

# 全球营销战略模型的检验指标创建及其应用<sup>①</sup>

——以60家跨国公司在华子公司全球营销战略的实证检验为例

吴晓云, 邓竹箐

(南开大学国际商学院, 天津 300071)

**摘要:** 在继承国外学者有关全球营销战略的理论模型基础上, 开发和创建了测度该模型的一整套指标体系, 用以对60家全球型跨国公司(均为“财富全球500强”)在中国市场上实施的全球营销战略从内外部驱动力、战略表现和经营业绩方面进行相关性检验, 对在华跨国公司全球营销战略的基本模式和运作特点作出评价, 据此对中国企业参与全球竞争、发展跨国经营战略提出有针对性的管理建议。

**关键词:** 跨国公司; 全球营销战略模型; 内外部驱动力; 战略表现; 经营业绩

**中图分类号:** F276.7      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007-9807(2006)01-0068-11

## 0 引言

在全球营销战略研究领域, 有关战略的内外部驱动力、战略表现和经营业绩三者之间关系的研究从简单到复杂, 已有一定积累<sup>[1]</sup>。产业组织理论(industrial organization theory, IO)<sup>[2]</sup>和资源基础理论(resource-based view, RBV)<sup>[3]</sup>相结合形成对全球营销战略受公司内、外部因素共同影响的观点。基于演变观的跨国公司扩张理论也指出公司是在不同内、外部因素作用水平下发展适合的战略模式<sup>[4]</sup>。此外, 有关全球营销战略对企业经营业绩影响的理论分析和实证研究也有记载<sup>[5]</sup>。在上述理论积淀和实证研究的基础上, 国外学者开始尝试建立将内外部驱动力、全球营销战略模式和经营业绩三部分综合起来的战略模型, 学者 Jain、Yip、Zou 和 Cavusgil 是研究综合战略模型的代表人物, 特别是 Zou 和 Cavusgil 在 2002 年建立了全球营销战略模型(global marketing strategy, GMS), 迄今为止 GMS 模型是综合战略模型的集大成者<sup>[6,7]</sup>。但严格说, GMS 模型更多是将不同时期学者们从不同视角讨论的全球营销战略的相关问题

做一个汇总, 并在理论上阐述内外部驱动力、战略表现和经营业绩三者的相关性, 虽然进行了局部问题的实证检验, 但就整个模型而言, 总体上还是一个理论层面的研究成果, 还没有搭建起理论到实践的一座桥梁, 模型中的若干指标和维度基本上还停留在宏观层面的讨论, 由于缺乏更为具体的检验指标支持, 模型的科学性和可操作性受到很大局限。鉴于此, 本文主要是对综合战略模型进行继承和发展, 对全球营销战略模型的指标体系进行了扩充和延伸, 并用于实证检验。

## 1 模型的描述

针对 Zou 和 Cavusgil 在 2002 年提出的“全球营销战略模型”<sup>[7]</sup>, 本研究在“全球营销战略表现”部分将原来的“产品标准化”“价格标准化”“渠道标准化”和“促销标准化”几个相关的二级指标合并调整为“营销策略标准化”这个新的、统一的二级指标, 经过本研究简单调整的 GMS 模型如图 1 所示。模型由内外部驱动力、全球营销战略表现和跨国经营业绩三部分组成。

<sup>①</sup> 收稿日期: 2004-12-15; 修订日期: 2005-11-28。  
基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70272028)。  
作者简介: 吴晓云(1955—), 女, 北京人, 教授, 博士生导师。

第一,内部驱动力(B5)和外部驱动力(B6)是跨国公司实行全球营销战略的重要驱动力量,共同决定跨国企业是否选择全球营销战略以及在多大程度上选择该战略。

第二,全球营销战略由几个重要的子战略(B1—B4)构成,并且共同受制于内外部驱动力的作用,分别是:营销策略标准化(B1)、全球市场参与度(B2)、竞争活动整合(B3)、价值链的配置和协调(B4)。

第三,企业经营业绩(B7)受制于各重要的子战略水平,对企业跨国经营业绩的考察主要在战略业绩<sup>②</sup>和财务业绩<sup>③</sup>两个层面上展开,两者密切相关:战略业绩的提升可能同时伴随财务业绩的上升,但也有可能财务业绩的上升有一定滞后性,

特别是对那些刚刚开始进行全球战略布局的公司来说更是如此。

本研究应用该模型的基本思路是:首先,对国外全球营销研究领域学者有关全球营销战略表现、内外部驱动力和经营业绩三者存在逻辑关系研究和进行局部检验的基础上<sup>[8~10]</sup>,继承和应用战略表现和内外部驱动力之间、以及全球营销战略和公司经营业绩之间的互动关系的理论模型;其次,在2002年美国学者Zou和Cavusgil的GMS模型一、二级指标基础上,充分汲取、整合国外学者有关战略表现、内外部驱动力和经营业绩三个维度上的零散指标,构建测度全球营销战略模型的三层次指标体系,使整个理论模型的可操作性价值得到发展。

