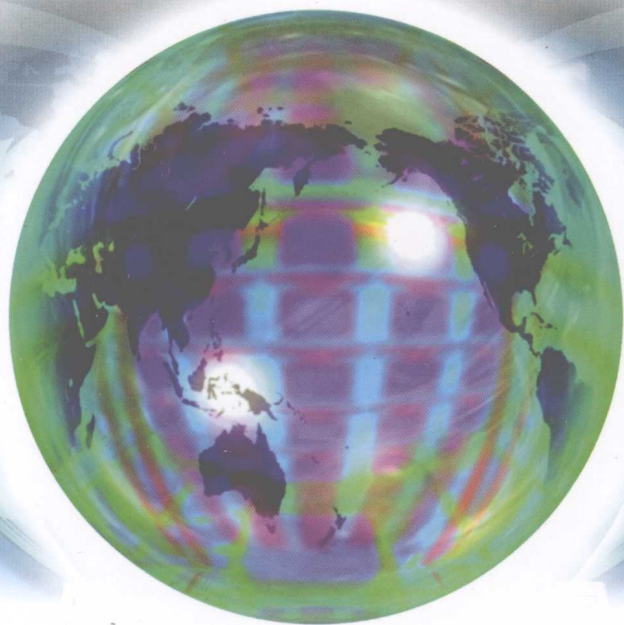


走出去·走进来

中外企业 跨国经营 实录

zhongwai qiye kuaguo jingying shilu

李树人 编著

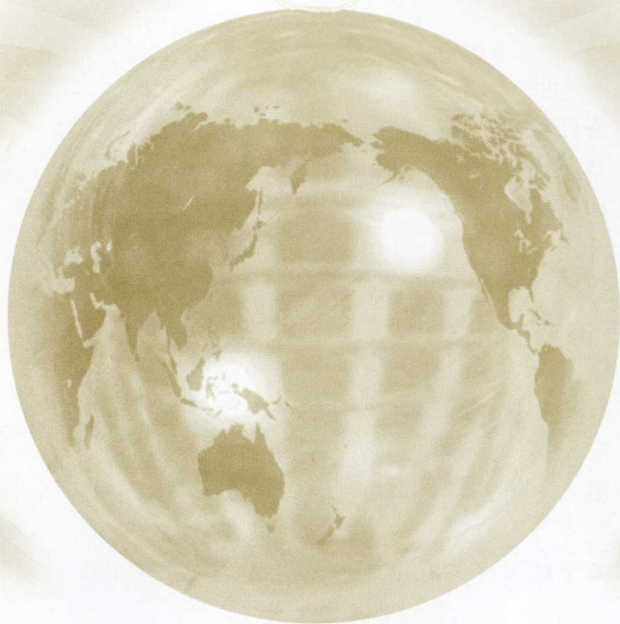


南京出版社

走出去·走进来

中外企业 跨国经营 实录

李树人 编著



南京出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外企业跨国经营实录/李树人编著. —南京:南京出版社

ISBN 978-7-80718-266-5

I. 中... II. 李... III. 跨国公司—企业管理—研究—世界 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 028955 号

书 名: 中外企业跨国经营实录

作 者: 李树人

出版(发行): 南京出版社

社址: 南京市成贤街 43 号 3 号楼 邮编: 210018

网址: <http://www.njpbs.com>

联系电话: 025-83283871(营销) 025-83283883(编务)

电子信箱: webmaster@njpbs.com

责任编辑: 陈曾逸

装帧设计: 郭春明

印 刷: 丹阳市教育印刷厂

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 13.5

字 数: 340 千字

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80718-266-5

定 价: 26.00 元

南京版图书若有印装质量问题可向本社调换

序

我国加入世界贸易组织(简称“入世”,下同)已历时 5 个年头,按照 WTO 规则,入世后应尽的义务和面临的挑战主要体现在国内,而应享受的权利和可以利用的机遇则主要出现在国外,体现在国际社会向中国的产品、服务和投资更大程度地开放市场,享有多边的、无条件的和稳定的最惠国待遇与国民待遇,享有“普惠制”待遇,充分利用 WTO 的争端解决机制、解决贸易争端的权利,在多边贸易体制中“参政议政”的权利等等。这些权利的享有和跨国经营良好环境的彰显,对于我国企业大力实施“走出去”战略,大步走出去开展跨国经营,到海外投资发展提供了前所未有的机遇和广阔的空间。

