

销市售场

营销纵横丛书

CMC
中国营销研究中心
China Marketing Research Centre

中国营销研究中心 CMC 特别奉献
销售与市场杂志社

全方位透视跨国公司在我国市场的行销活动
大批案例为本土公司适应 WTO 国际竞争提供
生动的、近距离的、活鲜的启示

直面中国入世后新世界市场销售环境
本土企业最重要的任务是学习—适应—创新

跨国公司 行销中国

上

卢泰宏◎主编

贵州人民出版社

销售市场

营销纵横丛书

CMC
中国营销研究中心
China Marketing Research Centre

中国营销研究中心 CMC 特别奉献
销售与市场杂志社

全方位透视跨国公司在我国市场的行销活动
大批案例为本土公司适应 WTO 国际竞争提供
生动的、近距离的、活鲜的启示

直面中国入世后新世界市场销售环境
本土企业最重要的任务是学习—适应—创新

跨国公司 行销中国

下

卢泰宏 ⊙ 主编

贵州人民出版社



TSINGTAO

青島啤酒

21世纪是技术全球化、产品多样化、市场本地化、服务个性化的世纪，在我国加入WTO全面融入国际社会，参与国际竞争的背景下，中国企业任重而道远。



ISBN 7-221-05777-X



9 787221 057778 >

ISBN 7-221-05777-X

定价: 28.00元 (上、下两册)



打散重组 整合营销 艺术原创

服务菜单 → 市场推广整合策划 · CIS规划全程服务 · 产品包装系统设计 · 房地产推广策划



深圳市张达利设计有限公司
Shenzhen Zhang Dali Design Co., Ltd.

欢迎咨询浏览 WWW.zhangdali.com
E-mail: szchrist@public.szptt.net.cn

ISBN 7-221-05777-X



9 787221 057778 >

ISBN 7-221-05777-X/F-308
定价: 28.00元 [上、下两册]

跨国公司行销中国

卢泰宏 主编

贵州人民出版社

《销售与市场营销纵横丛书》编委会

主 编:李颖生

编 委:张 环 张树军 黄瑞华 唐 梅 郭 健
袁 航 彭春雨 黄海平 侯 乐

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司行销中国/卢泰宏主编. —贵阳:贵州人民出版社, 2002. 1

(营销纵横丛书)

ISBN 7 - 221 - 05777 - X

I . 跨… II . 卢… III . 跨国公司; 外资公司—市场营销学—研究—中国 IV . F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 000441 号

跨国公司行销中国 卢泰宏主编

封面设计 深圳张达利设计有限公司

出版发行 贵州人民出版社(贵阳市中华北路 289 号)

印 刷 贵州兴隆印务有限责任公司

规 格 880 × 1230 16 开 21 印张

版 次 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 6000 册

书 号 ISBN7 - 221 - 05777 - X/F·308

定 价 28.00 元(上、下两册)

