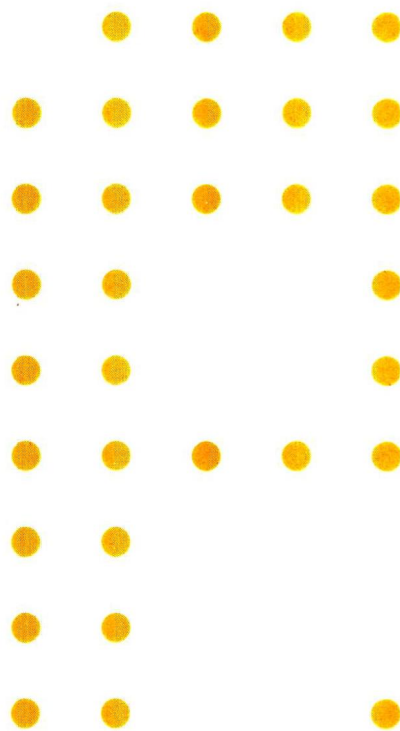


Comprehensive  
Research  
on Brands

品牌通鉴

苏 勇 陈小平 / 著



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌通鉴/苏勇,陈小平著.

—上海:上海人民出版社,2003

ISBN 7-208-04441-4

I. 品... II. ①苏...②陈... 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 096447 号

责任编辑 孔令琴

美术编辑 杨德鸿

封面装帧 储平

**品牌通鉴**

苏勇 陈小平 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销 上海出版印刷有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 19.25 插页 2 字数 443,000

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-04441-4/F·950

定价 32.80 元



苏勇，1955年出生，1971年初  
中学毕业进企业工作。1979年考入复  
旦大学，1986年硕士毕业后留校任  
教至今。1994年获经济学博士学位。

现为复旦大学管理学院教授，  
企业管理专业博士生导师，并任复  
旦大学工商管理硕士(MBA)项目主  
任。同时兼任上海市生产力学会副  
会长、上海市企业文化协会副秘书  
长、中国企业文化研究会常务理事、  
日本亚东经济国际学会理事及多家  
企业顾问。

出版著作18部(包括共著)，发  
表论文60余篇。曾赴英国曼彻斯特  
大学、日本大阪产业大学、日本鹿  
儿岛经济大学作访问学者和讲学，并  
在美国华盛顿大学(圣路易斯)做博  
士后研究。

荣获“国家级优秀教学成果一  
等奖”(2001)和“上海市人文社会  
科学优秀著作一等奖”(1997)等多  
项奖励，并被授予“上海市高校优  
秀青年教师”荣誉称号。2002年被  
聘为“教育部第三届中国高校人文  
社会科学研究优秀成果”评审专家。



陈小平，1977年9月出生，籍贯江西临川。复旦大学企业管理系博士。

近年来致力于品牌管理、企业文化等领域的研究，在《经济管理》、《市场营销》等核心期刊和国际学术会议上发表相关论文40多篇。为上汽集团、广东美的、冠生园集团等知名企业提供营销策划、人力资源管理等方面的专业咨询和培训服务。

现任上海简洁商务咨询公司客户总监。

上海人民出版社

责任编辑：孔令琴  
装帧设计：储平

# 前 言

在中国,品牌的作用从来没有像今天这样受到重视。

质地相同的一件服装,由于品牌不同,价格可以相差十倍甚至更多;几近同质的服务,由于品牌的差别,受欢迎的程度相距甚远,这就是品牌的威力。

初涉市场经济大海的中国企业家们,如今已切实感受到了品牌的作用。他们在商海搏击中,创建品牌,维护品牌、发展品牌,用自己的心血和汗水,来提升品牌的价值,为企业、同时也为社会做出更大的贡献。

本书是一本应用研究性的著作。是作者在多年研究消费者行为和品牌战略基础上所形成的一项系统成果。写作本书的目的,旨在为品牌战略的研究者提供一个有关品牌的全方位扫描,同时也为企业的实践工作者提供有关品牌战略的系统性参考和指导。本书的构架和不少观点,源自作者本人的研究,同时也参考了其他有关品牌研究的论著。在书中,我们试图对品牌的内涵与本质、品牌的创建与应用、品牌价值的管理与提升、品牌的发展与维护等有关品牌战略的全过程,提出我们自己的观点和应对的措施,希望不仅从理论上阐述这些问题,而且能够给实践工作者提供一种思路。我们的目的是:在有关品牌的问题上,讲清楚“是什么”、“为什么”和“怎么做”三个层次的问题,以此给中国的品牌战略研究增添一份新的成果,也为中国企业经营管理和企业竞争力的提升作一点实际的贡献。

为了让读者对中国目前的品牌应用有较多的实践认识,

我们在书中的“品牌之道”、“品牌经典”两个部分,摘录和引用了一些相关的案例和文章,并注明了出处。在此向作者及所有关心和支持本书的同志们表示衷心感谢。

上海人民出版社编辑孔令琴女士,为本书的撰写和出版做了不少建设性的工作,并提出了许多有价值的建议,在此一并致谢。

让我们共同为中国企业的品牌战略发展而努力。愿中国早日拥有响彻世界的国际名牌!

