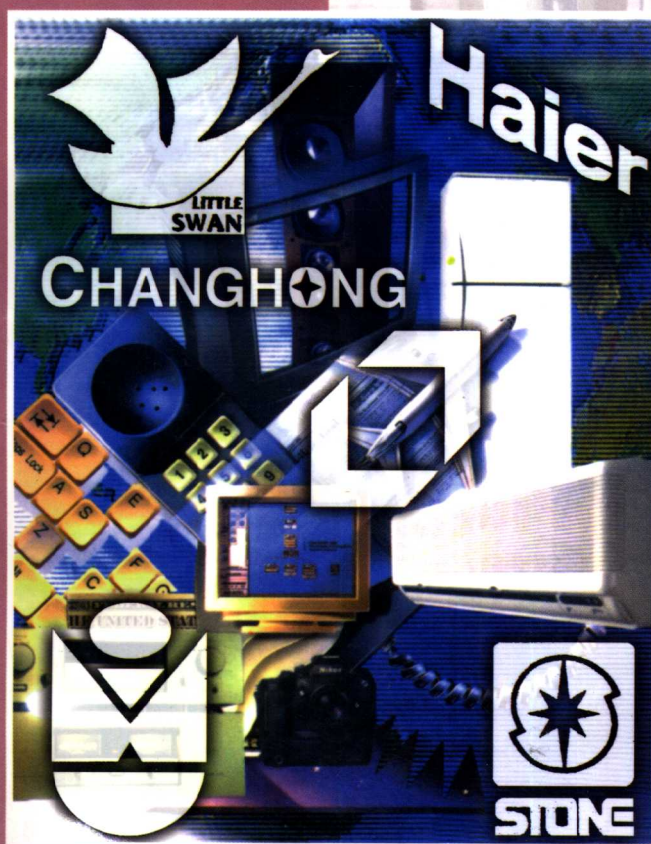


21 世纪企业品牌实战通鉴

品牌资本运营之势

晓 钟 编著



经济管理出版社

● 21 世纪企业品牌实战通鉴

品牌资本运营之势

晓 钟 编著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
版式设计 陈 力
责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌资本运营之势/晓钟编著. — 北京: 经济管理出版社,
1999.4

(21 世纪企业品牌实战通鉴)

ISBN 7-80118-792-X

I. 品… II. 晓… III. 产品: 畅销商品—企业管理: 经
济发展战略 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 07737 号

21 世纪企业品牌实战通鉴

品牌资本运营之势

晓 钟 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥福利印刷厂

850×1168 毫米 1/32 10.5 印张 260 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 1→6000 册

ISBN7-80118-792-X/F·752

定价: 16.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

21 世纪企业品牌实战通鉴（代序）

翻开一部现代企业经营史，可以看出，世界著名企业的生存与发展，无不依靠了令人叫绝的品牌谋略。在他们当初手中没有多少资金和技术时，仅仅掌握一个好品牌就可发迹；在他们事业大发展时，叱咤商界，克敌制胜，仍需依靠品牌谋略鼎力相助。

在奔驰、雀巢、拜耳、百事可乐、可口可乐、味之素、宅急便的经营中，品牌广告诱惑立下过累累战功；本田、通用、福特、富士、麦当劳、任天堂、马自达等著名公司的品牌竞争谋略使之长胜不衰；世界经营老手们各有一套品牌经营运作之道；万宝路、TOYS 玩具店，以及中国一汽、长虹、燕京与青岛啤酒、张裕葡萄酒等也各自形成了品牌资本运营的战略；品牌成名有一套命名、扬名、护名的成功策略，至于许多行业中优秀的经营者靠品牌谋略每每得手之例更是举不胜举、比比皆是。

因此，市场的竞争在某种意义上来说就是品牌谋略的竞争。谁能运用恰当的品牌谋略，谁就能赢得市场，获得财富。所以，品牌谋略受到青睐也就顺理成章了。早在 1904 年，美国就成立了全球第一家品牌谋略公司，这就是著名的兰德公司。此后，其他国家也纷纷成立类似的公司，到目前，全球靠品牌谋略挣钱的咨询与信息服务业每年的营业额可达数千亿美元。

曾经成功地指导雀巢公司度过严重“信誉危机”的世界著名公关专家帕根说过：“我是用智慧挽救了雀巢。任何一家试图长久生存并发展的企业都离不开品牌谋略来相助。”

