

SILENT REVOLUTION

The Transformation from Transnational Corporations
to Global Corporations

静悄悄的革命

——从跨国公司走向全球公司

王志乐◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

SILENT REVOLUTION

The Transformation from Transnational Corporations
to Global Corporations

静悄悄的革命

——从跨国公司走向全球公司

王志乐◎主编

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

静悄悄的革命：从跨国公司走向全球公司/王志乐主编. - 北京：
中国经济出版社，2008.2

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8444 - 8

I. 静… II. 王… III. 跨国公司—企业管理—研究 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 009695 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：孟庆玲 (电话：010 - 68319291 13801106990)

责任印制：张江虹

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印张：26.75 字数：370 千字

版 次：2008 年 2 月第 1 版

印次：2008 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 8444 - 8/F · 7436

定价：68.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

本书作者

本书总编 总报告作者

王志乐 商务部研究院跨国公司研究中心 主任
北京新世纪跨国公司研究所 所长

专论作者

塞缪尔·帕米萨诺 国际商业机器有限公司 首席执行官
项兵 长江商学院 院长
康荣平 中国社科院世界经济与政治研究所 研究员
谢祖墀 博思艾伦咨询公司 大中华区总裁

案例作者

张世国 北京新世纪跨国公司研究所 研究员
董超 商务部研究院跨国公司研究中心 博士
刘洁 北京新世纪跨国公司研究所 项目主管
徐丽娜 北京新世纪跨国公司研究所 项目助理
赵元恒 BP(中国)投资有限公司 对外事务部总监
陈实 通用汽车(中国)投资有限公司 副总裁
通用汽车(中国)投资有限公司北京分部 总经理
陈向力 GE 中国研究开发中心 总裁
周伟焜 国际商业机器有限公司 大中华地区董事长
王彦峰 松下电器(中国)有限公司 涉外社会贡献部部长
田中孝明 东芝(中国)有限公司 董事长/总裁

| | | |
|---------------------|----------------|-----------|
| 杜 军 | NEC(中国)有限公司 | 董事/常务副总裁 |
| 马志鸿 (Mats H Olsson) | 爱立信集团 | 副总裁 |
| | 爱立信(中国)有限公司 | 大中华区总裁 |
| 史咏华 | 富士胶片(中国)投资有限公司 | 对外事务高级主管 |
| 高海燕 | 香港和记黄埔集团 | 中国业务顾问 |
| 傅成玉 | 中国海洋石油总公司 | 总经理 |
| 魏家福 | 中国远洋运输(集团)总公司 | 总裁 |
| 何晓庆 | 南京汽车集团有限公司 | 总经理助理 |
| 麦予甫 (Paul Mak) | 玫琳凯(中国)化妆品有限公司 | 总裁 |
| 刘鸿聪 | 诺维信中国 | 中国区总裁 |
| 王 勇 | 环境资源管理集团(ERM) | 中国公司董事/总裁 |
| 微软(中国)有限公司 | | |
| 百事中国集团事务部 | | |
| 中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司 | | |
| 利乐中国 | | |

前言

全球公司的时代已经悄悄到来

近年来在全球范围内企业界正在进行一场静悄悄的变革——跨国公司向全球公司转型。

这场变革开始于 20 世纪 70 年代末，全面展开则在 20 世纪 90 年代。1991 年底原苏联解体，标志着冷战结束。从此，两个对立的阵营和两个平行市场不复存在，全球市场开始出现。值得注意的是，在 1992 年全球市场刚刚开始出现的时候，邓小平在中国南方视察，吹响了深化改革扩大开放的号角。也恰恰在这个时候，跨国公司加快了向全球公司转型。

我于 1992 年 4 月从中国人民大学转入外经贸部国际经济合作研究所工作，并且从这一年冬天开始从事跨国公司在中国的研究。15 年来，我有幸与这些最与时俱进的组织打交道，从一个学者角度观察它们和研究它们。

1997 年，我访问 BASF 公司中国首席代表。当时该公司北京代表处积极推动在南京投资达 29 亿美元的一体化石化项目。在访问结束时，这位首席代表提醒我，这个计划尚处在计划阶段，不便于让更多人知晓。因为如果消息被披露，德国的工会和媒体就会质问 BASF，为什么这么大的投资不放到德国创造就业，而投放到中国？而是为了企业的生存和发展，BASF 必须在最具发展潜力的中国投资。这次访问使我意识到，在全球范围

经营的企业其自身发展的利益有可能与母国利益发生偏离,这是全球化时代出现的新情况。

1998年,我访问宝洁在天津的生产基地。当我与接待访问的管理人员讨论美国公司在华经营的特点时,这位负责人说:“我们并不仅仅是一家美国公司,我们是一家全球公司,我本人就不是美国人,而是来自澳大利亚”。这个说法给我留下的深刻印象是,全球化程度高的跨国公司已经在淡化国籍强化全球特性。

