

李海廷 著

品牌竞争

战略研究

PIN PAI JING ZHENG
ZHAN LUE YAN JIU

PIN PAI JING ZHENG ZHAN LUE YAN JIU

吉林人民出版社

李海廷 著

品牌竞争

战略研究

PIN PAI JING ZHENG
ZHAN LUE YAN JIU

江苏工业学院图书馆
藏书章

PIN PAI JING ZHENG ZHAN LUE YAN JIU

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌竞争战略研究/李海廷著. —长春:吉林人民出版社,
2008.8

ISBN 978-7-206-05766-3

I.品… II.李… III.企业管理:质量管理 IV.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 129196 号

品牌竞争战略研究

编 著:李海廷

责任编辑:陈亚南 封面设计:黄 鹤 责任校对:陆 雨
吉林人民出版社出版 发行 (长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

网 址:www.jlpph.com

印 刷:长春市华艺印刷有限公司

发行热线:0431-85378025

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:8 字数:200 千字

标准书号:ISBN 978-7-206-05766-3

版 次:2008 年 8 月第 1 版 印 次:2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-1 000 册 定 价:16.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

自 20 世纪 80 年代开始，品牌营销逐渐成为营销管理的重要内容。品牌所承担的功能也发生了巨大变化，从最初的符号或标志功能向竞争战略功能转变，品牌已成为企业保持差异化竞争优势的重要战略手段。企业之间的竞争也正日益表现为品牌之间的竞争，塑造强势品牌已成为许多企业的战略目标。

在品牌竞争过程中，具有较好品牌形象或较高品牌资产的品牌能够获取差异化竞争优势，能够有效屏蔽来自战略学家迈克尔·波特（Michael E. Porter）所提到的 5 种竞争力量的威胁。具体而言，强势品牌能够带来较高的顾客忠诚度，较高的品牌忠诚度可以形成强大的进入壁垒，能有效地阻止潜在进入者。同时，强势品牌由于其差异化优势或独特性能够带来较高的收益，可用来对付卖方压力，同时也可缓解买方压力，因为顾客对品牌的忠诚导致对价格的敏感性下降。最后，品牌所带来的顾客忠诚可使企业在面对替代品威胁时会处于有利地位，因为品牌是产品异质化的重要手段，能够导致产品的同质性下降，进而可以有效降低竞争对手的替代威胁。

本书目的是分析在激烈的市场竞争中，企业需要关注的品牌竞争战略。主要围绕如何提高品牌竞争力展开，重点分析了 9 种品牌竞争战略，即品牌定位、品牌个性、品牌关系、品牌体验、品牌延伸、自有品牌、品牌国际化、品牌保护、品牌资产。这些品牌竞争战略并不是孤立存在的，它们之间存在着密切的联系。

本书共包括十章内容：

第一章：品牌竞争力。对品牌竞争力的内涵及品牌战略与品牌竞争力的关系进行了阐述。

第二章：品牌定位。主要介绍了品牌定位的内涵、品牌定位的程序、品牌定位策略以及品牌定位的常见误区等。

第三章：品牌个性。分析了品牌个性的定义、作用、驱动因素以及品牌个性的维度。另外还分析了品牌个性与品牌识别、品牌定位、品牌关系之间的关系。

第四章：品牌关系。对品牌关系产生的背景及其带来的优势进行了分析。对一些重要的品牌关系模型如狭义品牌关系模型、广义品牌关系模型、品牌关系动态模型等进行了阐述，并在此基础上提出了新的实践操作性强的品牌关系模型。另外，还介绍了品牌关系理论的延伸——品牌社区理论。

第五章：品牌体验。分析了体验营销理念的产生背景及其与传统营销的差异之处，并将体验营销理念融入到品牌竞争框架内，提出了基于体验层次的品牌竞争策略，如感官营销、美学营销、情境营销、情感营销、参与营销等。

第六章：品牌延伸。对品牌延伸的概念、作用和类型进行了介绍。阐述了品牌延伸的原理、机制、步骤。分析了品牌延伸过程中所面临的风险，并提出了评价品牌延伸效果的模糊综合评价模型。

第七章：自有品牌。介绍了自有品牌的概念、自有品牌产生的背景、自有品牌为企业所带来的竞争优势。对国内外自有品牌的发展现状进行了简单介绍。另外，结合自有品牌的四个发展阶段特征，提出了自有品牌发展策略。

