

PINPAI

现代品牌 战略运作

○陆长荣 陆长生/著



XIANDAI PINPAI ZHANLUE YUNZUO



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

现代品牌战略运作

陆长荣 著
陆长生



华东理工大学出版社

内 容 简 介

本书在学习和借鉴现代品牌理论、企业竞争理论和市场营销理论的基础上,以军事战略理论为指导,探索现代品牌运作中的战略模式和运行指导原则。从一个全新的视角研究了现代品牌理论。这是大专院校学生和企业经营决策人员的一本有益的参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代品牌战略运作/陆长荣,陆长生著. —上海:华东理工大学出版社,2004. 10
ISBN 7-5628-1603-4

I. 现... II. ①陆... ②陆... III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 089880 号

现代品牌战略运作

陆长荣 陆长生 著

出版	华东理工大学出版社	开本	787×960 1/16
社址	上海市梅陇路 130 号	印张	11.75
邮编	200237 电话 (021)64250306	字数	167 千字
网址	www.hdlgpress.com.cn	版次	2004 年 10 月第 1 版
发行	新华书店上海发行所	印次	2004 年 10 月第 1 次
印刷	上海展强印刷有限公司	印数	1-3 050 册
ISBN 7-5628-1603-4/F·127		定价: 18.00 元	

序

21 世纪,面对全球化环境下的市场竞争,积极推进品牌战略,培育竞争新优势,已成为企业生存和持续发展的重要途径。

几年前,麦肯锡公司对北京、上海、广州、武汉等地消费者进行了调查,调查结果显示,有 60% 的人已建立使用品牌的观念,50% 的人对自己使用的品牌很忠诚。可见,品牌在消费者购买决策中已发挥重要作用。因而美国的利维·莱特的一段话:“未来的营销,是品牌的战争——以品牌互争长短的竞争;拥有市场比拥有工厂重要得多,而拥有市场的唯一途径便是拥有占市场主导地位的品牌”,成为总括性的至理名言。立足 21 世纪,企业创建品牌是项十分重要的战略任务。

在已十分拥挤的品牌世界里,要想创立著名品牌,必将经历漫长而又艰难的历程。为此,需要运用正确的战略理论,指导企业在充满活力的市场中,寻找新的机遇。近几年来,国内品牌理论的研究比较活跃,从市场营销学、广告学、经济学、传播学、社会学等各个不同角度,对品牌战略作了分析。本书就是在学习和借鉴现代品牌学理论的基础上,以军事战略理论为指导,探索现代品牌战略特点和运行规律,对品牌

战略研究提出了一个新的视角。

诚然，军事理论与经济理论判然有别。在市场竞争的波澜中，品牌是一个个充满着生机的流动体，其发展过程中会呈现纷繁复杂的变化，蕴含诸多不确定因素；借鉴军事战略理论，可以帮助我们分析战略发展的一般规律和市场博弈活动中的谋略原则。著名的西方军事家拿破仑说过：“所有伟大的将领，都是遵循了客观规律与自然法则而赢得胜利的，不管他们有多大的胆识，只有使作战方案符合客观规律，他们才能胜券在握。”

目前，品牌战略理论研究成果很多，其中不乏优秀之作，这给本课题深入研究提供了很多有益的启示，同时，也给课题研究特点的定位带来压力。本课题力图显示如下特色：一是体系简洁，以品牌内涵为基点，探索品牌战略的基础、特性、样式和运行原则；二是突出重点，提出品牌战略的五种基本样式和八项指导原则；三是注重逻辑性和可操作性，既注重理论阐述的逻辑联系，也强调提出措施的可操作性，为企业品牌战略的运作，提供可资借鉴的思路和方法。

