

导 论

呼唤亚洲金字品牌

“ 房屋久了会破败倒塌，
机器用长了会磨损不堪
人老了会寿终西去，
长盛不衰的唯有品牌 ”

这是赫克特·莱恩爵士的名言。莱恩爵士是联合饼干公司集团的首席执行官，他麾下的这家公司总部设在英国，拥有庞大的品牌阵容。这段引言之所以精彩，是因为它千真万确。如果说本书有一个中心思想的话，那么就是这段引言。

即使在动荡不定的历史时期，莱恩爵士的这段话也颇有指导性。在经历深刻而迅猛的变化的时候，就像我们在告别 20 世纪时那样，人们最关心的是生存能力的问题。令人遗憾的是，众多公司破产倒闭。10 年前还位于财富 500 强之列的公司如今再也排不上号了，而且这类公司数目惊人；与此同时，有些公司在目前的经济危机中被彻底消灭了。

不过可口可乐仍置身于显赫品牌之列。可口可乐历经 100 多年的时光变迁，可算是世界上最为成功的品牌，而且在 21 世纪很可能仍会长盛不衰。20 世纪 20 年代的顶尖品牌——如高露洁、家乐氏、柯达等——至今仍在许多各不相同、日新月异的市场中保持领先地位。尽管全球范围的沧桑巨变波及到了各行各业，尽管多年来管理这些品牌的人更迭变换，但是这些品牌依然是领先品牌。所谓的金字品牌就是具有惊人生命力、能抵御各种风浪的品牌。这样品牌才真正过得硬。

在世界即将进入新千年，进入一个变化空前、起伏不定的时代之际，品牌寿命显得比以往任何时候都重要得多。这种变化不是在较易预测的时期的渐进变化，而是战略性变化，因此，需要作出战略性的反应。而品牌建设正是这种战略性反应。品牌建设一旦获得成功，它就能成为公司弹药库中威力最大的武器，也是公司生存的最好保障。

一系列全球性变迁

回顾过去的 30 年，我们看到世界发生了天翻地覆的变化。在 20 世纪 60 年代后期，人类登上了月球；90 年代，人类技术到达了火星。从 80 年代初个人电脑进入千家万户，到现在功能强大的因特网，一切都在突飞猛进地变化着。在商业领域，有的市场在衰落，而新的市场也在迅速产生并壮大。直到 20 世纪后半叶，人们才发现了脱氧核糖核酸（DNA）是生命的基石，从而开拓了一项新的行业——基因工程。从此，这个行业的发展日新月异，它的许多新产品有望防治和根治重大疾病，另外，随着科学家成功地完成了动物克隆实验，给克隆技术带来了美好的前景。技术推动着这个世界发生迅猛的变化。许多观察家们说，我们无疑正在迈入一个后工业时代，它给社会带来的变化将比工业革命更彻底，更深入，更令人震撼

如今的商业面临着许许多多的动荡和飞速变化令人遗憾的是，变化并非对人人有益。由于亚洲地区的公司力图在竞争中赶超世界其他地区的公司，因此它们感到这一变化给自己带来的影响程

度要更大。从 1997 年起，它们还感到经济的跌荡起伏所带来的巨大压力。毁灭性的货币与外债问题摧毁了许多亚洲国家的经济，使大多数亚洲公司变得举步维艰。但是，不能把失败都归咎于外因，公司也必须承担相应的责任。

从某种程度上来说，管理不善是失败的一个原因。据分析，许多亚洲公司在战略上犯了目光短浅的错误。这是因为有的公司盲目自大，安于眼前利益。有的公司则拼命追求经营效率，实行质量工程、机构重组、顾客服务及其他盛行一时的管理办法，虽然初衷可嘉，但是这些办法并未带来高水平的业绩。另一项独立研究专门调查了某亚洲国家在制造公司中开展 ISO9000 认证工作的情况，它在 1998 年发表的研究报告中表明：虽然这类全面质量管理工作开展得有声有色，但并不一定能大幅度地提高公司的赢利能力；事实上，有些公司的赢利能力反而下降了。