从那以来整整10年过去了,其间越来越多的跨国公司进入中国。中国成为跨国公司向全球公司转型的重要平台。数百家来自不同文化背景的全球著名跨国公司/全球公司在短短的十几年时间集中到中国投资,在激烈的竞争中他们各自的优势和劣势都得到了充分展示,他们向全球公司转型的过程也得到充分显示。这就为中国学者提供了十分有利的研究跨国公司/全球公司的条件。中国事实上已经成为跨国公司/全球公司研究的最好实验室。

我们有幸抓住了这样难得的研究机遇。十多年来,我们研究了1992年全球市场出现以来跨国公司全球战略的变化;我们也调查了中国改革开放以来跨国公司在中国发展战略的变化;我们考察了跨国公司在中国管理结构的变化,研究它们如何通过建立地区总部加速了在中国的集团化过程;我们也了解了跨国公司在中国以及世界范围内如何强化公司责任、如何提升公司责任理念。把跨国公司这些方面的变化加以综合归纳,我们发现:从1992年以来十几年间,跨国公司的战略、结构和理念均

发生了深刻的变化或转型。

越来越多的跨国公司称自己是全球公司，越来越多的跨国公司把海外经营作为其经营的重点。在全球化潮流中，跨国公司通过战略、管理架构和理念文化的调整，完成了从跨国公司到全球公司的转型。这些本来就很强大的跨国公司在向全球公司转型过程中，依据其强大的软竞争力，通过并购和外包成为所在产业全球价值链中为数不多的产业集成者。它们通过整合全球价值链和建立全球经营网络，在全球范围内放大了自己的竞争优势。

与一般跨国公司相比，全球公司的全球化程度大大提高，其跨国指数（海外资产、海外销售和海外雇员与总资产、总销售和总雇员的比例）超过50%。当一个公司超过一半的资产在海外、超过一半的收入来自海外、超过一半的雇员在海外就业时，这家公司的思维方式和经营模式就与一般跨国公司发生了巨大的差异，海外经营就成为这家公司的重心，其战略、管理结构和理念文化必然发生重心转移。与一般跨国公司相比，我们甚至可以说全球公司是一种新的企业形态。

我们编写这本书，就是为了让更多的人从全球视野了解经济全球化如何改变了企业竞争环境和竞争规则；了解跨国公司如何向全球公司转型；了解全球公司如何影响了全球经济和中国经济，从而以更加积极的心态应对全球公司带来的挑战。

IBM、GM、GE、P&G、ABB、BASF、NEC、索尼、诺基亚、微软、杜邦、百事、丰田、三星、东芝、欧姆龙、诺华、松下、富士胶片、利乐和玫琳凯等全球著名企业为我们这本书提供了他们全球化发

展的实践总结与体会,以及给予了多方面的支持。中国远洋、中海油、中国国际集装箱集团、南京汽车公司与和记黄埔等一批中国跨国企业也为我们提供了稿件或资料。这些活生生的案例使我们对跨国公司向全球公司转型有了更清楚的了解。我们还搜集了IBM帕米萨诺总裁撰写的文章《全球整合的企业》,以及其他企业家和学者关于全球公司的论述。这些论述有助于人们理解全球公司的发展。这里特别需要提到的是:中国远洋集团总裁魏家福先生一直关心我们对于全球公司的研究,并且亲自撰写了中远公司的案例。在这里我向这些企业和作者表示衷心的感谢。

