

跨国公司在中国的本土化战略研究

——以辉瑞制药为例

研究生：蔡 芳

导师：臧 新

东南大学

摘 要

在经济全球化的影响下，跨国公司对世界经济的影响日益深刻，直接表现在带动了全球对外经济贸易的快速增长，同时将其进入的东道国纳入了经济一体化体系当中，加强了各国的经济往来。世界各国在一个共同的体系中求发展，已是不可逆转的潮流。

跨国公司进入中国 20 多年，形成了只有实行本土化战略才能在中国长远地发展下去的共识。对跨国公司在中国的本土化战略的研究，有助于我国制定和完善相应的政策法规，更好地规范跨国公司在我国的投资行为，同时对我国的跨国公司走出国门，到国外进行投资有一定的借鉴作用。跨国公司的本土化战略作为其全球战略的一部分，是跨国公司经济一体化战略的一种创新模式，是在充分肯定一体化战略的基础上进行的适应中国国情的调整，目的是为了有效地实行跨国公司的全球一体化战略。本文对跨国公司特征、形成和发展历程以及跨国公司的相关理论进行了系统地分析。重点论述了跨国公司在中国的核心本土化战略，从生产、研究开发、人力资源、营销等几个方面提出了本土化战略的制定及实施，并结合案例更形象、更具体地描述了跨国公司在中国的本土化战略。

本文在众多学者研究的基础上，通过定性、定量和案例分析相结合的方法，研究了跨国公司在中国的本土化战略。本文创新之处在于将本土化战略具体到了跨国公司运营的具体环节，针对每个环节的具体特点，研究跨国公司的本土化战略，对进入中国谋求长远发展的跨国公司具有指导意义。

在 21 世纪经济全球一体化的浪潮中，国家的竞争优势，更多的来源于其企业在全世界范围内，进行资源配置和整合的能力。中国作为最大的发展中国家，要想在日趋激烈的国际竞争中立于不败，必须加快其企业的国际化进程。建立中国的跨国公司是走向世界的桥梁，也是我国经济发展的必然结果，毋庸置疑，跨国公司已成为推动中国经济发展的重要力量。掌握跨国公司产生和发展的一般规律，探索优秀的跨国公司的发展

历程，学习他们的先进管理理念，是我国企业从事跨国经营的必不可少的过程。

本文由六部分组成：

一、前言，介绍论文研究的背景和意义、论文研究的内容和方法。

二、跨国公司本土化战略的理论基础。

三、跨国公司在中国的本土化战略概况

四、辉瑞制药公司在中国的发展历程及竞争环境。

五、辉瑞制药在华实施的本土化战略。回顾了辉瑞制药在中国的发展历史及本土化进程。从市场本土化，人力资源本土化，研发本土化及公共关系本土化方面对辉瑞制药的本土化战略进行分析。

六、辉瑞制药本土化战略分析的结论及意义。

关键词：跨国制药公司，本土化战略，辉瑞制药

RESEARCH ON THE LOCALIZATION STRATEGY OF THE MULTINATIONAL CORPORATION IN CHINA

Graduate: Cai Fang

Supervisor: Zang Xin

Southeast University

ABSTRACT

The Multinational Corporation impacts on the world economic increasingly under the influence of the economic globalizing. It represents a important role on driving rapid growth of global foreign economical trade, simultaneously it integrated the host country into economic integration system, strengthened the economical intercourse among various countries. it was an irreversible trend that Various countries develop in one common system.

The Multinational Corporation has entered China more than 20 years and formed a mutual recognition that if it wants to develop long-term in China, the only way is to implement the localization strategy. The research to the localization strategy in China of the multinational corporation is helpful for us to formulate the corresponding policies and regulations to standardize the multinational corporation in our country's investment behavior. Simultaneously there is a good reference for our country's Multinational corporation to conduct the overseas investment. Multinational corporation's localization strategy is a part of its global strategy, is one kind of innovation pattern of the economic integration strategy, is the adjustment based on the full affirmation to the Chinese national condition. This article has a systematically analysis to the Multinational corporation characteristic, formed with the development process as well as Multinational corporation's correlation theories. Elaborated the Multinational corporation with emphasis in China's core localization strategy, from the production, the research development, the human resources, the marketing and so on several aspects proposed the localization strategy's formulation and the implementation, and unified the case to be more vivid, described the Multinational corporation specifically in China's localization strategy.

This article analyzed localization strategy of multinational companies in China by combine qualitative and quantitative analysis with living example based on studies of numerous scholars. the new point of view in This article reified localization strategy of multinational corporation to specific link. The localization strategy study aiming at particular characteristics of each link is significant for multinational companies which seeking-long term development in china.

In the 21st century, under the background of global economy integration, the national competitive advantage resides more in its enterprises' ability of resource allocation. As a developing country, China must speed up the pace of internationalization as the tool for competition in the ever increasingly competitive world. Establishing Chinese Multinational Corporation is the move towards the world's bridge, also is the inevitable result of our country economy development. There is no doubt that the multinational corporation has become the motivation for the Chinese economy development. Grasping the general rule of development of the multinational corporations, exploring the developing process of the outstanding multinational corporations and studying advanced management ideas of the multinational corporations, are the necessary courses for the development of the Chinese enterprises on terms of the internationalized operation.

The paper includes 6 parts as following:

- 1、Introduces the concerned theories, studying methods, and the background of the localization strategy.
- 2、The localization strategy theories of the multinational corporation sum up.
- 3、Introduce the current situation of the localization strategy of the multinational corporation.
- 4、Introduce the development history and the competitive environment of Pfizer in China.
- 5、Shows the localization strategy of Pfizer in details including its marketing, Human Recourses, and Research & development.
- 6、Conclusion and the meaning of the analysis upon the Pfizer localization strategy.

Key words: Pfizer, Multinational corporation, Transnational pharmaceutical company; Localization strategy;

东南大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 蔡莹 日期： 2008.12.20

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名： 蔡莹 导师签名： 臧永 日期： 2008.12.20

第一章 前言

1.1 论文研究的背景和意义

1978 年至 2005 年底,中国累计批准设立外商投资企业 514385 个,合同外资金额 11166.60 亿美元,实际使用外资金额 5700.69 亿美元。一组最新统计数据显示:在整个 2007 年,中国国内生产总值高达 24.66 万亿元,是 1978 年的 67 倍;人均 GDP 则由 381 元升为 18665 元,是 1978 年的 49 倍;中国国内生产总值占全球的比重由 1978 年的 1% 上升到 2007 年的 5% 以上。同样,中国经济的高速发展也为国际资本提供了广阔市场,据统计,中国累计实际使用外资已超过 7800 亿美元。这组数据说明跨国企业在中国起着越来越重要的作用。

到 2002 年,外资企业的工业产值已经占全国的 33.4%, 并且随着中国对外商投资的法律政策进一步放松和完善。外商投资的行业、地域和自由度将进一步加大,越来越多的外国公司显然会进入中国。中国在世界经济统一化大潮中,不仅融入其中,而且本身已经成为一个中外企业共同争取的庞大市场。因此,毋庸置疑,跨国企业已经成为中国经济发展中不可或缺的一支重要力量。同时,跨国公司在中国的快速发展也带给了我们很多思考。

在 21 世纪经济全球一体化的浪潮中,国家的竞争优势,更多的来源于其企业在全世界范围内,进行资源配置和整合的能力。中国作为最大的发展中国家,要想在日趋激烈的国际竞争中立于不败,必须加快其企业的国际化进程。建立中国的跨国公司是中国走向世界的桥梁,也是我国经济发展的必然结果。

在中国的管理实践中,在中国落户的外资企业扮演着非常重要的角色。他们拥有先进的管理制度和完善管理体系,并且在全球化的发展历程中,已经摸索掌握了一套成熟的并且在中国行之有效的本土化战略。因此,研究和探讨这些优秀的跨国公司的发展历程,学习他们的先进管理理念,这对我国企业在现代严酷激烈的竞争中如何站稳脚跟并且不断发展壮大是很重要的。同时对于我国企业走出国门走向世界也是十分宝贵的经验。

本文的理论意义在于:从一个全新的视角将本土化战略与跨国制药公司产生发展理论联系起来,论述了跨国公司经营战略选择与政治、经济、文化、组织之间的关系;同

时对辉瑞公司本土化战略从产品,市场,人力资源,公共关系等多个方面进行了系统的研究。

在全球市场日益统一化、整体化,全球化的今天,跨国公司为保持竞争优势,往往采取本土化战略。所谓本土化战略,就是根据世界各国特定的经营环境,对公司拥有的有限资源在各国进行不同的优化配置,以获取最佳的利益。导致这种趋势有两类因素:一是经营所在地的本土化压力,这通常是由于区域之间经济,文化,政治等方面差异所致;二是企业间的竞争已扩大至全球范围且竞争程度日趋激烈。这就促使跨国公司调整经营战略,树立“放眼全球,着手当地”这样一种全新的战略思维。目前进入中国的跨国公司为了争取竞争优势,扎根中国,占领中国市场,几乎无一不是从“本土化”着手,在人力资源,产品品牌,营销方式,产品制造,研究开发等方面,国家中国国情与消费者需要进行了改造。一场激烈的经济大作在跨国公司之间,在跨国公司与本土企业之间不断演绎。

因此本文的现实意义在于:在研究跨国制药公司本土化战略的基础上,揭示跨国企业在中国取得成功的基本战略,从而为中国企业与在华跨国企业的竞争中采取对应的战略提供依据,同时也为我国企业在国际化的基本出路上提出建议。那就是:坚持本土化的发展思路。同时也研究了中国本土企业如何在跨国公司战略实施过程中学习其积极的管理。

1.2 论文的研究内容和方法

1.2.1 研究内容

本文根据战略优势的相关理论,探讨了在中国的跨国企业实施本土化战略的方方面面,其中重点研究了辉瑞制药在华本土化战略的实施要点。同时也探讨了跨国公司在华本土化战略对中国本土企业的借鉴作用。

本文由六部分组成:

第一章:前言,介绍论文研究的背景和意义、论文研究的内容和方法。第二章:跨国公司本土化战略的理论综述。主要从跨国公司的定义,跨国公司对外直接投资和技术转移,以及跨国公司的本土化战略选择等方面综述了国内外的理论研究。第三章:跨国公司在华的本土化战略概况。主要介绍了跨国公司在华实施本土化战略的原因和背景,以及1980年第一家跨国公司在中国成立以来有小到大,有少到多的发展历程,同

时也介绍了跨国目前在中国实施人力资源本土化, 研发本土化, 采购本土化, 融资本土化, 营销本土化等战略的现状。第四章; 辉瑞制药在中国的发展历程及竞争环境。主要介绍了辉瑞制药公司全球概况及在 1989 年进入中国以后的发展历程; 同时也重点介绍了辉瑞在中国的主要竞争环境以及主要竞争对手在中国实施本土化战略的情况。第五章; 辉瑞制药在华实施的本土化战略。从市场本土化, 人力资源本土化, 研发本土化及公共关系本土化方面对辉瑞制药的本土化战略进行详尽实例分析, 揭示了辉瑞制药在中国成功的关键要素是成功的全方位的实施了本土化战略。第六章; 结论及启示。对本篇文章的所述作一简短的概括并且根据对跨国公司在华实施本土化战略的分析, 提出了跨国制药企业本土化战略对中国企业国际化之路的借鉴作用。

1.2.2 研究方法

本文研究以案例研究和比较研究作为主要研究方法, 分别列举了全球前五大制药公司在中国本土化战略上的措施, 列举了一系列成功的行动, 并且以辉瑞公司为例, 分析了跨国公司在中国本土化的成功原因。

在本文对相关问题的研究中, 重视运用文献研究的方法, 对收集的大量资料进行分类和归纳, 了解相关的研究动态和成果, 为形成本文的分析思路与结构获得了重要参考。

1.2.3 研究的重点及难点

本文研究重点是辉瑞制药在中国发展的十多年中是如何从多方位进行本土化战略从而实现其在华的快速发展的。

本文研究难点是由于在全球一体化的进程中, 各大跨国公司都面对着一体化和本土化互相依赖, 互相影响的重大考验。如何在瞬息万变的经济大潮中把握好这种关系, 并针对各东道国不同的政治, 文化, 历史, 政策背景, 顺利的在当地实施其全球一体化战略。同时公司的战略目标和方向随着大环境的变化而转变, 随着中国对于外商投资的日益理性和规范, 跨国公司在中国的本土化战略实施也面临着不同变化的环境。同时, 在收集资料及调查材料时有一定的时间限制和主观因素。如何正确把脉全球及中国的经济大环境, 如何全面剖析跨国企业在中国这种大环境里的本土化战略及其实施的本质, 如何给我们的国内企业在本土与跨国企业的竞争中立于不败, 如何让我们的国企取它山之石去攻国际化之玉。这是这篇论文的主要目的也是主要的难点所在。

第二章 跨国公司本土化战略的理论基础

2.1 跨国公司战略概论及战略选择

2.1.1 跨国公司定义

第二次世界大战后，特别是 20 世纪 80 年代以来，跨国公司¹（Transnational Corporation）已成为世界经济中举足轻重的力量，在世界各国的经济发展中扮演着越来越重要的角色。跨国公司是凭借其资金、技术以及管理方面的优势，以追求利益最大化为目标，在一个国家设立总部，在其他一个或多个国家设立分支机构和生产经营网点，通过将资本、技术和管理等“一揽子资源”推广到世界各地，进行全球范围内最佳资源配置和生产要素优化组合的先进的企业组织形式。

真正意义上的跨国公司起源于 19 世纪 60 年代中期。德国的拜耳(Byaer)化学公司、瑞典的诺贝尔炸药公司和美国的胜家缝纫机公司被公认为是现代跨国公司的先驱，从 18 世纪 60 年代到 19 世纪 30 年代，英国率先完成工业革命并成为了“世界工厂”，使其加快了原始资本积累的步伐，为英国对外直接投资提供了必要的物质条件；而当时欧洲大陆因拿破仑战争面临经济重建，美国尚在进行第一次工业革命，均出现了供不应求的局面，为英国对外直接投资创造了良好的外部环境。有 20 多家英国公司在欧洲大陆和美国建立了企业，开发矿山或修筑铁路，成为世界上最早的跨国公司。跨国公司的形成和发展离不开国际资本的流动，而直接投资是跨国公司形成和发展的条件。当生产力和科技水平达到一个新的高度，资本输出实现大规模性和经常性，从而造就了经济全球化，并塑造出新的国际分工模式，就产生了跨国公司。

跨国公司的形成和发展经历了漫长而复杂的发展过程。跨国公司从形成到当今成为活跃在世界经济舞台上的重要行为主体，经历了以下三个阶段：

1、1914 年以前的早期跨国公司的兴起时期。

现代意义上的跨国公司与 19 世纪以前的海外殖民扩张及资本和商品输出有着直接的关系。工业革命后组织形式上产生的自由式的独立企业，成为了跨国公司产生的企业基础。同时，也使企业之间和企业内部专业分工的细化，加强了技术进步、货币资本和

¹查尔斯 W.L. 希尔：当代全球商务，曹海陵 刘萍译，机械工业出版社，2006

管理技能在社会化大生产中的作用,奠定了跨国经营的物质基础。工业革命改变了资本主义国家对外贸易和殖民活动,使企业对外投资的动机发生了变化,以促进贸易为主转向更多地为国内工业发展寻找原材料和矿产资源。

2、两次世界大战之间(1915—1939年)跨国公司在老牌资本主义国家迅速发展的时期;

二次世界大战使一些欧洲国家经济受到严重破坏,1929—1933年的经济危机又使主要资本主义国家经济受到重创。这期间,发达国家的对外直接投资陷入徘徊和停滞局面,1913—1945年英国的资本输出总额从195亿美元下降到140亿美元,法国从80亿美元下降到60亿美元,德国从67亿美元下降到10亿美元,而未受战争影响的美国对外直接投资的数额和比重却大幅度增长,从25亿美元上升到170亿美元。第一次世界大战以后,西欧国家的跨国经营活动增长缓慢,而美国跨国公司却有了长足的发展并逐渐成熟起来。战争使欧洲企业的跨国经营活动大大放缓,1929年发生的经济危机限制了欧洲主要资本输出国的跨国经营活动。1914年对外直接投资在世界对外投资总额中所占比重中英国为44.6%、法国为12%、德国为10%,而到了1938年英国为39.8%、法国为9.5%、德国为1.3%。而美国则由18.6%上升到了27.7%。战争和经济的萧条使各国提高了关税并加强了进口管制。关税及非关税壁垒的存在,促使跨国生产代替出口贸易,并加强了对殖民地、半殖民地的控制和掠夺。1914年,英国对外直接投资为200亿美元,其中70%以上投向英属殖民地及拉丁美洲和其他落后地区,其余5%投向欧洲,21%投向美国。德国的外国直接投资50%分别流向拉丁美洲、亚洲和非洲,50%流向欧洲,而流入拉丁美洲、亚洲、非洲等地的投资主要为德国殖民地。美国对外投资中,66%投向加拿大、墨西哥和欧洲各国,其余全部流向南美洲和亚洲。到1936年,美国投向发展中国家的直接投资比重则上升到48.7%。资本输出大量流向不发达国家,主要是为了掠夺当地的自然资源和廉价劳动力,为此欧洲各国的跨国公司在掠夺殖民地、半殖民地原料生产上与美国公司展开了激烈的角逐。

