



丁兴良 邓毅刚 著

透视跨国企业的 工业品营销

——工业品营销再定位



中国轻工业出版社

——→ 透视跨国企业的 工业品营销

——工业品营销再定位→

丁兴良 邓毅刚 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

透视跨国企业的工业品营销：工业品营销再定位 / 丁
兴良，邓毅刚著. —北京：中国轻工业出版社，2008.8
ISBN 978-7-5019-6493-2

I. 透… II. ①丁… ②邓… III. 工业产品-市场营销学
IV. F764

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第086618号

责任编辑：刘云辉

策划编辑：王 淳

责任终审：张乃柬

封面设计：伍毓泉

版式设计：王超男

责任校对：杨 琳

责任监印：胡 兵 张 可

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印 刷：利森达印务有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2008年8月第1版第1次印刷

开 本：720×1000 1/16 印张：10

字 数：201千字

书 号：ISBN 978-7-5019-6493-2/F·418 定价：25.00元

读者服务部邮购热线电话：010-65241695 85111729 传真：85111730

发行电话：010-85119845 65128898 传真：85113293

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

80632K5X101ZBW

前 言

工业品市场营销正在开始经历根本性的转变。这一革命由如下因素所推动：客户更多地对传统的营销方法的抵触、新生的通讯渠道的激增以及日趋严格的、旨在保护客户利益的法律监管约束。为了应对这一新形势，世界范围内那些面向客户的主要工业品企业大幅调整其营销策略的构成组合，以更好地利用那些新兴的但更加有效的客户交互渠道。在认识到“市场营销能使得每一次交互更加智能化”，这些公司还发展了各个部门在企业的角色和作用。其结果是产生更加及时、更具针对性的市场营销消息的能力（marketing messages），而这些能力最终将创造出更强和更高价值的客户关系。

现今，之所以“世界是平的”，正是由于社会环境的变化导致了人与人、组织与组织、政府与政府之间的时间和空间距离被大大地拉近了。技术进步、全球化进程加速和社会经济变迁等都引起了市场环境的深刻变化。其中，以互联网为主要支撑的“新经济”，使客户的生活方式和企业的商业活动发生了“革命性”的变化，最为显著的变化就是“连接”的普遍化和紧密化，例如全球营销和“新经济”对于营销环境变化所产生的深远影响，包括电子商务和网上营销等新兴商业模式的出现，都带来了一个需要价值网络相关者紧密合作的营销环境。

工业品营销是一连串动态的改变的过程，外在市场环境的不断改变，企业之间的推陈出新与模仿沿袭正在以倍数进行，新时代所催生出来的市场份额正在加紧被割据并吞之中。当甲公司推出一项成功的产品，同质性的乙公司便会咬着不放，你怎么做，我就怎么跟。当乙方跟随的脚步飞快时，客户哪会知道谁是原创者？当乙方再推出更新的促销方案时，只要品质差异不太悬殊，客户又哪会在乎应该买甲公司还是乙公司生产的東西！

但是我们已经迈入21世纪，企业营销模式仍会如此吗？当我们在回首20世纪与展望21世纪的同时，可曾去思考未来的工业品市场的营销模式到底是什么吗？

目前，全球正经历着比19世纪的工业革命更快速的网络革命，在急速变化的市场环境中，企业究竟凭借哪些条件才能继续生存？在20世纪中，4Ps（产品、价格、渠道、促销）营销策略自50年代末由Jerome McCarthy提出以来，对市场营销理论和实践产生了深刻的影响，被营销经理们奉为营销理论中的经典。而且，如何在4Ps理论指导下实现营销组合，实际上也是公司市场营销的基本运营方法。然而，针对工业品这一特殊领域，4Ps理论就显得有些力不从心，以4Ps理论来指导工业品营销实践已经“过时”，4Ps理论越来越受到挑战。

到了21世纪，工业品营销的最核心法则是什么？

本书讨论的就是从各大跨国企业总结出来的工业品营销的最核心法则，制定营销战略和营销策略等问题。这些营销新思想对于低迷市场中不少颇感困惑的企业决策者有很好的启发和指导意义。