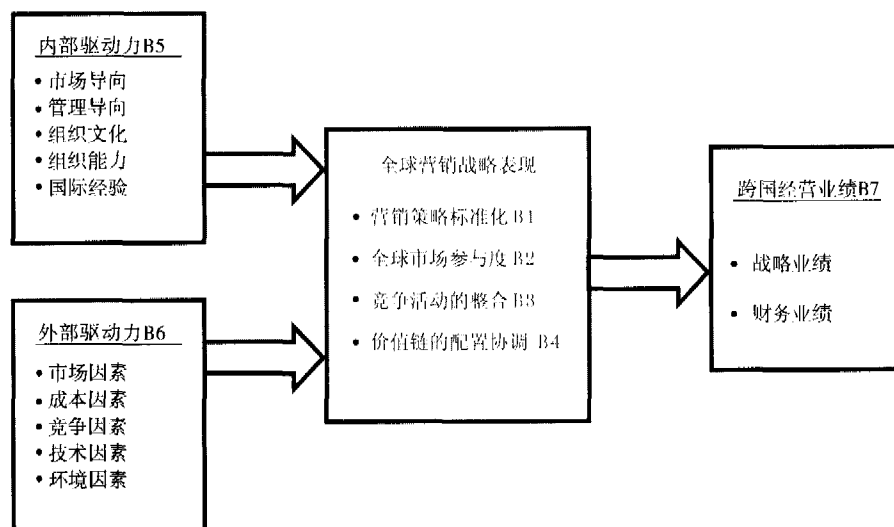


图1 “全球营销战略模型：内外部驱动力、战略表现和经营业绩”

Fig.1 Global marketing strategy: internal and external drivers, strategic representation and performance

## 2 构建指标体系

根据以往的研究积累,对内外部驱动力、营销战略表现和跨国经营业绩这三个一级指标的设定已达共识<sup>④</sup>,对二级指标的设计及实证检验结果则有所分歧.因此,后续研究能够有所发展和创新之处主要体现在对二级指标的选取和对三级指标的整体开发上.因为,在二级指标层次上仍是一个

比较笼统的概念,这个层次上如果不能开发出可以衡量和测度的三级指标,就很难将全球营销战略理论模型变为可以操作和检测的流程,理论和实践之间也就难免会出现差距.为有效弥补这一差距,本研究对以前学者有关局部模型和零散指标及其实证检验的大量专业论文进行了深入剖析,同时在跨国公司研究领域邀请权威专家就指标构建的成果进行反复论证,而且就指标的可理解、可操作性征询若干跨国公司在华子公司的管理者,通过上述多方努力和综合考虑,最终完成对

② 战略业绩是指公司所实现的通过占领更多数量和更高质量的国家市场以完成全球市场的战略布局,并在重要的国家和区域市场获取更高的市场占有率和持久的竞争力。

③ 财务业绩是指公司具有更高的利润水平和投资回报率。

④ 学者Jain、Yip、Zou and Cavusgil在构建全球营销战略综合模型时都曾经涉及到本研究所用的一级指标。

二级指标的精选和细化,并开发出可操作性很强的三级指标,用于对“全球营销战略模型”在实践中的运作情况进行测度。

需要说明的是,本研究在设计三级指标体系时没有设定指标权重,原因在于:首先,研究主旨是通过构建三层次指标体系以对“全球营销战略模型”各构成部分的相关性进行实证检验,相关关系是否成立是由模型各部分之间在现实中客观存在的联系所决定,和是否设定权重以及如何设定权重并没有关联,因此不设权重反而能够使研究力量更为集中,也丝毫不会影响到本次研究结论的有效性。其次,本研究有意通过在实证调查中比较不同行业的跨国公司样本差异以获得对各个指标在不同行业中重要性程度的认识,能够为后续研究中结合行业特点在已设立的三级指标体系基础上赋予具有行业特色的指标权重积累了宝贵经验,从而能够更具体地测度和评价不同行业的跨

国公司以及同一行业的不同公司在内外部驱动力、战略表现和经营业绩等方面的表现,实现在更具体层面上对“全球营销战略模型”的研究扩展。

下面将阐述内外部驱动力、全球营销战略表现和跨国经营业绩各维度下的三层次指标体系,以阐明本研究在开发和构建指标体和运用与实证研究方面的创新和贡献<sup>⑤</sup>

### 2.1 “内、外部驱动力”指标体系

“内、外部驱动力”两个一级指标下的二级指标及开发的三级指标和问卷问题如表1所示。其中,三级指标的开发是本研究的创新之处,集中体现了文献剖析、专家调研和理论分析的成果。

### 2.2 “全球营销战略表现”指标体系

“全球营销战略表现”一级指标,主要包括“营销策略标准化”、“全球市场参与度”、“竞争活动的整合”和“价值链配置协调”四个二级指标,连同相应的三级指标和问卷问题,如表2所示。

表1 全球营销战略模型“内外部驱动力”指标体系

Table 1 Global marketing strategy: Indices of internal and external drivers

一级指标 (2个)	二级指标 (10个)	三级指标	问卷问题
内部驱动力	市场导向	对顾客需求的敏感度	5a. 公司对全球顾客需求的变化有较强的认识能力
		对竞争者的敏感度	5b. 公司对全球市场上的主要竞争对手能够监控
	管理导向	总部对各分公司的管理强度	5c. 总部对各子公司实施集中统一的管理
		分市场服从整体利益的程度	5d. 子公司在各国市场的战略是公司整体战略的一部分
	组织文化	集权和分权	5e. 子公司是在总部指导下设计组织结构
		组织文化的强度	5f. 子公司的文化受到母公司的深刻影响
	组织能力	传递信息能力	5g. 母公司的信息技术能够分享
		学习能力	5h. 子公司可用母公司的创新成果进行产品更新换代
		创新能力	5i. 共享新技术同时,子公司也能够进行自主技术创新
	国际经验	海外经营经验丰富程度	5j. 公司具有丰富的海外市场经验
经验分享能力		5k. 子公司的经验能够被其他子公司吸收	
外部驱动力	市场因素	“全球顾客”的影响度	6a. “全球顾客”快速成长影响公司营销策略的制定
		外部条件成熟度	6b. 信息技术、交通、旅游及国际商务的发展促进了“全球顾客”成长
	成本因素	规模经济性	6c. 全球性的生产和营销能够获得规模效应,在高科技产业表现明显
	竞争因素	行业全球化特征	6d. 公司所在行业的全球化发展势头明显
		竞争激烈程度	6e. 公司面对全球范围内的激烈竞争,这种趋势越来越明显
	技术因素	技术更新频率	6f. 产品技术更新快,新产品几乎同步进入各国市场
		沟通信息技术的水平	6g. 新技术能够迅速在母公司和各国子公司之间共享
	环境因素	政策限制	6h. 来自本国、东道国和国际组织对行业全球化限制少

