

第十二章 产品营销： 国际品牌推广策略

改革开放 20 多年来，中国内地这个巨大的消费市场受国际潮流的影响日益加深。尤其近年来，世界著名品牌商品陆续进占中国内地市场。2002 年度的世界品牌商品价值排名中，排在前 10 名的可口可乐、微软、IBM（International Business Machines，万国商业机器）、通用电器、英特尔、诺基亚、迪士尼、麦当劳、万宝路、梅赛德斯（Mercedes Benz，奔驰）等著名品牌商品，都已是中国人耳熟能详的品牌。除了先进、时尚、知名等特点外，应用得宜的营销推广策略是这些国际商品进入中国市场的钥匙。

1/ 培育品牌

任何一个国际商品，要在开拓市场后树立本身的品牌地位和形象，都需经历一个过程。众多国际著名商品的发展历史清楚地显示，一种商品要开拓市场并成长壮大，往往要经过四个阶段：

培育期

包括商品品牌定位、品牌经营、品牌营销、品牌推广、品牌创新、品牌延伸、品牌扩张、品牌形象设计等；

育苗期

制定国际商品适应当地市场的本土化、人文化、商业化的运作模式；

成长期

逐步扩大市场占有率，比如以特许经营、广告推广等方式，逐步形成市场效益和品牌效应；

成材期

通过市场推广和扩展，商品的市场效益和品牌效应已经形成，品牌价值可观。

国际商品在中国内地市场发展同样离不开这些过程，“不求急进、只求稳进”是成功的经验之谈。著名跨国企业西门子，花了整整 8 年时间才成功地在中国市场站稳脚。有经营者认为，发展一个牌子或一家公司，在时间上至少要定位 100 年，如果没有这个远期目标及雄心壮志，那么成功机会就相对较小。其实，世界上不少著名的公司都超过 100 年，欧洲及美国都有。美国的可口可乐和 GE（General Electric，通用电气）均有 100 多年历史。毕竟，一个好的商品必须要有文化背景和基本的品牌意识作为支柱，否则就没有发展基础。

要有效实行品牌策略，必须先保证企业的整体素质与形象已达到应有水平，因为任何走捷径的思维都只会带来相反的效果。因此，适当融合企业的发展策略，并拟定周到而全面的品牌培育计划，正是实行商品市场策略的关键所在。

2/ 品牌就是承诺

建立一个品牌就是对消费者许下一个承诺；轻易改变承诺就不能取得消费者的认同，也难以树立独特的品牌形象。这种承诺包括两方面：一是从品牌商品本身的发展来看，必须坚持维护品牌商品的文化和品质内涵；二是从品牌的服务和适应当地消费文化角度来看，一定要尊重消费者及其消费习惯。品牌是一种承诺，不管在世界上任何一个角落，品牌的消费者都必须享受到这种承诺。作为全球品牌，必须保持一些共同的特性，而且要在全世界每个地方、每个市场都保持不变。从服务角度出发，品牌的承诺就是要做好售前及售后服务，从“小处”为消费者着想。一般而言，著名国际品牌的服务意识都非常强。

3/ 适应市场

品牌文化有引导时尚潮流的功能；美国、韩国、日本等国家的品牌商品在这方面做得非常成功。他们通过理解当地的消费需要，建立一种极具吸引力的消费文化，从而成功地产生了主导作用，赢得市场的领导地位。美国的肯德基、麦当劳，日本的 Sony (新力)，南韩的 Samsung (三星)等品牌商品，就是凭借这样的策略风靡中国内地多个省市城镇的。

国际品牌商品都有本身的文化和价值内涵，但是，在保持本身特色和风格的基础上，还要根据市场需求来调整产品结构和发展策略。内地市场不是一个单一的市场，各地如中西部与沿海及东部的经济、文化发展水平不一致，产品也要多元化，有一定区别，但差异又不能太大，至少应该保持商品品牌本身的基调和特色。此外，不同城市的气候条件等自然环境的差别亦很大。营销商除根据市场本身不同元素来确定相应的发展策略外，还要根据市场的变化，适时对品牌策略作出调整；特别是品牌产品结构、销售对象、价格等。经过近二三十年的改革开放，目前的内地市场竞争十分激烈，若不深入研究内地市场以作出有效调节，很多机会就会稍纵即逝。

