

品牌定位与品牌价值概述

1.1 品牌的含义

1.1.1 品牌的构成要素

品牌是一个综合、复杂的概念，是商标、名称、包装、价格、历史、声誉、符号、广告风格等内容的总和。20世纪50年代，美国大卫·奥格威第一次提出品牌的概念 (Brand is a comprehensive and complicated concept, which includes mark, name, packing, price, history, fame, symbol, advertisement style¹)，20世纪90年代以来，“品牌”成为营销界最热门的主题，它在社会中的温度也迅速升高。

一般来说，品牌应包括四个层面的内涵：①品牌是一种商标。这是从其法律意义上界定的，强调的是品牌的法律内涵，是它的商标注册情况、使用权、所有权、转让权等权属情况，商标是一个比较正规的用语，是在法律范围内的调整规范。②品牌是一种招牌。这是从其经济的或市场的意义上说的，这个时候，人们所注意的是这个牌子所代表的商品，这个商品的品质、性质、满足效用的程度以及品牌本身所代表的商品的市场定位、文化内涵、消费者对品牌的认知程度等等。换言之，这时的品牌所象征的是商品的市场含义。③品牌是一种口碑、一种品位、一种格调。这是从其文化或心理意义上说的，强调的是品牌的档次、名声、美誉和给人的好感等等。④品牌是消费者与产品有关的全部体验。品牌不是产品，产品只是品牌的一个方面。品牌的定位也不是广告宣传产品本身，关键实际发掘出具体产品的概念。

¹ Don Schultz, Heidi Schultz, Communicating Globally, 2004.5

一个完整的品牌不仅只是一个名称而已，它含有许多信息，只有将这些信息最大限度地整合起来，品牌才是完整的。品牌的构成要素有以下两方面：

(1) 显性要素。显性要素是品牌外在的、具象的构成要素，可直接给予消费者较强的感觉上的冲击，主要是指企业对具体产品的包装设计等。

① 品牌名称。这是形成品牌的第一步，是建立品牌的基础。品牌名称是其内容的概括和体现，它不仅将产品本身的内容加以概括，还反映着企业的经营理念、价值观念、文化等。它在整个品牌中起着提纲挈领的作用，是消费者记忆品牌和品牌传播的主要依据。从某种意义上讲，还是一种象征货真价实的标志，也是一种产品品质的保证。比如当你拿着中华牙膏时，你可以很确信你手里的是真正的中华；而当你再次使用它时，又会充满信心，因为它的品质没有变。

② 视觉标志。这是品牌用以激发视觉感知的一种识别系统，给消费者以更具体、更可靠的形象记忆，帮助消费者更好地识别记忆品牌。

(2) 隐性要素。这是品牌内含的因素，不能被直接感觉，它存在于品牌的整个形成过程中，是品牌的精神和核心。

① 品牌承诺。一个品牌对消费者而言是一种保证。产品本身不可能保持不变，事实上许多优秀的品牌都是在连续不断地提高改变，但仍受消费者钟情，是由于企业生产者灌注在产品中的经营理念、价值观、文化观始终保持稳定的缘故。好的品牌承诺会使消费者在接触这个品牌时有十足的信心。麦当劳作为一种经营快餐的企业，带给顾客的理念不是简单的吃饱吃好，而是更高层次的“生产快乐”，有了这样的理念和承诺，顾客在任何时候用餐都会体验到一种轻松快乐的氛围。

② 品牌个性。斯蒂芬·肯曾指出：用人作比喻很容易使消费者接受品牌。就像人有人格一样，每个品牌都有它自己的“风格”，如一提到万宝路，人们就会想到阳刚、强健的风格。因此品牌不同于商标，它不仅是一种符号，更是一种个性。大卫·爱格在《品牌经营法则》中就提到品牌有五大个性要素：纯真、刺激、称职、教养、强壮。将品牌个性化后，会使消费者更容易接近并接受。人们通常会选择符合自己认同的品牌，比如喜爱追求时尚的年轻女性往往会选择 ONLY，而不会去选 JACKJONES 等较男性化的休闲服。企业创造了品牌的个性，而这种个性带来的相关情感暗示，满足了不同人的需求，从而更好地使品牌与消费者建立良好的关系。

③ 品牌体验。消费者是品牌的最后拥有者，品牌是消费者经验的总和。在品牌整个形成过程中，消费者扮演了一个把关人的角色，他们对品牌的信任、满意、肯定等正面情感归属，能够使品牌经久不衰，而他们对品牌的厌恶、怀疑、拒绝等负面感知，必然使品牌受挫甚至夭折。很明显的例子就是人们往往挑选一个市场占有率高的品牌，但若给的是同样两种品牌却没有识别时，消费者就拿不定主意了。所以，品牌确实能改变人们应用产品的真实情感，而这些往往就形成了一种无形的价值。

1.1.2 品牌与名牌

品牌与名牌是两个既有联系又有区别的概念。名牌应包含五个方面的要素，即名牌的评定者主体是社会公众，评定客体是组织与产品，评定内容是品质与价值，评定方式是认知确定，以及最终归属是著名品牌。这是对确定名牌所做的一个标准的判定。

所谓名牌，就是社会公众通过对组织及产品的品质和价值认知而确定

的著名品牌。名牌应体现出以下几个主要特征，即：名牌不同与产品，有其发展和持续稳定性；名牌能成为市场领导者，在市场上占据主导地位；名牌有巨大的经济价值；名牌有很高的社会声誉；名牌组织形成强有力的顾客忠诚集团，具有一般品牌不具有的品牌亲和力。

简单地说，名牌应该是著名品牌，是一种具有强大的社会知名度与影响力的品牌。可以这样说，在品牌的知名度、美誉度与忠诚度三个向度的指标中，名牌首先是有着极大的知名度，其次，还应该有着一定的美誉度和忠诚度。

由此。我们就不难看出品牌与名牌之间的联系与区别来。名牌是品牌的一种，是品牌发展壮大的结果。任何一个品牌，只要有着稳定良好的质量，好的服务，超常的市场占有率，有着鲜明的企业形象和较高的文化含量以及高水平的技术和管理，加上良好的公关活动和广告宣传，就有成为名牌的可能，这些都是由一般品牌上升为名牌的客观条件。

名牌也是品牌动态发展的特定过程和阶段。任何企业组织都有将品牌打造成为著名品牌和强势品牌的主观愿望。应该说，强势品牌是品牌发展壮大的最高境界，是品牌发展与扩张到这种境界的外在表征。强势品牌在品牌的知名度、美誉度与忠诚度三个向度上均具有极高的指标。我们可以说宝洁、可口可乐、奔驰、通用、微软等等都是强势品牌，而在中国曾经出现的几个品牌如秦池、孔府宴酒等等都是风靡一时的名牌，它们即使在走红时代也不能、称为是强势品牌。可以说，企业如果要做成强势品牌，名牌是一个必经的阶段，是品牌动态传播与发展的过程。

1.2 品牌的价值

列为 20 世纪末全球 60 大品牌之首的可口可乐的总裁伍德拉夫说过：即使可口可乐公司在全球所有的工厂一夜之间化为灰烬，但凭借“可口可乐”这块牌子，它也能很快起死回生。因为可口可乐这块牌子放在世界任何一家公司的头上，都会给它带来滚滚财源。既然品牌价值具有如此神奇的一面，那么品牌价值到底是什么？

品牌价值的实质是品牌力，也可称之为品牌权利。品牌权利的大小决定了品牌价值的大小，品牌权利的变化引起品牌价值的变动。

忠诚度评估	1.价差效应
品牌认知/领导性评估	2.满意度/忠诚度
	3.品质认知
联想性/区隔性评估	4.领导性/受欢迎程度
	5.价值认知
	6.品牌个性
知名度评估	7.企业联想
	8.品牌知名度
市场状况评估	9.市场占有率
	10.市场价格、通路覆盖率

品牌资产评估十要

所谓品牌权利，就是品牌的法律权利与市场权利的有机统一。在现代市场经济条件下，如果品牌的法律权利没有品牌市场权利的支撑，品牌就只能是一个单纯的法律名称或标记而已，这种品牌也就没有任何的经济意义。有些企

业注册的“防御性商标”、“备用商标”并未投入市场营运，也不具有市场权利。反之，如果品牌不具有法律所确认的上述各项商标权利，品牌的市场权利就难以形成，即使取得了也因得不到法律保护而难以持久。因此，只有将品牌的法律权利与市场权利有机统一起来，才能形成真正的品牌权利，并发挥品牌权利在市场营销活动中的作用，实现企业的营销目标。

从现象上看，品牌价值与品牌权利是不相同的两个概念。品牌权利是属于法律或市场领域的问题，而品牌价值却是一个经济范畴。但从本质上看，两者都以消费者满意和品牌忠诚度为基础。在品牌权利构成中，品牌的市场权利是主要的权利。而市场权利实质上就是品牌对消费者的控制。这种控制不是行政或法律的强制，而是以消费者自愿接受控制为原则。要实现这种控制，首先要使消费者对品牌产品满意。如果消费者对某种品牌感到满意，就会通过自己的长期反复购买逐渐建立自己的品牌偏好，甚至最终形成个性消费的品牌忠诚，从而在某一领域始终垂青于一个或少数几个品牌。这样，企业就实现了品牌的市场控制的目的。随着品牌忠诚者人数的增加和品牌忠诚度的提高，品牌的市场控制力会不断增强。同样，品牌竞争力最终也在于消费者的品牌忠诚。因为品牌忠诚度高，消费者就很少产生“品牌转换”，同时，忠诚的消费者还起着示范作用，对吸引新的消费者产生积极的影响。这些对其他竞争者是一个无形的障碍。在已形成品牌忠诚的市场，竞争者要进入是困难的，即使已进入，想要提高市场占有率也很不容易。总之，品牌权利的基础是品牌忠诚。在企业与消费者的关系上，它表现为品牌的市场控制力；在企业与竞争者的关系上，它表现为品牌竞争力。

