

B2B BRAND STRATEGY



B2B品牌战略

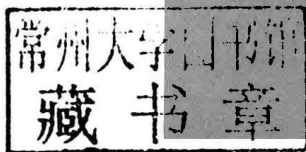
B2B品牌如何赢得市场竞争

范定希 / 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

B2B BRAND STRATEGY



B2B品牌战略 B2B品牌如何赢得市场竞争

范定希/著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书对以工业品为代表的 B2B 企业的品牌战略内容进行了系统研究,并对 B2B 品牌战略如何有效创建、B2B 企业如何有效传播提出了相关建议。只有制定了正确的品牌战略,并由专注、自律的组织对之进行卓越的实施,强势品牌才能水到渠成、呼之而出。书中所提供的工具和模型,以期帮助 B2B 品牌战略制定者应对品牌的挑战。可作为企业战略部门相关决策者和品牌研究师生的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

B2B 品牌战略 / 范定希著. —上海:上海交通大学出版社, 2018
ISBN 978-7-313-19233-2

I. ①B… II. ①范… III. ①品牌—企业管理—研究
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 065027 号

B2B 品牌战略

著 者: 范定希

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 谈 毅

印 制: 常熟市文化印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 327 千字

版 次: 2018 年 6 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-19233-2/F

定 价: 88.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 26.75

印 次: 2018 年 6 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0512-52219025

序一 | Preface I

从中国制造到大国品牌

中国经济历经三十多年高速发展,在 2010 年已超越日本成为世界第二大经济体。这一里程碑事件,标志着中国的大国崛起之势成为必然。新的发展机遇下,中国也需要新的国际符号,中国从产业制造走向品牌输出之路,亟不可待。以制造业为代表的 B2B 企业承载时代转型使命,如何建立中国的强势制造业品牌,是重构中国经济的关键一环。

中国制造有一个重要现象:早期,国人的消费能力普遍较低,无论厂家还是消费者,都是以低价格作为谈判筹码,B2B 企业在竞标时都习惯将自己产品的价格和利润压低来获得业务,这样的方式在改革开放的前几十年可以让企业获得增长,但是在物质极度繁荣的今天,这样的范式正在把企业带入死亡,一方面价格战之下企业正在变得越来越廉价,另一方面企业的利润也被压制几近于零。

当前,竞争已步入顾客选择导向时代,时代决定了,无论 B2B 企业,还是 B2C 企业,赢得竞争的要务都是改变顾客对你的选择,以顾客感觉为基点来创建企业战略。

不同的是,B2B 企业应当将自己的客户定义为两类,一类是最终使用的,还有一类是采购客户,当这两块打通时,将产生我们俗称的“英特

尔效应”。因为,英特尔是顾客选购电脑的标准,行业的定价权在英特尔手上。当 B2B 公司能对顾客认知达到有效影响、撼动,企业的发展轨迹将不由甲方的采购部门决定、不由“双 11”打折促销决定,企业可以降低客户决策风险、提高信息对称效率,最终获得谈判主动和溢价权。

本书提出了关于 B2B 品牌价值理论的系统论观点:品牌的完成不是一朝一夕,它是个系统化的工程。书中从 B2B 品牌的核心价值(定位)、B2B 品牌的功能价值、B2B 品牌的精神价值来构建了 B2B 品牌的价值基础系统,而后又从 B2B 品牌的战略配称、B2B 品牌的营销传播来梳理了 B2B 品牌的价值运用系统。这个品牌价值系统论的观点是整个 B2B 品牌战略的核心。

本书的逻辑结构清晰,不懂品牌的人,或许通过本书也能了解 B2B 品牌的构建方式。本书从战略形式选择到战略品类分化,从战略定位确立到战略配称完善,继而到品牌的营销传播,整个脉络清晰,而且每块内容都提出了相关的策略内容,能够较好地指导市场及品牌相关从业人员的营销实践。

当然,本书还涉及了许多战略基础知识,如果我们不了解定位的概念、不了解心智的知识,不深入研究心智模式,或许我们就会走很多弯路,而本书则提纲挈领的将这些基础理论进行了生动阐述,让人受益良多。

本书为 B2B 企业打破行业范式,指明新的发展出路,即 B2B 企业也应通过创建顾客价值,获得企业更佳绩效,为建立长期、可持续的竞争优势提供了参考借鉴。

时势造英雄!时代的竞争难题,为商业社会提供了一个历史性难题,未来各行各业都将涌现一批敢于变革、敢于创新的企业家,走到时代的前沿,践行助推中国经济腾飞的历史使命!

