

品牌经理的走钢丝：全球化和本地化

2007年11月07日



对于市场人士而言，互联网改变了一切——但好像什么也没有改变。比如说，通过互联网，公司可以立即接触到不同国家的消费者，并且可以根据人口统计数据、购买习惯和其它信息以低成本定制信息。但互联网并没有能够让公司远离建设与众不同的、持久的品牌这个挑战。

2007年度沃顿营销大会（2007 Wharton Marketing Conference）期间组织了一场名为“全球化和本地化的挑战”（The Challenge of Going Global and Staying Local）的专题讨论会。参会人员提出说，像可口可乐（Coke）或百威（Budweiser）这样的品牌可以是公司的最大资产，但是如果在每个市场均对品牌采用不同的表现方式，品牌力会快速流失。

为了平衡这些挑战，美国强生公司（Johnson & Johnson）的市场人士开始着手明确“我们品牌中的核心和灵魂，”讨论会参与者之一、强生公司全球主题护理产品副总裁琳达·华莱士（Lynda Wallace）说，“之后我们必须将那些内容通过文字、图像和音乐等方式来进行阐述。我们允许在执行中存在一定的灵活度，因为不同市场上消费者的偏好和习惯会有所不同。”

因为允许存在灵活度，强生公司市场人士开始思考产品在某特定市场的现有定位将如何影响到公司未来的产品推出。“这里存在一个风险，如果同一产品在不同市场上的定位差别太大，你后续推出的产品”也必须不同，那可能增加成本并且带来操作问题，她说。

华莱士补充说有一点强生公司不会做，那就是牺牲公司知名品牌的溢价定价。公司相信其邦迪（Band-Aid）创可贴优于竞争对手的产品，而溢价正是表明这点的一个方法。但即使在其市场策略的这个方面，随着公司在全球的扩展以及在不发达国家的深入推进，公司也允许依据情况而调整。“在发展市场中，我们也愿意接受较低的利润空间，”她指出，“或者我们会只推出该产品相对数量较少的包装类型，以确保公司能更易于承受。”

比如说，对于强生这家位于美国新泽西州新布伦兹维克市的公司而言，可能只销售一组4片装的邦迪创可贴，而非在发达国家销售的大盒包装产品。或者公司可能只销售样品装大小瓶的婴儿洗发水，而不是标准大小的产品。

“你喝什么，你就是什么”

英国啤酒和烈酒制造商帝亚吉欧（Diageo）在经营中也遵循溢价定价的原则，即使在进入新市场时也是如此，公司全球特奎拉酒高级副总裁罗布·沃伦（Rob Warren）如是说。“我们不会通过降价来促进销量。你不可能说低价买到尊尼获加黑牌威士忌（Johnnie Walker Black）。”尊尼获加是帝亚吉欧知名的苏格兰威士忌。公司同时也生产司木露（Smirnoff）伏特加、摩根船长（Captain Morgan）朗姆酒、添加利（Tanqueray）杜松子酒、健力士（Guinness）烈性啤酒和其它饮料。

虽然帝亚吉欧不会降价，但在进入一个市场之前公司会提前进行研究，了解哪些顾客会愿意购买公司知名产品。“很多时候，你喝什么就是什么，”沃伦指出。“人们愿意为美好的物品支付更高的价格，并且也愿意为了形象而支付更多的金钱。”因此酒精饮料生产商倾向于将自己的产品或者宣传为精干老练型，例如帝亚吉欧对添加利杜松子酒的宣传，或者宣传为冷酷型，例如帝亚吉欧最近在其“喝了点摩根船长吗”（Got a Little Captain in You?）的广告宣传活动。“在酒精型饮料中，我们不能宣传其功效性，”沃伦补充说。“我们所要的只是希望树立一种象征意义。”

在美国，啤酒制造商们甚至企图将啤酒与爱国精神联系起来——这种尝试最近导致了安海斯布希公司（Anheuser-Busch）和南非米勒公司（SABMiller）公司之间的纷争。安海斯布希公司位于圣路易斯，长期来一直宣传百威是“啤酒之王”（King of Beers），并且开始取笑米勒公司是“碳水化合物女王”（the Queen of Carbs）。据新闻报导称，米勒公司以自嘲来作为回应，说他们想成为“啤酒界总统”，而不是国王，并且补充说“这里是美国！我们不需要对那群带着王冠、吃着松饼的人磕头。”安海斯布希公司反击称米勒公司是“南非所有”，因为南非米勒公司虽然实际上位于伦敦，但是由美国的米勒啤酒公司（Miller Brewing）和南非啤酒公司（South African Breweries）合并而成。两家公司的口水战最后以诉之法庭告终。南非米勒公司提出诉讼要求禁止播放“碳水化合物女王”的广告。后来米勒公司撤诉。

