

经营品牌是企业的底线

■ 邹文武 / 文

前段时间应朋友之邀，参加了一个中国茶企的座谈会，当时来了很多专家及媒体朋友，其中不乏中国著名咨询公司的大佬，当时企业似乎很希望我们能够给他提供一些经营建议，并很客气的向我们请教怎么做品牌，于是我们便各抒己见畅所欲言，其间我说了不少让企业老板不乐意听的话，因为我发现这个企业全是产品，根本没有品牌，连自己主推的产品名称都不是注册名，这位老板根本没有搞明白产品、品类、品牌之间的关系，而且还沾沾自喜认为自己做的很好，而那家著名策划公司的专家则附和说企业先做产品后做品牌，经营品牌是企业的目标，要循序渐进，不能急于求成。我想其出发点也不错，毕竟企业先活下来才是王道。但是我却不敢苟同，如果中国企业还是抱着这样的思想去做品牌，那就根本不需要做品牌。如果中国咨询公司就是这样教育客户，那么中国的品牌根本不可能做好。

所以我想告诉中国企业老板，经营品牌是企业的底线！就像穿衣服是人的底线一样，没有品牌企业就像没有穿衣服的人，什么毛病都让人一览无遗。而恰恰很多人把底线当成了目标，因此造成了中国目前企业短命，没有抗风险能力。经济危机一来，再好的产品再好的企业，也要一夜关门，老板只有跑路的份。而那些把经营品牌当成目标的企业家，注定要成为品牌路上的牺牲品。就像食品的健康是底线一样，结果我们互相组合，用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品和服务相区别。简而言之，品牌是深耕于消费者心智

中的价值认同。没有价值认同就没有品牌，也就不会有忠诚的市场消费。而这种价值认同需要企业家从一开始就注入并且持续经营和修正的，要把这种价值观灌输到企业的各个层面，才能够传导到消费者心智中去。

为什么说经营品牌是中国企业的底线？因为品牌是企业发展中的生命力、盈利能力、综合实力三驾马车的统领，体现了企业发展的意志。

首先，品牌意味着企业生命力

在市场发展过程中，唯有品牌能够保持长久生命力。据美国《财富》杂志报道，美国中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年。而中国，中小企业的平均寿命仅25年，集团企业的平均寿命仅7-8年。美国每年倒闭的企业约10万家，而中国有100万家，是美国的10倍。中国企业不仅生命周期短，能做强、做大的企业更是寥寥无几。为什么中国企业做不长、做不大，诉诸原因自然很多，但核心根源只有一个就是缺乏不断创新、永续前进的持久生命力。而在全球经济一体化背景下，随着市场竞争越来越激烈，产品的同质化程度也越来越高，品牌成为了差异化营销和差异化市场竞争的法宝。品牌的强弱在很大程度上决定了市场竞争力、市场规模和产品的生命周期。所以品牌是企业最重要的无形资产，是企业的根本核心竞争力所在。同时以品牌、营销网络和核心技术为纽带的虚拟化经营，超越了传统的以固定资产和资金扩张为主要手段的经营模式，以品牌为核心进行市场优化组合，更是市场有效渗透与扩张的主要手段。品牌对企业来说，不只是微观的营销手段，而是宏观的企业长远战略。

另外从市场现实来说，产品的平均寿命周期是3-5年，品类的平均寿命周5-8年，企业如果以产品为导向经营，那么就要面临着不断开发新产品的困境，如果以品类概念来做的话，新品类新概念可以给企业保持5-8年的竞争优

势，但是也不可能保持持久生命力，而经营品牌可以让企业在市场竞争中保持持久生命力，从国内外品牌来看，品牌可以100年不倒。所以说品牌是企业经营的底线，因为这是企业生命力的所在。所以，品牌建设对于企业的发展起到了长远的决定作用，建立起自身品牌资产体系才能保证企业立于不败之地。

