

跨国公司 赢取品牌本土化战略

品牌作为企业最宝贵的无形资产在竞争中发挥巨大的作用，学习和借鉴国外品牌成功经验,打造自身强势品牌,通过品牌战略增强使企业的竞争能力,将关系到国内企业和中国经济保持快速持续发展。

■ 宗和

品牌本土化是跨国公司品牌战略中非常重要的，也是利用率最高的一种手段。品牌战略伴随着国际营销的诞生而出现，随着全球经济一体化,跨国公司的发展而壮大,开展品牌国际化营销是跨国公司谋求生存和发展的的重要途径，也是其实现市场扩张和利润增长的有效途径。随着中国加入到全球经济一体化的进程中，被中国经济发展的前景及巨大的市场潜力所吸引，众多国际知名的跨国品牌开始大规模、系统性地进入中国市场，中国成为各大跨国公司进行品牌竞争的热点。

本土化 是成功的关键

当跨国公司抱有很大的信心进入中国市场时，进入后却发现事实上并不像它们所想的那么简单，其原有品牌形象在中国市场“水土不服”，必须针对中国的社会环境和市场格局而采取针对性的本土化品牌营销战略。品牌本土化是指企业以消费者为核心，以当地的消费者的观念而不是以企业的观念、商家的喜好为准绳，如果不一致或不协调，企业必须随顾客的观念而改变，实质是跨国公司将自己的品牌观念与当地社会文化融合，以减少当地社会对外来品牌的抵制情绪。实施正确的本土化品牌战略成为跨国公司能否在中国市场取得成功的关键，作为在中国市场最为成功的跨国公司之一,联合利华(Unilever)可以说是实施本土化品牌战略的代表,在品牌经营方面，联合利华目前在全球还拥有 2000 多个品牌，并在 150 个国家和地区进行推广，其中许多品牌都是在全球广受欢迎。

跨国公司正在以中式思维加速品牌本土化过程，品牌本土化适应了中国市场环境的需要，满足多种消费者的需求，消除了不同的社会文化、企业文化以及语言等方面的差异,融入中国民族文化,树立起良好企业形象。国际品牌在中国所进行的本土化努力所获成效已经逐渐显现。零点远景投资最新国际品牌亲和力调查显示：在中国土壤上耕耘时间长且本土化程度高的国际品牌最能够获得国人好感,其中大众、IBM 和可口可乐分别位居前三，名列榜首的德国大众是最早在中国实行本土化的国际品牌，可口可乐符合中国消费者审美观，甚至对已用 20 年的商标进行更改,采用了全

新设计的中文商标。对此,联合利华全球投资关系部官员阿·卡克思作了很好的概括：一个品牌总是在一定时间、一定地点应市而生。联合利华在品牌运作上的成功之处就是善于运用本地品牌攻打本地市场，而在中国即是以中国品牌攻占中国市场。

跨国品牌 带给国内企业的启示

与跨国公司相比，国内企业在品牌上与跨国公司相比存在很大差距,缺少国际知名品牌,品牌竞争力弱,品牌价值低,并且国产品牌几乎不拥有自己的核心技术或自主知识产权。品牌战略是一把双刃剑,它为企业带来可观的利润的同时也能带来许多风险，由于多数国内企业还处于品牌战略初始阶段，不可避免地在运用中出现了一系列问题。因此跨国公司对华品牌本土化战略为中国企业的品牌战略提供了学习和参考的机会，国内企业必须借鉴跨国公司经验，不断提高自身的管理水平,促进产品质量的提高,创建中国的知名品牌。

跨国公司的国际品牌已经在市场上拥有一定的知名度、美誉度,因而在消费者中拥有一定忠诚度,但有些跨国公司迷信品牌的忠诚度，盲目地认为品牌忠诚一旦形成就会持之以恒,因此在经营中,置产品质量、企业信誉、用户服务于不顾,从而使品牌的信誉大幅度下降，造成用户的丢失。例如连锁巨头家乐福因为违法经营、销售假冒伪劣商品、店大欺客等而官司不断,被评价为：天堂向左,家乐福向右。类似的例子可以说是举不胜举，而国内企业在这方面的教训更为惨痛，因此品牌战略的关键在于提高品牌内涵,改进产品质量,增加产品的技术含量，为用户生产出更满意的品牌产品。

