

21世纪营销学精品教材

国际市场营销学

经典案例分析与练习

INTERNATIONAL MARKETING



逯宇铎 陈双喜 编著



清华大学出版社

21世纪营销学精品教材

国际市场营销学

经典案例分析与练习

INTERNATIONAL MARKETING



逯宇铎 陈双喜 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本教材在保证系统性和特色的前提下,奉行“思想上全球化,行动上本土化”这一国际营销的核心指导理念,突出营销环境尤其是文化因素对国际市场营销的影响,特别强调国际市场营销的环境分析、互联网的工具性应用以及阐述普遍适用于任何国家或地区的国际市场营销分析框架与思路的形成,更加有利于学生认识、体会和克服国际市场营销学中最主要的屏障——自我参照准则(SRC)。在课堂教学上采用多元化的教学方式,诸如课堂讨论、课堂小作业、案例分析、专题研究等,激发学生的学习热情,对开启学生的学习思路、加深对跨国文化的理解、巩固教材的知识有所帮助。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

国际市场营销学:经典案例分析与练习/逯宇铎,陈双喜编著. —北京:清华大学出版社,2012.9
(21世纪营销学精品教材)

ISBN 978-7-302-29686-7

I. ①国… II. ①逯… ②陈… III. ①国际营销—高等学校—教材 IV. ①F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 180868 号

责任编辑:江 娅

封面设计:王新征

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.5 插 页:1 字 数:429千字

版 次:2012年9月第1版 印 次:2012年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00元

产品编号:042300-01



前言

国际市场营销学于20世纪60年代从基础市场营销学中分离出来,成为市场营销学的分支,它是市场营销学的延伸与扩展。国际市场营销学研究企业如何在一个以上的国家将自己生产的产品或劳务引导到消费者或用户的经营销售活动规律。国际市场营销学是市场营销学的一个高级形态,是建立在哲学、数学、经济学、行为科学、现代管理理论及国际贸易基础之上的现代管理应用学科。它不仅为培养国际营销高素质的理论研究和实践人才提供理论武器,还为当今企业从事国际营销的人员提供必要的指导。

“国际市场营销学”是一门实务性课程,而国际市场营销又是极具实战性质的经营管理活动。在国内外的教育与培训工作中,除进行市场营销理论体系和方法的系统学习之外,一般都十分重视案例教学和案例分析训练。

编写本书,考虑到国内课程体系、教学大纲、课程学分与课时的要求,在保证教材的系统性和特色的前提下,奉行“思想上全球化,行动上本土化”这一国际营销的核心指导理念,突出营销环境尤其是文化因素对国际市场营销的影响,特别强调国际市场营销的环境分析、互联网的工具体应用以及阐述普遍适用于任何国家或地区的国际市场营销分析框架与思路的形成,更加有利于学生认识、体会和克服国际市场营销学中最主要的屏障——自我参照准则。

本书的编写遵循如下原则。

(1) 经典性。所选案例具有体现国际市场营销理论的典范意义,通过一系列经典案例分析,可以比较全面和深刻地掌握国际市场营销学的系统知识。

(2) 实用性。所选案例基本上是实际发生的市场营销行为和策划,案例所提供的资料基本上可以满足学习者作为实战者进行分析和策划的需要。也就是说,学习者通过案例分析,近似于实战操作,可以获得将理论应用于实践的能力。

(3) 现时性。所选案例尽可能是现时发生的,以使学习者掌握最新的理论发展和市场新变化,通过案例分析具备与时俱进和创新意识。

(4) 系统性。本书分为两篇:第一篇——案例分析,既有案例介绍又有分析,帮助使用者掌握国际市场营销学知识点以及以理论为基础进行案例研究;第二篇——案例练习,仅有案例没有分析,目的是让使用者用已掌握的理论来进行实例的分析,提高分析问题与解决问题的能力。

