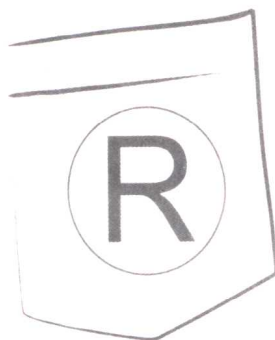




超越产品时代

致力品牌竞争

21世纪 品牌运营方略



品牌意识

品牌定位

品牌创新

品牌营销

品牌竞争

品牌发展战略

■ 王永龙 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

21 世纪品牌运营方略

王永龙 著

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪品牌运营方略 / 王永龙著. —北京: 人民邮电出版社, 2003.1

ISBN 7-115-10124-8

I. 2... II. 王... III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105147 号

21 世纪品牌运营方略

-
- ◆ 著 王永龙
责任编辑 张宏巍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 18.75 2003 年 1 月第 1 版
字数: 318 千字 2003 年 1 月北京第 1 次印刷
- ISBN 7-115-10124 -8/F · 363
-

定价: 30.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

绪 论

竞争转型：超越产品经济

传统经济是以产品为核心、一切围绕产品的生产、制造和销售而运行的产品经济形态。在产品经济中，资源投入是基础，生产制造是中心，销售以产品生产为导向。产品经济中竞争聚集于三个基本方面：资源投入；价格；广告和促销。产品竞争的基本特征是：重视有形资源的投入，忽视无形资源的地位与作用；重生产链轻营销链；重市场轻顾客；重推销轻服务。结果，竞争仅仅成为企业一种为推销产品而运用的手段，缺少战略性。长期而言，这种纯粹产品竞争使企业产品结构乃至整个生产结构陷入僵化，甚至导致能力的僵化或惰性。越来越多的企业正着手实施系统的竞争转型。他们已经认识到现代经济正日益进入更加深刻的品牌竞争时代，纯粹产品竞争存在着诸多阻碍企业竞争力培育的不利影响。为此，这些转型企业开展了一场“超越产品经济”的革新过程。从管理团队到员工纷纷丢掉过去的理念，并逐渐培养自己品牌竞争理念。这既是竞争的深化，同时也表明了企业经营适应变迁的发展。

品牌竞争是市场竞争的集中体现。当竞争越来越集中于品牌竞争时，品牌成为既能阻止新竞争者加入的进入障碍，同时又成为企业开创新市场空间的武器。这是因为：品牌的差别优势，降低了来自替代品的巨大压力；品牌的声誉溢出效应，能够使企业获得在“供应链”或“销售链”中的主动优势，减弱来自供应商或买主的讨价还价能力；品牌使企业获得在行业内的“领导者地位”，企业因此而能够获得顾客资源优势；品牌能够赢得政策和法律资源的支持。在当今激烈的市场竞争中，拥有品牌固然重要，但更重要的是企业必须建立自己的品牌竞争力。正因为如此，在市场经济中竞争的最后归宿，就是品牌的竞争。品牌已经成为资本价值和市场竞争经济的“原子核”。谁能够恰当地运用品牌战略，谁就能够赢得市场。

在现代经济环境中，企业面临着利润降低的巨大压力，这迫使企业努力将品牌的无形资产价值转换为有形资产。另一方面，由于流通变革，厂商对消费者的影响部分转移至流通领域，促使厂商不得不重视培育品牌的竞争力，因为品牌已

成为赢得顾客资产的强有力工具。同时,产品的平均生命周期急剧缩短,新产品的市场导入频繁,促进了企业现有品牌的转型或延伸。竞争经济驱动品牌成为最重要的战略性资源,任何谋求长期可持续发展的企业都必须把品牌战略作为竞争的基本战略。

“超越产品经济”的竞争转型,作为企业整体改革系统的有机组成部分,需要制定正确的运营战略和清晰的策略规划,具有可预期的“路径依赖”(Path Dependence)和目标导向,需要管理者团队付出更大更多的努力,员工也需积极配合。同时,推动转型还应与产业发展和行业发展保持一致性。最重要的是要重建企业核心技能结构,不断培育品牌竞争力。许多企业在开始实施超越产品经济的转型时,具有显著的效果,他们充满信念和创新精神,但是往往在中途的时候放弃,原因是他们遇到了某些阻碍或困难。这表明,彻底完成转型需要付出持久的努力。

