

Chinese Enterprises

中国 优秀 企业



研究丛书主编
毛蕴诗

Growth & Competence Evolution of Chinese Enterprises

es: A Study Based on Cases

Growth & Competence Evolution of Chinese Enterprises

Excellent Enterprises:

A Study Based on Cases GROWTH & COMPETENCE EVOLUTION OF

CHINESE EXCELLENT ENTERPRISES: A Study Based on Cases

Growth & Competence Evolution of Chinese Enterprises

Excellent Enterprises: A Study Based on Cases

Growth & Competence Evolution of Chinese Enterprises:

A Study Based on Cases

GROWTH & COMPETENCE EVOLUTION OF

Chinese Excellent Enterprises: A Study Based on Cases

GROWTH & COMPETENCE EVOLUTION OF

导论

跨国公司的进入对我国企业的冲击

文献述评与分析框架

企业成长理论综述

企业能力理论综述

企业成长与企业能力的互动关系

本研究分析框架

中国优秀企业成长与能力演进案例

中国优秀企业的特征分析

海尔的高速成长与能力进化

TCL集团——多元化扩展的成功典范

低成本实现快速扩张——格兰仕的超越之道

蒙牛乳业——6年的迅速成长奇迹

宝钢集团——固守主业、合纵连横

在与跨国公司竞争与合作中成长

——联想成长案例

广日集团的形成与扩展历程

成长与能力演进

——基于案例的研究

毛蕴诗 欧阳桃花 戴勇 著

广东邮政报与为盈的成长和转型研究

通过并购整合外部资源——携程网的高速成长

从做大做强，到做强做大——青岛啤酒集团案例

五白企业集团成长案例研究

中集集团——集装箱行业的领头羊

自主创新，全面推进国际化——中兴通讯成长案例

鄂尔多斯集团的成长与企业能力培育

结论与启示

——中国企业的战略反应与应对措施

产品升级导向与对跨国公司产品的替代

而面向国内外两个市场，实施国际化经营

优势互补的企业战略联盟

开发自主知识产权，推行品牌战略

发挥低成本优势的价格竞争战略

企业重组与政府推动组建企业集团

结语

在与跨国公司的竞争与合作中成长和培育能力

【国家自然科学基金重点项目资助】



中国财政经济出版社
CHINA FINANCIAL & ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



研究丛书主编

毛蕴诗

中国 优秀 企业

Chinese Enterprises

毛蕴诗 欧阳桃花 戴勇 著

成长与能力演进 ——基于案例的研究

Growth & Competence Evolution of Chinese Excellent Enterprises:
A Study Based on Cases

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国优秀企业成长与能力演进:基于案例的研究/毛蕴诗,欧阳桃花,戴勇著. —北京:中国财政经济出版社,2005.8

(跨国公司 VS 中国企业研究丛书/毛蕴诗主编)

ISBN 7-5005-8589-6

I. 中... II. ①毛... ②欧... ③戴... III. 企业管理—案例—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 102667 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行处电话:(010)88190406 财经书店电话:(010)64033436

湖北南财文化发展有限公司电话:(027)88324370 88320800

武汉中远印务有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 24 印张 360 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月武汉第 1 次印刷

定价:50.00 元

ISBN 7-5005-8589-6/F·7478

(图书出现印装问题,南财文化负责调换)

国家自然科学基金重点项目资助
跨国公司在华策略与中国企业的应对措施（批准号：70132010）资助



跨国公司VS中国企业
Multinational Corporations VS Chinese Enterprises
研究丛书

跨国公司对华投资策略

毛蕴诗

跨国公司在华撤资——行为、过程、动因与案例

毛蕴诗 蒋敦福 曾国军

跨国公司在华筹供策略

李新家

跨国公司在华经营策略

毛蕴诗 李敏 袁静

中国优秀企业成长与能力演进——基于案例的研究

毛蕴诗 欧阳桃花 戴勇

丛书写作说明 >>>

本丛书是作者所主持承担的国家自然科学基金重点课题《跨国公司在华策略与中国企业的应对措施》（项目批准号：70132010）的主要成果。本课题于2002年由国家自然科学基金委员会批准立项，2002年1月开始实施。课题分成3个部分，分别由中山大学管理学院毛蕴诗教授、南开大学跨国公司研究中心冼国明教授、商务部国际贸易经济合作研究院跨国公司研究中心王志乐教授负责，毛蕴诗教授任课题主持人。

