

最佳和最差老板的区别

2008年7月  
www.forbeschina.com

福布斯

Forbes

创业精神 创富工具

2008中国  
财富管理指南

寻找超级财富管家 | 投资“风险投资”  
私募基金的成色 | 伪豪宅的真面目

ISSN 1726-0914



9 771726 091009

港澳台: HK\$ 35 中国大陆: RMB 20  
其它: US\$ 5

# 冠军品牌的奥运牌

一个品牌如何才能够脱颖而出、勇夺桂冠呢？对众多因素进行研究之后得出的结果显示：冠军品牌的广告开支要比同行业其它公司的平均水平高出67%。

文 Bruno Lannes, John Blasberg

**举** 世瞩目的北京奥运会火炬在经过70多个中国城市的传递后将于8月8日抵达北京。当火炬到达的时候，满城都将看到可口可乐(Coca-Cola)的鲜红色标志。2005年8月，就在奥运开幕近3年以前，可口可乐公司的高级管理人员与国际奥委会(International Olympic Committee)的官员在长城共同宣布，可口可乐公司作为奥运会软饮料赞助商的权利将一直延续至2020年。在奥运赛场上，各国运动员必将奋力拼搏，鹿死谁手还很难说；但是在品牌之间展开的角逐中，历次奥运都有不俗表现的可口可乐公司凭借其非凡的营销能力，有望再次大获全胜。

可口可乐在20世纪80年代初进入中国，之后10年它在广告和促销方面的支出是百事可乐(Pepsi)的两倍。虽然可口可乐公司旗下的雪碧成为了中国最畅销的碳酸饮料，该

公司的旗舰产品——可口可乐却与百事可乐势均力敌，陷入了苦战。可口可乐公司希望，其奥运赞助商的身份能为旗下品牌的宣传起到推波助澜的作用。

可口可乐的奥运策略包括，成立专门的北京奥运营销团队，与一些顶级体育明星建立良好关系，选他们当品牌代言人；组织各种引人注目的活动强化品牌知名度。比如，利用高达20米的巨型LED弧形可乐瓶开展全国巡回路演。虽



然离奥运会开幕还有几个月，可口可乐的这些措施已经颇见成效。营销咨询公司胜三(R3)通过调查发现，在不对受访人做出提示的情况下，有38%的人知道可口可乐是奥运赞助商，而在提示后，可口可乐的认知度高达86%。

可口可乐公司采取了积极进取的市场营销策略，取得如此显著的成效并不让人感到特别惊讶。6年前，贝恩咨询公司(Bain & Company)研究了800多个

品牌，发现其中有90个品牌从1997年到2001年连续5年的表现均超过同类公司。我们的研究发现，任何品牌都有机会获胜，与公司规模、市场地位或所处行业无关，不过有两个因素可以左右成功的胜算。一个因素是企业广告投入上的差别，另一个因素是企业成功地通过创新研发新产品，以此实现长期增长的能力。2008年初，我们再次研究了这些品牌，结果发现在大浪淘沙之后，之前的那90个优胜品牌到2007年时，只剩下13个品牌依然屹立不倒，傲视同群。那些曾经出类拔萃的品牌为何风光不再？这个问题耐人寻味。

很明显，可口可乐多年来一直坚持在中国开展广告营销。我们研究得出的一个重要启示是：要做到可口可乐这样的程度，实际上是非常困难的。模仿可口可乐的策略为什么那么难呢？我们对此做了进一步研究，我们分析了那13个获

胜品牌的成功经验，研究那些由盛转衰品牌的失败教训，并结合我们以往与消费者打交道的心得体会。最终我们确定，企业在广告营销方面所犯的危害最大的错误是：在产品推出后不能长期坚持执行广告策略，有些曾经最出色的品牌也因为这个失误而一蹶不振。

我们的研究发现，企业在收入减少的时候，通常的反应都是削减广告投入，从而在短期内缓解资金压力，而不是保

持广告投入，继续提高产品知名度。这种做法可能对产品产生不利影响。在经济衰退时期，企业尤其容易作出削减广告投入的决定。然而我们的研究表明，冠军品牌在广告上的投入要比同类公司高出67%。而且在新产品推出后，至少有两年时间都会坚持广告营销，同时也不忘在旧品牌上保持一定的广告投入。可口可乐公司便是这样的典型，我们发现，众多公司为了解决原材料采购成本增加或者利润增长减慢的问题，在新产品推出一年后就削减广告投入。他们认为，这是最快速削减成本的一个途径。

