

国家自然科学基金重点项目（70532005）资助

中国企业国际化战略 ——案例研究

武常岐 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

国家自然科学基金重点项目 (70532005) 资助

中国企业国际化战略 ——案例研究

武常岐 编



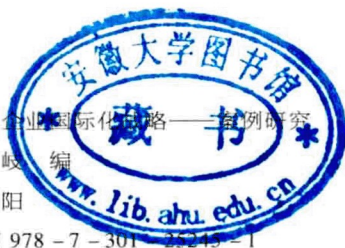
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国企业国际化战略:案例研究/武常岐编. —北京:北京大学出版社,2015.4
ISBN 978-7-301-25245-1

I. ①中… II. ①武… III. ①企业经济—国际化—经济发展战略—研究—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 295849 号



书 名 中国企业国际化战略——案例研究
著作责任者 武常岐 编
责任编辑 刘誉阳
标准书号 ISBN 978-7-301-25245-1
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295
新浪微博 @北京大学出版社经管图书
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印刷者 北京宏伟双华印刷有限公司
经 销 者 新华书店
730 毫米×1020 毫米 16 开本 27.5 印张 539 千字
2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷
印 数 0001—3000 册
定 价 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序

世纪之交,中国政府提出“鼓励有条件的中国企业‘走出去’”的政策,给已经通过改革开放接触到国际规则的中国企业提供了让它们跃跃欲试的政策动力。而中国加入 WTO 预示着中国企业将不可避免地深深卷入经济全球化的洪流中。宏观经济环境的变化,既表示中国企业将面临来自全球竞争者的挑战,同时也意味着中国企业拥有了国际市场的入场券,可以到国际产品市场和生产要素市场上寻找自己所需的资源。在这样一种新的竞争环境下,让刚刚适应市场经济运行规则的中国企业,去制定和实行复杂的国际化战略,对它们无疑是一项巨大的挑战。

在过去的十多年里,一部分先行的中国企业已经以自己对国际化的理解,以边学边干的方式在国际化的道路上蹒跚而行。而更多的中国企业急需了解自己应如何制定国际化战略、制定怎样的国际化战略,以在新环境下获得竞争优势。一批中国企业通过实践和创新,在竞争激烈的国际市场上站稳了脚跟,不断成长。这些企业较快的国际化发展得益于中国改革开放的大环境。在三十多年的改革开放历程中,中国经济取得了骄人的增长,这背后则是中国企业脱胎换骨的再造。不论是原有的国有企业还是新生的民营企业,在这一改革的过程中,自身的竞争力都有了惊人的进步。

在经济全球化的过程中,中国企业通过各种方式和渠道(包括通过合资企业和合作企业)不断学习,提升自身竞争力,在经营管理的模式和理念方面,做到了与发达国家企业的对标和接轨。海外企业和跨国公司来到中国寻找发展机会,把封闭的中国经济变成了全球经济的有机部分。如果说中国经济改革的原动力前二十年主要是经济体制改革的话,刚刚过去的十年和未来三十年的经济增长则是以中国企业竞争力及创新力的提升作为主要动力。

然而,中国企业“走出去”的道路并非一帆风顺,国际宏观经济环境的变化,东道国复杂的制度和不同的文化环境,来自当地以及其他国家企业的存在和竞争,对于每一家“走出去”的中国企业都是重大的挑战。在竞争的国际大环境下和应对挑战的过程中,有些企业成功了,也有些企业失败了。

如何对中国企业“走出去”的实践进行梳理、总结和分析,把握中国企业“走出

去”的进程和应对在不同阶段遇到的挑战对于企业未来的国际化发展非常重要,这些实践对于国际商学和战略管理学领域中的全球战略研究也有特别的意义。来自新兴国家跨国企业的兴起打破了传统的跨国公司经济学和管理学研究的结论,是管理学研究的新热点。

本书以中国企业国际化战略为背景,通过对中国企业在国际化进程中实践的现状和发展的研究,探讨中国企业国际化发展的动力、过程、绩效等问题,在建立合理的分析框架的基础上,对于历年来中国企业国际化进程中的经验和教训,通过案例的形式进行系统的归纳和总结。

