

放眼交易之外

品牌迁移 何以决定 并购的成败

Ogilvy Consulting

序言

随着并购业务的回暖，本研究将帮助企业高管通过品牌释放影响力

经历了漫长的低迷期后，并购业务开始回升。导致这一反弹的因素有几个：后疫情时代经济复苏、特定行业的增长（尤其是技术行业），以及私募股权和企业协同效应的增加。

奥美咨询通过与客户合作进行品牌收购和迁移，积累了丰富的经验。我们与值得信赖的B2B市场研究提供商NewtonX合作，对经历过并购的高层管理人员进行了一项定量研究，并与他们分享了心得体会。

Ogilvy + NewtonX®

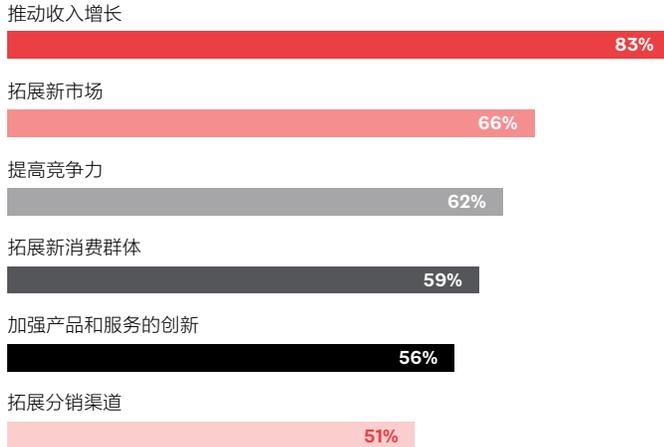
这项研究于2024年5月在美国和英国进行。参与调查的有160位参与品牌收购或迁移的高级商业领导者。我们选择参与者的依据是他们在过去三年内参与过收入超过5亿美元公司的兼并或收购。

在调查中，我们探讨了他们进行并购的理由、品牌迁移过程中的策略、他们所面临的挑战、结果和总体满意度，所有这些都有助于本报告的研究。

引言

无论对于买方还是卖方而言，**并购都是一件既令人兴奋又复杂无比的事情**，而品牌在实现并购利益最大化方面又发挥着举足轻重的作用。根据我们的调查，增长需求是引发并购活动的最常见因素。

企业领导者在近期并购活动中所要达成的目的：



奥美咨询 - NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月问题：以下哪项最恰当地描述了贵公司最近开展的一项品牌或业务收购或兼并活动的目的？请选择所有适用选项。

然而，并购过程中也存在许多陷阱。根据《哈佛商业评论》的多份报告，70%-90% 的并购交易都以失败告终。

我们的新研究揭示了另一个惊人的数字：

仅 70% 的高管对其品牌收购和迁移流程非常满意。

并购活动的风险在于过于关注交易的完成，而对整合阶段的优化关注不够。在本报告中，我们提出了解决这一问题的方法，以便从并购中获得更多价值。

对交易后的关注不够

我们的研究显示，大多数公司在最近一次并购中都没有关注品牌迁移流程、团队或来自企业外部的支持。

在最近的收购或兼并过程中，我们对公司的品牌迁移流程不够重视：

我们有专门的品牌迁移团队进行这方面的管理

44%

我们在所有收购中都使用了公司现有的品牌迁移流程

43%

我们没有为此次收购制定系统和具体战略

37%

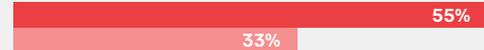
我们聘请了外部咨询机构为我们提供支持

31%

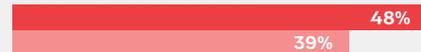
这一问题在英国更为严重，因为与美国相比，英国的流程和支持机制通常较少。在英国，企业往往在并购交易后才将品牌列为优先关注的事项，这意味着迁移的关键考虑因素没有被考虑在内。

