

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 美的集团国际化营销模式研究

研究生姓名: 梁桓宁

指导教师姓名、职称: 胡静寅 教授 卢虹 副教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：梁相宇 签字日期：2022年6月6日

导师签名：胡静宸 签字日期：2022年6月6日

导师（校外）签名：卢虹 签字日期：2022年6月6日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：梁相宇 签字日期：2022年6月6日

导师签名：胡静宸 签字日期：2022年6月6日

导师（校外）签名：卢虹 签字日期：2022年6月6日

Research on International Marketing Mode of Midea Group

Candidate : Liang Huanning

Supervisor: Hu Jingyin, Lu Hong

摘 要

近几年来,随着世界经济交流进一步深化以及我国对外开放的全面深入,国内营销环境发生了巨大变化,企业为了继续更好更快发展就要走出国门,减少因单一的国内场所带来的风险。因此,如何保证在国际化营销活动中占据有利位置是每一个企业关注的核心。自上世纪美的集团加入国际市场以来,充分发挥其企业核心竞争优势,不断尝试与时俱进的国际化营销模式,使其产品在国际竞争中崭露头角,销售额逐年递增,国外市场销售收入一直在国内家电企业中位居榜首。

本文以美的集团作为研究对象,以 STP、国际营销策略以及国际市场进入模式等企业国际化营销相关理论为基础,对美的集团的国际化营销模式进行了深入地阐述和梳理,再结合影响美的进入国际市场的因素,有针对性地进行分析,并且与海尔智家、格力电器以及 TCL 集团进行对比,分析其在国际化营销过程中的优势与缺点,并针对其存在的问题提出合理化的建议,也通过分析美的国际化营销模式来为中国家电企业提供借鉴经验和意义,进一步扩大中国家电品牌的国际化营销成果。本文的结论是:处于国际化营销过程中的企业应当把握市场运营方向,利用自身的优势突破市场的阻力,让完善的国际化营销模式为产品的销售保驾护航,以企业核心竞争力快速推动营销扩展,以此构筑企业在国际化营销过程规避风险的城墙。

关键词: 美的集团 国际化营销模式 STP 理论 国际营销策略 国际市场进入模式

Abstract

In recent years, with the further deepening of the world economic exchanges and the comprehensive deepening of China's opening to the outside world, the domestic marketing environment has undergone great changes. In order to continue to better and faster development, enterprises have to go abroad to avoid the risks brought by a single domestic market. Therefore, how to ensure a favorable position in the international marketing activities is the focus of every enterprise. Since the last century since the process of midea group to join the international marketing, play to the enterprise core competitive advantages, keep trying and using an international marketing mode in accordance with the host country local market characteristics, make its products in the international competition, sales are increasing year by year, the foreign market sales have been in the domestic home appliance enterprises in the first place, has obtained the good international marketing performance.

Based on the midea group as the research object, with the STP theory, the theory of international marketing strategy as well as the international market entry mode and so on enterprise internationalization marketing related theory as the foundation, to the internationalization of midea group marketing model are further described and comb, combining

factors that affect the beauty to enter the international market, targeted for effect evaluation, And with the haier's wisdom, gree electric appliances, and TCL group compare, analysis on the advantages and disadvantages in the process of international marketing, and put forward rationalization proposals in allusion to the problem of the existence of, also through beauty brand for the Chinese electrical appliances enterprise provide reference experience and significance of the internationalization of Chinese home appliance brand marketing results will be further expanded. Research conclusion of this article thinks: in the internationalization of the process of marketing enterprises should grasp the direction of market operation, the use of its advantages through market resistance, to improve the international marketing model is the escort product sales, to the enterprise core competitiveness rapidly promote the marketing expansion, to build the walls of enterprise avoid risk in the international marketing process.

Keywords: Midea group;International marketing mode;STP theory;International marketing strategy;International market entry mode

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究内容及框架	2
1.4 研究方法	5
1.5 论文的创新点与不足	5
2 国际化营销模式文献综述	6
2.1 国际化营销模式的内涵	6
2.2 国际化营销模式的研究	6
2.2.1 STP 的研究	6
2.2.2 国际营销策略研究	8
2.2.3 国际市场进入模式研究	10
2.3 国内外文献述评	11
3 美的集团国际化经营概况	12
3.1 中国家电企业国际化概况	12
3.1.1 政策支持	12
3.1.2 发展现状	13
3.2 美的集团的国际化经营概况	14
3.2.1 美的集团简介	14
3.2.2 美的集团国际化现状	15
3.3 本章小结	17
4 美的集团国际化营销模式分析	19
4.1 目标市场	19
4.1.1 新兴国家市场	19

4.1.2 发达国家市场	20
4.2 国际市场进入模式选择	20
4.2.1 通过 OEM 打开国际市场	21
4.2.2 建立海外分支机构及生产基地占领国际市场	21
4.2.3 借助参股控股拓宽国际市场	22
4.3 国际市场营销策略选择	23
4.3.1 产品策略	24
4.3.2 价格策略	25
4.3.3 渠道策略	26
4.3.4 促销策略	27
4.4 本章小结	28
5 国际化营销模式的对比分析	29
5.1 相关企业简介	29
5.2 海尔的“三步走”	30
5.3 格力的“稳扎稳打”	32
5.4 TCL 的“扩大并购量”	35
5.5 四家企业对比总结	36
5.6 本章小结	37
6 美的集团国际化营销模式存在的问题	38
6.1 缺乏核心技术以强化品牌影响力	38
6.2 海外市场结构尚需进一步优化	38
6.2.1 新兴国家市场	38
6.2.2 发达国家市场	39
6.3 并购可能带来信誉下降	40
6.4 海外投资成本过高	40
6.5 缺乏完整的营销体系	41
6.6 本章小结	41
7 美的集团国际化营销模式的优化措施	43

7.1 加强自主创新，提升市场竞争力.....	43
7.2 巩固海外市场结构，实现稳步扩张.....	43
7.3 树立企业品牌，提升企业信誉.....	44
7.4 优选并购目标，减少成本投入.....	45
7.5 完善营销途径，健全营销体系.....	45
7.6 本章小结.....	46
参考文献.....	47
致谢.....	52

1 绪 论

1.1 研究背景

企业国际化能够在提升自身核心竞争力的同时为其带来新的市场、低成本的资源，因此大量的企业进入到国际市场中。经过改革开放后几十年的快速成长，中国的国际地位和国际影响力逐年增强，中国制造业在 2021 年度联合国工业发展组织发布的全球制造业竞争指数中排名第二，仅次于德国。家电行业作为国内制造业方面全球化程度较高的行业，在国际市场份额稳步提升，但是与国际老牌家电巨头相比仍有较大差距。《财富》世界 500 强在 2020 年的排行榜中，代表中国家电制造业的美的、海尔、格力等知名电气品牌分别位于 307、435、436 位，与三星、西门子、索尼、松下这些老牌巨头的 19、74、122、153 名相差甚远。

近些年来，家电行业的市场主动权已经从卖方转移到了买方，随着家电产品走过普及使用带来的快速成长期，进入到以消费升级为主要特征的整合提升期，消费者对家电产品的态度发生了从刚需变为择优购买的变化。面对相同的销售价格，消费者更青睐拥有超强的视觉体验、强大的操控感受、优质售后服务的高质量产品，也正因如此国内的家电市场竞争力与日俱增，国际化成为家电企业在产能过剩后提升价值的必然选择，也是平衡国内竞争压力的重要途径，其国际化营销模式则成为国际竞争中各大企业关注的核心。从目标市场的确定、从完全自主生产转变为寻找相关企业代工、从企业间的技术合作发展到战略联盟，这些都是企业为了在国际市场中占有一席之地而付出的努力。在此过程中，美的集团逐步跃升为中国家电行业国际化营销第一名，尤其是海外收入规模大幅度领先国内其他知名家电品牌，与时俱进的国际化营销模式是其成功的重要原因。从目前的企业国际化方面的研究文献来看，大多是关于企业国际化战略的研究，而对于企业国际化营销模式研究的文献较少。本文选取美的集团作为研究对象，主要考虑美的集团是目前国内家电品牌在国际市场中销售成绩最为突出的企业。根据资料显示，截止 2020 年 8 月 10 日，美的集团的营业利润为 35.05 亿美元，遥遥领先位于第二名 11.88 亿美元营业利润的海尔集团。迄今，美的集团在世界范围内囊

括了 200 家左右的子公司，研发中心、生产基地高达 62 个，海内外员工数约 15 万，家电业务遍及两百多个国际和地区。其中，在海外的研发中心和生产基地遍布十多个国家，海外员工约 3 万人，结算货币达 22 种。美的集团对 STP 理论的合理运用、营销策略的选择以及国际市场进入模式的正确把控是其成功的重要原因，因此本文重点探讨美的集团的国际化营销模式，包括具体的战略措施及效果评价，进一步发现存在的问题并提出针对性的优化措施，为美的集团的国际化高质量发展提供合理化建议。

1.2 研究意义

企业步入国际化营销的过程，是其成长和不断发展中走向成熟的阶段。面对复杂多变的国际市场，企业营销过程中稍有不慎就会因某一国环境的巨变蒙受重大损失，成功的国际化营销模式因其有对市场完整的应对体系从而能够很好地解决这一问题。与时俱进的国际化营销模式体现了企业运作的广度和高度，也是企业对激烈市场竞争的有力武器和手段，因此对企业国际化营销模式的研究尤为重要。

我家电企业在国际化的过程中很多还处于 OEM 阶段，位于利润链低端，面临品牌内涵不足以及技术难题，在国际化营销中极易被“卡脖子”。在国际化过程中，美的集团的营销理念和营销模式可圈可点。因此，本文通过对美的国际化营销模式的全面分析，有助于其国际化营销模式的完善，也可以为其他“走出去”的国内企业提供一定的借鉴，积累国际化营销经验，逐渐探索出适合中国企业持续发展的国际化营销模式。

1.3 研究内容及框架

本文内容共分为六个部分：

第一部分：绪论。

本章主要介绍本文的研究目的与意义、研究思路与方法。主要采用三种研究方法：文献研究法、案例分析法、对比分析法。

第二部分：国际化营销模式文献综述。

对国际化营销模式的概念进行详细界定；介绍国内外关于 STP、国际市场营

销模式、国际市场进入模式的研究；对于国内外文献进行述评。

第三部分：美的集团国际化经营概况。

在本章中，首先对目前中国家电企业国际化状况进行阐述，通过政府针对家电行业提供的政策以及发展现状着手分析，利用出口额和出口产品结构的数据分析，说明中国家电行业在国际市场的成功离不开政府的大力支持以及自身的努力。此后再重点介绍美的国际化的经营现状，引入其国际化发展历程以及海外业务收入和占比，进一步说明其国际化成效突出。

第四部分：美的集团国际化营销模式。

本章中，充分利用数据与相关资料，深入研究美的集团国际化营销模式，首先从目标市场着手，将其分为新型国家市场和发达国家市场。再对其贴牌生产、海外建厂、合资并购的国际市场进入模式进行分析，最后从产品、价格、渠道、促销四个维度研究其国际化营销策略，通过对这些国际化措施的研究，挖掘出美的集团成功的要素。

第五部分：国际化营销模式的对比分析。

本章通过将美的集团与海尔、格力电器、TCL 集团的国际营销模式进行对比，分析其在目标市场、国际市场进入模式以及国际营销策略的异同，总结美的集团国际化营销模式的优缺点。

第六部分：美的集团国际化营销模式中存在的问题。

基于上章的对比分析结果，进一步发现美的集团国际化营销模式所存在的缺点与不足。

第七部分：美的集团国际化营销模式的优化措施。

本章为最后一章，根据上文分析的美的集团所存在的问题，提出合理化建议。

本文的研究框架如下：

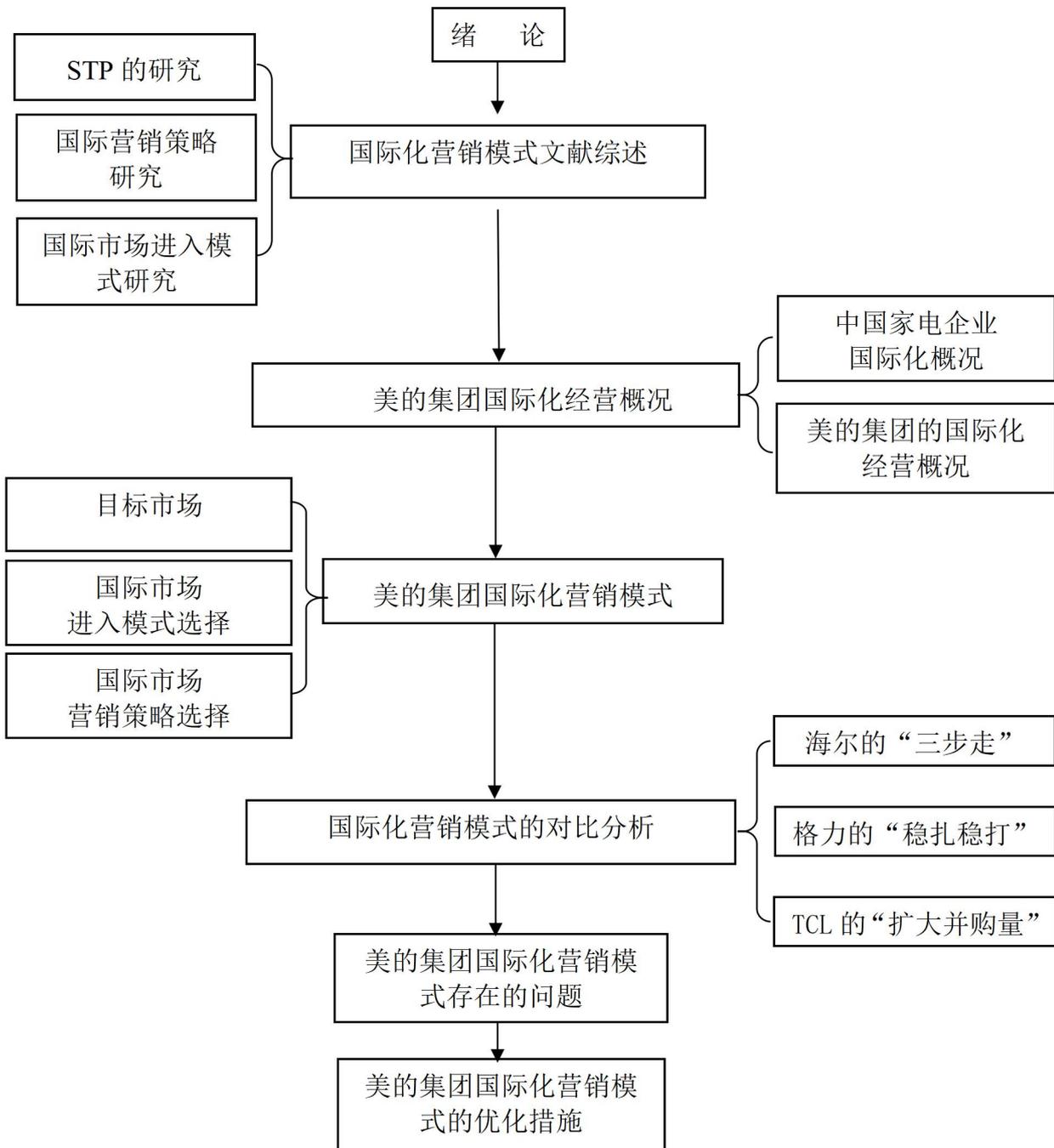


图 1.1 研究框架

1.4 研究方法

(1) 文献研究法。对国内外学者在国际营销模式方面的研究成果进行梳理，总结出符合本论文的的研究思路和方法，有针对性地探索学习科学的研究体系。

(2) 案例分析法。本文选取国际化进程中最具代表性的中国家电龙头企业——美的集团，通过对美的集团国际化营销模式的研究，总结出有助于中国家电企业的可取之处，改善美的集团营销模式中的不足，进而提高美的的全球竞争力。