为了获取一手资料，课题组建立了在华跨国公司数据库，并在此基础上进行了两次大规模的问卷调查。第一次是课题组负责人毛蕴诗教授在2002年8月—11月访问日本神户大学期间，对日本在华跨国公司母公司进行的一次较大规模的问卷调查，共向702家日本在华设有法人机构的母公司的总经理寄发了书面调查问卷，回收230份有效问卷。第二次是课题组于2003年9月8日—9月11日通过邮寄的方式向在华跨国公司子公司发放问卷13030份；又于2003年10月10日—12月8日与广东省外经贸厅合作，向七大工业国以及世界500强中的制造业跨国公司在粤投资企业发放问卷1591份。两项共回收有效问卷400余份。





在进行问卷调查的同时,课题组成员还对三菱商事、住友商事、三井物产、丸红、伊藤忠、日商盐井、松下、东芝、富士胶片、三星、通用电气、霍尼韦尔、杜邦、沃尔玛、可口可乐、柯达、艾默生、西门子、诺基亚、英荷壳牌、法国电力,就在华投资策略及存在的问题进行了调研。此外,课题组成员还对 TCL、科龙、志高、海尔、华为、中兴、康佳、宝钢、联想、青岛啤酒、中裕摩托、格兰仕、立白、蒙牛、携程、中集等国内多家著名本土企业,就中国本土企业应对措施及存在的问题进行了调研。截至 2004 年 12 月,课题组成员共进行了 110 余人次左右的实地案例调查,获得了大量而宝贵的第一手资料。

课题组负责人和课题组成员 21 次先后应邀参加 7 次国内、国际会议。2004 年 7 月 9 日—11 日,由国家自然科学基金委员会资助,广州中山大学管理学院、广州中山大学企业与市场研究中心主办,商务部国际贸易经济合作研究院跨国公司研究中心、高雄中山大学管理学院和广东省对外经济贸易发展研究所在承办的“跨国公司在中国:竞争与合作”国际研讨会在广州召开。来自美国、加拿大、日本、德国、英国、澳大利亚、新加坡、中国大陆和台湾等地的 130 多位学者及企业代表围绕跨国公司在华投资与经营策略、中国政府的政策与企业的应对措施等问题展开了深入讨论,并形成了中英文论文集各一本,由环球(国际)出版有限公司(The Universal Press Limited)出版。

2002 年 1 月 1 日—2004 年 12 月 31 日,课题组围绕该课题,共培养了 15 名博士研究生,6 名硕士研究生。此间,课题组成员在《国民经济杂志》(日本)、《管理



世界》、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《世界经济》等国内外重要期刊上发表论文 40 余篇。另有 19 人参加 5 次国际会议，并提交英文论文。

在上述研究成果的基础上，课题组出版此套丛书，包括《跨国公司在华投资策略》、《跨国公司在华撤资——行为、过程、动因与案例》、《跨国公司在华筹资策略》、《跨国公司在华经营策略》、《中国优秀企业成长与能力演进——基于案例的研究》，共 5 本著作。

从课题研究实施到此套丛书面世，经过了 4 年的时间。尽管存在许多不足，但其首次将跨国公司在华策略与中国企业的应对措施结合起来进行研究，全面而深入，具有重大的理论意义与实践意义，我们还是感到一丝欣慰。希望能如前言所述，此书可以为各级政府制定正确的外资政策、改善投资环境提供可靠的理论依据；可以为中外合营企业的中方、从事对外投资的中国企业和已经或即将在华投资的外国企业提供参考；更可以为中国企业迎接跨国公司的挑战，培育核心竞争能力提供借鉴。