编 者

2008.6.1

目 录

第一章 当工业品营销面对全球化	1
第一节 工业品全球市场现状分析	1
第二节 工业品全球化营销的四大转变	4
第三节 工业品营销的重新定位	8
案例 宝马战略：品牌全球化，营销地方化	10
第二章 重塑工业品营销的市场思维	15
第一节 从产品观念到项目观念	15
第二节 价格向价值平移	19
第三节 全球化市场细分	23
案例 IBM的营销策略纲要	29
第三章 跨文化区工业品营销管理	34
第一节 跨文化区造成的问题与冲突	34
第二节 如何建立企业的新营销文化	39
第三节 如何实现有效的跨文化区管理	41
第四节 适应全球化战略的企业营销文化	45
案例 解析戴尔文化	50
第四章 营销战略管理与SWOT分析	54
第一节 全球化的工业品营销战略	54
第二节 工业品营销战略的四要素	57
第三节 跨国公司的竞争对手分析	60
第四节 行业竞争的SWOT分析	65
第五节 营销战略管理的发展	77
案例 通用电气：营销战略计划的制定与演变	79
第五章 跨国企业的工业品渠道规划	84
第一节 企业营销渠道的变化与思考	84
第二节 渠道规划的工具和具体方法-80/20管理原则	88
第三节 制定经销商策略	95
第四节 捷径决策的分析与管理方法	99
案例 美国3M公司发展初期的营销	104
第六章 CRM与工业品营销	108
第一节 我们熟悉的CRM	108

第二节	CRM从“古”到“今”	110
第三节	工业品营销中正确应用CRM的重中之重	114
第四节	工业品企业成功选择CRM步骤	116
第五节	工业品营销企业如何突破CRM	118
第六节	CRM营销的完美落实——策划、运营与实施	119
第七节	CRM的实施建设与展望	122
案例	甲骨文CRM专家如何培养新晋客服代表	131
第七章	数字化工业品营销	135
第一节	21世纪的工业品营销	135
第二节	直指最终客户	139
第三节	不断创新的营销模式	144
第四节	跨国企业的数字化解决方案	147
案例	全面体验数字化解决方案	149

第一章 当工业品营销面对全球化

在当今工业品企业环境因素越来越多、越来越复杂多变、竞争越来越激烈的时代，工业品营销作为营销管理人员的活动内容，更显示出它在企业营销管理中的重要性。纵观几个国际知名跨国企业在全球的工业品营销运作方式，不难归纳出强化企业核心产品竞争力，追求自主创新，强化服务意识等几项诀窍。但是，一个成功的企业，不能只求在竞争中生存下来。对于全球化带来的高速度和海量的资讯流，企业将必定进入激烈的市场攻防战，而谁又能把握先机？

本章作为工业品营销全球化的概论内容，主要介绍工业品全球市场现状分析、工业品全球营销几大转变、工业品营销面对新挑战的重新定位；论述的是跨国企业如何走出去，开展工业品营销，在国际市场中赢得客户和市场。政治经济壁垒、文化差异和信息等因素是制约工业品全球化迅速发展的主要原因，也是工业品企业所需要面对的挑战，其目的是让读者对全球化的工业品营销有一个全貌的、概况性的了解。

遵循跨国企业工业品营销的探求轨迹，我们可以清晰地看到工业品营销观念始终处在变化之中，这也充分说明企业工业品营销策划始终是在动态地发展着的。而工业品营销观念无论如何变化，关注客户、尊重客户、关注整个社会福利的提高与改善，则始终是一条主线。围绕着这条主线开展营销策划并持之以恒，企业才能健康而长久发展。

第一节 工业品全球市场现状分析

工业品一般是指由工商企业、政府机构或事业单位所购买，用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称，根据产品在生产中的不同用途细分为原材料、设备、组装件、零部件、消耗补给品和服务六种。

我们这里提到的工业品行业，还泛指IT集成、工程建设、大型机电、房产电力、系统交换机、咨询服务、高附加价值服务等。所以，不同于一般的快速消费品行业，往往周期非常长，而且过程复杂；甚至同样是工业类产品的销售，不同的客户在采购、决策、关心内容等方面也各不一样。也许，私企的小老板可以一个人拍板搞定，然而，越是大的企业往往程序方面就越复杂，几乎不可能是一个人的事情，更多的是需要很多人来共同决定。所以，工业品本身的特性决定了其与快速消费品行业在营销模式与销售实践中存在着较大差异。

