

跨国公司在新兴市场的 营销渠道的策略创新

李元旭 黄义志

摘要 本文以迅速崛起的新兴市场为研究范围,以跨国公司在新兴市场的营销渠道策略的理论和实践的最新发展为研究对象,对跨国公司在新兴市场的营销渠道策略的创新进行分析,以丰富营销渠道的理论和实践。

关键词 跨国公司 新兴市场 当地公司 营销渠道 策略创新

中图分类号:F713.50 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2000)05-0010-5

新兴市场^①的崛起是 20 世纪 90 年代世界政治经济格局的重大变化。随着新兴市场当地公司的最终崛起、知识经济的兴起以及对营销理论的再认识,跨国公司对其在新兴市场分支机构的营销渠道策略及行为进行了一些创新,以对付来自各方面的重大挑战。笔者认为其创新主要体现在以下 4 方面:

一、渠道战略倾向于强化竞争优势,以适应变化多端的环境

在新兴市场国家和地区开放早期,由于跨国公司拥有产品设计、产品质量、促销手段等方面的明显优势,再加上此时进入的跨国公司数量较少,故很容易获得竞争优势。随着开放程度的加深,大量跨国公司纷纷涌入新兴市场,以各种方式在新兴市场开展业务,新兴市场中的竞争格局发生了很大变化,而新兴市场当地公司也已在与跨国公司面对面竞争中迅速成长起来,如技术含量较高的家电产业,中国民族企业经过对国外先进技术的消化和吸收,已拥有完备的开发与制造能力,逐渐夺回了在我国市场上的主导地位。跨国公司必须对其在新兴市场的竞争战略予以创新,以便适应日益激烈的跨国公司之间以及跨国公司与当地公司之间的全方位竞争。

70 年代末 80 年代初,复印机在印度还是相对先进的办公用品,日益繁荣的经济形势对复印机的需求不断增长,所以,当施乐公司将比较成熟的 1027 型复印机推向印度市场时,就很快出现了供不应求的局面。此时的市场是真正意义的卖方市场,卖方几乎无需考虑营销战略。90 年代,随着竞争对手陆续进入,完全由卖方控制的局面被彻底打破,一些新进入的品牌如佳能、惠普、理光等产品凭借价格优势迅速抢占了大量的市场份额。在此情况之下,施乐公司不得不重新思考在印度市场的竞争态势与营销战略。当通用公司在浦东投资设厂制造“别克”轿车,准备大举抢占中国轿车市场时,原来领先一步的大众公司也坐不住了,迅速对其在华的竞争态势与营销战略进行创新。

波特的价值链理论为企业获取竞争优势提供了一种有益的分析方法,其有助于对企业所处环境及潜在机会和威胁的把握,从而有助于企业制定长远而准确的战略。环境要素的变化对企业的经营绩效会产生巨大的影响,因而能敏感地觉察到环境的微妙变化是很重要的。但光有对环境的感知还是远远不够的,还要考虑环境变化对企业战略的作用。企业战略的制定和修正一方面要考虑外部的竞争格局及其重大变化,另一方面要考虑企业自身的资源及其核心能力。跨国公司面对新兴市场上日益严峻的竞争格局,在其对新兴市场当地公司的竞争战略的制定中越来越重视培养和发展企业的持续竞争优势。除了准确识别外部环境中的各种重要的影响力量,选择一种较合适的竞争战略外,更为重要的是企业如何在价值链的各个环节中不断提高效率,使内部资源配置能力在与对手的对比中夺取优势。跨国公司在新兴市场的经营实践中认识到,营销尤其是渠道的选择与管理,已不仅仅作为管理的职能与日常的运作,而是作为企业获取竞争优势的一个重要环节,于是其不惜血本努力在营销的各个方面构筑优势。营销渠道的建立和管理成了跨国公司获得持续竞争优势的重要途径。比如摩托罗拉公司的营销渠道覆盖巴西全国1500个县的1250个,覆盖镇近全国总数的45.31%,在上述的每一个区域单位中都有专门的人员在从事其产品的销售工作。其销售渠道不但覆盖率高,而且对渠道的管理和激励水平也比较高,使总部的营销意图在经过多层的传递后仍然通畅。

二、营销渠道有了全新的含义,成为建立和维持核心能力的重要来源

随着知识经济的高度发育和知识经济时代的来临,企业的生存与发展模式已发生巨变:由追求利润最大化转为培育企业坚实、持久的核心竞争力。核心竞争力是能够使企业在激烈的市场竞争中,始终保持有效活力的持久生存与发展的能力,是企业在国际竞争中获取优势的源泉。从营销方面看,企业的核心能力被认为是通过一定的组织形式,使企业内部的资源和能力相对其他竞争对手而言能更有效率地配置,从而使企业在外部的竞争中处于更为优势的地位。这可以从以下5个方面说明。

