

FT Prentice Hall

The Mirage of
Global Markets

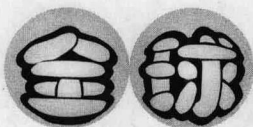
全球 市场的 幻影

How Globalizing
Companies Can
Succeed as Markets
Localize

幻影

[美] David Arnold 编著
申炫国 主译

天津科技翻译出版公司



市场

的

幻影

天津科技翻译出版公司

著作权合同登记号:图字:02-2005-164

图书在版编目(CIP)数据

全球市场的幻影 / (美)大卫·阿诺德著 (David Arnold); 申炫国等译. —天津:天津科技翻译出版公司, 2006.1

书名原文: The Mirage of Global Markets

ISBN 7-5433-1984-5

I.全... II.①大... ②申... III.市场营销学-经验-世界 IV.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第135401号

Authorized translation from the English language edition, entitled The Mirage of Global Markets, First Edition, ISBN 0-13-047066-X by David Arnold, published by Pearson Education, Inc, publishing as Financial Times Prentice Hall, Copyright © 2004.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and Tianjin Science & Technology Translation & Publishing Corporation Copyright © 2006.

本书封面贴有PEARSON EDUCATION (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

出版: 天津科技翻译出版公司

出版人: 蔡颢

地址: 天津市南开区白堤路244号

邮政编码: 300192

电话: 022-87894896

传真: 022-87895650

网址: www.tsttpc.com

印刷: 天津市蓟县宏图印务有限公司

发行: 全国新华书店

版本记录: 880×1230 32开本 6.5印张 156千字

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

定价: 14.00元

(如发现印装问题, 可与出版社调换)

前 言

时光飞逝,不知不觉间,我们一家人已经在中国生活了将近3年了。其间,我和我的太太分别在南开大学国际商学院和汉语言文化学院学习,我的小女儿则在这里念中学,一家人生活得幸福且充实。

3年来,我们一家结识了很多中国朋友,尤其是南开大学的一些优秀学生,和他们相处不仅提高了我的中文水平,更使我感到自己充满了活力。我组织了一个“English Weekend Club”来与他们交流学习。每到周末,大家聚集在一起,针对不同的主题进行讨论,英语为主,辅以汉语,对于他们来说既提高了英语听说水平,也结识了更多的朋友,而对我来说,则不仅有助于更加深入地融入到中国的生活当中,当然也锻炼了汉语听力和口语水平。

去年夏天,我到美国度假时发现了新出版的《Mirage of Global Market》,阅读之后觉得书中的观点非常新颖,于是就产生了将它翻译成中文的想法,之后回到中国,繁重的博士课程使我没能将之马上付诸行动。2005年3月,在一次weekend club中我提到了这个想法,大家都跃跃欲试,于是我们商讨之后制定了一个“百日计划”:第一阶段,3月下旬到5月上旬,初稿翻译;第二阶段:5月中旬到6月中旬,对照原文修改初稿;第三阶段,6月下旬到7月中旬,中文润色定稿。

如今,3个多月一闪而逝,大家的勤奋努力也已初见成果,看着手中沉甸甸的稿子,孩子们年轻的笑脸从我的脑海中一一掠过:郑

秋莹、赫东娜、熊欣、刘学增、金洪舫、吕伟、范志雯、苗玮，还有原明，他们执著而认真的眼神在我心里留下了深深的印记。

秋莹是大家一致认定的“团队领导”，南开大学国际商学院企业管理2002级研究生，从事市场营销方向的研究。2003年秋至2004年夏她作为交换学生在韩国岭南大学生活了一年，这样的背景下，无论英文水平还是专业知识，她都足以胜任。她的主要工作是修改大家的翻译初稿，统一专业词汇的中文译法，提高全书翻译的连贯性和专业性。今年5月份之后，她到北京实习，虽然不能继续参加我们的weekend English club，但是繁忙的工作之余，她依然尽心尽力地完成翻译的修改工作，同时和大家用电子邮件保持联络。