亚洲公司终于不再对这些曾经让人趋之若鹜的活动抱有幻想，它们如今正采取一个更具战略性的重点，即：注重长远的生存能力和赢利能力。虽然出路并不多，但是它们却往往忽略了一个能为之带来其苦心追求的稳定性及赢利能力的办法——创建强大的国际品牌。品牌建设有助于公司为今后作出战略性定位，并与主宰国际市场的全球性巨头公司进行有效的竞争。如果亚洲公司早已创建了国际品牌，那么这次经济危机带来的许多问题也就不会如此严重了。然而，要成功地创建品牌却并非易事。不可能有什么权宜之计，而且大多数公司都不具备开展这一工作所必需的有关经验与知识。品牌建设需要运用一整套新技术，这也正是本书竭力要说明的。

20 世纪 90 年代，媒体对品牌实力的关注日益加强，这使许多公司越来越意识到品牌的作用。因此，愈来愈多的亚洲公司开始致力于创建强大的品牌。另外，由于经济衰退造成的恶劣经济形势，使得这些公司也深受其害，它们在本国的形象支离破碎；由此它们也认识到了良好形象管理的重要性。总而言之，亚洲公司不仅开始意识到品牌建设到底意味着什么，它会带来多大的好处，尤其是提高公司身价的好处；而且还意识到，如果不追求品牌会带来什么样的后果。

下面作者将说明国际市场的七大趋势，以此为主题拉开序幕，同

时透视近来影响公司的市场动态，并且逐一列举那些对亚洲品牌建设有意义的变化。

国际市场的七大趋势

过去 20 年中，我们遭遇了一系列重大的变化因素，它们可以被归纳为影响现代商业的七大国际市场趋势。即：

- 市场界限的拆除
- 全球化及全球品牌的发展
- 市场进一步细分
- 产品多样化和产品生命周期缩短
- 消费者越来越成熟
- 数字化商业
- 经济的不稳定性以及市场的多变性

市场界限的拆除

在过去，各个市场历来是各自分离的。然而随着新技术的出现，许多公司得以进入以前未知的以及无法涉足的市场。这种有时被称为工业交叉的现象已不再是什么新鲜事儿了。

造成市场界限消除的另一个因素是放宽限制。近年来，很难找到有哪个行业未发生放宽限制的情况；国际法规，如世贸组织和亚洲自由贸易区的倡议等，加速了这一进程。在今后的 10 年至 15 年内，这些法规将进一步发展，从而确保贸易保护无法卷土重来，这将进一步加剧亚洲公司业已感到的巨大压力，迫使它们以更强的竞争能力与国际巨头较量。

市场界限消失的第三个原因是战略联盟的增多。虽然这些迫不得已的联姻隐伏着缺乏和谐的危险，但是战略联盟可以让公司业务覆盖全球并进入新兴市场和偏远市场 因此对公司来说仍颇具诱惑力。民航业的明星联合和网络共享就是表明战略联盟好处的两个例子。

全球化及全球品牌的发展

越来越多的公司寻求在全球建立势力范围，因此全球化既是当前企业高层会议的口头禅，又是一个商业现实。一个影响因素是购买模式的标准化，大多数国家的人们倾向于购买类似的产品，接受类似的服务。如果你到任何一个大城市去旅游，你会看到相似的时髦商品 相似的快餐店 相似的汽车 相似的高保真系统 相似的金融服务等等。这使公司比较容易生产和营销同类产品，以较低的成本扩大销量。这种现象无疑已经成为制定全球化品牌战略的催化剂。

最近频频发生的大兼并也推动了全球化的进程这些合并包括花旗银行 (Citicorp) 和旅行家集团 (Travelers Group)、戴姆勒 奔驰 (Daimler-Benz 和克莱斯勒 (Chrysler) 之间的大兼并。其他公司虽然未能兼并如此巨大的业务，但是也都在系统地购买世界各地公司的股份，以求获得全球性地位，例如英国电信公司在马来西亚购买了 Binariang 的股份，在新加坡购买了 Star Hub 的股份。

