

Brand Engineer

品牌工程学

——定价权是这样获得的

孙日瑶 宋宪华 著



经济科学出版社
Economic Science Press

品牌经理专业技术

Brand Engineer

品牌工程学

——定价权是这样获得的

孙曰瑶 宋宪华 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌工程学：定价权是这样获得的 / 孙曰瑶，宋宪华著.
—北京：经济科学出版社，2011.6
ISBN 978-7-5141-0660-2

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 (2011) 第 081088 号

责任编辑：柳 敏 周秀霞
责任校对：刘 昕 王凡娥
版式设计：齐 杰
技术编辑：邱 天

品牌工程学

——定价权是这样获得的

孙曰瑶 宋宪华 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

787×1092 16 开 28.25 印张 680000 字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 978-7-5141-0660-2 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

首先，感谢经济科学出版社总编吕萍女士，她的鼓励和支持，使我们对品牌经济学的研究不断深入。

从1992年开始，为了适应中国市场经济的大势，我们开始对市场营销进行深入研究，同时，与企业建立了密切的合作，至今已完成了数十个企业委托的营销管理体系设计与培训项目。到2004年，我们先后出版了《区域市场精确营销》、《终端市场精确营销》。

在2004年以前，我们专注于精确营销的研究与推广，当时我们和主流观点一样，将品牌视为广告领域的事情。但是，随着研究的深入，我们发现在品牌建设过程中的很多现象，难以得到很好的理解解释，尤其是知名度、美誉度、忠诚度。现实中存在的诸多事实，如央视的标王们，知名度很高，但在获得极高的知名度之后，却退出了市场。而很多对奔驰车说好的人，却不购买奔驰车。同时，大量的重复购买，也不见得是忠诚度的结果。

尤其引起我们重新审视品牌的，是发达国家众多品牌厂商的产品，很多都在中国代工。换言之，中国厂商也能生产出这些产品，但为什么就没有定价权？

带着这些疑问，我们开始了对品牌建设的经济学分析。2005年，思考的结果就是经济科学出版社出版的《品牌经济学》。在这本书里，我们首先建立了选择成本这个概念，并认为一个质量良好的产品或服务，之所以没有获得顾客选择，不是因为缺乏注册商标，也不是因为质量不好，更不是因为知名度不够，而是因为顾客的选择成本太高，导致顾客放弃了选择。因此，我们将品牌定义为让目标顾客选择成本等于零的排他性符号。

以此作为出发点，自然就得出什么因素决定了选择成本的问题，为此，我们提出了品牌信用度这个概念，并建立了品牌信用函数。结论是品牌信用度越高，顾客的选择成本越低。

2005年之后，孙曰瑶和他的博士研究生团队，开始将研究选题集中于品牌经济学理论。到2007年，出版了《品牌经济学原理》，这本专著是孙曰瑶和他的博士刘华军完成的，将我们对品牌经济学的理论研究进行了总结。在这本专著中，我们运用选择成本理论，对品牌的一系列经济意义进行了比较深入的研究，为品牌经济学奠定了坚实的理论基础。

为了将品牌经济学的理论应用于企业实践，2009年，我们出版了《BCSOK：品牌建设体系》，该书由孙曰瑶、曹越、刘华军完成，是专为品牌总监提供的品牌建设知识体系。

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。这个观点最早是在孙曰瑶发表在《中国工业经济》2006年第4期的《自主创新的品牌经济学研究》一文中提出来的。在随后的四年多时间

里，品牌工程需要什么样的工程技术，一直成为我们思考与研究的重点，逐渐地形成了品牌信用评级这个技术手段，并且经过反复测试，从品牌经济学理论出发，筛选出了10个指标。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离品牌的距离，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。

