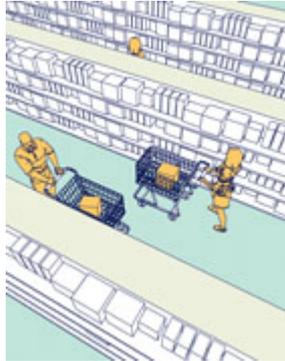


# 在全球市场上管理品牌：没有一个通用的方案

2005年06月14日



哈佛商学院的西奥多·特德·莱维特（Theodore “Ted” Levitt）在1983年作出了一个引起业内轰动的大胆预言：全球化已然来临，不久之后全球性公司将在世界的每一个角落以同样的方式销售它们的商品与服务。莱维特的预言相当引人注目——还给那些思索着如何才能适应那样一个单一品牌新世界的高管人员平添了一份担忧。

不过，沃顿营销学教授乔治·戴伊（George S. Day）与大卫·鲁宾斯坦（David J. Reibstein）都认为，在20多年之后莱维特的预言并未实现。他们两位认为尽管市场的全球化程度日增，但是目前市场上仍只有少量的真正意义上的全球品牌。并且，市场经验已表明，公司不必仅仅因为世界看来正变得日益紧凑就要采取一体通用的全球品牌。事实上，公司应当认识到，在许多情况下品牌本土化才是最佳方案，有时甚至是唯一可行的方案，因为有时当地的市场情况使他们别无选择。

戴伊说道，“我们深知全球品牌的局限所在。我认为对品牌全球化的程度人们有着清晰的认知。我们知道如果走得太远所带来的负面效应。”鲁宾斯坦补充说道，“公司常常会问我，‘我们应当采用全球品牌吗？’，答案通常是‘是的。’不过这实在是一个过分简化的答案。”

没错，在某种程度上全球性公司需要全球性品牌。但是，品牌的全球化并非是非此即彼的选择，而是一个公司能决定他们品牌全球化程度的连续图谱——图谱的一端是一个全球性品牌，另一端是一系列本土化品牌。在这个连续图谱的中间，全球化与本土化品牌都能成为成功的营销组合要素。采用两者相结合的措施——沃顿教授称之为“混合式”品牌——取决于许多因素，包括产品、行业、当地文化以及竞争性质。

鲁宾斯坦与戴伊在《INSEAD-沃顿全球化研究联盟：建立成功的全球化企业的战略》(The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing: Strategies for Building Successful Global Businesses)》一书中写道，“成为一个全球化品牌不应成为[公司的]目标。真正意义上的全球化有着不同的层次。完全意义上的全球化并不总能被实现，也并不总是公司所希望实现的。在所提供的产品/服务方面或是在竞争定位方面，一些本地化的调整可能是必需的。”

## 大品牌，高收入

那么哪些全球品牌的价值最高呢？据2004年《商业周刊》与英特品牌公司（Interbrand）的联合调查表明，可口可乐雄居价值最高的10大全球品牌之首（674亿美元），其后是微软（650亿美元）、IBM（538亿美元）、通用电气（441亿美元）、英特尔（335亿美元）、迪斯尼（271亿美元）、麦当劳（250亿美元）、诺基亚（240亿美元）、丰田（227亿美元）以及万宝路（221亿美元）。

这些品牌和其他的品牌都有一些共同的特征：品牌的名称琅琅上口；公司的销售额均衡地分布在全球各市场，不存在一枝独秀的局部市场；品牌的精髓与定位在全球都保持一致；在所有的市场上，品牌都诉诸相同的顾客需求或是针对相同的细分目标市场；在不同的文化中，品牌执行（包括定价、包装以及广告等方面）的相似度极高。

哪些商品不适宜采用全球品牌呢？戴伊认为，食物就是其中的一种，不同文化之间饮食喜好的差别迫使全球性公司不得不采取本地化策略。在全球化连续图谱的另一端是英特尔之类的公司，英特尔的产品与所针对的市场使公司的高层管理人员更容易塑造真正意义上的全球品