目录



序	1
第 1 章 导论	1
第一节 21 世纪初经济发展的基本态势	2
第二节 企业竞争外部环境场的变化	6
第三节 新经济条件下企业的战略选择	10
第 2 章 品牌的概念及其内涵的发展	13
第一节 品牌是什么	13
第二节 品牌为什么具有价值	15
第三节 品牌的文化价值	19
第四节 品牌的资产属性	23
第 3 章 现代品牌战略的基本特征	31
第一节 品牌不同生命周期的特性	31
第二节 品牌的能级特性	36
第三节 品牌战略中的不确定性	41
第 4 章 现代品牌战略的基础	45
第一节 建立一个竞争性的品牌定位	

.....	45
第二节 构造完整的品牌形象	53
第三节 塑造鲜明的品牌个性	57
第四节 品牌定位、品牌形象与品牌个性间的关系	61
第 5 章 现代品牌战略的基本样式	63
第一节 品牌战略基本样式的一般特征	63
第二节 营销传播战略	65
第三节 技术创新战略	78
第四节 创建新市场战略	90
第五节 个性化优势战略	108
第六节 文化战略	116
第 6 章 现代品牌战略运行的指导原则	129
第一节 全面筹划——综合运用各种资源设计品牌战略	131
第二节 有限目标——在手段和资源可及的范围之内确立 最佳品牌目标	134
第三节 聚能造势——以局部优势在市场的某一领域取得 突破	135
第四节 共存竞争——竞争的最高阶段是在竞争中共存	137
第五节 审时变机——时至不迟地捕捉有利时机	139
第六节 集成优化——优势的耦合产生新的质变	141
第七节 创新思维——弱小企业取得市场局部优势的关键	143
第八节 情报制胜——比资本更重要的东西	145
第 7 章 现代品牌战略推进的思考	149
第一节 确立创建名牌的信心	149
第二节 进行全面辩证的分析	153
第三节 制定合理的发展规划	159
第四节 善于积聚成功的条件	161

第五节	积极反思战略的缺位	165
第六节	创造有利的战略环境	173
参考文献	178
后 记	180

第1章

导论

一百五十多年来,科学技术的迅猛发展,把知识、信息和人的创新活动提升到空前重要的地位。人类的经济活动在全球范围内的联系越来越紧密。在这样的大背景下,各国经济正在向全球化的方向转变,并在公司战略、跨国经营形式、国际化发展等方面,发生了一系列深刻的变化。认识这些重大变化,并确立相应的经营战略,是企业参与全球化竞争的紧迫课题。

第一节 21 世纪初经济发展的基本态势

自 1848 年《共产党宣言》发表以来,世界经济发生了翻天覆地的变化,全球经济增长率从 18 世纪的 0.5% 增至 19 世纪的 1%。20 世纪前半期,全球经济增长率为 2.1%,后半期则达 3.4%。20 世纪 90 年代以来,以信息、技术革命为先导,微电子、航空航天、生物技术、新材料和新能源等五大科技相互渗透、相互促进,带动着新一轮的产业革命。这场革命不仅创造出巨大的新的生产力,而且也改变着社会经济结构和经济增长方式,使世界经济在 20 世纪 90 年代出现了良好的运行态势。2000 年全球经济增长率为 4.7%,达到了周期性的至高点。

21 世纪经济发展的趋势,在各个方面都有所表现。从对企业品牌战略产生影响这个角度,主要把握五个特征。

一、世界各国经济上相互依存将日益加深

世界各国经济上相互依存的加深主要表现在两个方面:对世界市场的依存度越来越大和国际直接投资不断增长。

据世界贸易组织统计,近 25 年来,全球贸易的增长率始终高于生产的增长速度,全世界每年生产的产品约有 1/5 纳入国际贸易渠道。这不仅显示出世界贸易进入了一个崭新的发展阶段,同时也说明世界经济进一步迈向相互融合的发展阶段。

另一个重要现象是,自 20 世纪 70 年代以来,国际投资的增长速度高于国际贸易的增长速度。根据西方经济情报机构的报告,2001~2005 年的外国直接投资总额将达到 4.4 万亿美元,超过 1996~2000 年的 3.6 万亿美元。目前,不仅发达国家之间在投资、技术和市场上高度融合,而且发达国家与发展中国家之间的经济利益也错综交织、相互影响。1999 年发展中国家的外国直接投资为 2 080 亿美元,约占世界外国直接投资的 1/4。

