

## 《国际市场营销学》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，内部讲义仅限自修。

# 全国职业经理 MBA 双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第一章

## 国际营销导论

【教学目标】 使学生了解国际营销的基本概念，并通过对市场国际化的认识，而了解国际营销的重要性；同时对营销学原理中的一些概念有所回顾，从而为以后章节的学习奠定基础。

【教学方法】 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 6课时

中国加入世界贸易组织已近两年，如今，世界五百强企业中有四百余家在中国投资，在华设立的研发中心也已达四百家，中国正逐步成为全球重要投资基地与地区投资研发中心，并已经成为全球最重要的市场之一。与此同时，中国企业参与全球市场竞争，对外投资也成为必然的趋势。据《联合国二00三世界投资报告》， “中国将排在第六位，中国是具有非常大潜力的对外输出国。”中国商务部的统计数据表明，截至2003年10月底，经商务部批准和备案设立的境外非金融类中资企业7360家，中方协议投资额达110亿美元。

在企业从研发、采购、到制造生产、到销售各个环节都日趋国际化的背景下，国际营销有助于跨国公司获得开展国际化经营的必备理念和技巧，也为努力走向国际市场，逐步发展壮大中国企业所必需。本章在强调国际营销重要性的前提下，介绍公司管理导向的概念，并初步阐明公司国际化所经历的一般阶段。



## 第一节

# 国际营销的重要性

### 一. 国际营销概念

### 二. 市场的全球化

### 三. 营销原理回顾

#### 一. 国际营销概念

正如沃伦·J·基坎和马克·C·格林[1]所言,“市场营销学是一门普遍适用的学科,只是它的一些营销手法因国家而异……顾客偏好、竞争者、分销渠道和传播媒介可能都不一样”,即国家或者地区的内在差异导致了国际营销成为一门相对独立的课程。国际营销可以简单地定义为,“指为一个以上国家的消费者或用户提供产品或服务并达到盈利目标的商业行为。”[2]

由于各个公司参与全球市场的程度不同,国际营销也相应具备以下形式: [3]

1. 出口营销: 公司跨越国家边界销售自己的产品或服务;

2. 多国营销: 公司在—个以上的国家市场中开展营销活动,每个市场—般被看作是独立的,总部会实施—定程度的控制并对各地营销活动施加影响。

3. 全球营销: 公司从整体上强调选择和利用全球市场机会,在全球范围组织资源,以实现获得全球竞争优势的目的。

国际营销与局限于某一特定国家市场的国内营销相比,主要具备以下特点:

1. 营销环境的复杂性。国际营销环境的复杂性—方面来自于它所涉及更多的环境因素,比如金融环境中的汇率,经济环境中的购买力平价,文化环境中的宗教等;另—方面,国际营销环境也因这些因素的动荡多变而更加复杂,比如经济环境总体上变化速度加快,意外事件增多,国家之间的经济依存度提高等增加了经济环境的不确定性。因此,国际营销人员必须能够在把握市场环境中的相对稳定因素的同时,密切关注其变化,以便迅速调整战略适应市场。

2. 竞争者的全球性。国际营销需要面对本国、本地区甚至全球的竞争者,竞争范围扩大,竞争者数目增多,竞争程度更激烈,只有积极参与全球竞争,企业才可能真正成长为跨国公司。

3. **标准化和适应化间的不断协调**。由于在多个国家开展营销活动，国际营销必须在充分考虑个别市场的特点（即适应化）和更多强调战略的一致性（即标准化）之间平衡。需要考虑两点：一，标准化和适应化的程度与产品有关，有些产品如电脑芯片可以更多地实行标准化，而另一些产品如食品必须更多地适应化；二，应当具备“全球化思维，当地化行动”的理念。西奥多·莱维特（Theodore Levitt）曾建议企业开发标准化和高质量的世界性产品并在全球进行标准化的营销，因为世界各国正变得越来越同质化。但是，实践表明，全球化并不意味着消费者在驱同，相反，当代社会中文化烙印、民族特性正变得无比重要，所以适应化是全球营销者的必然选择。因此，实行“全球化思维，当地化行动”可以在坚持企业战略一致性的前提下，为各地消费者提供能够最好地满足需求的产品。

4. **营销策略的特色**。在涉及信息搜寻、产品、定价、渠道、宣传推广等许多具体策略时，国际营销都会有与国内营销所不尽相同的策略和技巧，国际营销人员在设计营销组合策略时必须考虑各国市场的文化、经济、政治、管理以及商业习惯和商业伦理等方面的差异。

## 二. 市场的全球化

市场的全球化是国际营销最重要的推动力。在世界贸易组织的框架下，贸易壁垒日渐消除，任何国家市场都难以孤立于全球市场之外，市场的全球化成为一种个别国家、个别企业无法遏止的必然趋势。企业为了生存和发展，必然要从所处的国家市场走向更为广阔的全球市场，在全球平台上构筑自己的竞争优势。因此，跨国公司事实上成为当今世界经济中的支柱力量，同时也是全球化进程中最重要的载体。2001 年，日本丰田公司在美国的销量就超过了日本，近 2/3 的利润来自美国。[\[4\]](#)台湾宏基公司 90% 的业务在海外。在美国，零售市场已经饱和，同一地区的零售店只有夺取其他店的销售额才能扩大自己的销售。[\[5\]](#)所以，连续两年荣登美国《财富》500 强企业榜首的沃尔玛，其海外业务 2003 年的销售收入达到了 407 亿美元，营业利润为 20.3 亿美元，比上年增长了 55.8%。[\[6\]](#)海外市场成为支撑跨国公司发展速度和规模的重要支柱。

尽管认为存在“全球化陷阱”，即跨国公司通过不平等交换使第三世界发展中国家所生产的剩余价值向西方发达国家转移，但是不可否认，全球化带来的得以超越地理、国界、制度、文化等方面障碍而使商品和资本自由流动，从而实现在全球范围内实现最有效的资源配置。中国企业也不例外。商务部的数据显示，在经过 20 多年的改革开放历程后，中国也出现了一大批有规模、有市场的大型企业集团，2002 年，中国 500 强企业的营业收入占中国国内生产总值的 68%。[\[7\]](#)可以认为，这些大型企业将逐步地实施“走出去”的战略，在学习国外先进的管理经验和技术的同时，树立产品在全球市场上的形象，通过占领和扩大国外市场来巩固国内市场。虽然中国市场具有劳动力的成本优势，但它不等同于市场优势，相反，随着国内市场竞争国际化、生产过剩、出口贸易遭壁垒等问题，中国企业在国内市场面临巨大的竞争压力，同时也由于跨国公司“本土化战略”的深入执行，中国企业将根本无法依靠成本优势赢得竞争。正如海尔集团总裁张瑞敏所言，“海尔去美国绝对不是冒险。如果单从劳动力成本上看，可能不合算，但中国加入 WTO 后，进入美国就不仅是一个劳动力成本的问题，而是非关税进入成本的问题，那时候消费者对产品的技术要求会很高，如果技术和管理跟不上，就是零关税也进入不了。”[\[8\]](#)因此，对外投资成为企业抢占市场、增强竞争力的必然选择，尤其是区域经济一体化使得对外投资更加便利的情况下。

## 三. 营销原理回顾

在了解了国际营销的一般概念之后，需要最营销原理中的重要概念进行一个简要的回顾。营销原理以创造顾客价值为核心，在竞争环境中设法获取竞争优势，而且要尽可能地在市场上找到目标和焦点。

1. **顾客价值**。顾客在购买和消费中获取的价值取决于价值等式：

$$V = B/P$$

其中， $V$  为价值， $B$  为顾客在购买和消费中获取的利益，包括有形利益和无形利益， $P$  为顾客为此付出的成本，包含商品的价格以及其他如时间、精力和心理成本。该等式表明，顾客价值的大小取决于二者的对比，如果企业能够使顾客以最小的成本获得最大的价值，那么相应地顾客价值就会提高，企业在竞争中就能够脱颖而出。不管是有形产品还是无形服务，是消费品还是工业品，都遵循价值等式。

2. **竞争优势**。企业在一个竞争的产业环境中生存，竞争优势阐明了企业营销在面对另外一个重要的外部力量——竞争对手——时所谋求的状态，即顾客所追求的是价值，企业必须要比竞争对手提供更大的价值才能够生存和发展。要想获得竞争优势，企业要选择恰当的竞争战略，即成本领先、差异化或聚焦战略。

3. **聚焦顾客**。作为营销的第三条原则，聚焦顾客是创造顾客价值和获得竞争优势的必要因素。企业只有清晰、持续地关注顾客的欲望和需求，为他们提供最适合的产品，才可以在竞争中胜出。比如，联想公司根据中国消费者的年龄、性别、职业不同而设计出最适合个性的计算机，利用自己的本土知识优势给予消费者更细致的关注，进行了更深入的消费者研究，所以能够与全球计算机巨头抗衡。



### 一. 管理导向

在面对同样的国际市场环境时，每个公司的理念及其付出的行动可能会大相径庭，这种差异来自企业管理层的认识，根据 Howard Perlmutter，公司管理层的世界观可以分为“母国中心的”、“多国中心的”、“地区中心的”或“全球中心的”四种。[9]

1. **母国中心导向**。持有母国中心导向的公司认为自己的国家优于世界上任何其他国家，在本国成功的产品可以不加修改地在其他国家畅销，总部的知识能力也可以顺利地其他国家应用，如果必须要在国外市场销售，那也只是可能因为本



国市场确实有限，否则产品将优先供应本国市场，因为这样的公司认为本国市场最好，本国消费者是最恰当的消费者。在母国中心导向影响下，企业往往会忽略海外市场，或者对海外市场的需求特性不予重视。在经济全球化的今天，母国中心导向根本不适用，或者只为规模有限的小公司所用。

2. **多国中心导向**。持有多国中心导向的公司更多地意识到了全球各国市场的差异性，所以在多个国家市场上执行与当地市场相适应的营销策略，公司的组织结构体现为“分权”式。这一做法虽然在理论上能够最大程度地满足当地市场的特定需要，但是也有可能造成全球策略上的不一致和不协调，因此到一定阶段会朝着一体化的方向迈进。

3. **地区中心导向**。持有地区中心导向的公司认为全球的每一个地区，如北美、欧洲或亚洲，是一个具有特性的整体，因此试图发展一种整合的地区性战略。它们看到了地区之间的差异，更强调地区内部的共性。地区中心导向的公司有可能逐步将地区扩大到全球，因而发展为全球导向。

4. **全球中心导向**。持有全球中心导向的公司具备“全球视野”，即在看到全球各个市场的差异的同时，也能看到其共性，因此能够在全世界范围内实施统一战略，树立统一形象，在设计具体策略时又能充分考虑市场之间的差异，因此使公司能够在发挥“协同效应”的同时，最大程度地满足不同市场的消费者需求。跨国公司所采用的多是全球中心导向，能够在全世界范围内组织资源并销售产品。

公司的管理导向可能因为宏观环境因素的变化而变化。比如沃尔玛，从1962年诞生以来，长期局限于美国本土。直到1991年才在家门口的墨西哥开设第一家海外分店，1996年进入中国，迄今已经在全世界10个国家拥有4700多家商店，从采购到开店都实行了完全的全球导向。

## 二. 公司国际化阶段

在国际营销中，公司的管理导向不同，会导致公司在国际化进程中处于不同的位置。与管理导向相对应，公司可能有以下几种形态：

1. **国内公司**。采取母国中心导向的公司有时被称为国内公司，因为其商务活动以国内为主，认为国内市场具有优越性。

2. **国际公司**。采取母国中心导向的公司，如果其商务活动跨越了国界，比如产品销售到了国外市场，那么就可以称为国际公司，这类公司不会针对国外市场的特定需求开发产品，而是仅仅将在本国获得成功的产品销售到国外。

3. **多国公司**。采取多国导向的公司被称为多国公司。由于认识到各个国家市场的内在差异，多国公司在不同市场上相对独立地开展商务活动。多国公司可能会逐步转变为全球或跨国公司。

4. **全球公司或跨国公司**。实行地区导向和全球导向的公司可以称为全球公司或跨国公司。这类公司追求一种能对当地需求作出充分反应的全球战略。如前所述，跨国公司目前在全球经济中占据主导地位。

事实上，公司在国际化进程中所处的阶段除了与公司采取的管理导向有关外，还与公司自身的发展历程相关。一般而言，公司不会在创立之初就成为跨国公司，在此之前可能要经历国内公司、国际公司 and 多国公司等阶段，这种发展历程一方面在于公司的内在发展动力，另一方面也来自宏观环境的变化。显然，在全球经济一体化的今天，越来越多的公司会导向跨国公司。原因在于，跨国公司可以在全球市场上共享经验并利用资源，可以获得规模经济效益，并依靠全球战略更有效地发现和满足市场机会。比如，2002年可口可乐公司在中国新推出的“酷儿Qoo”儿童果汁饮料，就是在日本市场上取得成功后而推广到中国的。

## 走向国际市场的中国海尔

创立于 1984 年的海尔集团可以称为是中国企业国际化的一个标杆。自 1990 年起，海尔人就看到世界市场的一体化使名牌无国界，国门之内无名牌，因此积极谋求走向国际市场。海尔走向国际市场经历了三个阶段：

第一步，产品出口。冰箱首先打入了德国市场和美国市场，洗衣机首先进入日本市场，从 1998 年以来，出口创汇每年以翻一番的速度增长。到 2000 年，产品已经销往世界上 160 多个国家和地区，实现出口创汇 2.8 亿美元。海尔出口总是使用自己的品牌，所以出口的目的实际上不是创汇，而是依靠产品的高质量创立品牌。

接下来，海尔致力于建立海外专营网络，通过参加家电博览会等形式，海尔从当地经销商中挑选专门销售海尔品牌的专营商，他们需要与海尔有一致的认识，并愿意以海尔品牌销售产品。到 2000 年，海尔已经进入了世界 15 家大型连锁集团，已经在海外建立了 38000 多个营销网点。在此基础上，海尔开始在海外积极设立信息中心和产品设计分部，以更加深入地了解当地市场需求并进行本地化设计。

第三步，在海外建立工厂。1996 年，海尔开始与印尼合资生产海尔牌家电产品并在当地销售，这是海尔在海外的第一家分厂。2000 年，海尔在美国南卡州投资 3000 万美元建厂。当时，怀疑目光不仅仅来自国人，因为在美国设厂，劳动力成本是中国的 10 倍，产品技术、人员素质、企业管理、关税等各方面的压力都不小。持“先难后易”观点的海尔总裁张瑞敏坚持首先在质量要求最严格、市场最成熟的发达国家站稳脚，对美国市场进行了认真的研究，发现了小冰箱、小酒柜等当地厂商不愿生产，却又为单身和留学生所需要的细分市场，因此进行了有针对性的开发，获得了 60% 的市场份额。几乎所有美国大型连锁超市，沃尔玛、BestBuy、Sears、Lowe's、HomeDepot 和 Target，都有海尔的产品。

海尔一直在尽力把每个产品做得与众不同。独创性是品牌得以成功的很大一个因素。海尔的酒柜有一个遥控数字调温器，海尔的冷柜除了冰冻室以外，还有一个革新式的冷却室。《麦肯锡季刊》对此给予高度评价：“海尔将通过向小群体消费者销售技术创新产品的方式建立海尔的品牌形象，然后，逐步扩大市场占有率。这一战略可使公司凭借自己的品牌赢得较高的利润，而不是作为外国公司的廉价供货商在价格上拼个你死我活。”

在国际市场上，据“美国家电生产商会”2000 年 1 月～9 月份对美国国内冰箱销量统计，在 183—266L 中型冰箱容积段中，海尔已占市场份额 35.88%；124L 以下容积段中，海尔市场份额为 30.1%。目前，海尔集团在海外已经开设了 13 个工厂、14 个贸易中心，发展了 175 位专营商，海外的经销网点达到将近 4 万个，产品销售 160 多个国家，初步形成了覆盖全球的营销网络。

美国海尔的销售负责人迈克·詹默尔说，“我们一直把海尔作为一个国际品牌来推广——它既不是中国品牌，也不是美国品牌。事实上，很多美国人都把海尔看成是一个德国品牌。”

——资料来源：《海尔心怀全球建 13 家国际工厂》，21 世纪经济报道，2003 年 11 月 10 日；《海尔集团》，《当代营销学案例集》，傅慧芬主编，对外经济贸易大学出版社，2001 年。

### 案例思考题

1. 阅读案例，并结合其他资料，请分析海尔公司目前是否可称为跨国公司？
2. 在美国市场上，海尔公司获取竞争优势的关键是什么？
3. 你是否赞同“先难后易”的国际化战略？在你看来，实施这一战略的必要条件有哪些？

## 分析思路

1. 从公司类型来看，海尔公司目前已经有大量的海外直接投资，而且能够针对当地市场需求开发有针对性的产品，在多个海外市场上建有信息中心和设计中心，所以不再是国内公司，也不仅仅是国际公司或多国公司，但是海尔目前还不能完全称为跨国公司，在资源和市场两个方面还没有做到在全球范围的有效配置，只能认为是处于跨国公司的前期，或者称为全球导向的公司。

2. 关键在于：（1）市场细分准确有效，识别出由于美国家庭结构的变化而出现的市场缝隙，同时判断在该市场上的竞争并不激烈，因为家电巨头对小型家电市场不予重视；（2）本土化策略，美国海尔是在美国的市场环境下，按照美国的商业规则建立的，而且管理人士也多来自美国，这样有利于市场的开拓和发展；（3）“三位一体”策略，设计中心在洛杉矶，营销中心在纽约，制造中心在南卡州，保证了对美国市场的充分反应和货源供应。

3. 海尔公司的“先难后易”，即先在规则苛刻的发达国家市场立足，树立起品牌形象，然后再推广到其他国家市场的战略对海尔公司来说是成功的。但是，采取这一策略的必要条件可能有很多，比如：（1）最高管理层具备全球中心管理导向；（2）产品质量符合最严格的国际标准；（3）产品品牌具备一定的全球影响力；（4）企业在国内已经建立起完善的管理机制，并在国内市场上积累了一定的管理经验；（5）企业对所进入的市场有非常充分的了解，进行了大量的调研等等。

## 中国企业在南非

南非是我国在非洲最重要的贸易伙伴之一，从 90 年代初开始不断有中资企业到南非投资，特别是在 1998 年中南两国正式建交以后，南非成为我国企业境外投资的热点地区，先后有上百家企业在南非设立公司和代表处。近 2 年，我企业在南非设立大都为生产性项目，特别是境外加工贸易项目，较好地带动了国内社别、零部件、和原材料的出口。

部分中资企业由于项目找得准，市场定位好，经过几年的摸索和努力，已经在南非市场上立足，不断发展起来。如南非海信股份有限公司在 2001 年进行了第二轮投资，收购了韩国大字公司在南非的工厂，电视机生产能力达到了 20 万台，并通过不断推出技术更新、款式更好的产品来适应市场，企业知名度明显提高，电视机销量直线上升，市场占有率达到 12.5%，远远领先于国内其他品牌，与西门子、松下等世界著名家电品牌并驾齐驱。上海 SVA（南非）电子公司由最初的单一生产电视机发展为电视机、洗衣机、厨用电炉各占 1/3，2001 年又成功收购南非 UNIVA 电炉厂，通过资本运营给企业带来了更大的发展空间，提高了抗风险能力，积累了非常宝贵的经验。另外，上海投资的焊接材料有限公司和山达铝业有限公司已经分别发展成为南非第二大焊条生产商和第二大铝片生产商。

南非一直是世界上吸引外资的主要新兴市场国家，有一流的基础设施、完善的工业体系、丰富的矿产资源和辐射非洲的广大市场，但是南非存在很多难以解决的经济和社会问题，如外汇风险、社会治安、劳工等。因此，在投资南非时需要考虑各种有利和不利环境因素。

—资料来源：《海信彩电全力冲击国际市场》，《国际商报》，2002 年 1 月 8 日；《中国企业在南非》，《国际商报》2001 年 12 月 11 日。

阅读思考题：

试比较海信选择南非和海尔选择美国。

## 本章小结

1. 本章的重要内容：本章的重要内容包括国际营销的概念，与国内营销相比具有哪些特点，市场营销的主要概念，公司的管理导向，公司在国际化进程中的阶段。
2. 重点和难点：国际营销的特点，管理导向，国际公司、多国公司和跨国公司的区别。
3. 学习方法：自学与网上答疑相结合。

## 第二章 国际营销环境

### 第二章

### 国际营销环境

**【教学目标】** 使学生了解国际营销环境中的经济环境、社会文化环境和法律环境因素，认识这些环境因素的特点，并了解它们对于国际营销的可能影响，能够进行简单的分析。

**【教学方法】** 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

**【学习时间】** 8课时

国际营销环境，正如在第一章中所述，正变得日益复杂。本章主要介绍国际营销环境中的经济环境、社会和文化环境、法律环境，阐述其中的关键概念，以作为营销人员在国际市场上开展国际营销的参考。



- 
- 一. 经济体制
  - 二. 市场发展阶段
  - 三. 收入和购买力平价
  - 四. 全球贸易
  - 五. 产品贸易周期模型

### 一. 经济体制

经济体制反映了一个国家占主导地位的资源配置方式。在当今世界，主要有市场配置、指令配置与混合配置三种经济体制。

1. **市场配置体制**。在市场经济国家，市场需求决定着企业的生产，消费者权益受到最大的保护，国家通过宏观政策来促进竞争。大部分发达国家和地区都实行市场配置。

2. **指令配置体制**。企业按照国家的计划和指令来安排生产，并由国家负责销售，消费者虽然可以自主选择产品，但是选择的范围和享有的权利十分有限。中国在改革开放以前，长期实行指令配置，造成了供应的严重不足，社会生产力低下，证明这种中央集权式的统一配置不利于经济的正常发展。随着我国经济体制改革的深入，市场经济体制逐步建立，综合国力随之提高，人民生活得到了很大改善。经历类似经济体制变迁的还有前苏联及中、东欧等国家和地区。

3. **混合配置体制**。虽然市场配置具有优越性，但是有些时候市场作用会失灵，会出现“市场失败”，所以全社会的资源不可能全部由市场来配置，市场化程度很高的国家也必须对经济进行干预，，所以，实际中常见的是混合配置体制，市场配置和指令配置可能应用在不同的领域，适用于不同的产品，或者在不同的历史时期比重会发生变化。中国的私营经济已经从无发展到占全国 GDP 总量的 40%以上，[1] 私营企业实际吸纳劳动力 2 亿左右，包括在乡镇企业就业的 1 亿多农民。[2] 另外，各国都通过税收政策对资源进行再分配，因此总是存在指令配置。

按照贸易政策、政府财政负担、政府干预、货币政策、外国投资、银行和金融、工资和价格、产权、管制和黑市 10 个经济变量，华尔街时报每年公布对 100 多个国家和地区按照经济自由度水平排序的报告。至 2003 年，中国香港已经连续 9 年被评为全世界经济最为自由的地区，在贸易政策、外国投资、管制、货币政策、银行和金融、产权这几个方面都获得了最高的自由度分值。

二. 市场发展阶段

全球国家市场处于不同的发展阶段。人均国民生产总值是国际社会公认的划分不同发展阶段的标准，但是划分类别和具体的划分标准会随着全球经济的发展而发生一些变化。比如，在 1995 年，世界银行将全世界所有国家分为：高收入国家、中高收入国家、中低收入国家、低收入国家和经济瘫痪国家，它们的划分标准为：

国家组群	划分标准（美元）	1995 年人均 GNP（美元）
高收入国家	人均 GNP $\geq 14\ 000$	24 500
中高收入国家	$2\ 500 \leq \text{人均 GNP} < 14\ 000$	4 397
中低收入国家	$500 \leq \text{人均 GNP} < 2500$	1 001
低收入国家	人均 GNP $< 500$	300
经济瘫痪国家	无信息	无信息

而在 1998 年，世界银行按照收入将全球所有国家和地区分为了高收入、上中等收入、下中等收入和低收入四类。其中，低收入和中等收入国家有时也称为发展中国家，高收入国家有时也称为发达国家。按照世界银行的解释，使用发展中国家和发达国家的称呼仅在于简便，并不意味着包含在发展中国家组别中的所有国家在经历同样的发展阶段，也不意味着其他国家已经达到发展的更高阶段或最终阶段，因为根据收入的划分未必反映发展的状况。划分标准如下：

国家组群	划分标准（美元）
高收入国家	人均 GNP $\geq 9\ 596$
上中等收入国家	$3\ 126 \leq \text{人均 GNP} \leq 9\ 655$
下中等收入国家	$786 \leq \text{人均 GNP} \leq 3125$
低收入国家	人均 GNP $\leq 785$

除世界银行之外，国际货币基金组织（IMF）对全球国家有不同的分类。在其发表的半年一度的《世界经济展望》中，对全球各国家和地区的划分为：发达国家（其中细分出亚洲新兴工业化国家和地区）、发展中国家和地区、经济转轨国家和地区三类。目前尚有少数国家未包括在这些分组中，其原因有二：其一，它们不是 IMF 成员，其经济运行未在 IMF 的指导之下，如古巴与朝鲜；其二，世界经济展望数据库尚未将其数据录入，如前南斯拉夫社会主义联盟的若干共和国。其中，亚洲新兴工业化国家和地区指韩国、中国台湾、中国香港、新加坡等国家和地区，这些国家迅速地、成功地进行了工业化，实行出口导向，在制成品输出中所占比例迅速增长。经济转轨型国家和地区主要包括前苏联、前东欧所含的众多国家，如捷克共和国、乌克兰、匈牙利等，它们均处于由中央指令型经济向市场主导型经济的转变过程之中，而且资本存量庞大的工业部门是转轨的衷心。中国虽然也处于经济转轨的过程中，但是它所面临的主要挑战是低收入的、规模庞大的农村的发展问题，所以被视为发展中国家。是发展中国家中的主要国家，据国际货币基金组织 2003 年 9 月发表的《世界经济展望》，中国经济今明两年的增长率均可达 7.5%。 [3]

一般而言，世界银行、国际货币基金以及亚洲开发银行等国际金融机构仍然都是以传统方法估算的收入水平作为划分低、中、高收入国家的标准。此外，环境质量和人民生活质量也是社会发展程度的重要衡量指标。

### 三. 收入和购买力评价

有关世界经济的一个显著的事实是，收入集中于三极地区——美国和加拿大，欧盟和日本。高收入国家的大多数人和低收入国家的大多数人的生活水平之间存在巨大差异。三极地区经济的发达程度可以从多个方面体现出来。

在美国《财富》杂志评出的 2001 年世界 500 强企业中，排名 1—100 的企业中，有 37 家美国企业，35 家欧洲企业，22 家日本企业，占总数的 95%。只有 5 家来自非三极地区，中国石化、中国国家电力公司、中国石油天然气分别位于第 68、77 和 83 位。在全球并购中，同样是三极地区的企业最为活跃。（见下表）

表 1 1995-2000 年全球跨国并购销售额（单位：10 亿美元）

地区/国家	1995	1996	1997	1998	1999	2000
发达国家	164.6	188.7	234.7	445.1	881.1	1057.2
欧 盟	5.1	81.9	114.6	187.9	357.3	586.5
美 国	53.2	68.1	81.7	209.5	251.9	324.4
日 本	0.5	1.7	3.1	4.0	16.4	15.5
发展中国家	18.0	34.7	64.6	80.8	73.6	69.7
非 洲	0.2	0.7	1.7	0.7	1.2	2.0
南亚、东亚及东南亚	8.3	9.7	18.6	15.8	28.4	21.1
拉美及加勒比	8.6	20.5	41.1	63.9	41.9	45.2
西亚	0.2	0.4	0.4	0.1	0.3	0.9
中、东欧	5.9	3.6	5.5	5.1	9.1	16.9
世 界	186.6	227.0	304.9	531.6	786.0	1143.8

资料来源：联合国贸发会议：<http://www.unctad.org>。

从中可以看出，三极地区的跨国并购的发展快于世界其他地区，在 2000 年，三极地区的跨国并购占据发达国家跨国并购总额的 87.6%，占据全球跨国并购的 81.0%。

但是，需要注意，如果按照汇率将各国的收入换算成美元进行国际比较，那么某国收入的高低并不完全决定着该国居民的实际生活水平。与高收入国家相比，低收入国家人民的实际生活水平并不呈现同比例的降低。原因在于，汇率不可能真实地反映货币的实际购买力水平，而更多地等同于用于国际贸易的产品和服务的价格，可事实上国民生产总值的主要构成部分是非国际贸易产品和服务，这样就出现了汇率扭曲的情况，造成名义收入与实际生活水平之间的不一致。

理想的方式，应当按照购买力平价，即某种货币在有关国家所能买到的东西，来计算国民生产总值或其他国民收入度量指标。由于在实际统计中存在困难，所以用购买力平价法也只能进行大致估计而非准确测量。了解购买力平价的一个简单方法是比较一个著名的标准化产品——麦当劳里的“巨无霸”——在全世界各地的售价，从而确定世界上哪种货币太疲软或太坚挺，其隐含的假设是：不管以何种货币标价，折算后都应当等于在美国的“巨无霸”的美元标价。如果“巨无霸”价格折算为美元后高于其在美国的价格，那说明该国货币价值被高估了；反之，则该国货币价值被低估了。

## 巨无霸指数

国家	巨无霸的本币价格	购买力平价体现的汇率	实际官方汇率	本币价值高（低）估了（%）
法国	FFr18.50	7.97/\$1	4.80/\$1	+66
瑞士	SwFr5.90	2.54/\$1	1.13/\$1	+124
加拿大	C\$2.77	1.19/\$1	1.39/\$1	-14
日本	¥391	169/\$1	84.20/\$1	+100
俄罗斯	Ruble8.100	3.491/\$1	4.985/\$1	-30
美国	\$2.32	-	-	-

资料来源：Adapted from “Big Mac Currencies,” *The Economist* (Apr. 15, 1995), p. 74.

转摘自《全球营销原理》，沃伦·基坎/马克·格林著，傅慧芬等译，2002年3月，中国人民大学出版社，第178页。

1993年，国际货币基金组织和世界银行首次采用购买力平价法来估算各国国内生产总值，结果使世界各国经济力量对比发生了重大变化。按世界银行依据三年平均汇率所进行的统计，1990年中国国内生产总值为3649亿美元，在世界排名第9，但人均国民生产总值仅为379美元，在125个国家和地区中排名第103位；1993年5月，国际货币基金组织公布了其根据购买力评价法重新估算的结果，即1990年中国人均国民生产总值1300美元，国内生产总值14740亿美元，在总量上仅次于美国和日本，排名世界第三。这个令人震惊的结论引起了国际社会的强烈反响。<sup>[4]</sup>如果说发展中国家由于物价水平低等原因造成了按照汇率计算的生产总值偏低，那么按照购买力平价估算的生产总值，是否又因为数据未能反映产品的科技含量等原因而被高估？在这个问题上发达国家和发展中国家之间存在很多争论。

事实上，按照美元换算的国民生产总值和经购买力平价调整后的国民生产总值之间的巨大差异，这种情况在发展中国家反映得尤为显著。其中的原因，可能是农产品数量多，但是价格偏低；发展中国家的市场化程度不够充分，有些公共产品可以低价或者无偿获得；按照购买力平价计算时抽样不尽科学等等。

## 四. 全球贸易

全球贸易与投资长期以来快于世界生产的增长，据世界贸易组织最新统计排名，2002年中国外贸出口世界第五。2002年中国对外贸易出口额3256亿美元，比上年增长22%，占世界出口总额的比重由2001年的4.3%升至5.1%，出口额名列世界前4位的是美国、德国、日本和法国。同年，中国进口额2952亿美元，比上年增长21%，占世界贸易总额的比重由2001年的3.8%上升到4.4%，进口额在世界前5位的是美国、德国、英国、日本、法国。（新华网，2003年4月4日）。可见，三极地区国家在贸易中仍然占据着重要地位。从投资的角度，从1980年至2002年的22年间，全球外国直接投资（FDI）总存量增长了十多倍至7.1万亿美元，中国和巴西已成为最受青睐的发展中国家。然而，尽管在此期间发展中国家占有的FDI存量占国内生产总值（GDP）的比重由5%提高至19%，但是发达国家去年仍占有全球直接投资总存量的2/3。（新华网，2003年8月28日）

全球贸易的另一特征为区域内部的贸易加强。比如，20世纪80年代以来，中、日、韩三国经济联系日益密切，贸易依存度越来越高，2002年三国之间的贸易额突破2000亿美元，相互贸易增长超过了三个国家在全球贸易中的增长幅度。从



1995 年到 2002 年，中国和东盟双边贸易额以年均 19.1% 的幅度快速增长。尽管受全球范围内经济不景气和“9·11”事件的影响，全球贸易增长乏力，但中国和东盟双边贸易依然保持了强劲的增长劲头。中国和东盟在 2002 年的双边贸易额历史性地达到了 548 亿美元，比 2001 年增长了 132 亿美元，增长率高达 31.8%。（新华网，2003 年 11 月 18 日）

虽然消除贸易壁垒是世界贸易组织的重要任务之一，但是全球各个国家和地区为了自身的利益考虑，事实上执行很多的贸易保护政策。比如，2002 年 3 月美国单方宣布增加进口钢铁关税 8%—30%，5 月美国总统布什又签署一项新的农业法案，要在未来 10 年内向美国农业部门补贴 1900 亿美元。美国与欧盟这两大贸易体之间存在许多贸易摩擦，主要表现在农业品问题、出口补贴、钢铁产品等方面。 [5]

## 五. 产品贸易周期模型

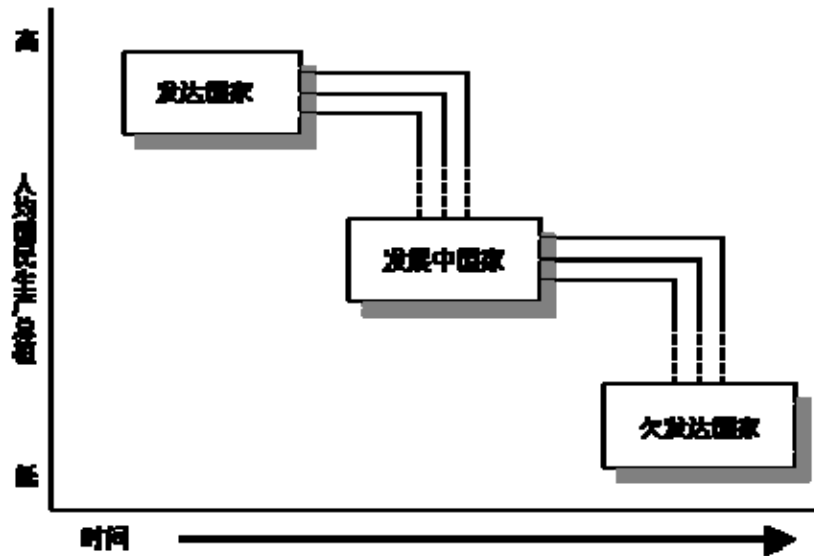
国际产品贸易周期模型描述了产品生命周期以及贸易和投资之间的关系。简而言之，高收入国家在产品的引入期是出口国，中等收入国家在产品的成长期为出口国，而低收入国家在产品的成熟期为出口国，相反此时高收入国家成为进口国。

以电视机等家电产品为例，日本最初为主要的出口国，其后韩国依靠其低廉的劳动成本和出口导向政策成为主要的出口国，而进入 20 世纪 90 年代以来，中国成为全球最大的彩电生产和出口国。2001 年，中国出口美国的彩电大约几十万台，可 2002 年一下子猛增至 500 万台。而美国一年的彩电需求量大约 2000 万台。也就是说，中国彩电在去年一年内，几乎一下子从零变为占美国 1/4 的市场份额。中华工商时报 (2003.05.28)

国际产品贸易周期反映了一个贸易经验模式，许多美国和欧洲的消费电子公司的经营行为就证实了这一点。由于面临高工资和其他方面高成本的约束，这些公司放弃了在本国生产所需的投资努力而将生产转移到低成本国家，或者干脆放弃这个市场。比如，2002 年拥有号称德国三大民族品牌之一的施耐德百年老店以 820 万欧元的价格易手 TCL，就是因为劳动力成本居高不下，导致关键产品的研发无以为继。而 TCL 全面收购了施耐德的有形资产和无形资产，包括施耐德旗下的商标、生产设备，以及其研发力量、销售渠道和存货。目前 TCL 采取的方式是在欧盟国家采购重要的零部件，而最后一道整机工序是放到东欧的匈牙利或是波兰完成。但在德国的销售渠道仍然使用施耐德的原有渠道。TCL 如此一来可以饶开欧盟给予中国 7 家彩电企业 40 万台的配额限制，同时瞄准整个欧盟市场 2200 万台的容量。

需要注意的是，正如产品生命周期概念本身存在缺陷一样，国际产品贸易周期也并非是一个完善的模式。因为它主要考虑了劳动力成本所引发的制造地、生产国和出口国的转移，但是从另一方面来看，产品的创新是没有止境的。即使是在彩电这样的成熟产品当中，也存在着技术含量很高的高端产品，持续的创新能力会使企业在整个业界保持较高的竞争力。

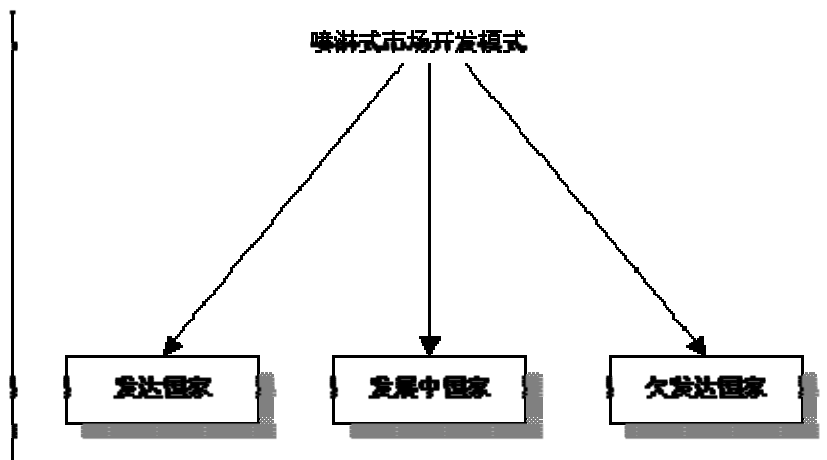
国际产品贸易周期反映了如下图所示的瀑布式市场发展模型，即产品存在一种从发达国家流向发展中国家，从发展中国家流向欠发达国家的趋势，也即一种创新产品的扩散是随时间而在由高到低不同发展水平的国家之间推移的。



国际产品贸易周期——滴漏式或瀑布式市场开发模式

来源：沃伦·J·基坎/马克·C·格林著，傅慧芬等译，中国人民大学出版社，2002年，第54页。

相反，随着市场全球化和一体化趋势的增强，创新产品不一定遵循以上规律。更多地，新产品可能在全球市场同时发布，同时推出，这种市场发展模式称为喷淋式，即产品同时覆盖发达国家、发展中国家和欠发达国家。该模式也反映出公司管理层认为会有市场机会同时出现在地区范围或全球范围。



国际产品生命周期——喷淋式市场开发模式

来源：沃伦·J·基坎/马克·C·格林著，傅慧芬等译，中国人民大学出版社，2002年，第55页。

## 第二节

## 全球社会和文化环境

社会和文化环境是全球营销人员需要认真了解和洞悉的，社会和文化环境中的差异造成了不同国家和地区人们的消费习惯、购买行为等方面的不同，并对此产生持久而深刻的影响。与局限于一个特定国家市场之内的市场营销行为相比，国际营销需要更多考虑产品或服务文化敏感性并制定相适应的营销战略。

### 一. 社会和文化的基本方面

#### 二. 文化因素的分析方式

#### 三. 环境敏感性和文化敏感性

### 一. 社会和文化的基本方面

#### 1. 文化

一般认为，文化是由人群建立的，存在于一定的社会制度环境中的，代代相传的生活方式。由此，文化属于后天所学，可以用来界定不同的消费者群体。

消费者在购买和消费产品时经常受到文化的影响，比如饮食习惯，颜色和图形，使用的便利性等。比如，在欧洲国家，白色被认为是纯洁无暇的象征，而在亚洲国家白色则象征着死亡。在中国，人们喜欢去修理电器，但是，在欧美国家人们却更愿意去更换新产品，其中除了收入方面的原因，全球营销人员还需要了解是否存在消费文化方面的差异。

由于存在多种多样的社会制度形式，比如家庭、教育、宗教、政府、社团、企业等，相应地就有多种多样的文化形式。比如不同宗教信仰的人群具有不同的文化，不同教育背景的人群具有不同的文化，不同民族的人群具有不同的文化等等。因此，文化对于消费人群的划分存在许多标准。全球营销人员有必要寻求最恰当的划分方式，由此来发现最合适的细分市场。

#### 2. 文化普遍习俗

文化普遍习俗指的是所有文化中共同存在的行为模式。如果说文化本身存在多个方面，那么文化普遍习俗就是不同文化中的相同方面。

比如，在不同的文化中，消费者都存在喜好音乐和卡通的倾向。虽然拉丁音乐与中国音乐风格迥异，米老鼠与孙悟空相去甚远，但都为当地消费者所喜欢，所以都可能用做产品促销中的背景音乐或者角色。

另外，随着旅游和商务往来的日渐频繁，文化也被逐渐地融合，尤其表现在服饰、饮食、度假等方面。比如，越来越多的中国新娘选择白色婚纱，越来越多的中国人开始分时度假，中国消费者在着装上也变得越来越时尚。

