

# 营销战略 显现一流企业模式

实践中,跨国公司的国际市场营销战略,应该是介于单纯的全球标准化和单纯的本土化适应性这两者之间——“全球本土化”营销战略。这是一种全新的中间战略模式,已被众多一流跨国公司在国际市场营销活动中所选择。

## 全球标准化营销战略模式

随着世界经济一体化趋势增强,越来越多的跨国公司把进军全球市场作为公司的战略目标。在进入国际市场过程中,究竟是采用全球化营销战略,还是采用本土化营销战略,是跨国公司所面临的一个重要决策。然而在实际运作中,纯粹的全球化战略或纯粹的本土化战略都是非常少见的。实践中,跨国公司的国际市场营销战略,应该是介于单纯的全球标准化和单纯的本土化适应性这两者之间——“全球本土化”营销战略。这是一种全新的中间战略模式,已被众多一流跨国公司在国际市场营销活动中所选择。

## 全球标准化营销战略模式

在国际市场营销活动中,跨国公司采用全球标准化战略模式,其着眼点是:通过规模经济和学习效果实现成本的节约,并且可以形成全球统一的品牌形象,实现组织结构的单元化和治理控制的程序化。从而带来低的生产、分销、营销及治理成本,使企业能为消费者提供价格更低、质量更高、更可信的产品,以赢得市场进入先机。

全球标准化营销战略基于这样一个信念:日益全球化的经济、技术、市场、文化的发展,使国家间的边界难以有效地分割不同的目标市场;各国消费者的需求越来越相似,消费动机、消费方式等方面日趋接近,全球日趋变成一个共同的消费市场。例如:随着许多国际性的技术标准被越来越多的国家和企业所接受,最终使各国企业生产的产品变成了全球性的标准化产品。再如,美国的流行文化在全球青少年市场中占主导地位;运动服装、运动鞋、娱乐、音乐、电影引导着全球文化的潮流,使世界各国的文化不断与之对接并逐渐融入其中,世界文化正朝向同一方向演变。在这一全球性市场的背景和形势下,跨国公司采取全球定位、全球营销的战略是一种理性选择。产品的标准化使公司更有效地进行专业化研究,从而提高产品质量;广告主题同一、品牌名称同一、外形和包装同一、企业形象同一,有利于提高全球消费者对公司产品 的认知和偏好,加强公司在顾客中的形象,使公司资源得到更有效地配置,大大降低了成本,从而提高了公司竞争力。在这一观点支持下,可口可乐公司决定可乐的味道在全世界是一样的,而福特要生产适合大多数国家大多数消费者需要的“世界汽车”。

## 本土适应性营销战略模式

本土化适应战略模式是将每个国家都作为一个不同的市场单独对



待,跨国公司针对每一个目标市场调整各市场要素,负担的成本高但希望能占有更大的市场份额,获得更多的收益。采取这一战略模式的理由如下:一是跨国公司在进入国际市场时经常面临的一个主要难题是“文化差异”。美国的“NOVA”牌汽车在美国很畅销,但在西班牙语国家中无人问津,原因是“NOVA”在西班牙语中的意思是“不走”;一家预备充分的企业在巴西销售洗发水,品名为“NOVA”,很快,公司发现自己实际在宣称卖“头皮屑避孕药”。文化差异不只限于语言,还包括非语言沟通、宗教、价值观念、行为方式、心理思维、风俗习惯、偏好、法律制度等。所有这些,对跨国经营都可能 是潜在的陷阱,跨国公司必须对国外市场的文化差异保持敏感性和适应性,根据当地文化因素的特点,对市场营销组合要素进行适当的修改以适应市场需求。二是尽管经济一体化的进程越来越快,世界各国消费者的需求相似性越来越大,但是在不同文化背景下消费者的需求仍存在显著的差异。如英国人习惯喝加奶的咖啡,法国人则喝不加奶的咖啡,拉丁美洲人喜欢菊花味道的咖啡;中国的自行车主要用来作交通工具,而在欧美国家主要用来健身等等。除此之外,由于自然、地理条件的极端不同以及经济发展水平的巨大差距,跨国公司也难以进行全球标准化营销。正是基于以上理由,雀巢公司在不同国家的生产线和广告都是不同的,公司认为在不同的国家,消费者在地理、人口、知识、文化特征上的差异很大,造成其需求、购买力、产品偏好和购物方

