

# 第 1 章

## 经济全球化条件下中国 企业商业模式的创新

经济全球化对中国企业最深刻的影响在于它改变了市场的竞争规则。中国企业长期以来基于国内市场的商业模式面临着巨大的冲击。由跨国公司所主导的一个更加开放、具有更强整合力的全球价值链正在形成，国际分工也随之变成了跨国公司全球价值链不同环节的分工。在日益全球化的产业竞争中，中国企业面临着越来越多的全球竞争对手，这些全球竞争者依托其强大的技术实力、先进的经营理念和国际化的运作模式，将中国市场变成了其全球价值创造活动的一部分。中国市场的国际化程度正在不断增强，为了寻求竞争优势，越来越多的中国企业开始变革传统的经营模式，通过学习、合作与创新，一部分企业在竞争中不断发展和壮大，开始了与跨国公司的同台竞争。越来越多的中国企业开始从全球视野来考虑企业的商业模式和长远发展问题，它们利用产业全球化的机会，大胆地走出国门，通过对国际资源和国际市场的整合，实现了商业模式的创新，提高了企业的国际竞争力。虽然从总体上看，中国企业的国际化尚处于初创阶段，但一部分中国企业在急剧变化的竞争环境中所表现出的积极适应和快速反应的能力，代表了中国企业未来

发展的基本方向。从根本上说，企业是环境的产物，它无法选择生存环境，而只能适应环境。面对日趋激烈的全球竞争，中国企业面临着全球化生存的巨大挑战，不适应即死亡，没有其他的选择。适应全球竞争环境的关键就是要深刻认识产业全球化过程中竞争压力的真正来源，洞察行业演变过程中展现出的潜在获利机会和发展空间，通过企业价值链的重新整合与定位来获得竞争优势。在全球竞争的条件下，对行业竞争规律的深刻认识及在此基础上对企业价值活动的创新，是企业竞争优势的真正来源。

## 1.1 全球性竞争环境的形成

中国企业真正融入全球性竞争环境是在中国加入 WTO 之后。虽然在此之前，中国的许多行业已经不同程度地实行了对外开放，但是具有决定意义的是 2001 年 12 月 11 日中国正式加入 WTO。加入 WTO，意味着中国将不可逆转地融入到经济全球化的浪潮之中，中国企业也只能按照国际通行的规则进行竞争。

如果说在中国加入 WTO 之前还有相当一部分行业受到政府不同程度的保护的话，那么，WTO 协议已经将中国除少数几个特殊行业之外的其他所有尚未完全开放的行业，列入了一张透明的对外开放时刻表。中国政府开放市场的承诺以及进口关税的减让和非关税壁垒的消除，使得中国这一最富吸引力的市场门户洞开，市场进入的门槛大幅度降低，更好的产品或服务，更低的成本和价格，更多的跨国公司蜂拥进入中国市场。中国企业长期以来基于国内市场的产业环境所建立的进入壁垒、市场定位和商业模式遭到了彻底的破坏，市场被重新洗牌，卖方集中度迅速降低，企业的前景变得愈来愈难以把握。

据联合国贸发会议《2002 年世界投资报告》显示，2001 年，流入中国的外国直接投资达到 470 亿美元。自 1993 年以来，中国已连续 9 年成为发展中国家中外国直接投资流入量最多的国家，并

连续 7 年成为仅次于美国的世界第二大吸收外国直接投资东道国。在世界最大的 500 家跨国公司中，已有 400 多家来华投资了 2000 多个项目。美国最大 20 家工业公司中的 19 家、日本最大工业公司中的 19 家、德国最大 10 家工业公司中的 9 家均已在华投资。目前，跨国公司的分支机构已占中国产业增加值总量的 23%，占税收总额的 18%，占出口总额的 48%。在许多行业，世界顶级高手已实现了在中国市场的会合，如电信设备行业的阿尔卡特、西门子、NEC、爱立信、富士通、北方电讯、Lucent、飞利浦；计算机行业的 IBM 微软、英特尔、惠普、苹果、东芝；移动通信行业的诺基亚、摩托罗拉、爱立信、西门子；汽车行业的通用、福特、大众、戴姆勒—克莱斯勒、丰田、本田；家电行业的日立、松下、索尼、三洋、夏普、LG、三星、伊莱克斯、西门子、惠而浦；电梯行业的 OTIS、TYssen、三菱、日立、LG、现代、迅达；日化行业的宝洁、联合利华、汉高、花王、雅芳；食品饮料行业的可口可乐、百事可乐、麦当劳、肯德基、雀巢；零售行业的沃尔玛、家乐福、麦德龙；银行业的花旗银行、汇丰银行、巴黎银行；保险业的美国友邦保险、纽约人寿、英国商联保险、德国格宁保险、日本生命保险等。