君智咨询董事长

谢伟山

2018 年 5 月于上海浦东

序二 | Preface II

创建强势 B2B 品牌

品牌作为 B2B 企业发展的重要推动力,日益受到了国内外业界与学界的重视。尤其是在工业 4.0 时代,B2B 企业将进入个人定制时代,品牌将成为唯一竞争的核心。

一提起品牌,人们往往会想到那些知名的 B2C 企业,如可口可乐、星巴克、宜家和苹果公司等。几乎所有的 B2C 企业都不会忽视品牌的重要性。但早先的观点中,B2B 企业却认为自己与品牌化毫无关联,认为 B2B 客户数量少,他们不仅对产品的质量、技术指标和价格行情等非常熟悉,而且对企业处理交易的能力和流程非常熟悉,在购买产品时非常理性,仅凭人员就可实现产品销售,因此,不大重视品牌建设。很多 B2B 企业也认为树立品牌很可能是一笔支出不菲的浪费,因此也未把品牌化提上议事日程。

市场竞争的演化及国外 B2B 企业的成功实践表明,这样的观念已经过时。目前国内大多数 B2B 产品同质同价,只有品牌才能形成明显的区隔。而对很多 B2B 公司来讲,认识到品牌营销的重要性似乎是一个漫长的过程,需要转变思想逐步接受品牌建设的理念。正是竞争优势的不断丧失,使得品牌建设在工业品厂商心目中由奢侈品走向必然,

通过形象和特质来寻求差异化的需求正在强劲地增长。

B2B 品牌定位、品牌塑造、品牌传播并非易事。产品和技术的壁垒正在逐步降低；目标受众、传播渠道和媒体愈加纷繁复杂；营销成本日趋昂贵；产品信息复杂多变，产业合并、增长放缓与相似产品和服务的数量激增都在驱动竞争不断升级。在新的环境下，仅提供优质的产品和服务已经不够了，企业唯有通过品牌定位品牌传播才能在市场上占据有利位置。这些环境因素促使 B2B 把品牌化视为未来的必由之路。

目前，国内外现有的品牌定位理论与品牌营销策略大多数针对的是 B2C 产品，如海尔、三星、可口可乐等。许多 B2B 企业一说到“品牌建设”就想到直接从 B2C 企业中复制模式。事实上却是 B2B 营销，其涉及的客户群体、利益相关者会更广泛，存在诸多因素来影响销售与推广，整个品牌建设更为复杂。B2B 企业与他企业顾客之间相互的依赖性非常高，他们之间是一种长期合作的紧密关系。正是基于这种血肉相连的关系，品牌化的力量才会更加突出，它会加速企业客户的购买决策过程，为他们提供最好的解决方案。

在 B2B 品牌塑造上，不能简单套用一般消费品的品牌策略。企业除要转变观念，牢固树立品牌意识，以及持续强化产品质量和技术创新以外，还必须从自身实际出发，根据产品、行业及市场特性，做好品牌建设与传播工作，而且应该将企业品牌作为品牌化的推行重点。

市场竞争越来越激烈，而客户心理上寻求的安全则要求越多。正规的招标流程、主流品牌的产品甄选等，是现在大多数客户越发愿意去推进的市场竞争模式，而在这种市场竞争发展进步的过程中，品牌越来越受到客户的信赖。做工业 B2B 的品牌建设并不是一蹴而就的，一来是“B2B”的品牌营销通常不如“B2C”的效果快，二来是传统的“关系营销”太成功，成功到让很多做“B2B”品牌营销的努力显得微不足道。虽

然我国的 B2B 营销还存在着多方面的问题,但由于它还处于转变思维的初级发展阶段,随着我国市场经济体制的建立和逐步完善,其发展空间将越来越大。

中国经济正面临转型,这种转型已经不再是简单地表现为产业结构的升级,而是深入到了支撑中国企业高速发展的一些基本条件已经开始变化。人口红利逐渐消失、国家的货币政策也进入了从紧的通道,深刻的变化告诉所有中国企业家,当今的商业竞争,已经从粗犷的产品竞争、资金竞争,发展到了更深入的企业品牌的竞争。

“盛世立自百战后,大气开于潮起时”,国内 B2B 品牌的建设之路是时代的选择,也是当下 B2B 企业必须正视的问题。而对于 B2B 品牌未来趋势的把握则可以决定一个商业时代的发展走向,在全球化浪潮及当下国内本土企业品牌梦的当下,国内 B2B 企业对品牌建设的认识及发展脉络的把握极为重要,我国 B2B 企业必须要抓住时代趋势,构建中国 B2B 品牌的灵魂。