核心技能与品牌竞争力的匹配

当品牌竞争成为企业竞争的主导时,核心技能的重要性也日益凸现。由于品牌经营的多样性和系统性,核心技能因而成为一个不确定性的因素。在不同的产业、不同的行业、不同的市场区域和企业经营的不同时期,品牌的核心技能表现为不同的技能主导。



例如,在传统的产业领域,主导的核心技能是如何提升质量、扩大市场份额和占有率。集中于这些领域的企业擅于精确的市场细分,遵循市场导向和竞争者导向的原则,在日渐萎缩的市场上,采取对抗性竞争的策略。相反的情形,在新兴产业领域,主导的核心技能则是如何推进管理创新、实施跨业务的组合以及技术、价值链和服务利润链的管理。集中于这些领域的企业擅于市场分析和顾客分析,并能确立顾客需求导向的原则。它们保持创新的活力,并把这种活力渗入经营过程;它们建立有效的管理机制,确保核心技能的充分展现;同时依据企业经营的实际需要,不断开发和转移核心技能。

因为核心技能的不确定性,所以,企业在进行品牌运营管理和品牌竞争时,必须对其所能够拥有的核心技能进行明确的分类与界定。如有必要,还应区分一般核心技能和关键核心技能,确保关键核心技能的主导性。我们可从两个维度进行这样的分类与界定:市场区域开拓(空间)和经营周期(时间)。

① 品牌运营的市场区域(空间)开拓:市场区域开拓描述品牌运营沿空间扩张的核心技能变迁,反映对应于不同特征的细分市场(细分顾客)的经营策略(当然,所有这样的策略一定是建立在某种或某些特定的核心技能的运用基础上),将市场开拓沿空间方向细分为:维持并加强现有(原有)市场→退出现有市场进入边缘市场→占稳并不断开拓边缘市场→进入新市场。企业针对不同的市场开拓业务,确立主导的核心技能。

② 品牌运营的市场周期(时间)延展:品牌经营的市场周期延展描述品牌运营沿时间扩张的核心技能变迁,反映对应于不同特征的经营阶段的经营策略,市场周期沿时间方向可细分为四个时期(阶段):引入期→成长期→成熟期→衰退期。企业针对不同阶段的经营业务,确立主导的核心技能。

确保品牌经营核心技能效应的第一个问题是决定要建立并配之以何种技能。这涉及到企业对自身所拥有的核心技能的辨别。从表面上看,这似乎是一个微不足道的问题,因为大多数的企业都能够做到“自我了解”。但是如果从深度意义上理解,这一问题仍然有意义。关键是在何种程度上,这一辨别是“清晰的”和“准确的”。那么,怎样才能清晰准确地辨别核心技能?首先,对应于产业定位;其次,跨业务的组合状态;再次,市场开拓模式;再其次,品牌经营的周期性;最后,建立价值链与业务流程。

确保核心技能效应的第二个问题是建立核心技能与经营业务的匹配机制,这一机制强调品牌运营过程中核心技能与经营业务的对应性。在对应关系中,核心技能确保经营业务的进行,尤其是关键核心技能能够被充分地运用于经营业务活动。当核心技能与经营业务间形成某种有效的匹配机制时,核心技能成为经营业务绩效的基础,从而转化成经营竞争力。如何建立这种有效的匹配机制?如果企业对核心技能的分析 and 界定是十分明确的和清晰的,那么关键则是对其经营业务的分析:首先,企业必须划定经营业务单位(SBU),从而确保不同的经营业务具有清晰的业务流程;其次,明确不同经营业务的导向和重点;再次,界定完成经营业务的条件系统;最后,跨经营的业务组合。例如,以建立供应链为例。这里,核心技能成为增加或减少供应商谈判力的非常主要的因素。又如,以营销为例,这里与营销有关的核心技能主要包括:品牌的形象和声誉;顾客服务质量;产品差别基础;分销系统;传播与策划;技术与管理等。核心技能成为增强营销职能、提高营销竞争力的重要因素。在给定的条件下,如果营销能够获得核心技能的强

