

2019
奥美中国

新经济局势下 让全球化的中国品牌 更有意义

中国CMO报告

Ogilvy

目录

引言	2
核心发现	
01 走出去的雄心	6
02 品牌的平台作用	10
03 人才和文化	18
04 信任和声誉	23
05 品牌管理模式	28
06 数字时代的内容创新	33
07 衡量标准	37
结论	40
附录	
研究方法	43
致谢	44
关于奥美	45
参考资料	46

引言

过去两年，全球局势发生了巨大变化。曾经，中国企业以及投资者从开放的世界经济中获得诸多裨益。而如今，因为贸易保护主义的影响，越来越多的国家将发展重心转为寻求国内增长，经济学家则认为全球自由贸易已经不复存在，全球经济急需形成新的联盟。

与此同时，中国的经济增速日趋放缓，持续 30 年的经济高速增长告一段落。整体来说，中国企业仍拥有巨大的国内市场，且许多公司和行业仍在持续健康增长，但与过去相比，获得增长的难度不断升级。

过去十年，许多中国企业在国内拥有了强大的品牌力量，并开始依托其强劲的国内业务收入进行全球拓展。

我们经过调研，试图通过本报告解答以下问题：中国企业如何在全球扩张中继续取得成功？全球化过程中，他们应该重点关注什么？以及他们如何在这一过程中将自身在国内的成功经验与全球业务拓展的最佳实践相结合？

我们认为，在世界经济局势不明朗的情况下，强势的品牌是中国企业的一个关键资产，而这点在之前并未得到足够重视。

那么如何建立强势品牌？是否有适合中国企业走向全球化的独特方式？已经实现全球化的世界知名企业能够为中国企业提供哪些经验？中国品牌在未来能否主导世界？

中国企业的品牌全球影响力远低于其经济实力。《财富》杂志评选的 100 强公司中入选的中国公司有 24 家¹，其中只有 6 家入围 BrandZ™全球最具价值百强品牌²。我们不禁要问：具有全球影响力的中国品牌为何为数不多？

2019《财富》世界500强排行榜前100名

按总营业收入排名

24 家中国企业上榜

02 / 中国石油化工集团公司
04 / 中国石油天然气集团公司
05 / 国家电网公司
21 / 中国建筑集团有限公司
23 / 鸿海精密工业股份有限公司
26 / **中国工商银行 ***
29 / **中国平安保险（集团）股份有限公司 ***
31 / **中国建设银行 ***
36 / **中国农业银行 ***
39 / 上海汽车集团股份有限公司
44 / 中国银行
51 / 中国人寿保险（集团）公司
55 / 中国铁路工程集团有限公司
56 / **中国移动通信集团公司 ***
59 / 中国铁道建筑总公司
61 / **华为投资控股有限公司 ***
63 / 中国海洋石油总公司
67 / 国家开发银行
80 / 华润有限公司
82 / 东风汽车公司
87 / 中国第一汽车集团公司
88 / 中国中化集团公司
93 / 中国交通建设集团
97 / 太平洋建设集团

2019 BrandZ 全球最具价值品牌100强榜单

按品牌价值排名，综合考虑品牌的财务表现及根据消费者研究获得的品牌贡献值

16 个中国品牌上榜

07 / 阿里巴巴
08 / 腾讯
27 / **中国移动 ***
29 / **中国工商银行 ***
35 / 茅台
40 / **中国平安 ***
47 / **华为 ***
59 / **中国建设银行 ***
63 / 百度
66 / 京东
71 / 滴滴
74 / 小米
78 / 美团
56 / **中国农业银行 ***
89 / 海尔
90 / 友邦保险

* 标记表示企业或品牌在两个排名上同时登榜

人们经常会忘记，中国改革开放迄今只有 40 年，品牌发展也只有 40 年。中国企业领导注重流程、制造、物流和成本；对品牌价值的关注则是在后期才体现。对他们来说，企业透过品牌的自我诠释能力、表达宗旨以及传递形象都是相对较新的概念。

奥美的创始人 大卫·奥格威 认为品牌是“期待、记忆、故事和关系的整体融合，是客户选择产品或服务的依据。”目前，多数中国企业正在了解品牌推广的意义，学习如何制定和部署合适的策略和战术。奥美认为，中国企业如果加入全球竞争，就必须将品牌置于企业核心。

现在，不缺乏关于中国企业海外扩张的趋势研究，但是中国企业在海外营销时所遇到的机遇和挑战却很少有人研究。

为了更好地了解中国企业“走出去”的品牌建设状况，我们展开了相关研究。在过去的五个月中，我们采访了 40 位中国企业高管，他们的公司分布在不同的行业，规模有大有小，品牌全球化的程度也不尽相同。采访结束后，结合奥美过往协助跨国企业建设全球品牌的实际经验及知识，我们撰写了此份报告。报告中分析了中国企业进行海外扩张的动机和方法，以及其海外营销的趋势，并提供了建议帮助中国企业如何应对品牌全球化之路的机遇与挑战。

在研究过程中我们发现，尽管与成熟的西方品牌相比，中国品牌相对落后，但他们也拥有值得西方品牌学习的独特优势。例如，在数字创新领域，中国品牌就处于绝对领先地位。TikTok 等新兴应用将社交媒体和商业模式融为一体，不断改变着品牌与其客户的交流方式。而全球白色家电第一品牌海尔以及电子商务巨头阿里巴巴所展现的企业家精神正在重塑企业与其全球客户的互动方式。在一流基础设施及完善的物流体系的支撑下，中国企业出色的执行力将给中国品牌拓展海外市场提供巨大优势。

以上概述只是对受访公司的初步了解。在下面的内容中，我们将重点分享此次研究得出的七个重要发现。毋庸置疑，中国品牌正在雄心勃勃地走出去，但是无论是品牌管理、雇主品牌推广还是信任建立，中国品牌都还有很大的进步空间。

01 发现

走出去的雄心



Ogilvy

发现 #1

走出去的雄心

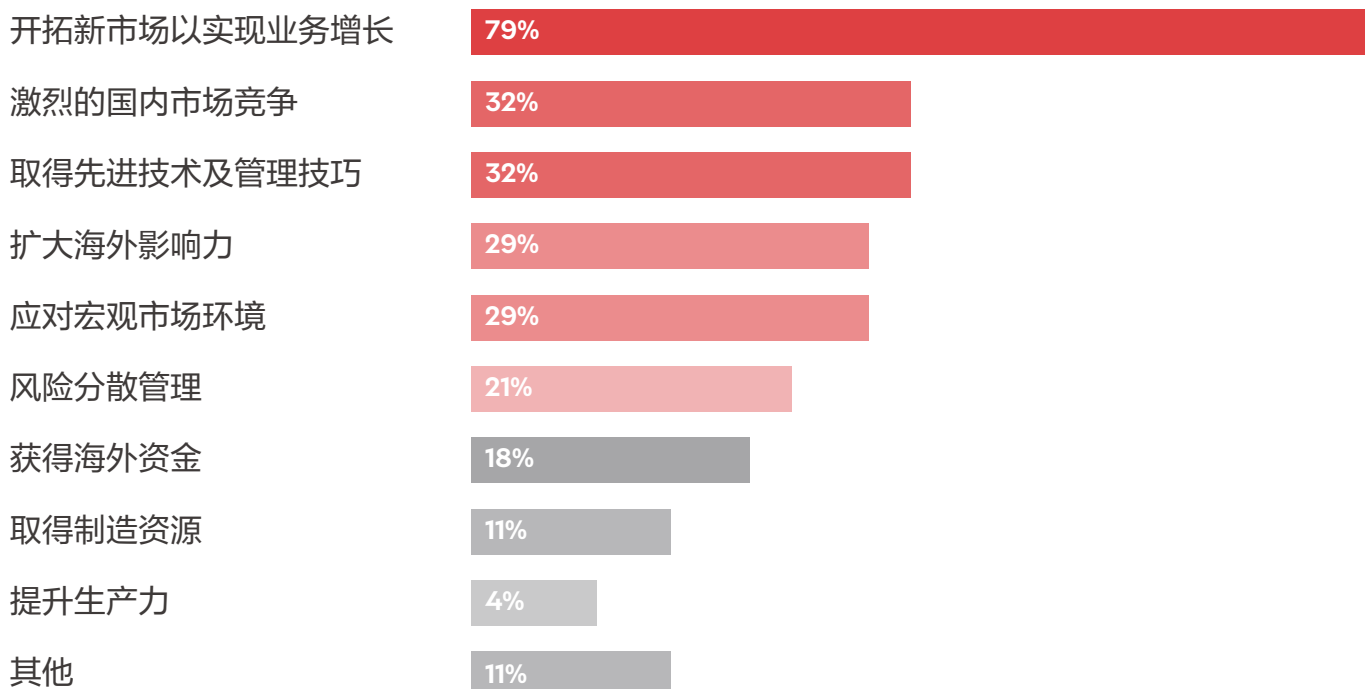
大型企业都希望能够成功实现全球化运营，中国公司也不例外。中国企业扩展海外市场的主要动机也与西方同行类似。80% 的受访高管表示：“开拓新市场以实现业务增长”是其企业进入国外市场的主要动机(图 #1)。仅十年，中国企业的非金融类对外直接投资从 2009 年的 433 亿美元增加到 2018 年的 1205 亿美元^{III}。这些雄心勃勃的中国企业希望扩展他们的国际版图，服务全球客户，为当地市场提供就业机会，为全球发展做出积极影响。

小米就是其中一员。小米的创始人雷军表示，要让全球 70% 的人用上小米手机^{IV}。巨大的中国市场为小米提供了全球五分之一的客户，但这意味着小米仍有五分之四的客户分布在海外^V。所以，为了实现他们的雄心壮志，中国企业必须走出去。

