

跨国公司行销中国



CMC中国营销研究中心

卢秦宏 主编

广东旅游出版社

adidas
EQUIPMENT



KUAGUOGONGSIXINGXIAOZHONGGUO

跨国公司行销中国

战略 • 策略与个案

CMC中国营销研究中心

卢泰宏 主编

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司行销中国/卢泰宏主编. —广州: 广东旅游出版社, 2002.5

ISBN 7-80653-315-X

I. 跨… II. 卢… III. 跨国公司: 外资公司-市场营销学-研究-中国 IV. F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 020966 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东科普印刷厂印刷

(广州市广花四路棠新西街 69 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

广东旅游网

www.gdtravel.com

889 × 1194 毫米 32 开 19.25 印张 4 插页 500 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数 8000 册

定价: 36.00 元



卢泰宏荣获国际菲利普·科特勒营销理论贡献奖(Kotler Marketing Award-Theory)，
2001年10月国际营销大师菲利普·科特勒教授亲赴上海为这位中国首位唯一获奖者颁奖。

- * 中山大学国际营销教授、博士生导师，中国营销研究中心(CMC)主任
- * 国际菲利普·科特勒营销理论贡献奖(Kotler Marketing Award-Theory)中国首位唯一获奖者
- * 国家自然科学基金管理学科评审组成员(第7届)，享受国务院颁发突出贡献政府津贴。上海师大、南昌大学兼职教授、广东外语外贸大学客座教授、香港浸会大学访问教授
- * 主持国家自然科学基金项目、国家教育部“十五”、“九五”规划项目等国家科研课题；获国家教委首届人文社科优秀著作一等奖及国家科委、国家新闻出版署多项学术奖励
- * 中国报纸优秀广告奖多届评审、首届及第二届中国营销人“金鼎奖”评委、中国第九届全运会会标吉祥物评委、首届广州4A青年创意大赛评委会主任、华文广告龙吟榜海外特邀编委
- * 中国市场学学会常务理事、中国高校市场学学会常务理事、《国际广告》杂志副主任、《中外管理》杂志、《市场营销导刊》杂志编委、《销售与市场》杂志顾问
- * 入选英国剑桥传记中心(IBC)《世界名人录》(1996) INTERNATIONAL LEADERS IN ACHIEVEMENT, 3rd Ed; DICTIONARY OF INTERNATIONAL BIOGRAPHY 24th Ed; 中国当代学者大辞典(第一卷)；中外名人辞典(第四卷)；中国高等教育专家名典；中国专家人名辞典；中国百科学者传略；中国专家大辞典等；
- * 曾为摩托罗拉(中国)公司、TOM.COM有限公司、太古油漆(ICI)、(香港)招商局集团、(香港)凯撒皮衣、(台湾)宝元鞋业、中央电视台CCTV、海尔Haier集团、乐百氏Robust集团、万家乐Macro(燃具)、科龙Kelon集团、TCL销售公司、美的Midea集团、春兰集团、平安保险等几十家企业咨询或培训；

主要著作：

《跨国公司行销中国》、《营销中国》、《行销大中国》(台湾)、《解读跨国广告公司》、《互联网营销教程》、《整体品牌设计》、《实效促销SP》、《广告创意-个案与理论》、《信息分析方法》等

前 言

QianYan

2001年12月11日中国正式加入WTO,这是中国发展历史上的重大事件。中国营销研究中心CMC为此特别奉献《跨国公司行销中国》一书。

20世纪是跨国公司主导全球经济的时代,21世纪将是跨国公司主宰全球经济的世纪。跨国公司控制全球70%的海外直接投资和50%以上的商品出口,控制行业标准、核心技术和商业模式,并极大程度上决定竞争的游戏规律和发展趋势。中国入世后本土企业最重要的任务是学习——适应——创新。因此,解读跨国公司十分必要和重要。

本书从服务企业的角度,全方位透视跨国公司近十几年在中国市场的行销活动,通过对已进入中国市场的跨国公司的观察,辨识跨国公司在中国的行销足迹,剖析跨国公司在中国的行销要诀和经验得失,为本土公司适应WTO国际竞争提供生动的、近距离的、活鲜的启示和参考,以提升全新的竞争环境中的国际竞争力。期盼这是为中国本土企业和中国市场所有竞争者所做的一件实事。

