

第十章 全球视角的管理



本章内容

- 1 全球战略
- 2 全球组织结构的设计
- 3 跨文化与领导
- 4 全球控制



第一节 全球战略

一、全球战略的内涵和特征

（一）内涵

对于企业而言，全球战略意味着：企业从全球角度出发，抓住全球性机遇，确定全球性战略目标，进行全球性部署，在世界范围内合理配置和整合区位优势资源，实现全球收益最大化经营目标。

（二）特征

- 1、决策者具有全球性思维
- 2、世界范围内有效配置一揽子资源
- 3、组织结构网络化
- 4、经营内部化，母公司国籍淡化，子公司“当地化”
- 5、风险性更强

二、全球扩展的优势来源

- （一）转移核心能力
- （二）实现区位优势
- （三）实现更大的经验曲线效应



经验曲线

经验曲线是指在某种产品的生命周期中生产成本规律性下降的趋势。这源于：

- 一方面，随着时间的推移，当劳动者逐渐掌握某项工作最有效率的方法时，劳动生产率也随之提高。管理人员通常随着时间的推移而逐步掌握更有效率的管理方法。由于劳动生产率和管理效率的提高，生产成本将最终下降。
- 另一方面，企业可以通过大批量生产和营销而把固定成本分摊到众多产品中。企业累计销售额增长得越快，固定成本分摊得也越快，单位成本下降得也越快。

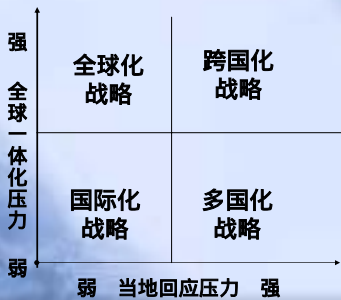


三、全球战略的基本类型

- (一) 国际化战略
- (二) 多国化战略
- (三) 全球化战略
- (四) 跨国化战略
- (五) 类型比较



全球战略的比较



四、全球市场的进入模式

- (一) 贸易型进入模式
 - 1、直接出口
 - 2、间接出口
- (二) 契约型进入模式
 - 1、授权经营
 - (1) 普通授权经营
 - (2) 特许经营
 - 2、服务合同
 - (1) 技术协议
 - (2) 服务合同
 - (3) 管理合同
 - 3、生产合同
 - (1) 交钥匙工程
 - (2) 合同生产
 - (3) 分包
 - 4、契约式国际战略联盟



授权经营

- 1. 国际市场上的普通授权经营指的是许可方 (Licensor) 通过契约将自己的专利、技术秘诀和商标等无形资产转让给海外的受让方 (Licensee), 让其在一定的期限内使用并向许可方支付授权费和其他补偿。
- 特许经营是授权经营深层次扩展的产物, 许让方 (Franchisor) 向受让方 (Franchisee) 转让技术、商标、统一的经营方法等, 让受让方在一定的期限内, 在许让方的监督和帮助下, 利用许让方的形象和牌开展特定的业务, 受让方则向许让方支付一定金额的特许费用 (Franchise fee)。

2008 - 4

10

管理合同

- 管理合同是指某企业依据与海外目标国家或者地区的企业签订的合同全权负责合同期内该海外企业的全部业务管理。
- 管理合同一般不涉及以下各项权利和义务
 - 进行新的资本投入;
 - 承担永久债务;
 - 决定红利政策;
 - 设定基础管理政策或者改变管理政策;
 - 改变所有权状况等。

[back](#)

2008 - 4

11

交钥匙工程

- 交钥匙工程 (BOT——Build, Operate, Transfer) 指企业为东道国建设一个工厂体系或者工程体系, 承担全部设计、建造、安装、操作人员培训、调试以及试生产等活动。当合同完成的时候, 外方客户获得可以随时完全运作的整个设施的“钥匙”。交钥匙工程实质上是一种高度专业化的出口, 一般涉及到管理复杂性高和专业化要求高的大型基础设施项目。

[back](#)

