

深耕企业战略品牌

■ 袁清

“两会”上,鄂尔多斯市市长廉素称:“鄂尔多斯去年卖掉 1 万套房子, 还剩 3.4 万套住房”。大家知道,近几年鄂尔多斯“鬼城”的报道频频见诸媒体,无序的房地产开发,导致大量空房长期闲置。

房地产的有关数据表明,2014 年底,房地产开发投资完成额累计同比增长 10.5%,增速同比下滑 9.3 个百分点;商品房销售面积累计同比增长-7.6%, 增速同比下滑 24.9 个百分点;商品房销售金额同比增长-6.3%,增速同比下降 32.6 个百分点。全国 70 个大中城市新建住宅价格指数和二手住宅价格指数逐月下跌。当前楼市供求关系从过去供不应求转变为整体平衡和局部过剩,房地产市场不会出现持续性暴涨, 房地产市场的历史需求的峰值可能已经出现。

我们整体看 2014 年,gdp 实现 63.65 万亿元,增长 7.4%,符合年初增长 7.5%左右的政策目标。但短期内经济下行压力较大。从需求方面看,消费、投资和净出口增速都有不同程度下降, 其中房地产开发投资增速下滑过快,成为拖累经济增长的主要因素。从供给方面看,规模以上工业增加值延续回落趋势,全年累计同比增长 8.3%, 增速同比回落 1.4 个百分点。看经济有三个重要指标, 即工业用电量增速、铁路货运量增速和银行中长期贷款增速,它们的合成指数整体回落, 全年累计同比为 5.83%,增速同比回落 1.9 个百分点。还有相关支撑工业化和城镇化的一些重要工业产品,比如钢铁、煤炭、水泥和其他一些产品出现滞销,中似乎传递出同样的经济信号。

外贸形势疲软。2014 年,进出口总值 4.3 万亿美元,同比增长 3.4%。其中,出口 2.3 亿美元,同比增长 6.1%;进口 1.96 亿美元,同比增长 0.4%; 贸易顺差 3824.6 亿美元, 同比增长 47.7%。相比 2013 年,进出口、出口和进口增速分别下降 4.15、1.72 和 6.84 个百分点。与此同时,“刘易斯拐点”也同样出现了,劳动力由农业转向非农产业的速度有明显的放缓。有数据说从 2012 年开始的连续 3 年中, 劳动力总量每年减少了大约二三百万人。



再看工业经济运行虽然平稳,但企业经营困难增多。2014 年,全国规模以上工业增加值同比增长 8.3%, 增速同比回落 1.4 个百分点。其中,制造业累计同比增长 9.4%,高于采矿业的 4.5%。在增加值累计同比增速较高的行业中,高技术产业、装备制造及运输设备制造等

产业占大多数,显示产业结构优化。但是企业经营困难增加。2014 年,工业企业利润总额同比增长 3.3%,同比回落 8.9 个百分点;必须看到工业企业亏损达到 4.3 万家,累计同比增加 12.2%,同比上升 7.9 个百分点;亏损金额累计同比增加 22.5%,同比上升 27.9 个百分点。

综 上 相 关 数 据 或 表 明 , 中 国 经 济 正 在 面 临 一个转折期,出现了增长阶段的转换,经济下行压力或还在增大。这里有规律使然,也有经济困难和风险的预兆, 所以企业提振信心,精细管理、见微知著、视通千里、准确研判、深耕市场、精于品牌等就成了企业行稳致远必须修

为什么要进行战略品牌管理

■ 丁家永

品牌管理 已成为今天企业发展与竞争的最重要的战略之一。成功的品牌战略 是通过增加可吸引消费者购买的价值(心理体验)来提高产品或服务的盈利能力,简言之,就是告诉消费者你为什么值得买我的产品,或我的产品具有什么更大的价值。今天许多企业家虽有不少管理经验,甚至也做过品牌 管理,但并不一定真正了解品牌管理的核心要义,特别是为什么要进行战略品牌管理。

品牌概念可能不同的界定,从品牌管理角度说,品牌就是能够使消费者记住产品或服务的核心信息意义并且防止竞争对手进行模仿,简言之,就是记住你,忘掉别人。从品牌营销的角度来说,如果能够成功地创建一个品牌,同时该品牌能为消费者带来更大的价值,而这恰恰又是消费者购买的根本原因,其结果一定会为企业带来盈利。越来越多的事实证明,拥有这样品牌的企业所获得的重要的竞争优势要胜过没有强势品牌的竞争对手。

可见战略品牌管理的主要驱动因素是消费者。因为成功的战略品牌管理思想都是通过调整品牌的消费者意义(品牌知识与品牌形象)来满足消费者的需求。研究消费者是战略品牌管理的重要内容。通过战略品牌管理能够为企业创造长期且可持续的竞争优势和盈利能力,这也就是消费者为什么要花更多钱来购他们所喜欢的品牌商品。

