

品牌国际化战略研究

韩中和

摘要: 加入 WTO 以后, 中国企业将面临更为激烈的国际竞争。如何适应新的竞争环境, 在竞争中赢得企业的持续性发展, 是国内企业的重要战略课题。本文提出中国企业要加快步伐走出去, 寻求新的发展空间, 开拓新的市场, 树立全球品牌形象, 是提升企业的市场竞争能力、获得持续竞争优势的重要途径。

关键词: 品牌国际化; 营销创新; 跨文化管理

中图分类号: F713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2002)04-0024-05

我国国有企业通过 20 多年的改革, 生产技术和管理水平得到了很大的提升和创新。从一些主要民用消费品产量指标来看, 中国已经成为世界的主要生产基地之一。在这样的大好形势下, 如何保持发展势头, 趁热打铁, 在规模生产的基础上, 提升企业的形象, 增加产品的附加值, 是许多国有企业面临的现实问题。尤其是加入 WTO 以后, 国有企业要获取持续性发展, 要努力避免国内价格战的恶性循环, 寻求新的发展空间, 开拓新的市场, 与洋品牌进行面对面的竞争, 积极打造中国企业品牌, 在全球范围内提升自己的竞争力, 树立全球品牌形象, 是时代赋予国有企业的一个新的战略课题。

一、品牌国际化战略的意义

企业品牌的国际化与企业的全球发展战略密切相关。从世界著名品牌的发展过程来看, 往往是在国内竞争趋于激烈, 企业无法获得持续性发展, 在这种情况下转向国外, 开拓国际市场, 寻求新的发展空间。在国际市场中遇到新的竞争对手, 接触新的消费者, 开始有意识地注意到自己的品牌形象, 并且展开了品牌国际化的研究。

如 20 世纪 70 年代开始, 随着日本企业在国内市场竞争的加剧, 日本企业不断向国外发展。其品牌也不断渗透到欧美发达国家, 其后发展到世界各地。由于日本企业不懈的努力, 一大批日本品牌出现在世界各地, 消费者逐步认识并接受了日本的品牌, 汽车行业、电子行业以及家电行业的品牌如丰田、本田、索尼、松下、东芝等已经成为家喻户晓的全球品牌。80 年代中期以后, 随着韩国国内企业竞争的加剧, 韩国企业品牌也不断扩张, 现代、三星等品牌不断向世界发出强有力的信息, 使得世界认识并接受了韩国的品牌。

品牌国际化对企业的发展有怎样的意义? 著名品牌专家凯勒对此作了卓有成效的研究。他认为, 企业实施品牌的国际化具有以下优势:

1. 实现生产与流通的规模经济 从供应方面来看, 品牌国际化能继续产生大量生产和大量流通的规模效应, 降低成本, 提高生产效率。经验曲线告诉人们, 随着累计产量的增

加生产制造成本会有所下降,品牌的国际化能促进产品的生产和销售,能带来生产和流通的规模经济。

2. 降低营销成本 实施品牌国际化,可以在包装、广告宣传、促销以及其他营销沟通方面实施统一的活动。如果在各国实施统一的品牌化行为,其经营成本降低的潜力更大。实施全球品牌战略是分散营销成本最有效的手段。如可口可乐、麦当劳、索尼等企业在世界各地采取了统一的广告宣传。可口可乐通过全球化的广告宣传,20多年里可口可乐公司节省了9 000万美元的营销成本。

3. 大范围的感染力 全球品牌向世界各地的消费者传达一种信息:即他们的产品或服务是信得过的。品牌产品在全球范围内有忠诚的顾客群。品牌产品能在全世界范围内畅销本身说明该品牌具有强大的技术能力或专业能力,其产品被广大消费者所欢迎。消费者在世界各地都能选购这样的品牌,说明该品牌具有很高的质量,能给顾客带来便利。

4. 品牌形象的一贯性 由于顾客流动性的增加,顾客能在其他国家看到该品牌的形象。各种不同媒体对不同的消费者进行同一品牌的宣传,能反映该品牌相同的价值和形象,保持品牌的一贯性。顾客不管在哪里,都能选购反映自己个性或嗜好的产品或服务。