2008 - 4

12

战略联盟

- 国际战略联盟是属于不同国家或者地区的两个或者两个以上具有共同战略利益和对等经营实力的企业为达到拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种协议结成的优势互补、生产要素水平式双向或者多向流动的一种松散型合作模式。
- 国际战略联盟主要分布在资本、技术密集型的产业部门。

back

(三) 投资型进入模式

- 1、直接投资型进入模式
 - (1) 海外新建
 - (2) 海外并购
- 2、间接投资型进入模式

GO

海外新建

- 新建又称绿地投资 (Greenland investment)。海外绿地投资是指外国投资者直接向东道国输出资本,在东道国设立新企业,并对该企业的经营管理拥有有效的控制权的投资方式。
- 优点: 新建能赋予企业最大的自由度和主动权,更加适应本土化。另外,这种方式还受到东道国的大力欢迎。
- 主要不足: 新建投资耗资大、速度慢、周期长、不确定性因素多。尤其是由于当地市场发育不完善,经营管理方法、经营目标方面可能同初衷恰恰相悖。

海外并购

- 海外并购 (M&A) 是海外企业兼并 (Merger) 和收购 (Acquisition) 的合称。兼并又称吸收合并, 指两家或者更多的独立企业合并组成一家企业, 通常由一家占优势的企业吸收一家或者多家企业。收购指一家企业用现金或者有价值证券购买另一家企业的股票或者资产, 以获得对该企业的全部资产或者某项资产的所有权。
- 并购的实质是在企业控制权运动过程中, 各权利主体依据企业产权做出的财产权利制度和企业制度安排而进行的一种权利让渡行为。

[back](#)

间接投资

- 间接投资型进入模式又称国际证券投资。国际证券投资是投资者在海外金融市场上投资于股票、债券、基金及其各种金融衍生产品并获取预期收益的活动。
- 与直接投资不同, 从事国际证券投资的企业, 不直接参与企业的筹建和经营管理, 其根本目的是获取资本收益而非目标企业控制权。

[back](#)

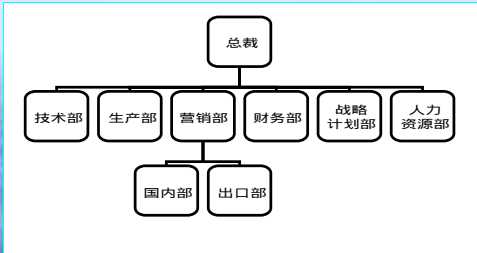
第二节 全球组织结构的设计

一、全球组织结构设计的复杂性

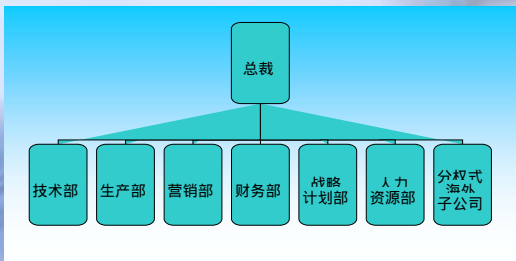
- (一) 全球化与当地化矛盾
- (二) 大与小的矛盾
- (三) 集权与分权的矛盾

