



跨国公司中国市场攻略书系

王月辉 主编

欧盟企业 → 中国市场

攻略

肖玲诺 李小丽 著

了解对手,是为了增强我们的竞争力

学习对手,是为了提高我们战胜对手的能力

战胜对手,是为了我们能立于国际市场的潮头

 科学技术文献出版社



中国社科院世界经济与政治研究所
国际经济合作研究所

欧盟企业·中国市场

攻 略

中国社科院世界经济与政治研究所
国际经济合作研究所
中国社科院世界经济与政治研究所
国际经济合作研究所
中国社科院世界经济与政治研究所
国际经济合作研究所

 跨国公司中国市场攻略书系

王月辉 主编

欧盟企业·中国市场 攻略

肖玲诺 李小丽 著

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

欧盟企业中国市场攻略/肖玲诺, 李小丽著. -北京: 科学技术文献出版社, 2009. 5

(跨国公司中国市场攻略书系)

ISBN 978-7-5023-6327-7

I. 欧… II. ①肖… ②李… III. ①欧洲联盟-跨国公司-企业管理-研究 ②企业管理-研究-中国 IV. F279.503 F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 044532 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号 (中央电视台西侧) /100038
图书编务部电话 (010) 51501739
图书发行部电话 (010) 51501720, (010) 51501722 (传真)
邮 购 部 电 话 (010) 51501729
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 李 洁
责 任 编 辑 李 洁
责 任 校 对 唐 炜
责 任 出 版 王杰馨
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京高迪印刷有限公司
版 (印) 次 2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 787×1092 16 开
字 数 235 千
印 张 16
印 数 1~4000 册
定 价 30.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书, 凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换。

前 言

自 1979 年中国改革开放至 2005 年，中国（大陆）吸收外商直接投资的项目达 552 960 个，实际使用外资金额达 6 345 亿美元。进入中国（大陆）市场的外资企业中，美国、日本、欧盟、港台地区的企业在中国（大陆）市场投资的项目数量占全部外资投资数量的 77.4%，实际投资金额占全部实际使用外资金额的 72.7%。另外，美国《财富》杂志公布的世界 500 强企业中，已有 90% 进入了中国（大陆）市场，并进行了大规模的投资和扩张。美国、日本、欧盟、港台地区的企业在中国（大陆）市场的快速扩张与战略布局，深刻影响和改变了中国（大陆）市场的竞争格局，也深刻影响了中国经济的发展进程和格局。

随着中国改革开放进程的深入推进，特别是中国加入 WTO 以后，中国市场正在加速实现与国际市场的全方位对接。国际市场的国内化、国内市场的国际化，深刻改变了中国企业的生存与发展环境，也对中国企业的经营与发展提出了更严峻的挑战。中国企业不仅要提高国内市场的竞争能力，而且要走出国门，开拓国际市场，开展国际营销，在世界范围内寻求生存与发展的空间，这已成为必然的选择。而中国企业进入市场经济的历史不长，更缺乏国际化运作的经验，因此，如何应对全球化经营的挑战，提高中国企业的国际化竞争能力，已成为中国企业面临的亟待解决的课题。

“跨国公司中国市场攻略”书系，分别以美国、日本、欧盟、港台地区进入中国（大陆）市场的企业为研究对象，从综合攻略篇、企业攻略篇及展望与借鉴篇三个视角出发，对其在中国（大陆）市场的投资与扩张战略进行全面透视和深刻揭示。本套书系对中国企业更全面地了解跨国公司在中国（大陆）市场的扩张战略及特征，从而更好地采取应对策略，以及

吸收和借鉴跨国公司国际营销运作的经验，提高国际化竞争能力，都有重要参考价值。

本书——《欧盟企业中国市场攻略》作为“跨国公司中国市场攻略”系列书之一，以进入中国市场的欧盟企业为对象进行了研究，主要包括以下内容：

(1) 综合攻略篇，从整体和全局出发，揭示了欧盟企业以产品、资金、技术进入中国（大陆）市场投资与扩张战略的特征，包括欧盟企业进入中国（大陆）市场的历程、在中国（大陆）市场的地域分布、产业分布以及进入中国（大陆）市场动机的分析，并对与中国相互贸易、投资最多的六个欧盟国家——德国、英国、意大利、法国、荷兰、瑞典的企业进入中国市场的概况进行了分析和阐述。

