

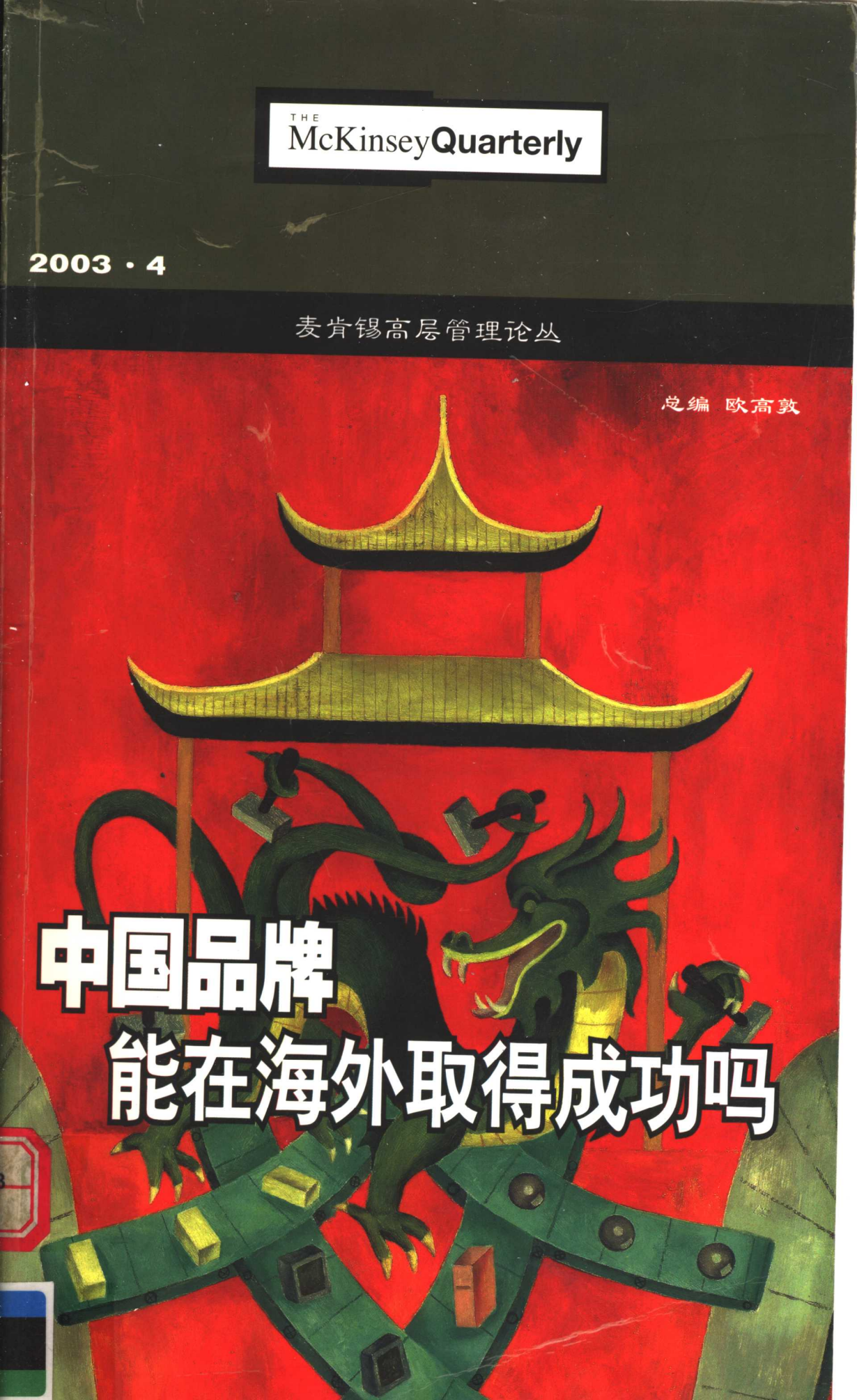
THE
McKinsey Quarterly

2003 · 4

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

中国品牌 能在海外取得成功吗



麦肯锡高层管理论丛 2003.4

中国品牌能在海外取得成功吗

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 徐浩洵 劳燕蓉 谢国红 江 波

文 白 韦 恩



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

中国品牌能在海外取得成功吗/方向明主编. —北京:
生活·读书·新知三联书店, 2004.4
(麦肯锡高层管理论丛)
ISBN 7-108-02110-2

I.中… II.方… III.跨国公司—企业管理—经验—中国 IV.F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 017543 号

