第一部分　总报告

新形势、新问题、新思路
——科学发展观与跨国公司在中国的社会责任

需要全本请访问 www.ertongbook.com

科学发展观与跨国公司在中国的社会责任

2004 年 12 月 11 日，中国人世整整 3 周年了。入世对于中国来说，不是简单地又加入了一个国际组织，而是全面融入全球经济的新起点。

进入 21 世纪以来，经济全球化潮流在全球范围愈加汹涌澎湃。越来越多的国家和地区，越来越多的民族，越来越多的企业，越来越多的组织以及越来越多的人口被卷进这个潮流。

每一次经济全球化的浪潮都带来经济资源的重新配置，都使一批国家和经济体高速发展，从而被核心化，成为全球经济竞争中的领先者和获益者。与此同时，在经济全球化潮流荡涤下，一批国家／经济体被边缘化。

在第一次经济全球化潮流中，中国偏离了世界发展主流，在 1840 年以后一百多年的时间里被边缘化了。然而，在当前正在进行的经济全球化潮流中，中国的地位发生了重要的变化。目前这一轮经济全球化潮流肇始于上个世纪 70 年代。1973 年，美元汇率浮动导致的货币交易全球化是这一轮经济全球化的起点。当经济全球化潮流刚刚兴起的时候，中国结束文化大革命的动乱，开始了改革开放。1992 年，当经济全球化潮流深化、全球市场真正出现时，中国深化改革，扩大开放。21 世纪到来时，中国加入 WTO ,全面融入经济全球化潮流。

中国融入经济全球化的过程，也是跨国公司进入中国的过程。 3 年来，中国全面融入经济全球化潮流，与此同时，跨国公司在中国的发展也进入了一个新阶段。

一、跨国公司在华新发展

1. 在法律框架下可预见的对外开放

中国融入经济全球化潮流经历了从被动到主动，从不自觉到自觉的发展过程。中国融入经济全球化的过程，恰恰是经济管理体制从计划经济向市场

经济转型的过程，从人治向法治转变的过程。因此，中国融入经济全球化的过程本身就是一个开放和改革密切结合相互作用的过程。

经过 20 年改革开放，进入新世纪以来，人们的观念也经历了极为深刻的变革。中国涉外经济的法律法规体系经历了全面的调整。中国对外开放呈现了崭新的面貌，从过去更多地以政策指导的开放发展到更多地在法律框架下可预见的开放。

2001 年 12 月 11 日，中国加入世界贸易组织。中国对外经济发展战略出现重大调整。从过去被动防御型的对外经济发展战略转变为积极利用全球资源，主动参与全球竞争的开放型战略。中国利用外资的战略相应也发生了重大调整。

早在入世前，中国政府就已经开始修改、制订有关外资的法规，调整有关外资的政策。据不完全统计，人世前后，中国有关部门对涉及外经贸的 50 多项全国性法律法规和 1000 多项部颁管理条例进行了修订或者废除。随着如此之多的法律、法规和条例的修订，中国基本上形成了与国际接轨的涉外经济法律法规体系。

在这些修订或者制定的法律法规中，对于外国投资影响最大的是三个关十外资的法律。

2000 年 10 月 31 日第九届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议通过全国人民代表大会常务委员会关于修改《中华人民共和国外资企业法》和《中华人民共和国中外合作经营企业法》的决定。2001 年 3 月 14 日,九届全国人大第四次会议通过了对《中外合资经营企业法》修改的决定。2001 年 4 月 12 日，国务院颁布了《关于修改“中华人民共和国外资企业法实施细则”的决定》,同年 8 月 1 日，国务院颁布了《关于修改“中外合资经营企业法实施条例”的决定》。

有关三资企业法规修订的主要内容是取消了外资企业外汇自主平衡、出口业绩、购买当地原材料等限制。例如，外资企业法修改后规定：“外资企业在批准的经营范围内所需的原材料、燃料等物资，按照公平、合理的原则，可以在国内市场或者在国际市场购买。

按照经过修订的三个外资法律，我国对外商投资企业逐步实行国民待遇，制定统一、规范、透明的投资准入政策，除关系国家安全和经济命脉的重要行业、企业必须由国家控股外，取消对其他企业的股比限制。外商在华投资经营基本上可以不受股权比例、外汇比例限制。

近年来几次修订的“关于外商投资举办投资性公司的规定”对于大型跨国公司在华业务发展具有重大意义。经过修订的规定鼓励跨国公司在华设立研发中心，鼓励跨国公司在华设立地区总部，允许跨国公司在华地区总部从事进出口贸易和国内市场从事销售业务。

