



# 全球公司 在中国

双赢合作与可持续发展



Burson Marsteller



# 目录

前言 .....	1
----------	---

## 第一章

中国推动全球公司的演变 .....	2
什么是全球公司 .....	3
全球公司在中国的蜕变 .....	4

## 第二章

以“发展棱镜”阐述全球公司在众多领域的影响 .....	6
对中国的直接经济贡献 .....	7
世界领先的制造体系 .....	9
促进创新型的经济发展 .....	11
建立本地合作伙伴关系，发展产业价值链 .....	13
引入创新商业理念 .....	15
强有力的企业公民意识 .....	17
人才发展 .....	19
环境绩效 .....	20

## 第三章

同中国一起走向全球 .....	22
深入理解当地市场并推进本地化 .....	23
在全球层面进行创新与整合 .....	24
用长期发展的眼光打造企业无形资产 .....	25
拓展全球视野 .....	26
建立强有力的企业文化和人力资源管理体系 .....	27
建立全球伙伴关系 .....	28

## 第四章

全球公司的未来展望 .....	29
中国的发展前景 .....	29
全球公司对中国未来发展的贡献 .....	31
结语 .....	34



# 前言

中国的现代化发展进程见证了越来越多的企业走向全球化。通过内部改革和外部开放融入全球经济，中国不断提升其重要性而且成为经济大国。与此同时，依靠国际贸易发展以及传播方式的革新，跨国公司在企业结构、运营管理、企业文化等方面都更加成熟并日趋全球化。在这一共同演进的过程中，跨国公司的在华业务既对其获得全球成功起到了重要作用，也推动了中国的快速发展，成为多个维度“双赢”的案例。随着对投资和其他合作需求的持续增长，中国正迈入经济“新常态”发展阶段，亟需调整经济结构和建立新的发展模式。

改革开放以来，中国对外资的利用不断增加。外资企业不仅为中国的经济发展提供了重要的资金来源，创造了大量就业，还带动了技术进步，并推动了中国工业化进程，助力中国实现了产业优化升级。在此过程中，外资企业也经历了从最初的产品销售到集制造、研发、服务及多方面为一体的全面投资，实现了从跨国公司到全球公司的转变。

当前，中国企业也在陆续走向国际市场，向他们在全球的同行业学习成功的经验，并汲取他们的失败教训。这种平行发展模式造就了当今的中国，以及今天的全球公司。并且，这种发展趋势还将在未来数十年不断持续下去。外资企业在华的发展历程，尤其是从跨国公司到全球公司的模式转变，对正在走向国际市场的中国企业具有积极的借鉴意义。

作为改革开放后中国经济发展的基石和出口型经济的有力支撑，制造业、基础设施行业和能源行业对中国经济的发展至关重要。此外，这些行业的进步在很大程度上受益于外资企业在中国的投资和技术转让，以及外国公司融入中国发展的进程。

在此背景下，商务部国际贸易经济合作研究院和博雅公关合作开展了对全球公司在华发展的研究，着重关注身处中国制造业、基础设施和能源行业的全球公司。通过对在华全球公司创新机制和发展模式的研究，了解改革开放以来全球公司对中国经济和社会发展所产生的影响，探索中国企业在推动国际合作和发展过程中的新理念、新方法和新途径。

在报告的撰写过程中，我们得到了中央党校、国家能源局、国家发展和改革委员会宏观经济研究院、国土资源部油气资源战略研究中心、国家安全生产监督管理局煤炭信息研究院、社科院、中国石油大学、中国海外产业发展协会、中国科学技术发展战略研究院、中国工程机械工业协会、中国外商企业投资协会、中石油经济研究院、北京国际能源专家俱乐部等政府、行业组织、科研院所和企事业单位的大力支持，我们衷心地表示感谢。

这份报告得到了卡特彼勒公司的帮助。卡特彼勒与我们分享了其在华发展四十年的全过程，提供了大量鲜活案例和一手资料。

作为全球工程机械、矿业设备以及能源和动力系统行业的领先企业，卡特彼勒在中国的发展对我们总结跨国公司对中国经济社会和行业发展的影响，梳理全球公司的创新机制和发展模式，探索中国企业走出去的创新模式具有积极的借鉴意义。

## 中国推动全球公司的演变

随着人类生产力的不断发展，一次又一次的工业革命不断打破人类旧的生产体系，新思维、新技术的涌现，推动了世界经济发展模式的变革。信息技术革命不断推进经济全球化进程，更加专业的价值链升级以及社会分工与融合得以在全球范围内实现，推动了各产业生产力的发展。其中，制造业、基础设施行业以及能源产业一直是上个世纪末中国发展的主要动力。

通过坚定不移地实施改革开放政策，中国实现了经济的快速发展。而这种发展在很大程度上得益于跨国公司带来的出口、资本以及国外先进的技术和经验。自 1978 年起，中国实施了一系列政策来吸引和利用外资、引进先进技术和管理经验，推动产业优化升级和工业化进程，实现了卓有成效的一次经济转型与发展。随着中国市场和跨国公司在华业务日渐融入全球整体，并成为在全球获得成功不可或缺的关键，这也促进了众多外资企业由“跨国公司”向“全球公司”的转变。

# 什么是全球公司

全球公司是跨国公司全球化发展的新阶段，可以更好地适应相互联结、相互融合的全球化时代。全球公司打破了国与国的界线，拥有全球战略和管理体系，承担全球责任。与一般意义上的跨国企业和其他形式的国际性商业组织不同，全球公司不是由一个总部连接世界各地分公司的松散组织，而是一个全球性的整体，其 50% 以上的资产、销售额及员工来自海外。与一般跨国公司或国际公司相比，全球公司经营重心在海外，其发展战略、管理结构、理念和理念更有全球意识。

这种新模式产生于商业策略的自然发展变革过程中。18 世纪早期的国际公司通常是以政府的名义进行交易活动。这些组织在 19 世纪进一步演化为从事跨国业务的私有公司——这就是早期跨国公司的雏形。早期商业组织模式在这一阶段发生了引人注目的变革，而今，全球公司也发生着类似的巨大改变（见图 1）。

中国在全球舞台上发挥出越来越重要的作用。这进一步促进了全球公司的形成。无论是起源于中国还是其他国家，全球公司都在利用中国的丰富资源来制造新产品，提供新服务，建立生产体系，以满足全球和本土市场的需求。这一过程也推动了多种形式的创新。除了在产品方面的创新，全球公司也通过改变服务模式、促进供应链一体化以及创新公司管理模式来进行业务开展方式的创新。

著名经济学家吴敬琏在《理解和解读中国经济改革》一书中指出，“融入世界经济发展体系是中国经济发展的重要一环，不仅是因为只有这样中国才能够得到有价值的资本，更重要的是，与世界经济一体化会给中国带来先进的科技、管理经验、进入海外市场的机会以及来自外部的竞争压力”。

中国的制造业和出口已经成为全球公司生产体系中不可分割的一部分。与此同时，全球公司也开始在其他运营层面开启全球化进程。比如，印度外包公司开始为中东的英国建筑公司提供设计服务，澳大利亚工程师为非洲的法国能源公司提供服务等。全球统一的商业和技术标准使得全球公司能够进入全球性生产系统，并在其中实现产出价值最大化。

全球化进程同样也延伸到了新产品的研发领域。此前，典型做法是，来自发达国家的跨国公司在其总部所在市场或其他发达国家市场研发新产品和技术。然而，随着全球研发网络的建成，全球公司可以越来越多地利用全球的人才资源进行研发，甚至开始将在发展中国家研发的新产品运用到发达国家的市场，即“反向创新”。

这种全球范围内的创新能力和体系促进了技术的融合，加深了包括企业、政府、消费者、非盈利组织、学术和科研机构等在内的整个全球价值链上各利益相关方的合作，对中国经济的飞速发展和全球经济一体化进程起到了推动作用。

全球一体化价值链为企业提供了发展和融入全球性经济体系的新方式。目前，很多中国企业致力于在全球价值链中发挥更多的创新、服务型作用。他们在更加深入地融入全球生态体系和价值链中，也正走在向全球公司转型的道路上。

图 1：全球公司的演变



18 世纪：

企业主要以政府名义进行交易，是政府商业行为的代理。



19 世纪：

有限责任公司出现并拓展国际“辐射型”网络，发展本国制造，面向全球流通。



20 世纪：

跨国公司增多，通过建立本土的生产基地，全球化的研发和产品设计，拓展全球化业务。



现在：

贸易投资限制减少，信息化变革促进全球化的运营和沟通，业务运营全球化标准逐渐形成。

## 全球公司在中国的蜕变

改革开放以来，全球公司的强大实力和运营在很大程度上推动了中国经济的发展。在中国经济发展的整个过程中，中国与全球公司的各利益相关方密切往来，致力于探索双方各自的需求和优势所在，寻求达到互惠互利的最佳合作方式。随着全球公司不断突破创新、寻求新的工作方式并创造价值，中国也通过创新找到了经济发展与融入世界经济的新路径。

卡特彼勒在华运营 40 年，为中国的发展及产业链升级做出了积极贡献。在中国经济发展的早期，卡特彼勒主要通过向中国出口产品帮助中国进行基础设施建设和经济发展。此后，卡特彼勒致力于在中国的投资发展，包括设立制造与研发中心，与当地供应商、代理商和其他商业伙伴建立合作关系等。近年来，卡特彼勒基于在中国长远发展的理念，继续在中国投资，助力产业链升级，使其公司运营与中国发展进程相适应。

### 第一阶段

#### 早期开放阶段

(1978-1984)

中国刚刚打开对外开放的大门，大部分外企采用“辐射型”运营模式。绝大部分外资企业主要向中国输出产品，比如中国企业、政府和国企急需的施工机械设备等。有一些外企在中国设立了办事处。

1975 年，卡特彼勒从提供 38 台铺管机支持中国大型石油基地的开发建设开始，向中国市场输出工程机械和采矿设备，同时在北京设立了在中国的第一间办公室。

### 第二阶段

#### 市场经济发展阶段

(1984-1993)

外资企业继续向中国输出产品和服务，促进了中国经济的发展。与此同时，中国的改革开放政策致力于通过市场化改革促进私有企业尤其是中小企业的快速发展，同时也大力发展国有企业和国有控股企业。跨国公司被视为重要的合作伙伴、供应商和竞争者。同时，中国也开启了自主创新之路，中国本土企业开始发展出口能力，融入全球化经济发展的进程中。

1987 年，卡特彼勒向中国国有企业进行技术转移，通过原中国机械部成立的专门“卡特彼勒技术引进办公室”，为中国工程机械行业的发展奠定了基础。

## 第三阶段

### 多种所有制并存、贸易增长和全球化

(1993-2005)

中国实施相关政策鼓励企业发展，进一步融入全球经济。同时，中国成功加入世界贸易组织也进一步吸引了源源不断的外商对华直接投资。随着全球化生产日益一体化，跨国公司将生产体系与价值创造输出到世界每一个角落，并开始成长为真正的全球公司。作为全球化进程中最大的受益国之一，中国通过扶持创新政策和在地方层面与全球公司合作，获得了全球化经济的“入场券”。同时，外商直接投资带动了中国出口增长、技术转移和当地的发展，进一步加快了中国经济的发展。

20 世纪 90 年代，卡特彼勒建立本土制造工厂，同时建立起独立的代理商网络。

## 第四阶段

### 构建“和谐社会”和“中国梦”

(2005-2013)

中国开始逐步减少针对外企和本地企业的优惠政策。在这一阶段，中国的发展及企业活动的重心更多聚焦于人才、知识、体制、环境、基础设施等资本要素的发展以及金融、经济的繁荣，致力于平衡 GDP 增长与其他的发展需求。