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片库提供。

责任编辑 潘振平
统 筹 竞争力工作室
封面设计 罗 洪
电脑制作 薛 宇
出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)
经 销 新华书店
印 刷 北京市大天乐印刷有限责任公司
版 次 2004 年 4 月北京第 1 版
2004 年 4 月北京第 1 次印刷
开 本 889 毫米×1194 毫米 1/16 印张 6
字 数 90 千字
印 数 0,001—7,000 册
定 价 48.00 元

导 读

2003 年，中国经济增长位居世界前列。

2004 年，中国经济仍是充满希望的一年。

本期《麦肯锡高层管理论丛》在广泛收录涉及市场营销、金融服务、信息技术以及汽车、电信等领域的文章的同时，特别推出多篇上述各领域中与中国经济密切相关的文章。

凭借低成本的劳动力资源，中国在世界制造业中处于主导地位。与此同时，一些中国企业已经在新兴市场建立起品牌业务，产品包括家用电器、消费电子产品和摩托车等。下一步是要进军发达市场，家用电器和消费电子厂商已经踏上征程。本期的封面文章《中国品牌能在海外取得成功吗？》，在提出问题的同时也给出了“肯定的答案”，文章还指出，到全球大公司的地盘上参与竞争是许多中国家用电器和消费电子制造商的惟一选择。

中国零售银行市场将于 2007 年对外开放，对跨国企业而言这是一个赚钱的好机会。外资银行和那些仅仅侧重于信用卡业务而不是提供全部银行产品的信用卡发卡机构已经在跑马圈地。外资银行如欲进入潜在利润颇丰的中国零售银行市场，则必先逐鹿中国的批发银行市场。外资金融服务机构要在中国新兴的信用卡市场上获利可能尚需时日，但也有捷径可循。《轻启中国零售银行之门》与《信用卡来到中国》两篇文章与读者共同探讨金融服务。

《携手中国企业，共创美好明天》，随着中国的行业对外开放程度的不断加深，对许多全球企业来说，与中国本土企业结成联盟是一种极具吸引力且有利可图的选择。

2015 年，紧凑型汽车每年在中国的销量可能超过 300 万辆，从而使中国成为世界上最大的汽车市场。这个机会已经导致各类选手云集到中国这一巨大的竞技场上，那么各种品牌如何区分这些车型呢？《在中国打造汽车品牌》透过翔实的数据以及严谨的分析指出，对中国消费者而言，汽车品牌的含义与汽车具体的性能指标一样重要，也许更重要。

业务人员与电脑人员兵合一处《为业务而设计IT》能改变信息技术对企业的支持方式;《移动通信服务中的IT因素》一文指出,移动通讯公司如果希望以快速价廉的方式推销其新服务的话必须重新设计其IT架构。

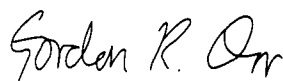
《深入了解电信客户,实现价值最大化》指出通过挖掘现有客户的利润潜力、选择有潜力的新客户,电信运营商可以进一步提高盈利。

《完善品牌建设》强调,营销人员不能过度依赖直觉。应该更加科学地进行品牌建设,关键是将前瞻性的市场细分手段与对客户和品牌识别的更好理解结合起来。

近一年来,离岸业务这一话题激起了争论。国际媒体和一些政界人士常常使用“印度窃取了美国人的工作”这种说法来形容这一现象。然而,麦肯锡全球研究院(MGI)长达一年的研究表明,离岸业务为全球经济带来巨大的好处,而美国将可能成为最大的受益者。《离岸业务,谁执牛耳》一文分析阐述了为什么离岸外包不仅不会对美国经济不利,反而会为美国经济创造新的价值,进而为全球经济创造双赢的良好局面。

本期我还要特别推荐摘自Marvin Bower《管理意志》一书的《组织架构:促成众人同心协力的利器》一文。Marvin曾于1950到1967年间担任麦肯锡公司董事长兼全球总裁。作为一位传奇式的人物,他的影响历经60余年而不衰。本文以生动平实的语言阐述了,即使在规模最大、管理最完善的企业,每天都会产生的、也许在我们身边每天都会遇到的有关企业组织架构方面的问题,集中体现了他在企业组织原则方面的思想。