本书包括五个专题:中国企业国际化进程、市场进入模式、跨国并购、海外子公司管理和全球竞争。每一个专题包括3—4个案例,总共18个案例。每个案例以一家典型的中国企业的国际化实践为基础。案例中包括该企业所在行业的资料 and 企业的背景,在国际化进程中遇到的挑战,以及采取的可借鉴的做法。这些案例是以企业在发展过程中遇到的挑战为专题来组织的,每一个案例中,企业在各个方面都做出了努力,书中的分类是根据研究框架的安排做出的划分,而不是这些企业只在相应的领域取得了成就。

本书是国家自然科学基金重点项目的研究成果之一,我们通过对18个中国企业国际化典型案例的分析,整理了中国企业国际化中的实际情况,回顾了中国企业十多年的国际化历程;同时,针对这一历程中遇到的典型问题,结合案例中企业的经验教训,给出了我们的分析与思考,以启迪后来者获得更好的破解之道。我们希望本书能在两个方面有所贡献:通过对于典型案例的深度分析,总结中国企业在国际化进程中的经验和教训;运用正确的理论基础之上的规范案例分析方法,就中国企业国际化的案例进行归纳,提炼国际商务研究中新的理论问题。

本书的读者主要是从事国际商务和战略管理的研究人员,大学高年级本科生和研究生,从事政策实践工作的政府官员,以及从事国际业务的企业高级管理人员。我们同时编辑出版了《中国企业国际化战略——理论探讨与实证研究》作为本书的姊妹篇,该书回顾了有关中国企业国际化的理论和实证学术文献,可以作为从事国际商务研究的学者的参考书。

在过去的十多年中,越来越多的中国企业在不断尝试新的市场进入方式和海外管理的模式创新,本书收纳的案例非常有限,可以说是挂一漏万。随着时间的推移,会有更多优秀的中国企业成长为举世瞩目的跨国公司,本书可以看作中国企业国际化研究案例系列丛书中的一卷。

武常岐

2014年秋于北京大学

目 录

第一篇 中国企业国际化进程

案例 1 安信伟光

——民营企业的国际化征程	/ 3
1.1 中国木地板行业发展概况	/ 3
1.2 安信伟光介绍	/ 7
1.3 对于民营企业国际化的启示	/ 17
1.4 结语	/ 19

案例 2 万向集团

——国际化的扩张、本土化的管理	/ 22
2.1 汽车零部件行业发展概况	/ 22
2.2 万向集团介绍	/ 28
2.3 万向集团的国际化历程	/ 31
2.4 评论	/ 48

案例 3 深圳迈瑞的国际化三部曲

3.1 全球医疗器械行业发展状况	/ 53
3.2 中国医疗器械行业发展状况	/ 56
3.3 深圳迈瑞公司介绍	/ 61
3.4 深圳迈瑞公司的国际化	/ 62
3.5 结论和未来发展	/ 72

案例 4 中国工商银行出海历程

4.1 商业银行业介绍	/ 74
4.2 中国银行业的国际化背景	/ 75
4.3 中国工商银行介绍	/ 80
4.4 中国工商银行的国际化战略	/ 81
4.5 中国工商银行的国际成长之路	/ 86
4.6 案例点评	/ 92

第二篇 市场进入模式

案例 5 蓝星集团

——跨国并购中的技术升级	/ 105
5.1 化工新材料行业	/ 106
5.2 培育整合能力	/ 108
5.3 历练国际化人才	/ 109
5.4 并购法国安迪苏	/ 110
5.5 并购法国罗迪亚	/ 113
5.6 并购澳大利亚凯诺斯	/ 116
5.7 案例评论	/ 118
5.8 尾声	/ 123

案例 6 海尔集团国际化

——从进入到深入	/ 124
6.1 白色家电的产业环境	/ 124
6.2 海尔的内部环境	/ 127
6.3 海尔集团国际化	/ 132
6.4 评论	/ 138

案例 7 中联重科

——从国内并购到国外并购	/ 142
7.1 国际工程机械行业	/ 143
7.2 中国工程机械行业	/ 146
7.3 中联重科	/ 151
7.4 案例讨论	/ 161