图#1

“走出去”的主要动机或发展机遇是什么？

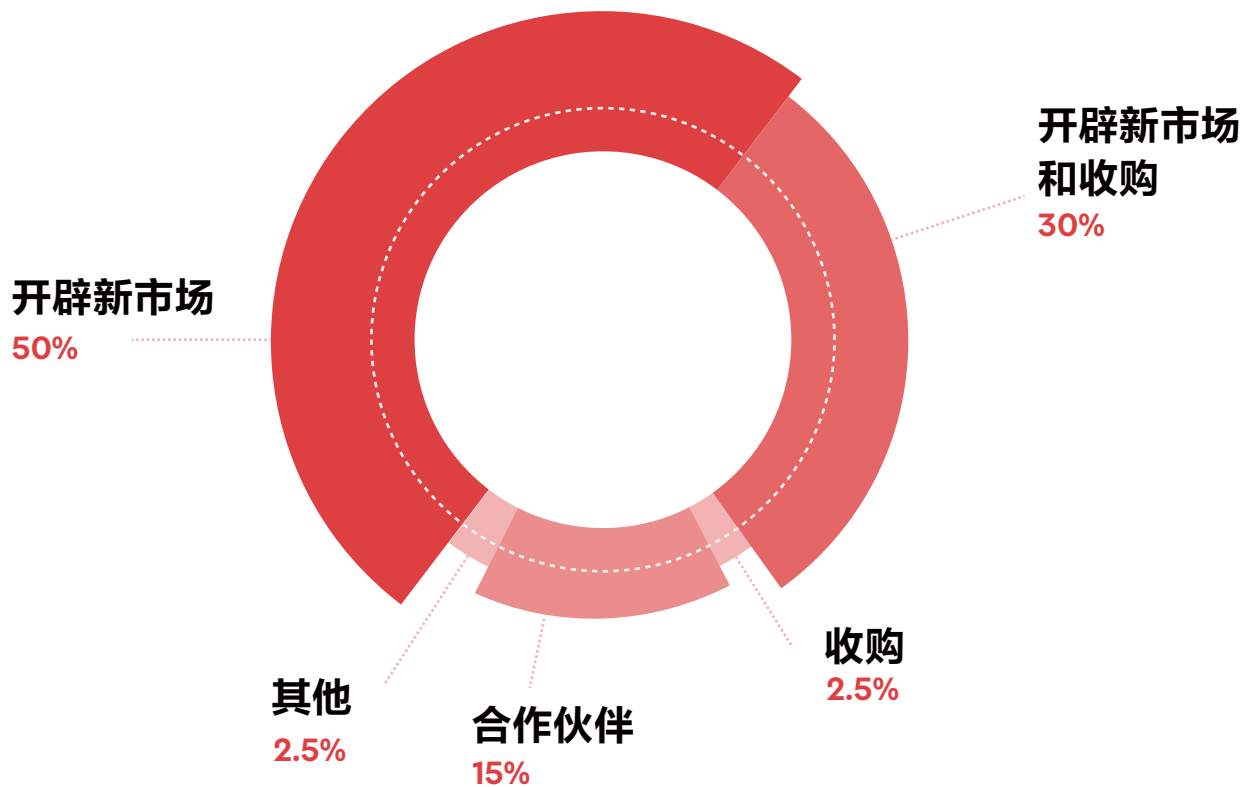
多选 N=40



那么中国企业如何实现海外扩张的目标呢？我们的发现有些出乎意料。尽管我们经常看到有关大规模收购和并购的报道，但我们的受访公司中约有一半更倾向通过开辟新市场来进行海外扩张，而非我们所预想的收购现有品牌，另外大约 30% 的公司选择的方式是两者结合（图 #2）。

图#2
是以何种方式进入新市场的？

N=40



一般认为企业并购（M&A）是快速方便地进入海外市场的一种方式。创建新品牌需要花费数十年时间，而并购可以让中国品牌迅速进入新市场，在享受已有品牌声誉的同时轻松获得客户基础。然而，我们大多数的受访企业并未选择该途径进入海外市场。通过拓展新的海外市场（而非通过收购）发展海外业务，显示了这些企业的长期承诺，对当地市场带来的贡献。

拥有品牌知名度的企业拓展海外市场时相对容易。一些美国和日本企业进入中国市场前已经拥有了一定的品牌知名度，这为他们在中国市场传播、销售产品、扩大市场份额提供了便利。例如，本田进入中国市场之前已受到中国消费者的广泛关注，他们开始在中国销售汽车之前就已经拥有了极高的知名度。

对于着眼全球市场的企业来说，拥有强势品牌可带来诸多优势。无论是与海外市场的利益相关者建立信任，还是招聘顶级人才，抑或是创造巨大的本地需求，都离不开全球化品牌推广。

02 发现

品牌的平台作用



发现 #2

品牌的平台作用

对外投资在中国属于相对较新的领域。虽然与十年前相比，中国企业海外投资增长了三倍之多，但是商务部的数据显示，2018 年的对外投资下降了 9.6%，是高速增长后的第二年连续下滑。尽管如此，中国仍然是仅次于日本的世界第二大海外投资国^{VI}。很多大型企业仍对拓展海外业务表现出极大的兴趣。过去，中国企业更多地是以一种尝试的心态扩展海外市场，而现在的出海，是经过深思熟虑后而做出的决定，同时，这样的决定也获得了公司领导层的支持和授权。

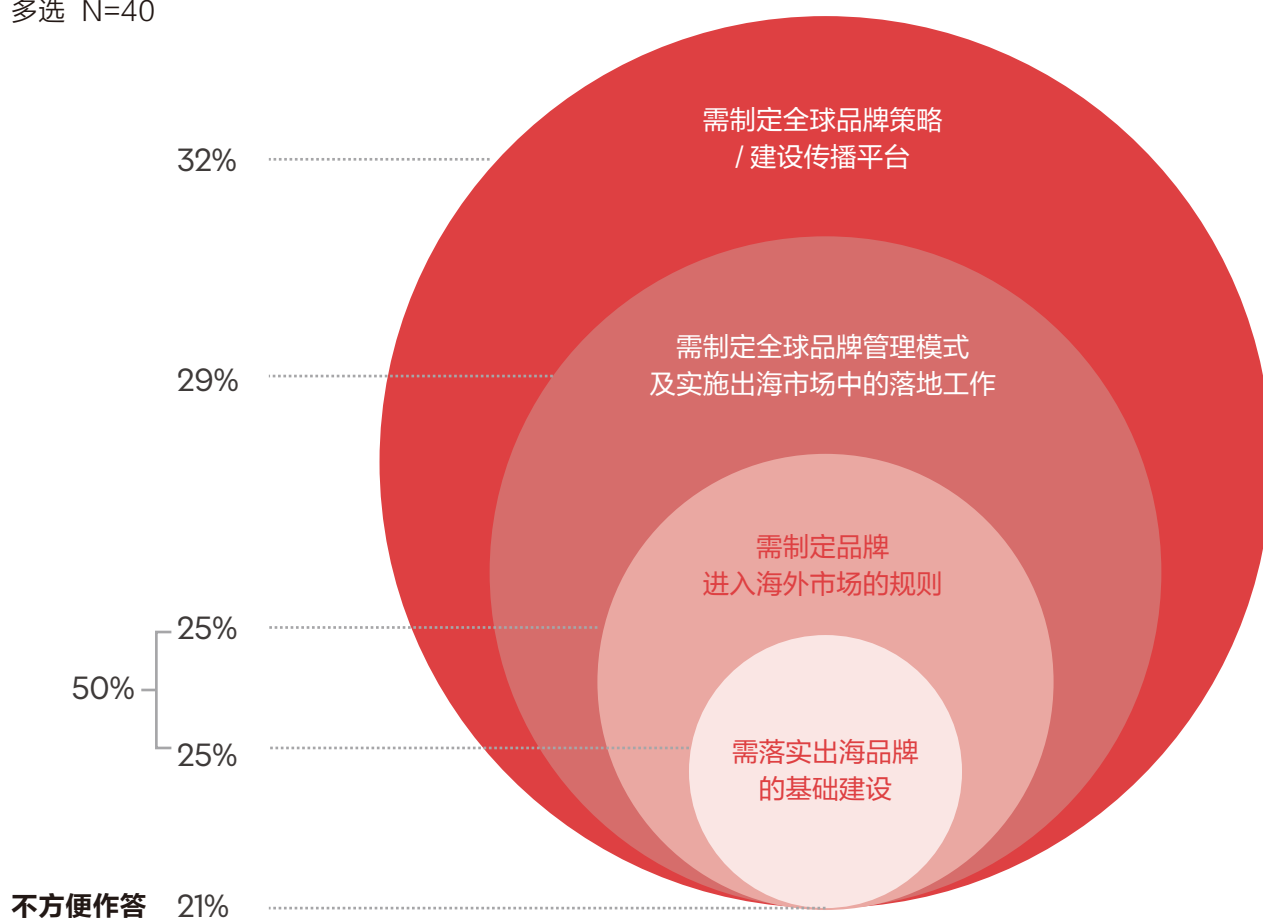
出海之路需要长期探索。从中国企业的文化和商业影响来看，走出国门，进军国际市场是企业发展的重要环节，但通常也是最容易被忽视的。出海中国企业只有在财力人力到位，拥有本地化运营和销售网络，充分了解当地法律法规和适应外国文化的前提之下才能与历史悠久的当地公司进行竞争。

在大部分的出海企业眼里，与上述走出去的考量相比，品牌推广的影响微乎其微。但在我们看来，提前进行品牌推广并清楚地了解品牌推广对公司各项业务所产生影响的意义重大。强势品牌不仅能够吸引消费者和客户，还能够为良好的政府和媒体关系奠定基础，同时还可以帮助企业吸引当地人才，促进企业与分销商及供应商的合作关系。此外，企业对于品牌组成还存在巨大误解，经常将广告传播和品牌创建混为一谈。而创建强势品牌的基本概念在国内仍被误解，在全球市场推行这一概念就更加困难。

只有三分之一的受访公司表示他们的全球战略中包含了海外品牌拓展工作，有一半的受访公司表示品牌拓展处于基础构建阶段或规划阶段(图 #3)，这导致品牌建设相对于其他商业目标来说较为滞后。可喜的是，越来越多的出海中国企业正在意识到品牌的重要性，并开始在海外实施积极有效的品牌建设工作。

图#3 品牌发展阶段

多选 N=40



一半的受访者说他们的海外品牌建设还处于策划或基础准备的阶段。

如果中国企业希望实现走出国门的雄心壮志，就不能只是出现即可。奥美亚洲暨大中华区首席执行官韦棠梦(Chris Reitermann)表示，“品牌建设并不等同于广告传播，而是指导公司行为和行事方式的基本原则。”品牌需要精心打造，应该引起所有受众的共鸣，同时还要承载行之有效的价值观体系。品牌应对公司的运营方式产生深远影响：强势品牌不仅由自上而下的愿景所界定，同时还涉及到这一愿景如何渗透到整个机构，如何通过公司的产品、服务和员工赋予品牌生命。

这一切都必须从一个强有力的全球品牌平台开始建设，韦棠梦表示，企业必须：

1. 确定更宏伟的企业目标：企业需要回答以下问题：我们的目标对世界有何意义？我们对世界做出了什么贡献？我们所做的一切为我们的员工、客户和政府带来了哪些益处？我们如何在产品之外建立更具有代表意义的企业形象？这需要的不仅仅是崇高的目标，还需要具有与整个业务目标相关联的信仰。最重要的是，这一目标必须与众不同且真实可信。

耐克将自己的使命表述为“引领运动创新，提升产品可持续性，建立充满创意的多样化国际团队，为我们生活工作的社区带来积极影响，为全世界每一位运动员带来灵感与创新。”而这些使命总结为一句话就是“Just Do It”。耐克每天所做的一切都要与其使命相符合。同时，这一使命也影响着耐克的一切，包括其产品战略、签约运动员、供应链、员工甚至是首席执行官。