说到全球化，就要谈到人们什么时候开始注意到这个，好像可以追溯到20世纪80年代由莱维特发表的《全球化市场》一文，那极富开阔性的思想及其全球视野，使全球化这个概念开始一步一步走进人们的视线。但随着全球化开始成为企业主题战略的同时，人们对其误解也越来越泛滥，集中体现在对营销战略的全球化上，就其字面的解释来看，营销的全球化指的就是一切与国际市场有关的市场业务，包括从企业的市场营销调查到企业产品的市场细分和产品的目标客户定位，以及最后的营销战略的施行和控制，与以往不同的则是其战略着眼的背景为全球市场。

在这里必须说明的是全球化的营销战略“多样区域化市场”或“多种本土化市场”的国际战略之间的区别。前者主要说明采用跨国家和地区之间的整合战略，而后者主要指的是对某一个国家与区域之间的特定营销策略。而我们口中说的跨国公司指的是像前者这样一个公司，它在多个国际市场经营，在不同的业务上采取不同的国际营销战略。

今天我们IMSC结合莱维特先生全球化市场理念加上自身对工业品营销多年的研究所提出的工业品全球市场分析，就是企业切入全球市场的一把利剑。

对今天的全球化工业品营销而言，其出现和发展是建立在经济全球化的基础上的。大约在20世纪80年代之后全球化工业品营销真正进入现代发展阶段，随着全球性竞争的日益加剧，全球化工业品营销的项目日益扩大且更为复杂，团队规模不断扩大，特别是进入90年代以后，随着信息系统工程、网络工程、软件工程、大型建设工程以及高科技项目的研究与开发营销新领域的出现，国际的合作愈加频繁，这些都促使工业品营销在理论和方法等方面不断地全球化，使现代工业品营销在这一时期获得了快速的发展和长足的进步。同时，工业品营销的应用领域在这一时期也迅速扩展到了社会生产与生活的各个领域和各行各业，而且全球化工业品营销在企业的战略发展和例外管理（这些都属于企业高层管理者所做的管理工作）中的作用越来越重要。例如，欧洲的ABB公司作为一家处于领先地位的全球性工程公司，其绝大部分工作都要求开展国际化工业品项目观念；IBM公司是世界上最大的计算机制造商之一，它公开承认全球化项目观念是对其未来发展起关键作用的因素；摩托罗拉公司是最成功的通讯设备和服务供应商之一，它在90年代中期启动了一个旨在改善其全球化营销能力的计划，这一计划使公司获得了很大的发展。

现实的争论焦点在于，在为各国市场设计、销售及运送标准化产品及服务时，企业该做到哪一步才算合理。换句话说，企业要在多大程度上迎合当地市场的需求。这一争论给全球战略提出了重要的论点，即全球市场细分确实存在，全球规模经济也的确存在，可以建立一个分销基础设施在全球实现这种潜在的规模经济。

1. 工业品营销全球化的核心议题

我们借用《全球化市场》中提出的支持全球市场标准化的观点所包括三个论

点,再结合跨国企业的实际案例得出以下要点。

一全球工业品客户的需求与喜好日趋差异化。

一全球工业品客户愿意为个性化产品的性能、功用及设计支付更多。

一通过面向全球工业品市场可以达到可观的生产及销售规模经营。

第一,目前客户趋同的观点备受质疑。事实并不支持这种趋同观,跨国界的客户需求由于多方面的不同,在现在的需求中很少有共性,所以不难发现国内和国际的客户需要差异性超过了共性。

第二,全球化工业品市场的不断分化导致了国内工业品市场的进一步细分,现在的客户普遍对个性化的产品提出了需求。

第三,工厂数字化的进程带来了低成本、少量多样的灵活生产方式。这对人们一般认为的规模经济效益提出了挑战。

换言之,目前的全球工业品营销战略过分强调标准化带来的效益,实际上,国际工业品市场的重点也同时正由全球转向地区。

2. 工业品营销标准化的优势

对现在即将进入国际市场的工业品企业,要想将自身业务运作成功地打入多国市场,需要企业对其向客户营销产品及服务的方式去实行标准化作业。来自各个行业的企业都要开发出能在全世界市场普遍受欢迎的产品和服务,从而得以采用更标准的营销和分销战略,节约可观的成本,在国际竞争中处于优势。

