



# 第四篇 跨国经营战略篇

## 第七章 获得全球竞争优势

## 第七章 获得全球竞争优势



# 第一节 全球运营与价值创造

- 一、适应当地市场
- 二、寻求全球的规模经济性
- 三、开发全球的范围经济性
- 四、为价值活动和资源配置选择最佳的区位
- 五、跨地区的知识转移最大化



對外經濟貿易大學



# 一、适应当地市场

通过对不同国家的各种消费群体做出适当的反应，企业可以在市场份额、价格领先及竞争定位这三个方面获得利益：

- (1) 扩大市场份额。
- (2) 获得价格优势。
- (3) 冲淡本地竞争者的优势。



對外經濟貿易大學



# 一、适应当地市场

实施产品或服务的本地化，会面临很多挑战：

- （1）在很多情况下，产品和服务的本地化会增加跨国企业的营运成本。
- （2）在很多情况下，即使经过精心策划，本地化仍然会受到误导，造成企业的战略失误。
- （3）全球市场在很多方面持续变化，随着时间的推移，产品或服务的本地化程度需要有所变化，不能为本地化而本地化。



對外經濟貿易大學



## 二、寻求全球的规模经济性

规模经济性对跨国企业的贡献：

(1) 降低单位产品的固定成本，降低单位资本和管理成本，当生产能力提升到一定程度后，生产设施的运行费用就会下降。

(2) 提高企业的全球购买能力。

(3) 较大的规模使跨国企业有能力建立一流的特定技术或产品的开发中心。



對外經濟貿易大學



## 二、寻求全球的规模经济性

挑战：

1. 规模经济性只有在几个国家集中于规模息息相关的资源和价值活动才可能取得。
2. 价值活动在一个地区集中，必然导致价值活动与目标市场分离。
3. 价值活动的地区性集中，也使得跨国企业的其他部门更加依赖于这个地区，产生单一的依赖性。
4. 如果企业在某个地区通过并购来实现规模经济性，跨国企业必须进行大规模的重组。



对外经济贸易大学



## 三、开发全球的范围经济

把全球范围经济转变为全球竞争优势的方法：

1. 向全球顾客提供标准化的产品与服务。
2. 超过竞争者的营销能力。

挑战：

权衡总部与地区管理机构之间的冲突。



对外经济贸易大学



## 四、为价值活动和资源机制选择最佳的区位

### 对价值链活动进行最优化配置

1. 提高价值活动的绩效
2. 降低价值活动的成本
3. 减少风险



對外經濟貿易大學



## 四、为价值活动和资源机制选择最佳的区位

挑战：

1. 价值活动的方式不仅取决于投入要素，也取决于把投入转化为产出的管理技能，形式上的最优化配置并不能保证投入要素的质量和成本之间的比例是最优的。
2. 在一个地区实现最优化的关键在于这个地区相对于其他地区的投入要素的成本和质量。



对外经济贸易大学



## 五、跨地区的知识转移最大化

### 收益

1. 更快的产品和流程创新
2. 消除无效的重复创新，可以节约创新成本
3. 降低竞争优先权丧失的风险。

### 挑战

1. 只有充分认识知识的价值，知识的转移才能发挥最大的作用
2. 知识的共享问题
3. 存在自我保护机制和权利斗争
4. 如何将隐性知识转化为显性知识



對外經濟貿易大學



## 第二节 获得全球竞争优势结构设计

- 一、设计最优的网络结构
- 二、建立世界一流的地区竞争力
- 三、确保无磨擦的合作



對外經濟貿易大學

# 表7-1 在全球运营方面需要考虑的问题 (1)

<p>适应当地市场</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们是否正确地考虑了在哪些市场上顾客认同了企业的本地化策略？在哪些市场上顾客对企业的本地化策略持中立态度？在哪些市场上顾客反对企业的本地化策略？</li> <li>• 在本地化增加价值的地方，顾客是否愿意为这些价值增值支付费用？顾客的承受能力有多大？</li> <li>• 在产品设计和生产活动管理方面，我们是否应该以最低的成本满足不同国别市场的不同需要？</li> <li>• 我们是否能够敏感地发现当地市场的顾客需求偏好？</li> </ul>
<p>开发利用全球化的规模经济</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在设计产品的过程中，我们是否彻底研究所有的可能性去利用一些概念，如模块化或子系统和零件的标准化？</li> <li>• 我们是否正确地分析过哪些活动是对规模敏感的，而哪些活动对规模并不十分敏感？</li> <li>• 相对于由规模扩大而带来的其他成本（如运输成本和关税成本）的增加，我们是否充分地评估过规模经济的好处？</li> <li>• 我们是否建立了有效的合作机制以确保不浪费由规模经济带来的收益？</li> <li>• 在集中进行规模经济运作活动的地区我们是否建立了世界一流的竞争力？</li> </ul>



# 表7-1 在全球运营方面需要考虑的问题 (2)

<p>开发利用全球化的范围经济</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•我们跨地区的内部营销活动的合作程度是否同顾客整合他们的购买活动的程度达到了平衡?</li> <li>•我们对影响全球顾客网络的需求和购买决定的不同力量的了解程度如何?</li> </ul>
<p>对资源和活动的优化配置</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•我们是否可以保证我们的竞争优势不会因为产品质量和内部运作效率的弱化而被竞争者浪费或中和?</li> <li>•当世界其他地方比现在的生产地点更具有优势时,我们是否在组织上和资源上有一定的灵活性,在经过一段时间后改变生产地址?</li> <li>•跨地区的合作程度如何?</li> </ul>
<p>最大化的跨地区转移知识</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•我们系统地发现知识转化的程度如何?</li> <li>•子公司是否乐于同其他部门共享知识?</li> <li>•子公司是否愿意向其他子公司和学习?</li> <li>•我们是否善于把子公司进行的产品和过程创新编撰下来?我们是否建立了有效的交流机制使得各子公司跨地区共享已编撰的专有技术?我们是否善于保持已编撰的专利知识?</li> <li>•我们是否建立了有效的机制(如人员调动,面对面交流)用来在部门间转移隐性知识。</li> </ul>



# 表7-2 对全球竞争优势的评估 (1)

全球性竞争优势的基础	典型的评估标准
<p>最优的网络结构(价值链活动)</p> <p>Optimal architecture for each value-chain activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•资产的规模和雇佣工人的数量是多少?</li> <li>•在生产、转包和原料购买过程中我们是否利用了规模经济和范围经济?</li> <li>•我们是否在所有的主要市场中拥有必要的规模和分销能力?</li> <li>•分销系统是太集中还是太分散?</li> <li>•我们是否有足够的力量分布在每一个主要的技术领域?技术中心之间有不必要的重复吗?</li> <li>•地区的选择能够使活动达到很好吗?(如在日本的小型化生产)?</li> <li>•我们能否获得关键的能力?</li> <li>•影响成本结构的是什么?</li> <li>•政府导向和税收因素的影响是什么?</li> <li>•货币风险和政治风险是什么?</li> </ul>