品牌管理核心即品牌价值 增值是通过与消费者的相互作用产生的能给企业和消费者双方带来更多的利益表征。从这个意义上讲,战略品牌管理就是如何使企业与消费者的相互作用,来满足消费者需求的变化,提高消费者对产品的感知和体验价值,从而提升品牌影响力和品牌资产价值。

什么是品牌价值意义,很多专家和学者在不同的时间给出了不同的答案,从消费者心理解读有一定的代表性。从消费者心理的角度讲,品牌管理就是强化消费者在购买、使用品牌商品时产生什么意识(品牌知识),它能代表什么品位、什么偏好、什么档次、什么生活方式、什么身份等。简单地说,品牌就是一个符号,企业必须赋予这个符号以内涵,令消费者有归属感,这就是我想要的,而不是做表面文章。

过去在选购商品时,消费者往往会更看重品牌的功能性价值,随着社会与经济发展,消费者的需求也越来越多样化,新的生活方式和新的消费趋势出现了,如今越来越多的消费者在品牌消费中正朝向享乐性和符号性(象征性)转变,品牌消费的一个重要目的是凸显消费者身份。如今天中国消费者的品牌消费常常会想到如星巴克、苹果、耐克和宝马等大牌,因为这些品牌在中国经常是和“威望”、“优越”、“地位”等字眼联系到一起的。中国消费者认准这些品牌是因其象征性的意义远大于实际意义。这也就是说,品牌不只是一个产品,因为

品牌还提供了情感性和象征性价值,这些远远超过产品提供给消费功能性价值。

记住:消费者购买品牌产品时不仅仅是为了心情愉悦和象征性价值,同时也为了凸显自身的生活方式和身份地位。企业也正是因为满足了消费者的需求,从而带来高额的利润回报,并产生了消费者的信任和忠诚。

为了更好地满足消费者品牌消费需要,战略品牌管理的首要内容就是如何进行品牌定位。准确的品牌定位要基于了解消费者是如何想的,他们需要体验到什么。品牌定位就是为了使现实和潜在的消费者能够对品牌产生特别偏爱的认知,形成对品牌的情感体验,最终才会有持续的购买行为。从消费者心理角度讲, 品牌定位并不是去塑造新而独特的东西,而是去改变原已在人们心目中的想法,打开新的联想之门,定位的目的是在消费者心目中占据有利的位置。品牌定位要向消费者提供价值,这是消费者通过与产品和服务的互动获得的体验。为了有效地促进品牌与消费者互动,品牌定位就不能太抽象,要能够传递出关于消费者心理真正需求的信息。因此所有成功的品牌一定有一个清晰的定位点。如一提起沃尔玛,大家马上想到天天低价,这是沃尔玛的属性定位点。一提起耐克,大家马上想到实现梦想,这是耐克的价值定位点。

还有一点非常重要就是品牌定位有时还要从情感方面入手,记住,消费者不是机器人,他们的购买行为中包含了相当多的感性或情感成分。商品满足消费者功能性需要仅仅只是一个方面,而定位有时带来的符号价值意义可能更值得关注。而这些符号价值往往集聚于品牌,使品牌成为制造与维护文化象征意义的主要载体。这正是今天品牌定位意义早已超越了一般的商品本身的属性,它已演变成成为一种信念、符号和文化的象征。

要让品牌定位真正深入人心,其产品和服务就要不断更新,据此丰富消费者体验,产品服务与品牌之间存在很强的互动关系,产品与服务的特色应该完美地表达出品牌精神。如世界知名品牌麦当劳在开拓儿童市场时强调“欢乐”,在麦当劳叔叔领着他们做游戏、学唱歌之后,他们就能深刻感受到这一品牌主张,可以非常好地实现品牌传播效果。宝马定位于“超级驾驶机器”,用强劲的动力和卓越的操控性能等产品特色来表达其活力、年轻、尊贵的品牌精神,你可以想象一下,如果一款汽车动力不足,老是熄火,又反应迟钝,那怎么可能会传递出相应的品牌精神呢。

今天中国企业的战略品牌管理中最缺乏的是对消费者需求的认识,特别 80 后、90 后消费者为品牌消费主体,经营者对此又了解多少,过去几年我们对此做过大量的分析,可至今还没有真正为企业家所认识,所以造成企业的品牌定位与企业核心能力相脱节,不能基于自身核心能力规划品牌定位和差异化品牌策略,其品牌营销业绩是可想而知的。

