

全球化战略布局与管理

课程背景：

随着经济全球化的发展，全球化战略日益受到各国企业的重视。全球化战略是指**跨国公司**从全球观点出发，利用不同国家和地区的**区位优势**，把**价值链**上的各个环节和职能加以分散和配置，使它们有机地结合起来，实行综合一体化经营，努力降低生产**经营成本**，以期获得长期、稳定的全球**竞争优势**，实现最大化的全球效率。本课程从全球化战略的基础开始，逐一介绍了全球化战略布局与管理各个阶段重要环节，来教授学员建立对全球化战略的总体认知。本培训课程的形式科学，内容新颖，通过2天的学习和案例分析，结合大量的实战演练、现场讨论和老师点评指导，从而使学员迅速学习和掌握全球化战略布局与管理过程中的核心要素。

课程特色：

- 实战性：老师在跨国企业任管理层，经历许多跨国公司全球化发展历程，有多年实践经验。
- 实效性：多个真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 实用性：多种实用方法和工具传授给学员，帮助学员提升学习分析能力。
- 实惠性：课程带给企业和学员的价值，物超所值。

课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：全球化业务相关企业中高层管理者

课程方式：讲演结合、全程互动、案例丰富、情景操练

课程大纲

第一讲：全球化战略布局的基本概念

开篇案例：华为的成功来自于其早期的全球化战略布局成功实施，并在海外市场取得了巨大的成就。从而引出全球化战略的话题。

一、全球化战略概述

1. 什么是全球化战略

- 1) Levitt 全球化战略理论
- 2) Hout 全球化战略
- 3) 其他学者的全球化定义

2. 全球化战略布局的前提条件

二、全球化战略分析模型

1. 整合模型：目标与手段的连接
2. 规模经济效应
3. 范围经济效应

三、全球化战略的抉择

1. 选择最佳规模和地点
2. 采用合适方法发挥整体作用
3. 战略抉择上的得失

分组讨论：通过介绍华为和中兴在全球化战略布局上的差别，讨论两个不同的公司全球化发展道路的不同，并得出启示。

第二讲：全球化战略发展的意义

一、全球化布局的优势

1. 集中力量建立统一竞争优势

- 1) 全球化布局能将其生产经营设施安排在最有利的国家内
 - 2) 全球化布局能将位于不同国家的活动连接起来
 - 3) 全球化布局便于公司建立持久的竞争优势
- ### 2. 及时适应东道主国家的需求

二、企业实行全球化战略的必要性

1. 全球经济中心从发达国家向发展中国家迅速转移
2. 同质化的生活方式在全球蔓延
3. 网络科技的发展

三、全球化布局的意义

1. 自身战略发展的需要
2. 经济全球化时代的必然趋势

案例介绍：吉利汽车全球化战略布局的大幕拉开是经济全球化时代的必然趋势

第三讲：全球化战略布局的内容

一、全球化潜力分析模型

1. 市场动力
2. 成本动力
3. 竞争动力
4. 政府动力

分组讨论：全球化潜力分析模型工具的应用

二、全球市场参与

1. 企业决策：是否参与一个国家市场的竞争
2. 关于该国市场的参与程度
3. 企业可选择高度集中于一部分市场而非所有市场

案例分析：Nestle（1988年10%的市场份额）和Mars（1988年15%的市场份额）就是主要集中于西方少数几个国家的市场，而Hershey(7%) and Jacobs Scuchard(6%)则没有在主要市场获得很大市场占有率。

三、全球化产品布局

1. 最理想的产品：全球接受率最高和地方适应性最强的产品

2. 跨国公司向各国提供产品特性差异的原因

- 1) 文化差异
- 2) 经济差异

3. 全球化布局中的产品与研发布局

- 1) 新产品开发
- 2) 技术创新的重要性
- 3) 研发中心的选址
- 4) 在基础和应用研究上投资更大
- 5) 研发、营销与生产的结合；
- 6) 跨部门的研发小组