中国财政经济出版社对本套丛书的出版甚为重视，尤其是湖北南财文化发展有限公司张光忠经理对本套丛书倾注了不少心力，在此一并致谢。

中山大学管理学院
中山大学企业与市场研究中心

毛蕴诗

2005 年 8 月

前言

前言

1

本书是作者所主持承担的国家自然科学基金重点项目《跨国公司在华策略与中国企业的应对措施》（批准号：70132010）的成果之一。

本书的写作大纲及主要内容由毛蕴诗教授提出并撰写，依靠博士后、博士生和部分研究生的参与辅助，最终共同完成。本书在企业成长和能力演进的理论框架指导下，对中国大量优秀企业进行了实地调研和深度访谈，获取了宝贵的第一手资料。并按照规范的案例研究方法对其进行提炼和归纳，最终总结出对我国企业有益的启示和发现。

本书各章初稿写作的分工如下：

毛蕴诗：主写第一章导论；第二章文献述评和分析框架；第三章第一节中国优秀企业的特征；第三章 TCL 与格兰仕案例的调研写作及案例部分的统稿；第四章的结论与启示及结语部分。

欧阳桃花：第三章第一节海尔的高速成长与能力进化；参与 TCL 与格兰仕案例的调研和写作及部分案例的统稿。

戴 勇：参与第一章导论，第二章文献述评和分析框架的编写；第三章



第一节中国优秀企业的特征及部分案例的统稿；第四章第三节优势互补的企业战略联盟、第四节开发自主知识产权，推行品牌战略；以及对全书初稿进行初步整理和编排。

参与案例部分写作的还有：李家鸿（TCL、格兰仕）、席雷（蒙牛）、周皓（宝钢）、梁西章（联想）、张慧（广日集团）、伍炜勤（广东邮政）、欧阳莹（携程）、蓝定（青岛啤酒）、石训勤（立白）、刘阳春（中集）、戴黎燕（中兴）、李洁明（鄂尔多斯）。

参与第四章结论与启示部分写作的还有：李洁明（产品升级导向与对跨国公司产品的替代），席雷（面向国内外两个市场，实施国际化经营），周皓（发挥低成本优势的价格竞争战略），戴黎燕（企业重构与政府推动组建企业集团）。

初稿完成之后，由毛蕴诗、欧阳桃花、戴勇进行统稿、定稿。

关于中国优秀企业成长与能力演进，以及中国企业与跨国公司展开竞争与合作的应对措施是一个既有理论意义，又有着很强实践指导意义的课题。此书可以为处于转轨经济中的中国国有和民营企业的成长、能力的培育以及管理水平的提升提供有益的启示，也可从微观层面为我国政府正在推行的经济体制改革提供思路和借鉴。

毛蕴诗

2005年8月于中山大学管理学院

中山大学企业与市场研究中心

作者简介

毛蕴诗

男,1945年出生于四川省夹江县,经济学博士。现任中山大学管理学院教授、博士生导师,国家自然科学基金管理学科评审组成员,中山大学企业与市场研究中心主任,全国政协委员,多家杂志社编委;曾任国务院学位委员会工商管理学科评议组成员、武汉大学管理学院副院长、中山大学管理学院院长、广东省政协常委;系西安交通大学、四川大学、山东大学、首都经贸大学、暨南大学、天津财经大学兼职教授;担任多家公司的独立董事和顾问。曾多次应美国、英国、法国、德国、日本、加拿大等国家及中国的台湾、香港、澳门地区大学的邀请进行合作研究和讲学。先后承担并完成了20多项国家级、省级、国际合作研究项目和横向课题。主要著作有:《全球公司重构——案例研究与中国企业战略重组》、《跨国公司战略竞争与国际直接投资》、《公司重构与竞争优势》、《企业集团——扩展动因、模式与案例》、《公司经济学》;主编的研究丛书有:《中日管理比较研究论文集》、《现代企业与市场研究》;译作有:《管理学》(参译)、《经济计量学指南》、《管理学原理》、《管理学原著选读》;在《管理世界》、《经济研究》、《国民经济杂志》(日本)等杂志上发表学术论文80余篇。

