

PDF-TN2016034

## 全球化视野下华为公司的成长路径与风险评估<sup>1</sup>

### 案例使用说明

#### 一、教学的目的和用途

1. 本案例主要适用于《国际投资学》和《跨国公司经营战略》等课程。
2. 本案例适用于金融专业硕士、MBA 和高年级本科生的上述课程教学。
3. 本案例的教学目标是要求学生掌握企业在跨国经营中如何采用恰当的目标市场选择模式和市场进入模式，如何进行有效的风险控制以及如何在全球化激励的竞争中调整企业战略，从而保持企业核心竞争力。华为技术有限公司成功的国际化发展案例给我国企业“走出去”提供了有益的启示与借鉴。

#### 二、启发思考题

- 1、华为国际化发展路径的变化及原因。
- 2、结合思科诉讼案分析华为跨国经营的主要风险。
- 3、分析华为的竞争战略及其对价值链路径的影响。
- 4、结合恰当的国际投资理论对华为全球化经营的优势进行分析。
- 5、华为的全球化战略对中国企业全球化经营提供了什么启示？

---

1 本案例由华东师范大学经济学院的徐世腾撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。  
2 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。  
3 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。  
4 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

### 三、分析思路

#### 1. 华为国际化发展路径变化及原因

##### 1.1 跨国公司进入海外市场模式的优劣势对比

表1 跨国进入海外市场模式、概念及优劣势		
进入模式	优势	劣势
进口	实现区域经济和经验曲线经济效益	运输成本高 贸易壁垒 本地代理的问题多
许可	开发成本和风险低	难以实现区域经济和规模经济效益 难以实现全球战略协作 难以控制技术外溢
特许	开发成本和风险低	难以实现全球战略协作 难以控制品质
合资公司	获得本地企业的合作 分担开发成本与风险 规避政治风险	难以实现全球战略协作 难以实现区域经济和规模经济效益 难以控制技术外溢
独资公司	技术保护 实现全球战略协作 实现区域经济和规模经济效益	高成本与高风险

##### 1.2 分析华为国际化发展的目标市场选择及其进入模式。

华为的国际化是从香港到俄罗斯、再到南美-东南亚、中东、非洲等国家最后进入欧美市场的顺序进行的。从中可以看出华为的发展基本上遵循的是一个由易到难的过程，按照“心理距离”的不同由远到近地选择国家。华为的这种由易到难、由近及远的进入顺序，即“农村包围城市”战略决定了华为渐进式的国际化路径。

进入模式的选择也是由易到难的：对外出口—建立战略合资公司和联盟（OEM）—进行对外直接投资。

###### （1）出口（海外营销）

在华为国际化开展之初，采用出口的模式探索国际化市场，以国内市场为主，国外市场为辅，进行直接出口。产品和服务的生产依然以符合国内市场需要为主要出发点，把对外出口作为国内研究，亲身体会国际市场的需求状况和发展趋向，获得国际市场信息，积累国际市场营销经验。企业还通过在海外设立独立的办事机构更加直接地进入到东道国的市场内部，同东道国的销售企业直接进行经贸往来，循序渐进地渗透到销售领域，建立起华为独有的海外营销体系。

## （2）建立战略合资公司和联盟（OEM）

建立战略联盟属于契约型进入海外市场模式中的一种，就是指由两上或以上跨国企业实行相互合作，他们之间承诺风险共担、利益共享，以便达到企业所共有的、相同的战略目标。当然，出现问题时也由于契约模式的性质，所以解散十分方便，企业的灵活性较强，失败时所付出的代价较小，能够适应变化的国际经济、政治环境；动作高效；所有合作者将其核心竞争力带入到其中，使联盟的整体都是先进的，可以使企业完成一些通过自身技术实力和资金实力本身难以完成的任务。

华为通过与跨国公司合资，不仅节约了研发成本，还拓展了技术领域，提高了技术水平。经历了长达 3 年多的谈判后，华为在 2003 年与美国 3Com 公司合资创立了 3Com-Huawei，利用当地企业在其北美市场上的巨大影响力，完成对国外市场进军的软着陆，加上其产品固有的性价比优势，使得当地企业也愿意与之合作，从而能了充分利用 3com 公司巨大的直销和分销市场进行产品的销售，取得巨大的成功。

