

明基欧洲化借鉴 具备什么能力才能国际化 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_98_8E_E5_9F_BA_E6_AC_A7_E6_c123_289147.htm

同为华人企业，明基的国际化之路显然要比一些大陆同行走得更为稳健和成功。而同种同根的渊源，也让我们更易于学习。明基(BENQ)，这个曾经因为从华人PC教父施振荣麾下自立门户而引起关注的消费电子品牌，为开拓欧洲市场而斥巨资赞助欧洲杯足球赛的举动再次引发公众的瞩目。业界最关心的是：明基的欧洲国际化战略可供借鉴的东西有哪些？为此我们从三个方面来分析： 相比于美国市场，欧洲市场是否更容易开拓？

什么架构能够支撑国际化？ 采取什么营销手段推进国际化？为什么是欧洲市场？ 每个人都能意识到欧洲市场的多元化和差异性：就像联合利华遇到的情况一样，法国消费者可能喜欢袋装的洗衣液，而德国消费者却喜欢大桶的洗衣粉；IT消费类市场也一样。何况欧洲人比美国人更保守，欧洲很多是非移民国家，对非洲、亚洲文化并不接纳，更别说是来自亚洲的品牌了。但是施振荣的宏，在欧洲市场的国际化却要比美国市场成功。据说造成这种差异的原因，是因为欧洲人更讲诚信，一般不会发生利用法律规定的一周或两周内无条件退货的法律规定。而美国人不同，退货率太高，以至于将微薄的利润给吃掉了。选择欧洲的原因，明基自己则说：主要是当初在宏 时开拓欧洲市场积累了经验；首选德国市场，也是因为“德国我们有人”。什么架构能够支撑？鉴于欧洲的多元化特征，很多起源于欧洲的跨国公司的结构都是多国化结构。这种结构的最大特点是高度分权化，即每个国

家的市场独立运作。但有意思的是，明基没有如法炮制，却采取了相对集权的组织架构(虽然有部分分权，比如在营销环节)。它融合了日本企业的国际化模式，也就是说：集团统一管理资源，各区域分公司执行集团的统一决策。这种决策机制符合日本的封闭性文化特征，中国企业的文化也与此有相似性。显然，这种集权化的管理方式不利于对地域市场，尤其是在差异如此大的欧洲市场的快速反应。因此随着国际化业务的扩大，明基很有可能会面临痛苦的选择：是适应市场的需要进一步放权，但以变革中国企业的传统文化为代价？还是维护企业文化的统一性，但以牺牲企业的灵活反应能力为代价？什么营销手段？巨资赞助欧洲杯足球赛这种事件营销方式无疑需要企业具备一定的实力，覆盖对象明确以保证投入的效益，这一点确实值得国内企业借鉴。看得出来，明基的营销策略仍然处于摸索阶段，比如：自己的欧洲杯赞助广告没有像其他赞助商那样放在机场入境口，而是出境口的做法，理由是“在入境的时候很多人都很着急办手续，没有时间环顾左右，而出境的时候又正有很长的转机时间”。根据我本人在欧洲的生活、工作经验，事实恰恰相反：虽然欧洲机场的出境排队时间长，但队伍拥挤，注意力在排队，根本没心思环顾四周；而对于已经到达目的地的旅客来说，经过长长的入境走廊时一边浏览两旁的景物正是放松心情 的体现。这种一味追求差异性的做法，主要还是对地域消费市场的了解和把握不够。明基的借鉴意义何在？其实明基国际化最有借鉴意义的地方不在于它如何做国际化，而在于它是在具备了什么资源和能力后才做国际化。这些资源和能力最关键的有下面几点： 自有技术产品：欧洲是成熟、保守的市

场，没有最起码过得硬的产品，即便是再出众的营销能力，也不可能长期成功。 国际化人才：国际化人才的培养需要一个长期的过程；有什么样的人，才能办什么事情。但如果一味地希望将自己人培养成国际化人才，可能市场不等人，而且也未必能转型成功。所以明基才会着力寻找长期在欧洲生活的人选来培养。 长期的发展过程：根据研究，国际化战略的风险要大于在本土实施多元化。继承宏从1984年开始尝试国际化的经验，明基才换来今天厚积薄发的最终结果。也许某些企业比宏更出色，但也必须做好长期努力的心理和资源准备。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com