

GLOBAL

B R A N D S T R A T E G Y

令人血脉偾张而又恰逢其时,《全球品牌战略》一书将在战略制定、组织执行和结果测量方面为您提供技术和工具的武装,以帮助您的品牌在全球蓬勃发展。

全球 品牌战略

[美]

扬-本尼迪克特·斯廷坎普
(Jan-Benedict Steenkamp)

著

安斯琪

译

如何保证您的全球品牌富有创新性并能足够灵活地应对市场的变化?
又如何确保您的全球品牌最终真的能够成为胜利的柱石而非一堆麻烦?

四类人群必看

想要在全球范围内推出品牌并收获成果者
想要进一步强化既有全球强势品牌者
需要重振其全球品牌雄风者
亟待药石救治以挽回品牌颓势者



清华大学出版社

GLOBAL

B R A N D S T R A T E G Y

全球 品牌战略

[美]

扬·本尼迪克特·斯廷坎普
(Jan-Benedict Steenkamp)

著

安斯琪

译

清华大学出版社

Original English language title: Global Brand Strategy @ Jan-Benedict E. M. Steenkamp 2017

All rights reserved. No reproduction, copy or transmission of this publication may be made without written permission.

No portion of this publication may be reproduced, copied or transmitted save with written permission.

Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

EISBN: 978-1-349-94994-6

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2018-6493

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

全球品牌战略 / (美) 扬·本尼迪克特·斯廷坎普著; 安斯琪译. — 北京: 清华大学出版社, 2019

书名原文: Global Brand Strategy

ISBN 978-7-302-50743-7

I. ①全… II. ①扬… ②安… III. ①企业管理—品牌战略—研究—世界
IV. ①F279.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 172715 号

责任编辑: 杜 星

封面设计: 汉风唐韵

版式设计: 方加青

责任校对: 王凤芝

责任印制: 丛怀宇

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 政 电 话: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市龙大印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

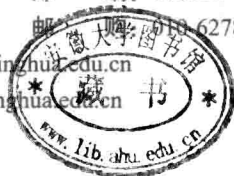
印 张: 17.5

字 数: 273 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元



产品编号: 070971-01

Global Brand Strategy

《全球品牌战略》 精 彩 书 评

《全球品牌战略》与我自己在全球基础上的品牌管理经验产生了强烈共鸣。它囊括了世界各地的案例，包括许多可操作性的框架与方法，是所有想把自家品牌带出国外的经理和业务领导者们的必读书目。

——知名 CPG 快速消费品公司销售总裁
(由于公司政策名字隐去)

虽然，市场里的商人们大多都无视全球化，还有一些假称全球化就意味着世界各地的客户都想要同一种东西，斯廷坎普提供了更多细致且可行的讨论——如何在一个集成框架中规范营销组合的不同元素。

——潘卡基·格玛沃特 (Pankaj Ghemawat)
西班牙 IESE 商学院和纽约大学全球战略教授，
著有《世界 3.0：如何实现全球繁荣》

《全球品牌战略》为“是什么，怎么样，怎么办”的全球营销带来令人耳目一新的全面探索。它利用对老手和新手全球营销者都有利的实质性全球市场洞察力解答了“是什么”的问题。用相关的有趣案例解答了“怎么样”或“为什么要在意”的问题。用管理有效的方法和管理要点解答了“怎么办”

的问题。

——玛丽·加勒特 (Mary Garrett)

美国国际商用机器公司 (IBM) 前营销与传播副总裁

伊桑艾伦环球公司董事

美国市场营销协会主席当选人

扬·本尼迪克·斯廷坎普有 25 年的国际经验，他的《全球品牌战略》提供了深刻洞察，以及对如何建立和保持强大全球品牌的实际指导，这对律师致力于保护世界各地客户的知识产权非常有帮助，它详细介绍了商标、地理标志和其他知识产权为全球企业及其消费者创造价值的理由，并使用了许多见解深刻的或成功或失败的企业案例。

——国际顶级法律公司合伙人

(由于公司政策名字隐去)

扬·本尼迪克·斯廷坎普把我们带入书中意义深远的知识冒险中，他展示自己在全球品牌和全球营销方面的卓越智慧与丰富经验。他通过生动形象的实际案例，讲述、展现了全球品牌在数字挑战下全球环境中的趋势、性质、特点和未来。他利用了数据、表格、网格、矩阵，并在所有章节以记分卡作指导为决策者提供了非常实用且方便有效的指南。

