



普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

品牌管理

基于企业内部的视角

[德]克里斯托弗·布曼 (Christoph Burmann)

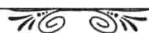
[中]王煦逸 著

[德]蒂洛·哈拉斯佐维奇 (Tilo Halaszovich)



上海财经大学出版社

普通高等教育“十二五”商学院精品教材



品 牌 管 理

——基于企业内部的视角

[德] 克里斯托弗·布曼
(Christoph Burmann)

[中] 王煦逸 著

[德] 蒂洛·哈拉斯佐维奇
(Tilo Halaszovich)

图书在版编目(CIP)数据

品牌管理:基于企业内部的视角/(德)布曼(Burmann,C.), (中)王煦逸, (德)哈拉斯佐维奇(Halaszovich,T.)著;—上海:上海财经大学出版社,2015.3

书名原文:Identitätsbasierte Markenführung
(普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列)
ISBN 978-7-5642-2054-9/F·2054

I. ①品… II. ①布…②王…③哈… III. ①品牌-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 286865 号

- ☐ 责任编辑 李成军
☐ 封面设计 钱宇辰
☐ 责任校对 赵伟 胡芸



PINPAI GUANLI

品牌管理

——基于企业内部的视角

[德] 克里斯托弗·布曼
(Christoph Burmann)

[中] 王煦逸 著

[德] 蒂洛·哈拉斯佐维奇
(Tilo Halaszovich)

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷

上海景条印刷有限公司装订

2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 12.25印张 (插页:1) 313千字
定价:42.00元

图字:09-2014-224 号

Original German language edition: “**Identitätsbasierte Markenführung**” published by: Verlag Springer Gabler © Springer Fachmedien Wiesbaden Stuttgart, 2012 (ISBN 978-3-8349-2990-7), © Christoph Burmann, T.10 Halas Social & Frank Hemmaum

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, Copyright © 2014.

2015 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

前 言

1978年改革开放以来,我国经济经历了飞速的发展,目前我国的GDP总量已经超过日本名列世界第二;如果按照购买力平价计算,我国的GDP已经超过美国,占据世界第一的位置,这是一个举世瞩目的成就。同时,我们还应该看到,我国的GDP主要还是来自生产制造领域,我国是名副其实的世界工厂。但是,在生产大量产品的同时,我们从价值增值链中获得的收益有限,如何获得更多的收益,成为摆在我国面前的一个重要课题。为此,中国政府在经济社会发展纲要中提出了从“Made in China”到“Design in China”的战略,发展自有品牌产品已经成为当务之急,品牌管理对于当前中国经济社会的重要意义在逐步显现。

品牌对于企业的成功具有重大意义,因此,如今有众多关于品牌及其正确经营管理的理论与实践方面的出版物。传统意义上的品牌是外部导向型的,品牌管理的目标为品牌在客户、分销商和竞争者等视角的形象,品牌管理更多的是被动适应受众的要求,因此品牌管理的效果不太令人满意,经典教材也是从这个角度来展开论述的。本书具有全新的视角,对于品牌运用内部导向的视角,从而建立了全新的品牌管理理念,使得品牌管理由被动变主动,从企业本身的目标出发,通过全员参与建立和管理品牌,该理念从根本上更新了品牌管理的基础,具有划时代的创新意义。企业内部导向(基于身份)的品牌管理已被证实是最有效率的管理模式,该理念的基础创建于20世纪90年代中期,由美国的大卫·阿克爾(David Aaker)、法国的琼·诺埃尔·卡普弗(Jean-Noel Kapferer)以及德国的赫伯特·梅福特(Heribert Meffert)和克里斯托弗·布曼发展起来。基于身份的品牌管理以品牌内部管理者和员工的视角,填补品牌外部视角(如顾客、分销商和竞争者等视角)的缺陷。对品牌市场影响力的分析从而也成为对领导行为以及品牌内部结构和流程的分析。基于身份的品牌管理以“企业专长理论”为理论基础,该理论是目前战略管理研究背景下最重要的解释理念。

在目前教学与培训中,基于身份的品牌管理课程有一个缺陷:学生和经理们找不到合适的教科书,该教科书必须完整、实时并且最重要的是简练地阐明此理论,我们想用本书来弥补这个缺陷,它简明扼要、通俗易懂,说明此种品牌管理理念已经用于实践并且有很大的成功潜力。我们也在本书中给出了大量的例子,来证明基于身份的品牌管理的实用价值。