牌，他们的品牌口号是：“Intel inside（本机采用英特尔芯片）”。

戴伊说道，“英特尔这样的公司更容易塑造全球品牌。”“[与众多其他的全球性公司相比，]英特尔的购买者数量更少，并且所有这些购买者使用电脑芯片都是为了同一个目的。而所有英特尔的竞争对手都是全球性公司。英特尔是一个没有太多本土化含量的全球品牌。”这一分析也适用于迪斯尼，这一品牌所代表的是跨文化的家庭娱乐服务。

## 抵御全球化的力量

鲁宾斯坦和戴伊也认识到有几种力量——他们称为“抵御性压力”——阻碍着全球品牌的进程，并使混合式品牌战略变得更具优势。其中的一种力量是国与国之间所存在的内在市场差异。例如，KFC（肯德基）在全美开设有5,000家餐馆，在全球其他国家开设有6,000家餐馆。该公司认识到，公司在全球的运营不能照搬美国模式。在日本，KFC销售天妇罗鸡块。在荷兰，KFC推出土豆-洋葱炸肉饼。在中国，越往内地，KFC的鸡类食物的味道也越辣。

另一抵御力量是已在市场上建立牢固地位的本地品牌。那些使本地品牌更具优势的市场情况包括：独特的市场需求；低采购频度，因此品牌忠诚度通过家庭传统代代相传；广告的重要性相对较低，这就加大了全球性公司改变消费者忠诚度模式的难度。

第三种抵御力量是零售购买力的日渐集中——作者称为“日益增长的渠道权力（channel power）”，这将导致消费者对价格更加敏感。沃尔玛（Wal-Mart）向消费者提供每日低价的目标限制了公司希望通过沃尔玛店铺销售产品的热情。

最后一点是，反全球化人士对全球化品牌的批评与指责也限制了全球化品牌的发展。1999年出版的由纳奥米·克莱恩（Naomi Klein）所著的《无品牌（No Logo）》一书声称，全球品牌以及过度的公司权力是导致全球贫困的主要原因。耐克、壳牌以及麦当劳等知名品牌已成为饱受指责的全球化代名词。这些公司则回应以建立行为准则规范，并改善用工制度等，但是这些反全球化运动显示出知名品牌所面临的风险。

## 1600种品牌

在书中题为“全球市场上的品牌管理”一章中，作者跟踪了联合利华（Unilever）与MTV（音乐电视网络公司）这两个全球品牌的发展轨迹。两家公司都经历了全球性公司在世界各地销售产品与服务所面对的种种挑战。他们的经历也显示出，在全球市场上的品牌发展远比莱维特的市场全球化预言中所预测的要复杂得多。

在20世纪90年代，联合利华公司因其在全球50多个国家中的1,600个品牌而不堪重负。公司收入结构极不平衡——3%的品牌贡献了63%的收入额——并且公司的增长出现停滞。在2002年，联合利华公司进行了一次品牌重组行动，将其品牌数量削减为400个“核心”品牌，这样公司就能将资源集中在更少数量的产品上。公司将400个品牌划为三大品牌战略区：国际性品牌（例如，德芙（Dove）与立顿（Lipton）），区域性品牌（例如，英国名为Flora的面包涂料，德国的Becel品牌），以及在单一国家中拥有强势市场定位的当地品牌（包括美国的Wishbone色拉调味品以及英国的Persil清洁剂）。

MTV看来是那种能建立起莱维特所梦想的统一全球品牌的公司。MTV于1987年携泛欧英语节目进入欧洲市场。这些节目免费提供给有线运营商，公司收入则全部来自于广告收入。不过，在几年内，情况就发生了转变。广告商希望MTV能提供本土化的节目，原因在于他们的节目只在当地播出因此不愿支付泛欧地区的播出费，或是因为他们的节目在所有这些国家并没有统一的品牌战略。同时，强有力的当地竞争对手也出现了，例如，德国的VIVA公司以及法国的MCM公司。MTV公司对这种市场变化作出了回应。目前，MTV欧洲公司（MTVE）的业务遍及