——毛里西奥·格拉西亚诺·帕拉西奥斯 (Mauricio Graciano Palacios)

可口可乐/凡萨集团 (FEMSA) 企业事务总监

扬·本尼迪克·斯廷坎普的《全球品牌战略》实现了大多数商业书籍都错过的里程碑——它鼓励你思考，鼓励你得出自己的结论，这是一场关于建立和培育全球品牌的旅程。为帮助你经历这充满挑战的旅程，斯廷坎普为你提供了极其实用的框架、方法和已经成功的全球品牌实例。

——豪尔·赫梅萨罗斯 (Jorge Meszaros)

宝洁 (中国) 秀发护理前副总

当全球化成为“各企业总部间的竞争”的代名词时，我们见证了全球品牌的扩张。本书对任何想从事全球营销或管理全球品牌的人来说都是必读之书。对当前发展趋势进行深入分析之后，他基于自身众所周知的对品牌知识的精通，精心打造出了也许会是当今全球品牌经理所能拥有的最好的工具包，其中包括 COMET 框架（全球品牌从消费者、组织、营销、经济、跨国创新 5 个方面为品牌创造价值），以及对某个组织或组织客户服务进行评估的不同方法。最后，作者努力确定出全球品牌经理的一些管理影响和不尽如人意之处。

——何塞普·弗兰齐（Josep Franch）

艾萨德商学院（ESADE）（西班牙）院长

鲜少会有人认为我们正在一个品牌的世界里做生意。然而今天，品牌建设与传统观念由于全球化、新兴市场的出现、数字时代的到来而发生变化。在这些变化中，斯廷坎普的作品是对“建立品牌价值对在全球数字市场中运营的任何组织都非常有用”的重新解读，这份解读得到了认可。

——冯国经（Victor Fung）

丰集团（Fung Group）（香港）董事长

在纷杂的世界中建立并维护一个成功的全球品牌，会使我们产生长期的由恐惧或渴望引起的动机悖论。扬·本尼迪克·斯廷坎普的杰作《全球品牌战略》为你的愿望带来了一束光芒。

——路易斯·尼诺里·维拉（Luis Niño de Rivera）

西班牙国家银行（拉丁美洲）副主席

这是一本关于全球品牌战略的杰出著作，不仅写作技巧妙，而且罕见地集知识、激情和实践智慧于一体。对所有面临动态市场和品牌挑战的行业的管理人员和高管来说，这是一本必读书。

——赵平（Zhao Ping）

清华大学（中国）市场营销系主任

本书将带你进入一场旅行，你将经历伟大的智慧感知、对“品牌”一词的整体理解，以及我们日常生活中无处不在的品牌的复杂性。它从根本上为更好地欣赏和理解整体性的、处于小转折中的全球品牌战略铺平了道路。这确是一次品牌货币化的启动！

——穆斯塔法·沙汉科（Moustapha Sarhank）

沙汉科投资集团（埃及）名誉主席

《全球品牌战略》是指新、旧品牌的力量，值得一读。这是一段迷人的旅程，使读者将品牌价值视为一种竞争性的、变化性的全球经济，竞争对手可通过互联网即时进入市场并不断发展数字技术。

——拉贾·哈布雷（Raja Habre）

黎巴嫩特许经营协会执行董事

任何参与品牌战略发展的人都会珍惜这本书，因为它提供了一个有组织、有条理的框架，这对当前激烈竞争的市场条件很有意义。公司和品牌经理将在有助于理解在全球范围内建立品牌所需的过程、结构和战略的品牌价值链上获得战略视角。

——玛利亚·埃莱娜·巴斯克斯（Maria Elena Vázquez）

墨西哥，蒙特雷理工大学（ITESM）商业与人文学院院长

《全球品牌战略》是理论与实践的最佳结合。它清楚地指出，一个定义明确的品牌战略如何能让企业在日益激烈的全球商业环境中充分利用自己的资源。

——狄让·夏尔马（Dheeraj Sharma）

印度管理学院艾哈迈达巴德分校市场营销系主任

斯廷坎普提出了有益的见解，构建了深思熟虑的框架，概述了全球品牌创造价值的方式。《全球品牌战略》应当被证明，对任何一位渴望建立伟大

而长远的全球品牌的高管来说，这都是一本非常有用的书。

——理查德·阿利森 (Richard Allison)

多米诺国际比萨总裁

每天，都有更多的公司加紧全球化的脚步，因此，全球化社区变得越来越小。然而，了解每种文化的差异，以及全球品牌需要如何适应这种变化才是更重要的。这正是斯廷坎普想要在本书中传达的新理念，它适用于任何企业。