考虑到这项工作的规模，这两种情况下的流程和策略都明显不足。

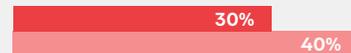
专业的迁移团队



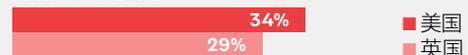
为所有收购项目制定迁移流程



未制定流程；未确定具体战略



聘请外部咨询公司

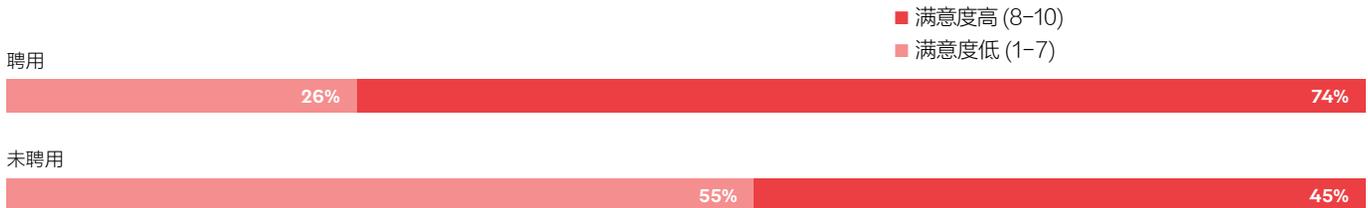


奥美咨询 - NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：以下哪项最准确地描述了贵公司最近的品牌收购或兼并过程？请选择所有适用选项。

一些流程时常受感性因素影响，而外部公司将为其带来专业知识、经验与客观性

研究表明，向专业从事转型变革的公司获取外部支持有助于迁移过程的成功，尤其是通过外部专业知识引入客观性。

迁移过程满意度对比-是否聘用外部咨询公司



奥美咨询 -NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：我们聘请了外部咨询机构为我们提供支持
您对品牌收购或兼并以及迁移过程的总体满意度如何？（1-10 分）

例如，Workday 经常收购公司，以满足企业在技术领域不断变化的需求和趋势。公司的品牌团队在完成交易之前就会参与其中，他们有决策树和指导方针来帮助做出品牌决策。他们通过一支多功能团队来管理变革，这支团队包括被收购品牌的领导人。在品牌迁移决策不一致的情况下，他们会利用外部支持来找到具有更高价值潜力的解决方案。

“Workday 非常重视品牌。我们知道品牌是我们最宝贵的资产，它将帮助我们推动未来的增长。”

BETH MARTINEZ
Workday 高级品牌总监

品牌迁移决策 会影响业务成果

并购是品牌增值 或减值的关键时刻

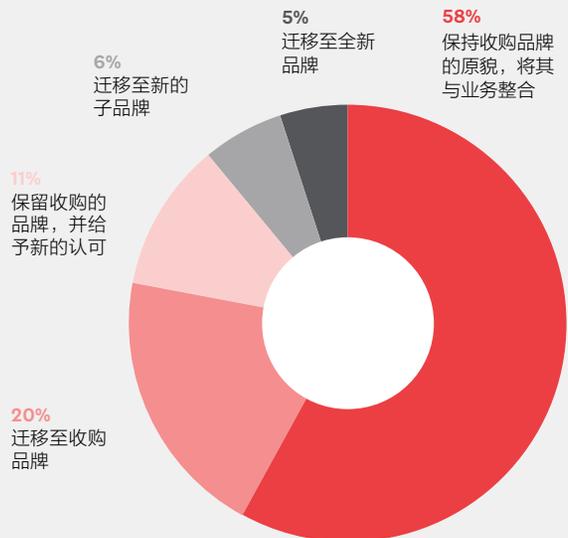
强大的品牌是一种资产，可以使组织保持协调一致。有了目标和愿景，品牌可以帮助推动参与，并建立更深厚的客户关系。收购有可能成为组织发展的催化剂，因此决定如何处理收购的品牌至关重要。

