

# 附录

## 正文未报告部分

### 访谈记录（示例）

#### 中兴

访谈对象：高级副总裁、第一营销事业部总裁等 7 人

访谈时间：2015 年 12 月初

问：终端为什么国内国际全分开呢？具体情况是怎样的？

答 1：因为相对来说我们是让他们更多的去拓展渠道、拓展品牌、拓展门店这一块。所以终端是完全被切开了，所有的从编制管理、业务模块形成一个真正的独立模块。因为我们觉得国际、海外的政企业务，要弄一个独立的团队去拓展，因为它依托很多运营商的转售，包括一些模式，可能需要政府部门和运营商部门的支撑。

答 2：中兴通讯是全球唯一一两家有全系列产品的运营商，包括我们现在所涉及到的在 CT 这个行业中所有的产品，公司都是自主研发，有相应的产品线和销售队伍，所以这块来说的话是我们的优势，同时在无线的 MICT 战略下转型的过程中，可能也有些比较大的困难。所以目前来说，整个产品的转型，整个战略的转型我们可能会做更多工作。每一条产品线都有独立的研发和销售队伍，有运营中心给每个产品线独立的运营空间。多个产品线的组合就是销售。

答 3：中兴通讯在手机这一块，实际上到今年已经有 17 年，从 98 年成立终端开始，这 17 年以来，中兴最早的从定制化（功能手机）到从去年开始的逐步转向，转向渠道、走向用户，一个公开的销售方式。

问：刚开始有没有国家进入的一个顺序，大概是怎样的策略，有没有先进什么国家，再进什么国家？

答：实际上我们也是说农村包围城市，先进跟中国关系好的国家，这个是比较基本的，可能这些国家经济水平较差，还是按照这样的特点。跟中国关系好是很重要的，有效的利用中国资金是非常重要的。

问：跟中国关系好具体会带给我们一些什么样的具体的好处呢？

答：就是什么意思呢，第一个，关系好，最重要的一点就是中国愿意给它援助资金，就是贷款，他要买我这里的设备，它愿意贷款，中国贷款给他买中国的设备，实际上我认为这是一个先决条件。第二个，人家是缺钱的，他不缺钱你就很难有说服力，所以中国给他们贷款来买中国企业产品这个是非常重要的。

问：刚开始我们进入这个市场就是要被客户所接受，刚才也跟几个领导交流了，对他们这种适应性的匹配，您是不是也是这样来看的？

答：这里面最重要的就是价格的优势，为什么呢，这东西肯定要能用，价格要便宜，而且还要便宜很多。在这非洲国家性价比不是关键因素。你的产品要能用，还有一个就是价格要比别人优惠很多。

问：进入欠发达国家，这是中兴的主要策略或优势。后面也说了，之后进入发达国家，你们觉得发达国家跟发展中国家有没有什么本质的区别？

答：本质的区别，一个是更看重企业的价值，一个是更看重给个人带来的价值，这个是

不一样的，两种市场是有本质区别的。在发达国家你要给企业带来价值，也就是他的评审流程更严谨，你要想进去，这种竞争，需要有专业团队去应对。非洲地区的欠发达的国家通常最关注的是他能否拿到贷款。产品到中国参观一下，能用，他们认为在中国能用，在非洲肯定能用。非洲这些国家，没有正规的招标流程，第一你要帮他们找到采购的钱，就是贷款，并且在这些国家你要合法地去做，需要与当地官员建立良好的私人关系。

## 金立

访谈对象：执行副总裁、海外事业部副总共 2 人

时间：2015 年 12 月初

问：为什么选择印度作为主要市场？

答 1：主要是人口规模足够大，市场也足够大，发展也非常快，一个国家的人均 GDP 超过 1000 美元的时候，整个手机市场就会不断扩大。印度在 2010 年左右超过了 1000 美金。手机市场到了爆发的临界点。

答 2：印度是一个开放市场，这也很重要。例如在美国，运营商市场占主流，我们就不进入。欧洲的情况也类似，但欧洲的开放市场比例也越来越大。而南亚、东南亚则是以开放市场为主。

