# 跨国公司竞争优势发展的分析(1)论文

来源：网络 作者：柔情似水 更新时间：2024-05-20

*[摘 要] 本文主要通过对跨国公司所拥有竞争优势的历史发展变迁的过程和特点的分析，并比较了低级和高级竞争优势的异同，得出了竞争优势的动态概念。说明现在的跨国公司想保持竞争力就必须拥有符合现代竞争环境的优势，并要根据环境的变化不断地调整、改进...*

[摘 要] 本文主要通过对跨国公司所拥有竞争优势的历史发展变迁的过程和特点的分析，并比较了低级和高级竞争优势的异同，得出了竞争优势的动态概念。说明现在的跨国公司想保持竞争力就必须拥有符合现代竞争环境的优势，并要根据环境的变化不断地调整、改进自身的竞争优势以获得持续的领先。

【论文关键词】 跨国公司 竞争优势 发展 在经济日益全球化的今天，跨国公司（Transnational corporation）扮演着十分活跃而精彩的角色：世界上约有六万家跨国公司，对外投资占全球直接投资的60%，控制着全球三分之一的生产和三分之二的世界贸易，掌握着70%左右的先进技术；全球300家最大跨国公司的销售额超过西方七国国民生产总值的四分之三……。自19世纪60年代跨国公司的兴起，经“二战”后50多年的蓬勃发展至今，跨国公司已成为世界经济发展的中心了。

一、跨国公司的竞争优势 在跨国公司形成与发展的这上百年时间内，不断地有新兴公司的崛起和老牌企业的没落，每年也不断的有企业在“全球500强” 中上榜或落榜。虽然某个企业的成功和失败有着外部环境和内部结构影响等多方面的原因，但归结起来，基本上都是由于企业自身竞争优势的拥有和丧失。

在一个激烈竞争的市场里，企业的进步与衰退，也就是市场竞争能力的此消彼涨，是与其所拥有的竞争优势密切相关的。而企业的竞争优势(competitive advantage)是指企业拥有的某些超越其竞争对手的优越条件或环境（也可理解为资源）。

竞争优势学说的创始人迈克尔·波特教授在其《竞争优势》一书里，从价值的意义上揭示了竞争优势的本质。他提到:“当两个以上的企业在同一市场竞争时，拥有竞争优势的企业获得持续较高的利润水平，或者拥有获得持续较高利润的潜力。

竞争优势是创造长期价值的关键。”所以企业的盈利能力取决于其自身的竞争优势，竞争优势是企业获取高额利润的动力。

一个企业因为拥有竞争优势而在竞争中获取了较高的利润；再利用这些支配资源的能力，去维持、寻求和更新其竞争优势，以不断地获得更多的利润。如此循环上升，就保证了企业的竞争力和优势地位;反之，企业就会在竞争中被淘汰。

因此，拥有较之竞争对手更多、更先进的竞争优势是决定企业在竞争中立于不败之地的重要因素。 对于一个大型的跨国企业来说，尤其如此。

跨国公司首先肯定是国内市场竞争中的佼佼者，凭借过去经营经验的积累而形成了自身的竞争优势，从而向外扩张，以获取更多的利润;同样在国际市场上要长期保持领先地位，更需要拥有竞争优势及发展优势。这一点我们可以从连续两届业绩蝉联500强之首的世界最大的零售商——美国沃尔玛公司得到证明。

早在上世纪80年代，沃尔玛就采取了一系列成本控制的政策，如直接向制造商订货，将采购价格降低了2%～6%;降低管理成本，实行“反损耗战”;等等。在实行全球化战略后，为了有效管理8万多种商品，满足全世界4000多家连锁店的需要，沃尔玛的经营优势就不仅仅在于它的成本控制了，更在于它信息技术的优势。

在这强大的技术支持下，沃尔玛形成了“四个一”，即：“天上一颗星”——通过卫星传输市场信息;“地上一张网”——一个便于用计算机网络进行管理的采购供销网络;“送货一条龙”——通过与供应商建立信息化的联接，供货商自己就可以对沃尔玛的货架进行补货;“管理一棵树”——利用网络把顾客、会员店和供货商像一棵大树有机的联系在一起。因此，当沃尔玛以同样的价格零售同样的商品时，他们比竞争对手要多出至少2.2%的利润。

二、跨国公司竞争优势的变迁及其新优势的特征 跨国公司需要开拓海外市场，就应比一般的公司需要更多、更好的竞争优势。因此，跨国企业的竞争优势是一个多方位、多层次的概念，既包括了企业的生产技术垄断优势、规模优势、资金优势，也包括了先进的管理优势、人才优势、知识创新优势，以及与外部环境相适应的优势等等，它贯穿于跨国公司整个的生产经营环节。

