

屈云波 主编

257

营销

屈云波 主编

Pimkt 派力营销图书
www.pimkt.com
中国营销人员的工具箱和知识库

用东方智慧解读西方营销经典 助您成功驰骋中国市场

红 楼

金焕民 刘春雄 著

金焕民和刘春雄两位营销实战专家的巅峰之作
《派力营销图书》与《销售与市场》联袂推荐

销 售 市 场

Plmkt 漢刀圖集圖書
 中國傳統工藝圖文大系
 屈云波 主編

257

用东方智慧解读西方营销经典 助您成功驰骋中国市场

[illegible]

图书在版编目 (CIP) 数据

营销红皮书 / 金焕民, 刘春雄著. —北京: 企业管理出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-80255-192-3

I. 营… II. ①金…②刘… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009) 第 085042 号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 营销红皮书

作 者: 金焕民 刘春雄

责任编辑: 尤优

书 号: ISBN 978-7-80255-192-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米 × 235 毫米 16 开本 35.5 印张 420 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 75.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么意思、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求,企业

的盈利自然而然。只要你坚持不懈,同时兼顾其他环境因素,你就会永远活下去并不断成长壮大。反之,如果你只是以企业自身利益为出发点,你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力:发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求,需要企业拥有全面的、领先的营销能力,这包括不断发现顾客需求(市场机会)的能力,产品(服务)不断创新或保持性价比最优的能力,目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力,协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力,平衡企业利润和顾客满意的能力,组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力,说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力,培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力,以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具,同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现,加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延,使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现,我们应该扪心自问:在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢?有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢?又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢?即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业,三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍,近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态,已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象,大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”(注:比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……)?

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会,借用沃伦·巴菲特老先生的话说:“当海水退潮时,你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿,在未来不断地挑战和磨练中,中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业!

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

呼唤中国特色的营销理论

人们在观察优秀企业崛起的时候，必然能够发现它们完全不同于其他企业的经营哲学。通用电气如此，松下公司如此，沃尔玛公司也是如此，张瑞敏如此，李嘉诚如此，王永庆也是如此。

经济学发轫于欧洲，为欧洲带来了长达数百年的兴盛不衰；全面质量管理产生于日本，日本在战后的废墟上用最短的时间迅速成长为全球第二大经济实体；现代经济学、管理学和营销学产生于美国，美国几乎从经济到军事及科技在全球范围内建立了无与伦比的全面竞争优势。

中国的崛起，既不是我们想不想的问题，也不是其他国家愿不愿意的问题，它必然会改变世界。正因为如此，中国的崛起，绝对不是简单地借鉴别国经验，或者是学习既有理论所能实现的。

毛泽东认识到了这一点，于是，有了新中国的诞生；

邓小平认识到了这一点，于是，有了中国经济奇迹；

胡锦涛也认识到了这一点，于是，有了十七大公报和在纪念十一届三中全会三十周年上的讲话。我们也无限期待“双百年”（建党一百周年和建国一百周年）战略目标的如期实现。

宏观认识解决了，我们仍然需要微观理论的创新。

虽然本人才疏学浅，但长期以来却也乐此不疲。2000年投资武汉大学，成立“武汉大学网络经济研究中心”，2005年投资郑州轻工业学院，

成立“郑州轻院营销研究与训练中心”。这些研究机构近年形成一批研究成果，并且其中的一些成果已经在实践中产生了影响。

一年前，由深圳麦肯特资产管理有限公司出面，以郑州轻院营销研究与训练中心为基础，联合北京派力营销管理咨询有限公司、销售与市场杂志社，共同策划了这套丛书。

之所以采取这个行动，一方面从客观上，中国三十年的改革开放实践，已经拥有丰富的可资研究的资料，可供总结的经验；另一方面从主观上，我们认为中国从第一个增长周期，进入到第二个增长周期，需要创新性和创造性的新思维。

尽管这套丛书仍然十分稚嫩，但其中闪现着的一系列思维火花仍不可忽视。

它们包括：

- 中国式营销的成功经验和未来路径。它们为中国企业博弈跨国公司和营销全球市场，提供了框架性和建设性地思考。

- 围绕中国式营销，对西方营销理论体系进行再造，不仅让中国读者更易于掌握西方营销理论的精髓，更加重要的是，在中国式营销和西方营销理论之间，进行了力所能及的对接。

- 中国经济的战略空间和中国营销的国家战略。

- 声誉营销的路径和框架地提出。

- 经营和营销一体化路径和框架地提出。

研究三十年中国发展经济的实践，我们能够清楚并痛苦地发现，理论跟不上实践，弱者比强者更具创新精神。农村的先行者，包产到户、土地流转和农民企业家，所做出的探索和创新，对中国经济实践和理论