跨国公司在品牌本土化战略中非常注重所在国家的消费心理和文化传统，使消费者对国际品牌产生很大的认同感，培养了大批的品牌忠诚的消费者，他们不但愿意长期购买某产品，而且支付比同类国内产品更高的价格。而国内企业普遍存在着对消费者的漠视，甚至一些知名公司也不例外。因此如何洞察消费者的真实需求，成为本土品牌所缺的必修课。

跨国公司非常注重名牌形象和企业形象的统一，它们的品牌是和 企业紧密地联系在一起，品牌体现了企业精神和企业价值观。这样企业非常珍视自己的品牌声誉、保护



跨国公司产品生产线

自己的品牌，从而巩固消费者对品牌的忠诚。国内企业具有很多高知名度的品牌，但也仅仅只是一个品牌的资产，被当作是提高产品价格的前提，但缺乏相应的质量和售后服务,不注重企业形象的建立,结果当品牌产品推出市场后，企业也跟着消失了。

总之，品牌作为企业最宝贵的无形资产在竞争中发挥巨大的作用，品牌竞争战略成为企业发展的有效途径。在中国加入 WTO 以及和世界经济一体化越来越密切之际，

必然有越来越多的跨国公司进入中国、越来越多的跨国公司实施品牌本土化战略。在中国市场已经成为国际市场主要组成部分的情况下，国内企业创造自己的知名品牌，不仅关系到国内企业怎样在本国市场迎接跨国公司的挑战，也是国内企业走出去的关键。因此,学习和借鉴国外品牌成功经验，打造自身强势品牌，通过品牌战略增强使企业的竞争能力，将关系到国内企业和中国经济保持快速持续发展。

国鉴



德美企业的 世界品牌国家战略

当今世界，经济竞争越来越体现为品牌之间的高端竞争,世界消费市场也已经从“商品消费”进入“品牌消费”，而国家形象亦与其自主品牌紧紧相连。从某种意义上讲,品牌不仅是企业的立身之本,是市场竞争的利器，也是衡量一个国家经济实力和发展潜力的重要标志。

为此,各国都在充分利用“看得见的手”和“看不见的手”,积极扶持本国品牌参与国际竞争,从将“国家形象”与“品牌形象”打包行銷,到为企业提供合适的环境与保护,其手段和路径亮点颇多，值得借鉴。企业们同样在国际竞争中,努力寻找比较优势,力图为自己的品牌贴上更好的价值标签。

德国：一流品质的榜样路径

100 多年前，“德国制造”曾是英国人为了区别外来产品而为德国人格上的标签，一战之后更是成了耻辱的标志。然而，“德国制造”最终成为了高质量、高技术和高品位的代名词,直到今天世界市场仍对其趋之若鶩。这要归功于德国人将其严谨的性格融入了制造工艺、政策制定和技术创新等各个环节中。

汽车及配套工业、机械设备制造业工业、电子电气工业及化工业是德国的四大支柱工业产业，这些领域的共同特点之一就是技术门槛高。在“德国制造”旗舰下的众多品牌都属于这些领域:大众、奔驰、宝马、保时捷、西门子、博世、拜耳、巴斯夫……德国柏林经济研究所一份报告显示,在各自领域居世界领先地位的德国企业超过 2300 家，其中 1300 家年销售额 5000 万欧元以上。

如果仔细观察德国制造业的特点，就不难理解这一现象。“德国制造”的优势不在于价格,而在于质量、解决问题的专有技术及优秀的售后服务等因素。例如,德国著名的清洁器械公司凯驰能够提供不会造成任何损害和污染的非研磨清洗方案,并且提供专业团队执行清洗任务,因此能够胜任如清洗美国国会山总统头像这样要求极高的任务，目前凯驰更参与世界文化发展赞助项目，在全球范围内对著名历史建筑进行清洗。因此,尽管凯驰的价格比同类产品高出许多,但仍然订单不断。

