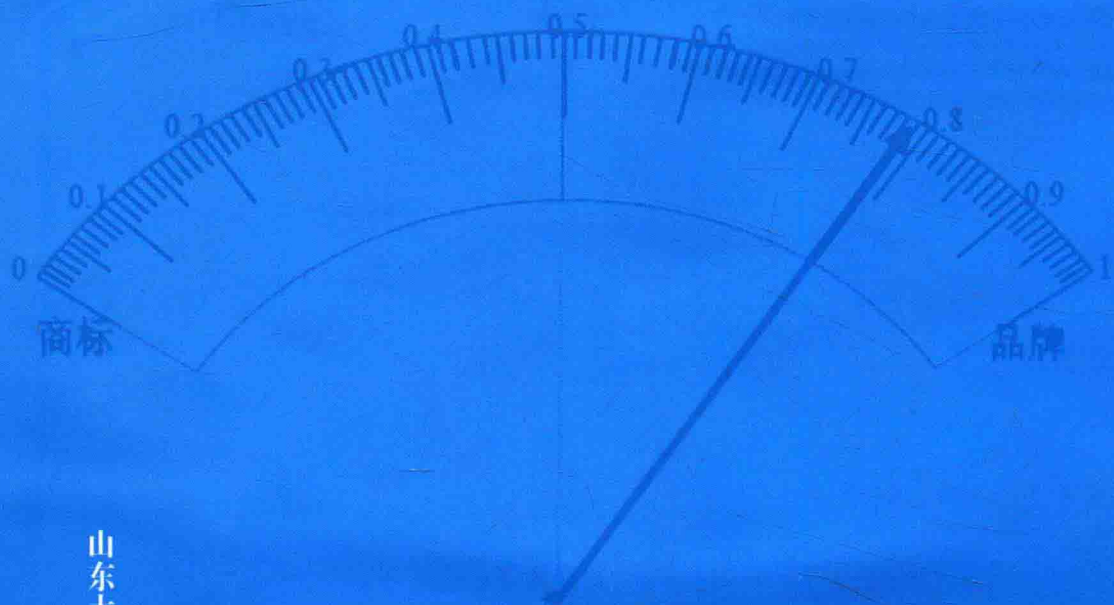


品牌工程学

TBCI2.0

Brand Engineering

孙曰瑶 宋宪华 著



山东大学出版社

品牌工程学

——TBCI 2.0

孙曰瑶 宋宪华 著

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌工程学:TBCI 2.0/孙曰瑶,宋宪华著. —
济南:山东大学出版社,2015.7
ISBN 978-7-5607-5305-8

I. ①品… II. ①孙… ②宋… III. ①品牌—企业
管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 152078 号

责任策划:姜 明
责任编辑:姜 明
封面设计:张 荔

出版发行:山东大学出版社

社 址 山东省济南市山大南路 20 号
邮 编 250100
电 话 市场部(0531)88364466

经 销:山东省新华书店
印 刷:山东新华印务有限责任公司
规 格:787 毫米×1092 毫米 1/16
29.5 印张 676 千字
版 次:2015 年 7 月第 1 版
印 次:2015 年 7 月第 1 次印刷
定 价:48.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

前 言

随着基于互联网技术的电子商务的发展,品牌经济学理论研究也应不断地深入,品牌工程学也将随之深入,尤其是在品牌溢价方面的理论研究。为此,在书中,我们将第一章确定为品牌溢价模型,从理论上分析了品牌为什么会获得溢价,并进一步提出了在过剩市场条件下,企业应从增产转到增值。在增值的道路上,则需要从做大思维转到做久思维。

从2011年以来,品牌工程学在诸多培训中得以应用。以品牌溢价为目的、以10个指标为标准的品牌工程学,得到了不同类型、不同行业企业学员的广泛认同。他们认为,建立在品牌经济学基础上的品牌工程学,目的明确,操作可靠,对企业进行品牌建设提供了科学的保证。

在有了品牌经济学选择成本基础理论的基础上,为什么还要进行品牌工程学的应用理论也即品牌溢价模型研究?这是因为选择成本是纯理论分析,将其应用到解决实际问题时,还需要应用的工程理论研究。

每次谈到理论研究,都会想到美国科学家罗兰在1883年的《科学》杂志的撰文:

我时常被问及,科学与应用科学究竟何者对世界更重要,为了应用科学,科学本身必须存在,如果停止科学的进步,只留意其应用,我们很快就会退化中国人那样,多少代人以来他们都没有什么进步,因为他们只满足于应用,却从未过问过原理,这些原理就构成了纯科学。

中国人知道火药应用已经若干世纪,如果正确探索其原理,就会在获得众多应用的同时发展出化学,甚至物理学。因为没有寻根问底,中国人已远远落后于世界的进步。

我们现在只将这个所有民族中最古老、人口最多的民族当成野蛮人。当其他国家在竞赛中领先时,我们国家(美国)能满足于袖手旁观吗?难道我们总是匍匐在尘土中去捡富人餐桌上掉下的面包屑,并因为有更多的面包屑而认为自己比他人更富裕吗?不要忘记,面包是所有面包屑的来源。

每次读这段文字,心里都不舒服,但遗憾的是罗兰先生说的却是事实。中国文化是建立在农业文明的基础上,以经验总结为主,从而形成了老人思维:不听老人言,吃亏在眼前。起始于隋朝的科举制,又把考试范围限定在四书五经,用诠释思维极大地限制了创新



