

关于企业品牌战略的案例分析

中国营销传播网， 2005-06-17， 作者: [刘亚军](#)， 访问人数: 774

作为专业管理咨询公司，我们在为国内企业提供咨询服务的过程中接触了大量案例，深切感受到多数企业对于品牌战略缺乏认识，尚未意识到品牌战略是企业经营战略的重要组成部分，是企业市场竞争条件下竞争力的核心因素，未能正视品牌战略的关键意义与实际作用。而对于品牌战略的全局性、系统性、长期性更是缺乏认识。常常将品牌与名牌、商标、广告、商号、口碑等同起来，甚至视为可有可无的虚幻之物，走入经营误区，支付惨重的成本代价。

目 录	
▶	第 1 页
▶	第 2 页

一. 正确制订企业品牌战略是经营成败的关键

品牌是什么？品牌不仅仅是商标与符号，也不仅仅是产品与形象，品牌构成了产品、消费者和企业三者之间的社会关系。国际商业管理类的词典中，对品牌的注释为：“一个名称、标志或象征，可以用来界定销售主体的产品或服务，以使之区分于竞争对象的产品或服务”。也就是说，品牌是企业为使自己的商品区别于其它企业商品所作的特殊标志，是企业形象特征最明显的外在表现。著名的品牌不仅是企业无形的资产，能给企业带来直接的和长远的经济效益，表现为企业本身和企业经营活动的价值，而且是社会的宝贵精神文化财富，对社会大众的思想意识和生活观念产生着重要影响。

事实上，目前许多企业对品牌战略的理解尚处于表象阶段，往往动则声称自己要实施品牌战略，但具体品牌战略是什么？与企业战略是什么关系？与具体的生产经营活动有何联系？如何规划？如何实施？企业并不清楚。往往只是设计一套 VI 或创意几句品牌口号。而更多的企业则根本忽视品牌战略规划，思维仍然停留在 90 年代初期那种运作“点子”、炒做“概念”的水平，将品牌战略规划等同于营销策划、广告创意、公关及促销活动，以此诱导市场和消费者。在这种认识水平指导下，一些企业领导人将品牌战略理解为一种追逐短期行为、短平快效益、甚至起死回生的灵丹妙药。

1999 年，西北某民营企业兼并了一家国有化工企业，经过资产重组，组建了“达益丰（化名）科技股份有限公司”，计划包装后在“创业板”股票上市，通过发行股票募集资金实现快速发展。但由于众所周知的原因，公司没有能够如期上市。2000 年，该公司国内市场产品销售额曾一度达到近亿元，还有部分产品出口到发展中国家，其“达益丰”（化名）品牌在国内同行业内也有一定影响。但由于该公司始终没有真正建立全面、系统、清晰的发展战略，完全按照老板自己的经验和偏好进行市场漂移，什么行业炒的最热，就将目光转到什么行业，完全忽视对现存业务及已经形成的品牌的价值支持、维护和管理。自 2002 年以来，先后成立了以洗涤用品、护肤化妆品、健康产品为主生产和经营的新公司，进入新的市场领域。原有化工产品品种单一、成分老化、包装陈旧、质量不稳定、营销及服务手段落后，市场严重萎缩，产销量急剧下滑，三年内营业额跌落到 1000 万元人民币以下，工厂陷于长期停工状态。同时，企业投资的其他业务也前景黯淡。

尽管如此，该公司原有产品还是存在一定的发展潜力和市场机会。拥有通过 ISO9001 国际质量管理体系和 ISO14000 环境管理体系认证的生产体系；与全球医药化工行业内著名的某跨国公司建立了在产品、技术和市场上合作的战略关系；原有的国内市场销售渠道和网络也并未完全丧失。按照品牌资产的四项基本标准（知名度、美誉度、忠诚度与品牌联想）的标准衡量，该公司品牌在行业内尚有一定市场，全国主要省份的代理商仍有少量产品销售，个别地区仍相对维持了一定的产品销量，在终端客户还有一些忠诚度。况且，国内许多代理商和终端客户并不完全了解该公司已陷入困境的实际情况。

遗憾的是，面对这种状况，该公司主要领导人并没有认真反思几年来惨重失败的教训，并未意识到应重新审视企业战略，特别是品牌战略，从而调整经营思路，重振雄风。反而认为企业没能人，将责任归咎于公司多数干部员工的能力和运作策划水平，并且认为公司原来近十年的品牌已经“做砸了”，不再有价值。为了摆脱困境，公司领导人选择了另辟蹊径，放弃原有品牌的错误决策，意图精心包装出一个旨在以模糊概念诱导代理商和消费者的全新品牌，以作为短期内集中炒作一把并获得“短、平、快”经济效益的手段。