1. 核心能力应当是有价值的 中间商往往在某些方面具有非常的能力能使其或者在控制的营销范围内,或者在客户的忠诚度等方面获取超额的收益。中间商通过积极有效的营销推广,可为跨国公司带来丰厚的收益。

2. 核心能力应当是独特的 当今企业价值的创造还是以企业比对手更为有效地运用不同种类的资源为基础。比如在东南亚电梯市场经营较为成功的日本三菱公司,除了像欧美其他制造商一样非常重视传统的经销商,如建筑工程公司、工程承包商等,还特别重视与一些可能对最终用户的采购施加影响的单位的联系,如设计院、行业协会等。正是由于三菱公司的卓越质量在这些技术质量认证部门的良好声誉,使得其产品虽然售价较高,但仍然在东南亚电梯市场上处于领先地位。日本三菱公司在渠道影响方面的区别做法是使自己的产品获得了不同一般的品牌认同。

3. 核心能力应当是难模仿的 宝洁公司尽管进入中国市场的时间比其他一些品牌的化妆品公司晚,但该公司将对中间商独出心裁的选择和管理作为其获取竞争优势的一个重要环节,于是其在营销方面的优势很快就显现出来。宝洁公司在营销尤其是渠道的选择与管理知识、品牌忠诚度、沟通能力等方面的独特能力是有口皆碑的,但又是其他企业在短

时间内难以模仿的,同时也提高了化妆品经销的进入壁垒。

4. 核心能力应当是可延续的 核心能力的延续性使得企业在激烈的市场竞争中,始终保持有效活力和持久生存与发展的能力,具体到企业的载体——产品上,则表现为产品规模、技术含量、市场占有率、市场潜力、衍生性能、与社会可持续发展相容等,而这极大程度上有赖于营销尤其是渠道的选择与管理获取不断的成功。在21世纪,国际市场的竞争愈演愈烈,企业如果不注重培养可延续的核心竞争力,那么在可预见的未来它就无法成为竞争的领先者,甚至惨遭淘汰出局。

5. 核心能力应当是难以替代的 近些年,很多长期以来为人们所熟悉和认同的市场营销做法已被改变,但无论经济环境和技术条件如何变化,渠道所承担的弥合生产者和最终消费者之间空间及信息差距的职能将长久地持续下去,商品总要从生产者通过渠道流通到消费者手中。所以,渠道作为价值链的必不可少的环节对于企业核心能力的产生和延续都将发挥重要的作用,这就使得由于营销渠道所带来的核心能力将很难被替代。

综上所述,企业的营销渠道已不仅仅是经营的一环,承担将产品从生产者向最终用户转移的职能,而是成为塑造和维持企业核心能力的重要来源,这使得营销渠道有了全新的含义。

三、渠道管理变为发展同中间商的长期合作伙伴关系, 以提高渠道的经营绩效

近年来关于应发展渠道成员间密切关系的观点逐渐得到了人们的重视。通过组织良好的渠道活动和团队合作,生产者和分销商能给消费者提供低成本和差异化的产品和服务,且降低由于环境的不确定性带来的交易成本。通过确立密切的成员关系,可以对有限资源进行合理配置,提高渠道的经营绩效。这对于在新兴市场的跨国公司来说尤为重要,因为新兴市场营销渠道的内部关系与跨国公司的母国和其他东道国常有很大不同。那种忽视营销渠道内部关系,只是机械地按照渠道的长度和宽度移植他国的渠道结构的做法,已越来越行不通。英荷联合利华公司的日化产品早已长驱直入中原大地,有些品牌如“力士”、“旁氏”等已成为众多消费者心目中的时尚名牌。但1994年联合利华旗下一个重要的冰淇淋品牌“和路雪”登陆中国市场惨遭挫折。在百事可乐等饮料系列在华的骄人战绩的鼓舞之下,百事集团将其膨化食品系列“奇多”粟米脆引入中国和印度时同样也经历了一段惨淡经营的挫折。究其原因很大程度上是其不认真考察东道国市场的特殊环境,试图将许多国家的成功模式移植于其他任何国家,显现了商业上的种族中心主义思维。“和路雪”和“奇多”的制造商认为他们在东南亚一些发展中国家,以强力推销占领市场为特征的营销渠道,在中国和其他地方也一定能以其击倒竞争对手,于是故伎重演,却陷入泥沼。

