

第三章

品牌成长

学习要求

通过本章学习,让学生了解新品牌建立的过程中各种品牌要素的设计原则,理解品牌识别系统的建设对于新品牌建立的重要性,了解品牌生命周期理论,知晓品牌在其成长的过程中所经历的阶段及各阶段的主要特征,了解领导品牌的特征及其市场价值和创建领导品牌的主要策略。

20

25

28

29

3245

品牌的成长(branding)是一个漫长的历程,从品名的确立、标志的设计,到第一次面对消费者、品牌营销,再到市场的认同和支持,从幼儿至青年、壮年,无时无刻不需要浇灌、培养。品牌成长是树立品牌形象最重要的路程,成长路上的每一步都是汗水浇灌出来的。本章通过对影响品牌成长要素的分析,逐步揭示品牌从诞生、培养、维护到强大的过程。

第一节 新品牌建立

“通常任何一个成功的公司都比较擅长开发新品牌。新品牌的开发是一个组织的鲜活血液。开发失败则可被视为学习的机会。现有的许多公司都是建立在创新的理念上的,公司有更好的观念才能继续繁荣下去。”^①推陈出新,只有发展,才有创造。在市场搏击中,每天都有新的品牌诞生,它是商品经济不断向前发展的动力。当然,每天也有品牌消亡。

一、品牌建立的要素

品牌建立的要素是指用以标记和区分品牌的商标设计。品牌基础要素有:品牌名称、标志、形象代表、广告语、广告曲、包装等。

(一) 新品牌的命名

古人说:“名不正,则言不顺;言不顺,则事不成。”(《论语·子路》)在品牌要素组合中品牌名称无疑是最重要的。美国学者弗兰克·德拉诺(Frank Delano)认为,大多数产品从使用某个愚蠢的品牌名称之初就注定要失败,品牌名称以其最简单的方式成为公司产品的广告。品牌名称不仅可以识别产品和服务,而且能向消费者传递信息。看到、听到“海尔”,消费者自然就想到了中国优秀的家电制造企业,自然就想到与产品和企业相关的众多方面。品牌名称是指品牌中可以用语言称呼的部分,也称为品名,如李宁、耐克等。

在品牌命名时也应尽量采用一些基本的标准。在标准的规范、指导下,企业能快速、准确地为品牌确立一个名称。

1. 简单、易拼写、易发音

以中文品牌名称命名来讲,名称要尽量简单。因为简单,名称所传达的信息才是比较准确的,才是易于被消费者记忆的。名称要易于上口,易拼写。字与字间的发音轻重分明,节奏感强,并且最好在大多数语言中发音一致。“可口可乐”从发音和节奏韵律来看都是极为流畅的、容易上口的。繁杂、拗口的名称,消费者往往不易记忆,如“Mitsubishi”(三菱)。联合利华(Unilever)公司于1908年注册了OMO商标,用于一种饮水软化剂;1954年改用于洗衣粉品牌,即后来广为人知的“奥妙”洗衣粉。OMO品牌名称无特定含义,选择这三个字母构成商标,目的是便于记忆和流传。英国作家莫里斯谈到该商标时说,OMO是个吓人而又刺眼的商标,两个O似乎像两只眼睛,而中间的M则更像猛禽的钩鼻或鸟。

2007年4月19日,用友软件公司宣布将伴随其17年发展的心型符号加“用友软

^① 苏珊娜·哈特,约翰·莫非.品牌圣经.北京:中国铁道出版社,2006.

件”字样的标识替换成“UFIDA 用友”。用友公司董事长兼总裁王文京在发布会上表示,新名称匹配了用友的中文品牌含义,即“与用户真诚合作,做用户可靠朋友”。其中,“U”代表“user”,即用户;“FID”表示忠诚和信任,助音词“A”放在结尾使得“UFIDA”更易于朗读和记忆。同时,新名称反映了用友的商业哲学,并更具国际化特性,能够更好地适应用友国际、国内市场拓展的需要。

2. 品牌名称趋向于中性词的选用

从世界和国内的众多知名品牌分析来看,具有长久生命力的品牌在用词上并非都是各种褒义词的堆积,更多的是采用中性词,如奥妮、潘婷、海飞丝、联想等等。中性词的选用,也是品牌名称不易过时的原因之一。我国早期的品牌命名通常以地名、花草、动物和吉祥词语来命名,如海鸥洗头膏、蜂花洗发水、凤凰自行车、春花自行车、扬子冰箱、兰花冰箱、熊猫彩电、长虹彩电等。时过境迁,过多的时代气息随着潮流的逝去而显得不合时宜,尤其在品牌的国际化进程中,我国的许多品牌都将面临全球推广障碍的问题。

3. 非凡的、与众不同的

品牌的宗旨是识别,是塑造一个独特的品牌识别。品牌名称应是与众不同的,与众不同使消费者易于分辨出不同的品牌,不与竞争品牌相混淆,如 Apple(苹果计算机)、Marlboro(万宝路香烟)、狗不理包子、老干妈豆豉等,都在品牌名称上形成了独特个性。美国埃索(Esso)标准石油公司(即美孚石油公司)创建于1881年,埃索公司为在全球范围内统一公司名称和标志,决心改名。他们发动了心理学、语言学、社会学、统计学等方面的专家,调查了55个国家的语言,走访了7000多人,制作了约1万个名称,经过淘汰最后剩下8个。最后花费6年的时间和10亿美元,确定了埃克森(Exxon)这个名字。埃克森易记忆和拼读,起到了较好的识别效果。

4. 有助于品牌联想

品牌是企业与消费者沟通的第一方式,消费者首先通过品牌认知商品,品名也就成为消费者的第一商品接触。消费者由品名接触商品,由品名记忆商品。品牌除了记忆识别功能外,它还能引起消费者联想,有助于消费者对商品的深入认识。由于品名是最集中的沟通方式,因此消费者从名称中所获得的直接或间接含义将对品牌的创立起着关键作用,如金利来、美加净、联想、奥妙等。再如“Sprite”饮料初次出现在香港市场上时,根据港澳取吉利心理的常规,按其谐声取名为“事必利”,实际销售情况并不好,后改名为“雪碧”,给人以冰凉解渴的印象,产品也随之为消费者接受。

(二) 新品牌的标志设计

品牌标志,也称为品牌标识,是指品牌组合中可以被识别,但不能用语言表达的部分。它是由文字、图像、图像或字体、象征物融为一体组成的视觉识别的部分。例如,麦当劳的黄色醒目的“M”、奔驰汽车的三叉星环、百事可乐的三色球体等。好的品牌标志是企业形象、品牌形象的最佳代言人,具备简明易认、个性突出、有永久性等特征。

品牌标志包括标志图形和标志色。

1. 品牌标志图形

品牌标志图形是品牌标志中重要的组成部分,不仅能形象而生动地表现品牌的名称,而且能表达极为丰富的信息。品牌标志图形的种类有:

(1) 文字标志。文字标志有直接用中文、外文、汉语拼音、数字或其组合构成的。文字标志往往能直接传达企业和商品的有关信息,具有可读性的特点,但其识别记忆性不及图像标志。所以人们一般都设法将文字标志与其他图像符号结合并用。如内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司的品牌标志“鄂尔多斯”(Erdos)就是一个汉字名称与英文名称及图形相组合的标志。

(2) 图像标志。图像标志是通过几何图案或象形图案来表示的标志。通过适当的设计,它能以简洁的线条或丰富的图形结构来表示一定的含义。与文字标志相比,图像标志能更生动、形象地传达品牌信息,消费者易于识别记忆。现在国内外企业标志设计的总趋向是:由绘画处理转向图案格式,由一般图案转向几何图案,由抽象形式取代具体形式,从而体现出纯朴、柔和而完整的图案美,表现出企业标志的象征性意义。图像标志可分为三类,即抽象型标志、具象型标志和混合型的图像标志。

① 抽象型标志。抽象型标志是用非象形图案或几何构形来表达某种事物的意义或概念。如耐克的钩状图形。以抽象的图形作为品牌标志,能够把品牌的某种性质特征准确地高度概括出来,具有较大的包容性,可以随着企业的发展不断更新或补充其内在的含义。但其不确定性的特点要求在品牌标志设计和宣传中不断强化品牌标志的内涵,使其成为具有生命力的象征。

② 具象型标志。具象形标志是在具体图像(多为实物图形)的基础上,经过各种修饰,如简化、概括、夸张等设计而成的。其优点在于直观地表达具象特征,使人一目了然。如海尔的“海尔兄弟”图形标志;再如美国骆驼香烟的品牌图形就是一只昂首天外,傲视一切的骆驼,这个品牌标志不仅易于使人联想到神秘的东方,而且与香烟所采用的土耳其烟草十分相配。采取象征性图形的处理手法,多半有暗喻、借喻、直接陈述、联想等用意。日航公司“红鹤”的标志设计选择了日本的珍稀动物红鹤,以体现日本国家的特点,红鹤的外形组成圆形与日本国旗上的太阳有密切的关系,而且用鸟类比喻飞行十分贴切。但具象型标志在外延扩充方面有明显的局限性,而且具象型标志在不同地区存在不同的理解,如山羊在东方人的心目中是温顺的动物,而在英国人的眼里则是不正经男人的代名词。

③ 混合型。图文相结合的组合标志是文字标志与图形标志优势互补的产物,集中了两者的长处,克服了两者的不足,因此具有可视性、可读性、视觉传播和听觉传播的综合优势,在现代企业标志设计中被广泛采用。



小资料

红塔集团“天地之塔”的设计说明

红色塔身在抽象的几何学构图引导下,折笔线条更加果断简练,以粗犷刚

劲的笔法配以中国传统毛笔飞白笔致,显得鲜明挺拔、锐气向上,寓意今日红塔集团面向大众、面向社会,通过提供更为广泛的优质产品及服务过程,正在形成一条蕴含深邃的、连接企业与消费大众之间牢不可破的心灵纽带。在这“劲松”之下,集结起红塔集团的各路精英,体现秩序严谨、团结一心的高昂气势。尤其是在保留了红塔原有形象精神特质的基础上,将东西文化之艺术精华融会贯通,提炼出构图紧凑、造型简练的视觉形象,令人过目不忘。

“天地之塔”不仅更为充分地展示了代表中华民族热血之情的中国红,而且选用刚劲粗实得体的框架背景组合,体现了企业的雄厚基础,给人信赖、踏实与安心感。整个构图又如中国的“中”字,塔身纵贯天地,强烈的跃动感寓意大集团朝气蓬勃、充满活力;背景框架中透视出温馨柔和的现代色彩,宣告了红塔集团正从过去的辉煌中走出,迈入一个多元化经营的时代;特别是更为洗练的五个塔层代表红塔集团面向21世纪的五大战略支柱,展开了一幅积极迈入世界500强的历史新画卷。整体给人以企业求新求变、面向未来、迎接挑战的强烈视觉联想与冲击。