经过以老板为主的策划，提出了所谓“创建新品牌、快速打开市场、树立新形象、突出国外背景、吸引市场忠诚度”的品牌策略。该方案的主要特点如下：

1. 构思一个英文单词的中文译音为新品牌的文字，定名为“豪尔斯”（化名）；
2. 以老外的模糊头像作为新品牌的图形标识配以中、英文在产品包装、产品说明、招商资料、广告、POP 及物流配送车辆上使用；
3. 以品牌的视觉识别诱导代理商和终端用户对所谓“国外引进著名成熟品牌”的认知；
4. 虚拟一个国外行业权威机构名称作为上市产品的监制方；
5. 聘请一名外国留学生作为虚拟的某国外著名公司的代表参与新品牌推介和招商活动；
6. 将原有库存积压的传统产品和未获得主管部门登记许可的新产品改换新的包装后套号上市销售。

从 2003 年 5 月份开始启动市场，经过将近一年的努力，该公司并未在市场上获得预期的收获。相反，原有品牌丧失殆尽，新推出的品牌没有得到已经日趋理性化的市场和渠道的认同。除了包装以外，产品基本没有变化，而这种急功近利的炒作只是牺牲了宝贵的市场良机，丢掉更多的渠道，腐蚀了经营团队，消耗了经营资源，将企业拖入更艰难的境地。

从该公司品牌战略的失误，我们可以反思出几点宝贵的教训：

1. 品牌战略集中表现了企业价值观、经营理念和企业文化

有专家将品牌定义为一种包括物质、精神、制度三个层面在内的综合文化现象。品牌意义的识别功能一方面体现在不同商品形象的独特性上；另一方面消费者接受的是企业通过产

品和服务品牌所倡导的消费思想和理念；再就是使社会大众在认同独特的品牌意义和消费理念时自觉地定位了自己的社会地位、社会价值。例如，轿车消费者实际上接受的就是厂商在提供差异性产品和服务的同时，也接受了对企业的肯定，并通过汽车的消费体现了自己的社会地位和价值。

企业为了在市场竞争中，在消费者心目中占据有利的位置，必须给商品和商标品牌创造独一无二的个性形象，从品牌的名称、图形、色彩的设定，到贯串在整个市场营销过程中的广告宣传活动。而对于品牌表象和内涵的任何创意无不体现了企业的价值观、经营理念和文化。通过产品、服务或者其他外在形式展示给消费者和社会的，不仅仅是产品和服务，更重要的是社会和广大消费者对企业的接受和认可。上述我们引用案例中的企业在品牌决策、品牌策划、品牌实施、品牌管理等所有方面都没有考虑品牌与企业价值观、经营理念、企业文化之间的内在关系，所做的只不过是一些枯燥肤浅的文字和图形的堆砌，以此追逐急功近利的经济目的，背离了品牌战略的基本原则。

2. 品牌战略是总体战略的重要组成部分，必须服从企业总体战略

品牌战略既然名为“战略”，其就归属于战略范畴，就有其战略使命。事实上，品牌战略是企业总体战略的一个重要环节。企业的愿景、价值观、战略规划、组织、业务流程、生产销售、管理和运营、人力资源、企业文化等等，所有构成企业竞争能力和消费价值的一切，无不通过品牌战略来实现。因此，品牌战略必须服从总体战略的指导方针与基本原则，并通过诸如产品、价格、渠道与广告媒介等战术性操作实现总体战略。可以说，品牌战略就是高屋建瓴地将品牌建设提升到企业经营战略的高度，是以建立强势品牌、创造品牌价值为目标的企业经营战略。

对于意欲打造强势品牌的企业势必将品牌运作上升到战略层面，品牌需要战略规划，更需要从战略管理的角度对之进行科学管理，从分析、规划、实施到评估与控制。但是，现实经济生活中确实有许多企业并没有自己明确的发展战略，这恰恰标志着我国企业总体上发展水平尚需提高。

3. 品牌战略的建立、实施与管理必须依靠优秀团队

一个优秀的品牌战略的形成，决不是依靠老板或某个人的“灵感”或策划。而品牌战略的建立、实施、管理与价值的不断发掘，必须依靠包括老板、战略研究规划部门、广告创意策划人员、生产组织者、市场营销部门等优秀团队，甚至包括部分代理商和合作者在内共同形成的。想搞好品牌营销工作，需要的是一个优秀的团队支持，也就是说一个好的品牌反映和代表着一个优秀团队，而且优秀的团队是优秀的人才所构成的，这就是要求企业必须树立“以人为本”的思想，培养企业发展所需要的人才，建设一支具有凝聚力、向心力、战斗力的优秀团队。

