

《21世纪经济报道》趋势丛书



跨国公司 中国攻略

符定伟 毛晓明 戴波 编

21st
Century
Business
Herald



机械工业出版社
China Machine Press

《21世纪经济报道》

跨国公司 中国攻略

符定伟 毛晓明 戴波 编



机械工业出版社
China Machine Press

随着中国进入WTO, 跨国公司争相将更多的目光投向最具增长潜力的中国内地, 而一些先知先觉者已经捷足先登, 在中国开展了大规模的扩张战略。此书将从一些知名跨国公司中汲取典型, 再现其中国攻略的成与败。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司中国攻略 / 符定伟等编. - 北京: 机械工业出版社, 2002.10

(《21世纪经济报道》趋势丛书)

ISBN 7-111-10925-2

I. 跨… II. 符… III. 跨国公司-经营决策-研究 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第068111号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 12.75印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

丛书编委会

丛书主编: 沈颢

编委: 江艺平、沈颢、刘洲伟、
李戎、陈东阳

AB611/03

总序

我们的梦想就是国家的梦想

2001年1月1日，21世纪第一缕曙光吐露之时，《21世纪经济报道》诞生。它立足理性，在理性的基础上追求公开、公平、公正。

无法否认，我们正处在时代的转折点上。在经历了多年平稳、循序渐进的改革之后，社会诸多结构性演变正在悄然却剧烈地进行。成绩有目共睹，问题不断累积；社会前进的脚步从不停息，矛盾与冲突时隐时现；开放的浪潮势不可挡，改革的诉求如雷贯耳。

在这个时刻，在这个前进与冲突的时刻，我们更加渴望理性。在这个时刻，在这个改革与开放的时刻，我们再一次醒悟百年前孙中山先生的名言：世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。

在这个时刻，在这个让我们大胆发展和前进的时刻，如果依然沿袭一成不变的思路，如果依然搁置发展中的问题，惟一的结果就是，我们将再一次丧失跳跃的机会。在百年中国近代史上，这样的机会我们已经丧失多次，它让我们心痛，也让我们猛然惊醒。

在我们20多年的改革开放历程中，有三个阶段不能忘却：一是十一届三中全会确定改革开放基本国策；二是1992年中共十四大确定社会主义市场经济改革目标；三是目前正在进行的加入WTO战略部署。这样一个循序渐进的开放路程把我们置于飞跃的前台。我们在感叹设计者高瞻远瞩的同时，更应把握自己现在的机会。10年前中国证券市场的催生显然是一个积极开放、抓住机会发展的典型例子。

中国证券市场十余年的发展历程给我们的启迪是深刻的：其一，从设立证券市场的最初动机看，试探性因素居多；但是，十年之后，当中国上市公司市值已经达到国民生产总值一半的时候，我们已经不能忽略其中的分量。回顾我们的改革，由最初的小心翼翼到最后的大势所趋，大致相类。其二，从证券市场的最初设置看，国情特色一直是重中之重，国际规范则次之。许多改革故事莫不如此。但是我们不得不正视，如果我们坚信“发展是硬道理”，国际规范显然是下一阶段的“石头”，而且，国际规范的透明性要求我们必须“抱着石头”过河。当然，应用国际规范，我们要注意与发达国家的差距。其三，在开放的过程中，我们应该注意把握我们固有的文化与国际接轨时难免的对抗与冲突。在一个开放的环境中，我们需要的不仅是兼容并包的勇气，更需要实实在在的行为；对抗的成本，或者半开放的成本，远比整体开放来得高昂。

面对急剧变化的社会秩序，面对风云变幻的经济形势，作为媒体，我们难以逃离社会责任感，我们难以脱离理性判断。我们将一如既往地对中国经济和社会深层次变化保持深刻的关注。“新闻创造价值”，是我们的理想，希望我们的新闻能给你提供最大化的效益，希望我们的新闻能给你提供前瞻性的认识。一切基于未来，一切基于未来的梦想。我们将一以贯之地忠实记录时代巨变的痕迹，关注开放环境，关注市场变化。但我们的目光并不仅仅局限于此，我们不会忘却大环境变迁中的弱者。我们知道，在细节的积累中，结构性的演变在酝酿。

我们知道，在更加开放的环境中，留给我们的既是社会的转型，也是我们自身的改造。我们对自己提出更新的要求，开放的眼光和胸襟应是我们看待问题的基本准绳。我们还知道，在更加开放的环境中，自身也面临挑战。如何迎接国际资本背景下的传媒挑战，将是未来中国传媒制度创新的重要起因之一。