第八章：品牌国际化。阐述了品牌国际化经营过程中所涉及的四大决策，即目标市场选择决策、市场进入方式决策、营销计划决策、营销组织决策。介绍了品牌国际化营销中常用的3种策略，即标准化营销策略、本土化营销策略、折中策略。另外，鉴于品牌国

际化过程中文化因素所发挥的重大作用，本章重点分析了品牌国际化中的文化定位模式。另外，还分析了跨国公司在中国的品牌战略。

第九章．品牌保护。介绍了常见的品牌法律保护策略。重点阐述了品牌的战略保护策略，包括品牌遏制和反遏制策略。另外还介绍了品牌危机保护策略。

第十章．品牌资产。介绍了品牌资产的概念和作用。分析了经典的品牌资产模型，如 Aaker 和 Keller 提出的品牌资产模型等。另外还介绍了品牌资产评价方法和品牌资产测量量表。

需要说明的是，由于本人才疏学浅，书中难免有错误或不当之处，敬请读者批评指正。

作 者

2008 年 6 月

目 录

第一章 品牌竞争力	(1)
第一节 品牌竞争力的内涵	(1)
第二节 品牌竞争战略	(6)
第二章 品牌定位	(12)
案例 Body Shop 的品牌定位策略	(12)
第一节 品牌定位的内涵	(14)
第二节 品牌定位的程序	(17)
第三节 品牌定位的实施	(27)
第三章 品牌个性	(38)
案例 哈雷—戴维森的品牌个性	(38)
第一节 品牌个性的内涵	(41)
第二节 品牌个性维度	(48)
第三节 品牌个性与其他品牌变量的关系	(52)
第四章 品牌关系	(56)
案例 动感地带的品牌关系锻造	(56)
第一节 品牌关系的产生背景及利益	(59)
第二节 品牌关系模型分析	(68)

第三节 品牌社区	(75)
第五章 品牌体验	(89)
案例 司徒·雷纳德商店的购物体验之旅	(89)
第一节 体验营销理念	(92)
第二节 品牌体验策略	(98)
第六章 品牌延伸	(108)
案例 品牌延伸吞噬五粮液	(108)
第一节 品牌延伸的概念及作用	(112)
第二节 品牌延伸类型	(117)
第三节 品牌延伸原理与机制	(121)
第四节 品牌延伸决策	(128)
第五节 品牌延伸风险及规避	(132)
第六节 品牌延伸效果的模糊综合评价	(137)
第七章 自有品牌	(141)
案例 屈臣氏的自有品牌之道	(141)
第一节 自有品牌的竞争优势	(143)
第二节 自有品牌发展现状	(147)
第三节 自有品牌发展策略	(149)
第四节 制造商品牌竞争策略	(152)
第八章 品牌国际化	(155)
案例 欧莱雅：品牌金字塔之中国战略	(155)
第一节 品牌国际化经营决策	(159)
第二节 品牌国际化营销策略	(167)
第三节 品牌国际化中的文化定位模式	(177)

第四节	跨国公司在中国的品牌战略	(183)
第九章	品牌保护	(189)
案例	“麦当劳”品牌在南非能否受到保护	(189)
第一节	品牌法律保护	(192)
第二节	战略保护：品牌遏制与反遏制	(197)
第三节	品牌危机保护	(206)
第十章	品牌资产	(209)
案例	施利茨啤酒的品牌资产流失之痛	(209)
第一节	品牌资产的概念和作用	(212)
第二节	品牌资产模型	(216)
第三节	品牌资产的测量与评价	(221)
第四节	品牌资产管理	(233)
参考文献		(235)

第一章

品牌竞争力

21 世纪全球已进入品牌竞争时代，品牌成为一种世界商业领域内的通用语言，成为企业通向国际市场的通行证。许多企业利用品牌这一营销利器来争夺和占领市场，并把提升品牌竞争力、培育强势品牌（Strong brand）作为战略目标。没有竞争优势的品牌是很难在市场——无论是国内市场还是国际市场——上立足的。正如营销专家莱瑞·莱特（Larry Light）所言：“拥有市场比拥有工厂更重要。而拥有市场的唯一办法就是拥有占统治地位的品牌。”

第一节 品牌竞争力的内涵

一、品牌竞争力的定义

学者们并没有就品牌竞争力给出一个明确的定义。一些学者认为品牌竞争力就是企业竞争力，二者可以等同；还有学者认为品牌竞争力或品牌竞争优势实际上就是品牌资产。国内品牌专家李光斗在《品牌竞争力》一书中指出，品牌竞争力是“企业核心竞争力