第三篇 跨国并购

案例 8 中国汽车企业借力英国 MG 罗孚	/ 165
8.1 产业背景	/ 165
8.2 上海汽车集团	/ 171
8.3 南京汽车集团	/ 176
8.4 英国 MG 罗孚集团	/ 179
8.5 MG 罗孚案全过程：从合资案到并购案	/ 180

8.6	MG 罗孚并购案后	/ 183
8.7	案例评论	/ 191
案例 9	上海电气并购日本秋山	/ 195
9.1	印刷机械行业	/ 195
9.2	上海电气印刷包装机械集团	/ 201
9.3	上海电气并购日本秋山	/ 202
9.4	案例评论	/ 213
案例 10	中铝的海外联姻	/ 217
10.1	铝行业背景	/ 217
10.2	中国铝业公司	/ 220
10.3	中铝与力拓的联姻	/ 224
10.4	中铝与力拓两次联姻的启示	/ 235
案例 11	中钢集团在澳的敌意收购	/ 236
11.1	行业背景	/ 236
11.2	并购方情况	/ 240
11.3	被并购方情况	/ 241
11.4	收购前双方的关联关系	/ 243
11.5	收购过程	/ 244
11.6	案例分析	/ 249

第四篇 海外子公司管理

案例 12	TCL 集团在法国	/ 259
12.1	产业环境	/ 259
12.2	TCL 概述	/ 266
12.3	TCL 国际化	/ 272
12.4	案例评论	/ 281
12.5	结语	/ 290
案例 13	京东方的海外并购整合	/ 292
13.1	行业概述	/ 292
13.2	京东方概述	/ 295
13.3	京东方的国际化战略	/ 299
13.4	案例评论	/ 308

案例 14 沈阳机床在德国	/ 310
14.1 机床行业	/ 310
14.2 沈阳机床简介	/ 317
14.3 沈阳机床 20 世纪八九十年代的国际化	/ 319
14.4 沈阳机床 21 世纪初的国际化	/ 322
14.5 案例评论	/ 330
案例 15 中集的全球战略	/ 336
15.1 集装箱制造业:周期性的挑战与机遇	/ 337
15.2 国际化与企业成长:从国际战略到全球战略	/ 349
15.3 2008 年后的中集:冰火两重天	/ 364
15.4 案例评论	/ 367
 第五篇 全球竞争	
案例 16 中石油海外业务的政治风险管理	/ 375
16.1 中石油的经营状况	/ 375
16.2 中石油发展海外业务过程中的风险管理	/ 377
16.3 案例评论	/ 393
案例 17 中交股份	
——全球竞争中的区位选择	/ 398
17.1 中国交通建设股份有限公司	/ 398
17.2 中交股份的国际化发展历程	/ 400
17.3 案例评论	/ 406
案例 18 中国建筑	
——“低成本、高品质”的国际化	/ 412
18.1 工程承包行业	/ 412
18.2 中国建筑工程总公司概况	/ 417
18.3 中建的国际化战略	/ 419
18.4 案例评论	/ 423
编后语	/ 429

第一篇 中国企业国际化进程

案例 1 安信伟光

——民营企业的国际化征程

1994 年 4 月 8 日,在温州市人民中路翡翠大楼的一个 28 平方米的店铺成立安信公司的第一家地板专卖店,10 年后在巴西买下 1 000 平方公里的原始森林,完成这一蜕变的便是我们的主角——卢伟光和他创立的安信伟光(上海)木材有限公司(以下简称“安信伟光”)。作为一家从事木材采购、加工和贸易,地板制造和销售业务的民营企业,安信伟光从 2002 年开始,连续收购了两家巴西木地板工厂,并在接下来的几年内持续地进行对外直接投资,向上游发展,收购森林,打造产业链,业务遍布全世界,成了国际化程度很高的新型的中国跨国企业。安信伟光的发展历程较完整地揭示了中国民营企业的国际化过程。

