

跨国公司本土化战略及其对我国企业国际化经营的启示

张栋梁, 宁德煌

(昆明理工大学 管理与经济学院, 云南 昆明 650093)

摘要: 随着中国加入 WTO, 越来越多的跨国公司在中国落地生根, 它们实施研发、采购、人力资源、产品、销售渠道、促销等的本土化战略, 全方位融入我国经济, 取得了巨大的收益。面对日益加剧的国内竞争, 我国企业纷纷走出国门, 积极参加国际竞争。跨国公司的本土化经营的成功经验, 对我国企业的国际化进程, 有很好的借鉴意义。

关键词: 跨国公司; 本土化; 国际化经营

中图分类号: F740. 22 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007 - 855X(2003)04 - 0135 - 05

Local Strategies of MNE and Its Inspiration to the International Operation of Chinese Companies

ZHANG Dong-liang, NING De-huang

(Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China)

Abstract: As China joins WTO, more and more multinational enterprises (MNE) get into China's market. They carry out local strategies such as R&D, raw material stocking, man power management, distribution channel, and sales promotion, etc, which makes them in harmony with China's economy in all sides, and gets tremendous benefits. Faced with increasing acute national competition, China's companies get into global market one after another, and take good part in the international competition. The successful experiences of the local operation of MNE have a good inspiration to the international course of China's companies.

Key words: multinational enterprise (MNE); local strategies; international operation

0 引言

2001 年 11 月, 中国加入 WTO, 意味着中国的经济运行环境将进一步国际化。在过去的一年里, 随着国门的开放, 越来越多的著名跨国公司进入了中国庞大的市场。我们将不可避免地融入世界经济体系, 迎接经济全球化的挑战。面对跨国公司的咄咄攻势, 我国企业当然不会在经济全球化的时代中坐失良机, 发展跨国经营, 抢滩国际市场已经成为我国发展经济的共识, 这是我们融入国际经济一体化大潮, 并在这个没有硝烟的大经贸战场中求生存、求发展的必然选择。

1 跨国公司的本土化战略

随着全球经济一体化的发展, 发展跨国经营已成为当今世界经济运行的主要特征, 跨国公司在国际经济活动中已成为最活跃、最重要、最具影响力的组织形式。成功的跨国公司的经营准则是: “思维全球化, 行动本土化”。跨国公司本土化是跨国公司针对东道国市场的某些独特的方面所做出的适应性调整, 通过这种调整可以使企业保持或提高竞争优势, 更好地融入东道国, 从而取得跨国经营的成功。

在经济全球化的今天, 跨国公司的本土化战略直接决定扩张的速度和资本收益, 进入中国经营的著名跨国公司几乎无一不是从“本土化”入手逐步占领中国市场的。从市场调研、产品研发、销售网络、人才培养、宣传推广, 乃至原料采购、管理方式, 这些公司都依据中国国情和消费需求进行了改造。主要表现在以

收稿日期: 2003 - 04 - 28.

第一作者简介: 张栋梁(1978 ~), 男, 硕士研究生; 主要研究方向: 市场营销. E-mail: kmingwoods - 78@sina.com.cn

下方面:

1.1 技术研发本土化

技术研发本土化是指跨国公司在东道国设立研发机构,并利用当地的优秀人才,开发出适合当地市场的产品,更好的适应市场需求的过程.设立研发分支机构,争抢国内优秀人才和技术,这比单一的资本投入更具战略眼光.截至2002年6月底,大型跨国公司在我国设立的独立研发机构已经超过150家,主要集中在信息通讯、生物制药、精细化工、运输设备制造等行业.中国正在成为跨国公司的全球研发基地.1998年11月,微软在北京中关村成立“微软中国研究院”,是微软在美国境外的最大科研机构,1000名员工中绝大部分都是中国科技界的精英^[1].比尔·盖茨在写给微软中国研究院的寄语中一语道破了天机:“选择在中国设立我们亚洲的第一个研究院,是因为中国有许多优秀的人才.”外籍研究院的功能已不仅限于研究适合中国市场的产品,还包括研究中国社会和变化,以更好地适应本土化的要求.