如果说中国及其他一些新兴国家是世界工厂，那么德国就是专门为世界工厂提供专业设备的“高级工匠”,这就避开了与劳动密集型发展中国家的竞争，而且形成了良好的互补关系。

德国的弗朗霍夫学会的一项研究显示，德国总科研经费的 90%都集中在企业，令德国企业有着令人惊讶的新产品速率。德国机械制造商在过去 3 年时间内,1/3 的盈利都来自于新产品。

例如西门子公司即使在 2009 年的经济危机中,投入创新研发的资金仍达到 39 亿欧元。在位于欧美、亚洲等地的 30 多个企业机构中,超过 3 万名研发人员当年贡献了 7700 多项发明,提交了 4200 多项专利申请,其拥有的专利总数已达 5.6 万多项。西门子公司目前的产品种类中有 3/4 是最近 5 年内研发的产品。

与西门子相比，德国体育用品行业巨头阿迪达斯公司的技术更新换代速度更快。2009 年阿迪达斯的全球营业额中约 80%来自当年新上市的产品，面市超过 3 年的产品所带来的营业额只占 3%。正是由于长期以来不断追求更佳，在研发方面不断进行前瞻性革新，才使阿迪达斯获得了国际足球界的长期信赖,连续 10 届为世界杯提供比赛用球。

美国：品牌背后的政府身影

作为全球最大经济体,美国拥有众多知名自主品牌。根据《福布斯》杂志最新评选出的 2010 年全球最有价值品牌,美国的苹果、微软、可口可乐、IBM、谷歌、麦当劳、通用电气、万宝路、英特尔占据了前九席,外国品牌中只有芬兰诺基亚挤进前十。区域自主品牌方面,美国拥有高科技企业摇篮硅谷、汽车产业老牌基地底特律、金融业的象征华尔街等。

美国自主品牌的蓬勃发展离不开政府的大力扶持。为培育和保护自主品牌,美国政府在法律法规、政策措施、资金支持等方面采取了一系列措施。

金融危机爆发后，美国政府日益重视培育新的经济增长点,新能源被视为最有发展潜力的产业之一。奥巴马选择以发展新能源作为化“危”为“机”的主要政策手段,以期摆脱美国对外国石油的依赖,在新能源领域占领制高点,继续使美国充当世界经济“领头羊”。在美国的经济刺激计划中,新能源是主攻领域之一,太阳能则是重中之重。

美国政府计划在未来 10 年投入 1500 亿美元资助包括太阳能在内的替代能源研究,为相关公司提供税务优惠,并大力采购节能产品及可再生能源产品。政府还通过贷款担保等方式帮助太阳能产业企业渡过难关。此外,美国国会通过的“2008 美国紧急经济稳定法案”延续了在 2008 年 10 月 3 日到期的 8 年联邦太阳能投资信贷优惠政策,也为太阳能产业的发展提供了持续政策支持。

此外,美国计划加大政府的科研投入力度,并促进企业与高等院校和科研院所之间的知识流动和技术转移。

在品牌创建上，美国政府尤为鼓励中小企业通过产业集群创建区域自主品牌。以硅谷为例，在硅谷的发展历程中,特别是发展早期,政府的扶持作用不可或缺。1953 年,美国制定了《小企业法》，建立联邦政府一级的小企业管理局,为高技术中小企业贷款提供担保。1958 年又制定了《中小企业投资法》，允许小型投资公司向美国小企业管理局借三倍于自身资产的贷款,并享受低息和税收优惠。上世纪 80 年代,政府还制定了《小企业创新发展法》和《加强小企业研究发展法》等,按比例提供给中小企业研发经费。另外,政府还通过订单方式向硅谷一些信息产业项目提供联邦补贴,用于研究开发。