1.3 定位和品牌定位

1969年，艾-里斯和杰·特劳特为《产业营销杂志》写了一篇题目叫《定位是人们在今天模仿主义市场所玩的竞争》的文章，第一次提出了“定位”的概念。1972年，两人在《广告时代》杂志上发表了名为“定位时代”的系列文章，引起营销广告界的极大反响，持有不同观点看法的人们甚至为此展开一场论战。1979年，二人合作出版了第一部论述定位的专著《广告攻心战略——品牌定位》。至此，经历10余年的不断实践和发展，定位理论终于日趋成熟完善，并越过了以前的USP理论和品牌形象理论，被奉为新时代的经典²

定位理论之所以获得巨大成功，是因为它紧扣新时期市场营销的核心特点，为自身确立了准确位置。现代社会中营销面临的最大困境是：产品数量虽然不断增多，但彼此之间却日趋同质化；与此同时，消费者又在不断分化，有着个性化的多种需求。在激烈的市场竞争中，与其贪大求全，落得个捡了芝麻丢了西瓜，使投入产出完全不成比例，不如转而瞄准一个特定的目标市场，集中火力“专攻”，更能确保收效，也比较容易和竞争对手错开。找到这个目标市场，并针对它的特点设计出最具威力的“进攻”方式，然后将设想执行实施，使你的产品在消费者心目中取得无可替代的位置，这一系列操作过程就是定位。

特定的目标市场是从大众市场中细分出来的产物，由一群在某些方面极为相似的消费者组成。如果你的产品像你说的一样好，他们便会在选购这一类产品时企业不仅得想方设法地维持鲜明的风格，又要疲于奔命地面对难调的众口。为适应这种变化的新形势，企业开始转变思路。将你的品牌列为首选。

²陆鹞，现代企业品牌发展战略，第二版，南京：南京大学出版社，2002

艾·里斯和杰·特劳特认为，每个消费者心目中都存在着一级级“阶梯”，他们将产品按要求在梯阶上排队，最让他们满意的（有时候这仅仅是他们最熟悉的）排在最前面，只有这种产品不好买到时他们才会退而求其次。不同的消费者会把你的产品摆在不同的阶梯上，也许前也许后，有一些甚至因为没听说过而把你的产品排除在队伍之外。但你仅仅在乎你最想争取的那部分人怎么看，他们会认同你的说法，照你的话把产品放到第一位吗？在产品至上和形象至上的年代，营销者通过给出极富吸引力的产品特征和品牌形象，磁石一般把消费者“拉”来购买。而在定位至上的年代，营销者实践的是一种强销概念，通过竭力宣扬产品是专为特定消费者量身订做，能够天衣无缝地完美契合，产品被“推”到消费者面前逼着他引起重视。

定位的精髓就在于舍弃普通平常的东西而突出富有个性的东西，突出自己的差异性优势，要有力地传达自己的与众不同，必须以竞争对手为背景，凸显出在某些方面，自己做到了别人做不到的东西，而这能够给目标消费者带来确实利益。艾维斯（Avis）汽车租赁公司的例子在人们谈论定位时被反复引用，它的确是件妙不可言的杰作。在和竞争者进行比较后，它坦陈自己在业内只能排第二，随即笔锋一转，“但我们更努力”，彰显出自己的优势所在——谦虚、耐心、热情、孜孜不倦、足以拨动目标消费者的心弦。

目标消费者和竞争者，是实施定位时必须着重考虑的内容，以确定选择什么样的细分市场和什么样的差异性优势来作为主攻方向。因此，概念地说，定位是关于识别、开发和沟通那些可以使机构的产品和服务在目标顾客心中感受到的比竞争对手更好和更有特色的差异性优势。

定位理论最早适用于产品定位，现在则发展到含义更广的品牌定位。两者虽

然在基本理念上一脉相承，在实际操作中却存在很大差异。产品定位基于产品实体的差异性，而品牌定位则要更多顾及“虚”的方面。因为品牌给产品实体加上了联想的价值，所以在定位时要特别注意传播方面——怎样才能让消费者接受这些无形的东西，确实感觉到它们带来的利益。艾·里斯和杰·特劳特在《广告攻心战略——品牌定位》一书中指出，人们在判断时常常受到心理作用的影响。当他们认为事情是怎么样的时候，他们会在实际体验时受到暗示，想象出一些实际一个人、一件产品、一项服务可以打造品牌，一个企业或非赢利性组织机构同样看重品牌的塑造；宏观领域，一个国家、一个民族也拥有专属自己的品牌。与此想对应，有多少种品牌形式，就有多少种品牌定位形式。并不存在的东西，以为他们真实存在并对自己产生了某种效果，所以一方面，现在产品间的实体差异越来越难被创造，又越来越难在竞相模仿的同行中得到保持；另一方面，产品间的实体差异也变得并不那么重要了，我们可以创造出一些其他差异，只要让消费者感受到它们真实存在就行。创造天才让位于沟通天才，品牌营销的时代不仅是在卖东西，也是在讲故事。

1.4 品牌定位的原则

品牌定位不是一次性地传递信息了事，而是一个长期过程，如果缺乏相应的良好实际表现，短期的好效果很快就会烟消云散。定位通常由现实（产品的有形性、产品的定价、分销渠道以及融于产品的服务种类与水平）与形象（通过广告、公关、促销等创造）的组合而产生出来。因此，要想定位有效，必须同时满足以下几个条件：

找准传播对象，他们是企业最有把握吸引和打动的消费者。

找准传播重点，表现竞争对手没法满足而企业可以满足的顾客需求。

稳固传播基础，显露在外的定位需要得到营销组合中除促销因素外所有其他因素的实体支撑。

找准沟通方式，向目标消费者传递的信息应该简单明了、一针见血，同时留有修正的余地。

成功的品牌定位是企业产品进入市场，拓展市场的助推剂。进行品牌定位必须坚持以下原则：

(1) 找出品牌主张。找出品牌主张，就是品牌定位时要找准品牌代表的精髓。

如深圳海王集团将其品牌主张定位于“健康”，打出“健康成就未来”的主题广告口号，在药类市场上个性鲜明，独树一帜，为其产品占领市场功不可没。

(2) 考虑目标消费群的特征。品牌进行定位之前，必须考虑目标消费群的特征，与目标消费群的需求相吻合。

(3) 考虑产品本身的特点。品牌能使人想到某种属性是品牌的重要含义。酒类产品，可以将市场进行细分后，以不同的定位满足消费者不同的需求，如白酒市场既有高档、尊贵的国宴佳酿茅台，又有为广大群众所钟爱的二锅头。

(4) 考虑企业的实际情况。品牌定位之前还必须考虑企业的规模、技术水平和实力等相关因素。

品牌定位是为了让产品占领和拓展市场，为企业带来利润，在品牌定位上的投入与企业所得的经济效益也是企业经营者应该着重考虑的问题之一。因此，企业一定要做“力所能及”的事，而不是好高务远地空有一番雄心去做“想当然”的事。比如，企业要进军高科技产品领域，就必须得有相应的高科技技术和研发能力；定位于国际性的品牌，就要有雄厚的资金，要有运作国际市场的

经营管理水平。

(5) 应区别于竞争对手定位。企业在进行品牌定位时，应力求在品牌个性和形象风格上与竞争者有所区别，否则，消费者很难对后进市场的品牌产生信赖感。

百事可乐刚进入市场时，使用“Me Too”的定位，可口可乐借机推出“只有‘可口可乐’才是真正的可乐”的战略进一步提醒消费者，可口可乐才是原品，其他皆为冒牌货，给了百事可乐迎头痛击。因此，拥有属于自己的品牌特色并与竞争对手分开，是企业在进行品牌定位时不可忽略的重要前提。

(6) 澄清品牌定位不等于产品差异化。品牌定位与产品差异化既有关联，又有显著区别，传统的产品差异化是在爱产品供过于求的条件下，生产者对现有的产品的变异求新，以实现与竞争着产品的差异，其差异化重要通过产品本身的性能、质量、结构、款式等有形因素来实现的。而品牌定位则不同。品牌定位不仅仅是为了实现产品差异化，也是为了实现品牌差异化。

随着市场竞争力的日益增加，同一行业中企业产品的差异化越来越难以形成，如何利用影响消费者选购产品时的有形因素及其给消费者带来的物质和功能性利益，更注重利用产品的风格、文化、个性等无形因素及其给消费者带来的精神和感情性利益，来塑造企业及其品牌的独特而有价值的形象，以期进入消费者的心里，占据有利的地位，就成了企业竞争的理性选择。

