



“南开大学韩国经济与管理研究中心”文库 (4)

主 编 崔 勋

副主编 [韩] 白权镐 申炫国

经济全球化 与

在华投资韩资企业的 本土化战略



JINGJI QUANQIUHUA YU
ZAI HUA TOUZI HANZI QIYE DE
BENTUHUA ZHANLUE



经济科学出版社
Economic Science Press

“南开大学韩国经济与管理研究中心”文库（4）

经济全球化与在华投资 韩资企业的本土化战略

主 编 崔 勋

副主编 [韩] 白权镐

[韩] 申炫国

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经济全球化与在华投资韩资企业的本土化战略 / 崔勋编著.
—北京: 经济科学出版社, 2004. 12
ISBN 7-5058-4598-5

I. 经... II. 崔... III. ①企业-对外投资-研究
-韩国 ②外资公司-企业经济-研究-中国
IV. F279.312.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125339 号

责任编辑: 纪晓津

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

经济全球化与在华投资韩资企业的本土化战略

主 编 崔 勋

副主编 [韩] 白权镐

[韩] 申炫国

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787×1092 16 开 13.5 印张 250000 字

2004 年 12 月第一版 2004 年 12 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4598-5/F·3870 定价: 25.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

中国经济的全球化与在华外资企业的本土化	[韩] 白权镐 (1)
在华韩资企业的经营本土化类型研究	[韩] 白权镐 安鍾石 (19)
在华韩资企业中国员工工作价值观研究	崔 勋 [韩] 薛东熏 (41)
在华韩资企业员工组织承诺研究	[韩] 安鍾石 (59)
在华韩资企业劳资关系与人力资源管理研究	[韩] 李章原 (79)
在华投资韩资企业与当地政府以及社会的关系	[韩] 金潤泰 (97)
吸引外商直接投资：可持续发展的选择	[韩] 申炫国 (121)
中韩 ICT 企业营销战略与实践的比较研究	申光龙 吴新宇 (130)
韩国和中国劳动法比较	
——关注个体劳动关系法	[韩] Lee, Chul Soo (146)
加强韩企与津企合作 积极打造天津外向型发展模式	
.....	张 贵 胡晓伟 (159)
地方产业群在中国的发展演变	
——以天津电子信息产业群为例	周立群 罗若愚 (171)
中国旅游资源国际合作开发问题研究	梁修存 (185)
韩国女性参与政治的必要性研究	[韩] 赵锦子 (202)

中国经济的全球化与 在华外资企业的本土化

白权镐 (韩国启明大学 副教授)

摘 要

本文从两个基准出发,即市场化程度与开放化程度,对中国经济全球化进行了评价。分析得出中国经济全球化程度不断提高,尤其在加入 WTO 之后情况更是如此。在这种情况下跨国企业逐步进入中国,并将中国作为世界性研究开发及生产全球化战略基地之一。但基于中国政府、社会文化等方面的特殊性,跨国企业的全球化战略必须以对中国的本土化为应对策略。本文分析了,本土化应该从人力资源、研发、营销等方面着手。结论指出跨国企业必须实施有效的全球联网战略与本土化战略的结合,“着眼全球,立足本土”。最后,本文对在中国实施本土化进行了分析。

关键词: 全球化; 本土化; 战略本土化; 管理本土化

Abstract

This paper evaluates the global extent by two standards that is market and opening. By the evaluation the global extent of the Chinese economy is rising gradually especially after China's entry into WTO. In this situation the multinational companies have been developing the market of China, and take China as the center of world R&D and strategic base of global production. Because of the specialty of China government and social culture, MNC's global strategy should base on the localization. This paper concludes that the localization should come from human resource, R&D, marketing, etc. As the conclusion of this paper, MNCs should combine the strategy of global web and localization strategy, which is "think globally and act locally". Finally, this paper analyzes the localization in China.

