

# 第四篇 跨国经营战略篇

本章内容主要包括：

- ◆ 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

# 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 势

## 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)

<b>适应 当地 市场</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆我们是否正确地考虑了在哪些市场上顾客认同了企业的本地化策略？在哪些市场上顾客对企业的本地化策略持中立态度？在哪些市场上顾客反对企业的本地化策略？</li><li>◆在本地化增加价值的地方，顾客是否愿意为这些价值增值支付费用？顾客的承受能力有多大？</li><li>◆在产品设计和生产活动管理方面，我们是否应该以最低的成本满足不同国别市场的不同需要？</li><li>◆我们是否能够敏感地发现当地市场的顾客需求偏好？</li></ul>
<b>开发 利用 全球 化的 规模 经济</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆在设计产品的过程中，我们是否彻底研究所有的可能性去利用一些概念，如模块化或子系统和零件的标准化？</li><li>◆我们是否正确地分析过那些活动是对规模敏感的，而那些活动对规模并不十分敏感？</li><li>◆相对于由规模扩大而带来的其他成本（如运输成本和关税成本）的增加，我们是否充分地评估过规模经济的好处？</li><li>◆我们是否建立了有效的合作机制以确保不浪费由规模经济带来的收益？</li><li>◆在集中进行规模经济运作活动的地区我们是否建立了世界一流的竞争力？</li></ul>

**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)

<p><b>开发利用全球化的范围经济</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆我们跨地区的内部营销活动的合作程度是否同顾客整合他们的购买活动的程度达到了平衡？</li> <li>◆我们对影响全球顾客网络的需求和购买决定的不同力量的了解程度如何？</li> </ul>
<p><b>对资源和活动的优化配置</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆我们是否可以保证我们的竞争优势不因为产品质量和内部运作效率的弱化而被竞争者浪费或中和？</li> <li>◆当世界其他地方比现在的生产地点更具有优势时，我们是否在组织上和资源上有一定的灵活性，在经过一段时间后改变生产地址？</li> <li>◆跨地区的合作程度如何？</li> </ul>
<p><b>最大化的跨地区转移知识</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆我们系统地发现知识转化的程度如何？</li> <li>◆子公司是否乐于同其他部门共享知识？</li> <li>◆子公司是否愿意向其他子公司和学习？</li> <li>◆我们是否善于把子公司进行的产品和过程创新编撰下来？我们是否建立了有效的交流机制使得各子公司跨地区共享已编撰的专有技术？我们是否善于保持已编撰的专利知识？</li> <li>◆我们是否建立了有效的机制（如人员调动，面对面交流）用来在部门间转移隐性知识。</li> </ul>

## 表7-2 对全球竞争优势的评估 (1)

(Assessment of global competitive advantage)

全球性竞争优势的基础	典型的评估标准
<p>最优的网络结构 (价值链活动)</p> <p>Optimal architecture for each value- chain activities</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆● 资产的规模和雇佣工人的数量是多少?</li><li>◆● 在生产、转包和原料购买过程中我们是否利用了规模经济和范围经济?</li><li>◆● 我们是否在所有的主要市场中拥有必要的规模和分销能力?</li><li>◆● 分销系统是太集中还是太分散?</li><li>◆● 我们是否有足够的能力分布在每一个主要的技术领域?技术中心之间有不必要的重复吗?</li><li>◆● 地区的选择能够使活动达到很好吗?(如在日本的小型化生产)?</li><li>◆● 我们能否获得关键的能力?</li><li>◆● 影响成本结构的是什么?</li><li>◆● 政府导向和税收因素的影响是什么?</li><li>◆● 货币风险和政治风险是什么?</li></ul>

## 表7-2 对全球竞争优势的评估 (2)

(Assessment of global competitive advantage)

<p>世界一流的竞争力</p> <p>World class competencies by functions, for each facility</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆● 我们是否从顾客的角度定义质量？</li> <li>◆● 我们对质量的定义是狭义的(如只有产品的耐用性)还是广义的(产品质量、服务质量和 管理质量)？</li> <li>◆● 我们是使用可测量的质量指标，还是靠感觉去判断？</li> <li>◆● 我们经常同外部的基准比较吗？</li> <li>◆● 在质量和时间的竞争方面，我们是如何同竞争者比较的？</li> <li>● 在送货的质量和速度方面，我们比竞争者改善的快还是慢？</li> </ul>
<p>无摩擦的合作 (同部门之间或互补性部门之间)</p> <p>Frictionless co-ordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆● 我们同顾客的交流渠道是否是直接的和无摩擦的，以至于顾客的优先权和利益不仅可以被营销人员了解，也可以被生产人员和研发人员了解？</li> <li>◆● 具有互补性的部门之间的交流渠道是否是直接的和无摩擦的？相同部门之间的交流渠道呢？</li> <li>◆● 报酬系统是否鼓励必要的合作？</li> <li>◆● 公司是否创立了无摩擦的内部的 思想市场，它对思想的生产者和购买者都给予奖励？公司总部在履行其知识经纪人的责任时是积极还是不太在意？</li> </ul>



