



教育“十三五”商学院精品教材系列

品牌管理

基于企业内部的视角

第二版

[德]克里斯托弗·布曼 (Christoph Burmann)

[中]王煦逸

[德]蒂洛·哈拉斯佐维奇 (Tilo Halaszovich)

著

[德]迈克尔·夏德 (Michael Schade)

本书已经出版德语、英语版，法语、葡萄牙语、阿拉伯语版即将出版



上海财经大学出版社



品 牌 管 理

——基于企业内部的视角
(第二版)

[德] 克里斯托弗·布曼
(Christoph Burmann)
[中] 王煦逸
[德] 蒂洛·哈拉斯佐维奇 著
(Tilo Halaszovich)
[德] 迈克尔·夏德
(Michael Schade)

图书在版编目(CIP)数据

品牌管理:基于企业内部的视角/(德)克里斯托弗·布曼(Christoph Burmann),(德)蒂洛·哈拉斯佐维奇(Tilo Halaszovich),(德)迈克尔·夏德(Michael Schade)著;王煦逸译. —2版. —上海:上海财经大学出版社,2017.6

书名原文:Identitätsbasierte Markenführung

(普通高等教育“十三五”商学院精品教材系列)

ISBN 978-7-5642-2679-4/F. 2679

I. ①品… II. ①克…②蒂…③迈…④王… 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(2017)第 038474 号

□ 责任编辑 李成军

□ 封面设计 钱宇辰

PINPAI GUANLI

品牌管理

——基于企业内部的视角

(第二版)

[德] 克里斯托弗·布曼
(Christoph Burmann)

[中] 王煦逸

[德] 蒂洛·哈拉斯佐维奇 著
(Tilo Halaszovich)

[德] 迈克尔·夏德
(Michael Schade)

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

上海译文印刷厂印刷

上海淞杨印刷厂装订

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.5 印张(插页:1) 397 千字
定价:58.00 元

图字:09-2014-224 号

Original German language edition: “**Identitätsbasierte Markenführung**” published by: Verlag Springer Gabler © Springer Fachmedien Wiesbaden Stuttgart, 2015 (ISBN 978-3-658-07505-7), © Christoph Burmann, Tilo Halaszorich, Michael Schade

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, Copyright © 2017.

2017 年简体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

第二版前言

时隔两年,我们很高兴能够为各位读者献上本书的第二版。本书第一版得到各位读者的追捧,很快销售一空,从而有机会出版经过全面修订的第二版。其间,本书由斯普林格出版社出版了英语版,法语版将于2017年上市。本书介绍的基于身份的品牌管理由美国的大卫·A. 阿克爾(David A. Aaker)、法国的琼-诺埃尔·卡普弗(Jean-Noel Kapferer)以及德国的赫伯特·梅福德(Heribert Meffert)和克里斯托弗·布曼(Burmenn)教授在20世纪90年代创建,基于身份(从员工角度)的品牌管理是外部(从客户角度)品牌管理的补充。

在各位手上的第二版中,我们进一步发展了基于身份的品牌管理的理念,基于行为的高度重要性,我们将品牌附件作为品牌管理的重要心理学目标。此外,我们还涉及了许多品牌管理领域的现实发展,例如数字时代的品牌管理,增加了电子商务和综合渠道营销的内容。在关于网上业务的新增章节中,我们用大篇幅介绍了社交媒体中基于身份的品牌管理。

由于近年来很多品牌成为盗版的牺牲品,我们特地增加了基于身份品牌保护的章节,它来源于不莱梅大学刚刚毕业的卡斯腾·凯勒(Carsten Keller)博士的博士论文,该论文由斯普林格出版社出版,很可惜只有德语版本。在本书的第二版中,我们还新增了国际品牌管理的章节,除此之外,我们还对第一版进行了大量的删减和改写,以使得本书更加通俗易懂。