3、第二次世界大战以后(1940年—)美国跨国公司的加速发展、德国和日本跨国公司的跳跃式发展以及第三世界国家跨国公司的崛起时期。

二次世界大战后,世界经济、科技和政治领域中的一系列变化奠定了跨国公司迅速成长的基础。战后美国跨国公司的发展占了主导地位。法国、德国等欧洲一些国家由于战争的影响,经济遭受巨大破坏,沉重的债务负担和重建急需巨额资金的投入,这就给大发战争横财、经济迅速发展的美国一个很好的投资机会。1945年布雷顿森林(货币)体

系的建立,使美国获得世界银行家的身份,美元成为世界货币,加上“马歇尔计划”附带的国际贸易和国际支付自由化条件,也为美国资本进入欧洲提供了有利的条件。于是,美国的跨国公司借此良机在欧洲大展拳脚,得到了前所未有的发展。20世纪70年代以来,日本经济在世界舞台的崛起、西欧经济的恢复和振兴以及新兴工业化国家的日益勃兴,使世界经济力量对比发生了深刻的变化。经济实力较强、发展较快的日本、欧盟跨国公司与美国跨国公司形成了三足鼎立的局面。战后日本在通产省的推动下,积极实行对外投资,为跨国公司的发展奠定了基础。1960年,日本对外直接投资总额仅为5亿美元,只占当时世界对外直接投资的.07%,而到了1975年达到了159亿美元,占当时世界对外直接投资的5.7%。到了198年,日本对外直接投资总额已达到了1544亿美元。

而欧盟于1958年成立以来,其盟国间加强合作,促进了跨国公司的发展。1965—1980年期间,比利时、法国、意大利、荷兰和西德的经济增长率均超过美国,列入世界500强跨国公司的数量增加了25%,营业额达到10亿美元以上的公司数量增加了7倍。战后跨国公司发展的重要特征还在于发展中国家跨国公司的迅速发展壮大。但与西方发达国家相比,发展中国家和地区的跨国经营大多规模小、实力弱,主要以出口导向企业为主,而且大多利用地缘、血缘关系,实施地区性经营战略,带有明显的地方性、局限性等特征,但也有些发展中国家和地区的跨国公司跻身于大型跨国公司之列。

在本文中提到的跨国公司是指母公司在大陆以外的国家或地区为基地,在大陆建立分公司从事生产销售等经营行为的公司。它的基本条件是:²

- 1、它是两个或两个以上国家的经济实体所组成。
- 2、在一个统一的决策体系下,拥有共同战略和配套政策。
- 3、它的各个经济实体通过股权或其他方式相互联系,它的一个或多个经济实体能够对其他实体施加有效地影响。特别是各个经济实体之间能够共享知识、资源、信息,并且需要共同承担责任和风险。

2.1.2 战略概论

在认识了跨国公司的基本概念之后,我们要进一步研究跨国公司在国际经营中如何进行战略制定和选择。为此,我们首先对战略进行一般性的认识。根据费雷德·R·戴维的定义,战略是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术和科学。亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用5个在英文中以P

² 范黎波等,《跨国管理》,中国财经出版社,2005

为头一个字母的词语来为战略做出一个综合的 5P 定义, 亦即计划 (Plan): 总体规划与基本准则; 计谋 (Ploy): 可操作性较强的谋略和计策; 模式 (Pattern): 一系列决策中形成的某种共性; 定位 (Position): 在竞争图景中的位置选择; 与视角 (Perspective): 经久一致的思维方式。波特在《什么是战略》(1996) 一文里兼容自己早期有关战略定位的理论创建以及后来资源本位企业观的主要论点, 强调了战略的实质在于与众不同, 在于提供独特的消费者价值。而 W 钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》(2005) 中则认为战略包括企业关于消费者价值的主张, 关于企业利润的主张, 以及在组织活动中关于人的主张, 并着重强调创新和改变游戏规则之于战略的重要性。而我认为对战略最为精彩的描述之一当属商业史学家小钱德勒在其宏篇巨制《战略与结构》(1962) 中给出的定义: “战略可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置”。这些理论均可以说明战略对企业经营的重要性。

而战略管理³的目标在于使企业持续而有效地适应变化。战略管理过程是实现企业战略的手段和途径。战略没有优劣之分, 只要所选择的战略使企业能够适合所处的外部环境, 充分发挥企业的内部优势, 扬长避短, 抓住机会, 趋利避害, 达到企业短期和长期目标, 实现企业宗旨和使命, 就是最好的战略。因此, 战略选择是战略管理最重要的任务。做正确的事情比把事情做好更重要。

2.1.3 本土化是跨国公司的战略选择

迈克尔·波特提出, 企业有三种基本的战略选择⁴, 即总成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略。他指出, 一个企业要获得相对竞争优势, 就必须做出战略选择。总成本领先战略通常靠规模化经营来实现。规模化的表现形式是“人有我强”。但是这个强首先不是求质量高, 而是价格低。差异化战略说简单一点就是“与众不同”。差异化的表现形式是“人无我有”, 以经营特色获得超常收益。当然, 差异化不是不讲成本, 不过成本不是首要战略目标。差异化的实质是实现用户满意的最大化, 从而形成对本企业产品的忠诚。目标集聚战略是同市场细分紧密关联的, 通俗的说法就是市场定位。如果把经营战略放在针对某个特定的顾客群、某个产品链的一个特定区段或某个地区市场上, 专门满足特定对象或者特定细分市场的需要, 就是目标集聚。从这个理论模型分析, 跨国公司实施的本土化战略就是从成本角度和目标集聚方面考虑进行的战略选择。

³弗雷德·R·戴维: 战略管理, 李克宁译, 经济科学出版社, 2001

⁴迈克尔·波特: 竞争优势, 陈小悦译, 华夏出版社, 1998

跨国公司本土化就是跨国公司更关注对当地市场和不断变化的当地环境，而相应采取的一系列的方案措施。跨国公司在进行跨国经营战略选择时，往往面临两种压力：全球一体化和本土化。全球一体化战略，可以摆脱跨国公司把各国市场分割对待的做法，使其公司内部整合分散在各国市场中的资源与优势，因应全球环境的大格局，争取最大限度地有效配置资源。但即使在其全球一体化战略中，跨国公司在各国市场仍是分割地，并且，由于其在各国地具体经营战略不仅受其自身竞争能力影响，更要受到很多约束力量的共同作用，因此跨国公司在某一东道国的经营战略具体推行，仍是以实施更贴近东道国市场的本土化战略。在跨国公司某一产品领域或者某一东道国区域，采用全球一体化战略，还是本土化战略，或者兼而有之，长期以来，一直是跨国公司战略制订者所关注的重要战略选择问题。

美国战略学家帕拉哈拉德和伊夫·多茨，推出的全球一体化—本土化（Global Integration-Local Responsiveness）IR 方格，为我们提供了一种分析工具。但是在实际的跨国经营战略选择中，所要面对的因素非常复杂、很不确定，很少有一个量化的东西，一次跨国公司战略制订者在战略制定和选择时，除了考虑其公司使命和长远目标以外，更多的是从成本、差异性的角度进行权衡，并希望通过其一系列本土化行动，得到东道国政府和民众的普遍认同，满足其民族情感的需要，以获得其产品在市场上的广泛接受。目前，国际上有一种普遍的认为：全球一体化是跨国公司的终极目标，本土化是实现这一目标的阶段性战略，一种特殊的局部战略。正是因为有了这些局部的、特殊的本土化战略，才能成就了一些著名跨国公司的全球一体化梦想，本土化已经成为跨国公司实现全球一体化的重要的战略选择。

2.2 跨国公司对外投资和技术转移理论

跨国公司从产生到现在，其经营行为和方式也在不断发生变化，在不同历史阶段呈现出不同特征。跨国公司理论作为一个开放的理论体系，其理论的形成和发展是随着跨国公司的形成和发展不断完善的。跨国公司的本土化起源于发达国家跨国公司的对外直接投资活动，是跨国公司为了实现利益最大化目标而做出的适应东道国具体情况的调整。因此为了更好的进行本土化战略的研究，我们有必要对跨国公司对外投资和技术转移的模式和原因进行研究。

2.2.1 产品生命周期理论

产品生命周期理论解释了跨国公司对外直接投资和技术转移的原因。

1955年,产品生命周期理论的代表人物雷蒙德·弗农,发表了关于产品技术周期的有名论文,阐述了美国企业对外直接投资与产品技术周期的相互关系,被称为产品生命周期理论。

产品生命周期理论以贸易理论为基础,从贸易与对外直接投资相结合的角度解释对外直接投资,认为对外直接投资和跨国化是产品或产业生命周期特定阶段演进的结果。该理论将制造业产品的技术发展分为三个阶段:创新阶段、成熟阶段、标准化阶段。第一阶段涉及新产品的导入。在这个时期里,创新企业占据着技术垄断地位,生产未发生转移,国际直接投资也未发生,所需要的主要资源是科技知识,因此新产品主要在美国这种技术先进的发达国家诞生。第二阶段涉及新产品的增长和成熟,在这个时期里,由于技术扩散,其他跨国企业为维持国外市场份额,绕过贸易壁垒,到东道国直接投资。第二阶段所需要的主要资源是机器设备和劳动技能。因此欧洲各国、日本等资本密集的发达国家通过各种技术传播途径比较容易地获得新技术,仿制新产品,从而造成垄断竞争局面。第三个阶段涉及产品的衰退,最初的创新企业的优势完全丧失,新产品的制造已经标准化,降低劳动力成本成为第一要旨,由于产品在发展中国家生产具有经济上的合理性,这时期跨国公司会向发展中国家投资,将“新产品”的生产转移出去。产品技术周期引起国际间比较优势的转换,产生了对外直接投资和技术转移。跨国公司对外直接投资的产生,正是这些阶段更迭的必然结果。

产品生命周期模型很好地解释了第二次世界大战后到20世纪70年代,美国跨国公司的对外直接投资行为,并且从动态角度揭示对外直接投资的形成过程,实现了研究方法的创新。但产品生命周期理论同样存在着许多局限,它不能解释企业直接在国外开发新产品并跨国组织生产的现象,许多海外生产业务并不遵循上述三个阶段规律。同时,对于近年来出现的防御性的逆向投资和双向交叉投资现象,尤其是发展中国家对发达国家以及发展中国家间投资的迅速增长,产品生命周期理论也不能解释。

2.2.2 邓宁的生产折衷理论⁵

该理论认为,跨国公司对一个目标市场进入模式的选择主要受三个因素的影响:公司

⁵ J.H.Dunning, Trade, Location of Economic Activities, and the MNE. A Search for an Eclectic Approach, Holms&Meier, 1977

的所有权优势,也称为竞争优势或垄断优势,就是“对特定的无形资产的排他性占有下形成的优势”。市场的区位优势,是指“那些对任何规模,任何国籍的厂商都适用,只与特定地区有关而且必须在这些地区才可以加以利用的因素。”公司内部交易的内部化优势,其含义是企业能将独占的无形资产或其他中间产品在内部交易并使用,克服外部市场失灵障碍,并使交易成本趋于最小以获得内部化的其他利润。当企业只有所有权优势时,将选择许可证;当企业既有所有权优势又有内部化优势时,将选择出口。该理论认为选择对外直接投资和国际生产,必须具备所有权优势、内部优势和国家区位优势三个条件。

1、所有权优势为跨国经营创造了有利条件

即企业拥有东道国企业无法拥有的优势,它包括独占无形资产(如技术、专利、商标等)所产生的优势、企业规模经济所产生的优势、组织管理优势和金融货币优势等。邓宁还把所有权分为两类:一类是能转让的优势,如技术、信息等;另一类是无法转让的优势,如企业经营规模适度等。所有权优势是企业参与国际市场活动的必要条件。

2、内部化特定优势为克服市场不完善创造了有利条件

即企业在内部运用自己的所有权优势时,能够节约或消除交易成本及市场失效的障碍,从而使跨国经营得到好处。国际生产折衷理论认为外部市场对中间产品和最终产品都存在交易障碍,如东道国政府运用关税壁垒和非关税壁垒所引起的市场失效、交易渠道不畅、交易方式僵化、交易风险增大等,都使最终产品市场不完善,因此内部化优势在最终产品交易中也存在。

3、区位特定优势为跨国投资的地理位置提供了有利条件

引入区位因素是国际生产折衷理论的特色,该理论认为区位优势非企业所有,而属东道国所有,企业只能利用这种优势。区位优势包括两方面内容:一是由东道国要素禀赋所产生的优势,如自然资源状况、劳动力、地理位置等;二是由“投资环境”所形成的优势,如政治经济制度、法律法规政策、基础设施、市场容量、外部规模经济等。由于国际生产折衷理论吸纳了以往各派学说中对其有用的观点和内容,使该理论体系具有高度的概括性和全面性,弥补了以往一些理论的片面性缺陷,形成了一个综合的理论框架。所以该理论成为当代跨国公司对外直接投资综合研究方面的主流,在西方跨国公司理论界产生很大影响。然而,折衷理论仍有较大局限性,即它强调了上述三种最关键因素对直接投资的共同决定作用,却忽略了不同因素之间的矛盾关系对直接投资带来的影响。该理论可以圆满地解释大型跨国公司的对外直接投资,而不能有力地解释中小型企业对外直接投资。

邓宁的生产折衷理论是获得广泛认同的解释跨国公司对在华进入模式的研究。

2.2.3 垄断优势理论

1960年美国麻省理工大学经济学博士斯蒂芬·海默在他的博士论文《一国企业的国际业务》中,系统探索了跨国公司现象及其运作规律。海默的解释经导师金德伯格的推广和进一步发展后,成为经典的国际直接投资理论—垄断优势理论。

垄断优势理论认为,完全竞争是一种纯粹的情况,现实中并不多见,而更多的是不完全竞争。在完全竞争的条件下,企业不具有支配市场的力量,因而不需要对外直接投资,因为这并不会给投资企业增加什么优势。而市场的不完全竞争性才有可能使跨国公司将在国内获得的垄断优势,通过直接投资在国外生产加以利用。因此,跨国公司对外直接投资的根本原因是利用由于市场不完全性所产生的企业特定优势对海外业务进行控制,以抵消当地企业的优势,从而获得足够的投资回报。企业的垄断优势,至少可以从四种不完全市场中产生:一是由产品差异、营销能力的不同所导致的商品市场不完全;二是由专利保护、专有技术和管理水平等的不同所导致的市场不完全;三是由企业规模经济,如水平一体化和垂直一体化所导致的市场不完全;四是由于政府干预、政府政策,如税收、利率和汇率等政策所导致的市场不完全。垄断优势理论在解释具有垄断优势的企业为什么选择对外直接投资而不选择出口和技术转让时,认为许多知识无法通过其他方式进行转让,且对外直接投资可以增强企业在投资市场的垄断力量。垄断优势理论最大的突破在于将市场不完全理论引入跨国公司研究中,建立了市场不完全假设下的跨国公司的理论体系。其核心内容是市场不完全竞争下企业的特定优势。

2.3 跨国公司本土化战略理论

在全球市场日益统一化,整体化,全球化的今天,跨国公司为保持竞争优势,往往采用本土化战略。所谓本土化战略,是指根据世界各国特定的经营环境,对公司拥有的有限资源在各国进行不同的优化配置,以获取最佳利益的战略。

对于跨国公司进行本土化战略,国内外学者对此是有着见仁见智的理解,至今尚无一个权威的理论依据。而且到目前为止,对跨国公司的本土化战略还只是以应用研究为主,并缺乏系统性研究,且与理论的结合程度也较差,在这方面有待今后进一步进行研究。

但以下几个比较典型的理论研究可以从多方面分析跨国公司进行跨国经营并实施

本土化战略的原因。

2.3.1 亚当·斯密的绝对成本说

亚当·斯密的绝对成本说是跨国公司本土化理论的基础。该理论认为,国际分工的基础是有利的自然禀赋或后天有利的生产条件。如果各国都按各自有利的条件进行分工和交换,将会使各国的资源,劳动力和资本得到最有效的利用,大大提高劳动生产率。在此基础上,大卫·李嘉图发展了比较成本学说。他认为,每个国家应集中生产那些利益较大或不利较小的商品,然后通过国际贸易,在资本和劳动力不变的情况下,生产总量将增加,如此形成的国际分工对各国都有利。