案例分析：美国肯德基公司在全球化布局的过程中，非常注重产品的全球化发展，以适应当地用户的需求。

四、全球化生产

1. 全球化生产制造的目标

- 1) 降低成本、提高质量；

- 2) 当地调适的需要；
- 3) 对顾客需求做出快速反应；

2. 全球生产的两种类型

- 1) 生产者驱动全球商品生产链

如汽车、计算机、飞机制造等资本技术密集型跨国公司组织的全球生产网络。

案例分析：硬盘驱动器生产行业的全球化生产链介绍。

- 2) 买方驱动全球商品生产链。

品牌销售商；跨国零售集团；品牌制造企业在全球组织的生产网络。

三角制造与亚太地区的产业升级与转移。

台湾/香港/大陆：价值链分工与合作。

案例分析：服装生产商品链全球化发展之路。

3. 制造设施选址的两个基本战略

- 1) 在最佳地点集中生产并从此地服务于全球市场；
- 2) 在邻近主要市场的不同国家或地区分散生产；

4. 海外工厂的角色定位

- 1) 境外型工厂(offshore factory)
- 2) 资源型工厂(source factory)
- 3) 服务型工厂(server factory)
- 4) 贡献型工厂(contributor factory)
- 5) 前线型工厂(outpost factory)
- 6) 领导型工厂(lead factory)

案例分析：富士康全球化过程中海外工厂的定位与选择

五、全球化营销

1. 市场细分

- 1) 划分消费者群体
- 2) 市场细分方法
- 3) 市场细分决定营销组合

2. 分销策略

- 1) 公司营销组合的关键要素是它的分销策略。
- 2) 即选择如何将产品送达顾客手中。
- 3) 与市场进入策略有关。
- 4) 典型的分销系统组成。

3. 沟通策略

- 1) 营销组合中一个关键因素是如何把产品特性向潜在的消费者传达
- 2) 沟通渠道：直销、促销活动、广告
- 3) 国际沟通的阻碍
- 4) 文化阻碍
- 5) 源效应
- 6) 噪音水平

4. 国际定价策略

- 1) 价格歧视。

需求弹性的决定因素：收入水平和竞争条件。

- 2) 战略性定价。

掠夺性定价

多点定价

经验曲线定价

案例分析：苹果公司发布 iPhone 手机的全球化营销策略分析。

第四讲：如何建立和管理全球化企业

一、出发点和新变化

1. Stopford 阶段性模型的提出
- 2. 任务的要求：全球整合与国家反应**
 - 1) 行业特点
 - 2) 战略定位
3. 全球化企业的管理模式

二、如何树立全球化的管理理念

1. 企业要有全球化的思维方式与布局
2. 跳出原有的思维框框，突破“圈子文化”

案例分析：中星微电子公司是中国企业全球化的典型企业。公司的运营采用“硅谷模式”，即把硅谷的风险投资模式和股票期权制度引入公司，并把硅谷的经营理念用于运营，完全按照全球化公司的标准来要求自己。2005年底，中星微在纳斯达克上市。

三、企业如何提升全球化能力

1. 企业自身定位

- 1) 自己的资源状况确定
 - 2) 确定核心能力
 - 3) 国际化人才的准备程度
 - 4) 目标市场的确定
 - 5) 确定战略重点是市场的全球化还是资源的全球化
2. 利用网络科技，提升营运和沟通效率
 3. 强化核心竞争力

案例分析：华为、中兴的本地化经营策略分析，华为和中兴两家企业很早就开始全球化布局，并且都有本地化经营的策略，通过案例介绍两者有何异同。

四、如何打造全球化的人才队伍

1. 尽量让企业属地化
2. 增强与国际化人才的沟通和对接能力。
3. 提高跨文化管理水平
4. 创造全球通用的价值标准

案例分析：趋势科技是一家优秀的软件科技公司，趋势科技成立之初就着手打造一支优秀的跨国管理团队，有凝聚多元化的强势文化。

五、不断提升创新能力

1. 建立有利于创新、有利于知识创造和分享的环境和机制
2. 让员工和客户成为重要的产品创意来源。
3. 采用弹性工作制，体现人本管理。

案例分析：3M 公司的口号是：你只有在吻过许多青蛙后，才能找到一位王子。

【课程回顾、结业、填写赴岗承诺书、祝福、合影】