

新兴市场品牌成功进入发达市场的双案例研究

钱悦,于春玲,李飞,薛镭,贾思雪

(清华大学经济管理学院,北京 100084)

摘要:在文献回顾和分析的基础上,提出品牌从新兴市场成功进入发达市场的营销模式研究框架。以联想和上海家化作为案例研究对象,运用案例研究方法进行分析,建立了品牌从新兴市场成功进入发达市场的营销模式模型。

关键词:品牌国际化;营销模式;新兴市场;发达市场

中图分类号:F719 文献标志码:A 文章编号:1002-980X(2015)02-0119-11

1 研究背景

最有价值的品牌可以创造巨大的品牌资产,因此诸多公司都在竭尽全力地打造世界最有价值的品牌。世界最有价值品牌的一个入门标准就是品牌国际化,即它必须是全球性品牌,国外销售额至少超过1/3、产品遍及欧美和亚洲等发达市场^[1]。一个新兴市场国家的品牌要想成为世界最有价值品牌,就必须成功进入发达市场。然而,在世界最有价值品牌前100排行榜中,几乎没有来自新兴市场国家的品牌。一个来源于新兴市场的品牌成功进入发达市场,就如同“鲤鱼跃龙门”^①,面临巨大的风险和机会。尽管诸多中国企业花费了大量的资金和精力,但是绝大多数品牌没有完成“鲤鱼跃龙门”的过程。这说明,品牌从新兴市场到发达市场的营销模式还不成熟。

在全球经济一体化的背景下,品牌国际化已受到西方学者和发达国家企业的关注,目前已有诸多理论研究成果和成功实践经验^[2-5]。但是,这些理论成果和实践经验大多基于“发达—发达”市场或“发达—新兴”市场^[6],很少有基于“新兴—发达”市场的理论探讨。同时,此领域有限的研究成果往往基于产品出口的视角,而非品牌国际化的视角^[7]。品牌国际化理论尚存在研究空间。

鉴于此,本文通过对成功进入欧美发达市场的

中国品牌进行案例分析,创建品牌的“新兴—发达”市场的成功营销模式,即一个新兴市场的“鲤鱼”品牌成功地进入一个“龙”品牌如林的发达市场的营销模式,以期对众多中国品牌进入发达市场提供实践指导。

2 品牌国际化的文献回顾

已有研究成果集中于品牌的“发达—发达”市场、“发达—新兴”市场的研究^[6-7]。在进行文献回顾时,尽量搜寻品牌的“新兴—发达”市场的相关文献,同时参考中国企业品牌国际化实践的分析文献,建立相应的理论框架,然后通过中国情境的案例研究对该框架进行匹配分析,发现差异和相同点并做相应调整,最终建立品牌的“新兴—发达”市场的成功营销模式模型。

2.1 分析:品牌能否国际化

这一层面主要包括品牌国际化的必要性和可能性两方面的内容。

1) 品牌国际化的必要性。

二战结束后,国际知名企业受到国内市场规模饱和的限制和国外市场低成本生产的吸引,开始走出国门,并获得了丰厚的回报^[8]。首先,交通工具和互联网的发展和普及为全球品牌的传播提供了充分的基础条件^[9-11]。其次,企业可以在全球市场范围内对产品的包装、广告宣传、促销及其他营销活动实

收稿日期:2014-11-26

基金项目:受国家自然科学基金项目“中国消费者全球品牌感知研究:维度和影响因素”(71272026)资助

作者简介:钱悦(1991—),女,甘肃张掖人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向:营销战略;于春玲(1970—),女,内蒙古呼伦贝尔人,清华大学经济管理学院副教授,博士,研究方向:品牌营销、战略管理;李飞(1958—),河北青龙人,男,清华大学经济管理学院教授,博士,研究方向:营销战略、营销定位、奢侈品营销;薛镭(1960—),男,天津人,清华大学经济管理学院副教授,博士,研究方向:创新战略、企业竞争战略;贾思雪(1987—),女,四川绵阳人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向:营销战略。

① 本文将新兴市场的品牌比喻为“鲤鱼”,将发达市场比喻为“龙门”。

施统一行动,从而降低了营销成本,实现了生产和流通的规模经济效益^[12-14]。品牌国际化扩大了品牌的影响范围,进而加快了跨国公司在全球市场的扩张速度,减少了企业对单一市场的依赖,形成了竞争对手在短期内难以模仿的竞争优势^[3,7,15],使跨国公司可能在竞争对手的本土市场上对之进行打击^[12]。此外,企业还可能跟随本国客户的全球化发展形成自身的全球化战略^[12]。

综上,在必要性方面需要考虑5个因素:①国际市场有盈利机会;②实现规模经济;③减少对单一市场的依赖;④攻击对手的本土市场;⑤在国外市场有稳定客户。

2) 品牌国际化的可能性。

在决定品牌走向国际市场前,企业必须评估国际市场环境和考虑品牌国际化战略成功的可能性。顾客偏好的不同、文化和语言的差异、技术标准的不一致以及关税和非关税等因素都为企业品牌的国际化带来风险^[8]。企业走向国际市场前需评估的风险包括:是否可以提供具有竞争力的产品以满足国际市场顾客的需求;是否理解进入国的商业文化;是否理解进入国的法律法规以避免发生预期外费用;是否拥有国际企业管理人才;是否具有一定的支持企业实施国际化战略的资金实力^[12]。

综上,在可能性方面需要考虑5个因素:①可提供具有竞争力的产品;②理解进入国的商业文化;③理解进入国的法律法规;④拥有国际化管理人才;⑤具有一定的资金实力。

2.2 规划:品牌如何国际化

这一层面包括选择什么品牌国际化、进入哪些国际市场、如何进入这些市场以及如何选择营销战略和战术等。

2.2.1 品牌选择

国际化的不仅是产品本身,而且包括品牌——经过商标注册的名称、标识、标识语以及清晰的品牌定位和匹配的营销要素组合。新兴市场的品牌国际化是指在国际市场尤其是国际主流市场(如欧、美、日)建立品牌资产的过程^[16]。

