

中国品牌 全球化

张景云等 / 著

理论建构与案例研究

Globalization of Chinese Brands

本书得到国家社会科学基金项目的资助 (No. 12BXXW038)

在对中国品牌全球化的历史和现状分析的基础上，
从心理距离、隐含语境、“桥梁人群”、

咨询公司的作用以及中国奢侈品牌的培育和跨文化传播等方面对中国品牌跨文化传播进行理论建构和应用研究。

案例研究涉及中国中车、中粮、华为、新大陆、澳优乳业、京东、全聚德、同仁堂

共8个商业品牌及“欢乐春节年夜饭”1个文化活动品牌。



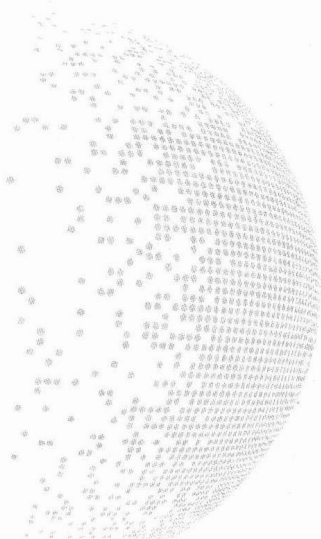
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书得到国家社会科学基金项目的资助 (No.12BXW038)

中国品牌全球化

理论建构与案例研究

张景云 等/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国品牌全球化：理论建构与案例研究/张景云等著. —北京：经济管理出版社，2018. 11
ISBN 978 - 7 - 5096 - 6019 - 5

I. ①中… II. ①张… III. ①品牌—企业管理—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 214105 号

组稿编辑：张巧梅

责任编辑：张巧梅

责任印制：黄章平

责任校对：赵天宇

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm × 1092mm/16

印 张：18

字 数：394 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 6019 - 5

定 价：88.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

序 言

这是一个经济全球化的时代。越来越多的中国品牌实行国际化经营，且已经“走出去”了，但是如何“走进去”和“走上去”呢？北京工商大学商学院张景云教授与她的团队，通过5年研究，从跨文化传播入手，撰写了《中国品牌全球化：理论建构与案例研究》一书，试图回答这个问题。

不少品牌没有明确的跨文化传播战略，也没有制定并实施跨文化传播策略。然而，品牌跨文化传播应该是国际化经营重要的一环，直接影响企业的绩效。

一阴一阳之谓道。作者们认为，制定文化传播战略，并选择有效的具体策略，“推”与“拉”要并行。

从理论的视角看，他们提出了一些很有意思的观点，主要涉及“心理距离”“隐含语境”和“桥梁人群”等。

中国品牌跨文化传播中，要想克服文化差异，根本上还要解决心理距离问题。作者们从空间关系而不是简单的“距离”入手，对品牌跨文化传播中的空间关系进行界定，并从宏观和微观两方面提出了中国品牌跨文化传播中的心理距离战略。在品牌跨文化传播中，何种情况下，如何“拉近”或“拉开”心理距离？如何把握适度心理距离？作者们就这些问题进行了有益的探索。这一研究，不仅拓宽了品牌跨文化传播研究的视角，也对正在深入国际化的中国企业提供了一些切实可行的建议。

该书还以语言学、传播学、跨文化传播理论为基础对品牌跨文化传播中的隐含语境进行理论建构，将之区分为文化语境、制度型语境、关系型语境和后发性语境四个范式。这些语境有可能是正面的，也有可能是负面的。如何应对这些隐含语境，是“迎合”还是“回避”呢？作者们基于中国企业国际化经营或跨文化传播的实例，提出的一些建议也颇具启发性。

跨国流动人口是跨文化交流的重要桥梁。中国品牌跨文化传播不仅需要到海外开展传播活动，还要重视在国内“跨文化传播”。“桥梁人群”——在华外国人对中国形象与品牌的传播起着很重要的作用，他们是名副其实的中国品牌跨文化传播的“意见领袖”。因此，要树立“对内传播即全球传播”的观念，提升国内广告的“全球化”水平，使成千上万的在华外国人成为传播中国品牌的“文化大使”。