跨国公司的发展促进了以“世界总工厂,各国为车间”的国际生产协作体系的形成,加速了生产国际化的进程。从而,世界各国经济

出现了“你中有我,我中有你”的新局面。

二、高科技已渗透到社会生活的各个领域

如果说 20 世纪末“科技已从社会之外走入社会的中心地位”,那么 21 世纪各种高科技将全面进入人们生活的各个领域。电子信息技术突飞猛进,正深刻地影响着社会和生活。电脑、电话、电视的“三网融合”进入实用推广阶段;电子商务、电子办公、电子教育向纵深方向发展;量子计算机、DNA 计算机、光学计算机的研制也在加紧进行。人类基因研究和纳米技术的突破,将对 21 世纪的人类社会产生巨大的影响。美、英、法、德、中等国宣布完成了人类基因组草图。这项被誉为“革命性的科学工程”,将有助于人类对某些疾病的认识和找到新的治疗方法。

在全球化时代,跨国界的信息沟通与交流日益增长,不同国家的科技工作者在探索自然界奥秘方面所关注的问题不断趋同。与此同时,人类共同面临的自然及社会的挑战日益突出,世界各国科学家与工程师作为一个整体所要探索和解决的问题也逐渐趋同。

由于通讯手段的改进及国际贸易的飞速发展,一个国家科技活动成果往往以极快的速度在全球得到广泛传播。随着科学技术应用周期的缩短及其在全球应用范围的扩大,科技的进步已渗透到社会生活的各个领域,并对不同社会及文明产生重大影响。

三、金融全球化进程不断加快

金融全球化是指金融活动在全球范围内的一体化。金融全球化可以看作是一体化的最高阶段。金融全球化的本质特征是:资本在全球范围内迅速流动以追求最高的回报。金融全球化的主要推动力量是信息革命。卫星技术的应用大大增加了资金的全球流动。由于通信技术的发展,只需十几秒钟,巨额资金就可以从地球的一个角落流到另一个角落。信息技术的发展,使得信息的获得变得相当容易,总部设在纽约的金融机构可以迅速对香港的投资作出决策。信息革命为全球化提供了技术条件。资本流动的自由化则解除了资本在全球范围内流动的障碍。在新的科学技术条件下,为了降低成本,

提高竞争力,金融产业的集中度越来越高。这些超大型金融机构的经营战略完全是全球性的,即在全球范围内追求利润最大化。

四、跨国公司日益成为世界生产的主要组织者

信息革命的一个重要成果,是使企业张力突破了时空界限。因而,跨国公司得以将其触角伸展到世界各地。在国际贸易和直接投资的发展过程中,跨国公司的作用日益加强。许多跨国公司的经济实力已超过了一些中等国家的经济实力。跨国公司而不是主权国家,日益成为世界范围内的社会化生产的组织者。特别是大的跨国公司,越来越注意从全球性的战略目标出发,组织其经营活动:一方面表现在它以整个世界为自己的目标市场,不是孤立分散地考虑一时一地的得失,而是以争夺全球市场份额为目标;另一方面表现在从全球的范围去合理地配置各种资源,不是仅仅考虑本国的比较优势,而是谋求全球范围的经济利益,从而改变了传统的以攫取廉价原材料和劳动、产品主要用来返销或出口的跨国经营模式。发展中国家的许多产业,同一产业内的许多部门,同一部门内的许多产品的生产和销售,日益成为跨国公司全球化生产的一个组成部分。其结果是,许多发展中国家中小企业,越来越多地在技术、生产、销售等方面依赖于跨国公司全球化生产的需要,政府对跨国公司的控制力日趋式微。跨国公司作为世界经济的重要行为主体,可以跨越行业、国家的界限,形成自己的内部体系,传统的民族工业的生存与发展直面严重挑战。

