

中小企业创建领先品牌的思想武器

张发松/文

做品牌难,做领先品牌更难,中小企业做领先品牌难上加难

然而,市场在变化,消费在升级,由不得你不做品牌。中小企业要做百年老企,要基业长青,要实现可持续发展,就必须毫无条件地走品牌化道路。近年来,中国中小企业进行了一次又一次的尝试,经历了一次又一次的失败,前仆后继,尉为壮观。久而久之,坊间开始流传开来一句令人悲观的所谓“至理名言”——“不做品牌等死,做品牌找死。”两害相权取其轻,找死不如等死,大多数中小企业于是乎选择了放弃。要知道,做不做品牌,从根本上讲终究是一个长远的战略问题,对于企业短期内的影响并不太大。

更何况,中国之大,异乎寻常,龙有龙道,蛇有蛇路,那些做低价倾销,大打价格战,薄利多销,以量取胜的中小企业至少现在看上去活得也挺“滋润”的,相反倒是那些号称倾注资源做品牌的中小企业,反倒是捉襟见肘,资金短缺,日子过得紧巴巴的。一时间,中国中小企业纷纷高挂“品牌免战牌”,风气逐渐蔓延全国,日渐成势,中国中小企业创建领先品牌又增加了一道思想“紧箍咒”。

长此以往,中国品牌危矣,中国中小企业危矣,中国危矣

然而,世事往往福祸相依。虽然说中国的中小企业一没钱、二没人、三没经验、四没资源、五没机会,但也并不能因此就断言领先品牌仅仅是那些跨国公司(或大公司)的专利,中小企业不可以、也不可能创建自己的领先品牌。要知道,那些跨国公司(或大公司)也是从无到有、从小到大,一步一步成长起来的。

虽然说当时的环境优于现状,竞争小,求大于供,但同样的当时市场总体含量也小。彼一时,此亦一时,只要中国的中小企业稍微用心,就会发现当前阶段同样也存在着广泛的商机,中小企业依然有着诸多的机会创建属于自己的领先品牌。这里,关键是看怎么想、怎么做,看能不能做到权衡利弊,能不能做到避重就轻,能不能做到盘活资源?

“品牌根据地”理论,就是指导中小企业创建属于自己的领先品牌的理论工具

所谓“品牌根据地”理论,就是指企业集中优势资源,率先在有竞争优势的区域市场建立属于自己的根据地,获得生存的机会,继而利用“品牌根据地”积蓄力量、训练团队、总结经验,等待机会,逐步扩大“品牌根据地”领域范围,再抓住契机发动较大规模的市场战役,打通“品牌根据地”之间的连接,化被动为主动,变防守为进攻,最终实现全国的胜利,创建全国性的领先品牌。

一、“品牌根据地”理论的核心

“品牌根据地”理论的核心就是在‘品牌根据地’领域获得竞争优势,成为领先品牌”,中小企业选择的市场经济可以变换,但无论经营哪一个领域的市场,这个核心都不得变更。中小企业只有让品牌在根据地“获得竞争优势,成为领先品牌”,才能有品牌的春天,才能把企业做成百年老企,才能基业长青。

据相关调查,消费者在进行消费时,大脑中往往存在一个“消费菜单”。现代社会是一个资讯爆炸的信息社会,消费者的

大脑被千奇百怪的需求、各种各样的资讯轮番轰炸。信息的杂乱性、多面性以及消费者本身的非专业性,使得消费者最终在消费时茫然不知所措,大多数情况下只能简单的按大脑中的“消费菜单”进行消费。这个“消费菜单”并不长,一般来说只有 3~5 个品牌,这 3~5 个品牌,就是“领先品牌”。

据统计,在一些发达国家的成熟行业,市场竞争最终的结果往往是仅仅留下几个、十几个同类竞争品牌,而在这些品牌当中,前 3~5 名的品牌基本上垄断了 50%以上的市场,这 3~5 个品牌依托影响制定行业规则,获得垄断利润,其它品牌只是被动的遵循规则,获得少些的加工和经营利润。

因而,中小企业要基业长青,要实现可持续发展,就必须成为行业的领先品牌。而要成为行业的领先品牌,中小企业就必须能“获得竞争优势”。“品牌根据地”理论的导入,使中小企业创建自己的“品牌根据地”,在“品牌根据地”领域获得竞争优势成为领先品牌变得可能。

二、“品牌根据地”理论的三个阶段

中小企业依托“品牌根据地”理论创建属于自己的领先品牌,经略全国市场,大致上可以分为三个阶段、三个阶段。

第一个阶段是生存阶段。中小企业应当集中资源建立一批较小区域(如地、市、州、盟)的“品牌根据地”,在“品牌根据地”区域率先成为领先品牌,获得市场竞争优势,积蓄资源,为下一步扩大“品牌根据地”做准备。

第二个阶段是发展阶段。中小企业应当致力于扩大根据地势力范围,促使原先较小区域的“品牌根据地”向外渗透,并通过周密的、系统的小区营销战役,实现各个“品牌根据地”之间的连接,从而顺利建立较大区域的“品牌根据地”(如全省、省际、大区)。

