

《环球企业家》丛书

跨国公司与中国企业在加速全球化时代的制胜之道
《环球企业家》杂志社◎著

突围

主流化中国
2006



中信出版社
China CITIC Press

突围

主流化中国
2006

《环球企业家》杂志社◎著

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目(CIP) 数据

突围 /《环球企业家》杂志社编.—北京: 中信出版社, 2006.1

ISBN 7-5086-0554-3

I.突… II.环… III.企业经济—经济发展—研究—中国 IV.F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 148080 号

突围——主流化中国 2006

TU WEI

著 者:《环球企业家》杂志社

责任编辑:许志玲

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:北京牛山世兴印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 **印 张:**18.75 **字 数:**310 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 **印 次:**2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5086-0554-3/F·975

定 价:35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

中国对于经济全球化的重要性越来越大，不仅有越来越多的跨国公司在华精耕细作，而且中国公司也成为世界经济舞台一支不可缺少的力量。但这并不意味着跨国公司和中国企业在各自的发展道路上都一帆风顺，对他们来说，都会遇到市场不断变化的问题，跨国公司在进入中国近20年后需要重估中国市场，而中国企业也需要重新认识海外市场的复杂性，这样才能共同跨越边界，化解各自遇到的难题，并互相借鉴和学习，共同探讨出新型的发展思路。

关于全球化的著作并不鲜见，而这本书独特的价值在于，一本中国本土领先商业杂志的记者们记录了全球化浪潮席卷下的中国商业的变迁，以及中国商业与全球商业社会融合的过程。2005年，中国本土公司的国际化瞩目于全球，而跨国公司在全球的竞争，特别是在中国这样经济快速增长的国家的竞争也进入了崭新的阶段。

在这本书中，您可以体察到中国公司国际化进军的艰难与险阻，傅成玉、李东生、柳传志将与读者分享中国公司国际化的心血历程；此外，本书并不仅仅满足于记录这一历史性的变迁，而希望能够用大视野的历史全局观，通过与日本、韩国公司的比较，包括中国商业社会的变迁中体味这一过程。

《环球企业家》丛书编委会

出版策划：《环球企业家》杂志社

本书执行主编：黄河 王亦丁

责任编辑 许志玲

封面设计  王继军 + 刘军

经销：中信联合发行有限责任公司

中国企业国际化的下一步

傅成玉

中国海洋石油总公司总经理

“跨越边界”是2005年“环球企业家高峰论坛”的主题，而2005年也是中国公司国际化的元年。我们在前两年曾经看到TCL收购汤姆逊，2005年以联想为代表的中国企业，收购IBM的PC业务，然后有海尔收购美泰克，当然也有中海油收购美国优尼科石油公司，在短时间内，大批中国企业走上国际市场，并在国际上造成了不小的震动。

这本由《环球企业家》杂志编撰的《突围》，记录了中国公司2005年国际化的成败得失。“走出去”已经成为中国公司的热门话题，同时，因为中国公司“走出去”的历史很短，所以也遇到了很多困难和挑战，因此也是一个比较沉重的话题，再加上我们也是刚刚在摸索“走出去”的问题，因此“走出去”也是一个实践过程中的问题。

中国公司国际化是中国公司成长中迫在眉睫而又相当重要的一课，中海油一个简简单单的市场商业行为，为什么可以在世界上造成不小的轰动？这是因为发生在中国的企业里。这一方面说明了中国在20多年的改革开放过程中，中国的企业得到了快速提升；另一方面反映了在过去20多年当中，中国人在想办法改变自己，赶上世界的先进水平。

然而，西方发达国家，美国这样的国家，从来没有认真思考怎么改变自己。他们一贯的思维是中国人和世界随着他们走，所以收购造成美国人很大的心理反差：中国突然出现了成批的公司收购西方的公司，而不仅仅是几年前去海外办厂。

美国人并不了解，中国公司的崛起是全球经济一体化的历史必然。邓小平为代表的中国领导人，抓住了全球经济一体化这个机遇，将中国快速地融入到了世界经济一体化的大潮当中。另一方面，中国公司在全球化竞争的环境中提升了竞争力，包括市场监管和公司治理水平的提升。

