

标准化与适应化营销战略之争的历史回顾

山东大学管理学院 陈志军 王本东

[摘要] 企业在跨国经营过程中面临着采用全球标准化还是本地适应化营销战略的艰难选择,学术界对此问题也存在着巨大的争论,并形成了标准化和适应化营销两个理论流派。标准化和适应化营销的长期激烈争论有助于理解国际营销的发展历程,认清国际营销的发展趋势,并指导跨国公司的国际营销活动,因此有必要对标准化与适应化之争进行系统的在历史回顾

[关键词] 营销战略 标准化 适应化

一、标准化与适应化营销战略之争的缘起

21世纪是全球化的世纪,我国越来越多的企业开始进军国际市场,广泛开展国际营销活动,探索和分享潜力巨大的国际营销机会。但是,随着国际营销活动的进一步开展,大多数的企业将面临着采用全球标准化还是本地适应化营销战略的艰难选择。

Elinder于1961年提出在全欧洲范围内采用标准化广告,以迎合泛欧消费者的需求,但是一些支持适应化营销的学者对此提出了异议,由此拉开了标准化和适应化营销之争的大幕。Levitt于1983年在《市场的全球化》一文中提出了“世界市场逐渐同质化”的观点,认为在全球消费者偏好趋同的情况下,企业应当向各国消费者提供标准化的产品,以实现规模经济效益。Levitt的观点在世界范围内引起了强烈的反响,一时支持者云集,但是反对者也众多,他们认为标准化营销是营销观念的倒退,跨国公司必须采取灵活的适应化营销战略,才能满足当地的特定需求,这标志着标准化营销与适应化营销两个流派的最终形成,并且使标准化和适应化之争达到了顶峰。

标准化和适应化营销的长期激烈争论有助于理解国际营销的发展历程,认清国际营销的发展趋势,并指导跨国公司的国际营销活动,因此有必要对标准化与适应化之争进行系统的在历史回顾。

二、标准化与适应化之争的基础

美国迪尼斯公司、华纳传媒公司是最早在高级雇员中大量使用股票期权的两家公司,随后,各大公司相继效仿,据调查数据表明,截至1997年底,美国45%的上市公司使用了股票期权计划。另外,股票期权随着90年代美国股市的飙升也给高级雇员带来越来越多的利益,成为薪酬结构中越来越重要的组成部分。例如,美国通用电气公司总裁韦尔奇1998年的总收益超过2.7亿,其中期权收益高达2.61亿,占总收入的96.67%;美国强生公司总裁拉尔森1998年总收入是6947万美元,其中期权收入为6684万美元,占总收入当96.21%。

五、薪酬支付方式将呈现多样化

时间有价值证券是德国大众汽车股份公司人力资源与劳动管理副总裁皮特·哈茨博士首创的一种新的薪酬管理模式。时间有价值证券是以系统地解决企业职工的劳动报酬、投资理财、就业保障、养老保障问题为基本思路,将职工的加班时间、合理化建议和一部分报酬收入转化为基金,并通过其运作而保值增值,以使职工灵活安排工作和休假时间、增加退休待遇、分享企业和社会发展成果的一种衍生证券。公司通过设立时间有价值证券基金和投资委员会,由投资委员会挑选并监督专业投资顾问公司按协议负责基金的运作和管理,使时间有价值证券保值增值。时间有价值证券已在捷克、比利时、西班牙、葡萄牙等欧洲国家广泛传播,这些国家的政府、企业、工会等都对时间有价值证券制度表示赞赏,有的由政府出面在大中型企业进行推广。我国对这一制度的关注探索是一汽集团,准备尝试时间有价值证券这种全新的人力资源管理方式,试行成功后,一汽大众和上海大众将会率先推行这种间接的经济报酬以外的报酬。其形式诸如保险、补助、带薪休假等。