⑤ 学者 Zou and Cavusgil 在 2002 年曾经建立一套指标体系,包括所有的一级指标和二级指标;本文在确定全部二级指标的基础上,列举全部三级指标来反映研究在指标体系创建方面的贡献。

表 2 全球营销战略模型“全球营销战略表现”指标体系  
Table 2 Global marketing strategy: Indices of global marketing strategic representation

一级指标 (1个)	二级指标 (4个)	三级指标	问卷问题
全球营销战略表现	营销策略标准化	产品主要特征的标准化	1a. 产品的主要特征在各国市场是相同的
		产品研发设计的集中化	1b. 产品研发是集中进行的 1c. 产品设计是集中进行的
		品牌标准化	1d. 在全球拥有统一品牌 1e. 品牌形象能够和当地文化相融合
		价格标准化	1f. 同样产品在各国市场上的价格是在一定幅度内调整 1g. 子公司有一定的定价自主权,但会受总部定价政策指导
		销售渠道标准化	1h. 在各国家市场上有相同的销售渠道模式 1i. 渠道是根据所进入国家的文化和渠道传统而设计的
		促销标准化	1j. 在全球主要市场上,具有统一的广告设计 1k. 广告设计总根据各国的文化环境、顾客特征等因素进行
		服务标准化	1l. 在各国市场,顾客购买同样产品会得到相同的售后服务
	全球市场参与度	经营的全球分布程度	2a. 在美、欧、日、中等地的投资占据海外投资的一半以上 2b. 投资集中在北美、欧洲、日本等工业化国家和地区 2c. 近年来,在中国、印度等发展中国家的投资有大幅度增加
		回报的全球分布程度	2d. 在全球市场上有良好的投资回报 2e. 在北美、欧洲、日本等工业化市场上的经营回报良好 2f. 在拉丁美洲、中国、印度等发展中市场上投资回报良好
		全球竞争的参与度	2g. 在重要的海外市场上,竞争对手都是全球型的公司
	竞争活动全球整合	竞争活动的相互配合	3a. 公司重视在全球市场上竞争活动的相互配合 3b. 如果甲市场比乙市场重要,则为发展甲市场业务可部分牺牲在乙市场上的利益
		竞争活动的统筹管理	3c. 如果在 A 市场上遇到竞争对手攻击,那么可以直接在当地反攻,也可以在对竞争者来说更重要的 B 市场上反攻
	价值链配置协调	组织结构	4a. 在各个国家的子公司都由母公司统一领导 4b. 各子公司能够自主决定组织结构和经营管理
		市场活动的集中度	4c. 公司是在最有研发优势的地点为全球市场进行研究开发 4d. 公司是在资源最丰富、成本最低的地点进行集中采购
		市场活动的协调	4e. 公司不断地将生产地点转移到劳动力成本更低的地区 4f. 公司在各国家市场的有统一的物流管理程序

从表 2 可以看出,本研究开发出一整套衡量和测度全球营销战略表现的三层次级指标体系,其中三级指标的开发和应用是本研究的创新所在.例如,针对二级指标层次上的“营销策略标准化”,本研究在标准化营销策略方面开发设计了 7 个三级指标,每个三级指标在问卷中都对应 1~2 个问题,其中“价格标准化”<sup>[9]</sup>和“服务标准化”<sup>[10]</sup>这些指标在以前偶有学者提及并没有用于实证检

验,本研究则将这些零散的指标进行系统的梳理整合.对其他各战略表现的处理也都和对“营销策略标准化”的处理相同,经过上述努力,在战略表现部分形成一套比较全面的测度指标体系.

### 2.3 “跨国经营业绩”指标体系

“跨国经营业绩”一级指标下共设有 2 个二级指标,如表 3 所示.

表3 全球营销战略模型“跨国经营业绩”指标体系

Table 3 Global marketing strategy: Indices of transnational performance

一级指标 (1个)	二级指标 (2个)	三级指标	问卷问题
跨国经营 业绩	战略业绩	市场份额改善程度	7a. 近3~5年来,公司各主要产品线在全球市场的市场份额改善程度
		全球市场业务量增加幅度	7b. 近3~5年来,公司在全球市场业务量增加的幅度大约是?
	财务业绩	财务业绩改善程度	7a.(续)公司各主要产品线的财务业绩的改善程度
		全球市场投资回报率增加幅度	7c. 近3~5年来,公司在全球市场的投资回报率增加的幅度大约是?