2004年6月1日开始实行的外贸法，授予外商企业在华从事进出口权，无须办理审批，只须向管理机关登记备案。

入世后实施了新的外商投资产业指导目录。按照新的目录，减少了过去属于限制类（不完全开放）和禁止类（不开放）的服务行业，扩大服务业的市场准入。鼓励类由186条增加到262条,限制类由112条减少到75条；放宽外商投资的股比限制，如取消港口共用码头的中方控股要求；将原禁止外商投资的电信和燃气、热力、供排水等城市管网首次列为对外开放领域。新的目录与中国加入世贸组织的承诺相衔接，按照承诺的地域、数量、经营范围、股比要求和时间表，进一步开放银行、保险、商业、外贸、旅游、电信、运输、会计、审计、法律等服务贸易领域，同时将有关承诺的内容列为《目录》的附件。2004年12月，在中国入世三周年之际，中国政府又颁布了新的外商投资产业指导目录。

中国入世前，在哪个地区、哪些领域对外开放以及开放度和开发时机都取决于有关部门的决策，更多的是由具体政策规定的。如果说，人世前中国对外开放是政策指导下的开放，那么，人世三年来中国对外开放形成了在法律框架下的可预见的开放。这是具有透明度的，全方位、多领域和多方式的开放。显然，中国对外开放进入了一个崭新的阶段。加入世贸组织以后，中国对外开放的广度和深度进一步扩展，社会主义市场经济体制日益完善。

三年来，中国按照入世承诺的时间表，履行了对外开放的义务。外商也根据这个时间表有计划有步骤地扩大在华投资，调整在华经营战略。

2. 跨国公司在华发展新趋势

由于上述对外开放格局的变化，入世3年来，中国投资环境进一步得到改善。吸引跨国公司的不仅仅是中国的对外商的优惠政策，而且是稳定、透明、可预见的法制环境。与此同时，经过20多年改革开放，中国生产力得到解放。中国不仅成为颇具竞争力的世界制造业加工基地，而且成为颇具吸引力的世界性市场。因此，中国成为全球跨国投资的热点。

2001年以来，世界著名跨国公司纷纷调整中国在其全球战略中的地位。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

加大在华投资规模，延伸在华产业链条，整合在华企业集团。

(1)加大投资规模

既然中国已经成为一个巨大的市场，也是一个巨大的工厂，既然中国的法律法规更加有利于外国投资者，那么，对于跨国公司来说，提升中国在其全球战略中的地位就是必然的选择了。（作者说明：联合国贸发会议的统计把在华外资企业都列入跨国公司范围。因此，本文在谈及跨国公司数据时，有的是中国外资统计的资料。）

跨国公司纷纷把中国纳入其全球发展战略，放大在中国的经营目标。为了实现这个目标需要投入更多的资源。扩大投资显然是实现在华新战略目标的必然措施。众多跨国公司的行动形成了新一轮在华投资热。

据我中心调查，中国人世以来，许多著名跨国公司纷纷加大在华投资规模。其中日本企业比较突出。这是因为，过去许多日本企业把中国仅仅作为出口加工基地。现在他们也把中国作为积极开发的市场。日本跨国公司在这方面的发展趋势十分明显。

据日本贸易振兴会调查，日本公司对华战略正在进行调整。当前日资企业的对华投资被称为是第三次浪潮。第三次浪潮是中国人世局势日趋明朗之后才开始活跃的。日资企业一改仅把中国作为出口基地的策略，加强了在中国国内的销售策略。因为加强了对中国市场的产品营销，而且以较低的成本就可以雇用到优秀人才，所以在中国本土的研发工作进展很顺利。中国现在不仅是生产基地，还在逐步向兼具销售基地、开发基地之功能的巨大市场演变。中国入世以来，日本公司加大了在华投资力度。下表反映了近年来日本跨国公司加大在华投资规模的情况。

图表 1:2001 年以来若干日本跨国公司在华新建企业数量

公司	新建企业数	投资性公司地区总部	研究开发项目	物流贸易项目
三菱商事	41			
住友	20			5
三井物产	42			
日立	37	1	5	3
东芝	20		1	4
松下	11			
本田	6	2	2	
富士通	14			3
丰田汽车	9	1		2
	200	4	8	17