问：当初进入如印度这些国家市场时，金立以什么样的模式进入？

答 1：坚持开放市场、坚持代理商制。金立的代理商制——在规定的区域内，寻找唯一的经销商，独家代理。在规定区域内，金立的代理商只能代理金立的品牌，金立也只将唯一地经销权给他们。互相承担品牌的销售责任和义务。

答 2：在印度市场也是采用这种模式，代理商是印度本土的代理商。在印度也是划定若干区域，每个区域有特定的区域代理。

问：把国内的做法运用到国外市场，当地的代理商对这样的做法是否适应？

答 1：他们觉得很新奇，然后发现我们这种模式对于他们很省事，感觉很好，当然他们也清楚他们受控的范围会很大，但在受控的范围内他能得到的好处也是有保障的。他们对这样的模式是比较满意的。

答 2：他们的管理水平，一开始是跟不上的。但我们有专门的团队给他们做培训。主要的方式是，集中代理商到中国总部培训，然后再帮助他们组建自己的培训团队。

问：金立与国外代理商之间是一种怎样的关系？

答 1：并没有股权上的相互关系，但由于我们之间的代理是一一对应的，实际上我们之间的关系是非常紧密的。

答 2：与金立是一种排他性的合同关系。他们的经验积累都是针对金立品牌，他们与金立之间是一种紧密的关系。

问：金立在印度市场的营销活动是由谁来主导的？

答：在当地市场的广告宣传，当地的分公司中印度本土管理者根据市场来做一些广告创意，然后由总部审核，总部的意见是主导作用。目前两者之间没有产生过纠纷或者很大的分歧。因为，在印度每年发生的事件也不多。它现有的营销方式都是成熟化的、标准化的，很少情况是标新立异的。开始也会把国内对于产品品牌的定位基本情况告诉他们，他们也会参考我们国内的品牌宣传相关信息，也有全部照搬招用的。

问：在印度市场，金立做了哪些措施把金立这个品牌感受建立起来的？

答：做好三件事。第一，把产品做好。包括质量、体验等等。好的质量慢慢就会演变为好的口碑。第二，做好必须的推广。比如电视广告、路牌等。第三，通过终端店面形象的维

护。让消费者在进店接触产品品牌时有一种良好的感受、品牌印象。

问：金立市场中主要优势在哪？

答：首先，有一个稳定的经销商团队，以营销和销售为主，渠道制胜。其次，金立有比较好的产品，实际上我们在消费者眼中属于一个综合性品牌，高端、中端都能做。再有，金立有中国第一支比较完善的研发队伍，2002 年就组建了自主研发的队伍，主要集中在运用层面的研发。

## 天珑

访谈对象：董事会秘书、副总经理等 4 人

访谈时间：2015 年 12 月初

问：天珑具有怎么样的品牌国际化定位和特点？

答 1：11 年末 12 年开始推出自己的品牌，品牌的构想和设计，以及定义都是天珑自己做。这一时期推出的品牌就是 Wiko，诞生于法国，整个品牌的设计构想、定位都是法国的同事来做的。品牌广告形象定位于“Game Change”，传达的是如果你不喜欢那些陈腐的，不喜欢老的规则和游戏，那就打破它。

答 2：Wiko 是一个比较年轻的活泼的品牌形象，创立于 2012。到 2013 年开始引起了许多媒体报道，比如国内有一个研究员发现法国有一个品牌在最近一两年非常冒尖，查询之后就发现这一个法国品牌背后的最大股东竟然是中国的企业，是一个名不见经传的天珑，于是就写了一篇分析文章，这篇文章之后就被福布斯等大量权威媒体进行了转载报道。