尽管有 68% 的公司在收购前或收购过程中已经确定了品牌建设策略，但仍有相当一部分公司在这一方面一筹莫展。

制定品牌迁移战略是关键，而具体的战略取决于所涉及品牌的具体情况。

品牌迁移战略决定并购后品牌能否发展，以及如何发展

在品牌迁移战略中，品牌被整合到业务中的百分比：



奥美咨询 - NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：以下哪项最准确地描述了贵公司在最近一次收购或合并后的品牌迁移策略（即品牌名称和标识有何变化）？

58% 的案例中 品牌保持不变

对于亿滋国际 (Mondelēz) 和可口可乐公司 (The Coca-Cola Company) 等包装消费品 (CPG) 公司来说, 并购活动至关重要, 有助于企业丰富产品组合、应对不断变化的消费者偏好以及在健康意识、环保意识和数字技术意识日益提升的消费者市场中保持竞争力。它们最常用的策略是保持所收购品牌的完整性, 使其基本保持不变。

2022 年, 亿滋国际以约 29 亿美元的价格收购了 Clif Bar & Co., 在零食棒类别中迈出了重要一步。这笔交易旨在加强其在健康、营养和能量等关键消费需求领域的地位。



同样, 可口可乐公司也一直在通过收购扩大其在饮料领域的产品组合。该公司保留其收购的品牌, 以加强其竞争力, 尤其是在品类界限模糊、消费者需求日益具体的情况下。

可口可乐公司收购 BodyArmor 就是一个典型的例子, 该收购增强了其先进的水合能量饮料产品的竞争力, 有助于缩小与百事公司佳得乐的差距。

在品牌保持不变的情况下, 更重要的是保证严格的变革管理流程, 以有效整合团队、运营和客户管理。



在 20% 的案例中， 品牌迁移至收购方的品牌

在科技、金融和 B2B 等行业，品牌因其专业能力或客户基础而被收购的情况屡见不鲜，被收购的品牌通常会迁移到收购方的品牌下，以增强企业的整体品牌实力。



2014 年，谷歌以 32 亿美元收购了智能家居公司 Nest Labs。最初，Nest 的产品继续使用自己的品牌。但在 2018 年，谷歌开始将 Nest 的软件和品牌整合到其 Google Home 生态系统中，以巩固谷歌在智能家居市场的地位，并精简其产品组合。



Capital One 于 2012 年收购了 ING Direct 的美国业务，使 Capital One 成为当时美国最大的直销银行。到 2014 年，Capital One 已将该网上银行完全整合到 Capital One 品牌下，此举既利用了 Capital One 现有的品牌知名度，又吸收了 ING Direct 的客户群。

在这些迁移案例中，最佳做法是让被收购的品牌团队参与迁移过程，使其与企业的未来愿景保持一致，并成为变革的内部拥护者。

在 22% 的案例中， 品牌转用新的身份

对于那些在被收购后改用新身份的品牌：11% 采用了背书方式、6% 采用了子品牌战略，另有 5% 演化成了全新品牌。

新品牌通常是在兼并时创建的，而背书和子品牌战略则适用于需要平衡品牌自主性并展示与母品牌的明确联系的情况。



背书案例：

2021 年，Salesforce 以 277 亿美元收购了工作场所信息平台 Slack。它迅速采用背书方式，为 Slack 注入了 Salesforce 的企业声誉，并表明该平台将与更广泛的 Salesforce 生态系统关联及整合。



子品牌案例：

2018 年，Workday 以约 15.5 亿美元的价格收购了 Adaptive Insights，并采用子品牌战略将“自适应规划”添加到其产品组合中。作为云端计划软件的领导者，Adaptive Insights 通过整合财务计划和分析工具，帮助 Workday 将其品牌资产扩展到核心人力资源解决方案之外。



