

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 韩焯

著 北京：中国经济出版社，2007

ISBN 7-5017-0511-1

I ①跨 ②韩 II ②韩 III ①跨国公司—企业管理：销售管理—研究
IV ①F47②F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 146664 号

出版发行：中国经济出版社（北京·北京市西城区百万庄北街 2 号）

网 址：http://www.cepp.com.cn

责任编辑：吴航斌（办公电话：010-68554111；电子邮箱：whb@cepp.com.cn）

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：北京中印

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：12.5 字 数：300 千字

版 次：2007 年 4 月第 1 版 印 次：2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1—10000 册

书 号：ISBN 7-5017-0511-1

定 价：28.00 元

版权所有 侵权必究 举报电话：010-68554111

服务热线：010-68554111

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，学术翻译终究不可以完全替换自家见识，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，溯源更易；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

二〇一〇年 元月

* 编辑主页：www.bncf.com.cn

目 录

序 摇言

致 摇谢

第 1 章

绪 摇论

第一节 摇研究背景	员
全球化环境使跨国公司面临新的挑战	员
群体竞争替代个体竞争成为主要竞争手段	猿
客户价值导向成为新兴运作模式的战略重点	缘
第二节 摇跨国公司群体竞争的研究	愿
20 世纪 愿年代以前	愿
20 世纪 愿年代末—20 年代初	怨
20 世纪 20 年代之后	员
跨国公司网络研究的兴起	员缘

第三节 研究方法	论述框架	苑
研究方法		苑
论述框架		苑

第 2 章

跨国公司价值网络

概念的提出

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

第五节 价值网络与商务网络的比较	缘
价值网络与商务网络的类型	缘
价值网络与商务网络的区别	远

第 3 章

价值网络的成员角色及 竞争优势效应

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

速度效应	愿
第五节 从价值创造和价值管理维度赢得竞争优势	愿
月琴公司早期的困境	愿
实施价值管理， 构筑价值网络	愿
竞争对手 月琴实验室的教训	愿
月琴公司的价值网络战略	愿
月琴公司价值网络的成功	愿

第 4 章

跨国公司价值网络竞争

优势的来源解释

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

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	100
网络核心并购式调整的特点	100
惠普公司的并购式调整	102
第二节 网络核心的渐进式调整	103
网络核心渐进式调整的特点	103
惠普公司的渐进式调整	104
第三节 网络成员的调整	104
基于价值创造维度和价值管理维度的分析	105
控制性股权调整方式	105
战略联盟调整方式	106
第四节 能力型并购与学习型战略联盟	106
能力型并购	106
学习型战略联盟	107
第五节 价值网络边界的考察	107
行动的一致性	107
战略利益互补、建立信任与文化认同	108

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	109
-------------------	-----

第二节 构建价值网络的原因	员缘
客户需求快速增长的挑战	员缘
制定客户价值导向战略	员缘
第三节 构建价值网络的方式	员缘
通过能力型并购增强价值创造能力	员远
通过效率型战略联盟实施价值管理	员苑
思科连接在线	员远
价值网络实施经验	员园
第四节 通过价值网络获得的竞争优势	员远

结 论

参 考 文 献

序 摇 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 80 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 Production）、敏捷制造（Agile Manufacturing）和企业资源计划（ERP）等新兴模式；营销方面出现了客户关系管理（CRM）、整合营销传播（IMC）等概念；组织运作层面出现了无边界组织（Boundaryless 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（Mergers and Acquisitions）、直接投资（Direct Investment）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。

致摇谢

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。

周摇焯

圆园园园

图 表 目 录

第 1 章

图 1-1-1	传统组织与网络组织运作模式对比	1
图 1-1-2	论文研究框架图	2
表 1-1-1	关于跨国公司新兴运作模式的总结	3
表 1-1-2	各类战略联盟对构筑竞争优势的贡献	4
表 1-1-3	组织的演进	5

第 2 章

图 2-1-1	跨国公司网络经营方式的变化	6
图 2-1-2	可口可乐公司竞争优势来源的分析	7
图 2-1-3	客户让渡价值图示	7
图 2-1-4	从价值链的战略定位到价值系统的整体管理	8
图 2-1-5	构筑竞争优势的两个价值维度	8
图 2-1-6	网络经营和系统模型	9
图 2-1-7	价值让渡网络与客户组合价值需求	9

图 000000 跨国公司价值网络图示	源
图 000000 汽车制造跨国公司价值网络图示	源
图 000000 价值、客户、产品和跨国公司价值网络的 关系图	源
表 000000 价值链活动对客户让渡价值贡献分析表	猿
表 000000 基于价值链的跨国公司网络分类	源
表 000000 组织间不同的相互关系	缘

第 3 章

图 猿猿猿猿 网络核心的战略驱动角色	远
图 猿猿猿猿 价值网络规模经济效应图示	苑
图 猿猿猿猿 月猿猿猿公司的价值系统定位	愿
图 猿猿猿猿 月猿猿猿公司价值网络带来的优秀财务绩效	怨
表 猿猿猿猿 月猿猿猿公司价值网络伙伴的选择	愿
表 猿猿猿猿 月猿猿猿公司与 月猿猿猿实验室药品供给方式的 对比分析	愿

