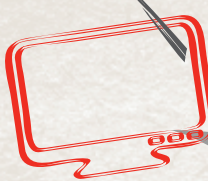



# BRANDZ™

最具价值中国品牌

5 伍拾 强



方法论和分析过程来自

 MillwardBrown  
Optimor

资料来自


**BRANDZ**

WPP



## 目录

- 1 介绍
- 2 品牌收获
- 6 方法体系
- 10 名人访谈
- 32 中国品牌 50 强
- 36 联系方式



## 随着中国上升为世界 经济强国以及中国政府 对品牌建设的新的关注， 重视品牌发展对于中国 公司从未如此重要。

考虑到这一点，我们非常荣幸地为大家献上第一份BrandZ最有价值中国品牌50强 (BrandZ Top 50 Most Valuable Chinese Brands Report)。

除了BrandZ最有价值中国品牌50强的排名，该报告还包含中国WPP专家，有关中国品牌已经取得的进展、要学习的经验以及面临的挑战的非常宝贵的见解和分析。


在品牌和营销上的开支应视为投资而不仅是费用。强大的品牌有助于企业存活于各种风险并为未来发展做好准备—最终实现更高的投资回报。

该报告说明了拓展品牌对所有品牌的重要性，而不仅仅是包装消费品。中国品牌50强包括多个行业类别的品牌，如技术、银行、医药以及家用电器。任何企业都可以通过强大的品牌创建有竞争力的优势。

但品牌估值远不止是一个数字。真正的目标是了解创造品牌价值各种手段，以发现增长品牌和企业价值的机会。WPP通过其运营公司为您提供了解所有必要的营销和沟通服务的途径，从而帮助您打造强大的有价值的品牌。

请您在阅读此报告时接受我们诚挚的敬意，并请相信其中包含的见解将扩宽您对品牌的理解并有益于您自己品牌的发展。

David Roth  
WPP  
david.roth@wpp.com





## 从全球最有价值品牌 100 强中得到的收获

Millward Brown Optimor 在 2010 年 4 月发布了最新全球品牌排行榜 (使用的方法与这个新推出的中国品牌 50 强排行榜相同)。中国共有 7 个品牌入围全球最有价值品牌——与五年前仅有一个品牌入围相比进步显著——我们希望，随着中国消费者日益富裕，以及“品牌中国”的日益成功，这一趋势能够得到延续。同时，不能忘记的是许多全球最有价值品牌也正在中国取得更多成功。

### 品牌愈发重要的趋势仍在持续

对 BrandZ 过去五年的数据进行全面分析的结果表明，作为一项重要的考虑因素，品牌在采购决策中的作用提高了二十个百分点，从 61% 增加到如今的 81%。随着消费者选择种类的激增，品牌已成为决策制定和采购合理性必不可少的捷径。

### 品牌信任创造价值

从这些最成功品牌身上学习到的一些重要经验突出了强大品牌的重要性，没有什么能够比品牌的适应力（尤其是在困境中的适应力）更能说明这一点。最近席卷全球的金融危机动摇了人们对许多大型机构的信任，使品牌处于易受普遍存在的不安全感伤害的潜在危险之中。信任是指客户随时间推移而培养出的对品牌效力和可靠性的信心。BrandZ 研究表明，信任与推荐之间有着协同作用。推荐是客户基于近期经验形成的对品牌继续履行其承诺的信心。这种信任与推荐的组合——我们称之为 TrustR——与品牌价值有着紧密关联。全球品牌 100 强的 TrustR 得分更高，并且即便是在最为动荡的时期，仍然实现了品牌价值的增长。

### 强大的品牌成为其溢价的注脚

本质上讲，积极而正面的声誉是通向成功的大门，因为它会产生信任，而信任又可确保销售获得更高的利润率。在全球品牌 100 强中，有许多非常成功的依靠价格优势的品牌（如 Aldi、沃尔玛和戴尔），它们都提供物美价廉的产品。然而平均而言，全球品牌 100 强在价格上略高于其竞争对手，但它们显然更令人满意。也就是说，人们并不认为其价格昂贵，反而觉得其高价是物有所值。

### 在您的品牌中融入一种观点

品牌所信奉的价值是成功的常见要素之一，这些价值由公司中具有性格魅力的领导者自上而下推动，得到全公司的支持，获得供应商的认可，传达到外部并最终得到品牌用户的体验。高露洁 (Colgate) 的口号是“护理产品世界”，帮宝适 (Pampers) 的使命是帮助宝宝成长，而 IBM 的宗旨则是帮助营造一个

“更智慧的星球”都是典型的例子，这些品牌树立理想的主要目的并不是推动销售，而是为品牌和公司赋予一个重振生机的实质性意图，而这最终的确推动了利润的提升。

### 技术是驶向成功的快车道

在全球品牌 100 强中，为数最多的群体是技术品牌（有三分之一是纯技术公司，如百度 Baidu、苹果 Apple 或英特尔 Intel，或移动通信品牌，其中包括中国移动——全球最有价值中国品牌，在全球移动运营商名单上居首）。但几乎所有全球品牌 100 强都大张旗鼓地利用技术来为自己营造优势。如果不是利用了最新技术变革的力量，许多金融品牌的高效率是无法实现的，而众多全球性品牌跨地区、跨大陆的及时生产和分销系统就更不用说了。更聪明并且非常成功的品牌是利用技术在竞争对手的博弈中取得优势的先锋：福特 (Ford) 凭借其来自微软 (Microsoft) 的“同步”车载系统独步天下，为其驾驶汽车的用户营造出更惬意的体验，Zara 通过面向顾客的“连线”体验打造自己的快速经济型时装品牌，而 ICICI 银行——印度首家为大众提供公众金融服务的银行——则是通过提供便利的自动提款机 (ATM) 开创局面。





### 沟通是多渠道的

随着媒体的分裂、数字世界的发展以及消费者移动性的增加，对品牌跻身许多其它领域以及追随消费者脚步的需求日益增加。无论消费者在家里、在路途还是在商店内，品牌要无处不在。成功的品牌使用多渠道沟通。

### 社交媒体的时代已经到来

在过去两年中，使用社交媒体的人增加了50%，并且他们使用社交媒体的时间增加了一倍多——但本文发表时，上述数字恐怕已经过时了！当然，人们访问这些站点的目的是与朋友进行互动和沟通，主要目的并不是研究潜在购买对象或购物。因此，成功的品牌明白他们是在与用户交谈，其首要任务是倾听，进而吸引用户。了解这一社区，设法融入并提供一些有价值的东西是前进的方向。全球品牌100强中的许多公司已着手利用社交网络打造自己的品牌：可口可乐（Coca Cola）、帮宝适（Pampers）、星巴克（Starbucks），所有这些品牌现在都拥有了数百万“粉丝”。

### 十项重要经验

1. 确保在您的品牌中融入一种明确的观点。品牌必须代表着什么。
2. 确保观点的推动要自上而下，因为价值来自于在整个组织内推动品牌思维的领导者。
3. 通过在整个组织内强调品牌观点来建立和维护信任。
4. 别忘了您的商业客户。品牌不只是消费者的专有物。
5. 让品牌具有亲和力。最有价值品牌不局限于产品功能，它们关注用户体验。
6. 实现体验。不实现品牌承诺是最快速摧毁品牌信任和价值的途径。
7. 专注于提供价值。最成功的品牌在品质和价值之间求得平衡，无论是高价还是低价，都是如此。
8. 走向多渠道。消费者拥有了许多其它获取信息的途径，您需要在他们搜索和购物的任何地方做充分的曝光。
9. 从博爱向责任转型。消费者对所购买商品的原产地以及商品制造过程中是否对地球或其居民造成伤害变得日益苛求。领先品牌必须做好应对的准备。
10. 投资打造一个强大的品牌。强大品牌的成长潜力更大，更能维护其价值，并且从逆境中恢复的速度也更快。

### 什么是 BrandZ?

BrandZ 是 1998 年以来由 Millward Brown 代表 WPP 进行的年度全球品牌调查，该调查对品牌（包括中国品牌 50 强排行榜上榜品牌）的表现进行了量化。迄今为止，为了对包括中国在内 30 多个国家的品牌进行详细的比较，我们采访过逾 150 万名消费者和专业人士，这样做的目的是便于我们了解消费行为背后的驱动因素以及销售中有多大比例是纯粹由品牌的魅力而产生的。通过利用 BrandZ 调查数据来计算品牌对财务价值的具体贡献值这种独特的计算方法使品牌估值精确性得到了提高。

### WPP 专有

BrandZ 调查为 WPP 公司及其客户所专有。有关 BrandZ 如何有助于引导您的营销决策、帮助您增加品牌投资回报以及将您的品牌拓展到其它部门和国家的详细信息，请联系 **Peter Walshe** — [peter.walshe@millwardbrown.com](mailto:peter.walshe@millwardbrown.com)





