哈佛

第十二分册

哈佛管理百科全书

哈佛跨国经营管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

第1篇 企业经营与全球一体化

第1章 全球化竞争与企业跨国经营 …… (3)
本章概要 …… (4)
本章目标 …… (4)
1.1 问题与挑战 …… (4)
1.1.1 篇首案例:市场占有率的变动与全球竞争问题 …… (4)
1.1.2 企业全球化是解决一切问题的答案吗 …… (9)
1.1.3 总公司行销的观点 …… (11)
1.1.4 子公司的观点 …… (12)
1.1.5 *CEO* 的观点 …… (12)
1.1.6 一种新范例 …… (13)
1.2 新世界经济 …… (13)
1.2.1 日趋激烈的环球竞争 …… (13)
1.2.2 全球市场的变革 …… (14)
1.2.3 全球市场的竞争为什么加速进行 …… (14)
1.2.4 演进过程 …… (14)
1.2.5 绩效:以全球为市场的公司与以本国市场为主的公司 …… (15)
1.2.6 环境因素对全球化的影响 …… (16)
1.2.7 针对全球化企业高层主管的调查 …… (17)
1.2.8 能动进取的环境因素 …… (19)
1.2.9 福特的新"世界车" …… (19)
1.2.10 关 税 …… (26)
1.2.11 非关税壁垒 …… (26)
1.2.12 欧洲联盟(*European Union*)的影响 …… (27)

1.2.13 多国化企业 …… (28)
1.2.14 企业私有化 …… (28)
1.2.15 全球竞争 …… (29)
1.2.16 基础建设投资 …… (29)
1.2.17 对服务的需求增加 …… (29)
1.2.18 科技标准同质化的趋势 …… (30)
1.2.19 被动反应的环境外力 …… (32)
1.2.20 进　口 …… (33)
1.2.21 购　并 …… (33)
1.2.22 联　盟 …… (34)
1.2.23 因汇率变动所增加的风险 …… (34)
1.2.24 顾客从本土市场衍生到全球的趋势 …… (35)
1.3 全球战略远景 …… (37)
1.3.1 “目标”与“途径” …… (37)
1.3.2 战略远景的概念 …… (38)
1.3.3 多变全球市场的战略远景 …… (38)
1.3.4 十二项环境外力的影响 …… (39)
1.3.5 战略思考流程 …… (39)
1.3.6 战略规划流程是什么？ …… (40)
1.3.7 战略规划 …… (41)
1.3.8 战略思考流程的步骤 …… (42)
1.3.9 工作团队 …… (53)
1.3.10 全球化企业的战略 …… (53)
要点回顾 …… (56)
案例及应用 …… (56)

第 2 章 跨国公司经营分析研究 …… (58)
本章概要 …… (59)
本章目标 …… (59)
2.1 跨国公司的历史研究 …… (59)
2.1.1 篇首案例 萨缪尔森《经济学》与跨国公司的历史渊源 …… (60)
2.1.2 跨国公司的历史渊源——一种经济学的考证 …… (60)
2.1.3 跨国公司的近代发展 …… (63)
2.1.4 当代跨国公司 …… (65)
2.1.5 跨国公司的名称与特征标准 …… (74)
2.2 跨国公司与国际贸易 …… (79)
2.2.1 跨国公司与生产国际化 …… (79)

2.2.2 跨国公司与贸易保护主义 …… (86)
2.2.3 跨国公司与国际贸易 …… (94)
2.3 跨国公司与国际投资 …… (103)
2.3.1 对外直接投资概述 …… (105)
2.3.2 跨国公司对外直接投资的利益机制 …… (110)
2.3.3 跨国公司对外直接投资的形式 …… (114)
2.3.4 跨国公司对外直接投资的环境评估 …… (119)
2.4 企业跨国经营的环境 …… (125)
2.4.1 宏观经营环境 …… (125)
2.4.2 微观经营环境 …… (129)
2.4.3 企业跨国经营环境分析方法 …… (132)
2.5 跨国公司的宏观经济分析 …… (138)
2.5.1 跨国公司的一般理论与学说 …… (138)
2.5.2 跨国公司与投资母国经济增长机理 …… (144)
2.5.3 跨国公司与东道国经济增长机理 …… (149)
2.5.4 不同国家政府的跨国公司政策 …… (153)
2.6 跨国公司的微观经济分析 …… (157)
2.6.1 与跨国公司有关的厂商理论 …… (158)
2.6.2 跨国公司的组织形态 …… (161)
2.7 企业跨国经营的全球战略 …… (166)
2.7.1 全球战略的概述 …… (166)
2.7.2 制定全球战略的准备工作 …… (169)
2.7.3 全球战略的制定步骤 …… (175)
2.7.4 全球战略的内容 …… (179)
2.7.5 全球战略的控制与调整 …… (183)
要点回顾 …… (185)
案例及应用 …… (186)