工业品营销标准化的益处。例如重新组织运输及销售国际供应链使我们在后勤服务方面得以进行再思考。通过降低成本、缩短运输时间以及重大的技术改进为那些原来保质期仅适合于在当地消费的产品创造了新的国际市场。正如国际信息系统实现了金融产品24小时交易一样,由电脑控制温度、湿度及环境的包装系统拓展了鲜果及鲜花类产品的地域范围。

3. 工业品营销全球化需要灵活的市场策略

全球市场对工业品企业的营销组织架构和对市场的快速反应速度提出了很高的标准,只要能创造优势,管理实践者通常就会运用全球化的工业品营销战略。但这些企业并不能在所有营销环节上都实现全球化运作。全球化市场战略的益处在设计、采购、制造、包装、分销、营销、广告、客户服务和软件开发等方面,使全世界各地的设施和运作方式得以实现标准化。企业即使只能在以上一两个方面进行重新改造,也同样可以受益,实现及时上线。

这种灵活而快速的市场策略在很长的时间以来只被用于产品生产及市场标准化,以便调和彻底全球化和一味听命于目标市场的这两个极端之间的矛盾。事实上,我们根据现有的资料看,这两种方式可以同时加以中和以赢取更大优势。具体说,一方面对部分产品或服务进行全球化,同时又对这些产品的其他部分加以本土化以适应当地市场。

这种将全球化与区域化经营优势相结合的过程被称为“全球地域化”。

4. 工业品营销全球化要克服经验不足

可能没有多少工业品企业在没有一定全球化营销经验的前提下会贸然采用“天真”的全球化工业品营销战略。企业自身都需根据地区或国家情况做一些改变。国际化工业品营销战略过分强调了标准化。如果企业能够有效地实施融合与合作，就能大获其益。

要克服全球化经验不足所带来的问题，就需要提高企业自身内部与外部沟通的信息透明度，而透明度的增加将更加要求对跨国产品的营销、运送和销售趋向一致，并不单是所有的跨国企业都能跨越不断拓展的地域进行资源配置，或发展出跨国营销管理体系和快速回应客户的能力。

另外，值得一提的是企业在寻找和利用各个国家及地区的机遇时，由于没能区别对待也会坐失良机。在采用全球工业品营销战略时，作为营销人不可忽略单个国家的存在，因为可能许多成功的产品或服务创新就来自他国的观察和总结。

身处国际工业品市场的我们为收集工业品市场情报创造了灵敏的触角。这就是身临其境处于国际工业品市场的一大益处，同时也促使我们必须对传统的工业品营销方式运作进行再思考。

第二节 工业品全球化营销的四大转变

把握新的市场机会是赢得竞争优势的关键，寻找机会是企业参与市场竞争的主导活动。所谓市场机会，是指市场出现某种形势和趋向，这些趋势为企业提供了经营成功的可能性。市场机会一般存在两种情况：一是为现有产品和服务找到新的或潜在需求客户，启动开发一个新市场，或者发现现有产品的新功能和新用途，引导人们使用它；二是创造开发、设计生产出具有新功能的产品，以满足人们变化的需求。

作为即将或已经开始全球化的企业，你们应对市场机会进行寻找、发掘、识别来确定其是否可以成为自己的机会？请留意下面的工业品营销的四大转变。

1. 全球化的工业品营销中更多地采用“接触性”的营销方式

在以后这种现象会越来越普遍，随着传统的外出型营销渠道效用的下降和受到越来越多的来自多方面的监管，那些原来处在主导地位的营销企业会将其关注焦点逐渐转移到接触性的营销上。当客户越来越多地通过数字化时代的新工具如网络、客户中心、产品中心等渠道发起交互时，作为工业品企业方可以提交如交叉销售和向上销售以及各种忠诚度的提案。

自然作为未来的面向全球化工业品市场主要的营销方式之一，不同于以往的外出型营销渠道，接触性的营销渠道所产生的这种交互必然是得到客户默许的，这样客户就不存在被有“突然插进来”的感觉。关键是一定要让客户觉得自己控制了何时发生交互行为，更为重要的是，此时客户一定是有意愿接受营销消息

(不管你的提案有多好, 只要不首先关注客户需求就难有销售的机会)。

相比影响传统的外出型的是三条关键因素: 客户的默许、时机和信息关注度。这三个因素对接触性的交互因其性质都已具备, 其结果是与客户简单、有序、高效的交互, 因而导致了更加有效的营销效果。事实上, 根据盖普勒的估算, 接触性渠道较传统的外出型渠道有高出后者十倍的响应率。

