

GLOBAL JUMPSTART

走向全球化

中小企业

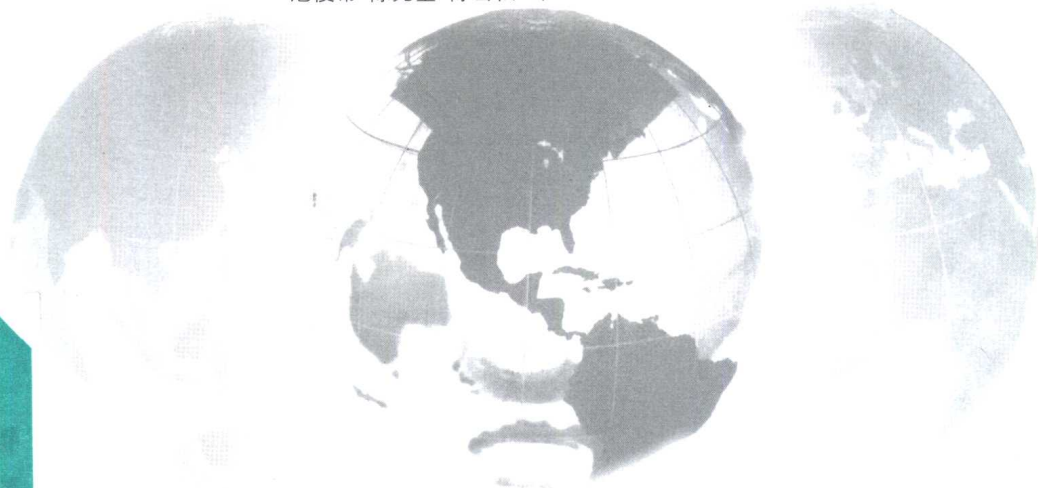
腾飞之路

〔美〕路丝·斯坦纳特

〔英〕克里斯·韦斯特 著

池俊常 陈先奎 陈雪松 译

破译全球成功经济



GLOBAL JUMPSTART

破译全球成功经济



中小企业 腾飞之路

〔美〕路丝·斯坦纳特

〔英〕克里斯·韦斯特 著

池俊常 陈先奎 陈雪松 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

走向全球化:中小企业腾飞之路/(美)斯坦纳特,(美)韦斯特著;
池俊常等译.-北京:华夏出版社,2000.8

(破译全球成功经济)

ISBN 7-5080-2194-0

I. 走… II. ①斯… ②韦… ③池… III. 中小企业-经济发展-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 41443 号

Global Jumpstart: The Complete Resource for Expanding Small and Mid-Sized Business

Copyright © 1998 by Ruth Stanat and Chris West

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2000 by Huaxia Publishing House

Published by arrangement with Perseus Books, a Subsidiary of Perseus Books LLC

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销 世界知识印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 开本 7.375 印张 159 千字 2 插页

2000 年 8 月北京第 1 版 2000 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:14.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前 言

我们很荣幸能为中小企业专门写这本书,因为他们面对着进入激动人心而又瞬息万变的全球市场这个重大挑战。我们在过去二三十年的研究和经营活动中曾帮助那些没有进行过全球经营的大型企业进行过向全球扩张的实践。现在该轮到小型企业抓住这个机遇的时候了。《走向全球化》是我们对全世界多家公司进行跟踪调查并总结他们的成功和失败的经验之后而写成的。下一个千年即将涌动一股向全球市场要利润的潮流。为了推动这一潮流,我们为中小企业策划了这套完全应对策略。本书是中小企业经营的入门级读物,它论述了如何发展全球思维,如何确认他们是否适合向全世界扩张,学习如何利用它们有限的信息资源来研究全球市场,以及怎样回避风险等。

本书选用了大量深入全球市场的企业的实例,总结出小公司在全球市场调查、销售、出口和经营等方面一系列成功经验。走向全球化不但能开阔企业家对于全球市场的眼光,而且还能使他们对自身现状以及他们在下世纪的未来有一个全新的了解。我们通过这本书向大家介绍我们研究的结论、思维方式和建议。这里我们还要特别感谢蒂法尼·布鲁斯基小姐为本书所做的大量辛勤工作和为完成本书所做出的巨大贡献。

目录

●导言●

- ① 把市场调查工作纳入预算/5
- ② 对内部资源进行评估/7
- ③ 为出口做好准备/8
- ④ 采用全球化的思维方式/9

●第一章●

全球化经营

- ① 市场的全球化/20
- ② 全球市场稳步发展的动力/25
- ③ 国际市场上的陷阱/25
- ④ 全球市场的突破/26
- ⑤ 全球商务的出路何在/30
- ⑥ 任何公司都能参与国际化经营/31