从实践的视角看，他们通过调查研究，重点对九个国际化和品牌的跨文化传播的案例开展研究。这些案例涉及装备制造、高新技术、日用消费（乳品）、中医药、餐饮和零售服务等领域，在各自的行业具有代表性，其经验可为业务相近的企业提供借鉴，也可以辅助书中提出的理论观点的论述。比如，书中有一个全聚德国际化经营的案例，指出既要“文化彰显”，也要“文化迎合”。一方面，在东道国品牌宣传和文化交流上，突显自己是中国美食文化的典型代表，在店面装修与服务人员服饰上，以及菜品品类选择上，强调体现中国传统饮食文化；另一方面，在菜品的制作与口味方面，必须考虑当地消费文化特点与饮食习惯，并加以调整。全聚德有一种体验式营销——“片鸭”技艺表演，在餐桌旁边厨师将整只烤鸭削成薄片。但在西方餐饮中，这会被认为残忍。全聚德是如何“走进”去，在尊重东道国的文化的同时，为顾客提供美好的品牌体验呢？读者们可以从书中找到答案。

英文里有个说法叫“Think Global, Act Local”，意思是，要在全球市场上成功，必须“全球思考，地方着手”。我以为，要加个说法，叫“Think Global, Act Local, Live Native”才对。用中文表述，是“全球思考，地方着手，本土融入”。现有西方视角的全球化一般只关注全球化、本土化两个维度，本书加入了“民族性”这一维度，作者们认为，中国品牌全球化过程中，需要平衡全球化、本土化和民族性的矛盾，这与我的观点有一定的相通之处。

作者们巧妙地从中国品牌跨文化传播开始，将研究与实践都提升到国际化经营战略，可以说是做到了“走上去”。

这是一本好书，有不少亮点，值得一读。

周 南

深圳大学管理学院市场营销系 特聘教授

教育部 2007 年度企业管理学科长江学者 讲座教授

原香港城市大学市场营销学系系主任

2018 年 10 月

前言

改革开放 40 年来，我国经济取得了令人瞩目的成就，对世界经济的贡献率高达 34%，已经成为第二大经济体。我国企业开展国际化经营已走过漫长历程，然而，在打造全球化品牌方面，却基本处于起步阶段。在西方品牌大举进入中国市场的过程中，中国企业也在开展国际化经营，从 OEM 到开始打造自主品牌，走过了艰辛的探索之路。本书是在国家社科基金项目“中国品牌跨文化传播战略研究”（No. 12BXW038）研究报告的基础上完成的。2012 年国家社会科学基金课题指南中设置了一个选题，要求根据人际传播、组织传播、跨文化传播和广告传播等理论自拟题目。当时国家比较注重文化战略，学界已有的相关成果注重国家形象的传播，课题组于是将落脚点放到与国家品牌、城市品牌相区别的商业品牌上，并使用“中国品牌”这一集群品牌概念，将中国企业的国际化经营战略转变为中国品牌的跨文化战略。在 2012 年获得这个项目的时候，课题组计划首先开展品牌跨文化传播的基础研究，撰写一部专著，^①项目完成后再推出聚焦于中国品牌的跨文化传播战略的成果。2018 年 3 月，项目通过了鉴定，准予结项后，又经过半年多的修改完善，该书终于可以付梓出版。

将中国品牌打造为全球化的品牌是一项巨大的工程，日益得到国家的重视。2015 年 5 月，国务院印发《中国制造 2025》，要求推进制造业质量品牌建设，打造一批特色鲜明、竞争力强、市场信誉好的产业集群区域品牌，树立中国制造品牌良好形象。2017 年，国务院批准将每年的 5 月 10 日设立为“中国品牌日”，将中国品牌的培育与打造上升为国家层面的战略。中央电视台推出了“国家品牌计划”，新华社也开启了“民族品牌工程”，两大权威媒体体现出积极的态势，旨在帮助中国企业开展品牌传播，提升中国品牌的国际影响力。在中共十九大开幕前夕，央视推出“砥砺奋进的五年”系列报道，北京展览馆展出“砥砺奋进的五年”大型成就展，从中也能看出近年来我国品牌建设的新成就。可以说，这一课题的完成也经过砥砺奋进的五年，期间，中国品牌的全球化取得了重要的进展。从 BrandZ 全球最具价值品牌 100 强榜单看，中国品牌从 2006 年的 1 个增加到了 2016 年的 15 个和 2017 年的 13 个；2014 年，华为进入“Interbrand 全球最佳品牌 100 强”，成

① 张景云等. 品牌跨文化传播：理论与实践 [M]. 北京：经济科学出版社，2013.



