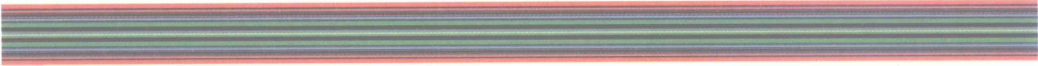


# GLOBAL BRAND STRATEGY



## 全球品牌战略

上海人民出版社

(荷兰) 西科·范·吉尔德○著 朱务诚等译

# GLOBAL BRAND STRATEGY

## 全球品牌战略



上海人民出版社

(荷兰) 西科·范·吉尔德◎著 朱务诚等译

图书在版编目 (CIP) 数据

全球品牌战略/(荷)吉尔德(Gelder, S. V.)著;朱  
务诚等译. —上海:上海人民出版社,2008

书名原文:Global Brand Strategy

ISBN 978-7-208-07756-0

I. 全... II. ①吉...②朱... III. 企业管理:质量管理  
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 027216 号

责任编辑 谌 嘉 周 峥

封面装帧 陈 楠

全球品牌战略

(荷兰)西科·范·吉尔德 著

朱务诚 等译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

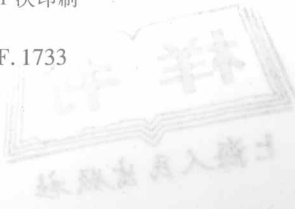
开本 635×965 1/16 印张 17 插页 2 字数 265,000

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-5 100

ISBN 978-7-208-07756-0/F.1733

定价 28.00 元



**本书参译人员：**

朱蓓佳 许金玲 程逸松 吴 唯  
李颖迪 张立秋 赵 亮

为了他们的爱，

谨把此书献给赫尔格、戴维及朱斯特

## 译者的话

---

随着全球经济一体化进程的加快和中国加入 WTO, 中国在经济上已越来越与世界接轨了。本书作者声称: “中国现在不仅是一个巨大的市场, 而且还是美国、日本和欧洲品牌的一个巨大的生产场所”。但是他又声称: 中国产品的特点是价廉质优——这句话也可以理解为中国缺少世界名牌, 因此无法做到优质优价。我去年到美国住了一段时间, 在美国那段时间我惊讶地发现中国商品在美国的商店、超市铺天盖地, 到处都是。沃尔玛的商品大约有一半来自中国, 但这些东西基本上是廉价货或为外商来料加工的货物。国内两家赫赫有名的家电生产厂商生产的冰箱和微波炉在这里的售价是同类商品中最低的, 与西门子、松下、飞利浦、三星等等相比是不可同日而语的。难道是我们的商品质量低劣吗? 非也。很多外国消费者和厂商都认为, 中国加工或生产的商品已不输于国外同类商品, 造成目前状况的原因主要还是我们缺少响当当的诸如英特尔和微软这样的世界名牌而已。由此可见, 打造全球名牌已成了我们这个世界商品大国、全球品牌小国迫在眉睫的任务。本书作者是打造品牌的专家, 他不但有独到的见解, 还凭借自己的实践经验创造了全球独一无二的“全球品牌计划模式”。我相信他的理论、他翔实的案例、他丰富的经验是我国亟待创造世界名牌的企业家了解世界、了解全球

品牌的一扇窗户。我认为,本书还可以成为我国外贸与商业领域的工作人员、外贸院校和财经院校有关师生的一本不可多得的教学参考书。我还认为,单是本书中大量中英文对照的品牌名称和术语就可以,而且也值得成为有关人士购买本书的理由。

我在翻译本书的过程中遇到了一些极大的难题,如许多国内闻所未闻的术语、品牌名称、地名和人名的翻译问题等等。例如: niche brand, labyrinth brand, sanctuary brand, brand perception, brand porrfolio, pedigree brand; Sabena, Sikkens Car Refinishes, TiVo 和 Goretex 等等。幸亏现在有了因特网,它成了我翻译本书不可缺少的大帮手。但是在网上查询也是要花费大量时间的,而且也不是任何东西都能在网上找到的,因此有时我不得不孤军奋战,打开一条血路。有些动词和名词的用法国内很少使用,例如:… and the same goes for brands that leverage their identities or personalities,根据国内出版的所有词典,包括最新的词典以及网上的查询,leverage 作为动词的意思就是举债经营,而 2005 年最新版的朗文原版词典的意思在这里也是不合适的。而在本书里类似的情况比比皆是,有时为了一个词的翻译要踟蹰旬月。国外有个翻译大家曾说过:有时为了一个词的翻译所花的时间比翻译一章还要多。我对此深有同感。我国著名翻译家冯庆华教授曾说过:“……翻译就是带着手铐脚镣在跳舞,而且还要跳得优美。因为原著的创作不受语言形式的限制,而翻译既要考虑到对原文的忠实,又要按照译文的语言规则来表达原文的思想。从这个意义上讲,翻译并不比创作容易,有时甚至更难。……翻译是一门永无止境的艺术,它的艺术美已远远超过了语言的范畴。”翻译的甜酸苦辣和意义被冯教授一语道破,但局外人是很难体会其中的奥妙和甘苦的。为了把本书翻译好,我可以说是殚精竭虑,字字斟酌,几易其稿,但囿于时间的紧迫,恐怕本书的翻译还是不能尽如人意。

