

I

国际商务世界

1. 国际商务的挑战
2. 跨国公司
3. 美、日、欧与国际商务

1 国际商务的挑战

目的

在 90 年代，全球经济得到了迅速的发展，这一发展正改变着国际商务的性质。东欧及俄罗斯发生的政治及经济变化为多种商务活动打开了大门，跨国公司正急于利用这一新的机会。以日本为代表的亚太地区成为一股强大的经济势力；统一的欧洲共同体之梦正在成为现实。类似的进展也发生在北美。美国、加拿大和墨西哥正在建立美、加、墨共同市场。到 2000 年，我们或许能看到在世界上有 3 个主要的经济市场：北美、欧洲和亚太地区。在这些地区之外的很多公司和国家也正在改进他们的经济地位，并更加积极地参与国际商务活动。本章考察一些最新的国际商务发展，之后我们提出这样一个问题：创造和保持国际竞争优势的必要条件是什么？本章最后部分提供在学习国际商务的整个过程中将要使用的方法和模型。

目标

1. 定义“国际商务”这一术语并提供现时国际商务活动的案例。
2. 讨论国际商务活动发生的两种基本方式。
3. 考察国家竞争优势的四个主要决定因素，并叙述如何有效地利用这四个因素。
4. 描述政府在国际商务活动中的角色和贸易管制。
5. 讨论跨国公司对国际商务的意义。
6. 介绍本教材的基本结构。

可口可乐在占领市场

可口可乐是全球销量最大的软饮料，但是其销量在不同国家却有很大的差别。美国每人每年平均饮用 12 盎司装的可口可乐 190 罐，冰岛人年

主题案例

平均消耗量则高达 215 罐；而很多欧洲人则不太爱喝可口可乐；德国人每年人均饮用量为 111 罐；英国人为 61 罐；而法国人则仅为 35 罐。然而这一切都可能会发生变化。可口可乐公司（Coca-Cola）已开展了声势浩大的营销活动，目的在于大幅度提高欧洲人对可乐的消费量。

首先采取的战略步骤之一是，更换那些过于固步自封的本地特许商，将特许经营变得更有活力，更加以市场为中心。法国的伯诺得公司（Pernod）是一家可口可乐特许经销商，可口可乐公司已强制购回该公司的一些特许业务并重新任命了负责法国业务的市场营销经理。可口可乐的售价正在下调，对产品的广告宣传已得到增加。其结果是，法国人均饮用可口可乐的数量正在激增。

在英国，可口可乐公司原来的全国性装瓶商比彻姆公司（Beecham）和大都会公司（Grand Metropolitan）已将装瓶业务移交给著名的吉百利—施韦伯公司（Cadbury Schweppes）。新的营销商正在全国各地举办比赛和体育资助活动。在仅仅 3 年中，英国的可口可乐销量就上升为原来的 3 倍。

可口可乐公司在德国的步伐走得更快。1990 年，当民主德国人跨越边界涌向联邦德国时，欢迎他们的是发放免费饮用品的可口可乐公司代表。可口可乐公司目前计划投资 1.4 亿美元在德国建立装瓶厂，以便在当地分装和销售可口可乐。该地区 90 年代中期的年零售额预期为 10 亿美元。公司在德国其他地区发起了更为猛烈的营销攻势。一家新的装瓶厂已经取代了原有低效、阻碍发展的分装网络，这一营销努力正在收到相当可观的回报。其结果是，德国成为可口可乐公司目前最大和盈利最多的海外市场；公司在东欧所有国家都拥有最大的软饮料市场份额。

对于可口可乐公司将那些不能降低成本、扩大业务的企业丢弃到一边的做法，一些国家的政府部门和企业表示了担忧。英国垄断与兼并委员会（British Monopolies and Mergers Commission）正在调查可口可乐公司与施韦伯公司在英国的合资经营可能导致的对竞争的阻碍。在意大利，一家矿泉水生产商圣佩莱格里诺公司（San Pellegrino）已经向欧共体委员会提交了一项指控，指责可口可乐公司许诺与销售可口可乐饮料的意大利零售商提供折扣，这是滥用其市场统治地位的行为。

然而，所有这些都阻止不了可口可乐公司为牢固占有欧洲市场而做出努力。在欧共体拆除了所有欧洲内部的关税壁垒后，一家在法国、德国、意大利和荷兰同时经营的连锁商店将有可能向欧洲大陆上任何一家供货价格最低的供应商采购软饮料，而不必担心为将饮料运往各处的零售店而交付进口关税。可见，在 90 年代可能会形成的一场“可乐大战”中，低成本和快速送达将成为在竞争中取胜的关键因素。可口可乐公司相信，其现行的战略将使公司占据有利地位，进而赢得这场竞争。

问题

1. 可口可乐公司为何要在欧洲进行直接投资？
2. 可口可乐公司是如何在欧洲改进其要素条件的？

3. 当地竞争是如何促使可口可乐公司增强竞争优势的？
4. 可口可乐公司是否为一家跨国企业？

资料来源：Adapted from Patricia Sellers, “Coke Gets off Its Can in Europe” *Fortune*, August 13, 1990, pp. 67-73, Susan E. Kuhn, “Are Foreign Profits Good for Stocks?”, *Fortune*, November 16, 1992, p. 27, and John Huey, “The World’s Best Brand,” *Fortune* May 31, 1993, pp. 44 – 54.