为进入该榜单的第一个中国品牌；2015 年，华为二度蝉联榜单，位居 88 位；联想于 2015 年首次进入该榜单，成为第二个进入该榜单的中国品牌。

当前，我国企业国际化正处于从“走出去”向“走进去”和“走上去”的重要转折时期，在国际市场上，中国品牌普遍面临品牌知名度低、辨识度低、影响力弱等问题，国外公众对“中国制造”低质廉价的负面形象依然困扰着中国品牌。近年来，尽管有一些品牌跻身于世界强势品牌阵营，但是与世界第二大经济体的体量相比还很不相称。我国依然缺少一批能够全球市场上代表国家形象来参与商业竞争、文化交流的强势品牌。中国企业有了自主品牌，逐步熟悉品牌经营后又发现，不少关键技术和零部件又是国外的。从美国对中兴通讯的制裁可以看出，仅仅做“品牌运营”是不够的，还要在全球价值链背景下进行自主科技研发与创新，以实现产业升级，为品牌资产增值奠定坚实基础。在经济全球化和世界局势多极化并存的环境下，国际关系局势更加复杂多变。中美贸易摩擦、“逆全球化”思潮等使得中国品牌的海外拓展，尤其是向欧美等发达国家的拓展阻力增大。近年来，国际社会对“中国崛起”的关注上升为“中国崛起问题”抑或“中国威胁论”，使得中国品牌的跨文化传播面临更多的挑战。

本课题组在调研访谈时，访谈对象往往很严谨地对本课题的名称做一番界定与解读。比如，什么是“中国品牌”，与“民族品牌”和“自主品牌”有何区别，是否包括合资企业；“品牌跨文化”还是“文化跨品牌”；只考虑品牌跨越国界的传播行为，还是包括国际化经营……《中国名牌》杂志 2018 年第 4 期对民族品牌百年发展（1918 ~ 2017），并就“民族品牌”的界定、老字号的传承、民族品牌国际化等问题做了专访。笔者认为，“民族品牌”是相对于外来品牌而言的，在理论上基本可以等同于“中华民族”的“自主品牌”，也可以称之为“中国品牌”。一般而言，自主品牌是指企业对品牌商标拥有排他性的所有权，以专属的品牌名和商标在市场上出售产品和服务。自主品牌商除了对品牌具有排他性的所有权外，还要直接面对用户开展经营，面对公众传播品牌形象并管理品牌渠道。宽泛地说，民族品牌可以是国家品牌，也可以是城市品牌和企业品牌。一般而言是指商业品牌，比如联想、海尔、华为、同仁堂、全聚德、阿里巴巴、腾讯等。这些品牌当中，既有传统产业品牌，也有基于现代技术的新兴产业品牌。有的民族品牌是从外国人那里接管而来的，有的被外国品牌收购，还有一些民族品牌吸纳了外国资本的注资。

近年来，随着我国汽车行业国际化的加深，很多汽车品牌为中外合资或并购了国外品牌，很难用“自主品牌”或“民族品牌”来界定。“中国品牌”这一概念还对汽车品牌带来一场战略观念的变革。自 2013 年起，中汽协在统计、网站及文件中用“中国品牌汽车”代替“自主品牌汽车”的说法。中汽协秘书长董扬在中国汽车工业协会月度数据发布会上回应记者提问时说，汽车品牌与品牌拥有者和品牌注册地密不可分。对应于外国品牌，“中国品牌”的概念更为清晰、科学。而“自主品牌”则更凸显对于品牌的控制力，

更加解气。但是在翻译成外文时,还得写成“中国所拥有的品牌”,其实就是“中国品牌”。^① 外资品牌在中国合资的企业,根据 WTO 的规定是中国的企业,它的生产应该是中国制造。因此,本书包含了中外合资品牌的研究。祝合良、郑新安(2017)认为,中汽协将自主品牌改成“中国品牌”,是一种具有国际眼光的称谓,更加适合日益国际化、全球化的汽车市场;“中国品牌”比“自主品牌”内涵和意义更加广泛与深远,具有较强的包容性,有利于共同受惠国家产业利好政策,协力共赢,突破各自的小利益为“中国品牌”出力;任“东家”不断变化,品牌文化基因不可变,还可以不断传承,有利于自主品牌的发展。^②

本书是跨学科研究成果,主要涉及管理学、新闻传播学、文化人类学、认知语言学、社会心理学等多个学科。本书将理论创新与企业实际结合起来,理论创新主要体现在心理距离、隐含语境和“桥梁人群”等方面,与实际的对接主要体现在案例研究中。中国品牌跨文化传播与中国企业国际化经营是相辅相成不可分割的,在开展中国品牌的跨文化传播时,总是基于企业国际化战略和背景,同时,由于中国品牌在全球化的过程中,专门的跨文化传播个案也非常有限,因此,本书将两个结合起来开展研究,也体现了中国品牌跨文化传播的这一阶段性特点。