以俄林为代表的新古典学派认为“国际贸易发生的原因并非是各国在生产各种商品时劳动生产率的差异”,他提出了“生产要素供给比例说”,得出了以下主要结论:每个国家利用它的相对丰富的生产诸要素从事商品生产,就处于比较有利的地位,而利用它相对比较稀少的资源进行生产就处于比较不利的地位,因而,每个国家在国际分工赫国际贸易体系中生产和输出前面那些种类的商品,输入后面那些种类的商品。土地、劳动力等在区域和国家间是不能自由流动的,跨国公司之所以利用东道国的土地、劳动力等资源,看重的是其在这些方面的优势。以跨国公司在华投资为例,引入中国的土地、劳动力等不仅可以取得成本优势,还可以取得制度、政策法规以及对人文、社会背景的熟悉等方面的优势。这就使跨国公司在对外投资活动中占有了东道国的要素禀赋。这相当于在国际分工中一国利用另一国具有优势的生产要素进行生产。以前,由于中国在土地等资源政策方面尚未放开,人才的质量也较差,加之源于中国经济不稳定性导致的风险较大,所以跨国公司在利用这些资源方面并不具有优势。随着中国制度法规的健全,人才质量的提升以及土地等资源使用法规的健全,中国在这些自然禀赋上具有极大优势。正是意识到了这一点,跨国公司采用本地化战略,以更好地利用这些资源禀赋,降低成本,提高竞争力。

2.3.2 管理本土化理论

在跨国经营的范畴内,一谈到管理本地化,人们往往会想到跨国经营的研发本地化、采购本地化、生产本地化、人才本地化、品牌本地化等等,然而,关于什么是管理本地化,如何评价和衡量管理本地化,国内外学者对此有着见仁见智的理解,至今尚无定论,本文将首先分析国内外学者对跨国公司管理本地化的界定,然后从可量化的角度,提出管理本地

化的评价指标体系。

1. I-R 框架理论。

Ghoshal 和 Westney 1993 年明确了管理本地化是指“更多地采用当地的价值观,与其任命母公司或第三国来的管理者不如任命本地管理者,与其采用母公司组织模式不如采用当地的组织模式”。Prahalad 和 Doz 1987 年提出了“一体化-反应性”即 I-R 框架,认为经济方面的压力促使跨国公司向全球一体化发展,但政治方面的压力促使跨国公司向本地化发展。

Bartlett 和 Ghoshal 1998 年运用 I-R 分析框架将跨国公司分为多国型,全球型,国际型和跨国型等四种类型。Heenan 和 Permutter 1979 年根据企业的最高责任者对海外子公司的看法,将企业分为母国取向型,本地取向型,地域取向型和世界取向型四种类型。称为 EPRR 模型。母国取向型实质上全球一体化的管理思想,本地取向型是一种管理本地化的思想。

2. 伊丹(2004)对本地化进行了如下定义:“所谓本地化是为了能在东道国经营活动顺利进行而开展的必要活动,也就是说跨国公司同东道国相接触时会产生一系列问题,为解决这些问题而开展的经营管理活动称之为本地化。”他把本地化划分为人才的本地化、资金的本地化、经营管理的本地化。

3. 竹田(1994)较早对本地化的概念作了界定,他指出:“所谓本地化是指尽量利用东道国的管理资源,以融入海外企业的各项经营管理活动中。”认为管理本地化是公司外部环境资源向组织内部转化的过程,并且将管理资源划分为人力资源、物资资源、资金资源和信息资源四个部分。

以上两个定义比较明确地界定了管理本地化的内涵,并进行了适当的分类,但是,其分析主要是从静态的管理资源(人、财、物等)角度进行界定,未从动态的管理活动(决策、管理方式等)角度进行分析。另外,许多日本学者虽然没有直接使用“管理本地化”这一词汇,但从内容上看,实质上也对管理本地化进行了分析。

4. 安保(1988)在讨论日本式管理向国外转移的可能性时,提出了日本式管理向海外推广的“适用性”和日本式管理必须适应当地环境的“适应性”的两难选择这一模型,指出了日本式经营管理方式的独特性以及在海外完全套用母公司管理方式的困难性。

5. 市村(1988)在讨论日本企业到亚洲其它国家投资时其管理方式如何适应东道国环境时,采用了“适应性”这一词汇。

这些学者,没有把“适应性”与管理本地化联系起来,对管理本地化的内涵没有进行深

入分析。

2.3.3 其他理论研究

Hill et al 认为一个特定的模式选择不应该看作是孤立的而应该是跨国公司在不同国家全部策略方式的一部分。Agrawal and Ramaswani 在 Dunning 生产折衷论的基础上将决定跨国公司进入模式的影响因素划分为三类,并且检验了这三类因素之间的关系。

跨国公司的本土化起源于发达国家跨国公司的对外直接投资活动,是跨国公司为了实现利益最大化目标而做出的适应东道国具体情况的调整。随着跨国公司大批进入中国,本土化的必要性也越来越强,国内学者对跨国公司本土化战略的研究也不断深入。

朱仲羽,万解秋等以苏州为例分析了近年来跨国公司在华进入模式的变化,认为外商独资倾向明显。祖强和曹慧认为跨国公司之所以独资进入是因为国内市场环境趋佳,独资有利于外商利益最大化。

赵景华(2002)在分析跨国公司在华战略时,以爱立信(中国)为例,分析了采购,生产,研发,人力资源,财务融资的本地化成果,以及主动当地化的布局,把本土化作为企业战略加以分析。石耀东(1998)在分析摩托罗拉在中国的本土化战略时,从新技术本土化战略,再投资战略,人才本土化战略,本土化亲善战略,企业文化本土化战略等角度进行分析。与此类似的进行跨国公司在华本土化战略的还有桂煜航(2003),陈天祥(2001)等。

第三章 跨国公司在中国的本土化战略概况

3.1 跨国公司实施本土化战略的原因

跨国公司之所以实施本土化经营，有各种各样的原因，但最主要的在于以下几个：

3.1.1 低综合性生产成本

低综合性生产成本是跨国公司进行本土化经营的根本原因。跨国公司在我国实行经营本土化，能充分利用我国市场生产成本、人力资源成本和制造成本低的优势，减少总成本，提高总效益，以至于在日趋激烈的市场竞争中始终占有重要的市场份额。跨国公司的母国大多是经济发达国家，其劳动力成本相对较高。投资者在选择输出资本时，除了增加市场份额的考虑外，还有一个原因就是借助资本输入国的低劳动力成本，从而提高最终产品的竞争力，即使该产品是返销其母国的。以中国大陆为例，在改革开放之初，很多外资企业与政府签定的是产品返销合同，当时追求的出口创汇，包括来料加工在内的三来一补项目主要依赖的是中国廉价的劳动力资源。改革开放 20 多年后的今天，中国本土的生产性行业，特别是包括家用电器在内的轻工业，在技术含量和质量标准等方面都接近国际水平，一定层次上的巨大产能不仅迅速降低了国内市场相关商品价格，也给国际市场带来强大的冲击。中国经济市场化改革，加速了行业内企业的竞争，虽然在某些领域的关键技术上还有赖于国外企业，资金势力还有些弱小，但产品的更新换代已经跟上或接近国际步伐。国内不少企业已经能够同国际大企业直接竞争，新产品的开发已经不完全由跨国公司引领。同时，中国经济的发展，特别是绝对量庞大的城市人口形成的购买力，直接影响到国内外公司的生产经营。这种情况下，跨国公司和国内同类商品生产企业就在市场份额争夺上形成直接竞争，成本就成为最重要的因素之一，因此，我们看到，在诸如可口可乐等针对国内市场的日用消费品公司，80 年代早期在中国设厂之后，国外越来越多的耐用消费品生产企业开始将生产基地搬到中国大陆，如韩国的三星、美国的戴尔和德国的白色家电生产企业伊莱克斯，都在 90 年代中后期开始在中国内地大规模投资建立生产基地。同样，最早进入中国的初级加工企业，如纺织、鞋类公司，目前已将原本设在中国南方等地的工厂转移到刚刚开放不久的越南，关键因素也是成本。

3.1.2 通过市场准入，降低贸易壁垒

很多进入中国的跨国公司在其产品进入中国市场时，也会遇到市场准入问题。比如汽车生产，中国在汽车进口上的高关税政策目的在于树立市场进入壁垒，同时限制外资公司设立独资公司。这种情况下，包括丰田，大众以及通用这些全球最大的汽车制造商，真正进入中国市场是通过与中国国内公司合作或合资开始的。90年代中期之前，中国在合资汽车企业中追求的是国产化率，目前更多的是规模和技术性能。汽车的性能和质量已经远远超过10年前的水平，这些汽车公司甚至专门设计符合中国居民需求的车型，这种做法已经脱离了原本向外方学习技术的设想，实质上也是跨国公司本土化的一个表现。在汽车生产领域，有预期认为，外资公司目前在中国的合资模式是为未来完全的独资生产准备条件，如果这种预期成为现实，那么从汽车行业我们可以看到一个典型的跨国公司在华本土化的全过程：首先利用中国廉价劳动力降低生产成本，用即将淘汰的技术生产了符合中国市场需求汽车，在此过程中，借助了中国原有企业的销售网络实现了新企业销售经验的建立；随着中国市场的进一步开放，合资公司将帮助跨国公司顺利过渡到独资企业形态。我们看到，自90年代中期以来，美国通用、日本本田都加大了在中国的投资力度，其先进生产线的引入，在提高中国生产轿车档次的同时，更增加了其品牌知名度。最近，曾经在中国投资并不成功的日本丰田汽车，又大举同天津汽车合作，准备生产丰田轿车。

3.1.3 满足消费者的需求

许多经营领域具有很强的国别或地区特性，它们必须满足多种消费者的需求，因而需要一个当地化的战略。本地化经营可以更及时准确的了解顾客的需求。并更为有效地按照顾客的具体需求进行生产和营销。如微软公司的办公软件，内容和功能都是一样的，但是，在各个国家都要采用本土的文字。而在欧美国家引领快餐业潮流的麦当劳在中国的发展趋势最初却不如肯德基。原因是麦当劳并没有掌握中国人喜吃鸡肉大于牛肉。在中国的产品推广还是和欧美国家一样以牛肉为主。而肯德基在推出新品时充分考虑到了中国人的饮食喜好。在原有的肯德基汉堡的基础上推出了老北京肉卷等符合中国人口味的新品，得到了一致的追捧。也使公司的发展日新月异。

3.1.4 树起良好企业形象

跨国公司能成功地在全球范围发展,得到当地政府的支持,很大原因在于具有良好的企业形象和知名度。中国政府、企业和民众往往把是否在中国实行人员、企业文化、物料、营销等本土化,作为判断跨国公司是否对中国有利的一个标准。跨国公司在华实行经营本土化,在中国投资项目,利用中国人力资源,有利于提高企业知名度,提高企业在当地的形象。例如西门子有限公司的2万多名员工中只有不到1%的外籍员工,普通员工的本地化程度高达99%。这样的本土化战略使的西门子在中国的发展道路畅通无阻。还有很多跨国公司通过本土化的经营实体在中国进行一些社会公益和慈善活动,以此树立良好的企业形象,使其的生产经营活动能得到更多政府和民众的关注和支持。

3.1.5 融入中国民族文化

中国是一个有很深厚文化底蕴的国家,几千年的农耕文化和儒家思想,在中国现代社会中打下了深深的烙印。中国的传统文化与外国几百年的工业文明、移民文化存在着较大的差异,这种文化差异,对跨国公司在华的经营管理势必产生重要影响。跨国公司为实现经营全球化,势必面对不同的社会文化、企业文化以及语言等方面的差异,这些差异对跨国公司融入当地社会带来很大的障碍。公司所倡导的文化,只有在与东道国文化联系紧密的地方才具有强大的作用,才能发挥出跨国公司的竞争优势。这正是跨国公司将其优秀的企业文化与中国的本土文化相融合,形成了跨文化的本土化管理战略的文化基础。融入中国民族文化跨国公司为实现经营全球化,实行经营本土化,利用中国人力资源,能很好地适应环境差异,避免激烈的文化冲突,实现与当地文化的融合,促进管理变革的实施。

3.1.6 适应企业市场环境的需要

很明显跨国公司进入我国后,面临的市场环境跟自己的东道国肯定不一样,消费者的人文环境和消费观,政府的法律制度和倾向、地理自然条件的差异、原材料的供应、市场替代者等很多方面存在差异。跨国企业只有适应这些不同的环境才可以更好的生存进而盈利。而同时,还有来自消费者需求的压力。许多经营领域具有很强的国别或地区特性,它们必须满足多种消费者的需求,因而需要一个当地化的战略。如欧洲的电器在功能上相同的,但当进入中国市场时,必须将欧标的110V电源和圆形插座换成中国法定的220V电源以及普遍使用的三角插座。一家著名的美国公司曾沿用在美国成功的经

验,在日本推销制作糕点的原料,结果损失数百万美元。原因是当时日本家庭与美国家庭有一个最大的不同:没有烤箱。这家公司的失败明显就是没有考虑到企业市场环境的需求。这些市场因素使得跨国公司进入中国后不约而同选择了本土化战略。地区总部、研发机构、生产工厂等等纷纷迁至中国。

3.2 跨国公司在中国实施本土化战略的发展历程

1980年5月1日,由中国民航北京管理局和香港中国航空食品公司合资经营的企业--北京航空食品公司正式营业,获得中国工商部门颁发的中外合资企业营业执照001号。合资期限为8年,注册资本588万元。当众多外商对中国仍持观望态度。在中国改革开放曙光初露的时候,伍淑清和父亲伍沾德捷足先登,投资建立了中国内地第一家中外合资企业。

而在1981年,由中国医药工业公司和日本大冢制药株式会社共同投资兴建的中国大冢制药有限公司是中日两国间第一家合资制药企业,也是中国第一家中外合资制药企业。

近三十年的改革开放,中国市场经济体制的确立以及深化改革实行进一步开放,使投资环境得到了较大改善。中国加入WTO以后,跨国公司对中国信心大增,纷纷扩大在中国的投资,展开了大规模、系统化的投资,掀起了各国跨国公司在中国投资的又一轮热潮。到目前为止世界500强已有400多家在华投资,跨国公司在中国设立的研发中心也达到了600多家。并且已有11家跨国公司将地区总部迁到北京,25将迁往上海。近年来,跨国公司在华建立研发中心呈持续增长趋势,当前跨国公司在华本地化发展正进入新的时期,跨国公司在中国的本土化战略越来越成熟和重视。跨国公司从最初简单的仅从事生产制造的合资形式到目前越来越广泛的独资,控股,到大规模的并购。在跨国公司全方位接触中国经济时其一贯实行的全球一体化战略必然有不适应之处,跨国公司的本土化势在必行。其新特点值得关注。

目前跨国公司在华本地化呈现了三方面新趋势:一是人员本地化方面,管理人员和技术人员的本地化趋势明显;二是技术本地化程度不断加深,跨国公司产品的不断创新带来技术的向本地转移,而研发中心的快速增长,也带动应用技术的研发逐渐向基础技术研究的深入;三是生产配套的本地化日益突出。随着我国经济的发展,这种配套本地化还蕴藏着很大潜力,如跨国公司如何与西部资源相结合、东北老工业基地改造将焕发出新的产业机遇等,都将使跨国公司在华的生产配套本地化发展进一步深入。

3.3 跨国公司中国实施本土化的现状

3.3.1 公司实行本土化的背景

本土化是现代营销观念的反映，它的核心是：企业一切经营活动以消费者为核心，而不是以商家的喜好、习惯为准绳，企业规范必须随地区性变化引起的顾客变化而改变。本土化的实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等全方位融入东道国经济中的过程，它有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用、与当地社会文化融合、减少当地社会对外来资本的危机情绪，有利于东道国经济安全、增加就业机会、管理变革、加速与国际接轨。

应该说，跨国公司之所以能成为跨国公司，其背后肯定有特色卓著的产品或服务作支撑，而这些特色最初形成和以后的逐渐成熟，绝对体现了母土特色。它们在外国的分支机构应该而且必须保持这种母土特色，但又不能完全不变地“克隆”，必须根据分支机构所在国的地理、人文状况作适当的调整。否则，很难在当地立足和发展。这是因为，分支机构面对的消费者有别于母国的消费者。虽说市场一体化的趋势不可阻挡，然而消费口味、消费习惯等在相当长时期内不可能实现趋同。采取趋于本土化的营销战略确是一种明智的经营思路。趋于本土化并不是完全意义上的本土化，完全的本土化就矫枉过正了。比如，麦当劳经营的只能是西式快餐，如果经营中国北方的羊肉泡馍、水饺之类，恐怕不会出现什么经营奇迹。趋于本土化，指的是在保持、巩固母土产品、服务基本特质内涵的前提下，对经营形式作适当的处理，以营造一种与所在国自然、人文环境相近的经营氛围。跨国公司的入乡随俗实际上是一种趋于本土化的营销战略。

在上世纪 90 年代，中国经济以前所未有的强劲势头增长的同时，以发达国家为代表的世界经济却明显放缓。作为发达国家经济主体的跨国公司在经历了多年的经济转型和产业升级，逐渐着力于价值链两端附加值较高的研究开发和品牌营销，控制核心技术和经营技巧，而把中间附加值低的加工制造环节转移出去，生产结构呈现出典型的“哑铃”型；而中国以其生产成本低廉的优势承接了这种产业环节的转移，开始了与跨国公司共同发展的道路。