# 方法体系



### 数据来源

### 品牌资产

对消费者行为和品牌认知度的洞察来自 WPP 的 BrandZ, 在这项年度定量品牌资产调查中, 由熟悉特定品类类别的消费者和商业用户对品牌进行评估。自从 12 年前 BrandZ 诞生以来, 已有 30 多个国家超过 100 万名消费者和 B2B 客户分享了他们对数千个品牌的见解。这是一项最全面、最具全球性和一致性的品牌资产调查。

**如何计算品牌价值**  
Millward Brown Optimor 采用经济适用法评估品牌价值, 使用的是类似于分析师和会计师所使用的方法体系。所发布的品牌价值基于品牌的内在价值——源自其产生需求的能力。排名中每个品牌的美元值均为预计品牌在未来产生的所有收益总和所折算合成的现值。考虑到过去 12 个月金融市场波动性较大, 品牌价值在某些情况下相对高于当前市值, 它所反映的是品牌的真实价值, 而不是当前市场波动情况。

### 财务业绩

财务数据的来源是 Bloomberg、分析师报告、Datamonitor™ 行业报告以及公司向监管机构递交的档案。接下来, Millward Brown Optimor 的一个分析师团队会为每个品牌制作财务模型, 这些模型将品牌品牌认知度与公司收入、收益并最终与股东和品牌价值联系在一起。

### 估值流程

品牌价值的计算分为三个步骤:

### 品牌收益

公司收益中有多大比例是“在品牌的旗帜下”产生的?

首先, 我们确定公司总收益中由使用该品牌的每一项业务产生的收益所占比例。以 Coca-Cola 为例, 一部分收益不是使用 Coca-Cola 品牌所产生的收益, 而是来自 Fanta、Sprite 或 Minute Maid。我们从这些品牌收益中扣除基建投资。这确保了我们的价值完全是投资者要求对该品牌的任何投资所能赚取的价值以外的价值——即品牌给企业增添的价值。这便提供了一种自下而上式的品牌业务收益全貌。



“

中国所有成功品牌的下一步发展的特征都将是‘创新而非模仿’。这种创新是职业市场营销人员和 Young & Rubicam 的基本任务, 以确保在竞争日益激烈、费用日益高昂的市场上获得显著的客户增长。中国在很多方面都领导着全球, 但在市场营销方面却总是采取跟随者策略。现在的机会是通过战略性、创造性地推动市场创新来建设具有领导者的力量 and 价值的品牌。拒绝平庸”

**Matthew Godfrey** - 总裁, Y&R - 亚洲  
matthew.godfrey@yr.com

### 品牌贡献

在上述品牌收益中,有多少收益是因品牌与其客户的密切关系而产生的?

这些收益中只有一部分可视为是由品牌资产驱动的。这便是“品牌贡献”,这个指标反映的是品牌在产生收益上所发挥作用的大小。此项是通过对 BrandZ 数据库中国家、市场和品牌特定客户调查结果的分析得出的。

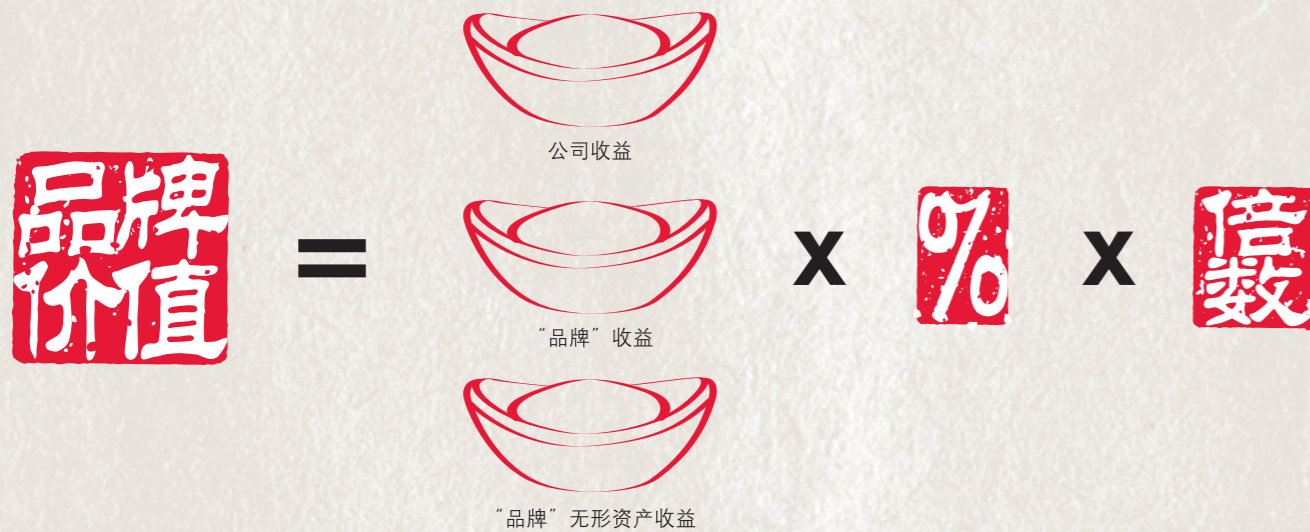
这确保了“品牌贡献”植根于现实世界的客户认知度和行为,而非不真实的“专家意见”。我们可以利用品牌贡献按类别和按国家记录品牌重要性在不同品类和不同国家重要性上的差异,以及品牌与价格和地理位置以及不断变化的客户优先级等其它因素的作用比较。在某些品类类别(如奢侈品、汽车或啤酒)中,品牌具有特别重要的作用。在过去五年中,品牌的重要性得到增长。品牌贡献以百分比形式计算,但以 1 至 5 (最高)范围内的指标形式显示。

### 品牌倍数

品牌驱动收益的增长潜力有多大?

在最后一个步骤,我们将把这些品牌收益的增长潜力考虑在内。我们会使用财务预测和消费者数据。我们使用分析师群体所使用的方法得出收益倍数。该指标还将品牌特定增长机会和障碍考虑在内。

表示每个品牌成长性的 Brand Momentum - 度量标准便是基于这一评估。该指标显示表示为一个 1 至 10 (最高)范围内的指数。



#### 步骤 1. 无形资产收益

按国家划分、分配给每个品牌的公司无形资产收益,基于公司和分析师报告、行业研究、收入预估等

数据来源

**Bloomberg**  
DATAMONITOR

#### 步骤 2. 品牌贡献

无形资产收益中归功于品牌的部分。

由 BrandDynamics - 忠诚度金字塔和 BrandZ 调查所收集的类别品类细分直接驱动

数据来源

**BRANDZ**

#### 步骤 3. 品牌倍数

品牌收益倍数。基于市场估值、品牌增长潜力和 BrandDynamics™ 所衡量的 Voltage™ 计算

数据来源

**Bloomberg**  
**BRANDZ**

本次入选 BrandZ 最具价值中国品牌榜单的要求是:

- 品牌应该是中国大陆企业原创的
- 品牌必须归属于至少在一家证券市场上公开交易的公司
- 品牌所属公司在最近公开发布的财报中的利润必须为正值





## 不断成长的中国强势品牌

Kunal Sinha



**Kunal Sinha**  
Ogilvy & Mather China  
首席知识官  
kunal.sinha@ogilvy.com

去年，中国大街上发生的变化令人难以置信。国产品牌比亚迪 (BYD) 超越业已建立深厚根基的国际品牌“大众”和“通用汽车”，成为中国销量最大的汽车品牌。以来自 Berkshire Hathaway 的 2.32 亿美元为支撑，该公司在研发领域投入巨资。今年 5 月，戴姆勒-奔驰公司宣布该公司联合比亚迪在深圳成立了一处研发中心，两家公司各投资 3 亿元人民币。这对一家电池制造商来说是一个巨大的飞跃。

几年前，前奥运体操运动员李宁设法实现了近代历史上最令人叫绝的伏击式营销 (ambush marketing)。当他被钢丝吊到空中，绕北京奥林匹克体育馆一周并点燃火炬时，出资 2 亿美元的官方赞助商阿迪达斯只能无奈地在台下观看。在 40 亿观众面前，李宁品牌的运动装被推向国际舞台。此后的星期一，李宁公司在香港上市的股票涨幅达到 3.4%。去年，该公司的展销厅在耐克的后院——俄勒冈州的波特兰开张，而位于纽约市的另外一家旗舰店则签约沙奎尔·奥尼尔为其品牌代言人。尽管如此，其海外销售额仅占其营收的 1%。首席执行官张志勇强调称，他们所做的一切只是为了表明他们正在走向国际化。这一国际化走向对于品牌顾客的回归至关重要。

1903 年，两名商人 (一名英国人、一名德国人) 投资约 65000 美元，在青岛海边小镇开了一家酿酒厂。The Nordic Brewery Co. Ltd (青岛分公司) 是中国大陆第一家依靠欧洲技术成立的酿酒厂，每年生产 2000 吨啤酒，产品销往上海、天津、烟台和大连。数十年来，该公司多次易主，从日本人到国民党，再到 1992 年成为国有企业；改革开放之后，该公司成为发展最迅速的消费品公司，并在香港股票交易所上市。Anheuser-Busch 持有该公司 27% 的股份。今天，该品牌在 50 多个国家销售，占中国啤酒出口量的一半。中式外卖的完美搭配？

