



像海尔一样让品牌溢价

溢价，在字典里的基本解释是：“充满而流出来；过分；超出。”溢价，就是能获得超过物品本身价值的价值。品牌溢价是一个具体的品牌产品销售价格超出本品类商品销售基准价格的那一部分差价。品牌是可以溢价的。比方说，同样的服装，没有品牌的和有品牌的去比较，你可能情愿多花几千块钱买有品牌的，而事实上就服装本身来说穿在身上的作用不会差很多，但是有一个情感价值在这里面，这是由消费者的消费心理决定的。由于有了这样的消费心理，只要你把你的品牌塑造成在消费者心目中高于其他品牌的形象，品牌的溢价就变成了很自然的事情。

近日，海尔以 855 亿元人民币的品牌价值，连续 9 年蝉联中国市场最有价值品牌榜首。海尔大型家用电器 2010 年品牌零售量占全球市场的 61%，位居全球第一。2010 年，海尔全球营业额达到 1357 亿元人民币，而利润增幅则是收入增幅的 8 倍。

看到海尔的这个成绩，你也许会问：“我可以成为‘高利润率美梦’的拥有者吗？”回答是：当然。从丑小鸭到白天鹅的巨大转变正是品牌溢价的鬼斧神工。即使是在经历了很长时间通过诸如价格战等低层次营销手段抢占市场的中国家电行业，依然有海尔这样的企业从“毛利率杀手”的重围中冲出，并且经过奋战，一举成为在世界家电市场上举足轻重的“世界名牌”。在美国，海尔是唯一能进入沃尔玛、bestbuy 等前 10 大零售渠道的中国家电品牌；在欧洲，海尔产品全面进入了欧洲 kesa、mediamarket、carrefour、expert 等主流渠道，并成为当地居民购买高端家电的首选品牌之一；而在日本，海尔是唯一一家在 biccamera 名古屋西店外“品牌墙”亮起 logo 的中国企业。分析现象的本质，正是品牌溢价的动力在成就海尔塑造“世界名牌”的同时，还使高利润率“美梦成真”。

那么，如何像海尔一样让品牌溢价呢？提高品牌溢价能力的因素要包括：产品品质和质量；产品(服务)创新；品牌知名度和品牌联想；合理的定价；不同档次的产品组合等等。

当然，并不是所有消费者都愿意支付品牌溢价，那些对质量敏感的消费者和重视品牌知名度的消费者比那些对质量不敏感者和不重视品牌知名度者更愿意支付溢价。在选择购买好的品牌和一般品牌的过程中，似乎存在着这样一个评价标准，购买好的品牌所多支付的品牌溢价应该小于或者等于购买一般或没有品牌的同种商品所可能带来的损失，只有这样，消费者才会购买好的品牌。

(梁明)

管理创新 | GuanliChuangxi

□ 卢曦

小众、限量、高价。虽然这种方式总让人感到刻板与傲慢，但却因此长期被认为是传统欧式奢侈品销售的精髓。

上世纪 90 年代，欧系大牌奢侈品入侵美国，诞生于纽约的 Coach 品牌处境岌岌可危，掌门人 Lew Frankfort 开始反其道行之，他采用“取中”策略，用“快时尚”的营销模式游走在奢侈品的边缘。定价高，但却“可攀”；拉开价格梯度，从入门级开始，在迈入奢侈品殿堂之前搭起几步台阶；打破按四季推出新品的奢侈品习惯，每月更新橱窗，讨得年轻人多变的欢心。进入中国市场之后，Coach 的“快时尚”模式屡试不爽，成为一种新的奢侈品营销模式。但如今，“快时尚”模式已不是 Coach 的“专属天使”，诸多奢侈品已经开始或多或少地借鉴了“快时尚”模式。

奢侈品变通

说起欧系奢侈品，不论哪家，祖上都有与皇室贵族的一段故事。繁文缛节延续至今，产品要贵、服务必须是唯我独尊。直到今天，营造神秘感和稀缺感都是必不可少的功课。

传统的做法是，奢侈品用“基本款”来跑量，用“限量款”拔高价格。到了某些节日前，还要按惯例涨价，由此彰显其“保值”功能。

Coach 却将自己的客户群定位在 20 ~ 45 岁的职业人士。他们大学毕业，在城市里工作。爱时尚、懂设计、对产品工艺也十分挑剔。在中国，这一群体人均月收入中位数为 5000 元人民币，在二线城市，这一数据可能更低一些。