美国政府一向重视对自主品牌产品的采购，并采取贸易制裁措施保护自主品牌和本土产业。

早在 1933 年，美国联邦政府就颁布了《购买美国货法案》，规定政府在采购商品时,应优先购买美国产品。奥巴马政府在去年出台的大规模经济刺激法案中，进一步强化了这一法案的保护主义色彩。

(摘自《环球》)

攻略



跨国公司如何避免品牌危机？

■ 刘胜

进入品牌营销时代的中国市场，有一个词汇圈内圈外皆耳熟能详——危机公关。很显然如果没有意想不到的市场干扰和它致命的打击力，危机公关就不会流行起来。在国内甚至连一些可以弃如敝屣的泛品牌也对危机公关顶礼膜拜。在遭遇所谓品牌危机时跨国公司却用另一种行为来诠释危机公关，这也是中国谋略的主象——以静制动。中国企业在出现品牌危机后或者逃之夭夭,或者树倒猢猻散,或者装聋作哑,或者高呼寒城之宽时,跨国公司多数表现得很沉着，它们善于逐渐淡化和转移这种危机的舆论和社会影响，最后这种危机通常是不了了之。

最近被中国消费者谴责的以下品牌或多或少缺少社会道义,如宝洁 SK-II 被诉含有有害成分，亨氏、肯德基部分产品发现含有苏丹红一号,强生婴儿油和联合利华立顿速溶茶都被指责存在质量问题,而卡夫被指责在华销售含有转基因食品。其中的立顿速溶茶在质量方面遭受国人

质疑已经不止一次,令人大跌眼镜的是星星还是那个星星,立顿还是那个立顿。跨国公司的品牌仿佛总是有一种自动修补的魔力，处波瀾而不惊,在危机中游刃有余恣恣地从容。

为什么一场品牌危机可以使中国企业灰飞烟灭，而对于跨国公司品牌只是此起彼伏呢?其根本原因在何处?跨国公司品牌通常都有着很深厚的行业影响力,都是翘楚或者 No.1,很多都类似国内的老字号品牌有几十年甚至上百年的历史，由于经营得当已经积累了相当雄厚的货币资本，即使出现品牌危机后它们也可以耗得起，耗到消费者淡忘，再转旋媒体淡化事件的余声,最后悄然进行缜密的品牌修补。

跨国公司之间可能存在的资本血缘关系是跨国公司品牌屹立的第二个重要因素。没有人可以断言麦当劳和肯德基之间没有必然的资本血缘关系，因为跨国公司通常善于通过多品牌策略进入各细分市场而达到垄断市场的真实目的。正如特劳特在《营销战》一书中所言:最好的防御措施,是不断进攻自我的勇气。宝洁公司的很多品牌本身就在一定市场狭路相逢，

宝洁为了追求在日化市场的霸主地位就必须打造一支全明星品牌阵容。假如麦当劳和肯德基存在着资本血缘关系,那么它就可以最大程度地长久垄断全球快餐市场,此时这两个品牌之间的竞争就不是扼杀而是相互促进了。当一个行业里的第一、第二品牌存在着某种资本裙带关系时,无疑它将主宰它们所在的世界。纵使是两个品牌同时遭遇品牌劫难,由于幕后的协作关系以及该行业不可能存在的作壁上观的季军力量,它们都能获得重生。

跨国公司品牌在中国市场都不同程度遭遇过质疑，而国人对这些品牌的热衷程度却丝毫不减，正如时下沸沸扬扬的反日情结并没有使新皇冠轿车滞销一样，不提前预订是根本无法体验这款曾经在中国红极一时的日本车的。国人对于品牌的崇洋媚外或多或少，于是就滋生了跨国品牌影响力在国内的快速蔓延，这也直接对国内同类品牌生存环境进行了围剿,于是乎强者更强,弱者愈弱,内、外品牌很难同台竞技。

最后一个，也是最重要的一个原