1.2 原料采购本土化

原料采购本土化是跨国公司在东道国进行原料采购,在全球范围内优化资源配置的行为.可口可乐中国公司的副总裁卢炳松最喜爱与人辩论的题目是:非常可乐和可口可乐谁更中国?“娃哈哈总喜欢把非常可乐标上‘中国人自己的可乐’的牌子,但我不这样看.首先娃哈哈是一个已经被法国达能控股的公司,而可口可乐在中国的大部分厂都是与中国方面合资的,而且所有合资厂都是由中国方面控股的.再说材料,可口可乐现在已经达到98%的本地化率,也就是说,每瓶可口可乐98%的原材料都是在中国采购的……而非常可乐呢,他们的糖是进口的,香料是进口的,他们的国产化率要比我们低得多.”因此得出结论是,可口可乐比非常可乐更“中国”.跨国公司的本土化采购不仅有利于控制成本,还有利于迎合当地消费者的民族感情和消费习惯^[2].摩托罗拉积极帮助把中国培养成世界供应中心,现在在中国有176个直接供应商,700个间接供应商.1999年,摩托罗拉在中国的本地采购金额达到67亿元人民币^[3].

1.3 人力资源本土化

本土化管理是当前全球跨国公司的趋势,而人力资源的本土化是最根本最深刻的本土化.管理以人为本,人力资源本土化,既可以增强对当地的亲和力以及加强对当地文化、市场的了解,又可以节约劳动力成本,还可以利用本地人为本地的消费者服务.这些说当地的语言,理解当地传统和行为规则的优秀人才,能够与消费者、政府的管理官员,以及其他的利益相关者互动交流.目前在中国的跨国公司,几乎都是人力资源本土化的身体力行者.因为只有本地的人才,才能真正了解本土文化特征、消费心理、消费习惯和情感需求.可口可乐中国公司在全国共聘用了15000名本地员工,占公司员工总数的99.5%,从可口可乐中国区总裁到普通员工几乎都是中国人.而实施人才本土化战略,不仅仅是对本地人才的使用,还包括对本地人才的培养.摩托罗拉大学、诺基亚中国学院、爱立信中国学院等,都是这些国际巨头对中国员工的职能培训部门.

1.4 产品本土化

产品本土化是跨国公司在产品的外观、口味、质量、品牌等各个方面满足当地消费需求的行为.任何一家企业都有其核心产品,而这种产品必须适应市场需求,具有本土市场的特色.正是这种本土化的特色,才使得产品具有竞争力,才会赢得顾客的青睐,才会在激烈的市场竞争中取得成功.伴随着网点的高速增长,洋快餐酝酿已久的中式食品战略开始进入高速膨胀期.肯德基继先前在全国市场推出“榨菜肉丝汤”、今年4月在北方市场推出“寒稻香蘑饭”之后,从8月5日起,再度出击,为上海的消费者提供精美的早餐.肯德基根据中国人在传统上早餐喝粥这一需求,特别为中国消费者量身定制了“海鲜蛋花粥”、“香菇鸡肉粥”两款花式早餐粥,同时考虑到消费者对早餐的营养要求,又专门研发了新产品,如含有鸡蛋的芝士蛋堡、酥脆营养的薯棒,并特别配有饮料如牛奶、果汁和港式奶茶,是一个中西合璧的早餐系列^[4].

跨国经营,需要打出产品品牌,不仅要创出国际品牌,还要使品牌在跨国经营中“本土化”,这是美国宝洁公司拓展国际市场经营的法宝之一.中国的消费者,或许没有人不知道海飞丝、飘柔、佳洁士、舒肤佳.宝洁在中国的成功,在很大程度上取决于其品牌的本土化策略.通过这些贴切而符合本土语言习惯的品牌命名,减小产品被消费者认知的阻力,激发顾客美好的联想,从而增进顾客对产品的亲和力和信赖感,并可大大节省产品推广的费用.联合利华坚持认为:一个品牌总是在一定时间、一定地点应市而生.力士、夏士莲、