本书德语第二版的出版得到了不莱梅大学创新品牌管理教席师生的大力支持,特别要感谢依尼斯·尼(Ines Nee)博士、帕特里克·罗斯曼(Patrick Rossmann)先生、科里娜·S. 贝克曼(Corinna S. Beckmann)女士、艾拉·罗斯勒(Ayla Röbler)女士、里科·皮勒(Rico Piehler)博士和斯蒂芬·哈尼施(Stephan Hanisch)博士,菲利克斯·切尔西乔治(Felix Kirchgeorg)、贾纳·乔娜森(Jana Johannsen)和马尔特·西格尔(Malte Siegel)也对于本书的出版给予了大力支持。特别要感谢不莱梅“Nachtwey IP”律师事务所的朱莉安·拉特(Juliane Rater)女士和埃卡德·纳赫特威(Eckard Nachtwey)先生,他们在撰写品牌保护章节中给予我们大力的支持。

本书中文第二版的出版得到了同济大学中德学院普华永道管理控制和会计学教席师生的大力支持,特别是蒂森电梯有限公司(中国)运营总部史雯婷经理(该教席毕业的管理学硕士),硕士生魏宛璐、杨琪欣和章文婷的大力支持,在此表示衷心的感谢。

为了进一步加深对于基于身份品牌管理的认识,有70多篇博士论文可供阅读,他们几乎都是斯普林格出版社出版的“创新管理系列”的一部分,大部分为德语,也有部分为英语。

我们希望各位能够有一个快乐的阅读体验,也十分希望能够得到各位的反馈。

克里斯托弗·布曼教授

王煦逸教授

蒂洛·哈拉斯佐维奇

迈克尔·夏德

于德国不莱梅大学和中国上海同济大学中德学院

2017年1月

Vorwort zur 2. Auflage

Wir freuen uns, schon nach zwei Jahren eine zweite Auflage unseres Lehrbuches präsentieren zu können. Der große Erfolg unseres Buches hat dazu geführt, die Erstauflage schnell zu verkaufen und nun eine aktualisierte, inhaltlich überarbeitete und neu gestaltete 2. Auflage präsentieren zu können. Zwischenzeitlich ist unser Buch auch in englischer Sprache veröffentlicht worden (Springer-Verlag). Eine Ausgabe in französischer Sprache wird ab Sommer 2017 verfügbar sein. Der hier vorgestellte Ansatz der identitätsbasierten Markenführung basiert auf den Vorarbeiten von David A. Aaker in den USA, Jean—Noel Kapferer in Frankreich sowie Heribert Meffert und Christoph Burmann in Deutschland in den 1990er Jahren. Die identitätsbasierte Markenführung ergänzt die externe Perspektive auf Marken (z.B. aus Sicht der Kunden) um eine interne Perspektive (z.B. aus Sicht der Mitarbeiter).

In der hier vorliegenden 2. Auflage haben wir unseren Ansatz weiterentwickelt. Dabei haben wir auf Grund der hohen Verhaltensrelevanz das Brand Attachment als wichtige psychografische Zielgröße der Markenführung neu aufgenommen. Darüber hinaus haben wir zahlreiche aktuelle Entwicklungen (u.a. Markenführung im digitalen Zeitalter) aufgegriffen und beispielsweise einen Abschnitt zum electronic Commerce und zur Multi-Channel-Distribution ergänzt. Ferner haben wir das Kapitel zur Online Kommunikation und zur identitätsbasierten Markenführung in sozialen Medien in erheblichem Maße überarbeitet.

Weil viele Marken in den letzten Jahren Opfer von Markenpiraterie geworden sind, haben wir in der zweiten Auflage ein neues Kapitel zum identitätsbasierten Markenschutz ergänzt. Es basiert auf der exzellenten Dissertation von Dr. Carsten Keller, der kürzlich an der Universität Bremen promoviert wurde. Die Dissertation wurde im Springer—Verlag veröffentlicht (bislang leider nur in deutscher Sprache). Zudem wurde in der zweiten Auflage ein Kapitel zur internationalen Markenführung ergänzt. Neben diesen Ergänzungen haben wir auch zahlreiche Kürzungen und Formulierungsänderungen vorgenommen, um die Prägnanz und Leserfreundlichkeit des Buches weiter zu verbessern.