2000年，中海油试图上市并没有成功。其中一个原因，所有的投资者都认为公司资产质量非常好，如果公司在美国，会加一倍的价格，但是因为中海油在中国，所以要打50%的折扣。为什么？中国的法律不完善，制度不透明，中国的企业上市不规范，后来的企业就要为前面做得不好的企业付出代价。而今天，中国公司走到哪里，投资者没有拉长脸的，他都会笑着跟你说话，因为企业的治理走上了资本市场要求的水平。

这就是变化。在中国已经涌现出了一批有竞争力的企业群体，已经具备在国际同行业同台竞技的基本本领。中海油上市5年的时间中，上市初账面的净资产10亿美元，IPO 60亿美元，到现在300亿美元市值，而在成本、增长速度、资金使用效率、回报率上都名列前茅。不仅是中海油，中国有一批这样的企业成长起来了。如果我们把这些事件放到大的历史背景上看，我们就不会很难理解为什么中国的企业突然都跑到海外收购公司。在我们加入世贸组织之前，我们国内也曾经进行过激烈讨论，那个时候媒体每天都在喊“狼来了”，今天当我们收购尤尼科以后，我切身感到，现在美国人突然发现中国人来了，而且来的很急很猛，这是他们从来没有想到，也没有做好准备就突然发生的事情。

中海油之所以撤出来是什么原因？真正对美国有伤害吗？我们到那里去以后真正会给美国带来什么不利吗？没有。但是为什么造成这么大的反响？不仅仅是议会的议员，很多受高等教育高层次的人员也感觉到有一些担心。

举一个例子，《财富》杂志有一幅漫画，反映了上百年来美国人形成的自尊、骄傲、民族自豪感受到伤害，这是他们从来没有想到的。如果说欧洲人去收购，美国人不会说，但如果是中国人就会引发震动。这一方面说明我们今天的速度很快，另一方面他们确实没有准备好，他们有70%的生活用品是用我们

的，但不知道中国公司是什么样的。所以他们没有做好准备。

再看一下由此带来的恐惧，在《国际先驱导报》刊登的漫画中，美国人在惊讶之余，担心中国公司能像我们美国公司一样忠诚吗？这是最基本的原因，并不是美国人讲的“能源是战略物质所以对我们美国很重要”，这是假的。中海油收购之前做了充分的对美国、外国投资者的审查，研究相当透彻，所以到最后我还是能够坚持下来。而美国政府其实相当被动，因为是法律程序不能不批，但批了在国会还要付出很大的政治代价，政治风险带来了更大的经济风险。

另一个就是《经济学人》登的漫画，这幅漫画反映了他们的恐惧。这说明西方尤其是美国的政治家们对我们如何看？我们怎么看自己不重要，现在是人家怎么看咱们。所以我总结成，自大+自卑+恐惧=中国威胁论，过去我们谈中国威胁论的时候，往往是从政治上、意识形态上分辨，但是今天这已经不是最主要的，而是中国经过快速崛起，美国人看不见中国公司成长背后的担心。

我们要有一个反思，解决问题的办法就是我们要更好地了解美国人的心理，了解他们的心态，然后想怎么样让他不要担心。那么现在有两个层面。首先是政府层面。对于中国企业走出去，很难把它完全看成是一种市场上的商业行为。整个世界用60年前形成的冷战思维来看中国，共产主义国家，共产党领导，到今天仍然用这个角度看我们，我们怎么办？

我们需要将一个新的中国画面让对方知道。一个企业做这种工作没有多大力量，最主要的还是政府，有一个清晰透明的全球理念。我们应该说我们追求什么理念？我们在世界上承担什么责任，履行什么义务？要明明白白告诉世界，我们既不能完全按西方的，同时也不能完全按中国自己的，一定要双赢的全球战略。所以从国家层面，要建立一个让世界都明白的中国全球理念。

第二，就是要明确战略，国家经济全球战略引导下的各行业的经济战略。举一个最典型的例子，在收购优尼科中，我们做什么都是跟着人家去，跟着人家后面解释。比如人家说中国威胁论，我们急急忙忙跟人家说我们是和平崛起；人家说利率不合理，你找出很多原因，然后说我会调，包括纺织品。这是咱们处于被动状态，我们能不能主动把这些东西向世界宣读，这是一个大的全球思维。然后我们才有各个行业、各个部门的具体战略。