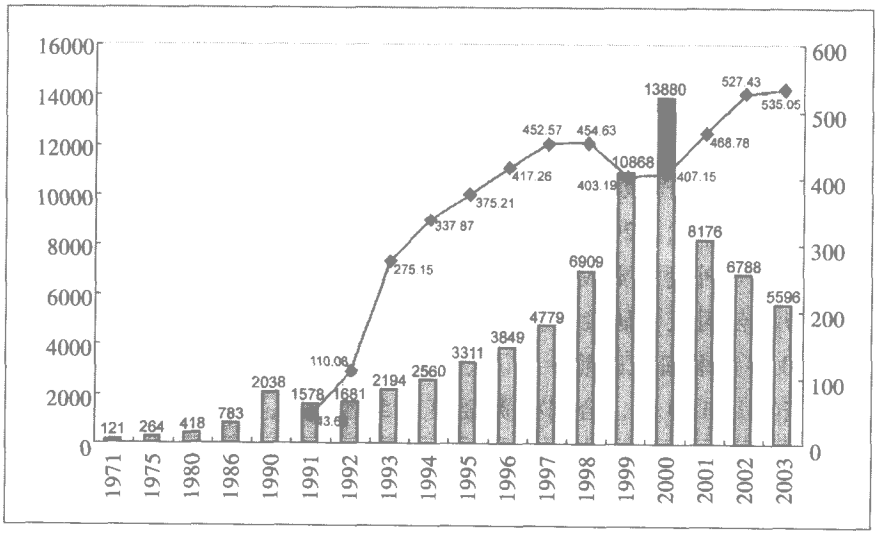
资料来源：据跨国公司研究中心统计

中国入世后，其他欧美韩国等著名跨国公司也加大了在华投资规模。例如，荷兰飞利浦公司新设立公司 13家，其中 5个是从事研究开发的项目。英荷壳牌公司新设立 12家企业。美国通用电气公司新设立 14个企业，其中 2个从事研究开发，3个从事咨询服务。微软公司新设立 7个企业，全部从事研究开发和软件开发。通用汽车公司新设立 7个企业，其中 2个从事研究开发。韩国 LG公司新设立 8家企业，其中 1个从事研究开发。

根据联合国贸发会议的数据，全球外国直接投资总量在 2000年达到 13880亿美元高峰，2001年下降了 41%，全球外国直接投资只有 8176亿美元。2002年全球跨国直接投资数量又一次下降，达到 6788亿美元，2003年则只有 5596亿美元，成为 1998年以来跨国投资数量最少的一年。

2001－2003这 3年恰恰是中国入世时期。与国际跨境投资发展趋势不同，外商在华投资逆势上扬。2004年前 10个月中国吸收外资的数量达到 538亿美元，已经超过 2003年全年实际吸收外资的数量。 2004年全年实际吸收外资的数量有望超过 600亿美元，达到我国吸收外商直接投资数量的历史高峰（见图表 2）.

图表 2　中国吸收外资与全球跨境投资趋势比较



资料来源：UNCTAD2004 世界投资报告及商务部外资统计

图中立柱表示全球跨境投资的发展趋势，曲线表示同期中国实际吸收外资数量的发展趋势。

(2)延伸产业链条

上世纪 90 年代，跨国公司在华投资项目多数集中在制造业。其中相当多的外资企业仅仅把中国作为加工基地，而不是作为市场。这一时期跨国公司在华投资主要内容是把组装加工环节转移到劳动力成本低廉的中国。也就是把产业链条中附加值最低的环节转移到中国。他们在华建立了一大批现代工厂。进入 21 世纪以来，越来越多的跨国公司不仅把中国作为加工基地，而且作为新兴的最具潜力的市场。在这种情况下，跨国公司调整了在华经营思路。

跨国公司从正反两方面的经验认识到，没有完善的销售网络和物流系统，仅仅从事生产制造在中国难以扩大市场。他们也认识到，仅仅从国外引进新产品而不在当地研究开发也难以取胜。在中国当地进行研究，贴近中国市场进行产品开发不仅可以节省研发成本，而且可以提高在中国市场的竞争力。

进入新世纪以来，在中国生产的竞争进一步加剧。竞争从产业链一个环节的竞争上升到全产业链的竞争。面对其他跨国公司的以及正在崛起的中国当地企业的竞争，跨国公司在加大投资规模同时，开始进行全产业链的竞争。跨国公司延伸了产业链条，一方面向研究、开发以及核心零部件制造等产业链的上游延伸，另一方面则向销售、物流等产业链下游发展。