许多跨国公司已在中国进行了大规模、系统化的投资，初步形成了在中国市场的战略布局，发展势头十分强劲。如阿尔卡特自 1984 年与中方合资成立上海贝尔有限公司以来，相继在沈阳、福建、上海、成都、深圳、北京、苏州建立了 17 家合资企业。上海贝尔 2001 年的销售额达到 108 亿元人民币，位居中国电子信息百强榜第 12 名。作为全球最大的电信设备供应商，阿尔卡特一直坚持以全面开放的姿态向中方控股的上海贝尔提供全球先进的技术，此举受到中国政府的高度赞赏。2002 年 5 月，阿尔卡特通过从中方股东手中收购上海贝尔 10% 加 1 股的股份和买断比利时政府拥有的上海贝尔 8.35% 的股份，将拥有上海贝尔的股份从 31.65% 提高至 50% 加 1 股，从而实现了上海贝尔的控股。被控股后的上

海贝尔更名为上海贝尔阿尔卡特股份有限公司，它成为阿尔卡特整合中国业务的一个载体，将原来分散在 17 个合资企业的力量聚拢为一个拳头，实现了阿尔卡特在中国势力的空前统一。它的 17 家合资公司的销售人员再也不必蜂拥到同一家电信运营商去销售不同类别的产品，电信运营商在更多的时候需要一个整体的解决方案，现在，阿尔卡特可以在一个公司中为各种电信运营商制定这种方案了。目前，阿尔卡特已将其亚太总部从澳大利亚搬到了中国上海，上海贝尔阿尔卡特将成为阿尔卡特在中国业务增长的源泉，同时，它也将是阿尔卡特在欧美之外，第三个核心的全球研发基地。

通用汽车公司在中国的投资已达 20 亿美元，有 3 家合资企业和 2 家独资企业。通用与上汽合资的上海通用汽车公司正在成为其亚洲的生产基地。目前，上海通用汽车公司拥有别克、赛欧、MPV 多用途功能车三个家族系列车。1999 年推出的别克轿车以其无可比拟的优势占据国内轿车的高端市场。2001 年推出的赛欧品牌则是瞄准了中国汽车市场的空隙和顾客心理，通过产品当地化来抢占逐渐成熟的低端市场。赛欧率先喊出“10 万元家庭轿车”的口号，凭借其高端的配置、低廉的价格在投放市场之前就拿到了 2 万多辆的订单。MPV 多用途功能车自 2000 年上市以来，销售已突破 12000 辆，以 90% 的市场占有率牢牢占据高档 MPV 市场。通用汽车公司为了实现在中国和亚洲的目标，采取联盟的方式，以最小的代价和风险迅速完成了在中国市场的战略布局。通用汽车公司先后与上海汽车集团、沈阳金杯汽车公司、柳州五菱汽车公司建立了合作关系，从而成功进入中国的高档轿车、家庭轿车、多用途车、皮卡和微型车市场。与此同时，通用汽车公司通过拥有日本五十铃 49% 的股份、铃木 20% 的股份、富士重工 20% 的股份而间接地与江西五十铃、重庆五十铃、广州客车公司、贵州航天、重庆长安建立了合作关系，从而顺利进入中国轻型卡车、大客车、小型车市场；通过正式收购韩国大宇汽车及大宇公司在中国投资的山东大宇零部件公司和一汽大宇发动机公司而顺利进入汽车零部件行业，成

为目前中国最大的外资零部件企业。通用汽车公司的长期目标是成为中国乃至亚洲市场第一位的汽车制造商。

全球性竞争环境的形成是由若干重要力量所驱动的。

首先，中国经济的快速增长和巨大的市场需求是推动中国市场国际化的最主要的力量。跨国公司进入中国市场的动因有多种，但最主要的动因是中国市场的巨大吸引力。中国经济近 20 年来一直保持 8% 左右的持续、稳定发展，国民收入和人们的消费水平不断提高，一个庞大的、极富增长潜力的战略市场展现在跨国公司面前。没有一个具有全球视野的跨国公司愿意放弃中国市场的发展机会，也没有一个在全球市场具有领先地位的跨国公司能够承受丧失中国市场的打击。为了赢得先发优势，一大批跨国公司采取各种方式加快进入中国市场的速度，力图抢先一步实现在中国市场的战略布局。这一态势对后来者构成强大威胁，它们不得不以更大的力度推进在中国的投资，以保持与竞争对手之间的战略均势，或者后来居上，超越竞争对手。如在无线通信领域，摩托罗拉是最早进入中国市场的大型跨国公司。1987 年，摩托罗拉在北京设立办事处；1992 年在天津注册成立摩托罗拉（中国）电子有限公司，生产寻呼机、手机、对讲机、无线通信设备、半导体、汽车电子等。随后，摩托罗拉又相继投资建立了 8 家合资企业和拥有 18 个研发中心的摩托罗拉（中国）研究院。由于在中国市场得风气之先，摩托罗拉及时抓住了正在成长的中国无线通信市场的巨大商机，以绝对优势在中国寻呼机和模拟手机市场居于垄断地位。到 1998 年，摩托罗拉的品牌知名度在中国城市人口中已高达 92%；1999 年，《财富》周刊中文版将摩托罗拉列为第二家在华投资最受赞誉的外国公司；2000 年，中国高技术企业评价中心把摩托罗拉（中国）电子有限公司评为中国千家高新技术企业之首。2001 年，摩托罗拉（中国）电子有限公司的销售额达到 49 亿美元，产品出口 21 亿美元。到 2002 年 9 月 11 日，摩托罗拉天津工厂建厂 10 周年之际，摩托罗拉已在中国投资 34 亿美元，带动供应商投资 40 亿美