第2篇 跨国公司经营战略

第3章 跨国经营中的国际市场进入战略 …… (189)
本章概要 …… (190)
本章目标 …… (190)
3.1 国际市场细分 …… (190)
3.1.1 篇首案例:世界市场等级及国家文化类型分类比较表 …… (190)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

3.1.2 目标市场分析 …… (192)
3.2 进入国际目标市场的各种可能模式 …… (194)
3.2.1 贸易出口进入模式 …… (194)
3.2.2 股权参与进入模式 …… (198)
3.2.3 非股权参与进入模式 …… (204)
3.3 最佳进入模式的选择 …… (209)
3.3.1 进入模式选择时应考虑的因素 …… (209)
3.3.2 进入模式的选择标准 …… (211)
3.3.3 进入模式的选择程序 …… (212)
要点回顾 …… (213)
案例及应用 …… (213)

第4章 跨国经营中的直接投资战略 …… (215)
本章概要 …… (216)
本章目标 …… (216)
4.1 跨国直接投资的动因分析 …… (216)
4.1.1 篇首案例 跨国直接投资研究的几个问题 …… (216)
4.1.2 垄断优势理论(*Monopolistic Advantage Theory*) …… (217)
4.1.2 产品生命周期理论(*Product Life Cycle Theory*) …… (218)
4.1.4 内部化理论(*Internalization Theory*) …… (220)
4.1.5 国际生产折衷理论 …… (221)
4.1.6 发展水平理论(*Development Level Theory*) …… (223)
4.1.7 比较优势理论(*Comparative Advantage Theory*) …… (223)
4.1.7 跨国直接投资动因的其他理论 …… (224)
4.2 跨国直接投资的资金筹措 …… (225)
4.2.1 跨国直接投资的筹资渠道 …… (225)
4.2.2 跨国直接投资的筹资成本 …… (232)
4.2.3 跨国直接投资的外汇风险管理 …… (235)
4.3 跨国直接投资的可行性研究 …… (241)
4.3.1 可行性研究的步骤、内容及报告的编写 …… (242)
4.3.2 投资方案的经济效益分析 …… (245)
4.3.3 投资方案的不确定性分析 …… (249)
4.3.4 最优投资方案的选择 …… (254)
要点回顾 …… (257)
案例及应用 …… (257)

第5章　跨国经营的中的组织战略……（259）
本章概要……（260）
本章目标……（260）
5.1　跨国经营企业组织的意义与设计原则 ……（260）
5.1.1　篇首案例 :世界市场组织的分类 ……（260）
5.1.2　跨国经营企业组织的意义……（261）
5.1.3　跨国经营企业组织结构的设计原则 ……（263）
5.2　跨国经营企业组织结构的演变 ……（265）
5.2.1　跨国经营企业组织结构的演变形式 ……（265）
5.2.2　跨国公司全球结构的四种具体组织结构形式 ……（269）
5.3　跨国经营企业组织结构的选择 ……（272）
5.3.1　跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业内部因素 ……
……（273）
5.3.2　跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业外部环境因素
……（275）
要点回顾……（276）
案例及应用……（276）