(3) 对比分析法。本文第五章首先选取了中国 3 家家电企业，对海尔、格力以及 TCL 的国际化营销模式与美的进行对比分析，根据比较找出美的集团国际化营销模式中存在的问题，进一步提出相应的对策建议。

1.5 论文的创新点与不足

在理论上，本文秉承了前人的研究成果，创新之处主要体现在应用价值上。以往的研究大多是在宏观的层面，针对行业的国际化进行分析，以单一企业为对象的研究较少。本文对美的集团的国际化营销模式研究采用的是理论与案例相结合的方式，利用对比分析法深入研究，从微观主体入手，以单个家电企业作为研究对象，通过总结美的集团国际化营销的模式，并对其效果与三家家电行业知名企业进行对比，为国际化营销模式提供了补充，也为中国家电企业提供了借鉴经验。

在对三家知名家电企业海外营业额进行分析时，由于个别企业进行了资产重组，相关数据变化较大，不具备对全球市场环境的正确反馈。

2 国际化营销模式文献综述

企业在开辟国际市场时,如何将各种方法组合运用来发挥最大效果是企业的重要决策。本章旨在对国际化营销模式的重要内涵、相关的研究成果进行归纳和梳理,从而为本文的研究奠定分析框架和理论基础。

2.1 国际化营销模式的内涵

国际化营销模式是超越国界的社会和管理过程,是企业确定目标市场后,运用合理的国际市场进入模式,在东道国市场利用各种营销策略的组合来获取利润的过程。随着经济全球化过程的逐步加深,企业的经营视线正在由单一的国内市场转移向竞争程度更加激烈的国际市场,要想完成企业的海外市场目标并实现全球市场合理布局,就要充分了解国际化营销模式的概念,而国际化营销模式成功也需要以对市场进行区分为前提,指导和帮助企业在国际竞争中打下坚实基础。有关企业国际化营销模式研究的成果日渐丰富,归纳起来主要有美国营销学家菲利普·科特勒提出的 STP 理论、密西根大学教授杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarch)于 1960 年在《营销基础学》中提出的 4P 理论,以及 Kumar(1997)等人提出的国际市场进入模式。

2.2 国际化营销模式的研究

2.2.1 STP 的研究

国际化营销的成功关键首先是熟知目标市场,而市场细分作为企业国际化过程中探索目标市场的第一步,其作用非常之大。温德尔·史密斯(Wended Smith)是一名美国营销学家,他的理念时至今日仍然享誉海内外,最早的市场细分(Market Segmentation)概念也是由他在 1956 年提出,该概念具体是指研究者对消费者市场进行研究,通过对他们的期望、购买力等行为进行分析,将某种产品在符合购买需求的子市场进行推销。类似消费倾向的消费者们构成一个消费群体,而这个消费群体就是一个细分的消费市场。此后,美国营销学家菲利普·科

特勒(1967)在该理论的基础之上进一步深入研究,最终成功完善了STP理论,它具体分为市场细分、目标市场以及市场定位三个方面。该理论指企业即将进入意向市场前,会对市场提前进行分析和调研,搜集相关信息,在此基础上,将企业生产的某类产品通过匹配消费者偏好、需求等对市场进行细分,每一个市场都包含多个消费者群。然后企业会进一步对市场进行细分,将多个“子市场”进行第二次筛选,有针对性地将不同子市场分别纳入不同目标范围进行归类。经过一段时间国际营销,企业会依据市场上的竞争态势以及自身产品的受欢迎程度,将该产品在市场上进行合理定位。STP理论可以为企业探索市场提供机会,后来学者们不断发展完善了该理论,提出应根据消费者的多种特点细分市场,具体包括消费的动机、消费水平、兴趣、个性等因素(Lazer, 1963; Well, Tigert, 1971; Plummer, 1974; Engel, Peter R. Dickson, 1982; Young, Feigin, 1975; Gutman, 1982; Philip Kotler, 2008);或以及消费者和产品导向对市场进行细分(Tony Lunn, 1986; Sol-omon, 2006);或利用定性和定量的手段细分市场,具体分为两部分,一种是事前细分,另一种是事后细分,事后细分会通过统计学的方法更正和补充事前细分(Greg Allenby, 2002; James H. Myers, 2005)。针对目标市场的选择, Buckley等(2009)明确指出,母国的政治制度会营销到企业国际化能力和动机。然而,发展中国家的企业具有很强的适应性,经常为了获得优质资源而选择进入政治环境不同的国家(García-Canal & Guillén, 2010)。在进行目标市场选择后,就需要企业对产品市场进行定位,艾·里斯和杰克·特劳特(2002)认为想要定位就要从客户内心着手,扭转人们的旧观念并提出新的市场定位理念,此举不仅可以提升企业和产品在消费者心目中的形象,而且有助于加强企业核心竞争力。并且 Yavas A, Yang (2015)在对市场上的企业进行调查时也证明了这点,他们指出企业需要结合自身特点以及生产的产品特性,制定与时俱进的营销定位战略。

对于STP的理论研究,国内学者也有一些补充。洪娟(2016)认为STP是营销理论的中心,目标市场的细分、选择和定位是其重要的组成部分。该理论的核心是针对不同消费者提供差异化产品,以此来满足消费者不同的消费需求。丛翔媛(2014)认为企业处于不同环境中有其独有的考量,因此企业在对市场进行细分时要充分考虑自身特性,发挥自己的优势,但是在具体细化市场时也可参考不

同市场所具有的共性，例如消费者消费心理、所处地况、人口数量以及其它因素等。这与清华（2011）的观点不谋而合，他认为消费者差异化的消费需求才是市场细分的重要参考因素。消费者对产品的品控、外形、特色等方面的需求是不相同的，在购买时的态度和习惯也会有所不同，也正是由于这些差异化，所以消费者在消费过程中会存在消费差异性，企业不得不重视市场细分的重要性。众所周知，产品的最终去向是出售给消费者，因此消费者偏好问题更值得去关注，孙庆新等人（2020）认为初步进入市场的企业可以开发潜在市场，从而对产品的特点以及消费者的需求精准把控，对潜在的市场规模进行分析并及时转变发展的方向。除此之外，也可对目前市场上存在的各种产品进行分类汇总，创新具有自身特色且能吸引消费者的产品。但是企业进入目标市场一定要根据自身情况合理考量，切勿对未知市场进行盲目投资，应对所产生的经济效益进行客观的分析，此时便需要选择目标市场（李松岐，2014）。市场定位作为 STP 的关键一步，有着非常重要的作用。在市场定位时，要充分借助企业的产品在市场竞争时所具有的优势，从而精准锁定目标市场。对产品以及企业的形象能够不断提升，深入挖掘内在价值，引领目标市场的消费者增加对企业特色的正确认知（黄鑫汉，2017）。孙庆新（2020）和刘畅（2020）也认为当下的产品输出以打造产品形象为主，通过多种方式帮助用户和消费者加深对产品的印象。

2.2.2 国际营销策略研究

杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarch）作为密歇根大学的教授，他于 1960 年在《营销基础学》中首次将企业的营销总结为对产品、价格、渠道、促销四个基本策略，这正是目前所熟知的 4P 理论。作为产品策略的根本，就是要企业设计出符合客户需求的产品，这一策略重点在于客户对产品品控和功能的要求，因此产品策略在 4P 策略中拥有核心作用。与此同时，企业根据其品牌战略来进行不同产品的市场定位，再依据定位来为产品制定合适的价格，这就是价格策略，其对企业产品带来的效益以及市场的竞争产生很大作用。在产品与价格取得优势后，销售渠道也是关键一环，它贯穿于产品由生产出来到被用户熟知并购买的全过程，因此需要企业根据自身情况选择合适的渠道策略。促销的手段和方式有非常多，但是最根本的就是信息的沟通。营销组合的四个要素缺一不可，每个要素

的改变都会对企业的收益产生深远影响。到目前为止，该理论还在不断丰富其内涵。1974年，美国学者沃伦·J·基根（Warren J. Keegan）教授率先在其《多国营销管理》中系统地阐述了国际营销理论。此后，他在自己发表的著作《全球市场管理》中讲述了对国际营销的理论研究，他将企业国际化经营的过程分为了五个阶段，不同阶段下企业采取差异化的营销策略。通过提供差异化的产品以满足不同目标国市场消费者的需求。只有这样，才能在高效进入目标市场的同时保证市场份额的稳定。

国内学者也有相关理论研究。元飞（2016）在杰罗姆·麦卡锡的4P理论基础上进行了更深层次的研究，他指出不同的消费者有不同的消费追求，为不同消费者制定他们所能接受的价格能够满足这些人群的消费心理，同时不同消费需求和消费能力的消费者也能够在连续生产线的保障下得到满足，从而消除价格战所产生的弊端。杨俊逸（2014）又进一步分析了当企业通过产品和价格策略将产品成功推入市场后，即作为刚需的普通家电产品逐步进入市民家中后，根据马斯诺需求理论，居民的消费能力会进一步升级，原有的刚需产品无法使他们心里得到满足，消费者开始对家电产品的科技含量、质量品质以及各种功能有了新的要求，与此同时，家电企业也在不断提升自身技术水平，在两者共同作用下最终家电市场得以拓宽。这也与刘裕昊（2018）的观点不谋而合，他认为“薄利多销”的价格策略不是长久之计，随着生活品质的提高，消费者对产品的品质要求正在不断提升，一味想要通过价格竞争，很难抓住少数掌握大量社会财富的人，利润率也就难以升高。因此当产品以价格优势打入市场并形成规模之后，企业要考虑及时提升产品的自身价值，满足消费者需求。在制定产品和价格策略后，利用渠道策略能够帮助企业快速将产品打入市场。邱莉红（2002）提出，营销渠道的差异性可以帮助企业在竞争时获得优势，让企业和消费者之间联系更加密切。她在沃伦·J·基根教授的差异化营销的基础上进一步细化，提出了差异化营销渠道的概念。在此之后相关学者对于营销渠道进行了更深层次的研究，张娣杰等人（2006）认为提升企业在市场定位时的差异化，就是向各种客户提供其所需要的差异化产品，让企业在竞争中吸引更多客户，可以为企业自身独有的优势。不仅如此，通过不同的渠道可以有效避免同对手进行直接竞争，也能够扩大企业在市场的份额（袁明勇，2012）。搭配各种高效的促销策略，不仅能够快速占有市场，扩大市

场份额，同时也能够收获忠实客户，而且能够让企业在竞争中处于优势，占有竞争主动权（袁雪霁，2011）。同时要根据市场环境以及消费者需求有针对性的推销产品，以便让产品在市场顺利流通，为企业提供高收益（刘建峰，2017）。

2.2.3 国际市场进入模式研究

Carlson&Paul(1975)，Johanson&Vahlne（1977）为首的学者在20世纪70年代提出国际化阶段理论，他们认为企业在进入一个新的市场时难免会面临政治、文化、社会方面的种种难题和压力，因此在进入的过程中以下几方面是需要不断发展和变化的：出口阶段和规模、海外子公司的建立、海外生产与制造。Dunning（1981）认为针对进入方式进行探析时要结合多种情况综合分析，不能简单的只分析单一因素。他提出了一个以企业的所有权优势、区位优势 and 内部化优势为基础的综合分析框架--折衷理论。该理论认为，国际生产需要所有权、区位和内部化优势，而这三者之间的不同组合会影响企业的国际化。因此，不能对单一因素进行考量，要根据具体环境将三者有机结合。Anderson&Gatignon(1986)提出了交易成本理论，认为跨国公司利用对公司的所有权来进行对外直接投资。该理论认为，企业在初入国际市场时，通常会寻找相关领域的合作伙伴，而这一行为就不可避免地涉及签订合同或者承诺书等凭证，于是就要充分考虑对方是否存在机会主义思想，以至于在未来某个时刻让企业背负负面影响。因此，为了充分避开这种潜在风险，企业会在迈入国际市场时考虑选择对外直接投资。纵览国外的研究成果，部分学者对国际进入模式进行了总结，认为企业从事对外投资面临的首要任务是进入模式的选择，能否进行正确的选择将直接决定企业的经营管理和绩效（Anderson, Gatignon, 1986; Root, 1987; Hill, Hwang & Kim, 1990）。企业在进入国际市场时要解决两方面问题，一方面是确定进入模式的影响因素，另一方面是选择最优的进入模式。

国内学者在国外已有理论之上对我国企业进入国际市场的模式进行了更加明确的区分。陈浪南和洪如明（2005）认为我国企业在进入国际市场时要综合考量市场环境，进入发达国家市场要充分利用发达国家先进的技术和经验，采用并购等方式，进入发展中国家市场则可以采取建厂和合资的方式。杨慧（2007）认为美的集团的进入模式是值得肯定的，在分析海尔集团进入国际市场时突出品牌