“一年之计在于春”,在又一个春天到来之际,我衷心感谢各界人士和读者对《麦肯锡高层管理论丛》的支持,并诚挚地希望得到您一如既往的关注。让我们共同期待下期的文章更加精彩。



欧 高 敦

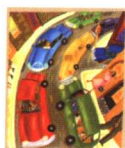
麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

汽车业



Jason Hoffe
林静聪
Victoria Miller Nam

在中国打造汽车品牌 1

对中国消费者而言，汽车品牌的含义与汽车具体的性能指标一样重要，也许更重要。

市场营销



高 旭
华强森
吴亦兵

【封面文章】

中国品牌能在海外取得成功吗？ 7

答案是可以，但这并非易事。



Nora A. Aufreiter
David Elzinga
Jonathan W. Gordon

完善品牌建设 17

营销人员过度依赖直觉。应该更加科学地进行品牌建设,关键是将前瞻性的市场细分手段与对客户和品牌识别的更好理解结合起来。

金融服务



Tab Bowers
计葵生
黄伟权

轻启中国零售银行之门 29

外资银行如欲进入潜在利润颇丰的中国零售银行市场,则必先逐鹿中国的批发银行市场。



Tomás Elewaut
Patricia Lindenboim
Damián L. Sockin

智利银行业的精益运营经验 33

新兴市场中的金融机构可以通过网点形态创新、大规模外包业务和精简运营流程等方式实现高效运营。



冯大卫
姚万里
黄伟权

信用卡来到中国 37

要在中国新兴的信用卡市场上获利可能尚需时日,但也有捷径可循。

联盟



Peter A. Kenevan
裴晞

携手中国企业,共创美好明天 40

随着中国行业对外开放的程度不断加深,对许多全球企业来说,与中国本土企业结成联盟是一种极具吸引力而且有利可图的选择。

经济表现



Vivek Agrawal
Diana Farrell

离岸业务，谁执牛耳？ 45

把服务工作转移到劳动力成本较低的国家，
美国企业能够专心地创造价值更高的工作。

信息技术



Jürgen Laartz
Eric Monnoyer
Alexander Scherdin

为业务而设计 IT 51

业务人员与电脑人员集思广益，便能改造
公司的 IT 架构。



Enrico Benni
Klemens Hjartar