首先,对于一个弱势产品或企业进入发达市场,企业不仅要考虑现有产品进入境外市场的难易程度,而且要考虑进入国际市场的产品是否为该类产品中的主流产品及其发展前景。只有进入主流产品市场并站住脚,才有机会延伸到衍生产品,进而发展壮大,否则很容易越做越边缘化。因此,慎重选择品牌及其依托的产品对于品牌成功实现国际化至关重要。

其次,要考虑在境外市场建立品牌形象时强化还是弱化品牌的原产国效应。顾客在评价一个非本

国产品时,除了会考虑产品的信誉和市场业绩外,还会考虑其母国形象、发达水平以及产品与其母国国家形象的匹配性等因素^[17-18]。中国企业需要分析目标国市场顾客对本企业产品品类的认知和期望。对于具有中国原产国优势的产品(如中医药品等),在品牌宣传时应突出中国原产国形象,使之成为品牌资产的重要依托。对于暂时不具有中国原产国优势的产品,可以选择使用其他线索建立品牌形象,弱化原产国效应。

综上,在品牌选择方面需要考虑2个因素:①品牌依托产品类型选择;②原产国效应的强化或淡化。

2.2.2 市场选择

企业在国际市场的扩张速度取决于进入国际市场的数量和顺序。从进入市场数量看,企业最初通常有两种策略^[19]:①集中策略,即企业先在少数几个具有吸引力的市场上经营,从而获得更有效的发展,实现风险和投资最小化^[20];②多元策略,即企业同时选择多个境外市场并在这些市场中平均分配资源,目的是为了获得高收益、维持低水平的资源投入。从长期看,采用多元化策略的企业在后续发展中常会遇到利润不高的问题。为了解决这个问题,企业需要回过头缩减进入市场的数量^[19]。鉴于此,企业应先采取集中策略,再逐步增加进入市场的数量。从进入市场的顺序看,有学者归纳出“瀑布”和“喷洒”两种策略。瀑布模型展现了创新从技术最先进的国家向技术落后国家转移的缓慢过程;喷洒模型指企业在同一时期进入多个相关市场^[21]。随着全球化的演进,市场条件更适合喷洒策略^[22]。

企业还要考虑进入境外市场的类型。判断一个境外市场是否有发展潜力的根本标准是目标市场是否有需求。同时,企业还要考虑进入国的地理位置、收入、人口数量及政治环境。尽管全球化进程缩小了各国市场的差距,但是各国仍有独有的特性。通常讲,进入国的地理位置、心理感受(包括语言、法律和文化)与母国市场越接近,企业品牌国际化的风险越小^[12]。

综上,在市场选择方面需要考虑3个因素:①进入市场的数量和顺序(瀑布型和喷洒型);②进入市场的类型(相似和差异);③是否有系统的评估和选择方法。

2.2.3 进入方式选择

进入国际市场的方式通常有3种:①出口进入;②战略联盟进入;③境外直接投资进入,包括境外直接投资和并购。不同进入方式的投入、风险、控制和盈利能力各异。

企业要充分评估投入资源、风险以及自身的控制和盈利能力,据此决定选择何种进入方式。有5

个因... 进入方式的进
对进... 面临风险的认
国内市...^[24];③产品生
品相关... 风险;⑤产品的

①选择... (直接投资或并
口)进... 场;②评估各种
险、排... 利。

2.2 策略选择

牌国际化过程中
本... 的适应性调整策
... 不同国家消费群体
采取更为灵活的策
在标准化与本土
... 来说,对品牌定
... 标准化的营销方式
... 本土化相结合的营
... 化的营销方式^[2]
... 会受到许多外
... 及贸易保护主
... 的效果^[9],因此
... 素并对之作出
... 策略方面需
... 是标准化和本
... 化调整了营
... 国际化的组织
... 化战略的首

析: 品牌能否
能跃龙门)

入发达市场必
跃龙门吗)
盈利机

现公司

。此
个阶段
牌国际化
品牌国际化的
①是否构建
品牌国际化的
型与研究问题
模型
销管理范式
基础,构建“
式”的研究

第三步 实施
市场的过程
门过程)

(7) 组织
和国际化
跳龙门)

(8) 实施

门分)

品牌... 进入发
(鲤... 成功跃

2.4.2 研究问题

基于理论框架和研究主题,本文总结、整理了案

例研究需要分析和检验的问题,主要包括 3 个层面 8 个方面的 21 个问题(见表 1)。

表 1 案例研究需要具体分析的问题

层面	具体问题
分析	(1)品牌有进入发达市场的必要性吗? ①发达市场有盈利机会吗?②进入发达市场可以实现规模经济吗?③可以减少对单一市场的依赖吗?④能够攻击竞争对手的本土市场吗?⑤在发达市场可以找到稳定客户吗?
	(2)品牌有进入发达市场的可能性吗? ①可以提供具有竞争力的产品吗?②理解进入国的商业文化吗?③理解进入国的法律法规吗?④具备进入发达市场的管理人才吗?⑤有品牌进入发达市场的资金实力吗?
规划	(3)品牌选择适当吗? ①品牌依托产品类型是主流品类吗?②原产国效应是否可以成为品牌优势?
	(4)市场选择适当吗? ①是否综合考虑了进入市场的数量和顺序?②是否考虑了进入市场与母国市场的相似性和差异性?③是否具有系统化的选择和评估方法?
	(5)进入方式选择适当吗? ①进入方式是直接投资、并购、合资、许可证、直接出口、间接出口中的一种或几种? ②评估了投入、风险、控制力和盈利吗?
	(6)营销策略选择适当吗? ①总体营销策略是标准化和本土化的结合吗?②对营销组合各要素进行了标准化和本土化协调了吗?
实施	(7)构建适当的国际品牌管理组织了吗?
	(8)具备品牌国际化的具体实施步骤吗?

