

2002 年校级重点课程建设

《跨国经营理论与战略》项目系列成果之三

《跨国经营理论与战略》

教案

项目负责人：范黎波

对外经济贸易大学国际工商管理学院
《跨国经营理论与战略》课题组

二零零四年十月

目 录

第一篇 导论.....	3
第一章 跨国公司与跨国经营.....	3
第二篇 跨国经营理论.....	10
第二章 基于贸易的跨国经营理论.....	10
第三章 基于外国直接投资（FDI）的跨国经营理论.....	13
第四章 基于发展中国家和地区的跨国经营理论.....	15
第三篇 跨国进入战略.....	19
第五章 跨国进入分析.....	19
第六章 跨国进入方式.....	23
第四篇 跨国经营战略篇.....	28
第七章 获得全球竞争优势.....	29
第八章 跨国企业营销战略.....	41
第九章 跨国企业的资源寻求战略.....	46
第五篇 走出去战略.....	51
第十章 中国企业跨国经营战略.....	51

第一篇 导论

第一章 跨国公司与跨国经营

【教学目的和要求】

- 1、了解本课程的框架 教学时数：1
- 2、跨国公司的定义与概念发展 教学时数：1
- 3、了解跨国公司所处的外部环境与面临的挑战
教学时数：1

【基础知识】

- 1、跨国公司定义
- 2、跨国经营的概念与发展
- 3、全球化的内涵

教学总时数：3

参考资料：《跨国经营理论与战略》第一章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 1-1, 1-2

案例讨论 1: INGVAR KAMPRAD AND IKEA

教学时数：2

Objectives

•The case contributes to learning at three broad levels:

1. The strategic level
2. The organizational level
3. The managerial level

Subject and assignment questions

1. Subject: IKEA strategy in Sweden/ Questions: What were the sources of IKEA' s successful entry in furniture retailing business in Sweden?
2. Subject: IKEA' s strategy while expanding internationally/ Questions: How important was internationalization to IKEA? What challenges did IKEA face while expanding internationally, and how did it overcome them?
- 3 Subject: Organizational capabilities of IKEA/ Questions: What were the management processes by which IKEA coordinated and controlled its Euro-wide operations? How effective were they?
4. Subject: Organizational value and Ingvar Kamprad' s vision/ Questions: What were Ingvar' s role in IKEA' s development?
5. Subject: Action plan for the future/ Questions: What challenges lie ahead for IKEA? Please recommend what course of action Anders Moberg should follow in order to deal with them?

学习思路

国际化、规范化、本土化

国际化是指熟悉国际经济政治和跨国公司；

规范化是指学习规范的理论和研究方法。什么是规范化研究，主要包括：(1) 实证 (positive) 研究：主要要是基于对现实的解释、说明从而预测将来；(2) 规范 (normative) 研究：主要是设计将来应该应该如何，怎么样做才是最佳的。两者结合：光解释和预测是不够的，还必须说明什么人是好的选择。

本土化是指了解现实的困惑问题和尝试提出解决方案。

案例研究

案例定义：Case definition

Cases and exercises are not the same thing.

A case is a: A resource for group discussion. Whose purpose is to help people to acquire the aptitude to:

Think

Discuss

Exchange points of view

案例的组分

Outline of A Typical Case

Here is a typical outline of the information which a case will cover. Of course, this outline can differ from one case to another.

- (1) The Issue: Description of the problem at hand
- (2) The Character(s): Description of person(s) in charge, such as time spent in the company, executive(s) to whom he/she reports, etc.
- (3) The Company: Background of the company and the business unit concerned, including history, key numbers, organizational structure, geographic scope, corporate philosophy, products, etc.

Continue to the last page

- (4) The Industry: Size (domestically, world wide, or in countries concerned), key trends (technical, social, economic, political), customer groups, competition, products and markets, strategies and key success factors, etc.
- (5) The Options: What are the different options to solved the issue

highlighted by the case (e.g. management systems, information systems, costing/pricing). What are the pros and cons of each option?

案例分析

Case Analysis

Background presentation or introduction

Identification of problem or issues

Using information such as facts, practices, data to describe

Using Model to analyze

Present the solution of issues

Conclusion, implications, and Suggestion

第一节 跨国经营

Guidelines of International Business and Multi-National Management (MNCs)

1. The Scope & Framework of International Business & Cross-Border Management

International Business and Internationalization

International business: Theories and practices

Cross-border strategic management and major issues;

key issues needed to be discussed

2. International Business

International business takes place when business carried out across national borders.

International business as a field of management education deals with the special features of business activities that cross borders.

These activities may be movements of goods, services, capital, or personnel; transfers of technology, knowledge, information, or data.

3. MNCs

An Enterprise (a) comprising entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of these entities, (b) which operates under a system of decision-making, permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, (c) in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of others, and, in particular, to share knowledge, resources and responsibilities with the others.

In essence, this definition pays more attention on the importance of strategic and organizational integration and, thereby, management integration of operations located in different countries is regarded as the key differentiating characteristic of an MNC.

What really differentiates the MNC is that it creates an internal organization to carry out key cross-border tasks and transactions internally rather than depending on trade through the open markets.

1. Structural Criterion

- (1) Operations location
- (2) Value activities' Facilities and relationship
- (3) Ownership

2. Transnationality

3. Attitude toward international business (ethnocentric, polycentric, and geocentric)

4. Internationalization

Internationalization is the process by which firms increase their awareness of the influence of international activities on their future, and establish and conduct transactions with firms from other countries.

4.1 Perspective: Out-ward & In-ward-Looking

Internationalization has both inward looking and outward looking dimension.

The outward-looking perspective incorporates an awareness of the nature of competition in foreign markets, and includes the following modes of activities:

- a. Exporting
- B. Acting as licensor to a foreign company
- c. Establishing joint ventures outside the home country with foreign companies
- d. Establishing or acquiring wholly-owned businesses outside the home country

Internationalization affects firms in equal important ways from an inward-looking perspective, which incorporates an awareness of the impact of Multinational Corporations (MNCs) on the ability of domestically

oriented firms to compete. The related modes of activities include:

- a. Importing/sourcing
- b. Acting as licensee from a foreign company
- c. Establishing joint ventures (JVs) inside the home country with the foreign companies
- d. Managing as the wholly subsidiary of a foreign firm.

4.2 Dimensions

Competition-driven strategy

Adaptation

Governance and entry modes

4.2.1. The Competition-driven strategy

- (1) Take advantage of core capabilities and technologies at home; Try to use R&D forces overseas.
- (2) Gain location economics and maximize experience economics;
- (3) Seek new market;
- (4) Secure critical materials.

4.2.2. The pressures of adapting host countries

- (1) Customer' s behaviors and preferences;
- (2) Infrastructures and conventional commercial routines;
- (3) Distribution channels and retail networks;
- (4) Legal issues and host governmental regulations;
- (5) Host countries' industry structure and International market conditions

4.2.3. Transaction governance and Modes

1. Governance

- (1) Market governance Mechanism
- (2) Intermediary governance mechanism
- (3) Corporate governance mechanism

2. Entry Modes into overseas markets

- (1) Trading
- (2) Contractual investment
- (3) Foreign Investment

5. Cross-Border Strategy

5.1 Mentalities and Strategies

5.2 Building strategic capabilities

5.3 Building collaborative capabilities

- 5.4 Developing coordination and control
- 5.5 Creating and leveraging world-wide knowledge

5.1 Mentalities and strategies

International strategy

Multinational strategy

Global strategy

Transnational strategy

5.2 Building strategic capabilities

1. Goals
2. Means

5.3 Building collaborative capabilities

1. Why strategic alliances?
2. The risks and costs of Collaboration
3. Building and managing collaborative ventures

5.4 Developing coordination and control

1. Administrative heritage
 - (1) Decentralized federation
 - (2) Coordinated federation
 - (3) Centralized hub
2. Anatomy, Physiology, and Psychology
 - (1) Structuring the org.' s anatomy
 - (2) Building the org.' s physiology
 - (3) Developing the org.' s Psychology
3. Managing the change process

5.5 Creating and leveraging world-wide knowledge

Building multiple innovative processes:

1. Making central innovations effective
2. Making local innovation efficient
3. Making transnational process feasible

第二节 全球化挑战

全球化的内涵

全球统一市场

全球市场新规则

FDI 特征

中国外贸和利用外资

中国进出口贸易总额：（亿美元）

我国实际使用外国直接投资情况汇总表

第三节 跨国经营与 跨国企业所面临的挑战

传统的补救措施与新问题（Old remedies and new problems）

全球竞争的不连续性（Competitive discontinuity）对跨国公司的挑战

跨国公司面临的内部挑战：转变内部治理方式（Transforming Internal Governance）

竞争的不连续性（Competitive discontinuity）

1. 消费市场发生重大变化（Prosumerism）
 2. 行业自由化、私有化和全球化（Deregulation, privatization, and globalization）
 3. 中间环节在消失（Disintermediation）
 4. 技术进步与数字化（Digital convergence）
- 不确定的竞争局面（Indeterminate competitive landscape）
6. 激烈的标准竞争和日趋标准公开（Evolution to open standards）
 7. 产品生命周期越来越短
 8. 生态与社会的敏感性（Ecological and social sensibility）

转变内部治理方式

- （1）更加主动地面向市场竞争
- （2）始终关注未来
- （3）重视中层管理力量在战略制定中作用
- （4）发展战略联盟关系
- （5）重视人和事之间的分离性

跨国经营的概念和历史发展

跨国经营的起源（1600-1914）

两次世界大战期间的跨国经营（1914-1945）

第二次世界大战后的跨国经营（1945-1980）

20 世纪 80 年代后的跨国经营（1980 至今）

思考题：

- (1) 跨国经营和全球化的区别。
- (2) 如何理解跨国企业面临的双重挑战？

Part Two

International Business

Theories and Practices

第二篇 跨国经营理论

本篇包含有三个章节：

基于贸易的跨国经营理论

基于外国直接投资的跨国经营理论

基于发展中国家和地区的跨国经营理论

Categories of Theories

1. International trade theories
2. Industrial Organizational Theories
3. Theories on developing countries
4. The geo-business model

第二章 基于贸易的跨国经营理论

贸易结构理论

产品生命周期理论

小岛清的边际产业理论

国家竞争优势理论

【教学目的和要求】

理解和掌握贸易结构优化理论 教学时数：1

理解和掌握产品生命周期理论 教学时数：0.5

理解和掌握边际产业理论 教学时数：0.5

理解和掌握国家竞争优势理论 教学时数：1

【基础知识】

贸易结构优化理论

产品生命周期理论

边际产业理论

国家竞争优势理论

教学总时数：3

参考资料：《跨国经营理论与战略》第二章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 2-1, 2-2, 2-3

要求学生根据阅读情况写作 2-3 读书笔记，作为阶段测试

1、贸易结构优化理论

一. 古典的比较优势理论（李嘉图和俄林）

二. 动态比较优势学说

筱原三代平的动态比较优势理论

赤松的雁形理论

三. 技术缺口理论

四. 新贸易政策

International Trade Theories

1.1 The Major questions

1.2 The basis for trade

1.3 Limitations of trade theories

1.1 The Major Questions of International Trade Theories

The main questions on which classical and neoclassical theories focus are:
Why do countries import and export the sorts of products they make and
at what relative prices of terms of trade?