MNC IN CHINA 目录

前言.....5

导言 跨国公司给了我们什么启示.....6

第一章 第势：跨国公司重心移向中国

特别关注 FOCUS：世界 500 强进入中国的
途径.....10

特别关注 FOCUS：2000 年度全国最大
500 家外商投资企业(前 20 家).....11

特别关注 FOCUS：世界投资报告——外资
投建中国研发中心.....12

非常个案 1：诺基亚在中国.....12

非常个案 2：摩托罗拉在中国.....17

非常个案 3：大众公司中国谋略.....22

链接：汽车工业中国发展十大趋势.....27

案例 1：西门子在中国.....28

特别关注 FOCUS：跨国家电企业战略.....29

特别关注 FOCUS：跨国零售巨子采购中国.....30

特别关注 FOCUS：麦肯锡评估中国入世.....30

特别关注 FOCUS：中国入世大事记.....33

战略篇

第二章 跨国公司的中国化战略

导言：中国本土化是跨国公司胜利之本.....35

非常聚焦：跨国公司总裁言论“我们是
中国公司”.....35

非常个案 4：可口可乐在中国.....36

非常个案 5：伊莱克斯中国亲情营销.....42

非常个案 6：安利公司营销模式的
中国特色改造.....45

跨国公司高层公关：政治营销战略.....51

案例 2：联合利华两总裁访华开启
中国政府关系大门.....51

案例 3：IBM 的中国政府公关.....53

特别关注 FOCUS：IBM 的高层公关策略.....54

案例 4：柯达如何通过中国政府建立柯达模式.....56

案例 5：摩托罗拉的权力营销——高层公关
及本土化亲善战略.....57

案例 6：惠普公司依靠政府力量普及.....61

案例 7：高露洁的公关营销.....62

案例 8：SONY 的社会营销.....62

人才本土化：华人精英走上前台.....63

第三章 跨公司合作与并购战略

导言：资本改写市场版图.....65

非常个案 7：柯达在中国.....65

非常个案 8：达能中国市场并购战略.....69

案例 9：美泰克执掌荣事达——资本说话.....76

MNC IN CHINA 目录

非常个案 9: 通用汽车征战中国——合作

双赢之路 78

案例 10: 英特尔营销中国策略——以行业

推动和客户教育开拓中国市场 85

非常个案 10: 微软如何超越竞争 89

案例 11: 杜邦的“三道曙光”战略在中国 95

第四章 跨国公司漂中国：品牌为王

非常个案 11: 宝洁的中国路 100

非常个案 12: 口腔护理专家——高露洁 117

案例 12: 雀巢的品牌战略 121

案例 13: IBM就是服务 123

案例 14: 摩托罗拉的服务策略：“客户完全

满意” + “全质量” 125

非常个案 13: 普华中国本土战略 127

非常个案 14: 安达信——五大咨询公司中的

中国先行者 130

特别关注 FOCUS: 外资银行在中国 134

特别关注 FOCUS: 跨国保险业抢滩中国市场 136

非常聚焦: “洋速递”给中国带来了什么 138

案例 15: 敦豪 (DHL) 营销中国 139

链接: 跨国快递巨头激战中国 141

链接: 中国邮政的困境与新生 142

特别关注 FOCUS: 信用卡进入中国 143

第五章 跨国公司人力资源战略与公司文化

导言: 跨国公司争夺中国人才 146

案例 16: 宝洁的人力资源战略 147

链接: 宝洁观点“在职训练是最好的训练” 150

链接: 宝洁招聘优秀大学毕业生 151

非常个案 15: GE 航母挺进中国 152

链接: IBM 的公司文化 159

链接: 西安杨森的企业文化 160

案例 17: 惠普的培训 161

案例 18: 爱立信在中国的人力资源策略 162

链接: 爱立信中国学院 165

链接: 摩托罗拉大学 166

案例 19: IBM 中国公司的人力资源管理 167

案例 20: 西安杨森如何做销售员培训 169

案例 21: 西门子: 培训是竞争的要素之一 170

案例 22: 人力资本为微软铺路 171

链接: 可口可乐人力资源管理的本土化 172

特别关注 FOCUS: 猎头公司 172

特别关注 FOCUS: 惠普商学院 MBA 贩卖管理

模式 174

特别关注 FOCUS: 企业教练 COACHING 175

链接: 昂贵的中国人力资源 176

前言

2001年12月11日中国正式加入WTO,这是中国发展历史上的一件重大事件。中国营销研究中心CMC为此特别奉献《跨国公司行销中国》一书。

20世纪是跨国公司主导全球经济的时代,21世纪将是跨国公司主宰全球经济的世纪。跨国公司控制全球70%的海外直接投资和50%以上的商品出口,控制行业标准、核心技术和商业模式,并极大程度上决定竞争的游戏规律和发展趋势。中国入世后本土企业最重要的任务是学习—适应—创新。因此,解读跨国公司十分必要和重要。

本书从服务企业的角度,全方位透视跨国公司近十几年在中国市场的行销活动,通过对已进入中国市场的跨国公司的观察,辨识跨国公司在中国的行销足迹,剖析跨国公司在中国的行销要诀和经验得失,为本土公司适应WTO国际竞争提供生动的、近距离的、活鲜的启示和参考,以提升全新的竞争环境中的国际竞争力。期盼这是为中国本土企业和中国市场所有竞争者所做的一件实事。

本书的显著特点是“事实说话”,以大量的个案和有价值的背景为主要内容,没有太多的论述,作者的观点和主张则体现在整体视角、篇章构架、个案选取、扼要提示和内容链接之中,我们相信,这种注重读者主观能动性的“后现代主义”表现手法会有更好的效果。

促成我们奋力完成本书的动力之一是,半年多前,中国营销研究中心推出的《营销中国》一书受到广泛的好评,总销量已近6万本,尚在增印之中。台湾时报国际亦在2001年10月出版了台湾版《行销大中国》,并在最近来电称“据发行通路统计(该书)销路很好,计划即再版重印,此类书籍在台湾能有这样的成绩实属不易”。《营销中国》和《跨国公司行销中国》这二本书都体现了CMC“以知识创新推进中国营销”这一宗旨,也都是CMC团队共同努力之集体成果。

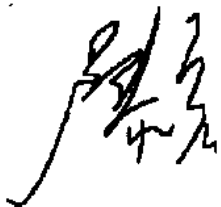
本书由卢泰宏教授负责整体框架设计、个案选取、全书统审稿及定稿,部分重点内容的撰写;何佳讯提供了大小50多篇初稿和资料;陈硕坚组织撰写了重要个案“宝洁的中国路”,张红明撰写整理了“GE”、“达能”等一批个案;

参加工作的还有,秦朔、王海忠、周志民、刘世雄、李伍荣、郑作时、贺和平、罗绮茗、阳作荣等,参加资料收集和初步整理工作的有,张武养、陈双全、胡贤传、王清、周曦、阳冀等。

本书能在中国正式入关后一个月左右即时出版,要感谢《销售与市场》杂志特别是总编李颖生先生的高度重视和全力配合。书中参考引用了广泛的、多种来源的资料,并尽可能在相关处作了标引,但因引用的范围大、数量多,标引中难免有疏漏,在此向资料的原作者致以感谢。

本书的选题巨大而富有挑战性,工作量太大,限于时间和水平,肯定有不少不足之处。尽管CMC团队个个努力,一些重要个案甚至由3~4篇初稿最后综合而得,但仍然缺乏长期进入相关公司考察的基础,有时不能“入木三分”,有的个案挖掘深度不够;且难免“挂一漏万”,一些重要的个案(如时代华纳作为传媒进入中国)也未及选入。

诚如国际营销大师菲利普·科特勒在《国家营销》一书序言中所说:“每一本书都是一个开端,而不是终结。……如果本书在读者的心中提出了重要问题,引导他们去寻求答案,那末本书就可以被看作是成功的。”在科特勒大师的鼓励下,中国营销研究中心的这本书迈出了一个“开端”,我们会继续努力,贴身中国市场,携手优秀企业,共同赢取成功!



谨识

中山大学教授、博士生导师
中国营销研究中心CMC主任
2001.12.12,于广州中山大学康乐园

跨国公司给了我们什么启示

“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。”

20多年来，中国凭借改革开放的政策和巨大的经济潜力，吸引着一批又一批在国际经济舞台上风云际会的跨国公司前来投资，成为一块神奇的投资热土。而随着中国加入WTO，在全球500强企业已经有400多家投资中国的基础上，一股更强烈的跨国公司投资浪潮正扑面而来。

目前中国最大的外商投资企业、总投资已达34亿美元的摩托罗拉公司宣布，未来将把在中国的投资提高到100亿美元。

著名电脑制造商戴尔公司决定把其设在东南亚某国的生产厂搬到中国来。

瑞士ABB集团、美国雪佛龙海外石油公司、德国博世公司、法国普美德斯公司等一大批跨国企业不惜大动干戈，纷纷把总部搬迁到中国。

轮胎制造商米其林公司提出，中国加入WTO将使中国的本地汽车市场转变为一个全球性的市场。目前，全球著名的汽车制造商如通用、福特、丰田、大众、奥迪、雷诺、奔驰、菲亚特等都在中国设立了合资企业，全球最大的50家汽车零部件厂商超过一半在华建立了合资企业。

