

李光斗◎著

EXPAND 扩张

跨国公司 凭什么？

近十年来，跨国公司在我国展开了大规模的扩张战略，已成为我国企业竞争的主要对手。本书透彻剖析三星、奥迪、爱立信、施乐、迪斯尼、星巴克、摩托罗拉等著名跨国公司在我国市场大举扩张的成败得失，为读者展示了品牌领导力的魅力与成功之道，具有极高的参考借鉴价值。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

李光斗◎著

扩张

跨国公司 凭什么？



B1291217



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

11/11/92/02

图书在版编目(CIP)数据

扩张:跨国公司凭什么/李光斗著. —北京:北京大学出版社,2004. 1

(时代光华管理书系)

ISBN 7-301-06869-7

I. 扩… II. 李… III. 跨国公司—企业管理:质量管理—研究 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125980 号

书 名: 扩张:跨国公司凭什么

著作责任者: 李光斗 著

责任编辑: 陈 宇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06869-7/F·0754

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 15.125 印张 192 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—15000 册

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究



序 言

美国人说：

“到中国去。中国正在成为饥饿的国际投资者们面前诱人的一道大餐。”

欧洲人说：

“到中国投资不需要勇气。”

日本人说：

“到中国去，放弃日本的一切到中国发展都值得。”

韩国人说：

“韩国靠出口美国创造成长的时代过去了，我们要赶快投资中国，创造第二个成长的春天。”

这些话与其说是跨国公司已经意识到中国市场对于自身发展不可估量的意义，不如说道出了跨国公司对中国市场的觊觎之心。在跨国公司看来，获取中国市场份额的意义已经远远超过中国市场本身。

随着中国市场经济的开放程度和市场化进程的日益深化，跨国公司在 中国展开了大规模的扩张战略，中国市场已经成为跨国公司全球战略版图 的中心。中国企业正从国内竞争转向全球竞争，所有中国企业都面对国际 企业竞争国内化，国内企业竞争国际化的竞争格局。

跨国公司已成为中国企业竞争的主要对手，将与中国的企业在同一市 场博弈。



国际品牌正在攻城掠地，中国目前 160 多万注册商标中，洋品牌已超过 20%。

“知己知彼，百战不殆。”

面对跨国公司咄咄逼人的进攻扩张之势，国人常问：

“为什么总体上看跨国企业比本土企业更具竞争力呢？它们的竞争优势具体体现在那里？”

企业成功的过程，就是其竞争力培育和成长的历程，竞争力是企业成功的关键。

对于任何一家跨国公司来说，竞争优势可能是技术、资金、人才、渠道、管理、营销和品牌……的一方面或几方面。

跨国公司的竞争优势体现在方方面面。

它们技术领先、资金雄厚、人才辈出、渠道畅通、管理完善、营销方式先进……但是，跨国公司主要凭什么在中国取得成功呢？

凭技术？

跨国公司无疑拥有先进的技术，然而单凭技术无法充分体现出跨国公司的核心竞争优势，由于市场经济的开放性，科学的进步、技术的普及和交流、信息传播的海量增长以及传播途径空前的广泛灵活，使得各类品牌尤其是日用品品牌的技术并无多大秘密或优势可言。

企业通过在创造产品和产品创新与领先方面保持竞争优势已越来越困难，制造差异化产品已变得异常艰难。产品的生命周期因为技术的不断进步与创新而急剧缩短，即使取得了技术领先、成本领先的优势，也根本无法阻止新的竞争者的模仿和不断进入。

当面对竞争更趋激烈的市场时，一种新产品开发出来，一旦有暴利效



应，势必引来众多模仿者。这时产品的同质化会显著增加，产品差异在短时间内被抵消，产品的领先优势就很难保持长久。

“我们发现自己的产品在过去所形成的优势正在慢慢地消失，因为昨天的先进技术、优势资源、超前营销已经过时了。”

