

第6章 特定情景下的业务层战略

目录

6.1不同产业环境下的业务战略

6.2高技术产业中的业务层战略

6.3超竞争状态下的竞争战略

6.4全球化环境下的业务层战略

案例讨论

小组练习

报告

6.1不同产业环境下的业务战略

■ 企业需要在不同的产业环境中持续制定和实施业务层战略，实现持续的竞争优势

- 不同的产业环境代表着不同的机会和威胁
- 企业的商业模式和战略必须适应环境的变化
- 企业必须处理好在以下不同产业环境中获得和保持竞争优势的挑战
 - 零散型产业
 - 萌芽产业
 - 成长产业
 - 成熟产业
 - 衰退产业
 - 高技术产业

零散型产业

零散型产业由大量小型的和中型的企业构成

❖ 产业呈现零散型的原因

- 由于缺乏规模经济，产业进入壁垒低
- 进入壁垒低导致新企业不断进入
- 顾客需求专门化导致生产批量低——无法实现大规模制造
- 规模不经济

❖ 零散型产业竞争战略

- 连锁经营——通过由大量店面构成的网络实现成本领导
- 特许经营——适用于已经得到证明的商业概念、声誉、管理技能的快速成长和实现规模经济
- 水平兼并——通过收购实现规模经济和增长
- IT和互联网——开发新的商业模式



萌芽与成长产业

萌芽产业是通过技术创新创造出来的新市场或产品机会刚刚开始成长的产业环境。

成长产业是随着新顾客进入市场首次需求快速扩大的产业环境。



这两种产业中的竞争战略取决于市场需求。

- 创新者和早期使用者与早期和晚期从众者对产品的需求不同
- 企业必须跨越早期使用者和晚期从众者的断层

企业必须理解影响市场增长率的因素，从而制定出切合于变化产业环境的商业模式

(1) 市场特性

❖ 市场成长缓慢的原因

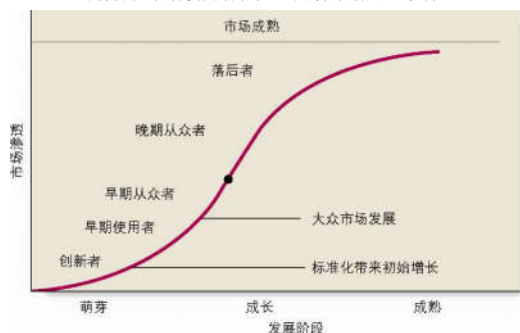
- 第一批产品绩效不佳、品质低下
- 顾客不熟悉新产品的功能
- 分销渠道不合适
- 缺乏互补性产品
- 生产成本低

❖ 大规模市场的成长通常要求：

- 技术进步令产品易于使用，增加了产品对普通顾客的吸引力
- 关键互补性产品生产出来
- 企业找到了降低成本的方法，产品价格水平下降

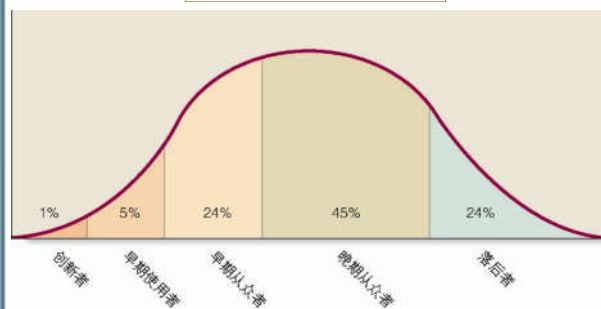
(2) 顾客群体与市场开发

创新者和早期使用者在产业的萌芽期进入市场

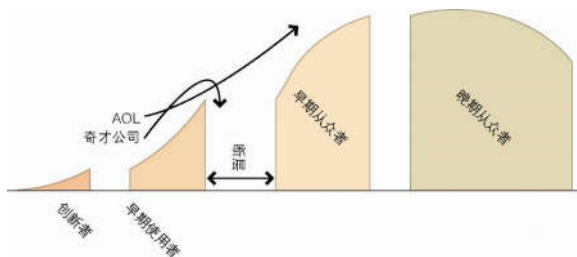


(3) 不同顾客群体的市场份额

绝大多数市场需求和产业利润位于早期从众者和晚期从众者区间



(4) 断层: AOL公司和奇才公司



在早期使用者和创新者为主的萌芽市场中竞争的商业模式和战略与早期从众者为主的高成长大规模市场所需要的商业模式与战略完全不同

(5) 战略要点: 跨越断层

- ❖ 创新者和早期使用者具备的特点(早期从众者则不具备这些特点):
 - 技术能力强, 不在乎工程上的缺陷
 - 通过专业的分销渠道获得产品
 - 数量较少, 价格不敏感
- ❖ 为了跨越早期使用者和早期从众者的断层
 - 正确识别早期从众者的需求
 - 相应改变商业模式
 - 改变价值链和分销渠道, 确保对早期从众者的有效接触
 - 产品设计满足早期从众者的需求, 对产品进行个性化或实行低价
 - 预测竞争对手的行动。

