

THE
GLOBAL
BRAND

全球化品牌

[美] 奈杰尔·霍利斯 著
谭北平等 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

 MillwardBrown ACSR

全球化品牌

THE GLOBAL BRAND

[美] 奈杰尔·霍利斯 著
谭北平等 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球化品牌/[美]奈杰尔·霍利斯著;谭北平等译. —北京:北京师范大学出版社,2009.7

ISBN 978-7-303-10058-3

I. 全… II. ①奈…②谭… III. 市场营销-品牌-研究 IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 099055 号

The Global Brand

ISBN: 978-0-230-60622-7

Copyright © Millward Brown, 2008

First published in 2008 by PALGRAVE MACMILLAN® in the US—a division of St. Martin's Press LLC, 175 Fifth Avenue, New York, NY10010, USA.

Simplified Chinese edition Copyright © 2009《全球化品牌》by Beijing Normal University Press
All rights reserved

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码:100875

网址:<http://www.longlongbook.com>(朗朗书房网)

印 刷:北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:22(插页 2)

字 数:220 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版

印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

责任编辑:王艳平 版式设计:刘庆海 封面设计:刘庆海

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010—51502017

市场部电话:010—51502012

外埠邮购电话:010—51502011

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010—51502019

谨以此书献给苏·加迪纳 (Sue Gardiner)

序

就像永远都记不清是否应该伤风时宜食、发烧时宜饥（Feed a Cold, Starve a Fever）一样，我也困惑于是否应该做到思考全球化、执行本地化（或者正好相反？）。庆幸的是，我工作在一个伟大的公司，并且与世界上最好的营销管理者们分享着这一困惑。在经营宝贵的品牌资产时，各品牌的所有者都努力在全球化和本地化之间找到平衡。

表面上，全球化品牌管理听起来非常容易，不是吗？简单地保持品牌在全球的一致性，实施共同的渠道战略，以及传递普遍有效的信息来激发消费者需求。但这也正是最难的部分。世界各地的人们在许多方面确实存在差异，我们吃不同的食品，以不同的方式到不同的地方购物，而且以不同的方式组成家庭并开着不同的玩笑。这些无尽的差异使地球成为一个真正充满魔力的地方。它的无限多样性引导我们对流行追求的欲望，提供给我们拥有美好的友情和丰富体验的一生。但这却使营销管理者的生活变得并不轻松！

我的好友兼同事奈杰尔·霍利斯（Nigel Hollis）已经花了一年时间研究和写作，以图改善这一状况，简言之，就是使营销管理者的生活变得更轻松一点儿。他已经挖掘了许多我们明略行（Millward Brown）维护的大规模全球数据库，重新进行重要的基础研究，并与许多从事营销的人（品牌所有者或支持他们的许多机构）交流。

并不意外的是，他发现全球化品牌管理有一点像地缘政治学。它有一连串无穷的似乎无法回答的问题，以及让人眼花缭乱的往往偏颇的一系列观点。但在所有杂音中，奈杰尔说出了非常令人吃惊的论点：根本没有真正意义上的“全球化品牌”！

“什么？”你会问，“这本书不是叫全球化品牌吗”？确实如此。奈杰尔将帮助营销管理者了解的是，品牌全球化成功的同时，没有非凡的适应能力是不行的。与运动队能够传递坚不可摧的精神一样，营销管理者通过了解特定的运动场，研究当地竞争环境并相应调整他们的对策而获胜。同时他预先警告：在每个场地都采用相同的比赛对策很少能带来持续的成功。

那么营销管理者要做什么呢？在他们进入的每个市场从零开始？当然不是！研究与开发、创新投资和制造能力，完全能够让更多来自全球的购买者进行分摊从而带来丰厚的回报。回到我刚才提到的运动会理论，无论何时在你的储备中都会有一些技巧是安全的并且常常奏效。请务必使用它们！但当奈杰尔建议你将这些技巧与几个让品牌受当地人珍爱的新玩法结合起来的时候，你务必听从他的建议。

“受人珍爱”并不是我随意选择的字眼。我们越来越多地看到品牌必须在情感上与目标受众联结才能取得成功。很少有事情比“获得人心”更难用一刀切的单一战略来解决了。奈杰尔在本书中明确提出的信息就是：需要在真正的全球化和踏实的本地化之间取得平衡。单就这一个原因，《全球化品牌》这本书就值得每个营销管理者（或许每个外交官）收入自己的书架。