●第二章●

分析你的公司是否适宜全球化扩张

- ① 你有没有取得成功的动力和正确的心态/38
- ② 你的产品和服务是否适合全球化市场/40
- ③ 走向全球化/46
- ④ 你有没有维持全球化经营的财力/49
- ⑤ 你有没有充足的人力资源/50

- ⑥ 为了支持全球化经营计划,你的公司在组织体制上要做哪些变动/51
- ⑦ 组织体制改革的策略/57
- ⑧ 对资源问题的认识/58

●第三章●

全球化市场开发的审计

- ① 内部资源审计/63
- ② 什么人应该参与全球化扩张/64
- ③ 审计应包含哪些内容/65
- ④ 分析审计结果/80
- ⑤ 对资源需求的审计/81
- ⑥ 资源差额的定义/81

●第四章●

分析市场环境

- ① 初步分析/86
- ② 详细的市场分析/89

●第五章●

全球市场调查

- ① 市场跟踪调查/100
- ② 搜集商业情报/100
- ③ 典型对象调查/101
- ④ 零售市场调查/101
- ⑤ 混合调查/101

- [6] 联合调查/102
- [7] 出版物调查/102
- [8] 自己着手进行全球市场调查/102
- [9] 雇用调查公司进行全球市场调查/106
- [10] 全球市场调查中的问题/116
- [11] 各国市场情况比较表/120
- [12] 国际市场调查的调控/125
- [13] 国际市场调查的费用/127

●第六章●

开拓全球市场的几种方法

- [1] 出口/132
- [2] 授权经营和特许经营/151
- [3] 战略联盟/155
- [4] 海外合资公司/155
- [5] 建立海外分公司/157
- [6] 并购海外公司/158

●第七章●

全球营销

- [1] 文化差别/163
- [2] 版权和专利问题/174
- [3] 产品营销的全球化/176
- [4] 全球营销中应做的事和不应做的事/183
- [5] 实现全球经营最简便、最廉价和最迅速的方法/184

●第八章●

改革国内经营体系

- ① 策划一项成功的国际项目的步骤/189
- ② 在组织体制上成功的例子/190
- ③ 如果错失了国际化经营的良机之后你该怎样做/194
- ④ 怎样组建海外经营队伍/195
- ⑤ 其他组织问题/197

●第九章●

评估成败得失

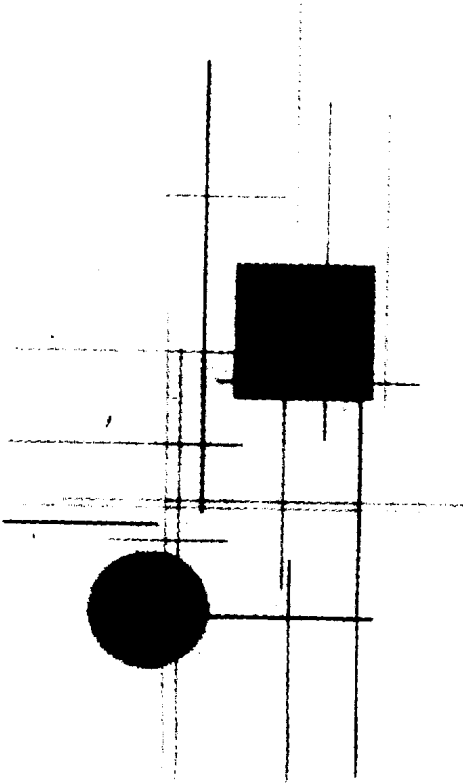
- ① 对全球化营销的预测/206
- ② 对市场份额的分析/207
- ③ 市场开发项目的效率/208
- ④ 市场开发项目的效果/208
- ⑤ 造成亏损的原因/209
- ⑥ 批发商和顾客的满意度/210
- ⑦ 提高全球化市场开发的技巧/211
- ⑧ 公司职员的满意度/211
- ⑨ 对未来的展望/211

附录 I 小企业经营体制发展的五个阶段

附录 II 制定全球化市场开发计划

● 第

● 四



在世界走向全球化的同时,几乎没有哪个企业能不去理会全球市场。尤其是对中小企业来说,摆在他们面前的是必须就是否向全球扩张以及从何下手当机立断做出决策。

公司决策人和管理层似乎都会想到拓展全球市场,也许他们会寻求外来的帮助。本书是那些正在筹备把他们的企业推向全球市场的中小企业家的一部完全策略指南。对于那些已经把经营范围拓展到世界其他国家和地区的企业和想要进军世界市场的企业来说,本书将指导他们在下个世纪的经营中处于不败地位。