但是，在是否存在一种共通的文化，或者一种普世文明的问题上，学者们存在两种截然不同的观点。塞缪尔·亨廷顿在其著作《文明的冲突与世界秩序的重建》中，批评了普世文化的观点，认为人类在文化上正在趋同，全世界各民族正日益接受共同的价值、信仰、方向、实践和体制的观点是既不恰当也不深刻的。站在全球政治的角度，他认为虽然在消费模式和大众文化方面仿佛正在趋同，但是在文化的实质，比如信仰和道德方面，却显示出日渐民族主义的色彩。他认为，全球的文明可以归纳为8类：西方文明（基督教文明），儒教文明（中华文明），日本文明，伊斯兰文明，印度教文明，斯拉夫文明（东正教文明），拉美文明和非洲文明。 [6]由此可以看出，文化与文明这两个概念时常置换，文化可以从不同的层次来阐释。在全球营销考虑文化环境时，既要注意表层的因素，也要了解本质的差异。

3. 高背景文化和低背景文化

高背景文化和低背景文化反映了对文化总体趋势的一种基本分类。在高背景文化中，言语表达的信息有限，更多的信息通过沟通背景来传递，比如气氛、联想、各方的价值观等；在低背景文化中，信息通过言语而明确地表达出来，沟通背景并不十分重要。 [7]

一般而言，东方文化大都属于高背景文化，此时责任、信任作为行为的约束准则，而不是靠外部的法律制裁。相反，西方文化强调文件中确切的字词，看起来更容易触及实质，非人格化的法律是主要的行为准则。可以认为，中国文化是典型的高背景文化。在中国，关系和信任往往成为经营行为中的关键因素。

下表以更详尽的方式显示了这两种文化的不同之处：

高背景文化和低背景文化的比较

要素/范畴	高背景文化	低背景文化
律师	不太重要	非常重要
个人的口头承诺	仅仅是信誉保证	不足以信赖；应有书面承诺
个人对组织所犯错误的责任	取其最高水平	尽量降至最底水平
空间	人与人相距很近	争取享有私人的空间，厌恶受到侵扰
时间	多元时间观——生命中的任何事情都有其时间规律，应顺其自然	单一时间观——时间就是金钱；线性的——一时一事
谈判	冗长——其主要目的是让各方互相了解	迅速推进
竞标	不常有	常有
国家/地区范畴	日本、中东	美国

来源：沃伦·J·基坎/马克·C·格林著，傅慧芬等译，中国人民大学出版社，2002年，第114页。

二. 文化因素的分析方式



既然文化是一个内涵广泛的概念，那么分析文化就变得比较困难。组织人类学家霍夫施泰德将文化视为一个多维概念，因而得以从多个角度对不同文化进行比较。他提出的维度为：（1）权力差距，指权力大小的不同被社会成员所接受的程度，虽然所有的社会都是不公平的，但是不公平的程度以及大众对此的期望以及接受程度却会存在差异。（2）个人主义/集体主义，指个体社会成员融入群体的程度，在个人主义盛行的文化中，每个人都更多关注自己的利益，在集体主义文化中个人更多地考虑在群体中的认同。（3）阳刚/娇柔之气，指的是在社会中是否期望男性争强好胜，女性也积极参与，还是相反。（4）对不确定性的逃避，指社会成员对模糊的或无章法的情景感到不快的程度，如果强烈地逃避不确定性，即表现出对真理的寻求和对事物的缺乏容忍，相反，如果对不确定性能够容忍，即表现出更多的思考和宽容的气质。（5）儒学推力，是霍夫施泰德为了更好地解释亚洲经济增长而添加的维度，显示出在亚洲文化中人们对道德而非对真理的追求，表现在遵从社会等级、对目标的坚韧不拔、节俭和羞耻感等。 [8]

分析文化可以采用更多的维度，比如有学者对中、美、日三个国家的主流文化进行了如下比较： [9]

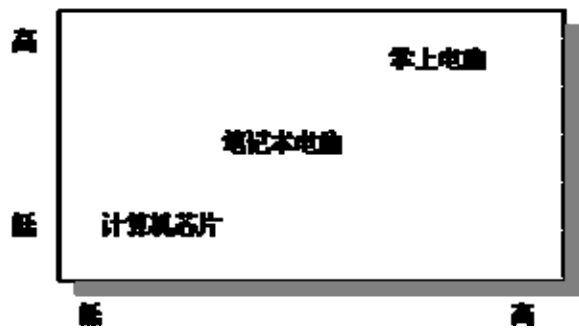
指标	个人主义-集体主义	对不确定性的回避	权力差距	阳刚/娇柔之气	人性观	人与自然的关系	时间观	活动取向	人际关系	语境
中国	集体主义	较强	很大	适中	人性善	天人合一	立足过去和现在 环行逻辑	决策缓慢 行动迟缓	重人情 轻制度	较高
美国	个人主义	较弱	很小	较男性化	人性恶	人能够征服自然	看重未来 现性逻辑	决策迅速 行动快捷	制度化	较低
日本	较强的个人主义	较强	较大	男权主义	本无善恶	人与自然和谐相处	立足现在 多元时间	深思熟率 行动果断	重感情和制度	很高

三. 环境敏感性和文化敏感性

环境敏感性指的是产品必须根据不同国家市场文化的具体需要进行修改的程度，产品对环境的敏感性总是存在的，只是程度大小不同，由此可以理解为各类产品处于一个环境敏感性的连续体中。如果公司经营的产品环境敏感程度高，营销人员就需要花费更大的努力来适应特定的经济、法律、技术和社会文化的状况。

下图显示出了产品的环境敏感性和产品所需的适应性之间的正相关关系。计算机芯片属于标准化产品，全球有一致的产业标准，无需根据各国的市场文化而进行修改。而笔记本电脑则需要考虑各国消费者使用的语言、操作习惯、外观偏好等

因素，所以就需要进行更多的适应性调整。相比而言，掌上电脑增加了娱乐性功能，并具备了形象价值，所以产品从外观到功能设计到推广方式都要考虑更多的环境因素。



文化敏感性特指社会和文化环境对于工业品营销和消费品营销所产生的影响。一般而言，消费品的文化敏感性要高于工业品。尤其是食品，比如对于消费食品的态度，美国人非常喜欢方便食品，不愿意在烹调上花时间，而意大利人则强调亲自烹调美味食品。同样为了满足口渴的需要，中国消费者喜欢喝茶，而法国人则习惯于喝咖啡。改变饮食方面的传统习惯并非完全不可能，但是需要国际营销人员进行认真的调研，并且在产品宣传促销方面独辟蹊径，为产品寻求独特的定位。

### 第三节

### 全球政治、法律和法制环境

每一个国家都有其独特的法律法规体系，这些体系影响着全球性企业的经营活动，包括对市场机会的捕捉。每一个全球企业都必须努力遵从国家或地区的法规，并承担政策多变或者法规模糊所附带的风险和成本。

#### 一. 政治环境

#### 二. 法律环境

#### 三. 法制环境

#### 一. 政治环境

特定的政治制度、政党和组织构成特定的政治环境。政治环境对经济活动的影响通过多种形式表现出来。比如，政府对于竞争的保护，发展中国家对于本国工业的保护，欧盟部分国家放弃本国货币采用统一的欧元而为了换取更大的市场等等。政府以主权名义采取的这些行动往往受制于一国特定的发展阶段和其特定的政治和经济体制。

政府政策的变化引起了政治风险，政治风险的大小直接影响到针对该国的投资多少。一般而言，国家发达程度越低，可能的政治风险就越大。截止 2003 年 9 月底，中国已累计吸收外商直接投资 4882 亿美元，连续 10 年居发展中国家首位。2002 年中国实际吸收外资达到 527 亿美元，跃居世界第一位。中国正成为对世界资本最具吸引力的国家。（新华网）其原因包括：国民经济多年来保持高速增长，市场化程度不断提高，基础设施日益完善，劳动力、原材料、服务等生产成本具有较强的国际竞争力，但在这些因素背后更重要的是与其他发展中国家相比，中国社会稳定，政治风险明显偏低。

开展跨国经营的公司为了使总体税负最小化，会通过向子公司贷款等方式资助子公司的经营，对此国际社会通过双边协议来互相协调。

## 二. 法律环境

### 1. 国际法

国际法是用来约束国家行为的规则和原则，当众多国家愿意接受国际法约束时，它才会适用。

出现在国家之间的争议属于国际公法问题，可请求位于海牙的国际法庭审理，如果被审判国不接受对自己不利的判决，那么原告国家可以通过联合国安理会争取支持，安理会可以在其权力范围内强行迫使判决生效。

不同国家企业之间的争议需要依靠国际私法来解决，属于商业法律的范畴。西方世界的法律可以有两个渊源：源自罗马的欧洲大陆民法典，与源于英国的普通法。在大陆法国家，法典由宽泛的普通词汇构成，包罗万象，在判决每个有争议的案件时可以作为权威参考资料。普通法为英联邦国家和美国所采用，也称为英美法，普通法国家的许多争议要依照以往的司法判决即案例来进行判决。欧洲大陆先后受到《罗马法》和《拿破仑法典》的影响，属于大陆法国家。在亚洲，印度、巴基斯坦、马来西亚、新加坡和中国香港属于普通法国家和地区，而日本、韩国、泰国、印度、中国台湾和中国大陆都属于大陆法国家和地区。

### 2. 知识产权：专利和商标

专利和商标的保护对企业来说至关重要，国际营销人员必须确保自己所拥有的专利和商标在开展商务活动的每一个国家都获得注册。在中国，国家工商局所属的国家商标局负责商标的申请、注册、续展等事宜；专利的注册申请则由国家专利局负责。商标和专利的保护是企业在一国从事经营活动所关注的重要外部环境条件之一。为了改善外商投资环境，我国政府在加强专利和商标保护，打击假冒、盗版等方面作出了巨大努力，取得了良好的效果。

对于从事国际营销的中国企业来说，随着入世，如何更好地保护知识产权成为日益紧迫的课题。如今，国外企业到外国申请专利数量非常高，比如日立公司一年申请国外专利的数量就达 1 万至 2 万件。很多由我国发明的专利被外国公司抢注，比如中国的中草药被外国抢注的已经达到了近 1000 项。<sup>[10]</sup>在商标保护方面，中国企业也有不少教训，比如上海的“英雄”金笔，由于被日商在日本注册，要挟我外贸部门转让商标，今后每支钢笔支付 5% 的佣金。<sup>[11]</sup>当然，也有一些中国企业对于国际商标注册非常重视，比如娃哈哈集团公司就于 1992 年 5 月 29 日通过国家工商局商标局向世界知识产权组织国际局提出“娃哈哈”商标的国际注册申请，并指定了法国、德国、意大利、波兰、俄罗斯联邦 5 国申请领土延伸，1993 年 8 月申请获准。与此同时，“娃哈哈”公司还分别向中国香港、日本、韩国、美国等国家和地区进行了逐一注册申请。这种地域辐射性商标注册为其产品进入国际市场打下了良好基础。<sup>[12]</sup>

国际社会存在三个主要的国际专利协定，其中最重要的是《保护工业产权国际公约》，它始于 1883 年，有 100 多个成员国，其确保一家公司在签约国申请时，会在其他国家获得自原申请日起一年的“优先权”；其二是《专利合作条约》，有 39 个签约国，中国 1994 年 1 月 1 日起成为其成员国，成员国结成一个联盟，在申请提出和申请书审查过程中向所有成员

国提供特定的技术服务和合作；其三是《欧洲专利公约》，在欧盟和瑞士生效，一份申请书可用于申请所有签约国内的专利权。

世界贸易组织中一项重要协议是《与贸易有关的知识产权协议》，中国为了更好地遵守世贸组织的有关规定，2001年10月27日对《商标法》进行了第二次修改，明确了集体商标、证明商标和地理标志的保护问题，扩大了商标构成要素的范畴，并加上了对驰名商标的保护条款。

### 3. 反托拉斯法

美国等国家通过反托拉斯法来鼓励竞争，反击限制性商务行为，比如捆绑销售、价格联盟、限定生产、分配市场等等。在欧洲，欧洲委员会禁止预防、限制和扭曲竞争的协定和作法。

美国头号软件制造商微软公司就因涉嫌违反反托拉斯法而于1998年遭受司法部的调查，2000年6月联邦地方法官裁决微软通过捆绑销售视窗操作系统和浏览器的做法排斥竞争对手，存在垄断行为，因此下令将微软公司一分为二。但是，这个判决在第二年6月被联邦上诉法院驳回，微软借此摆脱了被分割的命运。2001年11月微软和司法部达成和解方案，同意让个人电脑制造商自由选择视窗桌面，使微软的竞争者也能在操作系统上编写应用程序等。方案公布后，包括纽约在内的9个州同意，但是加州在内的9个州以及哥伦比亚特区拒绝接受，要求法院对微软实施更为严厉的制裁。因此旷日持久的微软垄断案还将持续下去。

### 4. 许可经营和商业秘密

许可是一种合同契约，受许方通过支付许可费等形式，被允许使用许可方所拥有的专利、商标、商业秘密、技术等无形资产。

为了预防被许可方利用已许可的技术与许可方直接竞争，后者可以设法限制被许可方只在其本国销售，或者在合同中要求在合同期满后停止使用有关技术。但在实际当中，这些限制并不一定起作用，可能遭受反托拉斯机构的调查。

作为许可的对象之一，商业秘密有可能泄露。商业秘密包括产品制造过程、产品配方、产品设计和客户名单等。为了保护商业秘密，各国都制定了有关商业秘密的法律，比如中国的第一部商业秘密法与1993年12月1日生效。《与贸易有关的知识产权协议》也要求签约国保护商业秘密不受企业购并、泄露和偷用的侵犯。

### 5. 争议诉讼和调停

当不同文化背景的人都到全球市场购买、销售、建立合资企业以及进行竞争与合作时，冲突将不可避免地出现在商务活动中。由于语言、法系、货币以及传统的商务习俗和模式的差异，本国公司在国外诉讼往往会十分困难。此外，困难还在于取证，以及对于判决的执行等等。在此情况下，企业会更多地采用调停的方法来解决纠纷。

正式的仲裁是庭外解决国际商务争端的一种手段。当事人若选择仲裁，首先碰到的问题就是由谁来仲裁，即选择仲裁机构。从事国际商务仲裁的常设主要机构有：

(1) 国际商会仲裁院：于1923年成立于巴黎，是国际商会的一部分。仲裁院的委员来自40多个国家，特点是在世界任何一个地方进行仲裁程序。

(2) 美国仲裁协会：成立于1926年，在法律许可的范围内，通过仲裁、调解、协商、自主选择等方式解决商事争议。总部设在纽约，在亚太和欧洲设立分部，其受案范围从国际经贸纠纷，到劳动争议，消费者争议，证券纠纷，无所不包，受案量世界第一。

(3) 伦敦国际仲裁院：是世界上最古老的仲裁机构，成立于1892年。设在伦敦。



(4) 斯德哥尔摩商会仲裁院：成立于 1949 年，总部设在斯德哥尔摩，其优势在于其国家的中立地位，特别是解决涉及远东的争议时尤为显著。

(5) 新加坡国际仲裁中心：成立于 1990 年，设在新加坡，主要以解决建筑工程、航运、银行和保险方面的争议见长。

在中国的主要仲裁机构有：中国国际经济贸易仲裁委员会、中国海事仲裁委员会、香港国际仲裁中心以及各地的仲裁委员会，在此不一一介绍。

三. 法制环境

全球营销的法制环境由各种政府和非政府代理机构组成，它们执行法律或制定商务行为准则，可以看作是法律代理机构，或者称为国际经济组织。它们在国际商务活动中影响非常广泛。下表所列为重要的国际经济组织。

国际组织一览表

缩写	全称
APPA	非洲石油生产国协会 (African Petroleum Producers' Association)
ATPC	产锡国协会 (Association of Tin Producing Counties)
CAEU	阿拉伯经济同意组织理事会 (Council of Arab Economic Unity)
CARICOM	加勒比共同体 (Caribbean Community)
CCASG	海湾地区阿拉伯国家合作委员会 (Cooperation Council for the Arab States of the Gulf)
EC	欧洲共同体 (European Community)
ECCAS	中非国家经济共同体 (Economic Community of Central African States)
EEC	欧洲经济共同体 (European Economic Community)
EEA	欧洲经济区 (European Economic Area)
EFTA	欧洲自由贸易联盟 (European Free Trade Association)
EU	欧洲联盟 (European Union)
FAO	联合国粮农组织 (Food and Agriculture Organization)
GATT	关贸总协定 (General Agreement on Tariffs and Trade)
IBRD	国际复兴开发银行 (International Bank for Reconstruction and Development)
ICAO	国际民间航空组织 (International Civil Aviation Organization)
IDA	国际开发机构 (International Development Agency)

IEA	国际能源机构(International Energy Agency)
IFC	国际金融公司(International Finance Corporation)
IMF	国际货币基金组织(International Monetary Fund)
ITPA	国际茶叶促进协会(International Tea Promotion Association)
MIGA	多边投资担保机构(Multilateral Investment Guarantee Agency)
OECD	经济合作与发展会议(Organization for Economic Cooperation and Development)
OPEC	石油输出国组织(Organization of Petroleum Exporting Countries)
UNCTAD	联合国贸易与发展会议(United Nations Conference on Trade and Development)
UNIDO	联合国工业发展组织(United Nations Industrial Development Organization)
UNITAR	联合国培训与研究所(United Nations Institute for Training and Research)
WACU	西非关税联盟(West African Customs Union)
WHO	世界卫生组织(World Health Organization)
WMO	世界气象组织(World Meteorological Organization)
WTO	世界贸易组织(World Trade Organization)

来源：《全球营销原理》，沃伦·J·基坎/马克·C·格林，傅慧芬等译，中国人民大学出版社，2002年，第164页。

## 1. 地区经济组织

欧盟是地区经济组织的代表。欧盟的前身是根据《罗马条约》建立的欧洲共同体。欧洲一体化进程是从1965年的欧洲共同体开始的，到1993年发展为欧洲联盟。至今，欧盟已经经历了四次扩大，现在有15个成员国，总人口3.02亿，2002年，欧元在欧盟中的12个成员国正式启动，实现了单一货币。

高于欧盟各国之上的欧洲法庭解决国家法律和欧盟法律之间的冲突，以及成员国之间关于贸易问题的争议。虽然在大多数情况下，欧洲法庭的地位更优越，但是营销人员必须明白国家的法律必须参照，国家法律可能会更严厉。

比如，在法国体系下，保险费是按照一年中发生事故的次数来统计的，但是，欧盟官员称这违反了1994年欧盟非寿险法的废除固定公式，由保险公司自己决定保险费的作法，妨碍了欧盟内部保险市场的建立，因此决定处以每天20万欧元的罚款。（新华网）

## 2. 世界贸易组织

世界贸易组织（即原来的关贸总协定）是一家对全球营销影响最大的管制机构。它有三条原则：非歧视原则，即每个成员国必须平等地对待其他成员国的贸易；市场开放原则，即禁止除关税以外的所有形式的贸易保护，以鼓励市场开放；公平贸易原则，即禁止对制成品的出口补贴，限制对初级产品的出口补贴的使用。实际上，乌拉圭回合中的许多协议都没有能

效实施，虽然 2001 年 11 月的多哈会议成功地启动了新一轮多边贸易谈判，但是，诸如农业补贴、与贸易有关的知识产权协议、非农业产品的市场准入等一些焦点问题是否能在多哈回合解决，仍然是悬而未决的。

## 可乐农药官司在印度

2003 年 8 月 5 日，印度所有主流媒体都大篇幅报道了一条惊人的消息：印度科学和环境中心在对印度市场上的软饮料进行质量测试时发现，百事可乐中的农药含量竟比欧盟规定标准高出 36 倍，可口可乐也高出 30 倍，此外，这两家可乐巨头生产的美年达、七喜、芬达、雪碧等其它饮料农药残余也严重超标。8 月 6 日，印度南部喀拉拉邦环境控制委员会宣布，该邦巴拉卡德可口可乐瓶装厂当地和周围地区地下水和农田受到污染。8 月 8 日，东部西孟加拉邦政府公布的一份报告说，该邦三家可口可乐瓶装厂和百事可乐一家瓶装厂的淤渣和废液中含有有毒金属物质。当日，在议员的强烈要求下，正在举行会议的印度议会一致通过决定，禁止可口可乐和百事可乐公司生产的 12 种饮料出现在会议桌上。有的议员愤怒地指责，像可口可乐和百事可乐这样的跨国公司，不仅贪婪地掠夺发展中国家的财产，现在还要通过饮料传播疾病。连日来，在喀拉拉邦、北方邦、拉贾斯坦邦、奥里萨邦、泰米尔纳德邦和马哈拉施特拉邦等地，出现了抗议两家可乐公司导致地下水大量流失和破坏环境的示威活动。印度一些地方还发生了抵制可乐销售的行动，导致可乐销量锐减。在中央邦的印多尔市，价值 18.5 万卢比（1 美元约合 46 卢比）的可乐被砸。

近几年来，两大可乐巨头在印度的官司就一直没断过，先是因在自然公园的岩石上大做广告破坏环境被印度方面处罚，接着又因用水过多成为被告，上月，BBC 也曾曝光印度的一家可口可乐工厂向外排放富含毒素的污染物，直接危害当地农民。

面对农药超标和实施双重标准的指控，一向冤家路窄的可口可乐和百事可乐公司破天荒地联合起来举行说明会。可口可乐公司称，其所有产品的质量标准都符合印度政府标准局的要求，百事可乐印度总裁巴克希也在会上称，公司在印度所使用的标准与美欧标准一致，绝对安全，也没有双重标准。

由于“农药超标”事件发生在印政府重新审批可口可乐在印度经营许可权的关键时期。对于正雄心勃勃拓展印度市场的两大可乐公司来说，“农药事件”的负面影响显而易见。可口可乐 1977 年曾被当时的政府赶出印度，重返印度以来已经在这里投资了 10 亿美元。百事可乐 1989 年打开印度市场，至今已向印度投资 15 亿美元。

对于外国投资者而言，印度确实是一个难于进入的市场。虽然，从 20 世纪 90 年代初开始的印度开展的经济改革大大改善了政府对于外国投资的态度，但是仍有很多领域的投资者在不断退出印度市场。当初，这些投资者为印度庞大的经济改革计划所吸引，蜂拥进入，认为印度市场潜力巨大，并且拥有稳定的中产消费阶层，在国家实施私有化的进程中，必然会在电力、交通、通信等基础设施建设以及金融、保险、信贷等服务领域出现众多的投资机会。但是，当他们跨进“印度门”后很快就发现，印度的市场环境并非那么有利。

印度的外国投资者们普遍抱怨，这里缺少一个成熟政体应有的稳定。政府一方面希望借助国外资本加速国家现代化进程，另一方面又对其宏观控制能力缺乏信心，害怕外资的进入会挤垮印度的民族工业，重蹈国家经济命脉被外人控制的覆辙。就连外资企业在印度合法经营获取的利润也被认为会造成国家“失血”，经常被毫无理由地限制甚至剥夺。有关官员发出告诫，对外资开放领域的扩大应当采取审慎的方式，“必须考虑我们现在应该采取一些什么样的行为可以真正为印度人民带来利益，而不是痛苦”。

对于可乐农药风波，一些市场营销专家指出，由于印度至今没有制定软饮料质量标准，可口可乐和百事可乐这两位难兄难弟很可能将面临一场旷日持久的复杂官司，暂时会受到一些经济损失。然而，由于印度饮料市场需求量大，风头一过，它们的销量还会上升。

实际上，印度利用外资的历史远远长于中国。总体而言，印度人对中国的改革开放速度和力度普遍地十分佩服，也普遍地将印度的开发相对缓慢甚至人们的抵触，解释为民主制度下达成共识所需要的时间的耽误所致。但除了政治制度的因素外，历史文化的差异也可能更能说明问题。其实，印度的“跨国公司恐惧症”，是近代英国“东印度公司”长时间统治印度所造成的后果之一。从1757年到1858年，印度的政治经济和外交命脉完全掌握在一个“公司”的手中。1947年印度真正独立，摆脱了对于外国利益的服从以及外国资本的控制，由于这份切肤之痛，印度对跨国公司表现出了既欢迎又谨慎的态度。印度政府曾以“有一只苍蝇”为理由赶走“麦当劳”，还因与IBM在公司所有权比例问题上不能达成一致于1977年将它赶出本土。

-资料来源：新华网；《失败的政策，成功的软件》，邱永辉，《读书》2002年11月。

### 案例思考题：

1. 在本次事件中，两大可乐公司不承认农药超标和实施双重标准，而印度消费者和媒体反应强烈，对此你有何看法？
2. 试从经济、政治、社会文化方面分析印度对于跨国公司的态度。

### 案例思考题分析思路

1. 考虑的因素有：（1）分析机构的权威性；（2）政府的态度；（3）消费者的态度；（4）公司在印度市场的战略等。

2. 经济方面：印度的人均国民生产总值仅为400美元，属于世界上最贫穷的国家之一，两极分化严重，国民经济急需外资的注入；政治方面：（1）印度政党派系繁多，争斗明显，在对待外资的态度上会出现不一致，政治风险较高（2）从国家主权的角度，印度政府由于历史原因，对造成依赖外国资本有强烈的戒备心理（3）在税收方面，印度政府的高税收也体现出了对跨国公司的不信任；文化方面：印度文化历史悠久，宗教气氛浓厚，社会阶层分明，少数受过高等教育的“社会精英”和大量的文盲造成社会结构的畸形状态，容易引发对于跨国公司的不良态度和过激反应。

## 知识产权的演进

1994年，乌拉圭回合的多边贸易谈判导致世界贸易组织的创立，在谈判结束时，达成了一项关于知识产权贸易方面的新协议，该协议强化了世界贸易组织会员国的知识产权，同时允许发展中国家有一个过渡时期。

知识产权在以下两个方面达成了妥协：一方面要维持对于创造知识的激励机制；另一方面是花很少的成本甚至不花成本使知识得以传播的愿望。比如，专利给予知识创造者一种合法行使的权利，在特定时期内禁止他人使用他的知识。人们预计，更好地保护知识产权，将会使提供这种保护的国家更多地致力于研究与开发工作。但是否知识产权的保护带来了研发投资的增加，目前的实证非常有限。有时候人们还认为，如发展中国家更好地保护专利权，则可以激励工业国去研究发展中国家所关心的一些问题（如热带疾病）。在知识产权的传播方面，发展中国家专利保护的水平和质量，不仅影响着外国直接投资，而且影响着通过许可证协议和与跨国公司的垂直一体化形式的直接的技术转让，这二者对于知识的传播都是非常重要的。知识产权为技术的出售和许可证制度提供了法律基础，从而还有利于建立知识市场。知识产权向潜在投资者表明，该国尊重他们的知识产权，并按照国际接受的准则“开张营业”，同时知识产权还会促进已在发展中国家设立机构的跨国公司向其分支机构转移更多的、技术密集程度更高的职能。

尽管知识产权有助于发展中国家吸引外国投资，但是它对发展中国家的影响也是令人关注的问题。严格的知识产权可能使知识的成本上升，在谈判中知识获取者处于劣势。由于在更多知识的创造中知识是一个重要的投入物，所以加强知识产权保护可能会对随后的创新产生负面影响。

知识产权的发展，为发展中国家带来了机会和挑战。机会在于，新技术在生产治疗热带和温带疾病的产品中是非常有益的，而且知识产权制度向发展中国家的扩展将会刺激私营部门开发这些产品。挑战在于，如此众多的工业国的企业在知识产权方面获得了优势地位，往往既包括基础已经工具，也包括可交易的产品，新的企业和研究人员要挤入这种新的全球化产业将会十分困难。

数字化时代的到来带来了另外一些问题，计算机与电信技术的结合，导致以计算机为中介的网络的爆炸式增长及全球信息基础设施的兴起。对侵犯数字化信息著作权的网络提供者进行起诉，可以打击从网络下载享有著作权材料的侵权活动。1996 年制订的《世界知识产权组织著作权公约》和《世界知识产权组织演出与音像公约》明确了作者享有的权利，将有利于促进电脑时代的知识应用。

（来源： 1998/99 年世界发展报告—知识与发展，中国财政经济出版社，1999，34—36 页。）

阅读思考题：分析知识产权保护对于发达国家和发展中国家的利与弊。

## 本章小结

1. 本章重点：经济环境中的国家分类、购买力平价、三极地区、产品贸易周期；文化与社会环境中的高背景文化与低背景文化、文化普遍习俗、文化的分析方法、文化敏感性；法律法规环境中的大陆法和普通法、知识产权、世界贸易组织。
2. 本章难点：购买力平价、产品贸易周期、文化普遍习俗、文化的分析方法、知识产权。
3. 学习方法：自学与网上辅导相结合。

# 第三章 全国市场及购买者



## 第三章

## 全球市场及购买者

【教学目标】 使学生了解全球主要区域经济合作的形式和特点，认识在现代社会中经济合作对于个别国家经济发展的重要性，并能够对区域市场的特点进行基本分析。

【教学方法】 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 6课时

区域经济合作已经成为全球经济其中的一个显著现象。对于全球营销人员而言，他们面临的世界市场被组合成了多个区域，形成了多个组织，因此了解全球市场必须首先了解这些地区和组织，在此基础上才可以进一步洞悉各个具体的国家市场。本章将介绍主要的地区经济组织和有关的经济合作，并就全球购买者对新产品的采用提出一般的思考框架。

### 第一节

### 区域经济合作

#### 一. 地区经济组织

#### 二. 经济合作和优惠贸易协定

#### 一. 地区经济组织

全球存在大量的地区经济组织，以便于开展地区经济合作。比如，在美洲有北美自由贸易协定、中美洲共同市场、安第斯集团、南锥区共同市场、加勒比共同体和共同市场，亚洲有东南亚国家联盟，欧洲有欧洲联盟、欧洲经济区、中欧自由贸易协定，海湾国家有海湾阿拉伯国家合作委员会，非洲有西非国家经济共同体和南部非洲发展协调会议。本节将选取富有代表性的，在全球经济中作用举足轻重的三个经济组织做详细阐述。

### （1）北美自由贸易协定（NAFTA）

1988年1月2日，美国与加拿大两国签署了《美加自由贸易协定》，次年1月1日生效。协定涵盖的范围在当时是最广泛的，包括所有的商品、服务业（文化产业除外）、投资及暂时性防卫措施等。最早由美国、加拿大，后有墨西哥三国于1992年8月12日就《北美自由贸易协定》达成一致意见，并于同年12月17日由三国领导人分别在各自国家正式签署，1994年1月1日，协定正式生效，北美自由贸易区宣布成立。该自由贸易区拥有人口3.8亿，国内生产总值约为76 000亿美元。

协定的宗旨是：取消贸易壁垒；创造公平的条件，增加投资机会；保护知识产权；建立执行协定和解决贸易争端的有效机制，促进三边和多边合作。协定规定，自生效之日起在15年内逐步消除贸易壁垒、实施商品和劳务的自由流通，同时合力排除其他的非关税障碍，如配额、外汇管制、进口许可证、进口保证金等等。但对贸易区以外的国家，则可以维持关税及障碍。

北美自由贸易协定的成立主要是因为美、加、墨三国经济互补性强且依存度高，美加互为对方的第一贸易大国，美国是墨西哥的第一贸易大国，墨西哥是美国的第三贸易大国，加拿大外来投资的70%来自美国，而墨西哥来自美国投资的占其外资总额的63%。这是世界第一个由最富有的发达国家和发展中国家组成的区域经济贸易集团。将促进美国与拉美国家的双边或多边贸易协定的谈判，为实现美国“所有拉美国家贸易自由化”，建立“美洲自由贸易区”的倡议计划，迈出了重要的一步。

北美自由贸易协定所带来的正面效应是显著的。20世纪90年代，美国经济出现了历史上罕见的持续稳定和快速增长，加拿大经济也取得了较快发展，墨西哥尽管于1994年末发生了金融危机，但在整个90年代经济有了明显增长，也部分得益于另两个成员国的帮助。美国对于自由贸易区的成员国家有优惠的贸易安排。

但是，北美自由贸易区的建立，一方面由于贸易创造效应扩大了区域内贸易，另一方面由于贸易转移效应对区域外向区域内出口构成不利影响。另外，《北美自由贸易协定》使该地区在总体共赢之下，三国内部各社会阶层的损益有较大差异。

### （2）东南亚国家联盟（东盟，ASEAN）

东盟的前身是马来亚（现马来西亚）、菲律宾和泰国于1961年7月31日在曼谷成立的东南亚联盟。1967年8月7—8日，印尼、泰国、新加坡、菲律宾四国外长和马来西亚副总理在曼谷举行会议，发表了《曼谷宣言》，正式宣告东南亚国家联盟成立。同月28—29日，马、泰、菲三国在吉隆坡举行部长级会议，决定由东南亚国家联盟取代东南亚联盟。

《东南亚国家联盟成立宣言》确定的宗旨和目标是：（1）以平等与协作精神，共同努力促进本地区的经济增长、社会进步和文化发展；（2）遵循正义、国家关系准则和《联合国宪章》，促进本地区的和平与稳定；（3）促进经济、社会、文化、技术和科学等问题的合作与相互支援；（4）在教育、职业和技术及行政训练和研究设施方面互相支援；（5）在充分利用农业和工业、扩大贸易、改善交通运输、提高人民生活水平方面进行更有效的合作；（6）促进对东南亚问题的研究；（7）同具有相似宗旨和目标的国际和地区组织保持紧密和互利的合作，探寻与其更紧密的合作途径。

截至2000年底，东盟有10个成员国，它们是：文莱、柬埔寨、印度尼西亚、老挝、马来西亚、缅甸、菲律宾、新加坡、泰国、越南，总面积约450万平方公里，人口约5.12亿。东盟秘书处设在印度尼西亚首都雅加达。

近年来，亚洲国家和地区之间日益紧密的经济与政治联系不可避免地推动各经济体朝着经济一体化的方向挺进，以便与欧盟和北美自由贸易区相抗衡。中国与东盟的合作正在逐步增强，在第五次中国与东盟领导人会议上，双方一致同意于10年内建立中国——东盟自由贸易区，并授权各国经济部长和高官尽快开始谈判。农业、信息产业、人力资源开发和湄公河流域开发被确定为合作的重点领域，为支持东盟一体化进程，中国将向东盟成员中的三个最不发达国家，即老挝、缅甸和柬埔寨提供特殊优惠关税待遇。

### （3）欧洲联盟（欧盟，EU）

1958年1月1日《罗马条约》生效，欧洲经济共同体正式成立，标志着欧洲大陆结束了自17世纪以来战争连绵不断的状况。1992年2月7日，《马斯特里赫特条约》签署，欧洲联盟取代了欧洲共同体，成员国扩大到15个。欧洲联盟建立在三个基础上：经济与货币联盟，共同外交与安全政策，协调各国内政与司法事务。

几十年来，欧盟经过实施关税同盟、共同农业政策、欧洲货币体系、内部统一大市场等措施，其经济一体化已达到空前的水平。2002年1月1日，欧洲统一货币——欧元在欧洲12国正式流通。（注：欧盟15国中英国、瑞典和丹麦未加入欧元区）。欧元区目前拥有3.03亿人口，超过美国的2.76亿和日本的1.27亿，欧元区的国内生产总值占世界比重的15%以上。1999年1月1日欧元正式启动后，12个欧元国政府便失去制定货币政策的权力，而实行欧洲中央银行制定的货币政策，其职能是“维护货币的稳定”，管理主导利率、货币的储备和发行以及制定欧洲货币政策。

欧元的流通，理论上来看为欧盟国家带来的利益表现在多个方面，比如货币兑换成本的降低，在国际货币体系中欧元能够与美元相抗衡的第二大货币，区内国家共同抵御外部风险的能力提高，区域内贸易与投资合作增强等。

但是，实际情况并不容乐观。2002年，欧元区经济增长率达到3.5%，而2002年仅为1%，今明两年的预计也不乐观，经合组织认为欧元区“正在经历经济恶化的巨大风险”。欧元区失业率已经达到8%，加上欧元出现强势，外贸出口下滑，预算赤字已经超过规定的比例，企业收益下降。对此，分析家认为在增强企业活力和创新力，改革劳动力市场方面，欧元区国家还有很多路要走。

从发展的角度看，“东扩”与“南下”是欧盟的目标。目前，欧盟东扩的前景明确，2004年5月，欧盟将由目前的15国扩展为25国。新增加的10个成员国是塞浦路斯、捷克、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、马耳他、斯洛伐克、波兰和斯洛文尼亚，这样一来欧盟的区域将由大西洋扩展到白俄罗斯和波罗地海沿岸。而“南下”并不顺利，欧盟与地中海国家外长于1995年举行了首届外长会议并发表了《巴塞罗那宣言》，目标是促进欧盟国家与地中海南岸国家的合作，增进地中海地区的稳定和发展，并于2010年建立起“欧盟——地中海自由贸易区”。但是这一进程受到了中东地区冲突不断的影响。

## 二. 经济合作和优惠贸易协定

以上所述的各种地区经济组织，其存在的意义都是追求区域经济合作，获得更优惠的贸易条件。区域经济合作是经济全球化发展进程中出现的一个重要趋势，泛指国际上以地缘关系为基础开展的各种政府间的经济合作活动。其中，由两个或两个以上的国家、地区或单独关税区，通过签定双边或区域贸易协定建立的各种区域经贸安排是区域经济合作的一项重要内容，它是一种具有法律约束力、贸易自由化程度较高的区域经济合作形式，核心在于取消成员之间的贸易壁垒，创造更多的贸易机会，促进商品、服务、资本、技术和人员的自由流动，实现区内经济的共同发展。

从历史上看，实现货物贸易的自由化是区域经贸安排的核心内容。根据成员之间合作水平的不同，这种传统意义上的区域经贸安排可以分为优惠贸易安排、自由贸易区、关税同盟、共同市场和经济同盟等形式，这些形式的经济一体化程度逐步递增。

### 1. 优惠贸易安排

优惠贸易安排是在发展中国家或经济体之间建立的一种较为初级的区域经贸安排。具体作法是，各成员通过签订协议，相互对全部或部分货物贸易给予一定程度的关税优惠。签订于1975年的曼谷协定（全称为《亚太经合社会发展成员贸易谈判第一协定》）就是在联合国亚太经社会主持下、在发展中成员国之间达成的贸易优惠安排。其核心内容和目标是：通过相互提供优惠关税和非关税减让来扩大相互间的贸易，促进成员国经济发展。现有成员国为印度、韩国、孟加拉、斯里兰卡、老挝和中国。优惠贸易安排中的成员国之间可以给予比最惠国税率更为优惠的协定税率。比如，从2002年1月1日起，我国将对700多种原产于韩国、斯里兰卡和孟加拉国三个成员的进口产品实行比最惠国税率进一步优惠的曼谷协定税率。

### 2. 自由贸易区（FTA）

自由贸易区是世界上区域经贸安排最主要的形式，建立自由贸易区的成员相互之间取消关税和进口数量限制，促进商品在区域内的自由流动，但是每个成员对区外的贸易伙伴则仍可保留各自原有的贸易壁垒。欧洲经济区（EEA）是由欧盟15国和挪威、列支敦士登、冰岛等国组成的自由贸易区。北美自由贸易区由美国、加拿大和墨西哥组成，而且将逐步扩展到整个美洲地区。在亚洲，中国和东盟之间建立自由贸易区的速度在加快，自20世纪80年代开始中国与东盟的双边贸易年增长达到20%，目前东盟是中国第5大贸易伙伴，中国是东盟的第6大贸易伙伴，双方有坚实的经济合作基础。同时，中、日、韩这亚洲最强大的三个国家发表了《推进三方合作联合宣言》，可以预见，随着东亚地区的经贸合作日益深入，中日韩将与东盟建立范围更大、贸易总额更高的自由贸易区，从而成为全球重要的一个区域经济体系。

### 3. 关税同盟（Customs Union）

作为自由贸易区的一种自然演进，关税同盟除了消除内部贸易壁垒之外，还在成员国之间达成协议，对非成员国实行统一的外部壁垒。拉美的南方共同市场就是比较典型的关税同盟。其成员国南非、博茨瓦纳、纳米比亚、莱索托、斯威士兰。5个成员国共同制定海关政策、进出口关税、退税减税政策和反倾销措施，并给予其中发展水平较低的成员国一定的“保护期”。成立于1981年5月的海湾合作委员会由沙特、阿联酋、科威特、卡塔尔、阿曼和巴林六国组成，从2003年以后海合会六国的关税同盟开始运作，并向货币联盟和经济一体化方向推进，主要包括统一货币、共同协调发展规划、石油政策、工业活动、劳动力及相关立法、法律法规和共同市场等任务。

### 4. 共同市场（Common Market）

共同市场朝经济一体化又迈进了一步，除了取消内部的贸易壁垒和确立共同的外部壁垒之外，还允许人员、资本和信息等各生产要素的自由流动，并且协调成员之间的对外政策和社会政策，逐步消除各成员之间在对外经贸政策方面的差异，形成一个有机的经济实体。欧盟是目前最为明显的共同市场，另外还有中美洲共同市场、南锥区共同市场等。

### 5. 经济联盟（Economic Union）

经济联盟是区域经济合作的高级阶段，在此阶段，区内各成员相互取消货物贸易的障碍，实现资本和人员的自由流动，并在经济、金融、财政和社会等方面实行统一的政策。因此，它不只是货物的一个共同市场，而且是服务和资本的共同市场。欧盟是典型的经济联盟，而且已经发展到很深入的地步，即出现了欧洲银行、欧洲法庭，使用单一货币，并在社会福利、税收、竞争和兼并等方面采取统一政策。当经济联盟发展到一定阶段，便会要求广泛的政治一致性，从而看起来像一个国家。比如，欧盟以统一的声音目前在国际事务中发挥着越来越重要的作用。



