



A Comparison of Marketing Strategies between the U.S. and China Influenced by Individualism-Collectivism under Cross-Cultural Perspective: Taking MDLZ International, Ltd. as an Example

Liuhan Jin

Foreign Language School, East China University of Science and Technology, Shanghai, China

Email: bellajlh@163.com

How to cite this paper: Jin, L.H. (2022) A Comparison of Marketing Strategies between the U.S. and China Influenced by Individualism-Collectivism under Cross-Cultural Perspective: Taking MDLZ International, Ltd. as an Example. *Open Access Library Journal*, 9: e8593.

<https://doi.org/10.4236/oalib.1108593>

Received: March 9, 2022

Accepted: April 9, 2022

Published: April 12, 2022

Copyright © 2022 by author(s) and Open Access Library Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International

License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Marketing localization, from a cultural perspective, is actually a kind of cross-cultural communication. This paper takes the advertising strategies of multinational company Mondelez International in China as its research objective to study the reasons why its marketing in China can achieve such great success and occupy a huge market share of snacks. By analyzing the Chinese version of brand names, the differences in product packaging and advertising slogans in China and America, different marketing strategies taken by MDLZ between the two countries influenced by Individualism-collectivism will be better explained.

Subject Areas

Cross Cultural Communication

Keywords

Cross-Cultural Communication, Marketing Strategy, Individualism-Collectivism

1. 背景介绍

1.1. 研究背景

文化差异既是挑战, 又是竞争优势的新来源[1]。国际进口博览会的召开可谓是中国在进入 WTO 之后, 面向世界的又一次重大开放, 进口商品的规模达到了空前宏大的状态, 给广大的外国企业提供了开拓中国市场的便利渠道。

随着第三届进口博览会的展开，中国政府吸引外资品牌的政策则变得更加明朗，而面对激烈的市场竞争，跨国公司必然要经过一个品牌本土化的过程，营销作为产品开拓市场过程中必然经历的重要环节，对跨国公司变得尤为重要。品牌本土化，是品牌拥有者在认识到文化差异之后进行的商业领域的一种跨文化活动。因此，从文化上来看，跨国公司针对一国的文化转换营销策略的行为，其实是跨国公司意识到了文化差距，并且做出的一种自身调节来实现跨文化交际的活动。根据 2019 年中金公司提供的数据(图 1)，亿滋饼干类目在 2012 年到 2019 年间，在中国市场占有率达 40%以上，甚至一度高达 60%，居中国饼干市场第一位。这不仅与该公司产品的多样性有关，也与其对跨文化交流的充分理解不可分割。

跨国公司的实践证明：成功的跨国营销策略必然需要经历与目标国家的文化磨合，只有完成完美的文化磨合的公司才能够实现品牌的成功入驻；反之，则会在激烈的竞争中被逐出市场。中国独特的历史传统、社会环境、经济条件和文化背景决定了企业在进入中国的过程中，必须意识到文化之间存在差异并做好跨文化的营销策略。

1.2. 研究方法

从 1967 到 1973 年，心理学家霍夫斯泰德(Geert Hofstede)对 IBM (国际商业机器公司)进行了一项大规模的文化价值观调查，对来自五个国家和三个跨国地区的十万余名员工进行研究，并在 1980 年出版的《文化的后果》(cultural consequences)一书中提出了衡量价值观的四个文化维度——集体主义与个体主义(collectivism versus individualism)、不确定性规避(uncertainty avoidance)、权利距离(power distance)、阳刚气质与阴柔气质(feminity versus masculinity) [2]。后来，香港学者彭麦克又加了第五维度，及长期导向与短期导向(long-term and short-term Orientation)。而根据霍夫斯泰德的结论，这五种维度中，中美之间差距较大的维度主要集中在集体主义与个体主义、不确定性规避以及权利距离这三个维度。根据霍夫斯泰德得出的结论，中美两国在个体主义指数上的得分差距最大。

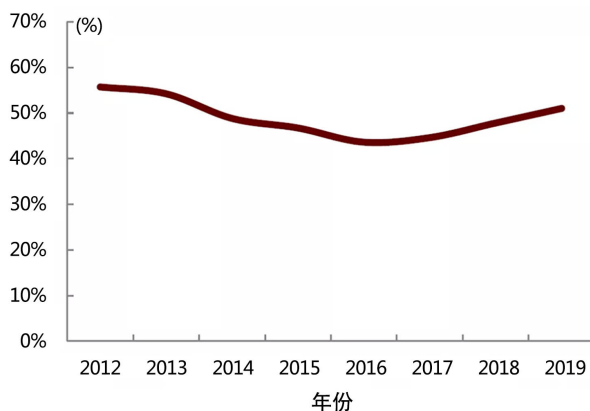


图 1. 2012-2019 年亿滋在中国夹心饼干市场份额变化(资料来源：欧睿数据，中金公司研究部)