在商标的品牌信用评级技术的研发过程中，刘强在信息收集方面，走出了第一步，李野、袁文华、袁洁、崔颖、姚蓓艳、吕承超、范维莲，则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。他们的这些研究工作，在本书相关研究案例后，都给出了明确的标明。关于更多的商标品牌信用评级，请登录www.besuny.com；关于创业的品牌工程学研究，请登录www.geliresume.com。

因此，本书的创意始于2006年3月，之后就一直在摸索研究，并进行样本模拟。将这四年多的研究总结出来，就是这本《品牌工程学》。

关于本书，我们想说以下四点：

1. 《品牌工程学》的目标顾客，是品牌经理与企业招聘。通过网络搜索就会发现，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地建设品牌。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。

2. 《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，第2章对该模型进行整体论述，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，技术标准是指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，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. 《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，就是本书采集了近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。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，各位会发现很多“本书点评”。

4. 《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，有几个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。

在此，我们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，因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。

十年来，在完成企业委托的精确营销与品牌建设的实践活动中，形成了一个紧密的合作团队，主要是曹越、王历山、杨帆、张雪、王云峰、谢敬、刘强、李野、闵岭、王君等，对他们的支持表示诚挚的感谢。

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，不断改进。同时，也愿意为企业提供客观独立的品牌信用测试评级，为品牌建设提供科学可靠的依据。

孙曰瑛 宋宪华

2011 年 3 月 2 日于泉城济南

目 录

第 1 章	定价权与品牌工程	1
1.1	如何获得定价权	1
1.2	何为品牌工程	7
1.3	品牌工程是技术吗	16
第 2 章	品牌信用模型	30
2.1	如何理解品牌信用	31
2.2	为何要先做品牌信用	35
2.3	品牌信用有哪些指标	38
2.4	如何测算品牌信用度	64
第 3 章	目标顾客的精确性	67
3.1	目标顾客精确性的技术标准	69
3.2	目标顾客精确性的测试评级	70
3.3	目标顾客精确性的设计流程	70
3.4	目标顾客精确性的案例诊断	79
3.5	目标顾客精确性的案例模拟	87
第 4 章	利益承诺的单一性	104
4.1	利益承诺单一性的技术标准	106
4.2	利益承诺单一性的测试评级	107
4.3	利益承诺单一性的设计流程	108
4.4	利益承诺单一性的案例诊断	118
4.5	利益承诺单一性的案例模拟	124
第 5 章	单一利益的对立性	141
5.1	单一利益对立性的技术标准	143
5.2	单一利益对立性的测试评级	144
5.3	单一利益对立性的设计流程	145
5.4	单一利益对立性的案例诊断	150
5.5	单一利益对立性的案例模拟	154

第6章 品牌建设的岗位性	164
6.1 品牌建设岗位性的技术标准	165
6.2 品牌建设岗位性的测试评级	166
6.3 品牌建设岗位性的设计流程	167
6.4 品牌建设岗位性的案例诊断	171
6.5 品牌建设岗位性的案例模拟	175
第7章 单一利益的持久性	207
7.1 单一利益持久性的技术标准	209
7.2 单一利益持久性的测试评级	210
7.3 单一利益持久性的设计流程	211
7.4 单一利益持久性的案例诊断	221
7.5 单一利益持久性的案例模拟	225
第8章 终端建设的稳定性	243
8.1 终端建设稳定性的技术标准	245
8.2 终端建设稳定性的测试评级	246
8.3 终端建设稳定性的设计流程	246
8.4 终端建设稳定性的案例诊断	255
8.5 终端建设稳定性的案例模拟	258
第9章 品类需求的敏感性	273
9.1 品类需求敏感性的技术标准	275
9.2 品类需求敏感性的测试评级	275
9.3 品类需求敏感性的设计流程	277
9.4 品类需求敏感性的案例诊断	282
9.5 品类需求敏感性的案例模拟	287
第10章 注册商标的单义性	298
10.1 注册商标单义性的技术标准	299
10.2 注册商标单义性的测试评级	300
10.3 注册商标单义性的设计流程	301
10.4 注册商标单义性的案例诊断	307
10.5 注册商标单义性的案例模拟	311
第11章 媒体传播的公信性	335
11.1 媒体传播公信性的技术标准	336
11.2 媒体传播公信性的测试评级	337