为在 21 世纪的全球化竞争中占据有利地位,20 世纪 90 年代后期在全世界范围内掀起了巨型跨国公司兼并的浪潮。目前,世界生产总值的 40%,国际贸易总额的 60%,国际民间游资的 35%,国际直接投资的 90%被控制在全球 4.4 万家跨国公司母公司及其 28 万多家境外分支机构手中。仅以排名在前 100 家的世界大跨国公司统计,它们之间的贸易额已占世界贸易额的 1/3。发达国家跨国公司经营着 70%的世界技术转让,控制着世界所采用的 80%以上的新技术和新工艺。发达国家 40%的国民生产总值,是它们的跨国公司在母公司之外取得的。

全球市场正在逐渐成为一家公司新的经营方式的起点。全球化淡化了国家和市场的实体,并将市场变成比国家和民族更广阔的空间。一些独立于国家的自主市场已形成。经营管理专家曾说:“在国外的失败现在可能意味着在国内的失败。要么在全球创新,要么跨台。”全球化要求企业树立全球观,不管是“从地区着眼,从全球着手”,还是“从全球着眼,从地区着手”,一个企业必须具有全球性的竞争战略,才能立于不败之地。

五、世界发展观、世界消费观、世界医疗保健观出现了深刻的变化

世界发展观、世界消费观和世界医疗保健观的变化反映了人类社会经济发展的基本趋势,它带来了人类回归自然的潮流。这些变化趋势要求企业从战略的角度思考发展的问题。

世界发展观——以人为本。可持续发展源于环境问题,但又超越环境问题。可持续发展既要满足当代人的需要,又不对后代人满足其需要的能力构成危害。从本质上讲,传统发展是放纵的、非理性的发展,而可持续发展是自觉的、理性的发展;可持续发展在强调发展的同时,强调发展的科学性和合理性。传统发展追求增长速度,以经济效益为价值取向,而可持续发展是以人为本的发展,以人的全面发展为价值取向,发展的目的是要改善人们的生活质量,追求人的全面发展。可持续发展是以人的全面发展为核心的体系。

世界消费观——生活质量观兴起。重视提高生活质量是世界消费观的特点。“生活质量”概念是美国经济学家卡尔布雷思(Calbraith)于1958年提出的,之后得到了世界范围内广泛的认同,一些国家和地区已将改善生活质量作为国家发展的目标。生活质量是一个内容广泛的概念,既反映人们的物质生活状况,又反映社会和心理特征,涵盖了居民生活需要的各个方面,如衣、食、住、行、卫生与健康、就业,社会秩序与安全、公平、自由、满足感等等。生活质量概念的提出,强调对生活需求的满足不仅仅是一种数量概念,而且是一种质量概念,强调生活需求的个性化、多样性特征。人们不仅需要生存,而且要生活得更好,发展得更全面。生活质量观与可持续发展观紧密相连,相互呼应,从不同的角度体现了“以人为本”的思想。

世界医疗保健观——重视提高人体自身免疫力和整体医疗保健。“以人为本”是现代医疗保健观的核心理念，它强调以病人为中心、以完整的人和人的全面健康为中心。现代医学理论和现代医学实践的变化，反映了现代医疗保健观“以人为本”的价值取向。在现代医疗保健理念中，健康不仅是个人的自我追求，而且是全社会共同的行为取向。

生物心理社会医学模式的提出，对人体免疫力的强调，对医学目的的重申，健康新概念与亚健康的提出，以及生命质量指标的构建都表明世界医疗保健观的这一深刻转变。这些转变在医疗保健活动中基本体现为重视提高人体自身免疫力和整体医疗保健。这些转变的具体表现包括对医学模式的反思产生了生物心理社会医学模式，对疾病及疾病原因的新认识重视维护人体自身免疫力，重申了“高质量的生活方式”的医学目的，构建新的“生命质量”健康指标等。