根据发展经济学理论,一国人均收入达 2 000 美元时,产业结构将面临调整,产品标准固定、工资成本升高的产业将转移到海外。目前我国人均收入仅 800 多美元,尚不存在产业大规模向外转移的趋势。正如中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛秘书长龙永图指出的:“中国的大规模资本输出可能还需要 10 到 20 年时间,但这并不意味着中国企业不要走出去。”事实正是如此,沿海地区、发达地区人均收入则已接近或超过 2 000 美元,这些地区扬自身之优势,创“走

出去”风气之先,成为我国企业实施“走出去”战略的先行军,投资海外,跨国经营,凸现出方兴未艾的可喜局面。

发展经济学关于对外投资的另一个理论是“慢半拍”,即对外投资总是先流向较不发达国家。当一国某行业因本国市场饱和、要素成本上升而出现相对资本过剩时,过剩资本将首先向资本稀缺地区流动,与廉价劳动力结合,以获取较高利润。在这方面,以联想、TCL、康佳为代表,他们先进入发展中国家市场,采用“农村包围城市”战略,待扩张到一定规模,再向欧美发达地区挺进;以海尔为代表的向海外进军路线,则一路“高举高打”,首先在发达国家站住脚,直接同跨国公司竞争,然后再向发展中国家进军,从实际效果来看,都取得了较大的突破,成绩斐然。

改革开放以来,中国以 13 亿人口、28 年的时间、9% 以上的 GDP 年均增长速度,拉动全球经济增长的 17.5%~25%。商务部的调查数据表明,我国企业截至 2005 年底的海外直接投资累计达 517 亿美元,境外中资企业已超过 10 000 家,对外承包工程累计完成营业额 1 358 亿美元,对外劳务合作累计完成营业额 356 亿美元。

自 2000 年党中央正式确立“走出去”战略以来,一个全方位、宽领域和多层次的“走出去”格局逐渐形成。中央和地方大型企业发挥主导作用,民营企业则逐步成为“走出去”的生力军。在实施“走出去”战略中,我国企业创造出了海尔“安营扎寨”方式、TCL 品牌共享方式、联想借船出海方式等十大模式。在“走出去”走向国际化的道路上,涌现了以海尔等为代表的一大批勇于探索、笃实践行的先行者,创

造出了用友软件“国内国际化”走向“国际国际化”、联想集团“以资金换市场”、长城集团“以成本换市场”、华为集团“以利润换市场”等诸多先进经验。

从总体上讲,我国累计吸引外资大大超过对外直接投资,我国企业“走出去”,对外投资和跨国经营规模较小,起步较晚,带有一般发展中国家企业国际化初级阶段的某些特征,有关政策还需要进一步配套和完善。

但是,随着中国的崛起,我国企业“走出去”的步伐一定会日益加快,在我国未来内部经济继续保持高速增长的同时,一定会有越来越多的我国跨国知名企业和知名品牌“走出国门”,在全球化的舞台上向世人展现中国企业的实力,中国的跨国公司将成为欧美、日本、韩国之后的又一新的国际现象。

相对于1978年党的三中全会确立改革开放国策,我国企业“走出去”,走进国际市场展开竞争和博弈的同时,在过去的20多年中,特别是上世纪90年代至进入新世纪以来,国外跨国公司纷至沓来,阔步“走进来”,抢滩中国市场,在中国投资发展浪潮迭起,其影响明显而巨大。

“欲称霸全球,先逐鹿中国”。国外跨国公司“走进来”在华投资发展,经历了1979到1992年的初级阶段,这一阶段以商品贸易、技术贸易和小规模尝试性投资为主;1993到1997年开始大规模投资,集中于石油、石化行业;1997年之后在调整和整顿中寻找新的商机。21世纪以来,跨国公司在华发展战略进行大幅度调整和升级,他们调整制造业的投资,把中国作为“世界的工厂”。在华设立研究开发中心,