11.3	媒体传播公信性的设计流程	338
11.4	媒体传播公信性的案例诊断	345
11.5	媒体传播公信性的案例模拟	349
第 12 章	质量信息的透明性	360
12.1	质量信息透明性的技术标准	363
12.2	质量信息透明性的测试评级	363
12.3	质量信息透明性的设计流程	368
12.4	质量信息透明性的案例诊断	372
12.5	质量信息透明性的案例模拟	378
第 13 章	品牌工程研究案例	389
13.1	品牌信用建设策略研究案例	389
13.2	“Mbox 音乐盒”品牌信用评级	404
13.3	“闪电贴 FlashTip”品牌信用评级	409
13.4	“一针一线”品牌信用评级	417
13.5	“宝尊”品牌信用评级	422
13.6	“呷哺呷哺”品牌信用评级	427
13.7	“双立人”品牌信用评级	434

第1章 定价权与品牌工程

不知为什么，国人将“Made in China”翻译为“中国制造”，其实，这是不准确的。各位看看瑞士表的表盘六点两边，写的是“Swiss Made”，为什么不写成“Made in Swiss”？因为“Made in China”是一个分词结构，其准确的意思是“产于中国”。其实，“China Made”才是“中国制造”。“产于中国”与“中国制造”有何区别吗？区别就在于：“产于中国”，中国没有定价权，因为产品不是中国的；“中国制造”出来的产品是属于中国的，则中国有定价权。

比如，通用汽车在上海投资设厂，生产出来的别克轿车，当然属于“产于中国”，也即在中国这个国家生产出来的，但不是“中国制造”的。换言之，“别克”们不管是在哪儿组装出来的，都属于通用汽车的。价格是多少，是由通用汽车公司决定的，不是中国决定的。

1.1 如何获得定价权

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，我们突出的是自主定价的“能力”，而不是权力。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力。但是，所制定的价格，不一定能得到顾客的认可。如果得不到顾客的认可，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。因此，对厂商来讲，有权力定价不等于有能力定价。

第二，我们突出了两个条件，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，股东或者不给予投资，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，我们突出了自主商标，而不是贴牌生产，因为贴牌生产的厂商从理论上，不管是 OEM 还是 ODM，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，厂商也就停止了经营活动。

那么，如何才能获得定价权呢？

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，每个人都可以进行技术发明，并获得发明专利。但是，有多少发明专利持有者，并未获得销售的成功？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。

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，也即铁路、自来水、电力等；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：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；食盐专卖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难以获得的，那又该如何呢？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了，救援人员问他想要什么，这个小男孩张嘴就说“要瓶冰镇可乐”。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，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。为了增加各位阅读的思考，在此报道原文中，加入了本书作者的点评。

背景资料 1.1：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，那就是给国外纺织设备厂商提供了市场。

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。

^① 《经济参考报》，作者：李亚彪、商意盈文，2010年10月18日。

谁在卡“世界之最”的脖子

嵊州隶属浙江省的绍兴市。曾依托化纤起家的绍兴，用一根根涤纶丝编制了一个庞大的产业群。领带、袜子等产业，就是绍兴纺织业中的最典型代表。

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：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，所购买的领带的商标，不是嵊州的领带代工厂的，而是“金利来”们的。“金利来”们为了让终点顾客购买自己的领带，也是投入了很高的资金，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，谁就越拥有定价权！因为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，而不是执迷不悟，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到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”

嵊州市委书记郭敏说：“即使全世界的领带都归嵊州生产，也难以支撑起整个市域经济的发展。”“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点。

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，因为所有产品或服务最终都是给终点顾客买走的，而终点顾客购买产品或服务，不是仅仅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，也可以是情感利益，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。