而竞争优势的获得又是通过企业自身经营活动的累积，现在拥有的竞争优势是企业过去经营活动的成果，因此，它又是个动态的概念。对企业而言，今天的优势也许到了明天就不再是优势，甚至是劣势了；而今天的劣势或许在将来又成为了优势。

因此，我们可以根据跨国公司发展的历程，把其拥有的竞争优势划分为两个阶段： 1.从跨国公司的兴起到20世纪六七十年代 在这近百年的时间里，跨国公司处于发展的初期，主要是由一些西方的大型垄断企业构成。它们在取得国内市场的成功和饱和后，努力向新兴的国际市场进军。

由于当时新兴市场的不成熟，使得跨国公司的竞争优势相对较为单一的集中在大规模、高垄断和本国政府的扶持上，而且比较容易保持。这些跨国公司也称之为传统的跨国公司)Lan H.Giddy and Stephen Young，19

8

2)。如成立于1952年的日本长期信用银行，该行资产总额为2716.88亿美元，在世界1000家大银行中排名第十六位。

长银作为政策性银行，是政府仅批准的三家长期信用银行之一，其垄断地位优势显著；在资金方面，持有它债券的都是资本实力雄厚的国内、外经济团体，有着丰厚的资金来源；而且日本政府也大力支持长银的发展，指定企业向长银申请贷款、限制存款客户等，并以认购优先股的投资方式提供了50%的资本金，给予了十分优厚的待遇。所以它的成功完全是因为拥有规模经济、资金实力和政府的支持的优势。

2.20世纪80年代至今 这是跨国公司迅速膨胀的时期。但是由于跨国公司在扩张中规模过大而引致了不经济效应，以致许多跨国公司呈现负增长。

比如在1991年，花旗集团亏损了4.57亿美元，1993年IBM亏损了8.1个亿。这时一方面，传统的跨国公司都纷纷进行化大为小或合并重组，把内部化转向外部化的战略调整;另一方面，一些新兴市场（亚洲、拉美地区等）的中小跨国公司迅速成长起来，说明此阶段的跨国公司不再单纯依靠规模和内部化来作为获取高额优势了，反而是规模较小的企业获取的利润比大企业还要多。

特别是到了20世纪90年代以后，由于竞争的加剧和信息的共享，许多成功的跨国公司大都将自己的优势几乎转向到了以知识技术、创新为基础的新型竞争优势上来了。虽然它们的企业规模仍然很大，也还再利用垄断的优势，但表现却不那么集中了，出现了新老优势并存的现象。

像一些老牌的跨国公司，如德国的西门子、法国的菲亚特、美国的埃克森、日本的三菱，它们除了名字还是以前的，公司形式、资产结构、产品结构，以及经营范围都和以前大不相同。我们总结了现阶段跨国公司所拥有的新型竞争优势以下几方面的表现：

(1)知识高科技的优势。这主要表现为跨国公司加大研究开发费用的金额。

在1983年，美、日企业的研发费用为整个投入的3.7%和5.1%，到了202\_年这一数据变化为了30%和40%。且从趋势上看，跨国企业的R&D费用占其销售额比重还在逐年上升，一般也在5%～10%之间。

据有关专家精确计算，高新技术产品开发的时间缩短一天，可增加0.2%的商业利润，缩短10天，可增加3.5%的商业利润 。

(2)人力资源的优势。都说现代社会的竞争是科技的竞争，更是人才的竞争。

这表现在跨国公司不惜代价的从世界各地“招兵买马”来构建其人才优势。这方面美国的跨国企业尤显突出，从80年代起，就以重金从欧亚地区招募了大量的高科技人才，使得美国的科技人员比例远高于欧、日的公司，如埃克森公司的高技术人员就超过1万人，其中1700人获有自然科学高级学位，这也使之美国在技术创新方面独占鳌头。

(3)创新的优势。不断的创新是企业永葆生机的源泉。

比如有着百年老字号的通用电气(GE)公司，就一直保持着其创始人的爱迪生的经营理念：创业与革新。GE在产品创新上是卓有成效的，它一共拥有60000多项的专利技术，有16000余项至今仍然有效。

再如微软的CEO盖茨也非常注重创新，他明确的说：“我们所做的一切在3年以后将不再有意义。对产品来说，未来5年人们拥有的计算能力将等于过去创造的一切计算能力之和。

这一事实意味着你必须时时冲在别人前边。”