一般情况下直接成功营销的提案需要恰当适时并且要求很具针对性的时机控制才可能发生。常常只一个缺乏针对性的提案就能惹恼客户, 更无需说改善客户关系。经过我们IMSC的研究发现下列现象在很多客户服务中心至今十分常见: 完全静态的、几乎不含个人特征的或特定场合因素的、本周可能有时是本月度的营销提案列表。

对于外出型营销的这种静态性、“通用性”以及滞后性的缺点, 却恰恰是具备实时性质的接触性交互渠道能够创造机遇的本质原因。虽然可以通过采用批量外向型的营销决定往往提前若干天或若干星期作出并实施, 但是接触性的交互却往往基于最近的信息作出, 这是一项重要且关键性的优势, 因为50%的客户的购买决定并不是我们想的那样需要长时间来决定, 相反是在实时、瞬间的状态下作出的。在接触性营销的环境下, 营销方可以给出反映每个客户的最近时期的偏好、交互以及交易历史的营销方案。其结果是其方案在特定的时间内一对一匹配每个客户的前所未有的能力。而转向接触性营销就要求实时的分析。电话上对客户推荐什么产品? 如何处理高价值客户的抱怨批评? 一件有意义的客户营销事件表示着什么机遇? 基于规则下的营销关系系统和下线的分析操作无法应对这类复杂的情况。

现在那些过分基于规则的客户交互系统一旦面对和担负起上千种可能遇到的不同客户情况, 结果一定是导致缺乏灵活性、耗时、出错多、缺乏效用性的营销方案和规划的出台。不仅如此, 因为规则的设计缺乏足够的分析, 所以规则无法提供对客户行为以及驱动某类行为的特征的领悟和启发, 如为什么客户对某类营销消息更有兴趣等等。规则还难以维护, 迅速成倍增长, 多数情况下导致错误。

类似的非在线的分析使用统计的专业技能往往不能针对具体的任务, 这是由于分析行为往往在与客户交互之前发生从而无法把交互时得到的信息考虑在内。如此, 让非在线分析针对已知的和可知的客户提供营销消息或营销方案事实上是不可能的。此外, 批处理的系统还要求对输出结果实施人工的分析并要求定期地重新部署新的模式以避免过时, 而这两项要求都需更多的资源。

可能在这个对比之下, 跨国公司实施实时的、由(在线以及离线)分析系统推动的接触性营销系统以应对一对一客户交互的动态性并把在客户关系管理中产生的经验和智能贯彻实施到每次交互中去。这种具备自我学习能力的并同时分析数据的系统, 能学习捕捉到可以预测客户接受的特征并自动调整后续与之相关的

客户交互，以确保随着时间正确营销策划目标。基于分析的全球化营销战略和管理流程将推动真正的一对一工业品营销并支撑公司为全球市场上客户价值和市场营销的投资回报上获得巨大的收益。

2. 更加灵巧的外向型营销

尽管在现有市场环境下受到了挑战，但我们也相信传统的外向型营销渠道不会因此而完全消失，相反的只要它还能为企业产生收入，那就还有它存在的价值。如果你观察的是一个在全球市场营销的转变上起领头作用的跨国公司，不难发现，虽然目前接触性营销在所花投资的效用上可以相当五倍于外向型营销，但是也不能否认外向型的渠道仍旧产生着大量的新的咨询和业务。总是坐等客户上门自然不合理，所以作为营销管理人员需要正确的导向和鼓励与客户之间的互动。

不久的将来，全球市场上主流的营销商通过采用更加灵巧的外向型营销来应对客户对传统手法的抵触。越来越多的一次性批量的、与客户事件不相联系的市场营销策划将让位于更加频繁的、由客户事件驱动的营销策划，以此用更适时、针对性强、个人化的营销消息应对关键的客户活动和生活事件。如生日、生育、婚嫁、出生、提升、毕业等都是客户生活中的重要事件，这是因为他们预示重要的产品交易、新的购置和抱怨。公司应开始投资于他们感知那些客户最容易接受营销消息的客户事件的能力。如果投资并实施得当，客户会欣然接受信任度高的公司的及时消息。事实上，根据盖普勒的研究调查报告，由事件驱动产生的营销策划可以对营销绩效带来巨大的正面冲击，产生五倍于批量型、外向型营销策划的响应率。

