

中国跨国企业 研究

C h i n e s e
M u l t i n a t i o n a l s

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？

（法）拉尔松（Jean-Paul Larçon）（中）赵纯均 主编



机械工业出版社
China Machine Press

Chinese Multinationals

机械工业出版社
China Machine Press

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。

Copyright © 2008 by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. All rights reserved. This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system now known or to be invented, without written permission from the Publisher.

Simplified Chinese Manuscript of Publishing arranged with World Scientific Publishing Co. Pte Ltd., Singapore.

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2009-2198

图书在版编目(CIP)数据

中国跨国企业研究 = Chinese Multinationals / (法) 拉尔松 (Larçon, J. P.), (中) 赵纯均主编. —北京:机械工业出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-111-27972-3

I. 中… II. ①拉… ②赵… III. 跨国公司 - 企业管理 - 研究 - 中国 - 英文 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 137405 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:宁 珊 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-27972-3

定价:42.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



赞誉

“该书的推出适逢其时，很有意义……中国企业……‘走出去’的过程中肯定会遇到各种各样以前在国内没有经历过的问题和困难……联想的实践，可以为中外管理学界提供一个活生生的企业跨国并购研究案例。”

联想控股有限公司总裁 柳传志

“本书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。”

安盛集团 (AXA) 总裁

亨利·德·卡斯特 (Henri de Castries)

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。本书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，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。

本书详细介绍了多家著名中国跨国企业的国际化战略，这些企业包括宝钢集团、北京吉普、波导、中石油、中海油、海尔集团、海信集团、华立集团、华为技术、金城集团、联想集团、中色股份、威视股份、上海电气、首钢集团、TCL 集团、青岛啤酒和万向集团等。



学院介绍

清华大学经济管理学院 (Tsinghua SEM)

清华大学经济管理学院（简称“清华经管学院”）是中国乃至亚洲地区最优秀的经济管理学院之一。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第五任总理。

二十多年来，伴随着中国的改革开放和经济发展，清华经管学院发展迅速，在跻身世界一流经管学院的进程中，追求卓越的研究和教学，以实现贡献学术新知、造就未来领袖的使命。

HEC 巴黎 HEC 商学院 (HEC Paris)

巴黎 HEC 商学院诞生于1881年，是欧洲顶级商学院之一，扎根于法国精英的高等专业学校（“Grande Ecole”）体系，凭借其浓厚的企业家精神，巴黎 HEC 商学院树立了良好的声誉，吸引了既有学术潜力又具有企业家精神的优秀人才。

巴黎 HEC 商学院活跃于巴黎工商界，硕士、MBA 和 EMBA 等一系列高级管理课程国际知名。巴黎 HEC 商学院与诸多著名的机构和企业建立了紧密的联盟关系，形成了一个庞大的网络，因此在全球各地都有教学和研究活动，进一步提升了 HEC 的声誉。

巴黎 HEC 商学院高度重视研究工作以及学术论文、著作的发表，同时又与国际商业界保持着密切联系，这些都造就了 HEC 与众不同的特点。

关于主编



赵纯均

清华大学经济管理学院原院长，现任全国 MBA 教育指导委员会副主任、中国管理现代化研究会常务副理事长，是管理学教授和知名的管理教育专家。



拉尔松

巴黎 HEC 商学院主管国际发展的副院长，战略与商业政策教授，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。



推荐序

赵纯均

清华经管学院前院长

中国管理现代化研究会常务副理事长

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。在企业内部管理方面,几乎传统企业管理的每一个维度都需要做出深刻的变化来适应国际化的

需要，特别是企业的组织结构调整和跨文化管理都是企业领导人面临的全新课题。还不能说中国的跨国企业在这些方面已经具有了一套完整的经验或成功的样板，然而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。

感谢中、法两国的学者们所做的开创性的工作。感谢法国巴黎 HEC 商学院拉尔松教授为本研究项目的构思、组织和领导所做出的艰苦卓绝的努力。他的工作热情和执著精神值得我们每一个人学习。我期待着两国的学者能把这项意义深远的工作继续下去，在中国企业国际化的研究方面做出更多的贡献。



精彩推荐

“中国在 2001 年加入了世贸组织，虽然中国企业的国际化进程才刚刚起步，但这个过程却是活力十足、形式多样，这对中国企业家的成长以及中国经济发展来说，是另一个‘万里长征’。这个过程中既有成功的故事也有辛酸的教训。巴黎 HEC 商学院和清华经管学院以及其他的中国学者合力编著了这本《中国跨国企业研究》以飨读者，对这一国际化过程做了简要的概括介绍。”