How are these trade flows related to the characteristics of a country and
how do they affect domestic factor prices?

What are the gains from trade and how are they divided among trading
countries?

1.2 The basis for trade

Absolute advantage

Comparative advantages,

Trade based on monetary costs differences

Limitations of trade theories

These limitations result from its simple assumption of the model.

The key assumption is that the factor of production (land, labor, and
capital) are immobile between countries;

Another is perfect information exist as to international trade
opportunities;

Also, the model assumes perfect competition and does not allow monopoly

or oligopoly.

Probably the most important limitation is that it sees the business enterprises simply as a black box “converting inputs into outputs and fully described by its production function”.

2、产品生命周期理论

一. 产品生命周期（三个阶段）

第一阶段：产品的创新阶段

第二阶段：产品成熟的阶段

第三阶段：产品的标准化阶段

二. 产品周期理论的贡献和局限性

Product Cycle Model

The model suggests that firms innovate new products at home and in relation to home market.

In this new product stage, the product is manufactured in the home country and introduced into the foreign markets through exports. In the mature product stage, the product has become sufficiently standardized that price competition becomes important. As cost factors begin to dictate that foreign markets be serviced by local production, foreign manufacturing facilities are established. Generally in other high-income countries.

3、小岛清的边际产业理论（1）

边际产业理论的基本假定是：

小岛清认为，一个国家应该从已经或即将处于比较劣势的产业开始对外直接投资，并依次进行；这些产业可以被定义为边际产业——已经或者即将失去比较优势的产业。

小岛清的边际产业理论（2）

1. “边际产业学说”对对外直接投资动机的解释
2. 日本与美国对外直接投资模式的区别
3. 对小岛清理论的评价

4、国家竞争优势理论

一. 国家竞争优势的基本内涵

二. 制约国家竞争优势的四因素

1. 要素条件
2. 需求条件

3. 相关的供应商和支持性产业
4. 企业组织、战略和竞争程度
5. 机会因素
6. 政府的作用

思考题：

- (1) 简述跨国公司进入他国市场的一般方式。
- (2) 对合资经营给东道国带来的利弊进行简要分析。
- (3) 谈谈跨国并购中企业面临的主要风险。

第三章 基于外国直接投资（FDI）的跨国经营理论

第一节 特定优势理论

第二节 交易费用与内部化理论

第三节 国际生产折衷理论

第四节 子公司特定优势理论

【教学目的和要求】

- 1、理解和掌握特定优势理论 教学时数 0.5
- 2、理解和掌握交易费用与内部化理论 教学时数 0.5
- 3、理解和掌握国际生产折衷理论 教学时数 0.5
- 4、理解和掌握子公司特定优势理论 教学时数 0.5

【基础知识】

- 1、特定优势理论
- 2、交易费用与内部化理论
- 3、国际生产折衷理论
- 4、子公司特定优势理论

教学总时数：2

参考资料：《跨国经营理论与战略》第三章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 3-1, 3-2

第一节 特定优势理论 （1）

一．对传统国际资本流动理论的挑战

1. 海默的特定优势理论
2. 通货区域理论（currency area）
3. 寡占反应理论

第一节 特定优势理论 (2)

二. 特定优势理论

技术优势 (Technological Advantage)

消费者认同优势 (Consumer Recognition Advantage)

市场优势 (Market Advantage)

投入优势 (Input Advantage)

三. 特定优势理论的发展

第二节 交易费用与内部化理论

一. 交易费用理论

二. 交易费用经济学研究的三个关键领域

交易的治理 (Governance) 方式

机会主义行为 (Opportunism) 的干扰程度

与交易相关的专用性资产投资水平 (Transaction-specific Investment)

三. 纵向一体化整合——制造与购买

四. 内部化理论

第三节 国际生产折衷理论

一、区位优势 (邓宁理论)

二、OIL 范式 (OIL Paradigm)

三、对折衷理论的评价

第四节 子公司特定优势理论

一、子公司特定优势 (SSAs)

缪尔和希勒的观点

二、子公司的治理权

六种类型的使命图模型

三、子公司的战略地位

(领导者、贡献者、执行者、黑洞)

四、组织模式

思考题:

(1) 简述特定优势理论的内涵

(2) 简述国际生产折衷理论及其贡献

(3) 比较外国直接投资的各个理论并指出它们各自的特点

第四章 基于发展中国家和地区的跨国经营理论

第一节 观点综述

第二节 遵守规则与发展中国家和地区利用外国直接投资的关联性

第三节 进入新兴市场

【教学目的和要求】

- 1、了解基于发展中国家的跨国经营理论 教学时数 0.5
- 2、理解遵守承诺与发展中国家利用外资的关联性研究 教学时数 0.5
- 3、思考如何进入新兴市场 教学时数：1

【基础知识】

- 1、基于发展中国家的跨国经营理论
- 2、遵守承诺与发展中国家利用外资的关联性研究
- 3、如何进入新兴市场 需求的预测

教学总时数：2

参考资料：《跨国经营理论与战略》第四章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 4-1, 4-2

第一节 观点综述

一、小规模技术理论

Louis T. Wells 提出比较优势表现在三个方面

二、技术地方化理论

三、技术创新产业升级理论

四、产业集群理论

第二节

遵守规则与发展中国家和地区利用外国直接投资

一、规则与承诺

二、建立履行承诺的约束机制

有无承诺的博弈分析

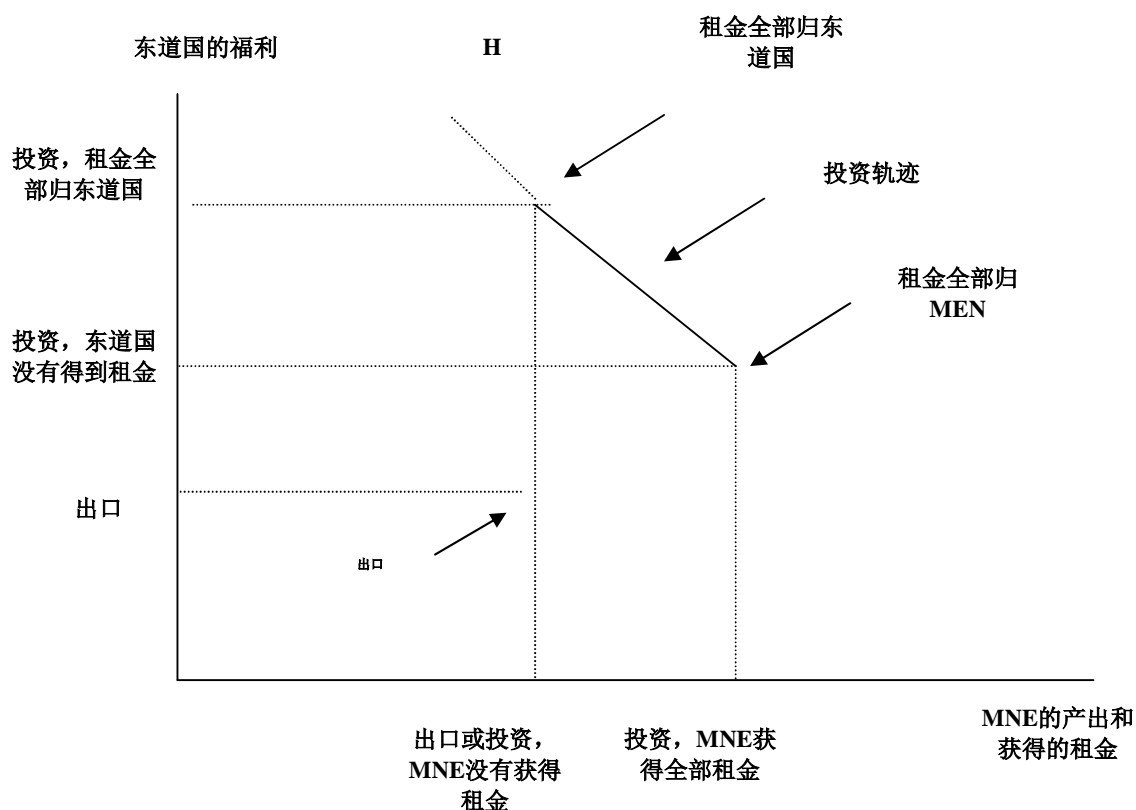
投资决策问题（见下页图）

一、规则与承诺

在图 1 中，横轴表示 MNE 从投资项目中所获得的租金，纵轴表示一个投资项目（an investment project）给东道国带来的福利。

我们假设这是一个水平投资项目（A horizontal project），即跨国公司通过在东道国当地生产制造替代对东道国的出口（对东道国来说这属于进口替代项目）。标有“出口”的一点表示 MNE 通过出口获得的收益和东道国所能够获得的消费者剩余，如果 MNE 在东道国投资，则可以带来两种收益：一是由于产品价格下降而