新身份案例：

Stellantis 于 2021 年由菲亚特克莱斯勒汽车公司（FCA）和标致汽车公司（Groupe PSA）合并而成。合并后的两家公司拥有 14 个品牌，并利用合并后的资源开发自动驾驶、新能源汽车和其他创新技术。Stellantis 这个名字源于拉丁语动词“stello”，意思是“用星光照亮”。

品牌决策 既理性又感性

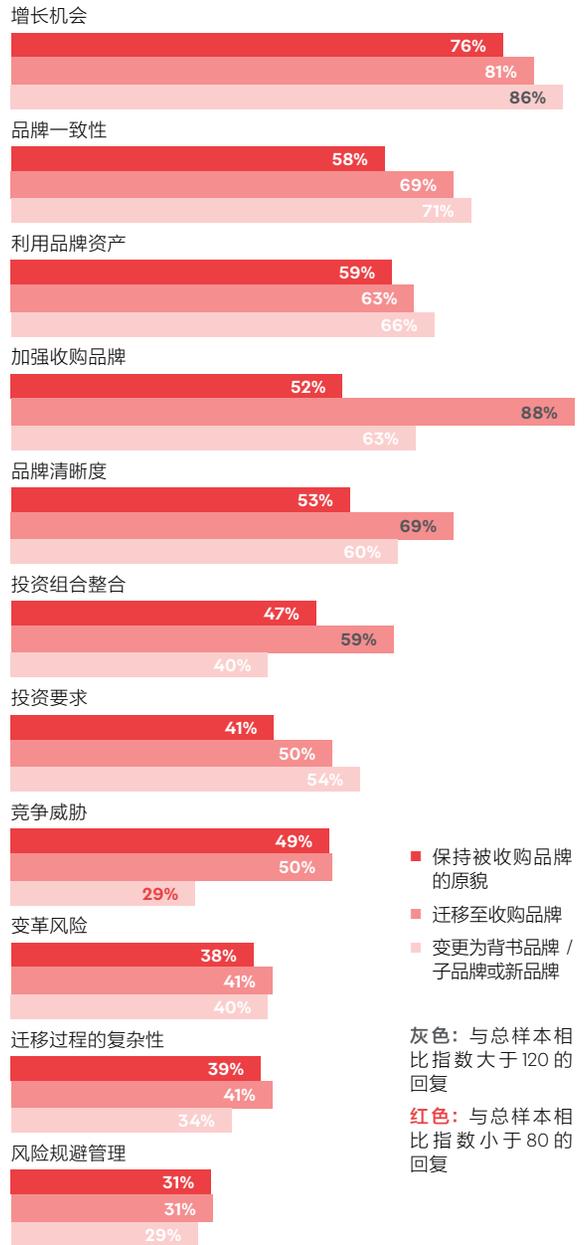
我们的研究对影响品牌迁移决策的因素进行了量化。结果显示，在不同类型的品牌决策中，无论是保留收购品牌、迁移到收购方的品牌、改用背书品牌或子品牌还是开发新品牌，大多数因素都是相似的。然而，每种品牌战略都存在一些重要差异。

从谷歌和 Capital One 的案例中可以看出，当目标是加强母公司的品牌、提高品牌清晰度和巩固整体组合时，品牌通常会迁移到收购方的品牌上。

增长机会是创建新品牌（无论是子品牌背书品牌还是全新品牌）的主要驱动因素。

虽然受到许多理性因素的影响，但由于每个品牌的独特历史以及创始人、员工和客户与品牌之间的关系，品牌决策往往也带有很深的感情色彩。

影响品牌迁移决策的因素 (按品牌迁移类型划分)



奥美咨询-NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：以下各项对您的品牌迁移决策有多大影响？

不同的品牌战略 会产生不同的结果

并购是一项颠覆性的活动，它的目标是实现价值最大化和成功迁移的机会最大化，因此必须让客户相信并购带来的好处。在这方面，品牌起着至关重要的作用，它能激励员工并展示对企业发展目标的承诺。

