

品牌领导正在兴起的商业模式略论

三水/文

品牌管理传统模式

宝洁(P&G)公司著名的 CEO,后来成为美国国防部长的尼尔·麦克尔罗伊在1931年5月是宝洁公司的一位中层营销经理,他当时负责卡美香皂的广告事务。从1879年起以“纯度99.4%”为口号的卡美香皂当时是宝洁的王牌。麦克尔罗伊注意到卡美的营销行为混乱无序,既无预算承诺也无管理重点,最终导致卡美的管理放任自流,销售逐渐萎缩。痛心之余,他写下了一篇今天仍被奉为经典的备忘录,勾画出一个以品牌为核心的管理系统。

麦克尔罗伊备忘录提出建立一个品牌管理小组负责与生产、销售相配合的品牌营销计划。该备忘录的观点来自几位在宝洁公司内部和外部工作的人员,它们对企业品牌管理问题具有深远的影响。

麦克尔罗伊设计的系统通过分析不同市场的销售和利润状况以区分出“问题市场”来加快营销问题的解决。品牌经理的职责是开展研究,发现产生问题的原因,接着找出措施解决问题,再通过策划系统保证这些措施能及时实施。解决问题的工具包括广告和其他营销手段,如价格策略、促销活动、店内展览、刺激销售力、改进包装和产品展示。

某种程度上,宝洁和其他企业传统的品牌管理系统是成功的,原因在于系统中的人员由专门的、工作能力强的策划和执行人员组成。品牌管理的过程除传播方面的事务和分配渠道的问题外,还涉及研究开发、制造和后勤等部门,它本身就是一个复杂的系统工程。由于品牌经理对实施品牌计划的人员(无论他们在公司内部还是外部)没有直接的权威,所以成功的品牌经理还要具备出色的协调能力和激励员工的技术。

尽管备忘录中没有具体说明,但麦克尔罗伊将品牌管理概念化时遇到的一个关键问题是公司品牌小组之间存在着争夺市场份额和企业资源的激烈竞争。品牌经理希望看到自己的品牌获胜,即使以本公司其他品牌的出局为代价也是情感的。

传统的品牌管理系统的视野往往局限在单一国家的品牌管理上。当发展跨国品牌时,品牌管理系统通常在各个国家进行“复制”,由当地经理负责。

在原先的宝洁模式中,品牌经理是战术型和反应型的,关注的是竞争者、传播渠道的活动、销售和差价的动态。一旦察觉到问题,他们马上采取应急措施尽快解决,而这个反应过程是响应销售和差价驱动。战略性的工作要么由代理商承担,要么干脆就忽略了。

品牌领导正在兴起的模式

传统的品牌管理系统为宝洁和其他仿效者效力了几十年,它的确使品牌管理见到了成效。但市场日趋复杂,竞争压力不断加大,媒体发生巨变,全球化日益迫近,经营环境中出现了多元品牌,侵略性的品牌延伸和复杂的附属品牌结构等问题,使传统的品牌管理系统便显得力不从心了。因此,一种新的模式正在宝洁和其他公司里逐步取代传统的品牌管理系统。我们称为“品牌领导”的这个新兴模式与旧模式十分不同。它注重战术,更注重战略,其视野更开阔,不但为销售,更为品牌识别所驱动。