Philip Roller(1986)提出的“大市场营销”理论,旨在帮助国际化企业突破各种壁垒进入国际市场,主要强调了运用权力(Power)和公共关系(Public Relations)这两种策略。^③ 本研究在兼顾新闻、广告和公共关系三种传播策略的同时,比较重视公共关系的运用。书中涉及很多知名的公共关系策划及沟通协调案例,在第七章中还重点研究了公关公司在中国企业国际化中的作用。

本书通过文献研究、问卷调查(企业问卷)、案例研究、深度访谈、框架分析、实地体验式观察等方法开展,分为三个部分共八章。主要内容如下:

第一部分为历史与现状研究,由第一章和第二章组成。第一章通过企业问卷调查了解企业国际化经营和品牌传播方面的现状和问题;第二章结合改革开放以来中国企业国际化经营和品牌跨文化传播实际,将中国品牌跨文化传播的历史分为四个阶段,揭示了每个阶段的阶段性特征。

第二部分为理论建构与策略传播研究,由第三章至第七章组成。第三章从空间关系视角出发研究了品牌跨文化传播心理距离理论,并从宏观和微观两个方面提出了中国品牌跨文化传播中的心理距离战略。第四章研究了品牌跨文化传播隐含语境问题,将品牌跨文化传播中的隐含语境区分为文化型语境、制度型语境、关系型语境和后发型语境四个范式,对于我国品牌跨文化传播中隐含语境应对提供了政策建议。第五章对中国品牌跨文化传播

① 董扬. 中国品牌 and 自主品牌并非根本对立 [EB/OL]. <http://uccheke.jrj.com.cn/2015/04/10164319085313.shtml>.

② 祝合良, 郑新安. 汽车的风口: 中国汽车品牌创建与管理 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2017.

③ Kotler, P. Megamarketing [J]. *Harvard Business Review*, 1986, 64 (2): 117-124.



中的“桥梁人群”进行了研究，提出了树立“对内传播即全球传播”的理念，我国企业应充分发挥各种“桥梁人群”的作用，以减少跨文化折扣，提升品牌跨文化传播效果。第六章对中国奢侈品品牌的培育和跨文化传播进行了研究，提出通过“科技创新+”“文化+”培育具有中国特色的奢侈品品牌，提升中国品牌定位的观点。第七章通过中外咨询机构的调研，阐述了企业跨国经营中咨询机构的职能，对于国际化企业如何有效利用咨询机构开展全球化经营提供建议。

第三部分为案例研究。案例研究是本书的重要组成部分。包括描述性案例、研究型案例和案例评析三种形式，共有9个案例研究成果组成，涉及中国中车、中粮集团、华为、澳优乳业、新大陆、京东集团、全聚德和同仁堂八个国际化企业的案例研究和一个大型文化活动品牌的案例评析。描述性案例主要对中国中车、华为、澳优乳业、新大陆等品牌近年来全球化经营战略路径进行阐述；在研究型案例研究中，主要使用了传播心理距离、公司外交、文化距离等理论框架，对中粮、京东、全聚德和同仁堂开展研究；最后，笔者还对获奖案例《“欢乐春节——行走的年夜饭”：走进脸书总部海外传播》进行了评析。这些案例大部分是基于调查研究开展的，在结项报告撰写和著作出版前，与案例企业联系，就企业的最新进展进行了更新与进一步核实。除了第八章的九个案例，第三章、第四章和第七章也有一些案例，用以辅助论证相关观点。从学术角度看，一些描述性案例还很难算作规范的案例研究，主要是为了不受研究框架的局限，将企业开展全球化经营的全貌快速呈现出来，以为实践所用。在此，特别感谢案例企业的相关人员为本书做出的大量对接沟通、访谈和成果核实工作，从中我们也感受到不同的企业文化。

本书是集体智慧的结晶。参加本书研究和撰写的作者，除了课题组成员、研究生和案例企业相关参与者外，还有一些有兴趣的专业人士。每章的作者在各章标题下做了具体说明。课题组成员开展了大量研究，阶段性成果丰硕，由于篇幅和逻辑体系的考量，不少成果没有纳入。下面介绍完成该书撰写的课题组主要成员及承担内容：

张景云，北京工商大学商学院教授，主持第一、三、四、六以及第八章中案例一、二、三、四、六、七和九的撰写；参加第五、七章以及第八章中案例五和案例八的撰写，并负责对全书进行统稿和校订。