策略时，提出美的集团进入国际市场时采取的模式风险较小。不可否认的是，中国企业进入国际市场还相对较晚，可参考的经验少，大部分企业仍然位于国际化经营的初级阶段，尚需付出更大的努力来追赶乃至赶超发达国家企业。同时，我国企业在国际化发展的过程中面临着企业战略模糊、抗风险能力差、市场进入模式单一等问题，大多数企业还是以贸易出口为主要的国际化进入模式（杨晓焱，2019）。因此，中国企业进入海外国际市场要完美贴合新的经济政策，通过这种方式可以为企业带来更可观的收益，这也是企业所面临的场环境的现实情况所决定的（赵鑫全，2020）。

2.3 国内外文献述评

通过对国内外文献的梳理，发现能否制定正确的国际营销模式是一个企业成败的关键因素，从选择目标市场、国际市场进入的方式到采取的国际营销策略，每一步都至关重要。企业面对着不同地区的各种差异所带来的不同的竞争环境，制订一套符合自身实际的国际化营销模式尤为重要。从不同角度的理论研究来看，国外对相关领域的研究都要早于国内，对国内学者进一步的研究具有一定的借鉴意义。总体来看，现有文献更专注于企业国际化运营的某一点，对于企业国际化营销模式的研究文献较少。但是，企业在国际化营销中盈利规模扩大的原因并不是仅有一点就能够决定的。因此本文对国际化营销模式进行研究，从目标市场定位、国际市场进入的方式和采取的国际营销策略来研究美的集团成功的原因，并发现存在的缺点与不足，提供合理化意见和建议，使美的集团能够在国际竞争中利于不败地位，同时为国内其它家电企业提供一种符合自身实际的可行的模式。

3 美的集团国际化经营概况

2007年美的集团在越南建立了首个海外生产基地，这标志着美的集团国际化经营的开端，时至今日，美的集团的海外营业额已居中国家电行业的首位。本章在对中国家电行业国际化概况综合分析的基础上阐述美的集团的发展概况，力图将美的集团的发展过程清晰地呈现出来，充分展现“美的制造”的实力。

3.1 中国家电企业国际化概况

改革开放40多年来，中国家电企业国际化得到了长足发展，是世界家电出口第一大国。中国家电企业在国际市场发展之快，不但与企业自身努力密切相关，而且离不开政府的政策支持。

3.1.1 政策支持

为了促进家电产品出口，我国先后出台相关政策。针对企业在对外投资过程中存在的资金难题，政府通过加大财政金融支持力度、信贷投放，充分利用经贸发展专项资金、服务贸易创新发展引导资金等现有渠道，鼓励金融机构对海外仓的支持，有效缓解家电企业融资难、融资贵、税收高的问题，海外仓的建设也有效提升企业国际市场中的竞争力；针对审批程序繁杂的问题，中国政府不断推进贸易便利化，简化通关流程，精简报关材料，同时革新海关核验模式，推动互联网核查新方式，推进全流程作业无纸化，建立更加集约、高效、运行通畅的船舶便利通关查验新模式，加快推进“单一窗口”功能覆盖海运和贸易全链条；针对区域合作形式单一且分散的问题，我国加快构建区域合作新模式，随着各国加大对“一带一路”倡议的相应，各类经济互助组织的不断建立，为国内企业国际化营销提供了健康的外部环境。另外，随着国家经济形势的稳健发展和科技的不断进步，国家对于智能制造的政策支持逐渐开展，在供给侧结构性改革的大背景下，促进制造业发展的文件不断推出，积极推进产品智能化改革，打造智能化产品群，促进产业升级，对家电企业走向国际化提供了强有力的政策支持。

3.1.2 发展现状

在政策的扶持下，我国家电国际化迅猛发展，目前已经成为全球家电市场第一大出口国。由图 3.1 可知，我国家电行业的出口额从 2010 年的 400.3 亿美元上升到 2020 年的 837 亿美元，年均增长 7.7%，呈逐年递增的态势。2012 年因欧债危机，2015、2016 年因全球经济不景气，海外市场对家用电器的热度有所降低，这对当年我国家电产品的出口造成了一定压力。但在中国政府为家电产品出口出台的上述支持性政策的大力扶持下，有效降低了企业的出口经营成本。尤其是 2020 年，在全球贸易保护主义浪潮和新冠疫情的影响下，我国家电行业出口额为 837 亿美元，达到历史最佳水平，增速 18% 也是 10 年来最高的。

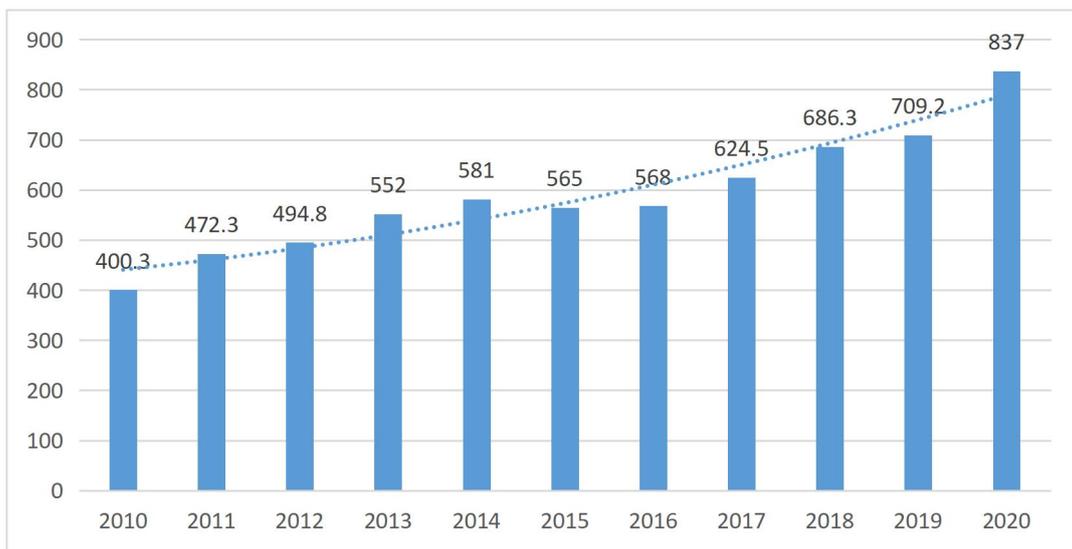


图 3.1 2010-2020 年中国家电行业出口额（亿美元）

数据来源：中国家用电器协会，<https://www.cheaa.org/>

出口额逐年增加的同时，我国家电行业向世界输送的产品种类也呈多样化趋势。如图 3.2 所示，2020 年，我国大家电及零件出口 378.1 亿美元，其中空调居单一产品销售额之最，占比 13.3%，主要是因为中国家用电器很大程度集中在空调的供应，供应链优势明显。由于受疫情影响，被封闭在家中的居民需求旺盛，冰箱以及冷柜在销量突出，分别占家电总出口的 7.3% 和 3.9%。相比之下洗衣机的销量并不是十分出彩，仅占出口总产品的 3.2%。由于近年来小家电创新加速

迭代，吸尘器、搅拌榨汁器、电炒锅、电烤箱及面包机等需求明显增多，2020年我国小家电及零件出口 533.9 亿美元，其中搅拌器、微波炉出口量占比均为 3.9%，较之前有明显提升。

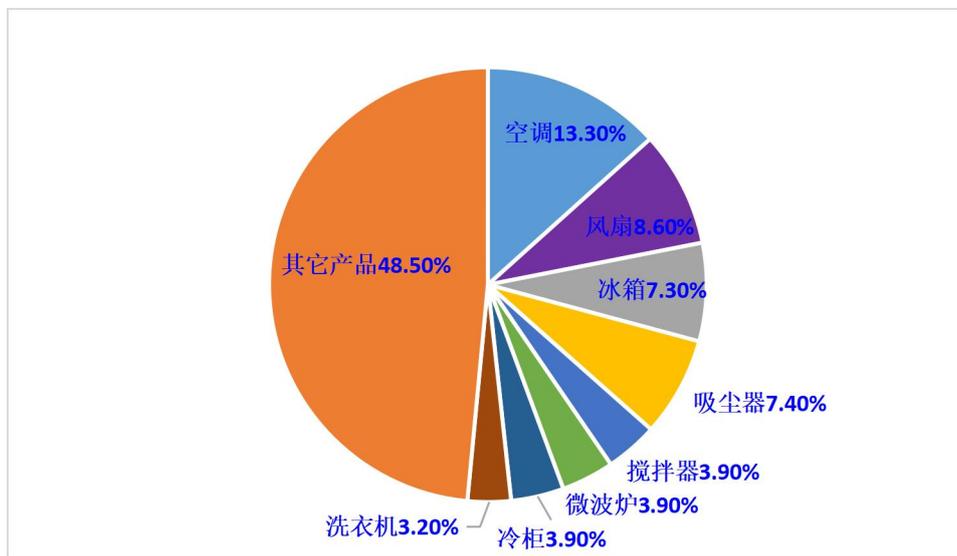


图 3.2 2020 年中国家电出口产品结构分布

数据来源：腾讯网，<https://www.qq.com/>

总体来看，我国家电行业海外经营有声有色，保持稳定的增长，也涌现出了一大批成功实施国际化经营的企业，美的集团就是其中的佼佼者。

3.2 美的集团的国际化经营概况

3.2.1 美的集团简介

成立于 1968 年的美的集团秉承“科技尽善，生活尽美”，用科技创造美好生活的经营理念，经过 53 年发展，已成为一家集智能家居事业群、机电事业群、暖通与楼宇事业部、机器人及自动化事业部、数字化创新业务五大板块为一体的全球化科技集团，产品及服务惠及全球 200 多个国家和地区约 4 亿用户，形成美的、小天鹅、东芝、等品牌在内的多品牌组合。

到目前为止，美的集团在世界范围内囊括约 200 多家公司、研发中心多达 28 个、主要生产基地高达 34 个，全球员工数约为 15 万人。其中，海外共设 18

个研发中心和 17 个生产基地，海外员工达 3 万人，分布于 10 多个国家和地区，用于结算的货币共 22 种。同时美的也是德国库卡的主要股东，后者是全球知名机器人公司。美的集团在 2020 年第 18 期福布斯全球企业 2000 强榜单中位列 229 名，与去年相比提升 24 名；在 2020 年的《财富》世界 500 强榜单中位列第 307 名，连续五年榜上有名；同时，在 2020 年《财富》中国 500 强榜单中，美的集团位列 35 名，连续 6 年蝉联同行业第一。

3.2.2 美的集团国际化现状

如表 3.1 所示，美的集团的国际化步伐开始于 1988 年，其首先采取 OEM(贴牌生产)的方式打开国际市场。美的当时的 OEM 生产基地分别坐落于广东顺德和越南，这一决策的制定充分考虑到当地廉价劳动力的优势，同时有效避开贸易所在国发起的贸易壁垒。在当时，给予美的集团订单的全球零售集团有 18 家，全球知名品牌商 10 家，这些优秀企业的信赖与支持为美的集团积累了丰富的经验和资金。在此基础之上，美的集团进一步深耕海外市场，推动自身发展，在 OEM 的基础上拓宽发展渠道，实施本土化策略，不断创新研发海外产品种类，推行制造和供应本地化，加强对海外市场生产的产品的品控管理。美的集团对目标市场采取深入调研的方式，从海外消费者口中获取一手信息，不断提升产品在消费者心目中的形象，扩大产品在海外销售规模。

为了深化企业在消费者心中的形象，提升企业在国际市场知名度，美的集团开始通过收购、合资、参股、控股等方式开拓新市场。21 世纪以来，美的集团在 OEM 模式的基础之上，不断扩大自身品牌在集团出口产品中的占比，通过租用、收购荣事达、冰凌等国外的品牌及相应的网络，吸收国际先进技术和经验，实现产品海外销售额稳步提升，推动品牌国际化进程，促进企业内部学习和加强国际化管理水平。2007 年是标志性的一年，美的集团成功建立了第一个海外生产基地，这也象征着美的制造真正深入海外市场。自 2010 年以来，美的集团先后与埃及 Miraco 以及美国开利建立合作关系，进一步增强自身竞争力。此后，利用合资带来的优势，美的集团在 2015 年与希克斯宣布成立合资公司。2016 年，美的集团收购日本东芝家电业务 80.1%的股权，同时获得了东芝品牌 40 年的全球授权以及 5000 多项专利技术。同年，美的集团收购意大利 Clivet 公司 80%的

股权。Clivet 作为意大利著名的空调企业，其被收购标志着美的集团在欧洲空调市场迈出了关键性的一步，美的也凭借收购获得了关键性的资源，即生产空调关键零件的高新技术以及完整的生产线。随着现代科技发展，电气自动化技术成为行业的制胜关键，于是美的集团于 2017 年收购德国工业机器人巨头库卡 94.55% 股份，以色列高创公司 79.37% 股份，这标志着其正式进入自动控制和机器人行业。

美的集团经过多年海外经营，在国际市场设立的海外分支机构多高达 60 多个，海外业务发展迅速，遍及全球 200 多个国家和地区。与此同时，美的集团在美、德、日等发达国家创办设计中心，充分发挥地缘优势，吸收各地经验，以点带面，通过中心像周围辐射的方式形成优势互补的高新技术研发群，鼓励人才加快研发高新技术产品，成规模地拓宽全球研发布局。截至 2020 年，美的集团新增海外销售网点 1.7 万家，利用数字化方式赋能，提高企业生产运营销量，完善全球发展体系，深耕市场发展现有和潜在客户，进一步挖掘客户价值，成为海外营业额持续增长的坚实基础。

表 3.1 美的集团国际化发展历程

年份	国际化发展历程
1988	获得自营进出口权
2001	驻新加坡办事处成立
2004	收购荣事达、冰凌
2007	在越南建立第一个海外基地
2010	对埃及 Miraco 公司股权收购项目
2012	美的与开利合作成立印度合资公司
2015	美的与希克斯宣布成立合资公司
2016	与意大利 Clivet 签署收购协议； 获得东芝家电业务主体 80.1% 股权
2017	收购德国工业机器人巨头库卡 94.55% 股份； 收购以色列高创公司 79.37% 股份

信息来源：美的集团官网，<https://www.midea.com/cn/>

经过多年的国际化发展，美的集团的海外营业收入逐年增长，占到企业整体营收的半壁江山。如下图 3.3 所示，从 2010 年到 2020 年十一年间，美的集团的海外业务收入从最初的 294.5 亿元增长到 2020 年的 1210.8 亿元，增长了 3 倍多，增长率达 75.7%，占总收入的比重也从最初的 26.71% 扩大到如今的 42.3%。可见，随着全球化的进一步深入，美的集团对国际市场的重视程度在不断加大，海外业务规模在不断拓宽。经历了多年的探索过程，美的集团也迎来了属于自己的广阔市场，海外业务收入在 2017 年实现了跃升，迈向了企业国际化的新台阶，在国际道路摸索过程中也逐渐形成了符合美的集团现实状况的国际化营销模式，让美的能够顺应国际市场变化，走在国际前列。