当然，许多公司将继续采用传统的外向型的营销策划作为其整体的、有特定的意识提升和宣传推动目的的营销策略的一部分。然而，外向型营销策划的使用也在发展变化。这将使公司得以运作更加小而具高度针对性的营销策划管理。这也必然使营销策划不要求使用者具备数据库和SQL的专业知识。同时公司将通过自动适用于每一次的营销策划的规则，强制推行联系范围的限制以及客户隐私的政策。营销策划管理的工具将跟踪与客户的每一次交互以确保对每个客户的营销历史的完全视图，工具还将关闭营销策划以确保连续的改进。总之，所有这些功能将支撑公司运行其目标对象高度定位，同时又在客户可接受范围内的营销策划。

3. 与客户的无缝结合对话

在全球市场转变的下一阶段将在跨国公司有能力跨各类渠道协调各类复杂的营销项目和策划时到来，无论是外向型还是接触型。这种强大的适应能力将创造在整个产品购买生命周期期间的实现与客户的无缝结合对话。就每次客户交互将建立于最近的交互行为之上，以此扩展和增强客户关系，创造更高层次的客户忠诚度。

创造客户无缝结合对话的关键是聚焦于客户满意而非渠道的问题。很多目标客户根本不会使用什么营销渠道区分企业之间的不同。无论通过网络，还是和客户中心的代表打交道，客户始终把企业看成一个统一协同的整体。许多企业在不同的渠道使用相互分离的、不同的客户通讯流程。一个客户可能在外向型营销中收到一种营销提案，而在接触性的渠道，可能根本得不到进一步的信息或者根本无法履提案的内容。

对于那些欣然去面对并接受营销部门要使用多渠道的客户管理方式来代替现有的市场营销管理方法，原因就是为了要保障与客户的无缝结合的对话过程。作为营销部门就必须将规划纳入整体的客户战略以实现在整个客户生命周期的每个阶段可以实现创造更多的客户价值与客户满意。总而言之不管什么样的客户渠道，营销部门一定要将客户的个性化需求以及那些基于数据得出的预测分析来判断客户如何去接受营销方案。精准的、能裁断各种选项、兼顾客户需求偏好、对客户最佳决策能力将是未来营销基础架构的必然要求。

4. 及时的工业品营销

工业品营销的真正转型不单单把客户满意的分析用在简单的报价和方案的设计与定制上，而是要在企业内寻求更加广泛的使用。所以现在工业品营销所做的要比简单的传播与创造品牌价值、挖掘市场潜力复杂得多。它将是各种渠道整合各类面向客户的战略和流程的导体。为了有效地实现这一转变，众多的跨国公司打破销售、客服以及市场营销这三大传统的、相互分离的部门，虽然这些努力常常能够带来成本的减少和效率的提升，但是它缺乏一个对市场营销侧重，该侧重旨在理解和建立每一个客户关系的价值。在很多情况下，这些努力反而毁坏了客户在各个不同渠道所获的经历。其结果，CRM项目更多的是导致无任何不同的客户经历，使得建立客户忠诚度、强化利润、提升竞争力的目标落空。

今天客户关系终于获得了CRM这一管理学术语，其中所暗示着我们需要应有的关注和重视。相对过去只是集中于内部的活动，全球化市场背景下的CRM面向企业外部直接面对客户。作为新时代的客户关系管理系统CRM的真正成功取决于将市场营销智能处处植根于工业品企业组织内部。

在这些转变一个个实现之后，作为营销管理者依旧要继续创造和发现市场的潜在需求和意识，但与之不同的是现在还将设计出以客户为中心的营销流程，从而实现在整个企业内的信息决策和采集的智能。其中不但包括销售、客户服务、方案的履行、定单的流程管理、甚至到企业的财务控制，这些有效协调都将对如何与客户交互作出更好的支持。例如是否应把这位客户转接到顶级客户代表那里？是否将这位客户的服务支持升级？是否退还这位客户的滞纳金？根据我们的研究，这只是跨国企业一年作出的350亿个与客户相关的决策之一。