5. 知识的迅速扩散 品牌国际化能增强组织的竞争能力。在一个国家产生一个好的构想或建议,能迅速广泛地被吸取或利用。无论是在企业的研发、生产制造方面,还是在营销或销售方面,在全球范围内汲取新的知识,不断实行改进,能提高企业整体的竞争力。

6. 营销活动的统一性 由于营销者对品牌产品的属性、生产方法、原材料、供应商、市场调查、价格定位等都非常熟悉,并且对该品牌的促销方式也有详细的记录,因此,在品牌国际化过程中,就能够最大限度地利用公司的资源,迅速在全球展开该品牌的营销活动。

如上所述,品牌的国际化具有明显的优势,其最大的优势就是规模经济效应,以及促进学习型组织的形成,许多著名品牌都实践了这种做法,通过品牌国际化迎来了企业的持续发展。

二、市场竞争中新的挑战

对中国企业来说,经过改革开放后近30年的发展,国产品牌取得了长足的发展。从最新的中国行业企业信息发布中心的消息得知,去年随着城乡居民收入水平的提高和消费品更新换代节奏的加快,品牌消费理念迅速深入人心,购买力进一步向名优品牌产品倾斜。如家电产品,其销量前十位品牌的市场份额之和均超过60%;又如服装市场,西装、衬衫、领带、皮衣等十大畅销品牌拥有1/3的市场;羽绒服、羊绒衫,各类内衣的十强品牌已赢得了半壁江山。在主要消费品领域,国产名牌均占市场主导地位。从家电产品的调查结果看,长虹、康佳、TCL、海信四大彩电品牌吸引了近六成的购买力;海尔、美的、格力、春兰四大空调品牌占有半壁江山;海尔、容声、新飞、美菱和长岭五大品牌冰箱占有70%市场份额;在冷柜市场上,澳柯玛、海尔和新飞三大品牌吸引了80%的消费者;洗衣机市场上,海尔、小天鹅两大品牌赢得了50%的消费者的信任和喜爱。同样,从全球范围内的生产能力来看,中国企业的产品产量也令世人刮目相看,前几年我国企业的一部分产品在产量上逐步逼近世界大企业,占全球产量的份额不断增大(见表),产品质量也有所提高。

从国内企业的生产现状来看,许多同行企业能生产类似或相同的产品,其产品也具有相同的质量和功能。许多企业同类产品生产上不断开发新产品或新型号,使得同类产品有

单位: (万台)

	电视机	洗衣机	空调	冰箱	摩托车
全球产量	11 787	5 717	2 670	5 736	2 000
中国产量	4 262	1 342	1 338	1 210	978
市场份额	36.2%	23.5%	50.1%	21.1%	48.9%

上百种甚至上千种,当产品供大于求时,同类产品的竞争就会越演越烈,反映在广告宣传上,反映在价格上,还反映在营销的其他方面。这种激烈的竞争在一定意义上促进了企业的进一步发展,然而其负面影响也不能否认:如这几年中国彩电市场的价格大战,其结果,真正盈利企业不断减少,甚至出现全行业亏损的现象。同样的现象还可能反映到服装行业、汽车行业来,也可能波及更多的行业。

从上述情况我们可以看到,一方面,我国企业的生产能力达到了史无前例的水平,有的产品产量甚至在世界上达到了数一数二的地位;另一方面,真正盈利的企业不多。面对严峻的事实,企业应如何面向世界,加速国际化进程,拓宽发展道路,在世界范围内树立全球品牌形象,与世界著名品牌一争高低,获取更大范围的发展,是非常重要的、也是非常迫切的一个课题。

三、品牌国际化对策

国际著名品牌在实施品牌国际化的过程中可能遇到一些棘手的问题。如不同国家的消费者有不同需求,如何去满足他们?如何对付不同国家消费者对营销组合的不同反应?如何解决评价品牌的不同标准问题?对法律和营销制度产生的不同差异如何处理?等等。

实际上,实施品牌国际化的企业都要或多或少地遇到这些问题。对自己的品牌特色不加任何修改或调整而能在其他国家取得成功的事例很少见。然而品牌的国际化是一个漫长的过程,不可能一蹴而就。从著名品牌国际化的过程来看,它们并不是都在国内充分准备好,万无一失了才到国际市场上去的,而往往采取的是边实践边总结,在实践中完善一些具体的措施及做法。