Key word: Globalization; Localization; Strategic Localization; Management Localization

随着中国加入 WTO，中国经济急速融入到世界经济秩序当中。中国经济的高速增长是外资企业加速进入中国，并调整其进入战略的重要环境变化因素。由于中国市场环境的特殊性，在中国市场内销的外资企业一直无法将中国融入其全球化联网战略。直到中国入世以后，他们才能在中国市场通过以全球化为基础的联网战略来强化其竞争力。这意味着中国市场环境正逐步走向全球化。据分析，尽管服务业市场的开放化或多或少被延迟，中国整体经济的市场化、开放水平已超过了发展中国家的平均水平。

仔细观察在华投资的世界各地跨国企业的战略特征，可以确定的是随着中国经济的全球化，将出现全球联网战略调整，同时更重视本土化的战略选择。这是对中国投资战略本土化的扩大与强化，把企业剩余价值链技能上的竞争力创造因素——核心竞争力转移到中国，且大幅度转移决策权。这是由于，随着中国经济的全球化，中国的市场地位也发生了变化，在世界市场中所占的比重和重要性日趋增大，这就使得外资企业进入中国的战略成为其全球化战略中的重要组成部分，即中国经济的全球化促进企业战略本土化。

另外，外资企业进入中国还面临着各种社会文化特性等本土化要求的压力。例如，由于国土辽阔而导致的地方多样性、地方自治的传统、消费者购买行为特性及中国特有的贸易惯例与文化等，这些中国特有的社会文化特性要素是促进外资企业管理本土化的重要因素。

总之，可以明确的一点是，随着中国入世，中国经济急速融入世界经济当中，且中国市场环境正与全球化标准相接轨。但进入中国的外资企业在战略性层面和经营管理层面都面临着本土化的必要性。应当铭记，在华的外资企业的本土化，不应局限于单单适应中国特有的经济社会文化要素这一狭隘观点，还应包含基于中国事业在世界战略中的定位调整的企业核心竞争力及资源本土化。

一、绪论

入世后中国市场环境发生了深刻的变化，正确掌握这些变化的特性与结构是使中国进出口贸易成功的重要前提。以这种观点理解入世后的中国市场环境的核心词有两个：一是“全球化标准”；另一个是对中国当地社会文化的适应，即“本土化”。自从中国正式向资本主义市场经济体制学习以来，经济开放越来越快，市场经济也急速扩散，随之中国事业环境的全球化适用范围也急速扩大，这一点是可以明确的。每年 400 亿美元以上的外资已持续多年流入中国；世界 500 强跨国企业中 400 多个已进入中国；2002 年末外资规模（以实行累计为基准）已

经接近 5000 亿美元，这些事实都充分的说明了这一点。正如 GM 老总所说：“没有明确的中国进出战略，无法达到全球化”，这表明中国市场已成为全球化市场。

但也有不同的观点认为，对当地进出外资企业而言本土化是成功的关键，且对中国当地社会文化的适应也十分重要。驻华的日本企业不如在其他国家的日本企业是因为他们忽视了本土化的因素；据中方的研究表明，越是达到了经营本土化的跨国企业，经营成果越良好，成功率也越高。这些都是反证的论据。

本论文以全球化的进展为中心，分析了入世后中国事业环境特性的变化，并以当地文化特殊性的观点来重分析中国市场环境，为进出口企业如何在中国经济全球化趋势中吸纳和评价全球化与本土化及如何对症下药提供依据，这会使读者从均衡的角度看待入世后中国市场环境变化。

二、入世后中国宏观市场环境变化：全球化方向

1. 中国经济的市场化

中国经济的全球化可以用市场化程度与开放化程度两个基准来评价，即经济市场化的进行程度和其开放程度与水平是否接近于全球化是它的要点。首先来看市场化（自由度）水平，从市场化程度高的部门开始：贸易商品价格自由度是 1.33，资本及土地市场 1.67，企业经营 2.00，非国有部门贡献 2.40，政府财政负荷 2.50，法律的公平贸易保护 2.50，劳动及报酬 2.67，政府的经济行为干预、银行及货币、利息率、汇率各是 3 个点、贸易自由度 3.50。据此，五大要素市场化指标为：生产要素市场化 2.17，经济主体自由化 2.20，贸易环境的公正性 2.44，政府管理的规范化 2.75，金融系数的合理化水平 3.0 等（表 1）。最终根据这五大要素算出整体中国经济的市场化程度为 2.51，把这个值换算为百分比得 69%，可以说是已达到了市场化。虽然这超过了市场化边际值 60%，跟先进国家的市场化水平相比还有一定距离，但已经达到了发展中国家的市场化水平^①。

