

做最伟大的品牌

品牌策划

MBA企业模式



◎ 品牌领导导向

◎ 品牌经营策略

◎ 品牌现代管理

◎ 品牌技术创新

出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁智囊/周跃, 成蓉编著. —西安: 西安地图出版社,
2002.3

ISBN 7-80670-237-7

I. 品... II. ①周...②成... III. 企业管理 - 质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 013600 号

责任编辑: 田英华

品 牌 策 划

西安地图出版社出版发行
(西安友谊东路 124 号 邮政编码 710054)
新华书店经销 西北测绘院彩印厂 印刷
850×1168 毫米 大 16 开本 9 印张 280 千字
2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷
印数 1-5000
ISBN 7-80670-237-7/F·16
定价: 20.00 元

目 录

第一章 品牌领导导向

1.品牌现代经营观	001
2.品牌:地区的支柱与导向	004
3.本土品牌 发展趋势	007
4.品牌企业,小家电的进入	010
5.品牌企业文化	013
6.商标:企业的身份,品牌的象征	015

第二章 品牌策划大师

1.品牌形象策划的新发展	018
2.建立企业品牌与品牌系统	021
3.标新立异,创品牌知名度	025
4.保持品牌的持久活力	030
5.品牌识别模式	032
6.品牌结构体系	035
7.品牌营销策划式	040
8.广告,品牌争香的宠儿	043

9.广告也要创品牌	045
10.喜之郎 VS 水晶之恋	048
11.橙色风暴:感受海信面对面	049
12.品牌取胜资本	050
13.为产品营造贵族气氛	053

第三章 品牌技术创新

1.技术创新:品牌质量的保证	055
2.全球电子市场的建立,再创索尼品牌先锋	057
3.科学研制“美利奴”	059
4.杜邦:敢于投资,不断开拓	060
5.让网通品牌跑起来	060
6.强劲品牌新战略——绿色品牌	062
7.东阿渴望创新	063
8.创新的竞争	067

第四章 品牌现代管理

1.品牌管理的经理制	071
2.质量:品牌管理的基石与生命	074
3.质量管理,品牌战略的关键	077
4.管出的品牌	080
5.世界第一汽车品牌 管理突破销量	080

第五章 品牌经营策略

1.品牌战略敲击市场格式化	083
2.从制造肥皂出名,多品牌经营——宝洁	088

3.全球快餐老大——麦当劳	090
4.风靡全球的饮料魔牌——可口可乐	093
5.青岛啤酒狂吞同行 30 家	095
6.哈药广告打出品牌知名度	097
7.水井坊酒:打个漂亮的翻身仗	100
8.华联超市,永远的领先者	104
9.海尔:打响国际民族品牌	106
10.重金塑品牌——访秦池厂长姬长孔	111

第六章 品牌市场竞争

1.品牌定位市场	114
2.“洋牌”“土牌”市场大比拼	117
3.本土品牌后发进入,竞争手机市场	121
4.国际市场 品牌战略	123
5.TCL 美之声挑战步步高	125
6.补钙市场:众厂家斗得欢,消费者冷眼观	126
7.商务通创造品牌新市场	128
8.垄断品牌的三大高招	130
9.塑中国品牌,迎击 WTO	132

第一章

品牌领导导向

1. 品牌现代经营观

“品牌”一词据说起源于19世纪早期盛威士忌酒的木桶上的区别性标志。随着时间的推移,品牌概念正如陈年佳酿,凝聚了丰富的内涵和迷人的魅力。国际广告界泰斗大卫·奥格威曾说过“品牌是生活结构的一部分”。在面对中国告别了存在数十年的短缺经济后的买方市场,消费者的头脑中占据了“品牌”的意识。它究竟带来什么呢?让我们首先从对现代品牌的概念理解开始。

(一) 品牌内涵的理解与进化

100多年前,市场杠杆由批发商牢牢把握,他们决定零售商应当卖什么以及生产商应当生产多少。那时没有品牌,只有诸如肥皂和咖啡这样的商品。各种肥皂之间没有什么区别,一种肥皂可以替代另一种肥皂。批发商就像把枪口指向生产商的脑袋那样逼迫他们降低价格。为了改变贸易中的“人质”般的被动地位,一些聪明的生产商决定通过竞争来使他们的产品有所区别。他们改进产品,使其具有自己的特点。他们用获得专利的手段来保护产品的独占性。这些独占的产品被赋予名字,这样品牌概念的雏形就产生了。

生产商用广告来传播他们初期生产的品牌产品的独一无二的特点,消费者开始向零售商要求这些品牌的产品,这无形中対销售施加了压力,并改变了生产商和批发商之间的力量平衡。这样,建于附加价值和更高利润基础上的品牌销售时代应运而生。对于品牌的区别和选择迅速扩展,对品牌的需求逐渐发展成为一种时尚。生产商可以就特定的产品拟定计划,因而产生了高效率的大批量生产。这种销售过程的变化正是靠生产商的品牌与消费者之间的直接纽带关系。

由此,我们对品牌应该具有这样一个基本的认识:品牌是一个以消费者为中心的概念,没有消费者就没有品牌。品牌的价值体现在品牌与消费者的关系之中。品牌之所以能够存在,是因为它可以为消费者创造价值,带来利益。这种关系决定了商业传播在建立品牌过程中的至高无上的地位。

1、品牌的定义

对品牌的定义有很多,而不同的定义反映了对品牌理解的倾向性,也反映了对品牌重要性认识的进化。下面则是一些代表性的说法:

奥美的创始人奥格威(D.Ogilvy,1955)认为,品牌是一种错综复杂的象征,它是品牌的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。品牌同时也因消费者对其使用的印象及自身的经验而有所界定。

美国市场营销协会(AMA)在其1960年出版的《营销术语词典》上把“品牌”定义为:用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合,以和其他竞争者的产品或劳务相区别。

著名营销学家菲利普·科特勒(P.Kotler,1994)认为,品牌包含多方面的内容,至少有以下六个方面:属性(Attributes),利益(Benefits),价值(Values),文化(Culture),个性(Personality)以及用户(User)。

广告专家约翰·菲利普·琼斯(J.P.Jones,1998)对品牌所下的定义是:能为顾客提供其认为值得购买的功能利益及附加价值的产品。

2、对品牌内涵的四种理解

把品牌用作是区分标志、当作是沟通代码、看作是承诺和保证、提供无形资产价值,反映了业界对品牌内涵理解的

不断深化。

(1). 品牌作为区分标志——识别功能

AMA的定义显示了这一点。这是作为一个品牌最基本的条件。品牌起源的历史也反映出了这点。在古希腊和罗马时期,地址、吆喝声、姓名、简单的图画等都用来作为区分提供者的货物的标志。而现代对这一区分的功能有了新的要求与措施,即一方面把品牌命名、设计、包装等作为形成品牌形象个性要素来考虑;另一方面,品牌名称、标志又可以受到法律的保护,即品牌经过法律程序向政府机关申请注册,就成为享有专用产权的商标,这时,商标的差别特征成了品牌排他性的基础。

现在,我们要认识到,品牌所提供的识别功能不仅仅依靠它的标志或名称,更依赖它提供的核心价值。识别差异是品牌的中心内容。这种差异必须通过长期的努力才能建立起来。

(2). 品牌作为沟通代码——信息浓缩功能

品牌是一种错综复杂的象征,它把一个符号、一个单词、一个客体、一个概念同时集于一身,把各种象征符号如标识、色彩、包装和设计都合并到一起。因此它包含了多种信息的浓缩。生产商把品牌作为区别于其他竞争者的标识,其目的是引起买主对自己产品的注意与识别。事实上,从消费者角度来看,品牌作为一种速记符号与产品类别信息一同储存于消费者头脑中,而品牌也就成了他们搜寻记忆的线索,成了他们在产品类别中选择特定产品的对象。