的贡献是无法估量的。中国不缺乏学者，也不缺乏致力于研究中国经济实践的学者，但十分缺乏深入一线，研究具体问题的学者；也十分缺乏不迷信经典理论的学者。如果仅仅满足于诠释、传播西方理论，那么，中国特色的营销理论和管理理论的产生，将会变得遥遥无期。

星星之火，可以燎原。

希望我们的努力能够起到抛砖引玉的作用。

闻卫武

深圳麦肯特资产管理有限公司董事长

安东尼·范·阿格塔米尔能， 我们为什么不能？

世界经济的发展是一批又一批国家经济崛起的接力赛。

毋庸置疑，以中国为代表的发展中国家经济的崛起，是当前唯一能够继续并全面改变世界经济格局的力量。发达国家也许能够继续改变自己，但无法继续改变世界——当然这是从经济层面而言，不涉及军事。

发展中国家从来没有因为发达国家的努力而变得更加富裕。

中国经济的发展形式尽管倍受质疑但已经是被越来越多的国家、专家所认可的“中国经济模式”。

中国企业的发展，同样使用的是中国式的智慧，走的也是中国式道路，过程中也是倍受批评。与“中国经济模式”待遇略微不同的是，受到的批评主要来自于中国的学者和跨国公司培育出来的中国籍专家。

没有人怀疑，也不应该怀疑：任何一个国家的企业都应该遵循基本营销原则。

同样不应该怀疑的是：不同规模的企业需要坚持不同的营销原则；不同市场环境下的企业需要坚持不同的营销原则。

作为追赶型的发展中国家，中国企业发展的路径不同于发达国家，并且与之相对应，中国企业从整体上遵循的发展思路也应该不同于发达国家。

所谓“路不同，道亦不同”。

从国家崛起来说，尽管都与船舰枪炮有关，但是英法没有走西班牙和葡萄牙的路；美国也没有走英法的路；日本也没有走美国的路。

就企业来说,日本企业没有走美国企业的路,韩国也没有走日本企业的路。

在学者们,尤其是那些习惯于忧国忧民的学者哀叹传统文化沦丧时,中国企业恰恰充分运用了中国的传统文化和传统商业理念,当然也不可避免受到其中的某些糟粕的影响。

当我们还在不遗余力地传播、诠释经典营销理论时,当我们还在十分用心地研究跨国公司发展路径时,一些更加具有远见的专家已经在研究那些成功超越老牌跨国公司的新兴跨国公司;中国企业也积累起来了尽管看起来微不足道但在实践中却十分有用的经验。

安东尼·范·阿格塔米尔的研究成果

“新兴市场”由国际投资经理人、新兴市场股份有限公司的创建者、董事会主席兼首席投资官安东尼·范·阿格塔米尔提出。他因《世界是新的》一书一举成名,并揭开了世界经济发展新动力的神秘面纱。

● 新兴市场

所谓“新兴市场”实际上指的是“第三世界市场”或者“发展中国家市场”。在大约二十几年前,让投资者投资第三世界或者发展中国家并非易事,然而一个“新兴市场”则使事情变得有了希望和可能。道理很简单,“第三世界”给人的印象是落后、停滞不前,而“新兴市场”则意味着进步、发展和活力。

安东尼·范·阿格塔米尔认为,随着中国、印度等国以及其他一些新兴市场国家的崛起,巨大的消费需求重心已经从西方世界转移为这些新兴市场国家中人数众多的中产阶级,我们现在已经正式进入了新兴市场的时代。

安东尼·范·阿格塔米尔断言,前第三世界的一些国家会重新崛起并成为自第一次工业革命以来未来世界的一流经济强国。在未来 25~30 年的发展时

间里,这些新兴市场国家的国内生产总值(GDP)将会超过现在成熟的发达国家的国内生产总值。但由于这些新兴市场国家的人口占全世界人口的 85%,因而其人均国内生产总值仍然很低,而且这些国家的国内生产总值也仅占到全球的 20%;但如果新兴市场国家按照现在高于发达国家一倍的经济增长速度发展,那么这一比率很快就会出现变化。全球的经济重心会发生一次巨大的转移——从发达国家转向新兴市场国家。

