

MBA

品牌化经营与决策

目 录

第一章 品牌概念

1. 企业名称与商号	◀ 2
2. 商号意识的觉醒	◀ 5
3. 企业命名的改进	◀ 8
4. 产品命名的方法	◀ 11
5. 品牌的定义	◀ 14
6. 品牌的起源	◀ 18
7. 驰名商标的价值	◀ 20
8. 品牌保护与管理	◀ 24
9. 品牌策略	◀ 28
10. 品牌形象	◀ 31
11. 品牌形象的建立	◀ 35
12. 品牌权益	◀ 39
13. 品牌权益评估	◀ 41
14. 品牌价值分析	◀ 43
15. 品牌价值的构建	◀ 46
16. 品牌溢价分析	◀ 49
17. 创新的重要意义	◀ 52

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第二章

品牌构建

1. 品牌构建的重要性	◀ 56
2. 品牌广告的提示术语	◀ 61
3. 品牌构建的要点	◀ 64
4. 自营商标与商店品牌	◀ 67
5. 企业文化的品牌化	◀ 71
6. 品牌构建的步骤	◀ 74

第三章

品牌化经营

1. 品牌的影响力	◀ 78
2. 市场对品牌的要求	◀ 83
3. 品牌忠诚度分析	◀ 86
4. 品牌忠诚度的影响力	◀ 90
5. 品牌化经营的优势	◀ 94
6. 品牌延伸	◀ 97
7. 品牌延伸的负面效应	◀ 100
8. 品牌延伸的方法	◀ 103
9. 商标与品牌保护	◀ 107
10. 品牌保护的常见方法	◀ 110
11. 品牌管理的注意事项	◀ 116
12. 品牌经营的运作方法	◀ 118
13. 管理者的任务	◀ 122
14. 自营品牌分析	◀ 125

15. 商店品牌分析	◀ 127
16. 各种品牌之间的关系	◀ 130

第四章 品牌经营策略

1. 搭便车品牌策略	◀ 136
2. 高人一等品牌策略	◀ 139
3. 降格越界品牌策略	◀ 144
4. 穷途末路品牌策略	◀ 148
5. 管理高价品牌的产品组合策略	◀ 151

第五章 品牌形象与企业形象的融合

1. 魅力无穷的 CI 系统	◀ 154
2. CI 系统的组成要素	◀ 158
3. 比产品价格更为重要的东西	◀ 161
4. 企业形象的含义	◀ 166
5. 企业形象的内容	◀ 169
6. 商貌、商誉与商德	◀ 172
7. 企业形象的两大基础	◀ 176
8. 企业形象的内部功能	◀ 180
9. 企业形象的外部功能	◀ 182
10. 企业形象的塑造	◀ 187
11. 企业形象调查	◀ 190
12. 导入 CIS 的策划准备	◀ 194
13. 调查与分析	◀ 197

14. CIS 的企划方案	◀ 202
15. CIS 的设计与开发	◀ 207
16. 问题及注意事项	◀ 212
17. 企业文化的内涵	◀ 215
18. 企业文化的层次结构	◀ 217
19. 企业文化型 CI	◀ 221
20. 起始于商标设计的 CI	◀ 225
21. 革新企业形象的 CI	◀ 228
22. 实施新经营战略的 CI	◀ 232
23. 创造运动新文化的 CI	◀ 236
24. 充分把握创业时机的 CI	◀ 238
25. 连锁经营的 CI	◀ 241
26. 听觉识别的 CI	◀ 245
27. 企业导入 CI 的模式	◀ 248

第六章 品牌管理的新观念

1. 品牌对消费者的价值	◀ 254
2. 品牌对公司的价值	◀ 256
3. 品牌价值的体现	◀ 258
4. 品牌价值的综合分析	◀ 261
5. 品牌的信息等级	◀ 265
6. 品牌范围的扩展	◀ 267
7. 品牌延伸和品牌扩展的局限性	◀ 270
8. 品牌结构分析	◀ 272

1.

POINT 核心要点

企业名称的确立,在不同国家和不同年代有不同的色彩,他与一个国家的政治制度、经济制度、思想文化的发展有很大关系。

● 企业名称的确立

众所周知,企业及企业产品的牌子对消费者的选购是有直接影响的。国外企业界人士为找一个独特而有震撼力的好牌子,往往绞尽脑汁。美孚石油公司 1972 年改为“埃克森”时,用电子计算机提出了近一万个名字,对最后筛选出的 80 个名字在 100 多种语言中进行了分析,同 7000 人进行了谈话,并研究了 1.5 万本电话簿,花费了数千万元更换标记,制作信用卡、表格、股份证书。他们肯定知道,耗费数千万元改换名字是为了什么。从 20 世纪 70 年代到 80 年代,埃克森一直是美国大公司的头号排名就是证明。

企业名称的确立,在不同国家和不同年代有不同的色彩,他与一个国家的政治制度、经济制度、思想文化的发展有很大关系。在生产资料私有制条件下,企业名称的确立一般是以企业创始人的名字或按照吉祥、响亮、含蓄、趣味等方面的因素来确定。

● 我国企业名称的劣势

在我国,新中国成立之后实行计划经济,因而企业的名称根据国家统一规定的原则,都由企业主管部门来确定,企业自身无权确定或更改

市场营销学

名称。那时企业名称的构成绝大多数为“三段式”或“四段式”。所谓“三段式”，就是地名+经营业务名称+企业组织形式，如上海汽水厂。所谓“四段式”就是在“三段式”上再加上财产责任形式，如国营南京无线电厂。用这两种方法命名企业，一方面可看出企业是属于全民所有制，还是属于集体所有制，明显显示出计划经济的色彩；另一方面，可以看出该企业的所在地及本企业生产什么产品，但根本看不出企业产品的知名度与竞争力。

● 商号的内涵

市场经济的发展，使企业名称及其构成发生了重大变化，这就是在企业名称中出现了商号。如北京四通办公设备有限公司，其中“四通”是企业商号。而且作为区别不同企业的企业名称，基本构成变为“两段式”：或是地名+商号，如“上海庄臣”；或是商号+经营业务名称，如“春兰空调”；或是商号+企业组织形式，如“南德集团”。而无论哪种“两段式”，商号都是必不可少的。因此在市场经济条件下，作为识别经济主体的主要标志，企业名称实际上是指商号。只有商号才是企业名称中的形象要素，是可以用名称专用权加以保护的东西。所以本书所讲的作为企业标识的企业名称，实际上是指商号。

商号虽只是几个汉字的组合，但表现的绝不仅仅是几个汉字所固有的含义。作为企业标识，他储存着企业资信及其产品的市场竞争力等信息。这就使其成为商誉的载体而具财产价值；同时，就某个商号而言，他还反映着该企业的文化品位，沉淀着特定时代、特定地域、特定群体的文化心态及其商品追求，具有潜在的文化价值。显而易见，一个著名商号确是一份十分重要的无形资产。然而中国许多企业，因为至今仍忽视亮出自己的商号，在市场竞争的叱咤风云中，留下了诸多遗憾。众多中国

货在国外被沦为廉价品代名词的严酷现实,有不少就是商号不响、商誉不高酿成的苦果。

在国外,商号早已成为亿贯资财。“万宝路”的商誉已高达 310 亿元,相当于该公司年营业额的两倍。家喻户晓的可口可乐,其商誉已值 244 亿元。早在 1967 年,可口可乐公司就宣称,即使公司一夜之间化为灰烬,照样可以起死回生。因为凭商誉,立即就有大银行找上门来贷款,这就是著名商号所独有的魅力。

商号意识,似乎是一个再简单不过的话题,但事实不然。如果仔细比较一下沪、深两市初期股票上市企业名称,就不难发现上海企业都用四个字,如“轻工机械”、“真空电子”等;而深圳企业只用两个字,如“发展”、“金田”等。其中的差别反映的却是深圳人的前瞻意识,因为深圳企业大多拥有自己的商号,用两个字就足以区别;而上海的不少企业就难于用两个字区别于其他企业。

2. 商号意识的觉醒

POINT 核心要点

企业名称作为企业整体形象的化身,已被越来越多的企业所重视,如何培育企业自己的商号,中国企业界正在进行着卓绝而又卓有成效的探索。

● 商号意识的复苏

中国企业界商号意识的失落,是长期以来单一计划经济体制留下的缺憾。企业被看作是政府部门的附属物,名称中通常只冠以省、市、县名来显示其性质或级别;有时在同一地区遇有数家同类企业时,则干脆用序号加以区别,如第三棉纺织厂、无线电元件十一厂等;而企业名称中唯独缺少属于企业自己的名字——商号。值得欣慰的是,中国现在企业界正在醒悟,不少企业已经拥有了属于自己的商号。

1993年11月,江苏新意达集团的“新意达”商号正式诞生。其前身是生产系列丝袜和系列保健品的跨行业公司,在其组建集团时,依照“公司名称、产品名称和商标名称三位一体”的原则,用新意达命名商号,并作为全部产品的总商标申请注册。在这里,商号成了培育品牌、致胜市场的保护神。

全国十大杰出青年之一,广西半宙制药集团公司总经理梁卫,使地处南疆一隅的钦州市因半宙公司而声誉鹊起。内地许多人是先知道半宙后才知道钦州的。同样,正是春兰、虹雨等驰名商号托起了扬州规模经济新形象。由此可见,驰名商号不仅能提高企业形象的美誉度,也可

扩大地区经济的知名度。

● 企业名称的价值

企业名称作为企业整体的化身,已被越来越多的企业掂出其份量。如何培育企业自己的商号,中国企业界正进行着艰苦卓绝而又卓有成效的探索,这里略举数例,便可得到印证。

(1)重人和,择商号,致力挖掘企业名称的文化底蕴。

以开发儿童营养液而著称于世的杭州娃哈哈集团公司,追溯其“娃哈哈”商号的选择过程,体现了娃哈哈注重人文精神和塑造企业文化的独特追求,在公司初创时,便选定了源自一首新疆民歌的“娃哈哈”作为商号,其理由有三:一是娃哈哈三字中的元音 A 是婴孩最早发的音,音韵和谐,容易记忆;二是“哈哈”是多种肤色的人表达喜悦之情的共同方式,包含了一种健康向上的寓意;三是同名歌曲以其特有的明快音调和浓郁的民族色彩,使消费者在愉悦的心境中熟悉他,记住他,进而认同他,接受他。

(2)重地利,亮商号,致力拓展企业名称的历史潜能。

一个企业的形象、风格,往往就是企业家个人形象、性格的外化。一个企业的商号,往往就是企业地域优势、文化品位的历史再现。把“红豆”撒遍神州的无锡太湖针织制衣总厂,展悠久历史风貌,亮红豆驰名商号,组建江苏红豆集团公司,是巧妙承继当地历史文化遗产的成功范例。

“红豆”一词源于唐代诗人王维那首脍炙人口的《相思》诗。“红豆生南国,春来发几枝;愿君多采撷,此物最相思。”写的就是太湖附近顾山那棵千年红豆树。以情移物,名附诗传,可谓独具匠心。人们钟情于“红豆”这个极富感情色彩的商号必在情理之中:老年人把红豆衣视为吉祥之服,年轻人把红豆衣作为寄托爱意的馈赠佳品,海外侨胞以红豆衣寄

托思乡之情。细细品味,自有其中奥妙。人们购买服装,不仅有对质地、品种、款式、价格等功利选择,而且还伴随一种非功利的情感需求。红豆人倾心追求的正是红豆商号的文化效应及其蕴蓄着使历史地域文化转化为经济效益的巨大潜能。

(3)重天时,树商号,致力开发企业名称的时代内涵。广东今日集团有限公司的“今日”商号,或许是当今最具感染力也最富时代特色的商号之一。“今日”的前身是位于中山市小榄镇的乐百氏保健品有限公司。其商号从乐百氏到今日,浓缩了其创业的全部艰辛,被一位著名诗人称之为“一部神奇的儿童读物”。但乐百氏这个商号和商标是其合作伙伴的。双方签有为期10年的合同。以总经理何伯权为首的年轻人明白,借鸡下蛋只能是权宜之计,要大展宏图,必须树立自己的商号,创自己的品牌,于是就有了燕园征名的佳话。

1991年,乐百氏人特地从南国来到英才辈出的北大,求助于“北大人特有的那种纵有塔影清泉常随长流的千般情怀,却终将一泓清灵名之未名湖那样一种蕴意无穷的巧妙”,来为乐百氏未名集团命名。他们深信未名集团在北大的命名,将同样闪烁着燕园青春不朽的光彩。北大学子果然不负所望。10天之内,应征稿达1189件,命名达6132个。最后一个名叫袁莹的女生提名中标,她给这个未名的集团公司命名为“今日”。于是就有了今天的广东今日集团有限公司。

看似普通的“今日”两字。何伯权却品出了他的味道:昨日已成为过去,明天还是一个梦想,只有今天实实在在,把握着今日就把握了未来。“今日”这个名字的意义。就在于永无止境,永不停步,这就是商号所富有的生命力和深刻的时代内涵。

3. 企业命名的改进

POINT 核心要点

重视企业命名,在很大程度上是改革大潮冲击的必然结果,但从目前来看,中国企业命名方面存在的问题仍然相当多。

● 企业命名的更新

随着向市场经济过渡,由于过去那种“三段式”或“四段式”命名法已不负企业识别的要求,我国许多企业必然面临着一个更名的问题。最近,广东省有一批企业在市场经济的洗礼下,正兴起一股更名热。如邓小平南巡视察过的广东珠江冰箱厂,已改名为“科龙股份集团公司”。该企业原是国家一级企业。已改名为科龙,取意是“科学巨龙”的简称,这是公开宣言,说明本企业将向科学进军,从原来的生产型逐步发展为适应市场需要的生产科研型。在广州,像这样国有二级以上企业更名的就有 100 多家以上。

重视企业命名,在很大程度上是改革大潮冲击的必然结果。但从目前的情况来看,中国企业命名方面存在的问题仍然相当多。如沪市上市公司中的“四药”、许多人避之犹恐不及。因其谐音为“死药”。还有现在动辄洋化的公司名称,晦涩难解,也不足取。美国命名专家道格拉斯在《牌名的开发与测试》一文中曾提出过“易记”和“给人以良好印象的忠告”,这意味着企业命名应在简明基础上有较强的适应性,掌握社会公众的认同感是最为重要的。美国Kodak(柯达)取自其拟音“咔嗒”,最为平凡不过,可口可乐亦然。

● 我国企业命名的改进

(1)应强化标志性和识别功能,避免雷同。

我国 24 家商场组成的“华联家族”,先期上市的有上海、长春、宁波,随后便是天津、青岛、无锡等,投资者如何把握彼此的“个性”呢?再如上海上市的浙江凤凰是化工行业,上海凤凰则生产自行车。而深圳上市的武汉凤凰则是石化骄子,若不潜心细究,不免混为一谈。这使人联想起品牌、商标中,“熊猫”漫山遍野,“海鸥”成群翱翔,“神龙”上下欢腾……如此这般,实在是企业命名中的一大缺憾。环顾西方企业,大多能认识到企业名称本身所蕴含的广告效应,于是有了别具特色的名称,仅以汽车为例,如福特、克莱斯勒、大众、丰田、雪铁龙、五十铃……

(2)应加强企业命名与品牌,商标的统一性。

虽然企业名称和产品名称不是一回事,在产品名称中,品牌与商标也有区别,但现在的潮流是,在尽可能的情况下,企业名称与品牌、商标保持同一性,不予分立。这样做法的优点在于,能形成一种“阵势”,保持企业及其属性的整体性。一些全球著名的企业,如索尼、夏普、IBM、松下、奔驰等,企业名与产品名是合而为一的。我国首批十大驰名商标中的青啤、茅台、琴岛海尔、中华姑且不说,永久、凤凰公司纷纷更名,直接与已具有较高知名度的品牌合起来,从而使企业外在形象一体化。同时,我们也注意到,有些企业却走了相左的道路,如我国电视机市场中卓有盛誉的金星、凯歌、飞跃等,本可极力张扬,却在组建了上海广播电视集团公司之后,形象反而被掩盖了;轮胎中的“双钱”、“回力”亦然。

(3)应改变僵硬的命名方法。

从组合上看,中国企业过去命名集中为三种形式:①“地名+行业”,如青岛啤酒、金山石化、鞍山钢铁等;②“地名+序号+行业”,如上海上

市公司中的市百一店、二纺机、三毛、四药等,另如有些地方同行业厂家可由一厂到二十几厂;③“地名+企业名+行业”。如上海丰华圆珠、金陵电子、兴业房产、耀华玻璃等。从中不难发现:虽然这一方法梯次严谨,能够使公众望名而知其经营范围和产品产地,但由于没有内在质地的特别揭示,显然缺少“个性”。中国一汽和上汽可谓名闻遐迩,但不少人对此却常常张冠李戴。

● 企业命名注意事项

随着情境的变化、对于一些企业更名是必要的。日本索尼公司原名东京通信工业公司,发音难更不易记,公司经理盛田昭夫 1953 年赴欧美考察时发现了这一问题,回来后便决心更改命名。后来在英语sonny(小宝宝)中省去了一个“n”,变成了独创的sony,易读、易写,且不雷同,为日后企业名称叫响打下了良好基础。

但是,企业更名必须慎重,因为更名对于保持企业形象的稳定性是不利的。企业更名属于战略性决策,必须在综合了各种因素慎重考虑后才能进行。

企业更名的最大原因是企业原有的名称中缺少商号。而如果企业名称中原来有商号,更名的原因则是这个商号不响亮。企业名称的更改,虽然是表面形式,但在一定意义上也反映着他的实质内容,使企业的知名度扩大,进而扩大产品销路。

企业更名的时机也是很重要的。企业经营发生变化或者企业性质发生变化之时,一般都是企业更名的好时机,比如从国营企业改成股份制企业之时。如果企业已有很长的历史,也可以考虑启用老商号,比如上海汽水厂已重新启用有 130 年历史的“正广和”商号。

4. 产品命名的方法

POINT 核心要点

企业产品的名称在市场上的区别和定位,是为了建立商品的特性,在命名的字意和字音上是必须深入考虑的。

● 产品命名的意义

因为商业命名包括企业名和产品名两大类,下面我们来看看品牌或商标的命名。企业产品牌子在市场上的区别和定位,是为了建立商品的特性,在命名的字意和字音上是必须深入考虑的。一般应使命名能在传达效能中具有“五易”: (1)易了解; (2)易念; (3)易听; (4)易记; (5)易写。

● 产品命名的要点

(1)产品命名要适应时代经济生活的明快节奏提高响亮度。

牙膏取名“白玉”,自行车取名“飞鸽”,皮货取名“雪豹”等都是脍炙人口的上品。另外,从简单、动听的角度来考虑,“999”胃泰,“101”生发剂,“505”神功元气袋等,虽在情调上美感不足,但他们简单、清晰,还有易记的特点,因而也是很好的产品牌名。

(2)产品命名要易于传播,不致被混淆。

比如“长城”、“熊猫”、“西湖”的命名就易于被同名而非同类的产品所混淆。这类命名,除了在市场上已确立了名牌地位的产品外,其他企业不宜使用。即使是非同类产品,竞相使用这些牌名,对企业创名牌和人们认牌购物也是非常不利的。

(3)产品命名要能给人以艺术美感,让人在欣赏巧喻的愉悦中,达到记忆的目的。

例如“霞飞”牌化妆品的“霞飞”二字是暗引王勃《滕王阁序》“落霞与孤鹜齐飞”的名句,寓意使用该化妆品可使人永葆青春红颜、神彩飞扬的意义,并给人高雅华贵的美感。

(4)产品命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。

如“美尔姿”用于衣类,“声宝”用于收音机,“舒洁”用于卫生纸,“白雪”用于电冰箱等等,这些都是根据产品的特征来考虑命名的;“万家乐”、“健力宝”等则告诉或暗示消费者在使用后得到的益处。

(5)产品命名要有兼容性,可用于以后开发的新品。

有些产品的命名,有很强的产品偏向,不能用于产品组合扩展。如“顺风”是一个很好的电风扇名字,假如以“顺风”来做电视机的牌子,消费者就觉得格格不入了。怎么解决这个矛盾呢?具有超前意识的企业可以给产品起一个通用名字。例如,日本有一个产品叫“味王”,开始是用于味精,后来又用于酱油、食品罐头等,以产品种类来看,“味王”二字也极适合于调味食品类。

(6)产品命名要字音和谐押韵、易于联想,如“茅台”、“凤凰”均为叠韵词,读来琅琅悦耳、众口成诵。而命名的联想性在产品内容上与年龄、性别不同层次的表达上有时是大有讲究的。如“霞飞奥丽斯”适用于个性化的现代女性,“梦思娇”、“少女之春”则适用于少女消费层的心理,而与男性心理相适应的则有“博士”、“伯龙”等。

(7)对国外引进或合资生产的产品进行命名,翻译要灵活。

如 Leftmidazole,可译为左施咪唑,但这种化学名称不易被大众理解,就根据其作用起名为“肠虫清”。此名琅琅上口,已家喻户晓。还有可口

可乐(Coca-Cola)、声宝(Sharp)收录机等。都使人从汉语的意思中了解产品的涵意、性能和形象。莱雅是世界上最大的化妆品集团,他有一种护发素,法文牌子发音是“埃勒塞伏”,中文牌名则是“爱丽西施”。美女西施,还要再爱美丽,美上加美,怎能不让女性心动。

5. 品牌的定义

POINT 核心要点

根据美国营销协会的说法,品牌可以定义为一个名字、术语、符号、标记,或设计,或是这些的组合,用来指认卖方的财货或服务,而有别于其他的竞争者。

● 品牌发展三阶段

(1)起草阶段。

品牌的主要功能在于使产品或服务(较少)与其直接竞争者产生区隔。这和早期的牧场主人建立烙印的用意相同,牛群身上的烙印除了用来表示主人的身份外,没有其他含义。

目标:尽可能虏获消费者的荷包。

(2)第二阶段。

品牌开始和他所代表的产品与服务分家,并凌驾其上。广告成为强大的力量。延伸产品线(line extension)大量出现。消费者购买品牌以显示其身份地位。消费者变得越来越善变,也越来越缺乏忠诚度,品牌成为公司的珍贵资产(可口可乐、万宝路)。

目标:尽可能虏获消费者的心。

(3)第三阶段:品牌变得更加独立自主,提供企业一个塑造世人意识形态的机制。千禧品牌(Millennial brand)在资讯、娱乐、专业、形象和感觉的混合支撑下开始萌芽(英特尔、迪士尼)。广告的数量和重要性快速成长:1950年全球广告支出为390亿,1990年全球广告支出则高达2560亿。

市场营销学

目标:尽最大可能掳获消费者的生活,甚至他们的灵魂!

● 如何替品牌命名

有些品牌名是取其公司创建者的名字——席尔思百货(sear, Roebuck & Co.)与福特(Ford Motor Company)即为两个出名的范例。他们永远是品牌的典范,却是历经数十年才建立起来的成果。今天谁有这么多的时间、耐心和金钱呢?品牌有时是依提供产品或服务的公司名称命名——如英特尔或美国在线(America Online)。

也有些时候,品牌是一个描述性字眼,强而有力的隐喻产品的某些功能——如帮宝适、好奇(Huggies)纸尿裤或高持久(HighEndurance)除臭剂,但丝毫未提及母公司的名字。这种类型的品牌名称是很有效的,因为他们本身就包含一些有用的讯息,即使消费者事前对产品一无所知。

专业的品牌创建者利用概念测试(Concept testing)和焦点团体(focusgroup),集中火力找出消费者喜欢的品牌名称。这些方法经得起时间的考验,专门用来找出消费者的偏好以及对不同名称的印象。

● 遍布全球的品牌

每个品牌在全球各角落的影响力并不相同。

最伟大的品牌,是指那些在全球各地人人皆知且喜爱渴求的名字。很重要的是,在考量品牌的力量与价值时,Smart 的品牌创建人必须清楚品牌名称的含义、遍布程度及全球知名度。许多品牌闻名全球,如微软视窗系统(Microsoft Windows)、可口可乐、李维牛仔裤、百事可乐、耐吉、新力、IBM、古驰(GUCCI)、奔驰、马球(Polo)、罗夫·劳伦(Ralph Lauren)、香奈儿、劳斯莱斯(Rolls—Royce)、麦当劳等等众多品牌。有些品牌则是在当地或局部区域的特定市场里很受欢迎,但在世界其他地方却受到相当不

同的品牌认知,如乐柏美(家庭用品)在北美,吉百利(巧克力)在英国,飞雅特汽车(Fiat)在欧洲,雷诺(Renault)和标致汽车(Peugeot)在法国,家乐福(零售商)在欧洲,CIFRA(零售商)在墨西哥、朝日啤酒(Asahi)在日本等。

诸如此类的例子不胜枚举,消费者可以在任何国家或任何地区找到类似的范例。在研究欧洲市场的时候,发现几乎每个主要的国家都拥有属于自己的单车品牌,如英国的罗莱(Raleigh)、西班牙的B-H、法国的标致和捷坦(Gitane),德国的凯奈斯特(Kynast)、意大利的必安骑(Bianchi)。这些品牌中,仅有罗莱真正登上全球舞台。没有所谓的泛欧自行车品牌出现的原因有好几个,大多与传统以及文化偏好有关。但随着横跨欧洲的有线电视出现,以及欧元成为潮流,看不出在欧洲各大主要国家营销单一自行车品牌为何会行不通?

● 公司名可以与品牌名称截然不同

公司通常会选择退居幕后,让个别品牌做自己的最佳代言人——好比纽尔拥有数十个稳定的知名家庭用品与硬体品牌,但公司本身对消费者而言却是默默无闻。宝洁绝非默默无闻的公司,但他们一向小心避免将品牌与公司混为一谈。直到最近,他们才在进军某些国外市场时,将宝洁二字与产品结合,因为宝洁这个名号在这些市场较具知名度,且具有值得信赖的形象。

当品牌非常知名且受尊重,并具有市场主导地位时,他们几乎成为家喻户晓的名字。

对品牌所有人来说,这固然是项好消息,但需要小心谨慎的经营,因为太多这类“好事”可能会增添品牌(商标)保护的风险。

品牌是象征符号。品牌是专有资产。他们包括价值的讯息和承诺。

有时单一的象征符号就能代表品牌。公司的大小对创造或拥有品牌没有影响,但对投入于设计、挑选、促销和支援品牌的资源,却会促成重大差异。

6. 品牌的起源

POINT 核心要点

刻意或是意外的,公司创造了品牌。有些品牌不过就是创建者的名字或产品的俗称,有些品牌名称却是经过精心设计而建构出来的。

● 品牌来自何处

在过去只有大公司才玩得起品牌,他们拥有大笔资金编列广告预算,以及公关部门。如今再也不尽然了。小品牌在影响力、广泛程度、吸引力上或许不能和大品牌相提并论,但在他们位居的区隔市场上,其重要性不见得不如大公司,姑且不论其面对的是小利基市场、小城市或只是网际网络上的一群忠实追随者。

不论规模大小,所有的公司都在创造品牌,多半是刻意的,但有时是意外。许多品牌是创建人的名字,如:班与杰瑞冰淇淋(Ben & Jerry's)或乔的车库(Joe's Garage)。有些则是刻意取产品的俗称做为品牌,如:李维码头工人(Levi's Dockers)、搜索引擎(infoseek)。有些则是精心打造的,如:Lexus、Acura和朗讯科技。有些是公司名,如:奇异(General Electric)、微软或是英特尔。但也有些是产品的品牌,如:微软的“视窗”,或规模庞大的母品牌,好比拥有许多子品牌的宝洁(汰渍、邦迪Bounty、魅力Charmin等其他产品),以及纽威一乐柏美公司(美洛、费伯维Faberware、拉维勒、史佛Sanford、艾尔登Eldon等其他产品)。

● 品牌名可来自各处

有些品牌名甚至是创办人养的宠物,如全球卖的最好的狗食老洛依(Old Roy),在威名商场贩卖,是山姆·威顿(sam Walton)的猎犬名字。雪佛兰(chevrolet)是法国跑车驾驶选手的名字,奔驰是公司巴黎销售代表女儿的名字,以及埃塞尔(Edsel)以亨利·福特(Henry Ford)儿子的名字命名。

不管品牌来自何方,总会有几个共通的要点:品牌策略,品牌形象或品牌身份,以及品牌特征、定位和个性。

7. 驰名商标的价值

POINT 核心要点

由于市场竞争日趋激烈,企业应尽可能地把各种营销要素化为一个简单的视觉符号——品牌,利用驰名商标把产品形象与企业形象完美地统一起来。

● 创建驰名商标的意义

为了适应日趋激烈的市场竞争,企业高起点导入 CI,必须树立强烈的“品牌意识”或“商标意识”。其中最重要的就是争创名牌,利用驰名商标拓展市场,提高经济效益。从营销角度来看,由于市场竞争日趋激烈,各企业的产品在功能、色彩、外观等技术方面的差别越来越小,促销手段和销售渠道也很相近,从而造成了消费者对企业识别难度的增大。因此,企业需要把各种要素化作一个简单的视觉符号——品牌,利用驰名商标把产品形象与企业形象完美地统一起来。

“驰名商标”一词最早出现于 1883 年《保护工业产权巴黎公约》。所谓驰名商标,主要是指某一商品的商标知名度高、产品销售量大、范围广、竞争力强。驰名商标是在市场长期营销过程中由所建立起的极高信誉而形成的,他得到广大消费者的公认和肯定。如前所述,商标是企业产品或服务质量、信誉的标志,被喻为“沉默的推销员”,他在很大程度上直接决定了企业的经济效益。而驰名商标的经济效益和社会影响更是不可估量,难怪有人说:“世界性的驰名商标是一国的国宝,谁拥有了驰名商标,谁就是未来的经济强国”。

● 案例分析

1972年,百事可乐公司在美国的一个公共场所门口设立了一个试验性的供应点,让志愿受试的行人蒙上眼睛去品尝“可口可乐”与“百事可乐”两种品牌的饮料。饮用完毕,再特意奉献一瓶他更倾心的饮料。结果发现二分之一的品尝者要了“百事可乐”。

但是,美国专家同期又做了另一个实验,即让品尝者从一种饮料去联想另一种饮料,却发现了下述结果:大多数人看到一假想名称的“迪克西可乐”,都自然而然地想到可口可乐和百事可乐。而其中从百事可乐联想到可口可乐的人是90%,反过来,从可口可乐联想到百事可乐的只有10%。可见,可口可乐品牌形象在消费者心目中更牢牢地树立起来。这一点还可以从美国兰德公司在1990年对世界驰名商标的调查资料中得到证实:由来自美国、日本和欧洲许多国家的上万名消费者选出了当今世界消费市场上最有影响的十大商标,其中,可口可乐名列第一,而百事可乐则位于第十。

● 品牌更新的方法

名牌何以形成竞争力?有学者做过如下一项消费心理试验:让消费者品尝一种火鸡肉并作出评价。食用前,同一种火鸡肉分别被标上两种商标:一种商标是著名的,另一种是不著名的。结果显示,对冠以著名商标的火鸡肉的评价比商标不著名的高。他说明,名牌效应引起了消费者对该产品的偏爱和较高评价。

为了考察人们对商标的情义,国外学者调查过165名消费者经过12年之后对先前所喜爱的商标会有何变化。该资料显示,在这些人中,至少仍有30%以上保持一贯的态度。对公司而言品牌更新包括两种形式:

一是品牌的完全更新；二是品牌的渐进性更新。究竟选择何种形式，得由企业根据具体情况来决定。

品牌的完全更新，即采用与旧品牌完全不同的新品牌。20 世纪 40 年代以后，在西方企业大规模的品牌更新浪潮中，有许多企业采用的就是这种形式。像美孚石油公司将其品牌由“埃索”改为“埃克森”；1957 年，日本东京通信公司将其品牌连同企业名称 TTK 改为“索尼”。关于这一点，前文已提到了不少实例。

品牌的渐进性更新，是指初期采用与原品牌相似的商标，逐渐地加以改变，最后采用“全新”的商标。如百事可乐公司，1868 年时采用的为文字商标 Pepsi（百事可乐）。由于原商标凌乱而标记性不强，1898 年以后，为了树立统一而良好的企业形象，从而与可口可乐公司竞争，该公司将商标图案逐步作了细小的变化，形成了今天的 Pepsi 组合型商标，使得品牌的艺术性、标记性大大增强。

● 品牌变革的系统性

这里需要指出的是，在实施 CI 战略、进行品牌革新时，品牌的变革必须与整个基础系统 and 应用系统的变革连带进行，否则很难保证 CI 战略实施的效果，甚至产生负效应。如成立于 1873 年的美国宝碱公司是一家久负盛名的生产日化产品的企业，其品牌是由一位老人头像和十三颗星组合而成的图形商标。本世纪初，为了简化品牌，该企业将品牌中的老人像删除，但退货很快便纷至沓来。经调查得知，由于经销商事先未能得到品牌变动的通知，加之该产品的外观、颜色、包装设计均未变动，因而使得经销商们“将真作假”，纷纷将产品退回企业，给企业造成了不应有的损失。

国内外企业管理的实践证明，作为 CI 战略核心的品牌革新在企业竞

市场营销学

争中的作用是不容忽视的,对此美国莱诺石油公司的琼·克·海恩曾形象地比喻道:如果您想博得您喜爱的姑娘的欢心,您就不要穿着已经过时的衣服到她那里去,特别是如果您的竞争对手穿着较好的节日般的盛装时。这段评论,对于正在走向国际市场的中国企业是不无启发的。

现在有些企业对产品命名却有浮浅的理解。为“创”名牌,想出借“洋名”来命名的新招,于是一时间,名目繁多的洋商标充斥大小市场,如罗曼蒂克香烟、依莎服装、丘比特饮料、朗能电器、福尔摩斯照相机。国货起洋名不是不可以,但从长远的观点看光靠洋牌子而没有过硬的产品质量,最终还是站不住脚的。

名牌必须名副其实,以质取胜,才有强大的生命力,诸如名扬中外的茅台酒、中华烟、凤凰车等一批老名牌产品,都不沾“洋气”,不带“洋味”,多少年来却一直畅销国内外市场。究其原因,其根本的一条就是,他们以优质赢得了消费者的信赖。

所以,要实施名牌战略,首先要在提高产品技术上下功夫,力争做到物美价廉,在此基础上再给产品以不落俗套并易被消费者接受的名字,这样才能真正占领市场,扩大销量,以取得最佳效益。否则故弄玄虚,专靠用“洋名”扬名,一旦被消费者识破,就有可能落入臭名远扬的境地。

8. 品牌保护与管理

POINT 核心要点

所谓品牌管理,就是企业在申请注册保护时,需做好中长期的规划与管理,以对品牌采取有效的保护手段。

● 品牌管理的内涵

随着形象时代的到来,对中国多数企业来讲,自创品牌是一条艰辛而却不得不走的路。我们都知道,品牌是商品的第一特征,他不仅仅只是一个漂亮的名称,也是厂商的专有权利,受法律保护,这就提出了品牌管理的问题。薄一波在《中国名牌》杂志上撰文指出:“近年来,市场上假冒名牌产品的情况相当严重,造成了市场混乱,既坑害了消费者,又影响了名牌产品的信誉,给企业和国家的利益造成了重大损失。这反映了我们管理上的问题,应引起各级政府和全社会的重视。创一个名牌难,保一个名牌更难。”

所谓品牌管理,就是企业在申请注册保护时,需做好品牌中长期的规划与管理,以对品牌(特别是驰名商标)采取有效的保护手段。想想,既不能与注册的几十万件品牌雷同,又要防止商标被抢注和假冒,品牌管理实在是 CI 工程中难度极高又具有高度专业技巧的问题。很明显,企业只有具有前瞻的眼光与周详的计划,才能搞好品牌管理。

随着向消费者所提供的商品及服务日趋多样化、复杂化、系列化,消费者的消费心理变成认牌购货。“名牌”在满足人们物质使用价值和安全感的同时;更能满足人们精神上的荣誉感,成为“威信商品”,驰名商标

因而被人们称为“商战利器”、“竞争工具”。有胆有识的企业家日益重视驰名商标的经济意义,总结出至理名言:“在优质中创驰名商标,在不断创新中求发展”。

● 品牌保护的现状

在现实生活中,驰名商标的管理和保护却非常薄弱,侵犯名牌的违法行为屡禁不止。广州荔湾区工商局查获一宗 6 吨假冒名牌服装商标标识案之后,该局又在五个服装辅料店及仓库查获 10 吨假冒名牌服装标识。广东电饭锅厂遭冒用商标标识之厄运,不得不向自己的名牌商标“三角牌”道别,改用“爱德牌”。上海自行车厂生产的“凤凰”、“永久”、“飞达”自行车竟与假冒的数量平分市场秋色。全国假茅台酒的市场拥有量超过 2 万吨,是茅台酒厂现有产量的 20 倍。

商标抢注是名牌产品又一无情的杀手。与假冒不同,商标抢注与其说是应予谴责的行为,不如说是一种谋略。商标要在产品投放市场前就注册,否则就会替他人做“嫁衣裳”。

● 品牌管理的核心

品牌管理的核心,是保护好驰名商标。因为商标一旦成名,便会成为假冒或抢注的对象。要搞好品牌管理,企业必须从过去那种被动式的保护方式向主动式保护方式转变。为此,企业应该做到:

(1)要经常查阅商标公告。

若发现自己的注册商标相同和近似的,要及时提出异议;对于已核准注册但不满一年与自己的商标相近或近似的可以提出争议。

(2)要注意是否需要注册联合商标和防御性商标,以防止他人影射、仿制、假冒,全方位的保护自己的商标。

(3)要经常作市场调查,发现侵权、假冒行为要立即向工商行政管理机关或法院投诉。

(4)要充分行使商标注册人的合法权益,对侵权人要提出损害赔偿。对于执法机关处理不服可以向上级执法机关申诉。

(5)在一些价值较高的商品上可使用高技术防伪标志。

(6)主动向社会和广大消费者介绍识别真假商标标识的知识。

● 品牌保护的价值

商标专有权的取得和正确使用为品牌管理奠定了坚实的基础,除此之外,驰名商标还可得到一些特殊保护。

驰名商标的商品必须是优质产品,在消费者心目中具有良好的信誉,必须有一定的销售量,为广大消费者普遍知晓,至少在本国范围内有较大的影响力。他的形成经过了商品生产者、经营者的艰苦奋斗,蕴含了经久不衰的信誉魅力。所以,许多国家给予了驰名商标优惠于一般商标的特殊保护。一般商标专用权的保护只限于:禁止第三者未经商标所有权人的同意,在同一种商品或类似商品上使用同注册商标相同或近似商标;驰名商标的保护则远远扩大到非类似的商品上。关贸总协定乌拉圭回合多边贸易谈判关于商标的规定指出:对驰名商标的保护可以扩大到与该商标被注册的商标或服务不相似的其他商品或服务上使用。Sony 是索尼公司饮誉全球的驰名商标,同时又有一家食品企业也使用 Sony 商标,经日本索尼公司申请,日本商标局撤消了该食品企业的 Sony 商标。

对驰名商标的特殊保护还在于商标法规定的某些禁止条款,如关于描述性商标的规定不适用驰名商标。湖北随州酒厂的“东升牌五粮液”酒假冒了四川“五粮液”酒驰名商标,被处理时他们辩护“五粮液”三字在于叙述酒的成分是通用名称,不构成侵权。从理论上讲,商品通用名称

不能注册为商标,但各国法律都有明文规定,驰名商标尽管文字本身带有叙述性,但仍不妨碍其在市场上确立为商标。

驰名商标还可以取得防御商标,即为防止他人侵犯而申请使用一系列与自己名牌商标相雷同、近似或影射而又相互联合的商标。驰名商标“金利来”又同时注册了“银利来”、“铜利来”商标;“娃哈哈”又同时注册了“娃娃哈”、“哈娃娃”、“哈哈娃”;沙市日化总厂“活力 28”、又同时注册了“省力”、“活力”、“箭力 28”等。防御商标的功能就在于形成一道铜墙铁壁,防止他人注册与驰名商标相类似的商标,引起驰名商标“淡化”,减弱其显著性和广告效力。防御商标不受三年不使用就被撤消的法律限制。

在国外,有些驰名商标采取了极发达的保护手段,这是我国目前所没有的,如立体商标、听觉商标和味尝商标。立体商标是指以产品外形或产品的实体包装作为商标。例如产品的容器——饮料瓶、酒瓶、香水瓶以及与商品本身联系紧密的装潢作为商标。美国可口可乐饮料瓶就是立体商标的典范,未经专用权人许可,任何人不得制造、使用、销售与可口可乐饮料瓶同样同质的瓶子。由于立体商标制造工艺、工序难度大,假冒成本高,不像假冒平面商标那么容易,因而,立体商标注册制度是驰名商标法律保护的一大趋势。

9. 品牌策略

POINT 核心要点

在品牌的运用过程中,要注意将品牌策略和产品优势揉合在一起,只有这样,才能将品牌的优势长久的发展、维持下去。

● 揉合品牌策略和产品优势

有位策略方面的专家认为,差异化策略是种优越的策略,这是个很好的观点。当策略涉及品牌时,差异化(differentiation)是个很好的起始点。他是关键要素之一,许多人都认为这是品牌和建立品牌最重要的一个层面。

品牌的创造、遴选与差异化策略的整合,以及产品或服务的发展是必要的。倘若不能先发展出一套策略,至少要与建立品牌同步进行,否则品牌发展很有可能失败。假使品牌和策略两者无法配合,结果可能不太乐观,甚至惨不忍睹。若品牌策略无法不同于(或优于)作坊间现有的品牌,则欲创造品牌的需求将非常困难或几乎不可能。

● 不可授权外放的重要策略

许多公司将策略拟定的责任授权给品牌经理。这是一种错误。品牌经理可以修正及改善策略,他们能确保策略持续执行,但不该是起草及建构品牌的正确人选。品牌策略的发展对公司而言是一项重要的象征,应该交托给对公司具有影响力的人手中,由这个人以大局进行策略性的思考,而不仅仅着眼于单一品牌。

市场营销学

在企业界里,你所采取的每项重要行动背后,都应有个策略性的原因或目的。在品牌创造、选择及促销时期尤其重要。品牌很少会无中生有,挑选品牌名绝非易事。发展他们是十分费时且昂贵的。

发展品牌的第一步是找出现有的品牌(假定有个品牌)对消费者及中间客户(贸易商)有何含义,知名程度如何。这个步骤通常涉及市场调查,必须在兼顾统计准确度下,对在意的顾客和消费者群进行调查。这个工作需要专业化。将大量时间及金钱投注于品质低劣或错误百出的市场上,通常会导致悲惨的下场。

大多数的广告代理商不是自己进行品牌知名度与形象的调查,就是委托专门的相关市场调查公司进行。

第二步需采取的行动是决定公司(整体的方向)该采取何种策略,以及为配合该策略所应投注的营销努力——尤其是与品牌和建立品牌相关的层面。令人吃惊的是,有不少公司竟然跳过这个步骤,直接进行战术计划的广告部分,只因为那个部分比较有趣!不幸的是,除非你适当考量过公司策略,并清楚定义、紧密整合营销计划,否则投注的广告费用将白白浪费,当然得到的结果也不会是你想要的。

第三个步骤为,决定出想要的品牌名称必须包含何种意义与其涵盖的内容,并且根据前两个步骤的发现和决策,了解可行性有多少。发展品牌时,实际的看待期望是非常重要的,绝不能大意。一旦达到这些标准之后,以下几点为必须达到的关键点:

- (1)发展品牌策略;
- (2)创造渴望的品牌形象;
- (3)建立特定品牌特征或个性。

● 全新品牌的成功法则

品牌策略的部分内容在于了解及发展品牌特征。你希望的品牌是粗野的或纤细的,强烈的或温和的,紧绷的或松弛的……,或许有许多理论性的选项可供抉择,然而假如你的品牌不是全新的话,真正可行的恐怕寥寥可数。当然,如果是新品牌,选择会相当多。

所有已经存在某些时日的品牌,都早就发展出某种“特征”,惟一的问题是:这个特征是否合乎你的营销计划。当我们在发展一个新品牌时,其品牌特征和品牌名称也会伴随成形——一个令人向往,但通常较昂贵与耗时的议题。

10. 品牌形象

POINT 核心要点

建立品牌为何如此重要；以及品牌的各种层面对于所有者、广告主，以至于消费者，究竟代表些什么意义，是下面讨论的重点。

● 品牌形象和品牌身份

品牌形象(brand image)和品牌身份(brand identity)这两个词意义相近,都是用来描述品牌的多种样貌。品牌形象或身份都能用来描述产品、组织和(或)特质的某一方面,以及相关的视觉影像和图像符号。用来描述的语汇,不应该因语意的缘故,而阻碍了对品牌重要内容的理解——也就是品牌对潜在购买者的含义。

● 建立品牌身份

容易辨识的特质是具有相当威力的。人们喜欢知名品牌的原因通常只因为他们有名!当这种认知与正确的身份相联结时,这个知名品牌变成一个具有特定身份的品牌。当你听到Hugo Boss的衣服时,你有什么感觉?假如你是典型的消费者,你会想到他是一个尊贵的服装品牌。你可能从未购买Hugo Boss的衣服或逛过他的专柜,因为他们刻意局限其经销点,仅设在精品店铺。

Hugo Boss 在没有大笔广告支出下建立起他们的形象。然而,他们赞助保时捷一级方程式赛车,因而与保时捷高级时髦的国际品牌形象联结。赞助国际网球与溜冰公开赛也有助于提升Hugo Boss的形象,塑造

Hugo Boss只愿出现在与其身份相符场合的形象。在 1991 年德国《优雅生活》杂志(Gehobener Lebensstil)对男性服饰品牌的调查里,Hugo Boss被评为最具时尚、品味最高级的品牌。

至于 Polo/Ralph Lauren 则以在讲究时髦的服饰界推出不迎合时尚的服饰著称,创造出一种全新并充满矛盾的市场。Polo服饰就像你会穿去购物、在后院工作或洗车的样式,却绣有高级时装设计师名字及商标的衣服。设计师罗夫·劳伦从一些经典产品线中寻找灵感,如: Burberrys, Aquascutum, Brook Brothers,但趋向于休闲时尚的风格。这些经典样式比较流行,相较于高级路线,单品定价可能比较低,但总利润会比较高。

劳伦透过设计者的名字、精品店铺、豪华配饰以及持久流行的经典样式,在高级女子时尚路线和怀旧经典路线间,建立起自己的品牌。这些因素使得罗夫·劳伦取得相近品牌的占有率,且创造出一批新的消费者,他们买不起其他高价位路线的产品,但又不愿购买低级竞争者的品牌。一年全球收益超过 50 亿的佳绩,让Polo/Ralph Lauren成为第一个有能力在全球销售服饰的美国时尚设计公司,但他仍有发展空间。

● 选择品牌名称

能否赚取财富是企业选择品牌名称的前提。福特推出的Edsel车款是取福特家族成员之一的名字。这个品牌名字不好吗? 不尽然,但也不是个好名字。Edsel代表什么? 他丝毫没有传递任何对产品的期望,他特别在哪里,好在哪里,会带来更多乐趣,还是具有任何其他特点?

