



跨国 公司

Multinationals

研究丛书主编
毛蕴诗

在华 筹 供 策略

Sourcing Strategy of Multinationals in China

李新家 著

导论

问题的提出与研究对象
跨国公司在华筹供文献综述

跨国公司在华筹供策略及其特征与趋势

在华直接投资生产零部件和原材料

在华并购零部件生产企业

通过业务“外包”进行筹供活动

在华采购

在华设立研发中心为筹供服务

建立地区总部协调在华业务

在华业务整合

形成适应筹供策略的管理体制

跨国公司在华筹供策略特征与趋势

跨国公司在华筹供策略的决定因素

以往研究的简要评述

跨国公司本身战略

我国环境的特殊因素

行业特征

技术进步

各种因素的综合作用与多重性质

跨国汽车企业在华筹供策略与案例

全球汽车工业基本状况

跨国汽车企业在华战略的一般分析

跨国汽车企业在华筹供策略

广州汽车工业的发展和广州本田筹供策略

丰田公司在华筹供策略

跨国公司在华筹供问卷调查统计分析

跨国公司在华筹供调查问卷分析

中小外资企业在华筹供问卷调查分析

跨国公司在华筹供的启示与对策

跨国公司在华筹供策略研究主要结论

跨国公司在华筹供对我国制造业的影响

跨国公司在华筹供的应对策略

【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

李新家 著

跨国公司 Multinationals

在华筹供策略

Sourcing Strategy of Multinationals in China



研究丛书主编
毛蕴诗

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司在华筹供策略/李新家著. —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)

ISBN 7-5005-8398-2

I. 跨... II. 李... III. 跨国公司—企业管理—物流—物资管理—研究—中国
IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 071815 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 17 印张 226 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月武汉第 1 次印刷

定价:35.00 元

ISBN 7-5005-8398-2/F·7325

(图书出现印装问题,南财文化负责调换)

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》、《跨国公司在华筹供策略》、《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。

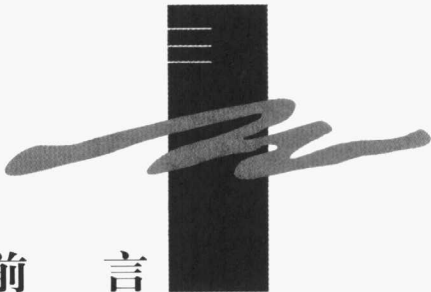
中国财政经济出版社对本套丛书的出版甚为重视，尤其是湖北南财文化发展有限公司张光忠经理对本套丛书倾注了不少心力，在此一并致谢。

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

本书是中山大学管理学院毛蕴诗教授主持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战略反应》(2002—2004年,批准号70132010)一项子课题的研究成果。

企业筹供策略是指企业获取生产投入物的手段和方法。以往对跨国公司在华筹供策略的专题研究比较少,甚至有学者认为,对在华外商直接投资企业筹供策略的研究几乎空白。

本课题的研究表明跨国公司在华筹供体系已经基本形成,并相对完整,其要点包括:(1)实现在华投资项目的纵向一体化,在中国内地投资建厂;(2)通过增资扩股或建立独资子公司,提高对上游企业的控制程度;(3)收购与兼并我国配套企业;(4)积极培育和帮助当地供应商;(5)与在华其他外资企业加强合作;(6)引导中国的原材料零配件企业和国外的供应商合资合作;(7)在华设立采购中心,扩大在华采购;(8)继续利用海外资源,进行全球筹供;(9)设立研发中心,为配套企业提供技术支持;(10)通过地区总部加强在华业务整合,使原材料和零部件的筹供、产品生产、研发以及销售各环节得以协调;(11)把在华筹供纳入全球筹供体系;(12)形成与其筹供策略相适应的