我们很容易想到的是，中国品牌的实力来源于非常巨大的国内市场，这个市场最近才接纳了品牌的观念。对于依靠低成本、低利润率和大规模生产优势取得成功的经济体来说，

重视品牌价值是消费者新的诉求。这是一个尚待彻底征服的市场：中国人一年仅仅消费 30 升啤酒，而澳大利亚人消费 104 升、英国人消费 99 升、美国人消费 81 升。仅有 12% 的中国家庭拥有汽车。无可否认，品牌运动鞋的价格是非常高昂的，然而一美元左右的廉价、无品牌的鞋产品弥补了这一缺憾。

但是，这正是中国品牌能够在海外市场上找到机会 (如果他们正确地选择市场) 的原因所在。这些可能是存在于发展中国家的市场——例如金砖四国 (在这些国家，能够承受的价格是消费者购买品牌时的重要因素之一)。Ogilvy & Millward Brown 于 2007 年进行的一项研究显示，中国品牌具有创新性，并且物有所值，拥有无法撼动的价值主张。在受到经济衰退冲击的市场上，尤其是西欧，物有所值观念盛行，因为这种观念主导着美国的消费群体 (例如大学生)，对这些人来说，平衡预算极度重要。对他们来说，海尔的桌型冰箱可优化空间利用，算得上是巨大的创新。海尔已将其营收的 4% 投入于研发，并在东京和美国创建了本土产品开发



团队。而与此对应的是，多家跨国公司即便将其设计中心转移到中国，他们也不愿向消费者宣布这一情况，因为他们认为这将导致消费者产生负面看法。当跨国公司面临观念转变时，中国品牌有机会宣传他们自己的品牌创新故事。

正如外国品牌认识到他们必须在制造领域和中国合作一样，中国品牌也必须在诸如设计等领域与外国人才合作或形成国际合作关系，以赢得优势。而他们正是这样做的。诞生于1920年的白色飞跃牌

运动鞋设计简单，但它突然成为一种时尚标志，时尚人士放弃了他们的菲拉格慕 (Ferragamos)，转而追求“飞跃”品牌。

2006年，一小队热衷于法国运动鞋和都市文化的人士偶然发现了廉价的飞跃运动鞋。他们认为，其简单的设计正是大型跨国公司大量生产的高科技鞋产品的完美对手。他们采用新材料、修改了样式但没有摒弃原来的复古风格，创造出从巴黎流行到悉尼的产品系列（一种款式零售价为89欧元），在悉尼，邦迪海滩 (Bondi) 救生员出席澳大利亚时尚周期间穿的就是这种鞋。

收购英国标志性汽车品牌名爵 (MG) 和罗孚 (Rover) 的上海汽车现在正开发自己的汽车品牌 (例如荣威)，他们得到曾于20世纪70年代帮助创建日本汽车工业、现已

退休的工程师的帮助。联想的 Pocket Yoga 系列概念笔记本电脑是由一名新西兰的瑜伽爱好者设计的。

其它中国强势品牌也时刻准备着走出国门。

尽管霸王洗发水被报告出含有微量致癌物质并因此受到冲击，但该品牌依然可以在中药店多如牛毛的伦敦、纽约、温哥华和旧金山找到机会。我曾在伊斯坦布尔见到过奇瑞 (汽车制造商) 的展销厅；非洲、拉丁美洲和东南亚及中亚地区存在巨大的翻新汽车市场，其它中国汽车制造商也可以进入这些市场。

江淮汽车有望于明年在巴西销售35000辆汽车，而Ogilvy正帮助宣传该品牌。

这就是说，我相信期望中国公司建立强大的“国际品牌”有些不合时宜。德国和意大利等国国内市场狭小，没有别的选择，只能依靠出口和在其它地方寻找客户。但对中国公司来说，他们拥有如此巨大的市场，十分了解这个市场并且得到政府政策的支持，他们为何要在海外寻找客户呢，尤其是在入市门槛持续升高的情况下？

“

要想成为全球性竞争者，中国品牌必须发展，他们必须认识差异化的价值以及创造性在设计有价值的差异方面的作用。

中国在很大程度上仍然未能正确理解创造性经济及其在创造实际品牌价值方面的作用。

很多中国企业能够出色地生产出低成本的产品，但他们通常把这些产品出售给外国企业，而外国企业再重新包装这些产品并拿走品牌附加值。还有些中国企业生产基本无品牌的产品低价出售。

对于许多企业而言，迄今为止这种方式是能够盈利的。但事实上，如果做得好的话，创造有品牌的产品而不是生产以低于平均价格的价格出售的商品和“相似”产品可以让企业获取更多利润。

中国制造商需要摆脱低利润状态以及常见的低质量低成本模式，需要进行逆向思维来创造具有较高价值的独特品牌。

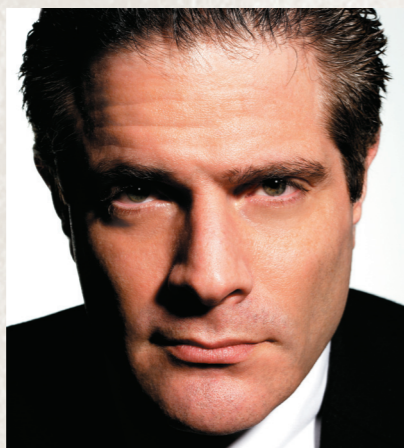
中国企业面对的巨大机会是拒绝平庸和创造能够带来额外价值的品牌。这也是一次国家挑战。随着其他市场挤入低成本制造领域，创造有价值的品牌已经变成中国发展道路上的重要一步。”

**Stephen Drummond** - 首席战略官, Y&R - 中国  
stephen.drummond@yr.com



## 漫漫征程： 中国品牌的海外扩张

Tom Doctoroff



**Tom Doctoroff**  
智威汤逊广告公司北亚区区域总监  
兼大中国区首席执行官  
tom.doctoroff@jw.com

中国公司能否利用全球性衰退的契机让他们的品牌在海外深植根基、发展壮大呢？

### 先明确定义

首先，定义术语是非常重要的。考虑到美国和欧洲公司资产价值上的大幅度萎缩，许多中国公司很可能会投资收购美国公司（或品牌）。例如，中国领先的汽车制造商之一吉利便收购了福特的沃尔沃，尽管大部分观察家认为这笔收购与其说是一种战略需要，还不如说是一个形象工程。但我们所说的“深植根基和发展壮大”品牌是何含义呢？我们想要了解的是中国公司是否有在国外市场推广自己品牌的意图，更具体地讲，我们想要了解的是他们是否能够以溢价与欧洲、美国和日本这些国家的知名品牌展开正面竞争，要知道，这些品牌有强大的品牌资产、溢价和消费者忠诚度为后盾。

那个问题的答案是“否”。

不可否认，这些在不久之前还因缺乏增值性的信息宣传和矛盾定位而被人嘲笑的中国本土品牌已经成为了“中华帝国”内一股强大的力量。2005年，媒体宣传支出十强中实际上有五家是本土公司。不过，这些广告客户中有一大部分是一时兴起的制药公司，这些品牌在电视广播上大张旗鼓地表露自己缺乏专注性的原始野心，却在数月后

湮没无闻。如今，伊利、蒙牛（均为乳制品公司）、中国移动、中国联通和娃哈哈饮料已跻身持久媒体宣传支出十强之列。他们的目标不是成为过客。不仅如此，在产品创新和更雄厚的品牌资产的支持下，许多公司已经逐步提高了他们相对于产品成本的价格。JWT China Group 的收入中超过 40% 是由本土品牌贡献的。本土新业务发展势头大大加快，特别是北京、上海和广州也体现出这种趋势。

### 中国的跨国公司：现状

尽管体育用品和服装生产商李宁在新加坡新开设了分店，并赞助了不同的国际奥林匹克运动队，但实际上没有一家中国消费品牌做好了在西方对手的后院与其正面交锋的准备。每一个领域，无论是汽车、酒精饮料、药品还是酒店，都是如此。不过，一些非消费品牌（例如，华为电气元件）已经取得了显著进步，并将继续取得进步。

必须指出的是，许多中国品牌正在印度、非洲和南美洲等新兴市场取得进展。例如，TCL 已成为世界各国家喻户晓的品牌。中国移动在发展中国家声名显赫。海尔电器已经渗入美国的大学宿舍和整个欧洲，并且其产品通常是冠以自己的品牌进行销售。不过，这种渗透在很大程度上是由以非常令人满意的性价比支撑下的促销，而不是消费者的主动偏爱所驱动的。