奥妙、洁诺、立顿、和路雪、蔓登琳等品牌,几乎都是同类产品中的佼佼者。联合利华对旗下的全球品牌进行本土化改造,使其符合本土消费者的需求。

1.5 销售渠道本土化

销售渠道是厂家产品的通路,是任何厂家都要考虑的重点。而不同的社会、经济状况,不同的市场化程度,不同的消费者群体,就可能对分销模式也有不同的要求。跨国公司在成熟市场的分销模式完全移植入中国时,就可能遇到水土不服的问题。安利公司创办于1959年,它的产品销售不同于传统行业的销售模式,而是通过口碑相传和营业代表的直接面对面销售来推广产品,独特的直销模式和低调的媒体形象促成了公司的迅速成长。1995年,安利进入中国,并带来了直销模式。然而由于中国市场的成熟和复杂性,致使非法传销随着直销这种新型的营销模式的引进而同时进入市场,严重扰乱了市场秩序。1998年4月21日,国务院发出通知,禁止一切传销经营活动。全球通行的直销模式在中国遭受到了巨大的挫折,安利公司进入了痛苦的转型期。1998年7月,安利公司配合中国政府政策,成功转型,以“店铺+营业代表”的方式重新开业,开始尝试着公司在全球都没有的店铺经营。安利还打破了不作广告的传统低调,开始在中国推出广告。安利公司这种主动适应中国国情的改造取得了巨大的成功,在2000-2001财政年度达到了超过40亿人民币的业绩,得到了丰厚的市场回报。从运营模式到机构设置,从营业代表制度的重新建立到产品市场推广策略重新选择,安利公司在真正的渠道本土化改造中,探索出了一条既符合中国国情又保留安利传统特色的发展道路^[5,6]。

1.6 促销本土化

1.6.1 广告策略

跨国公司在中国市场的主流传播策略经历了“全球策略,本土执行”,“全球观感,本土策略”,和“更彻底的本土化”等几个阶段。事实上,随着国内竞争的加剧,以及对国内市场的深入研究,本土化的市场传播策略已成为跨国公司的共识。多数企业舍弃了全球统一的标准化的市场传播策略,而以“消费者与品牌的情感联结”为基础,更多地采用包含中国文化元素,更容易和中国消费者沟通的创意和传播策略。

1998年以前,可口可乐的广告宣传和品牌定位都是由总部统一控制和规划。中国的消费者看到的总是可口可乐那鲜红的颜色和充满活力的造型,可口可乐以最典型化的美国风格和美国个性来打动中国消费者。十几年来广告宣传基本上采用配上中文解说的美国的电视广告版本。随着中国民族饮料品牌的蓬勃发展,可口可乐的营销策略在1999年发生了显著的变化,第一次邀请中国演员谢霆锋、林心如等拍广告。2001年春节到来之际,推出了乡土味浓厚的“泥娃娃阿福贺新年”的动画广告。随后又推出一款十二生肖新包装,这是可口可乐公司首次在全球运用中国文化设计的纪念性包装。可口可乐中国公司总裁介绍说,公司此次推出阿福新年特别包装,正是取其“年年庆有余,岁岁添欢乐”的寓意,将可口可乐与中国特色相结合,以新年吉祥的本土形象与消费者达到进一步的沟通^[6,7]。

1.6.2 公共关系

公共关系宣传,是指通过参与各种社会公共活动,来扩大在公众中的影响,起到自我宣传的作用。很多跨国公司为了融入中国,树立优良的公众形象,他们积极参与和赞助中国的各项社会、文化、体育和教育事业的发展。联合利华于2000年6月正式推出“联合利华中国绿水青山行动”,致力于在全国范围内植树造林,涵养水土,改善生态环境;同时还将资助青少年环境教育及环境宣传项目。在教育方面,通过“联合利华希望之星”项目,资助来自贫困地区的优秀学生。公共关系中还有一个重要的部分就是企业与政府的关系。中国目前的市场虽然已经转向市场经济,但它不同于西方成熟的法制经济,政府的权力和市场有着千丝万缕的联系,只有同政府配合,保持沟通,才能争取主动和谋求发展。各大跨国公司当然也深谙其中的道理。安利、微软、摩托罗拉等公司的CEO频繁地访问中国,并会见高层政府官员,通过和高层官员的互动交流,保持信息的畅通,取得政府的信任支持,从而最大限度的减少跨国公司在海外投资的政策风险。

在企业的国际化进程中,本土化战略是跨国经营中常用的手段。它的实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等经营活动全方位融入东道国经济中的过程,也是着实承担东道国的公民责任,并将企业文化融入和植根于当地文化模式的过程。它可以使企业熟悉对方国家的人文环境,适应其经济运行模式,解决语言障碍问题,了解其市场需求、消费心理和消费水平等。还有利于避开或化解经营所在国许多针对外国资本和经