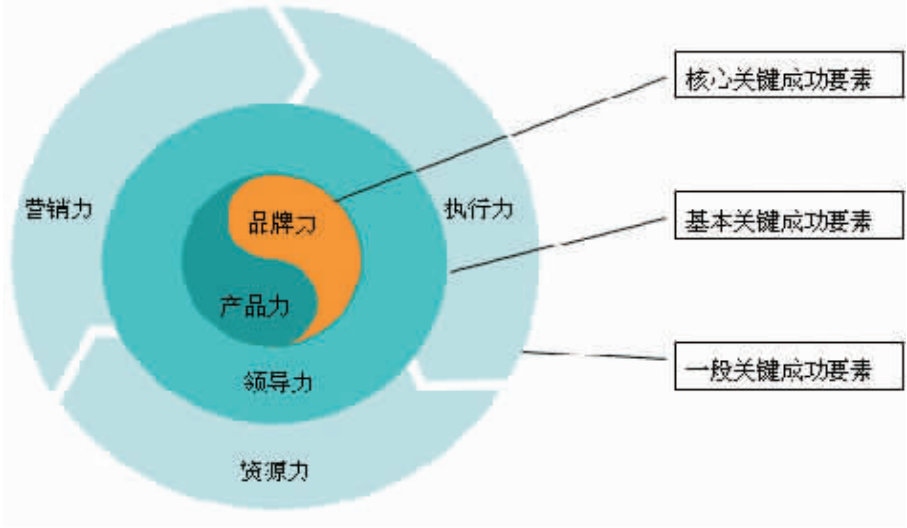
从战术管理到战略管理

品牌领导模式中的经理较之过去的注重战术和反应,更有策略头脑和远见卓识。他们对品牌进行战略性管理,使品牌反映消费者心目中的形象并持续有效地加以传播。

为实现这一目标,品牌经理必须介入经营策略的制定和实施。经营策略是品牌策略的总指挥,它同样要具有战略眼光,能融入不同文化。此外,品牌识别不应承诺那些经营策略没有体现或表达的东西。制定一个建立在没有支持或策略指令基础上的品牌识别是最危险、最浪费的。空泛的品牌承诺比没有承诺更糟糕。

企业中占据高层

在传统的品牌管理系统中,品牌经理一般只有两三年从业资历,经验相对不足。战略管理的观念要求品牌经理从业时间长,在企业中占有较高的地位。品牌领导模式下的经理人们往往是企业营销方面的顶尖高手。在高层管理人员中有这种高手的企业,其品牌经理可能而且通常就是首席执行官。



聚焦品牌资产

新兴模式的特点之一是品牌形象和品牌资产并重。品牌形象是战术性的问题,它能产生短期效应,可以交给广告和促销专家处理。相反,品牌资产是个战略性的问题,它是竞争优势和长期利润的基础,它必须由企业的高级管理层亲自决策。品牌领导模式的目标不仅要管理品牌形象,更要建立品牌资产。

品牌资产评估

品牌领导模式鼓励开展品牌资产评估,作为短期销售额和利润额等数据的补充。评估一般有时间性,要能反映出品牌资产的几个要素如品牌意识、忠诚度、品质认知和联想度等。深入了解了品牌和它的消费者之后,才能辨别品牌识别要素中哪些推动了差异。

从有限的焦点到广阔的视野

传统宝洁模式下品牌经理的视野只局限在单一品牌、单一产品和市场,沟通工作比较狭窄,内部的品牌沟通多被忽略。品牌领导模式下面临的挑战和环境完全不同,传播任务也相应扩展了。

多元化的产品和市场

在品牌领导模式中,一个品牌覆盖多个产品和市场,因此,决定品牌的产品和市场范围成为一个重要的管理问题。

产品范围包括管理品牌的延伸产品和获得品牌许可的产品。品牌目前附着在哪些产品上?哪些产品超越了品牌领域和目标领域?有些品牌,如索尼通过广泛延伸获得动力并广为人知。消费者知道在索尼的牌号下总会有些新鲜刺激的东西。其他品牌则通过产品间强大的关联性来保护自身。比如金斯顿炭笔炭就一直只出品木炭和其他与炭烧烹饪有关的产品。

市场范围指品牌跨越市场能够伸展的范围。品牌的伸展可以是纵向(如3M在消费者市场和工业市场),也可以是横向的(3M介入资本和保险市场)。有些品牌,比如IBM、可口可乐和品客跨越多个市场时使用相同的识别。而其他情况下,需要多种品牌识别或多元品牌。比如通用汽车在喷气发动机领域就比在机械市场更需要不同的关联度。

管理品牌的产品和市场范围所遇到的挑战允许管理者拥有足够的灵活性,既能保持了跨产品与跨市场品牌的合力,又能在不同市场上所向披靡。跨越产品市场的品牌策略如果僵化呆板,品牌就会在强悍的对手面前显得束手无策。此外,混乱的品牌系统还会使市场行为低效无力。

复杂的品牌架构

传统的品牌经理很少处理品牌延伸与亚品牌的问题,而品牌领导模式却要求经理们具有驾驭复杂品牌架构的灵活度。为扩展品牌和充分发挥品牌的能量,人们导入托权品牌,如3M的Post-its、贝蒂·克洛克公司的Hamburger Helper和玛利洛特公司的亚品牌,有时包括组织型品牌等概念来代表不同的产品市场。