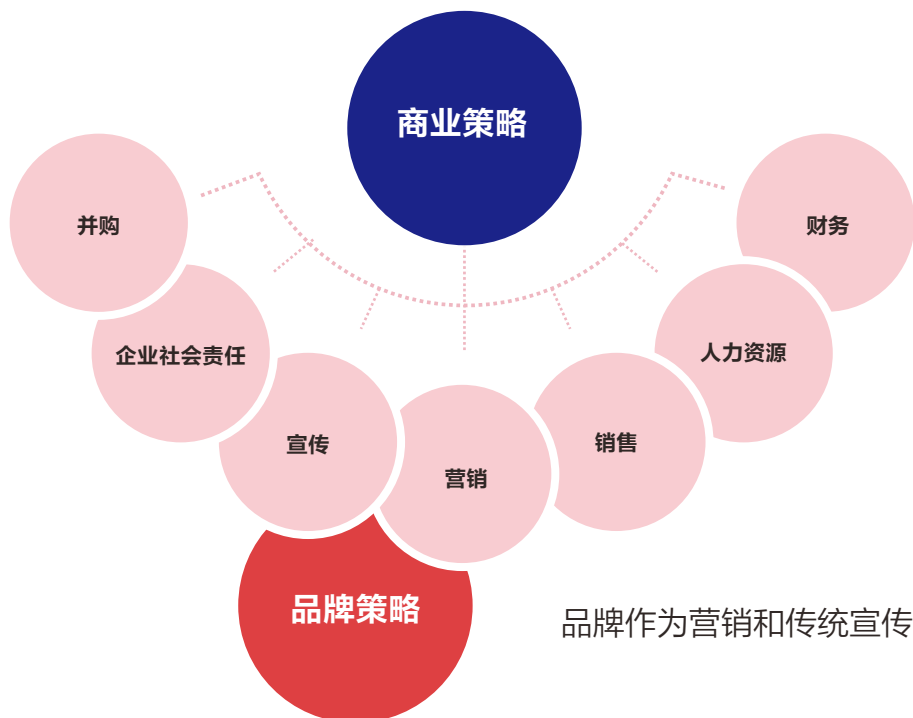
2. 获得话语权：创立和明确使命之后，企业需要拥有自己的话语权，真诚地向利益相关方讲述自己的故事。在海外市场，中国企业需要以透明、谦逊和共情的姿态融入当地社会，与之进行开放性的对话。这些行动在危机发生时显得更加必要。公司如何确保获得海外市场消费者的足够信任？掌握话语权的最终目标是在第一时间避免危机，并且快速挽回局势，避免负面事件升温。

3. 注重长期投资：创建全球品牌需要有力的财力和其他资源支持。跨国公司在进入中国市场时花费了亿万经费来进行品牌推广。中国的品牌走向世界也要遵循这一路线。创建全球品牌没有捷径可走，需要时间、经验、决心和高层的明确支持。同时，全球化的营销或品牌团队离不开强有力的地方市场运营的支持。

4. 升级品牌战略：最成功的品牌不仅仅是营销和传播的一部分，更是核心管理原则。与商业战略一致，品牌战略有助于提升整个公司的体验、文化、绩效和执行力。

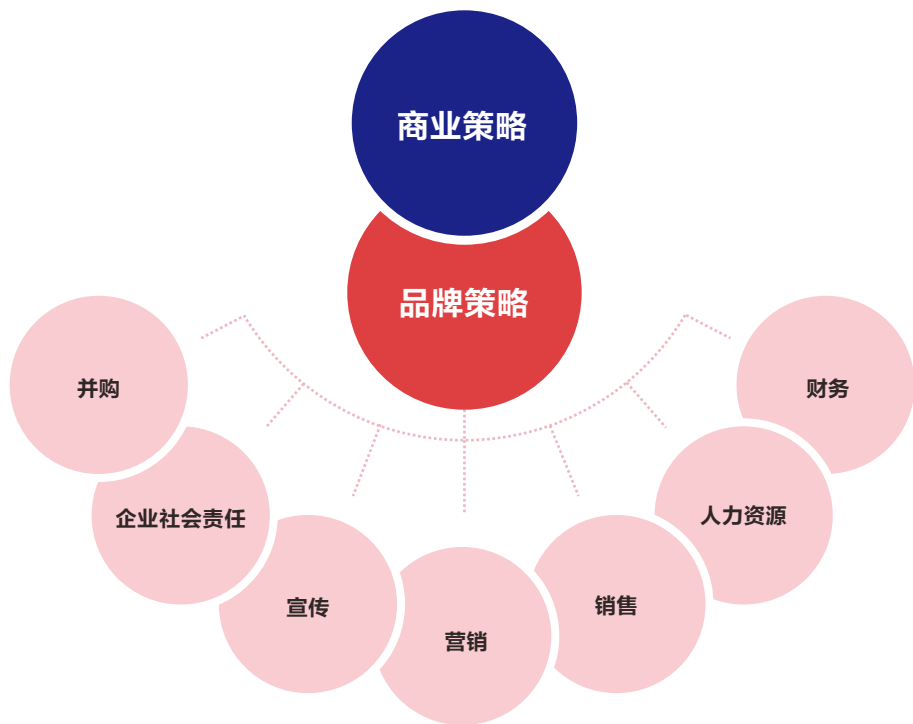
品牌策略应该作为运营的中心原则之一

从该模式…



品牌作为营销和传统宣传活动的一部分

到该模式…



品牌作为推动体验、文化、绩效和举措的中心组织原则之一

奥美的品牌运营体系对于中国企业建立和运营国际品牌大有裨益。我们侧重三个方面：平台（Platform）决定品牌的长期目标和架构，项目（Program）促进品牌的中期影响和销售，脉动（Pulse）则是在社区和消费者的生活环境中与他们进行日常沟通。从建设处于核心的平台开始，依序向外，延展到脉动。

奥美品牌操作体系

平台 Platform

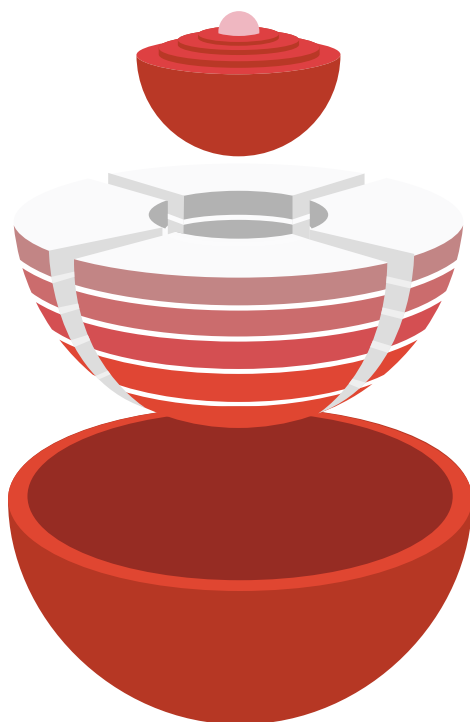
让品牌未来数年有意义

项目 Program

让品牌每个季度有意义

脉动 Pulse

让品牌此时此刻有意义



品牌策略和平台

决定品牌策略，使命 / 愿景以及品牌策划。品牌平台和品牌自我诠释能够为企业文化和企业行为注入活力，并主导品牌宣传和体验。

品牌能提供什么？

企业产品或服务中所能向核心受众传达的价值。

品牌如何在受众世界中崭露头角？

“脉动”将品牌融入外部事件、热点问题对话和文化瞬间。这些更倾向于短期举措和体验。

在建立品牌平台之前，品牌往往会利用‘品牌架构模型’这一类工具去清晰梳理其品牌资产。IBM 在如何利用以目标为导向的全球规模品牌平台方面做出了很好的示范。自 1996 年在全球推出“Solutions for a Small Planet”的品牌平台之后，IBM 在未来科技和业务影响中不断引领话语权^{VI}。现在，他们的“Smart Planet”品牌平台是世界最具实力的品牌平台之一。这不仅仅是面向客户的营销活动，更是向世界展示整体公司形象的品牌平台。

IBM 一直以来都是全球强势品牌之一，根据 2019 年 BrandZ™全球品牌 100 强^{VI}的报告，其品牌价值超过 860 亿美元。除此之外，IBM 多年以来不间断的研发并改造自身，以顺应科技及市场趋势。

品牌架构模型



很多中国企业已经在本土市场对自己的品牌进行投资，同时拥有成熟的目标、愿景和品牌平台。但是，当他们在海外市场复制本土的成功经验时，我们发现他们会面临两大挑战。第一，这些在本土品牌建立中的成功因素并没有作为整个公司的统一战略被充分接受（通常，这只是一句公司没有兑现的诺言，或者是并未被产品或业务部门完全接受）。第二，公司没有将这些要素转化为可以在全球进行统一管理的有效品牌平台。

华为拥有清晰明确的品牌愿景：“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。”这一愿景决定着企业传播以及覆盖不同业务群体的产品和服务所能应用的顶级品牌战略；这一愿景为所有营销举措提供了指导，确保品牌能够始终如一地全面应对全球所有受众；这一愿景耗时数年才被完全接受，全球运营模式的开发同样历经数年才见成效，最终使得华为能够通过全球统一的方式管理品牌。