跨国公司之间组建研发战略联盟的根本驱动因素就是技术的互补和互利。华为近年来，已经于世界多家一流的跨国公司例如 Intel、Microsoft、IBM 和 HP 等建立了合作关系，启动战略联盟，联合建立了一批高端实验室和创新中心。这样做的目的无外乎是从领先技术获得能量，并把它转化为企业在商业上的成功和对客户的竞争优势。与合资公司不同，跨国公司联合建立实验室与创新中心的目的和着眼点是共同设计、研发新产品，而非组建合资企业，达成利益共享、建立内部机制。

## （3）对外直接投资（独资）

尽管与当地企业合作取得了成功，但由于通信设备制造业的信息更新速度快，以及很多战略联盟的控制度较差的特点，因此从 1999 年开始华为先后在海外通过投资成立了印度研究所、3G 研发机构，之后又在俄罗斯和美国的高新技术中心设立研发机构。这些机构的设立充分利用了国际先进的技术人才团队和高新技术，使华为产品的国际化发展有了坚实有力的技术基础和支持。

通过对外直接投资在海外创立独立销售、研发机构能够切实在东道国本土吸收科技知识和消费者的最新需求，一步步建立起自己的销售渠道和信息网络，提升企业的本土化水平，做到真正的融入国际市场。

## 2、结合思科诉讼案分析华为跨国经营的主要风险

### 2.1 思科诉讼案下的技术风险

华为与思科关于知识产权保护的官司持续近一年，虽然最终的结果是双方互

相妥协，但是，华为从中认识到了企业在国际化道路上的技术风险问题，必须要重视对企业技术风险的管理。华为公司作为一家高科技水平的企业，其技术水平是企业的一个核心竞争力。如何识别并规避好技术风险，是决定华为在国际化战略中能否成功的一个重要条件，华为公司上下各级都应该引起足够的重视。

技术风险是指，企业所处的行业在东道国的技术发展情况对企业的技术更新速度、保密性，甚至是企业整体的发展产生了巨大的影响。按照南开大学许晖和姚力瑞的观点看来，技术风险主要包含了三方面的内容，分别是行业技术风险、技术研发风险和扩散风险。

**行业技术风险** 东道国行业的劳动率、技术发展水平、技术转让速度等要素的变化，都会影响到华为国际化经营战略的决策。此外，行业技术的风险总是伴随着行业不断发展而存在的，一个行业技术的更新换代可能会导致本行业龙头企业被淘汰的惨状。

**行业研发风险** 鉴于行业技术风险，华为想要实现跨国经营的目标，其科学技术知识的生产便更多地从总部转移到了具有高研发实力的其他国家，利用当地较为雄厚的研发力量和更加丰富的科研人力资源来进行各项技术的研究和开发活动，从而构建高效的全球企业的内部研发网络。随着华为集团国际化经营的逐步深入，在发展中国家等欠发达地区进行研发，也是华为想要实现国际化道路的一个必然选择。如此一来，因为华为的科技研发具有高投入和高风险等特征，如何能够有效地控制华为的技术研发风险，也成为了华为需要解决的技术风险的重要课题。

**技术扩散风险** 防范核心技术的向外扩散也是华为公司风险管理的一个关键点。当华为公司拥有较高的技术水平时，为了防止泄露技术，华为公司应该倾向于采取技术控制效果较强的国际化的经营模式，从而保护企业的技术专利不被他人窃取。同时要避免自身的专有技术被竞争对手通过一些非法方式占有并使用，或者被合作方超越约定范围的使用和扩散。这些都将会对企业的经济利益造成损害。

## 2.2 其他重大风险

**政治风险** 指政治力量使一个国家的环境发生超过限定程度的变化的可能性，这种变化会影响经营目标的实现。其中政治风险包括宏观、微观和意外事故风险。宏观的风险包括法律冲突风险、国有化风险等；意外事故风险包括譬如战争、经济危机等意外事故；受特定的经济部门的影响，微观的风险来源包括：政府的产业法规、对特定类型商务活动的政策以及东道国的法规等；国际化经营管理的难易程度不同；报复行动。这就需要华为公司对当地投资政策的各项法律法规和世贸规则的熟悉，以及对当地政府联系的密切，与他们保持顺畅的沟通，并尽量消除他们对本公司的不信任感。同时，还应该判断哪些经济行为是企业本身