加大研究开发项目投资

跨国公司为加强在华企业竞争力，近年来纷纷加大研究开发项目的投资。与此同时，中国政府为吸引研究开发资源，提升外资质量，积极鼓励跨国公司投资研究开发。 2000 年原外经贸部出台《关于外商投资设立研发中心的通知》，规范了外商投资设立研发中心的形式、范围、条件、设立程序，并且列出鼓励跨国公司投资研发中心的优惠政策。

2000 年是中国入世前 1 年。这一年我国在“科学研究和综合技术服务业”吸收外资项目 100 个，合同外资金额 2.5 亿美元，实际使用外资 0.57 亿美元。此后跨国公司投资科学研究和技术服务项目逐年增加。到 2003 年在这个领域实际使用外资近 3 亿美元。

2003 年以来，跨国公司设立的研发中心大幅度增加。按照商务部统计，2003 年 6 月到 2004 年 6 月，外商设立的研发中心约 200 家，已经设立的研发中心则纷纷增加研发投入。到 2004 年 9 月底，跨国公司在华设立的研发中心已经达到 750 家（见图表 3）。

图表 3 ：外商投资研究技术服务项目统计

年　份	项目数	合同金额(亿美元)	实际使用金额(亿美元)
2000	100	2.5	0.57
2001	196	6.54	1.2
2002	227	5.34	1.98
2003	574	8.04	2.76
2004(1－9)	298		

资料来源 商务部历年《中国外资统计》

投资核心零部件和基础原材料项目

核心零部件和基础原材料项目也是制造业上游项目。由于核心零部件和基础原材料项目投资规模大、回收周期长，因此属于跨国公司的战略性投资。

芯片是电子电器工业的核心零部件。长期以来中国电子电器工业依赖大量进口。2003 年中国集成电路市场占全球市场份额为 15.3% ,市场规模达到 2074 亿元人民币，同比增加 41% 。同年进口集成电路 419 亿块，进口额高达 250 亿美元，出口只有 60 亿美元。集成电路芯片是我国最大宗进口商品之一。（见商务部《2004 ’中国外商投资报告》）

中国入世以来，跨国公司加大了投资芯片的力度。2000 年以前，跨国公司投资芯片工业项目不多。 2000 年有 29 个项目，实际投资金额 9100 万美元。2001、2002、2003 年跨国公司投资芯片项目分别为 94 个、136 个和 121 个 ,实际使用外资金额分别达到 3.4、8.2 和 7.3 亿美元，远远超过入世前一年。

截至 2003 年中国共建成 8 英寸集成电路生产线 5 条。

石油化工产品是许多工业的基础原材料。 2000 年底中国政府批准德国巴斯夫公司在南京设立了扬子巴斯夫石化公司，此后，一批跨国公司获准设立大型石化企业。其中包括中海壳牌石化公司 80 万吨乙烯，上海赛科石化公司 90 万吨乙烯，上海巴斯夫亨斯迈聚氨酯公司 36 万吨 MDI,拜耳上海聚氨酯 23 万吨 MDI，南京帝斯曼东方化工公司 14 万吨己内酰胺等十几个大型化工生产装置。这些项目总投资达到 134 亿美元，合同外资金额 82 亿美元。

投资商业零售项目

在经营资源外部化背景下，跨国公司不可能自己从事每一个环节的经营。他们往往把营销和物流环节外包给其他跨国公司。因此，近年来，跨国公司投资第三方物流以及连锁零售业的项目急剧增加。

按照商务部统计，自 1992 年开始中外合资事业零售企业试点开始，到 2003 年底，中国商业领域吸收外资累计达到 30亿美元，设立外商投资企业 270 家，分店 2200 多家。这些外商零售企业多数是新型流通业态，例如“大卖场”。在营业面积 8000 平方米以上的大型超市中，外资企业数量比重达到 23% 。在北京、上海等东部大城市，外商投资大卖场超过当地大卖场总数的 50% .