欧阳桃花

女,江西景德镇人。武汉大学经济学硕士,日本神户大学管理学博士,清华大学经济管理学院博士后。现为中国人民大学商学院副教授,日本一桥大学客座教授。先后参与和主持多项横纵向课题,参编著作3部,出版著作2部;在《世界经营协会学报》、《管理世界》等国际国内期刊上发表论文多篇,并多次应邀赴日本进行访问和讲学。

戴勇

男,湖北红安人。工学学士,经济学硕士,现为中山大学企业管理专业博士生。先后就职于中建集团、广州邮政、东北大学东软信息学院,分别从事工程项目管理和高校教研工作。参与国家级和省级课题多项,发表论文数篇。

Abstract



Since China have joined in the WTO, transnational corporations (TNCs) increased investment in China and impacted Chinese enterprises. How should Chinese enterprises react strategically to these changes? In this book, we study fourteen excellent Chinese enterprises, analyzing their growth path and competence evolution. In addition, this book gives enlightenment for lots of Chinese enterprises on how to compete and cooperate with foreign companies.

The whole book consists of four chapters.

The first chapter describes trends and features of transnational corporations'FDI in China, and the impact on Chinese enterprises.

The second chapter gives a literature review and provides an analytical framework of the whole book.

In the third chapter, we first analyze the characteristic of Chinese excellent enterprises. Then fourteen cases chosen such as Haier, Galanz, TCL, Lenovo, Ctrip, Guangdong Post, etc. are studied on their path of growth, formation of capability, evolution of competence and the competition and cooperation with foreign companies.

The fourth chapter concludes several reaction strategy of Chinese enterprises, such as technical upgrading, substitution of product, imitation and innovation, to develop domestic and international market, brand strategy, strategic alliance, learning and accumulation on technology and management, price competition based on low cost, etc.

Finally, this book makes suggestions to Chinese enterprises on how to develop competence during the competition and cooperation with TNCs.

目 录 >>>

第 1 章 导论——跨国公司的进入对我国企业的冲击

- 跨国公司进入中国的现状和趋势 /2
- 跨国公司进入后我国若干行业、产品的竞争格局 /4
- 跨国公司的进入对我国企业的冲击 /12
- 挑战和机遇并存——中国企业面临的现实课题 /16

第 2 章 文献述评与分析框架

- 第一节 企业成长理论综述 /20
- 第二节 企业能力理论综述 /27
- 第三节 企业成长与企业能力的互动关系 /34
- 第四节 本研究和分析框架 /39

第 3 章 中国优秀企业成长与能力演进案例

- 第一节 中国优秀企业的特征分析 /42
- 第二节 海尔的高速成长与能力进化 /51
- 第三节 TCL 集团——多元化扩展的成功典范 /70
- 第四节 以低成本实现快速扩张——格兰仕的制胜之道 /95
- 第五节 蒙牛乳业——6 年的超速成长奇迹 /110
- 第六节 宝钢集团——固守主业、合纵连横 /123
- 第七节 在与跨国公司竞争与合作中成长
——联想成长案例 /138



- 第八节 广日集团的形成与扩展历程 /157
- 第九节 广东邮政扭亏为盈的成长和转型研究 /182
- 第十节 通过并购整合外部资源
——携程网的高速成长 /208
- 第十一节 从做大做强,到做强做大
——青岛啤酒集团案例 /232
- 第十二节 立白企业集团成长案例研究 /247
- 第十三节 中集集团——集装箱行业的领头羊 /261
- 第十四节 自主创新,全面推进国际化
——中兴通讯成长案例 /281
- 第十五节 鄂尔多斯集团的成长与企业能力培育 /305

第4章 结论与启示——中国企业的战略反应 与应对措施

- 第一节 替代跨国公司产品实现企业升级
——实施主动跟随战略是对加入 WTO 作出的
主动战略反应 /316
- 第二节 面向国内外两个市场,实施国际化经营 /324
- 第三节 优势互补的企业战略联盟 /330
- 第四节 开发自主知识产权,推行品牌战略 /336
- 第五节 发挥低成本优势的价格竞争战略 /342
- 第六节 企业重构与政府推动组建企业集团 /349

