

跨国气体公司在中国发展 态势和策略的分析

蒋 劼¹, 仲健心²

(1. 林德集团-比欧西中国投资有限公司, 上海 201206; 2. 上海交通大学安泰管理学院, 上海 200052)

摘要:介绍了跨国气体公司(德国林德集团、法国液化空气集团、美国普莱克斯集团、美国空气化工产品公司等)在中国市场的区域化战略、合资合作模式、本土化战略等。

关键词:工业气体; 跨国公司; 发展态势; 策略

中图分类号: TQ-9; TQ116

文献标识码: C

文章编号: 0253-4320(2008)02-0080-05

Analysis on development status and tactics of trans-national industrial gas companies in China

JIANG Jie¹, ZHONG Jian-xin²

(1. Linde Group-BOC China Holding Co. Ltd., Shanghai 201206, China;

2. Antai College of Administration & Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China)

Abstract: The development status, regional strategy, cooperative model and localization strategy of key global industrial gas companies in China's market are introduced, such as Linde Group, Air Liquide Group, Praxair Inc., Air products Inc. etc..

Key words: industrial gas; trans-national company; development status; tactic

世界主要气体集团公司都已进入中国推广其先进技术设备及气体外包业务的理念,并在中国投资建厂。跨国公司大举进入中国市场,企业数占国内同行业企业数的70%以上。跨国气体公司凭借其资金技术和规模优势在中国气体市场上取得节节胜利,迫使民族气体行业走向联合和兼并,组建气体企业集团的道路。中国气体工业今后将向更为专业化、社会化、集约化、液化化、管道化、综合化等方向发展,以气体产品为纽带,以拥有大型机组的企业或大型专业气体厂为主体,以小机组为群体,组建“联合舰队”^[1]。

全球工业气体市场的增长率与世界经济发展状况有密切的相关性。通常情况下,所在国家或地区的工业气体增长率是其国内实际生产总值增长率的2.0~2.5倍。因此,我们应该有充分的理由相信中国工业气体市场应该有超过25%的市场增长率。到目前为止,全球主要气体公司如林德(Linde)集团、法国液化空气(Air Liquide)集团、美国普莱克斯(Praxair)集团、美国空气化工产品(Air Products)公司、日本太阳日酸(Nippon Sanso)公司、德国梅塞尔

(Messer)集团等均已在中国开展业务,并保持了高速增长和创记录的增长^[2]。笔者初步研究了跨国气体公司在中国的发展态势和策略,有助于国内同行更好地了解各大气体公司的区域化战略、合资合作模式、本土化战略等,进而更好地把握中国气体行业的发展方向。

1 区域化战略比较

1.1 区位优势考量

跨国气体公司的区位选择取决于跨国气体公司在全球经济活动中的动机和竞争战略。动机和经营战略不同,其所追求和利用的东道国和相关区域条件就存在明显的差异。张建萍^[3]在研究中指出,跨国公司对外直接投资主要有以下几种竞争战略模式:①劳动力导向战略,生产要素尤其劳动力成本的国际间差异是首要考虑的区位因素;②地缘经济战略,由于文化、风俗习惯等差异程度不同,使得在外生产经营活动与国内相比要追加相应的费用,选择地缘接近和语言文化相通的地区投资,能使跨国公司降低投资风险;③市场导向战略,市场规模巨大或

收稿日期:2007-11-29

作者简介:蒋劼(1975-),男,工学硕士,MBA,林德集团大中华区大型气体业务发展经理,研究领域为石油化工和工业气体市场及发展战略等,021-50308639, daniel.jiang@cn.linde-gas.com。

开发潜力较大的地区是市场导向型投资所追求的理想区域;④集聚经济战略,集聚经济不仅体现在城市规模经济效益方面,而且也体现在行业规模经济方面,大量的相关企业在地域上相互集中在一起,可以节约生产成本、扩大生产和消费需求,并有利于相互竞争与协作,提高管理和办事效能。此外,跨国公司在华投资区位选择方面也出现了一些新的变化,占有市场成为区位选择变化的主要因素。1999年华南地区吸引外资金额占据最大的比重,但从2000年开始,华南地区吸引外资占全国的比例逐渐下降,长江三角洲地区的外资金额在2002年首次超过华南地区,成为中国吸引外资最多的地区。