把中国作为地区研发中心。积极投资知识密集型服务业，把中国作为营运管理中心，并积极开展资本运作，实施收购兼并，寻找新的合作伙伴——私营企业。

国外跨国公司“走进来”在华发展，促进了我国经济改革较快推进，输入了先进的技术、企业管理理念和制度，创造了大量就业机会，优化了国际收支效应。他们实施“本土化”战略，涵盖产品生产、经营方式、人才使用、研究开发及营运管理等方面，给中国企业跨国经营提供了鲜活的经验。值得一提的是，一些国外跨国公司能够践行做企业公民，做负责任的企业，比较注重环境保护、积极支持中国社会公益事业发展，甚至配合中国作为国家战略的可持续发展计划、绿色计划、奥运经济的实施等，从而更深层次、更广领域地融合进中国社会，特别是一些知名跨国公司，如沃尔沃公司在“本土化”基础上创造出在华经营“中国化”、诺基亚公司奉行的“从本土化到国际化的本土化”的理念和做法，呈现出一种“本土化”新的战略取向，给中国企业提供了十分有益的借鉴。

当然，国外跨国公司的到来，对国内产业安全构成一定压力，他们凭借其资本、技术、管理和品牌的强大优势，在一些领域逐步挤压国内企业的发展空间甚至迫使一些企业关停并转等，这些都值得我们重视和关注。如何采取相应的产业政策及保护措施，做到趋利避害是一个新的课题。

总之，上下二十年，纵横数万里。上世纪90年代中期以来，以海尔、联想、华为等为代表的中国跨国公司“走出去”，以可口可乐、GE、松下等为代表的国外跨国公司“走进

来”，在跨国经营的广阔舞台上同台竞争，交互竞技，演绎出了一幕幕有声有色、威武雄壮的跨国竞争与发展的活剧，书写了一则则丰硕而多彩的市场博弈与竞技的篇章，这些昭示着“跨国经营”大戏已拉开帷幕。这台大戏大气而磅礴，威武而雄壮。虽然这些大量的中外跨国经营现象难免零碎不齐、不甚系统，水平高下不一，妍媸互见，然而却质感而立体，给我们总结分析、综合比较提供了丰富而生动的基础材料，给我们由感知到认知、由感性认识到理性抽象提供了现实的可能性。

正是基于这一背景，该书以理论上的较高勇气，鲜明地提出“跨国经营现象”比较研究这个命题。其方法是，从比较经济学基础理论出发，力求站在新比较经济学的前沿和高度，以中外跨国公司为逻辑起点，以“走出去”与“走进来”大量跨国经营现象为逻辑演绎对象，通过比较分析、判明特点、总结经验等手段，努力探索和揭示出中外企业跨国经营发展的一般规律及其内在联系，以指导我国企业更好更有效地实施“走出去”战略，力求在思想理论上具有先导意义。这是该书撰写的初衷。

提出问题必须分析问题。在具体研究中，该书跳出老比较经济学的窠臼，与时俱进，紧扣时代，突出跨国经营比较研究这个新的视角，聚焦中外企业跨国经营比较研究这个新视点，依据大量案例在时间上、空间上的演化轨迹，纵向剖析力求鞭辟入里，横向比较力求涵盖全面，理论概括和抽象力求烛幽探微，给读者以新的启示。譬如在该书中，以改革开放，国门打开后的 20 多年为主要时段，实事求是地

分析了我国跨国公司“走出去”、国外跨国公司“走进来”各自国家背景、企业国际竞争力方面的差异,对许多知名国外跨国公司本身所拥有几十年甚至上百年全球经营的经验和成功之道作了推介,对我国企业跨国经营目前处于初级阶段的主要特征作了具体描述,对我国民营企业的巨大成长性则作了高度肯定。同时,对跨国经营的国家背景与企业背景问题,“国内国际化”与“国际国际化”问题,“本土化”与“异土化”,“本土化”与“企业公民化”,“本土化”与“公共关系属地化”问题等,在理论上具有一定的前瞻性和启迪性;这些在该书综合比较研究中多有涉及。