雀巢公司 CEO 彼得·布拉贝克说：

“雀巢不会把技术变成战略的中心，雀巢的核心就是人、产品和品牌，仅此而已。的确，雀巢通过技术创造出了更好的产品，但公司给了技术一个合理的定位，即把它作为幕后的支持。雀巢尊重技术，但并不把技术看做战略的核心。”

即使在高科技产品市场中，仅有领先的技术也是远远不够的。

英特尔推出高科技新 CPU 的速度只能用“奔腾”一词形容，英特尔采取了永远领先市场两步的技术升级战略。不但快得让老对手 AMD、CYRIX 在屁股后面追得气喘吁吁，就连消费者都感觉有点无所适从。虽说市场对英特尔的技术崇拜已经形成了路径依赖，但英特尔这只狂奔的高技术兔子终于在 2000 年被 AMD 赶上了。然而 AMD 的市场份额并没有获得很大的提升，只是由 13% 增至 17%，再与其他竞争对手加在一起，市场份额也没有达到 20%。根本没有对英特尔芯片市场的品牌霸主地位构成真正的威胁。

这是因为英特尔已经历时 10 年、耗费 70 亿美元，创造了“Intel inside”这一高科技品牌竞争力塑造的最佳范例，将其高科技优势转化为品



扩张 EXPAND

跨国公司凭什么

牌竞争力优势，从而将市场对英特尔技术崇拜的路径依赖转化为对英特尔这一高科技品牌崇拜的路径依赖。

由此，我们可以看出在当今市场中的技术竞争异常残酷，可以说是胜者王侯败者寇。在瞬息万变的市场中，要想把握住未来技术的发展方向是非常困难的。即使你能够把握，还需要有企业强大的研发实力和雄厚的资金投入作为支持。因此，要想在这个市场中持续不断地保持技术的绝对领先，几乎是不可能的。而任何一个失误，都可以使一个世界级的巨型公司遭受重挫。为了使公司在技术落后于竞争对手的时候能够避免公司被彻底打垮，企业就需要一个强大的品牌形象，赖以维持市场，从而缓冲压力，以图后计。

在中国市场上，世界移动通信行业三巨头之一的爱立信，曾以其纤巧的手机机型赢得了许多人的青睐，市场占有率一度高达 37%，成为中国 GSM 手机市场上当之无愧的霸主。然而“其兴也勃，其衰也速”，现在的爱立信却远远地落在诺基亚和摩托罗拉的后面。爱立信在中国市场衰落的原因很多，首当其冲的要属爱立信深陷“工程师技术情节”的陷阱而不能自拔。

爱立信的先进技术毋庸置疑，这也是其最具特色的地方。技术领先是爱立信的核心竞争力，重视技术、重视研发本无可厚非。但爱立信过于迷恋技术了，巨额的研发投入使得爱立信的研发较同行领先 3~10 年，但超前的研究也使爱立信负担过重。

市场的发展是以消费者的意志为转移的，强大的市场竞争力并非仅指科学技术，要想在市场上立于不败之地，还有许多因素要考虑。一个企业能够生产出什么样的产品是不值得向消费者炫耀的，对于最终消费者来



说，看得见的只是手机，至于采用什么样的技术没有多少人会去关心。任何产品最终都要接受市场的检验，盲目发展先进技术以及对市场估计错误的代价是惨重的。信息传播容量的海量与传播途径的广阔，使得企业的任何技术领先，都不能维持太长的时间，“长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上”的现象时有发生。因此要想在市场上不被淘汰出局，一定要不断监测、研究和探索消费者的需求动态，适时推出能够形成新卖点的产品。

（见本书《爱立信中国市场七宗错》）

与跨国公司相比，中国现在的企业缺乏技术与产品的竞争力，固然有很多历史的原因，但是某些离开国有企业的员工自己办厂，使用的是原企业的技术，市场销售却很好，很有竞争力。这说明，技术与产品固然重要，但是技术与产品也不是影响和制约中国企业核心竞争力的关键点。