在 21 世纪，卡特彼勒开始将其全球业务模式全面引入中国，包括供应商、核心零部件、制造、产品、代理商以及包括再制造、融资租赁在内的一系列先进服务。

# 以“发展棱镜”阐述全球公司在众多领域的影响

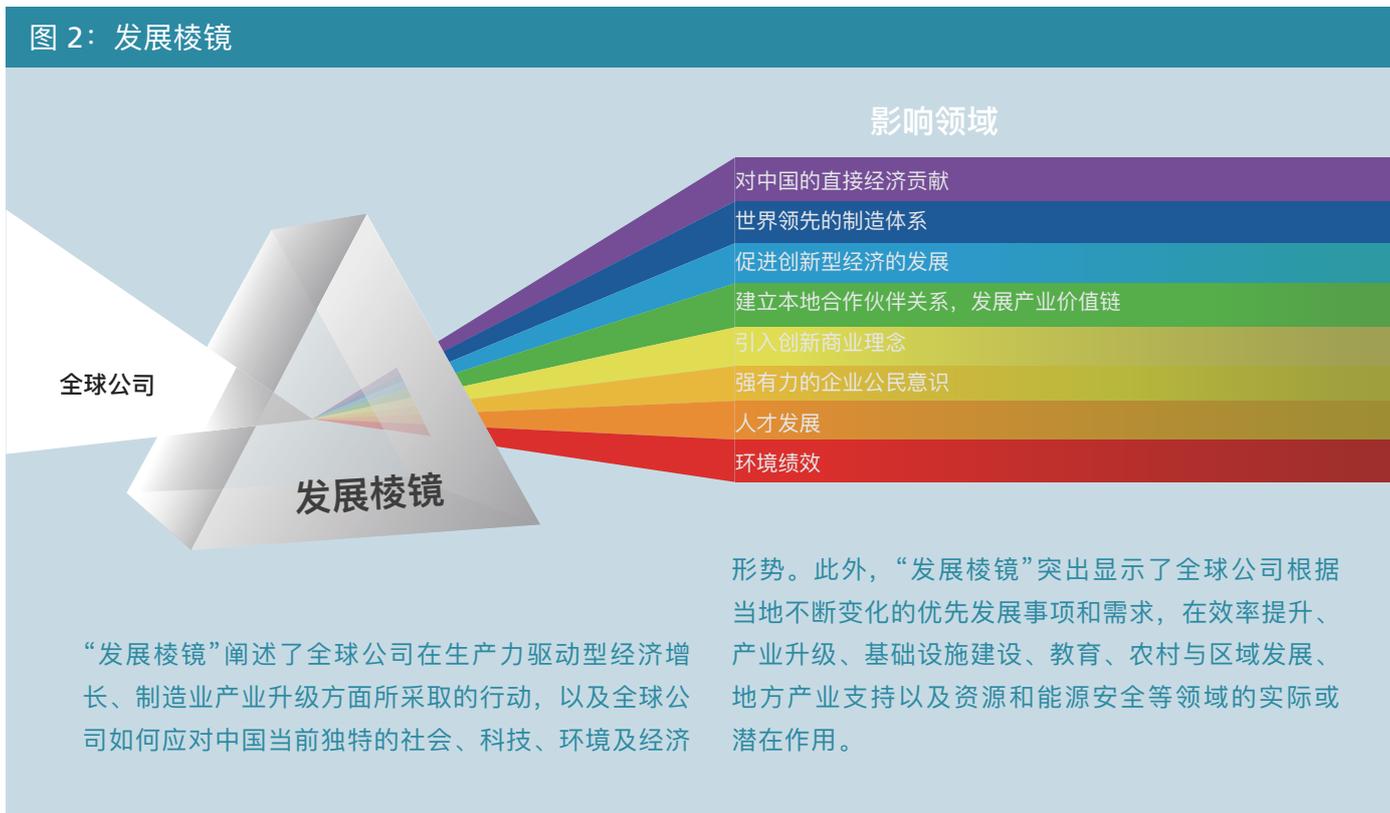
改革开放以来，全球公司在中国的成功发展得益于其努力与中国的发展保持同步，并能够对中国经济增长产生积极影响。

随着中国经济发展进程的日益深入，全球公司的经营环境变得空前复杂，在这一背景下，只有不断加深对中国优先发展目标的理解，才能减少风险，实现互惠互利。从中国政府利用外资方式的变化来看，全球公司也需要不断调整自身定位以服务于中国更宏大的发展战略目标。不管是从历史还是现状来看，全球公司如果能够助力中国实现自身的发展目标，他们就能够获得回报；反之，如果逆向发展，就很难达成自己的目标。

中国在发展进程中对外国投资提出了新的要求，更加强调投资的“质量”。2016年中国外汇储备预计将达到3.5万亿美元，与此同时，中国需要继续推动产业价值链向上游转移，从“中国制造”走向“中国创造”，并解决由于过快发展带来的弊端。因此，中国现在对待外商直接投资（FDI）比以往更加谨慎。

在这一历史背景下，本研究报告采用了一种“中国发展棱镜”的方法来解读中国发展的方方面面，了解在既定时间以及可预见的将来，企业需要调整的潜在领域以及可能遇到的各种机遇与阻碍。

图 2：发展棱镜



以下，我们将阐述全球公司助推中国发展的八大贡献。

同时，我们以卡特彼勒公司为例，说明在各个领域该公司如何为中国的经济发展做出贡献。

## 对中国的直接经济贡献

自改革开放以来，中国政府广泛利用外商直接投资推动中国全面发展。外商直接投资的贡献既体现在数量上，也体现在质量上。虽然中国现在更注重投资的质量，外资的直接经济效益仍不容忽视。以下，我们列出了全球公司对中国的直接经济贡献的主要方面。

图 3：全球公司对中国经济发展的贡献

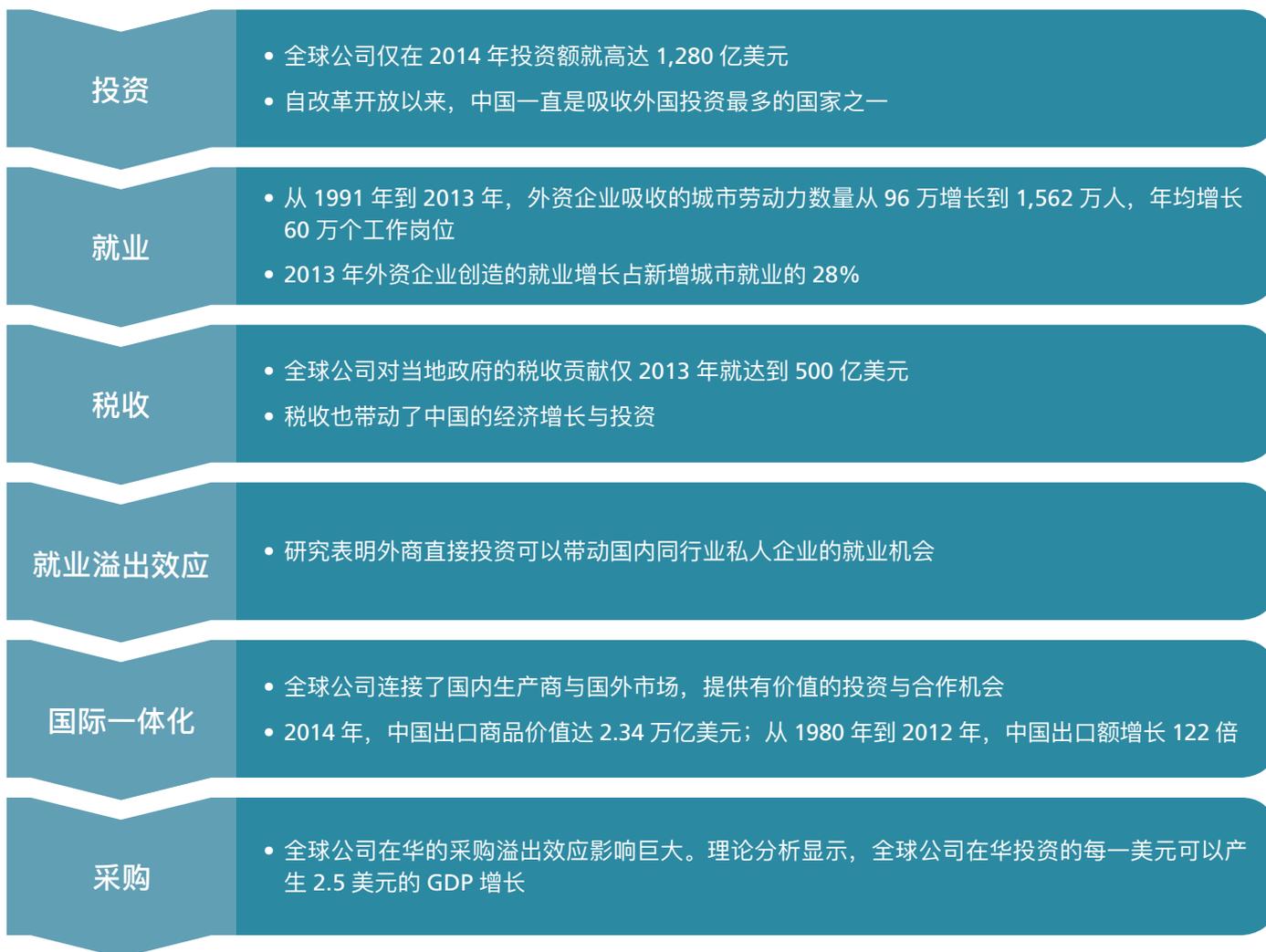


图 4：外资企业就业逐年增长



源自：商务部国际贸易经济合作研究院

外商直接投资以及其他投资为中国经济创造了大量收入与产出。按照凯恩斯的投资乘数经济理论，在中国国家统计局数据的基础上，可以分析得出全球公司在 2014 年平均每 1 元的投资可以产生 2.15 元的产出。

图 6：外商直接投资对中国 GDP 增长的影响

年份	每 1 元投资产生的效益
2006	1.72 RMB
2007	1.76 RMB
2008	1.81 RMB
2009	2.10 RMB
2010	1.78 RMB
2011	2.31 RMB
2012	2.27 RMB
2013	2.14 RMB
2014	2.15 RMB

源自：《中国统计年鉴 2014》

图 5：中国境内外资建筑企业产值和就业



源自：《中国统计年鉴 2014》

## 卡特彼勒对中国的经济贡献

卡特彼勒进入中国已有 40 年，为中国的经济增长及其他方面的发展做出了贡献。除了为中国的企业和项目提供世界级的产品和服务外，卡特彼勒还帮助中国企业融入全球运营以及更为广泛的全球经济。

图 7：卡特彼勒中国布局

### 设施

- **29** 家制造工厂
- **4** 个研发中心
- **3** 个物流和部件中心

### 就业

- **13,000** 名员工
- **4** 家代理商，共 8,500 名员工
- **350** 多家供应商，共 18,000 名员工

## 世界领先的制造体系

制造业在过去的几十年中一直是中国经济增长的关键驱动力，在接下来的几十年中，制造业还将持续发挥其作用。在世界范围内，包括发达国家与发展中国家，制造业都是推动 GDP（占 16%）与就业（占 14%）增长的主要力量。中国制造业占 GDP 的比重超过 1/3。中国政府出台了一系列重大政策举措，旨在通过关键领域的科技进步推动中国制造业的发展。一方面，中国着力发展新材料、高端设备制造等新兴产业以增强其制造业的国际竞争力；另一方面，中国也在不断提高制造业的整体质量水平与用工安全、鼓励创新、降低成本及环境影响，力求跻身于全球技术研发的前沿。

全球公司通过树立榜样、引进工业互联网经验、培养当地人才、促进产业集群的发展、提升供应商及更广泛的产业生态体系建设能力，为实现上述目标做出了努力和贡献。

随着对产品质量、种类及价值的期望和标准的不断提高，全球公司不断地探寻新的方法来提高生产要素的质量，创新和实施新的高质量制造流程，制定并坚持严格的标准，向世界各地的客户提供优质的产品和服务。全球公司的努力也带动了中国国内企业提升自身制造能力，并作为供应商与同行竞争者参与到市场竞争中。随着全球公司与国内企业的制造活动的不断升级，中国迅速实现了在全球制造业价值链地位的上升<sup>1</sup>。

为了确保安全生产、产品质量和成本效益，满足消费者需求，在全球公司的倡导和支持下，全球质量管理体系如 ISO 9000 以及六西格玛等流程改进体系获得成功开发并被运用到企业运营当中。借鉴全球公司的经验，一些中国企业也极大改进了自身的制造体系。此外，全球公司通过提供咨询服务、产品及技术，直接推动了中国先进制造业的发展。

图 8：主要发展中经济体在全球制造业中排名上升

制造业总产值全球排名前 10 位国家

排名	1980	1990	2000	2010
1	 美国	 美国	 美国	 美国
2	 德国	 日本	 日本	 中国
3	 日本	 德国	 德国	 日本
4	 英国	 意大利	 中国	 德国
5	 法国	 英国	 英国	 意大利
6	 意大利	 法国	 意大利	 巴西
7	 中国	 中国	 法国	 韩国
8	 巴西	 巴西	 韩国	 法国
9	 西班牙	 西班牙	 加拿大	 英国
10	 加拿大	 加拿大	 墨西哥	 印度

源自：McKinsey（麦肯锡），"Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation"

## 卡特彼勒对卓越制造与安全的追求

在 90 年的发展历程中，卡特彼勒一直以制造卓越产品著称。卡特彼勒专注于为客户提供高品质机械设备，同时不断引进新的方法以确保制造的安全和高效。

早在 2000 年，卡特彼勒就开始全面实施六西格玛体系，力求提高产品质量，消除产品缺陷。2005 年公司更引入了自己的卡特彼勒生产系统（CPS）。通过采用统一的规范，公司在全球范围内提高了运营效率，包括员工安全、产品质量、生产效率及成本管理。2013 年，卡特彼勒开始推行精益管理、卓越制造原则，利用一系列工具及六西格玛、CPS 体系来减少浪费，提高效率。