理想的营销模式是一个可以在每一个决策里面加入客户价值和客户需要信息，这样才能使企业得以在一种旨在价值最大化的宽泛营销战略下管理与客户的

交互。让所有的交互渠道和系统获得有效的导向，使每次客户交互更加智能并最终更具价值。

全球化营销方式的转变将一直持续。当代的营销部门将相对于我们所熟悉的——早已经发生很多改变。越来越精确的分析以及市场细分只是所有职能的一部分，而非几个营销学家的行为。营销管理者将在营销管理上对单个的有效项目花更少的时间，而在规划客户的整个生命周期上花更多的时间。而对于市场营销的预算将以客户的分割来管理，而非以不同的渠道和媒体来划分。

随着全球化的势不可挡，全球市场有效性与那些相互隔离的职能之间的壁垒将一个个被打破，面向客户的营销战略必将与每一个与之相关的功能流程整合在一起；技术的发展将愈加难以去预测，复杂精准的客户交互和优化方案的形式，将扮演更加重要的角色。今天的客户方案遵循着一条可以度量的路径：被选出、被筛选、被扔弃。有一点可以确信，那就是传统的外向型的营销方案将越来越难以得到客户的注意，最终其营销成本将提升，响应率下降，伤及整体营销的效用。对已经能够应对这一变化趋势并转变其营销的跨国公司是因为明白了每一次客户交互的实质，以此留住有价值客户、增收、建立忠诚度或强化品牌的机遇。

第三节 工业品营销的重新定位

全球市场正在不可避免地走向一体化，这使得跨国企业为了发现更好的市场机会，都在非本土的市场开始建立属于自己销售网络，使用基于全球化定位的营销战略。工业品营销的全球化和本土化战略正是在国际市场营销环境下产生的，用此处理营销中的全球统一性与国别差异性问题。它要求企业的决策者在进行营销战略与策略选择时，既要进行营销全球性思维，又要重视营销本土化的研究。

1. 工业品营销的全球化

跨国企业进行营销全球性思维的动因可以简单的归纳为以下几点：可以使一个企业发现自己的比较优势，寻找企业进入市场的最佳切入点；国际工业品市场使企业有更大的回旋余地和更多的营销机会。企业可以增加产品销量，降低单位成本，提高盈利率。全球性工业品营销可以促使企业扩大经营规模，获得规模经营效益，从而提高国际竞争力。全球化营销可以有效避开关税和非关税壁垒，并选取各种合理避税的机会，扩大市场份额，增加利润。全球化营销还可以扩大企业的国际影响，提高企业产品品牌的号召力，降低单纯国内营销的风险，促进企业的持续发展。

特别是那些基于信息技术革命的直接推动，出现了营销网、物流网、信息网、客户服务网、互联网五网合一的趋势，工业品营销全球化不仅仅内涵包含营销方式的全球化，通过客户对企业产品、品牌、企业的逐步接受和认同，企业也同时可以借助其经营理念和企业文化的影响，引导客户进一步接受其倡导的生活

方式，从而引导市场消费方向，这是跨国公司推行全球化产品标准，相对忽视各国客户差异的根源。例如，闻名全球的可口可乐、麦当劳、海尔、万宝路，无一不是全球标准化采用的最好范例。品牌全球化指在全球范围内树立相同的品牌形象和品牌威信，并在世界市场上造成可移动的全球性经济效益。例如，奔驰、沃尔玛、松下、可口可乐、雀巢等采用此策略。此外还包括营销理念全球化、管理思想全球化、创新全球化等。

2. 工业品营销本土化

工业品的区域营销本土化有利于企业将生产、营销、管理、人事等经营诸方面全方位地融入东道国经济，并将企业文化融入和根植于当地文化之中。这有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用，与当地社会文化融合，减少当地社会对外来资本的排斥情绪；有利于东道国经济安全，增加就业机会，从而获得东道国政府的支持；有利于利用比较优势，获得所在国较低的生产成本，提高经济效益。

企业要跨国经营，需要将产品品牌打出去。首先碰到的问题是如何熨平自己与异国文化的差异，这就要求企业不仅要创出国际品牌，还要使该品牌在跨国经营中实施“本土化”。例如，从1988年宝洁进入中国市场后，它在产品品牌本土化方面不遗余力，在宝洁公司铺天盖地的广告中看不到“美国”的字样，另外，十多年来宝洁公司向中国市场推出7大类17个品牌的产品，其中产品的中国化名称都是经广泛调研后产生的，其中不少是中国客户参与得出的。本土化的另一个关键点是就地取材的人力资源本土化。

