



第三章 全球化管理

第一节 国际化经营的内涵、特征与动机

第二节 国际化经营中的环境

第三节 国际化经营的竞争战略



第一节 国际化经营的内涵、特征与动机

一、国际化经营

1. 国际化经营的内涵

- 如果一个企业的资源转化活动超越了一国国界，即进行商品、劳务、资本、技术等形式的经济资源的跨国传递和转化，那么这个企业就是在开展国际化经营
- 跨国界经营活动方式：
 - 商品在国际间交换，即国际贸易；
 - 特许，包括商标、专利权、专有技术及其具有财产价值的知识产权的使用；
 - 劳务输出，包括市场广告、法律服务、财务信息咨询、保险、货物运输、会计以及管理技术咨询等服务的输出；
 - 国际间接投资，包括证券及不动产投资等；
 - 国际间直接投资；



2. 国际化经营的发展阶段

■ 从历史发展角度：

- 初始发展阶段：19世纪---二次世界大战
- 高速发展阶段：二战---20世纪80年代
- 全球竞争阶段：20世纪80、90年代以来

■ 从企业发展角度：

- 出口阶段
- 非股权安排阶段（特许经营、技术转移、合同制造等）
- 直接投资阶段



企业国际化经营过程

■ 市场扩张路径:

— 本地市场---地区市场---全国市场---海外邻近市场---全球市场

■ 经营方式演变:

— 出口贸易---非股权安排---直接投资



二、国际化经营的特征

- 跨国界经营---扩大市场范围
- 多元化经营---降低国别风险
- 资源共享---提升整体竞争力
- 全球战略和一体化管理---整体利益

■ pp44国际化经营的环境特征图



三、国际化经营的动机

- 利用优势能力
- 为了占领日益增长的世界商品和服务市场
- 获取关键性战略资源
- 抵御和分散风险
- 对竞争对手进行反击



竞争优势与经营方式的选择

经营方式	竞争优势		
	所有权优势	内部化优势	区位优势
非股权安排	有	无	无
出口	有	有	无
直接投资	有	有	有



第二节 国际化经营中的环境

一、国际化经营的环境要素

- 政治与法律环境
- 经济和技术环境
- 文化环境
- 自然地理环境



政治与法律环境——强制性

- 国家政治体制
- 政治稳定性
- 政府对外来经营者的态度
- 本国与东道国之间的政治经济联系
- 法律环境



经济和技术环境

- 经济体制和经济政策
- 经济发展水平及其发展潜力
- 市场规模加强准入程度
- 科技发展水平
- 社会基础设施



文化环境---习惯性

- 文化因素是指企业所在国家或地区中人们的处事原则、价值取向、道德行为准则、教育程度、风俗习惯等构成的环境因素；
- 文化环境的指标---霍夫斯泰德hofstete通过对IBM跨国工作人员的调查提出
 - 权力距离power distance,
 - 一个社会组织中，权力分配往往是不均等的，及存在权力等级：高权力等级，低权力等级，可以从社会成员的价值观中反映出来；
 - 不确定性的避免uncertainty avoidance
 - 任何一个社会，对于不确定的、含糊的情境，都会认为是一种威胁，从而总是试图加以防止；一个强烈地追求防止不确定性的社会，一般会产生高度的紧迫感和进取心，会激发人们努力工作的动机；
 - 个人主义individualism或集体主义collectivism
 - 个人主义是指一种结合松散的社会组织结构，每个人只关心自己，而且也只有依靠个人的努力来为自己谋取利益；集体主义则是之一直接个紧密的社会组织结构，有群体之内与群体之外之分，期望得到其体内的照顾，同时也对该群体绝对忠诚；
 - 男性化masculinity或女性化feminity
 - 是指男子气概价值观在社会中占统治地位的程度，社会评价逾高，其对生活数量的追求要超过对生活质量的追求；



自然地理环境

- 一般指非人为因素所形成的环境条件，主要包括自然资源、地理位置、地形、气候等因素；
- 各国自然资源的差异是引发国际间贸易的重要条件，也是引发国际间直接投资的主要驱动因素；
- 地理环境主要指地形，各国自然地理环境的利用程度和利用效率有很大的差异，对企业跨国经营影响主要表现在产品战略和市场营销体系的建立上；



二、国际化经营环境的评估

■ 评估体系中指标的设置原则

- 系统性和目的性
- 客观性和可比性
- 差异原则

■ 主要评估方法

- 冷热分析法---经营环境对比分析pp50
- 等级尺度法---对投资环境进行分析pp51
- 多因素评价法---全面衡量一国的投资环境pp53



第三节 国际化经营的竞争战略

一、全球一体化的压力---消费者偏好趋同

二、当地化反应的压力---消费者偏好差异

三、全球战略的选择

- 国际模式---由母公司开发现有核心竞争能力并传递到子公司；
- 多国模式---赋予子公司很大的自主权，灵活应对；
- 全球模式---集中决策，严格控制；
- 跨国模式---将某些职能集中在最能节约成本的地方；



全球战略模式

全球一体化的压力

高

全球模式：将全球视为单一的市场，公司总部集中统一经营

跨国模式：专业化工厂符合本地反应的要求，通过复杂的协调机制进行全球一体化

低

国际模式：利用现有能力向国际市场拓展

多国模式：设在多个国家的子公司作为独立的业务单位来运营

低

高

当地反应化的压力



关键术语

- 跨国公司管理
- Management of Transnational Corporations
- 国际企业管理
- Management of International Corporations
- 国际商务
- International Business
- 企业全球化
- Global enterprise



谢谢大家!