企业治理模式;(13)充分利用现代信息技术和电子计算机技术改进在华筹供体系。

从跨国公司在华筹供策略中,可以观察到一些基本特征:跨国公司在华筹供策略从整体上看已经发展为综合筹供;外资企业零部件或原材料生产和采购本土化的主要形式表现为产业集群;在华筹供的增加主要是跨国公司内部筹供的增加;跨国公司在华筹供策略经过了一个转变过程,并且逐步升级。跨国公司在华筹供的基本趋势则包括:第一,跨国公司在华筹供策略与其全球战略趋于一致,并且日益明显地把在华筹供和全球筹供结合起来;第二,虽然不同行业不同企业的情况有差别,但总的情况是,跨国公司在华本土化筹供比重提高的趋势很明显;第三,跨国公司并购我国零部件企业趋势加强;第四,跨国公司在华追求独资化,提高对原材料和零部件生产的控制程度;第五,跨国公司在华筹供中对整个产业链和供应链的投资和控制趋于加强,对技术的控制趋于加强。

以往的研究注重用跨国公司子公司本身的战略因素来解释其筹供策略。本课题的研究发现跨国公司在华筹供策略的决定因素有4个方面:跨国公司本身战略、国际环境和我国环境的特殊因素、行业特征以及技术进步。每一方面又包括多种具体因素,各自具有多重性质。

获得成本优势和提高效益是跨国公司进行本土化生产和筹供的基本动机。跨国公司在华筹供的效益很明显:扩大了在华生产和市场占有率;在华筹供成本低于国际平均水平20%—40%;充分利用我国各类筹供资源。

研究发现跨国公司对配套企业或者供应商的要求已经表现为一个复杂的体系,包括保证产品质量、设计与生产配套、有能力共同参与零配件的研究和开发、价格优惠、及时交货、综合和优质的服务、适应电子采购要求的信息系统、获得需求方特定的标准认证;更高一些的要求还包括获得相应的国际标准认证、采用电子计算机辅助设计与生产、供货与生产同步、有能力随着需求的增加而扩大生产、实行模块化、系统化供货、适应个性化柔性化生产的需要以及诚实守信,能与之建立长期战略伙伴关系等 15 个方面。我国企业既要适应这些要求,力争进入跨国公司在华筹供体系,同时又要开展积极的筹供竞争。

值得进一步研究的问题还有:(1) 如何正确评价跨国公司在华筹供对我国经济的影响,如何运用与经济发展的客观趋势相适应的观点来看待和应对这种影响;(2) 决定跨国公司筹供策略的因素之一是工资与生产率的关系,如何把廉价劳动力的优势与扩大劳工利益有机地结合起来;(3) 如何正确看待跨国公司内部筹供和当地筹供的交叉,比如加入世界贸易组织之后,如果我们依然强调外资企业在华国产化指标,有可能产生观念和政策上的误导;(4) 如何在跨国公司在华筹供的研究中准确评价市场换技术策略的效果;(5) 如何准确评价跨国公司在华筹供的效益;(6) 如何在理论上把跨国公司在华筹供策略的研究和其全球筹供策略的研究综合起来,如何把跨国公司的筹供策略研究和其总体战略的研究综合起来。



Abstract

This thesis is the research result of a subsidiary project of Professor Mao Yunshi's research project. This project is Multinational's Strategy and Activities in China, which is sponsored by National Natural Science Foundation of China (2002–2004, Approval Number 70132010).

This paper presents a study of sourcing strategies adopted by multinational corporations in China. Sourcing strategy generally refers to the ways and approaches employed by enterprises in acquiring inputs for production. Previous studies on sourcing strategies of multinational corporations in China are very limited. This study shows that sourcing system of multinationals in China has been in shape and relatively completed. A vertical integration strategy for investment projects in China has been realized and production plants have been set up in inland China; The degree of control over the frontend enterprises raised through expanding stock or founding wholly foreign-owned subsidiaries; Purchasing or merging matching Chinese enterprises; Actively fostering and helping local suppliers; Strengthening cooperation with other foreign-funded enterprises in China; Introducing collaboration between Chinese components and raw materials operations with foreign suppliers; To set up purchasing centers in China for the purpose of expanding purchases; To continue to utilize overseas resources in global sourcing; To set up R&D centers providing technical support for matching enterprises; To enhance business integration in China



through its regional headquarter in order to ensure a coordination among the sourcing , development of products, R&D, and sales; Integrate sourcing in China into the global sourcing system; To formulate an enterprise governance model which is compatible with its sourcing strategy; To improve sourcing system by fully utilizing modern information technology and computer technology.