其次，品牌意味着盈利能力

盈利能力是企业可持续发展的动力之一，企业没有盈利能力，就不具备市场竞争力，很容易被市场抛弃。以茶为例，中国是茶的发源地和原产国，但是中国却没有一个走出世界的茶企业，世界茶叶第一品牌被公认为英国立顿。目前，立顿的红茶，每年的销售额现在已经突破30多亿美元，几乎相当于我们目前茶叶农业产值的70%。我国现有茶厂67万家，平均每个茶厂年生产茶叶20吨，但总的经营额却不如英国“立顿”一家。

面对这么大的差距，我曾经和很多茶企的老板探讨，结果发现大多数人认为自己活得挺好，利润空间也比立顿大的多，根本不用像立顿一样去做品牌，也不用去做什么国际市场，国内市场都满足不了，走向国际价格还没有国内卖的好。因此给我的结论是，做品牌是多此一举，纯属扯淡。是的，在国内注册一个商标，设计一个豪华点包装，就可以去卖高价，难道这就是企业的盈利能力吗？

答案当然不是，品牌的盈利能力是当你把包装撕掉之后，还能够卖出的价格，消费者还愿意购买你认准你。所谓品牌盈利能力，其实是赢得更多的市场和赢得更大的市场规模，从而获得超乎产品本身的溢价能力。盈利能力不仅仅是指赚取利润的能力，而是持续赚取利润的一种实力。中国大多数企业缺乏这种能力，基本上是把盈利能力停留在赚取表面利润上，忽略了经营品牌带来的各种附加值及复制

能力。

随着全球市场和经济的一体化，中国正在逐步融入世界经济的秩序中，本土企业参与国际合作也越来越频繁。过去中国凭借廉价劳动力资源和充足原材料供应，不断向世界输出各种产品，让“中国制造”遍布全球，成为了代表中国产品赢得全球市场的一种品牌。但是随着人民币的升值和国内劳动力的上涨，中国企业依靠廉价劳动力赚取加工费的优势越来越小，企业空有生产能力，但是没有市场和品牌，产品价格再低利润再高也没有用，加工及代工型企业在本轮经济危机中纷纷倒下，而那些拥有品牌的企业却坚挺了下来。面对强大的对手和严峻挑战，提高产品附加值，打造品牌核心优势是必然手段。面对国际、国内市场的生存压力，做品牌早已成为中国企业的基本，也是保证生存的底线。品牌关系企业的生死，对于处在艰难蜕变的中国企业意义更为重大。

最后，品牌意味着综合实力

品牌是企业综合实力的体现，可口可乐和百事成为最受欢迎的碳酸饮料品牌，宝洁和联合利华成为了最喜爱的日化用品，雀巢成为了最忠实的速溶咖啡品牌，加多宝能够反败为胜继续成为凉茶第一品牌……无不说明这一点。品牌，不仅仅是一个牌子，它是企业综合实力的体现。综合实力越强，品牌的影响力就越强，消费者的忠诚度也就越高，能够赚到的附加值也就越高。

经济学家郎咸平“6+1”的产业链理论中，他把整个产业链分成产品设计、原料采购、产品制造、仓储运输、订单处理、批发经营和终端零售七个部分。以美国为首的西方国家把价值最低且浪费资源，破坏环境的制造业一端（即“1”）放在了国内，而将产品设计、原料采购、订单处理、批发经营和终端零售等六块非制造业（即“6”）都掌控在自己的手里。

品牌联想的内涵与价值

■ 翁向东 / 文

上海人有十分浓郁的小资情调，生活与审美讲究细腻、精致、情趣、时尚，所以一些联想中略显粗糙、低品味、低档感的品牌虽重磅投入，屡次强攻上海但战绩平平。

品牌联想是指：提到某一品牌时消费者大脑中会浮现出来的所有这一品牌有关的信息。领导品牌、强势品牌的一个重要特点就是能引发消费者丰富多彩的联想。杰信完成的2000年度中国家电品牌诊断调研表明，谈起海尔消费者一脸兴奋，认为“海尔是中国家电业绝对的老大”、“售后服务无可挑剔”、“海尔畅销欧美”……有的甚至“张瑞敏到哈佛讲课”、“海尔人过年不回家”等也能娓娓道来。但除海尔以外的大部分家电品牌，品牌的丰满度比较低，品牌联想十分贫瘠，只能联想到品牌的主导产品、规模、行业地位等信息。