§ 1 引言

国际商务（international business）是一门研究为满足个人及组织需求而进行的跨国界交易的学科。这里的经济交易包括贸易，如进口和出口，以及对海外企业的直接投资。在当今全球的对外直接投资中，约有 80% 是由世界 500 家最大企业做出的。这些公司也占据了世界贸易总量中的多一半。因此，国际商务学在很大程度上是集中研究大型跨国公司（multi-national enterprises, MNEs）的活动，这些公司的总部位于某一国家，但在其他国家从事经营活动。跨国公司占国际投资与贸易总量的大部分。

在过去 10 年中，跨国公司进行了巨额对外直接投资，用以在海外购买或建立企业。这些对外投资中绝大部分是双向的：美国对欧共体投资，欧共体也对美国投资；日本对美国投资，美国也对日本投资；加拿大对美国投资，美国也对加拿大投资。

最近，跨国公司正将其注意力转向发展中国家，其中很多是正在崛起中的原共产主义国家。¹ 例如在东欧，各国政府正在向私人出售企业，那里正成为对外国投资者有吸引力的市场。² 以下是这一私有化潮流中的一些例子：

- 大众汽车公司（Volkswagen, VW）向捷克斯洛伐克汽车制造商斯柯达公司（Skoda）投资 60 亿美元，这使大众汽车公司在 1991 年获得该厂 31% 的股份，并保证该公司在 1995 年获得 70% 的股份。³
- 通用汽车公司（General Motors）在德国的企业欧宝公司（Opel）决定，在东欧投资 6.8 亿美元建立一家汽车制造厂。⁴
- 通用电气公司（General Electric）投资 1.5 亿美元以取得匈牙利巨型电灯泡制造厂联合白炽灯与电气有限公司（Tungsram）的控股权。⁵

这些投资使绝大多数东欧国家在经受很严重的经济和政治动乱之时，被外国投资者视为可获取巨额利润的地方。发生在世界其他地方，如从墨西哥到太平洋地区的私有化运动，也在引起人们的注意。⁶ 此外，日本在 80 年代取得的巨大经济增长与繁荣也导致了日本对中国和东南亚地区的

大量投资。

国际商务活动的另一个重要领域是国际合资经营 (international joint venture), 它是指两方或更多方共同拥有和控制一家海外企业的协定。⁷ 例如, 通用汽车公司与丰田汽车公司 (Toyota) 共同在美国生产汽车; 福特汽车公司与大众汽车公司在南美以类似的协定共同生产汽车; 摩托罗拉公司 (Motorola) 与东芝公司 (Toshiba) 目前正在共同开发高清晰度电视机用的芯片;⁸ 日产公司 (Nissan) 与日立公司 (Hitachi) 已携手建立了一个 “移动办公室 Mobile office)”, 以开发、生产和销售移动电话机、传真机、电视机、录像机和导航系统。⁹ 其他公司, 诸如美国的 7 家地方电话公司, 发现当地的市场不能提供足够的增长机会, 因而正转向海外市场进行全资经营。¹⁰ “国际商务战略应用” 专栏中的 “小贝尔们正在走出国门” 一文描述了他们的这些进展。

专栏



· 国际商务战略应用 ·

小贝尔们正在走出国门

自从政府分解了美国电话电报公司 (AT&T) 后, 该公司便一直努力在国际市场寻找立足点。然而, 由美国电话电报公司分立出的, 通常被称为 “小贝尔 (Baby Bell)” 的 7 家地区电话公司也都热衷于进入新的、高盈利的业务市场。他们在美国面临的问题之一是, 法律禁止其从事长话、有线电视、信息服务和设备制造业务。为促进增长和提高盈利, 小贝尔们目前正着眼国际市场以寻求机会。可能再也不会比此刻更好的时机了。捷克斯洛伐克、匈牙利、马来西亚、荷兰、葡萄牙、波多黎各、新加坡、乌拉圭和委内瑞拉都正在更加倾向于将其国有电话公司私有化。小贝尔们如果能够涉足这些市场, 他们的年增长率将超过现在的 4%。小贝尔们已经成功地打进一些国际市场, 以下是他们取得的一些最新进展:

