第一图书网, tushu007.com

<<集团管控大趋势>>

图书基本信息

书名：<<集团管控大趋势>>

13位ISBN编号：9787030221810

10位ISBN编号：7030221818

出版时间：2008-9

出版时间：科学

作者：白万纲

页数：287

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

前言

缘起　　近年来，西方发达国家通过控制包括硬通货在内的金融系统、资本市场以及各种尖端技术，从而掌控了全球战略的制高点。
美国作为西方发达国家中的翘楚，其国家战略始终领先一步，高人一筹。
美国通过知识产权与产业标准管理体系、利益联盟协作体系、优势锁定与放大系统、军事霸权策略等手段确立了其无可撼动的优势。
　　同时，以美国为首的西方国家正将其国家大战略同本国跨国公司战略进行捆绑，并通过对跨国公司实施强大的管控将其“经济长鞭”的效能发挥极致，成为当前发达国家对外扩张、攫取国家利益的主要方式和手段。
　　相比之下，中国跨国公司的路在何方　　思变　　随着时代的发展，尤其在全球经济一体化的今天，企业无论从组织构架还是治理结构等方面都发生了相当大的变化，集团化企业已经成为公司形态发展的主流。
而由此带来的结果是公司从战略的制定到战略的执行都将面临更加明显的系统性和复杂性。
　　从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统，当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。
从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。

<<集团管控大趋势>>

内容概要

随着经济全球化的发展，全球经济已成为一个交汇融通的大市场。
全球企业间的竞争变得越来越激烈，行业也变得越来越集中。
在波澜壮阔的全球竞争环境下，单体公司犹如一叶小舟，不仅抵抗风险能力非常弱，而且往往无法有效利用资本市场，也无法有效抵御敌意收购。
而集团化企业和总部经济却犹如乘风破浪的巨轮，呈现出显著的竞争优势。
因此企业的集团化管理和母子公司管控便成为当今业界的一个热门话题。
本书不仅从历史的角度阐述了全球母子公司管理流派及发展趋势，而且结合中国企业集团化发展的特殊性，深入探究了“集团总部如何创造价值？
母子公司管控模式才能使一个集团化公司成为真正的强势集团？
”等一系列问题。
而这些问题也正是处于改革大潮中的中国企业家和公司的管理者们共同关心的问题。
本书适用于政府机构中经济管理和服务部门，大型国有和民营企业集团管理者，集团型公司的分、子公司的中高层管理人员以及致力于企业管理的有志之士等，同时也可以作为经管类在校学生的参考用书。

作者简介

白万纲，华彩咨询集团董事，工商管理博士。
曾任职国际咨询公司与多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验，、目前担任中共中央党校国资委分校、浦东干部学院、国家会计学院、清华大学、北京大学、上海交通大学等学府的客座教授，国务院国资委和北京、上海、山东、江苏、天津等多个省市国资委、经贸委的管控顾问，同时还是多家超大型企业集团的独立董事。
他带领的咨询团队已为近300家集团型企业提供了母子公司管控咨询服务，包括中石油集团、中粮集团、中国移动通信、招商局集团、五矿集团、中国邮政、东风汽车集团、宝钢集团、中集集团、沙钢集团、广厦控股等。
个人专著：《咨询的力量》、《总裁制造》、《锻造高智商企业》、《母子公司管控109问》、《大国的崛起——国家管控》等。
系列管理音像教材：《母子公司管控系统篇》、《母子公司管控职能篇》、《总裁修炼》、《集团利润模式》、《母子公司管控十大问题》、《组织智商》、《国家管控》等。