中国公司是无情的渐进主义者，这一点值得称赞。他们清楚自己尚未做好在西方展旗进军的准备。但在中国的每一个领域，他们都在向价值链的上游徐徐推进。他们制造的汽车质量越来越好。运动鞋所采用的技术也越来越先进。尽管爆发了三聚氰胺危机，牛奶加工标准仍有提高。此外，许多本土品牌已着手在中国打造真正的消费资产，现在已经（或多或少）与国际广告公司建立起了稳定的合作关系。作为中国最大食品生产商之一的中粮集团已经实施了旨在确保真正整合式沟通的系统和流程。其中国“最安全”食品生产商的产品定位已经日益建立起来。安踏围绕自身核心品牌价值制定了作为中国奥林匹克委员会赞助商的三年推广计划。就连 Jasonwood 牛仔裤也对对自己的营销人员进行了重大升级（从中国的欧莱雅公司挖走了一些最优秀、最出色的人才），从时间上以及产品支持上保持市场定位的一致性。

但要在发达的国际市场上取得成功，仍然任重道远。

### 关键性的扩张桎梏

在发达的国际市场参与竞争的必备条件是溢价，它植根于增值（而非等值）产品或服务 and 强大的品牌资产，而后者只能随着时间的推移逐步获得。在这些方面，中国品牌仍然处于不利地位，而且在许多情况下是处于非常不利的地位，这种状况不只是由于对任何“中国制造”产品的普遍性担忧所造成的。在我们即将迈入 2011 年之时，中国公司的规模驱动型战略和管理为他们的品牌建立起在海外市场参与竞争的能力。





## 规模与增值

首先,专注于没有创新承诺的规模扩张意味着商品化,在中国这样一个幅员辽阔、地域分散并且难以驾驭的市场,这倒并不一定是一个不合理的国内战略。规模经济体所连带的分配影响力和富有竞争力的价格是巨大优势。(而且,中国消费者信赖本土的大品牌。)这一点在电器、银行、汽车和电信等大型国有或国家支持型行业体现得特别明显。例如,中国近期进行了电信重组以实现“受控竞争”,通过这种手段来发展3G服务和实现更高的ARPU(单位用户平均收入)。但中国联通、中国电信和中国移动的决策机构非常固执僵化,受陆线业务指挥控制中心的支配(中国移动例外),观点和管理结构都较为传统,也不赞成创业型思维和创新所必需的风险承担。

另一方面,食品和饮料、时装、鞋帽等行业的小型公司(通常是私营企业)却往往更具创新意识。(与西方实体相比,他们仍然被自上而下式的决策机制束缚着手脚。)但他们并不具备国际扩张所必需的规模。所以说当前的状况颇为尴尬:规模大到足以进行全球性扩张的公司受商品化产品和服务的拖累最为严重,而握有增值产品和服务所固有优势(即制定溢价的能力)的公司却缺乏全球性强势品牌所必需的临界规模。

我并不是说在中国这种模式存在根本性的缺陷,但它的确有其局限性。首先,中国是一个需要进行规模化和自上而下指挥式生产和分配的市场。因此集中化的作用就是:a)统治渠道;b)控制生产群体的效率;c)迫使供应商作出低成本让步;d)向囊中羞涩的消费者提供低价产品,即使中国的中产阶级消费者的可支配收入也远低于西方同等水平。不过,这种模式并不能带来创新和长期利益,而这些优势却正是美国和欧洲消费者所要求的。这种模式也与全球营销职能不相容。各个国家的市场情况不同,每个市场的领导者都需要有权制定可因应当地情况和消费者需要的投资和广告决策。

## 集中化的企业结构

其次,中国公司管理结构的建立并不是以鼓励全球性品牌扩张为宗旨,它们是销售驱动型结构,由以防御性甚至是自我保护性方式实施统治的“国王”进行管理。颁布的指令往往含糊不清,导致基层人员焦虑暗流滋生,缺乏明确的总体性未来目标。不仅如此,许多经理还创建了一些隶属于自己的竞争性权力中心,因此竞争是“横向的”,而不是“纵向的”。归根结底,这是一个公司治理问题。没有任何本地管理团队向负责确保股东利益长期增长的独立董事会汇报工作。因此导致组织结构过于集中化、等级化(致使信息无法自下而上流动,更年轻、营销驱动型人才的新想法遭到扼杀)和在规划上过于短视。

## 与日本和韩国的差距

像中国品牌一样,韩国和日本品牌——三星、丰田、索尼等——也是规模的基础上构建,并且已经从国家植根于纵向和横向整合、数十年始终如一的经济政策中受益。但日本和韩国的产品也极具创新性,执着于令用户欣喜的细节。遗憾的是,即便是规模最大的中国公司都尚未播种下真正消费者驱动型创新的种子。研发投入不足,同时也没有有效的渠道进行分配。发掘未满足需求所必需的市场调查亦有限。企业文化极端等级化,因此自下而上的创新遭到最大限度抑制。高级管理层也过于集中化。这些是植根于中国文化规则的结构性问题。要经过许多年的洗礼,中国企业才能“开放”到足以驱动创新,而不只是假装信奉。

## 走向未来

那么,未来会是怎样的呢?还需要经过一个十年或几个十年的时间,中国公司才能将他们的战略和结构改造成与全球性品牌管理相一致的形式。我们还需要等待半个世代,直到今天企业的中层人员成长为中国企业的新一代领导人的时候,并且“愿意授权”被认为是一种优点而不是弱点。



因此,中国公司将通过下列三种方式之一实现海外扩张:a)对“中国特色”是一种优势而不是一种感知弱点的“狭窄”市场(例如,替代药品、“东方风格”可显示尊贵的狭窄时装品牌)加以进一步利用;b)与跨国公司建立生产联盟,提供在较低价格层次参与竞争但冠以非中国品牌名称的组件或产品;c)收购国际品牌,让西方管理层继续管理它们。

最后一个方式是一种风险极高的战略。举例来说,联想收购了IBM的PC事业部本是希望达到一石二鸟的目标,充分利用中国的低成本制造基地,同时加大增值型个人PC(Think Pad)在西方市场的渗透力度。遗憾的是,这种“分叉型”战略导致了对立的管理结构,一种面向中国,另一种则面向国际市场,后者是从IBM“外包”而来。当他们尝试合并两种运营结构(包括将沟通方式全球化时),情况恶化了。发生了文化冲突。从更为基本的角度

上讲,公司是因需要满足中国市场和国际市场两方面的需求而处于分身状态。其后果是,在经济危机期间,联想的业绩损失超过了竞争对手,国外市场高端PC的市场份额骤降。这种状况刚刚引发了另一场管理层剧变,原来的中国领导者重申了对所有业务的控制权。值得赞扬的是,联想现在意识到了成功必须始于中国,没有捷径可言。

## 中型品牌明星

有希望在中期取得成功的品牌将是那些不仅仅以中国知名商标而闻名的品牌。这同样需要创新,而这一过程才刚刚开始。并非“四大”金融机构之一的招商银行已经针对新中产阶级开发了一系列创新产品和服务。其品牌形象是“年轻”和“活力”。安踏运动鞋已开始签约网球明星扬科维奇(Jelena Yancovic)这样具有全球知名度的体育资产。一些中国汽车制造商(例如BYD)正在开发新型燃料效率和持久电力锂电池技术。

“中国特色”即便有了超低价的帮衬也不能确保成功。任何能够在长期溢价的情况下保持长期忠诚度的品牌都必须提供一种始终如一的“独特品牌利益点”,它要么植根

于“品牌真相”这种与品牌相关联并随时间累积的“资产”(例如,沃尔沃便是安全的代名词),要么植根于“产品真相”——某种真正特殊、提供有意义利益的品牌“内在”事实。没有任何一个中国大品牌提供两者中的任何一个。因此在海外发达市场打响第一炮的将是中型品牌,但要等到他们达到了管理国际营销和销售运营所需的规模,同时也要等到他们找到了一个全球品牌定位,这个定位足以强大到能够灵活地适应具有不同文化取向的不同市场时,才能够实现。

总之,中国品牌成为真正跨国品牌的时机尚未成熟。做到在发达市场与竞争对手的角力中保持溢价水平之前,还有一些根本性的文化、结构和战略障碍需要克服。不过,中国在自己的后方战线正在取得进步,因此希望从现在起的十年后,中国能够自豪地跻身全球性舞台。

# 从中国创造走向世界领先 赢在中国、走向世界

李倩玲



李倩玲  
群邑集团  
中国首席执行官  
bessie.lee@groupm.com

中国企业拥有全球各企业最羡慕的资源：全球最具前景的广大市场。也有全球所有企业做梦都无法企及的条件：对中国这个幅员辽阔市场的深入理解。但是我们也亲眼目睹了跨国企业进入中国，逐年取得亮眼成绩。