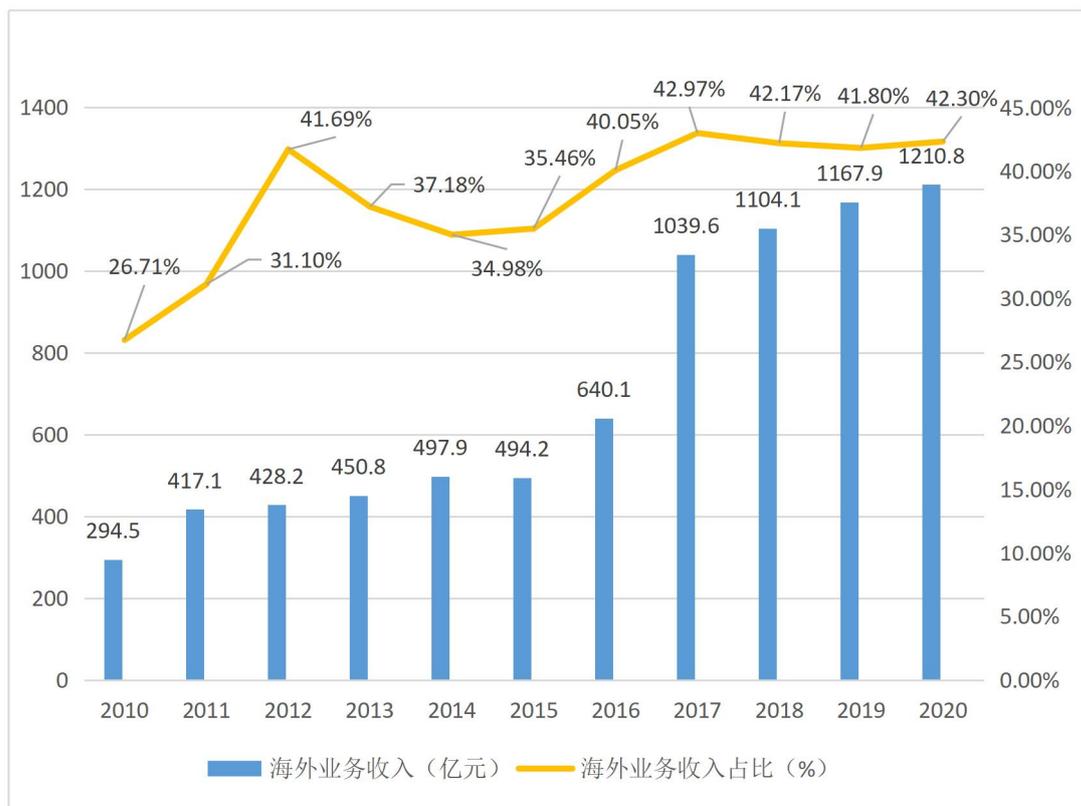


图 3.3 2010-2020 年美的集团海外业务收入与占比

资料来源：根据 Wind 数据整理, <https://www.wind.com.cn/>

3.3 本章小结

我国家电企业的国际化经营过程可圈可点，从初入国际市场到如今成为全球市场第一大家电出口国，离不开政府在政策方面的大力支持，更离不开家电企业

为提高国际竞争力而付出的努力。美的集团作为中国家电行业的一员，从一家小企业逐步成长为海内外知名的世界 500 强企业，正是在于其跟随行业国际化浪潮进行不断革新，选择顺应潮流的国际化营销模式，在激烈的竞争中跃升为中国家电行业的佼佼者。

4 美的集团国际化营销模式分析

经过多年来的发展，美的集团已成为中国家电行业第一名，国际化营销成绩可圈可点，关键在于其拥有一套适应市场发展的国际化营销模式，它能够帮助企业在国际化发展中抵御风险，创造产值。根据第二章的文献综述，国内外学者较为一致地认为，一个好的国际化营销模式需要企业对目标市场进行精准分析，根据不同市场采取因地制宜的进入模式与营销策略，在三者完美契合下为企业国际化营销奠定坚实基础。因此，本章将从目标市场、国际市场进入模式，国际市场营销策略三方面入手，对美的集团在国际市场中的营销模式进行探析。

4.1 目标市场

20世纪90年代，美的集团创始人何享健就提出“不与同行抢市场，走出国门争天下”，同时借力于国家改革开放战略的实施，美的不断开拓海外市场，选择了全球化经营，目标市场的确定至关重要。

4.1.1 新兴国家市场

在中国家电行业走出去的历程中，通过对全球市场的细分和选择，大多数企业更愿意投资新兴国家市场。选择这类市场的原因是，当地家电企业在家电行业市场上尚未站稳脚步，因此市场竞争力相对较弱，同时新兴国家拥有廉价的劳动力以及政府有对外招商引资的需求，人们也更偏向于性价比相对较高的产品，家电企业可以在当地建厂组装零配件，减少关税壁垒带来的影响，提高产品利润，这些有利条件都说明了家电企业在当地建厂的必要性。美的集团正是基于这样的考量，选择新兴市场国家开启了它的国际化进程。

在亚洲市场，则因收入的限制，消费者对家电价格的敏感程度较高，成本优势就成为美的获胜的关键。而且这些国家拥有丰富的廉价劳动力资源以及原材料，并且中国-东盟自由贸易区又可以提供了更低的税收，适宜建立生产基地加快产品从生产到走向市场的过程，增强美的集团的海外营销利润。在拉美市场，由于当地制造业水平较低，家电产品需求几乎全部依靠进口，低价高质量的产品具有极大的市场发展潜力。此外，受高温天气以及人口规模高速增长的影响，空

调、冰箱、洗衣机等产品的市场拓展空间很大。位于欧洲的白俄罗斯也是美的国际化中的重要一环。2007年美的集团与白俄罗斯地平线集团在两国政府的支持下联合成立了“美的-地平线”合资公司，公司首先主推微波炉等小家电，以白俄罗斯为中心，将白俄作为向独联体国家的出口家电的基地，美的集团因此成为在该地区投资的第一家实体企业。位于南亚的印度市场则更具特色，它是人口大国，但GDP却非常低，人均年龄在27岁，丰富而廉价的劳动力是其吸引国外企业的主要因素。因此从2012年以来，美的集团在印度建立多家工厂，生产符合当地市场需求的产品，取得了非常不错的收益。

4.1.2 发达国家市场

相对于新兴市场，发达国家的消费者可以接受更高的价格，对产品的生产厂家、特定功能、实用性、科技含量以及节能环保有着更高的要求，反而对产品的价格变化敏感性相对较弱。因此，发达国家市场也成为了美的集团国际化营销的另外一个选择。但是，家电从问世到现在经历了百年的历史，该行业也从产业成长期发展到如今的产业成熟期。在发达国家市场中大型家电企业随处可见，同时该领域有着丰富的人才和技术储备，后发企业很难自建品牌打入市场，这对中国的家电企业无疑是一个巨大的挑战。比如美国市场对本土企业保护程度较高，往往对外来企业制裁以及加征关税，不利于外来品牌的立足；日本消费者内心高度认同本土品牌，同时在质量高的前提下他们会选择更适合家用的产品。因此需要美的集团有针对性采取不同营销策略进入发达国家市场。经过多年的探索与实践，美的集团已在美国、意大利、英国、德国、法国、日本等多个发达国家研发推广新产品，打造人机融合的更高消费层次，并与这些国家的家电相关企业合作，通过不断地技术创新来保持美的产品在发达国家的市场竞争力。

4.2 国际市场进入模式选择

确立了目标市场仅仅是国际化营销模式的第一步，要想在国际市场站稳脚跟，这就需要针对不同的市场采取不同的进入手段，让企业在国际市场营销中取得更大效益。美的在进入国际市场时主要采用了三种进入模式，分别是贴牌生产（OEM）、建立生产基地以及并购。通过针对不同市场采用不同的模式，减少

了美的集团国际化过程中所面临的风险，使其能够在国际化过程中稳步推进，实现盈利。

4.2.1 通过 OEM 打开国际市场

美的集团打开国际市场的第一步采取了相对保守的 OEM 模式（贴牌生产）。将广东顺德和越南作为 OEM 的代工工厂，不仅可以利用劳动力和资源禀赋优势，而且可以降低海外贸易壁垒所带来的风险。美的在积累了一定的经验之后发起对美国市场的挑战，利用 OEM 低调进入该市场后不断拓宽销售范围，此举收获了很好的成效。美的集团在该过程中保留了品牌形象，也为接下来的全球策略提供了保障。这样的手段也使美的能够在短时间内快速扩张，迅速占领市场，扩大市场份额。

4.2.2 建立海外分支机构及生产基地占领国际市场

OEM 的方式让美的集团在加工制造产品时掌握了更加精细的工艺，也为日后推广美的品牌奠定了优良基础。在发展到一定程度之后，美的加大对品牌国际化的运营，提高品牌在消费者心目中的形象。2007 年，美的在越南建设了第一个全球化海外生产基地，主要考虑如下：首先，越南政府为了吸引外商投资，出台了一批税收优惠政策鼓励海外企业进驻；第二，在越南投资建厂可以享有东盟的有利政策，也可以让美的通过越南生产产品销往东盟；第三，随着改革开放的深入，珠三角劳动力价格逐年增加，但是在越南可以找到廉价的劳动力，并且这些劳动力的能力也不低。此后，美的持续扩大海外新建与投资，大力推进海外经营全球化进程。截至 2020 年，美的已在全球各地建立了 17 个海外生产基地（如图 4.1 所示），在美、日等海外发达国家市场创办多个分支机构。这些生产基地和分支机构为美的带来了极大效益，它们位于市场的最前沿，能够第一时间掌握市场动向，及时向美的反馈，促使美的能够快速调整国际化营销模式。同时，这些机构能够充分利用当地的资源和劳动力，避开关税和贸易壁垒，保证产品在海外市场能够有足够的竞争力。

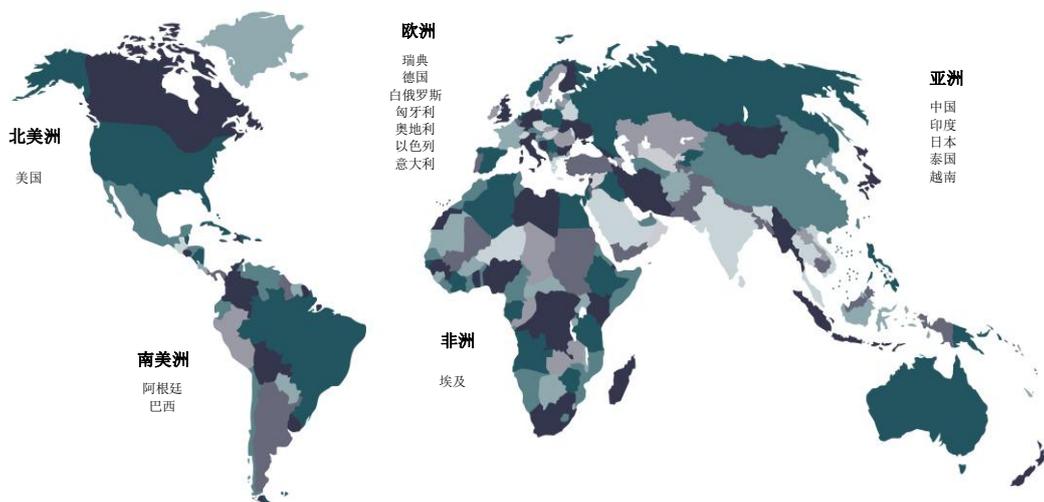


图 4.1 美的集团全球生产基地

信息来源：美的集团官网，<https://www.midea.com/cn/>

4.2.3 借助参股控股拓宽国际市场

美的集团在 OEM 过程中掌握了大量加工制造方面的经验，对国际市场有了初步的认识，企业品牌也在国际市场上打响。为了进一步提升企业在国际上的影响力，获得更多市场的产品经营权，美的集团通过参股控股、收购合资等手段在新的市场扎根。如表 4.1 所示，2010 年，美的集团以 5748 万美元收购埃及 Miraco 公司 32.5% 的股份。收购该公司的原因主要是其空调产业在当地十分发达，在市场上植根多年，销售渠道十分完备，美的也因此获得了 Miraco 在埃及市场上多年打拼下来的人脉和关系网，让美的在进入埃及市场时的代价大幅降低。2011 年，美的集团同开利进行合作，将开利的技术运用到家电产品中，借此优势经过多年深耕拉美市场，最终居于拉美空调制造业之首。2015 年，美的集团与德国博世成立合资公司，借助该品牌的优势和渠道深入欧洲市场，为日后在国际市场的全面竞争奠定基础。同年 4 月，美的集团与日本希克斯合作，形成了资源共享和技术研发相结合的新理念，此举有利于提升美的产品的质量以及技术，进一步落实美的的精品战略，是美的集团国际化营销过程中又一里程碑事件。2016 年，

美的集团获得日本东芝家电业务主体 80.1%的股权，获得了东芝家电的全球授权营销以及大量专利技术。同年，美的集团收购意大利著名的中央空调企业 Clivet 公司 80%的股权，获得了全部的生产线以及生产方面的一手资料，这也使其在欧洲市场的产品占有率大幅提升。同时收购了德国库卡公司的股份，占比高达 86%。2017 年，美的集团收购以色列 Servotronix 公司，这也是美的在智能化领域和自动化行业快速发展的里程碑。

表 4.1 美的集团海外参股控股历程

区域	2010 年	2011 年	2015 年	2016 年	2017 年
非洲	➡ 收购埃及 Miraco 公司				
拉美		➡ 与开利公司 成立美的-开利 美合资公司			
欧洲			➡与德国博世 成立合资公司	➡ 收购意大利 Clivet 公司	➡ 收购德国 库卡公司
亚洲			➡ 与日本希克 斯公司成立 合资公司	➡ 收购日本 东芝家电	➡ 收购以色列 Servotronix 公司

资料来源：美的集团官网，<https://www.midea.com/cn/>

美的集团通过大量参股控股为其在海外市场的全方位进入铺平了道路，也为接下来的产品销售提供了广阔的市场空间。

4.3 国际市场营销策略选择

美的的国际营销战略分为三个阶段。第一阶段是自营出口与贴牌生产，以市场为导向不断推出不同产品同时完善其分销渠道和物流系统，为今后在海外设立

分支机构积累经验；第二阶段是销售自有品牌和海外并购，主要目的是争取在全球品牌市场的话语权，以合资或合作的方式积极参股控股一些国际二线品牌，也与国际知名企业建立战略联盟；第一第二阶段都是为推动建立美的的国际化品牌而做出的，第三阶段工作重点有所转变，逐渐转移到关注用户体验、提升产品力和高端产品占比。以上三阶段国际化战略为其国际化营销策略提供了指导。