这意味着尽管中国经济的市场化进行到可以认为是市场经济体制的程度，但仍然具有着发展中国家的市场特征。在过去 20 年，中国促进改革开放，获得了经济的持续快速增长。经济增长如此之快，以致市场化也较快地得以推动。只不

① 美国的某一财团所测定的 2000 年中国市场化指数为 3.55，在 156 个调查对象国家中排第 127 位。这与中国自行测定的指数有相当大的差异。其主要原因：第一，北京师范大学测定的年度为 2001 年，正是中国加入世贸组织的年度，这推动了中国市场化进展。第二，在测定过程中所选择的变量不同。第三，不同的评价主体对中国市场化的认知有一定的差异。北京师范大学的评价注重反映中国市场化的快速发展和政策措施所带来的积极效果。

过市场化在政府的市场干预、外汇金融市场的市场化、规范化以及贸易自主权等方面表现不充分。这跟大部分发展中国家市场经济中市场化不足的部门差不多。经济发展水平或阶段和市场化之间存在着一定的联系。市场化有助于经济发展是很显然的，但反过来盲目的市场化会使竞争力衰退，阻碍经济发展或导致发展过程中出现问题。

表 1 **11 个要素及 5 大重要因素的市场化指数**

11 个要素	指 数	5 大重要因素	指 数
1. 贸易产品价格自由度	1.33	1. 贸易环境的公平化	2.44
2. 国际贸易自由度	3.50	2. 政府管理的规范化	2.75
3. 法律的公平贸易保护	2.50	3. 生产要素市场化	2.17
4. 政府财政负荷	2.50	4. 经济主体的自由化	2.20
5. 政府的经济干预	3.00	5. 金融系数的合理化	3.00
6. 资本及土地	1.67		
7. 劳动及报酬	2.67		
8. 企业经营	2.00		
9. 非国有经济的贡献	2.40		
10. 银行及货币	3.00		
11. 利息率及汇率	3.00		

资料来源：北京师范大学经济与资源管理研究所：“中国市场经济发展评点”，载于《商业周刊》2003 年第 5 期。

另一方面，市场化程度最低的政府对经济活动的管制以及金融部门、国际贸易自主权等，自从 2001 年入世以后体现了飞快的市场化进展，尤其最近政府干预和国际贸易自主权的发展迅速。当前，中国在宏观政策及制度环境方面扩大和加深了与世界市场的接轨程度，在金融部门方面也实现了我国（韩国）1990 年初水平的限制性开放。

首先，1998 年中国已实施了对政府机构的大幅改革，这也是入世准备的环节之一。当时中国把 40 多个部级组织机构统一改编为 29 个，裁员达到 47%，体现了中国作为 WTO 一员缩减政府对经济活动的干预和对市场的直接控制及履行市场开放的义务。而且当时还发表了未来 5~7 年仍履行上述义务事项的计划。

2003 年 3 月 25 日中国把过去二元化的对外经济合作部门与国家经济贸易委员会合二为一。这在中国是史无前例的，意味着政府组织机构向市场化方向的转变。在旧体制下，国家贸易委员会同对外经济合作部一起分担管理了反倾销、补贴抵消关税、出口及进口。如今把国家发展计划委员会改称为国家发展和改革委员会，体现了大量消除“计划”要素，推进市场化的改革目标。

其次，对物资产品生产与供给的管理从政府转移到了市场，依赖于政府的业务被公式化、简明化为法律规定、产业标准等。例如，商品品质标准、产权交易的规范化措施等均包括在内。另外，反垄断、反地方保护主义法也将包括在内。

根据入世许可协议，中国将放松对国际贸易主体的传统规范化与控制，未来3年内对国内外所有企业提供贸易自主权。在传统的计划经济体制下，国际贸易活动主体受到限制，因此，中国开放国际贸易活动主体，可以说是中国国际贸易制度改革中的重要转折点。

这些政府机构的变化及制度改革也可被解释成中国经济正进行与世界经济的接轨。这次政府行政组织体系的合并之所以有意义，是因为它还包括着政治改革的深刻含义。目标就是对决策权与执行权相互联系的传统体制进行改革，建立能分离出决策权与执行及监督的现代化行政体系。这是入世后适应经济环境变化所要求的，为消除商品流通领域中的壁垒的措施，且符合对国内外交易进行统一管理的要求。