式各不相同,企业应调整营销战略及规划以适应每一个国家消费者独特的需求。

## 全球本土化营销战略模式

事实上,完全统一的全球标准化营销战略看起来并不现实,难以实施。一个不成功的标准化营销可能会给公司带来灾难性的后果。虽然标准化可以显著提高公司产品 的产量和利润,但在所有地方按一种方式营销一种产品会吓跑顾客,疏远雇员,并会使公司无视顾客的需要,公司与当地市场的关系反应迟缓,降低了对目标市场顾客行为 的适应能力,因而在当地丧失竞争力。然而,纯粹的本土化却是昂贵的和无效的。本土化战略大大提高了公司进入国际市场的成本,降低了公司的竞争能力,并使公司丧失了进入国际市场的许多良机。所以,“全球本土化”这一中间战略模式是大多数跨国公司的理想选择。

全球本土化战略是一种“全球化思考,地方化行动”的战略。它从全球的视角来思考“地方”的问题,把地方问题纳入全球营销的整体中加以解决。全球本土化认识到标准化营销只是一种思维哲学,它通常只可应用于某些品牌、某些地方、某些时候,在每一个可能的层次上实现完美的标准化是无法做到的。它注重在一些战略性元素如产品定价、品牌培育、形象塑造等方面寻求全球宏观和整体上的统一和共性,再辅 以“地方化行动”来适应当地的市场环境和文化特色,

以确保全球营销的成功。比如,可口可乐公司在全世界销售同样的可乐饮品,但它在特定市场推出的广告都是专门设计的,有着跨文化的感召力。不仅如此,公司还销售许多为本地市场口味制造的其他饮料。

全球本土化营销战略兼容了全球标准化和本土适应性二者的优点。既降低了成本,又适应了不同国家消费者的需求差异,更好地满足了目标市场国消费者的需求,为公司进入目标市场抢占了先机,提高了竞争者进入的门槛。

值得注重的是,在全球化过程中首要的问题是要克服文化差异。为此必须重视和加强跨文化营销治理,适应当地文化。首先,对目标市场国的文化进行广泛调研,及时准确地把握当地市场文化的变动情况。其次,准确进行市场定位,依据当地文化因素的特点,对原产品的名称、品牌包装、造型设计、颜色、文字及广告促销、公共关系等方面进行适当修改,以适应当地消费者的偏好和需求。如可口可乐公司在香港拓展柠檬汽水时,因最初品牌名译为“是必力”销售十分有限,后公司针对香港居民的中华文化背景及汉语特色,改名为“雪碧”,这种名称既典雅清新又便于记忆,受到包括香港、中国大陆等在内的巨大市场的青睐。再者,实行“适应性治理”,使公司的企业文化与当地的文化兼容。如人力资源本土化、治理中心本土化、资本金融、技术研究与开发方面皆可以与当地合作,实行本土化。

(摘自清华领导力培训)

# 世界一流公司的 用人之道

■ 李素文

人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要资源;人力资源的发掘和利用,是企业实施跨国经营战略、开展跨国经营活动的根本保证。各知名跨国公司在人力资源管理方面主要有以下特点。

## 视人才为第一要素

与传统的人事管理比较,人力资源管理更具有战略性。美国知名学者托马斯·彼得斯认为,企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。在美国,企业公司的人事副总裁已成为决策班子中举足轻重的成员,说明了美国企业对人才和人力资源管理的重视。日本索尼公司前董事长盛田昭夫说:“如果说,日本式经营真有什么秘密的话,那么,我觉得‘人’就是一切秘诀最根本的出发点。”被人们称为“经营之神”的松下幸之助曾 说,松下公司的口号是“企业即人”,并多次宣称,“要造松下产品,先造松下人”。韩国三星公司一直拥有丰富的优秀人才,“以人为本”是三星经营哲学的核心内容。至今三星公司已经拥有 1500 名博士,其拥有量远远领先于韩国最高人才摇篮的汉城大学。

从事跨国经营活动的管理人员,由于其所处经营环境和管理环境的特殊性,这就要求他们要具有较高的综合素质和 工作能力,包括以下方面:一是掌握跨国经营知识和实施跨国经营的能力。二是融合不同文化的管理能力。三是合作能力和团队精神。

## 营造良好的企业文化氛围

美国的企业文化比较重视自我价值的实现、公平竞争和利益共享。著名的苹果电脑公司认为,要开发每个人的智力闪光点的资源。“人人参与”的企业文化,使该公司不断开发出具有轰动效应的新产品。IBM 公司认为,责任和权力是一对孪生兄弟,要使职工对工作负责 任,就必须尊重人、信任人,并给予实际的自主权。竞争出效益,竞争出成果,竞争出人才,但竞争的目的不在于消灭对手,而在于参与竞争的各方更加努力工作。美国企业十分重视为职工提供公平竞争环境和竞争规则,充分调动其积极性,发挥他们的才能。如 IBM 公司对员工的评价是以其贡献来衡量,提倡高效率 和卓越精神,鼓励所有管理人员成为电脑应用技术专家。美国许多跨国企业还实行股份 制,通过职工持股,使其除工资收入外还能分到红利。同时还增加了职工参与经营管理的权利,提高了他们的身份、地位 和安全感。

