

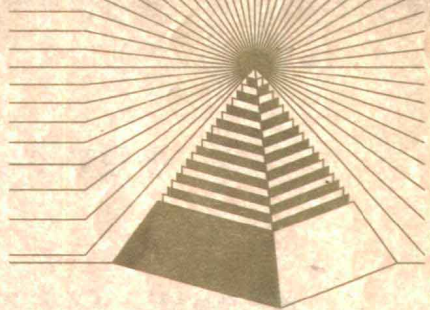
跨人世界800强

中国第一家跨国公司的起步

郑敦训 著

CHINA
YOUTH
PRESS





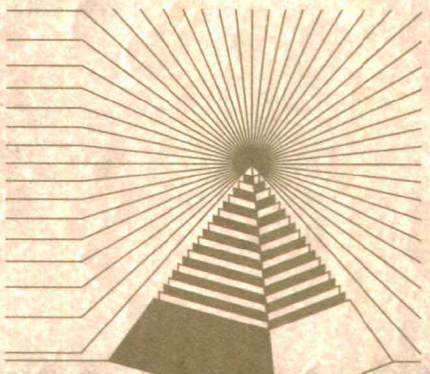
跨入世界500强

——中国第一家跨国公司的起步

郑敦训 著



中国青年出版社



(京) 新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

跨人世界 500 强/郑敦训著. —北京: 中国青年出版社, 2000

ISBN 7-5006-4082-X

I. 跨… II. 郑… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 75007 号

*

中国青年出版社出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

中国铁道出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 12.75 印张 6 插页 260 千字

2000 年 12 月北京第 1 版 2000 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 28.00 元(精) 20.00 元(平)