结语 在与跨国公司的竞争与合作中成长和培育能力 /358

参考文献 /365

第1章

导 论

——跨国公司的进入对我国企业的冲击

- 跨国公司进入中国的现状和趋势
- 跨国公司进入后我国若干行业、产品的竞争格局
- 跨国公司的进入对我国企业的冲击
- 挑战和机遇并存——中国企业面临的现实课题



一、跨国公司进入中国的现状和趋势

20 世纪 90 年代以来,世界进一步由国别经济向世界经济转化。继 70 年代世界贸易成为国际间经济的主要联系之后,国际直接投资 (FDI) 自 80 年代以来迅速增长,并成为世界经济的首要联系。与此同时,跨国公司迅速兴起,成为经济全球化过程中大公司生存的基本形式。跨国公司与国际直接投资是生产和资本国际化的产物,是企业国际化经营的高级阶段。2002 年,全球共有 64000 家跨国公司控制着 87 万家海外子公司,这些子公司雇佣了约 5300 万名员工,是 1982 年的 2.5 倍;其销售额累积达到 18 万亿美元,创造的价值占世界国内生产总值的 11%。^①

中国于 20 世纪 80 年代初对外开放,吸引外资。90 年代以来,外资进入中国的规模、结构、特点等均发生了变化。根据有关研究,外资进入中国可分为两个阶段:第一阶段是从 20 世纪 80 年代初开始至 1991 年,该阶段投资流入量略呈上升趋势,投资规模偏低。第二阶段是从 1992 年开始至今,该阶段投资流入规模呈大幅度上升趋势。与此相一致,1992 年以来我国出现了跨国公司大批进入的趋势,世界著名跨国公司开始在我国进行大规模投资。

近年来,即使在世界经济持续低迷、跨国投资大幅下降的情况下,中国吸收外商直接投资依然保持着较高水平,实际使用外资金额连续 11 年列居发展中国家和地区首位。目前,中国仍是世界上对外商投资最具吸引力的地区之一。据报告显示,2003 年中国吸收外国直接投资金额为 535 亿美元,成为全世界吸收外国直接投资最多的国家,其中制造业吸引的外国直接投资最多。^②截止到 2005 年 1 月底,全国累计批准设立外商投资企业 512504 个,合同外资金额 11094.45 亿美元,实际使用外资金额 5661.96 亿美元。^③

1986 年,外商投资企业进出口商品总额占全国进出口商品总额的 4.04%;到 1998 年,这一比例迅速增长到 48.68%;到 2005 年 1—3 月,外商投资企业进出口总值已升至 1708.79 亿美元,比去年同期增长 24.91%,高于同

① UNCTAD.世界投资报告,2003

② 龚雯.中国仍居全球吸收外国直接投资之首.人民日报,2004-09-23

③ 中华人民共和国商务部网站数据 <http://www.mofcom.gov.cn>

期全国进出口增幅 1.77 个百分点,占全国进出口总值的 57.89%。^①这些数据说明外商投资企业在我国经济生活中具有越来越重要的作用。随着对外开放的扩大,特别是 90 年代以来,对华投资的母国分布发生了很大变化,已逐步扩大到包括美国、英国、德国、法国、泰国在内的 170 多个国家和地区,涉足汽车、家电、通信、计算机、电子、日用化工、饮料、电力、零售、医药等诸多产业。与此相应,跨国公司在华投资项目的平均规模也不断扩大。例如,1990 年全国平均每个外商直接投资项目合同金额为 90.6 万美元,2003 年已经上升到 280 万美元,是 1990 年的 3 倍多,可见其项目规模增大之快。^②