Jürgen Laartz

移动通信服务中的 IT 因素 59

移动通信公司必须重新设计其 IT 架构，如
果它们希望以快速价廉的方式推销其新服务的
话。

电信业



Adam Braff
William J. Passmore
Michael Simpson

深入了解电信客户，实现价值最大化 67

通过挖掘现有客户的利润潜力、选择有潜
力的新客户，电信运营商可以进一步提高盈
利。

组织架构



Marvin Bower

组织架构：促成众人同心协力的利器 77

即使在规模最大、管理最完善的企业，每
天都会产生成百个组织上的混乱。纵观整个国
民经济，它们构成了巨大的资源浪费。

汽车业

在中国打造汽车品牌

Jason Hoffe

林静聪

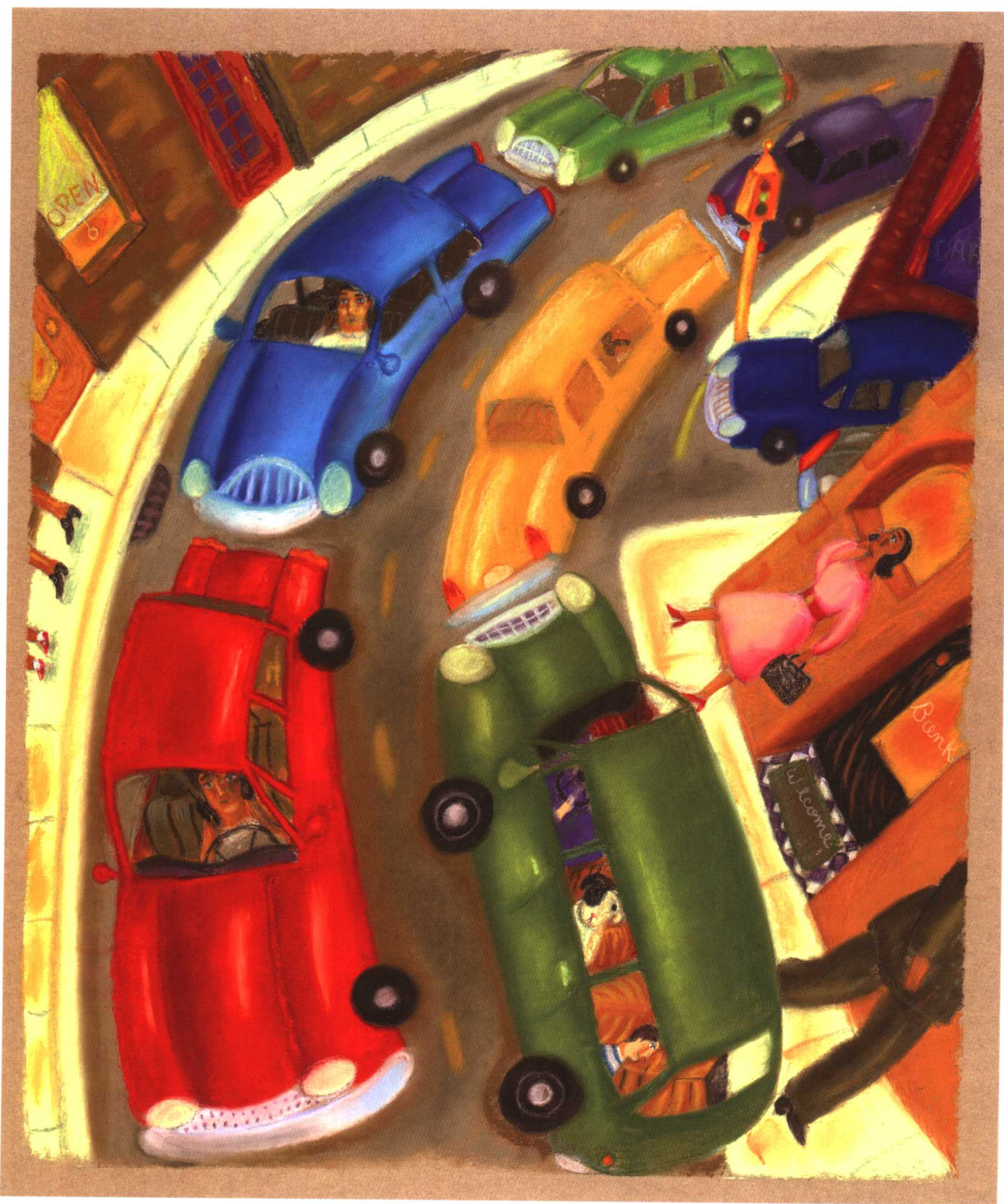
Victoria Miller Nam

对中国消费者而言，汽车品牌
的含义与汽车具体的性能指标
一样重要，也许更重要。

中国的紧凑型汽车的市场正在飞速发展。消费者已经学会区分不同的品牌，经常会根据诸如制造商的形象或朋友的看法等情感因素形成偏好。对购车者而言，无形属性（那些由客户加之于某一品牌的属性）可能比燃油效率等实际问题更重要。对那些能够满足消费者此类偏好的汽车制造商来说，市场潜力是巨大的：到 2015 年，紧凑型车每年在中国的销量可能超过 300 万辆，从而使中国成为世界上最大的汽车市场。然而，这个机会已经导致各类选手云集到中国这一巨大的竞技场上：2002 年有 7 种新车型面市，2003 年又有 9 种新车型面市，使得目前紧凑型车的车型总数已经达到 24 种。那么各种品牌如何区分这些车型呢？

我们的研究找出了吸引中国消费者的品牌属性。行业领先地位（即汽车制造商的良好声誉能确保其产品的安全性和可靠性这一信念）所吸引的消费者群体规模最大。超过 60% 的消费者认为这一属性相当重要，虽然也有一些淘便宜货者不予认可。无形属性的重要性始终都名列前茅，在十大品牌属性中占了六个（图表 1），这也说明极佳的速度性等实用属性本身并不能用以解释消费者为什么会存在某些购买偏好^①。

^①关于这些发现是如何反映出全球趋势，详见 Niladri Ganguli, T. V. Kumaresh 和 Aurobind Satpathy 所著《底特律新的质量差距》一文，McKinsey Quarterly, 2003 年第 1 期，第 148—151 页。