(4)现代管理模式的优势。在企业的管理方面，公司的组织结构是个关键因素。

早期的跨国公司由于形成的历史局限性，多采用直线式的集权组织结构。随着企业不断的发展壮大，这样的结构已表现出越来越多的不适应性。

而目前的跨国公司中采用分权结构的就占了86%。企业组织一方面表现为分立化，就是由部门分为小的子公司。

另一方面就是实行柔性化，即抛弃固定的组织模式，取而代之的是一些临时的，以任务为向导的团队式组织。像成衣制造商米肯利公司就采用经理人员与客户组成的临时团队的方式，以共同开发新产品和提供新服务为目标，从而成功的留住了顾客。

(5)品牌与企业文化的优势。现在的跨国企业都特别注重品牌这种无形资产的效应，大力推进品牌战略。

美、日、英、法等发达国家的跨国公司所拥有的品牌就占了世界品牌的20%以上。例如可口可乐在很早就开始着手于品牌的开发，据估计，目前可口可乐的品牌价值约为244亿美元，相当于它年销售总额的三倍。

企业文化是一个企业历史的浓缩，精神的凝聚。打造与众不同的企业文化的竞争优势的核心体现，如惠普公司就以它响誉全球的“惠普模式”作为其管理的优势而获取高额利润的。

三、跨国公司竞争优势发展的比较 按照历史唯物主义的观点，任何事物都会随着历史环境的变化，不断的由低级向高级发展，在竞争优势本身也应如此，有一个从低级向高级不断发展的过程。而比较跨国公司低级和高级的这两类优势，可以发现它们所具有的不同之处： 1.持续的时间不同 竞争优势可持续性取决于优势层次的高低、优势种类的多少和优势的更新，取决于其资源被模仿、被复制的难易程度。

迪尔里克斯(Dierickx)和库尔(Cool)在《资源储备积累和可持续竞争优势》一文中指出，企业可持续的竞争优势来源于其战略资源储备。企业的战略资源是通过一定时期内选择适当的时间路径流而积累起来的那些不可交易、不可模仿、不可替代的资源。

由于低级竞争优势较容易模仿和替代，且无法自主更新。它虽然能提供企业一段时间的赢利，当环境发生改变后，很难持续的作为企业的优势。

而高级竞争优势却不一样，它的关键在于企业内部的创新，是企业长期积累和培养的结果，特别像品牌和企业文化，不是其他企业在短期内可以轻易复制的。因此，这些优势也就不会在短时间内会消亡，具有持续性。

即使外部环境因素变化了，拥有这样的优势可以通过不断改进企业自身，主动的适应环境变化，把不利条件变为有利因素，维持企业长久的竞争力。 2.创造新生价值大小不同 低级竞争优势是对既得利益进行分配，高级竞争优势是能创造出新生价值。

低级的竞争优势一方面由于没有通过知识技术或低级的技术来创造的新生价值，因此价值附加值含量不高；另一方面，它使企业所获得的财富却远远大于它所创造出来的新生价值，主要是因为依靠外部环境的优越性，比如靠垄断优势使它无偿占有超额的垄断利润。当引入竞争后，企业就无力获取更多的利益了，这也是低级的竞争优势之所以会消失的原因。

而高级的竞争优势依托知识的更新、信息的畅通不但能使企业生产出高附加值的产品，还可以派生出其他的竞争优势。它们凝结了人类高级而复杂的劳动，具有不可交易、不可模仿、不可替代的性质，因此可以无限的创造新生价值。

这也是它们能持续支持企业竞争力的所在。

四、结语 跨国公司的竞争优势是随着环境的变化，不断的由低级向高级发展的动态过程。因此，跨国公司要在当今这样一个竞争激烈、信息发达的社会里生存并持续发展，那么就要具备符合现代竞争条件的竞争优势，也就是运用知识的优势、创新的优势、人才的优势等多种组合去创造价值。

无论是拥有上百年历史的通用公司也好，还是只有二十年经历的微软公司也好，都离不开这些竞争优势。就拿英国石油总裁布朗爵士的话来说:“当今世界是一个充满竞争的世界。

因此，我们要做的事必须是有利于增强竞争力的事。在信息时代，所有企业都面临着共同的挑战:那就是要比它们的竞争对手更能有效地运用知识”。

参考文献: Michael E.Porter:《Competitive Advantage 》.The Free Press，1990年 Narayanan:《技术战略与创新：竞争优势的源泉》.电子工业出版社，202\_年9月 宋力刚主编:《透视世界500强》.中国石化出版社，202\_年3月 杨大楷主编:《国际投资学》.西南财经大学出版社，202\_年3月 刘海云:《跨国公司竞争优势的变迁》.中国发展出版社 《Fortune》杂志，202\_年相关各期

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！