啤酒生产商们的喧嚣指出了市场人士的另一个挑战——如何以最佳的方式进入一个新市场。一个流行的方案就是收购一家已有的本地公司，就如同南非啤酒公司对米勒啤酒公司所采取的策略一样。那可以带来许多经营上的好处——知识渊博的员工、目前的分销渠道，当然还有本地受欢迎的品牌。但这可能会是浮士德式的交易。“你必须问自己当地品牌是否会压过你作为国际性公司所希望取得的效果，”帝亚吉欧公司的沃伦说。“本地品牌是在市场上获得经验的好途径。但如果你继续作为一个本地品牌经营，那时就可能不是你所需要的状况。”

强生公司的华莱士也表示赞同，并指出购买本地品牌可能会延误母公司品牌的推广，并且导致重复工作和更高成本。“成功地（从本地品牌）转变（为国际品牌）非常艰难，但要支持大量不同品牌也很困难，”她说，“直接使用你的国际品牌进入市场要比通过购买本地品牌所需时间长，但最终，你可以更快速地建立自己的国际性品牌。”

例如在澳大利亚，汉堡王（Burger King）快餐连锁店以饥饿的杰克（Hungry Jack's）的名字经营，因为一家澳洲特许经营商已采用那个名称在澳洲建立了公司。有趣的是汉堡王在澳洲同时使用这两个名字经营了数年。2003年，公司将所有下属分店的品牌重新确定为饥饿的杰克。

随着品牌拥有者在全球范围内进行扩张，名称不再是显示产品出处的唯一途径。比如说高露洁棕榄公司（Colgate-Palmolive）在全球范围内对其高露洁（Colgate）牙膏采用不同标志，其全球口腔护理长远创新副总裁西尔维亚·林（Sylvia Lin）如是说。“有时，你可以看到英文的Colgate字样，甚至在非英语国家也如此。有时是本地语言文字。但是我们的牙膏在每个国家都会是一个大红色盒子包装。”她指出消费者在文字和数字之前会先注意到颜色和外观。“大红色盒子对于实际的文字来说也许更重要。”

作为牙膏的补充性产品，位于纽约的高露洁公司同时也销售牙刷。为了促进在中国的牙刷销售，公司采用了一个不同寻常的策略——与自己进行竞争——那给市场人士在思维全球化和行动当地化的原则下带来了更大的挑战。“我们在中国有世界最大的牙刷厂，”林说。“我们在那里生产高露洁品牌的牙刷，并且溢价销售这些产品。但在同一家工厂，我们有另一条生产线生产同样的牙刷，但是（以另一个品牌）减价销售那些产品。这点听起来很疯狂，但是在中国市场，总会有其他人仿造你的产品。所以我们决定说‘那为什么不是我们自己来这样做呢？’很多人并没有意识到那两个品牌都属于我们。”

信息技术咨询公司埃森哲（Accenture）的合伙人苏珊·皮奥特洛斯基（Susan Piotroski）称适应当地文化可以采用各种各样的方法。这些方法取决于公司如何定制自己的产品和服务，以及他们接触顾客所希望采用的媒体。“在世界上部分地方，质量比潮流更重要，”她找出说，“而在其它地方情况可能相反。在中国，无线手机的款式对于人们来说异常重要。所以摩托罗拉（Motorola）和三星（Samsung）会将一些他们最浮华的手机产品投向这个市场。”

而在如何接触消费者方面，不同文化、甚至同一文化内的不同群体对于广告和市场宣传活动都会有不同的反应。“直效营销在北美非常盛行，但在中国就不会奏效。”皮奥特洛斯基说。“在上海和北京有着大量很棒的电子广告牌，但在美国，除了时代广场以外，你不会看到太多那些东西。”

直效营销——也就是绕开媒体而使用信件、电话和电子邮件进行营销——有赖于可靠的邮政系统，以及电话与电脑的广泛使用，但并非所有国家都拥有这些条件。同时，很多美国的社区都有相关法律限制户外广告牌的使用。

迪士尼（Disney）公司一位消费产品部门经理弗朗西斯卡·施托贝（Francesca Stobbe）说公司在全球范围内推广自己的品牌时，文化差异和技术、法律差异同等重要。虽然施托贝称她的公司不会就其核心品牌做出任何妥协，但公司也会根据自己在文化差异上的了解对公司玩偶和其它产品进行调整。“在美国，80%的母亲在婴儿出生之前就已经知道他们的性别，所以迪士尼会相应进行调整，”她说。“但并非每个国家都是如此。在其它地方，你的产品必须更加中性化。”

到母亲博客上展示自己

当然，虽然无法定制产品，互联网提供了大量的方法来定制信息。新媒体对营销的影响是该次大会上另一个专题讨论会的主题。讨论会提出了一个问题：“该扫除传统媒体了吗？”

</SPAN