全球最大的跨国零售企业沃尔玛 1996 年进入深圳，中国人世后迅速加大投资。到 2004 年 11 月底，沃尔玛在华已经开设 42 家商场，投资总额超过 2 亿美元。2004 年上半年销售额达到 37 亿元人民币。

法国家乐福是目前在华经营规模最大的外资零售企业。到 2004 年 12 月，家乐福在华开设了 54 家大卖场，投资超过 3 亿美元。2004 年上半年销售额近 80 亿元人民币。目前，家乐福集团另外两种业态，即冠军超市和迪亚折扣店也已经进入中国。

2004 年上半年，全国连锁零售 20 强中有 5 家外商投资企业。他们分别是家乐福、华润万家、沃尔玛、苏果超市以及锦江麦德龙等 5 家公司。这 5 家公司开设了 1795 家分店(见图表 4)。

按照中国人世承诺，到 2004 年 12 月 11 日之后，外资零售企业在华经营地域限制取消后，跨国零售企业在中国的经营规模将会有进一步的扩张。

投资物流项目

中国人世之前，跨国公司已经开始投资物流领域。

日本三菱商事积极投资物流项目，将物流和配送业务有机结合起来。三菱商事投资的浦菱公司具有全国运输的许可，拥有北到哈尔滨、西到昆明、南到深圳遍布全国的 32 个转运基地，利用卡车将日资企业的产品如： SONY 的高清晰度电视机、松下的电子产品、佳能的传真机以及其他许多产品运送至全国各地，通过对司机的系统培训，使得这种配送运输既准时而且保证产品完好无损，受到制造企业和销售企业的认可。

2004 年 7 月东芝物流株式会社在上海成立了上海东芝外服货运代理有限公司，并于当月开始运营。这是东芝物流继在大连、杭州和香港后成立的第 4 家分公司。新公司的成立，不仅为东芝集团在华东地区的各个公司提供了方便，也为东芝以外的客户在进出口、国内外运输以及国内销售方面提供了完整的物流服务体系。

2002 年中国政府出台《关于开展试点设立外商投资物流企业工作有关问

图表 4：2004 年上半年进入全国连锁零售 20 强的外资企业

序号	企业名称	04 年上半年销售额（万元）		2004 年上半年店铺数		2003 年末排名
		总计	去年同期	总数	去年同期	
1	百联集团有限公司	30399249	2470991	4789	3854	1
2	国美电器有限公司	1483221	851796	162	160	3
3	苏宁电器集体	1055138	525517	185	110	7
4	大商集团有限公司	910036	748852	96	51	2
5	*家乐福(中国)*	776070	652670	50	39	5
6	北京华联投资控股有限公司	732700	527160	53	59	4
7	*苏果超市有限公司*	696800	485600	1236	1001	10
8	农工商超市(集团)有限公司	655001	601055	1198	901	6
9	上海永乐家用电器有限公司	650000	360000	74	38	11
10	三联集体	639969	488156	233	193	8
11	*华润万家有限公司*	537861	497667	450	467	9
12	北京物美投资集团有限公司	477539	302296	564	374	12
13	江苏五星电器有限公司	430311	212775	110	84	21
14	武汉武商集体股份有限公司	408052	343452	36	26	13
15	重庆商社(集团)有限公司	395572	316368	92	83	14
16	江苏文峰大世界连锁发展股份有限公司	377472	261127	453	225	17
17	*沃尔玛(中国)投资有限公司*	372323	276317	39	27	16
18	家世界连锁商业集团有限公司	345669	256961	54	44	19
19	新一佳超市有限公司	332171	181788	49	28	15
20	*锦江麦德龙现购自运有限公司*	331785	289538	20	17	18

资料来源：《名牌时报》“超市周刊”2004 年 11 月 8 日

题的通知》，在北京、上海、天津和重庆 4 个直辖市，浙江、广东、江苏三省及深圳特区展开外商投资物流企业的试点工作。到 2004 年上半年，根据这一通知规定批准设立的外商投资物流企业 35 家，著名的马士基物流、美集物流、铁航渣华、日邮物流等公司都已进入中国。

跨国公司延伸产业链，在增加制造环节投资同时，加大对价值链两端，即价值链上游的研究开发和核心零部件项目以及价值链下游的营销和物流等项目投资。跨国公司延伸产业链条的投资在推进自身价值链结构调整同时，也推进了中国产业结构调整。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

(3) 整合企业集团

近年来，许多跨国公司在调整在华经营战略同时也对在华管理结构进行了调整。他们的目标是整合企业在华各种资源，形成企业集团。对于这个趋势,笔者在《2004 跨国公司在中国报告》中曾经进行了比较详尽的分析。一年来，跨国公司在华的发展证实了笔者的研究。跨国公司组织结构调整的实践值得我们进一步加以论述。

跨国公司在华投资企业的管理有一个从微观到宏观，从分散到系统的发展过程。最初进行单个项目投资时，企业管理主要解决单个企业的微观管理问题，例如企业的财务、销售、质量、人事等方面的管理。