苏 勇 陈小平

2002年8月于 复旦大学

## 绪论：品牌竞争新时代

拥有市场将比拥有工厂更为重要，而拥有市场的惟一办法是拥有占有统治地位的品牌。

[美]拉里·莱特

随着历史的变迁和经济的发展，市场竞争的脚步已经跨过价格竞争、质量竞争和服务竞争的阶段，品牌竞争的历史时代已徐徐拉开帷幕。品牌，正成为企业竞争最为犀利的武器，也是企业生存与发展的最好保障。正如美国营销专家拉里·莱特(Larry Light)所指出的，一个企业的产品会过时或落伍，或被竞争者模仿，而品牌则是独一无二的。

品牌竞争时代的到来，绝不是无源之水，无本之木，它有着深刻的时代背景，同时也表现出不同于以往的鲜明特点，通过对这些背景和特征的剖析，我们可以对品牌的意义和内涵有一个更深层次的了解。

当前，随着新经济的悄然来临，消费者、竞争者、中间商的市场行为，乃至宏观政治、经济环境都发生了巨大的变化，企业家们正日益发现，他们不得不面临一个新的市场环境和游戏规则。这一系列的重大变化因素，我们可以将之归纳为影响市场环境、催生品牌竞争时代的六大趋势。即：

- 产品均质化
- 消费感性化

- 营销渠道结构化
- 品牌全球化
- 资源配置中的品牌核心化
- 产品生命周期缩短和多样化

## 一、产品均质化

随着科学技术的发展和市场竞争的日趋激烈,同类产品的性能十分接近,消费者对它们进行性能上的区分意义越来越小。虽然有的产品可能因为拥有先进的使用性能而风靡一时,但这种优势往往十分短暂,在超额利润的驱动下,竞争者纷纷加入竞争行列,同类产品竞相投放市场。而且,随着技术、人才等要素的流动,同类产品的物质差异性越来越小。

有人做过这样的实验:把可口可乐、百事可乐的标识除去,然后让消费者品尝、分辨和评价,结果发现消费者对两种产品的区分能力其实非常弱小,但一旦加上商标,更多的消费者会觉得可口可乐味胜一筹。

在去掉品牌标识的情况下:

- 喜欢百事可乐 51%
- 喜欢可口可乐 44%
- 相同感说不清楚 5%

在有品牌标识的情况下:

- 喜欢百事可乐 23%
- 喜欢可口可乐 65%
- 相同感说不清楚 12%

测试结果只能解释为:品牌对消费者的心理效应要远远高于产品对消费者的感官效应。

耐用高档消费品虽然技术比较复杂,消费者对使用性能十分看重,但实际上它们也表现出了很强的同质化趋势。譬



如,通用和福特在各个档次均有相应的竞争品牌,其技术性、质量的差异只有技术专家才会去计较,而对普通消费者而言,是无足轻重和极难分辨的。

从另一个角度而言,一个产品有什么样的属性,对消费者而言当然是十分重要的,但如果消费者对于市场上所有品牌的属性都感到满意,那么消费者不会费时费力去分辨哪一个最优,而是以产品均质化的态度加以处理。

市场竞争表现为产品竞争的一个重要前提是:同类产品之间存在着消费者可识别的差异性。当企业间的竞争在技术、成本、质量、服务等因素上费尽心机,且数番轮回再难有大的突破时,顺乎天而应乎人,一种更高层次的竞争因素——品牌便自然而然走上了竞争的前沿。