效配置,则可形成可持续的竞争优势。当然,在企业实际的品牌运营中,所有的经营业务都需一定的核心技能的匹配。

培育品牌竞争力的基本途径

1. 擅用资源之道

创建品牌竞争优势并非无中生有,而是依存于企业资源基础。但是企业不可能在任何时候,都必然地具有所有这些资源。一般的情形是,既相对具有某些优势又相对短缺某些优势。因此,对企业来说,面向竞争经济的品牌运营管理,一个重要方面就是弥补短缺资源的不足。① 立足于“资源内聚”:构筑品牌竞争的资源基础。“资源内聚”就是在企业内部培育资源优势。企业通过持续的技术创新有效整合其他资源,改善和提升资源禀赋,优化资源配置。企业实行“资源内聚”的主要途径有:“干中学”(Learning by Doing),“学中干”(Doing by Learning);技术开发;人力资源培训;管理培训;“流程再造”等。企业应根据其自身的资源基础、经营发展的现状、效率改进和实现利润增长的需要,选择如何获取竞争资源。② 擅用“外取”之道:整合品牌竞争的资源基础。“资源外取”就是通过外部途径获取企业所必须的优势资源。某些资源在战略价值上缺少替代性,很显然,如果某些资源具有战略价值,但这些资源既不稀缺又不是不能完全模仿的话,那么其他现在或潜在的竞争企业就能够实施完全相同的战略。换言之,在竞争型的经济中,某些战略资源并不是通过简单的途径就能获得。企业实行“资源外取”的重要途径有:技术引进;人力资源引进,共同研发;技术联盟;企业并购;顾客网络等。

2. 管理品牌的核心竞争力

核心竞争力成为品牌经营的关键,但核心竞争力自身的培育(Cultivation)、扩散(Diffusion)、整合(Aggregation)、发挥(Leverage)和更新(Renewal)过程依赖于管理。竞争力不可以触知,也不可度量,并且最有价值的竞争力也最难以管理。竞争力是脆弱的,不够精炼的竞争力容易枯萎,太分散的竞争力容易失去份额,充分显露的竞争力不容易改进,集聚太广泛的竞争力易于失去实质内容,培育得太久、太紧的竞争力易于形成刚性,而且易于造成在对新环境做出反应时缺乏竞争力(Incompetence)。大多数企业组织的品牌竞争力开始于个人。个人具有技能和知识,而且能够进行深度开发。集体的竞争力从个人和团体的“干中学”

开始开发。品牌竞争力在一定程度上是作为个人行为在学习过程中得到开发,通过实践和认知之间的“思索型学习”(Thinking Learning)而得到发展(Schon 1983)。学习也产生于团体的互动,互动包括“团体决策”(Know How)的开发与交流(列维、温格,1990),并允许对程序知识进行开发与提炼。有些学习在专业性的互动中得到共享,有些通过情境中的知识说明和知识互惠化的过程而得到分享(诺纳卡,1991;赫德伦和诺纳卡,1993)。企业组织的竞争力超出个人和团体的学习,它植根于企业独特的技能、技术和管理系统、专用资产以及文化价值观的互动(雷纳德·巴顿,1992)。竞争力并不是自动开发出来的,企业需要以正式的方法和管理工具来加速学习和引导竞争力的开发。

竞争力是持续性的结果,来自于“干中学”和“学中干”。然而竞争力在一个程序受到限制的过程中或在一种占优势的范式背景中被磨砺,可以演变成“核心刚性”(雷纳德·巴顿,1992)。发展更新竞争力可能会降低短期到中期的绩效(马奇,1991),但是允许组织有较少的路径依赖性,并且减少了技术和市场纽带中的变化,因此而减少了核心技能面临“攻击”的可能性(雷纳德·巴顿,1992)。

