

企 业 竞 争 力 丛 书


第一部阐释中国企业
如何提升品牌竞争力的专著

李光斗/著

The Competitiveness of Brand

品 牌

竞 争 力

 中国人民大学出版社

企 · 业 · 竞 · 争 · 力 · 丛 · 书

第一部阐释中国企业
如何提升品牌竞争力的专著

李光斗 著

The Competitiveness of Brand

品牌 竞争力

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌竞争力/李光斗著.
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(企业竞争力丛书)

ISBN 7-300-05220-7/F·1585

- I. 品…
- II. 李…
- III. 企业管理: 质量管理
- IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116810 号

企业竞争力丛书

品牌竞争力

李光斗 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-62515351 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京雅艺彩印有限公司		
开 本	720×1000 毫米 1/32	版 次	2004 年 1 月第 1 版
印 张	7.875 插页 2	印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
字 数	209 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

随着中国经济市场开放程度和市场化进程的日益深化，竞争已成为企业生存和发展的主体环境，竞争力业已成为企业生存和成长的基础与前提。尤其是我国加入 WTO 后，中国企业已完全从国内竞争转向国际乃至全球竞争，所有中国企业都将面对国际企业竞争国内化、国内企业竞争国际化的竞争格局。

那么我国企业的现实竞争力与未来竞争力又如何呢？

虽然中国石油、中国移动、中国工商银行等 12 家国有大型企业进入了世界企业 500 强之列，但这些大型企业的成功更多的是依赖市场的垄断、高成本的规模扩张以及巨大的市场经济容量，并没有形成相应的品牌竞争力优势。

如果从中国国家竞争力发展来看，虽然在过去几年里，中国国家经济总量已升至世界第六位，贸易总量第四位。但在世界名牌之林中，中国的进步却缓慢得惊人。2003 年由世界权威机构评出的 100 个全球最有价值的品牌中，美国占 62 个，日本、法国、德国、英国各有六七个。中国却一个都没有。

由于缺乏名牌，中国整体竞争力在 47 个国家的竞争力指标考核中，仅占第 29 位。国际商品市场中“中国造”等同于廉价、低质的观念还根深蒂固。

在全球化竞争时代，中国企业不缺乏产量优势，也不缺乏品质优势，我们能为那么多世界级品牌做 OEM 就是例证，但中国企业惟独缺乏的是品牌竞争力优势。

中国是无可非议的制造业大国，却也是无可争议的品牌弱国。

中国品牌的不足显而易见，对于一个发展中国家来说，这样的状况目前尚可接受，但是市场的变化与竞争瞬息万变，一个品牌的做大不仅仅靠努力就能做好，在反思过后，我们的企业应该站在全球化的高度去提升我们自己的品牌竞争力。

因此，把我国企业、城市、地区和国家的核心竞争力转化为品牌竞争力才是维持我们民族未来竞争力的长治久安之道。

任何一家企业要想在风起云涌的市场大潮中搏击风浪，必须具有自己独特的

核心竞争力。

核心竞争力的强弱决定着企业的生存与发展，那么如何来最终判断以及由谁来判断企业的竞争力与核心竞争力优势的强弱？不是由企业家，也不是由经济学家，而是由消费者来执行最终裁决权。因为对于绝大多数现代企业来说，决定企业生存和发展的最关键因素是消费者的选择，而现在消费者的这种选择已是一种自由的、精明的多样性选择。

在产品同质化的今天，品牌竞争力包含了企业在资源、能力、技术、管理、营销、人力资源等方面的综合优势，是形成并实现企业可持续发展的动力源泉，是企业核心竞争力的外在表现。

