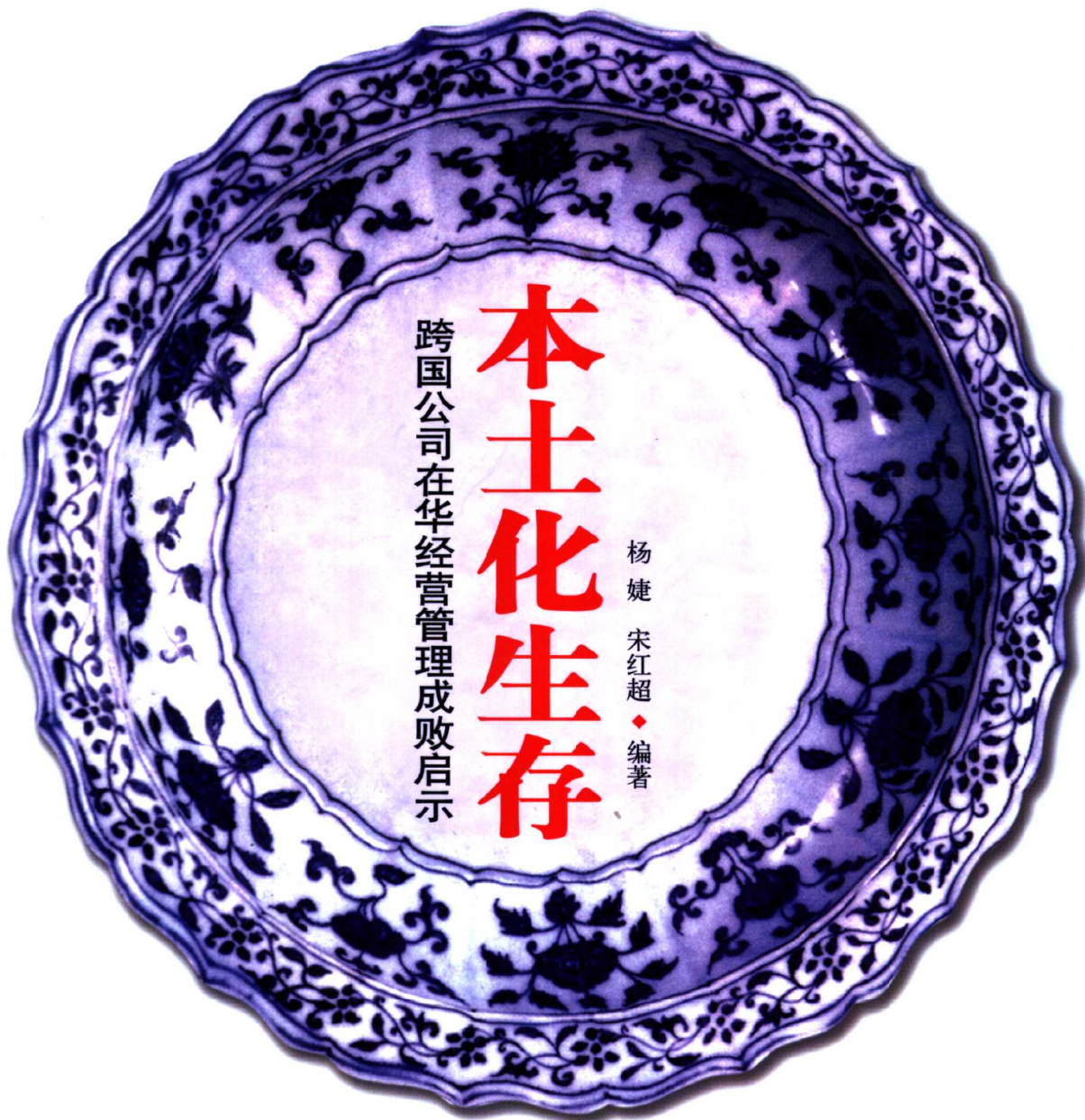




跨国公司在华经营管理成败启示

本土化生存

杨婕 宋红超
编著



中国经济出版社
www.economyph.com

本土化生存

跨国公司在华经营管理成败启示

杨婕 宋红超 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

本土化生存: 跨国公司在华经营管理成败启示 / 杨婕 宋红超著. —北京: 中国经济出版社, 2003. 5

ISBN 7 - 5017 - 5927 - 8

I. 本... II. ①杨... ②宋... III. 跨国公司: 外资公司 - 企业管理 - 经济战略 - 研究 - 中国 ... IV. F276. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022919 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 (电话: 13910081980) Email: editordeng@163.com

责任印刷: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京中科印刷有限公司

开 本: 787 × 960mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 250 千字

版 次: 2004 年 2 月第 1 版 印 次: 2004 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 5927 - 8/F · 4776 定 价: 33.00 元

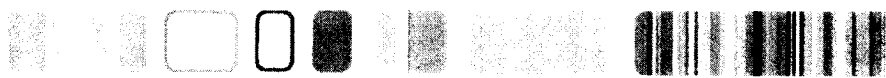
版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744

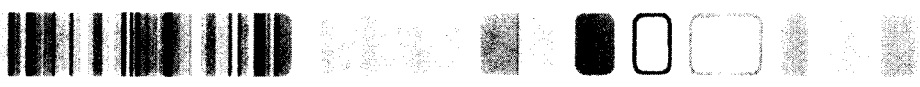