20 世纪 80 年代以来，区域贸易组织发展明显加快。根据世界贸易组织的统计，截至 2002 年 1 月，已向该组织通报的区域经贸安排有 162 个，其中 80% 左右是近 10 年建立起来的。区域贸易组织作为向世界贸易自由化过渡的中间机构发挥某种作用，成为多边贸易体制的一种补充，促进了多边贸易体系的进一步发展。

除了由多个成员组成的区域性贸易组织外，全球还出现了为数众多的双边自由贸易安排，例如日本—新加坡的新时代经济伙伴关系。另外，区域贸易安排现在已经突破传统的“地理区域”框架，例如欧盟—墨西哥自由贸易协定就是跨洲的自由贸易协定。此外，其涵盖的内容也日益广泛，从货物贸易到服务贸易、贸易投资、人力资源、中小企业合作、政府采购等诸方面。

区域经济合作在原则上服从更为广泛的全球性的、多边的贸易协定，即世界贸易组织（WTO）。以日内瓦为基地，WTO 提供了一个贸易谈判的论坛。但是，虽然以自由贸易为导向，WTO 也为此进行了多个回合的谈判，但现行世界贸易体制中存在许多限制贸易自由的因素。在世界经济不景气，国际贸易增长放缓的情况下，贸易保护主义抬头。除传统的关税壁垒外，发达国家近年来多采用反倾销、反补贴措施以及技术性贸易壁垒和环境标准壁垒等限制从发展中国家的进口。乌拉圭回合达成的有关减少农产品出口补贴、分步取消纺织品进口配额和开放服务业等一些主要的协议执行得不很得力，未达到预期的推动贸易自由化的目的。可以认为，WTO 多边会谈的效率低下是刺激区域经贸安排的因素之一。从法律上讲，区域经贸安排是对世界贸易组织最惠国待遇原则的一种例外，参与区域经贸安排的成员之间相互给予的贸易优惠待遇，可以不受其与区外成员签署的双边或者多边的最惠国待遇的制约，无须对区外国家或地区实行同样的待遇。

虽然区域贸易安排有时被指责为在消除内部壁垒的同时提高了外部壁垒，从而不利于全球自由贸易的发展，但事实上，区域经济集团的优惠原则并非一定不利于多边贸易体制，随着区域经济集团从初级形式（如自由贸易协定）向高级形式（如关税同盟）的发展，一定条件下，其发展与多边贸易体制的发展趋于一致。

## 第二节

## 全球购买者

在全球市场上，消费者在进行购买选择时也经历同样的购买决策过程，但是他们的购买决策所受的影响因素可能更多。在特定的文化、经济、政治和竞争环境下，他们的购买决定可能会相应地发生改变。这里只列举了解消费者购买决策所需的几个关键概念和理论。

### 一. 顾客价值

顾客价值作为营销最核心的概念，同样适用于在一个以上国家和地区所开展的国际营销活动，顾客价值的大小取决于顾客在购买和消费中所获得的利益与其为之付出的成本之比。这一点在第一章已经有详细阐述，在此不再赘述。

### 二. 采用过程

顾客对于创新产品的采用，即从初次听说某种产品到成为其真实用户，要经历一个心理过程。罗格斯在其关于创新扩散的著作中，提出消费者在新产品采用过程中需要经历以下 5 个阶段： [1]

#### 1. 知晓



这是采用的第一个阶段，消费者第一次知道新产品的存在，信息来源往往覆盖面极广的大众媒体，比如电视、广播、报纸、网络等。

## 2. 兴趣

在此阶段，消费者开始对新产品感兴趣，并希望了解更多的有关信息。所以，此时会集中于与产品特性有关的信息，通过多种渠道获取所需信息。

## 3. 评估

评估是消费者所经历的心理判断阶段，此时需要根据自己当前和未来的需要判断产品的价值，并以此为基础作出是否购买的决定。所以，这是消费者采用过程中至关重要的一步。

## 4. 试用

试用是顾客在决定是否采用新产品时的特定步骤，对于所熟悉的产品的购买决策一般不经历此步骤。试用的目的在于使消费者获得直接的产品体验，从而增强消费者的购买欲望。对于某些产品，比如化妆品，试用本身也是购买的过程。另外一种考虑是，通过免费发放小包装的试用品来说服顾客，强化其购买决心。

## 5. 采用

采用是最后一个阶段，即经过以上步骤后，消费者可能会实施真正的购买，对于非耐用品则会持续地购买，成为其忠实的顾客。在此阶段，“口碑效应”或人员推销等更具针对性的沟通，而不是大众媒体，对消费者采用起着最为关键的作用。

# 三. 采用者类型

对于同样的创新产品，消费者的采用速度会出现明显差异。采用者类型理论就说明了消费者可以按照创新采用的早晚进行以下分类。经过研究，罗格斯发现人群中不同类别的采用者呈现正态分布的规律。

## 1. 创新者

创新者占据总人口的 2.5%，他们具有开放的态度，很容易接受新鲜事物，社会地位较高，没有预算约束，所以愿意很快尝试创新产品。

## 2. 早期采用者

早期采用者的采用速度晚于创新者，但早于一般大众，他们对于大众有着最强的影响力。早期采用者年龄较轻，财务状况好，而且他们不是简单地追逐潮流，而是显示出自我的判断力。这部分人群所占的比例为 13.5%。

## 3. 早期大众

早期大众，顾名思义，是大众当中较早采用新产品的人群，他们在总体人群中的比例为 34%，在采用新产品方面既不踊跃，也不落后，属于比较谨慎，追求稳定的类型。可以认为，社会中的中产阶级属于早期大众的范畴。

## 4. 晚期大众

晚期大众是大众当中在采用新产品方面比较落后的人群，他们与早期大众一样，也占据人群的 34%。这两部分人群构成社会的绝大多数，即 68%。他们倾向于保守，不喜欢涉足风险。

## 5. 滞后者

滞后者是人群中最为保守的，占 16% 的份额。由于预算的约束，尤其是思维的限制，这部分人群只有当社会中绝大多数人都已经采用了某种产品，而且该产品事实上也已经不再是新产品时，才可能使用它。他们很少受到大众媒体的影响，企业的沟通和促销战略对他们很难起作用。

显然，以上不同类型的人群中，前两种，即创新者和早期采用者是企业推出新产品时最应该争取的，因为他们有率先使用新产品的倾向，而且在社会中有着较强的影响力，能够带领社会的时尚潮流，其中不乏“舆论领袖”，所以企业在选择目标顾客时应当确定对于自己所经营的产品，相对应的创新者和早期采用者应当具备什么样的人口统计特征，并据此设计产品推广方案。

## TCL 收购德国施耐德

### 行动

2002 年 10 月 25 日，TCL 收购德国百年企业施耐德，施耐德公司原是一家老牌德资企业，生产电视、音响等家用电器。3 月份，因负债过多，施耐德公司的控股集团宣布破产。德国专家认为，虽然几十年来享有盛誉，然而德国和欧洲的电视生产已经无法顶住来自东亚的强大竞争了。经过数月谈判，TCL 集团终于以 820 万欧元全资收购了施耐德公司。据悉，这是迄今为止中国在欧盟地区投资最大的生产性项目。而 TCL 总裁李东生也认为，施耐德公司有历史悠久的品牌和完善的销售网络，收购施耐德公司填补了 TCL 在欧洲的“空白”，翻开了该集团向海外发展的新的一页。

实际上，TCL 在并购德国施耐德公司的时候，对另一德国家电企业根德也非常感兴趣，而且根德的规模相当于施耐德的 20 倍，从规模上说对 TCL 在欧洲拓展市场的作用将会更大，但是收购根德公司需要 2 亿欧元，而收购施耐德只需 820 万欧元，由此对前者进行整合的风险肯定会更大。由于施耐德在德国甚至欧洲都有相当强的市场基础，TCL 最后选择了施耐德并成立了新的德国施耐德电子有限公司，新施耐德消化了有关存货，针对欧盟市场开发了全系列的 TV、AV 产品线，组建了由中国、德国专业人士组成的富有国际经营管理经验的管理团队。

### 意义

业内有人指出，TCL 收购施耐德是绕过欧洲对中国彩电贸易壁垒的捷径，此举标志着中国家电业突破了欧盟市场的防线。众所周知，1988 年欧盟发起对中国彩电的反倾销调查，迄今已达 15 年之久，期间中国彩电被逐渐排挤出欧盟市场，1998 年 12 月 2 日，欧盟决定对所有来自中国的彩电征收 44.6% 的反倾销税。由此，中国出口欧洲的彩电基本被赶出欧洲市场。

虽然经过应战，中国企业于 2002 年又被允许进入欧盟市场，但附带着苛刻的价格和数量条款。欧盟同意给中国彩电年出口 40 万台的配额指标，并且在价格上作了规定，任何一家企业违反规定则视同全行业违反。被接受的 7 家企业为：厦华、海尔、海信、康佳、长虹、创维和 TCL。

施耐德是德国第六大的电视生产商，年产量能达 100 万台，并拥有 100 多年的知名品牌，在欧洲有成熟的销售渠道。所以，TCL 此举，对自身企业以及对于中国企业，具有里程碑式的意义。

### 挑战

1. 施耐德公司本身是因为成本过高、经营不善而破产的，所以，即使是 TCL 收购了它，也不能改变在当地生产成本较高的这一客观现实。

2. 日前 TCL 集团公司海外事业部总经理孙熙伟(香港人)任德国施耐德电子公司总裁，接替了有“老管家”之称的荷兰人亨利·莱克曼，TCL 挖来了包括诺基亚、摩托罗拉等国际 IT 巨子的高管扶持施耐德。荷兰人亨利·莱克曼上任未久而辞职，或许会产生负面影响。

3. TCL 在欧洲的经验不足，而且在跨国经营中很难有模式的复制，因为企业赖以生存的商务环境和消费者不一样，因此需要一定的时间摸索了解。

可以预见，TCL 在德国市场上的挑战还会有很多，但是以此切入欧盟市场的作法无疑对它成长为真正的跨国公司具有举足轻重的意义。

来源：

1. 《中国彩电获准重返欧盟》，《中华工商时报》2002 年 9 月 4 日。

2. 新华网。

#### 案例思考题：

1. 除了绕开贸易壁垒这一作用之外，TCL 收购施耐德还有何意义？
2. 试通过德国在欧盟中的地位来说明此项收购的重要性。
3. 你如何看待中国与欧盟之间的经贸合作？

#### 思考题思路：

1. （1）培养跨国经营人才，朝跨国公司迈进；（2）积累国际化经营经验；（3）对企业品牌的象征意义和广告效应等。

2. 英、法、德是欧洲联盟中的三套马车，由于英国未加入欧元区，所以法德事实上在欧洲经济中起着关键作用，经济上和政治上都是如此。“德国制造”是欧洲消费者普遍接受的产品识别标志。德国在建立欧元区过程中所起的推动作用为世界公认。

3. 中国与欧盟之间的经贸往来会不断发展，欧盟已经成为中国的第三大贸易伙伴。对中国企业而言，发展与欧盟的经贸关系，一方面减少了对于北美市场的依赖性，分散了经营风险；另一方面，有助于学习欧洲企业先进的管理应验和技术，加快中国企业的国际化步伐。

### 亚洲经济一体化

#### 背景故事：中国参与区域经济一体化

2003年4月，在《中国WTO报告2003》首发仪式上，中国加入WTO首席代表，现任博鳌亚洲论坛秘书长的龙永图就“加强中国在多边贸易框架中的区域经济合作”提出了自己的观点，指出中国不能只抱着WTO，应当顺应区域经济一体化这个大潮流。虽然区域经济一体化在某种程度上背离WTO的原则，但当前WTO对其监督力量有限，而且实践中区域经济一体化发展迅速，中国也必须参与其中，并积极推动其进程。

对于中国在参与区域经济一体化的态度，可用8个字来概括：“积极推动、循序渐进”。之所以要积极推动，是因为从历史上看，所有参与区域经济一体化的国家都得到了很大好处，贸易额得到了大幅的增长；所谓循序渐进，是指欧洲区域经济一体化都经历了漫长的过程，这就意味着亚洲乃至东亚经济一体化也是个漫长的过程。对于亚洲，首先要解决的是怎样缩小亚洲或东亚各国之间的贫富差距，这里涉及到很多问题，比如体制问题，如何从计划经济走向市场经济，从无序经济走向有序经济，这些对中国而言也意味着重大的调整。更进一步地，龙永图认为在金融问题上，亚元是一个值得追求的目标。今后的世界货币体系中，如果是美元、欧元、亚元三足鼎立，世界经济将会更加平衡。从2003年1月开始担任博鳌亚洲论坛秘书长的龙永图，自称其任务就是怎样通过亚洲政府的大平台推动亚洲经济一体化的进程，特别是东亚一体化。

### 亚洲经济一体化：东亚共同体

2003年11月7日到8日，在印度尼西亚巴厘岛召开了重要的政府首脑会议，并取得了重大突破。在这次会议上，东盟10国签订了巴黎第二协议，确定了2020年东南亚十个国家建立东亚共同体（即参照欧洲共同体的形式），这对整个亚洲经济一体化的进程而言是一个非常重要的具有里程碑意义的事情。在这次会议当中，第一次提到了要着手建立中国、日本、韩国自由贸易区的问题。龙永图提出，全球区域贸易走势很猛，特别是北美自由贸易区为核心建立起的西半球的经济贸易集团，这也是一个走势，像欧洲做的一样，也像亚洲开始做的一样。如果这个区域贸易集团不是排他性的，而是开放性的区域贸易集团，就不会形成一个对立，如果变成一个封闭的，实行内部的保护主义的集团，就会损害世贸组织的根本的基础。不管区域集团和区域合作如何发展，都不会取代世界贸易组织和多边贸易体系，区域经济合作只不过在经济全球化的大形势其中的一个现象，最重要的目的还是推动经济全球化的进程。

### 东亚经济共同体：障碍和对策

从历史的角度来看，东亚的经济一体化进程是逐步开展的。1967年，东盟成立时只有新加坡、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和泰国5个成员国。1981年文莱独立后，加入了东盟。1995年、1997年和1999年先后吸收了越南、缅甸和老挝、柬埔寨，形成了包括东南亚10个国家，约5亿人口、450万平方公里土地的大东盟，实现了建立“东南亚10国共同体”的构想。东盟内部经济一体化正在逐步实施。1987年，东盟提出了建立自由贸易区的构想，1992年1月签订了《促进东盟经济合作和建立东盟自由贸易区的框架协议》，7月第25届外长会议上明确了15年内建成自由贸易区的目标，10月经济部长会议提出从1993年1月开始实施建立自由贸易，把原计划15年缩短为7~10年，并提出降低关税。在1997年12月召开的东盟财长会议上，各国明确表示：“我们将建立一个稳定的、繁荣的和高度竞争的东盟经济区。在经济区内，将实现商品、劳务和资本的自由流动，经济的均衡发展，减少贫穷和社会经济的差别。”在这种合力的推动下，东亚地区经济合作突飞猛进。20世纪90年代以来，东亚发展中国家相互间贸易额的年均增长率为19.3%。到1993年底，亚洲“四小”相互间投资达60.27亿美元，占其吸收外国直接投资总量的8.3%；对东盟的投资为355.51亿美元，占东盟吸收外国直接投资存量的20%；对中国大陆的投资存量占中国大陆吸收外国直接投资总量的79%。

事实上，建立东亚经济共同体也存在不少障碍，主要有以下几个方面：

1. 东亚地区经济的高速发展，特别是中国经济的迅崛起，使得东亚地区成为世界潜力最大的市场，也成为全球地缘政治和经济的焦点地区。美国不愿放弃其在东亚地区的政治、经济和军事利益；日本谋求“政治大国”地位的欲望不断增强；欧洲也表现出对东亚地区的极大关注。可以认为，美、日、欧在东亚地区的竞争，不符合东亚发展中国家的利益，因而不利于东亚经济共同体的形成。

2. 东亚各国对美、欧的依赖

由于历史的“惯性”和地区内各国之间缺乏信任而导致相互关系的脆弱性，目前东亚各国还没有也不可能完全摆脱对美、欧的依赖。近年来，尤其是亚洲金融危机爆发后，各国对欧、美市场的依赖性有所增强，这将削弱东亚地区各国的向心力，不利于东亚地区一体化的发展。

### 3. 东亚小国的生存危机意识和中国的地位

东亚地区各国和各地区之间的国土规模、人口规模、资源蕴藏量、经济规模和国际地位相差十分悬殊，这导致各小国在处理与大国的关系问题上十分谨慎，并寻求外部力量的保护。

东盟鉴于美国试图主导 APEC 而争取同中国和日本的合作，同时又视中国为最直接的敌人，因而又借助美、日的力量制衡中国。作为政治小国的日本也一直视中国为假想敌，将中国作为其盟主地位的挑战国。韩国对中国亦是既“拉”又怕。韩国为摆脱对美国的依赖，积极发展同中国的关系，1992 年中韩建交以来两国在政治、经济和军事方面的合作发展十分迅速。但是，半岛形势的变幻莫测和朝鲜问题，使其中国存有戒心。

### 4. 金融危机的影响和各国经济战略的调整

1997 年爆发的东南亚、东亚金融危机，给东亚各国造成了重大损失，主要表现在货币贬值、经济增长速度明显下降、外资大幅度下降等方面。同时，金融危机也使东亚各国之间的关系受到影响，危机时刻关系出现了若化。这次金融危机也证明了东亚模式的弱点，即高速增长和“外贸主导型”、“外资主导型”的经济战略不利于国家经济安全。因此金融危机后，东亚各国致力于经济战略的调整：由以高速增长转向平衡增长，由“外向依赖型”转向外向型与自主型相结合。平稳增长意味着需求的减少，外向型的减弱则意味着对外经济关系的弱化，这将减弱东亚地区各国和地区之间经济的相互依赖性。

在 21 世纪，建立东亚经济共同体需要各国调整对外政策，采取实际行动，同时加快东北亚地区的经济一体化。东北亚是一个政治、经济形势都比较复杂的地区。首先，半岛形势不稳定。其次，美国阴影的存在。美国在东北亚地区有着重要的政治、经济、军事利益，美日、美韩的军事合作有可能使东北亚地区走向对抗。第三，日朝之间还未建立正常的外交关系。第四，各国间政治、经济、社会等方面的差别太大，不利于合作。所有这一切，都阻碍着东北亚地区的稳定与发展。因此，东北亚地区应将经济发展与合作放在首位。近年来，图们江地区开发，促进了东北亚有关国家和地区的经济的发展，改善了东北亚各国之间的关系。

## 中国与东盟：经济合作框架

2002 年 11 月签署的《中国与东盟全面经济合作框架协议》总体确定了中国—东盟自贸区的基本框架，决定在 10 年内建成中国—东盟自由贸易区。自由贸易区将对柬埔寨、老挝、缅甸和越南等东盟新成员国给予特殊和差别待遇及灵活性。2003 年 10 月 8 日，中国和东盟国家领导人在印度尼西亚巴厘岛签署了《中华人民共和国与东盟国家领导人联合宣言》，宣布建立“面向和平与繁荣的战略伙伴关系”，在经济与世界事务合作方面，提出了如下内容：

1. 充分发挥市场互补性，保持双方经贸关系快速发展的势头，以实现在 2005 年双方年贸易额达到 1000 亿美元的目标。
2. 加快推进中国与东盟自由贸易区谈判。中国与东盟自由贸易区是双方经贸合作的重要支柱，应确保在 2010 年前顺利建成，并帮助东盟新成员国（越南、老挝、缅甸、柬埔寨）有效参与中国与东盟自由贸易区并从中获益。
3. 进一步深化农业、信息通信、人力资源开发、相互投资、湄公河流域开发等重点领域合作，积极制定并落实有关中长期合作规划。
4. 支持各自促进增长与发展的努力。中方承诺坚决支持东盟缩小发展差距的努力，并愿帮助东盟新成员国缩小发展差距。为此，中方将加大对“东盟一体化倡议”的投入，支持各项次区域合作，包括文莱、印尼、马来西亚、菲律宾的东盟



东部增长区、东西走廊计划和柬埔寨、老挝、越南三国的“增长三角”在内的次区域合作。东盟也准备参与中国的西部大开发。

5. 以东盟与中日韩（10+3）为主渠道，推进东亚、亚洲合作和区域经济合作，促进可持续发展和共同繁荣。进一步推进亚洲合作对话、亚太经济合作组织、亚欧会议、东亚—拉美合作论坛，及其他区域、跨区域合作规划。

总之，建立亚洲自由贸易圈和亚洲货币体系的构想是亚洲经济一体化愿望的具体体现，可以预见，在亚洲，尤其是东亚经济日益壮大的现实状况下，亚洲经济一体化将在 21 世纪逐步走向成熟。

—来源：《新浪财经》，《新华网》

#### 阅读思考题：

1. 亚洲经济一体化是否有利于亚洲国家更好地融入全球经济，并有助于其经济体系的安全性和稳定性？
2. 你如何看待中国在亚洲经济一体化进程中的态度和所发挥的作用？

## 本章小结

1. 本章主要内容：全球重要的区域经济组织；按照一体化程度不同定义的区域经贸安排的不同形式；消费者采用新产品的阶段；消费者采用新产品的类型。

2. 本章重点和难点：北美自由贸易协定，欧盟，东盟；优惠贸易安排，自由贸易区，关税同盟，共同市场，经济联盟；世界贸易组织。

# 第四章 国际营销信息系统

## 第四章

## 国际营销信息系统

**【教学目标】** 使学生了解国际营销信息系统的基本功能，掌握国际营销调研的过程和数据处理的基本方法。了解国际营销调研面临的问题和挑战。

**【教学方法】** 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

**【学习时间】** 6课时

随着社会的进步和经济的向前发展，作为经济主体的企业面临的竞争环境也更加严峻和残酷。所有的企业都需要面对这样一个现实问题：怎样能够准确把握和及时发现顾客需求和环境的变化，捕捉宝贵的商机，从而创造在市场中不可取代的竞争位置。而这一问题有效解决的前提是掌握有用和及时的信息。本章主要讲述全球营销者获取信息的模式，并描述了全球营销调研过程，以及获得信息后如何对它们进行有效的处理。最后讨论了如何管理营销信息采集系统和营销调研的活动。

### 第一节

### 国际营销信息系统概述

营销信息系统（Marketing Information System, MIS）属于企业管理信息系统的一部分，目的是为管理者和其他决策者提供关于公司运营情况的信息。公司的 MIS 进行信息的收集、分析、分类、储存、检索并报告有关情况。它既提供和公司自身有关的信息，如生产和销售状况，市场需求预测等，也应包括公司外部环境的一些重要信息，如顾客和竞争者状况。愈来愈多的企业都投资建立了复杂的电子数据交换（Electronic Data Interchange, EDI）系统以加强公司内部的信息共享。

#### 一、信息议题

一般而言，营销信息系统为企业提供 6 个方面的信息议题，市场潜量，外汇，规范性信息，资源信息，竞争者信息和一般条件。这 6 个方面涵盖了企业在国际营销中所需的全部信息。

## 全球营销信息系统的6类主题议程

类别	涉及范围
1. 市场容量	需求估计, 消费者行为, 产品审查, 渠道, 传播媒体
2. 竞争者信息	公司总体战略, 业务单位战略, 职能部门战略
3. 外汇	国际收支平衡, 利率, 国家货币的吸引力, 分析家的预测
4. 规范性信息	法律, 义务, 母国和东道国关于税收、盈利和红利之规定
5. 资源信息	人力、金融、信息和物质资源的可获得性
6. 一般条件	社会文化、政治和技术环境的总体概况

来源:《全球营销原理》,沃伦·J·基坎/马克·C·格林,傅惠芬等译,中国人民大学出版社,2003年,第198页。

### 二. 搜索模式

信息收集的主要模式有两个:监视和搜寻。

监视模式是非正式的信息收集,并且随时随地都在进行。具有全球导向的营销管理者总是下意识地、不断地寻找有关潜在机会和威胁的信息。比如浏览报纸和杂志、收看全球的新闻节目、传言以及他人经验,关注一些事态的发展。

而信息的搜寻以正式的信息收集活动为特征,其特点是有意识地寻找一些专门信息。调查和调研是两种常用的搜寻方式。调查一般是以收集现有的二手资料为主,而调研更有组织、更规范。

对于企业而言,收集信息不是个人的事,不是偶然为之,企业应专门设立相关的信息收集部门,进行责任明确的全日制的搜索,负责获取和传播战略信息。就我国企业而言,这一方面是弱项,企业所获得的信息往往具有偶然性、来源不可靠等问题。

### 三. 信息来源

通过有关人士获得信息是一个重要的信息来源。对一个企业而言,企业的销售代表、企业的供应商、分销商以及公关经理都是不错的重要信息源,关键在于能否倾听,许多关键信息由于某些人的失职和疏忽而被打入冷宫或扔在脑后,给企业的经营发展造成了很大的损失。顾客的抱怨的问题也不容忽视,作为直接和用户大交道的服务人员,最能反映来自顾客的信息,但前提是他们要认为这很重要。

另一个信息来源是直接感知。道听途说不如亲眼所见,许多时候管理者需要亲临现场去体会。全球零售巨人沃尔玛的创始人就喜欢经常地,事先不告知地去各个网点做现场“调查”,通过与销售人员的谈论和对顾客的观察和询问以获取关键的一手信息。作为企业的管理者,尤其是高层管理者,也需要花一些时间去一线,直接感知公司的现状和存在的问题。毕竟高高在上,许多重要信息可能都被过滤掉了。

## 第二节

## 正式市场调研

正式市场调研是企业为专门的目的，而有计划、有组织的实地收集信息的活动。

一、调研步骤

1. 确定调研问题

“一个问题如果界定清楚了，那么相当于解决了一半。”市场调研之前，企业必须首先明确通过调研需要解决什么问题。很多时候企业往往把管理问题和调研问题混淆不清，这会造成很大的损失。因为问题没搞清，接下来的所有活动都是无意义的。如何有效地确定调研问题呢？

首先，管理者把当前需要解决的管理问题一一列出，并把解决各问题所需的信息列出。而这些所需信息就是调研需要解决的问题。要知道，调研人员只负责相关信息的收集和提出建议，而公司现实的问题他们并不能给出解决办法。公司管理者需要在调研报告的基础上作出决策。

2. 制定调研计划

当调研问题清楚后，企业就可以根据调研项目的复杂程度和难易性制订相应的调研计划。调研计划应尽量详细。其内容从调研的时间、每个阶段的内容、成员的参与到每个任务需要的花费等都要考虑周全。然后就可以有计划地开展调研。

3. 收集资料

当一切准备工作就绪后，就可以开展资料的收集工作了。一般而言，在实地调研开始之前，企业应从二手资料的收集开始。公司文档、图书馆、行业或贸易杂志或网络都是很好的二手信息来源，而且成本较低。还可以购买针对某个专题的调查报告，但它们的费用就要昂贵很多了。

当其他统计资料和出版物中没有所需的信息时，就需要进行实地资料的收集，即一手资料调研。实地调研有很多方式，如人员面谈，即根据问卷向所要访问的对象提出问题并记录答案。人员面谈可以和被访问者进行深入交流和沟通，从而得到较多的信息，但由于人员的参与，成本相应高，需要的时间也长；第二种实地资料的收集方式是电话访问，一般也是基于相应的问卷，通过电话向被访问者做相关调查。这种方式较之前者费用较低，需要的时间少；第三种方式是邮寄问卷。通过向被访问者邮寄问卷，由被访问者填写并寄回问卷。这是一种较为被动的方式，因而一般回收率较低。

不论哪种方式，问卷是必不可少的调研工具。因而问卷设计是否科学、合理关系到调研结果是否准确和客观。问卷应怎样设计才能达到最佳效果呢？这要看调研的方式、调研的问题、预算大小等等因素而定。

应该说，问卷设计既是科学，又是一门艺术。尤其在国际营销调研中，问卷由于在不同文化背景中使用，可能会产生一些翻译的偏差。许多措辞和用语在另一种环境中无法找到相对应的合适的词汇。这时回译（即要求当问卷被翻译为某一“目标语言”后，再由别人重新翻译为原始语言）和平行翻译（即由两名译者翻译出两个版本，然后再据此进行回译。）可以提高对问卷理解和问卷的正确性，为了获得更大的精确性。

4. 抽样

抽样通常是指从总体中选出能代表总体的一个子集，即样本。样本的确定有两种方法：概率抽样和非概率抽样。每一类方法又有各种不同的具体方式，见下图：

概率抽样	非概率抽样
简单随机抽样	方便抽样

分层抽样	配额抽样
分群抽样	典型抽样

概率抽样虽然在科学性方面优于非概率抽样，但是由于时间、预算等方面的约束，在实际的营销调研中更通常采用的是非概率抽样。非随机样本不能以统计可靠性推广至总体。方便抽样是其中一种形式，正如其字面含义，调查者选择那些最容易接触到的个体作为调查对象。例如，大学教授在开展研究时经常利用在校的学生作为调研对象。配额抽样指调查者将总体进行分类，并从每一个类别中抽取样本，确保每一类别中抽取到足够的个体以反映出总体的一般构成。典型抽样是更简单的方式，调查者自行判断典型代表，将其作为调查的对象。

### 5. 分析资料

几种常见的数据分析方法是收入弹性测量、市场类推估计、比较分析、聚群分析。

收入弹性测量，是通过分析收入变化和产品需求之间的关系，了解不同市场上消费品的消费特征，为企业制订相应的营销策略提供依据。

市场类推估计，当全球营销者发现某些类型的资料难以获得时，他们会考虑通过不同市场或不同国家的相似性，以别的市场或国家已有资料来类推或估计现有市场规模，时间序列位移是建立在市场在不同时期具有相似性这一假设基础上的另一种类推技术。

比较分析，在全球营销分析中，有时需要在同一时点上对不同国家的市场潜力和营销表现进行对比。对比分析的形式之一是同一公司开展跨国比较。比较分析的第二种形式考察国家和亚国家市场。

聚群分析，聚群分析的目的在于将变量集合为簇，使不同变量群之间差异性最大，同一变量群内部相似性最大。聚群分析非常适用于全球营销调研，因为在全球范围内，地区、国家、区域市场之间可以识别出它们的相似性和差异性。

### 6. 提交调研报告

当资料处理完毕，就可以由调研获得的数据和结果做出调研报告。调研报告只是根据调研获得的实际结果作出总结和客观的推断，目的是辅助企业管理者进行决策。需要注意，决策者一般不接受只堆砌了数字或图表的调研报告，而是需要看到根据数字或图表所分析得出的结论，因此调研人员必须能够将定量分析与定性分析相结合，得出令人信服的观点或结论，从而为管理者提供强有力的信息支持。

## 第三节

## 国际营销调研的当前问题

### 一. 市场特征

国际市场调研由于市场的特征、文化差异、经济发展程度不同，显现出一定的复杂性。



首先，由于世界各地的文化差异，对调研的认识和态度很不一样，因此在一定程度上影响调研结果的客观和准确性。如市场调研实践在我国出现的时间是 80 年代后期，在这个时期，很多中国的消费者和老百姓还不熟悉这种信息收集方式，当遇到被人访问时，经常会不予以合作。一直到 90 年代，这种现象还屡见不鲜。

其次，不同市场信息的可获得性也不同。有时因为一些国家或地区的统计工作开展的不是很好，很难提供相关信息。在进入发展中国家市场时，跨国公司会经常抱怨信息被扭曲，信息难以获得，信息不一致或者信息获取的成本太高等问题。

有时候，即便信息可以获得，但由于缺乏标准的资料收集技术，国际统计资料的可比性有很大差异。进一步地，即使存在资料收集的标准技术，各国对术语的定义也不同。比如，在不同国家，对于“青年”或“老年”的定义就有较大差异。这些都会给调研带来很大问题。调研管理者必须予以注意。

最后，在经济发达程度不是很高的地区和国家做调研，难度还表现在基础设施方面。比如，电话访问法的前提是一定程度的电话普及率，在世界很多地方，电话的低普及率限制了调研人员的手脚。

## 二. 信息的跨国家比较

全球公司的调研往往在不同市场展开。对于多国中心公司和全球导向公司对调研结果的要求不同。在多国公司，调研任务由各个运营子公司承担；全球导向公司虽然也将调研活动委派给子公司，但是将调研的总体责任和控制仍作为总部的一项职能予以保留。也就是说，全球公司要保证调研的设计和能产生出具有可比性的资料。

要实现资料的可比性，需要将调研的规模、问题和方法标准化，把有关调研的各个术语和对象界定清晰和保持一致。这意味着公司必须在全球范围内对营销调研进行一定程度的控制和检查。

最后，在当今的市场竞争条件下，信息的作用已经不只局限于为企业管理者的决策提供依据，而是可以被看作一项具有战略意义的资本，能够创造财富。公司内的信息密集度会影响企业的市场吸引力、竞争地位和组织结构，越来越多的公司成为了信息密集型公司。在此情况下，新竞争反映了一种传统的产品线和营销活动的自然延伸和重新定义。如今，当公司在谈到“价值”时，不单指独特的产品特性，而是强调作为顾客交易一部分的信息交换，这种信息交换大多超过了传统产品线的界限。

## 贝纳通的信息系统

在时装行业中，如果公司能在最短的时间内推出受顾客偏爱的新款式和新颜色，那么与竞争者相比就会具有优势。鲁西亚诺·贝纳通（Luciano Benetton）创立了这家以他的名字命名的意大利公司，他指出：“由于产品和目标顾客的原因，贝纳通的市场呈现动态的、持续不断的发展变化。”公司的信息系统包括一个顾客关系数据库和一个电子数据交换网络。贝纳通的经理们在很大程度上依赖于来自售点的信息。每项交易的资料都通过卫星从全世界数千个收银机立刻传回公司总部。分析家们筛选这些信息从而发现消费趋势，转达给制造部门。

贝纳通的毛衣多为未经染色的“灰色商品”，外衣则按照 MIS 识别的消费趋势进行成批染色。贝纳通系统有助于降低库存成本并减少必须降价的滞销品数量。负责管理代理商的公司职员采用一套追踪系统跟踪商品的向外流动。贝纳通系统还能够显示某一特定产品是处于生产中、在仓库里或是在流通中。在贝纳通最先进的营业额达 5700 万美元的分销中心，由计算机控制的机器人每天分类、储存和整理 12000 箱（带条形码的）商品。

MIS 还可以帮助设计小组更加有效地工作。在安装 MIS 之前,设计师必须亲自到仓库考察以前季度的服装样品。采用新系统之后,所有的服装样式都被拍照,图像经数字化处理后储存在与一张个人电脑相连的光盘上。设计师坐在电脑前就可以观看几年前的服装样式。

总而言之,贝纳通的 MIS 已经使毛衣从设计到装运的时间由 6 个月缩短到了几个星期。但是鲁西亚诺·贝纳通仍然不满足。他希望信息系统能做比数据处理更多的事,使信息技术成为激励员工的一个工具。MIS 经理布鲁诺·祖卡罗(Bruno Zuccara)这样说:“他认为了解我们卖什么还不够,我们需要知道我们本应当卖什么,我们没有那么做损失了多少美元。”

资料来源:Janette Martin, "Benetton's IS Instinct," *Datamation* (July 1, 1989), pp. 68-15-68-16.

#### 案例思考题:

1. 贝纳通的营销信息系统由哪些重要组成部分?你认为还应怎样完善才能达到鲁西亚诺·贝纳通的标准?
2. 贝纳通的营销信息系统为该公司的哪些部门提供信息决策支持?