本书的显著特点是“事实说话”,以大量的个案和有价值的背景为主要内容,没有大多的论述,作者的观点和主张则体现在整体视角、篇章构架、个案选取、扼要提示和内容链接之中,我们相信,这种注重读者主观能动性的“后现代主义”表现手法会有更好的效果。

促成我们奋力完成本书的动力之一是,半年多前,中国营销研究中心推出的《营销中国》一书受到广泛的好评,总销量已近6万本,尚在增印之中。台湾时报国际亦在2001年10月出版了台湾版《行销大中国》,并在最近来电称“据发行通路统计(该书)销路很好,计划即再版重印,此类书籍在台湾能有这样的成绩实属不易”。《营销中国》和《跨国公司行销中国》这两本书都体现了CMC“以知识创新推进中国营销”这一宗旨,也都是CMC团队共同努力之集体成果。

本书由卢泰宏教授负责整体框架设计、个案选取、全书统审稿及

定稿、部分重点内容的撰写;何佳讯提供了大小五十多篇初稿和资料;陈硕坚组织撰写了重要个案“宝洁的中国路”;张红明撰写整理了“GE”“达能”等一批个案;参加工作的还有:黄胜兵、秦朔、王海忠、周志民、刘世雄、李伍荣、郑作时、贺和平、罗绮茗、阳作荣等;参加资料收集和初步整理工作的有:张武养、陈双全、胡贤传、王清、周曦、阳翼等。

本书能在中国正式入关后1个月左右即时出版,要感谢《销售与市场》杂志特别是总编李颖生先生的高度重视和全力配合。书中参考引用了广泛的、多种来源的资料,并尽可能在相关处作了标引,但因引用的范围大、数量多,标引中难免有疏漏,在此向资料的原作者致以感谢。

本书的选题巨大而富有挑战性,工作量太大,限于时间和水平,肯定有不少不足之处。尽管CMC团队个个努力,一些重要个案甚至由3-4篇初稿最后综合而得,但仍然缺乏长期进入相关公司考察的基础,有时不能“入木三分”,有的个案挖掘深度不够;且难免“挂一漏万”,一些重要的个案(如时代华纳作为传媒进入中国)也未及选入。

诚如国际营销大师菲利普·科特勒在《国家营销》一书序言中所说:“每一本书都是一个开端,而不是终结。——如果本书在读者的心中提出了重要问题,引导他们去寻求答案,那末本书就可以被看作是成功的。”在科特勒大师的鼓励下,中国营销研究中心的这本书迈出了一个“开端”,我们会继续努力,贴身中国市场,携手优秀企业,共同赢取成功!

中山大学教授、博士生导师
中国营销研究中心 CMC 主任



谨识于 广州 中山大学 康乐园 2001.12.12.