就像一些不知名公司,随便以公司的字首缩写充数,品牌的整体形象和身份是在匆忙慌乱中涂鸦出来的。因此这是个令人气馁的工作,也是个代价高昂的工作。但另一方面,想想 Acura 和 Lexus。我们可以从 Acura猜想到精准(accurate),从Lexus猜想到豪华(luxurious);而这正是本田

和丰田两家日本公司创造这些品牌名称的用意。

● 发展品牌与区隔市场

另一种日益显著的品牌名称,来自过去从未进行区分的产品——伏特加酒(实行目标策略营销的成果)。Absolute Vodka是早期美国尚未有其他知名伏特加酒品牌时,进口自瑞典的商品。Absolute Vodka知道,以酒的成分来区隔伏特加酒注定要打败仗。

于是他们选择以品牌形象与特质做区隔。相较其他竞争品牌,他的瓶装造型显得不平凡且突出,以这个造型为商标,搭配附有创意的平面广告,建立整套品牌形象的公关活动。即使只是简单、素面、全部大写的印刷字体,辅以抽象画派的诉求,仍能成功的使焦点清楚集中在瓶子的曲线上。

● 成功区隔品牌

围绕着品牌形象建立策略也许和前面有些重复,但用在以下这个例子中却十分贴切。GAP也曾使用十分类似的品牌形象/身份发展策略,但他更审慎的将之整合在整体公司策略内。GAP早在1983年收购Banana Republic服饰连锁店后,便成功营造出特殊的店面与形象。GAP快速发展经销点的策略与持久流行的服饰设计,使其成为许多购物者的目标店铺与品牌。

当GAP越来越走向流行,而Banana Republic的“非洲狩猎装”越来越偏离市场主流,该公司对产品及品牌做区隔的需求便显得越来越殷切,而有必要发展低价、大众价格产品路线,能在GAP专卖店和Banana Republic高价、租金昂贵的商场外贩卖。因此,GAP创造了old Navy服饰。当时二战结束已好几十年,在20世纪50、60年代盛行一时的“陆海军补

给”店,几乎全部销声匿迹。留下的只剩负担得起、耐穿但不会太时髦的回忆——正是 GAP 想要的平价形象。另外, GAP 很自然的延伸出 Baby GAP。

结果,四个品牌都为自己刻画了属于自己的特定形象: Banana Republic 准备重新定位成高档路线; Old Navy 以低档、低价的形象遍布小型百货商场; Baby GAP 针对 GAP 的忠实顾客销售儿童服装; 而 GAP 则稳固定位为中间客层流行服饰,一年更换好几次产品线,善加发挥他经销系统的产能,处理频繁的商品替换。公司策略很清楚的主导品牌策略,以不同的市场区隔打造品牌形象。

● 错误的品牌形象

这个标题亦可写成: 错误与缺失越多,所做的蠢事就越多,而且还会一犯再犯。通用汽车(GM)的凯迪拉克部门便是事与愿违的品牌策略结果。数十年前,有人提出凯迪拉克需要小型车款的构想。这是第一个错误。要是他们曾下功夫做功课就好了(这项功课称做消费市场调查——通用汽车直至近期才开始使用。之前,通用汽车相信他们能“创造市场”,所以从未进行所谓的市调),那么或许通用就会发现,在人们心目中,凯迪拉克是辆大型、宽敞、乘坐舒适、安静、标榜适宜乘载、豪华的轿车——他是身份地位的象征。

凯迪拉克做了些什么? 他们拿低价的雪佛兰汽车 Cavalier ——不是辆很好的车——作为开端,然后打扮成凯迪拉克。他们想以黄色、豪华配备、皮革,当然少不了护栏上的凯迪拉克标志,让一辆小型、狭窄、难以驾驶、嘈杂的车,摇身一变成为适宜乘载、豪华的凯迪拉克。大众当然都没有受骗。你可以从修车厂随便买一个凯迪拉克的标志,然后把他钉在任何你想要的车上,但不会使后者成为凯迪拉克,他只是让坐在车里的人看起来很愚蠢。

11. 品牌形象的建立

POINT 核心要点

玫瑰若用别的名子称呼,闻起来还会一样芬芳吗?也许不会!这种定位的观念对建立品牌绝对有利。

● 品牌定位

20世纪80年代最畅销与最具影响力的书籍之一即为艾尔·赖兹与杰克·屈特合著的《定位营销策略》。他们的观点不必在此重述,但有些关于品牌定位的评论是必要的。

玫瑰若用别的名子称呼,闻起来还会一样芬芳吗?也许不会!这种定位的观念对建立品牌绝对有利。名字一定要和定位相契合,反之亦然。假使他不相符,必须立即进行改变,而且动作要快!

● 建立一个全新的品牌

这个标题也可以写成:假如你做对了某件事,设法把他搞砸,直到你毁了他!这正是通用汽车现在对钜星所采取的冒险举动。在通用糟蹋凯迪拉克的招牌、推出错误导向的新车之后,他做对了——虽然获利并不高。钜星是当时通用的新款车,新品牌,是一家要和日本进口车一较高下的全新公司。就品牌建立的部分来说,他是一项大成功。他在以团队基础建立的制造工厂及产品品质控管方面,也都很成功。不幸的是,钜星计划始终未能带来可观的利润。

钜星计划 1985 年在一片推崇声中登场,在通用公司混杂的汽车线

里, 钜星是一项受人瞩目的实验。他拥有完美的品牌主张: “一家不同的公司, 一辆不同的轿车”以及坚强的支援——友善的供应商, 不二价, 满足购买者的人性化需求(生产者与购车者之间没有代沟)因而得到极大的成功。短短几年, 钜星跃升为消费者满意度与品牌知名度调查的排名首位。

钜星在创造品牌连结方面堪称大师。人们觉得这是一辆专为他们量身订做的车子, 是由一群在乎他们的人制造的, 并经由在乎他们的供应商贩卖, 以及在乎他们的技术人员提供维修服务……都是为了他们——消费者! 钜星甚至为来自各地的消费者, 举办登上春丘(Spring Hill)野餐活动。强劲的品牌通常会超越产品实体的属性范畴, 和消费者携手建立品牌形象、特质及彼此的关系, 使得消费者成为忠实的支持者。

现在惟一的问题出在母公司, 通用仅视此为一项实验, 而且钜星在品牌与市场定位上的成功并未带来丰厚的利润。这个通用的叛逆之子, 虽然广受消费者的喜爱, 却无法赚取足够的钱以平衡其庞大的投资。这项策略没有完善考量未来扩充品牌连锁店, 以及发挥成功潜力等方面。

● 从头做起

假如你有足够的钱, 明智的运用他, 你将能享受好的成果! 在这段关于品牌特征、定位与特质的讨论里, 网络通讯公司朗迅科技就是个绝佳的例子。朗迅过去曾是 AT&T 及深具名望的贝尔实验室(Bell Labs)的制造部门, 他只有短短几个月的时间发展新的品牌名称。由于拥有悠久的创新历史以及突出的品牌特征, 一个能够满足各方意见的新品牌定位与特质是不可或缺的要素。

兰铎品牌顾问公司(Landor & Associates)受雇发展一个新品牌以及与名字搭配的视觉标记。策略是审慎避免将品牌名建立成“只不过是另一

家电话公司”的形象,就像小贝尔(Baby Bells)或其他公司一般。此外,他们也想避免使用蓝色、灰色和黑色这些经常与其他位居领导地位的电子公司,如 IBM、微软、新力、德州仪器(Texas Instruments)、奇异(GE)和摩托罗拉(Motorola)等,联想在一起的颜色。

带有电话、高科技含义,如: sys、tech、net,当然还有 tel 等字眼也都尽量避免不用。朗迅希望摆脱 AT & T 迟缓、缺乏弹性的傲慢形象,同时增添带有速度感、充满活力、专注与具有远见的新形象,将朗迅与他的旧伙伴 AT&T 的长处——可信赖、科技与经验丰富相结合。

因此代表“随着亮光成长”与“以清晰著称”的Lucent便雀屏中选,再加上修饰词“科技”(也可以被省略),伴随着副标“贝尔发明实验室”(Bell Labs Innovation),以保留与旧伙伴在创新上的关系。

一个新的商标——红字白底(或白字红底)的圆圈,象征创新、转动与完备,手绘的外环象征“人类的创意”。密集的造势广告活动使得朗迅于 6 个月内,便在金融业界享有高达 91% 的知名度——金融机构是他的主要顾客群之一,因为他需要保持投资者的信心,直到他的新身份能更广为消费大众所接受(而他现在已经做到了)。

朗迅的品牌特征与定位目标显然已经达成,因为他已获致大众广泛的接受,使人们能够从中领略品牌希望传达的意义。即使是这类成功的故事,很不幸的,总会有些或大或小的失误。然而,任务必须完成,挑战必须面对。品牌就是指路明灯,为消费者指引一条大道,使他们能找到渴望的特殊价值,并确认谁是这个价值的提供者。

● 绝非一体适用

看起来似乎很挑剔通用汽车,或许真是如此。通用的规模庞大,而且过去几十年来,对他们的品牌做了不少的蠢事。

参考其他品牌的定位方式，是风险最高且最愚昧的做法。租车公司爱维斯(Avis)成功的推出“我们是第一——因为我们最努力”的活动。他听起来很诚恳，他的承诺值得相信。于是大众纷纷前往，使得爱维斯业绩成长——但仍没有让他成为第一名。这就是此类品牌活动的问题所在，但他们的表现仍可圈可点。反过来说，通用却做得很笨拙。

通用的别克(Buick)汽车理所当然的荣登上鲍尔(J.D.Power)年度汽车品质调查排名的前十名。当时，榜上均为日本轿车以及少数德国轿车品牌的天下。别克荣居第五名！干得好！

通用有何反应？他们大肆宣传。但消费者有何反应？他们兴致勃勃，心想：“第五名——也不怎么好嘛！”接着，他们按品质排名纪录，跑去购买本田的Acura、丰田的Lexus以及日产的Infiniti。你要猜猜看谁是榜上第一、第二、第三、第四名吗？算了，你已经知道答案。

12. 品牌权益

POINT 核心要点

试着别让自己陷入丛林内无法逃脱,只要想着最终的意义是:“购买我的产品,不要买别人的!”就不会有问题了。

● 品牌权益的含义

许多专家都会使用“品牌权益”(brand equity)这个词,但真正了解其意义的寥寥无几。罗杰·布莱威尔博士正是这些少数人之一。他描述品牌权益的力量,并借着许多分析,提及品牌权益的许多重要成分。大卫·艾克教授也在多本著作中,广泛的讨论品牌权益,提供简洁、有用的定义。

品牌权益是品牌知名度、忠诚度、消费者认知与连结的综合体,来自于品牌购买者的内心评价。正如房子的抵押金持续的累积权益般,品牌发展与支援性投资亦是如此。

● 品牌权益的价值

品牌特征、定位、个性、形象与身份这些光就字义而言已经够令人混淆了,现又加上一个品牌权益?但是,品牌权益是任何一位Smart的品牌创建人都得彻底了解的词汇,因为他为所有与品牌有关的语汇提供价值保障。

或许简单的说:在你建立好品牌名称后,你实际拥有的就是品牌权益。好比你买了一块土地,你会清洁打理他,请人鉴价,然后在上面盖一

MBA 经典课程

栋房子，权益就是努力的成果。你收购土地、聘请劳工、购买建材等等，但你的权益在于完工后的房子——一个家的价值。

朗迅的所作所为可被视为在建立品牌权益，但对多数人而言，品牌知名度、忠诚度、认知与连结是较为显著、容易衡量的几个层面。有鉴于此，我将更小心的使用这些语汇，以阐述要点和清除语意混淆所造成的误解。

13. 品牌权益评估

POINT 核心要点

对于测量支出如何有效转换成品牌权益的方法众说纷纭,且尚处于起始阶段。但有一点可以肯定,对品牌权益进行评估,是品牌管理的一项重要内容。

● 品牌价值与品牌权益的关系

我们都知道广告投资与品牌价值或品牌权益间存有某种关系。问题是怎样的一种关系?直觉说来,我们可以假定广告主建立品牌时,在运用资源方面的差异可能相当大。

人们的分析集中于能够对提升品牌价值与现金流量产生影响的三项关键因素:营销投资、产品品质和市场占有率。在经过仔细分析这几项因素及广告相关支出,长期(5~10年)与公开品牌权益价值之间的关系后,他们得到的结论是:花钱并不是答案。对于测量支出如何有效转换成品牌权益的方法众说纷纭,且尚处于起始阶段,各种测量方式正在兴起。

● 品牌策略定位

继续往下看之前先重点回顾一下。首先定义策略——包括公司和营销两种,接着是品牌策略。别犯钚星所犯的错,虽拥有成功的品牌,却在经济上遭遇失败。找出现有品牌认知的样貌(假定是个既有品牌),定义你希望的样貌,或界定你想要的是如何不同的新品牌。

MBA 经典课程

假如你能以有限的时间和资源达到你想要的品牌，接下来得实事求是。假如你的答案仍为继续往前推动，接着处理有关品牌形象与特征方面的事宜，保持持续前进的步调——因为竞争不会停止不动！

14. 品牌价值分析

POINT 核心要点

品牌的价值在于他可为企业带来丰厚的利润,重复性购买,产品溢价,以及在紧要关头时取得优于竞争对手的销售优势。

● 为何要创造和建立品牌

有人说:“只有愚人才胆敢鲁莽的踏入连天使都不敢涉足之地。”一大堆愚人创造品牌之前,花不到几个钟头(通常更少)的时间,好好想清楚他们希望如何运用品牌。这段是为了他们,以及所有愿意把品牌当一回事认真思考的读者所提供,抽出片刻空当思索我们究竟为何要创造品牌。

建立品牌身份与差异化。在这方面做得越多,越能命中消费者和购买者。品牌提供消费者一些潜在的保障——品质、服务、价值与创新都包含在他们代表的产品与服务内。

品牌也能为品牌的拥有者和购买者之间的关系奠定基础。这对服务业尤其重要。网络品牌正努力建立这种关系,以确保消费者经常造访他们的网站——这正是电子商务中的品牌忠诚度。

另一个快速测验:雅虎。浮现怎么样的形象?在网际网络上提供多样化产品、服务与资讯管道的网站入口吗?

● 品牌是自相矛盾的

品牌能轻易的让无知的品牌创建者感到迷惑,因为品牌有许多面

向,他既是消费者的福音,又是诅咒。品牌可以是令人难以置信般的强劲,但也能同样惊人的脆弱。路易斯广告公司(Lois EJL Advertising)董事长艾德·赫哲(EdHolzer),提供我们一些品牌如何善用与滥用的例子。

凯迪拉克(又是通用汽车公司)错用他的名字在Allante运动型双门小轿车上,希望能借此吸引较年轻、易受影响的消费群。这项举动不但使他和Allante同归于尽,还激怒、赶走传统、年纪较长的凯迪拉克消费群——两头失败的措施。通用不但因为无法将品牌与用途连结在一起,没能善用凯迪拉克的品牌名称,最终还因错误应用至与品牌形象不符的产品身上,而伤害了凯迪拉克的名望。这类举动不仅混淆品牌形象,同时浪费资源且削弱品牌讯息。

另一种品牌使用不当的范例,赫哲称为“把好东西过度使用”的做法。当时,首要警觉(First Alert)是烟雾侦测器市场的领导者,拥有超过80%的市场占有率。当首要警觉延展生产灭火器与二氧化碳侦测器时,消费者能理解这样的延伸运用是有道理的。接着,首要警觉试图延伸至儿童安全产品,便遭遇失败。因为并没有足够的意义让品牌身份转移至该项领域,徒然造成资源的浪费,因为品牌名被滥用了。

● 全球知名品牌价值连城

消费者在乎品牌名,他们会以印有国家逝世元首肖像的钞票投票给他们最在意的品牌。品牌帮助公司以独特的方式定义产品和服务,使他们在消费者心目中与竞争者有所区隔。全球化助长了强势品牌的重要性,因为品牌能扮演语言与文化隔阂的桥梁。

耐克的打勾图像不论在德国不来梅(Bremen)、中国北京或美国麻省波士顿都同样知名。为什么?因为耐克费时费力、投资金钱做广告,促使他的勾勾在全球知名。

柏乐美却相反,他在美国家庭用品市场广为人知且深受喜爱,但在全世界其他地方并没有同享盛名。曲线(Curver)在欧洲比较知名且较受喜爱的事实,总是叫柏乐美管理阶层懊恼不已。然而,他们大力吹嘘的柏乐美品牌名在某些国家就是无法妥善翻译,例如英国,在那里他引起讪笑的机率大于微笑(因为他太容易让人联想到橡皮情趣玩具,较不易与家用储藏容器联想在一起)。

当差异不大时,品牌名称更加重要。国际知名品牌锦标(Titleist)的高尔夫球全球知名且广为使用的原因在于,他营造一种神秘感,使得产品看起来优于其他竞争产品。究竟锦标高尔夫球的品质是否真的好很多(或者是否真的比较好),值得进一步讨论。无论如何,该品牌已经建立起较佳的形象,只要许多巡回赛获胜的职业选手继续爱用这个品牌并且为他背书,他的形象便能保持强劲有力。

15. 品牌价值的构建

POINT 核心要点

在品牌价值的构建过程中,企业应当充分考虑三个方面的因素:

①广告活动;②广告语的选择;③品牌计划。

● 广告活动能树立品牌

历经多年的广告活动能将品牌牢牢巩固在消费者心中。数年前,演员卡尔·马登(Karl Malden)为美国运通卡拍了一支令人记忆犹新的广告,“出门别忘了他!”当汉堡王(Burger King)巡回全球时,“随你行”(have it your way)广告也有异曲同工之效。好的广告词能增强品牌印象,加强消费者心中的连结。服务业通常贩售的是较为无形的商品,因此品牌的力量非常重要。温娣汉堡(Wendy's)有一支广告,由一位名为克拉拉·派勒(Clara Peller)的老妇人,打红了“牛肉在哪里?”的广告词,现在这句话已成为日常用语之一。

麦当劳的餐饮服务之所以获得空前成功,归功于他们的广告主题“休息片刻是你今天应得的……”对忙碌的双薪父母而言,他们需要任何能让他们休息片刻的理由,逃离那些令生活紧绷的例行事物!

同样的道理亦适用于“可口可乐——货真价实。”这是毋庸置疑,没人能辩驳的。他们甚至有秘密配方。为什么会有公司竟会偏离能够如此清楚定义品牌本质的标签?可口可乐是如此“货真价实”,以致厂商在尝试介绍“新可乐”上市时招致失败。人们要的是“货真价实”的可口可乐,而不是一些新口味的测试替代品。许多教训已经为人记取,但有些

人仍没有从经验里好好学。

● 为什么品牌计划会失败

想想看,可口可乐最初推出第一瓶低卡可乐 Tab 的景象。他至今仍有相当忠实的小众追随者,然而在检视其死气沉沉的销售表现,以及广告另一品牌的成本后,可口可乐决定回头创造另一个明显的延伸品牌——健怡可乐(DietCoke)与接下来的无咖啡因健怡可乐(Caffeine-free Diet Coke),两者都冠用可口可乐品牌,并获得巨大成功。这不禁叫人纳闷,百事可乐当初放弃以健怡百事(Diet Pepsi)之名推出广告,而耗资大笔金额推出“One”(突显仅含 1 卡路里——有人觉得这比他们知名的品牌名还重要)时,究竟在想什么。

另一方面,七喜(7Up)尝试在过度狭隘的消费者选择上进行品牌延伸。他们以身为“非可乐”获得成功。但之后的情况呢?健怡七喜(Diet 7Up)是存活下来了,樱桃七喜(Cherry 7Up)虽存在却奄奄一息,接着又推出健怡樱桃七喜(Diet Cherry 7Up),这四个相关品牌均为“非可乐”,他们仅仅是将市场占有率重新分配而已。结果是:更多的配销费用,更多存货,广告支离破碎,但销售额并无增加。

Smart 的经理人从错误中学习,并且不再重复犯错。优异的经理人也从他人的错误中学习,但惟有最具勇气的人会透彻的自我检讨及了解所有的错误,他们因而变得更Smart,因为他们的是。

● 广告语必须涵盖使用品牌的重要原因

你较喜欢搭乘哪家航空公司?许多人视其实际搭乘经验而定,但更多人其实是凭借他们对该品牌的绩效相对于竞争品牌的知觉而定。你对航空公司的感觉左右你如何抉择,尤其当班机时刻表相似且机身构造

也差不多的时候。联合航空(United)想打造“友善的天空”,因为他们希望你会想飞翔在他们的友善天空里。达美航空(Delta)则说:“我们热爱飞翔,并表露其外”,希望你愿意和他们一起飞翔并亲眼目睹。两家航空公司同样以品牌绘制形象,作为打破均势局面的利器。

你该使用联邦快递(FedEx)还是优必速?许多人由广告语中记起其中一个品牌:“联邦快递——当东西绝对、肯定、必须被送达某处时的选择。”决策的形成取决于许多因素,不光包括你相信哪一家将能较妥善、较快速、较可靠或较经济的符合你的需求传递货品(不论是实体的物品或是象征性的意涵)。通常一个品牌会被习惯性的使用,直到发生一些不好的经验。许多人现在拿联邦快递的名字作为动词使用:“联邦快递给我(FedEx to me)。”联邦快递的急剧成长,迫使优必速加快拓展航空快递服务,急起直追。以品牌形象来看,优必速是可靠的陆地快递,而联邦快递则为迅速的航空快递。两者都可改变这个形象,但最初形象早已深刻铭印于消费者心中。

16. 品牌溢价分析

POINT 核心要点

广为人知且受人尊敬的产品或服务品牌,通常拥有价格溢价的优势,这可能是通过与较弱或不知名品牌竞争所获得的合理结果。

● 品牌溢价的含义

广为人知且受人尊敬的产品或服务品牌,通常拥有价格溢价的优势,这可能是(也可能不是)通过与较弱或不知名品牌竞争所获得的合理结果。毋庸置疑,这些产品经过多年努力,借由提供较佳的功能、较高的品质、耐久性较佳、较可靠或以“特色”等方式,提高他的价值,取得溢价。

奔驰轿车传统上因其豪华、安全、舒适及行车表现——大致依此顺序——而建立价格溢价。奔驰标志是如此为人垂涎,以至于车盖上的装饰品经常失窃,被拿来作为经济型车种的装饰品。奔驰汽车代理商以提供购车者豪华的进厂维修服务,来支援品牌的这项特色。这个品牌和他描绘的产品已经使得戴姆勒—奔驰(现为戴姆勒克莱斯勒)成为全世界获利最丰厚的汽车制造商。由于他的组合相当成功,要区分品牌及产品是很困难的。

既然许多特征、功能、品质等等是为了赶流行而设计的,通常成本溢价部分不会比价格溢价部分来得多,因此具有品牌溢价的商品利润会较高。

● 难以维持的品牌溢价

乐柏美是全球知名且备受夸赞的家庭储藏用品制造商。1980年，在史丹利·葛特(stanley Gault)的领导下，这家俄亥俄州的小型橡皮畚箕制造商，创造出各色各样深具创意的家庭用品以及家用储藏容器。当他们生产这些创新产品时，每样新产品都能以比其他品质较差或不美观的竞争产品高的价格，溢价上市。只要乐柏美能继续拨弹创新之弦，该品牌便能持续保有溢价，即使是在如威名商场这样的折扣商店也不例外。

不幸的是，在20世纪90年代中期，仿制专家——生产“看起来相似，用起来相似以及花费较低”产品的公司——模仿乐柏美的畅销产品，因此削减他们的溢价。不像新力、Polo及奔驰，乐柏美品牌代表的是日常生活中的零碎用品，以致于其品牌溢价部分无法借由可认知的产品品质或特征维系。

今天，乐柏美已经被耐威所收购。耐威和乐柏美一样生产厨房用具、个人用品、办公室及五金产品，但他们和乐柏美有项最大的不同——他们花更多心思注意和他们成本相近的竞争制造商以及配销商。因此，耐威能比乐柏美更有效的遏阻低价仿造商的行动，不像后者将所有的蛋都集中在产品创新一个篮子内。

● 溢价形象

到底这些品牌是如何为自己建立溢价的形象？虽然有很多不同的方法，但Smart的品牌创建人一定会利用广告作为主要的手段。新力可能是制造出较佳的设备，并以较严格的标准测试，能有更长的使用年限、画面解析度或较受人喜爱的特色。Polo则制造穿着他们服饰的“美丽人物”，优游在大多数购买者欣羡的场合内的视觉形象。他们欲传递的信息是：“你或许无法实际拥有赛球用的小马或在马球俱乐部里闲晃，但你

可以购买及穿着我们的衬衫、毛衣,或任何能让你看起来和那些真正如此生活的人一模一样。这将使你在普通的场合里显得与众不同。这些衣饰能彰显出你是个具有不凡品味的人。”

是否过度美化溢价品牌的价值了呢?一点也不!人们窃取奔驰车盖上的配饰,因为这个标志是世界知名身份地位及品质的象征,是戴姆勒奔驰公司花了数十年才建立起的奔驰品牌。Polo/RalphLauren则是近期的品牌现象,建立于最近 20 年间。

17. 创新的重要意义

POINT 核心要点

创新不仅能为企业增添品牌的价值,甚至还能创造出强劲崭新的副品牌。

● 创新能为品牌增添价值

在 20 世纪 80 年代以及 90 年代早期,斑尼顿(Benetton)被认为是相当有创意的零售商。他们多彩多姿的款式及充满设计师设计的毛衣和休闲服的店面,相当受欢迎。他们的广告活动“斑尼顿的色彩联合国”(United Colors of Benetton)由一群年轻、来自多种文化背景的模式儿担纲演出,他们个个穿着色彩丰富、时髦、前卫的斑尼顿服饰。接着,为了希望创造出具有震慑力的效果,斑尼顿越界制作一些意含猥亵、品味低俗的广告(混合了爱滋病、性、神职人员以及孩童等元素),有些人认为这些广告已濒临色情图片的界限。结果原本急剧扩展的店面眼睁睁的看着开始平缓,然后是销售量下跌。仿效商开始仿制他们的最畅销的款式,而较前卫的款式逐渐衰退。斑尼顿虽然仍为大型企业,却在相当短暂的时间内,从一个炙手可热的品牌走入遭人遗忘的命运,即使他仍保有大型全球公司的规模,但他的优势以及品牌连锁店却已逐渐消失。

● 创新能创造强劲崭新的副品牌

维莱斯食品国际公司(Vlasic Foods International)是美国一家资本高达 14 亿美元,生产腌渍黄瓜与冷冻食品的公司。腌渍黄瓜不是一项很容易

造成差异化的商品,但维莱斯仍然能成为超市占有率第一的品牌。他们如何创新?答案是让腌渍黄瓜的切片不会从三明治里掉出来。他们首先从改良小黄瓜(制造腌渍黄瓜的原料)的切片长度下手。他们给这些切片创造一个品牌名称:Stackers(stack含有整齐堆成一叠的意思,在此用来强调切片长度适中划一的感觉),不但容易记住且具体描绘出他们腌渍黄瓜的优点。这种方法虽然使切片较为平坦也较长,却让维莱斯面临进退两难的困境:你无法就小黄瓜切片的方式取得专利,意即竞争者也能生产同样的切片。

在这点上,维莱斯确实展现其创意。他寻求研究员的协助,研发一种超大型的小黄瓜新品种——大到黄瓜切片足以铺满整个汉堡。现在Stackers真正诞生了。这个崭新的品牌,生动的描绘及传递出他不仅是一种切腌渍黄瓜的新方法,还是一种全新品种、超大切片的小黄瓜。维莱斯强大的铺货能力更加速了Stackers的成功,然而就算没有这项长处,市场仍会自行寻找发掘经过改良的品牌。

1. 品牌构建的重要性

POINT 核心要点

广告、促销、持续曝光、广泛配销及长期庞大的销售量，是建立品牌过程的重要组成要素。怎样进行要素组合，是企业面临的最主要问题。

● 建立表现优异的品牌

以下是有关建立品牌的故事，告诉我们全球性品牌如何于相当短的时间里，从默默无闻建立起名声。喜见达冰淇淋及帅奇表都是近 20 年才建立起来的品牌。帅奇表品牌的创立旨在解救瑞士制表工会（Swiss watch – making community, SMH）的困境。瑞士制表工会自从中价位手表市场被生产石英表与电子表的日本厂商——如精工表（seiko）、星辰表（Citizen）等等——瓜分走后，决定建立一个时髦的瑞士品牌。在此之前，瑞士制造的表若不是低成本的计时装置（日本在这方面攻掠成功），就是高成本、传家至宝/珠宝等级的投资物。

瑞士制表工会将帅奇表定位为低成本、高品质的瑞士品牌，但带有样式时髦、有趣、年轻、流行的特质。设计时髦表的概念是，其拥有者可能愿意购买许多不同的款式，以搭配不同心情、不同打扮，或是不同场合，和帅奇表清新、新颖的设计不谋而合。品牌上市的宣传策略，包括利用悬挂在建筑物上的巨大模型表宣传，以充满异国风味的手法制造噱头引人侧目，以及赞助各种大型重要活动。

当 Hugo Boss 赞助杰出活动参与者，如保时捷赛车团队，以增强其形

象之际,帅奇表则赞助其目标顾客群喜爱的活动,如世界自由花式溜冰大赛(Freestyle World Cup skiing)、世界霹雳舞冠军大赛(World Break – Dancing Championship)、另类世界小姐选美大赛(Alternative Miss – World Contests)等等活动。新的设计通常会与特殊事件相连结。收藏特殊帅奇表成为一种流行风尚。顾客专属的会员俱乐部将这些努力联系在一起,打造出近 20 年来表现最耀眼的新品牌之一。

● 就是那只鸭子

建立品牌的首要工作是找出消费者对品牌的认知为何,以及他们认为他所代表的是什么——任何东西都可以。除非你知道自己身在何处,否则怎会知道该选择哪条路才能达到目的地? 因此曼可公司开始调查美国市场的消费者对 Duck 品牌的认知为何,以及他们对他的观感如何,(开始进行专业的调查——切记,这可不是供业余者实习的地方!)

结果较他们的预期乐观,研究显示 Duck 虽然不是特别有名,但是给人的感觉多为正面。这对品牌建立的活动而言是个好的开始,至少不需要改变人们对品牌形象的观点。Duck 被认知为:

- (1)有想像力;
- (2)富有机智;
- (3)有益的;
- (4)友善;
- (5)有趣。

还记得友善及有趣的特质对品牌的重要性吗? Duck 被认为是“生活小帮手”! 因为这个缘故,他们选择“让 Duck 为你代劳”作为广告词。

了解消费者对 Duck 的认知后,曼可的广告及营销人员于是可以决定如何定位 Duck 这个品牌。一项关键性层面是以一致的手法利用 Duck,使

得所有的相关产品都成为友善、有助益的Duck家族成员。这实为一项挑战,因为这家公司的产品横跨家庭用品、办公用具及DIY用品,项目包括胶带、黏着剂、清洁剂、填充包装材料等等。

汉克公司为了Duck的品牌化,已设立目标及执行大纲。现有的产品面临命名与包装的挑战。汉克公司既有产品的品牌——Pritt、Loctite、及LePage,都必须与Duck相容,以求品牌能与产品及市场相符合。这是实务上品牌经营的典型案例。

包装与商品的重新修正工作经过审慎研究,以找出Duck的吸引力最适合以何种方式表现,以及如何在不过度滥用其吸引力与目标消费群的情形下延伸他的商标。曼可广告副总裁盖瑞·曼德拉(Gary Medalis)费力建立“Duck”家族的电视广告及平面媒体活动,使用“让Duck为你代劳”的动画标语。平面媒体亦延续使用同样的标语。这个讯息的优点在于他的简单之美。曼可的每样Duck产品都以有益每天的工作为诉求,不论工作大或小。对分身乏术的顾客而言,他们只要记得“让Duck为你代劳”,就能轻松的完成工作。

● 由俱乐部形成的消费者社群

许多公司利用成立俱乐部的方式,凝聚与增加具有高品牌忠诚度的使用者社群。最有名的例子是哈雷机车的哈雷车主团体(Harley - Davidson Harley Owners Group, HOG),该团体名称正好呼应了许多人对哈雷机车的昵称。聚会、大型赛车及相同款式的服装都是建立具强烈品牌忠诚度之顾客社群的因素。

另一个例子,是卡沙东尼俱乐部(Casa Buitoni Club),这是雀巢(Nestle)用来吸引消费者使用通心粉产品的组织。使得有169年历史的意大利面团公司Casa Buitoni得以于1993年成立卡沙东尼俱乐部,推出

“分享意大利美食的热情”广告活动后,品牌认知与销售量急剧增加。会员可收到食谱、折价券,利用免付费咨询热线等优惠措施。

● 建立品牌的方法各种各样

建立品牌最常见的方式是综合广告和促销活动。举一个由可口可乐引介的矿泉水新品牌为例,品牌名称叫达莎妮(Dasani)。而代表的产品——水是地球上最常见的资源之一。

沛绿雅、爱维养(Evian)以矿泉水创立品牌。他们创造的品牌象征身份地位。

沛绿雅是一种时髦、低卡路里和鸡尾酒一般广受大众接受的饮料。爱维养则来自法国阿尔卑斯山的泉水制造,惊人吧!濒临破产边缘的美国航空公司从法国阿尔卑斯山脉将泉水装于小小的瓶子内运回美国,然后装瓶登上飞机,服务那些口渴(但具有身份意识)的旅客。

● 精心打造的品牌威力惊人

百事可乐有自己的矿泉水品牌艾芬娜(Aquafina),很快,可口可乐也推出他的达莎妮品牌。这些名称都是仔细挑选,带有模糊的含义,听起来物超所值——实际上只是一瓶经由过滤、加上瓶塞的水,和你在家喝的水没有两样,只不过加了包装,并以一种方便携带的方式送到你手里。(其实你也可以自己过滤饮水装瓶!)

一个 Smart 的品牌创建者从不会忘记配销对品牌建立的重要性。可口可乐庞大的配销体系将对达莎妮的上市发挥助益。1998 年,消费者在矿泉水上花掉 42 亿美元,这个市场正随着具有健康意识的消费者倾向选择纯净水或各式各样的人工果汁而持续成长。Snapple 或热带果汁(Fruitopia)这些名字听起来是否有些熟悉?他们属于新的休闲饮料,用来

取代碳酸饮料等糖分和防腐剂量过重的软性饮料。

因此可口可乐与百事可乐两大主流冷饮公司想拥有自己的矿泉水品牌,是十分合理的事,在妥善运用配销的影响力下,他们如愿以偿。

● 建立品牌意味着拥有易记的名字或图像

有时品牌建立在不太像品牌名的字眼上。史慕克公司(J.M.Smucker co.)是家制造果酱和果冻的领导制造商。他们决定用该公司少见的名称作为品牌建立活动的中心。“有史慕克这样的名字在上面,他一定是个好东西!”是他们的主题。结果成功了。史慕克现在成为一个广为人知及接受的超市果酱与果冻优质品牌。

汉兹番茄酱(HeinzKetchup)利用一种不同的记忆要素——即外型出色的瓶装,产品的黏稠度(不像便宜的番茄酱般水水的),以及广泛配销至高级餐厅与餐饮店。许多美国的家庭主妇在家都使用汉兹番茄酱,以塑造一种外出至使用汉兹番茄酱的餐厅用餐的附加质感,并使用他的独特瓶装,而不是那种谁都晓得里面可能装些稀薄的番茄酱,又没有印有任何商标的容器。汉兹利用电视广告加深他们的番茄酱品质浓稠,而不是倒出来稀薄的印象。广告呈现一个人等待(浓稠的)汉兹番茄酱从外型出众的瓶子里慢慢流出的画面。该品牌从配销到促销与广告,从头至尾都建立在这种形象上。

2. 品牌广告的提示术语

POINT 核心要点

当与广告主管谈论广告时,你很容易就会陷入充斥完全不熟悉术语的谈话当中。本节将提供有关广告专业术语的入门介绍,以帮助你理清混淆与误解。

● 目标市场

目标市场代表你希望你的广告将品牌、产品或服务的讯息,传递给某一特定的观众群。通常可以下列方式描述:

人口统计术语:如 13 至 25 岁的族群,以年龄为基准的同质性市场区隔(homogeneous market Segments),或符合人口普查统计常用的分析资料。

性别:男性或女性。

少数族群(以美国为例):非裔美人(基本上指的是黑人)、拉丁裔美人(通常指来自西班牙语系国家的人或后裔)、亚洲人等。

工作、职业或事业领域:职业妇女、双薪家庭、白领或蓝领阶层。

地理区域:城市、州、省、国家或其他界定下的疆域(在广告里常用的术语为标准都市统计区 Standard Metropolitan Statistical Area, SMSA, 即受媒体/广告的评量/影响的大城市周边地区)。

其他可能的特定族群:拥有特定岁数孩童的父母群体、家庭收入同一水平族群、特殊利益团体等等。

这些目标市场的消费者最常接收到在特定媒体出现的广告。女性可以透过有线电视网或网际网络上的网站接触到专属女性的节目或网

站。大多数媒体的广告部门会以特定人口统计术语公布他们的受众对象。确保你知道你的品牌广告刊登的方式,对象是谁,否则你可能落到对年长的人广告滑板或单刃溜冰鞋,对未满 13 岁的青少年广告威而钢 (Viagra)的下场,就广告目标而言,这笔钱显然是浪费了。

● 达到率

指的是对广告的衡量指标,包括“接触率”——即有多少受众看到或听到这个广告,以及接触“频率”——这部分的受众在一段特定时间内接触到广告的次数有多少。举例而言,在广告为期一星期的“时程”(flight)中,针对整个 16 岁以上的人口(例如为汽车公司制作的公益广告),该人口中有 50%的人看过这个广告,即表示其“接触率”为 50。若看过该广告的人平均看过 3 次这个广告,则“频率”为 3。达到率的计算为 50(接触率)乘以 3(频率),意即该广告在这星期有 150 的达到率。广告主常以“时程”形容一组特定广告在特定时间内,其策略性或战术性的营销或品牌发展目的。显然的,广告有不同的生命周期。网际网络广告可能持续达数日或数小时。报刊上的广告可能留连数日或数周。电视广告拨放时间则只有短短 30 至 60 秒。

注意广告人口中的达到率总值(Gross Rating Points, GRPs)和目标群达到率(Target Rating Points, TPRS)是不同的。达到率总值是测量一般大众整体看到这个广告的人有多少,以及他们看到该广告的平均次数为多少。这和你品牌的目标市场可能不相关,尤其当你的目标市场仅占全部人口的一小部分时。想办法让主管讨论目标群达到率,即你的目标市场中有多少人看到这个广告,以及在这段特定时间内他们看到的次数有多少,才是最紧要的。

另一个重要的广告要素是每千人曝光成本(cost per thousand impres

- sions)。广告就是沟通。越多人看到广告、成本越低时,该广告应该越吸引人,事实却并非总是如此。不同广告媒体的成本可能完全不同,因为他会受到印象中的品质与受众的本质影响。这是为何电视网广告成本并没有如预期般受到有线电视影响而滑落的原因。

根据人口统计,18~35岁的年轻族群仍会收看大量电视节目。广告主砸下大笔金钱,迫切的想要接触他们、影响他们。同样的,杂志与刊物的广告费用较低或免费,有时被认为品质低,但就成本考量可能较具吸引力,直到我们将广告印象的品质亦列入考量时,才觉得付出高昂的价格是合理的。

不了解这些有关品牌的基本广告术语,正是浪费庞大的广告支出、阻碍品牌建立或产品销售的原因。另一个关键问题在于广告的主要目标强调是直接销售产品(如情报提供者),还是强调零售促销方案(如超市经常举办的活动),或是要在一段时间内建立品牌认知、记忆、意识、偏好与忠诚。这个目标将会左右品牌在广告中如何被塑造,以及对品牌发展支出的预期回报。

3. 品牌构建的要点

POINT 核心要点

了解品牌构建的要点是公司品牌策略成功的关键因素,对于市场营销工作的开展有着至关重要的作用。

● 根据消费者渴望的特质来建立品牌

Maytag 公司是美国大型洗衣设备及其他重要仪器的制造商,以令人赞颂的品质与可靠度建立起他们的品牌。他们的广告主题为“Maytag 的维修人员——世上最寂寞的人”。

乔登·川普(Gordon Jump)这位个性不引人注目的中年演员,将那位被遗忘、孤独的Maytag维修员饰演的丝丝入扣。Maytag洗衣机是如此值得信赖,以至于这个可怜的人没事可做;而你、我这些消费者记得的是Maytag机器的可靠性,并为他的设备支付巨额的金钱。

M&M 糖果举办大型的广告活动,他们的品牌建立于他们的巧克力糖不溶于手的特性上。市面上有许多巧克力糖的品牌,如何与其他品牌区隔开来是非常重要的事。孩童是巧克力糖的大宗消费族群,父母亲较在意的是如何避免巧克力渍沾到孩子的衣服上。这项优点对购买巧克力糖给孩子吃的父母而言,是项很好的诱因。制造硬壳糖衣、多重色彩的糖果,使得该品牌(对孩子)更具趣味性,也是该品牌成功的一项主要因素。然而,主要诉求“只溶你口,不溶你手”还是关键。随后,许多其他糖果厂商,包括主要对手贺喜(Hershey)的丽斯糖果(Reese's Pieces)等,亦仿效 M&M 的硬壳、抗溶、色彩丰富的特色,但 M&M 早已牢牢巩固他在消费

者心中的品牌地位。

● 建立“局部优于全部”的品牌

英特尔将个人电脑内无差异性(对大多数人而言)的零件,塑造成为高度知名的品牌。“内载英特尔”(Intel Inside)品牌活动将三个品牌建立的主要方法尽数使出,这三种方法为:配销、促销及广告。在此之前,消费者知道在他们的电脑内部必然存在某些处理器晶片,但对是哪种处理器晶片并不清楚也不在乎。英特尔强取电脑制造商各种零件中的一小部分,造成品牌差异化,为“内载英特尔”的处理器晶片。

出现在产品上的“内载英特尔”标记,最初须由英特尔方面提供某些晶片折扣,随着品牌成长,现在反而由英特尔要求溢价,作为早一步获取其新一代处理器晶片的条件!随着英特尔的成功及持续成长,他们投注更多金钱于广告上,以说服消费者他们的晶片品质较佳、较快,且或多或少比竞争者优异。

究竟英特尔的晶片是否品质较佳并不重要,因为消费者愿意接受这种假定,并愿意寻找、指名及购买较昂贵、使用英特尔处理器的个人电脑。借着个人电脑制造商的帮助,英特尔聪明的将溢价的确切成本隐藏起来:实在有太多的电脑特质变项可以被挑出,拿来界定为英特尔奔腾处理器(Pentium,他们最受欢迎的副品牌)所以优质的特点。

另一个使用相似策略以建立成分品牌,甚至超越产品品牌的是生产自行车零件的岛野牌(shimano)。岛野是一家高度自动化的日本制造厂商,生产自行车刹车装买、变速器及其他驾驶装置,如:轮毂、曲柄、扣链齿轮等。

自行车市场零件的主要来源,从20世纪70年代的欧洲转移至80年代的日本,接着到90年代的韩国、马来西亚及中国。岛野牌专注于改进

他的高效能零件设计,以及更新自动化生产的工厂,使得他能以相当具有竞争力的成本,生产出品质优异的产品。

20 世纪 90 年代初期,岛野牌不仅成为该领域的创新领导者,还将许多零件组装成套出售,这门生意最早是数十年前欧洲赛车零件长期领导品牌 Campagnolo 的创意。基本上,同一组零件投入整体运作当然是最好的,因此由岛野牌肩负起绝大部分的“系统整合”(system integration)之责,而不是自行车制造商。岛野牌设下的圈套真是高明啊。整个自行车产业都上钩,正如 10 年后英特尔以电脑处理器晶片为饵,钓到个人电脑制造商一般,岛野牌实质取得产品差异化的主导权。

4. 自营商标与商店品牌

POINT 核心要点

品牌管理的一个重要组成部分是自营商标与商店品牌。目前许多企业已经意识到在这个问题上大有文章可作。

● 商店品牌是一股值得寄望的力量

商店品牌(store brands)的创造是一种看似随经济循环变动与衰退的现象——通常称为自营商标(private labels),因为他们通常仅局限于零售商或母公司使用。这些商店品牌中最著名的是席尔斯百货。席尔斯将旗下的肯魔(Kenmore)电器和手工师傅(Craftsman)工具产品打造成高度知名且受人敬重的品牌。在席尔斯百货的全盛时期,其他两家国际竞争者杰西潘尼(JCPenney)和蒙哥马利华德零售连锁店(MontgomeryWard)的自有品牌亦相当知名。以运动商品来说,在这些店里,J.C. Higgins(杰西潘尼百货)和Hawthorne(蒙哥马利华渥得百货)要比其他国际品牌如威尔森(wilson)、斯伯丁(spalding)等数量多很多。当威名商场在规模与竞争力胜过其他零售商时,他们也发展出“商店品牌”或自营商标,如old Roy(宠物食品)、Sam's American Choice(食品与饮料)及Popular Mechanics(五金器具)。单凭威名商场的规模和其在零售方面的影响力,就能让这些品牌畅销。还记得配销是品牌成功的一项关键要素吗?