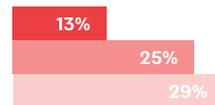
虽然员工和客户普遍认为变革是一项挑战，但当被收购品牌（背书品牌、子品牌或新品牌）发生变化时，员工和客户似乎都会采取更积极的反应，参与度也会提升。

这表明，在品牌迁移方面进行投资并把握变革时机，可以在过渡时期产生积极影响。

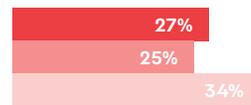
品牌迁移战略的影响

- 保持被收购品牌的原貌
- 向品牌迁移
- 变更为背书品牌/子品牌或新品牌

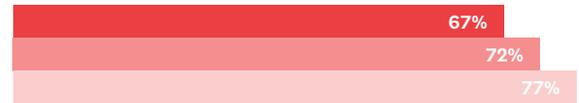
员工对品牌收购的反应非常积极



客户对品牌收购的反应非常积极



与客户的接触和互动增加



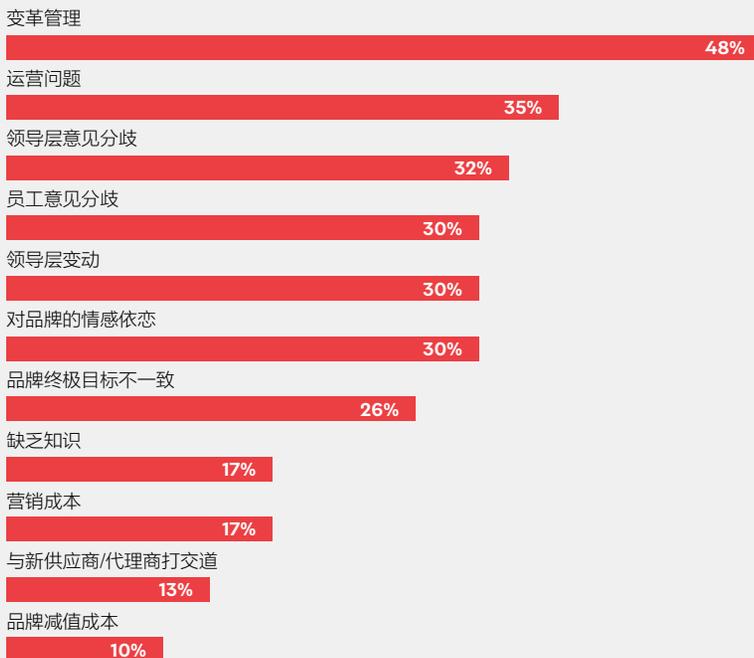
奥美咨询-NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月

问题：在收购或合并后的几个月内，您是否注意到以下方面的增长/减少/稳定？

对员工和变革管理的投资是成功的关键

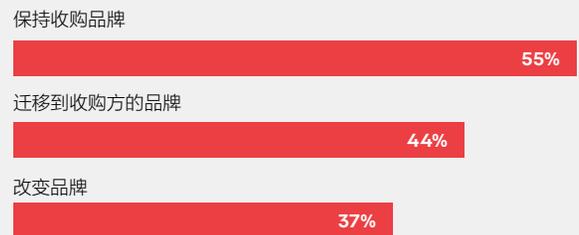
谈到品牌迁移过程中的挑战，我们的研究表明，变革管理是首要挑战。在英国更是如此，员工的不同意见和领导层的变化所带来的挑战比通常情况更难以应对。

品牌迁移过程中的挑战



奥美咨询-NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：以下各项在品牌迁移过程中造成了多大程度的挑战？

