

# 在华跨国公司品牌的本土化战略选择

曹艳爱

(广东金融学院 工商管理系,广东 广州,510521)

**摘 要:**跨国公司品牌在我国近20年的本土化进程中,一些跨国公司通过品质认同、人力资源本土化和文化融入等品牌战略执行的成功,抓住机会形成了优势;一些跨国公司则因合作选择、理念目的水土不服等品牌战略执行的失误,面临威胁处在了劣势。在总结这些跨国公司品牌本土化过程成功经验和失败原因的基础上,提出了跨国公司本土化战略的具体实施路径。

**关键词:**跨国公司品牌;本土化战略;文化融入;利益均衡;风险防范

中图分类号:F276.7

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)10-0081-03

## 1 全球化与跨国公司品牌在中国

从20世纪80年代以来,跨国公司品牌纷纷进入我国市场,如可口可乐、麦当劳、宝洁、大众、西门子、诺基亚、摩托罗拉、IBM、GE、微软等。它们在管理理念、市场竞争与本土化等方面,推动了我国的市场化进程和本土企业的竞争发展。同时,也显现出世界经济的“全球化”与“本土化”的关系格局。自从1983年哈佛大学莱维特教授首次提出了“市场全球化”的概念,从“市场全球化”(The Globalization of Markets)、“全球标准化”(Globalization Standardization)到“全球思考本土执行”(Think global, Act local),再到“地方全球化”(Think local, Act local)<sup>[1]</sup>，“全球化”还是“本土化”成为国际营销的重大主题和焦点问题,也表明跨国公司品牌在全球化战略下的本土化着陆和文化转型。

从跨国公司在我国的发展历程来看,其市场竞争战略的第一要义是品牌战略。跨国公司的品牌战略既包括其全球化战略理念与能力,又包括本土化适应与发展战略。这也就涉及其全球化战略理念和战略能力的本土化认同程度,亦即通过其行为文化和物质文化所反映出来的认同程度。为此,对跨国公司品牌全球化(即细分、选择各目标国家区域市场)战略在我国市场的表现,可以作如下简明扼要的分析<sup>[2]</sup>:

我国市场的战略机会:①我国经济的高速发展和市场开放的机会;②我国政府吸引外资政策机会;③进出口贸易政策及其关税的机会;④低劳动力成本的机会;⑤日益增长的消费所形成的巨大市场需求的机会。跨国公司品牌的战略优势:①品牌优势;②先进的管理模式与营销理念

的优势;③资本优势;④技术优势;⑤信息优势;⑥品牌可持续战略投入的优势;⑦政策环境支持的优势;⑧品牌概念资源的消费者认同优势。

我国市场的战略威胁:①微观环境与文化观念的威胁;②转型市场的潜规则威胁③政策管理行为方式与利益关系的威胁;④本土竞争者的威胁;⑤同业跨国公司竞争的威胁;⑥企业组织内部的威胁。跨国公司的战略劣势:①本土化人力资源的劣势;②实际管理要素优化的劣势;③营销理念转化过程的成本劣势;④微观环境、文化观念与转型市场适应过程的机会成本劣势;⑤投资战略与市场竞争差异行为转换的劣势;⑥语言沟通的劣势。

## 2 跨国公司品牌本土化过程的成功经验

据调查数据显示,在我国消费者的眼里,跨国公司品牌至今仍是高品质的保证<sup>[3]</sup>。一些跨国公司品牌之所以在我国能够获得成功,也正是因为其成熟的公司文化及品牌文化能够很好地融入到我国本土文化之中,形成了既有全球化又有本土化的品牌竞争文化。

### 2.1 品牌战略之品质性认同

无论市场发生什么变化,企业采取什么战略,产品和服务质量都是品牌获得消费者和客户认同的基础。虽然跨国公司的产品与服务也不可避免地存在一些问题,但它们总体来说是优质的。这是基于跨国公司的战略理念所决定的,也是跨国公司本土化以获得市场认同的共性基础。跨国公司品牌的质量观与服务观一般来说,是按着国际标准、国家标准和企业标准逐步提高精准性的质量管理方式,也就是说,企业标准高于国家标准和国际标准。这种为