自营品牌的杂货产品最初源自于美国食品杂货连锁店——大西洋与太平洋茶公司(Great Atlantic and Pacific Tea Company, 现简称A&P),而该公司至今仍以America's Choice品牌营销自己的商店品牌产品。该公司

自营品牌的食品杂货产品在与国际品牌竞争上颇有斩获，并宣称已占有整个超市消费额的 10~15%。

产品本身极大的差异性，使得消费者愿意购买自营品牌，而舍弃国际品牌。有些分析师声称，商店品牌能靠填补国际品牌所遗留的超市陈列架之空隙而成长，但自营品牌更可能凭借由定价较低，或靠国际品牌在某些地区做了些蠢事导致品牌形象模糊、脆弱甚至损坏，而得以成长。

自营品牌每隔 10 年左右就盛行一次，通常是受景气循环的影响。20 世纪 50、60 年代，由电视广告来支撑国际品牌。20 世纪的 70、80 年代，因受经济景气的影响，促使消费者追求低成本、高价值的产品，使得自营品牌开始有所收获。因为如威名商场、客络客 (Kroger) 连锁超市及艾迪 (Aldi) 超市等开始推出自营品牌，以较低的价格销售品质显然相当的产品时，钟摆又开始持续摇摆。因为获得信任的零售商提供退费保证，消费者通常愿意舍弃有品牌商品，尝试较便宜的自营品牌。自此，产品表现成为消费者满意度与未来品牌选择的决定因素。

在其他情境下，商店品牌是优质品牌。举例来说，马莎百货将他们的商店品牌定位在和主要品牌商品相等或更高的价位上。诺斯壮百货 (Nordstrom) 对某些自有品牌项目也如此处理。诸如此类的案例显示，商店名号甚至能帮助品牌对抗大量广告的激烈攻势。

● 创造新品牌或重整旧品牌

福斯在 20 世纪 60 年代有项极大的成功——金龟车。这辆小车甚至变成 20 世纪的象征。相似的车型至今仍在福斯墨西哥厂生产，但因不符合美国排气与保险杆标准，因此还需要经过昂贵的修改后才能在美国上市。

福斯也是第一个创造迷你车的公司。迷你车是那个年代中的“花派

市场营销学

嬉皮”(因常戴着花宣扬和平与爱而得名)所选择的交通工具。金龟车和迷你车的成功使得福斯无所畏惧,因此推出第三款车型Khamann Ghia,仍是收藏者的搜集对象。福斯早已在欧洲汽车市场位居领导地位。该公司在欧美两个市场的品牌形象因此出现相当大的差异。

接着福斯干了一件真的很蠢的事。他们决定替换金龟车,不再继续迷你车和Khamann Ghia的生产。或许是觉得迎合美国的安全及排气标准代价太昂贵。但这不是借口。福斯在这个国家已建立起品牌形象,他们以生产及销售有趣、异想天开、独一无二的小型汽车与小货车著称,他们在消费者心中已经有那块市场。或许是受到福斯资深管理阶层及企业文化都属欧洲作风的影响,导致他们对自己在美国市场占有的独特市场地位产生错误的认知。不管怎么说,不管有什么理由,反正福斯搞砸了!

在艰难的美国市场获得巨大成功之后,福斯的下一步怎么做?他们竟然放弃在美国的经销权!福斯制造出一辆严肃、笨拙的小型车和一辆乏味、无趣大型车,彻底毁损原有的品牌形象以及市场区隔。当然他们试图给小车取个“可爱”的名字——Rabbit,但没有什么助益。在这项改变总算稍微有点成绩后,他们决定回归车子的欧洲称呼——Golf,并推出马力较大的 GTI 版本,增加车系的运动味道。

很不幸的这个案子还是失败了。对美国人而言,高尔夫球是一项游戏,不是车子的名字!由福斯停滞发展类似金龟车的替代车款这点(这个车款花了他们 20 年的功夫生产,并获得极大的成功,即使至今亦然!),可看出福斯对他们在美国拥有的品牌特质和形象并不清楚。也或许福斯的管理阶层不喜欢他们在美国的品牌形象,毕竟他们认为自己是一家大型欧洲汽车公司。福斯可能不想成为生产一些愚蠢小型汽车,然后销售给那些怪里怪气的美国佬的汽车公司,然而这是由消费者来做决定,不是公司的管理阶层,而美国消费者已经用金钱投票给旧的福斯产品。

当金龟车,迷你车和Karmann Ghia停产后,品牌象征也随着消逝无踪。最后的结果几乎摧毁福斯在美国的品牌形象长达数十年。

● 处理一个损坏的品牌是项艰难的工作

20 世纪 80 年代,福斯在美国市场将奥迪汽车的Audi5000塑造成品牌优良的中价位豪华轿车。福斯品牌继续受到缺乏光采的Golf 及 Passat车型的连累,所幸消费者并没有将福斯与奥迪联想在一起。但品牌灾难的闪电再次击中福斯。

奥迪很受欢迎的 5000 车型被指控有设计上的瑕疵——在车子刚发动之后,将脚自刹车踏板移至踩油门加速时,会产生突然的加速。交通意外事故的报告自各地传出,且尾随许多重大伤亡事件,都宣称为此项尚未证实的缺陷所致。历经数月的争论,测试结果显示突然加速问题无解,但不是车子本身的缺失所致。或许是煞车板和油门踏板的的位置及形状让驾驶人产生混淆,或如某位专家所言,两者的位置太接近,结果证实是驾驶人的疏失导致突然加速现象。

不幸的是,正当这项辩论炽热的进行之际,Audi5000的价值直线滑落。该品牌的品质和安全形象已荡然无存。有鉴于此,今日的汽车都装有排档转换锁,以确保当车子从停车档转到不论是倒车或前进时,驾驶人的脚都能稳固地踏在刹车板上,减低突然加速的危险。

可怜的福斯,Audi5000 车型的成功俨然已成为历史。他被重新塑造,以新的车型序号再度上市,但仅获得冷淡的回应。该品牌已经被玷污了,要花费多年的功夫才得以洗清。直到最近上市的新款车 A4、A6 及 A8 系列,才使得奥迪汽车开始起死回生。遭致严重产品问题损坏的品牌,须耗费很长一段时间才能得以复原,有些甚至永远从此无法完全复原。

5. 企业文化的品牌化

POINT 核心要点

企业文化在企业运营中发挥着极其重要的作用,特别是在进行品牌构建时,良好的企业文化会使品牌构建工作事半功倍。

● 将企业文化融入品牌形象

假如你被指派一项任务,尝试将品牌产品和企业文化融合在一起,你会从哪里开始着手?这项工作可能不太容易,但若执行得当,将非常具有威力!品牌及公司是不可分离的,只要品牌很强劲且企业文化也确实提供支持。惟有所有员工皆对品牌含义及代表意义有清楚的了解,才能在所作所为中力行之。当这种了解根深蒂固的镶嵌于文化中,他即成为品牌的一部分。丽池大饭店连锁体系亦在员工间发展出这种品牌文化。客人不会被指向他们找不到的地点,他们会被带领至那里,而且是在丽池员工的护卫之下。员工经常询问顾客有哪些是他们可以效劳,以使得旅客的这趟休憩更加愉悦,而且服务是一视同仁的好。这种服务文化现已成为丽池品牌形象的一部分。

华特·迪士尼(Walt Disney)在生前,亦试图将这种品牌文化牢牢印在班底人员的脑海里。他的传奇流传至今。请注意,迪士尼从不曾称呼他们为员工。在迪士尼,每一件事都是一场“表演”,而每个员工都是“班底演员”。当他们工作时,他们是在“上台演出,粉墨登场”,即使他们的装扮不过是穿着一件干净、烫平的棉布衬衫和卡其宽松长裤。将品牌和行为文化联系在一起,已经为这些公司以及其他类似的公司缔造许多奇

迹。西南航空(Southwest Airlines)是另一家员工会试图款待顾客,让顾客在过程中享受乐趣的公司。他的品牌形象也呈现出这种感觉!

● 当文化无法管理品牌时

多年以来,李维牛仔裤一直都是全球最强劲的品牌之一。哈斯家族经营这家公司,在李维内部创造了一个独特的文化。20 世纪 80 年代,这种独特文化将这家公司从危难中拯救出来。从他们的社会价值观,我们看见一家公司能获致成功并同时具有社会良知。

接着,在 20 世纪 90 年代初期,李维的文化价值观对于作为品牌经营 know-how 的资源,似乎显得有些不足。在 90 年代,李维在产品重要的市场,亦即 14~19 岁男性消费者身上,占有率下跌至早期的一半。广告活动不足,新产品研发停滞,产品无法命中时代趋势和消费者生活形态,产品成本与价格太高。尽管公司具有不错的文化,但他正在逐渐丧失市场。

大多公司要被迫发展自营品牌,要不干脆增添符合潮流的新品牌,以满足他们的顾客。并不是李维的管理阶层不愿采取正确的举动,以经营强而有力、通路广泛的品牌。家族领导人具有文化意识,却不是懂得察觉潮流的商人。公司的规模和力量使得他们有一段时间,丝毫没有察觉市场占有率正被 GAP、汤米·席尔菲格(Tommy Hilfiger)、李等品牌的牛仔裤所侵蚀的惊人事实。

改变一个巨大、强劲且历史悠久的成功品牌,以迎合多变的消费者口味,有点像在浴缸里让战舰转向一般困难。战舰无法快速转向,而且不容有任何闪失。当公司以一种集体文化形式经营时,所导致的会议、任务、团队及备忘录,会使得决策令人痛苦的缓慢。

当这一切还在进行之际,一些李维主管几乎不曾听过的新品牌,正

准备接收他的市场占有率。李、GAP、卡文·克莱(Calvin Klein)清楚的显现在李维的雷达荧幕上,但其他像 JNCO、Mudd、Fubu、Kikwear、Union Bay、Bongo、Studdy、Menace、Faded Glory、Arizona、Canyon Blues等,如同攻击李维巨人的小人国军队。李维一度称霸市场,如今败在这群动作迅速、对趋势敏感、利基导向的竞争者手里。

李维始终无法相信这些可憎的样式竟然是他们的消费者所想要的,直到销售量持续下跌,关闭工厂成为惟一解决方案,以削减不必要产能、降低营运成本时,李维才不得不接受。再者,李维向来以快速送货取得信誉,即使成本高昂,但终究值得。但商家才不在乎送货有多迅速,假如这商品根本就乏人问津。

伟大的品牌不易死亡、且过程缓慢,但一旦残废,他们的复原通常也同等缓慢且痛苦。在李维后期的复苏过程中,他采用宝洁品牌经营架构形态,结果仍然进展迟缓。优柔寡断仍然牵制着他的走向。李维现也尝试多重品牌策略,但竞争者早在多年以前就采行了。只有时间能够知晓这个传奇性品牌是否能复原,然而要恢复到先前的品牌地位以及重登市场主导者宝座,似乎不太可能。

6. 品牌构建的步骤

POINT 核心要点

企业在进行品牌构建时,要遵循以下几个步骤:①企划;②发展;③执行;④评估与调整。

● 企划

- (1)为公司、事业单位等组织发展策略。
- (2)清楚了解品牌是什么及不是什么,能做什么及不能做什么。
- (3)研究、了解品牌的目标市场和听众。
- (4)决定要冠上品牌的产品和服务之范围,包括开始以及最终的范畴。
- (5)指派品牌经营/营销经理人负责经营品牌。
- (6)研究、选择品牌名称,发展图像/商标以及品牌策略。
- (7)记录品牌的起源及独特性,用商标保护品牌和其他智慧财产权。
- (8)界定相对于其他品牌的品牌定位,以及相对于竞争者的品牌定位。
- (9)发展品牌形象/身份、特质、性格,然后诉诸文件并广泛且清楚的传递。

● 发展

- (1)适当的使用目标群体、访谈、市调等工具,彻底研究品牌形象/身份、特质、性格,直到完全了解为止。
-

(2)查核证实品牌策略与公司对这些产品、服务、顾客、市场所抱持的策略相呼应。

(3)发展施行计划和战术,以支援产品、服务及品牌策略。

(4)准备好品牌上市计划,包含会计责任、预算、进度、目标市场以及预期成果(衡量方式)。

(5)决定是否须采取市场测试或其他必要/想进行的先前步骤。

(6)选择一家广告代理商(假如有此需要时)或公关公司。

● 执行

(1)设计品牌商标的包装,包括产品设计/服务设计,包装与呈现方式、销售规划(假如可行的话)等等。

(2)发展广告及促销计划。

(3)发展销售与配销安置计划。

(4)发展附带资源以支持上述计划。

(5)树立如何、何处以及何时使用品牌、他的图像或商标的标准,发展最初品牌延伸、建立副品牌或品牌合作(Co-branding)的指导原则。

(6)将产品/服务销售到想要的通路,开始生产产品或传递服务。

● 评估与调整

(1)以购买者及潜在购买者如何认知品牌以及相对于原先计划为衡量指标,评估最初的结果与意见。

(2)衡量品牌及广告认知,评量竞争者以及顾客的反应。

(3)基于初步结果与数据,针对上述任何一部分或全部进行必要调整,然后再回到“执行”的步骤。

1. 品牌的影响力

POINT 核心要点

建立品牌影响力是有步骤的。首先消费者必须意识到品牌,接着基于过去美好的经验发展其偏好,再通过重复购买,消费者可能变得对品牌有忠诚度,并舍弃另一个竞争品牌而选择使用他。

● 品牌的忠诚度

马克·迪马斯孟(Mark DiMassimo)拥有自己的纽约办事处——迪马斯孟品牌广告公司(DiMassimo Brand Advertising)。不久前,他针对 1,500 名受试者进行品牌忠诚度及婚姻忠诚度的调查。他有一种预感,觉得品牌的忠诚度和配偶忠诚度之间是有关联的!

当然,他发现关联了,但这还得视品牌而定,和品牌是否强劲或脆弱与否有关。在此有个小小警告,他的研究之科学可信度未知,不过结果显然很有趣。喜欢存钱在曼哈顿大通银行(Chase Manhattan Bank)的受试者中,有整整 70% 对他们的配偶不忠。百事可乐饮用者在婚姻不忠的排名上居第二高位,占品牌调查结果的 59%。这或许是“百事新生代”(the Pepsi Generation)的瑕疵吧。购买 GAP 牛仔裤的消费者是属于对婚姻较忠贞的一群,只有 19% 偏离婚姻忠贞之道,但贺喜巧克力的爱用者更忠贞,只有 12% 的婚姻不忠者。

由于这份报告不愿透露所有调查的品牌,或者使用方法的可信程度,我们无法据此下结论。惟一可确定的是——品牌忠诚度是一项有力的工具,甚至比某些配偶的婚姻忠诚度还有力量。诸如此类的调查或许

市场营销学

有些好笑,然而对斥资数百万建立与促销品牌的公司而言,品牌知名度、偏好及忠诚度可不是能够一笑置之的事。

(1)顾客忠诚度(customer loyalty)——在能够便利取得其他可接受的产品或服务的情况下,购买者针对特定项目选择使用相同产品或服务的消费次数,在该购买者于该项目所消费的总次数中所占的比例。顾客忠诚度是一种行为,在此以百分比做衡量。

(2)顾客满意度(customer satisfaction)——顾客认为应该发生(预期)与顾客认为实际发生(知觉到的表现)互动所产生的一种态度。顾客满意度是一种态度,通常是用某种态度量表衡量。

● 品牌知名度

先以一个“修飞”的事例来阐述本章所提及的某些重要原则,接着再举例说明品牌知名度、偏好、影响力及忠诚度的各种不同面向。

1979年修飞自行车公司的自行车事业分成两个部门,较大的部门在俄亥俄州,另一个较小的在加州。后来是在奥克拉荷马州建立第三个部门。他的预定规模介于其他两者中间,而这个第三部门的位置会将美国以地理位置划分开来,便于个别服务当地区域。

品牌名在修飞庞大的零售商顾客群中扮演差异化的重要角色,这些顾客有席尔斯百货、蒙哥马利华得、凯马特商场、威名商场(在1979年时仅为销售额10亿的小型零售商)。当时有许多大型自行车行,包括许多地区性折扣连锁商店(现已不存在),如TG&Y、冒险家(Venture)、格兰(W.T. Grant)、吉布森(Gibson)、黄金车轮(Gold Circle)等等。大型汽车商店如西部汽车(WesternAuto)与活力男孩(Pep Boys)也有销售自行车。全国性和地区性五金厂商,如高手(Ace)、真实价值(True Value),岸对岸(Coast - to - Coast)、服务之星(servistar)等,都是活跃的自行车零售商,诸

如售货服务(Service Merchandise)和优质商品(Best Product)等型录邮购商也出售自行车。有些药房甚至也销售自行车!许多此类的零售商以自营品牌销售自己的自行车,就摆在修飞自行车旁边。可见建立国际品牌是项挑战实在不为过!

在 20 世纪 70 年代中期,修飞成功推出名为 BMX 的新款单车,与很受欢迎的越野障碍赛摩托车十分神似。这是修飞首次在电视登广告一炮而红的产品,并让修飞的品牌名挤入大联盟,舒温(Schwinn)在当时已称霸美国自行车市场长达数十年。

到 20 世纪 70 年代后期及 20 世纪 80 年代初期,修飞的提示后知名度(Aidedawareness)仅恰好超过 50%。在此要说明一下,品牌知名度有三种主要衡量指标:心中首要之选(Top of Mind awareness)、未提示知名度(Unaidedawareness)、提示后知名度。修飞的目标是想在这三项全部迎头赶上舒温,并且超越他。

数年内,修飞结合了优越的配销通路、持续广告、以及紧密的零售促销,使得修飞荣登首要之选宝座。首先,达成了在提示消费者意识方面设立的目标。当消费者被给予一串可能作为品牌名的名单时,他们最终总是选择修飞作为自行车名。接着,挑战较艰困的未提示知名度。在经过 15 年的全年持续广告后,“修飞”开始追上日渐衰退的舒温品牌。

1991 年,修飞自行车在所有消费者眼里,已成为提示后知名度与未提示知名度两者的领导者,并在孩童与年轻族群里击败舒温,取得首要之选的优势,而这正是修飞广告的主要目标市场。舒温保住他在成年人市场的地位,归功于他们在美国品牌数十年的领导地位,尽管舒温已有多年没有广告推出。另外,舒温在全国拥有的数以万计经销商,也使得品牌名号得以维系。

问题:究竟该如何衡量品牌知名度?

衡量品牌知名度可以告诉我们在消费者心中，品牌究竟有多强劲。有三种常用的品牌知名度衡量方法，知道第四种用语也蛮有用的。

首要之选：在没有任何鼓励或提及任何可能品牌名称的情况下，在调查里第一个想到的品牌，通常以占合乎资格受试者的百分比表示。有些受试者不符合人口统计变项或地区变项的样本划分原则，就不能纳入分析，否则会扭曲结果。有时也称做品牌优势(**brand dominance**)。

未提示知名度：在没有任何鼓励或提示可能品牌名称的情况下，在给定的产品或服务分类里出现于调查中的单一品牌，以占合乎资格受试者的百分比表示。有时称做品牌记忆(**brand recall**)。

提示后知名度：在提供一串品牌名称的表单后被认出的品牌，可能是某特定产品或服务的品牌，以占合乎资格受试者的百分比表示。有时称做品牌认知(**brand recognition**)。

品牌突显(brand salience**)：**品牌出现在心目中的次序，不是消费者如何看待品牌，而是他们的确想到这些品牌，以及想起他们的顺序。

描述品牌意识的方式尚有许多其他方式，但几乎都是以上三种的变化或综合。

● 强势品牌能超越公司的愚昧而幸存

这段故事告诉我们两个重点。屹立多年的强势品牌，往往能活得比创造他们的公司还久。品牌得循序渐进地建立，首先必须建立提示后知名度，接着未提示知名度开始增长，最后成为首要之选，但过程可能非常缓慢。持续且持久的广告及促销活动是保持前进的必要手段。

品牌知名度的调查报告依循首要之选、未提示知名度及提示后知名度得出接受调查者对特定产品及市场区隔三种不同熟识程度中各占的百分比为多少。在这种调查里，适当选择样本(电访或面谈)确实很重

MBA 经典课程

要,样本对于企业欲了解的整体市场人口具有多少代表性是相当关键的。

2. 市场对品牌的要求

POINT 核心要点

影响品牌的因素,诸如品牌知名度,品牌偏好以及品牌忠诚等,都需要进行各种市场调查,以确定每种品牌的市场接受能力。

● 性别有助于品牌的销售

在心理学中探讨说服部分,有一种心理叫做“相似吸引力”(likeable attractiveness),即人们会对看起来和自己较相似或很具吸引力的人,给予较高的评价或较多的信任感。这就是为什么模特儿或长相出众的人常被找来拍广告或担任产品代言人的缘故。

跨世界电脑软体公司(Cross Worlds)的女性最高执行长凯崔娜·嘉芮(Katrina Garrett)将公司所有的广告预算尽数花在杂志广告上。嘉芮是位迷人的女性,广告中她身着简单合身的V字领黑色洋装,令人记忆犹新,然而除非有人提醒,否则别人甚至连她公司的名字都记不起来!她对品牌有帮助吗?或许短时间内有帮助,但当广告让人有印象,可是却不记得品牌名字时,不免让人怀疑广告的目的究竟是什么,难道不是为了创造品牌意识以及增进品牌形象吗?

有个多年以前拍摄的广告正好相反,当时英国皮革(English Leather)古龙水以及刮胡水共用一个美丽的金发模特儿,她仅淡淡的说:“我的男人只穿英国皮革……或者什么都不穿。”记忆犹新吗?当然!诱人吗?绝对是!不过最好的是,让人记住了品牌名。

不过,图表或品味低俗的性感广告很少效果良好。他们让大多数人

反感,只有少数人感兴趣。假如这些好色的少数人是目标受众,这个广告对他们来说有效,但对建立品牌而言,却是种冒险的方式。

● 市场研究

市场研究是获取建立品牌所需资讯的重要步骤。进行市场研究不只是问某些人一些问题而已。有些资讯是可以如此取得,但以此去做重大决策是很愚蠢的事。这不是业余者能混水摸鱼的地方。在进行市场研究时,有一份经过良好设计的问卷是很重要的,因为设计不佳的问卷会扭曲结果,诱导受试者偏离原先希望在真正随机且诚实(公正)的作答情况,而做出不同的回应。根据如此偏差的答案做决定,可能导致非常糟糕的决策!

选择具有代表性的调查对象是首要步骤,接着决定样本大小及所希望的统计信度。样本越大,越能确定样本结果足以代表整个母体,但研究成本也越高。如何选择合乎条件的受试者作为目标母体,则是另一个重要的研究议题。假如可能,最好是能用最少的问题衡量他们是否合乎条件就好,把时间和成本致力于回答问题,才是研究的用意所在。

书面调查对不良的设计相当敏感,因为缺乏受试者与访谈者间的互动。缺乏训练的访谈者也同样会影响结果,造成不准确的答案。在此重申,这不是让业余者实验的地方,有太多因素会影响市场研究以及品牌研究的结果,导致调查草率进行,最后造成错误的结论。

我们提出这项议题是因为当品牌正值发展之际,有一连串相关事情是你应该知道的。这一系列的影响因素包括品牌知名度、品牌偏好及品牌忠诚,且都需要进行各种调查。品牌知名度的资讯几乎完全来自针对目标产品或服务的潜在与现有购买者,抽取代表性母体进行调查而来。

● 测量品牌偏好

品牌偏好也是典型的以给定消费者许多不同情境,询问消费者会如何做选择的调查。品牌偏好调查取得的资讯,只能做方向性的参考,因为准确度不高。惟有在消费者“用钱投票给他们的选择”,也就是掏钱购买时,你才能真正知道在那种情境下,面对眼前的各种品牌,他们喜欢的究竟是哪一个。市场研究对于人们会购买某件东西的假设是出了名的不准确。同样的,要想知道人们愿意付多少钱购买某样东西的惟一方法,就是实际把东西卖给消费者。另一方面,研究针对在同一价格等级内,消费者愿意购买哪些商品的调查却是有帮助的,能提供准确的方向性。

不幸的是,现实世界不是一个完美的地方,人们会因为情境而放弃他们喜爱的品牌。喜欢的品牌或许缺货,或者少了想要的尺寸或颜色或包装。竞争品牌可能正好降价促销或提供促销方案。竞争品牌不一定都在同一个地方进行促销,所以并不是所有的选择在购买当时都唾手可得。消费者可能还喜欢优质品牌,但负担不起。在决策过程里,可能有其他影响因素涉入(例如:配偶、父母以及小孩)。

3. 品牌忠诚度分析

POINT 核心要点

通过市场调查来测定某一品牌的品牌知名度和品牌偏好是比较容易的,但如果利用同样的方法却很难确定消费者对某一品牌的忠诚度。

● 公司合并不代表品牌偏好或品牌忠诚的合并

华尔街一向了解品牌的威力和价值。许多公司登广告以留给投资者良好的印象,也让消费者印象深刻。虽然不太确定这是不是个好主意,但能同时影响金融界和目标消费群是件双赢的事。公司在主要顾客群的所在市场刊登广告,只要他们在该广告计划中是有成长潜力的市场。毕竟对购买者而言,当他正在家中休息、等待用晚餐之前,看看广告也没什么不好。

合并和购并对品牌知名度及品牌特质影响重大。当两家公司合并时,如戴姆勒—克莱斯勒的合并,什么样的身份认同能够幸存下来? 品牌特质是两家公司的总和,平均、或完全相异? 多年累积的偏好可能毁于合并的那一刻。

同样的例子也可以轻而易举的套用在银行、股票经纪商、会计事务所,以及许多其他情况。除非负责处理合并公司整合的经理人了解个别品牌的特质与形象,否则他们会漫不经心的摧毁花费多年建立起来的品牌。即使他们审慎的处理这种整合,风险还是很大,因为品牌忠诚度可以如钢铁般强劲,也能像细线般脆弱。

● 品牌忠诚度内涵

测量品牌忠诚度是很困难的,假如透过调查测量品牌知名度和品牌偏好是有可能、但具挑战性的工作,那么测量品牌忠诚度则更复杂也更重要。有种方法一定可以拿来测量品牌忠诚度,即将同一品牌的重复购买以零售点系统(point – of – sale, POS)记录在扫描器里,如威名商场便正在建立庞大的 POS 资料库,以便能算出这类资料,将之提供给他人的交易供应商伙伴。

类型	占全部母体的百分比	特质
循规蹈矩型	12%	想成为群体的一员
追求流行型	12%	追求趋势型品牌
多愁善感型	12%	寻求舒适、怀旧的产品
知识分子型	17%	上层阶级、科技取向,世故
寻求慰藉型	17%	想逃离压力
活跃分子型	15%	喜欢健康、社交的生活形态
实用主义型	16%	只要求所花的钱没有白费

其他测量品牌忠诚度的方式,是透过对过去购买的调查,通常可由线上登记,产品所附的回邮意见卡或人员追踪调查(在高消费服务或高价格购买行为中出现,如汽车的销售)中取得。不特定零售审计调查也能提供某些品牌忠诚度资料,但错误率高,因为他们只依据消费者对购买品牌的回忆,而发音相似的品牌或受到高度欢迎的品牌通常容易被混

淆。

修飞这个名字已变成大众自行车的同义词。他的主要美国竞争对手是莫瑞(Murray)，而收到消费者说他们买了一辆“修飞莫瑞”(Huffy Murray)的售后资料报告实在不足为奇。任何人都猜得出他们实际购买的是哪一个品牌。

● 高品牌忠诚度

锦标(Titleist)高尔夫球在狂热的高尔夫球玩家中拥有相当多的爱用者。不同品牌的高尔夫球之间的确有差异，但惟有最优异的职业高尔夫球选手能在蒙眼测验(blind test)中，明确的区辨出其间的差异。然而，数百万计的周末高尔夫球玩家仍然选择使用锦标高尔夫球。许多巡回的职业选手使用锦标高尔夫球取代其他品牌，更多的锦标赛赢家是使用锦标高尔夫球。竞争者可能支付比锦标付给职业高尔夫球选手较多费用，要求他们为他的球背书。真相究竟如何其实并不重要，只要大多高尔夫球使用者抱持锦标是个品质优异的品牌印象，或者认为锦标可能会对他们的高尔夫球比赛有助益，降低他们的杆数，那就够了。

即使这些人承认锦标高尔夫球不一定真正对降低杆数有帮助，总还是有“看起来有面子”的因素存在。许多高尔夫球玩家耗费大量金钱，加入各种昂贵的高尔夫球俱乐部，希冀能获得些微的表现优势，以及较低的杆数。至少在选择这些品牌时必须考虑品牌形象，以及他如何有助于增进使用者身份地位上。更夸张一点，当把球打歪，要求高尔夫球球僮协助把球定位时，告诉球僮：“我要打黑色锦标 1 号球”，而不是某些较廉价、不那么知名的球。大多数打高尔夫球的人都知道这是巡回参赛的职业选手用的球，眼前则是周末才上场的三脚猫，骄傲的打同样的高尔夫球——不只是相近的仿制品，而是货真价实的同一品牌。卡拉威

(Callaway)高尔夫的球杆俱乐部(BigBertha)更进一步发展出一种相似的戳印。诸如此类,基于品牌印象建立的忠诚度少部分得归功于实质表现的进步,大部分则归功于品牌形象塑造的身份地位。

4. 品牌忠诚度的影响力

POINT 核心要点

品牌忠诚度是建立品牌知名度与偏好过程中最重要的结果,将品牌忠诚度发挥极至,即意味着让先前购买过该品牌产品的顾客不断回来,并一次又一次的重复购买。

● 品牌忠诚度威力十足

举苹果笔记本电脑(Apple Powerbook)的例子说明。使用苹果电脑长达7年,尽管他们的市场占有率日渐下滑,所提供的软件也不多,但仍然继续使用的人,是苹果电脑的忠实顾客。并不是因为人们喜欢苹果这个名称,而是苹果电脑已经建立起他的特色与表现,使其不同于大多数以视窗系统为基准的个人电脑。老实说,视窗的最新版已经和苹果十分相似,然而他们使用起来还是不一样,或者可以说是“感觉”不一样!不同的外观、感觉、错误讯息、特色等种种细节,使得苹果电脑具有独一无二的特征,导致强大的品牌忠诚度。

史蒂芬·贾伯斯(Steve Jobs)了解这点,并带领苹果电脑回到个人电脑市场中较有意义的位置。从广告主旨“不一样的思考”(Think Different)到各种令人惊奇的造型与色彩,如新的 iMac、G3 迷你型直立式电脑(Mini-towers)、G3 笔记型电脑(G3 Powerbook),苹果电脑都能善用他的那些品牌特征。贾伯斯了解苹果电脑的成功之道,并且正回归根本。甚至从 iMac 删除软碟机也是一种概念上的领导宣言,尽管苹果电脑 5% 的市场占有率使得他就一般字面意义来看,根本称不上是个市场领导者。贾

伯斯还是很清楚苹果的忠实信仰者仍在殷切盼望听到他的领导宣言,不管这个族群有多小。

只要他仍在苹果掌舵(担任过渡时期的执行长)一天,苹果就将能继续维系住他的品牌忠诚追随者一天。苹果耀眼的华丽外观、简单容易的使用方法,再加上与网际网络浏览器和微软视窗的应用软体(word、Excel、及PowerPoint)的相容度日益增强,将有助于赢得更多忠诚的新追随者。

如何对品牌忠诚度进行策略分析:

(1)非顾客(non - customers)——购买竞争品牌的产品或没有使用该项产品的人。

(2)价格取向型(price - switchers)——对价格相当敏感的人。

(3)消极性忠诚型(passivelyloyal)——因循习惯购物的人。

(4)中立型(fence - sitters)——对各种品牌的选择觉得没有太大差别的人。

(5)忠诚型(committed)——会持续购买该品牌的人。

品牌忠诚度的一些影响因素:

(1)价值(包括价格和品质);

(2)形象(包含品牌的特性以及名声两者);

(3)取得便利性;

(4)满意程度;

(5)服务;

(6)保证。

总而言之,品牌忠诚涉及他给予顾客所想要的价值(包括价格和品质),以及顾客寻求、或至少愿意接受的品牌形象。建立品牌忠诚度还涉及他是否能以让顾客满足的方式,持续提供顾客服务。

必须做到的关键事项:

- (1)了解你的顾客;
- (2)知道你的顾客想要什么;
- (3)满足你的顾客;
- (4)持续满足你的顾客;
- (5)清楚何时该维持不变、何时该做改变;
- (6)善加利用市场调查。

● 留住顾客是品牌忠诚度的精神

品牌忠诚度是建立品牌知名度与偏好过程里最重要也最具价值的结果。将品牌忠诚度发挥至极,即意味着让先前购买过该品牌产品的顾客不断回来,并一次又一次的重复购买。宝洁的汰渍清洁剂便是一个能留住客户的品牌。汰渍的品牌名存在已有多年,顾客认识他、喜欢他,并持续多年购买他。汰渍这个品牌不论在外显形象或他那充满橘色与黄色、阳光四射的包装上,历经多年来只有些微的改变。但根据内部消息、汰渍的配方前后已改变超过 40 次!随着衣物纤维改变、洗衣习惯改变、历经洗衣机从热水切换成冷水的阶段,宝洁公司重新修改配方,以使产品能做到品牌的承诺——让衣服洗的干净洁白,但不会破坏衣物的颜色。偶尔会看到包装上写着“改良型”的字眼,但仅止于此。汰渍已经成为老字号的可靠洗洁剂品牌,靠着这一点,汰渍数十年来已经维系住一群忠实的顾客。

最近几年来英特尔以相似的手法推出 x 86 及奔腾副品牌。“内载英特尔”成为主要品牌。对他们的 386、486 电脑处理器感到满意的使用者,比较可能购买 586 电脑处理器,以满足他们对“内载英特尔”的需求。随着电脑使用者的使用次数及需求(或至少为可知觉到的需求),处理器的绩效亦需要随之增长。当以 x 86 方式命名的品牌,因为受到电脑的快速

市场营销学

变迁及生命周期短暂的特色影响,导致气数将尽、寿命比汰渍短很多的结果,奔腾这个次品牌便登场了,并再度重复“最新改良型”的营销手法,继续推出Pentium II, MMX, Pentium III等等。

同样的,3Com也明智地试图将相同的公式套到他很受欢迎的个人数位助理产品(Personal Digital Assistant, PDA)PalmPilot身上。首先,重复引用“个人”、“专业”等修饰语,现在则推出Palm III, Palm V, Palm VII,甚至以跳号来显示在科技上的跃进。如此大费周章的塑造品牌忠诚度,主要是为了最终目的——品牌留客率(brand retention)以及持续品牌强度。

● 影响力能创造品牌忠诚度

青少年对于获得同学朋友认同方面,是出了名的在意。这为品牌创建者塑造了一个理想情境,只要创造一个青少年“一定得拥有”的品牌,他们将群拥而上。黛莉儿公司(Delia's Inc.)销售庞克服饰及配件,直接针对年龄层10~24岁的女孩。他们大部分的销售量来自前青少年期及青少年期的女孩。这个市场相当庞大,拥有2800万的消费群,每年付出600亿美元。

在美国很受欢迎的电视影集《莎宾娜》(Sabrina,主角为少女女巫)更掀起一股青少年特有的时尚热潮。青少年间传阅着黛莉儿登在他们喜爱的杂志,如《柯梦波丹》(Cosmopolitan)、《未婚女性》(Mademoiselle)、《十七岁》(Seventeen)等上面的分类广告。继专为女孩架设的网站(www.girl.com)及流行精品网站(www.delias.com)之后,专为男孩架设的网站(www.droog.com)也随之成立;一间针对孩子们设立的家居装饰网站(www.contentonline.com)也开始扩展他们的营销范围。

黛莉儿公司在创建者苦苦寻找投资人筹措资金后短短几年内,销售额就攀升1.5亿美元。这个利基点建立于同侪压力、同侪支持,善用今日网络社群的网络力量所打造的独特品牌,的确是个强劲有力的品牌。

5. 品牌化经营的优势

POINT 核心要点

品牌在世界政治与文化的构成中看起来似乎无关紧要,但是人们所喜欢的国家的一系列产品品牌形象将有助于克服文化缺陷,甚至战胜文化暴行。

● 实质的产品建立的品牌享有强势价格

锦标高尔夫球能以强势的价格销售,是因为巡回比赛的职业高尔夫球选手的表现。吉列是另一家靠着创造实质且可感受的优异表现,让自己在该行业成为优质产品品牌的公司。吉列的超级感应刮胡刀(Sensor Excel)以及锋速 3 刮胡刀(March III),欧乐 B(Oral B)的多动向(Cross Action)牙刷,金顶(Duracell)铜黄色顶端的耐久电池,都是在个别产品类别中被列为最高定价及最佳品牌形象的品牌。产品所以销售,正因为他们体现品牌形象并履行品牌的承诺。

Maytag 电器的海王星(Neptune)洗衣机在设计方面是一项突破,使用比竞争厂牌更少的水,还能有效洗涤污垢。高露洁(Colgate)的全效牙膏(Total)被证明具有清除齿菌斑的疗效,通过美国食物药物检验局(Food & Drug Administration, FDA)的核准,因而得以拥有类似的产品表现优势巩固品牌地位。英特尔的奔腾处理器也是用相近的手法,在电脑晶片市场开辟出优渥的利基。只要这些公司的品牌持续履行品质承诺,并忠于他们的品牌特质与形象,优厚的价格与利润将源源不绝。

● 品牌知名度的研究报告

一份针对美国最近 11 年来汽车零售业的研究,粉碎了某些奉行已久的普遍看法,并以其他新想法取代他们的位置。到底这份单一的研究结果是否绝对正确,势必引起专家争论多年。在此我想与读者分享,并补充一些随后的反对意见,因为其中有些值得学习的Smart启示。最重要的一点是:改变品牌形象远比改变品牌知名度困难。

在这项研究里,广告影响公司市场占有率,在汽车零售业里,70%的广告效益都在增加品牌知名度,尤其是未提示知名度。让人记忆犹新的广告主题与广告口号,都是那些重复多年的广告,强调讯息持续的重要性。与现有品牌形象相呼应的主题远比创造新形象来的有效。

总而言之,能够突显品牌特色与建立未提示知名度的广告,可以说是建立品牌占有率的最有力工具。改变品牌形象是项艰苦的工作,但若若要使品牌在消费者心中维持在前几顺位,则需要投注大笔资金于广告上头,以求清楚、频繁的提及品牌,而且必须持续进行且经常重复。

● 建立一个国家的品牌

建立整个国家的品牌如何?谁说你不能建立国家的品牌?那个人绝对不是大卫·赖特(David Lightle)。我们都知道品牌会与特定国家划上等号,我们或多或少会拿他们所生产的产品来定义那些国家。举例而言:

- (1)德国:宝马——机械技术优异;
- (2)日本:新力、国际牌——电子精密程度;
- (3)法国:香奈儿、路易威登——时髦与时尚;
- (4)瑞士:劳力士、帅奇表——准时精确;
- (5)美国:可口可乐、麦当劳——好的休闲生活形态;

或者英特尔、微软、IBM——资讯科技的领导者。

大约在 1988 年,由四个台湾制造业领导厂商所组成的团队,决定成立自创品牌协会(Brand International Promotion Association, BIPA)。这四家企业都是品质顶尖、具有全球竞争力的公司:宏基(Acer, 电脑)、捷安特(Giant, 自行车)、普腾(Proton, 消费性电子产品)、以及肯尼士(ProKennex 运动商品,尤其是网球拍)。他们知道还有其他台湾企业会乐于享受建立品牌带来的好处,只要他们能鼓动这些公司支持这项提议。

在这段发展过程里的某一时点,大多数的国家都会历经仿冒阶段。他们的能力已充分的成长,因而能够制造出几可乱真且功能可接受的主要品牌仿冒品。即使是美国,也曾在独立战争后期经历这段时期,当时英国产品的许多仿冒品都是美国生产的。在 20 世纪,日本、台湾及韩国也都走过这个阶段,并朝向制造合法、有品牌、属于自己的产品迈进。

虽然品牌在世界政治与文化的构成中看起来似乎无关紧要,其实并不然。一个为你所喜欢的国家的一系列产品品牌形象,将有助于克服文化缺陷,甚至胜过文化暴行。最重要的,在一个出口市场严重产能过剩的年代,通货紧缩可能会很快的横扫全球。在全球市场里凸显自己的重要性,对一个国家而言,将是关键性的重点。

正如品牌可以存活于公司之外,他们也能存活于统治与错误之外——只要适度的推出、建立与经营。在这个紧要关头,许多拉丁美洲国家也都在进行相似的举动——例如哥伦比亚,希望能洗脱毒品之家的形象,以一个各式各样产品的世界供给者之形象取而代之,这些产品包括上等的咖啡。

显然,品牌远比第一眼所乍看到的重要得多!