只不过，金融市场改革中还残留着计划经济时代金融制度的低效率资源配置的方式，但金融市场改革又是实现市场化的最重要部分。例如，随着国有企业非赢利，持续出现不良贷款及大中型国有企业的资本配置垄断现象。资本市场的竞争体制也不够完善，基本上维持着国有银行的筹资垄断体制，阻碍金融产品的革新与多样性。金融监督体制的不健全是这些问题的重要根源之一。

为了解决这些问题，自1998年下半年开始，金融制度改革正式启动了。涉及到保障并推进中央银行——中国人民银行的独立性；国有银行的组织经费及资产健全化；通过改进国有银行的所有结构实现经营自由性的扩大；对名副其实的金融机构的结构调整及民资银行的设立等。尽管如此，占总贷款25%的不良债券问题、经营的独立性保障、利息自由化、监管机制的不足等都是要解决的课题。

2. 中国的入世与开放化

随着2001年11月中国加入WTO，中国的市场开放越来越深化。虽然中国在准备入世过程中为了使法规与WTO规定一致，进行了广泛的工作，但除了东部沿岸那些开放历史较长的大都市以外，内陆大部分地区对WTO规定的理解程度不高，因此需要一段时间来熟悉。不过中国将长期遵守WTO规定与其他国际规范，有望促进依法管制。

20世纪90年代初，中国采用所谓“全方位”开放，为加入GATT/WTO，开始积极推进市场开放措施。结果由于采取扩大减免关税的品种及持续降低关税税率的措施，2002年1月当前关税税率下降到12%。根据入世许可条件，到2005年关税计划下降到10%（工业品平均9.3%）。并且缩减非关税壁垒中进口许

等专业服务行业为首的通讯（包括骨干通讯）、流通、教育、环境、金融、物资运输、观光旅游等 11 个部门 100 多个服务行业，都采取了以市场进入及国内待遇透明度为中心的大规模市场开放措施（中国社会科学院工业经济研究所，2002 年）。这意味着中国服务产业市场游戏规则和平转换。

虽然如此，仔细观察对具体服务业活动的许可程度，除了外地消费，在国际支付和人口流动等方面以进入市场为中心的开放程度低于先进国家和第三世界国家（见表 3）。限制国际支付行业的比重平均是 10%，中国是 24%，超过了 WTO 会员国平均水平的 2 倍。不过外地消费的开放程度在市场进入及国内待遇方面都接近于先进国家水平。综合上述，中国服务产业的开放在国内待遇方面较高，但在市场进入方面仍采取保守的政策。不过在市场进入受制约的状况下，国内待遇只能是有限的，因此尽管服务行业名义上是全面开放，中国服务市场的开放幅度在短时期内也只能是有限的。尤其对金融业等物资产业来说压力更大，但政府的控制和保护也会随之继续强化。

表 3 整个服务行业中以活动分类许可的服务行业各占的比重 单位：%

	提供方式	国际付款			外地消费			商业存在			自然人流动		
	国家类	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
市场进入	先进国家	65	11	25	87	12	2	39	60	1	0	100	0
	发展中国家	44	10	46	70	2	28	20	75	5	5	81	4
	第三世界国家	52	11	37	79	11	10	37	61	12	0	99	1
国内待遇	先进国家	70	5	25	95	3	2	0	97	3	17	83	1
	发展中国家	52	3	45	66	1	33	28	63	9	45	34	21
	第三世界国家	70	3	27	93	3	4	0	88	12	51	48	1
中国*	市场进入	42	25	41	108	1	-	5	102	2	-	5	104
	(%)	39	24	38	99	1	-	5	94	2	-	5	95
	国内待遇	85	-	24	109	-	-	76	26	7	-	21	88
	(%)	78	0	22	100	0	0	70	24	6	0	19	81

注：1. * 各表示在所属的行业数和在整个行业中所占的比重。

2. a 指无限制的，b 指有限制的，c 指不允许的行业。

资料来源：中国社会科学院工业经济研究所（2002 年）。

3. 评价中国经济的全球化

当前，中国 GDP 的贸易依存度是 44%，外资在总投资中所占的比重也达到最近若干年平均的 7%~8%。全国 1/3 的地区全面开放，256 个行业的 91% 中已注入了外资。据了解，2000 年末中国从 39 万个外资企业接受的直接投资（以目