——阿莱韩卓·罗梅罗 (Alejandro Romero)

奥泰拉丁美洲美国营销经理

Global Brand Strategy

前 言

自人类在非洲出现以来，商业一体化从未像今天这般程度如此之高。我刚出生在阿姆斯特丹那会儿，荷兰与德国边境两侧货物和人口还不可自由流通。荷兰政府限制荷兰盾与其他货币的兑换，因此去其他国家旅行的人很少，其中乘坐飞机往返的更是少数，而去中国则几乎是不可能的事。虽然铁幕（“冷战”时期欧洲分为两个受不同政治影响区域的界线）让欧洲分裂，然变革之风尚未席卷非洲殖民地。从阿姆斯特丹打一通电话到纽约每分钟要花费几美元，因此人们对远方的世界知之甚少。

那时候我们吃的荷兰餐，是那种最常见、最普遍的类型：土豆、肉和卷心菜。如果有人吃南瓜、面条、橄榄油这些食物，别人看他们的眼神就会不太对劲。人们开的是达夫车（DAF Variomatics），看的是飞利浦电视，在面包上涂蓝带黄油吃，喝着拉克（Raak）苏打水和喜力（Heineken）啤酒，品着诺伊可（ROYCO）汤，吃着熏香肠（De Hoorn），尝着坎皮纳（Campina）冰激凌，骑着羚羊（Gazelle）自行车，向往乘上荷兰皇家航空公司的飞机，去阿姆斯特丹阿贾克斯足球俱乐部（Football Club Ajax）看球，在博瑞利恩银行（Boerenleen Bank）存取款。皇家霍戈文（Koninklijke Hoogovens）将其公司生产的钢陆运到施托克（Stork）生产达夫重型卡车，并通过弗罗尔姆（Verolme）码头和船坞水运到海外。许多人在荷兰皇家谢尔牌石油公司加油

站加油，却并没有意识到它的全球地位。

年轻时，我的品牌意识仅限于国产品牌，因为我只买国产品牌，尽管当时我生活的国家是世界上最开放的经济体之一——1960年，全荷兰有一半以上的财富依赖全球贸易。

如今，青少年品牌的形势却与那时大相径庭。对于这些品牌，荷兰的年轻人甚至一半也不认识。许多品牌已经在市场上销声匿迹（如福克 Fokker、莱阿卡 RAak、诺伊可以及达夫汽车），不过当然，还是有些品牌幸存下来，但是比起其昔日的光辉形象，现在也不过是些普通不起眼的牌子（如飞利浦、阿贾克斯）。还有的品牌，要么把公司卖给了国外公司（霍戈文卖给了塔塔钢铁 Tata Steel，达夫卡车卖给了帕卡 Paccar），要么与国外公司合并重组（荷航与法航 Air France 合并）。同时，有的（大部分）当地品牌成为全球强势品牌，说的不只是谢尔牌和喜力，还有荷兰国际集团银行、高仕（Grolsch）啤酒、毕马威（KPMG）专业服务机构，以及奥妙（Omo）洗衣粉等。

当然，荷兰品牌在这方面是独一无二的。提到荷兰品牌，你可能会想到一些零售品牌或消费品牌，甚至是你童年时代最受欢迎的品牌，但这些产品在全球经济的冲击下已然不复存在。英国的汽车品牌罗孚（Rover）破产了，而曾经辉煌的英国钢铁公司（British Steel）成了印度塔塔钢铁的一部分，为了能够生存于市场而苦苦挣扎。德国著名电子消费品牌施耐德（Schneider）和帝尔（Dual）公司卖给了中国 TCL 创意生活公司。所有品牌都在市场上消失了。法国西姆卡（SIMCA）被克莱斯勒（Chrysler）收购，之后却被市场抛弃，比利时 SBR 公司也难逃破产的命运。克莱斯勒收购了美国汽车公司（American Motors Corporation），但后来也被市场淘汰了。通用汽车公司的奥尔兹莫比尔（Oldsmobile）、庞蒂克（Pontiac）、悍马（Hummer）、土星（Saturn）都已停止生产，成为外国汽车品牌冲击和 2008—2009 年全球金融危机的受害者。