收稿日期:2008-03-26

基金项目:广东省哲学社会科学“十一五”规划2006年度项目(06G0-02);广州市哲学社会科学“十一五”规划2006年度项目(06-YZ3-33)

作者简介:曹艳爱(1977-),女,湖南邵阳人,广东金融学院工商管理系讲师,研究方向为市场营销与品牌管理。

顾客创造价值的战略理念与文化观念,使得跨国公司品牌能够有效占领市场,获得消费者和公司客户的满意与忠诚,与此同时也获得了企业自身的经济效益和价值。

## 2.2 品牌战略之人力资源融入

人力资源本土化是跨国公司品牌在我国获得成功的关键战略。一些跨国公司从生产、研发、财务和营销管理,实施全面的人力资源本土化融入战略。这不仅给跨国公司品牌带来了战略上的成功,而且还推动了我国本土职业人才市场的形成,从而获得了政府、公众和市场的广泛认可,由此建立起了良好的公共关系和品牌形象。以宝洁公司为例,其进入我国后,一直坚持从我国知名大学招聘优秀人才。通过校园人才招聘、人才内部提升、人才培养与人才激励等战略,实施全面的本土化人力资源开发计划,使得宝洁品牌在我国深入人心并获得巨大成功,其产品也在我国市场一直保持着40%左右的市场份额。

## 2.3 品牌战略之文化融入

我国社会文化是关系本位型的社会文化,既反映在企业与社会、政府、公众之间的关系上,也反映在公司与公司之间和公司内部组织成员之间的关系上。跨国公司在我国的本土化过程,从某种意义上说,也是关系管理的过程。跨国公司在我国运用公共关系策略,针对政府、社会、公众以及消费者展开的关系资源开发、关系营销等关系行为,为跨国公司文化融入我国起到了十分关键的作用。

例如,可口可乐的融入中国文化战略、伊莱克斯的“把洋品牌做土”战略、安利品牌的中国化改造战略等<sup>[4]</sup>。作为国际性品牌,要解决如何结合当地文化而又不失自己国际一流品牌形象的问题。以可口可乐公司为例,它在Coca-Cola系列产品的中文译名上曾煞费苦心。在进入我国市场之初,为了能使产品被我国市场所接受,可口可乐公司特请在伦敦任教的精通汉语语言文字、谙熟消费者心理的华裔设计师来设计中文译名。可口可乐的译名采取了双生叠韵方式,音意俱佳,读来朗朗上口,同时又显示了饮料的功效和消费者的心理需求。可口可乐之所以能在我国迅速家喻户晓,汉语的品牌名称功不可没。

可口可乐的“Sprite”饮料同样如此。“Sprite”翻译为汉语的意思是“魔鬼”、“妖精”的意思,但可口可乐深知我国文化,了解中国人对“魔鬼”和“妖精”的憎恶。经过几个方案的比较,决定将“Sprite”直接译音演化为“雪碧”。“雪碧”这两个字含有纯洁、清凉的意思,自然受人们欢迎<sup>[4]</sup>,其品牌自然也就获得了亲和性融入的成功。

# 3 跨国公司品牌本土化过程失败的原因

## 3.1 品牌合作的战略选择问题

跨国公司品牌大多采取与中方公司合作的方式进入我国市场,而合作方式主要有资本合作、技术合作、生产合作与营销合作等多种方式。跨国公司品牌在经营过程中出现的问题,很大一部分原因是在合作伙伴选择方面出了问题。跨国公司品牌最初对我国企业的机会主义特征不太了

解,双方合作的利益动机存在着文化差别,如不同的价值观念、思维方式、行为习惯和标准,不同的公司目标和利益动机,不同的政策和法律环境等。本土公司在寻求合作的前期,更看重合作的短期性与利益的近期效益,合作过程更看重彼此沟通的情感含蓄与相处和谐;经营过程更看重渠道销售以及与客户利益折扣关系;而跨国公司在寻求合作的前期,更看重合作的长期性与利益的长期效益,合作过程更看重彼此沟通的理性原则与相处目标;经营过程更看重品牌营销以及创造客户的长期价值。为此,在合作过程中出现了彼此貌合神离,以至于双方离心离德、纠纷不断,乃至造成合作的失败。