Die zweite Auflage wäre ohne die vielfältige Unterstützung vieler Mitarbeiter am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) der Universität Bremen nicht möglich gewesen,

namentlich gilt unser Dank Frau Dr. Ines Nee, Herrn Patrick Rossmann, Frau Corinna S. Beckmann, Frau Ayla Rößler, Herrn Dr. Rico Piehler und Herrn Dr. Stephan Hanisch. Darüber hinaus haben uns Felix Kirchgeorg, Jana Johannsen und Malte Siegel unterstützt. Ein besonderer Dank gilt Frau Juliane Rater und Herrn Eckard Nachtwey von der auf den gewerblichen Rechtsschutz spezialisierten Rechtsanwaltskanzlei "Nachtwey IP" in Bremen. Frau Rater und Herr Nachtwey haben uns bei der Erstellung des Kapitels zum Markenschutz umfassend unterstützt.

Die Veröffentlichung von zweite chinesischen Auflage wurde von PwC-Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling von CDHK Tongji Universität unterstützt, insbesondere die Absolventin Frau Amanda SHI, Manager im Abteilung für Operation von Thyssen Elevator (China), Studentinnen Frau Wanlu WEI, Frau Christine YANG und Frau Isabelle ZHANG. Wir danken ihnen ganz herzlich.

Zur Vertiefung unseres Konzeptes der identitätsbasierten Markenführung stehen mittlerweile über 70 erfolgreich abgeschlossene Dissertationen zur Verfügung. Sie wurden fast alle in der Buchreihe "Innovatives Markenmanagement" beim Springer Verlag publiziert (in Deutsch und teilweise in Englisch).

Wir wünschen Ihnen viele interessante, neue Einsichten beim Lesen und freuen uns auf jedes Feedback von unseren geschätzten Lesern.

Univ. -Prof. Dr. Christoph Burmann

Univ. -Prof. Dr. Xuyi Wang

Dr. Tilo Halaszovich

Dr. Michael Schade

Bremen Germany und Shanghai China

目 录

第二版前言/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
- 1.4 参考文献/10

第2章 基于身份的品牌管理理念/14

- 2.1 基于身份的品牌管理的产生/14
- 2.2 基于身份的品牌定义/18
- 2.3 基于身份的品牌管理的基本概念/19
- 2.4 身份研究的现状/20
- 2.5 品牌身份的理念构成/26
- 2.6 品牌形象作为品牌外部效应理念/36
- 2.7 基于身份的品牌管理中的品牌信任/45
- 2.8 基于身份的品牌管理的品牌真实性/50
- 2.9 基于身份的品牌管理过程/53
- 2.10 参考文献/54

第3章 品牌战略管理/65

- 3.1 情境分析和品牌目标/65
- 3.2 品牌身份/74
- 3.3 品牌定位/74
- 3.4 品牌架构/84
- 3.5 品牌演化/98
- 3.6 品牌预算/114
- 3.7 参考文献/116

第4章 品牌运营管理/127

- 4.1 内部品牌运营管理/127
- 4.2 外部品牌运营管理/137
- 4.3 数字时代基于身份的品牌管理/142
- 4.4 参考文献/163

第5章 基于身份的品牌控制/173

- 5.1 品牌内部和外部效益衡量/173
- 5.2 作为品牌控制核心参数的客户价值和品牌权益/180
- 5.3 基于身份的品牌评估方法的必要性/181
- 5.4 品牌评估方法的分类/187
- 5.5 参考文献/202

第6章 基于身份的品牌保护/207

- 6.1 基于身份的全面品牌保护的目标和定义/208
- 6.2 品牌保护战略的发展/208
- 6.3 法律相关的品牌保护/209
- 6.4 非法律相关的品牌保护/211
- 6.5 全面品牌保护的内在前提/212
- 6.6 参考文献/213

第7章 国际化的基于身份的品牌管理/215

- 7.1 标准化与差异化的品牌国际市场构建/215
- 7.2 在国际市场中,品牌消费者行为的重要维度/216
- 7.3 国际品牌管理的战略和实施步骤设计/221
- 7.4 参考文献/227

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:

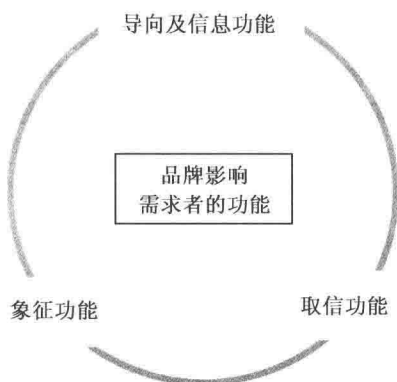
- 当今品牌管理面临哪些挑战?我们应该如何专业地应对这些挑战?
- 如何从市场、资源和专长中获取竞争优势?在基于身份的品牌管理中,我们如何有针对性地运用它们?