3. 重建品牌竞争力结构

迈克尔·波特的行业竞争模式提出了五种基本的力量。但波特的论述是在静态的行业经营中进行的,为了评价行业变化,就必须运用动态观念,将波特的五种力量置于一种基于未来发展与竞争的动态环境中,评估它们对企业长期可持续发展品牌竞争能力的影响:① 当利用五种竞争力时,必须试着思考:我们是哪一种特殊游戏者。否则,对业务的分析会同自己特殊的位置相混淆。② 不能孤立地看待竞争力,而应注意它们是怎样作用的。例如,购买者可以寻求进入市场[经过后向一体化(Backward Integration),供应商也可以寻求进入市场[经过前向一体化(Forward Integration)。同样,购买者可以广泛地寻求货源(如果竞争不激烈的话),引入新的加入者。最后,在购买者还价能力低的地方还会寻求新的取代者。③ 当行业变化明显时,常常不是因为一种竞争力,而是因为两至三种竞争力结合在一起所引起的变化。④ 除了用来为现有业务战略定位外,这五种竞争力为评估任何新的战略开发提供了实质性的分析,即使其“市场”或“市场细分”似乎跟现有的业务极为相似。再者,发展战略常常尾随着产业结构的变化。例如,这也许会卷入引进新的取代物或通过兼并来重组行业。业务会通过业务链中减少游戏者这种革新而出现,或者通过锐减成本(尤其是在成熟的和具有竞争性的行业

中)而出现。⑤ 但是当管理人员运用五种竞争力时,他们常常忽视或没能系统地处理每种力的相关重要性。

4. 发展品牌的关联资产

品牌关联资产指以品牌价值或以品牌的权益资产为基础,通过品牌运营这个轴心所滋生的品牌附属资产。品牌关联资产的数量、规模、范围、战略性以及增值性,取决于品牌的价值基础或权益性。一种品牌的价值或权益性高,则其关联资产就广泛,并同样具有战略性。例如,可口可乐品牌的权益价值高达 200 亿美元,那么这一品牌也就包含了更多的关联资产。哈默尔分析了品牌资产的五种关联性,分别是:夸张的关联性;共享的关联性;相互催化和学习的关联性;创新优势的关联性;开发的关联性。哈默尔提出的这些战略关联性正是我们据以进行品牌关联资产分析或发展品牌关联资产的标准。

发展品牌战略的关键之一是选择业务组合,这些业务组合策略应该反映品牌多元化经营相对于非多元化经营的优势(安索夫,1965;贝蒂斯,1986;里可考,1984;帕里普,1985;鲁梅特,1994;希尔,1994)。这是因为多元化可以使企业充分利用不同战略业务单位(SBUs)之间的相互关系。多元化或相关业务组合对于提升品牌竞争力具有杠杆作用。希尔认为,多元化至少具有四种潜在优势:

① 不同的战略业务单位之间可以共享同一战略性资产(例如共享分销体系从而可以获得规模经济的优势);② 充分利用战略性资产的关联和传递作用机制;③ 获得创新业务的竞争优势;④ 多元化可以增强品牌现有核心竞争力,因为在此过程中,企业可以学习新的技能。我们把上述四种优势分别称作:“资产共享”(Asset Amortization)、“资产改善”(Asset Improvement)、“资产创立”(Asset Creation)和“资产裂变”(Asset Fission)。资产共享是平台,在此基础上,通过必要战略途径,实行资产改善和资产裂变,是提高品牌核心竞争力的关键之一。当然,是否能够在实质上实现上述四种优势,取决于资产的关联性。

5. 培育企业柔性

在日益动态复杂的现代竞争经济中,需要企业持续地创新。经营成功的企业具有经常改进自身与内外部环境变动之间的“适应能力”,以不断促进其品牌竞争力的转换与提升。企业创新的这种动态适应性对于理解“柔性”(Pliable)意义重大。彼得·圣吉指出,组织学习实质上是增强企业柔性的过程,它包括对完成特定任务的实践进行提升,也包括对制约组织惯例的一系列制约因素的克服,有助