联想控股有限公司总裁 柳传志

“机遇和挑战并存的全球化时代，对许多群体、公司以及个人来说，本书是个非常有用的映照，向读者介绍了中国公司是如何利用国内的成功来加快自身发展，提升自身进入新市场或获取新技术的能力。我们在大部分的案例中看到了精心设计的战略，尽管其中有一些面临了挑战。”

安盛集团 (AXA) 总裁

亨利·德·卡斯特 (Henri de Castries)

“这是本非常出色的新书。本书以战略眼光洞悉若干中国主要跨国企业的崛起历程。专业学者以及从业人员如果了解中国市场的微妙之处，以及中国公司在国际舞台上角色演变的话，这本书是必读本。”

战略专家，比利时布鲁塞尔欧洲管理发展基金会总干事

埃里克·科尼埃尔 (Eric Cornuel)

“战略以及国际商业专家长时间以来一直在解析发达经济体的跨国公司。但是过去的十年间，世人见证了新兴市场上，尤其是中国市场上崛起了众多商业巨头。巴黎 HEC 商学院的拉尔松教授与清华经管学院的学者合力编著了一本案例翔实的新书。本书向读者介绍了中国跨国公司国际化过程中存在的问题以及取得的成功，见解深邃。专业学者以及从业人员如果了解这些新崛起的中国跨国企业，这本书是一个宝贵的信息来源。”

经济学教授，英国伦敦经济学院管理系主任

萨尔·埃斯特林 (Saul Estrin)

“过去三十年间中国经济奇迹般的崛起，与历史上美国、德国和日本经济的崛起一样，创造了世界经济的新格局。创造这一奇迹的是一大批中国本土企业。它们中的一些企业已经蜚声国际，与过去的福特、通用、奔驰和索尼一样。中国国民储蓄率超高，中国非常有可能成为未来大跨国公司的安家之处。欧洲和中国的知名商学院——巴黎 HEC 商学院以及清华经管学院的研究人员开展了一项合作项目，致力于从中国和国际视角来解析崛起中的中国跨国企业，成果就是这本见解精辟的新书。这本书必将成为讲述中国经济和中国跨国企业的最经典的书籍之一。”

经济学专家，中国北京清华大学中国与世界经济研究中心主任 李稻葵

“对中国跨国企业感兴趣的商界领袖和学者来说，这本书是必读本。这本书见解独到地介绍了众多中国公司的雄心和‘走向世界’的志向，以及它们的战略和国际化进程。”

战略专家，西班牙 ESADE 总干事

卡洛斯·罗沙达·马洛丹 (Carlos Losada Marrodún)

“对致力于知晓中国跨国企业的崛起历程的管理层以及研究人员来说，本书非常有吸引力和价值。本书有助于读者洞悉中国当今的国际化进程。尊敬的战略专家拉尔松教授是新兴市场跨国公司研究专家，编著了这本书。本书综合采用战略视角和管理视角来探讨影响中国跨国企业的全球性问题，简要介绍了过去数十年间（1986~2006）中国主要企业的国际化战略。本书深深地吸引了我，既有大量信息又简明扼要，使人获益

良多，它涵盖了中国崛起中的跨国企业的国际化进程的不同层面。”

印度班加罗尔印度管理学院公司战略及政策专家
沙布拉曼亚姆·拉横那 (Subramanyam Raghunath)

“中国跨国企业的崛起和影响力折射了中国的崛起。这些企业将对国际商业及贸易产生重要影响，给它们的合作伙伴以及管理层带来局面复杂的挑战，给从业人员以及专业学者带来诸多难题和机遇。拉尔松教授的新书见解深刻，有助于管理层以及研究人员领会中国跨国企业的崛起、运营以及战略。强烈推荐！”

新加坡国立大学商学院商业政策副教授
库林特·辛格 (Kulwant Singh)

前言

柳传志

联想控股有限公司总裁



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。我认为该书的推出适逢其时，很有意义。书中有专门章节分析联想集团并购 IBM PC 业务，我愿意在这里再就这桩并购案多谈一些看法和体会。

