

THE CHINA ROAD OF TRANSNATIONAL CORPORATION



跨国公司 *de* 中国之路

The
CHINA
ROAD

李德荣 / 编译



九州出版社

WTO 世贸丛书

跨国公司_{de} 中国之路

THE CHINA ROAD
of
TRANSNATIONAL CORPORATION

李德荣/编译

九州出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

跨国公司的中国之路/李德荣编译. —北京: 九州出版社, 2002.2

(WTO 世贸丛书)

ISBN 7-80114-738-3

I. 跨… II. 李… III. 跨国公司—企业管理—经验—世界 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 007987 号

跨国公司的中国之路

李德荣 编译

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68706019

全国新华书店经销

北京秋豪印刷有限责任公司

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 19 字数 420 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80114-738-3/F·52 定价: 30.00 元

前言 跨国公司抢搭中国经济快车

中国入世了。一直在中国土地上“故事”不断的跨国公司，这次又被中国的媒体抛上了风头浪尖，报刊杂志上连篇累牍地在报道着它们在中国开疆拓域的新消息，而且重磅炸弹一个接着一个，着实让人体会到了什么才是“世界最强音”。

“狼来了”。该来的迟早总是要来。中国的民族企业早在上个世纪 80 年代就开始与狼共舞，不仅没有缺胳膊断腿，还在与狼的博弈中获得了新生。

现在的问题是，“入世”为跨国公司抢滩中国大陆拉开了最后一道闸门，“狼群”势如潮水，汹涌而至，其情、其势绝不能与从前同日而语。我们怎样才能让他们安居下来？又怎样才能使它们在中国经济的“生物链”中发挥出最大的效用？

毫无疑问，首先搞清跨国公司的“中国之道”，最为明智也最为迫切。因为只有这样才能最准确地给“群狼”把脉，知道它们中的一部分过去曾在中国干了些什么，现在正在如何行动，并以此推断它们整体的未来走向和我们应对的方法。

一、跨国公司的中国故事

跨国公司对华投资始于中国改革开放后，也就是说，在中国

经济快车刚刚启动时，就有一部分跨国公司开始搭乘了。

20世纪80年代，跨国公司对中国的直接投资基本上处于观察和试探阶段。投资项目的数量比较少，金额不大，且投资的方向主要集中于能源、矿产开发、房地产等行业，投资地域也局限于沿海城市。这一时期，跨国公司对华投资的主要战略意图是将中国作为原料供应地和出口产品的加工区。

到了20世纪90年代，特别是1992年以后，中国经济快车明显加速，在华投资风险大大降低，由此引发跨国公司的“抢搭”热。这时的跨国公司对华投资的战略意图已发生剧变，即转向把中国作为其全球范围内的一个重要的生产基地和销售市场，一些大公司提出的口号是：“在中国生产、在中国销售”。这一时期在华投资出现五大特点：一是投资主体增多，世界500强中已有半数以上来华；二是项目急剧攀升，2000年中国利用外资金额相当于1991年的近20倍；三是投资领域扩大，并且出现高级化趋势；四是投资方式多样化，合资股份制、BOT投资等方式不断涌现；五是投资地域拓宽，中西部地区成为了新的投资热点。

进入21世纪，尤其是在美国“9·11”事件和中国入世的“利好”消息的刺激下，中国更是成为国际资本的避风港和强力磁场，并由此引发了跨国公司抢搭中国经济快车的狂潮。在世界范围内的“眼球大战”中，中国是最大的赢家，跨国公司的中国故事也由此开始翻到了最精彩、最扣人心弦的篇章——一切都有可能预料之外。

需要指出的是，本书对“跨国公司的中国故事”的讲述并不像上面介绍的那样“理性”。我们只是把各具特色的跨国公司在中国的历程——成功和失败、振奋和无奈、期望和迷惘，都如实

地“搬”到读者眼前，让读者自己去品尝个中滋味——而不是我们把品尝的结果告诉读者。

二、跨国公司给我们带来了什么

目前世界上共有各类跨国公司 4 万多家，强中之强也有 500 家。“500 强”也好，非 500 强也好，但那都是世界称谓，而不是中国之“强”。我们关心的是，来华投资的跨国公司能给中国带来什么？仅仅是“钱”和技术吗？