从表3可以看出,通过三级指标的开发和对应问卷问题的设计,研究者可以从总体趋势层面对执行全球营销战略公司的战略业绩和财务业绩进行基本判断。

综上所述,通过对全球营销战略模型指标体系的整理、完善,特别是三级指标体系的整体开发等工作,本研究建立起一套全面和细化的全球营销战略模型指标体系,能够支持全球营销战略理论模型在实践中的检验。

### 3 在华跨国公司全球营销战略的实证检验

在全球营销战略模型及其所开发的指标体系基础上,这部分研究主要阐述对跨国公司在华经营的全球营销战略模式、内外部驱动力和经营业绩的相关性所进行的实证调研。主要解决以下三个问题:首先,根据跨国公司的具体战略表现来区分全球响应型和国别响应型两种不同类型的全球企业;其次,分别检验两种类型的全球企业所实行的全球营销战略,其战略表现和内外部驱动力之间是否存在匹配关系,有何一致性和差异性;第三,分析和检验全球营销战略对于企业跨国经营业绩的影响。

#### 3.1 调研概述

本次调研地点在天津、北京、上海、青岛等城市,特别是外资企业云集的经济开发区,受访者为

公司的中高层管理人员,从2004年3月开始,历时一个月,共收回有效样本106个,筛选得到属于“全球营销战略”类型的样本共计60家(均为“财富全球500强”跨国公司)。

问卷有三个基本部分:第一部分是调查公司的基本情况,涉及公司地址、所在行业、经营年限、联系方式等;第二部分是关于“判断公司战略类型”的调研,经过专业调研人员对问卷的说明和解释<sup>⑥</sup>,被调查者一般能够根据相关指标对公司实行的战略做出基本判断;第三部分是针对“全球营销战略”类型企业的调研,调研问题主要集中在全球营销战略表现、内外部驱动力和经营业绩三方面。回答问题的形式主要采用“7分法”,(其中1表示认同程度最低,7表示认同程度最高,要求被访者选择表示认同程度的数字),以此了解被调查者的基本态度和倾向。

在样本筛选时,目标是那些实行全球营销战略的跨国公司,结合被调查者在问卷第二部分的自我判断及调查研究人员依据全球市场覆盖程度(进入国家数目、涉足经营领域)、市场活动集中程度、营销组合要素标准化与适应性程度、竞争对手类型等指标并在参照全球营销战略表现特征<sup>⑦</sup>的大体判断认定基础上,从所获得的106个样本中筛选出60家跨国公司作为典型样本,这些跨国公司在全球通常拥有多个战略事业单位,调研尽量选择那些具有代表性、全球化程度高的作为研究对象。此外,所选择的这些跨国公司进入中国市场少则三、五年,多则将近二十年,在中国市场上的

⑥ 本次调查的主要调研人员是南开大学国际商学院企业管理专业的教授、研究生和MBA,其中80%为国家自然科学基金项目(70272028)课题组成员。

⑦ 实行全球营销战略的跨国公司通常呈现出以下几点特征:公司在几十个甚至上百个国家经营,涉足美国、欧洲和日本等重要的市场;每一个外国市场机会的取舍并不只是根据东道国自身的盈利潜力,而更多地是考虑其在实现公司总部整体目标中的地位和作用;在全球范围内进行采购、生产、研究开发、信息扫描、人力资源等重要职能的分工,各自相对专业化,但彼此之间又相互高度依赖;在看待各国顾客需求方面,更多地注重共同性,使用全球统一的品牌和尽可能标准化的营销策略,但也不排除根据地方市场特点进行调整。

投资额度从几千万到三四十亿不等<sup>⑧</sup>,其中大部分企业在中国的投资额和销售额都连年增加,将经营时间和投资额度作为样本选择的限定标准之一,能够有效地保证样本在反映跨国公司战略连续性方面的典型意义.这 60 家样本包括摩托罗拉(天津)有限公司、朗讯科技(青岛)有限公司、西门子移动通讯(上海)有限公司、一汽丰田汽车(天津)有限公司、壳牌石油(北京)有限公司等众多知名全球企业,以这些典型的实行全球营销战略的跨国公司的调研数据对 GMS 模型变量间的关系进行验证应该说具有相当程度的代表性和权威性.

数据处理工具和分析思路是:对变量进行一元线性回归和 OLS 估计(最小二乘法估计),建立并检验变量之间的因果关系是否成立.首先,根据理论模型进行相关因素分析,确定可能存在因果关系的多组变量,每一组都是假定存在因果关系的两个变量.譬如,从理论上分析,在其他因素保持不变的条件下,企业外部驱动力的变化会影响营销策略标准化的程度,即理论假设为外部驱动力和营销策略标准化程度之间存在因果关系,因此本研究将外部驱动力作为自变量,营销策略标准化程度作为因变量,建立回归模型  $B1 = C + aB6$ ,其中  $B1$  对应营销策略标准化, $B6$  对应外部驱动力, $C$  和  $a$  分别对应回归系数;然后,通过运用计量软件 Eviews3.1 对模型进行多角度的检验,如用 T 检验来考查回归系数的可信程度,D.W. 检验考查模型中是否存在自相关等,从而最终验证变量间的因果关系是否成立.

本次调查可能引起偏差的因素:(1)主要调查在华跨国公司的内外部驱动力、战略表现和经营业绩的关系,事实上,跨国公司拥有众多的战略业务单位,在中国的子公司更多的是一个独立的战略业务单位或是几个关联性极高的战略业务单位,虽然被调查的样本也尽可能地选择相当于一个独立战略业务单位的子公司.但是,仍有样本包含若干个战略业务单位,由于不同的战略业务面临着不同的全球化条件和相异的内部特性,因此,即使在同一市场或同一时期各战略业务单位的战略重点也会有所不同.这种样本在总样本中的比例极小,但仍不可避免地导致研究结论出现偏差;

(2)由于调研所设计的问题多属战略层面,要求被调查者对公司战略具有宏观的关注和思考,虽然被调查者大多是中国子公司的总经理和部门经理,但仍不能完全排除由于个人知识、管理经验等差异引起的偏差;(3)调查涉及跨国公司全球营销战略的诸多内容,力求兼顾“全球型”和“国家型”两种类型的全球企业,调查难度的增加也是导致偏差的原因之一.但无论怎样,分析引起上述偏差的若干原因,仍然属于可预见范围和一般实证调研都会遇到的问题,不会影响基本研究结论的正确性.

