

中国企业国际营销进展：

阶段特征与战略转变

何佳讯

摘要：本文以中国领先企业的国际营销实践为分析对象，全面回顾改革开放25年来中国企业的国际化实践及其积累的相关营销经验。认为从突出国际营销主导战略变化的角度看，中国企业的国际营销经历了3个阶段：出口营销为主的阶段、OEM为主的营销阶段以及跨国并购热起的阶段。与此同时，它们采用的营销战略——出口营销战略、OEM营销战略、当地营销战略、资本营销战略等，产生了重要性的转移。

关键词：中国企业；国际营销；国际化经营；战略

中图分类号：F 713.50 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2005)02-0060-05

改革开放25年以来，中国企业的国际化经营取得了较大的进展，商品出口总额和海外投资企业的数量和投资总额都获得了巨大的增长。加入WTO之后，中国企业“走出去”战略大大提速，国际化战略捷报频传。在本文中，笔者试图以中国领先企业的国际营销实践

间，逐步完善了技术和服务能力，重新培养出了信誉，才重新进入了美国市场。海尔集团首席执行官张瑞敏说：“海尔要以质量创新创名牌”，“质量无止境、企业无边界、名牌无国界”，在这种思想指导下，海尔集团才成为中国少数几个能与跨国公司抗衡的企业。

目前，社会市场营销观念、绿色营销成为国际潮流。企业只有在先进的营销观念、营销文化的指导下，才能取得国际市场竞争的优势。

4. 正确处理营销商誉危机 国际跨国公司、世界知名品牌企业都曾经遇到过商誉危机。可口可乐公司、雀巢奶粉公司就曾经多次遇到危及企业发展甚至生存的危机。如何正确处理营销商誉危机呢？企业只有站在消费者和公众的角度及时处理问题，承认错误，诚恳道歉，及时改正，赔偿损失，才能转危为安。

(作者单位：深圳职业技术学院)

参考文献：

- [1] 薛荣久. 经济全球化的影响与挑战[J]. 世界经济, 1998, (4).
- [2] 陈启超. 论商誉权及其法律保护. [J]. 前沿, 2003, (5).
- [3] 中国企业国际竞争力缺陷分布在十大领域. <http://www.shucheng.gov.cn>
- [4] 劣质奶粉事件考验中国商业伦理产品. <http://www.thebeijingnews.com>

为分析对象,回顾中国企业的国际化实践及其积累的相关营销经验,重点论述中国企业国际营销的发展进程及战略演进。

一、中国企业国际营销的发展阶段及特征

综观中国企业的国际营销发展进程,笔者认为它经历了3个阶段:出口营销为主的阶段、OEM为主的营销阶段以及跨国并购热起的阶段。如表1所示。中国企业进入国外市场的方式从单一的出口贸易发展到出口、海外直接投资与合资等多种形式;在海外市场的营销战略,也从被动的来料加工向更加主动地自建品牌和销售渠道的方向转变。

1. 出口营销为主的阶段(1979~1990) 1979年,中国开始实行对外开放政策。国内一些企业以出口创汇为目的,开始进入国际市场。国内产品主要通过出口的方式进入国际市场,有些企业在国外设立自己的销售机构、海外代表处或成立合资企业。出口商品结构落后,制成品中,主要是劳动密集型的轻纺产品和石油制品。参与国际市场的企业还比较少,主要是国有大中型工业企业和外贸公司。中国企业海外投资规模小、投资行业范围狭小,投资地区主要是发展中国家以及港澳地区。中国企业的海外投资受政府操纵,企业缺乏自主权。

表1 中国企业国际营销发展阶段特征对比

阶 段	主要进入方式	主要的公司战略	主流的营销策略
1979~1990 出口营销为主的阶段	出口贸易	● OEM; ● 通过外贸公司或利用海外营销渠道	● 订单生产; ● “推”的策略
1991~2001 OEM为主的营销阶段	出口、合资、海外直接投资	● OEM+自有品牌; ● 自建渠道; ● 海外设厂	● 价格和规模竞争; ● 当地化营销; ● “推”与“拉”的策略作用并行
2002~至今 跨国并购热起的阶段	出口、合资、海外直接投资、国际战略联盟	● OEM+反向OEM+自有品牌; ● 跨国并购; ● 海外上市	● 品牌收购; ● 品牌识别国际化; ● 差异化营销; ● “拉”的策略地位上升

注:本表的3个阶段不是基于中国企业国际化总体水平评估的划分,而是突出国际营销主导战略的变化。

2. OEM为主的营销阶段(1991~2001) 为了使产品更适合当地市场需求以及绕过壁垒更好地进入海外市场,很多中国企业开始直接在国外投资办厂。20世纪90年代之后,制造类产品的出口比重大大增加,产品的科技含量也大大提高。一些企业加强科研投入,进行技术创新,创立了品牌,甚至在一些发达国家也获得了很大一部分市场份额。参与国际化经营的企业数量迅速增长,经营领域多元化,地域扩大。投资领域由发展中国家扩大到部分发达国家。投资主体由外贸专业公司向生产企业、集团企业转变。民营企业异军突起,成了中国企业国际化中的一支重要力量。在国内较大规模的民营企业中,万向、华为、新希望、正泰等公司,都已不同程度地走向国际市场。这些公司目前在40多个国家投资,其中包括亚洲以外的国家。民营企业通过兼并、收购、控股、中外合资等多种形式与国外企业进行战略联盟,形成优势互补。民营企业大多规模较小,多采用OEM模式进军海外市场,