凭资金？

跨国公司的财力的确雄厚充实。在十多年以前，国内企业与跨国公司相比，资金实力比较薄弱。

然而跨国公司的资金优势随着国内企业多年的经济积累以及融资渠道的改善而逐步减弱。

改革开放以来，中国经历了 25 年的高速发展，企业积累了巨大的财富。随着国内金融市场的不断完善，企业的融资渠道逐渐拓宽，不少企业已经开始通过海外的金融市场进行融资。

财富本身的自然积累和融资渠道的多元化，使国内企业开始扭转在资金上的劣势。

实际上，中国在资金政策上一直是对国有企业倾斜的，“呆账核销”、



“债转股”力度很大，第一批债转股就高达 5 000 亿元人民币。

中国正成为吸引全球投资的“资金盆地”。

跨国公司在我国乃至全球的扩张，是靠资本来推动的。追求最大的资金回报率，是资本最大的天性。投资中国、扩张全球就是为了谋求最大的利润增长点。

这就要求跨国公司的核心竞争力具有使其获取持续、超额、稳定的溢价能力。

显然单靠资金，跨国公司无法保证自己的产品一定比同类的其他产品卖得好、卖得快、卖得贵、卖得久。

资金优势并不是跨国公司核心竞争力强大、独特的根本原因。

凭人才？

再说人才，跨国公司相对于国内企业在人才方面的竞争优势也在减小。

随着国内企业不断参与市场竞争，很多企业也开始广聚贤才，不拘一格用人才。比如某些机制比较灵活的企业，已经有实力提供几十万甚至上百万的年薪，加上可观的股票期权，吸引具有丰富跨国公司运作经验的管理人才加盟。

随着市场竞争的不断加剧，企业成本控制能力直接影响其产品在市场上的竞争态势。迈克尔·波特指出，企业获得竞争力的三种基本通用战略之一，即为总成本领先战略（Overall Cost Leadership）。而跨国公司由于高层管理人员基本上是外籍（或港台）人员，仅一个外方总经理或总监级别的管理人员一年的各种费用动辄需要几十万美金，这足以对利润状况带来显著的影响。



扩张

EXPANDED

序言

跨国公司在人才战略的最大瓶颈，就是如何及时解决适合中国国情的人才本土化问题。

在中国，跨国公司主要采用规范的市场经济条件下的团队式管理和制度管理，这与中国管理以人为中心的方式有很大不同。跨国公司往往直接派遣本国高级管理人员进驻中国进行管理，由于与中国文化存在着巨大的差异，加之对中国的法律法规和市场环境极不熟悉……诸多制约因素，使得这些高层管理者常常在跨国公司中处于一种“夹缝”阶层，即便有较高的才华和能力，也很难施展拳脚。

所以，人才很重要，但并不是中国企业提高核心竞争力首要解决的问题。

凭渠道？

事实上，渠道一直是跨国公司在中国的营销短板。中国加入 WTO，更多的外商渴望进入中国市场，已经进来的外商则希望能够进入中国的二、三级市场。产品可以移植，技术可以移植，甚至管理模式、管理团队也都能移植，可是惟有渠道外商无法移植过来。对于外商来说，渠道是他们在最大的隐痛，加上中国通路的复杂性，跟国外差距很大，更使得外商只能“高高在上”，无法进入中国的中低端市场。

因此，很多跨国公司的高层管理者在进入中国市场多年后，都曾发出过这样的感叹：“中国市场太大、太复杂、变化太快……”

因为渠道不通，外商的范围只能集中在一些大城市及周边地区，进入的主要是高端市场。如果往下，它就无法控制渠道的规范。外商在一级城市有能力设立分公司，在二、三级城市就只能通过代理商进行销售。但是，对于大量从“搬箱子”起家的代理商来说，由于地域、资金和个人素