3 研究方法

本文选择案例研究方法的原因在于:一是案例研究可以结合现象的所处情景对研究问题进行详细描述,使研究结论具有现实有效性^[26-28];二是案例研究能构建适合情境的理论,更能反映企业实践的客观事实^[29]。

3.1 案例选择

本文采用理论抽样法,遵循以下标准进行样本企业的选择:第一,企业拥有自主经营的品牌;第二,企业有品牌从新兴市场至发达市场的成功实践;第三,企业的品牌国际化实践不尽相同;第四,品牌所处行业属于非寡头垄断行业,以确保样本品牌国际化的成功经验源于市场竞争。根据以上标准,本文选择“联想”(联想集团)和“佰草集”(上海家化)两个品牌进行案例研究(其国际化路线见附录 1)^①。

3.2 数据采集

多样的数据收集方法可以增强研究的信度和效率,也可对案例研究采集的数据进行三角测量^[30],因此本文收集的数据既有来自深度访谈的一手资料,也有来自图书、报纸和网络的二手资料。

首先,通过深度访谈获得一手资料。为了降低被访者偏差,在选择访谈对象时遵循以下标准:第一,被访谈者属于企业高层,了解企业发展和品牌国际化战略;第二,被访谈者亲历了品牌国际化的全过程。据此,我们选择了联想的 6 位高管(将之标记为 LM01~LM06)和上海家化公司的 4 位高管(将之标记为 JM01~JM04)作为访谈对象(具体名单见附录 2)。我们成立了多人访谈小组,采用半结构化的访谈方式与每位被访者进行 1 小时左右的访谈。所有访谈均进行全程录音,并整理为文本材料进行分析。

其次,搜寻大量二手资料。有关联想和上海家化的品牌国际化的二手资料较多,主要有报纸报道、图书和网络资料^②。

3.3 数据分析

首先,将一手资料和二手资料转录为文字版,将全部资料导入 NVivo8 软件进行编码和分析,该软件具有完善的分析功能,能有效地提高编码效率和质量^[31]。具体编码过程如下:

第一,组成 3 人编码小组。第二,请经验丰富的编码人员对小组成员进行培训。第三,独立编码,即

① 研究采用案例研究方法,研究过程和研究发现包含大量信息,为节省篇幅而以附录形式展示。需要详细信息可与笔者联系。
② 具体包括:公开发表的有关样本企业品牌成功国际化及相关主题的文章共 71 篇;与样本企业国际化相关的书籍,如《再联想》(张小平,2011)、《联想:成功之道》(中国企业成功之道联想案例研究组,2012)、《联想风云》(凌志军,2005)、《联想为什么》(陈惠湘,2008)、《联想密码》(李国刚,2009)、《联想:中国 IT 企业国家化品牌行销之道》(周锡冰,2008)、《上海家化:成功之道》(中国企业成功之道上海家华案例研究组,2012);网络上与样本企业品牌成功国际化相关的文章及报道、评论等共 19 篇。

3位编码人员独立地对全部材料进行详细编码。第四,编码一致性比较,即使用 NVivo8 中的“编码对比”功能衡量不同人员的编码一致性^[31]①,编码一致性达到 80%及以上即可认为编码的可信度较高^[32]。而我们的编码中只有理解进入国的法律法规以及评估投入、风险、控制和盈利、具体的实施步骤的编码一致性低于 80%,其他均达到标准。为了进一步保证编码的可信度,编码小组成员共同协商剔除了 79 条有分歧的编码条目。第五,处理自由编码。由于我们在每个方面都添加了一个开放性问题,因此对这些自由编码进行处理。经过编码小组成员协商:在成功国际化的必要性中添加一条——企业发展战略阶段目标;在品牌国际化可能性中添加两条——母国具备开放的市场环境和企业有国际化的尝试和经验。最终得到的理论框架包括 8 个方面的 24 个研究问题,共有 876 条有效条目。

为了回答研究问题,需要了解每个研究问题节点下的条目与品牌成功进入发达市场的因果关系。笔者根据编码带(coding strip)之间的关系判断各条目是否为品牌成功进入发达市场的原因^[33](见附录 4)。

4 基本发现

通过分析研究数据,对 3 个层面 8 个方面的 24 个问题得到了相应回答,从而为得出研究结论奠定了基础。

综上所述,笔者对中国品牌成功国际化决策路径包括的 3 个层面 8 个方面的 24 个决策问题逐一进行分析,除“国外有稳定客户”以外,其他 23 个因素获得支持,如表 2 所示。其中,“√”表示已获得支持,“×”表示未获得支持而从最终模型中删除。

表 2 中国品牌成功国际化决策路径包含的因素及其重要性

层面	方面	研究问题	验证与否	关联关系	重要性排序
分析	品牌国际化 必要性	国际市场有盈利机会	√	20	2
		企业发展战略阶段目标	√	12	5
		实现公司的规模经济	√	21	1
		减少对单一市场的依赖	√	13	4
		希望攻击对手的本土市场	√	17	3
		国外有稳定客户	√	2	删除
	品牌国际化 可能性	母国具备开放的市场环境	√	19	6
		企业有国际化的尝试和经验	√	30	2
		可以提供具有竞争力的产品	√	23	4
		理解进入国的商业文化	√	22	5
		理解进入国的法律法规	√	10	7
		具有国际化的管理人才	√	89	1
		具有一定的资金实力	√	27	3
		规划	品牌选择	品牌依托产品类型	√
原产地品牌优势	√(上海家化); ×(联想)			19	2
市场选择	进入市场的数量和顺序		√	37	1
	市场的相似性和差异性		√	14	2
	是否进行选择 and 评估		√	9	3
进入方式	选择直接投资、并购、合资、许可证、 直接出口、间接出口的哪一种		√	41	2
	评估投入、风险、控制力和盈利		√	118	1
营销策略	总体营销策略是标准化和本土化的结合	√	23	2	
	对营销组合要素进行标准化和本土化的调整	√	45	1	
实施	国际化组织	设立国际化组织	√	22	1
	实施步骤	拥有具体实施步骤	√	65	1