在市场上的外在表现……是企业的品牌拥有区别于其他竞争对手或在行业内能够保持独树一帜、能够引领企业发展的独特能力。这种能力能够在市场竞争中显示出品牌内在的品质、技术性能和完善服务”。^① 品牌竞争力实际上是企业竞争力的集中体现，但它与企业竞争力还是有区别的，品牌竞争力范畴要小于企业竞争力。

迈克尔·波特（Michael Porter）认为，一个企业要想战胜竞争对手，唯一的手段就是向顾客提供持续的、受到保护的和差异化的价值。^② 这种能力实际上就是企业的竞争力，这种竞争力外在表现是能向顾客提供差异化的价值。我们可以套用该定义对品牌竞争力进行界定，即品牌竞争力是指“品牌能向顾客提供有意义的差异化价值的能力”。随着市场竞争日益激烈，以及顾客需求的日益多元化，品牌竞争力越来越体现在其提供差异化价值的能力上，只有这样，才能满足顾客日益个性化的需求，也只有这样，品牌才能从激烈的竞争中脱颖而出。

二、品牌竞争力重心的转移

品牌的发展历史非常悠久，早在公元前 2000 年，品牌的标记、识别功能就已存在；而在 1922 年，英语中就出现了“品牌名称”这一词汇（如表 1.1 所示）。至今，品牌的含义、内涵已经发生了变化，从这些变化中我们可以看出品牌竞争力重心的转移。

表 1.1 品牌发展的历史（1970 年以前）

年 代	事 件
公元前 2000 年	埃及人在家畜身上打上烙印以作标记
公元前 600 年	巴比伦尼亚的商人在他们店外挂起了标记，用来描述他们的活动并将他们与竞争者分开

① 李光斗著，《品牌竞争力》，中国人民大学出版社，2004，第 3 页。

② Porter, Michael E. (1996), "What is strategy?" Harvard Business Review, 6 (Nov-Dec), 61-78.

续表

公元前 560 年	利迪亚（现在土耳其的一部分）的富裕国王用他的权标印制了金币。
公元前 300 年	罗马商人用符号来识别产品的制造者和销售者
公元 100 年	基督教徒在政府宣布基督教不合法并对他们进行压迫时，选择了鱼的标记来暗示他们的秘密信仰
公元 1200 ~ 1600 年	欧洲的修道士和僧侣用品牌来识别啤酒和烈酒
公元 15 世纪	“品牌”成为一个英文单词，意指点燃动物脂肪来宣布自己的占有
公元 17 世纪	视觉符号在繁荣的商业社会中被广泛用来帮助那些不识字的人去识别产品和商业活动
公元 1760 年	Josiah Wedgwood 创建了第一家有品牌的企业
公元 1848 年	巴黎公社成为大众文化的第一次表演，许多现代商业品牌都是在那里生产的
公元 1870 年	德克萨斯的农庄主 Samuel A. Maverick 拒绝给他的牛打上品牌印记，这使他的名字成为英文中“想法怪诞”的同义词
公元 1886 年	可口可乐公司注册了它的品牌
公元 1910 年 ~ 1920 年	现代广告的先驱 Claude Hopkins 提出了品牌形象的概念，他说“人们不会从小丑那里购买产品”
公元 1922 年	“品牌名称”进入了英语词汇
公元 1931 年	宝洁公司的 Neil McElroy 写下了一篇经典的备忘录，第一次勾画出一个以品牌为核心的管理系统，并在宝洁树立了“将品牌当做一项事业来经营”的信念
20 世纪 50 年代	Madison Avenue 将“品牌”和“品牌标识”的概念进行了重新定位，将它们视为一种关键的营销策略，并证明客户在有风险的电视媒体上所花费的巨大费用是值得的
公元 1954 年	Peter Drucker 出版了《管理实践》一书，在书中他将管理定义为一种为实践者的组织制定的纪律，这是品牌管理的科学基础
公元 1969 年	Jack Trout 和 Al Ries 出版了《定位：攻心之战》一书，他们为品牌思想和营销目的带来了革命，即要在客户的脑海中建立一种定位

资料来源：宝利嘉顾问编著，《品牌体验——价值和关系成长》，中国经济出版社，2003，第 61—62 页。

一些机构或个人先后从不同视角给品牌下过定义,其中最广为流传的是美国市场营销协会(American Marketing Association, AMA)所下的定义,认为品牌是“一种名称、术语、标记、符号或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之同竞争对手的产品和服务区别开来”。^①从该定义可以看出,品牌是一个名称、术语或标志,品牌的主要功能是将自己与竞争对手区别开来。