在APEC上海会议期间，微软公司宣布将设在上海的亚洲技术服务中心升格为全球技术支持中心，今后几年中对其投资规模将达1亿美元。

众多外国金融机构更是摩拳擦掌，跃跃欲试。

跨国公司给我们带来了什么？还将给我们带来什么？

促进发展 带动改革

联合国在2000年发布的《千年报告》中指出：“事实表明，已经实现较高成长的发展中国家都是成功地融入全球经济并吸引外国投资的国家。在过去25年中，亚洲经济年增长率为7%，拉丁美洲为5%，而基本上被排除在全球化以外的国家情况最差，如撒哈拉以南非洲的大片地方。”“全球化的好处显而易见：经济增长更快，生活水平更高，技术和管理技能加快革新和扩散，为个人和国家都带来新的经济机会。显然，发展中国家不参与全球化，就只有边缘化甚至更赤贫化。”

中国无疑是“以开放促发展”的最佳案例。截至2000年12月底，中国累计批准外商投资企业364345个，合同外资金额6767.18亿美元，实际利用外资金额为3486.24亿美元。自1993年以来，中国已经连续8年成为吸引外资最多的发展中国家。包括跨国公司在内的众多外资企业，在

促进我国国民经济发展，保持国际收支平衡，增加就业等方面都发挥了积极的作用。1999年，在华外商投资企业增加值增幅高于全国平均水平，占全国工业增加值的比重达20.6%，外商投资企业缴纳税收增长33.78%，是增长最快的税源之一，纳税额占全国工商税收的16%，进出口额达1745亿美元，占全国进出口总额的48.38%，截至2000年底，在华外商投资企业就业人数约为2100万人，占全国城镇劳动力的近10%。

不久前，一批中美学者共同进行了一项实证性研究，选择最早进入中国市场的美国可口可乐公司作为调查对象，全面调查向跨国公司开放市场对中国经济究竟会带来什么影响。研究表明，首先，外国直接投资为中国提供了大量的就业机会。1998年中国的41.4万个就业机会同可口可乐的生产和销售有直接或间接的关系。可口可乐系统直接雇用了1.4万员工，可口可乐的独立供应商雇用了35万名中国员工，可口可乐的独立销售商、批发商和零售商则雇用了5万名中国员工；其次，外国直接投资对中国的经济总产值也产生了积极作用。可口可乐公司直接注入资金80亿元人民币，间接创造了220亿元人民币的增加值，每年通过乘数效应使中国经济增加300亿人民币的产值；再次，外国直接投资对中国的税收也作出了贡献。1998年可口可乐生产、经营和销售者直接和间接提供了16亿人民币的利税。北京大学林毅夫教授指出，调查中发现可口可乐通过其在全国21个省份和城市的装瓶厂网络，实现了对效率低下的国有企业向高效、成功合资企业的转型。引进了先进的管理和营销经验，提高了企业的生产技术。可口可乐在中国的经营还带动了玻璃、塑料、铝罐和制糖等相关产业的发展。

对外开放还大大促进了中国的体制改革和与国际惯例的接轨。联合国《千年报告》提出，发展中国家要实现经济成功，在很大程度上取决于一个国家的治理质量。良好的治理包括法治、有效的国家机构、透明度和管理公共事务的责任制、尊重人权、所有公民参与影响其生活的决策。”同时，公平透明的公共开支和征税制度也是一个关键要素。就中国而言，社会的稳定，越来越透明公正的立法、司法体系的建设，以及向着市场化方向转轨的宏观经济管理体制的建立，是其能够不断吸引跨国公司投资的重要因素。不少跨国公司的高层人士都指出，中国的基础设施优良，交通、通讯、水电气的供应都能得到保障，中国的劳动力资源丰富，无论从蓝领工人到高级技术人员，从中下

级管理人员到高层管理人员，中国都能够提供，而且劳动力成本不高。目前摩托罗拉在中国的员工有97%在当地聘请。

跨国公司投资不仅促进了中国经济的发展，而且带动了中国经济体制的改革。这已经是一个不容动摇的客观事实。

加剧竞争 加快成长

毫无疑问，跨国公司的进入，对于在传统计划经济下发育起来的国有企业，乃至对所有中国本土企业来说，都是强大的冲击。的确也有不少中国企业在冲击面前弱不禁风，其不堪竞争的弊端暴露无遗。借用一家国际著名咨询公司的评论，中国不少企业在治理结构、战略、各项管理上还像是“小学生”，“不能要求小学生做大学生的事”。比如只有0.24%的中国企业做市场调查，普遍重战术轻战略、公关高手多管理高手少、重销售轻营销、以价格竞争为主导、“制造商主导”而非“消费者获权”，等等。

但是我们更看到，从整体来说，中国企业并没有在跨国公司的冲击面前销声匿迹，相反，一大批中国企业在冲击中逐步成长壮大起来，甚至走出国门，走向世界市场，许多“中国造”的产品还风靡国际市场。这主要是因为，跨国公司的到来引入了国际竞争机制，外国直接投资既是竞争者，又是合作者（如摩托罗拉产品在中国有700家供应商，2000年在华采购金额为75亿元人民币，2001年达到120亿元），不仅使消费者受益，而且有利于中国企业强化内部管理，提高竞争力。同时，跨国公司引来大量资金技术和管理经验，作为一种示范，有助于中国企业与现代企业制度和管理水平接轨。加上中国企业自身的许多优势，如熟悉本土市场和文化、劳动力成本低，等等，中国企业在许多领域完全是可以“与狼共舞”的。

例如，中国轿车生产在开放之前近于零，通过与德国大众等世界主要汽车生产商合资合作，技术水准和档次显著提高，短短数年走完了发达国家几十年的路程，形成生产50多万辆的能力，国产化率达85%以上。被誉为三资企业杰出代表的上海贝尔公司，促使中国的程控交换技术与国外缩短了几十年的“落差”，整个通信业从此上了一个新台阶。在家电等领域，中国企业已经占据了市场上的优势地位。