人力资源的本土化是最根本、最深刻的本土化，这需要企业有足够的勇气和胆量。跨国公司在海外投资机构中不必以母国人员为主，否则既会使所在国政府和客户产生反感，又容易因不熟悉当地的经济环境而丧失市场机遇。例如，在中国本土化程度最高的摩托罗拉公司承诺，在中国投资15亿元，中国员工达到1万人，区域经理人员比例达到80%，每年为区域员工提供2.7万个培训日，设立170种面向中国区域的课程。由此可见，进入中国市场的跨国公司纷纷争抢本土人才，重金聘请中国CEO等人力资源本土化手段已成为这些公司在中国取胜的秘密武器。另外，以人为本的产品制造本土化也是外企谋求发展的又一关键。针对客户的产品定制，不仅可以减少中间环节和产品积压，而且个性化的产品价格缺乏弹性，可以为企业带来较大的利润，如伊莱克斯冰箱可以按照客户的偏好换门板，正是凭着这种“以人为本”的理念，在进入中国市场的短短几个月中，市场占有率已进入同类家电行业的前五名，这些跨国企业都是值得我们学习的。

3. 如何兼顾工业品营销本土化与全球化

世界著名市场战略家杰克特罗特在分析未来市场品牌的意义时指出：“有两类竞争者是成功的。一类是强有力的品牌、大的品牌。这类公司能够在全世界范围内谋求利益；另一类是专门化的或定位很好的品牌。这是一些小的竞争者。”

品牌竞争是企业竞争的最高形式，是社会发展的大势所趋。在品牌战略上努力实现全球化思维与差异化营销的有机结合，要以全球性思维来把握国际市场的变化和动向，在全球范围内实现产品、资金、人员等整合优化的同时，克服经营上的“自我参照标准”，注意各国文化的差异，树立客户导向观念。要深入了解当地目标客户的特点、客户文化、客户偏好以及购买习惯和心理等，有目标地进行生产。在当前世界主要国家经济信息化导向下，在制成品尤其是消费品的国际贸易中，小批量、多品种、个性化、高附加值的“差异化营销”已成为主流。这充分说明了在进行工业品营销时，要“思维全球化，行动本土化”。

其次，工业品营销全球化必须体现“以人为本”的观念。从实例看，当今世界上许多成功的跨国公司在经营理念上无不体现了营销全球性思维与本土化的有机结合。他们强调“以人为本”，“客户永远第一”，以客户的角度看待和决定公司的经营管理、产品选择以及各项服务等。同时，他们又在全球范围内进行市场资源优化配置，使总体效益最大化。例如：福特汽车公司一直以来都是采用工业化时代大规模、低成本的无差异营销方案，但是在1999年9月，福特开始发起网上销售计划，客户只需轻点鼠标，就可以选择适合于自己的零部件，瞬间就完成了个性化的订购。

再次，营销国际化也就是一定意义上的营销本土化。可口可乐中国有限公司总裁陈奇伟先生说：“可口可乐一直有着一套本土化的政策，当然，这是一个过程，就是在其他国家，可口可乐也同样推行本土化政策，以求互惠互利。”迄今为止，可口可乐在中国已投资28家装瓶厂，其系列产品均已实现98%国产化，每年在中国国内购买70亿元的原材料。不仅可口可乐如此，百事可乐、雀巢、摩托罗拉等强势品牌均如此，这些品牌所针对的目标人群和塑造的形象，无不将中国本土化做得十分到位。这些出现在快速消费品的成功案例，其中不乏很多优点也值得我们在工业品营销中效仿。由此可见，只有营销本土化，才能使自己在激烈的国际市场竞争中站稳脚跟，脱颖而出。

最后，工业品营销本土化是工业品营销全球化过程中的一个阶段，工业品营销全球性思维是这一过程中的重要环节。本土化方式虽然基本上解决了区域内的最优安排，但由于它具有排他特征，使各区域间又形成了新的营销壁垒，而从总体和发展进程上，营销本土化恰恰是营销全球化的阶段性补充，而且最终趋势是工业品营销本土化终将促进工业品营销全球化。

案例

宝马战略：品牌全球化，营销地方化

一、背景：欧盟市场一体化

宝马（德国巴伐利亚汽车公司，简称BMW）是一家出口导向的德属汽车公司，其产量的三分之二出口。至于出口的主要地区，集中于高度工业化国家，如

透视跨国企业的工业品营销