人类社会生活的各个方面，社会、经济、科技和文化活动都要面对世界发展观、消费观和医疗保健观变化所带来的影响，产业发展需面对这种变化所带来的机会与挑战。随着人们发展观、消费观和医疗保健观的变化，一些产业要发展，一些产业要消亡，更多的产业和企业的发展战略要适应这一变化趋势。这是我国产业结构调整应作出的新思考。

第二节 企业竞争外部环境场的变化

进入 21 世纪，人们在思考和研究信息和社会经济发展间相互关系的同时，也看到企业竞争的外部环境场发生了重大变化。

一、市场界限逐步消失

在相当一段时间，尤其是 20 世纪五六十年代至 80 年代末，世界市场是不完善、不统一，甚至是被分隔的。世界上长期存在着两类不同性质的市场：一类是市场经济国家的市场，另一类是中央计划经济国家的市场。两类市场是分离的，市场的运行机制和规则都不同，所以长期以来，世界市场是不统一的，市场的容量也受到了限制。80

年代末 90 年代初,原苏联解体和东欧剧变以后,实行了私有化和向市场经济过渡的改革。中国在 80 年代实行了以市场化为取向的改革,并于 1992 年明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标模式。这就为全球范围内的市场经济体系的形成创造了条件。

跨国企业的全球营销,也直接促进了世界市场一体化的形成和发展。世界各国和地区的经济发展水平存在很大的差异。一些发达国家和地区的经济远远超过世界平均水平。这些国家和地区的市场逐渐趋于饱和,同时,企业也积累了大量的财富。为了追求更多的利润,必然要开发新的市场,形成全球营销潮流。而一些企业国际营销成功,必然促使更多的企业参与国际营销,以维护企业竞争优势。跨国企业全球营销的发展,使特定的产品和服务被世界范围的消费者所消费,直接表现为市场一体化特征。

市场界限逐步消失的第三个原因是战略联盟的增多。虽然这些迫不得已的联姻隐伏着内部协调成本上升的因素,但是战略联盟可以让公司业务覆盖全球,并进入新兴市场和偏远市场,因此,这种联姻对各公司来说仍颇具诱惑力。民航业的明星联合和网络共享就表明了战略联盟的市场意义。

二、全球化品牌不断发展,品牌集中度加剧

品牌全球化已成为市场发展的主要趋势。在当今这个世界上,对人们的生活方式、消费习惯、消费心理影响最大的因素,莫过于世界级的品牌。世界级品牌无处不在,无孔不入。从欧美的大都市到非洲的“原始部落”,都不可避免地在接受着品牌产品和品牌文化。

英国 Interbrand Group,是世界上最著名的商标评价公司,他们对世界著名品牌以知名度高低进行评价,在世界上具有相当的权威性,由此展现著名品牌的概貌。从评出的结果看,在世界 50 大驰名商标中,美国有 32 个,即占 64%;在前 10 名中,美国占 7 个。可见美国是个驰名商标的大国。其余商标分布为:英国 6 个,德国 4 个,法国 3 个,日本 2 个,瑞士 2 个,荷兰 1 个。除了日本有丰田和索尼跻身世界 50 大驰名商标,成为世界最著名品牌外,其余全部集中在美欧诸国。中国至今与 50 大驰名商标无缘,说明我国经济实力及竞争

力仍与发达国家有较大的差距。21 世纪上半叶,经过努力,中国应该在世界上 50 大品牌中榜上有名。

从分行业的著名品牌来看,饮料及香烟业 18 个。著名商标中,除可口可乐等 10 个跻身前 50 名外,还有 Bailey's(爱尔兰的饮料)、Ballantine(英国的威士忌)、Beck(德国的啤酒)、Glenfiddich(英国的威士忌)、Beefeater(英国的杜松子酒)、骆驼(美国的香烟)、Foster's(澳大利亚的啤酒)等。这些饮料及香烟在世界品牌市场上占有举足轻重的地位,市场占有率相当庞大。为什么会出现这种现象,原因很简单,一是世界上几乎所有的民族都有这类产品的需求,才使万宝路、可口可乐等产品渗透到地球的每个角落;二是这类产品制造商不惜巨额资金做广告,真正做到了家喻户晓。值得注意的一个趋势是,这些世界顶级著名品牌的全球化趋势越来越明显,它们不但对外进行投资扩张,其生产基地遍布全世界,并且在市场竞争中不断挤垮地方品牌,可以预见未来饮料和香烟市场是这些品牌的天下,它们所占市场的份额越来越大。这些趋势在我国的市场上也已明显地反映出来。