变革管理是第一大挑战，对于保留被收购品牌的企业来说更是如此



人类的天性是保护自己的传统、客户和品牌。当一个品牌被引入一个缺乏明确角色或定位的新生态系统时，文化融合就会变得更加困难，同时我们也会经常看到领地行为。

领导者知道 他们需要管理变革， 但这并不容易

员工是变革的核心；没有适当的变革管理，企业并购就会走向失败

92% 的公司在并购后制定了变革管理流程

89% 的领导者表示变革管理在并购过程中非常重要

但只有 58% 认为他们的变革管理过程是有效的

品牌迁移过程中行之有效的办法

我们的团队与被收购公司的团队之间的合作



高管的协调和指导



品牌迁移团队整合业务和品牌管理



品牌迁移程序到位



快速做出迁移决定



外部支持



奥美咨询-NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月

问题：在收购或兼并过程中，您是否制定了变革管理流程？在并购过程中制定变革管理流程有多重要？您认为其效果如何？品牌迁移过程中行之有效的办法是什么？

没有任何两家企业的并购策略是完全相同的，因此很少能采用某种“通用”的方法。迁移的一个关键部分是管理员工的承诺曲线，以设计正确的体验并加强客户关系。

根据我们的经验，员工对品牌和创始人的情感依恋通常是实现变革管理过程中较为显著的阻碍因素。因此，至关重要的是要在合作、协调和清晰沟通上进行投资。

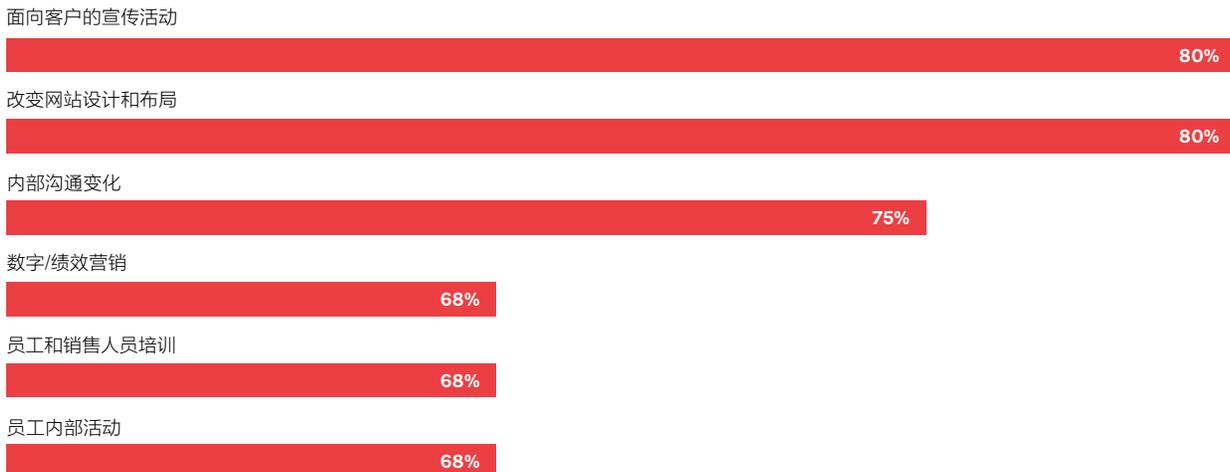
投资于 品牌迁移将有助于 在情感和思想上 与员工建立联系

并购交易很容易在短期内引起轰动，但如果缺乏持续的品牌投资，先前获得的动力可能会迅速消散。

在接受调查的公司中，有 60% 的公司迁移后对市场营销投入了超过 5 百万美元，这项投资被认为是发出变革和承诺信号的关键。

虽然措施各不相同，但从我们的研究来看，面向客户的传播活动、网站和内部沟通都被列为优先事项，目的是为了帮助保证、引导和吸引利益相关者参与并购后的活动。

在收购或兼并后，为了品牌重塑/市场营销而优先实施的措施



奥美咨询-NewtonX 品牌迁移调查，2024 年 5 月
问题：以下哪些举措是作为收购或兼并后品牌重塑/市场营销的一部分而实施的？

总结

在经历过收购和品牌迁移过程的高管中，**只有不到 10% 的高管**表示非常满意。正确的品牌迁移战略能为企业带来强劲的增长，而错误的战略或缺乏决策的做法则会削弱企业价值。