作者1991年在美国哈佛大学进修时的留影





作者1962年下放陕西劳动锻炼时的合影，后排左一是作者



作者1983年在中央党校学习时合影，后排左二是作者

作者1991年在哈佛大学进修时与同班同学的合影，后排右二是作者



作者1995年视察中化公司同大连市、法国道达尔(total)石油公司等单位合资兴建的大连西太平洋炼油厂



作者1992年出席石油国际会议



作者1993年同沙特阿拉伯石油大臣西马尼等亲切交谈



作者1993年同沙特阿拉伯国家石油公司总裁纳依米会谈



作者1993年出席石油输出国组织(OPEC)和独立石油输出国(IPEC)石油部长联席会议



作者1993年参加国际石油会议



1994年会见美国埃克森石油公司斯特总裁



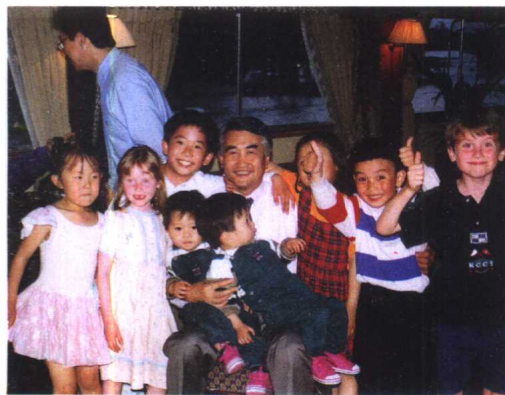
1995年在同美国前总统布什交谈



1995年同美国国际矿业公司(IMC)主席交谈



1989年在听取中化美国化肥厂总经理威廉斯的汇报



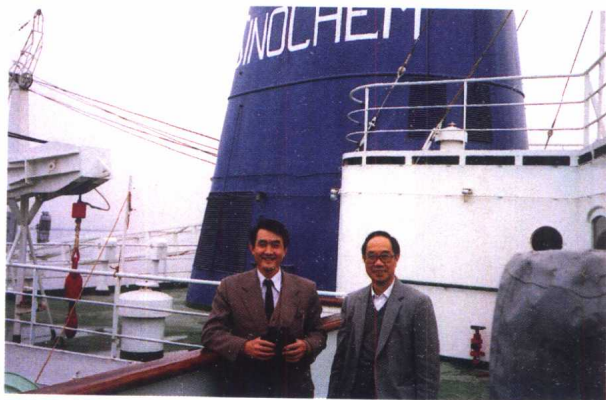
1996年访问英国时，同中化在伦敦机构的中外职工
的孩子们在一起



1996年访问古巴时同卡斯特罗主席的合影



1995年出席亚太经合理事会(APEC)工商论坛同各国代表的合影



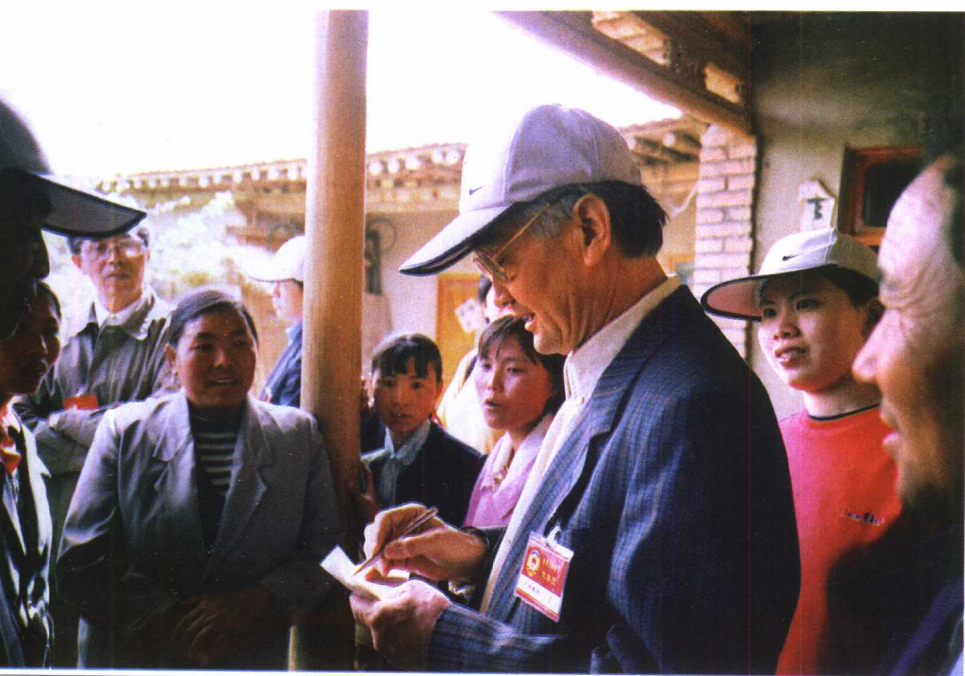
1988年在“中化号”轮上



作者出生在海边，喜欢大海，这是作者同夫人金雪艳女士在海边



作者的全家福，左二是作者的夫人金雪艳女士，左一是作者儿子，右二、右一是作者的女儿、女婿



作者最近在青海农村访问，同农民谈话

可贵的探索 有益的实践

20 多年前当中国经济运行在缓慢而封闭的计划经济体制下时，我们常常习惯于用企业员工的数量来衡量一个企业的大小，那时中国有不少员工人数上万人的企业，因此在我们的印象中，中国有很多大企业。然而，当国门渐开，市场经济的浪潮席卷而来，面对世界各国的超级跨国企业时，我们不禁默然，仿佛有一种如梦初醒的感觉。原来企业的大小并不单是以员工的数量来划分，他更注重的是企业所占有的全球市场份额，是企业研发、生产、营销的综合实力，企业人力资源、企业组织能力、企业扩张能力的强与弱才是问题的关键。

清醒的感觉有时是痛苦的，然而或许正是这种痛苦的感觉促使某些智者去思考通向未来的道路。本书的作者正是这样一位先行的智者和榜样。1985 年当作者走上中化公司总经理的岗位时，就开始了他创建中国企业成为世界 500 强的梦想之旅，这样的实践在当时的中国不是一件容易的事件，它需要对世界经济发展敏锐的洞察力，更需要有排除万难的勇气和非凡的实际运作能力。

AK91/16

今天,当全球经济一体化成为不可逆转的潮流,当互联网把世界变成地球村,当中国加入世界贸易组织(WTO)的不懈努力即将成为现实,我们更加感到作者的探索和实践的可贵,如果我们能在时光的隧道中去细心地体会书中的每一段文字,也是能感受到作者思想的脉搏。

跨国公司是当代全球经济的一个重要象征,它意味着在国际经济格局中只有把所有生产要素和经济资源,进行全球化的配置和组合方能建立真正强大的企业王国,因为今天我们面对的是一个全球化的市场,任何封闭的经济体系都将被无情的打破。同时,强大的跨国公司又将成为衡量和带动国家经济持续发展的标准和动力。因此重视对跨国公司的研究,学习和借鉴国际跨国公司成功的经验,是一个刻不容缓的经济课题,培养和扶持中国的企业走向跨国经营,并且成为世界 500 强的跨国企业,是中国经济 21 世纪发展和壮大的迫切需要。

从 1989 年开始中化公司连续 10 年被美国《财富》杂志评为世界 500 强,应当说他们完成了一个传奇。我觉得这个传奇与 1999 年来上海参加世界《财富》论坛的跨国公司的巨头们所完成的传奇更让我们感到贴心和精彩!