### 3.2 全球营销战略类型的界定和实证检验数据

1986 年,美国学者 Porter 针对跨国公司所在的产业和产品特性讨论全球营销战略的实现问题时,Porter 提出全球营销战略有两种基本战略模式,即全球响应型战略(global-responsive strategy)国别响应型战略(national-responsive strategy)<sup>[11]</sup>.

全球响应型战略,简称全球战略.它是指跨国公司进行全球市场定位,在产品特性、渠道模式和广告促销等方面更加倾向标准化的营销策略;发展相对集权的组织结构;在竞争和资源配置方面,强调在全球范围内进行资源配置和竞争活动的整合.实行全球战略的公司多是处于全球化趋势愈来愈明显的全球产业中,具体表现为:在某国家市场上跨国公司面临的主要竞争者来自于该产业内最强有力的全球竞争对手,而非本土竞争者.在通讯、电子、办公自动化、生命科学等典型的全球产业,其全球化趋势有目共睹;而在汽车、化学、钢铁等传统产业,全球化趋势也在增强.在典型的全球产业中的跨国公司,一般奉行全球响应型战略.

国别响应型战略,简称国别战略.它是指跨国公司在实现全球市场目标过程中,采用国家市场定位的方式,在产品特性、渠道模式、广告促销等营销策略上更多表现出对当地市场的适应;在竞争方面,来自本土的竞争对手也是不容忽视的力量;在组织结构方面,子公司具有一定的自主权,能够更快速地对当地市场需求和竞争做出反应.奉行国别战略的公司更加倾向于在国家水平上展开竞争,其战略也是建立在对国家或区域差异认识的基础上,

<sup>⑧</sup> 尽量选择那些以摩托罗拉公司为代表的早期进入中国市场的跨国公司,它们在中国市场上经营时间相对较长,投资额巨大,就在中国战略对其全球战略的反映方面具有很强代表性,摩托罗拉(中国)公司 1987 年进入中国市场,目前累计投资 35 亿美元.

但同时也在某种程度上也非常注重在全球范围内对竞争活动的协调。在食品、服饰等传统产业中跨国公司更多是奉行国别响应型战略。

表4是从销售渠道模式、广告设计以及组织结构方面界定全球响应型战略和国别响应型战略差异的三组指标,在实践中具有较强的可操作性。

表4 界定全球响应型和国别响应型战略的指标

Table 4 Indices to define global-responsive strategy and national-responsive strategy

指标选取维度	两种战略模式	
	全球市场响应型企业	国别市场响应型企业
销售渠道模式标准化与适应性	问卷中问题 1h: 在各国家市场上使用相同的销售渠道模式。	问卷中问题 1i: 渠道是根据所进入国家的文化和渠道传统而设计。
广告设计标准化与适应性	问卷中问题 1j: 在全球主要市场上,具有统一的广告设计。	问卷中问题 1k: 广告总是根据各国的文化环境、顾客特征等因素设计。
组织结构的集权和分权	问卷中问题 4a: 在各个国家的子公司都由母公司统一领导。	问卷中问题 4b: 各子公司能自主决定组织结构和经营管理。
衡量标准	对以上三个问题的回答数值均 $\geq 4$ 的样本被算作全球响应型企业	对以上三个问题的回答数值均 $\geq 4$ 的样本被算作国别响应型企业

注:如单纯追求测量的方便性,上述每组问题(1h-1i,1j-1k,4a-4b)均可设计为单一问题,以1h和1i为例,可设计为“在各国家市场上的渠道标准化程度”的单一问题,然后根据数值大小进行判断,本研究之所以设计为三组问题,在于能够更加直观地描述出两种战略类型的属性,并且能够准确的对实施某种战略的水平进行具体的测度。显然,这是单一指标无法实现的。譬如,根据国别响应型战略的两家公司对1i(或1k,4b)问题回答的数值差异,表明这两家公司在渠道(或广告设计,组织结构)适应性方面的不同水平,即实行国别响应型战略的程度不同。

根据上述衡量标准分别提取问卷中的相关数据,用 Eviews3.1 软件对数据进行分析处理,得到表

5,这是在两种类型战略框架下分别对全球营销内外驱动力和战略表现之间关系的数据处理的结果。

表5 内外部驱动力与全球营销战略匹配关系分析——从两种战略类型角度分析

Table 5 Analysis of the relation of drivers and global strategic representation by the angle of two style of strategy

变量关系	全球响应型战略				国别响应型战略			
	系数	F 值	T 值	R <sup>2</sup>	系数	F 值	T 值	R <sup>2</sup>
B1—B5	0.395 258	7.958 472	2.821 08*	0.190	0.470 122	6.948 407	2.635 98*	0.268
B2—B5	0.743 566	15.209 47	3.899 93*	0.303	0.329 11	3.145 491	1.773 55**	0.142
B3—B5	0.975 360	9.403 662	3.066 54*	0.212	1.432 373	27.853 76	5.277 67*	0.595
B4—B5	0.578 288	9.515 384	3.084 70*	0.214	0.538 137	5.901 423	2.429 29*	0.237
B1—B6	0.644 267	27.084 13	5.204 24*	0.443	0.686 803	12.375 51	3.517 88*	0.394
B2—B6	0.704 08	10.780 79	3.283 41*	0.236	0.513 844	5.966 073	2.442 56*	0.239
B3—B6	1.923 624	87.464 35	9.352 24*	0.714	1.854 224	41.810 42	6.466 10*	0.688
B4—B6	1.198 024	136.074 7	11.665 1*	0.795	1.274 876	212.670 3	14.583 2*	0.918