全球化的另一个诱因是以前受限制的市场得到了开放，如东欧市场。这样一来，现有的一流品牌大受其益，同时一些蒸蒸日上的公司也得以扩大自己的国际市场覆盖面。全球化从两方面给亚洲公司带来了严峻的挑战——这些亚洲公司中参与全球竞争的为数不多。第一，亚洲公司必须应对国际品牌在本国国内市场上日益加剧的竞争。第二，由于国内消费有限，亚洲公司必须打进国际市场，而国际市场往往已被两三个大公司所垄断。

市场进一步细分

前面我们提到购买模式正日益趋于标准化，而现在又说市场在进一步细分，这似乎有些前后矛盾。尽管如此，在广大的市场中，具有自己独特需要和品位的消费群体在不断扩大。因此，可以说，虽然消费者往往购买类似的产品和服务大类，但是他们要求这些产品和服务是为他们度身定制的。为了顺应这一形势，公司从批量营销转

向了批量定制。

产品多样化和生命周期缩短

面对进一步加剧的竞争 应对方法之一就是开发产品。随着技术进步的加快，产品开发也变得更加容易了。加上对定制产品的需求增大，这就导致了产品激增。有时消费者被一大堆各色各样的产品搞得眼花缭乱，不知所措。因此就产生了这样一个问题，就是要提供一种具有永久性特色的产品或服务，变得越来越难了。用营销行话来说，难以找到并保持独特销售命题（USP）。虽然技术进步促使创新不断朝纵深发展，而且大家都能更自由地享受到技术进步，但是要在产品创新中保持领先却越来越难，而且创新成果很容易被仿效，因此产品寿命缩短。

技术的变化速度令人咋舌。在一些市场，产品生命周期从几年缩短到几个月，个人电脑（PC）就是一例。目前 PC 机的生命周期只有 6 个月，随后就过时了。结果，公司就被牢牢地套住了。一方面，它们在新产品开发与改进的竞赛中不能落后于人，在这方面它们可输不起；另一方面，为了在竞争中保持领先，它们不得不对注定要过时的技术进行大量投资，以图求企业必需的快速回报。

消费者越来越成熟

和以往相比，如今人们受教育程度普遍提高，消费能力增强了，生活方式也改善了。由于他们追求物超所值，因此变得越来越挑剔。消费者可以充分行使自己的权利来挑肥拣瘦，便是这种新发现的独立自由性的体现。消费者的忠诚度越发脆弱，而且他们的追求目标也从普通公司和普通产品转向著名品牌。

数字化商业

随着全世界迅速进入数字化时代，各公司不得不转而采用新的

商务方式，例如通过因特网及其他电子媒体进行营销。这些新的营销渠道以先进的信息交流技术为后盾。虽然有些公司很乐意进行调整以适应这种技术，但有些公司对此却视而不见。采用这些新营销渠道后，公司面临的问题是：如何跟以前那些通过传统营销渠道获得享受的消费者重新建立关系和联系。新的营销渠道不能提供公司员工与客户面对面接触的机会，不过客户可以在电脑屏幕上看到这些产品。

经济的不稳定性以及市场的多变性

没有哪个地区的经济能免受近来不稳定因素的影响，而亚洲经济受其影响最甚。由于经济发展具有周期性，这也导致了市场的不可捉摸，因此，公司几乎不可能再像过去那样安享长长的稳定期。不过，在这次动荡中受到影响最小的公司似乎都是那些大品牌公司。