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,本章将为读者阐述基于身份的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于品牌本身的意义,2013年共有78.5万个品牌在德国注册,其中约有6.5万个新品牌在德国专利局注册(Deutsches Patent & Markenamt, 2014, 第2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,2014年谷歌的品牌市值被估价为1 580亿美元(Millward & Brown, 2014)。品牌的意义体现在它影响需求者和其他相关群体的一系列功能上(参见图1.1)。

首先,从行为理论视角出发,品牌为需求者提供了方向性的引导。品牌提高了市场透明度,借此,需求者可以更快、更简单地识别出适合自身的商品。然而,目前在很多行业中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,这也正是谷歌和其他互联网品牌专门致力于品牌导向功能的原因。从交易费用角度来看,品牌降低了需求者的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



资料来源：作者自绘。

图 1.1 品牌影响需求者的功能

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）。

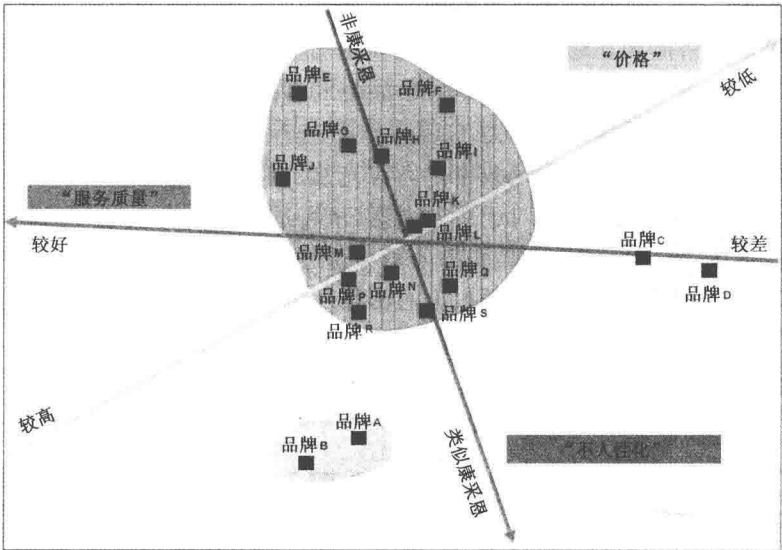
其次，品牌可以通过自身的知名度和突出的成绩获取需求者的信任（取信功能）。在供需双方交易中存在着信息不对称，由此就会产生行为的不确定性（Williamson, 1983），品牌的取信功能就是针对这些问题，使得大宗交易得以实现。在做购买决定时，需求者主观感受到的风险越大，品牌的取信功能就显得越重要。

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效中得到满足，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，借此向人们传递品牌本身的特性，从而建立品牌形象。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。不论在哪种情况下，品牌都是人们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。促销手段是提升企业价值和品牌价值的重要手段。通过品牌管理，企业试图使自己的产品赢得顾客的偏爱，并借此获取品牌区分度，使产品从竞争中脱颖而出获得盈利。企业必须全面了解品牌管理面临的挑战，以便充分发掘企业赚取利润的潜力。

品牌管理面临的最主要挑战是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 市场中的产品都有高度混淆性的特征（Dolak, 2005; Wiedmann & Ludewig, 2014, 第 74 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的不同品牌产品的差异性（BBDO, 2009）。

图 1.2 展示了建立在多维度量表之上的德国保险公司企业定位，学者运用具有代表性的调查方法，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（见图 1.2 中间阴影区域）。只有两