现阶段的薪酬发展已成为了众多企业提高生产效率,降低成本,实施发展战略的措施。一些企业的管理者利用薪酬和福利来挖掘员工的内在价值和创造潜力。多样的薪酬管理方式改变了企业竞争的方式,一些占据经营优势的企业,趋向于提供比同行业平均报酬水平高的工资,而对一些不具备这一优势的企业,也可以通过间接报酬和非经济报酬的有效管理弥补其经济报酬上的不足,获得市场竞争力。

网上考核和网上支付模式将被一部分企业所推崇。随着互联网、宽频、无线通讯技术的发展,人们的工作模式、员工的概念和企业的运作模式将发生很大的变化。工作家庭化、弹性工作制和虚拟企业将成为一种新潮,被一部分企业所追随,网上考核和网上支付将被很多企业广泛采用。

[参考文献]

- [1]不同发展阶段的企业薪酬战略 方振邦等《人力资源开发与管理》2004年第5期
- [2]美国的薪酬潮流 爱德华·E·罗勒《人力资源开发与管理》2004年第8期
- [3]美国高级雇员的薪酬 李鸿波《中国人力资源开发》2001年第1期
- [4]企业薪酬管理发展脉络考察 何燕珍《外国经济与管理》2002年第11期
- [5]薪酬管理实务手册 刘军胜 编著 机械工业出版社 2002年8月出版

标准化与适应化流派双方通过理论和实证研究,都各自提出自己的前提假设和理论基础以支持其理论观点,这些前提假设和理论基础是理解标准化与适应化之争的基础。

(一) 标准化营销的前提假设和理论基础。Elinder、Buzzell、Permuter、Levitt等支持在全球范围内采用标准化营销战略,其前提假设是全球市场同质化和成本降低。全球市场同质化是指在科技的有力推动下,通信、信息、资本、交通和旅游等获得了巨大的发展,使得消费者的需求、口味和偏好越来越趋同,形成了同质化的全球市场,因此公司可以生产和销售标准化的商品。标准化营销战略的支持者认为成本降低是标准化营销的主要趋动力,因为标准化可以使企业在采购、研发、生产、分销和物流等方面实现规模经济效应,有效降低成本,而且能够实现全球范围内统一的协调和控制机制,减少管理复杂性,并使组织结构单一化,大大降低跨国管理费用。

在这两个前提假设的基础上,标准化营销的支持者建立了规模经济效应理论,认为跨国公司通过积极采用标准化营销战略,能够实现规模经济效应,有效降低成本,提高企业的国际竞争力。

(二) 适应化营销的前提假设和理论基础。Lenormand、Douglas、Whitelock、Pimblett等学者主张跨国公司采用本地适应化营销战略,反对全球标准化营销战略。一些学者认为全球化看起来是一个夸大之词,因此它只是一种意识形态和分析概念;还有学者指出,尽管全球化趋势加快,但是国与国之间的消费者需求、使用条件、购买力、商品设施、文化以及法律法规等因素仍存在巨大的差异,因此公司的国际营销战略必须根据每个外国市场的特定环境进行相应的调整。适应化营销的支持者批评营销标准化是一种新的营销近视病,是营销哲学的倒退。归纳起来,适应化营销理论是建立在下列假设基础之上的:一,全球市场是异质化的;二,产品溢价可以补偿实行适应化营销带来的成本增加。基于两大前提假设,适应化营销的支持者提出了细分与定位理论和摩擦理论。细分和定位理论认为世界市场是异质性的,跨国企业根据各国市场的差异来划分细分市场,根据企业定位来选定适合的细分市场,能够更有效地服务于当地的市场,在特定的外国细分市场上建立起价格歧视和获得准市场垄断,获取高额的边际收益,以抵消由于采用适应化营销战略导致的成本上升。而摩擦理论则认为标准化营销战略会使跨国公司总部与各国分支机构和分销渠道之间的关系难以协调,造成彼此间不愉快的摩擦,从而导致企业的经营成本上升,但是采用因地制宜的适应化营销战略,能够调动各国分支机构和分销渠道的主动性和积极性,缓解彼此之间的利益摩擦。