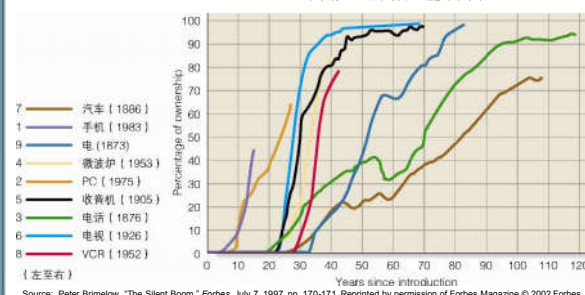


(6) 市场成长率的战略重要性

- ❖ 不同的市场成长速度不同
- ❖ 成长率表示产业产品在市场上传播的速度
- ❖ 新产品的市场成长率呈现加速的特点:
 - 大众媒体的应用
 - 低成本大规模制造
- ❖ 影响市场成长率的因素:
 - 产品相对优点
 - 使用的复杂程度
 - 匹配性
 - 可观察性
 - 互补产品
 - 可测试性

业务层战略是产业赢利能力的主要决定因素。商业模式和战略的选择可以加速或拖延市场成长。

不同产业的增长速度不同



(左至右)

Source: Peter Brimelow, "The Silent Boom," Forbes, July 7, 1997, pp. 170-171. Reprinted by permission of Forbes Magazine © 2002 Forbes, Inc.

穿越产品生命周期进入成熟阶段

实施企业商业模式所需要的资源的类型和数量取决于两项关键因素:

1. 企业商业模式的竞争优势
2. 产业生命周期的阶段

- ❖ **萌芽阶段 - 建立市场份额的战略**
 - 开发独特竞争力和竞争优势
 - 研发和销售/服务竞争力的培养需要大量资本
- ❖ **成长阶段 - 保持相对的竞争地位**
 - 加强商业模式准备市场振荡的来临
 - 投资应当与市场增长保持同步
- ❖ **振荡阶段 - 在激烈的竞争中增加市场份额**
 - 投资于份额增长战略, 夺取弱小竞争对手的份额
 - 弱小企业应当在振荡阶段退出市场
- ❖ **成熟阶段 - 持有和保留以保护商业模式**
 - 主导企业希望回收早先的投资并获利
 - 企业的投资水平取决于竞争强度以及企业竞争优势的来源

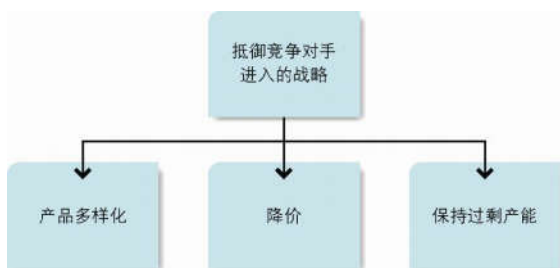
成熟产业

成熟产业由少数几家大型企业所主导, 它们的行动相互间依赖, 企业战略的成功取决于竞争对手的反应

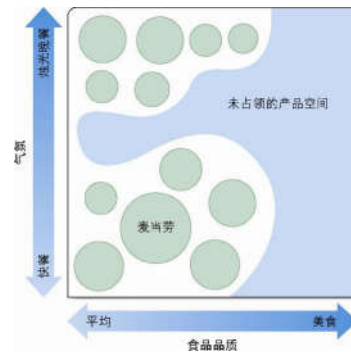
- ❖ **成熟产业的演化**
 - 由于振荡阶段激烈的竞争, 产业变为合并型
 - 业务层战略基于现有企业集体行动减弱竞争强度
 - 相互依赖的企业试图保护产业的赢利能力
- ❖ **竞争战略**
 - 阻止产业进入者
 - ◆ 产品多样化 ◆ 保留过剩产能 ◆ 降价
 - 控制产业内的对抗
 - ◆ 价格信号 ◆ 产能控制
 - ◆ 价格领导 ◆ 非价格竞争



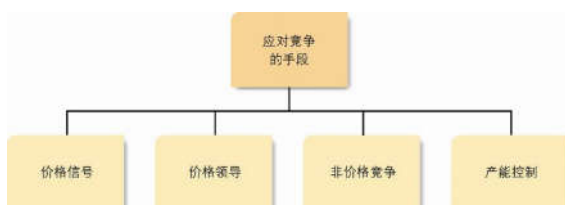
(1) 阻止产业进入者



(2) 餐馆行业的产品多样化



(3) 控制产业内的对抗



(4) 4种非价格竞争战略



(5) 丰田公司产品线的扩充

丰田公司运用市场开发的战略成为广度差异化企业，为轿车市场上的几乎每一个主要细分开发产品

| 价格 (千美元) | SUV | 乘用/运动车 | 多人乘用车 | 豪华轿车 | 运动轿车 | 皮卡 |
|-------------|----------------------------|--|--------|--------|------------------|----------------------|
| 11~20 | RAV4, Scion xB | Echo, Matrix, Corolla, Prius, Scion xA | | | Celica GT | Tacoma |
| 21~30 | 4-Runner, Highlander | Camry, Avalon | Sienna | Avalon | MR2, Spyder | Tundra |
| 31~45 | Sequoia, RX330 | GS 300, IS 300 | | ES 330 | Camry, Solara | Tundra Double Cab |
| 46~75 | Land Cruiser, GX, LX | GS 430 | | LS 430 | SC 430 | |