这七大趋势还在继续向前发展，速度越来越快，在世界市场上激起了更大的动荡。对于未来，我们可以预测的是：

- 这种变化会继续加速
- 不稳定性将增大
- 市场将进一步细分，而且活力更强
- 客户将变得更加成熟和挑剔
- 竞争将更加激烈
- 生存将变得更加艰难

公司还将不得不面对一些它们过去未曾碰到过的问题。

21 世纪的八大战略问题

许多亚洲公司面临着八个迫在眉睫的战略问题：

- 如何获得全球的认可？
- 如何减少对承包生产及其他不理想联盟方式的依赖？
- 如何进入并渗透新的市场？

- 。如何避免自己的产品被当成“大路”商品来看待和购买？
- 。如何削减成本 增加价值？
- 。如何介入新兴行业？
- 。如何保证长期的利润和发展，并且保证安然渡过困难时期？
- 。如何打破均势 脱颖而出？

解决这些问题的答案是：创建、开发并管理国际品牌。个中道理，只要看看品牌能给公司带来多大的实力和效益就明白了。

品牌的市场力量

品牌的市场力量是惊人的。以下就是著名品牌能将普通公司变为优秀公司的几种途径：

品牌能在逆境中生存

当亚洲公司发现它们自认为具有的优势在最近的经济灾难中不堪一击之后，它们认识到了强大品牌能战胜逆境的这一属性，并将品牌建设作为它们面临的关键问题。扎实的品牌建设是捱过经济危机及其他不利市场形势的最有力武器之一。在 20 世纪 90 年代的经济衰退时期，亚洲最著名的品牌没有一个被击垮。回顾以前全世界曾出现的困难时期，我们可以看到同样的情形。例如，20 世纪 80 年代早期，石油危机导致汽油价格猛升，结果造成许多汽车制造公司的失败，只有梅塞德斯-奔驰公司的销售额上升了。

品牌能经久不衰

强大的品牌能够长生不老，而它的这种长久性正是亚洲人苦苦追求的属性。人们不仅在商业方面，而且在生活的各个方面都追求和珍视这一属性。如果得到精心培育和悉心爱护，那么品牌就能保证公司长生不老。在亚洲，大凡上了年岁的事物都会被认为有智慧，并受到善意的尊敬。

在越南 虽然在长达 20 年的战争中，禁止发布与美国有关的广告，但是战后，大量有名的品牌又卷土重来。如今，虽然越南的消费

水平不高，但是每逢星期天，普通越南家庭就会到自己最喜欢的那条街去吃美国快餐，打打牙祭。正如大家所看到的，历经风风雨雨，强大的品牌依然岿然不动。

品牌能跨越各国文化

一个著名品牌可以轻松地跨越国界和文化。可口可乐公司几乎在全世界每个国家都拥有一席之地。虽然在亚洲崇尚用佐料调味的细微变化来创造美味，但家家户户依然会涌向麦当劳。这并不是说外国品牌不必调整自己的产品和营销活动去迎合当地的文化和口味——恰恰相反，它们确实进行了调整。不过，这些成功的外国品牌似乎给接受自己的每个顾客带来了兴奋和情感反应。世界上几乎每座大城市都有一条名街，打出国际著名品牌的商店、时装店鳞次栉比。总而言之，品牌成了成熟、高雅的代名词，而在传统社会中，品牌代表了进步，是现代社会的象征。

品牌能带来更大的分销能力

拥有国际大品牌的公司已经打入许多全球化市场，而且在打入市场的过程中，已设法成功地保住了强大的分销渠道，这使它们能更轻松地为自身产品阵营中的其他品牌——即那些不如该大品牌有名的品牌进行有效的销售。

品牌能跨越市场界限

著名品牌声名远扬，使它们得以涉足其他行业。例如，登喜路已从香烟产品发展到生产高档时装产品，而维珍已拥有一家航空公司，并且进入了金融服务业、铁路旅游业及许多其他行业。

一旦跨上著名品牌这匹快马，要进入和渗透市场也就变得轻松多了。Marks & Spencer (M&S) 在 20 世纪 80 年代后期开展单位信托业务，从而首次涉足金融行业时，就发现了这一点。虽然该公司以前在金融服务业是一片空白，但是作为优质和物超所值的代名词，M&S 的品牌名称立刻给这一新业务带来了成功。这次进军单位信托业的行动获得了巨大成功，开业仅三个月，其营业利润就超过了整