(3). 品牌作为承诺和保证——安全功能

这是以品牌提供的特征和利益为基础的。品牌如果不能满足消费者的需要与欲求,那么它就不会存在于消费者的心目中,因此,品牌的最终目的是通过提供利益优势谋求与消费者建立长久的、强劲的关系,博得他们长期的偏好与忠诚。所以品牌仅有一个视觉形象个性是不够的。

(4). 品牌作为无形资产——价值功能

品牌所代表的意义、品质和特征产生品牌价值。品牌能提供给顾客比一般产品更多的价值或利益——功能性的与心理性的。它们产生于品牌与消费者的关系之中。错综复杂的因素都影响着这种关系的联结。而强劲的特殊的关系使得品牌形成了除产品功能价值外的其他无形价值:让消费者愿意为购买一个品牌而支付更多的钱,对恶劣的市场环境产生抵抗力、形成竞争优势、在分销渠道中获得杠杆力等等。

由此看来,我们对品牌内涵的理解经历了这样一个发展过程:作为单一的区别名称、标志到它作为一种综合因素作用的总体形象以及它能形成一种无形的资产价值。从四种理解的关系来看,前者不能替代后者,但后者涵盖了前者。

3. 品牌与产品概念的区别

菲利普·科特勒曾这样定义“产品”:凡能提供给市场以引起人们注意、获取、使用或消费,从而满足某种欲望或需要

的一切东西。并把产品划分为三个层次:核心产品,即核心利益或服务,它回答“购买者真正要购买什么?”这一问题;有形产品,包括质量、特色、式样、商标名称和包装;延伸产品,如安装、送货和信贷、售后服务、保证等。

品牌如同产品作比较,最根本的区别在于“产品是工厂里制造的东西;品牌则是由消费者带来的东西。”(Stephen King语)简单地说,“品牌”是消费者如何感觉产品以及感觉到什么。品牌的重要性在于它不仅给了产品一个区别性的名称或标记而已。消费者购买支付的是一个特定品牌产品而非一个纯粹的产品的性格。一个品牌里必定包含一种产品,但一种产品未必能成为一个品牌。其中有三点值得强调:

第一,产品是具体的存在,而品牌存在于消费者的认知里。品牌是在消费者心中被唤起的想法、情感、感觉的总和。因此,成功的品牌具有这样一个特征,就是以一种始终如一的形式将品牌的功能与消费者心理上的需要联接起来,通过这种方式将品牌的定位信息明确地传递给消费者。例如,高露洁牙膏使人联想到可信赖的牙齿护理。品牌不仅告诉人们能干什么,而且还告诉人们意味着什么。这使得同样功能的产品被冠上不同的品牌后而具备了不同的利益成为可能。

第二,产品生成于车间,而品牌形成于整个营销组合环节。品牌是被“设计”出来的,它要使营销组合的每个环节都能传达一致的、优异的、以及易于感受的信息,而且这个设计动作牵涉到公司每一个部门。比如,价格的高低被人们看成是品牌档次的一个标准;销售渠道也帮助人们形成对品牌的看法,比如专卖店出售的也许是较高贵的品牌,而在小杂货店出售的也许是一个普及的品牌等等。商业传播与品牌的关系就更为密切。

第三,产品贵在质量,而品牌贵在传播。与产品质量相对应的是,品牌的“质量”在于传播。这里的传播包括一切品牌与消费者沟通的环节与活动,比如产品设计、包装、推广、促销、公关、广告。一方面,通过传播,形成和加强了消费者对品牌的认知,另一方面,传播的费用转化在品牌之上,形成品牌的一部分资产。正如奥格威说,“任何广告都应该看成是对品牌的长程投资”。因此,我们可以说,传播创造了品牌的附加价值。

(二) 消费者关系中的品牌角色

如果说商标是企业自身角度的策略,那么,品牌是从消费者角度出发的策略。这是我们要对品牌和品牌经营所坚持的一个基本的又是核心的态度。只有这样,我们才能在品牌策划中抓住要点和精髓。

那么,品牌在消费者中到底扮演着什么样的角色呢?对消费者所作的大规模调查发现,品牌可能扮演五种重要角

色:品质、地位、奖赏、自我表现和感受。

1、品质

在这里,品牌是能够带来一定功效的体现者,品牌在此为产品利益背书,它满足了消费者关于“我想了解更多的产品信息”的愿望,但是,要注意它并非只是平淡的告知产品特点而已,创意的手法仍是让品牌价值发光的必要手法。

2、地位

在这里,品牌让人们得到成就的肯定,因为满足了“我的面子和社会尊重感”的需要。要注意的是,这个角色通常被以一种较肤浅的方式操作,利用一些外在的表征回应人们物质主义的部分。其实,对于地位,应该探讨更真实的内涵——品位与风格,这样才能形成品牌的价值差异。

3、奖赏

在这里,品牌提供物质上的、精神上的、情感上的满足,它通常和消费者想消除压力,短暂逃避都市生活、期盼悠闲的生活方式有关。

4、自我表现

这样的品牌,认可消费者对自我的了解,也鼓励他们表达出自己的想法,或迎接生活的挑战。例如,百事可乐一直崇尚自我表现。中国的消费者已从历史上“儒家的我”,到40年代的“无私的我们”,到现在的“个体的我”,经历了一个变化的过程。现在的中国,“自我一代”正在形成,他们对生活的态度较之前辈和10年前已有巨大的差别。

5、感受

品牌认可消费者的价值观与想法,它为消费者打开一扇窗,带领消费者进入梦想的空间。这就是“感受”与自我表现在“真实世界”中的区别。消费者因此而会说:“我很高兴地看到品牌了解我的价值,让我感到与众不同的特别。”

“外在我”是表现人们在社会中的具体言行,“内在我”则是反映个人的价值观。这五种品牌的角色,依次和消费者的“外在我”沟通,一直深入消费者的“内心世界”(内在我)中去。它是一个水平的过程,彼此并没有层级递进的关系,也就是说并非要满足一个需求才能再往上移,也并非越是内心世界的品牌角色就越好。这些角色的确定也与消费者、品牌与产品类别的成熟度都没有必然关系。品牌可以根据自己的特征和内涵,挑选合适的角色扮演,与消费者作沟通。

认识到消费者关系中的品牌角色,就理解了传播在创建品牌中的重要地位。除了科特勒与奥格威定义中所提到的,我们亦把形成品牌的因素分为具体的、抽象的两个层面。其中各种元素都对品牌创建和形象塑造产生影响。

具体面包括产品的色彩、质地、重量、价格、销售通路、竞争者、品牌占有、销售文件、直效行销、促销、广告的字、音乐、旁白、媒体环境以及员工服饰、运送车外貌、电话礼貌、抱怨处理等。它们都会让消费者对这个品牌产生知觉。其中,很

重要的因素是广告,通过广告,使消费者形成品牌知觉。抽象面包括使用者如何接近品牌,他们使用时的日常经验、友谊与感受、想法与态度、需求与欲念等。

总之,消费者对产品如何感受的总和,才称品牌。这正如宝洁公司对品牌的认识:品牌不是大家所见的东西,品牌是一种观念。这种总和不是各部分(因素)简单相加之和。因此,塑造一个好的品牌,就要注意消费者与品牌接触的每一个可能方面。

(三) 品牌经营观流行的三大环境

品牌经营的思想虽然早已存在,而现在又被企业界加以特别的关注,一个很重要的原因是目前在品牌经营领域还存在太多的问题。品牌管理失当的状况依旧经常发生,归结到一点就是“破坏承诺”。具有数十年基础、看来所向无敌的品牌,也在摇摇欲坠,甚至毁于一旦。据美国《金融世界》(Financial World)报道,280个被评定为具有品牌价值的品牌中,有14个价值荡然无存或处于严重衰退状态,数目虽然不大,但真正惊人的是,这14个品牌都是家喻户晓的知名品牌。《金融世界》的资料证明,再强势的营销者也有可能犯错。于是乎,如何更好地管理品牌成为大家讨论的热门话题。