以承接跨国公司加工制造环节发展起来的中国，以其较快的经济增长和逐渐释放出的任何一个国家都无法比拟的市场容量让跨国公司重新审视在中国的战略。跨国公司已将中国作为重点市场进行部署，不断提升中国战略在其全球一体化战略中的地位。跨国公司提升中国在其全球战略中的地位的重要特征，是将其价值链全面延伸到中国，更加

全面地接触中国。经济全球化的发展,使跨国公司在世界范围内配置资源和能力,以实现利润最大化的目标。跨国公司为创造并保持其全球竞争优势,必然实施高度一体化的战略。而跨国公司在中国实行的本土化战略作为一体化战略的一部分,必然与一体化战略有着密切的联系。中国作为世界经济舞台不可分割的一部分,跨国公司在此实行的战略不可能是独立的、封闭的,而是一体化战略的延伸。跨国公司在中国的生产、销售、研发等都是其一体化战略的充分体现和具体实施。然而跨国公司在中国实施其全球一体化战略的过程中,必然要遭遇到中国所独有的经济及政治,文化环境,而且中国市场规模和潜力是任何一个国家都无法比拟的,这使跨国公司认识到在中国子公司的反应能力的重要性。跨国公司在中国实施一体化战略时,只有大力推行本土化战略,对中国的具体情况给予灵敏的反应,才能够真正发挥其一体化优势。否则,一体化战略所带来的效率在中国将会被抵消掉。通过实施本土化战略,有效降低成本和增强对中国市场的控制能力和应对能力,可以更好地实施跨国公司一体化战略。

因此,跨国公司的本土化战略作为与一体化战略相对应的概念,并不是全盘否定全球一体化,本土化战略是一体化战略的实施过程中,为了更好地实施全球一体化战略所做的相应的调整。即根据市场的竞争和需求,给予中国分支机构更多的支配资源的权利,兼顾一体化战略的同时充分考虑本土市场的特殊性。只有将一体化战略与本土化战略有机地结合起来,本着“思想全球化,行动本土化”,才是跨国公司必然的战略选择,指导跨国公司在中国立足并获得长远的发展。在中国是否成功实行本土化战略,关系到跨国公司经营的成败。

3.3.2 跨国公司在中国实施本土化战略的现状

为了抢占中国市场,各大跨国公司纷纷实施了本地化战略,这些战略主要包括人力资源、研发、品牌、生产、采购、融资、营销等方面的内容,摩托罗拉(中国)公司总裁荣先生说,摩托罗拉公司“以中国为家”,目标是“一个地地道道的中国公司”。世界大汽车商丰田宣布:丰田中国化的日子到了。列于“财富”50 中第 43 位的联合利华深信,作为一家生产日用消费品的公司只有地“本地化”,才能生产出当地者喜欢的产品。诺基亚(中国)有限公司总裁林启中先生也认为诺基亚在华最成功的就是很好贯彻了公司的本地化策略。可见,知名跨国公司在“思考全球化,行动本土化”(Think Globally, Act Locally)的理念指导下,大力本地化战略。本地化战略简单地说就是跨国公司力图融入目标市场,

努力成为目标市场中的一员所做的一种策略,它主要包括人力本地化、研发本地化、采购本地化、融资本地化、营销本地化等几个方面。

1. 人力资源本地化

跨国企业进入我国后人力资源结构变化主要经历了以下三个阶段:第一个阶段是外国企业把先进的经营方式带到我国,设立办事处,旨在树立企业形象以便开展业务,在人力资源构成上以外籍雇员为主体。第二个阶段是外国企业在我国经过一段时间的发展,在对本土人才进行培养的同时,为了降低人力资源成本而逐步实现人才本土化。目前,在中国的跨国公司大部分基本实现了员工的本土化。我国加入 WTO 后,进入第三个阶段,即全员本土化的阶段,在中国跨国公司的人力资源结构将发生更大的变化。

通常跨国公司给一个外籍管理人员的薪金及各种补贴,年总支高达 25~35 万美元⁶。人力资源“本地化”也是减缩支出的有效方法。同时,人力资源本地化已成为许多跨国公司的重要战略目标。越来越多的跨国公司将建立强大的本地管理人员队伍作为他们取得竞争优势的重要手段。在高级管理人员层面,跨国公司的一项重要策略是重用华人精英⁷,特别是具有中国背景的海外留学人员。例如,微软(中国)有限公司总裁唐骏、摩托罗拉(中国)公司总裁赖炳荣、福特汽车(中国)有限公司总裁程美玮,以及伊莱克斯(中国)公司总经理刘小明等等。重用华人精英使不少跨国公司在中国市场的业绩明显上升。目前,由华人经理人员替代外籍人员掌控中国市场,已成为跨国公司在华企业高管人员结构变化的一个普遍趋势。微软中国有限公司人力资源部负责人表示,微软已在中国聘用了 500 多名各类人才。更加引人注目的是,在雇员中担任跨国公司高级职位的华人开始越来越多。ABB 中国有限公司员工共有 5000 多人,高级管理人员中占总经理职位的中国人便已接近 10 名。在一般管理人员层面,跨国公司基本实现了本地化。如诺基亚公司在中国已拥有员工 5000 余人,其中本地员工占 90%以上,公司管理层从总裁到区域经理都由华人担任。目前爱立信在中国的 10 家合资公司和包括爱立信(中国)有限公司在内的 4 家独资公司及 24 家办事处,已拥有逾 4000 名员工。这 4000 名员工中,96%以上是本地员工,在独资公司中,从执行副总裁、总经理到市场总监,大部分都是中国本地员工。

2. 研发本土化

研发是跨国公司在日益激烈的国际竞争中保持竞争力的重要手段。为了研发的规模

⁶ 罗进:《跨国公司在华战略》,复旦大学出版社,2001

⁷ 偷孟泽:《跨国公司实施人才本地化》,开放之窗,2004,(01)

经济效应和防止技术的泄漏和模仿,早期跨国公司的 R&D 活动大多集中在母国。但到了 20 世纪 80 年代,跨国公司 R&D 全球化趋势逐渐明显。90 年代初以来,外商对华投资概念呈现全方位特点,尤其是新产品、新技术的研发逐渐转到中国市场。从 90 年代中期开始,跨国公司在华建立研发机构的速度加快。世纪之交,著名跨国公司纷纷在华设立研发机构。

根据科技部“跨国公司研发全球化及其对中国的意义”课题组的调查,在《商业周刊》所列的 1000 强企业中,1994 年仅有两家在中国设立了 2 个研发机构,但到 2000 年,已经有 28 家企业在中国大陆设立了 32 家研发机构。到 2002 年底,跨国公司在我国建立的研发机构已超过 400 家。不仅研发机构的数量增长很快,而且研发机构的规模和规格都迅速升级。诺基亚中国研究中心 1998 年仅有 10 人左右,到 2000 年已经达到 100 人左右。而朗讯公司的研发人员则在 2001 年达到 1500 人的巨大规模。不仅如此,有些公司在中国所设立的研发机构的规格也相当高,个别企业的中国研发中心是该公司除母国以外最大也是最重要的研发基地。如 1999 年微软斥资 8000 万美元在北京设立微软中国研究院,这是微软除英国剑桥外在海外设立的第二家研发机构。微软还将投入近 4000 万美元用以增加上海微软亚洲技术中心。IBM 在 1995 年就建立起独立的 IBM 中国研究中心,1996 年底,又在浦东建立了软件开发中心,全方位开发亚洲市场。摩托罗拉从 1995 年起就在华设立 18 个研发中心(1999 年成立的北京摩托罗拉中国研究院投资高达 2 亿美元),是跨国公司在中国设立研发中心最多的一个。大多数跨国公司,如、英特尔、富士通、宝洁、惠普、SUN、通用汽车、松下、东芝、北方电讯、阿尔卡特、甲骨文以及索尼爱立信等等,都在我国设立了研发基地,其中以技术应用型的为主,也有技术增长型的,研发领域主要集中在电子信息、生物制药、精细机械、运输设备制造、汽车和化工等行业。在研究和开发方面,跨国公司不仅把世界先进技术带入中国,而且十分重视与中国的研发机构和人员加强合作,积极推进技术研发的本地化,摩托罗拉、诺基亚、微软、大众汽车等跨国公司在中国市场的成功,无疑也得益于其坚持实行的技术研发本土化的策略。“本土化”作为跨国公司解决异国环境障碍的利益衔接核心,已经成为目前跨国公司在中国采取的一个普遍战略。仅从 1998 年至今,各大跨国公司在北京建立的研究院和研发中心就有 20 多家,且有愈演愈烈之势。比尔·盖茨曾经一语道破了天机:“选择在中国设立我们亚洲的第一个研究院,是因为中国有许多优秀的人才。”外籍研究院的功能已不仅限于研究适合中国市场的产品,还包括研究中国社会和变化,以更好地适应本土化的需求。目前很多跨国公司实施了“中国研发战略”,要把中国从“制造工厂”变成“研发基

地”。⁸

3. 生产与采购本地化

大规模投资建厂，是跨国公司实现生产本地化的基础。几年前，诺基亚产品的主要元器件靠国外生产，但现在诺基亚已具备了在华大规模生产的能力。诺基亚在华投资今年累计已达到了 10 亿美元，建成了 7 家合资企业和 1 家独资生产基地。随着生产本地化走向深入，跨国公司采购本地化程度也逐渐加强。诺基亚还加强了与本地材料供应商的合作，并促进全球材料供应商来中国投资设厂，积极推进本地采购、技术转让的步伐。目前，总计已有超过 100 家的国内元器件供应商获准成为诺基亚在中国的供应商。据悉，1999 年，诺基亚公司在中国的合资企业采购了总价值达 30 亿元的本地原材料，其全年的出口总额也达 10 亿美元。2000 年，摩托罗拉在中国的本地采购达到 75 亿元人民币。2001 年，摩托罗拉在中国的采购金额达到 114 亿元人民币，在海外其他工厂采购 33 亿元人民币。如上海大众经过十年努力，桑塔纳轿车的国产化率已经达到 87%，大众 2000 型的国产化率起点就达到 60%，而我国政府规定的汽车整车生产国产化率为 40%。美国摩托罗拉(中国)电子有限公司将提高产品国产化水平定位公司今后发展的重点。1995 年，该公司向中国本地采购的原材料金额占总采购额的 40%即 5000 万美元。公司表示，这一水平将在今后几年有更大幅度的提高。

4. 融资方式本地化

近年来，跨国公司的筹资从以母国、母公司为主，逐渐向母国、东道国和国际资本市场并举方向发展。跨国公司本地化融资方式主要有：(1)股权融资。股权融资是跨国公司通过股权对东道国企业实施控制和管理，并得到利益的融资方式，主要有兼并、收购、战略合作、在子公司所在地上市等方式。如跨国公司的并购价值在 1987 年不到 1000 亿美元，到 1999 年就迅速增加到 7200 亿美元。(2)以技术资源融合股权资源。它是指跨国公司对东道国企业并不注入股权资本，而是通过技术、管理、销售渠道等资源，对东道国企业实施控制，并从中获得各种利益的融资方式。(3)以股权资源融合债权资源，即跨国公司子公司向东道国的本地银行借款，以得到资金的融资方式。随着国际经济和管制环境的变化，各国市场不同程度地开放化、自由化，同时跨国公司本身国籍模糊化，使跨国公司不同程度地在东道国得到国民待遇，在东道国筹集到成本较低的债权资本。

5. 营销本地化

⁸华阳：跨国公司在华研发本地化战略的效应与影响，科技情报开发与经济，2007，(17)

营销本地化主要包括:产品(Product)本地化、价格(Price)本地化、促销(Promo)本地化、服务(Service)本地化。

产品本地化就是指跨国公司的产品设计要适应目标的需求和口味。例如,在上海,肯德基的营业状况比麦当劳好,这是因为上海人不喜欢吃牛肉。后来,为了迎合上海人的口味,上海麦当劳不得不用猪肉代替牛肉,并且用麦乐鸡与肯德鸡的家乡鸡来竞争。

价格本地化。跨国公司在向各国销售自己的产品时,由于往各国的产品运输费、关税、经济状况不同,面临着产品的定价差异问题。一种商品如果在世界各地售同一种格,可能会使销售产生很大的不同。因此,跨国公司在进行定价时,有时根据各国所能承受的价格来定价,有时根据各国的成本来定价。

促销本地化。促销上,“本土化”策略被各跨国公司用得极其频繁。它们根据所在国的俗习惯、民族节日适时地推出了符合当地情况的促销策略。如在2002年3.15消费者权益日,LG及时推“支持消费者,取得消费者,与消费者共度3.15,LG电子愿做消费者知心朋友”的广告语,给中国的消费者留下了深刻的印象。

服务本地化。在技术水平趋于一致的情况下,服务是成功的关键。因此,大多数跨国公司在东道国都建立了自己的服务体系。

第四章 辉瑞制药在中国的发展历程及竞争环境

4.1 辉瑞制药在中国的发展历程

辉瑞公司的总部设在美国纽约，该公司为纽约证券交易所上市公司，并于 2004 年 4 月 8 日成为道琼斯工业指数的成份股。辉瑞集团是一个拥有 150 多年历史的以研发为基础的跨国制药集团，目前是世界上最大的医药企业。辉瑞集团业务领域包括：医药保健品、动物保健品以及医药保健胶囊制品；主要包括消费者药品及动物药品的原料、成品及半成品的生产与销售。辉瑞集团拥有许多世界著名的品牌并致力于为人类的健康生活及动物健康成长做出贡献。

4.1.1 历史和现状

辉瑞公司创立于 1849 年，早期的辉瑞公司是一家以生产化工产品为主要经营业务的化学品公司，药物作为化学品的一种也属于公司的经营范围之内。1861 年爆发的南北战争给了辉瑞公司发展的机会，战争中辉瑞向军队提供了大量的药品，公司随着战争的进展而迅速发展，成为美国国内较大的化学品生产企业之一。

直到 20 世纪初期，辉瑞的主要产品是柠檬酸；1928 年弗莱明爵士发现青霉素后，辉瑞公司开始介入抗生素的生产，并逐渐将企业的重心转移到抗生素领域；此后，辉瑞公司对发酵工艺进行了深入研究，并将其用于柠檬酸和青霉素的生产，现在工业界普遍认同辉瑞公司是发展发酵技术的先驱之一。

第二次世界大战给了辉瑞公司又一次发展的机会，辉瑞公司是当时唯一使用发酵技术生产青霉素的企业，不仅产量极大且生产成本非常低，向美国军方提供了大量相对廉价的青霉素产品，公司也利用这一机会飞速扩张。战后的辉瑞公司进一步加强了药物的生产与研发，并于 1951 年研发广谱抗生素土霉素成功。此后的四环素、吡罗昔康等药物的成功研发都给辉瑞带来了巨大的经济利益。这些药物很多成为临床的经典药物，而辉瑞的很多研发案例也因而成为药物设计的经典案例。

1998 年，辉瑞公司研发的西地那非（万艾可）上市，并且获得空前成功。据统计，在全世界每秒钟有四粒“万艾可”被患者服用。由于万艾可在商业上的巨大成功，辉瑞公司先后于 2000 年和 2003 年收购了美国华纳-兰伯特公司（Warner-Lambert Corporation）

和美国法玛西亚公司 (Pharmacia Corporation)。从 2003 年到现在, 辉瑞公司已经稳居美国乃至全世界最大的药品生产企业五年之久。

4.1.2 辉瑞制药在中国的发展

辉瑞集团于 20 世纪 80 年代初进入中国, 于 1989 年, 辉瑞在大连建立现代化的工厂。为实现在中国的长期发展, 辉瑞于 1997 年在北京成立了管理中心。2004 年, 辉瑞在上海成立了中国区总部和辉瑞投资有限公司。

鉴于中国拥有一支技术高超和才华横溢的科学家群体, 辉瑞于 2005 年在上海成立了辉瑞中国研发中心。该中心拥有近 200 名辉瑞员工, 他们为辉瑞全球范围内的研发工作提供各项支持。

2007 年在大连成立了辉瑞全球财务共享服务中心。

目前, 辉瑞中国共有约 2,500 名员工, 在广州、沈阳、南京、武汉、天津、杭州、成都等国内主要城市均设有办事机构, 销售队伍覆盖 80 多个城市。业务范围涵盖全国 160 多个主要城市。辉瑞在大连、苏州和无锡拥有 4 个现代化制药厂, 其中辉瑞大连工厂是国内首家获得 GMP 认证的制药厂。辉瑞也是在华投资最大的跨国制药企业之一, 累计投资额已超过 5 亿美元。

辉瑞素以其对制药业的杰出贡献和创新业绩享誉国际医药业。在中国市场上, 辉瑞拥有无与伦比、相互补充的产品组合。在心血管科、内分泌科、神经科、感染性疾病、关节炎和炎症、泌尿科、眼科和肿瘤科治疗领域均有主导地位的产品。辉瑞中国不断引进、生产和推广世界领先的创新药品以造福广大患者。辉瑞所有引进中国的创新药品均与全球保持同步。迄今辉瑞已在中国上市了 40 余种创新药品, 其中 8 种药品全球年销量超过 10 亿美元, 它们分别是: 立普妥、络活喜、西乐葆、万艾可、大扶康、希舒美、健豪宁和左洛复。辉瑞计划到 2012 年, 在中国市场再上市 13 个新产品。