产生一部分消费者剩余；二是投资本身可以创造一部分租金（简单地理解就是收益）。关键的问题是“谁得到了这部分租金？”是东道国呢，还是跨国公司？图 1 描绘了所有可能的结果，即一条向右下倾斜的斜线。这一斜线是所有可能的点形成的轨迹（“投资轨迹”）(invest locus)，最右下端代表“租金全部归 MNE”，最左上端代表“租金全部归东道国”。轨迹上的任一点对 MNE 和东道国来说都是对出口方案的帕雷托改进。



图（1）

对投资的跨国公司而言，其风险是比较大的。最主要的就是交易费用经济学中所说“套牢风险” (holdup risk)，因为投资涉及许多沉没的、一经投入就不可以改变的固定投入。如果跨国企业做出了投资的决策，东道国政府、企业或个人就有足够的动机采取机会主义行为，即东道国可能会要求对投资所创造的租金进行重新谈判或重新分配。如果跨国企业不同意，东道国可能会直接地剥夺跨国公司的租金，或可能会拒绝履行在税收或投资协议中所承诺的一些义务。基于此，如果 MNE 担心或预期到会发生图 1 中 H 点的情况（比出口方案下的情况更糟糕），MNE 肯定会做出不投资的决策。如果不投资，潜在的租金就消失了，当然这个结果是一个均衡解。但是问题的关键是双方都不可能获得更多的价值。

二、建立履行承诺的约束机制

在投资和吸引投资的国际交易中，行为各方履行与不履行承诺的关键是建立一个使双方行为理性化的约束机制。既需要建立一个约束跨国公司投资和经营行为的机制，也需要建立一种使接受投资的一方（东道国）约束自己在投资事后不

剥夺 MNE 租金的约束机制 (commitment mechanism)。在这个博弈中, 跨国公司处于优势地位, 因为它具有“坐庄”优势, 东道国相对来说处于从属性地位。中国的入世承诺实际上就是建立这样的约束机制。

三 履行承诺的利得

1. 声誉效应 (reputation effect)

声誉是一个人、企业和国家的无形资产。一般说来, 其他个人或企业通常可以根据你以往的行为 (即声誉) 来预期你的未来行为。像其他资产一样, 声誉需要企业或政府放弃眼前的暂时利益而为未来进行投资。如果一个企业或政府认为市场的博弈是重复进行的, 那么对声誉的投资完全是为了促进企业或政府福利的最大化。依此推理, 个人、企业或政府为声誉投资通常是一种自觉行为, 不一定需要特殊的约束机制。

2. 约束未来政府行为 (binding future political leaders)

一般地说, 承诺履行协议具有“保障价值” (insurance value), 简单地说就是东道国经济政策的连续性对吸引外资更具有觉醒意义。

3. 可以避免参与税收竞争 (taxation competition)

在财政研究领域, 大量文献探讨了关于国际流动资本在不同国家 (管辖区) 之间的税收竞争问题。税收是政府提供公共产品所必需的收入, 但高税率往往会使得国际流动资本流出本辖区。如果一个东道国加入一个多边经济体系, 承诺类型规则, 那么它就可以避免与其他国家之间在为外国投资提供优惠财政政策方面进行的竞争。通常, 对一个发展中国家来说, 为了吸引投资, 往往需要在税收等方面做出很大的让步, 如果在国家之间考虑这个问题, 这种政策手段必然会导致国家之间的恶性循环。

4. 减少寻租与腐败 (rent-seeking and corruption)

承诺遵守规则的另一个好处是减少了政府寻租和腐败的机会。如果与所有外国公司的谈判都是临时性的, 都是一个一个分别进行的, 那么就给东道国政府官员提供了很大的寻租和腐败的机会。比如, 税收优惠的非制度性, 必然会使一部分税收收入被腐败分子拘为己有[1]。

在没有格式化的、固定的、透明的程序和政策情况下, 外国投资者与东道国政府官员之间必然会在多个领域进行谈判, 如果承诺遵守固定的、公开的政策和程序, 事实上等同于对某些弹性的政策做出了限制。限制自由度在有些情况下也许是不利的 (我们将在下文进行讨论), 当然在更多情况下, 它有利于进一步吸引外资, 并且/或者可能会使外资的投资收益流向政府财政。

四 履行承诺的代价

当然，承诺遵守规则也是有代价的，我们同样也需要对这些成本进行理论探讨。

1. 弱化了租金分配的讨价还价能力 (bargaining of the distribution of rents)

必须指出，在一些问题上，有时候一个国家政府并不愿意明确地做出承诺，因为这样在战略上会牺牲自己的灵活性，限制自己在未来某个时期与外国投资者进行讨价还价的自由。

2. 难以区别对待各种投资项目 (inability to discriminate investment project)

如果只对一个投资项目进行决策，东道国政府或企业只需调整它的承诺水平和其他相关政策就可以达到吸引 MNE 的投资进入，以获得尽可能大的消费者剩余。但是，承诺事实上是针对进入东道国的所有外国投资行为，东道国无法在投资项目的利弊之间做出简单的取舍，因此，一个给定的承诺水平必然会使东道国失去对一些租金的分享。

3. 难以根据外部性进行调整

在很多情况下，东道国政府希望得到一定的政策灵活性来鼓励某些投资或者限制某些投资，因为不同的项目可能对当地社会的潜在的净收益是大不一样的，而项目本身也会带来正的和负的外部性。一个国家希望根据这种外部性的不同来对单个投资项目实施“个性化”的政策。当项目能够带来诸如培训和知识转移等形式的溢出效应时，这种项目显然比别的项目更具吸引力。而主要以占领国内市场为目标的投资，对于东道国来说，其吸引力可能远不如那些需要高科技的投资具有吸引力。

第三节 进入新兴市场

一、进入新兴市场

含义和过程分析

二、进入的时机选择

1、与政府的关系

2、被抑制的需求

3、营销的生产率水平

4、序贯学习

三、市场分析

传统分析框架失效的原因

巢状的分析模型

估算长期市场潜力

确定商业前景

预测潜在利润

四、产品政策

全球产品生命周期

五、合作伙伴政策和产品分销

行业经验

直接销售

地方自治权

排他性

思考题

- (1) 简述发展中国家的跨国经营理论
- (2) 试分析加入世界贸易组织对外国跨国公司在华投资的影响

第三篇 跨国进入战略

一个企业进入东道国市场，需要明确四个步骤：

首先需要检讨进入东道国市场的战略动引；

其次需要明确计划哪一个市场；

再次就是进入的策略选择；

最后是我时机。

以上内容将在以下 2 章描述：

第五章 跨国进入分析

第六章 跨国进入方式

第五章 跨国进入分析

第一节 分析模型

第二节 定性和定量分析

第三节 跨国进入中的股权安排

第四节 跨国公司与东道国政府的关系

【教学目的和要求】

- 1、理解和掌握分析模型 教学时数 0.5
- 2、理解定性和定量分析 教学时数 0.5
- 3、理解跨国进入中的股权安排 教学时数 1
- 4、学会正确处理跨国公司与东道国政府的关系 教学时数 1

【基础知识】

1、分析模型

跨国进入的静态分析模型

跨国进入的动态分析模型

2、定性和定量分析

定性分析

定量分析

3、跨国进入中的股权安排

跨国公司控制模式选择模型

控股的陷阱

西方跨国公司在华的控股行为

4、跨国公司与东道国政府的关系

MGRs：合作性与冲突性

构建合作性 MGRs 的四个支柱

MGRs 层次性和 MGRs 与跨国公司业绩之间的关联性探讨

教学总时数：3

参考资料：《跨国经营理论与战略》第五章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 5-1

第一节 分析模型

一、跨国进入的静态分析模型

（一）条件变量

- 1、企业专有知识的价值
- 2、企业专有知识的习惯性

（二）动机变量

- 1、全球性的协同作用
- 2、全球战略动机

（三）控制变量

- 1、国家风险
- 2、文化差异
- 2、跨国公司国籍
- 4、需求的不确定性

- 5、竞争的强度 6、全球集中程度

二、跨国进入的动态分析模型

(一) 能力观点

1、企业并不仅仅寻求资产专用性和机会主义行为带来的成本最小化，而是寻求一种利用和开发现有知识的最有效的途径。

2、区分两种类型的知识：

 特定业务知识

 市场知识

3、路径的依赖性

 连续的进入方式决策可能受到某一特定进入方式的影响。这一概念表明，一旦企业成功地实施了一次并购或者新设投资，在其他条件不变的情况下，他将继续选择这一投资方式。

(二) 动态模型(Sea-jin Chang & Philip M Rosenzweig 2001)

 一项决策的条件概率是过去决策的函数，先前的决策以一种系统的方式影响未来决策。

 进入东道国的方式分为三种：

 A: 最初进入某一东道国的方式

 B: 连续投资进入不同领域的方式

 C: 连续追加投资的进入方式

 研究表明，能够解释先前进入方式决策的变量可能无法解释后续的进入方式决策；一些因素在决定进入方式时具有稳定地重要性，而另一些因素则依赖于进入顺序。

第二节 定性和定量分析

一、定性分析

(一) 风险性

(二) 投入资本的规模

(三) 退出成本

(四) 信息反馈的时效性

(五) 能否满足企业的全球战略

(六) 是否受到东道国关税和非关税壁垒的限制

(七) 对商标等无形资产的保护是否得力

(八) 成本与收益分析

二、定量分析

(一) 利润模式(The Profit Maximization Hypothesis Model)

最早由摩里斯教授(Joseph H Morris), 主要用于比较合资与其他进入方式, 何者获利更大。

(二) 成本模式(The Hirsch Model)