前累计基准)达4000亿美元(王忠明,2002年),2002年末达到了共5000亿美元。中国经济已在世界经济中从“世界工厂”变为“世界市场”,扩大、强化了其作用及影响。这些对外开放的扩大创造出了资本、技术与新的消费部门,提供了持续而坚定地促进开放政策的社会性、经济性、文化性基础。这些事实也强有力地说明世界一流的跨国企业对华投资战略的变化,即他们不仅把中国投资战略积极纳入到他们的世界化战略,也在强化其战略性定位。具体表现为研究开发中心的设立和大规模投资工程的推进(王忠明,2002年)。其原因不仅是由于当地市场需求的庞大和特殊性形成了本土化战略目标,还因为随着中国市场中竞争的日益激烈,入世后的开放程度不断扩大,在跨国企业的全球化战略下中国作为世界性研究开发及生产全球化战略基地之一,其作用渐渐重要起来了。

加入WTO将把中国经济全面地与世界经济连接,使之统一体化。当然,现实中需要一定的过渡期是肯定的。但最重要的是不管怎么样经济体制和游戏规则会越来越趋向于全球化,这将强化竞争及价格机制的作用,以减少不合理的配置,提高效率。此外,资源配置结构的不合理也将随之改善,相对优势将超过劳动密集部分发挥到机器电子、汽车等资本及技术密集部分。这些效果将为中国的众多产业提供可以构造竞争力的市场环境。

另外,入世以后中国金融产业环境正面临着政府影响之下的垄断性国有金融体制及结构的彻底改革等新变化。以银行业为中心对间接金融市场开放的大部分规定到2006年将全部废止。这强化了对投资主体债务的自行管制机制,使政府的投资管理行为规范化,以达到深化投资体制的改革,进一步提高产业投资效率的目的。这些中国金融市场开放首先把重点放在对当前产业竞争力有贡献的间接金融市场开放。以股市为中心的直接金融市场的开放还限于合作证券公司,只能实现有限(少数地区)开放。不过现阶段中国对金融及服务业市场开放的积极努力,可以说是按照政策进行的。中国经济的全球化同发展中国家水平的市场化仍是产业资本的全球化。

三、中国的事业环境：本土化促进要素

1. 中国市场的特殊性

虽然由于加入WTO,中国以降低关税及取消非关税壁垒为中心缓解市场进入壁垒,扩大国内待遇,提高市场渗透性,但仍然存在着各种非关税壁垒。尽管中央政府一再承诺,跨国公司尤其是对地方政府是否会忠实履行WTO许可条件

的问题，仍有疑虑存在。中国跟其他国家相比，市场环境的最大差别就在于拥有庞大的国土与人口规模。各地区经济以不同的经济发展程度和产业结构的形式得以存在。

各地区难以建立基于 WTO 许可的统一市场环境的理由如下：第一，长期处于计划经济体制下的历史经验和地方保护主义的惯性在短期内不容易消除。这是对地方政府转变官僚观念的要求，需要一定的时间和经验。第二，通过政府和（国有、集体）企业的分离进行的两者关系的改革尚不完善。这种情况下，地方政府有代替市场的倾向，市场效率无疑下降。第三，地方政府的行为有地方保护的倾向。例如，地方保护主义、结构调整的偏狭性等。尤其，后者给中国带来了所谓双重投资的刚性资源配置低效率。最后，政策与法规的全国不统一。这也是中国自改革开放初期考虑到地方特性，扩大其自主权使之推进不同的经济发展战略的结果。另外，协调改革开放以来在资源配置中相对没有获利的中西部地区和获利的东部沿海之间的资源配置关系，加大了其复杂性。

无论中国加入 WTO 的要求和压力，由于地区市场环境存在差别性的要素，将有效发挥市场进入壁垒的作用，这是必然的。尽管中央政府制定有效统一的产业政策和通过全国调整来开辟市场是不可能的，但地方政府开辟市场的可能性仍是存在的。这些地方差异是使中国市场环境更加复杂多样的重要因素。此外，中国的市场壁垒就发展中国家来说还很高，价格竞争也相当残酷激烈，金融体制还不够完善，难以执行有效的知识产权保护。正是基于这些原因，中国市场仍不是全球化的，只有适应当地竞争环境的企业才能生存下来。

