

成功营销 国际知名品牌 在中国

杨明刚 编著

Chenggong Yingxiao
Guoji Zhiming Pinpai
Zai Zhongguo

华东理工大学出版社

F229.1

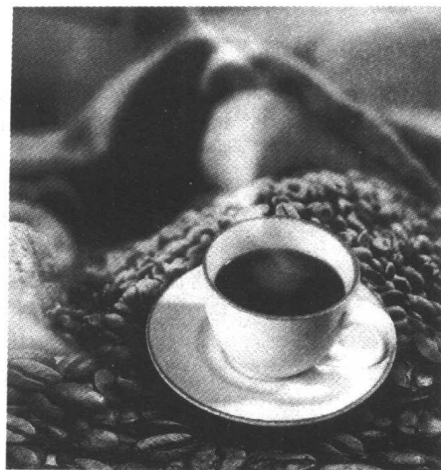
Y251

成功营销

国际知名

品牌

牌在中国



杨明刚 编著



A1002865



华东理工大学出版社

内 容 提 要

本书精选国际知名品牌成功营销中国案例41个,真实且具有代表性。它涉及行业面宽,既有热门行业、新兴产业,如IT业的微软、IBM、诺基亚、英特尔、惠普、索尼、戴尔、摩托罗拉等计算机与移动通信品牌的个案,也有支柱行业、制造业,如GE、福特、大众、本田等汽车品牌的实例,还有服务业、零售业、物流业、金融业、传媒业,如可口可乐、宝洁、麦当劳、肯德基、雀巢、百事、花旗、贝塔斯曼以及即将上市的公司,如何达、联合利华等品牌的案例。

具体案例的编写,都以“事实说话”,即把各具特色的国际品牌在中国的历程,如实地“搬”到读者面前,透视国际品牌在中国市场的营销足迹,披露国际品牌在中国市场运作的商业机密,揭秘国际品牌成功营销中国的战略、战术与管理之道。

本书阅读对象为社会各界人士,特别是满足中国加入WTO后工商企业学习——适应——创新的需求,本书也为研究机构、高等院校相关专业与学科的师生提供生动的、近距离的、鲜活的启迪与参考。

图书在版编目(CIP)数据

成功营销——国际知名品牌在中国/杨明刚编著. —上海:华东理工大学出版社,2002.9
ISBN 7-5628-1278-0

I. 成... II. 杨... III. 产品—市场营销学 IV.B804.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第054047号



国际知名品牌在中国

杨明刚 编著

出版 华东理工大学出版社	开本 787×960 1/16
社址 上海市梅陇路 130 号	印张 27.75 插页 1
邮编 200237 电话 (021)64250306	字数 530 千字
网址 www.hdlgpress.com.cn	版次 2002 年 9 月第 1 次
经销 新华书店上海发行所	印次 2002 年 9 月第 1 次
印刷 上海展望印刷厂印刷	印数 1-5050 册
ISBN 7-5628-1278-0/F·86	定价:36.00 元

序

按照牛津词典的定义,品牌(Brand)是一家公司制造的一种产品;以注册商标(Trade mark)为其标志。每家公司都有自己的品牌,但不是每一家公司都有名牌;知名公司的品牌才是名牌。知名公司的品牌是其公司的宝贵财富。

杨明刚教授精选了世界知名跨国公司及品牌成功营销的案例,详细叙述了各具特色的国际名牌在中国的历程,透视国际名牌在中国市场的营销足迹,披露国际名牌在中国市场运作的商业机密,揭秘国际名牌成功营销中国的战略、战术和管理之道。

本书的出版是作者长期研究公司品牌和市场营销、关注跨国公司在发展的经验和知识的积累和成果。作者不是局限在品牌的产生和发展的缘由以及如何通过广告等手段让品牌更具有影响力,而是“全方位透视跨国公司的品牌而不仅仅是介绍其产品进入、占领中国市场的营销活动,揭示了国际知名品牌近十几年成功营销中国市场的经营理念、战略和战术之道,为中国企业适应WTO时代提供了生动的、近距离的、鲜活的启迪与参考,以打造中国强势品牌”。

品牌名牌已成为世界跨国公司打开各国市场的有力武器。我们研究跨国公司在发展的知名品牌成功营销的意义在以下几点:

文化意义。一家公司的品牌都与其公司生产的产品或服务相联系,每一个品牌背后都有这家公司一段精彩的人文故事,是一家公司经营理念与其特定文化价值观结合的产物。品牌体现了其公司所在的国家 and 民族的特征和气质,也体现了其公司管理层和全体员工努力的宗旨和要求。

战略意义。跨国公司欲屹立于世界之林,需要制定许多竞争战略,如产品战略、区位战略、融投资战略、管理战略、组织战略、人才战略、R&D战略等等,然而,当代跨国公司已深刻地意识到品牌名牌战略是其获得市场竞争胜利的不可或缺的重要战略。运用品牌名牌战略,才可使跨国公司的产品或服务更具可信力和号召力,从而更具市场力。

历史意义。品牌不是自古以来就有的,也不是一家公司的发展所一蹴而就的。品牌是市场经济发展的产物,是无形资产和知识经济发展的丰硕成果。品牌名牌凝结着公司管理层和

全体员工的无穷智慧和艰苦奋斗的结晶,理所当然,品牌具有其内在价值和黄金含量。在自然经济和计划经济时代中,品牌的作用是无法想像的;只有在高度发达的市场经济中品牌名牌才真正显示其光辉灿烂的价值。