思维。而在瞬息万变的工业文明和信息文明时代,经验就像后视镜,只能看到后边,却无法看到前边。而要到达一个未知的地方,需要的不是后视镜,而是导航仪。

“中国是世界航空大国,而不是强国,主要是因为我们缺少自主研发的‘心脏’——先进航空发动机。”中国工程院院士刘大响在接受《中国科学报》采访时如是说。他认为,过去国内所走的路子主要是测绘仿制。在新中国成立初期,我国工业基础薄弱,测绘仿制的思路收到了较好的效果。但长期的测绘仿制,却又阻塞了自主创新的发展之路。此外,对国外先进技术没有花大力气去消化吸收,导致众多技术问题“知其然,不知其所以然”,仿制可做到“形似”,却不能“神似”。

事实上,这种“知其然,不知其所以然”的山寨效应,不仅仅在飞机行业,在很多行业皆如此。之所以出现这种现象,就是因为我们太缺乏理论思维以及理论研究了。

理论研究就像爱因斯坦的 $E=MC^2$,该方程不是爱因斯坦用经验得出来的,而是其通过数理推导得出来,由此证明了原子能的巨大威力。放在中国文化背景里,就会有人对爱因斯坦说您造个出来我看看?如果没有这个方程,就不会有后来的原子弹工程。所以在1963年,当美国第一艘核动力航空母舰进行环球航行时,官兵们在甲板上列队排出了这个方程,以此向爱因斯坦致敬。

《新京报》在2011年11月15日C2版,发表了博主图宾根木匠题为《〈失恋33天〉:难以复制的黑马》一文,文章认为:最讨厌事后诸葛亮式的马后炮分析了,一旦成功,所有的因素都会被往成功路径上套,各色人等都来振振有辞;一旦失败,所有的因素又都会被打入18层地狱,继而集体声讨院线的“势利”和内地电影环境的不完善(甚至批评观众的智商)。几年下来,这样的活剧在内地电影界一直上演着,除了给媒体多点八卦谈资,基本无甚反思价值。所以,当《失恋33天》成为2011年内地影坛最大的黑马时,我也很反感以此为例证来分析什么成功原因。对一个还处在萌芽阶段的电影市场来说,基本面都还没做足,哪里能有充足的数据来侈谈什么规律?

从电影专业的角度,他的观点是正确的。但从新闻传播的角度,他所提的两种分析,却有可能增加作者的传播度。问题是该如何进行分析呢?图宾根木匠认为:按照既有的经验来看,一个成熟的电影工业体系必然是以类型片为基础的,《失恋33天》一部影片的成功,能否代表着一种类型片模式(都市爱情)的成功?现在看来,即使加上《非常完美》和《将爱》,作此断言也为时尚早。

这就存在一个问题:既然《失恋33天》是一匹“难以复制的黑马”,那“必然以类型片为基础的”“成熟的电影工业体系”从何而来的?其实,类型片的类型划分和形成,都是市场形成的,是电影顾客也即观众通过市场选择出来的,既不是学者的分类,也不是政府的命名。谁能想到1934年的《一夜风流》,成为爱情喜剧的开篇?1952年的《罗马假日》、1998年的《泰坦尼克号》也就顺理成章了。

图宾根木匠认为:中国这么大,看电影和拍电影的人都这么多,出黑马是必然的,问题是,黑马能否成群?

其实,图宾根木匠提出了一个严肃的问题,就是研究从何开始?是从经验开始,还是从理论入手?如果说牛顿研究是从苹果落地这个经验开始的,那么,爱因斯坦、波尔、霍金等人的研究,却没有可供观察的经验,因为从光电效应,到量子纠缠,都是先有理论证明,



后有实验验证。正是在理论基础上,指导着实验的成功,进而在技术上进步。

在第三共产国际主张工人阶级领导的城市革命的情况下,毛泽东根据中国实际,提出了打土豪分土地的农村革命理论,也是先有理论后有实践。在马克思那里,则是通过对资本主义生产规律的研究,得出了社会主义必然到来的结论,由此开创了科学社会主义的理论。

传统的经验性思维或问题导向的思维,有一个很大的限制,就是若没有经验过或者问题没有发生,也就不会得以关注,而很多事情一旦发生,有可能带来很严重的后果。因此,通过数量或逻辑证明得出的理论,构成了实践的方法和标准。

品牌建设最大的误区是把商标尤其是驰名商标与品牌混淆,对此,在第一章进行了区别。

随着对品牌经济学理论研究与实践的深入,我们逐渐发现品牌建设是一项工程,作为一项工程,就需要专用的工程技术。这个观点最早是孙曰瑶在《中国工业经济》2006年第4期上发表的《自主创新的品牌经济学研究》一文中提出来的。在随后的四年多中,品牌工程需要什么样的工程技术,一直成为笔者思考与研究的重点。并且经过反复测试,从品牌经济学理论出发,推导出了10个指标,逐渐地形成了品牌信用评级这个技术手段。通过这10个指标计算出来的商标的品牌信用指数(TBCI),可以定量地测算出一个注册商标与品牌的距离,并能测试出每个指标对商标品牌化的贡献或损失,这就为品牌建设提供了可靠的科学依据。