另外,我还有一点要说明,因为本书中有很多术语和品牌的名字在汉语中还没有对应的翻译,或者是那些一般人不太熟悉的品牌名称,我在这些词后都加了括号注释,并配上英文原文。还有我把书后

的参考书目译为汉语了。我这样做的目的是为了便于读者的阅读，让他们了解全面的情况，以有利于他们今后研究、阅读原文和与外商交谈。据我了解，现在的读者文化层次都比较高，他们有这方面的需求。

在本书的翻译过程中，我得到了很多人的帮助，其中有些是我的同事（包括几位外籍专家），有些是其他部门的工作人员、研究生，还有我的女儿。他们在很多方面，如资料的查询、译稿的输入等方面帮助了我，并提出了很多宝贵意见。此外，我还特别要表示我对我校的几位外国专家如 Raymond、Tomlinson 等的衷心的感谢，他们帮助我解决了一些疑难句子的翻译。

尽管我已尽了最大的努力，但由于本人的知识面及水平有限，再加上英语新语言现象的层出不穷，疏漏、不妥和错误在所难免，祈望同行专家和广大读者批评指正。

朱务诚

2007年6月

## 前言

---

全球化是 20 世纪最后 10 年的战斗号角。对这个时代而言,这种现象既非新出现,也决非独一无二。19 世纪的殖民主义就是一股全球化的强大力量,而且导致了大量跨越国境的贸易联络站的产生。这是有史以来第一次带有商标名称的货物被大量运往国外市场。然而,许多拥有品牌货物的跨境贸易联络站被限于与毗邻的国家,或与本国的殖民地进行贸易。英国品牌的货物进入了印度、法国品牌的货物进入了印度支那,而荷兰品牌的货物则进入了荷兰控制的东印度群岛(马来群岛)。能对外输出这些品牌货物的原因在于:首先,外国市场,特别是殖民地国家的人民存在着对优质货物的需求;其次,生产商具有能以很低的单位成本价生产货物,并把他们的商品运输到几乎全球所有地方的能力。这就是生产及运输手段机械化的结果。

另一个推动全球化的巨大激励则是紧跟着第二次世界大战出现的——当时的时新消费品常常追随着美国武装部队来到欧亚两洲。此时与殖民时代的区别是:虽然这些品牌也是外国品牌,但它们的生产场所基本上都位于它们所服务的市场,公司转包商也是这样的。这样安排事务的原因是因为西欧和日本的人民及东亚、东南亚与拉丁美洲城市里的广大居民日益富裕了,而且还有对外国品牌在当地市场销售的需求——这不但有必要,而且人们也买得起这些品牌。给商品打上品牌标签也成了地方上一种常见的现象,因为这有利于当地的代理商推销这种品牌的商品。

促进商品定牌的第三个巨大推动力是紧随着苏联东欧集团的削弱

及随后的消亡而来的。柏林墙的倒塌给外国品牌打开了以前无法进入的市场大门。打开的不仅是东欧、中欧市场,还有以前基于政治上的敏感性而被视为禁地的市场,如智利和南非。然而最大的推动力则来自中国的开放。中国现在不仅是一个巨大的市场,而且还是美国、日本和欧洲品牌的一个巨大生产基地。给市场松绑使得灵活生产有了可能,但也造成日益激烈的竞争。由于受到物流和信息技术发展的激励,生产商在不断地寻找适合生产需求的最优布局。这种情况导致了曾是铁板一块的公司结构的解体。品牌的塑造也从公司其他事务中分离出来了。本地生产场所的关闭常常引起公司管理层怀疑它在当地支持品牌的必要性。这些事态的发展已对下列公司造成了压力——那些正在开展国际品牌组合合理化改革,协调自己的国际品牌,与其他全球品牌使用联合品牌名字,甚至打算与其他品牌融为一体的公司。