#### 思考题思路:

1. 贝纳通的营销信息系统由以下几部分组成:顾客关系数据库和电子数据交换系统。若要达到鲁西亚诺·贝纳通对 MIS 的要求,应该考虑将上述两者的功能进一步细化,如根据顾客关系数据库,进一步提供消费流行趋势分析、忠诚顾客消费行为分析、顾客流失原因分析等;根据电子数据交换,提供销售趋势分析、库存水平分析和损失分析等。

2. 贝纳通的营销信息系统为该公司的设计、生产、营销、高层管理部门提供信息决策支持。从案例所给的材料可以看出,公司的设计思路来自从信息系统中获得的顾客偏好和流行趋势数据;公司的生产是根据设计而进行的,而且首先生产未经染色的毛衣,在确定流行趋势后再成批染色,以保证生产出的产品确实能够满足市场需要;营销时,企业可以根据顾客关系数据库来识别忠实顾客,与他们建立精神上的和实质上的紧密联系,达到有效沟通和促进销售的目的;对于企业高层管理部门,营销信息系统可以作为制订一切重大决策的基础,在市场变化日益迅速的情况下,领导企业作出快速、高效的战略决策。

## 本章小结

#### 1. 本章的重要内容。

全球竞争的白热化,决定了信息在企业成功中所扮演的角色愈加重要。对于进行国际竞争的企业来说,必须掌握信息的收集和处理的技能。而且这一技能越是高超和完善,企业就越具备较强的竞争力,就向全球零售巨人沃尔玛一样。营销管理信息系统可以帮助企业系统、持续地获得所需信息。

正式调研可以帮助企业针对专门议题进行相关信息的收集。在进行调研之前,必须清楚了解调研问题,并制订完备的调研计划。资料的收集包括一手和二手资料的收集。信息处理的基本技术有需求模式分析、收入弹性测量、类推估计、比较分析和聚点分析。准确、客观的调研报告是管理者的重要辅助决策工具。

全球营销调研面临很多挑战。许多因素影响调研的效果和实施。国际营销的公司总部需要资料获得的难易性以及资料的真实性对调研进行总体的控制和管理。

## 2. 本章的重点、难点。

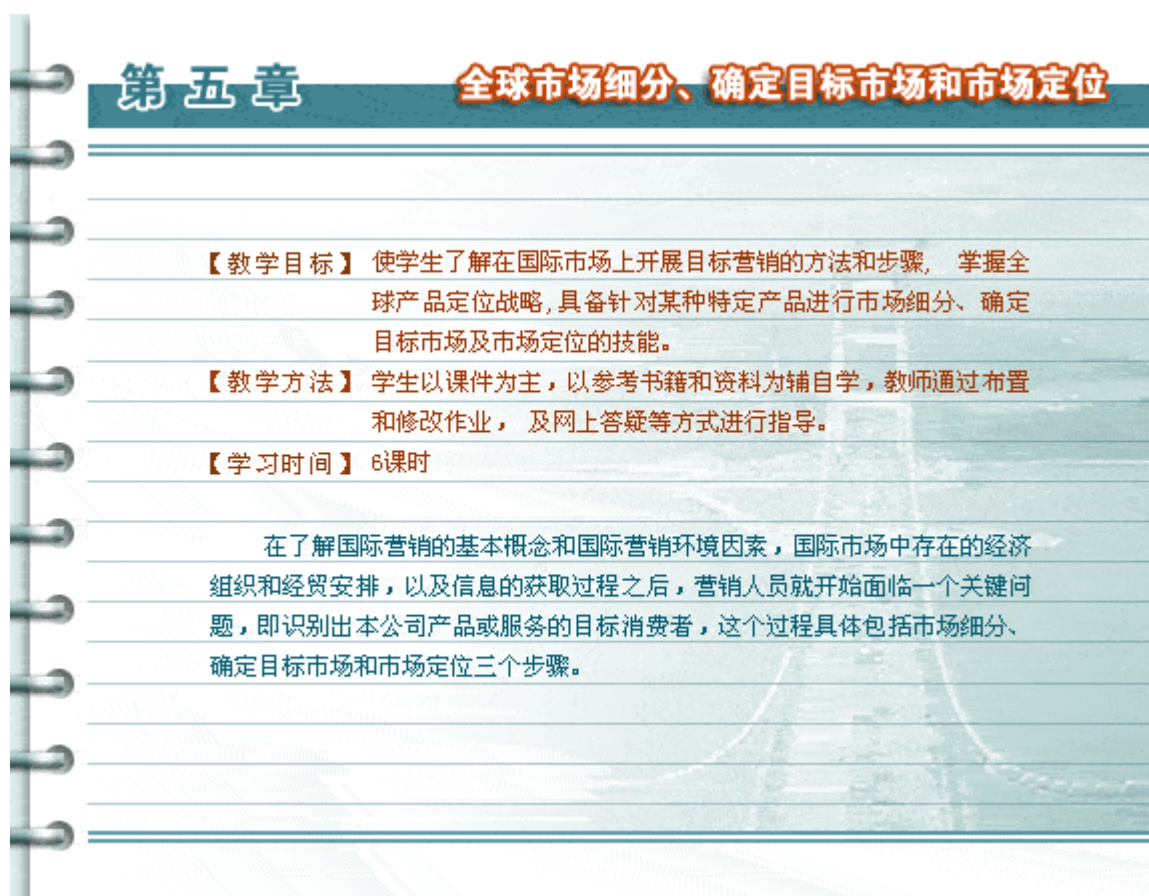
本章的重点：营销管理信息系统对全球营销公司的重要性；正式调研过程；数据分析方法；全球营销调研面临的问题。

本章的难点：抽样；数据分析方法；全球营销调研面临的问题

## 3. 学习方法。

# 第五章

## 全国市场细分、确定目标市场和市场定位



## 第一节

## 全球市场细分

全球市场细分是指识别可能具有相似消费行为的同质性潜在消费者群体的过程，有可能是由国家构成的群体，或者是由个别消费者构成的群体。细分从字面意义来看，是将整体市场分割成若干部分的过程；但是，细分同时也是一个组合的过程，即通过细分企业要能够将市场中分散存在的个别消费者或个别国家按照其相似性的程度而组合成不同的群体，保证不同组之间的差异性最大，而相同组内成员之间的差异性最小，甚至可以忽略，所以可以用相同的营销策略来满足需求。

正如在第二章讲述社会和文化环境时所述及的，消费主义和消费模式在世界市场有某种趋同的趋势。所以有可能在全球发现跨越国家界限的相同的子市场。此时，不论公司进入的是哪一个国家市场，都可以针对这个子市场开展营销。比如，瑞士的“斯沃琪”手表，就是针对了全球的“青少年”子市场，认为不管在哪一个国家，青少年都是最喜欢追逐潮流和时尚的群体，所以会愿意购买“第二只手表”、“瑞士手表”。即使各国在青少年的定义方面有差别，比如年龄的界定，但在其购买行为方面却能找到共通之处。

全球市场细分可以通过不同的关键标准来划分，下面介绍主要的三种细分方法：人口统计细分、消费心态细分和行为细分。

### 一. 人口细分    二. 消费心理细分    三. 行为细分    四. 利益细分

#### 一. 人口细分

人口细分是基于可测量的人口特征而进行的，如年龄、性别、收入、受教育程度、职业、家庭生命周期的阶段等。全球已经出现了一些共同的人口统计特征，比如人口老龄化，职业女性增多，结婚人数减少等，相应地构成了一些有意义的全球性子市场。

社会阶层是一个重要的人口细分标准。比如，中产阶级。直观地看，中产阶级是指生活水平、财产地位处于中等层次的社会群体。与之相配套的群体概念是上层阶级和下层阶级。虽然上、中、下层阶级之间并没有明确的界限划分，但公认的观点是，中产阶级对于社会的稳定起着关键作用，能够缓冲社会矛盾，是引导社会消费的最主要群体。在中国是否存在中产阶级或中间阶层的问题上，有学者认为传统意义上的中间阶层（主要由国有企业职工、干部、知识分子组成）其经济地位正在下降，因此导致了社会的一定程度的不稳定性，所以关键是创造受雇白领兴起的社会条件，包括产业演进、职业转型等。<sup>[1]</sup>由中国社会科学院完成的《当代中国社会阶层研究报告》中指出，中国社会现有的中间阶层类似于西方现代化进程中分层结构中的“中产阶级”，但因国情的不同，认为更准确地应当称为“中间阶层”，其定义为：指从事脑力劳动为主，靠工资和薪金谋生，具有谋取一份较高收入、较好工作环境及条件的职业就业能力及相应的家庭消费能力，有一定的闲暇生活质量；对其劳动、工作对象拥有一定的支配权；具有公民、公德意识及相应修养的社会地位分层群体。简言之，从经济地位、政治地位、社会文化地位上看，他们均居于现阶段社会上层和下层的中间。<sup>[2]</sup>

在更广泛的意义上，对国家进行群体分组时，人均收入是一个经常使用的变量。三极地区，即欧盟、美国和日本，是全球人均收入最高的地区，大约 75% 的国民生产总值都集中在“三极区”。正如在第二章讲述全球经济环境中所提高的，全世界所有的国家和地区可以按照收入水平的不同而划分为高、中、低收入三类。但是，在使用收入作为细分标准时，需要注意：

1. 国家内部的收入差异，比如中国和印度，虽然人均收入水平低，但是不同社会阶层之间的收入差距非常大，所以生产奢侈品的公司在这些国家市场上同样可以发现有价值的细分市场，所以要避免被平均数所蒙蔽。《当代中国社会阶层研究报告》中指出，在中国现阶段的中间阶层中，中下层比例最大（包括商业服务业员工和产业工人，占 44.5%），其次为中



中层（办事人员和个体工商户，占 36.97%），最后为中上层（私营企业主和专业技术人员，占 18.49%），内部分层呈现金字塔。研究显示，自 90 年代深化改革阶段以来，社会贫富分化加剧，而且表征这一分化程度之一的吉尼系数已经超过国际公认的预警线（0.3-0.4），全国城乡居民家庭人均收入的吉尼系数已达 0.4577。所以，中国的中间阶层与发达国家的中产阶级的分布是不同的，大概表现为：



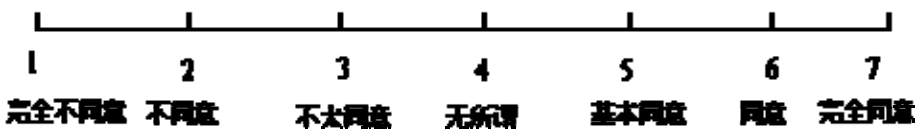
2. 注意以美元换算的人均收入与实际生活水平之间的差异。在第二章讲述国际经济环境中已经明确，汇率会出现扭曲，不能体现购买力平价，所以换算成美元的人均收入并不总能反映该国人民的实际生活水平。所以，企业管理者如果要考察特定国家的购买力水平，一方面要注意用购买力平价校正人均收入的数字；另一方面要通过实地体验来了解特定国家的物价水平和消费实力。

3. 虽然“三极地区”的收入占据了全世界财富的绝大多数，但是新兴的国家也需要予以注意。尤其是，对于那些价格较低、产品成熟度较高的产品，发达国家的市场渗透率已经达到很高，而新兴的市场具有足够的购买能力。在此阶段，一个国家的人均收入就不再是决定因素，相反人口基数变得十分重要，比如中国和印度的情况就是如此。

在人口细分方面，还可以采用年龄作为细分标准，比如前面提到的“斯沃琪”，还有索尼推出的电子消费产品及维珍唱片都是以青少年作为目标顾客。随着人口老龄化趋势的日渐明显，有的企业专门将老年人作为目标市场。另外，被称为“精英”的社会群体也是一个值得注意的子市场，他们是青壮年中较为阔绰的消费者，有财力去周游世界，并愿意购买具有独特形象的高档商品。高档奢侈品应当选择这部分群体作为其目标市场。

二. 消费心理细分

心理细分一般指通过态度、价值观和生活方式等心理变量将个别消费者分群。在对心理变量进行调查时，被调查者需要就问卷中的一系列陈述句表示自己的同意程度。比如：对“我在可能的情况下，总是购买外国品牌产品”，消费者可以在一个区间内表现自己的同意与不同意的程度。 如下所示：



比如，德国的运动汽车制造商保时捷公司曾经成功地从消费者心态学的角度寻求到了汽车销量下降的原因。经过调查，北美保时捷汽车公司了解到，其买主按照消费心理可以分为 5 种类型：顶尖人物购买是为了被人注意；精英人物购买但并不认为它是个人性格的延伸；骄傲的主顾则认为拥有是最重要的，是否被注意并不关键；讲究享受者追逐新奇，认为汽车可以增加兴奋感；幻想者则认为车是某种形式的消遣，不以此为骄傲。在这种分类的基础上，公司有针对性地开展沟通和促销工作，所以总体销量得以上升。



许多研究机构对全球消费者的心理细分开展了多项研究，最著名的如全球广告公司 BSB 所做的全球扫描和 DMBB 所做的欧洲消费者研究。

## 1. BSB 的全球扫描

这项研究包含 18 个国家，大部分处于三极地区，研究结果表明消费者可以按照消费心态分为 5 个子市场：奋斗型、成功型、紧张型、适应型和传统型，他们占据被研究国家中 95% 的成年人口。在美国，奋斗型占 26%，这些平均年龄为 31 岁的年轻人过着紧张而忙碌的生活，追求物质快乐，但缺乏时间和金钱；成功型占 22%，年龄略大一些，他们是富裕而自信的成功者，有强烈的地位意识并十分注重产品的质量；紧张型占 13%，主要由妇女构成的这个子市场经常承受着经济和家庭方面的压力；适应型占 18%，他们年龄较大，对生活比较满足，在价值观方面比较保守，但也能够接受新的变化；最后，传统型，他们墨守成规，有成型的文化价值观念，十分保守。事实上，美国的“奋斗型”和日本的“奋斗型”在人口中所占的比例不同，而且这两个子市场之间也可能存在差异，所以国际营销人员在使用这些研究成果时，必须要同时看到共性和差异，知微见著，从而设计最为贴切有效的沟通策略。

## 2. DBSS 的欧洲消费者研究

专注于欧洲市场的 DBSS 完成了一项涉及 15 个国家的研究，发现了 4 种生活方式的人群，他们是：成功的理想主义者、富有的物质享乐主义者、安逸的从属者和不满的幸存者。第一种占人口的 5—20%，由那些在事业和物质利益方面均有成就的人，而且他们也具有一定的理想主义情怀；第二种由社会地位意识较强的“后起之秀”构成，经常会通过炫耀性消费来向他人显示自己的成功；安逸的从属者类似全球扫描中提到的适应型人群和传统型人群，他们思想保守，并追求生活的舒适，占一国人口的 1/4 到一半，是人群中的主流消费群体；最后，不满的幸存者既没有权力，也不富裕，容易感到不满，但又无力改变现状，社会地位偏低。以“欧洲消费者：营销神话还是文化必然”为题目，该研究事实上意在揭示一贯被认为具备文化特质的欧洲消费者对于营销人员来说是否可以从文化的角度分析他们所具有的特定心理特点，还是说他们的特点很难把握，像一个谜团。经研究发现，他们的心理特点是可以进行分类，从而准确把握的。

在中国，随着市场经济的不断发展深入，也出现了越来越多的消费者分类研究。比如，在对上海消费者的一项研究中，研究人员总结出以下种消费群体：[\[3\]](#)

1. **时尚型**：这类消费者约占样本的约 21%，主要背景特征为：年龄相对较轻，平均年龄在 35 岁左右，最主要在 25-44 岁之间，教育程度相对较高，一般具有高中以上的文化程度，平均家庭收入较好，平均在 2200 元左右。与其他类型相比，这一类型中的三资企业员工的比例最大。

2. **自保型**：这类消费者占 16%，他们更多的是为自己的生计考虑，考虑自己能否有稳定的经济来源，维持家庭的经济保障是他们最关心的问题。而对于他人的影响力较弱。这些人的平均受教育程度较低，中年人的比例较高，平均年龄在 44 岁左右，家庭收入较低，平均在 1600 元左右，国营企业员工以及离退休人员的比例较高。

3. **领袖型**：这类消费者占 13%。教育程度处于社会平均水平，也主要为中年人，有较多的生活阅历，多在 45-54 岁之间，平均年龄 45 岁。家庭收入一般在 1800 元左右。在职业上没有显著特征。有稳定的家庭也是成为领袖的一个条件。

4. **上进型**：这类消费者占消费者总人数的不到 13%。他们对生活的态度积极，大多为未婚青年，平均年龄在 28 岁左右，25 岁以下的占 40%，单身未婚的比例占 1/2 以上。职业上的显著特征是：1/3 为学生，三资企业员工的比例达 1/10，都显著高于其他类型。受教育程度最高，由于年轻而不注重经济保障，但是平均家庭收入却是最高，月平均 2300 元左右。

5. **迷茫（缺乏生活目标）型**：约占 15%，他们既不注重经济保障，也不会去参加什么培训，学习新知识，生活节奏较缓慢。详细的数据表明，这类消费者主要为退休人员，约占该类型人员的 2/3，剩下的主要为国营企业员工。他们的年龄是各类型消费者中最高的，平均年龄在 50 岁以上，45 岁以下的比例很小。他们的教育程度是最低的，家庭收入也是最低的，平均不到 1600 元。

6. **平庸型**：这类消费者约占 23%，他们最大的特点是生活没有计划，日常生活没有规律，而其他指标均则处于中间状态。这类消费者在年龄上比较分散，从 15 岁到 54 岁之间的各年龄段均有相当比例，平均教育程度一般，家庭平均收入中等，平均收入在 1900 元左右。在职业上没有显著特征，但待岗人员的比例稍高于其他各类型。

在进行此项研究时，采用的测量问题如下，被调查者要求在 1—7 的 Likert 度量表（如前面所描述的）中表示同意与不同意的程度。

- A. 我喜欢购买新潮的东西
- B. 在其他人眼中我是很时髦的
- C. 我用穿着来表达个人性格
- D. 我对自己的成就有很大期望
- E. 生命的意义是接受挑战和冒险
- F. 我会参加/自学一些英语和电脑课程来接受未来的挑战
- G. 我习惯按计划行事
- H. 我喜欢品味独特的生活
- I. 放假时我喜欢放纵自己，什么事都不做
- J. 无所事事会使我感到不安
- K. 我的生活节奏很紧凑
- L. 优柔寡断不是我的处事方式
- M. 经济上的保障对我来说是最重要的
- N. 我选择安定和有保障的工作
- O. 我宁愿少休息多工作，以多挣些钱
- P. 我很容易与陌生人结交
- Q. 我活跃于社交活动
- R. 我对朋友有很大影响力
- S. 我很注意有规律的饮食习惯
- T. 我定期检查存款余额，以免入不敷出

中国盖洛普公司自 1994 年起，进行两年一度的全国消费者生活方式和态度调查，涉及生活方式、价值取向、就业选择、收入水平、储蓄目的、消费习惯、投资意向、对外了解、品牌认知、媒体使用、耐用消费品占有率和购买意向等广泛内容。

除了从总体上对消费者进行分类以外，还有不少研究是针对某种特定产品而开展的，比如，在最近的一项研究中，学者对于中国消费者的汽车消费与生活方式联系在一起，试图发现二者的关系并对汽车消费者的类型进行划分。经过调研，作者发现通过条理性、主导性、个性化、金钱导向、广告认可、休闲需求、浪漫导向、家庭导向、非家庭导向、实用性 10 个维度，可以将中国的汽车消费者分为汽车爱好者（17.6%）、追求奢华者（17.7%）、精明消费者（25%）、注重实效者（22.2%）和低预算购买者（17.5%）。 [4]

1. **汽车爱好者**：该类人群较大，较早地拥有汽车，具有较强的荣誉感，一般为企业业主。家庭大，人口多，对事业极为看重，在购买时既注重汽车带来的形象价值，也希望产品的质量和性能达到较高水平。

2. **追求奢华者**：该类人群的普遍特征是高收入，低学历，是通过各种途径发财的暴发户，所以拥有汽车是虚荣心理所致，是为了摆阔。家庭导向不明显。

3. **精明消费者**：该人群的普遍特点是格调和品位高，是典型的知识白领消费阶层，高学历，生活方式和购买行为具有较高品位，不追求物质享受，具有较强的爱国主义意识，对家庭和事业有较强的责任心，购买时不太注重技术细节，也不太相信广告。这类消费者在人群中的比例最高，是现在和未来汽车消费的主流，所以也应当成为汽车制造商争取的目标顾客。

4. **注重实效消费者**：这部分消费者的年龄较小，以青年为主，他们在购买时不仅注重实效，而且还考虑时尚和潮流，在人群中占有较大比例，应当成为汽车厂商注意的目标群体之一。

5. **具有收入偏低、学历偏低、自由职业者的人口**统计特点，多为“个体户”。他们往往以家庭为中心，不愿意承担过多的风险，在购买时价格为主要考虑因素，而且购买的目的是在于做生意或者作为交通根据，不为了炫耀。他们注重汽车的功能效用，不考虑外观和个性化的因素，对于附加功能不感兴趣。

### 三. 行为细分

行为细分专注于人们是否购买和使用某种产品，以及使用的频率和数量如何。消费者可以按照使用率分类，分为大量、中量、少量和非用户；也可以按照对品牌的忠诚度分为忠诚客户、转移客户、非用户等，或者按照客户的使用状况分为潜在用户、非用户、过去的用户、常用户、初始用户和竞争品牌用户等。

中国的烟草的生产消费量和吸烟人数均为世界第一，估计有烟民 3.2 亿人。国际烟草市场出现了“西方制造、东方冒烟、穷国开销、富国赚钱”的特点。虽然我国目前的烟草专卖制度事实上阻碍了外烟的直接投资，但是通过技术合作等方式，国际上的大型烟草公司仍然想方设法进入中国市场，因为它们看中了这个市场上巨大的香烟消费量。

### 四. 利益细分

利益细分中的利益二字，即代表了顾客价值等式中的分子部分，即顾客通过购买和消费所能获取的各种有形和无形的利益。因为顾客购买都为了追求某种利益，所以在采用行为细分时企业可以根据顾客追求的利益来划分市场。事实上，可以认为企业对产品解决的问题和提供的利益了如指掌，所以有意识地加以突出。比如，对于哈雷·戴维森摩托，公司就着力突

出了它所带来的形象价值，将产品与美国的独立自由个性、与爱国主义、与粗犷、与豪放结合在一起，所以在抵御日本摩托车的进攻时非常有效。再比如，由索尼和爱立信联合组成的索爱公司中国负责人将索爱手机的特点总结为“快享”（Quickshare），因为其手机在影像、娱乐和互联方面独具优势，代表着全新的充满活力的品牌形象。

## 第二节

## 确定全球目标市场

在识别出不同的消费者群体之后，国际营销人员必须对已认定的群体进行评估和比较，并从中选择一个或多个最具潜力的顾客群体。在此基础上设计的营销组合，才可以在为顾客创造最大价值的同时，使企业获得最佳回报。

### 一. 确定目标市场的标准

### 二. 选择全球目标市场的战略

#### 一. 确定目标市场的标准

在判断全球目标市场的机会时，有四个基本的标准：子市场当前的规模和增长潜力、子市场的竞争态势、与公司总体目标的兼容性、成功执行触及目标市场的可行性。

##### 1. 子市场当前的规模和增长潜力

市场的当前规模大小和未来增长潜力是判断一个市场是否具有吸引力的一个首要标准。有些市场当前的规模就很大，有些市场当前规模虽然比较小，但未来潜力却很大。而且，更为重要的是，站在全球的角度，虽然一个子市场在某一单个国家的规模有限，但若在多个国家都存在同样的子市场，那么集合的规模就比较大。

比如，中国的保险市场，在中国，寿险和非寿险仅占国内生产总值的 1.68%，人均寿险投入只有 8.43 美元，非寿险投入为 5.06 美元。而在美国，保险在国内生产总值中的比例高达 8.8%。中国保险业最近的发展速度非常快，近几年中国经济增长率基本保持在 8%，而保险业的发展速度则是平均增长率的 3 倍，这也是世界众多大保险公司看好中国市场的原因。再者，在“9·11”事件后，国际保险业是损失最大的行业之一，而中国保险业受到的影响却微乎其微。最重要的原因是，像欧洲等世界著名保险公司都接受了大量国外保险业务分保，而国内保险公司因为规模太小，几乎没有来自国外分保的业务，因此影响无从谈起。虽然由于许可证发放缓慢而有一些国外保险和再保险公司撤出了中国市场，但是中国保险市场的巨大潜力仍在吸引众多的外国投资者。

##### 2. 潜在竞争

子市场的竞争激烈程度也是营销人员在评价和选择市场吸引力时需要关注的。一般而言，应当避免进入竞争太激烈的子市场。竞争的激烈程度一方面提高了此市场的进入壁垒，同时降低了该市场的盈利空间，所以吸引力自然降低。但应当相信，即使在竞争激烈的市场上，也不排除发现有利的市场缝隙的可能。众所周知，日本本田摩托在打入美国市场时，就是发现传统的摩托一直是阳刚之气和速度的象征，而忽略了女性市场。为此，本田摩托特意设计了“骑摩托车的淑女”的广告战役，推出更纤巧、更美观、更人性化的摩托车，从而在美国摩托车市场上站稳了脚跟。同样，在长虹、康佳和熊猫占据中国电视机主导地位的 1999 年，TCL 利用独特的缩短中间环节、农村包围城市的战略而挤入市场并且发展为了今天中国电视机的主导品牌之一。

### 3. 兼容性

兼容性需要考虑的是占领某个子市场是否与公司的总体目标以及公司建立起来的竞争优势领域相吻合。香港华润集团以投资带动实业，通过一连串并购来实现其战略目标，所以涉及的领域为多个方面。比如，2002 年，在房地产业方面，华润收购了深圳万科和北京华远；啤酒业方面，华润收购了四川蓝剑和湖北东西湖；零售业方面，华润收购了深圳万佳连锁百货。在电力和纺织行业，华润也有一连串动作，目标是，“所涉足行业，华润必须能进入前 3 名。”由于其涉足的不少行业原来都比较分散，所以通过华润注入资金，可以形成较高的行业集中度。相反，对于一些资源有限公司，盲目进入新的领域和市场将有碍于企业形成真正具有竞争优势的核心业务，所以损害企业的长远发展。

### 4. 可行性

如果子市场的规模足够大，或者未来潜力足够高，而且尚无强有力的竞争者，那么公司还必须要考虑公司是否有能力以此为目标。尤其是在接触全球性子市场时，公司需要花费很多的资源，所以必须衡量投入和产出的关系。比如，在林肯金融集团再保险撤出中国市场时，首席代表马浩德就指出了四个方面的原因：首先，中国的潜在消费者对保险的认识还需要时间；其次，合格的保险从业人员数量有限，制约了中国保险业的快速发展；再者，外资公司为节约经营成本而会控制外籍员工的数量，但培养当地员工、尤其是没有经验的员工需要花费很多时间；最后，中国的资本市场还在发育，寻找合适的投资方式以满足长期资本与负债的匹配方式，是各家保险公司面临的一个难题，迫使保险公司不得不放慢发展速度等。

## 二. 选择全球目标市场的战略

在使用上述标准对识别出的子市场进行评估之后，就必须制定一套恰当的目标营销战略，基本的目标营销战略有三种，企业可以根据全球营销环境的具体情况和企业自身的资源状况加以选择。

### 1. 标准化全球营销

标准化全球营销就是利用一套相同的营销组合策略，来满足一个范围广大的市场的需求，类似于在单个国家进行的大量营销。这种策略假设全球不同的子市场之间的共性大于个性，所以能够通过标准化的营销来实现企业目标和顾客价值。从经济学的角度，标准化营销可以大大节约成本，达到规模经济的要求，因此对于文化敏感性不强的产品可以采用。特别地，企业可以通过标准化的全球营销沟通来树立统一的全球品牌形象。比如，2001 年秋季，日产决定选用“超越”作为其全球广告宣传计划的主题，各地市场将在保持“超越”主题精髓的前提下进行本地化文字的调整。日产在中国采用“未来”作为“超越”的搭配，因此整个广告宣传口号是“超越未来”。公司主管认为：超越是一个富有动感的字眼，它有行动及变革的含义，同时也显示了力量和紧迫感。”而且，“超越未来”表示标新立异，通过创新的方法服务客户、开展业务、开发产品及提供服务，以塑造全新的未来。再比如，1994 年 5 月 24 日，IBM 迎来了公司历史上的一个重要转折时刻——它决定将其全球广告业务全部交予奥美。这是广告史上规模最大的一次业务转移。对于新的广告代理商，IBM 特别要求它能够使 IBM 品牌在全球范围内具有完全一致的特性和源源不断的活力。



## 2. 集中的全球营销

集中的全球营销指针对全球市场上的某一个子市场设计出一套特定的营销组合，企业集中于该子市场，并争取在这一市场上获得主导性地位。比如，1999年，福特汽车公司所拥有的包括阿斯顿·马丁、捷豹和林肯在内的品牌是为了借此与德国对手奔驰、宝马和奥迪争夺豪华领域。

## 3. 差异化全球营销

差异化全球营销意味着将两个或两个以上的明显的子市场作为目标市场，并为每个目标市场设计一套营销组合策略。这看起来是比集中营销更富有雄心的营销策略。比如，英国陆虎公司最新车型 2002 自由人 (Freelander)、陆虎览胜 (Range Rover)、卫士 (Defender) 和发现者 (Discovery) 引入中国。但它们价位不同，针对的顾客群体也不同。比如“自由人”的竞争对手是奔驰的 M 级、凌志 Rx300 以及宝马的 X5。再比如，日本丰田公司推出的高档车“凌志”，与普通车“丰田”，和专为新一代年轻人推出的 Scion，各个子市场的目标顾客十分明确。由于在上世纪，丰田公司为了摆脱日本车低档、廉价的定位曾推出独立品牌 Lexus“凌志”，其欧洲化的外形和性能，以及与丰田完全不同的销售网络，使消费者根本意识不到这是一个日本品牌，而误认为是欧洲品牌的高端商务车，从而使丰田公司在高端商务车市场上获得了与奔驰、宝马等公司分庭抗礼的地位。

## 第三节

## 全球产品定位

定位是在消费者心目中树立品牌形象的过程，它不是施加于产品或服务本身，而更多地作用于人的头脑。产品在消费者心目中的位置取决于诸多因素，其中大部分是企业营销人员可以控制的，即营销人员能够通过营销沟通的各种手段在消费者心目中树立起企业所渴望的某种形象。定位的理论实际上说明，产品营销的成功不在于产品究竟具备如何的物理性能，或者说在如今在物理性能方面获得独特优势的可能性正在减少，重要的是让消费者感知到产品的不同。具体而言，定位会通过产品的特性、顾客特征、价格等多方面因素来描述。

在全球营销中，产品在不同市场上的定位可能是全球一致的，也可能是各自不同。一般认为，全球一致的定位更有利于树立全球一致的品牌形象，为此企业会在全球采用相同的广告主题并与一家广告公司合作。当然在主题一致的前提下，有必要根据各国的文化和语言习惯来寻找最恰当的广告表现方式。

但是，随之而来的问题在于：是否所有产品都适于采用全球定位呢？有研究表明，全球定位是否适当取决于所研究的产品类型在“高接触——高技术”连续体中所处的位置。在这一连续体的两端，消费者的购买卷入程度高，而且容易形成一种“通用语言”。 [5]

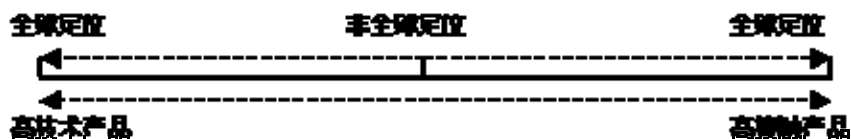
### 1. 高技术定位

高科技定位对于个人电脑、摄像机、汽车等产品比较有效，因为顾客在购买此类产品时非常关注产品的性能特征，虽然有时候品牌形象也会显得重要，而且会搜寻大量的技术信息。高技术定位产品包括：技术产品（如计算机、药物、金融服务等）、特殊利益产品（比如佳能相机和耐克运动鞋）和自我展示的产品（如宝利来的即时相机）三类。

### 2. 高接触定位

与高技术产品类似，高接触产品购买所涉及的卷入程度也比较高，而且不同文化国家的消费者也可以跨越界限而有“共通的”语言。但在进行高接触定位时，不需要有太多专门的信息，而是更侧重于形象。这类产品通常与财富、物质和浪漫等主题有关。高接触的产品也可以分为三个类别：可解决共同问题的产品（如咖啡、饮料所伴随的亲情和友情显示）、地球村产品（如随着旅行范围扩大而带来的高质量、高可视度和高价格产品，以及全球共同享用的一些简单食品）和采用普遍主题的产品（如最基本的产品诉求、英雄主义、娱乐等）。

虽然可以区分出高技术和高接触两类产品，但是处于中间地带的产品会很难界定。比如，宜家的家具，顾客购买时即看重性能，也注重其形象。可以明确的是，在这个连续体中，产品越处于两端，就越适用于全球定位；越处于中间，就越不适用于全球定位。换言之，如果企业希望对其经营的产品进行全球定位，就应当努力突出其高技术或者高接触的特性，从而在消费者心目中形成清晰的形象，相反，则反之。



## 丰田针对新一代目标顾客

### 丰田拿到美国“绿卡”

上世纪 70 年代，丰田汽车进入美国市场。丰田在美国的成功得益于 70、80 年代美国“婴儿潮”（Baby Boomer）一代的逐渐成长。丰田汽车赢得了“婴儿潮”一代人的宠爱。丰田佳美(Camry)深受信赖，是全美最畅销的汽车，至于丰田的凌志车，那可是富有阶级必买的豪华轿车。现在，丰田公司已经彻底改变了美国通用、福特和克莱斯勒三大巨头控制美国市场的局面，在美国的 8 个州投资建有 13 座汽车生产厂，雇用当地中工 2.9 万多人。2001 年丰田汽车在美国销售了 150 万辆，其中有 110 万辆是在北美洲地区生产制造的。2002 年，丰田、本田和日产三家日本汽车公司在美国市场的纯利润高达 108 亿日元，而通用、福特和克莱斯勒三大美国公司却亏损了 58 亿日元。日本轿车在美国的市场份额已达 27%，美国三大汽车公司则下降到了 63%左右。

日本汽车在美国的产量、销量和质量改变了美国消费者的传统观念，他们不再将日本汽车视为外国车。《纽约时报》在一篇报道中说，美国消费者已将日本汽车，特别是丰田汽车看作为是美国制造的汽车。美国有的媒体报道说，经过近 30 年的苦心经营，美国消费者给日本汽车发放了“绿卡”让它们加入了美国“国籍”。现在丰田在美国已成为了响当当的美国车坛老三。近年来，丰田汽车公司更是逐渐将营销重点集中在美国市场，对美国市场的依赖程度加深。

### 摆脱老化形象，丰田要为“Y 世代”造车

美国《商业周刊》对于“Y 世代”的定义是出生于 1978 年以后的美国青少年，他们是“婴儿潮”一代的子女。根据 J.D. Power & Associates 的统计表明，2002 年，“Y 世代”已经超过了 7000 万人，全球“Y 世代”共购买新车 70 万辆。虽然现在“Y 世代”只占到美国汽车市场 6%的份额，但是到了 2010 年，将有 6300 万“Y 世代”超过合法的驾驶年龄，他们每年将购买 400 万辆新车，占全球汽车消费市场的 25%，保守估计市场将价值 1000 亿美元。

除了抓住市场机会，汽车厂商关注“Y 世代”市场有更深远的目的：人在年轻时钟爱的品牌往往会伴随他一生，“Y 世代”的消费特点由此也将向中、高端发展。通用汽车专门设立了针对 Gen Y 的产品开发部 iSYS，该部负责人说：“与一般

人的理解不同，‘Y 世代’是个非常复杂的消费群体，如果现在他们没能关注通用的品牌，10 年之后想吸引他们就将极为困难。”

正因为如此，日本和美国的各大汽车厂商近年来都不遗余力想占据这块市场，如福特汽车公司的接班人，44 岁的威廉·克莱·福特上任以后目标明确、意志坚定地将公司带入了年轻化的市场，从而在 2003 年 4 月，使福特公司在连续亏损几个财年以后，首次实现盈利。而大众汽车业推出的新甲壳虫，一经面世就成为最受年轻人喜爱的车型，全球销量超过 22.4 万辆。

与此同时，几乎所有的日本汽车公司都在近期推出了针对“Y 世代”的新车型。如本田思域（Civic）和本田新推出的 Element、Volvo 的 H30 车型、日产的 Micra 系列以及三菱的 Z 系列等等。本田的总裁还亲自为 Element 做宣传，并专门培训了 6500 名销售人员。

作为日本最大的汽车厂商，美国市场上的第三大汽车生产商，丰田公司当然不会放过这块诱人的蛋糕。但是，由于丰田公司的顾客群集中在婴儿潮一代的美国人，在所有的日本汽车厂商中，丰田公司的消费群老化最为严重。丰田公司 Scion 品牌的营销副总裁 James Farley 称，丰田公司顾客的平均年龄达到了 50 岁，是日本汽车厂商中顾客平均年龄最大的。根据美国专业汽车评鉴机构 J.D. 能量顾问公司 (J.D. Power & Associates) 的数据。丰田公司去年在美国销售的共 150 万辆新车中，只有 10.6 万辆为 25 岁以下年龄的人所购买。目前，超过一半的丰田顾客是“婴儿潮”一代，丰田公司面临着其购买者平均年龄每过一年增加一岁的窘境。更加令丰田公司担忧的是，年轻一代的消费者虽然都认为丰田汽车质量非常好，但是他们都认为这是他们父母开的车，寒酸而又过时。美国顶尖的汽车营销和产品顾问公司“AutoPacific”的总裁乔治·帕特森说：“这种情况如果持续下去，不出几年，丰田将成为日本汽车厂商中的别克”。J.D. Power 的调查显示，起亚、大众和本田品牌对 25 岁以下的购车者有更大的吸引力，丰田在这方面做得不够好。

为了避免丰田汽车步上世纪 70、80 年代美国汽车公司的后尘，摆脱顾客群和品牌形象老化的困境，丰田公司从 1999 年底就开始在美国和日本市场推广其“年轻战略”。由于丰田品牌长期在消费者心目中的定位，公司的年轻化战略并不顺利，几款车如运动型的 Celica、Echo、Willis、ist、bB 等都未能创造销售佳绩，但丰田的年轻化战略依然坚定不移。由于在上世纪，丰田公司为了摆脱日本车低档、廉价的定位曾推出独立品牌 Lexus“凌志”，其欧洲化的外形和性能，以及与丰田完全不同的销售网络，使消费者根本意识不到这是一个日本品牌，而误认为是欧洲品牌的高端商务车，从而使丰田公司在高端商务车市场上获得了与奔驰、宝马等公司分庭抗礼的地位(表 4、5、6)。丰田公司决定故伎重施，再创辉煌。

### 塞恩意在培养未来顾客

2003 年 6 月 9 日，Scion 在美国加州的 150 个经销点同时隆重上市，8 月底，Scion 已经卖出了 2000 辆。Scion 是丰田公司继 Toyota 和 Lexus 之后的第三个品牌，市场定位为入门级的汽车，瞄准的是年轻族群“Y 世代”。早在去年 3 月底的纽约车展上，丰田汽车公司就在“丰田的下一代来了”的口号下正式展出了 Scion 品牌的 XA、XB 两款概念车，与众不同的外形赚足了人们的眼球。事隔一年，Scion 的第一个上市地区就选在了美国汽车文化最强、最新潮，占据了美国 1/10 汽车销量的加州。

然而，斟酌一番丰田汽车给其微型车产品塞恩（Scion）安排的营销计划，就会发现一些悬疑之外。尽管塞恩是丰田最近撤出的全新品牌。人们只能见到寥寥几个新车发布会。在主流媒体中也绝不见其广告踪影。更没有传统的产品宣传册。想要找到这款卡通造型的车还真得凭几分运气。该车推出后的 9 个月内，只有加利福尼亚的经销商才供应这款价格为 1.3 万美元的汽车。塞恩到 2004 才会进入美国中西部各州。该车的亮相如此低调。连丰田公司塞恩品牌主管法利 (James Farley) 也说：“真担心顾客能不能找到我们。”

丰田指望塞恩的出现能改变顾客老龄化这一现象。这款造型风趣的汽车共有两个款式，一款是四开门掀背小车(A 型)，一种厢式车(B 型)。年轻人不会在普通的销售点找到塞恩车，却有可能在卖时尚衣饰的小店门口发现它。比如旧金山的“真实”(True) 时装店。或是洛杉矶的 DMC 唱片公司(DMC Records)。好奇的时尚人士可以驾着它溜一圈。然后用数码相机拍几张它的照片。再从路边的互联网便利亭里把照片发给朋友们。

塞恩车的营销理念是：通过时尚人士的口口相传（或是互联网）建立品牌对年轻人的吸引力。得让那些潜在的购买者以为，是他们自己邂逅这款车的。就算他们不上这个当，也要让这些年轻人兴味盎然。

为了讨好狂热的个性化汽车追随者，丰田除了组织奢华派对，还向他们分发由地下音乐杂志“都市”（Urb）编曲并联合录制的 CD。丰田不发产品手册，而是分发一本漂亮的名叫《塞恩、视觉、声音、情感》（Scion, Sight, Sound, Motion）的杂志，其中的许多信息与汽车无关，而是有关艺术、音乐和时尚的内容。爱思其消费者调查公司（Iceology）的合伙人之一赛格伦（Christopher Cedergrén）评论道：“对丰田来说，这是一个未知的领域”。

配件也是一样，年轻人喜欢个性化的东西，丰田就提供一系列新奇的配件，比如方向盘有红色和灰色两种选择（价格为 279 美元）。还有以灯泡装饰的革命性座，彩色的车门锁盖和阴流板。“这是丰田公司最时髦的车了，只要 1.3 万美元就可以装配好。”，住在加利福尼亚州德美古拉镇（Temecula）的利拉格（Sandy M. Lirag）兴高采烈地说，42 岁的她打算买一辆 B 型的塞恩车，塞恩车引擎的最大输出功率是 81 千瓦，似乎更加适合装除草机上，但那些时髦的配件弥补了引擎的不足。

塞恩车的组装体系也与丰田通常的体系完全相反，大多数从日本丰田城送到美国的塞恩车都会运到美国的各个港口，由 20 人一组的技工在那里按车主的要求定制好，购车顾客可以在自己家里或在丰田经销商处通过互联网下单。挑选配件，5 天之内就可以拿到车，如果购买福特车时选择自己想要的车椅套，却要等上两个月。这样看来，塞恩的速度确实很快。

丰田公司已经不是第一次下工夫吸引年轻人了。

通过网站获取有关塞恩车信息的人中 80% 不到 35 岁，这一情况让丰田的管理人员很是兴奋。（到 5 月份为止，有 1 万名网站购物者。）但是把用户群定义得如此狭窄还是颇具风险的。“丰田这么做太危险了，” 环球透视预测机构（Global Insight）的分析员林兰（Rebecca Lindland）说道，“难道购车者非得是那些在身体穿个环的人吗？”

## 期望

实际上，丰田并没有指望塞恩车能带来什么横财，去年，美国 24 岁以下的年轻人只购买了 85 万辆新车。丰田只希望年轻人踊跃抢购它准备销售的 10 万辆塞恩车，真正的回报在未来。如果丰田现在能成功吸引到年轻人的注意，那么，那 2010 年，当这些年轻人购买预计的 400 万辆新车——昂贵的新车时，他们就可能会考虑丰田。

## 资料来源：

1. 《成功营销》，2003-09-03，作者：王卓
2. 《丰田的美国化》，《商业周刊》，2002 年 5 月。
3. 《丰田培养未来顾客》，《福布斯》，2003 年 10 月。

## 案例思考题

1. 丰田、凌志和塞恩分别针对什么样的目标顾客？其市场细分的标准是什么？采取了什么目标营销方式？
2. 你是否同意，目标顾客年轻化应当是许多成熟品牌的营销选择？
3. 你如何评价塞恩的营销方案？
4. 在中国，1978 年以后出生的人群的人口、心理、行为特征该如何描述？

## 案例思考题分析思路

1. 丰田，中等消费者；凌志，豪华消费者；塞恩，年轻消费者。细分标准是：人口统计特征中的年龄、收入和心理特征中的个性和生活方式。采取了差异化营销方式。
2. 有一定趋势，培养未来顾客以获得未来的顾客忠诚，比如麦当劳在中国，是从很小的孩子开始培养。
3. 与其目标顾客十分吻合，与一般的营销方式有很大差异，比如推出产品时的隐蔽性。所以，营销方案取决于目标顾客是谁，营销的目标是什么（这里不是为了盈利，而是吸引注意，甚至故意制造悬念），必须选择确实能够吸引他们的产品特性、价格水平、分销方式和宣传模式。
4. 人口特征：年龄 26 岁以下，独生子女，经济状况良好（城市）等；心理：注重个性张扬，喜欢自由，酷，具有很强的自我意识；购买行为：价格敏感性低，对产品外形设计十分关注，喜欢有品牌的产品等。

## 本章小结

1. 本章重点：全球市场细分的标准，包括人口细分、心理细分和行为细分；选择目标市场的标准，包括子市场的当前规模和未来潜力、竞争态势、兼容性和可行性；目标市场营销策略，包括标准化营销、集中营销和差异化营销；全球定位的概念，高技术产品和高接触产品。
2. 本章难点：人口细分和心理细分的具体内容，目标营销策略，全球定位。
3. 学习方法：网上辅导和自学相结合。

# 第六章 全球货源决策



## 第六章

## 全球货源决策

【教学目标】 使学生了解国际营销中货源决策的依据和国家有关管理政策,基本掌握关于进出口和海关估价的知识,并能够对跨国公司的货源决策进行初步分析。

【教学方法】 学生以课件为主,以参考书籍和资料为辅自学,教师通过布置和修改作业,及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 6课时。

货源决策的提出,是国际营销当中的一个专门课题。如果公司的营销活动集中于一国市场,那么货源决策就基本上无需考虑,或者说考虑也很简单。但是,在全球市场上开展营销活动,就必须制订清晰的货源战略,以保证公司能够以最经济的成本、最佳的生产条件、最适宜的运输方式将适当的产品销售到在全球市场中所选定的目标市场。所以,货源决策体现了营销当中涉及货物来源的所有问题,比如生产厂址的选择、材料或成品的进出口、运输安排方式等。

货源决策的重要性如果从消费者角度来考虑,则是因为消费者在购买产品时,会注意产品的产地,即“made in”。有些情况下,即使在相同的产品和品牌,但是由于产地不同,价格就会有很大差异。其主要原因就在于消费者对于各个国家的制造水平和产品质量有着不同的心理认知。

本章将集中讲述进出口政策、出口市场的选择标准和市场准入考虑三方面的问题。这些问题涉及到国家的宏观管理政策,从事国际营销的企业必需对此有充分的了解,才可以制订出比较有效可行的货源策略。

### 第一节

### 国家管理进出口的政策

全球任何一个主权国家,在管理进出口方面都遵循一条最基本的原则,即鼓励出口和抑制进口。如此作法主要是为了一方面,刺激本国经济的发展;另一方面,保护本国工业。

出口在一国经济中的作用十分显著。众所周知,亚洲四小龙的崛起就是得益于其出口导向的经济政策。中国在2002年的出口总额已经达到2000亿美元,2003年,尽管国内非典疫情对外贸出口极其不利,但出口仍然高速增长,1-10月出口额3486.0亿美元,同比增长32.8%,已超过去年全年的出口总额,预计全年出口增长30%以上。在1985年,为了遏制日本出口导向的外贸政策在全球刮起的廉价日货出口狂潮,美国联合法、德、英等国的财政首脑在纽约广场饭店与日本签署了“广场协议”,主要就是为了将美元对世界其他主要货币的比率在两年内贬值30%,从而逼迫日元升值。此后,从1985年到1996年的10多年间,日元兑美元比率由250:1升至87:1,升值近3倍。