我们衷心希望读者通过本书提供的丰富资料进一步了解全球企业发展趋势,从而以全球视野观察和分析中国企业面临的挑战和机遇。

作为主编,我衷心感谢参与本书写作和编撰的各位同事。尤其值得一提的是本书主编助理刘洁,没有她的细致工作和辛勤劳动,这本书不会如此之快地面世。

王志乐

2007年12月11日

于北京新世纪跨国公司研究所

目 录

第一部分 总报告

静悄悄的革命——从跨国公司走向全球公司

一、跨国公司向全球公司转型/4

1. 从跨国经营向全球经营战略转变/4

战略调整之一：打造全球产业链/6

战略调整之二：通过外包整合全球资源/10

战略调整之三：通过并购快速成长/11

2. 形成全球经营管理网络/12

调整之一：股权全球化——外资股权比例急剧上升/12

调整之二：和而不同——公司治理结构的全球化/13

调整之三：公司管理结构的调整/15

3. 形成全球企业的理念和文化/16

调整之一：淡化国籍，强化全球性/17

调整之二：承担全球责任/18

二、全球公司的特点及其竞争力/21

1. 全球公司——跨国公司全球化发展的新阶段/21

2. 全球公司宣言/25

三、全球公司全面进入中国/26

1. 跨国公司/全球公司进入中国/27
2. 跨国公司/全球公司在华集团化发展趋势/28
3. 跨国公司/全球公司强化全面的公司责任/30

四、引导全球公司融入我国可持续发展/33

1. 从传统经济安全到全球化时代经济安全/33
2. 正确评价全球公司在中国的作用/36
3. 积极引导全球公司促进可持续发展/39

五、推进我国大企业集团走向全球/41

1. 开阔全球视野——从民族企业上升到全球公司/41
2. 实施全球战略——以全球资源参与全球竞争/42
3. 促进产业集中——做大产业更应做强企业/45
4. 承担全面责任——中国企业的第三次提升/47

结束语 /49

第二部分 专 论

- 专论一： 全球整合企业/塞缪尔·帕米萨诺/53
- 专论二： “新洋务”战略：打造世界级企业的新思维/项兵/61
- 专论三： 无母国型跨国公司的产生/康荣平/73
- 专论四： 中国业务的“进化论”：跨国公司在中国的发展历程/谢祖焯/86

第三部分 公司案例

- 案例一： 走向全球的沃尔玛公司/张世国/97
- 案例二： 全球企业，全球责任：BP公司全球化发展之路/赵元恒/107

- 案例三：通用汽车的全球化之路/陈实/120
- 案例四：丰田汽车的全球战略/徐丽娜/133
- 案例五：技术创新：推动 GE 全球化的动力/陈向力/142
- 案例六：IBM 的全球整合之路/周伟焜/150
- 案例七：松下电器的全球化战略/王彦峰/159
- 案例八：索尼公司全球化发展战略/董超/174
- 案例九：走向全球的宝洁公司/张世国/184
- 案例十：超国际公司：巴斯夫的全球化发展之路/刘洁/202
- 案例十一：东芝公司的全球战略在中国的延伸/田中孝明/216
- 案例十二：全球直销：戴尔公司的全球化战略/董超/228
- 案例十三：诺基亚全球化的发展历程/董超/239
- 案例十四：微软的全球化和中国的本土化/微软中国/250
- 案例十五：NEC 集团的全球化之路/杜军/256
- 案例十六：百事公司的全球理念/百事中国/270
- 案例十七：爱立信的全球视野与“核心中国”战略/马志鸿/283
- 案例十八：富士胶片全球化发展的七道关/史咏华/302
- 案例十九：走出本土的和记黄埔集团/高海燕/315
- 案例二十：中国海油向全球公司转型的探索/傅成玉/323
- 案例二十一：从跨国经营到“百年中远”/魏家福/337
- 案例二十二：构建全球化营运体系的中集集团/中集集团/355
- 案例二十三：整合全球资源的南京汽车集团/何晓庆/362
- 案例二十四：玫琳凯丰富全球女性人生/麦予甫/370
- 案例二十五：诺维信从跨国经营到全球公司/刘鸿聪/382
- 案例二十六：责任的超越：利乐公司全球化历程/利乐中国/395
- 案例二十七：ERM 的全球化服务/王勇 407

第一部分

总报告

当一个公司超过一半的资产在海外,超过一半的收入来自海外,超过一半的雇员在海外就业时,这家公司的思维方式和经营模式就与一般跨国公司发生了巨大的差异,海外经营成为这家公司的重心。其战略、管理结构和理念文化必然发生重心转移。对于这些公司而言,海外经营的重要性不断上升,母国经营的重要性则相对下降。公司的资源越来越多地向海外转移。这种情况在瑞士、荷兰、北欧一些小国的跨国公司中特别明显。



静悄悄的革命

——从跨国公司走向全球公司

最近 15 年,在经济全球化潮流推动下,全球范围内企业界发生了巨大的变化,其中最引人注目的是跨国公司(Transnational Corporations)向全球公司(Global Corporations)的转型。

什么是跨国公司?按照联合国有关机构的定义,简要地说:跨国公司是在两个或两个以上的国家建立分支机构,由母公司统筹决策和控制,从事跨国界生产经营活动的经济实体。

什么是全球公司?全球公司是跨国公司全球化发展的新阶段。与一般跨国公司相比,全球公司的全球化程度大大提高,其跨国指数(海外资产、海外销售和海外雇员与总资产、总销售和总雇员的比例)一般超过 50%。由于主要收入、主要资产均来自海外,与一般跨国公司相比,全球公司经营管理重心在海外,其发展战略、管理结构和理念文化更注重全球,形成了全球经营的思维模式和经营模式。