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。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，从而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，每个款式和颜色的含义是什么，统统不清楚，当然也就不知道价值何在。换言之，不知道为谁设计、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，深圳、香港、台湾和韩国、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，厂商就搬到哪里。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。

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，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，对地方财政与正处于微利的行业来说压力太大，如果没有国家有关部门的协调与银行的支持，难度可想而知。

本书点评：没听说过意大利政府支持过科墨市政府办过蚕丝调配中心。领带生产企业后向进入蚕桑种植基地，或者嵊州市建立蚕丝调配中心，都是小而全的小农意识，也都是简单的贸易思维，不可能解决嵊州领带的定价权问题，因为领带企业的利润=销量×价格-(固定费用+变动费用)，这些措施都是在降低蚕丝的费用，而不是提高领带的价格。扩大蚕

桑种植，能增加蚕丝的供应，通过蚕丝调配中心能在一定程度上解决蚕丝价格波动。但是，如果不掌握领带在终端柜台上的定价权，前面这两个措施所带来的成本降低，同样会被转移出去，嵊州领带生产企业是无法获得的。领带的价值不在蚕丝原料，而在终端柜台的顾客购买，只有尽可能地接近在终端柜台选购领带的顾客，才能掌握定价权。

在下游，嵊州市加强品牌运作，进军终端销售市场。嵊州市经贸局副局长邢昌陆说，政府拿出专门资金鼓励自主品牌出口、鼓励收购国外品牌、鼓励国外注册商标等。浙江丹鲁依服饰有限公司利用欧洲经济波动的时机，同国外品牌公司合作，在东欧创办一家终端销售业务公司。董事长袁小平说：“我们出资，对方以品牌入股，合作协议约定，我们可以分享对方品牌带来的终端销售利润。”此外，巴贝公司收购了意大利一家以设计领带著称的公司，宏达制衣公司把设计工作室搬到米兰，并引进台湾针织大师潘怡良为旗下品牌的设计总监。

本书点评：与品牌公司合资，或收购领带设计公司，对嵊州领带加工厂而言，都是正确的，毕竟进入品牌领域了。可问题是这还是贸易思维，只不过是从实物贸易，转入了知识产权贸易，自己还是远离终端柜台，远离前来选购的终点顾客，也就远离了市场，自然远离价值，照样没有定价权。

一位研究人员形象地说，嵊州领带产业眼下最需要上下伸个懒腰，把自己的空间腾得更大一些。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。现在的浙江省，包括领带在内的越来越多的企业开始重视并力争打造一条从上到下、纵向一体的“垂直产业链”，从而使企业便于从各个环节对产品成本、质量及生产节奏进行控制。

本书点评：孙曰瑶曾经到过陕西一家油脂企业，进口大豆生产大豆油，后来用豆渣生产饲料，再后来是办起了养殖场，办起了肉食加工厂。在问其为何如此时？答曰打通产业链。孙曰瑶就提醒对方：杜邦莱卡氨纶，是卖给纺织厂的，纺织厂融化喷丝制成布，布再卖给成衣厂，成衣厂将成衣如女性丝袜经过区域代理，进入超市柜台陈列。在这个产业链中，杜邦公司没有办起自己的纺织厂，也没办起自己的成衣厂。而是通过举办“深圳模特美腿大奖赛”，吸引大量的中国时尚媒体给予免费报道，从而将商标“莱卡”，转换成了“美丽时尚”的代言，从而成为终点顾客即职业女性的选择。在此基础上，杜邦公司授权给成衣厂：你如果用莱卡氨纶制成的布，就允许你在自己的成衣上挂个“莱卡”标签。因此，品牌经济学理论证明，打通或建立产业链，不是指自己从头到尾的生产，而是通过给终点目标顾客一个排他性的单一利益点，并用自己的注册商标成为这个单一利益点的代言或象征，从而掌握整个产业链的定价权。