夏利和吉利等本地品牌仍然是中国的热销品牌,但一些国外品牌已经在中国市场树立了很高的品牌认知度。从消费者对它们在关键品牌属性上的表现的看法,就足以证明这一点。比如,大众波罗在前二十项属性中有十项优于竞争对手,类似行业领先地位以及能使购车者显得事业有成等等。平均而言,其他国外品牌,如通用赛欧和丰田威驰,在四个这样的属性上都表现出色,而中国品牌却缺乏竞争力。

不过,所有细分市场中的中国消费者都对价格属性敏感,这是国外品牌颇感棘手的地方。比较考虑购买夏利的消费者与考虑购买波罗的消费者,前者实际购买的可能性要比后者高出三倍。我们的“购买漏斗分析”^①发现,在将消费者从考虑购车者转化为实际购车者的过程中,价格是五大瓶颈之一。另一方面,制造商如果降价,又可能失去某些与地位身份相联系的属性。确定一个既能充分夺取市场份额,又不至使品牌形象变得廉价的价格,对现有制造商和新入行制造商而言都是一道障碍。

但有一个消息对目前正准备进入这个市场的制造商十分有利。那就是:尽管品牌偏好正在变化之中,但品牌忠诚尚未形成。在中国,不到12%的紧凑型车购买者表示会再次购买相同车型,而在日本却有50%的人会这样做(图表2)。当然,中国的这一数字在很大程度上可归因于那些计划买更大尺寸紧凑型车的消费者。那么新入行的制造商和现有制造商如何才能获取客户忠诚呢?

首先,中国购车者有较强情感偏好,品牌意识极强,非常重视行业领先地位。因此,汽车制造商必须在其品牌和客户之间建立并保持强劲的情感以

图表1

无形属性推动购买行为

导致中国购车者做出购买决定的十大属性

无形属性

1. 专为像我这样的人设计的
2. 吸引人的式样
3. 朋友说是好车
4. 驾车的乐趣
5. 良好的维护记录/极少出故障
6. 很好的家庭用车
7. 可靠
8. 使我感觉安全
9. 使我感觉有魅力/事业有成
10. 制造商是行业领先企业¹

¹ 尽管61%的购车者认为行业领先地位是最重要的属性,但其他39%的购车者却很不重视该属性,所以它在78个属性中的排名降至第10位。
资料来源:2002年12月麦肯锡中国汽车品牌调查

①漏斗分析详见Anjan Chatterjee, Matthew E. Jauchius, Hans-Werner Kaas和Aurobind Satpathy 所著《加速汽车品牌建设》一文,McKinsey Quarterly,2002年第1期,第134-143页。

及无形联系，不仅要在单个车型层次上，而且要在公司和统一品牌层次上。根据制造商所针对的客户群，它们可以从流行性、时髦感和成功气派等一系列无形属性中进行选择。

第二，汽车制造商应建立自己的一线销售能力。大约80%的中国购车者都是首次进入车市。与成熟市场的购车者相比，他们会极其注意货比三家。如果销售人员能教会消费者如何购买这种不熟悉的商品，那么建立良好关系，并促进重复购买的可能性就更大。

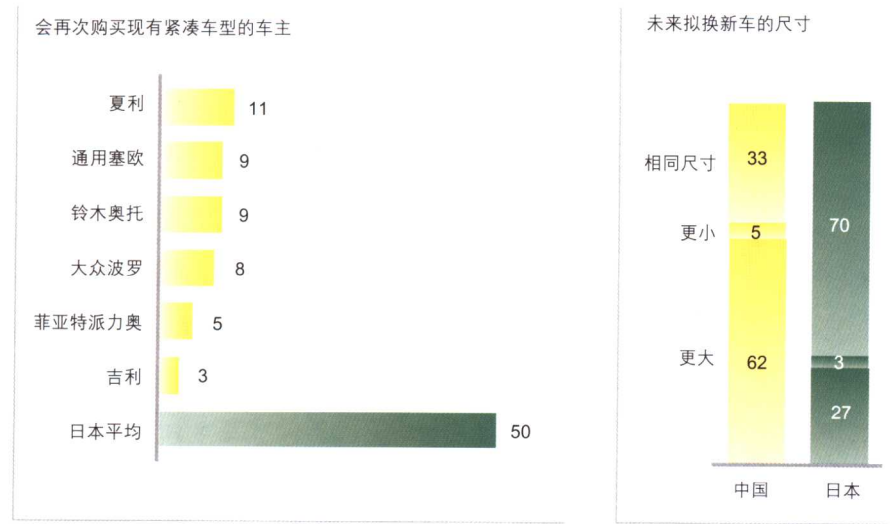
第三，中国最大城市中比较有经验的消费者（北京、上海和广州）与二类城市中的消费者有何差异，汽车制造商应加以分析并据此行事。比如，尽管中小城市收入水平通常较低，但我们发现那里的消费者并不太在意是否能买得最划算——这可能是因为他们当中许多人都是涉足这一陌生过程的首次购车者。典型的购车者会非常关注车的声誉和可靠性，因为车价可能相当于他们两三年的工资。消费者偏好中存在的此种差异要求汽车厂商在这些地区制定单独的营销方案。