近年来,我们访问了位于欧洲、美国以及日本、韩国的 70 多家著名跨国公司的总部,也调查了数十家跨国公司在华地区总部和在华研发中心,了解跨国公司最新发展趋势。我们发现,一批跨国公司正在向全球公司转型。跨国公司向全球公司转型是一场企业形态的变革。这场变革还在继续发展,不断深入。

全球公司已经全面进入我国,并且给我国企业发展和宏观经济带来深远影响。为了促进我国企业和我国经济的可持续发展,我们必须了解和研究这一跨国公司发展的新趋势。

一、跨国公司向全球公司转型

20世纪90年代以来,全球政治、经济以及科学技术的发展改变了全球范围企业竞争的环境。

首先,冷战结束导致全球市场的形成。1979年中国对外开放,世界上人口最多的发展中大国逐步融入经济全球化的进程。1989年11月至1991年12月,苏联解体和东欧巨变导致冷战结束。两个对立的阵营不复存在,经济全球化的政治障碍被扫除。自此,超越政治地理界限的全球统一市场开始形成。

其二,以信息技术为代表的新技术革命成为经济全球化的技术支撑。1995年前后,因特网开始被商业化广泛应用,移动电话开始普及。信息技术和通讯技术的革命使得全球联系空前加强,全球市场得以真正形成和运行;使得全球公司的战略和管理在全球范围能够真正实施。

其三,WTO运行开始了经济全球化潮流发展的新阶段。1973年的石油危机和美元脱离布雷顿森林协议自由浮动,成为第三次经济全球化的起点。从20世纪70年代中期开始,全球主要货币在全球逐步自由浮动和买卖,随后债券和股票也开始在全球自由买卖。外汇、债券和股票等流动金融资产在全球自由流动成为第三次经济全球化的重要特征。

从20世纪90年代初期算起,在短短的不到10年时间里,全球政治、科技和经济领域均集中出现了根本性的变化。时间集中意味着这些变化同步进行,这些变化相互作用、相互影响,极大地推动了经济全球化潮流的形成。

经济全球化潮流改变了企业经营环境和竞争规则。面对迅速形成的全球市场和迅速发展的全球化潮流,跨国公司原有的发展战略、管理结构以及经营理念均面临严峻挑战。

1. 从跨国经营向全球经营战略转变

面对迅速形成的全球市场,一批跨国公司开始调整企业发展战略。

过去,发达国家市场是企业征战的中心地区;现在,新兴市场往往成为新产品急剧增长的市场。例如:中国的手机用户已经达到4亿,中国成为全球最大的移动电话市场;中国已成为世界第二大汽车消费市场;中国也已经成为世界第一大建材市场。新兴市场成为全球企业竞争的重点。著名咨询公司埃森哲认为:这一事实表明,企业可以根据增长潜力而不是根据地理位置来细分消费者市场。

由于信息技术的突飞猛进,在全球任何地点,无论发达国家的繁华都市还是发展中国家的乡村小镇,人们都可以通过互联网获取信息并加工信息和处理信息,可以参与全球范围的创新活动。中国的高技术人才可以融入欧美国家的创新网络,欧美国家的人才也可以在欧美参与中国项目的开发和设计。埃森哲公司认为:这一事实表明,企业可以根据技能水平而不是地理位置对劳动力进行配置和组合。

显然,在经济全球化和信息技术革命的推动下,企业跨越政治地理界限,在全球范围内按照功能配置资源和获取资源已经成为可能。为获得竞争优势,企业必须创新其发展战略。企业必须在全球范围内吸纳整合资源和配置资源,打造全球产业链或者全球产业系统,利用全球资源参与全球竞争。

1992年以来,也就是全球市场出现以来,许多跨国公司进行全球战略调整,按照企业经营系统的功能重新配置资源。

自1992年开始,诺基亚公司就开始了深刻的战略转型。过去,诺基亚是一个多元化经营企业。1865年成立之时,诺基亚是一个木材加工厂。后来增加了橡胶、电缆、电视、计算机、无线电话等业务部门。1992年股东大会选出了新董事会主席。新总裁和新主席的上任揭开了诺基亚振兴的序幕。新领导班子决定大力发展移动通讯业务,尽管当时移动通讯部门的销售收入还不到诺基亚全部营业额的10%。

1993年3月,在市场经营和战略方面具有丰富经验的郭士纳出任IBM公司新总裁,对IBM公司的经营战略和管理结构实行大幅度调整和改革。在战略上,公司把经营重点从制造向服务、从硬件产品向附加值更高的软件和系统产品转移。改革的起因在于1990至1993年间,IBM公