6. 品牌延伸

POINT 核心要点

延伸一个既存、知名的品牌到额外的产品或服务上，是一件最简单的事，但同时也是最危险的事。进行品牌的直线延伸的诱惑是如此庞大，因为当他成功时，他能将品牌宝贵的含义转移至新的产品。

● 原始品牌

相对的，品牌延伸的失败范例并不总是很明显，因为他们对原始品牌的伤害需要时间才会显现出来。通常这种伤害是微小的，好比七喜的例子。七喜品牌的产品总销售额几乎没有成长，但品牌被截断成三个或更多的延伸，不但造成成本的增加，同时稀释了原始品牌的影响力。

对于这类品牌延伸造成细微差异的最佳范例是，艾尔·赖兹与杰克·屈特于他们合著，在 1981 年出版的营销经典著作《定位营销策略》，中译本远流《实战智慧丛书》中，对美国高露洁—棕榄公司 (Colgate - Palmolive Company) 以及宝洁公司所做的比较。他们节录许多以美国高露洁—棕榄公司本家品牌名称所做的品牌延伸：高露洁牙膏、高露洁牙刷、棕榄洗洁精、棕榄洗手皂等等。宝洁却只使用单一的品牌，每一个品牌都有个别的形象：汰渍使得衣服洁白，喜悦使得衣服“比白的更白”，然而鲜艳 (Bold) 让衣服颜色更“鲜明”。对消费者来说，这种形象比较清楚，每个品牌都有他独特之处。宝洁以较少的品牌，赢得约两倍的销售量，赚取约五倍的利润。

● 品牌专一经营击败品牌延伸

假如这样的结论还不足以为人信服，杰克·屈特在他 1996 年的新书《全新定位营销》(The New Positioning)中，再度重申他先前的观点。有关品牌延伸线策略的两个范例其中一个为舒洁(Scott)，盥洗室卫生纸的领导品牌被延伸成舒洁面纸(Scotties)、舒洁家用纸巾(Scottkins)、舒洁湿纸巾(Scottowels)等。很快的，这个品牌变得不够特殊，导致他不再保有实用、简洁的价值形象。在该品牌过度的延伸之后，不到几年的光景，宝洁的魅力品牌取代舒洁，成为盥洗室卫生纸的第一品牌。

但即使是宝洁，也难以抵抗品牌延伸的诱惑。宝洁曾是固态酥脆油的领导者——脆可(Crisco)，当市场开始转向烹调油时，他们决定开始延伸品牌，生产脆可油(Crisco Oil)。结果是什么成为最佳销售油呢？威森油(Wesson Oil)！当玉米油开始流行，威森为迎合趋势，生产威森玉米油(Wesson Corn Oil)；品牌领导者变成马兹拉玉米油(Mazola Corn Oil)。当人造牛油玛淇淋开始使用玉米油时，马兹拉当然也推出马兹拉玉米玛淇淋，结果在超市自然被专一品牌费旭曼(Fleischmann's)给痛宰。讯息很简单——品牌专一者经常击败品牌延伸者！

对此观点持反对意见的人，经常引用可口可乐在清凉饮料业界居优势的例子反驳，列举可口可乐、健怡可乐、无咖啡因可乐、无咖啡因健怡可乐以及樱桃可乐，对抗如荣冠(RC)的Diet Rite或胡椒博士(Dr. Pepper)等专一可乐品牌作为佐证。毋庸置疑，配销优势的确会影响品牌延伸的成功与否。此外，被延伸的品牌潜在长处以及延伸产品的相似性也都会造成影响。

喜欢饮用可口可乐之类清凉饮料的人，除了喜欢他那熟悉的可靠度、整体表现外，也在乎他的特殊口味。但假如他们这么喜欢他的口味，

何以“口感较好”的改良的可口可乐会惨败？品牌偏好是一个复杂的组合，包括熟悉度、习惯、品质、服务（在此指取得的简易、便利性）、成本（可乐通常以很低的价格促销）、广告（毕竟他是“货真价实”的可乐），以及其他因素等等。

多年来，美国主要两家糖果公司玛尔斯及贺喜，对于他们的品牌名一直抱持不同的哲学观。玛尔斯拥有个别的品牌名：M&MS、士力架巧克力、星河巧克力（Milky Way）、杏仁喜悦（Almond Joy）、三枪手（Three Musketeers）等等。反观许多年来，贺喜的糖果几乎清一色都是用贺喜命名，偶而出现如快可（Krackel）、好棒先生（Mr Goodbar）等副品牌。直到近几年，贺喜才比已往使用较多个别的品牌名。

这使我们得到一个结论：盲目的为品牌延伸背书或武断谴责品牌延伸都可能是错误。正如“价值”一般，品牌延伸的能耐必须依情势而定。过度的延伸很可能不是个好主意，因为他制造较多的机会，让消费者与品牌之间的连结更模糊；太少的延伸，又可能造成有价值资产的低度利用。找出平衡点是件困难的事！

7. 品牌延伸的负面效应

POINT 核心要点

品牌延伸的负面效应主要表现在：①同类相残；②品牌过度增生；③月晕效应。

● 同类相残可能是延伸线产生的副作用

延伸线策略中最具挑战性的决策，就是考量同类相残的现象。同类相残发生于延伸品牌吞食掉母品牌的销售量。看看喜瑞儿玉米片的例子。通用食品厂(General Mills)现在已经生产蜂蜜坚果喜瑞儿、苹果肉桂喜瑞儿、冷冻喜瑞儿、杂粮喜瑞儿、以及综合喜瑞儿。由于他们对喜瑞儿品牌的影响力深具信心、高度推崇，因此把他塑造成一整个延伸品牌大队，然而，喜瑞儿的整体销售量成长了吗？或许有，可是这一长串的延伸品牌对原味喜瑞儿的销售造成怎样的影响呢？我们几乎可以断言，这些销售在同类相残之下已经下跌。

一位策略家可能会说，宁可自己的品牌自相残杀，也不要让竞争者取得先机。可是假如没有竞争者成功的销售圆粒的玉米片，造成威胁，那么他们到底在残杀谁呢？从谁那里获利呢？

显然，渴望拥有更顺口的喜瑞儿是促使他们努力的动力，正如汰渍洗衣粉以不断改变的配方维持他的顾客保有率一样。真正的重点在于：多少的延伸叫做过多。不幸的是，通常要等到到达及超过那点时才会发现！在赖兹与屈特合著的《定位营销策略》一书中，他们也提到相似的情形，并以七喜汽水为例（我们在前面曾提过）。他是种非可乐的饮料，而

且非常成功。接着,这个非可乐出现四、五种不同口味——健怡、樱桃、健怡樱桃等。非可乐饮料的销售量并没有随口味增加呈等比例增加,但成本却随着多样化而增加。结果增加较多销售量,利润较少,并可能带给忠实顾客一个混淆且破碎的品牌形象。

● 品牌过度增生几乎没有好处

你可能会因试图治疗头痛而感到头痛!走进任何一家药店,那些数不清品牌延伸出的治头痛及治感冒药物,将使你头痛不已。娇生旗下的泰利诺(Tylenol),是个生产乙醚氨酚(一种代替阿斯匹林的止痛解烧剂)止痛剂的品牌赢家,疯狂的搞起品牌延伸,他现在有静脉窦泰利诺(Sinus Tylenol)、泰利诺伤风药(Tylenol Cold)、泰利诺伤风感冒药(Tylenol Cold & Flu)、泰利诺伤风感冒及严重充血配方(Tylenol Cold & Flu Severe Congestion),还分有无抑制咳嗽成分、不会头晕的配方(注意,没有人会广告“头晕”配方,只有不会头晕配方)。架上摆满了泰利诺瓶瓶罐罐的产品,却一次又一次地败给只诉求一个领域的专营者。还好泰利诺够幸运,许多他们的竞争者也追随同样有瑕疵的品牌逻辑,使得他仍能在这个竞争游戏场保持既有地位,并让他有机会继续下去。

● 月晕效应有助于另一个品牌

品牌延伸是简单但危险的事,但通常强劲品牌能凭借由月晕效应(halo effect)拉新颖、相似的品牌一把。力士架巧克力能从“星河巧克力的制造厂商”的标示受益。星河巧克力建立起来的消费者意识及忠诚度已经够强劲,以致简单的尝试把两个品牌连结在一起的保证,能让人愿意购买、尝试。

罗夫·劳伦创造 Chaps 为一个具有高级形象的中价位、百货公司品

牌。单独来看,Chaps可能只是个可接受的品牌名,但由于和罗夫·劳伦的名声相联结的月晕效果,使得他成为一个优秀的品牌。另一方面,儿童服饰Osh Kosh b'Gosh因为母公司是较资深的“全面性制造”高品牌而受益,但也因缺乏年轻形象而受害。月晕效果也只能发挥至此。

娱乐品牌,特别是电视节目,公然的使用月晕效果。热门电视节目的姊妹节目是常见的新节目推出方式,想要搭成功的资深品牌(节目)的便车。新的喜剧打着《欢乐单身派对》制作群的名号,至少可以吸引观众一次。接着,产品必须自己赢得品牌偏好。月晕效果必须是连结相似类别里的两个产品,如此消费者才会对某项专长的转移给予某种程度的信任。《急诊室的春天》的制作群比《欢笑一箩筐》(America's Funniest Videos)的制作群,能为新的戏剧节目吸引更多的观众。

假如运用月晕效果的产品无法达到原来的期许,用来产生月晕效果的产品也会失去光彩。要是力士架巧克力尝起来味道可憎怎么办?或许人们会认为星河巧克力的制造商也没有好到哪里去,星河巧克力的销售可能会下降。就像品牌延伸一般,月晕效果对新旧两边产品都会造成影响,必须小心谨慎地运用。

8. 品牌延伸的方法

POINT 核心要点

品牌延伸虽然存在着许多不可预知的风险,但是企业的品牌延伸一旦获得成功,将为企业带来巨大的经济效益,依托知名品牌的影响力所产生的竞争优势是原品牌无法比拟的。

● 联名追求最佳效益

假如你研究市场一段时间,你将发现使用品牌联名(co-brand)——以单一方案促销两个知名品牌形象的例子越来越多。你或许可以推演出某个品牌最适合与谁搭档,这种方式很管用。最出名的例子是在食品业,但还有许多其他的范例。

冰淇淋和优格冰淇淋店都会建议配料及调味原料,作为各式各样的口味变化。如纳贝斯克(Nabisco)的奥利奥(Oreo)饼干、MaMS的糖果、力士架巧克力、喜斯(Heath)以及奶油手指(Butterfinger)的糖果棒这些已经知名的品牌,都经常与冰淇淋或优格连在一起,而成为与其他产品合作以追求双边利益的例子。Smart的品牌经营人了解这些知名品牌的添加物将可以为冰淇淋或优格品牌增添可信度,就好比汉兹番茄酱被人认为对于餐厅有正面促销效果一样。

家乐氏水果口味的圈圈塔(Pop Tarts)是超市中极受欢迎的早餐及午餐点心品牌。因为他们的水果口味是由史慕克(Smucker)这家优质的果冻与果酱制造商所提供,使得这项产品更具吸引力。福特的运动跑车Bronco与运动用品商暨服饰业者艾迪宝尔(Eddie Bauer)的品牌合作,亦相

当成功。在电脑业,“内载英特尔”的商标,甚至出现在惠普的电脑上,这种常见的品牌联名现象,代表这是个优质的处理晶片,因此通常价格也蛮“优质”的!请始终记得:品牌包括所有传递给潜在购买者的一切相关讯息。

在其他案例里,假如产品家族与涉及的品牌不是特别速配时,这种品牌合作关系便没有太大意义。李维牛仔裤为他的品牌增添许多延伸产品,倾力让消费者对其加分,这些产品包括背包、学校公文夹、甚至鞋子等的商品,对李维的品牌形象而言,却都只是二流的搭配组合。

另一方面,许多品牌拥有足够的品牌忠诚度及利基追随者,他们将他们特殊形式的品牌合作价值附加至几乎每一件事上头。哈雷机车就是这样的品牌。不管是夹克、T恤、甚至刺青,哈雷的追随者都爱死了这个品牌。距离你上一次听到有个品牌名称是如此强烈受到他的顾客的认同,以至于他们选择在身上永久留下刺青,已经是多久以前的事?哈雷有就有这种品牌强度。耐克的强劲品牌也远远超过他最初以球鞋产品为核心的品牌形象,而成为体育界的品牌焦点。

● 新品牌延伸

网际网络及其生活形态,为品牌延伸提供充裕的机会。销售书籍的亚马逊现正延伸品牌至销售音乐 CD、拍卖商品、药品以及其他行业。该品牌能带来广大的品牌延伸效果吗?既然所有的购买都是基于透过网际网络的性质进行,这种新式的延伸有其独特宽广的接触率。不过历史告诉我们,他们将会因为走过头而遭致专门店的痛击。

星巴克以咖啡吧、咖啡店及咖啡小站等形式填满每个角落及缝隙。接下来呢?当然是星巴克食品喔!既然他早已销售与咖啡相配的食品,当然可以假设销售其他种类的食品也能获致成功。但结果很可能是不

市场营销学

行,至少不会有利润。他的模式是建立在一份简单、制式化的高利润咖啡相关产品,只容许些微的糟蹋。餐厅形式的产品和这种模式不符,也和品牌形象不搭调。星巴克代表咖啡,但不是一般通称的“食品”。

其他航空运输公司觉得要模仿西南航空有效、趣味及相当有利可图的短程运输是很为难的事。当西南航空加长他们的航线时,他开始在冒险。回想失败的人民运通(People's Express)吧。他忘记是什么因素让他成功,并试图满足每个人的需求。假如西南航空尝试成为一个既提供全面服务,又同时为不搞花哨、专门服务短程旅行的航空公司,他所面临的风险不尽然会如联合航空(United Airline)、达美航空(Delta Airline)或美国航空(American Airline)那么大。但这样的品牌形象会让顾客混淆,而当他们混淆时,他们会停止购买,使两种形象皆蒙受其害。

● 延伸或不延伸

对这个充满争议性问题的回答,既是应该,也是不应该。在创造独特品牌之际,如宝洁所为,建议最好有足够的资源可供运用,以支援一项独特品牌的市场,并以市场潜力来调整对单一品牌的投资程度。另一项警告是,该单一品牌的名称必须经过审慎及有技巧的选择,以留给潜在消费者正确的区隔形象。

当你拥有相当知名、具有强劲声誉的品牌,延伸这个品牌至其他产品是可行的,除非他将削弱品牌,使得所有产品的意义都跟着减弱。保护伞下的品牌能转变可依赖的形象,但必须伴随着能够完成沟通过程的副品牌或产品名称。“锦标”制造许多类型的高尔夫球,每一种都是以经过挑选的特质精心组合,再加上符合这些特质的名称。不过,他们在销售俱乐部方面成绩较不理想,因为消费者认为锦标是高尔夫球的品牌!这种强度对核心产品而言是个宝藏,对品牌延伸却是一种伤害。

例如,眼镜蛇(Cobra)高尔夫俱乐部,是幸运品牌(FortuneBrands,锦标的母公司)的另一个子品牌,比较不适合用到高尔夫球上。假如有人对此句话抱持怀疑的态度,只要想想卡拉威(Callaway)这个高尔夫俱乐部领导者的制造商花了多么久的时间酝酿、研发以及等待时机推出他的高尔夫球——到本书撰写之际截止,已经有两年半。只有微软才能迟迟不履行推出新产品的承诺,却不会引来喧嚣的耻笑声!

保护伞品牌提供那些永远无法与如宝洁般的世界级公司面对面竞争的公司,另一种具竞争性的潜力,即以一个品牌为基准,将品牌声誉的权益扩展至一系列稳定产品,使每个产品相当少的广告预推出产品。但是家族的产品必须能履行其承诺,否则全部的产品都将受害。

9. 商标与品牌保护

POINT 核心要点

假如一个品牌太成功或太强劲,以致于他成为消费者对某一产品惟一记得的名字,危险的事可能因此发生。

● 品牌太强劲可能“不妙”

假如一个品牌名太成功或太强势,以致于他成为消费者对某一产品惟一记得的名字,危险的事可能因此发生。该名称成为日常用语的一部分,对该品牌的商标保护便起不了作用。一些丧失商标保护意义的著名品牌有尼龙、阿斯匹灵、玻璃纸(Cellophane)以及电扶梯(Escalator)。其他具相同危险的有:吉露果子冻、可丽舒面纸、思高录影带、全录影印机以及富美家耐火面皮。

假如这段话听起来带有法律意味,那是因为许多保护品牌的常见形式都是建立在法律条文上。你需要知道这些法律条文;他们如何保护品牌或无法保护品牌被仿制或窃取;以及对于法律上所谓的“侵犯”字眼之技术性诠释为何。这些法律可能在各国或多或少有些不同,但大多数国家和美国都有些相似之处,许多国家在智慧财产权法的执行上彼此有合作关系。

侵犯智慧财产权最常见的问题是,创造听起来或看起来相当神似的名称或图像,以便利用知名品牌的品牌权益进行交易。

● 商标:第一道保护线

对于智慧财产权保护你应该知道的 Smart 事务,首要为商标保护。商标及服务标记(Service Marks)只是产品及服务的创造者与销售者所使用的词汇、名字、象征或图像,以用来区隔他们和其他人生产或贩卖的产品或服务。举例来说,苹果电脑以突出的图像以及五彩缤纷的色条作为商标。

有关在美国使用的商标法,可以在《拉汉法案》(Lanham Act)里找到联邦商标保护的条文。许多州都有和《拉汉法案》相似的商标注册法令,也都有商标普通法以保障未注册商标。

商标保护是指以词汇、名字、象征或图像,区分拥有者和其他人的产品或服务。一个仅能用以代表商品分类或类型,而不能区隔象征商标拥有者的商品和其他供应者的商标,是无法受到保护的。举例说明,“个人电脑”这个用语不能作为电脑的商标并受到保护,因为他只是描述某种类型的电脑,由许多制造商销售,而不是用来区分某一制造商的产品。

一个和已经使用的商标(在某个国家内)相当类似,很可能会造成混淆或误认的商标,即使注册也无法受到保护。此外,对产品或服务的功能或本质提供“描述性”陈述的商标,必须先符合特殊要求,才能受到保护。

你也可以同时进行调查来保护自己,例如到网站查询等候联邦核准的现有申请名单。这份名单不会是完整的,因为总是会有一些正在处理的申请案必须花上几个月的时间才会列入名单。欲进行较完整的调查,必须亲自前往位于维吉尼亚州阿灵顿的专利局总部,实际在那里进行调查。

联邦法也保护那些未注册的商标,但这样的保护仅限于在商标实际使用的地区内。还有在普通法之下的州商标保护,通常只是采纳商标以及将他和产品或服务相连结。这种保护也仅限于在商标实际使用的地

区内。州法令保护的取得是向适当的州商标局提出申请,可是他的保护范围不如联邦商标来得大。州商标对于没有企图往其他地区发展分支的零售商而言,有时是很具有价值的。

对将名称商标化方面有一个被忽略的层面,亦即通常以州际贸易(interstate commerce,此指在美国的情况)的使用及销售日期,作为在发生冲突时,裁定谁先拥有名称的使用权利。保护商标的明智之举是,生产一个可用的产品样品,上头注明品牌名称,然后以合理的价格销售,但必须是以州际贸易的方式(在美国各州之间,非用于外销)贩卖给不相关的第三者,而不是公司自己的员工!这项举动可以为公司争取一段时间(至少一年),让产品正常生产,而不须等到正常生产后才能保障品牌名称。

商标法(Trademark Law)借由给予商标拥有人独享的权利,让该拥有人得以使用商标于某类型商品或服务上,该商标保障拥有人可能已经使用或正在使用这些商标,以保障商标拥有人的商务身份(包括商誉、名声以及广告投资等)。商标拥有人能取得法院的强制令,以抗议侵犯者对商标的滥用,对侵权行为要求赔偿。

10. 品牌保护的常见方法

POINT 核心要点

著作权法、商标注册、专利法通常是品牌保护过程中最常见的方法,但是并非所有的方法都能发挥预期的效果。

● 著作权法:知道他是与不是什么

熟悉著作权法的基本原则之所以重要有两个原因。在美国,著作权法是一种联邦法,不会因州的不同而有差异(虽然对法的诠释可能会因在不同法庭而有所差异)。本书受到著作权法的保护,但你的品牌可不一定有。

虽然著作权法不尽然能完善的保护品牌,但著作权法是整体保护“网”的一部分,这个网可能包含许多形式的法律保护在内,如商标、设计专利、版权等等。以下列出著作权法可能提供的保障内容。有些(特别强调的)项目可以是产品或产品的部分内容。这些可以包括用来容纳及描绘产品的包装或附有广告词的广告,已经成为构成品牌本身不可或缺的一部分。

著作权可保障的“著作文字”,包括以下类型的作品:

(1)文学著作——小说、非小说性散文、诗、报纸文章与报纸、杂志文章与杂志、电脑软体、软体操作手册、训练手册、一般手册、目录、小册子、广告文案、刊物(如企业指南)。

(2)音乐作品——歌曲、广告歌以及乐器演奏。

(3)戏剧作品——戏剧、歌剧、讽刺喜剧、默剧、舞蹈编写、芭蕾舞、现

代舞、爵士舞以及模仿表演。

(4)绘图、图画、及雕塑作品——摄影、海报、地图、绘画、素描、绘图艺术、展示广告、卡通漫画与卡通人物、填充动物、雕像、图画以及精致艺术。

(5)电影以及其他视听作品——电影、纪录片、旅行纪录片、训练影片与录影带、电视节目、电视广告以及互动式多媒体作品。

(6)录音作品——音乐、声音或旁白。

当“原始”著作成品以具体形式创造时，著作权保护自动产生。在英国，这意味着只要你撰写某些东西并“发表”他，版权自动属于你。你可以向著作权协会申请注册，不过通常很少这么做，但假如你要提出侵权的控诉，就必须先登记，而且越早登记注册，越能早日合法获得律师费及法律诉讼赔偿费。

当商标法不适用时，著作权法可以用来保护广告和产品包装设计。版权拥有人享有以下五种专属权利：

(1)复制权(Reproduction Right)——影印、复制或誊写的权利。

(2)修改权(Modification Right)——修改原作品、创造成新作品的权利。根据先前存有的作品改编的新作品，为一般熟知的“衍生作品”。

(3)经销权(Distribution Right)——以销售、出租或借贷给大众的方式经销作品复本的权利。

(4)公共演出权(Public Performance Right)——朗诵、演奏、跳舞、表演或在公共场合公开展示作品，或者传播给大众的权利。在电影、录影带、或其他视听作品，以一系列影像呈现的方式，亦称为“表演”。有些东西，如录音，便没有公共演出权。

(5)公共展示权(Public Display Right)——直接或间接透过电影、幻灯片、录影带等展出作品复本的权利。在这种情形下，电影或其他视听作

品,以系列影像呈现的方式仍可以视为“展示”。

任何侵占版权拥有者之专属权的人,就称为侵权者。对侵权者采取行动是一种保护品牌宝贵身份的方法之一,此处的品牌可以是广告或包装,或文学作品/手册等。

版权保护的期限决定于三种因素:

- ①谁创造这个作品;
- ②作品在何时被创造出来;
- ③作品在何时被第一次以商业形式经销。

对美国在 1978 年 1 月 1 日之后创作的有版权作品而言,个人创作的保障期限为作者的有生之年再加上 50 年。对于“受雇著作”,版权年限为自初版(指向一般大众销售复本)日期起算 75 年,或者自创造日起算后 100 年,视哪个先到期而定。这项规定现在在美国是当前热门的法律辩论话题。美国国会在 1998 年年底通过新的法案,将期限延长 20 年,但关于这项延长的立法现遭到许多人批评。

一般而言,版权属于创作该作品的人(可以是两个以上)所有。然而,倘若这个作品是由员工所创造,并视为他或她的受雇内容之一部分,则雇主拥有该版权,因为他是受雇著作品。著作权法也包括另一种形式的“受雇著作”:他适用于某种特定形式的作品,这些作品属于特殊委任性质,必须事前签订合约。

你不需因为使用受保护作品之事实部分,而申请版权使用执照,因为作品版权并不包括事实。

● 使用、保护品牌的适当方法

以下列方式思考品牌及品牌保护,可能会对你有帮助:注册商标可实际保护你所选择的品牌名称、图像、样式等,在竞争者之前使用该商

标,将他用在产品以及打算注册的市场,有助于在谁该拥有名字、图像、样式的权利上取得优势。版权能保护广告、标语、影像等,但却是一种较薄弱的保护措施,也比较容易落入他人的圈套。

● 专利法仅适用于某些情况

专利法保障创新与制程(应用专利)以及装饰设计(设计专利)。受到实用专利保护的创新与制程可以是电子的、机械的或化学的性质。实用专利虽能保障产品或制程,但取得时间漫长且不保护品牌名称,即使产品实际体现品牌带给消费者的形象。设计专利可以是整体保护网中很有用的部分,但和版权一样,很容易落入被他人进行相当细微的设计的圈套内。在商标法中比较有效的保护形式是《拉汉法案》第 43a 条款。这部分处理外表神似、令人混淆,所谓“商标外观”的部分,造成个人轻易混淆两种产品(或品牌名称/标记/图像)。

专利取得之所以耗时,在于法律对于取得实用专利与设计专利两者,具有严苛的要求。要符合实用专利的资格,创新必须新颖、实用及不为人知(此专利对于拥有该领域一般技术的人不会显得平淡无奇)。要达到新奇的要求,必须不被该国其他人所知或被使用,而且在申请者发明之前,必须没有在美国境内或其他国家申请过专利或书面发表任何描述。在新奇要求背后的政策是,核准专利是以要求创造者不得对大众揭露创新的细节作为交换条件。

专利保护对产品而言,是较有效的保护,但通常不适用于品牌名称本身。专利持有者能于专利期限内(实用专利保障期为 17 年,设计专利保障期为 14 年),禁止别人在美国生产、使用或销售享有专利保护的创新/设计。任何人于专利保障期限内,未经专利拥有人许可,即使并没有抄袭该专利的创新或设计,或者并不知道该创新或设计是有专利的,只要

他们在美国生产,使用或销售享有专利保护的物品,即为侵权者。一旦该项创新或设计所享有的专利到期,任何人都有生产、使用或销售该项创新或设计的自由。

当其他形式的保护都不管用时,商业机密法可能有些助益。

在近几年,随着工作者变动情况越来越频繁,越来越多的雇主开始诉诸商业机密法,以保障自己的权益,防止离职员工带走重要的竞争性资讯到同业竞争的对手公司工作。商业机密是任何对拥有者具有价值的独特资讯,而且通常不为一般人所知,且拥有人会予以保密的消息。在美国商业机密通常只受州法律的保护。《统一商业机密法案》(Uniform Trade Secretes Act)适用于许多州,将商业机密定义为:“可以产生独立经济价值的资讯,包括配方、样式、编辑物、程式、设备,方法、技术或制程,不为一般人所知,也尚未获得验证,且须付出合理的努力以维持机密。”

一些受到商业机密法保护的典型事物为:顾客名单、操作方法、生产制程及发展软体的方法。没有专利保护的创新与机密制程通常可以受到商业机密法的保障。通常专利申请者在申请专利等待期间,会仰赖商业机密法保障他们的创新,因为这段期间可能会耗上好几年或更久。对于商业机密法究竟如何保障品牌与品牌的建立,至今还不是很清楚,不过市场研究调查以及品牌上市计划符合商业机密法中的许多标准。

以下有六种因素常被用来界定特定资讯是否属于行业机密:

- (1)该资讯为行业外人士知道的程度;
- (2)该资讯为员工知道的程度;
- (3)该资讯采取保密措施的程度;
- (4)该资讯对主张者及竞争者的价值;
- (5)发展该资讯所投注的努力和资金有多少;

(6)其他人取得该资讯的容易程度。

当拥有者对自己有价值的资讯选择保密之际,商业机密保护自然生效。通常,只要拥有者持续维持保密状态,亦即要求保护有多久;商业机密保护就能持续多久。相对的,假如拥有者并未采取合理措施以维持该资讯保密的话,该保护就会丧失。

11. 品牌管理的注意事项

POINT 核心要点

一个聪明的品牌创建人,知道如何选择一個既可描述产品又可以加以保护的品名,这一点是相当重要的。

● 把品牌当品牌,而非语言的一部分

适当使用品牌可以使他强劲,保护他,不让他超越边缘、陷入失去拥有他的权利之可怖圈套里,因为他会成为通用词汇,而成为语言的一部分。许多知名的品牌每天都游走在这样的边缘。他们是如此强势,结果点的每一杯可乐都是可口可乐,每一份影印都是用全录影印机,所有的圣诞节礼品都是用思高牌胶带封装,以及所有优质运输都是联邦快递,这可能是品牌创建者及营销者的喜悦,以及智慧财产律师的噩梦。

品牌必须被独一无二的描绘成与公司产品或服务连结,而当这种奇妙、可怕的优势开始产生时,他甚至需要更多的注意。因此,3M 非常刻意且明智的称呼他的胶带为思高牌,不管在广告文案或包装上皆然。

● 一般的名称不能作为品牌

一个聪明的品牌创建人,知道如何选择一個既可描述产品又可以加以保护的品名,这是相当重要的。一个常犯的错误就是选择太常见的名称做为品牌,希望能让他成为最具潜力的品牌。但这通常不会成功,往往在投入大笔资金后,或者面临考验,或者品牌的商标将不被准许。像“电脑商店”或“新鲜面包”即是很明显的例子,他无法受到保护。

市场营销学

又如超级胶水(Super Glue)及风帆冲浪板(Windsurfer)这类商业名称,对使用他们的公司而言是很合理的,但专利暨商标局的智慧财产律师可不这么认为。品牌名称必须突出,不能太平凡。

混淆、误导消费者对于事情来源的理解,也是违法的。如麦当劳和玩具反斗城之类的公司会采取积极的行动,以保护他们的品牌形象。麦饭店(McHotel)可能适用一家小型、短期休憩的饭店;麦新闻(McNews paper)可以成为《今日美国报》(USAToday)类型报纸的常用语,充满短篇、适合速读的新闻题材,但两者可能都会侵犯麦当劳的品牌身份。一家名为单车反斗城(BikesRUs)的单车贩卖店,显然会侵犯到玩具反斗城的智慧财产权(玩具反斗城也贩卖单车)。基于会造成消费者混淆的相似性,电影反斗城(MoviesRUs)作为一家录影带出租店也将会引起类似的法律纠纷。可以遵循的最简单规则即为:“假如你认为你正触犯到某人的智慧财产,事实可能真是如此!”除非确有很强劲的商业理由促使你这么做,甚至值得你尝试,那么建议你一开始就找个合格的法律顾问协助。

偶尔会有一个令人信服的理由去使用一个既有的品牌名称,他所带来的酬赏让你值得为他打官司,并冒着失去他的风险,以及为他投注的成本及时间。这情形发生在当先前所提过的,当普通法是站在你这边,而其他人占用的这个品牌,恰好已不在市面流通,你又已经投资大笔金钱,将他使用在你的产品或服务时。在这种情形下,找一个有经验、积极的律师,做好花大钱的准备。你或许可以为你的品牌赢得一些权利!

12. 品牌经营的运作方法

POINT 核心要点

良好的品牌经营对于维持品牌特质、形象以及整合性,是最重要的因素。假如你是品牌经理,托付给你的将是远比公司建筑物及设备更有价值的资产。

● 品牌经营的重要性

管理全球可口可乐品牌的品牌经理人,工作范围庞大且职责重大。你可能记得宝洁和百事可乐旗下的福特莱食品(Frito-Lay),为两家全世界最棒的品牌经营公司。在宝洁,品牌经营部门以作风不同于其他部门著称。他更为密集、更为竞争,只有最优秀、最聪明,能熬过宝洁最激烈遴选过程的人才才能进入该部门。同样的描述也适用于福特莱公司位于德州的总部。

每一位宝洁的执行长都是从品牌经营部门出身,这套体制自 20 世纪 30 年代早期便开始实施。品牌经营体系的毕业生填满了将近 90% 的公司管理职位。在美国,宝洁提供八种不同的洗衣清洁剂品牌、六种肥皂品牌、四种洗发精品牌、三种牙膏品牌以及两种纤维软化剂,而这只是在美国而已,这份清单仍在持续增加中。每一个品牌都有清楚的形象与特质描述,这使得他们不只是和竞争者有区别而已,也和相同产品类型的其他品牌有所差异。

● 品牌经营的运作方式

市场营销学

当研发部门或新产品发展部门创造一个产品时,该产品便被指派给品牌经理负责,他的工作是确保品牌的成功。假如你是一位品牌经理,服务于像宝洁、福特莱这样的公司或是其他能有效运用品牌经营的公司,你的首要挑战便是和其他产品以及他们的品牌经理人争夺资源!除非一个新产品能够获得需要的注意及资源,否则这个产品无法存活;经过几次这种失败以后,品牌经理也将无法存活下去。

既然公司内所有的品牌都在争取同一资源里的占有率,品牌经理人必须是一位有力的鼓吹者以及优秀的内部销售代表,为他们的品牌和新产品代言。你的成功仰赖于你的准备工作做得有多好。注意倾听,将消费者的意见以及需求建档,这是品牌经理人的重要工作之一,也是内部销售员能持续唱高调的来源。正因如此,品牌经理人花很多时间研究消费者,分析市场研究资料,观察消费者行为以及找出消费者与顾客所认为的最佳价值为何。

因为竞争激烈,因此品牌经营是一项艰苦的工作,品牌经理人必须出乎常人的精力充沛。优秀的品牌经理人了解他们必须遵循规则,但偶尔也必须懂得在何时打破规则,并建立新规则。在这种情形下,品牌经理人并不是独自工作。在他们权限不及的地方,必须仰赖来自其他部门的协助,而其他品牌经理也同样向这些人寻求协助。成功的品牌经理人必须找出消费者与顾客想要的是什么,销售他们产品的重要价值,与公司内部其他竞争新产品对抗,集中资源——包括需要的人力与财力——以给予产品获致商业成功的最佳机会。

即使是宝洁也偶尔会犯错。进入日本市场时,他们以喜悦洗洁精不论在热水、温水或冷水中,表现都一样好来推销他。很不幸,这项优点对一向使用冷水洗衣服的日本人而言,并不具吸引力。他们所以犯了这项错误,是因为对日本文化习惯的了解不足,因此宝洁雇用日籍人士参与

他们的品牌经营；使用日本广告代理商；在他们再度进军日本市场前，进行焦点团体与产品测试。他们倾听当地消费者的心声，并虚心学习。当他们第二次在日本推出喜悦时，把握住每一个有利的机会——结果成功了。

● 从品牌经营进展至品类管理

身处于品牌管理近 20 年来最具戏剧性的转变中，你应该怎么做？答案是成为品类经营(Category Management)的专家。在过去十年里，品类经营的出现是一项重要的发展。虽然品牌经营处理的是特定品牌的所有层面，他多少具有内外的性质。品牌经营采取一种公司内(Inside - the - company)的观点，然后设法透过管理的努力，将品牌的占有率、地位以及权益极大化。

在品类管理里，你采取的是由外到内(outside - in)的观点。品类管理的依据是单一供应商(或者是拥有“品类统帅”category Captain的一小群供应商)用来经营零售店上架空间的方法。品类经理人决定产品的样式数目，产品的邻近程度，甚至产品家族在零售店的位置。品类经理人对定价、促销、广告以及他们负责品类——可能包含一个或数个品牌在内——所有的营销和销售活动，都具有强大的影响力。品类经理人通常可以控制不如自己品牌强劲的竞争品牌之通路及促销，因此在负责的通路管道上具有可观的力量。零售店的管理阶层必须小心谨慎且稳固的控制品类经理人的力量，否则可能丧失对自己店铺的架柜控制权。

品类统帅也扮演类似的角色，他们可能为零售商做品类管理的工作，这些零售商还没准备好或不情愿放弃通常被赋予给品类经理人的部分控制权，但又想享有商品销售及展示/促销的利益。品类统帅的角色也很具影响力，且能为供应商创造一个卓越的地位，该供应商可能同时

供应数种竞争性品牌。处理得宜的话,使用这些品类统帅能省却零售店不少人力支出——但小心监督这些品类统帅仍是必要的——除非零售店管理阶层放弃他们自己的掌控权,让位给供应商。

品牌经理人考量的是品牌本身的表现,而品类经理人考量的是整个品类的表现,包括在零售店展示的不同购买选项间的竞争互动关系。身为一位品类经理人,将为产品整个类别的销售、获利率、存货生产力,以及商品销售/包装负责。透过这种方式,极大化品牌经理的角色,代表的是顾客,而非你自己的公司——即供应商。某些公司甚至任用独立的第三者担任品类经理人。这些人可能是产品的配销商、代表领导产品供应商的销售代表或是独立的专业咨商顾问——何时为供应商与零售商处理品类管理工作。

13. 管理者的任务

POINT 核心要点

在任何一家品牌产品公司任职的品牌经理以及资深主管,面临最困难的工作就是在长期与短期间取得平衡。

● 品牌经营靠业务经理与团队的力量

削弱品牌经理人之影响力的另一项发展,是握在业务经理(Sales Management)手中日益成长的力量,特别是服务大批具影响力的顾客之客服团队(Customer Teams)的出现。全世界最大的零售商是最先创设客服团队的零售商威名商场,他们的客服团队位于威名商场美国阿肯色州总部的不远处,已经成为非常具有影响力的部门。由于在威名商场总部本顿维(Bentonville)中有如此多的这类团队存在,使得威名商场正试图找出如何减缓他们成长的方法。由于邻近性使然,这些团队对威名商场员工造成极大的影响,不论在专业领域或社群团体层面都是如此。

宝洁也采用这类具有威力、跨功能性团队,并将他们安置于顾客居住的城镇地区,造成当地业务经理、顾客服务人员、预测人员/后勤人员和品牌经理人之间不可避免的紧绷关系。品牌经理人不再拥有控管的功能,权力转移至领导客服团队的业务经理手中。

顾客合伙与关系营销的重心都转移为业务管理功能并不是意味着品牌经营不再重要。但这的确代表品牌导向的角色对整个决策过程以及拟定的策略的影响力较过去小。品牌经理的角色也因为受到组织减

市场营销学

肥、功能合并、控制权的改变以及购并等因素，而创造出强而有力的巨大顾客(mega-customer)，进一步地导致他们的角色面临剧烈的冲击。虽然该角色可能已经扩散以及模糊，但必须面对的品牌议题仍然大同小异；他们只不过是放到不同功能名称的部门罢了。

其他受到品牌经营阶层扩散而引起的问题还有：业务经理与品牌经理人事薪酬的比较，业务、品牌经理及后勤人员间的预测权，以及最后但或许最重要的，有关无可避免的发生权力争夺时的沟通隔阂。这部分仍在变化中。最后的结果也还不明朗。网际网络在销售与营销方面惊人的成长，将只会使情况更为混淆。总归一句话：“品牌经营已经和过去不同了！”

● 品牌经理人的任务

求得短期与长期间的平衡是项挑战，在任何一家品牌产品公司任职的品牌经理以及资深主管，面临最困难工作就是在长期与短期间取得平衡。随着季复一季、年复一年，来自华尔街要求销售与盈余成长的压力持续增长，使得品牌经理人陷入严重的两难困境。在任何一家消费性产品公司里，广告通常都是看不见底的深渊。这笔费用通常都被视为“支出”而非“投资”。保持支出的未实现可以用来让毫无生气的一季提高盈余，导致的结果也相当明显——某些事情因为缺少资金而无法进行。

不幸的是，当用来支援品牌的广告被视为“支出”而遭拖延时，结果往往不会立即显示，但可能会比所认知的情况严重得多。

品牌名称需要耗费多年才能在消费者心目中占有一席之地。不幸的是，当新品牌如洪水般涌进市场，企图以广告大声疾呼试图引起消费者的注意之际，旧的品牌便遭到围攻。只有那些在广告与促销受到持续支持的品牌，才能保全自己，与这些新起之秀对抗。一旦品牌建立起来

后,就很容易陷入借由抛弃规划好的广告计划,以节省开支或增加每股利润与盈余的陷阱里。这是多么具破坏性的错误啊!

品牌经理必须如同发狂的战士般奋战,以支持、创建他们的品牌,尤其当手上是个强劲的领导品牌的时候。一旦品牌成为领导品牌,他通常只剩一条路可走——往下走。将本要用来支持品牌的广告与促销资源,转移到支撑短期盈余的用途,势必会导致悲剧的发生。正如放弃维护一部关键性生产机器一般可笑,因为无法提供维持强劲品牌所需的支持而饿死一个成功品牌也是一样。

● 品牌身份的一致性很重要

这个主题有两派说法。一派说:“总是用一致的方式呈现你的品牌,使用相同标志、印刷样式等。”另一派说:“尽你所能的让他醒目。”后者的观点很危险。大多数的公司都有一个风格指引——正式或非正式——掌控在营销、广告或品牌经理人的手里。这倒是个好主意。

有些专家声称,严格坚守文件风格以及印刷排版,是愚蠢且限制创意的做法。许多人并不赞同这种说法。具有一致性以及品味的图像,有种不言而喻的质感。除非品牌的形象是疯狂、混乱、上不了台面的产品,否则风格需要前后一致。假如他是种不拘一格或不寻常的形象,则风格需要避免一致。要做得好,个人必须付出努力、有想法以及懂得沟通,以达到想要的结果。

品牌经理人的工作是确保以上各项原则从未远离高阶管理人以及运作阶层的心目中,这不是件容易的工作,却是品牌经营成功的要件。

14. 自营品牌分析

POINT 核心要点

在前面章节里,我们曾提过自营品牌与商店品牌。但还有许多有关自营品牌的讯息你应该知道,在此利用这个短短的章节弥补不足。

● 关于自营品牌的争辩

有关自营品牌的争辩每隔 10 年就升高一次——在大型零售商的辖区将听见国际或全球品牌的死亡钟声响起。这样的论点现在听起来是多么荒谬啊。才不过短短几年前,专家之间普遍出现高级品牌已经注定失败的见解。这些高价的选择将会被表现一样好、外观一样动人、价格却较低廉的优质无商标产品或自营品牌侵蚀掉。

有关自营品牌(或商店品牌)的未来的争辩,随着经济情势潮起潮落。当经济景气时,国际或全球品牌通常也以高价格销售,享有优越的支配地位。当经济状况不确定或衰退时,自营品牌、商店品牌或甚至无商标品牌开始占优势——通常是因为他们在价格上较具竞争力。事实如何呢?是否国际或全球品牌在衰退,而商店或自营品牌开始抬头呢?

● 案例分析

实际上,你将发现国际与全球品牌可能因为自有商标与商店品牌的激增,而变得比以前更强劲。竞争促使国际性品牌降低他们的定价,但更重要的是,促使他们澄清自己的焦点所在。商店品牌很可能永远存在

于我们周遭。这是零售商回避高度广告产品的竞争以及创造差异性的方法——而创造差异性品牌是品牌重要价值的首要条件。

席尔斯希望能够回避和某些零售商如威名商场、凯马特商场、目标商场、家庭仓库以及洛威商场正面冲突的机会。因为大型购物中心的地点以及公司的基础结构,使得席尔斯的成本结构与经常费用难以与这些大型折扣商店匹敌。那么席尔斯是如何得逞的?他以很好的价格展示国际性品牌产品,然后在旁边以更划算但仍然有利可图的价格展示自己的品牌。

过去 10 年,席尔斯一路走来,尤其是他的焦点品牌(Brand Central)的电器以及电子用品区,几乎所向无敌,不过也不尽然。艾德·伯纳(Ed Brennan)在席尔斯掌舵时期,这个建立产品品牌的构想初成形。当时他的弟弟伯尼·伯纳(Bernie Brennan)才刚完成蒙哥马利华得(编注:美国最大的一般商品邮购公司)的电子街设置没几年,席尔斯即开始进行多样化的扩展,提供受购物者欢迎、想要购买的品牌电器用品、电视等等。国际性品牌是“必备”的成员,才能让人信任这家百货,认为他们是提供重要设备且应有尽有的购物点。

● 自营商标与商店品牌成为竞争工具

这是为什么国际与全球性品牌不但能够继续存活下去,而且还能持续繁荣。在席尔斯或蒙哥马利华得选择促销他们时,这些知名品牌可能丧失领导者地位,但至少在商店利润和制造商利润上的损失并没有差异。

15. 商店品牌分析

POINT 核心要点

当商店成为品牌的时候,使得消费者更难进行购物比较,但却使零售商更容易掌控品牌价值的建立。

● 当商店变成品牌

商店商标提供消费者差异化以及另一层价值。过去,席尔斯以他们的“好,更好,最好”的销售规划著称。这让消费者能够抉择——在特色与价格间妥协。控制自营品牌或商店品牌整条产品线的特质,使得这样的产品线更合理化也更便利。席尔斯的马文(Mervyn's)、肯魔与手工师傅、威名商场的老洛依和改善居家与园艺(Better Homes & Gardens)、流行机器(Popular Mechanics)都是商店品牌,名称来自商店名字、杂志名、从商品精神创造出的名,或是山姆·威顿的老猎犬。

以营业额来看,这些品牌每个都是强劲的品牌。销售他们的零售商借由促销活动、广告、零售店上架空间,使得他们强而有力。这么做不是没有目的的。商店品牌只有在他们的商店里才有提供。没有竞争零售商可以提供或促销这些产品。这使得消费者更难进行购物比较,也使得零售商更能掌控品牌价值的建立。

你将发现不同品牌的制造商都想互相抵消彼此的影响力,因此他们会在特质与特色上求变化,以达到他们在零售时想达成的价位与利润目标。混合四到五种的国际性品牌以及当地品牌,逐步呈现不同价值组合的做法已不再被考虑。一个品牌若是拥有较好的形象——如新力——可能选择只提供较

高价位的产品。其他如国际牌或Magnavox的产品选择可能涵盖所有价位；而较低位阶的竞争者如三星或三洋，则只提供低价位商品。

● 独家配销网

有种情况越来越普遍，就是商店不仅仅是品牌，而且也是产品惟一可以购买的地方。这造成品牌的独家配销，加上商店名可以是非常有力的组合。安妮塔·罗迪克(Anita Roddick)所创，广受欢迎的美体小铺，即为很好的范例。在这些商店里摆设的产品，都是他们自己的独家品牌，由他们创造、经营、配销、零售。对品牌全盘控管的好处在于——定价、促销、展示以及配销。坏处在于零售商必须做所有的工作，同时仍必须赚取足够的利润，以支付所有人事开销。

美国直销厂商天涯海角以及宾恩型录公司拥有相似程度的控制权以及承担一样的责任。著名的“维多利亚的秘密”(Victoria's Secrets)内衣商店与型录也是一样的情形。谁说性是不能销售的？他们实际销售的是什​​么？内衣与睡袍，还是以引人遐思、撩人情欲的薄纱，满足那些偷窥狂？答案是什么谁在乎——只要他们能销售产品、建立品牌且赚钱就够了！他们拥有控制自己品牌从头至尾的配销连锁网。

最近沿着美国州际高速公路，突然激增的过季折扣中心(outlet)，已经创造出另一种形式的专属或半专属零售商店。Polo/Ralph Lauren以及汤米·席尔菲格品牌在百货公司专柜以及自己独立的购物中心店面里，都以高价格销售。在这些过季折扣中心，两个品牌皆以低于高级商店40%~50%的价格，销售部分限量的产品、瑕疵品、库存货以及生产过量的产品。

家庭用品制造商，如康宁(Coring Ware)以及乐柏美等国际性品牌，都可以在离其他零售中心够远(65~90公里)的过季折扣中心找到，以避免

招惹他们的主要顾客。经过一段时间,消费者自将决定这样的商店会如何影响他们对品牌与价值的观点。他们这样做,导致品牌可能丧失某些威信和独家性的特质,因为只要消费者愿意多开一小时的车程,就可以用低很多的价格购得这些品牌。这对品牌权益是一项威胁,而拿额外销售量的价值交换较低的品牌形象,也是深具风险的一种做法。

● 商店品牌可以回避某种程度上的竞争

零售商可以借由引入那些“商店品牌”,在某种程度上回避竞争。他们可以提供别人无法提供的品牌。这些品牌可以提供独特的特质与价格组合,因此零售商能够参考国际性品牌,提供他们自己的品牌价值偏好。这一招在过去对席尔斯与蒙哥马利华得来说十分管用,在今天用在威名商场、目标商场、凯马特商场、家庭仓库以及洛威商场身上,也一样管用。

消费者通常购买品牌的原因,在于他们相信品牌能提供可靠的价值组合。假如商店能够以他的信誉进行交易,他便能把那种信任转移至他的自营品牌产品上。当这种策略伴随着丰厚利润、交换或保证政策时,消费者风险便可大大降低。他们知道威名商场将会为在他们店内销售的流行机器、改善居家与园艺等家庭用品背书。毕竟,现在贩卖的是全世界最受欢迎的商店的名字。

目标商场采取些许不同的策略,或许是因为身为戴顿汉森公司(Dayton-Hudson)的一部分以及马文(Mervyn's)的姊妹部门,使得他较偏向百货公司的风格,成为“全商店品牌”连锁店的倡导者。目标商场雇用风格与设计顾问,加入他们的营销人员行列,以确保他们的服饰品牌,如却洛奇(Cherokee)、荣誉(Honors)等等,在样式与风尚均能适度、合宜的迎合他们目标购物者的品味。

16. 各种品牌之间的关系

POINT 核心要点

许多在市场上呼风唤雨的公司，会引入自己的第二品牌，以维持原始品牌的品牌特征，这就使各种品牌之间的关系更为复杂。

● 知名品牌与自营品牌的竞争

谁会想到在市场上呼风唤雨的公司竟还会引入自己的第二品牌，以维持原始品牌的品牌特征。这正是惠普在做的事——引进阿波罗印表机。惠普从不曾以自己的品牌推出价格在 100 美元左右，甚至更低价的印表机，而且也不打算这么做！因此他们创造所谓的“战斗品牌”（Fighting Brand）。战斗品牌是品牌领导者用来对抗价格战的品牌，以保护通常与他品牌形象相联结的价格溢价。

惠普现在掌控了约半数的喷墨印表机市场，并希望阿波罗品牌能在低于 100 美元的市场里达到大约相同的占有率。惠普展现的挑战斗志令人敬畏——将阿波罗界定为惠普的子品牌，而不怕便宜、较低水准的阿波罗品牌把高价格的惠普品牌拖下水。

这项策略在过去只能获得含糊的成功。在新秀丽（Samsonite）旅行箱的另一个品牌美国旅行家（American Tourister）自行尝试双重品牌、战斗品牌策略以后，新秀丽也接着跟进。结果还不明确，但绝非明显的成功，比较像是在通路价格市场再进行细部区分，却没有获得品牌区隔的利益。

● 自营品牌和商店品牌如何与知名品牌并存

在超市与制药业,商店品牌或自营品牌是很普遍的现象。几乎所有的主要食品杂货(或药房)连锁店在最受欢迎的几项产品方面,都有自己的品牌。这些品项通常都放在主要品牌产品的邻近处,包装颜色与样式和主要品牌产品相似(至少在不违反《拉汉法案》的包装规定下,做到尽可能的神似)。

在美国以及主要欧洲市场,大型连锁商店正在蓬勃发展。在美国,折扣商店连锁店如威名商场、凯马特商场以及目标商场,把持超过 70% 的折扣商品销售量。大型连锁商店的巩固,造成强劲在购买影响力,促使商店品牌产品的收购成本低于一般正常情况。欧洲连锁店也呈现类似的景象。这代表着更多强劲商店品牌产品的发展潜力。

商店品牌实质上总是提供低价,或者提供同样价格的增量包装。藉由将产品摆置在主要品牌的附近以及外观相似的包装,帮助消费者看清楚品牌名称所附加的价值。没有人知道包装里的东西是否真的不同,还是一样。他们是由同一家公司、同一条生产线制造的吗?只有从品牌名称才能明显看出价格为何会不同。借由将品牌权益实质化的做法,光为了品牌形象、身份和声誉,就可能使消费者为相同的产品付出更高价格。

在阐明品牌的描绘力量与价值方面,很少能比这个例子说明得更清楚。假如消费者真的购买两样产品并尝试他们,消费者可能会觉得有所差异,也或许不会!对非医师处方的止痛药或感冒药,消费者恐怕根本不可能觉察到任何差异。在这种情形下,商店品牌可能会赢得下次或未来的生意。在谷类食品、果冻、咖啡或蔬菜的例子,消费者可能会知觉到差异,到底商店品牌比较好还是比较差,经常是争辩的题材,在他确实有所差异的情形下,品牌名称决定成败。为什么?因为广为人知的著名品牌是一种标竿,他决定了产品品尝起来、运作起来或者感觉起来应该如

何。这是主要品牌产品摆在普通商店品牌或自营品牌旁销售的另一项好处。

瓦斯与木炭烤肉架制造商夏伯，使用多重品牌策略，仅在外观、商标、特质以及配件上略微变化，销售与竞争零售商相似的产品。不过 10 年前，夏伯还在为争取成为烤肉架市场的第二、第三名制造商而苦战，当时是由日光牌(sunbeam)烤肉架居冠军宝座，因为日光牌烤肉架在威名商场销售得很好，而威名商场的成长速度又相当惊人。不管是三大折扣零售商中的任何一家、或是席尔斯，都不愿以相同产品正面冲突。解决办法很简单：以零售商品品牌区隔不同品牌。威名商场购买日光牌，凯马特商场购买夏伯，而目标商场购买膳魔师牌(Thermos)的烤肉架。席尔斯销售自己的烤肉架品牌，并保持各自分立的战场。

多重品牌策略能突破障碍，开辟新的契机。提姆·洪恩是伯得利公司(W.C. Bradley co.)子公司夏伯公司的执行长，同时也是伯得利家庭休闲集团(W.C. Bradley Co. Home Leisure Group)的总裁。提姆提到一则有关品牌力量影响销售额达数百万美元的大众零售顾客业务的故事。“多年来，我们一直尝试将产品推销到三大折扣商中出售，却并不顺利。当时我们销售产品给另两家折扣商，而第三家不打算贩卖我们的产品，因为我们销售产品给他们的竞争者。”

这些大型零售商对于彼此间的差异非常敏感，而品牌是主要的区别者。提姆继续说：“这家零售商每年都因在该类别缺乏创新产品、产品品质不具竞争力以及糟糕的服务而受苦，只为了享有在自己的销售楼层拥有突出品牌的特权。这家零售商甚至忍受主要产品撤柜，造成公司销售额损失数百万美元，以及负面的消费者关系，但仍旧不愿向我们购买产品！”

谁说品牌不是强劲的驱动者，即使是在零售商购买层次？当我们更

市场营销学

深入讨论,提姆描述他们克服有关品牌提议被拒绝的部分。“我们提供他们该产业的领导创新产品、优异的品质、具竞争力的价格以及优越的服务,而我们还是只能从外面窥看里面。光是品牌的名称就使我们无法让这家零售商就范,哪怕我们为了打造一个全球性的生意付出那么多的辛劳。最后,我决定将产品销售给这家零售商的惟一方法,就是把层次降至解决品牌名称的议题上。为了争取到这家零售商,其他都显得不重要了。”

夏伯为突破这种品牌区隔所做的奋斗有如史诗般壮丽,因此他们克服一个接一个的障碍,其中也包括大型折扣连锁店间的彼此憎恶。解决方案是引进另一种品牌——终于可行。引进战斗品牌,而且虽然不是一般所谓的“低价的战斗品牌”——使得夏伯成长,直到重新夺回业界领导地位。一旦这种僵硬的零售商品品牌区隔心态被打破,个别品牌再度以各家提供的产品优点各凭本事竞争,而不再只是谁贩卖哪个品牌的情形。

● 当消费者被贿赂去购买商店品牌

许多大型连锁商店已经开始以提供自营品牌产品“会员”折扣的方式销售。消费者必须签名并出示附有代表身份的条码或会员卡以获得这些折扣。这些零售商也决定要克服消费者对他们自营品牌的抗拒感,提供免费更换同等值国际性品牌产品的保证。假如零售商愿意如此大费周折,煽动消费者尝试他们的商店品牌产品,显然的,品牌价值以及利润差异必然很可观。

你能相信谁? 你能相信哪些品牌?