生意场上风恶浪险，商海沉浮世不罕见。市场经济大潮中，商家都是弄潮者，他们或被卷上浪尖，或被沉入海中，或成功地

扬起风帆，或悲惨地船破身亡。同样的时代，同样的天地，为什么有人“弄潮”能满载而归，有人“弄潮”却葬身鱼腹？

毫无疑问，成功与否，取决于个人的才干与品牌谋略，机遇总是赐给有才干的人，赐给运用品牌谋略得当的人。

然而，才干绝非天生之物，它需要经验的滋养、实践的锤炼，而了解吸取前人的成功经验与失败教训，无疑对增进自己的才干有事半功倍之效。

为了提供有益的借鉴，我们推出这套《21 世纪企业品牌实战通鉴》，借 20 世纪中外著名企业的经典范例、经营杰作，希望其成功的品牌经营之道、广告诱惑之诀、竞争制胜之谋、成名造势之路、资本运营之势等等能给广大的读者，特别是工商金融界人士以启发，为 21 世纪商家品牌实战予以通鉴参考。

现代商战不仅是实力的较量，更是智谋的较量。纵观古今中外的商战史，无论是资金雄厚，还是白手起家，最后能力挫群雄，称王争霸的胜者，无不是在竞争中善于运用智谋的结果。

当然，沧海桑田，时过境迁，在社会主义市场经济大潮中，我们不能将他们的成功经验机械地视为 21 世纪的航标，但我们至少可以从他们卓有成效的航迹中获得一些有益的线索，以利自己到达胜利的彼岸；即使他们或曾有过的失败教训，也可资借鉴，有利于我们绕过暗礁，避开漩涡，迎风破浪，化险为夷。

最后，衷心希望本套丛书能成为广大读者在 21 世纪中的成功阶梯，助你顺利登上光辉的顶峰。

晓 钟

1999 年 1 月于北京北郊

目 录

§ 1 品牌资本认知	(1)
1.1 品牌资本的内涵	(1)
1.2 品牌资本的评价	(6)
1.3 品牌资本的法定形式	(14)
1.4 品牌资本的投资回收	(26)
§ 2 品牌资本专用权	(31)
2.1 品牌资本专用权的概念	(31)
2.2 品牌资本专用权的内容	(34)
2.3 品牌资本专用权的取得、期限和续展	(37)
2.4 品牌资本专用权的失效	(40)
2.5 品牌资本专用权的行使	(42)
2.6 品牌资本专用权的使用许可	(46)
2.7 品牌资本专用权使用许可合同	(51)
§ 3 品牌资本市场定位	(56)
3.1 品牌资本市场定位策略	(56)
3.2 品牌资本定位过程	(62)
3.3 品牌资本定位策略的主要元素	(70)
3.4 品牌资本定位策略的种类	(78)
3.5 品牌资本定位策略的重要性	(80)
§ 4 品牌资本推广	(87)
4.1 品牌资本推广与广告	(87)
4.2 品牌资本推广与公共关系	(92)

4.3	品牌资本推广的目标与活动	(99)
4.4	品牌资本推广活动的评估	(107)
§ 5	品牌资本延伸	(110)
5.1	品牌资本延伸与企业品牌化	(111)
5.2	品牌联想与品牌资本延伸	(119)
5.3	品牌名称不能帮助延伸	(122)
5.4	品牌名受到破坏或改变	(127)
5.5	品牌资本延伸的步骤	(131)
5.6	品牌资本延伸的方针	(137)
§ 6	品牌资本更新	(156)
6.1	当品牌资本出了问题	(156)
6.2	品牌资本日益增多的使用量	(165)
6.3	品牌资本更新的选择	(169)
6.4	雅马哈的品牌资本更新	(175)
6.5	脱颖而出的美国橘汁	(176)
6.6	约翰逊公司品牌的重新定位	(177)
6.7	从“米勒”到“米勒好生活”	(178)
§ 7	品牌资本全球化	(180)
7.1	全球品牌战略目标	(180)
7.2	全球品牌战略类型	(184)
7.3	全球品牌战略体系及内容	(190)
7.4	全球品牌的区域化差异	(194)
7.5	说变就变的万宝路	(197)
7.6	全球品牌的 TOYS 玩具店	(197)
7.7	“雀巢”品牌全球化的成功	(198)
§ 8	品牌资本运营中的企业兼并	(200)
8.1	企业兼并的特征及类型	(200)