(2) 企业攻略篇，从不同产业领域选择了八个进入中国市场的欧盟跨国企业进行了研究，分别是：大众汽车集团（汽车）、BP 公司（能源）、TNT 公司（物流）、诺基亚公司（IT）、ING 集团（金融）、欧莱雅集团（化妆品）、家乐福（零售业）、利乐公司（包装业）等，其中前七个企业持续名列世界 500 强，而利乐公司则是一个典型的成功的家族式企业。这些企业分别以其独特的经营智慧选择并适时进入中国市场，并在市场运作方面取得了成功。他们成功的跨国经营经验值得中国企业学习和借鉴。

(3) 展望与借鉴篇，基于对多份来自欧盟企业（包括已进入中国（大陆）市场的、准备进入的、持观望态度的）的综合调查报告，并参考国家商务部、国家发改委、国家统计局的相关调研报告和统计数据，分析了欧盟企业进入中国市场的效益、所遇到的问题及其未来的投资趋势，研究提出了欧盟企业的中国市场运作经验对中国企业内向国际化和外向国际化的启示及提高国际化竞争能力的对策建议。

在本书的写作过程中，参考了大量来自国家商务部外资司、欧洲司以及国家发改委、国家统计局的调研报告和统计数据，并借鉴了有关机构和学者的一些统计数据和资料，在此一并表示诚挚的感谢。由于能力和水平所限，书中难免有疏漏和不足，欢迎各位专家、学者和企业界人士批评指正。

王月辉
2009 年 2 月于北京

目 录

综合攻略篇

第一章 欧盟企业在中国市场的扩张战略	(3)
第一节 欧盟企业进入中国市场的历程	(4)
第二节 欧盟企业在中国市场的地域分布	(9)
第三节 欧盟企业在中国市场的产业分布	(13)
第四节 欧洲企业进入中国市场的动机	(17)
第二章 欧盟主要国家进入中国市场的概况	(26)
第一节 德国企业进入中国市场的概况	(26)
第二节 英国企业进入中国市场的概况	(40)
第三节 意大利企业进入中国市场的概况	(48)
第四节 法国企业进入中国市场的概况	(56)
第五节 荷兰企业进入中国市场的概况	(69)
第六节 瑞典企业进入中国市场的概况	(73)

企业攻略篇

第三章 大众汽车公司的中国市场策略	(81)
第一节 中国市场的选择和进入	(81)
第二节 在中国市场的扩张和布局	(83)
第三节 在中国市场的营销哲学	(87)
第四节 在中国市场的战略管理	(90)

第四章 BP 公司的中国市场策略	(99)
第一节 中国市场的选择和进入	(100)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(103)
第三节 在中国的清洁能源生产	(111)
第四节 在中国的环境保护策略	(115)
第五章 TNT 公司的中国市场策略	(118)
第一节 中国市场的选择与进入	(118)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(120)
第三节 中国市场竞争战略	(128)
第四节 以创新打造核心竞争力	(131)
第六章 诺基亚公司的中国市场策略	(134)
第一节 中国市场的选择与进入	(135)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(136)
第三节 绿色供应链管理	(143)
第四节 中国市场的营销组合策略	(146)
第七章 ING 公司的中国市场策略	(149)
第一节 中国市场的选择与进入	(150)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(152)
第三节 在中国市场的营销策略	(158)
第八章 欧莱雅公司的中国市场策略	(163)
第一节 中国市场的选择与进入	(163)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(165)
第三节 在中国的细分市场策略	(170)
第四节 差异化供应链管理	(172)
第五节 企业公民文化	(175)