首先说这个并购案的意义。中国企业走到今天，需要有一个走向国际的突破，一大批中国企业将会“走出去”发展。“走出去”的过程中肯定会遇到各种各样以前在国内没有经历过的问题和困难，这时候需要有企业扛起大旗，冲在前面，蹚破坚冰。如能突破成功，可以为后来者借鉴，后继的企业可以少走弯路，少缴学费，树立信心。

这是我看联想集团并购 IBM PC 业务的第一个重要意义。其次，企业并购以及并购后的整合是一个传统的管理学难题，这是任何商学院 MBA 的教科书上都反复强调的。联想是一个发展中国家的企业，IBM 又是一个美式资本主义的象征公司，因此联想并购 IBM PC 业务，典型地是一个相对弱势企业并购一个强势企业，属于并购问题的难中之难。联想的实践，可以为中外管理学界提供一个活生生的企业跨国并购研究案例。

接着说这个并购案的风险。我们这个并购案，大致有三方面的风险。其中新企业的品牌能否被国际客户承认、被并购企业的骨干员工是否愿意留任这两方面的问题，是联想并购 IBM

PC 业务的特殊风险、特殊问题。即一个相对弱势企业并购一个强势企业的特殊问题。而另一个风险即文化磨合则是所有并购案中的共同风险、共同问题。今天看来，前两个风险已经得到了较好的克服。但这桩并购案最终成败的关键，还要取决于新联想能否顺利完成文化的磨合。中国和美国的优秀公司，尤其是同一个行业的优秀公司，核心价值观方面都差不多，但中国人和美国人的思维方法和行为方式的差别无处不在。举个例子，我在参加商业谈判时，比较喜欢从长期合作、长期利益出发，同时也为了表达我方的诚意和对谈判对手的尊重，在谈判中会有意识地给对方留出一些余地。但如果谈判对手是国际企业，一般地说，这样做了它们不会领情，而且还会认为你算计得不明白。再比如，西方员工在与上司谈自己的福利待遇时，往往非常直接，理由会讲得很充分，气势也很盛。可中国员工就含蓄得多，他们更多地会希望上司来发现自己的付出和价值，由上司主动给自己改善待遇；反过来，如果下属咄咄逼人地与自己谈待遇的话，中国老板估计多数既不会习惯也不能容忍。

最后说一下对这个并购案的期望。作为联想集团大股东联想控股的代表，我首先希望并购后确实能产生 $1+1>2$ 的效果，新联想在营业收入、利润水平等诸多重要业绩指标上与过去相比能有大的提高，能给股东创造更大的回报，这是纯粹从并购投资行为角度考虑的最基本要求。光这样还不行，还有更进一层的战略性追求，我们希望企业的核心管理层有中国员工掌控或参加。当然，首先是企业业绩的发展和对股东的回报，而这进一步的要求要在并购后的磨合过程中逐步实现。其中的进与退、松与紧都非常讲究艺术，一方面不预则废，另一方面欲速则不达，关键是看中国人在能力上和美国人在精神上是否都做好了准备。

致 谢



巴黎 HEC 商学院与清华经管学院在经营战略领域的合作研究项目和教师交流互访由来已久，本书是巴黎 HEC 商学院与清华经管学院长期持续合作的成果。

中国有大量关于外国跨国公司的著作，但很少有涉及中国新兴跨国企业战略的信息。因此两所学院联手对中国内地各行业的国际化进程进行了系统化的研究。

巴黎 HEC 商学院和清华经管学院有关中国跨国企业的研究项目由清华学术委员会副主席、清华大学校务委员会委员、清华经管学院前任院长赵纯均教授、清华经管学院常务副院长陈国青教授以及巴黎 HEC 商学院的拉尔松教授共同发起。

本项目得到了清华经管学院院长钱颖一教授和巴黎 HEC 商学院院长伯纳德·韩马南索（Bernard Ramanantsoa）教授的大力支持。

还得到了巴黎工商会（CCIP）、中华人民共和国驻法国大使馆、法国驻中国大使馆以及中国国家自然科学基金委员会（NSFC）的支持。

法国安盛集团总裁亨利·德·卡斯特（Henri de Castries）先生通过“安盛计划”，其个人为本项目注入了一股强大的动力，“安盛计划”是 2006 年为促进巴黎 HEC 商学院与清华经管学院之间的研究合作关系所建立的。

共有 15 位来自北京和巴黎的专家参与了本项目，他们分

别来自：

- 清华经管学院企业战略政策系；
- 巴黎 HEC 商学院战略系；
- 国务院发展研究中心（DRC）企业研究所；
- 中国社会科学院（CASS）世界经济和政治研究所。