适用于比较出口与投资两种方式之得失, 由以色列学者赫曲(Seev Hirsch) 提出, 故称之为“赫曲模式”。

(三) 净现值模式

对跨国企业而言, 能带来最大净收入的进入方式便是最佳选择, 但未来若干年的净收入都是“将来值”, 应折算成“现值”进行比较, 这种方法考虑到了费用成本未来的变动对净收入的影响, 能反映动态的变化。

第三节 跨国进入中的股权安排

一、跨国公司控制模式选择模型

(一) 东道国环境因素

(二) 跨国公司母国的环境因素

1、各种支持或影响投资外流的政策

2、对外国投资的待遇和保护

(三) 跨国公司的全球战略考虑

二、控股的陷阱

(一) 你可以买下一家企业 100%的股权, 但是你买不下企业里人的头脑、敬业精神、主动性和创造力

(二) 不要对你的合作伙伴说“我是你的老板”

三、西方跨国公司在华的控股行为

(一) 控股的原因

(1) 投资项目金额巨大, 合作期限较长, 投资风险高。通过控股可以降低经营风险, 把握企业的长期发展方向, 保证最佳收益

(2) 对技术进行有效的控制, 确保核心技术的垄断地位, 保证技术转移的有序性

(3) 减少文化冲突。一般来说, 文化差异越大, 控股的意愿就越强

(二) 控股的实现方式

(1) 采用谈判协商, 确定控股地位, 并写入合资协议

(2) 采用追加投资的方式达到控股的目的

(3) 兼并收购的方式

(4) 股权回购的方式

第四节 跨国公司与东道国政府的关系

一、MGRs: 合作性与冲突性

1、跨国企业的谈判力(Bargaining Power)来自它所贡献的资源或者特有的所有权优势

2、东道国政府谈判力来自它能够控制得准入权或者特定的区位优势

二、构建合作性 MGRs 的四个支柱

资源互补 (resource complementarity)

政治贡献 (political accommodation)

组织可信度 (organizational credibility)

个人关系 (personal relations)

三、MGRs 层次性和 MGRs 与跨国公司业绩之间的关联性探讨

MGRs 是分层次的, 它可以被简单分为国家一级的 MGRs 和地区一级的 MGRs, 国家一级的 MGRs 越强, 跨国企业的资本使用效率就越高, 市场扩张力也越强。

思考题:

- (1) 分析影响跨国公司进入模式的主要因素。
- (2) 在不同的环境条件下跨国公司如何选择适当的控制模式?
- (3) 用课程中学到的 MGRs 观点分析你所熟悉的当地政府与跨国公司间的关系。

第六章 跨国进入方式

第一节 进入方式

第二节 国际契约经营

第三节 国际合资经营

第四节 跨国并购

【教学目的和要求】

理解进入方式 教学时数 0.5

理解国际契约经营的方式 教学时数 0.5

了解国际合资经营的优缺点 教学时数 0.5

了解跨国并购的趋势 教学时数 0.5

【基础知识】

1、进入方式

贸易式进入

投资式进入

2、国际契约经营

许可证协议

特许经营

合同制造

OEM 制造商

国际转包

3、交钥匙工程

管理合同

4、国际合资经营

合资经营的概念和特征

合资经营方式的优点

合资经营对东道国的贡献

5、跨国并购

全球跨国并购的发展趋势

跨国并购的定义和形式

跨国并购的动机分析

并购中要注意的问题

教学总时数：2

参考资料：《跨国经营理论与战略》第六章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 6-2

案例讨论 3：施乐和富士—施乐—通过战略联盟取胜

第一节 进入方式

(Entry Strategy Into International Market)

一、贸易式进入

(一) 间接出口(Piggyback Exporting)

(二) 直接出口(Direct Exporting)

(三) 贸易式进入的一些特定问题研究

1、贸易壁垒问题(Barriers to Trade)

2、反倾销问题

二、投资式进入

(一) 契约式进入

契约式进入实质企业将自己所拥有的版权、专利、商标权、技术诀窍等知识产权，通过契约方式转让给外国企业使用，从而获得提成费、技术转让费或特许权使用费等。

包括：许可协议、特许经营、战略和火、管理合同、国际分包、“交钥匙工程”等。

（二）直接投资式进入

直接投资进入被定义为与股权和管理控制权密切相关的投资，并通过在国外建立生产性、销售性或服务业企业实现企业的经济目标

三种基本方式：

新设投资 (Greenfield)

跨国并购 (Cross-border M&A)

合资企业 (JV)

第二节 国际契约经营

一、许可证协议 (Licensing Agreement)

许可证协议或特许授权是指跨国企业作为授权人(转让方)，通过与作为受权人(受让方)的外国企业签订授权协议，向后者转让无形资产的使用权，而后者需要以某种形式向受权人支付使用费。

（一）许可证协议的优势

- 1、分摊研究成本
- 2、障碍少
- 3、风险小

（二）许可证协议的劣势

- 1、控制力量弱
- 2、机会成本大
- 3、培养了一个潜在的竞争对手

二、特许经营 (Franchising)

特许经营是许可证协议(特许授权)中的一种特殊形式，它是指特许方将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营管理模式等以特许经营合同的形式授予被特许者(受许方)使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营管理活动，并向特许者交付相应的费用。

（一）特许经营的分类

- 1、按被特许方的权限可分为：

直接特许

分特许(区域特许)

- 2、按内容也可分为：

商标型特许经营

经营模式特许经营

（二）特许经营的优势和劣势

1、特许经营的主要优点

首先，授权人可以较低的资本支出迅速扩展跨国经营网络

其次，独特形象和标准方法

第三，对受权人很有吸引力

2、特许经营的局限

首先，利润有限

其次，缺乏过程控制

第三，产生许多未来的竞争者

最后，当地政府的限制

三、合同制造(Contract Manufacturing)

跨国公司与目标市场当地的独立企业订立长期供应合同，独立企业按合同规定生产所需的产品，交付给跨国企业负责推销。

这种方式的优点是节省资金，却显示不以物色到理想的合同制造企业。

四、OEM 制造商

通过订立“OEM 协议”(Original Equipment Manufacturers Agreement)，跨国企业通过使用目标国家独立企业的品牌、商标和标准，将自己生产的产品和相关服务打入目标国市场。生产能力强大而营销渠道尚未建立的企业，往往可以利用商标权的转让方式，进入目标国市场

五、国际转包

跨国公司通过合同将生产过程的一部分转移到目标国，由当地独立企业承担。与合同制造不同的是，目标国企业只承担生产过程的一部分

六、“交钥匙工程”(Turnkey Project)

“交钥匙工程”合同主要用于成套设备的交易。

七、管理合同

企业要进入外国市场，可通过契约来管理该市场中新建的或已存在的企业。根据这种合同，公司全权负责管理外国企业或合营企业的全部业务。

第三节 国际合资经营

一、合资经营的概念和特征

合资经营是指跨国企业与东道国的企业在东道国法律管辖范围内共同投资组建生产经营企业，并且共同管理，共享利润，共付亏损及经营风险。

基本特征：

两个或更多的国家

独立的经济实体

按股权份额分享利润，分担风险

共同管理企业

二、合资经营方式的优点

- 1、比独资经营更已进入东道国
- 2、可以获得国民待遇
- 3、利用当地合作者的公共关系
- 4、母国提供原材料及中间产品，增加母国的产品出口
- 5、具有稳定的销售市场

三、合资经营对东道国的贡献

- 1、弥补东道国资金不足
- 2、节省资金和外汇的支出
- 3、促使各方的合作和协调配合
- 4、加快国内技术进步进程
- 5、学习先进的管理方法、技能和经验
- 6、扩大出口创汇
- 7、扩大东道国劳动就业机会
- 8、促进东道国经济发展

第四节 跨国并购

一、全球跨国并购的发展趋势

- (一) 企业之间的跨国并购主要分布在电信、金融、汽车、制药及互联网行业
- (二) 并购涉及金额巨大
- (三) 欧洲的并购成效显著，亚洲并购有所升温
- (四) 新兴行业与传统行业的融合趋势

二、跨国并购的定义和形式

(一) 跨国并购的定义

跨国并购(Cross-border Merger and Acquisition)是跨国兼并与跨国收购的总称。跨国兼并有新设合并(Consolidation)和吸收合并(Merger)两种方式。

(二) 跨国并购的主要途径

(三) 跨国并购的主要形式

1、横向并购

横向并购又称水平并购，是指并购企业跨越某一既定的商品空间与生产或销售相同或相似商品的企业进行并购的行为

2、纵向并购

纵向并购是指相互买卖投入和产出的两个公司之间的并购行为，或指一个公司将于本公司生产的前后工序相关的公司并购过来的企业并购行为

3、混合并购

混合并购是指发生在与经营活动无关联的公司之间的并购行为。此类并购是寻求分散的风险和深化范围经济

4、股权收购

通过对一家股份公司发行在外的具有表决权股份的购买，所获取的股份达到一定的比例后即可取得该公司的经营控制权。

三、跨国并购的动机分析

- (一) 谋求管理协同效应
- (二) 谋求经营协同效应
- (三) 谋求财务协同效应
- (四) 谋求实现战略重组，开展多元化经营
- (五) 获得特殊资产
- (六) 降低代理成本
- (七) 获取技术优势
- (八) 寡头市场结构和行为优势
- (九) 管理和创新能力

四、实施跨国并购的好处

- (一) 能迅速打入国际市场
- (二) 扩大市场空间
- (三) 回报率高
- (四) 获得特殊的公司利益

五、并购中须注意的问题

- (一) 充分利用汇率优势，以降低并购成本
- (二) 注意东道国政治或经济局势的稳定性
- (三) 注意当地的劳动力成本和劳动生产率
- (四) 注意经济增长