个单位信托业全年的利润。

品牌在员工能动性、招聘及忠诚度方面的作用

单凭国际大品牌的声誉和形象就能在雇员中激发强大的能动性，因为他们乐意和国际著名品牌沾上边。这不仅能吸引优秀员工，而且能激发高昂的士气和雇员的忠诚度。许多高级经理渴望为一流品牌效力，因为他们期望获得这样的感受：为最好公司服务的经理一定是最好的经理。

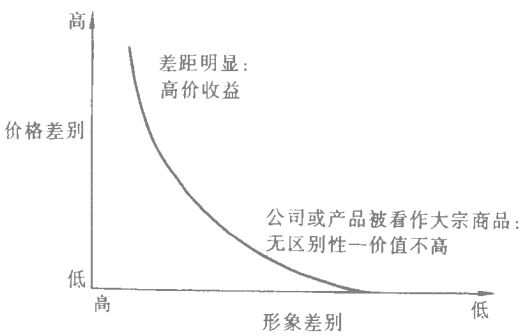


图 1 品牌建设能够借助个性之类的无形价值形成区别性优势

品牌有助于摆脱‘大路’商品的地位

在 21 世纪，亚洲公司面临的一个重大战略问题是如何打破均势。越来越多的产品和服务实际上难以区分，跳出这一模式（即大路货的地位）的唯一办法就是将价值融入到消费者对产品或服务的看法中。这就是品牌建设的目的。一种普通商品或服务常常在被赋予了这些无形价值之后，才得以脱颖而出并卖出高价。

品牌的财务回报

强大的品牌能够提供长期的保障和发展，更高的可持续的利润，增加资产价值，这是因为它们：

- 获得了区别性竞争优势
- 以高价销售

- 提高了销售量
- 具有规模经济并降低了成本
- 具有较大的需求保障

基于上述原因，创建国际品牌成为亚洲公司的必经之路。就是这样一条战略路线，近年来一直未被纳入许多企业高层会议的议程，而这条路线本来也许会拯救一大批公司。如今人们开始关注品牌估价，这说明了它会给公司的获利能力和价值带来多么巨大的贡献。值得一提的例子是英美烟草公司（BAT）和 Rothmans International BV 进行的资产达 86.7 亿美元的大兼并，虽然兼并后新 BAT 的新产品组合共有 240 个品牌，但是这次兼并仍无法使 BAT 的获利能力或资产收益率接近菲利普·莫利斯（即万宝路这个超级品牌的拥有者）。BAT 仍未拥有一个真正的全球品牌，而像万宝路这样强大的国际品牌则获得了巨大的回报。

人们甚至还可以投资创建以演员名字命名的品牌。戴维·鲍伊就是首位发行债券的摇滚歌星。因此，品牌凭其本身的价值就可以形成一项业务。

品牌的估价

几十年来，营销人员一直把品牌看作公司的重要资产。但是，品牌的重要价值得到总经理和金融分析家们的重视，相对来说却只是近年来的现象，这开始于 20 世纪 80 年代，当时发生了一系列的收购。而且在那几年里，还出现了一些具有开拓性的金融决策。例如，Reckitt & Colman (R & C) 耗资 1.65 亿英镑从汽巴-嘉基手中买下了 Airwick 集团，其中有 5580 万英镑的资产是作为 Airwick 各品牌的价值而被纳入资产负债表的。1998 年，Rank Hovis McDougall 为了摆脱一次恶意兼并，把 R&C 的品牌当作一项无形资产列入资产负债表，价值达 6.78 亿英镑。同年，雀巢公司以 25 亿英镑的价格购买了净资产只有 3 亿英镑的 Rowntree。而菲利普·莫利斯则以四倍于卡夫 (Kraft) 净资产的价格购买了该公司。