本书的出版得到了多方支持。首先是 Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult Heribert Meffert,其在初期对我们基于身份品牌管理理念的产生有显著影响。我们也要感谢不莱梅大学品牌创新管理(LiM)教席的研究人员——Michael Schade 博士、Andreas Müller 博士和 Stephan Hanisch 先生。此外,LiM 的学生也为此书做出了很大的贡献,尤其是邹舒女士。我们也要感

谢同济大学中德学院普华永道会计和管理控制学教席的毕业生和学生,特别是蒂森克虏伯电梯(中国)有限公司的史雯婷硕士、同济大学中德学院普华永道会计和管理控制学教席郑舒心和刘衡等。

现今已有超过 50 篇博士学位论文,可供加深对基于身份的品牌管理理念的理解,它们来自不莱梅大学(品牌创新管理教席)和莱比锡贸易大学(品牌管理教席),都在 Springer-Gabler 出版社的“创新品牌管理”丛书中出版。

我们希望您在阅读本书时有新鲜有趣的感觉,并且期待您的反馈。

克里斯托弗·布曼博士、教授

王煦逸博士、教授

蒂洛·哈拉斯佐维奇博士

2014 年 10 月于德国不莱梅和中国上海

Vorwort

Marken sind für den Erfolg von Unternehmen von größter Relevanz. Deswegen gibt es heute eine Fülle wissenschaftlicher und praxisorientierter Publikationen über Marken und deren richtige Führung. Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung hat sich dabei als das leistungsfähigste Managementmodell erwiesen. Die Basis für dieses Konzept wurde Mitte der 1990er Jahre von David Aaker in den USA, Jean-Noel Kapferer in Frankreich sowie Heribert Meffert und Christoph Burmann in Deutschland entwickelt. Die identitätsbasierte Markenführung ergänzt die externe Sicht auf die Marke (z. B. seitens der Kunden, Absatzmittler und Wettbewerber) um die interne Sicht des Managements und der Mitarbeitern einer Marke. Der Wirkungsanalyse von Marken in Märkten wird damit eine Analyse des Führungsverhaltens (brand leadership) sowie der internen Strukturen und Prozesse der Marken gegenüber gestellt. Als theoretisches Fundament greift die identitätsbasierte Markenführung auf die „competence based theory of the firm“ zurück, den aktuell wichtigsten Erklärungsansatz im Rahmen der strategischen Managementforschung.

Beim Einsatz der identitätsbasierten Markenführung in der Aus- und Weiterbildung zeigte sich bisher ein wichtiges Defizit: Studenten und Praktiker fanden kein geeignetes Lehrbuch, in dem das Konzept vollständig, aktuell und vor allem kompakt erläutert wurde. Diese Lücke wollen wir mit unserem Buch schließen. Es soll einen leicht verständlichen Überblick geben und zeigen, dass dieser Markenführungsansatz praktisch anwendbar ist und großes Erfolgspotenzial besitzt. Um den praktischen Nutzen der identitätsbasierten Markenführung zu belegen, haben wir zahlreiche Beispiele in das Buch integriert

Die Erstellung dieses Buches wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen kaum möglich gewesen. Zunächst ist Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert zu erwähnen, der unser Konzept der identitätsbasierten Markenführung in den Anfängen wesentlich mitgeprägt hat. Unser Dank gilt ferner den wissenschaftlichen Mitarbeitern am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen, namentlich besonders Herrn Dr. Michael Schade, Herrn Dr. Andreas Müller und Herrn Stephan Hanisch. Darüber hinaus haben die studentischen Mitarbeiter am LiM ganz erheblich zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Hier ist besonders zu erwähnen Frau Shu Zou. Wir möchten

Absolventen und Studenten vom PwC Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling von CDHK danken, insbesondere Frau SHI Wenting von ThyssenKrupp Elevator China, Frau ZHENG Shuxin und Herr LIU Heng.

Zur Vertiefung des Konzeptes der identitätsbasierten Markenführung stehen mittlerweile über 50 erfolgreich abgeschlossene Dissertationen zur Verfügung, die an der Universität Bremen (am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement) und an der Handelshochschule in Leipzig (am Lehrstuhl für Marketingmanagement) entstanden sind. Sie wurden fast alle in der Buchreihe „Innovatives Markenmanagement“ des Springer-Gabler-Verlages publiziert.