根据高盛集团的预测,到 2040 年的时候,实力最强大的 4 个新兴市场国家(即人们所熟知的金砖四国,是中国、巴西、印度和俄罗斯)的经济规模将会超过目前经济实力最强大的 7 个工业化国家,也就是七国集团(即 G7,它们是美国、日本、德国、法国、英国、意大利和加拿大)。另外还有 11 个主要的新兴市场经济体,即韩国、墨西哥、土耳其、印度尼西亚、伊朗、巴基斯坦、菲律宾、尼日利亚、埃及、孟加拉国和越南,但这里还没有包括其他一些重要的经济体,如阿根廷和中国台湾地区。根据当前发达国家和新兴市场国家的经济发展状况,我的预测是,新兴市场国家作为一个整体,它的经济规模将会在 2030~2035 年之前超过发达国家。到 21 世纪中叶,新兴市场国家的经济规模将会达到现在发达国家的 2 倍。

25 年前,大多数精明的投资者都认为把一小部分退休基金或者捐赠基金投入到“第三世界”国家是一件非常荒唐的事情。然而今天,有一些从第三世界的国家已经转变成新兴市场国家,还有一些国家甚至成为了主要的经济强国。然而,在一些“满腹经纶”的观察评论人士的潜意识里,他们还是认为创造这些经济奇迹的发展模式是三流的,充其量也就是二流的。而实际情况并非如此。

» 新兴公司

安东尼·范·阿格塔米尔的研究表明:新兴市场公司已经不再处于制造简单的低成本、低技术含量产品的时代,这种时代已慢慢地走向终点。在这些新

经济体国家中,一种与众不同、活力四射的创新精神正在慢慢成长,这些国家的发展成就连西方世界都感到嫉妒。这些新兴市场经济体公司经常作为第一世界经济体的竞争伙伴和商业合作伙伴。

分析起来,新兴市场的一流公司有一些共同的特点:

- 在它们的产业领域里,它们的“一流”地位已经得到了全球性的认可,而不仅仅是国家性的或地区性的。

- 它们在产品出口领域已经具备了全球性的特点。尽管这些公司一般是产品类的。

- 作为全球经济的参与者,它们在一些国家的市场份额已经稳居前列。

- 作为全球经济的竞争者,它们的竞争优势不仅仅在产品价格方面,还在产品的质量、技术含量、设计和公司的管理方面。

- 它们的生产能力已经达到了世界较高的水准。

“10 年以前,按照以上这个标准,我还很难在新兴市场国家找出一家这样的公司。但在今天,我可以轻松地找出 25 家世界一流的新兴市场公司。在未来的 10 年时间里,我预计这个数字会达到 100 家”。

“目前已经有近 1/10 的世界 500 强企业属于新兴市场国家”。

“当全球化作为一种社会和经济发展的潮流而受到世人瞩目的时候,我们对 25 家新兴市场跨国公司的描述将会让世人明白一个可贵的意义——谁将是新世界真正的行为者”。

“在我参观这些公司的时候,我不止一次地看到、听到和感觉到有一种被自尊、自豪而感召的精神力量在指引着它们以永不停息的意志和决心为创建世界一流公司而奋斗”。

在对世界 25 家新兴公司进行系统、深入分析后,安东尼·范·阿格塔米尔总结出了它们取得成功的主要因素:

- 对出口市场的早期投入 (21 家)。

- 对生产过程和产品质量的高度关注 (20 家)。
- 对技术含量和产品设计的重视程度 (15 家)。
- 创造一种新型的产业模式 (13 家)。
- 善于发现被其他竞争“老手”忽视的产品领域 (12 家)。
- 利用廉价的人力资源获得优势竞争地位 (12 家)。
- 并购战略 (11 家)。
- 对市场的快速反应 (9 家)。
- 品牌战略 (7 家)。
- 组织模式 / 机构安排 (6 家)。
- 自然资源 (4 家)。
- 廉价劳动力 (4 家)。

新兴公司战略

与全球各大成功公司相似，新兴市场跨国公司最初只是遵从旧有的发展规则，但后来它们学会了超越这些规则。作为全球市场的新参与者，它们已经学会了如何在一个充满了各大知名品牌的世界里从一个特殊的角度来突出自己的成就。为了应对严酷而紧张的竞争状态，它们有效提升了从书本上获得的旧有的“最佳实践策略”，并通过实施一种特殊的“新兴市场革新战略”创造了一种新的、独有的商业模式以及一种与众不同的发展战略。

新兴市场革新战略之一：借助发达市场“旧有的发展思维”分解行业，从而创造发展机会

创建钢铁公司要邻近矿产区；创建造纸厂要邻近林木茂盛地区；IT 服务公司必须是“内向型”的，以利于提供便捷的服务；计算机芯片的装配必须邻近最终产品的“诞生地”……在世界发生真正的转变之前，以上这些规则都是不可改变的商业定律。装载量巨大的货轮使得产品运送更加廉价；计算机改善了产