品牌联想包括产品类别、产品属性、使用情形、消费者利益等易于清晰、明确表述的显在联想，也包括心理感受层面的不易清晰表述的隐性联想。比如宝马品牌从产品类别看属于汽车，产品的主要属性是“十分灵活轻便的操纵性能”、给消费者的主要利益是“驾驶的乐趣”，使用者一般为年轻人、新锐、娱乐界、艺术界人士。对宝马有一定了解的人，都能表述出这些信息。但宝马还给人“潇洒”的心理感受，并不是谁都能清晰地表述出这种感受。

又如康佳在很多消费者心目中有一种“时尚感、现代感”，但大都说不出来，杰信采用拟人化联想与投射法才发现消费者对康佳的隐性联想，而品牌的隐性联想对形成品牌气质与个性，提升品牌价值的作用往往不亚于显在联想。特别是产品同质化严重的行业及心理感知价值成为主要购买驱动力的产品如名表、香水、时装等，隐性品牌联想往往决定一个品牌的胜负生

死。纳爱斯就因为品牌隐性联想中的粗糙、低品味、低档感，虽重磅投入，屡次强攻上海但战绩平平。

因为解放前十里洋场上海滩的历史积淀和一直处在国际交流前锋的上海人有十分浓郁的小资情调，生活与审美讲究细腻、精致、情趣、时尚，恰恰娃娃哈哈、纳爱斯是喊叫式的广告，画面晦暗、粗糙、质感差，配音虽朗朗上口、场面很大，但缺乏张力，折射出俗气与低档感。

宝马与娃娃哈哈与纳爱斯的案例是品牌联想宝贵价值的生动注解。积极、美妙的品牌联想使消费者认可、接受、喜欢乃至爱上品牌，其实核心价值也是品牌联想的一部分。品牌联想的价值具体包括：产生差异化、提供购买理由、创造心理认同、为品牌延伸提供强力支持。

一、产生差异化

品牌通过产品、品牌名、定位、广告公关、促销活动等形式传递出差异化信息。品牌联想中便会具备差异化、个性化成份，这是与竞争者形

成区隔，遏制竞争者跟进的屏障，也是越来越趋向大众化的消费者喜欢一个品牌的主要理由。

二、提供购买理由

品牌联想的信息主要是产品类别、属性、触动心灵的的品牌情感与品牌气质等。如高露洁“防止蛀牙”无疑会打动购买牙膏时关注“蛀牙”功能的人群，宝马“驾驶的乐趣”让选小车时讲究操纵性能且对宝马不菲价格有支付能力者怦然心动；耐克的“超越与激情”与耐克在运动鞋业的至尊地位让人愿意付出比一般品牌高出几倍的价格购买耐克。

三、创造心理与情感认同

一般通过产品的工业设计、广告的情感诉求与美学表现润物细无声地使消费者对品牌产生的心理与情感认同，大都属于隐性联想。三星手机、康佳小画仙以工业设计创造“精致、时尚”的品牌联想而获心理认同；“所有的父亲都知道儿子的生日，又有几个儿子知道父亲的生

“6”是“软”的生产环节，“1”是“硬”的生产环节。在这样一种“6+1”产业链的定位下，中国就沦落在了价值的最低端。以芭比娃娃为例：芭比娃娃在美国沃尔玛的零售价近10美元，在这个产业链里，中国只能得到1美元的价值，而且还给自身带来了难以避免的环境污染和资源浪费。但美国人通过“6”，获得了9倍的价值，而且这9倍的价值没有污染、没有浪费。也就是说，中国每创造1万元的价值，就为美国创造9万元的价值；中国越勤劳、越制造，美国人就会越富裕。产业链理论就是品牌综合实力的体现，中国企业正是缺乏综合实力，所以最后沦为产业链中最后一环。只能依靠赚取微薄的加工费用，获得生存。如果企业拥有产业链所有环节的竞争能力，就可以使自己获得更多的利润。