信任是让品牌有价值的最重要特质。信任可能来自制造商的信誉,或来自零售商店的名声。不管这些因素中,哪些赋予品牌可信任因素,可观的价值已经被附加了。在小型商店内经营的业主,会推荐以及赋予

MBA 经典课程

产品或品牌个人的信任元素。不管信任来自何处——信任对于默默无闻的品牌,包括所有自营品牌、商店品牌或没品牌的产品或服务,都是成功的基石。

1. 搭便车品牌策略

POINT 核心要点

搭便车品牌策略不应该颠覆市场现状；最符合利益的方式，便是追随市场领导者的定价脚步。

● 搭便车品牌策略的涵义

福吉世咖啡就是我们所称的“搭便车”品牌(hitch-hiker)，一般而言，这类品牌的平均相对市场占有率介于 15% 至 20% 之间。就“搭便车”品牌来看，以降价的方式来抢攻市场占有率，是件异常危险的事情。“搭便车”品牌不应该颠覆市场现状；最符合利益的方式，便是追随市场领导者的定价脚步。

在这象限中的品牌，应该把重心放在可结合利基营销的创新手法，或在利基营销上力求变化。成功的“搭便车”品牌，可吸引并留住少数具有忠诚度的顾客，就如同露得清在洗面皂产品类别上的表现；或是应该在较大产品类别的次级区隔(subsegment)中，扮演市场领导者的角色，就如同波斯特(Post)在燕麦片与香蕉胡桃麦片的作法。这两种策略共同点出的主题，便是消费者愿意为具有创新性的品牌付出高价。

● 事例分析

举例而言，早餐麦片便是“搭便车”策略的好例子。在该产品类别中，60% 以上是由高价商品或天价级商品所组成，而且其售价至少比平价品牌高出 30% 以上，虽然他们最近已经调降售价。家乐氏(Kellogg)是公

认的市场领导者,但波斯特与通用食坊都分别掌控了某些次级区隔,并且在整体相对市场占有率上的表现,也与家乐氏相去不远。

● 例外情况

“搭便车”策略也有一个有趣的例外情况,颇值得观察,那就是汽车业的例子。在过去的 10 年中,就整体而言,汽车产品类别已逐渐朝向高价与更具获利性的方向发展。其中的原因何在?汽车制造商认为,以创新的作法推出极具时尚风味的车型,把目标对准特定的顾客群,所获得的回馈,将远超过在具有较高相对市场占有率的低阶市场中从事竞争。因此,美国汽车平均价格的涨价速度,远比通货膨胀的速度为快。整个市场区隔,例如具有跑车性能的汽车与休旅车,都持续推出新车型,而且性能配备的标准也一再地被改写;而传统的四门家庭房车,目前在汽车产品类别中只占了很小的比例。克莱斯勒汽车在推动创新的作法上,向来不遗余力,而他也是市场变化中最大的受益者。在具有跑车性能的汽车与休旅车市场中,长期以来并非强势厂商的克莱斯勒汽车,目前推出了许多走利基市场路线的汽车,而且每售出一辆车,便可赚得 1000 美元以上的利润。

● 良好的获利程度

居于“高价产品类别,低相对市场占有率”象限中的品牌,可长久地维系良好的获利程度。但“搭便车”品牌的地位很容易受到伤害,特别是受到市场领导者定价脚步的影响。在高价的产品类别中,假如市场领导者采取降价措施的话,就如同香烟业中的万宝路于 1993 年宣布降价的作法,“搭便车”品牌的利润,可能在一夜之间便遭到侵蚀,特别是当高价品牌与平价品牌之间存在足够的价差时。多年来,在许多走高价路线的产

MBA 经典课程

品类别,商品之间确实仍然维持着大幅的价差。但“搭便车”品牌的经理人员,必须认知并评估这些风险。

2. 高人一等品牌策略

POINT 核心要点

在产品类别中居于领先地位的品牌,我们称之为“高人一等”品牌,采取这一策略的企业必须不断地增加成本的投入,以维护其固有的市场地位和品牌形象。

● 高人一等品牌策略的内涵

在高价产品类别中居于领先地位的品牌,我们称之为“高人一等”品牌(high-road brand)。一般而言,“高人一等”品牌的销售报酬率超过20%。在这个象限中获得成功的关键,不外乎创新、创新、再创新。“高人一等”品牌的消费者,忠诚度似乎较高,而且愿意支付较高的价格。反过来看,他们也不断地在形状、尺寸与功能这些可传递出真实价值的要素上要求产品作改良与改变。

卡夫牌起司通心粉是一个在“高价产品类别,高相对市场占有率”的象限中,成功地维系其地位的良好范例。以原来的产品为基础,卡夫公司借由不断推出新产品,而同时稳固其现有顾客,并吸引新的顾客。举例而言,在过去的15年中,该公司推出了螺旋形状的意大利面、卡通人物造型的意大利面以及起司口味的意大利面,他们都是在高价产品类别中出售的高价商品。可罗来(clorox)漂白水是另一个好例子。他不仅在原来的家用漂白水产品类别中不断创新,也把创新当做是一种可发挥强大顾客权益,并挟势进入相关产品类别(例如全功能清洁剂与马桶清洁剂)的方式。

吉列公司是第三个好例子。当吉列的竞争对手推出低价的抛弃式刮胡刀,并以袋装方式出售时,刮胡刀这个产品类别开始产生变化。首先,吉列刮胡刀的经理人员所作的回应是,推出吉列牌的低价抛弃式刮胡刀。然而,为了要在价格导向的产品类别中拥有举足轻重的市场占有率,将使该公司的销售报酬率局限在 5% 至 10% 之间。在了解到这点后,他们开始思索其他可增加获利能力的方式。因此,吉列公司投注了 200 万美元以上的资金在研发上,并推出“感应式”(Sensor)刮胡刀。“感应式”刮胡刀的售价,比该公司另一个向来是市面上售价最高的刮胡刀品牌“亚特拉”(Atra),还要贵上 25%。

吉列公司成功地使消费者“晋升”至一个新的消费层次,并且使消费者对这些产品的功能表现,有更高的期望。不仅如此,“感应式”刮胡刀的销售量中,有 15% 是来自以前购买其他竞争品牌抛弃式刮胡刀的顾客。他们开始购买单价 3.3 美元的“感应式”刮胡刀座,并购买每支 0.7 美元的换匣式刮胡刀头,而不再购买每支大约 0.4 美元的抛弃式刮胡刀。“感应式”刮胡刀与其后代产品,加上其他公司也推出组合式刮胡刀的新产品,已使刮胡刀重新恢复其高价地位。

● 面对价格战的威胁

当“高人一等”品牌面对价格战,或来自私有品牌的威胁时,经理人员必须彻底思考他们所做反应的结果。在纸尿裤的产品类别中,金百利(Kimberly - Clark)公司和宝洁公司走高价路线的免洗尿布,长久以来都面对了私有品牌的威胁。金百利公司乃是以新科技和新的应用,来因应这项威胁。他的成果如何呢?像是“超合身剪裁”(Ultratrim)与“一拉即可纸尿裤”(Pull - Ups)等创新产品,都使该公司能持续地以较高的价格出售商品。另一方面,宝洁公司早期对私有品牌所作的反击,似乎多集中在降

价,与重新对产品作向下定位的措施上。惟有当这项策略无法产生所要追求的结果时,宝洁公司才会转而采取创新策略,以维持其获利能力。拥有超强吸收体的“帮宝适婴儿干爽伸缩型”(Pampers Baby – Dry Stretch)尿布,与号称具有“会呼吸”侧层的“帮宝适高级”(Pampers Premium)尿布,便是两种曾协助宝洁公司强化其“高人一等”品牌地位的创新产品。

● 居于第二把交椅

假如创新是成功的“高人一等”品牌最重要的要素,明智的定价措施在重要性上,便是居于第二把交椅的地位。对产品了如指掌的消费者,愿意为创新的产品付出较高的价格,也就是升级使用较高价位的产品。但这仍然有其限制:极高价位的产品,在短期之内可能会产生令人咋舌的报酬率,但这种利润无法持久。假如在某产品类别中,高价品牌和平价品牌之间存有明显价差的话,其他品牌的商品便会乘虚而入。我们的研究结果显示,对于那些价格只比平价品牌略高一些的高价品牌,消费者拥有较高的忠诚度。

假使该产品类别中的价差相当大的话,“高人一等”品牌可借由源源不绝地推出新产品,而更长久地维系其定价优势。艾德维(Advil)止痛药的定价,比具有同样药效的私有品牌止痛药贵了一倍;但由于艾德维未能不断推出新产品,其市场占有率便逐渐拱手让给私有品牌的产品。泰利诺(Tylenol)止痛药的市场占有率也被私有品牌的止痛药抢去不少,但他的新产品推陈出新,不断为特定的病痛推出不同药效、形态、配方的止痛药,已证明是比艾德维更具效果的策略。

● 提高产品类别的门槛

提高进入某产品类别的门槛障碍,是“高人一等”品牌策略成功的第

三个关键要素。其中的一个方式，便是透过不断地推出新产品而达此目的，就如同泰利诺的作法一样。持续推出新产品，不但代表该品牌一直处于成长状态，而且也可把此产品线，当做是抵御其他低价产品进攻的利器。零售商宁愿陈售衍生自领导品牌的商品，而不愿陈售那些货架空间比例不足以和领导品牌相提并论、而且商品周转率较低的品牌。

经理人员也可借由专属的送货制度，例如直接送货至店内的作法（即由制造商直接把货品送至店内，而非送至零售商的仓库中），来对想进入该产品类别的新品牌形成障碍。假如该商品有保存期限的话，直接送货至店内的作法，将可确保其新鲜度；而且这样也可使制造商更具有商品力。由于这是由制造商派人把商品搬上货架，制造商不但可掌控商品的陈列，而且还能获知第一手的销售资讯，包括哪些商品较为畅销，与畅销的程度如何等等。这些类似的措施似乎具有较高的固定成本，因此规模较小的厂商恐怕难以有效地因应。

可口可乐、Frito - Lay（译注：美国一家制造墨西哥式玉米脆片的厂商）与纳贝斯克，是三个已建立起这种市场进入障碍的“高人一等”食品品牌之最佳范例。Frito - Lay已将其产品线延伸至附加有货架空间条件限制（译注：例如需支付一定比例的货架空间费用）的店面，而使竞争厂商无力企及。不仅如此，直接送货至店内的制度，令任何想要参与竞争的厂商，首先就必须面对一项金额庞大的投资障碍。由于无力比照Frito - Lay大手笔的投资，鹰牌零食（EagleSnack）公司只得黯然退出市场。

● 对经理人的要求

最后，“高人一等”品牌的经理人员，必须确认该品牌在支援性活动上的开支，例如营销、研发与重大的产品改良等，能够与其策略方向一致。在任何情况下，这都是一个不错的建议，而对于“高人一等”的品牌，

这点更是重要。建立品牌权益并强化品牌形象,是首先必须关心的议题。因此,在媒体广告上的开支,应该在营销组合(marketing mix)中占有很重要的地位。而研发工作,就如同前面所说的,其重心应该放在产品创新,而非放在降低成本上。

“高人一等”品牌是否可能会好景不长?当然会!如果经理人员禁不起“大捞一笔”的诱惑,逐渐减少创新或提高售价,却未相对地提升价值,消费者便会裹足不前。不仅如此,这种作法将逐渐降低该产品类别整体上高人一等的本质。经理人员面对的双重任务,包括让已呈疲态的品牌重新振作起来与试图为不再有高获利能力的产品增加利润。

3. 降格越界品牌策略

POINT 核心要点

在平价的产品类别中从事竞争,并具有较高的相对市场占有率的品牌,我们称之为“降格越界”品牌,但这种品牌由于价格偏高,往往会失去获得可观利润的机会。

● 降格越界品牌策略的内涵

在平价的产品类别中从事竞争,并具有较高的相对市场占有率的品牌,我们称为“降格越界”品牌(low-road brand)。大部分的“降格越界”品牌由于价格偏高,而无法获得可观的利润,他们的平均销售报酬率大约只在5%至10%之间。这种品牌之所以价格偏高,是因为他膨胀的成本结构,而非因他们是具有差异性或更具价值的产品。在这个象限中的商品,其主要目标应该是降低成本,并将节省下来的成本具体地反映到降价措施上。经理人员应密切地注意其成本结构,并删减那些无法增加价值的步骤。透过这种作法,他们可释出一些有助于建立品牌权益的资源。这项策略的目的,在于借由降低高价品牌与平价品牌之间的价差,再加上发挥该品牌的品牌权益,也就是让消费者在心态上能够接受这些较高价的商品,以鼓励那些购买平价品牌的消费者,转而购买高价品牌。

● 降低成本的方法

经理人员可在许多方面降低成本。减少SKU,便是其中一种作法。许多“降格越界”品牌的经理,常常对其拥有许多SKU而感到自豪;因为

他们认为,顾客很重视产品种类的多寡。但在这个象限之中,琳琅满目的产品种类并无法保证较高的利润。常见的情况是,他只会带来更复杂的生产与运送体系,并因此导致较高的总成本。在高价产品类别中拥有较高顾客权益与地位的“高人一等”品牌,比较需要拥有各式各样的产品;而“降格越界”品牌则无此需要。

其他删减成本的措施,还包括产能合理化(关闭厂房设备)、淘汰不适任的经销商与物料的标准化。经理人员也应该谨慎地考虑产品与包装的设计。许多制造商似乎逐渐为其“黄金标准”(goldstandard)级的商品,发展出不计成本的设计,并因此为产品或包装带来额外的成本,但顾客认为并不值得。他们必须检视这些额外的成本是否合理:价值导向的消费者真的会感谢厂商提供这些额外的特色吗?

● 事例分析

20世纪90年代早期,奥斯卡梅尔在加工肉品的产业中,居于“平价产品类别,高相对市场占有率”的象限内,而且他追求的是“降格越界”的策略。该公司积极地降低成本,删减了一半以上的SKU、关闭厂房、解决原料的垂直整合问题,并淘汰不适任的经销商。然后再将节省下来的成本,用于降低售价。

奥斯卡梅尔从他所采行的策略中大有斩获。在三年内,该公司的利润已获得大幅的改善。但整个产业也因此受惠:他提升了该产业的质感。奥斯卡梅尔公司目前的挑战,逐渐与品牌权益有关:只要能强化品牌权益,任何竞争者都可提升利润。

奥斯卡梅尔的作法,愈来愈趋近于“高人一等”品牌所采取的模式;而且由于该产业类别正处于变迁之中,这项策略应该颇具成效。该公司目前正投入更多的资金,以强化其品牌形象。举例而言,在过去的两年

中,他赞助了美式足球超级杯(Super Bowl)的中场表演活动;传统上这是“高人一等”品牌的专利。除此之外,他也更致力于创新。让我们看看该公司名为“午餐食品”(Lunchables)的产品线。这是一种价格不低的便利性产品,每种产品都有经过独特设计的口味。经过一开始缓慢的进展之后,“午餐食品”的销售已突飞猛进,而且也引起许多其他厂商的仿效。

● 降格越界策略的注意要点

在大多数的情况下,在平价产品类别中从事竞争的高价品牌之作法,会与地区性平价品牌厂商的作法背道而驰。在 20 世纪 70、80 年代之间采取“降格越界”策略的安修瑟布许(Anheuser-Busch)啤酒公司,便是其中颇具代表性的个案。在 20 世纪 70 年代早期,啤酒市场中充斥着许多地区性的小型平价品牌。在接下来的 15 年中,安修瑟布许公司降低其成本,并把节省下来的金额用于广告和降低售价,消费者也开始转而“升级”购买安修瑟布许公司生产的百威(Budweiser)啤酒。这家曾经只是地区性啤酒市场一员的厂商,在开始进行市场整合之后,最后变成了全国性的公司。

假如“降格越界”策略奏效的话,整个产品类别可能会慢慢地开始转变,就如同啤酒业发生的情况一样。走顶级路线的新厂商已进入这个市场。部分市场领导者,包括安修瑟布许公司,目前都把重心放在创新。随着产品间的差异逐渐受到注意,该产品类别也吸引了一些新的消费者。许多具有价值意识的消费者,也逐渐愿意购买高价品牌,因为他们发现自己可接受这些较高的价格。今日,整个啤酒的产品类别已逐渐向高价路线靠拢:有愈来愈多的公司以品牌权益,而非价格,来作为竞争的手段。

● 降格越界与高人一等的差异

一再强调“降格越界”与“高人一等”这两个象限之间的重大差异,也许仍有某种程度的效用。因为,极为常见的情况是,市场占有率高的品牌之经理人员,并无法分辨这两种基本上处于完全不同状况下之品牌间的差异。他们在这两种情况下都采取相同的策略,而且并不了解为何他们的行动未能得到回报。对于“降格越界”品牌而言,删减成本是极为重要的事,SKU 也应该予以删减,而且应把研发投资的目标,放在使生产过程更具效率,与降低不必要的开支上。在“高人一等”的象限中,成本的删减并非那么重要;拥有许多 SKU,反而较受大家欢迎;研发活动的重心,也应该放在产品创新与生产的灵活度。

4. 穷途末路品牌策略

POINT 核心要点

那些市场占有率低得不能再低的品牌,就是我们所说的穷途末路品牌。这种产品是根本无法为厂商带来利润的。

● 穷途末路品牌的内涵

对于那些市场占有率低得不能再低的品牌而言,要在“平价产品类别,低相对市场占有率”的象限中找出制胜的策略,是倍感艰辛。这也就是为何我们将他们称为“穷途末路”品牌的原因。位于这个象限中的高价产品根本无法为厂商带来利润:一般而言,他们的销售报酬率低于5%。而且不幸的是,许多这些品牌的经理人员,却永远抱持着乐观的态度。“虽然这个品牌现在并无利润可言,但未来一定可以获利”是他们常见的想法;但这样的观念常常会误导他们,并限制了品牌的发展。

事实上,“穷途末路”品牌永远无法为厂商带来利润。所以经理人员能够做的选择其实十分有限:退出市场,或是执行一个可把品牌带入另一象限的力挽狂澜计划。

● 摆脱劣势的方法

大幅降低售价,是摆脱现有劣势的一个方法;此举的着眼点在于从市场领导者(“降格越界”品牌)手中抢夺市场占有率。只要这个品牌是某产品线的成员之一,而且这条产品线中产品的内部成本可共同分摊的话,那么他便拥有大幅调降价格的空间。举例而言,假如经理人员整合

整条产品线的包装供应商的话,“穷途末路”品牌便有调降价格的空间。另外一种作法是,把该品牌不足以产生规模经济的部分外包出去;或者经理人员也可考虑把许多较小型的品牌集中在一起,以便能达到规模经济的程度,这项作法通常称为“串珠”(string of pearls)策略。

● 事例分析

汉斯公司生产的一种名为“九命”(Nine Lives)的猫食罐头,便是运用这种方法,而使“穷途末路”品牌的业务状况得以逆转的最佳范例。汉斯公司以其严谨的成本降低方法而著称;但“九命”猫食罐头的经理人员,却以别出心裁的方式来削减成本。当他们为了抢夺市场占有率,在20世纪80年代数度降价,并试图在1991年以提高价格的方式来打破价格战的循环,结果却功败垂成以后,经理人员就把注意力转而朝向内部。他们以他们认为消费者可接受的价格,来决定每罐“九命”猫食罐头的售价,接着开始删减内部成本以达成预计的定价目标。他们关闭了八间工厂,将部分业务整合(现在他们自行生产罐头),并开始与供应商形成联盟关系。

汉斯公司的“九命”猫食罐头已经具有强大的品牌权益,而且也有获得廉价原料的管道(该公司的Star-Kist部门经营鲑鱼生意)。但成本大幅降低,才是让该产品能够东山再起的真正原因。该品牌已从一个默默无闻的小角色,摇身变为该产业类别中最具获利能力的产品。但汉斯公司并未因此停下脚步。在“九命”猫食罐头的成本降低过程大功告成以后,该公司便大举收购那些事业规模比他大一倍以上的宠物食品制造公司。

● 推出超高价位产品

脱离“穷途末路”象限的另一种方式(虽然可能更为艰困),便是借由

推出完全改变消费者期望的超高价位产品,而使原品牌在该产品类别中脱颖而出。最常见的情况是,借由找到新的市场切入点,而在某种程度上颠覆该产品类别。喜见达(Haagen - Dazs)在向来是低成本的地区性市场中,引进超高价位的冰淇淋,便是良好的见证。喜见达的作法,连已具规模的厂商都很难如法炮制,因为这些厂商在消费者心中的品牌形象,已是根深蒂固。

咖啡也是在这方面另一个值得观察的产品类别。许多已具规模的制造商,最近都推出了一些具有高度差异性的产品,例如随身包咖啡与高级的烘焙咖啡。这些公司也首度试图为咖啡的产地来源赋予品牌,例如爪哇(Java)咖啡与哥伦比亚(Colombian)咖啡。有趣的是,像是星巴克(Starbucks)、咖啡联想(Coffee Connection)与皮兹(Peet's)等咖啡零售商,对这项变化都有推波助澜之功。事实上,这些咖啡零售商也是这个市场的新进入者,他们也使消费者重新调整期望。现有已具规模的品牌是否能跟上他们成功的脚步,还有待观察。

在“穷途末路”象限中,经理人员所犯的最大错误,莫过于长期任由品牌自由发展,而不认真地问自己下列的问题:我能够透过达到规模经济与删减成本的作法,而成为“降格越界”的品牌吗?我手中有任何能使我咸鱼翻身的“王牌”吗?假如这两个问题的答案是否定的话,经理人员便应该出售或结束该品牌。

5. 管理高价品牌的产品组合策略

POINT 核心要点

将产品组合的位置标示在矩阵上,可以看出哪些产品的表现已超过极限,并且可据以调整对个别品牌的期望和整体的分配资源。

● 产品组合管理的意义

除了为个别品牌制定策略性任务以外,这个矩阵还可协助经理人员,更了解产品组合(portfolio)的动态。借由将产品组合的位置标示在矩阵上,经理人员可看出,哪些产品的表现已趋近极限,并且可据以调整他们对个别品牌的期望和整体的分配资源。

● 把精力放在具有较高的报酬率的事物上

举例而言,研发资金应大量地投入在“高人一等”与“搭便车”品牌的业务中,而且应该把重心放在创新。管理产品组合的经理人员,常常把研发资金不成比例地花费在“穷途末路”品牌上,并一厢情愿地认为,他们能够峰回路转、露出一线生机。通常,这些开支会一无所获。经理人员最好是把费用花在能有起码的投资报酬率的事物。

● 各种品牌策略的搭配关系

用于建立品牌权益、所费不费的媒体活动,应该是“搭便车”品牌与“高人一等”品牌的专利。对于“降格越界”品牌而言,在营销上的开支,大致应限制在对经销商与消费者所进行的促销活动上,也就是降低产品

价格的活动。当然,假如经理人员试图改变产品类别的动态,并把“降格越界”品牌转变为“高人一等”品牌的话,那么多花一些钱来建立品牌权益,亦属合理之举。重要的是,经理人员应注意任何活动所带来的影响,并对任何把钱花在无法产生好处的提议,应该表示反对。当考虑到品牌的组合时,经理人员会因一时不察,而把太多的经费花在“穷途末路”品牌的营销上。举例而言,把促销费用花在经销商身上,例如对超市提供进货折扣,以取代对产品进行促销,恐怕起不了任何作用。限制“穷途末路”品牌的开支,并把经费移往其他象限中的品牌,应该是更好的作法。

“穷途末路”品牌的基本开支,应该也要加以限制。就如同我们所说的,对于“降格越界”品牌与“穷途末路”品牌而言,重心最好放在降低成本上。至于“搭便车”品牌与“高人一等”品牌,最好能运用资金来发展这些品牌的创新。把经费用于弹性生产与降低产品的上市时间,以孕育出短期的 SKU,也是“搭便车”品牌与“高人一等”品牌值得努力的方向。除此之外,经理人员必须注意所有投资可能带来的成果。

● 产品类别的动态变更

产品类别的动态可能会改变。产品组合中的某个品牌,也许是标准的“搭便车”品牌,而且竞争品牌的动向,可能也会使整个产品类别在一夜之间,便从高价路线移往平价路线。曾经属于平价产品类别的啤酒,现今已跨入高价市场。相同的情况也发生在运动鞋产品类别上:运动鞋一度曾属于平价商品,现在却已稳居高价商品的地位。

这个矩阵并不是一劳永逸的工具。经理人员必须定期地重复检视个别品牌,与整个产品组合。惟有如此,他们才能成功地为产品类别的变化作好准备;并且在这过程中,借由将创新导向与成本导向的业务合并,而协助组织尽力扩张获利能力。

1. 魅力无穷的 CI 系统

POINT 核心要点

随着国外企业识别系统(CI 系统)的兴起及导入,企业形象设计已成为我国企业管理中的新兴领域,正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式多样的一套可操作的方法与技巧。

● “雪中送炭”与“锦上添花”

在国外,CI 系统使许多面临困境的企业起死回生。意大利最大的国营电力公司 Edison 先前与代表化学、人造纤维的权威公司 Montecatini 合并为 Montedi—Son 之后,聚集了近百家各类企业,实力和规模足可以称为世界级企业集团。然而,由于目标、行为诸方面的不一致带来的混乱,又使他陷入严重的危机。经过聘请专家实施 CI 系统数年之后,情况有了明显的好转。日本著名跨国企业KENWOOD音响的前身,曾是一家濒临倒闭的企业,也同样得益于 CI 系统才免除了灭顶之灾。

如果说 CI 系统对于面临困境的企业是“雪中送炭”的话,那么,对于业绩优秀的企业则是“锦上添花”。众所周知的麦当劳、可口可乐、富士胶卷等世界著名企业都曾得益于 CI 系统的实施。

近年来,在我国 CI 系统已逐步引起企业界和学术界的关注。一批饮料业、电器业及服务行业率先实践 CI 系统。虽然是初期的、不成熟的,但已给企业明显地注入了新的活力,同时初步取得了良好的经济效益。然而就整体而言,CI 系统仍是一个陌生的概念。因此有必要对 CI 系统的内涵作一介绍。

● 企业标志, CI 系统的核心

CI 系统在企业形式的众多认识属性中, 选择了最为典型的特征, 包括: 企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复地宣传, 给人们造成感觉冲击, 使企业形象易于被人们记忆。

● 差异性, 同一性与稳定性

创造与企业竞争对手之间的差异性, 这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈、对手如林的环境中, 企业如果不能因势利导, 标新立异, 就可能被淘汰。纵观 CI 的历史, 大凡成功者, 都敢于开拓创新。因而, 企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志, 给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别, 据国际检测标准, 已缩小到了毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志, 德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功, 明快、简洁、远视效果极好。

CI 系统还强调企业形式的同一性。实施 CI 系统的企业, 其企业标志与商标应是同一的, 且有如下原则:

(1) 如果企业标志是文字标志, 则 CI 要求, 企业标志 = 企业名称(简洁的) = 商标名;

(2) 如果企业标志是图形或图文标志, 企业标志的图案应与商标图案一致。

以上原则是基于这样的经营策略: 产品的力量是来自企业的力量, 一个优秀的企业, 他的所有产品都是可以信赖的。

目前, 世界上一些著名的商品都遵循了上面提到的原则。如, 德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌, 日本索尼电器公司生产的彩色电

视机是索尼牌,同样可口可乐牌饮料是由可口可乐公司生产的。这绝不是偶然的巧合,而是为了识别企业的精心安排。

CI 的基础系统在较长时间内应保持一定的稳定性。以企业标志为例。“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有什么变化,只是在原设计的文字商标下增加一条波纹线。因为,变更频繁不能给人以深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中,我们可以体察到,一种产品由名不见经传的企业生产,销路往往不畅,一旦产品冠以著名企业的商标,立即会身价百倍,供不应求。事实上,消费者购买甲商品而不买乙商品,在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象,这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务诸方面的内容,如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许,该企业标志就会具有某种精神功能,给予消费者以某种荣誉、某种感情、某种性格上的满足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。服装的商标也是如此,对于许多年轻人来说,著名企业的商标具有很强的感召力。

● CI 系统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂”

CI 系统是企业有计划地运用各种媒体,宣传企业标志为核心的企业形式的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此,CI 系统的实施,可以促使企业标志的识别功能向具有象征意义的精神功能转化。

国外 CI 系统的理论研究及实践比我国起步要早,例如美国、日本等工业发达国家每年都要评选最佳 CI 系统。近几年来,我国也重视了有关 CI 系统的理论研究与实践,提出了诸如企业文化、企业精神和企业广告

等 CI 系统范畴的概念并进行了一定的实践。但总的来说我国在 CI 系统研究方面,往往只是重视了 CI 系统的外层,即视觉识别系统(VI),而忽视了理念识别系统(MI)及活动识别系统(BI)。形象的说,是只重视了企业的“脸”,而忽略了企业的“心”和“手”。

从企业的生产经营活动方面来看,CI 系统就是企业将经营思想、企业文化、企业精神,运用整体传达系统,尤其是透过视觉传达设计,传给企业公众(包括企业内部员工),使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI 系统从设计的观点来看,就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来,以塑造企业的个性,突出企业精神,使消费者产生深刻的印象和认同,以达到企业的经营目标。

2. CI 系统的组成要素

POINT 核心要点

CI 系统由三部分组成,有理念识别系统、行为识别系统及视觉识别系统。三者相辅相成,缺一不可,是 CI 系统的三个支撑点。

● MIS——理念识别系统,企业之“心”

MIS 是指理念识别系统,他是 CIS 战略运作的原动力和实施的基础,也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针政策等。其中企业口号是他的具体表现之一。

例如国际商用机器公司,即 IBM 公司确定“以人为核心,并向用户提供最优服务”为企业精神,从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

● BIS——行为识别系统,企业之“手”

BIS 是指行为识别系统。理念识别系统是他的基础和原动力,他规划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括:主管教育、员工教育(这里又包括服务态度、服务技巧、礼貌用语和工作态度等)、工作环境等项目。对外括动包括:市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动,也属于活动识别的范畴,其目的主要在于赢得参与活动的社会公众

的认同。

一切 BIS 活动,应该是从人出发,再回到人本位,使活动充满人情味,有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等活动,是非常重要的。同时,应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去,因为生活领域比销售领域更宽广,更有潜在影响力。CI 渗入到生活领域应当不是强制性的,而是让人们在不知不觉中接受的,默默地体味到企业的关怀,树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的:在汽车的斑马线上,一位白发苍苍的老人正准备过马路,但车水马龙,谁也不肯停下一会儿,这时画外音:“人人都有老时”。这是一则成功的广告,虽未直接推销自己的产品,却给人留下了深深的思考,并留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

而在行为识别系统中对内部员工进行的教育训练等活动一定要通过媒体传达出去,才能起到双重效果。例如,某商场为适应商品市场的竞争,在本商场员工中,推出了主要内容包括有:①店史及未来发展规划教育;②商店仪容、仪表和道德规范教育;③销售技术(迎接顾客,提示、介绍商品,包装、捆扎商品,商品结账,欢送顾客)教育;④收付款方法;⑤商品知识;⑥商品管理,商品分类,商品补充,商品整理,盘点等;⑦商品陈列;⑧采购业务;⑨票据的使用和填写等的“岗前教育计划”,然后通过广播报刊的宣传,就为企业树立了良好的服务质量形象。

● VIS——视觉系统,企业之“脸”

VIS 是指视觉识别系统,他是理念识别的具体化和视觉化。他是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多,涉及面广,效果也最直接。他的基本要素有企业名称、名牌标志、标准字和标准色等,并把他应用于产品、包装、办公用品、交通工具等

处。

所有这些视觉因素,一方面组成了企业的视觉系统,另一方面又直接影响人们的视觉角度,以及留下什么样的企业形象。

3. 比产品价格更为重要的东西

POINT 核心要点

从消费者角度来看,我们给企业形象下的定义为:“企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和。”他是比产品价格更为重要的东西。

● 企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和

《美国》周刊所载的一篇文章写道:

“在一个富足的社会里,人们都已不太斤斤计较价格,产品的相似之处又多于不同之处,因此,商标和公司的形象变得比产品价格更为重要。”这句话,不仅可以说是西方发达社会的真实写照,而且也道出了在商品经济的社会里,塑造企业形象的重要性。

对“企业形象”下一个明确的定义很难,因为在许多人的心目中企业形象是一种十分模糊而又十分朦胧的概念。

例如,有人在实际工作中,常常把无法用数字来表达的事物,或者自己的论据不足时,常常借用“形象”一词来发表高见:“这个人的形象不好……”;“就我们企业所建立起来的形象来说……”等等。因为这样说话既可以不负责任,也不会得罪什么人。所以,许多人对自己不甚了解的事物,常常用“形象”两字来表达。

也有人说:“形象是建立在误解之上的”。这句话有一定道理。因为“形象”之中有许多无法确定的因素。例如,不少顾客在购买商品时,或者参与企业举办的某种活动时,并非都是十分了解商品的本身和活动内

容才做出决定的。大致上属于“一时兴起的冲动 + 粗略的思考 = 商品或活动的本身形象”来作为选择依据的。这些人在消费者中占了大多数。

根据以上分析,从消费者角度来看,我们给企业形象下的定义为:
“企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和。”

● 认知,信赖与好感

企业形象的概念包括三个构成要素:“认知”是最基本的构成要素之一,其次是“信赖”和“好感”。只有达到这一阶段,才有可能达到“购买”的目的。

这种信息传递活动首先必须得到消费者的认知,在这一基础上才能进一步得到消费者的好感和信赖。而只有在得到好感和信赖的这一群消费者中,才有可能成为购买商品的消费者。

销售是信息传递过程中的最终阶段。要达到销售的目的,首先需要加强信赖感和好感的形象,而要达到这一目的,则更应加强商品的被认识的程度。

认知是企业形象概念中第一个构成要素。一般来讲,消费者在购买商品之前,必须首先对商品或企业形成好感和信赖,因为消费者是决不会购买令人感到厌恶的商品。然而要使消费者产生信赖和好感之前,又必须先了解商品的性能和企业的存在。所以认知是企业形象中首先应该考虑的问题。

“认知”顾名思义就是认识和知道的意思。即首先要了解该企业的商品(或服务)的存在。认知有多种情况:知道得很详细;只停留在表面的认识,而不清楚具体内容;不是亲身体验,只知道道听途说的消息;似懂非懂;虽然不很了解,但是在众多的商品中能发现他的存在;等等。

以上各种认知除了第一种以外,其他都是一种朦胧的印象和记忆。

有人说：“这种认知是浅层次的认识，他只是得到信息而已，并未涉及到对商品的感觉和评价。”这种认知虽然只是获得某些信息，但是他意味着已经把信息传入了人的大脑。这是一个从不知到认知的飞跃，是一个质的飞跃。所以，不论是对客观事物的正确认识，还是一种似懂非懂的感觉，这种认知是企业形象中的第一基本要素。

信赖是企业形象又一个主要组成部分。由于“认知”的不断加强，通过信息不断传入大脑，渐渐成为大脑的确定信号——这就是“信赖”。当然，“信赖”的形成还有各种不同的程度和各个不同的阶段。但一般来讲，认知程度愈深，就愈加强了“信赖感”。

好感和信赖一样，同是企业形象的构成要素。好感是指商品或企业已经得到了肯定的评价，而且大众的接受程度也已经确定。认知程度越深，好感程度越强。好感和信赖有相似之处，有时两者可以产生同一作用。只是信赖往往与企业的实力互相呼应，而好感则多一些主观的感情色彩而已。

以上提到的认知、好感和信赖是构成企业形象的三大要素，是企业的“基本形象”，他与企业在市场上的占有率以及销售额的大小等都有着十分密切的关系。

因此，企业要通过各种方式开展各种活动，让广大消费者认知你，对你产生信赖和好感，最终达到扩大销售的目的。这就是树立企业形象的最根本的目的。

一个企业形象的好与坏，决定于这个企业长期以来的经营行为和宣传行为，他是企业作为一个整体所体现出的一种综合素质。在当今这个开放的环境系统中，企业若要生存和发展，设计和塑造自身形象已成为一种现实的要求。

良好的企业形象通常以产品形象体现出来，良好的产品形象是塑造

良好企业形象的基础,产品形象一般表现为:质量、价格、款式和装帧;而企业形象则是以下这几方面,包括理念、管理、活动等多方面的内在有机联系的协调性所反映出来的整体效果。

● 企业形象的价值与法律保护

良好的形象一旦树立起来,他的作用对产品来讲,与有形产品一样重要。我国生产的一种高质量的皮鞋每双只能卖 100 多元左右,而意大利生产的“老人头”牌皮鞋与其质量相当,但售价都高出八倍以上;我国电视产品质量不低于日本“松下”、“日立”的彩电,其卖价仅为对方的一半。而对企业来讲,形象的作用有时会远远超过企业本身有形的固定资产和流动资金,他将成为企业效益的源泉。一个名牌企业的形象价值有时是令人难以置信的,但却是真实存在的:“万宝路”香烟价值 200 亿美元,“可口可乐”竟高达 244 亿美元!这实在是一笔宝贵的无形资产。

目前,在我国进行的国有资产评估中,已经把企业的商标、名称、形象等内容作为企业的无形资产进行评估。也就是说,企业形象的有形价值已得到我国社会的肯定。

目前,我国对企业形象进行保护主要依靠商标法。企业标识或产品标识经国家商标管理机关登记注册后便成为注册商标,由国家商标法进行保护。如四通公司在 1985 年设计出企业标识隶书“四通”和标徽后,便于 1987 年和 1988 年分别注册为商标,鉴于这两个商标后申请注册的保护范围仅限于计算机,1991 年又在几乎所有类别的产品范围内,以这两个标识的各种变形申请了八个商标的注册,以防被别的厂家盗用。此外,版权法也能对企业标识进行保护。

但是,由于商标法以产品范围注册,别的不同行业的企业名称相互混用,商标法对此便无能为力了,同名同姓的企业太多,使公众容易混

淆,也不利于企业塑造形象。例如,我国以“长城”命名的企业不下 200 个,公众往往不能区分,如以为 1993 年因违反国家规定进行社会集资的长城机电公司是著名的长城计算机公司的子公司,结果使长城计算机公司的企业形象大为损伤。在《反不正当竞争法》实施后,企业可以此为武器,防止自己的名称被不同行业的企业所混用。

4. 企业形象的含义

POINT 核心要点

企业形象是公众对企业的总体印象，他由企业的全部活动所决定，反映了公众对企业的整体特点。

● 企业形象的内涵

企业形象是公众对企业的总体印象，他由企业的全部活动所决定。企业形象包括公众对企业发展史、创始人、法人代表、职工、团体气氛、行为准则、广告等方面的总体认识，也反映公众对企业的整体特点、总体精神的了解和情感倾向。良好的企业形象是企业无形的资产，在市场竞争中起着关键性作用。

当我们说到“金陵饭店”的时候，我们的观念中就呈现出对这家饭店的总体印象：这是一家高级宾馆，这是一家接待过许多国家贵宾的宾馆，这是一家高消费高质量的一流旅游饭店等，这就是金陵饭店的形象。至于金陵饭店共有多少客房、多少工作人员等等，这是细节，是无关紧要的。我们或许知道，或许不知道，这无碍于我们对金陵饭店作出我们所知道的概括和评价。企业形象是公众对企业的总体的、抽象的、概括的认识和评价，因而这和企业本身的性状特点不是一回事。

● 企业形象的偏差

企业形象是公众观念中的总体印象，因而他可能和事实有出入，而且在不同公众的观念中，企业形象也可能有很大的差别，这里名实相符

有之,名实不符也有之。在现实生活中便有了两种错误观念:一种认为企业形象是宣传造成的,只要有钱并舍得在宣传上花钱,黑的也能说成白的,自然会在公众中树起良好的企业形象;另一种认为“好酒不怕巷子深”,只要扎扎实实把企业中的各项工作搞好,自然会使公众近悦远来,树立起良好的企业形象。在这两种错误观念的指导下也就出现了两种错误倾向:一种是务虚不务实,不在企业本身的建设和发展上下功夫,刻意追求名声;一种是务实不务虚,只埋首企业内部事务,不问企业在外的名声。这两种观念和倾向都是对企业形象作了片面的理解。

● 企业形象的功能

企业形象是社会、消费者群体、相关企业与部门以及企业职工对企业、企业行为和企业商流、物流、信息流的运动中所形成的综合效应的整体印象、评价和文化认定。他对企业营销活动的成败和企业的发展有着多项功能与作用。

(1)良好的企业形象可以创造出消费信心。发达的商品经济是伴随着产品及服务由卖方市场向买方市场的转换而出现的。当买方市场已成为制约企业经营活动的主要因素时,形象原则也就成为企业经营的重要原则。良好的企业形象可以使消费者对企业及其产品产生信赖感。

(2)良好的企业形象可以增强企业的筹资能力。在当代,一个企业能否及时地吸收社会资金,很大程度上取决于企业形象的好坏。因为,每一个投资者首先要考虑的,是企业能否为其带来可观的收益。形象好、善经营的企业,投资者有信心,股票、债券就容易上市增值,也容易引进外资合作发展。

(3)良好的企业形象可以使企业寻求到可靠的经销渠道。企业的产品要打入市场,占领市场需要可靠的经销渠道,而良好的企业形象,恰恰

有助于企业寻求到最可靠的合作伙伴。

(4)良好的企业形象可以增强企业的凝聚力,可以赋予企业职工一种荣誉感,使他们在社会上能够深切地感到由于企业的地位而给他们带来的荣耀,从而获得心理上的满足。良好的企业形象可以赋予职工一种信心,坚信企业和个人前途,促使职工产生强烈的使命感和责任感,自觉地把命运和企业的命运联系在一起。良好的企业形象还可以为企业创造吸引人才的有利条件。