4.2 辉瑞制药在中国的主要竞争对手

全球的医药跨国公司购并浪潮未息。为了做大做强, 近年国际制药业的并购和重组改变了全球医药市场格局。2005~2006 年, 瑞士诺华、英国布茨、美国波士顿科学、德国拜耳等先后上演了并购重头戏。有分析预测, 到 21 世纪中叶, 全球前 70 家大制药公司将合并为 15 家, 医药产业的集中度将进一步提高。

跨国制药巨头加紧实施全球化战略，新一轮国际产业转移加快步伐，并呈现以下特点：（1）研发全球化和本土化趋势明显。跨国公司纷纷在其他国家建立研发中心，争夺人才，利用当地资源，直接为其全球战略服务。（2）服务业外包蓬勃发展，成为经济全球化的一个新亮点。制药公司越来越多地将新药研发乃至药品生产和销售的业务外包，外包业将年增速 17%。（3）中国成为吸纳国际产业转移最多的发展中国家之一。

改革开放以来，跨国企业在华医药领域的投资不断扩大，辉瑞，默克，罗氏，葛兰素，诺华，拜耳等全球前二十大制药企业均已在华投资设厂。截至 2006 年底，我国已有合资和外资制药企业约 1500 家，占我国制药企业总数的 30%左右。我国生产的 800 多种西药中，超过 97%为仿制药，几乎全部先进制药技术都来自于国外。新药市场基本为外资公司控制。跨国企业的销售额也同产量成正比。目前，外资企业在整个医药产业总销售额中占据了 27%左右的份额，在大城市中，外资药和进口药已占去年销售额的 60%到 65%，医疗器械市场约 80%的份额为外方占有。有些品种为外资垄断。

截至 2008 年 3 月 25 日，全球十大制药巨头陆续披露 2007 年全年财报。十强榜单上，只有 6 家企业的净利润同比出现增长，包括辉瑞在内的 4 家企业的收益出现不同程度的下跌。

与全球业绩普遍滑坡形成鲜明对比的是，各大跨国药企在中国的业绩全线飘红。数据显示，继各大跨国药企 2006 年在华销售收入平均同比增幅超过 15%之后，2007 年这一增幅的平均数又跃上 20%，有些企业高达 30%。如罗氏公司去年的全球销售额增长 10%，而中国市场增幅则高达 30%。中国医药大环境的回暖，反映在各大跨国药企在华的业绩上。

对比更为明显的是诺华公司，其制药环节在全球的销售额增幅仅 6%，营业收入甚至出现同比 9%的下滑；但在中国的销售增幅却高达 24.5%。诺华公司甚至表示：“各大公司都加速在中国等新兴市场的发展，来弥补在发达国家市场脚步放缓的损失，这也成为解决跨国药企收支平衡的重要手段。”

近两年，随着全球性医疗开支缩减与近年专利药专利保护期大规模到期等原因，跨国药企不得不加大新药研发并展开错位竞争，以缩短新药研发周期，加快上市步伐。中国逐渐成为跨国药企首选地之一。罗氏全球 CEO 胡沫博士坦言：“2010 年中国将成为全球第三大医药市场，意味着巨大的市场商机。之所以在中国成立全功能药品开发中心，最看重的是中国充足的人才储备和先进的科研技术，在临床、药品差异性方面，中国有很多伙伴值得合作。”

目前,包括辉瑞、诺华、葛兰素史克、罗氏等在内的公司,都先后在中国设立了研发中心。阿斯利康 2007 年 9 月与北京大学第三医院合作,成立在华首个临床药理研究中心。该公司还拟追加投资,在上海建立“阿斯利康工业园”。罗氏制药也在 2007 年 10 月宣布成立药品开发中国中心,完成其在中国药物研究、药品开发、生产制造和市场销售环节等整体布局。

由于新医改政策的实施,可能会给中国医药市场带来上亿元规模的扩容。跨国药企在华享受自主定价等方面的政策优势。医改机遇将至,这些药企也都在部署各自的技术合作和营销队伍,甚至开展了类似挖掘第三终端的行动,以期在新政策环境下占得市场先机。

中国目前有 13 亿人口,2010 年,中国将成为世界第五大医药市场。中国有“物美价廉”的科研人员,临床科研基础,丰富的疾病资源以及巨大的市场潜力,没有一家大型跨国制药公司愿意放弃中国市场。另外,我国正处在工业化的发展或成熟阶段,正由发展中国家向中等发达国家过渡,这个发展过程只要不被外来的或内部的因素突然中断,应该还是比较长的,具有无限广阔的市场前景。因此,中国以自己的实力和发展前景吸引着外商前来投资,明智的跨国制药公司正是看好中国市场的长期利好趋势。在中国医药业务市场,目前可谓群雄并举。中国医药市场的竞争激烈程度不亚于世界任何一个地方。

目前,全球前十大制药公司全部已经进入中国,辉瑞制药的主要竞争对手有葛兰素史克、诺华、阿斯利康、拜耳等著名跨国公司。同时也有来自扬子江药业、双鹤药业、哈药集团等国内公司的竞争压力。

虽然国内药厂有总体技术相对落后、生产规模相对较小、品牌知名度小等不利因素,但是由于国内药厂有丰富的公共关系,对中国国情比较熟悉,同时由于国家政策的特殊保护和扶持,国内民众的民族化情节等优势,同时国内药厂也有成本低廉、销售网络成熟、销售方式灵活等优势,因此他们虽然在专利药方面无法与跨国公司抗衡,但是他们凭借这些优势在仿制药和非处方药方面对跨国公司进行了全面的狙击。同时他们也通过并购收购等一系列资本运作扩大规模降低成本。近年来,国内药厂凭借在仿制药方面的优势积累了资本,在产品质量,生产工艺等方面也有了长足的进步。相信国内药厂会不断壮大,这势必对辉瑞制药在中国的发展带来强劲挑战和巨大压力。

下表为 2007 年福布斯全球制药企业十强排名（亿美元）

表 3-1 2007 年福布斯全球制药企业十强排名（亿美元）

福布斯排名	全球排名	企业名称	国家	销售收入	利润	资产	市值
1	57	辉瑞	美国	484.2	81.4	1152.7	1521.7
2	58	强生	美国	611	105.8	809.5	1755.1
3	67	赛诺菲-安万特	法国	409.5	76.8	1049.8	1011.7
4	72	诺华	瑞士	402.2	126.2	718.9	1116.2
5	74	罗氏	瑞士	406.5	86	677.2	1693.2
6	79	葛兰素史克	英国	450.7	103.5	571.6	1200.5
7	148	阿斯利康	英国	292.1	55.3	469.1	548.6
8	162	默克	美国	242	32.8	483.5	959.2
9	167	雅培	美国	259.1	36.1	397.1	827.7
10	171	惠氏	美国	224	46.2	427.2	583.6

4.3 辉瑞在华主要竞争对手的本土化战略分析

这里我挑选了四家辉瑞公司在中国市场上的主要竞争对手:赛诺菲-安万特,诺华,葛兰素史克,阿斯利康。分别就它们在市场及产品、人力资源、研发中心等几个方面进行比较分析,从而看出它们在中国本土化的成功之处。而辉瑞制药这些竞争对手的战略措施将直接影响辉瑞制药的战略选择。

4.3.1 市场本土化

原材料采购、分包装本土化。跨国公司的主要产品在中国生产,或原材料本土化。产品本土化战略带给跨国公司的好处是多方面的,包括确立在中国市场得以长期发展的“合法”地位;奠定低成本扩张的基础。目前跨国制药公司原料只有一小部分在中国采购,但是很多产品已经是在中国分包装,大大降低成本,提高竞争力。产品引进本土化。每一家跨国制药公司在全球都有上百种产品,哪一种产品引进中国,在中国上市,是根据中国国情所定的,上市之前要经过国际咨询公司在中国进行市场调研,反复斟酌后才会

中国上市。目前这些公司选择在心血管、糖尿病、肝病、肿瘤、呼吸道产品、皮肤科等中国高发病方面上市产品，在中国市场上占据了有利地位。从最新的本土化动态来看。通过在中国大陆选取加工质量较好的企业进行委托加工,降低生产成本。中国华海药业与美国默克公司于 2008 年签订了多年期的制剂委托加工框架协议，为美国默克公司的一项专利产品进行制剂委托加工。从而启动了华海药业与美国默克公司战略合作。同时，跨国公司也通过并购得到国内的一些获利丰厚具有良好市场前景的产品来占领中国市场，在 2 月 29 日东盛科技与拜耳医药签订协议，按照 2006 年 7 月 18 日汇率计算，拜耳以 12.64 亿元价格收购包括白加黑在内的东盛科技启东盖天力制药有限公司止咳及抗感冒类西药非处方药业务及相关资产。此次收购‘白加黑’，将对拜耳在中国的销售渠道、品牌等方面有很大促进。

同时几乎所有的跨国制药公司都在中国建立了自己的生产基地，以便更好的融入本土化文化，降低产品成本。

下表是四家跨国医药公司在中国的生产基地本土化情况：

表 3-2 四家跨国医药公司在中国的生产基地本土化情况

公司名称	在华本土化生产情况
赛诺菲-安万特	<p>1995 年与杭州民生药业集团共同投资建立了第一个中法合资企业：杭州赛诺菲民生制药有限公司。</p> <p>2207 年在深圳投资七亿元人民币用于建立流感疫苗工厂。计划到 2012 年为中国市场生产季节性流感疫苗。这是赛诺菲在中国的第七家企业。</p>
诺华	<p>1987 北京诺华制药有限公司成立 (原北京汽巴-嘉基制药有限公司)。北京诺华制药有限公司制药厂是由瑞士独资的制药工厂，总投资额 4500 万美元。工厂坐落在北京市昌平科技园区，占地面积 28000 平方米，拥有现代化的洁净厂房和欧洲引进的全套先进设备，剂型主要为固体和半固体两种，年产 4 亿片胶囊和 1200 万支乳胶剂。工厂作为诺华全球标准化 GMP 工厂之一，统一接受瑞士诺华全球制药技术部的技术和质量管理。</p> <p>1990 上海诺华动物保健有限公司成立 (原上海汽巴-嘉基禽畜保健有限公司)</p> <p>2007 诺华山德士收购中山药厂，建立高质量生产基地。生产基地位于广东省中山市国家健康科技产业基地内，占地面积 50000 平方米，拥有现代化的生产和包装设备以及完善的质量体系。</p>

	2007年投资1多亿美元在江苏省常熟市建原料药、中间体开发及生产基地,占地23万平方米,先期投资金额将达8300万美元。这是诺华在中国的第五家企业。
葛兰素史克	葛兰素史克先后成立了5家公司,目前2家为合资企业, 1984 中美天津史克制药有限公司成立(合资) 1988 重庆葛兰素制药有限公司成立(合资,后于2004年转股撤资) 1995 史克必成(天津)有限公司成立(合资) 1995 上海史克必成生物制品有限公司成立(合资,后于2005年转为独资) 1997 葛兰素威康(苏州)制药有限公司成立(独资)
阿斯利康	2001年阿斯利康在无锡投资一亿三千四百万美元,建设了阿斯利康在亚洲最大的生产基地。2006年4月,公司宣布向无锡工厂追加3500万美元投资,以进一步提高产能。

4.3.2 人力资源本土化

企业的经营实质上是市场的竞争,市场的竞争实质上是产品的竞争,产品的竞争实质上是科技的竞争,科技的竞争实质上是人才的竞争。所以企业间的竞争归根结底是人才的竞争。在经济国际化,企业越来越多地从事跨国经营、参与国际经济竞争的情况下,一个企业所拥有的物化资本数量不再是决定胜负的关键性因素,人才已成为企业兴衰成败的关键。可见外商到中国投资办企业,管理人才本土化是成功的大前提。人力资源本土化的开发利用,极大地帮助了跨国公司建立起与中国政府和民众的关系,为其实施产品和市场本土化提供了智力支持。在中国市场上,跨国公司基本上普遍强调因地制宜、以人为本的原则,重视利用本土人力资源,重用华人精英,让华人专业经理人掌控中国市场,使他们成为实施本土化战略的最重要的本土力量。而在这之中,员工的本土化又是最根本最深刻的一个环节。许多跨国公司认为,本地化的优秀员工队伍及管理层更能理解中国消费者的需求,更能帮助企业将其一流的科学技术及其成功的经验扎根于中国文化,为其在中国的发展奠定基础。企业的经营实质上是市场的竞争,市场的竞争实质上是产品的竞争,产品的竞争实质上是科技的竞争,科技的竞争实质上是人才的竞争。所以企业间的竞争归根结底是人才的竞争。在经济国际化,企业越来越多地从事跨国经营、参与国际经济竞争的情况下,一个企业所拥有的物化资本数量不再是决定胜负的关键性因

素,人才已成为企业兴衰成败的关键。可见外商到中国投资办企业,管理人才本土化是成功的大前提。同时,由于中国文化有其特殊的渊源和人文背景,如何尽快的适应中国文化,也是摆在跨国公司人力资源经理和总经理们面前的另一个问题。我国改革开放以来,来华投资的外国跨国公司的人事政策的实证材料也反映出这一鲜明特色。“外资企业中,管理人员本土化是一种趋势,它越来越被证明是有效的,而且可以降低成本。”从目前统计得到的数据来看,诺华制药,阿斯利康制药,葛兰素史克等辉瑞制药的主要竞争对手的人才本土化均已达到了95%以上。一般都是除公司总经理和个别的高级总监是外籍人士外都已成功的重用了本土化医药业精英。其中的诺华制药中国区总裁李振福,葛兰素史克总经理杨伟强,阿斯利康中国区总裁尹旭东先生,赛诺非-安万特中国区总裁潘大伟先生都是精通中国文化的高层管理者。

4.3.3 研发本土化

研究与开发(R&D)是跨国公司的核心职能之一,是跨国公司在中国竞争优势的主要源泉。近年来,随着中国市场需求迅速增长,使跨国公司 R&D 本土化成为必要。跨国公司认识到在中国进行研究开发活动的重要性,正不断加强对中国进行研究开发活动的投资,在中国建立了一批独立的研究开发机构。研究开发中心根据中国的市场机会,对产品或技术做出相应的调整后,使逐渐在缩短的产品生命周期得到延长,从而跨国公司获得更多的利润。

1997年之后,研究开发投资机构在中国数量迅速增加且规模扩大。原先分散在中国市场中生产机构的整合到地区性研究开发中心下,并加强了这些研究开发中心与总部和世界其它地区研究开发机构之间的协调和联系。这正是跨国公司产业链全面延伸到中国的重要标志,并根据其战略安排需要和我国的投资环境,通过将中国的研究开发机构纳入全球研究开发网络,促进其研究开发过程国际化。

目前各大跨国公司纷纷在中国建立自己的研发机构,以求利用中国廉价而又有效的科研人才研发出符合中国市场所需要的产品。全球前四大制药公司也不例外,纷纷投巨资在华建立研发中心。

下表为四家跨国制药公司在华研发中心情况：

表 3-3⁹ 四家跨国制药公司在华研发中心情况

公司名称	在华研发中心情况
赛诺非-安万特	于 2005 年 10 月在中国设立研发中心。这是继辉瑞和诺华后的第 3 家在我国设立研发中心的跨国医药公司。赛诺非-安万特还表示，将积极涉足中国的中药研发领域，与我国共同开发中药，实现中药的现代化，帮助中药的出口。
诺华	2007 年投资 1 多亿美元在江苏省常熟市建原料药、中间体开发及生产基地，2007 年 11 月在上海张江高科技园区建投资兴建的中国第一家集创新医药研究与临床开发于一体的综合性研发中心，其研究成果将面向全世界范围内疾病的治疗。其投资金额为 9800 万美元，也将成为跨国医药企业在中国设立的最大的研发机构之一。上海张江是诺华在世界上的第 10 研发中心所在地。
葛兰素史克	2006 年在中国设立药物研发中心，2005 年，该公司在全球研发上投入超过 31 亿英镑。而在中国，葛兰素史克以其在制药、疫苗和消费市场的表现位居国际制药企业第二名。
阿斯利康	未来 3 年内，阿斯利康将在中国投资 1 亿美元用于新药研发，其中 6000 万美元将投建“阿斯利康中国创新中心”，该创新中心初期的疾病研究将集中于癌症领域。阿斯利康中国创新中心设在上海，将于 2009 年底正式开始运营

4.3.4 公共关系本土化

中国文化的特点，注重关系导向，各种社会关系对达到公司发展有很多影响，“公共关系”是一种十分重要的社会组织资源。因此公共关系本土化保障了跨国公司在中国的投资战略的成功，并在很大程度上帮助他们赢得了中国政府和民众的信任，同时树立良好的公众形象。目前所有跨国制药公司都设有公共关系部门或政府事务部门。辉瑞制药几个主要竞争对手在中国的公共关系事件见列表。