全球化的加快对品牌造成的影响是惊人的。新品牌好像天生就是全球品牌,或者至少很快就经历了产品的正式推出并从国内迅速走向全球市场的过程。许多本地老品牌被出售或逐步退出市场,或面临改变名称成为一个新的地区品牌或国际品牌。为了把注意力和资源财力集中到一批数目有限的关键品牌上,一些通过几十年的积累而形成的品牌组合正在进行合理化的改革。历史悠久的品牌已加强了它们在全球的控制地位,对那些缺乏营销经验的本地品牌构成了威胁。但它们也遭到了找到反击办法的地区品牌的强硬阻击。有些国际品牌通过填补本地空缺发挥作用,从而设法变成了当地为人熟知的品牌。而另外一些国际品牌则作为庞然大物控制了它们自己品牌所在的领域。

有关假想中的全球品牌霸权优势与(许多)地方品牌不足之处的辩论日益加剧。莱维特(Levitt)于1983年在《哈佛商业评论》上发表了一篇名叫“市场全球化”的文章,他在文章里为了给全球品牌发展战略摇旗呐喊而发表了开创性的宣言。他认为全球消费者变得越来越相似了,人们都要求以大规模生产方式获得价格合理的相同产品。而且他还认为品牌不必为适应地方需求和文化上的偏爱而烦恼。20世纪80年代日本汽车制造商因为采用了精细生产技术的方式而彻底战胜了欧美汽车制造商就是证明莱维特观点的最好例子。日本人能以更低的成本生产更好的汽车,这是欧美顾客很乐于接受的东西。然而过去的10年表明,因为非日本汽车制造商接受了精细生产技术和质量控制,它们再度具有了竞争力。它还表明了——特别是在欧洲——诸如设计构思、品牌魅力、民族自尊、各种激励等因素已变得极为重要。此时,比较

平淡无奇的日本汽车就无法保持其领先优势,因此它们的市场份额缩水了。

本书认为莱维特的结论——全球的顾客变得越来越相似是不正确的。在过去的10年里,市场不但远没有变得类同,而且还分崩离析,且全球的人们都保持了他们的本地特色和个人的癖好。这种情况并不是因为对全球化视而不见而出现的,相反这完全是由全球化引发的。因为人民与外部世界的互动越来越频繁,他们在态度和行为上也日益变得老练和有经验,因此不再满足于接受外国品牌的价值观了。本书也认为,当我们谈到标准化或本土化时,每一个全球或国际品牌都有其特殊的机遇和局限。唯一能帮助我们决定品牌发展最佳策略的方法就是彻底理解在全球或本地背景下对品牌产生影响的种种因素。

## 理智与情感

当一个品牌在跨越许多不同的社会 and 地区时,怎样来管理该品牌是当今品牌经营人员所面临的关键问题之一。这不仅是一个管理层领域的问题(我们怎样控制并监督这个品牌?),而且还是一个在不同市场里发掘一个品牌最大潜力的问题。在当地情况和品牌中间寻找一个最佳契合点,与在不同市场里维持品牌一贯性的愿望之间存在着一种紧张状况。决定多半是根据组织观念而非根据对品牌的理解,以及对各种对品牌有影响的内外事物的理解作出的。这就导致了全球品牌和本地品牌经营人员之间的一种紧张状况,这种状况会引起争夺品牌所有权的竞争。

取代这种竞争使全球品牌和地方品牌的管理层有必要理解彼此在下述方面的观点:有关品牌及由此产生的适应性需求,获得可持续竞争优势的可能性,以及实现标准化的机会。一个有强烈吸引力的品牌最终应是符合所有那些受其影响的人的利益。全球和本地品牌管理者最需要的东西就是他们的品牌策略和规划工作要有一个共同的基础。这个共同的基础需提供一门双方都可使用的语言,各种定义、解释、评价,最重要的是要能让人清楚地理解在全球或本地环境下会对一个品牌产生影响的各种因素之间的关系。

刚过去的10年见证了品牌标准化的理念日益受到品牌经营人员欢迎的现象。就规模经济效益而言,品牌标准化可以带来巨大的好处:

集中生产、对销售合伙人影响的增加、跨越众多市场但内容相同的广告宣传活 动、相同品牌的延伸产品以及管理人员得以精减等等。这就使品牌标准化成了品牌管理者追求的神圣目标。对许多品牌经理来说,如果他们的品牌在所有地方每一个方面都不走样的话,它们才可以被视为真正的全球品牌。然而在现实生活中,只有寥若晨星的品牌有资格获得这样的称号。品牌管理人员开始询问诸如此类的问题:不同市场里的所有品牌都该标准化吗?一个品牌要在多少个市场销售才可以被认为是全球性的?在你认为一个品牌成为全球性品牌之前,它必须带来多少收益?然而这些问题却都是不该问的问题。

