

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200315133

UDC _____

S 公司中国市场竞争战略



廈門大學

硕士学位论文

S 公司中国市场竞争战略

S Company China Market Competitive Strategy

林再回进

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

林再回进

指导教师: 林志扬教授

厦门大学

2008 年 4 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内 容 摘 要

随着中国经济的蓬勃发展，中国越来越多地参与到各种各样的国际性、区域性的赛事、展会，人员识别产品也越来越受到人们的重视和关注。人员识别产品在中国市场认知度在不断提高，市场还处在上升发展阶段，如何抢占市场先机，赢得市场份额，在人员识别产品领域占领先机成为 S 公司关注的重点。本文主要通过 S 公司外部环境分析和内部资源分析，阐明应该采取成本集中战略进行中国市场竞争，并提出了若干战略实现的方法。

本文共分四章。第一章简单介绍了 S 公司的背景；第二章阐述了 S 公司进军中国市场的动因。集团通过全球收购发展战略将识别产品从“物”扩展到“人”，可构建完整的识别产品体系。同时国外市场竞争越来越激烈，标准产品的利润越来越低，S 公司迫切需要为人员识别产品业务寻找新的市场，提高产品赢利能力，而中国市场的崛起则为此提供了机会；第三章分两部分对战略环境进行分析；首先运用 PEST 和行业生命周期理念分析了企业的外部环境。无论在政治、经济、社会文化、技术环境等方面，S 公司均处于一个稳定发展的大环境中；而从行业的角度分析，S 公司正处于成长期，明确了该时期竞争活动特征。其次运用价值链、核心竞争力分析和 SWOT 分析工具分析了企业的内部资源。通过构建企业价值链，明确了研发、采购、生产是 S 公司的战略环节；通过核心竞争力分析则明确了在强大研发团队支持下的大批量自动化生产成为企业的核心竞争力；通过 SWOT 分析总结出 S 公司如何把握外部机会以及如何应对外部威胁；第四章则分三个部分阐述了选择何种市场竞争战略、如何实施成本集中战略及战略实施的风险控制。认为 S 公司既无法实现全行业内的成本领先，也无法实现所有产品的差异化，应采用成本集中战略，集中资源优势实现标准产品市场的成本领先。在识别成本驱动要素的前提下，通过有效地控制成本驱动要素来实现成本集中战略，同时要注意控制风险。

关键词：中国市场竞争；竞争优势；成本集中战略

Abstract

With the economy development China participates more and more in all kinds of international and regional affairs or shows. People identification products have drawn more and more attention and the recognition in China market. To win the market share is the success assurance of identification business while identification products market keeps growing. This thesis clarifies that cost focus strategy shall be applied and the approaches to be realized after analysis on S company's outside circumstance and inside resources. This thesis is composed of four chapters:

Chapter 1 briefs the company background.

Chapter 2 analyzes the motivation of entering China market. Group global acquisition strategy extends the identification scope from articles to people, and completes the identification product line. S company is keen on developing new market and improving the profitability of identification products as the margin of standard products is decreasing for the growing competition in oversea market. The development of China market provides opportunities.

Chapter 3 analyzes the competitive circumstance in two sections. The first section analyzes outside circumstance by applying PEST and industry lifecycle theory. S company stays in a continuously development circumstance whatever in political, economic, social and technical perspective. Industrial analysis summarizes the competition characters of growing stage for S company. The second section analyzes inside resources by applying value chain, core competition and SWOT theories. The value chain analysis clarifies that research and development, procurement and production is the key function of S company. The core competitive analysis says the automatic mass production supported by the strong R&D team is the core competition of S company. Then the SWOT analysis summarizes how to utilize outside opportunities and deal with outside threats.

Chapter 4 clarifies the selection of competitive strategy, approaches of realize cost focus strategy and the risk control of realization. S company is unable to be overall cost leader over the industry, nor be able to differentiate for all product line. The best choice for S company is to apply cost focus strategy and centralize all resource for standard product market. Effectively control on the cost elements is the key to realize cost focus strategy. Meanwhile the risk control should be considered.