1.2 规模效应考量

李钢等^[4]在对企业集群效应的研究中指出:众多企业空间分布在一起,能节约成本,提高效率,增加竞争力。所谓企业集群是指相同或相关的企业分布在相近的区域内。企业集群对竞争力的影响表现在:①众多企业分布在相近的地理位置上可以共享基础设施,从而降低成本;②上、下游企业分布在一起,有利于减少物料运输成本和交易成本,有利于上下游企业进行技术交流,提高产品质量;③相同的企业分布在相近的地理位置,能够分享搭配采购优惠、信息交流等益处。

1.3 跨国气体公司在中国区域分布分析

世界主要气体公司在中国企业的区域分布见表1。

表1 世界主要气体公司在中国区域的企业分布

公司	东部 区域	北部 区域	南部 区域	中部 区域	西部 区域	总计
林德集团	29	8	9	1	1	48
法国液化空气集团	15	10	4	1	1	31
普莱克斯集团	13	5	4	2	1	25
美国空气化学产品集团	7	8	7	0	1	23
日本太阳日酸公司	4	1	5	0	0	10
德国梅塞尔集团	5	0	1	1	4	11

跨国气体公司计划进入某个区域市场,除了考虑一定的政治因素外,更主要依赖于对市场的容量、产业规模、在位企业竞争力的判断等^[5]。由于长江三角洲、珠江三角洲和环渤海区域是中国经济增长最快的3个区域,区域内分布有众多大型钢铁企业和石油化工企业,因此成为各气体公司必争之地。由于气体行业有其特殊的价值链和进入壁垒,先进

入者将能覆盖一定区域范围,将加大后来者的进入风险。跨国气体公司的进入,将进一步提高气体产业结构性进入壁垒,主要表现在:

(1) 提高绝对成本壁垒

跨国气体公司进入相关区域,一般是选择通过与当地重点企业(钢铁或石化企业)建立战略伙伴关系,通过合资方式经营,母公司通过控股子公司实现在区域内的产业扩张。子公司一方面可以依托母公司的全球性安全生产、销售网络、技术更新换代等方面的经验和优势,全面地降低生产成本,在资源配置上更加优化。借助于资本雄厚,甚至不惜承受初期亏损,以换取市场份额,实施总成本领先战略。低成本可使公司在与竞争对手的争斗中受到保护,并有利于形成更高的绝对成本进入壁垒。

(2) 提高规模经济壁垒

跨国气体公司生产有显著的规模经济性,在与区域内重点企业合作或独资经营时,凭借其规模经济性而具有强大的竞争优势,国内企业要么与跨国气体公司进行合资生产,要么被纳入合资公司的纵向一体化生产体系中,形成几家跨国气体公司寡头垄断的竞争格局。在产业市场集中度提高的同时,潜在企业进入市场的规模经济壁垒也大为提高。规模经济壁垒表现在营销费用和研发费用上,因为营销费用和研发费用都是一种典型的沉淀成本,具有明显的规模经济性。跨国气体公司选择的合作伙伴,往往都是区域内具有一定品牌和市场份额的国内优秀企业,通过合资或独资,跨国气体公司可以在国内公司原有的市场份额和营销网络基础上进一步扩张,巨大的市场份额保证了其规模经济壁垒的实现。

(3) 提高产品差别壁垒

品牌是跨国气体公司最重要的工业产权之一,品牌控制实质是市场份额控制,品牌控制的基础在于先进的技术、优良的产品、强大的广告和营销攻势。跨国气体公司在进入相关区域时,绝大多数都要求使用其品牌,并通过强大的销售技能和市场引导,排挤和打压区域内其他企业品牌在客户中的影响,利用客户对其品牌的认同以及由此产生对价格敏感性的下降使公司得以避开竞争,解除替代品的威胁,由此提高区域产品的差别壁垒。

