

日本家用电器行业的国际市场营销战略

张 景 智

从五十年代后期开始,日本从西方国家(特别是美国)引进了市场营销学(Marketing)理论,而到了八十年代,日本已成为世界公认的超一流市场营销能手,其出口值从1950年的8.2亿美元提高到1984年的1701亿美元,增长了207倍。日本的管理目前已成为各国企业界和学术界的研究对象,其国际市场营销手段更是热门课题。本文似以日本的家用电器行业为例,对日本的国际市场营销战略作一初步探讨。

一、把家用电器作为一个目标产业

家用电器产业是以电子技术上的突破为基础的。该产业可以提供一系列消费品,如收音机、电唱机、录音机、电视机、录象机等。随着各国经济发展和居民生活水平的提高,对这类产品的需求很大,而且潜力极大。在五十年代,美国公司是电器产品的主要生产者,但其主要兴趣不是家用电器,而是工业电器。因此,在家用电器领域出现了有待满足的需求。日本人的战略思想是:哪里有待满足的需求,哪里就有我们的机会”。

家用电器产业的确是一个机会,而且该产业的发展主要依赖于技术、熟练工人和生产效率,对自然资源的要求较低。这些条件与日本的自然禀赋条件完全吻合。家用电器产业的增值程度又较高,符合日本的工业发展政策。

因此,日本政府早在五十年代就对家用电器产业的外部需求和内部条件进行了分析和评估,认为日本应该把家用电器作为一个目标产业来优先发展,并在1957年以法律形式通过了《促进电子工业发展附则》。

二、以本国为基地发展竞争能力

日本家用电器行业的最初目标市场是国内。五十年代在日本销售的电子产品主要是来自美国的进口货。日本企业深谙技术的重要性,千方百计地从美国获得生产技术。在这方面,日本政府起了主导作用。例如,政府向企业提供援助和长期贷款,鼓励企业购买外国先进技术和进行研究与开发工作。此外,日本政府为了保护国内市场,还规定了电子产品的进口配额和关税。日本企业由于获得了先进的技术,又受到政府在资金、市场等方面的支持和保护,到五十年代末,几乎占领了家用电器产品的全部国内市场。扩大了的市场份额使日本企业取得了规模经济,降低了生产成本,提高了竞争能力,于是日本企业把目标转向了海外市场。

三、向发展中国家市场的渗透

日本电器工业进行海外市场营销的第一个战略步骤是向不生产电器产品、市场竞争不激烈的发展中国家渗透。日本企业花了几年时间,颇有耐心地在东南亚、拉美和远东国家开拓出口市场。日本的索尼、三洋、东芝、日立和松下等牌号的产品在亚洲市场上迅速地取代了美国和欧洲的牌号,而且近几十年来,日本一直把亚洲的发展中国家和地区作为家用电器的主要市场。六十年代后期,日本开始在南朝鲜、台湾和新加坡建厂生产,一方面是为了利用当地廉价的劳动力和原料,另一方面是为了避开日益加重的贸易保护主义。在占领亚洲市场之后,日本又开始向拉美和中东渗透,其方法也是就地生产。至少有五家日本企业进驻了巴西彩色电视机市场,而欧洲只有两家,即飞利浦斯公司和特里芳肯(Telefunken)公司。美国的菲尔科(Philco)和通用电气等牌号的产品尽管也在巴西等拉美国家销售,但在市场上的领先地位已逐渐被日本取代。日本在这些国家生产的产品不仅在当地销售,而且还出口到其他国家,也可能又返销回日本。例如,松下公司在南朝鲜、台湾和马来西亚建厂,专为设在其他国家的子公司生产零部件,这些零部件也供应日本的母公司。

四、打入美国市场

五十年代后期以来,日本的家用电器行业开始一步步地打入美国市场。进入美国市场的第一个战略步骤是:对美国市场、产品和分渠道进行认真的调研,以发现机会。

如果说美国市场为日本企业保留了机会,那么,这种机会应归因于美国企业所选择的策略。美国企业把重点放在价高、质高、利高的产品上,这一策略选择使日本企业有机可乘。此外,美国的大公司多倾向于使用全国性广告^①来宣传其牌号,但忽视了私人品牌市场,^②因而这个细分市场为日本人提供了机会。私人品牌市场上的大众商店^③为日本产品提供了许多进入流通渠道的途径,帮助日本企业克服了各种困难,如运输问题、服务问题、分销问题以及牌号认知度问题,等等。

日本的低价竞销策略亦很奏效。日本产品质量高,规格齐全,富有特色,再加上价格低廉,使其具有很强的竞争力。1964年美国彩电市场上发生了一场价格战,使美国企业的利润锐减,而美国无线电公司在向其他美国制造企业出售彩电显像管时,仍维持很高的价格,这就使美国公司(特别是西尔斯公司)转向日本企业以低价购买,这使日本企业在市场上进一步站稳脚跟。

一旦占领了每个目标细分市场,日本企业便把重点转向了产品更新,向市场以低价提供高质量的新产品。它们使用了渠道一体化策略,逆流而上,挤入半导体产品市场。日立、松下、东芝等公司逐渐成为半导体产品的大生产商。它们花了大量资金建立半导体厂,同时还不惜血本地在半导体研究与开发上以重金投资,旨在取得半导体技术上的优势,进而在半导体产品市场上占据领先地位。结果日本企业的产品往往比美国产品具有更好的技术性能,且

注 ①全国性广告(National Advertising):即以制造企业的品牌在全国做广告,宣传其产品。

②私人品牌(Private Brands):产品使用中间商品牌,而不使用制造企业的品牌。

③大众商店(Mass Merchandiser):大型自助百货商店,以销售软商品(Soft goods)为主,如家用物品、布匹、服装、织物等。商品价格一般比较低廉。

