

对外经济贸易大学国际商学院管理学文丛

周 焯 著



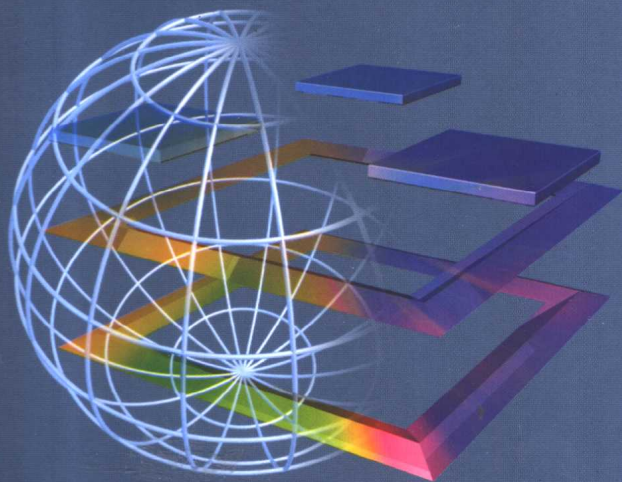
北京市教委共建项目资助出版

# 跨国公司价值网络 与竞争优势

——基于客户让渡价值的群体竞争

Multinational Corporation Value-net & Competitive Advantage

— group competition based on customer delivered value



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

- 北京市教委共建项目资助出版
- 对外经济贸易大学国际商学院管理学文丛

# **跨国公司价值网络与竞争优势**

**——基于客户让渡价值的群体竞争**

**Multinational Corporation Value-net &  
Competitive Advantage**

**-group competition based on customer delivered value**

周 焯 著

**中国经济出版社**  
China Economic Publishing House

**图书在版编目 (CIP) 数据**

跨国公司价值网络与竞争优势: 基于客户让渡价值的群体竞争 / 周焯  
著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 12

ISBN 7-5017-7281-9

I. 跨... II. 周... III. 跨国公司—企业管理: 销售管理—研究  
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 112680 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](http://www.economyph.com)

责任编辑: 吴航斌 (办公电话: 010-68308644; 电子邮箱: [hangbinwu@126.com](mailto:hangbinwu@126.com))

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 6.375 字 数: 150 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版

印 次: 2005 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1—3000 册

书 号: ISBN 7-5017-7281-9/F · 5850

定 价: 18.00 元

---

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586

## 出版说明

我社以中国经济为名，那么瞩目经济现实、映照本地风光当属我社倾心竭力的出版方向之一。近年来，通人作媒引介了不少经济学、管理学译著，这些译流流转、梓刻辛劳在引进西学新知、开阔国人眼界方面，功不可没。然而，学术翻译终究不能完全替换自家见识，将中国学术的终身大事托付西洋文化，亦有失偏颇，西学尝论“地方性知识”一说，学人当有所警醒。中国的发展，与国际接轨的趋势自然不可阻挡，但在既趋将趋之际，未成将成之时，总有诸多学问虽自成格式，却真实有效。名其学问，为经世济用；言其真实，是处于国情限定之下，围绕“中国经济”这一主题，发出富有学术理性的声音。它们或为前瞻预言，或为结而论之，甚至是即席评点，逐节成文，然而不管是哪一种形式，却有共同的特点——有助于解决实际问题。中国的学者深入到中国的真实，以开放的世界眼光探求中国的经济走向，论证的主题、运用的方法、援引的数据以及尤为重要的——节制的姿态，都昭示着国内学术研究的日益规范与成熟。

这些专门的学术研究，虽然视角有别，方法各异，但在关怀

的主题、探究的趋向方面，皆在“中国”二字得以交叉。假如能适时地汇而编之，系统出版，面向学界，满足学人殷切之期待；于实务参照，则寻症究结，切中之论，裨其高屋建瓴，延展视界；在出版推动而言，我社既以“中国经济”为名，自然责无旁贷，倘收微功之效，洵可欣慰也。

职是之故，此次以“商学前沿学术文库”为丛书纲目，冀在收散归整，将学界中未成条理之单行本系统辑录，一并出版，庶几蔚为大观，有利于研读参观，相互发明。于当下之读者，可致连带左右，索源更易；于来日之读者，不致探失求佚，无功而返。此种出版计划，幸蒙学界大力支持，并获国内多所知名商学院切近襄助，“商学前沿学术文库”可望薪传流长，伴随中国经济之发展，辉芒熠熠。