第三个阶段是全国统一阶段,中小企业应当利用此前的“品牌根据地”资源(发展模式、团队、资金),抓住契机,挖掘全国性资源(如重金投放央视媒体、举行全国性促销活动),发动全国战略,进行大反攻,建立全国范围内的“品牌根据地”,取得最终胜利,实现创建领先品牌的战略目标。

三、“品牌根据地”理论的三个保障策略

中国中小企业借助“品牌根据地”理论实现创建领先品牌的目标,迎来品牌春天,还必须结合适当的策略,才能相互匹配、相得益彰。聚焦策略、蚕食策略及点、线、面策略的深度运用,则为“品牌根据地”理论的实施提供了有效的保障。

1、聚焦策略

如前所述,一个品牌只有成为领先品牌,才能拥有广阔的市场空间。但要成为领先品牌,就必须拥有比竞争对手更多的资源,必须形成足够的竞争优势。

众所周知,中小企业最缺的就是资源——现金资源、模式资源、人才资源、渠道资源、供应链资源等等。没有资源,就谈不上什么竞争优势,更谈不上成为什么领先品牌。但是,如果我们能够运用“聚焦策略”,我们就会发现,中小企业其实也可以变得“资源充沛”。

如果与跨国公司比,中小企业即便是激活其所有的资源可能也不如其 1%,以 1VS100,自然是无往不败。但是,大公司同样也有势力薄弱的区域,在这些区域,大公司投入的资源极少,市场根基并不扎实,中小企业如果能够集中资源,集中发力的话,是完全可以战胜这些大公司的。

中小企业虽然资源短缺,但如果聚集在一起,作用在一个点上,其威力同样是惊天动地。这个策略,就是“聚焦策略”。

战国时期田忌赛马的故事,其实就是一个典型的运用聚集策略的案例,故事中的田忌就相当于中小企业,而齐威王就相当于大企业。此前田忌与齐威王赛马,因

为势力相差悬殊,所以每次都是以田忌败北而终。田忌的食客孙臧则对聚焦策略运用娴熟,借此帮田忌扳回败局。孙臧辅佐田忌以上等马(优势资源)对抗齐威王的中等马(薄弱资源),以中等马(优势资源)对抗齐威王的下等马(薄弱资源),两战两胜,获得竞赛的最终胜利,成为竞赛的赢家。

运用聚集策略,是为了保障中小企业率先在小区域范围内形成竞争优势,使其成为小区域范围内的领先品牌,从而获得积蓄资源的机会,为下一步扩大优势区域范围并在更大区域范围内成为领先品牌做前期准备。

2、蚕食策略

建立小区域范围的“品牌根据地”只是创建中小企业自有领先品牌的第一步,还远远不足以达到创建领先品牌、实现可持续发展的长远目标。中小企业要在更大区域范围成为领先品牌,要获得发展的机会,还必须有效的实施“蚕食策略”。

所谓蚕食策略,就是指中小企业在已建立的、小区域范围的“品牌根据地”的基础上,积蓄资源、总结经验、训练团队,分析竞争对手的破绽,利用地缘优势,沉着稳健,不求冒进,一步一步的进攻竞争对手边缘化的、势力稍弱的市场区域,扭转品牌在这些区域的不利局势,将这部分市场区域颠覆为中小企业新的“品牌根据地”,扩大“品牌根据地”的版图,壮大品牌的力量,为下一步发动全国性市场进攻做铺垫。

蚕食策略选定的蚕食区域必须具备如下之一的前提条件:

一.地缘上最好接近原有的“品牌根据地”,“品牌根据地”的优势此前在这些区域进行了长时间的渗透,已经拥有了一定的品牌基础。

二.市场业态、竞争环境、消费结构上与原有的“品牌根据地”较为相似,“品牌根据地”的产品结构、渠道类型、方式方法、工作团队等作用于这些区域同样有效。

三.具有一定的战略意义的区域。为了获得更大的发展空间,品牌必须不计代价占据那些具有较强辐射能力或是具有重要影响意义的区域。

春秋战国时期,地处西方边陲穷乡僻壤的秦国,正是很好的运用了蚕食策略,先后吞并了韩国、赵国、魏国、楚国、燕国和齐国,终成大业,一统天下。抗日战争时期,日寇也妄图利用蚕食策略消灭中共根据地。蚕食策略给根据地造成一定损伤,但是受到时间的限制和国际战争格局变幻的制约,蚕食策略虽然得当,终究未能达到消灭根据地的目标。

运用蚕食策略,可以淋漓尽致的发挥原有“品牌根据地”的优势,因势利导,一步一步稳健地扩大“品牌根据地”的区域范畴,积蓄资源,为全国性的进攻做准备,为创建全国性领先品牌垫定根基。