⁹ 各公司网站。

下表为 4 家跨国制药公司进入中国后主要公共事件¹⁰

表 3-4 4 家跨国制药公司进入中国后主要公共事件

公司名称	在中国的主要公共关系事件
赛诺非-安万特	<p>2002 年为 300 个家庭捐赠 1000 支流感疫苗。</p> <p>2002 年起, 关注睡眠问题, 每年举办世界睡眠日活动, 赞助全国医生来北京学习了睡眠问题治疗</p> <p>2003 年, 为进一步支持中国抗击“非典”的工作向中国政府捐赠 20 万元现金。2003 年与中华医学会肝病学会合作在 29 个城市开展 4 轮医学健康继续教育项目, 参加医生达 6700 多名。</p> <p>2006 年与卫生部合作, 实施为期 4 年的糖尿病防治项目, 包括在 18 个省开展医务人员培训项目。</p> <p>2008 年向汶川地震灾区人民捐赠 1500 万元现金。</p>
诺华	<p>1997 年赞助中华医学会 180 万元人民币用于建立皮肤科研究基金, 另捐助原北京医科大学 (北京大学医学部) 附属第一医院 100 万元人民币, 用于建立真菌实验室。</p> <p>在 2004 年至 2006 年的 3 年间, “诺华亲属肾移植基金”将提供共计 100 万元人民币资金</p> <p>2005 年 9 月, 诺华公司全额投入 1500 万元人民币, 与卫生部国际合作司签署了为期 2 年的高血压预防控制“健降工程”合作项目</p> <p>2008 年五月向汶川地震灾区人民捐赠 1500 万现金和药品。</p>
葛兰素史克	<p>截止至 2002 年, 公司向有关团体捐助设备、资金、药品价值总计逾 6,000 万元。</p> <p>1、爱滋病防治系列</p> <p>葛兰素史克公司是第一个在中国资助艾滋病防治的外国制药公司。自 1994 年起, 公司即先后在全国范围内针对医务人员和公众展开艾滋病防治教育; 资助“健康教育列车”由香港九龙出发, 跨越大半个中国驶至北京, 使上千万人从中受益; 向北京协和医院捐赠艾滋病诊断仪器; 向红十字会在艾滋病重感染区的医疗项目赞助药品; 赞助中国至今最大的艾滋病药品临床研究。</p> <p>2、肝炎防治系列</p> <p>与中国肝炎预防基金会及卫生部合作, 实施为期 4 年的肝炎防治项目; 赞助程思远</p>

¹⁰ 各公司网站。

中国国际肝炎基金会的“世代无肝炎”项目。

3、自由在地呼吸

在 10 多个城市成立“哮喘之家”，帮助哮喘病人进行自我药疗；与中华医学会呼吸病学分会和中华医学会儿科学分会哮喘学组合作，以 GINA 方案为基础，在全国 39 个城市的 352 家医院开展“哮喘控制简化方案”的研究项目，推广哮喘的正规治疗，涉及全国 3000 名呼吸科、儿科的临床医生和 12000 名哮喘患者。

4、疫苗工程

捐资推行中国儿童疫苗工程，推行流感教育项目；2002 年为 300 个家庭捐赠 1000 支流感疫苗。

5、糖尿病教育

与中华医学会内分泌学分会合作在 29 个城市开展 4 轮医学健康继续教育项目，参加医生达 6700 多名。

6、精神卫生

倡导“抑郁焦虑共病”研究；赞助湘雅学院优秀精神卫生专业的学生“精卫奖学金”；资助中华医学会诊断软件开发，帮助综合性医院医生掌握精神疾病诊断知识，并得到世界卫生组织认可。

公益事业：

1、“济世之家”

1989 年，我们在昆明建立了“济世之家”，十多年来，对 1,000 多名残疾人进行了康复训练和职业教育；捐资设立初级保健储备金和残疾康复基金。

2、捐资助学

在天津财经学院设立奖学金；在天津市宝坻县建立“中美史克希望小学”以帮助贫困儿童获得基础教育。

3、援助灾区

在中国发生自然灾害时，如 90 年南方洪灾、1998 年张家口地震和 2001 年云南永胜地震，公司都及时向灾区捐赠了急需的药品。为汶川地震灾区捐出 1000 万元现金。

4、赞助国际盛事

葛兰素史克中国公司作为中国社会的一员，热情参与了国内举办的一系列国际盛事，如赞助第 43 届世界乒乓球锦标赛、第 10 届世界禁烟大会。

阿斯利康	<p>2001 年长江流域遭受洪涝灾害时，阿斯利康通过中华慈善总会捐赠了价值 600 万人民币的药品。2002 年，阿斯利康协助世界卫生组织健康教育和健康促进合作中心，在全国范围内开展了面向中老年人群的社区健康教育并捐赠了流动高血压保健车和血压仪。2003 年非典前后，阿斯利康向全国 300 多家医院捐赠了大批包括肺功能治疗仪、喷雾剂和 TCI 泵在内的医疗仪器。</p> <p>2004 年 11 月 1 日，阿斯利康公司成为 2007 年世界特殊奥林匹克运动会(会标、主题、2005 年度电视公益宣传片)全球征集活动独家赞助商，并获得 2007 特奥会“运动会之友”殊荣</p> <p>2005 年，阿斯利康和多个机构合作，成功开展了一系列的健康教育和公益活动，包括“肺癌关注月”疾病教育、胃食管返流病/肠易激综合征（GERD/IBS）流行病学的预调查活动、与中国抗癌协会癌症康复会携手推动癌症康复事业发展等。</p> <p>2008 年向汶川灾区人民捐赠 600 万元现金。</p>
------	---

由以上诸多介绍中，我们可以看出，为了在中国推广其产品，扩大其市场，各大跨国公司也是在本土化的运作上各显神通。其中业内经典的案例来自葛兰素史克。

2005 年葛兰素史克在中国市场推广其强档产品力百汀、复达欣、西力欣系列抗生素时采用了一系列本土化推广的组合拳，在竞争激烈的抗生素市场在很短的时间内打开市场并且取的了骄人的销售业绩，一时在业内成为经典，并纷纷成为大家模仿的对象。

首先，葛兰素史克选择了一个十分符合中国本土化需求的产品进入中国市场进行推广。抗感染市场在中国是最诱人最大的一块蛋糕。我国抗生素整体市场规模达 600 亿元，每年的市场增长率更是高达 24%。占到了整个用药市场的近一半。

其次，葛兰素史克在引入产品时，就花了很多时间和精力，请了专业的咨询公司为产品取了一个既和原名字读音相似，又在中文上琅琅上口，易于记住的中国名。这一点，非常重要。

第三，在产品推广团队上，葛兰素史克采用了全部本土的队伍，以业内精英左亮带队，他有着多次成功市场推广的经验。这支队伍的选择成立成为这次产品推广成功的基础。因为本土化的人员十分熟悉中国抗生素市场的情况，对市场文化十分了解，并且对市场的动态有着本能的灵敏度。

第四，最重要的是团队采用了最具有创新的本土化特色的推广手段。这是该案例得以成功的保证。一般而言，外资药企在进行新产品上市的时候，通常采用的市召开产品

发布会、学术交流会、临床代表上门直接推销等方式来进行。这样做固然比较稳妥，但葛兰素的推广团队却意识到了这样做的明显缺点：这就是目标对象——医生比较分散，单个和少部分集中的推广将会导致新药上市时间长，推广成本高。要想以最快的速度 and 最低的成本使产品成功上市，就必须打破这一现状。该团队抓住了中华医学会批准在广东医学会成立危重病（医学）分会的消息，并触发了其创新推广的灵感。由于各地市的危重病专家和各大医药的科室主任都将参加这次会议，而这些都是推广团队的目标客户。他们决定借势造势，趁危重病（医学）分会成立的机会来为分会提供赞助和支持，在学会成立的同时让力百汀、复达欣、西力欣系列抗生素产品重复出现在重点目标客户眼前。这样，不但可以给重点目标客户留下最深刻的印象，而且由于集中了所要针对的宣传目标对象，宣传成本会大幅度下降。他们的创意主要分为三大步：第一步：赞助学会成立的前期宣传。利用这个机会，我们让临床代表奔赴各地，把会议的请柬派送到各参会者手中。并同时把我们的产品资料带到了各科室主任和专家的手中。由于是受医学会的委托进行请柬的派送，因此平时难得一见，爱理不理的各科室主任和专家都给予了亲切的接待，并认真，耐心地听取了产品介绍。这一步，旗开得胜。第二步：赞助会场布置。我们在会场中设计了一些可爱的卡通路标及指示牌，均以力百汀、复达欣、西力欣命名。比如“力百汀欢迎您”等。并在会场走廊反复播放产品广告。这一步的效果也是显著的。由于这种反复的提醒，使与会专家对葛兰素史克及产品留下了深刻的印象。第三步：赞助学会成立大会会议资料的制作和派发。我们设计了以 DVD 光碟的形式发放会议资料。并且在资料中插播动态 FLASASH 产品广告。在光碟的封面上有醒目的“葛兰素史克制作”的红字。并且团队加班加点，赶在代表离开之前将光碟交到他们手中，得到一致好评。由于代表回去后肯定会反复观看录像，并且会组织观看。因此附在会议资料里的广告也会被反复观看。再加上临床代表的频繁拜访，产品推广很快取得成效。

一般而言，在竞争如此激烈的处方药细分市场上，一个新产品在广东上市，花费在 50 万左右。而力百汀、复达欣、西力欣系列抗生素经过成功的本土化运作，总共只花了 10 万元推广费，并且还获得了上市三个月销售 600 多万的佳绩。

由此可见，本土化战略的成功应用对于跨国药企的成功是至关重要的。

第五章 辉瑞制药在华实施的本土化战略

辉瑞自从进入中国市场以来，一直十分重视在中国市场的长期发展。“辉瑞中国”致力于不断引进、生产和推广创新药品，开展面向医生的疾病教育和患者的健康教育普及活动，并积极参与了社区的公益发展项目，全力以赴促进中国人民健康事业的发展。

辉瑞制药进入中国市场近二十年了，这二十年辉瑞制药不断发展壮大，其历程就是一个生产经营本土化的实施的过程。本章从辉瑞制药本土化战略的各个环节进行详细阐述。

5.1 市场本土化

5.1.1 生产本土化

辉瑞制药从 1989 年在大连建立了第一家合资企业以来，不断的对中国的生产企业追加投资和开设新的工厂。目前在国内的生产工厂有四家。上市的药品中有 50% 以上来自这些本土工厂。同时，在物料采购上，除一些重要的专利原料来自辉瑞的关联供应商，大部分的辅料，全部的包装材料均实现了在当地采购。近年来持续的和本土设备供应商合作进行国产设备的这样的本土化战略使公司产品的成本大幅下降，能够以符合中国人承受能力的价格发展市场。四家生产厂家的情况如下：

1. 辉瑞制药有限公司大连工厂位于大连经济技术开发区庆路 22 号，是美国辉瑞公司与大连制药厂合资兴建的大型现代化制药企业。她成立于 1989 年 10 月，占地面积 83,000 平方米，其中厂房设施占地 20,586 平方米，注册资本为 5,040 万美元，投资总额为 6,040 万美元，是目前国内投资规模最大的合资制药企业之一。辉瑞制药有限公司大连工厂拥有世界上最先进的生产设施和检测技术。产品目录包括多种片剂、粉针剂、粉剂和胶囊等多种剂型的制剂药。工厂率先于 1997 年 4 月获得国家 GMP 认证委员会颁发的中华人民共和国 0001 号 GMP 认证证书，其综合生产能力已居国内领先水平。由于工厂拥有世界一流的检测分析手段和完善的辉瑞全球统一的质量保障体系，使工厂的产品全部达到或者超过了中国药典和美国药典标准。此外，大连工厂的产品还分别于 1994 年、1997 年、2000 年和 2002 年通过了澳大利亚 TGA 检验，已获准出口日本、澳大利亚、菲律宾、巴基斯坦及欧洲等地。辉瑞制药有限公司大连工厂目前生产的用于国内

销售或出口的主要产品包括：抗感染药物先锋必®、舒普深®、希舒美®、抗真菌药物大扶康®、心血管类药物络活喜®、中枢神经系统药物左络复®、降糖类药物瑞易宁®、治疗男性勃起功能障碍的药物万艾可®、调脂类药物立普妥®、镇咳药物科福乐®和消炎止痛药物费啉®等。辉瑞制药有限公司大连工厂的目标是：作为辉瑞生产集团及中国辉瑞不可或缺的组成部分，我们致力于为客户及时提供高品质的产品和服务。

2. 辉瑞苏州动物保健品有限公司是辉瑞公司位于苏州高新技术产业开发区的生产基地，也是辉瑞全球生产集团(PGM)在中国区域的动物保健品供应组织。苏州工厂于1995年10月成立，投资总额为1,600万美元。工厂占地面积达100,000平方米，其中厂房设施占地10,000平方米。苏州工厂凭借其先进高标准的现代化设施，于1997年10月获得GMP认证证书，成为中国首批获准同时拥有GMP认证和生产许可证的企业。同时于2005年11月通过了欧盟GMP审核。苏州工厂拥有世界上最先进的生产设施和检测技术，拥有一系列的兽用、农用级抗生素配方，目前主要生产可溶性粉和预混剂两种剂型。产品目前除供应国内市场外还同时供应辉瑞在亚太区的市场。

3. 辉瑞制药（无锡）有限公司，坐落于美丽的太湖之滨—马山，成立于1995年9月，于1996年11月开始建造，投资总额2100万美元，是中国第一家模块生产厂房，现为辉瑞全球生产集团在中国的抗肿瘤药生产基地。公司于1999年11月获得中国GMP认证证书，并于2004年11月通过中国GMP 5年期复认证检查。公司目前建有一条先进的抗肿瘤药品冻干粉针生产线。公司目前拥有包括法玛新和注射用盐酸多柔比星在内的4个品种、7种规格的产品。所生产产品专用于中国本土市场。

4. 中美合资苏州胶囊有限公司是中国最大的药用空心胶囊生产商，在胶囊销售、产品质量、技术服务和新品开发方面始终处于市场领导地位。作为美国辉瑞公司胶囊部(CAPSUGEL)全球十大生产基地之一，苏州胶囊有限公司凭借世界最先进的胶囊制造技术和高品质的明胶生产原料，始终致力于为国内制药和保健品企业提供行业最高品质的的胶囊产品。主导品牌 Coni-Snap 明胶胶囊是世界最畅销的空心胶囊，成为国内制药和保健品企业的胶囊首选。Supro 超安宝胶囊则在安全防伪、体型设计上独树一帜，深得市场青睐。苏州胶囊有限公司目前已推出辉瑞胶囊部的几款新品，即纯植物来源的 Vcaps 植物胶囊、能装液体的 Licaps 充液胶囊及天然水溶多聚糖构成的 NPcaps 天然胶囊。

5.1.2 产品本土化

辉瑞制药在充分理解中国本土文化特征、消费心理和情感需求的基础上以高质量高疗效的产品克服消费文化的隔阂,缩短和消费者的距离,赢得消费者的认可。辉瑞制药从产品选择到产品中文名字的命名都充分考虑到了中国本土需求和习惯。

1. 中国是心血管、脑血管病高发国家,因此公司不断在中国上市这方面的新药。络活喜,立普妥等新药均在中国取得了不俗的战绩。

立普妥(阿托伐他汀钙片)是全球处方量最多的降胆固醇药物和排名第一的处方药。它可以显著降低低密度脂蛋白胆固醇和甘油三酯水平。自1996年以来,其卓越疗效和良好的安全性在400多个临床试验和4450万病人治疗年的临床用药经验中得到证实。

络活喜(苯磺酸氨氯地平片)是世界处方量最大的治疗高血压的品牌药物。1990年以来,它在全球的使用已超过280亿个病人治疗日。该药品的成功得益于其杰出的疗效,起效和缓、作用持久平稳、每日一次的方便剂量、24小时稳定控制高血压和心绞痛以及极佳的安全性和耐受性。

2. 针对人们改善生活质量,公司在较早的时间在中国上市了万艾可。

全球家喻户晓的医药品牌万艾可(枸橼酸西地那非片)是由辉瑞公司开发的,有效改善男性勃起功能的突破性口服治疗药物,能确保有勃起问题的男性全面获得高质量的勃起,起效迅速、疗效持久、伴侣双方都满意。世界各地对万艾可进行了130多项临床研究,其临床研究和实际应用涉及不同年龄、多种病因、不同伴随疾病的病人,是目前研究最为透彻的药物之一。万艾可已在全球超过123个国家和地区上市,是全球处方量最多的药物之一,目前全球已有2300万患者开具了1.7亿张万艾可处方。

3. 对于中国的抗感染领域强劲的需求,公司已在国内上市了多个药品。

希舒美(阿奇霉素片/干混悬剂)是全球同类产品中销量最大的口服抗生素。它可以治疗成人和儿童的大多数呼吸系统感染,每天服用一次,连续服用三天。同时对于各种临床常见性病(包括单纯性淋球菌感染和沙眼衣原体感染),单剂口服1克就能获得满意疗效。