品牌经营观的新流行和品牌资产管理成为一种新趋势,可归结于如下三大方面的原因。

1、经济环境

20世纪90年代的经济环境处于低增长、缓增长甚至是负增长的低迷状态。由于受亚洲金融危机的影响,国际货币基金组织测算,1999年全球经济增长幅度由1998年的4%下降至2%左右。

由于经济压力——股市波动、不景气以及负债压力,经营者的重心被迫不平衡的摆在销售量即短期成果上,过于依赖削价促销,构思出一些病态的营销技巧,无形中伤害了品牌和消费者间的基本关系,使得消费者的品牌忠诚度急速下降。

(1). 过度的品牌延伸

据资料反映,在近年的某个半年内,有6125个新产品在美国上市,其中的5450个是搭原品牌的便车所衍生出来的新产品,其中十之八九都上市失败。

(2). 欠缺思考的合并厄运

在疯狂抢购金牛品牌的浪潮中,营销者往往没有足够的时间去了解他们的战利品。曾有一家美国公司,为了组成完整的宠物食品线而并购另一家公司的狗食部,因为不了解这个处于衰退中的品牌,竟造成公司的收入在短短四年间由原来的6000万美元,递减到1850万美元。

(3). 泛滥的促销活动

数量庞大的长篇大论都在反对泛滥的促销活动,但不可否认的是,在追逐以量取胜的过程中,营销人员采用一种慢性自杀的手法,将消费者的购买动机局限在价格比较的层面。如此一来,训练了消费者把品牌当作是商品的习惯,并严重摧毁其他营销活动的影响力。

(4). 丧失品牌主权

因为人员的改变、流动,加上找不到一个好的法则将品牌无形的事迹传承给后代,品牌主权日见侵蚀。当品牌跨越国界时,问题就更严重了,如果缺少足够的当地市场看法,品牌即无法与特定市场、消费者个人建立关系,当然不会成功。

这些问题的大量存在,迫使经营者重新考虑品牌管理的策划。另一方面,企业利润的降低,使得企业努力将无形资产的品牌价值转为“有形化资产”。

2. 市场环境

我们从技术、流通和产品等方面看看市场环境的变化。

(1). 技术

市场已趋近成熟。技术转移和信息传播的速度加快,使得新产品易被模仿,竞争激烈,同质化程度太高。因此,市场竞争从有形的产品转到无形的品牌上。

(2). 流通

由于流通革命,厂商对消费者的影响力部分转移至流通

业者,销售通路开始建立自己的品牌已呈现出很严重的趋势,迫使厂商不得不加强品牌对消费者的影响力。

(3). 产品

产品的生命周期太短,而品牌可以历久弥新。新产品大量上市,成活率普遍降低,据有关的一项统计:若上市 100 个新产品,大概只有 30% 的新产品能成功。产品虽然淘汰换新很快,但品牌可以延续发展。

3. 媒体环境

媒体形态日趋复杂,广告效益大幅降低。营销不再只是产品战,而是消费者脑海中的认知战,品牌就是这场战争中最有利的武器。它简化了消费者的生活,简化了选择。

企业主认识到发展新品牌不易。因此,许多企业乐于支付高价购买品牌,这比自行创立品牌来得划算。品牌资产来源于长期的经营积累,不是一蹴而就的事情。因此,维护和发展已有的品牌才是上策。在低速成长、高速竞争的市场环境中,品牌确实已成为市场占有率的最后王牌!

市场环境不同,品牌经营的内涵也随之发生变化。在市场高速成长的 80 年代,品牌的话题集中在商标、命名、副品牌、品牌伞或品牌授权等上面。企业尽力扩张品牌效益,以赚取更多的利润。而在 90 年代,过度的扩张品牌效益,就显得不合时宜,应转变为经营品牌的核心资产。这正是“品牌产权”流行的原因。

2. 品牌,地区的支柱与导向

(一) 地区经济的支柱

从宏观上讲,达到一定的经济集中度是一国或一个地区工业化进程中的一个必经阶段。从名牌区域化层面看,较高的经济集中度是品牌区域得以形成的标志。在韩国,1985 年最大的 10 家联合大企业的销售额占制造业总销售额的 30.2%。这说明,品牌产品和品牌企业的规模对区域品牌的形成有同样的影响。

品牌对于一个地区的经济发展起着重要的带动作用。从经济竞争力的角度看,一个区域经济的竞争实力,主要取决于其比较优势,而一批品牌产品和品牌企业的崛起过程,就是该地区比较优势的形过程。自 80 年代后期以来,广东

顺德、中山、佛山等地随着诸如容声、美的、万家乐、太阳神、健力宝等一大批品牌产品的崛起壮大,其区域经济实力也进入全国先进行列;江苏扬州以发展品牌为突破口,促进了工业结构的调整,产生了以春兰为代表的空调、客车、集装箱等一批在全国同类产品中居领先地位的品牌产品,在工业经济增长速度和经济效益指标两方面连续几年居全省第一,被经济学界称为“扬州现象”;青岛市仅 24 个品牌企业,1994 年,生产产品仅占全市工业企业产品种类的 0.3%,但实现销售收入占总收入的 30%,实现利税占总利税的 60%。其中青啤、海尔、海信等 10 个品牌大型骨干企业,实现的利润占全市以上工业企业总利润的 52%。

总的说来,由于省情、区域所致,我国经济不可能一蹴而就而均衡发展,各地区必须依赖其特有资源优势、地理特点、

人文景观等发展区域经济。而在市场经济中,区域经济的发展在很大程度上取决于该地区品牌企业的实力及其龙头作用的发挥。因此,品牌战略在促进区域经济发展中的作用很大。

①优化产业结构,促进资源的优化配置

随着市场竞争的加剧,各地区经济的发展出现了各种新的问题,主要是地区间生产同类产品的企业重复建设,资源被分散,各地区缺乏特色,难以形成规模优势,经济结构不合理,效益低下。解决此矛盾的有效途径之一,就是扶持和发展具有区域特色的品牌。

②振兴区域经济,形成新的经济增长点

品牌对地区经济的带动作用显而易见。如呼和浩特市由于近几年伊利公司的迅速发展,同时也促进了附近地区牛奶制品行业的发展。

③提高地区知名度,树立地区形象

地区品牌的树立,能够改善地区内引外联的软环境,促进区域经济总体发展。

品牌主导战略的基本思路是:一个地区的经济发展应该以创建品牌为契机,集中发展品牌产品、品牌企业的群体,从而形成地区经济的比较优势和发展特色,进而成为一个地区的经济主体,最后带动整个地区经济的发展。其基本要点包括:第一,通过创品牌,在竞争中寻求单项突破,一个一个地夺取单项冠军,逐步形成一批品牌产品及品牌企业群体;第二,通过品牌群体的创建发展地区经济的比较优势;第三,通过比较优势的进一步发展形成地区经济主体和支柱;第四,通过品牌的联动作用,促进一个地区的整体发展。

进行区域品牌化工作,是各地区发展经济可选择采用的战略之一。区域品牌化在当真是有条件的,甚至可以说有较好的机会。

第一,各地都存在一些事实上的品牌,这些品牌给政府提供了充分的选择余地,以决定将哪些品牌着力扶持推向区域外的市场。改革开放以来,中国企业已扮演了较长一段时期的“三来一补”的角色,包括后来发展的为国外公司定牌加工的业务,这些工作使中国企业在技术、设备、人员素质,以及一些打着国外公司牌子的成品,都已达到较高的水平。这部分企业已有一些开始打出自己的品牌,极具增长潜力。另外,还有部分企业,虽然产品很好,但市场拓展方式不力,没有得到应有的发展。这些潜在品牌是政府可扶持的重要资源,也是区域品牌化工作的后劲所在。

第二,区域品牌化的重要手段之一是资产重组,这在目前既有可能也有必要。一方面,中国的经济状况显然有益于强势企业对弱势企业特别是亏损企业的兼并。当然,兼并亏损企业也存在一些问题,但亏损企业的数量之多决定了已创出品牌的强势企业有更多的机会选择。另一方面,中国工业企业经济规模现状不容乐观。一是产业集中度低,大中型企