与此同时也出现了不同的声音,它们狠狠地抨击了全球品牌对环境造成的有害影响、对发展中国家的工人、对本地品牌、对儿童的心理健康、对公共场所等等造成的有害影响。全球品牌被描绘成堕落、剥削,或被操纵的典型例子。反全球化分子开始询问以下问题:全球品牌是第三世界的毁灭力量吗?为保护本地文化是否应该保护本地品牌?怎样可以制止全球品牌?安霍尔特(Anholt, 2003)声称:事实上发展中国家不一定会成为全球化的受害者。如果它们能学习和利用富国的高超的打造品牌和营销的技巧,他们就可以化全球市场力量为对他们有利的力量。

那么什么问题是该问的问题呢?本书是以以下假设为依据的——即每个品牌都有自己特殊的打进并适应在文化结构上都有很大差异的市场并实现标准化的潜力。该问的问题之一是:“一个品牌可以怎样为它的利益共享者——那些(直接)受该品牌影响,分布在各个国家、不同市场、社会和地区的人——提供最大价值?是否消费者对品牌的重视到了足以购买并使用该品牌的程度?是否员工们对这些品牌的重视到了愿意为它工作的程度?是否销售商对它的重视到了足以推销该品牌的程度?是否股东们对它的重视到了愿意向该品牌投资的程度?是否社区对它的重视到了欢迎它进入社区的程度?这些利益共享者是何许人,及他们是怎样把彼此连接起来的?”这些问题都有可能因品牌的不同和品牌出现的地方不同而不同。

至于那些爱对全球品牌吹毛求疵的人,本书同意他们的观点——有些违法的事情的确是打着品牌的幌子进行的。一方面,因为这些错误行为而责难打造品牌的做法是过分强调了大多数跨国公司行为准则的作用。在《财富》500 强公司的董事会里你可以找出几个品牌专家?另一方面是人们误解了这种行为准则。本书认为,打造品牌是一个非

常深刻的符合人本主义的、试图把一个组织的各个过程连接起来的行为,其目的是为了人们团结在该品牌的目标及原则的四周,并给利益共享者提供独一无二的回报。

本书通过了解品牌因品牌组织内外特殊因素而产生的敏感性和脆弱性的方式,把注意力集中到怎样能以最好的方式把品牌独一无二的特性扩展到不同的社会。虽然每一个品牌都是独一无二的,但用一种能帮助我们了解某种品牌对什么因素最敏感的方式对品牌进行分类也是可能的。这类了解不仅对所有热切地希望他们的品牌在全球获得成功的公司经理们有用,而且对那些负责地方品牌管理的人员也有用处——他们正面临着好像更有竞争天赋的全球竞争者的挑战。其实,此类了解对每一个在某些品牌上有既得利益的组织和个人,如各级政府、非政府组织(NGOS)、雇员、销售合伙人、供应商、本地社区,甚至反全球化者都有用。

本书对全球品牌所下的定义不甚严格——跨越几个不同地区即能买到的品牌商品就被定义为全球品牌,没有规定任何特殊的下限或与任何大陆有关的必要条件。不但这些品牌产生的年收益无关紧要,而且它们在一个社会里以何种方式被推出也无关宏旨。“全球性”(global)这个术语,在本书中是作为各种不同程度的全球性品牌的简略表达方式而被使用的。有些品牌可能在遍布各大陆的几十个国家出现,而另外一些品牌可能只是在某个具有更多地方特征的环境里比较活跃。

虽然从各个不同利益共享者集团的角度出发来探讨品牌这个问题是可能的,而且这样做也是值得的,但本书的视角还是毫不含糊地对准了顾客,因为最终决定他们看重这个品牌并愿意在它上面花时间和金钱的还是他们。另外,探讨利益共享者的各类视角也超出了本书的范畴。我们也鼓励读者应用本书介绍的观点、见解来对顾客并对利益共享者团体作出自己的判断。

## 鸣谢

---

当我开始动手写本书时,各种各样的人都问我:为什么我要写一本有关打造品牌的书?这是一个已经被很多书名弄得凌乱不堪的领域。很明显,这个题目几乎没有没被触及过的东西,我还有希望给它增添任何有重要意义的东西吗?这些话使我感到困惑。我曾一度试图寻找一些不把打造全球品牌作为一种学术上的或为提升档次的研究而写,或以一种“适合一切”的万金油方式而写的书。结果我感到那时所缺乏的东西就是一本从实用角度考虑打造全球品牌,并且没有不恰当地减少该主题复杂性的书。