第九章 家乐福公司的中国市场策略	(177)
第一节 中国市场的选择与进入	(177)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(178)
第三节 自有质量体系的引入	(187)
第四节 全球采购	(189)
第五节 家乐福突发事件分析	(193)
第十章 利乐公司的中国市场策略	(198)
第一节 中国市场的选择与进入	(198)
第二节 在中国市场的扩张与布局	(201)
第三节 战略管理	(203)
第四节 坚持顾客价值主张	(207)
展望与借鉴篇	
第十一章 欧盟企业进入中国市场的效益、面临的问题及发展趋势	(213)
第一节 欧盟企业在中国市场的效益分析	(213)
第二节 欧盟企业在中国市场面临的问题	(218)
第三节 欧盟企业对中国市场的投资趋势	(223)
第十二章 欧盟企业中国市场运作的启示	(228)
第一节 对中国企业内向性国际化的启示	(228)
第二节 对中国企业外向性国际化的启示	(233)
第三节 提高中国企业国际化竞争能力的对策建议	(238)
参考文献	(245)

综合攻略篇

欧盟企业在中国市场的扩张战略

中国自 20 世纪 70 年代改革开放至今，已形成了从沿海到内陆、从东部到中西部的区域开放格局；实现了从贸易到投资、从货物贸易到服务贸易领域不断拓展的贸易格局。经济年均增长率达 9.5%，在全球 25 个对外资最具吸引力的国家中，已连续 5 年居于投资回报最有保障国家的首位。2007 年 9 月，世界银行发布了中国利用外资及其对中国利用外资的前景的报告。报告认为，由于较良好的投资环境、低廉的工资和近几年来国内市场的迅速增长，中国在过去十年吸引的外商直接投资占发展中国家吸引外商直接投资总额的 25%。预计在 2006—2010 年期间，中国吸引外商直接投资将占预计流入发展中国家 2 500 亿美元外商直接投资的 30% 左右^①。20 世纪 80 年代，中国与欧共体双方签订了一系列经济技术合作协定，双边贸易额不断增长，经济、科技等领域的合作迅速发展。欧盟跨国企业开始进入中国，开始了中国市场的发展历程。这是一个双赢的历程，一方面欧盟企业给中国企业发展带来了资金、技术和先进的管理方法，同时也带来了挑战；另一方面欧盟企业也找到了新的发展机遇，拓展了他们的国际市场空间，吸收外资和对外投资合作取得新进展。

^① 《中国利用外资的前景和战略研究》，世界银行，2007，9

第一节 欧盟企业进入中国市场的历程

一、欧盟向中国市场的出口

欧盟企业进入中国是从产品出口开始，在过去的二十几年里欧盟企业对中国出口贸易快速增长。据欧洲统计局 2005 年 12 月的统计数据显示，从 1999 年到 2003 年的四年里表现尤为突出。在短短的四年间，欧盟 25 国总体盟外贸易仅增长 25%，但与中国的贸易额增长超过一倍，对中国的出口从 196 亿欧元增加到 412 亿欧元。1999 年，中国是欧盟 25 国的第六大出口目的地和第四大进口来源国，到 2003 年，中国已成为欧盟 25 国第三大出口目的地和第二大进口来源国。据中方统计数据显示^①，2006 年欧盟继续保持我国第一大贸易伙伴地位，中欧双边贸易额达 2 723 亿美元，同比增长 25.3%，占同期中国外贸总额的 15.5%；中国自欧盟进口 903.2 亿美元，同比增长 22.7%。1991—2005 年外商投资企业进口商品统计见表 1-1。

表 1-1 1991—2005 年外商投资企业进口商品分国别/地区统计 (金额单位: 亿美元)

年度	国别/地区					合计	占当年 总值 (%)
	香港	台湾	日本	欧盟	美国		
1991	45.91		25.78	23.47	10.84		
1992	59.43		41.58	32.29	17.39		
1993	51.26	90.67	105.18	63.99	34.2	345.3	82.57
1994	51.56	100.94	141.84	78.75	41.78	414.87	78.37
1995	49.7	104.48	170.3	149.13	53.47	527.08	83.74
1996	49.78	115.35	194.97	113.81	70.92	544.83	72.06
1997	44.04	113.23	195.09	106.15	75.82	534.33	68.75
1998	41.37	114.49	187.74	112.2	77.14	532.94	69.47
1999	41.48	127.60	214.36	124.96	83.10	591.50	68.87