业在国家经济中的地位和作用远不如发达国家那么显著;二是专业化水平低,特别是在钢铁、机械、电子、石油化工、汽车制造等产业显得尤为突出。如机械工业,1992年,前10家最大企业的销售额的占有份额只占全行业销售总额的7.5%,而1976年美国前9位最大企业就达58.5%,日本也达53.9%。1992年我国电子企业销售收入前10名的总销售额仅占全行业的15%,远低于美国和日本的65%和90%。产业达不到合理的经济规模,会使单位产品建设投资偏高,单位产品物耗及能耗加大,致使成本增高,不利于采用先进技术、设备和资源的综合利用。产业经济规模还未形成,客观上也要求有条件的企业特别是品牌企业抓住机会,利用多种途径扩大规模。这样才能在区域内更多地利用机会同其他企业进行合作,以品牌为龙头发展区域经济。

第三,经济体制及其他方面的改革还正在进行之中,地区政府手中仍拥有一些调控权力,可以很好地利用起来,推动区域品牌化战略的实施。如,帮助企业组建集团;企业研究开发新产品、新技术、新工艺所发生的各项费用,不足销售收入1%的可提足1%,超过1%的按实列支;国有企业改建为公司后,国有股所得红利,可借给企业有偿使用;品牌企业实际上交所得税比上年新增部分,首先用于建立企业技术改造统筹资金,支持生产企业技术改造和技术开发;帮助企业在地区新闻媒体上做宣传;对创出品牌企业的职工和厂长给予工资奖励等。在计划经济体制向市场经济体制过渡过程中,地区政府应该充分运用自己的优势和独特地位,促进区域品牌化进程并最终建成品牌区域。

(二) 地区形象的象征

中国改革开放后,外国产品开始大量涌入。时至今日,人们头脑中的一个观念就是:进口货比国产货好,即使价格高也要买外国产品。进口货的高价格在人们观念中成了高水平产品的衡量标准。在这里暂且不论观念形成的原因,应当注意的是因为部分进口产品确实比国产货在性能、质量、服务等方面优秀(特别是在80年代),所以在人们头脑中建立了一个品牌区域,即外国。这种品牌区域的建立,在后来帮助了相当数量水平一般的外国产品进入中国市场,也帮助了那些水平已被中国同行超过了的产品继续维持其在中国市场的地位与份额。由此可见品牌区域观念的作用力。

从更为直观的角度看,世界上发达国家和发展极快的发展中国家的名单上,有不少小国家却是实实在在的经济大国,如瑞士、日本、新加坡、韩国。这些国家的产品并非都是从品牌企业出来的,也并非一定比其他国家的同类产品好,但他们被世界市场接受的可能性较大,他们的产品平均被接受水平也高于其他国家同类产品的被接受平均水平。“日本制造”、“瑞士制造”等已成了高性能、高质量商品的象征。为

什么呢?因为这些国家已形成一个品牌区域,这是个整体形象塑造问题。

其实,如美国、德国、意大利、法国等都有品牌区域现象,这里提出一些较小的国家,是要使中国的地市县级区域有个更可行的参照系。这些小国家一般人口较少,土地面积狭小、资源匮乏。日本的盛田昭夫曾这样形容日本的资源状况:除了水之外,这片土地上几乎不出产任何原料,而且只有1/4的土地是可耕地。韩国大多数矿产资源,如石油、铁矿石等都依赖进口,而这些矿产对工业化又都极为重要。瑞士只有4.1万多平方公里的国土和600多万人口,95%的原料依赖进口。韩国只有9.9万余平方公里的面积,4000多万人口。这些看似不利的环境条件却被他们转化为益处:①促使他们更紧密地同世界经济市场联系在一起;②促使他们注重资源的有效利用,创立品牌;③他们的政府能更加有效地管理和调整本区域的经济活动;④他们能更加容易地形成品牌的区域化,因为若干大集团的产值可能占整个市场和国民生产总值的较大份额。据世界银行统计,1982年韩国100家最大的制造业企业实现的销售额占全国的46.89%,日本在1980年的此数为27.3%。

研究表明,问题的关键不在于一个区域是否已确立了自己的一些品牌,而在于品牌的总体规模在本区域有较高的集中程度。区域的管理机关要采取措施,把建立区域品牌作为一个战略项目来对待。

管理机关直接有效地辅助本区域企业的发展,这是至为重要的。如韩国政府就广泛介入市场,非但极少产生负作用,相反,在克服经济发展过程中的危机、有效地分配资源、促进科技发展等方面起到了积极作用;新加坡政府,通过市场研究和商业策划,安排贷款及寻找商业伙伴,帮助规模较大的公司开拓海外市场,通过建立加强质量、管理的制度,从最基本的质量控制、供应商质量保证、运销过程质量保证到全国质量保证管理;帮助制造商制定不同阶段的质量改进计划;瑞士政府的科研和教育经费在瑞士的联邦、州和镇三级财政预算中一直占首位,约占财政总预算的1/5,居西方国家首位。

在市场经济条件下,建立适当的政府与企业的互助关系,是建立品牌区域的保证。品牌区域建设可以成为建立良好政企关系的基础,也是促进区域经济上台阶的可选之路。

中国传统品牌的出现已有较长历史,特别是在饮食、医药领域,但这些品牌的市场规模一直处于受时代限制的阶段。建国以来,几十年的计划经济体制实际上摒弃了品牌,因为没有真正的企业,只有按国家计划生产产品的工厂。80年代以来,随着计划经济向市场经济的转变,品牌的力量日益显露,部分具有危机意识的企业开始有意识地创立、发展和维护自己的品牌。比如青岛海尔集团、无锡小天鹅股份有限公司、四川长虹集团等。以企业为主体创立品牌的活动仍在

持续,但从90年代初开始,中国一些品牌产品生产企业相对集中的地区,开始着手区域品牌化的工作,这开创了中国品牌发展的第三阶段。

品牌企业的发展使全市工业销售收入、实现利税、产销率增长大幅提高,品牌企业对全市经济增长贡献明显。从宏观上讲,达到一定的经济集中度是一国或一个地区工业化进程中的必经阶段。从品牌区域化层面看,较高一个的经济集中度是品牌区域得以形成的标志。在韩国,1985年最大的10家联合大企业的销售额占全国制造业总销售额的30.2%。这个数字同青岛的情况有一定可比性。这说明,品牌产品和品牌企业的规模对区域品牌的形成有同样的影响。

品牌区域政府重在把区域内品牌的单个优势,集中成为区域整体优势以面向外部,藉此形成区域品牌化,完成品牌区域建立的全过程。这个过程即由单个企业品牌到品牌区域化。为使区域品牌化,一些品牌区域政府已在采取措施。

目前中国有相当多的企业还在创品牌阶段,相当部分的市县还在努力使品牌区域化,只有很少的市县在进行使区域品牌化的工作。就政府而言,区域品牌化是今后一段时期的可行目标。

针对以上品牌战略的思路,区域经济可采取以下三项发展措施。

(1) 构建网络开发

形成品牌区域一般系统在经济布局框架已经形成、点轴系统比较完善的地区,进一步开发就可以构造现代区域的空间结构,并形成网络开发系统。网络开发系统应具备的要素:一是“节点”,即增长极的各类中心城镇;二是“域面”,即沿轴线两侧“节点”吸引的范围;三是“网络”,由商品、资金、技术、信息、劳动力等生产要素的流动网即交通、通信网组成。网络开发就是已有点轴系统的延伸,可提高区域各节点间、各域面之间,特别是亮点与域面之间生产要素交流的广度和密度,促进地区经济一体化,特别是城乡一体化;同时,通过网络的外延,加强与区外其他区域经济网络的联系,或者将区域的经济技术优势向四周区域扩散,在更大的空间范围内,可将更多的生产要素进行合理的调度组合。