优尼科收购当中，美国政府将商业性变成合法化的东西，然后政治化，变成法律程序。中海油收购优尼科，产量还不到4%，优尼科也不给政府提供化学、

药品、航空油，技术是通用的技术，美国人没有安全理由来拒绝这个交易。

但是在那个阶段，美国政府在中国有利益，朝核会谈是美国最头痛的问题，中国政府努力帮助促进，这是外交部的事；然后汇率调整，汇率的调整是中国人民银行的事。然而，中海油刚宣布退出，国内就宣布买50亿美元波音飞机。

这说明什么？政府各个部门没有一个整体国家观念，在企业层面没有办法操作。只有在国家层面形成战略，企业才有可操作性的执行战略。我无意批评政府人员，但关键是如何改进？企业层面，就必须坚定不移地走市场化道路。在收购之前，我们曾经跟美国政府充分沟通，当时担心美国政府指责中国公司到苏丹、伊朗、委内瑞拉与美国敌对的国家收购，那么中国公司一定要用市场化的方式来收购，因为只有市场化，全世界才懂你。中海油之所以在这次收购过程当中被大家认可，就是因为中海油非常透明地在市场上操作这个过程。尽管中海油的收购受到美国政治的阻碍，但中海油必须坚持市场化。

第三，坚持双赢。真正变成国际化的公司，我们首先要变成国际化的公民，中国公司要有全球意识，中国公司要承担发展当地社区的社会责任。如果我们不能为当地的社区、民众和政府解决其需求，我们就不会有长久的生命力。

我最近给一些国家的领导人提了一个建议：请他们告诉我当地国家的需求是什么，我看我能否帮他们解决需求。不发达或者欠发达的国家，它需要大批的资金搞基本建设，它可能并不是需要一个石油公司给它开油，但它需要建电厂，建高速公路，修机场，这是我们千载难逢的发挥中国企业综合实力的好机会，我们的建筑公司都非常棒，但是他们苦于没有项目。因此，我组织起来这些公司去当地建电厂、机场，然后，我再跟政府去谈油、气的开采勘探，我相信他们会很重视。

此次收购最大的教训是因为我们长期没有在美国有任何的作业。如果中海油以前在美国有作业就树立了公司的形象；另外，做事情要长远考虑，不要今天需要了才去，做生意先交朋友，如果前几年我就跟美国的议员做工作，提前几年做社会的、舆论的、政治的准备工作，跟外国的领导人交朋友，帮助他们解决问题，这样中海油才真正拥有了与西方公司同场竞技的本领。

中国之所以能够发展这么快，是因为我们走了非常规之路，中国企业的国际化也必须走非常规之路，按照西方理论，企业并购2/3不成功，不成功的原因是因为企业整合不成功，一个最根本的东西是收购后换人换系统，这是我们中

国公司万万不能做的。

三年前,中海油收购了西班牙Repsol在印尼的油田,花了6亿美元,当时有1 000多个临时工,有1 000多承包商,近3 000人的队伍,我们前两年派了两个人,到现在也只有20人,但是很成功,三年就已经回收了62%的投资。

原因在于,我们出去不要把中国人都带出去,怎么样让外国人发挥他的聪明才智;另外,我们总体管理水平没有达到,但是这种管理系统不是一两天建立起来的,国家总体仍然在进行工业化过程当中,如何实现跨越?出路就是拿来主义。国外搞ERP花了几亿美元,搞好了拿过来,中国企业要想建设国际一流的公司,必须要走自己的路。

另外还有石油行业特性。为什么我们敢收购优尼科,因为我们有20多年的实践经验,中海油跟外国公司有接近之处,更是因为石油行业不存在这么大的风险;而在制造业,包括联想的收购完成后,考虑技术是否变、产品是否变、客户群是否变、市场是否变,但在石油行业并没有这些问题——只要生产方式不改变就不会有变化,不因为中海油操作就会少产油,而风险就在于换人,换人就要换生产方式。

收购优尼科的体会让我们认识到中国公司的成长要走非常规之路,所以中国公司的全球化会遇到很多水土不服,因为我们同时肩负两个任务:一个是公司自身的跨越式发展,另外就是公司治理,建设现代企业的任务,全球化会因为中国而发生变化,这是任何人都无法改变的历史潮流。