地 址: 西四北大街 233 号



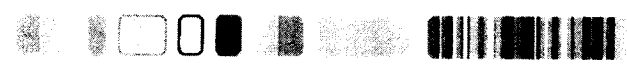
【 目 录 】

前 言	1
第一章 “到中国投资去!”	3
可口可乐: 迅猛发展的“中国”公司	4
肯德基: 中国第一快餐品牌	11
沃尔玛: 千呼万唤始出来	20
安利: 风风雨雨中国路	27
杜邦: 标准化与本土化兼顾	34
第二章 做好政府公关与社会营销	40
联合利华: 高层公关开启本土化之路	41
IBM: 多方出击社会公关	47
第三章 外企在华的并购与合作	54
达能: 跑马圈地, 纵横捭阖	55
大众: 超前目光赢得先机	64
柯达: 后来者居上	71
丰田: 迟到的巨人, 保守时代的终结	78
三洋: 建立新型的竞合关系	84



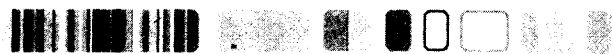


第四章 将洋品牌做“土”	91
大众：坚持不懈的品牌建设	92
伊莱克斯：亲情化塑造品牌	100
联合利华：不断创新本土品牌	107
肯德基：一“土”到底	113
摩托罗拉：横空出世的“moto”	120
三星：无“芯”也有妩媚	127
第五章 网罗华人精英	134
宝洁：人才是最为重要的资产	135
西门子：培训为发展，而不是为工作	143
摩托罗拉：独具特色的“人本管理”	152
通用电气：网罗中国人才	161
LG：尊重人格的经营	168
第六章 重视本土化营销	175
可口可乐：本土化思维助营销	176
戴尔：低价直销走中国	183
伊莱克斯：人无我有，人有我优	192
安利：中国特色的营销改造	198
肯德基：“营”在市场，“赢”在中国	205
柯达：多层次的本土营销	211
第七章 将企业文化本土化	218
西安杨森：“鹰”与“雁”的文化	219
IBM：服务是一种文化	226





松下：企业文化，入乡随俗	233
佳能：共生理念在中国	240
三洋：以柔克刚	246
惠普：本土化的惠普之道	253
第八章 本土化失利	259
奥美：失招中国	260
麦肯锡：兵败实达走麦城	268
标致：雄狮的遗憾	276
三菱：遭遇信誉危机	282