第四，汽车制造商应经常进行系统的市场调研，以评估最佳价位。他们还应牢记，尽管价格相当重要，但它并不总是购车者做决策的首要因素。

图表 2

缺乏忠诚度

中国和日本各900名受访者中的百分比



资料来源：中国汽车协会；2002年12月麦肯锡中国汽车品牌调查

最后,即使汽车制造商了解市场,随着购车者经验增长,情况也会发生变化。例如,在成熟市场上,随着消费者逐渐认定各种车型在安全性方面难分伯仲,感觉安全(目前在中国这是一个关键的无形品牌属性)的重要性一般都会降低。要取得成功,汽车制造商需要在树立始终如一的形象和不断满足消费者飞速变化的需求之间保持平衡。^MQ

本文译自 McKinsey Quarterly, 2003, No. 4, 《全球化方向》专辑。Jason Hoffe 是麦肯锡东京分公司咨询顾问,林静聪是麦肯锡上海分公司副董事,Victoria Miller Nam 是麦肯锡汉城分公司董事。

版权所有©麦肯锡公司 2003 年。未经许可,不得作任何形式的转载或出版。

翻译:江 波

编审:黄骥文



中国品牌能在海外取得成功吗？

高 旭

华强森

吴亦兵

高旭、华强森、吴亦兵

凭借低成本的劳动力资源，中国在世界制造业中处于主导地位。然而迄今为止，大多数中国企业一直满足于充当原始设备制造商（OEM），为世界最大的品牌企业和零售商的自有品牌供应从玩具到电视的众多产品。不过，政府如今正力促中国最大的一些企业向海外销售品牌产品——许多企业本身也确有理由要在发达国家树立自己的品牌。这是因为国内市场竞争异常激烈，对价格产生了挥之不去的压力，而品牌产品可以比OEM产品更有利可图，同时参与海外市场竞争会迫使企业创新和改进，从而帮助它们摆脱廉价商品生产商形象。

一些中国企业已经在新兴市场建立起品牌业务，产品包括家用电器、消费电子产品和摩托车等。下一步是要进军发达市场，家用电器和消费电子厂商已经迈上这个征程。中国最大的家用电器生产商海尔已经以自己的品牌在美国销售小电冰箱，并雄心勃勃地计划到2005年抢占美国标准容积电冰箱市场10%的份额（为此，它每年的销量必须达到50万台，其中80%来自其在美国南加州的生产厂，其余来自中国国内）^①。与此同时，中国最大的计算机制造商联想^②推出了全球品牌Lenovo，以利于自身的海外扩张。为了建立知

① 参见吴亦兵《中国的冰箱巨头》一文，《麦肯锡高层管理论丛》2003年第3期，第1—8页。

② 参见Allan Gold, Glenn Leibowitz和潘望博《一个正在成长中的电脑“神化”——联想》一文，《麦肯锡高层管理论丛》2001年第4期，第24—30页。

名度,手机生产商科健出资赞助英超球队艾佛顿队。上海的电子企业上广电则通过Coscto Wholesale等美国连锁零售商销售其自有品牌的等离子电视。

但是,中国家用电器和消费电子厂商具备在美国、欧洲和日本这些市场销售品牌产品并且盈利的条件吗?