所选案例从不同的侧面反映和体现国际市场营销学体系中的各个部分的重点理念和方法,所有案例综合起来进行训练,可以比较系统地掌握国际市场营销决策体系。



本书由大连理工大学国际贸易研究所逯宇铎教授、大连海事大学陈双喜教授负责编写,参加人员有国际贸易研究所教师苏振东博士、刘海洋博士、钱谊博士、陈阵博士、叶娇博士,还有国际贸易学硕士覃熊妃、孙博宇、于娇、宋巧、邱东阳,以及香港城市大学市场营销学系硕士(Msc)Yang Ming、Ciel等同学。由逯宇铎统稿。

本书承蒙大连理工大学教学改革基金课题(JC201019)资助出版,特致谢意。

本书参阅了一些国内外本专业领域经典专著及教材,未能悉数列明,向所有作者表示感谢。

由于水平有限,书中难免有不当或错讹之处,敬请同仁及读者批评指正。

编者



目录

第一篇 案例分析

第一章 国际营销环境	3
第一节 国际营销政治环境	3
案例 1-1 终止或冻结石油协议? 美要把法俄挤出伊油田	3
第二节 国际营销法律环境	5
案例 1-2 美国制药公司面临的“商标”难题	5
第三节 国际营销其他环境	6
案例 1-3 肯德基的跨文化营销	6
第二章 国际营销战略	9
第一节 国际市场竞争战略	9
案例 2-1 从“可乐大战”看战略选择	9
案例 2-2 联合利华为何落后于宝洁	13
案例 2-3 长虹背投攻略:中国家电的国际化变法	15
第二节 国际市场目标营销战略	18
案例 2-4 以高取胜——宝洁的品牌定位	18
第三节 国际市场进入战略	21
案例 2-5 伊诺干酪挥兵大市场	21
案例 2-6 海尔国际营销进入战略	23
案例 2-7 TCL 国际营销策略	25
第三章 国际营销策略	28
第一节 国际营销产品策略	28
案例 3-1 可口可乐“酷儿”完全上市计划	28
案例 3-2 柯达中国(市场)营销	34
案例 3-3 宝洁多子多福	40
案例 3-4 韩国“真露酒”进军中国市场的策略分析	42



案例 3-5 联想倡导“数字办公效率革命”	44
案例 3-6 老品牌难搞国际化,恒源祥真的想“自杀”	45
案例 3-7 劳力士表的产品策略分析	46
案例 3-8 吉芬品牌营销案例	47
案例 3-9 红罐王老吉品牌定位战略	49
第二节 国际市场定价策略	55
案例 3-10 “最酷的小车”——奇瑞 QQ 的销售奇迹	55
第三节 国际营销渠道策略	58
案例 3-11 宏基公司 PC 在欧洲市场的营销渠道研究	58
案例 3-12 美国金霸王电池的渠道营销策略	60
案例 3-13 耐克文化之个性化营销	61
第四节 国际营销促销策略	66
案例 3-14 宝洁恒安山城论剑	66
案例 3-15 营销败笔:丰田霸道 莽撞广告挑动敏感神经	67
案例 3-16 雀巢咖啡电视广告的心理分析	69
第四章 国际营销管理	71
案例 4-1 MOTO 的成功策略	71

第二篇 案例练习

第五章 国际营销环境	79
案例 5-1 菲律宾市场:雀巢公司国际市场营销中的环境因素分析	79
案例 5-2 可口可乐在印度	82
案例 5-3 遭遇阿拉伯国家联合抵制的福特汽车公司	84
案例 5-4 波音公司的政治营销策略	85
案例 5-5 家乐福为何能在中国市场领先沃尔玛	86
案例 5-6 美国猪肝出口德国	88
案例 5-7 长春长铃集团摩托成功进入喀麦隆	89
案例 5-8 迪斯尼国际营销环境中的文化环境分析	90
案例 5-9 麦当劳经营陷入低谷	92
案例 5-10 地道中国味:可口可乐的春节营销	96
第六章 国际营销战略	98
案例 6-1 追求挑战的百事可乐	98
案例 6-2 沃尔沃:“绿色”,另一个正确的决定	100
案例 6-3 本田的全球化与中国策略	101
案例 6-4 乐凯:突出重围,挑战国际品牌	104
案例 6-5 格兰仕竞合模式	105
案例 6-6 “奔驰”奔驰	107
案例 6-7 百事可乐的音乐营销	111