品牌管理与营销管理的主从关系



■ 陈漠

从品牌管理的观念诞生以来,一直与营销管理的概念有着剪不断理还乱、千丝万缕密不可分的关系。因此,许多企业主或管理人员,常习惯性地把品牌与营销混为一谈,更有甚者信奉“营销为王,营销即品牌”为真理,并且在市场上取得了相当程度的成功。然而,值得推敲的是,品牌与营销真是一回事儿吗?从 interbrand 的观点来说,品牌管理无疑是从营销管理演化而来,但它超越了营销,品牌策略应该是企业业务策略的市场诠释,超越传统认知的营销功能,进一步驱动企业各个部门协作,为顾客与企业形成独特的无形资产。

营销追逐销售目标 品牌专注价值创造

营销的定义其实是随着时代变迁不断扩展的。目前美国营销协会对营销的定义是:“营销既是一种组织职能,也是为了满足组织自身及利益相关者的利益,而创造、传播、传递顾客价值,并管理顾客关系的一系列过程。”就理论定义的层次而言,营销看似覆盖了大部分品牌管理的功能。也正因此如此,许多企业与组织都倾向指定营销单位作为分管品牌的部门,将营销管理人员称为品牌经理。然而,当“营销即品牌”这样的思路真正落实到组织的实际操作中时, 品牌与营销的不同与管理上的冲突,就会慢慢显现出来。

首先,在企业操作的现实里,“为顾客创造价值”是营销部门达成销售目标的手段之一而非目标。并且营销所创造的价值,与品牌专注的无形心理附加价值不尽相同。营销所谓的价值往往通过产品、价格和成本控制来实现。其次,企业对营销部门表现的衡量指标,也直接促成了“营销以销售为目的”的本质。“市场份额”、“业绩”与“知名度”等,是企业经常拿来量化衡量营销工作成果的评价指标。虽然有些机构也将品牌资产 研究纳为指标之一,但由于调研方式不统一,以及品牌资产的形成不完全由营销单位主导的现实,所以多数企业仅将品牌调研作为参考指标。而

在此现实下,营销单位就不得已达成销售、获取市场份额为其主要的工作目标。并且在现实中,在绝大多数企业内部,营销部门仅是企业的一个部门,与销售、生产、研发、人事等平起平坐,对其他职能部门没有直接指导的权力。因此,在营销部门之下的品牌策略,往往沦落为传播策略,成为传递价值的工具,而无法积极影响企业的方方面面,为顾客与企业创造价值。

不是所有的营销活动 都有利于品牌成长

此外,我们还必须面对一个残酷的现实:许多营销手段非但不能对品牌成长做出贡献,还可能对品牌资产造成伤害,企业经常做的价格促销就是一个例子。产品与服务的定价,其实反映了品牌价值。品牌重要的功能之一,就是帮助企业的产品与服务获得溢价。也就是说,消费者购买一个产品或服务时,除了花钱购买这个产品与服务本身的有形价值外, 还包含这个品牌在他们心目中所产生的无形价值。而促销之所以能拉动短期销售,其实就是通过折让无形价值的手法,让消费者觉得得到了好处,进而产生购买的冲动。所以,从品牌管理的角度而言,绝大多数促销,都是通过对自己品牌资产的消费,来换取短期业绩的增长。当然,使用品牌资产促进销售本来就无可厚非,但是长期或频繁促销,就会对品牌价值造成永久性的伤害,进而对企业的长久经营造成负面影响。

而另外一个常见的误区就是:误认为投放广告就是投资品牌。许多企业主的疑惑是:“为什么我们投入了这么多的广告宣传,品牌还是做不起来?”而回答这个问题最好的方法就是自我审视投放的广告内容。由于承受销售压力,营销人员开展的广告或活动绝大多数以销售为目的,企划内容里充斥着产品功能、特点与价格等硬信息。这些信息虽然能调动消费者一时的购买冲动,但不能打动消费者的情感,更无法创造无形的心理价值。当然,并非鱼与熊掌不可兼得,许多出色的营销活动的确能够同时兼顾销售促进与品牌增长。而其中的关键,就在于对品牌和营销差异的深刻理解,并进而能在销售与品牌建设的目的之间取得平衡,不会因为过度追求销售而牺牲品牌形象。

管理品牌资产账户

如何在销售与品牌建设之间取得平衡,可以借用个人财务管理的概念来说明。在处理个人财富时, 我们倾向在使用财富满足美好生活的同时,会同时思考如何保持财富增长。而达成个人财富有效管理的第一步,就是清楚地明白“消费”与“投资”的不同。例如,买车是消费,但买房就同时具有投资的意义。同

炼的功课。

最近习总书记提出“四个全面的理论”,其中涉及到经济类的重要“一个全面”,就是全面“深化改革”。从国家和产业层面都出现了“新常态”。就企业如何主动和适应“新常态”,笔者以为企业的环境、条件已经回不到从前那个样子,那我们就必须要重新思想、重新设计、重新构建。而其中企业的战略、品牌、营销的创新显得尤为的重要。