建立健全的生态系统是跨国公司腾飞的关键

陈永正

微软公司副总裁、大中华区 CEO

1992年看浦东，浦东什么都没有，但是浦东新区的构想在国外推出来；十几年前谈到去浦东建公司，大家都不愿意去，但是现在浦东的发展确实很好——浦东的发展就是中国这个活力市场发展的缩影。

目前，中国作为世界上最强势的生产大国的地位已然不可动摇，即便是在未来数十年，中国在制造业中的领先地位也不会被人超越。也许大家会提到金砖四国中的印度，但事实是，印度的教育水平至今仍无法与中国相比，所以印度劳工的知识程度以及勤奋程度也都与中国有着明显差距。

当下，中国必须从一个制造大国走向知识经济大国、走向创新大国，因为在这个转型的过程中潜藏着无限机遇。比如，中国是世界上最大的电视生产和销售大国，中国的移动手机和宽带用户数量已跃居世界第一。这些加在一起代表什么？代表宽带多媒体，代表移动，代表未来在3G融合中所潜藏的巨大商机。而在这个领域里，中国也将超越世界上的其他国家。

与此同时，中国也将遇到最大的挑战——创新，具体地说是创新投资的不足。中国的科研经费投入总的来说不少，但是遇到了公司的规模和架构限制。比如小公司就没有能力在科研经费方面有多少投入，所以他们在市场上根本没

办法竞争，惟一的生存方法就是杀价。杀价过程中如果碰到了中国用户，谈判过程很好进行，谈判服务也不占用什么预算，但仅凭杀价，这些小公司做完一两单生意之后就做不下去了，因为没有利润，且易形成恶性竞争。

中国在创新领域最大的问题是什么？窥豹一斑，比如在软件行业里就是公司的结构和人才资源。除此之外，中国的软件公司大多都偏向于为小公司提供服务，这跟印度软件公司的发展有着很大的差别——印度软件是在往高端走，为大型公司提供服务。虽然目前中国的很多公司已经开始在美国发展，并且已经开始给IBM造成了很大压力，但中国也是刚刚开始外包，正处于起步阶段。中国软件业所面临的最大挑战，就是如何能够找到一条正确的大道走出去。

软件业是最标准的一个无国界、无边界的行业，而微软中国发展的关键就是建立健全的生态系统。

为什么？因为微软在全世界依靠数十万个合作伙伴，不管是系统继承解决方案的开发、代理销售，或者是服务公司，都依靠这几十万的合作伙伴来共同发展。在中国我们的合作伙伴多半偏向服务，开发层次比较少，我们采取的最主要策略就是建立健全的伙伴生态系统。我们在北京设立技术中心，在上海建立两家合资公司，在9个省市建立微软的合作中心。另外，我们还在中国加大战略投资的力度，希望跟行业里比较领先的企业通过投资的关系，加深他们对微软的解决方案的应用，以及在软件外包走出去等方面能够达成更多的合作。所以在未来，我们将会会有更多的战略投资。

另外，我们也非常重视人才战略。中国的人才金字塔型架构，并且每年都有约25万个IT方面的新型人才从高校毕业走进市场，这个数据在美国是20万，在印度是15万，所以说中国也是教育的第一大国。除了吸收高校毕业生，微软中国还有系统的培训，比如现在，我们就培训了6 000位软件工程师、软件架构师以及项目管理人员。经过交流和培训，我们感觉获得了更强的合作伙伴，所以这也被定为我们的长期规划，必须每年都坚持做下去。

所有这些健全的生态系统带给我们的好处不一而足，比如我们在欧洲，我们凭借1块钱的销售就可以与合作伙伴加起来得到7块钱的收入，在咨询服务、集成开发等行业应用方面同样的投资，别人收入1块钱，我们收入2块钱。我们的价值链决定了我们需要更强的伙伴，我们的伙伴成长了，我们才会成长。例如在软件外包领域，过去3年我们花费了很多的时间跟中国的电信公司一起做外

包，由于中国软件公司在语言等方面跟国外的开发流程不是很接轨，所以一开始花费了很多的时间，后来派我们自己的软件开发人员来中国跟中国公司一起做外包。经过这样的努力，中国现在有上千位软件开发人员是在别的公司来做我们外包给他们的工作。这样我们的业务规模就会越做越大，而关键源头就是我们拥有了良好的软件行业生态环境。所以生态环境也是中国其他行业发展所面临的最大挑战。