三、标准化与适应化之争的焦点

标准化与适应化营销之争的焦点领域主要集中在两个层面,第一是营销过程标准化与适应化的争论,第二则是营销内容标准化与适应化的争论。

(一) 营销过程之争。营销过程标准化是指营销计划、组织、执行和控制活动的全方位标准化,即在全球范围内实施相同的营销实践。跨国公司可以通过建立全球统一的企业文化、员工培训计划和绩效评价与激励体系,以实现标准化国际营销。一般认为营销过程的标准化比营销组合内容的标准化更为可行。

Hofstede则认为国与国之间影响营销决策过程的因素不同,因此营销过程很难进行标准化。Walters指出营销过程和营销组合是密切相关的,两者不可能同时实现标准化。Albaum & Tse认为市场进入时的营销战略以及当地员工的价值观、文化、风俗等都对营销过程产生重要的影响,要求营销过程根据当地的客观情况进行权变处理,采用本地适应化的营销过程管理。

(二) 营销内容之争。营销内容标准化的支持者对产品、价格、渠道以及促销组合等方面的标准化进行了深入分析,认为标准化的产品、广告有利于实现规模经济,降低成本,扩大企业在全球的品牌影响。但是,由于国与国之间法律、文化、风俗习惯、营销基础设施等方面存在不同,反对者指出营销内容组合不可能实行全盘标准化。双方从产品、价格、分销渠道以及促销组合等方面展开了激烈的争论:

1. 产品标准化与适应化。在营销组合中,产品的标准化程度是最高的,可能的原因是:有利于实现研发和生产的规模经济;有利于将新产品快速地推向全球市场;有利于产品品质的提高。与产品有关的因素,如品牌、包装、生产线等虽然可能需要进行轻微的改动,但是其标准化程度也较高。虽然产品的适应化程度较低,且会导致产品研发、生产等环节的成本上升,但是如果在标准化营销过程中遭遇失败时,一些企业往往采用产品适应化策略,而不是调整其他营销组合因素。产品调整的内容包括产品的计量单位、大小、商标名称、包装与标签、功能、样式等诸多方面,以适当地法规和消费需求。

2. 促销组合标准化与适应化。标准化营销的研究大多集中在促销组合的标准化方面,这也是关于标准化营销最早的研究领域。由于电视、网络等传播媒介的发展,消费者更容易了解和接受外来文化,使世界各地消费者的行为偏好趋同,对营销激励因素具有相似的反应,因此跨国公司能够瞄准全球性细分市场,并采用标准化的促销组合,以实现促销的规模经济效应和实现促销费用的降低。但是,适应化营销的支持者认为,虽然跨国界通信、全球媒体以及网络的发展使全球地理边界的重要性降低了,但是国与国之间的文化和心理边界并没有发生明显的变化,使得国际间交流充满了困难和挑战,因此促销组合需要视当地情况而有所改变,以适应当地消费者的需求。在促销组合中,对广告适应化的研究最多。根据Papavassiliou和Stathakopoulos的研究,国与国之间甚至在一个国家的不同地区之间存在着经济、文化、法律等方面的差异,因此跨国公司在海外市场开展广告活动时,必须将广告翻译成当地的语言,其诉求点也必须符合当地人的价值

经营杠杆的分析与应用

辽宁工程技术大学工商管理学院 王宏新

[摘要] 经营杠杆在企业生产过程中被经常使用并发挥着推动经济增长的效用,正确运用经营杠杆进行筹资结构的规划和资产配置组合的决策,具有十分重要的意义。本文针对东北老工业基地面临的现实问题,结合经营杠杆的影响因素提出了振兴东北老工业基地的对策。

[关键词] 杠杆作用 经营杠杆 东北老工业基地

经营杠杆是指在某一固定成本比重的作用下,销售量变动对息税前利润产生的作用。经营杠杆的大小通常用经营杠杆系数(DOL)表示,它是企业计算息税前变动率与销售额变动率之间的比率,是由于企业存在固定成本而产生的,因此,任何企业都存在经营杠杆,而以制造业、采掘业为主的东北老工业基地来说,经营杠杆的作用就更明显了。