因此需要转变观念

从：

**并购时只考虑“交易”，
注重短期价值收益**

到：

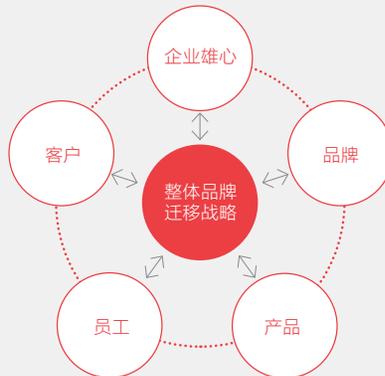
**将其视为以品牌、人员和
流程为核心的整体转型，
以释放价值**

1 在交易后的一段时期内，需要更加专注且专业（程序、品牌团队、外部支持等）

2 品牌迁移决策应视具体情况而定，并会影响与客户和员工的关系

3 变革管理是并购交易后的头号挑战；只有 58% 的人认为变革管理是有效的

4 在客户和员工沟通方面进行投资是成功的关键



5 整体转型涉及对业务、品牌、产品、员工和客户的理解

前进之路

在交易完成前启动流程对于降低失败率至关重要。对于大多数并购项目，企业会在并购后六个月内逐渐减少对项目的关注。要释放项目的价值，唯一的途径是继续加强品牌、客户关系和内部团队。为此，企业需要严格规划一条前进之路。