对外经济贸易大学

# 表7-2 对全球竞争优势的评估 (2)

<p>世界一流的竞争力 World-class competencies by functions, for each facility</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•我们是否从顾客的角度定义质量?</li> <li>•我们对质量的定义是狭义的(如只有产品的耐用性)还是广义的(产品质量、服务质量和 管理质量)?</li> <li>•我们是使用可测量的质量指标, 还是靠感觉去判断?</li> <li>•我们经常同外部的基准比较吗?</li> <li>•在质量和时间的竞争方面, 我们是如何同竞争者比较的?</li> <li>•在送货的质量和速度方面, 我们比竞争者改善的快还是慢?</li> </ul>
<p>无摩擦的合作(同部门之间或互补性部门之间) Frictionless coordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•我们同顾客的交流渠道是否是直接的和无摩擦的, 以至于顾客的优先权和利益不仅可以被营销人员了解, 也可以被生产人员和研发人员了解?</li> <li>•具有互补性的部门之间的交流渠道是否是直接的和无摩擦的? 相同部门之间的交流渠道呢?</li> <li>•报酬系统是否鼓励必要的合作?</li> <li>•公司是否创立了无摩擦的内部的 思想市场, 它对思想的生产者和购买者都给予奖励? 公司总部在履行其知识经纪人的责任时是积极还是不太在意?</li> </ul>



对外经济贸易大学



# 一、设计最优的网络结构

## 网络结构

三个通用的结构选择：

1. 集中某些价值活动

2. 建立有差别的作业中心

3. 各种价值活动仍然保持一定程度的分散，

通过企业的全球战略集成分散的价值活动。



對外經濟貿易大學



# 一、设计最优的网络结构

## 结构设计的标准

1. 一体化和相互的依赖性
2. 企业的核心能力、行业的市场前景和技术发展、各地经营结构的比较优势、东道国政府的政策以及跨国运输费用等，通常是跨国企业考虑和取舍的关键标准。



對外經濟貿易大學



## 二、建立世界一流的地区竞争力

一个企业越依赖于一个特定的地区，它就越要在该地区具有更强的竞争力。

1. 研发活动
2. 生产活动
3. 销售活动



對外經濟貿易大學



## 三、确保无摩擦的合作

发展和维护平稳的无摩擦的跨地区的合作

1. 促进全球经理人合作的激励机制
2. 建立合理机制使合作切实可行
3. 把区域合作与全球合作结合为一体



對外經濟貿易大學



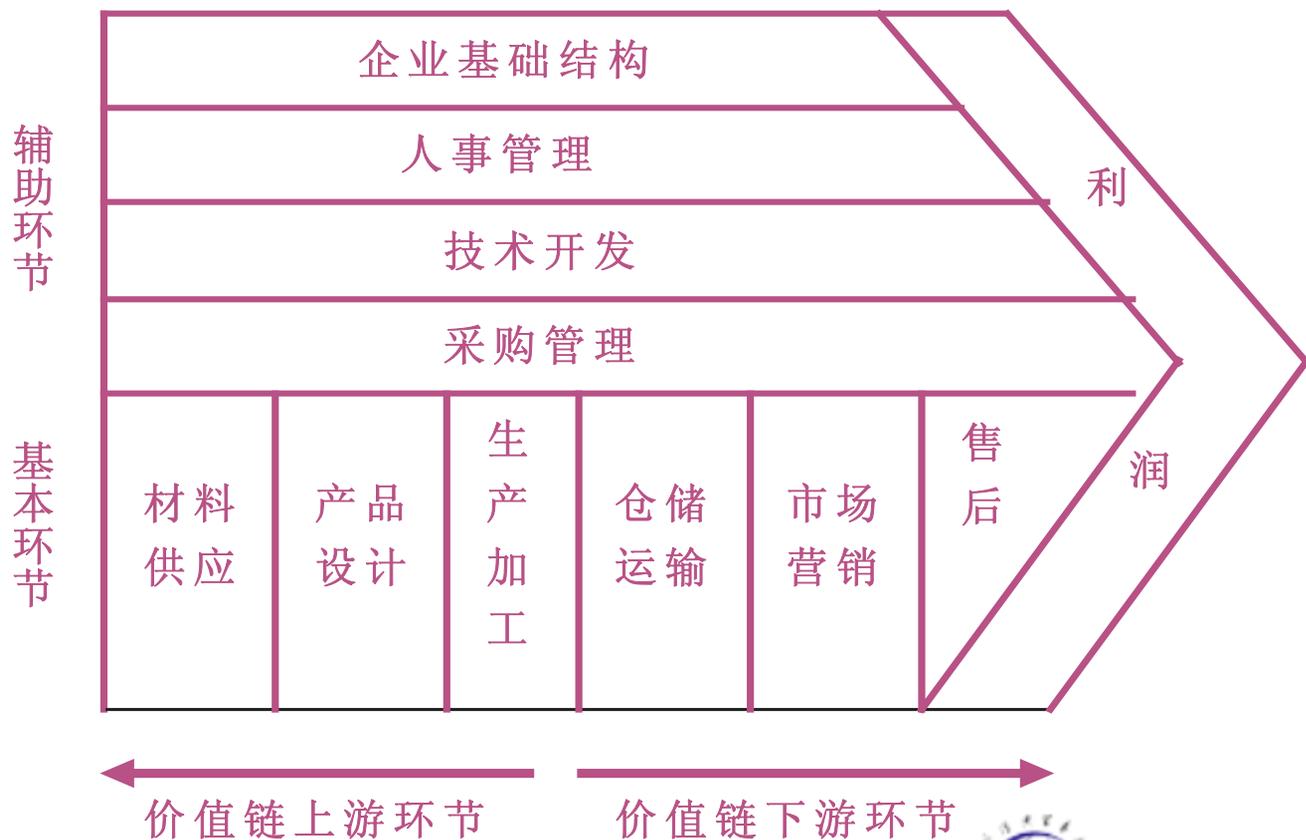
## 第三节 管理全球价值链

- 一、价值链的概念和构成
- 二、战略环节和竞争优势
- 三、基于价值链的国际分工和地区业务布局
- 四、价值链与国际营销策略选择
- 五、中国企业的基本策略：在价值链中找准位置



對外經濟貿易大學

# 通用的价值链



对外经济贸易大学



# 一、价值链的概念和构成

价值链是企业在供产销过程中，一系列有密切联系的能够创造出有形和无形价值的链式活动。它包括四方面的内容：

1. 在供应过程中，企业与供应商之间的供应链中创造价值的过程。
2. 在产品生产制造的过程中，各环节、各单位创造价值的过程。
3. 在产品销售过程中，企业与顾客的链式关系中创造价值的过程。
4. 在市场的调查、研究、开发及产品的促销与分销等活动中创造价值的过程。