案例 6-8	西班牙品牌 ZARA 的营销方式分析	112
案例 6-9	康师傅携手日企合作拓展大陆饮料市场	115
案例 6-10	361° 品牌崛起之路	116
案例 6-11	宝洁与谷歌:另类营销“搭档”	121
案例 6-12	哈根达斯的营销	124
案例 6-13	欧莱雅称霸的法则	125
案例 6-14	索爱面临严峻考验	130
案例 6-15	收购新马——雅戈尔国际化战略迈出实质步伐	135
案例 6-16	欧莱雅凭什么战胜宝洁	137
案例 6-17	锐步(Reebok)国际公司的经营战略	139
案例 6-18	柯达:低成本加速跑的营销策略	140
案例 6-19	肯德基在中国	141
案例 6-20	从家乐福兵败日本谈国际市场营销	142
案例 6-21	“百事可乐”的多元化战略	143
案例 6-22	屡战屡败:帕玛拉特黯然退出中国	145
案例 6-23	耐克的国际市场战略业务决策	149
案例 6-24	资生堂细分“岁月”	151
案例 6-25	海尔洗衣机进入日本市场	153
案例 6-26	星巴克,打出文化牌	154
案例 6-27	百事可乐的社会化营销	156
案例 6-28	瑞士表(中国)市场营销案例	157
案例 6-29	宝马中国:品牌战略偏失(市场定位)	162
案例 6-30	驶向山峰——捷安特自行车	163
案例 6-31	摩托罗拉、诺基亚、三星手机的定位与营销策略	165
案例 6-32	星巴克的国际市场目标策略	170
案例 6-33	“丰田”挑战山姆大叔	171
案例 6-34	TCL 巨亏 7.38 亿:冲动的惩罚 OR 全球化的代价?	174
案例 6-35	走出去,学海尔还是格兰仕?	175
案例 6-36	联合利华的品牌阳谋	180
案例 6-37	“先难后易”还是“先易后难”? ——解读海尔国际化战略	185
案例 6-38	中兴通讯走出国门闯市场	188
案例 6-39	3M 公司的国际经营历程	189
案例 6-40	奇瑞走向国际名牌的独特道路	190
案例 6-41	美国铝业公司进驻中国模式分析	193
案例 6-42	TESCO 乐购中国提速	194
案例 6-43	火红的“万宝路”富路	198



案例 6-44	可口可乐的 CI 分析	203
第七章	营销组合策略	206
案例 7-1	吉列公司在新产品开发上的失误	206
案例 7-2	宝马战略:品牌全球化 营销地方化	209
案例 7-3	海尔的名牌战略	212
案例 7-4	张裕葡萄酒营销案例	214
案例 7-5	宝洁公司和一次性尿布	216
案例 7-6	麦当劳在华的调价策略?	217
案例 7-7	海尔创新产品定价策略解析	219
案例 7-8	康柏电脑公司的降价策略	220
案例 7-9	海信集团的国际化道路	221
案例 7-10	戴尔公司网络营销案例分析	223
案例 7-11	肯德基的经营之道	225
案例 7-12	海尔“北美战略”提速 在世界赢得市场空间	227
案例 7-13	安利的信息化渠道管理体系	228
案例 7-14	海尔在国际营销中的渠道分析	231
案例 7-15	哪种促销方案可行	231
案例 7-16	韩国公司乐扣保鲜盒的别样营销	233
案例 7-17	日本富士在中国的促销策略	234
案例 7-18	星巴克在中国如何作秀	235
案例 7-19	把促销做到消费者心里	237
案例 7-20	“丑女”多芬的植入营销	238
案例 7-21	世界最成功的旅游营销推广:“大堡礁招聘”	243
案例 7-22	销售促进中“免费的午餐”起作用吗?	247
第八章	国际营销管理	249
案例 8-1	日清,智取美国快餐市场	249
案例 8-2	宝洁市场调查成败的案例	250
案例 8-3	宜家的国际营销策略	254
案例 8-4	德国宝马汽车:与品牌定位相吻合的完美营销组合	260
案例 8-5	品牌管理	264