本书精选了 27 家跨国公司的中国“故事”，它们之中大多在《财富》最新 500 强排行榜上，但也有“名落孙山”的。我们的挑选对象不是在世界上做得最好的，而是在中国做得最有特色的。这 27 家跨国公司带给中国的不仅仅是金钱和技术，还有中国企业界人士当前紧缺的 10 种精神“食粮”。我们把这 10 种精神表述为：

1. 信用与效率

信用和效率是商人的精神，也是任何人、任何企业成功的秘诀。这两点在历届“500 强”中都有突出体现，在中国获得成功的跨国公司也不例外。信用和效率也应该成为每一个中国商人和企业所具备的品质。

2. 创新与冒险

著名的通用汽车公司老板的办公桌上，放着一架巨大的恐龙骨架模型，他的座右铭是“历史上充满了不会适应的庞然大物。”无数雄辩的事实证明，不创新就意味着死亡。企业精神的核心就是——创新与冒险。在华的跨国公司用事实对此又作出了最有力的诠释。

3. 对利润永无止境的追求

追求财富是人的本性，对企业而言，则是发展的最大动力。无论是成功的，还是屡受挫折的，在华的跨国公司身上从无一丁点“小富即安”的味道。正因为如此，它们才成为影响全球经济的大企业。

4. 超越竞争

有这样一则故事，说有两个孩子，去森林玩。正在高兴之际，突然发现远处有一只大狗熊正向他们这儿冲来。其中一个孩子说，我们应该开始逃跑了。另一个孩子却不慌不忙地开始穿跑鞋。第一个孩子疑惑不解地问：“你觉得你跑得比狗熊快吗？”穿鞋的孩子头也不抬地答道：“我跑得比不上狗熊快，可我只要跑过你就行了。”这就是竞争。在中国的大舞台上，是谁在扮演那个穿鞋的小孩？另一个小孩呢？

5. 永远乐观

在人的一生中，尤其在开创新事业的过程中，不可能不遇上挫折和困难，但在这种时候，最主要的就是要永远保持乐观的情绪。企业又何偿不是这样，它也是有“情绪”的。来华的跨国公司哪家不是在经历了重重挫折之后才在中国大地上崛起的呢？鼎鼎大名的微软，初来乍到中国时浑身不得劲，稍有起色后又因“维纳斯”风波而“断臂”，现在不是比谁都风光、自在吗？它在中国走到现在靠的是什么？

6. 尊严比金钱更重要

中国有句古语：“君子爱财，取之有道”。没听说哪家在华企业是靠“盗版”成功致富的，难道它们是在听说了中国的古训之后才知道尊严比金钱更重要的吗？

7. 伦理与法律

道德与伦理，这是每一个社会成员和社会组织对社会利益的一种必要顾及，也是每个社会成员、组织必须遵守的行为准则和规范。而法律则是资本家成熟和发展的武器。当一个国家的一切都走上法律的轨道时，那这个国家一定会充满生机。理所当然地，置身于这个充满生机的国家里，遵纪守法的企业组织一定也是充满生机的。即遵纪守法又钻法律的空子，这只是关于财富的悖论。

8. 博爱与慈善

世界上许多大资本家都是大慈善家，在华的跨国公司老板中就大有其人。正如世界首富比尔·盖茨所言：“当您达到一定的富裕程度，金钱就不再真的有多重要了。它已不能使您吃得更好，旅行得更好，或者驾上一辆更豪华的车。我已经说过，有一天我要放慢我的工作节奏，我要把我所有的财富的 95% 捐给慈善事业，因为不管我日后会有几个孩子，我都无意把全部财产都留给我的家庭。无论我将来能积累多少财富，我到时候一定会找到一个最佳办法，让别人都能从中受益。”