(6) 博弈论

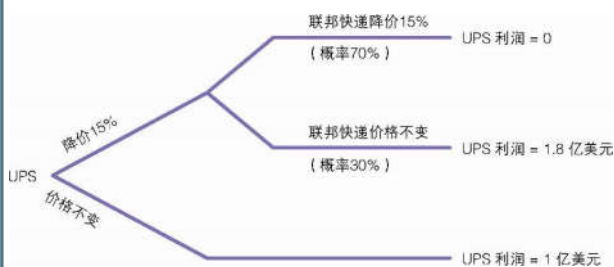
市场内相互竞争的企业同时做出商业模式和战略的选择
以实现赢利能力最大化

博弈论的基本原理:

- ① 瞻前顾后 - **决策树**
 - 前瞻性思考和预期竞争对手将如何对本企业的战略做出反应
 - 回顾性论证，根据竞争对手以往对战略行动的反应决定企业今天应当实行的战略
- ② 了解对手 - **竞争对手的可能行为**
- ③ 找出占优策略 - **支付矩阵**
 - 能够让你改善处境
 - 不论竞争对手采用何种战略
- ④ 战略决定博弈的支付结构

博弈论的基本原理可以用于选择商业模式和战略的决策

UPS定价战略决策树



通用汽车公司和福特汽车公司的支付矩阵

| | | 福特汽车公司的战略 | |
|-----------|-------|-----------------------|-----------------------|
| | | 非现金折扣 | 现金折扣 |
| 通用汽车公司的战略 | 非现金折扣 | (800, 800) (1600) | (200, 1000) (1200) |
| | 现金折扣 | (1000, 200) (1200) | (400, 400) (800) |

经过改变的支付矩阵

| | | 福特汽车公司的战略 | |
|-----------|-------|------------------------|-----------------------|
| | | 非现金折扣 | 现金折扣 |
| 通用汽车公司的战略 | 非现金折扣 | (1200, 1200) (2400) | (800, 1000) (1800) |
| | 现金折扣 | (1000, 800) (1800) | (400, 400) (800) |

衰退产业

衰退产业的市场需求不再增长或出现下降，总的市场规模开始缩小的产业。竞争变得激烈，产业利润下降

❖ 衰退的原因和程度

- 原因 - 技术变革、社会风尚、人口因素变迁
- 竞争强度更大，如果
 - 衰退快速、而不是缓慢或渐进的
 - 产业固定成本较高
 - 退出壁垒高
 - 产品被认为是大路货
- 不同产业细分的衰退速度可能不一样

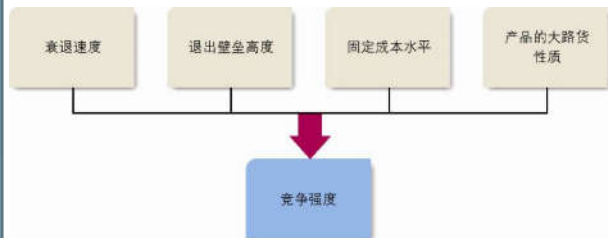
创造较小的特别的需求

❖ 竞争战略

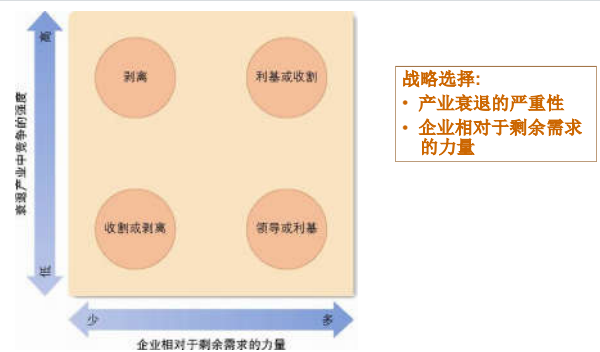
- 领导战略 - 努力成为衰退产业中的主导企业
- 利基战略 - 专注于衰退速度缓慢的较小的特别需求
- 收割战略 - 现金流最优化
- 剥离战略 - 出售业务



(1) 衰退产业中竞争强度的决定因素



(2) 衰退产业中的战略选择



6.2 高技术产业中的业务层战略

- 高技术产业是产业中企业所使用的主要技术进步极快的产业
- 同样，产品和服务的属性也呈现快速的改进
- 典型的高技术产业
 - 计算机产业；
 - 电信产业；
 - 消费电子产品；
 - 生物医学与制药；
 - 航空航天（国防科技产业）；
 - 新能源、新材料、先进制造技术.....