我们认为,这些企业还有很长一段路要走。在发达市场树立和维护品牌的过程不但复杂、成本高,而且充满不确定性。最大的障碍是中国制造商缺乏必备的市场营销技巧。日本和韩国的消费电子巨头也是在投入多年时间和巨额资金之后才在国外站稳了脚跟(参见附文《三星的成功经验》)。

但这并不就是说中国企业没有成功的机会。中国的消费电子企业扎根在

三星的成功经验

韩国三星电子的经验显示出要树立品牌有多么艰难。今天的三星已是消费电子行业的全球领先企业,其年销售额超过330亿美元,其中的一半主要来自欧洲和北美市场。不过,三星在全球化过程中确实花费了大量时间和金钱。该公司从经营国内业务起步,通过建立合资企业和订立50多项技术许可协议获得了基本的产品开发技能。三星的品牌产品出口始于20世纪80年代初,它在美国的定价低于日本和美国的竞争对手,以吸引那些注重价格的客户。三星还为零售商和品牌企业充当自有品牌供应商。

通过对消费者进行广泛的研究,以及在美国、德国、英国和澳大利亚建立海外销售和制造业务,三星逐渐了解到目标市场的要求。它逐渐增加研发预算,到90年代初,开始雄心勃勃地投资于可以提升品牌地位的产品和技术(比如纯平显示器和电视机、高清晰度电视机和数码移动电话等)。

在90年代末,三星在广告方面斥资10多亿美元推出其全球品牌,其中包括赞助奥运会。它还与美国电话公司Sprint等高科技企业结成联盟,推出了一批尖端技术产品。1996年到2000年,三星的研发支出高达70多亿美元,相当于同期销售额的5%。光是2001年一年,三星就在品牌广告宣传方面花费了4亿多美元。同时,该公司将渠道重点从大众零售商转向大型专业店,从而将自己定位为一个高档品牌。2003年,在品牌战略与设计咨询公司Interbrand对全球品牌的一次调查中,三星被评定为全球第25大品牌,品牌价值高达108亿美元,比上一年增长了31%。

一个巨大的开放市场中，它们的产品日复一日地与世界上最好的产品在性能、质量和价格等方面短兵相接。低廉的劳动力成本使得中国的商品比较便宜，其节省可部分地转移给西方的渠道合作伙伴和消费者。此外，中国还拥有一支日益壮大的高素质工程师队伍，以及用于投资新产品的资金。

因此，问题与其说在于中国企业能否在产品性能和质量方面上档次，不如说在于它们能否为品牌产品制定恰当的市场营销战略。一些企业将通过向那些打算另辟蹊径的分销商和零售商提供实惠来找到突破口；那些行动迅速的企业将在日益火爆的价值渠道中觅得商机。

总体而言，全球发达地区的经济增长放缓也是个好消息。一些企业已经开始找到立足点（图表1），学到在发达市场销售产品的生意经，同时它们谨慎地与分销商达成交易，在无需斥巨资开展营销活动的情况下将其尖端技术产品呈现在消费者面前。

这可能还只属于初级水平，但索尼和三星电子等高价位全球品牌制造商对它们的中国竞争对手还是不可等闲视之。对批发商和零售商而言，它们必须保持平衡，既要抓住机会，向客户提供物有所值的商品，又要应对风险，避免破坏与其他品牌制造商的既有关系。

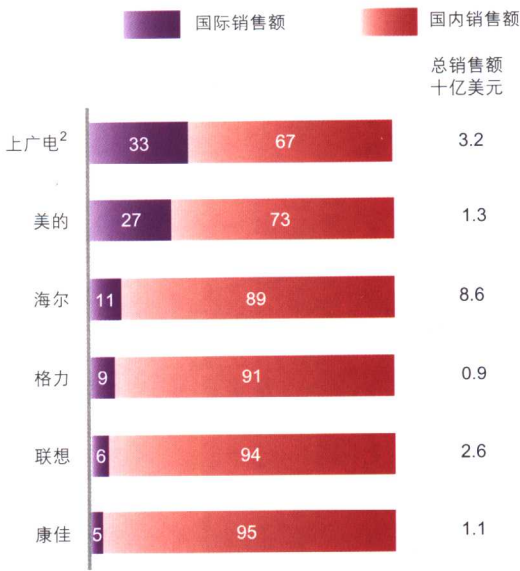
品牌运营的挑战

中国企业意识到品牌产品市场蕴含着巨大的经济价值（图表2）。在美国家用电冰箱和洗衣机行业，前五大品牌占有超过80%的市场份额。在欧洲，至少80%的电冰箱销量源自新旧替换，而消费者非常倾向于再次选择以前使

图表 1

中国企业进军海外

中国企业国内外销售额比例¹，2002年



¹ 包括OEM销售额
² 包括来自上广电合资企业的销售额
资料来源:Hoover's;麦肯锡分析