

Martin Roll

[丹麦] 马丁·罗尔 / 著

扈喜林 / 译

Asian Brand Strategy

亚洲 品牌战略

INSEAD知名教授赫尔穆特·舒特作序推荐

一部关于亚洲企业
如何解决
品牌打造难题的必读书



[丹麦] 马丁·罗尔 / 著

Asian Brand Strategy

亚洲 品牌战略

[illegible]

图字: 01-2009-1648 号

Copyright© Martin Roll 2006

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Asian Brand Strategy by Martin Roll. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

图书在版编目(CIP)数据

亚洲品牌战略 / (丹) 罗尔 (Roll, M.) 著; 扈喜林译.
—北京: 高等教育出版社, 2009.11
ISBN 978 - 7 - 04 - 025217 - 0

I. 亚… II. ①罗…②扈… III. 企业管理: 质量管理—研究—亚洲 IV. F279.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 127764 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	咨询电话	400 - 810 - 0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010 - 58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	中原出版传媒投资控股集团 北京汇林印务有限公司		http://www.landaco.com.cn
开 本	787 × 1092 1/16	版 次	2009 年 11 月第 1 版
印 张	18.5	版 次	2009 年 11 月第 1 次印刷
字 数	250 000	定 价	35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 25217 - 00

中文版序

马丁·罗尔所著的《亚洲品牌战略》中译本的问世恰逢一个很有意思的时机——美国金融危机引发的世界经济危机影响下的 2009 年。在 2008 年的最后一个月里,中国出口锐减,2009 年的国内生产总值(GDP)预计也会比 2007 年有所下降。中国作为国外市场低成本制造商正遭遇严峻挑战,很多中国企业领导人已经意识到,他们的优势地位岌岌可危,唯有变革才有出路。基于价值创造的战略不仅适用于国外零售,也适用于公司本身,虽然中国消费者面临的新产品越来越多,但是这些产品很多来自海外企业,即使产品的制造者是合资企业,品牌也大多归国外企业所有,本土品牌正面临着一场艰苦的竞争。

中国政府已经认识到这一挑战,并积极推出“最佳品牌”奖,大力鼓励企业的品牌打造活动,支持历史悠久的民族品牌。依托对 2008 年北京奥运会的大手笔投入,中国领导人有力地提升了世界对中国的认知。但是,要彻底清除某些中国产品带来的有关“中国制造”的负面影响,还有很多的工作要做。

这本《亚洲品牌战略》可以为中国企业提供打造强大品牌的工具和方法,积极支持政府的这一努力。联想的电脑和海尔的家电产品已经成功打入很多国外商场和家庭,其他产品也将积极跟进。本书对李宁这一中国体育用品公司进行了详细的案例分析,准确地诠释了李宁与耐克、阿迪达斯等世界级竞争对手的角逐情况。李宁在营销方面遇到的挑战对很多品牌来说很有代表性,这也反映了当前很多中国企业面临的竞争形势。来自欧洲、美国和亚洲的成熟品牌一边激烈地争夺着他们在中国消费者心目中的位置,一边又竭力保护他们的本土市场。

到目前为止,只有极少数中国企业进入“财富 500 强”名单,并获得

全球品牌调查机构的认可,如中国移动、中国工商银行、中国建设银行和中国银行等。虽然 Interbrand 没有将中国企业列入他们的 100 强品牌榜,但是在对中国内地企业的分析中,他们将中国移动评为中国第一品牌,其品牌的货币估值约为 400 亿美元,与同年英特尔的品牌估值相仿。这个估值反映了一些中国企业在品牌管理方面的积极努力,他们为其他企业树立了一个标杆。所以说,中国品牌当前亟须扩大自己在全球市场的影响。

马丁·罗尔的《亚洲品牌战略》中译本目标读者主要是中国企业的管理人员。本书通过对亚洲著名品牌推广案例的分析,帮助中国企业管理层吸取成功经验,进一步了解亚洲市场。该书内容通俗易懂,选取的案例均来自现实生活。