(2) 形成点轴开发

建立品牌城市点轴开发的理论说明:在一定区域范围内,可以选择若干资源良好、具有开发潜力的重要交通干线经过的地带,作为发展轴予以重点开发。在各发展轴上确定重点发展的中心城镇(增长极),确定其发展方向和功能,确定中心城镇(增长极)和发展轴的等级体系,首先要集中力量开发较高级的中心城市(增长极)和发展轴,随着区域经济实力的增强,开发重点逐步转移扩散到级别较低的发展轴和中心城镇。如伊利公司位于内蒙古呼和浩特金川开发区,属于内蒙古中部经济区,区位优势明显。发展伊利成为区域的增长极,有利于利用便利的交通条件,形成点轴开发局面,

通过优先在经济发展水平较高的城市进行重点投资,依托重点的交通干线,形成具有品牌效应的明星城市,再逐渐向内蒙古其他地区较低一级的城市进行辐射,带动其他城市的经济发展。

(3) 培养增长极

树立品牌企业增长极理论是区域开发中的一个重要的理论基础。以区域经济发展的不平衡规律为出发点,其核心是:在区域经济发展的过程中,经济增长不会同时出现在所有地方,总是首先在少数区位优势点上不断发展成为经济增长中心,增长极的形成有赖于具有创新能力的企业和企业家群体的存在,所在地区既具有能集中相当规模的资源、资本、技术和人才,从而形成规模经济的能力,又要有较

好的区位优势条件,即交通、通信、能源等基础设施建设条件要好。如根据增长极理论,伊利集团把奶制品作为经营的主业,作为企业发展的增长极,通过发展拳头产品,创出品牌,再利用品牌产品的延伸作用,带动其他产品的发展,形成企业的全面发展。企业的发展,又作为地区发展的增长极,带动地区其他产业的发展,从而形成良好的产业结构带动区域全面发展。

具备一定的品牌产品,往往会对区域经济发展起到积极的带动作用。目前,国际品牌纷纷抢滩我国市场,与我国企业展开激烈竞争。所以,一定要把实施品牌战略作为我国企业发展和区域经济发展的一项战略性任务。

3. 本土品牌 发展趋势

本土品牌价值

12月6日,北京名牌资产评估有限公司发布了《2000年中国最有价值品牌研究报告》,这已是该公司自1995年起第6次发布同类报告。

报告显示,从品牌价值看,1995年度首次评价时,品牌价值超过百亿的只有“红塔山”(320亿元),到2000年评价时已经增加到6个。与1999年相比,32个品牌平均销售收入增长20%,品牌价值增长19%。这说明近几年来本土品牌增长很快,企业开始重视品牌经营和管理。

虽然本土品牌快速成长,但与世界著名品牌相比还很弱小。将2000年度进入200亿元收入额的企业与世界500强最小企业进行比较(根据销售收入指标,人民币按照1:8.28折合为美元),可以发现,按绝对数额比较,中国企业与世界500强差距仍然很大。500强最小规模1995~1999年平均为91.25亿美元,而我们最大品牌规模1999年只有26.72亿美元,净差64.53亿美元。

但是,按增长速度进行比较,本土品牌还是充满希望的。据联合国有关部门预计,“九五”期间,世界经济增长率平均3.5%，“十五”期间,将平稳运行在3.6%的增长区域。据此推测,500强中最后一位1999年达97亿美元,5年后约110亿美元。我国最有价值品牌年均增长率达27.4%,其中前10位平均增长30.9%。海尔5年总增长5.5倍,近3年年均增长率为

78%。尽管中国品牌价值基数不如国际品牌,但增长速度却远远超出。今后如果每年递增20~30%,花3~5年时间中国品牌有望进入世界500强。

本土品牌的地域分布

据统计,本土品牌地区分布十分不平衡,主要集中在6个经济大省。这6个经济大省的GDP分别是:广东7937亿元、江苏7201亿元、山东7162亿元、浙江4980亿元、河南4330亿元、河北4238亿元。至1999年,国家工商行政管理局商标局共市批了87只驰名商标,分布在24个省(市)。从地区来看,东部地区12个省(市)都拥有驰名商标,共68只,占78.2%;中部地区有7个省(市)拥有驰名商标,共10只,占11.5%;西部地区有5个省(市)拥有驰名商标,共9只,占10.3%。这基本上和经济发展程度相吻合。

进一步分析,广东、江苏、山东、浙江4个经济大省一共拥有32只驰名商标,占全国的36.8%;加上河南、河北共36只,6省占全国的41.4%。按拥有驰名商标的数量来排位,这6个省依次为广东(10只)、山东(10只)、江苏(7只)、浙江(5只)、河北(3只)、河南(1只)。

本土品牌的行业分布

对于市场竞争比较充分的行业来说,品牌会越来越,少,

这正是市场竞争的一个规律,即优胜劣汰。而在那些竞争尚不充分的行业,品牌的发展和集中则呈现着复杂的情况。

在我国,家电(家用电器和电子)是竞争最为激烈的一个行业。据《中国最有价值品牌研究报告》,1995年度评价报告中家用电器和电子品牌各有13个,而今家用电器只剩下6个,电子剩下4个,直观地反映出这些行业竞争激烈的程度。

与家电行业相反,我国的汽车行业目前则还是一个市场竞争相当不充分的行业。一方面,高额关税阻隔了汽车国际市场竞争的压力;另一方面,过去长期摇摆不定的汽车产业政策,造成了汽车生产厂家散、乱、差的局面,而同时汽车销售市场又受到不恰当政策的压抑和地方保护主义的肢解。

竞争最难以冲破地方保护的是卷烟。由于我国利税体制的关系,加之卷烟利税高,地方保护格外重,很难形成业内重组。红塔山至今仍是我国第一品牌,但其增长速度明显落后于家电,卷烟总产量只占全国的7%。为摆脱烟草这种夕阳产业发展的尴尬,红塔集团现在每年投入在水利、电力、交通等领域的资金达二三十亿元。

还有一些行业,从产业的层面看,不能说不发达,从市场竞争的层面看,也不能说不充分,但品牌的集中度仍然比较低。例如纺织服装行业,我国的产量和出口量都已经占到世界第一位,但品牌的集中度很低,更缺少可以到国际市场上一比高低的世界级品牌。

本土品牌发展阶段与品牌误区

从历史发展的眼光看,品牌的发展与社会经济大环境的变迁紧密相连。计划经济时代,市场几乎不存在竞争,品牌缺乏生存的土壤;1979年改革开放后,国外品牌凭借强大的综合实力抢占我国市场,开初本土企业尚未对品牌的价值有清楚认识;随着市场经济的启动,竞争日益加剧,越来越多的企业开始关注品牌;本土品牌真正崛起是90年代以后的事。从改革开放到现在,大致可以把我国本土品牌的发展历程分为4个阶段:品牌启蒙阶段、自创品牌阶段、品牌竞争阶段和品牌国际化阶段。

品牌启蒙阶段

80年代以前,对本土企业来说,品牌还是一个新词。企业的品牌意识还很薄弱,主要表现在:

●被外资兼并

1980年5月,我国诞生了第一家中外合资经营企业。此后,外商在华直接投资源源不断。在合资中,大量的本土品牌以商标使用权作价入股,结果合资后本土品牌或推广不力或被“打入冷宫”,渐渐被市场遗忘。

●OEM生产

90年代以前,我国许多企业都属于“三来”企业,通过为外资品牌进行贴牌生产(OEM)来谋得生存,只能获得一

点微薄的加工费。

自创品牌阶段

经过市场竞争的锤炼,在与外资品牌竞争中频频失利的本土企业越来越感觉到品牌的威力。企业普遍认识到,只有创出自己的品牌,才能与强劲的外资竞争对手相抗衡。所以,中国大地掀起了一股争创名牌的热潮。