我们开始问一个问题：这些跨国企业是如何克服文化差异，不断创造营销奇迹的呢？有此发问不是我们服输，而是我们中国企业心中还有着个梦：要从中国走向世界！

## 中国企业如何面对国际化挑战

在全球消费者对“中国制造”尚无正面认知，企业自身发展到相对成熟阶段以及全球化的旋风越来越激烈，这样三股力量的交互挑战下，每个中国企业都不得不去重新思考：什么是可持续的、正确的增长模式？品牌建设已被中国企业广泛认同，成为中国企业走向国际市场的重要一步！依靠品牌管理和品牌创新，从而提升品牌价值，是未来中国企业迎战全球化挑战的制胜法宝。

如何建立一个能够超越“产品本身价值”并富有精神内涵和承诺的品牌？品牌在未来企业发展中又扮演着怎样重要的角色？

## 品牌价值对企业的价值何在？

品牌价值代表了消费者对品牌的信任；有此信任，我们才能期待消费者对品牌忠诚。在曾经那个物质匮乏的年代里，品牌的意义几乎就等于知名度，只要有了知名度，就几乎等于有了市场。在那个时代，“品牌”扮演的是打开消费者口袋、创造尝试或购买的敲门砖角色。而现今，品牌更多扮演的是维系顾客群，创造反复购买甚至口碑传播的关键角色。企业应当回归品牌的根本，重新找回消费者对品牌的“信任”，同时在“信任”之外，为了创造品牌忠诚与口碑，“关系”的建立和维护也不容忽视。我们需要沟通的对象不仅是品牌的目标消费者，更是活生生的人，品牌价值的建立过程，就是品牌与消费者建立关系并逐步拉近与之关系的紧密程度的过程。有此认识，才算是开始了品牌建立的第一步。

## 媒体资源管理与品牌价值营销

正是在建立“关系”的需求之下，企业的品牌传播部门，面临着比以往更为复杂的挑战。中国企业传统的做法，往往是以媒体资源为导向，通过相对单一的做法，解决企业多层面的问题，比如，新产品上市和品牌的延续性沟通，可能运用的传播策略和媒体资源都是类似的。

而在目前状况下，消费者接触信息的方式更加碎片化，传统强势媒体成本日益提高，新媒体的运用尚未形成如传统媒体般的成熟模式，这些因素都使得品牌的传播预算不断提高但效果却不一定显著提升。因此，针对企业自身问题有针对性地去解决，变得比以往任何时代都重要。

从媒体管理角度，以往的中国企业，通常是设置专门工作小组，专人管理不同类型的媒体资源。这种做法在媒体环境比较单一的年代，是有效的。但在目前环境下，它却忽略了消费者接收信息的真正形态。如：电视和网络媒体间是否有彼此影响？其影响可否被管理？谁来管理？而不同媒体平台与消费者之间所能体现出来的“关系”也不尽相同，因此，通过接触形态来区分管理不同媒体资源、传播内容，我们认为在目前及未来将会更加高效。





### 如何找寻和建立品牌与消费者的关系?

正如前所述,在当今纷繁复杂的竞争环境中,一个品牌或企业要长久立于不败之地,与消费者建立长期稳定的信任关系是何等重要;但建立这种关系又是如此“不易”。

简言之,一段成功关系的建立源于三点:找到“对”的人,在“对”的时机,说“对”的话。如转换成我们营销或媒介术语,那就是找到“对”的目标受众,以“对”的接触机会点,传达和沟通“对”的讯息。

对于品牌和企业而言,合时宜的消费者沟通才能事半功倍。同时,良好关系的建立也并非一朝一夕之功,从认知到忠诚,对于处在不同关系阶段的消费者,品牌与之的沟通方式与内容也应有所区隔,以实现有效沟通,让品牌与消费者的关系得以升级和持久。

在评断什么是“对”的过程中,我们对品牌、市场及消费者的了解就显得尤为必要。而了解的基础源自基于研究所获得的消费者洞察。为能帮助中国品牌更好地了解消费者,并与之建立深入持久的关系,从而形成更有效的沟通企划案,群邑每年在调研上的投入是很大的,下面将简要介绍几个有代表性的研究。

随着越来越多广告主的品牌策略开始向中小市场延伸,与中国广阔的纵深市场消费者进行品牌沟通、建立关系成为不少力求拓展中国市场的企业主所关注的课题。而对于中国纵深市场的理解还远未充分。

此外,沟通传播对象也日趋“分众化”,例如,日益壮大的网民规模,促使我们对“数字部落”保持敏锐的嗅觉与洞察。群邑的 Digital Tribes 专项研究正是基于这一目的展开,意在通过研究洞察,跟上他们上网的脚步,亦步亦趋的传递信息才能使媒介策略有据可依、有的放矢。

同时,我们日渐步入一个互动的时代,科技与媒体的发展赋予消费者更多选择和更大主动权。在数字媒体时代,该如何做品牌、如何做消费者沟通,是我们面临的挑战。例如,当微博悄然兴起并呈现较快发展势头之时,我们该如何应用。在此方面,包括群邑在内的众多 WPP 旗下企业也已经开始展开相关研究,力图以最为鲜活的图景展现中国微博的使用行为,并探寻潜藏的可为品牌所借鉴的营销机会。

调研不是目的,而是手段,我们仍在不断努力,力求借助更多前瞻性的调研为品牌传播策划助力,以更生动多元的消费者洞察激发更具影响力的传播策划案。

### 中国品牌如何走出中国,走向世界

随着中国经济日益发展以及全球化程度的不断提升,走向世界开始成为中国许多品牌的愿望,这也是许多品牌一直在努力追求的目标。但是我们不得不遗憾地说,迄今为止,我们并未见到太多中国品牌在世界范围内被接受和认可,成为真正的全球品牌。抛开产品、资本、人力资源等其他因素的影响,仅就品牌以及营销而言,中国品牌仍然有很长的一段路要走。

当然,对于许多中国企业来说,外国市场是一个全然陌生的市场,而在任何一个市场想要展开营销战役,则必须对当地的消费者,市场状况等有着深刻的洞察。对于这些企业来说,短时间内要想补上这一课谈何容易,此时,他们需要的是借助外力——通过与成熟专业的代理商合作,共同开拓新市场。

当年许多跨国公司在进入中国市场时做出了同样的选择,并且成效显著。

因而,对于很多想要走向世界的中国品牌来说,如何判断、选择、管理专业化的营销合作伙伴,如何在全球化沟通的语境下和合作伙伴共同努力,便成为摆在他们面前的第一个重要挑战。



“

中国的市场是多样的、多面的和快速变化的。随着经济发展成功地推动中产阶级的扩大,中国消费者无疑会越来越多地要求质量,而且方便的互联网使消费者能够越来越深入地了解和品牌。中国品牌必须认识海外和国内消费者的多样性,必须更深入地了解不同分区内的消费者需求。我们所说的是专业的理解而不是一般化的理解。中国品牌必须加深消费者认识,必须采取新的市场营销方法,必须建立正确的价格质量平衡,必须创新、创新、再创新,必须通过快速发展互联网和社会媒体来积极地利用出现的新机会。”

Serene Wong - 总裁, TNS - 中国  
serene.wong@tns-global.com

# 中国人的品牌观

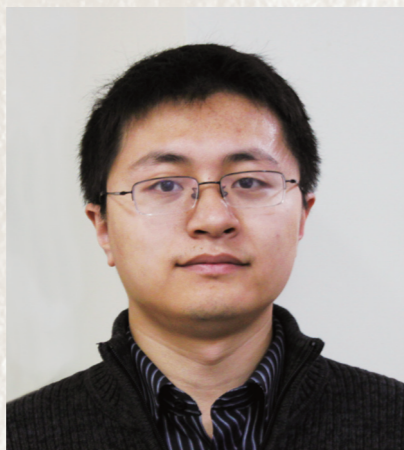
谭北平, 王磊



**谭北平**  
Millward Brown China  
大中华区研发总监  
peking.tan@millwardbrown.com

对中国消费者以及中国企业来说, 品牌从未像现在这般重要过。

早上 9 点, 中华牙膏帮助我们清洁牙齿, 喝一杯蒙牛牛奶配早餐, BYD 汽车载着我们上班, 用联想的电脑处理日常工作, 中国移动帮我们联系客户。中午 12 点, 在真功夫吃完午饭。下午, 客户通过 QQ 发来消息, 项目确定了。下午 6 点下班, 回家从海尔冰箱中取出新鲜蔬菜, 用福临门油烹饪一顿丰盛的晚餐与家人一起享用, 可以再来点张裕红葡萄酒, 一起庆祝。这是中国消费者的一天。生活已经和种种品牌紧密联系在一起了。