马丁·罗尔在本书中将最有价值的建议归纳为打造亚洲品牌的十大步骤。他坚信,品牌管理就是变革管理。我同意这种观点。可以说这个观点适用范围广泛,而不仅仅局限于危机形势。我殷切希望本书的每位读者能够将马丁·罗尔在这本优秀作品中提出的理念运用于自己的工作中,运用于中国的企业或非营利机构中,将“中国制造”的形象提升到一个崭新的高度。

弗沃德·普弗尔特茨¹

2009 年 2 月于上海

¹ 弗沃德·普弗尔特茨(Pfoertsch, Waldemar A.),西北大学凯洛格管理学院访问副教授,现任中欧国际工商学院市场营销学副教授。他与“现代营销学之父”菲利普·科特勒合著的 *B2B Brand Management* 被翻译成十几种文字。

序

强大的品牌能够为企业提供独特的竞争优势,帮助企业实现相对于竞争对手的差异化优势,影响消费者的购买决策,打造客户的忠诚度,提升企业的财务业绩。

针对上述几方面,《亚洲品牌战略》探索了亚洲市场环境,提供了打造亚洲品牌的诸多方案。

企业想要获得持续发展,尤其是在市场竞争愈来愈激烈、实现产品差异化越来越困难的情况下,品牌管理就成为了一个制胜关键。这一市场竞争愈发激烈、产品难以差异化的现象在亚洲的许多地区以及在许多的产品类别中都已出现,到最后,往往导致市场的商品化。在这样的市场里,价格成为唯一的游戏规则。

品牌打造是摆脱商品化、避免利润遭受侵蚀的唯一出路。这是一个需要长期投入的过程。并且,打造强大品牌还需要牺牲一些短期利润。

可惜的是,很多亚洲公司传统上一直青睐于投资有形资产,如制造能力和厂房设备,而无形资产,如知识产权、专有技术和专有产品、系统和品牌,几乎都没有受到足够的重视。这一点可以从无形资产占公司市值的比例上反映出来。这一比例仅为 1/3,即使一些被公认为品牌领导者的大型亚洲公司也是如此。而在西方的一些生产品牌消费品的公司,这一比例是 75%。这些公司控制着全球绝大多数的一流品牌。另外,亚洲企业还往往喜欢用价格来刺激销售,这种做法不仅破坏了对顾客默许价格的稳定性保证,而且影响了顾客对产品质量的认知。价格的稳定性保证和顾客对产品质量的认知对打造成功品牌至关重要。正是因为这一点,亚洲拥有的全球知名品牌很少。即使有的话,这些知名亚洲品牌也主要来自日本。最近,韩国的三星也加入了这一行列。

亚洲品牌在国际市场上的缺失并不意味着这些亚洲国家没有本土品牌或没有自己青睐的品牌。以中国为例,本土的海尔集团是世界上最大的家电制造企业之一。海尔自称其电冰箱、冰柜、滚筒式烘干机、洗衣机等产品占据了30%的国内市场。同样,在电脑市场,虽然有包括戴尔在内的国际领先品牌的激烈竞争,中国本土品牌联想还是占据了绝对优势。在菲律宾,本土品牌Jollibee占据了本土快餐市场65%的市场份额,超过了世界闻名的国际品牌麦当劳。在中国香港,虽然面对Gap和Benetton巨大的竞争压力,中国香港公司“佐丹奴”还是牢固地确立了它在服装零售行业的领先地位。

如何向海外顾客推销自己的产品,这是很多本土品牌需要面临的真正挑战。这方面的成功企业寥寥无几。事实证明,在全球市场环境下,企业很难打造出强大的区域品牌。但是,为了显现出相对于中国内地廉价产品的差异,东南亚、韩国和中国台湾等新兴地区的供应商别无选择,只能推出新的品牌或精心提升现有品牌,用这种方式来更好地吸引顾客。

这些企业身处的经营环境越来越难以预测,竞争越来越激烈。事实证明,亚洲各国的经济增长格局是一把双刃剑。众多的人口、中产阶级消费者的增加、尚未开发的市场区域,这一切都让亚洲成为一个繁荣的市场。在另一方面,各地迥然不同的文化、悬殊的贫富差距、基础结构的变化、观念的更新,无不是亚洲品牌发展的巨大挑战。