我们相信，当多年的积累终于迎来跳跃的时候，我们的梦想也日渐清晰：国富民强，我们的梦想就是你的梦想，我们的梦想就是国家的梦想。

诚如一位校长所说：如果学生不把学校当成追求梦想的地方，我们就没有存在的意义。同样，如果没有梦想，《21世纪经济报道》也将丧失存在的价值。

怀抱梦想，我们走到一起；怀抱梦想，我们今天上路；怀抱梦想，我们将与加入WTO后的中国一起成长。

序 言

跨国扩张的印痕

符定伟

我们与跨国公司的接触从来没有这么近，也从来没有这么频繁过。2001年1月1日，《21世纪经济报道》诞生后，跨国公司成为我们关注与解读的一个重点。

因为，不可避免的，在未来的市场竞争里，世界500强的影子会越来越的在我们四周晃动，它们将与我们在同一个市场甚至更多的市场里博弈。

跨国公司在寻求发展的过程中，中国是他们绕不过的一道坎。正如印度、巴西等新兴市场一样，中国13亿人口的消费市场是一个庞大的数字。日本NTT DoCoMo公司董事长大星公二一句“我放弃日本的一切到中国发展都值得”的话，道出了跨国公司对中国的野心。

20世纪80年代以来，在20年的时间里，跨国公司对进入中国经历了等待、观望、试探、谨慎进入的过程。虽然它们知道这里有一个不可估量的市场，但它们更关注市场制度、法制环境等因素。即使在中国已加入世界贸易组织的今天，它们的谨慎及耐心也并未减少。

面对一个不同于本国的市场，跨国公司战略各异，它们的选择更多的是与中国市场交互作用的结果，而这种结果并没有形成一条放之四海而皆准的规律。

但有一点是共同的：跨国公司改变了中国，中国也改变了它们。

在一年多的时间里，《21世纪经济报道》记录了众多跨国公司在中

国的成败，记录了它们战略选择的过程。这么做是因为我们铭记孙子的教诲：知己知彼，百战不殆。

从记录中，我们看到了一些印痕：跨国公司迅速地发生变化，早期居高临下的扩张方式已消失，跨国公司已不再将中国做为它们出售其过时产品的新市场。它们早已开始重新布署在中国的战略，这种嬗变体现在对中国市场的重新设定，对产品制造的本地化，对销售渠道的深度介入及对成本结构的调整等。

正如《哈佛商业评论》在1998年早已指出的那样，跨国公司在中国等新兴市场的扩张主义已经终结，它们要想进一步开拓这个市场，必须回答哪些人是中产阶级，哪些业务模式能有效满足需要，哪种商业组合可以扩大商业机会，哪些合作伙伴能增加跨国公司对当地市场的了解等问题。

更重要的变化，发生在跨国公司内部权力的划分上。除了早期制造工人外，更多的本土人才进入了跨国公司的高层，这些人凭借其对本土市场的熟悉及专业知识，使跨国公司变得更具有进攻力，也使很多跨国公司在公司的公司已闻不出洋味道。

这些构成了跨国公司中国攻略的基架，也构成了我们解读跨国公司的切入点。在我们的记录中，会看到多种力量在改变及塑造着跨国公司，会看到博弈各方的智慧，更会看到竞争背后的逻辑。



符定伟

1973年12月出生于海南岛。

1992年入读中国人民大学，主修新闻学，辅修投资经济学。

1996~2000年任《海南日报》社记者。

2001年1月进入《21世纪经济报道》报社工作。



毛晓明

1973年7月生，复旦大学经济系毕业，《21世纪经济报道》IT版负责人，现为《计算机》杂志执行主编。



戴波

因为喜欢体育，误打误撞进入媒体这个圈子。

1999年，毕业于中南财经大学工商管理学院，虽然现在她已改名，但我还是习惯这样称呼她。

从1998年底在《武汉晨报》开始我的新闻生涯，起先是体育记者，然后是文化部，再后就是经济部。

2000年10月，当《21世纪经济报道》大旗一挥，便只身南下，和一帮亲如朋友的领导和同事共同努力，缔造了中国财经类纸媒体的崛起神话。

作为财经部的头儿，主管财经、金融两大版块，我感谢我的搭档，感谢所有支持和鼓励我不断前进的家人和朋友。这本小册子是财经部同事2001年报道的精华，我只是作为牵头人，他们才是真正的作者。

