

工业品品牌的溢价与扩张

张东利/文

工业品为什么要做品牌?除了菲利普·科特勒常说的增进客户信任、提高信息效率、减少购买风险的三大原因,归结为一句话就是,提高市场业绩、增加利润外,还有两个很重要、也很容易被工业品企业忽视的原因。一是工业品品牌能形成溢价,成为企业可变现的资产;二是工业品企业能借助品牌实现迅速扩张。下面,博扬工业品牌营销的张东利就谈谈对这两个问题的理解。

对工业品牌溢价的理解,相对消费品企业难一点。因为平常我们听到和看到的,大多数是消费品品牌如何如何值钱的情况。这一说法最极端的是可口可乐的一位总裁曾说过的一句话,即使全世界的可口可乐工厂在一夜间被烧毁,他也可以在第二天让所有工厂得到重建。因为他很明白“可口可乐”这个品牌的价值。对工业品品牌来讲,这个故事犹如神话。每年知名品牌咨询公司 Interbrand 都会发布全球最具价值品牌排行榜,位列其上的多数是消费品企业,如 Apple、Toyota、可口可乐、麦当劳等,或已经成为公众品牌的 B2B 企业,如 IBM、GE、SIEMENS 等。这同样让人们强烈感知到消费品品牌的价值。而对可口可乐、麦当劳等消费品企业而言,其品牌资产在总资产中占有的比重已超过 50%,更让人感到震惊。

对工业品品牌而言,品牌溢价的好处很多,如抵御价格战、降低经营风险等。除此之外,张东利介绍两个容易被人们忽略的好处:

1. 工业品牌的溢价使制造环节实现外包成为可能。制造外包的前提是,外包的成

本远低于产品售价,企业留有足够的利润空间。而要做到这一步,企业需要拥有强势品牌。跨国工业品企业多采用外包方式,非核心部件和加工环节进行外包,自己进行整机组装或只生产核心部件,通过支付廉价的外包成本,获取高额利润。甚至某些强势工业品品牌,完全实现了贴牌,所有的生产、包装和物流都由受包企业完成,自己只负责营销和研发、设计。

张东利接触到的一家刀具制造企业,长期以来为欧美知名品牌商进行贴牌生产,提供从制造到包装、物流的一站式服务,利润率低,只能靠跑量来发展。反观国外某知名电气集团的很多产品都是发包给中国本土企业进行贴牌生产的,他们充分利用品牌优势,获取了高利润。

2. 工业品品牌的溢价在企业上市或被并购时能够直接反映在财务数据或股价上。工业品企业通过上市或被并购,不但实

现了有形资产的变现,更实现了无形资产、特别是品牌资产的变现。这一点,已经受到越来越多企业家的重视。张东利团队服务的几家已启动了上市计划的工业品企业,在预期上市的几年前就开始关注品牌建设问题,其中一个重要原因是为了股票溢价。

股价的提升意味着企业财富或总资产的增值。新上市工业品企业的股价高低跟品牌有着非常紧密的联系。因为对大多数非专业投资人、特别是小投资人而言,工业品离他们的生活很远,他们对行业发展、产品和技术非常陌生,获取投资信息、进行投资决策的主要依据来自品牌、形象和名声等主观感受。他们更倾向于投资品牌形象好、有影响力的工业品企业的股票。这时,品牌溢价自然体现在股票溢价中。

因此,建设工业品品牌是一项投资而

绝不是一项成本,这跟投资研发、引进人才、购买重要设备一样,为企业的发展带来根本性的影响。

下面,张东利谈谈工业品企业能借助品牌之力实现迅速扩张。市场扩张和全球化是国内多数工业品企业决策者时时都在考虑的重要问题,但是在实现扩张的手段上,决策者们却很少想到利用品牌这件利器。

研究跨国工业品企业的扩张之路,我们发现,他们除了依靠资本和技术之外,就是利用品牌的力量。通过品牌影响力,以独资或与海外企业进行合资、以自建销售团队或依靠海外代理商的方式,打开海外市场,实现全球化运营。例如总部在瑞士的一家做物流核心组件和关键设备的“小公司”,全球不到 3000 人,但依旧面向全球市场进行跨国经营,在数十个国家设有分支机构。据该行业内专家介绍,该公司主要依

靠品牌输出实现全球扩张,从他们初期与当地公司合资到最终完成对这些公司的收购,所依据的筹码就是因拥有强势品牌而获得的对市场的支配权。

跨国工业品企业依靠品牌进行全球扩张,源于其对品牌价值的理解、对品牌的投资与管理,均有着成熟的体系和操作模式。凭借这一利器,他们在全球市场纵横捭阖、攻城略地。这一点非常值得我国工业品企业借鉴。

目前我国工业品企业实现全球运营的还是凤毛麟角,其主要原因,并不全是资本的匮乏,很大原因在于没有拿得出手、一呼百应的强势品牌作为后盾。很多中国工业品企业进行海外收购就是为了收购品牌。前面提到的那家刀具企业,后来就是通过收购在金融危机中陷于困境的国际知名刀具品牌,来谋求在全球市场的发展。