因此有了奈杰尔的明智劝导，我们得到了重要的提醒，那就是在施行全球化之前需要考虑本地化。它或许不能像车后保险杠广告那样简练，但它确实是十分好的营销建议！

艾琳·坎贝尔 (Eileen Campbell)

Millward Brown CEO

致 谢

首先，我要十分感谢为这本书作出贡献的同事：

马修·安格斯 (Matthew Angus)，Millward Brown 南非客户经理

朱迪斯·卡潘加 (Judith Kapanga)，Millward Brown 南非资深研究官

乔安娜·塞登 (Joanna Seddon)，Millward Brown Optimor 执行副总裁

多米尼克·特沃泽 (Dominic Twose)，Millward Brown 全球知识管理总监

我还要感谢那些在本书写作过程中欣然同意与我面谈并提供关于全球化品牌的宝贵思想和言论的人：

迪莱克·多莱克·巴沙勒尔 (Dilek Dolek Basarir)，艾菲斯 (Efes) 土耳其啤酒集团营销总监

杰本·伯格 (Jeben Berg)，YouTube 产品营销经理

拉尔夫·布莱斯 (Ralph Blessing)，Arbor 集团资深合伙人

皮特·白贝克 (Peter Brabeck)，雀巢集团董事长兼 CEO

布赖恩·费瑟斯通豪 (Brian Fetherstonhaugh)，奥美互动全球董事长兼 CEO

卡伦·汉密尔顿 (Karen Hamilton), 联合利华去味剂和男性护理产品欧洲区域副总裁

本·哈克斯沃 (Ben Haxworth), 市场营销顾问

迈克·凯斯 (Mike Keyes), Brown Forman 全球杰克丹尼 (Jack Daniel's) 品牌总监

德尔·莱文 (Del Levin), 高露洁南非营销总监

罗斯·麦克唐纳 (Ross MacDonald), Rivet 全球执行规划总监

克里丝汀·麦考利 (Christene McCauley), 帝亚吉欧品牌建立全球消费者规划总监

吉姆·墨非 (Jim Murphy), Brown Forman 杰克丹尼全球营销总监

托尼·帕尔默 (Tony Palmer), 金佰利首席营销官

西蒙·罗森 (Simon Rothon), 联合利华营销服务高级副总裁

埃里克·萨拉玛 (Eric Salama), 坎塔尔集团 (Kantar) 董事长兼 CEO

达恩·涉普克 (Dan Schapker), Brown Forman 杰克丹尼消费者洞察力部门经理

约翰·塞弗特 (John Seifert), 奥美全球品牌组董事长

比尔·西德韦尔 (Bill Sidwell), 惠普全球品牌战略与管理总监

马丁·索雷尔爵士 (Sir Martin Sorrell), WPP CEO

理查德·托洛谷德 (Richard Thorogood), 高露洁欧洲及南太平洋区消费者/购物者洞察力总监

大卫·惠尔登 (David Wheldon), 沃达丰集团服务有限公司全球品牌总监

我还想要感谢 2007 年 11 月 20 日在伦敦举行的主题为“伟大思想的碰撞：全球化 vs 本地化”的 Millward Brown 全球化广告研讨会的参与者。他们的评论在开发全球化广告的实践方面提供了一些宝贵案例。

贾洛斯拉瓦·瑟尔 (Jaroslav Cir)，联合利华舒耐品牌全球消费者和市场洞察力总监

瓦莱丽·柯蒂斯 (Valerie Curtis) 博士，伦敦卫生与热带医学院进化心理学专家

詹姆斯·伊迪 (James Eadie)，可口可乐英国整体市场营销总监

理查德·斯瓦伯 (Richard Swaab)，AMV BBDO 执行副主席

我还在世界上各种会议和讨论会上聆听其他许多实战经验丰富的专家和学者的看法并与之交谈。我非常感谢他们，由于人数众多，在此就不一一列举了。

对于安妮·黑德 (Anne Hedde)，Lightspeed Research 北美 CEO，我真诚地感谢她在全球化品牌调查中给予的帮助。

有许多同事为本书提供了意见和反馈。特别是我想要单独指出戈登·平科特 (Gordon Pincott) 和沃里克·纳什 (Warwick Nash)，他们对好几章内容提出了意见和反馈。