對外經濟貿易大學



# 一、价值链的概念和构成

价值链有三个含义：

1. 企业各项活动之间都有密切联系
2. 每项活动都能给企业创造有形的或无形的价值。
3. 它不仅包括企业内部的各链式活动，而且更重要的是，包括企业的外部活动。



對外經濟貿易大學



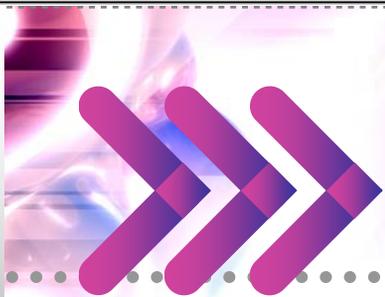
## 二、战略环节和竞争优势

“价值链”理论的基本观点是：

在一个企业众多的“价值活动”，并不是每一个环节都创造价值；企业所创造的价值，实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动；这些真正创造价值的经营活动，就是企业价值链的“战略环节”。



對外經濟貿易大學



## 二、战略环节和竞争优势

企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，实质上就是企业在价值链上某一特定的战略价值环节上的优势。

要保持企业对某一产品的垄断优势，关键是保持这一产品价值链上战略环节的垄断优势，并不需要在所有的价值活动上都保持垄断优势。



對外經濟貿易大學



## 三、基于价值链的国际分工和地区业务分布

### 一个价值活动的分点选址问题

1. 集中设点
2. 分散设点

### 各个价值活动环节之间的协调

1. 各个经营活动点之间完全独立，每个点都独立完成整条价值链的一切功能。
2. 经营活动点之间完全统一。



對外經濟貿易大學

# 表7-3 全球竞争的主要布局 and 协调问题

价值活动	布局问题	协调问题
生产	零配件生产和成品装配点的选址	生产任务在各生产点之间的分配，各点之间的技术转让生产流程协调
市场营销	产品/市场选择 广告/营销材料生产点选择	品牌/渠道/价格统一性 产品定位统一性
售后服务	服务网点选点布局	服务标准，程序控制统一性
产品开发	科研中心数量和选点	产品开发任务的分工与协调



对外经济贸易大学



## 四、国际价值链转移与中国对策

竞争优势，就其根本而言，来源于一个企业所能够为其买主提供的价值，这个价值高于企业为之而付出的成本。相对于竞争对手而言，卓越的价值在于为顾客提供相等的效用同时价格低廉，或者为顾客提供独特的效用而顾客愿意为之付出高昂的价格。——波特



對外經濟貿易大學



## 四、国际价值链转移与中国对策

过去的全球化（1.0版）就是在总部输出你的意见、思维、产品、发明，后来的全球化（2.0版）就是跨国公司在很多国家有分公司，现在的全球化（3.0版）是说我真的部署、运用全球的资源 and 竞争优势，而不是把所有的业务都放在总部所在的国家。——周伟焜



對外經濟貿易大學



## 四、国际价值链转移与中国对策

### 一、从利润的变化重新审视价值链的理论

1、利润从制造环节转向了销售环节

2、利润从产品的销售环节转向了消费环节

斯莱沃斯基（2003）：产品只是整个经济系统的一个子集，因此寄生产业非常重要

3、利润从价值链的中间环节转向上下游环节：同质化转向异质化

4、利润从内在的环节转向外围环节



對外經濟貿易大學



## 四、国际价值链转移与中国对策

### 二、注意的问题

注意价值链上的某些“战略环节”，保持这一战略环节的竞争优势

注意发挥某一战略环节的竞争优势

不同的价值链环节对生产要素条件的需求存在很大的差异  
察觉是生产者驱动还是消费者驱动

随着经济的发展，价值链的形态也在发生着变化

前钱德勒价值链形态

钱德勒价值链形态

后钱德勒价值链形态



對外經濟貿易大學

# 四、国际价值链转移与中国对策

## 生产者、购买者和混合类型驱动的全球价值链比较

项目	生产者驱动的价值链	采购者驱动的价值链	混合类型
动力根源	产业资本	商业资本	两者兼有
核心能力	研究与发展、生产能力	设计：市场营销	两者兼有
环节分离形式	海外直接投资	外包网络	两者兼有
进入门槛	规模经济	范围经济	两者兼有
产业分类	耐用消费品、中间商品、 资本商品等	非耐用消费品	两者兼有
制造企业的业主	跨国企业、主要位于发 达国家	地方企业，主要在发展 中国家	两者兼有
主要产业联系	以投资为主线	以贸易为主线	两者兼有
主导产业结构	垂直一体化	水平一体化	两者兼有
辅助体系	相对于软件，硬件更重 要	相对于硬件，软件更重 要	两者兼有
典型产业部门	航空器、钢铁等	服装、鞋、玩具等	计算机等
典型跨国公司	波音、丰田等	沃尔玛、耐克等	Intel/戴尔等

资料来源：整理自格雷菲 (Gereffi, 1999b) 和张辉 (2004b)





## 四、国际价值链转移与中国对策

### 三、中国企业在价值链中面临的难题

永远做世界工厂？

中国发展的悖论，是否在丧失竞争优势。

中国企业的品牌劣势。

中国的引进外资和印度的跨国公司。



對外經濟貿易大學



## 四、国际价值链转移与中国对策

### 四、中国的对策

从位置优势转为动态优势

从有形优势转为无形优势

从单体优势转为复合优势

从个人优势转为集体优势



對外經濟貿易大學

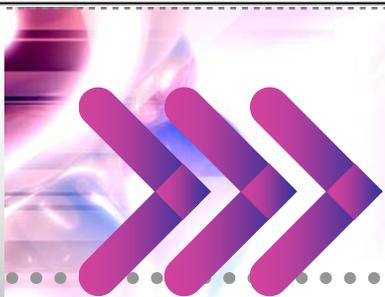


# 第四节、竞争性企业战略

- 一 跨国企业的定位分析
- 二 竞争性企业战略
- 三 取得成功的基本路经
- 四 案例研究



對外經濟貿易大學



# 关键词

跨国企业战略定位

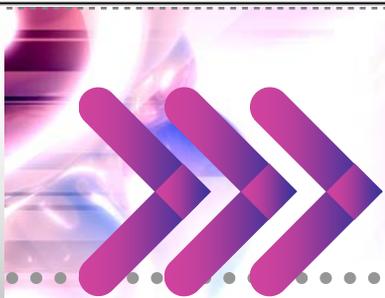
竞争性企业战略

成功的基本路径

迪士尼的实践



对外经济贸易大学



# 文 献 研 究

- (1) Arnold, D.J and Quelch, J.A. (1998), New Strategies in Emerging Markets, Sloan Management Review, pp. 7-20
- (2) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989), Managing Cross Border, Harvard Business School press, Boston, MA
- (3) Fiegenbaum, A., Hart, S. and Schendel, D. (1996), Strategic Reference Point Theory, Strategic Management Journal 17, 219-235