秉承精益求精的理念，卡特彼勒的中国工厂分别于 2002 年和 2005 年开始实施六西格玛和卡特彼勒生产系统。今天，卡特彼勒在中国的 11 处生产设施致力于精益管理方法论的实践。卡特彼勒的精益管理始于 2013 年，并已取得显著成效，例如将多个价值流的缺陷率减少了 85%。利用这一方法论，卡特彼勒改善流程并提高产品质量，同时使员工有能力更好地满足客户的需求。此外，这些先进的方法论也被扩展应用到了其他的企业，包括卡特彼勒在中国的供应商和代理商，以满足客户从订单到交货的需求并提高整个价值链的效率。

卡特彼勒一直把安全作为全球工厂的首要任务，坚持零工伤政策和国际化的全球安全标准。2014 年，卡特彼勒的可记录伤害率降低到 0.71，较十年前项目起步时取得很大进步。例如，卡特彼勒在无锡的零部件工厂于 2012 年 12 月开始实施新的项目以监测和改变生产中的不安全行为。截至 2014 年，工厂的可记录伤害率较未实施项目前降低了 43%。2013 年，该公司被无锡市政府评为“安全生产工作先进集体”。

图 9：卡特彼勒工作场所安全措施



## 促进创新型经济的发展

创新是经济增长的关键。中国一直将发展创新型经济、革新技术以应对挑战并最终成为全球创新中心作为政策目标。

通过建立研发中心、参与横向和纵向技术转让、开发新技术、为员工提供技术培训、与大学及当地研究机构合作、支持科技教育、外包研发、招收实习生等方式，全球公司建立起拥有诸多“溢出效应”的共赢合作关系，推动了中国创新型社会的构建。全球公司提倡在其所在市场建立更完善的知识产权保护体系。相关研究也表明，知识产权相关政策的落实与创新和经济增长有着明显的正相关性<sup>ii</sup>。2014 全球创新指数排行榜表明，由老牌企业垄断的市场以及有限的竞争不利于孕育市场的自主创新。通过参与建立中国市场良性竞争环境及开放的创新合作，全球公司助力激发了中国市场的创新活力。

全球公司纵向转让知识和技术给供应链上的本地合作伙伴，这是本地公司获得和提高知识和技术的常见方式。全球公司的这种技术和知识转移覆盖价值链的每个环节，包括当地制造商、合作伙伴，以及将理论运用于产品与服务的应用研究机构。知识和技术的横向转让则实现了其在不同领域的转化，使竞争对手、合作伙伴和其他跨行业的企业学习到新的技术和知识。全球公司进入当地市场所带来的产品、知识转让和溢出效应让同行竞争者和合作伙伴从中受益。

### 卡特彼勒研发中心对中国的贡献

2005 年，卡特彼勒在中国建立了卡特彼勒技术研发（中国）有限公司。如今，除了位于无锡高新技术产业开发区的研发总部，卡特彼勒还在青岛和天津设立了研发分支机构，并在南通建立了试验场。卡特彼勒中国研发中心是卡特彼勒最大的海外综合性研发中心，包括 900 多名工程师及服务人员，几乎所有员工都是中国人。作为卡特彼勒全球研发网络的组成部分，中国研发中心引领卡特彼勒在新兴市场的创新及产品开发。过去的几年中，中国研发中心参与了为新兴市场开发新的发动机和机器，获得了 170 余项专利。

作为旗舰研发中心以及卡特彼勒全球研发网络的有机组成部分，卡特彼勒中国研发中心致力于产品及流程开发、产品认证、本地化，及针对中国及其他新兴市场的独特需求提供技术培训。卡特彼勒中国研发中心还为卡特彼勒在中国及其他新兴市场的工厂提供了知识产权管理和 IT 支持。

卡特彼勒中国研发中心研发的创新技术与产品从中国市场流向其他新兴市场或成熟市场，形成“反向创新”。例如，通过与卡特彼勒全球团队的合作，卡特彼勒中国研发中心运用当地人才及全球资源开发了卡特 986H 轮式装载机，以适应中国蓬勃发展的水泥开采行业对相对小型装载机的需求。这款产品也同时供应其他市场。

图 10：外资研发在中国的影响



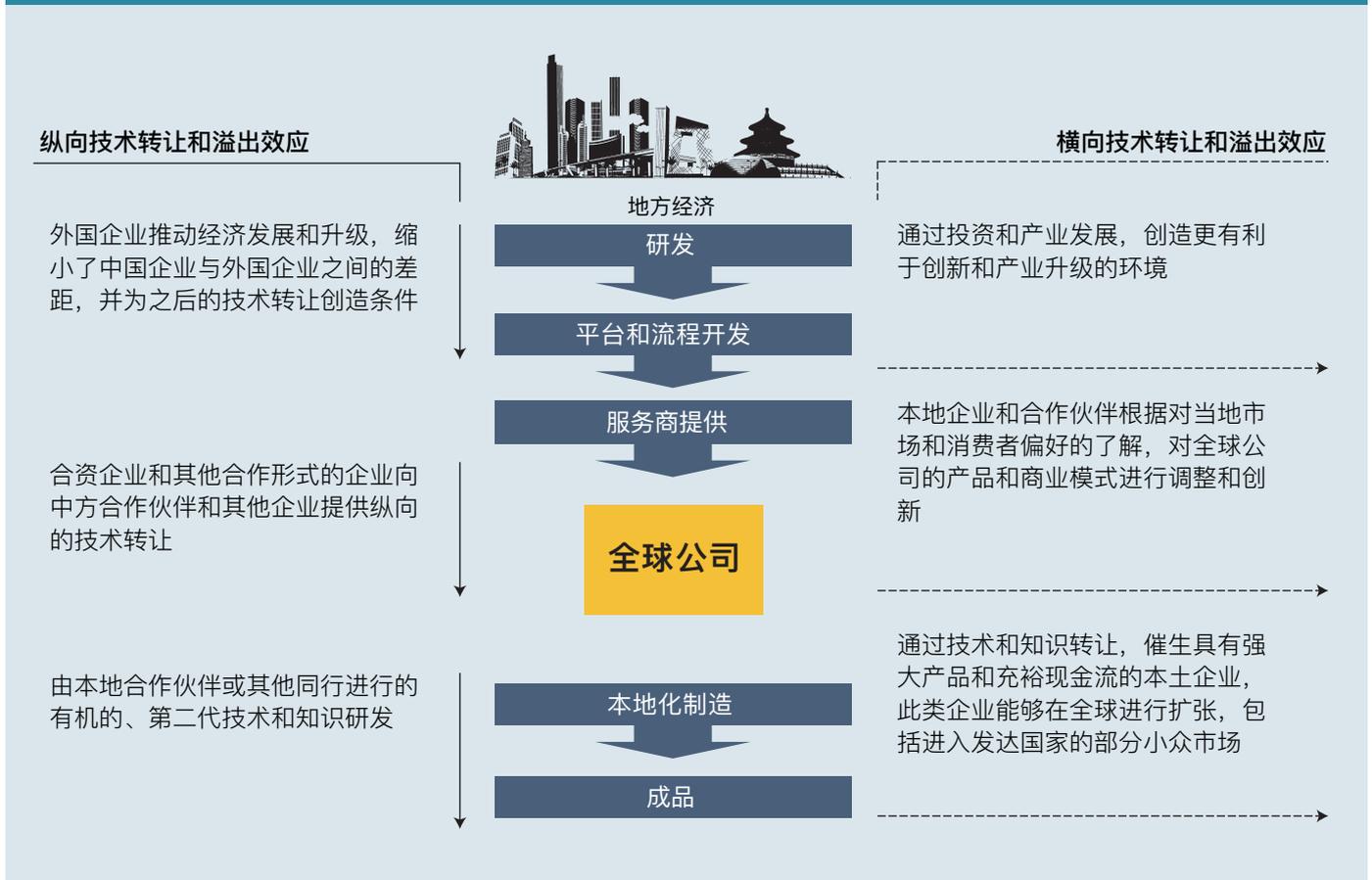
卡特彼勒已经形成一个健全的研发生态体系，包含战略性部署的研发中心、试验基地、供应商、制造工厂、大学及国家级实验室。

卡特彼勒中国研发中心还建立了强有力的工程人才发展项目，包括工程师（轮岗）发展在内的全球工程师培训计划，适用于毕业生、经验丰富的专业人士以及高级管理人员。通过参与轮岗项目或者在职培训，他们能够顺利地适应卡特彼勒产品研发的工作环境，培养专业的技能和能力。自

2012年，卡特彼勒中国研发中心大约20%的工程师参与了这些项目。卡特彼勒也鼓励这些工程师在不同职能岗位、业务部门和地区之间轮换工作。

除此之外，借助其在科学、技术、工程和数学领域的优势，卡特彼勒研发中心自2012年一共赞助了25个团队、超过400名学生参加FTC科技挑战赛（FIRST TECH CHALLENGE），专门帮助参赛学生进行软件和技术开发。志愿者团队累计志愿服务时间达上千小时。

图 11：横向和纵向技术转让及其溢出效应



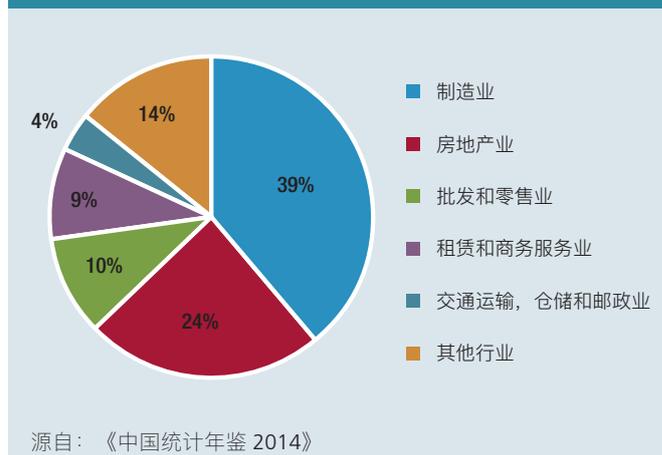
## 建立本地合作伙伴关系， 发展产业价值链

全球公司通过与本土公司建立合作伙伴关系在许多方面产生了积极的影响。通过利用其优势提供有竞争力的商品和服务，全球公司获得共同的直接经济利益，这种合作关系也促进了知识共享以及外国投资产生的其他溢出效应，带动了本地就业和专业技术能力进步，以及中国整个产业和创新价值链的提升。

从代工工厂或者国际品牌经销商的身份逐步成长为拥有自己的产品和服务的中国企业数不胜数，展示了中外合作关系的巨大潜力。通常情况下，全球公司都会设立明确的目标，帮助中方合作伙伴提升综合能力，并与他们开展全球范围内的合作。在此过程中，全球公司有效地帮助合作伙伴提高了产品质量及其他方面的业绩。如今，这种合作正逐渐从设备制造转向研发设计，从东南沿海地区发展到中西部地区，朝着更广的范围、更高的水平发展。

当然，这种合作并不是单向的知识和经验转让。全球公司也借助本地合作伙伴在当地市场的实力，包括宝贵的当地知识、技能、节约成本的解决方案，以及其供应链体系，获得成功的全球运营。一些中国公司在某些领域还处于全球技术和创新的前沿位置，例如电子商务，这使得他们能

图 13：2013 年外商直接投资（行业）



够对全球协作做出贡献，并发挥出比此前预期的更大的作用。

对本地合作伙伴来说，全球公司可以提供强大的全球网络和资源，领先的技术和管理，以及在国内外进一步发展和合作的机会。

图 12：大中型外资企业在华研发与相关活动的数据

地区	全职研发人员（年 / 人数）						研发机构支出（单位：万元）					
	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2000	2005	2009	2010	2011	2012
总计	9,375	33,860	78,235	113,156	85,971	112,477	148,968	476,070	1,754,756	2,137,613	2,061,718	3,516,320
东部地区	6,938	31,656	71,943	107,563	80,675	107,887	141,995	464,129	1,683,815	2,077,867	2,008,759	3,424,581
中部地区	183	118	1,773	1,785	2,027	2,408	198	2,225	31,296	33,872	17,860	58,890
西部地区	1,123	506	1,494	1,936	1,429	793	4,188	3,233	25,819	16,937	18,246	16,859
西北部地区	1,131	1,579	3,025	1,873	1,840	1,387	2,588	6,483	13,826	8,937	16,853	15,989

源自：商务部国际贸易经济合作研究院

## 卡特彼勒的本地合作关系及其发展

### 代理商网络建设

20年前，卡特彼勒是最早将以代理商为核心的业务模式引入中国的全球公司之一。如今，代理商模式已经成为中国工程机械行业机器制造商与买家之间的通用商业模式。大多数的国内制造商也公开表示，希望像卡特彼勒一样建立起代理商网络。

卡特彼勒自上个世纪90年代开始发展在华代理商网络，持续投入帮助建立了四家独立代理商，包括利星行机械、威斯特中国、信昌、易初明通。与随时可能因为达不到年度销售额而终止合作的销售代理或贸易公司不同，卡特彼勒的战略是致力于与代理商建立长远的合作伙伴关系。通过长期合作关系所建立的值得信赖的代理商网络能够确保客户获得有力的服务保障，并增强客户对于卡特彼勒的忠诚度。

