

● 管理学

品牌系统与企业可持续发展

梁 亮 胜

(丝宝集团,湖北 武汉 430019)

[作者简介] 梁亮胜(1951-),男,广东梅州人,丝宝集团董事长。

[摘 要] 品牌系统的建立正在成为一些多品牌经营的集团化企业参与现代市场竞争的重要方式之一。在现代市场营销环境下,品牌的内涵正在不断地延伸,企业实施多品牌经营时已经不是机械地将自己拥有的众多品牌当做完全独立的个体进行思考,而是将这些品牌进行有机地统一,利用系统的概念进行统筹,以有效地利用企业内外部营销资源。因此,品牌系统战略对企业实现可持续发展具有很强的现实意义。

[关键词] 品牌;品牌系统;企业可持续发展

[中图分类号] F 713.50 [文献标识码] A [文章编号] 1000-5374(2000)06-0760-05

随着全球经济一体化进程的加速和中国加入WTO日程的迫近,市场竞争越加激烈,企业之间的同类产品性能、质量、价格等方面的差异变得越来越小。企业的有形营销威力大大减弱,品牌资源的独占形式成为厂商间竞争力较量的一个重要筹码。而对于一些在同类产品中实行多品牌 and 在不同类别产品实行不同品牌经营的企业,品牌系统的建设成败成为关乎这些企业发展的重要课题。

一、品牌与品牌系统

品牌的传统定义是指具有一定知名度、信任度和美誉度的牌号。

对于品牌的本质,可以从以下几个方面去认识:

1. 品牌是企业与消费者产生联系的纽带。品牌所包含的特定价值为目标消费者提供需求的满足,消费者通过对品牌的选择表达不同价值取向和需求。这一双向互动使企业和消费者通过品牌而产生联系。

2. 品牌的关键是企业与消费者之间信赖关系的形成。没有消费者的信任和忠诚就谈不上品牌及其资源,而这源于企业通过品牌向消费者表达其责任感,承诺其品牌向消费者所提供的产品或服务是完全合乎消费者要求的。

3. 品牌反映一个企业与其竞争对手之间的竞争关系。只有具有一定实力,具有创新精神和对消费者需求进行真正关怀的企业及其品牌才能在竞争中取胜。换一个角度说,品牌在竞争中的发展是企业市场竞争中得分的表现。品牌提升,企业将在竞争中不断地发展并取得优势;反之,品牌下降,企业也将在竞争中遭遇挫折并处于劣势。

从经济学角度讲,品牌有两层含义:(1)品牌是表征一束信息的符号。企业与消费者通过这一符号而减少寻找时间,缩短交易过程。现代市场中,商品不断丰富化在为消费者提供更多选择机会的同时,也增加了消费者进行选择并做出决定的困难。品牌对产品信息、价值理念等进行集中表达,企业通过各种宣传方式使消费者对代表特定信息束的品牌产生认知,使消费者在购买过程中根据自己的价值取向和需求,针对提供相同产品或服务的各种品牌进行选择,而不必把琳琅满目的各种产品进行逐一对比,从而缩短其购买时间,降低搜寻成本。(2)品牌是一种无形资产,其核心是能给企业带来超额利润或垄断利润。它所表达的理念和价值取向对具有相同理念和价值取向的消费者具有“锁定”效应,品牌一方面使他们对产品反复购买并形成习惯,成为该品牌的忠实用户;另一方面,使用同类产品的其他用户也

会被品牌的名气、信誉所吸引转而购买它,并逐步变为其忠实用户。这样,品牌的强大吸引力会不断使其市场占有率提高,最终使品牌的市场地位更加稳固,从而亦奠定、稳固企业的市场地位。