运用商标的品牌信用评级技术,我们团队先后完成了1200个商标的品牌信用评级,揭示出了诸多有趣的现象。其中最有价值的,就是发现很多知名度很高的商标,其实距离真正的品牌很远,从而发现驰名商标并不等同于品牌。

在商标的品牌信用评级技术的研发过程中,刘强、李野、袁文华、袁洁、崔颖、姚蓓艳、范维莲、吕承超、万乾在具体评级和撰写分析报告方面,做出了很有价值的案例研究。对他们的这些研究工作,本书中相关研究案例后边都给出了明确的标示。

关于本书,我们想说以下四点:

1. 关于《品牌工程学》的目标顾客,是品牌经理与企业招聘。从网络搜索就会发现,招聘品牌经理的企业越来越多。但是,品牌建设最怕的就是不知道什么是品牌以及如何科学建设品牌。换言之,作为一项工程,品牌建设本身就需要专业的技术保证。通过系统地学习本书,就能很好地掌握品牌建设所需要的工程技术。与此同时,企业在招聘品牌经理时,人力资源部门又缺乏可靠的测评标准,为了解决这个问题,企业人力资源部门可以按照《品牌工程学》,对应聘者进行可靠的科学测试。

本书不适合作为单纯的考试用书,因此本书每章之后没有编写思考题。

2. 关于《品牌工程学》的基本结构,是整体模型与指标独立。所谓整体模型就是品牌信用模型,在第2章中,对该模型整体论述,但从第3章到第12章,则是对品牌工程的10个指标独立成章单独论述。在系统论述每个指标时,从技术标准、测试评级、设计流程、案例诊断、案例模拟五个方面展开。其中,技术标准是该指标应该达到的程度,达到这个程度,就对品牌建设是有利的;测试评级则是测量某个商标的该指标的现实情况距离品牌有多远;设计流程则是该指标从现实到实现技术标准规定水平的具体步骤,按照这些具体步



骤,该指标就能达到技术标准所规定的水平;案例诊断则是运用技术标准和测试评级要求,对具体商标进行诊断研究;案例模拟是为读者亲自实践采集的案例资料,通过这些案例模拟,可以熟练进行每个指标的具体建设与优化。案例模拟,也可以作为企业人力资源部门,对前来应聘品牌经理的候选人进行岗位专业技能测试。

3. 关于《品牌工程学》的论述方式,是借题发挥与寓理于案。所谓借题发挥,就是本书采集了过百个案例或背景资料。通过这些案例与背景资料,可以直观而又深刻地理解相关概念或原理。同时,在20多年的教学实践中,我们发现学生尤其是在职学员,不太欢迎传统教科书的教条化论述方式,从而降低了教学效果。为了避免教条化论述,在本书中,我们在借题发挥的基础上,寓理于案例。所谓寓理于案,就是通过对案例的分段点评,来阐述相关的概念和原理。因此,在案例中,读者会发现很多“本书点评”。

4. 关于《品牌工程学》的案例采集,是公开来源与独立点评。所谓公开来源,就是案例与资料都是采集于公开出版或发表的报刊、图书、网站或博客。之所以采用公开来源的信息,不是我们自己亲自编写,是为了保持其公正性。所谓独立点评,就是对这些案例或资料的分析是我们独立完成的,不存在外部干预。在这些案例中,有一部分重复应用于不同的章节中,一是便于阅读,不至于前后翻找,二是这部分案例能够说明多个问题。为什么全书不能用一个案例,是因为没有一个案例能够把所有问题都能说清楚。通过本书的案例点评与测试,就会发现品牌信用评级技术的10个指标的价值。

在本次出版中,对10个指标的具体测试标准及其算法,进行了很大的调整,故称其为TBCI 2.0级。根据新的测试标准和算法,对以前的测试案例进行了调整,从而使这些案例的结果在两个版本之间有差别。这些差别本身,不具有法律意义,仅仅起到教学示范的作用。

为了使读者熟悉TBCI 2.0版的具体使用,本书选择了华夏良子养生、上海牌手表、七匹狼男装、百达翡丽手表、依波路手表、双胞胎饲料、闪电贴创业计划,《失恋33天》电影剧本,进行了案例研究。在进行案例研究时,所有信息皆来自网络,因对网络信息无法进行验证,故所得出的结论仅仅具有案例教学意义,不具有法律意义。

在本书中,引用并点评了120多个背景资料、实例、案例理解和案例模拟,对所引用的每个案例或背景资料的作者和刊物,表示衷心的感谢,囿于无法获得您的详细地址,故敬请您给我们发个邮件,我们将赠书以谢(我们的邮箱是:7776sun@vip.163.com)。

在品牌建设过程中,基于品牌经济学原理的品牌工程学,一定能给您带来可靠的专业支持,通过品牌溢价,化解质量成本,走上持久的发展之路!

关于《品牌工程学》,我们渴望得到来自读者的建设性的建议,以便我们在后续的研究中,不断进行改进。同时,也愿意为企业提供一个客观独立的商标的品牌信用测试评级,为品牌建设提供科学可靠的依据。

本书的责任编辑姜明先生付出了很多心血与辛苦,在他身上,看到了敬业精神!在此表示诚挚的谢意!