抑制进口的主要考虑是保护本国经济。虽然世界贸易组织和各种多边或双边贸易协定的存在都是为了鼓励自由贸易,在一定范围内推动商品、服务甚至人员、资本的自由流动,但是自由贸易很难全面彻底地实施。发达国家为了本国的就业和经济发展考虑,采用贸易保护主义来抑制他国产品;发展中国家由于自身若干部门经济的发展水平落后,所以也采取贸易保护政策来保护本国经济,以免本国企业破产,或者部门经济受到损害。

#### 一、支持出口 二、抑制进口

##### 一、支持出口

政府通过多种方式来鼓励出口，最主要的有三种：税收激励、出口补贴和对出口商提供的政府帮助。

### 1. 税收激励

税收激励指用低税率或出口退税对出口收益实行优惠待遇，从而鼓励和支持企业的出口活动。美国法律规定，出口商在国际市场上的销售收入可获得 15% 的减税。我国从 1985 年开始实施出口退税政策，通过调整退税商品的范围和退税率，有效地达到了鼓励出口的目的。1998 年，针对亚洲金融危机对我国出口产生的不利影响，4 次提高了出口退税率。近日，《财政部、税务总局关于调整出口退税率的通知》正式出台，规定自 2004 年 1 月 1 日起，降低一般性出口产品退税率，调低或取消国家限制出口产品和部分资源性产品出口退税率。占中国出口贸易较大比重的部分机电产品、服装和棉纺织品退税率由现行 17% 降至 13%，低了 4 个百分点。由此一来，对于生产相关产品的企业来说，其出口将面临两种情况：一是在出口价格不变的情况下，其出口利润会有所下降；二是为了保住单位产品的出口利润，其出口产品的价格就要有所提高，但这样做又可能会失去一部分国外市场。企业必须根据自己产品在国际市场上的竞争地位在二者之间进行选择。

考察中国出口退税政策的变迁过程，可以看出，出口退税政策主要受以下一些因素的影响：（1）出口现状，为了达到有效刺激出口的目的，在出口现状不乐观的情况下国家会提高退税率；（2）国家财政的负担能力，如果国家财力难以负担出口退税所引起的大额财政支出，可能会降低退税率；（3）外部宏观环境的变化，比如亚洲金融危机所引起的负面效应，使我国提高了出口退税率。

### 2. 出口补贴

出口补贴指的是政府通过无条件的补贴来促进出口，表现为对生产者的各种直接或间接的有利的资金支持。我国从 20 世纪 80 年代初到 1990 年底，主要采取出口补贴的方式以鼓励外贸出口。这种方式适应了当时我国经济发展和对外贸易状况，因为当时我国工业基础薄弱，对外贸易刚刚起步，产品的出口竞争力很弱。当年的出口补贴达到 200 亿元，占当年财政补贴的一半。这一措施最直接，见效也快，1990 年比 1980 年出口增长 2.4%，年平均增长 13%。但是，直接补贴在实施过程中越来越显现出其弊端，即出现了大量的“寻租活动”，滋生了政府部门的腐败。出口补贴会严重地扭曲贸易模式，世界贸易组织严格禁止对出口商品实行补贴。因此，我国经多次外贸体制改革于从 1991 年 1 月 1 日起完全取消了国家对外贸出口的财政补贴。

农产品的出口补贴就是当今世贸组织多边谈判的一个主要问题。发达国家每年拨款约 3000 亿美元用于补贴农业，美国政府今后 10 年内对农业的补贴预计将达 1900 亿美元。美国和欧洲农产品以较低价格涌入发展中国家市场，损害了这些国家相关产业的利益。2003 年 10 月坎昆会议就由于成员国在农产品补贴问题上的严重分歧而失败。据经合组织估计，如果其成员将每天高达 10 亿美元的国内农产品补贴降低 10%，那么国际农产品的价格将上涨 2.2%，从而使发展中国家受益。

### 3. 政府帮助

政府除了通过以上两种对本国企业出口提供直接帮助外，还以多种形式对出口企业提供帮助，比如信息的享用、组织出口促销活动或进行金融服务帮助。在中国，国际贸易促进会（简称贸促会）为了帮助企业出口在国内外组织大量的交易会。此外，设立进出口政策性金融机构的作法也为世界各国普遍采用。比如，出口信用保险业中，法国对外贸易保险公司，即科法斯集团（Coface Group）占有重要的一席之地。1946 年，在法国政府的倡议下，由法国各大银行和保险公司共同出资建立了专业信用保险公司，这就是科法斯集团。法国政府成立这家专业信用保险公司的目的很明确，即在支持法国企业开拓国际市场的同时，协助企业规避和减轻贸易中的风险。出口信贷虽然日趋商业化，但一般都仍以政府支持为后盾，政府作为出口风险的“最后承担者”，具有其他机构无法比拟的安全性和可靠性。中国进出口银行和中国出口信用保险公司对企业提供出口信贷及其信用保险，但在广度和深度上还需要进一步发展。另外，我国目前出口信贷绝大部分采用卖方信贷的形式，买方信贷业务开展极少，而实际上，买方信贷对出口商而言比卖方信贷具有收汇及时、收汇风险小、有利于减轻企业债务负担等优点。目前买方信贷在我国也开始逐步发展起来。比如，中国进出口银行日前与挪威索莫盖斯有限公司在京签署了贷款总额为 6250 万美元、为期 10 年的出口买方信贷协议，这也是中国对船舶出口提供的第一笔出口买方信贷。进出口银行此次为船舶出口提供的出口买方信贷，用于支持索莫盖斯公司向中船工业贸易公司购置 4 艘 8900 立方米的液化石油汽船。

## 二. 抑制进口

国家抑制进口的主要方式是关税壁垒和非关税壁垒。为了鼓励自由贸易，世界贸易组织以及各种区域性经济组织都力图降低甚至消除关税，同时减少各种形式的非关税壁垒。根据我国加入世界贸易组织的承诺，到 2003 年农产品的关税已降至 16.8%，工业品平均关税从 14.7%降至 10.3%，同时取消了绝大部分非关税措施。按照有关农产品和工业品关税减让表规定，承诺在 2004 年的关税总水平由 2003 年的 11.5%降低到 2004 年的约 10.6%，3000 多种进口商品将不同程度地降低关税，信息技术产品等部分进口商品将降至零关税。

### 1. 关税

#### (1) 关税制度

第二次世界大战之前，从量税（即按照出口商品的数量缴纳关税）被广泛使用，战后的趋势是向从价税转变，即关税表现为商品价格的某个百分比。在 1959—1988 年期间，布鲁塞尔税则分类（Brussels Nomenclature, BTN）的使用进一步简化了关税，1989 年 1 月协调关税制度（Harmonized Tariff System, HTS）生效。根据协调关税制度，进口商需确定进口商品的正确分类号码，任何出口品的出口分类号码都与进口分类号码相同，而在布鲁塞尔税则分类中这两个号码是不同的。

可以认为，全球在简化关税手续方面已取得若干进步，但关税仍然不失为一个繁杂的问题。经营进出口业务的人员必须熟悉各种不同分类并能够准确运用，即使包含几千种商品的关税目录也不可能清楚地描绘全球交易每一种的产品。新产品的推出和制造过程中新材料的采用都会带来新的问题。通常，确定某一特定产品的税率需要估计产品的使用方式及其主要配件的材料。

为了与世贸规则接轨，我国新修订的《中华人民共和国进出口关税条例》已于 2003 年 11 月 23 日公布，将于 2004 年 1 月 1 日起施行。新关税条例将世界贸易组织《海关估价协定》强制性、义务性要求的内容予以明确，对我国海关估价制度作了进一步调整和完善，规定了海关在什么情况下承认进口货物的成交价格，哪些费用应当计入成交价格，不承认成交价格时如何估定完税价格，以及如何确定出口货物的完税价格。同时，充分考虑了纳税义务人的权利，对纳税义务人估价方法的选择权等若干权利予以规定。

#### (2) 关税优惠

在世界贸易组织非歧视原则要求下，成员国相互之间给予最惠国待遇，关税待遇是其中最重要的一种。二次大战后，许多发展中国家要求发达国家对所有发展中国家的出口商品实行单方面的、普遍的关税减免，即实行关税普遍优惠制，即“普惠制”。我国作为最大的发展中国家，加入世界贸易组织后，除可以享有多边的、无条件的和稳定的最惠国待遇外，还能够享受普惠制待遇及其他给予发展中国家的特殊照顾。目前，全球共有 28 个国家给予我国“普惠制”待遇，其中，欧盟 15 国超过总数量的一半。但欧盟国家在 2003 年 10 月率先将中国在“普惠制”下享有的出口商品优惠关税由目前的 3.5%提高到 5%，并将于 2004 年上半年正式取消给予中国的“普惠制”。所以，普惠制不是永恒的，随着某个国家经济的发展，这个国家的某些产品甚至整个国家将不能再享受普惠制待遇（即所谓产品毕业、国家毕业）。

此外，区域经贸安排也多涉及关税优惠的条款。例如，根据《曼谷协定》，自 2002 年 10 月 1 日起，我国出口至韩国、斯里兰卡的《曼谷协定》项下产品，凡符合相应原产地规则的均可享受进口关税优惠待遇。

### 2. 非关税壁垒

非关税壁垒指阻碍商品在国外市场上销售的任何非关税的措施，下面介绍主要的三种：

（1）配额和贸易控制

配额是指政府对某一特定产品或产品大类的进口实行数量或总金额的限制，一旦达到配额，市场价格机制便不允许再起作用，所以引起的贸易扭曲比关税更为严重。根据对世界贸易组织的承诺，我国 2004 年度汽车及其关键件进口配额总量为 104.94 亿美元，在 2000 年 60 亿美元的基础上每年递增速度为 15%，直到 2005 年 1 月 1 日，将全部取消对汽车进口的配额许可证管理。同样，我国在成为世贸组织正式成员后也享受在纺织品服装贸易领域的一体化待遇，包括美国、欧盟、加拿大等设立配额限制的国家和地区将逐步对纺织品和服装产品取消配额限制。国家对于配额内与配额外的进口商品征收的关税有很大差异。（见下表）

国家贸易控制指的是政府对某些商品实行垄断性贸易，企业对这些商品没有进出口经营权。比如，在中国，到目前为止，基本的烟草专卖政策并没有改变，外国卷烟依旧由中国烟草进出口总公司统一进口，并按照中国加入世贸组织时的承诺决定进口配额。法国政府几乎控制煤炭的全部进口。

我国进口商品税则 （部分）

序号	商品类别	税则号列	税率（%）	
			配额外税率 最惠国 普通	配额内税率
1	小麦	10011000	71 180	1
		10019010	71 180	1
		10019090	71 180	1
		11010000	71 130	6
		11031100	71 130	9
		11032010	71 180	10
2	玉米	10051000	28 180	1
		10059000	71 180	1
		11022000	56 130	9
		11031300	71 130	9
		11042300	71 180	10

（2）歧视性采购政策

这些歧视外国供应商的政策可能以政府规则、行政条例及正式非正式的公司政策的形式出现。例如，1933 年的《购买美国货法案》（Buy American Act）规定美国联邦政府必须购买美国生产的产品，除非没有国产品或成本太高，或者购买美国原料有悖公众利益。1993 年 1 月，欧盟出台《公共事业采购法》，其中的歧视性条款有：如果参与政府采购投标产品总值的一半以上含有欧盟以外的第三国成分，采购机构有权拒绝该项投标；政府采购国际招标时，可以给予欧盟内部供应商 3% 的投标优惠。1994 年，欧盟和美国就政府采购达成了谅解备忘录：美国的《购买美国货法》的进口限制对欧盟产品和企业不适用；欧盟方面上述规定中的供水、交通和能源服务开放限制不适用于来自美国的产品和企业。

事实上，根据世贸组织《政府采购协议》，协议签署方在进行政府采购时应执行“非歧视、透明和公平竞争”等原则。欧盟和美国是 WTO《政府采购协议》（GPA）的签约国，我国尚不是，但我国承诺最晚在 2020 年向亚太经合组织（APEC）成员国开放政府采购市场，并于 2003 年底开始与世贸组织就《政府采购协议》展开谈判。

（3）限制性技术规定



限制性技术规定包括规模规定、安全和健康规定等，其目的在于抵制外国商品，或达到国内的一些合法目标。近年来，越来越多的国家利用技术贸易壁垒限制中国产品出口、保护本国产业，而且这一趋势越来越明显。由于技术贸易壁垒多发生在食品安全领域，加上中国食品安全立法相对滞后，少数国家针对国内个别企业、个别产品实施的疫病、药残限制措施，极易引发其他国家整体封杀中国动植物产品出口。同时，由于世贸组织对实施动植物检验检疫的规定过于笼统，缺乏具体量化标准，也加剧了其实施强度，有关的市场准入条件变得越来越苛刻。2002年，中国有71%的出口企业、39%的出口产品受到此类限制，造成损失170多亿美元。在这一方面，以日本和欧盟为甚。另外，加入世贸组织后，纺织行业面临的绿色壁垒压力也越来越大。自奥地利1990年率先制定了环保纺织品标准后，经济发达国家陆续制定了一系列“绿色标准”，当前最具影响力的是《欧盟生态纺织品标准》，它对有害物质的要求达到了ppb级，而大多数发展中国家由于技术设备限制，产品很难控制到ppb级。

从大的趋势来看，在地区基础上的所有限制性贸易壁垒都有被取消的趋势，比如北美自由贸易区和欧洲经济联盟。但是，从前面章节的介绍也可以看出，这些地区经济组织内部贸易壁垒的消除同时也可能会加剧形成更多的外部壁垒。而且，有些国家根据国内法大于国际法的原则，制造贸易保护的事实。比如美国1974年贸易法301—310节规定，如果美国贸易代表认为，外国的不公平、不合理或歧视性的立法、政策或做法，对美国的贸易造成负担、限制或歧视，就可以根据总统的指示进行报复，即所谓的“301条款”。

第二节

选择出口市场及组织出口

企业在从事国际营销时必然面对选择出口市场的问题。就如在前面章节所提到的，中国企业在出口时有的选择了非洲，有的选择了欧美。那么，选择的标准是什么？企业必须首先了解在评价一个出口市场时的一般考虑因素，然后再考虑针对该市场的出口组织形式。

一. 市场选择标准

二. 访问潜在市场

三. 组织出口

一. 市场选择标准

1. 市场潜量



衡量出口市场的首要指标是市场潜量。可以认为，一个国家的普遍的购买力大小与该国的人均国民收入有关，但是在评价某种特定商品在某个特定国家市场上所面临的市场潜量时，就有必要通过第四章所讲述的各种信息搜集方法进行估计。在我国，商务部、各驻外使馆的商务处、贸促会等机构通过出版物、网络、光盘等形式提供不同国家市场的市场和需求信息。

## 2. 装运成本

出口的准备和装运成本会影响一个产品的市场潜量。如果目标市场上已经在生产类似产品，那么进口商品就会因运输成本而失去竞争力。因此调查各种可替代的装运方式，并设法通过产品差异化来抵消价格劣势变得非常重要。事实上，装运成本也是众多跨国公司愿意采取直接投资方式，或者是在邻近的第三国组织生产的一个重要原因。

## 3. 潜在竞争

潜在市场的竞争程度和竞争质量是出口市场选择的一个重要考虑因素，为此，可以与驻外的商业代表或者熟悉该市场的出口商展开讨论，以获得有用的信息。企业还可以通过自己开设的驻外代表处来搜集当地的竞争情况，以发现可以渗透的出口市场。

## 4. 产品适应

产品适应性要求企业就产品真正进入某一出口市场能否满足当地顾客需求以及企业能够盈利作出判断。企业需要考虑产品特性、价格、进口限制、渠道、宣传等各方面的情况，以作出最为恰当的选择。

## 5. 服务要求

产品和服务正变得密不可分，有时候即使产品具有相当的适应性，但还需要考虑在目标市场上需要什么样的服务水平，以及企业是否具备在弥补成本的前提下提供该服务的能力。

## 6. 市场准入考虑

市场准入是企业出口时至关重要的考虑因素，因为它直接影响到产品在市场上的竞争能力，甚至完全决定着产品是否能够进入该国或该地区市场。比如，我国在 2001 年对从日本的进口整车在原进口关税税率基础上加征税 100% 的特别关税，立刻造成了日本汽车销售受挫，而欧美的汽车销售上升。关于这一部分，将在后面做详细讲解。

## 二. 访问潜在市场

当调研瞄准潜在市场之后，必须进行个人访问以亲自估计市场并开始制订实际出口营销规划，没有其他办法可以替代。个人的亲自访问有助于获得对于当地市场的直观感受，同时进一步收集资料，以作出是否进入出口市场的最终决定。而且，亲自访问可以接触代理商或者分销商，与具有潜力的合作者共同制订一个可行的营销计划。访问潜在市场的方法之一是参加展销会和贸易代表团。通过参加展销会企业还可以使公司有机会很好地了解竞争者的技术、定价和市场渗透的深度。

## 三. 组织出口

有兴趣从事出口营销的制造商有两方面的基本考虑，一是在母国建立出口组织或在目标市场国家建立出口组织；二是采取直接出口还是间接出口。具体又分作不同的出口组织形式，以下将就此进行简要介绍。

### 1. 在制造商所在国的出口组织

当制造商决定在母国建立出口组织时，涉及的关键问题是：将出口任务交给公司内的部门，还是与一个精通某一产品或某一地区的外部组织进行合作。在第一种情况下，根据公司规模的大小，以及对于出口业务的重视程度，出口可能作为国内雇员的一项附带的工作，或者成立单独的出口部门。当然，前者的成本更低，前提是员工必须在产品、顾客等方面能够掌握必备的知识。大规模的公司一般会设立独立的出口部门，专门负责海外市场的调研、出口组织以及相应的法律事宜等等。

相反，如果公司决定不由内部从事出口营销和促销，那么就有无数的出口服务商可供选择，包括：出口贸易公司（ETCs）、出口管理公司（EMCs）、出口商人、出口经纪人、联合出口管理者、制造商的出口代表或佣金代理以及出口分销商，这些形式都属于间接出口。对于小公司或者出口经验不足的公司非常适用。出口贸易公司和出口管理公司是两种常见的形式。出口贸易公司在行为上类似几个互不相关的公司的“出口部”，这些公司缺乏出口经验，所以依靠出口贸易公司提供包括营销调研、渠道选择、资金和运输安排、文件证明等方面的多种服务。与出口贸易公司相比，出口管理公司帮助想在海外出售产品的国内制造商处理出口业务，涉及的活动可能包括：雇佣经销商、分销商和业务代表；处理广告、营销、促销；监督标签和包装；安排运输，有时包括筹措资金。有些情况下，出口管理公司甚至接手产品的所有权，同时成为分销商。出口管理公司一般或专注于某类产品，或某个国外市场，或二者兼而有之。它们通常赚取佣金、薪水、或者劳务费，有时会接手货物的所有权而挣差价。

下面提供的各种出口代理机构的定义可作为参考。

#### 出口代理机构和组织：术语的定义

##### 无客户委托责任类

**采购代理** 外国采购代理（Purchasing Agent）被冠以“出口货买主”、“出口代理行”或“出口确认行”等不同名称。他们代表海外顾客，并由后者支付报酬。他们通常寻找那些在价格和质量方面满足其海外委托人需要的美国制造商。

外国采购代理经常代理一些国外的大宗材料用户，例如政府、公共事业单位和铁路。除非与美国制造公司订立长期供货合同，否则他们的需求量并不稳定。采购类似国内交易，采购代理处理一切出口包装和装运的细节问题，或者依靠制造商处理装运事宜。

**出口经纪人** 出口经纪人（Export Broker）通过为美国的卖方和海外的买方牵线而获得报酬。报酬通常由卖方支付，但有时也由买方支付。经纪人不拥有商品，因此没有资金责任。他们往往专营一种农产品，如谷物或棉花，而很少涉及制造品的出口。

**出口商人** 出口商人（Export Merchant）有时被称为“小宗货物的批发商”，他们发现国外市场的需求，然后在美国购买产品以满足这些需求。有时，他们做相反的事情，即通过进口来满足美国的需求。出口商人主营大宗商品、公开交易的产品，品牌名称或制造者身份并不重要。

##### 有客户委托责任类

**出口管理公司** 出口管理公司（Export Management Companies, EMC）指的是一个独立的出口公司，它的运作类似一个以上制造商的出口部。EMC 在出口市场上通常以制造商的名义开展交易，有时也以自己的名义经营。它可能类似一个独立的分销商，以确定价格或利润水平购买商品并转卖出去；也可能类似一个佣金代表，无商品所有权，也无资金风险。

**制造商的出口代表** 不管是按照出口分销商还是出口佣金代表来运作，组合的出口管理公司通常自称为制造商的出口代表（Manufacturer’ Export Representative）。

**出口分销商** 出口分销商（Export Distributor）承担资金风险。公司通常获得独家权利，在美国之外的全部或几个市场上销售某制造商的产品。它在美国市场上购买产品并承担海外销售的全部风险，通常以制造商规定的价格销售产品，报酬为定价的某个商定的百分比。它以自己的名义或制造商的名义进行交易，自行处理装运事宜。出口分销商通常代表若干制造商，因此是一个组合的 EMC。

**出口佣金代表** 出口佣金代表（Export Commission Representative）不承担资金风险，有时被称为“代理”（agent），但由于其特定的法律含义而一般避免如此称呼。制造商分配给佣金代表一个或几个国外市场。制造商负有全部经济责任，尽管代表经常提供检查买主信用和安排收款等服务。代表可以自己或制造商的名义经营。一般来说，出口佣金代表为若干制造商服务，因此是一个组合的出口管理公司。

**合作出口商** 合作出口商（Cooperative Exporter）有时称为“鸡妈妈”（mother hen）、“附带出口商”（piggyback exporter）或“出口商贩”（export vendor），指某制造商的出口组织被其他独立的制造商所借用，以在几个或全部国外市场上销售其产品。合作出口商通常作为其他制造商的出口分销商而运作，但在特殊情况下，它们也作出口佣金代表。它们被看作是某种形式的出口管理公司。

**韦布一波莫润协会** 一些相互竞争的美国制造商为了出口贸易而专门成立了韦布一波莫润协会（Webb-Pomerene Association），并共同拥有、支持着它。通过特殊的立法，该协会不受“反托拉斯法”的限制。它可以为会员提供信息服务，也从事国外的买卖，还可能涉及如定价、分配定单等其他活动。

**发运商** 发运商（Forwarder）由联邦海事委员会许可并被看作美国商船队的一个必需组成部分，是运输、报关、装运定价和日程安排等方面的专家。它们帮助出口商确定和支付运费、手续费和保险费，在必要时也可能负责出口包装。通常它们负责将货物从出口港运到海外的进口港，但也可能涉及内陆运输，即从工厂运到出口港，并通过海外联营机构将货物从进口港运抵顾客。这些发运商也提供空运和海运的联运服务，即它们购买轮船或飞机舱位，再以低于单个购买的价格转卖给单个发货人。

许可发运商从轮船公司获得经纪费或货位退款。虽然有些公司和制造商自己从事货物发送或其中的部分阶段，但根据法律他们不可以从轮船公司获取佣金。

来源：《全球营销原理》，沃伦·J·基坎/马克·C·格林，傅惠芬等译，中国人民大学出版社，2003年，第284—285页。

## 2. 在市场国家的出口组织

在出口组织方面，公司不仅需要决定在母国采用内部组织还是外部专业出口组织来完成出口，而且还需要安排在目标市场国家分销产品。每个出口组织都面临的一个基本决策是：在多大程度上依赖直接市场代表而非独立的中间商代表？

### （1）直接市场代表

在市场上采用直接代表有两个好处：控制和沟通。直接代表能够使关于项目发展、资源配置或价格调整的决策得到很好的执行。在很多情况下，独立代表没有足够的激励为所代理的产品投入大量时间和金钱。采用直接代表的另一大好处是公司获得反馈和市场信息的可能性更大。这些信息可以极大地促进有关产品、价格、沟通和分销的出口决策。但是，直接代表并不意味着出口商直接向消费者或顾客销售产品。在大多数情况下，直接代表也意味着销售给批发商或零售商。

### （2）独立代表

在较小的市场上，由于销售有限，设立直接代表通常在成本上不可行。即使在较大的市场上，一个小制造商也往往因销售不足难以弥补设立直接代表的成本。只要销售规模小，采用独立分销商就不失为一种有效的方法。此时寻找“好”分销商就成为出口成功的关键所在。这种分销商在性质上也可以看作是境外代理，负责产品在当地的销售和提供售后服务。

(3) 附带式营销

附带式营销（Piggyback Marketing），或使用“鸡妈妈”（mother hen）销售力量，是最近引起很大关注的一种国际分销的创新方式。它指的是一个制造商利用别人的分销渠道分销自己的产品。双方都可从中获益：主体分销伙伴更充分地利用了分销系统从而提高了系统的收益水平；采用附带协定的制造公司也以相对于任何直接形式更低的成本实现了产品分销。附带营销要想获得成功，条件是双方的产品线具有互补性。它们必须吸引同样的顾客，同时不是竞争性产品。在此前提下，附带式营销是充分利用国际分销渠道并使双方互惠互利的一种有效分销方式。

综合以上内容，可以认为在出口组织方面有下的主要形式：

	直接出口	间接出口
国内组织	<div><div>-国内雇员的附带工作</div><div>-专门的出口部或海外部</div></div>	<div><div>-出口贸易公司</div><div>-出口管理公司</div><div>-出口商人</div><div>-出口经纪人 ...</div></div>
国外组织	<div><div>-直接市场代表</div><div>...</div></div>	<div><div>-独立分销商</div><div>-附带式营销</div></div>

第三节

市场准入考虑

市场准入考虑指的是针对所有在购买者所在国之外生产的产品的进口条件。其中，包括关税体系、优惠税率、关税估价准则和关税类型四个方面。优惠关税在前面讲到，这里将简要介绍关税体系、关税估价准则和关税类型中的反倾销税和反补贴税。

一. 关税体系

在关税体系中，或者是对产品实行适用于所有国家的单一税率；或者是实行两种或两种以上的税率并适用于不同国家或国家集团，即采取的是单式税则或复式税则。实际上，绝大多数国家都采用复式税则。

1. 单式税则

单式税则是最简单的关税形式，它包含一个税率表，对从所有国家进口的产品实行同样的计税基础。

2. 复式税则

在复式税则下，初始的单栏税率得到第二栏的补充，第二栏表示通过与别国的关税谈判而达成的关税减让。在世界贸易组织的框架内，享受最惠国待遇的所有国家都可以得到别国通过“条约”达成税率的同等待遇。除了例外情况，根据世界贸易组织的规定，国家同意对所有世贸成员国实行最优惠的或最低的税率。

## 二. 关税估价准则

按照关税估价准则，确定产品完税价格的主要基础是“交易价值”。顾名思义，交易价值指的是在实际发生的个别交易中，买方为购买该产品而支付给卖方的价格。在买卖双方互相关联（如本田在美国的子公司向其日本总部购买部件）时，海关当局有权审查转移价格以确认该价格真正反映了产品的市场价值。如果产品没有确定的交易价值，那么就采用其他替代办法来计算完税价格，这样做有时会使价值升高从而提高了关税。我国将于 2004 年 1 月 1 日起施行新的《中华人民共和国进出口关税条例》，它对世界贸易组织《海关估价协定》强制性、义务性要求的内容予以明确，进一步调整和完善了我国海关估价制度了，规定了海关在什么情况下承认进口货物的成交价格，不承认成交价格时如何估计完税价格，以及如何确定出口货物的完税价格等。

## 三. 关税类型

### 1. 海关关税

关税税率分为两大类：或者是按照商品价值的百分比（从价税）来计算，或者是每个单位收取一个专门数额（从量税），或者是上述两种方法的结合。

### 2. 其他关税

#### （1）反倾销税

倾销指的是以不公平的价格在出口市场上销售商品，为了抵消倾销的影响并惩罚当事公司，大多数国家都制订法规，在产品受到危害时对进口品强制征收反倾销税。反倾销税一般应用于那些本国也在生产的产品。

到 2002 年底，国外对我国反倾销立案已超过 500 起，占全球案件总数的 14%，居世界各国之首，给我国出口造成了数百亿美元的直接损失。据商务部称，国外反倾销已成为我国对外贸易发展主要障碍之一。1993 年 4 月 15 日，墨西哥对我国 10 大类 4500 种商品征收了高达 1105% 的税率，堪称世界贸易史上最高的反倾销税率。从另一方面，加入世贸组织后我国颁布了新的反倾销、反补贴、保障措施条例，目前我国对外反倾销已立案 24 起，有效地制止了国外产品的低价倾销，保护了国内相关产业。

#### （2）反补贴税

反补贴税是为了抵消出口国提供的补贴而征收的附加关税。根据《中华人民共和国反补贴条例》，对进口产品存在补贴，并对已经建立的国内产业造成实质损害或者产生实质损害威胁，或者对建立国内产业造成实质阻碍的，依照规定进行调查，采取反补贴措施。可以认为，在关税和非关税壁垒的使用日益受到限制的情况下，我国企业应当学会更多地利用反倾销税、反补贴税来保护本国工业和本企业的利益。



2003年5月2日，中国彩电企业命运在一夜间改变。位于田纳西州的彩电制造商五河电子公司和两家彩电工会点燃了美国对中国彩电反倾销的导火索。11月24日（美国时间），美国商务部宣布初步裁定中国彩电企业对美倾销成立。长虹、康佳、创维、海尔等主流彩电企业悉数在列，征收反倾销税率从27.94%到近80%。业内人士分析，这基本上堵上了中国彩电的美国之路。

“这是长久以来，低成本出口导向下的中国企业走向市场经济后，必然经历的一个阶段。”彩电行业专家罗清启表示。中国彩电在美遭遇反倾销有两个原因。首先，起诉案发生在美国大选的特殊时期，更重要的另一个原因是，中国彩电长期在美国坚持的低价策略威胁了美国市场上一些彩电对手的利益。这些日本及欧洲企业趁机抓住了这个机会，打击中国企业。但从根本上讲，根源还是中国彩电企业的低价格，有了政府的出口退税，甚至可以拿成本价在市场上跟对手拼。在成熟的市场中，这样的市场策略受挫是迟早的事情。“这仅仅是刚开始。”罗清启表示。回顾日本、韩国和美国长期的贸易摩擦，就会发现，任何一个国家的企业要走向国际化，都必然会有这样一个阶段，中国的彩电业也不会例外。

美国是替中国彩电清理门户。“著名经济学家茅于軾此前评价中国彩电在美遭遇反倾销是替中国的彩电业清理门户，我很同意他的观点。”厦华彩电发言人表示。经历过20世纪80年代欧盟对中国彩电反倾销的厦华再次遭遇反倾销感慨良多。“如果说80年代中国彩电企业是不懂得别人市场的游戏规则，误打误撞被教训。这次，却是某些彩电厂商应该反省的。”该发言人表示。1988年，当欧盟决定对来自中国的小彩电进行反倾销调查时，厦华等5家企业就积极应诉。1991年7月，裁决对于来自中国的彩电同意征收15.3%的税率，为期5年。1995年，欧盟企业提出复审要求，于1998年确定对所有中国彩电征收44.6%的高额反倾销税。1999年厦华决定在欧盟的日落复审之前提出临时复审。2000年4月2日，欧盟委员会正式接受厦华公司的临时复查申请，此案正式进入司法程序。2002年8月29日，欧盟同意在中国严格执行承诺的条件下向欧盟销售数十万台彩电，不加收任何高额倾销税。可以认为，厦华在积极应诉的同时也更多更透彻地了解了国际市场上的游戏规则。

欧美这些市场都有一整套成熟的市场规则，反倾销就是这些规则中的一个。而中国市场长期以来却缺乏这些由政府等监管机构制订的规则，由于监管部门的不作为，个别国内彩电企业长期以来就在国内市场上采用倾销手段，靠市场份额在短期内的暴涨抢占市场，而且并没有受到相应的制裁。但这种营销方式却正是欧美市场规则所排斥的。这样的企业进入成熟市场，必然是要受到市场规则的惩罚。只依靠低价市场扩张，不重视技术创新，迟早是行不通的。这也是中国彩电在美遭遇反倾销后，中国企业应该反省之处。

### 案例思考题：

1. 中国彩电继20世纪80年代在欧盟开始受挫，到今日在美国又遭诉讼，你认为中国彩电企业在外国屡屡遭受反倾销之痛的原因何在？
2. 试说明中国企业应当如何对待“反倾销”？

### 思考题分析思路

1. （1）彩电行业整体过剩；（2）彩电出口增长过快；（3）不熟悉或者不遵守国际准则；（4）技术创新缓慢；（5）应诉不力等。
2. （1）是加入世贸组织后的必然现象，因为我国立案的反倾销也在增多；（2）积极应诉，以树立形象；（3）苦练内功，形成产品在高层次上的竞争。

## 本章小结

1. 本章的重要内容：国家在管理进出口方面的政策，具体指抑制进口和鼓励出口各种措施；选择出口市场的标准，和组织出口的主要形式；最后，是有关市场准入的考虑因素，主要包括关税体系、海关估价准则和关税类型，重点是海关估价准则和关税中的反倾销税、反补贴税。
2. 本章的重点、难点：出口补贴、出口退税、进口配额、歧视性采购、技术壁垒、出口贸易公司、出口管理公司、直接代表、交易价值、反倾销税、反补贴税
3. 学习方法：自学与网上答疑结合。

# 第七章全球市场进入和拓展战略

## 第七章

## 全球市场进入和拓展战略

【教学目标】 使学生了解企业应当如何就进入国际市场进行决策，以及在国际市场上扩张的策略和阶段，从而加深对跨国公司开展国际营销的理解和认识。

【教学方法】 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 6课时

在国际营销实践中，企业可以通过多种方式进入全球市场，依据产品是否在国内生产，可分为国内生产产品出口和海外生产销售两大类。其中，海外生产销售又包括直接投资和许可贸易。出口在前面已经阐述，本章集中许可、合资、独资等形式，并介绍了特许经营和跨国并购这两种新的特殊方式。企业在面对海外市场时，还需要首先考虑企业通过独立的代理商或分销商（境内或境外），还是通过受公司控制的营销分支机构来满足海外市场。进入全球市场之后，企业进一步面临如何拓展市场的问题。本章的重点是企业进入和拓展全球市场的策略选择。

## 第一节

## 市场进入

一. 国际市场的进入决策

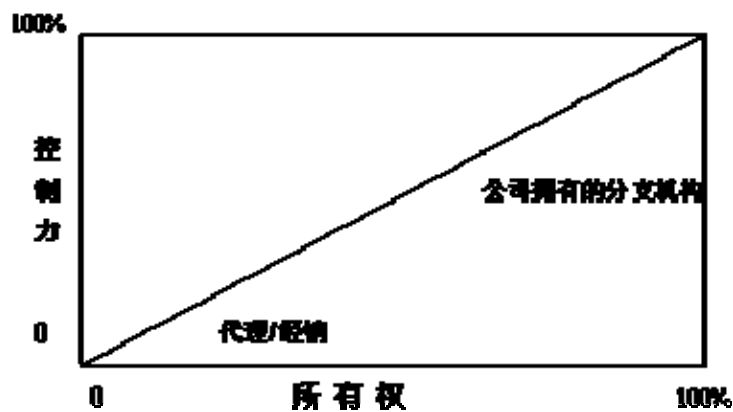
二. 进入模式

三. 进入模式决策模型

一. 国际市场的进入决策

### 1. 营销机构

如前所述，企业进入全球市场，可以选择独立的代理商或经销商，或者是自己建立分销机构。对于这两种方式的特点，可以用如下的框图来表示：



显然，所有权和控制力的关系是正相关，对于公司自己拥有的营销分支机构，公司可以施予更多的控制力，在产品销售、定价、售后服务等方面能够很好地贯彻公司的宗旨和策略；相反，如果利用独立的代理或者经销商，公司对其控制力就会变得有限，但这样做的成本会比较低。在有些情况下，公司会将两种方式结合起来，以便在充分利用代理和经销商当地优势的同时公司能够对营销活动有所控制。

事实上，许多跨国公司都会为目标市场国设立自己独资的代表性机构。这一代表机构会在投资决策、生产甚至品牌管理方面提供指导性意见。比如，德国大众公司在中国设立有全资的投资公司，负责投资、广告、汽车金融服务、进口车销售

和服务等方面的事宜，并与大众在中国的合资企业形成相互支持。同样地，法国标致公司在中国设有代表处，同时标致在中国也有与东风公司成立的合资公司。

## 2. 进入决策的一般考虑因素

一般而言，进入国际市场的有关决策，涉及以下几个方面：

- (1). 货源：母国、第三国或东道国？考虑成本、市场准入、原产地因素。
- (2). 是否在市场国（或地区）设立营销组织？考虑成本、估计的市场影响力、如果选择建立自己的营销组织，就必须选派何人担任关键职位作出决定。
- (3). 选择、培训和激励当地的分销商和代理商。
- (4). 营销组合策略：在销售、盈利和市场份额方面的目标和任务；定位；营销组合策略制订。
- (5). 战略实施。

## 二. 进入模式

在产品的来源方面，如果公司选择了目标市场，要考虑是出口到该市场，还是在当地生产销售。在许多新兴国家市场，当地生产是一项基本的政策。当然，随着全球市场的开放程度加强，这一情况变得越来越少见。出口或当地生产销售成为公司自主决策的问题。公司在此情况下应当在当地生产、区域生产和全球生产进行权衡，权衡的因素包括成本、质量、送货和顾客价值。成本中含劳力、材料、资本和运输等项。比如，如果产品的体积大，就要考虑是否当地生产更为适宜。

相反，如果公司选择了在当地生产销售，也可以有多种进入方式可供选择。一般来讲，按照所有权和控制力的大小，主要的进入方式有许可、合资和独资三种。

### 1. 许可

许可经营是一种合同安排，不涉及所有权的转移，具体指一个公司（许可方）向另一公司（被许可方）提供一种可供使用的资产，条件是许可方获得专利使用费、许可费或者其他形式的补偿。被许可的对象往往是企业所拥有的一些无形资产，比如商标、专利、专有技术、商业秘密等。那些拥有先进技术、专有知识或者强大品牌的公司可以利用许可迅速进入和拓展市场，并且获得可观的回报，因为涉及的成本知识签订合同以及监督合同的执行。

商标是经常使用的许可对象，比如可口可乐公司和迪斯尼公司属于形象导向型公司，所以其品牌价值很高，它们向海外的服装、玩具、手表厂商提供商标名称和标识使用权。米老鼠、唐老鸭、加菲猫等动物漫画形象大多是通过许可的方式而传播到世界各地的，深得全世界青少年的喜欢。

但是，需要注意，许可虽然涉及的成本低，但是风险却比较大。这种形式中，许可方的参与程度很小。当一家公司许可他人使用某种技术或专有知识时，如果被许可方开发出了自己的专有知识和在许可产品的领域内取得了相同的技术实力，那么许可经营协议的寿命可能会很短。而且，更为严重的是，被许可方经常会被培养为许可方的一个直接的竞争对手。当一家公司许可他人使用某种技术或专有知识时，无法预测到将来的风险。



事实上，当公司意识到经过许可经营而获得的收益代价昂贵时，会在签订许可协议时添加条款。比如，计算机巨头 IBM 和 COMPAQ 之间就签订了“交叉许可”，即要求双方中的任何一方所发明的技术专利，都有义务许可给另一方使用。如此一来，可以保证双方的利益同时得到保护。可以认为，这样的“交叉技术许可”对于其他计算机制造商而言形成了很高的技术壁垒。

特许经营是许可的一种特殊形式，指特许者把自己所拥有的商标、商号、专利产品和专利技术以及经营模式等企业智力资源以特许经营合同形式授予加盟者，被特许者必须在授权者授予的经营模式下规范操作，并定期向特许者支付相应费用。与许可贸易方式不同，特许经营中的特许方授权受许方使用的不仅有专利、专有技术、商标等，而且还包括特定的经营方法、操作程序或运行模式。在特许经营中，特许者对被特许者的经营行为有较大幅度的参与和控制，对于业务的扩展十分有利，尤其在服务行业。比如，麦当劳在全球市场上，既有自己拥有的餐馆，也有众多的特许加盟店，它们在全球采用统一的标志、统一的生产流程、统一的管理模式，提高了麦当劳在全球市场上的知名度和销售额。

随着知识产权保护的日益加深，对于专利权的保护也日益受到重视。对于已经裁定侵犯专利权的情况，使用方需要支付专利权使用费。比如，从 2002 年开始，6C(日立、松下、东芝、JVC、三菱电机、时代华纳 6 大技术开发商 1999 年结成的专利保护联盟，拥有 DVD 核心技术的专利许可权)、3C(日本索尼、先锋和荷兰飞利浦公司)等“洋巨头”向中国企业出口的 DVD 产品征收高额专利费，计每台出口 DVD 支付上述公司 10 美元左右的专利权使用费。