纵观不少著名国际商品在中国内地的发展，大多已在中国内地推行本土化策略，包括文化、渠道、研发和资本本土化，而“没有本土化就没有全球化”已经是国际品牌发展的共识。可以说，利用当地文化推销，是跨国公司的一种入乡随俗的本土化营销策略。本土化和国际化两者并不矛盾：如果没有本土化，国际化就无从谈起；反过来，如果没有独具特色的国际化产品或优质服务作支持，本土化也就少了根基。

虽然说现时全球市场一体化的趋势不可阻挡，但消费口味、习惯等都是经过长时期积累孕育而成的，不可能像从一个模子造出来的一样。也就是说，每个地区的文化是不同的。在渠道本土化上，国际企业与内地企业双方在各自国家的市场渠道实行互换，利用各自的营销网络销售产品。在研发上，跨国公司则纷纷调整策略，在内地设立新的产品研发机构。

另一方面，中国入世后，外商投资企业可以根据与内资企业平等的原则获得贷款，或在股票市场上市。目前，很多跨国企业已经陆续筹备在中国上市事宜，开始实践资本本土化。事实上，国际品牌通过各种方式实行本土化的目的，在于

适应本地消费者的习惯，以扩大产品销售量，从而创造利润，巩固在中国市场的地位。

专访 佐丹奴国际有限公司董事局主席 刘国权

佐丹奴主席刘国权（以下简称“刘”）在 2002 年 11 月 24 日接受作者王英伟（以下简称“王”）和吴明林（以下简称“吴”）主持的电台节目访问时，谈到他在国内经营服装所面对的种种问题，引申至投资者在国内投资时应抱有的经营态度：

顺应潮流，品牌才有生命力

吴：今天我们请来的嘉宾是刘国权，他是佐丹奴集团的主席。

王：佐丹奴是什么？

吴：它是香港人近 10 年来耳熟能详的品牌，目前在国内也很畅销。你怎么形容佐丹奴呢？它有什么特点呢？

刘：吴先生、王先生你们好！我（相信）一个牌子的特点，就是它在消费者心目中有一个特别的含义。我们的品牌想塑造这样一种形象：任何时候无论想买什么款式的衣服，佐丹奴都是(令人)有信心的选择。听起来似乎不够具体。其实在人们心中(对)每种商品都有 expectation（期望），不可能 try to be everything to everybody（试图做适合所有人的东西）。我希望佐丹奴能在顾客心中是一个很特别的期望。（我们）公司 10 多年里不停的随着潮流和顾客的要求改变，这样的品牌才有生命力。

王：我认为佐丹奴是休闲服装。

刘：世事不停在改变。10 多年前我们销售的是很廉价的服装，价钱低得令同行侧目。到今天我们的定价并不低。近数年我们推出 Giordano Ladies（佐丹奴女装），里面有部分是男装，这个品牌不属于休闲服装类。我们并没有限制自己制作休闲服。

吴：你们采用的是与时俱进的灵活策略，是吗？

刘：没错。

不但要与时俱进，还要适应当地文化

王：因为社会文化认知和对品牌的认识不同，佐丹奴在内地和在香港专注的（产品）形象有没有不同？

刘：会有不同。在比较接近香港的广州、深圳，因为地域接近，往来频繁，（产品的）差别不大。但在二、三线的城市和东北、西北地区，就没有必要按香港的要求设计，而会适应当地顾客的 expectation（预期）。内地市场不是一个单一市场，各地经济文化发展水平不一致，

佐丹奴产品也多元化，有一定的差别，但差异不能太大。

王：以东北为例，（和香港）有什么区别呢？

刘：首先，东北气候寒冷，需要很多御寒的衣物；其次，东北的民风朴实，强调衣服的实用性。同时还有当地传统的影响。例如黄色衣服在东北销售不（出）去，（是）因为当地人认为黄色会吸引昆虫。要通过 trial and error（尝试及错误；意指从错误中学习）的过程来了解当地的文化。

吴：如此说来，不但要与时俱进，还要适应当地文化。

刘：除了大中华之外，我们在韩国、日本、中东的市场表现（亦）不俗。中东市场和东南亚、亚洲市场的要求很不一样。在韩国亦然，我们设计的男装裤，韩国的女性买来作宽松的裤子穿，而在香港我们将它们推销给香港女性，她们并不接受。