孙曰瑶 宋宪华

2015年1月21日星期三于泉城

目 录

第 1 章 品牌溢价模型.....	1
1.1 有规模为何无定价权	1
1.2 过剩转型:从增产到增值.....	9
1.3 商标与品牌的区别.....	17
1.4 为何能品牌溢价.....	20
1.5 何为品牌工程.....	27
1.6 品牌工程是技术吗.....	35
第 2 章 品牌信用模型	49
2.1 如何理解品牌信用.....	50
2.2 为何要先做品牌信用.....	55
2.3 品牌信用有哪些指标.....	59
2.4 如何测算品牌信用度.....	83
第 3 章 目标顾客的精确性	86
3.1 目标顾客精确性的技术标准.....	88
3.2 目标顾客精确性的测试评级.....	91
3.3 目标顾客精确性的设计流程.....	93
3.4 目标顾客精确性的案例诊断	110
3.5 目标顾客精确性的案例模拟	121
第 4 章 利益承诺的单一性.....	132
4.1 利益承诺单一性的技术标准	134
4.2 利益承诺单一性的测试评级	135
4.3 利益承诺单一性的设计流程	137



4.4	利益承诺单一性的案例诊断	148
4.5	利益承诺单一性的案例模拟	154
第5章	单一利益的对立性	161
5.1	单一利益对立性的技术标准	163
5.2	单一利益对立性的测试评级	164
5.3	单一利益对立性的设计流程	165
5.4	单一利益对立性的案例诊断	172
5.5	单一利益对立性的案例模拟	177
第6章	品牌建设的岗位性	183
6.1	品牌建设岗位性的技术标准	185
6.2	品牌建设岗位性的测试评级	185
6.3	品牌建设岗位性的设计流程	186
6.4	品牌建设岗位性的案例诊断	193
6.5	品牌建设岗位性的案例模拟	199
第7章	单一利益的持久性	223
7.1	单一利益持久性的技术标准	225
7.2	单一利益持久性的测试评级	226
7.3	单一利益持久性的设计流程	227
7.4	单一利益持久性的案例诊断	237
7.5	单一利益持久性的案例模拟	243
第8章	终端建设的稳定性	249
8.1	终端建设稳定性的技术标准	252
8.2	终端建设稳定性的测试评级	253
8.3	终端建设稳定性的设计流程	254
8.4	终端建设稳定性的案例诊断	268
8.5	终端建设稳定性的案例模拟	273
第9章	品类需求的敏感性	284
9.1	品类需求敏感性的技术标准	286
9.2	品类需求敏感性的测试评级	287
9.3	品类需求敏感性的设计流程	290
9.4	品类需求敏感性的案例诊断	304
9.5	品类需求敏感性的案例模拟	310



第 10 章 注册商标的单义性	315
10.1 注册商标单义性的技术标准	316
10.2 注册商标单义性的测试评级	317
10.3 注册商标单义性的设计流程	319
10.4 注册商标单义性的案例诊断	328
10.5 注册商标单义性的案例模拟	333
第 11 章 媒体传播的公信性	340
11.1 媒体传播公信性的技术标准	340
11.2 媒体传播公信性的测试评级	341
11.3 媒体传播公信性的设计流程	344
11.4 媒体传播公信性的案例诊断	352
11.5 媒体传播公信性的案例模拟	359
第 12 章 质量信息的透明性	370
12.1 质量信息透明性的技术标准	371
12.2 质量信息透明性的测试评级	373
12.3 质量信息透明性的设计流程	376
12.4 质量信息透明性的案例诊断	381
12.5 质量信息透明性的案例模拟	388
第 13 章 品牌工程研究案例	393
13.1 品牌信用建设策略研究案例	393
13.2 “双胞胎”品牌信用评级案例研究	408
13.3 闪电贴 FlashTip 商标的品牌信用评级案例研究	426
13.4 《失恋 33 天》剧本的品牌信用评级研究	443

第1章 品牌溢价模型

在现实生活中,存在一种经济现象,即同质化的产品,用商标 A 的价格是 100 元,而用了商标 B 之后,即使价格是 150 元,买的人也还是很多。多出来的 50 元,就是品牌溢价 (Brand Premium)。

例如,山东某食品企业是肯德基的鸡肉供应商,由该企业供给肯德基的炸鸡中翅,在肯德基的零售价格是 8 元/对。该企业认为,如果自己办一个快餐店,同样的炸鸡中翅卖 4.8 元/对,应该有市场。但事与愿违,办起来的快餐店公司很快就经营不下去了。

为什么同质化的产品,使用不同的商标,所产生的效益差别如此之大? 这就是商标和品牌的区别。在孙曰瑶《品牌经济学》(经济科学出版社 2005 年版)和孙曰瑶、刘华军《品牌经济学原理》(经济科学出版社 2007 年版)两本书中,通过构建选择成本、品牌信用度等概念,我们解释了在什么条件下,注册商标能成为品牌。但是,没有解释清楚品牌为何能溢价。因此,本章的任务,就是解开品牌溢价的机制是什么,也即品牌溢价模型。

1.1 有规模为何无定价权

新古典经济学的基本命题是规模经济,问题是有规模一定有利润吗? 为此,我们看以下资料。

背景资料 1.1 钢琴“大”国^①

全世界的钢琴生产大国其实是中国。在 2011 年,全球钢琴的总产量在 50 万台左右,其中超过 70% 是在中国生产的。而德国的贝希斯坦钢琴去年的产量仅为 4500 台左右,也就是说不到全球产量的 1%。但因为价格昂贵,贝希斯坦钢琴的产值却要占到全球钢琴产值的 10%。