随着市场竞争的不断白热化,一个企业在市场竞争中往往不止推出一个品牌,而是针对其涉足的不同行业或不同的目标消费群进行多品牌经营,从而有效地分散、规避其经营风险。任何商品所面对的消费者都是以其需求的差异性分为许多群体的,品牌也是如此,只有针对被细分的目标消费者,才能够取得效果。品牌系统是由一个企业的各类产品的不同品牌和同类产品的多品牌所组成的整体策略、经营、管理体系。品牌系统中的各个品牌相互区别又紧密联系,成为一个有机的共生体。相互区别主要是由于:(1)不同的品牌是在认真研究了不同消费者的不同需求的基础上开发出来的,具有不同的功能和诉求;(2)不同的品牌是根据“单一位置”策略进行不同的市场定位的。单一位置策略是指每一个品牌都必须在消费者心中建立自己独特的位置。该位置确立以后,一旦消费者需要解决与此相关的问题,就会考虑这一品牌,例如IBM代表计算机,麦当劳代表美式快餐,茅台是中国白酒,全聚德则是北京烤鸭。采用这种策略推出的不同品牌,在消费者的心中占据不同的位置,从而在消费者心中相互区别;(3)不同的品牌所面对的市场结构以及竞争状况不同,因此其营销组合也相互区别。品牌之间存在着内在的紧密联系:(1)具有共同的行为主体。品牌系统中的所有品牌都属于同一企业,而企业是市场行为的主体,因此,这些品牌在市场上的具体表现是同一行为主体的行为结果。(2)具有共同的资源体系。各品牌在经营过程中使用的各种资源都是从企业获得。企业在获取各种内外部资源,确保企业品牌系统发展的基础上,根据不同品牌的发展和需要进行资源的分配和投入。(3)市场网络的有限共享。企业在长期经营过程中形成的市场网络是品牌系统发展的根基。品牌系统中的各个品牌在市场营销中可以利用适合品牌发展的企业市场网络。品牌系统中诸多品牌的推出在时间上有先后之分,这样较晚推出的品牌就可以利用原有品牌在市场推广过程中形成的市场网络,从而复合性利用网络资源,降低品牌系统的营运成本率。品牌系统一旦形成,品牌之间就会产生一种对外竞争的合力,彼此相互支持。品牌系统对于一个新推出的品牌,是一个跳跃的踏板,而对于这一品牌系统中的所有品牌而言,则是一个牢固的根基。所有品牌都从品牌系统中得到发展的推动力,而所有品

牌又共同支撑品牌系统的发展。品牌系统的建立可以使企业在信息资源的利用、人力资源的开发、技术的引进和创新以及资金内部筹措融通等方面发挥集约化优势,实现生产要素的优化组合,扩大生产规模 and 市场规模。而且随着规模的扩大,物流和信息流增加,在采购、生产和销售各个环节上其组织形式必然发生变化,这就要求企业的管理架构也要相应地改变,以适应规模增长的要求。总之,品牌系统的发展使得企业的各种资源得到优化配置,而资源的优化配置正是企业实现可持续发展的基本条件。品牌系统的建立使得企业能够赢得现在的竞争和确立进行下一轮竞争的优势,稳固自身的竞争地位。企业涉足不同行业所形成的各类产品的不同品牌可以“把鸡蛋分装”,有效分散经营风险。而同类产品的多品牌由于各个品牌的品牌定位不同,多层次地满足消费者的需求,从而尽可能实现对各种不同特征的消费群体的需求的最大限度覆盖。21世纪的发展趋势之一就是公司数量的减少和规模的扩大,企业必然会在错综复杂、竞争日益加剧的市场中更加注重培育自己的品牌系统,从而形成拥有众多品牌,经营众多市场的巨型公司。

二、品牌系统建立的意义

1. 品牌系统的建立可以抢占市场份额,确立企业在市场竞争中的主导地位。

任何一个品牌都不可能独占市场,在不同产品市场上的不同品牌,有利于企业对市场的广度占有。企业在不同市场上开辟相对独立的多个战场,以品牌为堡垒,形成多个利润增长点,为企业发展提供物质基础和市场空间。随着市场的成熟,消费者的需求逐渐细分,市场不断细分。一个品牌不可能在保持其基本理念和价值取向不变的前提下,同时满足几个目标消费群,这是企业建立品牌系统以对应不同市场细分的出发点。另外,近年来零售商自我品牌的崛起(如上海联华超市有“联华超市”牌纸品系列,香港百佳超市有“百佳”牌食品、日用品等各种系列商品)向制造商在树立和保持品牌优势方面传统的主动和统治地位发起了挑战。品牌系统的建立有助于制造商抑制中间商和零售商通过控制企业的某个品牌进而左右企业的能力。再者,由于企业在许多细分市场上都有自己的品牌,从而为竞争者的进入设置了门槛,有助于减少竞争者的扩张机会。