美的集团在选择了目标市场以及进入模式之后，还需要针对不同市场的特点采取合理的国际市场营销策略，才能让国际化营销模式发挥最大优势，从而顺利地将产品打入并占领国际市场。在选择了目标市场以及进入模式之后，针对不同的市场需要采取合理的国际市场营销策略，通过三者完美配合让国际化营销模式发挥最大优势。

4.3.1 产品策略

如图 4.2 所示，美的集团针对两大不同市场的消费者，在初入国际市场时就需要选择推销不同的产品种类。在发达国家市场上美的主打空调、洗衣机、电冰箱等大型家用电器，而在新型国家市场中更多以风扇、吸尘器、微波炉等小家电为主，这样做也是考虑当地市场大小家电饱和程度，对刚入国际市场的美的集团来说是正确的选择。

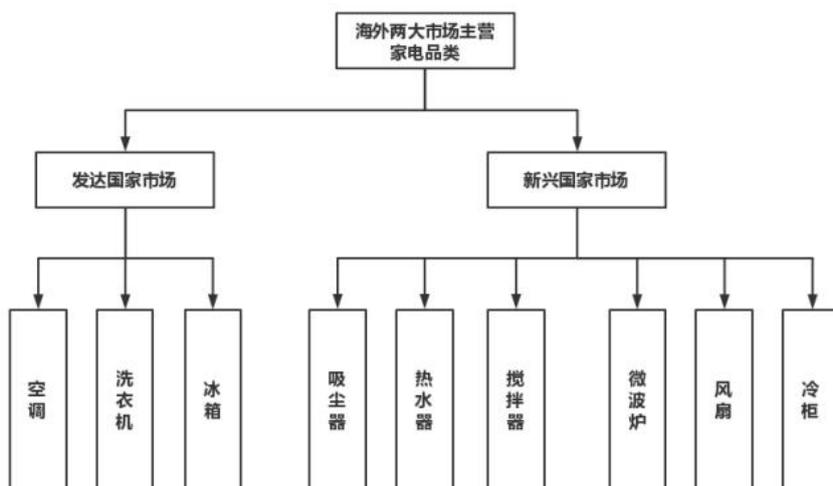


图 4.2 美的集团海外两大市场主营家电品类

美的进入发达国家市场的产品多以空调、电冰箱等大型家用电器为主。如前所述，发达国家家电市场的竞争更为激烈，后进入的产品品牌优势不明显，而且面临的壁垒较多。为此美的集团采用 OEM 作为进入发达国家市场的主要手段，原因是贴牌生产的产品不需要太高技术要求与技术成本的投入，同时可以减少贸易壁垒带来的风险，而且产品通过贴牌进入该市场可以最大程度增强消费者的接受度，为自有品牌进入这些市场奠定基础。此外，发达国家有诸多拥有自主研发领先市场的先进产品的能力，但是由于经营不善等原因而导致业绩下滑急需外部投资的电器企业。美的集团先后参股或控股这些企业，不仅可以掌握它们的核心技术，将其研发的技术融入自身设计的产品之中，来提高自身产品竞争力，而且可以保持原品牌的品牌效应，继续在当地以及其它地区生产，也为美的进入其他国家市场减少了阻力。在空调和冰洗领域，美的集团采取了合作的策略进入市场。如日本东芝的变频压缩机技术在业内技术含量相对较高，美的与东芝合作建厂，有利于提升自己在这个领域的技术水平。

新兴国家市场对于小家电的需求很大，因此美的集团采取海外建厂这种更为主动的方式，依据当地的消费特点和需求来进行生产。

可见美的集团将旗下不同产品依据目标市场的特点和不同需求进行合理分配，不仅使产品在市场投放时具有很强的针对性，而且也在长期发展过程中为集团带来了可观的收益。经过多年的努力，美的家电产品在国际市场上不断提升海外消费者对美的空调的认可度，培养出了庞大的消费群体，也推动了美的的产品研发和技术创新，提升了产品的品牌定位，特别是家用空调在国际市场上的好评如潮。比如，美的家用空调的 3 款参赛产品获得全球产品设计 IF 设计大奖和美国能源之星 4.0 认证；美的也积极参与欧盟能效标准制定的会议，倡导行业能效升级，成为行业规则的制定者。

随着美的集团在两大市场逐步站稳脚跟，产品在消费者心目中的形象不断提升，美的集团也会推广一些其它类型的家电种类，保证美的品牌的各类产品能够在国际市场上展现给消费者，让消费者能够感受到美的制造的强大。

4.3.2 价格策略

美的集团为了迅速占领新兴国家市场主要采取的是低价策略。由于新兴国家

市场对价格相对敏感，价格改变会导致消费者对产品的需求大幅变动，因此美的在新兴国家市场推销的产品大多性价比相对较高，用数量优势来弥补价格的劣势。在微波炉领域，为了与竞争对手格兰仕抗衡，美的企图利用多年不赢利的方式来与对手竞争。同时，美的集团还通过内部转移价格，加大管理力度，节约成本，促进预期利润的实现，这样也可以有效避开外部市场阻力和高成本。在新兴国家市场所采用的价格策略取得成效后，美的集团继续着眼于提高产品自身竞争力，秉承“不打价格战、不打赠品战、不打口水战、不放弃、不抛弃”的理念，实现产品价格与质量共同提高，在盈利的基础上进一步扩大消费群体。

美的集团在发达国家市场运营时间相对较晚，产品最初定价也缺乏主动性，大多参照相同类型产品进行定价，所采取的策略是同类产品、相同效能的情况下，对比其他品牌产品针对性地降低价格，以此来吸引更多的消费者购买。这种有针对性的策略，短时间内帮助美的赢得了很多对价格相对敏感的消费者，产品的不断售出也为美的进一步开辟市场提供了资金保障。

4.3.3 渠道策略

整体来看，美的集团在国际化进程中，制定渠道策略时面临的最主要的问题就是选择代理商。因此，早在 1993 年美的就与美国开利公司建立了合作关系，开利逐渐将其他公司空调方面的订单转给美的集团，这一举措让美的集团能够快速将产品打入国际市场。此后美的又陆续与世界多个国家和地区的家电企业开展合作，利用前期对目标市场的充分调研，让美的集团能够在交流合作的过程中游刃有余，为产品的输出打通多种渠道。

为了拓展海外渠道，搭建起准确、全面的国际物流信息，美的投资设立的安得物流在世界范围内与各国企业开展了广泛的交流合作，已和近 200 个国家的物流公司签署合作协议。目前美的已建立起 10 余个海外仓，以便更好地满足海外市场的物流需求，提高海外市场物流服务的水平。同时，安得物流还不断推进海陆空多种类的物流方式，以实现跨国间的物流服务，为美的提供能够覆盖全球的专业物流服务。

除了利用代理商、建海外仓打开国际市场的营销渠道，美的还利用文化来拓展渠道。例如，越南与我国接壤，文化相近，美的集团早在 1990 年就对越南市

场进行深入调研，2007年在胡志明市设立了工厂，主要是基于如下考虑：第一，由于文化相近，越南消费者对家电产品的消费理念和需求与国内相似，因此美的产品在越南家电市场上先天地具有市场影响力和良好的品牌形象；第二，越南政府大力推进新的对外贸易政策，颁布利于海外企业的税收优惠政策以及建立专有工业区，并且越南拥有得天独厚的地理资源以及大量廉价劳动力；第三，越南当地的家电产品大多依靠进口，其国内在小家电的销售上几乎没有竞争力，面对如此出色的海外市场发展前景，对于当时海外经验不足的美的集团来说，依旧可以降低市场风险，加速进入订单的接收和产品的生产环节，提高美的集团的盈利能力。

渠道策略除了建立、拓展海外营销渠道之外，还包括海外市场的渠道管理，其目的一方面是提高对企业技术人员以及海外代理商的培训指导，另一方面是加强对代理商的制约并帮助代理商完善产品的售后服务质量。美的集团在渠道管理上也制定了相应的计划。如2017年美的对北美迈阿密区域培训中心进行培训与实操；同年3月为北美分公司执行I-Service售后服务系统的性能测试与流程确认；5月为南非约翰内斯堡的学员举行首场区域性培训等等。凭借优质的售后水平和完善的技术支持实现，美的集团逐步实现了其海外形象的大幅提升。

4.3.4 促销策略

由于家电市场竞争激烈，同一市场上消费者对各种家电品牌的产品可选择度高，消费者对一款新产品的感知更多依赖于对已知品牌的认可程度，而促销作为一种推动品牌推广、产品销售的有效手段，一直是各大企业密切关注的焦点，它们通过各种途径来宣传企业内涵，提升消费者心目中的品牌形象。

利用体育赛事打响品牌是众多企业走向国际化的首选促销策略，美的集团也不例外，着力投资世界热点赛事，通过赞助赛事获得品牌的推广。例如美的赞助国际泳联的大量赛事，通过赛事让观众熟知美的的品牌。同时美的也通过努力成功中标多次世界杯、亚运会、购物中心、国际机场，在场馆建设时采用美的集团设计的家电产品，不仅赢得了海外业务，也提升了品牌影响力。

不仅大量投资世界范围内的重大项目，美的也会利用明星代言等方式推销产品。例如邀请参与赛事的知名运动员，通过拍摄相关作品等活动为产品推销。在

阿根廷为了让消费者感受到美的集团充满活力的品牌内涵,选择当地知名运动员来为自己的产品推广和代言,利用粉丝效应让美的家电产品在阿根廷迅速推广,营业额大幅提升。

4.4 本章小结

综上所述,美的国际化营销模式基本情况如表 4.2 所示。美的集团将海外探索的第一步定位在新兴国家市场,之所以这样做是因为这一阶段美的自身技术尚不能在发达国家市场中参与竞争,但是伴随着产业技术的不断升级,美的集团最终进入发达国家市场,完成了从新兴国家市场到发达国家市场的转变。同时完成了由贴牌生产到建立海外生产基地再到海外并购的国际化演变,在全球市场稳健布局,并且针对不同的目标市场实施了差异性的营销策略,不仅使得美的海外营业收入逐年增长,而且也推动了美的在家电全球产业链中地位的攀升。这种“先易后难”的国际营销模式凸显出美的集团在国际市场中系统化、全方位发展的优势,缓解了国际竞争带来的负面效应,并且实现了美的从“走出去”到“走上去”的国际化蜕变。

表 4.2 美的集团国际化营销模式

目标市场	新兴国家 → 发达国家
进入模式	OEM → 海外新建与并购
营销策略	新兴国家市场推销性价比相对较高的产品 发达国家市场推销高科技、高质量产品
性质	先易后难

5 国际化营销模式的对比分析

美的集团凭借其“先易后难”的国际化营销模式在国际市场上稳步推进，但是单一企业仅凭自身经验来面对复杂的国际化形式远远不够，这就需要与国内其它家电行业进行对比分析，才能突出美的集团的优势以及日后需要弥补的缺点，从而更好地完善美的集团国际化营销模式。

5.1 相关企业简介

国内各行业中国际化程度较高的当属家电行业，涌现出了一批像美的、海尔、格力、TCL 等国际化领军企业。但是，它们的国际化道路各有不同，国际化营销模式也呈现出鲜明的个性。表 5.1 呈现的是美的、海尔、格力、TCL 四大家电品牌的海外业务收入情况，能较为直观地反应我国家电企业海外市场的经营状况。由表可知，2010-2020 年，美的集团同海尔智家的海外业务都在稳步提升。其中，美的的收入由 2010 年的 294.5 亿元增长到 2020 年的 1210.8 亿元，年均增长速度 15.2%。特别是 2017 年，得益于成功收购日本东芝、意大利 Clivet、以及德国库卡等公司，美的海外营业额增长迅速。与美的相比，海尔的海外业务量稍有逊色，但每年都保持着一定的增长，海外业务收入占总收入之比也从 2010 年的 9.79% 增加至 2020 年的 52.85%。

相较于美的和海尔，格力在海外市场打拼的十年里海外收入相对较少。2010 年，格力海外业务收入为 97.51 亿元，其占营业总收入的比重达 16.04%，到了 2020 年，海外业务收入虽然上升到了 200.2 亿元，但占总体营业收的比重反而下降为 15.35%，可见，在这十来年间，格力的发展重点还是以国内市场为主，在国际化方面与美的和海尔的差距逐渐增大。TCL 在通过大量的并购规模不断扩大，海外业务收入也从 2010 年的 196 亿元增长到 2018 年的 558 亿元，海外业务收入占比一度高达 49.7%，接近企业全部营收的一半，可见其对海外营销的重视和依赖程度。但是并购带来的极大风险让 TCL 的收入难以弥补支出，最终被迫重组。因此表 5.1 中由于 TCL 集团于 2019 年进行了资产重组，相关数据变化较大，不具备对全球市场环境的正确反馈。

表 5.1 2010-2020 年中国主要家电企业海外业务收入情况

年份	美的		海尔		格力		TCL	
	海外业务收入 (亿元)	海外业务收入占比						
2010	294.5	26.71%	59.3	9.79%	97.5	16.04%	196.0	39.01%
2011	417.1	31.10%	77.7	10.55%	145.5	17.42%	223.2	37.54%
2012	428.2	41.69%	83.3	10.43%	157.9	15.77%	256.7	37.43%
2013	450.8	37.18%	94.1	10.88%	160.0	13.33%	353.7	42.25%
2014	497.9	34.98%	107.0	12.06%	138.1	9.86%	418.0	41.40%
2015	494.2	35.46%	186.5	20.78%	133.4	13.26%	471.6	45.10%
2016	640.1	40.05%	475.2	39.91%	162.5	14.76%	473.3	45.70%
2017	1039.6	42.97%	670.4	42.10%	184.9	12.33%	541.9	49.04%
2018	1104.1	42.17%	766.8	41.83%	222.7	11.13%	558.1	49.70%
2019	1167.9	41.80%	933.2	46.48%	208.2	10.38%	223.3	29.12%
2020	1210.8	42.30%	1108.5	52.85%	200.2	15.35%	262.6	35.04%