元，连续 7 年成为中国最大的外商投资企业和最大的外商出口企业。面对摩托罗拉在中国市场的突飞猛进，全球最大的移动电话生产商诺基亚公司深感不安。诺基亚直到 90 年代中期才在中国大规模投资建厂，从事手机生产。1996 年诺基亚在中国移动市场的份额只有 16.2%，1997 年上升到 25.4%，1999 年开始追上中国市场的传统老大摩托罗拉，市场份额达到 31.7%。2000 年，诺基亚在中国的产品出口额达到创纪录的 15 亿美元，在中国市场的销售额达到 30 亿欧元，约合 28 亿美元。中国市场在诺基亚全球市场的份额上升到 11% ~ 12%，成为仅次于美国市场的全球第二大市场。在全球手机市场，诺基亚、摩托罗拉、爱立信三强争霸高潮迭起，在 GSM 网络接通之后，摩托罗拉的霸主地位受到了诺基亚和爱立信的挑战，1998 年以后，诺基亚一跃成为 GSM 手机市场的新霸主。如何保持自己的竞争优势是诺基亚面临的一个严峻课题，因为摩托罗拉在品牌和产品研发方面的优势依然强大，爱立信在无线上网网络设备方面占有明显优势，加之这两家公司在中国市场耕耘已久，占有十分牢固的市场地位。为了防止竞争对手在中国市场养精蓄锐，东山再起，诺基亚不得不痛下狠招，全力追杀。2001 年诺基亚在华投资累计已超过 17 亿美元，在中国已设立 8 个合资企业、1 个独资企业、2 个全球研发中心和 20 多个代表机构。2001 年 12 月 20 日，预计投资额将达 100 亿元的诺基亚网星工业园正式开业。在诺基亚的一份内部资料上写道：“我们在北京启动网星工业园，首先看到的是飞速发展的移动通信市场；2000 年底，中国已经拥有 8500 万用户，2001 年 8 月，中国将超过美国成为全球最大的移动电话市场；2005 年，中国的移动通信用户将会达到 2.5 亿；预计 2007 年会超过 3.4 亿。”网星工业园二期工程将于 2002 年 12 月竣工，届时，年产值将达到 500 亿元人民币。诺基亚认为网星工业园是外向和全球型的，面对的并不仅仅是中国市场，还有海外有竞争对手出现的地方。诺基亚希望将目前 35% 的市场份额进一步扩大，若能在中国市场独霸 40% 以上的份额，诺基亚将有望跃居世

界 500 强的前列。

其次，不断增加的成本压力是推动跨国公司将中国纳入其全球制造体系的内在动力。随着产业的成熟和产品的标准化，许多产业正在不可避免地向全球性产业演变，国家间的产品差异开始消失，企业得以重新设计产品使之众多的市场所接受。在汽车产业，通用汽车公司通过设计“世界汽车”，使其全球市场份额迅速提高。在家用电器产业，自从 40 年前晶体管问世以来，我们看到了规模经济的无情扩张。通过不断的技术改进，比如印刷电路版和集成电路的采用，元器件、原材料加工、装配、包装和检测的自动化，家用电器产业的最低效率规模在不断提升，市场逐渐同质化，大规模制造和不断降低的成本地位成为家电企业战胜竞争对手最重要的武器。在计算机产业，随着开放式标准的实施和技术扩散的加速，一些低成本厂商开始超越传统的竞争对手成为行业的领先者，如戴尔公司的崛起和 IBM 公司的转型即可说明行业竞争中成本优势的极端重要性。不断增加的成本压力迫使跨国公司在全球范围内寻求最为有利的制造场所，将全球制造中心向低成本区位转移。中国低劳动力成本、大量优秀的人力资源、不断提高的制造能力和配套工业成为极富吸引力的区位因素，吸引了大量跨国公司来华投资，甚至一些跨国公司将整个制造体系搬到了中国。东芝公司就是一个很好的例子。东芝公司是最早进入中国市场的大型跨国公司之一，从 1991 年开始对中国进行直接投资，到 2001 年底，总投资额已超过 60 亿元人民币。东芝在中国先后建立了 23 家独资和合资企业，雇员人数超过了 1 万人，业务范围涉及家电、笔记本电脑、半导体元件、软件开发、系统集成、机电、能源等领域，几乎涵盖了东芝所有的业务部门。中国成为东芝公司除日本之外，惟一能够生产其所有主流产品的国家。1999 年，东芝在华企业的销售额为 2000 亿日元，2000 年为 2500 亿日元，2001 年达 3200 亿日元。目前，东芝年销售额的 40% 来自海外市场，其中 10% 来源于中国市场。由于日本经济的长期低迷和劳动力成本的不断上升，日本电子类企业面