1.1 中国木地板行业发展概况

地板行业是建材行业的一个重要组成部分,室内用地面材料主要分为四种——薄层压板、木地板、瓷砖地板和地毯。和建筑业一样,地板行业受经济周期的影响较大。2001—2007 年,全球经济一直处于经济上升周期,2001—2004 年间世界经济走出互联网泡沫破裂的阴霾,平均增长率从 2.2% 提高到 4.9%,2005—2007 年一直稳定在 4.4%—5.0% 的水平。世界经济增长较快有利于中国的出口,拉动中国的经济增长。但 2007 年下半年以来,全球经济增长形势不太乐观,受房地产价格下跌和次贷危机的影响,美国经济增长从 2007 年开始明显减缓,增长速度从 2006 年的 2.9% 下降到 2007 年的 2.2%,2008 年进一步下滑。但当时金融危机尚未严重冲击中国,中国的地板行业依然处于稳定增长阶段。

2002—2008 年,中国地板行业快速发展,年增长率达到 107.47%,其中木地板行业的增长率更高,达到 195.97%。从表 1-1 的数据可以看出,地板行业在 2002—2008 年间经历了稳定增长阶段,其中木地板的年增长率在四个子行业中最高,也就

是说木地板行业发展最为迅速。

表 1-1 2002—2008 年中国地板行业年增长率

单位: %

年增长率	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
薄层压板	2.63	17.32	16.79	3.42	21.66	12.78	17.88
木地板	12.64	25.77	22.86	8.53	25.71	14.80	22.30
瓷砖地板	-1.71	17.64	1.52	11.66	14.97	11.84	12.85
地毯	-0.02	17.60	7.37	8.31	17.66	12.18	14.89
总计	-0.02	17.60	7.40	8.30	17.67	12.18	14.90

资料来源: 国家统计局。

改革开放以来,我国国民经济迅速发展,人民生活水平日益提高,具有自然温馨、脚感舒适、冬暖夏凉等突出优点的木地板成了地面装饰的重要材料,市场需求持续上升。由于二三线城市的居民越来越热衷于选择木地板作为地面装修材料,所以国内木地板行业的潜力依然很大,前景十分看好。

我国木地板行业已经形成一定的生产规模和较为完整的产业体系:相关企业已有 3 000 家,从事木地板生产、销售和服务的相关人员达到 100 多万人,木地板年产值约为 600 亿元。完整的产业体系使得中国地板企业在世界地板行业竞争中拥有较强的竞争力。以强化木地板为例,1995—2000 年,我国家庭铺设的强化木地板约有 60% 需要依靠进口,本土木地板仅占 40%,但到了 2001 年,进口开始下降,本土生产量大幅上升,到 2003 年年底,由于欧元汇率上升,进口强化木地板产品在国内市场的占有率不到 5%。不到 10 年时间,我国便从木地板进口大国变身为生产和出口大国,木地板是我国当前国际化程度最高的一大制造领域。

木地板市场主要包括实木地板、实木复合地板和强化复合地板三个细分市场。实木地板是一种最传统和古老的地板,由木材直接加工而成,天然质朴、弹性好、冬暖夏凉、绿色环保,因此是目前室内地面装修最常使用的材料之一。实木复合地板是从实木地板家族中衍生出来的地板种类,具有天然木质感、容易安装维护、防腐防潮、抗菌且适用于地热等优点。实木复合地板包括三层实木复合地板和多层实木复合地板。实木复合地板将不同材种的实木单板或拼板依照纵横交错叠拼组坯,用环保胶粘贴,并在高温下压制成板,这就使木材的各向异性得到控制,因此实木复合地板产品的稳定性较好。强化复合地板俗称“金刚板”,标准名称为“浸渍纸层压木质地板”。强化复合地板一般由四层材料复合组成,即耐磨层、装饰层、高密度基材层、平衡(防潮)层。

由于林业资源的稀缺性和短期不可再生性,实木地板市场份额呈逐年下滑趋势,强化复合地板市场稳定上升,实木复合地板市场则呈较快增长的态势。近几年,国内实木复合地板(含三层实木复合地板、多层实木复合地板)销售量不断增长,其中 2005 年实木复合地板销量同比增长达 66.67%。即使在金融危机的影响下,地板

行业销量下降,实木复合地板 2008 年的销售量依然达到 7 800 万平方米,同比增长 4%。2009 年第一季度,中国地板行业销量整体下降了 10%,实木复合地板的销量还是增长了 30%。