03 发现

人才和文化



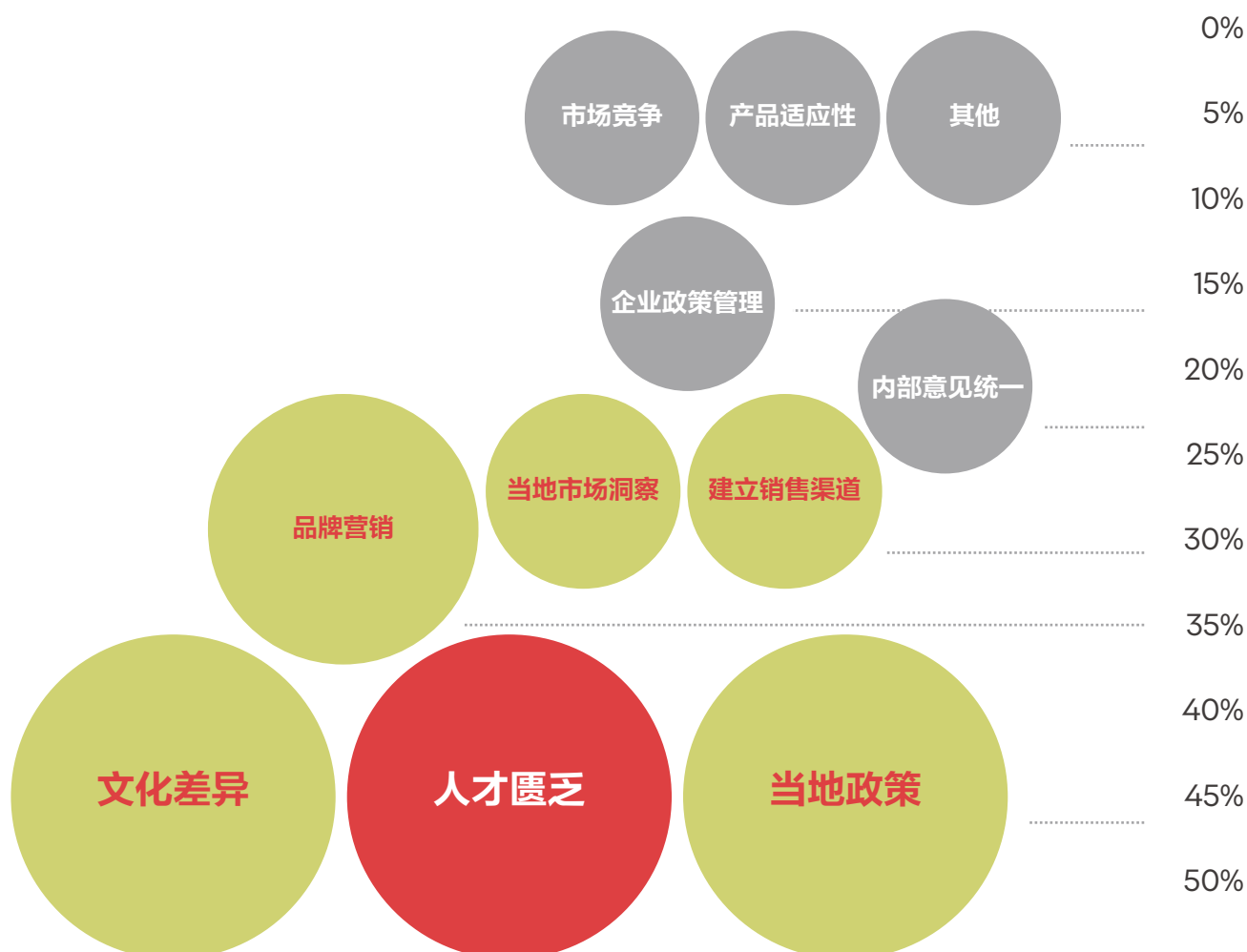
发现 #3

人才和文化

全球化企业的人才储备必须完善，中国企业也不例外。人才匮乏、当地政策和
文化差异并列为中国企业进行海外扩张所面临的三大挑战（图#4）。

图#4
出海业务面临哪些主要挑战？

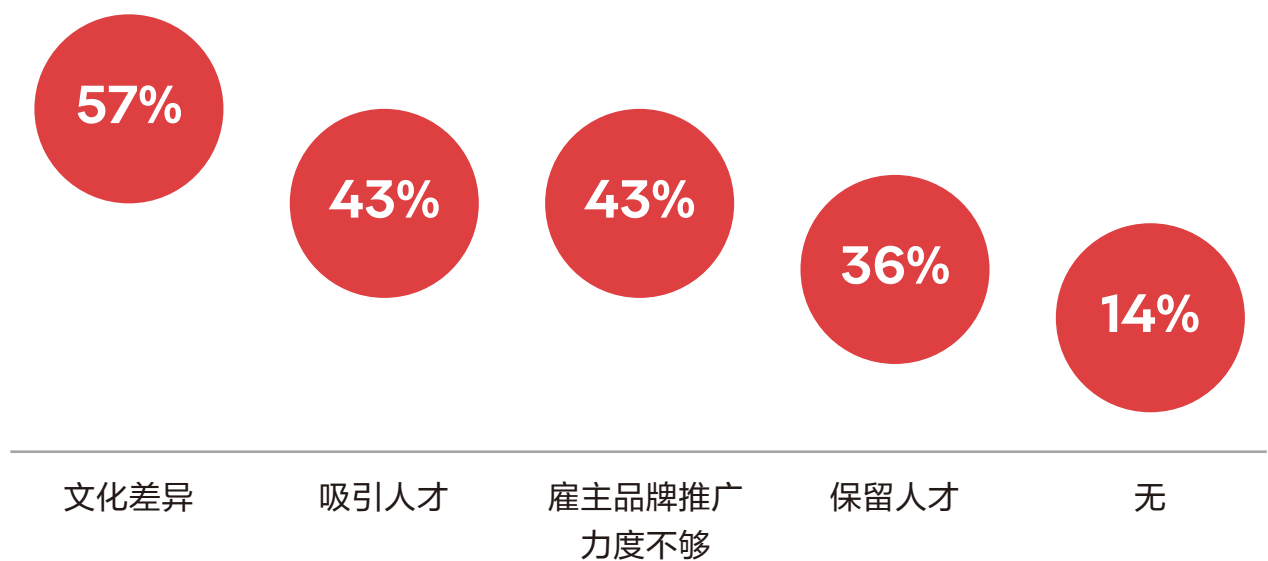
多选 N=40



当问及招聘人才面临的具体挑战时，57%的受访者认为文化差异影响较大，还有很多受访者表示在吸引人才和保留人才方面面临困难（图#5）。雇主品牌推广力度不够也是一个重要原因。多数受访企业都能意识到在当地市场拥有强势品牌的重要性，但是在建立品牌知名度方面却力不从心。一家中国技术企业的首席营销官告诉我们，尽管他们的业务在中国很有知名度，但是当进入新市场后却不为人所知，尽管他们提供极为优越的薪酬福利，吸引顶级人才也非常困难。

图#5 贵公司在海外市场招聘人才时，面临哪些挑战？

多选 N=40



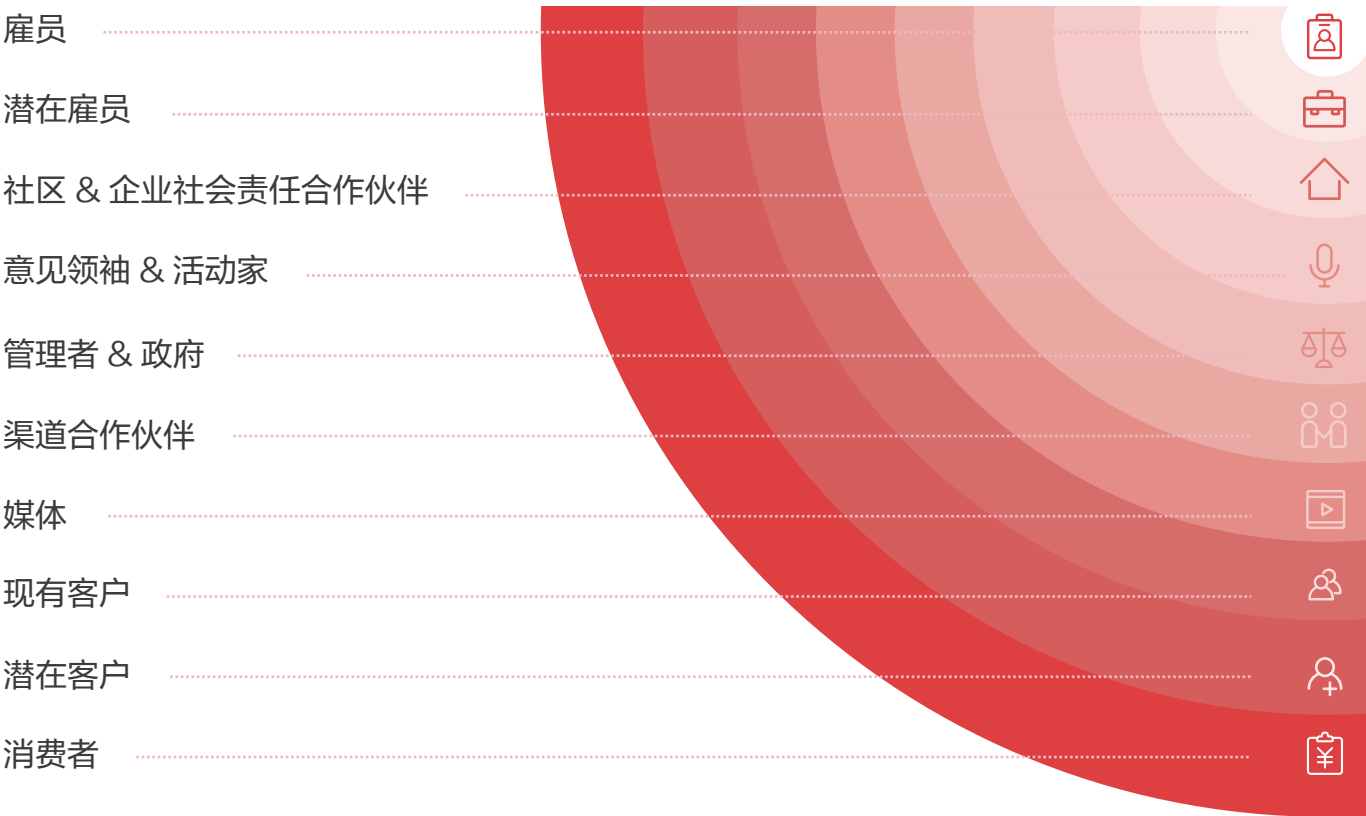
人才可以说是创建全球领先企业的最重要的因素。业务成功与否取决于人，而强大的企业品牌对于吸引和保留顶尖人才至关重要。千禧一代尤其看重企业品牌，他们希望自己所在的公司可以拥有清晰明确、有使命感的目标。

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的 Peter Cappelli 教授告诉我们，克服文化差异，创建强势雇主品牌的最佳方式是从一开始就聘请合适的人才，而聘请合适的人才要从领导层开始。中国企业应该聘请多个市场拥有从业经历的海外品牌领导，因为他们了解多种文化，可以开诚布公地主动沟通，克服差异。我们的调研发现这样的人才非常稀缺，但全球化的中国公司又急需这样的人才。这样的人才可以帮助企业建立强大的品牌文化，随着时间推移，他们还可以将企业打造成为员工爱戴，受众青睐的强大雇主品牌。有数位首席营销官向我们讲述了他们在寻求合格国际化人才时的不易，并表达了他们对人才提出的要求：掌握多种语言，了解行业知识，熟悉国际贸易。

无论是海外市场还是企业总部的领导，都应该有意识地去创建包容和谐的文化氛围，这样的氛围包含了从决策流程到办公室交流风格等方方面面。例如，一些中国企业在扩展海外业务时雇佣的大多是中国员工，导致当地员工被疏远，这类公司就急需在海外市场培养包容文化。全球化智库（CCG）创始人兼理事长王辉耀博士表示，中国企业要实现全球化不能只依靠中国员工。拥有全球视野的中国企业必须认识到，国际化人才才是实现海外业务持续增长的主要推动力。