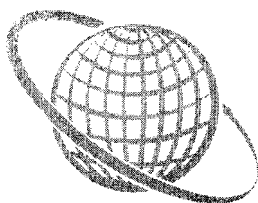


国际市场营销学 —— 经典案例分析与练习

第一篇

案例分析

- | | |
|-----|--------|
| 第一章 | 国际营销环境 |
| 第二章 | 国际营销战略 |
| 第三章 | 国际营销策略 |
| 第四章 | 国际营销管理 |



第一章

国际营销环境

第一节 国际营销政治环境



案例 1-1

终止或冻结石油协议？美要把法俄挤出伊油田

2003 年 5 月，由美国任命的伊拉克石油部负责人贾德班宣布，将终止萨达姆政府与俄罗斯卢克石油公司签订的一份石油开采协议，根据“双方协议”冻结萨达姆政府与中国石油天然气集团公司签订的开发阿赫代布油田的协议。

一、美英试图为本国石油公司夺回利益

不难看出，贾德班的这一宣布充分体现了美国政府的意愿，满足了美英石油公司的愿望。长期以来，美国一直对伊石油资源虎视眈眈。为此，美国任命壳牌石油美国公司前主管卡罗尔为伊拉克石油部咨询委员会主席，伊前石油部计划部门主管贾德班出任石油部负责人。有分析人士认为，贾德班实际上成了美国掌管伊石油行业的代理人。

卡罗尔对伊石油政策的制定有着举足轻重的影响。他最近表示，伊石油部有必要对萨达姆政府与外国石油公司签订的所有协议进行重新审核，确定这些协议是否符合伊拉克的利益、是否合法、谈判程序是否完整。如这些协议不完整或有问题，伊石油部就必须从商业角度重新考虑，以确定其公平性。卡罗尔认为，萨达姆为获得法俄等国在安理会的支持，曾与这些国家签订石油开采及相关设备生产协议，并给予对方特别优惠。

在被推翻前的两年中，萨达姆政府与外国石油公司协商的特许开采协议涉及 440 亿桶



的石油蕴藏量,并承诺投资利润可达20%。美国石油公司因政府禁令无法进入伊石油市场,对法俄同行很嫉妒。有报道称,美国石油公司曾同军工行业一起私下游说美国政府推翻萨达姆政府。可以说,要求伊新政府宣布有关石油协议无效,是为美国石油公司夺得利益的第一步。

二、俄公司将通过法律手段保护既得利益

美国成为伊石油资源的实际控制者,法俄等国当然不会坐视不理,听凭自身利益受损。

美伊开战后不久,俄罗斯外长伊万诺夫就指出,俄罗斯必须保卫自己的利益,使在萨达姆政权下签署的石油协议不会失效。俄卢克石油公司也表示,在它与伊新政府商讨出解决办法之前,任何公司都不能开采它所承包的伊西古尔奈油田,否则将向日内瓦国际仲裁法院提出诉讼。

不过,伊新政府先发制人地终止了有关协议,使卢克石油公司处于被动局面。有关人士认为,因为伊新政府宣布终止或冻结的石油协议是经过联合国批准的,所以伊新政府在建立初期就有可能被告上国际法庭。美国可以置联合国和国际法于不顾,伊新政府是否有这种能力就很难说了。

伊石油部这次没有公开宣布如何处置法国与萨达姆政府所签订的石油开采协议,目前仍不清楚法国与美国是否私下达成交易。法国石油公司似乎更担心美英通过政府干预手段将伊石油开采合同分配给美英公司,因此强烈要求伊石油开采项目应进行公开招标,以增加透明度和公平性。

三、阿赫代布是中国在伊最大的石油利益

阿赫代布项目的协议是中石油集团1997年6月与伊拉克政府签署的,预计日产量9万桶,投资5亿美元。这个项目是中国在伊拉克及周边地区最直接、最大的石油利益。阿赫代布项目原计划在联合国取消对伊制裁后开始实施,因此在签订后一直没有正式启动。如今萨达姆政府已经被推翻,所有的合同在新旧政府更迭之时自然就搁置下来了。