作为一个商业调查者、全球与国际客户的顾问和科班出身的地理学家,我的经验使我认识到没有两个品牌或两个国家会是完全一样的,而且为了在多种地区、多种社会和多种市场里把打造品牌的工作做好是需要坚持不懈的努力、真正的好奇心,以及诚实和创造性。我的经验同样让我知道了那些决定人们能否正确理解打造全球品牌的因素。我是通过好几年与人们交谈并倾听人们谈论具体的品牌才了解这些情况的,本书就是以这种了解为基础的。另外,额外的阅读,及我对在我周围世界所听到的、通过阅读所了解到的和所看到的東西进行了相当多的思考决定了本书的写作方向。为了让他人读懂本书,我常常因为搜肠刮肚地遣词造句而感到头昏脑涨,因此这本书的创作成了一个很费力的任务,但是我花去的时间和努力是非常值得的。虽然本书远不完美,但我认为它确实大大地增加了人们对打造全球品牌的了解。

在此,我想对我的妻子赫尔嘉(Helga)在我写本书的两年里所表

现出来的耐心和毫不动摇的支持表示我最深切的感激和爱。没有她的爱和支持,我是无法完成这个个人工程的。我也要表达对我父母双亲的最深切的感激,他们一周复一周地、充满爱心地抽出了自己的时间来照顾我的孩子。我应该专门提一提我父亲,他对本书手稿的几乎每一稿都作了检查并加以评论。我也非常感激格赖霍兰的格斯和赖克(Guas and Rilc),他们很殷勤慷慨地给我提供了写作场所及各种各样使办公变得方便的设施。我还要感谢格赖霍兰其他所有给我提供了帮助和谈话机会的人。还有一些人审阅了我最后一稿(几乎是全稿),还提供了有助于修改全稿的评论。我要衷心地感谢他们为我付出的珍贵时间及忠告。上述各位分别是西蒙·安霍尔特、尼古拉斯·英德、克里斯·麦克雷及杰克·杨(Simon Anholt, Nicholas Ind, Chris Macrae and Jack Yan)。

# 目录

|           |   |
|-----------|---|
| 译者的话..... | 1 |
| 前言.....   | 1 |
| 鸣谢.....   | 1 |
| 序言.....   | 1 |

## 第一部分 内部分析

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一章 组织 .....    | 13 |
| 一、引言 .....      | 13 |
| 二、企业经营策略 .....  | 13 |
| 三、内部惯例 .....    | 19 |
| 四、品牌的内部遗产 ..... | 21 |
| 五、全球品牌组织 .....  | 24 |
| 六、组织和品牌表达 ..... | 25 |
| 第二章 品牌表达 .....  | 26 |
| 一、引言 .....      | 26 |
| 二、品牌表达的定义 ..... | 27 |
| 三、品牌定位 .....    | 27 |
| 四、品牌身份 .....    | 32 |
| 五、品牌个性 .....    | 37 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第 三 章 营销组合和实施 ..... | 41 |
| 一、营销的作用 .....       | 41 |
| 二、营销组合 .....        | 42 |
| 三、营销实施 .....        | 56 |

## 第二部分 外部分析

|                  |    |
|------------------|----|
| 第 四 章 地方惯例 ..... | 65 |
| 一、引言 .....       | 65 |
| 二、品种惯例 .....     | 66 |
| 三、需求惯例 .....     | 72 |
| 四、文化惯例 .....     | 78 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 第 五 章 品牌领域 ..... | 86 |
| 一、引言 .....       | 86 |
| 二、品牌领域定义 .....   | 87 |
| 三、产品和服务特色 .....  | 90 |
| 四、媒体专家 .....     | 93 |
| 五、销售专家 .....     | 95 |
| 六、解决问题的专家 .....  | 96 |
| 七、结论 .....       | 98 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第 六 章 品牌声誉 ..... | 102 |
| 一、品牌声誉的定义 .....  | 102 |
| 二、名门品牌 .....     | 104 |
| 三、原产地品牌 .....    | 107 |
| 四、优质品牌 .....     | 109 |
| 五、有前途品牌 .....    | 112 |
| 六、担保品牌 .....     | 115 |
| 七、个性品牌 .....     | 117 |
| 八、结论 .....       | 120 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第 七 章 品牌的吸引力 ..... | 123 |
| 一、品牌吸引力的定义 .....   | 123 |
| 二、功能性吸引力 .....     | 124 |