Key Words: China Market Competition; Competitive Advantage;
Cost Focus Strategy.

第一章 S 公司背景简介	1
第二章 S 公司进军中国市场的动因	2
一、美国 B 集团的全球收购发展战略	2
二、国外市场竞争的加剧	2
三、中国市场的崛起	3
第三章 S 公司战略环境分析	5
第一节 外部环境分析	5
一、PEST 分析	5
二、行业分析	9
第二节 内部资源分析	15
一、价值链分析	15
二、企业核心竞争力分析	18
三、SWOT 分析	22
第四章 S 公司中国市场竞争战略的选择与实施	27
第一节 市场竞争战略的选择	27
一、人员识别产品市场细分	27
二、成本集中战略及其优势	27
第二节 成本集中战略的实施	28
一、识别成本驱动要素	28
二、控制成本驱动要素	30
三、合理地分配协调优势资源	33
第三节 战略实施过程风险控制	34
参考文献	35
后 记	36

Contents

CHAPTER 1: S COMPANY BACKGROUND INTRODUCTION.....	1
CHAPTER 2: THE MOTIVATION OF ENTERING CHINA MARKET	2
SECTION 1: B GROUP GLOBAL ACQUISITION STRATEGY	2
SECTION 2: INCREASING COMPETITION OF OVERSEA MARKET.....	2
SECTION 3: THE DEVELOPING OF CHINA MARKET	3
CHAPTER 3: S COMPANY STRATEGY CIRCUMSTANCE ANALYSIS.....	5
SECTION 1: OUTSIDE CIRCUMSTANCE ANALYSIS.....	5
PART 1: PEST ANALYSIS.....	5
PART 2: INDUSTRIAL ANALYSIS	9
SECTION 2: INSIDE RESOURCE ANALYSIS	15
PART 1: VALUE CHAIN ANALYSIS.....	15
PART 2: CORE COMPETITION ANALYSIS.....	18
PART 3: SWOT ANALYSIS.....	22
CHAPTER 4: CHINA MARKET COMPETITION STRATEGY	
SECTION 1: THE SELECTION OF MARKET COMPETITION STRATEGY	27
SECTION 2: REALIZATION OF COST FOCUS STRATEGY	28
SECTION 3: RISK CONTROL OF REALIZATION.....	34
REFERENCE	35
POSTSCRIPT	36

第一章 S 公司背景简介

美国 B 集团公司成立于 1914 年，它是一家生产涂层材料、工业标识、安全标志及特种胶带的上市企业，是世界领先的标识解决方案提供商，为工作场所、产品及工作人员的识别和安全保障提供全套的解决方案；帮助客户加强工作中的安全性，并提高生产效率和改善产品性能。产品应用领域渗透到工业、商业、通信、医疗、公共设施、运输、计算机和数据存储等市场。公司的多系列产品吸引了大批客户，其中有许多国际知名公司，如 Compaq（康柏）、Seagate（希捷）、Nokia（诺基亚）、Ericsson（爱立信）、Agilent（安捷伦）、Intel（英特尔）、和 Motorola Electronics（摩托罗拉电子公司）。公司总部位于美国威斯康星州的米尔沃基，在全球 20 个国家和地区设有分支机构，拥有超过 500,000 的客户，全球现有员工 8000 余名，美国 B 集团 2006 财年的销售额约为 10.18 亿美元。在亚太地区、新加坡、中国、韩国和澳大利亚都设有工厂。

美国 B 集团自 1993 年起在中国开展业务。1998 年在北京成立了第一个代表处，1999 年在中国无锡建立了第一家工厂，主要为 Seagate（希捷）等电脑硬盘生产商提供标签和精密模切的零部件加工服务。随后 5 年内又在北京和深圳建立了两家规模更大的工厂，并在上海成立了物流中心和中國总部，就近服务于客户，从而大大缩短了交货时间。2006 年中期，美国 B 集团又收购了三家跨国公司，均在中国设有生产和销售基地。因此，美国 B 集团在中国的企业数量增加到了近 10 家。