Wir wünschen Ihnen nun viele interessante, neue Einsichten beim Lesen und freuen uns auf das Feedback unserer Leser.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Prof. Dr. Wang Xuyi

Dr. Tilo Halaszovich

Bremen und Shanghai, im Oktober 2014

作者简介

Prof. Dr. Christoph Burmann

Professor of Innovative Brand Management and Marketing
University of Bremen

He was Visiting Scholar and Visiting Professor at several universities, e.g. at Harvard Business School, Judge Institute of Management Studies (Cambridge), University St. Gallen

E-mail: burmann@uni-bremen.de

克里斯托弗·布曼博士、教授

不莱梅大学创新品牌管理和市场营销学教席教授

曾经担任美国哈佛商学院、英国剑桥大学贾吉商学院和瑞士圣加仑大学等大学访问学者和客座教授



Dr. Tilo Halaszovich

Postdoctoral researcher at Chair in International Management and Governance University of Bremen

He was Visiting Scholar and Visiting Professor at several universities, e.g. Maastricht University, University of the Free State (Bloemfontein), Jacobs University Bremen

E-mail: tilo.halaszovich@uni-bremen.de

蒂洛·哈拉斯佐维奇博士

不莱梅大学国际管理和治理教席、博士后研究员

曾经担任荷兰马斯特里赫特大学、南非自由州大学和德国不莱梅大学等大学访问学者和客座教授

Prof. Dr. WANG Xuyi

Professor of PwC - Chair for Accounting and Controlling
CDHK Tongji University

Vicedirector of Selten-institut of economy and management
Tongji university

Guest professor of Ruhr University Bochum, University of Göttingen, esmt, WHU, University of Münster and University of Zürich

wangxy@tongji.edu.cn

王煦逸博士、教授

同济大学中德学院普华永道会计和管理控制学讲座教授

同济大学泽尔腾经济管理研究所副所长

德国波鸿鲁尔大学、哥廷根大学、德国 ESMT 商学院、奥托贝森管理学院和明斯特大学以及瑞士苏黎世大学等大学客座教授



前言/1

第 1 章 基于身份的品牌管理的基础/1

- 1.1 品牌管理面临的挑战/1
- 1.2 理论基础/4
- 1.3 小结/10

第 2 章 基于身份的品牌管理理念/11

- 2.1 基于身份的品牌管理的产生/11
- 2.2 身份研究的现状/17
- 2.3 基于身份的品牌管理的理念构成/24
- 2.4 基于身份的品牌管理的品牌信任/43
- 2.5 基于身份的品牌管理的品牌真实性/48
- 2.6 基于身份的品牌管理过程/52

第 3 章 品牌战略管理/53

- 3.1 品牌目标的情境分析/53
- 3.2 品牌身份/55
- 3.3 品牌定位/55
- 3.4 品牌架构/65
- 3.5 品牌演化/74
- 3.6 品牌预算/90

第 4 章 品牌运营管理/93

- 4.1 内部品牌运营管理/93
- 4.2 外部品牌运营管理/104
- 4.3 社交媒体中基于身份的品牌管理/109

第 5 章 基于身份的品牌控制/125

- 5.1 品牌内部和外部效益衡量/125
- 5.2 作为品牌控制核心参数的客户价值和品牌权益/131
- 5.3 基于身份的品牌评估方法的必要性/132
- 5.4 品牌评估方法的分类/138

参考文献/155



第1章

基于身份的品牌管理的基础

本章将介绍基于身份的品牌管理的基础,回答下列问题:

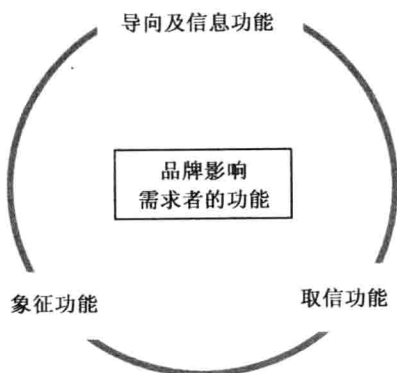
- 当今品牌管理面临哪些挑战?我们应该如何专业地应对这些挑战?
- 如何从市场、资源和专长中获取竞争优势?在基于身份的品牌管理中,我们如何有针对性地运用它们?