若不是因为国际融资成本的大幅下降，品牌不会从原产国涌现，走向全球。1989 年是一个转折点：柏林墙在万众瞩目下倒塌。货物、服务、资金、理念

开始在地球村自由流动。通过互联网，人们可以实时关注当地天气和全球新闻。我大学毕业之前，曾有幸环游世界，因为我父亲曾是荷兰航空公司的一位不受其管辖（非执行董事）的主任。但与我女儿相比，我的旅行就没那么瞩目了。她在 25 岁生日之前便已经从阿根廷旅行到了津巴布韦：不仅去了欧盟的国家，还去了博茨瓦纳（Botswana）、巴西、缅甸、智利、埃塞俄比亚、印度、纳米比亚、尼泊尔、南非、泰国、美国、乌拉圭、越南。

世界毕竟很小。所以无论是古驰的声誉、丰田的信誉、法国浩特梅多克（Haut-Médoc）葡萄酒和可口可乐的味道、皇家马德里（Real Madrid）足球、星巴克咖啡、好莱坞大片、麦当劳的薯条，还是最新款的 iPhone、飒拉（ZARA）的时尚，这些都在受到全球人民的关注。

在世界各地的公司总部里，大部分采购经理更喜欢卡特彼勒机械（Caterpillar）的技术实力、霍尼韦尔（Caterpillar）的过程控制、约翰迪尔（John Deere）的拖拉机技术、通用电气的医疗设备、当地经销商经营的空中客车飞机（Airbus aircraft）、麦肯锡的咨询服务经验、德勤（Deloitte）的会计服务、索迪所（Sodexo）公司的接待服务、美国联邦物流（FedEx）的快递服务。随着市场的成功，全球品牌已成为非常宝贵的资产。据品牌顾问华通明略表示，2006 年，世界 100 个最具价值的品牌总价值达 14000 亿美元。2016 年，全球百强价值达到令人震惊的 34000 亿美元。很少有公司能够做到这样，如果有的话，这些公司的资产年复合增长率至少要达到 8.8%。然而，更多的企业品牌却羁绊于发展全球品牌的道路上。有的是因为对市场形势判断失误，还有的因为偷工减料。克莱斯勒努力走向全球化失败，德国和韩国沃尔玛失败，索尼兴起却又在电子消费市场中没落，黑莓（Black Berry）误读了消费市场，而大众在排放检测中的欺诈行为让大家开始反感这个品牌。

为什么有些品牌能在全球大市场中取得成功，而另一些品牌却从未超越自己的国界？其他管理者能从这些案例在建立和管理全球品牌方面的成功和失败中学到什么？这些问题鼓励我写了这本书。

过去 25 年，我致力研究品牌与全球市场，与学术同行一同工作，与高级

管理人员、贸易刊物以及咨询工作者交流。我分析得出，品牌战略在全球经济中的全球化力量极其强大但却并非前行无阻：民族文化的差异会令大众不解，甚至阻碍品牌的发展。尽管会有逆风阻挡前进的脚步，但我已身处公司经理开展强大全球品牌的可操作策略中。我的书中有许多案例、图片资料、实用方法，你可以用它来分析自身情况，与同事、董事会成员、直接下属谈论你的理想。我的目标是使公司和管理者领袖能在今天的全球市场稳步向前、获得利益。

Global Brand Strategy

致 谢

本书的出版归功于很多同僚、企业和营销人员付出的巨大贡献。我对那些在这趟艰难旅程中与我分享他们奇特经历的经营者们深表感激。我要特别感谢你们：拉姆齐·阿布·伊兹丁 Ramzi Abou-Ezzeddine（奥迪银行 Bank Audi），文迪·班加 Vindi Banga（联合利华 Unilever），Giuseppe Caiazza（盛世长城 Saatchi & Saatchi），彼得·达特 Peter Dart（WPP），阿温德·德西肯 Arvind Desikan（谷歌 Google），安尼克·代斯曼切特 Annick Desmecht（新秀丽，韦奇伍德 Samsonite, Wedgwood），马克·杜尔坎 Mark Durcan（美光科技 Micron Technology），约翰·爱德华兹 John Edwards（捷豹路虎 Jaguar Land Rover），丽贝卡·伊恩重 Rebecca Enonchong（AppsTech），沃恩·恩斯利 Vaughan Ensley（宝洁 P&G），布莱恩·冯 Brian Feng（江苏苏美达集团有限公司 SUMEC），朱丽叶·郭 Juliet Guo（思安·德瑞 Sand River），拉贾·哈布雷 Raja Habre（黎巴嫩特许经营协会 Lebanese Franchise Association），彼得·哈贝尔 Peter Hubbell（宝洁 P&G），罗伯特·马尔科姆 Rob Malcolm（帝亚吉欧 Diageo），安娜·马尔姆哈克 Anna Malmhake（保乐力加 Pernod Ricard），凯瑟琳·莫 Kathrine Mo（挪威电信 Telinor），弗兰克·莫伊森 Franck Moison（高露洁 Colgate），苏尼尔·纳亚克 Sunil Nayak（索迪斯 Sodexo），保罗·波特曼 Paul Polman（联合利华 Unilever），Raji