注: T 检验值的上标\*代表 PROB 数值  $\leq 0.05$ ,即可信度超过 95%,上标\*\*代表 PROB 数值  $\leq 0.1$ ,即可信度超过 90%; B1: 营销策略标准化; B2: 全球市场参与度; B3: 竞争活动的整合; B4: 价值链配置协调; B5: 内部驱动力; B6: 外部驱动力。

### 3.3 内外部驱动力与全球响应型战略相关性分析

首先,表5左半部分数据显示,执行全球响应型战略的企业,B1—B5、B1—B6 的 PROB 数据显示内部影响因素(B5)和外部影响因素(B6)对营销策略标准化程度(B1)均呈现出显著的因果关系;与之相同,内部影响因素(B5)和外部影响因

素(B6)对公司的全球市场参与度(B2)、公司竞争活动的全球整合(B3)、公司价值链配置和协调(B4)也均分别呈现显著的因果关系。根据两组对应的数据关系得出研究结论:实行全球响应型战略的在华跨国公司,其全球营销战略的各主要战略表现都无一例外受到公司特有的内部影响因素

和外部影响因素的影响和制约.上述数据分析结论支持了全球营销战略理论模型的核心观点.

其次,内部驱动力和外部驱动力同时作用于全球响应型战略的其他方面,就有关战略内容而言,其内部影响因素和外部影响因素的影响力究竟有什么差异和不同?考察 B1—B5, B1—B6 这两组变量的  $R^2$ ,发现 B1—B6 的  $R^2$  明显大于 B1—B5 的  $R^2$ ,相同的情况也存在于 (B3—B5, B3—B6) 和 (B4—B5, B4—B6) 的分析中.因此,数据说明:对于营销标准化 (B1)、公司竞争活动的全球整合 (B3)、公司价值链配置和协调 (B4) 这三种战略表现而言,内部影响因素的作用相对较小,外部因素的影响更加显著.以上分析结论与全球营销领域学者们的研究结论是吻合的.首先,现代通讯、交通产业的迅猛发展、金融市场的全球化等一系列外部因素的发展变化都极大促进了“全球顾客”的快速成长,极大地推动了跨国公司在全球范围内采取标准化战略来满足顾客需求和降低成本<sup>[12]</sup>.第二,行业的全球竞争趋势、各国市场间的联系也在不断加强,现代化的通讯和交通技术使跨国公司在全球市场沟通更为便利,这些外部因素都极大推进了跨国公司在全球范围内对各重要市场战略资源和竞争活动的优化整合,使跨国公司能够在发展适合全球战略的集权式组织结构的同时,保持高效率、短通路的沟通渠道;第三,在全球范围内集中优势资源研究开发、选择多国具有区位优势地点协调生产,是实现价值链活动最优配置的重要途径<sup>[13]</sup>.

显然,各种外部影响因素的全球化趋势对价值链的全球优化配置、竞争活动的全球市场整合发挥了决定性的影响.而且,全球营销战略并不只是大企业的“专利”,中、小企业在全球化背景下也可以大有所为,国外一些新兴的中、小企业通过发展适合自身的灵活的全球营销活动,也很快跻身全球竞争的行列,分享全球化的果实.譬如,利用现代通讯和互联网络平台获取信息,在世界范围内为一些全球型跨国公司生产配套产品,使其在较短时间内加入到全球产业链中并由此获得空前的发展.它们在较短的时间内完成了很多跨国公司需要数十年甚至上百年的发展历程.在此方面,为中国众多的中、小企业参与全球竞争提供了积极有价值的思路.

当然,统计数据也表明内部影响因素对全球营销战略也有重要的影响和决定作用,只是与外部因素相比稍弱.事实上,对全球响应型的跨国公司而言,对全球市场上竞争对手的监控、对子公司的管理、组织文化的渗透、快速的技术传递分享,这些公司内部因素对于全球战略各方面的影响的确也很重要.学者 Zou 和 Cavusgil 的理论模型在学者 Yip 理论模型基础上所进行的完善之处主要表现在对内部因素重视性的提升,Zou 和 Cavusgil 将 Yip 模型中“公司定位和资源状况”这一概括内部驱动力的维度发展成为市场导向、管理导向、组织文化、组织能力和国际经验这五个描述内部驱动力的维度,从而深化对内部驱动力的认识,本次调查也充分支持了上述内部驱动力对全球营销战略存在重要影响的观点.

综上所述,全球战略模型中的三个方面同时受到内外部因素的影响,但是外部影响更加显著.只有 B2—B5, B2—B6 的  $R^2$  数值非常接近,这表明公司的全球市场参与度 (B2) 受内部驱动力 (B5) 和外部驱动力 (B6) 的影响和作用力基本相当.可见,全球市场的参与程度不仅依赖于外部全球化条件的发展,也对公司内部全球化能力有重要的依赖.产业全球化等外部条件的不断成熟促使跨国公司选择更高水平的全球战略,尽可能多的进入全球具有重要战略意义的国家市场;能否实现战略性的全球布局和提升全球市场参与水平,则更多的受到公司内部力量的影响和制约.因此,全球市场参与度 (B2) 受到公司内外部力量的影响和作用力水平相当的结论是容易理解的.