营者的限制性或歧视性法规和市场壁垒,在一定程度上消除所在国政府或同行业的戒备心理或敌意。

2 跨国公司本土化战略对我国企业国际化经营的启示

当众多来华投资的跨国公司学习本土企业,加快在中国的本土化步伐时,本土企业也在纷纷学习外资品牌,积极走向世界。对中国企业家而言,全面提升本企业的核心竞争能力,并推动企业的国际化发展步伐,是他们梦寐以求的目标。通过企业的国际化经营,提高参与国际分工和竞争的能力,将是我国企业新世纪发展的必由之路。近年来,国内的海尔、海信、春兰、万向等知名集团企业率先走出国门,大力开拓国际市场,取得了显著的经济效益,在海外的品牌影响日益扩大,竞争力日渐提升。然而,由于我国企业国际化起步较晚,规模小,生产经营能力薄弱,再加上管理理念落后,管理机制不健全,从而阻碍了他们的国际化发展。因此,从国外其他优秀跨国公司的国际化发展过程中,找出规律,对我国企业的国际化发展具有很好的借鉴意义。

跨国公司本土化战略对我国企业国际化经营的启示主要有以下几个方面:

2.1 顾客导向的市场调研

充分的市场调查研究是正确决策的先导。跨国公司实施本土化战略必须建立在对东道国市场充分调研的基础上。几乎所有的跨国公司都注重对市场相关信息的收集工作,他们营销战略不断推陈出新的背后是强大的市场信息和需求调查,从中辨别和发现市场机会。统计显示,跨国公司是市场研究的主要消费群体。由于文化背景的不同,不同国家的消费者之间有着不同的消费习惯,他们对产品的外观、功能、质量、品牌、售后服务等有不同的要求,甚至会忌讳产品的名称、颜色和广告词。这就要求跨国企业与对当地市场的消费者进行调查研究,了解他们的消费动机及行为模式,并通过研发本土化和产品本土化战略,开发出适应当地市场需求的产品和服务。以本土化、人性化的产品设计和创新,处处体现对消费者的体贴和关爱,拉近与消费者的心理距离。宝洁公司是一家恪守标准化市场研究的公司,它在全球范围内推行自己的标准化的市场调研方法,并首创了专门的市场研究部门,发展了许多专门的市场研究方法和模型,而且迄今为止它仍是全世界最大的市场研究客户。可以说,宝洁公司在中国市场以及国际市场上取得的巨大成功,与其在市场调研的高投入、高度重视和专业化的技术是分不开的。

相比之下,我国公司对市场调研的重视程度是远远不够的。他们可以在广告投入上一掷千金,在市场研究投入上却可能几乎为零。总的来说,国内企业还是缺乏以顾客需求为导向的现代营销观念。他们多数还停留在大生产时代的对顾客需求的凭空臆想之中,认为“酒香不怕巷子深”。因此只肯花费大量的人力物力去做产品的后期推广,而不愿做市场的前期研究,从而致使生产出的产品销不对路,造成产品积压和资源的浪费。因此,在我国企业的国际化过程中,没有前期的市场调研(比如投资环境研究、市场潜力研究、消费者研究等等)作为依据就盲目投资,只能使国家和企业的利益蒙受损失。

2.2 有效的跨文化沟通

不同的国家、民族有着不同的文化背景,文化因素已成为影响企业跨国经营的重要因素。文化差异导致了文化冲突,文化冲突是指不同形态的文化或者文化要素之间相互对立,相互排斥的过程,它既指跨国企业在他国经营时与东道国的文化观念不同而产生的冲突,又包含了在一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的冲突。跨越国界的商务活动必然导致跨文化的管理问题,跨国公司通过实施本土化战略,从而实现了与东道国有效的跨文化沟通。

管理者在实施那些他认为会提高功效的管理手段时,必须要考虑到被管理者的反应,而这些反应是由被管理者背后深厚的文化背景所决定的。相同的政策在不同的文化环境中可能有不同的理解,有不同的执行方式,也就产生了不同的效果。文化背景、民族的心理和特点的差异,导致了不同的商务习惯,也常常会影响到管理层的决策。因此,跨国公司通过本土化的人力资源策略,消除管理者与被管理者之间的沟通障碍,避免跨文化管理可能导致的冲突和决策失误。公司的中层领导和普通员工一般在当地招聘,而高层领导则选择具有双重文化背景的国际管理人才。一方面,由于有相同的文化背景,管理者和被管理者可以无障碍地沟通,可以很容易地就某一问题取得一致的意见;另一方面,具有双重文化背景的高层管理者也能够更好地理解公司总部的意图,毫无偏差地执行跨国公司总部的战略规划。另外,每个国家都有自己习惯的交往和沟通模式。本地

