

企业跨国经营独创方略丛书

开 创 型 战 略

刘松柏 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开创型战略 / 刘松柏编著. — 北京: 中国经济出版社, 2006. 1

(企业跨国经营独创方略丛书)

ISBN 7 - 5017 - 6320 - 8

I. 开... II. 刘... III. 跨国公司—企业管理—经济战略—
案例—分析—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 009681 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010 - 88380089 13910396372)

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 20.75

字 数: 330 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6320 - 8/F · 5083

定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前言

成也战略，败也战略，如今这已经成为越来越多企业的共识。20世纪70年代以来国内外企业发展的事实也一再证明，企业的成功，基本上就是战略的成功，企业的失败，关键是战略的失败。瑞典的宜家公司从在一个小农庄建立起的小公司，发展为在30个国家拥有150多家分店的、年销售额达到128亿欧元的家具巨头；海尔集团由单一产品生产到多元化经营，再到向国际化的发展，并使海尔成功入选世界最具影响力的100个品牌，他们的成功靠的是成功的战略。而300多家曾经是世界500强的企业，如今遭遇破产倒闭或被其他企业兼并的结局，中国的巨人集团、爱多电器、三株集团等知名企业的衰落和失败，都无法排除与战略失败的必然联系。

经济的全球化和新技术，特别是信息技术的革命性发展，改变了企业经营管理的外部环境，企业经营正在向跨国界和无国界的方向发展。在这种环境下，企业不得不在国内和国际两个市场上参与国际竞争，不得不向国际化发展。新的环境，也使企业必须面对和回答如下有关战略的问题，如我们要发展成为什么样的企业？我们现有的业务领域发展前景如何？我们是否应该进入新的业务领域？我们应该如何在新的业务领域赢得并保持优势地位？我们的客户正在发生何种变化？我们是否应该改变经营方式？我们是否会被未来环境的变化所淘汰？

对于这些战略问题，中国有不少企业已经在思考、在回答，也有一些企业在实践方面做出了开创性的贡献。然而相当多的中国企业，对战略还是一知半解。它们虽然听说过战略、战略计划、战略管理、公司战略、本土化战略、差别化战略、总成本领先战略等这样一些概念，但是弄不清它们的区别和用途；它们虽然也请过专业人员做企业发展战略方案，但是却无法真正理解和掌握它们的意义和实施的有效

方法，结果常常使战略方案或是因为实施的困难最终不被采纳，或是因为教条式的运用，导致半途而废或以效果不佳而告终。相对于企业而言，中国的理论界对国内外有关战略文献和成果的研究，以及对中国企业战略的研究都取得了不小的成绩，但是还缺少对各种战略类型的系统研究，特别缺少对企业国际化各种战略的研究。

本书的特点：一是以国际经营管理型企业为主要分析对象；二是全面系统地分析各种国际化经营管理战略；三是在简述各种国际企业战略的基础上，用大量的国内外企业的实例对企业开创性运用不同战略的方法和效果进行研究。本书突出战略研究的理论性和实用性，希望能对我国企业的国际化经营管理研究和实践有一定的帮助。

开创型战略通常是指企业独创的新战略或创造性、开拓性地运用已有各种战略。本书对开创型战略的分析，既包括一个企业运用的与其他企业完全不同的战略，也包括一个企业运用的与其自己以前相比不同的战略。既包括创新型战略，也包括老战略的新使用。总之，本书是在一个较广的意义上，从新的角度审视和研究国际企业的开创型战略的。

参加本书资料收集、加工和编写工作的还有冯维江、李君和潘艾敏，在此谨向他们表示衷心的感谢！此外，本书的撰写，特别是在管理案例的取材方面参阅了大量的国内外文献和相关公司网站资源，书中和书后对使用的主要参考文献和网站资源做了说明，在此也向有关文献的作者们和网站资源的提供者表示感谢！还应该特别感谢的，是中国经济出版社的领导和编辑们，正是他们的热情支持和大力帮助，才使本书最终能够顺利完成和与读者见面。

本书把国际企业战略理论与国际企业管理案例分析相结合作为一种新的尝试，难免在理论的运用、案例的选择与加工和对案例的分析及点评方面会存在着疏漏和不足，恳请读者批评赐教。