基于相似的企业价值以及从长远出发共同提升客户满意度，卡特彼勒与其代理商建立起的合作伙伴关系经历了产业周期的考验。根据中国工程机械工业协会的数据，2011-2014年间，行业的持续低迷已导致超过三分之一的工程机械代理商倒闭。然而，得益于卡特彼勒的融资租赁服务以及多样化的产品线，卡特彼勒的代理商经受住了这次考验。

卡特彼勒代理商财务强劲、对卡特彼勒和中国有长期承诺、熟悉当地情况、与客户关系密切。卡特彼勒向行业展示了与这样的代理商合作的价值。卡特彼勒深信，竞争对手可以模仿他们的产品，但无法复制与代理商在全球范围内建立的平均长达50多年的牢固关系与信任。

### 供应商合作

中国已成为卡特彼勒在亚太地区的最大采购市场之一，卡特彼勒不仅在中国进行大量的直接采购，而且有相当一部分的采购用于出口。在过去20年，卡特彼勒在中国的供应商从5个增长到超过350个。

供应商不应该被认为只是低成本的零部件提供商，他们是产业价值链中至关重要的一环。卡特彼勒大力投入和发展与供应商的长期互惠合作伙伴关系，为他们提供相关的业务培训、技术交流、合作研发和企业文化培养等发展机会。

20世纪90年代中期，只有少数中国供应商能够满足卡特彼勒严格的质量、成本、物流及管理标准。经过多年的业务培训、技术交流、共同研发以及企业文化培养，卡特彼勒帮助供应商提高了业务水平。公司在供应商中引入如六西格玛、卡特彼勒生产体系和精益管理等先进的生产体系与管理理念，并安排专业的“黑带”人员帮助供应商改进产品质量，提高技术水平和制造能力，改善经营管理。卡特彼勒认为，只有先进成熟的供应商才能带动行业的整体发展。

不仅如此，利用从卡特彼勒学到的技术为卡特彼勒提供全球供应支持，有些供应商已开始在国外建设工厂。随着中国工程机械行业的发展，卡特彼勒也将其在海外的供应商引入位于徐州的供应商园区，而在20年前，卡特彼勒在中国的制造工厂需要依靠主要从日本进口的零部件。

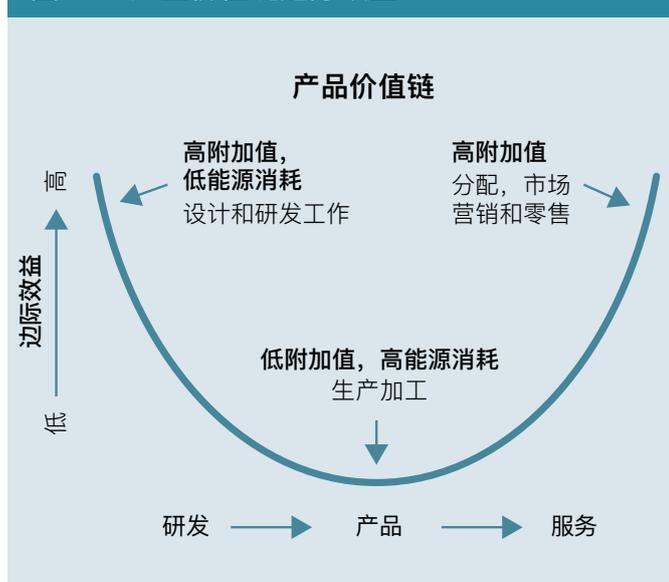
中国工程机械工业协会视卡特彼勒为中国工程机械行业发展和学习的典范。而事实上，卡特彼勒与其供应商和代理商建立起的卓越长期合作关系，已经成为该公司在行业脱颖而出、获得成功的关键因素。

## 引入创新商业理念

对于很多全球公司而言，除了技术和产品创新，其全球业务的成功也在很大程度上依赖于商业理念的创新以及将这些商业理念在本地市场进行本地化应用。在中国获得成功的全球公司往往通过引进新的商业理念，对整个行业产生重要影响，并引起中国企业争相效仿并对自身的模式加以转化和改进。此类先例包括制造业的实时供应链管理，能源业的用电需求管理、合同能源管理，模块化的建筑和基础设施建设等等。全球公司的创新商业理念也激发了国内企业结合自身特点进行自主创新、探索新的商业理念，助力中国在产业价值链上从低利润制造业升级到高附加值的产业（见图 14）。

大部分成功的知名全球公司都会将其在海外获得成功的商业理念和实践引入中国，并进行创新以适应当地的运营环境。在很多情况下，全球公司也会为相关监管部门制定有利于新兴产业发展的政策建言献策。在中国追求创新驱动发展的过程中，作为商业理念和体系的创新者，全球公司将继续发挥积极的引领和示范作用，解决对于技术或者服务的各项需求，为新兴产业发展创造有利的行业环境。

图 14：产业价值链边际效益



## 创新的商业理念和先进的服务，助力产业升级

### 卡特彼勒再制造——先进的循环利用模式

卡特彼勒先进的再制造服务显示出其既能促进公司的业务发展，同时为中国的循环经济发展带来显著效益。再制造是将使用寿命到期产品回收并修复至不低于新品的规格的制造工艺，其成本只是生产新品的一部分。再制造可以为业务、客户和环境都带来益处。

尽管再制造对于环境和业务都有益，这一产业在中国的认知度还比较低。卡特彼勒是最早将产品再制造理念引入中国的全球公司。凭借在全球 17 个再制造工厂几十年的经验与最先进的技术，卡特彼勒于 2005 年在上海建立了再制造工厂。

2006 年，卡特彼勒与中国国家发展与改革委员会签订了关于共同推进再制造产业在中国发展的合作意向书。卡特彼勒为国家发展与改革委员会及其他研究机构提供专业知识和支持以促进中国再制造技术和产业的发展。

中国鼓励外商投资再制造产业。据估算，2015 年中国再制造产业将达到 1,500 亿人民币（合计约 240 亿美元）。

对中国正以空前之力发展的循环经济，再制造产业可以做出巨大贡献。随着市场潜力的开发和产业的不断成熟，中国有望发展成为亚太地区再制造产业的领先者。

图 15：产品再制造循环



图 16：中小型企业 and 用户市场环境



### 卡特彼勒融资租赁帮助中小客户和企业取得成功

随着经济形势的不断变化与发展，卡特彼勒借助其全球经验，将融资租赁服务引入到中国，于 2004 年成立了卡特彼勒（中国）融资租赁有限公司以支持中小型工程机械客户及企业。

尽管在初期缺乏信用信息对卡特彼勒造成了一定的困难，卡特彼勒还是灵活调整了其全球信贷分析工具并利用从国外市场获得资金，为中国本地客户创造了具有竞争力的创新解决方案。作为中国工程机械行业内第一家外商制造企业所有的融资租赁公司，卡特彼勒首先将其风险管理和公司治理政策进行调整，以适应中国市场本地化的需要，同时，公司也结合市场情况不断对融资租赁产品组合进行创新性改进和扩展。风险管理和公司治理政策是卡特彼勒实现其全球领先的信用和风险管理能力的基础。因此，卡特彼勒（中国）融资租赁公司也不断受邀同其他的金融租赁公司以及相关政府机构分享成功经验。通过向市场引入先进服务和分享经验，卡特彼勒（中国）融资租赁有限公司成功带动了中国融资租赁行业的发展，也在客户群中建立了对卡特彼勒产品的品牌忠诚度。迄今为止，卡特彼勒（中国）融资租赁有限公司已经为超过 50,000 家客户的 70,000 台设备提供了融资租赁服务。

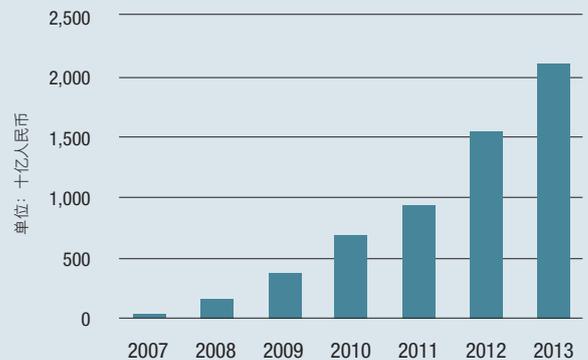
作为国外融资租赁行业的模范企业，卡特彼勒具有先进的管理系统。更为重要的是，卡特彼勒的运营有着十分严格的行为准则。树立企业管理和风险控制的行业标杆，是卡特彼勒带来的最为重要的贡献之一。

自 2004 年开始，卡特彼勒（中国）融资租赁有限公司已经实现如下成果：

- 为客户提供以前只提供给规模较大、财力雄厚的国有企业的同等一流产品；
- 以卓越的财务服务支持客户通过融资租赁卡特彼勒设备提高生产力；
- 为其他公司建立企业管理和风险控制能力树立标杆；
- 通过开发和改善信用流程，维护强劲的资产组合健康表现，为客户在困难时期提供专注的解决方案，从而提升了金融租赁行业的发展，满足客户需求。

随着融资租赁公司的数量增长至超过 2,000 家，中国的融资租赁行业已发展成为中国最具活力的行业之一。诸如卡特彼勒等公司的“外溢效应”以及整个行业的迅速发展都为设备制造商和其他工业领域公司设立自己的租赁公司营造了有利市场环境。此外，这也刺激了许多在法律、战略咨询和税务咨询等领域的专业性服务公司的快速增长。中国日前也宣布了加快融资租赁行业发展的相关措施，以更好地服务实体经济增长。

图 17：中国年度融资租赁规模



源自：中国产业信息网，2014

## 强有力的企业公民意识

企业已经意识到业务经营的影响并不仅限于财务或绩效方面，他们的“社会经营许可”也并不只是要求他们遵守相关法律法规那么简单。树立强有力的企业公民意识并实行完善的企业社会责任（CSR）计划也是全球公司运营的重中之重。现如今，被当地社区视为有社会责任感、并赢得信赖，和企业的核心业务活动一样重要，需要企业积极投入。

过去的数十年，中国逐渐融入了全球经济体。在中国运营的全球公司带来了企业社会责任的最佳实践，并被期待在中国发挥履行企业社会责任的榜样作用。全球公司的企业社会责任着重于参与、推动甚至引领中国的可持续发展，他们通过不断发挥自身在观念、能源节约、减排控制以及标准化运营方面的优势，积极参与中国产业的转型、升级和可持续发展。通过内部激励以及政府支持，中国公司在国内外的的发展过程中也在不断学习并分享最佳实践，参与到企业社会责任建设当中。

企业公民意识和企业社会责任促使企业回馈社会，同时也能够解决当地利益相关者关注的一些问题，进而创造共同价值。在某种程度上，全球公司在这个领域非常成功——通过构建的一系列能力更好地理解当地利益相关者并与之互动，从而以合作的方式解决共同关注的问题。

### 卡特彼勒的企业社会责任和企业社会责任创新

卡特彼勒致力于提升整个产业链价值，向行业引入新的理念，助力中国全面转型，包括社会领域的创新。在企业社会责任方面，卡特彼勒是严格遵守行业标准和促进经验分享的最佳实践代表，这也使之成为行业的领军企业。

卡特彼勒支持卡特彼勒基金会的慈善工作，已经投入超过6亿美元支持公益事业，包括很多促进全球各地可持续性发展的项目。和传统的企业社会责任不同，卡特彼勒实行的是“企业社会责任创新”，或者说是催化式慈善的方式。卡特彼勒首先会了解人类的主要需求，然后再寻找提供这些基本需求的机构并为之建立合作关系，为当地经济增长，尤其是妇女和女童更好地生活创造条件。

卡特彼勒的“企业社会责任创新”将商业对人类需求的影响前移至价值链的前端，并且通过整合公益和商业需求来解决全球性问题。对于那些难以通过营利性的商业模式解决人类需求的市场而言，慈善是一个切入点。

图 18：企业社会责任价值链



图 19：卡特彼勒“企业社会责任创新”对中国的影响

### 卡特彼勒基金会公益林

- 每年减少 7,340 千克灰尘 (2014)
- 每年储存 48,771 吨碳 (2014)
- 每年释放 33,639 吨氧气 (2014)
- 截止 2015 年共种植超过 300,000 棵树

### 大自然保护协会“大河保护项目”

- 为科学推进长江水域的环境保护计划、政策分析、生态流和建立水生生物检测标准奠定基础。
- 确立 24 个物种多样性保护优先基地，集中有限资源提高保护效率。
- 通过与相关政府部门合作建立水生生物监测网络。
- 引进并且推广生态流概念，提供生态流的提案，对包括三峡大坝和向家坝水电站在内的长江中上游水电站进行管理。

### 可持续及宜居城市项目

- 着重于减少温室气体排放，提高能源利用效率，改善水质和城市交通，研究土地利用状况。
- 三个主要阶段：勾画环境友好型发展蓝图；建设示范项目；在其他城市推广成功经验。
- 成都和青岛是试点城市。