可见，产品差异化不是品牌定位的全部内容，它是品牌定位的句出或手段。

品牌定位是全新的、更高层次上的营销思路与营销战略。

第二章 品牌形象与设计

2.1 品牌形象的内涵

21 世纪的市场竞争主要是品牌竞争，其背后是形象竞争。“形象力”成为当代企业竞争较量的焦点，以“想象力”为核心品牌竞争力已成为现代企业竞争的主要特征。在激烈的市场竞争中，品牌形象已经成为企业最宝贵的无形财富和经营资源，品牌形象是企业的战略财富。因为企业形象和品牌形象如何，直接关系企业的品牌经营状况，关系到企业生产的产品或提供的服务能否为消费者所接受，也关系到企业的成败。所以，在建立企业形象，特别是品牌形象上下功夫，是企业可持续发展的重要条件之一。

(1) 品牌形象激活品牌资产

衡量品牌建设的重要标准是品牌资产，而品牌资产归根结底是由品牌形象所驱动的，品牌资产的实现要依靠消费者的购买行为，而消费者的购买行为实际上是由消费者对品牌的看法，即品牌的形象所决定的。

品牌是一笔巨大的无形资产，是通向市场的“名片”。品牌效应不仅给企业带来了辐射效益，还对整个经济发展起着导向、提高、重组等作用。以品牌为核心已成为企业重组和市场资源重新配置的重要机制。

美国著名品牌专家莱瑞·莱特曾说过：“拥有市场比拥有工厂更重要，拥有市场的唯一办法是拥有市场主导地位的品牌。”可口可乐、奔驰、索尼、松下、凯迪拉克，无一不是靠着良好的品牌形象取得成功并扩张市场的。

索尼公司在创立之初，曾推出一种半导体收音机，美国一家工厂想订购 10 万台，但必须改用美国厂商的品牌商标。索尼公司选择的经营策略不是眼前短期获利，而是创牌子，建立品牌形象，图长远发展。因此，拒绝了这笔订货。由于致力于创品牌，树立品牌这一经营优先战略，“索尼”的声誉不断提高，1999 年被美、欧消费者评为“世界十大品牌”中的第二名。

总之，在竞争日益激烈的现代化全球经济中，消费者对商品的选择日益理智且多样化，而促使其做出决定的，在很大程度上取决于企业和品牌的形象。企业以及企业的品牌形象已成为巨大的经营战略财富。

(2) 品牌形象检视品牌定位

成功品牌的管理者经常会对消费者进行了解，随时掌握消费者对品牌的看法和评价，经过选择分析后，与管理者希望在消费者心目中建立的品牌定位进行比较，看品牌的形象是否反映了品牌定位。

如果品牌在消费者心目中的形象与管理者希望建立的品牌价值一致，说明品牌的传播是成功的，反之则说明管理者在告诉消费者那是一个什么样的品牌时，没有表达清楚，或者虽然表达无误，但消费者由于文化、知识水平等原因无法理解。这说明传播的策略和方式存在问题，需要进行修正。

2.2 品牌形象的塑造

(1) 视质量为品牌形象塑造的生命源

品牌的内在形象主要体现在产品的质量特性即实用功能和附加特性即认知和审美功能上。质量形象是品牌形象的核心，是企业的生命所在。因此，过内外企业无不把品牌质量形象放在品牌经营战略的首位。

当然，产品的质量不可能 100% 没有瑕疵，这就必然涉及如何对待次品和处理消费者投诉的问题。这一点对品牌形象塑造至关重要，在品牌企业的日常工作中占据较大的比重。例如，我国的海尔集团成立之初，总裁张瑞敏怒砸 76 台不合格产品；日本的三菱召回流向市场的不合格越野车等，这些举措可能让企业蒙受一时的经济损失，但收获的却是消费者对品牌的更加信任和企业利益的更加持久，同时在消费者心目中留下了品牌的良好形象。品牌质

量形象的因素有很多，一般来说，包括品质的好坏、

(2) 塑造优质的服务形象

目前，消费者的需求已不仅仅停留在产品实体质量的满足上，而是更渴望需求的个性化，服务的多样化。因此，服务手段和服务方式的改进，服务质量的提高，也变得日益迫切，成为品牌形象在消费者心中的一项衡量标准。

众所周知，日本企业“服务质量好”在世界上有口皆碑，因为他们基于这样的认识：在置身于激烈竞争的全球市场哪个中，做重要的是如何灵活多变地适应消费者的需求变化，以“顾客至上”作为企业品牌经营的最高指导原则，并全力以赴提高服务质量，树立服务形象，才是品牌竞争制胜的法宝。

(3) 系统构筑品牌的文化形象

品牌文化形象，是指社会公众、消费者对品牌所体现的文化或企业文化的认同与评价。因此，塑造品牌形象也应高度重视品牌的文化形象，即要系统地构筑品牌的文化形象。

系统构筑品牌的文化形象，就是要使品牌形象在消费者心目中形成最为独特、正面和清晰的产品质量保障，而在同类产品充斥的市场上，企业要规划自己的文化内涵，为员工及消费者认知品牌提供必要素材，具体包括三个明确：①明确自己将以什么样的形象出现在哪些类型的顾客面前；②明确通过这个形象将传达给消费者什么样的信息；③明确如何使用公司内部人员对这种形象产生认同。换句话说，这就是做好定位、传播、内部认同工作。

(4) 品牌形象要与时俱进

品牌形象会因为品牌行为的改变而变化，品牌形象更新是根据消费者的反应而对品牌进行的阶段性调整，良好的品牌形象与适时的品牌更新是保持品牌

活力的原因之一。品牌只有紧跟时代的节奏，才能帮助企业超越产品生命周期的困扰。

第三章 品牌营销战略

3.1 品牌营销战略的特征

“战略”一词，原来是军事方面的用语，指的是将帅的智谋、筹划以及军事力量的运用。我国古代著名军事著作《孙子兵法》即是一本有关战略战术思想的集大成之作。普鲁士军事理论家克劳塞维茨认为，战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用，这一定义后被广泛采纳。

20世纪60年代，美国企业管理家 H.I.安索夫首先将战略运用于企业管理中，针对日益复杂的企业进行统筹规划和协调指导。随后，经济生活的频繁导致市场哪个竞争空前激烈，许多企业家纷纷从兵书上寻求治理方略，一股战略潮迅速在全世界范围内蔓延开来。

所谓品牌战略就是企业为了提高自身市场竞争力，围绕产品的品牌所制定的一系列长期性的、带有根本性的总体发展规划和行动方案。它包括以下特征：

① 全局性。品牌战略是企业为了创造、培育、利用、扩大品牌资产，提高品牌价值而采取的各项具体计划或方案的指南。它所解决的不是局部或个别问题，而是全局性问题。我们平常所说的战略意识、战略思想和战略眼光，就是从全局出发，掌握整体的平衡发展，不拘于局部或眼前的利益。品牌战略的制定要求通观全局，对各方面的因素加以综合考虑，注重总体的协调和控制。

② 长期性。品牌战略是一个长期概念，它的着眼点不是当前，也不是近期（一年之内）的未来，而是中期（三年左右）和长期（五年以上）的未来。

品牌战略并不注重短期品牌经营的成败得失，主要在于谋划品牌的长期生存大计，具有相对稳定性。

③ 导向性。由于品牌战略是站在全局高度上制定的宏观总体规划，从而决定了对其下属的各种具体措施和活动计划具有导向作用。在规划实施期内，所有的具体行动均要与品牌战略的总体要求一致，如有背离，须及时调整。

④ 系统性。品牌战略的系统性表现为，它包括了品牌的创造、推广、发展、保护、更新、撤退等一系列环节，是一个系统工程，而系统内各个环节与过程都是相互联系和相互影响的，并可以转化和连接。

⑤ 创新性。指定品牌战略是一个创新过程，每一个企业的自身条件不同，所处的市场环境以及面对的竞争对手也不同，必须有针对性地制定战略，才能起到出奇制胜的作用。品牌战略是现代企业经营战略的核心，它的价值就在于有别于他人的独特性。一个企业如果采取简单模仿竞争对手的做法，跟着竞争对手行动，那么在激烈的市场竞争中就会始终处于被动地位，不可能赢得市场竞争的最终胜利。³

3.2 品牌战略决策

3.2.1 品牌战略决策

当公司确定品牌战略时，一般有五种选择。公司可以进行产品线扩展（现在品牌名中加上新规格、新风味等以扩大产品项目目录），品牌延伸（品牌名扩展到新产品项目录中），多品牌（新品牌名介绍进同一产品项目录中），新品牌（为新的产品设计新品牌名称），合作品牌（两个或更多著名品牌的组合）。

³陆韵，现代企业品牌发展战略，2002

(1) 产品线扩展

产品线扩展是企业同样的品牌名称下，在相同的产品名称中引进增加的项目内容。如新口味、形式、颜色、产品成分、包装规格等。例如，一家外国冰淇淋公司引进了数条冰淇淋生产线，包括多种区域风味（如在新加坡、马来西亚、泰国是榴莲；在菲律宾是芒果；在中国台湾是荔枝），其他还有保健冰淇淋和家庭包装冰淇淋。产品线扩展可以是创新、仿制品或者填补市场空白。

大量主要的新产品活动由产品线扩展组成，特别是在日用杂货产品中的商品。这是因为企业可以充分利用生产制造能力，不断满足消费者新的不同需要，抢占市场货架空间，以占有更多的市场份额。但产品线扩展也有可能是品牌名称丧失其特定的意义，里斯和斯特劳将其称为“产品线扩展陷阱”。有时由于原来的品牌过于强大，致使企业的产品线扩展造成混乱，加上产品销售额及市场份额有限，就很难弥补抵消企业的产品开发和促销成本。产品线扩展的优势在于其产品开发成功率高于新产品，新产品的失败率在 80%~90% 之间，同时激烈的市场竞争也会促使企业进行产品线的扩展。