【 前 言 】

21 世纪是一个经济全球化、信息网络化的世纪。各国经济相互交织、联系在一起,竞争的国际化愈来愈激烈。在全球经济高度一律化的今天,本土化可以说是企业迈向国际化的第一步,一个具有成熟的国际化运作能力的公司,一定是一个善于在“本土化”上作文章的高手。

由于中国经济在总体上的良好发展趋势,众多跨国企业纷纷来华投资。然而,在很长一段时间,跨国公司在华投资是试探性的,他们甚至开始并不急于以赢利为目的,而且在中国公司的内部管理上也存在一些问题。

如今,中国市场发生了巨大的变化,跨国公司在华也取得了前所未有的发展,然而,从决策到研发再到销售,跨国巨头们愈来愈认识到“本土化”给其带来的丰厚收益。可以说,凡在华成功的外企,其关键之一就是实行了一系列“本地化”发展策略,“思考全球化,行动本土化”也成了众多跨国公司的指导理念。

中山大学教授卢泰宏博士分析说,从跨国公司全球扩张的角度来看,中国市场与全球其他市场相比较的确更特殊、更复杂、更具挑战性。因而跨国公司进入中国时,由于地域、人口和文化等特征,都会使他们面临新的困惑,尤其是中国正处于转型变动的市场环境中,使得中国本土化策略的重要意义异常突显。其实,对一个跨国公司来说,本土化绝不简单地是一个形象问题,不是为了讨好东道国,而是利润最大化的必要手段。可以说,只有实施本土化策略才能保证跨国公司在东道国的生存和发展。

本书通过对跨国公司在中国市场经营管理的成功与失败案例,从其品牌、人力资源、企业文化、营销管理等方面展现了他们的本土化经营策略。通过这些分析,我们可以得到以下启示:

第一,“知己知彼,百战不殆”。国外企业在进入中国市场后,在适应中国国情的做法上常有本土企业不及的地方。作为跨国公司,他们在进行跨国经营的本土化上,往往具有丰富的经验,中国企业在面对跨国公司的直接竞争中,如果不能够充分了解国外对手的竞争策略和经营手法,不仅经验借鉴无从谈起,而且容易在激烈的竞争中处于劣势。

第二,“本土化”从另一个侧面印证了一句老话:“只有民族的才是世界的”。国际跨国公司品牌营销本土化给中国民族企业上了一课——如何结合自己本民族的文化特点,创造出真正的世界品牌。实施品牌营销本土化的跨国企业在将自己的品牌推向中国市场的时候,往往能够根据中国本民族的文化特点,给自己的品牌注入新的创意,以迎合中国国情。希望中国的本土企业能从这些案例中的从“洋”变“土”中得到一些启发,深谙“本土化生存之道”,从本民族的文化特点入手,创造出民族的品牌,放眼全球,抢占先机,立足本国,走向世界。

第三,中国在加入 WTO 之后,本土企业营销思维弥漫着应变气息,中国营销界在 2003 年呈现迎合市场全球化的转型趋势。国际化经营成为这些企业发展的新主题,国外企业在中国的成功经营,则为中国本土企业打开了直接了解跨国经营的窗口。跨国公司在进行跨国营销的过程中,有取得成功的,但也有不少企业铩羽而归。而实施本土化经营则是众多跨国巨头欲求海外成功的“血泪”经验,他们在本土化战略的实施上,不仅富有战略眼光,而且具备了成熟的做法。特别是中国加入 WTO 之后,国际化经营成了众多本土企业的必由之路,借鉴国外企业本土经营的成功之道,显得势在必行。

在内容上,本书尤其注重选取案例的代表性和实效性,并在每个案例后都加上“评价”或“启示”,希望能对读者有所裨益。



【 第一章 “到中国投资去!” 】

“再过20年到25年,中国将成为世界上最大的汽车市场。我们必须在中国取得成功。”

——通用汽车总裁兼 CEO 瓦格纳

“没有中国就没有今天的诺基亚”