丛书辑录之时，虽求风格一致，融洽齐整，然而限于人力时日，在注释体例、编排格式诸多方面未臻尽美。对此，尚希读者见谅，既登梨枣，广布深传，衷心期待学人指正，出版事务因此得益，学术前途循而光明，文化同人，均感荷无极也。

中国经济出版社第一编辑部

2005年11月

\* 编辑主页：[www.bncf.com.cn](http://www.bncf.com.cn)

# 序 言

---

为了应对世界范围内的产业调整 and 高度复杂化的全球竞争局面，跨国公司 20 世纪 90 年代开始尝试许多新的运作模式，希望通过提高效率、降低成本、提高产品质量和服务水平等手段获取竞争优势。跨国公司在生产运作方面出现了供应链管理 (supply chain management)、精益生产 (lean produce)、敏捷制造 (agile manufacture) 和企业资源计划 (enterprise resource planning) 等新兴模式；营销方面出现了客户关系管理 (customer relationship management)、整合营销传播 (integrated marketing communications) 等概念；组织运作层面出现了无边界组织 (boundless organization)、学习形组织 (learning organization) 和虚拟企业 (virtual enterprise)；组织成长模式方面则出现了传统的并购 (acquisition & merger)、直接投资 (FDI) 与新兴的战略联盟 (strategic alliance)、外包 (outsourcing) 等多种手段整合运用的现象。

跨国公司日益认识到，只有充分借助合作伙伴的力量，才能获得满足客户多元化需求所需的全部资源，进而赢得越来越激烈的市场竞争。21 世纪是群体竞争代替个体竞争的时代，这是当前跨国公司网络快速成长的主要原因。本书首次从客户让渡价值角度出发考察跨国公司的网络体系及其竞争优势问题。

对于竞争优势问题，价值链是一种很好的基本分析工具。但价值链的不足之处是局限于厂商价值，没有给予客户价值足够的

关注。本书首先运用客户让渡价值理论对价值链理论加以完善，以客户让渡价值代替厂商价值作为价值链的分析基础。分析得出结论，跨国公司竞争优势不仅仅源于战略价值活动的正确定位，对行业价值系统的整体管理同样重要。因此，价值创造和价值管理是从客户让渡价值角度考察竞争优势的两个基本维度。

跨国公司网络的竞争优势源于对全体网络成员资源、核心能力的整合，体现为相对于竞争对手网络体系具备更高的客户价值让渡效率。客户组合价值需求的出现迫使跨国公司从单一价值系统的管理转向多维价值系统的整合，这是跨国公司网价值网络出现的重要原因。文中详细分析了跨国公司母公司、网络成员在构筑网络竞争优势中的特点与作用，并深入探讨价值网络的网络关系和网络结构问题。

本书在综合国内外大量相关研究成果基础上，从客户让渡价值出发，深入、系统地研究了跨国公司网络的竞争优势问题。国内研究尚未见到，少数国外研究仅仅局限于实践领域，尚未涉及理论层面。本书分别运用经济学理论和战略管理理论解释了跨国公司价值网络竞争优势的来源，并结合价值理论与知识理论揭示了价值网络竞争优势与知识管理的密切关系。

本书运用大量丰富的跨国公司案例对价值网络加以说明阐释，大大增强了读者的感性认识。书中提出的并购式调整、渐进式调整，能力型并购、效率型并购、学习型战略联盟和效率型战略联盟等概念具有创新性，为企业管理实践提供了新的思路，具有积极的指导意义。

## 致 谢

---

本书在我的博士论文基础上修改完成。我首先要对导师张国有教授致以深深的谢意，他的悉心指导与言传身教令我此生受益匪浅。

我要感谢我的妻子程立茹博士，她与我在北京大学光华管理学院共同攻读博士学位，度过了四年美好时光。在我博士论文的写作过程中，她不仅在生活上给予了我巨大的支持与鼓励，我们的学术探讨对提高论文质量大有裨益。

我要感谢远在家乡的父母和在清华大学建筑学院攻读硕士学位的弟弟，他们的亲情与鼓励是我不断进取的动力。光华管理学院的靳云汇教授、秦宛顺教授、王其文教授、高程德教授，武常岐教授、雷鸣教授，清华大学的雷家辅教授、对外经济贸易大学的马春光教授均对我的博士论文提出了宝贵的修改意见，在这里一并表示感谢。