S 公司是美国 B 集团下属的全资子公司，是其在中国收购的第二家企业。S 公司于 2006 年 3 月正式入驻厦门火炬（翔安）产业区试生产，是进驻厦门火炬（翔安）产业区先期投产的企业之一，目前员工已有八百余人，主要从事人员识别产品的生产制造及销售。曾为雅典奥运会、多哈亚运会、美国 NBA 篮球赛等国际知名赛事和展会提供人员识别卡带。2006 年 8 月美国 B 集团收购 S 公司，是其整合全球的人员识别产品领域的重大举措，并对中国市场的人员识别产品业务发展打下坚实的基础。本文主要研究 S 公司人员识别产品业务在中国市场的竞争战略。

第二章 S 公司进军中国市场的动因

一、美国 B 集团的全球收购发展战略

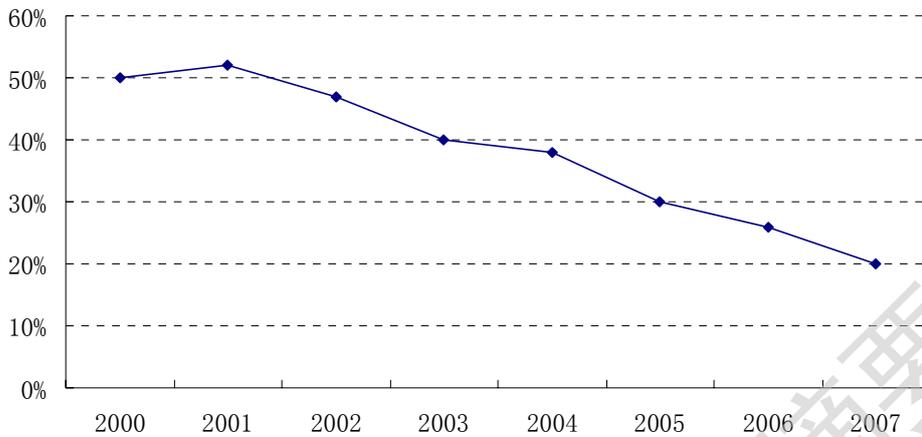
跨国并购投资方式确立了其在国际直接投资中的主流模式地位，受此影响，跨国公司在华独资化过程中，在华并购成为这一过程中的主要特征。中国的美国商会 2005 年调查显示，约 70% 的美国公司在华赢利，约 42% 的公司在华利润率超过其全球的平均利润率。中国未来的市场潜力使跨国公司已经意识到，中国正在成为新一轮世界贸易中心，通过收购国内企业，尽快抢占中国市场，赢得一定的市场份额对于他们赢得全球市场战略竞争至关重要。

B 集团的收购战略是非常明确和有持续性的，关注的收购对象是能够通过提供市场机会、业务范围扩张、新技术和新生产能力的提高、开发新客户和新产品等活动中创造更多价值，使得 B 集团能够成为保持行业中全球领先地位的公司。B 集团在工业标识和安全标识产品领域一直处于世界领先地位，但在人员识别产品领域一直徘徊不前。如何取得人员识别产品业务的突破，将识别产品从“物”扩展到“人”，构建完整的识别产品体系，一直是 B 集团研究的课题。近年来通过收购战略进入新的业务领域越来越为跨国公司所青睐。S 公司自身拥有跨国公司业务背景，而且地处中国市场，有完善的产销体系。在与 S 公司进行了近一年的谈判后，终于在 2006 年 8 月实现了这一收购战略。这不仅实现了人员识别业务的突破，也为该业务进入广阔的中国市场打下了坚实的基础。

二、国外市场竞争的加剧

人员识别产品在国外发展较早，已有 50 多年的历史。从产品生命周期来看，该产品已处于成熟阶段。相对中国市场而言，市场比较成熟，产品认知度高，同质性强，产品准入门槛较低，市场竞争越来越激烈，标准产品的利润越来越低。集团的财务报表数据显示，产品的平均毛利率从 2000 年的 50% 降低到 2007 年的 20%，降幅达 60%。为人员识别产品业务寻找新的市场，提高产品赢利能力成为集团迫切的任务。

