

四、综合题

(本题型共 1 小题, 共计 24 分)

凌美公司是国内一家白色家电生产企业, 主营产品包括冰箱、空调、洗衣机等。目前, 该公司在国内占据较大的市场份额, 在外国市场也具有较好的市场表现。公司目前提供的主要是标准化产品, 产品品类和款式较少。

为了明确公司下一步的发展方向, 凌美公司管理层对企业主要产品的市场状况做了全面的调查。调查发现, 目前白色家电行业整体增长缓慢。其中一个原因便是“家电下乡”政策的后遗症。2008 年全球遭遇“金融危机”, 为了刺激国内消费, 促进经济复苏, 政府推出了“家电下乡”政策。这一政策的实施促使国内城乡家庭的白色家电保有量在短时间内得到大幅增加。而白色家电的使用寿命普遍较长, 这就导致当前国内白色家电的市场需求量大幅减少。

与此同时, 公司管理层也注意到, 目前国内中低档家电的市场需求渐趋饱和, 而中高端环保型家电市场有待进一步开发。政府在 2015 年提出了“供给侧改革”, 随着这一政策的推进, 必将迎来新一轮消费升级, 城乡内 GDP 增速有所放缓, 但整体上仍保持平稳较快增长, 家庭收入持续增加, 尤其是农村居民的收入得到了显著增加。因此, 农村中高端白色家电市场很值得进一步开发。并且, 随着消费者消费能力的提升, 消费者的需求将会更加呈现个性化的态势。

国内在线小额信贷的兴起, 也让很多的年轻人具备中高端家电消费能力。由于消费者网络购物习惯的养成, 物流运输效率的提升, 在线购买家电成为可能。柔性生产线技术和大规模定制技术的发展, 使购买高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展, 使得智能家居成为新的消费热点。“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念成为时代主旋律, 为新一代环保型产品提供了巨大的发展空间。

凌美公司意识到, 这是一个机遇与挑战并存的时代。公司要想实现长远的发展, 必须要瞄准市场, 把握机遇, 顺势而上。

考虑到国内白色家电市场渐趋饱和, 而国外市场仍处于高增长阶段, 凌美公司启动了国际化战略, 以开拓国际市场。

凌美集团管理层考虑, 先进入最为苛刻的发达国家消费市场, 能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术, 尽快提升企业的世界竞争优势。2012 年 4 月, 凌美公司在发达国家 D 国建立生产厂, 随后几年内又在 D 国建立了销售中心和设计中心, 以深入把握 D 国市场的产品需求。由于凌美公司自身产品过硬的质量和有格调的设计, 凌美公司在短短两年内就占据了 D 国较大的市场份额。

为了其国际化战略的成功, 凌美公司决定整合全球优势资源。凌美公司在德国和美国成立了研发中心; 在意大利成立了设计中心; 在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精, 面向全球市场提供高质量的标准化产品。

为了配合公司国际化经营战略的实施, 凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部, 公司总部确定企业的总目标和经营战略, 各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本事业部的经营计划, 并根据各国成本和技术的差异来设置活动。

万灵公司是国内 G 省一家空调制造企业。该公司拥有自主研发的达到国际领先水平的“新一代 G10 低频控制技术”、“高效离心式冷水机组”和“新型超高效定速压缩机”等核心科技。但是, 万灵公司以前主要专注在南方市场, 没有在北方建立起自己的销售渠道。其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方。而凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌。尽管凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势, 但是由于缺乏核心技术, 公司的产品正在逐渐失去竞争力, 公司上下为此而焦虑不安。

鉴于双方的资源与能力具有显著的互补性, 凌美公司与万灵公司都有进行合作的意愿。双方管理层就合作的

相关事宜进行了协商和谈判。从降低协调成本考虑，最终双方决定建立产销合作联盟：万灵公司以较低的价格为凌美公司提供技术支持；凌美公司为万灵公司提供组装、仓储等服务，并以较低的价格让万灵公司的空调进驻凌美公司的线下门店。双方约定按照一定的比例共享收益，共担风险，并对双方的违约责任和联盟解体等问题都作出了具体的规定。

对于和万灵公司结成战略联盟的计划，凌美公司也对可能会面临的风险进行了分析。公司内部一致认为，产销合作联盟实施过程中可能存在下列风险：首先，双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制；其次，双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益，合作过程中可能存在商业机密泄露的风险；

再者，近期政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格，而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司由于专业人员的知识结构不全面、专业经验不足等原因在短期内难以消化吸收。为了规避这些风险，公司领导层决定，一方面，努力巩固与完善与万灵公司业已建立的联盟关系；另一方面，尽快建立风险预控机制，成立风险管理委员会。