第6章　跨国经营中的竞争战略……（279）
本章概要……（280）
本章目标……（280）
6.1　企业竞争优势的取得 ……（280）
6.1.1　篇首案例 :关于竞争优势的思想 ……（281）
6.1.2　怎样获得竞争优势 ……（281）
6.2　竞争对手分析 ……（283）
6.2.1　长远目标……（284）
6.2.2　企业宗旨……（284）
6.2.3　现行战略 ……（284）
6.2.4　竞争能力……（285）
6.2.5　发展能力……（285）
6.2.6　营销策略……（285）
6.3　跨国经营竞争战略及其选择……（286）
6.3.1　跨国经营中的一般竞争战略 ……（286）
6.3.2　进攻型竞争战略 ……（289）
6.3.3　防御型竞争战略 ……（295）
6.3.4　竞争战略的选择 ……（298）
要点回顾……（300）

案例及应用……（300）

第7章　跨国经营中的市场开拓战略……（305）
本章概要……（306）
本章目标……（306）
7.1　国际市场细分 ……（306）
7.1.1　篇首案例：佳能公司,成功细分市场,取得竞争优势……（306）
7.1.2　市场细分的概念和作用 ……（307）
7.1.3　市场细分的要求 ……（309）
7.1.4　国际市场细分的因素 ……（309）
7.2　国际目标市场的选择 ……（311）
7.2.1　企业自身竞争优势的分析……（311）
7.2.2　国际市场机会分析 ……（312）
7.3　国际目标市场的进入战略 ……（313）
7.3.1　三种战略方式 ……（313）
7.3.2　内外部因素 ……（315）
7.4　国际目标市场的开拓战略 ……（316）
7.4.1　国际目标市场开拓战略的形式 ……（316）
7.4.2　国际目标市场开拓战略的实施策略 ……（317）
要点回顾……（319）
案例及应用……（319）

第8章　跨国经营中的产品战略……（321）
本章概要……（322）
本章目标……（322）
8.1　产品战略的概念和重要性 ……（322）
8.1.1　篇首案例：产品和产品战略的基本概念 ……（322）
8.1.2　产品战略的重要性 ……（323）
8.2　产品扩张战略 ……（324）
8.2.1　产品方向的分类 ……（324）
8.2.2　产品扩张战略的选择 ……（325）
8.2.3　选择产品扩张战略应考虑的因素 ……（326）
8.3　新产品开发战略 ……（327）
8.3.1　新产品的概念及其重要意义 ……（327）
8.3.2　新产品开发方向 ……（328）
8.3.3　新产品开发方式 ……（329）
8.3.4　新产品开发时机 ……（330）

8.3.5 新产品开发程序 …… (331)
8.4 产品结构战略 …… (333)
8.4.1 产品结构及类型 …… (333)
8.4.2 产品结构战略的确定 …… (334)
8.4.3 产品寿命周期战略 …… (335)
8.4.4 四类产品战略 …… (336)
8.5 多国性产品战略 …… (338)
8.5.1 多国性产品战略的概念 …… (338)
8.5.2 多国性产品战略的确定和选择 …… (338)
要点回顾 …… (339)
案例及应用 …… (340)

第9章 跨国经营中的价格战略 …… (342)
本章概要 …… (343)
本章目标 …… (343)
9.1 政府对定价的影响 …… (343)
9.1.1 篇首案例:日本市场价格立法管理 …… (343)
9.1.2 政府限价 …… (344)
9.1.3 国营商业调节 …… (344)
9.1.4 信息引导 …… (344)
9.1.5 法律法规制约 …… (345)
9.1.6 政府直接定价 …… (345)
9.2 定价因素和目标 …… (345)
9.2.1 定价因素 …… (345)
9.2.2 定价目标 …… (347)
9.3 定价方法 …… (349)
9.3.1 成本导向定价 …… (349)
9.3.2 需求导向定价 …… (350)
9.3.3 竞争性定价 …… (352)
9.3.4 多产品综合定价 …… (354)
9.4 内部转移价格 …… (354)
9.4.1 影响转移价格的因素 …… (355)
9.4.2 制定内部转移价格的方针和方法 …… (356)
要点回顾 …… (357)
案例及应用 …… (357)

第 10 章　跨国经营中的渠道战略 …… (359)
本章概要 …… (360)
本章目标 …… (360)
10.1　间接出口与直接出口 …… (360)
10.1.1　篇首案例：世界各国对多层直销的管理 …… (360)
10.1.2　间接出口 …… (361)
10.1.3　直接出口 …… (364)
10.2　企业跨国经营的渠道设计与选择 …… (366)
10.2.1　渠道目标 …… (366)
10.2.2　影响渠道的主要因素 …… (368)
10.2.3　渠道选择 …… (370)
要点回顾 …… (371)
案例及应用 …… (371)