8.2	企业兼并的原则与目标选择	(205)
8.3	企业兼并的招术与动机	(209)
8.4	企业兼并的可行性研究	(212)
8.5	中国一汽集团的企业兼并	(219)
§ 9	品牌资本运营中的企业收购	(223)
9.1	企业收购的形式与类型	(223)
9.2	品牌资本扩张与企业收购	(226)
9.3	企业收购的目标选择与确立	(235)
9.4	香港华润创业公司收购北京华远房地产	(251)
9.5	珠海恒通收购上海棱光及其关联交易	(259)
9.6	“中信”在香港的收购扩张活动	(268)
§ 10	品牌资本运营中的企业重组	(272)
10.1	企业重组的内涵与类型	(272)
10.2	企业的资产重组	(274)
10.3	企业的债务重组	(281)
10.4	中国资产重组的障碍与发展趋势	(284)
10.5	中国华源集团的资产重组	(290)
10.6	马鞍山钢铁公司改组中的资产重组	(303)
10.7	TCL 现象	(315)

§ 1 品牌资本认知

如果一个公司的产品或服务已经存在，早就有品牌名称，而且也已经做好恰当的商标保护工作，下一步便是把这个名字转化为一个真正的品牌了，方法是为这个名字加进一些价值感。名称和品牌之间的差异，在于名称只有辨识的功能，但品牌名称则附有认同感和个性在内，即已成为品牌资本。

1.1 品牌资本的内涵

琼斯 (John Philip Jones) 教授认为，“品牌包含一个提供功能性利益的产品，再加上一些足以让消费者掏钱购买的价值感。”加州大学柏克莱分校的艾克 (David A. Aaker) 教授更进一步指出：“品牌是个用来与他物区分的名字和 (或) 象征 (例如标识、商标设计)，目的是想赋予某位销售商的产品或服务以可资识别的东西，并且和其他竞争者的产品或服务划清界线。”由此可以简单地说，品牌资本就是代表特定名字与象征的企业资本。

1. 人们为何要购买

不管购买行为是出自需要或愿望，为什么人们会选那些他们所购买的牌子呢？他们心中被触发的那一点究竟是什么呢？这里我们可用公式来回答这个问题：

$$(\text{价格} + \text{质量}) \div \text{形象} = \text{价值}$$

从历史回顾中我们发现，价格/质量/价值这种印象只出现在已有很高地位的品牌上，其运作之道如下：

假如你在消费者心目中是个比较“知名”的品牌，消费者自

然会视你为比较优良的品牌。那么怎样增加知名度呢？如果你的规模大，知名度就会高；要让人认为你的规模大，可以从拼命作广告下手，当然也要有较多的广告预算才做得到。而预算要高，势必生产规模要大，产销商品要多，才有可能承受这么大的花费。换句话说，只有你在此行的成绩名列前茅，你才可能这么做，而要名列前茅，产品的质量自然是最好的，价格最能被消费者接受。这里要注意的是：“便宜”可能是虚有其表、质量拙劣的代名词，徒有吸引人的价格却没有起码的质量，就算不上有价值。要有吸引人的价格加上良好的质量，才是有价值的产品，也就是消费者放弃别家品牌来买贵公司品牌的原因。

除了质量、价格以外，形象也极为重要——形象便是“令人感觉很好”的本质。当消费者决定购买什么产品时，形象是要考虑的重要因素，有时候它不只是消费者表达羡慕、向往的对象，还是一种信念。

相信车子绝不该比房子价格还贵的人，不论在什么情况下都不会买价格奇昂的车子，就像有些人虽然负担得起，也绝不会搭乘飞机的头等舱一样。

人们选购车子的理由五花八门，从性能好坏、经济与否，到脱手时价值高低等，但车主们说来说去，却很少会提到企业家们认为的最重要的因素：形象，也就是让车主想坐上驾驶座的欲望，以及给自己模仿英雄情景的感觉。

由于价格、质量、品牌价值（和形象）的概念长久以来一直和大型品牌特别是名牌挂钩，因此现代企业资本运营中，便又出现了一个新的资本概念，这就是品牌资本。

2. 何谓品牌资本

通常按经济学术语的定义来说，品牌资本是一种超越生产、商品、所有有形资产以外的价值，是企业从事生产经营活动而垫付在商标方面的本钱。

品牌形象是由营销及广告专业人员创造出来的概念，是“属于”他们的。而品牌会有超越一般资本价值的所谓“品牌资本”，则是由企业家和财务专业人员发展出来的提法。品牌资本奠基于品牌对消费者的动员力——不论是忠诚度，或是人数。品牌资本可视为将商品或服务冠上品牌后，所产生的额外收益。