對外經濟貿易大學



# —— 问题提出

李维牛仔（Levi-Strauss）和它的以色列特许经营商坦戈公司（Tango）在90年代初期是非常成功的。自1996年开始，李维牛仔在以色列的销售就开始大幅度下滑，而其他一些品牌，如Diesel和Replay却开始流行起来，尤其在高端市场上的优势越来越明显，并侵袭了李维牛仔裤的霸主地位。坦戈公司于1998年宣布收缩战线，关闭一些李维牛仔裤的专卖店，以保护其在变化的竞争市场上的品牌优势。



對外經濟貿易大學



# —— 问题提出

李维牛仔（Levi-Strauss）的市场竞争能力为什么会迅速下滑？其实许多企业都有类似的经历。随着企业规模的不断扩大和品牌知名度的迅速提高，企业适应市场变化的能力会不知不觉的下降，这仿佛是一个规律。如何做才能走出这样一个怪圈呢？



對外經濟貿易大學



# —— 问题提出

关注顾客满意度 (Customer Satisfaction)。企业进入国外市场，必须像在本土市场一样，致力于不断提升顾客满意，因为顾客满意与企业的市场份额和收益是紧密相关的。顾客满意度是顾客忠诚度和购买决策的基础。在一个激烈竞争的市场上，顾客拥有绝对的权威，有充分的购买决策权，可以说，与企业自身相比，顾客对产品的质量、价值和价格更敏感，评价更准确。



对外经济贸易大学



## 二、跨国企业的战略定位分析

- 1、东道国顾客对跨国企业市场地位的评价  
(Customer Perspectives of MNC's Positioning)
- 2、跨国企业市场定位的自我评价



對外經濟貿易大學



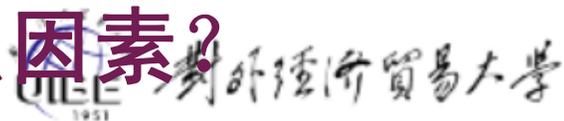
# 1 东道国顾客对 跨国企业市场地位的评价

## 东道国顾客对跨国企业市场地位的评价

(Customer Perspectives of MNC's Positioning) 指的是顾客如何看待跨国企业的市场定位和市场表现，事实上这是一个价值判断。

一家跨国企业必须努力发现影响东道国顾客价值判断的关键要素，这些要素肯定能为跨国企业创造具有持久性的竞争优势。

顾客对企业的评价主要依据什么因素？



# 1 东道国顾客对 跨国企业市场地位的评价

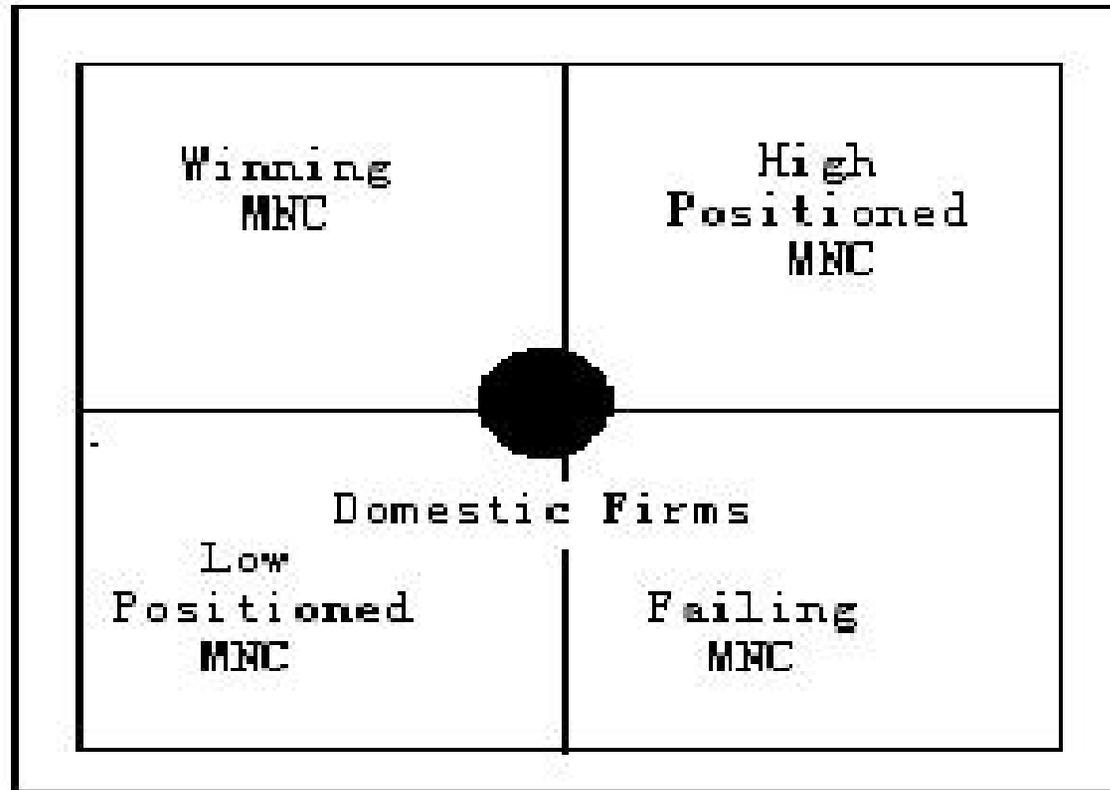


图 7-4 价值-价格定位分类 (Value-price Positioning Typology)

大学

# 1 东道国顾客对 跨国企业市场地位的评价

一般来说，顾客对跨国企业的市场地位可能会有这样四种价值判断：

## (i) 胜出的跨国企业 (A Winning MNC)

顾客认为，该公司产品属于高价值、低价格，该公司有足够的能把顾客从其他的细分市场上争取过来，并拥有超过当地企业的绝对竞争优势。

## (ii) 落败的跨国企业 (A Failing MNC)

顾客认为，该公司的产品属于低价值但却高价格，公司已经或正在失去顾客，而且与当地竞争对手相比，处于竞争劣势。



对外经济贸易大学

# 1 东道国顾客对 跨国企业市场地位的评价

(iii) 高端市场定位的跨国企业 (A High-Positioned MNC)

顾客认为，该公司的产品属于高价值和高价格，公司通过提供比当地竞争者更高的附加价值而使自己变得与众不同。

(iv) 低端市场定位的跨国企业 (A Low-Positioned MNC)