2. 品牌系统的建立有利于企业在价格战中居于优势地位,从而确保企业经营利润的获得。

在企业的品牌系统中,既有核心品牌,也有新推

出的处于上升趋势的品牌。核心品牌是企业的重要利润中心,而新品牌的成长则形成企业新的经济增长点。而一些处于下降趋势的品牌则处于从属地位。价格战是市场竞争中常见的一种竞争方式。在价格战中需要捍卫核心品牌时,处于从属地位的品牌一方面成为核心品牌的保护屏障;另一方面可以从侧翼对竞争品牌进行迅速打击。当竞争品牌针对本企业核心品牌采取降价措施时,品牌系统中的从属品牌的存在可以为企业提供保护核心品牌的屏障。比如,针对竞争品牌降价行为,可以一方面降低本企业从属品牌价格,与其展开正面交锋;另一方面通过加大核心品牌营销力度,如加强广告攻势、增加赠品促销、增强与消费者的交流与沟通,使核心品牌避开竞争品牌的正面进攻,并与从属品牌一起对竞争品牌形成侧翼与正面进攻的全方位包围。这样,在用从属品牌打击竞争品牌,保护核心品牌的同时,还借机扩大核心品牌的市场影响力,使得核心品牌的领导地位可以毫发无损。从属品牌的另一个作用,是成为企业着力培养的、处于上升趋势的新品牌的成长助推者。在这些新品牌市场提升过程中,必然要遭遇到其竞争品牌的阻击。企业这时可利用从属品牌针对竞争品牌动向主动出击,以动制动,根据其市场策略的变化,制定针对性的抑制措施,从而使得竞争品牌不得不分散精力应付从属品牌的进攻,减轻品牌系统中新品牌的上升压力,放大上升空间。因此,品牌系统的确立,有利于保护核心品牌的获利能力和促使新品牌在未来的市场中向核心品牌转化,有利于保证企业正常经营的有序、持续展开。

3. 品牌系统的建立可以充分利用企业资源,实现集约化增长和规模效应。

企业在开发新品牌过程中,可以更为充分地利用企业已有的生产设备及技术资源;同时,新品牌的推出工作还可以充分利用企业已经建立起来的市场营销网络,从而复合性地使用各种资源,减少企业资产的“油泥—陶土”性质。这样,一方面有利于企业资源的集约化使用,另一方面由于品牌系统扩张,实现系统内各品牌之间的优势互补,产生品牌规模效应,从而降低企业的生产成本和销售费用。一般认为,企业的规模增长方式可分为两类:一是外延的规模增长,二是内涵的规模增长。外延的增长主要通过并购、扩建等方法实现;内涵的增长则主要通过技术进步、劳动生产率的提高等方法实现。随着现代市场的发展和不断成熟,企业规模增长的市场表现之一就是其所拥有的品牌规模的不断增长。而品牌规模的不断增长势必导致品牌系统规模的扩展和内部各品牌的有机

协调。就企业实际来说,所有企业在规模增长到一定程度时都要面对如何实现增长方式从外延向内涵转变的问题。在品牌系统的建立和成长过程中,必然要求对企业的自身资源进行动态的合理分配和使用,并由此而引致管理架构的优化,从而为企业增长方式的转变提供基础。

4. 品牌系统的建立有利于优化企业管理结构,提高企业管理效率。

随着品牌系统内各品牌的发展,必然要求企业内部专业化分工程度加深,管理体系相应发生变化。首先,当品牌系统规模扩大以后,通过企业内部集权与分权的重新组合,可以使企业高级主管把主要精力集中在战略发展问题的研究上。随着品牌系统及各品牌的发展,企业生产规模也日益扩大,生产技术复杂化,企业内部专业分工逐步精细;生产的社会化程度不断提高,与社会的联系也更加广泛。企业高层决策者的任务是为企业确立经营目标和策略,为企业的品牌系统战略绘制蓝图。如果最高决策层将眼光仅仅专注于内部基层的经营事务上,企业将不可能有长远的发展前途。雀巢的方法是成立品牌战斗组,具体负责某一品牌的实务性工作,组长由资深干部担任,向公司品牌管理的执行副总负责,从而使得企业高级管理层从具体事物中解脱出来,投入更多精力研究雀巢所有品牌的战略发展问题。第二,通过充分的放权,可以培养一批经营管理人才。企业品牌系统战略的实施与发展,仅靠董事长和集团总裁是不够的,必须要依靠一个优秀的管理团队。通过集权与分权的适度结合的方法,在品牌管理体系中设置品牌经理,对某一品牌的长期发展负责,对责任品牌的市场经营提供决策意见,使其在长期的品牌经营管理工作得到锻炼,成为独当一面的管理人才,从而使企业在品牌系统的发展过程中免去“后顾之忧”。