我还想要感谢：乔治·阿拉贡 (Jorge Alagon)、莉萨·巴特利特 (Lisa Bartlett)、达莱·比顿 (Dale Beaton)、安德烈埃·毕埃利 (Andrea Bielli)、桑迪普·布迪拉贾 (Sandeep Budhiraja)、迪彭德·拉那 (Deepender Rana)、苏·埃尔姆 (Sue Elms)、曼纽尔·刚扎拉泽 (Manuel Gonzalez)、安·格林 (Ann Green)、吉恩·麦道格 (Jean McDougall)、埃里卡·内梅蒂 (Erika Nemethi)、格雷厄姆·佩奇 (Graham Page)、莉萨·

帕伦特 (Lisa Parente)、基里尔·彼得林 (Kyril Petrin) (A/R/M/I-Marketing)、彼得拉·普鲁索瓦 (Petra Prusova)、埃里克·杜·普莱西斯 (Erik du Plessis)、费莉佩·拉米雷 (Felipe Ramirez)、阿妮塔·瓦尔德斯 (Anita Valdes)、皮特·沃尔什 (Peter Walshe)、达恩·怀特 (Dan White)、杰夫·威肯 (Geoff Wicken) (KMR 集团发展总监)、戈登·怀纳 (Gordon Wyner) 以及其他通过电子邮件为本书提出想法和提供实例的人。

谢谢吉尔·戴维斯 (Jill Davies) 对终稿提供了宝贵的反馈意见。

最后,但一定不能缺少的是,我要感谢德德·菲奇 (Dede Fitch),没有他的帮助,本书可能结构不明朗,可读性差。

目 录

序	1
致谢	1
导言	1
第一部分 强势全球化品牌创造持续价值	7
第 1 章 什么是品牌?	10
第 2 章 什么是全球化品牌?	29
第 3 章 打造强势品牌的五个步骤	45
第 4 章 最成功的全球化品牌	60
第 5 章 强势全球化品牌如何创造持续价值	86
第二部分 建立强势的全球化品牌将是一种挑战	103
第 6 章 全球化经济,本地化消费者	106
第 7 章 品牌要具备成为当地文化一部分的能力	127
第 8 章 照亮黑色大陆	141
第 9 章 全球化品牌如何赢得本地化的挑战	158
第 10 章 平衡品牌力量与经营的效率	176

第三部分 帮助建立成功全球化品牌的做法	191
第 11 章 了解共性和差异	194
第 12 章 确定全球化的品牌承诺	206
第 13 章 确定如何传播你的品牌承诺	220
第 14 章 利用调研的力量	234
第 15 章 为共同目标调整组织	251
第 16 章 展望未来	263
第 17 章 腾飞的中国	279

增编 从利明顿温泉酒店到北京:

Millward Brown 如何成为成功的全球化品牌	299
附录 A 2008 及 2009 年度	
BrandZ™ 100 强最具价值品牌排名	308
附录 B 全球化品牌调查	316
注释	321
常用词汇中英对照表	330
品牌名称中英对照表	335

表格列表

表 1.1	品牌承诺和标语(Taglines)	19
表 4.1	全球化品牌能力评分	61
表 5.1	2008 年度 BrandZ™ 最具价值品牌排名	91
表 6.1	购买力平价后的人均 GDP	109
表 6.2	各国平均年龄和 65 岁以上人口比例	111
表 6.3	霍夫斯塔德的文化尺度	113
表 6.4	更关注特定品牌而不是最优价格的消费者比例	125
表 7.1	所有测算国家的平均绑定(Bonding)	128
表 7.2	品牌的平均提及特点百分比	130
表 9.1	对别克品牌的感知	172
表 10.1	创新的层次	188
表 11.1	某全球化品牌的国家分类	202
表 12.1	人的动机	211
表 12.2	正面和反面的原型	216
表 12.3	品牌特性的层级	217
表 16.1	不同国家同意“世界变化太快,难以跟上”说法 的人口百分比	264
表 16.2	对立的趋势(同质性/多样化)	270
表 17.1	情感关联因素重要性的排序	287
表 B.1	在全球化品牌调查中按品类和国家所调查的品牌	318
表 B.2	同意七种表述的平均百分比	320

图形列表

图 3.1	强势品牌五步骤:品牌金字塔	46
图 3.2	品牌强度和市场份额增长前景	54
图 5.1	拥有强势和弱势品牌公司的股票价格对比	87
图 5.2	计算品牌动能(Brand Momentum)的程序	94
图 8.1	清洁剂产品种类中的个人推荐度	155
图 13.1	在一国表现卓越的广告在其他地方的表现	229
图 14.1	客户中心视角下的移动电话客户接触点	242
图 17.1	中国本土品牌与跨国公司品牌在中国市场的 表现	292
图 17.2	1998—2005 年中国本土品牌绑定的主要 驱动力变化	292