贝希斯坦总裁:我们不想做大,因为那样就不能把品质做到极致了。

^① 参见曹阳《向德国中小企业学什么?》,2012 年 11 月 22 日“商业评论网”。



背景资料 1.2 国产手机企业：真不想做大，实在亏不起

《广州日报》2013年1月8日报道：市场份额再创新高，甚至把洋品牌远远甩在背后，但在利润上，除了少数的那几家，众多的中国本土手机品牌并不赚钱，“大而不强”仍是中国本土手机业界难破的“局”。

来自第三方调查公司的数据显示，到去年11月份，中国本土手机品牌在中国内地市场的份额已超过七成。从最初的不到一半，到超过一半，再到超过七成，国产手机的成长速度不可谓不快。但同时，另一个数据显示，目前全球几乎99%的利润都被手机业界的两大巨头拿走。可以说，众多中国手机厂商“赚吆喝不赚钱”。

上述两份资料，分别是钢琴和手机，产品不同，但共同点是，我国生产规模都非常大，但利润却很低，直观的理解就是缺乏定价权。

所谓定价权，是指在同时满足股东投资利润率和产能等于销量的条件下，厂商对属于自己的注册商标及其承载的产品或服务，具有自主定价的能力。

对此定义，需要特别强调以下三点：

第一，定价权突出的是自主定价的“能力”，而不是权利。从法律上来讲，在符合法律相关规定的前提下，厂商对自己的产品或服务，当然有价格制定的权利。但是，所制定的价格，不一定能得到顾客的认可。若得不到顾客的认可，也就得不到顾客的钞票。为了达到销量，厂商只好采取降低价格的策略。故对厂商来讲，有权利定价不等于有能力定价。

第二，定价权突出了两个条件，即同时满足股东投资利润率和产量等于销量的条件。如果不满足股东投资利润率的要求，股东会不予投资，或者撤换经营者；如果投资形成的产能不能变成销量，则导致生产能力闲置，成本增加，利润减少，进而诱发股东利益受损。

第三，定价权突出了自主商标，而不是贴牌生产，因为贴牌生产的厂商从理论上，不管是OEM（代工生产）还是ODM（原始设计制造商），都难有定价权。

没有定价权的厂商，随着上游成本的增加，出厂价格的下降，损失的就是利润，而当损失到一定程度时，厂商也就停止了。这就是贴牌经济为何难以持久的根源，也是中等收入陷阱的微观机理所在。

那么，如何获得定价权呢？

从理论上讲，只有一个答案，就是获得“垄断”。但是，这个“垄断”是有条件的，这个条件就是“顾客选择”。例如，获得发明专利的技术创新，发明专利持有人对其专利是有垄断权的，但未必是有商业价值的。很多发明专利持有者，并未获得销售的成功。那么，什么样的“垄断”才能既获得定价权，又能获得顾客选择呢？答案是也只有一个条件，就是满足目标顾客需求的产品或服务。

在现有的经济理论中，满足这个条件也即有效率的垄断，有两种：

一是自然垄断，也即在理论上一个行业只有一个企业存在。例如铁路、自来水、电力等。

假设有两个电力公司A和B，用 R 代表利润， Q 代表销量， P 代表价格， C 代表成本，则A公司的利润函数是 $R_A = Q_A P_A - C_A$ ，B公司的利润函数是 $R_B = Q_B P_B - C_B$ 。某个电



力用户家里同时接进 A 和 B 两家电力公司的电线,假设 A 和 B 两家电力公司的价格相等,但成本不同。而该用户根据两家电力公司的服务质量,高兴了用 A 公司的电,不高兴了用 B 公司。设该用户使用 A 公司电力的可能性是 β ,则使用 B 公司电力的可能性是 $1-\beta$ 。则两个电力公司的利润函数调整为:

$$R_A = Q_A P_A \beta - C_A$$

$$R_B = Q_B P_B (1-\beta) - C_B$$

由于电力设施已经投资建成,也即成本已经发生,也即成本 C_A 和 C_B 是确定的,但由于 A 和 B 两家电力公司的收入是不确定,在{不确定的收入,确定的成本}之间,A 和 B 两家电力公司各有三个选择:要么提高电力价格,要么都不供应电力,要么合并成一家电力公司。而前两个选择都导致电力用户利益受损。因此,为了获得电力公司的电力,电力用户也即顾客不得不接受一家电力公司的电力,即 A 与 B 合并为一家电力公司。

二是行政垄断,即国家通过立法授予的独家经营。在我国的经济领域,目前有两个行政垄断:1991年6月29日第七届全国人大常委会第二十次会议通过的《中华人民共和国烟草专卖法》,授予了中国烟草总公司独家生产与批发卷烟的垄断权力;国务院于1996年5月27日发布的第197号令《食盐专营办法》授予了中国盐业总公司批发食盐的垄断权力。

但是,自然垄断和行政垄断,都是绝大多数企业尤其是民营企业不可能获得的,那一一般的企业又该如何做呢?汶川地震期间,有个央视的现场抢救直播,当时,一个小男孩被救援人员从废墟中抢救出来时,救援人员问他想要什么,这个小男孩张嘴就说“叔叔,我要可乐”。这个小男孩选择的产品,既不是自然垄断,也不是行政垄断,而是我们在品牌经济学中提出来的—一种新的垄断类型,也即品牌垄断。