庞毅：北京工商大学商学院教授，中国商业史学会常务理事，主要参加研究框架的设计和第三章的研究。

王勇：北京工商大学商学院副教授，主持完成第八章案例五和案例八的撰写，并参加第一章的研究。

赵云泽：中国人民大学新闻学院副院长、副教授、博士生导师，主持完成第五章的撰写。

杨彬：中国海洋石油集团有限公司思想政治工作部群众工作处处长、传播学博士、高级编辑，主持完成第二章的撰写。

尹朝安：北京优西国际咨询有限公司董事总经理，中国社会科学院研究生院 MBA 导

师，主持第七章的研究任务，参与第四章的撰写。

公克迪：北京工商大学艺术与传媒学院讲师、博士，参加第三章的研究和部分内容的撰写。

彭艳君：北京工商大学商学院副教授，参加研究方法的设计、讨论以及案例五的研究。

在项目开题时，中国社会科学院新闻与传播研究所明安香教授对项目的开展给予了宝贵建议。项目结束后，他对成果予以肯定，希望该成果在中国品牌全球化过程中得以拓展、深化与应用。在项目开展的过程中，除了案例企业有关负责人，还对以下人士进行访谈调研：国资委宣传局金思宇局长、中国奥委会市场开发部李雁军主任；中国国际商会韩梅青部长；蓝标国际副总裁陈勇（前任）、蓝标数字副总裁陈阳；福莱（中国）国际传播咨询公司覃琨女士；博然思维集团北京办公室合伙人赵任峰先生（参加第四章和第七章的研究和撰写）；华为前任西欧和西非地区部软件业务部部长成朝庭先生（参加第八章案例二的撰写）；原迪思传媒助理总裁王兵先生以及海航集团团队成员们。他们在业内多年的积淀和洞见，对本书的开展拓宽了思路，使本书更加接地气；他们在百忙中接待访谈，共同探讨有关问题，有的人还提供了书面笔记并参与了部分撰写工作。

在企业调研过程中，样本的取得难度较大。每一个被调查者问卷的填写几乎都需要经企业高层管理者批复；不少样本的取得须课题组成员与被调查对象开展多次沟通和说服工作。特别感谢国资委企业文化处闽玉清处长、中国国际商会韩梅青会长、广东外语外贸大学钟育赣教授和杨魁教授、福州大学陈健副教授，南开大学赵铁锁教授、集慧轩文化科技有限公司总裁夏墨生先生，中国中车股份有限公司企业文化部新闻处张勇副处长以及北京工商大学艺术与传媒学院何艳副教授对企业问卷发放和回收所做的努力；美国杜克大学东亚研究所硕士研究生张颖璐、北京工商大学艺术与传媒学院连少英副教授和研究生李开欣参与了部分研究工作；中国人民大学新闻学院研究生滕沐颖、赵菡婷、孟蝶、刘璇等同学协助开展过对外籍在华人士的访谈调研工作。

在此，对于为本书开展提供宝贵建议、在百忙之中接受访谈、协助开展调研和填写问卷的人士以及以其他方式协助项目开展的人士一并深表谢意！

本书的出版还得到了北京工商大学学术出版著作的支持，在此感谢学校和商学院领导的鼓励与支持。商学院学科建设—工商管理一流学科建设提升项目（2018）No. 19008001481 为本书的出版提供了经费资助。

中国品牌全球化是一个长期而艰巨的战略使命，研究团队尽管在5年中做了大量工作，依然感到力所不逮，有不少研究需要深化与拓展，恳请社会各界予以批评指正。

张景云

2018年7月25日于北京

目 录

第一章 中国品牌跨文化传播现状和问题调研	1
一、相关研究综述	1
二、样本的选择、问卷投放和回收	3
三、数据描述与分析	4
四、中国不同类型企业跨文化传播的比较分析	10
五、中国企业跨文化品牌传播的实证模型分析	14
六、变量测量与数据获取	16
七、结论和建议	20
第二章 中国品牌跨文化传播的历史分期及阶段性特征	24
一、萌芽阶段（1978 ~ 1992 年）：人际传播探路	25
二、起步阶段（1993 ~ 2000 年）：组织传播发力	27
三、发展阶段（2001 ~ 2007 年）：多渠道传播提速	30
四、创新变革阶段（2008 年至今）：传播方式不断创新	33
第三章 空间关系视域下中国品牌跨文化传播心理距离战略研究	38
一、主要理论依据	39
二、已有的相关研究	42
三、品牌跨文化传播中主要的空间关系	45
四、空间关系视域下中国品牌跨文化传播心理距离战略：微观视角	47
五、空间关系视域下中国品牌跨文化传播心理距离战略：宏观视角	65
第四章 中国品牌跨文化传播中隐含语境研究	78
一、“隐含语境”的理论溯源	78
二、品牌跨文化传播中面临的主要隐含语境	81