一说到打造亚洲品牌,人们往往将其错误地等同为调整公司标识及设计风格和彩色方案。这种品牌打造活动往往会出现新的公司口号,大家都期待取得立竿见影的效果。当然,这些都是公司战略确定之后需要马上考虑和根据情况进行调整的重要方面,但是公司战略的制定才是当务之急的事情。与制作和推出一个印有空洞的销售噱头且华而不实的巨幅营销广告相比,品牌推广是一个严肃的、长期的过程,它涉及的技术含量和活动更多。

在亚洲,这种情况比比皆是。在大多数情况下,打造品牌的核心活动仅限于广告和促销。在本书中,马丁·罗尔用生动的语言说明,品牌打造活动的重要性还没有引起亚洲董事会和高级管理层的足够重视。此外,

亚洲家族企业比例大的固有特点也决定了他们对品牌打造活动的要求：必须在短期内获得回报。这种想法虽然不能说毫无道理，但是它无助于打造一个有能力在国际范围进行竞争的强势企业形象。

企业必须认识到品牌打造在战略上的重要性。这需要亚洲企业的董事会和管理层做好自己在品牌打造方面的工作。一个强大的品牌战略可以在推动管理层以至整个企业执行长期愿景、打造独特市场竞争优势、释放公司内部领导力潜能等方面发挥巨大影响。

成功的品牌需要顶级管理层的精心管理，需要整个组织通过各种活动、行为以及消费者接触点来实施。迄今为止，从战略角度详细阐述亚洲品牌打造活动的出版物很少。马丁·罗尔的《亚洲品牌战略》一书从根本上解决了上述的很多挑战。在品牌方案的分析和运用中，他还考虑了亚洲经营环境下的多种至关重要的因素，比如文化和公司结构。《亚洲品牌战略》还向读者阐述了成功的品牌怎样帮助一流亚洲公司走上全球扩张之路，积极进取的亚洲公司怎样让西方那些强势企业正视他们的实力。这些成功品牌具有一个共同特点——董事会和高级管理层对品牌活动的高度重视和推进。

《亚洲品牌战略》为读者提供了深邃的见解、强大的工具和循序渐进的指导步骤，明晰了品牌开发和管理的全过程。作者清晰地分析了亚洲董事会和管理层必须通过打造品牌来提升企业竞争力的诸多原因。马丁·罗尔为这个过程提供了一个详细框架和制胜策略。《亚洲品牌战略》用无可辩驳的事实有力地证明，打造强大的亚洲品牌，为亚洲广大股东创造更多价值，已经到了刻不容缓的地步。

欧洲工商管理学院前亚洲校区院长、教授

赫尔穆特·舒特 博士

前言

我第一次“邂逅”亚洲是在1992年9月份。那个清晨,我乘飞机飞抵东京成田国际机场。那天的太阳很好,阳光下的富士山对于一个初次登上亚洲土地的人来说,它的美丽让人叹为观止。那是一个休闲旅游指南上的经典画面。当时,我第一次来到亚洲,对这个陌生的地方知之甚少,我敞开心胸,急切地想了解这个东方大洲。日本的那个清晨让我印象至深的是,那是一个漫长历程的开始——从1992年一直延续到今天。为这块土地上的传奇、古代故事以及多样的文化、人民和传统所深深吸引,我探访过的亚洲国家和地区越来越多。在这里,原始劳作方式和高科技制造的并存全球独一无二。过去的观念和思维方式对现在和将来的社会发展有着不可忽视的影响。同时,这个大洲又在沿着自己的独特轨迹发生着迅速的改变。

从日本给我的那个具有决定性的印象开始,这片土地就让我兴奋不已。我从事品牌工作已有多多年,熟悉很多日本品牌。但是我发现,印象中亚洲其他国家很难让人想起一个品牌。虽然不能否认,在20世纪90年代,亚洲的确出现了一批知名品牌,但是直到现在,亚洲的品牌数量占世界知名品牌的比例仍然很小。在品牌打造方面,东西方仍然存在着巨大的差距。这就是促使我写《亚洲品牌战略》一书的根本原因。