三、市场竞争的本质已发生了质的变化,竞争与合作逐步和谐统一

新经济时代先进信息工具的广泛使用和企业经济活动透明度的逐步扩大,使得市场竞争的本质由传统工业经济中追求获得规模效益转向发展和传播信息利益。在国际竞争手段上,传统工业经济中的竞争往往被理解为单纯的排斥。而在新经济时代,竞争对手与合作伙伴之间的分野愈来愈模糊,两个企业在某一项目上是竞争者,而在另一项目上则可能是合作伙伴,并且这种竞争与合作甚至是同时进行的;同时,这种竞争又是系统化的,是战略、政策、目标、条件和资源共同作用的结果,要求国家、机构、社会、企业组织的协调与合作。因而,新经济时代的竞争往往赋予了多领域、多部门间合作、依存、互补的广泛内涵,通过合作、依存、互补,实现超地域、超空间、大范围的市场渗透,以获取更广泛的市场和更大的份额,并最终赢得竞争优势。

在新经济时代,竞争对手之间有必要结成联盟:一是因为知识经济时代科学技术发展的速度越来越快,体系越来越复杂,已经没有哪一个国家能够在所有领域保持领先地位,单个企业就更不用说了,

这就在客观上要求实现知识和技术的共享；二是因为市场上寡头竞争的格局已经形成，势均力敌的大企业渔翁得利，而寡头企业之间的合作不仅可以维持各自的市场份额，而且还可以维持较高的市场进入壁垒，防止中小企业蚕食大企业的市场份额。拥有不同优势的大企业之间的合作，还有利于合作者加快技术进步与创新。在这种形势下，企业已不能从敌对的角度来看待同竞争对手的关系。因此，在国际市场上出现了既是竞争对手又是合作伙伴的复杂统一体现象。

四、网络技术改变了企业经营活动存在的方式

网络技术使企业间形成信息均等化效应。企业无论规模大小，都可以在不受时间约束的条件下获得同等的信息，从而打破了传统的企业生存环境下大小企业之间信息占有不对称的格局。在新经济时代，信息均等化也促使资源最优配置。网络技术还呈现成本效应，网络技术不只是一种简单地将计算机与通信业结合在一起的技术发明，而是代表着一种新的生产函数。这种新的生产函数最主要的特征在于其边际成本具有递减性质。在边际成本递减规律的作用下，企业边际收益趋于上升，其经济实力进一步增强。网络经济的发展，意味着企业已被置于一种只有永续创新、不创新则被淘汰的境地。缺乏创新活力的企业逐步从市场中消失，让位于更有活力的新企业。

技术开发风险增大，技术垄断时间缩短。许多产业由于技术创新加快，产品的生命周期大大缩短。如在信息技术产业，20 世纪 70 年代产品生命周期平均是 8 年，80 年代缩短到不足两年。产品生命周期缩短，使许多产品难以得到专利保护。当产品生命周期同获取专利保护的程序时间一样长时，通过专利获取专有技术好处的可能就大大减少，许多新技术，如微电子、生物技术、新材料，在实现商业化时抢先行动特别重要，一旦完成技术开发，开发者需要迅速将技术商业化，否则，技术垄断地位就会受到侵蚀。

产品生命周期缩短和竞争加剧导致创新产品商业化的不确定性增加，技术开发和生产成本加大。例如，开发一种新的飞机发动机的成本至少是 15 亿美元，开发新的电脑数字交换机成本近 10 亿美元。许多公司不得不增加它们的投资，来抢占市场。在研究开发成本增