市场意义。品牌本身是一种知识产权,如何成功地将品牌市场化和产业化,完成投入—产出最优化的过程,这需要市场开拓者的精神和技巧。跨国公司正是通过技术转让、专利使用和许可证安排、特许经营等股权与非股权参与下的无形资产的营运方式,使品牌获得利润或超额价值的可能。

经营意义。一些跨国公司的品牌名牌战略确定下来,如何实施其品牌名牌战略,获得市场的认可是极其关键的。通过品牌完成成功营销的过程是实施知名品牌过程的核心。不同的产品、不同的行业、不同的国家和地区,其市场销售渠道是不同的;毫无疑问,公司品牌在不同产品、不同行业、不同国家和地区中的作用、影响和营销方式也是不同的。这是品牌营销市场细分的过程,也是品牌名牌获得成功的必由之路。

借鉴意义。中国企业日益意识到世界知名跨国公司的品牌名牌战略的重要性。中国企业打入国际市场的最大挑战之一是知名度低,尚无鲜明的品牌形象。中国企业应虚心地向这些知名企业如何重视品牌、名牌的开发、升级换代和科技投入,唯有这样,才能加速中国品牌名牌的建立和发展。

中国加入WTO后,中国企业将面临企业间更加激烈的竞争,特别是国际知名企业的挑战。我们要研究跨国公司在华的各项竞争战略,品牌营销战略是跨国公司重要的竞争战略之一,不可等闲视之。只有在此基础上,我们才能建立自己的、完整的中国企业的竞争战略。

谢康

2002年7月22日

(序作者为:上海社会科学院跨国经营研究中心主任、上海社会科学院世界经济研究所研究员、博士生导师)

前

言

品牌是一个越来越被国人关注的话题,品牌战略与决策已成为市场营销的焦点核心问题,也是市场营销的新亮点,建立科学品牌管理系统更是营销的终极目标之一,我们已经进入了品牌时代。在2002年8月5日的美国《商业周刊》中,全力推出了“全球最有价值的100个品牌”。在排名最前的10个品牌中,美国占据了8个位置。这种品牌排名与一个国家的综合经济实力是成正比的。

中国已进入WTO,品牌营销将演变成一场无所不在的激烈竞争。“一流企业做品牌、定规则,二流企业做产品、忙推销。”胜者得到全部,败者一无所有,这将成为21世纪品牌竞争的游戏规则。了解国际著名品牌经营法则,提高品牌经营水平,增强品牌竞争力已成为摆在中国企业面前的头等大事。学习国际著名企业及品牌经营理念、管理和技巧,其目的在致力于打造中国的强势品牌,这就是本书写作的宗旨、追求和梦想。

品牌(Brand)是什么?一般来说,品牌有多种含义。从法律的角度来看,品牌是一种产品或劳务的注册商标;从市场的角度来看,品牌是“用于识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合,以与其他竞争者的产品或劳务相区别。”(美国市场营销协会《营销术语词典》1960年出版)著名营销学家菲利普·科特勒认为,品牌包含多方面的内容,至少有以下六个方面:属性、利益、价值、文化、个性以及用户。简单地说,品牌是商品的牌子和可以作为商品牌子的事物总称。知名的品牌就是名牌。从狭义上讲,名牌是驰名和著名的商标。从广义上讲,名牌是知识产权、无形资产与拥有名牌的企业实体……

关于品牌的性质、特点与功能,市场的不同角色可能会有不同的理解与感受:消费者眼中的品牌是他对该产品的所有体验之和;对于经营者来说,品牌不仅关乎企业的形象,更是创造企业利润的发动机;对国家而言,品牌是一种综合国力的表征,当今世界美国的世界名牌首屈一指,在2001年全球最有价值品牌前100位排名中独占62个;而对社会来说,品牌是一种文化,也就是说,品牌本身往往都有深厚的文化内涵,往往打上了一个国家和民族的烙印,体现着不同国家、社会、

时代的文化差异。例如,可口可乐、百事可乐为何风靡全球百年不衰,其主导因素正是这种品牌背后的深厚文化内涵。反观中国可乐,“不可乐”原因的分析,诸如定位不准、广告不力、口味不行等都只是次要因素或表象,而最致命的是文化的空洞与苍白。因此,有人大胆预言,中国的可乐行业乃至饮料产业将成为美国“两乐”的“殖民地”。那么处在中国市场前沿阵地的家电、计算机和移动通信、汽车、化妆品与洗涤用品、食品饮料、酒、医药、零售和服务等行业的“命运”又将如何呢?……

有不少专家、学者和企业家提出,20世纪90年代中期以来,中国经济已经逐步进入品牌竞争的时代。我们以为,这一判断是有充分依据的。事实上,建国50多年来,我国经济发展可以分为改革开放以前的非竞争阶段和改革开放后的竞争阶段。而在进入改革开放后的竞争阶段,又可以进一步划分为买方竞争和卖方竞争两个时代。20世纪90年代,我国经济进入买方竞争时代,买方竞争时代也就是品牌竞争时代。导致品牌竞争时代来临的原因与特点之一主要是:国际知名企业以品牌为旗帜,以雄厚的资本和先进的技术及设备为后盾,以优良的产品和服务质量为基础,加上准确的市场定位以及出奇制胜的营销策略为手段,通过各种形式的合资、合作、独资来占领中国市场,其规模由小到大,其程度由浅至深。国际知名企业及品牌在中国占有较大市场份额的行业和营销策略大致如下。