### 减少贫困

- 目标：到 2020 年帮助五千万人“通往繁荣之路”。
- 与中国扶贫基金会合作，到 2014 年年底累计支持了 125 个农村家庭，帮助他们提高家庭收入超过 20%。此外，为 1,800 位农民提供大棚蔬菜种植技术，防治虫害和财务培训等。
- 与国际机遇组织 (OI) 合作，截止 2014 年底已经累计为 5,540 位农民提供培训，同时创造了 186,401 个就业岗位。

### 紧急救援

- 2008 年雪灾
- 2008 年汶川地震
- 2010 年青海地震
- 2013 年雅安地震
- 2014 年鲁甸地震
- 在 2015 年同中国扶贫基金会联合设立“卡特彼勒备灾减灾专项基金”。该创新的救灾资金发放方法将确保资金的使用更加有效，在灾难发生后最需要资金的地方能及时得到资金。

环境保护

生活基本需求

卡特彼勒  
企业社会责任  
创新

教育

员工志愿服务

- 从农村儿童学前教育到打工子弟职业教育。
- 从科学、技术、工程、数学 (STEM) 教育到培养阅读和语言能力，推广安全应急教育计划。
- 从建立学校和提供图书，到完善食堂、提供电脑和眼镜。
- 卡特彼勒基金会支持的教育项目已经帮助全国成千上万的学生。

### 员工捐赠

- 在过去的五年里，来自天津、无锡、徐州、苏州、通州、郑州、青州、吴江、上海、北京、成都和顺德共计 3,000 余名卡特彼勒员工组织和参加了各种志愿者活动。
- 在 2013 年，来自卡特彼勒及其代理商共计 4,000 余名员工为雅安地震捐款 450,688 元。
- 卡特彼勒员工在多个城市向社区进行定期捐赠。

## 人才发展

对全球公司来说，如何吸引并留住全球和本地顶尖人才至关重要，人才竞争在中国尤其激烈。中国美国商会年度商务环境调查报告显示，在资源和工业领域，有 66% 的在华全球公司表示，其中国区高管中超过 75% 是中国人。这种本土领导者占大多数并且一直在增加的情况，体现了全球公司意识到拥有了解专业技术、业务以及更广泛的运营背景的本土领导团队的重要性。

全球公司的高层管理人员跳槽到中国企业或者自行创业有益于中国经济的发展。事实上，这已经成为外资在中国或者其他发展中国家的“溢出效应”最为明显的表现之一。目前，很多最具创新和活力的中国公司的高级管理人员都有在知名全球公司的工作经验和专业技能。

全球公司往往被视为培育本土人才专业技能的“大学”，短期来看，他们帮助中国培养了人才；长远来看，全球公司人才发展的溢出效应将助力中国提升产业价值链，发展以服务业为主的经济（见图 20）。

全球公司已经将其人才发展战略上升为整体业务战略的一部分。这包括：

- 本土人才全球化。全球公司努力理解本土员工的价值理念，帮助他们实现工作和生活的平衡，并从长远角度为本地员工提供培训发展规划，以及为顶尖人才提供全球的培训或者工作机会；
- 全球人才本土化。全球公司从国外引进常驻中国的高级管理人才并期望他们在中国工作更长久。为此，全球公

司提供关于本土文化和商业背景的全方位培训，培养出复合型、高效率的领导者；

- 更为重要的是，最为成功的全球公司清楚地知道，要通过培育强有力的企业文化提升员工之间的团队意识和敬业精神来保留人才。

### 卡特彼勒的人才发展

卡特彼勒的人才发展工作已经创建了一个强大的领导力培养环境。卡特彼勒非常重视员工的职业发展，深知在员工中培育高度的自我实现感是一项双赢之举。

中国区中高层管理人员：**80%** 是中国人

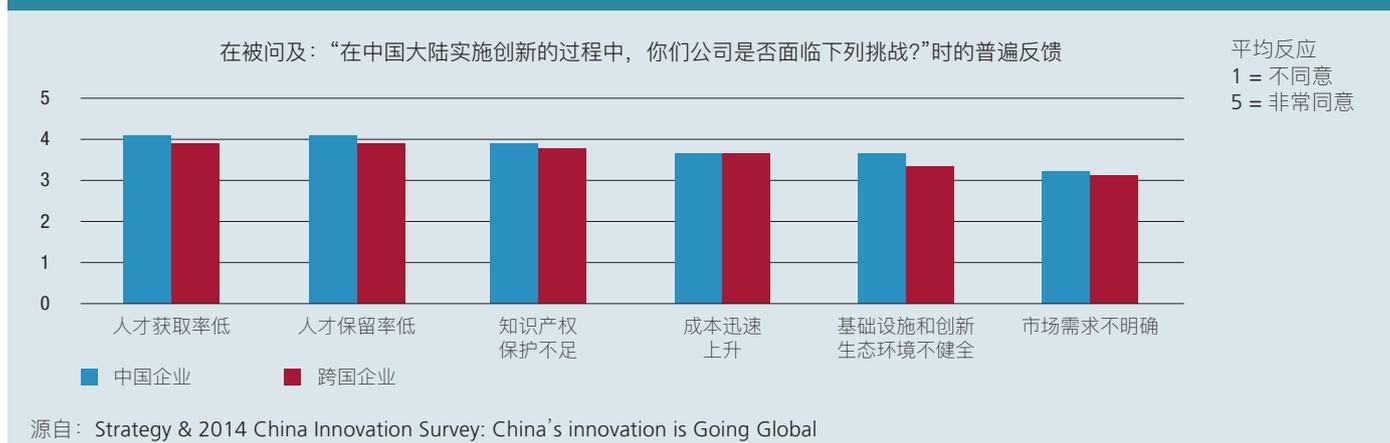
2014 年培训员工：**8,000** 人

中高管理层培训投入：**7,000** 万美元

卡特彼勒职业发展规划是构建员工满足感的核心所在。这是一个高度互动的过程，员工可以主动规划自己的职业发展、与主管讨论并听取主管的意见和反馈，获得公司的支持。

2014 年，卡特彼勒为中国的员工培训达到平均每人接受两项培训，涵盖了管理、运营、生产、专业技能、交流项目、导师辅导以及一般性职业发展等。卡特彼勒这种帮助员工发挥自身潜力的理念，使得其中国员工的流动率仅为市场平均水平一半左右。

图 20：中国公司和跨国公司创新挑战



## 环境绩效

全球公司在不同市场有着多年的运营经验，他们已经意识到环境绩效极具商业意义。随着中国经济日益发展和成熟，全球公司开始将商业运营所带来的环境影响置于首要地位，同时采取更为迅速的行动推进可持续发展。通过开发和应用环境友好型的技术和实践，支持中国通过加强政策不断提高能源利用效率和减少碳排放，全球公司为中国企业做出了示范，并为中国的可持续发展和环境保护事业做出了贡献。全球公司参与到了 ISO 14000 等全球以及本土环境管理标准的制定工作中。事实证明，这些有助于企业提升业绩、发现节约途径，并有效提高其全球市场的竞争力。与此同时，这也表明企业十分重视并努力满足客户、股东、当地社区及相关监管机构的需求或者要求<sup>iii</sup>。

在这样的大环境激励下，全球公司以可持续的、不危及企业未来经营和资源高效利用的方式推进公司的发展进程，并鼓励甚至是要求供应商和代理商同样采取可持续发展的方式。

研究表明，中国在 2010 年至 2020 年间可以吸引 6,200 亿美元的清洁能源投资。那些已经开发了其它市场所需的技术、或者正在为中国需求而量身开发新技术的全球公司已经做好准备，以满足这种日益增长的需求（我们在第四章将继续探讨）。随着他们积极参与中国市场，这些企业不仅支持政府制定的相关政策，还为发电、运输、绿色建筑和其他领域实现更高效的能源利用做出贡献。许多全球公司还与中国合作伙伴联合研究开发可全球应用的下一代环保技术<sup>iv</sup>。

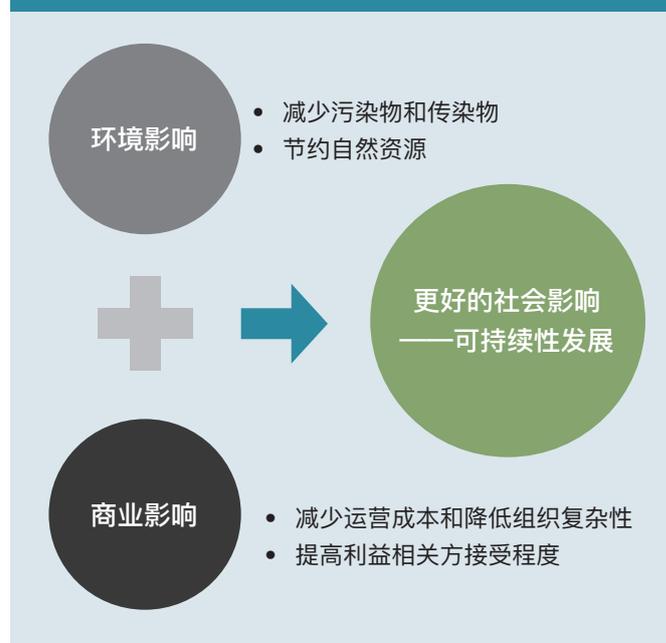
### 卡特彼勒与环境的可持续性

卡特彼勒认识到可持续发展的价值，并一直致力于将可持续性融入到他们的业务当中，促进环境管理、社会责任以及高效的经济增长。

像卡特彼勒这样的公司为中国可持续发展带来的贡献不可小觑。当然，正如我们在上文所述，通过创新商业理念以及流程，这些企业将带来更大的潜在影响力。比如，卡特彼勒在中国的工厂在降低排放、节约能源以及减少废气物方面取得了显著成效：

- 无锡工厂：2013 年减少约 30 千克的磷酸盐排放量和约 8.4 吨的挥发性有机物（VOC）排放量；

图 21：社会影响力——可持续性发展整合模式



- 苏州工厂：2012 年实施的天然气存储项目在 8 个月间节约了 116,000 立方米天然气，被认为是苏州工业园区能源节约项目的范例；
- 上海再制造工厂在 2012 至 2014 年减少了超过 13,000 吨的二氧化碳排放和 700 万千瓦时的耗电量，与制造新品相比，再制造可以节约 50% 的成本、60% 的能源和 70% 的原料。

### 卡特彼勒的全球运营实现了以下成果：

自 2006 年以来在全球减少了

**38%** 的温室气体排放强度

并将耗水强度和能源强度分别降低了

**34% 和 28%**

2014 年，卡特彼勒回收利用率达到了

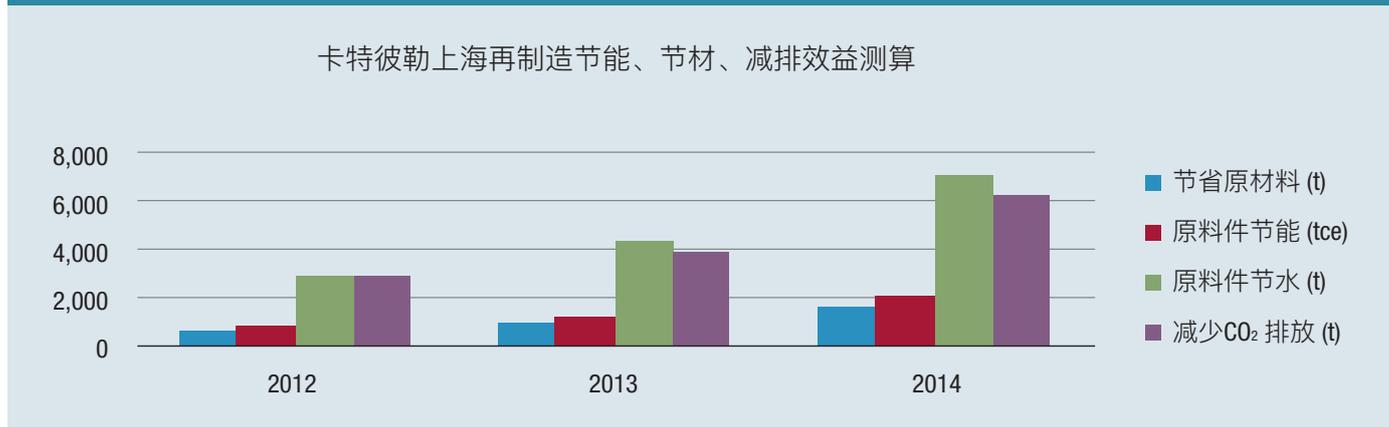
**90.6%**

同样重要的是，卡特彼勒助力许多中国客户推动其可持续发展。卡特彼勒旗下索拉透平公司的客户，山西立恒钢铁股份有限公司因使用热电联供机组减少碳排放获得了美国环境保护署颁发的温室气体减排证书。该公司使用燃气轮机机组燃烧炼钢过程中产生的焦炉煤气来发电，这样既减少焦炉煤气的排放，又产生了电能。

