

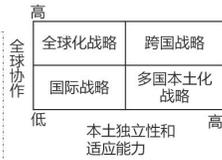
第四部分：考点内容

第四部分：考点内容

含义：企业把在本国开发的各种不同的产品推向国外市场。

特点：

- ①全球协作程度低、对东道国本土市场的适应能力低。
 - ②决策行为主要体现母国与母公司的利益。公司的管理决策权高度集中于母公司，对海外事业部采取集权式管理体制。
 - ③该种战略把产品的研发职能集中于母国，而在东道国当地建立生产基地和营销渠道，同时总部对其实施严格的控制。
- 适用情形：适用于企业拥有宝贵的核心能力，并且企业所面临的顾及地域差别的压力和降低成本压力均较小的情形。

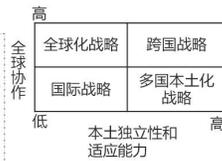


第四部分：考点内容

含义：一个企业的大部分活动，如战略和业务决策权分配到所在国外的战略业务单位进行，由这些单元向本地市场提供本土化的产品，从而把自己有价值的技能和产品推向外国市场而获得收益。

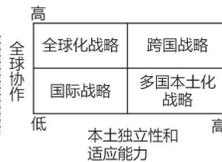
特点：①全球协作程度低、对东道国本土市场的适应能力高。

- ②决策行为倾向于体现海外子公司的利益，母公司对子公司采取分权式管理体制。
- ③采用该战略的企业致力于最大程度地顾及地域差别。
- ④该战略倾向于在有业务的主要国家建立一整套的价值创造活动（包括生产、营销和研究与开发）。因此无法获得区位优势、经验曲线效应的好处。



第四部分：考点内容

适用情形：适用于顾及地域差别的压力较大而降低成本的压力较小的情形。由于生产设施的重复性建设所造成的高成本，这种战略不宜在那些成本压力很大的行业中使用。



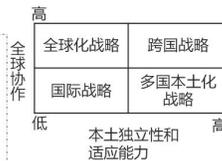
第四部分：考点内容

含义：向全球市场推广标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此获得区位优势、经验曲线效应和规模经济效应，以实施成本领先战略。

特点：①全球协作程度高、对东道国本土市场的适应能力低。

- ②决策哲学是母公司的全球利益最大化。
- ③强调集权，强调由母国总部控制。
- ④采用该战略的企业把它们的生产、营销和研究开发活动集中在少数几个最有利的地点进行。
- ⑤采用全球化战略的企业一般不针对各地的情况调整它们的产品和营销战略。

适用情形：适用于降低成本的压力很大而顾及地域差别的压力很小的情形。



第四部分：考点内容

含义：企业既寻求多国本土化战略所具有的当地优势，又注重全球化战略带来的效率。因此，运用这种战略的企业在本土化响应和全球效率上都能获得优势。

特点：①全球协作程度高、对东道国本土市场的适应能力高。

- ②跨国战略既不以母公司也不以子公司为中心，其决策哲学是公司的整体利益最大化。
- ③公司采取集权与分权相结合的管理体制。
- ④企业的技能和产品的流动不是单向的。
- ⑤该种战略能够获得区位优势、经验曲线效应和规模经济效应的好处。

适用情形：适用于面临降低成本的压力以及顾及地域差别的压力均高的情形。



经典考题

【例-单选题】2015年，国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略，在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的子公司只生产由母公司开发的产品。东盛公司采取的国际化经营战略类型的特点是（ ）。

- A. 全球协作程度低，本土独立性和适应能力高
- B. 全球协作程度高，本土独立性和适应能力低
- C. 全球协作程度高，本土独立性和适应能力高
- D. 全球协作程度低，本土独立性和适应能力低

答案：D

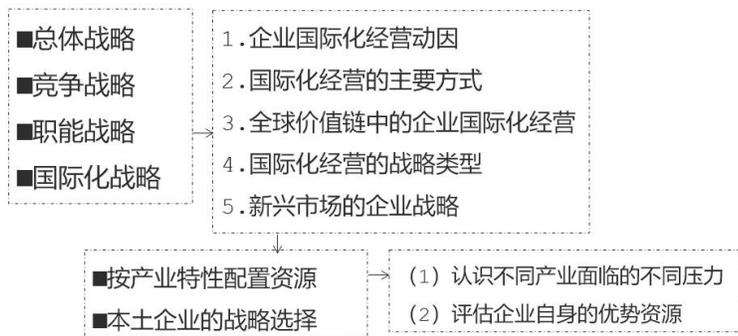
解析：“国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略，在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的子公司只生产由母公司开发的产品”表明东盛公司采取的国际化经营战略是国际战略，其特点是全球协作程度低、本土独立性和适应能力低，选项D正确。