二、全球组织结构的基本类型

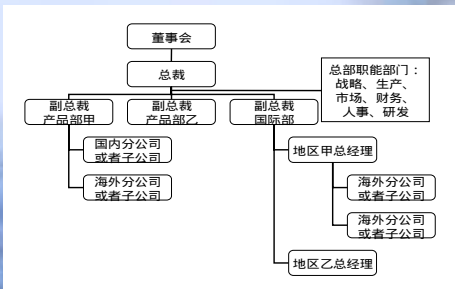
- (一) 早期的组织结构
- 1、出口部结构



2、海外子公司结构



(二) 国际部结构

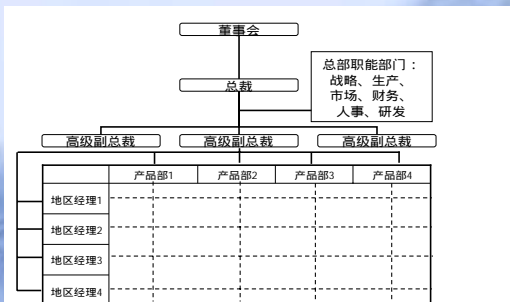


■ (三) 全球性组织结构

- 1、全球职能分部结构
- 2、全球产品分部结构
- 3、全球地区分部结构
- 4、全球混合组织结构
- 5、全球矩阵结构

■ (四) 网络结构

矩阵结构



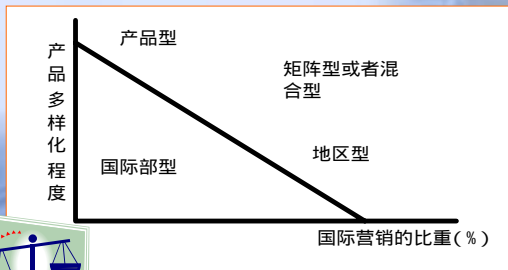
三、全球组织结构的选择

(一) 全球组织结构的演变



商务发展阶段	结构形式	结构特征
初期产品出口	销售部（零星地由出口小组出口）	与海外销售人员保持松散的形式上的联系
产品出口，早期海外生产	出口部和作为过渡的海外子公司结构	海外子公司数量较少，母子公司之间存在松散、非正式的控股关系，子公司高度自治
海外生产规模化	国际部（国内外业务容易产生争执）	海外子公司数量较多，母子公司关系日益正式化
产品、地区多样化	全球性结构（产品事业部、地区结构、职能结构）	子公司更多，产品和地区更加多元化，利用全球视野设置部门进行经营决策和统筹业务，组织结构变得复杂
寻求全球合理化	混合结构、矩阵结构和全球网络组织	母子关系一体化，组织结构更加复杂

(二) 全球组织结构选择模型



第三节 跨文化与领导

一、跨文化组织

- (一) 员工多样性的增强
- (二) 跨文化组织的形成
- (三) 跨文化组织的多样性管理



2008 - 4

28

- 二、跨文化的机遇与挑战
- (一) 跨文化的机遇
 - 1、吸引和保留多元化员工的能力
 - 2、开发差异化市场的良好前景
 - 3、促进创新和改善决策
 - 4、增强组织的灵活性
- (二) 跨文化的挑战
 - 1、凝聚力降低
 - 2、沟通障碍
 - 3、跨文化管理的挑战

2008 - 4

29

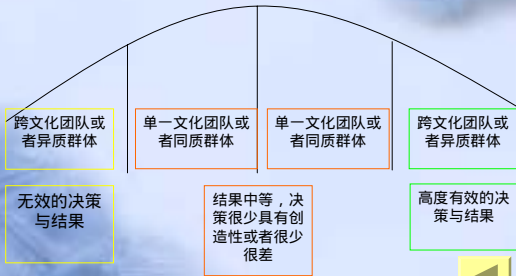
三、跨文化下的领导

- (一) 跨文化群体的建设性
- (二) 跨文化群体的领导
 1. 正视并正确理解跨文化差异
 2. 引导并达成高级目标
 3. 群体决策，平等对待
 4. 及时反馈

2008 - 4

30

同质群体和跨文化群体建设性作用的差异



2008 - 4

31

第四节 全球控制

2008 - 4

32

一、全球控制面临的特殊挑战

- （一）沟通和交流障碍
在跨越时区、地区和文化背景下，缺乏面对面沟通往往导致进一步的误解、混乱和冲突。地理距离也增加了国内外沟通和交流的成本。
- （二）企业跨国经营的多样化
企业在每个国家或者地区都面临特殊的控制需要，而业务种类和地区上的扩张会加剧这种控制的复杂性。
- （三）风险因素
企业跨国经营过程面临更多政治、经济、社会和文化等方面的风险。

2008 - 4

33

二、全球组织控制的基本模式

- (一) 本国中心型控制模式
 - 母公司对海外子公司的管理采取集权式的计划与控制，海外子公司的一切决策权集中于总部。
- (二) 多元中心型控制模式
 - 母公司允许子公司根据所在国的具体情况独立地确定长期发展战略和经营目标。子公司属于独立的利润中心，有权决定产品的设计、生产、销售、市场开拓等重要经营问题。
- (三) 全球中心型控制模式
 - 重大决策权掌握在母公司手中，子公司可以在总体经营战略范围内自行制定具体的经营计划，调配资源；母公司通过目标、战略规划和控制准则控制子公司；凡是同时涉及母子公司利益的问题，均需由双方协商解决。

三、全球控制的基本手段

- 1、输入控制
 - (1) 人员控制
 - (2) 知识控制
- 2、官僚控制
 - (1) 正式化
 - (2) 集权化
 - (3) 集权控制模式



- 3、产出控制
 - (1) 绩效控制
 - (2) 报酬控制
- 4、文化控制
 - (1) 重要性
 - (2) 主要目的
 - (3) 有效性的重要条件



谢谢大家！