行业“世界之最”、“单打冠军”的嵊州领带，正在用自己摆脱阵痛阴影的实践，为其他戴着光环的“中国制造”敲响警钟。

1.2 何为品牌工程

从嵊州领带的实践，我们可以看出，对嵊州领带企业而言，能够大批量地生产出领

带,说明领带的生产工艺问题基本解决了;样品是订单委托方提供的,说明研制或设计问题尚未解决。而意大利的科墨领带厂商,则解决了一个根本问题,即为谁设计卖给谁。由此,我们区分出三个问题,即品牌工程、研制工程、工艺工程。

所谓工艺工程,也就是在保证产品质量的前提下,如何实现批量生产。批量生产不是购置设备这么简单,而是如何保证批量生产出来的产品,能够保证产品质量。例如,在生产电冰箱时,不是简单地购置电冰箱生产线,把电冰箱的零部件进行组装就可以了。电冰箱在家庭使用一段时间后,由于重力原理,冰箱门外缘出现下沉现象,导致冰箱门上缘出现小缝隙,使冰箱的保温效果下降。为了解决这个,就需要在安装冰箱门时,外缘比内缘要高出3毫米,这样一来,在冰箱启用一段时间之后,冰箱门的外缘下沉,达到重力平衡之后,上缘仍然是密闭的,使冰箱保温效果仍然很好。

这就是工艺问题。

所谓研制工程,就是设计并生产出新产品的样品,使样品达到设计要求。例如,成都飞机公司刚刚完成试飞的J-20战斗机,就是样机的研制。从样机的研制成功,到列装空军形成战斗力,还需要至少5年以上的时间,这就说明研制过程的艰巨性。

在厂商的实际研制过程中,产品研制可以是正向研制,也可以是逆向研制。所谓正向研制就是完全从无到有的研究和开发过程,包括从概念到结构,都要自己从零开始。而所谓的逆向研制工程,则是在有先例的情况下,把已有的其他厂商的产品买回来,进行拆卸,对零部件逐个进行绘制分析,对材料进行成分与比例的分析。在此基础上,设定自己的设计要求或标准,采取新技术,进行设计与开发。

研制工程的成果,就是拿出达到设计要求的样品,以及批量生产所需要的全套图纸。在此基础上,再进行工艺工程的设计与开发。

从我国的众多生产型工业企业来看,多数是从欧、美、日进口的生产设备。以家电为例,不仅生产线是进口的,而且早期的零部件也是进口的,在中国国内,只是完成组装和销售。在20世纪80年代到90年代中期,我国家电属于短缺市场,家电厂只要生产出来,就不愁销售。在这种情况下,中国的家电企业就埋头生产,不需要考虑销售问题,也不用深究技术创新问题,更不用思考为谁设计、为何购买的问题。

所谓品牌工程,就是回答产品或服务为谁设计、为何选择的问题。根据品牌经济学的理论研究,就是在价格一定的条件下,通过运用品牌信用技术,厂商将自己的注册商标,转换成目标顾客产生购买动机时,能够不假思索(也即选择成本等于零)进行选择的某个单一利益点的代言或象征。

工程学的研究目的,就是在预算一定的条件下,运用一定的技术手段,实现既定目的而进行的资源配置。例如,建筑工程,就是在预算一定的条件下,运用力学和材料技术,设计并建造一座符合委托方要求的楼房。

品牌工程的目的,就是形成品牌垄断,为此,进一步分析如下:

第一,所谓“在价格一定的条件下”,就是指厂商的既定价格,也即厂商拥有的定价能力。主流经济学的理论基础是供需曲线,也就是价格的变化带来供求关系的变化,进而带动资源的配置变化。并得出结论是:在产品其他条件一定的情况下,价格降低,带来需求的增加。根据这个结论,厂商的行为就是通过降低价格来获得销量的增加,也就是价格战。