奥美坚信雇主品牌的创建是克服上述人才挑战的第一步，也是创建整体品牌形象的关键组成部分。这不仅向雇员和潜在雇员展示了公司最好的一面，同时也应该向更多相关利益方重述了公司的核心品牌价值。同样，有效的雇员品牌推广也极具价值：强大的雇主品牌将员工转变为强有力的企业品牌代言人，提升员工的积极性和留任度，为人才雇佣战略提供支持。

利益相关者受众图

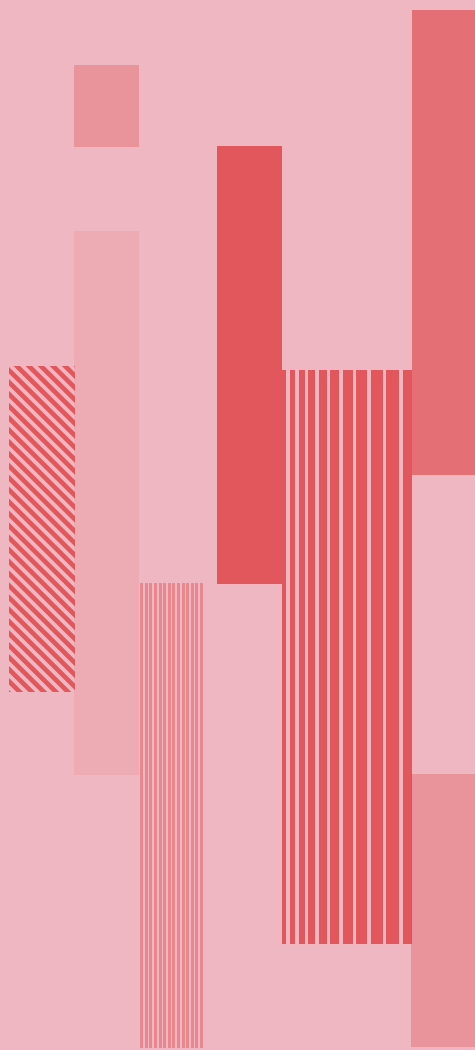


不论是何种形式的营销和传播活动，品牌都要考虑将企业的使命传达给现有和潜在雇员。公司使命应该能引起员工共鸣，并且在公司的所有营销举措中有所体现。这就要求公司使命既能向雇员提供其最关注的信息，又能在公司进行内外部传播时得到强化。

阿里巴巴和腾讯在中国已经是家喻户晓的领先科技品牌。但作为雇主，其品牌形象却与饱受争议的“996”（每周工作6天，每天从早上9点工作至晚上9点）工作时间联系在一起^{ix}。在大西洋彼岸，美国硅谷同行展现出的却是多元化的工作形式、弹性工作时间以及灵活有趣的雇主形象，这样的雇主形象一做法不仅有助于招贤纳士，而且有助于创建极具优势的全球品牌形象。中国企业字节跳动就认识到了雇主品牌的重要性，并在其海外的数字平台产品TikTok上，展示企业多姿多彩的生活来吸引不同市场的顶级人才。这也是一种创新的雇主品牌推广方式，在激励员工、吸引人才的同时面向大众传播品牌形象。

04 发现

信任和声誉



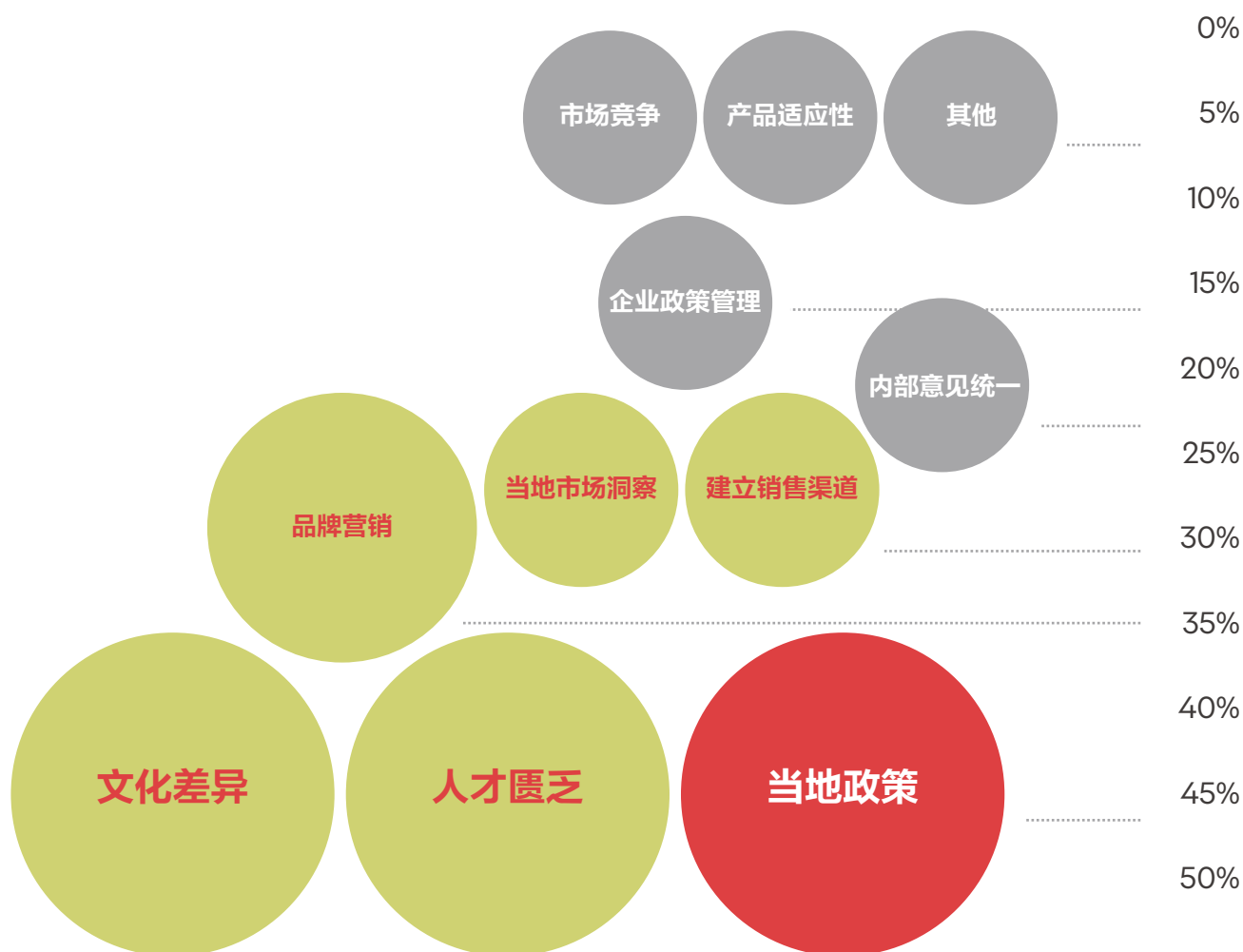
发现#4

信任和声誉

毫无疑问，企业进入新市场的第一步是获得运营许可。许多中国企业将当地政策看作他们在海外运营面临的¹最大挑战（图 #4）。这并不意外，海外市场的法律体系、合规要求和国家政策与国内市场完全不同，对于刚刚进入这些市场的中国企业来说，深入了解并适应当地法规确实具有极大的挑战性。

图#4
出海业务面临哪些主要挑战？

多选 N=40

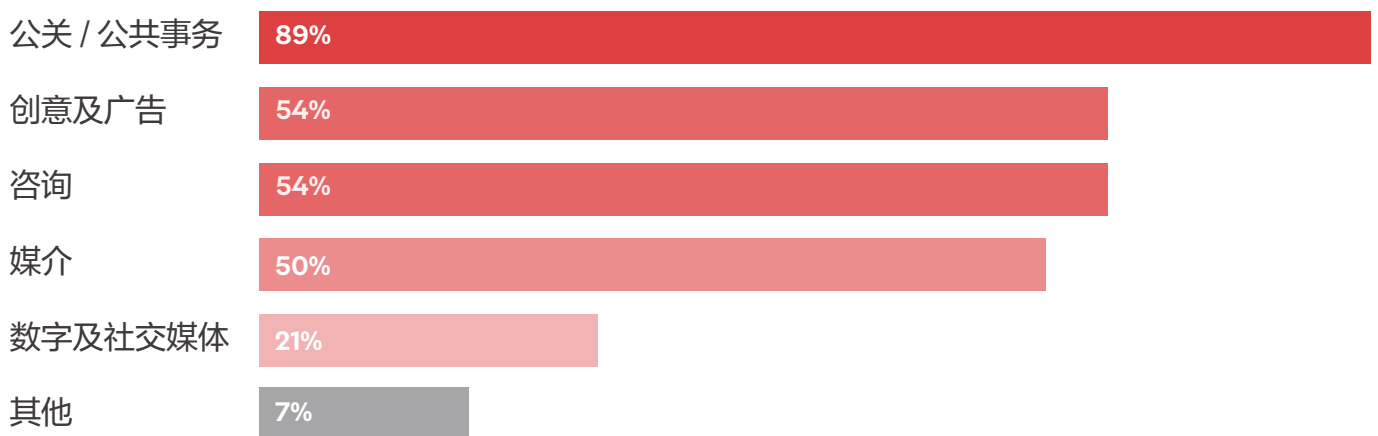


运营许可不仅仅是明确企业运营的相关法律法规。奥美亚太区公关及影响力总裁柯颖德(Scott Kronick)表示,“ 在品牌发挥影响之前,在公司和受众建立任何关系之前,在相关利益方参与之前,公司要先与他们建立起信任。”按照柯颖德的说法,这种信任不是通过物质实体来建立,也不是通过经济往来来建立,而是通过对文化、历史和传播的深入了解而建立起来的。信任是品牌运营的通行证,也是帮助公司应对紧张政治局势和未知危机的盾牌。如果在需要信任发挥作用时才开始建立信任机制,那必然为时已晚。

走出国门的中国企业了解公关在树立值得信赖的品牌形象方面所发挥的作用。中国企业在拓展海外业务时,公关或公共事务的专家是最受欢迎的合作伙伴,其中 89% 的公司会选择与其合作。(图 #6)。

图#6 在拓展出海业务时，会选择与哪类的营销专家进行合作？

多选 N=40



尽管中国正在从世界工厂向全球技术领导者转变，但世界大多数消费者仍将中国品牌看作山寨品牌的代名词，认为中国制造不值一提。当中国向世界展示其实力时，外国受众对此的反馈往往是恐惧和怀疑。在这种情况下，信任和声誉对于中国品牌有着前所未有的重要意义。中国品牌必须不遗余力地传播自身的独特和独立形象，特别是在竞争激烈且质疑情绪强烈的北美和欧洲市场。