从某种角度讲，跨国公司的进入对中国的企业发展会产生所谓的“鲑鱼效应”。渔夫们发现，如果打完金枪鱼，准备运输时，把几条凶猛的鲑鱼放进鱼仓，鱼到了买者的手中仍是活蹦乱跳，如果不放鲑鱼则一半以上的金枪鱼会死掉。其道理在于，鲑鱼在路上吃金枪鱼，使性情懒惰的金枪鱼不断受到刺激，这样虽然损失了一些金枪鱼，却使其他受到刺激的金枪鱼在恐惧中生存下来。外资进入中国虽然会使一部分企业倒闭，但同时会激起另一部分企业竞争的斗志，不断增强自身的竞争力，结果会一步步发展壮大起来。

1997年，重庆市在西部率先引进商业巨头——法国的家乐福，当时一些舆论预言：家乐福入驻重庆后，它周围5平方公里范围内将不会有其他商业存在。而事实与这个预言恰恰相反。近几年来，28家外资商业企业相继入驻，重庆商业不但没有垮掉，还拥有了几个西部之最：最大的购物中心解放碑购物商圈，年销售额突破100亿元；最大的综合批发市场朝天门综合批发市场，年交易额70亿元；最大的批发企业重庆商社集团，年销售38亿元；最大的零售企业重百大楼，2000年共销售24亿元。正是由于中外商业的竞争，使重庆这个老工业基地逐步发展成为长江上游的商贸中心。没有外商的进入，重庆市绝不会有今天的发展。

联想集团总裁柳传志在回忆和著名跨国公司惠普的合作时曾经说：“惠普是我们最早接触的世界级优秀企业。它的优秀在于技术与市场的均衡，以技术的领先性和市场策略与管理保持发展的优势；它的优秀还在于特有的企业文化与人才管理的融合，使大多数人才得以创造性地发挥才能。在十多年的合作过程中，联想从中学到了很多宝贵的管理思想与经验，为我们创建自己的管理和发展的模式，提供了大量有益的借鉴。”

无论是与跨国公司的竞争，还是合作，都有助于中国企业登高望远，超越自己，如此才可能走出一条新路。

来自跨国公司的启示

20多年商战风云，市场演义，竞争合作，跨国公司给中国企业的启示是多方面的。例如如何重视股东利益，增加经营透明度，不断提高营业收益率和资产收益率，而不是仅仅重视市场占有率，如何通过选择和集中来加强有竞争力的主营业务；如何实现企业经营重点从制造向销售、服务转移，从硬件产品向系统产品转移，等等。

启示1 坚持长期战略，建立品牌影响力，不搞短期行为。

跨国公司在投资策略上注重长远，全心致力于自己的专业行业。中国市场上有许多投资机会能够轻松赚钱，外资企业又有强大的资金后盾，但它们从来都不为之所动，宁愿投资几千万、几个亿美金去做自己的专业，精耕细作地开拓市场，甚至于亏钱投入去取得它们所需要的市场份额。可口可乐等公司在进入中国市场时承诺，若干年内根本不考虑赚钱问题。其实它们是为了赚长久的钱。在进入中国之初，可口可乐系统的厂家就购置运输车辆，负责把饮料送到零售手中，并且无偿赠送零售商冰箱、遮阳伞，想尽办法铺市场。可口可乐每年都结合促销活动推出大量广告，并参与所有重大社会活动，包括各种体育赛事、文化事业、救灾扶贫等。而且市场越是不景气，可口可乐越是要加大广告宣传的力度。

正是由于持续不断的努力，可口可乐建立了无与伦比的品牌影响力。可口可乐与在华20余家灌装厂的关系主要

不是通过资产纽带维系，而是通过特许灌装权来维系，也就是通过自己品牌的巨大影响力来控制相关企业。这种方式对于可口可乐公司而言，更易于发挥当地企业的优势，并提高投资成功率，同时又有低成本扩张和降低风险的好处。实际上，可口可乐在全球建立的1200多家灌装厂，大都走的是这条路。

启示2 实施本土化原则，建立水乳交融的本地亲和关系。

大多数跨国公司都把“本土化”作为在中国生存发展的一条重要原则。

核心是关系本土化，包括与中国政府、中国合作伙伴、客户与消费者。值得强调的是，在进入中国市场的准备和初期，高层政府公关是跨国公司极为重视的战略性行动（参见第2章）。

在产品本地化上，宝洁公司进入中国先后建立了十几个本地化的日化品牌，不但在心理上赢得了国内消费者的认可，同时也在降低成本的基础上增加了产品的“宽度”，获得了更大的市场。可口可乐公司付出巨资协助中国合作者开发当地品牌的饮料，如“津美乐”、“天与地”、“醒目”等。诺基亚（中国）公司在对本地合资或合作厂商的培养方面花了大量功夫，使得大部分配套元件在国内采购。本地生产不但降低了诺基亚在中国的销售成本，而且由于国内的生产成本和元件成本很低，诺基亚以此为自己在全球其他市场“变现”了很高的利润回报。

在管理的本地化方面，惠普大中国区总裁孙振耀曾经根据中国惠普的发展总结了这样一个管理本地化的顺序：人力资源（深化程度：高）——内部管理（深化程度：低）——组织结构（深化程度：高）——市场战略（深化程度：中）。第一，跨国运营必须有本地化的人力资源才可以运转起来，人力资源本地化程度越高效率也就会越高；第二，内部管理完成本地化有利于合理适应当地环境，但考虑到跨国企业的全球统一管理体系和企业文化，这方面的本地化程度是有限的，因为处于同一个管理平台上是跨国经营的基础，否则本地化与总部控制就会出现矛盾；第三，不同国家的国情不同，在地域、行业等方面各有特点，跨国企业的分公司在组织结构上也因之一定要尽快做出相应的调整，以求效率的最大化；第四，根据各国情况的不同，市场战略肯定也会有差异。所以就需要在全球战略和本地市场战略中找到一个平衡点。其实，这种优先顺序和深化程度的划分，似乎代表了不少跨国企业的观点。