这股收购风潮激起了一场辩论，而且这场辩论至今仍未结束，它不是关于为什么要重视品牌的价值，而是关于如何估计品牌的价值。此后，其他许多公司也在账目里列上了品牌一项，这些公司包括：Cadbury Schweppes、联合饼干公司、立博有限公司及其他著名国际公司。这是因为：

- 资产负债表做得漂亮，对集资、贷款担保和股市价格都有利
- 将品牌的价值包括进去后，降低了杠杆比率
- 品牌估价有助于摆脱竞争攻击和恶意兼并企图
- 品牌使公司更具吸引力，如果公司想出售的话，就能提高价格
- 品牌提供了整个公司更真实的面貌，体现公司目前和潜在的价值

在对品牌组合进行估价时，要把各个品牌当作实体来分别估价。这样做可能很有好处，因为：

- 这样 这些品牌可以进行单独交易 比如 在许可证经营和特许经营中 这是很关键的
- 可以更好地进行品牌比较，有助于公司决定如何最有效地分配资源
- 品牌估价的本质是为营销人员提供有用信息，包括目前和将来的品牌获利能力、市场份额、地位优势、客户对品牌的专一性及其他衡量成功的方面

显然，对品牌的财务价值进行估价好处很多，而且品牌估价本身也成为个不断发展的行业。然而对于如何操作，尚没有一种统一的方法。由于许多品牌的价值带有特殊的无形性质，表现在消费者对品牌的专一性和情感效应这些方面，因此品牌估价是一项极不容易的工作。过去，“商誉”这个词代表了对品牌价值的某些估算，但是现在人们正在试图更系统、更综合地为品牌估价。

缺乏统一的方法体系

关于这个问题 有些著作进行了详细探讨 不过 对于为什么要

进行品牌估价，大家的看法还是一致的。计算品牌价值的出发点是要树立品牌的相对优势。如果做不到这一点，那么就不可能准确地确定某个品牌在未来的现金收益。预计的现金收益乘以品牌收入或利润，这才是该品牌的当前价值以及将来拥有它所具价值的真实写照。

对品牌价值的估算，还包括确定未来的收益估算（考虑风险和通货膨胀的因素），这可以在过去收益的基础上乘以一个系数作为对将来现金收益的估算。这是一项相当严谨的工作，包括对照若干业绩因素衡量品牌。这些因素常常都要经过加权处理，它们可能包括：

- 品牌实力——即在价格、分销等方面对市场的影响力以及竞争对手抗衡的能力
- 市场领先地位——即在一段时间内的市场占有率、受认可的程度以及身价
- 客户对品牌的忠诚度和记忆——这关系到品牌的长期生存问题
- 市场形势——它包括市场的发展、市场的不稳定性和进入市场的障碍
- 全球化潜能——即品牌走向国际化、而不只是全国化或地区化的能力
- 创新——即品牌保持现代化、贴近某个或多个市场的能力
- 品牌投资——即在营销和宣传方面投入资金不断支持品牌
- 保护——对品牌进行法律和贸易保护

每种方法有许多种方法都受到了批评家的批评。他们指出根本不可能准确估算出品牌的价值。其中一个问题是：这些因素不是每时每刻都与每个品牌相关的。然而，如果忽视品牌的价值，那就会大大低估公司的真正价值。另外，许多人认为，目前使用的这些方法，与过去纯粹仅估测“商誉”的做法相比，已经大大地前进了一步。

亚洲公司应该了解的是：注重短期利润显然是必要的，但是不注重公司长期的健康发展是不明智的，因为通过创建强大的品牌，注重公司的长期繁荣，可能会带来巨大的回报。两者必须得到兼顾。

亚洲公司能否开发国际品牌？

有人说，亚洲公司要创建国际性和全球性品牌简直是难乎其难。他们的理由是：大多数国际市场以及这些市场的产品大类都早已被强大的全球性品牌所垄断。他们认为，亚洲公司与这些超级品牌相比实在太落后了，因而将永远望尘莫及。另外，他们还声称，亚洲公司要建立起国际品牌，就必须消除全球消费者认为亚洲产品质量低人一等的看法，消除与品牌原产国相关的其他顾虑。他们的这些评论不无道理，亚洲公司要开发自己的强大品牌确非易事，但是商界变化日新月异，正是这种本质为亚洲公司提供了机遇。铁的规定没有了，创新也不再只属于少数有特权的幸运儿了。