www.21cmc.net

目 录

导 言 跨国公司给了我们什么启示 /1

第 1 章 趋势：跨国公司重心移向中国 /8

特别关注 FOCUS:世界 500 强进入中国的途径 /10

特别关注 FOCUS:2000 年度中国最大 20 家外商投资企业 /11

特别关注 FOCUS: 外资投建中国研发中心 /12

非常个案 1:诺基亚在中国 /13

非常个案 2:Motorola 在中国 /23

非常个案 3:大众汽车的中国战略 /32

链接:汽车工业中国发展趋势

特别关注 FOCUS:跨国家电的战略 /45

案例 1: 西门子在中国 /46

特别关注 FOCUS:跨国零售巨子采购中国 /49

特别关注 FOCUS:麦肯锡评估中国入世 /50

战略篇

第 2 章 跨国公司的中国化思维 /56

导言: 中国本土化是跨国公司胜利之本 /56

非常聚焦: 跨国公司总裁言论“我们是中国公司” /57

非常个案 4:可口可乐在中国 /58

非常个案 5:伊莱克斯中国亲情营销 /69

非常个案 6:安利公司营销模式的中国特色改造 /74

跨国公司高层攻关:政治营销战略 /88

案例 2:联合利华双总裁访华开启中国政府关系大门 /88

案例 3:IBM 的中国政府公关 /92

案例 4:柯达如何通过政府建立柯达模式 /95

案例 5:摩托罗拉的本土化亲善战略 /99

案例 6:惠普公司依靠政府力量普及 /105

- 案例 7:高露洁的公关营销 /108
案例 8: SONY 的社会营销 /109
人才本土化: 华人精英走上前台 /111

第 3 章 跨国公司合作与并购战略 /112

- 导言: 资本改写市场版图 /112
非常个案 7:柯达在中国 /114
非常个案 8: 达能中国市场并购战略 /122
案例 9:美泰克执掌荣事达——资本说话 /131
非常个案 9:通用汽车征战中国——合作双赢之路 /135
案例 10:英特尔中国策略 ——以行业推动和客户教育开拓 /149
非常个案 10:微软如何超越竞争 /157
案例 11: 杜邦的“三道曙光”战略在中国 /168

第 4 章 跨国公司逐鹿中国:品牌为王 /175

- 非常个案 11:宝洁的中国路 /175
非常个案 12:口腔护理专家——高露洁 /210
案例 12:雀巢的品牌战略 /220
案例 13: IBM 就是服务 /223
案例 14: 摩托罗拉的服务策略 /227
非常个案 13:普华永道在中国 /231
特别关注 FOCUS:外资银行在中国 /236
特别关注 FOCUS: 跨国保险业抢中国 /241
非常聚焦:“洋速递”给中国带来了什么 /245
案例 15:敦豪(DHL)营销中国 /247
链接:中国邮政的困境与新生

第 5 章 跨国公司人力资源战略与公司文化 /251

- 导言: 跨国公司争夺中国人才 /251
案例 16: 宝洁的人力资源战略 /254
链接: 宝洁观点 - 在职训练是最好的训练
非常个案 14:GE 航母挺进中国 /262

链接: IBM 的公司文化

链接: 西安杨森的企业文化

案例 17: 惠普的培训 /277

案例 18: 爱立信在中国的人力资源策略 /280

链接: 爱立信中国学院

链接: 摩托罗拉大学

案例 19: IBM 中国公司的人力资源管理 /289

案例 20: 西安杨森如何做销售员培训 /293

案例 21: 西门子: 培训是竞争的要素之一 /296

链接: 可口可乐人力资源管理的本土化

特别关注 FOCUS: 猎头公司 /299

特别关注 FOCUS: 惠普商学院 MBA 贩卖管理模式 /302

特别关注 FOCUS: 企业教练 COACHING /305

链接: 昂贵的中国人力资源

策略篇

第 6 章 跨国公司顾客导向的市场研究 /309

导言: 跨国公司如何在中国做市场研究 /309

跨国公司如何使用市场研究公司? /313

跨国公司中国市场研究的新趋势 /316

非常个案 15: 肯德基(KFC)如何“赢”在中国 /319

案例 22: AC 尼尔森在中国如何做市场研究 /334

案例 23: P&G 市场研究的战略性转变 /337

案例 24: 德国汉高(Henkel)中国本土市场研究 /340

特别关注 FOCUS: 日本和欧美跨国公司市场研究之比较 /343

特别关注 FOCUS: 跨国公司对中国消费者的研究 /346

特别关注 FOCUS: 麦肯锡如何做咨询 /347

第 7 章 跨国公司通路终端策略 /351

非常个案 16: 沃尔玛在中国 /351

非常个案 17: 家乐福的中国营销之道 /362

非常个案 18: 麦德龙以利润换市场的远期经营战略 /376

非常个案 19: 戴尔直销走中国 /382

- 案例 25: 高效配送支撑 7-11 大举“圈地” /391
- 非常聚焦 FOCUS: 麦肯锡谏言中国零售业 /393
- 非常关注 FOCUS: 外资零售业在中国的发展状况 /394
- 链接: 国外零售业进入中国零售业的 9 种模式
- 案例 26: 宝洁分销商 2005 计划 /397
- 案例 27: 宝洁乡镇终端网络建设与规划 /399
- 案例 28: IBM 渠道策略 /404
- 案例 29: 西安杨森医药通路 /406
- 案例 30: 伊莱克斯渠道的变迁 /408
- 案例 31: 西门子的通路运作 /411
- 案例 32: 三得利“深度分销”占市场 /413
- 案例 33: 柯达快速扩张终端店 EXP /415
- 案例 34: 肯德基特许经营不从零开始 /419