思考题：

- (1) 简述跨国公司进入他国市场的一般方式。
- (2) 对合资经营给东道国带来的利弊进行简要分析。
- (3) 谈谈跨国并购中企业面临的主要风险。

第四篇 跨国经营战略篇

本篇内容主要包括：

第七章 获得全球竞争优势

第八章 跨国企业营销战略

第九章 跨国企业的资源寻求战略

第七章 获得全球竞争优势

- 第一节 全球运营与价值创造
- 第二节 获得全球竞争优势结构设计
- 第三节 管理全球价值链
- 第四节 竞争性企业战略
- 第五节 跨国企业的竞争模式

【教学目的和要求】

- 1、了解全球运营与价值创造的方式 教学时数 0.5
- 2、学会运用获得全球竞争优势结构设计的方法 教学时数 1
- 3、了解管理全球价值链 教学时数 0.5
- 4、理解竞争性企业战略 教学时数 0.5
- 5、掌握跨国企业的竞争模式 教学时数 0.5

【基础知识】

- 1、 全球运营与价值创造
 - 应当地市场
 - 寻求全球的规模经济性
 - 开发全球的范围经济性
 - 为价值活动和资源配置选择最佳的区位
 - 跨地区的知识转移最大化
- 2、 获得全球竞争优势结构设计
 - 设计最优的网络结构
 - 建立世界一流的地区竞争力
 - 确保无磨擦的合作
- 3、 管理全球价值链
 - 价值链的概念和构成
 - 战略环节和竞争优势
 - 基于价值链的国际分工和地区业务布局
 - 价值链与国际营销策略选择
 - 中国企业的基本策略：在价值链中找准位置
- 4、 竞争性企业战略
 - 跨国企业的定位
 - 竞争性企业战略
 - 在东道国市场上取得成功
 - 启示与建议

5、 跨国企业的竞争模式

产品战略——领先的产品设计

顾客战略——锁定顾客

竞争战略——战胜竞争对手

系统战略——建立专有技术标准

教学总时数：3

参考资料：《跨国经营理论与战略》第七章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 7-2

案例讨论 4: Canon: Competing on the capabilities

第一节 全球运营与价值创造

一、适应当地市场

二、寻求全球的规模经济性

三、开发全球的范围经济性

四、为价值活动和资源配置选择最佳的区位

五、跨地区的知识转移最大化

一、适应当地市场

通过对不同国家的各种消费群体做出适当的反应，企业可以在市场份额、价格事先既竞争定位这三个方面获得利益：

- (1) 扩大市场份额。
- (2) 获得价格优势。
- (3) 冲淡本地竞争者的优势。

实施产品或服务的本地化，会面临很多挑战。

- (1) 在很多情况下，产品和服务的本地化会增加跨国企业的营运成本。
- (2) 在很多情况下，即使经过精心策划，本地化仍然会受到误导，造成企业的战略失误。
- (3) 全球市场在很多方面持续变化，随着时间的推移，产品和服务的本地化程度需要有所变化，不能为本地化而本地化。

二、寻求全球的规模经济性

规模经济性对跨国企业的贡献：

- (1) 降低单位产品的固定成本，降低单位资本和管理成本，
当生产能力提升到一定程度后，生产设施的运行费用就会下降。
- (2) 提高企业的全球购买能力。

(3) 较大的规模，是跨国企业有能力建立一流的特定技术或产品的开发中心。

挑战：

1. 规模经济性只有在几个国家集中于规模息息相关的资源和价值活动才可能取得。
2. 价值活动在一个地区集中，必然导致价值活动与目标市场分离。
3. 价值活动的地区性集中，也是的跨国企业的其他部门更加依赖于这个地区，产生可单一的依赖性。
4. 如果企业在某个地区通过并购来实现规模经济性，跨过企业必须进行大规模的重组。

三、开发全球的范围经济

把全球范围经济型转变为全球竞争优势的方法

1. 向全球顾客提供标准化的产品与服务。
2. 超过竞争者的营销能力。

挑战

权衡总部与地区管理机构之间的冲突。

四、为价值活动和资源机制选择最佳的区位

对价值链活动进行最优化配置

1. 提高价值活动的绩效
2. 降低价值活动的成本
3. 减少风险

挑战

1. 价值活动的方式不仅取决于投入要素，也取决于把投入转化为产出的管理技能，形势上的最优化配置并不能保证投入要素的质量和成本之间的比例是最优的。
2. 在一个地区实现最优化的关键在于以这个地区相对于其他地区的投入要素的成本和质量。

五、跨地区的知识转移最大化

收益

1. 更快的产品和流程创新
2. 消除无效的重复创新，可以节约创新成本
3. 降低竞争优先权丧失的风险。

挑战

1. 只有充分认识知识的价值，知识的转移才能发挥最大的作用
2. 知识的共享问题

3. 存在自我保护机制和权利的斗争
4. 如何将隐性知识转化为显性知识

第二节 获得全球竞争优势结构设计

- 一 设计最优的网络结构
- 二 建立世界一流的地区竞争力
- 三 确保无磨擦的合作

表 7-1 在全球运营方面需要考虑的问题 (1)

(Issues to consider in exploiting global presence)

表 7-1 在全球运营方面需要考虑的问题 (2)

(Issues to consider in exploiting global presence)

表 7-2 对全球竞争优势的评估 (1)

(Assessment of global competitive advantage)

表 7-2 对全球竞争优势的评估 (2)

(Assessment of global competitive advantage)

一、设计最优的网络结构

网络结构

三个通用的结构选择:

1. 集中某些价值活动
2. 建立有差别的作业中心
3. 各种价值活动缓解仍然保持一定程度的分散, 通过企业的全球战略集成分散的价值活动。

结构设计的标准

1. 一体化和相互的依赖性
2. 企业的核心能力、行业的市场前景和技术发展、各地经营结构的比较优势、东道国政府的政策以及跨国运输费用等, 通常是跨国企业考虑和取舍的关键标准。

二、建立世界一流的地区竞争力

一个企业越依赖于一个特定的地区, 他就越要在这个地区具有更强的竞争力。

1. 研发活动
2. 生产活动
3. 销售活动

三、确保无摩擦的合作

发展和维护平稳的无摩擦的跨地区的合作

1. 促进全球经理人合作的激励机制
2. 建立合理机制使合作切实可行
3. 把区域合作与全球合作结合为一体

第三节 管理全球价值链

- 一 价值链的概念和构成
- 二 战略环节和竞争优势
- 三 基于价值链的国际分工和地区业务布局
- 四 价值链与国际营销策略选择
- 五 中国企业的基本策略：在价值链中找准位置

一、价值链的概念和构成

价值链，使企业在供产销过程中，一系列有密切联系的能够创造出有形和无形价值的链式活动。它包括四方面的内容：

1. 在供应过程中，企业与供应商之间的供应链中创造价值的过程。
2. 在产品生产制造的过程中，各环节、各单位创造价值的过程。
3. 在产品销售过程中，企业与顾客的链式关系中创造价值的过程。
4. 在市场的调查、研究、开发及产品的促销与分销等活动中创造价值的过程。

价值链有三个含义：

1. 企业各项活动之间都有密切联系
2. 每项活动都能给企业创造有形的或无形的价值。
3. 它不仅包括企业内部的各链式活动，而起更重要的事，还包括企业的外部活动。

二、战略环节和竞争优势

“价值链”理论的基本观点是：

在一个企业众多的“价值活动”，并不是每一个环节都创造价值；企业所创造的价值，实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动；这些真正创造价值的经营活动，就是企业价值链的“战略环节”。

企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，是之上就是企业在价值链上某一特定的战略价值环节上的优势。

要保持企业对某一产品的垄断优势，关键是保持这一产品价值链上战略环节的垄断优势，并不需要在所有的价值活动上都保持垄断优势。

三、基于价值链的国际分工和地区业务分布

一个价值活动的分点选址问题

1. 集中设点
2. 分散设点

各个价值活动环节之间的协调

1. 各个经营活动点之间完全独立，每个点都独立完成整条嘉锡联的一切功能。
2. 经营活动点之间完全统一。

第四节、竞争性企业战略

- 一 跨国企业的定位分析
- 二 竞争性企业战略
- 三 取得成功的基本路径
- 四 案例研究

关键词

跨国企业战略定位

竞争性企业战略

成功的基本路径

迪士尼的实践

一 问题提出

李维牛仔（Levi-Strauss）和它的以色列特许经营商坦戈公司（Tango）在90年代初期是非常成功的。自1996年开始，李维牛仔在以色列的销售就开始大幅度下滑，而其他一些品牌，如Diesel和Replay却开始流行起来，尤其在高端市场上的优势越来越明显，并侵袭了李维牛仔裤的霸主地位。坦戈公司于1998年宣布收缩战线，关闭一些李维牛仔裤的专卖店，以保护其在变化的竞争市场上的品牌优势。

李维牛仔（Levi-Strauss）的市场竞争能力为什么会迅速下滑？其实许多企业都有类似的经历。随着企业规模的不断扩大和品牌知名度的迅速提高，企业适应市场变化的能力会不知不觉的下降，这仿佛是一个规律。

如何做才能走出这样一个怪圈呢？

关注顾客满意度(Customer Satisfaction)。企业进入国外市场，必须像在本土市场一样，致力于不断提升顾客满意，因为顾客满意与企业的市场份额和收益是紧密相关的。

顾客满意度是顾客忠诚度和购买决策的基础。在一个激烈竞争的市场上，顾

客拥有绝对的权威，有充分的购买决策权，可以说，与企业自身相比，顾客对产品的质量、价值和价格更敏感，评价更准确。

二、 跨国企业的战略定位分析

1、 东道国顾客对跨国企业市场地位的评价 (Customer Perspectives of MNC' s Positioning)

东道国顾客对跨国企业市场地位的评价 (Customer Perspectives of MNC' s Positioning) 指的是顾客如何看待跨国企业的市场定位和市场表现，事实上这是一个价值判断。

一家跨国企业必须努力发现影响东道国顾客价值判断的关键要素，这些要素肯定能为跨国企业创造具有持久性的竞争优势。

顾客对企业的评价主要依据什么因素呢？

一般来说，顾客对跨国企业的市场地位可能会有这样四种价值判断：

(i) 胜出的跨国企业 (A Winning MNC[1])

顾客认为，该公司产品属于高价值、低价格，该公司有足够的能把顾客从其他的细分市场上争取过来，并拥有超过当地企业的绝对竞争优势。

(ii) 落败的跨国企业 (A Failing MNC)

