

## 海外品牌构建指南

在“2013年《财富》世界500强”榜单上，中国大陆上榜企业达到创纪录的89家；但与此同时，在全球最大品牌咨询公司 Interbrand 发布的“2013年度全球最有价值品牌年度报告”中，上榜的前100个品牌却无一来自中国。中国企业的全球品牌之路才刚刚开始。

### 品牌“国际营销”

销售产品和销售品牌是两个概念。虽然中国制造早已行销全球，但大部分的中国产品还是以 OEM 或 ODM 的方式在参与国际市场，这一状态下的中国企业还谈不上有海外品牌或全球品牌。而对于一些已经建立了自己的品牌，并且在海外市场有销售的中国企业，大到联想、华为，小到许多开始自建品牌的民营中小型企业，虽然已踏出打造海外品牌的步伐，但这些中国品牌离“全球品牌”的标准仍然有相当的距离。那些真正在海外进行了品牌传播，并有相应的组织架构，有自己能掌控的渠道，有客户关系，有与当地社区沟通和信息传递的品牌，才是真正的海外品牌或国际品牌。

具体而言，成熟的海外品牌首先要实现营销的本土化，这是通行的惯例，只有用当地的语言和当地的思维模式与顾客对话才可能将品牌信息传递出去，特别是针对终端消费者的品牌，这一点尤为重要。就如华为现在面向终端消费者的智能手机，就必须改变开拓电信设备市场时国内派遣营销团队的模式，而需要逐步实现本土化营销。

其次，建立成功的海外品牌最关键的因素在于实现组织架构和人力资源的国际化、本土化。企业成功的核心在于人，国际营销品牌成功的核心也在于人。要在海外市场获得成功，

就必须真正实现高管团队、营销团队的国际化，敢于重用海外雇员，让他们在企业内发挥实质性的作用，这样的企业才能真正走向国际。如以宝洁公司为例，在宝洁，有资格担任 CEO 的候选人必须曾在全球不同区域市场任职。

同时，成熟的海外品牌在海外市场一定要有能够自己掌控的直接面向终端客户的渠道，如果渠道仍然依附于中间商，那么企业就未完全摆脱代工的模式，对自己品牌的掌控能力仍然有限。

### 中国企业海外品牌现状解析

对大多数中国企业来说，并没有以自主品牌在海外做营销、开拓当地渠道，即便做了这些工作，中国企业对品牌的理解仍然处于很初级的阶段。中国企业已经习惯了“卖产品”，而不擅长“讲故事”，造成品牌缺少为消费者认可和熟知的内涵和个性，而这恰恰是品牌区别于竞争对手的核心。除此之外，中国品牌在品牌定位、品质、渠道、组织架构、人力资源等方面也都落于人后。

许多走出去的中国企业只愿埋头“做大做强”，而不愿主动沟通和表达。这种观念很容易成为误解的源头。企业不强大的时候企业的故事没有太大的价值，因为你不能影响他人。但是当企业强大之后，别人会主动来解读你，甚至误读你，这样不如你自己来解读。如华为公司的总裁任正非，从不向外界主动解读自己，但有人会把任正非的军方背景和华为公司的红色企业形象等标签联系在一起。如果主动去阐释和传播，把任正非的军旅生涯解读为企业的奋斗精神、技术的突破创新等正面的企业品牌标签，就能够消除误解，还能丰富品牌内涵。

由于许多走出去的中国企业都以代工起家，因此在消费者需求偏好的把握上往往不够敏感。而一个成功的海外品牌，一定要对当地的消费偏好、文化特点等影响因素精确把握、迅速适应。现在走出去的中国品牌，这种“感知—反馈”的链条并未有效建立。

中国制造的产品在品质上已经有了很大的提高，对于能够走出去的中国企业来说更是如此。但不可否认，中国企业从技术研发创新能力、制造工艺、行业标准制定等方面与国际一流水平仍有差距。品牌的支柱在于品质和创新，对有志于打造海外、全球性品牌的中国企业，产品的品质和创新仍亟需加强。

在品牌的海外渠道建设上，是通过与当地优势合作伙伴共建渠道，还是通过并购等方式获得渠道，亦或是其他渠道策略，中国企业仍然在摸索中。不管何种方式，关键在于企业自身要确保产品可以直接到达消费者。特别是在2008年金融危机后，许多中国企业通过并购等方式走向海外，但从目前来看，更多的是以获得资源、技术为主，真正通过并购实现自主品牌海外建立和传播，似乎还未见成效。

在最为关键的组织架构和人力资源的全球化方面，中国企业目前仍旧处于“初级阶段”。真正做到这两方面全球化的只有联想等少数企业，联想的高管团队和全球雇员中外籍人士占显著比例，这保证了它在品牌构建中具有全球视野，并在各个市场都能用当地语言和思维进行本土化的营销。

但除联想等少数在国际化方面较成功的案例外，大部分的中国企业走向海外，仍然是靠原有的国内人才，这样一来在海外品牌建设过程中无疑更容易遇到水土不服的情况。

### **如何从代工走向品牌**

就像当年的日本、韩国，中国企业走出去也是大势所趋。在这个过程中，企业不可能满足于只为他人做代工。但并非人人都可以成为

联想、华为，对其他规模较小的企业来说，他们应该如何走出海外品牌之路？

对于这些企业来说，走出去自建品牌，首先要从观念上做根本性转变，因为代工和自主品牌是两种截然不同的业务模式。代工面对的是委托方，对企业来说，只要做好生产、品质、物流等方面的工作就足够了；而在海外自建品牌所面对的就是国外的终端消费者，除了做好原有的工作之外，还需与全新的渠道、需求、营销方式打交道。

因此，这是翻天覆地的转变。企业如果能认识到这些问题，问题就解决了一半。但实际上很多中小型企业做品牌往往是盲目的一时冲动。

在解决观念问题后，有志于做品牌的企业还需厘清从工厂生产到消费者这个链条上自身的优势在哪里。比如一些企业有自己品牌的产品在当地销售，但价格却受制于当地的经销商，原因就在于品牌影响力有限。因此，只有增强品牌在当地的影响力，才能增强对经销商的吸引力，以获得更多的议价能力。另外在终端渠道、品牌传播、营销策略等新领域的新问题，是自己解决，还是找当地的合作伙伴，这些都需要对自身进行分析后做出决定。

总之，打造海外品牌，对于企业的决策、组织和人力资源架构以及财力等都是巨大挑战。过去可能就是生产、交货、物流，现在需要有更多的员工了解终端消费者的需求；过去企业家只需要和委托方沟通，现在是和众多消费者沟通，沟通面更大；企业职能架构的转变必然带来人员等成本的增加，同时品牌营销前期投入大的特点也会对企业造成很大的成本压力。如何适应这些转变，是很大的挑战。

但不管如何，企业走出去、打造海外乃至全球性的品牌，是企业发展到一定阶段的自然选择。中国30余年的改革开放造就了许多有竞争力的企业，现在是他们在国际舞台显身手的时候了。■