东娜是秋莹研究生班的同学，她的本科专业是英语，为了使我们的翻译质量能够得到更好的保证，秋莹邀请她参加了我们的团队。在周末的讨论中，她经常能给大家提出很好的建议。“五一”之后，她也开始实习，但是周末她依然会参加我们的club。

熊欣和她们也是研究生阶段的同班同学，曾参加过多次英语演讲比赛并获奖。从2004年5月开始她一直在摩托罗拉公司做实习生，现在已成为正式员工。在这段时间里，她白天上班，晚上和周末就进行翻译，虽然很辛苦，却丝毫没有影响翻译稿的质量。

刘学增是经济学院2002级的研究生，他和秋莹是在韩国岭南大学做交换生时的同学，现在他已经毕业并取得经济学硕士学位，到河南省发展和改革委员会地区处工作。

金洪舫是来自韩国岭南大学的交换生，中文和英文对他来说都是外语，这样的翻译对他来说难度可想而知，同时，这个学期他还要完成国际商学院的众多课程。在平时的翻译过程中，他总是最认真的，每次完成翻译稿都征求大家的意见，并一遍又一遍进行修改。相信他的努力已经使自己的中英文水平都得到了很大提高。

吕伟是国际商学院企业管理2003级的研究生，他的导师就是我的博士指导老师，这样说来，他就是我的小师弟了。明年就要毕业的他，在一个房地产公司实习，也是一边工作，一边翻译。

小范是国际商学院情报学的研究生，和吕伟同一年级。已提前修完学分的她这个学期自由时间比较充裕，因此就承担了相对多一点的翻译任务，同时也帮助我做了一些琐碎的文档整理工作，比如目录的翻译、格式的调整等等。这个认真而细致的女孩子总是把工作做到最好，她沉静而安稳的气质以及偶尔为之的小幽默也最受大家的喜欢。

原明是时常被我戏称为“原来聪明”的孩子，English weekend club中惟一的本科生，目前刚刚从南开大学商学院人力资源管理系毕业，两个月后将继续攻读硕士学位。这个做事一丝不苟、为人坦率真诚的女孩在承担自己的翻译任务之余，总是主动负责大家的协调工作，分配任务，派送资料，是一个值得信赖的“联络员”。在英语学习和翻译过程中，她的进步之快让我深感欣慰，相信在不久的将来，她那闪烁自信光芒的眼睛能够征服更多的人。

苗玮是在5月底才加入我们团队的，她是经济学院2003级的研究生，专业方向是世界经济，由她以丰富的世界经济方面的专业知识和更加客观的态度来完成中文语句的润色工作，会使我们的翻译稿更加完善。

在我们的团队里，有五个应届毕业生，而3月底到7月中旬这段时间刚好是他们最忙碌的时间，修改完善毕业论文，答辩，实习，当然还有毕业前的狂欢。这些孩子每每在别人忙着玩乐的时候，自己却在学习、翻译、讨论、修改，而且还乐在其中。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。相信这一段经历对他们每个人来说，都是一段非常美好的记忆，也祝愿他们在以后的人生道

路上,再接再厉,走出一番新天地。

在本书即将付梓的时候,我要郑重地感谢我的太太,在整个翻译工作过程中,她给予了我们大力的支持。在繁忙的学习之余,她总是提前布置好我们的学习场所,为我们准备丰富的茶点。因为她的悉心照顾,孩子们都非常喜欢她,也常常对我说,来到我家里就像回到自己的家一样。

另外,尽管几经修改,错误和偏差仍在所难免,恳请各位读者批评指正。我深信,这本书能够帮助我们更加深刻、全面地理解国际市场。

申焱国

2005年7月

目 录

第一章 全球化管理,本土化营销

营销国际化带来挑战	(003)
市场全球化的蛛丝马迹	(007)
大众营销的兴衰	(009)
管理的挑战——大多数公司在国际市场上业绩 不佳	(011)
国际营销有哪些独特之处	(014)
国际竞争的动态性	(015)
国际竞争的动态性一例	(021)
小结	(023)

第二章 市场潜力评估:预测市场规模,选择进入时机

国外市场评估中可能出现的问题	(026)
国外市场评估框架	(030)
国际市场评估的市场调研指南	(036)
市场潜力预测	(041)
先行者优势	(047)
新兴市场上先行者优势的来源	(051)
小结	(054)