第 11 章　跨国经营中的促销战略 …… (373)
本章概要 …… (374)
本章目标 …… (374)
11.1　促销战略之一：广告宣传 …… (374)
11.1.1　篇首案例：广告宣传行为模式 …… (374)
11.1.2　国际市场广告环境分析 …… (375)
11.1.3　广告预算 …… (376)
11.1.4　选择广告宣传媒介 …… (377)
11.1.5　选择广告宣传机构和广告促销策略 …… (379)
11.2　促销战略之二：人员推销 …… (381)
11.2.1　人员推销的特征 …… (381)
11.2.2　确定推销目标 …… (381)
11.2.3　确定推销人员 …… (382)
11.2.4　推销人员的管理 …… (382)
11.3　促销战略之三：营业推广 …… (384)
11.3.1　营业推广的类型和特征 …… (384)
11.3.2　营业推广决策 …… (385)
11.4　促销战略之四：公共关系 …… (387)
11.4.1　公共关系活动 …… (387)
11.4.2　公共宣传公共宣传是公共关 …… (388)
要点回顾 …… (390)
案例及应用 …… (391)

第 1 篇
企业经营与全球一体化

第 1 章　全球化竞争与企业跨国经营
第 2 章　跨国公司经营分析研究

保罗·A·萨缪尔森在《经济学》中明确指出，经济学被称为社会科学之王——是最古老的艺术、最新颖的科学，跨国公司同样如此。国际化企业发展到今天的高级阶段，按照不同的判断标准与不同的经营活动特征有着不同的定义。因此，我们期待本篇能够以较为准确的语言描述出这一经济学现象的种种特征与内涵并能够协助个人，正确诊断你所属的企业组织在全球市场的竞争力问题，更为重要的是还将协助有关企业将适合的人安排在适当的位置，以推动企业组织的国际化与全球化浪潮。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 1 章

全球化竞争与企业跨国经营

关键词 *key word*

多国化(*Multinational*)
全球化(*Globalization*)
战略思考流程(*Strategic Thinking Process*)
战略构想流程(*Strategy Development Process*)
战略形成(*Strategy Formulation*)
战略规划(*Strategic Planning*)
关键驱力(*Driving Force*)
核心价值观(*Core Values*)
组织章程(*Charter*)
多国化企业(*Multinational Corporation*, *MNC*)
全球企业战略(*Integrated Corporate Global Strategy*)
价值链(*Value Chain*)

本章概要

1)问题与挑战

●篇首案例:市场占有率的变动与全球竞争问题

●全球竞争问题的导入

●企业全球化的观点

●总公司与子公司

●新观点与新范例

2)新世界经济

●日趋激烈的环球竞争

●营销从本土市场衍失到全球的趋势

●针对全球化企业高层主管的调查

●绩效与评价

3)全球战略远景

●多变全球市场的战略远景

●十二项环境外力的影响

●"目标"与"途径"

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

1)正确把握企业全球化浪潮的一些有迹可循的规律;

2)正确诊断所属组织在全球市场的竞争力问题;

3)协助企业将适合的人摆在适当的位置,以推动企业的国际化;

4)能够提出有关企业国际化的几点战略思考。

我们将一起由检视几个产业全球化过程中的成长与衰退模式入手,探讨有关"全球化"的主题。从结构上着眼,明确指出企业面临的挑战。对我们未来将何去何从?"要怎么做"才能实现既定的目标?本章结合实例,放眼世界,把市场从本土往全球拓展,其最终目的是使广大经理人必须能够敏锐地感受到各国多样的文化内涵,并仔细规划及调整公司目标,以满足充满变数的全球市场需求。

1.1 问题与挑战

1.1.1 篇首案例:市场占有率的变动与全球竞争问题

我们期待本章能协助个人,正确诊断所属组织在全球市场的竞争力问题,而且更重要的是:协助企业将适合的人摆在适当的位置,以推动企业国际化。我们首先检视一些重要产业市场占有率变动的状况。根据法兰科(*Lawrence Franko*)及库普费尔(*Andrew Kupfer*)的分析与报告,我