读者首先将了解当前品牌管理所面临的挑战,了解当前许多品牌缺乏区分度的现状以及由此产生的价格压力。其次,本章介绍了来自市场、资源和专长三个方面的竞争优势。在此基础上,为读者阐述基于身份进行品牌管理的主要理念。

1.1 品牌管理面临的挑战

多年以来,品牌管理一直是企业管理的核心领域之一。品牌管理的重要性体现在品牌的全球化,2006~2009年的三年间,就注册或运营超过5万个国际品牌。仅在2008年,全球范围内用于品牌推广的广告预算就高达4800亿美元,这甚至超过了很多国家的国内生产总值(Riesenbeck & Perrey, 2009, 第11页)。这一巨大数额归因于品牌对于需求者的重要性,以及它由此为公司带来的经济利益,例如,2011年谷歌的品牌市值被估价为1110亿美元(Millward & Brown, 2011)。品牌的意义体现在它对于需求者和其他相关群体的一系列影响上(参见图1.1)。

首先,从行为理论的视角出发,品牌为需求者提供了方向性的引导。品牌提高了市场的透明度,借此,需求者可以更快地识别出适合自身的商品。然而,目前在很多行业中都充斥着大量的替代品牌(品牌通胀),因此,品牌的这种导向性功能很难发挥出最大的作用,这也正是“谷歌”这种专门致力于导向功能品牌诞生的原因。从交易费用的角度来看,品牌降低了需求者的



资料来源:作者自绘。

图 1.1 品牌影响需求者的功能

搜寻成本和信息成本。而商品价格和交易费用的总和正是影响购买行为的重要因素之一,所以对于需求者来说,比起寻找闻所未闻的产品,购买知名企业的产品更加合算(Kaas,1990,第543页)。

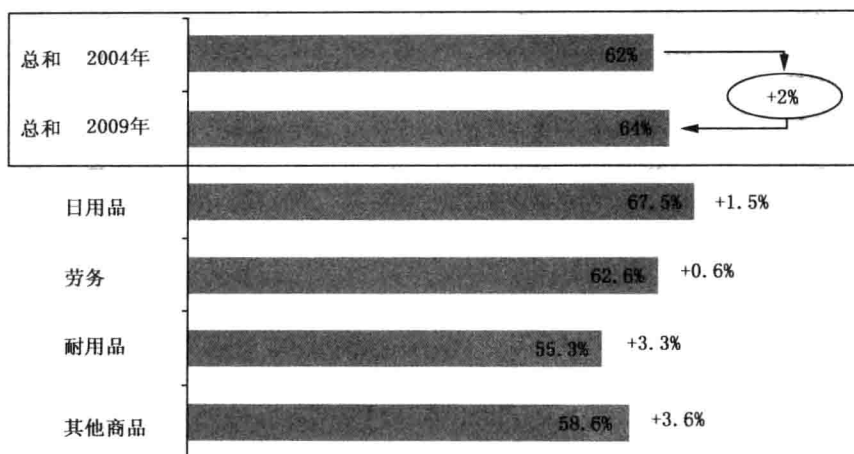
其次,品牌可以通过自身的知名度和专长获取需求者的信任(取信功能)。信息经济学假设,在大宗交易中,供给方和需求方之间存在着信息不对称,由此可以产生行为的不确定性(Akerlof,1970,第488页;Williamson,1983)。品牌的取信功能就是针对这些问题,使大宗交易得以实现。在做购买决定时,需求者主观感受到的风险越大,品牌的取信功能就显得越重要。

另外,知名品牌可以满足消费者的虚荣心。早在19世纪,威廉·詹姆士(William James)就意识到,人们购买商品不只是为了从商品的功用中得到满足,也借此展现自己的品位和个性:“一个人的自我形象是他所拥有事物的总和,不仅仅是他的身体和精神力量,他的衣服和房子、妻子和孩子、祖先和朋友、声誉和作品、土地、游艇和银行账户,这些都可以影响他的身价。”(James,1890,第291页)因此,品牌可以成为企业体现自己特性,并与他人交流的手段(身份交流中介)。除此之外,借助品牌还可以获取认同感,借此向消费者传递品牌本身的特性,从而建立品牌形象(自我形象)。当个人从获取认知和享受的过程中得到乐趣时,他也获得了社会归属感。不论哪种情况下,品牌都是需求者行为的重要动机之一。如今,品牌的这种象征功能常常发挥着最重要的作用。

从需求者相关的功能来看,品牌为企业提供了大量的机会。促销手段是提升品牌经济价值的重要手段。通过专业的品牌管理,企业试图使自己的产品赢得顾客的偏爱,同时,借此获取品牌区分度,使产品从竞争中脱颖而出,这时品牌管理也是品牌表象的同义词。企业必须全面了解品牌管理面临的挑战,以便充分发掘其赚取利润的潜力。