1. 家电行业

我国是世界家电生产大国,外资企业及品牌进入中国家电市场的特点:一是市场容量大,消费弹性大的产品,如彩电、冰箱;二是高科技产品,如电脑;三是通过合资、合作形式兼并、收购本土已有知名度与市场占有率的企业及品牌。1992年前后,继日本的松下、三洋、夏普、日立、东芝、三菱、索尼、JVC等公司在中国建厂之后,韩国的三星、LG,美国的柯达、惠尔普、吉利、德国的西门子、博世西,瑞典的伊莱克斯,荷兰的飞利浦等先后打入中国市场。主要产品有彩电、冰箱、洗衣机、空调器、微波炉、音响、VCD、DVD、录像机、照相机、摄像机等及其他视听产品。其主要策略与营销手段为:

(1) 重视品牌形象和运用灵活的品牌策略。例如,柯达品牌的中国市场运作,其成功的基点之一,就在于它那个黄底红字的“K”。“K”字,通过形体修饰作为文字图形,醒目、强烈而且也简洁;“K”字本身又具有强劲魅力的含义,给人一种向上、前进的暗示,起到了激励消费者的作用。同时,通过宣传“柯达一刻”、“分享生活、分享此刻”等,可以激发人们的联想。当数码激光冲印系统即将星火燎原时,柯达及时推出了“数码影像新服务”的销售主张。为了广泛宣传这一诉求点,柯达的品牌市场策略之一,即在门店遍布的基础上,开出了千家“数码影像服务店”为中国大众服务。

(2) 维护高质高价名牌声誉,不轻易参与市场价格战。国际品牌的高价是建立在它的高品质基础上的,而产品的高质量又是靠高科技支持的。因此,国内品牌家

电大打价格战时,国际品牌一般不轻易参与。德国西门子在中国的销售佳绩得益于公司品牌的技术含量及其通路运作,走的是“以点代线,以线代面”的路线。

(3) 避实就虚,迂回出击。例如,国内企业打价格战,国际品牌则更多从提高产品质量,加强服务,维护企业形象,从长远发展战略去制定营销决策。瑞典的伊莱克斯的亲情化促销与售后服务十分典型。伊莱克斯针对城市冰箱进入更新换代时期,及时推出超值弃旧,以旧换新活动;每逢“国庆、春节”推出极富针对性的“有情人蜜月有礼”促销活动;2001年又推出“全球欢乐家庭”计划,第一次提出累积购买优惠的计划等等。这种亲情化促销活动,不仅扩大市场占有率,而且又强化了品牌优势,形成新的良性循环。

2. 计算机与移动通信行业

据第三次工业普查结果分析,电子计算机外部设备制造业的85.7%、通信终端设备制造业的75.7%都为“三资企业”所占有。进入中国计算机市场的外资企业及著名名牌主要有:美国的IBM、康柏、惠普、英特尔、微软、戴尔、苹果以及日本的东芝等。国外品牌进入中国移动通信市场的主要有:美国的摩托罗拉、芬兰的诺基亚、瑞典的爱立信、德国的西门子、法国的阿尔卡特、韩国的三星、日本的索尼、松下、三菱、NEC、荷兰的飞利浦等。其主要营销策略有:

(1) 树立世界级品牌的形象。2002年2月,明略市场策划(上海)有限公司就中国消费者对中外品牌产品之间的差异问题在京、沪、宁、穗、蓉、渝6地进行了抽样调查,其结果是:品质、知名度和形象,国内品牌不敌洋品牌。73%消费者认为,中外品牌差异明显,认为没有差异的消费者占27%。中外品牌的差异点,在被访问者中,有50.5%的人认为产品品质之间存在差异;甚至有46.4%的人认为在品牌知名度上存在差异;同时有44.3%的人认为品牌形象存在差异。进一步了解消费者青睐洋品牌的主要原因发现,消费者普遍认为国外品牌其产品质量性能好,占到总数的64.7%。因此,国外知名品牌已经在中国消费者心目中树立了“高品质”的形象。

(2) 加大广告投入与宣传。国际知名品牌形象是通过产品形象和广告诉求进行传达的,洋品牌往往有自己非常明确的目标消费者群体,它们主要依靠树立品牌形象来吸引消费者。例如,诺基亚主张“时尚科技,以人为本”;摩托罗拉从宣称“无限网络,无限人生”到“智慧演绎,无处不在”;IBM则强调“打造电子商务E时代”、“电子商务,您想有多@?”国际知名品牌的广告投入也是许多国内公司望尘莫及的,其广告从策划、创意、设计到制作,都极具风格和特色。

(3) 十分重视中国本土化。特别表现在四个方面:高层公关打通中国政府的关系;将洋品牌做“土”贴近中国消费者;重用华人精英和向社会进行公益性捐款等活动。微软大中华区总裁黄存义说:“中国对微软非常重要。”诺基亚董事长兼首席执

行官约玛·奥里拉认为：“没有中国就没有今天的诺基亚。”英特尔中国研究中心总经理容志诚说：“中国将成为英特尔继美国之后的第二大市场。”摩托罗拉(中国)公司总裁赖炳荣的目标是：摩托罗拉公司“植根中国”，“以中国为家”，“做一个地地道道的中国公司”。从跨国公司总裁言论中，我们可以看出中国本土化是国际品牌在中国市场运作的胜利之本。

3. 汽车产业

国际著名汽车品牌，以合资形式进入中国市场的主要有：上汽与德国大众合资生产桑塔纳、波罗、普桑、帕萨特等；一汽与德国大众合资生产奥迪、捷达、博雅等；东风与法国“雪铁龙”合资生产神龙富康；上汽与美国通用合资生产别克、赛欧；广州本田雅阁是与日本本田合资；北京吉普与美国的克莱斯勒合资(现在克莱斯勒与德国奔驰汽车公司合并)；重庆长安与美国福特合资生产奥拓等等。

