

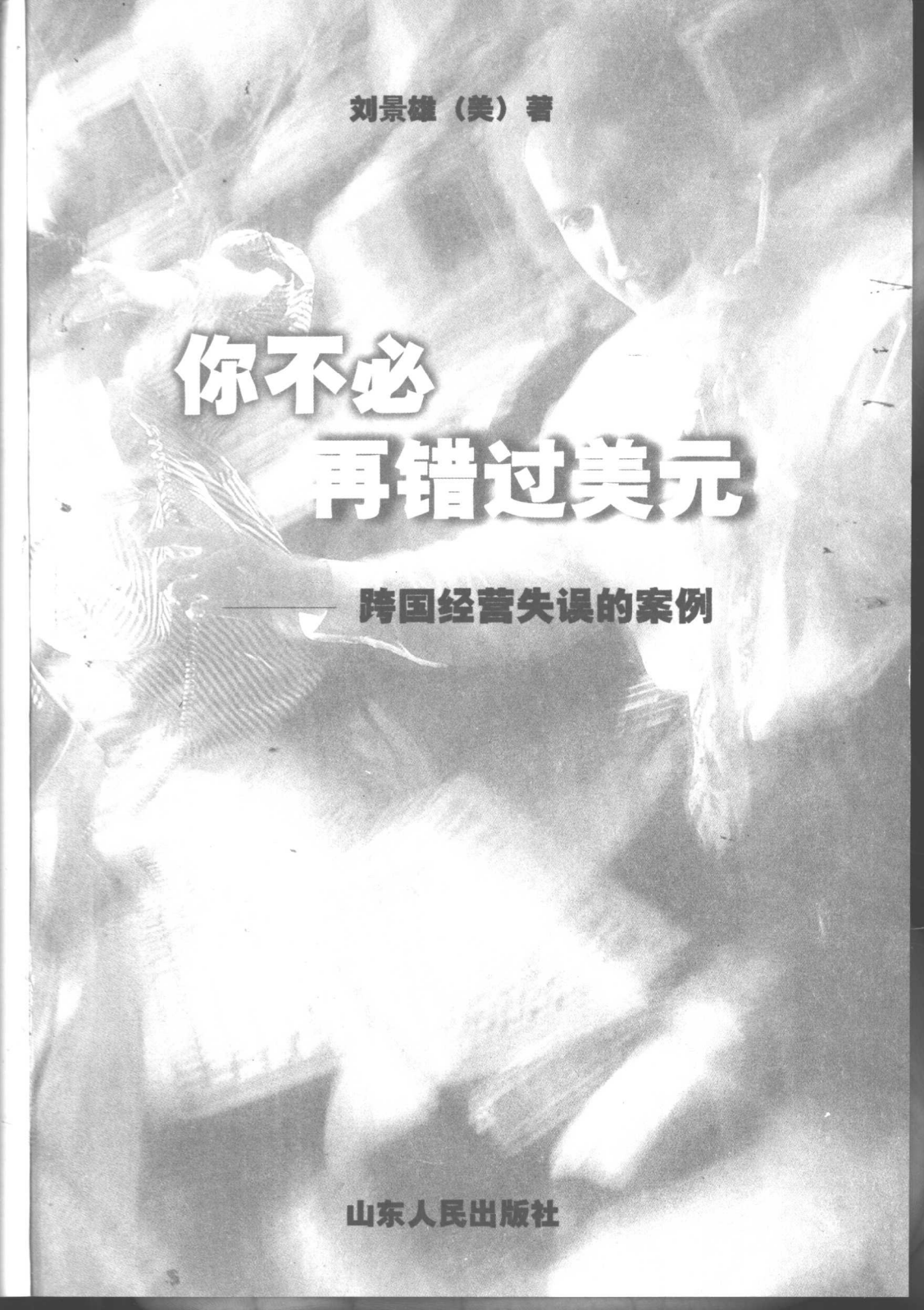
你不必 再错过美元

跨国经营
失误的案例

山东人民出版社



刘景雄 (美) 著



刘景雄（美）著

你不必 再错过美元

——跨国经营失误的案例

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

你不必再错过美元:跨国经营失误的案例/刘景雄
著. 济南:山东人民出版社,2002.6

ISBN 7-209-02986-9

I. 你... II. 刘... III. 跨国公司-商业经营-
案例 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024292 号

你不必再错过美元

——跨国经营失误的案例

刘景雄 著

*

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 日照日报社印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 7.875 印张 2 插页 130 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-4000