综上所述,品牌系统有助于扩大市场占有率,降低营销成本,抑制竞争对手,保护核心品牌,优化管理结构等作用。而所有这些又进一步加强了企业的竞争力,同时确保了企业经营活动有序、持续的展开,由此凸现出品牌系统在企业可持续发展中的基础作用。

三、确立品牌系统策略, 实现企业可持续发展

(一)企业品牌系统战略是一个企业的经营核心和灵魂。

企业品牌系统的定位是否准确关系到一个企业

的成败。单个品牌需要准确的市场定位,以得到目标消费群的认知;作为整体的品牌系统也必须有一个明确的基础指向,才能够为系统内各个品牌创造共生的环境。同时,系统内各个品牌根据自己的特点,结合品牌系统的整体要求,确立自己的市场定位,制定品牌规划和实施措施,使各品牌规划在其各自范围内达到公司品牌系统战略的整体要求,才能够实现品牌系统整体性发展,确保企业经营活动在一个核心理念下有序地展开。百事集团经营范围涉及饮料、鞋业、食品等领域,旗下品牌包括百事可乐、七喜、美年达、百事运动鞋、百事曲奇等品牌,这些品牌都有一个共同的特点,即:都属于大众消费品,其价值理念集中体现为运动、时尚和潮流。在这一基础上,百事集团的诸多品牌既找到了共同的基础,又确立了每个品牌的单一定位,一个有机的品牌系统凸现了出来。准确的品牌系统定位给百事带来了几十亿的消费者,这个庞大的消费群成为百事获得竞争优势的条件之一。

(二)注重广度与深度兼顾,实现专业化基础上的多元化策略。

深度是指品牌系统战略要强调系统内部各品牌向专业化经营迈进。专业化经营要求在充分研究内外部环境、分析自身的优劣势、细致研究了竞争对手、准确把握和判断了市场走势后,并在特定领域对目标市场进行再次细分,推出代表满足不同消费者需求和价值观的一系列品牌。如:美国在线(American Online)旗下的 AOL 和 ICQ 两个品牌都是为用户提供网络服务的,但是 AOL 定位于为用户提供互联网在线服务,而 ICQ 则侧重于提供网上交流平台。从而实现在网络这一新兴市场上的深度占有。

广度则是指品牌系统战略要求企业不断向新领域进军,在专业化的基础上实现多元化经营,在不同的领域推出不同的品牌,如:联合利华在全球经营 300 多个品牌,涉及五大领域。在中国大陆经营 12 个品牌,分别是洗涤行业的奥妙、力士、夏士莲、中华和洁诺;化妆品领域的凡士林、旁氏;冷饮行业的和路雪、蔓登琳以及茶行业的力顿、京华和调味品行业的老蔡。现代科学技术发展速度很快,在某一专业领域保持长久的竞争优势需要大量投资。因此企业应考虑向多元化方向发展,但多元化发展必须考虑投资、技术、人才、管理、营销等多方面的因素影响。所以,企业品牌系统战略应该是在确保专业化的基础上再考虑多元化的拓展,以使企业保持快速、稳健、持续的发展。

(三)建立品牌质量保证体系,制定科学的宣传

策略。

“质量是品牌的生命”是一个可以得到所有企业认同的道理。因而在品牌系统规模发展中,一方面要注重产销量的扩大;另一方面更要注重产品质量的提高。只有这样,才能使品牌系统无论从外延上还是在内涵上都实现规模增长。

1. 树立品牌质量意识。(1)质量的含义应该是全面的,包括:产品质量、工作质量、服务质量。工作质量包含对生产、管理、后勤以及科技等各流程的要求。一方面是这些工作的保质保量完成,一方面是这些工作之间的科学协调,这些决定了对产品质量的保证程度。在其他条件相同的前提下,服务质量成为决定品牌发展的重要因素。与消费者长期保持沟通,认真研究消费者需要的变化,从而不断地在某一具体品牌下推出新产品,以满足消费者新的要求;当消费者在使用产品时产生困惑或者要求了解产品的更多信息时,企业能够及时向消费者提供咨询和帮助,以使消费者能够更深刻地认识到品牌价值,提高消费者对某一具体品牌的信赖程度,从而培养和扩大该品牌的忠实消费群。服务质量的保证实际上是向消费者承诺某品牌的产品在向其提供满足基本需求的功能的基础上,品牌的外延价值可以使其获得更大程度的满足。(2)质量是品牌发展的依托。品牌形象从某种意义上讲,是高品质产品和服务的象征。美国的市场营销专家研究表明,一个品牌从推出到得到消费者广泛认可,往往需要几十年的努力。而对品牌质量的追求与完善可以大大缩短这一过程。海尔集团的“真诚到永远”就包含了对质量的承诺,优良的产品质量和售后服务质量成为海尔品牌的立命之本,在短短十几年的时间里,他们创造了奇迹,海尔的产品不仅仅受到国内消费者的喜爱,而且打进了国际市场。(3)明确“高质量”的含义。质量越高越好吗?品牌质量意识应该是指保持产品的适当高品质,而并非质量越高越好。因为对质量要求过高,从企业讲,会因为加工的困难程度提高而使成本上升,产量下降;从消费者角度来看,企业成本增加的部分会通过价格转嫁给消费者,使消费者因为“过剩的质量”而遭受损失。