由于充分和完全的市场竞争，企业核心竞争力的优势不可能维持长久及独占，只有将企业的核心竞争力转化为品牌竞争力，才可以保证企业的长治久安。

20世纪七八十年代百事可乐针对可乐行业霸主可口可乐的挑战达到巅峰，其中颇具杀伤力的一次策划要算是百事可乐发起的口味大挑战。

在那次策划活动中，百事可乐请参与者品尝各种没有品牌标志的饮料，然后要他们说出哪一种口感更好，并对消费者口感试验进行了全程现场直播。百事可乐以事实赢得了成功，在参加品尝者中，2/3挑选了百事可乐。

这次口味实验当时引起了极大轰动，成为百事可乐攻击可口可乐最尖刻的口实。

然而30年过去了，两种可乐的口味都没什么变化，但可口可乐还是拥有最多不离不弃的品牌忠诚者。

难道消费者的口味发生了变化，或是那次可乐口味实验有什么内幕问题（或是实验的设计程序有什么偏差）。

许多人想不明白。

2003年，较真的科学家——美国贝勒医学院的神经学教授们又做了一次口味实验。这次他们采用了最先进的核磁共振造影仪（MRI）。

核磁共振造影技术本来发端于医学领域的研究，就是透过在人体内占2/3比重的水分子，分析其中氢原子共振所放射出的电波以形成三维影像。核磁共振造影技术可用来检查几乎人体任何器官，尤其是在大脑和脊髓的精密造影上更具价值，是医疗诊断和研究领域的重大技术突破。为此，核磁共振造影技术之父美国科学家保罗·C·罗特博（Paul C. Lauterbur）和英国籍的彼得·曼斯菲德（Peter Mansfield）共同获得了2003年度的诺贝尔医学奖。

核磁共振造影技术日益成熟，应用范围也越来越广，科学家甚至想以此技术为基础，憧憬“读心机”的诞生，以真正解读大脑的动作方式。因为在MRI的监测下，人类无法误传其大脑皮层反应。

于是，在这次口味实验中，MRI被用来监测记录受试者的大脑皮层活动。

首先，使用MRI造影仪监测受试者品尝无记名可乐（可口可乐与百事可乐）时大脑的活动状况。

结果显示百事可乐倾向使大脑的腹侧核产生更强烈的反应，而这个区域是大脑产生强化奖赏情感的区域。在实验初期，选择百事的受试者喝百事时，其腹侧核的活跃程度是可口可乐支持者喝可口可乐时的5倍。

其次，实验组织人员又开始测量可乐的品牌形象影响力。这一回，受试者被告知实验样本是可口可乐。

形势随即扭转了——几乎所有的受试者都表示他们更喜欢可口可乐。非但如此，连他们的大脑活动也呈现出不一样的情形，他们的大脑中区前额叶皮层也有活动。而这个区域正掌握着大脑里高水平的认知能力。百事却未能达到相同的效果。当被告知品尝样本为百事可乐时，说更喜欢百事的受试者相对要少得多。

这就是品牌的力量，拜MRI所赐，品牌的竞争力得以被最直接的测量。

相隔30年的两次实验都证明，相比之下，可口可乐并不见得更好喝，然而，在现实世界里，口味并不代表一切，在人脑这样一个精确的神经认知系统中，特殊的品牌力量操控了人的味蕾。

与其说消费者是在品尝可口可乐这种饮料，不如说消费者是以一种更为复杂微妙的方式感受可口可乐这个品牌，这种感受品牌的过程掺入了消费者的情感、记忆以及其他印象。

事实上行销百年的可口可乐仍是世界名牌中的名牌，其产品行销195个国家和地区，全球特许装瓶厂超过1400家，可口可乐及其系列产品，占据全世界饮料市场销售量的45%，是世界上最具魅力、最畅销的饮料。单其704亿美元的品牌价值就是百事可乐117亿美元的6倍，可口可乐仍是可乐业乃至全球各行业的超级品牌霸主。

由此可见，品牌有一种神奇的力量塑造着消费者的消费偏好。

目前我国企业界和学术界，对于竞争力与核心竞争力的研究正日益全面与深化，并已初步形成一套较完整的理论体系。然而美中不足的是，在对企业竞争力的研究体系中，关于品牌竞争力的研究还未形成系统而全面的体系。