(2) 延伸品牌

一家公司可能决定对新投资的才产品沿用过去的品牌。本田就是用自己公司的名称命名各种不同的产品。比如汽车、摩托车、除雪机、割草机、船用引擎和履带式雪上汽车。本田的广告语是“在两个车位的车库里有六种本田”。

延伸品牌战略有不少优点。一个已被认可的品牌会使新产品迅速为消费者熟知和接受。它还能使公司更早地进入新产品生产状态。索尼对其大部分新电子产品都使用索尼品牌。由于这一点使人们相信它的每一件新产品都是高质

量的。延伸品牌战略能节约相当可观的宣传成本，并且使人们尽快熟悉每一个新产品。

同时，延伸产品战略也存在风险。新产品可能使购买者失望，同时又失去了消费者对公司其他产品的信任。延伸的名称也有可能不适合新产品。不恰当地使用品牌延伸可能会失去品牌在消费者心目中的独特位置。当消费者不再将某一品牌与独特的产品或同一系列产品联系在一起时，淡化品牌这一概念出现了。

把现有品牌名转移到新品种中要谨慎小心。例如，S.C.庄臣著名的剃须刀叫“刀刃”。这名字延伸至刮胡子后的洗净剂是成功的。这名字也可以介绍进刀片中作为品牌。然而，如果把它引进洗发水或牙膏，风险就大了。因为该品牌名已丧失了作为剃须产品的意思。

公司在引入它们的品牌名称时，必须研究它与新产品的联系程度如何。最佳结局是该品牌名称使新产品和原来产品都扩大了销售。一个可接受的结果是新产品有销售和对原来产品没有影响。最终结局是新产品失败了并伤害了原有产品。

(3) 多品牌

多品牌战略是指企业同类产品中，使用两种或两种以上的品牌的战略。它的优势表现为：①适合细分化市场的需要。现代市场经济条件下，人们的需求呈现多样化趋势，消费者求新求异的心理越来越突出，消费者逐步分离成具有不同消费偏好的消费群体，同一产品的市场被不断细化、分化。为了满足不同消费群体的消费需求，企业必须不断地推出不同型号、不同功能、不同特色的产品。“可口可乐”公司在原有基础上推出了“芬达”、“雪碧”等不同品

牌以满足不同口味的消费者对饮料的需求。②有利于扩大市场占有率。企业运用多品牌战略可以在产品分销过程中占有更大的货架空间，进而压缩或挤占了竞争者产品的货架面积，为获得较高的市场占有率奠定了良好的基础。从效果上看，多个新品牌可能会影响原单一产品的市场销售量，但这些品牌为同一个企业所拥有，几个竞争品牌的销售量之和又会超过单一品牌的市场销售量，从而使企业获得更多的利润。③有利于突出不同品牌的产品特性。美国宝洁公司旗下三大洗发水品牌中，“海飞丝”去头屑，“潘婷”能使头发健康亮泽，“飘柔”向顾客承诺使头发更飘更柔。三种品牌各自突出不同个性，便于消费者根据自身特征有针对性地购买产品。④有利于提高企业抗风险的能力。采用多品牌战略能较好地分散风险，避免因个别品牌的失宠而过分损害企业的利益。

引进多品牌的陷阱是，每个品牌仅仅只占领了很小的市场份额，也可能毫无利润。公司把资源分配于过多的品牌，而不是为获取高利润水平的少数品牌服务。这些公司应除去较弱的品牌，并建立一套严格的审查程序选择新品牌。理想的方法是，一个公司的品牌应蚕食竞争者品牌不是自相残杀，或者，多品牌战略获取的净利润至少能大于同类相残后的利润。

一般来说，对于经济实力雄厚的大企业而言，采取多品牌战略既有必要，也有可能。当然，不是说只要企业达到一定规模就可采取这种战略，我们更强调的是时机的把握和选择。当企业竞争焦点已经从产品质量上升到产品特色的市场上时，或者当企业的产品质量、性能存在较大差别时，或者企业试图把同一种产品销往不同的目标市场或在同时为两个以上的目标顾客提供服务时，选用多品牌战略有利于为企业创造力量的销售业绩。

(4) 新品牌

当公司在新商品项目录中推出一个产品，它可能发现原来的品牌名不适于它，便会伤害它现在的品牌形象，并且对新产品也无帮助，公司最好创立新品牌名。

在决定是要引进新品牌名称时，制造商应考虑下列问题：它风险足够大吗？它能维持多久？万一产品失败，避免生力名字损失的最好办法是什么？该产品会增加生力名字的力量吗？建立一个新品牌名称后创造的销售和利润能弥补其成本吗？公司对建立一个新品牌在公众心目中的形象所花费的高成本是小心翼翼的。

(5) 合作品牌

合作品牌的现象日益增多，这是两个或更多的品牌在一个提供物上联合起来。每个品牌的发起人期望另一个其他品牌能强化品牌的偏好或购买意愿。对合作包装的产品来说，各个品牌希望它能接触到新的观众，因为它已和其他品牌联合起来了。

合作品牌的形式有多种。一种是中间产品合作品牌。如新加坡航空公司的广告说，它为选择航班和座位的乘客供应罗非斯酒店的饭菜。另一种形式是同一公司合作品牌，如通用面粉公司的特里克斯/约波兰特酸奶。还有一种形式是合资合作品牌，如在日本的通用电气/日立日光灯。最后是一种多发起人合作品牌，例如托利金德（Taligent）是苹果公司、IBM 公司和摩托罗拉公司技术联盟下的品牌。

中间产品品牌成功的例子不多，但英特尔、纳特莱斯特（Nutrasweet）、戈斯特（Gortex）却成功了。英特尔对消费者直接品牌宣传活动使许多个人

电脑的购买者只购买内置英特尔品牌的电脑。最后，一些主要的个人电脑制造商 IBM、戴尔、惠普——不得不放弃便宜的供应商而购买英特尔公司的芯片。虽然有这样成功的例子，但大多数中间过程产品的制造商发现说服消费者坚持某些成分、材料或配料在最终产品中是很困难的。企业在采取这种战略前一定要慎思，选择合适的、理想的合作伙伴后，还要待到时机成熟时方可采取下一步行动。

3.2.2 提高品牌的忠诚度

忠诚的消费者是企业最宝贵的财富，美国商业研究报告指出：多数光顾的消费者比初次登门者，可为企业多带来 20%~85%的利润，固定消费者数目每增长 5%，企业的利润则会增加 25%。因此，如何提高消费者对企业品牌的忠诚度(Consumers use expressions such as *I trust this brand, I like this outlet, and I believe in this firm* to describe their commitment⁴)，也是企业品牌战略的一项重要内容。

消费者对品牌忠诚度的高低是由许多因素决定的，因此，提高品牌忠诚度也必须从多方面入手，讲求策略。

(1)要以消费者需求为本。企业要想提升品牌的忠诚度，就要牢固树立以消费者为中心的思想，使企业的一切活动都围绕消费者展开，自觉地为满足消费者需求服务，赢得消费者的好感和信赖，是提高企业品牌忠诚度的根本途径，具体包括：

① 超越消费者的期待。让产品超越消费者的期待，是争取更多消费者、培养品牌忠诚的有效方法。如日本汽车的平均交货期为两周。而本田公司在逐渐

⁴ Del I-Hawkins、Roger J-Best、Kenneth A-Coney，《Consumer Behavior》，2002.3

缩短这一时间的前提下，正在研究如何在一周内交货。缩短消费者原先以为要等待的时间，便是超越了消费者的期望，这在经营上无疑是一种创意。这种创意对消费者来说，等于向他提供了额外利益，因此在同类产品中他会毫不犹豫地将其作为选择对象。难怪其他汽车的品牌忠诚度平均不到 50%，而丰田则高达 65%。

② 建立健全消费者咨询系统。目前，很多国际著名企业都在试图用先进的传媒系统缩短与消费者之间的距离。像日本的花王公司，其反馈系统是日本最先进的消费者电子咨询系统，咨询员可以在极短的时间内查询多达 8000 页的资料，同时将消费者的意见或问题输入电脑。它不仅为消费者详细地了解企业及其产品提供了便利，也为企业及时了解和掌握消费者的意见、建议和要求提供了可能，从而使企业做到按需生产，按需销售，保证产品适销对路。

③ 完善售后服务体系。品牌的忠诚度往往体现在消费者对其产品的重复购买率上。可见要保持较高的重复购买率，没有高水平的售后服务是办不到的，它是企业接近消费者、取得消费者信赖的最直接的途径。

据 IBM 的经验，对产品售后所发生的问题若能迅速而又圆满地加以解决，消费者的满意程度将比没发生问题更高，他能够使“回头客”不断增加，市场不断扩大。售后服务是一个系统工程，必须用完善的售后服务体系加以保证。要使消费者从购得产品的那刻起直到产品消费完毕，包括送货上门、安装调试、维修保养、事故处理、零配件供应以及产品退换等每一个环节，都处于满意状态，才能真正感到没满意。