# 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

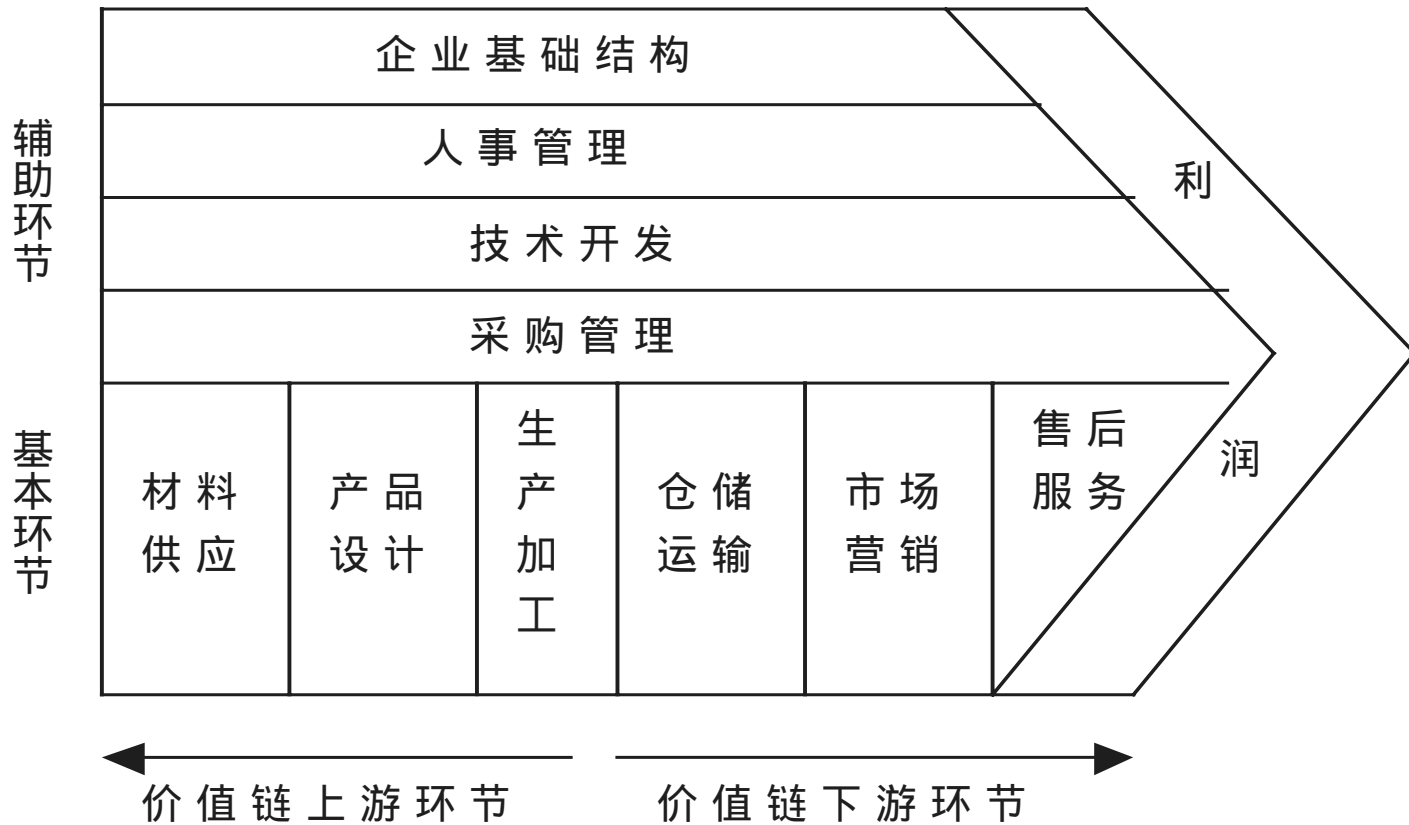
## 三、确保无摩擦的合作

- ◆ 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

图7-1通用的价值链



# 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。

表7-3 全球竞争的主要布局和协调问题

价值活动	布局问题	协调问题
生产	零配件生产和成品装配点的选址	生产任务在各生产点之间的分配，各点之间的技术转让生产流程协调
市场营销	产品/市场选择 广告/营销材料生产点选择	品牌/渠道/价格统一性 产品定位统一性
售后服务	服务网点选点布局	服务标准，程序控制统一性
产品开发	科研中心数量和选点	产品开发任务的分工与协调