于组织整体认识培育和创新品牌竞争力的重要性。企业柔性实际上是一个相当广泛的概念，是企业组织为了达到控制自己命运的目标而与其内部和外部环境的互动，进而持续地塑造环境并及时进行调整或作出快速反应的能力。

在基于资源基础的理论中，企业被视作一组无形资源、有形资源与管理能力的集合体。为了创造卓越的绩效，企业必须拥有识别、选择、开发和利用这些资源的能力，特别是核心竞争能力。然而在高度竞争的环境中，核心竞争能力可能会转变成某种“核心刚性”。提斯（Teece, 1994）指出，企业不应该把管理能力与组织资源的模仿性视作想当然的东西，而必须时刻保持动态的能力建构模式。也就是说，企业需要积累并不断培育特定的资源与能力，以开发其竞争力，但同时也必须保持足够的开放性和灵活性来不断扩大自己的资源与能力范围。毋庸置疑，为了在更加动态的超强竞争中取胜，企业必须开发某种独特的难以模仿和转移的惯例。然而，这些惯例在帮助企业确定需要关注的“核心信息”（Core Information）的同时，也抑制了企业的“关注视野”和不断吸收新信息的能力。尼尔森（NeLson, 1994）等人指出，在关注隐性知识的企业组织中，“活动的惯例化”是企业专有知识的最重要的形式之一。同时提斯指出，有限的可能性惯例严重地束缚了企业的战略选择，因为对选择的制约是惯例和技能行为可以提供有效性和平稳性的前提条件，并且惯例也存在着“附带风险”，即“能够更好地从事的活动可能是不合理的活动”。类似地，阿特·拜克（Utber back, 1998）等人的研究也指出，努力追求其品牌与产品创新的企业所面临的一种极端的情形是：从较高生产中获取的利益却以降低柔性为代价。当经营环境变得更加动态复杂性和不确定性时，依赖“惯例扩散化”就会面临更大的风险。企业柔性是战略稳定性与战略灵活性之间的桥梁。从资源角度看，竞争与企业柔性、资源范围具有内在联系。随着企业竞争的不断深化，企业资源的范围不断扩大，深度不断增强，开始从有形资源持续进入无形资源，网络资源。在涉及企业远景层面的竞争中，应特别重视无形资源的开发和运用，这正是构筑品牌优势的关键障碍。

目 录

第1章 品牌意识：品牌运营的思想战役	1
第2章 品牌定位：品牌运营的目标导向	45
第3章 品牌创造：品牌运营的支撑体系	82
第4章 品牌创新：品牌运营的轴心	116
第5章 品牌营销：品牌运营的中心	156
第6章 品牌竞争力：制造品牌无可替代的优势	191
第7章 品牌发展战略：品牌运营的“护照”	229
后记	283
参考文献	285

品牌意识：品牌运营的思想战役

■ 品牌：现代经济中的“原子核”

品牌超越产品

品牌超越产品和名称之上而成为市场经济的基本元素。产品可以衰退，可以不断制造出新的产品。名称只是产品的标识，一种有意义的符号系统，而品牌则是产品和名称的主导因素。一种产品如果仅具有符号系统的意义，那么它也仅仅只具有某种使用价值。然而，现代市场经济中，品牌的真正价值，是由品牌的资产性支撑的。对企业来说，生产一种产品所能创造的价值也许是有限的，但创造一种品牌，相对于资本的增值往往是惊人的。正因为如此，在市场经济中竞争的最后归宿，就是品牌的竞争。品牌已经成为资本价值和市场竞争经济的“原子核”。

在经济运行过程中，品牌是相互作用的。它们成为各种产品和服务的核心，引导我们努力创造品牌的价值。

品牌已经成为我们生活的一部分。我们购买某品牌商品，消费某品牌商品。在消费过程中，我们认识品牌，获得品牌的知识，并不断把这种知识由感性提升

到理性。我们形成关于品牌价值的理念，以及品牌对于我们生活的意义。生产者提供源源不断的品牌，这些品牌成为我们在市场随处可见的“商品”。我们需要对各种各样的品牌进行区分和选择。很多时候，我们面对这些品牌无所适从，不知道该如何进行选择。凭感觉或是直觉？凭品牌的“自我宣言”还是无数商业广告的“鼓吹”？但无论如何，我们最后必须做出抉择，因为我们需要它，生活需要它来构建一种必须的消费体系。