技术标准和规格大战

技术标准是一组生产产品和配件时必须遵守的技术指标

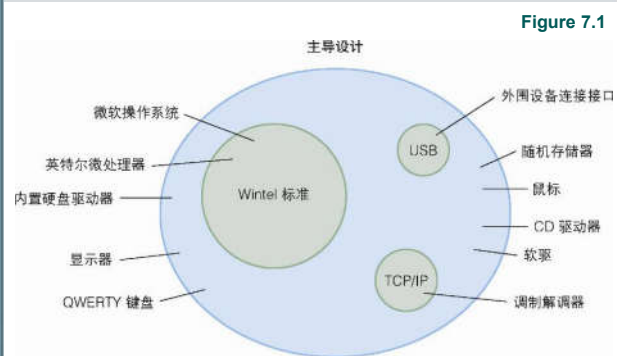
规格大战

- 通常情况下只有一种标准能够主导市场
- 高技术产业中的许多斗争围绕着争夺产业标准的主导权



在高技术产业中，产品差异化和竞争优势基于技术的标准

个人电脑的技术标准



标准的好处

标准的出现是为了获取与其相关的经济效应

标准可以帮助企业:

- ❖ 保证产品与配件间的匹配
- ❖ 减少消费者的疑惑
- ❖ 通过大规模生产降低成本
- ❖ 降低供应配件的风险

标准能够为企业带来低成本和差异化的优势

标准的建立

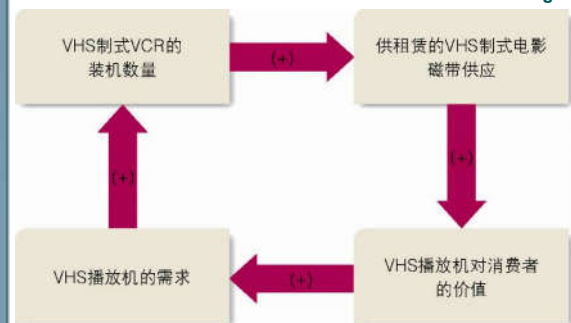
标准以三种方式出现:

1. 企业可能游说政府强制制定产业标准
2. 通过企业协作或产业论坛制定产业标准
↳ 可能成为公共标准
3. 通过市场竞争选择标准
 - 网络效应 – 互补产品的网络规模决定产业需求
 - 正反馈回路 – 需求的增长提高了拥有产品的价值
 - 市场封锁 – 当企业推广其他标准时消费者可能不愿意承担转移成本(除非转移收益大于转移成本)



VCR市场的正反馈

Figure 7.2



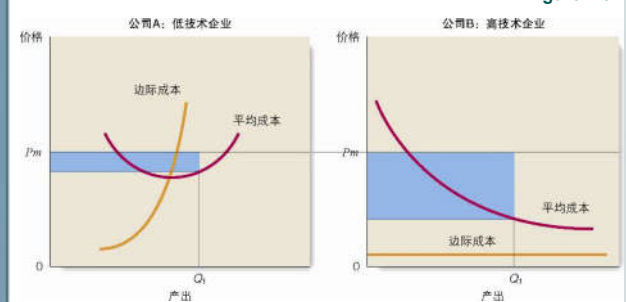
打赢规格战的战略

成功的战略围绕着找出有利自己而不利竞争对手的网络效应:

- ❖ 保证互补品的供应
 - 在保证产品的基础上
- ❖ 巧用杀手应用
 - 新产品或新技术利益突出, 顾客竞相采用, 杀死了对竞争规格的需求
- ❖ 攻击性定价与营销
 - 低定价以增加用量, 对互补品实行高定价以获取利润
- ❖ 与竞争对手合作
 - 加快技术的应用
- ❖ 标准授权
 - 减少竞争对手发展自己的标准的财务动力

高技术产业的成本结构

Figure 7.3



知识产权的管理

知识产权适用于所有智力的和创造性工作的产品



↳ 专利、版权和商标令个人和企业有动力承担创造智力财产的费用和风险

- ❖ 数字化和盗版率
 - 大规模的盗版现象
 - 需要法律和技术的解决方案
- ❖ 管理数字产品产权的战略
 - 复制和分销的低成本
 - » 可以转化为企业的优势
 - » 降低购买媒体的成本
 - 加密软件
 - 对知识产权的积极保护

获取先发优势

先发优势: 市场上第一家开发或革命性新产品的领导者转化为持久的竞争优势

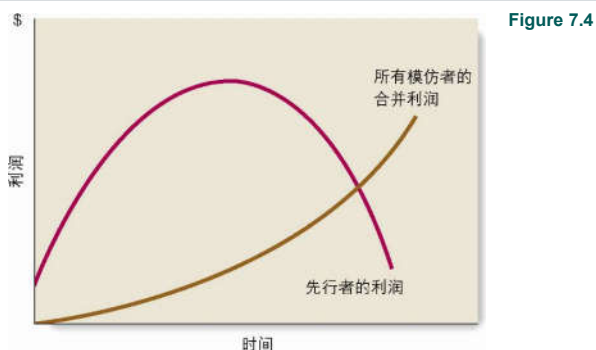
如果新产品满足了过去未能满足的顾客需求并且需求很大:

- 先行者获得了垄断地位, 能够实现巨大的收入和利润
- 强劲的收入和利润信号可能吸引潜在对手
- 如果壁垒不高, 模仿者可能进入市场, 导致市场回报降低



成为先行者并不能保证成功, 成功取决于先行者的战略

模仿对先行者利润的影响



先发优势

先发优势的五项主要来源:

1. 探索网络效应和正反馈回路
将顾客锁定在本企业的技术中
2. 建立重要的品牌忠诚
后来者很难打破
3. 实现规模经济和学习效应
先行者拥有成本优势, 当后来者进入时可以通过削价保持市场份额
4. 建立顾客转移成本
竞争对手很难夺走顾客
5. 积累有价值的知识
关于顾客、分销和技术的知识, 后来者很难获得或必须付出昂贵代价才能获得

先发劣势

1. “领先成本”
开发技术和分销渠道以及教育 顾客的成本
后来者可以“搭便车”
2. 犯错误的机会更多
新市场中存在不确定性
后来者可以吸取先行者的教训
3. 建立错误的资源与能力的风险
大规模市场的需求可能与早期使用者不同
先行者落入断层的风险
4. 错误地投资于二流或落伍的技术
在产品创新主流技术进步很快时
后来者可以实现技术的“跃进”

发挥先发优势的战略

1. 开发和销售创新本身, 一切靠自己
2. 战略联盟或合资企业, 与其他企业一起开发和销售创新
3. 将创新许可他人, 让别人开发市场



选择战略时的基本问题:

- 创新企业是否具备互补性资产
将创新转化为先发优势。
- 模仿者复制企业创新的难度如何?
(模仿的壁垒高度如何?)
- 是否存在能够快速模仿创新的有能力的竞争者?

创新企业的战略

Table 7.1

表 7.1

从创新中获利的战略

| 战 略 | 创新者是否具备必需的互补性资产 | 模仿壁垒的可能高度 | 有能力的竞争对手数量 |
|---------|-----------------|-----------|------------|
| 单独运作 | 是 | 高 | 很少 |
| 建立联盟 | 否 | 高 | 不多 |
| 创新的授权许可 | 否 | 低 | 很多 |

技术范式转移

当新兴技术:

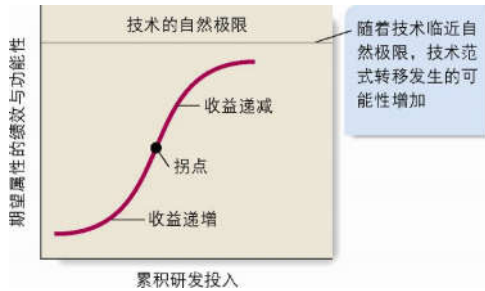
- 革命性地改变了产业结构
- 彻底改变了竞争的性质
- 要求新企业只有采用新战略才能生存

范式转移在以下情况下更容易发生:

- 技术的自然限度
产业中现有技术成熟, 接近自然极限
- 新的破坏性技术
已经进入市场, 在运用现有技术的企业服务品质不高的利基市场中生根

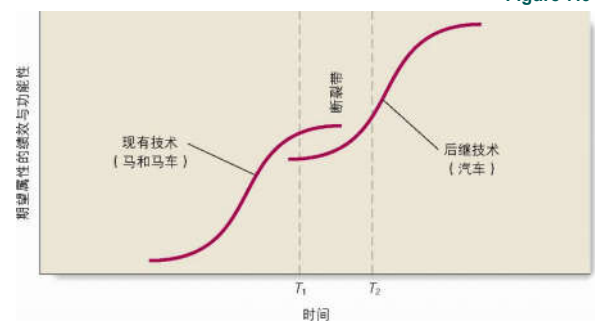
技术发展的S形曲线

Figure 7.5



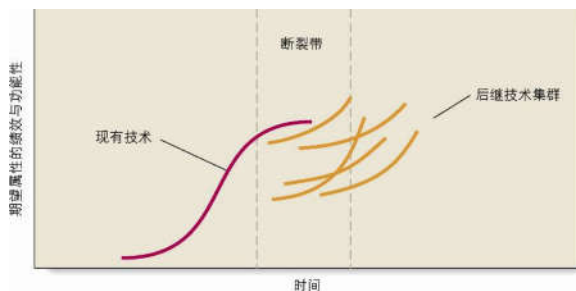
现有的技术和后继技术

Figure 7.6



后继技术集群

Figure 7.7



破坏性技术

破坏性技术指的是一项技术在起步时脱离市场主流, 然后通过长时间的功能性改善侵入主流市场

- ❖ 对产业结构和竞争发生革命性影响
- ❖ 带动技术范式的转移



破坏性技术往往导致现有企业的衰落----因为顾客告诉企业他们不需要这种技术

技术范式转移: 对于现有企业的战略建议

- ❖ 掌握破坏性技术革命性影响的知识本身就是一项有价值的战略资产
- ❖ 投资于最终可能成为破坏性技术的新兴技术
- ❖ 新的破坏性技术的商业化意味着价值链的激烈变化和完全不同以往的成本结构

内部因素压制变革
将破坏性技术的开发和商业化分离出去成立一个独立的组织, 则成功的机会可能增大

技术范式转移: 对于新企业的战略建议

新进入者, 或称攻击者对于现有企业的几项优势:

- ❖ 不存在延续过时商业模式的压力
- ❖ 不需要考虑现有的顾客基础、分销渠道或供应商

新进入者也面临着自己的问题:

- ❖ 缺少资本
- ❖ 需要处理快速成长中出现的组织问题
- ❖ 需要找出从利基市场向大规模市场扩张的方法
- ❖ 需要决定自行发展还是与现有企业结成联盟

6.3超竞争状态下的竞争战略

■ 超竞争环境

- 在缓慢发展的环境中，竞争主要集中在建立和维持难以模仿的竞争优势上
- 在超竞争环境中，竞争更多地关注如何打破现状，以至于竞争优势可能是暂时的，可持续竞争优势的想法受到质疑
- 超竞争环境下的竞争优势与下列方面相关
 - Organisation's ability to change
 - Speed
 - Flexibility
 - Innovation
 - Disruption of market

■ 沿袭和超越传统的竞争优势基础

- 通过基于市场的战略行动（Market-based Strategic Moves）获取竞争优势
 - 低价战略或差异化战略（战略时钟）
 - 开发新产品和新市场
 - 首动优势（First-mover Advantage）
- 通过设置壁垒（Building Barriers）获取竞争优势
 - 以资源为基础的优势（Resource-based advantage）
 - 据点（Strongholds）
 - 雄厚财力（Deep Pockets）
 - 规模（Scale）

■ 首动优势表现在

- 竞争对手可能需要很长时间才能赶上
- 首动者获得规模经济效应和经验曲线效应
- 建立客户忠诚度并提高转换成本

■ 首动优势很难维持

- 首动后可用于获取竞争优势的时间短了
- 在某些市场上，技术上的首动使得，甚至鼓励竞争者快速做出反应
- 竞争者可通过以下方法超越首动者：不是模仿产品，而是提升产品，进行蛙跳；攻击某一特定细分市场；在进入首动者主要市场前首先低价占领下端细分市场

(***)

■ 建立据点：在某一特定领域（如某个地理区域或细分市场）中占据主导优势

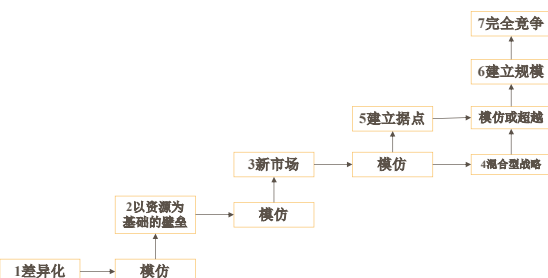
■ 据点优势表现在

- 获得该领域的规模经济效应
- 增加购买者的转换成本

■ 据点优势可被克服

- 新进入者可利用其本土规模经济收益破坏所建据点的规模经济效应
- 新进入者可采用低价或将产品送给用户试用等来降低所建据点给购买者造成的转换成本

■ 竞争基础的升级



公司可能开发一种产品或服务，并试图通过其特殊性或差异化获得竞争优势（1）；但是这会被模仿（在超竞争环境下，模仿的速度会很快）；公司又会试图设置壁垒（也许是通过更充分地利用其资源或能力的方式）（2），但在技术进步迅速的情况下，这也很难维持；接下来，公司可能会延伸其资源和能力，进入一个新的市场（3），但是如果这样做成功了，竞争对手会紧随其后；公司可能尝试降低成本，以获得低价和差异化（即混合型战略）竞争的基础（4）；或者集中精力在大本营建立竞争壁垒（5）；但是，竞争对手也会降低它们的成本，而在一个快速变化的市场环境中大本营也很难被保护。在这个阶段，公司可能会寻求建立规模：它可能会剥离一些非核心业务，筹措资金以建立全球势力触角；或者寻求与竞争对手的合并（6）。升级导致的最终结果可能是市场上仅剩为数不多的几个主要公司，彼此之间没有多少竞争优势，产生的租金也是微乎其微（7）。

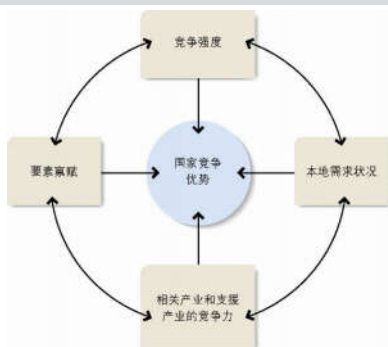
■ 成功的超竞争战略

- 每项竞争优势是短暂的，长期竞争优势可通过一系列短暂的优势来维持
- 打破现状是一种战略行动
- 维持旧有优势对发展新的竞争优势可能是一种干扰
- 预测是危险的，创造惊奇特别重要
- 攻击竞争对手的弱点也要小心
- 竞争是必要的，但它也让赢得竞争变得困难
- 小规模的可导致整体战略发生长期偏移的战略行动也有优势
- 发出有关战略意图的信号是有用的

6.4 全球化环境下的业务层战略

- 国际扩张是将独特竞争力所带来的技能和产品转移到本地企业缺乏这种技能的市场上，从而获得更大的回报
- 全球化的趋势具有多种含义：
 - 产业在规模上变得全球化，产业边界不再限于国界
 - 从国家市场到全球市场将一个又一个产业推进更激烈的竞争
 - 跨边界贸易和投资壁垒的稳定下降，许多一度受保护的市場向外部企业开放