中国经济出版社吴航斌先生严谨、务实、敬业的工作态度使得本书能够顺利出版，在此深表感谢。

周 焯

2005. 10





**序 言**  
**致 谢**

**第 1 章**  
**绪 论**

---

<b>第一节 研究背景</b> .....	1
全球化环境使跨国公司面临新的挑战 .....	1
群体竞争替代个体竞争成为主要竞争手段 .....	3
客户价值导向成为新兴运作模式的战略重点 .....	5
<b>第二节 跨国公司群体竞争的研究</b> .....	8
20 世纪 80 年代以前 .....	8
20 世纪 80 年代末—90 年代初 .....	9
20 世纪 90 年代之后 .....	11
跨国公司网络研究的兴起 .....	15

<b>第三节 研究方法</b>	<b>与论述框架</b>	17
研究方法		17
论述框架		17

## 第2章

# 跨国公司价值网络

## 概念的提出

---

<b>第一节 客户价值与跨国公司网络</b>	21
客户价值成为赢得竞争优势的关键	21
跨国公司网络的演化	25
<b>第二节 竞争优势两个价值维度的提炼</b>	28
价值链理论关于竞争优势的解释之一	28
价值链理论对客户价值的忽略及其完善	29
价值链理论关于竞争优势的解释之二	34
价值创造维度与价值管理维度	35
<b>第三节 跨国公司价值网络定义阐释</b>	37
从客户价值角度考察商业组织的演化	37
跨国公司网络成因分析	40
从单一价值系统的管理到多维价值系统的整合	43
跨国公司价值网络定义	43
跨国公司价值网络的主要特征	48
<b>第四节 价值网络的结构与网络关系</b>	50
价值网络的结构	50
内部网络与外部网络的融合	53
跨国公司价值网络的网络关系	54

<b>第五节 价值网络与商务网络的比较</b> .....	57
价值网络与商务网络的类型 .....	58
价值网络与商务网络的区别 .....	61

### **第3章**

## **价值网络的成员角色及 竞争优势效应**

---

<b>第一节 网络核心的战略驱动角色</b> .....	63
明确网络客户价值定位 .....	63
调整网络成员 .....	65
建立信息沟通模式和协调机制 .....	66
合理分配网络利益 .....	67
不同市场阶段网络核心的作用 .....	69
<b>第二节 网络成员的战略实施角色</b> .....	71
控制性股权网络是核心能力的载体 .....	71
非控制性契约网络越来越大的贡献 .....	71
<b>第三节 价值网络竞争优势的载体</b> .....	73
稳定型价值组合 .....	73
个性化价值组合 .....	75
方案型价值组合 .....	76
<b>第四节 价值网络的竞争优势效应</b> .....	77
网络经济效应 .....	78
规模经济效应 .....	79
风险对抗效应 .....	81
粘滞效应 .....	82

速度效应 .....	82
<b>第五节 从价值创造和价值管理维度赢得竞争优势 .....</b>	<b>83</b>
Biogen 公司早期的困境 .....	83
实施价值管理， 构筑价值网络 .....	85
竞争对手 Berlex 实验室的教训 .....	86
Biogen 公司的价值网络战略 .....	87
Biogen 公司价值网络的成功 .....	90

## 第 4 章

### 跨国公司价值网络竞争

#### 优势的来源解释

---

<b>第一节 交易成本理论对价值网络竞争优势的解释 .....</b>	<b>93</b>
<b>第二节 基于外生竞争优势论与内生竞争优势论的分析 .....</b>	<b>96</b>
外生竞争优势理论难以解释价值网络竞争优势 .....	96
内生竞争优势论的分析结论一 .....	97
内生竞争优势论的分析结论二 .....	100
对格兰仕价值网络成功的解释 .....	102
<b>第三节 价值网络竞争优势的深层来源：知识管理 .....</b>	<b>108</b>
<b>第四节 跨国公司价值网络的知识管理 .....</b>	<b>111</b>
组织学习与价值网络的知识管理优势 .....	111
IT 技术与价值网络的知识管理优势 .....	115
价值网络成员在知识管理中的角色类型 .....	117

## 第5章

### 跨国公司价值网络的调整

---

第一节	网络核心的并购式调整 .....	122
	网络核心并购式调整的特点 .....	122
	惠普公司的并购式调整 .....	126
第二节	网络核心的渐进式调整 .....	129
	网络核心渐进式调整的特点 .....	129
	惠普公司的渐进式调整 .....	130
第三节	网络成员的调整 .....	132
	基于价值创造维度和价值管理维度的分析 .....	133
	控制性股权调整方式 .....	135
	战略联盟调整方式 .....	136
第四节	能力型并购与学习型战略联盟 .....	138
	能力型并购 .....	140
	学习型战略联盟 .....	143
第五节	价值网络边界的考察 .....	145
	行动的一致性 .....	145
	战略利益互补、建立信任与文化认同 .....	146