三、隐含语境的解决策略	86
四、案例研究：中国品牌跨文化传播中的隐含语境分析	91
第五章 “桥梁人群”对中国品牌跨文化传播的影响研究	99
一、文献综述及研究问题	100
二、研究方法	103
三、研究发现	103
四、中国品牌跨文化传播中发挥“桥梁人群”作用的建议	107
第六章 中国奢侈品品牌的培育与跨文化传播策略研究	111
一、已有的相关研究	111
二、奢侈品品牌的主要特征	112
三、西方奢侈品品牌跨国经营的主要障碍及应对	114
四、培育我国奢侈品品牌的必要性与可行性	117
五、对中国奢侈品品牌培育和传播的建议	118
第七章 咨询公司在中国品牌跨文化传播中的作用	126
一、中国企业“走出去”的跨文化传播挑战及咨询公司的作用	126
二、中国本土管理咨询公司在“走出去”服务中遇到困境的原因分析	131
三、本土公关公司的“双重”国际化运营——以蓝色光标为例	135
四、对中国企业国际化过程中选择咨询公司的建议	140
第八章 案例研究	143
案例一 中国中车：打造中国高端装备制造业品牌实现“一带一路” 共享繁荣	143
案例二 华为：何以登上通信领域世界第一的宝座	159
案例三 新大陆：中国高科技创新品牌的跨文化传播	174
案例四 澳优乳业：如何在国际化经营中实现品牌的“身份认知”	186
案例五 我国互联网零售品牌的跨国经营与跨文化传播策略 ——基于京东跨境电商的案例研究	202
案例六 文化彰显，还是文化迎合 ——全聚德国际化经营中的文化影响研究	218
案例七 我国老字号公司外交渠道及其利用研究 ——全聚德和同仁堂的比较研究	230

案例八 跨国并购沟通中的心理距离策略	
——中粮收购澳大利亚 Tully 糖业案例研究	248
案例九 《“欢乐春节——行走的年夜饭”： 走进脸书总部海外传播》及评析	266

第一章 中国品牌跨文化传播现状和 问题调研^①

改革开放 40 年来,我国企业开展国际化经营已走过漫长历程,但开展品牌跨文化传播,基本处于起步阶段。中国品牌跨文化传播战略问题的研究,需要建立在对企业国际化经营和品牌跨文化传播状况的调查研究基础上。不同行业、不同规模、不同所有制的企业在国际化过程中遇到的问题不同,品牌历史和特性不同,开展国际化经营和品牌传播路径也不同。本章从企业视角出发,了解中国品牌开展国际化经营和跨文化传播战略的状况、绩效和面临的问题,以便为后续研究奠定基础,并有助于企业发现自身存在的问题,有针对性地加以改进,进一步提升国际竞争力。

一、相关研究综述

伴随着企业国际化经营的不断发展,越来越多的学者开始关注国际化经营对企业绩效的影响。目前,学者在此方面的研究主要有以下三种观点:其一,有学者认为国际化经营对企业绩效有完全正向的促进作用,例如,Yoshihara (1985) 通过研究日本 118 家企业发现跨国企业比非跨国企业有着更高的股权回报率。^[1] Shaked (1986) 研究了美国 58 家跨国企业和 43 家非跨国企业,发现跨国企业的运营风险更低,企业的破产概率也更低。^[2] 杨忠等 (2009) 通过在江苏省开展问卷调查,研究了国际化程度与绩效之间的关系,他认为国际化广度的提升可以明显改善企业绩效,国际化经营对企业绩效的影响可能会因为国际化程度和企业绩效的衡量采用不同测量指标而发生改变。^[3] 其二,有学者发现国际化经营并不只存在正向影响,有时会对企业绩效有负向影响。例如,Buhner (1987) 在其研究中用海外收入占总收入的比重来衡量企业国际化程度,发现其与市场回报之间的关系呈负

^① 本章由张景云、王勇执笔。调查问卷主要由北京工商大学商学院张景云、王勇设计,课题组成员发放并回收了部分问卷,张希、张颖璐、陶晓蕾参与了纸质问卷的录入和数据处理工作,王勇进行了数据处理和实证分析工作。