5 结论和讨论

5.1 研究结论

本研究的一个重要目的是发现品牌由新兴市场

进入发达市场的成功营销模式,而非仅建立一个管理过程模型。这就需要在上述研究成果的基础上进行更具体和深入的结论归纳,以发现“鲤鱼跃龙门式”营销模式的特征。我们将之形象地描述为“鲤

① 编码一致百分比是指,在各成员独立编码后,相同的编码条数之和占有所有成员总编码条数的百分比。

鱼是否有跃过龙门的机会、选择什么鲤鱼跃龙门、跃哪个龙门、如何跃龙门”4 方面的问题。

第一,要培育“鲤鱼跃过龙门”的能力。“跃龙门”的能力有 4 个非常重要的特征:一是国际化管理的人才;二是具有进入发达市场的资金实力,以支撑进入发达市场的昂贵的营销费用和国际人才的薪酬;三是在国内市场取得成功,奠定了一定的品牌基础,同时也积累了进入发达市场的资金;四是具有一些“新兴—新兴”市场或“新兴—发达”市场的经验。

第二,要选育具有“跃龙门能力”的“鲤鱼”。“有跃龙门能力”的“鲤鱼”有 3 个重要特征:一是主流产品,上海家化从手足护理的边缘产品选择产品,拓展为面部护理的主流产品,联想则选择个人电脑;二是最优秀的产品,“佰草集”运用中医学的平衡理念,具有明显的皮肤护理效果;三是独特品牌,联想直接收购了发达市场的成功的 ThinkPad,上海家化选择了

自己最为成功的“佰草集”品牌。换句话说,由于“鲤鱼”跃的是发达市场这个“龙门”,因此必须选择最为强壮和灵活的“鲤鱼”。

第三,在有影响力且可能的“龙门”跳跃。“佰草集”护肤品败走香港后,选择优秀护肤品云集的法国市场,并很快繁衍至欧洲市场,采取的是瀑布式进入方式。联想缺乏原产国品牌优势,通过收购国际知名品牌,以喷洒式进入方式将联想品牌同时推向多个发达国家市场。

第四,通过自建和并购品牌两种方法跃“龙门”。品牌国际化的方式不拘泥于传统的 OEM(original equipment manufacture)方式,上海家化和联想通过自建品牌或并购进行品牌国际化。

在上述研究结论的基础上,我们可构建一个品牌从新兴市场至发达市场的营销模式的框架模型(见图 2)。

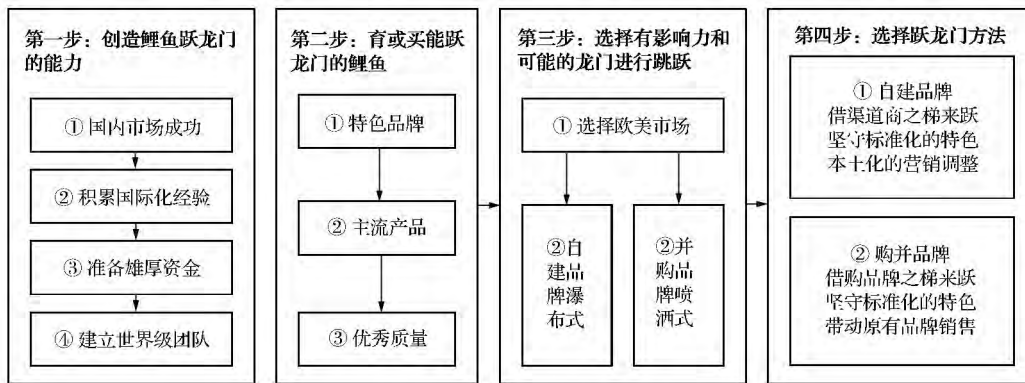


图 2 品牌从新兴市场至发达市场的营销模式框架模型

5.2 理论贡献

现有文献对品牌国际化过程中的决策路径和影响因素有诸多论述^[12-14],但是多为概念模型,缺乏实证检验。更重要的是,这些研究集中于探讨“品牌从发达市场走向发达市场、从发达市场走向新兴市场”,缺乏分析“品牌从新兴市场走向发达市场”。显然,无论在品牌国际化的时代背景、环境特点方面,还是在企业的自身条件方面,新兴市场企业与发达市场企业都存在显著差异。本文通过对联想和佰草集两个品牌的国际化进行规范的案例研究,建立了品牌从新兴市场至发达市场的营销模式模型。

5.3 实践意义

根据本文的研究结论,中国品牌成功进入发达市场应重点关注以下问题:

第一,先将“鲤鱼”养大,即先在国内奠定进入发达市场的基础。中国市场自身的需求使中国企业有足够大的发展空间,企业应充分利用这一得天独厚的条件,努力做大做强。在此过程中,企业不仅可锤

炼出过硬的能力,而且能够完善产品、积累资金、培养人才,为品牌国际化提供“人、财、物”的保障。同时,两家案例企业都不满足于在国内市场取得的成就,早就放眼世界市场并做了很多尝试。中国企业要想获得品牌在发达市场的成功,“国际化的人才”“资金实力”“有竞争力的产品”“国际化的尝试和经验”都是至关重要的。具备了这些基础后,企业可以根据所在行业的特点、自身条件等选择境外直接投资(如海尔)、并购(如联想、吉利)或出口(如家化佰草集)等方式实施品牌的国际化。