对于某些潜在的区域如中国的南部区域、中部区域和西部区域,跨国气体公司一旦先进入这些区域,将会构筑策略性进入壁垒,并有选择性地实行限制性或掠夺性定价、生产能力扩张、广告策略、产品空间填充以及专利和工资率壁垒等。此类策略的实

施,将进一步阻止潜在企业的市场进入,主要表现在:①限制性定价策略壁垒。新进入者与在位者的平均成本存在差别的情况下,在位者所制定的价格刚好与进入者的平均成本相等或者低于进入者的平均成本,使进入者无利可图,最终放弃进入。跨国气体公司凭借其较大的绝对成本优势、规模经济等方面的优势,实施限制性定价策略不但可以震慑潜在的进入者,而且区域内的其他国内企业也难以应付这种消耗战。②产品空间填充策略壁垒。新进入者在进入某一区域时,总希望与在位者产品存在差别,从而可以避免激烈的价格竞争。因此,新进入者进入市场时可能会倾向于寻找市场空间,但在位者为了阻止潜在企业的进入,将会试图把产品空间填满,不留任何有利可图的市场空位。跨国气体公司的技术优势,使其在产品的研发、品质的控制等方面都可以及时更新,满足市场细分的要求,抢先填充产品空间。国内企业不具技术优势,往往只能跟随在国外品牌后面进行模仿,利润空间较小。③市场引导策略壁垒。市场引导策略将进一步加强客户对产品的偏好,提高品牌忠诚度,强化产品差别化壁垒。在强化了产品差别和品牌忠诚度的区域市场上,潜在企业要进入并改变消费者原有的购买习惯,就必须付出比在位者更多的费用,从而提高其进入的绝对成本壁垒。表 2 所示为法国液化空气集团基于 GDP 发展规模将中国区域划分为 4 类发展区域,每个区域将会有不同的发展策略。普莱克斯集团重点在于巩固和提升在三大区域(华北、华东区域和华南区域)的领先地位;通过钢铁、石化、化工、电子和煤化工等支柱行业的机会寻找战略合作伙伴,向中西部、重庆和成都等地区发展,建立业务增长基地。

表 2 法液空集团在中国发展区域的划分

重点发展 排序	第一类 区域	第二类 区域	第三类 区域	第四类 区域
北部区域	北京、天津、河北、山东	黑龙江、辽宁	吉林	内蒙古、新疆
东部区域	江苏、上海、浙江	安徽	陕西、山西	—
南部区域	广东	福建	广西	海南
中部区域	—	河南、湖北、湖南	江西	—
西部区域	—	四川、重庆	云南	贵州、宁夏、甘肃、青海、西藏

此外,最近法国液化空气集团取得了东北特钢集团、江苏沙钢集团、辽宁营口中板厂等大型供气合同或独家谈判权力,以及美国空气化学产品公司获得了江苏南京惠生二期的供气合同等,将进一步增强在一定区域内的市场垄断地位,进一步增强公司在区域内的规模效应,并增加新进入者的进入壁垒。根据目前的市场发展和竞争态势,在区位选择上,对林德集团而言,可优先考虑继续保持在长江三角洲区域的快速发展,捕捉新的投资项目,进一步优化区域的协同效应,将规模效应带来的竞争优势发挥到最大化;强化市场团队的作用,迅速捕捉在中部和西部区域的大型投资机会,迅速建立区域进入壁垒,为扩大市场份额和公司未来业绩的提升做准备;在北部和南部区域,面对其他跨国气体公司已形成的局部规模效应,需建立一套行之有效的区域发展战略,寻找突破口,缩小林德气体公司与其他气体公司之间的壁垒差异,由点到面地开拓业务。