资料来源：作者自绘

图 1.2 德国保险企业缺乏区分度 (2009 年)

组公司、四个品牌，由于它们“价格低廉，服务简陋”或“价格昂贵，不够人性化”，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。

经验导向是产生这种发展趋势的一个重要原因(Pine & Gilmore, 1999; Freundt, 2006a, 第 11 页)。消费者的品牌体验主要包括四个维度：感官维度(品牌对感官产生积极反响)、感性维度(品牌产生感情)、智能维度(品牌引发思考)和行为导向维度(品牌提供有吸引力的实际互动)(Brakus et al., 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(Batten & Company Consulting GmbH, 2009)。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(参见图 1.3)。



星巴克为您提供满足您个性的特殊咖啡……您要享用一种特殊的咖啡吗？请把您的要求告诉汤姆，他将根据您的意思为您准备咖啡，只有当您对您的咖啡感到满意时，我们才会对我们的工作满意。

资料来源：www.starbucks.de。

图 1.3 星巴克体验导向的差异化

对于品牌的第二个主要挑战是自有品牌的渗透。以前是由生产制造商的独家品牌,然后通过零售店销售。零售商现在通常把自己的品牌商品摆放在货架上直接参与竞争,以此发展自己的品牌并进行订单生产。在不同竞争对手品牌的基础上,自有品牌的差异化程度越弱,在压力下就越需要增强自有品牌的竞争力。

对于品牌的第三个重要的挑战是数字化。首先这加剧了市场竞争,因为通过互联网和电子商务,市场上新的竞争对手涌入,对于买方来说,市场透明度也增强了(比如通过产品比较)。同时消费者的要求更高,这促使现有品牌的分销渠道越来越宽(比如实体店、自有品牌的网上商店、类似京东的电子零售商)。在这样艰难的市场环境下,只有个别品牌得以成功,这些品牌得到了内部员工和外部需求者的认同(需求=传达了特殊的含义并赋予其意义,因此远远超越了一个品牌的技术性产品和服务)。

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?研究对此提出了不同的理论解释,下文就简要阐释这些观点(Meffert et al., 2015, 第 54 页)。

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与既有销售市场取向一致”(Narver & Slater, 1990)。

这种市场导向是建立在市场基础观(MbV)之上的(Teece et al., 1997, 第 510 页)。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,获取竞争优势有两个步骤。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)。

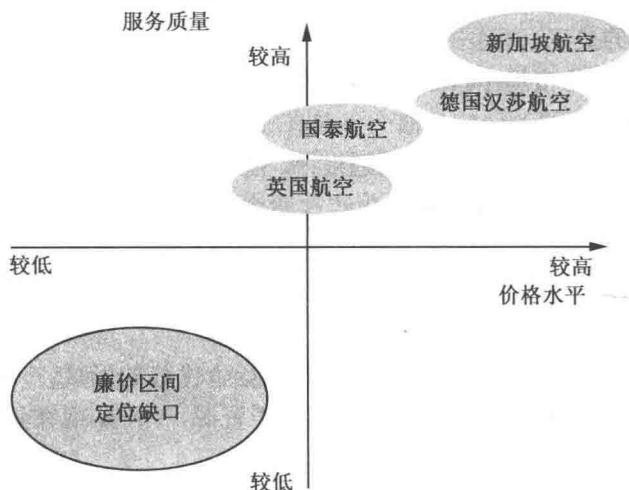
另外,市场导向思路建立在“结构—行为—绩效”(S-C-P)模式之上(Bain, 1959),并且指出,行业结构一方面会影响企业行为,另一方面又将影响行业的绩效。根据市场基础观,品牌的成功主要归因于企业所选择市场的特点。市场基础观忽视了企业掌握的资源,因为在这种视角下,人们假定,所有资源都可以在行业之间转移和交易(Nolte & Bergmann, 1998, 第 7 页)。

在上述假设下,市场基础观得出如下结论: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 et al., 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. 波特的工业经济学著作(Michael E. Porter, 1980, 1985)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忽视企业内部的影响因素。若品牌管理一味迎合销售市场,企业可能会因为内部缺乏市场上罕见的专长,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:在通常情况下,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,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(比如 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 90 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,它认为公司内部的状态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,而每个企业之间各不相同。