9. 奴才与人才

许多企业家喜欢奴才，不喜欢人才，这是他们失败的主要原因。“慧眼识人”、“任人惟贤”，这是一件说起来容易做起来难的事。但成功的人士和企业，尤其是在新的环境和创业初期，必须认清自己的优势和劣势，充分发挥优势，而在弱势的方面要用精英来补“缺”。跨国公司在中国启用本土人当老总已经非常普遍，个别由洋人充任中国区 CEO 的也正在物色本土人选，为什么？原因就在于一个用人标准，那就是看谁在中国干得最好。

10. 知识代替资本

著名犹太未来学家托夫勒指出，正在到来的新纪元，不论现在多么混乱和无序，其中一个最显著的特征就是知识的急剧膨

前言 跨国公司抢搭中国经济快车

胀。跨国公司来到中国，真正让中国人感到惊奇的不是它们的物质资本，而是先进于我们许多的各种形态的知识资本：技术的、管理的、观念的，等等。

上述 10 种“精神食粮”是在华的跨国公司对我们的厚赐。我们在前言中把它们罗列出来，是和我们编写此书的目的相一致的，即让读者更多更好地了解跨国公司的中国之路及其成功之道，用发生在我们身边的外国人的事来佐证我们自己所做的事和帮助我们将要做的事。

由于编者水平有限，资料收集不甚完全，书中错漏在所难免，希望读者不吝批评指正。

编 者

2001 年 12 月于北京

目 录

前言 跨国公司抢搭中国经济快车 1

一、中国——世纪战场 1

1. 跨国公司抢占桥头堡 / 1

△ 洋快餐攻城掠地 / 2

△ 无可奈何说“国啤” / 4

△ 零售业谁执牛耳 / 7

△ 洋饮料——“水淹七军” / 10

△ 洋服装——潇洒走中国 / 11

△ 越“洗”越多的洋品牌 / 14

2. 突入中国腹地 / 15

△ 跨国公司无处不在 / 15

△ 车轮滚滚：洋轿车爱你没商量 / 16

△ 保险市场进入“战国时期” / 21

△ 药业：医治的良方在哪儿 / 25

△ 通讯、电脑：何时才有中国“芯” / 30

3. 入世：为跨国公司开启最后一道闸门 / 32

△ 跨国公司高层为何频频来华 / 32

- △ 中国成为国际资本避风港和强力磁场 /33
- △ 对华投资出现新特点 /38
- △ 跨国总部迁移潮 /42
- △ 创富先锋畅谈中国市场 /43
- △ 西部地区成为“新宠” /47
- △ QBPC: 联合打假, 踢开最后一块绊脚石 /48

二、GE: 在中国全方位发力 53

1. 谁能领导世界头号公司 /53

- △ 韦尔奇密选新掌门 /54
- △ 激情四射的伊梅尔特 /55
- △ 就 CEO 探路中国 /59
- △ GE 的一张王牌 /60

2. GE 的大中华战略 /61

- △ 布局中国 /62
- △ 服务中国 /63
- △ 网络中国 /65

3. 惊世之举: 扩军中国财务 /68

- △ GE 的金融业务 /69
- △ 立个桥头堡: 大连公司 /70
- △ 暗渡陈仓? /71
- △ 不是“与狼共舞” /73

4. GE 未来在华投资重点 /74

- △ 生产、出口和采购是重中之重 /75
- △ 参与中国物流系统建设 /76

- △ 密切关注中国的六大市场 /79

[附录]

1. 专家论坛 /80
 - △ GE 长盛不衰的奥妙 /80
2. 媒体传真 /85
 - △ 伊梅尔特与 30 位中国 CEO 对话 /85

三、微软：“微笑”中国行..... 91

1. 永无止境的比尔·盖茨 /91
 - △ 富家有子初长成 /92
 - △ 一招先，吃遍天 /94
 - △ 割袍断义 IBM /97
 - △ 失足险酿千古恨 /100
2. 微软中国在 1999 “断臂” /101
 - △ 祸起“维纳斯” /102
 - △ 再诉亚都 /104
 - △ “后门”起火 /108
 - △ 四面楚歌 /109
3. 微软的新纪元：WindowsXP /112
 - △ 无人阻挡的微软?! /112
 - △ 愿景中的 WindowsXP /115
 - △ 中国 IT 企业抢打“XP”牌 /117
 - △ 微软中国领导人谈“XP”的玄机 /119
4. 微软对中国市场的长期承诺 /122