作者

2004 年 12 月于云枫阁

第一章

国际企业战略概述

第一节 企业战略与战略管理

企业为什么要制定战略？企业为什么不能以计划或长期计划来代替战略？企业为什么制定了战略还要实行战略管理？回答这些问题，需要弄清计划、战略与战略管理的区别，了解战略管理的形成和步骤，以及战略的层次。

一、计划、战略与战略管理

企业的经营管理离不开计划。一个企业生产什么、生产多少、怎样生产、资金从何而来和如何使用、人员如何聘用和管理、如何确定产品市场和产品价格等等，样样都与计划有关。按照管理学的基本原理，计划是企业的最基本的职能，它是确定目标和拟定实现目标行动方案的过程。为了能够更有效地、更经济地使用企业资源，把握未来的发展和获得最大的组织成效，企业管理人员必须在对信息进行科学分析的基础上，设立企业目标和确定实现目标的方法与途径。

战略涉及对企业带有全局性、长远性和根本性的重大问题，它是企业在一个较长时间内所要达到的主要目标和实现这些目标的主要措施、部署、步骤的设想，其根本目标是要使企业能够在激烈的竞争中赢得和保持长期优势地位。

战略管理是指企业依据组织内外部环境的变化制定战略、实施战略、

控制战略、评价和调整战略的过程。其核心问题是提高企业对环境变化的反应速度和对环境的适应力，提高企业的竞争力，使企业能够得以生存和不断发展。

任何企业从其创立起对计划的重要性就有明确的认识，但是企业对战略和战略管理的认识却是随着企业环境的变化和企业的发展而逐渐形成的。企业对战略和战略管理的认识大体经历了以下三个发展阶段。

第一阶段，计划与长期计划阶段。20 世纪 50 年代后期和 60 年代早期发达国家的企业开始关注企业战略问题。当时美国经济的繁荣为企业提供了发展机会，也给管理者提出了如何管理复杂的大型企业的问题。这类企业的主要问题是怎样协调个人的决策和保持高层管理人员对全局的控制。在这种情况下，作为协调与控制工具的年度财务预算在企业得到了广泛的应用。但是要想协调资本投资决策，就需要管理者具有长期发展观念，这使得长期计划开始为管理者所重视。这一发展反映了经济扩张时期企业对协调和共同目标的关心。随着企业通过规模生产、批量销售、垂直一体化、在技术上的大量长期投资等方式来提高效率和控制风险，使得基于中期经济和市场预测的长期计划更为流行。那时，大多数美国大企业都设立了计划部。长期计划强调从企业内部进行观察，使人员、设备、技术、产品和财务等各种要素得到长期均衡发展。计划的重点主要放在自我诊断、扩张和兼并上。所以二十世纪六七十年代，多角化经营在许多企业的计划中成为关键的部分。

第二阶段，战略计划阶段。20 世纪 70 年代美国经济处于停滞状态，众多多角化企业的失败不仅降低了企业向混合公司发展的速度，更重要的是它增加了经济的不稳定性。70 年代后期，世界进入一个相当动荡的时期，日益增加的国际竞争已进一步威胁到企业的生存和稳定。同时，美国企业在广泛的全球性行业（从钢铁到银行业务）的领先地位面临严重的挑战，这些迫使企业放弃其中长期计划，转而求助于更灵活的战略计划方法。此时企业计划重点转向行业，企业要在严峻的竞争环境下，研究自身所处的行业，认真对待潜在的进入者、供应者、顾客、替代产品以及本行业内竞争者。

第三阶段，战略管理阶段。20 世纪 80 年代以后美国企业进入全球性竞争，战略思维进一步拓宽，对竞争优势的分析又日益转向企业内部，竞争优势被认为更多地依赖于独特的内部资源和能力而不是依赖于企业的市

场定位。在这一阶段，人们开始更多地研究企业的内部资源和核心能力，将战略管理的注意力集中到如何建立动态竞争优势、革新和内部管理合理化的关键作用上。如今，战略管理出现了鼎盛时期，不仅涌现了大量的研究成果，而且有了大量的企业实践活动，使企业进入了战略制胜时代。^①