图 1 标准产品毛利率趋势

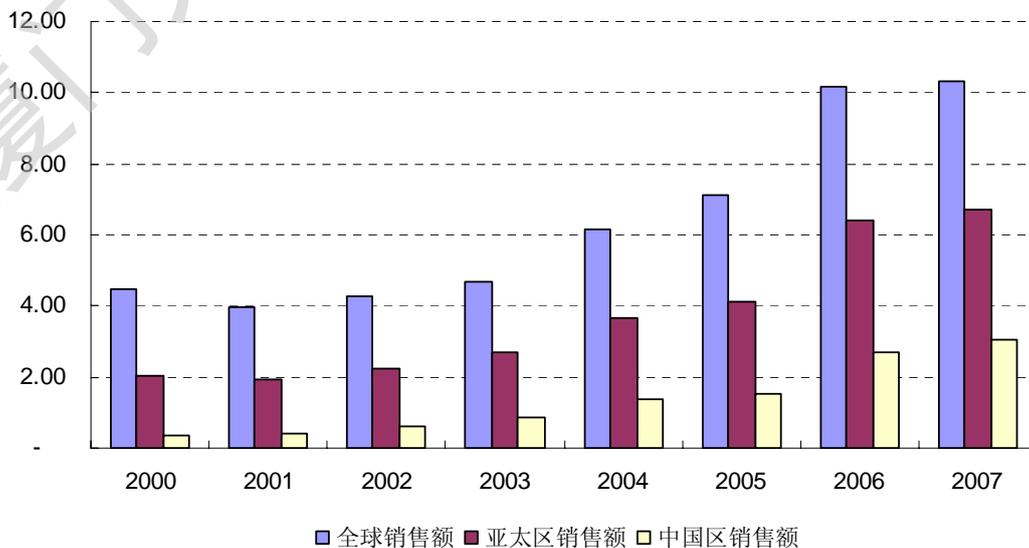


三、中国市场的崛起

B 集团全球业务从 2004 年起进入了快速发展时期，其中亚太区的业务增长连续两年在集团全球业务增长中排列第一，而中国市场的业务增长在亚太区的地位举足轻重。中国市场在全球经济一体化过程中扮演着越来越重要角色(见图 2)， “中国制造” 已经是一个不容忽视的现实，全球经济合作伙伴无不将眼球投向中国市场。