2. 中国社会文化特性和本土化

中国特有的社会文化要素也是引导本土化的一项重要因素。大致有三种（虞泰宏，2002 年）：

第一，以政府为首的社会关系的本土化。这与中国社会主义一党专政的政治体制特性相关。跨国企业进出中国初期或在准备阶段，与中国政府政策立场进行相互协调适应的战略相当重要。尤其一流的大型跨国企业欲维持与中国政府的协助关系，以便广泛宣传他们的战略和他们对中国社会的贡献。不仅与政府，而且还与消费者、顾客、地方社会维持社会关系将提高企业形象，它是决定企业成败的重要因素。很多跨国企业为了以“中国企业”的身份得到中国社会的认可，在进出初期就与政府形成了政策性协助关系，为社会相关部门的发展积极协助，竭尽全力履行社会责任。这是对中国政治体制的协助，通过这一过程能发现有利于他们事业的政策思路与方向、具体事业等，这也是对预料之外的政策突变的一种保险。

第二，产品及品牌的本土化反映了中国市场竞争环境和消费者的消费文化特性。品牌的本土化使中国消费者从心理上接受其公司的产品，且它的作用十分重要。尽管很多跨国企业在国际市场已树立了其公司品牌形象，但在中国市场常常煞费苦心树立“中国名”品牌战略。这是由于中国文化独具特色的会意字，不但考虑到发音，考虑到品牌所表达的含义，而且还得考虑产品的特性和差异性及中国人的语言习惯。

不只是消费者的特性，中国市场的特征也是重要因素。此外，中国市场由600多个城市、7大标准话、80多个方言所组成，加上消费水平和教育水平的差异，市场环境的地方差异很大。到目前为止，大部分跨国企业或外资企业的中国市场进入战略对象是沿海地区大城市的高消费市场，因此竞争也随之激烈。而进一步看内地市场，将发现市场太分散，物价水平超低，流通体制落后，流通网络混乱（《财经文摘》，2003年第6期）。

目前中国市场中外资企业所面临的竞争环境可以理解为升级的差异化 and 第二次内地市场争夺战。因此，日后在中国市场中的成功与否关键在于沿海大城市以外的中西部市场中的有竞争力的市场营销活动和流通及物资战略。考虑以上中国市场环境的特性时，通过创造性营销（creative marketing）的营销本土化是创造竞争力的一个非常重要的要素。

不仅如此，产品的本土化也是在激烈的中国市场竞争下，建立低成本生产体系的核心战略。尤其，中国总体上供过于求，卖方市场已经转换为买方市场，所有行业处于竞争激烈的市场环境中。无论是什么行业，以其公司的核心竞争力为中心，结合当地有利的生产要素，低成本生产中国消费者满意的优良产品的成本结构的本土化是竞争核心要素。

第三，重用中国专业人力资源。这与中国特色的排他性社交关系相关。在中国的经营或政府关系形成中，灵活利用中国人力资源有绝对的意义。在中国的社交关系，特别是经济交易关系，以社会文化同质性为基础。因此，派到当地的外国管理者和责任人所扮演的角色相当有限。

3. 跨国企业的本土化战略

跨国企业的本土化战略特性的定位取决于大中国投资战略是追求成本收益导向（cost efficiency seeking）还是追求市场导向（market seeking）。到20世纪90年代中期以前，大中国投资战略重点还是效率性追求，即侧重于购买战略。到90年代后半期，这些战略开始出现了变化，尤其入世以来战略转换急速进行着。

这些战略转换不仅来自于中国市场的开放扩大，还来自于对成长潜力的期待和信赖。跨国企业在全球化层次上将转换为同时追求中国内销与购买的战略（所

谓两条腿走路)。跨国企业的本土化战略取决于两个要素：其一是中国准备并加入 WTO 的过程中由经济环境的全球化导致的战略性应对的层面；其二是适应中国特色的社会文化特性的管理性应对的层面。