木地板行业的发展有赖于市场上营销渠道的变革。近年来木地板市场营销渠道的变革很大,主要有三种原因:第一,人民群众对地板消费需求的扩大和消费水平的提高;第二,直接采购因交通运输的发展变得越来越便利;第三,地板行业出现了新的销售终端形态,如建材超市的崛起与扩张。为应对新的市场环境,地板企业开始对已有的木地板营销渠道模式做出调整,制定新的营销战略,积极构建立体型多元化的市场营销渠道。首先,继续加强原有的营销渠道网络建设和精细化经营,特别是专卖店营销和管理。由于我国的生产力水平和经济发展的不平衡性,流通资本相对集中,居民收入对市场需求水平的影响在短时间内不会发生根本的变化,因此传统的摊位制市场将会长期存在,但它仍需要不断地提升和改造,以适应不断变化的市场需求。其次,逐步拓展建材超市、购物中心等新型营销渠道。我国改革开放后,经济快速发展,人民生活水平不断提高,消费需求不断增长,消费要求发生变化——从数量转向质量、从品种转向营销渠道、从实用转向多功能、从单一购买转向综合配套、从购买商品到购物环境再到系列服务。因此,一些起点高、规模大、功能全、有特色、业态新的营销渠道,开始在人均收入较高的大中城市首先发展起来,而且以较快的速度向全国扩展。再次,加强产品营销渠道的终端建设,打造新的经销网络,与各地域市场有影响力的经销商结成战略联盟,与工程直销、装饰公司和工业消费结成战略联盟,提升与终端买家的平等对话权。最后,重视二三级城市,新建渠道重心向二三级城市延伸。随着农村收入水平的提高、营销渠道层级的缩短和扁平,地区建材的批发与零售开始向地级城市聚集,以生产加工基地地级市场为中心区域的建材消费渠道模式,可以有效满足消费需求和适应城镇化发展的形势。

影响木地板行业发展的另外一个重要因素就是地板原材料的供应。从原木来看,包括强化地板所用的基材,市场需求量都处于整体上涨的趋势。2000—2009 年,除了 2005 年有 8% 左右的下跌,其余每个年份原木的需求量都在上涨,10 年间国内对木材的需求量增加了大约 80%。东北的桦木、椴木和曲柳是最早用来作为木地板原材料的,随着东北木材大量被砍伐,我国西南地区逐渐成为主要的原材料供应地。

1998 年,国家启动了天然林保护工程。2006—2010 年,我国每年森林采伐限额为 2.48 亿立方米,而每年森林蓄积消耗总需求量远高于这个数字,2010 年缺口达到 3 亿立方米。此外,为鼓励木材原料进口,国家先后出台了多项针对性政策:从 1998 年 12 月 1 日起,取消木材进口,实行核定公司经营的管理办法;从 1999 年 1 月 1 日起,对进口原木和锯材实行零关税政策。这些鼓励进口原木材料的优惠政策除了降低了经销商的进口成本,也改变了以前国家外贸统治原材料进口的计划色彩,采取了不同企业同等对待的政策支持。

随着木材需求的不断增长和国内对于森林的保护,我国木地板厚材料的供应地转向了国外,首先是东南亚国家,泰国和缅甸成为主要的木地板厚材料供应地。随着森林不断被砍伐,东南亚国家开始对木材出口加以限制。比如泰国现在已经禁止出口原木,而缅甸也实行了比较严格的原木出口政策。印尼是亚洲最大的热带雨林国家,有着丰富的木材储备,但2003年印尼新政府上台后,绿色环保组织和世界银行对新政府施加压力,要求印尼保护自然资源,在国内外的压力下,印尼新政府出台了保护森林资源的政策。非洲也是比较重要的木材供应地,俄罗斯幅员辽阔,有着巨大的木材储量,对未来地板材料的供应有很大影响。各个国家政府对于森林资源保护的政策会对地板行业造成相当大的冲击和影响。