许多亚洲公司的领导人具有如何利用技术和设想的眼光，而技术和设想两者都唾手可得。由于许多现有的全球性巨头不具备快速反应这一优势，因此那些能迅速进入全球性缝隙市场的公司就能占领这些市场。虽然亚洲制造的产品让人联想到低人一等的质量，但是日本公司经过努力已经成功地消除了人们的成见。同样，其他亚洲公司也可以做到这一点，而且它们确实也在努力。当然要在国际上获得认可，亚洲公司还必须改进品牌建设其他许多方面公司尤其必须摆脱注重眼前利益的思想，注重长期的品牌建设，这本身是一个战略性原则。这样，我们相信亚洲公司能够开发出国际品牌，如果不朝此方向发展，那将是一种失误。

本书强调了亚洲公司努力建设品牌的必要性。品牌开发是一个现实的机遇，而本书则很实际地说明了亚洲公司如何才能抓住这个机遇。它是献给那些正努力开发强大国际品牌的亚洲公司——那些开路先锋们的一曲赞歌，同样，它也为那些准备行动的公司提供了指导。它详述了方法体系，并采用了角色模型（role models）的方式。在开发强大品牌方面，全世界的优秀例子举不胜举，国际品牌也数不胜数，但是成功的亚洲品牌却是凤毛麟角，尤其是将日本排除在外的话那就更是少得可怜。本书着重强调了从这两者身上汲取的经验教

训书中写了一些以国际品牌和亚洲品牌为主题的案例分析，但是未把日本的大品牌当作亚洲品牌来写，这是因为它们早已获得了国际性或全球性地位。这些品牌包括索尼、佳能、丰田及富士通。不过，本书时不时地提到日本品牌，以此说明成功的品牌建设实践之要点。

在日本以外，宏碁可以说是亚洲最成功的国际品牌之一。作者把它选作本书的第一个案例进行分析，通过这个例子来说明一个企业家是如何在较短的时间内、在竞争极其激烈的市场上创出国际品牌的。它概括说明了亚洲公司可以获得什么样的成就以及如何才能从拥挤的市场中脱颖而出。该品牌仍在不断发展，不过它已具备了成为全球性品牌所必需的坚实基础。

虎标万金油这一案例分析旨在说明，一个优质的普通产品也能通过精心的品牌建设和营销活动成为一个国际品牌。它强调了要巧妙地将传统的和现代的东西兼收并蓄，要依靠定位发展品牌，从而吸引不同的目标消费群。

案例分析之一

宏碁

一个成功亚洲品牌的故事

在台湾，施振荣是一位民族英雄，而宏碁则是一个成功的国际品牌。

电脑业可谓是世界上竞争最激烈的行业之一了，它总是被 IBM 这样的巨头所垄断。那么，一个台湾公司又是如何成为全世界第三大 PC 机制造商，创立出一个受人推崇、有时又令人敬畏的品牌的呢？和亚洲许多国家的情况一样，“台湾制造”一直让人联想起低标准产品，那么宏碁公司又是如何改变这种形象的呢？

答案是：精心树立一个强大的品牌形象。从一开始，施振荣就认识到这是一项巨大的挑战，而他把自己的产品定位在比较高档的市场，比以前其他任何台湾产品的定位都要高。例如，在进入日本市场时，他把自己产品的价格定到和日本产品一样高，目的是消除人们那