临越来越严峻的生存压力。2001年上半年,日本超大型电子企业全面巨亏,日立、三菱、NEC、富士通和松下等集团亏损总额高达1万亿日元,东芝公司也未能幸免。2000年东芝集团尚有净利润961.68亿日元,2001年却净亏1231亿日元。为了扭转不利局面,东芝公司宣布实行“01号行动计划”:重组日本本国制造厂,对21家日本国内制造厂进行优化,到2003财年,使98家国内制造和工程公司减少25%。同时,扩大海外制造厂,增强竞争能力。2002年6月8日,东芝公司与杭州经济技术开发区正式签署《东芝投资合作项目协议》。根据协议,杭州经济开发区为东芝公司提供杭州下沙出口加工区40万平方米土地的使用权,东芝公司出资70亿日元,在此建立目前东芝在海外的最大基地——杭州东芝工业园。为迎接陆续进入的东芝各子公司,东芝专门出资5.5亿日元成立东芝(杭州)有限公司,承担东芝工业园内土地的规划和管理、基础设施建设、生产协调配合等工作。第一家进入工业园的生产公司,是东芝株式会社控股90%,东芝(中国)公司持股10%,总投资9亿日元,员工总数达1700人的东芝信息机器(杭州)有限公司。这一公司将用10个月的时间,建成年产量75万台的笔记本电脑生产线。到2004年,该公司预期的笔记本电脑产量将达到240万台。这一公司与2000年6月成立的东芝电脑(上海)有限公司有所不同,东芝电脑(上海)有限公司70%的产品都在中国销售,且是合资企业,到2004年的预计产能仅达37万台。而东芝信息机器公司是独资企业,其生产主要是针对全球出口(2001年,东芝全球笔记本销量为351.2万台,处戴尔之后列全球第二),这与东芝工业园“IT和其他产品的全球生产基地”的定位密切相关。2001年,东芝美国信息系统公司裁减500多名生产人员,并把笔记本电脑生产线移出美国,迁往亚太;日本东芝有将近8000名员工在2002年离开东芝。这意味着,为了大幅度削减成本,东芝正在将日本、美国、欧洲的相关制造厂向中国等低地价、低工资地区转移。东芝公司透露,为了更好地利用华东地区充裕的人力资源和

完备的电子配套工业的优势，东芝将会把笔记本产品高尖端开发、研制、生产从东京转移到杭州。这是日本 IT 企业向中国的最大规模的一次转移，东芝公司由此成为首家在中国独立运营大型制造基地的日本公司。

第三，中国政府积极开放的政策为跨国公司进入中国市场扫除了障碍。跨国公司大举进军中国市场的一个标志性年份是 1992 年。在 1992 年以前，来华投资的主要是港、澳、台和东南亚地区的中小企业，投资规模较小且集中在劳动密集型行业。国际大型跨国公司出于对政策环境的担忧，大多处于观望状态。1992 年，中国政府向世界宣布将坚定不移地执行改革开放政策，并把中国经济改革的目标定位于社会主义市场经济。这一重大举措奠定了跨国公司投资中国的信心。从此，跨国公司投资中国的浪潮一浪高过一浪，中国也一直成为吸引外国直接投资最多的发展中国家，不仅如此，中国还连续 7 年成为仅次于美国的世界第二大外国直接投资东道国。据联合国贸发会议《世界投资报告》统计，1989、1990、1991 年中国吸收的外国直接投资分别为 33.93 亿美元、34.87 亿美元、43.66 亿美元；而 1992 年，流入中国的外国直接投资猛然跃升至 111.56 亿美元，之后，连年大幅攀升，到 1997 年，这一数值达到了 442.36 亿美元，是 1991 年的 10 倍多。在这一过程中，中国大部分行业的市场竞争状况发生了翻天覆地的变化，国内市场国际化，国内竞争国际化，企业哪怕是偏居一隅，也难以避免世界级竞争对手的冲击。实际上，到 2001 年 12 月 11 日，中国正式加入世界贸易组织的时候，中国绝大部分行业已不存在扩大开放和市场准入的问题，甚至有些行业的开放已经超过了中国在加入 WTO 协议时所作的承诺，真正需要开放的只剩下少数几个服务行业，如电信业、银行业、保险业等。为了履行加入 WTO 时的承诺，中国政府积极推进服务业的对外开放，一大批服务业跨国公司开始大举进军中国市场，服务业的国际竞争由此进入到了一个新的阶段。在电信业，2002 年 3 月 21 日，国际最大的电信运营商 AT&T 与中国电信