二、企业战略管理的步骤

战略管理过程一般包括确定宗旨、设立目标，分析环境，制定战略，实施战略，控制、评价和调整战略几个步骤。（见图 1 - 1）

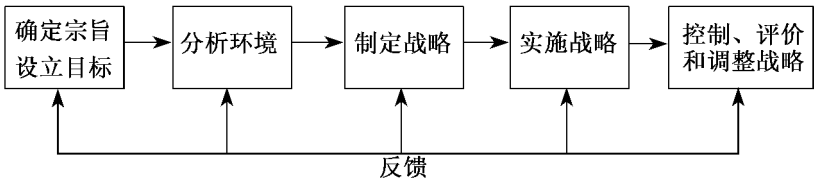


图 1 - 1 战略管理过程

企业在确定宗旨后，要对企业的内外部环境进行分析，了解本企业的优势与劣势以及企业未来可能面临的机遇与风险，设立企业的战略目标。制定战略包括了制定若干个战略方案，并对诸方案进行评价和做出选择。实施战略是将战略转化为行动的阶段，它包括制定战略实施行动计划，按战略要求调整组织机构和资源配置，建立战略实施内部管理支持系统等。控制、评价和调整战略要求企业建立战略实施的评审系统与监控系统，对企业战略的实施进行评审、控制，适时对战略不断进行调整和修正，以保证战略实施的成功。

三、企业的战略层次

一个企业的总战略可以由三个不同层次的战略所组成。它们是公司战略、经营战略和职能战略。

此为试读，需要完整PDF资料，请访问：www.cntradingbook.com ^① 参见刘松柏：《管理学原理》，高等教育出版社，2001年，第145～147页。

（一）公司战略（Corporate strategies）

公司战略是用来指导企业发展总方向，确定企业拟参与竞争的具体领域和合理有效地配置企业重要资源的战略。公司战略主要有五种类型可供选择，即成长战略、稳定战略、紧缩战略、一体化战略和多元化战略。

成长战略（Growth strategy）是指企业采用的扩大业务规模的战略。企业对于市场增长潜力大和产品市场占有率大的产品，可以通过增加投资、并购等方式，扩大生产，以赢得或保证自己的长期竞争优势。

稳定战略（Stability strategy）是指企业采用的维持或较小扩大业务规模的战略。企业对于在市场上已经占据优势地位，即市场增长潜力小和市场占有份额大的产品，不需要再大规模增加投资。企业只需要维持现有业务规模，就可以保持自己的竞争优势地位。

紧缩战略（Retrenchment strategy）又称防御战略，是指企业采用的缩小业务规模或退出某一业务领域的战略。企业对于自己不具竞争优势的产品，即市场发展潜力不大而市场占有率又不大的产品，通常考虑限产或退出，以使企业能够把自己的人力、物力和财力等资源，集中地用在自己的优势产品或具有发展成优势产品潜力的业务领域。

一体化战略（Integration strategy）是指企业为了保证稳定的供应链和降低成本，以及为了巩固自己的竞争优势而采用的战略。为了保证具有稳定的原材料供应系统或销售系统，企业采用纵向一体化战略，获得对供应商和销售商的所有权或控制权；企业为了赢得和保持自己在市场上的竞争地位，会采用横向一体化战略，并购与自己企业经营领域相似的产品和服务经营，或直接并购自己竞争对手的公司。

多元化战略（Diversification strategy）是指企业采用的经营多种产品和进入不同市场的战略。企业为了规避对单一产品的依赖可能带来的风险，或开拓新的市场，保证自己的长期发展，会通过并购进入与自己原有业务相关或者不相关的产品和服务领域，以实现多元化经营。