品牌营销的三大策略

徐炜轩/文

盘活策略

所谓“盘活”,说明原有的品牌资产是相当雄厚的,亦即在品牌资源上、消费者认知上、市场影响力上都曾经辉煌一时。由于多种方面的原因,如经营不善、观念陈旧、体制僵化等,造成品牌未能与时俱进,在竞争中逐渐沉寂。当新的投资人、新的观念、新的体制进入时,品牌的所有者以一种新的角度重新认识曾经积累的品牌资产,重新定义这些资产,并以符合当前竞争需要的方式让这些资产重新在市场中发挥作用。适合采取“盘活策略”重塑品牌形象的品牌,一般必须具备以下几个条件:1.品牌价值未完全损耗,同时恰逢品牌易主;2.品牌因故淡出或沉寂于市场,又在新的战略下被重新定位上市;3.品牌资产被长期忽视导致闲置不用,在新的战略下有机会突显出来。这些品牌,过去曾经拥有辉煌资产的组织,当发现与其重新构建新的优势来参与市场竞争(成本大,风险高),还不如盘活自己积淀的历史、文化价值,并赋予它新的时代内涵,借旧有的资产、资源、元素获得别人不可能复制的竞争优势。比如,白酒行业的 1573、饮料行业的健力宝 1984,都是借用“老事”盘活品牌资产,重塑品牌形象的例子。它是品牌一次“凤凰涅槃”的旅程,但盘活并不是复古,而是基于传统与历史的创新,只是这个传统必须在消费者心智中尚存好感。

在中国的啤酒行业很少有企业采用过“盘活策略”来塑造品牌形象。并非因为这个策略不实用,而是由啤酒过去“地域性”特点所决定的。就像,我们在为哈尔滨啤酒发展全国品牌定位时,“中国最早的啤酒”是品牌最有力的资产,但最后我们决定放弃就是因为其地域性特点,未能在全国消

费者形成记忆。然而,正是由于啤酒曾经的“地域性”特点,盘活策略就有可能成为区域性品牌抵御全国性品牌入侵的上佳之选。这里,美国的波士顿啤酒是一个我们可以借鉴的案例。1984 年,科克手工啤酒家族第十五代传人吉姆·科克购买了废旧停产的波士顿酒厂,开启了酿造美国最佳啤酒的道路。他看到了在美国啤酒市场上,国产啤酒成本低,质量却一般,而进口啤酒价格虽高,尝起来味道却比国产啤酒还差。因此,他相信如果自己能用最好的原料生产出一种新鲜、高品质的产品,就能改变这个市场。他的这个目标并非空想,这是基于塞缪尔—亚当斯啤酒过往形成的高品质公信力,更基于他对美国啤酒市场消费趋势的深刻洞见。他没有躲在董事会议室筹划其五年计划,而是到酒吧、餐厅和专卖店这些构建成功的基地,与消费者进行交谈。交谈中,他看到大酒厂只注重批量生产以便满足最低水准的大众需求,所以忽视了另外一个市场;还有一些啤酒爱好者喜欢的是别具风味的啤酒,而不是千篇一律的低质啤酒。科克从中看到了机会,他可以用一种新鲜、醇厚的啤酒填补这一国内市场的空白。最后,他沿用了曾祖父的传统配方,推出了 15 度醇厚啤酒,并以橡木桶运输盛放,在经他授权的酒吧销售保质期在 7 天内的新鲜、醇厚的新一代手工酿造啤酒。这一系列举动,引起了百威啤酒的愤怒,赢得了啤酒爱好者的尊重。

色彩策略

色彩策略也是打造品牌形象的重要手段。一个品牌应该使用一种与它的主要竞争者品牌相反的颜色。人们对色彩所代表的涵义意识是相当强烈的,并且色彩的运用往往与权力密切相关,色彩的占有某种程度就是权力。在品牌定位的竞争中,很多都和色彩的竞争有关。特别是在争夺所谓

消费者心智这个传播战役中,色彩是很有趣的东西,它的威力不可小觑。比如,可乐的红蓝之争、胶卷的黄绿之争,借助色彩策略,它们充分表达了自身的独特性格,形成简单、直接、易被记忆的印象。实际上,色彩策略是塑造成功品牌形象的关键一环,对于行业或是品类的开创者来说,先行者坚持使用的色调,将成为行业色调。而对于追随者来说,什么都可以模仿,唯独色调不能模仿,因为色彩是区隔竞争双方最重要的标识。色彩一旦建立了普遍的认知,消费者也就产生了认知依赖,任何修改品牌色彩的行为都会带来风险。色彩之所以有力量就在于,它是全世界都可以看懂的东西。有的符号、品牌名称换一个国家的语言体系就意义不明,如橄榄枝在西方代表和平,在中国的语境里却没有这个意思。但是,色彩不会,色彩所给全世界人类带来的感觉是相同的,无论国界、文化和种族都一样。例如红色代表热情和焦躁、蓝色代表冰冷和安静、白色象征纯洁、黑色象征豪华、绿色代表自然和健康,这在全世界都一样。