图 2 S 公司全球业务构成

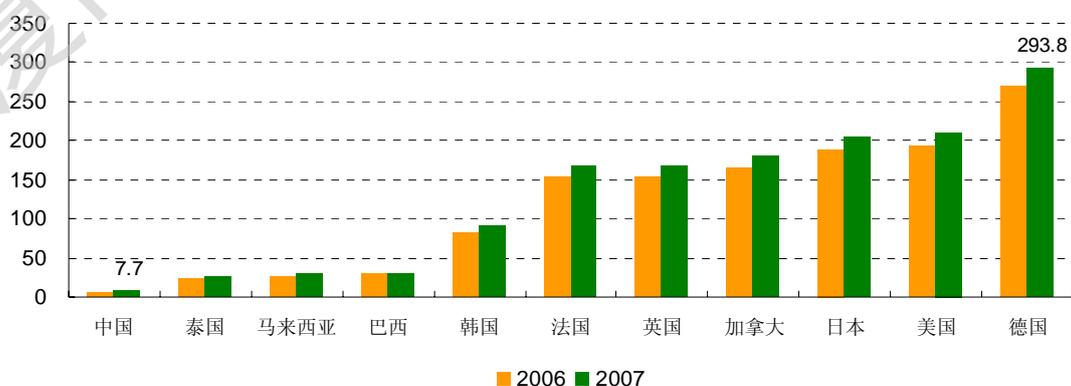
单位: 亿美元



人员识别产品在中国的发展只有十年左右的时间。随着中国经济的蓬勃发展，中国越来越多地参与到各种各样的国际性、区域性的赛事、展会，人员识别产品也越来越受到人们的重视和关注。人员识别产品不仅具备身份识别的基本功能性，还具备了广告信息传递的延伸功能。人员识别产品在中国市场认知度在不断提高，但市场还处在上升发展阶段，如何抢占市场先机，赢得市场份额就能在人员识别产品领域占领先机。中国制造的产品成本优势以及本地制造本地销售在供货时间上的优势，将对集团市场份额的扩大和产品毛利的提高产生重大的影响，这使得开发中国市场成为重要发展战略。中国因比较优势已经成为世界制造中心。20 世纪 90 年代初，中国市场进一步开放，同时，以跨国公司为主体在全世界范围内进行的产业结构调整与产业转移掀起了新一轮高潮。中国凭借低成本生产要素比较优势、较有实力的产业基础和巨大的市场潜力，成为承接此轮制造业转移的主要国家之一，并且因此而迅速成长为制造业大国。同时，中国制造业也持续成为吸收外资的主要领域。在过去的十多年里，中国劳动力价格虽然有了提高，但是与世界其他国家相比，工资水平仍然最低（见图 3）。2007 年，中国劳动力工资为 7.7 美元/日，远远低于西方发达国家，甚至比泰国还低 18 美元多。而且这种状况短时期内不会改变，因为中国劳动力供给丰富，可以长时期地抑制工资成本的上升。劳动力成本的低廉可以大大降低产品生产成本，从而获得更多利润。很多跨国公司正是因此才来到中国。因此中国在制造环节上继续保持的劳动力成本比较优势和中国制造业目前的发展状况，对于外资继续投资中国制造业并且参与该行业并购是挑战也是机遇。

图 3 2006-2007 年各国日平均工资比较

单位：美元/日



注：图中显示工资包括福利

资料来源：国家统计局

第三章 S 公司战略环境分析

第一节 外部环境分析

一、PEST 分析

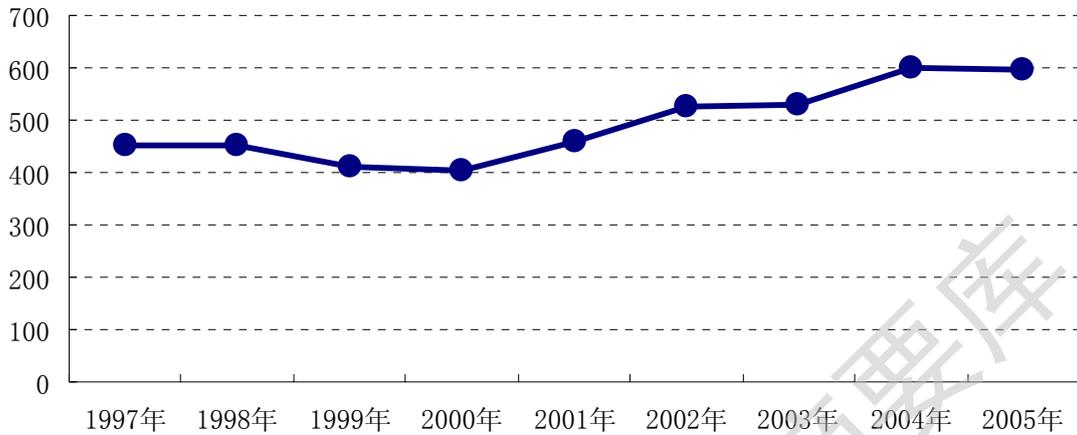
中国连续多年安定的政治局面和持续的经济增长是吸引外资的重要因素之一。中国政府两次成功克服全球经济衰退的冲击、成功抵御亚洲金融风暴、战胜非典疫情、应对重大自然灾害和突发公共事件能力的提高等事实让国际社会对中国刮目相看，不仅增强了国际资本投资中国的信心，并加强了中国作为世界上安全系数较高的投资优选地的地位。