从我国目前的实际情况来看,我们许多企业品牌已经具有相当的生产能力或市场竞争力,与此相比,这些品牌在国际化进程方面步伐较慢。企业要善于利用自己的优势,抓住发展机遇,在国际竞争中展现自己、努力赢得持续发展。我国企业为加快品牌国际化的进程,除了上述几个相同问题以外,还需要考虑以下几个方面的问题:

1. 营销创新 我国企业品牌的国际化,是在非常激烈的竞争形势下展开的。放眼世界市场,从一般民用消费品到工业品,都可以找到最强的品牌。这些强品牌在世界上已经活跃多年,对消费者也产生了很深的印象。我们好多国内著名品牌,许多都是在引进发达国家的生产设备或技术的基础上发展起来的,有的甚至就是引进一些著名品牌的生产线。这些产品能否再以自己的品牌打回到那些发达国家的市场去,能否创出自己独特的品牌是一个非常现实的问题。我们的企业要在营销方面实行创新。首先在产品方面,要对准备进入的国家的同类产品以及消费者需求进行充分调研。市场存在很大的空间,消费者的需求呈现多样化的发展。在经济全球化发展的今天,消费者想购买的产品往往是质量最好的产品,同时

又是价格最便宜的产品。作为世界消费者,他们可能不太在意这些产品是在什么地方生产的。为此,企业品牌首先要反映在产品的特色上,以产品的差异化来赢得世界消费者的爱好。世界著名品牌的产品定价较高,作为我国企业进入新市场的品牌产品,根据市场具体情况可以适当调整价格。许多国际著名品牌的发展也有这样的先例。如丰田汽车、本田摩托车,刚进入美国市场时,都是以低价进入的,然后再一步一步地提高自己产品的档次,形成一个完整的企业品牌形象。在渠道方面,可以借鉴著名品牌的做法,积极建立本土化的渠道,使渠道成为所在国消费者的“自家人”。为适应新的竞争环境,及时调整营销策略、进行营销创新,推进我国品牌的国际化进程。

2. 品牌国际化与跨文化关系 品牌具有强烈的文化特征,这种文化特征怎样才能完整地传达给国外的消费者?能否让当地的消费者接受?能否与当地的文化相容?在何种情况下要作适当的调整?跨文化品牌管理是一个十分重要、也是具有相当难度的问题。一般来说,食品之类的产品具有较强的文化影响,电脑、工业品等产品其文化影响比消费品要小得多。然而在具体的操作中也有一定的区别。如可口可乐公司和雀巢公司,同样为食品类生产厂商,在不同市场上采取不同的运作方式。可口可乐公司在所有的市场上都采取同一种方法,如关于品牌形象、饮料配方、产品定位以及广告宣传主题在全世界实行统一标准,只允许包装或甜度上在不同的国家可以适当调整。而雀巢公司则根据不同国家的市场力量,针对各个国家的不同需求,采取不同的方法。其在生产制造、产品定位、广告主题以及其他营销手段方面给地区经理更大的自主权。

实施品牌国际化的过程,实际上是与当地消费者进行沟通的过程。需要企业花大力气理解不同国家或地区的不同文化,花大力气去研究不同社会习俗以及营销方式,需要对不同的消费者不同的反应做出及时的调整。可口可乐公司、雀巢公司等品牌国际化的过程是一个不断与当地文化相融合、同时又是一个不断的、极力的渗透过程。这对我国企业品牌国际化有一定的启发。

3. 品牌定位 企业品牌以及品牌产品如何在国际上进行定位,是一个非常重要的现实问题。企业将给不同国家的消费者怎样的形象?要不同国家的消费者怎样认识我们的品牌形象?在国内是一个高档产品,在国外能否树立同样的产品形象?这需要企业加强品牌的一贯性问题的研究。如上所述,受经济全球化的影响,现在的消费者已经成为真正的世界消费者。消费者关心的往往是在哪里可以买到质量最好、价格最便宜的产品,对产地的关系则是其次。抓住这个消费特征,我们就可以根据自己的实际情况,充分利用自己的长处,推出质量高价格低的产品或服务,加速品牌国际化的进程。这就需要我们进一步明确自己品牌的定位,企业品牌有怎样的个性?与竞争对手的产品或服务相比,我们有何特点?我们有何擅长?在产品上还是在服务上?产品优势反映在性能上还是在款式、型号上?我们产品的交货期、维修保养方面有否特色?竞争者如何看待我们的产品?