那些卓越的企业非常清楚一点，在新产品有机会赢取市场之前，不要停止广告投入。比如说，巧克力零食生产商玛氏公司(Mars)在中国花了整整10年，才逐步建立起士力架(Snickers)品牌的知名度。该品牌在20世纪90年代初进入中国，玛氏公司为这种巧克力棒取了个中文名——“士力架”。读起来与英文名类似。2000年起，玛氏公司开始在中国东北的4个城市试点独特的广告营销策略。到2003年为止，士力架已经在东北占有12%的市场份额，仅次于玛氏公司的另一品牌德芙(Dove)，成为东北市场上的第二大巧克力品牌。基于士力架的日益成功，2004年起玛氏公司逐渐向中国其它地区推广士力架。广告投入与2000年相比增加了9倍。翌年，玛氏建成了一条士力架专用生产线，以满足市场对该品牌日益增长的需求。如今该公司正把广告促销活动与其奥运赞助商身份紧密相连，加快步伐把士力架推广到全国各地。2004年以来，玛氏公司的奥运赞助费用和广告支出又增长了5倍。广告营销效果显著。2008年第一季度，士力架的销售额与去年同期相比激增了75%。虽然士力架的广告尚未涵盖全国，但它如今已毫无争议地成为中国巧克力市场上的第二大品牌。

就可口可乐公司来说，其闻名遐迩的营销策略摆脱了单纯广告战的窠臼。它的奥运营销战略就是最好的例证。早在1928年阿姆斯特丹奥运会上，该公司已经洞悉，投资成为备受瞩目的奥运

赞助商对推广品牌的知名度而言收效巨大。它是目前世界上连续赞助奥运会时间最长的公司。可口可乐公司从未透露为了取得全球奥运合作伙伴的资格需要支付多少赞助费。但我们可以参照一下其它公司为获得奥运赞助商资格所投入的费用。通用电气公司(General Electric)预计将为其2012年到期的8年奥运合作伙伴协议支付近2亿美元。奥运会赞助商中的中国企业包括青岛啤酒(Tsingtao

奥运会赞助计划包括5个层次：全球奥运合作伙伴、北京2008年奥运会合作伙伴、赞助商、独家供应商和供应商。公司可以自行选择参加全球或地区的合作计划。举例来说，玛氏公司是北京2008年奥运会独家供应商，向中国市场供应其士力架品牌。企业成为奥运赞助商除了有促销品牌、提高知名度的目的，也是为了寻求其它一些好处。对某些北京奥运赞助商来说，这是改善与中国政府关系的方式，因为中国政府迫切希望能确保奥运会成功举行。赞助商们还可以获得免费的奥运比赛门票，这些票可以赠送给分销商、员工，或者通过抽奖的形式回馈给消费者。此外，赞助商还有权在产品包装和商店海报上使用奥运标志。



可口可乐与奥运会建立起长期合作关系，积极参与各种奥运活动。

beer)、伊利牛奶(Yili milk)和联想集团(Lenovo Group)等，其中联想集团已同意支付8,000万美元，成为2005-2008年个人电脑类的奥运合作伙伴。在奥运会结束后的几年里，这些公司还要维持广告投入的强度，这样他们的巨额投资才会得到充分回报，这一点非常重要。

在北京观看奥运比赛的观众们很快会看到，可口可乐公司利用其品牌与奥林匹克品牌的联系，想出了各种标新立异的办法推销自己的品牌。这家软饮料生产商建立了奥运纪念章交换中心，那里将成为奥运会观众们的一个聚会场所。在亚特兰大奥运会期间，可口可乐公司成功主办了一个奥林匹克主题公园，吸引了成千上万的观众。它还推出了可口可乐电台，请广播界的名主持在主办城市进行现场报道。可口可乐公司还赞助了最近两次奥运火炬接力活动(2002年和2004年)，并且举办了奥运赞助商规模最大的企业招待活动(corporate hospitality programs)。

不过，并非所有的奥运合作伙伴都想和奥运会建立起长期合作关系。联想公司决定成为奥运合作伙伴的原因，是它期望奥运广告营销能取得比传统营销活动更好的效果。该公司的高层管理人员称，在奥运会结束前联想公司应该已经能达成既定的目标，在全球建立起品牌知名度，因此该公司将在2008年北京奥运会后终止其奥运伙伴关系。

广告营销费用不菲，冠军品牌是如何负担如此庞大的开支的呢？那些卓越的品牌总是严格地在企业内削减成本，在合适的地方把钱省下来，由此就不必削减广告开支。能够把好钢用在刀刃上，维持在广告上的投入使它们能够长期占据市场领导地位。这意味着，即使在增长步伐放缓的时候，它们也有钱用于广告投入或者奥运赞助费用。这对最终打赢品牌战而言是必需的一点。

译者 蔡昌校 申译  
作者 Bruno Lannes 是贝恩咨询公司上海办公室的一位合伙人，他负责大中华区的消费品业务。John Blasberg 是贝恩咨询公司波士顿办公室的一位合伙人，负责北美的消费品业务。