<<集团管控大趋势>>

书籍目录

第一章　关于母子公司管控第一节　全球母子公司的管理及其发展趋势一、全球母子公司管控的主要流派二、母子公司体系整合的两种境界第二节　母子公司体系中的公司治理一、母公司的董事会功能二、母公司对子公司的内部控制第三节　关于企业集团化一、集团化的特点二、真正的集团是强势集团第四节　全球母子公司管理的发展趋势一、治理与管控是当今母子公司管理发展的趋势二、母子公司管理过程中的一些管理误区本章小结第二章　华彩母子管控理论介绍第一节　治理、管理与管控一、关于治理二、出资人不到位三、管理与管控第二节　母子管控的类型一、四种基本的母子管控类型二、案例：国际著名零售商A第三节　管控模式一、管控模式的四个层次二、集团公司管控之难三、集团公司管控中常见的问题第四节　华彩母子公司管控的核心解决方案一、母子公司的核心解决方案：治理+管理+控制二、母子公司管控主要着眼点三、华彩母子公司管控体系第五节　国有企业集团公司母子管控的一些探讨一、公司上市与母子管控二、国有企业的母子管控问题本章小结第三章　管控基础——公司治理体系第一节　母公司的治理结构一、董事会治理在中国的问题二、如何建立一个有效的母公司董事会三、公司治理中董事会的运作图（3.2）四、母公司对子公司的治理与管控思路第二节　子公司的治理结构一、母子公司中子公司的治理结构二、母公司董事会对子公司公司治理的影响第三节　设计治理管控的六大步骤第四节　治理管理有条件和局限性本章小结第四章　集团战略——投资组合和业务组合第一节　投资组合战略第二节　业务组合战略本章小结第五章　集团战略——横向战略第一节　横向战略概述一、什么是横向战略二、如何制定横向战略第二节　母子公司的关联一、有形关联二、无形关联三、竞争者关联四、缺失关联五、未来或有关联第三节　管理关联一、关联的价值二、关联变革三、关联的协调、强化和固化第四节　横向战略一、共享价值活动二、协调战略姿态三、区分及管理目标四、制度化发掘关联五、通过并购重组加强或创造关联六、建立横向组织与制度保证实施七、构筑管理与资源平台八、横向战略创造价值的途径九、横向协调的模式设置十、横向组织设计本章小结第六章　组织体系整合第一节　母子公司组织体系整合的决定因素一、战　略二、业务流程三、信息技术四、市场环境和行业环境五、管控的需要第二节　集团总部的核心职能一、总部功能定位二、总部功能如何实现三、集团治理、管控系统与管理的协同四、联结性流程和制度五、总部与子公司的权责界面第三节　集团总部的定位第四节　子集团和下属公司的定位一、子集团（事业部）的定位二、下属公司的定位本章小结第七章　管控模式第一节　集团化的整合模式第二节　管控的导向一、价值管理导向二、增长导向三、安全导向四、转型导向五、阶段导向六、能力和机制导向第三节　管控的形态一、投资管控型二、财务控制型三、战略控制型四、制度控制型五、组织控制型六、职能控制型七、业务控制型八、核心人员控制型九、核心资源管控型第四节　全球知名企业管控模式案例研究一、案例一：战略控制型——华润二、案例二：组织控制型——台塑三、案例三：核心资源控制型——壳牌、德比尔斯四、案例四：核心人员控制——ABB第五节　管控模式决定了企业的资源配置强度第六节　华彩控制模型第七节　管控设计一、母子管控设计的核心问题二、管控架构设计三、母公司的功能如何实现本章小结第八章　职能与业务管控第一节　战略管控一、战略管控的重要问题（表8.1）二、战略管控流程与能力管理体系三、战略和计划控制机制（表8.2）第二节　财务管控（上）一、资金管理二、税务管理三、财务报表与报告四、预算体系五、产权关系六、融资管控七、投资管理八、资产管控九、费用管理十、收益管控第三节　财务管控（下）一、财务管控的组织结构二、集团公司财务部门的职能三、集团公司总部的财权配置四、集团预算的编制流程五、财务监督六、财务管控的实现第四节　人力资源管控第五节　其他职能和业务管控一、研发管控二、营销管控三、供应链管控四、品牌管控本章小结第九章　管控机制第一节　战略规划机制一、战略规划机制与制度二、案例：浙江某民营企业的战略规划问题三、行业研究四、战略规划一般的机制第二节　经营计划机制一、“十大工程”机制二、矩阵式操作第三节　预算机制一、闭环预算二、开环预算第四节　业务评价机制一、企业的价值主要是由各个部门创造的二、部门绩效和战略绩效三、绩效合约第五节　管理报告机制一、由子公司到母公司的层层上报过程二、汇报会的进行过程第六节　绩效管理机制一、对经理人的业绩评价二、子公司员工的培养和管理第七节　审计监察机制一、审计监察机制的重要作用二、大型集团和小型集团的内部审计机构三、审计委员会和审计部的主要职责四、通用电气的内部审计机制第八节　业务管理机制一、业务管理机制二、复星集团的业务管理机制第九节