顾客认为，该公司的产品属于低价值但却高价格，公司已经或正在继续失去顾客，而且与当地竞争对手相比，处于竞争劣势。

(iii) 高端市场定位的跨国企业 (A High-Positioned MNC)

顾客认为，该公司的产品属于高价值和高价格，公司通过提供比当地竞争者更高的附加价值而使自己变得与众不同。

(iv) 低端市场定位的跨国企业 (A Low-Positioned MNC)

顾客认为，该公司的产品属于低价值且低价格，公司通过低价格把自己和本土竞争者区别开来。

2、 跨国企业市场定位的自我评价

跨国企业可以通过问卷调查方法，分析东道国顾客的偏好 (Customer' s preference)，用无差异曲线 (Indifference Curve) 描述顾客对于不同市场定位的跨国企业的无差别曲线 (Customer' s indifference among companies that have different positioning)。

当无差别曲线上升时，说明顾客愿意为更高质量的产品支付更高的价格。

(1) A 类跨国企业 (A Type A MNC)

位于曲线左边的、市场定位比较高的优势公司。这类公司享有竞争优势，因为他们或者以相对于本土竞争者等同的价格提供更高价值的产品；或者以更低的价格提供相同价值的产品。在中国，这类公司有高露洁、雀巢和欧莱雅等。

(2) B类跨国企业(A Type B MNC)

位于曲线右边的、市场定位比较高的劣势公司，这类公司具有竞争劣势，因为当它们的价格与竞争者相同时，它们的产品价值较低；而产品价值相同时，其价位又比较高。

(3) C类跨国企业(A Type C MNC)

位于曲线左边的、低市场定位的优势公司。它们享有竞争优势，因为它们或者以相对于本土竞争者等同的价格提供更高价值的产品，或者以更低的价格提供相同价值的产品。

(4) D类跨国企业(A Type D MNC)

位于曲线右边的、低市场定位的劣势公司。它们有竞争劣势，因为如果它们的价格与本土竞争者相同，而产品价值却更低，而当产品价值相同时，他们的价位又更高。

合理的结论：

我们可以给出一个合理的结论，为了使自己比东道国的竞争对手更具有竞争优势，不论一个跨国企业是以优势地位还是劣势地位进入东道国市场，它都必须努力使自己处于“无差异曲线”左边位置（A类或C类的跨国企业），只有这样它才会有更好的表现，才会赢得更多的满意度，才会拥有竞争优势。

三、 竞争性企业战略制定与实施

1. 传统的方法论

传统上，一个跨国企业通过采用营销组合（Marketing Mix，由4p组成的，即产品，价格，地点和促销）原理，制定和实施企业在东道国市场的经营战略，并努力使自己处于一个相对于当地竞争者来说更加有利的地位。

在4P组合中，促销是跨国企业参与竞争的强项。

2. 新方法论

现在东道国市场竞争越来越激烈、技术进步越来越快、产业集中程度越来越高、产品生命周期越来越短，单纯依赖于一个营销策略是远远不够的，因为营销策略只是企业战略的一个衍生品（Derivative），而不可能成为企业成败的关键制约因素。

现在越来越多的跨国企业具有更加超前的战略意识，通过制定和实施有效的竞争性企业战略（Competitive Business Strategy），把**企业战略、营销策略和顾客满意度**融为一体（Integrating Business Strategy, Marketing Policy and Customer Satisfaction）。

这三个要素之间存在着一种逻辑上的联系，同时也具有一定的相继性。首先，跨国企业需要创造一种能够产生竞争优势的基础条件（Basis for competitive advantage）；

其次，在这个基础上努力实施营销策略，获取竞争优势（Competitive

advantage);

最后是使顾客满意(Customer satisfaction)。

3、竞争性企业战略的制定

制定竞争性企业战略，可以运用多种方法，包括：职能法(Functional Approaches)，洞察力与使命定义法(Vision and Mission Definition)，通用战略定义法或价值链分析法(Generic Strategy Definition or Value Chain Analysis, Porter, 1980)。

在这里，我们采用的是一个全新方法论，菲根鲍姆提出的战略参考系统(SRP—Strategic Reference Points, Fiengenbaum et al. 1996)。这个方法融合了竞争性企业战略三个重要维度(Dimension)：内部维度(Internal Dimension)，外部维度(External Dimension)和时间维度(Time Dimension)。

(1)– (A) 内部维度

内部维度主要是指企业的战略能力(Capability)。这种能力是指企业为了提高其最终产出水平而融合自身的资源和组织流程的能力(Internal Dimension of organization's operation includes the strategic capabilities, which are the abilities of an organization to integrate its resources and use organizational processes for the development of its final outputs)。微软的进攻性进入战略(Aggressive Entry Strategy)也是一个十分典型的案例。90年代初期，微软公司进入以色列市场，依靠它的技术优势以及多样化的综合服务，使以色列的市场结构发生了根本性的变化。1993年到1996年期间，以色列软件公司的市场份额从25%下降到15%，而微软则从25%上升到了75%。可以说，微软的战略能力是微软在以色列市场具有竞争优势的基础。

(1)– (B) 外部维度

外部维度包括企业与顾客、股东、竞争者的关系(External Dimension of the organization's strategy includes the organization's relations with customers, stakeholders and competitors, Cornish, 1988)。

许多跨国企业有明确的外部战略(definite external strategy)，包括用比较高的国际产品和服务标准满足东道国顾客的独特需求；采取收购当地企业或与当地企业合资的方式发展战略供应商、或给东道国公司制造和经营产品的许可权等。

(1)– (C) 时间维度

时间维度指的是一个企业从它过去经验汲取养分、策划企业未来发展方向和对企业经营环境变化做出反应和采取行动的能力(Time Dimension represents the

organization's ability to learn from its past experience, to define future directions and to initiate and respond dynamically to external events, Hamel & Prahalad, 1994)

4、竞争性企业战略的实施—提高跨国企业的适应能力

一般说来，跨国企业需要采用一个能为其创造竞争优势的企业竞争性战略。为了理解方便，我们可以集中考虑两个维度（内不维度、外部维度），而时间维度先暂时搁置不谈。根据战略定位图（Strategic Positioning Typology—SPT），依据企业对内部和外部的适应性（internal and External Adaptability），我们可以把跨国企业分为四种类型。见 Figure 5（PPT）

（A）短视的跨国企业(A Myopic MNC)

同东道国竞争者相比，这类跨国企业拥有相对较低的内部和外部适应能力，他们对自己的战略能力和所处的竞争环境不明确，因此最终会失败。

（B）未定形的跨国企业(An Amorphous MNC)

同东道国竞争者相比，这类跨国企业拥有较低的内部适应力和较高外部适应力，他们重视外部的竞争条件的变化，但是对企业内部的能力容易忽视，因此，他们总是在永无止境地寻找机会，而不能脚踏实地。

（C）以自我为中心型跨国企业(A Narcissistic MNC)

同东道国竞争者相比，这类企业拥有较高的内部适应力和较低的外部适应力，它们重视内部发生了什么变化，而对外部竞争条件的变化置若罔闻。他们的战略重心是提高内部效率，而不能及时抓住发展机遇。

（D）适应型的跨国企业(An Adaptive MNC)

同东道国竞争者相比较，这类企业有较高的内部及外部适应能力，只要没有无法预期的随机事件发生，他们注定能获得竞争优势，许多在中国的跨国企业都属于这种类型，如联合利华、雀巢、麦当劳、GE，索尼等。

小结

明确了在东道国市场上的四种跨国企业，企业的高层管理者们就可以确定他们是否拥有获得竞争优势的基础条件(A basis for a competitive advantages)。如果跨国企业具备这样的内部和外部适应性，他就能够比东道国的竞争者更具有比较优势。

不管在什么条件下，一个跨国企业都需要努力改进自己的内部和外部条件，提高自己的适应性能力，即改善企业的战略定位（Strategic Positioning）。一个跨国企业应该按照它在战略定位图（SPT）上位置，调整自己的企业战略。

四、 取得成功的基本路经

在东道国市场上取得成功的行动路径

Five Steps for Succeeding in a Foreign Market

1. 确定跨国企业的相对战略地位

Step 1: Identifying the MNC' s Relative Strategic Positioning

2. 建立获得竞争优势的基础

Step 2: Forming a Basis for a Competitive Advantage

3. 确定跨国企业的相对市场定位

Step 3: Identifying the MNC' s Relative Marketing Positioning

4. 通过 Marketing Mix 获得竞争优势

Step 4: Gaining Competitive Advantage Through the Marketing Mix

5. 重新评估跨国企业及其竞争者的地位

Step 5: Reassessing the MNC' s and Competitors' Positioning

1. 确定跨国企业的相对战略地位

● Study competitors' (including domestic competitors in foreign market as well as other MNCs already operating in that market) internal and external adaptation competencies;

● Define company' s strategic positioning on the SPT;

● Look for a basis for competitive advantage;

● Classify the company as adaptive, narcissistic, amorphous or myopic.

2. 建立获得竞争优势的基础

● Defend the position of adaptive company;

● Develop strategic capabilities of the amorphous company;

● Improve local responsiveness and external adaptation competencies of the narcissistic company;

● Consider retreat for the myopic company;

● Adopt any strategy to become adaptive.

3. 确定跨国企业的相对市场定位

● Study competitors perceived price and value;

● Define company' s marketing positioning on the value-price typology;

● Classify the company as winning, high-positioned, low positioned or failing;

● Study customer' s indifference curve;

● Look for a competitive advantage for high-positioned and low-positioned companies;

4. 通过 Marketing Mix 获得竞争优势

● Defend the position of the winning company;

● Develop marketing policy to improve positioning;

● Maintain competitive advantage;

- Consider retreat for the failing company.
5. 新评估跨国企业及其竞争者的地位
- Continuously verify company' s competitive advantage;
 - Go through step 1 and 3 and detect any changes;
 - Respond by going through step 2 and 4.