ISBN 7-209-02986-9

F·814 定价:18.00 元

前言

本书介绍的是国际贸易中一些公司的成功营销经验,但更多的是一些公司的种种失误,目的不是有意取笑他们,也无意使他们显得无能。研究这些有价值的例子,是认为他们的失误可能会对业内读者有所借鉴。

实际上,许多从事国际贸易的公司都是经营有方的公司。只要想一想,在变数众多、可能出现的失误五花八门、防不胜防的国际贸易环境下,公司不倒闭就说明他们把大多数的事情都做对了。通用汽车公司的一位高级主管谈到公司过去的失误时说:“虽然通用汽车公司在国际贸易中出现过一些失误,但把这些失误和通用汽车公司在国际贸易中所做的大量决策相比起来,通用汽车公司的平均成功率还是很高的。”他的话千真万确,而且是很有代表性的。公司的雇员毕竟是人,人非圣贤,孰能无过?当然,有时候有些错误纯属个人所为,有时有些错误却是代表公司而犯的。虽然本书列举了好像数不清的错误,但是我们应该看到,这些错误并非一个公司所犯的,而是集多年来众多公司所犯错误之“大成”。

值得一提的是,本书收集的大多数事例均在公共传媒中报导过,但是报导过的东西不一定百分之

百的准确,这些公共传媒都曾想方设法予以证实,但是真正做起来谈何容易。因为,一是许多公司对媒体要求证实的查询都不乐意答复,不少公司还这么说:“很遗憾,我们无法对那件事提供线索,经手处理那件事的人已经不在本公司供职了。”这些话的言下之意是:“如果谁在公司捅了漏子,他(她)就在公司混不下去了。”没有哪家公司愿意在公众眼里显得愚蠢无能,所以有些公司对已经证实的事也一概否认。但公众都清楚,跨国经营公司犯错误是在所难免的,所以否认有过失就显得没有必要了。

其次,也有这样的情况,被报导的失误是假的,有时弄错了公司,张冠李戴,或者整个故事就是虚构的。有这么一个报导说埃克森(Exxon)石油公司在泰国的合资经营中有过失误,埃克森石油公司使用广告“Put a tiger in your tank”,其意是汽车加了埃克森公司生产的汽油,汽车虎虎生威。报导说埃克森运用这样的广告在泰国失算了,因为在那里老虎不是力量的象征,后来证实这个报导是错的。是热昏了头的竞争对手有意虚构了一些故事让美国的公共传媒去收集,以误导公众。事实是:老虎在泰国仍然是力量的象征,而且埃克森石油公司一直在运用那条广告,效果也很好,其产品在当地占有大部分的市场份额。

笔者也不是圣人,本书亦难免有错。自然,任何错误都是令人遗憾的。在国际贸易中,失误众多,笔者孤陋寡闻,挂一漏万,在所难免,望读者见谅。

最后提醒读者一句的是，我们丝毫不能有这样的错觉：本书已经囊括国际贸易的所有种类的失误，再无其他失误可犯，非也！其他种类的失误仍有可能出现。

我们对国际贸易了解越多，对各种各样的失误看得越多，了解越深，我们对这些失误产生的原因就知道得越清楚，我们的思想准备就更充足，就可以少犯甚至不犯错误。“它山之石，可以攻玉”，但愿本书会对从事国际贸易者有所裨益。笔者绝对不希望本书再版时，你的失误会在本书收集之列。