前进之路的各个层面：

发现和规划 → 激发和嵌入 → 学习和改进

了解表面障碍。了解文化和摩擦点。业务问题和职能整合会消耗资源。

开展尽职调查。通过一系列指标评估品牌资产，避免感情用事做出品牌决定。瞻前顾后会为未来埋下隐患。

借助专家的力量。引入第三方来加强中立性，应用经过验证的专业知识，并建立起一种节奏，使整合工作按部就班地进行。

通过贴近客户、激励员工和合作伙伴来**启动和激励行动**。欢迎新事物并尊重旧传统。

投资与支持
将品牌视为一种资产，并认识到品牌需要充足的资源才能作为增长工具发挥作用。

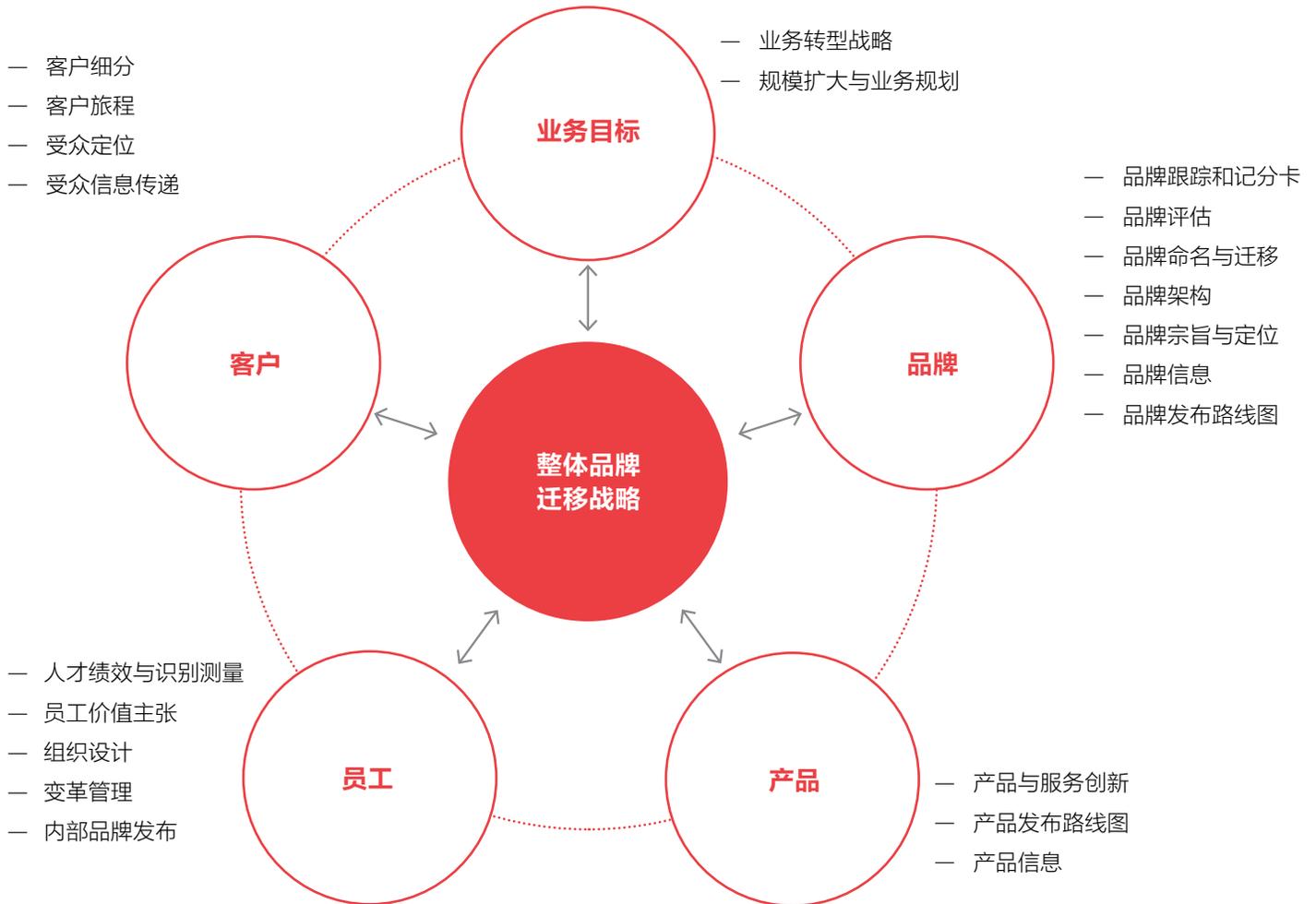
变革与领导
拥抱变化，质疑现状，围绕品类的未来进行建设。

衡量与行动
衡量加强品牌的关键驱动因素和属性，同时帮助面向客户的团队更好地满足客户需求。

计划与迭代
从计划与迭代的过程和历程中学习，为未来的收购行动做好准备。

我们如何提供支持

以下是奥美咨询采取的一些方法，旨在通过整体品牌迁移战略来帮助客户实现并购价值最大化。



关于奥美

Ogilvy Consulting

我们以非同寻常的严谨态度结合奥美的创造力，为企业和品牌设计成长方案，并洞察方案的短期和长期影响。

作者

Tatiana Lindenberg

全球咨询负责人，奥美美国
品牌架构与组合战略
tatiana.lindenberg@ogilvy.com

Andrew Martschenko

全球咨询负责人，奥美美国
品牌架构与组合战略
andrew.martschenko@ogilvy.com

Mark Dewings

全球咨询负责人，奥美英国
品牌与营销创新
mark.dewings@ogilvy.com

Charlie Harrington

全球咨询总监，奥美英国
品牌与营销创新
charlie.harrington@ogilvy.com

联系我们

ogilvyconsulting@ogilvy.com

或访问我们的网站

www.ogilvy.com/work/consulting

研究合作伙伴

NewtonX[®]

NewtonX 是全球领先的 B2B 研究公司，致力于帮助企业做出更明智的决策。公司通过开展大规模定量调查、促进定性访谈、参与长期咨询和制定定制化的研究计划，提供大规模的初级研究方案。如需了解更多信息，请访问 www.newtonx.com。

<https://www.newtonx.com/>



Ogilvy Consulting