第五节 跨国企业的竞争模式

- 一 产品战略——领先的产品设计
- 二 顾客战略——锁定顾客
- 三 竞争战略——战胜竞争对手
- 四 系统战略——建立专有技术标准

一、产品——领先的产品设计

获得先行者优势

产品设计

产品的设计必须从市场、产品开发和技術角度进行三维分析。

确保优质产品的地位

1. 持续降低成本，尤其是管理费用、经营费用和银行费用。
2. 提高产品差异化水平。
3. 在产品的内在品质上做好文章。

二、顾客战略——所定顾客

识别客户类型和认识他们的价值。

正确的处理好产品的价格和性能之比，使顾客认识到消费的价值。

向顾客提供价值是竞争战略的基础

服务增值

三、竞争战略——战胜竞争对手

品牌导向

在市场竞争导向方面，企业和企业家必须有主动性。

十条战胜竞争对手的途径：

- | | |
|----------------|-----------------------|
| 1. 提供增值服务 | 2. 提高产品和服务质量 |
| 3. 建立和培养工作关系 | 4. 简化顾客与企业打交道程序 |
| 5. 快速跟踪的顾客投诉渠道 | 6. 以伙伴关系善待顾客 |
| 7. 预期顾客的特别要求 | 8. 建立方便顾客的管理活动 |
| 9. 统一的计划和促销活动 | 10. 从长期受益的角度制定和完善供需协议 |

四、系统战略——建立专有技术标准

在技术层面上，掌握专利技术和最有效的方法和技巧

在于利益相关这层面上，建立命运共享体系

在企业与社会互动的层面上，尊重和履行社会价值

思考题

- 1、如何看待企业全球化与本地化之间的矛盾。
- 2、中国企业应如何在全球价值链中找准位置？
- 3、目前就中国企业来说，比较适合哪种竞争模式？为什么？

第八章 跨国企业营销战略

本章的主要内容包括：

第一节 国际营销渠道管理

第二节 国际产品策略

第三节 目标市场营销

第四节 产品定价策略

第五节 品牌战略

【教学目的和要求】

- 1、了解国际营销渠道管理的基本方式 教学时数：0.5
- 2、了解国际产品策略 教学时数：0.5
- 3、学习并掌握目标市场营销模式 教学时数：0.5
- 4、了解产品定价策略和品牌战略 教学时数：0.5

【基础知识】

国际营销渠道管理

分销渠道

一个典型的分销体系

分销策略

2、国际产品策略

关于国际性产品的特性研究

国际产品策略

3、目标市场营销

目标市场营销

变换营销组合

4、产品定价策略

价格策略

跨国企业总部管理人员的统一协调

5、 品牌战略

品牌与品牌的价值

品牌战略的实施

宝洁公司的市场研究和品牌管理对我们的启示

教学总时数：2.5

参考资料：《跨国经营理论与战略》第八章后参考文献

作业与练习：阅读《跨国管理》Readings 8-1

案例讨论 5: Caterpillar Tractor

第一节 国际营销渠道管理

一、分销渠道

二、一个典型的分销体系

三、分销策略

一、分销渠道

分销渠道（channel）包括制成品或服务从生产者手中所通过的每一个环节。

渠道指的是产品所有权转移的路线，而不是指商品的实际移动。

建立有效的分销渠道是一个很长的过程，因为在很大程度上取决于生产者与中间商之间的关系。

二、一个典型的分销体系

分销渠道的选择的主要依据：

1. 市场的性质
2. 产品的类型
3. 公司的性质
4. 中间商的类型
5. 所需市场覆盖率

中间商的职能

1. 代理与批发经销
2. 存货储存
3. 售后服务和维修支持
4. 提供渠道上要素的转移
 - a. 实物转移
 - b. 所有权转移
 - c. 支付转移

- d. 信息转移
- e. 影响力转移

中间商的类型

批发商

零售商

三、分销策略

国家间的差异

1. 零售集中程度
2. 渠道长度
3. 渠道专有程度

跨国企业选择分销策略的基本原则

1. 分销策略的选择决定着跨国企业将通过哪一条渠道将产品送达潜在的消费者。
2. 策略的选择取决于每一个方案的相对成本和受益水平，又受制于国别市场的零售密集度、销售渠道长度和渠道专有程度。

第二节 国际产品策略

策略一 一种产品，一种信息——全球化策略

策略二 产品延伸，沟通调整

策略三 产品调整，沟通延伸

策略四 双重调整

策略五 产品创新

第三节 目标市场营销

一、目标市场营销

二、变换营销组合

一、目标市场营销

“STP 营销”：

即市场细分（Segmenting）、选择目标市场（targeting）和产品定位（Positioning）。

市场细分的基本过程：

1. 依据需求选定产品市场
2. 列举潜在顾客的基本要求
3. 发现和认同潜在的顾客的共同需求

4. 确定各分市场
5. 测量个分市场的大小，进一步认识个分市场的特点

二、变换营销组合

在国际化经营中，跨过企业常常需要针对国别市场的具体情况对营销组合进行适当的变换，以适应各国在制度、文化、经济发展水平、市场竞争状况、产品和技术标准、分销体系、政府法规等方面的差异。

企业必须关注和利用这样一种市场机遇——在营销组合的一个或几个方面实施全球标准化。

第四节 产品定价策略

一、价格策略

- (一) 价格被视为历史最大化因素
- (二) 价格被视为积极因素
 - 掠夺性定价
 - 经验曲线定价
- (三) 由协调性的价格属地化策略
- (四) 价格被视为产品组合的一部分

二、跨国企业总部管理人员的统一协调

关于国际市场标准化的基本问题

1. 消费方式 (Consumption)
 - 购买方式
 - 使用方式
2. 社会心理特征 (Psychological Character)
 - 对产品或服务的看法
 - 对品牌的看法
3. 文化标准 (Culture Criteria)

第五节 品牌战略

- 一、品牌与品牌的价值
- 二、品牌战略的实施
- 三、宝洁公司的市场研究和品牌管理对我们的启示

一、什么是品牌

品牌，即商品的牌子，商品的名字，使之生产经营着的产品的某一名词或符号，或其组合。

品牌是消费者识别产品的标志，使企业向其最终消费者、客户、员工、股东、

管理阶层传递信息的工具，也扮演着传递企业文化的角色。

二、品牌的价值

顾客对品牌的认知

顾客对品牌的忠诚

顾客对产品质量的主观感知

顾客在产品使用和消费过程中形成的品牌附加联系

与品牌资产有关的商业性转有权

三、品牌战略的实施

创建品牌

1. 质量是品牌的生命
2. 企业品牌是企业最有价值的无形资产，要有较大的资金投入
3. 品牌定位

培育品牌成长

1. 维护品牌
2. 品牌运作
 - a. 以品牌开拓市场
 - b. 利用品牌实现资产、市场的良性互动

品牌延伸

条件：

首先，经营多品牌的企业要有相应的实力。

其次，具体操作中，一定要通过缜密的调查，寻找产品的差异。

最后，还要根据企业所处的行业的具体情况来定。

品牌整合的运用：

- ◇ 从品牌经理较低层次的、分散的管理到从战略高度对品牌进行管理。
- ◇ 把企业内众多的品牌相互联系起来，是指相互支持，成为一个有机整体，而不是各自彼此独立。
- ◇ 在众多品牌中，将更多资源投向企业品牌建设，减少独立品牌的数量，以保证整个品牌体系有一个统一的形象，以一种声音说话。
- ◇ 关键是时期品牌能够代表品牌的实质，并能够在产品品牌中得到体现并传达给企业的相关利益者。

思考题：

- (1) 分析国家间的差异对分销体系的影响
- (2) 比较跨国企业制定价格策略的四种基本选择
- (3) 试述品牌战略的实施过程

第九章 跨国企业的资源寻求战略

第一节 资源寻求战略的基本方式

第二节 资源寻求战略的权变模型

第三节 资源外取战略

资源寻求战略与市场绩效

【教学目的和要求】

- 1、了解资源寻求战略的基本方式 教学时数 0.5
- 2、学习并掌握资源寻求战略的权变模型 教学时数 0.5
- 3、理解资源外取战略并了解资源寻求战略与市场绩效的关系 教学时数 0.5
- 4、了解理解重复博弈和战略反应和组织结构 教学时数 0.5

【基础知识】

1、资源寻求战略的基本方式

内部资源寻求战略

资源外取战略

2、资源寻求战略的权变模型

与交易相关的变量

与产品和技术相关的变量

与环境相关的变量

3、资源外取战略

资源外取的主要优点和不足

资源外取战略的实施

对中国企业的启示

4、资源寻求战略与市场绩效

战略与绩效的权变模型

价值链中研发、生产和市场营销的协调

教学总时数：2

参考资料：《跨国经营理论与战略》九章后参考文献

作业与练习：课后小组讨论案例全球化战略的两个例子（索尼、百代）

案例讨论 6：Jollibee Foods Corporation

第一节 资源寻求战略的基本方式

一、内部资源寻求战略

二、资源外取战略

资源寻求战略

我们把跨国资源寻求战略以所有权和区位两个纬度分为四种资源寻求战略。

这四种资源寻求战略可以分为两类：内部资源寻求和外部资源寻求。

1. 内部资源寻求战略是指跨国企业在公司内部购买产品或劳务。
2. 外部资源寻求战略是指公司向国内或者国外独立的供应商获取资源。

一、内部资源寻求战略

跨国企业可以通过他们的世界合作体系，从自己的机构内部获得部件。他们把国内生产基地和国外资机构生产的不加组装为成品销往世界各地。于是，不仅在母公司与其子公司间会发生贸易关系，处于不同国家的同一母公司内部的子公司之间也会有贸易往来，者通常就被称为公司内部资源寻求。