生产者获得资本价值增值的途径，既可以是制造产品或提供服务，也可以是创造品牌。传统经济中，通过制造产品而获取价值是生产者根深蒂固的观念。他们依据自己可获得的资源基础和能力，按照所谓“利润极大化”的原则，通过生产的流程不断制造出各种类型的产品，然后是定价，通过大量营销实现利润。然而，问题的关键是，从制造产品到顾客消费这些产品，中间存在着一系列不以厂商意志为转移的因素，从而形成了生产与消费的矛盾。例如定价，生产者与消费者之间就难以形成一致性。厂商倾向于“标高定价”，而对任何消费者来说，价格总是越低越好。如果厂商具有较优越的成本优势，也许能够依据消费者的意志定价，但这种情形下，生产者一定的利润流失又不可避免。另一个关键问题则是产品质量。质量由生产者的管理体系决定，他们的质量管理体系、质量体系和质量意识是形成产品质量的基础。同时质量又由技术力量来决定，因此，生产者负有产品质量不可推御的责任。从消费经济和顾客的角度来说，他们具有对产品质量的抉择权和最终的评价权。消费者不认可的质量永远不能成为质量。因此，生产者关于质量的认识，不能依据绝对的管理和技术，而必须立足于消费者的立场和观点。所谓“质量互动”所揭示的就是这种意义。

品牌被定义为名称、标识和其他可展示的标记，使某种产品能够区别于其他产品。特别是在竞争的经济中，品牌区别于其竞争对手并能够形成领先优势。但真正的品牌意义远远不止这些。品牌必须具有自己的特征和内核，因为品牌的特征和内核总是融入产品之中。所以，一种产品如果具有深刻的品牌意义，那么，它的价值就不仅仅在于它从销售价格中获取的利润。品牌赋予产品一种无形的声誉价值，而这种声誉价值的溢出，对厂商来说是有形资本增值更大的力量源泉。这也许就是许多厂商面对竞争性经济致力建设品牌的真正动机。

品牌是消费者的期望。这些期望一旦实现，就形成了销售者与消费者之间契约般牢固的关系，这是一种无形的保证。消费者想到的，也就是他们能够得到的。

品牌必须在各方面建立自己的品质，不断满足消费者的期望。所有的消费者都注重品牌的特征，这些品牌让我们感觉到价值，顾客感知价值是品牌崇信度和忠诚度的基础。

创造和保持品牌的信任，需要产品表现和顾客期望保持一致。强有力的品牌特征由最终产品来体现。因此，这种一致性越高，品牌特征就越鲜明，反之，品牌特征就越弱。面对竞争者的进攻或挑战，强势品牌能够抵御，而弱势品牌反被威胁。因此，品牌必须满足顾客的需求。

赢在起跑线上

在竞争的环境中，企业可以运用各种战略维持并培育自身的竞争优势。例如，企业可以运用价格战略，以比竞争对手更低的市场价格来赢得顾客，维持稳定的市场份额和占有率；也可以运用低成本战略，或者是产品差别化战略。当企业运用这些战略时，短期内也许能够获得一定的利润，但从长期来看，企业将受到三个方面的制约：第一，当运用价格战略时，企业不能阻止竞争对手也运用价格战略，而且在价格战的竞争中，通常“跟进者”对价格手段的运用比先采用者更加激烈。当大家都运用价格手段时，其所能够形成的竞争优势也便荡然无存了，结果是大家两败俱伤。第二，因为企业资产专用性或技术结构的制约，低成本战略或产品差别化战略的效应也十分有限。虽然我们不遗余力地进行着这方面的工作，但我们还是发现，在高度技术经济的社会，面对如此竞争的市场，制造差别化产品是如此之难。产品的生命周期因为技术的不断进步与创新而急剧缩短，而对大多数企业来说，依靠技术的进步与创新来不断进行产品的更新并不总是可以一蹴而就。同时，我们也根本无法阻止新竞争者的模仿和不断进入。当面对竞争性更加激烈的市场时，产品的同质性会显著增加。由于越来越多的替代产品的出现，我们发现自己的产品在过去所形成的优势正在慢慢地消失。第三，市场也正在发生巨大的变化，顾客或消费者的需求变得更加具有流动性。而且因为理念的变化，这种流动性并不完全可以预期。这种情况导致我们所谓“深思熟虑”的产品开发计划、营销计划以及基于现代技术的消费者分析往往变成不切实际的空想。许多情况下，由于变化（这种变化在大多数情况下是我们所不能完全控制的）的发生，营销效率正在趋于递减。需求的变化，必然导致利润区的转移，但由于我们根深蒂固的一贯的传统“价值链”的作用，使我们的视野变得模糊。我们的意识中，