(2) 优化形式产品设计，提高产品质量，制定合理价格。按照现代市场营销理论，形式产品的形态、包装、商标等，是整体产品不可缺少的组成部分，

是消费者选购产品的重要依据。随着生活的改善和消费观念的改变，消费者在购买行为中越来越多地注意心理需求的满足，对产品的造型、色彩、商标、包装等要求越来越高。优化形式产品设计的关键，是提高针对性。每一个产品都有特定的使用对象，使用不同的颜色，运用不同的包装和商标，才能达到惹人喜爱的目的。

产品质量是消费者对品牌忠诚的基础，无论如何也不能奢求消费者去购买并忠诚于那些质量低劣的产品。世界众多品牌产品的历史告诉我们，消费者对品牌的忠诚，在一定意义上也可以说是对其产品质量的忠诚。只有过硬的高质量的产品，才能真正在消费者的心目中树立起“金字招牌”，受到消费者的爱戴。一看质量，二看价格，是普通的消费心理。因此，合理制定产品价格是提高品牌的忠诚度的重要手段。

要坚持以获得正常利润为定价目标，坚持摒弃追求“暴利”的短期行为。定价在合理范围内才能被消费者接受，如果漫天要价，即使是名牌产品也会无人问津。要尽可能做到按消费者的“预期价格”定价。所谓“预期价格”，是大多数消费者对某一产品的“心理估计”。如果企业定价超出“预期价格”，消费者会认为价格过高，从而削弱购买欲望；如果企业定价达不到“预期价格”，消费者将对产品的真实性会产生怀疑，也会阻碍其购买。当然，按“预期价格”定价，不是要求盲目、被动地去适应消费者的“预期价格”，而是应在积极的促销宣传，消费者“预期价格”潜力被充分发掘的前提下进行，这样制定的价格才能既对企业有利，又能为消费者顺利接受。此外，还要保持价格的相对稳定。实践证明，价格的频繁变动消费者是反感的，容易产生对产品质量不稳定的误解，极易动摇对品牌的忠诚。

(3) 塑造品牌情感。消费者对品牌的忠诚不仅仅是出于对产品使用价值的需要，也带有强烈的感情色彩。日本最大的企业形象设计所兰德社的 Kawada 曾这样评论：“松下电器和日立电器在质量、价格等方面并不存在什么差别，可有的消费者之所以只购买松下电器或日立电器，是因为他更喜欢这家公司。”

与价格、质量等因素不同，企业形象是提高品牌忠诚度的“软件”，它要求企业做长期的、全方位的努力，任何一个有损于企业形象的失误，哪怕是微小的失误，都有可能严重削弱消费者的忠诚度，甚至导致对企业忠诚的转移。所以，提高品牌的忠诚度首先应从提高企业对消费者的忠诚度开始，惟有如此，才能期望消费者的回报。

了解消费者的情感偏好，要看他们考虑范围内各品牌的对比情况，这可不是仅仅靠直觉就能说明问题的，在产品差异越来越小的情况下，往往是由于品牌与消费者的关系影响了购买决定，因此调查消费者的品牌经历就很关键，不同的消费者群体有不同的经历，他们的购买原因就各不相同。

加强消费者与品牌的关系，首先要测量这样一些指标：消费者类别价值、购买频率、消费量等，通过这些量化的指标，可以找到品牌的利润源泉，而且，知名度、购买方便性、价格、产品功能也很重要，这些也是影响市场份额的重要因素，对这些因素的理解与把握，将直接影响消费者的品牌选择。

(4) 实行消费者满意管理。20 世纪 80 年代中期逐渐兴起的以消费者满意为核心的管理和经营方式，再次强调了创造消费者价值的满意的重要性。

进入 21 世纪，市场竞争的规模、范围和激烈程度达到了空前的水平，主导权开始转移到了消费者的手中。

企业家应该真正了解消费者，直接面对消费者的一线员工应被授权可采取的服务行动，同时负担起更多的责任。因为在决定公司命运的关键时刻，一线服务是关键环节，研究表明，开发一个新客户的成本相当于维护一个老客户的20倍。创造消费者价值和满意度还要注意产品推陈出新，不断满足消费者需求。

3.3 品牌维系与更新

3.3.1 品牌维系

品牌的维系可以分为两种形式：保守性维系和积极性维系，前者包括品牌危机处理和常规品牌维系，指在企业经营战略中采取非进攻性的用于加强巩固品牌地位和声誉的传播及经营手段；后者包括管理创新、形象更新、定位的修正和科技革命等，指企业采用提升企业形象、品牌产皮形象的传播经营手段以及内部产品创新、质量管理等方式，是一种积极地开拓市场、加强品牌形象的进攻性战略，其核心是追随消费者心理和市场变化，不断创新。品牌维系主要是企业的职责，而政府和消费者也是进行品牌维系的重要力量。

企业的常规品牌维系作为品牌维系的一个组成部分，是最实在、最基础的。任何企业都必须从最为琐碎的日常小事做起，以体现出企业理念，烘托企业品牌形象，打动消费者的心。具体来说，企业的常规品牌维系包括产品保证、质量管理和广告宣传三个方面：

(1) 产品保证。产品具体包括：核心产品、形式产品和附加产品。其中核心产品是指抽象的需求满足；形式产品是指产品的实物形态，包括愉悦人心的包装设计、安全性能及操作方法设计；附加产品是指消费者在购得产品时获得的附加利益，如完善的售后服务，免费安装及培训等。

产品观念作为现代市场营销学的一个组成部分，其内容大大丰富，它是指对满足市场需求的产品所持的观点和看法。名牌产品在维系其市场地位时，必须从市场需求出发，坚持产品的高质量，良好的外部设计和优质的服务。

随着人们生活水平的提高，对美的追求越来越丰富，越来越强烈。企业应积极考虑对产品的设计、包装加以改进，以适应甚至引导消费者的不断变化的审美观，使产品在消费者心目中始终保持美好、新颖的形象，也使品牌在消费者心目中历久长新。可口可乐、百事可乐这些世界著名品牌都非常注重产品外部形象的更新，百事可乐的易拉罐上不断更换明星形象，一时是 F4，一时是蔡依林，一时又是著名球星，都始终凸现百事可乐是“新一代的选择”。由于现代消费者选择商品，更注重产品之外的附加利益，所以要注意加强竞争性配套服务，以增强品牌竞争力，维系品牌地位。如空调公司提供的销售、包装、运输、安装和维修的一条龙服务，和路雪冰淇淋公司为其零售商提供冰柜和运送服务等，这些服务措施有效地维系了消费者的品牌忠诚，维系了企业的品牌形象。而我国许多老字号因包装呆板不变，服务不周到，而丧失竞争力，进入老化状态的例子比比皆是。

(2) 质量管理。“质量第一”是品牌维系的根基。企业要制定切实可行的质量发展目标，积极采用国际国内的先进标准，形成一批高质量、高档次的名优产品，提高名牌产品的市场占有率，突出品牌形象。以上针对名牌产品的市场地位的维系提出的三点要求，也必须以全面的质量管理为保障。质量管理包括以下三个方面：

质量维系。是通过 SDCA 循环来进行的。S 是标准 (Standard)，即企业为提高产品质量编制出的各种质量体系文件；D 是执行 (Do)，即执行质量

体系文件；C是检查（Check），即质量体系的内容审核和各种检查；A是总结（Action），即通过对质量体系的评审，做出相应处置。不断的SDCA循环将保证质量体系有效运行，以实现预期的质量目标。

质量改进。是将产品和服务的质量不断改进提高，是通过PDCA的循环来实现的。P是计划（Plan），D是执行（Do），C是检查（Check），A是总结（Action）。质量改进要注意定期更新产品，使产品升级与市场保持一致；保持和发挥产品的特色，以满足不同的消费者；根据市场变化做出迅速、准确的反应，降低成本，提高产品性能。

重点分配。针对品牌的维系应根据品牌的优势，分配产品质量控制和研发更新的重点，以保持产品差异优势。许多拥有多种品牌的企业不可能对每种品牌都投入大量的资金和精力，且对于业绩较差的品牌，这种投入也是不必要的。所以，应把管理和创新的重点放在业绩较好的品牌和产品上。

(3) 广告宣传。现代广告对企业形象塑造，企业知名度的提升，独特形象的建立和传播，品牌的推广和维系，起着不可低估的作用。在很多企业的发展中，广告是其翅膀，它能在较短的时间内将品牌信息传给消费者，著名广告学家大卫·奥格威说，“每个广告都是对品牌印象的长期投资”。合理的费用开支，合理的媒体选择，进行有效的广告创意及发布，能够不断重复品牌在消费者心中的印象，引导消费者在品牌选择中建立品牌偏好，逐步形成品牌忠诚。

需要强调的是，广告作为引导消费者购物的重要手段，应注意：

不断强化品牌声誉。公共舆论的集体效力、专家学者的权威效力对品牌声誉的树立和强化都很有作用。

应加大广告宣传力度，使产品有形而且有“声”。通过广告品牌促进产品销售，通过产品销售提升品牌市场地位。

应坚持广告宣传的长期化。广告宣传出来的品牌只是知名度较高的准品牌，其市场地位仍然非常脆弱，要巩固其品牌地位还需要从产品质量上、管理上下功夫，并辅助以持续的广告宣传^[7]。

现代广告注重把品牌形象放在醒目的位置，而不是重点介绍产品的功能；因为同类产品太多，不同产品可能具有同种功能或类似功能，如果只注重产品广告而忽视品牌宣传，就可能使你为他人做了嫁衣。