B2B 品牌理论的发展,一直是个缓慢过程,纵观目前市场上出现的 B2B 品牌的相关研究理论中,极少看见中国学者的身影,也难看见有代表性的中国学者的成果,当然,世界上关于 B2B 品牌的专业研究,也一直处于摸索阶段,大部分 B2B 品牌的研究都是偏向于形象或者营销方面,而关于 B2B 品牌战略方面的研究,则是少之又少。

《B2B 品牌战略》是一本我认为可以对 B2B 理论有贡献的专业著作。作者硕士研究生阶段师从国内广告学大师厦门大学的陈培爱教授,离校后又先后在叶茂中策划、张家玮灵诺策划、迪思传播集团、中国电信集团历经实战磨练。近十年来持续关注品牌战略的理论与实战前沿问题,尤其专攻 B2B 品牌战略问题。

本著以特劳特定位理论为基础,全面论述了 B2B 品牌的基本概念、价值,B2B 品牌化的认知误区,提出了 B2B 品牌价值系统的实战模式,

深入阐述了 B2B 品牌建构与传播的战略选择、B2B 品牌建构的品类聚焦、B2B 品牌的运营配称系统、B2B 品牌营销传播等问题,建构起了一套以实效为导向的“B2B 品牌价值理论”体系。

此外,书中还对 B2B 与 B2C 的差异化进行了系统详细的分析,指出了 B2B 在品牌战略打造中的独特性。这对从事 B2B 行业的企业家或管理人员,也可从中获得许多新鲜的思路与观点。

本人作为作者的博士导师,在此向各位读者郑重推荐范博士的 B2B 品牌研究成果,同时也希望有更多的中国学者能创造出既有理论意义、又有操作价值的中国本土品牌理论体系。

是为序。

上海大学博士生导师,教授



2018 年 5 月 20 日

于上海静安

关于 B2B 品牌战略

关于 B2B(企业对企业)品牌的创建一直是个很有意思的现象,我们看过数不胜数的 B2C(企业对消费者)品牌创建的理论,但在 B2B 领域,情况却大不相同,似乎品牌化的事情与这类公司毫无关系。

对这些 B2B 企业而言,顾客在挑选诸如电动机、晶体元件、高科技产品时,往往依赖的是硬指标,即特征或功能、价格、服务和质量等,而对企业声誉、情感、认知等软指标不感兴趣,事实果真如此吗?

当前,除非做出决策的是机器,否则人必然会受到品牌、理念、精神、情感的影响,这也是为什么 B2B 也是需要创建品牌化的重要原因。

不过从目前来看,研究 B2B 领域的学者、专家,抑或是广告公司,都是少之又少,也没有什么 B2B 品牌理论。但实际上,世界前十大品牌,有近一半是 B2B 品牌。

微软、IBM、GE、英特尔、思科、甲骨文、西门子、卡特彼勒、波音——这些生动的例子共同展示了一个事实: B2B 品牌也能成为世界上最强有力的品牌。

而 B2B 天生的与众不同性,要求我们不能再用 B2C 的研究方法去架构它们,但可惜的是,国内大部分企业都还未能找到更好的方法。

B2B 品牌化——从制造大国到制造强国的路径

2010 年中国成为世界最大的制造大国,但是中国并不是制造强国。中国很多企业做的还是技术含量较低的工作,在世界化的经济中并不具有很大优势。中国制造业仍然面临产业结构失衡、自主创新不足、品牌效应缺乏等诸多问题。

工业 4.0 是德国为了巩固自身世界制造强国而提出来的。其核心主题是智能工厂、智能生产和智慧物流。

而工业互联网的概念最早由 GE 于 2012 年提出的,随后其与思科、IBM、AT&T、英特尔等八十多家企业成立了工业互联网联盟(IIC),将重新定义制造业的未来,并在工业领域实现数据流、硬件、软件的智能交互,系统、设施和资产运营的优化等方面做出一系列前瞻性布局。

为此,中国提出了“中国制造 2025”计划,其根本目标在于改变中国制造业“大而不强”的局面,通过 20 年的努力,使中国迈入制造强国行列,为到 2045 年将中国建成具有全球引领和影响力的制造强国奠定坚实基础。

中国要成为制造强国,除了在硬件的投入上必不可少,B2B 品牌化之路也是势在必行。但可惜的是,中国大部分 B2B 企业仍然是以产品生产为重,重产品和技术、轻市场与营销,这就让中国的 B2B 企业长时间成为全球的制造工厂,未能获得更好的品牌溢价。