所谓品牌垄断,就是在目标顾客产生需求动机时,选择成本等于零(俗话是不假思索)的选择某个注册商标及其承载的产品或服务。根据品牌经济学的理论研究,品牌垄断的前提有两个:一是厂商所属的注册商标,二是该注册商标成为目标顾客所需要的某个单一利益点的排他性代言或象征符号。

我们认为,不能将规模作为垄断的标准,因为规模是垄断的结果,而不是垄断的原因。换言之,垄断一定形成规模(绝对或相对),但规模不一定得到垄断。为了理解这个问题,可以先看一个媒体报道,即背景资料 1.3。

背景资料 1.3 嵊州领带:失语的“世界之最”^①

从铁木织机、有梭织机到剑杆织机,再到世界上最高档的电脑提花织机,这是嵊州领带“设备革命”走过的道路。

本书点评:这些先进的纺织设备是中国厂商制造的吗?如果不是,那就是给国外厂商提供了市场。一旦国外设备生产企业推出了新的设备,拥有老设备的企业是更换还是不更换呢?若不更换,拥有新设备企业的产品更好。若更换,则前期获得的利润,都要换成新设备了。在设备技术更新的条件下,加工企业最佳选择是租赁设备,而不是购买设备。

^① 参见 2010 年 10 月 18 日《经济参考报》,作者:李亚彪、商意盈。



问题是我国的商业银行采取的是抵押贷款,而不是信用贷款,导致加工企业只能把设备抵押给银行,也即选择购买设备,而不是租赁设备。由此一来,在贷款没有还清之前,被抵押的设备就无法及时更新。

戴着“世界之最”的大帽子,却说了不算,没有任何话语权

浙江省嵊州市是世界最大的领带生产基地之一,这个“领带之都”曾自豪地声称“给地球系上了领带”。

然而,这个“世界之最”近几年却面临着从上游到下游都被别人掌控在手中、产品附加值低的苦恼。而随着今年以来上游原材料价格的不断暴涨,企业利润严重萎缩,几乎难以支撑。观察和解剖嵊州领带所面临的产业困境,其实具有标本意义,它的某些产业局限正是浙江制造甚至中国制造的通病。

谁在卡“世界之最”的脖子

嵊州市的领带产业自1984年起步以来,目前拥有领带企业千余家,年产值超过百亿元,成为嵊州经济的支柱产业。“嵊州年产领带3.5亿条,从量的角度上看位居全球第一,占全国的90%,世界的40%。”嵊州市领带行业协会常务副秘书长周庆余说。不少嵊州人曾自豪地说,他们“给地球系上了领带”。

令人尴尬的是,嵊州市的领带产业虽戴着“世界之最”的大帽子,却是一个说了不算、没有任何话语权的“世界之最”。业内人士注意到,主要原因是其在上游的原材料供应链与下游的价格链都缺乏话语权,命运总掌控在别人手里。

上游原材料成本的波动始终卡着嵊州领带的脖子。领带真丝用量巨大,嵊州市每年真丝用量达7000吨,其中95%需要在外地采购。由于原材料对外依存度大,价格一有“风吹草动”,就会给领带企业带来阵阵“寒意”。今年春茧收购价同比增长60%,前七个月丝价增长40%,从去年的每吨24万元到今年7月份突破30万元。

本书点评:从这段论述可见,嵊州的领带规模已经很大了,但却没有形成垄断效应。有病很可怕,更可怕的是病因诊断错误。嵊州领带没有话语权的“病因”是什么?是上游的原材料?是下游的价格链吗?杜邦莱卡也只是一种化纤即氨纶,杜邦也不拥有上游原料即石油,但为什么莱卡牌氨纶有定价权呢?如果将嵊州领带的“病因”归于上游原材料,势必开出后向一体化的药方,也即投资控制上游原材料,可问题是杜邦为了获得莱卡牌氨纶的定价权,为什么没去控制石油呢?

领带的产业链依次是:桑蚕→蚕丝→丝绸→领带加工厂→经销商→商场柜台→顾客。如果嵊州领带缺乏定价权是因为没有控制上游原料的话,结论就是直接投资桑蚕养殖。问题是领带的定价权究竟掌握在谁手里呢?品牌经济学认为,不是上游原料,而是在柜台购买的顾客。问题是,在商场购买领带的顾客,购买的领带的商标,不是嵊州的领带代工厂的,而是“金利来”们的。而“金利来”们为了让终点顾客购买自己的领带,也是投入了很多资金的,这就是品牌投资。而嵊州的领带代工厂商们投资的是厂房设备,当然得不到顾客的关注了,也就没有了定价权。

周庆余算过,丝价每吨上涨1万元,每米面料增加4元成本,每条领带成本增加0.4元。“按目前的丝价,我们已没有利润可言。”周庆余说,“企业已经坚持半年多了,丝价如果不降,恐怕撑不下去了。”



在上游成本挤压的同时,下游销售缺乏价格话语权。大量订单掌握在中间商手中,高额利润被截留。嵊州市最大的领带生产企业之一、巴贝集团有限公司董事长金耀说,以一条嵊州领带在国际市场上销售30美元测算,国外终端品牌企业在商店中销售赚取15美元,拿到品牌经营权的中间商赚取12美元,只给本地生产企业留下3美元的出厂价。