2003年最大的政治事件莫过于伊拉克战争了。美国和英国显然已经厌烦了海湾战争以后与萨达姆政权之间“猫捉老鼠”的游戏,终于在2003年3月20日(伊拉克时间)向伊拉克发动代号为“斩首行动”和“震慑行动”的大规模空袭和地面攻势,标志着伊拉克战争的开始。4月15日,美军宣布伊拉克战争的主要军事行动已结束,联军“已控制了伊拉克全境”。5月1日,美国总统布什在美国“林肯”号航空母舰上向全国发表电视讲话,宣布美国及其盟国在伊拉克的主要作战行动已经结束。伊拉克战争进行了40多天,美国达到了用武力推翻萨达姆政权的目的。

案例分析

无论是美英发动伊拉克战争,还是法俄等国反对这场战争,自然有它们在地缘政治因素方面的考虑,但深层次的经济因素也必不可少。伊拉克石油储量仅次于沙特阿拉伯,居世界第二位。2001年已探明的石油储量达1150亿桶,在欧佩克和世界已探明总储量中分别占15.5%和14%。天然气储量预计为3.1万亿立方米,占世界总储量的2.4%。战争改变了伊拉克原有的政治格局,而不同国家的企业在伊拉克的利益格局也会发生翻天覆地的变化。



在战争爆发前,像俄罗斯的卢克石油公司这样的企业在萨达姆与美英对峙期间赢得了在伊拉克巨大的经济特权,而美英公司却被挡在该国石油市场之外。战争结束后,可以预见美英公司将主导伊拉克的石油工业,卢克石油公司却可能面临如何收回投资的问题。这正如老子所言:“祸兮,福之所倚;福兮,祸之所伏。”

面对波谲云诡的国际政治风云,对于开展国际经营的公司而言,需要全面分析全球的、地区的和东道国的政治环境,尽可能地减少政局波动和政策变动给企业带来的风险。

案例来源:梁丽英,谭露. 环球时报,2003-05-28. 整理:刘海洋

第二节 国际营销法律环境



案例 1-2

美国制药公司面临的“商标”难题

美国制药公司的销售额有30%是在海外实现的。该公司生产常规药品,除此之外也生产动物保健药品、化妆品和一些其他的专利药品。除常规产品以外的其他产品的销售额占该公司总销售额6亿美元的1/4。

该公司的产品行销世界上70多个国家。在这些市场上大多数是通过经销商进行销售的,它只在其中的6个国家有制造厂或联营厂。公司在拉丁美洲唯一的一家制造联营厂设立在拉丁尼亚,一个拥有3 000万人口的国家,销往拉丁美洲的产品就是从拉丁尼亚运去的。

最近公司的新药科罗莱恩(Corolane)2号在拉丁尼亚遇到了问题。此药对治疗肠道疾病和传染病十分有效,在几年前就被研制出来了,三年前的检验证明该药具有良好的性能,公司就把科罗莱恩2号在美国和 worlds 主要市场登记注册。去年,公司开始在美国和几个主要的国外市场上推销科罗莱恩2号,这些国家的医药专家们很快就接受了该药并给予肯定的评价。

由于科罗莱恩2号获得初步的成功,该公司决定在所有的国外市场上进行推销。他们计划在拉丁尼亚制造和推销科罗莱恩2号。问题是一位拉丁尼亚公民福志·罗德瑞兹已经用科罗莱恩2号这个名称在拉丁尼亚范围内进行了注册。尽管在程序上有疑问,但这却是合法的。因为按照拉丁尼亚的法律,是根据注册的先后而不是使用的先后给予商品名称独占权的。拉丁尼亚也是世界上少数几个没有参加国际专利和商标协议的国家。

美国制药公司的问题是它不能在拉丁尼亚用科罗莱恩2号这个名称来推销产品了,因为罗德瑞兹已经拥有了这个名称的独占权。当然罗德瑞兹十分愿意以10 000美元的价格出让科罗莱恩2号的独占权。

注册外国商标是罗德瑞兹的一个生财之道。他通过订阅贸易及技术方面(特别是医学方面)的杂志,并注册他能发现的所有新的商标名称而发了大财。当然并不是所有的这些名称都将在拉丁尼亚使用,但即使是其中的一部分也足以使罗德瑞兹大发其财。科罗莱恩2号就是典型的一例。早在开发阶段就已有许多文章报道过此药在检验和应用方面的成功,科罗莱恩2号的名称在这些文章上一出现,罗德瑞兹立即就在拉丁尼亚进行注册,比美国制药公司的行动早了两个星期。