## 二、消费感性化

我们的社会正从短缺经济走向过剩经济,从卖方市场走向买方市场。这种转变,从消费者角度来看,实际上是一种消费观念向另一种消费观念的转变,即由一般产品的消费转向品牌的消费。据一项名为“中国新世纪调查报告”(1999年)的市场调查表明,与改革开放之初相比,中国人的消费习惯和生活方式已发生了质的变化,温饱型的消费模式已经被享受型和发展型的消费模式所取代。追求时尚、追求舒适、展现个性、发展自我逐渐成为人们尤其是年轻一代的愿望和需求。人们的消费观念已由单纯重视商品的物质性需求和追求商品的物质性效用,转向注重商品的精神性需求,追求商品的精神和形象效用。商品所提供给人們的,已经不仅仅是满足生理需要的物质利益,还有满足心理需求的精神利益,精神利益可以使消费者找到感情的寄托,心灵的归宿。用现今消费者最流行的一句话来说,叫做“花钱买感觉”。这意味着,如果企业

现在仅仅注重和诉求产品的价格和功能性价值,已经不符合消费者的购物心态,企业不能不考虑在提供产品实体之外,给消费者更多的感性附加值。

消费感性化,是消费演进的必然历程,是消费发展的必然规律。日本政府曾进行过一次民意调查,有58%的日本人答称:“不想买什么东西了!”因为从使用价值角度,他们已经应有尽有。惟一诱使他们购物的因素,是商品的文化、精神附加值。日本学者本村尚三郎先生指出:“企业不能像过去那样,光是生产东西,现在是通过商品去出售智慧、快乐和乡土生活方式的时代了。”

消费者购买商品越来越多是出于对商品象征意义的考虑,即为了商品的象征意义而购买。商品的象征意义,是通过具体品牌表现出该品牌持有人的社会地位、经济地位及生活情趣、个人喜好与个性和品质。在这种情况下,消费者是凭着自己的感觉、情趣及气氛来消费商品及服务的,他们购买商品大都是为了情感上的满足,获得一种心理上的认同。“我喜欢的就是最好的”,充分反映出了消费者的“个性”特征。消费者对商品的情感性、夸耀性及符号性价值的要求,超过了商品或服务的物质性价值及使用价值。消费需求的日趋差异性、个性化、多样化,使现代社会进入了重视“情感满足”胜过“机能价值”的时代,也就是更加重视个性的满足和精神愉悦的感性消费时代。

感性消费使得品牌具备了超越产品层面的独特的价值和魅力。品牌本身已成了一种“神”——一种精神商品,变成了有性格、有魅力、有风韵、有生命、有象征意义的,消费者身边不可缺少的好朋友。这便是厂商、广告商们精心营造的一种文化氛围,一个精神世界,要使得消费者在商品消费中找到自我,得到慰藉,获得精神寄托和心理平衡。正如有学者指出,

工厂内制造的是有物理属性的产品,而消费者购买的,是有消费地位的品牌。

譬如,我们喝可口可乐,不仅是解渴,更重要的是在消费一种代表美国文化的生活方式。可口可乐代表的是一种文化上的象征、一种身份、一种时尚、一种观念。一位喜欢万宝路香烟的烟民言道,他点燃的不仅是一支香烟,而是一种男子汉的精神,以这个品牌的香烟显示一种信念,一种品位。据说,虽然万宝路香烟每盒只有 20 支,但在不发达国家,不少烟民取出烟盒的次数却要多于 20 次。

美国著名未来学家约翰·奈斯比特在《亚洲大趋势》一书中,就是这样描述亚洲国家的消费者对品牌的追求的:

品牌意识方兴未艾,钱包鼓鼓的消费者,尤其是香港、新加坡、台北的年轻女子,醉心于名牌产品,决不退而求其次。特别是许多与父母同住的单身女性,手头富裕,更是热切地拥抱时尚。不少人花一个月的薪水买只夏奈尔的皮包或芬迪的手表,眼睛都不眨一下;连小孩都吵着要穿带米老鼠标志的外套,这位卡通明星已成为数百万亚洲小朋友的好朋友,迪斯尼公司就等着在亚洲的大丰收了。

### 三、营销渠道结构化

毋庸置疑,在激烈的市场竞争中,营销渠道扮演着一个极其重要的角色,一个对目标市场全方位覆盖、全渠道控制的营销渠道是绝大多数产品取得成功的先决因素。而随着现代零售商业的发展、科学技术的进步、厂商的营销渠道环境发生了极大的变化。

在市场经济发展的早期,商品处于供不应求状态,生产商由于能为社会提供稀缺的商品而在渠道内处于支配地位。但

是,越来越多的迹象表明,市场格局的变化使营销渠道系统内权力由生产商转向零售商,零售商逐渐居于举足轻重的地位。

首先,市场供求发展为有效供给大于有效需求的买方市场,消费者成为稀缺资源,由于零售商处于渠道的最前沿,最能够接近和直接影响目标市场顾客,因而成为产品流向市场的“守门人”。例如,上海等地的麦德龙、家乐福等大型卖场,在很大程度上左右了生产商产品的出厂价。商品的极大丰富和市场竞争的白热化,也使得零售商对商品的供货源有较大的选择余地。“僧少粥多”的局面,最终使得生产商对零售商的依赖程度加大。