# 300,000 吨

通过使用索拉透平热电联供机组，山西立恒钢铁股份有限公司每年可减少二氧化碳当量排放 30 万吨，相当于减少 5.5 万辆汽车的年排放量。

图 22：卡特彼勒上海再制造工厂资源节约预测



通过“发展棱镜”来剖析全球公司在中国的角色，我们可以发现，全球公司的确为中国在众多领域的发展做出了扎实贡献。展望未来，随着中国经济进入“新常态”，全球公司将继续在支持中国实现广泛领域内的可持续发展过程中发挥积极作用。更重要的是，随着越来越多的中国公司努力成为全球公司，他们可以从现有的全球公司在中国以及全球市场所获得的成功中学习经验。

## 同中国一起走向全球

发展强有力的公司并将这些公司融入全球经济是中国数十年来经济发展的优先任务之一。在当前经济发展新常态下，随着中国努力将其产业向价值链上游转移并重新平衡经济结构以获得可持续发展，培育强大的中国企业变得尤为重要。本章主要讨论的是，对越来越多正在走向世界的中国企业而言，全球公司在华发展经验值得借鉴之处。

伴随着中国的经济增长态势、战略性政策的支持以及在特定行业的竞争性优势，包括国有企业在内的许多中国企业的规模已经接近甚至超过了部分的全球顶尖企业。《财富》世界 500 强中总部设在中国的企业数量已从 2001 年的 12 个增至 2015 年的 98 个，仅次于美国的 128 个<sup>1</sup>。同时，中国企业开始在世界各地建立运营体系。然而，规模不能代表公司运营的效率和效益，而涉足海外市场也不意味着这些公司是真正意义上的全球公司。

虽然不乏成功的先例，但整体而言，在全球化的道路上，中国企业仍将面临巨大的挑战和阻碍。

尽管部分中国公司已经能够在全球化的经营中发挥诸如成本创新和强大的制造业实力等中国竞争优势，但仍有很多企业，由于缺乏对海外客户和利益相关方的了解、品牌认可度较低、缺乏全球管理经验和相关运营体系等原因，在海外市场发展中面临困难。不过，随着越来越多的中国企业走向海外，他们可以参照和借鉴全球公司的成功经验和模式来应对这些挑战。在接下来的论述当中，我们将强调全球公司成功的五个领域，以及他们对于中国企业转型成为真正的全球公司的借鉴意义。

### 全球化的考虑事项 **重点**

- 深入理解当地市场且推进本地化
- 在全球层面进行创新与整合
- 用长期发展的眼光打造企业无形资产
- 拓展全球视野
- 建立强有力的企业文化和人力资源管理体系

过去的十年中，中国在一些关键发展领域（基础建设行业、制造业、能源和资源开采）的海外投资取得了显著的增长，这也是我们报告聚焦的重点领域。基于市场驱动和指导性政策支持的双叠加效应，这些领域内的很多中国企业纷纷走向国际化。例如，中国倡议的“一带一路”支持中国企业在这些领域进行海外发展。同时，成立不久的亚洲基础设施投资银行（亚投行）将为基础设施建设项目提供 1,000 亿美元的资金，而且中国政府也为专注于基础设施项目的丝路基金注资 400 亿美元。如此大规模的投资将为这些领域的业务发展创造大量的机会。

## 深入理解当地市场 并推进本地化

全球公司在不同地区的成功发展得益于其对当地监管机构、政府、业务伙伴、公众等利益相关方的系统了解和有效互动。全球公司将自身发展战略及业务运营与所在国的优先发展重点相结合，以满足当地利益相关方的期待。他们拓展深化与当地利益相关方的合作关系，向当地受众积极介绍企业对当地经济的积极作用。这些企业也借助当地的合作伙伴来推广和宣传自身，以提升其被接受的程度。同时，企业不断梳理新的利益相关方，并与他们建立牢固的关系，这对助力业务成功以及提高社会接受度至关重要。这些方法帮助全球公司脱颖而出，成为帮助当地经济发展过程中值得信赖的伙伴，以及当地社区中富有责任感和有益的一员。这一模式对于在华全球公司非常有效。正如第二章所探讨的，卡特彼勒在中国的良好发展也得益于其在中国建立的广泛的代理商网络。这被认为是卡特彼勒最为宝贵的资产之一，能够帮助卡特彼勒理解并接触到当地的利益相关方。

例如，当中国公司参与海外建设项目时，他们可能会面临与国内不同的情况。在国内将一个工程项目分包给许多不同的个体承包商的现象非常普遍，然而涉及到海外项目，中国公司需要同来自其他国家的竞标者进行竞争。在此情况下，参与竞标者的品牌信誉及其与当地的关系将成为致胜的关键。

对于卡特彼勒而言，能够了解中国本地市场并为客户提供合适的产品和服务正是源于其同当地代理商和供应商二十多年间持续不断建立的良好合作伙伴关系。

### 通过传播和教育，逐渐改变观念及行为

卡特彼勒产品的初始销售价格比其他的很多品牌要高，对于购买卡特产品的消费者来说这是个障碍。然而，考虑到产品的可信度、零部件配换的便捷程度、代理商的支持、二手产品的价值等众多因素，卡特彼勒的产品能帮助消费者极大地降低总体购买和使用成本。为了获得本地用户对产品价值的认可，卡特彼勒投入大量的时间和精力去帮助消费者认识到使用卡特彼勒的产品所带来的收益。例如，卡特彼勒开发了价值评估工具，代理商可以使用这款工具来帮助消费者和行业计算整个产品生命周期内的使用成本。随着消费者越来越成熟和行业走向可持续性发展，消费者对卡特彼勒提倡的产品价值主张的认同和接受度不断提升。

## 在全球层面进行创新与整合

为了将内部资源集中在经济效益更高、或能够使其形成竞争优势的业务领域，全球公司普遍将非核心的业务外包给遍布全球的服务提供商和合作伙伴。同时，通过复杂且高度分散的全球价值链，他们对全球资源进行整合，以创造遍布全球的新业务商机。建立在系统化的全球价值链基础之上的运营，可以助力全球公司发挥相关的本土和全球优势，在不同市场、文化和地域背景的国家进行市场拓展。

诸如卡特彼勒这样已在全球取得成功的公司，正是因为其所建立的组织机构和能力，促使他们能够在真正全球化的层面进行运营、创新和合作。这些全球公司的在华业务运营仅是其在全球业务全面整合后整体的一部分。

随着中国公司不断向产业链上游转移并专注于全球经济中的创新和高科技领域，他们需要持续改善同内外部合作伙伴的合作配合。例如，“中国制造 2025”战略鼓励国内企业在走向国际化过程中的多元化和合作，致力于引导企业融入当地文化，增强社会责任意识，加强国外投资和经营的风险管理，提高企业在海外市场的本土化能力。

### 卡特彼勒全球业务一体化

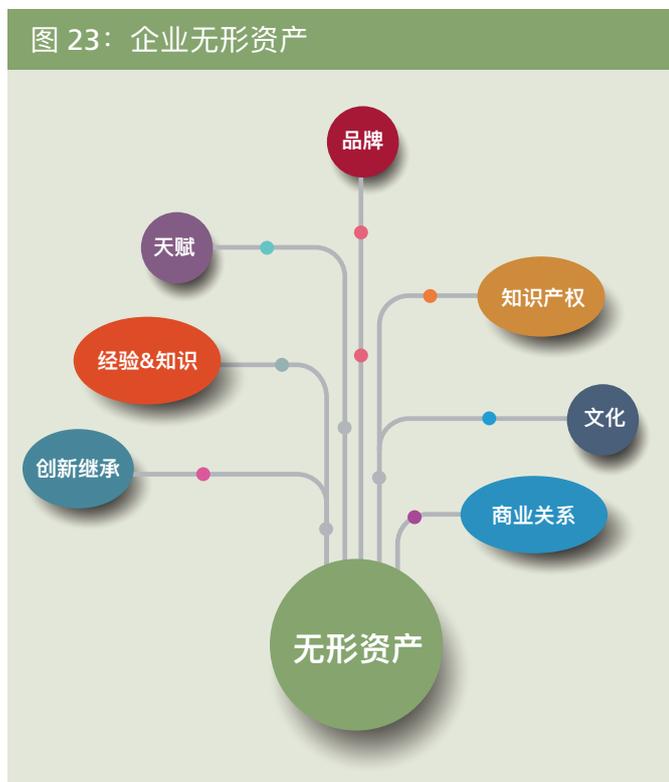
目前，卡特彼勒的收入有 60% 以上来自于美国以外的市场，这得益于该公司采取的一系列从美国公司转型为全球公司的措施：

- 优化全球供应链
- 在全球范围内实施显著的成本控制
- 面向市场持续推出由全球团队研发的行业顶尖产品
- 营造内部文化，设立管理培训，以培养具有全球经验的强大管理团队
- 在全球进行战略性并购，增强在战略性行业的竞争优势
- 建立发展受高度重视的全球代理商网络
- 在全球主要市场的战略性地点设立办公室及工厂
- 借助具有本土和国际优势的合作方及服务提供商

## 用长期发展的眼光 打造企业无形资产

对于本报告所讨论的行业中的企业而言，无形资产的形成和积累往往需要耗费巨大的时间和精力，并且很难在短期内看到回报。然而，这对于全球公司取得长期的成功必不可少。事实上，无形资产能为企业在本土和全球层面上提供与竞争对手战略性的区别和价值。中国企业必须以长远眼光来开展全球运营。企业有必要同专业的全球服务公司建立合作伙伴关系，提升自身能力以发展无形资产。

图 23：企业无形资产



就发展海外市场而言，代理商网络可视为一项关乎企业成功与否的重要无形资产。除了推动销售，他们掌握着重要的当地信息，拥有促进互信的有效途径，以及对重要利益相关方更细致的理解和更深入的接触。对于在“一带一路”倡议下寻求海外市场的中国企业而言，建立强有力的代理商网络显得十分关键。

卡特彼勒的管理层认为他们花了几十年耕耘培育的稳固代理商网络是一项宝贵的资产，而且已经在公司不断发展中得到了回报。卡特彼勒和代理商之间的独特关系在根本上是互相尊重和信任，这源于双方所建立的真正平衡的合作关系。卡特彼勒依靠代理商销售其服务和产品，而代理商则有赖于卡特彼勒的产品和技术赢得客户。只有当双方都愿意建立长远关系并对此进行投入，采纳相似的价值观体系，并承担应尽的责任时，这样的关系才会真正地建立起来。这样的无形资产难以复制。今天，纵观全球或国内市场，只有少数公司才有能力维持这种长远的战略。

除了品牌和声誉资产，全球领先的环保和社会责任管理对于企业取得全球性的成功同样至关重要，这对于那些缺乏当地利益相关方认可的企业而言尤其明显。

“一带一路”倡议覆盖了全球 63% 的人口以及 30% 的经济总量，将带动沿线地区的产业升级，加强沿线地区间的交流联系，为制造业发展带来了前所未有的广阔市场。然而，这一倡议的推进也要求当地的承包商提高其综合资产管理能力、生产安全性和效率，实现可持续性发展，以及在开展大规模的、复杂程度高的、可持续性的工程项目过程当中同全球的厂商建立共赢模式。

## 拓展全球视野

---

中国企业要走向世界就必须成为全球公司，而不仅仅是有国外运营业务的“中国”企业。培养企业的全球视野，使其有能力跨越学科、地域和文化的局限，用全局的而非局部的眼光看待企业的全球化发展，是成为全球公司的必要条件。这使企业能够在快速变化的全球商业市场上获得成功。同时，企业也需要了解如何按照全球视野采取行动、如何利用全球市场的变动更加充分地融入到当地的市场中。

这种动态的市场视野使得企业能够成功地建立当地运营体系并且将其融入全球价值链中。全球视野有助于企业建立诸多优势，包括提升利益相关方对全球公司的认可度，寻找和维系重要的员工和合作方，以及建立国际品牌价值和声誉。除了在企业行为上采取全球公司的常规实践，全球公司还应该培养思想领导力并分享能够引起全球共鸣的意见和思想。培养全球视野同时意味着正确认识全球不同文化的重要性和影响力，并在跨文化环境下做到有效应对。

例如，为了保持其全球领先地位，卡特彼勒在适应和拓展全球市场方面做出了不懈努力。如今，卡特彼勒正致力于寻找在 21 世纪获得成功的创新方式，以适应日新月异的市场条件。正如卡特彼勒董事长兼首席执行官道格拉斯·欧博赫曼（Doug Oberhelman）所言，“我们对和卡特彼勒的想法和行动完全不同的企业进行了投资。我们有意为之，这对于卡特彼勒而言也是全新的举措。我们正努力在别人打乱我们之前，以自己的方式进行自我突破。”

全球公司同中国企业在其他地区的合作机会正不断增长。能源和资源领域就是十分典型的例子。在这些领域，全球公司与中国的能源公司在非洲、北美、中东和世界其他地区建立合资公司、投资伙伴关系或者其他联合项目，而这些中国公司自身也正在逐渐转型成为全球公司。