^① 国家商务部欧洲司驻欧盟使团经参处，2007，4

续表

年度	国别/地区					合计	占当年 总值 (%)
	香港	台湾	日本	欧盟	美国		
2000	56.85	165.18	284.15	166.23	99.60	772.01	65.83
2001	56.86	178.89	288.97	185.77	115.69	826.18	65.64
2002	68.04	256.27	359.45	189.43	131.07	1 004.26	62.66
2003	69.22	357.87	512.57	260.41	168.08	1 368.15	58.99
2004	73.80	493.87	675.16	361.69	233.27	1 837.79	56.62
2005	74.36	586.60	732.39	364.64	258.73	2 016.72	52.05

资料来源：国家商务部外资司

二、欧盟企业对中国市场的投资

1. 欧盟对中国市场投资的阶段划分

在投入中国的外资中，欧盟投资规模增长快，且项目质量和效益良好。截至 2006 年 12 月，欧盟在华累计投资项目 25 418 个，合同金额 979.5 亿美元，实际投资 531.8 亿美元，占全国实际引进外资的 8%。从统计的数据看（表 1-2 所示），欧洲企业进入中国的速度可以分为以下几个阶段：

表 1-2 1986—2007 年欧洲联盟投资情况（金额单位：百万美元）

年度	项目个数			合同外资金额			实际使用外资金额		
	欧盟	全国	比重 (%)	欧盟	全国	比重 (%)	欧盟	全国	比重 (%)
1986	32	1 498	2.14	35 194	333 037	10.57	17 853	224 373	7.86
1987	40	2 233	1.79	42 293	370 884	11.4	5 271	231 353	2.28
1988	87	5 945	1.46	28 531	529 706	5.39	15 727	319 368	4.92
1989	78	5 779	1.35	33 289	559 976	5.94	18 761	339 257	5.53
1990	82	7 273	1.13	22 422	659 611	3.4	14 735	348 711	4.23
1991	163	12 978	1.26	75 939	1 197 682	6.34	24 562	436 634	5.63

续表

年度	项目个数			合同外资金额			实际使用外资金额		
	欧盟	全国	比重 (%)	欧盟	全国	比重 (%)	欧盟	全国	比重 (%)
1992	763	48 764	1.56	96 360	5 812 351	1.66	24 297	1 100 751	2.21
1993	1 726	83 437	2.07	318 176	11 143 566	2.86	67 124	2 751 495	2.44
1994	1 464	47 549	3.08	562 958	8 267 977	6.81	153 769	3 376 650	4.55
1995	1 582	37 011	4.27	741 977	9 128 153	8.13	213 131	3 752 053	5.68
1996	1 167	24 556	4.75	675 922	7 327 642	9.22	273 706	4 172 552	6.56
1997	1 040	21 001	4.95	422 882	5 100 353	8.29	417 115	4 525 704	9.22
1998	1 002	19 799	5.06	593 938	5 210 205	11.4	397 869	4 546 275	8.75
1999	894	16 918	5.28	409 566	4 122 302	9.94	447 906	4 031 871	11.11
2000	1 130	22 347	5.06	885 516	6 237 952	14.2	447 956	4 071 401	11
2001	1 214	26 140	4.64	515 284	6 919 455	7.45	418 270	4 687 759	8.92
2002	1 486	34 171	4.35	450 693	8 276 833	5.45	370 982	5 274 286	7.03
2003	2 074	41 081	5.05	58 432	11 506 969	5.09	393 031	5 350 467	7.35
2004	2 423	43 664	5.55	836 189	15 347 895	5.45	423 904	6 062 998	6.99
2005	2 846	44 001	6.47	115 307	18 906 398	6.10	519 378	7 240 569	7.17
2006	2 619	41 473	6.31				532 436	6 302 053	8.45
2007	2 384	37 871	6.3				383 838	7 476 778	5.13

资料来源：商务部外资司统计数据

- (1) 20 世纪 80 年代前期属于观望试探阶段。
- (2) 1987—1991 年是稳定发展阶段。
- (3) 1992—1993 年是高速发展阶段。
- (4) 1994—2000 年是调整发展阶段。
- (5) 2001 年以后进入新的高速发展阶段。
- (6) 2007 年进入新的调整阶段。