1. 政治环境分析

《2007 年中国外商投资报告》作为中国外商投资情况的年度报告，分析了中国各主要行业吸收外商直接投资情况，重点围绕 2006-2007 年度关于外资的热点、焦点问题展开阐述，对外资研究领域若干理论和政策问题做了较为详尽的论述和回答。外国投资者和投资促进机构通过该报告能全面了解中国吸收外商投资的发展状况、中国的外资政策走向和投资环境的不断完善，进一步增强对中国投资的信心。

《报告》显示，我国实际使用外资金额在发展中国家排名第一。报告还认为，我国目前还没有一个行业真正被外资企业所垄断，真正的垄断企业还多是国有企业。报告指出，在全球对外直接投资大幅回升的背景下，我国吸收外商直接投资继续增长。2006 年中国吸收外商投资继续保持平稳发展，全年全国新批准设立外商投资企业 41485 家，实际使用外资金额 694.68 亿美元，按可比口径（不含银行、保险、证券）增长 4.47%（见图 4）。世界 500 强跨国公司已有 480 多家来华投资或设立机构，跨国公司以各种形式设立的研发中心超过 980 家。根据联合国贸发会议研究，中国已经成为全球跨国公司海外研发活动的首选地，有高达 61.8% 的跨国公司将其 2005-2009 年海外研发地的首选。

图 4 1997-2005 年外商在中国的直接投资额变化趋势 单位：亿美元



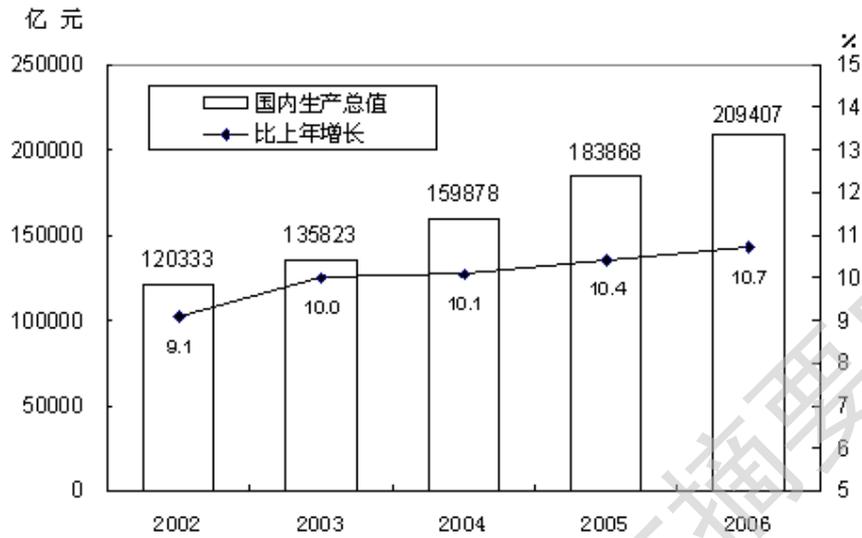
资料来源：国家统计局

中共十七大成为世界观察中国未来动向的重要风向标。改革开放的成效和功绩不容否定，停顿和倒退没有出路，这是十七大报告中最受外资机构关注的表述。党的十七大会议表明，中国积极利用外资的政策并没有改变。中国对外开放领域会不断扩大，市场容量也在不断扩大。没有投资者愿意在一个忽上忽下的环境里从商，十七大报告中坚持改革开放的声音给了外资企业更多信心。一个安定的政治环境有利于国际性、区域性赛事和展会活动的举办，对扩大个人识别产品的市场需求至关重要。

2. 经济环境分析

2007 年上半年中国国内生产总值达 106768 亿元，同比增长 11.5%，比上年同期加快 0.5 个百分点。其中，一季度国内生产总值增长 11.1%，二季度增长 11.9%。据统计，上半年第一产业增加值 9470 亿元，增长 4.0%；第二产业增加值 55454 亿元，增长 13.6%；第三产业增加值 41844 亿元，增长 10.6%（见图 5）。