品牌管理面临的最主要挑战是,在需求者形成品牌印象时,容易混淆不同的品牌。品牌想要从竞争者群体中凸显出自己的位置,突出产品与众不同的差异特征,变得日益困难。如今,在很多B2B和B2C市场中,产品都有高度混淆性的特征(Dolak,2005;Wiedmann & Ludwig,2005,第87页;Bruhn,2005,第67页),根据BBDO 2009年的统计,64%左右的德国人很难区分出在市场上相互竞争不同品牌产品的差异性(见图1.2;BBDO,2009)。

图1.3展示了建立在多维度量表之上的德国保险公司企业定位,学者运用有代表性的调

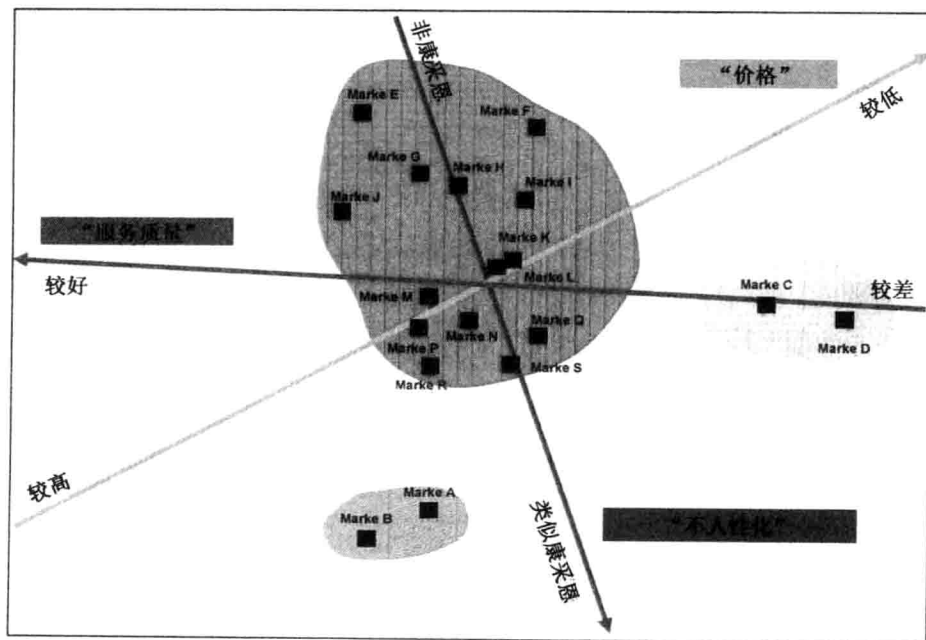


从德国14岁以上居民中有代表性地抽取1 000名受访者，调查他们在29个行业或者产品类别中对品牌相似度的认同程度。

资料来源：借鉴 BBDO(2009)。

图 1.2 德国的品牌均质化

查方法，调查了在 2009 年刚刚结束前一期保险的 6 666 名投保人。投保人认为，几乎所有的保险公司都可以归属到一个几乎无特征差异的企业集合中。仅仅 4 家公司，由于其“价格低廉，服务简陋”或“价格昂贵，服务规范化”，从而得到异于其他公司的评价。这项调查表明，市场上不同品牌之间缺乏区分度，只在产品定价上有所不同。因此，即使在价格持续下跌时，某些厂商仍然可以获取足够的利润。



资料来源：作者自绘。

图 1.3 德国保险企业缺乏区分度(2009 年)

产生这种发展趋势的原因之一是经验导向(Pine & Gilmore, 1999; Freundt, 2006a, 第 11 页), 因此, 研究越来越注重品牌体验的架构。消费者的品牌体验主要体现为四个维度: 感官维度(品牌对感官产生了积极反响), 感性维度(品牌产生情感), 智能维度(品牌引发思考)和行为导向维度(品牌提供实际互动)(Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009, 第 60 页)。借助基于以上四个维度的最优品牌体验架构, 品牌可以由于其高度标准化的情境被有效地区分出来(Burmann, Eilers & Hemmann, 2010, 第 30 页; Bohmann, 2011, 第 38 页)。星巴克国际化的成功很大程度上就归功于这种体验导向, 在传统的咖啡馆市场中, 商家之间的差异是很不明显的, 而星巴克很好地构建了全部四个维度。

1.2 理论基础

企业必须拥有一个或多个竞争优势, 才能成功地从竞争对手中脱颖而出。然而, 企业如何才能建立并长期保持竞争优势呢? 战略管理领域的研究对此提出了不同的理论解释, 下文简要阐释这些观点。