——诺基亚董事长兼首席执行官
约玛·奥里拉



可口可乐：迅猛发展的“中国”公司

重返中国市场

在中国,可口可乐公司的历史可追溯到 1927 年,当时任可口可乐公司总裁的罗伯特·伍德鲁夫决定在上海成立第一家装瓶厂。而如今,可口可乐在中国投资的总额已超过 11 亿美元,并有 30 个生产厂,包括 28 个可口可乐装瓶厂以及一个在上海生产浓缩液的企业、一个在天津作为中国品牌生产基地的企业,仅 2002 年中国市场的销售额就达 16 亿美元。如果说与美国人均豪饮 425 瓶可口可乐的数字相比,中国人均 7 瓶的饮用量可谓少得可怜,那么蕴涵巨大消费空间的中国市场,正是可口可乐全球攻略的关键环节。

1979 年可口可乐重返中国,成为中美建交后最先到达中国的国际消费品之一。最初,可口可乐主要是采取委托寄售方式,用火车把可口可乐产品从香港运进内地,使其首先进入北京友谊商店和涉外饭店,这样代销者可以无本得利。那时的年销量只有约 200 吨,但可口可乐再次打开了进入中国市场的大门。1981 年,由可口可乐公司提供设备的第一个灌装车间在北京丰台建成。此后 12 年间,可口可乐一直在特许灌装和直接投资等领域寻求业务合作机会,并先后向北京、广州等地赠送灌瓶用的生产设备,但条件是必须进口可口可乐公司配方保密的原浆,再用中国的瓶掺水和糖,贴上可口可乐的标志。这也是可口可乐在国际合作中惯用的方式,而且保密的配方也成为可口可乐的竞争力之一。

当时中国灌浆量达万吨以上,进口原浆所用的外汇最多年份达 100 万美元。1988 年中美合资的上海申美饮料食品有限公司成立,建立了两个生产车间,一个由美方独自管理生产配方保密的原浆,一个由原浆配糖兑水灌瓶,可口可乐公司使用中国生产力进一步扩大了中国

市场,年销量达 17 万吨。1993 年,可口可乐公司与原轻工业部签署合作备忘录,双方提出了一个基于“真诚合作,共同发展”原则的长期发展规划。根据这个规划,可口可乐公司在此后 5 年里发展了 10 家装瓶厂,至此,可口可乐在中国的发展已呈燎原之势。

就在这张精心布局、遍及南北、由东到西的大网愈织愈密时,可口可乐推出的系列饮料、实施的宣传活动也在悄悄地进行着一场变革。越来越多的可口可乐系列饮料已经穿上了中国外衣,越来越多的社会活动已经非常贴近中国百姓,国人在选择饮品时也不再将可口可乐视作纯粹的洋品牌。

为了进一步渗透中国市场,从 20 世纪 90 年代初起,可口可乐便在中国积极参与各项社会公益、体育活动,这一系列活动不仅扩大了可口可乐本身的影响,而且提高了可口可乐在中国的声誉,可口可乐成为老少皆知的畅销饮料。目前可口可乐在中国有三大合作伙伴:太古集团、嘉里饮料集团、中国粮油食品进出口公司。二十多年来,可口可乐公司在中国的投资累计达 11 亿美元之巨,是仅次于通用汽车、摩托罗拉的美国在华第三大投资商。

12 亿“补位”

可口可乐最初进入中国市场时,付出了高昂的代价。就连罐装可口可乐的玻璃瓶也要从韩国进口。如今,北京可口可乐的生产线上,每分钟会有 250 瓶(234 毫升)和 1100 罐可口可乐同时下线。仅北京可口可乐饮料有限公司每年在全国的原材料采购额就达 4~5 亿元人民币。

现在国人痛饮的可口可乐已经是彻头彻尾的中国造,无论是玻璃瓶还是易拉罐,从浓缩液到二氧化碳、糖,甚至含量极小的柠檬酸,都打上了中国造的烙印。可口可乐中国公司全年的原材料采购总额已达到了 70 亿元人民币。规模经营刺激了玻璃、塑料、铝罐、制糖、运输、冷藏业的发展,同时也带动了包装材料工业的迅速崛起。目前世界市场的绝大多数包装形式都可在国内寻到“婆家”。有资料表明,可口可乐每