- 美国科技公司 (Ameritech) 和贝尔大西洋公司 (Bell Atlantic) 合伙投资 24 亿美元收购新西兰的电话系统。美国科技公司还拥有一家德国专业电话号码簿印刷公司, 并正在探讨投标收购一家澳大利亚卫星公司。
- 贝尔大西洋公司与美国西部公司 (United States West) 和捷克斯洛伐克政府合伙建立一个移动电话系统, 并正准备投标获得挪威一个移动电话系统的特许经营权。
- 贝尔南方公司在英国和澳大利亚拥有无线传呼服务系统, 并拥有法国无线通讯和有线电视的部分特许经营权, 以及阿根廷、墨西哥、新西兰和乌拉圭的无线通讯特许经营权。该公司目前正在考虑收购波多黎各的电话公司。
- NYNEX 公司拥有 11 个有线电视系统的部分特许经营权, 并正在投标购买波兰一个有线电视系统的特许经营权。该公司还正在投标收购菲律宾一家无线通讯系统。
- 太平洋电讯公司 (Pacific Telesis) 在德国的一个无线通讯系统的投资项目中拥有 26% 的股权, 拥有英国无线通讯服务系统的部分特许经营权, 并部分地拥有一家负责铺设日美间光缆的公司的股权。该公司还拥有曼谷的一个无线传呼系统。
- 西南贝尔公司 (Southwestern Bell) 正在与其他公司联合出资以获得墨西哥国有电话系统 51% 的股权。该公司还在英国和以色列拥有有线电视特许经营业务的

股权，并在海外销售电话设备。

- 美国西部公司与匈牙利政府和俄罗斯政府合资兴建无线通讯系统，与贝尔大西洋公司联合在捷克斯洛伐克进行投资。公司在英国拥有有线电视和移动电话通讯系统的股权，目前还正在争取得到修建横跨俄罗斯的光缆系统的许可。

资料来源：Adapted from Edmund L. Andrews, "Global Markets Lure 'Baby Bells,'" *New York Times*, December 19, 1990, pp. C1, C6; Peter Cry, Robert D. Hof, and James E. Ellis, "The Baby Bells' Painful Adolescence," *Business Week*, October 5, 1992, pp. 124-134; and David Kirkpatrick, "Cold AT&T Rule the World?" *Fortune*, May 17, 1993, pp. 54-66.

§ 2 小企业的作用

国际商务活动不仅仅局限于巨型跨国公司。很多小型和中型企业也同样涉足这一领域，服务业便是如此。目前在美国和加拿大，服务业占有大约 70% 的就业人口。在传统上，经济学家们将服务业和小企业看做是“非贸易 (nontraded)”产业的一部分。然而今天，我们已生活在一个全球一体化的商务系统之中。信息技术革命和运输手段的进步意味着，知识、专业人才，商品和服务都是非常具有流动性的。当今的世界是一个地球村，这里的商品生产者和服务提供者经常要同时参与国内和国际竞争。

今天的小企业提供着大多数的就业岗位。当你毕业后，更可能的就业岗位是在服务业或小企业，而不是在跨国公司。但无论你将在小企业还是在跨国公司工作，对国际商务的学习都会是有用的，因为大小企业要在全球经济中共同发挥作用。大型跨国公司会对小企业的成败施加影响，因为他们要依赖小企业提供的商品与服务。此外，公共部门（国家、州及地方政府）工作者也要间接地影响跨国公司的经营，因为跨国公司的经营绩效要影响到这些部门的税收，政府部门每年还要采购巨额的商品与服务。

本教材的主要侧重点是主导国际贸易与投资的大型跨国公司。然而，我们同样需要考虑中小企业发挥的重要作用，这些企业在国际贸易与投资中所占的比重正在逐渐增加。因此，我们将考虑各种规模的从事国际经营的企业。

§ 3 世界商务活动概述

大部分国际商务活动是由跨国公司从事的，进行这一活动的方式有多种。一种方式是通过国际贸易，如进口和出口；另一种方式是通过对外直接投资；第三种方式是通过特许经营、合资经营和其他形式的对外直接投资。在此，我们将首先集中考察前两种方式，而将第三种方式留待本书后

面的章节讨论。

3.1 出口品与进口品

出口品（*exports*）指由企业在某国生产，之后被输送到其他国家的商品与服务。进口品（*imports*）指在某国生产后被输入到另一国的商品与服务。在多数场合人们将进出口品只看做是实物商品（如汽车、鞋和食品），然而实际上它也包括由国际航空公司和海上航运公司、旅行代理服务和旅馆等所提供的服务。目前很多国际商务专家认为，美国的一项主要出口项目便是其娱乐和流行文化产品，如电影、电视以及相关产品。

表 1.1 世界贸易，1992年

国家或地区	出 口		进 口	
	10 亿美元	百分比	10 亿美元	百分比
美国	447	12.1	553	14.4
加拿大	133	3.6	130	3.4
墨西哥	43	1.2	61	1.6
北美	623	16.9	744	19.3
欧共体	1,458	39.5	1,524	39.6
日本	400	10.8	233	6.1
亚洲其他地区	573	15.5	617	16.0
亚洲（包括日本）	916	24.8	850	22.1
所有其他地区	690	18.7	728	18.6
总计	3,687	100	3,846	100

资料来源：Data are adapted from IMF, *Direction of Trade Statistics Yearbook* 1993, pp. 2-7.