Ramaswamy（智威汤逊 JWT），雅尼·罗斯 Yannig Roth（eYeka），利雅得·萨拉马 Riad Salame（黎巴嫩银行 Banque du Liban），穆斯塔法·萨汉克 Moustapha Sarhank（萨汉克投资集团 Sarhank Group for Investment），埃里克·索洛维 Eric Solovy（盛德国际律师事务所 Sidley Austin LLP），保罗斯·史丁坎普 Paulus Steenkamp（荷兰皇家壳牌 Royal Dutch Shell），Pierpaolo Susani（百味来 Barilla），卢卡·尤瓦 Luca Uva（百味来 Barilla），C.K. 文卡塔拉曼 C.K. Venkataraman（泰坦 Titan），张建华 Zhang Jianhua（上海汽车公司 SAIC Motor Corp.）和彼得·张 Peter Zhang（沃尔沃 Volvo）。

我有幸在各大洲的会议和各种各样的工商管理硕士课程以及行政经理项目中，对自己的想法进行测试和提炼。我们互相学习、共同进步。我也要许多同僚表示感谢，他们的见解使我这些年的思维更加敏锐。其中包括大卫·艾克（David Aaker）（伯克利 & 预言家），库萨木·艾勒瓦德（Kusum Ailawadi）（达特茅斯大学），达纳·奥尔登（Dana Alden）（夏威夷大学），吉弗·巴特拉（Rajeev Batra）（密歇根大学），史蒂文·伯吉斯（Steven Burgess）（威特沃特斯兰德大学），陈煜波（清华大学），马提金·德容（Martijn de Jong）（伊拉兹马斯大学），玛尼克·德金派（Marnik Dekimpe）（蒂尔堡大学），潘卡吉·盖马沃特（Pankaj Ghemawat）（西班牙 IESE 商学院），何佳讯（Justin He）（华东师范大学），凯文·凯勒（Kevin Keller）（达特茅斯大学），米格尔·安热尔·洛佩斯·罗麦利（Miguel Angel López Lomeli）（蒙特雷理工学院）和迪拉吉·莎玛（Dheeraj Sharma）（印度艾哈迈达巴德管理学院）。我要真诚地感谢那些来自北卡罗来纳州凯南弗拉格勒商学院的同事，他们给予我很多帮助，提供了宝贵的建议，尤其是巴里·贝由斯（Barry Bayus），艾萨克·迪内（Isaac Dinner）和卡特金·吉伦斯（Katrijn Gielens）。同时感谢艾琳·米切尔为本书提供的插画——桌子、人物和工具。我还要特别感谢我 25 年朋友兼同事尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar），2013 年，他离开学术界加入印度塔塔集团（Tata & Sons），学术界的损失却为印度带来了收获。多年来，他的视野已经极大地影响了我的思想，我极其怀念我们在他伦敦公寓里共同探讨的那些时光，他私人酒窖中取出的上好的法国红

酒给我们增添了不少乐趣。我要对我的妻子——瓦拉里·斯廷坎普（Valarie Steenkamp）给予的支持表示感激，不只在本书的许多想法上，而且对我生命里做的所有决定，她都是我的参谋。最后，还要感谢所有公司主管，他们每天在各自领域努力工作，生产高质量的国际品牌，丰富了我们的生活。如果他们觉得本书有用，那我做的所有努力都是值得的。

Global Brand Strategy

目 录

第1部分 全球品牌建设	1
1 品牌的寒武纪大爆发	5
2 COMET框架：全球品牌如何创造价值	17
3 全球品牌的客户营销策略	40
4 全球营销组合决策：全球一体化，而不是标准化	65
5 数字时代下的全球品牌建设	96
第2部分 全球品牌建设的结构与过程	125
6 全球品牌组织结构	127
7 全球品牌管理	152
8 企业社会责任	177

第3部分 全球品牌表现	203
9 全球品牌资产	207
10 全球品牌与股东利益	234
11 全球品牌的未来	246
附录 不同国家在文化地图比例尺上的分数	251