扩张

EXPAND

跨国公司凭什么

质等因素的限制，产品的分销网络往往并不完整，分销能力因此受到很大的限制，而且成本也难以控制。

与跨国公司相比，中国企业的一个重要优势在于渠道，在于广阔的二、三级市场。

既然跨国公司最具竞争优势的核心竞争力不是技术、不是资金、不是人才、不是渠道，那么跨国公司在中国神勇扩张，最强悍的核心竞争力是什么呢？

一言以蔽之，是品牌，是强大的品牌竞争力。

品牌就是力量，

品牌竞争力是跨国公司核心竞争力的外在表现，

品牌竞争力就是跨国公司扩张的最大原动力。

从战略管理的角度看，任何一家企业要想在风起云涌的市场大潮中搏击风浪，必须具有自己独特的核心竞争力。

核心竞争力的强弱决定着企业的生存与发展，那么如何来最终判断，由谁来判断企业的竞争力与核心竞争力优势的强弱？

不是由企业家，也不是由经济学家，而是由消费者来执行最终的裁决权。因为对于绝大多数现代企业来说，决定企业生存和发展的最关键因素是消费者的选择，是消费者自由的、精明的多样性选择。

在产品同质化的今天，品牌竞争力包含了企业在资源、能力、技术、管理、营销和人力资源等方面的综合优势，是形成并实现企业可持续发展的动力源泉，是企业核心竞争力的外在表现。

由于充分和完全的市场竞争，企业核心竞争力的优势不可能维持长久及独占，只有将企业的核心竞争力转化为品牌竞争力，才可以保证企业的

长治久安。

然而相比于跨国公司，品牌竞争力是目前我国企业最为缺乏的能力，也是目前在我国市场决战中最为重要的能力。

回顾和研究跨国公司在中国的发展历程和竞争战略，不仅可以探究跨国企业在中国市场的沉浮之迷，同时也可以给中国的本土企业提供可资借鉴的经验和指导。

《扩张：跨国公司凭什么》力图揭开跨国公司的中国攻略，从成败两方面道出了跨国公司在中国的攻守之道。以期广大本土企业家、经理人了解跨国公司在中国的品牌成长，为中国企业的品牌建设服务。

作者

序言

扩张
EXPAND





李光斗 著名广告策划人，中国十大策划人之一。毕业于复旦大学新闻学院，1988年代表中国大学生参加在新加坡举行的亚洲大专辩论会，荣获冠军。曾任复旦大学研究生会副主席。1995年作为中国广告代表团成员赴美国考察。

自1990年开始从事市场营销和广告策划工作，先后担任全国十几家著名企业的常年营销广告顾问，亲历了改革开放后中国品牌的发展历程，具有丰富的中国广告策划和市场营销经验，曾获全国电视广告银奖。《中国策划业十年大事记》收录了李光斗策划的多个经典案例。

主要影视广告作品：

《小霸王学习机·望子成龙篇》

《小霸王学习机·小儿郎上学堂篇》

《爱多VCD·成龙好功夫篇》

《伊利冰淇淋·找朋友篇》

《伊利奶粉·风吹草低现牛羊篇》

《蒙牛纯牛奶·美丽的草原我的家篇》

《蒙牛纯牛奶·世上只有妈妈好篇》

作者潜心研究市场营销和广告学理论多年，著有《李光斗营销广告成功教程》系列：

之一·励志篇 《仅次于总统的职业》：激发从事营销广告事业的雄心壮志

之二·基础篇 《品牌秘笈：广告策划基本原理》：奠定营销广告的坚实基础

之三·理论篇 《品牌竞争力》：提高营销广告的理论修养

之四·创意篇 《解密创意》：破解影视广告创意高手的秘诀

之五·谋略篇 《商战兵法新36计全书》：磨砺变幻无常的商战经验

之六·实战篇 《扩张：跨国公司凭什么》：揭示商业大潮的生死玄机

之七·成功篇 《卓越品牌7项修炼》：锻造卓越品牌的成功法宝

(E-Mail: lgd88@vip.sina.com)