●CI热

1991年,广东太阳神凭借专业的CI设计建立了良好的企业形象。此后,中国大地掀起一股CI热,今日、雅戈尔、康佳、新飞等企业相继导入CIS,获得巨大成功。

●各类品牌活动兴起

1991年,中国举办第一届由消费者投票决定的“中国驰名商标”评比活动,选出14个全国驰名商标。1992年,国内贸易部、国家经贸委、电子工业部等机构联合举办“全国畅销国产商品展销会”,评选“金桥奖”,此后每年一次。1993年,北京创立了《中国名牌》杂志,这是我国第一本关于品牌问题的专业杂志。1994年9月,中华商标协会成立,随后全国各地纷纷成立地方性商标协会。1994年11月,我国第一次全国性名牌大会在成都举行,会议通过了推动名牌发展战略的“成都宣言”。从1995年起,北京名牌资产评估有限公司开始发布中国最有价值品牌年度研究报告,至今已有7个年头。

●各地政府提出品牌战略和名牌工程

90年代以来,黑龙江、浙江、四川、山东、吉林、山西、北京、上海分别制定并实施了名牌战略。

●老字号品牌再造

中华老字号历史悠久、口碑甚佳,然而由于经营手法陈旧、管理落后,这些老字号在市场经济的大潮中曾一度黯然失色。90年代以来,老字号经营者们转变观念,借鉴经验,运用现代营销管理理论再造老字号,重现昔日风采。例如,“全聚德”运用丰富多样的营销策略塑造了一个强势的现代餐饮服务品牌。

品牌竞争阶段

90年代中期,中国经济加速发展,市场竞争加剧,很多行业都爆发了激烈的价格战、广告战、促销战、服务战。很多企业都明白,惟有建立和维护一个强有力的品牌,企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。但品牌之战中存在大量误区。

●“标王”之争

自1995年起,中央电视台广告部开始对黄金广告时间实行公开招标。孔府家酒、秦池、爱多分别成为几代“标王”,并均在中标当年产生巨大效益。今天回首“标王”时代,尽管昔日的“标王”今已纷纷落马,但当时品牌竞争的激烈程度和企业对品牌投入的热忱不得不令人叹服。

●服务战

很多企业已经认识到,单靠价格、广告、促销、质量已不

足以吸引顾客,只有为顾客提供更多的增值服务,才能使品牌在竞争中制胜。因此,许多行业纷纷将竞争重心转向服务,如海尔的“星级服务”、荣事达的“红地毯服务”等等。

品牌国际化阶段

90年代末,一批优秀的本土品牌纷纷启动全球化战略,走出国门,打入国际市场。它们在海外设立研发、生产、营销机构,招募国际型人才,立志于成为全球品牌。经过几年努力,海尔等品牌已在国际市场上树立起了较高的声誉。

品牌十大误区

扫描我国本土品牌的发展历程,可以看到,爱多、秦池、脑黄金、三株、太阳神等知名品牌“各领风骚两三年”,而不少投入大收效小的低效品牌至今仍在苦苦支撑。由于对品牌未形成正确的认识,它们不同程度地陷入各种品牌误区。

●品牌误区1:“名牌就是品牌”

把名牌看做品牌是大多数企业常见的认识误区,其症结在于将品牌知名度狭义地理解为品牌的全部。在这种错误思想的指导下,他们认为只要全力以赴地搞好广告宣传或造势炒作就可成为强势品牌。于是,当标王、广告轰炸、媒体炒作成为他们品牌经营的主要内容。其实,他们忽视了品牌认同的根本是品牌具有良好的美誉度,没有美誉度作为基石来支撑,一时的名气即使再大也只能是品牌“泡沫”,这样的品牌是没有生命力的。

●品牌误区2:“品牌就是商标”

很多企业分不清商标与品牌之间的关系,认为只要将一个名字或图案到工商管理部门注册就成了品牌。其实,二者不是同一个概念。商标是一个法律概念,是品牌获得工商部门法律保护的工具;而品牌则是一个管理和竞争概念,是企业满足顾客需求从而夺取市场的工具。当然,品牌首先要成为商标才能获得公平竞争的保障,因此品牌的内涵要大大过商标。把品牌当做商标的观点将导致企业不能充分发挥品牌的作用,不会以品牌资产的建立作为营销工作的中心。

●品牌误区3:“做品牌就是做 CIS”

CIS(企业识别系统)有利于品牌形象的塑造,但只是品牌塑造的一种途径。本质上,CIS 是为企业形象服务的,而企业形象并不等同于品牌形象,只是品牌形象的一个方面,所以仅仅提升企业形象是不够的。

●品牌误区4:我是谁?——品牌缺乏定位

任何产品都只能满足一部分人的某种需求,但是很多企业不甘心将品牌定位于一个卖点,他们认为卖点越多可吸引的顾客就越多。殊不知,“眉毛胡子一把抓”,到头来只能是一场空。在商业信息泛滥的今天,“多点”宣传不仅浪费了资源,而且会让顾客对品牌特征感到迷惑。事实上,世界著名的品牌无一不具有清晰的定位,因此而获得巨大成功。

●品牌误区5:“几年内打造成国际名牌”——品牌短视症

品牌的塑造是战略行为,是一项长期的系统工程,需要规划和长远的坚持。只看到眼前利益,只在乎短期销量,并不一定要走品牌之路。追求销量第一往往损害品牌资产。

●品牌误区6:品牌必须高档

企业界普遍存在着一种观点:要想成为强势品牌,包装一定要精美,价位一定要高。事实上,这是完全错误的。强势品牌之根本在于能为目标市场提供更高的价值,更好地满足其生理或心理需求。一些高档品牌的成功,正是因为它们迎合了一部分人的高消费心理,但这并不意味着所有品牌都要高档化。只要能更好地满足普通大众的一定需求,经济实惠的“民”牌同样能成为强势品牌。例如,价廉物美的上海“大白兔”奶糖同样深受广大老百姓喜爱,我们不能说它不是一个有实力的品牌。

●品牌误区7:政府审定驰名商标——强势品牌是评比出来的?

一些企业对行业评奖乐此不疲。他们认为,消费者会把获得某某奖项作为是有实力品牌的标准。其实,这种观念已经落后了。随着消费者观念逐渐理性和成熟化,获奖已成为影响他们购买决策的一个次要因素。仅靠评奖而成为强势品牌是自欺欺人,因为选票不在评委手中,而在消费者手中。

●品牌误区8:做品牌可以一劳永逸

我国一些品牌曾经辉煌一时,之后便销声匿迹,其中一个原因就是坐享其成,认为品牌一旦成名便可一劳永逸。其实,品牌资产的建立是一个长期积累的过程,品牌成名已是成功的第一步,要变成强势品牌还需不断地后续投入。曾名扬一时的康巴斯石英钟、雪花冰箱等一批品牌就是没有得到持续支持和管理而走向了没落。

●品牌误区9:品牌形象朝令夕改

许多企业的品牌管理缺乏长期的、系统的、战略的规划,缺乏一个长期不变的品牌核心价值,这导致一些品牌随波逐流、朝令夕改、形象模糊。从长期来看,这样的品牌传播很难塑造一个强有力的品牌,因为这样的品牌很难在消费者心里扎根。这并不是说品牌要固步自封,顺应需求变化而有所调整是必要的,但这些调整都应围绕品牌核心价值来展开,“万变不离其宗”才能建成强势品牌。

●品牌误区10:品牌过度延伸

为了做大做强,不少企业纷纷扯起了品牌延伸的大旗。适度的品牌延伸确实能为企业带来很多利益,然而,目前的问题是,一些企业尚未掌握品牌延伸的规律就将品牌任意延伸,这不仅无助于新产品的推出,也损害了原有品牌的资产。

4. 品牌企业,小家电的进入

对品牌战略问题重视与否,是衡量企业成熟与否的重要标志。联想集团的柳传志先生曾说,企业领导最重要的就是“定战略”、“搭班子”、“带队伍”。

在“惟一不变的就是变”的市场环境中,企业必须奉行动态的竞争战略,灵活采用多种策略,以变制变,以变对变,变中求胜,切不可“刻舟求剑”。

进入与退出:理性还是随意?