Previous studies focused on explaining sourcing strategies by analyzing the strategic factors affecting the subsidiaries of multinational corporations. This study found that four factors determining sourcing strategies in China: the self-strategy of multinational corporations, special factors in international environment and Chinses environment, features of industries and specific factors of enterprises as well as effect of technological progress. Each aspect embodies many specific factors and each factor has a variety of natures.

Multinational corporations have obviously gained efficiency from sourcing in China. Their manufacturing and market penetration has risen up. Costs for sourcing in China are lower by 20%–40% than the world average. They can also fully use all kinds of resources in China.

In this research, we find that multinationals have required matching enterprises or suppliers in various ways. Chinese firms are required to meet the preceding needs and strive to be involved in the sourcing system of multinational corporations. On the other hand, they have to participate actively in sourcing competition.

作者简介

李新家

男，汉族，1952 年出生，湖南桃江县人，研究员。1971 年参加工作，1977 年考入北京大学，1982 年毕业于中国社会科学院研究生院，获经济学硕士学位。2004 年获中山大学管理学博士学位。先后在中国社会科学院、湘潭大学工作。1987 年晋升为副教授，1993 年初调入广东省社会科学院，1994 年晋升为研究员。现任广东省社会科学院副院长、广东经济学会副会长、广东价格学会（协会）副会长、广东省消费者委员会副会长、广东消费经济研究会会长等。1998 年获国务院颁发的政府特殊津贴，1999 年获中共广东省委宣传部授予的广东省优秀中青年社会科学家称号。出版个人专著《时间经济学》、《消费经济学》、《经济社会环境协调发展的研究》、《企业集团——扩展动因模式与案例》、《网络经济研究》。担任副主编的著作有《当代消费经济辞典》、《市场经济与产权制度改革》；合作完成和参加编著的主要有《邓小平市场经济理论与广东实践》、《中国消费结构的研究》；先后发表经济学论文和译文 300 多篇。

目 录 >>>

第 1 章 导 论

第一节 问题的提出与研究对象 /2

第二节 跨国公司在华筹供文献综述 /4

第 2 章 跨国公司在华筹供策略及其特征与趋势

第一节 在华直接投资生产零部件和原材料 /34

第二节 在华并购零部件生产企业 /37

第三节 通过业务“外包”进行筹供活动 /42

第四节 扩大在华采购 /46

第五节 在华设立研发中心为筹供服务 /58

第六节 建立地区总部协调在华业务 /62

第七节 在华业务整合 /65

第八节 形成适应筹供策略的管理体制 /67

第九节 跨国公司在华筹供策略特征与趋势 /70

第 3 章 跨国公司在华筹供策略的决定因素

第一节 以往研究的简要评述 /90



	第二节 跨国公司本身战略 /91
	第三节 我国环境的特殊因素 /103
	第四节 行业特征 /107
	第五节 技术进步 /113
	第六节 各种因素的综合作用和多重性质 /116
第 4 章	跨国汽车企业在华筹供策略与案例
	第一节 全球汽车工业基本状况 /120
	第二节 跨国汽车企业在华战略的一般分析 /122
	第三节 跨国汽车企业在华筹供策略 /128
	第四节 广州汽车工业的发展和广州本田筹供策略 /149
	第五节 丰田公司在华筹供策略 /177
	第六节 本章小结 /183
第 5 章	跨国公司在华筹供问卷调查统计分析
	第一节 跨国公司在华筹供调查问卷分析 /194
	第二节 中小外资企业在华筹供问卷调查分析 /199
	第三节 本章小结 /203
第 6 章	跨国公司在华筹供的启示与对策
	第一节 跨国公司在华筹供策略研究主要结论 /206
	第二节 跨国公司在华筹供对我国制造业的影响 /215
	第三节 跨国公司在华筹供的应对策略 /220
参考文献	/236
后记	/255

第1章

导论

- 问题的提出与研究对象
- 跨国公司在华筹供文献综述

“跨国公司在华筹供策略”是中山大学管理学院毛蕴诗教授主持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战略反应》(2002—2004,批准号 70132010)的一项子课题。这一子课题研究跨国公司在华筹供策略及其决定因素。