随着投资项目的迅速增加，跨国公司对于在华投资项目的管理变得越来越复杂。一方面，项目增加，涉及母公司的条条块块，内部协调工作急剧增加；另一方面，在华投资日益成为母公司全球战略的重要组成部分，在华战略管理任务加重。许多跨国公司面临如何整合在华各项资源，如何设立在中国的总部，从而协调在华各个经营机构成为一个整体参与竞争，如何通过若干运营中心开展各项业务。事实上，跨国公司面临把中国各个经营机构整合为一个企业集团的迫切问题。

中国入世使得跨国公司能够按照市场经济的规则和企业自身发展规律在中国投资和经营。跨国公司过去建立的经营管理体制在中国更加开放的新框架下需要而且可能得到调整。

为促进跨国公司在华投资和适应跨国公司在华投资业务的需要，早在 1995 年原外经贸部就制定了一部关于外商举办投资性公司的暂行规定。此后，1996年、1999 年、2001 年先后对这个暂行规定做了补充。中国人世后，商务部于 2003 年两次、2004 年两次共 4 次对“关于外商投资举办投资性公司的规定”进行修订。通过几次修订，使得跨国公司有可能按照市场经济规则和企业自身发展规律在中国投资和经营企业。

值得注意的是，这个规定在 2004 年修订时加入了允许跨国公司在华设立地区总部的条款。

该条款规定，被认定为地区总部的投资性公司，不仅可以从事一般投资性公司能够从事的业务，而且“可依其在中国从事经营活动的实际需要，经营下列业务：

1. 本规定第十条、第十五条所规定的业务；

2. 进口并在国内销售（不含零售）跨国公司及其控股的关联公司的产品；

3 进口为所投资企业、跨国公司的产品提供维修服务所需的原辅材料及零、配件；

4 承接境内外企业的服务外包业务；

5 根据有关规定，从事物流配送服务；

6 经中国银行业监督管理委员会批准，设立财务公司，向投资性公司及其所投资企业提供相关财务服务；

7 经商务部批准，从事境外工程承包业务和境外投资，设立融资租赁公司并提供相关服务；

8 委托境内其他企业生产／加工其产品或其母公司产品并在国内外销售；

9 经批准的其他业务。

根据上述规定，外商在华设立的投资性公司不仅可以从事投资和再投资，而且实际上被允许经营出口贸易，有限度的进口贸易以及经销在华所投资企业的产品，也被允许从事为所投资企业的财务支持（经中国人民银行批准）。事实上，这些新功能恰恰是跨国公司在华设立地区总部所要求的。新的投资性公司规定使得跨国公司设立地区总部／中国总部的法规条件进一步完善。

鉴于投资性公司和地区总部具有控股公司的一些功能，许多跨国公司往往通过投资性公司或地区总部来整合在华各个经营机构以及各种资源，形成事实上的企业集团。他们把已经投资的若干企业联合起来，设立一个协调、管理中心，由集团公司负责制订这几个企业的发展战略，为这几个企业提供技术、生产、人力资源、销售等方面的服务。通过集团化增强各个企业的竞争力。

在华设立企业集团或控股公司使跨国公司在华投资管理当地化和系统化程度大大加强。跨国公司有可能把在华投资与其全球战略相连接，把在华投资项目纳入其全球经营网络，从而增强竞争力。

最近，笔者对几个集团化的典型案例进行了调查，研究这些企业集团形成过程，并且探讨了跨国公司整合企业集团的影响。

跨国公司整合企业集团的方式多样化。有的通过独资化改造，有的通过并购，有的通过联合或合并，有的以某一个企业为核心形成集团。

1)通过独资化改造形成企业集团

松下公司是在华投资最早规模最大的日本跨国公司之一。进入新世纪以来，松下公司总部进行了深刻的战略调整和管理体制重组。

2003 年松下公司积极推进两项战略，一是对国内重复投资的事业结构进行重组，形成 14 个事业领域新体制；二是强化海外事业，将过去设在日本的地区统一管理机构，分别迁到北京、新加坡、新泽西、伦敦。

海外生产变化很快，由日本本部对海外经营做决策已不适应。以日本为中心的体制要转变为以当地为中心的体制。

松下公司在中国的经营存在以下几个问题：

首先，上个世纪 90 年代在华项目往往都是原有的单品种事业部投资设立的。在华 41 个制造业项目是日本总部这一体制的缩影。上述日本总部管理体制的问题也完全影响到中国。即各自为战，成本高，时间周期长。在中国的各企业竞争力不强。