舒普深(注射用头孢哌酮钠舒巴坦钠)是唯一的 β -内酰胺酶不可逆抑制剂舒巴坦与第三代头孢菌素头孢哌酮的复方制剂。它不仅对临床上日益增多的各种耐药菌的抗菌作用明显加强,而且还扩大了第三代头孢菌素的抗菌谱。

大扶康(氟康唑胶囊/静脉注射液)是世界上领先的抗真菌药物,治疗危重患者经常

合并的致命性真菌感染。因其疗效好、使用方便、副作用低、病人耐受性好等优势使早期经验性治疗的方案成为现实。

同时还有先锋必，特丽仙，优立新，威凡，斯沃等系列优秀产品活跃在国内医疗的一线。

4. 近年来，辉瑞制药还针对中国肿瘤的高发趋势在国内上市了系列新药，为国内的肿瘤病人带来了生地希望和肿瘤晚期生活质量的改善。今年特别与美国同步上市了最新的抗肿瘤药物苏坦，它对于肾癌有很好的治疗作用。

开普拓（盐酸伊立替康注射液）全球首个批准联合 5-氟尿嘧啶和亚叶酸用于一线治疗转移性结直肠癌的拓扑异构酶抑制剂。独特的作用机制，与多种抗肿瘤药物具有协同作用，单药和联合使用均能有效提高肿瘤缓解率、延长肿瘤进展时间、提高患者生存期，且无积蓄性毒性。

艾去适（磷酸雌莫斯汀胶囊）是目前唯一具有两重作用机制的抗前列腺癌的药物，能有效地治疗晚期前列腺癌。

善唯达（注射用盐酸伊达比星/盐酸伊达比星胶囊）是有效的蒽环类细胞毒类药物，在血液系统恶性肿瘤的治疗中扮演着重要的角色，用于治疗急性淋巴细胞白血病和非淋巴细胞白血病。

还有法玛新，赛德萨，柔红霉素，开普拓等系列抗肿瘤药品。

5. 随着人口的老龄化，关节炎患者预期数字不断增长，其中，骨关节炎（OA）和类风湿性关节炎（RA）是最常见的关节炎之一。

西乐葆（塞来昔布胶囊）是全球第一个突破性 COX-2 抑制剂，用于缓解成人骨关节炎和类风湿关节炎的症状和体征，以及用于家族性腺瘤息肉病（FAP）的辅助治疗。在美国还被批准用于急性疼痛（如：术后疼痛和原发性痛经）。与传统非甾体类抗炎药（NSAIDs）相比，西乐葆在胃肠道安全性方面有显著的优势。同时大量研究也证明西乐葆具有良好的心血管安全性。专业权威学术机构推荐西乐葆为治疗中重度关节炎疼痛和炎症的首选药物。西乐葆目前是全球处方量第一的抗炎镇痛类品牌药物。

甲强龙（注射用甲泼尼龙琥珀酸钠）/美卓乐（甲泼尼龙片）是世界处方量第一的糖皮质激素，并在中国占据 60%左右的糖皮质激素市场。它具有特殊的分子结构，抗炎活性更强，起效更快，而储钠及对肾上腺皮质的抑制较低，是目前更有效和安全的糖皮质激素。

5.1.3 营销本土化

中国目前有 13 亿人口，有巨大的潜在消费市场，这在世界上是独一无二的。随着中国成为最大的发展中国家，中国的经济发展不仅激发涌现了越来越多的本土企业，而且庞大的中国市场也不断吸引着越来越多的外国公司进入中国，特别是许多大的跨国公司也都纷纷在中国投资设厂。随着中国对外开发的程度日益加深和不断履行中国加入世界贸易组织的承诺，中国的投资环境不断优化，中国庞大的国内市场吸引着越来越多的国外公司进入中国。截至 2003 年底，世界 500 强企业中有 400 多家在中国投资，对于在中国的国外公司而言，不仅面临着各个跨国大公司在华抢夺市场的竞争，同时还面临着中国本土大型公司的竞争，因此如何抢占市场就成为各个跨国公司首要的任务，中国在世界经济一体化大潮中，不仅融入其中，而且本身已经成为一个中外企业共同竞争的庞大市场。如何在中国进行营销的本土化策略，也是所有跨国公司进入中国要面对的重要选择，搞好与中国各级政府的关系；支持和帮助中国政府对国有企业的改革和发展，大力发展本土供应商；将中国作为全球的研发中心之一；积极开发适应中国国情的有潜力的产品。可以说辉瑞制药在中国这些年的运作中，取得了巨大的成功。

辉瑞制药采用了国内企业普遍使用的医药代表制度进行药品推广工作。并从 2005 年起和原合作外资分销商永裕分手，转而使用了国内的各省级药品医药公司作为辉瑞的分销商，在本土化的道路上迈出了重要的一步。在产品价格上制定了符合中国国情的价格。并在售后服务和售前推广上均在中国建立了庞大的本土人才队伍。为产品营销的本土化奠定成功基础。

5.2 人力资源本土化

文化差异影响跨国公司在中国的人力资源管理。一份对跨国公司最高管理层的调查结果显示，在企业国际化经营最重要的 60 项工作中，有 12 项与人力资源管理有关，可见，跨国公司人力资源管理在企业跨国经营活动中起着越来越重要的作用。首先，由于管理人员语言不通会影响经营管理，更由于文化差异的存在，一些特定的管理理念和技术，在国内环境中应用曾被证明是成功的，但它们在国外的应用常常遇到挫折，导致失败和低绩效。“丢到水里学游泳”是过去广泛采用的一种解决跨国经营管理人员匮乏的办法，由于对东道国文化差异缺乏深入的研究和了解，被丢人员可能在具有较大文化差异的环境中，全然不知地犯下代价高昂的错误。中外文化差异影响跨国公司在中国人力资

源管理的方方面面。外国文化注重实效、肯定个人、任务导向，有较强的时间观和数据概念。在这种文化中，人们关注个体的价值、利益和需要，注重人员的经验、能力和学历，鼓励凭能力竞争获得个人成就，企业与员工之间更多地体现为短期交易、自由雇佣关系。在国外传统文化中，员工培训的目的，是为了使员工掌握所在职位、目前工作所需的知识和技能，注重硬的技术性专业能力的培养，具有强烈的应用导向性实用文化。中国传统文化注重群体的价值，倡导群体的团结及长期和谐发展，注重员工的资历、工作年限等，个人成功的标志是得到群体的尊重、认可，并获得较高的权力和地位，企业与员工之间更多地体现为长期合作、终身雇佣关系，人与人之间、单位与单位之间具有明显的关系导向的特点。奉行“中庸之道”，人们不愿意采用过急的办法去处理人与事，也不愿意为了不关己的事情得罪人。在中国传统文化中，员工通常是在更有经验的师傅指导下通过师徒之间的耳濡目染、潜移默化地获得所需要的知识和技能，风行“尊师重教”的儒家传统。如何解决以上文化差异对人力资源管理的影响，既保证人力资源的效率，又能兼顾中国传统文化对职业的理解；既降低文化差异造成的文化成本，又要使优秀的企业文化得以坚持，这是跨国公司在中国的人力资源战略要解决的问题

战略学者迈克尔·波特说过：“企业价值链的每一个环节都涉及人力资源管理，人力资源管理延伸到价值链的每一个环节。在跨国经营中，一个企业所拥有的物化资本数量，不再是决定胜负的关键性因素，人才已成为成败的关键。建立起一支熟悉当地市场的本土化队伍，是辉瑞制药国际化棋局中关键的一步。这样同时还可解决人才不足的问题。现在辉瑞中国在生产系统，研发中心和财务共享服务中心已实现了百分比的人才本土化。在总的2500名辉瑞中国的员工种，只有总经理艾德先生和战略发展部总监为外籍员工。这是为了更好更快的领会总部意图，加强和公司总部的沟通。

5.2.1 大量任用本地员工

直接聘用中国本土的员工是辉瑞制药实施人力资源本土化最基本的战略。辉瑞公司认为，本地化的优秀员工队伍及管理人员更能理解中国消费者的需求，更能帮助企业将其一流的科学技术及其成功的经验扎根于中国文化，为其在中国的发展奠定基础。特别是药品生产销售的特殊性。它更多的需要公司员工与本土的政府官员，医药专家，医院医生及终端客户或患者面对面的打交道，本地员工的优越性就更加突出了。目前，在辉瑞制药的新招员工中，100%都是国内各高校的应届毕业生或有从业背景的优秀人才。2007年为配合总部的加快发展中国市场的计划，所增加的500名医学信息沟通专员全部

来自中国本土。

5.2.2 内部提升制度与员工职业生涯设计

辉瑞制药倾向于在内部提升培养有潜力的员工，它为员工提供了科学而广阔的职业生涯设计。例如，辉瑞公司内一个人力资源经理的典型职业生涯设计蓝图为：最初是一个人力资源专职管理培训生，然后成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步，可能作为人力资源部的某一专业领域经理负责公司政策制度的实施、招聘工作等。更进一步，将会作为分公司的人力资源部经理全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作；或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善，如工资福利制度等。而后，他将会成为人力资源部的经理。这种清晰的职业发展之路同样在公司其他部门中都得到了充分的展现。每年的11月是公司进行了员工年度业绩评估及个人职业生涯设计的时间。公司会按照员工的自身的职业发展规划来设计对该员工的培训发展计划。在中国，辉瑞制药打破了跨国公司内部经常会出现的“玻璃天花板”的现象，致力于培养本地的管理人才。在公司现有的总监级别中，除个别的如公共事务部总监是外聘的外，大多数总监都是伴随着辉瑞制药的成立发展而成长起来的辉瑞元老。他们了解辉瑞历史，认同辉瑞文化，由于是从基层发展上来的因此熟悉辉瑞的业务流程，对辉瑞忠诚。

5.2.3 重视对员工的培训

各种各样形式内容的培训是辉瑞制药的特色。辉瑞制药通过培训传播工作技能，团队合作，领导技能等专业领域的知识。也通过培训传播企业文化，企业价值观等思想领域的精神财富。通过这些培训，辉瑞制药提升公司员工的职业技能，加强团队的凝聚力，吸引，发展和保留优秀的本土化人才。

辉瑞制药还特别针对高级管理人员及有潜力的员工安排了一些特殊的培训。辉瑞制药和北京大学合办的辉瑞制药MBA班已经培养了近百名具有工商管理专业知识的公司精英。辉瑞制药还经常根据工作需要，选派优秀的高级人才到美国、日本、新加坡、香港等地的辉瑞其他公司进行轮岗工作和学习，积累跨国度跨文化管理的经验。除此之外，辉瑞制药还经常邀请公司总部的高级经理和外国机构的专家来华讲学，使员工能够及时了解国际先进的管理理念。

5.2.4 有竞争力的薪资福利

辉瑞制药以向员工提供极有竞争力的薪资福利来吸引和保留优秀员工。公司每年都

会请专业的咨询公司来作市场调查。调查内容包括同类行业的薪酬水平，其他知名跨国公司的薪酬水平等，然后根据调查结果及时地调整薪酬水平，以体现效率和公平。保证企业的薪酬在人才

市场上具有足够的竞争力。同时，公司还采用了给高级管理人员提供期权和赠股的方式使公司绩效和个人收入挂钩，以达到激励的作用。

5.3 研发本土化

5.3.1 研究开发机构本土化

辉瑞公司 2005 年 10 月 31 日宣布辉瑞中国研发中心正式揭幕，在未来 5 年，辉瑞公司计划将为该研发中心投资约 2500 万美元。”这个项目扩展成世界级研发中心的决定，将使在中国的研发工作成为辉瑞全球 79 亿美元医药研发项目中不可或缺的组成部分。这是继 1997 年辉瑞制药在北京设立管理中心后，有进一步整合和加大了在中国的资源投资。这充分表明了辉瑞制药公司扎根中国，在中国长期发展的坚定承诺。

辉瑞公司前副董事长在研发中心落成典礼上称：“辉瑞中国研发中心的成立，是辉瑞在中国发展史上的一个里程碑。辉瑞对于中国研发中心的投资，充分说明我们非常愿意拓展我们的业务，也表明了辉瑞在中国的承诺，我们的目标是通过研发中心的顺利运作，缩短辉瑞创新产品投入市场的时间，加快其临床应用，为更多病人减轻痛苦，带来快乐。”

5.3.2 研发活动本土化

辉瑞中国研发中心主要为全球辉瑞药物开发提供支持工作。大部分的功能是围绕在 I-IV 期临床试验研究设计、数据管理和生物统计分析、以及临床试验报告的部分准备工作。此外，该中心是辉瑞全球安全和风险管理部的一个分支，负责安全数据处理和评估工作。研发中心还将为辉瑞公司在中国及亚洲的其它运营部门的员工提供国际标准的临床试验管理规范(GCP)的技术培训。

辉瑞中国研发中心也和中国目前最大的研发外包企业——无锡药明康德公司进行密切合作。通过签定协议，由药明康德公司就某一个课题进行研究，这种方式可以充分利用中国充足的人力资源来解决技术难题，并且可以突破政策的瓶颈获得自己所需的研究成果。

辉瑞制药还开始通过同国内一些大学院校及研究机构的合作，共同探索一些中国特有病种的基础性研究工作，充分利用各自的资源优势，实现优势互补，从而达到较好的科

研结果。辉瑞公司随着在国内的研发力量的发展,会越来越倾向于这种寻求外部优势,联合研究开发的方式完成在中国的医药研发工作。

5.3.3 研究开发人才本土化

辉瑞公司在中国设立研发中心,不仅因为中国是辉瑞公司的重要市场,同时还因为中国拥有众多才华横溢、出类拔萃的科技人才。辉瑞中国的研发中心现共有员工 200 多人。其 100%是本土化人才。研发中心老总是一位土生土长的上海人,1989 年奔赴美国留学获美国博士学位。在辉瑞研发中心成立时委派回中国任职。从这个意义上讲,在辉瑞中国研发中心成立之初,公司就形成了人才本土化这样一个共识。

5.4 公共关系本土化

文化差异影响跨国公司在中国的经营理念。国外文化对企业的经营理念,更多地停留在理性的层面,强调企业盈利的意义,关注企业本身存在的价值和股东的利益。而中国传统文化认为,企业是社会的组成部分,企业存在的价值在于为社会做出贡献,关注企业与社会的长期关系。管理理念的不同,决定了在跨国经营中什么是最重要的,跨国公司管理者更关心什么。跨国公司必须认识到中国文化对企业的社会性要求,在注重企业获取利润的同时,关注中国社会的热点问题,帮助中国政府和人民解决在发展过程中所遇到的问题,同时,注重迎合中国社会大众对企业的传统价值观的期望,解决好一个外资企业与中国民众的认同感的矛盾,提高企业在中国社会各阶层的美誉度。

由于医药行业受国家政策的影响非常大,因此如何很好的理解国家政策并且能够在政策制定之初就积极的参与推动政策的制定,影响公司外部的环境是所有制药企业非常重视的。辉瑞制药从进入中国市场之初就非常重视公共关系本土化,它的第一任公共关系事务部总监聘用了在中国具有较深人脉

积淀的著名人士冯玉祥的孙女冯丹龙女士,为辉瑞制药最初的公共关系奠定了较好的基础。同时辉瑞制药非常注重进行各种社会公益和慈善活动,以提升公司良好的企业形象,扩大公司知名度。

辉瑞中国一直积极承担企业社会责任,履行企业公民义务,在经营活动中严格认真遵守商业法规和商业道德。同时,辉瑞与政府、医疗机构、医生和社区合作,积极支持艾滋病、高血压、关节炎和男性性功能障碍、精神卫生等疾病方面的教育活动。近年来,在政府的支持和指导下,辉瑞通过与世界健康基金会、家庭健康国际、美国癌症协会、

亚洲基金会、中华健康快车基金会等合作共同开展了多个健康援助和培训项目。这些项目涵盖了艾滋病防控教育、医院领导人才培养、护士护理培训、新型农村合作医疗试点、妇女卫生健康意识教育、贫困地区眼科医生专业培训及免费为白内障患者进行复明手术、社区高血压等慢性疾病管理和戒烟宣传等内容。从 2006 年开始，在广大发展中国家中广受赞誉的辉瑞全球志愿者项目进入中国。通过该项目，辉瑞的员工将志愿参与支持非政府组织开展抗击艾滋病的活动并贡献其专业技能。辉瑞还与中国红十字会总会和中华慈善总会在扶贫救灾方面保持着经常性的合作，为遭受自然灾害和公共健康危机的地区提供捐款和医疗产品。此外我们还积极参与了许多针对贫困地区开展的扶贫项目。