吴：你们会专门研究各地的 cultural difference（文化差异）吗？

刘：我们没有进行，也没可能进行。希望靠土生土长的香港人在外地居住数月来了解当地的文化是不可行的。我们利用当地人对当地文化的认识，与佐丹奴总公司的系统结合，来促成业务的发展。

不同经营方式的利与弊

王：佐丹奴在内地有 2000 多间门市，全部都由你们自己经营，还是 franchise（特许经营）出去呢？

刘：两种形式都有。

王：二者有什么区别吗？

刘：自己经营（的门市），我们的管理直接、反应也比较迅速。franchise 方式由于出钱的是对方，我们需要沟通双方的意见达到共识，而不能强硬的要求对方，这就导致做事的速度变慢。

王：你认为发展下去哪种形式是主流呢？

刘：加入 WTO 之后，（内地）法规越来越透明，我相信自己经营将会是主流……内地人总觉得自己在一个有限的地区，要不停的扩展经营，但是他看到的这个市场就是（中国这么）大。其实全世界 60 亿人，经济很大，有很多东西可以去经营的。随便一样东西，比方说北京烤鸭，可以把它卖到纽约啊！将它改良，全世界都通用了，就可以把它卖到全世界了。那就不需要卖烤鸭，又卖烧猪，又卖白切鸡啊，弄得不三不四了。没有了聚焦，我怀疑原因之一是因为内地人把这个世界看得很小。但也有数个做得相当不错的，比方说海尔（经营电器的）做得不错，相当有远见。我们说的“大中华”，就是内地、香港、台湾，两岸三地。对于以后的企业家，尤其是内地企业家，最重要的一点就是应该看大一点，看到世界市场。我们已经有了一个巨大的国内市场做后盾。试想美国战后为

什么经济繁荣呢？是因为她有了本国市场，在建立了经济规模以后，出击整个世界，就很容易做了。

王：Peter（即刘国权），似乎你很相信，第一要聚焦；第二要熟能生巧、要熟悉本行；第三呢，就是世界观。你的佐丹奴就是做了这些事情，这么多年来，一直在经营服装品牌，逐步发展，但是最近去德国发展，好像经营不怎么样啊！是不是那个世界观出了问题？

企业的发展应没有年限

刘：我们做一个牌子或者一家公司，应该定为 100 年，如果少于 100 年，那开始就没有必要做。

吴：100 年？

刘：在 100 年里，德国经营的那小小的挫折又算得了什么呢？如果您打每一场仗都要赢，是不可能的，我觉得小挫折多的话不是一件坏事，在德国错了，明天改过就可以了。

王：错了以后吸取教训就可以了。

刘：如果你觉得你的公司寿命是 5 年左右的话，那错一次就没有起来的余地了，但是如果是 100 年，这又算得了什么呢？

王：你是看到 100 年的？

刘：其实 100 年都已经说少了，在全世界有名的公司都超过 100 年，欧洲有，美国也有。美国可口可乐 100 多年历史，GE 也有 100 多年。在二三十年内能冒出头来，而且能够继续维持下去的，在世界范围内还是不多。如果简单地看，公司就是一群人，（要）将公司发展看成延长一个人的寿命。我们为什么需要群体呢，除了大家是互相支持之外，是想要借这个群体延续自己的生命。人一定要死的，公司却不一定死，如果公司能延长我们生命中 30 年的工作时间，或者是我们 70 年的寿命，那就透过这个公司，实现了我们的长生不老，这个就是人类最终的愿望。我们要建立百余年的公司，当然这个我没有可能去完成了。

吴：但是你已经注入你的精神进去了。

刘：我注入了我的精神，我的前人注入了前人的精神，后人注入后人的精神。希望有一个意识，或者说文化，你看可口可乐、GE、宝洁，这些百余年的公司，在近 200 年来，她们的基本文化和意识不会改变。但是它的产品是根据时代而改变的，这些就是伟大的公司。

推行开放式的零售业

王：我想我们着重谈一谈大中华这个问题，特别是中国内地这一方面。佐丹奴进入内地大概有多久了？

刘：生产进内地已经有 20 年了，但是零售，是这 10 多年来的事情。

王：讲到零售，从最初到现在，你觉得有什么大变化呢？

刘：以前内地的零售是封闭式的销售，就是有一个玻璃柜，把货品摆在这里，想买就拿给你看看，如果合适就买，不合适就拿回柜子里放着。而我们是开放式的，随你看、随你摸、随你试、随你选。