（二）经营战略（Business strategies）

经营战略是有关企业确定如何参与各所选定的经营领域的竞争战略。企业可供选择的经营战略主要包括三种类型：差异化战略、总成本领先战略和专一化战略。（见图 1 - 2）

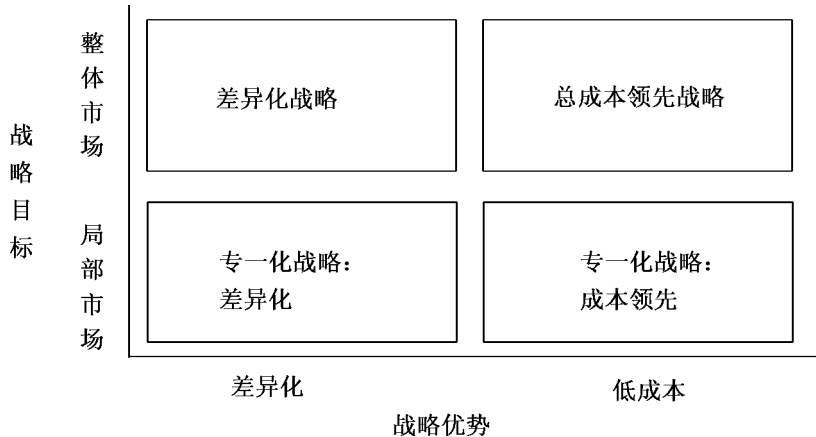


图 1 - 2 经营战略主要类型

差异化战略（Differentiation strategy）是指企业采用的区别于其他企业产品或服务的战略。企业在不具备成本优势的条件下，依靠自己在产品服务方面的竞争优势，为客户提供更多的产品附加价值，如更高的质量、更好的服务、更有特色的产品；而客户需要为此付出较高的价格。企业依此可以扬长避短进入目标市场或扩大市场占有份额，同时可以弥补企业在成本方面的劣势。

总成本领先战略（Cost leadership strategy）是指企业采用的低成本、低价格进入市场的战略。企业充分利用自己在成本方面的竞争优势，以尽可能低的价格提供产品和服务。降低成本、保持成本领先的优势地位是企业实行成本领先战略的关键。

专一化战略（Focus strategy）又称集中化战略或重点战略，是指企业采用的专攻某一细分市场的战略。当企业在整体市场上不具备竞争优势，但在局部市场上具有成本优势或服务优势时，企业可以专攻某一细分市场，采用局部市场的差异化战略或局部市场的成本领先战略。

（三） 职能战略（Functional strategies）

职能战略是企业的各个职能部门为支持经营战略而制定的战略，它涉及企业的不同职能部门，如人力资源、营销、财务和生产运营等如何能够更好地为各级战略服务，从而提高企业的效率。例如，人力资源战略可以

包括管理职位的设定、培训计划的开发、薪酬制度的设计等；营销战略包括市场调研、新销售渠道的确定、促销方案的制定、定价结构的评估等；财务战略包括资金的安全、资产评估、预算方案的制定、信贷政策的评价与修正；生产运营战略包括新的生产系统的评估、质量控制系统的重新设计、新供货商的开发与选择，以及库存管理系统的开发等。

第二节 企业的国际战略

鼓励企业“走出去”是我国中央政府和地方政府引导企业向国际化发展的重要方针。“走出去”通俗地反映了当今经济全球化和企业国际化发展的特征和趋势。21 世纪是各国企业走向国际化、进行跨国界和无国界经营管理的时代。企业国际化将成为 21 世纪企业发展的主要趋势。

经济全球化是当代企业经营环境发展的最重要变化。随着经济全球化向广度和深度的发展，各国经济之间的相互依赖程度不断加强，各国之间的经济贸易往来和企业的经营管理活动向跨国界和无国界化发展。经济全球化改变了各国企业之间经济活动的行为主体，以往主要由各国政府作为各国企业之间经济贸易活动的行为主体的现象，正在随着跨国公司的迅猛发展、国际性经济组织机构的建立和发展壮大，向非国家化转变。也就是说，各国企业之间的经营活动越来越多地受着非国家化的国际性组织和跨国公司所制约。企业经营环境的变化，要求企业的经营管理要由国内向国际，由一国向多国、向跨国，并向无国界的方向发展。

经济全球化给企业带来的另一个重要的变化，是企业必须面对日益加剧的全球竞争。这种全球竞争是跨国界的、全方位的、多层次交叉的竞争。所有企业，不管是中国企业还是外国企业，不管是国内企业还是跨国企业，都不可避免地要面对全球竞争。全球竞争环境呼唤着企业向国际化发展。那种不想向国际化发展、只想做一个不参与全球竞争的纯国内企业的想法，随着经济全球化的发展只能是一种不切实际的幻想。各国企业发展的事实正在证明着这一点。例如，在我国，不管是国有企业还是民营企业，不管是有国际业务的企业还是没有国际业务的企业，企业仅在国内市场上就已经能够深深感受到来自国外企业的巨大压力和竞争。很多国内企业不得不与在国内的外资企业和合资企业的竞争中苦苦寻求自己生存和发