2. 品牌标志色

品牌标志色是指品牌标志中采用的特殊的、专用的颜色或颜色组合,它用富有个性的色彩来反映品牌的特征。人们常以颜色来识别品牌,如可口可乐的红色、百事可乐的蓝色、柯达的黄色、富士的绿色、乐凯的红色等。标志色的设计不仅受到企业重视,而且已被越来越多的城市 and 地区管理者所关注。“世界著名企业麦当劳要在日本京都投资设店,却遭到了拒绝,原因是麦当劳建筑带有红色标志,与京都古城风貌不一致,被认为具有破坏性。后来经过几年反复谈判,才达成妥协方案:把分店外表涂成咖啡色,既不红又不黑,与京都整体青灰色调基本一致。”^①

(三) 新品牌建立的其他品牌要素

1. 广告语

广告语用精练的语言传达品牌的内涵,是用来传递有关品牌的描述性或说服性信息的短语。人们耳熟能详的广告语如戴尔比斯的“A diamond is forever”(钻石恒久远,一颗永流传)、M&M巧克力的“只溶在口,不溶在手”堪称经典之作。可以说,广告语是品牌宣传的有利方式,企业通过反复联系品牌名称来加强消费者对品牌的认知。一条朗朗上口的广告语能在短时间内建立品牌的知名度,以较快的速度传递着商品品质和品牌价值的信息。具体来说,广告语的设计在新品牌的创建中发挥以下的作用:

(1) 广告语中设计品牌名称,随着各种媒体的反复传播,可以提高公众的品牌意识。以品牌名称为内容的广告语,如“全心全意小天鹅”“选品质,选雀巢”“品全兴,万

^① 李德金. 日本建筑重保护继承,麦当劳面貌不改难进古都. 新浪网,2005-12-12.

事兴”,将品牌名称寄予广告语中,通过传播,可以提高品牌的知名度,同时与品牌利益相联系,还可以塑造品牌的良好形象。

(2) 以精辟的语言来传达品牌的价值。金利来的品牌广告语“男人的世界”,从 20 世纪 70 年代一直坚持到现在,并通过活动赞助等不断强化这一理念。如今一提起“男人的世界”,消费者就会想起金利来。

(3) 情深义重的广告语,利用感性诉求,以情动人。相机和光学器材制造商尼康(Nikon),过去一直被广泛地认为是专业的照相器材品牌。尼康一直保持着质量和产品创新的传统,曾一度是专业摄影师们的首选品牌。当竞争对手利用产品创新发明了质优价廉的 35mm 自动对焦相机,并将其轻松推向市场的时候,尼康品牌则动情地告诉消费者:“我们可以照出世界上最好的照片。”(We take the world's greatest pictures)

(4) 突出品牌的特色,以区别于竞争对手。广告语可以用来传播自身与竞争对手不同的卖点所在,可以克服信息零乱并且达到吸引潜在消费者的目的。在某些情况下,广告语同样也用来定位品牌。如美国塔吉特(Target)是一家折扣店,它就是运用广告语传播品牌信息的经典范例。当消费者看到或听到“更多期望,更少花费”(Expect more, Pay less)的口号或标语时,他们就自然而然地想到该店,想到在该店会获得的实惠(少花钱)以及情感方面的好处(更多期望)。又如 vivo 手机提出品牌口号“照亮你的美”。

(5) 不同时期的广告语能体现品牌的时代精神。世界上有许多知名的企业在不同时期采用与时代同步的宣传口号。一些老品牌虽然经历百年,但它们的“心”却是年轻的,这就是品牌的时代精神,如可口可乐、麦当劳。而不懂得更新广告语的品牌必将会老化,如孔府家酒因一句“孔府家酒,叫人想家”而名噪一时,但多年以后,因消费者的生活方式和消费心理发生了变化,虽然广告语也曾改为“孔府家酒,叫人爱家”,但为时已晚,市场反应平平。

从 2007 年到 2019 年,苹果公司共上市了十三代 iPhone 手机。在 13 年的时间里,苹果手机的广告语也伴随市场和消费者的变化,以科技创新引领市场潮流。第一代 iPhone 开启了智能手机和移动互联网的新时代,它的广告语是“苹果重新定义了手机”。iPhone 4 将许多奇妙新功能集于一身,真正开启了 iPhone 的新篇章,这时的广告语是“再一次,改变一切”。iPhone 5 的广告语是“这一次,一切皆有可能”。2014 年,苹果公司推出 iPhone 6/6plus,手机屏幕尺寸扩大,机身却是有史以来最薄的,其广告语是“岂止于大”。iPhone 8/8 plus 的广告语是“新一代 iPhone”。iPhone X 的广告语是“hello,未来”(你好,未来),iPhone XR 的广告语是“哪一面都是亮点”。2019 年上市的 iPhone 11 的广告语是“一切都刚刚好”。

2. 品牌包装

传统上,包装的作用主要是保护产品、便于产品使用 and 美化产品、促进销售。如今,随着竞争的加剧,包装也成为区别于竞争对手、突出产品特色的重要方面。著名的以个性包装为手段取得竞争优势的案例非可口可乐莫属。1915 年可口可乐花了 600 万美元买下鲁德工程师的弧形瓶的专利,并为此包装题材大加宣传,各种可口可乐的广告中都突出弧形瓶的独特造型,使消费者认“瓶”购买成为可能。从王老吉饮

料上市以来,红色易拉罐包装就是它的识别标志,受到市场消费者高度认同。一些营销人员把包装称为营销组合的第五个“P”。包装的功能因素和美学因素能直接帮助创建品牌资产,由此增强品牌认知和品牌形象。所以,包装设计在新品牌创建中的地位不可小觑。

除了以上介绍的品牌要素以外,象征物、形象人物等要素也是值得企业在新品牌创建中所关注。这些要素在品牌创建中发挥不同的作用,企业应该在进行品牌要素组合时遵循可记忆原则、有含义原则、可爱原则、可转换原则、可适应原则和可保护原则,以便使组合“融合匹配”,从而为品牌建设奠定基础。

二、品牌识别

品牌的识别并非品牌名称的不同,它是品牌各方面独特属性的建立。品牌识别涵盖了企业、产品、名称、文化、风格和传播等方面的内容,是品牌整体形象的构建。长虹、康佳为中国彩电业两大巨头,但消费者从产品本身识别两家企业极为困难,而必须从企业文化、经营理念、产品开发等各个层面来加以区分。

(一) 品牌识别来源

通常从产品、特征、企业和传播等方面来识别品牌。

1. 产品

产品是品牌识别的首要来源。企业营销的是产品,品牌识别的也正是产品。产品主体性显现在识别上的独一无二和对消费需求的满足程度。只有能真正满足消费者需求欲望的产品,才是具有价值的产品。产品本身所具有的各种属性有助于品牌识别。

(1) 产品类别。产品是什么类别的,如洗涤、化妆、家电、食品等。

(2) 产品属性。

(3) 高品质/高价值感。如奔驰车、名牌手表。

(4) 产品用途。作为运输工具,还是日常家居生活。

(5) 产品使用者。使用对象的不同,也能帮助品牌识别。

(6) 核心产品。

2. 特征

品牌的特征,在于充分体现产品的个性,巩固或强化对品牌的识别,促进品牌形象的建立。品牌所具有的特征,是品牌最具识别的部分。品牌特征包括:

(1) 名称。表明品牌的意图、倾向,如狗不理包子、老干妈豆豉。

(2) 视觉影像。商标、标志及其他,构成完整的品牌识别系统,如麦当劳的金色拱门“M”。

(3) 隐喻。品牌符号不但能彰显品牌的功能,也能传达品牌的情感,如联想计算机。

(4) 人格。消费者通常选择符合其身份或能表达自我的品牌,在对品牌的长期购买使用中逐渐使用户群的轮廓清晰起来,折射出品牌的人格,如德国大众汽车。

蓝带啤酒最早创建于19世纪的德国,后受美洲新大陆的诱惑迁往盛产优质大麦

的美国威斯康星州。1828年,巴士特公司在特选的优质酒的酒瓶上系上蓝色飘带以示其优良的酒质,并有别于其他品牌的啤酒,没想到扎蓝带子的行为产生了神奇的效应,该产品在市场上的销量大增。久而久之,消费者不再称其原来的品牌而称为“蓝带”啤酒,巴士特公司也就顺乎民意,将此啤酒的品牌重新注册为“蓝带”,也就是我们今天所见的蓝带啤酒。在啤酒瓶上系蓝色带子可以说是商标史上立体商标的雏形。

3. 企业

企业具有文化理念,不同的企业具有不同的文化特征和经营哲学。企业文化是企业长期经营活动中所形成的,反映企业经营理念和经营行为的内涵。

(1) 组织性质。企业组织是品牌的“父母”,它赋予品牌最初的品性、文化、传统和期望。企业属性包括创新能力、对品质的要求、对消费者的态度、对社区的责任、对环保的重视程度等。

(2) 地理根源。品牌通常带有出产地的地理环境痕迹,地理根源反映特定地域的文化及消费习性。长虹具有明显的中国性;林肯属于美国的地道产品。

4. 传播

传播是快速建立品牌的必要手段。现代商业社会中,传播媒介被广泛运用于品牌传播,促进了品牌的市场推广和品牌个性特征的塑造,传播成为推动品牌发展的最有效方式。

(1) 主题。它是传播的重点和核心。品牌传播,主题一定要十分明确。

(2) 风格。风格属于行为的方式,不同的风格表现为不同的传播效率。

(二) 品牌识别模型

品牌识别来源提供了分析、论断和提炼品牌识别的依据,但要准确识别品牌还需要一套准确、规范的识别方式。

1. 伯内特的四象限模型

利奥·伯内特(Leo Burnett)咨询公司,从四个方面度量、考察品牌:功能、个性/形象、来源、差异。品牌的精髓或者说本质居于这四个象限所形成的中心位置。当品牌四象限处于平衡状态,并且相互支持时,品牌的识别就会得到强化。如果四象限中的任何一项偏弱,或者给出的是相互抵触的信息,必然导致品牌在消费者心目中的形象混乱,如图3-1所示。

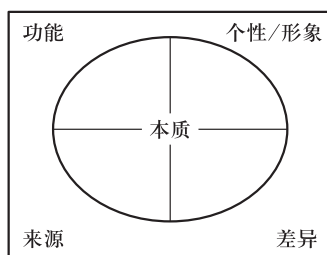


图3-1 伯内特的四象限模型

2. 科普菲尔的品牌识别模型

科普菲尔(Jean-Noël Kapferer)认为,每一种市场的状况促成了其相适应的概念和方法的产生。当市场产品不丰富时,简单地求助 USP(独特的销售主张策略)就可以了。之后,随着市场的变化,市场相继经历了形象、定位和品牌个性的时代,现在已进入品牌识别时代。要成为一个强势品牌并得以保持,品牌必须忠诚于它的识别。识别概念的陈述必须建立在持久性、协同性以及现实主义这三个品质的基础上。