- △ 微软对中国的发展承担着特殊的义务 /122
- △ 把中国软件市场的蛋糕做大 /125
- △ 与中国同行理性竞争 /128
- △ 微软中国研究院：见证微软在中国的过去、现在和将来 /134

[附录]

1. 专家论坛 /139
 - △ WindowsXP 和反盗版给 Linux 带来新机遇 /139
2. 媒体传真 /142
 - △ 比尔·盖茨七进中国为哪般 /142

四、惠普：中国“渠道船长” 147

1. 财富源自不断翻新的“捆绑销售” /147
 - △ 捆绑销售不仅仅是促销手段 /147
 - △ 力避渠道反戈 /149
 - △ 划清拼凑界线 /150
2. 中国惠普的经营模式 /151
 - △ 先合作，后合资 /152
 - △ 先创业发展，后创造腾飞 /154
 - △ 三位一体 /156
 - △ 辐射成网 /160
3. 以人为本：“惠普之道”在中国 /162
 - △ 惠普之道：以人为本 /163
 - △ 容忍个人的不同需要 /165

- △ 不解雇一个人 /167
- △ 中国第一家鼓励无偿献血的外企 /170
- 4. 迎战新经济, 惠普在中国要变“软” /172
 - △ IBM 领跑咨询 /172
 - △ 产品时代结束了 /174
 - △ 卡莉争议 /175

[附录]

惠普之道——中国企业之所需 /176

五、沃尔玛：一只踏乱中国零售业格局的
“恐龙” 178

- 1. 新经济时代的“恐龙” /178
 - △ “恐龙”现身 /178
 - △ “天天平价”造巨人 /179
 - △ 沃尔玛“商业帝国” /181
- 2. 中国攻略 /182
 - △ 深圳攻势：仅仅是序篇 /182
 - △ 在中国全方位占领 /184
- 3. “恐龙”在中国有克星吗？ /186
 - △ “中国航母”不是对手 /186
 - △ 家乐福还可以与它“比划”两下 /187

[附录]

- 1. 专家论坛 /191

- △ 中国零售业身悬四大命门 /191
- △ 外抢内联，零售业势必重新洗牌 /193
- △ 沃尔玛成功法则 /198
- △ 跨国连锁集团将给我们带来什么 /201

2. 媒体传真 /205

- △ 2001 年外资零售企业上演猛龙过江 /205
- △ 沃尔玛进京：谁是幸运儿？ /208
- △ 折扣商店“入市”中国 /210

六、柯达：与“一个半”对手共享中国感光市场 213

1. 四条法则助跑信息时代 /214

- △ 一百年前的四条法则 /214
- △ 从胶片到数码：感光业又一挑战 /215
- △ 柯达法则在中国的应用 /216

2. 柯达战富士，咚咚三闷棍 /217

- △ 广州上演明争暗斗 /217
- △ 富士藏了一张牌 /218
- △ 渠道之争 /219

3. 在柯达打压和诱惑下的本土“老大” /220

- △ 合资悬念 /221
- △ 乐凯蜕变 /223
- △ WTO 迷雾 /225

[附录]

1. 专家论坛 /226

△ 柯达为何能全行业收购中国胶卷市场 /226

△ 斜眼瞧“中国胶卷之王” /232

2. 媒体传真 /236

△ 柯达主席邓凯达的中国行 /236

七、AT&T：在中国由鼎盛走向迷途 238

1. 钟情中国 /238

△ 诺贝尔物理学奖的摇篮 /239

△ 看中中国的理由只有一个 /240

△ 成功秘诀 /242

2. 战功赫赫 /246

3. 受挫上海 /251

△ 机会突然闪现 /251

△ 与上海的亲密接触 /252

△ 梦醒时分 /253

△ 徒具象征意义的信天 /255

△ 大败局：空荡荡的“2001版” /256

[附录]

专家论坛 /257

△ AT&T——中国电信：同病之恋？ /257

八、格林柯尔：神秘显身，莫名陷身 260

1. 揭开格林柯尔神秘的面纱 /260