## 3.2 品牌理念的战略成本问题

一般来说,尽管跨国公司品牌在进入我国市场之前,会对我国市场环境和文化进行不同程度的研究分析,并采取了一些适应我国政策、法律和文化环境的战略准备。但是,跨国公司品牌的战略准备必然受其成功经验的惯性影响和全球战略一致性的潜意识影响,从而导致进入我国市场需要一个洞悉、认识和适应的过程。可以说,绝大多数跨国公司进入我国市场,都是以品牌战略为市场营销的核心战略,或者说是品牌优于渠道的战略模式,在品牌构建上投入了大量的成本。但我国现实市场更适合渠道优先的战略,或者说,品牌建立和渠道效率并重是跨国公司进入我国市场的正确战略。为此,即使跨国公司品牌付出了很高的战略成本,但很可能因为不能够很好地本土化,从而导致其在我国市场经营的失败。

## 3.3 品牌战略目的的水土不服问题

我国市场现处于由不规范向规范、不成熟向成熟的过渡期,企业市场竞争处于转型营销时期。很多跨国公司品牌在我国市场的营销战略还不能适应我国的转型市场环境,其战略目的存在着水土不服的问题。如可口可乐品牌并购汇源品牌的纠纷案,达能并购娃哈哈的品牌产权纠纷案等,都是因为品牌战略目标或目的不同,从而导致了水土不服问题的发生。一方面,由于跨国公司品牌的制度化、原则化、数量化和可操作性强,但管理的灵活性、针对性和柔性弱,很多跨国公司本土化过程的内部控制和外部柔性均存在着管理缺陷;另一方面,有些跨国公司品牌的战略目的存在着复杂性,其战略目的还不能很好地与我国市场接轨,或者与中方公司及其环境之间存在各种目的冲突,依然存在各种目的诱发的潜在危机与风险。

例如,在娃哈哈与达能的品牌并购纠纷案中,新浪网<sup>[7]</sup>曾以“达能收购娃哈哈等知名品牌,目的是否在于垄断中国饮料行业”和“娃哈哈遭遇达能强行低价并购,在目前外资并购中是否常见”为题进行了网上调查。调查结果显示:93.61%的投票网友认为“达能收购知名品牌是为了垄断”,85.8%的网友认为目前外资收购主要目的在于垄断,而认为外资企业并购是为整体发展和外资收购是为了行业良性发展的仅占2.11%和3.25%。在这一品牌并购的产权纠纷案例中,不仅反映了战略目的与目标的水土不服问题,显然还涉及到了不同文化环境背景的本土化战略取向

问题。同时,其冲突还潜藏着品牌危机的政治性问题。因而,跨国公司品牌的本土化问题将是全球化背景下的最为突出的战略问题,需要跨国公司品牌谨慎应对和真诚应对,方能在战略投入成本与战略收益效应之间建立市场均衡和环境认同。

## 4 跨国公司品牌的本土化战略

从2005年WTO协议全面生效之后,寻求与本土品牌产权合作的控股地位和对本土品牌的产权收购成了很多跨国公司品牌的战略行为,但跨国公司品牌如何更好面对政策体制、社会公众与市场规则的约束,怎样更好面对中方企业竞争、反垄断保护与环境文化的认同,成为其品牌战略的关键。因而,跨国公司品牌必须采取文化融入的本土化战略。

### 4.1 本土文化融入战略

跨国公司品牌进入我国已经近20年时间里了,它们的战略理念必须要意识到我国文化与欧美文化的差异性。文化的差异性,主要体现在优秀文化与优化文化基因的质的差异、方式的差异和现象的差异上<sup>[8]</sup>。我国文化的优秀之处在于其公众爱国的整体意识与团结力量方面,同时也存在着反映方式的情感化与表现形式的一致性上。因而,跨国公司品牌的本土化战略要更加注重对我国文化的适应与融入,尤其是在品牌产权契约关系与合作方式、人力资源开发与本土化配置、公共关系行为与环境吻合、服务沟通方式与传播表达,以及对政策环境、法律环境和公众环境等方面,必须建立融入我国文化环境的战略机制。

