

EMBA课堂随笔：全球化体验 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_EMBA\\_E8\\_AF\\_BE\\_E5\\_A0\\_82\\_c71\\_109613.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_AF_BE_E5_A0_82_c71_109613.htm) 蔡苇如 EMBA2005级上海一班学员，上海嘉里粮油工业有限公司副厂长 全球贸易变得日益重要，系统理解跨国界战略对我们这些管理者来说已经成为迫切的需要。因此，当中欧EMBA开设“海外商务模块”的时候，我决定加入到“沃顿之行”的行列中去。因为可以和知名跨国企业的高层管理者进行直接的交流，了解这些企业的运营和管理情况。而“海外模块”的另一魅力莫过于可以在全世界最好的商学院中接受管理大师的教导，与最优秀的商业精英交流学习，结交更多的朋友。我们此行的目的就是学习和探讨全球化战略问题。所以，首先我想先谈谈对全球化战略的理解。来源：考试大 全球化战略是一种达到目的的手段，应该用它来支持企业的整体战略。它不应被孤立地看待，当然也不是任何一个企业都需要全球化，有些企业虽然没有在海外拓展，仅在国内市场也发展得非常好。来源：考试大 全球化的一个前提是，企业必须拥有一定的核心竞争力，在此基础上才能与驻在国的企业展开竞争。全球化可以采取多种形式，而最根本的是企业如何在新企业和新市场中发挥其影响力。就战略联合而言，不管是通过股本投资还是契约安排，联合应该可以让各联合方都能够达到各自的战略目标。然而，很少有企业在创立初期就具有清晰的全球化战略。全球化战略的形成是一个逐步发展的过程，取决于企业的内因和外因两方面。全球化战略理论和传统的企业战略概念之间既存在相似之处，也存在着不同之处。相似点包括：竞

争、产品定位、消费者需求等。但在全球化战略中还有一些特殊的因素需要考虑，比如国家风险、货币风险、文化差异等等。全球化战略的理论和模式还有待获得像传统战略理论那样的接受度。在现有的全球化理论中，有一种来自于Bartlett与 Ghoshal，还有一种是Tallman与 Lindquist提出的“产能驱动框架”。两种理论都是权变模式。Bartlett与Ghoshal从两个维度分析全球化战略：效率（规模和专业化）和效力（对市场需求的反应）。他们讨论了一个由四种不同的战略组成的矩阵。Tallman与Lindquist则在他们的“产能驱动模式”中提出了一个“产能的发挥/建设”和“国际化/全球化”二维矩阵。从以上两个模式本身，我们可能就已经理解为什么它们都没有获得广泛的接受。Bartlett与Ghoshal倡导的超国界模式很难加以实施，在他们的论文中也没有提出有力的案例对此加以支持。Tallman and Lindquist提出的“产能驱动模式”也仅仅停留在理论层面，难以理解和实施，尤其是产能建设的全球化战略这一点。来源：考试大 有趣的是，虽然这两种理论运用了不同的方法对全球化战略加以分析，但是两者的“理想”模式中存在着共同点，也就是超国界模式和“产能驱动模式”。这两者都试图掌握本土知识并提高市场反应能力，同时利用全球化带来的成本效益。同时，两者也都提出了同样的告诫：必须具有高度的组织架构能力，保证有效稳定的全球化组织结构；维持这样的组织结构是昂贵的，只有在收益大于成本的前提下方才可行，所以这对于依靠成本优势的行业来说可能并不适合。适合采用这种模式的公司包括高科技行业，或是以创新为核心的行业。

Santos, Doz and Williamson指出在这个已形成创新链或者说开

放式创新的时代，企业可以通过外包和整合其他地区的知识，以更低的成本进行更多更高价值的创新。他们把这样的公司称为“超国家创新者”。它的挑战是如何运用不同来源的知识，然后将它们加以整合。一个成功的例子是著名跨国企业诺基亚。全球最大的跨国企业麦当劳采用标准化生产运营，该企业对不同的本土市场的反应体现在提供差异化的食物以及具有针对性的广告和促销活动上。可以很有意思地看到，像麦当劳这样的公司的全球化方向所在：对于本土需求反应更敏锐或者是通过尽可能的标准化产生更高的效率。来源：考试大 基于以上对于全球化战略的理解和观点，对于我们参观的9家企业，我有如下的体会：我们访问的大部分企业历史都很悠久，从公司介绍中我们发现，它们今天的全球化战略并非从创业初期就有的，而是通过企业的不同的发展阶段逐渐产生和变化而来的，比如美国运通公司、强生公司。来源：考试大 并非所有的企业都特别看重全球市场的扩张。对于一些企业，在目前的发展阶段还没有全球化的需求，它们的本土增长足够强劲，比如Vanguard公司。有些企业已对全球化表现出了兴趣，但是全球扩张的步伐走得更为谨慎，如Harras。一些还在整合过去几年中刚刚收购的新公司，如Campbell Soup。一些可能想集中资源和精力，在走向海外之前先提高国内市场的业绩，比如Saks Fifth Avenue公司。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)