资料来源：根据 Wind 数据整理, <https://www.wind.com.cn/>

从表 5.1 可以看到，2010-2020 年间，美的集团的海外销售额在中国家电行业中排名始终第一，自然是因为它有着对国际化营销更深层次的理解。接下来，本文将通过对比美的集团与海尔、格力集团以及 TCL 的国际化营销模式，取长补短，为进一步完善美的集团的国际化营销模式找到方向。

5.2 海尔的“三步走”

海尔目前在全球拥有 10+N 开放式创新体系、28 个工业园、122 个制造中心、108 个营销中心、全球销售网络遍布 160 多个国家和地区。海尔智家是海尔集团专营家电方面的公司，旗下家电产品遍布中国各地区，该公司将家电产品作为其市场进入的基础产品，利用线上线下相结合的方式为用户提供优质的服务以及可靠的售后保障，着力打造智慧家庭的生活方式，为客户提供极致的生活体验。公司拥有多种全世界家电品牌，包括海尔、Candy、卡萨帝、Leader、GE Appliances、

Fisher&Paykel 及 AQUA。

如图 5.1 所示，与美的集团的“先易后难”相反，海尔选择了“先难后易”的“三步走”的国际化营销模式，即“走出去”、“走进去”和“走上去”。

“走出去”阶段，海尔注重的是在海外市场通过建厂来扎稳脚跟，首先进入发达国家市场打响品牌，之后借助其在发达国家积累的品牌声誉向其他国家拓展。海尔智家想要以德、美、意等发达国家更加稳健的市场经济、极具挑战的市场环境来激励自己成长，并希望利用高难度市场积累的经验快速拓宽国际市场。依照先难后易的战略部署，1999 年海尔在美国南卡罗莱纳州设立了第一个国外生产中心，实现第一次“走出去”。

然而，仅仅“走出去”是不够的，还要获得消费者的认可，实现本土化经营，才能在国际市场上获得一席之地。因此，海尔步入“走进去”阶段，提升品牌之间的相似程度，从而降低因为消费者对某一品牌的依赖所带来的风险。利用这种方式，海尔成功拉近了与世界知名家电品牌之间的距离，进而增强消费者对于自身品牌的认可度与满意度。海尔不断推出新模式，“三位一体”的模式实现了企业品牌的快速发展，成功提高了海尔集团在国际市场的知名度。在巩固海外市场的过程中，采取“三融一创”的模式让海尔能够获得更多优质客户。两种模式相辅相成，最终助力海尔海外业务逐年增长，利润不断扩大。

全球化可以说是企业在利用自身资源不断国际化的基础之上进一步搜集全球资源为自己所用，创造属于自己的国际市场品牌。海尔要在行业中脱颖而出，必然需要强化自己的竞争优势以及品牌的定位。所以在“走进去”后海尔进入到“走上去”的阶段。在该阶段中，海尔对产品和销售过程进行了严格的治理，在消费者心目中树立高品质的形象，形成属于自己的竞争优势。海尔也凭借规模庞大的销售网络，逐步形成了全球化的营销和维修服务。

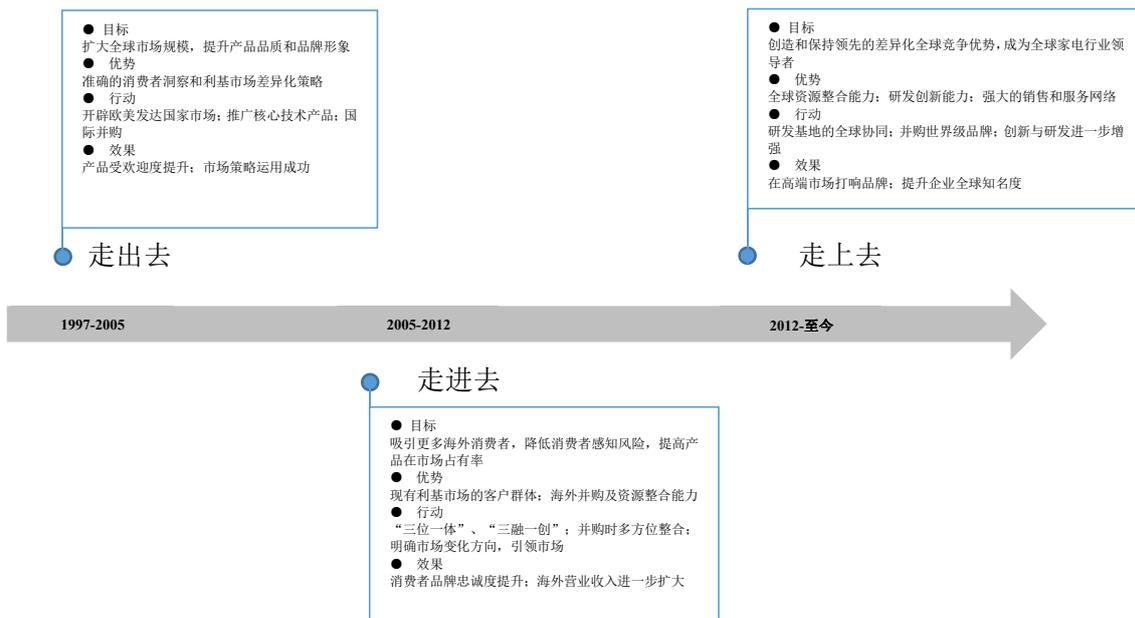


图 5.1 海尔“三步走”流程图

将海尔的国际化营销模式总结如表 5.2 所示，可以看出与美的集团在目标市场、进入模式方面都是不同的。海尔的国际化营销策略选择了迎难而上，目标是先进入发达国家市场，选择海外建厂，主打自己的品牌来获得市场认可，进而辐射到发展中国家。主要的原因是海尔的产品成本较高，不适用贴牌生产，海外建厂可以规避关税和贸易壁垒。海尔做出这样的国际化营销模式的选择与其强大品牌影响以及核心竞争力密不可分，这也是美的集团在国际化进程需要不断着力锻造和提升的。

表 5.2 海尔国际化营销模式

	海尔智家
目标市场	发达国家 ——> 新兴国家
进入模式	海外新建与并购
营销策略	通过高质量产品打开国际市场
性质	先难后易

5.3 格力的“稳扎稳打”

格力电器作为全球性的工业集团拥有多元化、高科技的产业，旗下有格力、

TOSOT、晶弘三大品牌，旗下产品在家用和工业领域占有很大比重，产品在上百个国家和地区销售，服务用户在全球范围内超过 4 亿人。格力电器在 2020 年凭借其自身核心竞争力再度步入《财富》世界 500 强，位列榜单第 436 位。

与美的和海尔不同，格力电器一直秉持着保守的国际化营销理念，其产品大多销往新兴市场也印证了这一点，所以它选择了相对稳健的国际化营销模式。如表 5.3 所示，格力进入国际贸易的过程比较早，于 1988 年展开了对南美洲市场的调研工作，迈出了国际化的第一步。选择南美市场，主要是因为南美洲大部分地区气候比较炎热，纬度造成的季节差异化为中国海外销售形成了季节上的互补，一旦能够在南美市场拥有销售份额，就会让格力突破国内家电市场淡季销售量低的窘迫境地，让生产线平稳运行。其次，巴西在南美生产总值占比接近一半，大量的人口形成了对家电产品强烈的购买需求，而且当时的巴西空调市场尚未饱和，仍处于上升阶段。格力以其含有核心技术的空调机型填补当地市场空白，顺利进入南美市场，并且打响了自己的品牌。

为了在激烈的国际竞争中生存下来，格力选择把品控的提升作为销售产品的根本，但是其品牌国际化意识不强，主要采用 OEM 的方式为其他知名品牌代工。在掌握了核心科技之后格力转换了品牌国际化思维，完成了从 OEM 向海外建厂的转变。格力集团在美国建立的分公司“格力美国”也标志着格力在发达国家市场迈出了重要一步。在格力在布局海外时，把对市场特点的把控以及对市场变动的感知当作其开发当地市场的战略依据。公司通过寻找消费市场与家电产品中的联系，有效针对特定客户提供其需要的功能性产品，利用海外分支机构对市场进行分析调研，掌控本地市场发展趋势，将本地市场现实以及未来的可能发生的情况及时反馈给总部，为母公司的全球化战略方针的制定提供参考。

表 5.3 格力电器国际化发展历程

年份	国际化发展历程
1988	获得自营进出口权
2000	在巴西建立第一个海外投资生产基地
2004	通过 OEM 方式出口印度
2007	在巴基斯坦建立海外生产基地

2008	在越南建立海外生产基地
------	-------------

国际市场的发展是动态的，消费者的需求受经济发展水平、法律法规、文化背景等因素的影响不断变化。格力集团的国际化营销模式最突出的特点就是能够洞悉市场变化，针对市场可能会产生的改变有配套的应对措施。格力为了对目标市场有充分的认知，总部会外派很多雇员去当地市场开展调研工作，深入开辟市场，增强客户对产品的依赖程度，并及时向国外销售市场反馈销售方面的数据，及时掌握国际市场的动态。此外，格力还利用各种推广渠道，在展会上和代理商交流和合作，掌握家电市场一流技术以及最新动态，及时为海外市场进入找准最佳的切入点，合理布局海外营销模式。这不仅表现出格力在应对海外市场时小心翼翼，认为东道国的整体环境与国内有很大不同，参与海外市场的投资资金面临很大风险。但同时也说明格力对自身核心技术充满信心，可以通过技术输送的方式，来减少风险，提高收益。

综合来看，格力在国际化营销过程中采用的是稳扎稳打的策略，如表 5.4 所示。格力电器将新兴国家市场作为国际化营销的首要目标，这样做的原因也是与格力一直秉持保守的国际化营销模式有关，在这些国家市场进行国际贸易不仅竞争对手少，而且容易打通宣传渠道。在积累了一定经验后，格力带着拥有自身核心技术的产品打入发达国家市场，并逐步站稳脚跟。为了降低风险，市场进入模式以低风险的 OEM 和出口贸易为主，积累一定经验并对东道国市场有一定深入了解后才进行海外建厂。由于格力在国际化过程中相对保守，所以从未有并购计划。在这一点上与美的集团有很大的区别，简单稳定的国际化营销模式固然能保证海外营销额，但是对于企业快速成长为世界级的家电企业来说这种模式显得略微单一，应对风险的方式较少。

表 5.4 格力电器国际化营销模式

	格力电器
目标市场	新兴国家 → 发达国家
进入模式	OEM → 海外新建
营销策略	新兴国家市场推销性价比相对较高的产品

	发达国家市场推销高科技、高质量产品
性质	先易后难

5.4 TCL 的“扩大并购量”

自 1992 年到 1997 年的五年间, TCL 初入国际市场。这段时期 TCL 以 OEM 模式为国外企业代工生产, 开展国际贸易。主要针对的是新兴国家市场, 同美的和格力相同, TCL 也在目标市场的过程中选择了相对保守的策略, 在 1999 年选择进军越南市场, 仅仅用了一年多的时间就实现了盈利, 其利用在新兴国家市场的营销中积攒的经验, 厚积薄发, 为进入发达国家市场奠定基础。TCL 在这段时期内熟知了东道国的生产标准以及市场环境, 也感受到国际化营销所带来的机遇和挑战, 坚定了走国际化的决心。从 2002 年开始 TCL 不断进行并购, 一跃成为中国家电企业跨国并购的领军力量, 先后收购了德国施耐德公司、汤姆逊的全球彩电业务并成立合资公司 TTE, 以及阿尔卡特手机业务。但是由于战线拉得太长, 以并购为主要形式的国际化拓展让 TCL 亏损严重。2006 年 TTE 要利用重组来解决经营危机, 但是欧洲业务的连年亏损, 只好于 2007 年 4 月申请破产清算。自此之后, TCL 深耕销售渠道, 通过原有合作伙伴的帮助迅速与国际知名渠道商发展合作关系, 这种方式不仅让 TCL 打通了国际渠道, 也为未来 TCL 多元化产品的全球销售奠定了基础。2013 年, TCL 同好莱坞深度合作, 建立了密切联系, 开辟了新发展模式。

TCL 集团的国际化营销模式如表 5.5 所示, TCL 首先选择了在新兴国家市场寻求发展, 经过对国际市场的不断摸索, 逐渐掌握了市场规律, 进而向发达国家市场进军。在国际市场进入时, TCL 利用贴牌生产打开国际市场之后逐步发现并购带来的收益极大, 转而采用以并购为主、少量新建的进入模式, 但是这种模式的弊端就是风险很高。尽管 TCL 对国际化的渴望以及实践都非常强烈, 但是对跨国并购带来的风险以及自身承受能力缺乏合理认知, 缺少应对风险的方案。这也是目前很多中国制造企业的缺点, 过分相信自身拥有丰富的管理经验、销售渠道、研发能力、人才储备、品牌运作的的能力。这一点也是美的集团在国际化过程中需要谨慎对待的。

表 5.5 TCL 集团国际化营销模式

	TCL 集团
目标市场	新兴国家 → 发达国家
进入模式	OEM → 以并购为主，少量新建
营销策略	新兴国家市场推销性价比相对较高的产品 发达国家市场推销高科技、高质量产品
性质	先易后难

5.5 四家企业对比总结

通过上文对美的集团与海尔、格力电器、TCL 的国际化营销模式的分析，可以发现：美的集团与海尔的国际化营销模式近乎完全相反，这是因为海尔自身拥有核心技术，能够在发达国家市场与国际先进家电品牌进行竞争，海外销售额逐年递增也证明海尔集团的这一模式取得了一定成效，但是对于品牌的多领域延伸以及销售规模的扩大有一定缺陷。美的集团则是运用相反的国际化营销模式，先通过在发展中国家为全球知名家电品牌代工来获得市场资源，后通过不断研发新科技与并购相关领域优势企业来为美的产品丰富自身科技。美的通过这种方式可以迅速占领海外市场，同时也为进军发达国家奠定基础，但是美的更应该拥有海尔一样的核心技术，同时进一步深耕海外市场，探索海尔多年来国际化经营对市场的结构优化措施，为国际市场竞争提供足够的砝码。

而格力集团的国际化营销注重稳扎稳打，不赞同并购这条路线，但是这也导致格力的海外营业收入难以取得实质性进展，只是在缓步提升甚至近几年出现下降。美的集团不仅要在国际化过程中稳扎稳打，更应该吸取格力集团在并购方面因为过度保守而导致失去了大量海外市场的经验教训，要结合自身实际积极并购业内知名企业，提高产品的市场竞争力，将并购带来的效益进一步扩大。

