

以 攻 为 守

——论入世后中国企业跨国经营的营销策略

许 静

摘要： 中国入世以后国外大型跨国公司，必将大举进入中国市场。而已习惯了在国内市场上独占垄断地位的中国本土企业，又该如何积极应对？本文试图从营销学的角度，分析入世后中国企业跨国经营的营销策略，笔者认为中国在入世之后，要培养出自己的跨国公司和国际品牌，应该在积累了丰富的国内市场营销经验的基础上，树立国际营销新思维，以攻为守，推行以全球为目标市场的全球市场营销，同时还要积极寻求国际战略同盟，通过建立同盟最大程度地发挥规模优势和经济效益。

关键词： 入世；跨国经营；营销策略

中图分类号： F 713.50 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2002)02-0057-05

中国复关入世的谈判经历了整整 15 载的漫长征程，才随着多哈会议的结束而终于划上了句号。而从入世谈判初期就开始的关于入世究竟是利是弊的论战，也将最终由事实来证明谁是谁非。面对入世可能给各行各业带来的机遇与挑战，中国的企业，尤其是有志于跨国经营并参与国际竞争的中国企业，有没有做好准备呢？入世带来的不仅仅是更多的机会和更大的活力，而且还有来自国外跨国公司的强有力的竞争。毫无疑问，国内市场这块蛋糕面临着被迫切出一块分给国外跨国公司的威胁，那么我国企业应该怎么办？管理者们不仅要采取有效的应付措施，更积极的措施应该是“以攻为守”，到国际市场上去分一杯羹，创造出自己的国际品牌和跨国企业。本文着重就“以攻为守”的跨国营销策略作些探讨。

一、正确启动国际营销的思维

中国市场正处于由计划经济向市场经济转变的过程之中，而这种转变的目的之一，就是实现政企分开，建立现代企业制度。在过去计划经济体制下，由于生产力的落后，短缺经济现象十分严重，长期以来的卖方市场养成了国内部分企业不思进取的不良风气。同时由于国内市场与国际市场的高度隔离，更是筑成了高保护主义壁垒，一方面阻碍国外优质低价产品的进入，另一方面限制了国内市场的竞争，滋生了国内企业的惰性。随着中国加入 WTO，中国将实现从封闭市场向开放市场的彻底转变，国内企业在国内市场上的独占地位将不复存在。笔者认为，“以攻为守”其实才是企业的最佳防御战略，我国企业也应该到国际

市场上去一争高低。例如,在国际竞争优势较强的中国家电类企业中,美的,海尔,长虹等公司都提出了进入世界 500 强的口号,要实现这个目标,必须将企业培育成真正的跨国企业,实行国际营销策略,开拓国际市场,创造我们自己的国际品牌。

习惯了国内市场特点的中国本土企业,要想发展成为真正的跨国公司,首先从管理层到员工,都必须快速启动国际营销的思维,具备国际营销的强烈意识。其中包括以下几个方面的要点:

第一、国际营销以国内市场营销延伸观念为指导,又必须适应目标市场的独特需要。国际市场营销是指企业超越本国国境而进行的经营和销售活动,与国内市场营销一样,要摸清目标市场的需要,然后制定适当的营销组合策略,以满足国际市场的需要,通过满足需要来实现企业的利润。国际营销管理基于各国市场文化差异的假设,认为对于每一个外国市场都需要有符合其自身文化特点和消费习惯的营销策略。

第二、影响国际营销的可控因素和不可控因素与国内营销不同,要求国际营销者根据各国市场的差异性进行有差异的营销组合。例如,国与国之间有着不同的消费习惯与特点,国际市场营销正是注重这种差异,承认地区或国家差异,对原本为国内市场设计的产品和营销组合进行修正和调整。尤其是在国别差异较显著的市场中,这种修正和调整就更加显得关键和重要。跨国公司在认识到国家和地区差异的基础上,为每个细分市场提供个性化产品,在产品外观、性能、式样以及产品定价、分销、促销上体现出市场差异,即根据国别市场调整产品和营销组合,以适应当地的消费需求。

