

<<中国跨国企业研究>>

图书基本信息

书名：<<中国跨国企业研究>>

13位ISBN编号：9787111279723

10位ISBN编号：7111279727

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业出版社

作者：（法）拉尔松，（中）赵纯均 主编

页数：259

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<中国跨国企业研究>>

### 前言

改革开放以来，随着中国经济的持续、高速发展，很多中国企业开始并逐步加快了它们国际化的步伐。

“走出去”以获取更大的市场、更多的资源、更丰富的先进管理经验已成为很多中国企业的共识。特别是在2001年中国加入WTO以后，中国企业国际化的运动尽管仍处于初始阶段，但已经开展得轰轰烈烈，多姿多彩。

这是中国企业家们为企业自身的成长，为中国经济发展的一次新的“长征”。

在这个过程中既有成功的经验，也有沉痛的教训。

由法国巴黎HEC商学院的教授、中国清华经管学院的教授以及其他中国学者共同完成的《中国跨国企业研究》这本书正是这一过程的一张“快照”。

经济全球化是一个不可逆转的过程。

全球贸易总额、对外直接投资的逐年增加，以及社会、政治、文化、科技领域的交流和融合都是全球化趋势的最好证明。

毫无疑问，对于刚刚开放不到30年的中国，一个本地的企业要发展成为跨国公司是一个十分艰巨的使命。

进入一个不熟悉的市场投资、开办企业面临的挑战是全方位的，它首先来自于战略层面，来自公司战略、国际市场策略、技术转让和竞争、知识产权、战略合作伙伴、国际资本市场、收购兼并等诸多方面，同时社会、文化和政治因素对公司战略和策略的影响也需要企业领导人积极应对。

## <<中国跨国企业研究>>

### 内容概要

本书深入剖析了过去20多年间中国经济高速增长进程中的中国企业国际化行动，是中法两国领先商学院——清华经管学院和巴黎HEC商学院通力合作的研究成果。

本书全面、系统地分析了中国跨国企业的国际化战略，涉及国际营销与品牌、海外并购、国际合资企业、跨国技术管理、跨国组织与人力资源管理等问题，有助于我们深入了解中国企业如何在国内市场取得成功的基础上谋求加快发展步伐、开拓新市场和获得新技术。

特别是，本书揭示出：在市场增长空间有限、资源供应日趋紧张的大背景下，如果国内市场不能真正开放，任何全球化战略都无法长期奏效。

## <<中国跨国企业研究>>

### 作者简介

拉尔松，巴黎HEC商学院主管国际发展的副院长，战备与商业政策教授，在战略与国际商业领域独立或与他人合作出版了多部专著和论文。

拉尔松和赵纯均是巴黎HEC商学院和清华大学经济管理学院2005-2008年合作的中国跨国企业研究项目的发起人和协调人。

## &lt;&lt;中国跨国企业研究&gt;&gt;

## 书籍目录

赞誉学院介绍关于主编推荐序精彩推荐前言致谢作者介绍导论及结构安排第一章 中国跨国企业的公司战略 一、中国企业的战略管理 二、中国企业的一体化战略 三、中国企业的多角化战略 四、中国企业的国际化战略 参考文献第二章 中国的全球化政策 一、入世后的中国 二、海外投资政策和管理 参考文献第三章 中国海外直接投资 一、中国在国际舞台的展现和投资 二、中国企业的国际挑战 参考文献第四章 中国跨国企业国际化进程 一、中国企业的海外初始投资和目标 二、中国企业国际化模式 参考文献第五章 中国跨国公司的国际营销战略 一、国际营销的动机 二、国际市场的进入战略 三、国际营销战略 四、结论 参考文献第六章 技术竞争与中国的跨国企业 一、中国的科技体系 二、企业战略和技术能力 三、结论 参考文献第七章 中国跨国公司的创新与知识转移 一、知识转移的基石 二、中国跨国公司的知识转移系统 三、知识创新与转移的风险控制 四、结论 参考文献第八章 中国跨国公司的文化与组织 一、组织能力、产权管理、企业文化 二、全球化与跨国组织结构 参考文献第九章 中国的跨国企业和全球价值链 一、引言 二、中国企业的战略优势和劣势 三、西方企业业务重心转移带来的影响 四、收购外国企业给中国企业带来的影响 五、结论 参考文献第十章 联盟、合营和中国的跨国企业 一、为获取技术而成立的合营企业 二、为进入国外市场设立的合营企业 三、合营企业和自然资源 四、联盟内部的竞争 参考文献结论 中国独有的优势附录A 本书引用最多的公司附录B 所选中国企业重要的国际化行动缩略语索引