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。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,如果管理实践中采用了错误的处理和改善方法,比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,企业为了给需求者提供独一无二的效用,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。这种专长被定义为“可重复、以应用知识为基础、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 et al., 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

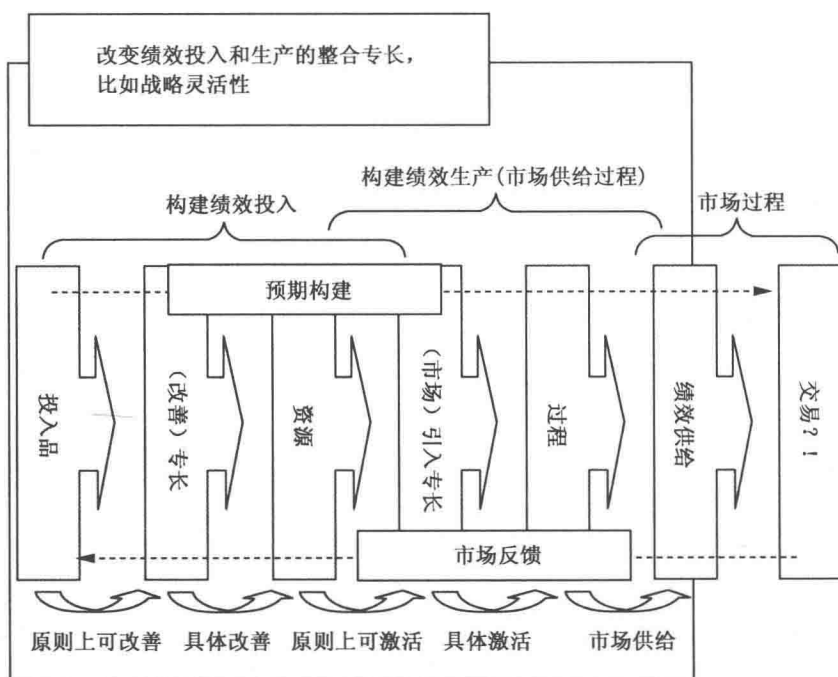
中获取净效用优势,企业需要拥有必需的专长,正确使用可支配的资源,才能获取效益(Meffert et al.,2015,第 55 页)。而消费者的净收益来源于购买行为中品牌的预期收益与购买和使用成本之间的差额。因此,在企业追求竞争优势时,这些必需的专长起到了至关重要的作用。

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(比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,专长基础观强调专长优先。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 等(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,被企业所掌握(Burmann,2002,第 184 页)。

我们要区分三种不同类型的专长(Gersch et al,2005):与动机构建相关的专长(改善专

长)、构建管理绩效的专长(市场供给专长)和整合专长(支持、改善前两种专长)。

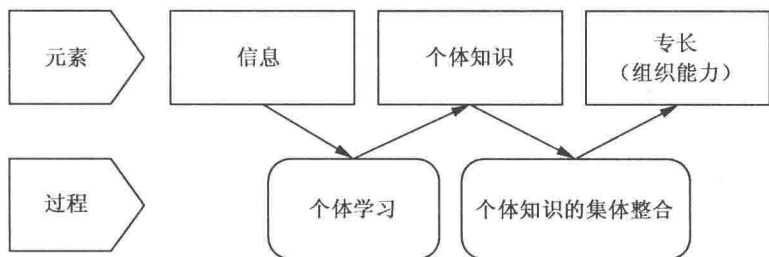
改善专长致力于鉴别可能为企业带来利润的投入品,并将投入品改善成必需的资源。这基于企业员工对未来所需工作意愿的评估。例如,在市场营销中,在租下一间办公场所时,必须考虑这里(投入品)是否满足企业的要求,然后再按照企业的市场战略,装修成为分公司。

市场供给专长是指,机构或组织能够激活当前绩效产生过程中存在的员工工作意愿,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。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 1.5 不应该形成这样一种误解:专长基础观认为,资源配置和为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(Gersch et al., 2005,第 10 页)。