可以控制的，哪些经济行为已经上升到了国家政治的高度，是需要国家出面来进行解决的。

**经济风险** 华为公司在其国际化战略的实施过程中，需要面对的主要经济风险有：华为公司国际化后，面对所在国家的经济发展模式、经济实力水平、金融业发展程度以及偿债能力等的适应所产生的各种各样的风险。目前，华为主要的海外市场集中在非洲、拉美、亚洲等经济发展相对落后的国家。这些国家的金融业实力相对落后，经济基础相对比较薄弱，抗风险性相对较差。华为通常出于对国家的政治角度和公司国际化市场战略的考虑，占领了国际上通信设备巨头不愿进入的市场。因此，华为的国际化进程面临着极高的宏观市场环境风险。另外，包括汇率风险、信用风险等在内的一系列经济风险也是华为需要面对的。

### 3、分析华为的竞争优势

华为从一家小型通信设备经营企业，用了仅仅 20 年的时间发展成为一家集研产销为一体、产品几乎涵盖通信设备各个领域、市场销售覆盖到了从发展中国家到发达国家的全球领先企业，华为为国内跨国经营企业构建竞争优势树立了榜样。

有部分学者认为华为的竞争优势主要体现在以研发推动的产品持续创新和强大的营销能力，但这只是成功的表面因素，因为（1）在产品和技术开发上，发达国家跨国企业具有更雄厚的研发实力、资金支持和技术基础；（2）在市场销售方面发达国家跨国公司拥有更健全和广泛的市场销售渠道。这两点都是华为在企业发展的相当一段时期所不具备的。华为之所以能够取得行业中的全球领先地位，根源于其基于价值链的低成本和差异化战略的实施。

#### 3.1 价值链分析

作为一家通信设备制造企业，华为受行业特点影响较大。通信设备产品具有较高的技术含量，与高新技术发展和创新密切相关。通信设备产品在研发阶段投入较大，同时由于后期产业化成功率不高，使得通信设备制造业呈现出高研发投入和高风险的特征。其二，需求规模经济效益突出。技术创新是通信设备制造业发展的核心驱动力，但一项新的通信技术或产品能否生存还取决于需求是否具备规模经济效益。只有达到了一定的需求规模，通信设备企业才能够收回研发投资和获得收益。在这种情况下，华为较传统制造类企业更加注重研发和市场销售活动。

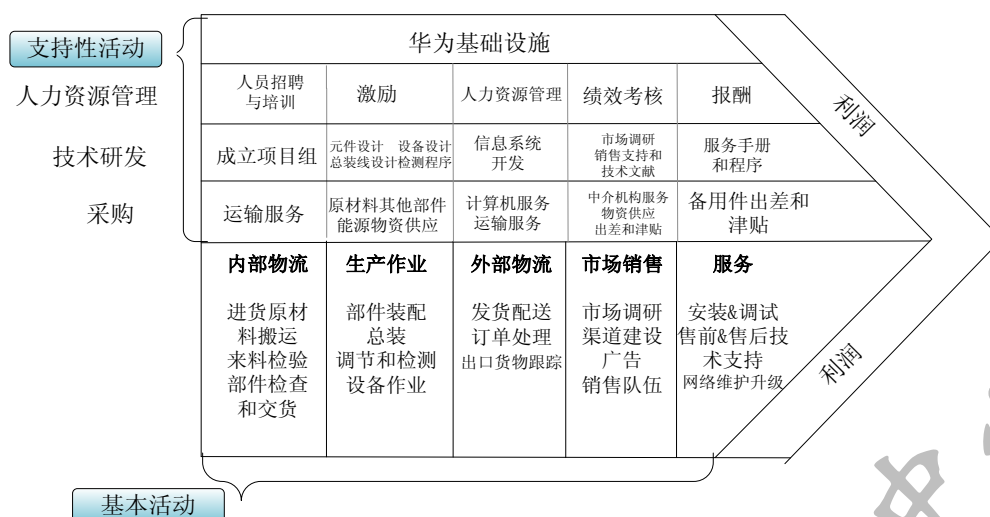


图 1 华为公司价值链

表 2 华为主要成本费用构成 (2012~2014 年平均)