吴：那这种方式在当时是相当革命性的。

刘：是相当革命性的。第二呢？我们在颜色方面的管理相当不错。10年前进入内地的时候，一件 T-shirt（T 恤）或者一件 polo（反领 T 恤），有 30 至 40 种颜色，这个对顾客来说相当新鲜。

王：就是多选择，颜色的多选择。

吴：我听很多做零售的朋友说，由封闭式的管理变为开放式管理，开始那数年，会不见很多东西，就是丢失很多东西，（因为）顾客顺手牵羊。你们有没有这样的经验呢？

刘：这肯定是有的，但我想不会多到令一间公司的财政有问题。

吴、王：如果多到令一间公司这样的话，就是很大的事情了！

刘：这个过程是肯定有的，但是现在和香港及全世界的比例都差不多。

利用信息科技与供应链降低成本

王：怎么样用资讯科技来增加你的销路呢？现在很多东西都是用资讯科技，令事物脱胎换骨。你的生产成本，无论你怎么北移都不会减少太多，当然工资方面会便宜一点，你怎样利用资讯科技呢？

刘：我觉得有硬的和软的两个方面。硬的方面呢，生产成本很低。原材料价格也越低。最近这 5 年，在棉花的品质管理上相当的不错，他们的防虫是做得很好的，所以棉花的收成很好，价格这五六年来都是下降的，质量也好了，这是科学进步的问题。（软的方面是加强管理。）你刚才讲到资讯系统，我觉得最重要的就是减少废品，做错了的东西不能够销售，就像羊毛出在羊身上，这些做错的衣服的成本都要加到能够出售的衣服上的，都是要顾客付账的。但是如果我们能这个资讯系统，减少做错的颜色、款式、号码，那么整体成本降低了，销售价格也不需要这么贵（了）。

吴：佐丹奴有一个很成功的地方，就是有一个很强（大）的供应链，你的成本已经做到很低了，恰好中国又是全世界的生产基地。你的产品是不是大部分都是中国产、中国销，也是从中国出口的？

刘：你说得对，以前我们的产品都是（由）自己（工）厂生产的。但是从 10 年前开始，我们就开始减少自己生产，到现在我们的生产只有不到 1/5 是自己做的，有 4/5 是其他厂商为我们做的。比起自己生产，这个成本反而还低了。

王：也就是不用处理存货问题、原料储存的问题，是由生产商负责。

刘：两种都有，但是绝大部分都是由那家厂商负责。由生产商处理那个问题，也就是我们所谓的 BOM（Bill of Materials，物料清单）。我们全球大概每年卖 6000 万至 7000 万件左右的衣服，有 90% 是在中国（生）产的。

吴：制衣这个行业，比如东南亚的印尼、菲律宾、马来西亚、印度的成本都比中国便宜吗？

刘：我觉得没有一个地方比中国便宜的。

管理者做培训师

吴：听说佐丹奴的培训是很厉害的，在这里我们正好听听什么是佐丹奴式的培训？它强调什么？

刘：有两方面：一方面是服务方面的训练；另一方面是非服务的训练，也就是管理或其他方面的训练。初期的时候，我们会有系统性的课堂训练，在办公室发动培训职员课程。但是，最近这 6 年，在一定的意义上说，办公室已经没有组织这种训练（了），一般都是前线同事在正式的课堂训练之外自己组织的，在货场里面进行无孔不入的培训。店长、监督者自己也是一个培训师，五六年前，我们特别做了一个“管理人员作为培训师”（的课程）。他们在店铺做了数年，什么都经历过了，什么样的客户他们都见过，什么困难都经历过了。他们是一个客户经理，他们惟一不知道的就是怎么样在 20 个人面前（有）系统的讲授出来。五六年前，我就发觉这些店长不会用 Powerpoint（简报档案）等软件把他们的知识讲授出来，所以我们就聘请培训师，让他们告诉店长应该怎么样去教授知识。

王：这倒是一个很好的方法。Peter（即刘国权），刚才提到培训，有一个很好的概念，就是

“管理者做培训师”（Manager As Trainer）。香港的训练和内地的训练有什么不同？

刘：香港人在这么多年的殖民地统治下没有公民意识，在思想方面很不成熟；但他们对世界的潮流，西方的流行事物，对于怎么赚钱，对于怎么在一家公司里生存都很熟悉。当你培训他们的时候，他们马上知道你要他学什么，为什么要学某一样东西。这是增强他赚钱的能力，这就是所谓的职业技能。但是内地的同事，和台湾有一点相似，他们的公民教育做得比较好，他们不会很甘心做一样事情纯粹是因为钱，或者是为一份工作。他们需要大一点点的意义。