## 建立强有力的企业文化和人力资源管理体系

强有力的企业文化，尤其是共同的价值、态度、原则、标准和信念，能帮助一个企业在全中国范围内的发展。事实上，与企业文化不突出的竞争对手相比，有效的企业文化能够为企业带来 20% 到 30% 的绩效增值，企业也能够运营、财务、社会关系、环境和其他方面表现得更好。

全球公司的成功也部分归功于其强有力的、可适用于不同国家和不同情境的企业文化。强有力的企业文化能够保证企业在不断发展和日益复杂化的全球经济形势下获得持续发展。而对于股票公开交易并相应地对强劲的财务表现要求极高的全球公司而言，企业文化是平衡其短期需求和长期愿景的关键。

除此之外，由于全球公司运用了充满活力的人力资源管理体系来吸引、发展和保留顶尖的全球和本土人才，他们在很多市场都获得了成功。许多全球公司在全中国范围内都设置了专门的人力资源部门以配合其全球的人力资源政策，并且通过建立全球共享服务中心集中为各地的员工提供标准化人力资源服务。在地区层面，全球公司通过不断调整当地的人力资源措施以适应当地情况，同时赋予地区领导者更多的权力，从而让他们适应不同的运营和监管环境并取得成功。一些成功的全球公司因为使用了非层级式的、本土化的管理架构，使得他们在当地市场更加的有活力、也更有竞争力。这些公司也向员工提供反映他们绩效表现的奖励，同时考虑诸如本土文化习惯和敏感事项等因素。随着中国公司走向世界，他们也需要将原本集权式的管理结构变得更加有活力和弹性，以适应当地市场条件和文化。

图 24：卡特彼勒 2020 年愿景



## 卡特彼勒的企业文化和管理体系

在很大程度上，卡特彼勒在全中国范围内的成功得益于其强有力的企业文化。迄今为止，卡特彼勒已经建立起了成熟且完整的企业文化管理体系。例如，所有的公司管理层每年都需要参与一系列的培训；所有员工都需要对其《全球行为准则》进行一年一度的评估，这套准则建立于 1974 年，详细地说明了卡特彼勒鼓励什么样的行为、以及禁止哪些行为。

不断壮大本地人才梯队建设是卡特彼勒在中国的一项关键的战略。卡特彼勒中国将近 80% 的中高层管理人员都是中国人；现有的 29 个制造工厂中有 28 个是由中国人管理。本土化管理有很多优势，可帮助卡特彼勒更加了解和服务于本土的员工、行业、市场、客户和社区。同时，卡特彼勒也认识到在中国的运营中融入国际性人才的重要性，这保证了文化和思想的多样性。借助全球人力资源系统并将其适当调整和符合当地市场需求，卡特彼勒得以吸引、发展和保留住最优秀的人才组合。

图 25：卡特彼勒的人才管理、安全和发展指标



## 建立全球伙伴关系

---

随着中国企业开始进入全球市场，全球公司可以成为他们重要的学习对象和合作伙伴。中国公司拓展到海外，不仅是为了涉足海外市场（尽管很多企业曾一度致力于此），也是为了整合全球管理经验，获取先进技术，建立全球研发能力和全球知名品牌。诸如“一带一路”等倡议将为中国企业海外能力的拓展提供支持，而同包括卡特彼勒在内的全球公司建立伙伴关系，将为中国企业继续海外发展带来持续的有价值的资源和更多的合作机会。

展望未来，起源于不同国家的全球公司都将继续支持全球经济的可持续发展。通过与政府、大众和其他利益相关方的合作，全球公司将在中国以及全球发展及解决新、旧挑战的过程当中发挥重要作用。本报告的最后一章将展望中国发展的未来，也指出了一些全球公司应当成功应对的重要趋势，以及他们如何在未来的数十年对中国的经济发展持续产生积极影响。

## 全球公司的未来展望

当前，中国改革发展进入新阶段，开始向增速放缓，注重质量，可持续发展的“新常态”发展模式转换。全球公司应当提高其对于中国在发展中所面临机遇和挑战的认识，以便找准自身定位，并为中国下一步的成功发展贡献力量，成为整体解决方案中不可或缺的一部分。

为了推动经济过渡和转型，中国政府制定并执行了诸如“一带一路倡议”、“京津冀一体化”、“长江经济带”等多项互补性的经济策略，同时推出了包含国企改革、简政放权、自贸区战略推动贸易自由化、融入全球价值链、财税改革、“互

联网+”计划、“中国制造 2025”，以及一系列推动产业合作的新措施。未来，随着中国实现质量的进一步提升和可持续发展，中国将会出现更大的市场并实现更多的创新红利。

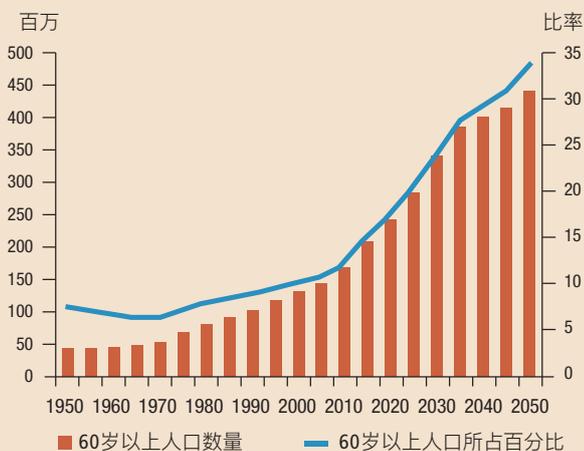
为了进一步理解中国在未来数十年内的发展，以及全球公司预期在这一发展过程中扮演的角色，我们必须用长远的眼光来展望中国将如何发展，透过未来发展的棱镜来预测中国在未来（如 2030 年或 2050 年）的经济、社会和环境的发展情况。

## 中国的发展前景

在接下来的几十年中，中国会变成什么样？本报告无法在此全面描述中国政府未来几十年的发展规划，但我们可以通过以下几项关键性指标，对中国沿着当前道路稳定发展的形势进行判断。

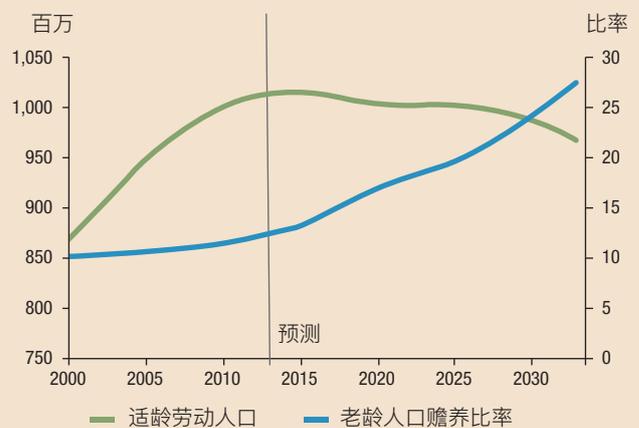
**人口重心转移：**中国的城市化水平将进一步提高。到 2025 年，中国将出现 200 多个人口数超百万的城市，而在当今欧洲，同量级城市仅有 35 个。到 2030 年，中国将有三到四亿的人口移居到城市，随之将产生 41 至 75 万亿人民币的投资需求<sup>v</sup>。到 2035 年，中国的城市人口将从现在的 7.63 亿（占总人口比例为 56%）跃升至 10 亿（71%）。中国人口老龄化程度加剧，适龄劳动人口的比例大幅降低，这将导致劳工短缺和人力成本上升等问题。（见图 26 和图 27<sup>vi</sup>）

图 26：60 岁以上人口数量及占总人口比例



源自：世界银行《2030 年的中国》

图 27：中国适龄劳动人口和老龄人口赡养比率



源自：Deloitte, 2014

**经济重心转移：**中国将更加富裕。中国的中产阶级规模有望在 2025 年翻一番，届时中国很有可能会成为世界最大的经济体。尽管从人均角度来看中国仍然不如美国或欧洲富裕，但随着工资在 GDP 中占比升高，富裕的中国人将有更强的消费力和更加广泛的品位与喜好。中国人也会更加关注生活质量并拥有全球视野，更多地去国外旅游或定居，人们的环保意识也会逐渐提高。

中国内部省市之间的联系将更加紧密。如今，中国内陆地区存在很大的发展空间，这个巨大的潜在市场包含了 7.2 亿人口，能够贡献总数达 31.5 亿美元的 GDP，基本与非洲或拉丁美洲<sup>viii</sup>持平。此外，多个特大城市将在中国的内陆地区涌现。基于其丰富的自然资源和非资本类的生产优势，全球公司迫切希望能够借助这些潜力实现其自身发展。目前中国正在扩建连接内陆与沿海地区的基础设施，以便使能源和产品能够更加便捷和高效地运送到沿海城市和世界各地。

中国将更加富有创造力，不仅拥有更强的新兴科技创新能力，在组织模式与商业模式方面也会有更多的创新。然而，由于一方面世界发达经济体仍处在行业领先地位，另一方面中国面临着自身经济发展创新能力的各种挑战，中国能以多快的速度跻身科技发展前列尚待观察。

中国社会将更加强调“法制”，更加注重“规则导向”，对于政府所扮演的角色也有更明确的定义。

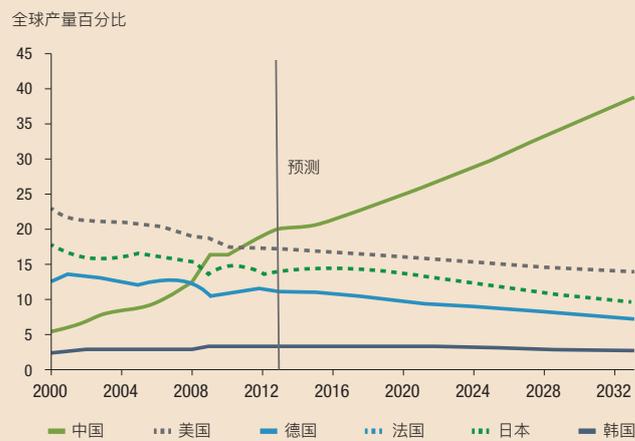
**产业重心转移：**在众多关注聚焦于信息科技、生物科技和其他新兴产业的同时，有一点非常重要，即基础建设行业、制造业和能源产业仍然是发达经济体重大经济活动的基石。美国、德国和日本是全球最为发达的经济体，同时也是世界最为领先的制造商。可以预见，未来的产业发展重心将从低附加值的劳动密集型制造业转向高附加值、更具创造力和服务导向的制造业。此外，这些行业涉及大量的进出口业务，也将为商贸、研发和生产力的发展做出巨大的贡献。在“中国制造 2025”方针指导下<sup>x</sup>，中国将逐渐从“世界制造业大国”转型成为“世界制造业强国”，在未来向世界提供更多的机械制造产品（见图 28<sup>ix</sup>）。

**国际角色转型：**随着中国公司在全球拓展业务，以及中国在相关国际组织中扮演更为重要的角色，中国融入全球经济一体化的程度将进一步加深。中国政府将在有选择和有针对性的基础上（例如欢迎科技领域的合作伙伴），继续欢迎外国投资和全球公司来华发展。中国将继续确保甚至有望扩大外资在一些领域的市场准入，以换取中国企业在国际市场上的准入权并实现其发展目标。例如，在国务院最近颁布的深化国有企业改革指导意见当中，将在能源、铁路、电信、资源开发和公用事业等领域引入非国有资本。

实际上，当代中国一直在不断加强“开放”与“国际一体化”带来的益处。例如，在创新和融入全球创新生态系统方面，在快速变化的多重因素中掌握协作、合作和共享的能力就非常关键。

以上所有转型都预示着全球公司在中国市场的良好发展，尽管这也意味着全球公司将面临更多来自中国企业的直接挑战——中国企业正努力实现价值链升级并完成向全球公司转型。

图 28：机械和工程类产品占全球份额



源自：Deloitte, 2014

## 全球公司对中国未来发展的贡献

全球公司将持续影响中国，不仅体现在中国国内发展，而且通过与中国和中国企业走出去中的全球合作不断提升中国的国际影响力。以下报告将简述此类影响的产生。

### 城镇化，基础设施和能源

全球公司将在中国的城市化进程中提供多方面帮助，包括建设智能化城市和为基础设施建设提供相关产品与服务。到 2020 年，中国将建设 4.3 万公里高速公路和 70 个新的机场<sup>xii</sup>。到 2025 年，中国将需要建设 50 亿平米的车道、170 个公共交通运输系统，以及占地面积达 400 亿平米的 500 万栋新建筑。2005 年到 2050 年中国能源消耗预计将翻一倍<sup>xiii</sup>，中国将需要新增 700GW 至 900GW 的发电能力来满足经济发展的需要<sup>xii</sup>。