与您分享世界500强企业管理培训精华

微软、IBM、GE、可口可乐、戴尔、惠普、索尼、丰田、沃尔玛、宝洁、三星、日立、东芝、通用汽车、佳能、麦当劳、壳牌、大众汽车、菲亚特、福特、本田、三菱、普尔斯马特……

90% 以上的世界500强在华企业已经或正在使用时代光华系列培训产品：图书、多媒体课程、网络课程……

中石油、中石化、联想、海尔、中国工商银行、首钢、宝钢、中粮、中国移动、中国联通、中国人寿、TCL、长虹、海信、创维、北大方正、清华紫光、远大、伊利、娃哈哈、国航、南航、中远……

使用时代光华系列培训产品的国内知名企业更是不计其数 ……

COVER DESIGN JIANGHONG STUDIO 2003
装饰设计/蒋宏工作室 · 大伟
www.jianghong.com.cn Tel: 010-82562911
专 为 思 想 做 包 装 的 机 构

 时代光华 M101

跨国公司中国攻略之 SAMSUNG 篇

——三星再造

小 引 /3

英雄莫问出处 /4

三星的“新经营运动” /7

“质量经营”——三星品牌再造的第一基因 /11

战略布局——抓住数字化时代的契机 /13

三星的新品牌战略 /17

壮士断腕,撤出沃尔玛,在销售渠道重塑高档形象 /19

High 到最高峰的体育营销 /23

让三星成为新数字化生活的品牌代言人 /26

从脸蛋的创意上突围 /28

数码营销 /30

广告整合 /31

品牌跟进与超越策略 /32

找一个敌人,然后不遗余力地攻击它:锁定索尼 /33

向索尼的软肋下手,撕开一个口子 /34

像个革命者一样咄咄逼人,定位直逼索尼 /35

品牌重心移向中国 /38

战略调整 /39

重建高端 /41

中国与世界同步的营销策略 /43

借“韩流”肆虐 /46

三星品牌再造给中国企业的启示 /49

跨国公司中国攻略之 AUDI 篇

——奥迪品牌在中国的提升

小 引 /53

奥迪:早产的英雄 /53

尊贵奥迪下嫁大众 /55

奥迪来到中国 /56

奥迪品牌形象在中国的异化:官车 /56

别克、本田的现实挑战;宝马、奔驰的未来压力 /59

奥迪品牌在中国的提升 /61

整合大众、提升奥迪的品牌定位战略 /61

奥迪 A6 系列:品质全球同步提升 /62

奥迪提升品牌形象的营销策略 /66

“同一星球、同一奥迪、同一品质”的品牌净化 /66

以进口车加强品牌形象 /68

奥迪的新广告运动 /69

影响深远的公关策略与事件行销 /71

拉近与消费者的距离 /75

选择奥迪就是选择有品位的生活 /77

·奥迪 A6 与泰格·伍兹如影相随 /77

奥迪 A8 乘载大卫·科波菲尔“魔幻”之躯 /78

奥迪 A4 与《猫》共舞 /78

让客户在渠道中体验奥迪的品牌竞争力 /79

奥迪的终极目标 /81

跨国公司中国攻略之 ERICSSON 篇**——爱立信中国市场七宗错**

小 引 /87

一错:错在“工程师情结” /88

二错:错在产品策略反应迟钝 /91

三错:错在公关危机处理失当 /95

四错:错在渠道不畅 /99

五错:错在忽视营销策略本土化 /102

六错:错在广告定位模糊、没有因时而变 /105

七错:错在高调宣布手机外包 /108

索尼·爱立信的迷茫前景 /110

跨国公司中国攻略之 XEROX 篇**——谁弄丢了施乐?**

小 引 /119

施乐曾经的辉煌 /121

起个大早,赶了个晚集 /122

输给佳能:在复印机市场上败北 /124

错失品牌延伸的良机 /127

新的希望 /129

跨国公司中国攻略之 Walt Disney 篇**——迪斯尼的中国旋风**

小 引 /133