其次,激烈的市场竞争促使零售商通过扩张、兼并、连锁经营、特许经营等方式急剧扩张自己的规模,零售商的集中程度大大提高。1996年美国“R”玩具公司销售的产品占美国玩具市场的20%;家具用品中心(Home Depot)售出的家庭装修产品比所有的五金店的销售总和还要多;更有甚者,美国人25%的内衣来自沃尔玛。零售商实力的日益壮大增强了他们与供应商讨价还价的结构优势,使厂商在整个价值链系统中日益处于严重不利的地位。

再次,随着全球经济一体化的趋势加强,地区之间销售渠道的差别正日趋减少。20世纪50年代,美国和欧洲的销售方式存在着天壤之别。50年后的今天,情况大不相同,超级市场、连锁商店和直复营销等形式在经济发达的国家和地区普遍存在和发展。“环球同此凉热”局面的形成,促使许多巨型零售机构把自己的销售网络扩大到世界各地。西尔斯在墨西哥、南美、西班牙和日本设立了自己的网点;马狮集团在欧洲市场零售网络中的影响久负盛名,麦德龙、家乐福等量贩超市纷纷登陆中国,这种零售商业的国际化发展,反过来进一步带动了生产商开拓国际市场的能力,但伴随而来的是,生产商

的国际化也更加依赖渠道网络的国际化。

上述原因造成的零售商的强势地位给厂商带来了前所未有的压力。但与此同时,我们不难发现,宝洁、可口可乐、青岛啤酒等强势品牌与普通品牌相比,在争取渠道合作中依旧可以取得优厚的条件。因为消费者也是零售商的“上帝”,他们对强势品牌的认同及购买欲望产生了强大的拉动效应,从而削弱、抵消了零售商的结构性优势地位。不言而喻,品牌已经成为博得零售商合作的通行证,对抗零售商侃价实力的战略工具。

#### 四、品牌全球化

全球化,在这里指与区域化相对应的概念,它是指超越国家范围的一种趋势。品牌全球化,主要是指品牌在全球范围内,在许多国家、区域之间普遍存在的趋同状况和发展趋势,它反映的是品牌的张力,是品牌的趋同性和一体化。1996年,美国可口可乐公司宣布:可口可乐不再是美国公司,而是全球性的公司。

#### 五、资源配置中的品牌核心化

以往的企业重组,往往是有形资产的重组。而近年来的重组,品牌发挥了更大的作用。闲置的资源,多向拥有强势品牌的企业靠拢。在中国“1995年最有价值品牌”中,已有50%以上的企业以品牌为核心,组建起名牌集团。由此观之,即使是在资产运营的竞争过程中,品牌也扮演着一个极其重要的角色。品牌成了资产重组的一面旗帜。在海尔,平均每两天就能接受到一个要求加盟的信息,有行业内的,也有行业外的——都是冲着“海尔”这两个字来的。美尔雅集团由单一西服生产企业,变成如今拥有纺织服装、科技实业、综合实业、文

化实业四大集团的特大型“联合舰队”，关键就在于他们不断地强化“美尔雅”这个品牌，然后以品牌来聚合力量。据我们所掌握的资料，目前国内至少有二十家软件公司成为“微软”的“方案提供商”，打起了微软的品牌，他们把这叫做“做巨人的小伙伴”。

## 六、产品生命周期缩短和多样化

面对日趋剧烈的市场竞争，常用的应对策略就是新产品的开发。随着技术进步的加快，产品开发的周期也越来越短。加上市场细分的日趋细化，对定制产品的需求增加，这就导致了市场上新品琳琅满目，我们的消费者被一大堆各色各样的产品搞得眼花缭乱，不知所措。就在很多消费者还在区分诸多VCD厂家的所谓“纠错能力”的时候，市面上已在推出SVCD, DVCD乃至DVD了。因此，就产生了这样一个问题：提供一种具有永久性特色的产品或服务，变得越来越难了。用营销学术语来说，就是难以找到并保持一个独特销售主张(USP)。虽然技术进步促使创新不断朝纵深发展，要在产品创新上保持领先却越来越难，而且创新成果很容易被仿效，因此产品寿命越来越短。