其他的用于品牌日常维系的宣传方法还有：促销、公关、赠送样品、产品博览会等。

对于企业而言，品牌的常规维护是一个长期的过程，它需要从每一件具体的业务和业务的细节做起，日积月累才能在人们心中树立牢固的品牌形象，而稍有不慎则可能满盘皆输。所以企业的常规品牌维系必须从小事认真做起，从每一天努力做起。

3.3.2 品牌创新

品牌创新有广义和狭义两种。

狭义的品牌创新是指围绕品牌视觉系统、品牌名称、品牌延伸、品牌理念；品牌形象、品牌战略与策略等的创新行为。

广义的品牌创新是指通过运用新的技术、采用更科学的生产和服务方式、借助新市场的开拓和新型组织形式的引入、新的品牌延伸、新的品牌理念的融入或品牌的重新定位抑或是新的品牌战略的实施，来增强品牌的核心竞争力

以及对品牌内外部资源的控制力，从而达到厚积品牌资产的各种创新行为。⁵ 品牌创新是塑造一个成长型的、有前景的品牌的最佳途径，也是强势品牌保持强势的不二法宝。

(1) 品牌发展过程中的品牌创新

许多品牌在发展中表现出了令人惊奇的活力。全球著名的半导体芯片和蜂窝电话制造商品牌摩托罗拉，最初主要生产汽车收音机和无线电话；世界最先进的液晶显示器的制造商品牌夏普，最初是出售自动铅笔的商店。这些全球著名品牌的成功主要归功于：在其品牌发展的全过程中持续不断的创新。

市场环境的变化，尤其是消费者喜好的变化，促使品牌做出反应。品牌的内涵和外观都随之做出相应的变化，只有这样，才能不断地适应消费者的心理需求。

海尔，中国的家电之王，其发展历程即是因变而变的典范。海尔的名称就经历了从先前的“琴岛—利勃海尔”到“利勃海尔”再到“海尔”的因时而变的过程；海尔品牌的发展战略亦经历了从“冰箱”到“制冷”，到“白色家电”，再到“家电之王”的战略转变之因时而变的过程。这些过程中，无不充满着品牌创新的智慧。吉列品牌之所以始终保持着“长盛不衰”的品牌生命力，就在于它在“刀片”这个品种上源源不断地创新出新产品。

(2) 品牌初创期的品牌创新

每个品牌都必须由这个时期来开始，这时品牌传播由零开始，这时的品牌创新强调的是创造出不同于竞争对手的有鲜明的个性的品牌。品牌个性的差异是界定品牌的重要因素，BMW 界定“驾驶的乐趣”。此时，应用战略的眼光

⁵翁向东，本土品牌战略，2002.5

将创意放入到整个市场中去，理智地看待市场和竞争，依靠细致的分析找到准确的出击点，寻求不同于竞争对手的立足点，同时发扬自己所具备的独特优势，实事求是，量力而行。

众所周知，百事可乐与可口可乐竞争激烈，但百事可乐避其锋芒，为自己选择了一个新的消费群体。它看到了新生代与其父辈之间的“代沟”，不仅意味着因价值观的迥然不同而形成的心理隔阂，而且还孕育着十分诱人的商机。百事可乐极具洞察力地把握这一商机，亮出“新生代的选择”这一旗帜，从年青人入手，选择了 F4、蔡依林、贝克汉姆作为其形象代言人。这个创意，使百事可乐比可口可乐历史短的劣势转化为优势，使其品牌激发其强力的影响力。“新一代”这一概念的建立，其不同凡响之处，就是在于从文化心理层面上把握了一代年青人的脉搏。因此，在品牌初创时期，传播中的创意取向应从产品的优势入手，选出市场的空挡，通过相应媒体策略做介绍性的工作，以求得到消费者的认可，并区别于其他的竞争对手。也就是说，品牌在这一个状态时的创意，首要的是对产品、对市场、对消费者有明确的定位，整体上通过各种手段和方法。一是迅速提升品牌的知名度，力争在较短的时间和目标区域内，将广告信息送达到目标消费群体；二是要快速提高品牌认知度，并适当建立和引导联想。

(3) 品牌成长期的品牌创新

品牌的成长也是分阶段的，应根据实际发展阶段情况，有计划地进行科学的检核，确立每个环节的创新策略，从一个整体的角度上，创新品牌，推动这个品牌的提升。步步跟进才能够平衡地进步。美的原来的主打产品是风扇，空调是近年推出的产品，但他们在发展策略上，美的每一步都追求一个字，

达到环环相扣，紧紧把握消费者的心。首先是“静”，美的广告的创意从层层遮罩去除噪音的形象比喻来打动人心。后来为“大”，美的创意为其吉祥物将居室顶的空间更广，很说明变频一拖二的问题；第三是“康”，当今的环保问题，在家电产品中处处体现，美的创意的广告又紧紧把握住这一点，用负离子发生技术的“炮弹”攻击烟尘中的“飞机”，是空气更洁净。每一步都扣主人们的需求，层层深入；对美的发展和产品系列及其体现的品牌认知，品牌成长功不可没。相反，有些本来发展不错的品牌，因无整体意识，缺乏系统的创意策略，追求趋向紊乱，使品牌失去了原有的市场，导致品牌受挫。在品牌成长阶段，创意策略应从进一步提升品牌知名度，加强品牌认知，完善明晰品牌联想上下功夫，并在整体上进行把握，平衡区域市场之间的认识差别，谋求重复购买人群，加强与消费者的当面沟通和直接利益沟通，检索各项方案及品牌状态，不断做出调整，灵活运用创意策略，推动品牌更好更快地发展。

(4) 品牌的成熟期的品牌创新

到了这一时期的品牌已容不得半点歇息，因为它正处于一个历史的分界线上，稍微放松就会前功尽弃，加把劲几会柳暗花明，成为同行业的佼佼者。成熟期的品牌创新应在不失原有的风格的基础上进行大胆的突破，体现其气势，展现其实力，瞄准既定品牌目标，坚定的走下去。当然，创意策略也要注意整体统一，否则，稍不注意就会对品牌造成不良的影响。要在不断检索的过程中，分析品牌在消费者心目中的地位及其存在的问题，加以调整创意策略。在品牌的成熟期，产品的改进和更新必不可少，创新策略也应随之做出相应的调整，确保其青春活力。而且，本阶段的创意策略应在不同区域认识融合

和品质认知提升及品牌联想完整化上下功夫，尤其是要在上一阶段的基础上，下大力气巩固消费者的品牌忠诚度，让越来越多的消费者认同我们的观点，从根本上认同购买和再购买的理由，甚至形成先导意识或习惯，创造生成转移成本及转移惰性。当然达到这一目的，并非只是相应创意策略并执行所能做到的，但这是核心。当品牌的成熟期进入到一定阶段后，其管理与维护作业则提到了日程上来。

一个品牌有生长、壮大、成熟的过程，但完全不同于产品的生命周期，原因在于，品牌的生命与产品的生命并非完全是合二为一的。品牌可以不断地创新，产品却必须不断的更新和改进乃至死亡。其根据是，该品牌的原有产品因为不合时宜而被新的产品而代替，从而使品牌延续。品牌的长久不衰也依赖于其下一个产品或几个产品的良好销售，好的产品对品牌建设提供强有力的支持，如果产品不好，品牌就成了无处可依的空壳。

品牌创新的最终目的在于使消费者形成品牌的忠诚度，产生重复购买，从而使品牌得以长生不老，为企业带来持续不断的销售和利润。

第四章 品牌国际化

4.1 品牌国际化及战略意义

国际化是成就世界名牌的必然选择。品牌国际化的进程也是与当地消费者沟通的过程。品牌国际化实际上是全球一体化与本地化的统一，变的是形式，不变的是品牌的核心价值。

所谓世界名牌，是指在这个世界上具有杰出表现、得到相关顾客认可和偏爱、产生巨大效应、具有强大竞争优势的企业产品品牌、商标和商号。世界名牌应具备以下特征：

- (1) 有较高的国际知名度。如，可口可乐、麦当劳、奔驰等品牌，可称得上世人皆知。
- (2) 有很高的国际信誉度。世界名牌在国际市场上，大都推行“客户第一”、“客户永远是对的”等经营理念，在客户群中建立了很高的信誉。如丰田汽车公司推行的“零缺陷”、IBM 公司推行的“全球 24 小时内到达服务”等，正体现了这一特征。
- (3) 有巨大的经济价值。根据 Interbrand2002 年的评估结果，排名第一的可口可乐，品牌价值为 696 亿美元；排名第二的微软，品牌价值为 640 亿美元；排名第三的 IBM，品牌价值为 510 亿美元。
- (4) 有较高的国际市场占有率和市场全球化程度。世界名牌在某种程度上可称之为“无国籍品牌”。它以世界市场为大舞台，利用众多国家资源，在很多国家进行投资，在世界大多数国家开展市场营销活动。以可口可乐公司为例，其产品畅销全球 155 个国家和地区，在全世界建有 1200 多家瓶装厂，每天售出两亿多瓶。日本索尼公司，品牌价值 88 亿美元，在世界各地设有 70 多家子公司、37 家工厂，拥有 40 多万员工，生产一万多种电子产品，1995 年销售额达 395 亿美元。
- (5) 品牌文化和产品具有高度的国际融合性。世界名牌在世界范围内引导消费观念，影响消费行为，培养消费文化。如麦当劳快餐，它用统一的产品、形象、理念、文化、服务、想世界众多国家的消费者传播“清洁、方便、美味、家庭氛围”等消费文化。正如日本学者本村尚三郎所指出的：“企业不能像过去那样，光是生产东西，而是要出售生活的智慧和“快乐”。⁶