横向管理机制本章小结第十章　管控环境第一节　跨层次管理职能、流程的协同性促进第二节　信息管控一、信息管控的目的和原则二、信息管控的实施三、管理驾驶舱软件第三节　风险管控一、有关风险的概念　二、企业风险的种类三、风险管理办法四、GE的内审体系第四节　企业文化一、企业文化应该优先为战略提供服务二、企业文化是设计出来的，而非沉淀出来的三、企业文化可以定向积淀，强行积累本章小结本书的回顾和总结后记

章节摘录

第一章　关于母子公司管控　　第一节　全球母子公司的管理及其发展趋势　　一、全球母子公司管控的主要流派　　首先，我们要纠正一个最基本的概念。
有些人说，既然从组织架构上，我们可以把企业分为母子的、事业部的、分公司的、矩阵式的，那么是不是管控也可以分为母子公司的管控、矩阵式管控、事业部管控和分公司管控。
我们认为这是一个错误的说法，不管哪一类的管控，只要是有一个或少数几个核心公司控制其他经济体，形成一个经济板块，它们之间的关系，我们都把它笼统地概括为母子公司管控。
这是我们首先要开宗明义的一点。
　　那么，全球的母公司对子公司的操作可以分为如下若干流派：　　治理派——以美国为首，内部层层委托，外部强有力监控　　一体化运营派——全资子公司或模拟法人，内部分工　　强势集团派——母公司用交易换取管控　　投资组合派——母公司类似基金经理　　内部控制派——强调秩序和安全　　经理层激励派——用经理层激励化解信息黑洞　　1.治理派　　治理派认为，只要给子公司搭建了一个有效的公司治理平台，母公司就高枕无忧，可以放羊了。
这方面最典型的例子就是巴菲特，巴菲特所有的公司分为两种，一种是百分之百全资拥有的，这是巴菲特绝对不相信外人的一面；另外，巴菲特认为，一些经得起历史考验的优秀公司，如吉列、可口可乐等，是值得信赖的，这些公司之所以这么优秀，仅仅是或者其核心原因就是其治理非常优秀，以至于巴菲特敢于信赖，是纯粹的搭顺风车。
这样一种管控手法，内部层层委托，董事会把这个经营的重责委托给执行委员会，执行委员会把它委托给经理班子，经理班子把它层层委托给部长，部长再把它委托给下面的员工等等。
另外，在外部有强有力的监控，通过金融机构，通过股市，通过法律手段，层层地进行监控。
只要有任何人侵犯到中小股东，或者任何人有异动，立即就会遭到法律手段，或者金融手段的制裁。
　　事实上，美国的公司治理，我们中国学了很久都没有学到。
这是因为我们没有美国这么庞大的中介机构、会计师事务所、审计机构等，也没有强有力的金融市场。
美国有一些股评人员，终身只研究一家公司，其研究的深度甚至超过该公司现任整个领导班子对该企业的认识。
比如，在美国的华尔街股市，有一个股评人员长期研究英特尔，他对英特尔非常了解，以至于英特尔一些现任的负责人在上任以后，要去拜访他，跟他交谈，听取他的意见和看法。
由此可见，外部强有力的监控如果不存在的话，这种内部层层委托的管控，也会失去它应有的作用。
　　2.一体化运营派　　一体化运营派认为整个集团公司最好是整体上市，另外，内部如果有子公司，也应该是百分之百的全资子公司，整个集团公司一体化运作，一体化营销，一体化研发，一体化采购，一体化生产，把子公司、分公司彻底变为成本中心，母公司担任责任中心和利润中心。
这是一体化运营派，比如，IBM很多机构就在彻底地运用这个所谓的一体化运营派。
　　3.强势集团派　　因为母公司太过强大，比如母公司可以贷到更多的款，母公司可以安排到更多的政治利益，母公司可以获得更好的人才，母公司在各个国家有非常好的超国民待遇，因此子公司使用母公司的超级服务和超级资源，并不得不听取母公司的统一安排。
假如，子公司单独去贷款，可能需要15个点，而母公司去贷款，因为母公司强大的力量，可能只要13个点，乃至于更少的点，那么母公司拿到了这个贷款以后，在13个点上面加1个点，也比子公司单独去贷款所获得的优惠要多。
更重要的是，哪怕母公司加2个点，达到15个点，子公司也必须要明白，因为不需要子公司担保，很多风险是母公司在帮子公司承担的等等。
这样一来，母公司因为它强势的服务，或强势的资源获取和整合能力，使得子公司对它不得不言听计从。
比如，浙江最大的集团公司一一浙江物产，就是应用这种管控手法的一个典型例子，母公司强有力的金融服务，比如说安排转贷，安排各种各样的债券等等，给子公司提供大量的这种服务，以至于子公司不得不服从母公司的统一管理，向母公司及时上交各种报告，因为道理很简单，母公司能力超强，