**王磊**  
Millward Brown China  
市场洞察经理  
sirius.wang@millwardbrown.com

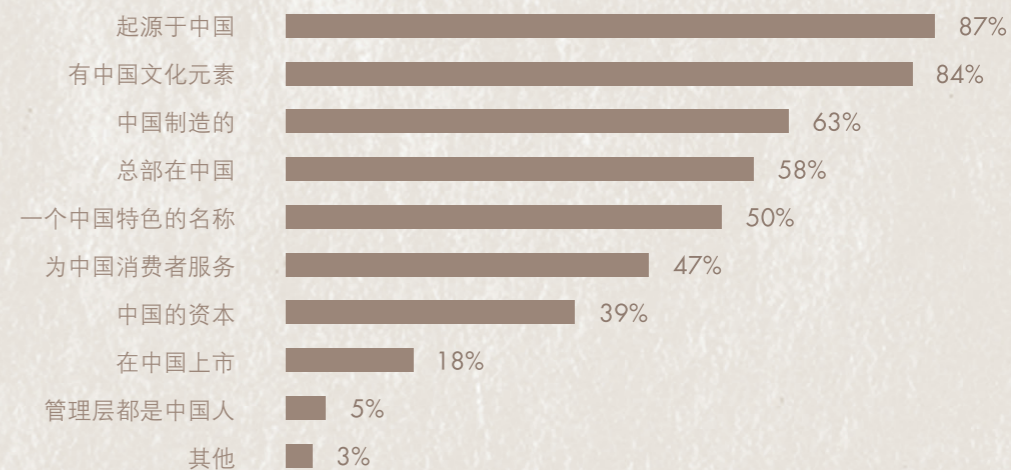
品牌对中国企业也越来越重要。随着中国经济的高速增长, 并由加工大国向服务性为主的经济体的转化, 能否成功的从单一的“中国制造”到“中国创造”的转化, 对于中国的企业, 乃至政府, 都至关重要。一些优秀中国企业很早的认识到品牌的重要性, 通过坚持不懈的努力建立起了与消费者之间最紧密的连接, 并开始在国内和国外市场上与其他品牌直接竞争并取得了丰富的硕果。

那到底什么是中国消费者心目中的中国品牌呢? 尽管大家常常谈论中国品牌, 但要给中国品牌下一个确切的定义确实很困难。中国国企拥有的品牌如中国移动、中国工商银行毋庸置疑是中国品牌; 那些由中国人创造并仍然在管理的品牌如腾讯、百度、海尔、青岛啤酒等也是中国品牌; 但那些由中国人创造但最转让由外国公司进行管理的品牌是不是中国品牌呢? 外国公司在中国市场创造的并只在中国销售的品牌是不是中国品牌呢?

华通明略 2010 年组织过中国品牌研究, 其中包含两个重要问题, 你认为哪些品牌是典型的中国品牌, 拥有哪些特征的品牌是中国品牌。研究结果表明, 由中国创造以及包含中国文化要素被中国消费者认为中国品牌的首要要素。如同仁堂、云南白药, 王老吉这些带着浓郁中国文化特征的品牌是消费者认为的典型中国品牌。同时, 由中国企业家创造海尔以及联想也被认为是典型的中国品牌。那些诞生于台湾, 有着华人血统的品牌如康师傅, 以及诞生于中国企业但被跨国公司经营的如中华牙膏、大宝也都是被消费者认可的中国品牌。而在中国制造, 总部在中国, 中国式的品牌名称, 服务中国消费者、中国资本以及在中国售卖, 由中国人管理等都不是最重要的要素。

所以, 中国品牌不是地域的概念, 也不是所有者的概念, 对消费者而言, 中国品牌是文化的概念, 与品牌的历史以及内涵有关。中国品牌在消费者心目中是那些诞生于大中华地区, 由中国企业管理者缔造, 拥有中国文化基因的品牌。

## 什么是“中国品牌”?



宣称和强调是中国品牌能够促进中国消费者更多的购买吗? 答案是效果不显著。与同属东亚的韩国与日本不同, 中国消费者在品牌方面是理性的民族主义者, 中国人不会仅仅因为本国品牌而盲目的选择中国品牌。在同一个中国品牌研究中发现中国品牌, 在大多数行业, 少于三分之一的中国消费者会承诺优先选择中国品牌而不是国外品牌, 即使是非常本地化的啤酒、食物、服装与财务服务方面, 承诺优先选择中国品牌的消费者也不高于二分之一。所以, 中国品牌概念本身不能帮助中国品牌成功, 所有的品牌成功都依赖于满足消费者需求的能力以及与消费的沟通。

中国文化的崛起是中国品牌的机遇。与外国品牌相比, 总体而言, 中国品牌拥有价格优势, 而且拥有中国人亲近的文化特质等。随着中国的国际地位不断得到提升, 中国传统的习俗和观念也将再次展示其力量。王老吉饮料就是其中的一个典型例子。王老吉是一种

凉茶, 它的独特销售主张为“怕上火, 喝王老吉”。凉茶是中国广东地区独特的草药饮料, 而上火是中医文化中的独特概念。实践证明这一市场策略是成功的, 以健康饮料概念打击非健康碳酸饮料可乐类产品。2009年, AC尼尔森关于饮料市场的一则最新数据显示, 在罐装饮料市场, 红罐王老吉已经超越可口可乐和百事可乐, 成为中国市场第一名。中国文化的崛起的影响力不仅仅在中国地区, 而且中国本身在其他国家是拥有丰富多彩的形象的, 中国是神秘的, 富有东方情趣, 拥有悠久历史的国家。中国拥有许多独特的文化资源, 如武术、长城、秦俑、汉字, 甚至上海滩等。所以中国品牌应该思考如何在目标市场上定位自己, 如何建立一个能够超越产品本身价值并富有个性化的品牌。

2010年, WPP与Millward Brown推出的BrandZ™最有价值中国品牌50强的品牌排行榜是对中国品牌价值评估的一次尝试。这些品牌的成功不仅仅依赖于中国市场的巨大, 更多地是来源于它们对品质、服务和创新的重视, 以及与消费者建立的紧密联系。

BrandZ使用“品牌动力™金字塔”(BrandDynamics Pyramid)描述了消费者与品牌的关系的阶段。在中国, BrandZ从1998年开始, 追踪和研究超过40个行业, 2000个品牌, 访问了超过20万中国消费者。这个模型根据情感忠诚的变化将关系分为五个主要层级, 分别为存在, 相关, 表现, 优势到绑定。人们一般购买一个他们认为与之绑定的品牌上的花费, 比他们仅仅知道的在存在层级的品牌至少多出10倍。一个好的品牌是能够建立品牌与消费者尽量密切的关系, 将消费从存在提升到绑定的关系。

在中国市场上, 中国品牌也面临着与外国品牌的直接竞争。将2009年调查的所有中国品牌与外国品牌相比较, 中国品牌有很好的存在, 也同样与消费者相关。但是中国品牌在表现、优势与绑定上与外国品牌存在较大的差异。

从相关到表现, 人们认为品牌传递了令人满意的基本功能性承诺。中国品牌在表现层的不足主要体现在质量、安全以及一致性上。近两年在中国品牌快速扩张过程中, 质量与完全事故频频在中国爆发,

阻碍了中国品牌在品牌金字塔上的进一步向上发展。中国品牌在向外国品牌学习的过程中, 一定要关注最基本的消费者需求。要关注“足够好(Good Enough)”的市场, 而不仅仅是盯着“高端(Premium)”市场。随着中国经济的发展以及中国中产阶级的崛起, 中端市场持续增长。中端市场关注足够好, 而不是高端的产品, 以付得起的价格, 提供高质量、并有部分优势的产品。只有到达第三层, 品牌才有机会达更高的层面——优势与绑定。品牌需要提供了一些有别于竞争对手的理性或感性利益, 甚至到提供了该种类中最重要的独有优势, 让消费者认为这是最好的品牌。

总体上, 中国品牌还需要继续向上, 努力在性能优势以及情感优势上超越外国品牌。值得注意的是, 有越来越多的中国品牌的佼佼者出现全球品牌百强中, 并成为增长率最高的一个国家。仅仅用5年的时间, 跻身全球品牌百强的中国品牌的数量就从一增长到七, 可以预见在2011年将会有更多的跻身全球品牌百强的中国品牌。

2009年中国市场: 中国品牌 vs. 外国品牌

	中国品牌	外国品牌	差异	关键点
绑定	5	7	-2	质量 安全 一致性
优势	28	32	-4	
表现	33	37	-4	
相关	42	42	0	
存在	56	57	0	



“现在, 我的收入增多了, 我想提高我的生活标准”。听起来耳熟?