产品类别是焦点

宝洁公司的管理体制鼓励同类产品不同品牌之间互相竞争(如护发产品中的潘婷、海飞丝和沙宣),因为这些品牌覆盖了各细分市场,组织内部的竞争也被视为是有益的。两种主要因素促使许多企业考虑以同一产品类别的不同品牌取代独立品牌的组合。

首先,消费品零售商已经能够利用所掌握的信息技术和资料库使某一产品类别成为他们的研究个体,因此他们希望供应商在谈判桌上也能从“产品类别”角度看问题。事实上,很多洲际零售商已经觉得产品全国代表眼界太窄,无法帮助他们实现跨国界合作,他们要求一类产品能有一个人负责全球联络。

其次,市场日益饱和导致市场混乱、竞争加剧和沟通失效等普遍的后果使同类别的姐妹品牌难以继续维持差异性。通用汽车家族品牌混乱的定位交迭现象便是明证。品牌分类经营一旦实施就容易达到定位清晰、管理有效。此外,由于获利品牌不再理所当然地控制资源,有关传播预算、技术革新等关键项目的资源配置方案也将更冷静、更具战略性地进行决策。

实施新模式后,品牌经理的注意力从单一品牌扩大到一个产品类别,旨在整合某类产品所有的品牌,使之在市场上形成合力,实现品牌间最有力的合作。因此,应对惠普公司的打印机系列,General Mills的麦片系列和宝洁的护发系列品牌实施团队管理,使其运作效率和销售效益达到最大化。

通过企业内部跨品牌的问题交流,类别品牌管理能增加收益,完善市场战略。品牌的哪些认识?和定位能使品牌系统协同一致、简明紧凑?消费者和销售通路的需求是否激发出对产品类别的某些先见之明,从而带来一次新的突破呢?产品类别品牌是否也给采购和后勤工作带来新的机遇?研究开发部门的成果怎样才能最合理地推广到各品牌上呢?

全球观念

传统的跨国品牌管理模式意味着各企业在当地设立自主的品牌经理。随着企业全球市场竞争使命的变化,该观念的不足之处也日益显现。因此,越来越多的企业采取了有助于贯彻全球整体经营策略的组织结构,不同生产、研究开发和品牌都是其中的不同环节。

品牌领导模式应具有全球观念,所以获得竞争合力、提高效率和实现策略整合应是跨国和跨市场品牌管理的主要目标。全球观念还有另一层意义,即品牌战略中哪些要素是全球通行的?哪些必须适应当地市场?战略的实施不但涉及更多组织和个人参与合作,而且在全球范围内培养企业获取知识的能力,建立最佳行动准则也会因此遇到新的困难。

领导传播团队

传统的品牌经理往往只是战术性传播活动的协作者和调度者。进一步说,这些活动由于导入大众媒体,品牌经理管理起来更简单些。加州大学帕克分校的Peter Sealey副教授曾注意到,1965年宝洁产品经理只要做3个60秒广告就能到达80%的18到39岁的妇女,而现在需要97个黄金时段广告才能使传播工作的到达率可见。品牌细分使得传播同样今非昔比。品牌领导模式中的品牌经理则必须成为传播活动战略家和传播团队领袖,指导企业运用包括赞助活动、网络、直效营销、公关活动和促销在内的多种手段。最有效的媒体选择?挑战:首先是如何确定是由不同组织和个人控制的(每个人有相异的视角和目的),这些信息如何协调整合?回应这些挑战包括两项工作:创建有效的品牌识别和建立能适应复杂环境下品牌管理的组织。此外,品牌经理不仅要安排战略的实施,还要对战略熟谙于心,引导所有传播活动达到品牌的战略性目标。品牌经理犹如乐队指挥,既要激发乐手的智慧,又要让他们根据乐谱奏出和谐的音乐。

内部与外部传播

除了通常人们关注的外部因素外,品

牌领导模式下的传播模式还关注影响消费者购买行为和忠诚度的内因。成功的品牌策略能够促使品牌与其企业内部和企业外部的其他品牌互相沟通、互相激励。

战略的推动者由销售转为品牌识别

在新模式中,指导品牌战略的不仅是销售和利润等短期效果,更重要的是品牌识别。因为品牌识别将品牌希望能体现出的东西具体化了。品牌识别的方向明确了,战略的执行才能有的放矢,行之有效。