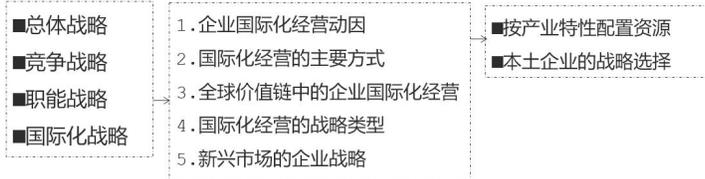
【例-单选题】甲公司经营高档餐厅，在内地完成布点，其连锁店也开到了香港、澳门特区，并已经编制完成了国际化经营的方案。该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点，因此该方案选择的国际化经营战略是（ ）。

- A. 跨国战略
- B. 全球化战略
- C. 多国本土化战略
- D. 国际市场开发战略

答案：C

解析：“该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点”表明甲公司选择的是多国本土化战略，选项C正确。





产业的全球化程度	高	“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势防卫 适合于本国市场	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场 可以向海外转移

新兴市场本土企业优势资源

战略举措：①锁定客户：把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。

②调整产品：频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

③建设渠道：加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

特点：企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源只适合于本国市场。

战略定位：利用国内市场的优势防卫。

战略举措：①锁定客户：把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。

②调整产品：频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

③建设渠道：加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

特点：企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源只适合于本国市场。

战略定位：利用国内市场的优势防卫。

战略举措：通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。

特点：企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源可以向海外移植。

战略定位：将企业的经验转移到周边市场。

战略举措：①与跨国竞争对手建立合资、合作企业

②将企业出售给跨国竞争对手

③重新定义自己的核心业务，避开与跨国竞争对手的直接竞争

④根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节

⑤生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品

特点：企业面临的全球化压力较大，而其拥有的优势资源只适合于本国市场。

战略定位：通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。

战略举措：①找标杆 ②找市场 ③找突破 ④获资源

特点：企业面临的全球化压力较大，而其拥有的优势资源可以向海外移植。

战略定位：通过全球竞争发动进攻。

【例-单选题】面对国外著名医药公司在中国市场上不断扩张，多年从事药品研发、生产和销售的康达公司为了自身的长期发展，把药品的生产和销售业务转让给其他公司，同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务。从本土企业战略选择的角度看，康达公司扮演的角色可称为（ ）。

- A. 防御者
- B. 扩张者
- C. 抗衡者
- D. 躲闪者

答案：D

解析：“把药品的生产和销售业务转让给其他公司，同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务”表明康达公司扮演的角色为躲闪者，选项D正确。

【例-单选题】飞翔公司是国内一家奶粉生产企业。近年来，很多具有品牌优势的国外奶粉制造商纷纷涉足中国市场，竞争十分激烈。飞翔公司为了自身的长期发展，与新西兰乳品巨头甲公司结成战略联盟，双方以50%：50%的股权比例合资成立一家新的公司，产品从奶粉扩展到各类奶制品。从战略选择角度看，飞翔公司扮演的角色可称为（ ）。

- A. 防御者
- B. 躲闪者
- C. 抗衡者
- D. 扩张者

答案：B

解析：如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。这类企业，我们称之为“躲闪者”。其战略定位是通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。所以选项B正确。

【例-单选题】当产业面临的全球压力很大，而企业优势资源可以转移到其他市场时，新兴市场本土企业可以选择的战略方向是（ ）。

- A. 作为“抗衡者”，通过全球竞争发动进攻
- B. 作为“防御者”，利用国内市场的优势防卫
- C. 作为“扩张者”，将企业的经验转移到周边市场
- D. 作为“躲闪者”，通过转向新业务或缝隙市场避开竞争

答案：A

解析：如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内

展开正面竞争。我们称这种情况下的本土企业为“抗衡者”。其战略定位是通过全球竞争发动进攻。

第五部分：战后复盘