Coach 一直试图在“魔力”和“逻辑”之间找到平衡。既把产品做得有魅力，也让其符合理性需求，设法比欧系奢侈品有更高的性价比

Coach 用“快时尚”细分奢侈品



为了迎合需求，从美国、日本到中国，Coach 把自己的价位定在 LV、Gucci 的一半左右，而且到了一定的时间，就毫不犹豫地打折。

为了覆盖更广的客户群，Coach 将自己的产品划分为四个系列，价位和设计各有不同。其中 Madison 系列定价在 4000 ~ 7000 元人民币，针对的是白天上班和夜晚派对通用的需求。而 Poppy 系列则较为年轻，设计更活泼和有趣，价位在 3000 ~ 5000 元之间。除此之外，Coach 也专门设计了一些“限量版”产品，售价过万。

事实上，欧系奢侈品也在用变通的方式拉近与消费者的距离。上海富客斯实业有限公司 CEO 陆强是多个欧洲奢侈品牌的代理商，他告诉《中国经营报》记者，一种现象是，LV、Gucci、

Prada 这样的品牌往往就同一种手袋设计，推出大、中、小三种型号，价格拉开梯度，从而让经济实力有限的粉丝，可以先拥有一款迷你产品或总价更低的配饰。

而所谓“副牌”也渐成风尚。一个最好的例子是 PRADA，其副品牌 miumiu，面对的是年龄层更低、消费能力稍弱的少女群体，价位低于“主牌”，推出至今，市场反响很是不错。

其实，早在 1981 年，Giorgio Armani 推出副品牌 Emporio Armani 后，带来了巨大的市场利润和增长。今天的效仿者除了 PRADA 的 miumiu 之外，还有爱马仕的“上下”，Donna Karen 的 DKNY。

继续端着贵族架子，或许会失去火热的大众市场。更亲民、跨度更大的

定价模式不失为一种聪明的策略。

拒绝按“季”每月更新

消费引导设计

2010 年，爱马仕专门为中国市场推出了一个副牌“上下”。请来出身中国艺术世家的设计师蒋琼耳，品牌彻头彻尾地以中国文化艺术为核心。一时让业界惊诧，一个奢侈品牌，专门为一个国家做改变，是史无前例的。

消费群过窄，奉行“设计引导消费”，不关注消费者需求是欧系大牌的一贯做法。很多大牌的设计师都有鲜明的个性，因设计理念过于离经叛道，设计师与品牌闹翻的例子也不在少数。已经离世的设计师亚历山大·曼昆生前就不得不屡次跳槽。

Victor Luis 表示，Coach 选择“消费引导设计”。2010 财年，Coach 对全球超过 50000 名消费者进行了调查，其中包括中国的 8000 名顾客。Coach 每年投入大量精力进行消费者研究，这与设计师至上的欧系奢侈品牌做法大相径庭。

调查发现，中国人的信用卡相对较少而现金更多，加之人民币的面值比美元小，中国男性因此更喜欢长形、有拉链的钱包。美国男性往往习惯于把钱揣在裤子口袋里，中国男性却更喜欢把钱包放在背包里。由于中国男性乘地铁很频繁，他们更喜欢用斜挎包。

Coach 还发现，中国市场与日本等其他许多市场的一大差异是，非常多的中国女性都工作。因此，中国职业女性需要的是一种在办公室和下班后与孩子小聚或约会都能使用的手袋，同时这种手袋还要足够时尚，并且拥有足够多的功能。Coach 在产品设计和开发流程中都用到了这些发现。

即使不进店消费，门店的橱窗形象也对人流产生重要的心理影响。每当 Coach 的设计团队推出新的设计时，就会很快出现在 Coach 全球各地的门店橱窗里。摆放位置都颇费了一番心思，Coach 试图在顾客进门时，让目光最先落在新品上。以确保那些频频造访的“粉丝级”顾客也能看到变化。