表 1.1 将最近某年的世界贸易进行了分解。仔细观察我们会发现，欧共体是世界上最大的单一贸易单位，其后分别是亚洲和北美。大部分的出口和进口活动发生于制造业，如工业机床、计算机、汽车、电视、摄像机及其他电子产品制造业。然而，正如我们在后面将要看到的，服务在世界贸易中所占的比重正在增加。

进出口贸易数据对国际商务研究十分重要，这是由于如下两个原因：第一，贸易是国际商务活动的历史基础，研究贸易活动可帮助我们理解跨国公司的经营行为与战略。例如，近年来美国最大的出口贸易伙伴包括加拿大、日本、墨西哥、英国和德国。输出海外的一些主要产品包括计算机、农用机械、机床及电子产品。地图还表明，美国的最大进口市场为加拿大、日本、墨西哥、德国和中华人民共和国。除汽车外，其他主要进口产品包括鞋、家用电子产品、机床及服装。请注意，美国十大进口伙伴中的绝大多数也是该国的最大出口伙伴。美国很大比重的商品与服务贸易发生于少数几个国家。（有关主要出口和进口国，以及世界贸易流动方向的信息见附表 IA - ID）

进出口贸易的信息还可以帮助我们理解国际商务活动对经济的影响。例如，做一个主要出口国对本国经济会有何种影响？依赖进口对本国经济

又有何影响？我们可以通过考察进出口对美国的影响而研究这些问题。近期的研究表明，出口及国际商务活动对美国经济的成功至关重要，因为这些为我国的商品提供了附加的市场。遗憾的是，美国的就业人口预期在 90 年代增长 15%，而出口产业的就业人口预期仅能增长 9.6%。这意味着国家必须或者更加重视出口以便增加就业，或者由快速增长着的国内产业提供更多的就业机会。¹¹此外，如图 1.1 所示，随着美国每年不断地进口巨额的商品及服务，那些在受到进口打击的产业、寻找就业机会的人会发现，更加难于找到工作，工资也会更低。在 80 年代，与进口品相竞争的产业丢失了几乎 200 万个就业岗位，而出口产业就业的增长则难以弥补这一缺口。这意味着新加入到劳动力市场中的人不得不到不受进口影响的产业寻找工作。

如果你工作在

出口产业

飞机

化工

计算机

制药

电子设备

仪器

木材及纸制品

服务业（会计和咨询）

金融服务

高等教育

通讯与运输

电影制作及其他娱乐业

如果你工作在受进口

打击的产业

汽车及摩托车

水泥

服装

家用电子

家具

机床

采矿

绝大多数工业机械

螺钉、螺母等金属制品

鞋及箱包

钢、铝及其他金属

轮胎

玩具和珠宝

如果你工作在不受进出口

影响的产业

商业印刷

水泥制品

食品加工

出版

橡胶及塑料制品

商务服务

建筑

国内运输及通讯

金融服务、房地产及保险

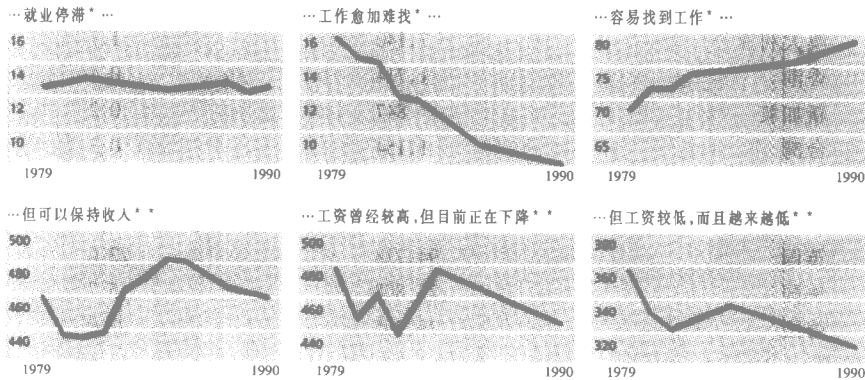
医疗服务

教育

个人服务

批发及零售

图 1.1 在当今的经济中你处在何处



注释：* 表示私有非农业产业就业百分比，** 表示美元。

资料来源：Adapted from *Business Week*, December 17, 1990, p. 67

此外，自 1982 ~ 1990 年，管理人员经通货膨胀率修正后的实际工资

仅增长了 9%，而蓝领工人的工资则下降了 2% 故后者 1990 年的购买力要低于 1982 年。¹³这些数据有助于说明，保持经济的增长对一个国家为什么是如此的重要，而这种增长又在很大程度上取决于强有力的出口部门。

3.2 对外直接投资

对外直接投资（foreign direct investment, FDI，又译外国直接投资）指在其他国家进行的产权投资。工业化国家的投资对象包括其他工业化国家、欠发达国家，如东欧国家和新兴工业化国家及地区，像香港、韩国和新加坡。前者占投资的大部分，而后两者则占小部分。大部分的世界对外直接投资发生于美国、欧共体¹⁴和日本。¹⁵