第二,选择优秀的“鲤鱼”,即以优秀的品牌和主流产品跃进发达市场,如此才不会变成国外品牌的补缺品或附庸,并拥有进一步向边缘产品延伸的机会。正如上海家化坚持出口“佰草集”的面部护理产品,而不仅仅出口手足护理产品。联想通过并购 ThinkPad 品牌占据了个人电脑的制高点。由此,“选择进入的市场”和“选择品牌所依托的产品”两项决策对于中国企业品牌成功国际化至关重要,样本

企业的成功充分显示了“高起点”的重要性。

第三,选择市场广阔的“龙池”。发达市场品牌国际化流向往往为由高至低或至少是从发达市场到发达市场的平行流向,中国企业的国际化面临着从新兴市场至发达市场的流向,因此中国品牌最好选择进入主流市场,即欧美日等发达国家,尽管困难多、风险大,但是一旦进入就会产生涟漪效应。

第四,选择“跨越式”进入方式。相比“渐进式”模式^[34](特指中国台湾地区的企业和韩国企业惯用的OEM-ODM-OBM的国际化路径),中国企业可以采用“跨越式”模式实现品牌国际化,即可更多地参考联想和上海家化的做法,采用并购或出口的方式直接将品牌(自创或并购获得)打入国际市场,即采取“跨越式”品牌国际化营销模式。原因可分内外两方面:从内部看,随着中国经济的崛起和中国企业实力的增强,越来越多的中国企业有能力和实力并购发达国家企业而获得技术和品牌,同时也更可能获得与国外强势企业合作的机会,借其渠道出口自有品牌产品;从外部看,随着发达国家经济发展的放缓,世界经济格局正在发生变化,跨国公司纷纷调整战略和整合全球市场布局,这为中国企业提供了越来越多投资、并购和合作的机会。由此,相比中国台湾地区的企业和日韩企业,历史的发展机遇为中国企业的品牌国际化提供了更大的想象空间和可操作空间,尤其是成功实现“跨越式”品牌国际化的机会。

第五,注意跨越具有不同方式。本文选择的两家案例企业进入发达市场的方式完全不同:联想通过并购ThinkPad产品品牌成为全球最大的PC制造商,成功地实现了联想企业品牌的国际化,其进入方式是并购(属直接投资);上海家化则借助“丝芙兰”的渠道将产品销售到法国、西班牙等欧洲市场,其进入方式是间接出口。并购和出口是常用的两种进入国际市场的方式。据此,本文归纳出新兴市场品牌国际化的两条不同路径:一是有原产国优势的自创品牌国际化路径,即上海家化路径;二是缺乏原产国优势行业中的企业则可通过收购强势品牌实现品牌国际化,即联想路径。

6 研究局限及未来研究

首先,本研究采用案例研究方法,虽然选择了来自不同行业、在品牌国际化方面具有典型代表性的两家企业,但案例数目有限。未来需要对更多拥有成功品牌国际化实践的中国企业进行研究,尤其是分析采用其他进入方式进入发达市场的品牌。其次,我们虽然整理和分析了大量的第一手资料和二手材料,但是由于品牌国际化决策的时间跨度长、涉及

因素多,因此难免会流失一些较重要的信息。未来研究可通过对案例企业进行长期跟踪,收集详细信息以充实理论框架。最后,案例研究方法还有待完善,如如何平衡数据来源的广泛性与重要性的关系、如何区分一手资料和二手资料对研究发现的重要程度等,以使案例研究的发现更具信服力。

致谢:感谢案例企业被调研人员对本研究的无私支持。

参考文献

- [1] 李锐迪. 如何打造全球最有价值品牌[J]. 清华管理评论, 2011(10):2-5.
- [2] RIESENBECK H, FREELING A. How global are global brands[J]. The McKinsey Quarterly, 1991(4):3-18.
- [3] DOUGLAS S P, CRAIG C S, NIJSSSEN E J. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture[J]. Journal of International Marketing, 2001, 9(2):97-114.
- [4] KAPFERER J N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking [M]. Kogan Page Publishers, 2012.
- [5] FASTOSO F, WHITELOCK J. International advertising strategy: the standardization question in manager studies: patterns in four decades of past research and directions for future knowledge advancement[J]. International Marketing Review, 2007, 24(5):591-605.
- [6] XIE H Y, BOGGS D J. Corporate branding versus product branding in emerging markets: a conceptual framework [J]. Marketing Intelligence & Planning, 2006, 24(4):347-364.
- [7] 吴晓云, 卓国雄, 邓竹箐. 跨国经营: 全球品牌战略与本土化管理——以摩托罗拉手机全球品牌和60家相关公司的实证资料为案例[J]. 管理世界, 2006(10):139-146.
- [8] BRADLEY F. International Marketing Strategy [M]. Pearson Education, 2005.
- [9] BUZZELLER J, QUELCH A, BARTLETT B. Global Marketing Management, Cases and Readings [M]. Prentice Hall, 1995.
- [10] 大卫·A·艾克, 埃里克·乔基姆塞勒. 品牌领导[M]. 曾晶, 译. 北京: 新华出版社, 2001.
- [11] JAIN S C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses[J]. The Journal of Marketing, 1989(1):70-79.
- [12] 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [13] 菲利普·R·凯特奥拉, 玛丽·C·吉利, 约翰·L·格雷厄姆. 国际市场营销学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [14] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [15] 李飞. 中国营销学史[M]. 北京: 经济科学出版社, 2013.
- [16] 韩中和. 品牌国际化研究述评[J]. 外国经济与管理, 2009, 30(12):32-38.