从或许不尽周全的费用角度来看，品牌资本是一同样的商品或服务，因为挂上品牌，而让消费者愿意付更高一些的价钱。个人家电商品就是很好的例子。在个人家电业，几家厂商共享相同的生产设施不是什么稀奇的事。索尼、尼康、理光同时推出家用摄像机，除了品牌和价格，其他完全一样。索尼比尼康便宜将近一成，安然坐享小于尼康的市场占有率。

什么是强势品牌？有趣的是，人们并没有特别指明除了市场占有率以外，品牌势力强或弱的诸多特征。然而，即使没有有力的法则可循，大家还是可以清楚分出哪些是强势品牌，哪些是弱势品牌。

比方说，劳力士表一向被视为强势品牌，Alda SeItzer 也是强势品牌。同样的 IBM、百事可乐、绿巨人、福特汽车及纽约时报，也都是强势品牌。

一些品牌资本的重要属性，在企业家口中还包含了商品类别的特性。莱维特指出，强势品牌多半形质兼具，激起人们更深刻、丰富的联想。与强势品牌连结的影像或文字，较容易使人印象深刻，因此强势品牌便备受尊重。

强势品牌通常有很高的市场占有率，但光凭市场占有率看不出与其他品牌间的差别。从财务概念来看，品牌资本是品牌所赋予的价值。由消费面（或是顾客面）来看，不妨将其视为由品牌形象所驱动的资金。预期一个成功的品牌所能享有的高额收益，关键在于由消费者看待品牌的方式而产生出来的消费行为。虽然通过购买行为调查，可以知道资本的确存在，但却查不出来消费

者的心目中、脑袋里（消费者感性或理性上），究竟是什么在促动此资本的形成。

3. 品牌资本的基本功能

从理论上讲，品牌资本具有以下功能：

（1）联结生产要素，形成现实的生产力，推动价值的增值和积累。在市场经济条件下，生产资料、劳动力及各类生产要素处于某种分离状态，它们只有通过资本购买，并且通过品牌才能转化为现实的生产力。

（2）联结流通要素，促进商品流通和货币流通，实现剩余价值和分配价值。从价值上看，品牌要素就是流通资本的存在形式。只有流通资本的投入才能实现流通要素的结合，品牌资本的根本职能在于通过促进商品流通和货币流通，完成剩余价值的实现和分配。

（3）资源配置职能。品牌资本为追求高利润率的投资场所，就会不断从利润率低的部门转出，转入高利润率的部门，这必然带动资源从低利润率的部门转到高利润率的部门，从而优化资源配置。

（4）激励和约束的职能。为了追求超额利润，各企业必然努力改进技术，改善管理，降低个别成本，这也是品牌资本追求超额利润的激励功能。品牌资本要取得较高的利润率，就要尽可能地减少预付资本的投入和固定资本的占用，尽可能地发挥现有资本的作用；提高资本的利润率，就要尽可能节约不变资本的支出，消除原材料方面的浪费和闲置现象，就要尽量压低工资、奖金的支出。这些方面，客观上形成了对企业行为的有效约束。

在西方经济学中，品牌资本与劳动和土地有所不同，劳动和土地一般是属于自然禀赋，而品牌资本则是在经济过程中劳动和土地发生作用的产物，是人为的生产要素，且具有较高的生产率。这个较高的生产率是由于使用了大量资本的缘故。因此，高

额利润就成了品牌资本这种生产要素的报酬。所以在西方经济学中，品牌资本也必须是能够增值，而且是在运动中增值，并给这一生产要素所有者带来报酬。

4. 品牌资本的基本特征

品牌资本同样具有一般资本的以下几个方面的基本特征：

(1) 品牌资本的增值性。追求价值增值是资本的直接目的，也是资本最根本的特征。品牌资本在运动中来带来剩余价值。如果品牌资本不能在运动中来带来剩余价值，也就不成其为资本了。

(2) 品牌资本的运动性。资本增值是在运动中实现的。运动性是资本的重要特征。品牌资本的运动性表现在品牌资本循环和周转的无限性以及品牌资本向外转移的开放性两个方面：品牌资本对于价值增值的无尽追求决定了品牌资本不断地、周而复始地进行循环。品牌资本运动的内容包括实物形式的运动（物质替换）和价值形式的运动（价值补偿）。品牌资本运动具有跨行业、跨地区、跨国界的全面开放性，不断地促进资本增量和存量调整，促进结构的合理化和资源的优化配置。