中国加入世贸组织后，限制逐步放开。现在，包括美国通用、福特；德国大众、奔驰、宝马；日本丰田、本田、日产；法国雷诺、PSA；意大利菲亚特；韩国现代、大宇、起亚；几乎全世界主要汽车品牌都来到中国，寻找合资伙伴。这些汽车品牌给国人以深刻印象，形成巨大的诱惑力。其营销策略主要是：

(1) 加强品牌形象宣传，赋予品牌内涵人格化。每个国际知名汽车品牌都形成了自己的独特内涵，拥有品牌优势，这就便于他们进入中国市场时，往往能“先声夺人”。例如，“奔驰”给人以尊贵威严的感觉，属于出入上流社会的成功人士；劳斯莱斯是身份显赫的贵族；福特则认为是中规中矩的中产阶级的白领等等。这种“牌格”异化为社会身份、地位、财富甚至职业的象征，并成为人们在社会环境中存在的第二身份特征。

(2) 强调品牌，信誉取胜。国际知名汽车品牌有一个共同特点：以品质求生存，以品质求拓展。如“奔驰”汽车公司倡导的企业理念是“质量、创新、服务”六个字。它之所以被社会和大众视为质量卓越的象征，靠的就是始终如一的质量追求、不断创新的技术保障和顾客第一的服务系统。“奔驰”在中国设有近 2000 个维修点，并拥有多项技术创新成果，几乎每一项汽车新技术的出现，都会很快地应用在新型的奔驰牌汽车上。又如，丰田汽车倡导的“顾客第一、销售第二、生产第三”的企业经营哲学，其核心思想是有消费者才有销售者，有销售者才有生产者，充分体现了以满足顾客需求为导向的经营思想和对顾客的关注。正是这种经营哲学的影响，不仅为丰田品牌赢得了高品质的认可，还将信任、可亲和关怀的企业思想与丰田品牌联系在一起。

(3) 运用多品牌策略，以适应消费者不同需求。如德国大众汽车有 9~12 万的波罗与普桑，又有 13~18 万的捷达王、桑塔纳 2000，还有 19~30 万的博雅、帕萨特以及 30~50 万的奥迪等。从目前德国大众给中国伙伴所配车型看，一汽大众以

中高档为主导,上海大众以中低档为主导,力争发挥整合优势,与其他巨头公司竞争。另外,针对中国市场特点,在车型上、销售上快速地进行创新,在市场细分及定位方面向多层次发展。

4. 化妆品与洗涤用品行业

1982年北京日用化学四厂成为第一家与美国爱芳公司技术合作生产护肤产品的化妆品企业。紧接着,天津第一日用化学厂与德国威娜公司合资成立了我国第一家化妆品合资企业——天津丽明化妆品合营工业公司,从此打开了化妆品领域引进外资的大门。国际上一些著名的化妆品公司于20世纪80年代末90年代初来我国投资,建立合资或独资企业。如美国的P&G公司、雅芳公司、安利公司、庄臣公司、玫琳凯公司、露华浓公司;法国的欧莱雅公司、克丽丝汀、迪奥公司;英国的联合利华公司;德国的威娜公司、汉高公司、妮维雅公司;日本的资生堂株式会社、小林高丝株式会社、花王株式会社、娜丽丝化妆品株式会社、奇士美株式会社;韩国的LG公司、露姿公司;瑞士的芬莎公司等。东南亚和香港、台湾地区的化妆品公司也先后来我国进行合资、合作。化妆品行业,独资、合资企业50多家,其品牌唱市场主角。据北京华通人市场信息公司“1996~2000年全国化妆品市场概括”报告,最具市场竞争力的大众品牌主要有:欧珀雅、玉兰油、羽西、郑明明、欧莱雅、美宝莲、嘉纳宝、高丝、自然美、清妃、大宝等等,占领市场领先优势的全都是合资品牌。这些品牌在中国市场的成功,其策略运用上主要是:

(1) 在产品质量管理上,坚持高起点、高标准。例如,中日合资生产的“欧柏莱”护肤、美容系列化妆品品牌,之所以在短短几年时间里迅速崛起,并在市场竞争中首屈一指,其重要原因在该公司建立了一套严格的质量确保机制:一是质量上的双重标准要求,既要符合中国的国家标准,又要符合日本“资生堂”的标准;二是采用国际通用的GMP质量管理方式,建立一套质量把关责任制和考评制度;三是对生产所用的原料、材料,实行双重检验,不符合标准不投产;四是强化市场反馈的质量管理。

(2) 在市场策略上,强化品牌经营。宝洁公司以单个品牌为独立核算单位,不仅鼓励与竞争对手进行竞争,而且鼓励旗下所属品牌之间的竞争。在中国化妆品市场上,宝洁的主要品牌——飘柔、沙宣、海飞丝、潘婷、玉兰油、护舒宝等都得到长足发展。宝洁公司的品牌策略的特点是:首先,可以采取不同的定位和诉求吸引消费者,例如潘婷以“富含维他命B5”、海飞丝以“去头屑”为主要诉求,而飘柔的主要诉求则是“二合一”,沙宣的诉求为“专业用”洗发用品。其次,可以占领更多的货架。再者,同时拥有多个品牌,可以在同一时间同时采用多种促销策略,全面围攻对手等等。