启示3 以科学的市场研究和营销方法，真正落实“消费者导向”。

跨国公司大都有多年成功的市场运作经验，但面对中国市场，它们并没有“主观主义”、“经验主义”地贸然进入。宝洁公司在进入中国市场前，动用大量人力物力，去了解中国消费者的生活习惯。例如了解他们怎样洗头、怎样刷牙，他们对自己正在使用的产品哪些地方满意，哪些

地方不满意；中国消费者对什么样的宣传方式反应最强烈，等等。像这样的市场调查工作，宝洁公司10年来从没有停止过。例如，在市场调查中，他们曾经发现许多消费者宁愿经常购买小包装的产品而不愿买大包装的产品，这与美国人的消费方式正好相反。于是，他们开发了小袋装的洗发香波，结果大受欢迎。而无论是“宝洁”这个名字，还是后来相继推出的“飘柔”、“海飞丝”、“碧浪”这些品牌，都给人一种“本地化”很强的亲切感。于细微处花大功夫，正是像宝洁这样的跨国企业能够取得成功的根本。

启示4 创造让人力资源得以发挥的机制和企业文化。

跨国公司高度重视人才的作用，在人才招聘、培训和激励方面不惜工本。中国几乎所有知名大学都设立了大量以跨国公司命名的奖学金，对人才的争夺甚至在他们刚刚踏入校园不久就已经展开。而当他们走进跨国公司之门时，他们受到的培训可能比国有企业员工一生受到的培训都多。惠普公司每两个月都会派两个中国本地的部门主管去美国“体验生活”一段时间，跟着美国的“师傅”开会、订计划、跑客户等等，这些本地管理者在外表上还是“土著”，但“芯”已经换成国际化的了。在外企，同事之间一般都直呼其名（英文名较多），员工要反映情况，也有直接主管、工会、人力资源部、意见箱、员工满意度调查等多种渠道可以利用。英特尔（中国）的人事主管说，因为工作上的事，他们的员工敢与总裁争吵，毫无心理负担。很多跨国公司的办公场所都有休息区，员工在那里喝着免费饮料聊天、看书或听听音乐，放松一下。

金融资本已经不再稀缺，现在最感匮乏的是人力资本——才能、知识和创造力。这是新的稀有资源。在这方面，跨国公司大大领先于本土企业。

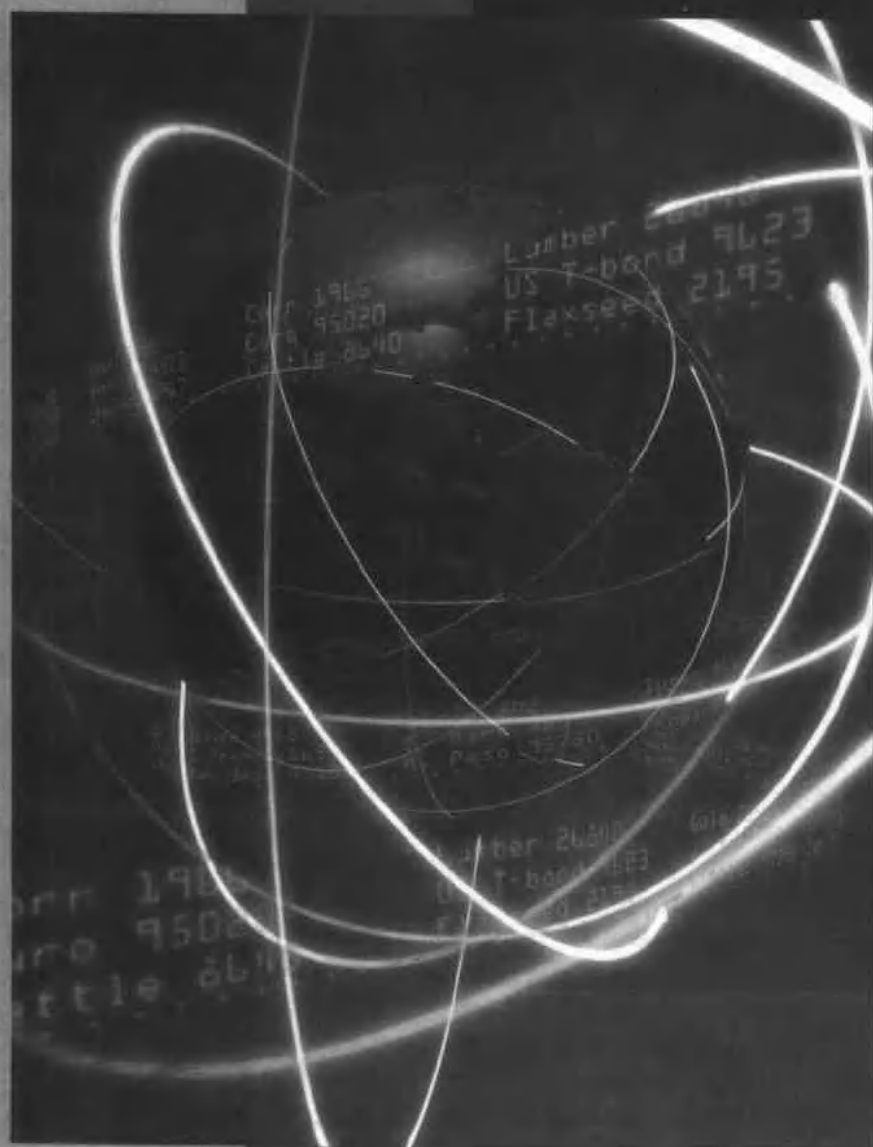
启示5 超越竞争，建立独有的竞争优势，注重竞争与合作的平衡。

市场经济是竞争经济，但怎样看待竞争、参与竞争则大有学问。中国不少企业一想到竞争，就是你死我活，我死你也别想好活，所以恶性的价格战此起彼伏，相互间的攻击不断升级，最后大家都获得不了利润和发展。而跨国公司的观念是超越竞争。微软公司以制订行业标准的办法“君临天下”，占据了“无竞争领域”；IBM公司最早倡导“电子商务”概念，不遗余力地进行宣传，几年后大获丰收，不少跨国公司注重以差异化的办法建立竞争优势，以持续的服务培育忠诚消费者；跨国公司之间也很注意合作和协同，很少互相攻击，而是共同维护着市场上的秩序。