本书点评:其实,嵊州领带的厂商们,在领带产业链中,仅仅完成了加工过程。本质上是贸易而已,也即买卖而已,既然是做买卖,也就只关心进价和出价之间的差价,离市场的距离还很远。为什么在30美元中,嵊州领带加工厂只得了3美元?那是因为嵊州领带加工厂离领带购买者也即终点顾客的距离最远!在政治领域,谁越接近权力中心,谁就越拥有决策权;而在市场领域,谁越接近终点顾客,谁就拥有定价权!因为正是终点顾客是最后的出钱购买者。

“这些中间商牢牢把控流通渠道,不会让出。”金耀说,“我们曾计划收购一家英国从事中间商业的公司,马上受到国外批发商‘转移订单、停掉业务’的威胁,各种制裁迅速跟上来,收购不得不放弃。除非我们放弃加工,专门做中间商,可这要颠覆整个产业的定位。”

产品低端,没有话语权,这正是量大利低的“中国制造”的特点。在绍兴其他地方,在浙江省,不少以加工出身的行业对品牌几乎是忽略的,有的县市支柱产业中,甚至一半以上的企业没有自己的商标品牌,只能替人做嫁衣。

本书点评:按照这段话的分析,嵊州的领带加工厂,注册一个属于自己的商标,是否就不用替人做嫁衣了?答案肯定是否定的。为什么呢?因为商标不等于品牌。文中提到的“品牌”,其实是“商标”,品牌经济学将商标与品牌进行了严格的区别。注册商标是个法律概念,而品牌是终点目标顾客的单一利益点的认知概念。品牌一定需要注册商标予以法律保护,但注册商标不等于终点目标顾客不假思索选择的品牌,完成这个转变所需要的技术,就是品牌信用模型,运用品牌信用模型将注册商标建成终点顾客认知的品牌,就是品牌工程学的任务。嵊州的领带厂商们,对终点顾客的领带选择行为几乎没有研究,当然就没有定价权。

到底是制造业大省还是“打工大省”?“世界之最”的苦恼同样存在于其他行业。浙江会制造服装,有的服装却不如其他品牌服装的纽扣值钱;浙江会制造眼镜,可有的产品不如别的企业一个眼镜盒值钱;浙江会制造布匹,可100米布不如别人的一条手帕值钱;浙江会制造打火机,可有的打火机不如别人的火柴值钱。

本书点评:终于开始思考制造业大省和打工大省的区别了,也就是Made in China与China Made的区别了。知耻而后勇!能够思考这两者的区别,不是执迷不悟,说明还有希望。

面对上挤下压的“卡脖子”处境,嵊州领带不得不通过考虑提价的问题。自2008年以来,嵊州领带行业协会先后两次提价:一次是在2008年每条领带最终涨价0.1美元;一次是今年5月,每条再涨0.1~0.25美元不等。“这两次提价难度极大,需要对内终止价格战、统一企业认识,对外同国际采购商展开马拉松式谈判,而且最后也只是保本微利。涨价10美分都这么费劲,看来再想吃这碗饭就必须得换换脑筋了!”

“量到天花板了,利润却还在地板上”



中共嵊州市委书记郭敏说：“即使全世界的领带都归嵊州生产，也难以支撑起整个区域经济的发展。”“量都做到天花板了，可利润十分稀薄，还在地板上。”在嵊州市，这是从政府到企业谈起领带产业时常说的一句话。在当地不少领带企业心目中，量大利薄成为一大痛处。

本书点评：这就充分证明了规模形不成有定价权的垄断！价值的现代意义，是指在折现率一定的条件下，未来收益的折现值。因此，只有深刻理解产品或服务给终点目标顾客带来的未来收益的厂商，才能获得终点目标顾客的选择。通俗地讲，就是只懂产品或服务本身是不够的，所有产品或服务最终都是给终点顾客买走的，而终点顾客买产品或服务，不仅仅是为了占有产品或服务，而是所购买的产品或服务给自己带来的预期收益，这个预期收益既可以是物质利益即需求带来的生理满足，也可以是情感利益即欲望带来的心理快乐。在技术原理一定的条件下，竞争的结果，导致不同厂商的产品或服务物质利益的同质性。这样一来，终点顾客所关注的，就将集中于情感利益。而情感利益就是品牌溢价的根源。

巴贝集团有限公司董事长金耀告诉《经济参考报》记者，目前嵊州领带还只是赚取中间环节的利润，非常稀薄，在从生产到终端产品整个利润链条上，只占10%的比重，还有90%的提升空间，产值提升空间更是巨大。与其说嵊州是领带制造大市，还不如说是打工大市。中共嵊州市委书记郭敏说：“嵊州领带虽然在量上已达到产业的天花板，可质的提升还有很大的空间。”

本书点评：在此句话中，“量”好理解，“质的提升还有很大的空间”，此处的“质”是指什么呢？是产品质量吗？显然不是，因为如果生产出来的领带不合格，下订单的委托方也不会接受的。品牌经济学认为，这个“质”是指降低目标顾客选择成本，而要降低目标顾客的选择成本，就要精确地把握目标顾客最敏感的利益需求。嵊州的领带代工厂商，恰恰忽视了这个战略方向，反而转向了桑蚕养殖，也就是离领带的终点顾客越来越远，离定价权也就更远了。