可以给子公司提供众多服务，如果把母公司惹怒了，很可能就得不偿失了。
这一类管控就属于强势集团派。
4.投资组合派　母公司把所有的子公司看作一个投资组合，你肥我就养你，你瘦我就把你卖掉，如果你从瘦养到肥了，而且我觉得我再经营下去，不如把你卖掉所获得的收益高，我就立即把你卖掉。
母公司运用这种投资组合手段，管控子公司，积累利润。
5.内部控制派　内部控制派异常地强调内部的秩序安全，为了内部的制度和安全，甚至不惜牺牲子公司的发展，不惜牺牲机遇。
比如，2004年左右，阿尔卡特在全球砍预算。
当时，中国阿尔卡特因为有一些非常利好的投资项目，希望总部能够网开一面，不要削减中国阿尔卡特的预算。
但是，全球阿尔卡特没有因为中国阿尔卡特有几个很好的项目，就把全球砍预算的措施绕过中国公司不砍。
如果保留中国阿尔卡特的项目，那么13本阿尔卡特也要求有几个项目要保留，菲律宾阿尔卡特也要求保留几个项目，这么一来，就使整个全球阿尔卡特的管控计划彻底被打乱了。
因此在这样一种最基本的操作模式下，全球阿尔卡特可以牺牲各个区域公司的利益和可能的增长机遇，为什么呢？
它要维系一个整体的管控模式，这个听起来是非常荒谬的，但是事实上恰恰是母子公司治理的精髓和根本。
到一定程度的话，很多大集团经营的要诀变成了稳健地生存，只要能够继续生存下去，哪怕再低的回报率也能够忍受，为什么呢？
因为大玩家越来越集中以后，事实上一方面是在比谁的风险控制的能力强，另一方面，在比谁的生命更长，在这个时候，大集团事实上会逐步地趋于保守。
6.经理层激励派　经理层激励派认为，既然长期有出资不到位的问题，不如把经理层转化为投资人，这样，由原先的出资人不到位的问题，就至少在子公司层面上、分公司层面上，乃至总公司层面上有了看门人，有了牧羊人，有人帮我们把关，有人跟我们集团公司的利益是一致的。
二、母子公司体系整合的两种境界　全球大多数的母公司对子公司的操作可以主要地总结为以上这些流派。
那么，从这些流派的背后，我们可以总结出两种最核心的思想：　单体的物理整合：个数积累，功能叠加，分层分类；　多体的有机整合：母公司异化，横向管理体系，子公司异化。
1.单体的物理整合　这一种思想认为，母公司通过物理的叠加，一个一个地催生出各种子公司，而这种子公司的设立原因要么是异地管控，路程太远，要么是跨行业太多，如果用单体公司运营起来会比较困难。
不管是因为行业因素，还是地域因素裂解出来的子公司，母公司一般都会采用物理上的管控手法，那就是母公司加强责任心，加大工作力度，然后，派到子公司的人员尽可能跟母公司高管层是一条心的，甚至是我们母公司高管层亲手培育出来的子弟兵，另外，在这个基础上，尽可能地部门叠加。
比如，母公司把原先的考核部门放大，把原先的计划部门放大，把原先的采购部门放大，同时，在子公司那里，也不得不让它拥有这种功能。
这些手法就被我们称为物理的手法，只不过是把经营单个公司的手法放大了，相当于原先是经营着一个单个公司，现在经营着几十个单个公司，这就是单体公司的物理整合。
在这种模式下，计划、经营、考核和财务运作，其实也用的还是当初的单体公司的手法，这是我们必须要注意的。
2.多体的有机整合　另外一种思想就是多体的有机整合。
多个经济体之间的有机整合，首先是母公司的异化。
何谓母公司的异化呢？
传统意义上一个公司的运作，就是拿到各种资源，然后配置各种资源，再进行运作管理，对运作管理的效果进行检核，并且根据检核结果进行调整和反馈。