(1) 人力资源的本土化。人力资源的本土化可分为两个阶段。第一阶段是外驻人员的当地化、中国化阶段；第二阶段是依赖于中国当地人的区域化阶段。中国当地人力对外资企业的系统、机构或文化尚不熟悉，缺乏经营管理经验，在这种情况下公司派遣的外驻人员的本土化非常重要。若外驻人员对中国当地的文化、政治、社会经济制度不熟悉，将难以在中国有效地开展事业。松下公司强调“外驻人员的中国化”；三星集团实施培养中国专家的工程，派 100 多个人去中国呆一年，使他们熟悉中国风俗和政治经济制度，然后把他们派驻到中国相关事业部门。这些都是外驻人员本土化的很好的事例。相比之下，文化背景不同的美国跨国企业一般把华侨职员派到中国当地。德国、法国企业缺乏华侨和会讲汉语的人力资源，因此与美、韩、日企业相比，在外驻人员本土化方面不利。

第二阶段是中国当地人的当地经营，在某种程度上可以说是本土化的最核心部分。只有中国国内人才成功留置，竞争中的企业才能生存下来。摩托罗拉投资人民币 15 亿元为 1 万名职工提供年 2.7 万日数的 70 个教育项目，公司 80% 的经理是中国人。为了培养高级管理人员，摩托罗拉还运营着“强讯计划”，根据业绩和能力使员工有机会被提拔到高级管理层。尤其是美国跨国企业为中国优秀的年轻人才提供较多的晋升空间（王志乐，2002 年）。阿尔卡特对外驻人员和中国人给予同等的待遇，他们采取了若中国职员的业务能力更强，则使外驻人员回国的人事政策。从 1989 ~ 1997 年投入了 1165 万美元建立并运行系统的人力资源管理体制，包含着招聘、重用、教育及积累中国当地能干的优秀人才这一完美的教育训练项目。英特尔除了当地法人 CEO 以外，实现了几乎 100% 的本土化（财经文摘，2003 年）。

(2) 物质资源的本土化。生产企业一旦出道，随着竞争环境的变化，最先促进原材料、零件等物质资源筹集的本土化。20 世纪 90 年代中期后，外资企业在中国所有制造行业展开了激烈的市场竞争，为了确保价格竞争力，他们以跨国企业为中心迅速推进了物质资源的本土化，在当地筹集低廉的原材料和零件。

不同企业根据组装产业先出道的情况（德国大众）和零件产业先出道的情况（日本东芝），存在前向一体和后向一体的战略方向差异，但不管怎样企业都费尽心机通过纵向结合创造出有竞争力的原料结构。德国大众以与上海大众和长春一汽的合资为基础推进与零件协助商的合资，上海桑塔纳的零件国产化率达到 90%。东芝也从 1992 年以来进入直接线路、晶体管阴极线等核心零件产业，然后在大连设立彩电制造厂完成了后向一体。

(3) R&D 中心的本土化。到 20 世纪 90 年代后半期, 跨国企业的 R&D 中心加速转移到中国。这是当初中国政府要求其合作方进行技术更新(所谓“以市换技”政策)所起的作用。但现在中国国内市场环境处于不提高核心技术的竞争力, 就无法在激烈的价格战和产品差异化中生存的竞争环境中, 因此作为跨国企业这也是惟一的战略选择。尤其是随着中国 IT 市场的迅速扩大, 对中国优秀人才的需求量也增大, 以先占中国市场为目标留置优秀人才的争夺战也加速了, 这使得以 IT 业为中心急速进行国际性技术改革, 成为跨国企业的一个重要战略选择。

在这个过程中, 跨国企业的中国 R&D 中心的整体水平还未达到开发革新阶段, 只是停留在当地适应性技术开发阶段, 不过个别行业已进入了开发革新阶段。例如, 位于北京中关村的微软中国研究院, 是继美国莱因兰德、旧金山和英国剑桥后, 微软的第四个全球性基础研究所, 自 1998 年设立以后, 投资 600 万美元进行语音识别技术和亚洲语言情报处理技术等基础研究。该研究院在全国各地招收数学、物理人才, 优先接收清华、北大推荐的理工专业尖子毕业生各 15 名(亚洲 IT 商业研究会, 2002 年)。进出上海的 HP 的 SW R&D 中心也是美国母公司 R&D 直属的世界四大研究中心之一。