# 第四节 竞争性企业战略

- ◆ 一 跨国企业的定位
- ◆ 二 竞争性企业战略
- ◆ 三 在东道国市场上取得成功
- ◆ 四 启示与建议

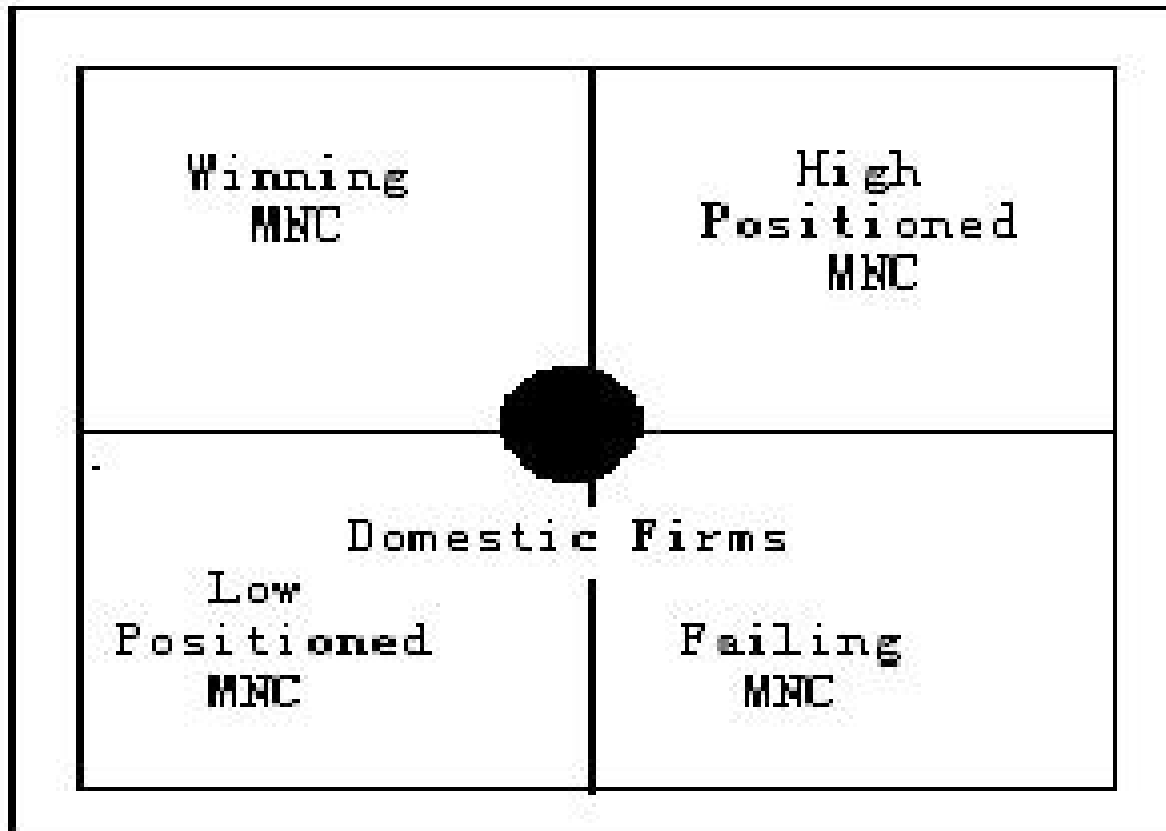


图 7-4 价值-价格定位分类 (Value-price Positioning Typology)

# 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

表7-5 组织设计与发展

	产品战略	顾客战略	系统战略
运营效率 (Operational efficiency)	生产成本最合理 (1) 明确成本发生的动因; (2) 降低生产运营的成本	为顾客提供最好的价值 Best customer value	最佳的系统使用性能 Best system performance
顾客定位 (Customer Targeting)	分销渠道的定位 (Target distribution channel)	顾客群体 Target customer bundles	系统架构 Target system architecture
创新 (Innovation)	产品创新 Product innovation	顾客源创新 Customer sourced innovation	系统创新 System innovation



# 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？

# 参考文献

1. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press. See pp. 232-3.
2. Thompson, A. J. Jr. & Strickland, A. J. (1993). *Strategic Management*. Homewood, IL: Irwin (1991)
3. Bleeke, J. & Ernst, D: *The Way to Win in Cross Border Alliances*, *Harvard Business Review* (1991).
4. Loarange, P. & Rose, J: “ Why Some Alliances Succeed and Others Fail”, *Journal of Business Strategy* (1991)
5. Gabor Garai: “ Leveraging the Towards of Strategic Alliances”, *Journal of Business Strategy*, March/ April 1999.