第 8 章 跨国公司价格与销售管理 /421

- 非常个案 20: 麦德龙的中国低成本策略 /421
- 非常个案 21: 强生的中国市场策略 /432
- 非常个案 22: LG 电子的中国策略 /435
- 案例 35: 戴尔低价策略——国际品质 本土价格 /440
- 案例 36: 宝洁销售机构的重组 /444
- 案例 37: 可口可乐的销售执行力 /445
- 案例 38: 跨国公司的销售终端生动化 /447
- 案例 39: 西门子公司如何促销 /449
- 案例 40: 伊莱克斯的亲情化促销与售后服务 /452
- 案例 41: 柯达 99 元相机播种全国 /454
- 案例 42: 丰田销售管理 /454
- 案例 43: IBM 的营销策略 /456
- 特别关注 FOCUS: 跨国公司如何开拓销售途径 /458
- 特别关注 FOCUS: 全球销售的规则 /462

第 9 章 跨国公司中国市场传播策略 /465

- 导言: 跨国公司在中国的营销传播之道 /465
- 非常聚焦: 跨国广告公司在中国 /473

- 非常个案 23:得宝纸巾的广告营销传播剖析 /484
- 案例 44:可口可乐的本地化传播策略 /488
- 案例 45:百事可乐“新一代的选择” /491
- 案例 46:强生的广告策略——营造孩子的真实感觉 /492
- 案例 47:宝洁的 USP 广告策略 /494
- 案例 48:伊莱克斯:亲情传播打动中国老百姓 /499
- 案例 49:雀巢咖啡“味道好极了” /502
- 案例 50:爱立信“全明星广告策略” /504
- 案例 51:摩托罗拉心语 T2688 首创电视场景剧广告先河 /507
- 案例 52:柯达“串起生活每一刻” /509
- 案例 53:麦当劳巧用 VI /512
- 案例 54:英特尔广告策略本土化 /514
- 案例 55:康泰克危机公关传播 /515
- 案例 56:IBM 如何实践整合营销传播 IMC /518

第 10 章 跨国公司中国产品开发策略 /521

- 非常个案 24:联合利华在中国 /521
- 非常个案 25:广州本田如何抓住中国市场机会 /538
- 非常个案 26:金佰利公司营销中国的策略 /547
- 案例 57:索尼——创造‘触动消费者心弦’的产品! /551
- 案例 58:雀巢公司的产品策略 /553
- 案例 59:润妍——专为东方成熟女性而设计 /556
- 案例 60:可口可乐的产品本土化 /558
- 案例 61:伊莱克斯的中国产品策略 /561

学习篇

第 11 章 跨国公司挫折案例 /562

- 导言:跨国公司行销中国挫折面面观 /562
- 外资企业在华投资经营三大失误 /564
- 非常个案 27:贝塔斯曼的中国难题:退却还是前进? /566
- 案例 62:“日本神话”光环褪尽——日货信任危机众生相 /575
- 案例 63:飞利浦——“让我们做得更绝” /579
- 案例 64:麦肯锡遭遇实达 /581

- 案例 65: 奥美广告失落奥妮 /582
- 案例 66: 中国市场“伟哥”之争 /583
- 案例 67: 爱立信为何由盛转衰? /584
- 案例 68: 家乐福违规进入 /585
- 案例 69: 法国标致泪洒羊城 /586
- 案例 70: 康泰克 PPA 风波 /588
- 案例 71: 桂格和佳得乐定位偏差 /589
- 案例 72: 家乐氏转基因食品引起安全性争议 /590
- 案例 73: 安利: 转型三年(见第 2 章) /591