(5)良好的企业形象可以使企业获得公众的广泛支持。

企业的生存和发展,离不开良好的外部环境。良好的形象对信誉起担保作用。在市场选择机制中,“马太效应”普遍发生作用。具有良好企业形象的公司,会得到公众更多的肯定和支持;而公众对企业更多的肯定和支持,反过来会使公司形象锦上添花,更加美好。

(6)良好的企业形象有利于企业实现多角化经营战略与国际化经营战略。企业鲜明的、系统的形象有助于多维体系企业的整体联系,塑造国内、国际名牌,使消费者感到本企业是一个强大的、不可分割的整体,向外界传达了企业实力雄厚的信息,成为进入国际市场的敲门砖。

5. 企业形象的内容

POINT 核心要点

反映企业综合经营要素的企业形象,已成为企业经营的资源要素;开发企业形象的资源,塑造良好的企业形象,成了企业在日趋激烈的竞争中独步市场、赢得优势的制胜法宝。

● 市场竞争的演进

20 世纪 90 年代的企业经营已经进入了“情感化”经营或“形象战略”时代。其主要特点是:反映企业综合经营素质的“企业形象”,已成为企业经营的资源要素;开发企业形象资源,塑造良好的企业形象,成了企业在日趋激烈的竞争中独步市场、赢得优势的制胜法宝。这是企业竞争的第三代——企业形象竞争的时代。

(1)第一代竞争方式是商品竞争,以质量取胜。

所谓“酒香不怕巷子深”,“不怕不识货,就怕货比货”等观念都是这种竞争方式的反映。

(2)第二代竞争方式是销售竞争,这是目前我国多数企业市场竞争的主要方式。

这种竞争方式是对“王婆卖瓜,自卖自夸”的肯定与确认。在激烈的市场竞争中,人们逐渐地认识到,只有好的质量还远远不够,还要大力宣传产品、推销产品,即做广告、培训推销人员、建立销售网络、搞好售后服务等等。

(3)第三代竞争方式即企业形象竞争。

企业形象竞争不是对前面两代竞争方式的否定,而是在肯定的前提下予以发展。这是一种全方位、立体式的竞争,他不仅要求企业有高质量的产品、有健全的销售网络、有精干的销售队伍和良好的售后服务,企业竞争还包含着更广泛的内容。

如日本的《钻石周刊》每年定期评比日本企业形象,其内容包括企业发展前景、国际化的进程、售后服务、研究能力、销售,人才的培养与使用、尊重职工程度、主管的领导能力以及企业对整个产业的贡献等 9 个方面。在美国和英国,研究企业通常要研究该企业的雇员、消费者、市场分析人员、投资者、银行家、供应商、购买商、政府、地方社区和大众传播媒介等 10 个方面人士对企业的评价与反映。

● 企业形象的表现形式

一般而言,企业社会公众心目中的形象可以从以下几个方面表现出来:

(1) 商品形象

商品形象是指企业商品的质量性能、造型、商标、包装、名称等在消费者和社会公众心目中的形象,他是企业形象的基础,商品形象的优劣直接决定企业形象乃至整个企业的命运。日本的企业家非常注意这一点。他们在考虑商品形象时细致周到,在给商品定名、颜色的搭配、样式的选择等问题上,事先都通过大量的市场调查与分析,征求社会公众的意见。

(2) 企业家形象

企业家是企业的代表,他的形象是企业的第一人格的化身,代表着企业的形象。纵观我国和世界各国有声誉的企业,他的创始人或中兴者都具有良好的素质,给社会以优秀的形象。日本“经营之神”松下幸之助

培育的“松下文化”形成的松下形象,使松下电器得到在世界范围的发展。一个优秀的企业家在政治、经济、外交、技术和管理等方面都应较高的素质,因为他的行为直接影响和作用于企业形象的建树。

(3)员工形象

员工形象是指企业员工的技术素质、文化水平、职业道德、精神风貌和仪表装束给社会的整体印象。影响企业形象的因素,除了视觉可见的商标等有形物,更重要的是企业体从上到下一致的心理认同。几乎每一个企业员工在特定的场合都代表着企业的形象,如接电话、商务谈判,甚至在其朋友或邻居面前他们举止言谈,是大方得体,还是粗俗不堪,对企业是满怀信心、充满自豪,还是心灰意冷、怨声不断……所有这些无疑都会影响到企业的整体形象。

(4)环境形象

环境形象是指企业组织机构的工作、生产和生活的环境给职工和社会公众留下的印象。环境的好坏,是顾客或客户第一印象的最主要的标志。如在日本,“不管你走到哪个银行的哪个营业所,都有宽大整洁的大厅,如果你要办理业务,就从发号机里抽个号,在那一排排沙发里静候叫号,身旁有银行业务介绍手册,有各种大众杂志,有菜谱,有旅行指南,还备有报纸,供你度过焦急的时光,如果你对书籍没有兴趣,可以看那大屏幕电视。”优美舒适的环境,还使企业职工产生一种热爱企业、愿意为企业而工作的信念。

6. 商貌、商誉与商德

POINT 核心要点

企业在激烈的国内外市场竞争中求生存、求发展,就必须自觉地创立和塑造良好的企业形象。这主要包括三个方面的内容:①商貌;②商誉;③商德。

● 商貌

商貌是企业的物质文明的反映,也是企业的视觉形象。具体说就是给人们的观感如何,是好还是不好,是鲜明的还是模糊的,是个性化的还是一般的。他体现在企业的建筑物上,体现在企业的产品商标、包装和服务上,也体现在企业的装潢、着装以及设备、设施与展示上,等等。这都是消费者看得见、摸得着的东西。他是一种显示系统,可以有自己独特的风格,可以形成企业特性,给消费者以强烈的印象。视觉形象可以通过 CI 的设计策划来组织进行,使企业有统一的企业标志、统一的色素和固定的格调。透过这些方面具体可见的企业标识符号,使消费者、社会迅速而明确地认知企业,识别企业,接受企业和树立起富有创意的企业形象。

● 商誉

商誉是企业通过市场竞争在社会上所赢得的声誉,是由企业的人员素质、产品质量、遵守合同信用、组织管理及企业文化等诸多因素共同作用而形成的企业无形资产的一部分。一些有战略观念的企业家都会认

市场营销学

识到任何企业惟一经久不衰的竞争优势是企业的信誉。李嘉诚认为,对企业来说“最重要的是信誉,当你建立了好的信誉后,成功、利润便会随之而来”。因为,赢得信誉就是赢得社会信任,赢得企业间的合作,赢得顾客,赢得目标市场,使企业立足于不败之地。这可以说是市场营销活动的一条客观规律。企业的商誉主要建立在以下几个方面:

(1)产品质量,这是首要的

劣质产品永远不会赢得顾客,只有优质产品才会占领目标市场,才会通过市场涨力不断开拓市场。这里有两种观念是值得注意的:一是优质就是质量越优越好,这是一种误解。优质应当是在市场上质价相称,功能与用途相适应,以免质量“过剩”,功能“过多”而造成浪费和损失。二是质量好档次就高,档次低质量就差,这也是一种误解。因为产品可以有高中低档,但不论在那个档次,质量都应当是好的,不应当说低档品质量就得差。对产品质量来说应当是质价相称的,但不能是劣质的。

(2)产品价格

价格要合理,要明码标价。要明码实价,不能欺骗顾客。有人认为市场经济就是要“讨价还价”,这是一种误解。市场经济越发达,新的交易方式越要求明码实价,“标不二价”这是一种进步。

(3)产品计量

计量要准确,在交易中要秤满、尺足,不能短斤、短尺欺骗顾客,要使顾客信得过。

(4)交易合同

企业在营销活动中要履约遵章,恪守合约,这是一种信用。过去我们的企业是守信用的。现在有些企业在这方面的表现却很差,不信守合同条款,不按期还款,不按期发货等等,造成非常恶劣的影响。其实这是自毁商路。

(5)售前、售中、售后服务

好的产品必须有好的服务,才能够真正实现产品的优质。在市场经济中、企业对社会公众,尤其是对客户的影响、说服力取决于其商誉,而企业商誉本身取决于企业的存在动机、信用历史和专业水平,企业只有把“服务”作为一种强有力的竞争手段,才能赢得公众的信赖,才能获得顾客的支持。服务的项目要根据产品的性质和用途而定,使顾客放心,要提供“尽善尽美”的服务。

企业商誉的建立不是一朝一夕之功,只有在长期的营销活动中坚持不懈地努力才能够树立起这种信任感,才能形成好的商誉。但是,如不经心,商誉却可毁于一旦,破坏企业形象,使企业自趋淘汰。

● 商德

商德是企业精神文明的成果表现,也是企业整体素质的反映。企业在进行经营管理活动时必然同方方面面发生关系。企业和社会的关系体现着企业是否尽到对社会应尽的责任,这是企业经营观念是否正确的反映。企业和主管部门以及国家行政部门的关系体现着企业是否遵纪守法,是否尽到应尽的义务。企业和同行企业的关系体现着企业是否遵守职业道德准则来进行协作与竞争。企业和竞争对手的关系应当是在公平、公正、公开的“三公”原则上进行正当的竞争,而不应当采取不正当的竞争手段谋取不义之财。企业和消费者的关系是服务水平的体现,企业对消费者应当是全心全意的服务,一切为了消费者。企业和职工的关系应当发扬职工的主人翁精神,使职工有向心力、凝聚力和共存共荣的观念。在上述各种关系中,企业和职工的关系是基础。因为企业对外的一切关系都是同企业职工的工作和行为联系起来的。如果企业有一支高素质的职工队伍就会正确有成效地处理好这些关系,使企业在方方面

面获得好评和信任,形成企业的良好形象。企业的这支高素质的队伍不会是自发形成的,只能是在培育中逐步形成的。在一些经济发达国家,成功的企业都制订有一套行之有效的具有商业道德的行为规范和章程,成为职工的目标和行动准则,而且都通过培育企业文化的方式来引发和调动企业职工的责任心和积极性。

在现代科技高度发达的情况下,企业在技术上的差异会越来越小,而企业的服务质量、服务水平和道德形象就越来越成为竞争成败的关键。这就要求企业的内部管理不能只强调单纯的科学管理,而是要同提高职工的伦理道德素质结合起来,既培育行为的规范准则,又培育行为的高尚品德,以生发职工自觉的道德观念,形成企业良好的商德形象。

7. 企业形象的两大基础

POINT 核心要点

塑造企业形象的目的,就是为了增强企业的竞争能力。为此,我们提出划分企业竞争能力的三个阶段要素,即:商品(或服务)质量、销售能力和企业形象。

● 商品质量是企业形象的基石

任何企业都会涉及到商品的销售。“商品”一词,他可以指某种实物,也可以指服务业所提供的各种服务。不论何种商品,都必须以提高质量为使命,因为商品的质量好坏对企业有极大的影响。也就是说,商品质量的竞争力可以决定企业实力的高低。如果企业不注意商品质量的提高,不愿改进商品质量的不足之处,不愿开发新产品,这家企业的前途怎样,是可想而知的。

如果说,在生产水平很低的情况下,只要商品价廉物美,即使不做任何宣传,也会非常畅销。因为在那个年代里,由于物资缺乏,商品供不应求,即使是粗劣的商品也会被抢购一空的。

但是,这种时代已经一去不复返了。随着生产力的不断发展,人们生活水平的不断提高,人们对商品的质量也越来越重视了。

那么在这种情况下,应该如何测定和比较商品质量的竞争力呢?最简单的方法就是:在同一条件下,把性质相同的所有商品同时陈列出来,让广大消费者作客观的评价。当然,在一般的情况下,质量优良的商品,会吸引更多的消费者。由此可见,质量优良的商品最具有竞争力。一旦

某企业得知企业的商品质量因为有某些不足,得不到消费者认可时,就应及时针对这些缺点来改进质量,以提高商品的竞争能力。所以我们说,企业形象的基础,首先是商品质量。

● 销售能力是企业与顾客之间的桥梁

然而,商品质量优良,其企业的竞争力就必然会所向披靡吗?回答是否定的。因为其中还涉及到推销能力的问题。换句话说,在商品与消费者之间,如果缺乏推销人员的努力和推销网络的沟通,即使商品本身质量优良,其销售量也难以大幅度提高。

销售能力就是指销售商品的竞争力。他一般包括三个方面的内容:

首先是指销售人员的销售能力。这里一般是指营业员的销售艺术。在商店里我们常常可以看到这样的情况,同样一种商品,在甲营业员手中只有一般销量,而在乙营业员手中则可以成为畅销商品。

其次,要有比较完整的服务网络。这里主要是指销售网点的布置要合理,居民购物要方便,服务措施要齐全,售后服务的机构要完善等等。例如,一般顾客购买大件商品时,都要打听商品售后服务的情况。无锡的小天鹅洗衣机在商场销售时,除了介绍商品本身的质量外,而且还特别介绍他们的独特售后服务方式:“在保修期内,电话通知,上门服务,若有误时,按价罚款。”有这样的售后服务,顾客自然愿意购买。

最后,是指推销方式的选择。推销方式的选择要根据企业自身的特点、商品的竞争能力以及市场状况等多种因素加以考虑。

当我们了解企业形象的两大基础之后,就可以进一步分析企业形象的功能了。

假设甲、乙两家同行业的企业,其商品质量和销售能力平分秋色,所以在商场上竞争非常激烈。又假设甲企业的知名度较高,大家对甲企业

的好感及信赖远高于乙企业；那么，甲、乙两家企业在市场上竞争，谁会处于更有利的地位呢？

众所周知，形象良好的企业具有优越的竞争力。一方面，由于消费者本来就对企业颇有好感，自然容易接受推销人员的游说。另一方面，当企业遭受竞争对手的攻击时，“形象”也可以成为一道“挡风的墙”，能博得大家的同情。所以，良好的企业形象，等于为推销工作奠定了稳固的基础。因为商品的销售并不是一种突然的独立的现象，他是遵循了AIDMA法则（即注意、兴趣、欲望、记忆、行动——AIDMA为五要素的英文字头），从消费者从广告媒体认识商品到购买行动产生的一连串过程，同消费者对企业形象的认识：从认知、好感、信赖、购买的过程是相一致的。然而，许多企业的决策者，往往只注重商品质量的考验和对销售能力的检讨，却常常忽略企业形象的影响力，这又是什么原因呢？

例如，当企业的商品质量与其他竞争者比较起来，明显暴露出某些缺点时，相信不少企业会立即向有关部门作出反映。再如，自己的下属单位在某地区本来能稳操胜券时，却意外地输给了同行业的竞争对手，这时企业领导会立刻作出强烈反应。可是，当问题涉及企业形象或有关标志时，往往态度显得十分暧昧。

分析原因，恐怕关键在于对企业形象具有何种功能没有明确的认识，也缺乏相关的资料，更没有说服他人的把握。大部分企业决策者对于商品质量和销售能力的问题，均能发表高见，但一涉及企业形象则显得似懂非懂了。

现在，我们就应该以冷静而科学的眼光，重新认识企业形象的功能问题，并进一步更新固有的旧观念。否则，如果企业仅因形象不佳而退化落伍，岂不是功亏一篑了吗？

当然，我们在这里还必须强调的是，强调企业形象的功能，决不是否

定商品质量和销售能力的作用。事实上,只有企业的商品质量和销售能力充分发挥他们的作用时,企业形象的魅力才能大放光彩。

8. 企业形象的内部功能

POINT 核心要点

CI 的企业内部功能是指 CI 对企业内部经营管理的作用,主要表现在企业文化的建设,企业凝聚力的提高,技术、产品的竞争力的增强以及企业多角化、集团化经营优势的取得上。

● CI 有利于重建企业文化

企业文化是企业成员所追求的固有价值、思维方式、行为方式和信念的综合,他是企业成员在企业长期的生存斗争中逐渐吸取经验和教训而发展起来的,作为企业生命的一个因素,他对企业的现在和未来有着巨大的影响,是企业对付挑战和变化的力量源泉。一个企业组织,如果没有坚强有力的企业文化,那么他必然是一盘散沙,一事无成。

企业文化最大的作用便是强调企业目标和企业成员工作目标的一致性,强调群体成员的信念,价值观念的共同性,强调企业成员的吸引力和成员对企业的向心力,因此他对企业成员有着巨大的内聚作用,使企业成员团结在组织内,形成一致对外的强大力量。

为了适应环境的振荡变化,企业文化也应不断发展。企业通过推行 CI,有利于企业文化的更新和重换,不断保持青春和活力。

● CI 有利于增强产品竞争力

CI 通过给人印象强烈的视觉识别设计,有利于创造名牌,建立消费者的品牌偏好。如万宝路(Marlboro)烟,本来是专对妇女市场开发的,取

名称就是取“Man always remember lovely because of romantic only”(男人总是忘不了女人的爱)一组单词中的头一个字母而合成,但销路并不见好,于是由著名的李奥·贝纳广告公司重新设计形象:用象征力量的红色作为外盒的主要色彩,并在广告中用硬铮铮的美国西部牛仔形象,结果吸引了无数爱好、欣赏和追求这种气概的顾客,成为当今世界最为畅销的香烟。

● CI 有利于多角化、集团化、国际化经营

我国的许多企业目前正在向多角化、集团化、国际化的经营迈进,目的是使企业各个经营项目之间共同利用某些资源,产生协同效果,增强企业适应不同市场环境变化的能力,使企业营运更加稳健、安全。

在这种多角化、集团化、国际化的经营中,最关键的是要取得集团各关系企业的协同,因为这种经营战略的核心便是如何共同利用经营资源,也就是如何追求协同效应,在新、旧经营项目之间寻找多处资源共享的环节,使得一种资源产生多种效用,从而把各经营项目联结起来,相互助长。企业运用 CI 战略,可以有效地使集团各关系企业互相沟通与认同,相互协作与支持,使协同效应发挥到最大。

CI 的企业外部功能,主要表现在有利于企业经营资源的运用,有利于消费者的认同以及有利于企业的公共关系等方面,为企业创造出一个良好的经营环境,使企业与政府、供应商、推销商、股东、金融机构、大众传播媒介、地方社区、消费者等企业相关的组织或个人都保持良好的关系。

9. 企业形象的外部功能

POINT 核心要点

企业形象的外部功能主要表现在三个方面：①有利于企业经营资源的运用；②有利于获得消费者的认同；③有利于企业公共关系的运转。

● CI 有利于企业经营资源的运用

企业的经营资源，不外乎人、财、物三方面，推行 CI 后，企业的经营资源能处于“活化”状况而发生神奇的变化。

(1) CI 利于企业稳定职工队伍，不断吸收招揽到优秀人才

现代企业的竞争，不但是新技术，新产品的竞争，更是人才的竞争。松下幸之助就曾告诫其员工：“松下”不仅只是创造更好、更新的电器产品的企业，更是创造更新、更好的新人才的企业，只有具备优良形象的企业，才能赢得人才市场的信赖，才能保证随着企业的不断进展、规模的不断扩大，不但能稳住原有的职工队伍，而且能不断吸收引进更优秀的人才，使企业有着旺盛的新陈代谢，不断保持青春和活力。

CI 通过塑造富有个性的企业形象，便能在新职员的劳动力市场上占有巨大的优势：

①由于企业形象有一定的倾向性和针对性，因此，受企业形象吸引而来的新职员也就具备了更加符合企业特定要求的集中性，即企业所表现出的形象与这部分新职员的愿望和要求相一致。

②由于避免了不明确性，企业便更有可能吸引到优秀人才，而且招

募新职员的程序也变得比较简单且成本低廉。

③由于推行 CI 后的企业有着强烈的“文化场”，新进职工能快感受到并接受熏陶或培训，较快地适应工作。

(2)CI 有利于企业的融资，扩大社会资金的来源，增强股东的投资信心

一个企业如果没有良好的资金渠道和资金来源，很难扩大再生产，获取更大的规模效益。CI 塑造的良好企业形象，有利于增强投资者的安全感和信任感，获得银行的支持以及股民的信赖，扩大企业的融资能力。如英国的鲍施·洛勃公司是光学仪器制造商，而且具备制造和工程方面的优势，但其股票变动却只有为数不多的分析人员所追踪，于是企业决心变革，在对一系列其他公司的购买后，变成一个以健康保健服务为主要内容的组织。为了改变股票分析人员的观念，公司将自己公司的名称改为健康保健和光学国际公司，放弃以往的制造业名称，这样在分析人员面前的便是四个主要的赢利颇丰的领域，他们是个人健康、医疗、生物医学和光学。结果，公司的股票价格在 6 个月后增长了大约 40%。

据美国一些著名研究机构的教授的调查，企业名称改变后，不到两个星期内就可以看到股票市场相应的变动。

下面各种名称的变动会使股市产生积极的效应：

- ①采用原公司名称各单词第一个字母组成新的公司名称；
- ②采用大写字母作为公司名称；
- ③采用个人名字作为名称；
- ④将两个公司的名称合并在一起；
- ⑤取消有局限的部分；
- ⑥用原来公司名称的大写字母代替；
- ⑦简单地将公司原有名称缩短；

⑧字面升级。

会产生消极作用的则为以下几点：

- ①采用一个商标的名称；
- ②采用被吞并公司的名称；
- ③为使公司名称具有描述作用而改变公司名称。

以下情况则一般不会发生影响：

- ①描述的改变；
- ②法律地位的变化；
- ③新设计的名称；
- ④压缩以前的名称，改变结果。

日本股票投资的专门杂志和书刊也认为“公司名称的变更，正代表着企业的革新，所以会影响该企业的股票价格。”如日本冷藏株式会社为配合多角化经营的发展，于 1985 年将公司名称改为“NICHIREI 株式会社”，结果该公司的股票价格飞涨过 400 日元。

(3)CI 有利于争取到更多的供应商和推销商，扩大企业的流通渠道

研究企业形象的尼古拉斯·印德认为：“购买与销售之间的关系的基础有两个方面：一方面是经验，另一方面是形象，作为一个购买公司如能以相对低的价格买到高质量的产品，那么公司的名誉会因此而得到提高。能做到这一点，应该归功于公司单独统一的企业形象。如果公司是高度的多种经营的公司，而且使用一系列的贸易名称进行经营，那么，这些贸易公司的经验就不会出现上述所说的情况，供应商会凭借他不同的经验介入贸易关系之中。”可见导入 CI 后，企业有利于建立一个统一庞大的形象，使供应商愿意以低价批量供

给产品。这一原理对推销商也同样适用。

总之,CI所创造的优良企业形象,可以增强供应商和推销商的供销信心,促进供销商勤进快销,使企业建立起长期稳定的供销网络与良好的供销关系,不断扩大企业产品的销售。

● CI有利于获得消费者的认同

英国的一家策划顾问公司负责人奥立佛通过参加名牌产品的商务活动,与世界1000多家优秀公司客户的接触后认为:“对名牌产品有着高度认识的企业必然成功。”“从效益来看,向名牌产品的投资令人难以相信地低廉,与企业界所有的经营投资,如研究、开发费和宣传费、广告费等相比,具有极高的投资效益。”

名牌,在消费者眼中,是信任的标志,是荣耀的象征,名牌所引伸出来的气派和身价,让消费者认为即使花费比同类商品高出很多倍的价格也值得购买。

● CI有利于企业公共关系的运转

《大不列颠百科全书》定义公共关系为“旨在传递有关个人、公司、政府机构或其他组织的信息,并改善公众对其态度的种种政策或行动。”企业的公共关系,通过传递企业的有关信息,协调好与公众的各种关系,直接为企业的经营发展服务。企业导入CI,有助于信息传递的可信性、真实性和统一性,使企业的公共关系活动得到顺利发展。

企业的公共关系类型,可分为员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系、政府关系、社区关系、新闻界关系等。各种关系的形式均有所不同,但CI都能在其中发挥独特的作用,员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系均在前面章节论述过,我们再看后面三种关系:

社区关系。社区是指企业所处的一定区域,企业社区关系即指企业与所在地政府、社团组织以及全体居民之间的睦邻关系,他是企业存在的自然根基,也是企业发展的社会根基。通过 CI,企业的外观形象焕然一新,可以为社区的建筑群添加美感;企业职工在共有的行为规范下讲究礼仪,和社区居民和睦相处;企业承担起社区的必要社会义务,改善社区关系等等。

政府关系。企业和政府的关系包括企业与行政主管部门的关系,与政府职能部门的关系,与法律机构的关系,与政府咨询服务部门的关系等等。企业导入 CI 后,有利于企业和政府进行有效的信息沟通,加深政府对企业的印象和建立牢固关系,扩大企业在政府部门中的信誉和影响,使企业获得政府的支持与扶植。

新闻界关系。企业与新闻界的关系是指企业与新闻传播机构(如报纸、杂志、广播、电视等新闻媒介)及其工作人员(如记者、编辑)的关系。新闻界是公众舆论的创造者,对企业行为有监督作用,同时,新闻界也是企业向大众传播的“扩音器”。企业推行 CI 后,使沟通的信息统一并易于识别,便于新闻界的新闻挖掘、“创造”事件,同时优良的企业形象,也易使记者乐于报道。

10. 企业形象的塑造

POINT 核心要点

企业形象的塑造,是指企业为树立一个良好形象而付出的努力。
企业自身的塑造,是形象塑造的基础。

● 企业形象价值分析

当人看见或听到某事物时,无论是否喜爱,必定会产生印象,即便是目不识丁的幼儿也不例外。换句话说,超越理论或语言的说明,在人的心中所自由描画出的映象,即所谓“形象”。企业的存在和行动,既然为一般人所认识,当然也会对他产生某种印象;即使企业方面弃置不顾,其形象依旧存在。如果企业方面采取主动,使一般人对本企业产生良好的印象(即采取主导权),采取意图性、计划性、步骤性的有力办法,这就是CI策划——企业形象战略。

企业形象的塑造,就是指企业为树立一个良好形象而付出的种种努力。企业形象是社会公众对企业性状的抽象,是对企业特征和状态的抽象化的反映,是一种和印象与评价相联系的观念状态。观念状态当然是主观的,但作为企业形象表现形式的观念状态,他反映的内容却是企业的特征和状况,是客观的。因此,应该说,企业形象是主观和客观的统一体。

● 企业自身的塑造

企业形象有好、中、差之分,他的形成有“先天因素”,但主要是“后

天”长期塑造的。企业形象的塑造,主要包括企业自身的塑造和对公众观念的塑造。自身的塑造是企业完善自我的实际行为,也就是“务实”。公众观念的塑造是企业进行传播,从而影响公众思想、态度和行为,也就是“务虚”。要塑造企业形象,就必须从这两方面去努力,也就是既要务实,也要务虚。当然侧重点要视企业具体情况有所不同。

企业自身的塑造,是形象塑造的基础。没有良好的企业状况,一味进行凭空的宣传,即使能够迷惑一部分公众于一时,但真正的问题迟早要暴露。一旦真相显露,公众产生一种受欺骗、受愚弄的感觉,企业的名誉就会扫地。相反,企业只注重内部事务,没有形象意识,或者形象意识淡薄,忽视企业内部信息的传播,必定造成公众对企业的无知乃至误解。

这样无助于企业争取更多的合作和认可,也必定削弱企业在激烈竞争的市场中的地位 and 竞争力。企业本身的状况令人满意,企业的形象才可能是令人满意的、经得起时间考验的;同时,有了塑造企业形象的认识和自觉性,并选择适当的方式将企业的独特性状和良好行为传播开来,才可能赢得公众的理解和钟爱,也才可能推动企业的建设和发展。

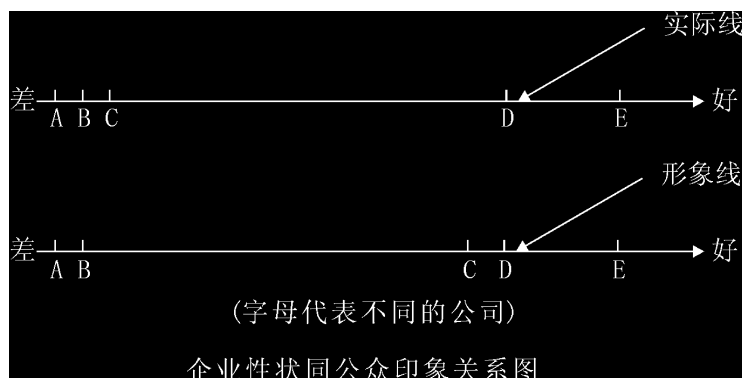
● 企业形象的建立

企业形象建立在企业性状同公众印象两者的基础之上,是两者的“叠影”。于是,对这种“叠影”进行具体分析,就可以得出以下三种基本结果(见下页图):

(1)形象和真实情况能很好地叠合在一起,如公司 B 和公司 D 那样。如果情况果真如此,企业就没有必要改变企业的传播过程,惟一可做的工作是检查一下企业位置是否理想。公司 D 处于较为合意的位置,公司 B 则必须要苦练“内功”。对于公司 B 来讲,企业形象不佳,主要不是由于企业缺少形象意识,而是由于自身状况差,因此必须从自身的塑造入手,

完善自我,企业形象才有望提升。

(2)企业形象比企业的真实情况要好,如公司 C 那样。这表明,公司对于一种理想中的形象传播是非常有效的。但是,实际上这一地位是不能保持下来的。产生这种情况的原因可能是消费者对宣传一时真假难辨;也可能是企业以往积极形象的痕迹仍然在起作用。因此,这种情况决不是企业可以沾沾自喜的,而应该将立足点转移到苦练“内功”上。



(3)企业的真实情况比企业形象要好,如公司 E 那样,这种情况比较常见。这表明,企业对无形资产管理不善,并且不能进行有效的传播。对这类企业,CI 无疑将成为企业转轨、创出名牌、提升形象的利器。

11. 企业形象调查

POINT 核心要点

企业要塑造良好形象,必须首先进行调查分析,以确定企业形象的现状和制定企业形象策略。鉴于此,我们应当运用“形象工学”观念,统计地测定企业形象。

● 企业形象调查导入

在形象工程学中,企业形象最基本的测度是知名度。企业知名度是企业的名称、宗旨、规模及经营范围和品牌等在公众心目中的认识程度。知名度是企业形象调查的起点,而后是美誉度。美誉度既包含认知,又包含对认知的评价。就评价而言,美誉度是认知中产生好感和信赖的部分。也就是说,知名度与美誉度不一定协调,知名度高并不等于美誉度也高。因生产假冒伪劣产品而名誉扫地的企业,虽有较高的知名度,但美誉度却极低。当然,也存在知名度低而美誉度高的情况。因此,要反映出一个企业和社会公众心目中的大致形象,知名度和美誉度要相结合。

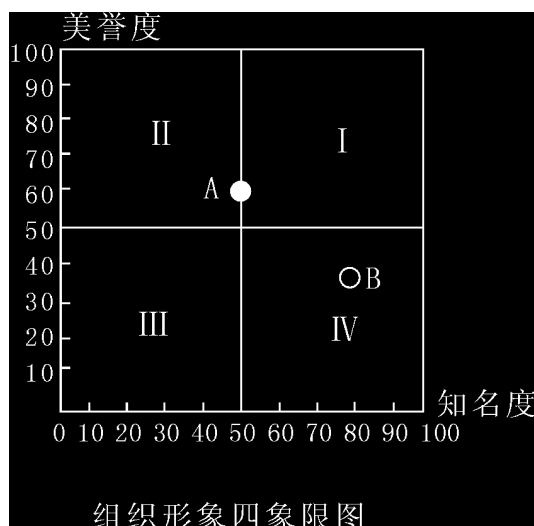
● 企业形象的调查内容

与市场调查一样,企业形象调查的内容也很广泛,其中“组织形象地位图”是一种基本方法。如下页图所示,横坐标表示知名度,纵坐标表示美誉度,坐标轴上的单位为百分比。整个图为四个象限:象限Ⅰ表示高知名度、高美誉度;象限Ⅱ表示低知名度、高美誉度;象限Ⅲ表示低知名度、

低美誉度;象限Ⅳ表示低美誉度、高知名度。

下图的具体应用方法是分别求出本企业知名度和美誉度的百分比,然后在坐标上标出。比如抽样调查了 800 人,其中 400 人知道本企业,其知名度为 50%。知道本企业的 400 人中有 250 人对企业给予正面的评价,其美誉度为 62.5%。于是,在图上标出 A 点可显示企业的形象地位。

使用“组织形象地位图”,既可以了解自我,又可以了解本企业与其他企业知名度的差距。如果将本企业不同时期的形象地位绘制出来,还可以直观地看清企业形象变迁的情况。



当然企业形象的调查不能将视觉滞留在知名度和美誉度上。美誉度依认知的程度而衍生,他作为公众对企业的正面评价,是公众行为的先导,可以激发公众对企业产品或服务的需要。但是,企业的形象战略一定要促成知名度和美誉度的自然延伸,也就是最后要促成公众的购买行为。

扩大知名度,提高美誉度,促成公众的购买行为,这是企业形象战略

的三个环节,三者的变化具有递进性,即后者的变化有赖于前者的变化。其中美誉度是最重要的因素。因为,只有具有美誉度的知名度才有塑造企业形象的意义,而且只有有美誉度支持的顾客购买行为才是长期的、可靠的。企业实施形象战略,一定要做到上述三者的协调,美誉度是这三者能否协调的关键。

● 企业形象调查的步骤

企业形象构成内容十分广泛,他包含许多要素,受许多因素影响,是各种因素综合作用的结果。企业文化、企业精神、商品质量、服务态度、工作效率、企业对社会的贡献和关心程度,无不影响企业的整体形象;从“组织形象地位图”上,只能看出企业形象的大体地位,回答了企业形象如何的问题,但不能揭示使企业形象处于现有地位的原因。为了有的放矢地改善企业形象,还要对构成企业形象的具体要素进行调查,将其与企业的真实情况加以对比,以确定“务虚”与“务实”应该如何结合。“形象要素差距图”是达此目的一种基本方法,其步骤如下:

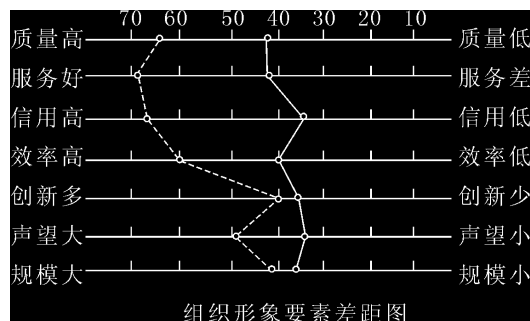
(1)确定形象要素。

也就是将企业的知名度和美誉度分解成若干项目,如知名度分解为企业规模、经营者声望等要素;美誉度分解为产品质量、办事效率、服务态度、信用、技术创新等要素。

(2)将这些要素换算成具体问题提出,向公众征求意见(即语义差异量表)。代表每一要素的问题可分成3~9个等级,每个等级数字化然后对每一个要素的调查结果求算术平均,将平均值分别标示在“形象要素差距图”上。例如下图共开列了7条横线,代表7种要素。每一要素分成7个等级(“最差”、“相当差”、“较差”、“一般”、“较好”、“相当好”、“最好”),级差为10。

(3)完成“形象要素差距图”。

在每条横线上标出的每个要素的平均值,用虚线连接起来,即可获得调查得来的企业形象(要素)。然后再将企业各要素的实际情况标在各条横线上,用实线连接起来,即可发现企业形象与企业实态在各要素上的差距,发现企业塑造自身形象究竟应该在哪些方面进一步努力。



12. 导入 CIS 的策划准备

POINT 核心要点

开展 CIS 的策划准备工作是企业导入 CIS 的重要一环,他对于整个 CIS 是否能够顺利推进起着至关重要的作用。

● CIS 策划的准备

以公司经营者为中心的筹划委员会,先研究 CIS 计划,慎重讨论企业必须实施 CIS 的理由,了解实施 CIS 的意义和目的。然后,再决定 CIS 计划的大概范围:是只改良企业标志、象征造形呢?还是要彻底、重新检讨整个企业理念?

CIS 筹划委员会的成员,一般而言都是从公司内各部门的中级主管中选出,以 5~10 人为最适合。同时,企业还可以请专家来公司演讲,或派人到已经实施 CIS 的企业,听取他人的经验和意见。

一旦决定要实施 CIS,就要组织 CIS 委员会,以设计今后计划的预定时间表,并同时决定由哪一家专业 CIS 设计公司负责。一般 CIS 计划的导入时间约需一年半左右,最短也须一年的时间。

● 企业现状分析

现况分析包括企业内部环境和外部环境。

关于企业内部环境的分析,必须先进行意识调查,企业最高负责人必须与各部门主管进行会谈,甚至和员工面谈,再进行企业形象调查、视觉审查……等活动,找出公司当前面临的课题,使 CIS 计划中的主题明确

化。

企业外部环境的分析,是指对现代社会的分析,如当前市场状况的分析、其他企业的形象分析……等相关分析活动,以确实掌握本公司在行业中的地位,并探索、检讨公司今后的存在位置。

● 理念和领域的确定

根据第二阶段对现状的把握,便可进而重新检讨企业理念和事业领域。

以企业的经营意志和社会、市场背景等为基础,预测 10 年后、20 年后的情况,以确定公司的事业领域。同时,将现存的企业理念和现在、未来相对照,据此而规划出企业的活动范围。

● 企业结构的调整

根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后,着手改善企业素质的工作就必须紧接着展开。

在外界 CIS 专业公司或顾问人员的协助下,设定企业内的组织和体制,以及讯息传递系统,以塑造新的企业素质。

● 表现整合

“表现”包括行动表现和视觉表现两方面。

行动表现是指透过企业结构的调整过程,必然会表现出来的新企业活动,关于员工行动方面,可积极推行内部促进运动,展开全公司的企业理念浸透计划,使企业整体的行动统一化。

其次,企业在视觉媒体上的表现,也必须加以统一。根据统计,在人的生理性情报的摄取机能中,视觉情报约占 80%,所以必须特别重视。

设计表现的综合是传递企业形象的利器,和讯息传递的效率化,媒体制作的效率化,也有密切关系。

这个阶段的工作,更可细分为:基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计和实施系统的开发等几个阶段。

基本设计要素包括标准字、企业标志、公司名称标准字等视觉要素。在过去,企业标志是必然要重新开发的项目,最近更出现一种新的趋势,即利用公司名称标准字的标准化,而达到象征的效果。

例如:SONY 公司并未设计企业标志,而以标准字作为标志来使用。一般而言,将公司名称的英文标准字设计成标志的形式时,大致以 4~5 个字为限。

制作应用设计系统时必须考虑,企业主要是采用哪一种讯息传递媒体来表现日常的企业行动。如果是制造厂商,则产品和产品包装是主要媒体;如果是连锁企业,则以各店铺为主要媒体;如果是运输业,主要媒体当然是车辆。其他一般的应用项目包括事务用信封、信纸、识别标志、制服,以及宣传、广告的各种媒体等。

整体而言,企业要一口气改善所有的设计并使之统一化,的确不太容易,还必须考虑到费用和时间的问题。所以企业可以根据优先顺序,逐步变更之。至于CIS计划的过程和重点,则随各公司的情况而异,不能一概而论。

以上五个阶段,只是 CIS 计划的基本程序。CIS计划中各阶段和程序的配合,依各企业情况而异,企业一定要考虑公司本身的需要和状况,才能发挥CIS的效果。

13. 调查与分析

POINT 核心要点

建立 CIS 的过程,是一连串相当细密的作业。在这一过程中,必须确立 CIS 的施行步骤,以作为日后实施的依据;而调查与分析,就是 CIS 导入作业的第一步。

● 企业实态调查

(1)调查的第一步作业,是展开“企业实态调查”,调查最主要的内容大致有下列几个要点:

- ①社会大众对公司的印象如何?
 - ②社会大众对公司形象的评估,是否与公司的市场占有率相符合?
 - ③和其他同业的企业活动比较起来,公司的企业形象中最重要的项目为何?
 - ④哪些地区对公司的评价好? 哪些地区的评价较不好? 理由为何?
 - ⑤和公司保持往来的相关企业,最希望公司提供的服务为何? 对公司的活动有何意见?
 - ⑥公司的企业形象有何缺点? 未来应塑造出何种形象?
 - ⑦公司目前的市场竞争力如何?
 - ⑧公司对外界发送的情报项目中,在讯息传递方面最有利的是什么?
 - ⑨公司的高级主管对公司未来的发展有何计划? 目的为何?
- 对于企业目前的实态调查工作,可从企业内部与外部两方面着手。

(2)有关企业内部的调查工作,包括企业经营理念、营运方针、产品开发策略、组织结构、员工调查、现有企业形象等,都需要逐一加以检讨、研判、分析,整理出企业经营的理想定位。再由外部方面进行调查。

企业内部调查的重点,主要是和高阶层主管人员的沟通,应以相互信赖和共同发掘问题为基础,将企业经营现状、内部的组织、营运的方向……等正负面问题深入检讨,将开发设计导入正确的方向。

方向确定,才能针对现有的缺失,开发完整的规划作业——从如何设定企业经营的目标、战略的设计和形象的表现等方面,来创造对企业本身有利的环境。

内部员工的认知,也是调查作业的工作重点之一。因为员工的忠诚度、归属感、向心力等意志的贯彻与否,足以决定企业经营的成败。

员工对于内部作业环境、待遇福利、作业流程、管理体制等问题的反映与看法,也是开发新 CIS 最佳的参考资料。因此,进行企业实态调查的工作,必须包括和公司最为密切的员工。

(3)对外方面,有关消费市场与特定对象的分析研究,尤其是竞争厂商情报的收集与分析,是开发作业前调查工作的重要方面。

首先,必须寻找出消费者对于企业体现有的产品与服务,具有何种程度的印象;然后再来依照市场需求与未来走向设定相应的战略,并兼顾竞争企业的经营战略和形象定位,分析研判其相关经营问题点,采取相应的措施,创造有利的经营环境。

调查工作是否完善、确实,是决定 CIS 成败的重要关键。因此凡是想要引进 CIS 的企业,应先组织优良的调查系统,再根据调查结果进行设计开发作业,确立施行方针。

● 企业形象调查

塑造良好的企业形象,是 CIS 作业的主要任务之一。但在展开作业前,必须了解对本公司而言,什么样的企业形象才是“良好”的?而形成信赖感和好感的具体因素又是什么?