对于渠道内成员的关系是用成员之间的相互约束来衡量的。约束是作为渠道成员与企业组织之间较稳定密切的联系机制和程度。渠道成员之间约束的强度是由多方面因素来决定的,一般公认的有以下4种:

1. 环境的不确定性 环境的不确定性决定成员之间愿意合作的程度。环境的不确定性越高,从渠道其他成员处获取信息,彼此之间保持密切联系,协作计划决策的需要就越高。大部分新兴市场正处于市场经济体制的确立阶段,法律法规尚不完备,市场惯例也未得到公认和尊重,加之经济不景气的变化对购买力的影响较大,市场环境的不确定性很高。跨国公司所

面临的还有法律法规、文化传统、经营习惯等的国别差异,所以环境的不确定性较高。

2. 渠道的价值增加能力 渠道对产品或服务价值的增加作用是通过中间商和最终用户的交易来完成的。价值的增加对于所有的渠道成员都至关重要,因为渠道的本质功能就是通过产品和服务的价值增加架起制造商和用户之间的桥梁。渠道增加价值的能力越强,生产者越愿意扩展和中间商的合作关系。在新兴市场营销获得成功的跨国公司,除了产品在质量和品牌方面的优势外,营销渠道良好的市场推广也至关重要。

3. 中间商的综合能力 即中间商的经营能力、财务实力、企业的声誉和在运输、仓储方面的辅助功能等。中间商的综合能力越高,生产者越愿花力气去发展和中间商的密切关系。跨国公司来到新兴市场,业务往往处于引入或是快速成长阶段,业务的拓展往往依赖于渠道内中间商努力高效的工作。

4. 生产者的可替代性 即中间商通过渠道系统增加或替代生产者的容易程度。显然生产者的可替代程度越高,中间商越不愿意发展和生产者的密切关系。由于绝大部分在新兴市场的跨国公司有良好的品牌形象和可靠的产品质量,使得其在新兴市场当地公司的市场竞争中往往处于较为优势的地位,因此中间商十分乐于经销这些生产者的产品,往往也只是在有限的几个国际知名品牌中挑选,所以生产者的可替代性较低。

在这种情况下,大部分的跨国公司在新兴市场的营销行为取得了很大的成功。它们树立的是“整体渠道观念”,做法一般是采用“胡萝卜加大棒”。这些跨国公司在新兴市场营销前都很清楚:在市场覆盖面、产品供应、市场开发、技术建议和服务以及市场情报等方面,需要从渠道中得到什么,而渠道中的经销商又有哪些期望。因而这些跨国公司在这些政策上能与中间商密切合作,并根据中间商执行政策的情况给予了丰厚报酬。

四、渠道功能整合强调服务,以适应顾客驱动需求这一必然趋势

传统营销理论中,渠道承担更多的是生产者接触消费者的载体与媒介,所以对营销渠道功能的概括基本上都是站在生产者这个角度上的。随着“整体渠道观念”的发展和信息技术的进步,营销渠道充当生产者和最终消费者之间信息搜寻与传递媒介的作用日益成为人们共识,这部分功能包括:(1)调研:为计划和促成交易收集研究有关信息;(2)促销:发展和传播相关产品的令人信服的信息;(3)联系:寻找潜在购买者,并与其进行前期沟通与有关协商;(4)谈判:协定有关产品的价格和其他条件,签定最终协议,以实现使用权和所有权的转移;(5)财务:收集和分散资金,以负担渠道工作所需费用;(6)承担风险:在执行渠道任务的过程中承担有关风险;(7)防范和化解风险:在执行渠道任务的过程中防范和化解有关风险。这些衍生功能和传统认识中的渠道本质是相一致的。随着生产者之间的竞争步入“战国时代”,消费者在交易市场中的地位逐渐上升,渠道逐渐演变为消费者了解市场并满足其需求的“桥梁”。在这种趋势下,企业越来越多地注意到渠道的服务功能。著名的 IBM 公司在广告中强调的“IBM 就是服务”,正反映了该公司有关渠道的战略思想。其提供服务的意图是

(下转第 31 页)

注释:

- ① 目前对新兴市场还没有统一的定义,但普遍认为新兴市场有 3 个特征:人均 GDP;GDP 增长率;市场管理体制,特别是自由市场体系的稳定性。1996 年世界上最大的 10 个新兴市场是:墨西哥、巴西、阿根廷、南非、波兰、土耳其、印度、韩国、东盟诸国及中国经济区。按 1997 年国内生产总值规模排列 10 大新兴市场(按购买力平价计算),分别是:中国、印度、巴西、俄罗斯、墨西哥、印尼、韩国、土耳其、泰国、阿根廷。