企业	经营费用		销售成本
	研发	销售和管理费用	
华为 (亿元)	340.52	413.96	144.75
占销售收入比重	13.67%	16.62%	58.10%

资料来源：华为官网公司年报

从表 2 中可得，销售成本、研发和销售管理费用在华为的销售收入中占据较大比重。华为每年的研发费用占销售收入的比重一直保持 10% 以上，远高于国内其它同行企业。

### 3.2 战略定位 ——低成本和差异化

在研发活动方面，华为通过控制区位因素，不仅形成了人力资源成本优势，而且降低了企业研发活动的成本和风险。在此基础上，通过选择经济高效的自主政策以及良好的市场进入时机，进一步控制了企业的研发成本。在市场销售方面，由于缺乏技术专利、品牌影响力和国外销售渠道，华为同国内其它跨国经营企业一样，在海外市场开拓过程中一度承担了较高的市场销售费用。然而通过在自主政策上选择了经济务实的全球市场开拓路线、多渠道利用联系以及技术专利跨国互换的方式，华为有效地控制了这一价值活动的成本。在采购方面，针对通信专用芯片直接采购成本较高，华为采取了后向整合的方式，以降低这一环节的成本。

在有效控制企业价值链成本的基础上，华为又通过重构价值链，进一步促进了企业的低成本战略的实施。

与此同时，通过建立面向全球的客户需求快速响应和售后服务体系、采取咨询式营销和免费提供设备升级及开通新业务功能的方式，华为提高了买方的可觉察收益水平。因而最终在激烈的全球市场竞争中确立了竞争优势地位。

**表 3 华为市场竞争战略实施要点**

一、 低成本战略	(一) 控制战略性价值活动成本驱动因素	
	1 研发：(1) 控制区位因素	利用国内人力资源成本优势； 研发活动区位跨国安排与整合
	(2) 控制自主政策选择	研发投入以客户需求为导向； 压强配置研发资源
	(3) 控制时机选择	选择了有利的国内外市场进入时机； 华为利用了国内市场经济发展早期所特有的人才和知识产权低成本获得方式
	2 市场销售：控制自主政策选择	经济务实的全球市场开拓路线； 多渠道利用联系； 技术专利跨国互换
	3 采购：控制采购活动成本	后向整合采购芯片
	(二) 价值链重构	
	1 管理与国际接轨	
	2 组建跨国战略联盟	结合双方价值活动的优势，实现优势互补； 结合双方的资源，实现资源互补
二、 差异化战略	1 面向全球的客户需求快速响应及售后服务体系	
	2 咨询式营销	
	3 免费进行设备升级和新业务功能的开通	

#### 4、华为的全球化战略对中国企业全球化经营提供了什么启示？

启发学生思考

## 四、理论依据与分析

### 1. 发达国家国际投资理论

#### 1.1 垄断优势理论

20 世纪 70 年代查尔斯·金德伯格在其论文与著作中阐述了垄断优势理论，斯蒂芬·海默认为，进入外国市场经营的企业必然有许多相对不利的竞争条件，从而导致比当地企业高昂的经营和产品成本产生，所以要在外国市场经营，就必须具有超过当地竞争者或潜在竞争者的一些特殊优势，从而能够补偿或抵消其不足。这些特殊优势就是产品或生产要素的市场不完全性，使企业获得国内市场的垄断优势地位，并通过直接投资形式在东道国市场加以利用。查尔斯·金德伯格认为企业的垄断优势来源于产品市场的不完全竞争、要素市场上的不完全竞争、内外部规模经济和政府限制等四个方面。

在斯蒂芬·海默和查尔斯·金德伯格的“垄断优势论”基础上，后来的许多西方学者对不完全市场条件下企业所获得的寡占和垄断优势进行了大量的研究，发现了垄断优势理论，提出了构成垄断优势的多种因素。它们大致可以归纳为以下几方面：

（1）技术优势。这是斯蒂芬·海默垄断优势的核心内容，它包括技术、知识、信息、诀窍、无形资产等范围广泛的要素。其中新产品、新生产工艺和产品特异化能力是最具实质性的构成部分，因为它们既造成了投资企业的独占性，又常常是东道国市场最需要的东西。