正如卡特彼勒在上世纪向改革开放初期的中国提供了急需的技术一样，全球公司在 21 世纪也还将同样持续为全球的新兴经济体提供支持。从这个角度来看，来自中国的全球公司可以运用其在中国进行基础建设的多年经验，以及从全球公司发展过程中领悟到的最新洞察，为其他发展中的经济体做出巨大贡献。

随着中国对能源进口的依赖度不断上升，来自世界其他地区的全球公司将在满足中国不断增长且多样化的能源需求方面扮演至关重要的角色。这不仅包括在中国开展的能源项目，也包括全球公司在中国范围内与中国能源企业逐步深化的合作。

图 29：未来全球公司在中国的影响范围



## 经济转型

全球公司将支持中国服务行业的发展，如土木工程、保险、再制造和融资租赁等业务，并将带来更高质量的经济增长。中国从工业向以服务业为基础的经济转型将为全球公司提供无数机遇。一个由全球公司促成的更加高效的服务行业将帮助中国在产业价值链上升，同时提高其制造业的竞争力，这完全符合“中国制造 2025”战略。

在中国发展战略型新兴产业的过程中，全球公司将发挥重要作用。在未来数十年中，建设中国自主创新制度和能力是充分释放中国新兴产业发展潜力的关键。如果没有全球整合和协作，例如在国外建设研发中心、工业园区等，中国将很难在很多技术领域跻身世界前列。全球公司将通过分享技术和专利，积极与中方合作、协作研发新技术，帮助中国与更广泛的全球创新体系连接。鼓励全球公司在创新中发挥作用成为“中国制造 2025”战略中一项优先考虑事项。在未来几十年中，全球公司中能在这些领域为中国的发展提供支持的企业将会特别受欢迎。

## 推动中国内陆发展及国际贸易

中国将继续利用对外开放来促进全球经济一体化，让世界走进中国的同时也让中国走向世界。“一带一路”倡议将鼓励这一总体发展目标，并提高全球公司的参与度，特别是在基础设施建设和能源发展领域。全球公司将为中国提供外商投资、创造就业和增加税收，特别是在幅员辽阔、劳动力资源丰富、亟待开发的中国西部地区（正如 20 年前的中国东部地区）。中国东部的三、四线城市也十分欢迎全球公司的投资，这将成为提升城市美誉度和吸引除全球公司的直接投资以外更多其它形式投资的有效方式。中国东北老工业基地也将寻求与全球公司进行合作，提升本地区制造业质量，发展先进制造业。

## 符合全球环境标准

全球公司将在中国面对环境挑战的时候发挥重要作用。受更加严格的环境政策、渐趋稀缺和昂贵的劳动力资源以及不断上升的教育标准等因素的影响，全球公司将更多地把中国作为一个创新中心，而不是一个生产低附加值、高污染和资源密集型的制造基地。同时，鉴于全球公司在其他注重环境管理的国家经历过更加严格的环境要求，为了和中国政府目前的环境目标保持一致，他们将会提供技术和专业经验以推动提升中国环境绩效。随着中国致力于加强环境保护，全球公司可以在政策或法规的制定和实行上提供有价值的建议。

在制造业方面，“中国制造 2025”战略谋求支持中国企业成为全球公司。该战略强调利用国际资源，包括跨国并购、投资，以及设立全球研发中心、营销和服务体系，支持中国企业走向国际化。“中国制造 2025”战略指导中国企业融入当地文化，加强社会责任，提升应对在外国投资、运营方面的风险管理，以及在全球市场本地化的能力。

## 促进国际合作

在全球舞台上，全球公司将会增进和中国企业的协作与合作。一方面是由于中国企业不断提升其在产业链上的位置，并且自身也在转型成为全球公司；另一方面是因为中国的对外投资日益庞大和多样化。专业的全球服务公司将会为中国企业在全全球市场的运营和拓展，以及建立全球品牌发挥关键作用。

全球公司将更加积极地支持中国利益及其国际议程，以便在这个有望成为世界最大经济体中获得更多的市场准入权。随着中国更加积极和自信地参与到一些多边论坛，影响全

球治理并解决诸如气候变化、全球金融和地缘政治稳定等议题，这种情况将逐步形成。而由于中国不断提升其在产业链当中的位置，并在很多领域与发达国家进行竞争，中国很可能需要应对伴随其崛起而来的在贸易、投资方面渐增的冲突。不仅如此，中国还不得不面对来自其他致力于转型并提升其自身在价值链位置的新兴经济体的竞争。在大多数情况下，只要全球公司获得了进入中国市场的渠道和机会，对开放市场有兴趣的他们会直接或者间接地支持中国的发展。

## 关于卡特彼勒在中国的未来展望

随着中国逐步实现其长期发展目标，卡特彼勒将继续融入中国不断变化的宏观环境，在上述众多领域做出新的贡献。

卡特彼勒已经投入巨大资源以提升创新能力，并频频使用“创新或淘汰”的说法强调创新对企业未来的重要性。例如，卡特彼勒近期在美国进行了一些关于大数据应用的投资。考虑到市场的庞大规模，中国也值得卡特彼勒投入更多的资本进行本地技术研发，以及与包括私营企业和国有企业在内的各类中国企业开展技术合作。

作为业界领先并为中国发展做出了积极贡献的全球公司，卡特彼勒将继续倡导和促进产业价值链健康和持续性发展，并且和中国企业建立更为稳健的伙伴关系。

此外，卡特彼勒将努力寻求同其他全球企业——包括来自中国本土的全球企业的合作，以实现在中国和全球的双赢。事实上，我们看到，卡特彼勒可以通过在更大范围内同中国的制造业和能源领域的公司展开合作，助力“一带一路”倡议的落实，而且这方面的潜力巨大。

卡特彼勒在中国有着重要的业务运营，认为自由贸易和公开竞争不仅是其业务拓展的关键，而且与全球经济发展息息相关。为此，卡特彼勒在中国大力提倡自由贸易，并且在自由贸易方面支持中国的利益。例如，卡特彼勒一直对中国的人民币政策和“市场经济状态调查”保持中立态度，并且帮助促进中国的自由贸易、进出口，并提升中国在产业价值链上的位置。只要中国的市场条件仍然良好，卡特彼勒将继续为其发展提供支持。

## 结语

---

在今后的几十年中，全球公司将有机会参与到人类历史上最伟大的一次转型当中。能够有机会观察并参与这一转型，无疑是激动人心的。尽管我们无法准确地预测未来的发展，我们相信全球公司将会继续利用“发展棱镜”，积极把握在华商业机会，同时积极地适应并应对可能将要面对的一切风险和挑战。基于对中国发展状况和战略的更为清晰的认识，在保持同中国发展目标一致的同时，全球公司将能够辨别和把握互惠互利的发展机会，同时避免与中国发展目标不相适应的领域和方式。在如此关键的转型时期，中国仍然需要并且欢迎来自不同领域的全球公司。同时，在未来的几十年中，转型中的中国，包括从中国走出去的全球公司，将会为全球繁荣和进步做出更大的贡献。

# 注解

- i. See: "Manufacturing the Future: The next era of global growth and innovation." McKinsey. November 2012.  
[http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the\\_future\\_of\\_manufacturing](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the_future_of_manufacturing)
- ii. See: "The Economic Benefits of Intellectual Property Rights in the Trans-Pacific Partnership." Contributors: Nam D. Pham, Ph.D., Joseph Pelzman, Ph.D., Justin Badlam, and Anil Sarda. February 2014.  
<http://www.ndpanalytics.com/economic-benefits-tpp/>
- iii. See: "A Review of the Impact of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications." Aba, Eli Kofi, and M. Affan Badar. The Journal of Technology Studies 39.1 (Spring 2013).
- iv. 比如阿米娜能源环保公司开发了一种洗选煤的装置可以提高发电效能。该项技术在中国发电厂进行了测试。卡特彼勒的太阳能电机设备也可以提高天然气发电的效率。
- v. See: "China's Global 500 companies are bigger than ever—and mostly state-owned." Scott Cendrowski. Fortune Magazine (online). July 22, 2015.  
<http://fortune.com/2015/07/22/china-global-500-government-owned/>
- vi. See: "China's urbanization: Funding the future." KPMG. December 2013.  
<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Newsletters/China-360/Documents/China-360-Issue14-201312-China-urbanization-funding-the-future-v1.pdf>
- vii. See: World Bank. China 2030 and Deloitte, "Competitiveness: Catching the next wave in China." 2014.
- viii. See: "The Future for MNCs in China." KPMG. 2012.  
<https://www.kpmg.com/rulen/services/nationaldesk/china-practice/documents/future-for-mnc-in-china.pdf>
- ix. See: "Competitiveness: Catching the next wave in China." Deloitte. 2014.  
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-china-competitiveness-report-web.pdf>
- x. See: "Made in China 2025 plan unveiled." Xinhua. 19 May 2015.  
[http://news.xinhuanet.com/english/bilingual/2015-05/19/c\\_134252644.htm](http://news.xinhuanet.com/english/bilingual/2015-05/19/c_134252644.htm)
- xi. See: "Ten forces forging China's future." McKinsey. July 2013.  
[http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/ten\\_forces\\_forging\\_chinas\\_future](http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/ten_forces_forging_chinas_future)
- xii. See: "Preparing for China's Urban Billion." McKinsey. February 2009.  
[http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/preparing\\_for\\_urban\\_billion\\_in\\_china](http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/preparing_for_urban_billion_in_china)
- xiii. See: "China's Energy and Carbon Emissions Outlook to 2050." Lawrence Berkeley National Laboratory, China Energy Group. April 2011.  
<https://china.lbl.gov/sites/all/files/lbl-4472e-energy-2050april-2011.pdf>

# 参考文献

1. Bouchard, Craig T., and James V. Koch. The Caterpillar Way: Lessons in Leadership, Growth, and Shareholder Value. Print.
2. Zeng, Ming, and Peter J. Williamson. Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition. Boston, MA: Harvard Business School, 2007. Print.
3. Naughton, Barry. The Chinese Economy: Transitions and Growth. Cambridge, MA: MIT, 2007. Print.
4. 2014 American Business in China White Paper. Beijing: the American Chamber of Commerce in the People's Republic of China, 2014. Print.
5. Breznitz, Dan, and Michael Murphree. Run of the Red Queen: Government, Innovation, Globalization, and Economic Growth in China. New Haven: Yale UP, 2011. Print.
6. Wu, Jinglian. Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2005. Print.
7. Jiang, J.J., Li, Z.M. and Lin, C.Y. (2014) Financing Difficulties of SMEs from Its Financing Sources in China. Journal of Service Science and Management, 7, 196-200.  
<http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2014.73016>
8. Liu, Jing. "Analysis on Technology Spillover Influencing Factors of Multinational Corporations R&D Localization in China." Journal of Changsha University, 2014.
9. Ben Simpfendorfer, Silk Road Associates and Anson Bailey, KPMG China. "The Future for MNCs in China."  
<http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Future-for-MNC-in-China-201206.aspx>. Ed. Nina Mehra, KPMG China. N.p., 2012.
10. James Manyika, Jeff Sinclair, Richard Dobbs, Gernot Strube, Louis Rasse, Jan Mischke, Jaana Remes, Charles Roxburgh, Katy George, David O'Halloran and Sreenivas Ramaswamy. "Manufacturing the Future: The next Era of Global Growth and Innovation." McKinsey Global Institute, 2012.
11. Li, Keqiang. "Report on the Work of the Government." Xinhua News Agency, 5 Mar. 2015.
12. China Energy Statistical Yearbook. Beijing: China Statistics, 2013. Print.
13. Ma, Damien. "Rebalancing China's Energy Strategy." Paulson Papers on Energy and Environment. Paulson Institute, Jan. 2015.
14. World Bank and the Development Research Center of the State Council, P. R. China. "China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative Society." 2013. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9545-5.
15. Goh, Chorching, Wei Li, and Lixin Colin Xu. "R&D Returns, Spillovers, and Firm Incentives: Evidence from China." Policy Research Working Papers (2015).
16. 王志乐。《全球公司：跨国公司发展新阶段》上海人民出版社。(2014)
17. 方刚。《跨国公司在华 R&D 投资调查分析》中国学术期刊(2014)
18. 尹希旻, 樊倩宇。《跨国公司在华社会责任弱化的原因：基于多案例分析》经济研究导刊(2014)
19. 杨志勇, 杨建永, 郜志雄。《跨国公司在华研发中心的新变化》国际商务论坛(2013)
20. 陈姝。《跨国公司在华面临的新挑战与战略调整分析》新西部(2014)
21. 中国产业信息网。《2014-2019 年中国融资租赁行业市场监测及未来发展前景评估报告》。  
<http://www.chyxx.com/industry/201410/289639.html>



© 2015 Burson-Marsteller China. 版权所有。

博雅公共关系有限公司

中国北京朝阳区建国门外大街乙 12 号

双子座大厦东塔 20 层

邮编 100022

[www.Burson-Marsteller.com](http://www.Burson-Marsteller.com) [www.bmchina.com.cn](http://www.bmchina.com.cn)