们特别提出下列几个产业的成长与衰退模式,以供参考。

1. 航空航天工业

美国仍然支配全世界 75% 左右的航空航天制造市场。1991 年美国航空航天工业的出口总值为 430 亿美元,而且这个产业仍被归类为具成长性的工业,未来 20 年的飞机座位需求量预期将增长两倍左右。

欧洲空中客车(*European Airbus*)的整体成长,被预期至少会和产业成长的幅度一致。空中客车目前拥有 100 位以上的客户,并主控了 30% 的商用喷气式客机市场。根据最近一份研究报告得知,空中客车先后获得了政府 260 亿美元的补助。

在未来 10 年内,日本将在这个产业中扮演重要角色。日本厂商目前正在开发飞机引擎、机身组件及电子设备。他们已经和通用电气公司(*General Electric*),普拉特 - 惠特尼公司(*Pratt & Whitney*)及罗尔斯罗伊斯公司(*Rolls - Royce*)合资开发及制造喷射引擎。美国仍然可保持市场霸主地位,不过市场占有率会因未来 10 年军事支出的减少而被侵蚀。

2. 汽车工业

虽然美国汽车制造业的市场占有率在 80 年代一直保持在 36% 的比例,但在这项重要的比例中,有绝大部分来自于美国境内设厂的其他国家汽车制造厂的产量。日本汽车制造商的市场占有率,已从 1985 年的 20%,提升到 1990 年的 30%。近年美国对日本的贸易赤字中,有 2/3~500 亿美元是花费在汽车的进口上。全球 12 大汽车制造商,在美国市场的实际市场占有率,则从 1960 年的 80% 降到 1990 年的 38%。

3. 通讯设备业

欧洲和日本通讯公司在市场上的成长率超过美国公司。法国的爱可泰公司(*Alcatel*)在全球通讯市场上的业绩,已远在前身为西方电气公司(*Western Eleceric*)的美国电话电报公司(*AT&T*)的通讯设备部门之上了。

美国多数的通讯设备公司的零件制造,大多已移往成本较低的亚洲国家。加拿大的北方电讯公司(*Northern Telecom*)在过去 10 年中,成功地从美国电话电报公司手中夺下某些特定市场。此行业未来 10 年预估最大市场的成长机会在新兴发展国家。日本和欧洲制造商将会努力攻占这些市场。

4. 金属业

日本和德国这两大钢铁巨霸已完全掌握这个市场。没有一家美国公司被列名于此行业的前 12 名中。虽然美国的钢铁产量占世界总产量的 30%,但是这些工厂不是被外国公司买走,就是与外国公司合资。合资企业不仅提供了技术移转的机会,同时也让工厂有充裕资金来改善设备,提高生产能力。

5. 电脑业

过去 30 年内,日本在全球前 12 大电脑公司中的占有率,已从零跃升到 23% 了 在此同时,美国电脑公司的市场占有率,则从 95% 降到 70% ;欧洲公司则远远落在后面,位居第三,而且即将面临来自日本与其他亚洲国家的强大竞争压力。至于美国在软件开发、工作站与各种创新发明上,在未来 10 年将持续保持优势。

电脑的生产已经急速转移到日本与其他亚洲国家。美国的产量已从 1980 年的 64% 降至 1989 年的 45% 。而且这些电脑中的绝大多数零件,都来自美国本土之外的制造商。如果把这些因素考虑进去,则美国的电脑产量将大为降低。同时,日本的产量从 22% 增加到 36% ,欧洲则从 5% 提高到 18% 。

6. 食品饮料业

食品饮料业不论在生产或消费上,都可说是最乡土、最不易垄断的产业了。这种产量对本地产制商品的消费需求相当稳定,因为未来 10 年发达国家的人口增长将十分有限,所以使得这项产业的增长率不大。

在库普费尔研究的 14 个国家中,欧洲与美国的总产值共占 14% ,日本则占 17% 。如果欧洲的农业市场整合成功,而且各国政府不再补贴,则欧洲联盟将面临新的市场挑战。此外,东欧市场的开放,不仅带来了另一个较便宜的食品供应来源,也是一些国际性食品厂商,如 :可口可乐与雀巢等公司,即将展开竞争的新市场。