刘景雄

2002 年于美国



刘景雄先生六十年代毕业于广州中山大学英语系。毕业之后在大学从事英语教学工作多年,后在广东省经济管理干部学院暨中国企业管理广州培训中心对国家经委出国人员进行英语培训,用英语教授普通管理学。八十年代末,到美国密苏里州立大学商学院进修,同时讲授《中国经济与贸易实践》课程,后进入其MBA班就读。现在在美国一家大的医疗机构工作。

刘景雄先生勤于笔耕,著作甚多。多年来为广州《羊城晚报》国际版撰写了不少经济管理方面的文章。来美定居之后,在北美发行量最大的中文报纸《世界日报》以及《明报》财经版上发表了很多财经和管理方面的文章。

责任编辑：袁丽娟
封面设计：张振钢
版式设计：李宝元

目 录

前 言	[1]
第一章 国际贸易与市场营销	[3]
一、国际贸易中市场营销的四个“P”	[4]
〔案例〕失败的画展	
〔分析〕女画家的失策:Place(地点)和 Promotion(促销)	
二、国际贸易的环境	[8]
六种国际贸易	[8]
出口	
特许经营	
代加工	
委托管理	
合资经营	
独资经营	
国际贸易充满着变量	[13]
〔案例〕选址不当	
〔分析〕对每一个国际环境变量都 不能掉以轻心	
了解各国顾客间购买行为的差异	[17]
中国形象	[19]
〔案例〕走不出国门的“果冻”	

三、文化差异与国际贸易 [24]

(案例)奔驰汽车同克莱斯勒汽车公
司合并失败 [24]

(分析)因文化差异、习惯不同而致的
管理不善 [25]

不平等的合作
企业文化的差异
管理不善

了解文化的差异是跨国贸易成功
的关键 [31]

各个民族都有其独特的特征
不同的文化背景,时间观念也不同
同一句话,不同的国家有不同的理解
不同的国家,送礼方式不同

对文化差异的解释 [35]

四、信息交流与国际贸易 [38]

国际贸易交流的障碍 [38]

交流的渠道 [40]

非口头的信息交流 [42]

仪表态度
语速
身体接触
目光交流

身体气味

相对位置

语言

说话姿势

相对距离

不同的文化背景,有不同的身体语言 [49]

第二章 产品与包装 [55]

一、产品与本土化 [56]

〔案例〕名牌产品在国际市
场上的“本土化”经验 [56]

“冰箱”的经验

“雅芳”、“宝洁”、“3M”按当地人的口味设计产品

“可口可乐”产品在中国的“本土化”营销

“GE”纠正产品“本土化”倾向

“MTV”音乐电视台的成功来自它的“本土化策略”

二、产品改造 [64]

〔案例〕根据目标市场的需要改造产品 [64]

稀释“浓缩汤罐头”

改变“果冻的原料状”

去掉“过滤嘴”

“改动”电子电器产品

没有复印纸的复印机

通用小汽车在伊拉克“水土不服”

改造轮胎

三、顾客的口味和爱好	[69]
〔案例〕别跟顾客的口味对着干	[69]
〔分析〕根据产品销售地的环境 设计产品	[73]
四、外销产品的包装	[75]
出口产品的包装很重要	[75]
仔细考虑外包装的使用细节	[76]
包装容器	
包装不能伤害民族感情	
意料不到的包装麻烦	
包装上的数字	
慎用外销产品包装的颜色	[78]
鲜花,印错了也就变成了刺	[81]
外包装不能违反当地法律	[82]
五、总结:做市场测试	[83]
第三章 品 牌	[85]
一、产品牌子	[86]
“好牌子”难求	[86]
名牌产品和它的牌子	
产品的牌子在不同的语言里有不 同的含义	[89]
产品外销使用英文名字要得当	