(3) 在广告宣传促销上,高形象,重创新。例如,郑明明化妆品自1995年以

来,在全国第一商业大城市——上海,销售年年名列第一,其成功的奥妙在于不断创新。第一,满足消费者需求。8年来,郑明明化妆品每隔4个月就适时地推出一个特色产品;第二,以科技推陈出新;第三,广泛宣传美的新观念;第四,既在市场上广布销售网络、开发美容学,又办厂搞科研,形成一个庞大的“美容王国”。

(4) 在销售渠道上,较多采用专柜经销形式。国际化妆品品牌在中国较为普遍的是通过各大中城市的大商场设立品牌专柜开展销售;与这一形式相类似的,还有开设专卖店、美容院等。安利、雅芳、玫琳凯等化妆品公司实行“店铺+雇佣推销员”的模式,既保持了自己的特点,又适应了中国的国情,实现了“两条腿”走路的设想。

5. 食品饮料行业

在方便面市场,较有影响力的品牌是“康师傅”和“统一”;冰冻饮食品市场的国际品牌为蔓登琳、和路雪和雀巢等;餐饮服务业著名品牌有麦当劳、肯德基等;在碳酸饮料行业,称霸我国市场的主要是美国的可口可乐和百事可乐两大公司。据零点调查公司的市场调查显示,中国可乐市场上可口可乐与百事可乐的占有率分别是57.6%和21.3%,两者之和近80%。而国内可乐品牌,如少林可乐、天府可乐、乐臣可乐、蓝剑可乐、九星可乐、粤冠可乐、银鹭可乐等,一个个都没有乐起来——甚至来势最凶、呼声最高、国民给予最大期望的“两乐”,即浙江娃哈哈集团的非常可乐、广东汾煌集团的汾煌可乐,虽有一定的市场,但品牌价值内涵不够均衡,形象不够丰满。食品饮料市场,其品牌营销策略因不同企业不同产品而有所差异,但归纳起来,其共性有如下几个方面。

(1) 充分的市场调研和适合当地消费需求的产品研制。例如,雀巢公司拥有自己遍布全球的多家研究机构,广泛进行消费者偏好的调查。根据中国国情,雀巢咖啡在中国的系列产品就有:经典之作——雀巢速溶咖啡,时尚流行——雀巢咖啡礼盒,最佳伴侣——雀巢咖啡“伴侣”,真正的顶级咖啡——雀巢金牌速溶咖啡,咖啡速递、办公伴侣——雀巢1+2咖啡,咖啡新潮流、边走边唱——雀巢咖啡软饮料等等。前不久雀巢决定将在上海投资8000万美元成立一个食品R&D中心,专门研究和开发适合中国市场的食品等。作为中国快餐第一品牌的肯德基,其成功营销中国的秘诀是:市场研究先行。肯德基公司通过中国市场全面调查,其决策之一,即进入中国市场之初集中精力占领辐射能力最强的大城市——北京,然后是上海、广州、天津等大城市。2001年年底,肯德基在中国已经突破500家店,远远地超过麦当劳,并成为全球开店速度最快、单店营业额全球最高的地区。

(2) 建立完善的经销网络。当国内的企业还在策划如何争得中央电视台广告“标王”时,可口可乐、百事可乐等品牌却在考虑如何争取得到更多的货位、更大的陈列排面和更好的陈列空间;当国内企业在为新闻炒作操心劳力时,外资企业却在悄悄地拜访中间商、出货、理货、陈列,给终端送去POP广告和礼品、提升客情关

系;当国内企业一个个“标王”倒下时,可口可乐、百事可乐公司的产品已在为终端市场牢牢地占据有利的位置。例如,可口可乐已在中国部分主要城市建立了28个装瓶厂,200多个办事处,编织了一张巨大的“网”。又如,百事可乐销售队伍成了两支庞大的WAT(批发协助员)和DSD(直销员),对百货商店、大型超市、货仓式平价商店、街头零售店、杂货店、夜总会、卡拉OK厅甚至机关、学校、部队、医院等事业单位进行全方位的抢占,试与可口可乐争个高低。

(3) 以强大的传播手段进行市场扩张。第一,广告宣传。据调查,75.4%的消费者对于饮料品牌的认知是通过广告渠道获得的。可口可乐、百事可乐公司一贯重视广告宣传,其进入、占领中国市场也不例外,每年都投入几千万元进行宣传。可口可乐公司的广告策略本土化主要体现在两个方面:第一,结合中国文化的风格题材拍摄广告,如1999年春节的“风车篇”,2000年春节的“舞龙篇”,2001年新年的“兄妹篇”;另一方面体现在带有当地明星的宣传广告中,邀请当红明星谢霆锋、林心如、张惠妹、张柏芝等,极力体现“活力永远是可口可乐”的基调,走“年轻化”路线。第二,销售促进。可口可乐2000年与联想家用电脑联手,2001年与方正电脑“动感互助你我他”、申奥金罐活动等,大大提升了双方品牌的内涵与外延。还有,可口可乐总有悬念留给消费者,它的促销活动就像一个充满活力的年轻人,兴奋点经久不衰,让你感到可口可乐总在你的身边,且“无处不在”。第三,公共关系。可口可乐、百事可乐在中国展开一系列公关活动,从体育、教育、文娱、环保到树立自己良好、积极的纳税人形象与促进中国企业改革等等,只要有利于扩大品牌的知名度、美誉度、可信度,它们都积极地去,以为其塑造良好的中国公民形象创造条件。

