

经营管理培训核心教程

(第四卷)

qiyekuaguojingyingli

企业 跨国经营力

白光 马国忠 主编

企业
赢家

四卷书

企业生存与发展的
32种力量



中国经济出版社
www.economyph.com

经营管理者培训核心教程

企业赢家四卷书·第四卷

企业跨国经营力

白 光 马国忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业赢家四卷书. 第4卷, 企业跨国经营力/白光, 马国忠主编.
—北京: 中国经济出版社, 2003.5
ISBN 7-5017-5906-5

I. 企... II. ①白...②马... III. 跨国公司—企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017923 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 (电话: 68359417)

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 北京星月印刷厂印刷

开 本: 880 × 1230 1/32

印 张: 11.875

字 数: 300 千字

版 次: 2003 年 5 月第 1 版

印 次: 2003 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

书 号: ISBN 7-5017-5906-5/F·4756

定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《企业赢家四卷书》编委会

主 编 白 光 马国忠

编 委 (以姓氏笔划为序)

马国忠 于 江 王 毅

王之文 白 光 刘代丽

刘 彬 李永全 李保田

陈 渝 陈永民 陈清华

辛 刚 杨东霞 杨振强

郭 刚 郭守信 黄安娣

蔺 岩

卷首语：企业力是什么？

企业的成长发展过程一般可以分为创业生存、创新扩张、发展壮大和全球竞争四个阶段。这四个阶段所表现的企业力是不同的，可以概括为企业生存力、企业创新力、企业发展力和企业跨国经营能力四种形态，而每一种形态又由七个具体力量来体现，这就是《企业赢家四卷书》出台的根由。

企业力可用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{企业力} &= \text{企业生存力} + \text{企业创新力} \\ &\quad + \text{企业发展力} + \text{企业跨国经营能力} \\ &= \text{企业压力} + \text{企业活力} + \text{企业动力} \\ &\quad + \text{企业实力} \\ &= \text{企业竞争力} \end{aligned}$$

第四卷 企业跨国经营力

企业跨国经营力 = 企业跨国经营策划力

+ 企业跨国经营适应力

+ 企业跨国经营变革力

+ 企业跨国经营协作力

+ 企业跨国经营领先力

+ 企业跨国优势创造力

+ 企业跨国区位割据力

目 录

第一章 绪论：企业跨国经营力

日本实业家御木本幸吉说：“我要让用日本珍珠串成的项链挂在全世界妇女的脖子上。”

哈佛大学经济学家李维特教授说：“采取全球化的企业，将从生产、分销、营销和管理的经济规模上获益，并将此利益转换成较低的世界价格，如此一来便可以一敌十，消除仍固守旧世界游戏规则的竞争者。”

第一节 世界经济一体化与跨国经营	(1)
一、现代经济没有国界	(1)
二、跨国公司在左右着世界经济的发展	(4)
三、跨国经营必须是跨文化经营	(7)
四、全球化是跨国经营必由之路	(12)
第二节 经营全球化与区域差异性	(16)
一、经营全球化不能忽视区域性差异	(16)
二、营销策略：“思考全球化，行动本土化” ..	(19)

三、经营全球化的优势与局限性	(22)
四、驰名企业经营全球化的经验	(24)
第三节 经营全球化发展模式与核心问题	(26)
一、全球化经营发展的两个阶段	(26)
二、经营全球化的理论模型	(28)
三、经营全球化的核心问题	(29)
四、走中国式的经营全球化之路	(32)
案例：海尔集团跨国经营战略与实践	(34)

第二章 企业跨国经营策划力

汤姆·彼得斯说：“创造性的思维为你提供了实现自我更多的机会。”

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“现在管理者犯的通病是——他们自己成为工作杀手！与之相对立的是，那些真正懂得开放管理、灵活管理的领导，必须要到他们的岗位上去，引导企业的发展方向，掌握企业的命脉。”

第一节 跨国经营战略的外国环境分析	(45)
一、分析评价跨国经营的优势	(46)
二、跨国经营战略的障碍分析	(49)
三、跨国经营竞争存在的一些独特问题	(52)
第二节 跨国经营战略的内部条件分析	(54)
一、跨国经营战略的质量要素	(54)
二、跨国经营战略的技术要素	(58)
三、跨国经营战略的人才要素	(65)
第三节 跨国经营进入模式的选择	(72)