当今全球进入了品牌发展时代，国际品牌更加重视对品牌建设和激活，全力传播品牌核心价值，这也是他们在全世界能够保持强大综合影响力的原因。尼尔森对全球58个国家的29000名消费者进行了调查，结果显示，61%的亚太地区消费者都愿意将辛勤挣得的钱购买名牌产品，而中国的消费者最为追捧。有74%的中国消费者都表示愿意为名牌产品掏腰包，这一比例位居全球最高，仅次于中国的为印度和越南，占比分别为59%和56%。中国企业要想在这场品牌时代赢得市场，就必须加强自己品牌建设，以提升企业的综合实力。因为，拥有品牌意味着企业拥有综合实力。

在当前国内复杂市场环境中，对中国企业来说，建立品牌是企业经营的底线和最后的砝码，当产品、价格、服务等手段用尽之后，企业的溢价能力只剩下了品牌了。所以对于企业来说，做好品牌经营是企业目前唯一的出路，或者说做好品牌经营的铺垫，是企业未来领先于人的筹码。如果企业没有自己的品牌，那么就意味着只剩下了消亡，不管企业现在做的多大，生产能力多强，没有品牌的企业，注定不可能长久。

日——养生堂龟鳖丸”、“海尔，明天的世界是什么样的”、“钻石恒久远，一颗永留传”、“一壶香未尽，心已揽四方——汉盛九坊酒”则以触动心灵的感性诉求获得消费者由衷的爱。

广告的美学表现如场景、模特造型、服装道具、化妆、画面美感、音乐旋律无一不折射出品牌气质，影响品牌联想与消费者心理好感，前面提及的娃娃哈哈就是因为模特造型、画面质感上的缺点无法获得上海人的心理认同，而久攻上海望而兴叹。

四、为品牌延伸提供强力支持

“品牌延伸决策中的核心价值中心论”的一个重要原则就是：品牌所代表的价值尤其是核心价值也能包容并促进消费者对延伸产品的认同与购买，就可以品牌延伸。

品牌核心价值当然是品牌联想的主要组成部分，故品牌联想能为品牌延伸提供强有力的支持。

高空中行走的品牌该如何落地

■ 刘建良/文

如何让精品内裤落地，这是内裤企业的销售部门，重点所抓的市场营运工作。因为一个品牌，只重视“响雷”（重点是进行品牌的宣传轰炸，市场的造势），而不进行“下雨”（有效渠道的建立、店面陈列、销售技巧、服务意识等）。那么，雷声大雨点小的市场，终究是一厢情愿的梦想。这点在快销品曾有一个很好的案例，如健力宝曾推出的“第五季”，从中央到地方台，从媒体到广播，其品牌造势是做足了功夫，宣传造势是非常成功的。但是，在落地的问题却出现严重的偏离，在一般的超市、商场、士多店都没有第五季销售。所以，造成整个产销链的脱节，严重地影响了品牌的发展。而这一点也可以看出，一个商品的从制造到流通，是完全的系统工程，缺一不可。因此，精品内裤品牌也应重视高空的宣传，更需要有效的落地承接。

成熟品牌正在横向发展

精品内裤的发展已进入相对成熟期，从早期的价格与服务支持，到品牌形象的塑造，品牌价值的体现，竞争模式也在升级。现在的竞争是资源的竞争，没有机会主义的市场，需要企业从整体实力，来塑造核心价值体系，以领跑市场，成就品牌。

囿于销量的困惑，在市场中率先走出来的品牌，正在以横向发展，来提升销售。这种横向发展，就是多品牌单品类或多品牌多品类。如一些品牌相继推出系列子品牌，不同的品牌有不同的定位，在实行多品牌时，也在推出多品类，但都是与内裤相关联性，如吊带、袜子、内衣、T恤等，这是一种趋势，更是一种