Coach 热衷于钻研原材料，常常会推出几个月前甚至都不存在的新材料。与欧系奢侈品最大的不同在于，其新品的推出周期只有一个月，每个月的橱窗都和上个月大有不同。这一速度已接近 ZARA、H&M 等“快时尚”大众消费品。而欧系大牌推新品是按“季”为周期的，针对一年四个季节，提前一年在时装周上作秀，下一年才能出现在门店里。

欧系大牌一方面推新品周期长，另一方面，每一季的新品数量也非常有限。在门店里，占主导地位的，是延续多年的“经典款”，许多被认为是经典的材料、设计、图案、标志等都被坚持和保留。

一年只出四个季节的新款，产品的设计注重艺术价值，拒绝批量生产。而 Coach 则吸收了很多快速消费品牌的经验，打破季节惯例，款式多、更新快，像变色龙一样取悦于消费者。

Coach 的设计团队驻扎在纽约总部，团队长期浸泡在纽约式的时尚氛围中，在闻名于世的中央公园及周边寻找灵感。纽约是个大熔炉，世界各地的时尚元素汇集于此，Coach 试图在延续一个老马具店优良传统的同时，成为流行时尚的风向标。

国美电子商务起跑

4 月 20 日，国美电器对外公布称，国美集团旗下的电子商务网站 www.gome.com.cn 上线。一直未被纳入正轨的国美电器电子商务发展策略得以重启。

国美电器总裁王俊洲表示，电子商务的本质不是将产品转移到网上去销售，而是要探索一种虚实相融的商业模式，其本质不在“电子”，而在于“商务”，其竞争力不在于“网店”，而在于“供需链”。

苏宁已经先行一步。苏宁电器董事长张近东曾表示，2010 年，苏宁电子商务平台苏宁易购上线仅一年，实现销售额 20 亿元。

商务部统计数据显示，过去 5 年国内网购规模暴增了 22 倍，到 2010

年已达 4500 多亿元，其中数码家电占比达 10.35%，销售额突破 400 亿元。

国美电器认为，对消费电子产业而言，目前家电产品网购平台却依然停留在低层次的价格比拼上，并未触及到电子商务的本质。

国美电子商务总经理韩德鹏表示，始终如一的低价商品采购能力、及时送达的物流配送能力和贯穿各个环节的信息系统能力，是支撑国美电子商务未来长足发展的三大核心。

国美电子商务采用集团联合采购与独立采购相结合的方式。国美集团每年超过 1000 亿的采购规模，从一定意义上保障了产品的低价，而国美公司希望使用独立采购方式保障产品的多样性。

在物流配送方面，国美公司介绍，目前国美电子商务已在全国建立了 31 个自有仓库，支持全国网络配送，同时在华东地区也开始筹建现代化 B2C 物流基地，已经形成了全国最完善的物流配送体系，具备了每天 7000 单的区域快速配送能力。

未来 3 年，国美将在全国建立以 16 个区域中心为核心的网络运营体系，根据细分的区域，更加细致地洞察和反映市场变化。物流配送方面，建立全国 112 个大家电物流仓；建立 620 个分拨配送点；自有物流配送将会覆盖 70% 的订单；建立超过 2000 人的自有配送员队伍。

2010 年 11 月，国美电器以 4800 万元收购库巴网(原世纪电器网 www.

coo8.com)80% 的股权，从而涉足电子商务领域。这家 2006 年成立的家电商物网网站过去 4 年保持每年 300% 以上的增长速度，2009 年销售额已经达到 3 亿元，但一直没有实现盈利。

国美电器自有电子商务平台的建立，将使得国美电器在电子商务上，有两个试水平台。不过，作为后进者，国美电器面临的是激战的市场格局。

2010 年，创办 7 年的京东商城实现交易额 100 亿元，同时，CEO 刘强东对京东商城完成最新的第三轮 10 亿美元融资。其产品线，也不断向百货业综合业态扩展。

(丁磊)

管理是对人释放一种力量

企业管理往往被企业界的人士认为是做事不对人的事情，如战略管理、流程管理、薪酬管理、绩效管理、财务管理、营销管理、生产管理等，似乎惟独人力资源管理才是针对人的管理，这其实是一个误区。