品的存货管理;实际上,免费的互联网联系方式已经使得千位程序员是坐在隔壁的房间里还是位于另外一个大陆这样的问题都不复存在了。富有创造热情的新参与者要比那些拥有优势品牌的公司更善于抓住发展机会,因为拥有优势品牌的公司已习惯于用旧有的发展思维来思考问题,而且这种状况很难改变。

在韩国,浦项制铁集团在附近没有任何原材料——铁矿石或煤炭来源的情况下敢于创建一家大型钢铁集团。中国台湾地区的台积电在没有消费垄断市场的情况下创建了属于自己的半导体工厂,从而改写了IBM和英特尔等电子行业巨人的发展趋向和模式。巴西的阿拉克鲁士纸浆生产公司摒弃了斯堪的纳维亚半岛国家、加拿大和美国等竞争对手所采纳的标准性行业实践——它们都是自我供应造纸用的纸浆;相反,它却为那些自己不能够生产足量纸浆的造纸厂提供纸浆,或者根据造纸厂的特殊要求(比如生产薄纸的情况),提供不同种类的纸浆。实际上,阿拉克鲁士纸浆生产公司通过为全球造纸市场大规模生产纸浆,并在全球中转纸浆业务已经大大地分解了全球的造纸行业,事实上这违背了传统的造纸行业发展规律——为了保持低运营成本应该在一个地区进行纸浆运输。以上这些公司都是通过行业“分解”而获得了巨大成功。

新兴市场革新战略之二:依靠积累的相关经验整合供应链系统

当一家公司具备了可靠的能够进行恰当整合的供应网络时,可集中于核心生产活动(公司发展“王牌经验”之一)。在缺乏邻近的供应网络时,中国台湾地区的鸿海电子公司(它是依靠生产零部件发展起来的)决定对产业进行有效整合:首先,它们发现自己的公司在一些零部件上具备一定的模型整合经验;然后集中机械和电子行业的研发精英为计算机和手机研发、生产更大块的组合部件;最后,在吸收了它的客户(如戴尔、惠普、索尼和诺基亚)的“一站式购物”的经验后,鸿海电子公司开始为世界知名品牌生产全部产品部件。在消费者的眼中,它们是谦逊地躲在知名品牌后的“幕后英雄”。

新兴市场革新战略之三:成为一只“变色龙”

在电影《战胜西部的枪》(The Gun that Won the West)中,温切斯特式的连发来福枪狩猎而声名远扬,这种由纽黑文(New Haven,美国康涅狄格州港口城市)生产的来福枪在泰德·罗斯福(Teddy Roosevelt)和约翰·维恩(John Wayne)时代尤其受欢迎,但它却是一个伟大的技术革新变成过时技术的经典例子。这家工厂曾经雇用过 1.9 万名员工,但在它最后关门的时候仅剩下 200 名员工。同样的教训也出现在三星电子公司这样的新兴市场公司中。事实上,中国和韩国的很多高科技公司都出现了类似的情况。亚洲金融危机告诉它们一个严酷的教训:每一件事情都想做好是不可能的,但只是简单地集中于核心的生产活动也并不一定是一种非常成功的发展战略。

相反,很多亚洲公司都采用了一种经过深思熟虑的“变色龙”战略——仔细提升自己的价值链,直到达到最高层的高端品牌产品。可以拿三星电子公司作为一个例子:三星电子公司开始的时候主要生产烤箱和电视机,后来生产线过渡到半导体、手机、平面显示屏。因此,在世界其他公司都在适应严酷的经济环境时,东亚的公司就已经有了一段比世界其他地区公司快速恢复的辉煌历史了。

新兴市场革新战略之四:把外包模式颠倒过来

巴西飞机制造商安博威(Embraer)航空工业公司并没有直接为美国和欧洲的其他飞机制造商生产飞机零部件,也没有为规模更大的客户提供外包服务和产品服务,而是坚持从零开始进行自主创新,设计了两代精巧的小型喷气式飞机。事实上,安博威公司已经把外包模式颠倒了过来,也就是变成了发包方,而不是承包方。它还“征募”了美国、欧洲、俄罗斯和日本的高水平飞机制造商作为自己的转包商或“生产合作伙伴”。安博威公司生产出了一流的支线飞机,并成为航空市场上最受欢迎的飞机型号,而它的竞争对手比如仙童—多尼尔飞机制造公司和福克飞机制造公司都走到了濒临破产的边缘,加拿大的庞巴迪飞机制造公司也是艰难度日。