本书是在本人多年的品牌和市场营销研究的理论和实践基础上，融合经济学、心理学、市场营销学等学科的最新理论精华而完成的。

作为第一部通过总结品牌的中国经验来论述品牌竞争力的实战理论专著，本书全面系统地论述了品牌竞争力的内涵；品牌竞争力乃企业的核心竞争力；品牌竞争力的核心力、市场力、忠诚力、辐射力、创新力、生命力、文化力和领导力的八个结构层次；品牌竞争力的获取方式；如何维持品牌的长治久安；乃至对国家品牌竞争力与城市品牌竞争力的延伸深入研究……

希望借此书为品牌竞争力的系统研究、竞争力经济学的研究开拓一个专门领域。抛砖引玉，使品牌竞争力的理论研究发展成为专门的学科分支，使之具有重要的研究价值和广泛的应用价值。

李光斗

目 录

第 1 章	品牌竞争力是核心竞争力的外在表现	1
	竞争力与核心竞争力	3
	品牌竞争力是企业核心竞争力的外在表现	14
第 2 章	品牌竞争力时代	27
	品牌经济是市场经济发展的必然产物	28
	品牌经济是消费者导向时代的必然要求	29
	新经济与全球化浪潮对品牌竞争力的强化	30
	跨国公司蚕食中国本土品牌的策略	32
	中国企业品牌竞争力的现实状况	34
第 3 章	城市品牌竞争力	41
	城市也是一个品牌	42
	高速城市化——城市品牌竞争力的原动力	45
	城市品牌竞争的经济学意义	48
第 4 章	国家品牌竞争力	59
	国家品牌竞争力的战略意义	61
	国家品牌竞争力之源——企业品牌竞争力	62
	像企业一样塑造国家品牌竞争力	64

美国国家品牌竞争力的强势地位	66
美国重塑国家品牌形象	68

第 5 章 品牌竞争力的层次之一:品牌核心力 71

品牌竞争力的结构层次	72
品牌竞争力的八层结构层次内涵	73
品牌核心力的内涵	75
提炼出品牌的核心价值	76
品牌的价值载体	76
品牌核心力的情感载体和心理满足	88
品牌竞争力与体验经济	91

第 6 章 品牌竞争力的层次之二:品牌市场力 93

品牌市场力解析	94
品牌市场力意味着品牌的高获利能力	95
品牌的市场力意味着对抗价格竞争的能力	97
品牌竞争力强可以拓展销售渠道	101
品牌竞争力与市场溢价	102
品牌竞争新利器:分众行销	103

第 7 章 品牌竞争力的层次之三:品牌忠诚力 111

品牌忠诚概念	112
品牌忠诚的现实意义	112
如何塑造品牌忠诚	113
病毒营销和口碑传播对品牌忠诚的作用	128

第 8 章 品牌竞争力的层次之四:品牌辐射力 141

品牌辐射力概念	142
---------------	-----

多个品牌横向延伸	144
单一品牌辐射	145
品牌联想	145
品牌特许经营	147
品牌延伸的宽度：国际化	148
跨国公司全球化战略的发展趋势	156
第 9 章 品牌竞争力的层次之五：品牌创新力	159
品牌创新的时机	160
品牌变脸	162
战略创新提升品牌竞争力	165
产品和技术创新	165
品牌的与时俱进	167
广告创新	170
营销创新	172
第 10 章 品牌竞争力的层次之六：品牌生命力	175
名牌的超长生命周期	176
品牌维护	177
丰富品牌联想	178
新定位焕发新生命	179
品牌复苏案例	180
品牌生命力的保持	182
第 11 章 品牌竞争力的层次之七：品牌文化力	185
品牌的文化力	186
品牌与文化的天然情结	190