近年来跨国公司对华投资呈现出如下的趋势^③:在投资区域上,集中于珠三角、长三角、环渤海地区,近两年投资重点正在由珠三角向长三角转移;在行业分布上,跨国公司对华制造业直接投资规模较大且增长快速,随着中国加入世贸组织和投资环境的改善,越来越多的服务领域逐步对外国投资者开放,如金融、保险、电信、法律和会计领域;在技术选择上,跨国公司在对华转移的技术的水平逐步提高;在在华子公司的股权安排上,由合资、合作企业为主转向以独资企业、控股企业为主;在大多数跨国公司的选择上,由在华新建投资逐步向外资并购过渡。

此外,跨国公司在华投资的重要趋势和特征还包括:

1.大型制造业跨国公司促进国外供应商进入中国,形成了当地供应链,并进一步带动更多零部件配套生产厂商的落户。例如,2003 年初天津丰田项目正式启动,到 2004 年第一季度,已有 35 家丰田的国外供应商随之落户天津,并有 50 多家本田供应商落户广州。

2.大型跨国公司在中国集中地、成批地建立合资、独资企业,形成公司网络,以获取范围经济性。例如,德国西门子公司于 1990 年在中国投资了第一家合资企业,到 2000 年底,西门子已在中国建立了 59 家企业,其中独资企业 12 家、合资企业 45 家、BOT 工程两项。其涉足的领域包括:信息、通讯、能源、交通、医疗、工业、照明和家电。

作为对外直接投资的另一种重要趋势,海外 R&D (研究与开发)直接投

① 中华人民共和国商务部网站数据 <http://www.mofcom.gov.cn>

② 根据中国对外经济统计年鉴 2004 中国历年利用外资合同金额统计数据计算而出

③ 毛蕴诗,李敏.国际化环境与跨国经营.环球国际出版有限公司



资迅速增长,国际间尤其是发达国家之间的 R&D (研究与开发) 活动频繁。一些大型跨国公司纷纷来华设立研究院所,充分利用中国科研人员开展 R&D (研究与开发) 活动,如微软、IBM、英特尔等。一批中国知名企业也采取了“双向对进”的态势,在海外尤其是发达国家设立研究机构,同样以本土化战略,利用当地人才资源和信息资源,追踪、储备乃至赶超国际最新科技和科研成果。

二、跨国公司进入后我国若干行业、产品的竞争格局

1. 电子信息产业中,外资公司产值所占比重超过 3/4

截至 2004 年底,电子信息产业利用外资超过 1000 亿美元;《财富》世界 500 强中的 IT 企业已有 90% 在中国投资;2004 年电子信息产品出口额占销售收入的 62.5%;外商在华投资企业的销售收入、工业增加值、利润等主要经济指标占全行业的总量均超过 75%。以上数据充分说明,在新一轮的国际产业转移中,跨国公司研发设计中心向我国转移的步伐正在加快。多数国际著名电子信息企业已在我国设立了研发中心,并逐步由地区中心向全球中心发展。

2004 年,电子三资企业(制造业)对全行业经济增长的拉动作用进一步增强。全年外商及港澳台投资企业完成销售收入 18594 亿元,较上年增长 51.9%;利税总额 921 亿元,增长 51.7%;工业增加值 3866 亿元,增长 58.7%;出口额 1780 亿美元,增长 49.6%;占行业的比重分别为 77%、70.3%、74.4% 和 85.8%,比上年分别提高了 9.5、12.4、22.4 和 3.1 个百分点,对电子信息制造业经济增长贡献率高达 86.8%,在制造业增加值增长 46.5 个百分点中拉动了 40.4 个百分点。^①

2. 外资品牌占据中国手机市场前三位

目前,我国手机市场共有 30 多个品牌,生产厂商 40 家,其中三资生产厂商 22 家,国内生产厂商 18 家。这其中既包括原有的通信厂商,也有原来生产家电、计算机现在进入手机生产领域的厂商。但中国手机的主要市场目前仍然控制在摩托罗拉、诺基亚、三星电子、阿尔卡特等几个国外厂商手中。

2002 年 1—9 月,我国生产手机 8085 万部,市场销量为 7978 万部,产销

^① 信息产业部经济运行司. 2004 年电子信息产业经济运行统计公报