6. 酒业市场

1980年4月1日,我国酿酒行业第一家三资企业中法合营天津葡萄酿酒公司成立。1984年11月1日,中国啤酒第一家合资企业,中日合资中国江苏三得利食品有限公司在连云港挂牌。1986年,我国啤酒行业第一个引进的蓝带啤酒品牌落户广东肇庆。自1992年境外啤酒生产企业大规模进入中国以来,截止1997年7月,全行业共吸引外资近8亿美元,由外方控股的合资啤酒企业产量已占全国啤酒总产量的30.8%。其品牌主要有:麒麟、朝日、虎牌、生力、中德、五星、健力士、喜力、嘉士伯、贝克、百威等啤酒。葡萄酒中的“人头马”、“马爹利”、“轩尼诗”、“路易十三”等品牌在中国品牌认知度很高。这些洋酒来自法国、意大利、美国、西班牙、德国、澳大利亚、罗马尼亚、英国、荷兰等国家,共计有300多个品牌,几乎囊括了世界葡萄酒生产大国所有品牌产品。其策略主要是:

(1) 梯度推进与师华制华。国外洋酒的梯度推进策略可以从它们进入中国的形式选择和地域选择两个方面分析。首先,国外洋酒品牌进入中国方式表现出明显的阶段性。20世纪90年代初期,他们多数选择以香港作为进入中国市场的跳板,

例如嘉士伯、生力等首先在香港设立合资企业,然后转入中国内地。90年代后期,外国洋酒水土不服以及受到配额的高关税的限制,在中、低端市场的竞争中纷纷铩羽而归。21世纪,随着市场的逐步开放,洋酒特别是洋葡萄酒卷土重来。法国在河北建葡萄酒示范项目,全球两大葡萄酒企业(法国卡斯特、美国加州太平洋葡萄酒集团)进军中国。其次,国外洋酒企业总是以国内经济比较发达的大城市和东南沿海地区为第一个战略据点。例如,百威首先踏足武汉,米勒最先选址北京,富士达最先落户天津,而生力则相中了广州。

(2) 市场调研与广告宣传。例如蓝带啤酒通过市场调研,发现汕头市场经济发达,富裕阶层人员构成量大,人均啤酒消费量达到40升/年,从而制定了相应的营销策略,并在汕头市连续5年获得90%以上的市场份额。又如,法国名牌产品轩尼诗X.O白兰地是洋酒在中国广告宣传中的成功者。1992年6月7日“轩尼诗精神号”历经三个月航行,到达上海码头,重演了120年前第一批60瓶X.O白兰地运抵上海的情景。1995年,中国成为轩尼诗X.O干邑白兰地的全球第三大消费市场。百威啤酒是在我国广告投入最大的啤酒商。百威的蚂蚁系列广告更是与众不同,深入人心,使产品在观众心里留下深刻的印象,从而使观众变为消费者,开阔了产品的销路。百威公司还积极参与中国的体育赞助项目,分别赞助1993年和2000年中国申奥代表团,2002年FIFA世界杯也不例外。

(3) 价格与销售渠道。国外洋酒在我国的定价策略主要有两条:其一是以利润换市场,即把很大部分的销售收入用作广告宣传经费,用强大的广告攻势在中高档市场确立自己的地位;其二是把产品的价格定高。国产葡萄酒的价位一般在36~53元之间,进口葡萄酒的价格要贵一倍,一般在75~100元之间。在销售渠道设计方面,三得利啤酒的深度分销“独具匠心”。所谓深度分销就是实行片区分销制。一个分销商管辖的零销售店数量在400~500家,配送半径在3~5千米,每个分销商被划定一个享有独立经销权的保护性区域,不得跨区域销售。它的好处在于:第一,厂家直接渗透零售终端,全面掌握零售网络,渠道结构是扁平型;第二,在一定程度上,分销商由承销制转变为配送制,解决了厂家直接配送零售店所存在的零散性而带来的高成本问题。

7. 医药行业

1999年全国医药行业的外方投资者来自25个国家和地区,包括世界排名前25位的国际著名制药公司中的20家。例如,西安杨森、中美史克、上海施贵宝、强生、无锡华瑞、大连辉瑞为代表的一批合资医药企业及品牌,它们在中国的市场占有率远远高于国内品牌。据有关研究资料表明,国际品牌医药已经占领中国大城市近60%的市场。跨国药业企业较多地选择在我国经济较发达的沿海地区投资建厂,其中广东、上海、江苏、浙江、北京等是外商投资项目最集中的地区。外方进入我国

市场的方式主要是:产品输出、资本输出和品牌输出。一份国外研究报告预言:“如果政府不干预市场,中国的医药市场将在5年内完全被国际医药大公司操纵。”国外药品品牌进入我国市场的策略主要是:

(1) 行之有效的市场调研。例如,西安杨森十分重视对中国国情和市场趋向的调查研究。首先,选择哪些产品向中国市场投放需进行调查;其次,一种新药上市前,对目标医院的医生、药师、采购人员等要做调查;再次,根据调查结果及时制定和更新客户等。总之,跨国公司在推出每一个产品之前,均要举行缜密的市场调研活动。

(2) 不断开发新产品与拓展新市场。例如,西安杨森通过息斯敏叩响国内市场的大门后,在国内市场多种畅销产品(吗叮啉、达克宁、采乐等)借品牌威望与国内厂家争夺市场,数年来一直居于排头兵的地位。2000年零售额22亿元,实现利润4亿元,分别比上年增长20%。例如,砒玛西亚、诺华、诺和诺德等欧洲医药企业,从20世纪90年代开始纷纷在中国建立R&D中心,力图把中国纳入它们在世界上屈指可数的几个科研基地之中。