顾客认为，该公司的产品属于低价值且低价格，公司通过低价格把自己和本土竞争者区别开来。



對外經濟貿易大學



## 2 跨国企业市场定位的自我评价

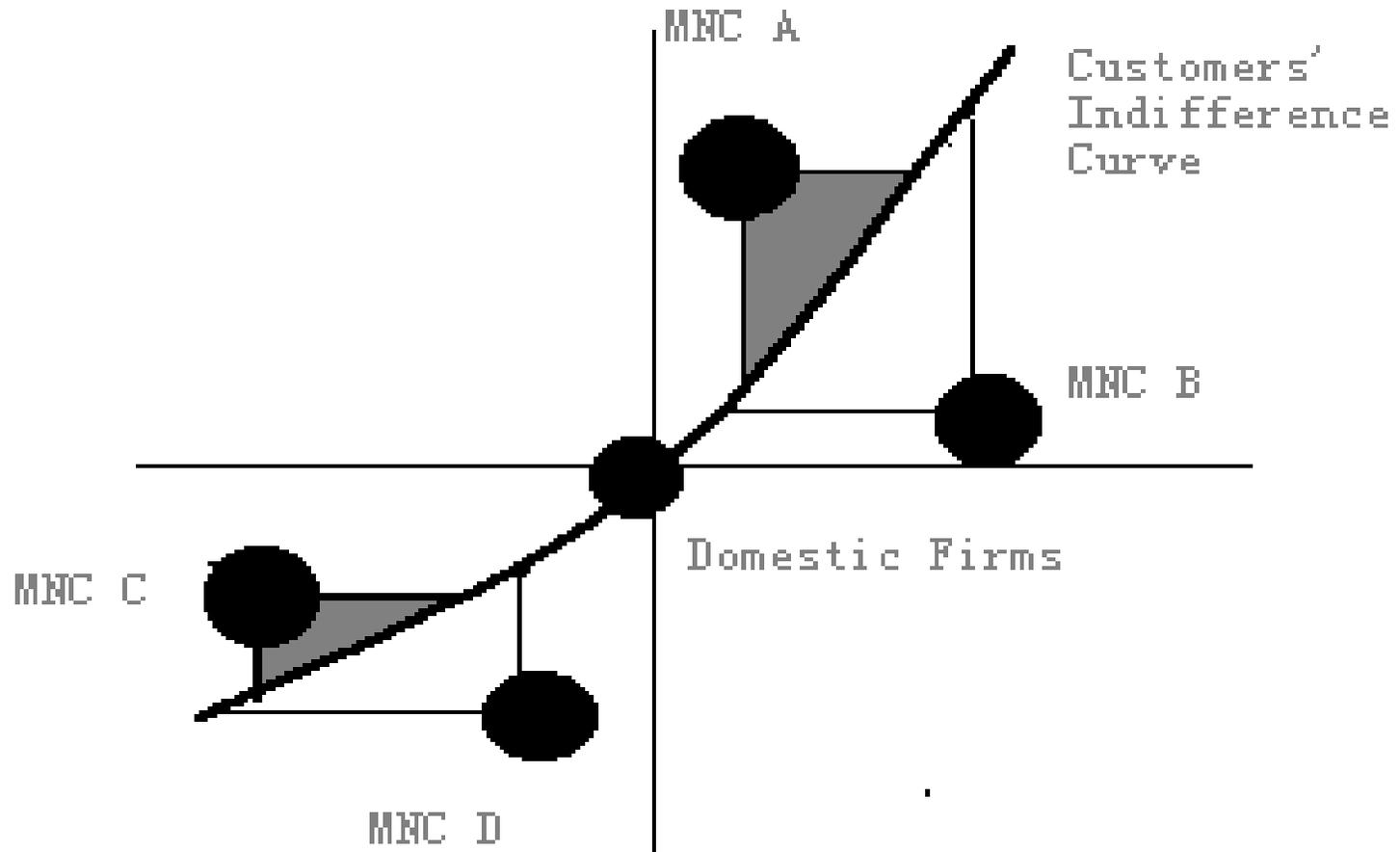
跨国企业可以通过问卷调查方法，分析东道国顾客的偏好(Customer's preference)，用无差异曲线(Indifference Curve)描述顾客对于不同市场定位的跨国企业的无差别曲线(Customer's indifference among companies that have different positioning)。

当无差别曲线上升时，说明顾客愿意为更高质量的产品支付更高的价格。



對外經濟貿易大學

# Figure 2 Value-Price Positioning Typology: Perception of competitive Advantage



陽大學

## 2 跨国企业市场定位的自我评价

### (1) A类跨国企业(A Type A MNC)

位于曲线左边的、市场定位比较高的优势公司。这类公司享有竞争优势，因为他们或者以相对于本土竞争者等等的价格提供更高价值的产品；或者以更低的价格提供相同价值的产品。在中国，这类公司有高露洁、雀巢和欧莱雅等。

### (2) B类跨国企业(A Type B MNC)

位于曲线右边的、市场定位比较高的劣势公司，这类公司具有竞争劣势，因为当它们的价格与竞争者相同时，它们的产品价值较低；而产品价值相同时，其价位又比较高。



对外经济贸易大学

## 2 跨国企业市场定位的自我评价

### (3) C类跨国企业 (A Type C MNC)

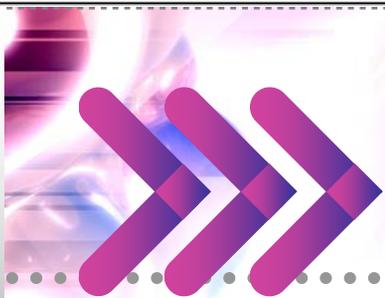
位于曲线左边的、低市场定位的优势公司。它们享有竞争优势，因为它们或者以相对于本土竞争者等等的价格提供更高价值的产品，或者以更低的价格提供相同价值的产品。

### (4) D类跨国企业 (A Type D MNC)

位于曲线右边的、低市场定位的劣势公司。它们有竞争劣势，因为如果当它们的价格与本土竞争者相同时，产品价值却更低，或者当产品价值相同时，它们的价位又更高。



对外经济贸易大学

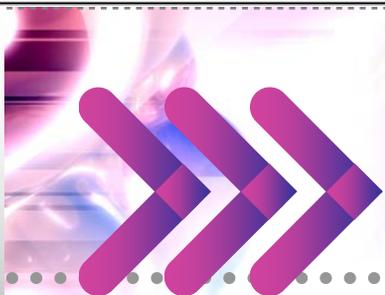


# 合理的结论

我们可以给出一个合理的结论：为了使自己比东道国的竞争对手更具有竞争优势，不论一个跨国企业是以优势地位还是劣势地位进入东道国市场，它都必须努力使自己处于“无差异曲线”左边位置（A类或C类的跨国企业），只有这样它才会有更好的表现，才会赢得更多的满意度，才会拥有竞争优势。