展的道路。

随着中国加入 WTO 后，已使越来越多的国内企业开始逐渐认识到企业向国际化发展和进行国际化经营管理的重要性和必要性。但是，企业如何能够成功地由国内经营向国际化经营转变，如何能够获得和保持国际竞争力，有效地进行跨国经营，这是我国企业管理人员必须面对的全新的、具有挑战性的任务。

与企业的国内经营相比，企业国际化经营的成败，更大程度上依赖于企业的管理者是否能够用站在战略的高度，进行正确的战略分析，选择适合于自己企业的战略。因为在全球竞争条件下，企业间的竞争不再主要表现为依靠传统的营销手段、追求市场占有率的扩大和销售额的增加，而是要求企业在全世界范围内进行资源、资金、信息和人员方面的竞争，进行生产、营销、研究与开发、财务、人力资源方面的竞争，进行计划、组织、人事、领导和控制管理方面的竞争，还要进行与发达工业国的企业、与新兴工业国的企业，以及与处在相同发展水平的发展中国家的企业的竞争。在错综复杂的竞争环境下，企业如果不从全局、不从战略的角度思考问题，就无法在全球竞争中占据竞争制高点，无法获得和维持自己的竞争优势。因此也可以这样说，企业的竞争，根本就是战略的竞争。

一、企业国际战略

（一）国际企业的一般战略取向

企业国际化战略的制定在很大程度上受国际企业的战略取向的影响。企业的战略取向涉及到企业的高层管理人员对待国际化的基本态度，它通常反映在企业的战略方案中。

帕尔马特 (H. V. Perlmutter) 把企业的国际战略取向分为本国中心 (ethnocentric)、东道国中心 (polycentric) 和全球中心 (geocentric) 三类^①，被称为 EPG 模型。之后，他和希南 (D. A. Heenan) 合作又提出

^① H. V. Perlmutter, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, In : Columbia Journal of World Business, 1 - 1969, pp. 9.