7. 化学工业

化学工业的三大厂商 :巴斯夫公司(*BASF*)、赫希斯特公司(*Hoechst*)及拜耳公司(*Bayer*)都在德国。美国的杜邦(*DuPont*)、道氏(*Dow*)及孟山都(*Monsanto*)亦名列于前 12 大化学公司内。而日本的产量则微不足道。整体而言,美国的产量仍居世界之冠,但其中绝大部分的产量来自于美国境内设厂的欧洲公司。在过去 10 年中,美国国内化学产品的生产与销售大致可维持均衡,只是排名有些变动,如吞并科纳科公司(*Conaco*)的帝国化工(*Imperial Chemical Industries*)其排名已跃居杜邦之上。

这个产业未来面临的最大课题在于环保。如果欧洲政府肯提供环境控制方面的补助,将使设厂于欧洲的化学公司,比设厂于美国境内更具竞争力。

8. 林木业

瑞典已位居欧洲纸类与林木产品销售的领导地位。根据法兰科的报告,斯托拉公司(*Stora*)与瑞典纤维素公司(*Svenska Cellulosa*)的业绩,已使得瑞典籍的公司在全球前 12 大林木制品公司内的占有率,从 1970 年的 0% 提升到 1990 年的 18% 。美国仍然位居世界林木制品的领导地位,但其在全球前 12 大森林制品公司的占有率,已从 1970 年的 81% 降至 62% 。

在过去 10 年，美国的林木制品量占美、日、欧总产量的比例，从 46% 增加到 49%。几个美国主要的大厂，如：国际纸业（*International Paper*）及乔治亚—太平洋（*Georgia - Pacific*）就投注了 80 亿美元在生产能力的提升以及生产线与工厂的更新上。1991 年时，美国已有 60% 以上的纸浆出口到国外。

预期在公元 2000 年以前，中南美洲的林木业者亦将加入这个市场，如此将会使得竞争更加激烈。

9. 药品

1980 年至 1989 年间，美国国内药品产量从 40% 增长到 43%。而欧洲产量则从 38% 降到 35%；至于日本的产量则介于 21.8% ～22.3% 之间。

全球前 12 大药品公司在美国市场的销售量，从 1980 年的 55% 降到 1990 年的 49%。而在 1990 年全球前 12 大药品公司中，没有任何一家是日本公司。

由于欧洲市场的法规正逐步减除，日本应该可从同质性愈来愈高的法规环境中获得利益。而美国市场对定价的严格控制会使得美国公司成为最大的受害者，因为美国是世界最大的药品市场。

10. 银行业

在过去 30 年的全球营业额中，日本与美国的银行业者实际上已经互换了彼此的地位。日本在全球前 12 大银行中的占有率，从 1960 年的 0% 提升到 1990 年的 66%；美国则从 1960 年的 61%，剧降到 1990 年的 0%。唯一仍保留在前 25 名之列的美国银行是花旗银行（*Citibank*）。主要原因是，花旗懂得把握机会，抢先进入国外市场。

11. 工业与农业设备业

过去 30 年，日本和韩国在此一行业的占有率从 0%，分别爬升到 23% 和 17%；而美国在此时，则从 37% 滑落到 26%；欧洲企业也由原来的 55% 一路惨跌到 35%。

更甚的是，在美国制造的农工业设备，占有率也从 1980 年的 43%，滑落到 1989 年的 37%；欧洲则一直保持在 39%，日本则从 18% 的占有率提升到 24%。美国对外国机器设置进口配额限制，使得许多外国公司纷纷在美国设厂生产，以满足当地市场的需求。所以美国本身的产量还会再降低，而且，如果这些进口配额管制取消的话，市场价格会再下降。

12. 全球市场的表现

美国、欧洲与亚洲企业在维持全球市场竞争力的问题上，都面临了重大的挑战。这几年来，在许多有关竞争力的撰述或演讲中都指出，全球大多数的企业都需要一个“当头棒喝”。这样说来或许有点夸张、老套，但是，让我们来看看下面这些事实：

根据哈吉安（*Hadjian*）与特里托（*Tritto*）在 1992 年时针对《幸福》杂

需要全本请访问 www.ertongbook.com