走向全球市场是改变公司未来的第一步。与大型跨国公司相比,中小企业经营资源有限。但他们仍有无数的机会去赢得别的国家和地区的市场并从中获得高额利润。本书将为企业经营者走入这一复杂而艰难的进程提供帮助。作为一本完全策略指南,本书将帮你把进入全球市场所带来的风险降到最低限度,它还能帮助企业经营者制订出企业全球化的计划以及实施这些计划的策略。

第一章探讨的是全球商务市场,包括了很多小企业成功地打入全球市场的实例。本章还描绘了发展全球商务的动机以及商业陷阱。

第二章论述的是关于如何确认一个企业是否适宜向全球

扩张的问题,以及如何认定该公司是否具备足够的财政及人力资源来实施全球化的项目,以及为支持这一项目需要在体制上做哪些改动等问题。

第三章至第五章包含了全球化进程中研究和策划的基本常识和特征。在这几章中对于全球化经营的原则以及如何进行调查、商业情报和信息的收集等工作做了详尽的归纳。第三章勾勒出了开拓全球市场的方法,它是随后要加以分析的基础。第四章详细论述了评估全球市场机遇的特殊分析方法。第五章论述的是组织工作所需的各项研究课题,还包括开发控制机遇体制的程序。这个程序能使企业经营者从全球化的角度看待商业机遇,而不只是简单地凭一时冲动而草率地在下一个国家开展经营。

在讲完了研究和策划过程的基础知识之后,第六章为进军全球市场提供了大量候选方案和有用信息。本章介绍了外国市场的准入、出口(按步骤进行)和进入国外市场时的可选方法(例如协议、担保和战略伙伴关系)。

第七章讨论了全球销售和对目标国的地方文化背景知识的需求。在进军全球市场的同时也意味着国内的变革。第八章叙述了组织问题和一个成熟的国际项目从策划到成功的每个步骤。

在读完《走向全球化》一书之后,你可能会问:“我将从何开始呢?”最先进行的步骤之一是要形成全球化思维方式。跨国经营的方案起源于中小企业老板的大脑。一旦你决定从事跨国经营,你就会进行下一步的市场开发。市场开发应该是而且也常常正是老板最关心的问题,应该包括战略策划、市场调查和收集市场信息。

简单说来,市场调查和市场情报采集是为了能制定出更

保险的政策,以免盲目地进入国外市场。公司在进入外国市场时,往往对当地的风俗和习惯、顾客的口味和喜好、当地的流通渠道、政府政策以及更为重要的当地的竞争状况缺乏全面的了解,这种情况司空见惯。一家企业与当地批发商签署合作协议,后来才发现原来他是其他国外竞争对手的代理商。这种事时有发生。而在有些国家,与批发商的关系很难终止。更糟糕的是,中小企业常常低估了当地的竞争对手的实力,以及他们落实技术进步和改造产品质量的能力。

《走向全球化》十分强调市场调查的必要性。本书中有关市场调查的章节为你在起步之前对即将涉足的市场形势有一些初步了解并提供了大量有用信息。这部分内容特别为跨国经营的发展提出了以下四个基本步骤:

把市场调查工作纳入预算

在知识就是力量的世界里,市场调查是开辟跨国市场的关键。对于国内市场状况的无知会造成严重后果,在国际市场这个因素造成的损失会成倍增加。在策划和落实跨国经营战略时缺少了这些数据就会使犯严重错误的机率高得难以估量。市场调查很少代价低微,但是公司必须为降低风险而做些先期投资。值得庆幸的是中小企业在金融、担保和其他方面常常会得到来自政府机构的扶持以鼓励他们去开发海外市场。中小规模的跨国市场经营者必须不断总结经验,以提高他们寻找和开发市场的能力。

实例分析

市场调查使通信智能公司写出新篇章

通过细致的市场调查,位于加州红树林海岸的通信智能公司已具备在中国投资开辟产品市场的能力。这是一家1981年成立的股份制公司,1995 财政年度的收益达到了 230 万美元,有 30%来自海外销售。该公司在日本有一个完整的下属公司,并在中国有一家控股达 79%的合资企业。通信智能公司的产品之一是一种视窗界面下的电脑手写笔,这是一种超薄的数字处理平台,配合相关软件可以使用户通过在一块写字板上写字就能向电脑中输入图表、文本和操作指令。

通过市场调查,通信智能公司把中国确定为下一个新的大市场。公司管理层说:“我们预计在未来 10 年中,中国将成为发展最快的市场之一。我们开发的输入设备将能使中国人用他们自己的语言更容易地与电脑交流。”中文由几千个极其复杂的象形字组成,这给键盘输入带来了相当大的难度。通信智能公司开发的手写识别技术能使用户抛开键盘,用自己的书法向电脑里输入中文文本。该技术于 1996 年底通过了测试,从 1997 年下半年开始通信智能公司通过它在中国的一家合资企业销售它的产品。1991 年,通信智能公司获得了全国科学技术协会授予的大约 120 万美元的高科技项目奖金,确立了它在该项技术上的领先地位,促进了手写输入产品的开发应用,缩短了将产品推向市场的周期。此外,这项奖励还提高了通信智能公司的信誉,使其建立了该技术的授权经营制度。