近年来,我国原木进口量与进口额增长趋势均不断加快。1995—2006年的12年中,我国原木进口量增长了12.45倍,其中1999年、2002年、2006年分别跃过1000万立方米、2000万立方米、3000万立方米大关。从进口数量分析,俄罗斯、马来西亚、巴布亚新几内亚等国成为我国原木的主要进口国,其中俄罗斯占了绝大部分。1995年,我国从俄罗斯进口的原木为35.77万立方米,仅占我国原木总进口量的13.58%,到2006年增加到2182.6万立方米,占我国原木进口总量的比例达到67.9%。从马来西亚进口的原木数量有也增加的趋势,1994年为68.3万立方米,2003年达到141万立方米,增加了200%。我国从巴布亚新几内亚进口的原木数量也从1992年的5.5万立方米(仅占我国进口总量的1%左右),快速增长到2006年的206.4万立方米,占到我国原木进口总量的7%,成为我国原木进口增长最快的来源地。除此之外,新西兰和美国分别成为我国原木进口的第四和第五大来源国。

国内木材资源的紧缺制约了木地板产业的发展速度。由于短期内无法实现原材料的充裕供给,企业相互争夺资源,引起上游生产资料价格整体上涨,木材价格也在不断上升,2007年上涨了约18%。进口木材价格也在上升。南美的木材在2008年一年价格上涨了3次,总涨幅超过30%。木材价格的上升导致地板企业生产成本增加,企业经济效益受到影响,进而造成行业整体效益下滑,木地板产业已经进入了资源决定效益的时代。同步建立原料林基地,合理规划原料林基地和地板生产基地布局,实现林板生产一体化,已经成为木地板企业的重要战略。优先发展节约资源和环保的产品也成为木地板企业在面临原材料紧缺时采取的另一项重要战略举措,在不断扩大地板产品产量的同时,根据市场需求调整产品结构。

由于竞争加剧、市场营销渠道重构和原材料紧缺,木地板企业的发展需要更多的资本注入,资本开始在木地板市场扮演越来越重要的角色,而相当一部分投资者看好中国的地板行业,这是因为:第一,中国有巨大的消费升级市场;第二,行业进入门槛低,政府干预少,竞争激烈,具有真正核心能力的企业能从竞争中获胜;第三,木地板市场有一定的区域垄断特性和销售半径,中国各地都有一些当地品牌企业,存在巨大的并购整合空间。正因为如此,众多的投资基金有规模地争相进入木地板市

场。凯雷集团于2006年和2007年两次共投入3000万美元、磐石基金投入1250万美元、Strong Media投资857万美元在安信伟光。2007年,上海新四合木业有限公司获得联想投资有限公司2000万美元的风险投资。2009年4月30日,上市公司大亚科技以4亿元人民币收购合资公司圣象集团40%的股权,收购完成后,大亚科技持有圣象集团100%的股权,全资控股圣象集团。

目前我国木地板市场较为分散,还没有出现占领市场份额足够大的大企业和知名品牌,中小企业在市场上依然占据主要地位,品牌集中度很低。究其原因,我国木地板企业面临着相当残酷的市场环境,人工、水电煤运、原材料等生产要素价格的快速上扬推动企业运营成本大幅飙升;激烈的市场竞争使得木地板价格徘徊不前;出口面临退税调整、人民币升值、关税壁垒、专利纠纷等一系列问题,让企业利润日趋微薄。不过,随着资本的介入、市场整合力度和深度的快速推进,行业集中化的趋势越来越明显。部分地板企业,如安信伟光、圣象集团、广东盈然和上海新四合等,经过多年的积累,已经发展成全国性或区域性品牌,在全国市场的战略布局基本完成,在行业内脱颖而出,形成了一定的竞争优势地位。

1.2 安信伟光介绍

安信伟光的前身是中国最大的实木地板制造商——上海安信地板有限公司,成立于1994年4月。安信伟光的主要经营业务包括:生产和销售实木地板、实木复合地板、软木地板、强化复合地板等木地板产品;木材采购和贸易,向巴西、俄罗斯、东南亚国家和非洲国家采购优质木材用于地板加工,并向国内地板制造商供应板材、基材、建筑用材、家具材和木皮等优质原料;满足客户对品种、规格、颜色、数量的不同需求,按订单组织木材和实木地板的贴牌生产(OEM^①)加工业务。

2006年5月,公司从民营企业改制为由安信地板创始人卢伟光先生家族海外企业与美国凯雷投资集团(Carlyle Group)(后文简称“凯雷”)共同投资设立的外商独资企业。在改制过程中,安信伟光合并收购了安信地板旗下的五个地板企业——上海安信地板有限公司、上海安信企业发展有限公司、上海爱威思特木业有限公司、上海安信地板销售服务有限公司、上海奥翔木业有限公司,以及宝钢旗下的“宝优特”强化地板品牌。2007年,Strong Media与罗素投资集团旗下的磐石基金入股安信伟光,如图1-1所示。