科普菲尔的品牌识别模型有六个度量标准:体格 (physique)、个性 (personality)、文化 (culture)、关系 (relationship)、反映 (reflection) 和自我形象 (self-image), 它们构成一个品牌识别的棱柱, 如图 3-2 所示。

- (1) 体格。指品牌的功能和作用。
- (2) 个性。品牌所具有的拟人化的性格。
- (3) 文化。品牌从每个产品中提炼出自己的文化。它可以属于品牌本身, 也可以属于拥有该品牌的公司, 这使得品牌和公司本身联系起来。可口可乐处处散发着自由、奔放、激情的美国文化内涵。
- (4) 关系。品牌是一种关系, 常常为人与人之间的无形交流提供良机, 在品牌和使用之间建立一种稳定的长期联系是健康和有益的。
- (5) 反映。品牌反映消费者的形象, 反映消费者所追求的品牌风格和特征, 映射消费者的消费观念和思想情趣。
- (6) 自我形象。人们所购买的品牌至少在一定程度上反映他们对于自我的看法, 即把品牌作为他们自我投射的载体。

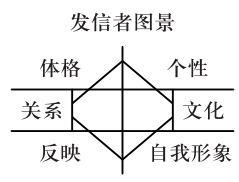


图 3-2 科普菲尔的品牌识别模型

3. 大卫·艾克的识别模型

大卫·艾克认为, 品牌识别为品牌提供了方向、目标和存在的意义。在艾克的品牌识别模型中, 品牌识别结构包括了核心识别和延伸识别。核心识别代表品牌永恒的精髓, 它使品牌的含义和成功的核心得以包含在品牌进入新市场和新产品时仍可能保留下来的联想中。延伸识别包括了使品牌识别细化和完整化的元素, 它们的相互组合形成了互相联系、有意义的集合, 以实现一定的特征和竞争力。

为确保品牌识别的广度和深度, 品牌识别应考虑 4 个方面、12 个因素, 如图 3-3 所示。

- (1) 作为产品的品牌。品牌的识别和联想与产品有关, 包括产品范围、产品属性、质量/价值、用途、使用者、来源国。
- (2) 作为组织的品牌。品牌识别与组织相联系, 包括与组织属性、本地化或全球化两个方面有关。组织属性比产品属性更持久, 更能抵挡竞争活动。
- (3) 作为个人的品牌。包括品牌个性和品牌-客户关系, 就是指品牌具有同人一样的特征, 有趣且感情丰富。
- (4) 作为符号的品牌。是对视觉形象/象征和品牌传统的研究。任何事物都可以成为标识, 强烈的符号可以帮助品牌识别获得凝聚力和建立结构, 并使品牌更容易得到识别和再现。

通过 12 个因素的组合, 品牌识别形成包括功能、情感和自我表达利益的价值定位, 帮助品牌 and 消费者建立联系。

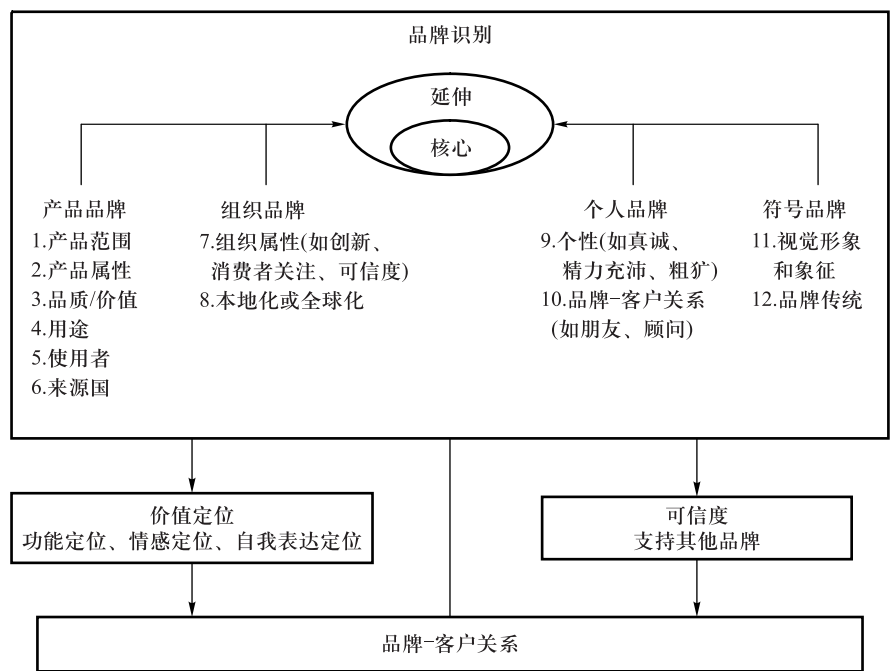


图 3-3 大卫·艾克的 brand identity system

资料来源:戴维·阿克.创建强势品牌.吕一林,译.北京:中国劳动和社会保障出版社,2004.

第二节 品牌生命周期及影响品牌成长的因素

品牌确立后,面临的最重要考验就是新品牌进入市场。它是让消费者检验品牌的存在和发展前景,并对品牌的成长加以细心呵护的过程。这也是品牌发展、成熟的过程。人们通常认为,新品牌的平均失败率为 80%,只有极少数的品牌能存活下来。1972 年,尼尔森(Nielsen)公司对美国市场中的新品牌进行 100 项研究,结果表明,总的失败率为 55%,真正的“成功品牌只占有所有新品牌的 10%左右”。大浪淘沙,留下的都是具有独特优势的、具有发展潜力的新品牌。

品牌成长过程实际上是品牌在市场中知名度、美誉度、信任度、追随度等的提升或品牌无形资产的价值提升。

一、品牌生命周期

(一) 品牌生命周期理论

传统的品牌生命周期理论认为,品牌也会经历从进入市场到最后老化,直至消亡的过程。如同产品有市场生命周期一样,品牌的发展也有生命周期。欧洲经济学院德籍教授曼弗雷·布鲁恩首先提出了品牌生命周期学说,并指出品牌生命周期由 6 个阶段

组成,即品牌的创立阶段、稳固阶段、差异化阶段、模仿阶段、分化阶段和两极分化阶段。^① 菲利普·科特勒教授认为,可以比照产品生命周期的概念,品牌在市场上也经历一个从出生、成长、成熟到衰退并最后消失的过程,但同时也承认,现实情况是,许多老品牌仍经久不衰。

英国学者约翰·菲利普·琼斯(John Philip Jones)对上述传统的品牌生命周期理论做了较为深入的实证研究,结果发现,传统的生命周期理论存在以下缺陷:

(1) 品牌发展过程并不完全遵循成熟以后必衰退的规律。许多品牌发展到成熟期之后,可以在竞争中长期保持相对稳定的市场份额。

(2) 品牌的生命周期是一个自我实现的概念,而不是一个自然生长的概念。一个品牌的衰退,在很大程度上是由生产商决定的,而不是完全取决于外部因素的影响。生产商的判断不当和对竞争的恐惧都会导致决策失误,而决策失误常常是导致品牌进入衰退期的一个重要原因。

(3) 产品可能会过时,但品牌不一定会随产品而进入衰退期。品牌能通过不断调节其功能而保持其竞争力。

(4) 品牌生命周期学说往往会诱导企业不恰当地从旧品牌向新品牌转移,造成真正的资源损失。由于品牌生命周期学说的存在,人们往往会错误地认为任何品牌将不可避免地走向衰退,从而不恰当地将对已有品牌的投资转移到新品牌上去,结果导致已有品牌附加价值的下降。更糟糕的是,做出如此之大的牺牲而对新品牌进行投资,在许多情况下得到的是一个不成功的品牌,或者是一个平庸的品牌。事实上,由于大多数新品牌都不会取得成功,所以,对已有品牌进行投资而使已有品牌的附加价值不断增加,才是一种真正意义上的可获长远利益的投资。

在对以上品牌生命周期理论缺陷分析的基础上,琼斯认为品牌发展过程应分为孕育形成阶段、初始成长周期阶段(指从品牌进入市场到销售量下降至最高销量的80%这段时间)和再循环阶段。^②

近年来,国内学者对品牌生命周期进行了大量研究,对品牌生命周期的内涵及阶段的划分存在着不同的看法:

(1) 品牌生命周期包括品牌法定生命周期和品牌市场生命周期。前者是指品牌按法律规定的程序注册后,受法律保护的有效使用期;后者则是指新品牌从随产品或企业进入市场到该品牌退出市场的全过程。一般研究的品牌生命周期就是指品牌的市场生命周期,并且都假定品牌的市场生命周期始终处于品牌法定生命周期的有效范围内。在以上的假设条件下,品牌完整的生命周期应包括导入期、知晓期、知名期、维护与完善期、退出期等五个阶段。^③

(2) 品牌实质上是一个消费者概念,反映了消费者在其生活中对产品与服务的感受,这种感受涵盖了消费者使用或享受某一特定的产品或服务时形成的对品牌的理解,

① 王东民.品牌生命的复杂性和复杂的品牌生理生态学.商业研究,2004(6):17-20.

② 魏辛莉.品牌生命周期研究综述.现代商业,2007(17):216.

③ 潘成云.品牌生命周期论.商业经济与管理,2000(9):18-20.

这种理解构成消费者对品牌的综合印象。如果以时间为横轴,以品牌态度为纵轴,那么品牌生命周期可以用一条类似 S 形的曲线表示,此为品牌生命周期曲线。随着时间的推移,品牌生命周期依次经历品牌认知期、品牌美誉期、品牌忠诚期、品牌转移期等四个阶段。^①

(3) 所有的品牌都有生命周期,品牌必然会死亡,企业无法改变品牌死亡的宿命。作为企业,唯一能做的就是延长品牌的生命周期,并在生命周期的每一阶段有所作为,使品牌从中获益。品牌从市场导入到退出市场,完整的品牌生命周期经历了品牌知名度与认知度培育期、品牌美誉度培育期、品牌忠诚度培育期、品牌信仰培育期、品牌衰退期。^②

在品牌的成长过程中,品牌知名度、美誉度、忠诚度的高低直接决定着品牌生命周期的长短,而事实上,品牌销售额和利润的变化、市场占有率、品牌联想也是品牌生命力的市场表现。在品牌的知名度、美誉度、销售额和利润等指标的背后,又存在品牌个性定位、顾客满意管理、品牌运作成熟度、技术研发体系、市场空间展露度、综合管理功能等决定品牌生命的因素。

(二) 品牌生命周期的阶段

在考虑了品牌知名度、美誉度、忠诚度和其他品牌的市场表现后,品牌在市场中将经历导入期、知名美誉期、忠诚期和老化期,如图 3-4 所示。

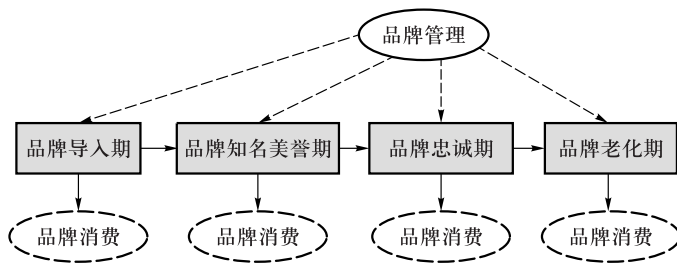


图 3-4 品牌生命周期

1. 品牌导入期

品牌刚刚进入市场,将面临品牌知名度不高、市场接受力较差的局面。在这个时期,企业为了提高品牌知名度和消费者满意度要投入大量资金,而消费者也刚开始接触品牌,对品牌的了解较少,品牌认知度较低。同时,消费者对品牌的特色也不甚了解,对该品牌与自己需求间的关系也甚感模糊,品牌活力不足。所以,品牌的销售额不高,利润额也不高甚至有亏损。如果此时品牌因为顾客的质量投诉、媒体曝光、竞争打击或者企业承受不了暂时的亏损,那么品牌过早夭折在所难免。

在品牌导入期,企业的品牌战略重点主要是品牌定位和品牌推广。品牌定位的目的在于确立与众不同的有价值的地位,即创造一种差异化,在消费者心目中树立预定的品牌认知进而建立品牌关系。新品牌只有合理地定位,才会得到消费者的认可。而品

① 黄嘉涛,胡劲.基于品牌生命周期的品牌战略.商业时代,2004(27):41.