国内软件公司和国际上的竞争者都非常清楚，如果中国软件公司单纯在大规模开发软件方面跟国外的公司竞争的话会很难，但同时大家也清楚，中国公司有自己独特的优势，那就是拥有广大的市场，所以如果中国公司在行业信用和企业应用方面能够下功夫的话，企业发展和经营状况可能会很好。中软公司就是很好的例子，它每年的业务增长已经达到了50%~60%，当然利润也在快速提高。

很多人提到中国要发展，必须从中国制造转向中国创造，而我也认为，大规模软件公司快速的崛起乃至中国的快速崛起，创新是非常关键的因素。到目前为止，跨国公司在发展的第一波浪潮已经接近尾声，谁能在下一小节比赛中再次赢得中国市场的无限机遇？

《突围》这本书精彩地分析了跨国公司对中国的重估，以及中国公司国际化步伐的惊人之速，对所有在华跨国公司和准备踏出国门的中国企业未来的发展都极具参考性和指导意义。

正如前文所讲，中国的制造大国地位在未来数十年都不会被动摇，如何从制造大国走向制造强国，跨国公司和中国企业如何在下一波经济浪潮中继续中国神话，希望你能从《突围》这本书中寻出详细答案。

目 录

中国企业国际化的下一步 / V

建立健全的生态系统是跨国公司腾飞的关键 / X

上 篇

跨国公司重估中国市场

第一章 变化中的中国市场 / 3

第一节 中国需求正在吞食世界? / 3

第二节 如何理解中国股市? / 7

第三节 重估中国市场 / 11

第二章 跨国公司中国“变脸” / 17

第一节 换标行动 / 17

第二节 被跨国公司伤害 / 18

第三节 再见!“中国价格” / 20

第三章 跨国公司的烦恼 / 31

第一节 中国式分手 / 31

第二节 失意者 / 34

第四章 MNC渐入佳境 / 85

第一节 谁在卷土重来? / 85

第二节 逆流而上的玩家 / 102

第三节 加速, 中国区 / 123

第五章 跨国公司的新思维 / 147

第一节 第三条道路进入中国 / 147

第二节 跨国公司的新伙伴主义 / 149

第三节 和谐社会的跨国伙伴 / 155

下篇

中国企业国际化元年

第六章 红色时代来临 / 165

第一节 第一次浪潮 / 165

第二节 发现欧洲 / 170

第三节 海外专利破冰前行 / 179

第七章 中国买家2.0 / 185

第一节 联想大跃进 / 185

第二节 祭坛上的中海油 / 195

第三节 事先张扬的收购事件 / 203

第四节 海外并购须相信事缓则圆 / 215

第八章 国际化之劫 / 219

第一节 李东生如何驾驭双头怪兽 / 219

第二节 赵勇善后 / 231

第三节 陈久霖的炼狱之路 / 239

第四节 奇瑞的新大陆 / 249

第九章 成长的天花板 / 261

第一节 500万先生弃主 / 261

第二节 上汽的梦想与焦虑 / 270

第三节 中国制造的“天花板” / 277

上篇

跨国公司重估中国市场

今天已经没有多少人否认中国对于经济全球化，对于跨国公司的重要意义。它是全球经济增长最迅猛的地区，它是全球吸引外资最多的国家，但问题在于，有多少人真正了解这个市场竞争的激烈程度、环境的复杂程度、变化的迅速程度。相比于艰苦困难的 20 世纪 90 年代，今天在华跨国公司的境遇确实已经大为好转，许多公司的利润在飞速增长。不过相对于他们对于中国的期望和巨大的投资，现有的回报显然还不能让他们足够满意。

事实上，在经历了连续数年经济高速增长后，中国已经逐渐呈现出比其他任何国家单一市场更为复杂的特征，除了地域差异越来越明显、消费者习惯越来越多样化之外，横亘在跨国公司面前的难题还包括：难以琢磨的地方政府政策、不透明的知识产权环境、与经济规律背道而驰的资本市场以及多变的人力资源体系，而这些都需要跨国公司重新审视这块高速增长的市场。