1.2.1 市场基础观

在战略管理中, 我们往往运用企业的市场导向理念来解释如何建立竞争优势。市场导向一般理解为“企业经营做出的所有决策和经营活动以及既有销售市场取向一致”(Narver & Slater 1990, 第 20 页)。

这种市场导向是建立在市场基础观(MbV)之上的(Teece, Pisano & Shuen, 1997, 第 510 页)。市场基础观存在的目的是解释如何产生和保持竞争优势, 这也是企业长期获取高于平均资本收益水平的前提。市场基础观运用“由外向内”的市场观来解释竞争优势的形成(Hannan & Freeman, 1977), 其中, 企业分两个步骤获取竞争优势。首先, 企业必须充分了解市场的特点, 选择一个正确的市场; 其次, 企业需要在选定的市场中谨慎地构建市场定位(Burmann, 2002, 第 142 页)。

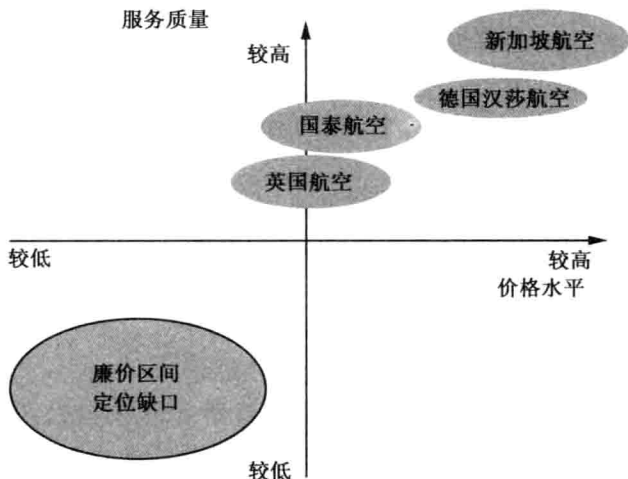
另外, 市场导向思路建立在“结构—行为—绩效”(S-C-P)模式之上(Bain, 1959), 并且指出, 行业结构一方面会影响企业行为, 另一方面又将影响行业的绩效。根据市场基础观, 品牌的成功和品牌领先企业的行为主要归因于企业所选择的市场的特性。市场基础观忽视了企业掌握的资源 and 具备的专长, 因为在这种视角下, 人们假定, 所有战略资源都可以在行业之间转移和交易(Nolte & Bergmann, 1998, 第 7 页)。

在上述假设下, 市场基础观得到如下结论: 在资源可以自由交易的前提下, 市场上企业掌握着相同或相似的资源; 也就是说, 活跃在市场上的企业拥有的资源是均质的(Zahn, Foschi-ani & Tilebein, 2000, 第 49 页)。20 世纪七八十年代, 这种以“市场导向教条主义”为标志的理论深受迈克尔·E. 波特(Michael E. Porter, 1980, 1985)工业经济学著作的影响, 它们在战略管理研究、市场营销学和品牌管理领域占主导地位。

然而, 企业和外部环境趋向的一致性会不可避免地忽视企业内部的影响因素, 而正是这些因素, 可以解释企业的效益。若品牌管理一味迎合销售市场, 企业可能会因为缺乏内部的必要专长, 难以实现最优的市场定位。另外, 亨利·福特在 20 世纪初写道: “当我问人们他们想要什么时, 他们的回答是一匹更快的马。”这句话显示了纯粹市场导向可能带来的最大风险之一:

通常情况下,需求者很难在当前需求之外考虑到未来的需求。

欧洲航空客运公司的例子可以证实这个观点。20世纪80年代,既有航空公司的企业定位(如图1.4所示)中,并没有公司提供廉价机票和低端服务。90年代,欧洲则出现了很多廉价航空公司,它们纷纷模仿美国“西南航空”公司,大幅调低机票价格和服务水平(如 European Belgian Airlines、Go、Easy-Jet、Ryanair、Hapag-Llyod Express 和 Germanwings 等公司)。



资料来源:作者自绘。

图 1.4 20 世纪 80 年代欧洲航空客运公司的品牌定位

如今,当初的廉价航空公司只剩下瑞安(Ryanair)和易捷(Easy-Jet)两家仍在盈利,在这个细分市场上,其他大多数竞争者都因为缺乏获取成功所必需的资源 and 专长,产生亏损而无力清偿债务,最终退出市场。