近年来,一些成功的民营企业还自创出反“OEM”模式,取得了巨大成功,创造出蛇吞象的奇迹。此外,私营生产企业获得自营进出口权,成为中国外贸出口新的增长点。

3. 跨国并购热起的阶段(2002~至今) 跨国并购作为新兴的“走出去”形式在我国发展迅速。2002年是中国加入世贸组织的第一年,中国企业更加深入、全面地卷入全球化的潮流。中国企业进军国际市场的脚步大大加快了,企业的海外并购暗潮涌动。国内一些实力较强大的企业通过收购、组建国际战略联盟,获得国外的销售渠道和著名品牌,形成优势互补,以更快的速度进入当地市场。国内企业以自有品牌进入国际市场的趋势也更加明朗化,联想、厦新等企业纷纷更改企业标识,以更好地将品牌打入国际市场。

二、中国企业的国际营销战略及演进

笔者根据表1所做的阶段划分,进一步阐述中国企业国际化过程中采用的重要营销战略——出口营销战略、OEM营销战略、当地营销战略、资本营销战略等。它们之间不是随时间发展而产生更替的关系,而是发生了重要性的转移。

1. 出口营销战略 在中国改革开放的第一个十年,中国企业的国际营销活动主要是以依赖外贸公司或外国进口商的“出口营销”战略。其中又以间接出口为主,直接出口为辅。

(1) 低价竞争。中国企业充分利用劳动力成本低廉的优势为国外企业做来样来料加工,以大大低于国外市场的价格销售到海外。主要是以贴牌方式生产,没有自己的品牌。中国在相当程度上仍然只是外国的货源,大多数中国出口制造商产品设计生产能力很差。出口产品主要是初级加工产品,技术含量低、质量差,以价格竞争作为基本手段。

(2) 利用海外营销网络。企业没有外贸经营权,主要是工技贸的方式,为国外企业做加工出口贸易。大部分中国制造商和外贸公司的出口营销活动还停留在国内,在海外没有自己的营销渠道,主要是通过海外代理商或合资中的外方的销售渠道进行产品销售。

(3) 促销方式简单。我国出口企业普遍规模小、实力弱、产品本身的竞争力弱。出口产品的促销手段简单,较少使用广告、人员推销、公共关系、销售服务等有效的促销手段,仅仅依靠“价格优惠”等刺激性的营业推广手段来促进商品的销售。

2. OEM营销战略 到了90年代,随着“以质取胜”、科技兴贸战略的实施,我国出口商品结构进一步优化。到2001年,以食品、农副产品及原油等为主的初级产品占出口总额的比重下降到9.9%,工业制成品比重迅速提升到90.1%。凭借低成本的劳动力资源,中国跻身世界制造业大国行列,产品远销欧美及世界各地。

麦肯锡的研究显示,大多数寻求向海外扩张的中国企业(特别是中小企业)都是采取OEM战略。凭着我国的劳动力成本低的优势,很多中国企业将自己定位在“世界制造工厂”,大量为海外品牌做OEM订单,以价格优势在国际市场上取得了很大成功。它们利用现有的竞争优势如成本低、规模大,弥补企业产品知名度低的不足,利用国际品牌的利润空间,迅速占有市场份额。格兰仕公司就是采用OEM战略实现全球化的一个例子。格兰仕始终不移地将自己定位于做“全球最大的家电生产制造中心”,并超越了先期为跨国公司简单OEM生产的做法,而是将这些跨国公司的生产线搬过来,实现对全球家电制造生产力的整合,与竞争对手由竞争走向竞合,成功实现了低成本扩张。至2003年,格兰仕拥有年产1500万台微波炉的生产能力,已经握有国内76%、世界近三成的市场份额。

3. 当地营销战略 进入90年代之后,为了更好地扩大和满足国外市场的需求,越来越多的中国企业走出国门,在海外建立生产基地,自建营销网络或与当地的营销网络合作,实行当地化营销策略。

(1) 生产研发当地化。为了更好地了解和满足当地市场的需求,很多中国企业开始在海外设立生产基地和研发中心,生产适合当地市场的产品。国内大多数著名的家电企业如海尔、春兰、TCL、康佳、海信、格力等加入了在海外投资建厂的行列,其中绝大多数企业选择了东南亚及南非等地的发展中国家,如TCL之越南、康佳之印度、海信之南非等等。相比之下,海尔采取的是一种先难后易的策略。在最为成熟的美国设厂之后,海尔又先后在巴基斯坦等国建立了工厂,至2003年,海尔在世界各地已有6个设计中心,19个合作伙伴,在13个国家建立了工厂,产品销往160多个国家。