价格较低，竞争能力更强。

五、控制市场的战略步骤

日本企业一旦在某一产品市场上取得领先地位，便设法进入另一相关产品市场。它们首先占领的是收音机市场。在控制了市场之后，它们又成功地进入了录音机、电视机和录像机等产品市场。

日本在1952年开始生产高质量的小型晶体管收音机，五十年代末开始向美国出口。起初，这些小收音机被美国企业视为玩具，根本未予注意。在向美国出售这些产品时，日本企业没有建立自己的分销网络，而是通过诸如目录商店、④折扣商店、杂货店和大众商店一类非传统零售商来经销。

在收音机取得立足之地之后，日本企业开始降价，其六管收音机比美国相同产品价格低得多。随后它们又扩充产品系列，开始提供手提式多功能收音机。通过种种策略，日本在六十年代中期控制了美国收音机市场。之后，它们又以同样的策略进入了录音机市场，并在六十年代末控制了录音机市场。然后又以强大的攻势进攻电视机市场。。

日本在向美国电视机市场渗透时，重复使用了销售收音机和录音机时所用的策略。日本企业使用了一级分销系统，即由制造厂直接到零售商，交易量大而交易环节少。因为经销日本产品的大众商店一般都拥有大量仓库等设施，使得分销系统的第二级没有必要了。此外，日本还大做广告来宣传其产品，并利用中间商来推广其牌号。这些策略使日本企业在六十年代和七十年代大大地提高了市场份额。

在占领了电视机市场之后，日本又进入了录象磁带市场，最近又进入录象磁盘市场。现在，日本企业已在美国录象机市场上居支配地位，其产量占世界市场总产量的90~95%。日本在三十年内成为世界市场上家用电器产品的头号生产商。

六、进入欧洲市场

日本企业在美国市场上大获全胜，从而为进一步打入欧洲市场奠定了坚实的基础。日本在六十年代初期首次向欧洲市场渗透，当时的目标集中在几个大国，如联邦德国、英国和法国。它们用了大约十年时间来建立在欧洲市场上的分销网络。到1969年，收音机、电视机和录音机的销售量开始猛增。七十年代初日本开始向西欧出口彩电，到1974年日本向西欧的彩电出口量还微不足道，而到七十年代末，已占领了西欧彩电市场的6%。现在日本正向西欧出口新一代家用电器产品，如录象磁带、录象机和录象磁盘等，其销售额正在迅速上升。

日本产品的迅速渗透，招致了大多数欧洲国家的保护性措施，特别是英国和法国。日本则相应地改变了对策：从单纯的出口改变为就地生产。以英国为例，目前至少有六家日本企业已在英国安营扎寨，就地建厂生产。

在这一阶段，大多数日本制造企业已成为地地道道的国际市场营销者(International Marketer)：把在世界各地建厂生产作为一项明确的国际生产和营销战略，旨在充分利用世界各国的资源(包括人、财、物)优势。譬如日立公司在美国建立了一个电视机(下转第39页)

④目录商店(Catalog Outlets)：商店里只有商品目录和样品，顾客据以填写订单，商店再根据订单发货。

申请或提出超过一个权项的，每项权项需付10美元，十个以上的每项权项需付2美元(不管是以独立的还是从属的形式提出的)。在支付附加费用的问题上有错误，可根据局长规定加以修正。

2. 颁布每项最初专利或重颁专利需付100美元，但不含外观设计。此外，按印就的说明书页数，每页(或说明书的每一部分)需付10美元，图样每页需付2美元。

3. 外观设计的付费：提出每项外观设计申请需付20美元，颁发外观设计专利则根据年限不同而定：3年半是10美元；7年是20美元；14年是30美元。

4. 提出每项复颁专利申请为65美元。此外，以独立形式，不论何时申请或提出超过最初专利独立权项数字的，每项权项需交10美元。超过最初专利权项十个以上的(不管是以独立的还是从属的形式提出的)，每项权项需交2美元。在支付附加费用问题上有错误，也是根据专利局长规定加以修改。

5. 提出放弃申请，每项需付15美元。

6. 对审查员决定第一次向上诉委员会提出上诉，需交50美元。此外，提出一份书面摘要以支持上诉，需再付50美元。

7. 对已放弃的专利申请需要恢复申请，提交请求书时需交15美元；或者由于付费迟延专利没有颁布而申请颁布的，也费付15美元。

8. 根据美国法典第35篇第255和256节的规定，需要证明的，要交15美元。

9. 对需要不需证明的专利说明书和图样(不含外观设计专利)副本的，每份需付50美分，外观设计20美分一本。专利局长对超过25页的专利说明书和图样或者彩色印就的植物专利副本，可决定每本需付不超过1美元的费用。专利局长可免费提供申请人有关专利申请说明书和图样的副本。

10. 每份证明文件需付1美元。

(上接第42页)

组装厂，电视机机壳是从设在台湾和新加坡的子公司进口(因为两地的劳动力价格较低)，显像管由美国通用电气公司提供(利用其技术优势)，其他零部件或产自美国，或产自加拿大。唯一从日本进口的是管理资源(包括管理者及其管理诀窍)。

七、结 论

国际市场营销是当今导致国际商务活动(International Business)成功的关键因素之一。随着世界各国新保护主义的盛行和技术贸易比重的增加，单纯的出口愈益不能适应国际贸易发展的需要。要充分利用各国的资源优势，要避免各国的贸易壁垒，必须全方位地开展国际商务活动，不仅以出口，而且以许可证贸易、国际租赁、国外合资经营、国外独资企业等各种方式打入国际市场。日本家用电器行业通过全面开展国际市场营销活动，已经取得了国际资源配置最优化和规模经济等利益，其成功的经验值得我们学习和借鉴。