本书中相当一部分资料和推荐方案来自于我多年来国际广告和品牌咨询工作的积累。我从事的咨询项目不计其数,就有关董事会和公司管理层工作接受过我咨询服务的公司遍布世界各地,其中包括很多财富500强的公司。丰富的工作经验让我积累了翔实的数据资料,形成了自己独到的看法和见解。这些都是成就本书观点的基础。另外,每年进行的主题演讲、参加众多国际会议并担任主讲人、在世界各地主持董事会论

坛的经历进一步锤炼了我的观点。参加这些会议和论坛的众多听众就是我重要的意见征询对象和讨论伙伴。

《亚洲品牌战略》一书专门为董事会和公司管理层而作,目标读者主要分为两大类:亚洲企业管理人士和西方的观察人士。

首先,亚洲企业(公司)董事会正面临着提高公司股东价值的决定性时刻。面对着重重困难和挑战,他们必须下大力气,进行全面、持续和真诚的品牌打造活动。成功的品牌看起来很简单——但是打造成功品牌这个过程并不容易。其次,西方的企业领导从来没有像今天这样高度关注亚洲。亚洲不仅为他们提供廉价商品和高速增长机会;强大的亚洲企业,不管是品牌企业还是非品牌企业,还为他们带来了潜在的威胁。他们的关注不无道理。

《亚洲品牌战略》为读者提供第一手的有关亚洲消费者、市场和企业品牌打造活动的详细资料。本书还详细介绍了未来打造、管理和提升强大品牌的各种战略和活动。我也希望本书能够起到抛砖引玉的作用,激励研究人员、学者和其他对世界上最令人神往、发展最快的亚洲地区感兴趣的人们进行更加深入的探索。

在亚洲工作期间,很多朋友和同事给予了我莫大的鼓励。没有这些热心人的帮助,就没有这本书的问世。其中的一个人特别值得一提,他就是让我对亚洲产生了巨大兴趣、让我决定在这里生活和工作的赫尔穆特·舒特教授。舒特教授是欧洲工商管理学院亚洲校区的院长,他在欧洲工商学院管理课堂上的精辟分析,让我初步了解了亚洲,并对其产生了浓厚的兴趣。现在,他仍然是我的良师益友,在这里,我向他表示感谢。

一本书就是一个大项目,因为这里面有很多的谜团需要解开。在成书过程中,来自悉尼澳大利亚管理研究生院(Australian Graduate School of Management)的讲师朱利安·凯拉(Julien Cayla)为本书中的大量观点和论据提供了宝贵、精辟的见解,为本书中的很多解决方案和论据奠定了基础。我与朱利安进行了无数次的探讨。这里,我衷心感谢朱利安从2004年9月至今对这个项目投入的热情和精力。

由于篇幅有限,这里仅列举一些对本书做出重要贡献的人。首先,要

特别感谢 Pierre Chandon、Amitava Chattopadhyay、Jill Kein、Peter Williamson、Ziv Carmon、Mike Sherman、Lily Lou、Aaron Lau、Michael Backman、Mervin Wang、Susan Fournier、Anil Tomita、Mutsumi Takahashi、William Yue、Eric Booth、Abel Wu、Gaurang Shetty、Raymond Ng、Steve Lee、Gerry Oh、Michael J. N. Tan、Marcus John、Andre Tegner、Ji-Suk Kang、Jakob Hinrichsen、Melissa Kang Su Yi、Sarah Young、Ryoko Orihata、Erick van Vulpen、Renzo Scacco、Lydie Lamont、Ian McKee、Karen Low、Johann Tse、Ray Poletti、Andrea Newman、Sarah-Anne Fong、Lars Wiskum、Myungwoo Nam、Midori Matsuoka、Alan Tan、Tyan Yee Ho 和 Jay Yaw。

其次,我要感谢我的研究助手 Abhijith Holehonnur。在整个亚洲工作历程中,他一直是探讨相关问题的重要搭档和优秀同事,他不辞辛苦、加班加点地忙碌了很多个日夜。最后,我还要感谢担任本书编辑工作的麦克米伦出版社(Palgrave Macmillan)的编辑 Stephen Rutt 和他分别设在巴辛斯托克、香港和纽约的团队。2004年5月,在我们见面的第一分钟,他就对这个项目寄予厚望。在本书的成书过程中,他们为我提供了巨大的支持。我还要感谢欧洲工商管理学院的 Christian Pinson 教授。通过 Pinson 教授的介绍,我有幸认识了麦克米伦出版社的朋友们。由于后者的鼎力相助,这个项目的进展速度得以大大加快。