2. 2007 年中欧相互投资势头减弱

中国与欧盟相互投资在经历了持续增长后，2007 年出现了减弱的势头。

据欧方统计^①，2007年欧盟对华投资20亿欧元，仅占其对外投资总额的0.5%不到，相比2006年的60亿欧元减少67%；中国对欧盟投资10亿欧元，占欧盟吸收外资总额的0.3%，相比2006年的22亿欧元减少55%。而同时期俄罗斯、巴西、印度等国家，无论是对欧盟投资还是吸收欧盟投资均保持增长或稳定势头。2007年欧盟企业与中国签订和投资情况见表1-3和表1-4。

表 1-3 2007 年欧盟企业与中国签订情况比较 (单位: 个)

国别/地区	项 目 数					
	2007 年 1~11 月	2006 年 1~11 月	增幅 (%)	2007 年 比重 (%)	2006 年 比重 (%)	比重 增减 (%)
总计	34 419	37 019	-7.02			
亚洲十国/地区	24 797	25 726	-3.61	72.04	69.49	2.55
欧盟	2 171	2 358	-7.93	6.31	6.37	-0.06
北美	3 015	3 619	-16.69	8.76	9.78	-1.02
部分自由港	2 991	3 731	-19.83	8.69	10.08	-1.39
其他	2 120	2 395	-11.48	6.16	6.47	-0.31

资料来源：国家商务部外资司

表 1-4 2007 年欧盟企业对华投资情况比较 (单位: 万美元)

国别/地区	实际使用外资金额					
	2007 年 1~12 月	2006 年 1~12 月	增幅 (%)	2007 年 比重 (%)	2006 年 比重 (%)	比重 增减 (%)
总计	7 476 778	6 552 100	13.59			
亚洲十国/地区	4 388 335	3 627 936	14.07	55.35	55.12	-0.23
欧盟	383 838	543 947	-29.43	5.13	8.26	-3.13
北美	301 281	344 170	-12.46	4.03	5.23	-1.2
部分自由港	2 262 560	1 653 431	36.84	30.26	25.12	5.14
其他	390 764	412 616	-5.3	5.23	6.27	-1.04

资料来源：国家商务部外资司

① 驻欧盟使团经参处，欧盟统计局公布

3. 风险投资呈快速增长趋势

尽管中国与欧盟相互投资 2007 年呈现了减弱的势头，但是进入中国市场的风险投资却在不断增长。据英国《金融时报》刊登的英国一家创业研究机构 Library House 公布的调查显示^①，2007 年进入中国的风险资本投资增长了 50%~60%，已超过英国，成为世界第二大风险投资目的国。分析人士指出，风险资本已走向全球，其中美国资金向中国进行了大量投资，预计欧洲资金也将出现类似情况。

三、欧盟企业技术项目进入中国市场

1995—2005 年，美国和日本在全球高技术产品市场的份额出现了较为明显的下降，而与此同时欧盟所占份额有明显提高，超过美、日，居全球首位，占全球 18.5% 的份额。与其他缺乏优势的产品相比，欧盟当前应更加注重高技术产品的发展。欧盟未来能否保持其高技术产品的市场份额，取决于欧盟在产品质量及创新领域能否继续保持前沿优势。因此，欧盟应重视和鼓励企业对研发与创新投资。欧盟一直是中国累计第一大技术供应方，2003 年至 2006 年底，欧盟进入中国市场的技术项目 9 132 个，占自欧洲引进技术总数的 91%，合同金额 267 亿美元，占比 93% 以上。其特点是自欧盟进入中国的技术项目的技术费用比例越来越大，引进技术的质量明显提高。2006 年欧盟向中方输入技术项目 2 597 项，合同金额 86.6 亿美元，占全国技术引进合同总额的 39.3%，接近中国从日本（52.4 亿美元）、美国（42.3 亿美元）技术引进的总和^②。欧盟国家政府号召其企业与中国企业进行科技合作，提高产品的附加值。

① 英国《金融时报》，2007，8，29

② 国家商务部欧洲司，2007，4