的管理者在与政府、商业合作伙伴交流时,更容易以他们都习惯的行为方式进行协调和达成一致。最后,文化因素对消费者购买行为也有重要影响。跨国公司实施本土化战略,对东道国的文化环境进行仔细的观察和深入的了解,并据此制定相应的营销对策,以满足不同文化背景下的消费者需求。

2.3 全球视角的资源配置

本土化意味着企业高度地融入了当地社会,对东道国的资金、技术、原材料、人力资源等的应用更加得心应手。这样跨国公司就可以凭借其内部化优势,在全球范围内对各类资源进行调配,以实现物尽其用,利润最大化的经营目标。跨国公司在任何一个地方的本土化战略都是其全球整体战略的有机组成部分,“着眼全球,立足当地”是进行全球资源有效配置的两个基点,优化资源配置是降低成本,提高企业竞争力的重要途径。

跨国公司通过技术研发本土化和人力资源本土化战略,有效利用了东道国的人才和技术资源;通过原料采购本土化,有效利用了东道国的原材料资源。另外,跨国公司还通过资本运作来有效利用东道国的资金。自“中国将试行允许外资企业国内上市”的消息公布后,联合利华中国公司方面就表达了希望在中国A股上市的想法。据业内人士分析,联合利华有望成为中国第一个在A股上市的外资企业。2001年6月30日,联合利华中国公司向中国证监会表达了在华上市的意向,其新闻发言人在接受记者采访时表示,一旦证监会的有关法规和实施细则出台,公司将择时向证监会递交有关上市材料^[8]。加入WTO,我国企业将在更大的范围和更高的层次上参与国际合作与竞争,然而我国的一些企业在经营思想上还无法突破狭隘的区域市场。要参与国际合作与竞争,企业首先应该具有“全球”意识,善于站在全球市场的角度考虑问题、处理问题,特别是全球视角的资源优化配置。

2.4 持续的营销创新

营销创新是指企业根据不同的市场环境状况而采取相应的市场营销策略的过程。持续的创新能力是企业长期发展的原动力。市场的国际化导致竞争的国际化,企业的生存与发展在很大程度上取决于其对经营环境的应变能力。一个企业组织要生存,必须具备不断寻求新的战略对策,具有迅速变革和创新的能力。跨国公司在跨国经营中之所以取得巨大成功,与其持续的营销创新是分不开的。跨国公司本土化的过程,就是企业营销创新的过程。从产品本土化、销售渠道本土化,到促销本土化等都是其持续的营销策略创新的表现,如在上文提到的安利公司为适应中国的市场环境而进行的营销渠道模式的创新,是跨国公司适应能力和营销创新能力的最好注释。

3 结语

在经济全球化和知识经济的双重推动下,跨国公司在世界经济中的主导地位将得到进一步强化,一场大规模、高水平的国际投资及贸易大战将在各主要跨国公司之间展开,而市场则是决定其成败的关键。为了避免水土不服的问题,更好地满足异地市场需求,本土化战略已成为跨国经营的必然选择。我国的跨国企业发展还处于初级阶段,与当今世界跨国公司唱主角的国际经济形势相比,更显出我们的差距。发展跨国经营,是进入国际市场,在世界经济一体化格局中占据一席之地,促使我国经济持续、快速、健康发展,提高我国综合国力的关键。因此,我国企业要适应国际竞争,并在竞争中求生存、求发展,就要向成功的跨国公司学习,学习它们在本土化战略中的创新体制和成功的经验,才能在国际竞争中不断完善和发展。

参考文献:

- [1] 杨明刚. 微软在中国的市场策略[J]. 中国广告, 2002, (1): 45~50.
- [2] 卢泰宏, 秦朔. 2001 营销报告—营销在中国[M]. 广州: 广州出版社, 2001. 89.
- [3] 杨明刚. 肯德基在中国的市场营销策略[J]. 中国广告, 2001, (8): 58~64.
- [4] 周勇刚. 肯德基又亮中国牌——“番茄蛋花汤”凸显本土化策略[N]. 中华工商时报, 2002. 10. 23.
- [5] 卢泰宏. 跨国公司行销中国[M]. 广州: 广东旅游出版社, 2002. 78~85.
- [6] 秦勇, 宁德煌. 安利在中国的市场营销策略[J]. 昆明理工大学学报, 2002, 27(5): 125.
- [7] 杨明刚, 李凤媛. 可口可乐在中国的营销策略[J]. 中国广告, 2002, (4): 92~96.
- [8] 何佳讯, 卢泰宏. 联合利华的中国战略[J]. 销售与市场, 2001, (12): 16~19.