② 许安心.基于品牌生命周期视角的品牌危机产生机理研究.技术经济,2007(11):93-96.

牌推广的目的在于整合运用广告、公关等营销传播手段将品牌信息传递给消费者,增强消费者的品牌认知。

2. 品牌知名美誉期

经过导入期的市场开拓,品牌的市场知名度已经有所提升,此时消费者购买欲望增强,品牌销售额和利润额快速增长。因为有利可图,新进入的竞争品牌逐渐增多。在此阶段,品牌更具活力,并拥有较多消费者的认知等竞争优势,品牌所代表的产品占有较高的市场份额。品牌知名美誉期的战略重点包括两方面:

首先是提高消费者的满意度,培养品牌的市场美誉度。品牌美誉度的大小取决于消费者品牌经历的感知价值,这种品牌感知价值的核心在于消费者对品牌感知利得和感知利失之间的一种权衡。这可以经由增加消费者品牌感知利得(包括物态因素、服务因素及情感因素)或减少消费者品牌感知利失(包括消费者在购买时所付出的所有成本,如购买价格、获取成本、交通、安装、订单处理、维修以及失灵或表现不佳的风险等)来实现。

其次是塑造品牌个性。品牌个性塑造的目的在于向消费者展示一个代表某种价值观的生活方式,这种生活方式既要与产品的特色相适应,又要能符合消费者个性需求,引发消费者心理上和情感上的联想,激发消费者的购买欲望。

3. 品牌忠诚期

真正经过市场激烈竞争考验而总是“立于不败之地”的品牌已经拥有非常强的市场竞争力,而且由富有市场营销经验的经理进行管理,已经建立起较专业、全面和强有力的技术研发体系、资金控制体系和人力资源队伍,对市场竞争和产品生命周期变化甚至技术生命变化具有较强的应对能力。品牌已经是知名品牌,产品溢价率高,销售额保持在较高水平。此时,消费者与品牌之间的关系不断得到强化,消费者对品牌产生感情,形成偏好并在强烈的内在情感倾向驱动下产生持续性重复购买行为。

品牌忠诚期的战略重点是品牌的维护与完善,强化消费者与品牌之间的关系,努力维护品牌影响力,即尽量延长品牌忠诚期。品牌忠诚是形成品牌优势的主要因素。消费者一旦认可这种品牌就很少发生改变,品牌的影响力也达到最大。因此,企业应从战略高度出发,一方面维护和完善知名品牌所代表的产品的品质形象;另一方面完善品牌的个性特征,深化与目标消费者的情感联系,通过传播、维护和完善良好的品牌形象,不断提高和维护消费者对品牌的忠诚度。

4. 品牌老化期

随着时间的推移,消费者对品牌的认知和态度会发生变化,因此,无论是品牌形式,如名称、标识等,还是品牌内涵,如品牌个性、品牌形象等都会因消费者对品牌的认知和态度逐渐淡化而变得过时,品牌影响力逐步降低,品牌进入老化期。

这一阶段品牌战略的重点是品牌更新。企业可以通过品牌重新定位,从消费者的角度重新审视市场,改善产品、包装、价格、渠道、广告和公关等内容,力求使品牌在众多竞争对手之间确立其优势地位,赋予其新的个性。也可以将品牌投放新的市场。

但是如果企业能确认品牌的核心产品已处于衰退行业,品牌前景暗淡,无法改良,就应该迅速放弃,降低维持品牌营销的各种费用,最大限度地回笼资金,并避免对该品

牌进行任何额外的投资,最终退出市场。

二、影响品牌成长的因素

在新品牌的成长中,产品功能特性起着极为重要的决定作用,同时其他要素也影响着品牌的成长。

(一) 交易促销

交易促销是对交易环节和交易过程的销售促进,通常是以直接或间接地给批发商、零售商打折扣的方式实现的。这种促销方式本质上是由于竞争对手所做的一切而被迫采取的一种防御性策略,它的主要作用是把大量货物转移给批发商和零售商。交易促销加速了商品流转,使商品流向分销渠道,减轻了企业压力。譬如,有的企业对于某些产品(如矿泉水、节令食品、服装等)通常在淡季实行交易促销,以极低的价格把产品销售给中间商,一方面减轻了企业淡季的销售压力,回笼了资金,另一方面保证了淡季的生产不受较大波动影响,降低了企业风险。交易促销成本非常高,因为必须有足够的让利空间来吸引中间商。交易促销加快了品牌流转,实现了品牌的快速流动,促销力度越大,品牌的流动速度也就越快。

交易促销使企业的产品销量明显增加,但这种增加只是由于商品储存位置发生变化所带来。交易促销只是使商品从生产商转移给销售商,而没有带来经分销渠道到消费者的销售量的明显增加。产品从生产者仓库搬到了中间商仓库,产品并未真正到达消费者手中,并未实现消费购买。因此,单纯的、盲目的交易促销实际上是有害的。销量的增长应该来自消费的增加,并经由消费者消费后把有关品牌信息反馈给厂家,以供企业决策所需。只注重实际销售量的增加容易阻塞市场信息反馈。若厂家只注重流动数量,易造成盲目乐观,而忽略其他方面的发展,尤其是企业的实际销量和产品销售给企业带来的收益。资料表明,交易促销仅在某种品类从属的产品类别中,将业务量从未提供交易促销的品种上转移到有交易促销的品种上,总的销量没有产生变化。

(二) 消费者促销

消费者促销是生产商向消费者提供某种刺激(通常为价格调节),以吸引消费者试用它们的品牌的行为。消费者是具有较强经济意识的群体,愿意以较小的支出获取较多的商品满足。消费者促销采用价格折扣、商品赠送等方式,让利于消费,使消费者获得更多实惠,从而达到增加试用者的目的,并吸引再次购买者的需求。譬如,中秋佳节将至,许多节令消费品便会顺势打折,推出销售优惠、销售返利、现金折让、让利销售或买一赠一、有奖销售、免费服务等多种促销方式,吸引消费者参与。潘婷洗发水曾经推出“开瓶寻珠活动”,在销售的潘婷洗发水里面消费者均有机会寻找到藏在包装瓶内的珍珠等。

因产品而异,消费者促销方式多种多样。对于新上市品牌来讲,促销能吸引更多的试用者,建立第一次使用后的感官体验。只有有了第一次的试用,才谈得上以后的重复购买。品牌试用往往决定着新品牌的推广速度。尤其对于那些对是否购买犹豫不决或可买可不买的消费人群来说,促销无疑是一种最快捷、最有效的吸引方式。受利益的驱动,这部分消费者极易成为品牌的试用者。消费者促销可以看作一种样品试用手段,

它对新品牌的成功极为重要,是已创造品牌在短、中期提高销售量的重要动力,能够加速成长中的品牌的成功。

消费者促销增加了产品的销量,对于新品牌来讲,更是在短期内迅速扩大了销量。并且,随着现代市场竞争的日趋激烈,商品促销被运用到商品销售的所有方面,其功能被进一步强化。但有资料表明,在品牌的促销活动结束后,品牌的销售量通常会大幅下降。这表明促销是一种短期行为,如果促销活动中的多数受惠者是品牌再次购买者,那么品牌促销的效果并未真正达到。因为企业只是把已有顾客的长期消费提前到了现在,没有真正扩大产品的销量,即没有增加新的消费人群。品牌的消费者促销重点应放在增加品牌的试用者上,试用者的增加扩大了消费层面,是真正意义上的销售增加。

消费者促销存在着使企业收益迅速减少和损坏品牌形象的长期威胁。既然是让利促销,企业让出的部分自然是利润。而且长期的价格促销,破坏了消费者的价格心理(对更低价格商品的心理期待)稳定,从而危及品牌形象。佩卡姆根据其长期经验研究表明,对消费者的折价促销不能经常使用,最多只能每12个月至18个月使用一次。

(三) 广告

品牌的创建在于传播,广告是品牌传播的一种重要手段,其作用在于能迅速提高品牌知名度,加速品牌成长,并形成完整的品牌内容,是品牌成长中必不可少的推进剂。达哈拉(Dahalla)认为,广告除了对品牌的短期销量有直接影响外,对长期销量也有一种可测算的累积影响。广告直接带动销售的增长;而许多新的购买者,如果他们对品牌感到满意,就会重复购买。或者,广告的刺激,不是去赢得新的品牌转换者,而是促使每一位消费者使用量增加,并使这种习惯长期持续下去。它表明,其一,顾客对品牌的喜爱,来自他们自己对该品牌的使用经验;其二,品牌的附加价值来自广告。

广告是品牌传播的最重要手段,伴随中国品牌的大规模崛起,中国的广告市场规模也不断扩大。据国家市场监督管理总局的数据,2018年中国广告经营额为7991.48亿元,占GDP的比重为0.88%,同比增长15.88%。在中国广告市场中,近年来互联网广告的比重大幅提升。中关村互动实验室数据显示,2018年中国互联网广告收入为3694.23亿元,年增长率为24.2%;互联网广告收入占中国广告总收入的比重,从2013年的20.80%提高到2018年的46.23%。互联网广告呈现新的发展趋势:第一,由于移动端接入流量大幅提高,互联网广告进一步向移动端转移,移动端广告收入占比达68%;第二,应用型平台成为互联网广告最主流的渠道,其中,电商与搜索类广告收入占比之和超过50%;第三,最主流的广告形式是展示、电商与搜索类广告,收入合计超过80%;第四,互联网营销全面创新升级,互联网广告市场竞争日趋激烈。今日头条、小米、美团等新生力量快速崛起,新技术拉动互联网广告持续增长;头部媒体和平台的市场集中度提高,广告经营额前十的互联网公司总营收占比由2017年的91%上升至2018年的93%;BAT(百度、阿里和腾讯)三家公司2018年的市场份额比2017年下降2个百分点,营收占比为69%。