当然,任何企业在发展中都不是一帆风顺的,任何企业家也都带有时代的特征。既然是探索,就有可

能成功,也可能失败。即使成功中有些失误,也应当允许,重要的是很好地总结经验和教训,温故知新,继往开来。

加入世界贸易组织后,中国将更加融入世界。相信将有越来越多的中国企业家肩负起历史赋予的使命,大胆创新,勇于求索,续写中国企业跨国经济新的光辉篇章,使更多的中国企业成为世界 500 强。

吴元春

2000 年 12 月 15 日

前 言

本书主要是作者自 1988 年至 1997 年中化公司开展国际化经营时发表的文章、报告和讲话的一部分,其中一些是首次公开发表。文章的顺序基本是按时间和内容编排的。作者想把本书献给两种人:一是中国的农村青年,二是中国的企业家。

为什么献给两种职业完全不同的人呢?我生长在农村,酷爱农村,热爱农民。农村有亿万优秀的青年,他们天真、质朴、纯厚、善良。当然农村青年也有其劣势,农村的科技、交通、通讯条件差,交往不多,见识不广。但这些都是可以通过后天的努力来弥补。只要能够下苦功夫学习、钻研,掌握现代知识,是一样可以成为有用之才的。

中国的企业家,目前正在成长阶段,还没有形成一个知识阶层。这是我国经济环境所造成的。计划经济时期,不存在企业家,企业的领导与国家行政干部一样。由计划经济向市场经济过渡时期,才有企业家这个名字,企业家队伍正在形成中。

作者学校毕业后就进了企业,在企业一干就是 38 年。从企业的最基层到企业的最高层。1985 年任中

化公司的总经理，上任不久给中化部门经理以上干部讲了一次话，主要意思是借国家改革开放之机，把中化公司发展成为国际一流的大公司，为国家振兴、昌盛贡献力量。会后根据大家的要求又给中化公司在京的全体职工讲一次。大家认为是一个好的就职演说。

在政府的支持和全体员工的努力下，中化公司由一个普通的企业发展成为一个跨国公司，从1989年起连续10年被美国《财富》杂志评为世界500强。在这一发展过程中，有顺利，也有挫折；有经验，也有教训；有成功，也有失败。有的挫折、教训和失败还是很严重的。在这一过程中，有些政策、措施和做法，在当时可能是正确的，从历史角度回顾则又可能是错误的。但这毕竟是历史。所以本书献给中国的农村青年和中国的企业家，是希望他们通过本书，可以看到在中化公司发展的历程和走过的足迹，可以吸收有益的经验，借鉴其中的教训和失败，以避免或少走我们走过的弯路。

当前经济全球化已是不可逆转的潮流，企业走国际化经营的道路也是惟一的出路。但在80年代当我们提出国际化经营的时候，国内反对者大有人在。好心的朋友劝阻者有之，为我们担心者有之，看笑话者也有之。但我们毅然决然地推行了国际化经营。现在国际化经营已成为我国大中型企业共同发展的道路。我国即将进入世界贸易组织(WTO)，又面对新经济

蓬勃发展时代。这对我们既是新的机遇,又是新的挑战。希望我们的企业家勇敢而又慎重地应对这场艰巨而又严峻的考验。可以预见,在这场新的商战中,有的企业被淘汰了,有的企业萎缩了,有的企业发展了,有的企业则会脱颖而出,成为世界级的大企业。企业的运作是人类社会活动最重要的组成部分,企业家是推动当今社会发展最重要的力量。我曾多次讲过,日本是小国,因为有大企业,成为经济大国;印度是大国,因为没有大企业,是经济小国。希望企业家认识自己的社会责任,在这世纪之交的新时代,把我们伟大的祖国建设得更加繁荣、富强、昌盛。

本书也是中化公司在国际化经营起步这一历史阶段中实践的总结,也是中化公司这一代人心血智慧的结晶。全体中化人在这一历史阶段脚踏实地的创造、开拓和实践,是本书的基础。因此在本书出版的时候,要感谢全体中化人在这一历史阶段的辛勤劳动、艰苦创业。

本书在付梓之前得到中化公司一些同仁帮助收集整理,得到国务院研究中心张云方研究员和山东海洋大学工商管理学院权锡鉴教授的审核,特在此表示感谢。

2000年10月