那么如何才能更好地实施色彩策略呢?色彩的运用,不能脱离品牌定位的核心价值,为差异而差异。首先,必须对不同颜色的寓意进行理解,尤其是将这些颜色放到未来的主要市场里去思考,因为颜色的形象与偏好因地域与文化的不同而不同。在中国,黄色是帝王的象征,而在基督教国家里却是和“背叛”、“可耻”等联系在一起的。在美国,黄色也大多有“嫉妒”和“猜忌”的含义。红色,在中国有着特殊的意义,“红色中国”不仅仅代表着革命,更因为“红”为“火”——红红火火寄托了中国人对美好生活的向往,这可能正是王老吉、百威啤酒红遍中国的主要动力。其次,色彩理念要与品牌理念相吻合。比如英国石油重新定位自己的品牌向环保型转变时,他们通过“绿色”的色彩标识使自己与行业里的企业之间形成了巨大的差异,这一点让很多的竞

争者感到愤怒不已,因为它改变了这个行业的颜色基调。然而,英国石油凭借这个“绿色”颠覆了行业,更是对自己的环保主张做出了很好的诠释。第三、在运用色彩策略时要注意做到坚持。选择差异的、符合理念的色彩这很重要,但要想将这个色彩据为己有,则必须懂得坚持。啤酒行业中,多数的啤酒都以行业基调——绿色为主色调,但常常会由于不同的场合和时间而有所改变,比如一到中国的传统节日就变成了“整版红色”,这样一来往往就会给消费者带来模糊的视觉印象。这一点,百威啤酒和哈尔滨冰纯则表现出超凡的能力,红色、蓝色成为它们专有的颜色,因为它们一直在坚持,在它们的品牌传播中你很难看到第二种颜色的存在。

联合策略

两个价值取向相同的品牌协调合作可以创造巨大的和谐力,并能够为双方提高收益率和品牌价值,这就是品牌的联合策略。品牌联合以最纯粹的方式从事一个合作的项目,其目的是以考虑周全的战略方式提高双方的利益,而不是法律意义上的合作实体,其范围一般都超出它们自己的能力或专业领域。

联合策略作为品牌传播的战术手段,其价值包括三个方面:

- 1、迅速打开新市场。即使是领导性的大品牌在进入不熟悉的市场时,也会面临巨大的挑战而生畏,这时候运用联合策略即可以借助一个当地知名品牌的支来加快成功进入新市场速度。
- 2、提高销量,投资最小化。品牌的联合策略能够在特定的环境和销售范围内,帮助相互联合的两个品牌,以最低的成本显著地提高销售潜力。尤其是那种排他性的联合更是如此,比如肯德基与百事可乐的联合销售,就为百事带来巨大的销量、也为肯德基降低了饮料的进货成本。
- 3、增进品牌价值。最好的和最成功的品牌联合行动会给双方品牌增添极大的声誉。两个声望水平相当的品牌在价值交换

的过程中,往往会建立一个新的事实:作为联合行动的结果,双方品牌提高了公众的认可,且更为牢固地“捆住”了共同的消费群体。

当然,采用品牌的联合策略,只能是企业品牌推广的一种手段,而不是全部。与此同时,品牌联合带来的挑战也是巨大的。为单个品牌制定正确的战略已经很难,如果把两个品牌联合在一起,毫无疑问,我们将面临艰巨的挑战。

所以,在推动一个品牌联合战略的时候,必须对即将联合的品牌进行细致的评估,其评估主要包括:市场(市场范围)、稳定性(品牌寿命)、领导地位(目标市场的影响力)、趋势(品牌未来的发展潜力)和支持(财务能力、合作倾向)等关键指标。

在东北,百威啤酒销量最大的既不是东三省的省会城市,也不是经济发达的大连,而是一个边陲小城——延吉。延吉是一个相当特殊的城市,在东北的平均消费力最高,这里的人很多在韩国和日本打工,赚了钱就回来拼命消费,花完了就再出去打工,所以延吉的餐饮很旺,消费也高。百威啤酒看到了这一点,希望迅速打开这个市场。经过考察,发现当地啤酒市场基本上被自己的子公司冰川啤酒所垄断,且主要以 4 元以下的产品为主。

作为全球领先的百威啤酒,进入延吉面临的最大难题是如何让这个有消费能力的市场快速接受高达 12 元的产品。渠道铺货和消费力不是问题,关键是要找到一个能够快速启动的机会。我们发现,吃韩式烧烤是当地最流行的,而丰茂连锁是当地最具代表性的一个烧烤城,在整个延边州有 8 个烧烤城,每个烧烤城能够容纳 300—500 人同时就餐。

为此,我们采用了联合策略,与丰茂连锁签订了三年的战略合作协议,条件是在这三年时间必须对 6 元以上的产品实行专卖。做为回报,共同推出了百威啤酒的“你喝酒我买单”的活动、以及定期举办哈尔滨冰纯联合韩国游活动,以提高相互的生意感召力。联合策略,让百威啤酒迅速扩展了高档啤酒市场。