1.2.2 资源基础观

资源基础观正是在这种背景下产生的,它认为公司内部的情况是导致企业盈利的主要原因(Freiling,2001,第5页)。资源基础观放弃了将企业比作一个“黑箱”的假设,特别质疑了外部因素、市场因素对企业盈利的支配作用,并且假设,来自企业内部的优缺点决定了企业的经营状况,而每个企业彼此之间都各不相同。

首先,资源基础观提出了投入品的概念,投入品被定义为均质的、原则上可以在市场上交易的、在企业内部或外部产生的生产要素。原则上,所有活跃在市场上的企业都可以支配相同的投入品。其次,通过企业内部的处理和改善,投入品变成资源。通过这种方式,企业才能拥有其独特性并提高竞争能力。当然,如果实践中采用了错误的处理和改善方法,例如未能按照对应的市场需求处理投入品,也会导致截然相反的后果。

接下来,企业为了提供给需求者独一无二的效用,将互补的、相互匹配的资源组合到一起。企业必须拥有特定的专长,才能实现上述的资源整合。这种专长可以被定义为“可重复的、以应用知识为基础的、由规则引导向确定目标迈进的组织才能”。它们的存在是为了让企业保持竞争优势(避免退出市场),并获取潜在的新竞争优势(Gersch, Freiling & Goeke, 2005, 第48页)。

资源和专长在经济学中的重要性最终都将由市场决定。因此,为了在与其他人竞争的过程

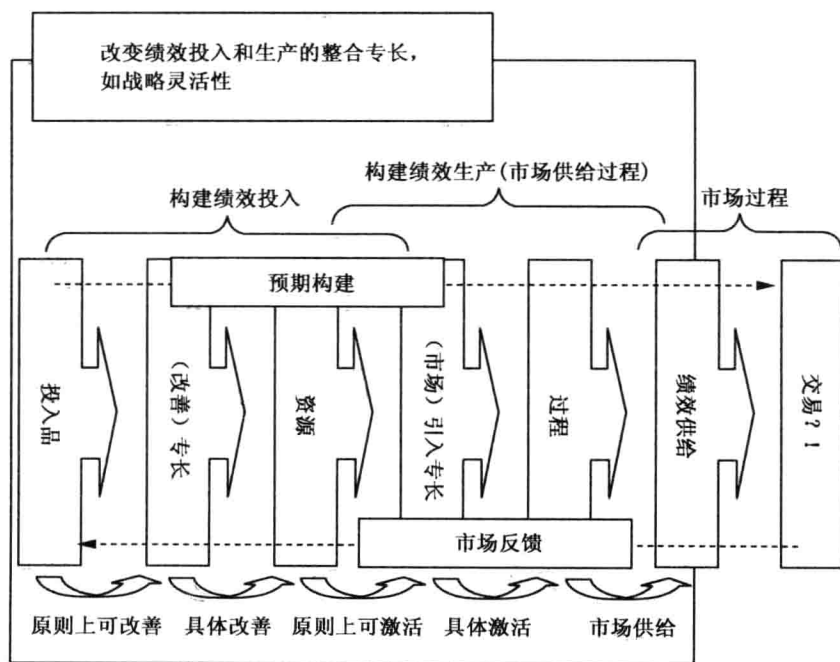
中获取净效用优势,企业需要拥有必需的专长,正确使用可支配的资源,才能长期获取效益(Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012, 第 57 页)。而消费者的净收益来源于购买行为中商品的效益和支出的差额。因此,在企业追求竞争优势时,这些必需的专长起到了至关重要的作用。

这里组织专长并非指个人能力,集体行动(两人或多人)和专长互补都是不可或缺的。当个体行为产生的结果完全独立于其他组织成员行为时(缺乏互补),组织专长就失去了产生竞争优势的作用。一方面,组织总体的成果作为个人成果的总和,很容易被其他竞争者模仿(例如,通过挖走竞争对手的员工)。另一方面,个人之间的合作并不能给企业带来超过平均水平的利润,在不受监管的劳动力市场中,每个个体工作产生的价值,都会以个体报酬的方式得到体现(Burmann, 2002, 第 165 页)。

资源基础观主要由于其静态视角而受到批评,在这种观点下,很难回答“特有的资源配置是如何实现的?”和“它们如何随着时间变化?”这两个问题(Rasche & Wolfrum, 1994, 第 512 页)。