管理对人的极端理解在我们出现问题发生争执的时候，会体现得更加淋漓尽致，而我们常说的一句话“我对事不对人”，恰恰是误区的根源。也就是说，我们总喜欢把人与事区分对待。“我说你这件事做得不正确，不是说你这个人不正确”，似乎也是这个理儿，但有谁会这么接受你的批评呢？因为事是人做出来的，说谁的事没有做好就等于是在说这个人有问题，也许是人品有问题，也许是能力有问题，也许是方法有问题，也许是态度有问题，总而言之就是人有问题。

其实，“人有问题”恰恰是人之内心所想，事情本身没有对与错，都是人做出来之后才有评价，表面评价的是事，本质所指就是人。既然如此，我们是不是就可以认为管理者是人，被

管理者也是人，即管理的主体和受体都是人，只有人才需要管理，事是不需要管理的，事只需要评价的。换言之，人可以主动做人、被动受管，而事只能被人所做，我们平时说管事其实管的并不是事，而是做事的人以及评价事情的结果，或者透过对事情的评价来评判一个人。

假若如此，我们就会发现，管理的本身就是一种力量的释放。管理者对被管理者施加力量，被管理者就会接受同样大小的力量，被管理者同时会回击以同样的力量，这就是作用力与反作用力，两者对等存在，缺一不可。

如果我们能体会出管理是一种力量，就能懂得为什么被管理者有时候没有执行力，有时候会惹管理者生气，这就教会了管理者该如何做管理。

被管理者没有执行力就是被管理者不能顺从管理者的意愿去做事情，可能有被管理者的素质与态度的问题，但问题还在于管理者施加的力量不够，所以问题主要在于领导。一个领导能同时管理几个人决定我们的管理



幅度，有的人主张 7 个下属为佳，有的人推行扁平化管理以至于幅度远远超过 7，但因为力量有限，被分散到大于 7 的人头上就没有了力量，所以也会导致下属执行力不强。管理的幅度与层级该如何设计就要依靠管理者的能力与素质，这是科学的根本，也是执行力之源泉。

下属有时候会惹恼上司，原因是管理者的施力方式有问题，就类似于我们对着坚硬的物体打了一拳却自己受伤了，因为出手有问题。当管理者对下属的管理不当的时候，下属的表现是给出一个刺激的反作用力。其实，任何一种主动的力量都会受到反作用

力，而且一定是对等的，主体会不会因为反作用力而感受到疼痛，要看受体是受力之后处于静止状态还是直接传递力量。当管理者给被管理者施加力量，被管理者立即去做事情或者去管理他的下属，管理者就不会产生疼痛的苦恼，因为力量被传递，否则就是被下属激怒。

所以说，管理就是传递力量，要注意角度与方式，要研究受众数量，更要考虑被管理者的个人承受能力。无论如何，管理要学会借力发力，如四两拨千斤，才会有使不完的劲，力到功成。

(王若文)



管理故事 | Guanli Gushi

野羊的选择

天黑了，张姓牧羊人和李姓牧羊人在把羊群往家赶的时候，惊喜发现每家的羊群头数都多了十几只，原来一群野山羊跟着家羊跑回来了。

张姓牧羊人想：到嘴的肥肉不能丢呀。于是扎紧了篱笆，牢牢地把野山羊圈了起来。

李姓牧羊人则想：待这些野山羊好点，或许能引来更多的野山羊。于是给这群野山羊提供了更多更好的草料。

第二天，张姓牧羊人怕野山羊跑了，只把家羊赶进了茫茫大草原。李姓牧羊人则把家羊和野山羊一起赶进了茫茫大草原。

到了夜晚，李姓牧羊人的家羊又带回了十几只野山羊，而张姓牧羊人的家羊连一只野山羊也没带回来。

张姓牧羊人非常愤怒，大骂家羊无能。一只老家羊怯怯地说：“这也不能全怪我们，那帮野山羊都知道一到我们家就被圈起来，失去了自由，谁还敢到我们家来呀！”

启示：

很多企业留住人才的时候，采取了与张姓牧羊人同样的方法——通过硬性措施囚禁人才。其结果是留住了人，也没能留住心，到头来依旧是竹篮打水一场空。其实，留住人才的关键是在事业上给予他们足够的发展空间和制度上的来去自由。

(佚名)