建立信任对于获得商业成功非常重要，包括与监管机构进行合作，赢得意见领袖的肯定，以此吸引顶级人才和客户等。柯颖德认为，想要实现品牌运营，必须做到以下几点：

1. 了解品牌的背景情况：品牌口碑如何？品牌口碑由谁塑造，他们最关注品牌的哪些方面？品牌塑造方所关注的方面将根据市场及利益相关者群体（包括监管机构、顾客、员工、媒体和民间团体）的不同而有所变化。了解当地市场习惯，细微差别及文化背景可帮助品牌避免尴尬和不必要的危机。

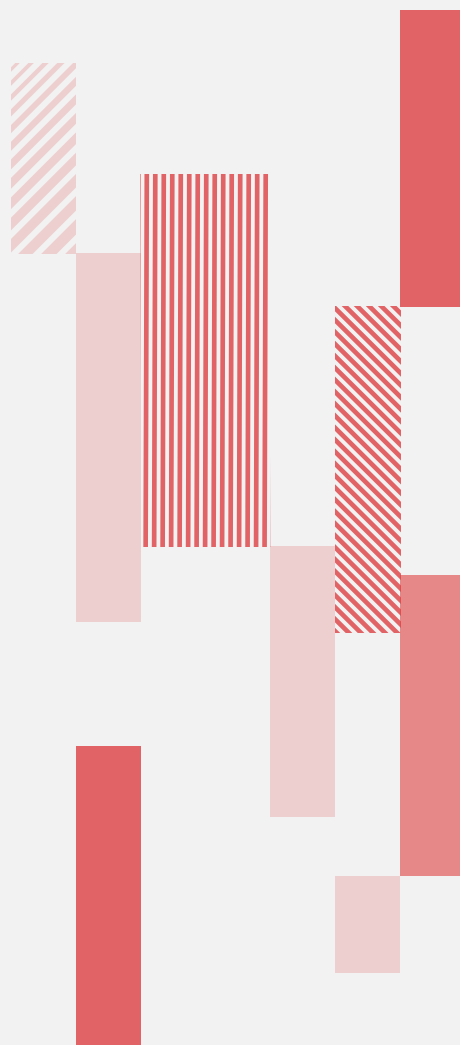
2. 讲述能够引起共鸣的品牌故事：应该向关注品牌的当地受众传达品牌相关的信息。信息的传达应该真诚，应该强调企业对于利益最相关者所创造的价值——这些价值可以是企业社会责任项目，也可以是为当地创造就业或为当地带来长期经济增长。

3. 品牌本地化：与当地顾问合作，雇佣本地专家。与当地政府、行业和媒体建立合作关系，宣传品牌，深化合作。将品牌定位为所在市场的一员以及当地机构值得信任的合作伙伴。

信任关系不是一朝一夕可以建立起来的。中国企业通常希望能够达到立竿见影的效果，但是在不熟悉的海外市场建立信任和声誉需要品牌具有耐心和前瞻性。成熟的品牌应该懂得寻求机会参与到当地市场和建立信任，并且在这一过程中不断展示自己的真诚态度，以此赢得支持者和良好口碑。2008 年汶川地震时，可口可乐迅速做出反应，第一时间向灾区捐赠了大量瓶装水[✕]。品牌积极融入当地的举动都将在未来帮助品牌自身赢得利益相关方的支持，推动品牌获得长期商业成功。因此，全球化企业应该不断强化信任和声誉的力量。

05 发现

品牌管理模式



发现#5

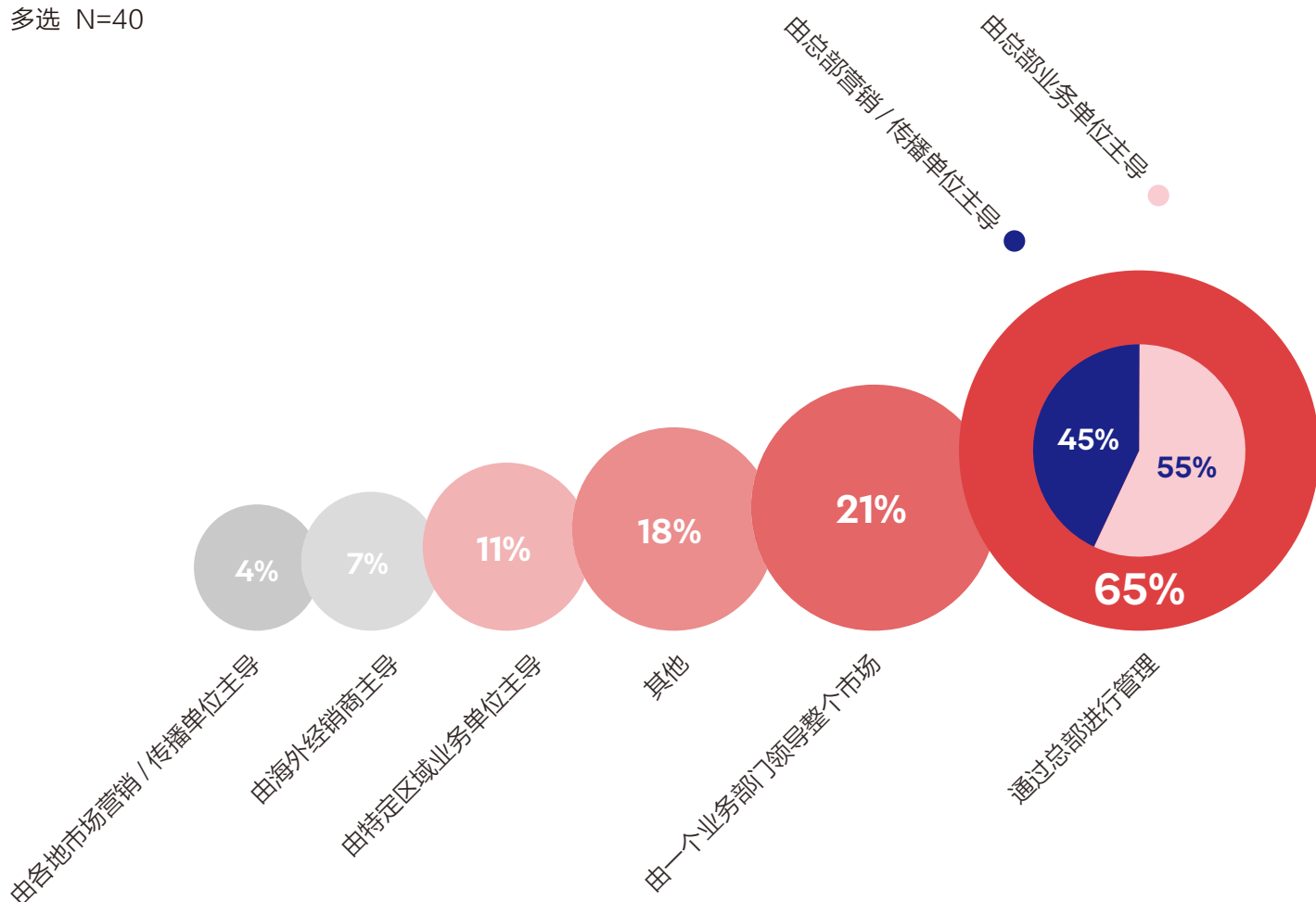
品牌管理模式

了解品牌建设的价值需要花费时间。当一些营销经理意识到品牌建设的重要性时，高管的关注点却可能完全不同。这就是为何落实恰当的管理模式，拥有合适的资源至关重要。没有合适的资源，品牌推广就难以见成效。受访企业中，海外品牌和营销的总投资非常低，只有 14% 的公司海外营销的占比超过公司营销总投入的 20%。对于努力成为全球领先品牌的企业来说，必须改变这一现状。中国企业应该意识到，海外的营销不是支出，而是投资，通过合理的投入实现业务增长和长期建设品牌才是正道。

公司需要配备足够的资源，部署正确的管理模式，赋予品牌管理团队决策权利。我们的研究表明 2/3 (65%) 的海外品牌管理是由总部指导，包括总部业务单位或全球首席营销官 (图 #7)。

图 #7
海外品牌管理类型（由哪一部门主导？）

多选 N=40



这一高度集中化的模式中，决策者的权利远高于当地洞察，导致效率低下或错过机遇。这方面，总部位于深圳且发展快速的人工智能和人形机器人企业优必选则采用了一种可以平衡全球市场和本土视角的管理模式。他们的跨职能和跨市场决策委员会每月定期碰面，在全球层面分享洞察，高效制定决策。

奥美中国全球化品牌事业部董事总经理虞晨曦(Arthur Yu)了解到在中国企业出海时，品牌面临的最大挑战是确定合适的品牌管理架构。他表示，不同品牌在不同发展阶段所侧重的最佳模式有所不同，但是总体来说，品牌都应该做到以下三点：

1. 持续传播：全球化品牌必须为所有市场的营销和传播团队创建一个共享信息和资源的体系。清晰的流程可强化全球品牌的一致性，以防咨询传递的不对称。

2. 整合全球策略：品牌团队必须制定统一的能够得到全体员工支持的出海规划。角色和责任需明确，当地营销应与整体品牌和业务目标协同一致，互相促进。

3. 本地化，本地化，本地化：奥美推荐的三大管理模式之一。无论是指令控制，稳定的枢纽中心，有力的分部还是当地自治模式，所做的决策都应反映出对当地文化和价值的理解和尊重。

中国品牌出海所面临的一大挑战是如何有效平衡品牌管理中的全球支出和本地支出。员工、决策和预算都需要认真考量。以下原则可提供有效指导，但并非唯一解决方案——企业应采用最适合自身的模式。



1. 中央控管



2. 强中心，强地方



3. 当地市场分治

优点	• 节约预算 • 达成品牌的一致性表现 • 清楚的控管	• 在中央控管及当地市场反馈中取得平衡 • 达成宏观共识 • 因地制宜,灵活度高	• 因地制宜,灵活迭代 • 决策过程简单快速 • 与当地市场关联紧密
缺点	• 对当地市场需求反应较慢 • 因地制宜,灵活度低	• 缺乏规划和执行间的无缝沟通 • 容易浮现内部矛盾	• 预算重复支出 • 对品牌的一致性表现,具有潜在风险

在前面的论述中，我们讨论了 IBM 如何在科技领域奠定其领导地位。IBM 所有的全球品牌营销活动都在他们所推崇的“同一个声音”营销战略^{xi}指导下精心设计，确保所有的营销活动高度集中和统一，这样可全球持续地对中心主题进行传播。同时，IBM 还认识到了在当地市场灵活展示业务和文化相关性的必要性。