- [17] BILKEY W J, NES E. Country-of-origin effects on product evaluations [J]. Journal of International Business Studies, 1982(12): 89-99.
- [18] HAN C M. Testing the role of country image in consumer choice behavior[J]. European Journal of Marketing, 1990, 24(6): 24-40.
- [19] AYAL I, ZIF J. Market expansion strategies in multinational marketing[J]. The Journal of Marketing, 1979(3): 84-94.
- [20] BRADLEY F, GANNON M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? [J]. Journal of International Marketing, 2000, 8(4): 12-36.
- [21] OHMAE K. Managing in a borderless world[J]. Harvard Business Review, 1989, 67(3): 152-161.
- [22] KALISH S, MAHAJAN V, MULLER E. Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets[J]. International Journal of Research in Marketing, 1995, 12(2): 105-119.
- [23] BROUTHERS K D, BROUTHERS L E, WILKINSON T J. Strategic alliances: choose your partners[J]. Long Range Planning, 1995, 28(3): 2-25.
- [24] ROBERTS E B, BERRY C A. Entering new businesses: selecting strategies for success [J]. Sloan Management Review, 1984(3): 3-18.
- [25] AAKER D A, JACOBSON R. The value relevance of brand attitude in high-technology markets[J]. Journal of Marketing Research, 2001, 38(4): 485-493.
- [26] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [27] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods [M]. Sage Publications, 2014.
- [28] 李飞, 路倩. 案例研究: 适合构建管理的中国理论吗? ——关于由案例构建理论问题的讨论述评[J]. 中国零售研究, 2011(1): 117-140.
- [29] 叶康涛. 案例研究: 从个案分析到理论创建——中国第一届管理案例学术研讨会综述[J]. 管理世界, 2006(2): 139-143.
- [30] BAZELEY P, JACKSON K. Qualitative Data Analysis with NVivo[M]. Sage Publications Limited, 2013.
- [31] 郭玉霞. 质性研究资料分析[M]. 台湾高等教育出版社, 2009.
- [32] MILES M B, HUBERMAN A M. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook[M]. Sage, 1994.
- [33] 于春玲, 李飞, 薛镭, 等. 中国情境下成功品牌延伸影响因素的案例研究[J]. 管理世界, 2012(6): 147-162.
- [34] CHENG J M S, BLANKSON C, WU P, et al. A stage model of international brand development: the perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan[J]. Industrial Marketing Management, 2005, 34(5): 504-514.

Dual Case Studies on Brand from Emerging Market Entering Developed Market Successfully

Qian Yue, Yu Chunling, Li Fei, Xue Lei, Jia Sixue

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: Based on the literature review and analysis, this paper establishes a research framework of brand globalization success from emerging market to developed market. It uses the methodology of case study to analyze tow brands, namely Lenovo and Shanghai Jahwa. It establishes a general framework which makes brands coming from emerging markets successfully enter developed markets.

Key words: brand globalization; marketing pattern; emerging market; developed market

附录:

附录 1 样本企业品牌国际化实践的重要事件

品牌	企业	行业	品牌国际化实践的重要事件
联想	联想集团	个人电脑	2004 年, 联想宣布使用新标识 Lenovo
			2004 年, 联想并购 IBM PC 事业部
			2004 年 12 月, 史蒂芬·沃德出任新联想首任 CEO
			2006 年, 联想在美洲业务扭亏为盈
			2012 年, 联想在成熟市场、中国和新兴市场的销售额占比为 42%、42%和 16%; 产品销售区域遍布北美、西欧、日韩等成熟市场和俄罗斯等新兴市场
佰草集	上海家化	日化	2002 年, 佰草集进入香港市场
			2005 年, 佰草集进入国际知名化妆品连锁专卖店——丝芙兰中国门店
			2008 年, 佰草集进入丝芙兰法国巴黎门店
			2010 年, 佰草集进入西班牙等其他发达国家市场

附录2 访谈对象具体情况

企业	姓名	职位	标号
联想集团	柳传志	前任联想集团董事长	LM01
	杨元庆	联想集团董事长	LM02
	吴亦兵	前任联想集团常务副总裁	LM03
	刘军	联想集团高级副总裁	LM04
	杜建华	联想集团副总裁兼北方区域总经理	LM05
	尉伟东	联想集团产品链管理高级总监	LM06
上海家化	葛文耀	上海家化董事长	JM01
	王茁	上海家化副总经理	JM02
	黄震	上海家化品牌总经理	JM03
	魏少敏	上海家化首席科学家	JM04

附录3 研究问题包含条目与品牌成功国际化的关系

研究问题	关系						总数
	被包含 ^①	包含 ^②	被重叠 ^③	重叠 ^④	后于 ^⑤	先于 ^⑥	
发达市场有盈利机会	16	0	1	1	0	3	21
企业发展战略阶段目标	3	9	0	0	0	3	15
实现公司的规模经济	13	3	2	1	6	5	30
减少对单一市场的依赖	8	0	0	1	0	6	15
攻击对手的本土市场	14	0	0	1	0	2	17
国外有稳定客户	1	1	0	1	6	1	10
母国具备开放的市场环境	15	1	0	1	0	8	25
企业有国际化的尝试和经验	21	3	0	5	0	7	36
可以提供具有竞争力产品	19	0	1	0	17	3	40
理解进入国的商业文化	17	0	0	2	0	6	25
理解进入国的法律法规	8	1	0	0	2	5	15
具有发达市场管理人才	78	3	0	4	6	4	95
具有一定的资金实力	14	2	2	1	0	13	32
品牌依托产品类型	18	0	0	2	1	5	26
原产国品牌效应	10	4	1	2	11	7	35
进入市场的数量与顺序	23	3	2	4	1	14	47
市场的相似性和差异性	8	2	0	1	0	3	15
是否进行选择 and 评估	3	2	1	0	2	4	12
选择合适的进入方式	37	0	1	2	0	5	45
评估投入、风险、控制力和盈利	110	0	0	4	4	15	133
标准化和本土化结合营销策略	18	2	0	2	5	2	29
营销组合各要素进行调整	37	1	1	2	6	2	49
有国际化组织或部门	16	2	0	3	10	5	36
有具体实施步骤	58	0	3	1	8	3	73