## 注重职业技能培训

1997 年,摩托罗拉公司在中国对中国雇员培训方面投入高达 500 万美元,项目有“中国雇员的管理计划”和“领导效率强化发展”计划,还派出 300 名雇员到海外受训。美国福特汽车公司在职工培训方案中,是把有潜质的管理层雇员,派到高级管理人员和资深高层主管身边学习至少 8 个星期。目的是使他们作为一个工商领导对经常遇到的挑战者有全方位的了解,尤其是资源调配问题在紧急情况和长远目标相冲突时的决策,在短时间内掌握跨部门处理问题的技巧及全局观。德国也十分重视技术员培养,有国家开办的规模很大的准高等专科学校式的技术员学校,有大企业(如西门子公司、大众汽车公司等,自办的技术员学校,也有私人开办的综合型技术员学校。

## 建立完善的激励机制

为了激励员工的主动性和创造性,知名跨国公司通常使用物质激励和精神鼓励两种激励手段。在美国,企业的人事部门都能通过不断改进和完善工资福利来强化对雇员的激励。企业给雇员的工资不是一成不变的,而是逐年有所变化;工作好的升幅大,反之则小;愈往上,则升幅愈大;达到上限则需要晋升才可能升资,这就能激励员工不断地向高职位挑战。例如,美国 IBM 公司是一个拥有 34 万员工、520 亿美元的大型企业。该公司根据各部门的不同情况、工作难度和重要性,将职务价值分为 5 个系列,各系列都规定了工资的最高额和最低额。每个系列的工作按其困难和复杂程度依次递增,其职务价值也依次提高。韩国三星公司在内部建立了包括分红制、生产奖金制等完备的人事评估体系,各事业部门都备有详细的“人事评价指南”,对业务贡献突出、人事考核三年连续得 A 者予以提拔重用,对事业失败、给公司造成重大损失的则必追究其责任,做到赏罚分明。

## 资讯

## “药明康德生命化学研究奖”颁布

第五届“药明康德生命化学研究奖”颁奖典礼于 2011 年 12 月 12 日在北京钓鱼台国宾馆成功举办。第五届“药明康德生命化学研究奖”评选于 2011 年 5 月拉开帷幕,评奖领域为“疾病生物学”。全国人大常委 会副委员长、中国工程院院士、农工党中央主席秦 国卫任本届常务评审委员会名誉主席。“我们非常荣幸举办第五届药明康德生命化学研究奖,药明康德一直积极参与人才培养及能力创新建设,药明康德希望通过设立此奖项,为中国的医药事业以及科技发展尽自己的一份绵薄之力。”药明康德董事长兼首席执行官李革博士表示。

## 北汽开启“欧洲战略”第一步

2011 年 10 月 31 日,北汽汽车在全球创意与设计之都——意大利都灵,成立造型办公室,由此正式迈出了其“欧洲战略”的第一步。据悉,北汽汽车将欧洲汽车领域最尖端的人才资源与供应资源融合吸收,转化形成技术储备后直接输入到北京汽车,最终成为北汽汽车完全自主掌握的汽车技术优势生产力。换言之,北汽汽车通过在欧洲采集质量优秀的“骨髓”,就地提取出“造血干细胞”,然后植入自身体内形成更为优化的“技术造血”循环系统。其最根本差异在于真正掌握了汽车产业链各环节的“know-how”,为自主开发的可持续发展奠定了基础。

## 自动化系统工程师论文大赛揭晓

近日,由 ABB 独家赞助、中国自动化学会主办的“第 5 届全国自动化系统工程师论文大赛”揭晓全部奖项。本次大赛的主题是“能源效率与新能源”,共收到了 545 篇参赛作品,论文数量再创纪录。ABB(中国)有限公司副总裁刘文汇在颁奖典礼上表示:“创新是 ABB 的基因,不断提升企业创新能力是 ABB 的基本战略。我们不但高度重视企业自身的研发创新,也同样重视与社会各方通力合作,协作创新。ABB 希望通过大赛,鼓励行业精英刻苦钻研,探索突破式创新机会,共同为中国的 高端制造业发展和产业升级贡献力量。”