新兴市场革新战略之五:遵循“南南合作”战略

曾经有一个时期,如果你想在世界市场把公司做大,首先必须要在美国和西欧市场做大。但在今天——而且将来的趋势更加明显,如果你想把公司做大,你就需要在中国市场做大或者在印度把公司做大。经济正在高速发展的中国将会成为 21 世纪世界经济发展的引擎,就像 20 世纪的美国所扮演的角色一样。新兴市场公司对这一趋势的把握要比它们的发达国家伙伴们和竞争对手更加准确。它们懂得自己长远的未来方向:经济发展的潮流会更靠近自己。正像以前周边国家成为崛起的世界经济强国一样,现在看来世界主要的市场已经不再限于富裕的西方世界了。新兴市场公司自己的发展经验加上快速的反应能力,以及新兴市场公司拥有缺失精细分销网络的无规则市场等因素,都使得它们能够更快地适应变化了的的市场,并能更快地促使当地政府更好地参与到公司的良性发展进程中来。

巴西安博威航空工业公司把它制造的支线飞机销售到沙特阿拉伯、印度和中国,因为它知道这些国家中没有一个希望自己只依赖于美国飞机供应商。印度兰伯西制药公司创新了“金砖四国”战略,它把生产的药品销售到巴西和俄罗斯,因为即使它现在在美国的销售额仍然非常高,但在这两个市场中它更有机会成为行业“领头羊”。韩国现代汽车公司最近把“触角”伸到了美国,它在阿拉巴马州创建了一家 10 亿美元的工厂,但它在中国和印度也创建了如此规模的汽车制造厂,而且它还想要在这两个国家把现代汽车打造成顶级品牌。现代汽车公司并没有希望在美国和欧洲市场打造顶级品牌——虽然它确实想在这些市场站稳脚步。三星电子公司的品牌在中国已经有了良好的声誉,它的品牌价值甚至远远超过了中国国内的一些品牌以及一些国际知名品牌。在发达国家市场,三星电子公司对自己成为领先品牌非常满意,它也用不着成为市场份额的“老大”。

墨西哥的特莱维萨公司把新兴市场作为公司开拓的重点,它已把电视节

目转播到了 100 多个国家。特莱维萨公司对西班牙文化和语言有很好的融合度,因此,它的一些“肥皂剧”要比美国的一些网络电视更能吸引观众。它的电视剧内容以弘扬女性英雄人物为主,很受中下阶层的喜欢。

新兴市场革新战略之六:迈向全球解决区位问题

巴西淡水河谷公司的首席执行官罗格·阿涅利曾经说过:“巴西公司一直在为错误的区位因素付出代价。即使我们向全世界销售产品,但我们还是会因财务问题而付出更高的代价。我们通常要花费很长的时间才能获得评级机构的认可和信任。”而实际上,要想获得世界一流品牌的地位,错误的区位将会是一个很大的障碍,尤其对类似于墨西哥、巴西和阿根廷这类曾债务缠身的国家而言更是如此。在这一点上,获得项目资金支持的困难绝不亚于由于生疏的管理、积习难改的裙带关系或者欠佳的公司治理状况而带来的困难。

解决这个问题的其中一个途径是,在发育比较成熟的美国、欧洲和其他市场,不仅要善于“运作”,还要掌握如何“借用”策略。墨西哥的西麦克斯公司并购了西班牙一流的水泥公司的部分原因是为了筹集资金和借用西班牙公司的品牌效应。阿根廷的泰纳瑞斯公司吸纳了欧洲的一些公司,这样它也可以“借重”欧洲的品牌效应。这两家公司都成功地改变了自己的区位。在全球市场的驱动下,新兴的世界一流公司正成为工业化国家意义非凡的“雇主”,它们正热切地与拥有庞大需求力的客户们开展合作,它们的产品技术含量与产品设计正在日新月异地发展。

新兴市场革新战略之七:“匿名而隐身”地成为全球最大的公司

三星电子公司、现代汽车公司和莫德罗酒业集团的科罗娜啤酒公司都是新兴市场公司成为全球知名品牌的例子,而其他一些新兴市场跨国公司就缺少一点这样的“隐身”耐心,比如海尔集团并购美泰克集团公司,它是通过公开的市场行为计划并购发达国家发展缓慢却“舍不得脱手”的公司。而其他一些并不为人熟悉的公司就通过“匿名、隐身”而获得了国际性的地位。例如,中国