目 录

总序 我们的梦想就是国家的梦想

序言 跨国扩张的印痕

第一部分 电信·通讯

AT&T：电信大白鲨试水上海滩.....2

【追踪报道】合资一年业务为零 电信大白鲨搁浅上海滩7

日本电信秘密启动中国攻略.....12

“黑猫白猫”大闹3G 拥有市场才是“好猫”——专访高通大中华
区总裁雷鸣.....17

【相关报道】诺基亚高通公堂对骂 两大阵营搏杀3G标准23

“DoCoMo之父”带团秘探中国 日电信巨头欲抢开放先机31

【相关访谈】“DoCoMo愿在中国投资100亿美元”.....35

【跟踪报道】“我放弃日本的一切到中国发展都值得”39

韩国电信捆绑中国伙伴 CDMA淘金大赛高通临阵换将42

李嘉诚帮忙 教育部率十大名校染指“第八电信”	46
大趋势：全球手机商迁徙中国	51
【记者手记】依附性积累隐藏危机	57
爱立信：我们不退出中国	59
大计划：摩托罗拉的三个100亿美元	62
诺基亚100亿打造星网工业园 欲全球追杀爱立信	69
本国无路 欧洲碰壁 松下加入中国3G抢位战	75
【附稿】“ROC”事件	80
三菱手机屯兵西湖 400万台生产线命悬3G	82
中外厂商启动CDMA倒计时	86

第二部分 金融·保险

友邦保险中国攻略被挑战 美国欧盟争锋上海	92
外资行坚守内地 味如鸡肋	97

德国第二大银行深圳关门 沪深金融中心争夺战升级	102
花旗银行与中国：100年后的新冲动	106
工行对外招亲 工商东亚运筹布局	109
洋经纪上海滩遭遇滑铁卢	113
通用福特借汽车信贷涉足内地金融	117
汇丰、IFC争持上海银行裁判缺位的边缘游戏	120
IFC进入民生的“秘密通道”：刘永好还是张宏伟	123
东亚银行参股上市两头忙	128
争夺中国电信承销权 所罗门美邦伺机再攻中国	132
洋保险在路上	138
洋股东亮相新华人寿	141

第三部分 传统产业

石油寡头大兵压境 民营资本节节败退	146
-------------------------	-----

去美国邮局寄东西!	151
快递两巨头在华划分势力范围	155
奥美失败案例调查	159
2002: 宝马的中国元年?	167
宝马奔驰为何涌进义乌	173
大演日本秀 福特迷途知返造中国矩阵	178
VOLVO押宝中国重卡市场	182
三菱援手戴姆勒-克莱斯勒拯救北京吉普	187
汽车巨无霸暗战重庆	191
三轮胎大王中国提速	197
GE十亿美元寻找代工 中国企业排队邀宠	201
GE飞利浦龙虎斗: 洋人主宰中国灯泡大战	206

XII

通用：先选伙伴，后定规则	210
西门子狂吞高端市场 指中国企业过度炒作	214
洋家电找回自信	218
1%：美泰克的股权杠杆	220
柯达富士争抢公元	223
【相关报道】富士柯达广州开火	227
柯达彩扩是怎样网住民间投资的	230
【相关报道】柯达换将 姜还是老的辣？	234
125年礼来的“中国青春期”	237
巴斯夫锁定东药维生素C 四大药企争卖战略生产线	240
全球总裁搜索大江南北 普华永道重诊中国药业	244
跨国药商大赚快钱 秘密试验争夺中国病人	248
狂收本土人才 跨国药企中国研发潮是福是祸	253

多哈条款药业大王喊怕 做饮料另辟中国战场	258
四巨头争抢经营权 日本人决定7-11中国老板?	264
安利: 在安全和利益之间	268

第四部分 IT

多国部队围剿掌上中国	274
300亿市场日货独占 中国办公设备业集体沉沦	280
【跟踪报道】办公设备群雄瓜分中国 新老日商冲突升级	288
CA的合资之路	293
【相关报道】CA 4000万美元入股东软	296
IBM康柏惠普集体暴动 PC天要变?	298
【相关报道】携4998元电脑 戴尔杀入中国家用PC市场	302
巨擘联姻分销大户“完美链条”震惊中国IT业	305
“秘密投资计划”直指联想浪潮新惠普10亿美元热身中国	309
【相关评论】1亿美元砸向中国 康柏变身“环球不同凉热”	314

大喊PC年底跳新高 戴尔厦门基地扩产	318
上海保税区康柏新厂开动 低端服务器争中国第一	322
英特尔借重TCL制衡联想?	326
施振荣西安誓师 宏碁10亿美元转型IT服务	330
华硕: 转移到内地是必然趋势	335
台芯片王50工程师跳槽上海 张忠谋秘访引两科技园争夺	338
台商“卡位”长江三角洲 软环境渐成投资硬道理	344

第五部分 媒体·互联网

贝塔斯曼悄然渗入上海滩	352
默多克摸到“中国石头”?	358
AOL伙联想要做“中国在线”时代华纳曲线入华?	364
海虹裁员中公网 迪斯尼暗打中国牌	369