了第四种战略取向，即区域中心（regioncentric）取向^①。四种战略取向一起又被称为 EPRG 模型。（见图 1 - 3）

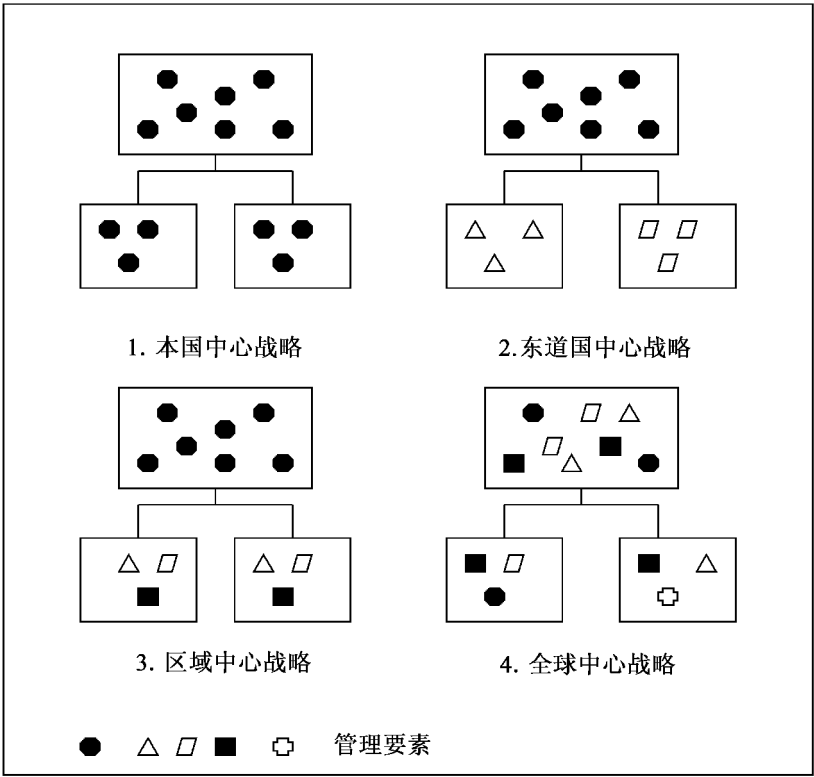


图 1 - 3 EPRG 战略取向

本国中心战略取向是指企业以本国或本民族为中心制定国际化战略的倾向。企业对国外子公司或分支机构的管理是依照本国公司的模式进行的，国外子公司和分支机构无需有自己独立的战略方案，它们统一实施总部的战略方案。

东道国中心战略取向是国外子公司或分支机构根据东道国的环境特点制定各自战略方案的倾向。企业总部通常只为各个国外分部提供一般性的

^① D. A. Heenan/ H. V. Perlmutter, Multinational Organization Development, Reading, Mass. 1979, pp. 17.

指导。当企业的高层管理人员认为,企业各个分支机构更熟悉东道国的各种环境,它们能够制定出更适合于当地发展的战略时,他们就会倾向于采用东道国中心战略。

区域中心战略取向强调发展区域战略的重要性。企业根据区域国家,例如欧盟国家的环境特点制定相应的战略,使之能够满足该地区不同市场的需求。

全球中心战略取向不考虑国家差异和地域差异,强调制定全球范围内统一的企业战略,各国外子公司或分支机构可以有自己各自的战略方案,但是它们只能是为实现企业的总战略服务的。

本国中心战略取向和东道国中心战略取向是跨国性战略取向,其具有局部性的特点,没有把各国的市场作为一个整体来考虑;而全球中心战略取向则立足于在整个国际经营活动中,把全球作为一个统一的大市场,在综合考虑各种国际环境因素的基础上,对企业的有限资源进行更合理的配置和使用,以获得最佳的整体经济效益;区域中心战略取向是一种介于跨国性和全球性战略之间的战略,它把一个区域作为一个整体来对待,但没有把不同的区域作为一个整体来对待。

(二) 从国内战略到国际战略

国内企业向国际化的发展与企业的战略和战略管理密切相关。企业是通过国际化战略来实现向国际企业的转变的。在企业国际化发展初期,企业会以各种方式开展国际业务。但是,由于海外业务量不多,多数企业通常不需要去制定专门的国际化发展战略,而是让企业的国际业务活动自由发展。只是当企业的国际业务取得一定成功,国际业务量对企业具有重要意义的情况下,企业才开始考虑制定一套完整的国际化发展战略。

当企业实施国内战略时,企业采用的是适合于所有企业的通用战略管理。这种战略管理不考虑国内企业和国际企业经营活动的特殊性,因此它对国际企业的适用性也会受到一定程度的限制。实行国际化战略的企业,其管理也由通用战略管理向国际战略管理发展。企业在战略目标的确定、战略方案的制定和战略实施与控制等方面均需要满足企业国际化发展的需要。

（三）企业国际战略的主要类型

企业的国际战略泛指企业针对国际商务活动制定的战略的统称。由于企业产品面对的成本压力和本地反应力压力的不同，不同企业采用的国际战略会有所不同。企业的国际战略具体可以分为国际战略、多国战略、全球战略和跨国战略四种主要类型。（见图 1 - 4）