目 录

一、影响进入模式选择的因素	(72)
二、进入模式的区域环境决策	(77)
三、基本经营竞争策略的选择	(80)
案例：广告业奇才萨奇的思维策划模式	(81)

第三章 企业跨国经营适应力

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“管理不能呆板，不能僵化，要灵活，要开放，让所有的人都能从制度下面解放出来，成为真正活的因素。”

英特尔领袖安迪格鲁夫说：“穿越战略转折点为我们设下的死亡之谷，是一个企业组织必须历经的最大磨难。”

第一节 跨国经营条件下的现代企业股份制	(88)
一、股份制的含义	(88)
二、股份制的基本特征	(89)
三、股份制的经营机制	(91)
第二节 国有企业股份制改革与股权设置	(99)
一、国有企业股份制改革的目的	(99)
二、股份制改革的基本原则	(101)
三、国有企业改组的类型与范围	(102)
四、股份制企业的股权设置	(103)
第三节 国有企业股份制改革的必然、难点与关键	(104)
一、国有企业股份制改革的必然	(104)
二、国有企业改组股份制存在的难点	(108)
三、国有企业改组股份制最关键的问题	(114)
第四节 实现股份制的规范化运作与管理	(121)

一、建立规范的股份制企业	(121)
二、营造有利于企业改制的外部环境	(124)
三、构筑股份制企业运行的经济基础	(126)
案例：韩国乐喜企业集团管理组织制度	(127)

第四章 企业跨国经营变革力

美国管理专家菲利普·科特勒说：“管理变革是要试图影响市场需求的水平、时机及性质，以帮助组织实现其目标。”

日本企业家盛田昭夫说：“我们的政策是以新产品去引导消费，而不是先调查消费者喜欢什么然后再投其所好。”

第一节 跨国经营的变革管理	(132)
一、变革管理是企业长盛秘诀	(132)
二、变革管理的基本内容	(134)
三、变革管理的成功要素	(135)
第二节 变革管理的法则和规律	(137)
一、变革管理的基本原则	(137)
二、变革管理的基本规律	(143)
三、变革管理的路径选择	(149)
第三节 变革管理的可持续性	(151)
一、变革管理在于寻找新方法	(151)
二、变革管理应具备的素质和条件	(153)
三、变革管理需要处理的各种关系	(154)
第四节 变革管理思考方法与引导	(156)
一、变革管理思考的自我训练	(156)
二、变革管理思考的主要方法	(157)

三、优化变革管理思考的环境	(162)
四、强化变革管理思考的引导	(165)
案例：万宝路在经营变革中魅力长存	(167)

第五章 企业跨国经营协作力

松下幸之助说：“必须考虑各种问题，研究对方的品格和作风。对方是否真正考虑合作方的利益？如果是这样，才去和他们合作。与这样的伙伴合作，就算把事情全部委托给了他们，他们也会好好地照顾我们的。”

管理学家坎特教授说：“得到另一个组织提供的好处而不承担风险和责任是企业建立战略联盟的最终动力。”

第一节 跨国经营企业的竞合意识	(178)
一、企业应积极竞争应对挑战	(178)
二、竞合是市场竞争的必然趋势	(186)
三、合作中的强强联合和购并	(190)
第二节 跨国经营的合资经营形式	(193)
一、合资经营的概念、类型与范围	(193)
二、合资经营的主要因素与弊端	(198)
三、跨国经营对合资企业的控制	(206)
四、跨国经营合资者的选择	(211)
第三节 跨国经营企业的战略联盟	(217)
一、合作的主要形式是战略联盟	(217)
二、战略联盟的规则是实现“双赢”	(219)
三、战略联盟的主要形式与优越性	(220)
四、如何有效地结战略联盟	(222)

案例：小天鹅集团的战略联盟之路	(224)
-----------------------	-------

第六章 企业行业领先力

美国著名管理学家迈克尔·波特说：“现有竞争对手以人们熟悉的方式争夺地位，战术应用通常是价格竞争、广告战、产品引进、增加顾客服务及保修业务。”