⁶王晓东，国际市场营销，2002.10

因此，实施品牌国际化战略对我国企业具有十分重要的意义。

(1) 客观现实：国内市场国际化 随着世界经济、科技的飞速发展，经济全球化已成为现代世界发展的一种趋势。经济全球化主要体现在国家间的相互依存程度的不断提高，国家间互为市场，经济全球化的发展促进了国内市场国际化程度的提高。

我国的对外开放政策推进了国内市场国际化。自从改革开放以来，我国不断推进贸易自由化，降低关税、削减非关税壁垒、出台优惠政策吸引外资，特别是入世后，市场开放程度进一步扩大，外商投资的领域、地域、外资控股等方面的限制逐步减少，国门对外国品牌大大敞开。20世纪90年代后期，中国的市场份额在全球市场份额所占的比重越来越大，目前，世界500强企业已有400多家落户中国，上海有256家，广东有280家，北京有158家。它们从传统的技术输出或一般性合资过渡到独资或控股，而且实现经营本地化。

(2) 品牌国际化：跻身世界500强的必修课 我们看到，世界500强企业中日常消费品生产企业无一例外地拥有一个国际知名品牌。2001年世界500强前10大企业埃克森美孚、沃尔玛商店、通用汽车、戴姆勒克莱斯勒、皇家荷兰壳牌集团、英国石油、通用电气、三菱商事、丰田汽车都有响当当的国际品牌。而没有一个世界名牌，就不能跻身世界500强。

(3) 品牌国际化战略自身优势：品牌国际化对企业的发展的重要意义，著名品牌专家凯勒对此做了卓有成效的研究。他认为，企业实施品牌的国际化具有以下优势：

① 实现生产与流通的规模经济。从供应方面来看，品牌国际化能继续产生大

量生产和大量流通的规模效应，降低成本，提高生产效率。经验曲线告诉人们，随着累计产量的增加，生产制造成本会有所下降，品牌的国际化能促进产品的生产和销售，能带来生产和流通的规模经济。

② 降低营销成本。实施品牌国际化，可以在包装、广告宣传、促销以及其他营销沟通方面实施统一的活动。如果在各国实施统一的品牌化行为，其经营成本降低的潜力更大。实施全球品牌战略是分散营销成本最有效的手段。如可口可乐、麦当劳、索尼等企业分别在世界各地采取了统一的广告宣传。通过全球化的广告宣传，可口可乐公司在 20 多年里节省了 9000 万美元的营销费用。

③ 大范围的感染力。全球品牌向世界各地的消费者传达一种信息：他们的产品和服务是信得过的。品牌产品在全球范围内中忠诚的顾客群。品牌产品在全球范围内畅销本身说明该品牌具有强大的技术能力或专业能力，其产品被广大消费者接受。消费者在世界各地都能选购这样的品牌，说明该品牌具有很高的质量，能给顾客带来便利。

④ 品牌形象的一贯性。由于顾客流动性的增加，顾客能在其他国家能看到该品牌的形象。各种不同媒体对不同的消费者进行同一品牌的宣传，能反映该品牌相同的价值和形象，保持品牌的一贯性。顾客不管在哪里，都能选购反映自己个性或嗜好的产品或服务。

⑤ 知识的迅速扩散。品牌国际化能增强组织的竞争能力。在一个国家生产一个好的构想或建议，能迅速广泛地被吸取或利用。无论是在企业的研发、生产制造方面，还是在营销或销售方面，在全球范围内汲取新的知识，不断实行改进，能提高企业整体的竞争力。

⑥ 营销活动的统一性。由于营销者对品牌产品的属性、生产方法、原材料、供应商、市场调查、价格定位、价格定位等都非常熟悉，并且对该品牌的促销方式也有详细的记录，因此，在品牌国际化过程中，就能够最大限度地利用公司的资源，迅速在全球展开该品牌的营销活动。

中国品牌国际化的市场选择模式

比尔·盖茨频频飞往中国，财富论坛、APEC会议移师聚首上海，张瑞敏、柳传志远赴哈佛讲学，中国油打造国际市场，鄂尔多斯温暖全世界，不知不觉中，国际品牌“侵入”了我们的市场和生活，而我们的企业也正向国际市场伸展着触角。中国入世，在机遇与挑战面前，中国企业要摸索出一套有效的品牌创建、管理体系。“千里之行始于足下”，中国品牌的国际化道路虽然漫长，但关键是要做好市场的类型。

4.2.1 国际市场的类型

中国品牌国际化首先要考虑的问题是进入什么国家和地区。为了做出正确的选择，必须对当前世界经济的格局有一个基本认识。目前，世界市场大致可以分为三个层次：第一层次是以欧、美、日为代表的发达国家市场；第二层次是以东欧、南非、印尼等为代表的中等发达国家市场；第三层次是以印度、越南为代表的发达国家市场。三个不同层次的市场各有特点。发达国家市场进入门槛最高，首先表现为国际性品牌和全球性品牌多、实力强，而且已占有稳固的地位；其次，消费者需求和消费者心态比较成熟，大都已有偏爱的品牌，需求也得到了较好的满足；再有，无论消费者还是政府管理部门，对产品质量要求都很高。因此，中国品牌要想在发达国家占有一席之地，在跨国巨头公司的“家园动土”，难度自然极大，不过他们的市场容

量也很大。

中等发达国家和地区的市场基本上没有他们本土的跨国公司和国际性品牌，跨国公司品牌大都也是外来品牌。就这一点而言，这样的市场消费者的忠诚度不如发达国家高；其次，中等发达国家的消费者和政府对产品要求不如发达国家高，消费者更关注品牌产品的价格性价比。因此中国品牌进入这些国家和地区难度不是太大，但长期发展应注意风险。

对不发达国家市场而言，中国品牌的进入门槛是最低的，但也有一些问题。这个市场的特点表现为：①消费者的消费能力和需求水平不算太高；②在有潜力的市场，国际跨国公司可能早已进入，这一点与中等发达国家相似；③本土品牌的竞争和政府政策对民族工业的保护，对中国品牌的进入带来不利影响；④不发达国家必然有不发达的内在根源，如，文化、宗教、政治等诸多原因，这对中国品牌适应当地的需要也带来一定的问题，而且，由于经济不发达，市场规模也有限。

因此，中国品牌进入发达国家市场难度最大，但成功后的收益也是最大的，而不发达国家进入最容易，成本最低，但未来收益也是很有限的，而且也存在一些不确定的其他风险。

4.2.2 中国品牌国际化的市场选择模式

品牌的国际化不是一个过程而是一个行动。它是一种战略，对公司的发展会产生深远的影响，公司必须要有战略的眼光。

品牌国际化看重的四品牌的权益和它的长期收益，与产品出口有根本不同。产品出口，只要国内生产，国外销售就可以了，关心的是短期的利润。然而，品牌国际化要求企业用自己的品牌，把产品销售到国际市场上去，要让国外

市场认知、接受并喜欢这个品牌标定下的产品。换言之，品牌国际化要求品牌建立国际性信誉。这比产品进入某个市场销售更为艰难、复杂，是一项更加长期性的工作。当然第一步必须要用自己的品牌去闯国际市场。问题是建立品牌的国际性信誉，应该率先从哪一个（类）市场开始？

目前，海尔选择了先难后易创国际性品牌之路，TCL 则选择了先易后难的策略，海信则介于二者之间，选择了中间路线，先进入了中等发达国家的市场。他们都取得了成功。其中，最成功的当属海尔，海尔已真正建立起了国际性的信誉。下面，就这三种不同的模式做详细介绍。

(1) 先易后难的模式

先易后难创国际性品牌的方式是逐渐升级的：先进入不发达国家，然后进入中等发达国家，最后再进入发达国家，是大目标小步走，类似于中国革命的农村包围城市。这种模式的优点是市场容易进入，甚至还有一些优惠政策。不发达国家大都比较小，经济水平较低，因而建立品牌形象和品牌信誉的投资较少，时间也相对较短。先易后难可以为公司在国际市场上建立品牌信誉和品牌信誉的投资较少，同时需要付出的代价较低。再者，先易后难可以在短时间内见成效，有助于增强企业创国际性品牌的信心和决心。总之，先易后难的模式在公司财力有限，经验不足，信心不强时，不失为是可取之策。但先易后难模式也存在一些不足，最大的不足是在不发达国家建立的信誉和形象，基本无法扩散到其他国家，如 TCL 在越南的成功，并不能使新加坡、马来西亚、泰国市场消费者认可和接受。但从建立品牌角度讲，好处是有了成功的经验，在操作时更加从容，更加熟悉和熟练，从而提高进入更发达国家市场的成功率。

(2) 先难后易的模式

先难后易模式是先集中力量主攻发达国家市场，然后再转向其他国家和地区市场。这类似于前苏联十月革命的中心城市一举拿下，然后再向全国扩散。这种模式的优点非常显著，只要攻下发达国家，在他们那里树立起品牌信誉和形象，那就意味着品牌经受了世界上最严格的考验，它就是国际性品牌。此时再挥师转向中等发达国家或不发达国家市场，就势如破竹，很快就会被全球市场接受。