答 3：Wiko 在法国和欧洲市场获得了极大的关注。因为法国，甚至欧洲已经多年没有出现过一个比较成功的手机品牌了，大部分都被美国、日韩，以及中国的手机企业给灭掉了。然后，他们觉得好不容易来了一个自己的品牌，就非常高兴和欣喜。尽管他们知道背后最大的股东是来自中国的企业，但是他们并不关心和关注，在他们看来 Wiko 就是一个法国品牌。这就像我们看待腾讯 QQ 一样，尽管我们都知道它的最大股东来自南非的一家企业，但是我们都认为腾讯 QQ 就是来自我们中国的品牌。天珑认为这是因为真正的经营团队，以及和大家宣传品牌故事的人就是地地道道的本地人，都是来自法国的同事，都是他们在一线面对渠道、消费者、媒体，以及其他的方方面面。所以在法国的多维度的方面，从销售伙伴、用户、传媒都非常接受这么一个品牌。他们把 Wiko 视为一个本土品牌，甚至将 Wiko 的 CEO 誉为马赛的英雄。

问：天珑海外市场的产品销售和的发展情况如何？

答：天珑与其他手机制造商的很大区别就在于，90% 的产品都是销往海外，如今产品销售覆盖 30 个国家。因为在过去帮助海外 ODM 成长和成功，使得自己也有了一些积累。我们会每隔以两年就把海外客户聚集起来一起进行业务探讨，策略分享。这种聚会在其他行业里面是非常普遍的，有点像代理商大会，但是在我们这个行业是很少见的，很难招在一起，也不会将他们召集在一起。这个就是因为企业在每个市场上会有多个 ODM 客户，彼此之间存在直接的竞争，在一起就会讨论供应商价格和资源的获取造成不和谐和矛盾。得益于天珑在每个国家市场上排他性的只选择一个客户的原则，天珑能够将这些客户聚集在一起，形成一个 local king 的联盟。客户之间都会面临着相同的问题，如何从三星等企业那里争夺客户，如何应对后来者对自身的业务的侵蚀，所以他们的共同语言非常多，每一个国家代表都会介绍天珑在他们国家卖得最好的产品有效市场打法经验。

问：天珑是如何做到有着中高端产品的配置，还能够将产品成本控制在一定水平之下的呢？

答：我们客观来讲，这个也是我们难以用数据打分来衡量的。我们比较过我们在行业中在成本做的是非常优秀的。我们的质量虽然比不上诺基亚、生产效率和速度比不上山寨机，产品效果肯定比不上三星和OPPO，但是我们的优势在于将这些当面的平均分和综合分时最为优秀的企业之一。这来自于我们的超强的整合能力、集成能力。也取决于我们企业的领导者对这方面的要求是极致的。产品的差异一旦确定就一定要这一属性方面做到最好，其他方面力求做到较好。

问：在做自有品牌的时候，是怎么操作的？比如我们在法国的时候，是怎么推出 Wkio 这个品牌的？

答 1：天珑是 Wiko 的最大的股东，但不是全资的子公司。而是和当地一个法国伙伴合资建立的。本身这个合作伙伴就是一个敢做敢拼的人，是一个犹太裔的人。这个伙伴一直是在通信行业里面，一直做分销，与老板在 90 年代就认识，是长期朋友。当时选择在法国建立这个品牌也是经过深思熟虑的。我们第一个了解海外市场，我们创立品牌也可以学习华为，但是我们没有那么强的资金实力，所以选择了向上的品牌制高点。品牌是在经济文化非常发达的法国创建，是一个高地，将来向下流动的时候就会比较容易，所以就选择了在法国创建这个品牌。

答 2：Wiko 品牌的构思、定位、市场策略的制定是法国企业与天珑一起商量的。但是对于这个 Wiko 的 logo 的制定和变化都是交给法国的伙伴，让他们自己去摸索和尝试。一直到 2013 年初要给品牌定调的时候，才在一起商讨。

**注：该附录是期刊所发表论文的组成部分，同样视为作者公开发表的内容。如研究中使用该附录中的内容，请务必在研究成果上注明引文和下载附件出处。**

引用示例：

参考文献引用范例：

[1] 朱军. 技术吸收、政府推动与中国全要素生产率提升[J].中国工业经济.2017,(1):5-24.

如果研究中使用了未在《中国工业经济》纸质版刊发、但在杂志网站上正式公开发表的数字内容（包括数据、程序、附录文件），请务必在研究成果正文中注明：

数据（及程序等附件）来自朱军（2017），参见在《中国工业经济》网站（<http://www.ciejjournal.org>）附件下载。