提出问题的目的是解决问题。跨国公司是国家竞争力的支撑和标志。深掘广拓中外企业跨国经营的各种现象,从零碎的个案提升到系统的整合,进行由零至整、由表入里、由浅达深、由此及彼的深入剖析和综合比较,特别是对跨国经营之成功与失误的比较分析,旨在给出一些带规律性的东西,从理论上指导加快培育中国式的跨国公司集群的步伐,造就一大批能经得起国际竞争风浪的中国式的世界级大公司,打造中国的“奔驰公司”、中国的“波音公司”、中国的“松下电器”,使中国在世界上具有相应的经济强国地位,而自立于世界民族之林,进一步推动和促进我国企业更有效地实施“走出去”战略,是该书撰写的目的。这在中国跨国公司篇、外国跨国公司篇中,通过案例实证描述,一一具体阐发;海外投资指南篇则作为企业跨国经营的参考和海外投资的指南。

21 世纪,是全球经济处于一个深刻变动的历史时期,经

济全球化已经成为这个世界发展的主旋律。其显著特点是全球统一市场的范围进一步扩大,生产要素在全球范围内自由流动和优化配置进一步加速,以跨国公司为标志的跨国经营进一步发展。

经济全球化这台大戏的一个重要戏眼是跨国经济竞争,主角是中外跨国公司。诚然,该书汇集了众多的跨国公司海外经营案例,具有一定的汇总和渊薮的特征,读来有目不暇接之感。由于作者在占有资料上的自身局限性,难免挂一漏万,见小失大。作者思想的新锐程度、知识修养深度的局限,在理论抽象上又难免力有不逮。因此,该书对跨国经营现象的综合比较是初始的,理论阐发也是初步的。

然而,着意对大量案例进行集聚,通过对中外企业“走出去”与“走进来”跨国经营现象的粗略描述和初初“打量”,进行一定程度的理论概括和“打理”,竭诚呼吁中国式跨国公司集群的崛起和“打造”,其创意却难能可贵。“大量地占有,小心地求证”,这种以“集聚、集成、集约”和“打量、打理、打造”为特征的理论与实务结合的研究方式,本身就是一种创新,或许这正是新比较经济学之为“新”的一条理论演绎路径,或许这也是该书以提出问题的方式坦诚就教于广大读者的本意。

有谓此,是为序。

吴新雄

二〇〇六年十一月

(作者为高级经济师,现任中共江西省委副书记、省长,中国共产党第十六届中央委员会候补委员)

目录

综合比较研究篇

- 3 “走出去”:新世纪我国企业发展的一种新趋势
- 29 “走进来”:跨国公司投资中国的一种新趋向
- 44 开展“走出去”与“走进来”比较研究刻不容缓

中国跨国公司篇

- 121 海尔美国经营之路的启示
- 127 从本土化走向国际化
- 133 市场模式:“本土化” 研发模式:“全球化”
——华为国际化掠影
- 141 从“国内国际化”走向“国际国际化”
- 147 中集神话
- 156 从 20 亿元到 120 亿元的裂变
- 162 中国式跨国公司—COSCO 在崛起
- 166 “王牌动力”进军“发动机世界杯”
- 172 江铜:唱响国际品牌
- 177 “主动危机论”引领华菱走向世界
- 182 靠技术创新“走出去” 靠技术合作“走上去”
- 188 中国汽车的世界之旅

- 201 创世界名牌 立民族志气
- 208 鄂尔多斯：“温暖全世界”
- 216 彩棉大王的现代童话故事
- 221 中国民企海外“试水”
- 230 民企缝纫机进军国际名牌
- 236 “走出去”：须自主维护自主知识产权
- 240 小产品走进国际大市场
——安琪酵母做出大事业
- 246 康奈：三板斧劈开“国际化”