到 1990 年，美国已在如此程度上成为主要的对外投资目标，外国在美国拥有的资产总量（holding）已高达约 1.5 万亿美元。同期美国在外国拥有的资产总量大约为 1.2 万亿美元。¹⁶表 1.2 表明了 1992 年外国对美国的投资存量（stock），表 1.3 表明了同年美国对外国的投资存量。

表 1.2 外国对
美直接投资，
1992 年

国家或地区	百万美元	占全部投资的百分比
所有国家和地区	419,526	100
加拿大	38,997	9.3
中、南美洲	7,378	1.8
巴西	502	0.1
墨西哥	1,184	0.3
巴拿马	4,732	1.1
委内瑞拉	502	0.1
其他	456	0.1
其他西半球地区	11,518	2.7
亚太地区	107,725	25.7
日本	96,743	23.1
澳大利亚	7,140	1.7
香港	1,714	0.4
新加坡	847	0.2
台湾	1,154	0.3
欧洲	248,461	59.2
欧共体 12 国	219,133	52.2
英国	94,718	22.6
法国	23,808	5.7
德国	29,205	7.0
荷兰	61,341	14.6
意大利	571	0.1
非洲	635	0.2
中东	4,813	1.1

资料来源：U.S. Department of Commerce, *Survey of Current Business*, July 1993.

1992 年对美国的最大投资国为日本、英国、荷兰、加拿大和德国。这些国家占有外国对美投资总量的 70% 以上。其中日本对美投资的增长速度最快（尽管这一增长速度在 1993 年大幅度下降），但欧共体国家对美投资仍为日本对美投资的近 3 倍。尽管外国对美投资在增长之中，这些投资仍只是不到美国总财富的 5%。

同时，美国也是一个主要的对外投资国。表 1.3 表明了 1992 年美国对外投资的总存量，其主要部分在欧共体，其次在加拿大和日本。¹⁷ 该表说明了美国与其他主要工业化国家是如何进行双向投资的。这种双向贸易与投资的平衡是国际商务活动中的一个重要方面。

国家或地区	百万美元	占全部投资的百分比
所有国家和地区	486,670	100
加拿大	68,432	14.1
南美	27,185	5.6
巴西	16,114	3.3
阿根廷	3,353	0.7
智利	2,446	0.5
委内瑞拉	1,725	0.4
中美洲	25,478	5.2
墨西哥	13,330	2.7
巴拿马	11,457	2.4
其他西半球地区	36,196	7.4
亚太地区	78,163	16.1
日本	26,213	5.4
澳大利亚	16,697	3.4
香港	8,544	1.8
新加坡	6,631	1.4
印度尼西亚	4,278	0.9
台湾	2,870	0.6
韩国	2,779	0.6
欧洲	239,389	49.2
欧共体 12 国	200,535	41.2
英国	77,842	16.0
法国	23,257	4.8
德国	35,393	7.3
荷兰	19,114	3.9
意大利	13,605	2.8
比利时	10,771	2.2
非洲	3,518	0.7
中东	5,814	1.2
International	2,496	0.5

表 1.3 美国的
对外直接投资，
1992 年

资料来源：U. S. Department of Commerce, *Survey of Current Business*, July 1993.

由于各国已变得更加富足，它们已将大量资金投入到有经济增长潜力

的地域。例如，日本近年来已在欧共体国家大量投资。在 80 年代，日本在该地区的直接投资占其对外直接投资总量的比重增长了 2 倍。其中大部分资金是投于制造业，但在银行和保险业日本也已拥有巨额资产。实施这一战略的原因之一是对欧共体 90 年代经济增长的预期。第二个原因出自欧共体市场对外部的进口壁垒和可预见的进入壁垒，这使得在欧共体内部投资比在其外部投资更易于获利。由于类似的理由，美国和加拿大跨国公司也已大量在欧共体投资。（更多的关于对外直接投资的信息见附表 1E 和 1F。）

案例自测

回顾你在“主题案例”中问题 1 的答案并做必要修改，之后将其与如下答案进行比较：

1. 可口可乐公司为何要在欧洲进行直接投资？

可口可乐公司正在进行这种投资是为了改进其市场地位。这一目的是以如下三种方式实现的。第一，建立新的装瓶厂有助于公司降低产品的生产成本；第二，投资于营销活动可以使公司得到业务增长所需要的公众对产品的认同；第三，更加靠近市场进行生产设施投资可以减少送货时间，并免除进口关税。

§ 4 迎接国际商务的挑战

为了在国际贸易和投资市场中占据优势地位，各国必须做出哪些努力？它们必须在如下三方面表现卓越。第一，必须保持经济竞争力；第二，必须正确地影响贸易法规，以便使其他国家向本国开放商品和服务市场，既愿意购买本国的商品，也愿意向本国出售商品；第三，本国的企业必须发展为外向型的，即作为跨国公司进行经营，而不仅仅作为本国企业在海外做生意。