美国著名管理学家迈克尔·波特还说：“在许多产业中，国外的竞争对手对产业的竞争起着重要的作用。它们或对产业有出口业务或通过外资投资直接参与了该产业竞争。”

第一节 行业性的竞争因素	(229)
一、决定行业盈利能力的因素	(231)
二、行业内部竞争的压力	(232)
三、行业外部竞争的影响	(234)
第二节 企业如何选择进入新的行业	(237)
一、行业对企业的吸引力	(238)
二、企业进入新行业的障碍	(238)
三、取得新行业有利的竞争地位	(241)
第三节 新兴行业的特征及优势选择	(242)
一、高技术产业是新兴行业的核心	(243)
二、新兴行业的结构特征	(246)
三、新兴行业的优势选择	(247)
第四节 成熟行业的特征及优势选择	(252)
一、企业在行业成熟期的竞争手段	(252)
二、对行业内竞争对手进行分析	(254)
三、对行业竞争优势的选择	(256)

四、防止进入行业竞争的误区	(260)
案例：DEC 公司的后来居上	(264)

第七章 企业跨国优势创造力

哈佛商学院院长麦克瑟先生说：“所谓经营是运用人类的判断力将企业之努力及时间、预算、组织制成一份图表。”

莎士比亚曾经说：“人们满意时，就会付出高价。”

第一节 产品比较优势	(276)
一、企业成败得失在市场	(276)
二、有创造力与经营力的人受宠若惊	(278)
三、产品是企业间较量的直接体现	(279)
第二节 营销比较优势	(279)
一、突破传统观念，掌握市场情况	(279)
二、会赚钱才有比较优势和实力	(281)
三、薄利多销仍然是成功法宝	(283)
第三节 新产品开发比较优势	(284)
一、打入市场靠的是投其所好	(284)
二、巩固新产品销售阵地是一种比较优势	(286)
三、推陈出新是企业比较优势的命脉	(286)
四、找市场，抓产品种类	(287)
第四节 差异化比较优势	(289)
一、企业差异化的来源	(289)
二、差异化的成本	(295)
三、买方价值与差异化	(298)
四、差异化战略与步骤	(304)

案例：波斯坦小麦咖啡的比较优势	(313)
-----------------------	-------

第八章 企业跨国区位割据力

《美国人物志》评价摩根说：“摩根作为一个企业经济者，同当代最具有实力、拥有各种武器的金融资本家抗衡，他获得了胜利，由此奠定了驰骋于企业大舞台的基础，也开拓了他自己的人生。”

第一节 企业抢占区位市场的投资	(319)
一、企业投资的微观环境	(319)
二、企业对前导市场的投资	(322)
三、企业对中期市场的投资	(326)
四、企业对末期市场的投资	(328)
第二节 产品寿命周期不同阶段的投资	(330)
一、企业在产品开发期的投资	(330)
二、企业在产品发展期的投资	(332)
三、企业在产品成熟期的投资	(333)
四、企业在产品衰退期的投资	(334)
第三节 企业区位割据战略的管理	(335)
一、企业区位割据战略的层次	(335)
二、企业区位割据管理的特征与作用	(337)
三、企业区位割据管理的步骤与基本内容	(339)
案例：世界 500 强带给中国企业的投资经验 ..	(354)

参考文献	(361)
后 记	(363)

第一章 绪论：企业跨国经营力

日本实业家御木本幸吉说：“我要让用日本珍珠串成的项链挂在全世界妇女的脖子上。”

哈佛大学经济学家李维特教授说：“采取全球化的企业，将从生产、分销、营销和管理的经济规模上获益，并将此利益转换成较低的世界价格，如此一来便可以一敌十，消除仍固守旧世界游戏规则的竞争者。”

第一节 世界经济一体化与跨国经营

企业要成长发展、创国际名牌，就必须要在国际市场上营造企业实力，提高企业形象。从而必须遵循国际化经营规律，营造品牌的国际优势，通过强化品牌的国际优势，争创国际名牌。显然，要创国际名牌，国际化经营是必由之路。在当今全球经济一体化的大趋势之下，中国企业如何走向世界，在广阔而竞争激烈的国际市场中与众多老牌的国际性企业展开竞争，如何在全球的经济竞争中赢得一块属于自己的阵地，如何增强自身的实力，实现跨国经营，顺利完成跨国战略的构思和想法。中国企业必须对当前世界整体的经济形势进行深入而细致地探讨和思考。