合资组建的上海信天通信有限公司宣告成立。在该公司 2500 万元的总股本中，AT&T 占有 25% 的股权。这是中国加入 WTO 之后，履行开放电信市场承诺所成立的第一家中外合资电信运营商，它意味着中国电信市场的坚冰已经打破。为了这一历史性的时刻，AT&T 苦等了 8 年。8 年的艰苦谈判终于使 AT&T 力拔头筹，成为中国电信市场准入的第一个受益者。上海信天具有提供全球端到端无缝连接电信服务的能力，在上海浦东的跨国公司通过中国电信网络的一端就能进入 AT&T 的全球网络。AT&T 通过中国电信已经搭建好的平台，实现了在中国市场的成功着陆。在银行业，目前已有 160 多家外资银行在中国设立了经营机构，在其最早开放的出口结算领域，外资银行已经抢占了 40% 以上的市场份额。2002 年 3 月 21 日，国际银行业巨头花旗银行在上海南京路步行街的世纪广场搞了一个完全中国式的花旗中国 100 年庆典；与此相呼应，在上海浦东大道一号大厦前，花旗银行几十米长的巨型广告牌上“屹立于中国 100 年”的中英文大字格外引人注目，它似乎是在向世界展示花旗在中国的抱负。花旗银行已将其中国总部设于上海，并抢在汇丰等外资银行之前，首先获得了开展中国居民和国内企业的全面外汇业务的许可。花旗银行希望在不久的将来，能够将其完整的全球产品和业务系列引入中国市场，同时将其业务的重点转向本地公司。在保险业，1992 年 9 月，美国国际集团的成员公司——美国友邦保险有限公司首先在上海设立保险分公司，同时经营产险和寿险业务，成为首家获准在中国境内经营保险业务的外资保险公司。随后，日本东京海上保险公司、加拿大宏利人寿保险公司、瑞士丰泰保险集团、法国安盛—巴黎联合保险集团、英国皇家太阳联合保险公司、意大利忠利保险、荷兰国际集团相继获准在中国设立分公司或合资企业。2001 年 9 月 25 日，就在中国入世谈判全面完成后一周，中国保监会批准 8 家外资保险公司在华筹建营业性机构。在 2001 年 12 月 11 日中国加入 WTO 文件正式生效的当天，经过中国保监会批准，美国国际集团获准在北京和苏州设立两家独资

寿险公司、在广东东莞和江门设立支公司；美国大都人寿保险公司、美国纽约人寿保险公司、日本生命保险获准在中国筹建合资寿险公司；中宏人寿保险公司获准在广州筹建分公司。仅仅过了十几天，纽约人寿宣布和海尔集团组建合资寿险公司——海尔纽约人寿保险公司。该公司的组建前后只用了 3 个月的时间，纽约人寿的速度之快，动作之大，令业界震惊。

中国经济已经融入到世界经济一体化的浪潮之中，日益加剧的全球范围的制造业和服务业的竞争改变了中国企业的生存环境。中国企业迫切需要以一种全新的眼光重新审视自己的发展道路，以全球化的经营理念和经营方式去适应全球化的挑战。在全球化和规模经济的趋势下，任何企业都会有危机感。

## ☞ 1.2 行业竞争规则的变化

全球性竞争环境的形成给行业竞争导入了新的规则。由于全球性竞争对手的加入，行业竞争的基础已经发生了根本的变化。越来越快的技术变革，越来越多的竞争对手，越来越难处理的供应商关系，越来越难赢得的消费者忠诚，以及越来越微薄的行业利润等，这些因素使得中国企业感到从未有过的压力和迷茫。过去十分熟悉的经营方式已不再灵验，传统的思路处处碰壁，找不到企业的立足点，稍纵即逝的行业机会总是可望不可及。跨国公司带给中国企业的不仅仅是激烈的市场竞争，更为重要的是它改变了市场竞争的规则。中国企业必须从全球化以及全球价值整合的高度去认识行业竞争规则的变化，深入理解推动行业演变的经济逻辑，通过对行业演变中的潜在机会的准确把握，来开拓自己的发展空间，创造自己的盈利模式。