(3) 品牌资本的竞争性。资本的增值本性决定了资本与资本之间必然要展开竞争。而竞争一旦形成，对于资本的存在和运动又会转化为一种外在的强制力，所以，竞争性既是资本内在属性的要求，又是面临外在压力的反应。品牌资本也是如此。品牌资本在部门之间的竞争表现为生产不同产品的生产者之间的竞争，竞争的目的在于追求能取得高利润的投资场所，竞争的手段是资本从利润率低的部门向利润率高的部门转移。竞争的结果是平均利润率和生产价格的形成，实现了等量资本要求等量利润的平等权力。

(4) 品牌资本的独立性和主体性。资本的存在形式和运动形式具有独立性的特点。品牌资本要求有明确的利益和产权界区，要求独立地进行投资，表现为独立的利益主体，资本成为经济运

动的一般主体或真正的主体。

(5) 品牌资本的开放性。在市场经济条件下，品牌资本可以自由地输入输出。从品牌资本的形成看，既有国内品牌资本，也有国外品牌资本；既有国有品牌资本，也有法人品牌资本和个人品牌资本。从企业品牌资本输出来看，它既可以从一种资本形态转向另一种资本形态，提高资本利润率，也可以向其他企业进行品牌投资、参股、入股，以此来分散风险，发展壮大自己；既可以通过兼并、收购等途径扩大企业规模，也可以通过出售自己的部分品牌产权来盘活存量资产，调整产品结构。这种开放性的特征，有利于品牌资本的迅速积聚与集中；有利于品牌资本规模的扩大与发展。

1.2 品牌资本的评价

品牌是重要的无形资产，完整的品牌资本评价可以填补短期财务评估和长期策略分析间的落差，取得一个平衡点。

长期以来，快速流通消费品的品牌营销者即以“品牌资本”这个名词来表达他们对品牌是公司主要资本的肯定。“资本”是消费者通过商品使用、广告的渠道，在心目中所累积而成的品牌认知。消费者对品牌的熟悉度是旧品牌对抗新竞争的最佳武器。品牌是过去投资的结果，如能妥善管理，肯定能在未来继续赚取利润。

近年来，品牌资本开始以无形资产形式出现在公司的会计账上。在 90 年代，品牌首度成为标题新闻：“在未来数月，为品牌这种无形的东西评估将成为无法遏止的潮流……将有更多实例显示，这是无法避免的会计风潮，也将改变会计的界线……企业可以选择他们所要评价的无形资产和评价的方法，但也必须意识到在这一过程中可能开启了潘朵拉的盒子。”

品牌资本的议题是因 1988 年的一连串并购案而炒起来的。争论的焦点在于是否该把品牌价值算进公司的现值里。从策略性的观点来看，并购者所要的显然是这些品牌，因为这是在成熟市场中实现业绩增长的最佳办法，他们认为面对稳固的强势品牌，上市新品牌势必付出高昂的代价。如何将品牌价值反映在财务报表上，的确有如开启潘朵拉的盒子。对全球的营销者而言，品牌评价将是未来几年的重要议题。

1. 品牌资本评价的发展

80 年代中期，少数几家非美商的公司已开始将品牌价值列入公司的资产负债率表。1984 年，鲁波·默多克首度将知名刊物的价值列入澳洲新闻公司的资产负债表，这代表已建立的媒体刊物、执照和加盟有保证赚钱的能力。在当时，这些被归类为商誉，可以从购买的第一年的资产负债表中扣除，或逐年折旧。

假设新闻公司在一年内并购了许多家媒体，这些额外的代价将严重影响其资产负债表而出现亏损，且无法以过去的投资增加其资产。新闻公司认为，它所买的资产在未来数年将为公司赚取利润，因此所付出的代价应被视为投资，何况报纸和电视执照都是可辨识的资产，而且执照本身就可赚取利润。新闻公司更进一步认为，品牌所有权虽然已转移，但仍保有在市场上的获利能力，也增加了股东的资金，并能更正确地呈现公司真正的价值。