技术的变化速度令人咋舌。在一些市场，产品生命周期从几年缩短到几个月，个人电脑(PC)就是一例。目前PC机的生命周期只有六个月，随后就过时了。产品生命周期的缩短使得公司无法把焦点放在产品上，你不可能投入大量的资源去支持一个注定要很快消亡的东西。产品注定要消亡，但如果得到精心培育和呵护，品牌却可以长盛不衰。因此，企业自然而然地将战略焦点从产品转向品牌。通过对品牌的投资，来规避产品“短命”带来的资源陷阱，达到支持企业可持续发展的目的。正如大家所看到的，可口可乐、雀巢、IBM……

任凭风吹浪打,强大的品牌依然巍然不动。

青山遮不住,毕竟东流去。在历史之轮悄无声息地驶入 21 世纪,环境的深刻变化,正使得品牌以摧枯拉朽之势呼啸而来。有人言道,在 21 世纪,愚笨的商人卖产品,聪明的商人卖牌子。品牌竞争是市场竞争的高级阶段,品牌也已成为企业可持续发展的核心支撑。让丑小鸭变白天鹅,把自己的品牌塑造成名牌!已经成为任何一个企业苦苦追寻的目标。

工欲善其事,必先利其器。对于品牌理论及实践策略的讲究,已经成为我们的当务之急。

## [附]品牌之道

随着人们消费观念的转变,从吃得饱到吃得好再到吃得健康,品牌的社会认同得到了加强,许多食品厂家看到了品牌的巨大利润,明白“卖牌子”远比“卖食品”本身更有利益,同时的无形资产也可以同“品牌”一起成倍地升值——

### 食品行业以“牌”为先<sup>①</sup>

“民以食为天”,食品行业在一地经济中总会占到举足轻重的位置,同样,深圳的食品业也不例外,在其他行业得到充分发展的时候,深圳食品业也得到了较为充分的发展,其中最为突出的是食品品牌,一大批品牌食品越来越多地走进深圳人的生活,其中不少已成为全国知名品牌,更有甚者已打入香港市场及东南亚、中东、欧美市场,这对于仅有二十余年历史的深圳食品业来说,是一个奇迹。

#### 一、品牌食品大行其道

据深圳市食品行业协会副秘书长赵大海介绍,目前深圳食品业已从单一的转口买卖,发展到品牌食品,注重个性化,并注入了健康概念,食品已不仅是吃,更成为一种文化。这其中最为明显的是众多食品企业注重食品的品牌营销。

1998年中秋节,许多人记忆犹新,由深圳江山宏达工贸

<sup>①</sup> 张云云等:《食品行业以“牌”为先》,《中国企业报》1998年11月8日。



公司生产的安琪月饼成为人们的赏月佳品,首次创新了水果类无糖健康概念,不仅如此,“安琪”品牌也被评为中国十大月饼品牌,并一举获得美国医药及食品管理局颁发的FDA认证。据业内人士指出,FDA为当今世界最严格最权威的认证,拿到FDA就等于拿到了食品进入世界市场的“绿卡”。

此外,由光明华侨农场生产的“维他奶”不仅满足了深圳市场的需求,还一举进入香港市场;深受少年儿童喜爱的“喜之郎”,至今仍频频出现于中央电视台,真可说是做到了家喻户晓;深圳食品行业的佼佼者海王集团,以自己良好的声誉和实力参与了联合国对伊拉克的石油换食品计划;还有以口味纯正无淀粉含量的“喜上喜”腊肠;“怡宝”、“益力”、“景田”系列矿泉水;“金威”纯生啤酒;“120”干白干红葡萄酒等,可以毫不夸张地说,深圳食品行业已全面进入品牌时代。

业内人士分析,深圳食品进入品牌时代有三个方面的原因,首先是各食品生产厂家经营观念的转变,从过去以量为主到以质取胜转变为以“牌”为先,在营销方面也改变了过去那种夏天卖水、中秋卖月饼、春节卖红酒的思维定势,突破“临时抱佛脚”的营销误区,始终贯穿品牌营销的市场推广策略;其次是许多食品厂家看到了品牌的巨大利润,同时企业的无形资产也可以同“品牌”一起成倍地升值;最后一点是由于深圳人生活水平的提高,消费观念的转变,从吃得饱到吃得好再到吃得健康,品牌的社会认同感得到了加强。

正是由于企业营销思路的转变和社会、家庭、个人消费观念的转型,才使诸多食品品牌发展迅速,这可以从许多月饼厂家做的营销广告中看出,在中秋节之前就铺天盖地,节后我们却仍然看到不少这类广告,可以说许多食品企业已将树立品牌的理念注入其中。