只有“市场份额”、“市场占有率”这些传统经济的竞争理念，却缺少对竞争经济下真正利润源泉的深度理性知觉。在利润区已经发生深刻转移的情形下，我们的产品或营销却仍然停留在过去的模式。现代经济中，对厂商而言，这是真正可怕的前景：当你的产品正在慢慢地失去原有的顾客时，你却视而不见。理念落后是新竞争经济中真正的失败之源。

面对如此的转型，我们需要更新观念，需要调整战略。但最主要的是，我们必须在战略上想方设法，使我们的产品或营销跟上消费者和市场需求的变化。所谓“以市场为导向”的理念，其实质即是按消费者的需求和偏好来推进我们的经营。理性的厂商能够充分地认识到这一点，他们确立新的更加能够维持自身优势的竞争基点。

而这正是我们面对转型的市场时所必须要加以思考并寻求的基本途径。它们是什么呢？

让我们用“起跑”这一术语加以阐述。经过无数次的训练和激烈竞争的冲击，运动员们现在站在同一起跑线上，等待着最后的拼搏与冲刺，他们的目标是“赢得第一”。他们只有一个理念，不顾一切地往前“奔”。但每个人心中都有数，“第一”只有一个。“也许我并不具有争夺第一的最优实力，但我不能放弃自己的理念。虽然最终的结果必须区分出输赢，但不能输在起跑线上。”

因此，在竞争运动中，“起跑”具有深刻的意义。它包含了理念、实力和技巧的综合运用。竞争经济如同竞技运动。“起跑”对于任何企业来说，都是必须的基点。

现在，我们可以归纳出如下的理念：面对新竞争经济，真正的起跑点不是低价格、低成本、差别化，而是把这三者融合为一体的“品牌”。

之所以这样界定，是因为品牌既融合了上述战略的内涵，又深度体现了新竞争经济的理念特征：品牌是价格定位、成本定位和差别化（个性化）定位的统一体，它能够帮助产品在市场确立自己的“优势”，在消费者头脑中建立自己独特的价值体系。

在不稳定的经济中，传统的营销一直都是仅有的稳定事件中的一件，但现在不同了。许多企业正面临转型市场的制约，变化的因素给传统的竞争经济制造了越来越不利的环境，使它们一不小心就会陷入困境。见表 1-1。

表 1-1

企业面对转型市场的变化因素

变 化 因 素	基 本 特 征
(1) 改变价值定义 (2) 市场分化 (3) 无差别意义显示 (4) 消费者信任变化 (5) 商业噪音 (6) 媒体炒作 (7) 管理不力	企业面对转型市场的变化，能够超越竞争对手，而自己又能够以身作则的就是建设一个属于自己的品牌。正视自身品牌的弱点，努力寻找克服这些弱点的途径。通过精确的市场分析，明确品牌的市场优势；通过创立品牌个性，使品牌真实并充满人性

■ 品牌及其概念的发展

日益进展的经济全球化和一体化的发展趋势，使得商品品牌作为企业经营活动中一股不可阻挡的力量渗透到世界经济的各个角落。企业的市场竞争从某个角度来说就是品牌的竞争，谁能够恰当地运用品牌战略，谁就能够赢得市场。任何谋求长期可持续发展的企业都必须把品牌战略作为竞争的基本战略。