對外經濟貿易大學



## 三、竞争性企业战略制定与实施

1. 传统的方法论
2. 新方法论
3. 竞争性企业战略的制定
4. 竞争性企业战略的实施—提高跨国企业的适应能力



對外經濟貿易大學





# 1. 传统的方法论

传统上，一个跨国企业通过采用营销组合（Marketing Mix，由4p组成的，即产品，价格，地点和促销）原理，制定和实施企业在东道国市场的经营战略，并努力使自己处于一个相对于当地竞争者来说更加有利的地位。在4P组合中，促销是跨国企业参与竞争的强项。



對外經濟貿易大學



## 2. 新方法论

现在东道国市场竞争越来越激烈、技术进步越来越快、产业集中程度越来越高、产品生命周期越来越短，单纯依赖于一个营销策略是远远不够的，因为营销策略只是企业战略的一个衍生品（Derivative），而不可能成为企业成败的关键制约因素。

现在越来越多的跨国企业具有更加超前的战略意识，通过制定和实施有效的竞争性企业战略（Competitive Business Strategy），把企业战略、营销策略和顾客满意度融为一体（Integrating Business Strategy, Marketing Policy and Customer Satisfaction）。



對外經濟貿易大學



## 2. 新方法论

这三个要素之间存在着一种逻辑上的联系，同时也具有一定的相继性。

首先，跨国企业需要创造一种能够产生竞争优势的基础条件（Basis for competitive advantage）；

其次，在这个基础上努力实施营销策略，获取竞争优势（Competitive advantage）；

最后是使顾客满意（Customer satisfaction）。



對外經濟貿易大學



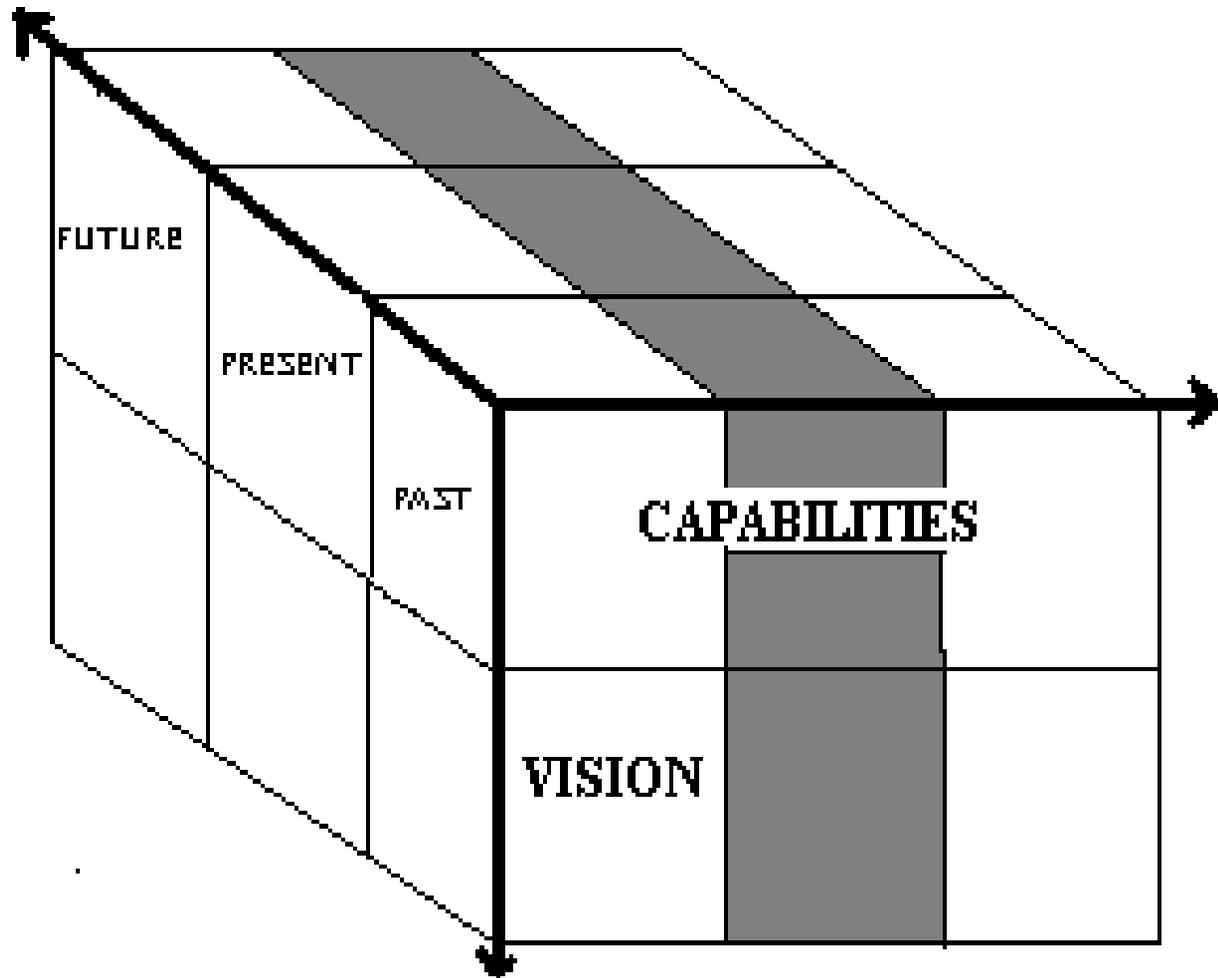
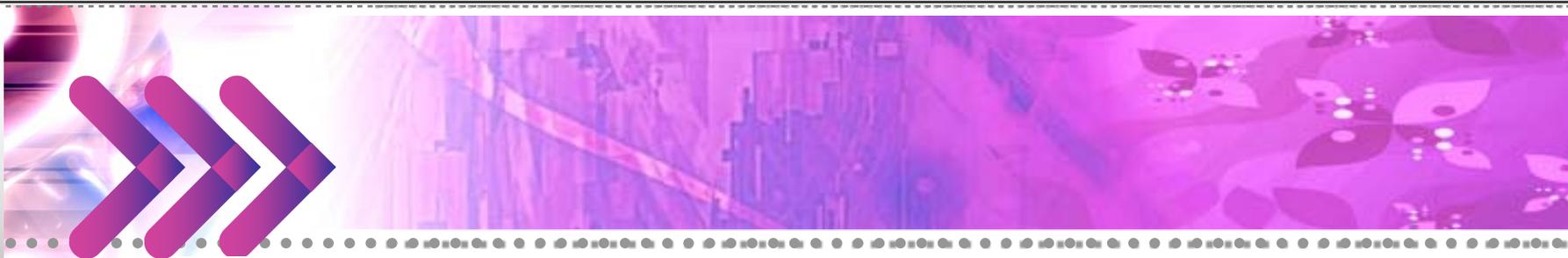
## 3、竞争性企业战略的制定