1.2.3 专长基础观

如今,资源基础观有了进一步的发展,为了解释竞争优势的形成,产生了专长基础观。与资源基础观相比,专长基础观强调:要获取竞争优势,仅靠企业内部可支配的资源是不够的。相对于资源,专长体现在具体的活动之中,只能在动态过程中去考察它(参见图 1.5)。



资料来源:Gersch, Freiling & Goetze(2005, 第 44 页)。

图 1.5 专长的种类和构建

专长是非物质的,建立在经验知识之上(Freiling, 2004, 第 6 页)。随着时间的推移,这些知识经过反复再现,编纂成规则和流程,随后被企业掌握(Burmann, 2002, 第 184 页)。

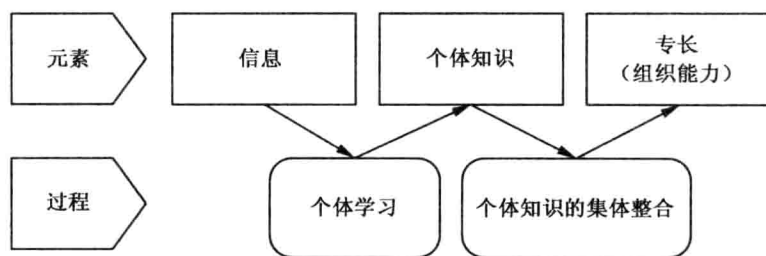
我们要区分三种不同类型的专长(Gersch, Freiling & Goeke, 2005):与动机构建相关的专长(改善专长)、构建绩效的专长(市场供给专长)和企业的整合专长(支持、改善前两种专长)。

改善专长致力于鉴别可能为企业带来利润的投入品,并将投入品改善成必需的资源。这基于企业员工对未来所需工作意愿的评估。例如,在市场营销学中,在租下一间办公场所时,必须考虑这里(投入品)是否满足企业的要求,然后再按照企业的市场战略,装修成为分公司。

市场供给专长指,机构或组织能够激活当前绩效产生过程中已有员工的工作意愿,并在市场的大宗交易中利用它们。通过市场供给专长,投入品和资源可以组合成为有销路的供给品。例如,在营销中,需要考虑那些借助地点和装潢都达到最优的分公司网络,真正能够实现企业所需交易的专长(例如,通过不断培训和激励销售人员,形成最优的销售点系统架构)。

整合专长与企业的框架体系有关,它比具体生产商品和劳务更加重要,可以影响线下全部的投入品、资源、专长和过程。这是企业最重要的竞争力之一,对于身处不断变化市场环境中的企业,这种专长尤为重要(例如,为了应对变化的消费者需求,对产品进行升级换代)。

对图 1.6 不应该形成这样一种误解:专长基础观认为,资源配置和旨在生产商品而进行的资源组合是完全可规划的。专长和资源的开发离不开企业家的敏锐(所谓的企业家精神),并且一直伴随着不确定性(Freiling, 2004, 第 9 页)。作为企业整体共有的能力,专长是建立在员工个人能力基础之上的,这种个人主义方法论(Schumpeter, 1970)正是现代专长研究的基础(Freiling, Gersch & Goeke, 2006, 第 10 页)。



资料来源: Lierow(2006, 第 128 页)。

图 1.6 专长构建的过程

为了构建新的专长,员工个人的学习是十分重要的,他们需要从现有的信息中汲取新的知识(Burmann, 2002, 第 184 页; Lierow & Freiling, 2006, 第 127 页)。最初获取的知识只能为自己所用,之后会在集体层面进行整合,从而产生新的企业专长。因此,专长常常被当作个人能力在企业层面的总和(参见图 1.6)。

在图中的第一阶段,也就是信息的汲取和加工阶段,很多大企业都面临着很大的问题:作为个体,员工很难有效率和效度地获取必需的信息。其次,大部分知识都是隐含的,有时个体很难或者完全不能通过口头表达以准确地理解这些知识(Polanyi, 1967)。另外,企业文化是一种由所有企业员工共享的长期、稳定的价值观和信念体系(Fichtner, 2008),它会影响信息在个体之间的流通。

并不是每个员工都会与大家分享自己的知识,这也给员工之间的信息交流带来了困难。员工可能有这样一种感觉,与他人分享信息会使自己失去个人的优势,从而更容易被别人替代。员工分享信息和共同学习意愿的强弱,是企业文化和相应的激励机制所面临的主要问题之一(Burmann, 2002, 第 226 页)。两者都是由外向内品牌管理中的重要组成部分,这将在 4.2