第三、国际营销需要统一协调和控制。国际营销具有复杂性、多变性、不确定性的特点,企业要想利用好国际市场上的营销机会,实现从内向型向外向型的转变,在激烈的国际市场竞争中取得优势地位,就必须统一协调和控制在各个国别市场上的营销管理活动,使企业的整体效益大于局部效益的总和,防止出现顾此失彼的现象。

二、推行以全球为目标市场的新营销

由于目前国内大部分企业营销水平还处在初级阶段,即使是水平较高的企业,国际营销经验也尚不丰富。尽管国际市场营销重点是针对国别市场的差异性在各国进行符合各国特点的营销,能够较大程度上满足不同顾客的需要,但是由于这种差异性要求的调整较频繁,往往会导致国际市场营销成本居高不下,影响了企业整体利润水平的提高。从当前的实际情况来看,我国企业跨国经营初期宜采取国际市场营销战略,积累跨国营销的经验,为全球营销打好基础,但从长期战略来看,企业只有推行全球营销才能“笑到最后”。

全球市场营销与国际市场营销最显著的区别就是,全球营销的跨国公司把世界视为一个市场,认识到国家间市场需求有许多共性,并可以根据市场的这种需求共性来制定营销策略,但是同时也注意到各个国别市场的差异。事实上,它将重点放在全球化共性的基础上,根据各地市场的消费特点,对该基础进行相应的调整。也就是说,要将标准化与当地化相结合,一方面可以享有标准化的低成本优势,另一方面又可以维持当地化的灵活性优势,满足不同的需求。而且由于世界信息交流的加强,世界消费有趋同的倾向,所以标准化生产和营销的空间将越来越大。因此成功的企业,未来都必将走向全球性营销。

首先,培养管理者和员工的全球战略意识。推行全球性营销的跨国公司应该是立足于

全球市场,以实现全球范围内利益最大化为目标。它们可以选择在任何市场上竞争,并将其在全球拥有的资源最有效地投入到这种竞争中去。这必然要求跨国公司在全球范围内搜寻和利用能实现成本和效用最佳组合的人力、物力资源,在全球范围内进行机会和信息的搜索,在全球范围内选择最佳的采购货源和在全球范围内评估市场地位与绩效。总之,在全球范围内树立其竞争优势,实现企业全球利益最大化。在许多优秀的大型跨国公司中,将原材料、加工、组装、销售分置于不同地域的策略屡见不鲜,也正是体现了这种全球范围内成本最低组合的原则。在人才选择上也要彻底抛弃国籍等门户之见,如宝洁公司的美国前任总经理是荷兰人,IBM 的前副董事长是瑞士人。具有全球战略眼光的公司才可能获得不断发展的优势。

其次,在特定的目标市场上实现本土化营销。许多跨国公司之所以能在中国取得巨大的成功,其成功经验共同点之一,就是它们都提出了:“我们是中国的公司”,“以中国为家”,“比中国公司还中国”等本土化口号。“他山之石,可以攻玉”,中国企业要实现全球性营销,可以借鉴国外跨国公司的成功经验,针对目标市场的文化、历史等特点,尽力实现企业的本土化经营,树立本土化企业形象。在目标市场上注重本土化营销,可本着把外来品牌做“土”的原则,积极发展与当地政府的关系,重视高层公关,从而适应目标市场上的经济、政治、文化环境,这样更容易与目标市场的政府和民众拉近距离,产生亲近感。麦当劳在中国入世后立即宣布仍会使用中国生产的鸡、面粉来生产汉堡,用中国的苹果来生产苹果派,坚持以本土化取胜,十分值得我国企业学习和借鉴。