## 工银保本混合基金正在发行

如何做到在弱市中祭出投资的“保 全增值”之策?正在发行的工银保本混合基金拟任基金经理何秀红透露,他们将设立三道安全“防线”来防御投资者本金免受损失。在工银混合保本 的三年保本期内,正经历中国经济转型深层次改革阶段,股市与债市的机遇和风险各不相同。但从结构转型看,一些行业和公司将获得政策支持,因此混合型基金的灵活配置优势凸显。一旦股市重新进入上升通道,工银保本混合基金 40% 的股票投资上限,将有利于在保本安全底线的基础上,提高收益能力。

## 飞利浦助力中国绿色照明

飞利浦 2011“我行动·我绿动”百万节能承诺大行动近日落幕。此次活动自今年 3 月份启动以来,先后在全国近 40 个城市举办形式丰富的落地推广活动,并配以微博等网络平台进行线上宣传。“我行动·我绿动”共收集到全国民众的节能承诺逾 1005000 份,有力地支持了我 国淘汰白炽灯、推广绿色照明工作的开展。据统计,2010 年国内白炽灯的销量约为 10.7 亿只。如果把中国在用的白炽灯全部替换为节能灯,每年可节电 480 亿千瓦时,相当于减少二氧化碳排放 4800 万吨。

## 临涣矿实施“脚印管理法”

下井,工人踩着干部 的脚印走;上井,干部踩着工人的脚印走。这是安徽淮北矿业临涣煤矿自从实施“脚印管理法”以来,领导干部下井跟班带班出现的新气象。时近年底,临涣矿实施“脚印管理法”,加强领导干部现场跟带班制度,做到“工人三班倒,班班见领导”,促进干部作风转变,从而排除隐患,保证安全。该矿实施的“脚印管理法”,就是要求各级干部严格跟带班制度,所有下井跟带班干部,必须与工人同上下,在下井时走在工人前面,排查沿途及工作场所所有安全隐患,经过安全确认后,工人才能进入工作场所。

## 义乌小商品城与西柳商贸城牵手

义乌中国小商品城将与西柳中国商贸城首度牵手,并将于 12 月 21 日—23 日,在西柳中国商贸城举办为期 3 天的小商品贸易对接会,参展产品涉及玩具、饰品、日用百货、进口商品等多个行业,共有 150 家义乌精英商户组团参展,以小商品为媒,两地架起商贸交流的桥梁。这次义乌中国小商品城与西柳中国商贸城牵手合作并首次举办贸易对接会,不仅是两地政府和广大商户期盼已久的强烈愿望,更是适应当前国际国内经济形势的必然结果。

## 全球五大投资巨头助力么卡

12 月 12 日,“More 选择,More 态度——么卡时代新闻发布会”在上海举行。么卡取自沪语中“没有卡”的谐音,意在体现么卡所主张的用手机会员卡取代实体卡片 的创新理念。而么卡在为消费者提供手机电子卡包服务的同时,更能为商家提供顾客忠诚度的管理服务,建立商家与消费者之间的亲密互动。作为中国领先的手机忠诚度服务提供商,么卡的优势正在受到越来越多投资方及商家的青睐。发布当日,多家投资巨头宣布联合为么卡投入高达 800 万美元的战略融 资,助力么卡成为“SOLOMO”业内的领军者。

## 美国开心果携手加州小姐中国行

日前,美国开心果携手美国农贸处驻京办、加州小姐在北京召开了加州小姐招待晚宴。美国农贸处驻京代表、美国开心果种植者协会主席 Jim、全球市场总监 Judy 以及协会种植者代表出席并发表致辞。据了解,本次携手加州小姐中国行,旨在吸引更多中国地区的贸易零售商、连锁业加入到美国开心果的贸易行列,扩大其在中国消费群中的影响力。美国开心果 10 多年来在中国市场上得到快速发展,现已成功登陆全国各大高端零售 商场。

## 克瑞集团争当排头兵

克瑞集团在 4S 店全方位服务模式基础上,引进科技手段,利用远程故障诊断和通信技术,实现塔式起重机的安全监测控制服务;中联重科混凝土机械公司推出“蓝色关爱”服务品牌;徐工起重机启动“用户价值提升工程”;三一重工泵送事业部隆重发布“一生无忧”服务承诺。对此,中国工程机械工业协会会长祁俊表示:“中国企业重点将‘规模为标的’的竞争模型转化为‘价值为靶心’的竞争力体系,将增长质量、用户价值元素深度植入技术、创新、品牌、模式变革、产业链纵 横连横的成长再造中。”