购买 1 元钱的中间产品和投入品,就会给其他部门带来 2.66 元的最终需求。这意味着可口可乐每年使中央和地方税收部门直接或间接的增加利税 16 亿元人民币,同时通过乘数效应使中国经济增加 300 亿元人民币的产值。

虽然可口可乐在中国发展十分迅速,销售网络已覆盖到包括青海、西藏在内的全国县级以上数百个城市,但可口可乐在生产布局上仍存在诸如生产基地空缺的“硬伤”。比如在新疆、吉林等地,至今仍没有装瓶车间。这样就会大大增加可口可乐的销售成本,按惯例可口可乐设在各地的装瓶厂只负责本地碳酸饮料的销售,而没有车间的地方只能从其他地区调货。比如目前湖南的可乐,就得从海南调运,其运输费用已远超过可口可乐全球的物流成本。

不过,这个问题将很快得到解决。2002 年可口可乐决定在未来的两三年内,将在中国追加投资 1.5 亿美元(约 12 亿元人民币),新增 6 家装瓶厂。届时,可口可乐在中国的总投资额将达到 11 亿美元,装瓶厂将达到 34 家。在可口可乐公布的 1.5 亿美元投资计划中,长沙和长春已经被明确指定,并在 2003 年建成投产。可口可乐的这次投资就是针对很多地区其生产点还是空白,这 12 亿元投资,相当程度上是用来“补位”的。而且中国目前的年人均碳酸饮料的消费量还不及美国的四十分之一,这个市场还有巨大的潜力有待挖掘。

中国是可口可乐公司在全球的第六大市场,其发展态势强劲。据国家统计局中国行业企业信息发布中心和央视市场研究股份有限公司的调查报告显示,2001 年可口可乐在中国的市场占有率以绝对优势领先于同类产品,并连续 7 年稳居碳酸饮料榜首。凭借良好的品牌形象和与生意伙伴的默契合作,可口可乐公司在我国西南地区也创下了不俗的业绩。2002 年 5 月可口可乐在成都市场的占有率达到了 48%,连续 8 个月保持增长势头,目前,可口可乐公司在成都的装瓶厂投资总额为 3800 万美元。在未来数年,可口可乐公司计划再投入数亿元资金,用于扩大现有装瓶厂和市场发展的规模以及在中西部地区如贵州、甘肃、新疆等地新建装瓶厂和营业所等,以保持和加强其竞争优势。

近一两年,可口可乐在非碳酸饮料上的推进速度同样让人“眼花

缭乱”。为了与自己的“头号大敌”百事可乐对抗,在果汁饮料方面,2002年2月,可口可乐花掉近亿元从日本引进酷儿果汁饮料。因为在此之前,百事可乐完成对纯品康纳和贵格在中国业务的整合后,开始销售纯品康纳鲜榨果汁和都乐100%系列鲜榨果汁。2002年8月底,可口可乐中国公司再次大打出手,以1.935亿元的代价,从香港太古可乐手中收购了太古饮品(东莞)有限公司,作为非碳酸饮料生产基地,生产包括饮用水、果汁、茶饮料在内的非碳酸饮料。现在,可口可乐的苦心终于没有白费,果汁饮料已经占到整体销量的10%。与其他可口可乐设在各地的碳酸饮料装瓶厂“自扫门前雪”不同的是,东莞太古的非碳酸产品供应全国市场。更值得一提的是,东莞太古也是可口可乐进入中国20多年来,迄今为止的唯一全资子公司。

作为饮料行业的“龙头老大”,可口可乐已经有100多年的历史。从其对中国投资以及不断开发新产品可以看出这个企业敏锐的市场洞察力和创新精神。自80年代初以来,软饮料行业的人均消费在美国和国际市场增长十分缓慢。然而,可口可乐公司却通过企业经营的种种创新,市场价值从1980年的40亿美元跳跃式地增长到1996年的1500亿美元,拥有全球软饮料市场份额的46%。