第三章 国际市场的进入和开发战略

国际营销的不同之处	(057)
市场进入目标	(061)
市场进入的模式	(064)
市场进入战略——从新兴市场学习	(071)
国际市场营销战略演化框架	(078)
小结	(082)

第四章 全球品牌和促销

全球品牌趋势	(087)
全球品牌对公司的利益	(089)
全球品牌对消费者的利益	(093)
什么是全球品牌	(097)
一个全球品牌策略的指导方针	(102)
小结	(113)

第五章 选择和管理国际分销商

国际分销的生命周期	(117)
分销商危机	(121)
国际市场分销与国内市场分销的差异	(124)
国际市场分销生命周期指南	(127)
展望未来——当地分销商会有发展吗	(132)
小结	(135)

第六章 国际客户管理与国际化定价的挑战

全球化客户管理的出现与价格协调压力	(139)
全球化客户管理的结果	(142)
对全球客户管理绩效的研究	(149)
挑选、设计和执行全球客户管理的准则	(150)
执行——将适当的系统和人员安排到合适的位置	(156)
面对国际定价压力的对策	(159)
小结	(163)

第七章 国际营销面临的组织挑战

国际营销组织结构的发展过程	(166)
组织结构存在的问题——水平和垂直方向	(172)
国际营销组织的两个案例	(174)
网络型组织——国际营销的模板	(178)
国际营销组织的设计原则	(180)
融入国际市场的“天生全球化”小型组织	(183)
服务型组织——不同的结构引致更快的国际化	(186)
小结	(189)

第八章 国际市场营销的主要观点

市场知识及营销知识	(191)
结论——国际营销管理,而非国际市场营销	(196)

第一章 全球化管理,本土化营销

本章主要有两个目的。首先,本章概述了本书的主题——当公司逐步发展壮大时,市场却在不断变小。面对这样的情况,公司应该寻找一种全球化管理,本土化营销,而非大众营销的经营模式。其次,本章阐明了国际营销的特点,开展国际营销活动的过程,并就如何协调全球化与本土化之间的关系给出了建议。

有目共睹,世界级大公司的规模不断壮大,主要体现在销售收入而非短期股票市值的增长上。而且,其中大多数公司依靠国际市场的销售收入百分比的增长。因此,我们可以认为企业正在逐步全球化。这必将导致他们的产品分销到世界上越来越多的国家,而这一点从而印证了很多评论家得出的市场在全球化的结论。

事实上,国际市场最显著的发展特征是,细分程度越来越深,远不像过去那样可以看成一个整体。得益于信息技术的发展,企业能够将市场细分到每个顾客,关注个体的需求而不是某个细分市场或整个市场的需求。换句话说,在经济日益发达的今天,大众营销的鼎盛时期已经过去,直销、一对一以及关系营销成为更多企业和消费者关注的事实。消费者在不同国家能够找到同一种汉堡或同一品牌的洗发水,并不能代表市场全球化,而仅能证明那些品牌的国际分销做得比较好。当然,全球化包含在不同国家采用同一竞争结构,以及在世界范围整合整个产业。但研究中还发现,企业在全球化进程中,产业集中现象却在减少。简言之,世界级大公司的国际化进程刺激而非妨碍了竞争,因此,跨国公司进入市场之后,



消费者就有了更多的选择。跨国公司的销售额在增长,但并不意味着全球市场份额的增长。

那么,相对国内营销或单一市场营销来说,国际营销有什么显著特点呢?目前营销学理论界还没有把国际营销作为专门理论研究,而仅以国际化为背景,研究这一背景下不同的消费者行为及商业规则,没有像金融服务营销或体育营销那样作为营销学的独立分支进行研究。与此相反,跨国公司的高级管理人员却直觉般地认为,国际营销是个全新的挑战,于是他们相应地赋予国际化管理经验以很高的价值,并常将其作为管理层晋升的先决条件。