全球化是如何改变行业竞争规则的呢？让我们以中国汽车行业和零售行业的演变来说明这一问题。

在 80 年代中期以前，我国汽车行业基本上处于计划经济的模

式之下，行业进入具有严格的行政壁垒，强调国产化率 and 自我配套，追求完整的工业体系，实行产品品种和价格管制，自产自销，地区分割，全国仅整车厂就达 100 多家，零部件企业更是不计其数。在相对封闭的环境下，中国汽车工业带有浓厚的“民族工业”色彩，产品的设计和制造以追赶发达国家的先进水平为导向，而不是以顾客的需求为导向，企业缺乏市场营销的观念和售后服务的观念，对市场的反应非常迟钝。结果，中国汽车行业没有形成一家具有国际竞争力的优秀企业，资源配置被严重扭曲，潜在的市场需求长期未能得到有效的发掘。

80 年代中期以后，随着我国汽车行业对外开放步伐的加快，一大批跨国汽车企业开始进入中国市场。1985 年 3 月 21 日，德国大众汽车公司与上海汽车制造厂合资成立上海大众汽车有限公司，固定资产总投资额为 3.87 亿元，注册资本 1.6 亿元，中德双方各占 50% 的股份。1991 年 2 月 8 日，德国大众与一汽合资成立一汽大众汽车有限公司，总投资额为 42 亿元，一汽与大众的投资比例为 6:4。1997 年 5 月 30 日，上海大众第 80 万辆桑塔纳轿车下线；1997 年 5 月 31 日，一汽大众第 10 万辆奥迪轿车下线。2000 年，上海大众和一汽大众的桑塔纳、奥迪、捷达三个品牌合计市场占有率达到 54.56%。美国通用汽车公司作为全球汽车业的老大，在中国市场并未抢得先机，当它还在与福特公司竞争和上海汽车集团谈判时，德国大众旗下的上海大众生产的桑塔纳轿车已占领了中国轿车市场的半壁江山。但是，当 1995 年通用击败福特，成功地与上汽集团合资建立上海通用汽车有限公司时，通用进入中国市场的决心却是无与伦比的。通用动用其全球力量，直接投资 15.2 亿美元启动上海通用汽车项目，并将其列为通用汽车全球一号战略性工程。2 年之后，上海通用已成为具有世界级生产和管理水平的合资企业，投产 2 年即相继推出 7 种产品。2000 年，别克轿车和别克 GL8 公务商务旅行车的销售比 1999 年高出 54%，在中高档车里，别克占据了 38% 的市场份额；在 2.5 升以上的市场，别克占据了

75%~80% 的市场份额。2001 年，别克 GL、GL8 升级型出现了脱销情况，同时，专为中国家庭设计的经济型轿车赛欧也出现了旺销局面。与大众和通用相比，美国福特汽车公司是中国汽车市场的迟到者。但福特却大有在中国后来居上、志在必得的抱负。2001 年 4 月 25 日，福特与重庆长安集团合资，成立重庆长安福特有限公司。随着福特与长安合作的不断扩大，福特公司经济型轿车的竞争优势将在中国得到充分发挥。日本本田公司于 1998 年 7 月 1 日与广州汽车集团合资成立广州本田汽车有限公司，注册资本 11.6 亿元，双方各占股 50%。一期工程投资 22.775 亿元，生产本田雅阁最新 2.0 升级系列轿车。1999 年正式投产第一年，产销量就达 3.1 万辆，居国内同档次轿车之首，上缴国家利税 30 亿元，盈利 10 亿元。实现了当年投产、当年见效、当年盈利、当年分红，并且质量稳定，产品供不应求，创造了中国汽车市场的奇迹。日本丰田汽车公司眼看大众、通用等对手在中国的成功，深感错失良机，决意在中国奋力反击。2002 年 8 月 29 日，丰田汽车公司与一汽集团达成全面合作协议，内容包括：在天津已经合资的天津夏利及天津丰田公司 T-1、NBC 平台的基础上，双方将投入巨资，在天津建立年生产能力达 15 万辆、排气量为 3.0 的中高档轿车生产基地；建立一座年生产能力达 15 万~20 万辆的微型、多功能车生产基地；确保 NBC1 型至 NBC5 型轿车年生产能力达 15 万辆，力争把天津建成既有中高档又有经济型轿车的全国最大的轿车生产基地，并以其综合实力融入到世界汽车“6+3”的格局中。通过持有四川丰田中方股东四川旅行车制造厂 80% 的股权，结合长春和四川的优势，合作生产适合西部的丰田越野车一类的 SUV 产品。同时，丰田和一汽将在红旗轿车平台上开展技术合作，并在轻型车和动力系统方面进行技术交流。双方合作的目标是：到 2010 年，双方的合资项目的年产销量至少要达到 40 万辆。法国雪铁龙汽车公司于 1990 年与东风汽车公司合资成立神龙汽车公司，投资 32 亿元人民币生产富康轿车，虽然富康轿车前期经营效益不佳，但 2002 年随着一系列新