1. 经营杠杆的计算 经营杠杆系数 $DOL = \frac{EBIT/EBIT}{S/S}$

式中:EBIT:息税前利润; EBIT:息税前增减额;S:销售额; S:销售增减额。

由于, $EBIT = Q(P - V) - F$, $EBIT = Q(P - V)$, $S = QP$, $S = QP$

式中:Q:销售量;P:销售单价;V:单位变动成本;F:固定成本。

所以: $DOL = \frac{Q(P - V)/Q(P - V) - F}{QP/QP} = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F} = 1 + \frac{QP/QP}{Q(P - V) - F} = \frac{F}{EBIT}$

2. 经营杠杆的影响因素。由上述公式可以看出影响经营杠杆系数变动的因素有:单位产品变动成本(V)、单位产品销售价格(P)、固定成本总额(F)、产品销售量(Q)。它们中一种因素或因素间组合变动都会引起经营杠杆率的变化,如果把企业的生产经营活动看作一个大的系统,则V、P、F共同反映了企业自身产品的盈利结构,属于系统内因素,而Q反映了市场对产品的需求水平,属于系统外因素。因此,经营杠杆系数受系统外因素和系统内因素的双重影响,是二者共同的结果。

观和审美标准,否则当地人不能有效地理解和识别广告所传递的信息,达不到广告宣传的预期效果,这也不可避免地导致广告策略适应化。

3. 价格标准化与适应化。由于影响各国产品价格的因素,诸如成本结构、产业竞争状况、汇率、利率、通货膨胀以及政府管制等,在国与国之间存在着较大的差异,实现价格标准化有相当大的难度。Vrontis 则明确指出了价格是营销组合中适应化程度最高的因素,价格适应化主要体现在价格水平、价格变动水平以及频率上,其次是价格折扣、佣金、付款条件等方面。但是迫于激烈的国际竞争压力,价格适应化产生的价格歧视差别不会太大。

4. 渠道标准化与适应化。由于各国分销渠道、购买习惯、物流设施和仓储费用等方面存在着巨大的差异,采用标准化的分销策略是不明智的,也是很难实现的,因此关于分销标准化和适应化的相关研究较少,两派的争论几乎不存在。跨国公司必须综合考虑上述各项要素,建立起适应当地环境的渠道系统。

四、标准化与适应化之争的意义和借鉴

标准化与适应化的争论加深了对国际营销的认识和理解,并促进了国际营销实践水平的提高,但是争论双方都集中于自己的狭隘理论视角之中,难免有偏颇之处。事实上,大部分企业在采用标准化营销时对营销过程和营销组合内容进行了适应性的裁剪,或是采用适应化营销战略时,也坚持了部分营销过程和营销组合内容的标准化。从另一个意义上说,企业采用的国际营销战略介于标准化和适应化这一连续统一体的中间,只是程度随影响因素而有所变化,因此争论使国际营销理论界和实务界认识到没有绝对的标准化与适应化营销,从而指出了未来国际营销的研究方向和发展趋势。国际营销正在向全球本地化营销战略方向演进,因此,未来需要研究影响营销过程和营销组合内容的各种因素,指出在何种情况,何种国际营销活动采用标准化或适应化,其程度大小如何,以及各种国际营销活动如何有机地组合起来,以实现最佳的国际营销实践。

[参考文献]

- [1]Albaum, G. & Tse, D. K., Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters, Journal of International Marketing, 2001, Vol. 9 Issue 4: 59 - 81.
- [2]Levitt, T., The globalization of markets, Harvard Business Review, 1983, Vol. 61 Issue 3:92 - 102.
- [3]Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V., Standardization versus adaptation of international advertising strategies: towards a framework. European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31 Issue 7:504 - 527.
- [4]Vrontis, D., Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process, Journal of Marketing Management, 2003, Vol. 19 Issue 3/4:284 - 305.
- [5]Whitelock, J. & Pimblett, C., the Standardization Debate in International Marketing, Journal of Global Marketing, 1997, Vol. 10 Issue 3:45 - 66.