先难后易模式，实质上就是占领市场竞争制高点的品牌国际化策略，一旦成功即为强势品牌。品牌此时就可以借势把产品推向世界各地。海尔在近两年将产品迅速覆盖全球，是对先难后易模式的最好写照。先难后易模式是日本人创造国际性品牌的拿手好戏，索尼、松下、丰田等都采用了这一模式。但这种模式的见效时间是比较漫长的。这有点类似于铁棒磨成针或滴水石穿。每次攻一点，每次都看不出有什么效果，但日积月累后，效果会越来越大，越来越显著，终于让人忽然意识到品牌的信誉和形象已经确立。海尔在美国花了十年时间，从产品出口做起，方有今日的地位。

因此，先难后易创品牌，一要有耐心，二要有韧心，三要有信心。而且，先难后易模式需要大投入，广告费用大，人力成本高，经营费用大。这也是我国品牌国际化中许多企业不敢选择先难后易策略的重要原因。

(3) 中间路线模式

中间路线模式，试图取先难后易和先易后难模式各自的优点，同时避开他们的缺点。中间路线确实有其内在的优越性。第一步是先进入中等发达国家市场，这样做的好处体现为：①积累在异国他乡建立品牌信誉和形象的经验；

②积累中等发达国家向周边不发达国家市场扩散品牌信誉和形象的经验；③积累更多的资本实力和营销经验；④可以增强信心。因此，对有实力但又不够强大的企业，这确实是一条可取之路。第一步目标实现后，再走第二步，转向发达国家市场。由于积累了丰富的市场运作经验，因而在发达国家树立起品牌的时间会短一些，需要的投入资源也会有所节省。这一步成功以后，第三步向其他国家和地区市场扩散就是瓜熟蒂落、十分自然的事了。因此，中间路线不失为中国品牌国际化借鉴之路。

海信的国际化到目前为止，只是走出了第一步，还未走出第二步。我国企业品牌的国际化之路是不平坦的，前有发达国家跨国公司阻挡，后有这些跨国公司在我国国内的竞争。在当前 WTO 新形势下，中国品牌必须走出去，别无选择。

可见，任何一条道路和模式都有其独特的优点和明显的问题，每个企业根据自身情况选择最适合自己的模式，不可盲目照搬。

所以，中国企业加快品牌国际化进程，使中国尽早得到国际市场的锤炼已是势在必行。

品牌强度层面	最高得分
市场性质	10
稳定性	15

市场地位	25
品牌趋势	10
品牌支持	10
销售范围	25
品牌保护	15
合计	100

Interbrand 评价品牌强度的七个方面及最高得分值

4.3 中国品牌国际化策略

要进入全球市场，中国品牌经营一定要有策略，这些策略是：①要让自己企业产品符合市场要求；②品牌营销要有高层次追求；③保持自己的独特个性和风格，具体来说有以下几种策略。

(1) 树立国际认可的品牌形象

树立国际认可的品牌形象就是要给世界一张好认的脸。品牌国际化的核心标准就是品牌的名称、品牌的 3 和核心。理念必须是世界通用、放之四海而皆准的，这是品牌实现全球化经营的最起码的条件。企业必须要使自己的品牌为世界各国消费者所理解和接受。

可口可乐在全世界根据每一个国家和地区的风俗、文化、习惯来演绎它的红底反白字的全球通用标记；诠释它全球一致的自由、民主、平等、新生活的开始的内涵；它遍布全球 195 个国家的分装公司和强大的分销系统使它的品牌形象频频露面，使它的焦点无处不在。可口可乐进入中国很大程度上得益于其贴切、易记的产品名字和品牌形象。

正是如此，中国本土跨国公司在这方面不遗余力，美的集团推出了以国际性、无文化障碍、有正确积极联想为目标的全新 CI 系统，相当成功。改版后的红色环行，象征着全球形象；Midea 的字母组合则可能唤起更广泛人群的联想。美的新英文名 Midea 的发音容易让人理解为 My idea，即我的意念、我的创意。美的内涵更在于“midea creates your idea”。

因此，中国企业要想实施国际化运作，在 CI 的设计和选择上一定要以符合国际惯例、适应国际市场不同的社会和文化环境为最高准则，才能够有效地在世界不同国家、不同文化的国际市场上搭起与消费者交流的桥梁。

技术国际化

联想集团的 CEO 柳传志在接受中央电视台记者采访时，曾经说到自己以前在中科院做科研时的经历。他谈到：“我们整天关在研究所里搞研究，等我们研究了几年出了一个成果，结果才发现人家国外早就成功了，而且已经被引进到了国内。”所以说，技术国际化是实现品牌跨国经营的重要支撑点之一。

全球化的营销，需要品牌具有代表国际技术先进水准的产品品质。在当今全球的许多行业中，少数寡头垄断的跨国公司所掌握的技术，无形中成为了全球消费者所共同感知和认可的行业标准。如，微软的办公软件和浏览器、英特尔的芯片、苹果公司的图形设计操作系统等等。

我国的一些稍具国际化经营雏形的企业已经开始了技术国际化的进程。如，创维请来了日本大阪松下电视机厂厂长，帮助公司进行技术开发和管理研究；长虹与世界知名跨国公司组建九大联合实验室（长虹—微软联合实验室）等等。

(3) 人才和资本国际化

对于中国企业来说，要步入国际化经营的未来竞争，竞争的激烈程度可想而知。面临的问题，就是要不断发展新思路、应对新形势下白热化竞争的新对策。为企业国际化运作长远考虑，企业应该以最快的速度调整管理领导军团，导入有能力进行国际化运作的管理人才，充实企业管理决策层。其实，在销售额上有差距并不可怕，怕的是经营管理水平上的差距越拉越大，这就是致命的问题了。

企业研发本地化的一个直接结果，是大量吸纳所在国或地区的科技人才，包括现在服务于本企业的各项技术人才。这不仅会降低跨国感受的研发资本，而且还会对本土的企业技术发展带来不小的冲击。事实证明，只有国际化的人才团队才是推动品牌国际化进程的强大动力。必须充分利用多种资源，尤其要利用国际资源，我国一些知名企业已经有这样的经验：要形成国际知名品牌需要国际上的人力资源。

如，现在海尔在美国的营销中心和设计中心雇的都是当地人。以美国营销中心经理为例，他就是美国人，年薪 25 万美元，这就使海尔产品在和当地市场沟通过程中更加直接。

资本国际化作为品牌国际化的一种形式，它不仅能为企业的国际化提供资金，更重要的是，它为品牌国际化提供了一种资金运作机制保障以及由股东背景构成的全球化资源和视野。

除了围绕产品、市场的本土化外，金融资本市场的本土化将使跨国公司获得新的增长动力。中国企业可以根据与内资企业平等的商业原则获得贷款，在股票市场上市，这将会极大地降低融资资本，提高中国企业在外国市场的竞争力。

(4) 冲破绿色壁垒

目前，国际市场上经贸关税壁垒正逐步向环境壁垒转变，许多国家把环境标准列入条件作为贸易谈判焦点，把环境保护要求演变为新的非关税壁垒。这将是更隐蔽、更不易监督、更难对付的新型贸易战，是“合理的贸易保护主义”，是“披着绿色外衣的技术壁垒”。现在，国际上已签订了 150 多个多边环保协定，其中将近 20 个含有贸易条款。通过贸易限制来达到环境法规实施的目的。

面对客观存在的国际贸易“绿色壁垒”现象，中国企业必须提高环保意识，认真研究出口国环保法规，强化出口产品内在环保措施的控制，开辟出一条畅通无阻的绿色通道。

(5) 利用“政治营销”

在品牌国际化的进程当中，利用“政治营销”这个在市场环境变化的基础上产生的强有力的非经济手段，利用强大的政府力量克服市场障碍，达到依靠企业自身难以达到的目标，这已越来越成为一些正在实施跨国经营公司乐于运用的策略。

由于在现代经济社会中，政治对经济的干预不断加强，贸易保护主义重新抬头，社会、政治因素对经济的影响越来越大，市场有形和无形壁垒大大增加，市场的封闭性已愈来愈明显。企业，尤其是跨国经营企业，面临的首要问题是如何进入壁垒森严的市场，而不是如何满足市场需求。在这种情况下，除了传统的 4P 组合外，还必须掌握政治权利和公共关系这两个更重要的因素，利用权利和公共关系，取得政府官员、立法部门、企业高层决策者的支持和合作，扫清市场障碍，变封闭性市场为开放性市场。如，各国首脑出访国外

时，往往跟随一大批企业界人士；再如，一些国家利用政治压力强迫别国开放市场，为本国企业打入市场铺平道路。

总之，在市场全球化的背景下，利用政治权利已成为企业破除市场封锁的最直接也最有效的手段。

第五章 结束语

中国已经加入 WTO，这就为我国企业在全世界范围内实现经济结构调整和资源配置提供了更为广阔的空间。我国将向世贸组织的 100 多个成员过开放市场，但同时也意味着世贸组织的所有成员国将对我国开放市场，关税壁垒基本消除，这为产品的自由流通提供了方便，也为我国企业主动进军国际市场，利用国际经济资源，在复杂多变的国际竞争中增强竞争能力和实力，最终打造出真正的国际品牌，提供了广阔的机会。