在培训的时候，我们不能一开始上课，就只告诉他们要做什么。我们要开宗明义提供很多背景，为什么要做这样的东西，对社会有什么好处，在这一方面要解释多一点，他们才可能很愿意去做事情。要不（然）他们以为你在利用他们成为赚钱的工具，可能口头上接受，但是心里是很不情愿的。

吴：这点倒是新鲜的。就是他们要知其所以然。

刘：他们不但要知其所以然，还要知道这样东西和公益是有关的。

王：他们要知道终极的原因是什么？

刘：也不需要讲到很大的意义，如人生目的、意义之类的，他要使这件事情与社会有一些挂钩。这是一个很大的分别，在香港完全不需要解释这些东西。

王：这是一个观念设定的问题，改变他的心态，当然就改变了他的技能。再谈一谈佐丹奴，既然现在有 4/5 的生产已经交给别人生产了，其实现在佐丹奴卖的实体是衣服，但是背后是一种品牌的建立以及管理精神的延续，它可以发展成卖什么都可以的公司，不一定要卖服装，也可以卖手表。如果这样说，它是实虚的结合。

刘：我们的确是实虚的结合。卖衣服有卖衣服的学问，卖薄饼有卖薄饼的学问。眼镜和手表我们经营的很少，其实都不是为了赚钱，我们主要的方向是卖衣服这一类东西。

要建立有生命力的全球性信息系统

王：作为佐丹奴的主席，你的目标是 100 年。很多公司有一个五年计划，那么佐丹奴内地的五年计划和十年计划是什么？

刘：我们没有什么具体的五年、十年计划，我们通常关心我们将来需要建立什么，很少关心会达到什么；我们更关注要建立什么系统和专长。针对这方面，我们会邀请师傅教导我们需要增长什么学问和知识。我们很少提到 5 年之后要赚多少钱，要开多少间分店，这通常是基金经理逼我的时候随口说说而已。我们知道，在这个世界上，这样的竞争，这样的变化，如果想让公司维持 100 年，我们要建立什么？比如说，这 2 至 3 年，我们很明确的目标就是：建立一套很有生命力的资讯系统。于是我们尽了很大的努力去做这项工作。这些系统不是光服务香港或香港附近的地方，是全球性的，包括韩国、菲律宾、中东，以互联网为基础。这项工作讲起来容易，做起来难。

吴：在内地投资，最大的风险是什么？比如说最近经常听到的，长途电话的收费增长问题。这类政策性的风险或者其他风险会不会是一种不稳定的因素，如果有什么税项令成本大增，令原来发展很好的生意一下就没有办法发展下去，这些会不会成为一个担忧？

刘：这永远都是一个担忧，不只在内地，其他地方也有相似的担忧。但有一点（是）好的，因为中国继续改革开放，我相信会越来越开明和放松、友善。从较长时间来看这件事情，我相信我们 10 年来在零售方面经历的方方面面，是越来越好的。某些地方和地区环境是没有希望（的），（是）越来越差的，印尼（就）是一个例子。在中国内地你可以具体地看到是越来越好。风险一定存在，但是前途越来越光明。什么时候会大放光明，我不敢说，可肯定的是越来越光明。

王：那佐丹奴在内地的业务比重会不会增加呢？会不会越来越重呢？

刘：我们不会这样决定。我们主要是看市场，看投资的风险。我认为中国的市场不适宜进行得太快，主要是因为成本，店铺的租金太高。我觉得慢慢巩固消化一下比较好，要步步为营。其实刚才讲的政策的问题是一个小风险，经济方面的风险总有一股暗涌。

王：要像邓小平那样，“摸着石头过河”。今天学到了不少东西，谢谢你。

注：刘国权先生 1987 年离开加拿大回到香港加入佐丹奴有限公司为业务总裁；1994 年 2 月晋升为集团行政总裁，于同年 8 月获委任为佐丹奴国际有限公司董事局主席。刘先生在任职于加拿大一间主要石油公司之前，是一位执业会计师，也曾在省政府工作 6 年。