(1)文化融入的一致性战略。它是指在市场宏观环境适应与公众文化认同的融入方面,要减少和消除文化的差异性,并建立品牌形象和公众认同的文化一致性战略机制。在文化融入的差异性战略基础上,实现文化融入的一致性战略目的。安利品牌在文化融入的一致性战略方面做得很成功,无论是遵守政策法律建立店面直销,还是与政府的公共关系沟通,以及通过赞助奥运会获得公众的感情共鸣等文化一致性融入战略,都获得了巨大的成功。

(2)文化融入的差异性战略。它是指在市场微观环境的竞争与合作的融入方面,要体现品牌个性、品质与风格的差异性,并建立品牌定位和消费认同的差异性战略机制。在文化融入的一致性战略基础上,实现文化融入的差异性战略目标。大众品牌在文化融入的差异性战略方面做得很成功,无论是品牌竞争与合作,还是品牌定位与消费者认同等文化差异性融入战略,都获得了巨大的成功。

### 4.2 利益均衡控制战略

所谓利益均衡控制战略,是指跨国公司与我国公司在品牌产权的战略合作中既要建立利益均衡,同时也要与政策法制环境、公众文化环境和消费需求环境建立均衡控制。跨国公司品牌多以合作的方式与合资的形式进入我国市场,其合资双方的产权结构因不同行业 and 不同企业而有

所不同。有些合资是中方品牌作为控股方,有些合资是跨国公司品牌作为控股方。一般来说,追求战略控股地位是营利性组织的基本战略。尤其是从2005年WTO协议全面生效后,跨国公司品牌谋求战略控股和独资的产权方式,就其微观竞争层面来看是无可厚非的。但是,考虑到我国本土品牌利益以及国家战略和公众文化层面,跨国公司品牌应检讨其战略决策,从长远利益出发,真正实施利益均衡控制战略。为此,基于文化环境的本土化融入,建立产权结构和收益分配的均衡战略,是跨国公司品牌有效运营的战略基础,也是跨国公司与中方公司的双赢战略。

### 4.3 环境风险防范战略

由于全球化和信息化环境越来越复杂多变,环境变化的不确定性加剧。如2008年9月开始的全球金融海啸所引发的危机,使得很多在华跨国品牌公司都面临着巨大的环境困境和风险。同时,跨国公司品牌或受其利益动机影响的某些战略调整,或其产品和服务出现市场环节的信用危机,如达能品牌并购娃哈哈品牌的产权纠纷,可口可乐品牌并购汇源品牌的反垄断纠纷,都给跨国公司品牌带来了巨大的市场风险。为此,在华跨国公司品牌一定要从我国文化价值观念和文化环境的高度来全面审视自己的本土化战略,具有战略透析环境变化的本质力量,深谙文化的韧性和持续的影响,充分考虑市场的走势与变局,更好地建立环境风险防范战略机制,并以此来防范环境风险。只有具有本土化融入的大局观和战略智慧,才能更好地防范环境风险,保持跨国公司品牌在华的长期利益<sup>[9]</sup>。

#### 参考文献:

- [1] 卢泰宏.行销中国——2002中国行销报告[M].成都:四川人民出版社,2002.
- [2] 周建波.欧美跨国公司在华企业文化战略研究[J].中国软科学,2005(10):125-131.
- [3] 黄锴坚.跨国公司还原记[EB/OL].(2005-4-21).http://www.eobserver.com.cn.
- [4] 卢泰宏.跨国公司行销中国[M].贵阳:贵州人民出版社,2002.
- [5] 凯勒.中国企业过于机会主义[J].财富(中文版),2005,74(2):18-22.
- [6] 方军.陈春花:一个管理教授的实验[EB/OL].(2004-10-15).http://www.eobserver.com.cn.
- [7] 新浪财经.新浪最新调查数据[EB/OL].(2008-09-09).http://www.sina.com.cn.
- [8] 周建波.中国管理学建构与演化——及与哲学四分法与管理文化结构的推演[J].管理学报,2008(6):781-791.
- [9] 王兴元.品牌生态系统结构及其适应复杂性探讨[J].科技进步与对策,2006(2).

(责任编辑:赵峰)