哥本哈根的罗尔设计集团(Roll Design Group Ltd)的设计师 Folkmar Roll 和 Anders Roll 为本书设计了精美的封面和护套。他们的设计体现了本书的灵魂,我对他们的设计很满意。

还应该在此一提的是,虽然我们已不遗余力地查找所有的版权所有人,但是疏忽遗漏在所难免,如发现遗漏,请立即告知,出版商将立刻采取相关措施。

马丁·罗尔

2005年于新加坡

www.asianbrandstrategy.com

目 录

前言	I
第一章 导言	001
价值创造的缺乏	002
正在遭受侵蚀的低成本优势	003
源于亚洲的全球品牌不到 10 个	005
亚洲缺少强大品牌的原因	005
亚洲企业(公司)董事会的新范例	009
本书概要	011
第二章 品牌活动——成功企业战略的驱动力量	014
认知风险	017
品牌活动驱动股东价值	017
品牌和市值	019
品牌对股市业绩的贡献	020
无形资产的重要性凸显	021
亚洲需要品牌驱动型组织	022
董事会的理念和信条	024
技巧集合	026
资源	028
第三章 转变对亚洲文化和亚洲消费者的看法	031
摘要	031

多姿多彩的文化组合而不是一个同质化地区	032
都市化的现代亚洲,而不是充满异域风情的亚洲	033
密切联系的国家群体,而不是孤立的国家	036
从美国印象到亚洲印象的崛起	040
亚文化人群的机会	042
转变我们对亚洲消费心理的看法	047
亚洲文化中小群体的重要性	049
像其他人一样与众不同	051
结论	053
第四章 亚洲国家品牌	055
面向出口的品牌活动	057
一般的国家品牌活动	059
未来的机遇	067
结论	070
第五章 亚洲品牌活动的名人效应	071
代言	074
亚洲的名人代言	079
名人代言模型	082
聘请名人进行品牌推广面临的挑战	085
印度的名人	088
结论	089
第六章 亚洲品牌战略	092
校准品牌	092
品牌管理模型	093
品牌审计	095
品牌特征	097

品牌战略	098
品牌执行	107
品牌资产	112
品牌价值评估	119
结论	122
第七章 成功的亚洲品牌案例	123
品牌活动是强大品牌战略的体现	123
案例 1 新加坡航空公司——杰出亚洲品牌的代表	124
案例 2 阿曼酒店——看似不做品牌推广的品牌	132
案例 3 资生堂——亚洲的化妆品巨人	140
案例 4 三星——亚洲的全球品牌	146
第八章 上升中的亚洲品牌案例	154
案例 1 吉姆汤普逊——亚洲的丝绸品牌	155
案例 2 李宁——一切皆有可能	162
案例 3 捷达航空公司——强大的印度品牌	169
案例 4 佐丹奴——亚洲服装品牌	174
第九章 打造亚洲品牌的十大步骤	181
步骤一 企业的 CEO 必须亲自领导品牌战略工作	183
步骤二 没有放之四海皆准的成规,要设计自己的模型	186
步骤三 让包括顾客在内的利益相关者积极参与品牌的打造 过程	187
步骤四 提升公司愿景	188
步骤五 利用新技术	190
步骤六 将员工培训为品牌大使	191
步骤七 设计正确的品牌承诺兑现制度	194
步骤八 传播	195