#### 3.4 内外部驱动力与国别响应型战略相关性分析

首先,从表 5 右半部分的数据可以看出,对于采取国别响应型战略的跨国公司而言,内部影响因素 (B5) 和外部影响因素 (B6) 对营销策略标准化程度 (B1)、全球市场参与度 (B2)、公司竞争活动的全球整合 (B3)、公司组织结构和价值链配置 (B4) 都分别呈现出明显的因果关系.这表明:实行国别响应型战略的公司,其全球营销战略的各主要表现也受到公司所具有的内部影响因素和外部影响因素的制约.进一步的分析认为,实行国别响应型战略也受到外部产业条件和公司内部因素的双重影响和制约.它们大多处于国别产业,该产业的竞争更多的要求在国家层面上展开,对地方



化的需求能够进行快速的反应和适应性.同时,国别战略并不是割裂各个国家市场之间的联系,公司仍然强调各国市场之间竞争活动的协调和国家之间资源的优化配置,知识的内部分享以及提高全球市场参与度等全球营销战略职能.因此,尽管与全球战略相比较,国别战略在全球营销战略各主要表现上的绝对水平略低,如表6所示,但是,其战略表现水平和所受到的内外部驱动力是保持匹配关系的,反映了现阶段在华跨国公司在实行国别战略条件下所做的合理选择.

表6 全球响应型和国别响应型战略表现之比较

Table 6 Contrast strategic representation of global-responsive strategy and national-responsive strategy

	标准化程度	全球市场参与度	竞争活动全球整合度	价值链协调和配置
全球响应型样本	5.73	5.78	5.14	4.96
国别响应型样本	5.56	5.70	5.10	4.56

注:表中数据是根据每个子战略下的问卷问题答案取平均得到的数值,其中对于标准化程度战略下的三组相对应的问题,如表4所示,本研究只选择了针对全球响应型战略的三个问题的答案进行统计,这样有助于看出全球响应型和国别响应型在标准化战略上表现出的相对差异.

其次,分析外部驱动力和内部驱动力对国别响应型战略各表现的影响强度.衡量B1—B5和B1—B6的 $R^2$ 数值,发现B1—B6的 $R^2$ 数值大于B1—B5的 $R^2$ 数值,数据说明对于B1(营销标准化)战略表现而言,外部驱动力的作用力强于内部驱动力.这和全球响应型公司的情形有所类似,市场的全球化以及顾客的全球化要求企业在全世界范围内进行生产,最大限度地满足降低成本的竞争

要求,而外部产业特征决定的产品消费特点在一定程度上定制化和地方特色.因此,国别响应型战略首先要适应全球化趋势,尽可能争取在一些核心营销范式以及营销管理过程方面尝试进行标准化管理<sup>[14]</sup>,然后再根据外部产业特征,发展地方性、适应性的营销终端策略,以对有地域特色的需求进行快速的反应.可见,外部影响因素仍然是影响营销标准化程度的主导因素.同样的分析应用于对全球市场参与度(B2)、公司竞争活动的全球整合(B3)、公司组织结构和价值链配置(B4)的检验,基本结论也相近.现代化的通讯设施、交通设施使得各国家市场之间的沟通更加便利,进而促使那些本来相互独立的国家市场之间在竞争活动的整合、价值链进行配置等方面发生愈来愈紧密的联系.

### 3.5 全球营销战略与经营业绩的相关性分析

全球营销研究领域的学者们公认:全球营销战略对公司的经营业绩产生积极的作用,但这一结论更多来自于理论界的争辩,相关的实证研究和检验非常匮乏.Zou和Cavusgil曾依据GMS模型提取跨国公司的若干战略业务单位(美国)的经营数据,对全球营销战略和经营业绩的关系进行了实证检验,得出全球营销战略和经营业绩存在正相关关系的结论.本研究则依据跨国公司在华子公司提取的相关经营数据,试图从战略业绩(B7a<sub>1</sub>)和财务业绩(B7a<sub>2</sub>)两个方面对全球营销战略和经营业绩的相关性进行检验.按照国别响应型和全球响应型的分类,获取的数据如表7所示.

表7 全球营销战略和公司业绩的关系

Table 7 Relation of global representation and firm performance

战略类型	变量关系	全球响应型				国别响应型			
		系数	F值	T值	R <sup>2</sup>	系数	F值	T值	R <sup>2</sup>
战略表现对战略业绩的影响	B7a <sub>1</sub> —B1	0.479 876	7.958 472	2.821 08*	0.190	0.512 462	7.327 873	2.707 00*	0.278
	B7a <sub>1</sub> —B2	0.407 389	15.209 47	3.899 93*	0.303	0.465 058	5.966 073	2.442 56*	0.239
	B7a <sub>1</sub> —B3	0.217 127	9.403 662	3.066 54*	0.212	0.370 804	41.810 42	6.466 10*	0.688
	B7a <sub>1</sub> —B4	0.369 634	9.515 384	3.084 70*	0.214	0.720 060	212.670 3	14.583 2*	0.918
战略表现对财务业绩的影响	B7a <sub>2</sub> —B1	0.482 390	7.842 775	2.800 50*	0.187	0.510 108	7.135 961	2.671 32*	0.273
	B7a <sub>2</sub> —B2	0.407 157	14.713 35	3.835 80*	0.296	0.466 143	5.924 321	2.433 99*	0.238
	B7a <sub>2</sub> —B3	0.221 039	9.567 866	3.093 20*	0.215	0.371 820	41.210 45	6.419 54*	0.684
	B7a <sub>2</sub> —B4	0.373 559	9.503 620	3.082 79*	0.214	0.726 497	234.893 5	15.326 2*	0.925

注: T 检验值的上标\*代表 PROB 数值 ≤ 0.05,即可信度超过 95%; B1: 营销策略标准化; B2: 全球市场参与度; B3: 竞争活动的整合; B4: 组织结构和价值链配置协调; B7a<sub>1</sub>: 跨国经营的战略业绩; B7a<sub>2</sub>: 跨国经营的财务业绩.