1993 年 11 月,通信智能公司再次得到了 150 万美元的

科技项目奖金,使它能在中国市场更好地推广这项输入技术。这第二笔奖金还使通信智能公司在美国组建了一个国际性团体,专门进行这项技术的研究。据通信智能公司管理层透露,这笔奖金对他们来说至关重要,因为公司本身没有能力紧跟时尚来支付这项研究的开支。更重要的是拖延会使这项有发展前途的技术夭折并让国外的竞争对手抢得先机。

2 对内部资源进行评估

任何企业无论大小都应该有一名国际部主管和倡导者来推动海外市场的开发。在小企业里(即拥有100万至1亿美元资产的企业)这个人通常是首席执行官或总经理。在大企业里(即资产在1亿美元至3亿美元的企业)这个人可以是首席执行官、总经理、负责销售和市场开发的副总经理,或者是在落实了第一步骤的情况下主管国际商业开发的副总经理。在大多数情况下,这个人30%到50%的时间要花在扩展国际商务活动中。而大多数国际公司的首席执行官、总经理和主要决策者只参与谈判、战略伙伴、批发渠道协议之类的事务。《走向全球化》还讨论了要拥有适宜的技术资源(传真机、电子邮件系统和最好的产品推广网站),还要拥有完备的财力资源(例如广告预算、旅行预算和专家咨询预算)。

实例分析

鸵鸟农场把目光瞄准海外市场

犹他州圣乔治的天堂景观农场因其生产的低脂肪鸵鸟肉

在美国的健康食品零售商店的畅销而获得了极大的成功。这个只有 10 个人和 250 英亩生产场地的农场生产鸵鸟肉和相关产品。天堂景观农场最初于 1995 年进入国内市场,但由于世界范围内健康意识的增强,它从那时起就制定了打入日本和欧洲市场的经营战略。该企业充分利用了商务部贸易服务项目的支持(例如获得市场数据、提供咨询和帮助联络)。显然,天堂景观农场为了进一步拓展全球市场还应投入专人负责国际经营事务。

3 为出口做好准备

要想确定固定的出口战略不但需要对本公司的能力和资源优势进行细致的评估,还要注意以下几个重要问题:如流向哪些国家,针对进口限制所采取的策略,在具体落实时的步骤安排以及预计付出多少时间和资金。

实例分析

印地安纳收款机公司为出口做好了准备

成立于 1921 年的印地安纳州谢比维尔的印地安纳收款机公司是一个有 70 多年历史的私营企业,它用木料和钢材制造收款机。这种收款机的应用范围很广,它可用于手控或电子控制的自动收款系统,有的还能与电脑连通。它们被广泛地用在普通零售行业、医院和高级餐馆、银行、超市和药店。从 1993 年开始,公司开始批发和零售其他公司生产的收款设备,现已占公司总销售额的三分之一左右。

几年来,印地安纳收款机公司很少收到海外客户的垂询。随着国内市场竞争的加剧,他们开始寻求开发世界市场并为此制定了一系列经营策略。那时公司的出口只占营业总收入的不到百分之一,而现在已达到了10%。印地安纳收款机公司正在世界市场上树立自己的形象,最近它又在墨西哥建了一家新厂,它的雇员已由65人增加到100人。公司预计在两年内使出口利润提高到总收益的30%。

印地安纳收款机公司在做好出口准备工作之前与国际贸易管理委员会的出口事务官员进行了数次协商。在1994年初,公司在卢森堡和克罗地亚建立销售渠道的同时又在墨西哥城实施了国际贸易管理委员会的金钥匙计划,从而在这个国家找到了代理商。公司在墨西哥第一年的销售额就达50万美元。到第二年印地安纳收款机公司向墨西哥出口的销售额增加33%。到了1994年,公司又在香港、新加坡和台北实施了国际贸易管理委员会的金钥匙计划,从此该公司在香港有了专营店。国际贸易管理委员会向印地安纳收款机公司提供的最有价值的信息是公司严重低估了它的生产能力与亚洲市场需求之间的差距。印地安纳收款机公司还通过国际贸易管理委员会设在海外的办事处来发布公告和散发其他材料,结果使出口范围得到了扩大。简单地说,公司在国际贸易管理委员会的帮助下以最小的代价完成了出口的准备工作。

采用全球化的思维方式

把你的公司带入全球化经营渠道的最重要步骤是采纳和运用全球化的思维方式。全球化思维方式是你对你公司的未来前景的展望。如果你还无法确信你的公司是否应该把经营