随着中国的消费者变得更加成熟, 中国品牌感受到的压力越来越大, 他们必须调整品牌定位来满足国内消费者的最新需求和愿望。尽管公司传统、长期本地结合历史或非常独特的本地原料来源可能仍然重要, 但是中国品牌必须更清楚地认识到哪些有形品牌表现是必需的, 应如何把图形资产转变为通常是情感性的、无形的、具有激励性的品牌承诺。中国品牌通常在渠道关系方面很强并且是广泛可获得的, 在小型、较不发达的城市和地区尤其如此。把头脑从经销驱动型转变为市场驱动型不仅是咨询工作的一项任务, 而且还需要企业文化的转变。最后但同样重要的是, 随着燃料、原材料和人工成本日益增高, 品牌价值挖掘密码可能会变成一个比以前任何时候都重要的问题。”

Kelvin Ma – 总经理, Oracle Added Value  
kelvin.ma@oracle-added-value.com

# 在中国打造品牌 从“街头到店铺”

Manita Khuller



**Manita Khuller**  
区域策略与规划总监  
OgilvyAction Asia Pacific  
manita.khuller@ogilvy.com

## 一个充满活力的品牌市场

直到 20 年前, 中国还是一个受保护的“封闭”市场, 普通中国人能够买到、买得起的国际品牌少之又少。共产主义政府的“保护主义”政策通过较低的可支配收入和对进行国际宣传的品牌和消费类别产品征收较高的进口关税极大控制着消费性开支。现在中国已成为继美国之后的全球发展最快的第二大经济体。

在七八十年代, 很多消费类别产品与我们目前所见的产品相比很不发达。今天, 在现代化的中国, 尤其是在北京、上海等大城市的市中心, 购物者可以在完善的西化巨型超级市场和购物中心买到几乎任何他们想要的东西。他们可以选购提供了广泛选择和价值的各种各样的国际或中国本地品牌。

## 这对想要在中国取得成功的国际品牌意味着什么?

获取世界上发展最快的经济体中国消费者钱包的激烈竞争意味着对打造品牌和类别进行积极投资。当第二没有奖励。成功的关键不仅是通过广告宣传提高大众认知度, 而且要了解驱动中国消费者购买的因素以及影响他们购买行为的因素。通常, 这意味着创建对整个产品类别的需求 (而不仅仅是打造品牌), 如巧克力或糖果, 甚至茶!

但是, 中国的 2.4 亿人口并不都生活在大城市的市中心, 现在随着市场继续发展以及市中心以外的中国人越来越富有, 该国广袤的地理分布对接触 2、3、4 级城市中国消费者意味着极大挑战。

## 中国, 一个热爱购物的国家

中国零售格局的快速发展进一步为中国消费主义创造了以下事实 - 现在中国号称在全国拥有 2500 家巨型超级市场 - 到 2014 年迅速达到 4000 家。西方知名零售商和组织蜂拥而至, 与中国实力强大的超市运营商混合发展。成功的国际零售商在开发其“产品”时非常认真地研究中国人的购物习惯。他们采取多种多样的参与方法, 吸引购物者到店消费。从免费购物班车到吸引人眼球的大型展览、销售材料的广泛散布、店内积极的促销活动等, 不一而足。季节性促销导致人群一年数次蜂拥至本地超市和主要零售连锁商店的促销活动。

## 购物者营销是如何在中国发展品牌的

成功的购物者营销意味着根据对中国购物者的更高洞察力和理解制定计划。成功品牌了解并在中国的营销计划中采用的、中国人与众不同的几个方面是:

- i. 中国人喜欢花费比西方人更长的时间购物。购物常常是一项休闲活动, 与家人和朋友的一次“外出”, 用来浏览和探索许多巨型超级市场和购物中心的时间。品牌要吸引、娱乐和让购物者开心才能让他们甘心掏腰包。广泛使用促销员来在街头和店铺内开展试用活动。名人推销手机到酸奶的各种品牌的大型户外活动并不罕见。
- ii. 在中国, 小额购物更为频繁 - 每周 4-5 次, 虽然由于可用时间的压力加大, 情况在不断变化。中国购物者常常每天前往“农贸市场”满足其对“新鲜”的要求, 而前往沃尔玛或林华超市购买干货。
- iii. 相对于西方国家, 更多中国人在下班回家或从其它地方返家的路上购物。常常在市区看到大量外来务工人员成群购物。

iv. 中国购物者非常喜欢与产品互动、触摸和闻嗅产品。他们还喜欢表演、产品/包装上的卡通人物以及促销活动。中国人/日本人对“Hello Kitty”等人物的趋向和着迷常常能在领先国际品牌成功采用的促销策划得到应用。例如, 商店内奥妙卡通人的活化作用在推动家庭主妇、年轻购物者和儿童的购物者参与性方面就非常有效。

v. “社会地位”在中国具有很高价值, 常常被各大领先品牌成功地用来吸引消费者和购物者。看到年轻夫妇在门口给来参加婚礼的客人敬烟和点烟也许会让西方文化观察家感到吃惊和好笑!

vi. 很多中国节日也为送礼和带来主要季节性销售高峰的新的购买机会创造了时机。中国新年代表着一个重大的购物者营销机会, 从奢侈品到日用品的各个品牌都会善用该机会。从巧克力到茶再到带有图案的盒装烟草, 任何东西都可以作为礼品。







### 小皇帝

中国的独生子女政策创造了瞄准越来越富裕的家庭的机会，他们希望为处于激烈竞争最佳教育、工作等等条件的市场的独生子女提供最佳条件。这创造了从婴幼儿开始一直到成年的独特营销机会。中国的成功品牌购物者营销计划创建了“婴儿中心”，提供满足婴儿需求的最佳产品的一站式服务。这种婴儿中心不仅提供年轻妈妈寻找的各类产品，而且提供重要教育以及有关营养、发育和婴幼儿看护的各种信息。

### 把茶卖到中国！

当茶和中国成为同义词时，您认为这可能吗？

茶在中国意味着很多事情，用茶叶、花制茶；茶分红茶、绿茶或黑茶等。使用购物者营销策略，一家国际品牌茶制造商成功将其茶包卖给了中国人由此实现了该类别及其品牌的增长，同时满足了中国茶购物者追求创新产品的要求。

### 网上和移动中国

当前，中国的互联网用户截至2010年已达到4.7亿人，手机用户超过8.3亿 - 使其成为世界最大市场。调查公司CTR对全国十个城市的1,000名年龄在15-65岁的居民进行了调查，评估有多少人使用手机以及iPad和iTouch等

小工具来上网。调查发现手持式设备对于拥有此类设备的83%的受访者已成为“不可或缺的通信工具”。

拥有声称可以连接无线网络的工具的约73%的受访者通过这种方式上网，57%的人经常上网，41%的人每天登录。

这代表着通过购物应用程序和电子促销活动、电子优惠券等等的数字购物者营销机会。North Face利用带有数字互动的广泛的家到店到店活动来吸引新用户，在中国发展其品牌和销售。

### 相似但不同

与中国人迅速变化的态度和行为保持合拍并将其置于品牌策略的核心地位仍是未来取得成功的关键。消费者研究显示中国消费者紧跟发展曲线，越来越像西方消费者，但同时其它方面保留了独特的中国特色。要在这一不久将成为世界第一大经济体的市场上取得成功，就必须以消费者和购物者为中心。



“

中国品牌面对的主要挑战 **A 到 Z**

**A**wareness 意识, **B**ig 大, **C**ulture 文化, **D**ifferentiation 差异化, **E**ffective 有效, **F**amous 著名, **G**lobalization 全球化, **H**olistic 整体性, **I**nnovation 创新, **J**e Ne Sais Quoi 难以描述, **K**nowledge 知识, **L**ocalization 本地化, **M**asses 大众, **N**iche 适当位置, **O**ptimization 优化, **P**ositioning 定位, **Q**uality 质量, **R**OI, **S**egmentation 划分, **T**rust 信任, **U**rbanization 城市化, **V**alue 价值, **W**allet Share 客户份额, **X**in Mei Ti 新媒体, **Y**early Growth 年增长率。

这些只是我们 Grey 集团看到的中国品牌面临的挑战中的一部分。

不过，有一个最重要的因素是在中国经营时必须考虑的，这个因素决定品牌的公司和代理在应对这些挑战时的成功：

多久能够做到？

品牌加速是我们每天都要面对的、感到它非常重要以至于必须将其纳入经营理念内并用作我们的专有战略过程的基础的一项挑战。Grey 集团的方案融入了从 BrandZ 获取的信息的财富和力量。它能够帮助我们找到与市场 and 消费者的变化同步的速度最快的方法，能够提供全面的沟通解决方案，能够把品牌和业务引领到能够满足中国发展步伐的需求的未来发展轨道（即品牌的未来是什么）上”

**Danny Mok** - 总裁, Grey - 上海和香港  
danny.mok@grey.com

# 中国的赞助活动

Makus Dunke

过去几年里，中国举办了多项大型国际赛事。北京奥林匹克运动会和在上海前沿地带举办的2010年世博会，现在紧接着是2010年广州亚运会。大型赛事带来大型赞助商，中国也不例外。国际和本地品牌前所未有地交织在一起，争相为这些赛事提供赞助。国际品牌有可乐(Coke)、麦当劳(McDonald's)、阿迪达斯(Adidas)和大众(Volkswagen)，中国品牌有中国移动、中石化以及中国银行。