这就是传统意义上的一个公司的运作。
但是，在多体有机整合的思想下，母公司不再是一个大管家，它变成了一个价值创造者。
一个优秀的集团母公司并不是这样进行管理的，其实相当于把整个公司的管理中心上移，形成一个大的综合管理办，上移成为母公司。
现在很多公司的物理整合就是这样的，综合管理办上移成为母公司，各种经营部门下移，成为子公司，这就是物理整合的管控。
但是，多体的有机整合则是另外一番景象，母公司首先必须要有创造价值的功能，小到为子公司进行猎头，为子公司制定更好的制度，大到为子公司安排经营上的一场婚姻，为子公司指明一条道路，或者整个母公司致力，把最好的资源注入某个子公司，先把这个子公司培育成一个强大的娃娃，然后再让他输血给其他的兄弟姐妹，这都是母公司所谓的创造价值功能的发挥。
在西方有人把它叫做母合优势，也有人把它理解为公司层面战略里面母公司所能起的一种重要的作用，但是总体而言，我们不可以把它归结为母公司的异化。
　　首先母公司必须成为价值创造者，成为增值中心，其次，母公司必须成为宏观调控者。
母公司成为宏观调控者，我们可以用张家港的例子来说明。
张家港尽管是一级政府，但是，它管理张家港的行为可以比作一个母公司。
当时，张家港资源匮乏，为了求得发展，张家港非常头痛。
这时候出现一个偶然的事件，前化工部部长家里面需要一名保姆，然后，张家港市派去了一名保姆，而且是素质比较过硬的，得到了非常强的认同。
很多中央领导家里面都需要保姆，于是乎，都通过这位部长到张家港来寻找。
这是一种人际行为，是零散的人际行为，但是张家港却意识到这是一个重大的机遇，就形成了一个“保姆战略”，有序地培育保姆，并且把保姆输送到中央领导家里去，由此建立了和中央的一些体制外的沟通方式，也因此张家港的政府到北京去办事，到北京去要项目的时候非常容易，为什么呢？
这是不言自明的。
这个策略我们就可以把它称为母公司创造价值和母公司创造重大机遇，迎接重大发展可能的这么一种功能。
那么这就是典型的母公司异化。
　　多体有机整合的第二个特征是横向管理体系。
当一个公司下面聚集了几个行业时，事实上都形成了一个所谓的横向管理体系。
世界上没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的子公司，母公司之所以把这个子公司吃进来，组成了一个经营分支，一定是有内在原因的，这两个公司之间可能在分享共同的一套融资关系，可能在分享一套经营技巧，可能在分享一个政府背景，可能在分享一套内在的这么一个地理关系，或者分享共同的客户。
所以，任何一个集团公司下面的各个子公司之间一定是有逻辑的，绝对不可能是杂乱无章的多元化，至少从外表看来的那种杂乱无章，如果从内部分析的话，事实上是有很深刻的逻辑的。
尽管有着深刻的逻辑关系，但还是需要用一套体系、制度的方法去把下面所有的子公司之间这种深刻的逻辑关系管理起来，而这种把下面的各个子公司之间的协同关系能够管理起来的一套制度，一套体系，一套战略，一套手法，我们就叫做横向管理体系。
后面将对这部分做详细的讲解，所以这里先带过不提。
　　最后，多体有机整合会出现子公司的异化。
肯定地说，任何一个真正意义上的子公司，绝对是某些功能缺失的，它在整个价值链里，从研发一直到售后服务，从管理、财务、法务、人力资源等这么长的一个价值链里面，它一定是有功能缺失的，它肯定在某些方面是依赖于其他子公司，或依赖于母公司的。
如果它是完完整整的，可以从头到尾完成整个价值链的公司，那么把它放在一个母公司下面，是绝对没有任何价值的。
一个个体户可以通过一颗钉子，一束线头，可以把一个公司挣到15%的盈利率，但是，如果把同样的这家公司放到一个集团公司下面，如果能够挣到5个点，10个点就已经相当不错了，为什么呢？
集团公司天生是高消耗的，这种精细化管理，每一个角度都要费尽心机地去管理的手法根本不适合于