发展方向。随着市场上对精品内裤认识的加深，经销商的信心是成倍递增，这对于企业来说，是一个利好的信号。因为拉动销量，不单是靠企业，更要靠经销商，在门店销售上下功夫，如陈列面从中岛到货柜，销售从等顾客到主动推产品，这一系列的改变，将极大地拉升品牌的销量。

新兴品牌重在精确定位

一大批成熟品牌的崛起，相对来说，会压缩新兴品牌的发展空间。但是，新兴品牌面对市场的竞争，并不是没有机会，而核心是要看如何对新兴品牌精确定位，以优势资源找准机遇，避免与成熟品牌的直面竞争，这样才能以小胜大，为新兴品牌的快速发展提供良好的氛围。

为什么说新兴品牌还有机会呢？其一，市场的容量在扩大，从消费层面来说，因为商品与口碑的影响，众多中产阶级的人士的选购内裤，已从原来的超市（十几元二件）的商品消费升级到精品内裤，从而让精品的总容量在不断扩大。而一些成熟企业，虽然成为市场的领跑者，可销量还没有哪家能达到总量的百分之五，分散的销售市场，能给新兴品牌更多的机会。其二，代理商的经营意识在加强，相信，这是众多企业能明显感觉出来的，原来是厂商找代理商，而现在的代理商更多是通过媒体的载体，来寻找品牌。在走访市场中能明显感觉到，现在的代理商都想找一二个精品内裤品牌来做，为什么会出现这样的局面，这是市场的驱动，逐利的商人永远是市场风向的敏锐感知者。

从这些方面来分析，市场的发展形势是朝利好方向发展，但是，作为新兴品牌是否就能高枕无忧了呢，这是未必的。一个良好的市场，成



功的机率是高一些，但如果还是按常规模式去运作，那么，也必须遭市场淘汰。所以，如何进行精确定位，找到适合企业发展的路，才是其生存之道上的核心。

高空品牌如何承接落地

一般来说，作为一个新兴品牌，如何有效地与地面对接这是关系到品牌生死存亡的核心根本问题。这些年，在媒体不断的推动与引导下，精品内裤的企业家的思想也在转变，从被动到主动，从“酒香不怕巷子深”到“努力耕耘，百花齐放”，大家都重视品牌文化内涵的构

建，品牌的推广，这对于市场与品牌来说，是一件好事。但在势造出去之后，如何有效的进行产品对接、服务对接、陈列对接、促销对接等系列问题，这才是真正考验企业智慧的时刻。

在落地对接上，首先是合作伙伴——经销商的选择，有些企业喜欢找大代理商，有些喜欢找思路相同的代理商，这都无可厚非。大代理商网络广、网点多，容易迅速在市场铺开。但也存在一些问题，如精力有限，不会主动去推精品内裤。而新锐代理商，一般都是从职业经理人转型而来，精力与思想都没有问题，关键是资金实力有限，难以迅速铺开市场。如何选择，在权衡利弊之后，企业要考虑本身的因素，决定找合适的代理商，找对代理商，也是品牌从高空落地的第一步。

在找到代理商之后，如何与代理商共同来拓展市场，这是销售环节中的重要一节，作为精品内裤，已从当初传统内裤的自然销售过渡到服务销售，如何进行品牌形象在终端的推广、如何进行有效的商品陈列、如何进行促销活动等等，都是直面销售工作的基本点，只有做好这些工作，才能让品牌有效落地，并且生根发芽，茁壮成长。

精品内裤发展到现阶段，正处于市场良好的发展时期，因此，各路诸侯都在拓展市场，相对竞争是十分激烈，但市场也是机遇与挑战并存，各企业还是找准适合于企业发展之路，才能走得较稳较快，而如果不顾企业的实情一味地跟进成熟品牌，将会损害企业。因此，拿企业的弱项与其他企业的强项去比，当然胜算的机率比较少。如果进行精确定位，集中优势，各个击破，抓好落地工作，才能让新兴品牌在市场中脱颖而出。