1985 年，英国卫生日用品公司 Reckitt & Colman 并购了汽巴嘉基旗下的 Airwich。Reckitt & Colman 所付的一共 6500 万英镑中，有 5580 万英镑被列入 1985 年资产负债表中的资产，表示对 Airwick 品牌价值的认定。接着在 1988 年，大都会公司决定在其资产负债表中列入 5580 万英镑的资产，代表其肯定斯米尔诺夫伏特加品牌的价值，因此加强了其资产负债表的财务结构，这使大都会公司后来能以 55 亿美元成功并购 Pillsbury。到目前为止，我们可从资产负债表中看出新近购买品牌的真实费用，英

国的情形大致如此，但美国则不然，因为美国的会计法规规定不计业者重新评估资产负债表上的资产。

2. 品牌价值资本化

品牌评估首度成为公众议题，是因为英国食品公司 Rad Hovis McDougall (RHM) 公布 1988 年会计报告而引发争议。第一，它对品牌的评价包括了既有品牌，其中有些品牌的经营已超过数十年；第二，它让一家独立的英特品顾问公司来评估这些品牌的价值。

当时，澳洲的 Goodman Fielder Wattie 银行集团正虎视眈眈地开出 17.8 亿英镑（是 RHM 1988 年总营业收入的 15.5 倍）想并吞 RHM，那时 RHM 刚并购几家主要食品公司，扣除商誉价值后（即购买品牌的费用）的财务报表显得脆弱。RHM 于是利用这个机会将其既有品牌包含在资产负债表上，当成了会折旧的资产，结果显示，RHM 各个品牌在其领域中的力量、各品牌的推广费用和上升的销售曲线、获利趋势等，RHM 在结论中强调了 Goodman Fielder Wattie 并未告知股东们这些品牌该有的价值。

RHM 的创举引起大西洋两岸并购者对品牌资本价值的注意。在欧洲，争购英国 Rowntree 糖果公司的激烈竞争，更加引起了大家对品牌资本价值的兴趣。瑞士两家大公司——雀巢和树夏都想加强在英国市场的力量，并认为并购既有品牌是唯一的策略。最终雀巢赢了，但必须付给 Rowntree 公司 25 亿英镑，尽管当时 Rowntree 的资产净值只有 3 亿英镑，市场资金（公司的总持股值）也只有 10 亿英镑。显然，雀巢和金融界对该公司品牌价值的看法是不同的。

品牌资本评价主要是评估一个公司的价值，但由于各国会计法规的限制，调整资产负债表的个案大多发生在英国和澳洲。在这些国家，将品牌列在资产负债表上已是非常普遍的现象，到目前为止，采取此类行动的最大公司是金尼士，自 1989 年起，新

近并入的价值超过 10 亿英镑并列入资产负债表中，这些品牌包括约翰走路 Gordou's Bell's Dewars white Horse，以及在法国公司路易威登占有 20% 股份的品牌，如克丽丝汀·迪奥、纪梵希、轩尼诗和 Dom Perignon。

在美国，菲利普·莫里斯烟草公司付出 129 亿美元买下克萊福，这金额是克萊福当时市值的 4 倍，不久莫里斯又付出相同数额买下并购 Rowntree 失败的树夏。可见，在并购品牌公司方面，美国公司所面对的情况和其他国外企业是一样的，因而渐渐加重美国政府必须修改会计法规的压力。

3. 评价品牌资本的理由

最初，评价品牌资本是起因于企业为改善不佳的资产负债表采取的防御措施。大家很快就认识到品牌确实有其重要价值。现在，任何品牌公司都发现有必要对自己的品牌资本进行全面的评估，而大家的兴趣大多着重于分析品牌资本对公司的好处。

(1) 对资产负债表的利益。资产负债表仍是银行贷款、股市的依据。将品牌资本化，商誉得以折旧方式降低公司负债，使公司资产负债表的结构更健全。最明显的影响是公司的贷款比例因此大幅度降低。显示公司资产的担保较好，银行才会贷给较大的款项。

(2) 金融市场信息。当雀巢在竞购 Rowntree 时，即质疑伦敦股市对品牌资本的认识不足以正确评估其价值。品牌资本评价的价值之一便是让金融市场对公司的价值有较正确的看法，这可提高投资者的交易效率。

(3) 将品牌当作分开的财务个体。将品牌从公司其他资产中分出来，当作可以交易的财务个体的做法，有日渐增加的趋势。很明显地，这有利于合资事业的发展，如加盟、产品线延伸等。另外，品牌可当作借贷担保品的情形也越来越普遍。

(4) 管理信息。虽然品牌资本评价始自资产负债表的调整，