(四) 价格

价格是商品价值的货币表现,价格的高低直接影响商品的销量,进而对品牌的发展产生直接的作用。消费者欲望的满足,是其有支付能力的购买欲望的实现。消费者始终把价格作为选择商品时所考虑的首要条件,在价格差异较大的同类品牌中,

价格影响品牌的推广。格兰仕微波炉在进入市场时,面对的是日本松下、美国惠尔浦,尤其是韩国 LG 等众多世界知名厂家的竞争压力。为尽快打开市场,在市场上站稳脚跟,并扩大市场占有率,格兰仕采取了低价策略,以低于同类产品 30% 以上的价格迅速进入微波炉市场,并把低价营销扩大化,占领了微波炉市场 70% 左右的市场份额,成为中国最大的微波炉生产企业。格兰仕微波炉在国内市场的垄断地位是国内其他家电产品望尘莫及的,这种优势的取得在于它的异常坚定的低价营销策略。

在品牌的推广中,需要对它们的价格弹性进行分析,以掌握价格变化的规律及对营销的影响。首先,可以通过每 1% 的价格变化所引起的购买量变化,来计算品牌的价格弹性。尼尔森公司的数据研究表明,绝大多数品牌的价格弹性都相当高,随着品牌价格的递减,其市场增长率是递增的。其次,品牌具有损益平衡弹性,即价格每提高 1%,可能引起购买量下降,从而导致收益下降的数量。然而,专家安德鲁·罗伯特(Andrew Robert)的研究显示,“总的来说……有半数的品牌的定价都严重偏低了。”瑞斯认为,虽然品牌的价格弹性总体上非常显著,但由于其范围较大,所以很多品牌处在无弹性区域内,这为其生产商通过提高价格而增加利润提供了重要的机会。

(五) 分销

分销的实质就是要货畅其流,为产品寻找最优的流通渠道和方式。分销渠道的实体是购销环节及专门为购销服务的一系列组织和个人。菲利普·科特勒认为:“分销渠道是使产品和服务能被使用或消费而配合起来的一系列独立组织的集合。”

影响新产品迅速成功(或失败)的一个关键因素是,生产商的销售力量决定品牌进入分销渠道的能力,分销水平的高低决定了品牌的成功结果。货物的快速、顺畅流通将在很大程度上影响消费者对品牌的购买和忠诚。然而,商店缺货成为分销的一大敌人。例如,凭借“拒绝油炸,留住健康”广告炸响了油炸方便面市场的五谷道场,在 2006 年成为了食品行业的一匹黑马。然而好景不长,因为对经销商资金的占压导致渠道崩盘,对流动资金的占压导致生产无法开展,五谷道场方便面屡屡断货,最终导致运营无法为继。一个具有市场潜力的品牌就此陨落。缺货会引起大量消费者在销售周期结束前从该品牌转向它的竞争品牌。尼尔森公司的研究数据表明,58% 的消费者会这样做。在买鞋时当消费者买不到自己所需要的号码时,52% 的消费者会购买该品牌的另一号码,30% 的消费者会转而购买其他品牌。零售商发现,在商店里没有消费者想要的品牌时,42% 的人会离开商店。消费者的流失是品牌最大的损失,而这种损失仅用销售量的多少来衡量是不够的,失去一个消费者的损失应用几何级数的增加来度量,也就是要计量该消费者为企业带来的长期损益。对于新品牌来讲,由于分销渠道不畅造成的品牌忠诚流失和试用率的下降是一种致命的危险和低级的错误。

(六) 公共关系

公共关系活动主要是针对消费者、社区公众、政府和新闻媒体部门的,旨在通过全局的、长期的信息传播活动,塑造良好的企业形象,简称公关。公关与品牌的创建有着密切的联系,公关是锻造品牌的又一利器。“红牛”是奥地利人梅特舒兹于 1987 年根据泰国的一种名为“Krating Daeng”的健康滋补剂研发出来的能量饮料。“红牛”完全

未打广告,仅凭大量公关宣传就获得世界性的成功。

众多企业的成名均利用了成功的公关宣传。成功的公关活动可以提升品牌知名度、美誉度、信任度等。如事件公关成就了“蒙牛”,使其成为中国乳业龙头老大。企业通常是利用公关活动吸引媒体关注,由媒体主动宣传企业或品牌,从而达到一种较好的宣传效果。

公关活动虽然也可以使一些企业一夜成名,但更多的时候,品牌声誉是在与公众的联系中逐步建立起来的。因此,品牌的公关活动应立足于长远,不可急功近利。

公关活动侧重的是企业对社会、对消费者的关心和支持。公关的形式主要是:赞助、服务、咨询、公益宣传、危机解决等。



小资料

奥林匹克全球合作伙伴计划

(The Olympic Partner Programme, TOP 计划)

TOP 计划是国际奥委会创立的国际性奥运会市场开发项目。奥运会的赞助体系分三个层级,包括奥组委赞助、国家奥委会赞助和 TOP 计划。

2020 年日本东京奥运会的 TOP 计划成员有可口可乐、阿里巴巴、阿托斯、普利司通、陶氏、通用电气、英特尔、欧米茄、松下、宝洁、三星、丰田和维萨。

TOP 计划的费用门槛不断抬高。1984 年为 400 万美元,之后每一期企业赞助费都在上升,到 2000 年的第 5 期, TOP 计划的赞助费已经达到了 5 000 多万美元。据报道,阿里巴巴此次的赞助总金额将不低于 8 亿美元。

三、品牌消亡的原因

百年品牌常青的奥秘在于企业进行有效的品牌管理,从品牌核心价值的维护到品牌形象及品牌联想的创新,企业运用一切可以运用的措施,防止品牌过早消亡,为品牌的再生注入活力。

品牌消亡的原因主要有三个方面。

(一) 市场的变迁

市场是产品赖以存在的基础,是产品服务的对象,如果市场不存在了,产品和品牌必将消亡。市场变迁的原因有:

1. 新产品市场替代了原有产品市场

技术革新和新产品的推陈出新,对原有产品消费带来强大的冲击甚至是毁灭性的打击。在建筑行业、汽车加工业及其他加工业中不断推行的以塑代钢、合成材料等,使传统的以钢材为原料的部件被塑料制品完全替代;而数码相机的出现,使得胶卷的市场

急剧萎缩,致使柯达公司于2012年1月19日申请破产保护。

2. 政府和社会对市场的规范

现代企业受政府和社会的多方制约,特别是在部分产业、项目的发展上受到政府的监控,致使部分行业的发展被迫中止。如含磷洗衣粉对水的污染日趋严重,许多地方政府明令禁止含磷洗衣粉的生产和销售。同样,不可降解的塑料制品、小化肥厂、小煤窑等许多以破坏生态和污染环境为代价的产品、产业都将越来越多地受到政府的监控和限制。

3. 消费时尚的变化

消费者的消费内容会随着时代的变化而改变。改革开放40多年来,中国消费者的消费结构发生了天翻地覆的变化。今天,以住房、汽车、计算机、旅游等为主的消费成为消费的主流。消费结构的变化使部分产品和相关行业退出了市场。比如,中国人多年来作为主要交通工具的自行车已逐渐被汽车替代。

(二) 产品功能劣势

品牌在获取竞争优势时,通常是通过树立产品的独特功能特性来获取的,尤其是通过企业的技术优势奠定产品功能的优势。技术差异化在企业竞争战略中是企业竞争优势的重要来源,也是其他企业难以复制的独有优势。众所周知,美国摩托罗拉公司是世界上著名的通信产品制造商,长期以来一直引领全球通信产品的发展。在20世纪八九十年代,摩托罗拉手机是全球最知名的产品,而后逐渐被诺基亚等新兴企业超越,而进入21世纪以来智能手机快速发展,以苹果、三星为代表的新兴手机制造企业逐步取代了传统企业的市场定位。美国苹果公司2007年1月正式发布搭载独有iOS操作系统的iPhone手机,随后不断推出具有强大功能和优秀用户体验的iPhone手机而一举占据了全球智能手机的老大地位。国际知名市场研究机构Strategy Analytics研究报告数据显示,2019年度全球智能手机出货量达14亿部,市场份额前五的厂商分别为三星(20.9%)、华为(17%)、苹果(14%)、小米(8.8%)、OPPO(8.1%)。截至2020年1月31日,美国苹果公司的市值为1.36万亿美元,是全球市值最高的公司。

(三) 品牌管理失误

品牌的消亡还有品牌管理上的原因。在品牌运作中,品牌定位失误、公关处理不当、品牌形象受到破坏、品牌延伸相关性不高等,均会对品牌产生影响。很多企业在品牌发展的初期均能有效地把握品牌发展的方向,但是发展到一定的市场规模后,就显得无所适从,要么盲目扩展,要么畏缩不前,把品牌的发展引向歧途。

早在20世纪80年代,香港明星汪明荃一句“万家乐,乐万家”的广告语,使得万家乐的名字在大江南北广为流传,几乎是家喻户晓。万家乐一度被视为“新粤货”的代表企业。在热水器市场的领先地位以及国家授予的种种荣誉,让万家乐自认为已经是一个相当成功的品牌了,万家乐实施了品牌租赁计划,出租的品牌涉及许多家电领域。然而只注重结果而缺乏过程监控使得万家乐对授权企业的生产和销售失去控制。2004年3月初,随着生产万家乐空调的珠海飞翔达实业有限公司被法院实施产品查封,“万家乐空调破产”为题的报道给品牌出租者万家乐公司造成了极大的负面影响。虽然事

后万家乐公司为挽回影响,就万家乐空调事件发表了声明,但是万家乐价值受损已成为不争的事实。

创品牌不易,管理品牌不易,发扬光大更不容易。品牌的创建可通过广告、公关和其他营销手段在短期内迅速达成,但通常得到的都是品牌的知名度,有了品牌知名度并不意味着品牌创建工作就完成了。品牌只有知名度是不够的,品牌的价值在于品牌的美誉度,在于品牌的长期形象。管理品牌比创立品牌更难。

第三节 做品牌领导者

市场环境是在不断地演进和变化的,消费行为、竞争策略、政府政策等方面的变化都会影响到品牌的发展。处于不同市场地位的企业,以其独特的方式调整着品牌战略。品牌领导者紧锣密鼓地筹划,制定长期的品牌管理,以维持品牌的强势地位,为企业抵御市场风险、获取高额利润提供保障;而品牌挑战者们则以挑衅性的姿态,制定攻击性的品牌策略,争先恐后打造强势品牌,以期成为市场中的品牌领导者。