(3) 注重销售渠道的特殊性。不同的医药企业其渠道策略的侧重点有所不同,如强生公司以国有大医药公司为主渠道,充分发挥信誉好的优势;上海施贵宝公司以医师为主要对象,以提高市场的占有率为目标;诺和诺德以患者为主要对象,举办“诺和关系儿童营养”,“诺和关心车”,建立“诺和关心俱乐部”等,加强患者教育,旨在保持糖尿病领域的领先地位和中国市场上颇占优势的市场份额。

(4) 重视中西文化结合。例如西安杨森的企业文化,第一,个人层次:鹰文化;第二,团队层次:雁文化;第三,公司层次:止于至善;第四,社会层次:社会责任;第五,国家层次:爱国主义;说到底,“以人为本”。这三资企业中可算独此一家。

8. 零售业

国家内贸部将中国零售商店分为八大类:百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、仓储式商场、专业店、专卖店、购物中心。其中连锁超市已成为商业领域最具活力的业态。自1994年开始,连锁超市的平均增长在70%以上,其中2000年比1999年增长53%,国际著名的超市集团看好中国商业领域的发展潜力,纷纷进入中国市场,不断加大投资力度,并取得了很好的经济效益。根据内贸部统计,到1999年为止,经国务院批准的中外合资零售企业只有28家,但是地方政府批准的共有300多家,引进资金约20亿美元。到2000年为止,法国的家乐福在中国14个城市开了28家分店,2000年在中国的销售额约81亿美元。美国的沃尔玛在中国开办的8家连锁店其销售额为30~40亿元。另外还有世界三大销售巨头德国的麦德龙已经开设了15家;百盛开设了19家;日本大荣公司开了15家。泰国正大集团投资4亿美元的上海正大广场,被喻为中国零售业最大的“航空母舰”,

2002年7月建成对外开放等等。外资超市,以沃尔玛为例,在中国采取的市场策略主要有以下几点:

(1) 先采购,后开拓。沃尔玛于1996年进军中国深圳市场,其经营战略是先采购商品后开拓市场。沃尔玛仅2000年就从中国采购了3100万美元的商品,而其5年时间却只有在中国开了8家店铺,这种步步为营的策略不言而喻;采购中国商品能够保证沃尔玛获得巨额利润(一年从中国获取70亿人民币)。2001年沃尔玛突然提速新开4家店,分别分布在福州、昆明、大连、沈阳。2002年又悄然入沪成立全球采购上海分公司。沃尔玛的目标是未来5年在中国的门店数要达到50家店,销售额要达到180亿人民币。

(2) 本土化战略。主要表现在三个方面:第一,管理团体本土化。沃尔玛希望在今后几年,创建基本上能够自治的、由本地人员管理的团队,来负责当地的人力资源、财务及营运。一个很好的例子是现任沃尔玛大连店的总经理郑毅伟,就是早期在深圳洪湖店任主管的大连人。第二,采购本土化。在中国,沃尔玛店销售的45%的商品都是“中国造”,这样既节约成本,又适应顾客的消费习惯。第三,经营方式本土化。例如,沃尔玛根据中国情况在深圳华侨城和大连新开设的店铺都出现了专柜(国外沃尔玛店没有专柜),对供应商的付款也延长了结账期——从以往的3~7天一举延长到2个月等等。

(3) 政府公关。首先,遵纪守法。尽管沃尔玛早就筹划进入中国其他的一些城市,但只要政府不批准,沃尔玛便不去开店。其次,多行善事。例如邀请中国政府官员访问沃尔玛在本顿维尔的总部,向所在地捐款、建设学校等。再次,搞好关系。沃尔玛每进入一个城市,都与当地的政府建立良好的关系。

(4) 经营管理。其秘诀主要是:第一,天天平价,始终如一;第二,顾客至上,保证满意;第三,自有品牌,全新感受;第四,物流配送,世界一流;第五,营销互补,共生共荣;第六,员工关系,伙伴同仁等等。

9. 服务行业

(1) 咨询业可谓外脑革命催生的产业。咨询洋品牌主要有:AC尼而森、盖洛普、麦肯锡、罗兰贝格、安盛、普华永道、安达信等,他们以多种合作形式进入中国,建立有中国特色的服务体系,为跨国公司进入中国市场提供咨询,引领中国公司境外上市,提供专业化人员,培训中国员工等。其行业市场策略主要是:第一,走本土化道路。在麦肯锡、安达信和贝因等外企中,做咨询员和管理员的中国人占了80%以上。第二,树立统一品牌。到现在为止,全球5大咨询公司都已登陆中国,并一直致力于公司品牌的塑造。例如,安达信最近又斥资几百万进行市场调查,并致力于品牌推广,目的是建立起安达信对外的统一形象,任何从公司出去的资料,都必须牢牢地打上安达信的烙印。第三,提供优质服务。他们针对中国国情设立咨询项目,

帮助中国企业走向世界、改善中国企业效率,为中国企业宣传。在对客户服务上,实现全球一体化,保证咨询产品切合实际,具有可行性。第四,贩卖知识,以人为本。安达信公司大中华区主管合伙人吴港平说:“我们卖的就是我们的知识,并且取得了良好的财务表现。”这句话表明了咨询业主要为客户提供知识解决方案和智力支持,而且做得很成功。