第 4 章

图 源源源源 基于异质资源和核心能力的价值网络竞争优势	源
图 源源源源 格兰仕微波炉历年的全国市场占有率	源
图 源源源源 格兰仕历年微波炉产销量与销售收入的增长	源
图 源源源源 粤猿猿猿关于竞争优势观点的图示	源
图 源源源源 学习模型示意图	源
图 源源源源 跨国公司网络结构知识流动框架	源
表 源源源源 格兰仕的国际化成果	源

第 5 章

图 缘京瑶价值网络调整图示	员圆
图 缘京瑶普惠改革前运作模式	员圆
图 缘京瑶普惠渐进性改革的目标运作模式	员圆
图 缘京瑶配置资源和在产业链中对企业之间的关系分类图	员猿
图 缘京瑶通用电气公司 员圆苑苑-员圆苑苑年度主要财务指标	员猿
表 缘京瑶 员圆苑苑年全球十大并购案	员猿
表 缘京瑶调整价值网络成员的四种主要方法	员源
表 缘京瑶网络成员并购调整方式的优劣势分析	员远
表 缘京瑶网络成员战略联盟调整方式的优劣势分析	员愿
表 缘京瑶 员圆苑苑至 员圆苑苑年 员圆云公司企业组合的变化	员员
表 缘京瑶 员圆苑苑年 员圆云公司业务组合	员圆

第 6 章

图 远京瑶思科公司历年股票市值走势图	员圆
图 远京瑶思科公司价值链安排	员缘
图 远京瑶思科公司价值网络示意图	员圆
图 远京瑶思科公司价值网络竞争优势成果	员源
图 远京瑶思科公司与 月捷的对比分析	员缘
图 远京瑶思科公司历年销售收入	员远
图 远京瑶思科公司历年利润	员远
图 远京瑶思科公司历年总资产	员苑
表 远京瑶思科公司股票历史拆分方案	员猿
表 远京瑶思科历年并购统计及分析	员愿

第 1 章

绪 论

传统的战略理论以企业个体为研究对象，研究的是企业如何与环境互动，通过正确的战略改变现有的生存条件和消除环境的威胁。易言之，这一理论认为，企业个体如果能够较好地控制自己的核心资源和营运范围，就可以获得有利的生存空间，创造利润并不断成长。但是，信息时代带来的环境巨变迫使跨国公司与其他公司联合起来，相互依赖、共同发展，形成利益与共、风险分担的联合体，以得到经营运作所需的资源和对抗环境的力量。跨国公司与跨国公司之间、跨国公司与其他公司之间形成了复杂的网络关系。任何公司在考察战略问题和组织问题时，都必须重视组织群体之间的关系。随着互联网技术的发达和全球化市场的快速成长，企业网络关系对跨国公司赢得竞争优势将越来越重要。“合作”与“互赖”将成为 21 世纪跨国公司经营运作的核心理念。

第一节 研究背景

全球化环境使跨国公司面临新的挑战

20 世纪 80 年代以前，跨国公司主要面临的是以国际贸易和跨

国投资为特征的外部环境。虽然跨国公司也是在世界范围内从事业务，但是，跨国公司世界各地业务的联系还不是十分紧密，各自专注于当地市场。跨国公司面临的环境可以称之为国际化环境。

20世纪70年代后，得益于发达的通信技术和交通技术，世界各地已经愈来愈密切地联系在一起，全球化环境逐渐取代国际化环境成为跨国公司运作的舞台。全球化是指社会、经济和政治在全球范围内呈现一体化和密切关联的环境特点，涉及经济、军事、环境、文化等多方面的全球化。对跨国公司影响最为密切的是经济全球化趋势。经济全球化是建立在国际分工和资源禀赋差异基础上的一体化环境，强调的是各个国家越来越深入地卷入跨国界的相互联系、相互作用的全球网络。

经济全球化可以从贸易、金融和生产体系各个方面加以理解。从全球贸易量来看，1980-1999年全球贸易年平均增长率为15%，同期全球贸易量年平均增长率却达25%。从金融方面来看，国际金融交易量急剧增长、金融工具不断创新，据美国摩根士丹利国际投资公司测算，1999年底全球最大的股票交易市场的资本总额达1.6万亿美元，超过了世界国民生产总值。从国际生产趋势分析，目前世界性的生产网络体系已经形成。

跨国公司本身也在经济全球化中发挥着重要作用。第二次世界大战后，正是跨国公司的不断壮大，推动了投资和生产从国内区域间分工向国际分工发展，销售从国内市场向国际市场扩张，导致了经济全球化的趋势日益明显。据1999年联合国贸发会报告，跨国公司约有1.5万个，其设在境外的分支机构近40万个，控制着全球25%以上的国际贸易、20%以上的技术贸易和15%以上的国际投资。

经济全球化对跨国公司的能力提出了新的挑战。跨国公司进行资源整合时要能克服由距离、语言、时区、习惯、关税以及其他种