品牌领导者是市场上具有领袖地位的品牌,它们是市场发展的领先者和控制者。品牌领导者又由于其所处的领袖地位,而获取了一般品牌所不能获取的市场优势和超额利润。品牌领导者成为市场的主导者,引领消费和生产。可口可乐、百事可乐,雄居饮料王国金字塔的塔尖,具有绝对的霸主地位。

一、品牌领导者所拥有的利益

品牌领导者占据品牌领导地位,其最大的益处是为品牌创造了强有力的盈利能力。作为品牌领袖,其最基本的表现是占据市场相当比例的销量,市场占有率高,相应其盈利能力也就强。市场占有率与利润率之间存在很高的内在关联度。市场营销战略影响利润系统(PIMS)的分析指出,当市场占有率在10%以下时,投资收益率(ROI)大约为8%;市场占有率在10%~20%之间时,投资收益率在14%以上;市场占有率在20%~30%之间,投资收益率约为22%;市场占有率在30%~40%之间,投资收益率约为24%;市场占有率在40%以上时,投资收益率约为29%。因此,品牌市场占有率的增加,意味着企业盈利的增加。这也就不难解释为什么在市场竞争中,许多企业和品牌把扩大市场占有率作为企业的首要目标。我国最大的微波炉生产企业格兰仕走的就是不断扩大市场占有率的发展策略,在短短的几年时间里一跃成为国内微波炉市场的老大。我国家电业的价格大比拼,其真正目的即在市场占有率。

彼得·多伊尔(Peter Doyle)1989年的研究结果进一步证明了市场领袖具有较强的盈利能力。他证实:

- (1) 拥有40%的市场份额的品牌,会产生3倍于只拥有10%市场份额的品牌的投资回报率。
- (2) 就英国的杂货类品牌来讲,一号品牌会产生6倍于二号品牌的销售回报,而三号、四号品牌则没有利润。
- (3) 就美国的消费品来讲,一号品牌获得的投资回报率为20%,二号品牌为5%左

右,而其他品牌则要亏损。

(4) 赢得一个新顾客的成本可能 6~10 倍于维持一个老客户的成本。

(5) 获得利润和增长的最可行策略是聚焦于品牌差异,这远胜于注重成本和价格。尽管最佳策略从理论上讲应该同时具备低成本和高差异两方面的内容,但用成本的部分牺牲来换取获得品牌的巨大区别还是值得的。

实证和理论分析均得出品牌领导者在市场地位上,其投资和收益的正比例关系。随着其市场地位的稳固,品牌领导者的盈利能力日渐突出。强者恒强,其成倍于普通品牌的盈利能力保证了它在新品牌开发、旧品牌改进及完善营销和服务网络上的长期大量投入,从而进入了良性循环发展。普通品牌要与其竞争的确是难上加难。品牌专家杰弗里·兰德尔(Geoffrey Randall)直言不讳地表明:只有那些在细分市场居统治地位的品牌才是值得保持的品牌。

二、建立品牌领导地位

品牌的发展是一个不断渐进的过程,成为品牌领导者更是历经了长期市场拼搏和不懈努力。荷兰的喜力(Heineken)啤酒诞生于 1864 年,雀巢(Nestle)咖啡诞生于 1867 年,联合利华(Unilever)成立于 1885 年,飞利浦(Philips)成立于 1891 年,西门子(Siemens)创建于 1847 年,高露洁(Colgate)创立于 1806 年,宝洁(P&G)成立于 1837 年,百威(Budweiser)啤酒创立于 1876 年,可口可乐(Coca-Cola)1886 年创立,百事可乐(Pepsi)成立于 1898 年,强生(Johnson & Johnson)医药公司成立于 1888 年。这些世界品牌都走过了上百年的发展历程,历尽艰辛造就了今天的品牌辉煌。

在企业发展中,不是任何一个品牌都可以成为品牌领导者,它必须具备常人所不具备的领袖个性和坚强毅力。

(一) 品牌领导者提供了始终如一的、高质量的、可以与任何竞争对手媲美的产品或服务

质量是品牌的核心,品牌的竞争优势在于品牌所具有的个性特征和一流质量。个性特征明显的产品往往是成功的品牌。品牌领导者是成功品牌的典范,它必须具备高质量和独特的品牌个性特征。同时,它还要有比竞争对手更完善、更体察消费者的服务。服务成为同等技术条件下达成品牌领导者的另一制胜武器。

服务具有与产品所不同的特性:

(1) 不可感知性。我们不能像感知汽车、计算机、面包一样用感觉触摸或用肉眼看见服务的存在。

(2) 不可储存性。一项服务不能像有形产品那样被储存。

(3) 可变性。因为服务更多地是由人创造的,而人是不能被精确控制的,人的变化带来服务的多变。

一般说来,产品在市场上的成功可能有两种方式:把某些事情做得更好,即在产品的功能上达到最优;或者做一些额外与众不同的事情,即向消费者提供一些别的产品很少具备或不具备的价值。尤其对于成熟市场的产品,做到后一点比做到前一点要简单一些。海尔,作为国内知名的家电企业,在追求产品的不断更新发展中,把服务放到了

首位,并以其独创的“海尔星级服务体系”向广大消费者提供优质服务,从而成为国内家电品牌中美誉度最高的品牌。

(二) 在研发和营销(广告和分销)上的巨额投资

作为品牌领导者,要引领市场潮流,就需要在产品研发等方面投入资金。国际经验表明,企业研发经费要达到销售收入的 7.8% 以上,企业才有竞争力。许多世界知名大公司在研发上都投入大量的资金和人力,其研发投入占销售收入的比例都高于 10%。据中国前瞻产业研究院统计数据分析,2018 年全球企业研发投入排行榜中前五位的分别是三星(134 亿欧元)、谷歌母公司 Alphabet(134 欧元)、大众(131 亿欧元)、微软(123 亿欧元)、华为(113 亿欧元)。华为排名上升 200 位,位居第五。苹果的研发经费为 97 亿欧元,位居第七。

除了以巨额投入提高研发能力以外,品牌领导者对营销运作的投入也毫不吝啬。根据《广告时代》(Advertising Age)的统计数据,2017 年宝洁公司在全球广告投入排名中位居第二。由于广告投入巨大,而广告效率不断下降,近年宝洁公司逐步压缩全球品牌数量,通过数据和技术赋能品牌,注重数字营销,减少无效广告投入,从而达到提升品牌销售的目的。2019 财年,宝洁公司的广告费支出达 67.51 亿美元,同比减少 3.52 亿美元。虽然广告费支出减少,但公司销售没有受到影响,2019 财年宝洁公司全球营收达 676.84 亿美元,同比增长 1%。

当然,产品的销售仅靠广告是不够的,完善、健全的营销网络才是其全面营销系统运作的基础。营销网络的建设,对于品牌领导者来讲是其施行领导地位的领地。可口可乐上百年的发展历史,形成了一整套科学、缜密的营销体系和切实可行的营销战略。大到奥运会、世界杯的赞助营销;小到售点选择、商品陈列、堆头,无不透着它的科学和睿智。走在任何一个城市的任一处副食店,只要有饮料销售的,基本上都有可口可乐。

现代营销战竞争更为激烈,营销手段的互动是增强竞争力的关键。作为品牌领导者,领先的不只是产品的性能,更是营销的思想和战略。

(三) 品牌领导者通过改变产品配方、包装或市场定位等方法对产品进行适应性调整

品牌领导者在稳定其市场领导地位的同时,不断根据市场的发展需要和消费者的需求变化,适时地对产品、包装和定位等多方面进行调整、改进,以保持产品、技术、服务上的领先。快速反应和应变能力,是品牌领导者保持竞争优势地位的一个重要原因。

三、实施品牌攻势营销,维护强势地位

(一) 品牌攻势营销的内涵

品牌攻势营销与传统意义上的营销是不相同的,它描述的是整个营销范围的态势和方法。实质上,它包含着一个市场内每一个创新发展,从一项大规模的单一技能到全部新产品和新服务的迅猛发展;它促使企业处于领先地位,而不是从属地位,对竞争活动通过反攻而不是模仿进行反应。

品牌攻势营销包括盈利性、进攻性、整体性、战略性和有效实施五方面(它于 1971 年第一次被提及),简称 POISE,具体介绍如下:

(1) 盈利性(profitable)。保持商家对利益的追求和消费者对价值需求的适度平衡。市场营销主体不仅仅要提高市场份额,或者为消费者提供品牌价值,也要增加利润。攻势营销者在提供消费者所需商品时肯定会遭遇与商家的利益冲突,二者的平衡就显得尤为重要。

(2) 进攻性(offensive)。领导市场使竞争对手成为追随者。进攻是攻势营销区别于传统营销的最显著特征。现代市场竞争,只有进攻才是最有效的制胜策略,进攻使企业占据市场的主动地位,进攻又是最好的防御,在进攻中生存,在进攻中发展。

(3) 整体性(integrated)。营销方法必须渗透到整个企业。它要求把企业内部的所有方面与市场联系起来,以市场、消费者为核心,有机整合各个营销环节,谋求整体利益。

(4) 战略性(strategy)。竞争是企业重要的发展战略,它从更高的角度,更具前瞻性和更全面的方面规范企业的行为,为企业制定长期的发展思路。

(5) 有效实施(effectively)。企业要有建立在日常基础上的坚强的可操作的实施方案。再多的明智之举若没有有效实施也是无用的。有效实施不仅是日常的营销管理问题,更是品牌成长的效率体现。

品牌攻势营销不是唯一有效的营销方式,但却是极其重要的、有效的、为消费者提供最优价值的、稳定利益增长的手段。

(二) 新品牌攻势营销的原则

(1) 建立明确的新产品战略。详细说明用这项战略进行改革的任务,并为每一类型的改革建立最小规模的财政标准。

(2) 计划所需改革的产品量。

(3) 以实力经营。充分发挥你的实力,将它用于你做得最好的领域。

(4) 拥有正确的组织和态度。组织结构应促进革新,并对变化了的情况做出灵活反应。缺乏高层管理者的支持是革新的最大内部障碍。

(5) 在新产品开发上进行连续性投资。

(6) 在研究和开发新产品中付出三分之一的努力。

(7) 建立一个新思维体系。主要来自内部、外部、国外、专利、过去的新想法、大学、群体思想和外部代理机构。

(8) 建立客观的过滤器,以筛选出优秀的思想创意。

第四节 品牌追随者

在市场中,能成为品牌领导者的毕竟是少数,领导型品牌不是短时间内能打造出来的。更多的品牌往往扮演追随者的角色,尤其对于那些刚刚起步的新品牌,追随策略的采用可以使其有效避免由于资金的缺乏、市场知名度不高、技术不成熟等原因引起的市场风险。世界上有许多知名品牌在其“幼小”时,所采取的策略都是品牌追随。例如,在第二次世界大战后初期的日本,技术落后欧美 20 余年。20 世纪 70 年代,震撼世界的赶超奇迹却令人无法继续无视这个岛国异军突起的技术实力。这个奇迹的产生源于日本政府和企业的追随策略。由政府参与规划和支持的有计划、有步骤的技术引进,为