理查德·科赫(Richard Koch)在他的著作《金融时报有关管理和金融方面的索引》(The Financial Times Guide to Management and Finance)中将品牌定义为:“是给予一个组织所提供的产品和服务的一种视觉图案或名字,目的是将它与竞争对手的产品区分开来,并且使得顾客确信产品是拥有高品质和持久质量的。”^②该定义与AMA所下的定义基本上是一致的,都强调了品牌的识别功能。所不同的是,科赫的定义还强调了品牌的“承诺”内涵,即品牌使顾客对产品的质量有信心。

实际上,尽管AMA的定义在今天还被许多学者所引用,但不难看出,该定义已经与品牌理论的发展严重脱节,因为品牌不仅具有识别功能,还具有更加丰富的内涵。

如菲利普·科特勒(Philip Kotler)认为,“品牌的要点是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务,最好的品牌传达了质量的保证。然而,品牌还是一个更为复杂的符号。一个品牌能表达出六层含义,即:属性、利益、价值、文化、个性、使用

① [美] 菲利普·科特勒著,梅汝和等译,《营销管理——分析、计划、执行和控制》(第9版),上海人民出版社,1999,第415页。

② 转引自[英] 斯图尔特·克莱纳、德·迪尔洛夫著,项东译,《品牌:如何打造品牌的学问》,陕西师范大学出版社,2003,第5页。

者，一个品牌最持久的含义应是它的价值、文化和个性。”^①

三位管理咨询专家萨姆·希尔（Sam Hill）、杰克·麦戈瑞斯（Jack McGrath）、桑迪普·代亚（Sandeep Dayal）则认为品牌是“在供应商和买家之间创造的一种互动关系，超越了孤立的交易和特殊的个体”。品牌现在被认为是一种“关系”，而不仅仅是产品。^②

在上述两个定义中，科特勒的定义在肯定品牌的识别功能（即品牌所传达的属性、利益）的同时，更强调了品牌的价值、文化和个性，而希尔等的定义则强调了品牌的关系属性，认为品牌代表着买卖双方之间的互动关系。

从这些品牌定义中可以看出，品牌竞争的重点已从识别层次向品牌文化、品牌个性，以及品牌关系层面转移。品牌不单单是一个表达质量或功能等属性的符号，更重要的是代表了一种文化，一种体验，一个能否被消费者所认可和欣赏的个性，或者是代表着一种与顾客的关联性，即关系。那些能传递更好的文化、具备更优秀的品牌个性、能提供给顾客丰富的、难忘的体验经历的品牌将更具有竞争力。只有这样，一个强大的、有竞争力的品牌才能不仅仅发挥辨别功能，更重要的是它能捕捉到消费者的偏好和忠诚。只有这样，消费者才能对该品牌产生高的认知度和忠诚度，并且愿意为一个优秀的品牌支付溢价，这是品牌竞争力的根本所在。

① [美] 菲利普·科特勒著，梅汝和等译，《营销管理——分析、计划、执行和控制》（第9版），上海人民出版社，1999，第415—416页。

② Hill, Sam I., Jack McGrath, and Sandeep Dayal, “How to brand sand,” *Strategy&Business*, Second Quarter 1998. 转引自[英] 斯图尔特·克莱纳、德·迪尔洛夫著，项东译，《品牌：如何打造品牌的学问》，陕西师范大学出版社，2003，第5页。

第二节 品牌竞争战略

如何塑造品牌竞争力？或者说品牌应采取什么样的竞争战略才能取得竞争优势？品牌竞争力的根本来源在于创新，品牌管理者和经营者必须具有创新意识，也即彼得·德鲁克所说的“企业家精神”（Entrepreneurship），只有这样，才能赋予品牌持续的活力和强大的前进动力。创新的内涵非常广泛，具体对品牌而言，它可以包括企业或品牌内部因素（如品牌要素的创新，像品牌名称、标志、品牌个性等）的创新，也可以来自于品牌经营环境的创新。这与彼得·德鲁克的创新来源理论是一致的，在他所提到的七个创新来源中，其中有四个是来自于企业内部，有三个是来自于企业外部环境。^① 小链接 1.1 显示了品牌管理历史上的一次创新。