种“便宜无好货”的看法。这是品牌发出的极其重要的信号，即不要把宏碁产品归入大路商品的档次。

宏碁电脑始终在研发上投入大量的资金，在这方面，它倾向于向日本技术公司学习。施振荣相信“创新价值”——即通过创新在设计和生产有突出优势的产品过程中创造价值，并在行业中保持领先。正是他的公司真正将 PC 机定位于美观的家用电器，他的理念在其新的公司宗旨中得到了概括：“让每个地方的每个人都能享受最新技术。”这里的新技术不是指“刚出现的技术”而是指“最好的技术”也就是说，被证明价值高、风险低、人人能承受而且寿命长的技术。新技术还指以成熟技术为基础的创新，这些创新使用方便，价格合理，受到各地人们的欢迎。宏碁电脑搞创新的历史由来已久，而且仍在抓住每个机遇巩固这种优势。

宏碁电脑的目标是要进一步面向消费者，这是因为它认为 PC 机将成为广泛应用于通信、娱乐与教育领域的电子消费品。因此，宏碁电脑不仅要成为个人电脑专家，还要成为民用电气的专家。施振荣称之为从“以技术为中心”转向“以消费者为中心”。电脑业一向属于前者——注重技术而不注重人。因此宏碁电脑给自己重新定位，成为一个以消费者为中心的、提供知识财产和服务的公司，正如它的新口号所表明的那样：“宏碁 人和技术的统一。”在施振荣看来，知识财产是产品的附加价值。宏碁电脑从技术、包装、设计、可获得性、舒适性、使用方便性以及满足缝隙市场需求——这些都是产品的具体特点——等方面出发，提高消费者对产品优点或价值的认识，从而达到增值的目的。宏碁电脑就是这样不懈努力，把本已强大的国际品牌建设成为全球性品牌的。帮助人们享受工作、享受人生是宏碁的愿望。

宏碁电脑还依靠增加在国际上的亮相来努力改变顾客对它的认识，促使他们把公司看成一个实力雄厚的竞争参与者，比如在 1998 年它为亚运会提供了价值 1 千万美元的赞助。宏碁技术得到了第 13 届亚运会组委会的认可，他们的评价是“性能完美”，从而成功地扩大了公司的国际影响。宏碁电脑在改变消费者对公司认识方面采用的另一个方法是与海外公司合作。通过这个方法，宏碁电脑实现

了“全球品牌 本地特色”的总体理念 而且希望进一步形成全球品牌的形象。

不过，宏碁要从地区品牌发展为全球品牌，仍需向前跨出一大步。虽然公司为 IBM 及其他大电脑公司制造计算机，但是它未能得到应有的荣誉。在 1998 年，作为 PC 制造商，它排名世界第三，但是在品牌销售方面却只名列第八。据公司说，此后它上升到第七位。在世界上最大的市场——美国，1998 年宏碁的市场份额还不到 5%。

宏碁电脑必须完成这一过渡，即从世界级制造商和地区市场领先公司变为全球化公司。假如这一转变只需要施振荣的热情、精力及雄心，那成功肯定没问题。然而，创建全球品牌要靠消费者，包括公司消费者和个人消费者，因此宏碁面临的挑战就是如何改变和把握他们的认识。

品牌优势 创始人 / 首席执行官的远景 成本领先 优质产品 以消费者为中心 创新。

案例分析之二

虎标

从一个亚洲普通产品变为国际品牌

虎标万金油是一个十分有趣的例子，它说明了一个地道的亚洲品牌是如何获得国际声誉的。虎标万金油是一种祖传的中药膏，是根据宫廷秘方制作而成的，过去帝王将相用它来消炎止痛及解除其他病痛。

开发这一产品并创建虎标品牌的是胡氏家族。胡子钦将自己的中医知识传授给自己的儿子——文豹和文虎。“虎牌”这个品牌就取自文虎的名字。文虎还是该产品的营销先锋。公司名称“虎豹”取自兄弟俩名字的最后一个字。如今虎标万金油已成为国际品牌，它的总部设在新加坡，销售额超过 1 亿新币。在这种情况下，虎豹公司和虎标的控制权不可避免地从小家族转给了大型公司集团。但是，在包装上仍保留了翻拍过的两兄弟的旧照片，上面还写着他们的中英文名字。