

第四节 国际化经营战略

考点 4 国际化经营的战略类型★★★

企业国际化经营的战略基本上有四种类型，可通过“全球协作”的程度和“本土独立性和适应能力”的程度所构成的两维坐标体现出来。



(一) 国际战略

- 1.国际战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以**创造价值的举措**。
- 2.大部分企业采用国际战略，是转移其在母国所开发出的具有竞争优势的产品到海外市场，从而创造价值。
- 3.企业通常将产品开发职能留在母国，在东道国建立**制造和营销职能**。在大多数的国际化企业中，企业总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。
- 4.适用条件：**企业在国外市场拥有竞争优势，且在该市场降低成本压力较小，适宜采取国际化战略。**
- 5.缺点：**企业在国外各个生产基地都有厂房设备，形成重复建设，加大了经营成本，对企业不利。**

(二) 多国本土化战略

- 1.为了满足所在国的市场需求，企业可以采用**多国本土化战略**。



- 2.与国际战略不同的是**根据不同国家的不同的市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。**
- 3.与国际战略相同的是，这种战略也是将自己国家所开发出的产品和技术转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。
- 4.在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务，并降低成本时，企业应采取多国本土化战略。

5.这种战略生产设施重复建设并且成本结构高，无法获得**经验曲线效益和区位优势**，在成本压力大的产业中不适宜采用。

6.**过于本土化**，会使得在每一个国家的子公司过于独立，企业最终会指挥不动自己的子公司，不能将自己的产品和服务向这些子公司转移。



例：

（三）全球化战略

1.全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。

①**企业采取这种战略是为了实施成本领先战略。**

②与定制化以满足顾客差异化需求不同，实施“全球化战略”的跨国公司是通过提供标准化的产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。

2.在成本压力大而当地特殊要求小的情况下，企业采取全球化战略是合理的。但是，在要求提供当地特色的产品的市场上，这种战略是不合适的。



例：

（四）跨国战略

1.跨国战略是要在全球激烈竞争的情况下，**形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需求。**

2.为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的；不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术。

3.跨国战略是目前为止被认为是跨国公司的最佳战略选择。**跨国公司试图兼顾全球效率、国别反应和世界性学习效果这三种战略需要。**

4.跨国战略是一种理想化战略，在现实中难以平衡地区适应性和全球化效率，最优平衡是主观且经常变动的。

学习提示

国际化经营战略是竞争战略的国际化应用。

国际战略	【做法归纳】 1. 产品生产一般在国内，出口到其他国家。 2. 有时也会在其他国家生产，生产什么由总部决定，当地没有决策权。
------	---

多国本土化战略	<p>差异化战略</p> <p>【做法归纳】</p> <p>1. 产品在当地生产和当地销售，当地具有决策权。</p> <p>2. 不同国家生产销售的产品不一样。</p>
全球化战略	<p>成本领先战略</p> <p>【做法归纳】</p> <p>1. 生产什么由总部统一决定，产品生产的不同环节配置在不同国家。</p> <p>2. 不同国家生产销售的产品一样。</p>
跨国战略	<p>混合战略（物美价廉）</p> <p>【做法归纳】</p> <p>综合了多国本土化战略和全球化战略的做法。</p>

【单选题】2015年，国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略，在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的子公司只生产由母公司开发的产品。东盛公司采取的国际化经营战略类型的特点是（ ）。

- A.全球协作程度低，本土独立性和适应能力高
- B.全球协作程度高，本土独立性和适应能力低
- C.全球协作程度高，本土独立性和适应能力高
- D.全球协作程度低，本土独立性和适应能力低

答案：D

解析：“国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略，在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的子公司只生产由母公司开发的产品”表明东盛公司采取的国际化经营战略是国际战略，其特点是全球协作程度低、本土独立性和适应能力低，选项D正确。

【单选题】甲公司经营高档餐厅，在内地完成布点，其连锁店也开到了香港、澳门特区，并已经编制完成了国际化经营的方案。该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点，因此该方案选择的国际化经营战略是（ ）。

- A.跨国战略
- B.全球化战略
- C.多国本土化战略
- D.国际市场开发战略

答案：C

解析：“该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点”表明甲公司选择的是多国本土化战略，选项C正确。

考点5 新兴市场的企业战略★★★

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。

（一）按产业特性配置资源

- 1、认识不同产业面临的不同压力
- 2、评估企业自身的优势资源

(二) 本土企业的战略选择

将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业拥有的优势资源作为两个变量，构建二维矩阵模型，可以用来指导公司战略性思考。

产业的全球化程度	高	“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场
		适合于本国市场	可以向海外转移

新兴市场本土企业优势资源

1. 防御者战略：利用本土优势进行防御（产业全球化程度低、适合本国市场）

(1) 防御者定义（defender）

- ①如果企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源只适合于本国市场，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。采取这种战略的企业称为“防御者”。
- ②“防御者”战略定位是利用国内市场的优势防卫。

(2) 防御者的战略

- ①把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。
- ②频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至独一无二的需求。
- ③加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
“防御者” 利用国内市场的优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场

(3) 防御者面临跨国竞争时应注意问题

- ①不要试图赢得所有顾客。
- ②不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

2. 扩张者战略：向海外延伸本土优势（产业全球化程度低、可向海外移植）

(1) 扩张者定义（extender）

①如果企业面临的全球化压力不大，而自身的优势资源又可以被移植到海外，那么企业就可以将本土市场的成功经验推广到若干国外的市场。采取这种战略的企业称为“扩张者”。

②“扩张者”战略定位是将企业的经验转移到周边市场。

(2) 扩张者的战略

①在某种情况下，本土企业可以不仅仅局限于保住现有市场，它们还可以通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。

②慎重并有选择地将海外扩张战略用于企业的核心资源，不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营的经验。

“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
“防御者” 利用国内市场的优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场

(3) 扩张者面临跨国竞争时应注意问题

在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。