2 合作方式战略比较

2.1 影响外资投资形式的主要因素

目前,外资对华直接投资的方式主要分为外商独资、合资企业和合作企业。随着时间的推移,这 3 种方式所占的比重出现了重大变化:1979—1985 年,以合资企业为主;20 世纪 90 年代开始,独资企业的数量迅速增加;1997 年独资企业的数量开始超过合资企业,尤其是通过收购和兼并方式直接成立独资公司或至少达到绝对控股,正在成为跨国公司进入中国市场的新动向。

佐腾宜雄等^[6]在研究中提出,在合资初期,外方的核心优势是资金、技术和管理,而中方的核心优势主要是政策、本地化和市场,正是由于双方都具备一方所不具备的核心优势,双方才能走在一起。Hen-nart^[7]曾归纳了组建合资企业的四大动机:①利用规模经济性和分散风险;②克服进入新市场的壁垒;③共享互补性知识;④在进入外国市场时减轻恐外反应。在资源与技术密集型行业,外资企业倾向于以共同控制的方式介入,以获得当地资源;而在规模经济比较显著、本地企业处于支配地位的行业内,外资企业倾向于以合资方式进入。Elango 等^[8]认为在规模经济显著和利润率高的行业,外资企业倾向于以并购或合资方式进入。在合资过程中,双方的核心优势开始出现消长,大多数的外方投资者逐步熟悉当地市场,学会了如何在当地有效地开展市场营销,原来中方掌握的销售渠道已经被外方投资者掌

握,而中方合资者由于没有意识到控制销售渠道的重要性或者意识到了也无法阻止销售渠道的丧失,市场优势已经成为双方的共同优势。此外,对外方投资者而言,独资化已不可避免。外方可以在中方企业扩大规模或技术改造等,在中方企业资金紧张时,利用资金优势来扩大自己的股权以达到控股的目的;多数跨国公司实行技术控制,如规定合资企业只能向跨国公司或其在中国的独资企业购买关键技术或核心零部件,购买技术的先进程度及购买价格都控制在在外方手中。因此,合资过程基本上是利用中方的资源而提高自身实力的过程,当中方的核心优势丧失,可利用的资源越来越少时,独资化的进程就不可避免^[9]。此外,曹洪军^[10]指出跨国公司追求控股权的动因是追求动态、持续竞争的必然要求;控制技术扩散,保持核心竞争力的要求;整合企业文化的需要;也是企业制度追求完善的需要。

2.2 跨国气体公司在华子公司独资或合资情况分析

尽管各大跨国气体公司在国内都已经建立一定规模的合资企业,但对于所有跨国气体公司而言,建立独资企业是集团的首选,其次是合资模式,各气体公司在中国的投资情况见表3。

表3 世界主要气体公司在中国的投资情况

公司	独资企业/个	合资企业/个	投资总额
林德集团	20	28	8.0亿~10.0亿美元
法国液化空气集团	24	7	8.0亿~10.0亿美元
普莱克斯集团	14	11	>4.0亿美元
美国空气化学集团	16	7	>5.0亿美元
德国梅塞尔集团	6	5	2.7亿美元
日本太阳日酸公司	10	0	<1.0亿美元

从在华合资经验和方式来看,林德集团较其他竞争者拥有更为弹性的选择。法液空集团曾有一合资公司失败的经验教训,势必对合作模式上的选择作出审慎的考量。普莱克斯集团也显示其在中国合资成功的经验,如40%以上在中国的子公司为合资企业;50%以上在中国区域销售的气体产品来自于合资企业;50%以上资本投入来自于合资企业;80%以上合资企业进行了多次增资扩产;所有的合资企业健康成长,合资双方友好合作。

目前,林德集团和普莱克斯集团较其他气体集团在气体业务领域合作模式上弹性较大,可根据实

际情况选择独资或合资模式。各大跨国气体公司在华投资模式的界定是期望在15~20年的气体业务的合作中,合作双方根据企业双方发展的战略选择由气体公司独资、双方合资(气体公司控股)、双方合资(50:50)或其他合作方式进行。