① 被包含关系,即一个条目被包含在另一个条目中。

② 包含关系,即一个条目包含另一个条目。

③ 被重叠关系,即一个条目被另一个条目重叠。

④ 重叠关系,即一个条目与另一个条目重叠。

⑤ 后于关系,即一个条目后于另一个条目1行以内。

⑥ 先于关系,即一个条目先于另一个条目1行以内。

附录 4 研究基本发现及在案例企业中的表现

层面	方面	研究问题	关联关系	具体内容
分析	品牌国际化 必要性	国际市场有盈利机会	20	联想的毛利率一直保持在 14% 左右,联想 PC 组装成本远低于发达国家(LM01) 佰草集的产品属性定位为“纯天然配方”,十分契合欧美市场对化妆品的消费诉求,售价达到国内的 2 倍,盈利空间巨大(JM01、JM04)
		企业发展战略阶段目标	12	联想在 2004 年调整战略,开始走专业化和国际化的发展道路,这是联想进一步发展的必经之路,符合联想发展的阶段目标(LM01、LM02、LM03、A1) 上海家化最初创立“佰草集”一方面是为了与中国市场上的国际品牌抗衡,另一方面为了打造具有国际竞争力的品牌,走向国际市场(LM01、A1)
		实现公司的规模经济	21	联想通过并购一跃成为全球第三 PC 生产商,年销售达 1150 万台以上、营业规模超过 120 亿,业务遍及全球(LM03、LM04、A1) 上海家化的“佰草集”系列产品通过丝芙兰成功进入法国市场,在法国拥有 200 多家门店,并进入土耳其、西班牙等国家,上海家化在 2008 年营业收入达到 25 亿元、净利润 1.85 亿元(JM01、A1、A2、A3)
		减少对单一市场的依赖	13	联想在品牌国际化前对中国市场的依赖程度高,2004 年联想在中国的市场份额为 20% 左右,已触及 PC 行业市场份额的“天花板”(LM01、LM02、LM03、A1) 从 2000 年开始,中国市场上的国际化妆品品牌大举进军中低端市场,与上海家化发生正面交锋,为了应对国外竞争者的挑战,上海家化开始进入高端市场并进入国际市场
		希望攻击对手的本土市场	17	源于柳传志和葛文耀等民族企业家的爱国情结,他们肩负着振兴中国民族企业的使命,希望中国品牌在世界舞台上占有一席之地
		母国具备开放的市场环境	19	自中国加入 WTO 后,经济全球化深刻影响着中国经济的发展,在本土市场与跨国公司的正面交锋为中国品牌走出国门提供了宝贵的经验(LM04),中国开放的市场环境是中国企业品牌国际化的重要前提(A1、A2)
	品牌国际化 可能性	企业有国际化的尝试和经验	30	联想为品牌国际化做过大量准备和尝试,拥有与外国公司打交道的经验,为其品牌成功国际化奠定了基础(LM01、LM02、LM05) 上海家化在产品研发和生产技术方面一直与国际先进公司保持合作,早在 1987 年就与欧莱雅合作,后来与 Kanebo(日本花王的下属公司)合作,上海家化在 2001 年选择香港作为佰草集品牌进军国际市场的试验田,虽然由于忽略文化差异导致失败,但这些尝试为其进入欧洲市场提供了宝贵的启示(JM01、JM02、A1)
		可以提供具有竞争力产品	23	联想通过并购 IBM PC 部获得了具有国际竞争力的 ThinkPad 产品和品牌,还获得了 IBM 在 PC 上的研发能力,与联想低成本、高效率的生产模式结合后,ThinkPad 成为更具国际竞争力的产品(LM02、LM04、A1) 上海家化在中草药个人护理用品的研究已处于世界领先地位,尤其在现代植物化学、中草药研究技术等方面更是佼佼者;佰草集推出蕴含中国中医文化并符合当代生活需求的“草本、纯天然”系列护肤品,在国际市场上极具竞争力(LM01、LM03、A1、A2、A3)
		理解进入国的商业文化	22	联想并购 IBM PC 部之前,杨元庆带领联想内部的十几位年轻管理者进入硅谷,向国际知名企业学习;联想和上海家化都拥有国际化人才,他们更容易理解进入国市场的商业文化(LM02) 上海家化与丝芙兰在打交道的过程中,对国际市场的了解也逐步提升;上海家化拥有国际化人才(JM02)
		理解进入国的法律法规	10	联想通过与美国私募机构合作,巧妙化解了美国政府对其企业性质的顾虑(A2) 上海家化在进入法国市场前,就使其产品的质量与国际接轨并获得 ISO9001 质量体系的国际认证证书(A2)
		具有国际化的管理人才	89	联想和上海家化的很多高管都具有丰富的国外学习和工作经历,十分了解中外文化差异,成功解决了品牌国际化过程中的文化冲突问题。集推向国际市场
		具有一定的资金实力	27	联想在 2003 年时业务规模达 30 亿美元,并购 IBM PC 部以后,资产负债率为 27%,距离国际通行的警戒线 50% 还有很大距离,并且在并购前联想就预测可能会遇到现金流压力,预先引入 3 家私募机构,共为联想投资 3.5 亿美元,帮助其解决并购后续事宜(A1) 上海家化于 2001 年在上海证券交易所上市,是国内化妆品行业首家上市企业,佰草集、六神、美加净、清妃等品牌的 40 余种产品在中国的销售额很高,为佰草集走出中国市场提供了充足的资金支持(JM01、A1、A2)