品牌文化意味着品牌差异 192

品牌建设是文化渗透的过程 194

品牌文化力的巨大市场价值 196

品牌文化力建设 199

品牌文化与目标消费者 200

全程文化意识 205

第 12 章 品牌竞争力的层次之八:品牌领导力 219

品牌领导力的马太效应 220

领导品牌的市场地位 220

品牌领导者的霸权 222

跨国公司如何建立品牌势能 224

成为行业标准的制定者 225

领导品牌的社会聚合效应 231

领导品牌对消费趋势的引导 233

强化品牌领导地位的策略 235

第1章

品牌竞争力是核心竞争力的 的外在表现

竞争力与核心竞争力

品牌竞争力是企业核心竞争力的外在表现

THE COMPETITIVENESS OF BRAND

品牌竞争力是某品牌较同类产品市场影响力大、占有率高、附加值高、生命周期长的深层次原因。

品牌竞争力是指企业的品牌拥有区别或领先于其他竞争对手的独特能力，能够在市场竞争中显示品牌内在的品质、技术、性能和完善服务，可引起消费者的品牌联想并促进其购买行为。

自 20 世纪 90 年代末开始，有关竞争力的概念和理论引入中国，很快为理论界和企业界所接受并重视。一时间，竞争力、核心竞争力、国家竞争力、产业竞争力、区域竞争力……成为了非常热门的话题。

世人公认的对竞争力战略系统研究的权威当属美国哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael E. Porter）教授。其理论和思想体现在他的经典之作《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》的“竞争三部曲”当中，这三部著作分别发表于 1980 年、1985 年和 1990 年。



迈克尔·波特毕业于美国普林斯顿大学，32 岁即获哈佛商学院终身教授之职，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。迈克尔·波特曾担任里根总统的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论，引发了美国乃至世界的竞争力讨论热潮，带动了美国当时的经济复苏。此外，他还在美国国会、行政部及多个国际性组织的经济政策制定中扮演着非常重要的角色，也是世界各地很多企业领导和政府官员的特别顾问。

迈克尔·波特以创造性的思维提出了一系列竞争分析的综合方法和技巧，为理解竞争行为和指导竞争行动提出了较为完整的知识框架，但其理论局限于企业竞争优势的来源和培育上。波特主要强调成本和差异两方面因素，但这两个因素属于企业的直接竞争力，事实上企业的竞争力还存在着间接竞争力，如管理、人力资源、技术创新等。

品牌竞争力是企业核心竞争力在市场上的物化和商品化的外



在表现。企业现有的任何核心竞争力优势，如资源优势、技术优势、人才优势、管理优势、营销优势最终都应转化表现为企业的品牌竞争力优势，只有这样企业才能在激烈的市场经济竞争环境中取得可持续生存与发展，保证企业的长治久安、长盛不衰。

品牌竞争力是指企业的品牌拥有区别于其他竞争对手或在行业内能够保持独树一帜、能够引领企业发展的独特能力。这种能力能够在市场竞争中显示品牌内在的品质、技术性能和完善服务。

竞争力与核心竞争力

市场经济起源于西方，因此对企业竞争力问题的提出并加以深入研究亦开始并深入于西方。

早在130多年前，马克思就在其光辉著作《资本论》第1卷中指出：

竞争的结果总是许多较小的资本家垮台，他们的资本一部分转入胜利者手中，一部分归于消灭。^①

马克思在分析商品经济和资本主义再生产过程中，阐述了竞争与商品经济的联系，竞争与商品交换、商品价值实现、价值规律决定以及商品生产者地位的关系，揭示了劳动生产率是竞争力的最基本来源这一客观真理。为有关竞争力研究的发展奠定了科学的基础，并具有普遍的指导意义。^②