另一个很好的例子是可口可乐。可口可乐很早就了解到在拓展新市场时，一刀切的运营模式收效甚微。于是他们利用当地消费者洞察，应用既迎合市场偏好又符合可口可乐全球领先品牌平台和标志性故事的经验。在这一战略早期，可口可乐推出了广受欢迎的“Turn Food into Meal”的广告传播，准确结合当地餐饮实践，同时确保全球范围内的统一品牌价值。应用“全球 + 本地”的管理模式不仅可以帮助品牌复制可口可乐的全球性成功，同时也会赢得当地消费者的青睐。

06 发现

数字时代的内容创新



发现 #6

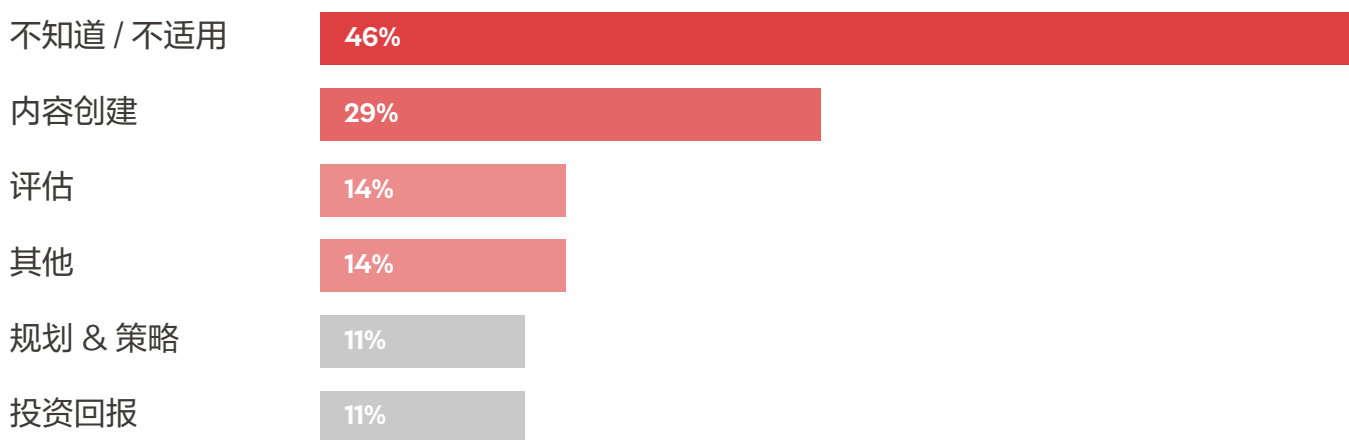
数字时代的内容创新

中国企业在数字化品牌推广方面极具优势。中国消费者在数字媒体上花费的时间占总媒体的 57%，远高于世界其他主要市场^{xi}。尽管数字媒体具有优势，但对于需要进行海外拓展的中国品牌来说，创造可吸引国际受众的数字化内容仍然充满挑战（图 #8）。许多受访企业在其海外营销中还未应用数字化媒体，这一缺口可能会影响他们在国际市场的潜在发展。

图#8

在应用数字媒体推广海外品牌时，遇到的主要问题有哪些？

多选 N=40



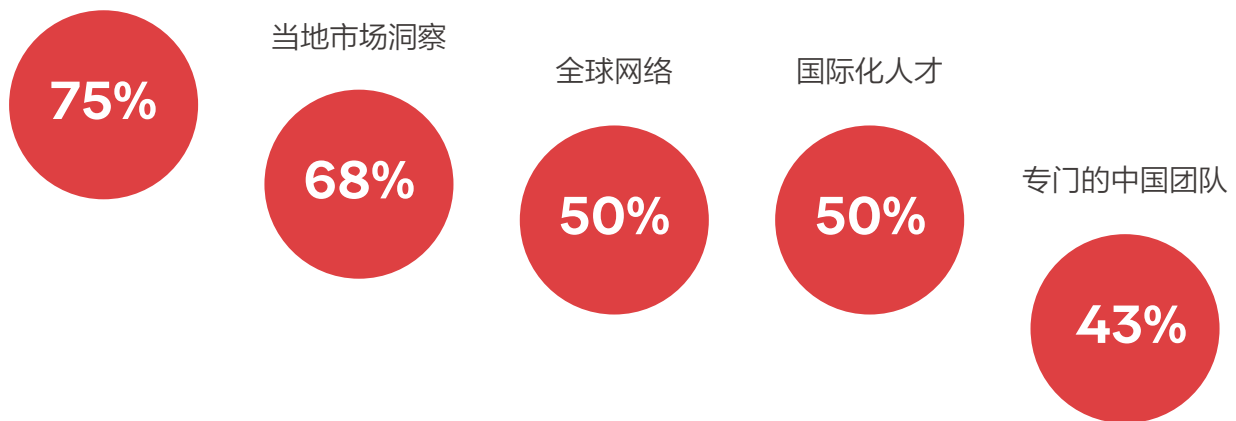
奥美上海咨询总监徐彪 (Allen Xu) 表示，“如果希望在数字时代保持领先，品牌须应用与自身形象相一致的数字策略，以强有力的数字体验设计取胜，通过核心领导力量实现全球整合。”许多中国企业已经在本土市场做到了这一点，中国诞生了世界上众多最具创意的数字品牌。但是，如果希望在海外市场取得成功，中国企业需要深入了解 Facebook, Google 和 Twitter 这样的全球主流数字平台以及当地市场的特点。

此次调查中，75% 的受访企业表示在选择营销代理商时，他们最看重的品质是落地执行能力(图 #9)。同时，受访者表示当地市场洞察和全球网络及资源也是他们选择时的重要考量因素。通过与营销高管的交谈我们发现，他们的首要考虑是了解海外数字生态系统。很多中国企业对于主流的海外数字平台仍然很陌生，但是有效地利用海外数字平台对于他们在海外取得成功却有非常重要意义。

图#9 最看重营销传播代理商的什么品质？

多选 N=40

落地执行能力



中国企业在国际主流数字平台推广品牌时应考虑几个重要因素。奥美亚洲区消费者互动与商务运营总裁任仕林 (Sheilen Rathod) 分享了以下几个成功要素：

1. 创建社交平台：在拓展海外新市场时，社交媒体是接触客户最有效、最经济的方式。为确保管控和创造效率，中国企业可在总部制定核心战略和社交媒体品牌资产，由海外市场负责落地执行。

2. 应用营销技术平台：应用营销技术解决方案可以有效地管理不同市场的客户沟通。例如，作为奥美的合作伙伴，Adobe Marketing Cloud 就是这样一款可以跨地域、跨渠道提供数字品牌体验的平台之一。在分配资产时，这些统一的数字平台可以收集数据，追踪表现，并进行销售和客户服务评估。

3. 创建拥有落地执行能力的集中指导团队：确定拥有集中指导团队的数字品牌管理模式，推进战略规划和核心内容创建，获取可领导落地执行工作的本地团队的支持。

4. 培养数字文化：通过创建根植于创新和学习的文化氛围实现数字为先的企业思维。将品牌发展、客户体验与产品研发进行整合。

5. 追求与众不同的强有力数字化体验设计：数字化体验不仅仅是用户界面或者外观和感受。品牌必须全面考虑客户体验，通过提供身体体验、情感体验和虚拟体验，让品牌在海外市场被看见、被听到及被感知。

07 发现

衡量标准



Ogilvy

发现 #7

衡量标准

管理大师彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 曾说, “能被衡量的就能被管理”。在现代企业, 这点尤为明显; 衡量标准对于获取成功至关重要, 但是, 在品牌推广中衡量成功极具挑战。对于正在进行海外拓展的中国企业尤其如此。我们的研究表明, 多数企业将销售额作为他们衡量海外品牌推广是否成功的标准。但是, 这些企业越来越意识到应该创建品牌知名度, 少数企业已经建立了更加系统的衡量标准和追踪方式。

关于衡量海外品牌推广是否成功, 在我们的受访企业中, 有一小部分已经建立起了比较成熟的衡量体系, 而不仅仅依靠企业收益进行判断。有的企业提出他们以全球品牌排名、声誉、创新能力以及合作伙伴的数量等标准衡量其品牌海外推广的成功与否。有些则更加看重输出方面的表现, 如举办贸易展的次数以及 Twitter 账号的粉丝数量等。但这些衡量标准在实现品牌推广方面还远远不够。

区分输出和产出的不同非常重要。输出是指关注或者点赞的数量, 但是并不能说明品牌知名度或品牌对于销售或品牌价值等方面做出的贡献; 产出则可衡量品牌如何对业务增长起到促进作用。

结合上文所提到的奥美品牌运营体系, 我们将从以下几个方面入手制定全面的品牌追踪衡量体系, 以此评估品牌推广工作的作用和效率:

长期商业价值：反映品牌在广泛受众中的口碑，以及业绩是否支持既定的业务战略和增长。

中期经济价值：衡量营销举措是否为每位消费者带来更低的采购成本，营销数据是否被广泛地应用于现行工作中，以此确定营销的有效性，这也是品牌的实际经济价值。

短期的社会和文化价值：监测数字和设计媒体平台的动态和流量，了解品牌与其受众的互动方式，在受众生活中的作用，以及品牌是如何被认知和感知的。

奥美品操作体系 品牌追踪&衡量标准

长期
让品牌
未来数年有意义

中期
让品牌
每个季度有意义

短期
让品牌
此时此刻有意义



企业价值

品牌漏斗
品牌驱动力
品牌价值
股价

商业价值

客户体验 / 满意度
销售额 / 利润增长
市场份额
客户忠诚度
品牌对采购的贡献
推广意识

社会&文化价值

热度
观点
试验
网站流量
影响力

为了快速在海外市场实现最大化增长，中国企业需要准备全球品牌追踪评分卡以记录所有本地市场的产出。该评分卡不仅需要整合分享给营销团队，也应该分享给管理团队。

有效的衡量标准对于中国品牌的海外推广取得长期成功具有重要意义。没有清晰的输出数据，高管就无法优化决策，品牌经理无法应用、复制或者推广现有成功经验，本地营销人员也不能利用洞察来克服障碍，把握潜在机遇。在大数据时代，无法执行有效衡量体系的公司必将被淘汰。