外国跨国公司篇

- 255 美国 GE 公司在华的本土化经营
- 260 星巴克成功的秘密
- 266 日立：整合资源的本土化攻略
- 270 松下照明光源：与地球环境共同成长
- 274 西门子电气：“灿烂中国行”
- 277 “鸡蛋壳”软包装进军中国市场
- 280 诺维信：显环保“酶”力 做百年企业
- 283 百时美施贵宝：来华二十载 创健康“新药”
- 285 恒天然：从新西兰的牧场走向世界
- 289 美标：抽水马桶成大业
- 292 爱普生：精诚所至 本地为开
- 296 博世：创新和环保成就未来
- 299 飞利浦与中国一起成长
——飞利浦在华 20 年发展巡礼

- 303 金佰利:标识添汉字 企业本土化
- 306 杜邦:科研立企二百年
- 310 格雷斯投资中国的故事
- 313 家乐福:在华十载谋双赢
- 317 新加坡航空公司:服务中国二十年
- 321 法国航空公司:搏击升空谱华章
- 324 跨国公司用人育人案例拾零

海外投资指南篇

- 339 韩国产业对外开放带来新机遇
- 344 印度制造业投资环境有所改善
- 345 斯里兰卡欢迎中国企业去投资
- 346 越南投资环境改善
- 347 企业怎样开拓泰国市场
- 349 中国—东盟自由贸易区进入实质性发展阶段
- 351 墨西哥:理想的投资兴业之地
- 353 巴西:南美洲第一经济大国
- 355 中国企业如何对局“新欧盟”
- 357 匈牙利——中国企业进军欧盟的出发地
- 359 东南欧经济增长成为全球投资新热点
- 361 入欧盟后的捷克向中国企业招手
- 363 法国:发展经贸伙伴中国优先
- 366 罗马尼亚:跃入欧洲大市场的跳板
- 371 意大利投资环境及其鼓励政策
- 374 苏格兰经济的转型为中国企业提供哪些机遇

377	希腊——老市场中的新热点
381	马耳他：小而有效的投资宝地
384	三类中国企业适合投资瑞典
387	怎样到俄罗斯远东去淘金
391	塔吉克斯坦：欢迎中国企业投资
393	乌克兰：尚待开发的东欧大国
395	几内亚：开发西非市场的“桥头堡”
400	参考文献

综合比较研究篇





“走出去”:新世纪我国企业发展的一种新趋势

“走出去”战略,从广义上讲,是指产品、服务、技术、劳动力、管理及企业本身走向国际市场开展竞争与合作的一种战略取向;狭义的“走出去”战略,是指企业到国外投资、设立生产经营机构,向境外延伸研发、生产和营销能力,在更多的国家和地区合理配置资源的发展战略。“走出去”战略大体可分为两个层次:基本的层次是指商品和劳务的输出,主要涉及货物、服务、技术、劳务等出口贸易;更高的层次是指资本的输出,即对外直接投资,或者说跨国公司化。

一、实施“走出去”战略的现实意义

实施“走出去”战略,是我国适应经济全球化潮流的客观需要,对实现我国国民经济可持续发展和我国企业自身发展有着深远的意义。主要有以下几个方面:

一是有利于突破贸易、技术等方面的壁垒,进一步扩大出口。众所周知,我国产品在国际市场上占有相当的份额,在世界上名列前茅,尤其是增量在全世界举足轻重。但一味地以贸易方式扩大出口,难免会受到种种限制。近年来,我国企业屡遭国外反倾销调查,我国已成为世界上遭反倾销调查最多受损害最大的国家之一,贸易摩擦已经成为影响双边或多边正常经贸关系,甚至产生政治影响的重要因素,然而,进行对外投资则可以帮助我国企业顺利绕开贸易等壁垒,并享受诸多优惠政策,同时,在海外建立营销网络,可及时了解当地市场销售、发展动向,更好地贴近市场,从而发挥各种比较优势,增强产品竞争力,并最终扩大我国企业产品在国际市场中的占有率。

二是有利于促进我国合理配置资源,加快经济结构和产业结构优化的步伐。目前,我国国内市场出现了由卖方市场向买方市场的