制定竞争性企业战略，可以运用多种方法，包括：职能法 (Functional Approaches)，洞察力与使命定义法 (Vision and Mission Definition)，通用战略定义法或价值链分析法 (Generic Strategy Definition or Value Chain Analysis, Porter, 1980)。

在这里，我们采用的是一个全新方法论，菲根鲍姆提出的战略参考系统 (SRP—Strategic Reference Points, Fiegenbaum et al. 1996)。这个方法融合了竞争性企业战略三个重要维度 (Dimension)：内部维度 (Internal Dimension)，外部维度 (External Dimension) 和时间维度 (Time Dimension)。



对外经济贸易大学



经济贸易大学





## (1) - (A) 内部维度

内部维度主要是指企业的战略能力 (Capability)。这种能力是指企业为了提高其最终产出水平而融合自身的资源和组织流程的能力 (Internal Dimension of organization's operation includes the strategic capabilities, which are the abilities of an organization to integrate its resources and use organizational processes for the development of its final outputs) 。微软的进攻性进入战略 (Aggressive Entry Strategy) 也是一个十分典型的案例。



對外經濟貿易大學



## (1) – (B) 外部维度

外部维度包括企业与顾客、股东、竞争者之间的关系。  
(External Dimension of the organization's strategy includes the organization's relations with customers, stakeholders and competitors, Cornish, 1988)。

许多跨国企业有明确的外部战略，包括用比较高的国际产品和服务标准满足东道国顾客的独特需求；采取收购当地企业或与当地企业合资的方式发展战略供应商、或给东道国公司制造和经营产品的许可权等。



對外經濟貿易大學



# (1) - (C) 时间维度

时间维度指的是一个企业从它过去经验汲取养分、策划企业未来发展方向和对企业经营环境变化做出反应和采取行动的能力。(Time Dimension represents the organization's ability to learn from its past experience, to define future directions and to initiate and respond dynamically to external events, Hamel & Prahalad, 1994)



對外經濟貿易大學

## 4、竞争性企业战略的实施 ——提高跨国企业的适应能力

一般说来，跨国企业需要采用一个能为其创造竞争优势的企业竞争性战略。为了理解方便，我们可以集中考虑两个维度（内部维度、外部维度），而时间维度先暂时搁置不谈。根据战略定位图（Strategic Positioning Typology—SPT），依据企业对内部和外部的适应性（internal and External Adaptability），我们可以把跨国企业分为四种类型。

见Figure 5



對外經濟貿易大學

## 4、竞争性企业战略的实施 提高跨国企业的适应能力

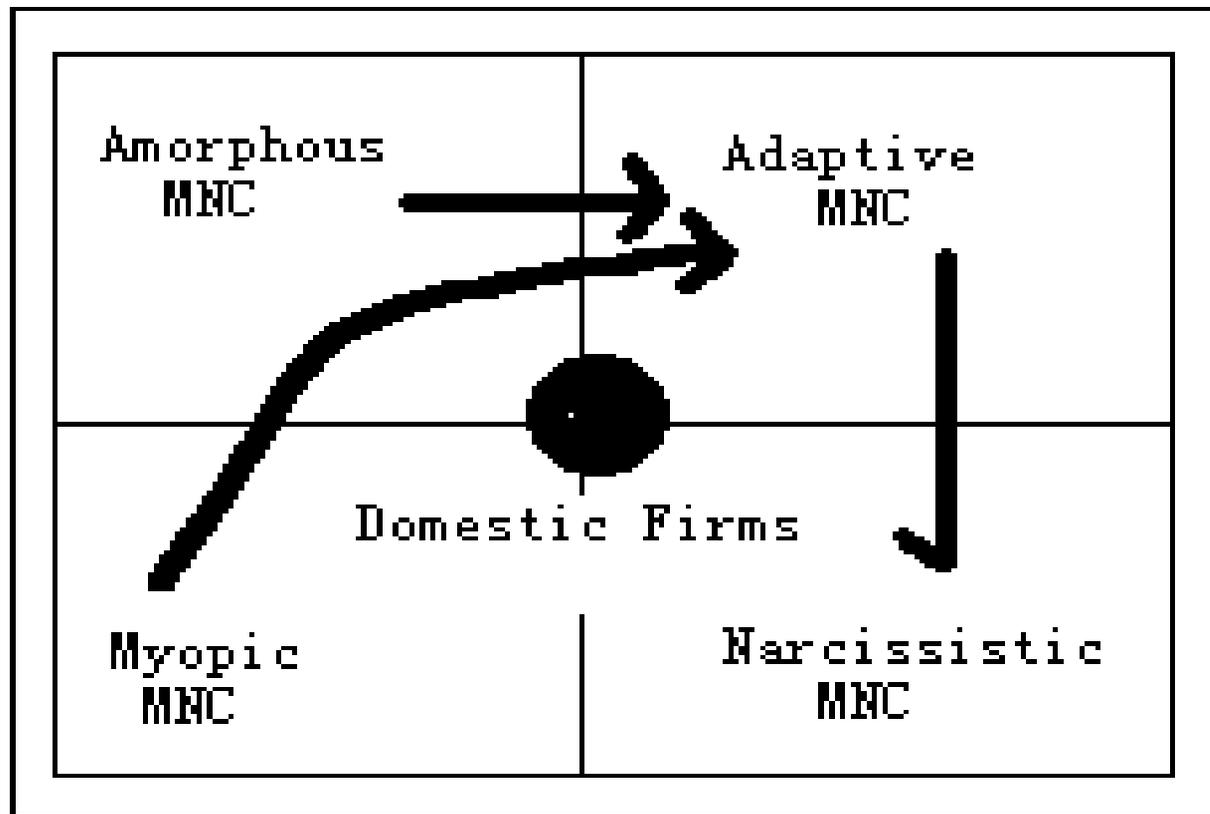


Figure 5 Strategic Positioning Typology

贸易大学



## 4、竞争性企业战略的实施 ——提高跨国企业的适应能力

### (A) 短视的跨国企业 (A Myopic MNC)

同东道国竞争者相比，这类跨国企业拥有相对较低的内部和外部适应能力，他们对自己的战略能力和所处的竞争环境不明确，因此最终会失败。

### (B) 未定形的跨国企业 (An Amorphous MNC)

同东道国竞争者相比，这类跨国企业拥有较低的内部适应力和较高外部适应力，他们重视外部的竞争条件的变化，但是对企业内部的能力容易忽视，因此，他们总是在永无止境地寻找机会，而不能脚踏实地。



對外經濟貿易大學

## 4、竞争性企业战略的实施 ——提高跨国企业的适应能力

### (C) 以自我为中心型跨国企业 (A Narcissistic MNC)

同东道国竞争者相比，这类企业拥有较高的内部适应力和较低的外部适应力，它们重视内部发生了什么变化，而对外部竞争条件的变化置若罔闻。他们的战略重心是提高内部效率，而不能及时抓住发展机遇。