二、资源外取战略

资源外取战略是指公司向国内或者国外独立的供应商获取资源。当一家公司与外部组织签订契约，将原先由它自己从事的活动交给这个组织承担时，就是外部资源寻求。

特别值得注意的一点是，数据处理和信息管理领域也实行资源外取战略。

第二节 资源寻求战略的权变模型

- 一、与交易相关的变量
- 二、与产品和技术相关的变量
- 三、与环境相关的变量

全球资源寻求战略的权变模型

资源寻求战略的权变模型就是要识别出经常发生的商业环境，并观察在每一种环境下的战略和行为。

它的基本假设是，组织的变量之间及它们与外部环境之间存在一种复杂的相互联系的关系。

我们把权变模型分为两类变量：权变变量和反应变量。

1. 权变变量包括：与交易相关的变量、与产品相关的变量和环境变量。
2. 反应变量是指全球资源寻求战略。

一、与交易相关的变量

1. 交易的频率

交易的频率是指同样的资源寻求方式重复发生的次数。

威廉姆森认为，公司应当采取资源外取战略或者内部资源寻求战略取决于资产是否具有专有性。

2. 需求的不确定性

不确定性是威廉姆森在交易成本经济学中提出的一个概念。

威廉姆森把资产专有性和需求的不确定性结合起来分析。他认为，不管需求的不确定性程度如何，资产专用性较低的公司总是能够通过从新的供应商那里得到所需的资源。而如果公司的资产专用性程度很高，不确定的市场需求将使公司面临特殊的风险。

二、与产品和技术有关的变量

企业的专有技术和知识

资产专用性

国际产品生命周期

三、与环境有关的变量

关税和非关税壁垒

跨国企业国籍

第三节 资源外取战略

一、资源外取的主要优点和不足

二、资源外取战略的实施

三、对中国企业的启示

一、资源外取的主要优点和不足

主要优势：

降低成本

提高企业效率

减少了资本投入密集程度

分担风险

主要不足：

技术依赖性

设计与制造能力的逐渐丧失

采取资源外取战略的公司所作的关键性假设包括：

强大的市场地位是一个关键的战略性成功因素

品牌的名称足以抵消生产能力扩充的要求

生产可以与设计分离

生产知识并不是理解市场的关键因素

当具备以下条件时，资源外取战略是最有效的：

无法获得加工技术

竞争者拥有卓越的技术

供应商具有更高的效率和更优的产品质量

投资资本稀缺并代价昂贵

有足够的竞争者确保能够提供竞争性供给

企业如何实施资源外取战略

企业核心业务的确定

(1) . 战略性资产

- a. 顾客资产
- b. 渠道资产
- c. 投入要素资产
- d. 过程资产
- e. 市场信息资产

(2) . 母合机会

- a. 心智图
- b. 母体的结构、体系和程序
- c. 公司的参谋部门
- d. 母体雇员的特殊技能
- e. 母体和业务单位之间的分权合同（根据业务与母体特性之间以及成功关键因素与母体特性之间的相符程度，可以将企业的业务分为中心地带业务、中心边缘业务、压在业务、陌生领域业务、价值困境业务等 5 种特性）

企业要先树立核心优势和建立扁平管理结构使资源外取得以更好地进行。

企业要完善资源外取的机构和疏通资源外取的渠道。

注意核心优势的安全，防止商业机密泄漏。

破除内部阻力，信任外部技术和独特观点。

要注意取得的外部资源与核心优势的正确结合。

思考题：

- (1) 如何评价资源内取和资源外取的成本差异？
- (2) 如何将资源寻求战略与市场绩效的权变模型应用到实践中？
- (3) 思考资源内取战略与资源外取战略的优点和不足。

第四节 资源寻求战略与市场绩效

- 一、 战略与绩效的权变模型
- 二、 价值链中研发、生产和市场营销的协调
 1. 研究开发与生产制造的协调
 2. 生产制造与市场营销的协调
 3. 市场营销与研究开发的协调
- 三、 结论与启示

一、战略与绩效的权变模型

这一模型可以这样解释，跨过企业根据权变变量选择最优的资源寻求战略。这种资源寻求战略必然会影响绩效变量。绩效变量作为跨国企业的目标，其实现与否会促使企业采用新的战略。

在这一模型的绩效变量，我们把它们分为两类：战略绩效变量和财务绩效变量。战略绩效变量包括相对市场份额和销售额增长率。财务绩效变量包括销售利润率、投资回报率和股东权以报酬率。

二、价值链中的研发、生产和市场营销的协调

价值链可以被划分为两类主要活动：

1. 基本活动，包括面向内部的物流工作、制造经营、面向外部的物流工作、销售以及售后服务。
2. 支持活动，包括人力资源管理、技术开发以及其他促进基本活动的工作。

全球资源寻求战略包括对以下两方面的管理：

1. 全球范围的研究开发、生产制造及市场营销的协调。
2. 确定哪一个生产单位为哪一个特定市场生产，以及采用何种方式为生产部门供应零部件。

一般说来，有四种发展全球产品策略的途径被认为可以使制造方法更为合理，它们都可以在不牺牲营销灵活性的前提下降低制造成本：

1. 核心部件标准化
2. 系列产品设计
3. 全性能通用产品
4. 灵活定位通用产品

三、结论与启示

首先，事实上可能不存在唯一最佳的资源寻求战略，资源寻求战略的权变模型以及占略与市场绩效的权变模型表明，在作出战略之前，必须仔细考察影响战略选择的与交易相关的变量、与产品相关的变量以及环境变量。

其次，由于组织所处的外部环境总是处于不断的变化之中，一段时期内能够提高市场绩效的资源寻求战略可能对零一个时期是不合适的。也就是说，企业必须定期考察环境变化，并选择适当的战略。

第三，Janet Y. Murray 等人实证研究表明，产品创新、流程创新和资产专用性对财务绩效具有显著影响，而对战略绩效变量没有影响。这一结果可能反映了这样一个事实：产品目标有时可能是相互冲突的。

思考题

- (1) 如何评价资源内取和资源外取的成本差异？
- (2) 如何将资源寻求战略与市场绩效的权变模型应用到实践中？
- (3) 思考资源内取战略与资源外取战略的优点和不足。

第五篇 走出去战略

第十章 中国企业跨国经营战略

第一节 理论分析框架

第二节 中国企业跨国经营的政策滞阻与行动计划

第三节 国际人力资本的利用与开发

【教学目的和要求】

了解中国企业跨国经营的理论分析框架 教学时数 0.5

了解中国企业跨国经营的政策滞阻原因与制定行动计划的过程 教学时数 1

了解国际人力资本开发和利用的方法 教学时数 0.5

【基础知识】

1、理论分析框架

企业能力 (Firm Capability)

市场知识 (Market Knowledge)

能力与市场知识的组合

2、中国企业跨国经营的政策滞阻与行动计划

中国企业国际化经营的政策滞阻

行动计划

3、国际人力资本的利用与开发

教学总时数：2

参考资料：《管理经济学与组织结构》第十章后参考文献

作业与练习：课后分组讨论：

康佳的开放型渐进式国际化

联想集团国际化的成功因素

TCL 的跨国经营之路

第一节 理论分析框架

一、企业能力 (Firm Capability)

(一) 企业能力的决定因素

1、资源 (Resources)

2、流程 (Process)

3、经营理念 (Value)

(二) 企业能力增长与能力转移 (Development and Migration of Capabilities)

在企业发展初期，企业能力主要取决于其占有的某种资源，随着时间的推移和企业规模的扩张，企业能力必须转向依靠各种高效率的运作流程，随着企业运作的延续，企业能力逐步脱离对流程和流程效率的依赖，而越来越依赖于企业的某种经营理念。

（三）跨国经营能力

企业跨国经营的能力同样取决于企业所拥有的资源、流程和经营理念这三个基本要素，只是更加充满机遇和具有挑战性。

二、市场知识(Market Knowledge)

（一）消费者品位和偏好方面的知识

（二）基础设施和传统惯例方面的知识

（三）分销渠道方面的知识

（四）东道国政府有关法规方面的知识

三、能力与市场知识的组合

公司的跨国经营现状可以看作是由自身能力为纵轴、市场知识为横轴的矩形，公司的跨国经营目标受到其中之一或两方面的限制。

（1）“商人困境” (Trader)

公司熟悉潜在市场中有价值的信息却没有足够能力利用这些信息创造价值，只能出售这些信息，这样的公司被认为陷入“商人困境”。

（2）“囚犯困境” (Prisoner)

与“商人困境”相反，自身拥有强大的实力，却缺乏相关市场知识，这样的公司陷入“囚犯困境”

四、优化能力与市场组合的基本路径

企业跨国经营的行动策略可以概括为三个步骤：

（一）设计企业的跨国经营战略

（二）充分运用战略组合(Optimizing the Portfolio of Strategic Options)

（三）组织规划与机会有机结合 (Combining Planning and Opportunities)

第二节 中国企业跨国经营的政策滞阻与行动计划

一、中国企业国际化经营的政策滞阻

中国经济由于受计划经济的影响，长期以来是政府治理，尽管现在大力推动市场经济和自由市场的建设，市场治理和企业治理的程度还远不及先进的市场经济国家。

二、中国企业跨国经营行动计划

（一）从生产体系入手，获取比较优势

1、有步骤地将自己的生产体系纳入全球生产体系

2、建立具有国际领先性的供应商网络

- 3、在业务各个价值环节上必须明确自己的优势在那里
- (二)“干”中“学”

第三节 国际人力资本的利用与开发

- ◇ 问题一：加入 WTO 后，我国企业加快了国际化步伐，他们的第一个步骤是引进国际化人才，如平安保险高层有一半是海外人才，前不久，用友软件集团也以重金聘请了国际化人才任其总裁。您怎样看待这一现象？
- ◇ 问题二：我国企业“国际化”，有待解决的有哪些深层次问题？
- ◇ 问题三：国际化高级管理人才在本土企业国际化过程中能起到哪些作用？他们能加快企业国际化进程吗，为什么？
- ◇ 问题四：一个优秀的国际化高级管理人才应该具备哪些素质？

思考题：

- (1) 从宏基公司的案例，思考企业能力和市场知识的融合途径。
- (2) 本土国际化企业与西方国际化企业中人才，主要存在那些差别？