为了构建新的专长,员工个人的学习十分重要,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,之后知识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)。



资料来源:Lierow(2006,第 128 页)。

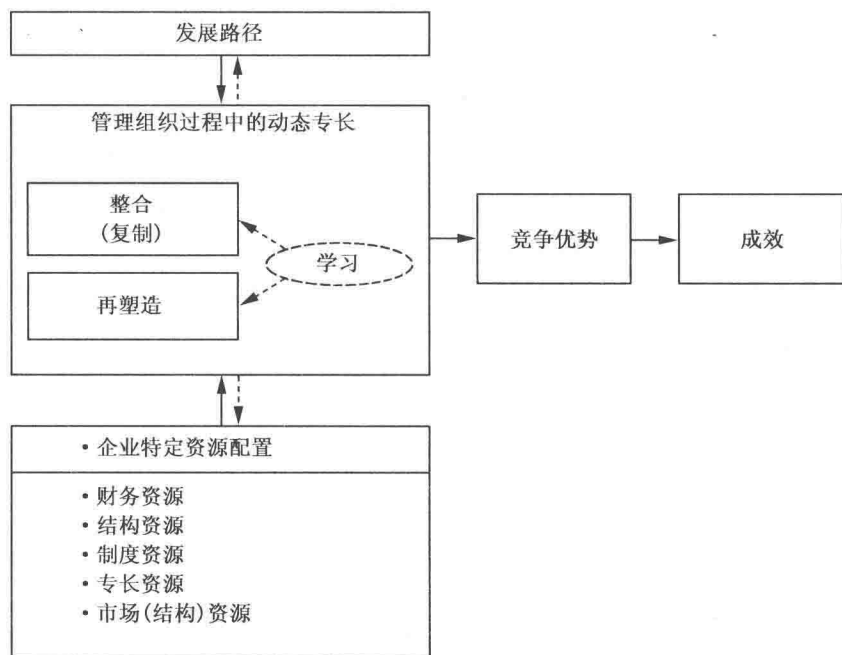
图 1.6 专长构建的过程

首先,在图 1.6 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果地获取必需的信息。其次,大部分知识是隐含的,有时个体很难或者完全不能通过口头表达来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同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 节中深入阐述。

专长的形成是一个连续不断的过程。在“动态能力方法”中,蒂斯(Teece)等将这一过程作为研究对象,动态能力方法旨在解释企业的能力是如何转变为竞争优势的。组织的变革属于有规划的发展过程(Arthur, 1988; van Driel & Dolfsma, 2009),伴随着这个过程,在很大程度上,专长的发展建立在保留和继续开发原有专长的基础上。动态能力的存在确保了路径依赖过程的统治地位,发展过程的好坏取决于动态能力的状况。

动态能力方法最重要的思想是专长发展和企业发展史的相互结合(参见图 1.7)。寻找解决问题新途径的行为会受到既有资源和专长的影响(进化途径或路径依赖),因为专长要通过资源组合才能形成,企业以往的资源配置(企业特有的资源定位)会对新专长形成产生极大的影响。



资料来源: Teece 等(1997)。

图 1.7 动态能力方法

蒂斯等(1997)和布曼(2002, 第 174 页)把动态专长分为几个阶段:

复制过程涉及有效率和效果地调配资源,以满足企业中常见任务的需要。复制专长描述了复制企业持续业务活动的组织能力。在管理学中,复制专长有两重意义:一方面,它使企业更快、更有效地发展;另一方面,它展示了在何种程度上,企业的复制专长能充分了解组织能力的结构和功能,这是企业组织能力对自身进行有针对性的改进和再发展的前提。复制专长建立在精准和广泛的法规定制与企业内部现有专长转换的基础之上。

再塑造过程会导致企业资源和专长结构更广泛地改变。为了控制这一过程,企业首先要尽早了解本质改变的必要性,企业越早了解这些必要性,就越能在再塑造过程中更多地节省开支。其次,企业必须掌握再塑造所必需的新资源和专长,前提是每个员工都要具备学习能力和意愿。

复制专长和再塑造专长可以被归纳为整合专长,因为这两种专长都随着时间变化而发生