另外,对目前市场的活动情况及特色,也应仔细研究、分析,进行广泛的调查工作。完备而客观的事前调查,将有助于了解未来 CIS 作业的方向,不但能增加工作效率,也是 CIS 成效的有力保证。

企业形象的调查,可以运用“关键词”(Key Word)法:让取样的消费者参考以下 24 个形象项目,选择适合该企业的关键语。

表现企业形象的关键语有:

- (1)技术优良
- (2)新鲜感
- (3)未来性
- (4)积极性
- (5)企业规模大
- (6)传统性
- (7)信赖感
- (8)稳定性高
- (9)合乎时代潮流
- (10)公司风气良好
- (11)具有现代感
- (12)经营者很优秀
- (13)对新产品的开发很积极
- (14)善于宣传、广告、促销
- (15)具有健康的形象
- (16)研究开发能力很强

- (17)国际竞争力很强
- (18)对顾客的服务很重视与周到
- (19)认真考虑到消费者问题
- (20)销售网相当完善
- (21)希望子女在此公司任职
- (22)想购买此公司的股票
- (23)对社会有贡献善尽社会责任
- (24)对防治公害工作很热心

根据这些关键词,我们可以将构成企业形象的因素归纳为下列 7 种:

- ①市场形象:认真考虑消费者问题,对顾客的服务很周到,善于宣传广告,销售网相当完善,国际竞争力强。
- ②外观形象:富信赖感,稳定性高,有优良传统,企业规模大。
- ③技术形象:研究开发能力很强,技术优良,对新产品的开发很热心。
- ④未来性形象:合乎时代潮流,积极性,未来性。
- ⑤经营者形象:经营者很优秀,有魅力。
- ⑥公司风气形象:具有健康清洁的形象,具有现代感,公司风气良好,员工和蔼可亲有礼貌。
- ⑦综合形象:一流的企业,希望子女在此公司任职,想购买此公司的股票。

● 用“归纳法”定位

对市场活动作初步的“企业机会的评价”(Assessment of opportunity),是活用企业形象调查的最普遍情况,广告行销业界称之为“定位”(positioning)。

首先,企业应先确认本身在社会分工的体制中所扮演的角色,然后再将角色内容广泛地让一般民众了解。透过企业的讯息传递活动,大众才获得“某某企业是属于某一种行业的企业”的形象,之后就自然地会以此种企业形象来设定自己的行动。

企业形象模糊不明的公司,一般人也就无法了解他对社会有何功用,发展自然受到局限。

如何将企业加以定位呢?一般的经营者的确一定会用演绎法来解决这一问题吧!其实,直接观察竞争市场而作出归纳性的决定,也是一种很合理的方法。理由之一是:大多数的企业并未建立起明确的形象;第二个理由是:根据归纳法导出形象战略的方向,能使企业更了解本身应以技术或外观或规模等形象,做为日后加强的目标。

到目前为止所整理出来的调查报告,可以归纳成下列两种报告:其一是资料明细报告,这是调查小组所做的第一次报告,说明各个调查的明细资料,当然也包括小组间的比较资料。另外一项是以明确报告为基准的调查概略报告,概要列出调查种类及提出简单结论的资料。

14. CIS 的企划方案

POINT 核心要点

企业参考事前调查的结果,来重新评估企业理念,构筑新的企业经营战略——也就是形成 CIS 计划的方针,并作为未来的管理作业的方向,这一连串的构思,统称为“总概念”。

● 企划案的重心

(1)总概念报告完成后,接下来,就必须根据这份报告画出 CIS 的蓝图——也就是企划案。

CIS 企划案由三大部分所构成:

①企业实态的检讨和分析,也就是事前调查阶段。

②根据调查结果,展开企划和规划的作业,CIS 的设计开发也属于这部分。

③实施管理作业。

企业经营者在推行 CIS 时,应按照上述的三大部分,循序渐进,确实执行,才能真正发挥 CIS 的效果。

(2)在提出 CIS 企划案的构想之前,我们会先自问一个问题:

引进 CIS 的真正目的是什么?是不是认为公司本身存在着某些问题,必须加以改善?换个角度讲,我们可以说已经看出 CIS 能解决公司所面临或即将面临的问题。

因此,企划案的内容应该清楚地标示出“问题”和“解决办法”两大重点,并且对具体的实行步骤、方法和预期成果加以说明,如果能列出公司

目前的问题,并加以精采详细的说明,相信就更能打动经营负责人的心。因此,一个完整的“引进 CIS 企划案”,必须包括下列项目:

- ①标题。
- ②提案的目的。
- ③引进 CIS 的理由和背景。
- ④引进计划。
- ⑤CIS 的计划方针。
- ⑥具体的施行细则。
- ⑦CIS 计划的推动、组织、协办者。
- ⑧实施 CIS 计划所需的费用与时间。

在这八个项目中有两大重点:提案的目的和引进 CIS 的理由与背景。尤其是引进 CIS 的理由,一定要说明清楚,因为他可能决定了公司对 CIS 系统的运作方向。

这里要特别提醒你:不能只是针对公司目前的缺点,还要根据时代趋势、企业界和同业间的现况,提出周延的看法,并以远大的眼光来检视问题。

(3)CIS 的计划方针也是企划案的重心之一。

这部分必须根据前项所列的问题、背景,提出推行 CIS 的基本方针。当然,CIS 的计划方针必然会牵涉到施行方法、活动时间、经费、推行单位、营运技术等问题,各方面的配合是否得当,便决定了 CIS 成效的好坏。

● 执行工作大纲

(1)良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的,而是需要经长时间累积培育而成。

企业在引进 CIS 作业的提案前,须先行针对下列的调查重点做深入

的了解：

- ①企业要将自己塑造成什么样的形象？
- ②企业发展的方向重点在哪里？
- ③与同业间各企业相比较，本身是属于哪一层次的定位？
- ④企业体本身知名度如何？在哪一地域的显示性最强？
- ⑤企业体本身形象上有哪些缺失？原因何在？
- ⑥企业体对外的形象，最能被社会大众接受的是什么？

这些事前的调查作业完成之后，CIS 规划的方向就会浮现出来。根据这些调查结果，拟出具体化的概念，并提出提案内容；在提案内容确定之后，即可进行研拟 CIS 引进作业的执行方案。

(2) 执行内容的大纲

①主题明确化

每一个企划案都必须有其魅力标题，当然也可以只用“关于本公司 CIS 引进大纲”为主题，但仍以拟定出企业体具有代表性的魅力话题较为妥当。例如：“为实现公司业务积极活性化与市场扩大占有率的提升”；或是“迎接创立周年庆纪念”。

另外，在拟定方针时需有充分周密的思虑与研讨，千万不要因为追求流行时髦而导致判断错误，影响公司整体性的发展。

②拟定具体实施活动办法

经研讨分析后的结论，认为有必要导入 CIS 时，则需将主题、着眼点、背景等，一一予以评估，因为在导入作业实施的每一阶段，每项工作都环环相扣，因此在全盘作业大纲分类后，须依需要性拟定各种不同活动方式来配合推动。

③编列导入时间预定表

CIS 导入作业不是短期的作业，同时在进行中也必须有许多事项的

配合,因此要将作业阶段进行的项目与日程时间,进行充分的掌握调配,才能增加作业进行的顺利推展。

④明订作业组织功能

用什么方式来推动与推选出适合人员来执行导入作业,是不可忽视的事。组织机能必须明确化,例如,在内部设置 CIS 委员会来负责,工作任务做有效的分配执行等。

另外,CIS 导入作业的规划,不妨聘请外界专家协助参与,因为企业形象的塑造是希望能获得社会大众的认同与喜爱,如果全部由内部自己人员推动的话,恐怕会受限於企业本身的主观偏好,而造成闭门造车的缺失。

⑤编列经费

通常在企划阶段,对实施作业经费的多少是比较不容易掌握的,但如果提案对成本没有一些具体的评估,实施的可行性就微乎其微了,因此需要先行研拟出概算的作业项目与经费。

一般而言,所需经费包括调查企划费用、视觉设计费用、各种类项目实施作业费用、内外沟通作业费、评估与管理费等等,可分由上述各项作业内容预估出大略的金额。但通常在进行 CIS 作业时,项目的或增或减是避免不了的事,所以在预估经费时要保留一些弹性。

整体来说,CIS 的投资费用大致可分为四方面:

- (1)企业实态调查及企划费用。
- (2)设计开发费用。
- (3)实施管理费用。
- (4)其他费用,如推行计划时的花费,公司内部讯息传递的经费等等。

请注意我们使用的字眼:引进 CIS 所花费的金钱,并不是“开支”而是“投资”,并且是一种“开发性的投资”,企业经营者必须将 CIS 计划的费用

视为企业的一项重要资产。

CIS 是创造企业形象,使企业再生的活动。所谓 CIS,是指控制、调整企业形象的经营技术;但是换一个角度来说,光是改变企业形象而未设定发展方向,也绝非可行之道。

根据 CIS 企划,找出引导企业迈向成功的形象要素,然后加以培养、发挥,最后再展开控制企业形象的作业,才是最完整、最有效的概念。

15. CIS 的设计与开发

POINT 核心要点

进入 CIS 的设计开发阶段后,前面各项作业所设定的识别概念、经营理念,都将在这个阶段中转换成系统化的视觉传达形式,以具体表现企业精神。

● 基本要素与应用设计

在 CIS 开发计划上,首先必须从企业的第一识别要素——也就是基本要素——的开发着手。基本要素各自的定义和考虑的重点如下:

(1) 企业标志

- ① 代表企业全体的企业标志。
- ② 对生产、销售商品的企业而言,是指商品上的商标图样。
- ③ 抽象性的企业标志、具体性的标志、字体标志。

(2) 企业名称标准字

- ① 通常是指公司的正式名称。以中文及英文两种文字定名。
- ② 以全名表示,或是省略“股份有限公司”、“有限公司”的情况亦可。
- ③ 依企业的使用场合,来决定略称和通称的命名方式。

(3) 品牌标准字

- ① 原则上是以中文及英文二种来设定。
- ② 足以代表公司产品的品牌。

(4) 企业的标准色

- ① 用来象征公司的指定色彩(如富士胶片的绿色、柯达的黄色等)。

②通常采用 1 到 3 种色彩为主,也有采用多种颜色的色彩体系。

③可以考虑让这种借以传达公司气氛的色彩常常出现,或利用辅助色彩制造更佳的色彩。

(5)企业标语

①对外宣传公司的特长、业务、思想等要点的短句(如声宝的“商标就是责任”,统一超商的“您方便的好邻居”等)。

②与公司名称标准字、企业品牌标准字等附带组合活用的情形也很多。

(6)专用字体

①包括公司主要使用的文字(中文、英文)、数字等专用字体。

②选择主要广告和 SP 促销等对外印刷情报所使用的字体,并规定为宣传用的文体。

③商品群、品牌、公司名称,对内对外宣传、广告的文字。

至于 CIS 的应用设计,则包括公司章类(如名片、旗帜、徽章等)、文具类(如文件、信封、信纸、便条纸等)、车辆运输工具等,服装制服、企业广告、宣传、征才广告等也是。

● 设计与开发

CIS 的设计与开发,包括下列三点:

(1)设计开发的委托方式:包括总括委托方式、指名委托方式、指名设计竞赛方式、公开设计方式。

(2)设计开发的作业分配方式:包括基本设计要素及基本设计系统,应用设计要素及应用设计系统。

(3)CIS 设计开发的程序:

①制作设计开发委托书;

- ②说明设计开发要领,依调查结果订立新方针;
- ③探讨企业标志要素概念与草图;
- ④企业标志设计案的展现;
- ⑤选择设计案及测试设计案;
- ⑥企业标志设计要素的精致化;
- ⑦展现基本要素和系统提案;
- ⑧编辑基本设计要素和系统提案手册;
- ⑨企业标准应用项目的设计开发;
- ⑩一般应用项目的设计开发;
- ⑪进行测试与打样;
- ⑫开始新设计的应用;
- ⑬编辑设计应用手册。

● 主要问题及解决方法

(1)存在的问题

重新塑造理想的企业形象,使公司的内部与外在环境能契合地运作,是 CIS 的目标。可是,一般对 CIS 的内涵认识不够的人,根据风格设计公司负责人廖哲夫等专家的观点,往往容易产生以下的误解:

①认为 CIS 只是标志和色彩的设计问题。因此有人说:本公司在十年前早已完成 CIS。这句话的真正意思,是说公司的企业标志和标准字已经换新,但并不代表 CIS 计划已经彻底实施了。

②对于 CIS 赋予过高的期望与意义,超出了 CIS 本身所能涵盖的理念。因此有人说,本公司所施行的 CIS,主要是取其精神理念,与设计完全无关。

③仅将 CIS 视为视觉统和的活动,甚至将 CIS 视为万灵丹,反而忽略

了企业本身的体质改善与基础的扎根工作。

④由于认识不够深入,大部分业者都要求设计者在最短的时间内完成作品,希望达到一蹴可及的效果。

⑤对于“雷同”的认定,并无一定的客观标准,这在 CIS 开发的过程,容易带来困扰。

⑥可能因为经费的不足或执行的偏差,致使厂商在 CIS 的导入过程中,往往未能彻底实行,使成果的品质不能达到预定的目标。

⑦目前一些失败的个案实例,也使企业界对 CIS 作业的效果产生怀疑。

(2)解决问题的方法

针对上述的误解或偏见,有心发展 CIS 的人,专家建议应朝下列几个方向改善:

①企业界与相关业者,应设法加强 CIS 教育。由于目前相关书籍和资讯仍不足,对于 CIS 设计开发流程——如调查、企业诊断、目标制定、方向设定、视觉开发、导入,以及员工共识教育的必要性等,都亟待加强。

②对于设计单位选择和能力评估,可参考下列方式:

- 根据过去的实绩来做判断。
- 从提出的企划案内容与结构来做判断。
- 从业者背景与口碑来做判断。
- 从设计单位的组织健全与否来做判断。

③视觉设计的时间限制,往往是开发者的一大困扰。以企业标志的开发为例,需经由繁复多样的构想与筛选的程序,一旦选定后,还必须有时间加以精致化的作业。也就是说,若没有充分的时间,就不能产生优秀的作品。因此,事前作业时间的预估绝不能太乐观。

④成立一个 CIS 开发设计者组织。成员可包括设计公司、广告商、企

管顾问公司、市场调查公司等。这个组织最主要的功能,除了可将CIS作业导入正轨、加强会员CIS正确的观念外,还可以制定一些共同的约定,并举办心得交流活动及讲座,以及运用传播媒体以专栏或个案报导方式来配合宣导。

⑤CIS 开发设计者有义务让厂商了解,CIS的导入与执行若有偏差,将会对实施的成效产生重大的影响。

⑥在未来的开发设计作业,不管是在市场调查、资料分析、方向研拟、视觉开发设计的过程,都应利用电脑辅助设计系统。

其他应改变的观念,如在设计上,应考虑企业经营情况、市场掌握程度以及企业文化、企业理念等种种无形因素,不应只是装饰外表或强调视觉印象的美观与否等有形符号的呈现。

另外,一般的企业经营者,总认为引进 CIS 计划的障碍是经费问题,其实真正的理由可能在于企业经营者对 CIS 的成本有不同的看法;这些人将 CIS 的投资看做是一项费用,而不是把他视为一项无形资产。

有些企业在商标、知名度、企业形象方面的反应不佳,但在企业内部检讨上,却完全不把 CIS 放在眼里,最主要的原因,就在于主管只注重企业力中的两个要素:商品力与销售力,而忽略了第三要素:形象力。

类似这种情况,CIS 的投资已是刻不容缓的课题了。可是,很多问题企业往往对引进任何措施都采取拒绝的态度。于是,在恶性循环下,企业的活动力愈来愈低,经营力下降,亏损情形愈来愈严重。

事实上,这种公司最需要 CIS,因为当公司决定推行 CIS 时,单是从调查或规划这些初期的动作中,就可以发现公司内部的重大的缺点,而加以改进。

16. 问题及注意事项

POINT 核心要点

很多企业相信 CIS 是企业活动所不可或缺的,但是在实施 CIS 的同时,却发现并没有达到预期的效果。

● CIS 和高级主管的管理作业有密切的关系

当员工按部就班地推行 CIS 计划时,他们会发现一事实:CIS 活动中所发现的企业缺点越多,得罪主管的危险性也越大;这个事实,自然使推行 CIS 的阻力加大。

一般而言,高级主管比较不会当面拒绝员工的建议。一个聪明的主管,在了解 CIS 的重要性后,一定不会责怪提案者的建议或批评。因此,要使 CIS 的成效大彰,首先要得到高级主管的了解与赞同。最简单的说服概念是:上司期待的是公司的发展和进步,因此对员工有利于企业的提案,当然应该欢迎。况且,CIS 施行成功后,最先受益的还是高级主管。

● CIS 涉及多种不同性质的科学技术的结合

企业在决定方针、方向、战略之后,活动领域立刻会衍生浓厚的感性问题,因为包括视觉性的设计开发,和判断、选择、适用、及调整公司内的工作情绪等,都是需要感性和人性的工作。新的 CIS 提案要得到大家的接受与认同,确实须花费一番功夫。

因此,要使这类理性、感性交杂的作业能顺利进行,并逐渐强化,最后达到使公司内外、甚至竞争企业也一致赞美的成功境界,就必须仰赖

高度的管理技术。

● 企业体本身往往成为推行上的障碍

CIS 是企业本身企业形象的革新,要使自己由消极转向积极,由老化转向年轻,这是不容易做到的。最根本的症结是,大多数的企业并不知道自己的老化程度。

在 CIS 的科学技术中,“设计”会带来年轻的力量,消灭老化现象,使人有焕然一新之感。换言之,我们可以利用 CIS 设计造形的力量,潜移默化,以造形来改变企业形象。

CIS 的价值在于他内含的资产价值。CIS 活动,是一种从头到脚彻底改变企业体质的行为。借着新企业形象的推出,来改善企业的现况,这样一个充满野心与信心的计划,任何企业应该都不会有拒绝的理由。

也正因为如此,CIS 更需要企业全体员工在意识形态上的改革,因此如何使员工进行自我革新,也是一项极为重要的工作。

企业若能克服上述种种困难,必能收到 CIS 所给予的惊人成效,企业远景也必将充满活力与希望。

● 计划阶段注意事项

CIS 导入计划有他预定的实施期限,其中包括许多复杂的项目,因此必须循序渐进,才能得到合理有效的结果与良好的视觉设计系统。所以,要产生良好的 CIS 作业,在计划阶段应注意下列事项:

(1)不可仓促进入实施阶段。在企业确认 CIS 的导入方针前,如果匆促而机械地勉强排定实施计划,反而会产生反面效果。

(2)设计开发作业的时间必须有弹性。CIS 的设计开发作业中,最重要的是在基本设计开发期间,必须由参加设计者充分地检讨。为了能提

出优秀的构想,在设计开发作业的最初阶段中,必须预留足够的检讨时间。

(3)重视逻辑性,循序推进 CIS 作业。在进行 CIS 计划时,有关企业问题的探究、调查工作,及根据调查结果作判断的过程,如果进行得不理想,对往后内部人员与外界沟通时易产生偏差,也会使得 CIS 的成效不彰。因此,不论高级主管如何地要求赶工、赶时间,CIS 作业都必须步步为营,重视逻辑性、整合性,循序渐进地推行。

(4)变更公司名称、品牌、商标时,必须赶办法律手续,制定充足的作业时间。由于各种法律手续繁琐程度不一,又常常容易被忽略:尽早办理,正可避免进行 CIS 作业的延误。

(5)发现 CIS 计划不合理时,应尽快重新制定。CIS 计划的流程安排,必须考虑前后作业间的关联性,因为前面的作业必然会影响到下一步的作业。因此若发现 CIS 计划中有任何一个环节不合理时,应尽快重新制定。

17. 企业文化的内涵

POINT 核心要点

一个企业的形象是和每一个企业成员的工作分不开的,企业如果缺乏一个以企业精神为主宰、职工共同接受并为之去实践的企业文化,来引导人们的行为和价值取向,那么塑造企业形象充其量只是美好的愿望而已。

● 企业文化的兴起

企业文化,美国人叫作Corporate Cultures(企业文明);日本人叫作“社风”(“社”指株式会社,即公司)。企业文化的概念,虽然 20 世纪 70 年代初期已被提出,但直到 20 世纪 70 年代末期还很少为人所注意,其含义也是人言人殊的。狄尔与甘乃迪合著的《企业文化》被誉为企业文化阐述最明确的著作之一,他们指出:“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成,这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大意义。”威廉·大内在《Z 理论》一书中指出:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包括一个公司的价值观,如进取性、守成、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。”

● 企业的核心价值

企业文化是一种群体文化,是在一定环境里,全体职工在劳动和生活的长期过程中创造出来的物质成果和精神成果的表现,其内容极其丰富。企业文化包括企业哲学,这是企业人格化的基础;企业道德,他体现

企业家和员工的品质;企业民主,展现了“以人中心”的管理,充分发挥每个人的创造性;企业精神,指推动企业发展的无形的力量,是职工在长期的生产、劳动、生活和经营管理中逐渐建立起来的一种共同价值取向、心理趋向和文化定势;企业目标,不仅是企业一定时期所预期达到的质量和数量指标,而且是经济、社会的最佳效益和文化的成果。

● 企业文化的影响力

现代企业管理强调,企业成员行为的控制应通过人们共同拥有的价值观念进行内化控制,即人们按照共同的价值观念监督和调整自己的日常行为,使个体行为与群体行为相一致、齐心协力实现企业目标。因此,现代企业形象远不止表现在厂容、厂貌、衣着言行上,其深刻的内涵是他拥有一个以企业精神为主宰、由职工共同接受并为之去实践的企业文化来引导人们的行为和价值取向,从而在企业内形成良好的风气。在这种风气下,企业会自动地遵循他的创业宗旨,职工们执着地追求产品质量,时刻准备为用户提供一流产品和服务。势均力敌的企业,产品质量可能不分上下,但由于在“形象竞争”中出现差距,其社会影响和企业信誉则会有明显不同。

18. 企业文化的层次结构

POINT 核心要点

企业凝聚力的核心是共同的价值观,外在表现形式则是企业精神,优秀的企业都通过企业文化活动,建设自己有特殊个性与风格的企业精神。

● 企业文化的第一层次

企业文化不仅有丰富的内涵,而且还有层次结构。企业文化的第一层次,围绕着企业员工个人需求及其有关行为的价值判断展开。他使人们自愿地去探索和思考:你对企业提出了什么样的需求?你想得到什么样的报酬?你为什么想得到这样一些报酬?你准备用什么样的行动去获取这些报酬?公司对员工行为模式有什么规定及其依据?而企业员工与企业企业文化第一层次的目的则是:如何实现个人自我需求?如何提高这种需求的文化层次,使员工对自己的工作产生内在动力和热爱,能有一个奋发向上的精神面貌,在工作中胜任、愉快。

企业文化第一层次所要解决的问题,是文化的陶冶和开发,激励全体员工的积极性,有效地进行企业的日常业务与管理活动,切实提高劳动生产率、企业的经济和社会效益。企业文化第一层次的主要内容虽然只与一系列具体措施(即企业成员的文化要求,如文体活动、技术培训、知识进修等)相关,但他已认识到人是企业活动的创造性主体,尊重职工作为人的价值及其人格尊严,通过文化来不断开发其智能和潜能。

● 企业文化的第二层次

企业文化的第二层次,以解决企业内部群体关系为中心,提高企业凝聚力。通过企业精神文化形态的形成,来指导人们正确处理企业内部的各种关系,在人际交往中有较好的组织行为和个人行为。通过文化纽带,使企业员工能以组织共同目标为准,达到行为、语言和心灵之间的相互认同与沟通,从而齐心协力共同工作。这也就使企业行为的整体效能,要远远大于员工们个人努力的总和。

企业文化的第二层次对企业行为而言,所要解决的问题就是:员工个人行为同企业组织目标有什么联系?员工彼此之间人际关系与企业内部各种群体关系的处理方式、同企业组织目标有什么关系?员工对企业的认同感和认同程度如何?员工彼此之间信息沟通的方式是否合理?员工对企业形象有何设想与努力?等等。如果说,企业文化第一层次主要解决的是企业整体价值实现及其价值目标的确立,以解放企业组织生产力,那么,企业文化第二层次所对应行为的层次也就更高,他更多地集中在群体行为和组织行为的规模和更新上。

企业文化的第二层次,产生于第一层次基础之上。但他的立足更高、眼光更远,涉及的企业行为问题,对发挥其整体效应更核心、更本质,因而他反过来可以指导第一层次的建设。而第一层次的文化设施却不能取代第二层次的有关内容。在企业文化建设上取得成功的,一般来说,都进入了第二层次。而仅有各种单项文化措施的企业,文体方面的奖旗再多、厂房园林再美,却不一定对其员工产生强大的向心力。这是我们探讨企业文化问题时,所不能不注意到的。对企业文化建设,不能满足于枝节性措施的实行和成果,一定要上升到树立企业共同的价值取向和文化观念上面,这是企业生命力的源泉。他不但使职工的努力聚集到企业组织形象的创新上,而且使他能够在激烈的市场竞争、人才流动

的局面下,不受环境变化和领导更迭的过多干扰,保持自己的持续性和特色。用企业行为的话来说,也就是创名牌、保名牌。

● 企业文化的第三层次

企业文化的第三层次,是把企业个人、群体、组织几个方面的行为及其价值取向,都升华到企业行为的最高层次:企业为社会应作的和所作的贡献。也就是,使其需求层次和行为动机上升到社会实现的高度上。美国杰出的企业在这方面的共同点是追求卓越和创新,把利润作为副产品。

例如,IBM的企业文化是“IBM 就意味最佳服务”。这家公司之所以不是以利润、而是以信念为最高目标,是因为他们懂得,优质服务是顾客最需要的。这一信条被该公司总经理华特先生称为是 IBM 公司取得成功的“金科玉律”,他不仅是该公司的群体意识,而且道出了其真正的经营哲学。如 IBM 公司明确规定,在接到用户报告本公司的计算机出现故障的 24 小时内,就派专修人员赶到出事地点。而宝洁公司的做事原则是“一试再试……不允许一成不变。”蓝贝尔公司老板曼恩则说:“不准有人想为了省一毛钱而拆掉蓝哥牛仔裤上的一个额外的皮带圈。”他们把企业在人员和产品两个方面的社会责任与任务,看得高于一切,并力图把两者有机地融为一体。

日本优秀企业也有类似的经营哲学。提起“松下”电器几乎家喻户晓,人人皆知。然而,鲜为人知的是“松下”公司是松下幸之助用毕生精力、以其特有的“松下文化”创设的。他制定了“产业报国、光明正大、和亲一致、奋发向上、礼节谦虚、顺应同化、感谢报恩”七大精神。本田公司的经营方针是“不模仿他人,进行独创性经营”。村田制造所的宗旨是“创造别人不能做的、创造比别人先进的、创造比别人便宜的产品”。

MBA

经典课程

我国优秀企业也十分重视企业的社会效益。以生产“东风”汽车而著名的“二汽”，在其成长过程中培养和造就了新时代的企业文化。

19. 企业文化型 CI

POINT 核心要点

一个企业不论是自觉的,还是不自觉的,都有自己的文化内涵,影响和支配着企业内部管理和市场营销方面的活动。

● CI 战略的内涵

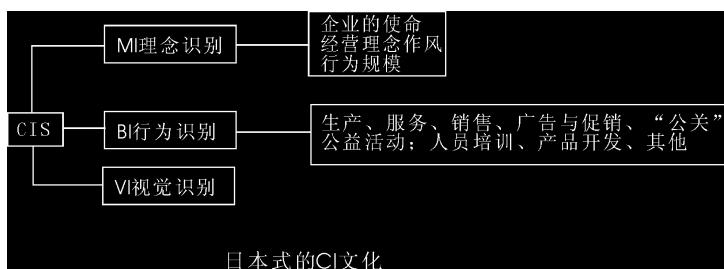
从整体上讲,CI 是企业文化计划。一个企业不论是自觉的,还是不自觉的,都有自己的文化内涵,影响和支配着企业内部管理和市场营销方面的活动。这些活动的结果会成为企业形象的载体,外显着、传播着、扩散着、客观自发的存在着。

CI 战略,就是在文化层面上,对企业进行改头换面,换血强身,对企业传达进行理性和感性层面的诉求,以使企业凭个性化、人格化的形象在浩如烟海的企业中脱颖而出,立于不败之地。

● CI 战略的兴起

台湾 CI 专家林磐耸先生曾经给 CI 作了定义:“将企业经营理念与精神文化,运用整体传达系统(特别是视觉传达设计),传达给企业周围的关系者或团体(包括企业内部和社会大众),并使其产生与企业一致的认同感与价值观。”无论这个定义可能产生什么样的争议,但“企业经营理念与精神文化”构成 CI 最根本内容这一思想,则极有见地。也就是说,任何企业必须具备与时代相呼应的理念和精神条件,才能真正产生 CI 思想,才能成功地导入 CI,反之,便失去了开发导入的意义。

如前所述,CI自诞生到成熟,日本导入CI并将其融入企业文化,这是一个转折点。日本的企业形象曾落后于欧美国家,但日本民族以机敏和自我审视和务实态度毫不犹豫地选择了CI,并把CI朝着以人为本的企业文化型推进,扩展了CI的内涵(见下图)。日本式的CI文化,注意从图形、文字、语言、品牌、广告到销售环境设计作统盘考虑,形成了“轻、薄、小、巧、美”的日本商品风格,提高了CI的商业价值与文化价值,令欧美诸国妒羨不已。日本著名设计家中西元男氏认为,CI是生活在情报时代文化时代的企业为谋求重建与之相适应的经营哲学,以代替企业原有风格和行动,并从战略高度有意识地将其实付诸实施而制定的企业计划。



时至今日,CI融入企业文化,也就是说从“视觉型CI”发展到“企业文化型CI”,可以从理念识别(MI)和行为识别(BI)清楚地表达出来。如前所述,企业文化的焦点在于通过企业文化建设的种种努力之后,究竟形成什么样的价值观,以及企业员工有没有共同的价值取向,这也就是CI战略的“理念识别”所蕴含的意义。而理念的具体化,即使企业的内部管理、公关活动、促销活动等有别于其他企业,这就是行为识别。导入CI,现在人们对CI的“硬件”——标志、图案、色彩、外观等报道不少,但对其“软件”——企业文化却语焉不详或付诸阙如,应了梁启超的那句话:“求形质文明易,求精神文明难”。实际上,企业文化作为CI的“灵魂”、“根

基”，在企业形象的塑造中起着“硬件”不可替代的作用。

1994年6月，日本、韩国、台湾的CI专家聚会北京，就中国导入CI的状况进行研讨，会上专家们介绍了本国或本地区的CI发展成功经验，从中可以看出亚洲型CI及未来世界CI的发展趋势。

亚洲型CI的一个突出特点是它与中国文化息息相关，这种“中国文化”的内涵是以儒家文化为核心，并兼容道教文化。这种中国本土形成的、有系统的文化深深地影响着亚洲型CI的发源地日本及经济发达的“四小龙”。

韩国Design Park CI公司总裁金炫先生谈到：“韩国企业识别源于哲学与精神，就像韩国国旗，体现着宇宙的基本原理和阴阳调和的太极八卦意念，企业也象征着天、地、人相互调和，所以在设计上也要有所表现。”

● CI战略的哲学依据

以哲学的眼光看问题正是中国文化的特点。西方人习惯从实验室里找到真理，所以西方的CI体系，最初是从视觉统一入手发展而成的，是工业标准化技术的体现。而亚洲CI的代表日本CI，最初虽借鉴美国CI（西方CI的代表）的标准化思想，从VI入手，但是很快便向哲学思想提升。日本CI的20年发展的历程很明显地表现出这种特征：

- 20世纪70年代初期——开发导入VI，追求标准化价值。
- 20世纪70年代后期——修改经营方针，建立企业市场战略。
- 20世纪80年代初期——员工意识的改革，体制改善。
- 20世纪80年代后期——确立新工业开发和企业形象战略。
- 20世纪90年代初——确立企业生存意义，制定企业理念。

而西方的CI从20世纪30年代开始，其VI阶段发展了二三十年的时间。尽管目前西方的CI也强调企业理念的设计，但是其理念还是较注重

企业管理的因素,而亚洲的理念已直接贴近“心灵”或说哲学。林磐耸先生谈道,(台湾)CI作业强调经营理念的整合确立及员工同仁的意识改革,最主要的特点可以概括为“从文化资源找题材。以人本精神作规则”。东西方CI的表现手法也因此有诸多不同。西方一直强调标准化:色彩、标志、图案全世界一样。而亚洲专家则认为在标准化的基础上,根据所在市场文化背景不同,可以有所差别。这两种思想模式之所以不同,就源于西方是唯“物”的;而东方偏重于唯“心”。西方的思想可“解剖”、“肢解”;而东方的思想是从“心灵”里来的,“神秘主义”色彩较浓厚。正因为如此,对企业管理,美国模式和日本模式有两种说法。

由于各有所长,各有所短,所以两种不同的企业文化都有成长的高峰期,现在也都存在着障碍。为此,管理学者们正在比较美国式管理和日本式管理,思考二者的出路。随着信息化社会的到来,东西方交流增多,东西方文化也在融合,未来的CI将是东西方融合的模式。

CI要风行中国企业,应结合中国国情,消化吸收国外一切优秀的企业文化,建立具有中国特色的CI理论。

在中国推广CI战略的意义在于将企业理念和企业文化,通过统一的识别设计加以整理和传达,使公众产生一致的认同感和价值观,从而创造出最佳的经营环境。企业导入CI成功的基本奥秘在于“将艺术创造、文化价值与经济活动相结合的高品位经营之道,乃是企业发展的必由之路”。

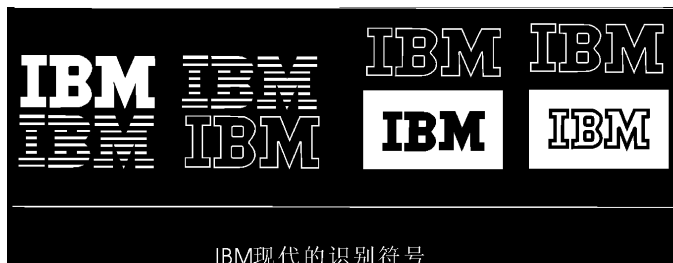
20. 起始于商标设计的 CI

POINT 核心要点

如果企业形象设计的动力、工具以及样板都已具备,那么表现企业特性和统一化的“视觉型 CI”自然会应运而生。

● CI 设计的雏型

在美国最早应用 CI 的是国际商用机器公司。1956 年以前,国际商用机器公司的商标是个圆形图案,上面是公司的全称。1956 年,公司请当时美国最权威的设计家 P.兰德设计了 IBM 三个字母作为商标和标志。30 余年来,8 线条纹的“IBM”标准字可谓“前卫、科技、智慧”的代名词(见下图),成功地建立起 IBM 高科技“蓝色巨人”的形象。



IBM 公司总裁小托马斯·沃森继承其父亲的才干,是个有名的经营家。他受其二战时的战友艾略特·诺伊斯的影响很大,而后者正是当时工业设计的权威。在其影响下,小沃森非常注重公司的形象设计。据说有一次他听到负责欧洲的推销员抱怨:IBM 的竞争对手意大利奥利维蒂公司的说明书设计精良,而 IBM 的说明书粗陋难看,从而影响了产品的

推销。于是,他亲自参观了纽约的奥利维蒂公司的展览室,目睹这些展厅极其美观整洁,受到很大冲击,不禁说道:“人有人格,这人格是由这个人的教养、思想、趣味、嗜好、宗教信仰组成的,由此决定他的生活规范以及与此人相适应的穿着、用品。公司与人是一样的道理。”于是,他要求生产尖端计算机的 IBM,不仅展厅的室内装饰要华贵精美,而且宣传品、推销材料也要采用先进的统一的设计。为此,他特地任命一个副总裁负责这方面的工作。这才有了今天的“CI 发端于意大利奥利维蒂公司成型于美国 IBM 公司”之说。

随着 IBM 公司引入 CI 的成功,美国的许多公司纷纷仿效。1961 年,明尼苏达矿业制造公司将其全称的商标改为“3M 公司”商标,1978 年又一次改为“3M”。在其后,著名的克莱斯勒汽车公司、东方航空公司也都导入 CI,并且获得极大成功。克莱斯勒公司一下子将其市场占有率提高了 18%,而几乎破产的东方航空公司也起死回生。

● CI 设计的发展

伴随着越来越多的企业开始引入 CI 战略,专业性的 CI 设计机构也纷纷成立,当时最著名的是美籍法国人沃尔特·马格利斯创办的 L&M 设计所。马格利斯曾讲过,该设计所 10 年内给 600 家公司进行了 CI 设计。这也就是说,平均每年 60 件,每 6 天一件,业务量是相当可观的。还有雷蒙德·罗维和乔治·纳尔森各自创建的设计机构也享有盛誉。

CI 在美国首先产生有其必然性,他是现代商品经济极为发达的结果,概括起来有以下三个原因:

(1)进入 20 世纪,特别是战后 50~70 年代,美国经济的发展日新月异。科学技术的进步,企业发展的多元化,使得企业之间的竞争愈演愈烈。而竞争的结果之一,是各企业间的产品和服务逐步趋同,企业间的

产品质量和促销力均无明显差异,必须借助于新的竞争力——企业形象。

(2)广播、电视、电影、录音录像、报纸、杂志等传播媒体铺天盖地,而造成广告信息如同洪水泛滥,极大地稀释了企业的个性。而此时,工业设计快速走进商品经济领域,为靠视觉传达企业整体形象提供了有力工具。

(3)交通发达,普遍使用以车辆代步,这势必要求道路标志的设计统一化,以使驾驶员在快速行驶中有效地识别他。这便是 CI 产生的车辆文化背景。

在上述情况下,企业形象设计的动力、工具以及样板都已具备。表现企业特性和统一化的“视觉型 CI”,自然应运而生。

21. 革新企业形象的 CI

POINT 核心要点

众所周知,欲传达企业形象方面的信息,最有效的是视觉性手段,而视觉手段中最重要的是企业标志,尤其对公司外界更是这样。

● 企业标志

众所周知,欲传达企业形象方面的信息,最有效的是视觉性手段。而视觉中最重要的是企业标志,尤其对公司外界更是这样。因为认识到企业标志会对人的心理产生重要影响,许多公司对传统标志进行检讨,结果发现其形象与现有企业实态相去甚远,因而导入 CI。



市场营销学

有关标志形象的调查结果,可举一例说明。东京银座的松屋百货店非常著名,当初导入 CI 时,曾把其标志送到纽约,并对当地几位设计师和一般人做问卷调查。对“看了此标志会令你想到那一种行业呢?”几乎所有回答都是“重工业”。松屋百货这才发现,这种造型与百货业确实风马牛不相及,其传统标志也被新标志所取代。

以经营连锁店而久负盛名的日本大荣公司也有此境遇。对旧标志,在公司营业很活跃的关西地区,当地居民被问及印象如何?回答大致是“超级市场”。而在当时尚没有大荣店铺的北海道地区,有电力工程、运输业、火灾警报器等完全与商业没有关系的回答。由此可见,纯粹根据造型心理回答,大荣公司以往使用的标志,原本与商业的性格有很大距离。因此,公司决定导入 CI,设计出新标志。

新标志并非纯粹是美术设计,必须与企业形象与企业的种类、内容、态度配合,并传达出明确的信息。

● 案例分析

1975 年 9 月,日本伊势丹百货公司舍弃使用了 89 年之久的旧标志而改用新标志,当时,无论在公司内外都产生一阵骚动。实施一年前,伊势丹委托美国 CI 公司——朗涛公司对其形象进行调查,调查对象包括伊势丹公司的主管、全体员工和顾客等方面,范围相当广泛。结果很令人意外,比起其他同行而言,顾客对伊势丹的印象相当好。那么伊势丹为什么要导入 CI 呢?

伊势丹导入 CI 是为了企业将来的发展和新魅力。因为当时有不少人批评伊势丹公司“缺少年轻人朝气蓬勃的气氛”或者“缺乏当初创业时的革新精神”等。因此,伊势丹将这些社会批评分析检讨之后,并趁着创业一百周年纪念,计划革新并实行新形象。

将企业活动、企业形象准确传达于社会的方法愈来愈复杂,而且公司的企业形象含有各种要素,包括商品、员工对顾客的服务态度和内容、店面装潢和气氛、广告宣传等,都是造就形象的要素。伊势丹也不例外。企业要强调哪些要素呢?使顾客联想到什么呢?这些问题必须弄清楚。伊势丹公司经朗涛公司协助,决定了如下的基本形象:

- (1)时髦的领导者;
- (2)对明日的的生活提出建议;
- (3)富有人情味、亲切感;
- (4)毫无虚饰,又可信赖;
- (5)不断的成长与发展。

这就是伊势丹公司所要告诉社会的形象,也是该公司的“面貌”,其重点是强调年青气息和革新。

伊势丹公司的标志自 1974 年 5 月开始设计经过调查和讨论,最后决定了现今所使用的标志(见下图)。这是植物萌芽,在阳光照射下,表现千股充满朝气的发育和成长的姿态,暗示伊势丹公司成为与员工一起配合顾客而对顾客有周全服务的新公司。伊势丹原本即顾客至上、共存共荣、价廉物美、尊重人性的公司,如今又从新意义上表现和发展这些性格,更透过对顾客的服务而表达年轻活泼的新形象。



伊势丹公司的企业标志和标准字图

公司标准色采用橙色。决定标准色之前,先调查都市颜色,结果发现新宿地区偏爱橙色;同时,橙色是高明亮度色彩,易引人注目,使人联想到温暖、丰收等。这一切就是决定以橙色为标准色的理由。

新标志是从一百多件建议案中,经由团体问卷调查结果的分析而决定的,测验后的结果如下:

- (1)具有格调、稳定性和传统感;
- (2)合乎一流百货公司的风格;
- (3)令人感受到商品的优良性;
- (4)很有都市感、明朗感、年青活泼感;
- (5)富有成长性、国际性。

为形成伊势丹新形象而改变其企业标志,只是改良视觉传递的方法而已,对消费者来说,并未得到任何利益。关键是,更新标志可强化 20 世纪 80 年代零售业的形象,通过对顾客传递或回答改变标志的意义,公司所有人都加入此行动,以创业至今“顾客至上、价廉物美、共存共荣”等意念为基本,配合良好的服务,共向美好的目标迈进。伊势丹流行于世界各地的标语是“日益茁壮的伊势丹”以及“我们的爱在成长”。

22. 实施新经营战略的 CI

POINT 核心要点

高新技术革命早在 20 世纪 80 年代就进入了新的信息产业革命阶段,只有经过现代工业设计,才能把他引入信息产业市场。

● 工业化设计

高新科学技术革命在 20 世纪 80 年代进入了新的信息产业革命阶段,这意味着不仅要重视技术开发,而且更要强化设计开发。因为只有经过现代工业设计,才能把高新科学技术引入信息产业市场。

工业设计是工业革命、特别是商品生产与消费者市场需求发展到一定阶段的必然产物。他从研究人的心理、生理需求与市场消费入手,以占领市场与满足消费者为既定目标。提出产品设计的构思、使用环境及使用方式等要素,使企业生产出的大小商品魅力横添,“楚楚动人”。美国哈佛大学教授罗伯特·海斯这样说过:“15 年前企业是在价格上相互竞争,今天是在质量上相互竞争,而明天,则是在设计上的相互竞争。”而就工业设计而言,CI 可以定义为靠视觉传达企业整体形象的系统设计。

● 工业设计应用

中国科学院联想集团是一家有雄厚经济基础和世界一流高新技术的计算机企业。他欲向公众传递的信息是稳定性、可靠性、技术特点、规模、积极性。于是,从 1991 年开始导入 CI 时,直接从 VI 入手,逐渐应用于公司的各项软硬件设施及事务上。

日本自 20 世纪 50 年代提出了“工业设计立国”的战略口号。所以，日立公司重新制定和实施设计领先带动技术开发的企业生产经营新战略，并且从 1986 年起正式导入 CI。下面是他们的具体做法。

日立公司历来使用日立同名商标，如何尽快地树立新战略和新形象，缩短新旧战略和形象的转换期。消除由此带来的负面干扰，成为一个极为棘手的重大问题。为此，日立公司采取了以“Interface”的口号为企业识别系统实施定位，强化企业识别系统的导入力度。

Interface 的英语原义为“不同方向的相交界面”。对于日立公司来说，主要有四层意思：(1)更新开发现代工业设计，使高新科学技术同信息产业市场紧密联系和交互作用。(2)以设计开发带动技术开发，使轻电产品比例由总产值的 30% 上升到 70%，使重电产品比例由总产值的 50% 以上降低到 30%。(3)以现代工业设计为中心，把信息技术经过设计开发转化为市场产品，强化和深化同信息技术、信息产业、信息市场之间的相互联系和相互作用。(4)借助企业识别设计，实施企业识别系统，沟通企业与公众、企业与员工、企业与市场、企业与客户之间的唇齿关系。

围绕设计领先带动技术开发的 Interface 实施力度定位，日立公司展开了一系列传播“主题 CI”的活动。从 CI 的系列广告来看，设计得相当周密。首先，他们推出 Interface 为中介的新闻广告；接着推出概略介绍 Interface 各层含义的 CI 新闻广告；最后，以新时代、新战略、新形象、新起点为主题，小结从 Interface 实施定位启动的 CI 系统。在转入新一轮的广告传播活动时，公司以 Interface 为导向，全面落实以企业识别标志为中心的企业识别系统，贯穿和渗透公司四大系列产品中更新换代的新型轻电信息产品。这就形成了企业识别系统与 Interface 主题之间点、线、面立体交叉和多元整合，传播和渲染了企业及其产品的崭新形象。

日立公司采取 Interface 的实施定位，极大地强化了企业识别系统设

计、导入、实施的切入力度,不仅强化了视觉、行为、观念三大识别系统相互联系和交互作用的力度,而且强化了企业经营战略和新形象取代旧战略和旧形象的转换和更替的力度。1991年,在日立公司生产经营的产品中,信息、电子系列产品占34%,动力、工业系列产品占28%,家用电器系列产品占13%,材料以及其他系列产品占25%。年销售总额和利润分别达到560.5亿美元和16.3亿元。其中51%来自于设计更新开发,12%来自于科技进步。这就表明CI的实施,有力地推动了日立公司在五年之内走上了新的战略经营轨道,并且重新塑造了以设计领先带动技术开发的企业及其产品形象。以较少的投入和较短的周期获得了较大的经营绩效。

● 主题 CI

CI在推进过程中,常因视觉形象的变异而引起企业内部职工与外部公众在认识变化上产生冲突,一方面使企业旧有的优秀精神价值观、良好品牌、社会美誉度等受到不同程度的削弱,另一方面也容易使导入的新CI与原有系统不够衔接,削弱影响力。为了克服这些在CI导入与推进过程中产生的负面影响,一种有效的办法就是“主题CI”。

“主题CI”是指CI导入与推进过程中审视企业所处的社会环境、经营资源,结合自己的优势,战略性地调整经营方向;同时将这种迎合时代潮流的改变浓缩成一句口号,使之易于传播或指明企业的方针、理念及核心价值观。“主题CI”能辅助整体CI的变革,并使公众及职工有耳目一新的时代感。

日本电气公司在1975年导入CI时同样也将“主题CI”作为CI推进的加速器。日本电气公司(NEC)产品多样、品牌繁多,以数据通信网络的尖端技术为中心,设计开发通信设备、计算机、电子器件、家用电器四大

主体产品系列。为了克服企业与产品形象在传播中引起的混乱,日本电气公司实施 CI 的同时,引进“计算机和通讯相结合来创造生活”的“主题 CI”,即 Computer&Communication,简称 C&C。其策划过程是:一创立 C&C 的新概念,把信息产业新战略和新形象同人们的日常生活紧密联系,促使社会公众尽快了解信息新技术及其对现代生活的重大影响。二以 C&C 的基本精神为导向,重点开发包装技术、广告设计、产品说明书设计,高密度地导入和传播新战略和新形象。三举办信息技术和产品的研讨会、培训班、展示会等,全面地展开企业公关活动,仅公司编写出版的微电脑书刊,就占日本同类书刊总数的 40%。四在公司国内外企业、机构、营销网络内部,同步进行企业识别系统和补充性实施设计的培训和考核。“C&C”主题 CI 在 CI 系统中的导入,不仅大大加快了 CI 的传播进展,而且大大加快了企业经营新战略和新形象的树立与扩散,同时有效地提升了 NEC 在国内外市场上的竞争力和销售额。

23. 创造运动新文化的 CI

POINT 核心要点

企业形象战略应有构造性的实践为前提,在设定 CI 概念时,必须配合公司标准的关键概念。

● CI 设定的前程

在当今商战激烈、对手林立的市场竞争环境中,CI 策划并非企业容易的事业计划。为实现良好的 CI,CI 概念本身必须富有创造性和差异性;同时、企业形象战略应有构造性的实践为前提条件。换言之,在设定 CI 概念时,必须配合公司标准的关键概念。CI 竞争即是企业间的个性竞争,因此若缺乏优越差异化 CI 概念,就没有什么价值。近几年,我国导入 CI 的一些现代企业已经意识到这一点。广东健力宝公司董事长说:“没有中国体育的振兴,就没有健力宝的发展”,这就是健力宝很好的战略定位。

● 事例分析

健力宝原是一个默默无闻的小酒厂,自他起步之日始,公司就颇有远见地选定了体育作为提高企业和产品知名度以及开拓国内外市场的突破口,同时为了突出体育运动的意义,首创了国内饮料的运动保健型这一鲜明特点,并对公司的标志、字体、色彩、产品的包装、广告等进行了初步的统一设计。经过多次重大的中外体育赛事活动,由于健力宝的积极、巧妙参与,使企业和产品的形象越来越鲜明地镶嵌在竞技者与观众

的记忆里。健力宝人的营销目标,很大程度上是依靠体育竞争活动来瞄准并命中的。健力宝人有强烈的竞争意识,他们深深懂得:产品的前途及企业的生命其先决条件是产品的质量,而有效的手段是树立企业形象的信誉投资。因此,他们的口号与行动准则是“以质取胜、以质求优、以质成名”。在采取各种有力措施确保产品质量的同时,健力宝人仍然通过体育活动这一途径,展开了更进一步的企业形象的整体设计。并随着几次大型活动的成功开展,再加上宣传策划的成功,使健力宝以崭新的面貌脱颖而出,成为人人皆知、处处可见的上乘饮料。