(1) 气体公司独资经营

由气体公司独立出资,并根据相关法律法规,成立全资企业。独资企业将制定企业章程,并需获得有关部门批准。独资公司将根据法律规定成立董事会,并任命总经理负责企业日常运营和管理,其职权范围由董事会决定;合作双方通过友好谈判签订气体供应合同。独资企业供气模式的特点:专业气体公司将全面负责气体设施全部投资、建设、拥有和运行操作气体设施;客户方无需承担气体设施的投资,运行的任何风险和责任;用户方可集中精力在企业的核心业务领域,气体设施部分由专业化的气体公司来运营和管理,全面承担提供可靠、合格的气体供应的责任。

(2) 双方合资经营

由合作双方共同出资,并根据合资经营企业法成立合资企业,双方股份比例由双方协商。目前国内通行的做法多为50:50的合作方式。合资企业将建立董事会,双方根据股份比例出任董事,通常由客户方出任董事长,如需设立副董事长可由专业气体公司方提名出任。总经理一般由气体公司的专业人员出任,便于对合资企业的安全运营和管理保持与专业气体公司相一致。如需设立副总经理,一般由客户方提名出任。财务经理可由双方共同提名或双方轮流提名,合资公司管理人员(如运营经理、人事经理等)由董事会任命。合资企业的董事会是合资企业的最高权利机构,决定合资企业的一切重大事宜。合资企业的总经理、副总经理等管理层对董事会负责,负责企业的日常经营与管理工作,其职权范围由董事会决定。合资双方的出资方式为气体公司可以生产设备或现金入股,客户方可以土地或现金入股。合资企业可以委托相关工程公司建设安装气体设施。用户方与合资企业签订气体供应合同,并向合资企业购买工业气体产品。合资企业经营方式的特点:合作双方可以有紧密长期的股权投资合作关系,优于单一的气体买卖合作关系;双方共同承担合资企业投资与运行成本,享受经营利润和承担经营风险;客户需与合作方一同参与合资企业管理,一起决定合资企业重大事宜;合资企业有助于加强双方的沟通和了解,化解未来合作中的困难和矛盾。

3 本土化战略比较

3.1 本土化战略的发展

吴春妮^[11]和吴显英^[12]在研究中分别指出,在经济全球化的大背景下,国际化是企业发展壮大 的必由之路,本土化是跨国气体公司推进国际化进 程的重要选择。集团在开展跨国经营业务时,不可 避免地要采用本土化策略,如战略目标、生产成本、物 质采购、人才、品牌运营、经营管理、技术研发及公 关战略的本土化等,实施本土化策略是跨国气体公 司在国外市场制胜的重要筹码。跨国公司本土化策略 的演变与发展历程可分为 3 个阶段:①第一阶段是 产品导入型的本土化。跨国公司利用东道国低廉的 劳动成本开展加工装配等劳动密集型产品为主的生 产成本本土化;随着进一步的扩张,迫切需要人才本 土化和采购本土化以降低成本。但其人才本土化仅 限于一般管理人员的本土化,中层经理一般都由外 方担任。②第二阶段是市场导入型的本土化。跨国 公司的扩张行为表现为产品市场和营销模式的扩 张。只有当跨国公司的扩张行为面临强大阻击时, 本土化问题才会受到重视,特别是当竞争对手利用 当地消费者的偏好和营销渠道的特点开发出更富有 竞争力的产品或创立了更富攻击力的渠道策略时, 一些跨国公司才不得不重新思考建立竞争优势的基 础。强有利的本土化策略此时才能应运而生。在此 阶段,本土化的内容转变为以高层管理人员、全面品 牌运营和研发的本土化为主导。③第三阶段是全面 整合资源性的全方位本土化。跨国公司要进入竞争 的最激烈的阶段是“服务和文化的竞争”。即通过本 土化降低成本,以客户化的解决能力来决定胜负,看 自己的企业结构和文化能否与当地文化相衔接。此 类本土化不再是设立合资厂这么简单,而是在销售 渠道、研发体系、生产配套等能否同时实现本土化并 完全整合,最终纳入全球供应链,成为决定输赢的 重要筹码。本土化策略已经成为跨国公司全球化战略 具体落实的载体,而人力资源本土化是跨国公司本 土化战略的关键和根本。实施人才本土化战略有利 于降低企业成本,开辟本土市场,跨越内部的文化障 碍,赢得当地政府的支持^[13]。