国际化管理的经验之所以如此重要是因为:大多数公司努力经营,希望在国际市场上获得与国内市场同等的利润,来减少所谓的“国际投资收益率差额”。由于进入国际市场通常意味着公司直接从增加业务和利用现有资产(如产品和品牌等)方面获取超额利润,而无需通过间接方式(公司驻外办事机构或当地分销商等)承担巨大的资本风险,因此该差额是非直观性的。这种利用边际效用的心态可能就是在国际市场中公司经营业绩不佳的原因所在——公司要在国际化经营中“容忍”管理标准——这些标准时常实际低于其国内的水平。公司对于国际市场经营中的,不像对待国内市场那样,而是采取宽容的态度,而非努力加强经营思想或态度的转变。同样的,很多公司通过在国内市场运行复杂而精密的分销商控制系统成功化解了分销商生命周期危机(见第五章),但该系统却从未在国际环境中使用过。

尽管存在以上的挑战,对于一个公司来说,全球化带来的效益在两大领域内表现突出。一是规模。全球范围经营的大公司可以获得生产的规模经济,从对原材料的购买及广告宣传活动,到吸引具备雄才大略的管理精英。在没有任何一家公司可独享持续性产品优势



的经营环境中(现在市场中存在的日益普遍的现象),规模的优势日益突显。全球化优势之二在于:广泛地接触国际环境呈指数般扩大了公司面临的经营状况、思想和竞争的范围,因此赋予公司更大的能力去学习、创新与发展。同时,市场的日趋成熟和竞争的日趋激烈,也逐渐成为公司优势的重要来源并将公司塑造成“学习型组织”。

国际营销的挑战在于:当大众营销不再适用于市场时,在不牺牲当地市场快速反应能力的前提下,获取全球化效益。国际营销需要的是全球化的营销管理,而不是将国内营销或单一市场营销照搬到全球市场中来。考虑到大部分市场的细分化特点,全球化营销管理的目标就是提供适合当地的适时营销方案,这有点像很早以前的一句格言“全球化思考,本地化管理”,众人皆知但实现它绝非易事。本书通过增强读者对国际营销挑战的理解,提供改进全球化营销管理质量的建议,并概括出全球化营销管理意在获取本地化管理和效益的领域,来帮助读者实现“全球化思考,本地化管理”。

营销国际化带来挑战

世纪之交,国际营销突然成为公众关注的人文社会焦点问题。当然,至少在过去的二十多年里,国际营销已经成为商业领袖的重要议题。在国内市场日趋饱和的情况下,发达国家的首席执行官们不断强调国际化扩张对于公司成长的重要性。贸易自由化所带来的更多市场的开放、远程通信和经营的实现,使得许多大公司紧紧抓住国际营销的机会不放,就好像19世纪美国出现的淘金热。惟一不同的是,现在看待国际营销是从消费者的角度而不是公司的角



度。情况变得与原来相反,现在的国际营销被认为是一种邪恶的力量。因此,事先申明这些争论是明智之举。

在兴起的反全球化运动的最强音之一认为:消费者不愿意在世界各地消费同一种商品和服务(或者以同样的方式购买);跨国公司的国际营销会威胁到全球文化的多样性,进而损害社会福利。反对国际营销不止这种使全球文化丧失特色的同质性,还有人将国际营销与现代化商业的负面影响联系在一起:西方式的或美国式的市场营销,其特征是依靠品牌形象、大批量生产产品、铺天盖地的商业化宣传以及产品赞助。这个被丑化的国际营销模式被政治学家本杰明·巴伯贴上了“麦世界(McWorld)”的标签:^①

“麦世界(McWorld)”是商业扩张主义推广的流行文化的产物。它是美国商业模式的代表,在全球市场上,它的商品均采用同样的材质,同样的标志,同样的生产线……世界上没有哪项活动比贸易更具有全球化的内在特质,没有哪种意识形态比资本主义这样对国家差别漠不关心,也没有哪种对未知领域的开发比开拓市场更具有挑战性……

(跨国公司的)顾客不局限于某一国家的公民,或是某一地方性氏族的成员:他们分属于依据不同需求和欲望界定的顾客群——这种划分顾客的方式如果不是依据顾客本身的特质,那么就是依靠广告巧妙的宣传了。消费者就是消费者……这一点被反复不断地强调。致力于开发全球市场的当代跨国公司,是不可能理解“国外”的真正含义的,因为,对于那些野心勃勃要实现全球化的商人来说,“国外”这个词没有任何意义。他们不认为外国与自己的国家有什么不同:只要谈到生产和消费,就只有一个世界,那

^① Benjamin Barber, *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World* (New York: Random House, 1995).