TCL 集团在国际化营销中也取得了不错的成绩，但是过度追求并购带来的技术的快速提升而忽略了 OEM 对于缺乏核心技术企业所带来的市场竞争优势，因此 TCL 在“扩大并购量”模式下带来了因缺乏相关管理能力而产生的难以整

合各自优势的弊端，最终也导致了部分企业倒闭，对企业自身发展带来制约。这给美的集团提供了宝贵的经验，在并购时要结合自身实力，即不能像格力电器一样过于保守，也不能像 TCL 集团盲目扩大并购量，美的应稳中求进，在保证自身信誉的同时，寻求控制投资成本的措施办法，结合市场环境，充分运用灵活的国际化营销模式，为国际市场竞争保驾护航。

5.6 本章小结

综上所述，通过对比目前国内家电市场排名靠前的几家企业国际化现状，一方面发现了美的集团国际化营销模式中可圈可点的地方，有效抵御了海外市场带来的风险，另一方面也为国内其他企业树立了应对不同市场的国际化营销模式典范。同时，也从其他三家企业的国际化营销模式分析中，为美的提供了一些有益的借鉴和经验教训。

6 美的集团国际化营销模式存在的问题

美的的国际化营销模式有其独特之处,能够针对不同的国际市场采取针对性的措施,同时能积极应对复杂多变的国际环境。但是通过对比也发现了存在的一些不足和问题。

6.1 缺乏核心技术以强化品牌影响力

核心技术代表着一个企业在国际竞争中能够产生的市场影响力,技术水平相对较高的企业在国际市场进入过程中会受到更小的阻力,也可帮助其提高品牌竞争力。强大的核心技术可以帮助企业在选择国际市场的过程中获取更多的主动性,并且让自有品牌在市场推广中享有更高美誉,提升东道国的消费者对产品的认可度。

到目前为止,美的集团虽然可以称为国内家电行业巨头,产品的科技含量也有很大提升,但与西门子等世界知名电器品牌相比还有较大差距。造成这种差距最主要的原因就是缺乏核心技术,无法在消费者面前展现一款产品所独有的技术,难以营造浓厚的科技氛围。以至于产品的科技含量不高,让消费者和品牌留下了相对较差的印象。只有真正解决这些问题才可以扭转东道国消费者对美的集团产品的固有印象,提升美的品牌在消费者心目中的形象。因此美的必须要将高新技术的自主研发与多领域的交流合作作为开辟市场的制胜法宝,利用最新的科研成果不断缩小同世界知名家电品牌之间的差距。在这一点美的可以与同行业的海尔学习,探索关于技术研发方面的有效措施。

6.2 海外市场结构尚需进一步优化

海外市场的不断优化是国际化营销又好又快发展的基础和保障,通过合理调整国际化营销模式来优化海外市场结构,能够为企业国际化发展带来源源不断的动,这就需要对新兴国家市场与发达国家市场有针对性地优化国际化营销模式。

6.2.1 新兴国家市场

新兴国家作为国际贸易的新生力量,其国内拥有潜力巨大的消费市场,这些

国家的经济伴随着全球化的发展逐渐向好，政府也会提供较为优惠的建厂政策，消费者的生活水平也在不断提高，由于新兴国家的企业家电制造业的发展相对薄弱，难以生产满足消费者日常需求的家电产品，因此这些国家的消费者对外来先进家电品牌生产的产品的渴望程度非常高，对产品的质量和品控要求相对较低，急需通过购买各种类型的家电来满足日常生产生活需要，因此这些国家对美的集团来说是推销美的产品，传播美的品牌的理想之地。

美的集团已经在很多国家建有生产基地，但是这些基地普遍集中在欧洲以及亚洲东部地区，在中东、东南亚以及非洲地区相对较少，但是这些地区大多是新兴市场国家，缺少以点带面的发展方式，即通过在某一具有代表性的新兴国家建厂，从而保证其生产出的各种产品能够辐射带动周边新兴国家市场，让产品能够在各大洲消费者群中产生深远影响。美的目前对亚洲及其他洲的新兴国家市场重视程度还不够高，缺少针对文化和政治方面的深度研究。因为文化因素能够反应一个国家消费者的消费习惯，在购买产品时会对产品的颜色、品牌的名字以及品牌的来源依据自己的成长环境进行分析，一旦触碰到消费者的神经线，其对该品牌的产品会产生抵触，不利于产品销售。而政治则是所在国政府对国内市场的整体把控，会对威胁到市场运行以及国家稳定方面的政治问题采取措施，阻止其发展。同时，美的集团对于海外相对落后的市场没有进行多方位的分析以及对低廉劳动成本的把握，没有充分发挥新兴市场资源禀赋优势，当地廉价的原材料得不到充分使用，每年损失大量的资金用于支付高昂的劳动力，因此美的应该将自身的技术优势与当地廉价的劳动力成本相结合，利用有利条件开拓当地市场。

6.2.2 发达国家市场

包括欧美在内的发达国家市场上消费者的收入水平相对较高，对于产品的价格敏感程度相对较低，在购买时考虑的更多为产品的技术含量以及独有功能，大多数消费者不会因为小幅的价格差异而对产品排斥，对品牌的忠诚度高，且发达国家的相关法律法规更加完善，政府对市场的平稳运行有着一系列的保障措施，能够让市场健康发展，企业在市场上的合法权益能够得到保护，其市场竞争更加公平，这些有利的条件是美的集团进军国际市场的重要保障。

但是欧美家电市场的企业经过多年的更新迭代，留下了竞争力非常强劲的企

业，因此美的采用贴牌生产和并购的进入方式，虽然带来了丰厚的利润和规模的迅速扩张，但是隐藏的风险也逐渐显露出来。例如美的在并购库卡的过程中背负的债务增加，融资受阻；并购了陷入丑闻的东芝白电业务，为美的的声誉和资金带来了巨大压力。不仅如此，在发达国家市场上，越来越多的世界知名家电品牌参与到市场竞争中来，这些品牌在市场上吸引了很大一部分消费者，让缺少高端品牌的美的集团发展受到阻碍。因此美的应充分学习格力电器的稳中求进，但又不完全照搬其过于保守的国际市场营销模式。

6.3 并购可能带来信誉下降

在国际市场上不断积累经验之后，大多数业绩相对较好的企业会选择并购这条道路，不可否认的是，并购能够为企业短时间内带来大量资源，这些资源主要包括高科技人才、高新技术产品以及成套的产业链和庞大的研发团队。他们能够弥补企业在国际化发展过程中因人才不足而导致的创新能力差、因产业配套不完善而导致的生产过程中止、因产品技术不足而导致丧失市场等种种劣势，为企业的发展注入不竭动力。但如果并购都如此一帆风顺的话，相信没有企业会拒绝这一扩大自身规模的方式，所以并购对企业来说是风险与收益并存的。

美的集团对库卡的收购为其产生了 200 多亿元的巨额商誉，但是只有不到 100 亿元是它可辨认净资产的公允价值份额，如果库卡经营出现问题将会对美的集团业绩带来很大影响。而且美的集团对库卡集团的控制程度不够，外放给库卡集团的独立权限相对较大。自 2015 年起，库卡集团的息税前利润直线下滑，从 2020 年开始才有所缓解，对美的集团来说这会产生降低声誉的风险，应充分吸取 TCL 集团盲目扩大并购量带来巨大风险的教训。

6.4 海外投资成本过高

成本控制是家电企业立足海外的基础。企业在销售品质近似的产品时，谁的成本低，谁在定价时就有更多的可选择空间，进而在国际市场竞争中就掌握了更多的话语权。企业在进行投资时，往往会综合分析项目从确定到落地所产生的各项成本，但是在面临实际投资过程中各种突变因素会让企业的成本花费陡然增加，对企业带来了巨大压力。

美的海外营销成功的经验就是“低价格”、“多品牌”、“多产品线”，虽然使产品具备一定的市场竞争优势，但随着合资和并购的进展，生产基地遍布海内外很多国家和地区，在获得了很多高新技术的同时，也给美的造成了一定的经济成本压力，国际化营销的风险增大。研发成本的逐年递增、多品牌策略下的投资成本拉高，无形之中又缩减了美的的利润回报。此外，美的还面临着这样一个问题，即如何在海外营销规模不断扩大的同时，使并购企业之间充分联系，将外部动力转为内在发展的根本力量。

6.5 缺乏完整的营销体系

很多企业在国际市场中会面临着与竞争对手生产的产品相同，但是销售情况却不尽人意的情况，造成这种问题的一个原因就是产品的传播体系不健全。不健全的传播体系会对产品的销售带来很大影响，缺少传播途径会让产品难以被消费者发现，以至于在产品推广到市场时，信心满满的厂商最终换回的是竹篮打水一场空。一个产品从生产到问世会经历一系列过程，如何在生产时就吊足消费者的胃口，在销售时配套一系列的推广措施才是一个企业应该重点考虑的。

美的集团在产品传播过程中能够很好的发现目标市场以及传播自身产品，但效果与预期的目标相差较大，虽然美的在传播方面每年投入了大量资金，宣传成本也在增多，动用了企业内部很多人力、物力、财力，但是没有媒体等传播途径的跟进，会让产品的宣传效果大打折扣，以至于产品只能被少部分人熟知，难以做到家喻户晓的成就，同时美的的传播计划的系统性和周密性不够，缺乏一套完善的传播体系，在宣传之前的保密程度不高，很容易被竞争对手获悉并取代，达不到商业化的宣传目的，宣传的成果很是一般。

6.6 本章小结

综上所述，虽然美的集团在几十年的运营中不断完善国际化营销模式，但是还存在一定的不足，在国际市场竞争中如何用抓住核心竞争力这一关键点，向消费者展示属于美的的核心技术是当下美的集团需要重点关注的。不仅如此，还要进一步深入研究发达国家和新兴市场市场差异，探究适用于两类市场的多种国际化营销模式，充分利用廉价劳动力这一天然优势以及运用合理方法规避国外领先

家电品牌所带来的冲击力，用最小的代价来获取更高的利润。同时也要充分考虑并购带来的风险问题，如何避免并购企业导致自身收益下滑以至于企业信誉下降，以及通过合理手段缩减成本开支，优选并购目标来减少无谓的资金投入。

7 美的集团国际化营销模式的优化措施

企业的国际化过程中难免会遇到种种问题，但是企业要有能够及时发现问题的能力，及时止损，保证企业平稳运行。针对美的集团当下所面临的问题，借鉴海尔、格力、TCL国际化的经验与教训，本章提出以下优化措施来弥补缺陷，完善国际化营销模式，巩固国际化成果，帮助美的集团在国际化道路上高质量发展。

7.1 加强自主创新，提升市场竞争力

企业间技术的竞争是家电制造业的核心，能够赢得消费者青睐的好产品才是企业关注的重点。核心竞争力会随着时代的进步不断变换，企业不仅要密切掌握当下高科技的发展方向，更可以通过自我革新，走在家电行业的最前沿。家电是耐用型的消费品，消费者会对产品的品控、价格进行综合考量，这两方面的优化需要通过技术的革新来实现。企业进行自主创新时，首先要对理念进行创新，先进的理念能够指导企业发现新思路，想到竞争对手无法想到的市场空缺，是一个实现自我否定之后超越自我的过程。对理念创新之后要加强产品技术创新，利用合资、并购带来的新技术加以研究和学习，为产品增添新的功能，同时加大研发力度，吸纳国际创新领军人才，进一步创新产品功能，为产品赋能。

目前，很多发达国家的家电市场已经从普及型向消费型的思路转换，消费者已经从对家电的刚需向追寻更加智能化的产品转移，可以说家电的智能化是全球市场的关注热点。因此，美的集团应继续加大研发力度，在保证产品质量的同时将产品的科技含量提升上去，形成符合企业自身的竞争优势。查阅海关总署的信息，当下我国家电产品在出口过程中的定价普遍较低，如果价格战持续较长时间，势必会对企业带来极大影响。所以美的集团以低价产品开辟国际市场的策略不可长期使用，家电产品高度智能化才是未来美的集团的发展方向，这也将吸引更多高消费群体的目光，让美的集团获取更高的利润。

7.2 巩固海外市场结构，实现稳步扩张

针对新兴国家市场，美的集团应继续加大开辟力度。在巩固和开拓市场的过

程中，美的要保证已有产品市场不丢失，将产品进行定期升级，提升产品的科技含量，对热门产品加大生产力度，及时满足消费者消费需求，同时对长期未售出的产品及时降价销售，这样做一方面可以及时清仓，另一方面也能够满足一部分价格敏感型消费者的消费需求，以此来巩固市场。在对新市场的扩张过程中，借鉴已有经验，针对特定人群特定市场推广新产品来满足消费者，最终形成多样化的市场格局。美的要充分利用所在市场的优势，将目标市场的文化和历史相结合，最大程度利用我国积极的外贸政策，紧紧把握丝绸之路这一主线，加强同周围的国家和地区政企之间的联系。

针对发达国家市场，为了完成利益最大化的目的，美的集团应该在把控原有利润不降低的基础上，参照世界领先家电企业的技术创新模式，不断研发新型产品，实现海外产业稳步扩张，推动全产业链发展。全产业链一方面可以帮助美的成功打开获益渠道，提升企业的内在价值；另一方面，单一产品因激烈的国际竞争而出现的利润下滑将会得到缓解，美的的发展之路会更加稳健。在掌握了一定技术后，美的可以研发更高科技含量的产品，拓宽企业在高端家电市场的品牌占有率，利用新产品开拓新市场，收获新的消费者群体是美的集团在巩固发达国家市场后所要考虑的。

同时，智能化的发展理念要贯穿在新兴国家市场与发达国家市场中。互联网的发展可以加速产品的流动，并对全球家电市场带来深远影响。智能化家电并不是一句口号，它除了需要大量的研发投入外，云计算、大数据、移动互联网等技术的不断升级也至关重要。因此，美的集团可以加大与互联网公司的合作力度，增强智能家电的推广销售，同时降低美的集团为打通渠道而付出的成本，提高产品流通的效率。

7.3 树立企业品牌，提升企业信誉

如今，消费者对品牌的重视程度非常高，美的集团需要在品牌的提升方面多下功夫。美的要对东道国的贸易政策深入研究，对经济政策以及营商环境加以了解，在此基础上设计符合市场环境的品牌，重视品牌与全球市场的有效衔接，要确保设计出来的品牌能够被东道国消费者接受，避免因文化不同而导致的冲突，这有利于提高美的集团的市场知名度，实现美的系列品牌在国际上的长远发展。