对我国企业品牌的推广,应该充分考虑国际上的竞争,如何以自己的特色打入国际市场,在强敌如林的国际市场上寻找缝隙市场,进行差异化生产及差异化营销,是我国企业品牌国际化有效的途径之一。通过这种尝试,我们可以找到优于竞争对手的地方。

4. 资源协调 为使品牌国际化成功,一个非常重要的问题就是如何在全球范围内组织和协调经营资源。在经济全球化的今天,在全球范围采购、以全球为市场进行研究开发、生产制造以及销售是一些著名品牌的显著特征。企业品牌可以充分利用自己的知名度,调

动、利用外部的经营资源,在全球范围内选择质量最高、价格最低的零部件或原材料。一些著名品牌企业在一些国家设置了研发机构,在另一些国家开设了生产工厂,而在第三国组装,再把产品销售到其他国家。最大限度地利用全球的经营资源,努力提高经营效率。全球资源可以分为公司内部资源和公司外部资源。品牌国际化的成功,在于充分合理地运用公司内部资源和公司外部资源。内部资源包括研发、核心技术能力、营销能力以及其他能力,要使全公司共享这些资源。一个好的设想,要迅速在全球范围内的公司各部门推广。如雀巢公司就非常强调这一方面。外部资源是企业充分利用品牌的知名度,得到当地消费者、甚至赢得竞争对手的合作。合作的一个重要的方式就是战略联盟。国际上的品牌强强合作往往能得到双赢的效果。丰田汽车与通用汽车的战略联盟,丰田公司学到了在美国的营销手段以及与美国政府的打交道的方式;通用汽车则通过联盟合作学到了日本的精益管理方式,提高了产品质量和生产效率。最近海尔集团与日本三洋公司的战略联盟,又是一个品牌强强合作的佳作。海尔集团与三洋公司的合作,充分利用双方在生产、产品资源优势和销售、物流等服务网络资源优势,为自己的品牌国际化服务。

5. 培养地区经理 品牌国际化,除了公司管理者的推动,还需要地区经理的协力。对地区经理给予多大的权限,不同的企业会有不同的做法。如在营销预算和营销方式上,给予地区经理适当的权限,使地区经理对区域消费者的需求能迅速做出反应,以及对当地竞争者做出回应。为了发挥地区经理的积极性,应让地区经理多提建议,同时积极采用地区经理提出的各种合理建议。要使地区经理参与到品牌国际化战略和规划的制定过程中来,应鼓励地区经理对品牌国际化的营销规划作适当的调整。

从著名品牌管理的经验来看,根据企业产品或服务的特点,抓住核心的、关键因素,其他权限下放。如可口可乐公司,饮料配方没有放权,甚至没有公开;而在包装和甜度上却根据当地消费者的口味进行适当的调整。宝洁、雀巢、索尼等公司在产品、商标名称、市场定位和包装设计方面按全球统一标准制作,对全球营销规划、具体的营销手段给地区经理一定的权限。

为了地区经理更好地进行品牌的营销活动,企业管理者还应注意培养地区经理的其他方面的技能,如让地区经理熟悉公司的生产运作,熟悉行业关系,熟悉和掌握如何与政府打交道等。除了培养营销经理专业技能之外,还要培养他们的上述能力,才能胜任在当地的营销活动。

四、结论

品牌的国际化,越来越受到我国企业的重视。面对加入 WTO,中国企业需要主动迎接更大范围的挑战。一个重要的战略课题是要坚定步伐走出去,在全球范围树立自己的品牌形象,在全球范围实现新的发展和扩张。我国企业需要加强这方面的研究和实践。对品牌的国际化、对如何建立全球品牌,如何对全球品牌进行战略管理,如何实施全球市场中的品牌竞争战略等方面要进行系统研究,以适应加入 WTO 后我国企业持续发展的需要,推进我国企业的国际化的进程。

(作者单位:复旦大学)