(2) 营销策略当地化。通过“走出去”直接投资,很多企业在海外设立销售子公司,或者通过合作、合并收购的方式构建国外的市场销售网络,更快地进入当地市场,迅速提高了企业在国际市场的份额。如1994年,万向美国公司成立,这是一家万向集团全资拥有的营销公司,负责开拓集团的国际市场,到1999年底,万向美国公司已在美、英、德、加拿大、巴西、委内瑞拉设立10家公司,建立了涵盖50多个国家和地区的国际营销网络,成为美国中西部地区最大的中资公司;康佳集团在澳大利亚、印尼、沙特、墨西哥、美国和中国香港等地设立的分公司,1999年共为母公司分销彩电70多万台;中兴通讯分布在世界的10多个办事处每年为公司争取到3亿至5亿美元的海外订单。

中国企业也开始注重海外的“当地化”营销推广。健力宝美国公司曾先后多次参与和主办各种活动,包括龙舟赛、篮球赛、高尔夫球赛、乒乓球赛等,产生了一定影响。三九集团、海尔集团分别在美国和法国最醒目的广告大街上竖起形象广告牌。在悉尼开幕的第27届奥运会上,法国体操队身穿来自中国的品牌——李宁服装出现在赛场上,这是第一支由中国品牌赞助的国外体操队。美的集团在海外直接设立营销机构,彻底摆脱传统的对外贸易方式。

4. 资本营销战略 中国加入WTO以后,特别是在2002年,中国资本走出去的步伐大大加快,中国企业掀起购买海外资产风潮。上海电气集团收购日本秋山印刷株式会社、中国网通(控股)以8000万美元收购亚洲环球电讯、中国石油天然气股份有限公司购入印尼的油田和天然气田资产。2003年,中集成功完成了3次对半挂车制造商的收购,一举成为国内最大的半挂车制造商。2003年11月4日,TCL与汤姆逊签署彩电业务合并组建意向书,共同组建新公司TCL—汤姆逊公司,合演中国最大的中外企业合并案,表明跨国并购正成为“走出去”战略的一种重要形式。

企业通过收购国外的知名品牌,获得品牌所有权和使用权来销售自己的产品,这种方式被称作“反向OEM”。通过收购海外的一些运营不佳但享有盛誉的知名品牌,将该品牌的生产业务迁至中国,利用中国的低成本优势再加上品牌效益可以实现盈利。比如浙江万向集团,它先后收购美国舍勒公司和UAI公司,利用本土品牌和渠道成功地获取美国市场。2002年9月,TCL与德国施耐德公司达成收购协议,除收购施耐德生产设备、研发力量、销售渠道,还获得了包括“SCHNEIDER”(施耐德)和“DUAL”(杜阿尔)等著名品牌的商标权益。施耐德的家电生产已有110年历史,有“德国三大民族品牌之一”盛誉,它的品牌效应将有助于TCL的国际化发展。

为增强国际市场竞争实力,国内少数企业先通过资本的经营,在采购、生产、运输上

获取巨大的成本优势,通过收购兼并整合产业,为进军国际市场提供强大基础。中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司就是一个典型。该公司现在占有全球集装箱市场的46%,其主导产品集装箱产销量自1996年起连续6年保持世界第一,全球市场占有率高达38%,稳居世界集装箱制造业的主导地位。它的国际化经营层次很高,即有效地利用全球的资源,在制造成本最低的地方制造,在融资成本最低的地方融资,在资源价格最低的地方购买资源,是一种有效整合全球资源的方式。

谋求海外上市也已成为许多优秀企业国际化经营的重要选择。大唐电信、中兴等高科技企业纷纷开始有关筹备。资本国际化不仅能为企业的国际化提供资金,还能为品牌国际化提供一种资金运作机制保障以及由股东背景构成的全球化资源和视野。有关资料显示,万向美国公司当地融资的比例已是总部投入的两倍,并与花旗、美林等著名金融机构建立了长期合作关系,融资方式包括贷款、发行债券、债权抵押等。万向美国公司正在争取在美国上市,成功之后将能够更加便利地利用美国资本市场。

三、展 望

综上所述,改革开放25年来中国企业国际化的努力已取得了长足的进步。展望未来,中国企业国际营销的下一阶段及战略是如何真正建立世界性品牌。除日本和韩国外,下一个能进入全球品牌100强的亚洲国家将属于中国。主客观的条件正在成熟。2003年12月,据全球著名战略调查公司Euromonitor(欧洲透视)公布,按品牌销量统计,海尔成为2003年全球第二大白色家电品牌,市场份额跃升至3.79%,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。然而,笔者认为,中国企业建立世界性品牌的真正难点在于如何建立能代表中国文化精髓的品牌价值,而非市场份额或销量。我们有理由相信,只要中国企业真正领悟了品牌创建之道,那么在国际著名品牌家族里终究会写下中国企业的名字。

(作者单位:华东师范大学)



参考文献:

- [1] 孙健,等.海尔的策略:一个中国企业的成长[M].北京:企业管理出版社,2001.
- [2] 朱怀江.联想15年[M].北京:中国民航出版社,2000.
- [3] 郭洪仙,胡美群.营销经济与上海发展[J].国际商务研究,2004,(3).