一、现代经济没有国界

随着全球经济一体化趋势的进一步发展，21 世纪的全球商务活动和经济活动必然随着生产分工的逐步细分而逐步淡化

了国家的概念，也就是所谓的经济无国界，整个世界就像一个小小的地球村，所有的商务活动都必须通过联系着各个国家的跨国公司来组织和协调，而同时所有的跨国公司也不能独立完成一项工作，它必须由它的联盟伙伴或位于世界各地的子公司的支持才能顺利完成对整个生产过程及体系的指挥与协调。这就是世界经济一体化的具体表现形式。具体而言，世界经济一体化可以从以下三个方面加以理解。

1. 国家与国家之间的经济关系表现为一种相互依赖但又有其独立性的特点。

2. 维系国与国之间这种经济关系的纽带是国际商务活动，即各种资本、劳务等在国与国之间流动而产生的相互之间的利益关系。

3. 世界级的跨国公司通过其在各个国家的分公司或分支机构，对这种商务活动依据其本身的利益要求或实现资本利润最大化，依据市场原则进行一种宏观的组织管理与协调分配。

事实上，当前世界经济活动之中的 1/3 以上已经依据这种形式而纳入了国际市场，而随着 21 世纪的到来，特别是当前高科技水平的进一步迅猛发展与突破，国与国之间的分工将会进一步细分，而超大型的跨国公司逐步在其行业成为世界经济生活的组织者与管理者，可以说一种互相依赖而又各有其分工的世界经济体分别已经形成了。

许多世界知名的大企业都已认识到全球经济的这一种趋势，而从管理与技术上进行大胆突破和改革，如可口可乐公司其总部位于美国，但它早已向世界宣布，它已不再是美国的公司，意即可口可乐公司并非美国的民族经济，它已经超越了国界。

而中国上海大众汽车厂其大众车零部件的 80% 左右在中国生产，整车也在中国组装，但是它是合资产品，其核心技术来自德国大众，转动轴技术是德国的。还有瑞典伊莱克斯集

团，每分钟就有 100 件该公司的产品出售给全球各地的消费者。这些消费者中，英国人可能以为伊莱克斯是英国品牌；而美国人则会以为其是美国产品；巴西人买了台普罗多西摩牌空调，以为是巴西产品；德国人买了台 AEG 牌洗衣机，以为是德国产品；中国人买了台中意冰箱，以为是中国产品，其实谁都没有错。只是生产这些产品的企业已经为伊莱克斯所收购或兼并。这是伊莱克斯招展全球市场的一种战略经营方式。目前，该公司产品遍布 60 多个国家和地区；它同时在全球 60 个国家、地区拥有 500 多个分公司，年销售额达 16.4 亿美元，而其本部所在地瑞典却仅有 8% 左右的产品销售。

从以上的事例，我们可以进一步认识到，21 世纪，中国名牌企业走向国际社会之后它所遭遇的正是世界经济形势发生质的变化，由原先完全独立的相互依赖生存，随后逐步融合的这样一种过程。这些具体的经济现象要求中国企业在走向世界的过程中逐步改变过去国内的那种单门独干的小农经济观念，而充分认识到在当前这样经济形势下协作的重要性。认清经济形势，大胆突破，加快改造和融合的过程将是中国名牌企业在未来 5~10 年之内所首先要做的头等大事。

在改革的过程中，中国企业，要大胆学习国外的先进技术与管理科学，从企业的实际情况出发，对其加以改造和创新，形成一套体系比较完整的、符合本企业实际情况的管理科学，并在实践中严格地贯彻和执行。

而且，面对着当前世界这种经济无国界的现象，中国名牌企业从一方面来看，不要胆怯，但也会惊恐地说：“狼来了。”另一方面看，也不可轻敌，不要误以为有国家的保护政策，不会对我们的企业造成太大的冲击。事实上，面对着世界的这种经济热潮，无论对我们国家经济腾飞，还是企业的发展壮大，它既是机遇又是挑战。我们加入了世贸组织，中国企业已经直接地面对着广阔而竞争热潮此起彼伏的世界市场。没有更大的