外销产品的牌子是非同小可的问题	[91]
〔案例〕外销产品名字的歧义	
香水与毒蛇	
衬衫与堕胎	
“可口可乐”的音译	
出口汽车的名字问题	
出口产品的名称的翻译问题	
做足市场调查,减少问题牌子	[96]
有伤风化的产品牌子	[98]
冒犯顾客的产品牌子	[99]
二、公司名称	[102]
〔案例〕公司名称的歧义	[102]
第四章 产品促销	[105]
一、产品的海外促销	[106]
促销安排要周密	
促销前要定好协议	
不能伤害民族感情	
不冒犯妇女	
使用颜色要得当	
因地制宜	
考虑产品使用环境和消费者习惯	
了解促销对象使用的语言	
二、出乎意料的促销结果	[113]
广告牌立在错误的地方	

跨

国

经

营

失

误

的

案

例

符号或标志使用不当
 朗读音调错误,促销变成反促销
 to table a motion(搁置议案或议案
 列入议事日程)
 餐巾与尿布
 “饱了”的笑话

三、用人不当 [118]

海外市场用人非常重要
 管理人员本土化
 驻外经理的必备素质

(案例)瓦路亚成功扭转马自达
 公司的颓势 [121]

四、错误的促销策略 [124]

完全本土化的错误
 硬性促销的错误
 失败的市场测试
 相冲突的两邻国促销
 完善的产品促销策略

五、文化差异和产品促销 [129]

失败的促销 [129]

慎用人体做产品促销
 听取当地人的意见,了解习俗差异
 海外促销要尊重宗教信仰

不同的文化规范,不同的促销方式 [134]

法国妇女不信化妆品广告
 法国人重时尚,更重品质

英国人不满用儿童做广告	
香港人的忌讳	
巴西妇女的洗衣习惯	
同一国家,不同文化要求不同的 促销方式	[137]
六、产品促销的法律问题	[141]
禁止不实广告和对比广告	[141]
禁止性歧视和诱惑性广告	[142]
严禁不正当竞争	[143]
第五章 翻 译	[145]
粗心大意的翻译错误	[146]
一词多义引起的翻译错误	[151]
惯用法的翻译错误	[158]
经验教训	[161]
雇佣当地译员	
反译	
严格挑选翻译	
帮助翻译	
第六章 经营战略	[169]
一、供应问题	[170]
需求与供货	[170]
错误的需求增长	
有差错的供货	
不同的供货系统,不同的经营战略	[173]
考虑运输能力	[174]
了解供货方的底细	[175]

二、慎重挑选合作伙伴 [177]

先听听政治风险分析家的意见
精心挑选合资经营企业的管理人
利用发放合作许可证的良机
慎重发放合作许可证
选择志同道合的合作伙伴
按当地的商业习惯行事

三、订价 [185]

谨慎采用高价格策略
尊重当地的商业订价习惯
订价紧跟市场潮流和趋势
掌握价格谈判的技巧
订价要把通货膨胀考虑在内
赊销

四、错综复杂的战略错误 [191]

〔案例〕美国“席梦思”床垫公司在
日本的营销战略错误 [191]

市场有限
推销员问题
与众不同的销售渠道
广告失策

〔案例〕福特汽车公司海外营销得失 [194]

〔案例〕雷西昂公司失误的裁员战略 [194]

〔案例〕帝国伊斯曼公司依靠外国雇
员失误的经验 [196]

〔案例〕GE 的失策 [196]

五、其它的策略错误	[198]
对外国的消费模式和行为的判断错误	[198]
〔案例〕跨国“超市”营销的经验	
市场营销渠道的错误	[199]
低估零售商	
忽略销售联盟	
绕过“专卖店”	
与东道国政府关系的错误	[202]
与竞争对手关系的错误	[202]
盲目收购的错误	[204]
六、总结	[206]
第七章 市场调查研究	[209]
一、产品没有潜在的市场	[210]
调查方法设计要正确	[211]
必须在目标市场进行调查研究	[212]
调查消费市场的环境	[213]
调查消费者的生活方式	[214]
调查消费者的受教育程度和技术水平	[215]
调查目标市场的文化差异	[216]
二、错误的可行性研究	[219]
失败的市场调查	
不彻底的市场调查	
忽略社会环境因素的市场调查	