第 12 章 本土公司向跨国公司学习什么 /592

- 导言: 中国制造何时休——从 OEM 中合作、学习并胜出 /593
- 非常个案 28: 温州打火机如何称雄世界 /597
- 特别关注 FOCUS: 中国企业的相对优势 /600
- 案例 74: 红高粱“挑战麦当劳” /601
- 特别关注 FOCUS: 中国企业的“失败基因” /604
- 特别关注 FOCUS: 全能竞争与管理创新 /605

导言 跨国公司给了我们什么启示

“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。”

20 多年来，中国凭借改革开放的政策和巨大的经济潜力，吸引着一批又一批在国际经济舞台上风云际会的跨国公司前来投资，成为一块神奇的投资热土。而随着中国加入 WTO，在全球 500 强企业已经有 400 多家投资中国的基础上，一股更强烈的跨国公司投资浪潮正扑面而来。

目前中国最大的外商投资企业、总投资已达 34 亿美元的摩托罗拉公司宣布，未来将把在中国的投资提高到 100 亿美元。

著名电脑制造商戴尔公司决定把其设在东南亚某国的生产厂搬到中国来。

瑞士 ABB 集团、美国雪佛龙海外石油公司、德国博世公司、法国普美德斯公司等一大批跨国企业不惜大动干戈，纷纷把总部搬迁到中国。

轮胎制造商米其林公司提出，中国加入 WTO 将使中国的本地汽车市场转变为一个全球性的市场。目前，全球著名的汽车制造商如通用、福特、丰田、大众、奥迪、雷诺、奔驰、菲亚特等都在中国设立了合资企业，全球最大的 50 家汽车零部件厂商超过一半在华建立了合资企业。

在 APEC 上海会议期间，微软公司宣布将设在上海的亚洲技术服务中心升格为全球技术支持中心，今后几年中对其投资规模将达 1 亿美元。

众多外国金融机构更是摩拳擦掌，跃跃欲试。

跨国公司给我们带来了什么？还将给我们带来什么？

促进发展带动改革

联合国在 2000 年发布的《千年报告》中指出：“事实表明，已经实现较高成长的发展中国家都是成功地融入全球经济并吸引外国投资的国家。在过去 25 年中，亚洲经济年增长率为 7%，拉丁美洲为 5%，而基本上被排除在全球化以外的国家情况最差，如撒哈拉以南非洲的

大片地方。”“全球化的好处显而易见:经济增长更快,生活水平更高,技术和管理技能加快革新和扩散,为个人和国家都带来新的经济机会。显然,发展中国家不参与全球化,就只有边缘化甚至更赤贫化。”

中国无疑是“以开放促发展”的最佳案例。截至2000年12月底,中国累计批准外商投资企业364345个,合同外资金额6767.18亿美元,实际利用外资金额为3486.24亿美元。自1993年以来,中国已经连续8年成为吸引外资最多的发展中国家。包括跨国公司在内的众多外资企业,在促进我国国民经济发展,保持国际收支平衡,增加就业等方面都发挥了积极的作用。1999年,在华外商投资企业增加值增幅高于全国平均水平,占全国工业增加值的比重达20.6%;外商投资企业缴纳税收增长33.78%,是增长最快的税源之一;纳税额占全国工商税收的16%;进出口额达1745亿美元,占全国进出口总额的48.38%;截至2000年底,在华外商投资企业就业人数约为2100万人,占全国城镇劳动力的近10%。

不久前,一批中美学者共同进行了一项实证性研究,选择最早进入中国市场的美国可口可乐公司作为调查对象,全面调查向跨国公司开放市场对中国经济究竟会带来什么影响。研究表明,首先,外国直接投资为中国提供了大量的就业机会。1998年中国的41.4万个就业机会同可口可乐的生产和销售有直接或间接的关系。可口可乐系统直接雇用了1.4万员工,可口可乐的独立供应商雇用了35万名中国员工,可口可乐的独立销售商、批发商和零售商则雇用了5万名中国员工;其次,外国直接投资对中国的经济总产值也产生了积极作用。可口可乐公司直接注入资金80亿元人民币,间接创造了220亿元人民币的增加值,每年通过乘数效应使中国经济增加300亿人民币的产值;第三,外国直接投资对中国的税收也作出了贡献。1998年可口可乐生产、经营和销售者直接和间接提供了16亿人民币的利税。北京大学林毅夫教授指出,调查中发现可口可乐通过其在全国21个省份和城市的装瓶厂网络,实现了对效率低下的国有企业向高效、成功合资企业的转型。引进了先进的管理和营销经验,提高了企业的生产技术。可口可乐在中国的经营还带动了玻璃、塑料、铝罐和制糖等相关产业的发展。