4.1 保持经济竞争力

在 80 年代，从日本和欧洲进口的增加，反映了美国经济竞争力的下降。在 70 年代，日本汽车的质量还只被看做是中等水平，而现在它已被证明超过了美国汽车巨人们生产的产品；意大利生产的革制品和瓷砖享有世界声誉；而德国的新闻印刷业被证明为世界最佳；同时，美国则保持了在大型计算机和微机芯片生产方面的领先地位。¹⁹美国还继续被看做是世界上最好的民航客机制造国，并开始认真地进行高清晰度电视机的研制开发，很多人曾认为在这一领域美国仍落后于日本很大一段距离。国际服务产业也呈现出一种复杂的竞争格局，一些国家在某一领域居于主导地位，其他国家则明显地领先于另一些领域。例如，英国目前是专业零售领域的领先者；意大利领先于设计服务业；而美国则在快餐、娱乐、金融服务及

信息服务业居于统治地位。²⁰

很明显，经济竞争力处于不断的变化之中。美国失去了在一些产业中的地位而又在另一些产业中领先。²¹是什么决定了一国享有的竞争优势？很多专家认为决定竞争力的最重要因素有劳动力成本、利率、汇率及规模经济。²²这种认识的问题在于未能考虑到国际竞争优势的真正来源。

研究表明，企业取得竞争优势的最佳途径是创新。而创新往往是通过商品和服务的改进而实现的。例如，瑞典汽车制造商沃尔沃公司（Volvo）曾不断地致力于提高汽车的安全性。鉴于安全性已成为用户购车时考虑的一个更为重要的因素，沃尔沃公司提高了其竞争优势。

国际公司保持竞争优势的第二条途径是使其创新过时，也就是说，要不断开发新产品，淘汰旧产品。雷克姆公司（Raychem）提供了一个很好的例子。这家美国公司多年来集中于向工业用户提供技术密集型产品，其最畅销的产品之一是一种密封电话线接头系统。该产品深受用户欢迎并每年给公司带来 1.25 亿美元的收入。尽管如此，雷克姆公司仍引进了一种可以极大改进产品性能的新的接头密封技术。目前该公司正使用户转向新的技术并停止了老产品的生产。其结果是，那些正研究如何同雷克姆原有产品竞争的公司发现，他们必须再从头开始。²³

4.2 国际竞争力

为什么一些公司能够不断创新，而另一些公司则不能做到这点？根据波特（Porter）的理论，单独地，或在相互作用中共同地决定国家竞争优势的四种主要因素是：要素条件、需求条件、相关及支持产业、公司参与竞争的环境。²⁴这四种决定因素的关系见图 1.2。

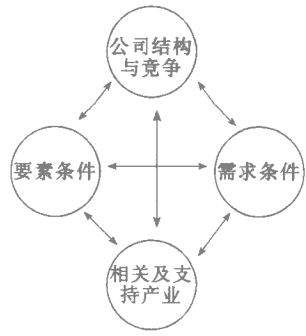


图 1.2 波特的决定国家竞争优势的因素

资料来源：Adapted from Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p, 72.

4.2.1 要素条件

根据基本的国际贸易理论，一国所出口的商品，应能够最大限度地利

用其具有相对良好禀赋的生产要素。这些要素条件（factor conditions）包括土地、劳动力和资本。例如，如果某国拥有大量受教育水平相对较低的劳动力，它将力求出口高度劳动密集型产品，以此国家可以有效地利用其人力资源。而如果一国拥有受过高度教育的劳动力，该国将力求出口那些可以利用其人口智力的商品与服务。与这些国家竞争的国家会发现自己具有明显的劣势，因为本国或者缺乏劳动力的供给，或者其劳动力不具有足够的文化素质。

以上理论的意义不仅仅在于强调要利用一国的某种基本要素，而更在于它的国际贸易含义。为保持竞争优势，一国必须不断地改进或调整其要素条件。例如，丹麦有两所专门研究和治疗糖尿病的酒店。丹麦是世界上胰岛素的领先出口国，通过创造专业化的要素并致力于加强这些要素，该国保持了在医疗保健领域的领先地位。类似的例子是荷兰。作为世界领先的鲜花出口国，荷兰已建立了各种种植、包装和运送鲜花的研究机构，结果没有其他国家能够动摇荷兰在国际养花业的统治地位。

有时，国家会创造和发展它们所需要的要素条件。例如，位于意大利北部伦巴第区（Lombardy）的一些钢铁公司发现，由于高能源成本、高资金成本以及当地原材料的缺乏，他们无力参与市场竞争。为此，他们领先建立了技术先进的小型钢铁厂。这种钢铁厂消耗较少的能源，只需有限的投资，还可建在靠近废钢铁资源和最终消费者的地方，并且能以较小的规模实现高效率。这些意大利公司现在既是重要的钢铁制造者，又是世界领先的小型钢厂设备的销售者。日本是另一个很好的例子。日本必须进口很多种原材料，但通过采用准时生产（just-in-time）方法，很多日本制造商已能够减少原材料库存，同时提高整体的生产效率。这曾经有助于日本提高在世界汽车和消费品市场中的份额。