本文拟从其中的集体主义与个体主义维度出发分析跨国公司在进行营销活动时的产品名称翻译、产品包装，以及广告宣传语的选择上的特别之处，分析其成功打开中国市场的原因。另外，将之与本土品牌所采用的营销策略进行对比，来论证霍夫斯泰坦提到的美中之间的个体主义集体主义的差别。

2. 中美文化差异导致的营销策略差异化对比

2.1. 产品名称翻译中的个体主义 - 集体主义

通过分析一定数量的全球知名品牌，不难发现：大量的外国驰名商标选择以创始人的姓名作为品牌名称。例如奢侈品牌路易威登，汽车品牌梅赛德斯奔驰等。而中国本土产品则没有这样的传统，反之，中国的品牌更愿意选取寓意较好，内涵丰富的词语作为品牌名字。而事实也证明产品名称的好坏对产品销量会产生一定影响。例如中国本土产品“吉利”，“旺旺”，“达利园”。从字面意思上便可以感受到品牌想要传达万事顺利的含义。根据这一特点，本文将选取亿滋公司旗下一款饼干品牌“乐之”(Ritz)，分析“乐之”在跨文化交际下中英版本名字在传达内容上的差距。并从中寻找到品牌名称翻译过程中体现的个体主义-集体主义维度上的差别。

“乐之”产品的英文名字是 Ritz。1934 年，乐之饼干诞生于美国宾州费城。上市短短三年之后，乐之从美国风靡世界，成为当时全球畅销的饼干品牌之一。Ritz 这个名字取自“豪华”(Ritzy)一词，也是当时纽约顶级酒店丽思卡尔顿(Ritz-Carlton)的谐音^[3]。而 Ritz-Carlton 的创始人是 Cesar Ritz (凯撒里兹)，Ritz 取自该创始人的家族姓氏。这一结果同上文提到的西方国家的品牌倾向于以创始人的名字命名的特点不谋而合。但是在翻译为中文的时候，丽思卡尔顿酒店选取了“丽兹”二字，词汇高级绚丽，选择体现酒店的高级。而在翻译 Ritz 饼干的时候，选了“乐之”二字，则体现了吃饼干会很快乐的感觉。针对不同的品牌，选择不同的翻译。体现了中国人对品牌名字寄予的超出品牌本身的含义。

中西方在品牌命名上的差距非常显著地体现了两种文化之间体现的个体主义-集体主义倾向性的不同。西方人通过自己的名字树立自己的品牌，别人在看到自己名字时，便能联想到品牌。体现出自身姓名的独立性和特殊性。而中国人，或许是因为从小受到“枪打出头鸟”，“木秀于林风必摧之”，过于张扬显摆容易受到打击的理念。亦或许是谦虚的性格使得中国人认为，自己的产品不足以成为该领域的代名词，因此很少用自己的名字作为自己的品牌。另外一方面，在集体主义的影响下，“以和为贵”，“天人合一”的思想延续到生活的方方面面。Ritz 作为饼干品牌被翻译为“乐之”，目的非常明确——一个顺口的名字比起产品本身甚至更有卖点。“乐之”一词则使人联想到孔子的著名交友法则：“有朋自远方来，不亦乐乎？”。不仅如此，“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”之中也包含了“乐之”一词。因此，取“乐之”一词，除了表示吃该品牌的饼干很快乐之外，也联想到了同来自远方的亲朋好友分享饼干是一件快乐的事情，而分享则又是中国集体主义非常明显的表现。想必这也是乐之饼干在中国能够拥有良好销量成绩的原

困之一。

另外一个例子是亿滋旗下的法国饼干品牌 LU, LU 由 LeFevre 先生和 Utile 女士创立于 1850 年, 是法国食品行业最成功的案例之一[4]。同样是取自创始人夫妇名字的首字母。进入国内后, LU 也拥有了属于她独特的中文名“露怡”。该名字的翻译则更为巧妙。如果说“露”是对 LU 的音译的话, “怡”则是对品牌形象的强化, 亿滋官方将 LU 品牌的消费者定位于一二线城市的年轻白领。中文品牌“露怡”这一女性化的名字使得品牌定位一目了然。原品牌名字强调产品的归属, 产品名字取自创始人名字的首字母组合。而进入中国后的品牌名字则是为了迎合群众的喜好, 符合大多数人对产品的期待。