5.4.1 主要的公共关系事件

- 1998 年，在辉瑞制药的倡导下，中国设立了旨在提高群众对高血压危害健康严重性认识的“高血压日”，辉瑞为此向中国卫生部捐赠 500 万元人民币；
- 1999 年，辉瑞制药又向卫生部捐赠 500 万元人民币，在群众广泛开展高血压防治教育活动时，又出版了《中国高血压防治指南》一书；此后，辉瑞每年都在高血压防治知识普及和教育方面投入巨资，如与卫生部、中华医学会等联合举办基层医务工作者高血压防治继续教育；
- 自 2001 年起，辉瑞中国开始为中国卫生部“关节炎防治教育计划”基金捐款，至今共计投入了 1,000 万元。
- 自 2003 年，辉瑞中国先后为“中华健康快车”项目捐赠了港币 20 万元、人民币约 115 万元。
- 2003 年 6 月 6 日，为进一步支持中国抗击“非典”的工作，辉瑞制药有限公司今天宣布辉瑞基金会通过中国红十字会总会向中国政府捐赠 20 万美元现金。自此，辉瑞和辉瑞基金会为中国抗击“非典”活动捐赠累计总额达到 45 万美元(合人民币 372.6 万元)。
- 2003 年 9 月 19 日，大连市疾病预防控制中心与辉瑞公司就“关于在大连市小学生中开展乙型肝炎干预宣传教育项目”在大连市开发区松林小学举行了启动仪式
- 2004 年 3 月 1 日，为支持中国内地贫困地区的扶贫治盲公益事业，辉瑞制药有限公司今天宣布向中华健康快车基金会“健康快车”项目捐赠 360 片、价值 45 万人民币的人工晶体--喜旺
- 2005 年 6 月 13 日在上海，由美国亚洲协会主办，辉瑞公司赞助的“艾滋病公益

项目”正式启动，以支持在中国开展抗击“艾滋病”的宣传教育项目

- 2006年8月23日,辉瑞公司通过中国红十字会总会向温州市红十字会捐赠了价值50余万元的药品,以表示对温州市苍南县等浙江南部地区遭受台风“桑美”袭击所造成的人员伤亡的救助和问候

- 2006年9月7日,由辉瑞公司资助的上海对外贸易学院(SIFT)“大学生成才动力支持体系”课题项目启动仪式在上海对外贸易学院松江校园举行

- 2008年五月率先向汶川地震灾区人民捐献1000万元。累计捐赠了1200万元现金。辉瑞公司员工在中国红十字会志愿服务达175人次,共计1800小时。

5.4.2 主要的社会荣誉

2004年 辉瑞名列<<福布斯>>中文版中国慈善榜第三。

2005年 辉瑞名列中文版《福布斯》跨国公司慈善捐赠排名第六位

辉瑞名列“胡润2005中国内地慈善企业榜”跨国公司前10名

2006年南方周末五百强在华投资企业排行榜公布。辉瑞制药有限公司在其中的“社会责任”子榜中位列第四。

2007中国医药最佳雇主冠军大奖

2008年7月29日,辉瑞中国荣获了抗震救灾“特别支持奖”。辉瑞也是唯一获此表彰的跨国医药企业。

2008年10月12日辉瑞中国荣获中华健康快车基金会“光明功勋奖”。该奖项旨在表彰在过去的一年中对中华健康快车基金会扶贫治盲各项目鼎力支持,并做出突出贡献的组织、机构、企业及个人。包括辉瑞中国在内的16个企业荣获“光明功勋奖”。辉瑞也是唯一获此表彰的跨国医药企业。

辉瑞制药在进入中国的近二十年时间里,在不断的摸索中发展壮大,其成功的根本原因是很好的制定并贯彻了公司的本土化战略。同时我们也可以看到,跨国公司在中国的经营活动只有真正融入本土的政治、经济、文化当中,在“思考全球化,行动本土化”的理念指定下,切切实实大力实施市场,人力资源,研发,公共关系等一系列的本土化策略后才能在中国成功地开展业务。为此跨国公司积极制定并切实实行在中国的本土化战略,这是关系到跨国公司在中国成败的关键问题。

第六章 结论及启示

6.1 跨国公司本土化战略分析的结论

美国著名管理学家彼得·德鲁克指出：“一个企业不论其大小如何，要想在任何一个发达国家中保持领先地位，就日益需要在世界所有发达国家的市场上争取并保持领导地位，它必须能够在发达世界的任何地区从事研究、设计、开发和生产，能够从任何一个发达国家向任何其它国家出口，也就是说，必须走向国际。”

经济全球化是当今时代经济发展的主要特征，跨国公司作为推动世界经济全球化的导力量，影响力日渐扩大。改革开放特别是中国加入 WTO 以后，跨国公司大量涌入中国进行投资，其目的主要有：一是利用本地优势资源；二是占领本地市场。随着市场竞争的日趋激烈，本土化战略实施的重要性和迫切性是众多跨国公司的共识。

本文通过对跨国公司在中国发展的适应性战略——本土化战略进行系统化研究，得到了以下结论：

1. 对于跨国公司的定义，只有从追求利益最大化的内在本质出发，才能从普遍、一般意义上更深刻地描述跨国公司这一特殊的经济组织。对外直接投资是跨国公司形成和发展的条件。当生产力和科技水平达到一个新的高度，对外直接投资实现大规模性和经常性，就塑造出新的国际分工模式，产生了跨国经营的跨国公司。对于跨国公司的跨国公司对外直接投资活动的理论解释主要有产品生命周期理论，生产折衷理论和垄断优势理论。这些理论从不同角度和侧面不同程度的解释了跨国公司对外投资活动的动因。

2. 跨国公司进入中国的三十年是一个全面本土化的过程。它具体在生产、产品、公共关系、研发和人力资源等方面进行了本土化战略。本土化生产是跨国公司本土化战略的第一步，中国拥有的廉价劳动力和原材是跨国公司进行本土化生产的重要因素，在中国的生产有利于跨国公司有效降低成本形成规模经济，是跨国公司针对中国乃至全球市场所做的价值链布局。通过产品本土化和公共关系本土化等本土化战略，实现产品品牌的构筑，产品的认同度和对中国文化的融入，将国际品牌打造成本土消费者认同的本土品牌。这是跨国公司本土化战略的核心，通过这一系列的活动，获得在中国的利益最大化。跨国公司在进行研究开发本土化，适应中国市场对更新技术并与全球研究开发网络相协调的要求，高世界研究开发活动的协同性。研发中心针对本地市场开发技术和产品，

是保持跨国公司技术垄断优势,获取更多利润的重要方式。跨国公司人力资源本土化战略包括两个方面:一是外籍人员本土化;二是广泛吸纳中国本土的人才。外籍人员本土化通过减少外籍人员数量并加强外籍人员与中国文化的融合来实现。本土人员的培养要本着培养人才、吸引人才、留住人才的原则,建立一套本土化的育人机制。

3. 跨国制药公司进入中国最长的 20 年,短的十几年,中国巨大的产品市场,特殊的政治、经济环境,使本土化战略成为跨国公司在中国的首选战略。并且通过本文可以看到,辉瑞制药公司,以及各个跨国制药公司竞相采用,掀起了一场跨国制药公司在中国本土化的新的竞争,可以说本土化是跨国公司在中国发展战略的一个重要组成部分。作为全球最大的专业制药公司,辉瑞公司在中国投资得以成功,最重要原因在于,它实行了一套扎根中国的本土化战略。它从融入中国文化开始,开发引入符合中国消费者需求的产品,采用了中国式的营销渠道和营销策略,坚持任用提拔本土优秀人才,在当地设立生产工厂和研发中心,已降低成本提高竞争优势。并且通过众多的社会公益活动,提升公司品牌,树立公司良好的声誉。为在中国特殊的医药环境中取得胜利奠定基础。

4. 跨国公司在中国开展经营活动只有真正融入本土的政治、经济、文化当中,才能在中国成功地开展业务。为此跨国公司积极制定并切实实行在中国的本土化战略,这是关系到跨国公司在中国成败的关键问题。跨国公司本土化战略作为全球化战略的有机组成部分,与全球化战略相辅相成。全球化是本土化的依据和出发点,而本土化是全球化的方式和手段。探讨本土化战是对跨国公司全球化战略的丰富与发展,本土化最终是要向全球化转化的。

跨国公司在中国的本土化战略是一个内容丰富的社会课题,是随着跨国公司的发展不断完善的理论。由于跨国公司在中国全面实行本土化战略的时间还不长、实践探索尚处于起步阶段,因此对本土化战略的研究也不够全面深入。今后,随着跨国公司在中国的进一步发展,将面临更多的有待研究的问题。

6.2 跨国公司本土化战略分析的启示

“中国将成为21世纪全球最有前途的市场”。这已经是全球企业界的一致共识。无疑,跨国公司瞄准中国市场给本土企业带来了激烈而残酷的竞争压力,但同时,也给中国市场带来了前所未有的活力,使中国这个一直被计划经济所禁锢的市场得到了完全解放,在借船出海中磨练了自己的意志,夯实了自身的实力,加快了自身积极参与国际化竞争

的步伐。跨国公司给中国带来了企业进一步发展所需要的资金；带来了优质的产品和高新技术，带来了全新的经营理念和先进的管理方法，还带来了跨国的优秀的尖端人才；给中国带来了空前的发展机遇，带动了中国企业健康而有序的全面发展。

本篇对于跨国公司本土化战略的分析对于在中国谋求长远发展的跨国公司以及想走出国门的中国企业均有很好的启示作用。

6.2.1 对进入中国谋求长远发展的跨国公司具有指导意义

在经济全球化的影响下，跨国公司对世界经济的影响日益深刻，直接表现在带动了全球对外经济贸易的快速增长，同时将其进入的东道国纳入了经济一体化体系当中，加强了各国的经济往来。世界各国在一个共同的体系中求发展，已是不可逆转的潮流。

本文对辉瑞制药本土化战略的分析具体到了生产运营的每个环节，针对每个环节的具体特点，研究跨国公司的本土化战略，对进入中国谋求长远发展的跨国公司具有指导意义。

6.2.2 对走出国门的中国企业具有借鉴作用

在 21 世纪经济全球一体化的浪潮中，国家的竞争优势，更多的来源于其企业在全世界范围内，进行资源配置和整合的能力。中国作为最大的发展中国家，要想在日趋激烈的国际竞争中立于不败，必须加快其企业的国际化进程。建立中国的跨国公司是走向世界的桥梁，也是我国经济发展的必然结果，毋庸置疑，跨国公司已成为推动中国经济发展的重要力量。掌握跨国公司产生和发展的一般规律，探索优秀的跨国公司的发展历程，学习他们的先进管理理念，是我国企业从事跨国经营的必不可少的过程。

当众多来华投资的跨国公司学习本土企业，加快在中国的本土化步伐时，本土企业也在纷纷学习外资品牌，积极走向世界。通过企业的跨国经营，提高参与国际分工和竞争的能力，将是我国企业发展的必由之路。我国企业跨国经营是为了适应全球经济不断发展趋势的需要。

当前，跨国公司在世界经济中的主导地位将得到进一步强化，跨国公司与当地企业之间以跨国公司之间的竞争更为激烈。为了更好地满足异地市场需求，本土化战略已成为跨国经营的必然选择。我国企业的跨国经营还处于初级阶段，实施跨国经营，可以促使我国经济持续、快速、健康发展，提高我国综合国力。因此，我国企业要适应国际竞争，就必须向成功的跨国公司学习，学习它们在本土化战略中的创新体制和成功的经验，

这样才能在国际竞争中不断完善和发展。显然跨国公司本土化策略对跨国公司在我国进行市场竞争是有很大的强化作用的。正如很多国内企业所说的“狼来了”。其实跨国公司本土化，让“狼”变得和善了。当然对于我们自己的国内企业而言，竞争可能会更加激烈了。但市场经济就是竞争。只有我们自己变得强大，更能适应市场，我们就无所谓“狼来了”。我们也可以从跨国公司本土化中借鉴一些有用的东西，特别是对那些正在实施“走出去”战略的企业更有用。

1. 坚持品牌建设，创造品牌效应。

很显然，大部分跨国企业都是持有很出名的品牌，其对外投资和开拓业务，往往依靠自身的知名品牌为自己带来便利和利润。跨国公司很注重自己品牌的建设，注重企业的长期投资，品牌树立起来了，企业就有强大的无形资本。进而为企业的扩展提供平台和便利。中国的海尔，一开始就以创名牌为目标。宁可砸洗衣机也要保证质量，这样的制度和要求为海尔今天的成功奠定了基础。

2. 本土化和走出去战略。

现在的全球化表明市场也全球化。只有在自身在本土市场上做大做强，才能走出去。当然企业要有长远的战略眼光，成功的跨国公司在进入陌生市场坚持全球统一标准的同时，考虑更多的是如何融入本地市场，正所谓“思考全球化，行动本地化”。同样是海尔，在这一点上做得也相当出色。海尔开拓海外市场采取了3个1/3策略，即1/3的产品内销，1/3的产品国内生产海外销售，1/3的产品海外生产海外销售。海尔在菲律宾、马来西亚、美国等地设立工厂，实行生产、设计、销售的本土化，根据当地的消费习惯和风格设计来满足当地消费者需求，这使得海尔打破了地域的限制，向着本土化的经营方向发展。

总之我们要在跨国公司本土化进程中最大限度的学习借鉴先进的管理和技术，努力壮大自身实力。

致 谢

二年课程学习的艰辛和快乐，五个月的精心准备，毕业论文终于到了划句号的时候，心头照例该如释重负，但写作过程中常常出现的辗转反侧和力不从心之感却挥之不去。论文写作的过程并不轻松，工作的压力时时袭扰，知识的积累尚欠火候，于是，我只能一次次埋头于资料与文献中，一次次在深夜奋笔疾书。花费如此长的时间和如此多的精力，完成一篇具有一定学术价值的论文，其中的艰辛与困难难以诉说，但曲终幕落后留下的滋味，值得我一生慢慢品尝。

敲完最后一个字符，重新从头细细阅读早已不陌生的文字，我感触颇多。虽然其中没有什么值得特别炫耀的成果，但对我而言，是宝贵的。它是无数教诲、关爱和帮助的结果。

在论文即将完成之际，总会想起在三年的硕士研究生生活中给予过我莫大帮助的人们。感谢我的导师臧新教授在我的硕士研究生学习期间对我的多方面无微不至的关心与指导。臧教授虽身负教学、科研重任，仍抽出时间，不时给我的论文进行指导。从提供参考文献，到最终定稿，臧教授不厌其烦，一次次的进行细致指导，终使我能顺利完成论文

同时，我要感谢东南大学 MBA 所有给我上过课的老师，是他们传授给我方方面面的知识，拓宽了我的知识面，培养了我的功底，对论文的完成不无裨益。

谨向我的父母和家人表示诚挚的谢意。他们是我生命中永远的依靠和支持，他们无微不至的关怀，是我前进的动力；他们的殷殷希望，激发我不断前行。没有他们就没有我，我的点滴成就都来自他们。

感谢所有帮助关心过我的人！

参考文献

- [1] 迈克尔·波特：竞争优势，陈小悦译，华夏出版社，1998
- [2] 林峰：跨国公司战略调整与中国对策，社会科学文献出版社，2005
- [3] 罗进：跨国公司在华战略，复旦大学出版社，2001
- [4] 弗雷德·R·戴维：战略管理，李克宁译，经济科学出版社，2001
- [5] 加里·德斯勒：人力资源管理，刘昕 吴文芳等译，中国人民大学出版社，1999
- [6] 查尔斯 W.L.希尔：当代全球商务，曹海陵 刘萍译，机械工业出版社，2006
- [7] 金明华,尚慧丽：跨国企业如何有效进行本地化经营，北方经贸,2007,(06)
- [8] 张亚勤：国际企业如何避免水土不服，华东科技,2007,(04)
- [9] 贺映辉：跨国公司技术创新本地化的挤出效应，企业管理,2007,(04)
- [10] 魏澄荣：跨国公司人才本地化效应分析与因应对策，人才开发,2005,(01)
- [11] 佺孟泽：跨国公司实施人才本地化，开放之窗,2004,(01)
- [12] 裴延东：跨国公司在中国的本地化竞争力，宏观经济,2006,(09)
- [13] 朱晋伟：跨国公司管理本地化理论探索，求索,2005,(12)
- [14] 钟成：跨国公司本地化战略分析，大经贸,2004,(11)
- [15] 吕本友：跨国公司在华本土化战略和启示，特区经济,2006,(11)
- [16] 华阳：跨国公司在华研发本地化战略的效应与影响，科技情报开发与经济,2007,(17)
- [17] 崔荣会：本地化是跨国公司渠道战略成功的关键，中国制造业信息化,2007,(02)
- [18] 金湖根：跨国公司在华本地化竞争战略及启示，北方经济,2007,(06)
- [19] 王培志,王效彬：在华跨国公司人才本土化的效应和对策分析，广州大学学报，2006,(09)
- [20] 李冰洁,冯宗宪：对在华跨国公司进入模式的研究，决策参考,2006,(09)
- [21] 范黎波等，跨国管理，中国财经经济出版社，2005
- [22] Alan Muller: Global Versus Local CSR strategies, European Management Journal Vol. 24, Nos.2-3, pp.189-198, 2006
- [23] J.H.Dunning.Trade,Location of Economic Activities,and the MNE.A Search for an Eclectic Approach,Holms&Meier,1977

作者在读硕期间发表的论文

蔡芳，1993年毕业于中国药科大学生物制药专业，现就职于辉瑞制药（无锡）有限公司，2006年进入东南大学MBA学院学习。在读硕期间发表论文一篇。

- 1、情景管理在管理沟通中的应用，现代管理科学，2007(增刊)