中国市场不愧为世界最有活力的市场之一,每时每刻都会爆出令人振奋又让人心悬的事件。“进入”与“退出”作为品牌企业战略调整中的基本竞争战略,在2000年屡见不鲜。

不少企业进入全新的业务领域,企图扩大势力,如可口可乐进入非碳酸饮料;李嘉诚进入营养品领域;(1999年和记黄埔与北京同仁堂签约合作;2000年又斥资2.45亿元和广州美晨股份有限公司签约,合资组建“和黄健宝有限公司”,抢占国内保健品市场。)柯达进军包裹快递业务;(柯达不再满足于仅仅成为彩卷业的霸主,而要充分利用其庞大的快速彩扩连锁机构,向其他服务领域拓展。)外资在中国大城市建电影院,等等。

在国内企业当中,科龙挥师小家电,格兰仕巨资进军制冷业,乐华进入空调等,给热闹的家电市场再增波澜。而爱立信退出手机制造,海信退出AV行业,可口可乐联合雀巢进军健康饮料业又显示出另一番操作艺术。

科龙挥师小家电领域

中国专业制冷家电企业的巨无霸、一向“不冷不做”的科龙集团曾在北京人民大会堂召开发布会宣布:首期斥资2亿元,全面进军小家电领域。此举标志着科龙由限制性相关多元化向非限制性相关多元化方向迈出了一大步。

●进入背景

1. 大家电寡头割据局势已定

科龙集团总裁徐铁峰称,科龙挥师小家电领域标志着科龙由专业制冷公司向综合性家电集团迈进。经过20年的发展,国内大家电行业已趋成熟。据有关统计,目前国内大家电

的利润不到10%,在5%左右或更低,而小家电利润则一直高达两位数,这对以利润为生命线的大家电企业来说,无疑是一个巨大诱人的蛋糕。

据预测,我国小家电热过大家电的现象将是今后几年的总体趋势,小家电将随着人民生活水平的提高而进入寻常百姓家。目前我国小家电市场正处于成长期,由于其技术含量和生产成本较低,利润较高,使众多企业蜂拥而上,产品质量和经营水平良莠不齐,市场集中度不高,至今尚没有几个强势品牌可以指点江山。

以燃气具为例,目前燃气具市场正处于战国时代,群雄混战,在销产品多达100多个,除少数品牌占有较大市场份额外,大多品牌市场份额不到5%,很难形成规模,这给后来者预留了巨大的发展空间。

2. 10年间全国2600万户厨房要换抽油烟机、电热水器

有关统计表明,我国现有城镇居民8000万户,预计今后10年,将有33%的住户迁入新居,这意味着平均每年有2600万个以上的家庭厨房要更新换代,对各类新型厨具中小家电的需求可想而知。此外,除电风扇、电饭煲等个别产品的城镇保有率达90%以上,已处于成熟期外,绝大多数中小家电产品尚处在发展期,如燃气具、抽油烟机、电热水器等,还有一些产品尚处于导入期,如空气清新器等。

正是这种广阔的市场空间吸引了科龙、美的、海尔、小天鹅等国内知名家电企业纷纷介入中小家电市场,并加紧了各自品牌的市场渗透力度,以扩大市场份额。

有专家分析,像科龙这样的家电企业巨无霸跻身小家电领域,具有先天的品牌优势,能为小家电的市场运作提供强有力支持。如可以大大降低产品的广告宣传费用;新产品可以直接分享老品牌所留下的积淀(科龙集团拥有科龙、容声两大驰名商标、品牌资产近60亿元)而迅速进入市场。毕竟人们对熟悉事物比新事物更容易接受,消费者会把对老品牌的信心和信任转投到新产品上。

3. 洗碗机是最后一座未掘金矿

越是注重生活质量的地方,小家电越是有市场,因此小家电在发达国家早已形成一个巨大的市场。以往为普通家庭所忽视的小家电尤其是厨房用品,成为近年家电市场消费的一个热点,从而带动相关产业的发展。还有新兴的洗碗机等“时髦品”,更成为国内家电行业最后一座正待发掘的金矿。

与冰箱、彩电等大家电市场的数家大厂雄霸天下的格局不同,现阶段我国小家电市场的最大特点是自由竞争。在小家电领域,单一或几大巨头垄断局面远未形成。

●业界声音

1.美的:小家电一向是嫡系

美的家庭电器事业部新闻发言人李锦魁分析说,美的小家电取得的成绩,似乎让人产生大家电企业一旦介入小家电,利润就会如滔滔江水纷涌而至的感觉,其实这完全是误解。美的1968年以风扇起家,走了一条由风扇到空调再到小家电的路子,可以说小家电一直是美的公司的嫡系。成绩在很大程度上应归功于那么多年在技术、销售网络与成本上的积累,而这三点刚好是大家电企业的劣势。

小家电的技术含量并不比大家电低,比如电饭煲的内胆,就得解决它在高温下变形时与外壳吻合的问题。当初是美的引进日本的技术,可现在日本人还要跟美的买技术。此外,大家电企业的生产技术相对稳定,产品的生命周期长,更新换代慢;而小家电生命周期短,产品更新换代快,对市场的切入点要准,在造型设计、功能和小型化的统一以及降低成本方面,都需要比大家电有更快的适应性、变化性与开发能力。因此,许多技术不是一下子就能学会的。

2.海尔:两年足可见胜负

海尔在大家电销售总额上已经拿了第一,在小家电方面也有信心成为第一。海尔新闻发言人说,行业第一名的地位谁都想做,但不是说说就可以,要靠企业真正的实力,要经得起市场的考验,考验的时间5年太长,两年足可以见分晓。海尔自1996年进军厨具业至今,小家电的品种和市场份额就不断上升,吸尘器销量全国第一,抽油烟机全国第二,其他品牌虽然市场份额不大,也正全力以赴加大发展力度。

3.商家:更愿意销售小家电

对小家电,商家普遍持欢迎态度。亿安百盛商品部主管李月明先生解释说,现在大家电的毛利都非常低,好的也只有五六个百分点,一些彩电甚至只有几十元,而小家电的毛利则超过10%。此外,商家经营小家电的风险也比较小。一方面,小家电的价格不高,就是打个八九折也不会产生太大的影响,除了微波炉外,小家电很少会打价格战;另一方面,小家电体积不大,不会占用太大的库存,并且更新换代速度比较快,便于资金的回笼。因此,现在很多商家更愿意销售小家电。

在谈到科龙进军小家电时,李先生表示,目前有越来越多的消费者开始关注、购买小家电,然而市场品种比较单一,知名品牌不多。有更多的知名企业生产小家电,会扩大商家的挑选范围,增加商场的货源与品种,提升商品档次。

●专家意见

1.延伸现有优势

在大家电领域,寡头争霸的态势在短期内不会有大的变化。面对日益激烈的市场竞争,各家电巨头所能采取的策略不外有三:一是通过技术创新和管理创新,进一步改善产品

性能、扩大生产规模来降低生产成本;二是依托科技进步,推动产业升级,向信息产业等高端产业靠拢。如TCL、海信等大型家电企业集团已经成功进入信息产业和通信领域,多元化的跨度非常大;三是充分发挥现有品牌、网络、技术优势,实施相关产品多元化,尽可能获取利润。科龙、美的、海尔等家电业巨子大规模介入小家电领域,就是这种策略的一个巨大信号。

2.洋货厉害,小心亏本

对于要生产小家电的品牌企业而言,更厉害的竞争对手是国际品牌,如飞利浦、松下等(据说飞利浦的小家电每年要从中国市场赚走5亿~8亿元)。当初,由于大家电厂商忽视小家电市场,而国内的一些小家电生产商又多为山寨厂,缺乏研发能力,故国内小家电市场被国外厂家占据半壁江山。而外来品牌在造型、技术上又占尽优势,很受消费者追捧(如飞利浦的一款食品加工机卖价400多元,而同样功能的国产机只卖200多元仍乏人问津),其江湖地位在短期内很难撼动。因此,大家电品牌企业介入小家电一定要选准切入点,小心亏损。