集团公司管理。
集团公司必须要知道，如果作为一个集团公司存在，或者在下面有若干子集团，集团公司所有下属的子公司必须有一个最清楚的特征，就是要分享集团公司，或者子集团公司的某些功能，并且因为分享这些子集团或母公司的这么一些功能，能够获得更高的收益，否则，这种集团化是没有价值的。
也因此有很多集团公司自恃是个集团，认为凡是个体户，凡是社会上其他人，单体公司能干的好的业务，几乎都可以放到我母公司里，这是个非常偏执和无知的认识。
子公司的这种功能缺失就是所谓的子公司异化。
　　第二节　母子公司体系中的公司治理　　一、母公司的董事会功能　　现在，我们回到一个最基本的命题上来，一群出资人共设了一家公司，之后，要把这个公司交给其他人去经营，因为大家知道，一个人既有钱又有才的可能性是非常小的，所以，这个所有权和经营权最后分开，是有一定必然性的。
哪怕第一代人很厉害，比如说老洛克菲勒非常厉害，也不能保证第四代洛克菲勒家族现在在美国还是非常成功的。
事实上经营权一定会和这个所有权分离。
　　那么作为董事会，在承接了股东大会的委托以后，就必须充当所有权和经营权之间的一个纽带。
一个优秀的董事会必须具有以下功能：制度设计、决策、委托与授权、激励、监督与控制、洞察、远见、驱动，董事会必须从多个维度去驱动子公司，并且进行价值创造。
公司治理运行原理见图1.1。

媒体关注与评论

代替收购策略的是，三星电子依靠与其他公司建立战略合作伙伴关系实现了自己的增长。
三星通过构建一个合作伙伴生态系统并创造一个公开的架构，能够邀请其他的公司共享我们的成功。
采用收购和合并以外的其他途径可以实现我们的目标。
这是我们的策略。
——三星集团总裁　李健熙　　任何英特尔的创新技术都可能使用户受到任选一个操作系统的便利，而同时也使用户可以轻松地改用非英特尔的微处理器。
因而英特尔大力支持有利于Windows的战略和技术，即使以牺牲本可能更优越操作系统获益的硬件创新也在所不惜。
将windows与英特尔捆绑在一起就能同时把微软和英特尔的竞争对手隔离在市场之外。
——商业生态研究专家、《企业的自然课》作者　木内多知与比尔·舍尔曼　　我们身处一个多元化时代，子公司遍布数十个国家，所以公司架构和文化必须调和来自不同国度同事的期望和顾虑，我们思考的是如何在中国式融通的哲学思维与西方管理科学的两大范畴之间，调和出一个适合管理管理和发展的坐标，然后再构建一个灵活的管控架构，发展企业精神，并保证今天的扩张不会成为明天的包袱。
——长江实业董事局主席　李嘉诚　　过去，香港与内地政策不同，华润利用两地政策差异，建立的产业和模式是不可复制的。
现在，华润所做的新产业，力求可以复制到世界各地。
将来，华润可能成为一个在全球市场上拥有众多产业的大型公司，企业国际化成功了，才能迈向世界级的公司。
——华润集团前任董事长　宁高宁　　集团总部依然会是主控力量，旗下会有许多上市公司，也还会有全资子公司。
最重要的是，集团的主要业务板块，从战略到管理团队，都必须是集团能控制的。
——长江商学院院长　项兵　　在人们心中，往往将微软单纯地看作一家独立的公司。
实际上，凭借巨大的财富和无敌的威力，微软早已将势力扩大到整个信息产业，并极大地延伸到产业之外，形成了全球分布的，无所不至的强大帝国。
其合资、合伙或部分拥有的企业和全资拥有的企业数目已达数百家之巨，而且几乎每个月都在不停地增加。
——IT产业专家　方兴东博士

第一图书网, tushu007.com

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