2. 制定科学的品牌宣传策略。质量是依托,宣传是途径。有了好的品牌,还要有好的宣传,以树立良好的品牌形象,扩大品牌影响面,提高品牌的知名度和美誉度。品牌宣传策略的制定要注意以下几个方面:第一,某一具体品牌的宣传策略要符合该品牌的定位;第二,品牌系统内各品牌的宣传策略应该既有差异也有相似之处。一方面使不同价值取向的消

费者能够准确认知特定品牌,另一方面又可以保持品牌系统的整体性,以发挥宣传的“联动效应”;第三,要分析竞争品牌的宣传策略,采取歧异化策略而使消费者能够快捷的识别。当竞争品牌在大量采取某一宣传方式(如:大量投放电视广告)时,就应该考虑以不同的形式和渠道(如:报纸广告、零售终端宣传),或者采取组合式的宣传方式与之相区别,以期达到对目标消费群的宣传到达率。

企业的品牌系统是由其所有的品牌组成的,他们相互依托,不可分离。质量意识为品牌系统提供生命力,而宣传意识则会激发品牌系统的活力。

(四)建立现代企业制度,保证品牌系统的健康发展。

要实行资本的高效率,实现对品牌的科学管理,就必须依靠现代企业制度。也只有在此制度下,品牌系统才能实现规模化发展。而在规模化过程中,企业只靠自身积累与负债经营来发展,有以下弊端:(1)积累资金困难,周期长;(2)受到资源条件的限制,一方面体现为受企业自己拥有的资源限制,一方面要受社会总财富增长的限制。资本运营可以在短期内优化资本结构,使闲置资本得以利用,资本运营仅改变了资本结构,而资本总量没有变化,它能更有效的利用企业资源优势,使企业品牌系统的建立与发展有一个良好的物质基础。在品牌系统规模化过程

中,资本运营和现代企业制度从制度上保证了其正常发展,从而能够真正提高企业效益,增强企业的竞争力。

品牌系统的建立和发展,要求企业必须在资金、技术、管理、市场营销等诸方面具有一定实力。针对品牌系统的发展需求进行企业品牌管理系统设计,使得某一特定品牌从策划到市场管理执行都能按照既定方针开展,也是品牌系统发展中的一个关键。

当前,我国经济已步入品牌竞争的新阶段,品牌作为企业技术力量和素质、商品内在质量与外在形式的综合反映,既是竞争的结果,又是竞争的手段。因而,谁拥有了品牌,建立了品牌系统,就意味着谁拥有了市场、竞争实力、企业利润和信誉,谁就能在竞争中立于不败之地,从而谋得企业的可持续发展。

[参 考 文 献]

- [1] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,1998.
- [2] 甘碧群. 市场营销学[M]. 武汉:武汉大学出版社,1997.
- [3] 白光. 21世纪名牌商标优势战略[M]. 北京:中国经济出版社,1999.

(责任编辑 邹惠卿)

Brand-System and Enterprises' Sustainable Development

LIANG Liang-sheng

(C-BONS Group, Wuhan 430019, Hubei, China)

Biography: LIANG Liang-sheng(1951-), male, Chairman of the board, C-BONS Group.

Abstract: The establishment of the brand system has become one of the most important ways for some groups which manage with a multi-brand strategy to participate in modern competition on market. Under the circumstance of the modern marketing, content of the brand has been extending a lot. Enterprises which adopt multi-brand strategy don't mechanically regard those brands as some individuals respectively any more, but consolidate them organically and plan systematically instead, in order to utilize interior and exterior marketing resource more efficiently. The intention of this essay is to analyze practical significance of the brand system strategy for the realization of the enterprises' sustainable development with the introduction of a modern conception of brand.

Key words: brand; brand-system; enterprises' sustainable development