美国制药公司以前在拉丁尼亚和其他国家也遇到过类似问题,而且每次都进行了调查研究。不过,美国制药公司的一些管理人员认为,把新产品在每个市场上都注册是不划算的。

案例思考

作为国际营销者,对于自己创新的商品及品牌,应及时做有效的法律保护,毕竟商标属于知识产权范畴,是无形资产。要想避免类似的问题,就应该采取相应的保护措施,比如提交欧盟注册、马德里注册等,及早提交申请保护自主的权利。

案例来源: <http://zhidao.baidu.com/question/117231537.html>, 2009-09-14. 整理: 陈阵

第三节 国际营销其他环境



案例 1-3

肯德基的跨文化营销

肯德基之所以能够在中国快餐业激烈的市场竞争中独占鳌头,与其产品和服务的质量及其文化创新是分不开的。如 2005 年,肯德基首次推出了自己的《承诺书》,他们承诺:严格遵守国家食品卫生法规,确保所销售的食品从原料到成品都符合国家健康卫生检测标准;所用的鸡肉原料在生长过程中都不使用生长激素。肯德基从质量上把关,这是其成功的基本保障。

服务是产品质量的延伸,没有良好的服务就没有销售。这一点在快餐业表现得尤为突出,肯德基已形成了一种服务文化。只要一进餐厅,就会有热情礼貌的侍应生笑脸相迎,提供体贴周到的服务;为了给携带婴幼儿的父母提供方便,肯德基专门备有小孩子桌椅和肯德基儿童天地;顾客也根本不需要为找调料、餐巾纸等小事烦神,可以充分享受美味的食品和完善的服务。热情周到的服务文化,在中国这个礼仪之邦,使肯德基备受消费者的青睐。

中国是一个中等男性化的社会,人们普遍对新鲜事物有好奇心理,针对这种好奇心理,肯德基以比竞争对手更快的速度推出新产品,赢得了更多的新客户;中国也是一个集体主义倾向较浓的社会,人们对中国传统的文化和食品有很高的认同感。通过这种认同感,用西方吃法的“皮”包住中国传统餐饮文化的“芯”,体现了肯德基跨文化营销在产品创新方面的成功策略。从颠覆汉堡的“墨西哥鸡肉卷”到饱含中国特色的“老北京鸡肉卷”,肯德基的产品不断地结合中国文化的特色进行突破和创新,为消费者提供了多样化的选择,也给快餐行业带来了多元化的竞争,在这种竞争中逐步扩大并巩固自身在中国快餐行业的领先地位。

形象本土化。当麦当劳嘻哈十足的广告风格把品牌形象塑造得越来越洋派时,肯德基正致力于把品牌形象本土化,2003 年春节,肯德基的山德士上校开始在中国 170 个城市的 800 余家分店统一换唐装迎接顾客。如果说今天的麦当劳大叔已经成为年轻、有趣、活力和“酷”的代名词的话,那么肯德基爷爷则代表了中国传统的家庭、亲情、友爱和默契。和麦当劳拉开“土”与“洋”的形象差距,不仅使肯德基有效避开了对手营销传播上的干扰,而且吸引了原本对洋快餐具有排斥心理的中老年消费者。



动起来更健康。2004年4月,肯德基启动了“体坛群英”计划。体操名将李小鹏、雅典奥运会网球冠军李婷和孙甜甜成为该计划的领军人物。体坛明星身上朝气蓬勃的气息和拼搏进取的精神在年轻人中具有强大号召力,肯德基借助他们的影响力,鼓励更多的青年人参与运动,热爱运动。邀请体育明星代言,为肯德基品牌注入了健康、自信和活力的因子,与营养均衡的产品特质交相辉映,进一步强化了肯德基在健康方面的品牌联想。