小链接 1.1 管理创新让宝洁品牌焕发生机

宝洁公司著名的 CEO，后来成为美国国防部长的尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy）在 1931 年只是宝洁公司的一名中层营销经理，当时负责卡美香皂（Camay Soap）的广告事务。自 1879 年起以“纯度 99.44%”为口号的卡美香皂当时是宝洁公司的王牌，麦克尔罗伊发现，卡美的营销行为混乱无序，既无预算承诺，也没有管理重点，

^① 彼得·德鲁克的七个创新来源是：意外之事（意外的成功、意外的失败、意外的外在事件）；不一致之事（现实与设想或推想的不一致）；基于程序需要的创新；每一个人都未注意的工业结构或市场结构的变化；人口统计数据（人口变化）；认知、情绪及意义上的变化；新知识（包括科学和非科学的）。详见彼得·德鲁克著，彭志华译，《创新与企业家精神》，海南出版社，2000。

最终导致卡美的管理放任自流，销售量逐渐萎缩。在这种背景下，麦克尔罗伊写下了一份著名的即使在今天仍被奉为经典的品牌管理备忘录，在该备忘录中，麦克尔罗伊提出要建立一个品牌管理小组以负责与生产、销售相配合的品牌营销计划。最终该品牌管理模式帮助宝洁麾下的品牌取得了巨大的成功，并且这种品牌管理思想至今仍对企业实践发挥着指导作用。表 1.2 显示了该备忘录的一部分。

表 1.2 1931 年尼尔·麦克尔罗伊“品牌管理备忘录”（部分）

品牌管理员的职责和任务

1. 详细研究每个品牌的构成。
2. 找到品牌发展过程中停滞不前的和不断前进的环节，考察配合默契、运行顺畅的综合措施，并尽量在相关的销售区域采取同样的处理方式。
3. 找到发展过程中薄弱的环节。
 - a. 研究品牌过去的广告和促销的历史，研究各销售区域从经销商到消费者的第一手资料，以找到症结所在。
 - b. 发现弱点之后，制定对症下药的“药方”。当然，不仅要找到对策，还要确定投入的钱能用在刀刃上。
 - c. 将细化后的对策上报管理这个薄弱销售区的分部经理，获得他对计划的许可和支持。
 - d. 从促销和其他方面获得物质支援。将计划下达给各部门，自始至终地与销售人员通力协作，保证计划在促销的执行过程中没有遗漏。
 - e. 记录任何有价值的信息，所有有助于判断计划是否产生了预期效果的实地研究都要进行。
4. 品牌管理员不仅要评价每条印刷广告文字稿，还应对品牌的印刷广告计划全面负责。
5. 全面管理品牌的其他广告开支。
6. 每年拜访几次区域经理，商讨销售区域促销计划中可能存在的缺陷。

资料来源：[美] 大卫·A·艾克、爱里克·乔瑟米赛勒著，曾静译，《品牌领导》，新华出版社，2001，第5、7页。

如前所述，品牌竞争力既可来源于品牌自身，也可源于品牌经营环境或者二者的结合。在本书中，主要从品牌自身视角对品牌竞争战略进行分析。所涉及的品牌竞争战略包括以下方面：

1. 品牌定位

“定位”被认为是市场营销领域最有影响力的术语之一。品牌定位战略（brand positioning）的最终目的是使品牌在市场上树立区别于竞争对手的品牌形象。这种由品牌定位所带来的差异化优势，可以使品牌从同质竞争中解脱出来，不至于陷入价格战的深渊。品牌定位战略以及下面所说的品牌个性战略实际上均是波特所提出的差异化战略在品牌经营中的具体应用。关于品牌定位战略，详见本书第二章。

2. 品牌个性

如果把品牌定位战略视为一个战略执行过程，那么品牌个性（brand personality）可以视为该战略的执行结果。正如每个人都有自己的独特性格特征一样，品牌个性理论认为品牌也具有像人一样的性格，即品牌个性，或称为品牌人格。品牌个性是在与顾客进行接触基础上产生的，品牌个性的形成有助于在顾客心目中塑造差异化的品牌识别，进而形成差异化的竞争优势。另外，优秀的品牌个性还有助于提升品牌资产。关于品牌个性的相关理论，详见本书第三章。

3. 品牌关系

目前关系营销理论应被应用到营销领域的各个方面，关系营销已经成为一种范式（Paradigm）。品牌关系（brand relationship）实际上是关系营销理论在品牌经营中的运用，品牌关系注重顾客对品牌的参与，注重顾客对品牌的情感作用。品牌个性与品牌关系有密切的联系，品牌个性为品牌关系搭建了一个很好的平台，因为正是