第一节 问题的提出与研究对象

一、问题的提出

根据联合国贸易和发展会议公布的数字,目前全球跨国公司约有 6.5 万家,对外直接投资存量从 1990 年的 1.7 万亿美元上升到 2001 年的 6.6 万亿美元。2002 年,中国首次超过美国成为最大的外商投资目的国。跨国公司的发展及其在中国投资活动的扩大,使它们在中国经济生活中的作用加强。

企业获取各种生产投入物的活动被定义为筹供活动,对企业筹供的研究,主要涉及原材料和零部件的生产和采购等。跨国公司在长期实践中已经形成了各种各样的筹供策略,以适应不同的市场环境。它们在中国开展全面的筹供活动历史不是很长,因为跨国公司刚刚进入中国市场的时候,中国市场前景尚未充分展现出来,中国制造业的发展相对落后,所以主要采取由母公司提供零部件或者从海外采购零部件到中国进行组装,比较单纯地利用我国的廉价劳动力。到了 20 世纪 90 年代中期,由于我国经济经过了改革开放以来持续、稳定和快速的发展,跨国公司越来越看好中国市场,许多跨国公司调整了它们的在华战略,力图最充分地利用对它们有利的各种资源,把中国当成全球生产基地,从中国获取原材料和零部件的数量逐步增加,不仅满足它们在中国生产的需要,而且为其在全球各地的生产企业提供有效的供给。随着我国加入世界贸易组织,我国市场进一步与全球市场接轨,加上我国制造业的发展,我国成为全球制造基地的趋向日益明显。对于制造业的发展,原材料和零部件的供给是最基本的要求。跨国公司必然要扩大对原材料和零部件生产和供给的投入,加强对整个供应链、产业链和价值链的控制。因此在一个比较短的时期里,跨国公司在华筹供策略已经形成了较为完整的体系,对我国经济产生着越来越深远的影响,使研究跨国公司在华筹供策略具有非常重要



的实际意义和理论意义。

今天,跨国公司在华筹供策略已经成为它们全球筹供策略的重要组成部分,是其全球战略在中国市场的表现。研究跨国公司在华筹供策略及其决定因素,对于理解跨国公司的全球战略以及它们在全球经济中的重要作用具有直接的帮助;对于正确认识和评价跨国公司在华投资对我国经济的影响,从而为进一步完善我国利用外资的政策,为我国企业应对跨国公司在华策略以及学习跨国公司先进的战略和管理知识具有重要的参考价值。

二、研究对象与方法

本课题研究跨国公司在华筹供策略的形成、特点与趋势,探讨跨国公司在华筹供策略的决定因素。筹供是企业获取供应的业务活动,主要是指如何组织供给生产活动所需的原材料、零部件等中间投入。跨国公司的筹供是指通过采购、转包生产和国外子公司生产等方式,取得物质供应的活动。广义的国际筹供涉及一家公司国际生产的全过程。跨国公司进行国际生产不仅表现为本国企业内部的生产活动,而且表现为公司在国际上进行主件、零部件等各种投入物的制造、运输、采购、储存和装配等活动。由于原材料和零部件的筹供对制造企业具有特殊重要的意义,所以本课题以制造业跨国公司筹供策略作为主要研究对象。按照筹供的定义,消费品的采购不属于筹供活动,也不属于本课题研究的对象。

企业的筹供策略是企业为了保证生产投入物的供给所采取的各种方法和手段。在以往的研究中,筹供策略被区分为许多不同的种类。最基本的一种区分是把筹供分为内部筹供和外部筹供,它们各自又还可以进一步细分。内部筹供是指通过股权的占有,控制子企业内部的生产,为公司的另一些企业取得生产所需投入物的内部供应。外部筹供是通过外部交易市场,为公司的一些企业取得有关投入物的供应。在实践中,企业一般会综合地采用各种筹供策略。有效的筹供活动是生产正常进行的保证,是企业竞争力的重要源泉。筹供策略是跨国公司国际生产一体化战略的重要组成部分。

本课题研究过程中,利用有关跨国公司在华投资活动的各种资料,分析跨国公司在华筹供策略的形成与发展,通过对汽车行业跨国公司在华筹供的专题案例研究和对跨国公司筹供活动的问卷调查,进行实证分析和统计分