限于当时的历史条件，马克思并没有也不可能对现代市场经济条件下的竞争力战略进行深入的研究。

目前，我国理论界与企业界关于竞争力的理论研究与实践经验的总结也不断深入，取得了很多成果。

① 《资本论》第1卷，687页，北京，人民出版社，1975。

② 参见李显君：《国富之源——企业竞争力》，21页，北京，企业管理出版社，2002。

竞争力战略

竞争力是指一个国家、一个产业或一个企业相对于其他竞争对手而言，能够更加有效地向市场（消费者，包括生产性消费者）提供产品和服务，有更强的创造财富的能力，从而保持自身持续生存和发展的综合素质与能力。

根据不同的层面，竞争力可以分为产品竞争力、企业竞争力、产业竞争力和国家竞争力。

波特的企业竞争力理论

迈克尔·波特在其经典名著《竞争战略》中提出了行业结构分析模型，即著名的五力模型：“在任何行业，无论是本地企业还是国际企业，无论是生产产品还是提供服务，竞争的规则总是以五种竞争力量的形式出现的。”这五种竞争驱动力量是：

1. 新进入者的威胁（the entry of new competitors）：必须对新出现的竞争对手做出反应，因为他们不可避免地会耗费你的资源，减少你的利润。

2. 替代品威胁（the threat of substitutes）：如果你的产品或服务存在可替代产品，那么，你可以索要的价格将会大打折扣。

3. 买方讨价还价的力量（the bargaining power of buyers）：如果买方有讨价还价的能力，那么，他们就会使用它。这将减少毛利，最终影响利润率。

4. 供给者讨价还价的能力（the bargaining power of suppliers）：如果供应商处于强势地位，就会提高价格，使你的收益减少。

5. 现有竞争对手的对抗能力（the rivalry among the existing competitors）：竞争引发对市场投入、研发和降价的需求，这些都会降低收益。^①

^① 参见迈克尔·波特：《竞争战略》，北京，华夏出版社，1997。

波特认为，这五种竞争力聚集在一起而形成的力量决定了一个企业在行业内获取收入的能力以及获得超过资金成本的平均投资回报率的大小。在不同的行业中，这五种竞争力是不同的，并随着行业的变化而变化。所以一个企业要想在一定的市场内具有影响力，就必须改变和挑战这些规则。

波特认为企业获取超过行业的平均利润，要从两个方面入手：比竞争对手更高的价格，或者比竞争对手更低的成本。

据此，波特提出了企业获得竞争力的三种基本通用战略：

1. 总成本领先战略 (overall cost leadership)。以最低成本向顾客提供产品或服务，质量和服务并不是不重要，但削减成本成为企业的焦点。成本领先战略要求企业拥有大规模、高效率的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，加强成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其他优势，诸如与原材料供应方面的良好联系等。总成本领先地位非常吸引人，一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

2. 差异化战略 (differentiation)。在向顾客提供额外价值的层面上进行竞争，而顾客也将支付额外的费用去弥补较高的成本。这表明差异化战略是将公司提供的产品或服务差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有許多方式，如设计名牌形象，保持技术上的独特，保持顾客服务、商业网络及其他方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差异化特点。如果差异化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差异化战略有时会与争取占有更大市场份额

的活动相矛盾。推行差异化战略往往要求公司对于这一战略的排他性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司要求的高价格。

3. 目标集聚战略 (objectives focus)。战略明确的企业会胜过那些战略含糊的企业，胜过那些试图多样化却又想成本领先的企业。波特说：“有些时候，企业有可能成功地做到追求不止一个基本目标，不过这种情况是微乎其微的。有效实施任何一个普遍性战略通常需要全部的投入，如果有多个基本目标，组织资源将会被稀释。”这一战略要求应主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者两者兼得。这样的公司可以使其盈利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。^①

波特指出一个企业如果不能集中在以上三个普遍战略中的任何一个，那么它就很有可能遇到问题，一个企业不能在三个方向中选定一个作为自己的发展方向，那这个公司就困在中间状态——一种极度糟糕的战略态势。

这三个战略实质是使企业与竞争对手产生差异，实现竞争

^① 参见迈克尔·波特：《竞争战略》，北京，华夏出版社，1997。