(2) 外资银行。1979年,日本输出入银行在北京设立代表处,拉开了中国金融业对外开放的序幕。1981年,我国第一家外资金融机构——香港南洋银行分行获准成立,外资银行正式进入中国。2001年6月,在华外资银行共191家,总资产400多亿美元。外资银行品牌在中国市场较为典型的主要有:花旗银行、汇丰银行、渣打银行、恒生银行、东亚银行等。外资银行在中国品牌经营优势主要是:第一,采用混业经营方式,即集商业银行、投资银行以及证券、保险于一身;第二,历史悠久、资信度高、操作规范、能够提供标准化服务;第三,技术——业务创新优势。外资银行强行突破中国市场的攻略:第一,花血本抢人才,特别是刚毕业的、出自名校、素质优良的学生;第二,参股国内中资银行;第三,重点开拓上海和深圳人民币业务;第四,拓展网上银行等多种营销方式。

(3) 保险业。从1980年10月第一家国外保险公司,即美国国际集团在上海设立代表处(简称“AIG”),1992年美国友邦保险有限公司(AIA)成立,至2001年8月,国内已有19家外资保险公司共27个经营机构。3家外资公司正在筹建之中,另有100多家外资保险公司在华建立了200多个代表处。外资保险相对于中资保险的优势主要有:完善的服务体系;险种的多样化;资金雄厚;管理体制及人才优势等。发展趋势及对策是:第一,个人养老保险将成为下一步发展的亮点;第二,个性化的促销手段将成为销售的关键;第三,品牌的优化与扩充;第四,使用新的方法来控制风险和管理资金;第五,创新综合性保险产品等等。

在中国入世前后,跨国公司开始调整在华投资战略:

第一,扩大投资领域,逐步开放金融、保险、证券、电信、物流等知识密集型服务业;第二,投资地域多样化,即在继续发挥东部地区利用外资优势的同时,制定相关政策,鼓励外商到中国中西部投资;第三,投资方式多样化,即入世后,将允许外商采用国际上流行的购并方式设立企业,包括允许进行协议购并、允许进入企业产权交易市场购并、允许进入股票市场开展购并、允许合资企业外方通过以转让及增资扩股方式购并等。例如科龙电器的控股权转让给了在香港上市的格林柯尔公司;跨国公司阿尔卡特以富有创意的50%+1股股权的方式入主上海贝尔,进而演绎出中国资本市场一个全新概念——外资购并。无独有偶,拜尔的大上海化工计划、摩托罗拉的“三个百亿美元计划”、诺基亚的北京“100亿计划”纷纷出笼。一时间,外资如潮涌来,争先抢滩或者扩张。总之,跨国公司在中国的战略新动向之一是,许多国

际著名品牌的再次进入中国市场,并进入品牌战略转移——从本土化到未来化。

从委托生产、销售产品到拥有工厂,跨国公司在华落地生根并结出硕果,这种本土化策略可以说是国际品牌的第一次战略转移。经过这一次转移,跨国公司成功地将生产基地迁移到最接近国际市场的地方,而国人也借此获得了更价廉物美的商品和服务。

跨国公司的积聚带来一系列衍生效应,促进相关产业链和人力资源的发展,这种良性循环又吸引了关注国际品牌的更多的目光。欧美日等成熟市场已趋向饱和,而加入世贸组织后的中国,随着市场经济和自由贸易的不断深化,经济进入了新一轮飞速发展阶段,不仅将成为世界销售和制造中心,也将成为研发中心。

国际品牌在华的战略转移,即从本土化到未来化,主要表现在以下几个方面:

(1) 设立中国研发中心。《2001 跨国公司在华投资报告》显示,全球跨国公司 500 强有近 400 家在华投资了 2000 多个项目,各种研发中心 100 多个,近 40 家具备了相当规模,主要集中于计算机、通信、电子、化工、汽车、医药等行业和数量更多的客户服务中心,包括杜邦、微软、通用、西门子等国际著名品牌的大公司。迄今为止(2002 年 5 月),世界 500 强企业中已有 279 家落户上海,42 家跨国公司在沪成立了区域或全球性研发中心。

(2) 把中国当作采购基地。许多人士认为最新的发现当属供应链管理。作为供应链重要环节的采购,因降低原材料成本而备受关注;中国加入 WTO,关税的降低以及配额方面的变化,国际采购联盟开始走进了国内企业的视线。有幸的是 2002 年 5 月 24 日国际采购联盟第 29 届理事会首次在上海召开。目前,全球排名第一的零售商美国沃尔玛在中国采购额已超过 100 亿美元,上海与全球供应链“对接”,将在 5 年内成为跨国采购商、供应商云集之地,并在 10 年内建成跨国采购中心。

(3) 想做中国企业领头羊。制造业:世界最大的汽车制造商美国通用公司宣布,中国入世是通用变成中国当地企业的好机会,计划在服务业方面大发展,目标是 5 年后在华经营达到 30 亿美元规模。IT 业:著名的计算机生产企业 IBM 中国总裁周伟说:“我的目标是把 IBM 中国公司变成 IBM 全球 10 大基地之一。”电子产品业:日本索尼公司的战略是以中国为中心的区域性战略,除制造业外,还有其他业务如电影、唱片和游戏在内的娱乐产品和网络产品。日本东芝计划到 2004 年将其在华的半导体器件封装厂的生产能力提高 10 倍。韩国三星则提出了抢占中国市场的时间表,声称只要中国政府允许,就进入中国相关领域;三星还启动了一项“中国制造”计划,在上海、北京开展家电创意大赛。餐饮服务业:麦当劳中国变招,由连锁经营向特许经营进军。美国麦当劳公司国际特许部副总裁詹姆斯·克瑞姆宣布:2003 年将在中国实施特许经营计划。上市公司:从上海外国投资工作委员