对外开放还大大促进了中国的体制改革和与国际惯例的接轨。联合国《千年报告》提出,发展中国家要实现经济成功,“在很大程度上取决于一个国家的治理质量。良好的治理包括法治、有效的国家机构、透明度和管理公共事务的责任制、尊重人权、所有公民参与影响其

生活的决策。”同时,公平透明的公共开支和征税制度也是一个关键要素。就中国而言,社会的稳定,越来越透明公正的立法、司法体系的建设,以及向着市场化方向转轨的宏观经济管理体制的建立,是其能够不断吸引跨国公司投资的重要因素。不少跨国公司的高层人士都指出,中国的基础设施优良,交通、通讯、水电气的供应都能得到保障,中国的劳动力资源丰富,无论从蓝领工人到高级技术人员,从中下级管理人员到高层管理人员,中国都能够提供,而且劳动力成本不高。目前摩托罗拉在中国的员工有97%在当地聘请。

跨国公司投资不仅促进了中国经济的发展,而且带动了中国经济体制的改革。这已经是一个不容动摇的客观事实。

加剧竞争 加快成长

毫无疑问,跨国公司的进入,对于在传统计划经济下发育起来的国有企业,乃至对所有中国本土企业来说,都是强大的冲击。的确也有不少中国企业在冲击面前弱不禁风,其不堪竞争的弊端暴露无遗。借用一家国际著名咨询公司的评论,中国不少企业在治理结构、战略、各项管理上还像是“小学生”,“不能要求小学生做大学生的事”。比如只有0.24%的中国企业做市场调查、普遍重战术轻战略、公关高手多管理高手少、重销售轻营销、以价格竞争为主导、“制造商主导”而非“消费者获权”,等等。

但是我们更看到,从整体来说,中国企业并没有在跨国公司的冲击面前销声匿迹,相反,一大批中国企业在冲击中逐步成长壮大起来,甚至走出国门,走向世界市场,许多“中国造”的产品还风靡国际市场。这主要是因为,跨国公司的到来引入了国际竞争机制,外国直接投资既是竞争者,又是合作者(如摩托罗拉产品在中国有700家供应商,2000年在华采购金额为75亿元人民币,2001年达到120亿元),不仅使消费者受益,而且有利于中国企业强化内部管理,提高竞争力。同时,跨国公司引来大量资金技术和管理经验,作为一种示范,有助于中国企业与现代企业制度和管理水平接轨。加上中国企业自身的许多优势,如熟悉本土市场和文化、劳动力成本低,等等,中国企业在许多领域完全是可以“与狼共舞”的。

例如,中国轿车生产在开放之前近于零,通过与德国大众等世界主要汽车生产商合资合作,技术水准和档次显著提高,短短数年走完了发达国家几十年的路程,形成生产50多万辆的能力,国产化率达

85% 以上。被誉为三资企业杰出代表的上海贝尔公司,促使中国的程控交换技术与国外缩短了几十年的“落差”,整个通信业从此上了一个新台阶。在家电等领域,中国企业已经占据了市场上的优势地位。