3、点、线、面策略

点、线、面策略则是实现创建全国性领先品牌的战略思想和策略保障。

所谓点、线、面策略,就是指中小企业通过“聚焦策略”在早期创建的小区域“品牌根据地”仅仅是全国性领先品牌目标的一个点,中期通过“蚕食策略”创建的较大区域“品牌根据地”仅仅是全国性领先品牌战略目标的一条线,只有成为目标市场(全国或全球)的领先品牌才是一个面。“点”和“线”的布置和经营在战略上都是为了“面”做铺垫和积累,在时机成熟的时候,以便迅速发动进攻,达到创建全国性领先品牌的目标。“点”和“线”的布置和经营必须有助于“面”的串联,应当是具有战略意义的,而不是随意性的、毫无章法的。

战国后期,秦国灭六国,正是先消耗赵国的实力,把“点”的文章做足,免了后顾之忧,然后转头灭了韩国,之后才灭了赵国,形成一条“线”,使位于中原的魏国陷入孤立状态,轻易的被秦国攻破,秦国把中国这个“面”进行了贯通;此后,秦国再进军南方的楚国,把“面”向南渗透。楚国灭国后,秦国把“面”往北延伸,轻易的攻破燕国,此时,秦国的“面”已经南北贯穿,形成了中部的大“面”,最后再一鼓作



品牌根据地

气,灭了最后位于东方的齐国,统一全国。

点、线、面策略的运用,可以从战略上保证“聚焦策略”与“蚕食策略”的执行与展开,更可以让中小企业以一种循序渐进的战略步骤,有条不紊的积蓄资源,发展势力,从而最终达成创建全国性领先品牌的目标。

四、“品牌根据地”理论实战案例——脑白金的崛起

近几年家喻户晓的保健品脑白金在竞争异常激烈的保健品市场短期内异军突起,获得空前成功,正是娴熟的运用“品牌根据地”理论的结果。

1998 年 5 月份,脑白金正式问世。因为没有钱,同时也为了避免可能存在的市场风险,脑白金的第一个市场选择在无锡江阴这样一个小县城。在江阴第一次试销前,史玉柱创业队伍对脑白金未来的市场同样心里没底,以为需要至少 10 年的时间才能创建一个领先品牌。市场测试的成功让史玉柱看到了希望的曙光。经营江阴市场时,史玉柱以技术员的身份和一帮老头老太太聊天,赠送脑白金,询问疗效情况,收集消费信息,最后反馈的效果相当好。试销成功奠定了史玉柱的产品保障。

聚焦策略让史玉柱得到了第一个市场的成功

第一轮试销做完之后,史玉柱手里就已经没有任何资金了,无奈之下向朋友借了 50 万元,随后花了 10 万元在江阴大打广告,由于力度大,很快就产生了异常热烈的市场效应,脑白金成为江阴家喻户晓的保健品。挟江阴成功之势,脑白金的影响通过传播很快的影响到了周边的无锡等地。史玉柱用江阴赚的钱、总结的经验、论证的模式、训练的团队,1998 年开始正式启动无锡市场,很快无锡的月销售额过了 80 万元。随后,史玉柱又用无锡赚的钱启动南京、常州、苏州和吉林四个市场,这四个城市在第二个月就开始赚钱了。

蚕食策略与点、线、面策略让史玉柱纵横全国

在南京、无锡成为领先品牌、获成功之后,史玉柱因势利导,推行蚕食策略,开始着手启动整个江苏省及紧邻江苏的上海、浙江。依托聚焦策略及蚕食策略,史玉柱用了一年多的时间就把全国市场顺利启动起来。不到一年半的时间,到 1999 年底,单月回款已经突破 1 个亿。到了 2000 年 1 月份的时候,一个月的销售额已经是 2 亿多元了。以后每年的一个月回款基本上在 2 亿左右。随后,依据此前的模式,经验、团队,脑白金迅速扩大大市场区域,脑白金的销售额增长曲线缓缓地爬上来了:1997 年销售额三四十万,1998 年每月销售额态势:15 万、30 万、45 万、60 万、80 万、100 万、300 万、500 万……,1999 年开始到 800 万、1000 万,直到 12 月份突破 1 亿。

从脑白金的操作过程中,我们可以看出来,试销的规模是由小到大的,每一个试点的市场工作,都尽可能做到饱和。对于资源,做到集中、集中、再集中(聚焦策略)。脑白金创业队伍成员陈奇锐在《追随史玉柱的日子》中这样写道:“总结脑白金营销言论,得出了一些简单的原则,脑白金的营销理论,非常简单,那就是“集中优势兵力”。脑白金的营销秘诀,其实就只有这几个字。史玉柱本人也感叹说:一个企业资金实力再雄厚,也只能在几个重点行业、重点地区、重点产品上下功夫,如果没有做到重点突出而采取平均用力的话,就必然会失败。

在营销手段的使用上也必须有一个重点,必须加大人力、物力、财力,做重点地区。史玉柱还说:做一个产品必须要做第一品牌(领先品牌),否则很难长久,很难做得好。史玉柱甚至认为:做不到第一就不能真正获得成功。很多人一样对脑白金的广告轰炸不屑一顾。但真正对脑白金有研究的人才知道脑白金为什么要那么做——对于脑白金这样的品牌,如果不能保持第一的位置,它就会迅速衰退。也许广告轰炸的代价很大,但是不那么做,代价也许会更大。