向的影响关系。^[4]刘敏（2013）研究了国有股权、国际化经营与企业绩效三者之间的关系，认为随着国际化经营程度的提高，企业绩效受到国有股权的负面影响就越大。^[5]其三，国际化经营对企业绩效的影响并不仅仅是单一的正向或负向影响，它更接近于一种曲线的影响关系。例如，Lenn Gomes 等（1999）认为随着企业国际化程度的加深，企业绩效会得到提升，但随着国际化程度达到某一水平时，它对企业绩效的影响最大，超过这一水平后，企业绩效将呈下降趋势。^[6]韩中和、胡左浩、郑黎超（2010）以品牌化战略为中介变量，以国际营销能力、目标市场选择、出口市场特征和行业特征为变量研究其对企业出口绩效的影响，研究发现，品牌化战略与企业出口绩效呈正相关关系；国际营销能力与品牌化战略之间的影响不显著，需要寻找外部推力；国际营销能力和目标市场选择对出口绩效具有显著的正向影响。在对企业出口绩效影响的三个因素中，自有品牌出口对出口绩效的影响并不显著。^[7]

还有一些学者从品牌跨文化传播中内外部环境因素的影响角度开展的研究。Adler（1983）针对跨文化传播中的文化差异问题提出了文化协调配合论，将文化协调配合论定义为解决文化差异和冲突的一种方法，并强调跨文化传播中遇到的文化差异和冲突问题对于企业发展是一种积极的影响。^[8]潘洁（2015）从“中国元素”角度研究我国服装品牌跨文化传播的实现方式，关注了文化差异在传播过程中的阻碍性，探索了品牌跨文化传播过程中的各种问题，并由此提出相应的对策。认为，风俗习惯和宗教因素这两个外部环境因素会对服装品牌跨文化传播产生影响。^[9]姚曦、王佳（2014）研究得出了六个品牌跨文化传播的影响因素，包括跨文化传播意识、文化冲突的强度、文化融合的主动性、消费者认知、不可控因素和文化选择的前瞻性，其中，不可控因素由政策变更、商务冲突、政治冲突和资本变动等因素决定，也就是品牌开展跨文化传播的外部情景因素，会对品牌跨文化传播产生重大影响。^[10]于朝辉（2016）从战略传播视角，将环境因素与中国品牌跨文化传播的战略结合起来开展研究，从周边国家（包括印度、泰国、越南和印度尼西亚4个国家）视角入手，对中国企业海外经营中的战略传播环境进行研究。^[11]舒咏平、熊文军和杨敏丽（2016）研究发现，国外消费者对我国品牌形象的认知包括积极和消极两种倾向性的判断，但积极认知的程度更高。我国优胜的社会制度、积极的人文传统和有利的实践场域因素，使得他们认为中国品牌更具优势，亦对中国品牌的发展更有信心；而消极的人文传统和不利的实践场域因素则使得他们对中国品牌持负面的印象，也相应成为中国品牌形象提升的空间。^[12]

还有学者关注到心理距离对于企业国际化绩效的影响，例如，Evans 和 Mavondo（2002）认为跨国公司管理人员的个人特征，比如国际经验、文化背景、教育程度等会影响他们对心理距离的感知。他们考查心理距离与组织绩效之间的关系，其结果还支持心理距离悖论，得出心理距离与组织绩效有正相关关系。^[13]Håkanson 和 Ambos（2010）认为，不同的文化传承会带来相异的态度系统、行为规范，这使得跨国公司管理人员和当地利益相关者之间的沟通变得困难。跨国公司管理人员主观感知的心理距离与客观存在的心理距



离是不一样的,他们可能会过高地估计心理距离,从而放弃前景可观的东道国市场,或者过低地估计心理距离,从而带来投资的失败。^[14]

通过上述研究我们可以发现,其一,企业国际化经营会对企业绩效产生影响,并且随着国际化经营程度的变化产生或正或负向的影响,这种影响会随着众多因素的影响而变化,同时我国企业国际化经营经验的积累和品牌战略逐步深化;其二,自有品牌对企业出口的绩效的影响有可能逐步显现出来;其三,大部分学者将文化差异作为阻碍品牌跨文化传播的因素,不可控的外部因素如政策和政治变动因素等因素,主要考虑了东道国政策,对于母国政策因素尚未给予足够的重视;其四,跨文化传播意识、文化融合的主动性等从企业角度的考量具有积极意义,但我国企业的品牌跨文化传播意识和文化融合的主动性程度及其对绩效的影响尚需进一步探讨;其五,有的成果对于我国品牌跨文化传播中存在的问题提出了建议。然而,在目前我国企业跨文化传播中,使用的渠道、媒介以及传播内容的状况尚需要在摸底的基础上给出相应建议。关于心理距离对企业国际化绩效的影响,也需要了解国际化企业的相应情况而进一步开展。