例如,第六届全运会开幕时,公司耗资 250 万元购得这次盛会的饮料专用权,别出心裁地给全体工作人员发了厂服,并对所有参加开幕式的观众赠送健力宝饮料,以致瞬间使全国性体育盛会成了健力宝的海洋。又如,1988 年中、尼、日三国登山队联袂攀登珠穆朗玛峰,号称“中国魔水”的“健力宝”又跟随着五星红旗登上了地球之巅而成为“世界最高峰饮料”。1990 年的第一届亚运会,健力宝又以 600 万元的巨资购下了运动会的饮料专用权。

健力宝以创造运动新文化为职志,矢志不渝。据统计,1986 年健力宝系列产品的销售收入为 4000 多万元。到 1988 年则跃升到 3 亿多元;而在同一时期内,健力宝人用于树立企业与产品形象的信誉投资总额超过 2000 万元。足见健力宝的形象意识和跟随时代潮流的大手笔。以经济效益而论,1986 年健力宝纯利仅为 400 多万元,到 1987 年近 1000 万元,而 1988 年一跃而达 2000 万元。可见,正是企业导入 CI 之后,使经济效益大幅度增长。

24. 充分把握创业时机的 CI

POINT 核心要点

实施 CI 战略,有个时机问题。一般说来,企业初创时期是实施形象战略的最佳时期,正如一张白纸,可以画最新最美的图画,人们没有陈腐的印象。

● 高起点导入 CI

北京蓝岛大厦是一个很好事例。蓝岛大厦的领导层从大厦设计之初,便有意识地导入 CI,他们一改过去那种“方块式”的建筑结构,把大厦设计成不规则的“岛屿”形,并以象征着激情、和平、希望的蓝色作为主色调,还请北京广告艺术公司为其设计了构图明快、涵义丰富的店徽(企业标志)。进而在 1993 年初,首次开店迎接八方宾客的时候,便确立和推行了一条“商品以质取胜、经营以特取胜、购物以便取胜、环境以雅取胜、服务以情取胜、功能以全取胜”的经营理念。并同时举办各种带有浓厚文化色彩的活动来强化这一经营理念。在整个 1993 年,蓝岛大厦的文化活动一个接一个,宣传广告声势一浪高过一浪,先后举办过“生日同庆”、“风雨送情”、“送给母亲的爱——母亲节妇女服装展示销售”、“重阳节敬老日”、“文化购物节”等一系列活动。

在内部管理方面,蓝岛员工也制定了符合企业经营理念的独特标准和尺度。蓝岛的员工守则严密而细致,他规范了职工服务过程中可能出现问题的每一个环节,并通过培训、考核、监督,使行为准则化为每一个职工的自觉行动。CI 的成功导入,为蓝岛带来了蓬勃生机。去年一年,

蓝岛大厦的日均客流量一直保持在 10 多万人次以上,全年销售额突破 5.4 亿元,一举荣登北京十大商场的第 6 位,创全北京开业商场第一年销售额之最高记录。

长沙富丽华大酒店,为了在旅游饭店领域里以国际四星级标准脱颖而出,以一种全新的形象展示在公众面前,决定以开业为契机,高起点导入 CI。酒店通过公关销售部对湖南 CIS 进行了详细充分的考察,在 CI 工程的投标答辩竞争后,选择湖南宏远创意设计有限公司为 CI 工程的合作伙伴。为了确保酒店 CI 工程顺利完好地进行,酒店专门成立了 CI 工程“三会”,即执行委员会、顾问委员会和推进委员会,根据“整体委托、分段签约、分段实施”的原则,严格遵循 CI 工程的规范和要求,经过反复讨论研究慎重地将酒店 CI 工程分为:总体并入和 CI 启蒙期、全面实施期、巩固完善期、后续深化期等四个阶段,并决定总体 CI 导入和实施,坚持“多管齐下、逐步推进”、“时间有序性”、“最佳效益性”三条原则,以确保其顺利完成。

● 把握导入 CI 的时机

与新建企业相比,我国多数企业必须走一条切合实际的道路。对于创建多年的老企业来讲,导入 CI 应抓住下列时机:一是企业合并形成企业集团之时。合并后的企业集团经营范围和规模以及项目都较以前的老企业有所不同,此时实施 CI 战略,可以使社会重新认识和评价,给人耳目一新的感觉。二是企业纪念日。这往往是企业推行 CI 战略的好时机,因为每一个企业都有他的光辉历程。唤起社会公众对企业所做贡献的美好回忆,可以使他们加深对企业的印象,同时还可借此开展各种活动,使公众对企业加深了解。伊势丹公司凭借 100 周年纪念导入 CI,也有这层原因。三是产品发售纪念。当一个企业改产或创造出一种新产品时,

就新产品召开新闻发布会或推出大规模的广告宣传,也是塑造企业形象的良好时机。因为新产品往往代表一种创新,而“新”是最易被社会公众所瞩目的。四是进军国际市场。及时抓住这个时机,制定周密的企业形象规划,不仅有利于产品打入国际市场,同时也可以使企业扬名国内市场。

25. 连锁经营的 CI

POINT 核心要点

连锁经营与 CI 的联系是与生俱来的,以 VI、BI、MI 三位一体组成的 CI 系统使连锁店聚而不散,形成极大的经营力量。

● 连锁经营与 CI 的联系

连锁经营与 CI 的联系是与生俱来的。因为,一群事业体,只要使用同一个店号、商标、企业识别标志,并以共同经营模式来经营管理,不论他是否为同一法律主体,均可称为连锁企业。也就是说,连锁企业是指凡商品组合与服务项目、行销手法、门市陈列方式与布置、作业模式系统、经营管理方式,都遵循统一的“套装模式”。所以,连锁经营方式,是先建立一套标准的模式与方法,然后再像变形虫般分裂开来,一家店变多家店,利用更多的服务点与顾客接触,创造更大的业绩。

如前所述,连锁业在市场经济发达国家已有一百多年的历史,把现代化工业大生产的原理应用于商业,实现了商业活动的标准化(商品、服务、店名、店貌等达到高度统一)、专业化(采购、配送、销售、经营决策等职能分离)、集中化(商品采购、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等由相关职能部门进行)、单纯化(各个环节的商业活动尽可能简单),从而达到规模效益、降低成本的目的。

这样一来,在连锁经营中,采用 CI 战略是必然的。具体来说就是:以统一设计的视觉识别(VI)造成各连锁店的标准化,易于顾客识别与认同;以统一的行为识别(BI)造就服务的标准化,不仅易于训练员工,而且形成

与突出经营风格;以同一核心理念识别(MI)塑造企业价值观,凝聚企业向心力。这样VI、BI、MI三位一体组成的CI系统使连锁商店聚而不散,形成强大的经营力量。

● 案例分析

以麦当劳的CI系统为例:麦当劳的VI部分,其企业标志是弧型的M字,以黄色为标准色,稍暗的红色为辅助色。黄色让人联想到价格的便宜,而且无论在什么样的天气里,黄色的视觉性都很高(在指导交通的红灯中,以黄色为过渡色,其作用便是引起注意),而且M字的弧型设计非常柔和,和店铺大门的形象搭配起来,令人产生走进店里的强烈愿望,另外店铺设计也简洁明快。麦当劳在世界的几千家连锁店中推行这一视觉识别(VI),使人们无论在各地都愿走进麦当劳享受同样的口味。然而,麦当劳成功之精华还在于他有明确的企业理念和坚决贯彻企业理念的企业行为。

麦当劳的BI部分则是一套相当完善的行为规范:O&Tmanul是经营训练的手册,也是指导麦当劳系统运转的“圣经”;SOC(Station Observation Checklist)是岗位工作检查表,Pocket Guide是袖珍品质参考手册;另外经理专门还有一套管理发展手册(MDP)。

麦当劳的MI部分则是由克劳克创立的QSC+V准则。麦当劳之所以能在现代社会的竞争中形成规模,其一贯的经营理念——QSC+V在经营中扮演着举足轻重的角色。

(1)坚持高品质。

麦当劳为标榜其食品品质优良,把制作后超过一定时间未售出的汉堡包舍弃不卖。这一项措施便使消费者在观念上建立起高度的信任感,这种极为严格的品牌管理制度在世界各地连锁店中得到彻底的实施。

(2)完善的服务。

包括店铺建筑的快适感、营业时间的方便性、销售人员的服务态度。如果营业店设于住宅区内,则提供一个小型的游乐园地供儿童及其家长休息。店员的微笑更是麦当劳的特色,所有营业员都面露微笑,活泼开朗地和顾客交谈、做事,让顾客感觉到满面春风。

(3)清洁明朗的环境。

麦当劳有句名言:“与其背靠着墙休息,不如起身打扫”。所有员工都必须遵守这一条文,全世界连锁店均一视同仁。为了彻底实施维持清洁的理念,总公司派出了监查员到各地的快餐店巡视,并将审查结果报告总部。还规定各分店经理的坐椅不得有靠背,以便“走动管理”,提高工作效率。另一方面,为了维护企业的视觉形象,麦当劳连锁店的任何一个店长都不得凭自己的一时兴致或想法来发布草率的、未经统一核定的海报或公告。

(4)提供高消费价值。

V 是后来加上的,意为“提供更有价值的高品质物品给顾客”。

现代社会趋向追求高品质的消费,大众的需求趋向多元化。如果企业只提供一种模式的商品,很快地就会被消费者遗忘。为此,麦当劳采取的策略是:提高商品的附加价值,提供高消费价值。例如在促销活动中,配合环境的变化,创作富有戏剧性的标语,为顾客营造特殊的环境气氛。

● 连锁经营的管理

在中国,人们最初是通过麦当劳、肯德基等了解什么是连锁店的。连锁经营是当今零售商业已形成世界潮流的一种经营方式,是继百货店、超级市场之后零售商业的第三次革命。目前国内连锁经营尚处于探

MBA

经典课程

索实验阶段,南京地区也刚刚起步。在这样的背景下,南京华联商业总公司看准方向,抓住机遇,用发展的观点、超前的意识、率先着手实施连锁经营,制定 CI 规划。在经营管理方面,总公司对各分店人、财、物、供、销、商店装修等,实行标准化管理。公司实行的标准化管理,具体表现为“九统一”:统一店面、统一核算、统一进货、统一定价、统一广告、统一服务规范、统一管理规范、统一退换货制度、统一人才培养。由于规模效应,华联服装质高价优,深受消费者欢迎。

26. 听觉识别的 CI

POINT 核心要点

根据视听系统的整体特性,CI 可以通过视听紧密结合来设计传达系统,依次提高传播受众对企业形象的认知和记忆的效果。

● 视听系统的运用

一提到企业识别系统,我们便立即会联想到他的三个子系统:理念识别、行为识别、视觉识别。大概是由于人们从外界获取信息有 80% 来自视觉,企业形象传达的主要管道是眼睛,故把 CI 的传达系统命名为“视觉识别”。事实上,在另外约 20% 的信息中,听觉所发挥的作用最大,也不容忽视。

国外学者曾对人的视力和听力有机结合的视听系统进行过考察,发现其整体功能优于视和听各自单独功能的简单相加。根据视听系统的整体特性,CI 可以通过视听紧密结合来设计传达系统,依次提高传播受众对企业形象的认知和记忆的效果。日本 CI 专家山田理英说,以五官感觉来控制具体化的形象概念,运用所有的感觉管道(眼、耳、鼻、舌、身),向人的意识及潜意识层发出信息,以取得企业形象的有力定型。

● 听觉识别设计的注意事项

一般说来,企业在导入 CI 时,听觉识别系统(HI)的设计应主要考虑以下几个方面:

(1)商业名称的可读性。

企业在进行商业命名时,一是要注意用字的发音是否清晰易辨,最好能悦耳动听。如“红豆”、“科龙”、“浪奇”、“健力宝”等,含义及发音都不错。二是要注意其谐音所导致的联想。应积极启发正面联想,消除负面效应。如“柯达”读起来让人仿佛听到照相时按动快门的声响;“金利来”原名“金狮”,只因为在香港“狮”字与“输”字谐音,故变更。三是要注意国际语言的通用性。美国驰名商标“埃克森”在设计时,请语言学家参照了 100 多种语言,皆无负面影响才定案。我国企业在这方面也有不少杰作,如“四通”英文是 Stone(宝石);“联想”是 legend(传奇);“雅戈尔”是(younger)(更年轻)。他们的中、英文含义及发音照顾的都很周全。

(2)广告导语的可传播性。

企业广告语是以打动消费者为目的,其内容应贴近消费者心理,切不可一厢情愿;广告语的承诺应简洁明了,不可含糊其词;要独具特色,力排其他竞争者;读起来要朗朗上口,方可达到最好的传播效果。例如:味道好极了(雀巢咖啡);金利来——人见人爱;人类失去联想,世界将会怎样?喝了娃哈哈,吃饭就是香!

(3)企业主题音乐的统一性。

这部分要求最高,亦是 HI 的最高境界,操作起来也最困难。请专业作曲家,根据企业形象的定位,谱写企业主题音乐。一经 CI 委员会认定,最好保持不变。企业主题音乐一般出现在企业的内部庆典、外部公关活动、电视、广播等诉诸听觉的场合。长期坚持下来,必能在企业内、外部传播受众的心理上形成一种“条件反射”。人们一听到此音乐的旋律,便在脑海中浮现出该企业的形象来。在国外,尤其在日本,许多著名企业都有自己的公司歌或社歌。我国著名企业“太阳神”的 CI 战略,就有企业歌及广告音乐形成的听觉识别系统。一曲“当太阳升起的时候”,气魄宏大,激动人心,让受众难以忘怀。

太阳神的 CI 战略还拓展到文本识别(TI)。文本识别系统有太阳神的元旦献词和企业学术论文、报告文学等等。他们从 1991 年开始,每年元旦都在全国主要报纸上公布太阳神新年献词,让自己的员工和全国各类人群了解太阳神新年度的经营理念,建立新形象。如 1993 年突出:《不满,是人类永远向上的车辆!》

27. 企业导入 CI 的模式

POINT 核心要点

在导入 CI 的模式选择上又切合企业实际,符合企业未来的发展趋势。在导入 CI 的模式上,主要有以下三种:①三位一体式;②品牌中心型;③品牌分立型。

● 三位一体式

即商标名称、产品名称和企业名称一致的形象战略。这种模式的典型例子是广东太阳神集团公司,该形象战略以“太阳神”商标为基础定位。采用这种模式或是因为公司是新成立的,其经营范围比较单一,或是因为整个企业的名称具有非常好的形象和灵活性。日本有许多这种身份的企业名气很大,例如索尼作为著名商标,同时有电视机、摄像机、音响系统、录像设备和计算机产品。每一个新产品都为 SONY 这个名字增加新的价值,同时在消费者和经销者心目中减少了对 SONY 的不确定感觉。英国 CI 专家尼古拉斯·印德认为:“面对潜在市场的不确定性,一个具有足够应变能力的商标名称,应用于各种不同的产品,这样才能使公司居于变化的最前列。”

像索尼、太阳神这样身份的企业,由于关于公司一致的信息能通过所有商标传播建立起来,所以全方位的和经济的传播能得以实现。而且因为公司的标志是单一的,所以就用不着担心各分支机构对总公司统一身份的影响,这样能够更容易地创造出强烈的凝聚力和方向感。但是,在这种情况下也存在着某些内在的问题:首先,由于公司与任何新产品

的推出都直接相关,对整个公司来讲,避免出现失误的压力就更大。由此公司对产品质量等要严格把关。第二,公司的这种身份意味着公司在管理上的改进会是强制性的。

● 品牌中心型

这种模式适合于经营范围广、产品种类多而且众多品牌均占据一定市场的企业,具有这种身份的企业。首先开发出一种核心商标,将他与企业形象相联系,然后赋予他很大的可塑性。像广东浪奇油脂化学工业公司,原来有 50 多个牌子,不但企业形象模糊,而且还存在市场中“互相残杀”的情况。“新境界设计群”帮助其制订以“浪奇”为核心商标,派生出三大系列牌号,即“浪奇富丽”、“浪奇天丽”、“浪奇万丽”。现在 CI 设置的核心商标——“浪奇”已成为商标管理的楷模。

● 品牌分立型

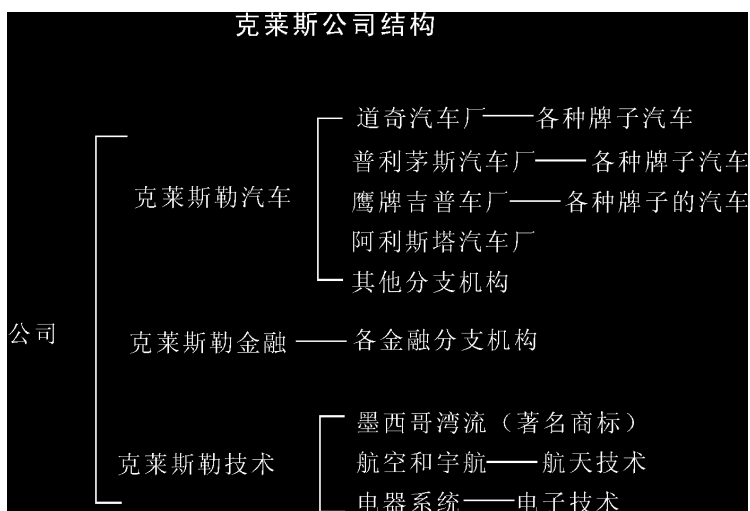
具有这种身份的企业,公司通过一系列似乎毫不相关的产品商标进行经营。这种模式的优势是,由于公司的人格与产品的商标相区别,公司便能分割市场,以充分利用其本身的竞争优势。对于大多数生产日用消费品的企业来讲,产品失败是常有的事,但由于具体产品的商标并不直接与公司相联系,因此失败对公司造成的损失是有限的。

但无论如何这种身份对 CI 导入是不利的。由于消费者不能将一个公司的产品与公司的形象直接联系在一起,因此也就没有全方位的和经济的传播。当然也不能为新推出的产品带来良好形象。

企业导入 CI 采用何种模式。不仅与产品结构有关,也与组织结构有关,在 CI 理论中统称视觉结构。企业的视觉结构是对外界的一种展示,他表明企业的各种标志因素之间的关系。从总的来看,视觉结构有三种

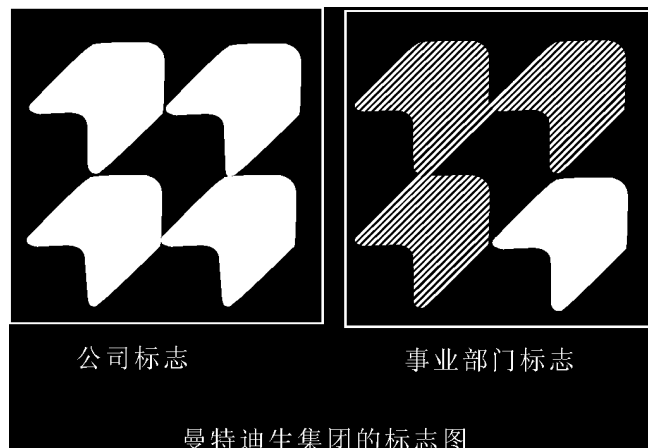
基本类型：一元身份、商标身份和多元身份。这些身份结构取决于企业的历史沿革、对战略的选择以及公司商标名称的灵活性。

当企业结构比较简单时，事情很好办；当企业结构很复杂时，CI 计划所起的作用就不仅仅在于整个公司的风格，而且在于确保总公司与分支机构之间的正确平衡。例如，美国克莱斯勒公司主要有三个经营领域：克莱斯勒汽车、克莱斯勒金融服务和克莱斯勒技术。他的企业结构如下所示：



克莱斯勒公司之所以取这种企业结构，一方面要使整个公司作为一个整体在市场上确立一个清楚的地方；另一方面能使公司各个分支机构有效地拓展他们自己的业务。

由此可见，企业导入 CI 必须在视觉结构的集中和分散之间作出正确的选择。在这方面意大利曼特迪生集团导入的 CI 系统是极为出色的、非常成功的。



曼特迪生集团的标志图

1. 品牌对消费者的价值

POINT 核心要点

对消费者而言,品牌可以作为一种识别特定质量水平的产品的方法,也可以建立起消费者的忠诚度,在一定时间内对公司提供利润保护。

● 历史的回顾

最初将一件产品与别的产品分开的办法就是创立品牌,他对于消费者的价值就是能帮助消费者进行选择。在罗马时代,艺术家们就通过在产品上签名或别的方式来区别自己的作品,这样,在消费者经过朋友推荐(最有用的广告形式)或是已经尝试并且很满意,还希望再购买。品牌对于消费者来说就是不同的质量与价值。在罗马时代,消费者同样面临多种选择,而且并不想冒选到一个不好的品牌的风险,品牌的确对他们进行选择帮助很大。

● 近代的发展

在更近一点的年代里,洛德·利弗(Lord Lever)把他的肥皂标牌以与别的相对质量较差的肥皂相区别。他还利用广告来宣传他的产品,并且宣传他的产品不仅仅有清洁功能。他暗示某些人用阳光牌肥皂时(Sunlight Soap)会有一种特定的感受,并引起直接与间接的感觉享受,这样选择他的肥皂就不仅仅有清洁的功能了。然而,如果大多数消费者信任的店员去介绍另一种品牌,或是零售商也这样做,那么品牌的作用就

会受到限制。自助型超市的发展迎来了品牌的黄金时代,因为消费者需要用品牌来选择产品。

因此,在品牌背后的一个基本的推动力就是他对消费者有用。如果没有品牌,生活不仅会沉闷,而且也会非常麻烦,试想一下,假若所有的东西用没有任何标志的棕色包装,那你将会用多长的时间来买东西呢?

2. 品牌对公司的价值

POINT 核心要点

发展多种品牌组合,可以使公司面向不同的消费群体,进而增加市场份额及利润率,并可以提供对抗竞争的防御堡垒。

● 品牌的优点分析

品牌对公司也一样很有用。由于消费者消费该品牌的美好经历会使该品牌在其竞争对手面前更有竞争力。但如果事实上这种品牌的产品并不比其竞争对手的产品好时,这种信任也会慢慢消失,但是即使这样,公司也可以通过品牌花一段时间重新建立起自己的优势。

品牌的另一个优点就是使公司可以对不同种类的消费者提供不同的品牌,或者说用不同的品牌来细分市场。并不是每个人有同样的需求、生活态度和预算。在每一个市场里,特定的消费群体可能会被说服,从而当他们相信能得到更多的前提下支付出更多。设计许多品牌可以使得公司能够细分市场和不同的目标消费者。一旦公司对这些新的细分市场提供具有更多的附加价值产品时,公司的赢利就会相应的增加。他同样也可以使公司更好地去应付来自于竞争对手的挑战。这种利用不同品牌来细分和占有市场的方法在如清洁品、糖果类及狗类食品市场上尤其有用,像联合利华(Unilever)和玛尔斯(Mars)这样的公司就拥有大量针对不同消费群体的品牌。

● 品牌组合的益处

市场营销学

斟酌审慎的组合品牌发展对公司还有很多益处。这使公司对于不同品牌所产生的不同问题可以一一解决(就如强生公司在其Tylenol牌产品产生不适合美国规定的问题时所做的一样),也可以使他们廉价地卖出他们的品牌(就如Smith Kline Beecham对Marmite品牌所做的一样)。然而,一个公司想要拥有的品牌数量有一定的限度,因为为了使每一品牌具有独特性并对此进行宣传需要一笔固定的投资支出。亨氏(Heinz)公司在如福特(Ford)和卡利基(Kellogg)这样的公司已经具有了由一系列不同的子品牌组成的品牌家族的情况下,仍然顺利地发展了他单一品牌家族。下面会对品牌结构不同方法的优缺点做一个比较。

● 针对细分市场的品牌设计

通过设计不同品牌来针对不同的消费细分市场,一个公司可以很好地进行定位并从消费者的需求变化中得到很多利益。在加拉赫(Gallagher)关注吸烟特别是焦油含量之前,具有过滤特性的斯卡特牌(Silk Cut)很多年来只是其众多品牌的一员,然而当他注意到这点以后,斯卡特(Silk Cut)就变成了公司利润的主要来源。这导致了把品牌战略看做是公司内资源再配置的一种方式。在资本主义经济中具有竞争力的公司往往是那些能把有限资源加以最佳利用的公司。对于公司来说每一个品牌的功能都是一样的,为了得到更高的回报,公司可以将资源从未发挥其作用的品牌上提出并配置到增长品牌上。波士顿咨询集团开发了一种模式,他可以使公司将品牌分成从“明星业务”到“瘦狗业务”的四部分来作为决定战略投资优先顺序的方法。

3. 品牌价值的体现

POINT 核心要点

著名品牌总是以其性能及价值为基础,即使随着时间流逝,该品牌的竞争优势不再存在,仍有忠实的消费者还会因为其原来产品的优异性能与价值而继续购买。

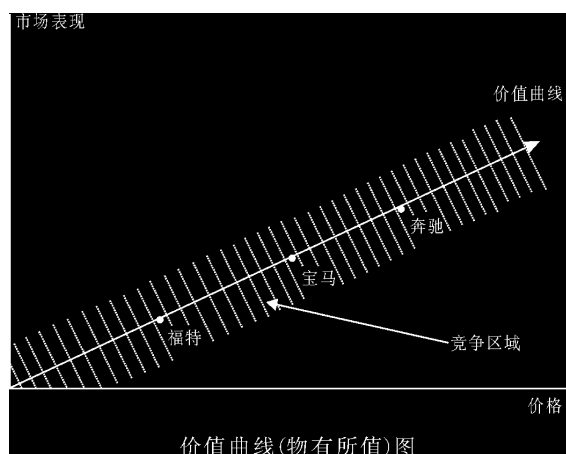
● 品牌背后的产品性能

每一个著名品牌的背后都有一个很好的产品。关于巧妙地利用广告来增加边际利润和发展品牌个性可以使消费需求增加,这方面著述颇多,而真实的产品性能往往被忽视。每个著名的、持久的品牌要么有,要么曾经有过以其产品优势闻名的一段重要的历史,奔驰(Mercedes)公司现在依靠他们说明的产品特性来卖出他们的产品,但事实上,在很长一段时期里,他们的发动机都比同等价值的其他产品要好,正是这样,他们的声誉随着技术的进步一直在保持着,并为他们的消费者忠实度打好了基础。正如上面所说的,这种忠实度也会由于日本产品对其市场的不停侵蚀甚至取代奔驰公司的汽车而消失,但是这种很好的声誉使他们在面对激烈的竞争中维持了市场份额,而且别的价值都是建立在良好的信誉之上的。

● 优异的性能价格比

奔驰所代表的是优秀的性能价格比,而并不是那种当说到“品牌价值”就意味着名不副实的愚昧想法。每种品牌都只有当他的消费者认为

值得时才会被购买。消费者认为市场上出现不同品牌是因为人们的消费层次和消费能力的不同所造成的。然而,消费者相信,由于市场的竞争使得你所购买的东西都会物有所值。当然在市场定位上也会有细微的差别,但是总的来说,市场中会存在一个价值曲线,为了成为一个伟大品牌,该品牌就需在这线上或至少在竞争区域(combat zone)内。



在上图中有一个关于福特(Ford)、宝马(BMW)及奔驰(Mercedes)在价值曲线上的定位的简单例子。

在上图中的每一个牌子都是很成功的,每种都提供了很高的价值(也就是说,对于某个特定价格来说,每种品牌都能提供最好的价值体现——这里的价值体现被视为是一个消费者对一部车的所有性能的看法的总和)。基于以前的表现,一个品牌可以在一段有限的时间内在低于曲线的范围内运作,但这只是因为在他历史上的某段时间里他是运作于曲线之上的,也就是说,对于某一个价格来说,消费者曾得到更多。正是

MBA 经典课程

由于这种竞争优势——过去或现在、真实的或理解的，他的品牌的信任度才建立了起来。

4. 品牌价值的综合分析

POINT 核心要点

基于功能的优势,品牌建立了内部和外部的导向,这些功能的和非功能的附加值使品牌有别于商品,同时给消费者带来了巨大的精神回报。

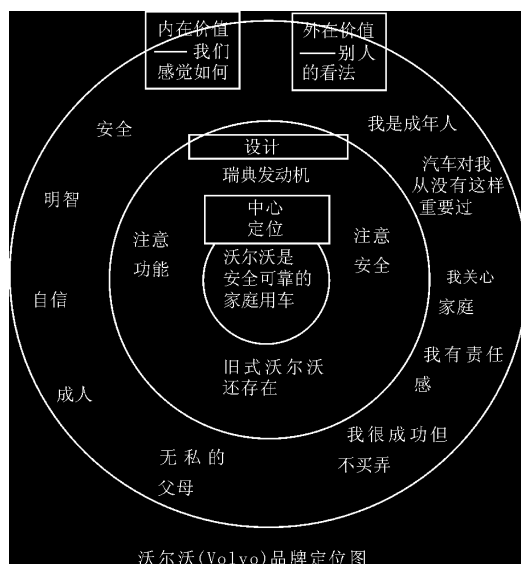
● 品牌价值的精神回报

生活并不完全是理智和现实的。人们都在寻找能够使自己感觉良好并能够在交往中表现出独具一格的东西,毫不夸张地说品牌就可以帮助我们做到这点。一个母亲要通过买某种品牌的产品(OXO 或 Persil)使自己确信她在为家庭选择最好的东西,并且要使家里人和朋友看到这点。一个成功的商人需要通过劳力士(Rolux)表来给自己和别人展示他的成功。这就是所说的品牌所带来的内在与外在价值,以这种细微品牌特有的方式,达到了这个目的。

正如上面所说到的,这些价值都是通过产品价值的形式表现出来的。波斯(Persil)的护理功能最初就是通过他的一种不仅能清洁衣服并且能使人们穿上后感到更舒服的肥皂配方所发展起来的,奔驰的地位也是通过其本身就具有比别的公司更好的发动机才建立起来的。这些非功能的价值就像功能价值一样是固有在品牌内部的,他们通过用户的互相宣传而加以强化。当然他们也一样可以通过产品广告等其他营销手段来达到此目的。

品牌价值、品牌的与众不同的竞争优势就是指他的定位。有许多方

法都可以表明这一点,如你希望一位用户对他的朋友介绍你的品牌的方式。下图则描述了另一种达到此目的的方式。圆的中心是品牌定位的总结;外边的一层是在功能层次上能够对于一个品牌的定位产生影响的因素;最外层是在非功能性层次上的因素(如品牌怎样体现了消费者的品味及使消费者产生什么样的感觉)。



● 与众不同的附加价值

一个著名品牌的实质由此就变成了他对于特定的消费群体能够提供功能性和非功能性价值的能力。在品牌的核心是一组信念——表明他对目标消费者的独特地位,这种信念由能够帮助其定位的有形实物(实体的)以及无形的东西(内在与外在的价值导向)所支持着。

区别品牌与商品的重要标志就是他有附加价值。从功能的角度来

看,这种价值附加于成本之上,因为除了制造成本外又加上了额外的性能。然而,有经验的生产者,通过更好地理解消费者的需求,往往能够生产出比竞争者更有优势的产品,并可以要一个较高的价格。换句话说,增加了超过成本的价值。而这种价值在品牌提供非功能性特性的过程中进一步增加。

这种附加价值必须以独特的方式能使消费者感到其与众不同。你怎么就能知道劳力士手表的精美工艺和风格能使你在你朋友的面前表现出成功感呢?假如你和你的朋友们并没有认为他与别的表有什么不同,其最根本的原因还是依靠产品本身的视觉特性。实验证明,消费者往往只能了解到一个品牌的很小的一部分,而且常通过品牌设计的一小部分特点来辨认他。一些细小的小条中的不同颜色就能告诉你他是苹果电脑;而登喜路(Dunhill)也就是通过他的“d”字来被人认出,万宝路为了使你一见到红色就想起他而在广告与赞助方面花费很大。著名品牌总是包含特别独特的特色,使你很容易就识别到他们所提供的附加价值。

● 相关的品牌组合

除了产品的真实性能加上由此而来的无形价值,以及作为基础的独特包装设计外,品牌还可以通过其他要素——被称为品牌组合来传达其市场定位的信息,有两种方法现在正被加以利用。

首先,价格是品牌组合的一部分,他和其他要素共同作用来决定产品价值。第二,所有付费广告和新闻媒体的免费宣传及促销等方式同样也可以使品牌达到其市场定位的目的(如购买百事可乐赢得摇滚音乐会票的机会)。

你所见到的使用该品牌的地方和群体同样有助于宣传其市场地位,

这就解释了为什么好莱坞的罗德大道(Rodeo Drive)、巴黎的豪诺丽大街(St. Honore')和伦敦的波特大街(Bond Street)对在其销售的奢侈品品牌索要高昂的租金了。同样,为什么营销者们培植具有一定声誉的品牌来获得大众的接受,品牌组合的六“P”——产品、包装、价格、促销、地点及人的运用得当使得著名品牌的竞争优势得以加强和宣传。

5. 品牌的信息等级

POINT 核心要点

品牌的价值在于使其更具独特性,并且这种独特性是通过品牌组合而被宣传的,在价值范围内,有一个依每一品牌而变的等级,所以在品牌组合中也有很多要素。

● 品牌等级的概念

我们已经说过,品牌的价值在于使其更具独特性,并且这种独特性是通过品牌组合而被宣传的,在价值的范围之内,有一个依每一品牌而变的等级(无形的和非功能性的要素对香水来说更为重要,而有形的和功能性的要素对于降落伞来说更重要),所以在品牌组合中也有很多要素。下图列出了一个较为全面的影响一个品牌的要素清单(并非全部)。图例中关于产品一项又做了细分,细分为“该产品的出处”——品牌信息部分。

产品 包装 价格 促销 地点 人(用户)	例子			
	原产国	德国	英国	法国
	制造商名	VW	ICI	LMVH
	品牌名	Golf	Dulux	Moet & Chandon
	附属品牌名/说明型	Gti	Gloss finish	Medium-bodied
	产品	5门小车	户内外都可用涂料	香槟酒
信息等级图				

● 事例分析

在汽车的例子里无论是特定的说明和附属品牌，Gti都比Golf重要，而Golf又比VW重要。原产地也同样在起作用，因为别的德国汽车在客户中建立起了一个可靠的、有良好功能的汽车形象。德国制造是使Golf Gti与其他竞争者提供的车相区别的部分，如日本、意大利，因为正如别的产品内容一样，国家也是品牌特征的一部分。

在涂料方面Dulux最受关注。他的Gloss finish品牌以及户内外都可使用的功能是相当重要的信息，但功能也许只有当人们购买了以后才会注意到他。他的公司品牌ICI在品牌信息等级中应有一席之地，而原产地英国则根本无关紧要。

对于葡萄酒来讲，他的法国产地很重要，这是因为他是一种甜酒。然而这与他的公司牌名LMVH却没什么关系，而Moet & Chandon则不像Gti对于车和Dulux对于涂料那么重要。

因此，品牌信息的等级要通过研究来理解，并且要通过其他组合要素如包装或广告来反映出来。随着时间的流逝，这种等级也会由于品牌主的行为和消费者的态度而发生变化。澳大利亚被认为是某些啤酒的产地，而德国却再也和照相机无关了，因为消费者已对电子特点而非光学特点更感兴趣了。

6. 品牌范围的扩展

POINT 核心要点

品牌范围扩展就是指在品牌范围内增加了一个新产品来强调满足不同的消费者需求,并且通过这种方式改变人们对该品牌的看法。

● 品牌范围扩展的内涵

一个品牌变动的方法就是在核心品牌市场定位不变的情况下增加可选择种类,如给一个冰淇淋的牌子增加一个梨味的品种,这时冰淇淋的基本价值没有变但你却多了一种梨味的选择,假若碰巧你喜欢梨味。品牌范围扩展就是指在品牌范围内增加了一个新产品来强调满足不同的消费者需求,并且通过这种方式改变人们对该品牌的看法。由于对冰淇淋的品味的增加,如在特别场合时使用的酒类饮料,会使得人们对于母产品原来市场定位的看法产生变化,其原来的定位是为孩子而制的趣味冰淇淋。

● 范围扩展与母品牌的关系。

品牌的扩展可以与母品牌的领域非常接近,或许只是在同一产品类别(或范围)的一个新细分,或是将母品牌一起带到一个新领域中去。有两句要遵循的金科玉律就是品牌应在全部或部分新市场领域中具有价值,并且新领域的扩展又可加强或者对核心品牌提供支持。由于品牌也被视为公司资产的一部分,因而在品牌创立时财务评估就常常被用到。

在经过多年培育后,核心品牌价值常常作为“品牌资产”并代表一种“资本账户”。为了保证母品牌核心资产对新领域的相关,新的扩展应该偿付资本账户并建立整个品牌资产。品牌扩展或资产增加方面遵守两句金科玉律而成功的例子是马狮(Marks and Spencer)食品与玛尔斯(Mars)冰淇淋;而不成功的例子则是凯得布瑞(Cadbury)和斯玛矢(Smash)(速食土豆)和利维(Levi)服装。

● 成本收益分析

做出品牌扩展而非建立新品牌以开发新机遇的决策主要是基于成本—收益的分析。研究表明相对于建立新品牌来讲,品牌扩展在广告支出方面小一些,所以品牌扩展能节约大量资金。而品牌扩展由于消费者喜欢购买熟悉品牌产品的原因也更易成功。然而这种想法有可能是很危险的,公司常会低估投资需求而高估了母品牌在新市场上的价值。尽管有风险与成本,公司仍可能最好是开发新品牌。联合利华公司发展了一个非常赢利的全球洗发水品牌,剔磨太(Timotei),主要具有护理功能,而他们同样也可以通过品牌皮尔斯(Pears)达到同样的目的,品牌皮尔斯(Pears)具有同样功能,但若在一个崇尚摩登的区域而可能会被认为过时。宝洁(Procter and Gamble)则与此相反,利用维代尔·沙森(Vidal Sassoon)品牌和他高贵的特色,树立了“洗完就走”的形象并在消费者中建立了洗发护发合一的概念,成功地打消了消费者对一种产品可以成功地洗、护头发的怀疑。

7. 品牌延伸和品牌扩展的局限性

POINT 核心要点

不同的品牌有不同的弹性,因此他能够延伸核心价值去开发新市场。但是由于投资、投入的影响,弹性也会随着时间的推移发生变化。

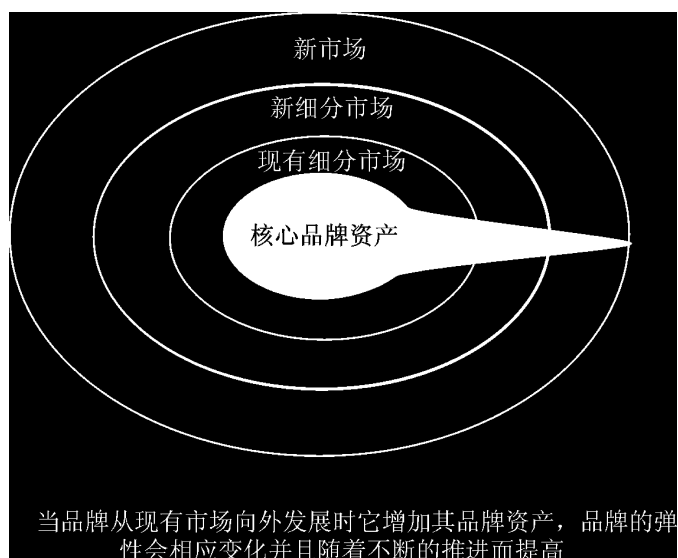
● 对原品牌的威胁

人们已经对于由于品牌扩展可能会危及原来的品牌而提出过警告。事实上,很少有大的公司由于品牌扩展的失败而引起产品危机,这是因为大公司抵抗风险的能力都很强(可口可乐就曾因扩展失败而回到原来的老路上去)。一方面来说,品牌领域扩展可以激活原来比较陈旧的品牌并建立起新形象。登喜路(Dunhill)由原先的香烟及打火机发展到世界男用名牌服饰、手表甚至香水等各个领域。研究表明,向消费者询问对于同一品牌在不同产品中使用的反应这一技术被用于揭示消费者真正对此品牌的看法是什么。一项研究表明人们喜爱薯条的原因主要是由于其像饼干一样脆,而并非他的味道,因为消费者更易于将其作为一种饼干而非一种新的烘烤类食品。

● 品牌延伸的程度

在揭示核心价值时,这类研究同时显示了品牌延伸的程度。原则上,每个品牌都能够在足够的时间和资金投入情况下深入到每一个领域,然而他的固有弹性也告诉你这需要多长时间、多大努力和投资,以及

会表明前进中的步骤(图 30.5)。登喜路首先是通过从打火机到附属品如笔然后到皮带、领带、剃须刀再最后到各种男士用品的生产。登喜路通过品牌领域的扩展找到了其品牌更高的价值如英国技艺和风格,以此来建立品牌,而非仅局限于吸烟的必备条件领域。路库查德(Lucozade)则是从一种健康饮品发展成运动饮品而获得壮大的。然而当品牌与其产品的特点接近时,他的弹性就会很低,所以我们见不到福特的电子产品和索尼的汽车。



8. 品牌结构分析

POINT 核心要点

在进行品牌的范围扩张时,需要对品牌的结构进行认真地考虑,同时要注意以下两个问题:①新式的范围扩展;②决定扩展品牌的名称。

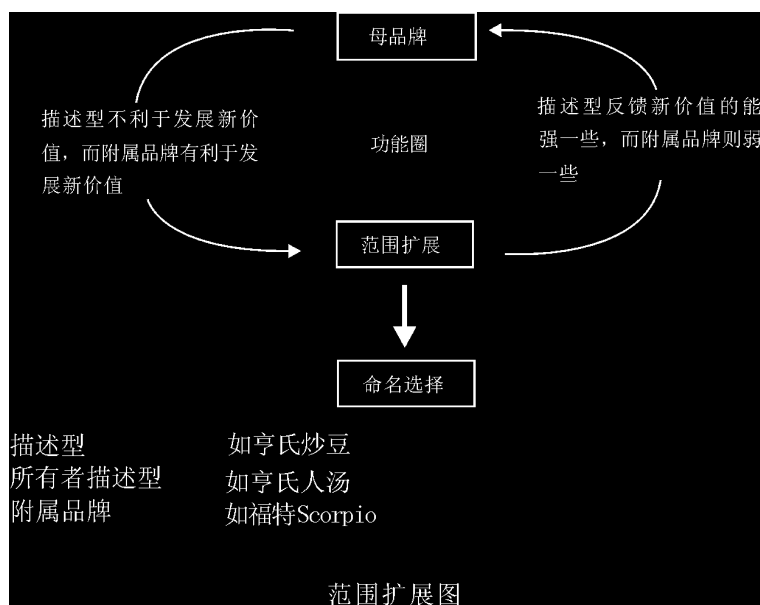
● 新式的范围扩张

在品牌进行范围扩张时,需要对品牌的结构进行认真地考虑。这里有两个问题需要强调,首先是被称作新式的范围扩展。假若仅给了一个说明,如“亨氏炒豆”(Heinz Baked Beans),这里炒豆是一种说明或一个子品牌;如“Ford Scorpio”,这里“Scorpio”就是一个子品牌,“Scorpio”是一个子品牌是因为新的名字与汽车没有任何联系,虽然他暗示着一些东西,并且由此有了增加新价值的机会,这里的价值和豪华汽车市场相关。这两者之间还有一种选择,即“所有者的描述”,如“亨氏大汤”,“大汤”是他是什么的半描述,但仍是传达亨氏公司可以细分市场和提供新价值的工具。一种本身更具男性化的汤,也可以当做正餐食用。从现实中来看,不同的公司所用的不同方法都得到了成功。(如Heinz, Kellogg, Unilever以及其他使用所有三种方法的公司),每一种方法都是有效的,但每一种有不同意义。

说明性品牌并没有给原品牌增加多少新意,亨氏炒豆对亨氏公司并没有带来多少新意,另一方面,如果一个人根据经验认为亨氏公司很好,那么他立刻就会认为亨氏炒豆也不错。福特需要表明一些不同的东西

以使其品牌和那些成功的经理们对更高、更豪华汽车的需要相吻合，如奔驰、宝马。Scorpio给了福特这样一个机会。然而Scorpio的优秀功能并不能立刻就被转移到福特上，对消费者来说，Scorpio并不是因为福特的原因才销售的很好。

对于扩展品牌和原品牌的关系的测试主要是扩展品牌名能否充分满足消费者的需要。当你要炒豆时或许可以得到亨氏公司的，或许得不到亨氏公司的；但当你想要Scorpio时你只会得到福特的Scorpio。所有者的描述则位于两者之间，当你提起“Frosties”时人们知道你说的是Kellogg的Frosties，而你的对于Frosties的印象也会直接写在Kellogg的Frosties下。消费者所说的Frosties就是指Kellogg的Frosties。



对于三者的选择(注意介于三者中间还有灰色区域)主要要看母品牌细分市场的情况、范围扩展是否要加些新的价值及人们希望子品牌对

母品牌反馈的影响程度而定。

● 决定扩展品牌的名称

品牌结构的第二个问题是怎样决定扩展品牌的名称。母品牌和扩展品牌之间谁轻谁重,特别是对于沟通和包装,这就又要回到信息等级中去了。这里可以选择全面认同,母品牌最为显著(如柯达金奖胶卷),也可以是隐性认同(如凌志轿车,丰田公司的豪华车型)。这要看对于母品牌的认可程度,主要要看母品牌价值的相关性。当他们很相关时如柯达,制造商就希望好的经历会被反馈到母品牌中去(而且减少了市场费用,因为子品牌需要比描述型品牌更多的支持)。如果母品牌价值和其一点无关,那么制造商让母品牌退居第二位,而子品牌就会变为第一位的品牌,这样其新的价值要反馈到母品牌的时间会很长。

公司品牌是品牌结构问题的另一个方面。关于品牌分成很多层次的例子是非常多的,如公司品牌、母品牌、子品牌甚至产品描述型及原产地很多类。他们的目的都是为了利用品牌信息的等级。在某种程度上决策依赖于消费者的态度,而品牌所有者会利用品牌组合操纵这些态度来达到宣传品牌定位的最终目的。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net