步骤九 衡量品牌表现	198
步骤十 定期调整——自我充电	200
第十章 再说中国企业	202
新时期的中国	202
打造中国品牌	204
“中国制造”的挑战	206
原产国效应	207
这些因素对中国的影响	208
主导的增长战略	209
打造中国品牌的十大步骤	212
第十一章 面向 2020 年的亚洲品牌——董事会的新信心	216
亚洲背景下成功品牌战略的含义	216
上升中的亚洲品牌面临的挑战	217
全球品牌图景将发生巨大变化	220
亚洲企业(公司)董事会的品牌打造工作	224
低成本意味着投资——而不是赚取短期利润	225
西方能够保持品牌优势吗	226
结论	228
第十二章 结论	237
未来章节	240
附录 1: Interbrand 的品牌评估	241
附录 2: 相关报刊和新闻机构名单	243
附录 3: 参考书目	245
附录 4: 各章注释	254
作者简介	275

第一章

导言

千里之行，始于足下。

——老子

亚洲企业的经营方向真可谓瞬息万变。曾几何时，亚洲企业只不过是西方国家生产大量廉价消费品的后方加工厂。而现在，他们逐渐意识到了塑造品牌的重要性。Pantech 就是一个鲜明的例子。这是一家在 20 世纪 90 年代初期以销售寻呼机起家的韩国公司。20 世纪 90 年代末，Pantech 以贴牌商的身份，销售摩托罗拉、Audiovox 等西方公司的手机。但是该公司 42 岁的董事长朴炳烨清醒地认识到，面对激烈的价格竞争，企业经营模式的改革势在必行。

在过去的几年里，Pantech 通过投入巨资打造自有品牌，将公司利润增加了 1 倍以上。2004 年，Pantech 赞助了风行一时的电视连续剧《巴黎恋人》(*Lovers in Paris*)，并请歌星宝儿为其产品做广告。电视剧播出不久，仅仅在一家电子产品市场，每天售出的 Pantech 手机就多达 1000 部。^①2005 年，朴炳烨的经营目标是让 Pantech 自有品牌手机的销售比例提高到 80%，而 2004 年，这一比例是 31%。2005 年，公司将销售收入的 7% 投入到产品研发中，斥资 2 亿美元打造公司的品牌特征。^②

在韩国媒体的报道中，朴炳烨更多被描述为一个成功的创业家，而不是大型联合企业的继承人。^③他在 2005 年的愿景是，让 Pantech 成为全球第五大手机生产商，将手机销量提升到 2800 万部，销售额达到 30 亿美元。^④Pantech 从一个普通的 OEM（贴牌企业）发展到如今的规模，仅仅用

了15年的时间。

在一个低价竞争为常态的市场上,亚洲企业逐渐注意到品牌特征在吸引顾客、增加投资利润方面的重要作用。他们意识到,与其为了和下一个供应商竞争而不得不忍痛一再降低本来已经很薄的利润,不如通过投资自有品牌来增加回报。这个思维方式的转变,促使亚洲企业的董事会通过打造强大的自有品牌,来实现相对于竞争对手的差异性,提升产品利润。

但是,大多数亚洲公司仍旧将品牌活动混淆于广告活动或标识设计。公司要从品牌活动中获益,就必须明白它将影响整个企业——企业结构、经营目标、态度——以及董事会对这些方面的看法。经理们不应将品牌活动看做是日常经营活动的附属成分,而应把它看做是一种渗透入该组织灵魂的活力成分,看做是一种稳健的投资回报。事实上,对于那些以客户接触点为中心来设置企业组织结构的公司来说,要想进行高效的品牌活动,必须转变每个职能部门的工作重心和优先考虑事项。

但是,在进行品牌活动之前,我们一定要理解它的含义、各种品牌活动之间的细微差别、形式与惯例、目的和优势。它的重要性不亚于亚洲各公司的董事们必须进行的方法的根本性转变。亚洲各公司的董事会和公司管理层如何分析、领会和管理这种思维方式的变化,构成了本书的核心内容。

价值创造的缺乏

高盛(Goldman Sachs)在2003年的一份报告中预测,到2041年,中国的经济规模将超过美国,成为全球最大的经济体;到2032年,印度将超过日本。^⑤中国和印度很有可能引领亚洲的发展方向,对世界各个行业和众多企业带来深远影响。可是,麦肯锡的资深合伙人拉吉特·古普塔(前任全球管理董事)却认为:

虽然亚洲一直在增长,但其增长率不足以让它成为一个超级经济体。要想让亚洲成为名副其实的超级经济体,我们不仅要