在21世纪这个技术全球化、产品多样化、市场本地化、服务个性化的世纪，在中国全面融入国际社会、参与国际竞争的背景下，中国企业任重道远，机遇与挑战并存。如果说来自跨国公司的挑战是现实的，机遇则是潜在的，需要通过主观努力去创造的。知己知彼才可能胜利。对跨国公司的了解越多越细致，我们的希望才越大。

跨国公司重心移向中国 趋势：

第一章



联合国贸发组织《2001年世界投资报告》指出,虽然全球外国直接投资今年将减少,但中国是个例外。目前全世界最大的500家跨国公司已有近400家来华投资了2000多个项目,在美国排名前500名的大公司有一半以上到中国投资。

改革开放以来,特别是1993年以来,跨国公司纷纷投资中国,在中国展开了大规模、系统化的投资。绝大多数跨国公司开始在华投资。据调查,目前,美国最大20家工业公司中的19家,日本最大20家工业公司中的19家,德国最大10家工业公司中的9家均已在华投资。跨国公司投资不仅规模大,而且系统化程度高。自1994年下半年以来,它们纷纷在中国设立投资性控股公司,统一协调管理其在中国投资企业,最终实现投资管理的系统化。

1993年以来,我国利用外资的规模连续6年位居世界第二位,仅次于美国。截至1998年,我国共批准设立外商投资企业324620家,合同外资金额为5724.95亿美元,实际利用外资金额为2673.15亿美元。

• 世界500强中已有256家进入上海。跨国公司500强投资较多的城市依次为:上海、深圳、广州、北京、青岛、厦门。上海256家,深圳64家,广州58家,北京53家,青岛31家,厦门24家。实际利用外资为广东最多,江苏第二。

• 美国最大20家工业公司中的19家,日本最大20家工业公司中的19家,德国最大10家工业公司中的9家均已在华投资。

• 联合国最新投资报告显示跨国公司在华设立的研发中心已达100多个。

• 至2001年10月中国共批准外商投资企业约38.5万个,实际使用外资约3859亿美元。

• 我国引进500强跨国公司投资较多的城市依次为:上海、深圳、广州、北京、青岛、厦门。

• 美国《财富》日前一项问卷调查显示:92%以上跨国公司若干年内将考虑在中国设立地区总部,30%跨国公司表示首选地将会是上海(首选北京、深圳分别为15%和11%)。

• 十几年来,跨国公司已陆续进入了中国若干行业竞争,在这些领域的竞争事实上已经成为国际竞争。例如:

• 电信设备:阿尔卡特、爱立信、NEC、西门子、富士通、北电、Lucent、飞利浦……

• 白色家电:日立、松下、三菱、夏普、索尼、LG、三星、依莱克斯、西门子、惠而浦……

特别关注 focus:

世界500强进入中国的途径

1. 与政府合作

在改革开放初期,中国的公司、大企业还控制在国家手中,要想与这些公司合作,就必须首先通过中国有关政府部门,选择项目伙伴。通过与中国中央和地方政府的合作,“世界500强”一般能够找到于双方均有利的投资项目,也就能得到实力雄厚、可靠的合作伙伴。西门子进入中国就属于这种情况。

2. 参与重点项目

90年代初,上海市府计划发展家用空调生产,曾拨出近6000万美元主要用于空调器厂和压缩机生产的技术改造。日本日立公司参与了这两个项目。

3. 贸易伙伴合作

“世界500强”往往同本国大贸易公司有亲密的合作关系。大贸易公司是其产品的销售商。大贸易公司往往

比“世界500强”更早地进入中国。大贸易公司通过与中国的贸易往来,对中国市场有较深的了解,搜集了大量的信息。大贸易公司清楚什么项目在中国市场有前景,也了解中国的哪些单位是可靠的合作伙伴。目前日本最大的5家大商社为伊藤忠、三菱、三井、住友和丸红,他们都已在中国建立了投资控股公司。

4. 与技术合作伙伴合资

在80年代,“世界500强”通用向中国转让先进技术时已经有了一批中国的合作伙伴。其中有些中国的合作伙伴比较成功地吸收和消化了这些技术,并且通过引进技术进行了经营机制和管理体制的改革,充分显示了中国企业家的开拓精神和卓越的管理能力。

5. 配套进入

许多500强公司投资的重点项目进入中国后,为降低成本,保证质量,急切需要其他外国投资者进入中国,为其建立零部件供应基地。作为后进者,为其他投资者的项目配套,意味着有可靠的产品用户,并且经过其他已进入中国的投资者中介,可以找到可靠的合作伙伴。上海大众汽车有限公司,经过公司推动,目前已带动建立了60余家汽车零部件合资厂家。其中,不少外方投资者是大众公司在国外的协作者。

6. 在已成项目带动下进入中国

成功的合资项目意味着中方合作者不仅具有开拓精神,较高的管理、经营水平,并且具有与外商合作的能力与素质。这样一来,成功的项目随后便有更多的“世界500强”的项目跟进。

* 电梯制造 OTIS、TYSSSEN、三菱、日立、LG、现代、迅达……

* 黑色家电：松下、日立、三洋、索尼、三星、LG、飞利浦……

* 日用化学：宝洁、联合利华、汉高、花王、雅芳

* 食品饮料：可口可乐、百事可乐、麦当劳、雀巢……

* 汽车制造：通用汽车、福特、大众、戴姆勒克来斯勒、丰田、本田……

* 专业服务业：普华、安达信、麦肯锡、友邦保险

随着2001年12月11日中国正式进入WTO，跨国公司加快对中国的直接投资和中国市场的全面进入，从制造业扩展到服务业、金融业，从合资转为独资，从点状升级为“群居”。