我们还要特别感谢国务院发展研究中心企业研究所（ERI）陈小洪主任，中国社会科学院世界经济与政治研究所（IWEP）余永定主任。

中国的调研工作由王以华教授（清华经管学院）协调完成，欧洲的调研工作由巴黎 HEC 商学院的柏薇薇（Geneviève Barré）女士协调完成。

企业界对本研究项目的反应也非常积极。

我们要特别感谢以下知名公司及其首席执行官（CEO），感谢他们接受了我们的调研并提供了资料：中国银行、上海宝钢集团公司、北京吉普汽车有限公司、宁波波导股份有限公司、京东方科技集团股份有限公司、中国华源集团有限公司、中国石油天然气集团公司、中国海洋石油总公司、海尔集团公司、海信集团有限公司、华立集团股份有限公司、华为技术有限公司、金城集团有限公司、联想集团有限公司、中国有色金属建设股份有限公司、威视技术股份有限公司、上海电气集团股份有限公司、首钢集团、TCL 集团股份有限公司、青岛啤酒股份有限公司、杭州娃哈哈集团有限公司、万向集团公司、雅戈尔集团股份有限公司。

我们要对付出许多宝贵时间进行了访谈和资料搜集的个人、企业领导、高层管理人员和公司代表们表示特别的感谢，他们是：

- 巴黎支行总经理潘诺（中国银行）；
- 战略研究室主任吴东鹰和海外事业发展部高级主管冯爱华（上海宝钢集团公司）；
- 战略和信息情报室主任车陆新和谢伟主任（北京吉普汽车有限公司）；
- 国际部总经理竺兆江，策划部总经理上官艳军，波导萨基姆电子有限公司总经理刘方明和 Gérard Cautin 副总经理（宁波波导股份有限公司）；
- 海尔大学校长邹习文（海尔集团有限公司）和欧洲营销主管 Patrick Bailly（海

尔集团公司);

- 市场部副经理熊绪芝 (海信集团有限公司);
- 副总裁宋一新; 欧洲区副总经理 Li Lilian, 华为大学副校长徐立新; 法国区总经理 Wen Patrick (华为技术有限公司);
- 营销主管 Anne-Pierre Guignard (联想集团有限公司法国);
- 国际市场总经理孙晓明和市场经理王传忻 (威视技术股份有限公司);
- TCL 多媒体科技副总经理袁冰, 战略企划部邓睿部长, 高级分析师陈伟彦 (TCL 集团股份有限公司);
- 营销管理总部部长、总裁助理杨华江 (青岛啤酒股份有限公司);
- 总经理助理焦长勇和外联办公室副主任单启宁 (杭州娃哈哈集团有限公司);
- 发展部总经理沈志军, 人力资源部经理汪洋 (万向集团公司);
- 总经理孙云彪 (雅戈尔集团股份有限公司)。

最后, 我们还要特别感谢万向集团创建者和董事长鲁冠球博士为我们的工作所投注的时间和精力。

拉尔松教授

巴黎 HEC 商学院



作者介绍

柏薇薇 (Geneviève Barré)

柏薇薇女士是巴黎 HEC 商学院国际发展部的中国项目协调人，其专业领域为中国的工业、研究和教育政策，20 多年来一直为欧洲和中国的经济合作项目贡献着自己的力量。曾在经济合作与发展组织中对中国的经济特区进行了研究 (Oborne, 出版发展中心, OECD, 巴黎, 1986), 也是《中国外商投资和中国创新思潮》报告 (OECD, 巴黎, 2000) 的作者之一。

陈国青

陈国青教授是清华经管学院常务副院长，中国教育部长江学者特聘教授，专业领域为管理科学与工程，同时也是 EMC2 信息系统讲席教授，他还担任数家国际期刊的编辑、区域编辑以及编辑部成员，讲授和研究的领域包括 IT 管理和电子商务、商务智能和管理决策、软计算和数据模型。

杜亚明 (François Duhamel)

杜亚明是墨西哥普埃布拉美洲大学的国际商务教授，讲授的课程有国际供应链管理、亚洲商务和战略管理，研究重点是新兴国家跨国公司的全球外包和战略组织。与 Bertrand Quélin 联合发表了《融合战略外包和企业战略：外包的动机和风险》(欧洲管理杂志, 2003)。