## 第6章

### 运用价值网络构筑竞争优势

#### — 思科公司案例

---

第一节	公司成长与发展 .....	151
-----	---------------	-----

<b>第二节 构筑价值网络的原因</b> .....	153
客户需求快速增长的挑战 .....	153
制定客户价值导向战略 .....	154
<b>第三节 构筑价值网络的方式</b> .....	155
通过能力型并购增强价值创造能力 .....	156
通过效率型战略联盟实施价值管理 .....	157
思科连接在线 .....	161
价值网络实施经验 .....	162
<b>第四节 通过价值网络获得的竞争优势</b> .....	163

## 结 论

## 参考文献

# 图 表 目 录

## 第 1 章

图 1-1 传统组织与网络组织运作模式对比 .....	14
图 1-2 论文研究框架图 .....	19
表 1-1 关于跨国公司新兴运作模式的总结 .....	4
表 1-2 各类战略联盟对构筑竞争优势的贡献 .....	11
表 1-3 组织的演进 .....	13

## 第 2 章

图 2-1 跨国公司网络经营方式的变化 .....	27
图 2-2 可口可乐公司竞争优势来源的分析 .....	30
图 2-3 客户让渡价值图示 .....	31
图 2-4 从价值链的战略定位到价值系统的整体管理 .....	35
图 2-5 构筑竞争优势的两个价值维度 .....	36
图 2-6 Ghoshal 和 Nohria 模型 .....	41
图 2-7 价值让渡网络与客户组合价值需求 .....	44

图 2-8 跨国公司价值网络图示 .....	47
图 2-9 汽车制造跨国公司价值网络图示 .....	48
图 2-10 价值、客户、产品和跨国公司价值网络的 关系图 .....	49
表 2-1 价值链活动对客户让渡价值贡献分析表 .....	33
表 2-2 基于价值链的跨国公司网络分类 .....	46
表 2-3 组织间不同的相互关系 .....	55

### 第 3 章

图 3-1 网络核心的战略驱动角色 .....	64
图 3-2 价值网络规模经济效应图示 .....	79
图 3-3 Biogen 公司的价值系统定位 .....	84
图 3-4 Biogen 公司价值网络带来的优秀财务绩效 .....	92
表 3-1 Biogen 公司价值网络伙伴的选择 .....	88
表 3-2 Biogen 公司与 Berlex 实验室药品供给方式的 对比分析 .....	89

### 第 4 章

图 4-1 基于异质资源和核心能力的价值网络竞争优势 .....	100
图 4-2 格兰仕微波炉历年的全国市场占有率 .....	103
图 4-3 格兰仕历年微波炉产销量与销售收入的增加 .....	105
图 4-4 D' Aveni 关于竞争优势观点的图示 .....	109
图 4-5 学习模型示意图 .....	113
图 4-6 跨国公司网络结构知识流动框架 .....	118
表 4-1 格兰仕的国际化成果 .....	107



## 第 5 章

图 5-1	价值网络调整图示	122
图 5-2	惠普改革前运作模式	131
图 5-3	惠普渐进性改革的目标运作模式	132
图 5-4	Michael 和 Srinivasa 对企业之间的关系分类图	133
图 5-5	通用电气公司 1997-2002 年度主要财务指标	143
表 5-1	2000 年全球十大并购案	123
表 5-2	调整价值网络成员的四种主要方法	134
表 5-3	网络成员并购调整方式的优劣势分析	136
表 5-4	网络成员战略联盟调整方式的优劣势分析	138
表 5-5	1981 至 1992 年 GE 公司企业组合的变化	141
表 5-6	1992 年 GE 公司业务组合	142

## 第 6 章

图 6-1	思科公司历年股票市值走势图	152
图 6-2	思科公司价值链安排	159
图 6-3	思科公司价值网络示意图	160
图 6-4	思科公司价值网络竞争优势成果	164
图 6-5	思科公司与 Bay 的对比分析	165
图 6-6	思科公司历年销售收入	166
图 6-7	思科公司历年利润	166
图 6-8	思科公司历年总资产	167
表 6-1	思科公司股票历史拆分方案	153
表 6-2	思科历年并购统计及分析	158