幸运的是,近些年来,以工业品为代表的 B2B 的品牌化运作已经有了长足的进步,B2B 的品牌化运作已经不断往上攀升。不过,大部分的营销大师针对 B2B 品牌,也只是提出了参考的品牌化建议,对实际的操作缺乏系统指导。而其关于 B2B 品牌的论述中,仍未将品牌战略作为重点进行阐述。而如果未明确 B2B 品牌战略,则一切的营销工作就将

变得徒劳。

纵观目前的 B2B 企业品牌化的相关研究中,将品牌管理仅仅视为命名、设计或广告,显得太过肤浅,也往往缩短或中断了品牌的生命预期。假如 B2B 企业希望充分利用品牌化作为战略性工具,就需要准备好市场分析、品牌战略和营销执行。

然而,许多 B2B 企业过多地纠缠于市场和销售问题,缺乏对 B2B 品牌战略的正确认知,因而不能使其 B2B 品牌化路径发挥最佳效果。

基于此,本书重点对 B2B 品牌战略进行了解析。B2B 品牌战略若未明确,则所有的营销和执行,都将变得异常困难,战略是 B2B 企业核心、是方向、是企业围绕的重点,也是与众不同的地方。

B2B 品牌战略的核心——价值观念的创建

与 B2C 的以态度感知为主的形象构建方式不同的是,B2B 企业更多的是一种价值观念的构建。为了能更好地找到 B2B 顾客所需要的价值标准,本书以“被誉为有史以来对美国营销影响最大的观念”——定位理论为核心方法论,根据 B2B 市场特有的规律和品牌营销特征,总结形成了以实效为导向的“B2B 品牌价值理论”工具。

我们知道,产品是具体的存在,而品牌则存在于受众的认知里。品牌不仅告诉人们能干什么,而且还能告诉人们意味着什么。比如英特尔的电脑芯片就意味着用着放心,这是带给顾客的价值。品牌之所以能够存在,是因为它可以为目标顾客创造价值,带来利益。B2B 品牌战略的核心就是围绕着你为用户创造的价值,在用户心智中创建认知。

锁定目标客户,挖掘需求的本质,规划具有差异化的核心价值。对 B2B 企业而言,品牌的核心价值是对于客户最具感染力、个性化和区隔的价值及利益承诺。没有品牌核心价值,品牌就失去了灵魂。品牌核

心价值统帅企业的价值链——产品、服务、传播等。

为什么 B2B 品牌战略的核心是创造价值？纵观定位理论或品类理论，虽然定位解决了差异化的问题，品类解决了品牌在顾客心里的选择归类，但如果未能实现顾客的价值利益诉求，则无论是否有差异化或者代表了某个品类，都无法获得顾客的选择。比如长城汽车，虽然占据了 SUV 这个品类，但其实潜藏在顾客心里的价值利益仍然是高性价比，否则就很难解释为何别的汽车都推出 SUV，但仍然有众多顾客会选择长城汽车（基本都是以三四线城市的顾客为主）。

品牌的价值创建可以基于“物”来探索（新技术、新产品、新功能或者原有这些物理元素的重新排列组合），“物”改变了，“心”（用户认知）也容易随之改变。比如谷歌、特斯拉是通过功能和技术创新，苹果是通过跨界整合，为顾客带来了新的价值。

当然价值创建也可以完全基于“心”来探索（不改变产品，而是去改变用户对产品价值的认知）。这在 B2C 领域颇为常见，比如，脑白金没有改变它是保健品的任何物理属性，但是该品牌“发现”，保健品作为“礼品”的“价值”在用户心智中尚属空缺。继而，该品牌就通过价格、包装、广告和洗脑神曲，将产品定义为一种礼品。这就是不基于“物”而基于“心”的“价值创建”。一个完美的“价值创建”通常会结合到这两方面。

价值观念的创建是整个 B2B 品牌的核心，但是价值观念是个系统的过程，我们要解决的问题可能包括 B2B 品牌的价值定位、B2B 品牌的功能价值、B2B 品牌的精神理念价值。而如果要成功地创建一个 B2B 品牌，则更需要将差异化的价值观念植入到顾客的心智中去，这就必然涉及品牌的配称和传播。这也是本书的重点。

本书对 B2B 品牌化的战略提出了相关的价值概念与价值举措，从而为 B2B 品牌如何有效创建、如何基业长青，保持长久活力提供了帮助

与建议。概而言之,要创建强势 B2B 品牌,使它们通过提供差异化的价值主张创造利益和忠诚度,奠定品牌——顾客关系的基础,就需要对品牌价值有一个清晰、有效的界定。

但强势 B2B 品牌的建立不是一蹴而就,或自发产生的。只有制定了正确的 B2B 品牌战略,并由专注、自律的组织对之进行卓越的实施,强势品牌才能水到渠成、呼之而出。本书试图提供一些概念、工具和模型,意在帮助 B2B 品牌战略制定者应对品牌的挑战。