### (D) 适应型的跨国企业 (An Adaptive MNC)

同东道国竞争者相比较，这类企业有较高的内部及外部适应能力，只要没有无法预期的随机事件发生，他们注定能获得竞争优势，许多在中国的跨国企业都属于这种类型，如联合利华、雀巢、麦当劳、GE，索尼等。



對外經濟貿易大學



# 小 结

明确了在东道国市场上的四种跨国企业，企业的高层管理者们就可以确定他们是否拥有获得竞争优势的基础条件(A basis for a competitive advantages)。如果跨国企业具备这样的内部和外部适应性，他就能够比东道国的竞争者更具有比较优势。

不管在什么条件下，一个跨国企业都需要努力改进自己的内部和外部条件，提高自己的适应性能力，即改善企业的战略定位（Strategic Positioning）。一个跨国企业应该根据它在战略定位图（SPT）上位置，调整自己的企业战略。



对外经济贸易大学

## 四、取得成功的基本路经

在东道国市场上取得成功的行动路径

### Five Steps for Succeeding in a Foreign Market

1. 确定跨国企业的相对战略地位

Step 1: Identifying the MNC's Relative Strategic Positioning

2. 建立获得竞争优势的基础

Step 2: Forming a Basis for a Competitive Advantage

3. 确定跨国企业的相对市场定位

Step 3: Identifying the MNC's Relative Marketing Positioning

4. 通过Marketing Mix获得竞争优势

Step 4: Gaining Competitive Advantage Through the Marketing Mix

5. 重新评估跨国企业及其竞争者的地位

Step 5: Reassessing the MNC's and Competitors' Positioning





# 1. 确定跨国企业的相对战略地位

- **Study competitors' (including domestic competitors in foreign market as well as other MNCs already operating in that market) internal and external adaptation competencies;**
- **Define company's strategic positioning on the SPT;**
- **Look for a basis for competitive advantage;**
- **Classify the company as adaptive, narcissistic, amorphous or myopic.**



對外經濟貿易大學



## 2. 建立获得竞争优势的基础

- Defend the position of adaptive company;
- Develop strategic capabilities of the amorphous company;
- Improve local responsiveness and external adaptation competencies of the narcissistic company;
- Consider retreat for the myopic company;
- Adopt any strategy to become adaptive.



對外經濟貿易大學



### 3. 确定跨国企业的相对市场定位

- Study competitors perceived price and value;
- Define company's marketing positioning on the value-price typology;
- Classify the company as winning, high-positioned, low positioned or failing;
- Study customer's indifference curve;
- Look for a competitive advantage for high-positioned or low-positioned companies;



對外經濟貿易大學



## 4. 通过Marketing Mix获得竞争优势

- Defend the position of the winning company;
- Develop marketing policy to improve positioning;
- Maintain competitive advantage;
- Consider retreat for the failing company.



對外經濟貿易大學



## 5. 重新评估跨国企业及其竞争者的地位

- **Continuously verify company's competitive advantage;**
- **Go through step 1 and 3 and detect any changes;**
- **Respond by going through step 2 and 4.**



對外經濟貿易大學



## 第五节 跨国企业的竞争模式

- 一 产品战略——领先的产品设计
- 二 顾客战略——锁定顾客
- 三 竞争战略——战胜竞争对手
- 四 系统战略——建立专有技术标准



對外經濟貿易大學

# 表7-5 组织设计与发展

	产品战略	顾客战略	系统战略
运营效率 Operational efficiency)	生产成本最合理 (1) 明确成本发生的动因; (2) 降低生产运营的成本	为顾客提供最好的价值 Best customer value	最佳的系统使用性能 Best system performance
顾客定位 (Customer Targeting)	分销渠道的定位 (Target distribution channel)	顾客群体 Target customer bundles	系统架构 Target system architecture
创新 (Innovation)	产品创新 Product innovation	顾客源创新 Customer source innovation	系统创新 System innovation



对外经济贸易大学



# 一、产品—领先的产品设计

## 获得先行者优势 产品设计

产品的设计必须从市场、产品开发和技術角度进行三维分析。

### 确保优质产品的地位

1. 持续降低成本，尤其是管理费用、经营费用和银行费用。
2. 提高产品差异化水平。
3. 在产品的内在品质上做好文章。



對外經濟貿易大學



## 二、顾客战略——锁定顾客

识别客户类型和认识他们的价值。

正确处理产品的价格和性能之比，使顾客认识到消费的价值。

向顾客提供价值是竞争战略的基础  
服务增值



對外經濟貿易大學

## 三、竞争战略——战胜竞争对手

### 品牌导向

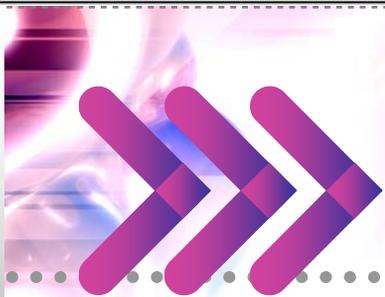
在市场竞争导向方面，企业和企业家必须有主动性。

十条战胜竞争对手的途径：

1. 提供增值服务
2. 提高产品和服务质量
3. 建立和培养工作关系
4. 简化顾客与企业打交道程序
5. 快速跟踪的顾客投诉渠道
6. 以伙伴关系善待顾客
7. 预期顾客的特别要求
8. 建立方便顾客的管理活动
9. 统一的计划和促销活动
10. 从长期受益的角度制定和完善供需协议



对外经济贸易大学



## 四、系统战略—建立专有技术标准

在技术层面上，掌握专利技术和最有效的方法和技巧

在利益相关这层面上，建立命运共享体系

在企业与社会互动的层面上，尊重和履行社会价值



對外經濟貿易大學



# 思 考 题

- 1、如何看待企业全球化与本地化之间的矛盾。
- 2、中国企业应如何在全球价值链中找准位置？
- 3、目前就中国企业来说，比较适合哪种竞争模式？为什么？



對外經濟貿易大學



# 参考文献

- Poter ,M.(1980).Competitive Strategy,New York: The Free Press. See pp. 232-3.
- Thompson,A. J. Jr.&Strickland, A. J.(1993). Strategic Management. Homewood, IL: Review (1991)
- Bleeke, J.& Ernst, D: The Way to Win in Cross Border Alliances, Harvard Business Review(1991).
- Loarange, P.&Rose, J: “ Why Some Alliances Succeed and Others Fail”, Journal of Business Strategy(1991)
- Gabor Garai: “ Leveraging the Towards of Strategic Alliances”, Journal of Business Strategy, March/ April 1999.



對外經濟貿易大學