**Markus Dunke**  
Oracle Added Value  
新产品开发经理  
markus.peter@oracle-added-value.com

中国品牌的赞助活动并不限于中国大陆。在2010年世界杯上，中国戏言：虽然我们没有参加，但没有我们，世界杯是不可能办成的。中国制造了世界杯用球、呜呜祖拉、衬衫，甚至世界杯避孕套。随着对国际赛事的兴趣日益增加，中国品牌开始攫取国际赞助的机会。英利太阳能就是中国品牌成功进行海外赞助的一个很好范例。英利太阳能在世界杯预热过程中成功将知名度从几乎为零提高到14%，到比赛结束时又提高了30%。这种对一项全球最大赛事的投资追求两个目标，一个是提高对中国市场的认知，另一个是展示占领国际市场的决心。

赞助逐渐在中国成为一项很大的生意，而且有些品牌已经遥遥领先。中国的NBA球星姚明已成为锐步(Reebok)、麦当劳(McDonald's)、维萨(Visa)、苹果(Apple)以及可乐(Coke)的品牌推广大使。

这些活动的结果是，2010年中国国内的赞助总支出到目前为止已累计达到7.24亿美元。赞助背后的主力目前是电信、公用事业和金融服务业。看一看赞助的对象，毫无意外，体育占据了最主要的位置(尤其是赛车、篮球、足球和田径运动)。赞助的另两个主要领域是会议和展览。

另一方面，赞助受利益驱动的程度更低，尤其是在深入分析中国的情况后。通常，本地体育俱乐部的赞助公司都与俱乐部内的一些人有着密切关系。

讨论中国的赞助活动时需要了解两条重要知识。原则是相同的，规则却不同，这在中国非常常见。在中国，赞助也是一种有效的大众传播工具，但是目标、手段和执行必须谨慎控制。举例来说，假设足球在中国的电视观众数量也如同在欧洲市场一样“庞大”将是不正确的，而同样的思维也将低估艺术体操和斯诺克台球在中国观众数量的“庞大”。北京银行很好地利用了这一点，独家赞助斯诺克比赛，并取得了很好的效果。

在中国处理赞助的第二条重要启示是适应性。中国是一个复杂而多种多样的市场，在南方适用的东西在北方未必行得通，当然西部也是不同的。真正了解目标观众，然后挑选适当的赞助形式，无论是与当地名人合作，选择新的品牌推广

大使，还是在近期电视热门剧集中植入产品广告，对成功都至关重要。适应性并且特别大胆的产品植入的成功范例是中国版的电视剧“丑女无敌”(Ugly Betty)。在这一特别的案例中，美剧原有的核心得以保留，背景环境则发生了改变，从“时尚杂志”变成了“广告公司”；部分原因是为了能够融入更多更相关的产品。据说该剧是品牌内容含量最高的赞助，联合利华(Unilever)是背后推力，旨在推广旗下的品牌德芙(Dove)、清扬(Clear)及立顿(Lipton)。

跳出思维定势并充分掌握和利用中国快速发展市场的特性，才能成为最具竞争力的经济体中的领导者。



“

在全球市场上政治是不可避免的，因此中国品牌必须更努力地做到“不带文化色彩”，以确保赢得外国消费者。中国品牌喜欢把民族自豪感用作核心品牌载体，这种品牌将无法很好地深入到世界上恐惧中国影响力增强的地区”

**Jerry Clode** - 文化意识经理  
Oracle Added Value - 上海  
Jerry.clode@oracle-added-value.com



**BRANDZ™**

最具价值中国品牌

50 强



## 最具价值中国品牌

排名	品牌	品牌价值 (百万美元)	品牌贡献	排名	品牌	品牌价值 (百万美元)	品牌贡献
1	中国移动通信 CHINA MOBILE	56,074	3	14	太平洋保险 CPIC	3,545	2
2	中国工商银行 INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA	38,090	2	15	五粮液	2,449	3
3	中国银行 BANK OF CHINA	22,344	2	16	lenovo	2,317	3
4	中国建设银行 China Construction Bank	21,676	2	17	China unicom中国联通	2,307	2
5	中国人寿 CHINA LIFE	18,320	3	18	SUNING 苏宁电器	2,203	2
6	中国农业银行 AGRICULTURAL BANK OF CHINA	16,494	2	19	BYD	2,114	1
7	中国石油	14,223	1	20	蒙牛 MEANGNIU	2,070	4
8	Tencent 腾讯	12,199	4	21	中国南方航空 CHINA SOUTHERN	1,917	3
9	Bai du 百度	9,715	5	22	CHANGYU since 1892	1,823	4
10	中国平安 PINGAN	8,443	3	23	伊利	1,773	4
11	招商银行 CHINA MERCHANTS BANK	6,924	2	24	LI-NING	1,445	3
12	HICATAL	5,790	3	25	Midea	1,408	3
13	AIR CHINA 中国国际航空公司	5,542	3	26	双汇集团 SHINEWAY GROUP	1,405	3

排名	品牌	品牌价值 (百万美元)	品牌贡献	排名	品牌	品牌价值 (百万美元)	品牌贡献
27	云南白药 YUNNAN BAIYAO	1,277	3	40	sina 新浪	554	3
28	中国电信 CHINA TELECOM	1,264	2	41	金坛	542	3
29	Haier	1,246	3	42	光明乳业 BRIGHT DAIRY	522	4
30	yurun 雨润	1,176	3	43	ANTA	464	2
31	Meters/bonwe	1,109	3	44	361°	322	2
32	GREE 格力	1,033	2	45	SINOPEC	321	1
33	霸王 BAWANG	1015	1	46	Hisense	247	2
34	GOME 国美电器	890	2	47	方正集团	185	2
35	TSINGTAO 青岛啤酒	864	4	48	汇源	177	3
36	燕京啤酒 YANJING BEER	770	4	49	福临门	160	3
37	999 三九企业集团	676	4	50	GREATWALL 长城葡萄酒	147	4
38	HUA XIA BANK 华夏银行	657	1				
39	SNOW 雪花啤酒	621	3				

数据来源: Millward Brown Optimor  
(包括来自 BrandZ, Datamonitor 和 Bloomberg 的数据)



# WPP 是全球领先的营销传播公司

WPP 雇员总数超过 138,000 人 (包括联营企业), 在 107 个国家设有近 2,400 个办公室。客户包括《财富》世界 500 强中的 354 家公司、纳斯达克 100 强中的 60 家公司以及《财富》e-50 强中的 33 家公司。

WPP 及旗下杰出的代理公司为全球性、跨国和本地客户提供以下领域的服务:

- 广告
- 媒体投资管理
- 消费者洞察
- 公共关系与公共事务
- 品牌塑造与识别
- 医疗保健传播
- 直效营销、数字营销、促销与关系营销
- 专家传播

## WPP 在中国

WPP 及其下公司在北京, 上海, 广州以及大中华区许多其他主要省份和城市都设有办公室。WPP 在大中华地区 (包括香港和台湾) 拥有大约 12,000 名员工。

WPP 的中国业务在广告、媒体投资管理、信息、洞察和咨询、公关、品牌塑造和识别、直效、互联网和互动领域已经取得了稳固地位。

WPP 旗下公司服务于众多的中国顶级品牌以及希望在中国发展业务的跨国客户。

## 中国地区联络人

**TB Song**  
大中国区董事长  
TBsong@wpp.com

**Scott Spirit**  
全球首席策略官  
sspirit@wpp.com

**Belinda Rabano**  
企业传播  
brabano@wpp.com

WPP 旗下公司的完整列表和搜索目录见:  
[www.wpp.com/WPP/Companies](http://www.wpp.com/WPP/Companies)

更多信息, 请联系  
**David Roth**  
davide.roth@wpp.com



## 鸣谢

BrandZ 最有价值中国品牌 50 强排行榜系利用 BrandZ 和 Bloomberg 提供的数据制作。

### Bloomberg

Bloomberg Professional 服务是实时和历史金融新闻和信息供应商，服务对象为 150 多个国家的中央银行、投资机构、商业银行、政府办事处和机构、律师事务所、公司以及新组织。

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

### DATAMONITOR

The Datamonitor Group 是世界一流的全球重要商业信息提供商，可以提供汽车、消费市场、能源与公用事业、金融服务、物流与快递、制药与保健、零售、技术与电信行业的独立数据、分析和意见。综合利用我们的行业知识和经验，我们可以帮助 6,000 多家世界一流的公司作出更好的策略和运营决策。

[www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)

### BRANDZ™

BrandZ 调查由 WPP 授权，每年由 Millward Brown 负责执行，旨在对超过 30 个国家（包括中国在内）数以千计“面向消费者”和 B2B 品牌进行品牌资产评估，在全球范围内采访的消费者企业客户数量已超过 150 万。消费者品牌认知度是确定品牌价值的一个关键考量，因为品牌是业绩、产品交付、定位清晰性以及领导地位的组合。

[www.brandz.com](http://www.brandz.com)

所有照片均由 Cecilie Østergren 拍摄

更多关于 BrandZ 最有价值中国品牌 50 强排行榜的信息，请联系：

**Adrian Gonzalez**

[adrian.gonzalez@millwardbrown.com](mailto:adrian.gonzalez@millwardbrown.com)