第二，过去松下实际上进行的是以日本为中心的经营决策。各事业部在中国投资往往是把整个经营链条的一个环节转移到中国，即生产环节转移到中国。经营链条的其他环节，例如研发、设计、零部件、销售和服务等留在日本。到中国来的日本管理人员懂得生产、质量，但是对于其他环节的东西不熟悉，不了解。在中国经营中出现问题，例如产品设计问题，零部件当地化问题他们或者不了解，或者需要与事业部沟通，他们没有决策权。这种状态事实上造成松下公司远离中国客户。

改变这种状况的关键是建立和形成“现地自我完结的经营”。在日本总部进行改革的基础上，必须改变在中国的经营结构。

第三，实现自我完结的经营的关键在三个方面。

现地化，包括人才现地化，原材料、零部件和研究开发等都要实现现地化。

集约化，发挥集团优势，统一品牌管理、统一物流、采购业务、统一资金调配。

协业化，过去公司内部各个事业部各自为战，公司与其他公司也缺少合作。现在加强松下内部各部门合作，外部则与其他公司，例如 TCL 合作。

为了实现这三化，原有的在华公司体制已不适应。

一是日本国内各事业部在华投资，并且管理在华企业的经营，资源分散，资源消耗，使在华投资性公司难以作为； 二是在中国各企业包括投资性公司多数是合资企业。合资企业内耗多，决策慢。

为此，松下在中国必须建立一个能够领导和指挥当地经营的统括公司。这个公司必须实行“独资化”，并且加强日本总部各业务部门在华投资业务间

的协调。

2002 年 8 月，松下中国有限公司实现了独资化。在此之前，松下各分社已经把在华企业的股权转让给松下中国有限公司。松下中国有限公司已经掌握了松下集团在华全部 6.3 亿美元投资的股权。过去，松下中国有限公司注册资金 3000 万美元，其中中方 200 万美元。随着松下接受其他分社转让的 6 亿美元股权，中方的股比已经低得微不足道。

目前，松下中国有限公司层面已经实现独资化。并正在逐步实现下属企业的独资化。由已经独资化的中国有限公司与各个合资企业的中方去谈判。由于中方合作者的想法不一样，这个工作困难很大。但是，松下为了解决自己决策体制中的问题必须进行这样的改革。

另一方面，为各个分社在华经营提供一个统一的平台。为各分社提供法律、人才、宣传物流、财务、保险等共同的服务。过去，这些业务都需要事业部自己进行。不仅成本高，而且专业化程度低，达不到应有水平。

把松下中国有限公司整合好。为各分社在华经营搭建一个“现地自我完结的经营”的平台。为各分社提供三方面服务。首先，统括功能，代表松下；第二，管理功能；第三，经营功能。

这些功能发挥好，可以为企业带来很大利益。例如，为 51 家企业统一安排保险，统一安排银行的金融服务。仅为企业提供统一的银行服务就可以节省资金 3000 万元。

2)以核心企业整合其他企业形成集团

这里的典型案例是中奥集团。

1984 年，在国家有关部门的大力支持下，中国的第一家合资企业——天津奥的斯电梯公司成立。这是天津电梯与奥的斯电梯公司的强强联合，也是美资在天津投资的第一家合资企业。为了把天津奥的斯进一步做大、做强，必须找到一种更有效的发展模式来最大限度地满足不同层次需求地覆盖整个市场。经过论证，最终确立了迈出津门、跨出国门，走集团扩张的发展道路。也就是进入资本重组和并购的新阶段，中奥集团以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。

集团化形成过程中遵循了几项主要原则：集团总部设在天津；集团控股公司对各附属公司绝对控股（80% 以上）；在天津建立集团的研究开发中心和集团最大的电梯制造出口基地。

2000 年集团组建后，一方面对已有的四家附属公司进行统一协调管理、

扩大产能和运营规模，另一方面充分发挥集团控股公司的投资优势，以出资建立新合资企业和收购其他合资企业多数股权等方式进行资本重组来迅速扩大集团的投资和经营规模。2002 年新建了苏州江南快速和西安安迪斯两家合资企业。2003 年集团控股公司收购了杭州西子奥的斯 80 % 的股权，使集团的规模进一步扩大。

通过历时四年的资本重组和并购，集团规模迅速扩大。目前集团控股公司在天津、上海、北京、广州、杭州、苏州和西安等地已拥有七家附属公司并实现了绝对控股。成为电梯行业中投资规模最大、制造能力最强、营销网络最广的企业集团。