跨国公司向中国的“移民”不仅是数量上的增加，更应该关注的是这种“移民”的系统性和关联性。就像美中贸易全国委员会中国首席代表Powers先生所说的，“他们是在Clustering（群居生存），是在建立自己的生物圈。”

宝洁公司80年代末期来到中国时，中国还没有物流服务商，只有运输公司、货运代理公司等，国外的物流服务商又不能进来，宝洁只能采用中国的运输公司。在数年的合作中，宝洁公司以客户的身份不断刺激一个货运代理公司（宝供）掌握先进的物流方法和经验，最后使之成长为一个规范的物流公司。宝洁公司只是在接受中国小公司的服务中，就培养锻造了一个优秀的中国企业。

但是，今天宝供已经不再是宝洁公司惟一的物流服务商了。有人提出疑问，宝洁之所以使用宝供的服务，并且花代价培养它，是因为跨国物流公司都没有进来，属无奈之举；一旦跨国公司进来，宝洁就会放弃中国的本土公司，奔跨国公司而去。

跨国企业一直遵循的是“全球化链条定律”：“follow your customers（追随客户）”和“global key accounts（全球协议伙伴）”。不可避免地，他们要“一串一串”地梯队性进入中国市场。在商业价值链上互为客主，让跨国公司们形成竖看一条线，横看一张网的类似于他们本土的商业环境。他们知道，如果每一个环节都有他们熟悉和适应的伙伴，将“如鱼得水”。

以前，由于政策原因，跨国公司不能同等权利地，更不能成体系地（比如金融保险等环节）进入中国，他们原本在海外形成的业务关系和链条关系被打碎，导致他们在中国的效率下降，也给中国本地企业让出不少业务机会。

特别关注 focus:

2000年度全国最大500家外商投资企业(前20家)

序号	公司名称	销售额 (万元人民币)
1	上海大众汽车有限公司	2674074
2	摩托罗拉(天津)电子有限公司	2369936
3	广东移动通信有限责任公司	1857078
4	一汽大众汽车有限公司	1093448
5	康佳集团股份有限公司	937611
6	北京诺基亚移动通信有限公司	922113
7	浙江移动通信有限责任公司	733458
8	TCL王牌电器(惠州)有限公司	693005
9	广东核电合营有限公司	663086
10	上海贝尔有限公司	628202
11	北京爱立信移动通信有限公司	620751
12	马鞍山钢铁股份有限公司	614776
13	南京爱立信通信有限公司	599081
14	上海通用汽车有限公司	596538
15	江苏移动通信有限责任公司	573322
16	苏州飞利浦消费电子有限公司	571546
17	东莞诺基亚移动电话有限公司	561477
18	希捷国际科技(无锡)有限公司	550376
19	神龙汽车有限公司	518219
20	深圳希捷科技有限公司	503139

(数据来源：1999年外商投资企业联合年检；中国国际投资促进网)

但是，中国加入WTO之后，跨国企业的链条会更加完整地连接起来，构成跨国公司“中国群居链”。

“跨国链条”对中国市场是一个“价值升级”。跨国公司透明、规范、专业的做法会刺激中国各个行业科学化，跨国公司提供的金融、咨询、会计、财务等优质服务，不仅为了跨国公司，也为了中国公司。

“群居现象”不会威胁中国企业。这会培养更多的中国优秀企业，尤其是在IT、消费品、服务等领域。其实中国企业不必害怕，“跨国链条”会让整个中国市场升级，而且中国企业会成为跨国链条中的一环，甚至会进入“群居生活”。

特别关注 FOCUS:

世界投资报告——外资投建中国研发中心

据联合国贸发会议发布的《2001年世界投资报告》，2000年中国利用外资410亿美元，同比位次降至全球第九，引资额连续8年居发展中国家之首。随着技术密集型工业引资升温，中国正成为跨国公司竞相追逐的技术密集型投资目标。其中一个亮点，就是研究与开发中心(R & D)的设立。

《2001年世界投资报告》显示，全球跨国公司500强有近400家在华投资了2000多个项目，各种研发中心达100多个，近40家具备了相当规模，主要集中于计算机、通信、电子、化工、汽车、医药等行业，和数量更多的客户服务中心。包括杜邦公司、微软公司、通用汽车公司和德国西门子公司在内的这些世界知名的大公司。

当前，国际投资新的变化趋势之一是研究开发和技术创新日益全球化，最明显的是近年来跨国公司

在境外设立的研发机构不断增加，如日本注册资金逾10亿日元的制造企业拥有海外研发机构的占10%以上，而美国因其高科技的先天优势，已成别国企业设立研发机构最集中的“磁场”。就我国现阶段的利用外资而言，要在国际经贸格局中占据有利地位，必然要加强与跨国公司合作，并从追求数量转向注重质量。

中国巨大的市场容量、优质的人力资源和相对齐全的研发基础设施，使越来越多的跨国公司向中国研发领域伸出了“橄榄枝”，如摩托罗拉投资2亿美元建立了电子产品研发中心，麾下有研究人员650名，微软继对国内一家研究所投资8000万美元开发基金之后，又宣布投资5000万美元在上海成立微软亚洲技术中心。杜邦公司宣布投资300万美元在上海建立一个综合客户服务中心，这一中心同时具有支

持产品实验、应用培训等功能，将成为杜邦全球技术及研发网络的一部分。

另外，通用、朗讯、三星、IBM、杜邦、宝洁、爱立信、诺基亚、西门子……都瞄准中国投资研发项目。2000年，外商投资企业高技术产品出口高达238亿美元，占全国高技术产品出口总额的81%，可以预见，研发中心的发展，会带来更加可观的引资效益。

除了建立研发中心外，在许多跨国公司的计划中，中国将成为他们产品营销、原材料采购和人力资源开发的基地。如今，越来越多的公司把研制开发新产品和提供全方位服务的功能搬入中国，充分显示出他们对中国经济的长期看好。

(据中国国际投资促进网01-011相关资料整理)

非常个案1:

诺基亚在中国

1996年 诺基亚的中国市场份额只有16.2%，1997年为25.4%，1999年上升到了31.7%，(与传统老大摩托罗拉不相上下)。在中国移动市场，凭借着“速度、质量、开放性”，诺基亚在3年内后来居上，演绎了一出市场“快鱼吃慢鱼”的精彩故事。

“没有中国就没有今天的诺基亚”(No China, no today's

Nokia.)