是否可以获得竞争优势，取决于利用某种或同时利用多种决定性要素的能力。例如，为了实现创新，公司必须能够经常接触到：有必要技能的人才（要素条件），能带来创新压力的国内竞争者（竞争），需要更好或更便宜商品的客户（需求条件），以及既可提供创新建议，又可提供低成本原材料的供应商（支持产业）。同样必要的是，公司要致力于自己所处的产业（公司战略），并决意通过创新而不是寻找捷径绕过自己的劣势而解决问题。如不能做到这些，后果会是灾难性的，正如波特曾举例说明的：

例如，面对相对较高的劳动力成本，美国消费电子产品公司进行了转移，即将劳动密集型生产活动转移到台湾以及其他一些亚洲国家，但产品和其生产加工过程基本不变。这种反应只保证了在劳动力成本上与竞争者保持均势，而不是从根源上提高竞争优势。而日本竞争者则并非如此，面对激烈的国内竞争和成熟了的国内市场，他们通过自动化而解除了对人力的依赖，同时减少产品的零件数量以降低成本，并改进了产品质量。日本公司很快就在美国建立了组装工厂，而这正是美国公司试图要避开的

地方。

回顾你在“主题案例”中问题 2 的答案并做必要修改，之后将其与如下答案进行比较：

2. 可口可乐公司是如何在欧洲改进其要素条件的？

可口可乐公司的要素条件包括土地、劳动力和资本。公司正在利用土地和资本建造更有效率和处于更好位置的装瓶厂，以便满足市场需求。通过使经营管理人员树立更加以市场为中心的观念，并更加积极地在整个欧洲推销产品，可口可乐公司正在努力提高其经营效率。

 案例自测

4.2.2 需求条件

波特指出，如果具有强劲的对商品和服务的本地需求，国家的竞争优势将得到加强。这一需求可提供如下益处。第一，它有助于销售者了解购方的需求；第二，如果有必要做出调整，如当用户要求更小、更轻或更节省能源的产品时，本地销售者可以及时地得到警告，进而能比地处遥远的竞争者更早地进行调整和创新，以满足市场需求。实际上，本地购买者越成熟，本地销售者也就越具有优势。例如，日本公司领先研制小型、静音空调器的原因之一便是，很多日本人居住在小房子或公寓内，从而使空调噪声成为问题。由于用户抱怨电价太高，要求有更加节能的产品，日本公司还研制了由节能式压缩机驱动的产品。其结果是，日本人目前主导了世界小型空调器市场。类似的是，瑞典由于长期以来重视帮助残疾人，目前已经发展起一个集中满足残疾人特殊需求的有竞争力的产业。丹麦人对于环境的重视也曾促使丹麦公司开发了高效的水污染控制设备和风力发电设备。在美国，消费者的需求导致了高效的快餐业的发展。随着对这种快餐的需求在全世界的扩散，美国快餐特许经营公司，如麦当劳（McDonald's）和必胜客（Pizza Hut），已用其产品满足了世界性需求。

4.2.3 相关及支持产业

波特的第三种国家竞争优势的主要决定因素是，存在具有国际竞争力的相关和支持产业，这主要是服务业。当供应商靠近生产者时，他们往往可以提供远距离生产者所不能得到的低成本投入品。此外，供应商通常了解产业发展环境，从而可以对变化做出预测和反应。通过与生产者分享信息，他们可以帮助生产者保持其竞争地位。意大利制鞋业便是一个绝好的例子。那里的制鞋公司与皮革制造商相互作用，相互影响，并交换有利于保持双方竞争力的信息。这已成为商务常规。这种相互作用对双方都是有利的。²⁶

这种相互作用的优越性表明，制造商不会使供应商受自己控制（captive）并依赖于自己。如果供应商也与自己的竞争者做生意，他们便可以更好地了解特定产业的商务环境，进而提供有用的关于产业发展趋势的信

息。由于信息流动和技术交换的速度往往快于产业中的创新和质量改进，这种信息尤其重要。因此，受自己控制的供应商实际上限制了制造商创新和对付竞争压力的能力。

4.2.4 企业的战略、组织与竞争环境

波特的决定国家竞争优势的第四个主要决定因素是公司的建立、组织和管理的背景，以及国内竞争的性质。没有任何一种管理系统是普遍适用的。国家在如下这种产业中容易取得良好的绩效，即在该产业中，受国家环境支持的经营管理实践与该产业竞争优势的源泉相适应。例如在意大利，成功的公司一般是小型或中型的，它们于支离的、互不相关的产业中经营，如照明设备、家具、鞋及包装机械等，实行大家庭式管理，并采用集中经营式战略以满足小型市场的需求。与其对照的是德国，该国企业一般具有层级式的组织结构，这种结构所强调的是技术和工程（光学、化工及精密机床）。它要求有精确的制造、精心的研制、售后服务以及高度纪律化的管理结构。在日本，成功的公司往往处于那些需要有非同寻常的跨功能部门合作和对复杂的组装作业进行管理的产业，汽车生产、电视和计算机组装便是这类产业的例子。