## 2. 合资企业

合资企业由外国公司和当地合伙人共同出资组建，所有权由双方分享。与出口或者许可经营相比，合资企业意味着对当地市场的参与程度更高，在“风险共担，利益共享”的合作原则下，双方各自提供在价值链中占据优势的能力。比如，拟订中的法国国家人寿保险公司（CNP）与中国邮政的合作，就是看中了中国邮政广泛的分销体系能够帮助其销售寿险产品，而法国国家人寿保险公司本身是法国最大的寿险公司，市场份额达 20%以上，具有从事寿险业务的经验和技能。另外，对于缺少资金来源的公司而言，需要寻找当地的合作伙伴对某一特定项目进行投资。还有，如果当地法律不允许外资控股时，建立合资变成进入一个国家或地区市场的唯一途径。比如，在 2002 年 10 月东风集团与 PSA 集团的合资中，法国标致雪铁龙集团（PSA）与东风所持股均为 32%，而其后双方将各斥资 50%，建立东风标致和东风雪铁龙两个独立的销售公司。显然，当双方股份比例相当时，将有利于合资企业的顺利发展。

最后，合资企业生产或销售的产品可能不止满足当地市场，而且还可以为第三国市场提供货源，比如 PSA 与东风公司成立的合资公司，即神龙公司，就不仅供应中国市场，而且将来会成为亚洲甚至欧洲市场的生产基地。在过去 10 年里，中国的出口额增长了两倍，但出口额增长的 65%是由跨国公司的中国子公司和合资企业创造的，而非中国公司。

对于合资企业，其不利之处在于双方由于社会制度、企业文化、商业习惯等方面的不同，会在经营过程中发生不一致和不协调之处，所以相应的沟通成本就比较高。法国标致公司曾于 1985 年与广州汽车厂建立合资公司，但若干年后标志无奈选择撤资，究其原因，一方面由于广州汽车厂是一家小型客车厂，缺乏制造轿车的经验，加之广东省整体制造业基础相当薄弱；但另一方面，也在于双方的沟通困难，导致最终中外双方在增资扩股上出现重大分歧，从而使企业陷入困境。

合资企业涉及两个公司的文化整合，如果合资企业的文化不能有效融合，则会出现“貌合神离，形合心离”的局面。通过“文化审核”的方法，从定性、定量的角度对双方的企业文化进行测评，并通过编码，以测量合作双方之间的文化差异，并确定这种差异所带来的成本和风险，在合资成功后对此开展进一步的行动和控制。<sup>[1]</sup>这种“文化审核”事实上成为一种对合资企业可能出现文化冲突实施的全程管理，包括事前的测量、事中的分析和事后的控制。如此一来，合资企业由于文化冲突所引起的风险可以被降低到最小的程度。（需要注意的是，这里的文化首先考虑的是公司文化。实际上，如果从更广泛的意义上讲，不同的民族文化或国家文化都会对来自不同国家的公司之间的合作产生影响，比如在广州标致的案例当中，在第一个层次上起作用的首先是中国文化和法国文化体现在企业管理层面上的差异性，然后才出现第二个层面，即标致公司和广州客车厂这两个公司之间企业文化的不同。尤其在中国现阶段，每个企业并不具备显著的企业文化，所以在建立合资企业时更多考虑的，或者首要考虑的是国家之间的文化差异在商业管理模式上的体现。）



### 3. 独资企业

100%的独资企业是参与全球市场最深入的一种方式，通过新建或者购并，企业在目标国家市场上最大程度地投入资金和管理力量，最大程度地贴近市场、参与市场，而且能够避免因文化差异可能导致的沟通障碍。有些公司可能由许可经营或合资经营转变为独资企业，以便获得更大程度的市场控制力、更高的利润和更快的市场扩张。但是，许多国家会对建立独资企业进行限制，比如我国是在 2001 年 12 月 11 日加入世界贸易组织之后，才允许外资非银行金融机构设立独资或合资的汽车金融服务公司，办理汽车消费信贷业务。而到 2005 年底，才将允许外商设立独资控股旅行社。在中国，1998 年独资企业实际外资额第一次超过合资企业，至今一直如此。2002 年，新增外商独资企业 20393 户，比上年增长 36.51%，新增中外合资企业 9259 户，比上年增长 13.66%。前者明显快于后者，而且前者的实际认缴资本前者是后者的 3.17 倍。 [2] 另外，随着时间的推移，在中国的许多合资企业纷纷谋求独资和控股，比如西门子公司对中国境内多家合资企业发力增资，使其旗下 45 家合资公司控股率达到 90%，主要原因就在于最初进入市场时国家对于独资的限制，同时为了借助当地企业了解政策法规、理顺政府关系并利用已有的销售渠道，当政策一旦允许，而且对当地市场已经有相当的掌控时，就更多选择了独资和控股。

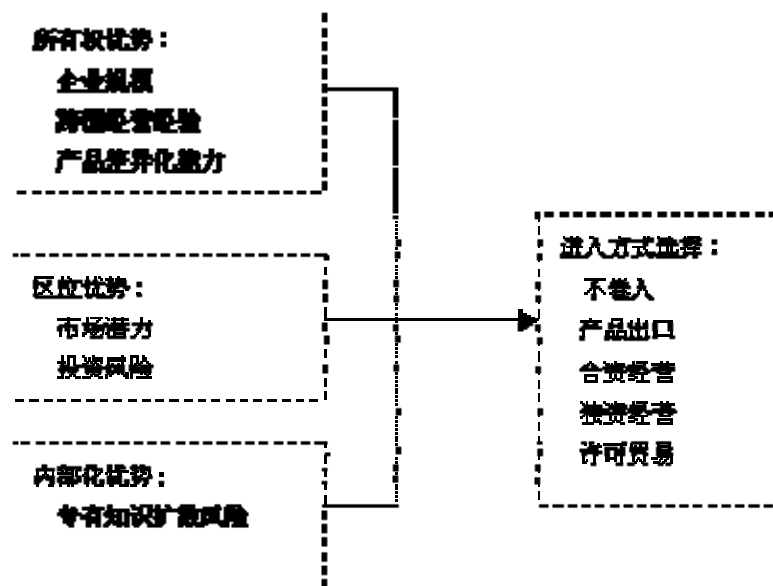
与建立全新的设施而进行直接扩张相比，通过收购的方式来扩张是更为常见的方式。但是这种方式相伴随的挑战是，如何把收购的公司纳入全球组织体系并协调所有下属公司的经营活动。有时候，在收购以后，收购公司还会采用目标公司原有的产品品牌、销售渠道和客户关系，以保证原有的市场份额。比如，在法国达能控股“娃哈哈”以后，后者仍然采用独立的品牌策略，以维持原有的顾客和市场。

西门子（中国）有限公司总裁在 2003 年中国企业高峰会暨世界经济发展宣言上指出，外资进入中国多采用合资形式的情况正在发生改变，未来国外资金在中国将更多以独资形式出现，而并购比例也将上升对于对外投资可能对资本输出国的影响，对外投资会减少资本输出国的就业机会，但它却是跨国公司保证及提升竞争力的内在要求，不论是全球企业的横向竞争，还是企业内部的竞争，各个环节都要求做到最好，对外投资是公司对本成本、市场等因素统筹考虑后做出的战略选择。 [3] 虽然 2002 年中国吸引外资直接投资总额为世界之最（注：500 亿美元），但中国目前以并购方式引进的外资只占 5%。因此，中国通过此方式吸引外资的潜力很大，跨国并购将成为中国吸引外资的重要方式。 [4]

简而言之，并购（merge and acquisition, M&A）是合并和收购的合称，它们共同的特征是获得目标公司的控制权，其区别在于合并可以理解为收购的彻底形式，即对于目标公司全部股权或资产的购买，收购是对目标公司部分股权或资产的购买。谈及跨国并购，是指一国企业为了达到某种目的，通过一定的渠道和支付手段，将外国企业部分甚至全部股份或资产购买下来，从而对后者的经营管理实施的控制。发起并购的公司称为收购公司，被收购的公司称为目标公司。跨国并购属于国际直接投资的一种形式，而且在其中所占的比重越来越大。1999 年全球外国直接投资总额为 8440 亿美元，其中跨国并购就占据了 85% 以上。从作用上来讲，跨国并购是了解目标公司所在国投资环境的窗口，以作为进一步向东道国大量投资的试点；是一国企业向另一国市场渗透的快捷方法，能够快速有效地投入生产并占据相应的市场份额，减少竞争压力；同时，跨国并购是相对便宜的一种进入另一国市场的途径，在花钱较少的前提下，尽快获得企业发展所需的商誉、新产品、新技术和可资利用的整套设备。跨国并购的固有弱点是，短期成效不明显、受到东道国政府及社会的限制、容易引起国际性生产和销售的集中和垄断从而引起激烈反对、如果构成跨国敌意收购则失败风险较大等。 [5]

### 三. 进入模式决策模型

综上所述，企业在进入国际市场时可以在出口、许可、合资和独资等多种方式之间选择，那么影响国际市场进入方式的因素有哪些呢？有大量研究与此相关。比如，美国学者 Agarwal 和 Ramaswami 在 1992 年从企业特征和市场特征两个角度分析所有权、区位和内部化三个因素对国际市场进入方式选择的影响。



来源：《国际营销学——原理·策略·应用》，黄维梁著，中国金融出版社，2000年，第152页。

作者分别考察了上述三类因素对于市场进入方式的影响作用，得出的结论为：

1. 在所有权优势方面，规模大以及跨国经营经验丰富的企业往往对国际市场开拓持积极态度，进入方式更倾向于独资而非合资；产品差异化能力较强的企业，也积极开拓国际市场，但在进入方式选择上则倾向于非直接投资方式。
2. 在区位优势方面，对于市场潜力大的国家，企业倾向于以直接投资方式进入，在投资方式上更愿意采取独资经营；对于高投资风险的国家，企业则避免进入。
3. 在内部化优势方面，对于专有知识扩散风险程度较高的国家，企业往往选择产品出口方式。

通过进一步考察这三种因素的相互作用和影响，作者发现：

1. 规模大且经营经验丰富的企业，对市场潜力较大的国家，往往选择独资的进入方式，表明这类企业考虑的重要是战略方面的因素，而不仅仅是成本效益因素。
2. 规模小且缺乏跨国经营经验的企业，对于市场潜力较大的国家，往往选择合资经营的进入方式。这表明该类企业对潜力大的市场感兴趣，但迫于自身资源条件的不足而无力单独进入。
3. 产品差异化能力强的企业，对于高投资风险的市场，并没有表现出某种特定进入方式选择的倾向。
4. 产品差异化能力强的企业，对于专有知识扩散风险程度较高的市场，更倾向于直接投资进入方式，表明这类企业注重对自己有价值资产和技能的控制。
5. 对于潜力大但投资风险高的市场，企业常常选择产品出口方式进入，这表明此类企业对市场感兴趣，但又想减少投资损失的风险。

市场拓展研究的是企业在已经涉足国际市场的基础上如何进一步拓展市场。为此，需要了解市场拓展模型所显示的不同策略，以及公司在国际化进程中的一般发展阶段。公司的国际化阶段在第一章已经有所讲述，在这里会作进一步的讲解。

### 一、市场拓展策略

### 二、跨国公司发展阶段

#### 一、市场拓展策略

当公司已进入了国际市场，考虑进一步的市场拓展时，就会面临不同的战略选择。这种战略选择主要基于两方面的标准：一为进入的国家市场数目；二为针对的子市场数目。按照这两个标准，市场扩张战略可以归结为以下四种：

市场拓展战略

国家	市场	
	集中	多样化
集中	1. 高度聚焦	2. 国家集中
多样化	3. 国家多样化	4. 全球多样化

第一种策略，即高度聚焦策略指的是公司集中于少数国家的少数子市场，该策略适用于资源有限的在国际市场上刚刚起步的公司，往往为企业国际化的必经的最初阶段。比如日本本田公司利用小型摩托首先进入美国市场，之后逐步扩展到大型摩托车。

第二种策略，国家集中，但是子市场多样化，即在有限的国家市场上为多个子市场服务。与用现有产品寻求新的国际市场或开发新的全球化产品相比，这种策略能够帮助企业尽快地扩大销售，加深对目标市场的认识。

第三种策略，国家多样化而目标子市场相对集中，作为一种比较传统的国际化策略，公司旨在为一种产品寻找国际市场，其吸引力在于通过为全世界范围内的顾客服务，公司在理论上能够以低于竞争对手的成本获取大量的累计销量。比如，吉列公司就意在全球市场上推出标准化的刀片，来满足那些在“刮胡子”时追求良好体验的男士需求。

最后，全球多样化是最富有雄心的策略，即在全球进入众多的国家市场，而且有众多的产品满足众多的子市场的需求，如宝洁、可口可乐这类的跨国公司，就是实行全球多样化策略，一方面有很广泛的国家覆盖面，另一方面也有多样化的产品。（比如，宝洁公司在中国市场上推出的飘柔、潘婷、海飞丝就是针对追求不同利益的消费者群体的。）

二. 跨国公司发展阶段

正如在第一章中所述，公司由国内向国际发展，是经历了以下阶段：

- 1. 国内公司
- 2. 国际公司
- 3. 多国公司
- 4. 全球公司
- 5. 跨国公司

公司处于不同阶段，其特征是不同的，它们的差异可以从以下多方面来描述：

	1 国内公司	2 国际公司	3 多国公司	4 全球公司	5 跨国公司
战略	国内性	国际性	多国性	全球性	全球性
模式	不适用	协调的联盟	分权的联盟	集权的中枢	一体化的网络
世界性视野	本国	扩展的市场	各个国家市场	全球市场或资源	全球市场和资源
导向	母国中心	母国中心	多国中心	混合型	全球中心
关键资产	设在本国	核心部分集中，其余分散	分散设置，自己自足	除营销或资源，均在本国	分散设置，相互依存，专业化
各国分部的角色	单一国家	调整和利用现有能力	开发当地良机	营销或寻求资源	在世界范围对公司作出贡献
知识	母国	在中心创建并传播	留在运营分部内	联合开发并共享营销和资源汲取的知识	联合开发并共享与所有职能相关的知识

从上表中可以看出，公司由国内向国际发展，其导向并未发生变化，从视野、关键资产、各国分部的角色等方面都是以母国为中心的一种向外延伸。而到了第三个阶段，即多国公司，就与国际公司相反，更多地看到了他国与本国之间的差异而非共性，因而采取分权模式，并注重开发当地的市场良机。全球公司可以看作一种有限的跨国公司，它重视全球市场，或者全球资源，但没有能够在全平台整合资源和市场。比如，著名的哈雷·戴维森公司就专注于全球市场而非全球资源，公司甚至将“美国制造”作为品牌形象的一个组成部分，使全球消费者对哈雷·戴维森摩托车形成“美国产品”的认知。当公司由第四阶段转向第五阶段时，其导向便同时包括了全球市场与全球资源两个方面，比如全球零售巨头沃尔玛就实现了全球采购，用于供应全世界 10 个国家的 4700 家商店。

可以认为，每个阶段都有自己的特殊长处，国际公司的长处在于其具备在本国以外利用母公司的知识和技能的能力。多国公司则在于其针对不同国家间差别的适应能力和反应能力。全球公司能够利用全球市场或全球资源的优势，借以发挥公司内部的技术和资源。最后，跨国公司得以利用全球的资源为全球市场服务，并运用有关全球的常识和经验，从而能够汇集前面各个阶段的优势。

此外，在不同的阶段，公司在人力资源方面的安排会有显著差异。当公司处于第二阶段时，分公司和公司总部的关键岗位都是由本国人担任。在第三阶段，所在国机构的关键岗位由当地人担任，但公司总部的管理职位仍由本国人担任。在第五阶段，所有管理职位都由最佳人选担任，国籍不再成为主要的考虑因素。

### 柯达公司在中国——收购与合资

1998 年 3 月 23 日，柯达公司总部宣布，它将出资 3.8 亿美元收购汕头公元、福建福达和无锡阿尔梅三家中国感光领域的公司。3 月 25 日，柯达、公元、福达三家公司联合组建的柯达（中国）股份有限公司宣告成立，公元、福达各占 10% 的股份。一周后，柯达（无锡）股份有限公司在无锡成立，柯达持股 70%，阿尔梅持股 30%。柯达是 1994 年底正式提出并购意向的，至今柯达公司对中国感光收购基本完成。这是中国政府第一次同意在一个行业中由一家外国公司收购中国的公司。

感光行业目前处于高度垄断状态，技术更新快，需要经常性地投入大量资金。在柯达眼中，世界上生产胶卷的只有两个半厂家，两个指柯达和富士，另外半个是德国的爱克发，其他厂家小得可以忽略不计。

20 世纪 80 年代中后期，中国感光行业亏损，“公元”和“福达”等品牌的产品在市场上基本上没有踪影。在与柯达合资前，两家企业累计亏损 70 亿元。经过 4 年的谈判，1998 年初完成了合资谈判。

此次并购对中方来说，好处是：（1）解除了沉重的债务包袱；（2）解决了部分职工的就业问题，实现了 2000 人的就业；（3）解决了未来企业发展所需的资金，柯达承诺未来 10 年投资累计达 10 亿美元；（4）柯达承诺短期内要把中国感光行业建成世界一流的感光行业。对柯达方面，其收获包括：（1）迅速取得了本地化生产的物质基础；（2）可以进一步降低生产成本 15—20%；（3）建立了更好的销售渠道；（4）中国承诺在一定期限内不设立新的合资企业。实际上，柯达花钱买到了在中国发展和扩张的时间。

而最新的动态是，2003 年 10 月 29 日，中国乐凯胶片集团公司总经理、乐凯胶片股份有限公司董事长杜昌焘和美国伊士曼柯达公司主席兼首席执行官邓凯达签署了为期 20 年的合作合同，从而正式确立了双方战略合作伙伴关系。双方将采用股份及技术转让、设备更新及转让、培训等多种方式建立合作关系。乐凯集团分两次将其持有的乐凯胶片 20% 国有法人股转让给柯达（中国）投资有限公司和柯达（中国）股份有限公司，乐凯胶片将为使用柯达的某些技术向柯达支付费用，并为柯达拥有的股份支付股息。柯达公司将向乐凯胶片提供产品制造工艺技术的许可，产品范围包括彩色胶卷、彩色相纸、数码彩色相纸等，同时，柯达公司将提供设备提升方案和派遣技术专家指导，对乐凯胶片的彩色胶卷涂布生产线和彩色相纸涂布生产线进行技术提升及向乐凯集团提供一条新的先进彩色胶卷、彩色相纸乳剂生产线。通过上述努力，使乐凯胶片有能力生产出世



界级水平的彩色胶卷和彩色相纸；柯达公司还将提供技术支持，对乐凯集团的片基生产线进行提升；柯达(中国)股份有限公司将为乐凯集团和乐凯胶片员工提供技术、管理、财务、健康、安全和环保等方面的培训。

乐凯集团总经理杜昌焘称，乐凯选择柯达，是因为柯达满足了乐凯一贯坚持的合资最重要的三个条件——乐凯控股、使用乐凯品牌和乐凯拥有经营决策权。在此次合资前，柯达公司曾向乐凯提出“控股合资”计划，就是因未能满足上述三个条件而遭拒绝。现在，柯达终于放下架子，答应条件，与乐凯牵手，是因为柯达十分清楚当前的市场竞争态势。虽然柯达在中国胶卷业的市场份额为最高，约占 50%至 60%，富士约为 15%至 20%，乐凯则更少些。但因为乐凯这家唯一有竞争力的当地企业必然要走合资之路，如果乐凯选择与富士联手，那么一定会成为柯达最强劲的对手，从这一角度而言，柯达付出再高的代价也愿意。柯达收购乐凯胶片 20%的股权后，乐凯集团所占有的股权比例将从现在的 63%下降到 43%，从理论上说，柯达可以通过吸纳流通股达到控股地位，但是柯达承诺在合同期内不吸收社会流通股，所以保证了乐凯集团对乐凯胶片的控股地位。

事实上，中国乐凯胶片集团公司是中国最大的综合性感光材料研究和生产基地，与公元、福达两家公司不同，乐凯在生产线引进、新产品开发等方面都立足国内，降低成本，尽量不受制于人。随着柯达和富士的不断扩大，中国原有的 8 家感光材料厂除乐凯以外，几乎全都被挤出了市场，只剩乐凯孤军奋战。其中原因还包括，我国国防使用的航空航天胶片有 90%是乐凯公司生产的，所以乐凯的合资还关系到国防和国家利益。因此，虽然柯达与富士都频频表示了与乐凯的合作意向，但乐凯一直坚持其三原则，表现十分谨慎。此番乐凯和柯达终于牵手，据业内人士评价，“乐凯绝对不仅仅是嫁给传统影像这个老头儿，而是看上了数码领域的小伙子柯达。”也许正是如此，乐凯在保持传统影像的地位之外，必然要走进数码世界，在这一方面必须借助像柯达这样的技术先进的国外公司。

#### 资料来源：

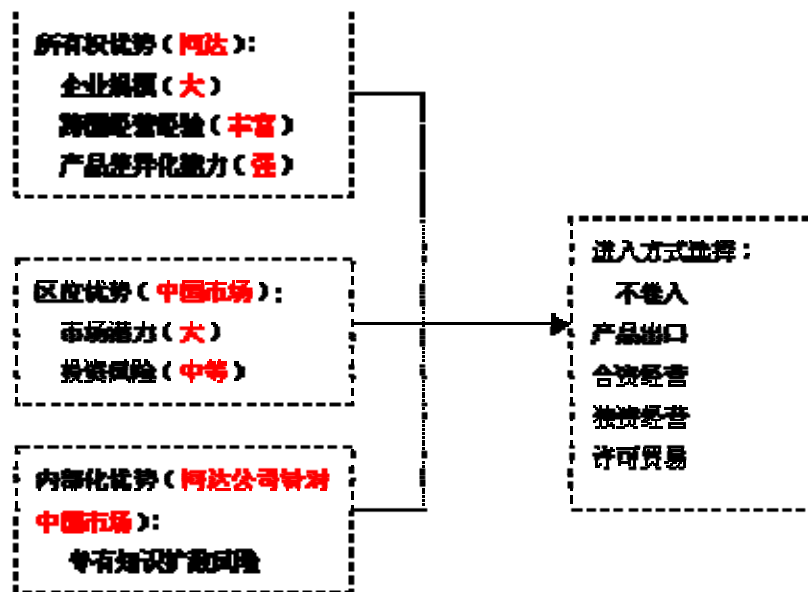
1. 《公司并购原理》，吴晓求主编，人民大学出版社，2001 年 10 月。
2. 《当代营销学案例集》，傅慧芬主编，对外经济贸易大学出版社，2001 年 11 月。
3. 《新华网》

#### 案例思考题：

1. 试利用 Agarwal 和 Ramaswami 的进入方式选择模型来分析柯达在中国市场上对中国胶片企业的收购和合资行为。
2. 柯达对于公元和福达等中国感光材料企业的大肆收购曾一度引起有关“外资进入与保护民族工业”的激烈争论，你认为“国内工业”的概念能否取代“民族工业”的概念？

#### 案例思考题思路：

1. Agarwal 和 Ramaswami 在 1992 年从企业特征和市场特征两个角度分析所有权、区位和内部化三个因素对国际市场进入方式选择的影响，结合本案例，柯达公司在进入中国市场时选择了收购和合资的方式，分析如下：



需要注意，在这些因素之下，结论与作者的有出入，按照作者的推论，在此情况下，企业往往会更倾向于选择独资而非合资。但是，柯达公司主要选择了合资，一是因为外部宏观因素的制约（国家政策对于特定工业的保护，比如不允许全额收购，或者不允许控股）；二是因为企业对于当地市场的了解有限，即使对于柯达这样国际经营经验丰富的企业，打开中国市场也倾向于收购或合资，通过整合当地资源来进入。

如若具体分析柯达前后两次的合资行为，差异很大，前面是控股，后面是股权合作。原因主要在于合作的对象不同，从企业规模、经营状况、市场影响力等方面都存在很大差别，所以不可能采取同样的方式。另外，进入市场所处的阶段不同，柯达 1998 年所为是为了在中国市场上争一席之地，而此次与乐凯联手具有重大意义，在中国市场上将可能领先富士，成为市场领袖。

2. (1) 从大的层面上，可以考虑对全球化的争论。全球化为发达国家和发展中国家带来的利益有差别，发达国家从中获得更大的利益。但是，发展中国家不可能因此而拒绝全球化，孤立于全球经济活动之外。(2) 从经济活动主体即企业的层面上来看，当然立足于自主创新、自主知识产权基础上的民族经济应当是支持国家经济安全的支柱，但对于一般经济部门，完全可以通过引入外部资本来发展壮大。正如本案例所显示的，如果不与柯达合资，公元、福达这些企业必然带着巨额债务倒闭。乐凯与柯达的合作，是在自主创新能力有限时借用外部资源，最终或许可以从学习借鉴走到发展超越。据柯达承诺，乐凯与其合作可以保证在中国市场上发展为第二。所以，不能简单说“国内工业”代替“民族工业”是否恰当，需要按照不同行业在国民经济中的地位作用来制订政策，在保证国家经济安全的前提之下，不再以“民族工业”来排斥“本国工业”，可以认为，“本国工业”的范畴大于“民族工业”。

## 本章小结

1. 本章的主要内容：国际市场进入方式，包括出口、许可、合资企业、独资企业、跨国并购等；国际市场拓展方式，包括高度聚焦、国家集中、国家多样化、全球多样化；公司国际化的五个阶段，国内公司、国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司。

2. 本章的重点、难点：国际市场进入方式中的许可、合资企业和跨国并购；四种国际市场拓展方式；全球公司和跨国公司的区别。

3. 学习方法：自学与网上辅导相结合。

## 第八章 全球竞争与合作

### 第八章

### 全球竞争与合作

**【教学目标】** 使学生了解国际营销中参与全球竞争，开展国际合作的重要性，掌握竞争分析工具和全球合作方式，明确全球战略伙伴的概念和操作形式。

**【教学方法】** 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

**【学习时间】** 6课时

任何企业都在一个竞争环境中生存，只有了解竞争对手，了解所处行业的竞争态势，才可能获得期望的竞争优势，为此竞争分析成为企业开展营销活动之必需。全球营销人员面对着全球市场上的竞争者，就更有必要掌握竞争分析的一般框架。在竞争的同时，全球经济日益表现出合作的趋势，企业之间通过战略联盟等形式建立合作伙伴关系，即使在相互具有竞争性的企业之间也是如此。可以认为，在竞争无处不在的今天，合作变得更加重要。竞争与合作是企业战略层面的内容，本章分两节分别讲述竞争战略和合作战略。

## 第一节

## 竞争优势的战略要素

当营销人员将眼界由本国扩展到全球时，竞争者的范畴同样拓宽了，如今几乎所有的产业都面临着全球竞争的压力。从实质上讲，营销战略就是指组织如何与其所处的环境成功地相匹配，其中关键的一点就是竞争者。在此压力之下，企业必须掌握产业分析和竞争对手分析的技巧，并了解产业和国家两个层面上的竞争优势。

### 一. 产业分析

### 二. 建立竞争优势

### 三. 国家竞争优势

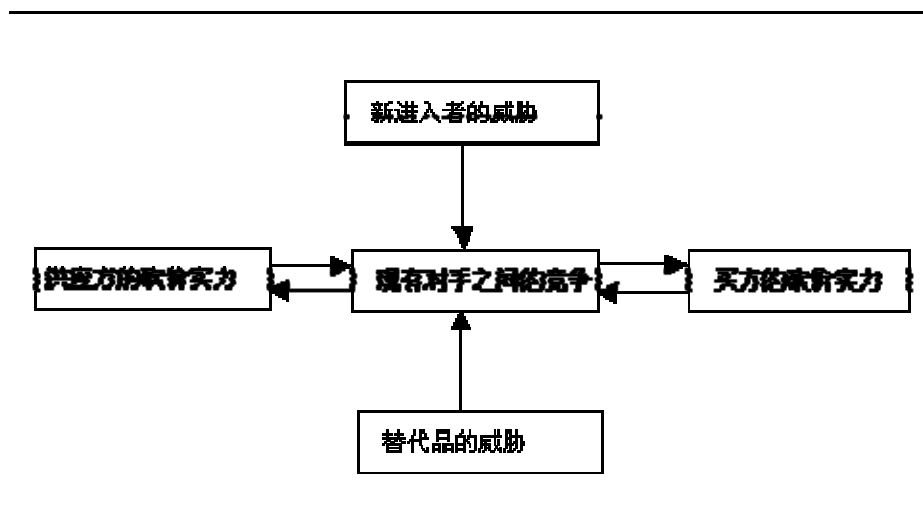
### 四. 竞争优势的现实问题

#### 一. 产业分析

产业分析是深入了解竞争对手的一个有用方法。产业的含义是生产具有相互替代性产品的企业群，是高于个别厂商但又低于国民经济的一个分析层次。任何产业都具备自身内在的特点，其中包括竞争特性。具有经济学意义的“完全竞争”是指该产业的利润率达到了一般水平，如果利润率高于一般水平，则会吸引新的竞争者加入该产业；如果利润率低于一般水平，则会导致当前的企业从该行业撤出。产业竞争分析有助于企业了解所处行业的内部竞争态势，从而确定该行业的吸引力大小，并制订相应的战略决策。

关于竞争分析和竞争战略，美国哈佛商学院的迈克尔·波特是最重要的研究者。他认为，影响一个产业内部竞争的力量有5种：新进入者的威胁、替代品的威胁、买方的砍价实力、供应方的砍价实力和产业内现有对手之间的竞争。

影响产业内部竞争的作用力：波特五力模型



### 1. 新进入者的威胁

进入某一新的产业是企业的一项重大的战略决策，意味着大量的资源投入。当新进入者进入某一产业，一般伴随着该产业的价格被压低和利润减少。波特提出了八个方面的壁垒，这些壁垒有利于降低新进入者的威胁程度：（1）规模经济，即由于产出数量的增加获得的成本节约，它不仅适用于生产，还可以用于研发、营销及其他方面，当产业内已经有公司达到显著的规模经济时，潜在的新进入者就难以与之竞争；（2）产品差异性，即消费者是否认为产品具有特性，难以被模仿或替代，产品的物理特性或有效的营销沟通会导致产品的高度差异性，并带来品牌忠诚度，给新进入者抬高了门槛；（3）资金需求，如果某产业涉及较高的固定资本和营运资本要求，如制药、计算机、化工等行业，则对新进入者形成壁垒；（4）顾客因需要改变供应商而产生的转换成本，如果某产业的顾客在更换供应商时会发生很多新增费用，那么在选择新进入者作为供应商时就会表现很迟疑，比如电脑公司开发的 ERP 系统，客户一旦选择就很难更换供应商；（5）分销渠道，如果新进入者不能得到可用的现有渠道，就必须投资建立新的渠道，从而使进入成本提高，进入速度减慢；（6）政府政策，在某些情况下，政府会限制竞争性的进入，比如对“民族性”产业的保护，我国目前还存在一些限制私有资本和外国资本进入的领域，比如金融证券行业；（7）早期进入者在规模经济之外的成本优势，那些较早进入某行业的公司有可能在原材料、地理位置和政府补贴方面获得优势；（8）最后，预期的竞争者反应，如果新进入者预期现有的竞争者对它们的进入会作出强烈反应，那么它们对于进入新产业所获收益的预期会相应地受到影响，所以产业内的领先者如果能够暗示并说服潜在竞争者，使它们相信进入产业的后果是遭受猛烈反击，以此来削弱潜在竞争者的进入欲望。

上述这些进入壁垒因素能够很好地解释我国家电行业频频发生的“价格战”。事实上，在我国，家电行业进入壁垒过低是导致我国家电厂商众多的根本原因。从技术壁垒上看，主要是我国家电缺乏创新能力；我国的经济现状决定的家电行业不存在规模壁垒；从商标专有权(品牌)上看，国内的家电厂商的品牌，还不能为企业带来超额的利润，产品的歧异性体现不出来；地方政府政策使家电厂商过多，各地方政府不仅下大力气对家电行业投资，也给予家电行业很多政策上的扶植。进入壁垒过低加上退出壁垒过高，使得中国家电不得不持续地进行恶性竞争。

### 2. 替代产品的威胁

当产业面临着较大的替代产品的威胁时，产业内企业的竞争力会减弱，原因在于，替代品的威胁使产业的定价自由受到了限制，因而使行业利润下降。比如，在中国，VCD 产业就因为迅速出现的替代品 DVD 而很快萎缩了。尤其是，随着产品创新速度的加快，产品生命周期的缩短，替代品的威胁正在日益增强，这种力量对于产业内的现有企业是非常不利的。

### 3. 买方的砍价实力

任何一个行业都有其客户群体，不管是工业品的客户，还是消费品所面对的消费者，他们在购买时都会与产业内的企业讨价还价。如果买方的砍价能力强，那么行业内企业的利润就会受到影响。在实践中，买方（尤其是工业品客户）会通过



大批量采购来压低价格，或者是由于供应的产品本身差异性小，不具有特性，是大路货，客户此时也会要求供应商降价。再者，当供应商提供的产品在买方产品的成本中占有较大比例时，买方也会狠降价格。最后，如果买方通过后向一体化进行整合，自己建造或者控制原料供应基地，那么就会提高砍价能力。比如，大型零售超市如沃尔玛和家乐福，主要通过大宗采购而要求供应商降价。

对于消费品所面对的消费者而言，总体上当前的市场大都处于买方市场，购买选择增多，砍价能力提高，所以企业必须努力提高产品的差异化程度，与顾客建立牢固的关系，才可以在买方砍价能力日益提高的今天在市场上获得生存和发展之机会。

#### 4. 供方的砍价实力

供方的砍价实力是买方砍价实力的对应面，如果供应商对产业公司有足够的制约能力，它们就可以抬高价格，获得赢利。但是，供应商获取这种制约能力需要取决于若干因素，比如供应商的规模大，数量小，或者其供应产品属于购买者的关键零部件时，供应商的砍价能力就会提高。比如，我国 DVD 生产厂商不掌握其核心技术，所以在销售时必须向全世界提供这种核心技术的厂商交付专利费。

#### 5. 业内对手之间的竞争

产业内相互竞争的公司为提高自己在其中的地位，获取竞争优势，会采取一系列行动，具体表现在价格、广告、定位和产品差异化等方面的竞争策略。在产业内的竞争压力下，各企业被迫压低成本，降低价格，为消费者带来更大的价值。但是，如果竞争进入“恶性竞争”的过度状态，整体行业利润下降，行业变得不稳定，行业创新能力整体下降，如此一来竞争就成为一种消极力量。引起产业内企业激烈对抗的因素主要有：（1）产业发展的成熟度高，市场份额成为争夺重点；（2）产业的固定成本投资水平高，必须满负荷生产才可以抵消成本；（3）产品差异化程度小，买方的转换成本低，企业总是面临降价压力；（4）产业内某企业为了未来成功而实施战略投资，不惜主动降低利润空间，因此会在某种程度上破坏产业稳定。

## 二. 建立竞争优势

当公司具备的突出能力与在产业内获得成功的关键要素相匹配时就存在着竞争优势。形成竞争优势的基本方法有两种。它们都来自于对顾客价值等式的理解。实际上，企业如果希望获得竞争优势，必然意味着公司能够比竞争对手为顾客提供更大的价值。从价值等式来看，公司或者以较低的成本为顾客提供相同的利益，或者以相同的成本为顾客提供更大的利益，它们都导致顾客价值的提高。第一种战略，称为成本领先战略，即以降低成本为战略导向；第二种战略，称为差异化战略，即通过提供特定的性能或树立独特的形象而在顾客心目中形成差异化优势，愿意为此差异化支付较高的价格。

在竞争理论中，存在两种不同的模式。第一种提供了“基本竞争战略”，即公司通过四条不同的路径来提供较高顾客价值并以此获得竞争优势。“战略意图”是第二种模式，因为第一种模式不足以解释现实企业中的许多突出现象，所以提出了该模式并指出了四种竞争优势的来源。下面分别介绍之。

### 1. 基本竞争战略

迈克尔·波特除了产业竞争的“五种作用力”模式外，还以前面提到的降低成本或提供产品差别化利益这两种竞争优势来源为基础，提出了基本企业战略的分析框架。可以看出，以低成本和差异化这两个来源与目标市场的范围宽窄相结合，形成了四种基本竞争战略：成本领先、产品差异化、成本聚焦和聚焦差异化。

		竞 争 优 势	
		降低成本	差异化
竞 争 范 围	宽广的目标	成本领先	产品差异化
	狭窄的目标	成本聚焦	聚焦差异化

### （1）成本领先

当公司的市场范围宽广，市场容量具有增长潜力时，公司可以努力建立成本领先优势。为此，公司需要争取最大的市场份额，以使其单位成本达到同业的最低水平。成本优势会使企业进一步扩大生产，从而积累出经验，经验导致生产、服务等正个过程变得精细，使成本进一步降低。因此，在规模经济和经验曲线的共同作用下，企业可以获得成本领先优势。一般而言，在产品生命周期的中后期，成本领先优势可以为顾客提供价格更低、价值更大的产品。比如格兰仕就是通过规模而建立在全行业的成本领先优势的。但是，需要注意，只有存在阻碍竞争者达到同等低成本的壁垒时，成本领先才可以成为一种可持续的竞争优势。而在实际中，通过成本领先来获得持续竞争优势的可能性正变得越来越小，因为市场不可能无限扩张。

### （2）产品差异化

产品差异化同样是针对广泛的市场，与成本领先不同之处在于它所寻求的不是低成本，而是实际的或者能被顾客感知的独特性。产品差异化能够有效地捍卫市场地位，同时获得高于平均水平的财务收益。很多公司都有效地实施了这一战略，比如耐克运动鞋、戴尔计算机等。持续的差异化有赖于不断提高的可感知价值。

### （3）成本聚焦

当公司面对的市场比较狭窄时，也可以通过低成本来获得竞争优势。在欧美市场，宜家提供价格低廉的拼装家具，针对有限的目标顾客群体，所以可认为是采取了成本聚焦战略。

### （4）聚焦差异化

在目标市场比较狭小时，企业可采取的另一战略是聚焦差异化，即针对有限的市场提供具有独特性的产品，这需要对顾客的需求和欲望有更为深刻的理解。比如，针对音乐发烧友的高档音响设备。

至于聚焦战略能够成为公司持续的竞争优势来源，主要取决于竞争对手所确定的目标市场范围，只有当对手确定的目标市场范围足够宽广，或者对手无法把目标市场做进一步的细分时，聚焦战略才是可行的。

对于以上战略及所讨论的是否为可持续竞争优势，许多企业界和理论界人士都持反对意见，甚至认为不存在持续的竞争优势。“可持续竞争优势这种讲法有它的道理，在过去的环境中也基本可以，但是如果从产品层面来理解，恐怕弊端要大于益处”（梁能，《如果兔子不睡觉，乌龟如何赶超？》，具体参见本章阅读材料。）“没什么竞争优势可以长存。保持现有优势和建立新优势不是一回事。战略的精髓在于要在竞争对手模仿你今天的竞争优势之前创造出未来的竞争优势。提高现有技能和学习新技能的能力，是一个组织最具防御作用的竞争优势。”（Hamel and Prahalad, 1989, 1990）。因此，提出以下的通过战略意图创造竞争优势理论。

## 2. 通过战略意图创造竞争优势

战略意图说明公司对于成功的执着追求，这种精神有利于创造出不断的竞争优势。对日本企业的成功的研究使研究人员发现了战略意图之于成功的重要。在全球领先的战略意图之下，日本公司持续不断地开发竞争优势的新来源，寻找新的机会。具体地，它们所使用的四种成功战略为：建立优势层级、寻找薄弱缝隙、改变从业规则和合作（Hamel and Prahalad, 1989, 1990）。

### （1）建立优势层级

成功的公司通过逐层建立优势而巩固优势组合。比如日本的彩电制造业，就走过了低劳动成本——世界工厂——全球品牌特许这样的层次变化进程，逐步积累其优势层级。在中国，可以预见该行业也在经历这个过程，中国已经由完全的低劳动成本优势逐步转化为产品质量优势，所以正在变成世界的工厂，将来中国的彩电企业必然也会树立起全球品牌形象。

### （2）寻找薄弱缝隙

当竞争对手的注意力集中于某一特定子市场或某一特定地理市场时，企业可以利用它们防御工事中的某些“缝隙”来取得竞争优势。美国的哈雷·戴维森一直将注意力放在大型摩托车上，使日本的本田摩托得以发现并占领小型车（50cc）市场，其后本田又利用前者的漫不经心而逐步渗透到了大型车市场，前者因毫无防备而失利。

### （3）改变从业规则

企业可以通过拒绝按产业领先者制定的“游戏规则”行事，即改变从业规则来获得优势。日本佳能公司在挑战复印机市场领先者施乐公司时，就通过改变分销渠道、产品性能、销售对象等创新性方式而在市场上形成了总体的竞争优势，1994年在美国市场上的份额达到了64%。