续表

层面	方面	研究问题	关联关系	具体内容	
规划	什么品牌	品牌依托产品类型	23	联想和通过并购(境外直接投资方式)规避了劣势,强化了自身优势(LM01、A1、A2) 上海家化是产品组合非常丰富的企业,通过寻找合作伙伴(出口方式)规避了劣势(JM01、A1、A2)	
		原产地品牌优势	19	联想并购 IBM PC 部成功改变了联想品牌的原产国形象劣势,为更多中国企业走上国际舞台提供了借鉴(A2) 上海家化佰草集的中华文化魅力和中药基础恰好发挥了原产国的优势(A1、A2)	
	什么市场	进入市场的数量与顺序	37	联想直接拥有 ThinkPad 在国外的已有市场,从这个意义上讲,联想采用“喷洒式”进入全球多个国家市场(LM01、LM02、A1) 上海家化的佰草集通过丝芙兰在法国的旗舰店开设专柜,然后从法国市场慢慢渗透到荷兰、土耳其、西班牙等国,因此上海家化采用“瀑布式”进入国际市场(JM02、JM03、A1)	
		市场的相似性和差异性	14	联想从企业内部还分析了原 IBM PC 部与原联想公司内部的相似和差异性(LM04) 上海家化的佰草集在法国市场的目标顾客为“中高收入并崇尚自然、雅致的白领女士”,这与中国市场的目标客户差异不大,但考虑到法国消费者对“经络”“太极”等术语不能理解,因此转变宣传方式,用更适合法国市场需求的“自然”等代替。(A1、A2)	
		是否进行选择 and 评估	9	联想在并购 IBM PC 部前几乎罗列了所有可能并购的对象,最终决定并购 IBM PC 部,因为不仅 IBM 的产品是最高端的、有很大盈利机会,更重要的是,并购后可以获得 ThinkPad 原来的市场及先进的 PC 技术(LM02) 上海家化与丝芙兰合作前也充分考虑了丝芙兰能够将佰草集带入欧洲,尤其是法国这个护肤品的高端市场(A2)	
	什么方式	选择哪种国际化方式	41	国际上对中国电子产品的品牌认可度不高,因此联想通过并购 IBM PC 部获得具有国际竞争力的 PC 品牌并希望通过协同效应带动整个企业的发展,境外并购是联想国际化的重要途径,在并购 IBM PC 部之后,联想于 2011 年与 NEC 公司合资并收购了德国 Medion 公司,之后在 2012 年并购了巴西 CCE 公司(LM03) 上海家化自身可以提供具有中国独特文化并且受到国际市场认可的产品,“佰草集”符合国外消费者追求“天然”的生活方式,并且借中医文化获得很高的品牌认同度,因此上海家化将丝芙兰作为平台让佰草集出口到法国市场(LM01)	
		评估投入、风险、控制力和盈利	118	联想并购 Think Pad 前,企划部已研究并购事宜两年之久,从投入评估来说,联想财务部门和咨询公司已经估算出其维持 IBM PC 运营需要 2 亿美元,将成为全球第三大 PC 企业(LM02、LM03、A1) 上海家化的品牌国际化的投入主要指前期产品研发费用,后期在国际市场投放广告的费用,由于佰草集通过丝芙兰进入法国市场,因此后期的广告费用投入并不是特别多;从盈利能力看,佰草集在欧洲的销售额近 2000 万元人民币,同比增长 80%(A1、A2、A3)	
	营销策略	总体营销策略是标准化和本土化结合	23	联想并购 IBM PC 部以后,在核心产品和品牌名称方面,采取了标准化策略,但在广告宣传和产品定价方面则因地制宜(LM03);其次,新联想采用了“世界品牌+区域强势品牌”的双品牌策略,有利于维持新老客户的稳定性(A1) 上海家化的佰草集保持了中国传统的中草药美容古方不变的基础上,对产品成分进行调整,通过了欧盟的严格认证,调整产品原材料中的天然药物成分含量和安全性,使其达到国际标准(A1、A2、A3)	
		营销组合要素进行标准化和本土化调整	45	在并购 ThinkPad 前,联想换标,变“Legend”为“Lenovo”,为国际化打好基础(LM01、LM02) 由于法国人不能很好地理解中国文化中的整体理念和平衡理论,因此佰草集舍弃了“太极”“阴阳”等概念,采用简单的有中国特色的“草本”符号,并以叙事的形式加以体现(JM03、A1);产品包装采用了竹节外观的瓶身造型,精美颇具东方韵味(A1、A2、A3);在价格方面,佰草集采用了高价策略(A1);在渠道方面,“佰草集”借用了丝芙兰的连锁网络渠道进行营销(JM01、A1、A2、A3)	
	实施	国际化组织	设立国际化组织	22	联想并购后成立了全球性国际组织,设立了美洲区、欧洲区、中东和非洲区、大中国区等区域事业部(A1); 上海家化成立了欧洲市场项目团队——国际业务部,负责佰草集在欧洲的产品陈列、促销和导购方面的工作
		实施步骤	拥有具体实施步骤	65	在高层结构方面,联系采取了多元化策略,改变了原来的薪酬体制,参考全球各地不同的薪酬标准,制定了符合全球标准的薪酬制度(LM06);新联想把总部搬到纽约,在北京、巴黎、东京、罗利和新加坡设立了运营中心,并建立了以北京、东京和罗利为主的三大研发基地,保证新联想能高速有效的运行(A2) 上海家化设立品牌首席设计师岗位,专门负责佰草集的包装设计和广告策划。还调整了柜台设置和销售人员的形象。为深化国际市场发展而成立了境外事业部,推动佰草集在更多境外市场的发展(A1)