2.2. 从产品包装看中美文化差异

霍夫斯泰德认为, 在个体主义指数较高的国家, 家庭教育重视培养孩子的自我意识, 人们在成年之后倾向于只照顾自己及其核心家庭, 亲戚之间的关系比较疏远, 公私界限分明。在个体主义指数较低的国家, 强调对群体的忠诚和群体的和谐, 孩子们学会从“我们”的角度考虑问题, 过失会导致自己和群体蒙羞和丢面子, 是一种耻感文化[5]。而这种个体主义和集体主义的区别, 在广告宣传语上也有非常明显的差距, 此处以中美电商界面上对乐之饼干的宣传语为例。

在美国最成功的电商平台之一亚马逊上搜索“Ritz”, 同款乐之夹心饼干在亚马逊平台上最畅销的是“family size”的包装(见图 2), 以同样的方法再进行搜索“chipsahoy!”(趣多多), 产生的结果如前(见图 3)(仅以 2021 年 3 月的查询结果为准)。而在中国电商平台采取同样的搜索方式, 排名靠前的大多为产品组合装。这种特点也非常明显体现霍夫斯泰德提到的“人们在成年之后倾向于照顾自己及其核心家庭”的西方个人主义观念。此外, 关于“family size”的翻译, 中国市场偏向于将其命名为“分享装”, “欢乐分享装”或者“家庭分享装”。以中国本土产品旺旺仙贝大包装为例, 包装封面便会标明“分享包”(见图 4)。根据霍夫斯泰德的观点, 在类似中国这样个体指数较低的国家, 包装则会侧重于体现“大家一起分享”, 人人有份, 不限于自己以及核心家庭的特点。而这种观念在几千年前的中国便有所体现, 例如“不患寡而患不均”之类的观念。这里的分享绝不仅仅是与家人的分享, 而是没有明确对象的分享。集体主义在这里得到了淋漓尽致的体现。因此, 在营销策略的本土化这一方面, 亿滋品牌充分考虑到这一点并且实现了产品理念的跨文化传播。

2.3. 从广告及宣传标语看中美文化中的个体主义-集体主义

以乐之品牌为例, 作为原产于美国的品牌, 乐之没有关于自身品牌介绍的中国官网, 仅拥有美国官网。考虑到这一因素, 笔者选择选取乐之产品的电商平台的介绍页面来进行对比。笔者以 2021 年 2 月份二者的实时宣传页面为例。“Everyone, and every taste, is welcome”(每一个人, 每一种口味, 都受欢迎), 是美国 Ritz 官网的宣传语。初看该广告, 消费者得到的信息是每一种口味都很好吃。但是美国官网非常巧妙地将“人”这一主题和概念加入一

个食品广告，并且将其放在句首，使得整句话的重点成为了人。而每一个人都很受欢迎，便是在强调每一个个体的价值，强调对自我的肯定。另外在美国，这个品牌也拥有很多视频广告，每段广告结束后会加上标语“life's rich”这一的标语，一方面，是在指引消费者生活充满乐趣。另一方面，“rich”一词又和美国的“物质至上”主义不可分割。因此也变能引导出“生活很美好，应当尽情享受，活在当下”这样的理念。而同样一款品牌在中国的宣传页上，则以“经典重现”为卖点。例如“经典美式风味，口口酥脆醇香”，“两款经典风味，一次尽享”。宣传过程中撤去了“Life's rich”的标语转而从怀旧情怀入手，来唤起中国人民的怀旧心理以及对品牌的信任度。毕竟在大多数人眼里，具有悠久历史的品牌总会是值得信任的品牌。也是抓住了中国人对拥有悠久历史的品牌的信任。



图 2. Ritz family size (图片来源：亚马逊官网)



图 3. Chips Ahoy! Family size (图片来源：亚马逊官网)



图 4. 旺旺仙贝分享装(图片来源: 淘宝)

此外, 个体主义文化的成员, 其自我观往往具有独立自由的特点。集体主义文化的成员, 则往往把自我摆在所处的群体(家庭、工作环境等)中来考虑[6]。而这一现象在喜之郎果冻的一则广告中得到了一些体现:

“长大我要当世界冠军, 妈妈给我鼓励和喜之郎; 我要当太空人, 爷爷奶奶可高兴了, 给我爱吃的喜之郎果冻。喜之郎, 多点关心多点爱。”