——诺基亚董事长兼首席执行官约玛·奥里拉

“中国是诺基亚全球供应链中非常重要的组成部分。2000年诺基亚在中国的产品出口额达到创纪录的15亿美元，成为中国最大的出口企业。而在中国的销售额也高达

30亿欧元,约合28亿美元。其中,60%是合资厂生产的产品。中国市场占有诺基亚全球市场11%~12%的份额,仅次于美国。”

诺基亚(中国)投资有限公司副总裁刘特金

诺基亚(中国)投资有限公司总裁康宇博认为诺基亚在中国的发展经历了三个阶段:

第一阶段,80年代至90年代初期,是了解中国,以提供现有通讯产品为主的初期阶段;第二阶段,自90年代中期,建立合资企业,实现生产本地化,逐步发展成为诺基亚全球主要的生产基地;第三阶段,自2001年,加深与中国信息产业的密切合作,成为诺基亚全球人才基地。

“如果想成为一个全球成功的供应商,需要具备整个价值链三方面所有的因素:一是设计和生产,二是销售,三是市场营销。只有这三方面都具备了,才有可能成为一个全球成功的厂家,如果一个厂家只是在设计和生产方面好,是不够的。”

——诺基亚(中国)投资有限公司总裁康宇博

2001年《财富》全球500强——#154 诺基亚

诺基亚(Nokia)

国别 芬兰

2001年《财富》全球500强排名 #154

简介:

诺基亚是世界最大的移动电话生产商(在摩托罗拉、西门子和爱立信前面),但它正致力于方兴未艾的移动网络市场。诺基亚的产品主要分为两个分区:移动电话(销售额的72%)和网络(无线和网际协议基础设施)。其它业务包括电视顶盒、网络软件及服务、本地网络和移动展示。按照市场资本来算,诺基亚是欧洲最大公司之一。诺基亚正致力于通过第三代无线系统、数字化用户专线和交互式电视网的高速数据连接。

2000年销售总额(百万): \$26,992

年销售增长 35.3%

2000年纯收益(百万): \$3,499

纯收益年增长: 34.5%

2000年雇员总数: 60,000

雇员总数年增长: 17.2%

无论你是否拥有手机,只要你关注周围的社会生活,你肯定会知道诺基亚。知道“科技以人为本”。作为家喻户晓的世界知名品牌,诺基亚进入中国只有短短的16年,但她在在中国所取得的成就却是非凡的。

进入中国的投资战略

诺基亚全球营运、后勤、资深副总裁 Pertti Korhonen 认为,诺基亚在中国市场的成功,得益于其坚定而又独特的在华投资立场。

诺基亚与中国市场的关系可以追溯到50年代。自从1985年在北京设立第一个办事处以来,诺基亚先后在中国设立了8个合资企业1个独资企业,一个研发中心和20多个代表机构。

80年代后期,诺基亚在中国的主要业务是销售传输系统、光纤光缆和电缆生产线。经过几年的业务接触,诺基亚不仅与当时惟一的运营商——中国电信建立了良好的关系,而且也基本了解了中国的政府政策、市场行情以及竞争状况,为下一步进行合资生产打下了坚实基础。

诺基亚致力于中国发展的一个重要标志是在中国开始设立合资厂。90年代初,诺基亚认为在中国的投资机会已经成熟,经过长时间的调研分析,1992年诺基亚与桂林光学通信研究所(原电子部第34研究所)合作,成立桂林诺基亚电信公司,生产数据传输设备、数据通讯和微波无线设备;1994年,诺基亚与中国航天工业总公司合作,成立北京诺基亚航星通信系统有限公司;此后,北京诺基亚移动通信有限公司、东莞诺基亚移动电话有限公司、福建诺基亚、诺基亚(苏州)、重庆诺基亚、北京诺基亚-中信、东大诺基亚通信技术有限公司等公司相继成立。

2001年,诺基亚在华投资累计已超过了17亿美元。其在华的8家合资企业与1家独资生产基地在2001年都得到了发展与壮大。

诺基亚在中国发展有两个重要原则:第一,不像其他外资企业,采取独资生产,而是采用合资的策略。而且一般都采取与合作伙伴分享股权,各占50%的股份,说明诺基亚深谙中国的政策;第二,精心选择合作伙伴,诺基亚的合作伙伴要么有强大的科技开发实力和优秀的人力资源,要么与运营商的关系良好,如福建诺基亚的合作伙伴就是福建移动通信公司,重庆诺基亚的合作伙伴就包括重庆电信局等。

诺基亚进入中国市场方式是由其明确的战略目标所决定的。诺基亚集团高级副总裁兼诺基亚(中国)公司董事长欧复凯认为:诺基亚在中国发展的长期发展战略是运用领先的创新科技,以本地化、伙伴性的战略与中国共同开创移动信息社会。而中短期发展战略是保持在中国市场上的领先地位,深化并扩大与合资伙伴的合作,加大在中国的研发力量。面对中国这个具有巨大潜力的市场,为了长远利益,诺基亚不急功近利,不拘泥于销售利润,而是着眼于稳定的、长期的发展。这种战略思想在进入方式的选择上具体表现为:从在中国销售产品开始入手,树立产品的形象和企业的知名度,同时从事中国生产和市场的分析研究,为更大规模地进入中国市场作好准备,待时机成熟,选择合适的合作伙伴进行合资经营,其最终目标是形成本土化的诺基亚(中国)公司。