有的嵊州领带企业主说，量不大利润却很高，在世界上就有范例。同嵊州一样，意大利的科墨市也是该国的领带之乡，但是领带的产值充其量也不过是全部工业产值的1/5。科墨用于制造领带的手工绘制丝绸面料，每种款式只印100米，但每米价格却以百欧元计。近五年间，科墨市虽然还是领带主产地，可大部分加工环节已转移到嵊州，而提供设计、持有品牌的科墨市领带却拿走了大部分利润。在国际市场上，科墨的领带一条可以卖到上百美元，嵊州的领带最多只能卖几十美元，而且即使在这几十美元的价格中，嵊州领带企业赚取的加工费也只有几美元。

本书点评：科墨的领带值钱，难道真的是因为“手工绘制丝绸面料，每种款式只印100米”吗？中国也有很多手工制品，价格为什么也没上去？品牌经济学认为，答案是科墨的领带很清楚自己是为谁设计、为谁生产的。而不像嵊州的众多领带加工厂，自己代工出来的领带，被谁买走了、在什么场合佩戴、每个款式和顾客颜色的含义是什么，统统不清楚，当然就不知道价值何在。换言之，不知道为谁设计、顾客为何购买的厂商，也就远离价值。在这种情况下，在领带的整个利润链条上，嵊州的领带厂商们能获得10%的比重，已经很不错了。



正如“长三角”地区许多地方的制造业中心一样,在过去 20 多年间,嵊州领带的起家、勃兴经历了从无到有、从小到大的历史。领带作为一种轻纺工业,由于其门槛低,一时间,缺乏资金、技术的大量农民涌入这一产业。嵊州领带正是依靠“大批量、低价位”的优势,在世界产业分工中,将缘起于西方国家的领带产业转移到东方,中国深圳、香港、台湾与韩国、日本、意大利等地领带产业大规模向嵊州转移,如韩国在嵊州投资的领带企业就达到 30 家。

可时至今日,日趋稀薄的利润已成为制约产业甚至地方经济发展的主要因素,以量为荣的发展方式遇到了巨大的挑战。郭敏说:“即使全世界的领带都归嵊州生产,也难以支撑起整个市域经济的发展。”

本书点评:早在 1988 年,孙曰瑶在撰写北京大学的硕士论文时,就将这种追逐劳动成本的产业称为候鸟产业,即哪里劳动成本低,厂商就搬到那里。换言之,江浙一带丝绸产业发达,尤其杭州更是如此,国际上的真丝领带品牌厂商,将加工基地搬到这里来,是符合候鸟产业规律的,这不是嵊州人“努力”的结果,而是丝绸的历史优势和劳动优势所致。随着劳动力成本的增加,候鸟产业一定会选择新的栖息地。因此,请郭敏书记放心,全世界的领带不会归嵊州生产,因为这个世界上,一定还有劳动成本比嵊州低的地区。从汇率和地理位置来看,东南亚就是下一个领带产业的候选代工基地。五年前欧美很多“Made in China”产品,现如今已经是“Made in Sri Lanka”了。

打造一条“垂直产业链”

事实上,以加工环节为主的浙江制造业,在历经 20 多年的发展中多数并没有形成一个完整的产业链。

目前,嵊州市从政府到企业在生产环节上正全力向上游与下游拉伸,力争改变以加工为主业的发展方式,把巨大的成本压力向两端释放,把微薄的利润空间向两端拓展。

在上游,嵊州市鼓励企业外拓原料生产基地。一个多月前,巴贝集团有限公司董事长金耀就远赴四川省,与当地政府洽谈设立蚕桑生产基地事宜。为提高原材料的自主掌控能力,12 家领带生产企业分成两批,同云南、四川、广西等地实施“东桑西移”工程的县市达成多项协议,累计建立蚕桑茧丝生产基地约百万亩,有的企业还通过控股当地丝绸公司的方式,确保原材料的稳定供应。

据嵊州市政府预计,这些项目全部投产后每年可以产丝近 8000 吨,不仅能保证嵊州领带企业的用丝需要,而且还可以面向国内其他用丝单位销售白厂丝 4000 吨左右。为此,市政府每年出资 200 万元,设立外拓蚕桑基地专项基金。在浙江嘉兴市,嵊州市的领带企业也把目光放在了当地的供丝大户身上,把对方纳入自己的采购体系当中。

本书点评:建立蚕桑基地,增加蚕丝的供应量,之后呢?在质量一定的情况下,蚕丝的价格取决于供求关系,如果蚕丝供应增加了,嵊州领带企业就有定价权了吗?科墨领带的价格高,难道就是因为有自己的蚕桑蚕丝生产基地吗?如果嵊州领带掌握了定价权,自然就会带动四川等地的蚕桑生产面积的扩大,而不需要领带企业自己来扩大。

目前,嵊州市还正筹划建立茧丝调配中心,但这项工作难度更大,需要国家有关部门支持。周庆余说,如果组建一个可储备 3000~5000 吨的蚕桑茧丝储备仓库,可能比建立蚕桑基地速度更快捷、更有效。然而,这样一个仓库需要投资 10 亿~15 亿元,对地方财