竞争者的威胁

可口可乐尽管在饮料行业是“老大”,是市场的领导者,但它同样面临着激烈的市场竞争。在中国市场上,可口可乐与它的老对手百事可乐的竞争已经白热化。在北京等大城市,常常可以看到在同一个车站的两块广告牌上,一边是可口可乐的促销广告,而另一边就是百事可乐的广告。百事可乐总是如影随形紧跟可口可乐,跟定冠军的结果是造成大家都以为它至少是亚军。百事可乐自它诞生起就以一个不畏艰辛、勇于像强者挑战的形象出现在人们面前。尤其在产品战略上,可口可乐也成了后来者的榜样。在中国市场上更是如此,百事可乐除了核心品牌百事可乐,也针锋相对地发展出旗舰品牌七喜、美年达和激浪。

尤其让可口可乐头疼的是百事可乐专攻某些大城市,广告之密,推

广力度之剧,在当地造成百事可乐风头已经盖过可口可乐的印象。作为市场上的领跑者,可口可乐已经建立了先发优势,渠道也铺得更广,而优势在此时转化成劣势——它将在众多的市场区内分摊营销费用,而百事可乐“集中一个拳头打人”的战略确实打到了可口可乐的心窝上。

百事可乐还善于抓住年轻一代,直指最有潜力的市场定位。在20世纪的最后几年,百事出手阔绰地邀请著名歌手王菲、郭富城作为形象代言人,并针对中国市场拍摄了由香港影星陈慧琳出演的主题广告,广告语“祝你百事可乐”一度成了新新人类之间互相问候的流行语。无疑百事可乐已成为中国年轻人最喜爱的软饮料。

除了百事可乐这个老对手,杭州娃哈哈应该算是后来居上。2002年,娃哈哈旗下各类饮料的总产量第一次超过了可口可乐在中国大陆的饮料总产量。早在非常可乐推向市场的时候,娃哈哈就打另类旗帜,用“非常”二字与老牌可乐对抗,在2000年调查中,非常可乐甚至大有超过可口可乐的势头。之后非常柠檬请出了李纹作代言人,其青春靓丽形象又赋予非常柠檬无限新鲜。也许这正是娃哈哈的路线,总是另辟蹊径,给人无限新鲜。

娃哈哈集团有一位善于编织营销网络的总经理宗庆后,二十多年来,他几乎让每个中国人都掏钱买过娃哈哈品牌的产品。对于可口可乐的扩张宗庆后认为,饮料行业前景广阔,品种结构也正在不断调整,从以往的单纯的解渴型饮料向具备不同功能、满足不同需求的更高层次的饮料方向发展。在可乐产品中,娃哈哈又根据不同消费需求开发了儿童型饮品,同时,天然、营养、有益健康成为饮料品种调整的主线、比如调味茶将深得青少年青睐,低热量茶饮料将满足成年消费者需要,果汁饮品市场也将有巨大发展,这些都是娃哈哈未来发展目标。相信凭借其原有的庞大营销网络,娃哈哈一定会成为民族饮料品牌的生力军。

作为国内碳酸饮料的先行者健力宝同样是可口可乐不可忽视的竞争对手,健力宝虽然在2002年企业内部有些变动,但目前已经驶向正规,而且在农村市场有巨大的优势,这也正是可口可乐的软肋所在。

除了百事可乐、娃哈哈、健力宝外,其他品牌也对可口可乐造成了一定的冲击。“康师傅”、“统一”茶饮在市场上继续保持强劲的销售势头;国外品牌的进入及一些地方民族品牌的市场表现也让可口可乐不敢放松。