（2）规模垄断优势。规模经济既包括生产活动的经济性，也包括公司的非生产活动的经济性。传统理论强调规模经济有利于生产集中，从而形成大企业支配市场的力量源泉。但它并不能有效地解释对外投资。而垄断优势论者如沃尔夫等人则认为跨国公司的垄断优势主要来自于非生产活动的规模经济性。非生产活动的规模经济性主要包括集中化的研究与开发，建立大规模销售网络，以及进行集中的市场购销、资金筹措和统一管理等等。

（3）组织管理能力。跨国企业一般都较当地竞争者具有优越的组织和管理技能。这种优势一方面是由于它们有受过较好的训练和教育并且具有丰富经验的管理人员；另一方面则由于它们有较快并有效做出决策的良好组织结构。当企业的管理资源能力丰富，管理能力过剩时，为了使这种管理优势得以充分利用，企业可通过国内生产多样化、拓展经营领域、参与国际市场经营等方式来输出管理能力。

（4）资金和货币优势。与规模经济紧密相关，从事对外投资的企业通常都是实力雄厚的大企业，它们或者有丰裕的资金需要寻找出路，或者有较强的资金筹集能力和来源广泛的渠道。它们可以通过对国外资本市场、利率和外汇等条件



的利用而获得通货溢价利益；或通过本企业的规模和长期建立起来的信用而获得东道国市场的贷款与融资优惠等等。

垄断优势理论对其他直接投资理论的发展产生了深刻的影响，该理论认为，技术因素在引起跨国企业对外直接投资中具有最重要的作用，其他一些因素只是补充或加强这一基本因素，它阐述了跨国企业从事国际经营的主要理由。但是，该理论无法解释为什么拥有独占技术优势的企业一定要对外直接投资，而不是通过有偿的转让技术或出口来获取那些潜在的利益。此外，该理论也无法解释自 60 年代以来日益增多的发展中国家的对外直接投资，特别是发展中国家企业向发达国家的直接投资。因为很显然，发展中国家的企业一般并不具有技术上胜过发达国家企业的垄断优势。

### 1.2 产品生命周期理论

1966 年美国哈佛大学教授弗农提出了产品生命周期理论，将制造业产品生命周期化分为三个阶段：新产品阶段、成熟产品阶段和标准化产品阶段，并详细分析了不同产品阶段生产和消费特点和市场的要求，以及相应的贸易合并外直接投资模式。

产品开发初期，通常先出现在发达国家市场。国内市场需求价格弹性小，形成卖方市场。随着生产技术的扩散，生产该种产品的企业增加，出现了越来越多的模仿者、竞争者。国内市场日益饱和，企业考虑向其他发达国家出口产品；同时考虑是否进行对外直接投资。当生产技术和产品标准化后，行业竞争者不断增加，价格弹性增加，形成买方市场。这时国外子公司一方面向发展中国家出口产品；另一方面在发展中国家直接投资，以获取规模经济效益。以后的研究中，弗农引入了国际寡占行为加以补充，其他人也进行了扩展。

### 1.3 内部化理论

1970 年，英国学者将科斯的市場交易内部化原理引入了对外直接投资领域，从企业形成的角度出发，提出内部化理论。理论认为，导致企业国际化原因不仅在于最终产品的不完全，更在于中间产品（技术、专利、诀窍、管理技能、商业信誉等知识产品）市场的不完全竞争，由于缺乏交换中间产品的定价机制和交易机制，导致市场交易成本上升。基于此，原由市场连接和组织各项活动置于统一的所有权控制之下，保证跨国公司长期垄断技术优势。当内部化的边际收益大于边际成本时就可以内部化，当内部化超越国界时即跨国经营。

此理论被称为“外国投资的一般理论”，但对国家政策等外部因素对内部市场的影响及其可能产生的成本方面估计不足。

### 1.4 国际折衷理论

邓宁从产业组织理论和国际贸易理论各学说中选择了被认为是最关键的三个解释变量，即厂商特定资产所有权优势—O，内部化优势—I，国家区位优势—

L, 根据这三个变量之间的相互联系性来说明对外直接投资及其他各种形式的国际经济活动。该理论认为只有当所有权优势、内部化优势、国家区位优势三个条件都满足的情况下, 投资厂商才愿意进行对外直接投资。