车型的推出和市场营销策略的调整，富康轿车开始走俏市场。2001年，由法国雷诺控股的日产集团与东风汽车公司合作生产的风神蓝鸟轿车在市场上一炮打响，连续推出 I 代和 II 代产品，势不可挡，当年销售收入高达 34 亿元；2002 年 1~8 月已销售 22102 辆，预计全年销售收入将突破 80 亿元。2002 年 9 月 19 日，东风与日产签订协议，日产将在新的“东风汽车”中直接投资 10.3 亿美元，获得 50% 的股份，东风汽车公司以实物资产入股，占 50% 的股份。东风与日产的合资与其他的汽车企业合资有很大不同，它不是建立在某个单一车型基础上的合作，而是涉及两个公司的合并。戴姆勒—克莱斯勒汽车集团在北京吉普项目遭受挫折之后正在寻求新的突破。1998 年戴姆勒—克莱斯勒汽车公司与江苏亚星客车公司合资成立亚星—奔驰有限公司，投资总额 9550 万美元，注册资本 6010 万美元。计划项目建成后形成年产 7000 辆整车和 12000 辆底盘的生产能力，并为中国中高档车提供底盘。2002 年 9 月，戴姆勒—克莱斯勒签订新的合资协议，戴姆勒—克莱斯勒将把亚星—奔驰有限公司作为该集团在中国市场梅塞德斯—奔驰品牌的非城市客车的生产基地，并将新一代最先进的奔驰品牌非城市客车系列产品引入亚星—奔驰有限公司，亚星—奔驰将把市场重心向高速客车市场转移，试图夺回中国客车市场龙头老大的地位。

跨国公司的进入促进了中国当地市场的国际化。在跨国公司进入的初期，由于中国汽车行业强政府、弱企业的产业格局以及对跨国公司进入方式的限制，跨国公司对市场结构的影响作用还不是很明显。然而，随着时间的推移，跨国公司对中国汽车行业的影响力日益增强。跨国公司凭借其产品质量和品牌优势，大量挤占原本由中小企业占有的市场，一大批劣势企业被淘汰出局，到 90 年代中期，中国汽车行业出现了第一次建立在规模竞争优势基础上的市场集中。1996 年，我国前 10 位汽车厂商的产量为 113.39 万辆，占全国汽车总产量 77.87%。随着上海通用、一汽捷达、二汽神龙富康、广州本田和天津夏利二期项目的相继投产，中国汽车行业进一

步走向集中，形成了若干寡头厂商控制的寡占市场结构。这种寡占市场结构已经从根本上不同于过去的计划型寡头垄断，而是通过市场竞争自然形成的。从计划型寡头垄断到市场竞争型寡占结构的形成，是中国汽车行业一次质的变化。由于中国汽车市场的竞争主要表现为合资整车企业为主导的竞争，而合资整车企业的背后则是跨国汽车巨头，因此，中国汽车市场的竞争实际上变成了国际汽车巨头之间的竞争。这种状况将世界汽车市场的国际竞争格局传导到了中国市场，我国合资整车企业市场份额的变动基本反映了跨国汽车企业在全世界市场的竞争状况以及在中国市场的先发优势和适应能力。全球汽车市场的“6+3”模式（即通用、福特、大众、丰田、戴姆勒—克莱斯勒、雷诺—日产六大集团和宝马、本田、标致—雪铁龙三家相对独立的汽车公司）开始在中国市场逐渐显现，并成为推动中国汽车市场重组的主导力量。如一汽集团与上汽集团的重组就是由丰田公司所推动的；东风集团与雷诺—日产集团的大规模联合重组则是以相互融入的方式谋求在国际竞争中的利益；上汽集团以大众和通用两大巨头为支撑，收编奇瑞，受让五菱，势力范围开始扩展到中部地区和西南内陆，跨国巨头的影响在其中起到了决定性的作用。目前，一些跨国汽车巨头正在利用中国加入 WTO 之后的有利条件，试图将中国业务纳入其全球一体化体系。如德国大众开始整合一汽和上汽两家合作伙伴，使其业务和优势互补，并建立自己掌控的销售系统来统一销售大众的产品。大众公司曾多次强调，中国厂商所制造的汽车零部件品质不稳定，使德国大众无法保证在中国生产的汽车品质。在中国加入 WTO 之后，大众在中国生产的汽车质量、服务及销售，都必须符合国际标准，因此，大众要求两家合资企业进入大众集团的零部件全球采购系统，以使其产品能够出口，从而产生规模效益，降低整车生产成本，抵御中国轿车市场逐渐融入国际场所带来的竞争压力。