目录 | Contents

第一章 B2B 品牌战略必修的基础知识

- 第一节 B2B 品牌定义——brand to brand / 2
- 第二节 B2B 如果不做品牌,将付出十倍的代价 / 8
- 第三节 B2B 价值功能更多体现在减少风险 / 11
- 第四节 商业环境的变化——生产不再为王,差异化才能生存 / 13
- 第五节 无界、分享、定制——移动互联网时代下顾客选择的变化 / 18
- 第六节 传播过度与媒体爆炸——选择的暴力 / 23
- 第七节 面对复杂选择的方法——用定位占领顾客心智 / 27
- 第八节 简单、再简单——破解心智容量有限的策略 / 30
- 第九节 试图改变顾客心智是无用的,唯有顺势而为 / 33
- 第十节 战略需要聚焦,品牌延伸太多的企业难有出路 / 35
- 第十一节 带着信任状出场,增加顾客选择的“安全感” / 38
- 第十二节 战略就是明确具体方向,然后进行取舍 / 42
- 第十三节 企业的成果就是顾客选择,顾客的选择有个心智阶梯 / 44

第二章 正确认知 B2B 品牌

- 第一节 B2B 品牌的认知现状与误区 / 48
- 第二节 产品形态的多样性和衍生性,定制服务更趋常见 / 55

- 第三节 顾客更加集中和少量,顾客关系更为紧密 / 58
- 第四节 购买过程更趋复杂,不同采购群体的诉求要“求同存异” / 61
- 第五节 B2B 品牌营销更趋于理性,感性差异也不可或缺 / 65
- 第六节 B2B 企业更注重公司品牌而非产品品牌 / 72

第三章 创建 B2B 品牌价值系统

- 第一节 B2B 品牌的核心是价值系统的创建 / 78
- 第二节 B2B 品牌价值系统的五大构成部分 / 82
- 第三节 品牌价值系统的核心——价值定位 / 87
- 第四节 品牌价值系统的功能价值 / 90
- 第五节 品牌价值系统的精神价值 / 118

第四章 B2B 品牌价值战略的形式选择

- 第一节 商业竞争中的首要任务是选择正确的作战形式 / 138
- 第二节 商战胜负的关键取决于兵力的多寡 / 140
- 第三节 领导者最好的防御就是进攻自己 / 144
- 第四节 进攻战的最好方式是攻其不可守 / 150
- 第五节 无争、奇袭、追击是侧翼战的三大法宝 / 155
- 第六节 游击战就是牢牢守住自己的一亩三分田 / 162

第五章 开创并主导 B2B 新品类

- 第一节 顾客用品类来思考、用品牌来表达 / 170
- 第二节 品类是心智中的类别,而非市场细分概念 / 173
- 第三节 品类源自分化,而非融合,分化是商业发展的原动力 / 176

- 第四节 品类战略以现有市场空白为最佳,但要避免过度分化 / 179
- 第五节 先立而后破——品类的聚焦法则 / 182
- 第六节 新品类需要新品牌 / 185
- 第七节 为新品类与新品牌命名 / 187
- 第八节 打造强势品牌的捷径在于开创并主导一个新品类 / 190

第六章 B2B 品牌的差异化定位

- 第一节 第一者为王,抢占优势位置是定位首选 / 199
- 第二节 关联认知强势,跟随者赢得心智之争的关键 / 202
- 第三节 与领导者对立是成功战略的精髓 / 206
- 第四节 品类分化定位是打造品牌最大的机会 / 210
- 第五节 聚焦定位是适合大部分企业的普适性定位方式 / 214
- 第六节 重新定位是应对竞争、变化与危机的战略营销之道 / 218
- 第七节 定位的有效实现需要信任状的支撑 / 225
- 第八节 技术和销量的领导地位是最有效的强势信任状 / 227
- 第九节 权威机构认证和行业专家认可是增强顾客选择的保证 / 231
- 第十节 独特的制造方法能让品牌与众不同 / 235
- 第十一节 “背书”效应能强化品牌的可信度 / 238
- 第十二节 开创者与经典历史让品牌充满安全感 / 242

第七章 B2B 品牌的战略运营配称

- 第一节 运营配称增强定位优势 / 250
- 第二节 运营配称构建竞争壁垒,夯实定位成果 / 255
- 第三节 品牌名是 B2B 品牌的第一决策 / 258
- 第四节 定位广告语是品牌核心价值观的重要体现 / 266