品牌识别的发展依靠人们对公司的顾客、竞争者和经验决策的全面理解。推动品牌价值的最终力量是消费者,因此品牌策略必须建立在严格的细分市场策略基础上,同时对消费者动机要有深入的了解。品牌识别还要体现出与竞争对手之间显著的区别,所以分析竞争对手也很关键。最后,正如我们已经提到的,品牌识别要反映经营策略。品牌要实现对消费者的承诺就要进行项目投资,品牌识别还要能体现出企业的这种投资意愿。

创建品牌的回报

传统品牌管理模式着眼于短期销售额,所以品牌投资见效与否容易判断,看它是否带来销售额和利润就行了。相反,品牌领导模式着眼于建立能带来长期利润的资产,这往往很难甚至无法论证。建立品牌需要经年累月的强化,立竿见影的回报只是一小部分。事实上,建立品牌的过程在短期内甚至可能减少利润。更进一步说,品牌的建立往往是在竞争背景下进行的,这时喧闹的市场引发出许多需要衡量的问题。

品牌领导模式的前提是品牌的建立不但能创造资产,而且是公司生存制胜不可或缺的元素。公司的最高执行官必须相信建立品牌最终会获得竞争优势和经济回报。

对无形资产投资回报的评估会遇到很多问题,品牌资产投资也一样。所有的企业最重要的三大资产是人员、信息技术和品牌,但没有一项会出现在资产平衡表当中。量化评估这些资产对企业的贡献实际上是不可能的,因此只能粗略地估计它们上的价值。这样,无形资产投资在某种程度上的要依赖一个概念性的模式。尽管这种模式通常很难衍生,也不完全可靠,但缺乏它的指引,品牌领导的发展运动过程也会受到抑制。

价格竞争的替代品

经理们在描述他们的经营环境时很少不提及过剩的生产能力和激烈的价格竞争。不过也有像巴拿马运河经营者那样的少数几家公司得到了上帝的格外恩惠,没碰到真正的竞争对手。下面的情节大家都不陌生:市场上新的加入者、过剩的生产能力、销售滑坡和强硬的零售商导致价格竞争;降价、回扣等层出不穷;利润在削减;竞争者,尤其是三等或四等品牌的防卫态势;消费者对价格的关注开始胜过对质量和差异性特征的重视;品牌与商品开始相像,企业也把品牌只当作商品。

企业要防止产品变成大众化的同质商品,但只意识到这点还谈不上具有远见卓识,惟一能代替价格竞争的办法是创建品牌。

莫顿盐业(没有什么产品比盐更像商品的了)、查尔斯·舒瓦伯(折扣经纪服务)和土星(通用汽车的超小型汽车)都尝到价差效应的甜头,这说明变成大众化的同质商品都是可以避免的。任何情况下,强大的品牌都能防止企业在任何一条战线上进行竞争。另一个有说服力的案例是“维多利亚的秘密”,当取消了每周的价格促销政策之后,他们发现销售额增长而且利润剧增。

价格作为一种推动力的重要性往往被高估。调查显示,几乎没有消费者会仅仅凭借价格因素来决定购买。即使在波音飞机的客户面前放着成堆的量化报告,他们也要将最终的分析交给一项客观的鉴定工作,这个鉴定的依据就是客户们对波音品牌的亲近和信任度。查尔斯·舒瓦伯的花生系列漫画曾对此作了调侃。露茜有一回将她提供的精神病学服务的价钱从5美金降到1美金后又降到25美分。显然,她觉得这种服务的价值只体现在价格上。这是卡通里一个有趣的假设,现实的事情可不是这样。汤姆·彼得斯说得对:“在日益拥挤的市场上,傻瓜才会进行价格竞争。赢家会想方设法在消费者心目中创造持久的价值。”

当“品牌价值说”在80年代末期成为热门话题时,它被视做管理学上又一个转瞬即逝的新玩意,但产业界却逐渐发现品牌意识、认知价值、顾客忠诚度和强有力的品牌个性与关联度是市场竞争中必不可少的利器。医院、石油供应商和软件公司等组织初次尝到了品牌的甜头,银行、包装食品经销商和汽车制造商等其他企业也正意识到他们必须赋予其品牌新的活力,完善品牌系统以适应日新月异的竞争局面。

强大的动力推动人们对品牌的兴趣逐步升温。品牌构建工作对大多数管理者来说迫在眉睫,生产力过剩、残酷的价格竞争、激增的同质性产品和精明的零售商只是其中的部分原因。事实上,管理者们为此不仅费尽心思,甚至寝食难安。