启示

通过在中国市场的表现,拥有115年悠久历史的可口可乐,正试图将自己改造成为一家“本土化的全面的饮料公司”,它已经不再局限在自己的老本行“碳酸饮料”领域中守株待兔了。它的目标是把可口可乐公司重塑成“饮料界的领袖,而不仅仅是一家软饮料公司”,亚洲正是其新战略的核心基地。自1980年重返中国以来,可口可乐已成为中国最著名的消费品牌。现在,可口可乐在中国市场的销售量已经排在了其全球各分公司中的第六位。从可口可乐重返中国迅速成长中,我们可以看出跨国公司在华市场投资的转变以及民族饮料品牌的处境。

第一,跨国企业对中国大陆直接投资主要集中在东部沿海地区,但是上世纪90年代以来,对中西部地区投资的增速超过其他地区,比重也有所上升。虽然跨国公司投资转变并没有为“东重西轻”的地区布局结构带来太大变化,但这是未来总的投资趋势。仅拿可口可乐来讲,1981年可口可乐在北京设立第一家瓶装厂,此后,在天津、上海、大连、南京、杭州、厦门、珠海、广州、南京、海口相继设厂。而在西部,直到1993年,可口可乐才选了三个厂址:西安、成都、昆明。但进入新世纪后,可口可乐又投资12亿,重点建设中西部市场。

第二,可口可乐是一个专业化的饮料浓缩液制造商,处于一个发展缓慢的行业,又面临着很多强劲对手的竞争,尽管如此可口可乐依然保持其行业领先的地位,而且连续多次被评为世界最有价值的品牌,这其中的奥秘就在于——创新。早在20世纪70年代可口可乐就面临着低

利润的威胁,但是公司通过开发新产品、改进工艺、调整与装瓶商的关系、建立装瓶商控股公司等一系列的创新策略,又重新使可口可乐成为世界饮料的第一品牌。在中国,可口可乐同样如此,公司通过开发本土化产品、进行本土化营销,将“创新”能力发挥到极点,同时也使公司得到了迅猛的发展,这一点尤其值得中国企业学习。

第三,国际跨国企业加大在华投资力度,显然会加剧国内饮料市场的竞争局面,势必会对国内饮料企业产生冲击。国内民族饮料企业应该学习百事可乐那种不畏强者、勇于挑战的精神,与竞争对手一同成长。就像宗庆后提到的:“既然无可回避,对中国企业而言,唯有知己知彼,不断调整自己,顺势应变。”

肯德基：中国第一快餐品牌**抢占先机**

中国的饮食文化源远流长,近年来,除了民族风味的饮食在国内不断得到发展之外,中国还在不断吸收更多新口味、新理念和新的经营方式的餐饮,肯德基就是其中之一。

早在1987年,肯德基就在北京前门开设了它在中国第一家快餐店,成为在中国的第一家西式餐厅。而其竞争对手麦当劳,过了5年以后才在王府井开设了它在中国的第一家店,从这一点上,肯德基就比麦当劳抢先了一步。以北京作为一个发展的起点,肯德基在全国的发展就如同燎原之火。

- 1992年,餐厅总数为11家,是当时在中国经营快餐连锁餐厅中数量最多的公司。

- 1996年6月25日,肯德基中国第100家店在北京成立,这是一个里程碑,标志着肯德基在中国的发展进入又一个新的阶段。

- 1996年6月1日肯德基上海人民公园餐厅以近40万元的日营业额,刷新了肯德基全球单店单日营业额的历史记录。

- 2000年11月28日,连锁店第一个突破400家,继续保持餐饮连锁业中的中国第一。

- 2003年初,肯德基已在全中国设有30家肯德基公司,管理并经营着全国近200个城市里的800多家连锁餐厅。

这样的发展速度和规模,使肯德基成为中国第一快餐品牌,也是在中国发展最迅速的快餐连锁企业。

目前,肯德基又开始涉足中国的中小城市,这比麦当劳又提早一步占得先机。与麦当劳在大城市的竞争中先拔头筹之后,肯德基已开始层层推进,转向对中国星罗棋布的中小城市渗透,这个市场将是肯德基