**所有权优势** 是指一国企业拥有或能够获得的国外企业所没有或无法获得的资产及所有权, 包括对无形资产的独占和企业经济规模两方面所产生的优势, 或泛指任何能够不断带来未来收益的东西。

**内部化优势** 是指拥有无形资产所有权的企业, 通过扩大自己的组织能力和经营活动, 有能力将所有权优势在企业内部配置, 转让和有效利用。

**区位优势** 是指特定国家或地区存在的阻碍出口而不得不选择直接投资, 或者使直接投资比出口更为有利的各种因素。跨国公司在选择对外直接投资的地点和国别时, 必须充分考虑东道国的生产要素优势。

国际生产折衷理论具有较强的解释能力, 被称为跨国公司的“通论”, 它用尽可能多的变量分析直接投资的所有形式, 它不仅可以解释发达国家跨国公司的

投资行为, 而且也能够解释发展中国家的跨国公司的投资行为。但该理论分析过

于笼统和复杂化, 同时缺乏对直接投资动态发展的分析。

**表 4 国际折衷理论**

	所有权优势	内部化优势	区位优势
直接投资 (投资式)	√	√	√
出口销售 (贸易式)	√	√	×
技术许可 (契约式)	√	×	×

从表 4 中可以看出, 企业可以根据其自身的优势特点, 选择有利于自身国际化发展的国外市场进入方式, 比如一个企业既没有区位优势又没有知识产权等内部化优势的时候, 最稳妥的办法是采用技术许可的方式进入目标国市场。

## 2. 发展中国家跨国经营理论

### 2.1 小规模技术理论

1983 年, 美国哈佛大学教授威尔斯提出来小规模技术理论。威尔斯认为, 威尔斯认为发展中国家跨国公司有三个方面的比较优势: 第一, 拥有为小市场需求服务的小规模生产技术。发达国家的规模生产技术与大多数发展中国家有限的市场存在矛盾给了机会。第二, 拥有来自“当地采购和特殊产品”的竞争优势。一旦发展中国家跨国企业学会使用本地提供的原料和零部件替代特殊的投入, 就

可以把这些专门知识推广到面临同样问题的其他发展中国家。第三，拥有低价产品营销战略。发展中国家跨国企业可以从较低成本的制造产品的技术中获得优势，采用降低价格战略。这里的小规模技术将发展中国家的技术创新局限于对现有技术的被动继承上，忽略了发展中国家自主创新能力。

## 2.2 技术地方化理论

1983年，英国经济学家拉奥在对印度跨国公司的竞争优势和投资动机进行了研究后提出了关于第三世界跨国公司的技术地方化理论。拉奥认为，以下几个条件使发展中国家企业在跨国经营和战略中形成自己的“特定优势”：技术适合于第三世界供求环境、产品适合自身条件与需求、适合当地条件的管理技术、低成本投入（特别是人力资本）、“血缘”优势、东道国政府的支持等。该理论对发展中国家跨国公司的解释更进一步，即在技术变动过程中，不只是模仿和复制，还可以主动地进行技术创新。

## 2.3 技术创新产业升级理论

英国大学的学者提出第三世界国家跨国公司的技术创新理论。他们认为发展中国家跨国经营的产业分布和地理分布是随着时间的推移而逐步变化的，并是可预测的。从历史上看，技术创新仍然是一国产业、企业发展的根本动力，而发展中国家跨国经营企业的特性在于利用特有的“学习经验”和组织能力，掌握和开发现有生产技术。他们还认为，在产业分布上，发展中国家首先以自然资源开发为主的纵向一体化生产活动，然后以进口替代和出口导向为主的横向一体化活动。在跨国经营的地理分布上应遵循周边国家—发展中国家—发达国家的渐进的发展轨道。该理论弥补了西方主流跨国公司投资理论的缺陷但仍不能解释新时代背景下，发展中国家的对外直接投资多样化的现实。