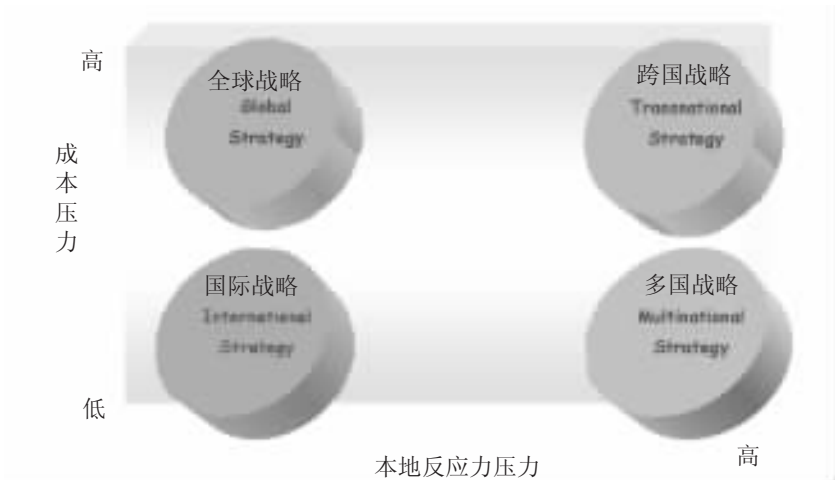


图 1 - 4 四种基本国际战略

国际战略（International strategy）。国际战略是指以本国中心战略取向为指导制定的企业国际化发展总纲，企业主要通过出口或将技术转移至其他国外市场的方式来发展国际化经营活动，获取和保持自己的国际竞争优势。当一个企业的产品在国外市场上的成本压力低，产品的本地反应力压力也低时，也就是说，企业在国外市场上不需要依靠降低成本，也不需要根据国外市场的需求差异对产品进行多大改变，以本国的产品生产和管理模式为中心时，企业适合于采用国际战略。

多国战略（Multinational strategy）。多国战略是指以东道国或区域中心战略取向为指导制定的企业国际化发展总纲，企业通过最大限度地满足国外不同市场的差异化需求的方式来发展国际化经营，获取和保持自己的国际竞争优势。当一个企业的产品在国外市场成本压力低，但本地反应力压力高，即企业需要最大限度地根据不同国外市场的具体需求改变自己的

产品和经营方式，而不必考虑是否与母国一致时，企业适合于采用多国战略。

全球战略 (Global strategy)。全球战略是以全球中心战略取向为指导制定的企业国际化发展总纲，企业主要通过规模经济效应、降低成本的方式来发展国际化经营，获取和保持自己的国际竞争优势。当一个企业的产品成本压力高，而本地反应力压力低时，意味着企业国际化发展的关键，是降低成本。企业可以通过向国外市场提供全球统一的标准化产品，利用经验曲线效应和大批量生产来降低成本，提高盈利能力。

跨国战略 (Transnational strategy)。跨国战略是以全球中心战略取向和东道国中心战略取向相结合为指导制定的企业国际化发展总纲，企业主要通过向全球提供一定程度上的标准化产品，并适当考虑不同国外市场特殊需求的方式，来发展国际化经营，获取和保持自己的国际竞争优势。当一个企业的产品在外国市场上成本压力高，本地反应力压力也高的情况下，企业需要通过加大产品的全球标准化程度来减轻成本压力，并在此基础上适当考虑各目标市场的特殊需求，对产品做小部分的改变，以巩固和扩大国外客户。

二、国际市场进入战略

正如前面所述，战略是分层次的。企业制定公司层的国际战略时，需要确定的是企业发展国际业务拟进入的国家或地区，即目标市场；而企业制定经营层的国际战略，则需要具体确定如何进入目标市场，以及如何在目标市场上取得和扩大竞争优势。

企业经营层的国际战略选择有两种情况，一是国内企业决定发展国际业务时，面临着如何进入特定市场的问题；一是已经从事国际化经营的企业如何扩展国际业务的问题。与此相关，涉及到对市场进入战略和市场扩展战略的研究。

国内企业决定发展国际业务，从事国际化经营，首先面临的问题是市场进入问题。同时选择多少国外市场以及选择什么形式进入国外市场，对这些问题决策的正确与否直接影响着国内企业向国际企业转变的成败。对于国内企业来说，国际化经营是一个全新的领域。企业在掌握了国际经营环境、本企业的竞争优势和完成企业管理观念的转变以及组织结构调整的

基础上，还需要详细地了解国外市场的需求，把握时机，选择正确的数量和方式进入国际市场。

(一) 市场进入数量选择

国内企业从事国际商务活动，可以选择单一市场进入，也可以同时选择多个市场进入方式。前者可以称为“瀑布模式”，即企业先进入一个市场，成功后再进入另一个市场（见图 1 - 5）；后者被称为“洒水模式”，即企业同时进入多个或同时进入所有重要的市场，实现短期内迅速占领全球市场和分担国际风险之目的（见图 1 - 6）。①