二、样本的选择、问卷投放和回收

2015年5月6日至2017年2月30日,项目组开展了《中国品牌跨文化传播现状:企业调查》,共回收企业调查问卷157个(其中,有2个外资企业填写了问卷,3个企业没有任何海外经营活动或传播,作无效问卷处理),回收有效问卷152份。企业样本调查不同于消费者样本,不可能有“大样本”提供,作为企业层面的问卷调查,样本数尚可。一些调查结论在相近数据的选项中,受样本数量的影响,排序可能会有不确定性,数据差异较大的选项,受样本数量的影响较小。由于问卷专业性较强,问卷的填写者为该企业高层管理者或品牌国际化有关职能部门的负责人员填写,可信度较强。企业问卷设置了“企业名称”一栏,一是便于统计时识别重复填写问卷,提高问卷的有效性;二是便于数据分析时把握样本企业所属的行业特点。调研时说明对被调查企业的具体信息保密,对于不便透露企业名称的样本,以“###”取代。

问卷调查内容由以下三部分组成:第一,跨国公司的基本情况,包括企业性质、企业属地、企业的主要业务性质及企业的规模状况等。第二,中国企业国际化经营情况,主要包括企业所进入的国际市场、跨国经营方式及经营绩效、制约因素等内容;第三,中国品牌跨文化传播情况,主要包括是否有明确的品牌传播战略、外文网站建设情况、海外传播的媒介和途径、国家政策和公共外交的影响等方面。

问卷发放和回收有以下途径:

(1) 有针对性地投放。在课题组开展案例研究的企业基础上,扩大调研范围,通过

电子邮件、微信，向已经建立联系的样本企业发放和回收。

(2) 得到国资委企业文化处、中国国际商会的支持，部分国资委所辖企业和中国国际商会会员企业填写了问卷。

(3) 课题组成员参加了由央企企划部、品宣部或新闻中心工作人员参加的有关央企“走出去”的沙龙，从中征集了部分样本。

(4) 课题组成员通过微信朋友圈、相关微信群转发或朋友推荐，邀请国际化企业填写，通过问卷星征集部分问卷。

(5) 根据回收问卷的所有制分布、区域分布等特点，有针对性地选择国际化企业填写，调节样本结构。

为了弥补企业问卷调查议题范围和深度的不足，课题组还借助相关案例研究、访谈和二手资料进行综合分析，使得研究结果建立在更加全面翔实的基础上。

需要说明的问题：第一，企业问卷与针对消费者或社会公众发放的问卷差异很大，基本上没有重新回收的机会。问卷设置中发现的问题，比如单选、多选，必答、选答以及选项的设计，在问卷填写过程中，根据被调查者的反馈，在不影响调查结果的基础上做了相应调整。第二，问卷填写一般需要得到被调研企业高层的同意，由相关部门人员进行问卷填写，在组织上比较复杂。一旦填写完毕提交了问卷，即使有需要调整的地方，也不便要求重新填写提交。由于填写人员不同而产生的对问题判断的差异带来的误差，也是难以避免的。第三，由于涉及企业机密，企业对信息的发布非常敏感，尤其是上市公司更是如此。因此，本问卷在设计时尽量避免涉及被调查企业的真实财务数据，问卷题干和选项中尽可能使用概括性语言描述，便于企业填写。第四，企业混合所有制和多个领域经营越来越多，有的企业很难说清楚自己属于哪种所有制或哪个行业，只能按照主营业务领域来填写，有的企业国际化涉及不同领域（子公司），尊重企业意愿，根据其中一个领域（子公司）的状况填写。

三、数据描述与分析

（一）样本分布情况

样本主要选取制造业、服务业、高新技术企业等国际化企业，考虑到企业性质和企业规模的分布比例，并兼顾到传统品牌和新兴品牌的比例，也兼顾了 B2B 和 B2C 的代表性。

企业的所有制性质分布。国有企业为 59.2%；民营企业为 27.6%；混合所有制企业为 5.3%；中外合资企业为 4.6%；其他为 3.3%，如表 1-1 所示。由于中国中车旗下有 25 个样本，其中一个问卷为集团总部问卷。由于中国中车各个子公司在国际化过程中往