从某种角度讲,跨国公司的进入对中国的企业发展会产生所谓的“鲶鱼效应”。渔夫们发现,如果打完金枪鱼、准备运输时,把几条凶猛的鲶鱼放进鱼仓,鱼到了买者的手中仍是

活蹦乱跳,如果不放鲶鱼则一半以上的金枪鱼会死掉。其道理在于,鲶鱼在路上吃金枪鱼,使性情懒惰的金枪鱼不断受到刺激,这样虽然损失了一些金枪鱼,却使其他受到刺激的金枪鱼在恐惧中生存下来。外资进入中国虽然会使一部分企业倒闭,但同时会激起另一部分企业竞争的斗志,不断增强自身的竞争力,结果会一步步发展壮大起来。1997 年,重庆市在西部率先引进商业巨头——法国的家乐福,当时一些舆论预言:家乐福入驻重庆后,它周围 5 平方公里范围内将不会有其他商业存在。而事实与这个预言恰恰相反。近几年来,28 家外资商业企业相继入驻,重庆商业不但没有垮掉,还拥有了几个西部之最:最大的购物中心解放碑购物商圈,年销售额突破 100 亿元;最大的综合批发市场朝天门综合批发市场,年交易额 70 亿元;最大的批发企业重庆商社集团,年销售 38 亿元;最大的零售企业重百大楼,2000 年共销售 24 亿元。正是由于中外商业的竞争,使重庆这个老工业基地逐步发展成为长江上游的商贸中心。没有外商的进入,重庆市绝不会有今天的发展。

联想集团总裁柳传志在回忆和著名跨国公司惠普的合作时曾经说:“惠普是我们最早接触的世界级优秀企业。它的优秀在于技术与市场的均衡,以技术的领先性和市场策略与管理保持发展的优势;它的优秀还在于特有的企业文化与人才管理的融合,使大多数人才得以创造性地发挥才能。在十多年的合作过程中,联想从中学到了很多宝贵的管理思想与经验,为我们创建自己的管理和发展的模式,提供了大量有益的借鉴。”

无论是与跨国公司的竞争,还是合作,都有助于中国企业登高望远,超越自己,如此才可能走出一条新路。

来自跨国公司的启示

20 多年商战风云,市场演义,竞争合作,跨国公司给中国企业的启示是多方面的,例如如何重视股东利益,增加经营透明度,不断提高营

业收益率和资产收益率,而不是仅仅重视市场占有率;如何通过选择和集中来加强有竞争力的主营业务;如何实现企业经营重点从制造向销售、服务转移,从硬件产品向系统产品转移,等等。

启示1 坚持长期战略,建立品牌影响力,不搞短期行为。

跨国公司在投资策略上注重长远,全心致力于自己的专业行业。中国市场上有许多投资机会能够轻松赚钱,外资企业又有强大的资金后盾,但它们从来都不为之所动,宁愿投资几千万、几个亿美金去做自己的专业,精耕细作地开拓市场,甚至于亏钱投入去取得它们所需要的市场份额。可口可乐等公司在进入中国市场时承诺,若干年内根本不考虑赚钱问题。其实它们是为了赚长久的钱。在进入中国之初,可口可乐系统的厂家就购置运输车辆,负责把饮料送到零售商手中,并且无偿赠送零售商冰箱、遮阳伞,想尽办法铺市场。可口可乐每年都结合促销活动推出大量广告,并参与所有重大社会活动,包括各种体育赛事、文化事业、救灾扶贫等。而且市场越是不景气,可口可乐越是要加大广告宣传的力度。

正是由于持续不断的努力,可口可乐建立了无与伦比的品牌影响力。可口可乐与在华 20 余家灌装厂的关系主要不是通过资产纽带维系,而是通过特许灌装权来维系,也就是通过自己品牌的巨大影响力来控制相关企业。这种方式对于可口可乐公司而言,更易于发挥当地企业的优势,并提高投资成功率,同时又有低成本扩张和降低风险的好处。实际上,可口可乐在全球建立的 1200 多家灌装厂,大都走的是这条路。

启示2 实施本土化原则,建立水乳交融的本地亲和关系。

大多数跨国公司都把“本土化”作为在中国生存发展的一条重要原则。

核心是关系本土化,包括与中国政府、中国合作伙伴、客户与消费者。值得强调的是,在进入中国市场的准备和初期,高层政府公关是跨国公司极为重视的战略性行动(参见第2章)。

在产品本地化上,宝洁公司进入中国先后建立了十几个本地化的日化品牌,不但在心理上赢得了国内消费者的认可,同时也在降低成本的基础上增加了产品的“宽度”,获得了更大的市场。可口可乐公司付出巨资协助中国合作者开发当地品牌的饮料,如“津美乐”、“天与地”、“醒目”等。诺基亚(中国)公司在对本地合资或合作厂商的培养方面花了大量功夫,使得大部分配套元件在国内采购。本地生产不但