国家的目标取向同样重要。一些国家渴望迅速见效；另一些国家则愿意在那些具有长远发展价值的产业做得最好。例如在美国，投资者愿意得到快速的财务回报，因此美国公司喜欢投资于那些可以迅速取得成功的产业，如软件和生物技术这类新兴产业。在德国和瑞士，人们投资是为了实现资金的长期升值，而且很少有产权交易。这些国家则更愿意投资于成熟的产业。在这类产业中，对研究开发和新设备的不断投资十分重要，但投资收益却仅为中等水平。

另一个重要的考虑因素是人们对职业选择的取向，这往往受到国家价值体系的影响，例如在瑞士，银行和制药业很受重视，优秀的青年人都愿意到这类部门工作；在以色列，农业和国防相关产业受到很大的重视；在德国，化工行业享有很高的声誉；在日本，重要的是家用电子产业；而在美国，金融、娱乐及职业体育业则享有殊荣。

国内竞争是另一个重要的领域。研究发现，激烈的国内竞争与国家竞争优势是相关的。处于世界领先地位的国家往往拥有一些有很强竞争力的企业，例如在瑞士，霍夫曼 - 拉罗歇（Hoffman-LaRoche）、西巴 - 盖吉（Ciba-Geigy）和山德士（Sandoz）三家制药公司帮助国家保持了国际竞争优势；在德国，BASF、赫希斯特（Hoechst）和拜耳（Bayer）公司使国家在化工业处于领先地位；在美国，IBM、数据设备（Digital Equipment）和惠普（Hewlett Packard）以及其他各公司之间的竞争，使它们能够共同与外国公司竞争。

国内竞争的另一个重要方面是竞争者的布局。²⁷成功的公司往往在地理上相互靠近。例如在意大利，成功的珠宝制造公司均靠近阿雷佐（Arezzo）和瓦伦扎波（Valenza Po）两座城市；在瑞士，主要制药厂均位

于巴塞尔 (Basel)；在日本，摩托车和乐器制造厂位于滨松 (Hamamatsu)；在德国，刀具制造公司位于索林根 (Solingen)；在美国，广告代理公司集中于纽约曼哈顿的麦迪逊大道，而电子计算机公司则位于波士顿第 128 街。

在考察了本国竞争的重要性后，我们明显地看到，世界领先地位并不是一家或两家公司占据了国内市场然后再走向世界的结果；相反，在国际上竞争的成功是激烈的国内竞争的结果，是国内竞争促使企业不断地改进、创新，提高竞争力，进而在国际竞争中处于优胜地位。

回顾你在“主题案例”中问题 3 的答案并做必要修改，之后将其与如下答案进行比较：

 案例自测

3. 当地竞争是如何促使可口可乐公司增强竞争优势的？

可口可乐公司在欧洲面临激烈的竞争。欧洲人不像美国人那样喝很多的可口可乐，在那里咖啡和茶更为流行。可口可乐公司正在根据这一情况制定自己的战略，包括建立新装瓶厂以便降低成本，使可乐更具价格竞争力，开展营销活动，将消费者从竞争产品拉向自己的产品。公司还与当地公司建立合资企业，这些合资企业有助于公司了解当地消费者的口味，并据此制定相应的战略。

4.2.5 波特的决定因素系统

正如前面指出的，图 1.2 中的各种决定因素往往依赖于其他因素。例如，尽管某个国家拥有成熟的购买者，他们可以向公司提供如何改变或改进其产品（需求条件）的反馈，但如果公司缺少实施这一改进所需要的技术人员（要素条件），这些反馈信息仍旧是无用的。类似地，假如供应商可以向公司提供低成本投入品和创新想法（相关及支持产业），可如果公司明显且轻松地居于产业主导地位（公司战略组织与竞争），从而并不感觉到需要提高产品和服务质量，最终它仍将失去这一竞争优势。

研究表明，在图 1.2 中的四种决定因素中，国内竞争和地域群集 (geographic clustering) 尤为重要。国内竞争加强了其他三种决定因素，地域群集则放大了四种因素间的相互作用。²⁸下面“国际商务战略应用”专栏中的“永远追求更好”一文展示了这些影响是如何帮助意大利在制陶业取得领先地位的。在 90 年代，这些决定因素将成为建立和实施战略的基石。战略制定及实施活动起始于国内，首先在国内制定战略，研制核心产品及其加工技术，并建立生产设施；然后，调整好四种决定因素间的相互作用，公司就可以着手掌握必要的专业知识以走向国际了。

• 国际商务战略应用 •

 专栏

永远追求更好

本国企业生产出国际产品的例子有很多。美国软饮料产业生产了可口可乐，通信业的竞争正促使美国电话电报公司成长为国际巨人。同样的过程也曾帮助了外国公司。意大利瓷砖生产业便是一个很好的例子，它说明了一些地区性瓷砖制造商是如何