### （4）合作

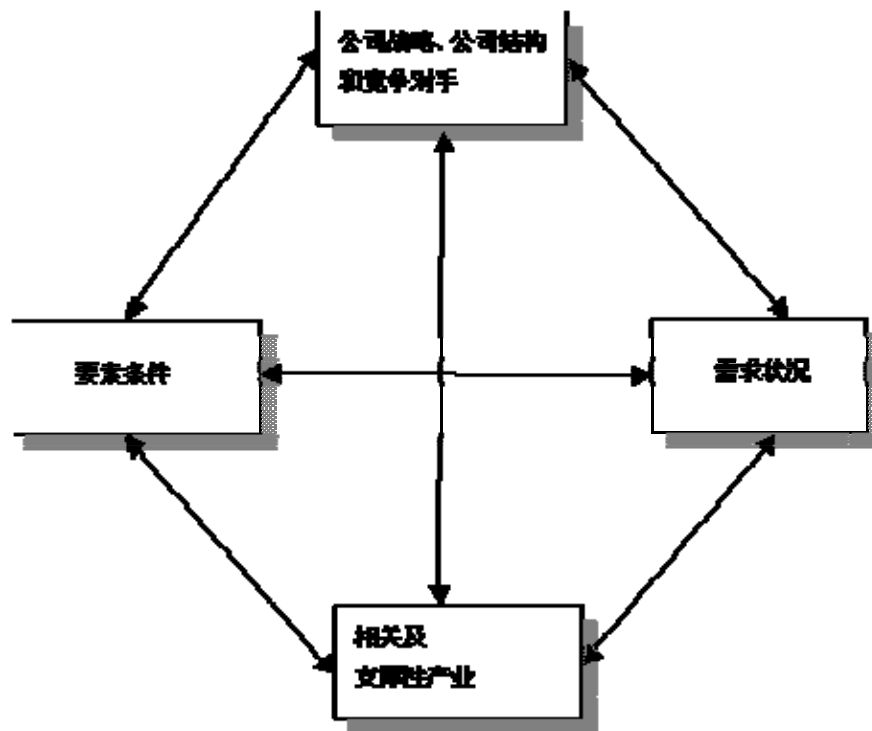
合作是竞争优势的最后一个来源，即利用其他公司开发的技术诀窍。合作的形式有多种，比如许可、合资或合作。一个典型的许可经营协议是，索尼公司于20世纪50年代从AT&T下属的西部电气公司以25000美元的价格获得晶体管技术的许可，从而使其在便携式收音机的基础上成长为一家全球领先的电子消费品企业。

## 三. 国家竞争优势

全球竞争正在许多行业成为现实，这种趋势一方面使得消费者有了更多的选择，同时使他们以更低的价格获得了更好的产品；另一方面，全球竞争使一些实力较弱的本地公司利润受损甚至关门倒闭。

与全球竞争相关联的一个问题是，为什么日本的汽车、中国的纺织品、意大利的瓷砖、美国的电脑会在全球市场上具有强大的竞争力？按照波特的说法，影响产业发展的不仅仅是公司自己创建核心竞争力和竞争优势的能力大小，同时从宏观上取决于其所在国家是否具有某些特定的属性，比如要素条件、需求状况、相关和支撑性产业及公司的战略、结构及竞争对手，并把这些要素称为一个国家的“菱形图”，它构成了公司竞争的外部环境。

国家竞争优势是经济学和管理学研究的比较多的一个课题。“菱形图”反映了行业竞争优势的国家环境。由于每个国家特别有竞争力的企业都有明显的行业特征，表现为优势企业群。国家环境会特别有利于一些行业，特别不利于一些行业，企业必须尽可能地利用自己国家的环境优势，同时积极设法弥补国家劣势。比如说美国把国民收入中的17%用于医疗保险，对于制造业来说是不利条件，因为制造成本因之而提高；但是，它对于医疗行业来说，是很大的优势，会增加行业利润。按照该理论，对于中国这样的发展中国家，如果企业想要走向世界，必须首先了解哪些是本土优势，哪些是本土劣势，从而想办法来发扬优势弥补劣势。



以我国的国家竞争优势考虑，优势行业还主要集中于劳动密集型行业，比如纺织品。从要素条件来看，我国棉纱、棉布、纺织品、针织品、毛织物、服装、化纤的产量均居世界第一位，呢绒产量居世界第二位，95年我国出口量折合纤维360亿吨，占全球出口总量的19.8%，出口额379亿美元，而且劳动力成本低廉；从相关及扶持产业来看，棉花等原材料的价格低于国际市场的水平，纺织品工业历经将近50年的发展，已具备一定的生产规模及强大的生产能力；从政府的角度，给予支持和扶植；从需求来看，内需和出口的需求都比较大；从行业特点来看，竞争激烈程度高，使得产业保持生机并构成持续改进和创新的压力，同时刺激企业寻找外部市场，另外纺织业形成了相对聚集的状态，比如中国浙江的宁波和温州，形成从上游到下游互相支援作战，咨询与情报快速交流，人才、技术、支援体系环环群聚的有利状态。事实上，不仅中国的纺织业，具备国家竞争优势的瑞士钟表、美国电脑都具有上述“产业聚群”的特点。形成产业聚群，从“菱形图”的各个方面都容易创造更好的条件，从而有利于优势产业的形成。

当前，我国理论界对如何利用国家竞争优势理论为我国企业的对外贸易与投资提供帮助有很多研究。如果说初期的外贸是建立在传统的比较优势理论基础上，而且获得了很好的成绩；那么如今不能再以要素禀赋为决定因素，而应该创造有利于要素形成的机制。在波特的理论中，政府的作用尚未得到足够重视。事实上，所谓国家竞争优势，应当能够突出国家制度在创建一国在国际贸易与投资中的优势产业时的地位和作用。国家竞争优势可以建立在宏观竞争形态和微观竞争形态双优势基础之上的。其中宏观竞争形态所取得的优势是微观竞争形态取得优势的前提，具体指有利的国家制度。一国政府参与国际经济竞争的重要方式和手段是制度竞争，制度方面的竞争优势将推动企业或产业的比较优势向动态竞争优势转化。制度竞争既可影响国内经济主体的技术效率和跨产业的资源配置效率，又可影响全球可流动资源的流向和配置效率。因此，随着新经济时代的到来和中国加入WTO，中国现有比较优势若要进一步转化为国家竞争优势，政府作为宏观层次的国际竞争主体，应发挥关键性作用。

[1]此外，国家竞争优势理论与比较优势理论可以认为是互补的，并非是对立的。 [2]

#### 四. 竞争优势的现实问题

波特关于国家竞争优势的理论引发了大量的深入研究。理查德·达维尼（Richard D' Aveni）指出，波特的战略框架未能说明20世纪90年代的竞争动态。随着产品生命周期的缩短，设计步伐的加快，以及全球化的深入，市场变得不稳定，

由于这些变化,他认为战略的目标已经由保持优势转向中断优势,而波特模型的局限性在于它只反映了某一时刻的竞争状态,而非动态的。因此,真正可持续竞争优势的唯一来源就是公司要有能力经常采取行动,把握与竞争对手之间的战略互动,而坚持既定战略或行动程序是十分危险的。同时,他还批评了五种作用力模型,认为最佳的进入壁垒是保持主动,而非企图设置防线阻止新进入者。 [3]

综合本节的内容,值得思考的是,什么是竞争优势?是否存在可持续的竞争优势?如果是,其源泉在哪里?如果不是,竞争优势将如何得到?波特作为竞争理论的一代大师提出了行业竞争的五力模型和国家竞争的菱形图,也因此受到了众多批判。在威廉·谢尔顿(William Sherden)的《预测业神话》一书中,作者无情地批判了波特的竞争理论,认为作为战略大师波特并没有给出真正有用的指点。[4]尽管有这些争论,我们可以认为,波特的竞争战略和竞争优势理论,包括国家竞争优势理论在某一段时间仍然可以用作一种有效的分析思路。

## 第二节

## 合作战略及全球战略伙伴

正如在第一节中所讨论的那样,企业面临的全球竞争使它们设法通过各种方式获得竞争优势。而且,合作是日本公司取得成功的一个关键因素。事实上,不仅对于日本公司,当今的企业已经意识到了合作的重要,甚至在直接的竞争对手之间也要建立“竞争性合作”关系,更何况在产业链的上下游伙伴之间的密切合作。因此,在当今的商务环境下,传统的竞争战略可能会过时,取代它的将是全球性的战略伙伴关系。

### 一. 全球战略伙伴关系

有很多术语可以用来描述合作战略,比如长期合同、全球战略合作伙伴、战略联盟等等,我们采用战略联盟来统一之。战略联盟是企业之间的一种较松散的联合,有观点认为它是许多涉及经营过程众多阶段的联合行动,如联合生产、联合采购、联合研究开发,经常是规模实力大致相等而且都是从事国际经营的公司之间的联合,即指从事同一活动的公司之间的合作。另一种观点是从制度经济学的角度,认为战略联盟是不同国家的公司之间的长期联合,它超出了正常的市场关系又没有达到兼并的地步,是介于市场和内部之间的第三种制度安排形式。综合来看,战略联盟是指两个或两个以上的潜在的或实际的竞争企业之间,为了某一共同的特定目标所形成的合作关系。这些合作或者联合均必须涉及公司的战略考虑,是公司之间为了长远的生存或发展而采取的重大步骤。

与合资企业等其他企业合作形式相比,战略联盟有其自身的特点:

1. 必须是两个或两个以上的实体在相对独立的前提下的合作;
2. 必须是各个活动领域或者局限于一个活动领域的合作,如研究开发、生产、营销、采购等等;
3. 战略联盟并不强调伙伴之间全面兼容性,它所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用;
4. 战略联盟着重于对各成员企业技术、管理、资源、信息、市场等资源的重新组合,形成新的更强大的协同优势。 [5]

与战略联盟相伴的不足表现为,各方必须牺牲一定的控制权,而且还存在使另一个国家的竞争对手更为强大的潜在风险。但是,与不足相比,战略联盟带来的利益更多:

1. 因产品开发成本过高而寻找合作者;



2. 因缺乏新产品所需的技术、资金或诀窍而寻找合作者；
3. 是企业进入一个国家或地区市场的最好途径；
4. 为企业提供了学习机会，提高了学习能力。

战略联盟的具体形式可以有很多种，比如，合作生产、技术交换、共同研制、技术转让等等。在更广泛的意义上，合资企业也可以看作是战略联盟的一种，但是传统的合资企业基本上是针对某一特定的国家市场或是某一具体问题而构成的联盟，而真正的战略联盟是视野更为全球化、目标更为长远、相互独立性更强的一种合作关系。

铱星计划（用户可以依赖地面网络而在地球的任何“能见到天的地方直接通信”）是战略联盟的一个例证。由于耗费资本达 50 多亿美元，涉及的技术难度大，摩托罗拉公司与众多的移动通信公司，以及各国政府建立了联盟关系。比如，制造卫星的 Lockheed 公司，Raytheon 公司、Martin Marietta 公司和西门子公司属于分包制造商，其他还有中国长城工业公司，俄罗斯一家火箭制造公司等。虽然这项计划由于对市场规模的错误估计而最终破产，但它还是展示了战略联盟在完成个别公司无法实现的宏伟项目方面的巨大作用。

## 二. 日本的联营公司

日本的联营公司是合作战略的一种特殊类型。一个联营公司是一个业务交叉的联盟或者一个企业集团，在包括资本市场、初级产品市场和零部件市场的各种市场上广泛存在，联营公司的主管们可以合法地相互参加董事会、共享信息或者制定内部协调价格，可以说，日本的联营公司就是得到政府保护的卡特尔。这种现象使得竞争不仅存在于产品之间，而且存在于不同的公司管理系统之间和产业组织之间。

在日本，以最大、最知名的企业为核心组成了六大联营公司，即三井集团、三菱集团，和住友、三和、扶洋、DKB 四大商社，这些联盟能够有效地阻止外国供应商进入市场，并迫使消费者接受高物价。从企业组织的角度，还带来企业的稳定、风险共担和长期雇佣等情况。

在上述这种网状型企业之外，还存在由制造商与零售商组成的垂直供应和分销联营公司，以及由装配公司、供应公司和零部件商组成的垂直联营公司。比如，丰田公司有 175 个一级供应商和 4000 个二级供应商，丰田公司甚至拥有其中的一些股份。

虽然，这些联营公司彼此作为关系企业可以从经济学中找到其存在依据[6]，但是否在法律上违反了反垄断法，则是存在争议。从日本政府的角度，这种联营公司对于经济和社会的稳定，以及效率都有重大作用，对于是否违反了公平竞争的原则，并不十分在意。

## 三. 超越战略联盟的虚拟公司

比战略联盟更进一步，虚拟公司将是超越现实资源流动与合作的一种超级联盟，更多地依赖于信息流动，它能够在全球层面上把成本效益和灵敏反应这两种能力结合在一起。如今数据库、网络和开放系统快速发展，企业越来越容易得到整个供应链管理所需的数据和信息，企业能够汇集处于不同地理位置的资源为同一项目工作，而且出现“虚拟产品”，即在被制造出来就已经存在于电脑中，存在于合作团队成员头脑中的产品。所有的流程都通过信息流来控制，从而传统的以办公室、厂房为基础的公司将被无形的、虚拟的公司所取代，公司之间的界限日益模糊，公司大多处于“你中有我，我中有你”的状态。因此，虚拟公司可以看作是业务合作网络的最高形式。[7]

## 科龙集团和小天鹅集团的战略联盟案例

### 战略联盟——重新拉开中国家电业重组序幕

2000年5月27日，中国最大的电冰箱和洗衣机的生产厂家——科龙集团和小天鹅集团组成战略联盟，标志着中国家电行业重组的序幕已经拉开。

中国两大企业结成战略伙伴，在家电行业还是第一次。企业之间的竞争固然重要，但仅靠竞争还不够，还需要建立一种新型、良性、有利于优化企业资源的竞争合作关系。这种合作标志着中国家电行业的运作已经逐渐走向成熟。

### 战略联盟——竞争中的合作

随着世界经济一体化时代的到来，跨国公司纷纷登陆中国。据《财富》杂志调查显示，近95%的跨国公司将中国视为未来5年最理想的投资地区，跨国公司将成为中国家电企业最有力的竞争对手。未来三、五年，国际国内的双重市场竞争格局，将使中国的家电业面临大范围的调整。一大批产品单一、没有规模的小企业将被逐渐淘汰出局，国内具有一定规模的企业只有在加强竞争基础上不断合作，才能与国际跨国公司同台竞争。面对跨国公司的进军和中国家电企业处于弱势的现状，中国家电企业进行强强联合，优势互补，进一步加强竞争力已势在必行。

### 战略联盟——多层次进行

科龙集团和小天鹅集团组成的战略联盟是中国家电行业迎接全新挑战迈出的第一步。据悉，双方的合作将在多层面同时进行。其中包括：共同投资推进电子商务的开展；双方利用其产品优势和设计相互进行定牌生产；共同开发出口业务以至于合作设立海外销售基地等。

科龙和小天鹅双方都是各自行业的排头兵，其产品有很强的互补性；在销售渠道以及生产场地分布上，双方都十分拥有区域优势；在管理概念上，双方都十分注重股东利益，财务管理以及经营结果。有了这些基础以后，双方确定了四个方面的合作：一是共同投资推进电子商务的开展。二是发挥各自产品优势，相互进行OEM/ODM方式的合作，并利用各自庞大的销售能力和渠道，消化对方的优秀产品，以充分发挥对方的生产能力，获得更大的成本优势。三是共同开发出口业务，包括合作设立海外销售基地，以增强双方的国际竞争能力。四是共同探讨股份多元化的问题，使双方的合作在未来有更强韧的纽带。

### 战略联盟——并购的延伸与创新

战略联盟不同于企业间的并购行为。并购意味着投入大量资金，全盘接纳对方企业的各类资产，操作复杂，风险很大；而战略联盟并不强调伙伴之间的全面相容性，它所重视的是相互之间的某些经营资源的共同运用，对相容性的要求是部分的，有选择的。根据不同的选择，可以组成各种不同类型的合作联盟，具有灵活，快速，经济等优势，因而受到诸多企业的青睐。

战略联盟是企业间竞争发展到一定阶段的必然结果。以国内家电行业为例，经过20多年的迅猛发展，中国家电业已经形成了相当的经营规模。在经历了一轮的并购重组和市场淘汰之后，国内家电市场集中度日益提高，开始进入寡头较量，品牌对垒的阶段。但由于游戏规则不规范，中国家电业近年来屡屡陷入恶性竞争的泥潭，价格战此起彼伏，企业间剑拔弩张，市场环境很不健康。在中国市场的大门即将向世界经济全面敞开之际，越来越多的中国家电企业开始考虑同一个问题如何才能在未来更激烈的市场竞争中赢得新优势？于是，努力改变国内家电的竞争法则，通过推行战略联盟这种在竞争中合作的新模式，实现共赢，就成了中国家电企业的必然选择。

—资料来源：《公司并购原理》，吴晓求主编，中国人民大学出版社，2002年4月。

### 案例思考题：

1. “战略联盟虽然不是完整意义上的并购重组，但却是并购重组的延伸”，谈谈你对此观点的看法。
2. 为什么说战略联盟是企业间竞争发展到一定阶段的必然结果？

#### 思考题思路：

1. 根据材料提示，战略联盟不同于企业间的并购行为。并购意味着投入大量资金，全盘接纳对方企业的各类资产，操作复杂，风险很大；而战略联盟并不强调伙伴之间的全面相容性，它所重视的是相互之间的某些经营资源的共同运用，对相容性的要求是部分的，有选择的。根据不同的选择，可以组成各种不同类型的合作联盟，具有灵活，快速，经济等优势。所以，战略联盟是比并购重组更为现代的一种企业合作形式，是一种趋势，所以可以认为是并购重组的延伸，但二者的区别是明显的。

2. 竞争是市场经济的必然规律，但是竞争不排斥合作，相反，合作可以提高竞争力。与传统的合资或者并购相比，战略联盟在保持双方独立性的同时能够有效地利用彼此的优势资源，所以是企业竞争到一定阶段后的必然结果。日益全球化的经济使得这种趋势更为明显。考察中国家电的发展历程，经过白热化的价格竞争以后，必然需要以创新带动发展，求得竞争优势，此时企业通过战略联盟来有效的调动和利用同行企业的资源，不失为应对市场环境的一种最佳方法。

## 本章小结

1. 本章主要内容：在竞争方面，有四种基本竞争战略、产业竞争五力模型、国家竞争优势的概念和来源以及对竞争优势的思考；在全球合作方面，有战略联盟的定义和特征、日本的联营公司和超越战略联盟的虚拟公司。
2. 本章重点和难点：国家竞争优势，可持续竞争优势，战略联盟，虚拟公司。
3. 学习方法：自学与网上辅导相结合。

# 第九章 全球产品决策、定价和渠道决策

## 第九章

## 全球产品、定价和渠道决策

【教学目标】 使学生了解国际营销策略组合中的产品策略、定价策略和渠道策略，掌握其中的基本概念和方法，并能够为特定产品的营销策略进行适当的设计。

【教学方法】 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 8课时

全球产品、定价、渠道和沟通决策构成国际营销组合策略，国际营销组合策略是在营销决策的基础上，即在国际市场上已经识别出了有效的目标子市场，而且选择了最有利的进入方式，此时就需要制订具体的营销组合策略，以便为目标顾客提供最大的价值。第九章分三节分别讲述全球产品决策、全球定价决策和全球渠道决策。第十章讲述全球沟通决策。

### 第一节

### 产品决策

产品决策是整个营销方案中最关键的因素，产品决定了企业所处的行业并界定了企业的竞争对手。另外，企业经营的其他方面，如定价、渠道和沟通，必须与产品相匹配。产品策略必须使以下两个因素保持平衡：一是适应当地市场的偏好修改产品所产生的收益；二是公司集中资源于有限的标准化产品而产生的相对优势，即在适应化和标准化之间按照相对收益的大小进行平衡。

对产品的理解应该高于产品自身具备的物理特性，从宽泛的意义上讲，产品可以被定义为购买者和使用者所得到的物理的、心理的、服务上的和象征性特征的集合体，这些有形和无形的利益都会使购买者获得满足。产品的分类可以根据多个指标进行，最常用的是以使用者的特性为基础将产品区分为消费品和工业品。进一步地，产品可按照购买方式分为便利品、偏好品、选购品和特殊品；按照耐用性分为耐用品、非耐用品和一次性消费品。

在国际营销实践中，与任何产品有关的一个问题是该产品是否有向其他市场拓展的可能，这是关于产品在国际市场上的连续发展问题。此外，本节还将讨论产品在全球市场上的定位方式，以及全球市场上的产品饱和程度。

一、产品在国际市场上的连续发展

二、产品的市场定位方式

三、全球市场上的产品饱和度

一、产品在国际市场上的连续发展



对于从事国际营销的公司，它在不同的国家市场可能生产、销售不同的产品。经理们在产品决策时容易犯两种错误：一是蔑视当地设计人员提出的产品决策；二是将母国产品强加给其他国家市场。在前面的阅读材料《丰田公司的美国化》中，就看到美国分公司的人员得花费很大的努力，想出许多办法，才能够说服总部同意他们提出的产品决策，而这些决策往往被证明是正确的。

按照公司产品在全球市场上所处的地位，在国际营销当中，将产品分为当地产品、国际产品和全球产品三大类。需要注意，这种分类的实际含义是产品可以处于当地——国际——全球这个连续体中的任何一个位置。

## 1. 当地产品

当地产品指在特定公司背景下，被认为只是在某单个国家市场中具有销售潜力的产品。在某一全球公司要迎合一个特定市场的需要或偏好时，就会出现当地产品。比如，法国雪铁龙公司与中国东风公司合资后，专门为中国市场推出了“富康”轿车，从产品的品牌名称、外观设计、定价、宣传各方面都尽可能迎合中国市场消费者的特定需求。

虽然当地产品事实上能够最大程度地满足特定市场的特定需求，因而为多国公司大量使用。但是，该产品策略也伴随着较大的机会成本。如果说市场边界的扩大为跨国公司带来的最大利益是“协同效应”（即将分散市场上取得的经验最有效地相互利用到其他市场上），那么当地产品根本无法利用也无法产生协同效应。具体地，一方面，由于是针对特定市场进行的产品开发，所以不能使用公司总部在营销、开发和产品方面全球性杠杆的机会；另一方面，公司在开发当地产品过程中的经验无法用于其他市场，无法转移。基于这些原因，当纯粹的当地产品与具有全球潜力的产品相比时，就会失去吸引力，除非是专门针对像中国这样规模和成长潜力都比较大的个别市场。

## 2. 国际产品

国际产品具备向多个国家市场拓展的潜力，尤其表现在对环境不太敏感的工业品方面。与国际产品相对应的是企业管理层的母国中心导向，即认为产品可以不加修改地推广延伸到母国以外的其他国家市场。虽然与当地产品相比，国际产品在一定程度上利用了了在母国市场上获取的经验，但利用的程度比较有限，而且不加修改完全照搬的方式也不十分恰当。

## 3. 全球产品和全球品牌

全球产品是为满足全球市场需要而设计的，全球品牌是在全球消费者心目中形成特定形象价值的某个象征。产品与品牌是两个相互依存又相对独立的概念。品牌以具体产品为基础，又具有超越具体产品的形象价值，一个品牌可以覆盖无数种产品。产品是用来满足顾客需求的某种有形产品或者无形服务。产品用来界定某个产业，一个产品类别下面可能涵盖众多的竞争品牌。企业如果在全球市场上树立起了清晰独特的品牌形象，就可以利用其推出容易被消费者接受的新产品，或者将生产外包给成本更低的生产厂家，依靠品牌赚取超过一般水平的利润。正像在前面章节所讲的，日本企业就经历了低成本制造——世界工厂——全球品牌特许三个发展阶段，可见，全球品牌是在产品质量水平得到有利认知之后，由营销人员通过有效的沟通而建立于消费者头脑中的，代表着企业发展的一个较高阶段。

产业全球化是产品全球化的一个最主要动力，这样做可以有效地降低产品开发的成本。即使产品在某些特性方面需要根据各国家市场的法规要求和消费偏好进行调整，但公司也能够通过对全球设计的调整来代替那种专门为每一个国家市场进行的设计。比如，东风标致公司即将在中国市场上推出的“标致 307”就是在欧洲市场上赢得很大成功的标致 307 在中国市场上的改版。

市场上存在许多成功的全球产品和全球品牌，可口可乐便是其中之一。它在众多国家的定位和营销都是一样的，体现出全球一致的品牌形象：开心、美好和享受。虽然在各个国家市场的产品口味、价格、渠道、宣传等方面都根据当地的市场环境进行了修改，但是其品牌管理的基本策略在全球各地保持一致。事实上，不可能追求完全相同的全球产品，更重要的是，是否能够提供基本相同的产品，其他方面都可以因地制宜。在全球市场上，麦当劳也采取了同样的策略。在前面章节中，我们提到跨国公司在目标市场上设置直接的营销机构，其目的之一就是在品牌管理方面保持清晰的全球战略。



全球品牌作为一项无形资产，其价值十分可观。全球品牌管理咨询公司与美国《商业周刊》合作，每年公布全球 100 个最有价值的品牌。这些品牌都属于大型跨国公司，每个品牌的价值均超过 10 亿美元，其中名列榜首的是可口可乐，2002 年品牌价值达到 696.37 亿美元。根据这些品牌的价值，按世界银行公布的数据，可口可乐的价值约等于中国 1998 年国民生产总值（9289 亿美元）的 7.5%，与阿尔巴尼亚 1998 年国民生产总值（27 亿美元）比较，则相当于其一国人民当年创造财富的 25.78 倍。从总量上看，这 100 个品牌的总价值为 9766.97 亿美元，与世界银行公布的数据相比较，约为 1998 年世界国民生产总值（28.8622 万亿美元）的 3.4%；约为 1998 年世界低收入国家国民生产总值（1.8437 万亿美元）的 53%；约为中等收入国家国民生产总值（4.4196 万亿美元）的 22.1%。 [1] 这些数据表明，归属于跨国公司的全球品牌在全球经济中具有很强的影响力，而且本身也为跨国公司带来了可观的利润。

## 二. 产品的市场定位方式

市场定位是确立品牌在消费者心目中高于或相对于其他产品位置的做法，明确的市场定位有利于树立产品的品牌形象。通常可采用的定位依据有：属性或利益、质量/价格、使用方法/使用价格。

### 1. 属性或利益

利用产品的属性或者产品提供的利益或其特征进行产品定位是常用的一种策略。在全球营销中，“进口产品”或“美国制造”本身就代表了产品带来的某种利益。在同样档次的汽车中，“德国车”、“法国车”、“美国车”、“日本车”在消费者心目中有着不同的形象。“奔驰”、“沃尔沃”、“宝马”这些不同品牌也因其所代表的属性或利益不同而形成了有差别的定位。

### 2. 质量/价格

根据产品的质量/价格比，产品可在高质量/高价格和低质量/低价格这个连续体上定位。优质的性能和时尚的设计会使消费者愿意为之支付更高的价格，而对于质量水平较低的产品消费者只愿意支付最低的价格。如果某一产品定位于高质量和低价格，那么消费者获得的价值就会提高，产品的竞争力会相应增强。

维珍大西洋航空公司就是按照高质量/低价格而成功定位的，宗旨是为各层次的顾客以最低的成本提供最高质量的旅游服务。维珍公司将舱位分为上等舱，中等舱和经济舱三类，在与竞争对手相对应的每一类舱位上，维珍都希望能以更低的成本为顾客提供更优质的服务。虽然最初以“追求价值的旅行者”为目标顾客提供休闲旅行，其后很快转向利润更丰厚的商务人士市场，但是公司一直保持其趣味和娱乐的传统特色，以“如同管理私人俱乐部”的方式在提供优质服务方面不遗余力，坚持其高质/低价的市场定位。

### 3. 使用方法/使用者

市场定位还可以通过描述产品的使用方法或把产品与其使用阶层相联系来实现，这一策略最成功的要数“万宝路”香烟。通过与昔日西部牛仔独立、粗犷的形象联系在一起，吸“万宝路”香烟成为一种对自由精神的向往和表达。同样，哈雷·戴维森摩托也是将产品与其典型使用者——精神独立、个性不羁、充满爱国主义的美国人，黑皮衣、络腮胡子、黑墨镜、长头发、登牛仔靴——密切联系在一起，从而树立了品牌独特持久的形象。具体地，哈雷品牌创造了一个将机器和人性融合为一体的精神象征，并形成一个特定的社会群体。在其 100 年漫长的产品变革和市场推广中，机车本身的造型、轰鸣、马力和速度感融为一体，逐步通过哈雷这一品牌形象象征将美国人所崇尚的个人主义影射到物化的摩托车上。事实上，哈雷品牌的老鹰标志在消费者心目中的认知代表了某种生活方式、体验和个性表现，从而成为“纹在消费者身上的品牌”。 [2]

在前面章节中已经提到，在全球市场上为产品定位时，面临采取全球一致的定位或不同定位的选择。简而言之，在高接触——高技术连续体中，产品所处的位置越接近两端，就越适于全球定位。这里不再赘述。

### 三. 全球市场上的产品饱和度

产品饱和度说明了在一个特定市场上，拥有特定产品的个人或家庭在总体中所占的百分比。饱和度高，说明该产品在该市场上的潜力比较小；反之，则市场潜力大。一般而言，产品饱和度随着人均国民收入的提高而提高，当购买力不再成为约束条件之后，影响某产品饱和度的决定因素就可能是其他一些因素，比如使用条件、需求状况等。比如，电网建设对于中国农村家电产品的购买形成限制。中国家庭中使用地毯的较少，所以与此有关的产品如吸尘器的产品饱和度就比较低。

此外，产品饱和度不是一个绝对的概念，需要根据产品的耐用性进一步考察更新购买或者增加购买数量的可能性。根据中国城市家电市场联合调查研究课题组的调查数据显示，目前我国城市居民家庭的电视机普及率已经达到 99.3%，每百户居民家庭的电视机拥有量高达 140 台。[3]这表明在城市，我国电视机的饱和度已经达到 99.3%，但是，据调查显示，2001—2005 年，城市电视机市场每年需求量仍然达 2050 万台。究其原因，主要是更新需求，或者在面积更大的房间里新购第二、第三台电视机。事实上，电视机已经由过去属于高价值耐用消费品逐步转化为普通耐用消费品，从而促使消费者在消费心理和购买行为上发生变化。大多数居民家庭对彩电的购买已不会像过去那样再三考虑和筹划了。

## 第二节

## 定价决策

定价是唯一为企业直接带来经济效益的因素，定价水平的高低决定了企业的利润水平，也影响着产品在全球市场的竞争力。在制订价格时，企业需要考虑的基本要素要三点：成本、需求和竞争。

在成本方面，国际营销产品的成本表现为比国内营销更低的生产成本和比国内营销更高的销售成本，而且会增加运输成本、进口关税、分销费用和风险成本等。价格升级就反映了将运输、关税、分销商利润等加入工厂价格后导致的产品价格的攀升。为了避免价格升级，许多企业寻求在目标国或靠近目标国的第三国市场进行直接投资，即使通过出口，也尽量避免中间环节的价格升级。

在需求方面，由于国际市场通常表现为买方市场，所以市场需求的决定作用表现得尤为明显。影响国际市场需求的因素很多，包括当地市场的收入水平、消费者的偏好习惯、产品需求价格弹性的大小等。

在竞争方面，需要考虑目标市场国该行业的竞争强度和竞争结构，竞争者的定价水平为企业定价提供了参考依据，企业可以随行定价，也可以制订更高或更低的价格。如果价格低于同类企业，这是一种积极进攻的定价策略，需要考虑竞争者可能的反应，并保证有足够的实力来作出回击；如果价格更高，必须在定位宣传方面给予消费者以高档品的印象，否则会很难维持。

此外，在国际营销实践中，定价还受到汇率波动等其他影响因素，同时会由于定价发生在同一跨国集团内部而出现转移定价，还可能遭受倾销诉讼。本节将集中讲述这些内容。

一. 全球定价目标和策略    二. 环境对定价决策的影响    三. 转移定价    四. 倾销

### 一. 全球定价目标和策略

企业定价的总体目标是为公司在世界范围内的销售和利润做贡献。当公司采取顾客导向性策略时，可以选择采用市场撇脂定价、市场渗透定价或市场维持定价。

## 1. 市场撇脂定价策略

市场撇脂定价策略是为了诉求那些愿意为某产品支付高价的目标子市场。此时，产品必须能为购买者创造较高的价值。当产品属于创新产品，处于产品生命周期的介绍期时，经常采用这一策略。该策略可以在销售量有限的前提上实现收益最大化，而且使生产和需求水平相吻合。从顾客的角度，该策略容易形成顾客对产品高价值的认知，从而服务于产品的整个高端定位策略。

当创新产品首次在外国市场销售时，往往通过市场撇脂定价来吸引市场上的“创新者”和“领先采用者”，他们的经济收入高，社会地位高，消费意识超前，愿意率先采用新产品，对于企业而言针对他们的撇脂定价有利于弥补初期进入的较高成本，同时为之后的降价留出空间。

## 2. 市场渗透定价策略

市场渗透定价是为了尽快获得市场地位而采取的富有竞争力的定价策略。如果某个国家或地区的劳动力成本低，产品生产规模大，那么就很有可能通过渗透定价迅速占领目标国市场。一般而言，当产品进入成熟期之后，技术差距缩小，成本高低和成本控制水平成为制胜关键。比如，中国彩电对于美国市场的快速渗透采取的就是渗透定价策略。

需要注意，采取渗透定价意味着企业的利益要遭受损失，因此采用这一策略的前提是企业的实力足够强大，能够在运输、分销和销售组织等方面拥有完善系统，从而消化低售价带来的损失。同时，由于渗透定价有可能低于产品的成本，企业必须密切关注引起反倾销诉讼的潜在风险。

## 3. 市场维持定价策略

顾名思义，市场维持定价策略是为了保持企业现有的市场份额。因此，在特定的国家市场上，如果竞争对手调低价格，企业必须做相应调整，才可能维持自己的市场份额不减少。在全球营销中，比较常见的价格调整是由于汇率的变动，企业不得不对价格进行调整，甚至不惜以损失收益为代价，目的就在于维持自己原有的市场份额。比如，由于欧元升值，总部设在欧洲的企业被迫降低其产品的欧元标价，以免因换算成美元的标价过高而丧失市场。当然，一个处于强势的本国货币也会迫使公司考虑通过海外生产或许可方式（而非出口）来保持市场份额。

## 二. 环境对定价决策的影响

全球营销人员进行定价决策时必须考虑一系列环境因素，包括币值波动、通货膨胀、政府管制和补贴，还有竞争对手的行为。

### 1. 币值波动

当一国货币相对于目标市场国货币升值或贬值时，企业有必要调整价格。当本国货币升值时，企业通常会将价格维持在升值前的水平以便减弱市场份额所受的影响。虽然这样做会引起损失，但是企业以及分销商必须共同消化这些损失，接受较低的利润。相反，当本国货币贬值时，企业可以趁机降低出口价格以增加市场份额，或者保持价格不变以便有可能与竞争对手相比获得较好的利益回报。

### 2. 通货膨胀环境

在世界市场上，有一种价格持续攀升的普遍现象。欧盟虽然规定了欧元区国家的通货膨胀率不得高于 2%，但实际上经常突破这一限制。在通货膨胀环境之下，企业的生产成本上升，必然出现产品提价的压力。而目前在中国，通货膨胀率很低，使得生产成本降低，产品竞争力增强。

### 3. 政府管制和补贴

在一定条件下，政府行为对于公司下属机构的获利能力是一种真正的威胁。如果一国正经历严重的金融困难并处于金融危机之中，政府可能会采取一些权宜之计，比如广泛的或者选择性的价格管制，或者对跨国公司利润转移出国作出规定。同时，政府补贴也使他国出口到该国的产品丧失竞争力。

## 三. 转移定价

转移定价是指跨国公司根据全球营销目标在母公司与子公司之间或者在不同子公司之间转移商品或劳务时使用的一种内部交易价格。在决定对子公司的转移价格时，全球公司必须解决包括税收、关税、国家的利润转移法规、合资企业合作伙伴的目标冲突和政府法规等一系列问题。据联合国统计，跨国公司贸易额占世界贸易总额一般为 60% 左右，其中跨国公司内部贸易额约占世界贸易总额的 30%。1999 年跨国公司在全球范围的销售额达 14 万亿美元，其中属于公司内部贸易额约为 7000 亿美元。<sup>[4]</sup> 跨国公司的转移价格政策不仅对跨国公司内部管理有极其重要的意义，而且对母国或东道国的对外贸易、国际收支平衡甚至于经济发展模式都会产生重大影响。

跨国公司转移定价的目的在于逃避税收和规避风险，主要涉及所得税和关税。具体而言，实行转移定价的动机包括：

#### 1. 减轻整个公司集团的所得税

跨国公司利用国际转移定价，在有税率差异的国家辖区之间调整母公司与子公司的税前利润达到避税目的。例如，母公司处在高税率国家，子公司处在低税率国家，母公司在向处在低税率国家的子公司出售商品和劳务时，采用低的转移价格；反之，该子公司向母公司出售商品和劳务时，则采用高的转移价格，以提高母公司的成本，降低母公司的利润。这样，利润就会从高税率国家转移到低税率国，从而减轻整个公司集团的所得税。

#### 2. 调节利润

跨国公司运用转移定价可以对各海外子公司或分公司账面利润进行调节。当母公司想人为增加某海外子公司利润时，可将该子公司销售给母公司或其他子公司的商品价格提高，或将母公司和其他子公司销售给该子公司的商品价格压低；反之，当母公司拟降低某子公司利润时，只需提高或降低该子公司商品的内部购价或售价即可实现其目的。通过调节利润，可以帮助子公司提高在当地市场上的竞争力，占领新市场，或者调节与东道国政府的关系。

#### 3. 降低或规避外汇风险

为了避免汇率波动的风险，跨国公司利用转移价格提前或错后支付，调拨资金，转移利润，以避免或减少风险，同时还可利用分布在各国的子公司在汇率波动时获得最大利润。

#### 4. 避免东道国的各种限制措施

有些东道国尤其是发展中国家为了国际收支平衡，实行严格的外汇管制，对跨国公司汇出的利润在时间上或数额上作出种种限制规定。跨国公司可利用利润转移定价策略，以提高成本，降低利润，达到调出红利的目的。此外，转移定价策略还有利于避免东道国的资金管制和价格管制。

## 5. 逃避关税

公司在向高关税国家的子公司出口时，可以采取高价低报，得以少纳关税，达到逃避关税的目的。

转移定价的方法，依据定价所使用的标准，可分为以成本为基础的转移定价、以市场为基础的转移定价和协商性转移定价三种。

### 1. 以成本为基础的转移定价

转移定价的成本基础通常以公司的标准成本资料为依据，在标准成本资料缺乏时则以实际成本为准。如果转移的是零部件或半成品，由于缺乏可比的外部市场价格信息，常常以内部成本作为转移定价的依据。从成本本身来看，可能包括可变成本和固定成本，也可能会进一步包括营销、研发和其他管理费成本。以成本为基础，转移定价可以简单地采用“成本加成”定价方法。

### 2. 以市场为基础的转移定价

以市场为基础的转移定价首先意味着以外部公开市场的竞争性价格水平为依据，根据公司定价目标进行相应调整。其次，如果进入的市场狭小，从成本上无法支持当地制造，就可能从第三国寻找货源。

### 3. 协商性转移定价

协商性转移定价指的是由公司内部交易双方自行议定或者由公司高层管理人员决定，虽然也考虑成本和市场因素，但却并非必须的。

## 四. 倾销

### 1. 定义

关于倾销，最权威的定義是乌拉圭回合所达成的《反倾销协定》（即 ADA）所规定的三个条件：

（1）一国产品以低于正常价值的价格进入另一国市场内；

（2）该销售产品对进口国相似产品工业造成实质性损害或者产生实质性威胁，或者实质性地阻碍某一相似产品工业的建立；

（3）倾销与损害有因果关系。

如果一国进入另一国市场的产品符合以上三个条件，则可视爲倾销产品，进口国为了抵消或阻止倾销，可以对倾销产品征收不超过该产品倾销幅度的反倾销税。

### 2. 反倾销法



反倾销案件有不断增长的趋势。仅从世界贸易组织成立至 2000 年底的 6 年中，成员方发起反倾销调查案件就有 1441 起。其中，绝大部分由发达成员发起，发展中成员的出口产品是这些反倾销案的主要对象。现在，几乎所有的国家（包括非 WTO 成员）都有反倾销的立法。

美国目前使用的反倾销法是美国国会 1994 年做的修正案，它是外贸法的重要组成部分，包括程序法和实体法。程序法主要包括美国反倾销主管机构以及反倾销诉讼程序。实体法主要是征收反倾销税的条款、征收反倾销税、中止协议和反规避措施等。美国反倾销案调查和判定机构有两个——美国国际贸易委员会和美国商务部，一个反倾销案的受理、调查和判定需要从这两个部门开始协同进行，但一个案件的全部审理过程最多可涉及六个有管辖权的机构，彼此制约，各有分工。

欧盟新的反倾销条例于 1995 年生效，在立法、执法方面都注意遵守 WTO 的规定。尽管欧盟查处的倾销案自 1995 年以来累计有几百起，但却只有两次因反倾销问题被其他 WTO 成员告到了 WTO，远少于美国。

中国是世界贸易大国中发起反倾销调查和实施反倾销措施最少的国家，但却是全世界受到反倾销制裁损害最多的国家。从 1979 年中国糖精和闹钟受到反倾销调查到 2002 年底，已有 38 个国家和地区对中国出口产品发起调查共 498 起，涉及产品 4000 多种。2001 年 12 月中国修订了《反倾销条例》，2002 年 6 月颁布了《出口产品反倾销应诉规定》，从而使反倾销和应诉都有法可依。经过努力，中国出口反倾销应诉率明显提高，应诉结果好转。近年来涉及对我国出口产品反倾销案件的总体应诉率已上升至 60—70%，涉及美国和欧盟的反倾销案件应诉率达到 100%。根据世界贸易组织的最新统计，中国反倾销应诉结果有所好转，近几年的绝对胜诉率（无税结案）达到 35.7%。