可口可乐公司的员工有一句名言：“即使我们的工厂一夜之间全部烧光，我们也能够很快恢复生产。”这句话并非虚夸。可口可乐现在拥有的总市场价值为 1 600 多亿美元，可是其实际的账面价值只有 160 亿美元。换言之，可口可乐 90% 的价值都属于无形资产，它们来自于公司的品牌资产。1999 年英国国际品牌顾问公司 Inter Brand 调查数据表明，可口可乐公司品牌所蕴涵的无形资产价值高达 840 亿美元。品牌对一个企业来说到底有多宝贵？就可口可乐的情况而言，几乎可以说品牌就等于市场，就等于企业的生命。

对于品牌和品牌战略的思考和研究，无论如何都不是新鲜的话题。卡尔·马克思在他的光辉著作《资本论》中，就用“光环产品”（Aurades Products）将品牌产品和非品牌产品加以区分，他提出：品牌就是“超越一般感觉的感性产品”（Sinnlich Uebersinliches Ding）。品牌可以使普通商品增加魅力，这是由消费者主观感觉产生的与人们的消费态度相一致的一种特性。德国人 Domizlaff 很早就认识到这一点，在他于 1950 年出版的《品牌技术》一书中，就提出了品牌概念并系

统研究了品牌战略和品牌管理的理论和方法。

美国当代著名的营销研究专家大卫·阿克威(David .A. Aaker)在1990年出版的经典著作《品牌价值管理》一书中,提出了关于品牌的一系列研究和分析方法,以及品牌价值和品牌价值的管理思想。大卫·阿克威认为,品牌具有个性,而且具有情感效应和资产价值,是产品、企业、人和社会文化的综合。

在现代经济中,品牌是一种战略性资产,核心竞争力的重要源泉。对任何企业来说,树立品牌意识打造强势品牌,成为保持战略领先性的关键。这正如美国营销专家拉里·赖特所描述的那样:“未来是品牌的竞争——品牌互争长短的竞争。商界和投资者都必须认识到,只有品牌才是公司最珍贵的资产……拥有市场比拥有工厂重要得多,而拥有市场的惟一途径是拥有具备市场优势的品牌”。

那么,如何定义品牌?大卫·阿克威认为:“品牌是一种错综复杂的象征,它是品牌产品属性、名称、包装、价格、历史声誉和广告方式的无形综合。品牌同时也因消费者对其使用的印象,以及自身的经验而有所界定。”林恩·阿普什(Lynn Upshaw)将品牌定义为“经济中的‘原子核’”,他认为一个品牌不只是它的“名称、标识和其他可展示的标记”,在更深刻的意义上,它蕴涵与消费者的“契约”、对消费者的“承诺”和给予消费者的“信任”。而菲利普·科特勒认为,一个深意的品牌应具备以下六层内涵:属性、利益、价值、文化、个性和消费者评价,其中价值、文化和个性是品牌的深度内涵。因此,一种品牌应具备以下基本特征:一是极高的知名度;二是崇高的声誉;三是市场领先;四是能够实现持续利润增长。

迄今为止,品牌概念内涵的发展经历了三种不同的形态:

(1) 产品品牌:“产品品牌是一种名称、名词、标记、符号或设计,或是它们的组合运用。”产品品牌的意义在于提供区别和判断产品差异的标准,是品牌内涵的外在形式。产品品牌包含三种基本的品牌要素:(1) 品牌名称,指产品品牌中可以用文字表达并能够用语言传递的部分,如“可口可乐”、“丰田”、“长虹”、“春兰”、“联想”等。(2) 品牌标记,指产品品牌中可以识别但不能读出来的部分,包括各种符号、设计、色彩、字母或图案等,如“IBM”计算机的蓝色字母、“小天鹅”洗衣机的天鹅图案、“熊猫”彩电的熊猫图案等。(3) 商标,指名称和标记的统一所形成的特殊标识,通过依法注册而获得受法律保护的专有权和专用权。在市场经济和法制经济的条件下,商标必须依法注册才具有法律意义。