国家竞争优势



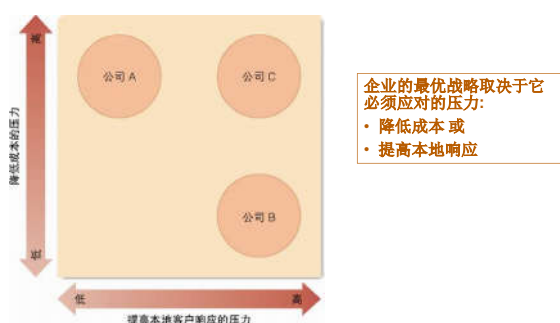
通过全球扩张提高赢利能力和利润增长

- ❖ 利用产品扩大市场
 - 在国际上销售母国的产品或服务
 - 利用企业在生产和营销方面的独特竞争力
- ❖ 通过全球化实现规模效应
 - 销售增加所带来的规模效应
 - 降低单位成本，分摊固定成本
- ❖ 区位优势
 - 在最佳地点完成价值创造活动所获得的经济利益
 - 利用全球下属机构的技术
 - 将这些技能应用于全球网络中的其他机构



全球化过程中还必须考虑运输成本、贸易壁垒、政治和经济风险

降低成本和提高本地响应的压力



降低成本的压力

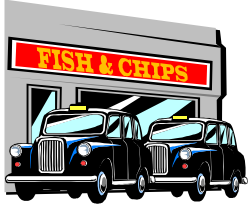
对于在生产大路货产品、以价格为主要竞争武器的企业，降低成本的压力最大：

- ❖ 很难在非价格因素方面建立差异化特征
- ❖ 竞争对手位于低成本区位
- ❖ 消费者力量强大，转移成本低
- ❖ 产业中存在持续的过剩产能
- ❖ 世界贸易和投资环境自由化



提高本地响应的压力

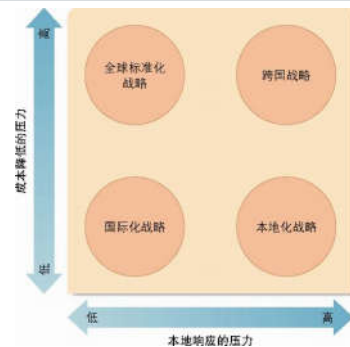
提高本地响应的最大压力:



- ❖ 顾客口味和偏好的差异
- ❖ 基础设施和传统行为方式的差异
- ❖ 销售渠道上的差异
- ❖ 东道国政府的要求

为这些相互冲突的要求制定战略非常困难，主要是因为提高本地响应意味着成本上升

4项基本战略



全球化战略的选择

① 全球标准化战略

- 利用规模经济和范转经济所带来的成本降低
- 商业模式为基于全球性的低成本战略

适用于降低成本的压力很强而提高本地响应压力不大的情形

② 本地化战略

- 对企业的产品和服务进行定制从而更适合不同国家市场的口味和偏好。

适用于国家间消费者口味和偏好差异很大，而成本压力不太大的情形

全球化战略的选择

③ 跨国战略

- 由于这一战略的目标相互冲突，很难实行
- 商业模式要做到同时：

- » 实现低成本 » 市场间的差异化
- » 在下属分部间实现技能的转移

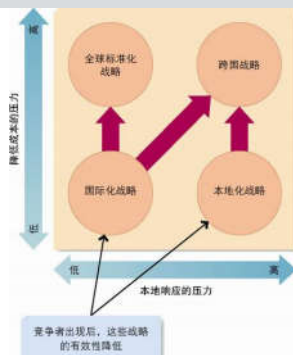
创建支持跨国战略的组织是一项复杂而困难的任务

④ 国际化战略

- 销售普遍适用产品(差异化需求最小)、没有强大竞争对手(成本压力较低)的跨国企业

绝大多数国际化企业的总部对营销的产品战略保持严密的控制

长期的战略变革



进入国际市场的基本决策

1. 进入哪些海外市场

- 对长期赢利潜力进行评估
 - » 决策是市场规模、消费者购买力或未来购买力的函数
- 平衡在该国开展业务的利益、成本和风险
 - » 决策是该国经济发展和政治稳定的函数

2. 进入海外市场的时机选择

- 先行者优势: 先占和建立市场份额
- 先行者劣势: 先行者成本

3. 进入海外市场的规模和战略承诺

- 大规模进入海外市场是一项重大的战略承诺
 - » 将会产生长期的、很难挽回的影响
- 小规模进入海外市场的好处和缺点

进入海外市场的模式选择

何时和如何进入一个新的国家的市场，也就是进入海外市场的最佳方式取决于企业的战略：

1. 出口
绝大多数制造企业的全球化始于出口，然后再转变为其他模式。
2. 许可
外国被许可商按照议定价格购买生产产品的权利，海外经营的成本绝大多数由被许可商承担
3. 连锁
许可的一种特殊形式。许可商不仅出售无形资产，还要求被许可商同意严格遵守规定的经营形式。
4. 合资公司
常见的是50/50比例的企业，是进入新市场的一种理想选择
5. 全资子公司
母公司持股100%，可以是新建的，也可以是收购的