### 3. 倾销与贸易保护

倾销行为自出现以来，就被认为是不公平的贸易竞争行为，因此有必要通过立法采取反倾销措施予以抵制，以保护国内相关工业。

但是，从另一方面，根据反倾销的若干特点，可以看出反倾销可以很容易事实上成为贸易保护政策的借口。反倾销可以按照成本或者价格来立案，立案比较容易；反倾销同时存在国内法和国际法；发展中国家由于劳动力成本低常常导致产品价格偏低，造成发达国家针对发展中国家的诉讼比例高等等。如前所述，中国企业应诉胜率提高，也说明有些反倾销诉讼是不恰当的。所以，作为世界贸易规则中的一种，倾销与反倾销长期存在，中国企业应当采取一种积极应对的态度，一方面通过产品的质量提升和差异化来尽量避免反倾销诉讼，另一方面也要善于应诉，掌握游戏规则，从而真正融入到全球经济中。

国际营销渠道决定着企业如何通过供应链管理，及时地以合理的价格向目标顾客传递他们所需要的产品。世界市场的分销是各国营销系统中差异最大的部分。任何人在设计全球营销方案时，面对多样的分销渠道，都会遇到极大的挑战。一般而言，分销渠道总是带有一定的当地导向。此外，作为营销组合策略的一个组成部分，渠道决策必须与全部营销方案中的产品设计、定价和沟通等方面相适应。

#### 一. 分销渠道设计所受的限制

#### 二. 分销渠道结构

#### 三. 实体分销和物流

#### 一. 分销渠道设计所受的限制

营销渠道的目的是为顾客创造效用，包括地点效用、时间效用、形式效用和信息效用。这些效用可以成为竞争优势和产品价值的基本来源。由于渠道是由一系列的组织和个人组成的，企业的渠道策略意味着对其他渠道成员的长期承诺和义务，企业在最初选择和确定渠道合作伙伴时付出较高的成本，所以转换成本比较高。当然，较高的转换成本也决定了企业渠道决策的重要性。

如果公司要进入一个竞争激烈的市场，它有两个基本的选择：一是直接介入（自己的销售队伍、零售店等）；二是间接介入（独立代理商、分销商或批发商）。第一个选择要求公司以较大的投资建立自营商店或者特许经营的商店；第二个选择要求公司通过一定的激励吸引独立的渠道代理商来促销公司的产品。

形成符合公司整体目标的国际分销渠道的过程受几个因素的限制：顾客、产品、中间商和环境。

#### 1. 顾客特征

显然，顾客的数量、地理分布、收入水平、购买习惯等都会影响到企业的渠道安排。随着顾客数目增多，对于渠道中间商的需要就会增加。而顾客收入的提高，也会影响到他们对渠道的选择。比如，在中国，由于城市居民的收入水平提高，越来越多的大型超市随之出现，人们希望一次性买到大量商品。可是，另一方面，由于出现了大量的新建居住小区，顾客密集，所以相应地专为社区居民服务的便利店也不断涌现。比如法国大型超市集团家乐福就开始在北京建立服务社区的“冠军”店。由于固有的购买习惯不同，在中国邮购业务的发展一直有限。

对于那些希望在中国销售面向广泛市场的耐用消费品的公司而言，中国市场显得十分巨大，难以触及。去年，欧洲的飞利浦决定与中国的 TCL 合作，在中国广西、贵州、江西、安徽、山西五省由 TCL 独家代理飞利浦彩电的销售。除北京、上海、广州之外，飞利浦在二级市场上的销售网络一直比较薄弱，相反 TCL 则控制着近两万个销售网点。

## 2. 产品特征

产品的诸多属性，比如单价、标准化程度、易腐性、体积、重量、需要的服务水平等，都会对渠道设计和战略选择产生影响。个人电脑最初为复杂的高技术产品，销售时必须详细解释产品特征、使用方法等，所以主要在专卖店出售，由企业自己的销售队伍或者经过培训的经销商负责销售。当电脑元件逐渐趋于标准化，消费者对电脑具备了相当的知识时，其销售就会转移到大规模的电子类产品零售店，比如海龙电子大厦或者赛博数码广场。之后，当电脑的技术性和复杂性及需要的服务水平进一步降低时，它可能在一般的大型超市销售。此外，不管是工业品，还是消费品，如果价格昂贵，那么一般情况下企业会采用直接的销售代表，因为此时分销成本只占总售价的很小一部分。

## 3. 中间商特征

中间商作为渠道成员，目的是为了获取利润。如果面临一个新进入的产品或品牌，当地消费者对于品牌的知晓度很低，那么中间商可能不会积极合作。为此，在产品刚刚进入一个国外市场时，常用的办法是企业建立自己的销售队伍来开拓市场。当品牌在市场上逐步树立起知名度和品牌形象，企业则可以转向成本更低的中间商系统。

## 4. 环境特征

在国际营销中，由于各国的经济、社会、文化和政治环境千差万别，所以在渠道安排时必须给予当地经理或者经销商相当的自主权。渠道决策决定了产品送达顾客的时间、地点和产品状态，涉及与当地企业的合作，而且与顾客十分贴近，所以渠道决策无疑成为营销组合中当地化程度最高的因素。

比如，在食品杂货的分销方面，美国人由于收入高、冰箱大、拥有自己的汽车、喜欢冷冻和方便食品、对烹调没有特殊兴趣，所以每周去一次超市，购足一周所需的食品。而超市也因其规模大而能够以较低的价格为顾客提供更多种类、更多选择的商品。在欧洲，由于对冷冻和方便食品缺乏兴趣而且热衷于烹调，所以虽然超市也得到很大的发展，但并没有完全排挤掉传统的小型杂货店。但是，在美国的情况就大不相同，沃尔玛开到哪里，哪里的传统小型杂货店就只能关门。所以在过去几年中，数千家商店消失了，食品杂货店不断减少的趋势还将继续下去。

经济因素是影响消费者购物选择的一个重要方面。比如，2003 年美国的经济虽然比上年有所复苏，但是就业水平仍然不容乐观。在 11 月份圣诞节即将来临之际，西尔斯百货的销售额下降了 3.6%，彭尼公司下降了 0.8%，联邦百货也下降了 0.1%，与之相比，平价连锁的沃尔玛的销售额却上升了 3.8%。<sup>[5]</sup> 沃尔玛已经成为全球 500 强企业中的第一家，年营业收入达 2000 亿美元以上。

## 二. 分销渠道结构

分销渠道是连接厂商和顾客的系统。消费品和工业品的分销渠道由于产品特征和顾客特征不同而存在差异。

### 1. 消费品分销渠道结构

#### (1) 直接渠道

在消费品分销中，可以采取绕过中间商的直接渠道方式，具体又包括销售人员上门推销、邮购销售、建立自营商店和网上直销等形式。虽然企业在建立之初一般都采取某种特定形式，但随着企业的发展壮大和外部环境的变化，这些形式往往会结合使用。

以美国的安利公司为例。创办于 1959 年的安利公司，最初就是采取上门推销的方式销售家居护理用品，取得了极大的成功，并于 1972 年控股纽崔莱公司，1995 年正式将这个行销全球 80 多个国家和地区的营养补充食品领域权威品牌收归旗下。随着外部环境的变化，上门推销正在与其他方式结合应用，以为顾客创造更多的价值。比如，在中国，1998 年安利公司实现了全世界独一无二的“直销员加店铺”的方式，迄今在中国市场的销售额已经占到全球销售额的五分之一，成为全球最大的市场，同时安利已经占据了 中国营养产品六分之一的份额。1999 年安利公司的母公司安达高公司（ALTICOR）成立了独立的电子商务网站“捷星”（QUIXTAR），第一年就有 5 亿美元的营业收入，如今安利 80% 的销售是通过电子商务实现的。目前在中国，安利已经在 30 多个省市开设了 110 家专营店，有 7 万名直销员，在 IT 方面的投资已达 1 亿元，计划于 2004 年在中国启动电子商务。 [6]

## （2）间接渠道

间接渠道是由制造商的销售人员、批发商、零售商到顾客所组成的渠道模式。在特定国家的特定时间，不同的产品类别有其相应的分销模式特征。

比如，日本的分销渠道系统十分分散，商店数目多，而且渠道环节多。当美国的玩具反斗城进入日本市场时，希望说服日本玩具制造商越过日本有名的多层次分销系统而直接把玩具卖给它，结果遭到了强烈反对。日本的第一大玩具制造商万代（Bandai）和其他厂商一起拒绝给玩具反斗城供货。所以，高度发达的日本特色分销系统对国外投资者而言形成了巨大的进入壁垒。

## 2. 工业品分销渠道结构

虽然涉及的产品类型不同，工业品分销渠道也可以分为直接渠道和间接渠道两种。

### （1）直接渠道

指制造商通过自己的销售队伍直接与顾客接触，如果产品价格高，购买风险大，技术复杂程度高，通常会使用直接渠道进行销售。

### （2）间接渠道

间接渠道分为两种：一为制造商通过自己的销售队伍将产品销售给批发商，再由后者销售给顾客；二为制造商通过分销商或者代理商，将产品销售给批发商，然后再出售给顾客。一般而言，通过代理是比较经济可行的办法，虽然对市场的控制力受到影响，但是对那些刚刚进入某个新的国家市场的企业而言，寻找合适的代理商往往是必不可少的重要一步。

## 三. 实体分销和物流

实体分销包括订单处理、仓储、存货管理和运输等内容。公司可能有自己的仓库和分拨中心，或者向专业公司租用这些设施，或者更简单地，将物流业务外包给专门的物流服务公司，比如联邦快递公司。

进入 20 世纪 90 年代以来，工业化使生产效率和产品质量不再成为竞争的绝对优势。供应链逐步受到重视，因为它追求跨企业的协作和利益共享。供应链覆盖了从供应商的供应商到客户的客户的全过程，包括外购、制造分销、库存管理、仓储、客户服务等。通过业务重组来优化供应链管理，可以使企业有效地降低成本，提高竞争力。可以认为，21 世纪的竞争是供应链之间的竞争。

在中国，现代化的物流和供应链管理正在逐步发展，而且这一市场也逐步对外资开放。比如，美国航空货运公司万络环球最近获得民航总局的许可，在北京、上海、广州、天津、苏州、青岛等地开设办事处，为中国提供一站式物流和供应链管理服务。

关于物流和分销的区别，可以从以下方面来理解：

1. 物流包括内向物流、生产制造过程和外向物流等，涉及的环节多于分销，包括整个供应链。分销是指产品生产出来以后如何通过分销到达顾客。
2. 物流主要涉及实体流动，而分销主要涉及组织问题，即设计渠道结构、寻找渠道成员、激励渠道成员等。
3. 物流与分销是互相联系的，当分销组织确定之后，就需要考虑实体的流动，企业可以自己运作或者外包给第三方物流服务公司。

### 上海通用夹缝中求生拓展海外分销

12月4日下午2点，50部出口菲律宾的通用GL10公务车整整齐齐地停在上海浦东外高桥码头上。虽然码头上狂风阵阵，把一千群众吹得神情呆滞、脸色发白，但上海市副市长蒋以任却春风满面，兴致勃勃地宣布：“这是上海汽车产业，不，是中国汽车产业进军国际市场的一个重要里程碑。”

挤在记者旁边的上海通用市场营销总监孙晓东这时候悄悄地说，一个月前首批出口菲律宾的50部汽车已经销售一空，这次装运的50部车也全部被订购。本来计划在5年内分批出口5000部车，很可能3年内就可以卖完。对于艰难地开拓了三在国内市场的孙晓东来说，这张特大海外订单的出现，就像一个圣诞礼物，让他不禁进出灿烂的笑容。

### 中国分销艰难开拓

当天中午面对记者的孙晓东可是一丝笑容都没有。坐在只有20摄氏度的会议室里，他甚至觉得有点燥热难当。“你知道么？当初我们找经销商可是真辛苦。大热天，我们在广州的华南大道一家家地递名片，发单子，问那些经销商愿不愿意做上海通用的经销商。”

那时的困境是，新生的混血儿上海通用在国内没有自己的分销网络。虽然“同母异父”的兄弟上海大众经过十多年的开拓，已经在国内铺设了最完善的分销和服务网络，但是却不能给“小弟弟”上海通用使用；他们有血缘关系，却是独立动作的两家公司。本质上，他们之间的竞争多于合作。

于是，上海通用只能自建分销网络。对于一个投资15亿美元的上海头号投资项目，在上海本地开拓问题不大，但是一走出上海，却屡屡痛吃闭门羹。当时广州的那些汽车经销商对上门推销的孙的第一反应是侧目蹙眉：“上海通用是干什么的？怎么没听说过这个公司？”孙回忆说，当时在深圳找到的经销商标远，只是卷缩在深圳一个角落里的小门店而已。

当时市场上流行销售和售后服务分离的多层次批发体系，这可能将一部分销售风险转移到分销商上，但销售质量难以监控。上海通用决心建立自己扁平化的专营区域分销网络，每个经销点都只在划定好的某片市场专心销售公司的产品，这无疑使比较困难的网络开拓雪上加霜。



除了从“一无所有”开始的分销网络建设费时费力之外，上海通用发展脚步滞重的另外一个原因是激烈的市场竞争。别克家族的系列车型受不同竞争对手的挤压。这个系列中的高端 GS 车型同定位高档汽车市场的一汽大众的奥迪 A6 1.8T 价格差不多；GL、GLX 车型与广州本田的雅阁 3 升 V6 车型在同一个细分市场上竞争。低端的 2.49 升的别克 G 型车配置比 2.3 升的本田雅阁和上海大众的帕萨特 1.8T 略高，价格在 30 万左右，也在同一条线上竞争。

因此，上海通用分销网络拓展速度一直不快。据其截至 2001 年 11 月底的统计数据。艰难发展了整整三年的分销网络，授权销售点仅 84 家，集销售、维修服务和零配件供应于一体的“三位一体”经销点只有 78 家，特约维修中心 104 家——与上海大众经营十多年的 450 家特约维修点差距甚远。

## 寻找突破口

大大的通用脑袋，却只有细细小小的分销身躯，站在较早进入中国的德国奥迪和尾随紧跟的日本本田中间，可谓：“前有狼，后有虎。”10 万辆整车的设计产能，陆续推出的 8 种不同车型，全部都要从自己分销网络销售出去，销售压力可想而知。

上海通用急忙烧了三把火：一是承诺每年推一款新品，与经销商共谋较高销售利润；二是区域销售空间控制，比如假定广州每年能场卖 4000 辆车，则在广州只发展 4 个经销商，保障其各自的分销空间；三是扶植较小的经销商，比如深圳标远，几年下来，已经从一家小店开到 5 家，开进了深圳边上的惠州。所有这一切都是“诱之以利”。但这远远不够。“前有狼后有虎”的另一层含义是他们将在全球范围内展开竞争。

“不主动地进入国际市场去竞争，只是在国内被动地讨论如何应对 WTO 的冲击，迟早被淘汰！”上海通用的公关部经理黄华琼说。举目四望的上海通用把目光投向了通用的全球市场，动用了最后一张王牌——既然全套引进了美国通用的先进生产技术和管理体系，何不更进一步利用通用现成的全球销售网络，主动进入国际市场呢？

只需解决两大难题：质量与价格。国内汽车价格的居高不下是全国皆知的秘密。一部分原因是供应商的成本较高以外，另外一部分原因汽车业还有高昂的消费税。

但是高昂的价格并未对上海通用的这次出口造成影响。孙晓东透露，这次出口的 5000 部车可以得到一部分的退税。退完税后的整车价格在出口目的地菲律宾还是相当有竞争力。据悉，在国内标价 34 到 38 万左右的 GL8，根据菲律宾当地市场的需求进行过配置更改后，在菲律宾的销售价格只有 2.5 万美元左右。

至于质量问题，“上海通用是根据全球汽车待业效率最高的工厂埃林纳赫为样板建立的。据独立市场调研商 J. D POWER 公司的数据，上海通用的产品质量已经超过了通用的平均水平，是产品质量最好的工厂之一。”上海通用凭借同一标准的产能向通用中国公司提出，是否可以进入通用的国际市场销售。通用中国公司立刻向顶头上司通用亚太公司，而几天后通用亚太公司的回答是：“很好，为什么不去做呢？”

随后，在自己管辖区域内，通用亚太为上海通用进行了一番“免费征婚”，结果吸引了通用菲律宾公司的注意力。他们一眼就看中了上海通用的公务商务旅行车 GL8。除了产品质量，排放标准，售后服务等各项指标很满意外，菲律宾人还特别喜欢别克 GL8 的内部布局。但他们向上海通用提出，要将原先 8 个座位的 GL8 改为 10 个座位。

于是，2001 年 10 月 20 日，第一批 50 辆 GL10 公务车顺利装船，上海通用的海外分销渠道正式打通。

“每一家公司现在面对的都是全球市场。”黄华琼言下之意是中国加入 WTO 以后，以前中国企业的外贸和外贸概念已经可以扔进垃圾堆。夹缝中求生的上海通用“借船出海”，发展了“全球渠道策略”，其下一步必然是顺水推舟，借分销海外的品牌拉力对经销商“晓之以理”，加上每年对经销商经理 20 天培训的“动之以情”，构成一个完整的经销商拓展策略。

来源：《21 世纪经济报道》，2001 年 12 月 10 日，第 28 版。

### 案例思考题

1. 结合本案例，思考扁平化的专营分销系统与多层次分销相比，具有哪些优点和缺点？
2. 上海通用在渠道开拓方面的困难来自于哪些方面？
3. 上海通用谋求海外市场的动机是什么？作为合资企业，在出口组织中体现出了哪些特点？

### 思考题思路

1. 优点：（1）加强对渠道成员的控制，由于在每个区域只存在有限的专营经销商，所以制造商和经销商之间的关系更加紧密，容易建立彼此信任和长期合作的伙伴关系；（2）便于对渠道成员的激励，由于每个经销商有自己划定的区域，公司可以方便地对经销商根据其业绩给予激励。缺点：（1）风险比较大，公司无法将风险转移到经销商方面；（2）渠道网络的建设速度比较缓慢，由于专营经销商数目有限，发展速度受到影响。

2. 分析渠道策略，必然要考虑营销组合中的其他因素。在本案例中，分销的困难与产品本身有直接关系：（1）品牌缺乏知名度，经销商不愿意参与经销；（2）产品价格定位方面有众多的竞争者，销售存在困难；（3）产品在中国市场上属于后进入者，市场容量有限，渠道开拓自然困难。

3. 动机：（1）中国市场的渠道开拓缓慢；（2）中国市场的竞争过于激烈。所以，谋求海外市场，尤其是邻近的东南亚市场成为较好选择。

通用采取了直接出口的方式进入海外市场，作为合资企业，在此过程中表现出的特点有：（1）决策需要得到上司公司的同意，上海通用通过通用中国，后者又通过通用亚太；（2）出口活动可以得到上司公司的支持，比如通用亚太为上海通用寻找海外购买者；（3）合资企业产品出口同样得到了国家出口退税政策的支持；（4）利用先进的生产和管理系统，维持产品的高质量，并且能够按照顾客需求定制生产。

## 本章小结

1. 本章的主要内容：全球产品、产品决策中的产品定位和产品饱和度概念，定价决策中的定价策略、环境因素、转移定价和倾销，渠道决策中的分销渠道所受的限制、渠道结构、实体分销和物流。
2. 本章的重点、难点：全球产品、产品饱和度、转移定价、倾销、渠道结构、实体分销和物流。
3. 学习方法：自学于网上辅导相结合。

# 第十章 国际营销沟通决策

## 第十章

## 国际营销沟通决策

【教学目标】 使学生了解国际营销沟通组合策略中的各个工具，尤其是熟悉全球广告和品牌策略，能在一定程度上分析全球广告设计中的复杂因素。

【教学方法】 学生以课件为主，以参考书籍和资料为辅自学，教师通过布置和修改作业，及网上答疑等方式进行指导。

【学习时间】 6课时

营销沟通指的是各类组织用来通知、提醒、解释、劝说以及影响顾客和潜在顾客的态度和购买行为的各种形式的沟通活动。营销沟通首要的任务是告诉顾客某产品或服务能提供的利益和价值，而其最终的目的是为了促进销售，即推动顾客成为产品或服务的真实用户甚至忠诚用户。营销沟通可以通过多种工具来进行，基本的工具包括广告、公共关系、人员推销和营业推广，它们合称为促销组合，可以单独或者合并使用。

跨国营销沟通是一项艰巨的任务，营销人员必须在清晰了解受众对媒体、对信息的习惯和偏好的基础上，制订相应的促销组合策略。另外，整合营销沟通在实践中广泛使用，目的在于协调各类促销工具，使它们分别产生的沟通效果能够互相促进，达到塑造清晰、一致而又具有冲击力的品牌形象之目的。

广告是使用最为广泛的促销方式，在塑造全球品牌方面作用尤其突出。本章将在第一节介绍全球广告和品牌建树，第二节用来阐述促销组合当中的其他要素，即公共关系、营业推广和人员推销。

### 第一节

### 全球广告和品牌建树

广告被定义为经大众媒体传播的付费的信息，具有覆盖面广、单向交流、信息冲击力强等特点。传统的广告媒体主要有电视、广播、报纸、杂志、户外等，现在出现了大量的网络广告、直邮广告、电子邮件广告等新形式。

全球广告特指在全球多个国家市场上使用同样的广告诉求点、信息、艺术方式、文案、照片、故事和电视片段等，企业发动全球广告战役的目的是在全球消费者心目中对产品和品牌形成特定的形象，同时使企业明确在全球各地的市场情况，并可能帮助企业发现新的市场机会。以消费品，尤其是快速消费品为主的跨国公司经常采用大量的全球广告来吸引全球的消费者。比如，运动鞋和运动服装厂商耐克采用 NBA 及其他体育运动项目的明星来制作全球广告，对于提高产品的市场份额起到了不可估量的重要作用。

全球广告的日益盛行，主要是由于以下一些原因：（1）全球产品和全球品牌增多，标准化的产品和全球形象一致的品牌要求在全球广告中体现相同的主题；（2）企业并购案例涌现，使得品牌突破国家界限而成为全球性品牌，比如 1996 年法国的欧莱雅公司成功收购美国品牌美宝莲，不仅借此打开了美国市场而且将美宝莲发展为全球性的面向大众的中档彩妆品牌。最近，欧莱雅公司收购了中国的小护士品牌，意在将它打造为美宝莲第二；（3）公司获得广告的规模经济效应，全球广告的统一主题和统一制作有助于企业在控制品牌形象的一致性的同时，获得在宣传方面的规模经济；（4）全球性跨越国界的子市场出现，比如以“青年人”为目标子市场的“斯沃琪”就是看到了以人口统计指标定义的子市场可以忽略其民族和国家的差异，对色彩和时尚有着统一的爱好。

但是，虽然消费者看到越来越多的全球广告，但在广告内容方面仍然存在着争论，究竟是“延伸”广告内容，还是应当“因地制宜”，根据当地受众的口味进行修改？

一. 广告内容的延伸与适应

虽然广告作为一种沟通形式，其一般程序和可能出现的一般问题在各个国家没什么不同，但是，就广告所包含的信息内容本身，以及它的载体——广告媒体——是否需要因国家和地区而异？

持全球广告观点的人士认为，鉴于全球市场和消费者有趋同的趋势，可以采用全球广告来降低成本、增强控制并充分利用潜在的全球诉求点；相反，持当地广告观点的人士则认为，消费者仍然因属于不同的国家而表现差异，所以有必要在理解当地文化的基础上“量身定做”广告。事实上，何时采取何种广告的问题取决于所涉及的产品本身。

有时候，公司采取的广告策略可能会随着外部环境的变化而变化，因此无需在全球广告和当地广告问题上争执不休。如果制作全球广告，需要搜寻人类共通的一些主题；如果制作当地广告，也要具备一定的全球视野。2003 年秋天，无论在美国纽约还是在卡塔尔多哈，打开电视机，总能看到采用同样旋律、同一主题的麦当劳广告。10 月 22 日，麦当劳公布第三财季报告，收入和净利润均实现了两位数的增长。评论认为，麦当劳能够扭转 3 年来的销售颓势，很大程度要归功于其“全球广告风暴”。新的广告创意旨在跨越文化差异，寻找共通的主题。9 月 2 日，麦当劳在德国慕尼黑发起了以“我就喜欢 (I'm loving it)”为主题的广告宣传活动，这是麦当劳历史上第一次在同一时间、在全球 120 多个国家和地区以同一组广告、同一种信息来进行品牌宣传，希望为麦当劳树立起前卫、时尚的崭新形象，随着“超级男孩”贾斯汀主唱的广告曲在美国青少年中的流行，人们逐渐接受了广告传达的信息：光顾麦当劳不仅是因为它便宜，而且是因为“我就喜欢”。

二. 选择广告公司

跨国公司的广告业务一般要借助外部的广告公司，即使本公司内部有广告部门或相应的广告职能机构，也需要与专业的广告公司合作。在国际市场上的广告公司可以分作两类：一为在世界各地拥有众多分支机构的国际性广告公司；二为在当地市场上拥有较完善的分支机构网络，但是在国家市场上业务有限的本地广告公司。

公司在选择广告公司时，一般会选择一家全球广告公司，当企业进入一个新的国家市场时，相应地广告公司也会随之跟进，或者是选择与该广告公司在当地的分支机构合作。比如，高露洁公司在 1995 年将 5 亿美元的广告预算交给扬一罗必凯 (Young & Rubican) 一家公司，目的在于保证广告的整体一致性，并降低双方合作中的沟通成本。

广告巨头集团可能拥有数量众多的子公司，比如全球 500 强之一的英国 WPP 公司，在中国大陆就有如下公司：在广告领域，拥有上海奥美广告、智威汤逊中乔广告（分别在 2001 年中国广告公司中名列第 4、6 位）、第一企画、锐符 (Rave) 整合传播有限公司、百帝广告、上海广告公司、Brand One、同盟广告；在公关领域，拥有广东博雅公关、上海奥美公关、伟达公关、西岸奥美公关、21 世纪公关；在媒介广告购买领域，拥有传立媒体；在市场调查方面，拥有广东华南市场调查公司；在其它传播领域，还有朗涛形象策划、奥美直销行销、奥美互动等。这些公司之间是相互独立的关系，按照市场规则进行交易。

下表所列是按照全球总收入排名的前 20 位全球广告公司：

广告公司名称	总部所在地	全球总收入（2001 年）
WPP 集团	伦敦	8 165.0 百万美元
Interpublic 集团	纽约	7 981.4
Omnicom 集团	纽约	7 404.2

Publicis 集团	巴黎	4 769.9
Dentsu （电通公司）	东京	2 795.5
Havas Advertising	勒瓦卢瓦—佩雷，法国	2 733.1
Grey Global Group	纽约	1 863.6
Cordiant Communications Group	伦敦	1 174.5
Hakuhodo （博报堂公司）	东京	874.3
Assatsu-DK（旭通广告）	东京	394.6
TMP Worldwide	纽约	358.5
Carlson Marketing Group	明尼波利斯	356.1
Intepta Group	伦敦	248.4
Dititasa	波士顿	235.5
Tokyu Agency（东急广告）	东京	230.9
Daiko Advertising（大 广广告）	东京	203.0
Apsen Markeing Group	洛杉矶	189.2
Maxxcom	多伦多	177.1
Cheril Communication	汉城	142.0
Doner	谢斯菲尔德，密执根	114.2

来源：《全球广告公司收入 TOP100 排行榜》，世界经理人网站。

在选择广告公司时，应该考虑的问题包括：（1）公司组织结构，（2）对各国市场的反应能力，（3）广告公司的地区覆盖面，（4）希望实现的购买者感知（当地认知或全球认知）。

随着经济的增长和人均消费能力的提升，中国正成为全球瞩目的大市场。广告商于 2002 年在中国投入了 100 亿美元，并且还在以每年数十亿美元的速度增长。尼尔森媒体研究公司的调查报告称：“如果不出意外，中国将在今后十年内取代日本，成为全球第二大广告市场。”《远东经济评论》认为，中国广告人要比外国人更了解自己同胞的想法和需求，这使得他们设计的广告创意更受欢迎。前面所讲到的麦当劳最新的全球广告创意，就出自中国广告人之手。在中国加入世贸组织之初，中国广告协会的调查显示，中国国内 7.8 万家广告公司的营业额加起来，还不如日本电通广告公司一家，而目前全球 100 强的外国广告公司已有一半以上到中国“抢滩”。可以认为，中国本土广告公司正面临着前所未有的发展机遇和挑战。

### 三. 广告诉求和产品特征



广告必须传播和目标市场环境相关且对其有效的诉求点。由于产品在各个国家所处的生命周期阶段不同，以及各国的文化、社会和经济发明存在基本差异，对同一产品而言，其有效诉求点可能会因国家而异。比如，在中国，对于小家电，良好的售后服务可能成为有效的广告诉求点；可是在美国，消费者更习惯于更新产品，对于维修不很在意。

但是，全球营销人员找到一些相通的主题也并非不易。比如，人类共同具备的情感、友爱、正义品质和对美丽、自由、独立的精神追求，使得大量的跨国公司能够找到全球一致的诉求点。美国《广告时代》杂志对 20 世纪全球广告业做了一次回顾性的评选，按照影响力、持久力、认知率和文化上的冲击力等标准，评选出了 20 世纪全球广告成功案例，比如：

-大众公司，Think Small;小即是好，Doyle Dane Bernbach（1959）

-可口可乐，The pause that refreshes;享受清新一刻，D'Arcy Co.（1929）

-万宝路，The Marlboro Man;万宝路的男人，Leo Burnett Co.（1955）

-耐克，Just do it;说做就做，Wieden & Kennedy，（1988）

-麦当劳，You deserve a break today;你理应休息一天，Needham、Harper & Steers（1971）

-美国快递，Do you know me?;你知道吗？Ogilvy & Mather（1975）

事实上，产品能否找到全球共通的诉求点从而发起全球广告，关键在于考察产品的文化敏感性。如果产品的文化敏感性高，那么在制订全球广告时就需要十分谨慎。相反，如果产品对文化不敏感，基本上属于全球标准化产品，那么全球广告是恰当的宣传方式。

但是，需要注意，即使产品的文化敏感性高，也可能找到全球一致的诉求点，但在表现的具体方式上面可以根据各国的具体情况而有所差别。比如，食品的文化敏感度比较高，但是麦当劳仍然可以找到“享受欢乐”的主题。但是，在广告的具体表现方式上，可能会因为各国对于“欢乐”的理解不同而不同。比如，对于中国人，一个大家庭在一起被看作是欢乐幸福的体现；而在西方社会，典型的享受是一个人在沙滩上悠闲自得晒太阳。当然，随着旅行的增多和网络技术的进步，以完全相同的诉求点以及表现方式来发动全球广告战役的情况，也正在不断增加，比如 1990 年吉列公司推出感应剃刀时的全球广告：“吉列，男人的最佳选择”。这一诉求轻而易举地跨越了国界。

## 第二节

## 公共关系、营业推广和人员推销

### 一. 公共关系和新闻报道

公共关系是企业通过新闻报道或其他无偿的沟通形式来树立良好公众形象的策略。致力于发展国外市场的公司都十分注重发挥公关人员的作用，在营销部内部或者单独设立公共关系部门，负责与政府机构、媒体、股东甚至内部员工开展沟通。跨国公司有时委托专业公关公司为自己服务，比如策划新产品发布会，或者在危机出现时及时处理。前面提到的广告集团内部往往设立公共关系公司。

新闻报道有时候被单列出来，它指与各种媒体的关系。鉴于媒体，尤其是具有广泛影响力的大众媒体，在形成公司形象和品牌形象方面作用巨大，所以公司会派专人与媒体保持友好联系，请媒体人员参观公司，请他们撰写对公司有利的正面报道，组织媒体人员出国参观公司本部等，借此来影响公司的公众形象。

国际公共关系随着国际贸易和投资的增多而得到了迅速发展。同时，由于政府间交往日益密切，国际社会出现了对环境、和平、发展等问题的共同关注，公共关系的重要性为各方所认识。另外，由于网络技术的进步和信息技术的发展，公关人员能够方便地随时随地与传媒保持联系，也在一定程度上刺激了公关行业的兴盛。

但是，公关人员更重要的任务是与政府官员、记者等主要的支持者建立密切的个人联系，所以要求他们在人际沟通方面具备长足的技巧。另外，他们还了解受众的风俗习惯，并能够用流利的东道国语言进行沟通交流。所以，公关人员需要的是综合素质和能力，而非某种特殊技能。

当危机来临时，往往是考验公司公关意识和公关能力的关键时刻，因此有专门对于“危机公关”的研究。在同样面临突然而至的危机时，善于“危机公关”的企业往往能够化解危机，甚至提升形象；而不善于“危机公关”的企业则会一蹶不振，甚至关门倒闭。危机是企业经营中必然会遇到的，如个别产品质量不合格导致对消费者造成伤害，或者产品成分经检查含有有害成分，或者受到类似品牌或者产品的连带污染等等。

20 世纪 70 年代初，人们开始对在发展中国家推广并销售婴儿奶粉而感到不安。因为有证据表明，西方跨国公司有些销售的奶粉导致婴儿营养不良。媒介对此已有报道，但那些西方公司却无所反应。1977 年，一场著名的“抵制雀巢产品”运动在美国爆发了。美国婴儿奶制品行动联合会的会员到处劝说美国公民不要购买“雀巢”产品，批评这家瑞士公司在发展中国家有不道德的商业行为，对此雀巢公司只是一味地为自己辩护，结果遭到了新闻媒介更猛烈的抨击。整个危机持续了 10 年之久，正如美国新闻记者米尔顿·莫斯科维兹所言，“抵制雀巢产品”运动是“有史以来人们向大型跨国公司发起的一场最为激烈和最动感情的战斗”。直到 1984 年 1 月，由于雀巢公司承认并实施世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规，国际抵制雀巢产品运动委员会才宣布结束抵制运动。美国一个主要的抵制运动团体负责人道格拉斯·约翰森说：“雀巢公司现已成为整个商业社会的模范，它创立了一种新的企业行为标准。”抵制运动的结束也表明营利组织能够经常性地对社会关注作出积极反应，以向社会负责。回头来看，其实这场产品抵制运动是完全可以避免的，问题出在这家大型的跨国公司未能尽早地注意到社会公众的合法要求，与社会上那些有影响的决策人物的传播沟通工作也做得不，一味强调所谓的科学性和合法性，结果非但没令人感到公司关心社会公众提出的问题，相反还给人留下了公司不肯让步的坏印象。显然，这样的传播沟通是失败的。 [1]

其实，每一次危机本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。如果能够对危机进行有效的管理，企业就可以不断得到升华。诺曼·奥古斯丁提出了危机管理的六个阶段：危机的避免、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决和从危机中获利。 [2]公共关系在危机的确认、控制、解决、从危机中获利这 5 个阶段都发挥关键作用。

## 二. 营业推广

营业推广指在特定的时间段内，针对消费者或者针对中间商的促销方案，目的是为了给产品或品牌增加有形价值，从而直接刺激买者的购买行为，提高销售量。促销创造的有形价值可以通过各种形式来体现，如降价、买一送一、会员制、赠券等等。

与其他促销工具相比，营业推广的优点是能够给消费者有形的激励，提高消费者感知的价值，降低购买者的购买风险，所以使用十分广泛。尤其当宏观经济不景气，消费者的预期收入下降时，购买时会对价格更为敏感，因此对真正能够提高购买价值的营业推广活动作出积极反应。

不过，在营业推广的各种形式中，不同国家市场实际采用的和适于采用的具体方式会有很大差异。比如，在美国，赠券促销占整个消费品促销费用的 70%，而在其他国家这个比例要小得多。在中国，近来比较流行的是返券、买 X 送 Y、打折

等直接与价格相关的促销方式。而在欧洲，存在很多禁止某些类型营业推广活动的法规条例，开展国际营销时需要了解当地消费者对于营业推广方式的偏好以及有关的政策限制。

### 三. 人员推销

人员推销是公司销售代表和潜在购买者之间面对面的交流，尤其多用于价格昂贵、技术复杂的工业品。人员推销具有双向交流的特点，销售人员能够向对方提供信息，并说服对方购买产品，及时解答顾客提出的疑问，最后达到成交的目的。

在国际营销中，如果买卖双方来自具有不同文化背景的国家，通过人员推销来实现销售就需要付出更大的努力。销售人员需要调动语言、表情、形体、气氛等多种媒介来创造有利的销售环境，在人员推销中，往往价格不是交易是否成功的关键要素。由于它多涉及工业用户，属于企业间的营销（B2B），所以彼此的信任和长期的合作往往是双方共同追求的目标。从买方的角度，其更换供应商的转换成本很高；从卖方的角度，一笔交易的实现意味着配套产品的供应或者后续的订单。因此，对于买卖双方，此类交易都会立足于长远。

人员推销的过程一般分为以下几个阶段：（1）市场探查，即确定可能对产品感兴趣的顾客；（2）事前联系，即与潜在客户进行最初联系；（3）解决问题，即理解顾客的需求并且为顾客制订专门的产品说明；（4）当场演示，指为顾客现场演示产品的性能、使用方法、注意事项等；（5）消除异议，指推销员就顾客提出的异议进行解释说明，目的是打消顾客疑虑，促使顾客下决心购买；（6）成交，推销员询问顾客的特定需求，双方成交；（7）事后跟踪，指在双方成交后，销售人员还需要跟踪顾客，以确保其对产品感觉满意，并且建立起双方长期合作的关系。

### 贝纳通集团：全球广告激起争议

1994 年，总部设在意大利的全球服装零售企业贝纳通处境艰难。与 1993 年相比，当年的营业利润下降了 5%，利润率降低到了 13.9%。考虑到贝纳通已经进入了更多的国家市场，而且已经将品牌延伸到了鞋类、化妆品等其他产品种类，因此销售额的暴跌令人惊讶。原因何在呢？

一些行业评论家认为，这一结果是贝纳通自找的，反映了该公司颇具争议的全球广告战役引起的市场抵制。在这场广告战役中，出现在杂志、招贴海报、广告路牌上各种版本的广告制作突出了富于刺激、甚至令人震惊的照片，把公众的注意力吸引到环境问题、恐怖主义、种族问题、性传染病等社会和政治问题上来。贝纳通的创意总监认为，“广告是当今世上表现力最强、最丰富的媒介，所以我感到自己有责任创造其他表现方式，而不是说‘我公司的毛衣很好看’”。负责公司全球广告的经理也说，“我们认为我们的广告必须令人震惊，否则人们就不会记住它”。

引起争议的广告有很多，比如黑人妇女给白人婴儿喂奶，修女亲吻神父，垂死的爱滋病人被家人围着等等。在法国，爱滋病广告引起了极大的争议；在美国，贝纳通的商店数目已经在减少，许多顾客和当地的贝纳通零售商不能接受它的广告。在佛罗里达州，一位特许经营的被许可商关闭了十几家贝纳通店，为了安抚被许可商，贝纳通开始给他们提供以服装为主题的广告，但在全国性媒体上继续发布那些有争议的广告。

当谈及出现顾客抵制的负面影响时，公司美国分部的董事长认为，“我们是真诚的，我们始终坚持以这种方式追求一个目标”。令人吃惊的是，1994 年春天，贝纳通公司在 25 个国家推出一场新的耗资 1500 万美元的广告战役，其广告展示了一套在波斯尼亚内战中牺牲的克罗地亚战士沾满鲜血的军衣。对此，梵蒂冈的报纸指控贝纳通实行的是“广告恐怖主义”。德国和瑞士的部分地区禁卖该公司的产品，在法国，人们被要求不要购买贝纳通的毛衣。贝纳通先生承认，“这不是一个公司的沟通战役所应该做的，它应该引起人们的兴趣。”但他仍然发誓公司将“继续寻找新的事实和新的感情”来做广告。

### 案例思考题

1. 营销界有一种说法，“负面宣传这种事是没有的”，这句话适合贝纳通的情况吗？
2. 你认为贝纳通是否应当更多地采用当地广告而非全球广告？
3. 你认为贝纳通广告的社会和政治问题诉求点是否如其所称是“真诚的”，或者说公司只是利用人们的痛苦赚钱？

### 案例思考题思路

1. （1）这句话指的是只要有轰动效应，就比没有效应好。（2）这句话本身值得商榷，因为客观上存在不少公司被曝光，或者出现危机后被迫关门的案例，比如中国的“冠生园”月饼，所以负面宣传会带来负面效应。（3）就贝纳通的情况，消费者、政府、机构的反映说明了由于广告内容令人震惊所导致的抵制购买。（4）因此，营销中确实存在负面宣传起作用的情况，而且贝纳通就是例证之一。

2. （1）贝纳通以社会和政治主题在 25 个国家发布全球广告，显然是不恰当的。比如，在宗教气氛浓厚的欧洲国家，采用嘲讽宗教的手法来吸引顾客视线显然是难以接受的。（2）如果采用更多结合各国的历史、文化、社会环境的本地广告，可能会避免一定程度的抵制。（3）需要明确，贝纳通广告的主要问题是其主题，而并非全球广告或者当地广告的选择。

3. （1）贝纳通的广告主题设计可能来自于对社会和政治问题的“真诚的”关注；（2）但是，这种关注不适合公司的性质，也不适合产品的性质，因此令人怀疑；（3）贝纳通展示了人们的痛苦，但没有考虑到对被展示的那类人群的伤害，所以对他们是公正的；（4）因此，虽然不能断言贝纳通是利用人们的痛苦赚钱，但这种过分的展示方式也绝体现不出它的真诚。

## 本章小结

1. 本章的主要内容是国际营销沟通决策中的广告、公共关系、营业推广和人员推销，其中重点讲述了全球广告、广告内容的延伸与适应、广告公司的选择、广告诉求、危机公关、营业推广的不同形式和国家差异、人员推销的步骤。

2. 本章的重点和难点：全球广告、延伸与适应、危机公关、人员推销步骤。

3. 学习方法：自学与网上辅导相结合。



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**