图 5 2002-2006 年中国国内生产总值及其增长速度



资料来源：国家统计局。

工业生产增长加快，企业利润继续大幅增加。上半年，全国规模以上工业增加值同比增长 18.5%，比上年同期加快 0.8 个百分点。1—5 月份，全国规模以上工业实现利润 9026 亿元，增长 42.1%，同比加快 16%。

投资增速继续在高位运行。上半年，全社会固定资产投资 54168 亿元，同比增长 25.9%，增速比上年同期回落 3.9 个百分点，比一季度加快 22 个百分点。第一产业投资大幅增长，同比增长 37.5%，高于第二产业的 29.0% 和第三产业的 24.6%；中、西部地区完成城镇固定资产投资同比增长 35.6% 和 30.2%，均高于东部地区 22.3% 的增幅。

上半年，进出口总额 9809 亿美元，同比增长 23.3%，比上年同期回落 0.1 个百分点，与一季度持平。其中，出口 5467 亿美元，增长 27.6%；进口 4342 亿美元，增长 18.2%。进出口相抵，顺差达 1125 亿美元，比上年同期增加 511 亿美元。

上半年，外商直接投资实际使用金额 319 亿美元，同比增长 12.2%。6 月末，国家外汇储备达到 13326 亿美元，比上年末增加 2663 亿美元。中国汇率形成机制的改革使得在人民币具有升值预期的背景下，中国必然吸引投机资金的快速流入，在兑现了该预期后，又会产生更多的投资机会。

国家统计局指出，综合来看，上半年国民经济继续保持平稳快速发展，呈现出经济增长较快、质量效益提高、结构协调性增强、群众实惠增多的发展态势。

经济持续平稳快速增长，总量在世界的位次由第六位跃居第四位，人均国民总收入步入了中等收入国家行列。党的十六大以来的四年，是中国加入世界贸易组织的过渡期，也是改革开放以来我国对外经济发展最快的时期，对外开放的深度和广度得到进一步拓展。中国的发展过程也是外资参与和分享利润的过程，海外投资者不会放弃分享中国经济高速发展成果的机会，跨国公司在中国拓展了发展空间。

3. 社会文化环境分析

党的十六大以来，中国深入贯彻落实科学发展观，加快推进和深化各项改革，积极扩大对外开放，不断加强和改善宏观调控，切实转变经济发展方式，经济社会发展取得了举世瞩目的辉煌成就，综合国力明显增强，国际地位显著提高，按照世界银行的划分标准，我国已经由低收入国家步入了中等收入国家的行列。随着国民经济的平稳快速发展，社会保障和救助制度的不断建立和完善，人民群众得到了更多改革和发展的实惠，城乡居民生活水平进一步提高，生活质量进一步改善，有效地保障了经济社会的稳定协调发展。

随着我国城市居民收入的快速增长，居民消费能力也随之不断提高。根据现阶段消费特点，基本消费趋势将是持续的消费升级，居民消费热点将发生如下变化：一是从基础的吃、穿、用类转向以居住、交通、通讯为主要内容的住行类消费；二是从简单的商品性消费转向包括各种服务在内的复杂性的商品及服务消费，如餐饮、教育、文娱、旅游、家庭服务和医疗保健；三是大量的普遍性商品转向注重选择，追求时尚的个性化消费，商品的质量、品牌、款式、包装和售后服务越来越受到重视。中国正在贯彻科学发展观和构建和谐社会，中国未来仍将为跨国公司的健康发展提供更加完善的发展环境。中国正在致力于构建社会主义和谐社会，大力促进社会主义经济、政治、文化、社会的全面发展，努力做到五个统筹，即统筹城乡发展，统筹区域发展，统筹经济社会发展、统筹人与自然的和谐发展，统筹国内发展和对外开放。这一切都必将为跨国公司提供更好、更多、更和谐的发展环境和机遇。显然，人员识别产品的运用领域符合居民的消费升级趋势，为其在中国市场的发展打下了良好的基础。

4. 技术环境分析

利用外资与环境的协调发展是中国可持续发展战略中的一个重要组成部分，发展循环经济是实现中国可持续发展的保证。以可持续发展理论为指导思想，把

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库