## &lt;&lt;中国跨国企业研究&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 中国跨国企业的公司战略 一、中国企业的战略管理 “企业管理是企业竞争力的核心，由此表明国际竞争力在很大程度上取决于微观企业竞争力的强弱。换言之，如果没有好的企业，国家竞争力就如同无本之木，宏观上再好的规划也只能是纸上谈兵。”可见，中国的企业管理，尤其是把握企业发展大方向的企业战略管理，是增强中国企业竞争力，提高中国国际竞争力的核心。

随着全球经济一体化进程的加快，国内竞争国际化和国际竞争国内化的趋势也越来越强，这必然决定中国企业无论是在本土市场还是在国际市场都会面临更大的挑战。在这样的背景下，中国企业必须顺应经济发展的潮流，做出新的战略选择。

跨国企业（MNCs）将是经济全球化的主体，世界各国都要通过其跨国企业实现经济的全球化。在20世纪跨国企业的重要作用已被人们比较充分地认识，未来它的作用还会有更实质性的发展，它是在世界范围内配置资源的核心力量。

跨国企业从某种意义上把握着世界技术、资本、管理、人才和市场，中国在对外开放的过程中伴随着企业的国际化，培育和发展自己的跨国企业，是未来的必然趋势，也是经济发展的重要目标。

本章笔者借助巴黎HEC商学院和清华经管学院联合研究课题的深入调研，以及对代表企业高层管理团队的实地访谈，试图剖析中国跨国企业在新时期的战略新动向及其战略实施有别于其他国家跨国企业的独特之处。

（一）战略和中国的经济发展 战略最初是指对战争全局的筹划和谋略。企业战略管理理论根植于西方土壤，并且战略管理是一个非常年轻的学科。

“企业战略”一词应用于企业经营最早开始于切斯特·巴纳德（C.I. Bernad）的《经理人员的职能》。直到1965年美国经济学家伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）的《企业战略论》问世后，“企业战略”一词才广泛应用于社会、经济和文化等多个领域。

由此可见，企业战略管理的研究真正发展起来也只有40多年的历史。

企业战略通常划分为三个层次：公司战略（corporate strategy）、业务战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。

公司战略主要是决定企业应该选择哪类经营业务，进入哪些领域；业务战略主要涉及如何在选定的领域内与对手展开有效的竞争；而职能战略则针对如何使企业的不同职能更好地为各级战略服务，以提高组织效率。

本章所研究和阐述的主要是中国跨国企业的公司战略。

中国的企业战略实践真正发展起来只有20多年的历史，康荣平和柯银斌（2004）根据中国企业所处战略环境的不同，将中国企业战略分为三个发展阶段，并给出了各阶段内中国企业的战略特点：

20世纪80年代。

在这一阶段内，占主导地位的经济体制是计划经济，中国国有企业（SOEs）的总体战略行为是“专业化”的。

企业仅生产某类行业中的产品，但企业生产过程是“大而全”和“小而全”，即生产过程和技术的专业化程度很低； 20世纪90年代。

在这一时期内，中国开始从计划经济向市场经济转型，中国企业的总体战略行为发生了巨大变化，多角化经营成为20世纪90年代的主导战略行为； 21世纪。

进入21世纪，中国占主导地位的经济体制是市场经济，中国企业的总体战略行为开始出现差异：一是专业化企业在20世纪90年代的发展过程中，逐渐从计划经济体制下的“专业化”走向市场经济下的“专业化”；还有一批20世纪90年代诞生的企业，坚持利基战略并取得成效。

二是多角化经营尽管受到许多严厉批评，但仍然是中国企业重要的战略选择和企业成长方式。

三是较多的多角化企业主动采取归核化战略，日益取得成效。

（二）中国企业战略管理的现状分析 中国企业所处的环境既复杂又特殊，这种复杂性和特殊性使得中国企业的战略实践也显现出复杂性和特殊性。

在新环境下，中国企业只有形成适应新环境和自身资源能力的企业战略，才能在经济全球化的大舞台

## &lt;&lt;中国跨国企业研究&gt;&gt;

上博得一席之地。

总体而言，中国企业战略管理实践滞后于其他发达国家的原因主要有以下四个方面：· 由于多年实行计划经济，企业缺乏经营自主权，生产和销售任务由国家计划部门统一下达，企业只是一个大车间，因此无须制定战略；· 近几年来虽然企业的经营自主权逐步落实，但由于许多企业产权不明晰，领导人仍然由上级主管部门任命，考核标准多数情况下并不是其经营绩效，所以它们并不关注环境的变化和长远发展；· 一些高层管理人员虽有强烈的事业心和责任感，但对企业战略的认识比较模糊，认为在环境和政策变化快的情况下，将战略同计划等同起来，殊不知企业战略正是在长期计划难以适应环境变化后产生的，因而更具灵活性和指导意义；· 中国企业进入市场的时间不长，许多企业领导者仍习惯按照过去的思维方式考虑问题，往往将精力用在具体的管理事务上，未能认识到战略管理对于高层管理者来说才是最重要的。