广告的主角是小孩子, 广告的画风也偏向可爱和年轻化, 广告的目标群体非常明确可以看出来是小朋友。全家人的关注和期望恰恰就是集体主义的表现。世界冠军和太空人均是主流大众认为的所谓“受人仰慕”和“有未来、有前途”的工作。而“我”选择未来的这些职业, 何尝不是把自己摆在家庭中考虑呢? 似乎是只有“我”梦想一些能够被主流接受的职业, 家人才会为“我”高兴。事实上, “我”缺乏自主选择的权利。设想如果“我”说, 长大了, 我要当道路维修工人, 爸爸妈妈爷爷奶奶也会有一样的反应吗? 我们的文化在告诉我们需要去迎合主流的、集体的爱好, 只有这样社会才会觉得是好的, 被肯定被接受的前提是符合他们的预期。

但是, 随着国际交流空间的密切和不同国家的经济的变化, 每个国家的文化维度中的差异也在发生变化, 不能绝对的以霍夫斯泰德的国家文化维度模型的差异来衡量不同国家文化的差异, 要予以实质性的发展眼光看待文化维度的差异的变化[7]。中国自改革开放之后, 也逐渐展现出来个人主义的增长和集体主义的弱化, 特别是自 90 后一代的诞生, 时代的政策使得独生子女成为那个时代独特的风景线, 而独生子女的生活环境也塑造了他们较为以自我为中心的一面, 在集体主义的大环境下逐渐形成具有个体主义特色的价值观。仍然以喜之郎广告为例。在广告中, “我”有自己的想法和梦想, 并且受到鼓励和尊重。爸爸妈妈爷爷奶奶全部围着“我”一个人转, 因为我一个人的梦想全家人感到开心并且鼓励我。从这一点来说, 该广告在某些程度上强调了个体主义。但是, 归根结底, 总体上还是受到扎根在文化上的“集体主义”的影响。同乐之美国官网的宣传标语“every one is welcome”比较, 还是能感受到较大的区别。

3. 结语

通过对上文中案例的分析, 可以得出, 霍夫斯泰德在国家文化维度模型中提出的美之间个人主义 - 集体主义的区别, 在快消产品的营销策略上得

到了充分的体现。无论是从品牌名称的翻译，产品的包装，广告和宣传标语上的选词以及情景创造的区别来看，亿滋公司旗下的品牌在西方国家的营销策略体现出个人主义的特点，而在进入中国之后则更加凸显出“集体主义”的特点。中西之间在霍夫斯泰德提出的“个人主义 - 集体主义”维度的差异清晰立现。而这一差别为其他意欲进入中国开拓市场的跨国公司提供了借鉴意义：跨国公司应当正视跨文化营销的重要性，正视文化之间的差距，才有更大几率走向成功。本文同样也存在一些局限，即本文所取的例子较少，主要集中在快消领域，没有在其他领域进行扩展，因此无法获得营销策略上的共性。这一不足之处为之后的研究提供了方向：寻找更广泛的生活领域中营销策略的跨文化现象，以及这些现象反映的跨文化交际理论，以更好支撑本篇论文。

Conflicts of Interest

The author declares no conflicts of interest.

References

- [1] 李贻伟, 黎永泰. 论文化差异对跨文化营销的双刃剑作用[J]. 经济体制改革, 2003(4): 57-60.
- [2] Hofstede, G. (1911) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
- [3] <https://cn.mondelezinternational.com/brand-family>
- [4] <https://www.mondelezinternational.com/Our-Brands/LU>
- [5] 吉尔特·霍夫斯泰德. 文化与组织: 心理软件的力量[M]. 第 2 版. 李原, 孙健敏, 译, 北京: 中国人民大学出版社, 2010.
- [6] 颜静兰, 陈乐. 个体主义 - 集体主义文化维度透视——中美流行歌曲的跨文化启示[J]. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2003(6): 89-94.
- [7] 赖宏玲, 王电建. 从霍夫斯泰德的文化维度模型看中美文化差异[J]. 外语教育教学, 2012(7): 87-127.

Appendix (Abstract & Keywords in Chinese)

跨文化视角下中美两国受个体主义 - 集体主义影响的营销策略比较：以亿滋国际有限公司品牌为例

摘要：从文化角度来看，营销本土化，其实是跨文化交际的一种。本文以跨国公司亿滋国际在中国市场的广告策略为研究对象，研究亿滋在中国的营销能够获得巨大成功，并且占领中国巨大的饼干市场份额的原因。通过分析产品名称的中文翻译、中美市场产品包装的不同、以及广告宣传标语的不同，可以更好地阐述跨文化交际下的个体主义 - 集体主义理念对亿滋在中美两国采取差异化营销的影响。

关键词：跨文化交际，营销策略，个体主义 - 集体主义