

第5讲 跨国公司的经营管理

一、 跨国经营管理思路的动态变化

跨国公司经营模式的困境与调整

“全球性联系过程”

实行全球战略的公司,将资源和管理能力分散到总部和子公司,依靠紧密联系共同管理跨国经营活动。

“当地性杠杆过程”

实行当地化战略的跨国公司,在满足东道国需求的同时,满足世界范围内的市场。

经营管理模式的再创新

跨国公司经营管理过程的创新

二、 跨国公司生产管理

市场

产品战略

生产战略

(一) 国际产品战略

• 不断推出独特的、高技术的产品或吸引高收入消费群体。

• 特点

• (1) 以产品本身为重点，成本是其次的；

• (2) 新品市场销售难预测，产量的灵活性重要；

• (3) 尽可能是从供应商手中购买配件以降低风险。

• (通常不在海外设厂，而是产品出口)

• 适用范围：工程塑料制造商、生物制品以及计算机企业。

2、营销密集战略

• 重点在市场，产品是其次。

• 广告和营销宣传是关键，同其他企业有差别化。

•适用于：洗涤剂、食品、软饮料、药品等行业。

3、低成本战略

•适用于成熟产品（规模经济、低劳动成本、其他低成本）

•对于成熟产品，跨国公司要么撤资，要么降低成本。主要权衡以下3个因素：

（1）是否存在可供进一步挖掘的市场空间？

（2）是否有进一步降低成本的可能性？

（3）企业是否有更有利的投资机会？

（二）国际采购体制

•跨国公司生产体系的“整合度”。

•“生产整合度”又称“生产一体化程度”（ Z ），是指某种产品生产中本企业完成的活动（ C ）占整个产品全部生产活动（ Q ）的百分比，即“增加值”占“产值”的百分比。故生产整合度 Z 为：

当 $Z=1$ 时，全部自制

当 $Z = 0$ 时，全部采购（组装企业）

•结论：国际采购决定着生产体系的整合度

成本比较

•例：某零件采购为3元/件。若自制，则：

1) 设备投资10万元，寿命期10年，年折旧费1万元

2) 原材料、人工等变动成本2.8元

3) 年产量达到5万件时，单价与采购相等。

5万件是最小生产规模。

进口管理

跨国公司进口决策主要考虑以下几点：

(1) 寻找可靠的供应商，首选关联企业

(2) 价格术语的选择

(3) 关税

(4) 避免国内制造商以倾销为借口进行价格战

(5) 东道国政策变动

3、采购体制的选择

4、国际分包：跨国公司获得投入品的重要方式

·国际分包分为：工业分包和商业分包。

·工业分包：委托人将部件或部分工序转包给分承包人生产，一般是大型的制造公司采用；

·商业分包：委托人将成品转包给分承包人生产，再由委托人用自己的商标组织成品销售，一般是大型商场或连锁店采用。

国际分包的优势

·1、 成本优势

·2、 分包的灵活性

·3、 获得政府优惠待遇：进入免税区。

- 4、减少风险：国际分包实际上是FDI的替代形式。

日美分包体制的比较

日美分包体制差异的原因

- (1) 产业的区域分布差异
- (2) 企业谈判地位的差异
- (3) 企业发展能力的差异
- (4) 企业间并购差异
- (5) 工资体制差异

(三) 国际生产体系的设计思路

1、国际生产体系 (全球价值链)

跨国公司国际生产体系是指跨国公司控制下的国际价值增值活动的区位安排

价值链是一种商品或服务在创造过程中所经历的从原材料到最终产品的各个阶段包括研究、开发、生产、销售、服务等诸多环节。

“生产” = 价值增值过程 = 从研发到售后服务的全部过程

跨国公司全球价值链的形成

- **全球价值链形成的驱动机制**

- **传统的二分法：**

- **生产商驱动型全球价值链：**由生产者投资来推动市场需求，形成全球生产供应链的垂直分工，如早期的计算机（软件）、汽车等行业。

- **采购商驱动型全球价值链：**拥有强大品牌优势或销售渠道的经济体通过全球采购或贴牌生产（OEM）等生产方式组织起来的跨国流通网络。

- **混合型驱动模式是全球价值链的发展趋势。**

生产者、采购商与混合型驱动产业比较

全球采购商类型

- **采购商的差异主要体现在有无制造经验。**

- **这种差异决定着全球采购商在全球价值链建构中的能力差异：技术能力主导还是市场开拓能力主导（这两种能力是全球价值链构建的主要能力）。**

发展中国家企业参与全球价值链的路径

2、国际生产体系的基本矛盾

(1) 标准化

标准化的优点

降低成本

简化管理

批量生产

后勤经济

标准化的障碍

(1) 经济发展阶段及文化等差异

(2) 东道国政策 (国产化率)

(3) 生产成本 (自动化程度高)

(2) 差别化=当地化

具体表现

- (1) 设计和生产的当地化。同一品牌在不同国家设计制造有所不同。使用的机器设备也不同
- (2) 技术的适用性。同一产品再不同国家使用不同技术。

•生产系统相对独立

•容易导致机构重叠。

(3) 标准化与差别化策略选择

•美国学者Warren J.Keegan将产品设计与消费者信息沟通联系起来研究提出5种策略

三、跨国公司营销管理

•市场营销的任务：

认识市场

开发市场

满足市场

•跨国公司的市场是分散在世界各地的多国购买者的需求。

(一) 市场细分与跨国公司营销战略

1、市场细分

即市场分割

(美国市场学家温德尔·史密斯1956年在《市场营销策略中的产品差异化与市场细分》中提出的概念)

市场细分的原则

•可衡量性

•可进入性

•规模适当

•稳定性

2、跨国公司营销战略的焦点

•一体化营销战略还是当地化营销战略

(1) 跨国公司一体化营销战略

•又称为“标准化营销”：将全球看成一个统一的大市场，在对目标市场开发上淡化国家和地区界限，通过标准化的营销策略服务于全球目标顾客。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/558075023112006052>