费者对浓缩产品并不感兴趣,他们喜欢自己的大盒子!”^①

20世纪90年代早期,很多主要的新兴经济国家对西方的跨国公司开放,如中国、印度及俄罗斯等,它们的确偏爱西方品牌。事后表明,这在很大程度上是新鲜购买力和在物质供给匮乏的几十年中被压抑的需求的释放。目前看来,不仅是这些市场中的消费者开始表现出对很多本土品牌的偏好,而且也出现了一批崛起的强有力的本土竞争者,他们创建并发展新的本土品牌,利用价格优势来挑战先前占市场统治地位的跨国品牌。

关于国际营销通过减少文化多样性来破坏社会的争论是毫无意义的。只有很少的迹象显示:消费者需要的是全球性品牌(奢侈品除外),因此,似乎国际性的大企业才是全球化的主要受益者。但事实并非如此,现有的迹象证明了相反的观点(许多经济学家和经理人赞成该观点),即长远来看自由贸易确实改善了所有参与国的经济状况,国际营销不但没有减少文化的多样性,反而丰富了产品品种,使消费者有更多的选择。

同样,这也意味着市场开放的受益者是最终消费者,而不是提供产品的公司。实际上这为完全竞争的开放市场——相对于计划经济形式或价值创造与交换的其他管制形式而言——提供了合理的解释。互联网经济的兴衰也充分证明了这一点。许多以因特网为平台的公司为其终端消费者提供了巨大的价值,消费者生活品质由于因特网的存在而有了显著的提高。但是,这些公司努力经营的最终目的还是为自己赢得最大的利润。近几十年来发达国家的市场竞争越来越激烈,技术创新的步伐却在放缓。这些市场的成熟提升了终端消费者可以享受到的价值,从银行服务到汽车销售等产

^① David J. Arnold, "Henkel Detergents Division," Harvard Business School case study 9-502-019. Boston: Harvard Business School Publishing.



品或服务,消费者在众多服务领域内花等值的钱可以买到更多的东西。由此可见,经济全球化的短期效应表现为巩固新兴的市场,要想拥有一个更为开放、细分化的、以消费者为导向并为其提供更多选择的市場,还有很长一段路要走。

市场全球化的蛛丝马迹

经研究我们发现,全球化不仅仅是同一产品在全球范围内销售,还包括生产该产品产业的进一步的集中和垄断。正如反全球化运动所支持的,该发展趋势必将对文化多样性和本地销售商造成威胁。那么,全球化真的会导致更高的产业集中度,从而减少消费者的选择吗?实证研究表明恰恰相反。经济学家Pankaj Ghemawat和Fariborz Ghadr利用赫芬达尔指数(Herfindahl Index:产业集中度的一个指标)对过去几十年当中的产业集中度进行测量,认为“对于接受调查的绝大多数产业来说,战后产业集中度有所下降。”^①由于二战后美国企业处于主导地位,当其他国家经济还处于战后重建阶段时,这一情况导致产业集中度在当时达到了顶点。但随着技术进步和经济增长,加之各国政府采取积极保护本地企业的措施,产业集中度开始下降。Ghemawat的研究表明,全球化现象日益显著,消费者的选择余地不断增加。^②

该领域研究的另一位权威,经济学家Alan Rugman,出版了

① “Testing the Logic of Cross-Border Mergers,” Financial Times, June 8, 2000, and “The Dubious Logic of Global Mega-Mergers,” Harvard Business Review, July-August 2000.

② Pankaj Ghemawat, “Global vs. Local Products: A Case Study and a Model.” Harvard Business School Working Paper Series, No. 02-059, 2002. Boston, MA: Harvard Business School.