3.2 跨国气体公司在华本土化发展分析

各主要气体公司在人员、技术本土化上的比较 见表 4。

表 4 世界主要气体公司在人员、技术本土化上的比较

本土化比较	总裁	高级 管理层	中级 管理层	设备 制造	技术支持
林德集团	本土	外籍 + 本土	本土	中国 + 德国	林德杭州工程中心 德国技术中心
法国液化空 气集团	外籍	外籍 + 本土	本土	中国 + 法国	液空杭州工程中心 法国技术中心
普莱克斯 集团	外籍	外籍 居多	本土	美国	亚洲区域总部(上海) 亚洲业务技术支持 中心(上海) 亚洲生产运行和质 量管理部门
美国空气化 学集团	外籍	外籍 居多	本土	美国	亚洲研发中心(上海) 美国技术中心
日本太阳日 酸公司	外籍	外籍	本土	日本	日本技术中心
德国梅塞尔 集团	外籍	外籍 + 本土	本土	杭氧股份有 限公司	上海技术中心

法国液化空气集团在中国的业务更加强调协同 效用,由于长期作为行业的领导地位,因此拥有广泛 的经验来推动集团在中国的投资发展。公司高层 (合资公司总经理以上)利用本土化、当地化和区域 优势,发展良好的政府和社会关系,及时反馈大型项 目的机会,总部的业务部门能及时地配合区域做好 详细的市场、客户背景、行业背景等方面的调查研 究,及时反馈到总部相关高层会议上,由总部高层及 时确定此类大中型项目是否符合公司投资发展的策 略和方向。一旦经过公司高层确定后,面对充分竞 争的市场环境,法国液化空气集团将会利用低成本 优势策略、高层公关策略等一体化战略布局获得投 资机会,扩大市场份额,并进一步抬高市场进入壁 垒,获得竞争优势。尽管原 BOC 集团在中国的本土 化策略实施非常成功,但由于林德集团兼并收购后 不可避免地面临集团战略发展、管理方式、运营模式 和企业文化等广泛领域的调整,必然对集团在中国 区域内重大决策产生重要影响,势必导致机构繁多、 决策缓慢、人心稳定、管理执行力度等现象的出现, 将会对公司的业务发展产生一定程度的影响,但新 林德集团仍旧在管理模式本土化、人力资源本土化、 资本运作本土化等方面的思路、经验和发展策略上, 领先于其他业内竞争者。普莱克斯集团和美国空气 化学集团都能保持较为稳定的管理团队,根据集团的

(下转第 86 页)

PS、PMMA 微球通常采用乳液聚合的方法制备,而 SiO₂ 微球典型的制备方法为 Stöber 法^[6]和反微乳液法^[7]。为得到单分散性良好的 SiO₂ 微球,对于粒径 > 100 nm 的颗粒,可用 Stöber 法制备,对于粒径 < 100 nm 的颗粒,采用反微乳液法制备。

将单分散胶体微球组装成有序模板有多种方法,其中重力沉降法、离心法,不需特殊设备,操作简便易行,是最常用的组装方法。对于所组装的有序胶体晶体,由于 Braag 衍射,可以观察到强烈的彩光出现。一般来说,借助于简单的重力沉降法、离心法难以组装较高质量的模板,适合于制备对模板有序性要求不太严格的大孔材料^[8]。

此外对于所组装的胶体晶体,一般需要进行在模板熔点温度下进行适当的烧结处理。通过烧结使模板微球部分地融合成颈,从而增强模板的机械强度,并且使制备的材料大孔具有三维交联性。

以组装的 PS、PMMA 模板制备大孔材料,模板可通过高温氧化或采用溶剂萃取的方法来去除,过程比较简单,适用面较宽;采用 SiO₂ 模板时,虽然 SiO₂ 具有不易变形、耐高温的优点,然而去除时一般需用 HF。HF 能与大多数金属及金属氧化物反应,