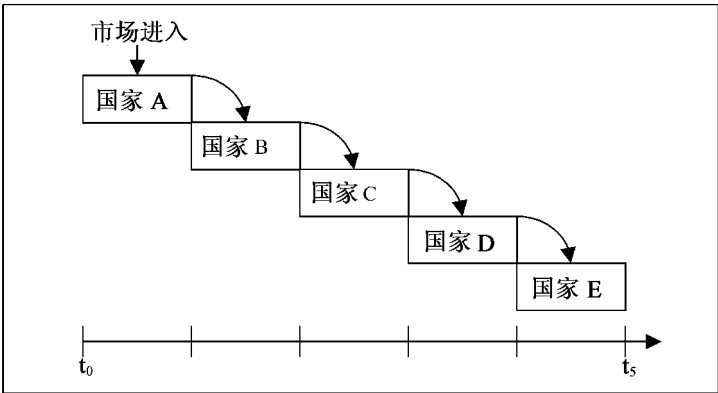


图 1 - 5 市场进入的“瀑布模式”

企业在确定市场进入数量多少时，要考虑的主要因素有以下几点：第一，本企业的竞争优势。由于各国的国际经营环境不同，一个企业对某国或某国特定市场的竞争优势，并不表示它对其他所有国家的市场也同样具有优势。因此，一个企业应该根据它的竞争优势确定可以进入的市场数量。第二，可选目标国市场的限制。由于受有些国外市场存在着贸易障碍或市场发育不健全等问题的限制，企业不能或者不会选择进入这样的市场。第三，企业的国际业务经验。如果企业没有或者只有较少的国际商务活动经验，那么进入单个或少数几个市场就是较好的选择。第四，企业产品和服务的适应性。如果企业提供的是全球标准化产品和服务，企业就可

① 参见刘松柏著：《国际管理》，中国经济出版社，2003 年，第 143 ~ 145 页。

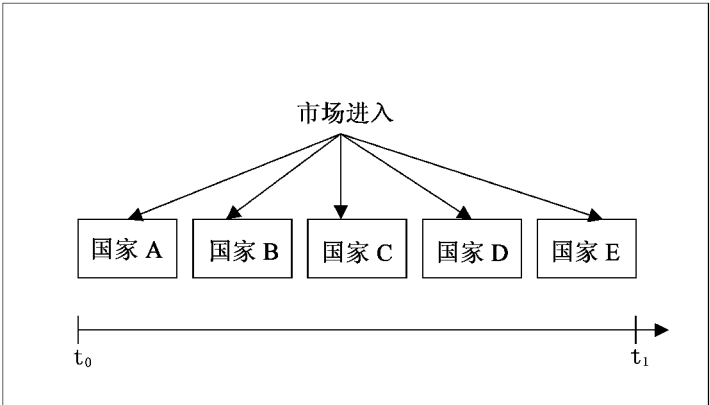


图 1 - 6 市场进入的“洒水模式”

以同时进入多个市场；相反，如果企业提供的产品和服务必须针对各国的不同需要进行改良，企业就无法同时进入较多的国家市场。第五，国际管理人员的素质和经验。国际管理人员的素质高和经验丰富，企业就可以同时进入多个市场，反之只宜进入单个或少数几个市场。

(二) 市场进入时间选择

企业在决定“走出去”进入国外市场时，是领先进入其他企业还没有进入的特定市场好，还是跟随其他企业之后进入特定市场好呢？

在时间上抢先进入市场的战略可以称为“先锋式市场进入模式”或“早期市场进入模式”，后进入市场的战略可以看做是“跟进式市场进入模式”或“晚期市场进入模式”。

抢先进入国外市场的优点在于：企业可以在市场上占据优势地位，与消费者、供货商和政府建立良好的关系，为后进入的企业设置各种进入障碍，从而使企业能够长期保持竞争优势。跟进式市场进入战略的优点：一是它可以吸取早期进入市场的企业的经验教训，避免或减少失误；二是它使企业有可能利用技术、资源和管理能力方面的优势，避开早期进入企业的优势，较快地占领相关市场；三是新技术的出现、消费者偏好发生变化以及市场定位不准等会使早期进入的企业的优势变为劣势；四是可以节省复杂的新产品市场导入时的高额费用。