不同进入模式间的优势和劣势对比

不同进入模式的优势和劣势

| 进入模式 | 优势 | 劣势 |
|-------|---------------------------------------|---|
| 出口 | • 实现区域经济和规模经济效应 | • 运输成本高 • 贸易壁垒 • 本地代理的问题 |
| 许可 | • 开发成本和风险低 | • 难以实现区域经济和规模经济效应 • 难以实现全球战略协作 • 难以控制技术 |
| 特许 | • 开发成本和风险低 | • 难以实现全球战略协作 • 难以控制品质 |
| 合资公司 | • 获得本地合作方的优势 • 分担开发成本和风险 • 政治依赖 | • 难以实现全球战略协作 • 难以实现区域经济和规模经济效应 • 难以控制技术 |
| 全资子公司 | • 技术保护 • 实现全球协作 • 实现区域经济和规模经济效应 | • 高成本和高风险 |

在不同模式间做出选择

❖ 独特竞争力和进入模式

利用差异化产品或竞争对手缺乏类似产品而获得更大的回报，进入海外市场的最佳模式取决于企业的独特竞争力：

- 技术诀窍
 - » 合资子公司优于许可和合资，将失去技术控制的风险最小化
- 管理诀窍
 - » 适合连锁、合资或全资子公司，丢失管理诀窍的风险较低

❖ 降低成本压力和进入模式选择

成本压力越大，企业越有可能实行出口与合资子公司结合的模式：

- 从合资子公司出口制成品
- 监督分销的营销子公司
 - » 对本地运营进行严密的控制，企业可以将某一地区的利润用来改善其他市场的地位

全球战略联盟

全球战略联盟是不同国家的企业(现实的或潜在的竞争对手)间达成的合作协议，形式从短期的合同制合作安排到正式的、拥有股权的合资企业。

❖ 优点

- 有利于进入海外市场
- 分摊固定成本和风险
- 获得互补性的技能和资产
- 为产业设立技术标准

❖ 缺点

- 给竞争对手提供了低成本的获得新技术和新市场的机会

有些联盟对企业有好处。但联盟也可能导致丧失技术和市场，而最终收益却很少。



发挥战略联盟的作用

国际战略联盟失败率极高，成功可能取决于以下三项主要因素：

1. 联盟伙伴的选择 – 好的伙伴的标准：

- 帮助企业实现战略目标
- 认同企业建立战略联盟的愿景
- 不会利用联盟获取不当利益
- » 通过调查选择联盟伙伴

2. 联盟的结构

- 减少流失有价值资产的风险
- 防止联盟中合作伙伴的机会主义行为

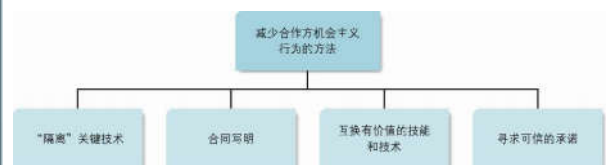
3. 联盟的管理

- 保持对文化差异的敏感
- 通过人际关系建立关系资本

成功的伙伴关系是将联盟视为学习的机会而不仅仅是分摊成本和风险的工具。

减少机会主义行为的联盟结构

机会主义的行为包括窃取技术和市场



案例讨论

- 主题
 - 电脑桌面右下角的斗争：360 对抗 QQ
- 问题
 - 360对抗QQ的竞争行动是如何升级的？
 - 360对抗QQ的竞争优势基础是如何升级的？
 - 360与QQ之间的竞争是超竞争吗？



（提示）

- 竞争优势基础升级
 - 360
 - 通过差异化、开发新产品、规模成长起来
 - QQ迅速模仿了360的差异化、新产品和规模
 - 最后两者以资源为壁垒进行竞争
- 接近超竞争

小组练习

- 主题：确定餐馆的业务战略
- 背景：你们打算一起在你们所在的城市开一家餐馆，你们需要对你们的餐馆进行定位，以便获得最好的竞争优势
- 问题
 - 依据餐馆（已有）的业务战略，建立你们所在城市的餐馆的战略群组图，并说明不同群组之间的相似性和差异
 - 哪一种餐馆是最赢利的，为什么？
 - 依据以上分析，确定你们打算开什么样的餐馆，为什么？



（提示）

- 识别关键维度的组合
 - 如何处竞争的一些维度
 - 食物类型
 - 氛围
 - 质量
 - 价格
 - 服务水平
 - 顾客类型（细分市场）
- 对赢利性的考虑
 - 考虑价格、成本和需求（效用）之间的关系
- 为什么一些餐馆要采用不具有最好赢利性的业务战略？

报告

- 推荐如下内容（但不限于，如果你所考察的公司有多种业务，仅关注其主要业务）
 - 在产业生命周期的不同阶段分析所选公司的业务战略
 - 在高技术产业环境下分析所选公司的业务战略
 - 在超竞争状态下分析所选公司的业务战略
 - 在全球化情景下分析所选公司的业务战略