从企业剩余价值技能转换的角度来看, R&D 的技能本土化意味着核心资源力量的本土化, 可以说是除了通过直接融资的筹资本土化以外本土化的最后阶段。超越基于 R&D 母公司技能支援的产品本土化的单纯技术性适应, 属于企业战略本土化的最后阶段。中国市场处于激烈的竞争环境中, 若不把外资企业剩余价值链活动的核心力量转移到中国, 企业就无法生存下去。例如, 家电产业供过于求所引起的严重的价格竞争状况已直奔项目 TV, 并有即将扩散到 PDP 市场的趋势。对应这种快速的技术追赶竞争的行业战略, 可以把家电部门核心技术开发中心完全转移到当地。

(4) 营销的本土化。营销本土化是形成中国品牌形象、广告战略、渠道战略、营业员本土化的最核心部分。P&G 公司把其中国名起为“宝洁”, “非典”风波后, 它在中国人心目中的品牌形象价值不断上升。

表 4 跨国企业的中国 R&D 中心设置现状

研究所名称	形态	合资与否	设立时间	投资规模	员工人数
爱立信通讯 SWR&D 有限公司	企业法人	独资	97. 12	550 万美元	114
富士 R&D 中心	企业法人	独资	98. 2	600 万美元	13
泛亚汽车技术中心	企业法人	合资	97. 6	5000 万美元	280
HD 研究中心	非企业法人	合资	97. 6	36 万美元	
IBM 中国研究中心	非企业法人	独资	95. 9	75 万美元	

续表

研究所名称	形态	合资与否	设立时间	投资规模	员工人数
INTEL 中国研究中心	非企业法人	独资	98. 11	5000 万美元	40
英特尔技术发展有限公司	企业法人	独资	94. 1	1070 万美元	80
英特尔无限技术设计有限公司	企业法人	独资	00. 10		
贝尔研究所	非企业法人	独资	97. 5		40
松下电器 R&D 研究所	企业法人	合资	01. 2	4 亿美元	1500
华强三耀技术设计有限公司	企业法人	独资	95. 9	100 万美元	48
MS 中国研究院	投资公司所属	独资	98. 11	8000 万美元	60
MS R&D 中心	投资公司所属	独资	95	4500 万美元	150
摩托罗拉中国研究院	各研究所联合	独资	99. 11	1. 55 亿美元	650
三菱电机 R&D 有限公司	企业法人	独资	94. 11	140 万美元	20
NEC - 中科院 SW 研究所公司	企业法人	合资	94. 6	1. 5 亿日元	60
诺基亚中国研究中心	投资公司所属	独资	98		80
3M 中国消费者技术中心			94. 12	200 万美元	60
上海 SW 开发中心		独资	98. 8		
SUN 技术开发中心		独资	97		30
A&G 北京研究中心	企业法人	独资	98	2000 万美元	50
上海 R&D 中心	投资公司所属	独资	99	200 万	17
SAP 研究中心			98. 1		30
UL 上海研究中心			96	20 万美元	
上海大众 R&D 中心 (VW)	上海大众所属	合资	99. 11	约 5.4 亿人民币	450
三星通讯技术研究所	企业法人	独资	2000	600 万美元	
Rockwel 自动化上海研究中心	非企业法人		98. 12	120 万美元	9

资料来源：王志乐（2002 年）。

另外，比可口可乐晚进入中国市场的百事可乐，以宣传内陆城市市场的战略来赶超可口可乐的市场占有率。尤其，百事把全球化营销战略成功地运用到了中国。其主要措施是：设定核心的地方市场领域，引进各种各样的商业模式；说服各地区营销经理相信这是确保利润的商业模式后，赋予相当的自主权；每年召集 2 次全国经营管理者会议，提供最新销售、流通情报，激励共享成功案例；采取严格规范化并校对核心营业指标。

（5）经营权的本土化。20 世纪 90 年代初正式进入中国的一流跨国企业，自 1990 年末开始随着中国经济辉煌的高速成长和迅速世界化而不断扩大和强化对中国投资的战略地位。因为销售市场的作用同已有的生产基地作用一起重要起来。GE 计划到 2005 年使中国内的销售额和从中国的收入额分别上升到 50 亿美元。其医疗设备部门在中国的市场也已经成长为世界三大市场之一，并作为重要生产基地出口 70% 以上的制造品。摩托罗拉计划到 2006 年在中国生产 100 亿美