日本企业大规模引进和模仿欧美技术带来一条迅速改变技术落后局面的捷径。我们所熟知的日本松下、东芝、丰田等品牌的成长得益于追随。再如,百事可乐曾是可口可乐最忠实的追随者;肯德基也是这样,麦当劳开到哪里,它就追到哪里;日本的汽车品牌过去一直紧随在美国和德国汽车品牌的后头。

品牌追随者不同于品牌挑战者,它不会向领先品牌发动进攻,而是采取“和平共处”的方针,避免彼此之间的竞争战,维持“共处”的局面。同时,追随者常常效仿领先者,以维持一个相对稳定的市场份额。

一、品牌追随者及其特征

品牌追随者就是指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等方面模仿或跟随领导品牌的组织。

(1) 品牌追随者的战略思想就是“模仿”。有位哲人说:“这个世界上没有发现,只有找到,因为你发现的东西早已存在那里,你只不过是找到它罢了。”在这种“模仿”的思想指导下,中国台湾地区巨富辜振甫只身去了日本,从公司最基层的员工干起,学习日本企业的管理经验,为日后管理家族生意打下了基础。而比尔·盖茨在华盛顿大学商学院的演讲中曾对学生建议:“我不认为你们有必要在创业阶段开办自己的公司。为一家公司工作并学习他们如何做事,会令你受益匪浅。”所以,品牌追随者的战略思想是“模仿”。

(2) 品牌追随者的模仿并不等同于简单的“复制”。目前,市场中的主声调是打造强势品牌,不要模仿要创新。然而我们看到的是,模仿与创新对立,但不是根本上的对立,通过模仿可以实现创新。品牌追随者所采用的“模仿”并不等同于简单的“复制”,它侧重于一个学习的过程,通过学习获得模仿对象的物质。模仿为创新提供条件,即充分吸取先行者的成功经验和失败教训,在此基础上进一步发挥自身优势开发和生产有竞争力的产品,参与竞争。品牌追随者所倡导的思想是:模仿是一种学习,创新也是一种学习,学习允许模仿,但更需要创新。

科特勒营销集团(KMG)的主席、营销大师米尔顿·科特勒(Milton Kotler)认为,作为市场追随者,复制或模仿也许会被消费者尽快地认知,但其成本和风险也是巨大的,从长期利益看,创造并建立自己的品牌可能是最好的选择。

(3) 品牌追随者虽然多是中小企业,但一些世界性的领导品牌同样会选择跟随策略,尤其是在自己不擅长的某些领域采取跟随的策略。领导品牌有时也选择作追随者的出发点是降低资金风险,为其股东的投资负责。例如,当日本的日产汽车公司动用大量的人力、物力和资金研制出“SANI”大众汽车以后,丰田公司欣喜若狂。因为日产公司铺天盖地的广告宣传激发了消费者对新型轿车的兴趣,让丰田公司看到一个千载难逢的好时机。丰田公司仔细研究了“SANI”汽车的优点和缺点,节省下大量的前期研发费用,很快就生产出性能更好的“卡罗拉”牌汽车,一投放市场就供不应求,丰田公司获得了比日产公司更为可观的经济效益。

再如,苹果和戴尔这两家企业,当苹果扮演成功的产品创新者时,其在流程上就会扮演模仿者的角色;而戴尔作为流程创新者,其在学习上就一直在走模仿者的道路。譬

如,戴尔擅长快速模仿苹果的产品特色,这让它能够发展流程优势,进而应用在其他产业,如服务器、存储器等;苹果计算机则选择在流程上模仿戴尔的系统,这样才有足够余力发展突破性产品,如 iMac。

二、品牌追随者的市场利益

追随领导品牌,无论从节省开发成本而言,还是从获取市场利润而言,品牌追随者都能从中得到市场利益。

(一) 降低开发成本

新产品的开发往往需要巨大的前期投入,一旦开发成功还将面临市场销售的问题。而新产品的市场接受度一般来说是缓慢的,开发企业必须通过广告等宣传方式教育和培训消费者,以加快新产品的市场扩散。品牌追随者却能通过模仿,降低新产品开发和市场开拓的成本。

美国 IBM 公司有一套独特的策略,它几乎不研发新产品,而是等别的公司的新产品问世以后,立即派出员工征求用户对那种新产品的意见和建议,然后迅速开发出更适销对路的“新产品”。结果是,IBM 公司的“仿制品”往往设计得更好,消费者更喜欢。IBM 公司有意在技术上落后两三年,把产品推广的工作让别人先做。这种“跟跑”可以避免走弯路,减少公司在人力、物力、经费和时间等方面的浪费。

(二) 规避风险

跟随战略最大的好处就是,能够发现现成的需求信号、技术路线和商业模式,避免需求判断、技术路线、商业模式失误等导致的风险。2011 年小米推出 1 999 元的智能手机,对行业产生巨大冲击,自此小米在业界打响了“高性价比”的口号,俘获了大批“米粉”。随后,小米开始开发手机壳、手机膜、挂件等周边产品,2012 年小米周边产品收入达到 6 亿;2016 年,米家生态链产品销售收入达 150 亿。小米周边产品市场的成功带动了华为(荣耀)、魅族、锤子等手机厂商的跟随,目前华为手机的周边产品也日趋丰富,并深得用户喜爱。

(三) 借势出名

品牌追随者往往采用比附定位的策略。比附定位是以领导品牌为参照物,依附领导品牌的定位。比附定位的目的是通过与领导品牌竞争提升自身品牌的价值与知名度,获取稳定的生存环境和机会。

蒙牛刚启动市场时只有 1 300 多万元,在伊利、草原兴发这两个资本大鳄面前显得非常弱小。此时的蒙牛尽量避免与竞争对手发生正面冲突,所以采取了跟随策略。2000 年,蒙牛用 300 万元的低价格买下了当时在呼和浩特还很少有人重视的户外广告牌。一夜之间,呼和浩特市道路两旁冒出一排排的红色路牌广告,上面写着:“蒙牛乳业,创内蒙古乳业第二品牌”,“向伊利学习,为民族工业争气,争创内蒙古乳业第二品牌!”这让很多人记住了蒙牛,记住了蒙牛是内蒙古乳业的第二品牌。此外,蒙牛还在冰激凌的包装上打出“为民族工业争气,向伊利学习”的字样;有的广告牌上写着“千里草原腾起伊利、兴发、蒙牛乳业”。蒙牛表面上似乎为伊利和兴发免费做了广告,实际上为自己做了广告,默默无闻的蒙牛正好借这两个内蒙古无人不知的大企业的

“势”，出了自己的“名”。

（四）避免激烈竞争，蓄势待发

事实上，不争第一，甘当老二，不去打击第一，甚至有时还要同情第一、保护第一，会使老大放松警惕，甚至不去防备，那么新品牌就不会遭受攻击。这样，品牌追随者就可以保存精力，好好练内功，提升企业的综合竞争力。品牌追随者从百事跟随并挑战可口可乐的佳绩、佳能在复印机市场超越施乐，以及计算机行业戴尔的崛起，看到了成长的希望。

三、品牌追随者的竞争策略

（一）品牌追随者的战略选择

一般来说，追随者的战略有三种可供选择。

1. 紧密相随

这种战略是在营销组合和各个细分市场中模仿领先者。它的行动有时像挑战者，但它设法避免与领先者冲突。

2. 有距离的追随

这种战略是在主要方面，如目标市场、产品创新、价格和渠道等方面都追随领先者，但仍保持若干差异性。

3. 有选择的追随

这是企业在某些方面紧密地追随领先者，而在另一些方面又自行其是。也就是说，是择优追随。

（二）品牌追随者的追随策略

在追随战略思想指导下，品牌追随者可采用的追随策略有如下几种：

1. 产品追随

产品追随即在其他企业推出某类市场前景看好的产品时，企业立即向市场推出同类产品。产品追随策略包括在产品功能、技术、外观、品质等要素上追随，甚至在产品概念上进行差异化跟进。当王老吉打开国内凉茶市场大门后，和其正、东鹏、潘高寿、霸王、白云山和黄振龙等数十个凉茶产品追随者应运而生。近年来国内凉茶市场蓬勃发展，相关数据显示，国内凉茶市场规模 2017 年约为 578 亿元，2018 年约为 470 亿元，2019 年约为 600 亿元，其中加多宝与王老吉合计市场占有率在 80% 以上。

2. 渠道追随

渠道追随是将产品在所追随品牌的重点营销区域销售，并与其他企业采取相同的销售通路。如某企业在河北省重点销售某类产品，则企业将本企业同类产品也在河北省同时销售。如麦当劳与肯德基的网点分布。再如，郑州市市场的九头崖纯净水采取的就是渠道跟随策略，在渠道和配送站的设立上，紧紧跟随当地行业领袖雪洋的“夏爽”纯净水，在“夏爽”配送站的对面或临近的位置，总能看到九头崖的身影。

3. 传播追随

传播追随就是跟随领导品牌的宣传方式和推广，以相似甚至相同的广告语或传播

媒体来达到比附的目的。例如,“怕上火,喝王老吉”成就了我国凉茶品牌王老吉之后,许多跟进者也纷纷看上了“不上火”的卖点:“怕上火,就喝潘高寿”“上清饮,就是不上火”“和其正,去火气,养元气”。红牛的广告词,大家应该都耳熟能详:“困了、累了,喝红牛”;而后来出现的东鹏特饮广告词也和红牛一样:“累了、困了,喝东鹏特饮”,并且东鹏特饮在出名后,请了知名男星谢霆锋当代言人,时间长了,消费者完全分不清这句广告词到底是谁家先出的。

4. 包装追随

所谓包装追随,即企业在包装形式一样的情况下,采取与其他企业相近或相反或形成强烈对比的包装,在不违法的情况下借其发展。包装是引起消费者的关键因素,如当年非常可乐模仿可口可乐的包装设计。

5. 名称追随

所谓名称追随即企业采取与所跟企业产品类似的牌名或产品名称。如“金六福”变成了“金六富”;“女儿红”变成了“女子红”。1997年农夫山泉产品上市。2019年农夫山泉公司营收达209亿元,在中国企业联合会、中国企业家协会发布的“2019中国制造业企业500强榜单”中名列第332位。农夫山泉品牌为国内企业拓展了品牌创新思路,在其之后“某某山泉”国内比比皆是,如景明山泉、华山泉、云南山泉、十兴山泉等。

四、实施差异化营销,成为强势品牌

单纯的跟随和模仿只能使品牌追随者在发展过程中裹足不前,同时意味着产品同质化、品牌类似化,这对追随品牌是一种致命的打击。因此,在品牌追随者的追随战略中应强调差异化追随,甚至是创新追随,通过对产品、服务、渠道等方面的创新,并实施整合营销传播,从而赢得消费者,赶上甚至超过被追随品牌的认知度、美誉度及客户忠诚度,成为强势品牌。国内厨具知名品牌方太公司的董事长茅理翔曾经说过:“方太不争第一,甘当‘老二’。”在茅理翔看来,老大、老二均是行业的首领,何必一定要去争老大呢?更何况第一也好,第二也罢,关键在于谁是强势品牌,能永远立于不败之地。^①

(一) 差异化营销的概念

著名战略管理专家迈克尔·波特认为:差异化营销是为使企业产品或服务与竞争对手产品或服务有明显的区别,形成与众不同的特点而采取的一种战略。波特教授差异化理论的提出,为避免企业之间同质化竞争,更好地满足消费者需求提供了思路。所谓差异化营销,是指面对已经细分的市场,企业选择两个或者两个以上的子市场作为目标市场,分别对每个子市场提供针对性的产品和服务以及相应的营销措施。差异化营销的核心在于向目标顾客提供对其来说有价值的、与众不同的独特利益。

(二) 差异化营销策略的选择

1. 目标市场的差异化

世界知名品牌的成功基本上与正确选择目标市场有着密切的关系。如宝洁公司就是实行目标市场营销的典型。作为品牌追随者,因为在部分营销方式上采取了追随,为

^① 过文俊.是效仿跟随,还是创新领跑?:灵活选择竞争的战略和策略.高科技与产业化,2004(1):49-51.