当前中国企业发展壮大，主要依靠的公司战略是一体化战略、多角化战略以及国际化战略，这三者是密切相关不能全然分立的，甚至在某些方面是相互重合的，如图1-1所示。

实际上，当多角化战略和一体化战略突破国界的限制，就变成了国际化战略的组成部分；而多角化战略和一体化战略之间在实践过程中有时也是很难加以区分并对其定性的。

但是为了论述方便起见，笔者在后文还是将对三种战略分类并逐一展开论述。

在探讨中国企业新时期的战略选择这一论题时，笔者选择了案例分析的定性研究方法，以期能给国内外读者以真实而直观的感受，从而在思考之余能得出中国企业战略的独特模式。

诚然，个别企业的战略成功或失败不能代表中国企业的战略模式。

下文案例的选取笔者主要出于两个方面的考虑，一是借此次访谈之机，商以获取一些翔实的案例资料，因此部分案例企业与访谈企业相同。

二是笔者较为倾向于选择中国的民营企业作为案例研究对象，因为民营企业与国有企业相比具有更纯粹的企业运作特征，受国家经济干预较少；此外，民营企业近年来海外投资步伐明显加快，涌现出不少成功开拓国际市场的典型，有些企业已初步建立自己的全球生产和销售网络，开始具备跨国公司

(TNCs)的雏形。

民营企业已经日益发挥其经济实力，代表了中国企业的新形象，因此其战略选择及其运作模式必定对中国企业的未来发展产生更加重要的意义。

二、中国企业的一体化战略 中国企业的市场集中度低，举例来说，中国有200多家汽车制造厂家，加起来没有通用汽车公司一家的产量高；而中国最大的钢铁企业上海宝钢集团在全国钢铁总产量中的比重还不足10%，这样的规模很难抵挡住众多跨国公司的竞争(李荣，2004)。

而一体化战略是解决企业规模做大的一种主要战略形式，因此中国企业一体化战略是亟需关注的一个课题。

一体化战略主要有两种类型：垂直一体化(vertical integration)与水平一体化，后者也叫横向一体化(horizontal integration)。

近年来，中国企业较自身增长方式而言更加倾向于并购(M&A)，以期以更快的速度发展壮大，尤其是在国际市场上。

(一) 中国企业一体化战略的实施现状 早在20世纪80年代，中国“上下游一体化、产供销一条龙”的产业模式就极为盛行。

在很多行业中，都是由几家垂直一体化的大型企业把持着行业的生产能力和战略局面，例如钢铁、化工、电信、铁路、航空、石油天然气等行业。

以石化行业为例，《2003~2004年度石油石化行业研究报告》中指出实现石油石化生产一体化将是发展趋势。

而国务院研究发展中心的吕薇在《也谈石油行业的竞争与重组》中也指出：“我国石油石化行业在经历了1998年的重组以后，打破了上下游分割的行业性垄断，组建了中国石油和中国石化两个上下游一体化的大型企业集团。

”举例来说，2004年国际油价节节攀升，造成许多炼油企业生产成本增加，效益大幅度滑坡。

而吉林石化公司(中石油下属的九大子公司之一)凭借炼油和化工装置的优势，大力推进炼化一体化战略，抵御了高油价所带来的市场风险，取得了不菲的经营业绩。





## <<中国跨国企业研究>>

### 媒体关注与评论

巴黎HEC商学院和清华经管学院合作推出了《中国跨国企业研究》一书，专门探讨中国企业国际化战略问题。

我认为本书的推出适逢其时，很有意义。

——柳传志 联想控股有限公司总裁 毫无疑问，对于刚刚开放30多年的中国，一个本地的企业要发展成为跨国公司是一个十分艰巨的使命。

.....本书所提供的处于国际化不同发展阶段的中国企业案例却能给我们点点滴滴、丰富多彩的信息，使读者对当今中国企业国际化的实情有一个比较深入的了解。

——赵纯均 清华经管学院原院长 中国管理现代化研究会常务副董事长

编辑推荐

中国企业的国际化运动，是中国经济发展的一次新“长征”。  
那些国际化的先行者能够给我们提供哪些经验和教训？

清华经管学院建于1984年，首任院长朱镕基教授后来成为中华人民共和国的第五任总理。  
清华经管学院追求卓越的研究和教学，是中国最优秀的经济管理学院之一，也是中国大陆唯一通过了AACSB和EQUIS认证的商学院。

巴黎HEC商学院诞生于1881年，是欧洲顶级的商学院。  
扎根于法国精英的高等专业学校（“Grande Ecole”）体系，凭其浓厚的企业家精神，HEC树立了今日良好的声誉。

巴黎HEC商学院高度重视研究工作及学术论著的发表，与国际商业界保持了密切的联系，造就了HEC与众不同的特点。

<<中国跨国企业研究>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>