## 3. 现代企业国际直接投资理论

### 3.1 国际化经营阶段理论

该理论认为企业的国际化是一个分阶段、连续、渐进的过程，是一个由易而难逐步升级的发展过程。主要表现在两个方面：一是企业市场范围扩大的地理顺序通常是本地市场——地区市场——全国市场——海外相邻市场——全球市场。二是企业跨国经营方式的演变，最常见的类型是纯国内经营——通过中间商间接出口——直接出口——设立海外销售分部——海外生产。企业海外经营活动从第一阶段向第四阶段的演进说明其资源投入量的增加，同时也表明其对海外市场信息渠道的控制能力的变化。企业跨国经营遵循两个原则，一是当企业面对不同的海外市场时，他们首先选择市场条件、文化背景与母国相同的国家，即企业海外经营具有文化上的认同性。二是在某一特定市场的经营活动中，企业往往走从出口代理到直接投资的渐进道路。

该理论主要适用于中小规模企业的国际化行为,而对于大型多元化的企业而言,抵御风险能力的提高及国际化的渐进特征不十分明显。对市场寻求型跨国公司的国际化经营行为具有较强的解释力,而对于其他投资动机的公司,如资源寻求型、技术寻求型、国际战略型等国际化经营行为不能较好解释。

### 3.2 国际化经营阶段理论

1962年,美国著名经济史学家钱德勒提出了企业国际化的战略管理理论。该理论认为,跨国公司高度依赖战略规划过程,因为它为跨国公司既确立了总体经营方向,又提供了对经营活动的具体指导。没有战略规划,这些跨国公司会在经营活动的计划实施与评价中遇到很大困难。跨国公司在经营活动中有着不同的战略倾向,这一倾向有助于解释公司所做出的特定决策。公司战略倾向可分为四种:种族中心型、多国中心型、地区中心型和全球中心型。表5列举了这四种倾向及其特征。

表5 企业国际化战略倾向及特征

	种族中心型	多国中心型	地区中心型	全球中心型
公司基本任务	盈利	被公众接受	盈利与被公众接受	盈利与被公众接受
管理方式	自上而下	自下而上(各地区分部制定目标)	地区级同其下属公司级相互协商	组织中各层级间的相互协商
战略	全球一体化	国家分部责任制	地区一体化与国家分部责任制	全球一体化与国家分部责任制
组织结构	层级式产品分部	层级式地区分部与国家分部的自主性	以矩阵结构将产品和地区组织连为一体	组织网络(在某些场合包括股东和竞争者)
文化	本国	东道国	地区	全球
技术	大量生产	批量生产	弹性生产	弹性生产
营销战略	产品开发主要由国内用户需求决定	当地产品开发以当地需求为基础	地区内而不是地区间的标准化	具有地区特点的全球产品
利润战略	利润被汇回本国	利润被留在东道国	利润在地区内分配	利润在全球范围内
人力资源管理	由本国人管理海外企业	由当地人充任管理要职	培养地区性管理人员,并由他们充任地区内要职	寻找和培养全球最佳人才,由他们充任世界各地的要职

总之,跨国公司的战略倾向将极大地影响其战略计划过程,从而影响企业国际化战略和市场进入方式。比如一些跨国公司更加关心的是盈利和增长,而不是制定能够发挥自己优势的综合性公司战略。一些公司更注重的是能使自己在整个

国家或地区进行价格竞争的大批量生产，而不是开发那些适合于当地特点的产品来充分满足本地需求。另一些公司愿意向那些与本国有类似文化的国家销售产品，以便可以在整个地区采用相同的基本营销方针。这些方针和倾向将极大地影响公司战略。

## 五、关键点

了解企业国际化经营的投资理论，基于企业本身、行业发展状况以及宏观环境分析，选择恰当的目标市场选择模式、市场进入模式、有效的风险控制以及符合企业发展的竞争战略，从而使企业在跨国经营中取得成功。

## 六、建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80~90 分钟。

课前计划：提出启发思考题，请学生在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：

1、课堂前言，简要介绍全球化经营对公司发展的必要性与重要性，及经典的国际投资理论（10 分钟）。

2、分组讨论案例所附启发思考题，告知分组讨论的注意事项及小组代表发言要求（30 分钟）

3、小组代表发言（根据班级学生人数分成若干组）（20 分钟）。

4、引导全班进一步讨论（讨论各组没有涉及的内容，以及存在分歧意见的内容），并进行归纳总结，梳理案例中涉及的理论知识，并结合理论知识，梳理案例逻辑（20~30 分钟）。

课后计划：下节课前，请学生以小组为单位，采用 PPT 报告形式上交更加具体的案例分析报告。