2005年8月肯德基推出了以“为中国而改变,打造新快餐”为主题的广告。抛弃利润因素不谈,这里难能可贵的是“变”,为中国而变,为异地文化而变。在美国,快餐店被那些饥饿而繁忙的人们视为“加油站”,或者被低收入群体看做家庭餐馆,因而速度和低价是快餐作为“工业食物”并且迄今仍在美国持续成功的两个重要原因。然而,在中国,肯德基代表着一种文化、一种现代的餐饮观念。中国消费者在肯德基内逗留的时间普遍长于美国的顾客,“快餐不快”成为肯德基在中国经营的一个重要特征。人们去肯德基消费的不仅仅是食物,更重要的是在消费干净整洁而且带有空调的空间。空间的消费是情境的消费,空间成为商品的一部分。这些变化与美国本土“以速制量”的运营模式基本上是南辕北辙的,肯德基带给中国消费者的是一种全新的餐饮文化的体验,人们在享受快餐的同时,体验的是肯德基本身所承载的文化和文化氛围。因此,可以说,肯德基在中国快餐业的快速扩张,是其餐饮文化创新的成功。

总的来说,肯德基的成功最终是依赖于其“以人为本”的人性化企业文化和“立足中国、融入中国,并为中国而改变”的经营理念,肯德基正是以这种企业文化和经营理念为指导实现了其在中国市场上的成功营销。

案例分析

没有人会想到把洋快餐做得很中国,但肯德基做到了;也许有人曾想把洋快餐做得更健康,但肯德基先做到了。肯德基这种“跨文化营销”的策略是非常成功的,它对我国餐饮企业的跨国发展有很多启示。

(1) 企业要树立正确的跨文化管理的观念。我国餐饮企业要想在国际市场上有所发展,首先要承认并理解差异的存在,要重视对他国的语言、风俗以及当地人群行为方式的了解和学习。漠视差异的存在对于国际营销来说是致命的错误。其次,应该看到任何事物都具有两面性,文化也是一把“双刃剑”。文化差异对国际营销不完全就是障碍,正确对待文化矛盾和冲突,它将成为企业发展的动力、企业创新的源泉。

(2) 企业要形成以消费者的需求为出发点的营销理念。企业应强调从消费者的需求出发来进行营销活动,从而以适当的产品或服务来满足消费者的需要和欲望。正因如此,企业必须重视市场调查,通过了解消费者的需求和欲望来发现和寻找市场机会。肯德基的成功正是得益于其经营者在把产品打入中国市场之前,对中国市场以及中国文化进行的深入细致的了解。

(3) 企业产品要有特色,形成品牌。肯德基的产品特色很鲜明,主要以炸鸡为主,再配上一些薯条、饮料、小面包、汉堡之类的食品作辅料,其产品标志、服装、品种价格、对外宣传等,看上去很简单,其实学问却很深,其产品有极其严格的原料规格化和流程标准化,服务的方式、产品的内容、店铺的装潢都有自己的独到之处。而这些鲜明的特色是肯德基花了五六十年时间才慢慢形成的。正因为如此,它才能身经百战,在全世界这么多国家、这么多不同的文化背景下生存。因此,一个成功的产品和品牌并不是靠一朝一夕就能形成的,需要经



营者不断地积累和探索。

(4) 企业应认识到“企业文化”的重要性。企业文化,已成为企业生存立足和谋求制胜市场的根本。文化营销以文化之“窗口”扬企业之美名,树企业之形象,结果是企业的价值远远高于其产品自身的价值。肯德基正是以这种“以人为本”的企业文化和经营理念为指导实现了其在中国市场上的成功营销。

(5) 创新是企业的灵魂。21世纪将是一个全面创新的时代,因为知识经济永恒的主题就是创新。为此,现代企业经营者必须树立创新营销观念。所谓创新观念是指企业的经营者应勇于思索、敢于开拓,能够根据市场环境的变化和各种变化了的现象创造性地为企业不断捕捉发展的新机会,它不仅是指产品的创新,还包括品牌的创新和企业文化的创新。肯德基之所以能在中国经久不衰,就在于其经营者能够不断地推陈出新,努力做到最好。

案例来源:胡静. 浅谈肯德基的跨文化营销[J]. 科技经济市场,2008,(11). 整理:钱谊