安信伟光拥有强大的生产能力。它设有上海青浦和江苏苏州两个大型木材生

^① OEM(Original Equipment Manufacturer),通常翻译成“贴牌生产”或“原始设备制造”。原指由采购方提供设备和技术,由制造方提供人力和场地,采购方负责销售,制造方负责生产的一种现代流行生产方式,但是经常由采购方提供品牌和授权,允许制造方生产贴有该品牌的产品。资料来源:<http://zh.wikipedia.org/zh/OEM>。

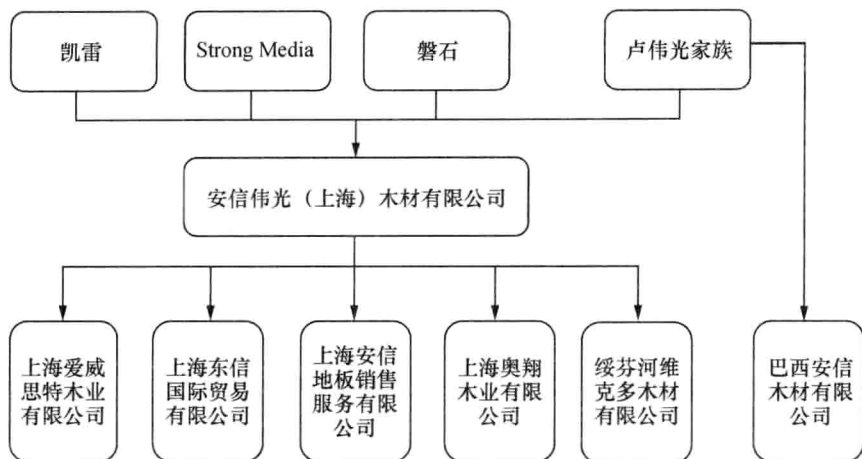


图 1-1 安信伟光组织结构图

产加工基地,生产设施占地面积超过 700 亩,海内外员工人数总计逾 1 800 人,各种地板年生产能力可达 800 万平方米,板材年加工能力达 200 万平方米。^①

安信伟光凭借其良好的信誉、雄厚的资金实力及强大的经营实力,构筑了规模庞大、效率卓越的原材料全球采购网络。采购区域遍布南美洲、非洲、东南亚、北美洲的 30 多个国家和地区(仅在巴西就有 120 多家供应商),在南美洲通过 122 家木材坯料供应商集中供应各种材种的南美优质地板原料,并在各大主要港口建立了自己的验货仓库,每年从巴西进口的地板用板材就占巴西出口大中华区的 50% 以上,在东南亚和该地区最大的森林采伐商、木材供应商签订了长期供货协议,在非洲与利比亚、尼日利亚、加蓬、加纳、多哥、刚果等十多个非洲国家的木材供应商建立了紧密的业务往来。安信伟光与全球 300 多个木材供应商有着牢固的合作关系,进口超过 30 个品种的地板原料,每年进口木材总量达 96 000 立方米,每月采购量超过 400 个集装箱,为国内最大的地板材料进口商之一。

目前安信伟光主要经营四个自有品牌——安信、伟光、东信和喜尔居。“安信”品牌创立于 1994 年,主要供应以巴西和东南亚各类珍稀名贵树种打造的高档地板产品。经过 15 年的发展,“安信”品牌现已发展为中国实木地板行业最具影响力的品牌之一,成为很多消费者购买实木地板的首选品牌。“安信”商标已经加入《商标国际注册马德里协定》,受到数十个国家的法律保护。“伟光”是安信伟光在 2006 年凯雷投资集团入股后与其共同推出的新品牌,主要向中国消费者供应取材于俄罗斯、东南亚国家和非洲国家的中高档地板产品。“安信”和“伟光”的营业网点现已遍布全国各大中城市。“东信”品牌为安信伟光旗下的地板板材品牌,主要经营实木

^① 安信伟光网站。