在对品牌进行宣传时，美的应充分利用各种媒介，探索多种宣传渠道，采用多种多样的方式推广品牌，投资国际重大项目或投身公益事业以及文化宣传，同时坚决打击任何模仿行为。品牌的国际化成长是一个漫长的过程，企业在为品牌知名度的提升而努力时难免会遇到来自外界的各种阻碍，美的应该预先制定能够抵御品牌危机的措施，着力打造享誉全球的“美的制造”的产品，确保国际品牌能够赢得全球消费者的认可和信赖。

7.4 优选并购目标，减少成本投入

并购目标的选择要围绕美的集团国际化营销模式展开，并且评估未来发展趋势。并购过程中显然要充分考虑多方面因素，首先要明确并购并不能带来直接利润的增加，如何拿出预定方案、制定企业融合后可能的发展方向、推演出预期利润，才能发挥企业并购之后 $1+1>2$ 的效果。其次要评估被并购企业的价值，主要包括实际价值和隐藏价值，有的企业看似表面光鲜亮丽实则多年亏损、产业不完善、产品技术含量低，这种并购对美的集团来说弊大于利。综合以上两方面的考量才能对并购目标进行初步筛选。

从美的集团的连续并购案例中可以发现，并购的企业中大部分符合美的的海外发展战略，并且是在短时间内并购了大量公司，这一策略看似让集团规模更加庞大，但是，大量并购势必会带来资金缺乏的压力。美的集团要将双智战略（智能产品、智能制造）与三大核心战略（产品领先、效率驱动、全球经营）紧密结合，利用双智战略学习被并购企业的高新技术，能够在并购之后迅速将技术消化吸收并用于产品的生产中，采用三大核心战略将产品的生产线打通，用高技术的产品配以高效率的生产线加上多渠道的传播途径，能够让美的生产的产品节省很多不必要的时间浪费，也能保证被选择的目标企业能够对集团带来正面帮助，同时采取积极有效的策略降低成本投入，亦可利用高科技手段进一步缩减开支。

7.5 完善营销途径，健全营销体系

产品的最终去向是流往客户手中，只有获得客户认可的产品才是一款成功的产品，如何加强渠道建设，利用公关的方式宣传产品，树立品牌形象，并将企业的文化和形象传播出去，在传播过程中向消费者潜移默化地灌输企业价值，正是

企业发展的重要方式。

美的集团应以互联网贸易为支撑,通过线上网点与线下销售平台相结合的方式,拓宽产品传播渠道。在线上推广时可以采用以下三种方式进行:1. 利用搜索引擎进行营销。美的的海外产品可以利用海外官网进行销售,而搜索引擎营销正是推广美的海外网址的最主要营销手段。通过各种链接以及关键词的快速检索来帮助消费者第一时间找到美的网址,从而能够在官网浏览各种产品。2. 即时通讯营销。美的利用即时工具能够保证那些对产品有潜在兴趣的客户第一时间联系到在线客服,同时利用即时工具可以发布产品信息,配以企业重要的宣传标志。3. 病毒性营销。主要原理是用户的口碑传播,利用互联网的便利性,让企业的网站和品牌推广能够像病毒一样快速蔓延,是一种十分高效的传播手段。同时要加大与东道国政府的合作力度,增加与社交媒体的互动,利用电视、广播、社交软件等途径宣传产品,线下通过公益、帮扶、赞助等手段打通美的的销售渠道,设立专职部门关注与美的有关的世界各国的情况,遇到自然灾害时可以通过捐款的形式赢得东道国政府和消费者的肯定,进而提升品牌形象。在需要帮扶的国家和地区,通过签订合同,在保证利润的情况下,以折扣价出售产品来作为公益事业获得广大消费市场,最终形成多渠道共同销售的规模,形成网格化销售的过程。

7.6 本章小结

企业的国际化发展需要不断创新,美的集团作为中国家电行业的佼佼者,在国际市场上仍然需要不断进取,积极探索适应全球新发展阶段的国际化营销模式。在自主创新的基础上,不断巩固海外市场结构,将企业品牌深入每一位消费者心中,让“美的”二字响彻国际家电市场,不断缩小与世界先进家电企业的差距。我国其他家电企业不仅应学习美的集团在开辟国际市场时所采取的国际化营销模式,同时也要结合自身实际,探索符合自己特点的国际化营销道路。

参考文献

- [1]Boddewyn Jean J.,Peng Mike W.. Reciprocity and informal institutions in international market entry[J]. *Journal of World Business*,2020(prepublish).
- [2]Buckley P.J., Clegg L.J., Cross A.. The determinants of Chinese outward foreign direct investment [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(4): 353-354.
- [3]Cumberland Flemming. Theory Development within International Market Entry Mode - An Assessment[J]. *Marketing Review*,2006,6(4).
- [4]Delia Sorana Varvara Mityko. A Challenge for the Marketing Strategy: Products in the Electronic Commerce Environment[J]. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*,2012,3(3).
- [5]Fajar Aditya. The Marketing Strategy of the Product with Sensual Marketing Reviewed from Islamic Perspective[J]. *International Journal of Business and Islamic Economics*,2018.
- [6]García-Canal E., Guillén M.F.. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 29(10): 1097 - 1115.
- [7]George F. Watson,Scott Weaven,Helen Perkins,Deepak Sardana,Robert W. Palmatier. International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches[J]. *Journal of International Marketing*,2018,26(1).
- [8]Henrikki Tikkanen,Jaakko Kujala,Karlos Artto. The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework[J]. *Industrial Marketing Management*,2006,36(2).
- [9]Liu Ying. Research on the Marketing Strategy of Rural Characteristic Tourism Based on the Analysis of Big Data[J]. *Journal of Physics: Conference Series*, 2021,1744(4).
- [10]Loisel Rodica,Simon Corentin. Market strategies for large-scale energy storage: Vertical integration versus stand-alone player[J]. *Energy Policy*,2021,151.
- [11]M. E. Seyfullaeva,O. S. Padalkina. The marketing strategy of tobacco corpo

rations with regard to the principles of marketing 3.0[J]. Vestnik Voroneĭskogo Gosudarstvennogo Universiteta Inĭ enernyh Tehnologij,2012,0(1).

[12]Masashi Mochizuki,Taro Oishi,Yasuyuki Miyakoshi,Nobuyuki Yagi. Consumers Preferences Analysis Toward International Marketing Strategy for Salmon from Japan[J]. International Journal of Marketing Studies,2018,10(4).

[13]Nathaniel Boso,Yaw A. Debrah,Joseph Amankwah-Amoah. International marketing strategies of emerging market firms[J]. International Marketing Review,2018,35(2).

[14]Pierre R. Berthon,Leyland F. Pitt,Kirk Plangger,Daniel Shapiro. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy[J]. Business Horizons,2012,55(3).

[15]Robyn Klingler-Vidra. Building a Venture Capital Market in Vietnam: Diffusion of a Neoliberal Market Strategy to a Socialist State[J]. Asian Studies Review,2014,38(4).

[16]Rudy Martens,Paul Matthyssens,Koen Vandenbempt. Market strategy renewal as a dynamic incremental process[J]. Journal of Business Research,2012,65(6).

[17]Schellenberg,Harker,Jafari. International market entry mode - a systematic literature review[J]. Journal of Strategic Marketing,2018,26(7).

[18]Tiger Li. Reviving Traditions in Research on International Market Entry[J]. Strategic Direction,2006,22(2).

[19]Wu Lingmin. The Marketing Strategy of the Integration Development of Red Tourism and Sports Tourism[J]. Frontiers in Sport Research,2020,2(1).

[20]Xi Zhong,Liuyang Ren,Tiebo Song. Beyond Market Strategies: How Multiple Decision-Maker Groups Jointly Influence Underperforming Firms' Corporate Social (Ir)responsibility[J]. Journal of Business Ethics,2021(prepublish).

[21]Xinming Deng,Zilong Tian,Muhammad Abrar. The corporate political strategy and its integration with market strategy in transitional China[J]. Journal of Public Affairs,2010,10(4).

[22]Yavas A, Yang S.The strategic role of listing price in marketing real estate: theory and evidence[J]. Real Estate Economics, 2015, 23(3): 3

47-378.

[23]Yimin LI. Study on the Marketing Strategy of the Family Planning Policy [J]. Management Science and Engineering,2014,8(4).

[24]高金锋. 中国家电企业国际化路径研究[D]. 浙江大学, 2020. DOI:10.27461/d.cnki.gzjdx.2020.001894.

[25]周俊仿. 美的空调品牌国际化案例研究[D]. 北京外国语大学, 2020. DOI:10.26962/d.cnki.gbjwu.2020.000061.

[26]康雨蕾. 美的集团的国际化分析[J]. 现代商业, 2017(02):153-154.

[27]谢佩洪, 朱一. 海尔集团的品牌国际化升级路径[J]. 清华管理评论, 2018(12):52-60.

[28]李嘉艺. 奇瑞集团国际化经营的市场进入模式研究[D]. 兰州财经大学, 2020. DOI:10.27732/d.cnki.gnzsx.2020.000092.

[29]张纯. 美的家用空调国际市场营销策略研究[D]. 安徽财经大学, 2018.

[30]薛丽君. 美的空调在美国市场的营销策略研究[D]. 南华大学, 2020.

[31]易钧. 中国家电企业全球化布局——以 TCL 集团为例[J]. 中外企业家, 2017(03):15-16.

[32]丁颖. 美的集团国际化经营影响因素研究[D]. 山西财经大学, 2017.

[33]刘云飞. 美的集团国际化战略研究[D]. 吉林大学, 2019.

[34]张纯. 美的家用空调国际市场营销策略研究[D]. 安徽财经大学, 2018.

[35]胡依卓. 中国家电企业国际化影响因素研究[D]. 东华大学, 2018.

[36]毕雅婷. 海信国际化经营战略研究[D]. 河北工业大学, 2014.

[37]霍岩. 中国家电产业国际营销策略选择分析[D]. 吉林大学, 2013.

[38]申广华. 企业跨国并购风险控制研究——以美的并购库卡为例[J]. 市场周刊, 2021, 34(02):113-114+143.

[39]熊勇清, 李昆沙. 国内市场环境不确定性与国际市场进入模式选择——基于中国高端装备制造业的实证研究[J]. 湖南师范大学社会科学学报, 2020, 49(06):136-145.

[40]宋砚清, 孙卫东. 中小企业国际市场进入模式选择分析[J]. 科技管理研究, 2013, 33(06):105-110.

- [41] 马静. 格力品牌国际化研究[D]. 首都经济贸易大学, 2019. DOI:10.27338/d.cnki.gs jmu. 2019. 000567.
- [42] 陈燕燕. 家电企业的国际市场营销[J]. 经济导刊, 2012(05):74-75.
- [43] 赵艳丰. 家电企业如何实现国际梦[J]. 中国外汇, 2015(21):62-64.
- [44] 吴晓波, 白旭波, 常晓然. 中国企业国际市场进入模式选择研究——多重制度环境下的资源视角[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2016, 46(06):145-161.
- [45] 陈怀超, 陈安. 跨国公司国际市场进入模式的理论梳理与评析[J]. 未来与发展, 2014, 36(03):20-25+100.
- [46] 周颖. 中国家电全球化, 危机在哪里商机又在哪里? [J]. 家用电器, 2020(09):68-69.
- [47] 杨晓焱. 我国企业国际市场进入模式与策略研究[J]. 海峡科技与产业, 2019(06):102-103.
- [48] 刘妙玲. 国际营销渠道的变革:演进、动力与发展[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(04):68-70.
- [49] 黄辉. 中国家电企业如何打造全球化品牌[J]. 现代家电, 2011(10):45-46.
- [50] 丛翔媛. 浅谈市场细分原理与企业目标市场的选择[J]. 商场现代化, 2014(14):69-71.
- [51] 清华. 探讨市场细分与目标市场选择[J]. 现代营销(学苑版), 2011(01):36-37.
- [52] 李松岐. 企业目标市场选择问题探讨[J]. 商场现代化, 2014(28):141-142.
- [53] 张海秉. 企业的目标市场选择[J]. 市场周刊(财经论坛), 2004(01):37-38.
- [54] 沈镛荣, 王爽瑶, 康森. 海尔集团的国际化之路——以海外投资为例[J]. 现代商业, 2017(25):114-115.
- [55] 李新向阳. 海尔的国际化战略及其启示[J]. 北方经贸, 2015(06):69+71.
- [56] 谢佩洪, 朱一. 海尔集团的品牌国际化升级路径[J]. 清华管理评论, 2018(12):52-60.
- [57] 孔文泰. “海尔”进入国际市场的战略及所带来的启示[J]. 企业科技与发展, 2013(12):138-139.
- [58] 张爽. 格力空调市场营销策略研究[J]. 中外企业家, 2016(09):8-9.

- [59] 马静. 格力品牌国际化研究[D]. 首都经济贸易大学, 2019.
- [60] 丁颖. 美的集团国际化经营影响因素研究[D]. 山西财经大学, 2017.
- [61] 陈映彤. 美的集团实现国际化崛起的经验做法及启示[J]. 对外经贸实务, 2017(02):30-33.
- [62] 王鑫. 海信集团国际化的成功经验与启示[J]. 对外经贸实务, 2015(02):72-75.

致谢

三年的硕士研究生求学即将结束，转瞬间就要走到毕业的时刻，面对培育我的母校，心中无限感慨。值此毕业论文完成之际，我要向所有帮助过我的人们表示衷心的感谢。

首先，我要感谢我的导师胡静寅教授。我的论文从选题到定稿，胡老师给予了我一次次的耐心指导和帮助。胡老师在我最艰难的时候也在耐心宽慰我，对我的学习和生活关怀备至。胡老师的治学严谨让我从中受益，让我懂得了做事要认真，做人要大度。面对即将毕业的我们，胡老师也会询问我们找工作的进度和今后的发展方向，与老师的相处既是师生关系也是朋友关系。我很荣幸能成为胡老师的学生，在此我要向胡老师致以崇高的敬意和深深的感谢！

同时，我也要感谢国贸院所有的老师。三年来的学习是你们的教导使我们能够有效地获取知识，在开题报告、预答辩中对我的论文也提出了宝贵的意见和指导，促使我的论文能够顺利完成。感谢同窗三年我们班级里的所有同学，大家相处融洽，互相帮助，共同努力，共同进步。我也要感谢崔赟玮同学对我的帮助，在我一筹莫展的时候为我指明方向。感谢我的父母和家人，在背后支持着我，帮助着我。今后，我会继续努力，不断学习。

最后，感谢参加论文评审工作的各位专家和老师，谢谢你们在百忙之中评阅本论文。由于研究能力有限，如有不足之处，请各位老师批评指正，谢谢！