结论

改革开放 40 多年来，中国企业飞速发展，无论是从生产规模还是制造和创新能力来看，许多中国企业都处于世界领先水平。但是，真正拥有全球影响力的中国品牌却少之又少。

此次调研表明，尽管很多中国企业有走出国门的决心，但在全球市场，他们面临最大的挑战正是如何将自身的具体优势转化为自身的软实力。

基于中国 40 多位顶级营销领导者的洞察以及奥美在帮助中国品牌拓展海外市场方面的丰富经验，我们认为，以下七个方面应得到中国全球化品牌建设者的关注：

- 制定战略路线图，坚定海外扩张的决心，使营销职能部门在整个公司发挥领导作用
- 创建品牌平台，服务企业宗旨，做出长期承诺
- 创建稳定和持续的品牌管理和组织架构
- 培养全球视野，发展可以吸引和保留国际化人才的文化特质
- 提高声誉，赢得包括核心海外市场当地社区在内的全球主要利益相关方的信任
- 利用全球化数字平台向全球受众推出可引发共鸣的定制内容
- 以系统一致的方式来收集数据、测量进度，并调整战略

我们认为，无论来自哪个国家的企业，在创建全球化品牌时都应关注以上几点。同时，我们认为中国企业也拥有自身的独特优势，这包括：

1. 商业化技术创新

2. 富有远见、积极务实的企业家精神

3. 灵活快速的强大执行力

只要将全球最佳实践与自身独特优势相结合，中国企业就能够开启创建全球品牌的新篇章。

在发挥中国企业独特优势的基础上吸取全球最佳实践经验离不开组织架构的设立。结合双方优势的“Glocal”模式（Global 及 Local，即全球本土化模式）可帮助全球总部创建全球品牌战略，管理全球营销资产，提供集中的领导。同时，也可赋予本地市场足够的灵活性，使其可以激发自身活力，做出积极响应本地市场洞察的决定。

特别是在当前的经济形势下，更加重视品牌建设将有助于中国企业实现其走向全球的雄心。中国品牌有机会重写全球品牌规则，融合全球化品牌的最佳实践，同时将数字化发展视为前提，并充分发挥国内优势，假以时日，必将胜利揽怀。

附录



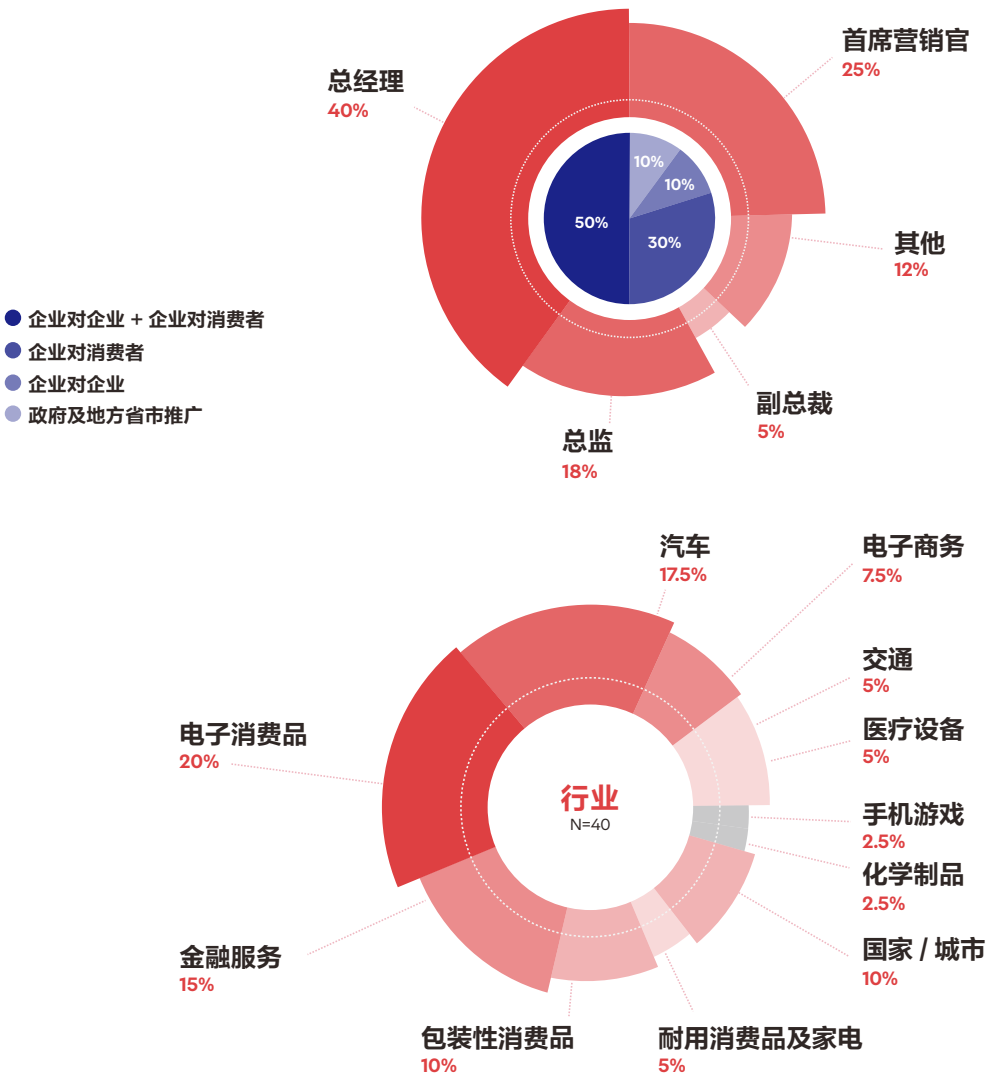
研究方法

本报告基于 2019 年 4 月至 8 月进行的调研，共包括三种研究方法。第一，一手数据收集。这部分是我们对 40 位中国企业高管进行的面对面采访，每位高管的受访时间为 90 分钟。受访企业来自 11 个行业，企业规模各有不同，企业的全球化程度也不尽相同。具体细节请参考以下图表。第二，我们也对大量中国出海企业进行了二手数据的收集和分析。最后，我们邀请相关领域的专家和著名学者进行了更加深入的一对一访谈。

受访者职位和出海业务类型

N=40

有多数中国企业并未设置首席营销官职位，相同职责由其他高阶职位替代。



致谢

首先，感谢我们所有的受访者，他们来自不同行业，在各自企业担任领导职位，没有他们的帮助，此项目无法完成。更重要是，他们是引领中国企业“走出去”，创建中国全球化品牌的中流砥柱。

还有，美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院 Peter Cappelli 教授以及全球化智库创始人兼理事长王辉耀博士，两位给予此份报告的宝贵意见。

项目领导

韦棠梦	奥美亚洲暨大中华区首席执行官
蔡珍玲	奥美中国品牌事业部全球业务领导人

作者

翟永康	奥美大中华区首席策略官
侯立月	奥美北京策略副总裁
孙华强	奥美北京客户群总监

思想领导力撰稿

柯颖德	奥美亚洲区公关及影响力首席执行官
任仕林	奥美亚洲区消费者互动与商务运营总裁
徐飏	奥美咨询中国区董事总经理
虞晨曦	奥美中国全球化品牌事业部董事总经理
周晓俊	奥美北京经营合伙人

编辑 & 设计

易文超	奥美北京英文编辑
黄唯啟	奥美上海资深创意总监
婉文	奥美中国营销和传播经理
张霄雯	奥美中国营销和传播经理

同时还要感谢周含盈，丁捷，高岚，郭元秋，李凯，梁凤妹，吴荣茵，Arvind Srivastava，滕丽华，万里阳，吴越，叶辉，俞竹平，袁勇，张场，赵晓光和何丹阳等各位奥美同事；以及曹青，梁筱璇，Olivia Plotnick。

关于奥美

自 1948 年大卫·奥格威创立以来，奥美始终致力于为客户的品牌打造极具影响力及代表性的营销传播作品。时至今日，奥美作为屡获殊荣的整合创意网络，其遍布 83 个国家的 131 个办公室秉持“让品牌更有意义”的宗旨，为众多财富五百强公司及本土企业效力。通过为品牌运筹帷幄、创造体验、树立名声，奥美以六项核心专长：品牌策略、广告、消费者互动及销售、公关及影响力、数字化转型、战略合作，在每个维度里提供服务，满足品牌的需求。更多信息，请访问：www.ogilvy.com。

业务垂询 – 中国品牌事业部

中国市场

蔡珍玲

全球业务领导人

Janetcl.tsai@ogilvy.com

美洲市场

叶辉

副总裁

Helen.ye@ogilvy.com

欧洲市场

高元翎

事业总监

Fiona.kao@ogilvy.com

媒体垂询

ChinaMarComms@ogilvy.com

下载奥美2019中国CMO报告电子版



<https://www.ogilvy.com.cn/information/>

扫码关注奥美微信公众号



参考资料

- ^I Fortune Global 500. (2019). *Fortune*. Retrieved from <https://fortune.com/global500/2019/>
- ^{II} Kantar Millard Brown. (2019). *2019 BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands*. Retrieved from https://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2019_WPP.pdf
- ^{III} 非金融类对外直接投资统计 . (2019). *中华人民共和国商务部* .Retrieved from <http://data.mofcom.gov.cn/tzhz/fordirinvest.shtml>
- ^{IV} 雷军 . (2019, March 19). *Weibo*. (2019, March 19). *Weibo*. Retrieved from <https://m.weibo.cn/1749127163/4351686614752177>
- ^V China Population 2019. (2019). *World Population Review*. Retrieved from <http://worldpopulationreview.com/countries/china-population/> and from Ogilvy interview
- ^{VI} China's outbound investment second only to Japan in 2018. (2019, September 16). *Xinhua News*. Retrieved from http://www.xinhuanet.com/english/2019-09/16/c_138395686.htm
- ^{VII} Epstein, Doug. (2017, August 25). IBM - Solutions for a Small Planet. Retrieved from <https://www.dougepstein.com/thework/2017/8/25/ibm-solutions-for-a-small-planet>
- ^{VIII} Kantar Millard Brown. (2019). *2019 BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands*. Retrieved from https://brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2019_WPP.pdf
- ^{IX} Denning, Stephanie. The Rumored Roots Of Alibaba's Results: The '996' Work Culture. (2019, April 16). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stephaniedenning/2019/04/16/the-rumored-roots-of-alibabas-results-the-996-work-culture/#4e0b0b6e4eec>
- ^X 可口可乐为灾区捐款达 1700 万 . (2008, May 21). *News.ifeng.com*. Retrieved from http://news.ifeng.com/special/2008qiye/200805/0521_3458_554508.shtml
- ^{XI} Holmes, Paul. (2001, April 11). How Communications Helped Turn IBM Around. *The Holmes Report*. Retrieved from <https://www.holmesreport.com/latest/article/how-communications-helped-turn-ibm-around>
- ^{XII} 第 40 次《中国互联网络发展状况统计报告》. (2017, August 3). *China Internet Network Information Center*. Retrieved from http://www.cnnic.cn/hlwfyj/hlwzbg/hlwtjbg/201708/t20170803_69444.htm



The Ogilvy Group

September 2019

Copyright © The Ogilvy Group

www.ogilvy.com