导 言

全球化：企业的使命，巨大的挑战

随着品牌全球化运动的快速发展，越来越多的公司开始着眼于国际市场进行品牌拓展。这种趋势背后的逻辑似乎是很有说服力的。新市场预示着新机遇、新客户和新收益。新市场，特别是那些发展中国家的新市场，为企业提供了非常诱人的成长前景。向多个国家拓展品牌不但减少了建立全新品牌的相关风险，而且可能会带来因规模效应而产生的相关利益。

在不同文化背景下的市场上，那些仍可以成功地拓展其品牌的公司是非常具有号召力的。像可口可乐、麦当劳和丰田汽车等品牌，与不同文化背景的消费者们建立起了很密切的联系，给拥有这些品牌的公司带来巨大价值。但是现在的全球化品牌中，几乎没有一个是一开始就着眼于“全球化”目标而发展起来的。当品牌所有者试图向海外市场寻求发展的时候，其中大多数都已经在本土树立了良好的品牌形象。他们是带着在本土的成功经历投资进入国外市场的，但新市场的成功并不是原有成功的复制品。因此，他们最终成功的经验是非常宝贵的，特别是那些经过大量

的尝试和从教训中得来的经验。

在今天竞争激烈的全球市场上，公司已难以承受因进入新市场时受挫而带来的负面影响了。他们需要一进入目标市场就立即运转起来。因此，那些拥有品牌全球化愿望的公司需要缜密计划，才可能将其愿景变为现实，全球化的成功比以往更没有保障，而且只有极少数品牌成功地与多个国家的消费者建立起了紧密联系。在一个新的市场建立强大品牌，没有行之有效的固定公式，因为各国消费者的需求和价值观大相径庭。几乎没有一个品牌定位能够轻易在不同文化中被认可。全球化过程不仅增加了树立品牌的复杂性，还给成功增加了新壁垒。

找到合适的平衡点

品牌运营者的基本挑战，就是能够成功地区分品牌的哪些方面可以成功地输出而哪些必须修改以适应新的市场。联合利华高级副总裁杰弗里·普罗伯特（Geoffrey Probert）说，“这种挑战就是要在盲目的全球化和绝望的本地化之间找到最合适的平衡点”^[1]。为了激励和保持其品牌的赢利，在世界的舞台上，竞争公司必须要寻找到最佳的平衡点从而保持和提高品牌效益的增长，必须权衡针对不同国情和文化敏感的需求而开展全球化营销的有效性。倘若偏离本地化方向太远以致所有的有效性均失败，这样还不如在不同的国家建立全新品牌。因为如果不能充分适应各国现状，那么失去销量和浪费市场投资的机会成本都可能会非常巨大。

如何确定全球化和本地化之间的理想平衡点是一项复杂任务。彻底了解当地的需求、价值观和消费意愿是成功管理一个正处于全球化进程中品牌所必需的条件。

品牌必须行动本地化

世界上大多数人都生活在当地的环境当中，虽然他们可能会接触到国际新闻、媒体和品牌，但其参照系仍然趋于孤立。电视上关于纽约、布宜诺斯艾利斯或曼谷的新闻不过是看看而已，大多数人还是以当地的新闻为主，比如当地的重要事件、当地的运动会结果、当地商店的销售情况等等。人们与当地品牌联系会更为密切，毕竟他们与这些品牌一起成长，他们的朋友使用这些品牌的产品，而且当地的品牌也了解他们的需求。

无论是在本土还是在其他国家，如果品牌想要成功全球化就必须与当地建立紧密的联系，想要做到这些就必须要了解当地的文化，而从当地人的想法出发则是最容易接近这一目标的捷径。然而想要降低成本，特别是对支持创新和市场运营资源来讲，许多公司会通过整合和集中资源来实现。如果取消当地的品牌团队，将节约进行到底，那么公司将会在那些进行中的任务上面面临重大挑战。到头来，还是需要大幅增加成本来挽回生意，投资方是不会赞成这种所谓的节约的。

市场运营并未变得更轻松

市场的全球化使世界性品牌更加纷乱且更具竞争性。虽然营销管理者在本土已经能够解决具有挑战性的问题，如渠道力量（retailer power）的扩张、创新步伐的加速、媒体日趋碎片化和新技术的层出不穷等，但他们仍需要能够解决新出现的问题以及不同文化所带来的问题。所有这些问题集中起来使得全球市场运营比以往更复杂和混乱。品牌众多的管理者们向消费者提供让人