我们更多的企业在战略时把它的路径发展归结为商业模式,而笔者前一段时间称之为一种“新商业生态”。我认为企业的发展是一个“系统论工程”,即系统环境特征、发展要素变化、边界约束条件反馈。而这其中品牌营销设计是核心,问题导向是基点,综合平衡是灵魂。三者有机整体,精准把控,持续遵循。“新商业生态”是与同行构建的横向价值链,与上下游构建的纵向价值链,与跨界合作形成的斜向价值链。

谈到企业的创新一直不绝于耳,每年的岁末年初都很多企业都推出新产品,现在市场上从产品层面来讲可谓琳琅满目。但据笔者观察,大都企业的创新可能还停留在产品的“始创新”层面上,即有技术、工艺、材料的创新。但实际上这种仅仅的“始创新”已经不能去适应市场。殊不知要想形成真正的“创新驱动”,还必须 有品牌营销层面的“源创新”。这种创新才是今天企业要做的“颠覆性创新”,或者叫“破坏性创新”,如果还一直沿用“始创新”,笔者想其结果很难受到成效。

就品牌营销的“源创新”而言,笔者非常推崇“社会化品牌营销”,即不是以往的“填鸭式”,而是“沉浸式的人文体验”,强调话题的“公共性”,用未来和梦想,作为内在欲望和价值的驱动力。笔者提出的“人文化思维”,对于企业的营销来讲,过去我们认识的“营销 1.0”,是以突出产品为中心,顺应顾客需求,这可称之为营销的“术”,其处于“产品营销”阶段;“营销 2.0”,是买方市场形成后,企业的营销推广呈“漏斗型”,这是营销的“势”,处于“品牌营销”阶段;“营销 3.0”,是顾客积极参与了企业的营销,对企业的价值观判断比较强烈,称之为营销的“法”,处于“体验营销”阶段。

样,我们也可以把品牌管理想象成一个品牌账户,那么品牌资产就是你品牌账户的余额。就管理品牌资产的角度来说,当我们使用品牌来达成单纯销售的目的时,就应该视为品牌账户的支出或消费;而当我们的营销活动聚焦于创造完美的顾客体验,或阐述独特的品牌理念时,就是我们向品牌投资。想要让品牌成为业务增长生不息的力量,就有赖于企业管理者指导营销团队灵活管理品牌账户,在动态的平衡中取得增长。

原则上说, 当一个营销活动的内容越倾向价格取向,越是对品牌资产的一种消费;而越是不与消费挂钩的营销活动,就越有助于品牌资产积累。当然,高明的营销人员,还是可以通过巧妙的手法开展以销售为目的的营销活动,同时减少对品牌资产的损耗。例如,对品牌资产十分重视的高端化妆品品牌,就极少以直接降价的方式促销。常见的方法是通过赠品(比如赠送化妆包、眉笔或其他样品),或组合销售(比如试用组合装)的方式进行。这样就可以避免价格折扣对品牌资产 的直接冲击与伤害。

除了营销活动的形式外, 信息内容与传播调性更是重要的控制因素。在贴合品牌承诺的前提下,通过广告与创意的修饰,也可以让许多简单粗暴的价格促销活动变得生动而有趣。而其中的诀窍就是对品牌内涵的充分理解与掌握。换言之,如果管理人员能够将品牌当作营销的最高指导原则,再结合业务推广的需要来进行规划, 这样就能够精确地拿捏分寸,确保销售推展与品牌建设两不误。

品牌策略应该成为 营销策略的指导原则

interbrand 一直致力于协助客户激活品牌资产, 让品牌资产成为推动业务增长的力量。其中核心的观点,就是让品牌策略超越营销,与业务策略紧密结合。世界上优秀的品牌,无不以品牌作为其业务策略的诠释,不但对外与顾客和市场沟通,更对内形成企业文化,指导企业内各个部门协同和努力的方向。

虽然,目前绝大多数企业仍然将品牌策略视为营销策略的一环,以传播的视角对品牌进行管理。但随着市场快速变化与竞争的需要,许多企业已经开始通过内部营销团队地位的提升或品牌管理专署团队的形成,来回位品牌在组织中的地位越显重要的现实。同时经过多年推广, 品牌策略应该与业务策略紧密结合的观念,也开始慢慢为中国企业高管所接受与认同。我们相信,中国企业已经开始往品牌经营的道路上快速前进,而在以品牌驱动业务的完美企业在中国出现之前,让品牌策略超越营销,成为营销策略的指导原则, 应该是中国企业现阶段在成就伟大国际品牌之前的必经之路。