第三,标准化和差异化的紧密结合。全球营销策略主要是注重全球市场的共性,也即是公司考虑的是全球,标准化生产和经营是其重要特点,而行动上也不忽视地方针对性。标准化与差异化相结合有两层含义:其一,从横向的角度看,许多产品本身只能进行标准化生产,例如机械产品的国际标准化率已经高达 70% 以上,对于这类产品来说,差异化意义并不大,而另一类产品则是无法完全按照标准化生产的,例如服装、工艺品等,因此差异化是这类产品营销的重点。其二,从纵向的角度来看,产品在生命周期的不同阶段可以有不同的营销策略,标准化的产品发展到一定阶段也可以结合所处的时间、地点加以差异化,而差异化的产品发展到一定阶段也可能由于消费的趋同而逐渐标准化。因此全球战略要求按照国际标准进行产品设计,并进行全球标准化生产,但在必要的时候要根据产品的性质以及目标市场的差异,对通过标准设计的产品进行调整。

三、积极寻求建立国际战略同盟

自从美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈杰尔提出战略联盟的概念以来,战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。战略联盟是指两个或两个以上的经济实体(一般指企业,如果企业间的某些部门达成联盟关系,也适用此定义)为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的长期联合与合作协议。而国际战略联盟则是利用来自两个或多个国家的自立组织的资源和治理结构的跨国界合作协议。构建联盟已经成为进入新兴国际市场的常用方式,并成为企业实现快速成长的重要战略之一。

企业在分析竞争环境和评估自身的竞争力及资源的同时,往往会发现在竞争环境中它

们所要取得的战略绩效目标与它们依靠自有资源和能力所能达到的目标之间存在着一个战略缺口,这个缺口在一定程度上限制了企业走依靠自有资源和能力自我发展的道路,这在客观上促成了企业战略同盟的建立。在过去的十几年里,战略联盟的数量急剧增长,正是因为企业战略联盟具有单独一家企业,即使是大型跨国企业所不具备的优势。尤其是国际战略同盟可以使来自不同国家的企业共同分担风险、共享资源、获取知识、进入新市场。跨国公司进入联盟往往有3个原则:其一,达到战略目标;其二,在增加收益的同时减少风险;其三、充分利用宝贵资源。因此,一个成功的战略联盟应该具有单个企业所不具有的种种优势,而且在理论上应该发挥 $1+1>2$ 的规模效应。这种优势在营销上表现为:(1)整合战略联盟中分散的公司资源,使它们凝聚成一股力量,发挥协同性的强大优势。(2)通过联盟获得重要的市场情报,顺利地进入新市场,与新客户搞好关系,有助于销售的增长。而且还可以给双方带来工程技术信息和市场营销信息,使它们对于新技术的变革能够作出更快速的调整和适应。(3)营销领域向纵向和横向的扩大,使合作者能够进入新的市场,尤其是那些单个企业难以渗透的市场。

入世以后,我国企业要勇敢地走出去,开展国际市场营销乃至全球市场营销。但是我国企业总体规模较小,大型企业又多患有效率低下、机制落后、缺乏竞争力等通病。一方面,推行改革,建立现代企业制度能使企业竞争实力有所增强,但另一方面,中小企业缺乏规模效益,却是非一两天就可以解决的问题,因此,我们可以借鉴国际上企业战略同盟的成功经验,尝试用战略联盟的形式壮大自身的竞争实力,力争入世后的生存和成长的空间。在这方面,我们也看到了国内企业的一些可喜的举措,如1997年北大方正集团与IBM的“联姻”;2001年下半年中石化开始启动国际战略联盟,与国际石油三大巨头埃克森美孚、壳牌和BP共同经营在中国的1500座加油站。

一个有效的战略联盟的建立可以按以下步骤进行:

1. 挑选合适的合作伙伴 企业建立同盟的初始动机是弥补战略缺口,因此首先要树立明确的战略目标,并据此来寻求合作伙伴。一个合适的联盟伙伴的基本条件是:能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识风险分担和进入新市场的机会等优势。还要注意,文化上相容、相似的企业比有较大文化差异的企业更适合成为本企业的合作伙伴。当然,合作是建立在双方自愿互利基础上的,就中国企业来说,要慎重选择能相容,相互补充的合作伙伴,但同时也要提高自身的技术和能力,树立朝气蓬勃、发展潜力巨大的企业形象,以增强实力来提高企业作为合作伙伴的吸引力,提高建立企业战略同盟的可能性。

2. 联盟的设计和谈判 成功的企业联盟不仅是以交叉许可安排、合资经营、股权共享等联盟方式为基础的初始合作协议,还包括成本分摊、市场份额获得等通常的细节以及对知识创新、技术协同等方法进行设计。战略联盟合作方之间的一些利益冲突和矛盾是难以避免的,因此在谈判和设计阶段一定要本着求同存异的原则,增强互相了解和信任,以使合作方都能通过联盟的建立而获利。

3. 联盟的实施和控制 通过合理的设计建立的联盟是否有效,还要通过实施和控制来加以检验和完善。联盟内的企业应该把向合作对方学习作为一项战略任务,最大限度地尽快将联盟的成果转化为我方的竞争优势。联盟往往需要双方进行双向信息流动,每个参加联盟的企业都应该贡献出必要的信息供对方分享,从而提高联盟的成功率。

总之,入世后我国企业要想成功地进行跨国经营,成为真正的全球性公司,必须尽早调

整营销策略,实现营销观念的彻底转变,改变过去在封闭的国内市场上“唯我独大”的陈旧观念,摒弃把推销当作营销的做法。积极把“走出去”的空间扩展到全球范围,积极寻求国际战略同盟。通过不断拓展战略空间,不断寻求合适的战略伙伴,我们的企业也可以快速走出中国,面向世界,培养出我们的跨国企业和国际品牌。

(作者单位:上海对外贸易学院)

(上接第 51 页)

益提高以及对人民币的贬值预期造成的。中国的日益开放是不可避免的,但是我们可以尽量避免人民币的贬值预期。同时,我们也不能忽视利率差异和通货膨胀差异可能造成的影响,因为中国加入 WTO 以后,随着资本管制的相对放松,这两个因素必然在决定货币替代方面起到更大的作用。为了防止货币替代,我们应做好以下几点:

1. 改革中国的外汇市场 中国外汇市场的参与者十分有限,并且交易品种也很单一,存在着诸多限制,汇率只能在一个很小的范围内浮动,并不能反映对外汇供求的变化。我们需要改革外汇市场,引进更多的市场参与者,增加交易品种,以形成真正意义上的人民币市场汇率。同时我们应该扩大人民币的浮动幅度以防止汇率的贬值预期。

2. 减少人民币和外币的收益率的差异 收益率包含两个部分:一部分为名义收益率,另一部分为汇率因素。我们不能盲目地为吸引资金的流入而提高人民币利率,因为这样做不利于本国经济的发展,但是我们应该逐步推进利率的市场化。同时,我们应尽力维持人民币的汇率,应该注意财政及货币的均衡。近年来我国实行扩张性的货币政策和财政政策,可能会导致潜在的通货膨胀,从而导致汇率的贬值预期,应该对这一问题给予充分的重视。

3. 大力发展本国经济 应该大力推动出口的增长并吸引外资的流入以保持国际收支的平衡。同时,我们也应该推进国内的消费及投资以保证国内经济的健康快速增长,只有在国内经济平衡时才不会产生经济金融危机,也不会产生大规模的货币替代。

4. 加强外汇管制,打击资本外逃 中国的金融市场尚不健全和完善,马上开放资本项目是不明智的和危险的。我们应该支持经常项目下的正常用汇,但对于伪造报关单等非法的资本外逃行为,仍要给予充分的打击,否则可能会引起金融恐慌,引发大规模货币替代,乃至金融危机。

(作者单位:厦门大学 首都经济贸易大学)