3.大小家电不一样

也有业界人士提醒,与大家电相比,小家电更有其独特的市场运作模式:从品牌看,大家电进军小家电,可借用现成的无形资产,缩短品牌塑造过程,节约广告费用。但借用品牌风险太大,如果某个产品出了问题,受损害的却是品牌的整体形象;从技术看,小家电的技术要求与大家电不一样,小家电生命周期短,产品更新换代快;从营销网络看,产品的特性不一样,销售渠道也不一样,小家电面对的渠道更宽、更广,甚至覆盖到乡镇的小铺;从推广策略看,小家电更注重于终端的宣传与推广;从价格上看,小家电对价格的敏感度相对较低,更看重服务与产品功能。

科龙加入小家电市场将造成怎样的影响还很难预料,但可以肯定的是,一场小家电市场的激烈争夺战已经打响。

面对国内微波炉行业如此残酷的竞争,仅在国内排第5、年产量才50万台的美的,为何直接挑战格兰仕?朱凤涛介绍,美的的核心竞争力是品牌和网络,而网络对于小家电来说起着至关重要的作用。美的网络可以渗透到全国所有省份的二线城市,甚至镇、区一级。

对于格兰仕,朱凤涛说,我们不怕。古来战场,都是杀敌一千,自损三百。格兰仕是老大,战线长,顾忌多,如果不惜一切封杀对方,代价自然很大,而我们是新秀,以生产好产品、开拓市场为目标,只是防守,而且行动没有太多顾及,可以左冲右突。

另外,美的认为,格兰仕能做到的,美的也能做到。美的能做到的,格兰仕未必能做到。此言主要是指美的一样可以采购到好的配件,而其他竞争者却难有美的这样的品牌、网络、技术、品质。

朱凤涛认为,格兰仕击退国内其他大企业生产微波炉的方法之一是心理攻势。格兰仕所谓年产500万台才是盈亏平

衡点的论调就是心理战术,让中小企业知难而退,让大型品牌企业也不敢轻易进入微波炉,但美的从实践中总结出的结论是:生产微波炉其实只要月产量达到15万台就可以达到盈亏平衡点。

美的更认为,格兰仕的技术壁垒其实不高。除了必须进口磁控管技术外,微波炉的技术含量比高级电饭煲的技术含量低。

● 格兰仕杀入空调业意欲何为

据前亮昌介绍,格兰仕并非一时冲动。在资金方面,格兰仕争取到了世界两大基金组织和香港一大银行的支持;在技术方面,格兰仕现已与欧、美、日等国一批原生产空调和冰箱的厂家达成合作意向,低价收购他们现有的生产线、装备和技术;在品牌方面,格兰仕通过微波炉市场的8年抗战,已造就了101亿元的品牌价值,垄断了国内70%、全球35%的市场份额;在网络方面,格兰仕在国内的销售网络已渗透到市县级,在海外与80多个国家和地区的销售商有合作;在供应链上,格兰仕将采取大规模的国际采购方式,引进质量最好、性价比最高的专业化元器件组织生产,格兰仕将自己定位于大生产、大配套、大流通产业链中的一个全球化专业的“生产车间”,主要职责就是向海内外市场供应质优价廉的产品。

格兰仕的决定对中国市场上的中外空调和冰箱厂商来说,不是一个好消息,因为格兰仕在微波炉市场被称为“屠夫”和“杀手”,惯于凭借规模优势,以“跳楼价”抢占市场,令规模较小的竞争对手无法立足。

格兰仕强势进入制冷业,最让人浮想联翩的莫过于其与近在咫尺的两家顺德空调冰箱生产大厂——科龙和美的间的微妙关系了。

俞亮昌对于有的企业把制冷行业划分所谓第几集团的提法,表示不敢苟同。他告诉记者说,那种提法只是企业自己在炒作,世界空调行业的品牌大哥们要数三菱电机、松下、三菱重工、夏普、大金、飞歌等,如果按照这些企业的划分,这些世界级的空调大厂岂不变成了杂牌军了吗?有一家号称第一集团的以生产空调为主的大企业,给空调投资了5000万元,就做到了第一集团,这不是井底之蛙吗?

格兰仕还向记者发布了一份据称来自这家企业内部“财务报表”,而明眼人一看就知道是美的报表,上书该企业1999年的产品销售收入46亿元左右,产品利润仅为1900万元,负债25亿元,净资产仅为18亿元,等于资不抵债。俞说前一阵子美的号称斥资10亿元触网,结果至今还是无影无踪,近来又说投入2亿元进军微波炉市场,而实际上只投了2000万元。目前,由于空调冰箱变成微利行业,这些上市公司要比我们差许多,因为作为股民来说,首先考虑的是投资回报,如果回报率低,人家就会抛弃,不会与你同甘共苦。打个比方,格兰仕做一台空调赚10元,还能发展下去,上市公司则立即会变成不值钱的垃圾股了,企业就会破产倒闭。

而对于科龙,格兰仕认为其空调主业自顾不暇,更遑论要大举进军小家电了。

● 专家意见

如何看待顺德这两家兄弟的海口狂言,我们不妨加以专业分析。

1. 拥有品牌比拥有工厂重要

世界著名品牌专家Larry Light曾说过:“拥有市场比拥有工厂重要多了,惟一拥有市场的途径是先拥有市场优势的品牌。”格兰仕进入制冷业,靠的是品牌力量,并不是自己再去投资建立空调生产线,而是由国外生产,贴格兰仕牌子。在这里,我们看到了中国品牌力量的逐步强大。利用品牌吸引海内外合作伙伴,组建战略联盟,这是一种创新型的管理方式。格兰仕进入微波炉行业并不算早,但凭借鲜明的目标市场和低价战略,短短三四年间市场占有率猛升到70%多,成为强势品牌。拥有了“格兰仕”这个名牌,就拥有进入市场被消费者接纳的通行证。笔者相信,格兰仕以贴牌生产的方式进入制冷业可以大大节省生产成本,能以低价战略打开市场局面。惠而浦替科龙贴牌生产(或OEM)洗衣机也不说明了中国品牌逐渐强大了吗?

同样,美的品牌力量也是其能进入新领域的优势。

2. 多产品并不就是多元化,单一产品也不等于专业化

业界和新闻界关心的另一个问题是,格兰仕进入制冷业是否会因多元化而分散其精力,到头来微波炉产品技术没能专业化,市场不能稳住;而制冷产品也没取得市场地位。其实,多产品并不就是多元化,而单一产品也不等于专业化。关键是多产品之间是否能够分享其技术、市场或人力等各种资源,能够分享资源就可产生共赢和合力,反之,则公司精力分散,产品多而不强。

格兰仕进军制冷业,与微波炉在技术上有一定的共享,营销上共享相同的终端、经销网络。尤其是在营销上,格兰仕直主张利用社会资源,搞大流通、大分销的专业化分工协作。不少专家相信,格兰仕把营销的经验嫁接到新的制冷产品上,会以迅猛之势占领市场制高点。如果不这样做,格兰仕一定会担心“鸡蛋放在一个篮子里”不安全,单一的产品在变幻的市场竞争中显然有风险。

不过,也有专家认为,格兰仕并非一定要进军制冷业。另有一系列的家用厨具,更能与格兰仕共享技术与营销资源。

3. 做自己最擅长的生意,关键还在核心竞争力

还有专家指出,他们同意格兰仕以创新方式挥军制冷业,但并不主张家电企业要“大小通吃”,这是两回事。美的进军微波炉市场是又一个“大小通吃”,其实,美的产品种类已非常多,把这些做大做强并不容易,进军新产品是否明智值得思考。国际上,飞利浦是“大小通吃”的典型,但这些年在国际市场上品牌表现并不突出,小家电比较受消费者推崇但大家电就没占优势。而美国家电企业注重专业化同样取得成功,惠而浦专做洗衣机就是一例。