上述数据表明,无论是采取国别响应型战略还是全球响应型战略,全球营销战略和公司的战略业绩和财务业绩水平之间都呈现匹配关系。换言之,跨国公司实行全球战略的程度对全面提升公司的经营业绩呈现显著的因果关系,数据检验和分析结论与 2002 年 Zou 和 Cavusgil 针对 GMS 模型在美国所做的实证检验结论在取向上完全一致。所不同的是,本研究在中国市场进行,验证的基本事实和规律是:跨国公司在国际市场的经营战略是其全球战略的重要组成部分,在全球市场适用的规律在中国市场上依然遵从。

## 4 结 论

本文依据全球营销战略模型(GMS)对 60 家“财富全球 500 强”跨国公司的全球战略在中国市场上的检验是具有开创性的尝试。研究贡献集中体现在:继承 GMS 模型,开发出一整套衡量和测度全球营销战略的三级指标体系,对内外部驱动

力和战略模式的相关性进行了实证检验,填补以往学者对内外部驱动力和战略的相关性只限于理论论证的研究空白。

基本结论是:在华跨国公司的全球营销战略的表现受内外部驱动力的共同作用,其中外部驱动力的作用更加显著,实行全球营销战略可以有效地提升跨国公司的战略业绩和财务业绩。此结论与 2002 年 Zou 和 Cavusgil 针对 GMS 模型在美国所做的实证检验结论在取向上完全一致。

本文有助于中国企业加深认识实行全球营销战略的内外部环境 and 驱动力条件,结合产业环境特征和内部条件确定更加适合自身发展的全球营销战略模式,全球营销战略包括选择标准化营销战略、提高全球市场参与度、在各市场之间建立协调机制并整合竞争活动,以及对价值链在全球范围内进行优化配置,这些重要的全球营销战略手段不仅仅是认识和评价国外跨国公司战略的重要视角,也为中国企业在海外市场分阶段、分步骤地实现全球营销战略,全面发展和提升在全球市场的竞争力提供了极有价值的借鉴。

## 参 考 文 献:

- [1]吴晓云,袁磊.全球营销战略与整合的 GMS 模型——兼评其对我国企业发展跨国经营战略的启示[J].南开管理评论,2003,(6):57—62.  
Wu Xiao-yun, Yuan lei. Global marketing strategy and its GMS: Review of the implication for Chinese corporations to develop transnational strategy[J]. Nankai Business Review, 2003, (6): 57—62. (in Chinese)
- [2]Porter M E. Competitive Strategy[M]. New York: The Free Press, 1980.
- [3]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, (March): 99—120.
- [4]Douglas S P, Craig S C. Developing strategies for global markets: An evolutionary perspective[J]. Columbia Journal of World Business, 1996, 31(1): 78—81.
- [5]Samiee S, Roth K. The influence of global marketing standardization on performance[J]. Journal of Marketing, 1992, 56(2): 1—17.
- [6]Yip G S. Global strategy in a world of nations[J]. Sloan Management Review, 1989, (Autumn): 29—41.
- [7]Shaoming Z, Cavusgil S T. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance[J]. Journal of Marketing, 2002, (October): 40—54.
- [8]Jain S C. Standardization of international strategy: Some research hypotheses[J]. Journal of Marketing, 1989, 53(1): 52—69.
- [9]Theodosiou M, Constantine S K. Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations[J]. Journal of International Marketing, 2001, 9(3): 1—18.
- [10]Gilpin S C, Stavros P K. Issues of product standardization in the leisure industry[J]. The Service Industries Journal, 1995, 15(2): 186—202.
- [11]Porter M E. Competing in Global Industries: A Conceptual Framework[M]. New York: The Free Press, 1986. 15—60.
- [12]Livett T. The globalization of markets[J]. Harvard Business Review, 1983, (May/June 64): 92—102.
- [13]Samuel C, Susan P D. Configurable advantage in global markets[J]. Journal of International Marketing, 2000, 8(1): 6—26.

- [14] Kreutzer R T. Marketing-mix standardization: An integrated approach in global marketing[J]. *European Journal of Marketing*, 1988, 22(10): 19—31.

## Founding of indices for a model of global marketing strategy with empirical support

—Empirical study of sixty global companies operating in Chinese market

WU Xiao-yun, DENG Zhu-qing

Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China

**Abstract:** By inheriting and developing the theoretic model of integrated global marketing strategy advanced by foreign scholars, the authors innovatively develop a system of indices for the model's evaluation and then empirically utilize these indices to appraise the marketing strategies taken by some "Fortune Global 500 Companies" operating in Chinese market from three major angles—namely, internal and external drivers, strategic representation and firm performance, then draw a conclusion on the underlying pattern and the operating characteristics of those companies. Correspondingly, the authors put forward some helpful suggestions for Chinese enterprises to develop transnational marketing strategies and be competitive in global marketplace.

**Key words:** MNC; global marketing strategy model; internal and external drivers; strategic representation; firm performance

---

(上接第 67 页)

- [22] Basle Committee on Banking Supervision. Supervisory Framework for the Use of "Backtesting" in Conjunction with the Internal Models Approach to Market Risk Capital Requirements[R]. <http://www.bis.org>, 1996.

## Risk measurement of Chinese stocks with VaR

SONG Feng-ming, TAN Hui

School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

**Abstract:** Based on the fundamental concept of Value-at-Risk (VaR) and considering the characteristics of Chinese stock market, a model to measure price risk and liquidity risk together is set up in this paper. Then, with this model and sample data of Chinese stock market used, price risk and liquidity risk of some individual stocks are measured. The results show volatility and liquidity of most Chinese stocks are similar and unstable. There does not exist any blue chip stocks in Chinese stock market.

**Key words:** haircut; Value-at-Risk; price limits; heteroscedasticity