跨国公司的进入不仅改变了市场竞争结构，而且还推动了产品结构和经营理念的巨大变化。原来我国汽车行业主要以卡车这一单

一产品为主体，而现在，轿车生产异军突起，建立在专有技术基础上的轿车和大、中型乘用车成为市场的新宠。中国市场需求结构开始呈现与世界市场趋同的特点，轿车成为市场需求的重点，特别是中低级别的经济型轿车市场潜力巨大。跨国汽车企业针对市场需求和目标顾客的特点，进行明晰的产品定位，如奥迪、别克、雅阁、帕萨特定位于中高端市场，而桑塔纳、捷达、富康、赛欧、夏利则定位于中低端市场。为了抢占市场，跨国汽车企业还非常重视建立完善的销售和售后服务体系，通过更加贴近顾客和为顾客着想，来树立自己的品牌形象，建立竞争优势。这些新型的经营方式和经营理念给中国汽车市场的竞争注入了活力。如上海大众汽车有限公司生产的桑塔纳轿车，在中国汽车市场上保持了 16 年销售量最大的记录，而且至今尚无明显衰退的迹象，被业界称为世界汽车史上的奇迹。应该说，桑塔纳的成功并不在于外形和技术，关键是它的经营理念。在产品定位上，桑塔纳跳出了国外轿车以私用为主的模式，针对中国经济发展水平和不同地区的需求和消费特征对市场进行细分，以出租车、公商务车和家用车的不同定位来细分市场，对于公商务车市场，重视加强同各级政府的联系，做好政府采购车辆的供应工作，并提供良好的售前、售中和售后服务；对于出租车市场，以灵活的价格、方便的维修服务打动出租车公司；对于私车市场，则采取丰富多彩的促销措施，吸引消费者，以打开销路。上海大众以市场为出发点来组织生产和经营，把产品设计和生产当作销售过程的准备，当成是一个努力理解和不断满足顾客的过程。通过市场细分，采取区域性、条块化的营销、管理策略，以解决“为谁生产”和“生产什么”的问题。上海大众推出“服务营销”的新观念，强调“销售的不仅是桑塔纳，更是精良的服务”，在全国首家推出特许经营制度，建立特许经营商整车、配件、维修、信息反馈“四位一体”服务体系。目前，上海大众“四位一体”的经销商已近百家，特约维修站近 500 家，数量和质量皆居同行业之首。

跨国公司的进入还促成了我国零部件企业的重组和全球采购的兴起。在国际汽车行业，整车与零部件是相互独立的。整车厂商迫于成本的压力，对所需零部件实行全球采购。整车厂商建立全球采购网络，向全球的各零部件供应商“公平”地敞开大门，谁的产品质量好，价格低就买谁的，而不局限于集团公司内部的产品。我国汽车零部件企业目前共有 1400 多家，这些企业由于长期条块分割，多方引进国外车型，配置体系各自独立，未能形成规模经济。在国内整车价格竞争日趋激烈的情况下，整车企业不得不调整自己的采购策略，逐渐向开放型的全球采购转变。同时，外资零部件企业的进入也对我国传统的零部件企业构成强大压力。据统计，到 2002 年 6 月，外商在我国投资的零部件企业已达近 500 家，国际著名的汽车零部件企业，几乎都在中国建立了合资或独资企业，如世界最大的汽车配套设备供应商德尔福公司自 1993 年以来，已在中国建立 11 家合资企业和 4 家独资企业，并与清华大学合建了研究培训中心，在中国的投资额超过 4 亿美元。这种趋势加速了中国零部件企业的重组。面对零部件行业模块化、电子化、个性化和整车厂商对供应商参与研发深度的要求，国内零部件企业面临严峻的转型和生存的压力，一部分企业将被淘汰出局，一部分企业将向全球供应商的角色转变。

再以零售业为例。在零售业，自 1992 年国内正式批准的第一家中外合资零售企业上海八佰伴成立以来，实际进入中国的外资零售企业已达 350 多家。目前，世界 50 家最大的零售企业中，已经有 70% 进入了中国市场。据麦肯锡公司预测，在未来 3~5 年，中国零售业 60% 的市场将由 3~5 家世界级零售巨头控制，30% 的市场将由国家级零售巨头控制，余下 10% 的零售市场则掌握在区域性零售巨头手中。虽然这只是麦肯锡一家之言，但它在一定程度上反映了中国零售业发展的未来态势。

以沃尔玛、家乐福、麦德龙为代表的国际零售企业，面对中国超过 3 万亿元年销售额的诱人市场，加快了向中国市场进军的步