集团控股公司一方面进行重组并购，另一方面也十分注意内部的整合，使集团的资源能最有效的使用并与奥的斯全球的资源实现共享。这种整合并没有现成的经验可以借鉴，只能依靠集团自身的全面创新来推动。不注重内部的整合和重组，一味并购与扩张可能是无效的投资，甚至阻碍集团的发展。经过整合的并购可以使各附属公司的优势互补，使集团迅速做大、做强，达到进一步扩张发展的目的。

集团组建后经营规模和市场份额迅速扩大、经济效益明显提高： 2003 年集团的各项主要经济指标都有了大幅度的增长，产品销售订单比 2002 年 增长 145 %，比集团建立前的 1999 年增长 5 倍。产品出口也有了大幅度的增加，2003 年出口销售收入比 2002 年增长 80 % ，比 1999 年增长了 19 倍。2003 年的税前利润比 2002 年增长了 93 %。

中奥集团是电梯行业建立的第一家大型企业集团，率先实现了商品生产经营向资本经营的跨越。投资规模最大，销售网络最广，市场占有率高。

3 通过并购形成企业集团

典型案例是上海贝尔阿尔卡特。

上海贝尔阿尔卡特是一家中国的通信解决方案提供商，由原上海贝尔转股改制后，与阿尔卡特在华主要业务合并而成。阿尔卡特拥有 50% 加 1 股，中方股东持有 50% 减 1 的股份。

2001 年阿尔卡特公司以 3. 12 亿美元投资收购上海贝尔的股份，结果占有了上海贝尔 50% 加 1 股的股份。此后阿尔卡特在华企业和上海贝尔的一些业务进行整合。第一步是将上海贝尔、阿尔卡特（中国）、上海贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司合并，然后再将另外的 9 家合资企业和一家独资企业并入，此次整合涉及资产、管理机构、业务三个层面。很显然，控制上海贝尔使阿

尔卡特在中国的业务找到了一个绝佳的平台，上海贝尔在 2000 年的销售额已经达到 108 亿元，并且在全国 32 个省市建立分公司，其销售和服务网络已经延伸到了县一级城市，这是任何一家跨国公司在中国都难以做到的。

上海贝尔阿尔卡特向中国市场提供端到端通信解决方案，涵盖固定和移动网络、宽带接入、下一代网络、智能光网、网络应用、网络集成业务和多媒体解决方案。公司的核心竞争力来源于其独一无二的特点——既是本地供应商，在客户眼里是纯粹的中国公司，又是国际公司，能充分利用阿尔卡特的全球资源并完全分享阿尔卡特全世界的技术资源。

从战略上看，上海贝尔阿尔卡特的成立为阿尔卡特提供了一次契机，使公司能将其大多数规模较大的合资企业整合为一家颇具实力的本地供应商，凭借门类宽广、技术领先的产品组合深入中国市场。双方的精诚合作充分表现在以下两个方面：

就在上海贝尔阿尔卡特从阿尔卡特的全球产品库获益的同时，后者也从前者的全国范围市场覆盖方面受益匪浅。在与阿尔卡特合资以前，上海贝尔的业务已进驻全国各省，形成了一张由 1000 多名营销、服务人员组成的网络。这张销售大网使上海贝尔阿尔卡特得以直接同全国各大城市的运营商和企业专网市场的负责人取得业务联系。公司在全国 30 多个省、市、自治区拥有强大的营销服务网络，并运用阿尔卡特覆盖全球 130 多个国家和地区的分支机构使业务遍及海外市场。

与全球信息技术同步的研发实力是上海贝尔阿尔卡特的核心竞争力之

上海贝尔阿尔卡特的 2000 多名研发工程师，可以充分利用阿尔卡特的全球技术资源，全力以赴地投入到阿尔卡特产品组合的开发中去，并以开发面向全球市场的低成本产品为研发重点。与此同时，本地技术能力又帮助阿尔卡特与中国运营商建立更为紧密的合作关系。阿尔卡特的研发工作以运营商对面向终端用户的增值服务及应用（作为集成通信解决方案的一部分）的具体需求为主要指导方向。其开发出来的产品还将通过阿尔卡特全球销售体系为全球的客户服务。

4 通过联合重组形成集团

诺基亚通过合并在华各个合资企业形成企业集团。

90 年代以来，诺基亚在包括中国在内的一些国家建有 9 个手机生产基地。诺基亚在这些关键国家积极实施本地化战略，努力实现包括生产、研发、

需要全本请访问 www.ertongbook.com