避免与领导品牌在同一市场发生直接冲突,可以考虑选择与领导品牌不同的目标市场。如可口可乐公司 1999 年推出的果汁饮料“酷儿”就是避开领导品牌的目标市场,转而选择儿童市场,在日本、韩国和新加坡都取得了不俗的业绩。

2. 品牌定位的差异化

品牌追随者传播一个独特的定位概念,可以使品牌在消费者心中占据有利位置,直接影响消费者的购买决策。如蒙牛发展之初就将自己定位于行业“老二”的位置。再如云南白药在开拓创可贴市场时,就将品牌定位设计为“有药好得更快些”,和市场中的强势品牌——邦迪在定位上形成了明显的差异。

3. 产品差异化

产品差异化是指某一企业生产的产品,在质量、性能上明显优于同类产品的生产厂家,从而形成独自的市场。产品差异化是品牌战略中最常见的差异化方式。

中国人喜好喝茶是一个不争的事实,近年来云南普洱茶备受追捧,受到越来越多的消费者喜爱。传统的普洱茶工艺是将茶叶压制成饼,也称为“七子饼”,近年云南澜沧古茶公司开发了将普洱熟茶装入广东新会出产的陈皮柑中的陈皮普洱,使普洱茶中增加了陈皮的清香,陈皮普洱以其独有的口感得到了消费者的认同,成为云南普洱茶产品差异化创新的成功范例。

4. 定价策略的差异化

从价格上讲,追随品牌与被追随品牌的产品相比,价格有高、中、低之分。爱仕达一度被认为是苏泊尔产品最快的复制者。苏泊尔推出“炒不怕”,爱仕达就推出“不怕炒”。爱仕达就像苏泊尔的影子,苏泊尔卖到哪里,爱仕达跟到哪里。但是苏泊尔如卖 169 元,爱仕达却只卖 160 元。


5. 促销策略的差异化

促销差异化是品牌追随者在促销形式上变化方式,抓住不同的促销时机和方式,采取区别于其他品牌的促销活动。例如,万基药业集团以其洋参系列产品与金日、康复来三分天下。随着市场上的消费热门和需求的变化,万基采取了追随策略,先后推出了许多产品比如牦牛骨髓壮骨粉、乌鸡白凤丸、欧德活脑素等等,但这部分产品很少选择在媒体上做宣传,而是通过买断货架、堆头、展柜,采取买赠、折扣、优惠等等方式来带动产品的销售。

6. 分销渠道的差异化

分销渠道差异化是指品牌追随者采取与同行业竞争对手不同的分销渠道,取得差异化优势。比如,戴尔虽然在计算机设计上处于品牌追随者的地位,但它却在计算机行业率先采用直销形式,区别于该行业绝大多数厂商通过中间商进行分销的模式,以此成为计算机行业的强势品牌。

总之。品牌追随者应该不懈地进行品牌创新差异化,逐步树立起自己清晰、独立、极具个性的品牌形象,更好地实现差异化运作,使品牌与其他品牌(尤其是被跟随的品牌)区隔开来,以成为强势品牌。



本章小结

品牌成长的过程是艰难的,但它却是树立品牌形象最重要的路程。本章通过对影响品牌成长要素的分析,逐步揭示品牌从诞生到强大的过程中应该如何来培养和维护。

对于新品牌来说,品牌命名、标志设计、广告语确定以及包装设计是品牌创建的第一步。在新品牌创建之始,应该从产品、特征、企业和传播等方面来识别品牌。国外为品牌识别建立了不同的品牌识别模型,如伯内特的四象限模型、科普菲尔的品牌识别模型和大卫·艾克的识别模型,这些模型从不同的角度为品牌识别的实施提供了理论指导。

品牌成长的过程要经历导入期、知名美誉期、忠诚期和老化期。影响品牌成长的因素很多,如交易促销、消费者促销、广告、价格、分销、公关等。而品牌的消亡主要是由于市场变迁和消费时尚的变迁所引起的。


领导品牌总是能够为企业抵御市场风险、获取高额利润提供保障。品牌领导者是市场上具有领袖地位的品牌,它们是市场发展的领先者和控制者。然而不是任何一个品牌都可以成为品牌领导者,它必须具备常人所不具备的领袖个性和坚强毅力。为成为领导品牌,企业应实施品牌攻势营销,建立强势品牌。品牌攻势营销包括盈利性、进攻性、整体性、战略性和有效实施五方面。

品牌追随者的战略思想就是“模仿”,但模仿并不等同于简单的“复制”。品牌追随者可以采用的竞争战略有三种,即紧密相随、有距离的追随、有选择的追随。



即测即评

请扫描二维码,在线测试本章学习效果。



思考题

1. 新品牌创建的基本要素有哪些?
2. 结合具体品牌分析大卫·艾克的品牌识别模型。
3. 如何理解品牌生命周期?
4. 品牌消亡的原因是什么?
5. 品牌领导者的特征是什么?如何成为品牌领导者?
6. 什么是品牌追随者?品牌追随者可以得到哪些市场利益?
7. 举例说明什么是品牌追随者的创新追随?

案 例



新生代的创新品牌——江小白

2013年,白酒行业政策调整,全国性白酒品牌和地方性白酒品牌均不同程度受到影响,但作为一个小品牌,江小白却实现逆势增长,年销售额同比翻一番,成为红遍全国的酒类黑马!从2015年到2018年,“青春小酒”江小白就从籍籍无名的地方性白酒品牌,成长为中国白酒市场的新生力量之一,也成为当下城市年轻人社交化生存的一个独特写照。

1. 产品

重庆长江上游的江津白沙镇,是江津高粱酒的发祥地,也是江小白高粱酒的源头。江小白的生产基地——江记酒庄,继承了白沙镇传统的酿酒工艺,酿造清香型高粱酒,也进行了创新。

年轻人不喜欢辣口,也不喜欢喝醉,更不喜欢满身酒气。江小白高粱酒的清淡、柔和和口味正好大大降低了年轻人接受白酒的难度。因此,定位年轻人市场的江小白就以“轻口味高粱酒”为主线,与传统主打主流白酒人群的重口味白酒形成差异化的对比,推出了小瓶装、表达瓶,迎合年轻人的消费方式。

江小白将白酒卖给年轻人,面向新青年群体,主张简单、纯粹的生活态度,通过表达瓶燃爆整个营销领域,牢牢抓住了“80后”“90后”年轻人的心。

从产品、口味、营销、定位上,继承高粱酒传统酿造工艺的江小白,和传统的重口味白酒形成了差异。这种差异化特征虽然给江小白带来了增长,但却让经销商持观望态度。许多酒类大经销商可能将江小白作为补充品去经销,专职地域性经销商并不多见。

2. 品牌

江小白的定位很精准——年轻人的青春小酒,并以此发展了江小白这样一个人物,以社会化营销为主,一步一步打造了今天的江小白,以至于今天的江小白超越了品牌,成为一个知名的企业IP。

于是,无论是江小白的包装上,还是其传播文案中,都出现了这样一个形象:一个斯文的城市青年,戴着一副黑框无镜片的眼镜,穿着休闲西装,围着英伦风格的围巾,一副文艺青年的举止,念着自己的口头禅。此后,江小白的团队在社会化营销尝试中不断赋予这个小男生鲜明的个性:时尚、简单、我行我素,善于卖萌、自嘲,却有着一颗文艺的心。

江小白认为,消费升级的本质有以下两点:第一,从产品端,用户在购买商品行为发生的那一刻,商品能够抚慰用户情绪;第二,品牌能够连接用户情感。

江小白品牌运作的成功是STP理论最鲜活的标杆案例。STP理论是指企业在一定的市场细分基础上,确定自己的目标市场,最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上的一系列品牌战略行为。

3. 战略

“互联网营销,其主要特征其实更多来自跨界和粉丝经济。也就是说先以一种概

念圈粉或圈资本,然后再向他们讲述一个有关情绪或者情感的产品故事。严格意义来讲,它玩的不是传统上的差异定位。”品牌专家、北京禾生品牌咨询公司创始人李文刚表示。

江小白尤其注重通过社交渠道推广品牌。在表达瓶的瓶盖内侧有一个二维码,扫描这个二维码,输入文字、上传照片,就能自动生成一个专属于消费者自己的酒瓶。一旦自己的内容被选中,它就可以作为江小白正式产品,进行批量生产并全国同步上市。江小白和用户之间的互动加强了,用户可以真正在情感上和江小白成为好朋友。江小白由此建立了企业、产品、品牌与消费者互动的桥梁,协助企业完善与消费者的个性化互动,提升消费者对品牌的忠诚度。

但也有业内人士提出不同的看法。

路胜贞表示,江小白包装上的语录不断更新,最主要的目的是吸引消费者“去尝试第一瓶酒”,这一瓶酒可以说是“即兴消费”,不属于忠诚消费。对白酒来说,最主要的是消费者对该品牌的酒文化的认同和理解,江小白在打造青春小酒的同时,缺乏白酒固有的历史感和厚重感。

白酒行业分析人士欧阳千里提到,在各地的终端市场可以到看,在一二线城市的CBD、餐饮零售方面,江小白的布局速度在日益加快,其市场渠道下沉速度也在加快。当江小白的对手不是山寨的追随者时,它将会面临更多传统白酒巨头的“围剿”。

资料来源:赵正,蒋政.网红江小白,不想做“小白”.中国经营网,2019-01-12;首席品牌官江小白品牌为何能运作成功,背后有哪些不为人知的秘密?(深度).搜狐网,2017-09-04.

案例思考题

1. 江小白为何能取得最初的成功?在此之后江小白需要思考什么问题?
2. 江小白的品牌形象如何?