要求：

- (1) 从宏观环境角度，简要分析凌美公司当前所面临的机会与威胁。
- (2) 简要分析凌美公司采取的国际化经营战略类型，及其为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，凌美公司所采用的组织结构类型。
- (3) 简要分析凌美公司对外投资的主要动机。
- (4) 简要分析凌美公司国际化经营选择目标市场区域路径的方式。
- (5) 简要分析凌美公司在 D 国选择的发展途径及其动因、应用条件。
- (6) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型与动因，以及凌美公司是如何实施对战略联盟的管控。
- (7) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

答案：

(1) 威胁主要体现在政治与法律因素，“目前白色家电行业整体增长趋势缓慢。其中一个原因便是‘家电下乡’政策的后遗症”。

机会：

①政治和法律因素。“政府在 2015 年提出了供给侧改革，随着这一政策的推进，国内必将迎来新一轮消费升级，城乡家庭对白色家电的改善型消费需求会得到大幅增加”。

②经济因素。“近年来我国 GDP.....整体上仍保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民的收入得到了显著增加。因此，农村市场很值得进一步开发。并且，随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会更加呈现个性化”；“在线小额信贷的兴起，也让很多的年轻人具备白色家电消费能力”；“.....物流运输效率的提升，在线购买家电成为可能”。

③社会和文化因素。“消费者网络购物习惯的养成，.....，在线购买家电成为可能”；“创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念成为时代主旋律，为新一代环保产品提供了巨大的发展空间”。

④技术因素。“柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展，使得智能家居成为新的消费热点”。

(2) 凌美公司采取的国际化经营战略类型是全球化战略。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。“凌美公司在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全市场

提供高质量的标准化产品”。

为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，凌美公司所采用的组织结构类型为“全球产品分部结构”。“凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划，并根据各国成本和技术的差异来设置活动”，这些都是产品分部结构的基本特征。

(3) 发展中国家跨国公司对外投资的四大动机有：寻求市场；寻求效率；寻求资源；寻求现成资产。

凌美公司对外投资的主要动机是：

① 寻求市场。“考虑到国内白色家电市场渐趋饱和，而国外市场仍处于高速增长阶段，凌美公司在五年前启动了国际化战略，以开拓国际市场”；“以深入把握 D 国市场的产品需求”。

② 寻求效率。“在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地”。

③ 寻求现成资产。“凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”；“凌美公司在德国和美国成立了研发中心，在意大利成立了设计中心”。

(4) 凌美公司国际化经营目标市场区域路径的方式是新型方式（或不连续方式）。“凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”。

(5) 凌美公司在 D 国选择的发展途径为内部发展（新建）。“凌美公司在发达国家 D 国建立生产厂，随后几年内又在 D 国建立了销售中心和设计中心”。

凌美公司采用新建战略的主要动因是：开发新产品的过程使企业能深刻了解市场及产品。“以深入把握 D 国市场的产品需求”。

凌美公司采用新建战略的应用条件是：企业有能力克服结构性与行为性障碍。“由于凌美公司自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了 D 国较大的市场份额”。

(6) 凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型是功能性协议（或契约式战略联盟）。“双方决定建立产销合作联盟”。

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的动因包括：

① 促进技术创新。“万灵公司……拥有自主研发的达到国际领先水平的‘新一代 G10 低频控制技术’、‘高效离心式冷水机组’和‘新型超高效定速压缩机’等核心科技，而凌美公司……缺乏核心技术”。

② 避免经营风险。“凌美公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此而焦虑不安”；“万灵公司之前主要专注在南方市场，而没有在北方建立起自己的销售渠道”。

③ 避免或减少竞争。“凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌”。

④ 实现资源互补。“凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，万灵公司拥有自主研发的达到国际领先水平的……核心科技”。

⑤ 开拓新的市场。“万灵公司之前主要专注南方市场，而没有在北方建立起自己的销售渠道，其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方”。

⑥ 降低协调成本。“从降低协调成本考虑”。

凌美公司对战略联盟的管控主要有：

① 订立协议。“双方约定按照一定的比例共享收益，共担风险，并对双方的违约责任和联盟解体等问题都做出了具体的规定”。

② 建立合作信任的联盟关系。“努力巩固与完善与万灵公司已建立的合作信任的联盟关系”。

(7) 凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险:

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“政府的环保标准提升可能会导致凌美公司自身大量产品不合格”。

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险。

“双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益”。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司由于专业人员的知识结构、专业经验不足在短期内难以消化吸收”。

④质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“政府的环保标准提升可能会导致凌美公司自身大量产品不合格”。

⑤因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“联盟过程中可能存在商业机密泄露的风险”。

⑥企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制”。