这就限制了其在制备 3DOM 金属及金属氧化物材料上的应用。因此, SiO₂ 模板一般用来制备耐 HF 腐蚀的大孔聚合物、碳等材料。

三维有序大孔材料主要涉及金属氧化物、金属、半导体、聚合物、碳材料及三维有序微孔/大孔、介孔/大孔复合材料的制备。

1.1 3DOM 金属氧化物的制备

3DOM 金属氧化物的制备主要采用原位溶胶-凝胶法和盐沉积法,这 2 种方法都是通过滴加或浸泡的方式,将金属前驱物填充到模板空隙中,利用化学反应将前驱物转化成所需要的材料。

Judith 等^[9]直接将钛的醇盐填充到聚苯乙烯胶晶模板间隙中,醇盐经历溶胶-凝胶过程后,再通过焙烧除去模板合成了 3DOM TiO₂, 该材料具有较高的折光指数、更强的光子带隙效应。以醇盐直接填充胶晶模板时,由于胶晶内部的水分较少且分布不均,造成醇盐水解不充分,水解程度也不均一,难以得到性质均一的 3DOM 材料。沈勇等^[8]将钛酸四丁酯首先配制成性质均匀的 TiO₂ 溶胶,然后将溶胶填充到胶晶空隙,原位形成凝胶,焙烧后可得到性质均一的 3DOM TiO₂。同理,利用前驱物的溶胶-凝胶

(上接第 84 页)

整体发展战略并结合中国的实际状况,有步骤的进行一定程度的本土化发展。

此外,值得指出的是各家跨国气体公司都有不同程度的公关战略本土化。成功的公关战略是跨国气体公司顺利实现关系本土化的重要途径,保障了跨国气体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政府、企业和员工的信任。跨国气体公司在中国的公关策略主要表现在:通过公司高层领导访华并会见政府或大中型集团或企业高层,与之建立战略合作伙伴关系,并加强对各级政府和企业中高层的公关;通过支持高等教育、赞助教育体育竞技活动等支持中国教育和体育事业,培育潜在客户及未来优秀员工,扩大企业影响力和产品的知名度;通过参与各种赞助、捐款、救助等社会公益活动,支持中国公益事业,提升公司形象与社会声誉。

参考文献

[1] 孙国民.我国气体工业前景广阔[N].中国冶金报,2007-09-13.
[2] 蒋勣,王煜武,仲健心.全球主要工业气体公司发展概况[J].当

代石油石化,2007(10):39-44.
[3] 张建萍.跨国公司在华投资区位选择的新变化[J].浙江经济,2006(7):44-45.
[4] 李钢,朱玉珊.项目投资地点选择对项目竞争力的影响[J].石油化工技术经济,2004(5):29-34.
[5] 王建漳,陈天慈.跨国公司进入我国产业壁垒的影响[J].漳州师范学院学报:哲学社会科学版,2007(2):20-23.
[6] 佐藤宜雄,石永恒,郑仰南.合资企业“独资化”的博弈分析[J].商业研究,2006(7):145-149.
[7] Hennart J F, Reddy S. The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18: 1-12.
[8] Elango B, Sambharya Rakesh B. The influence of industry on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries[J]. Journal of International Management, 2004(10): 107-124.
[9] 余律.跨国公司在华投资独资化趋势动因分析[J].特区经济,2006(1):26-28.
[10] 曹洪军.外资并购的中外目标差异分析[J].中国海洋大学学报:社会科学版,2004(6):137-147.
[11] 吴春妮.跨国公司在华投资本土化战略探析[J].理论界,2006(5):48-49.
[12] 吴显英.跨国公司本土化策略的主要障碍及对策研究[J].中国科技论坛,2004(6):20-22.
[13] 朱晋伟,吴园一.外商独资企业人才本地化战略研究[J].上海经济研究,2006(5):75-79. ■