对于优秀经营团队的忽视，以为只要有一个好的创意、好的策划案就能迅速打开市场的天真想法，在我国中小民营企业中并不鲜见，上面所引述企业的老板就是典型的事例。该公司为了将新的品牌推向市场，从社会招聘了数十名营销精英，但最终都流失了。

4. 品牌必须附着于企业高标准的经营行为上，品牌打造的是企业市场价值表现

品牌战略是一项系统工程，它具有严谨的结构，它是以企业的经营战略为基础的，与企业其他职能战略结构密切相关。若产品和产品创新跟不上步伐、价格定位不配套、分销网络及网络形象不力、促销缺乏力度或缺乏针对性、人才素质低下、企业形象不良，则品牌战略也无实施基础，品牌本身也会苍白无力，当然也就谈不上品牌战略的合理性和有效性了。从这个意义上来说品牌的核心价值是企业的战略思想，而品牌必须附着于企业高标准的经营行为上，品牌打造的是企业价值的市场表现。如万宝路、宝洁、IBM等跨国公司无不将品牌视作企业最重要的价值。举世闻名的可口可乐品牌价值数百亿美元，其总裁曾声称：即便一把火将它在世界各地的分厂全部烧掉，靠品牌也能立马起死回生。

所有视品牌为生命的成功企业都具有高品质的经营行为，通过产品的生产和销售的每一细微环节培育品牌价值，即为企业价值。“远大中央空调”是国内外知名的品牌，2002年被评为“向世界名牌进军的具有国际竞争力的中国企业”，2003年被评为“中国最受尊敬企业”，2004年获得世界工程师大会“中国企业技术进步与创新成就奖”，连续多年稳居行业榜首，并蜚声海外。所有这一切的成就与荣誉，都不是靠虚假广告、短期策划、急功近利的经营行为获得的，而是依靠执着的理想、近乎苛刻的产品质量、严格的服务体系以及被人们谥称为“洁癖”的环境追求，并经过近20年的不懈努力打造成功的。

5. 错误的品牌战略会将企业引入深渊

如同大海中的航标，错误的品牌战略会将企业引入深渊。案例中所介绍的“达益丰（化名）科技股份有限公司”原本尚有市场复出的机遇与条件，但是企业品牌战略的错误决策，不但丧失了市场机会，更重要的是以追逐短期利益为目的、玩弄品牌的做法毁掉了品牌所蕴涵的企业信誉和价值，不是在市场竞争中失利，而是自己毁灭了自己。

二. 大企业集团的 brand 战略思考

某大型国有企业“中昊集团（化名）”原来是80年代中期从计划经济体制下由国家机关分离出来的管理型行政公司。在二十年市场化转型的历史上，曾经历了一段艰难曲折的发展过程。

最初，由于习惯于计划经济体制下的行业投资管理运作模式，高投入、低产出，一心想在行业领域和行业市场上有所作为。但国有企事业单位行政性划拨重组和盲目扩张造成了长期困扰企业的严重后果，该集团一直被国有企业的体制、不良资产、历史债务、社会负担拖累着，羁绊住了企业发展的脚步。

近几年来，集团领导班子解放思想，锐意改革，勇于开拓，借助国家不断扩大投资规模，拉动经济持续增长的有利形势，坚定推进产业结构重组和战略调整，剥离非经营性资产，整合集团五大主导产业中的高新技术及相关优质资产，增加资本集中度，建立现代企业制度，搭建具有集约化和规模化经营优势的技术创新平台，对所属企业进行大规模改革，集团内部产权关系重新理顺，建立了以资本为主要联结纽带的控股集团体系。

通过产业结构的战略重组，该集团聚集了行业领域内原国家所属的十几个顶尖的国家级科研院所，集中了我国在该领域几十年科研成果形成的五大核心技术，涵盖了我国相关工业的多个领域。同时，扩大产业规模，加速市场化转型，实施大企业集团和走出去战略，

积极参与国际市场竞争，集团的整体经济运营质量、资产规模和经济实力明显增强。一举改变了集团整体落后的局面，成为国内外行业领域内公认的最具成长性的企业。

从 1998 年以来，该集团连续以发起设立方式组建了五家上市公司、以法人股收购方式控股了一家上市公司、还参股了一家上市公司，被业界称为“中昊系（化名）”。2003 年，该集团聘请专业策划公司进行 VIS（企业视觉识别系统）设计，并且注册了企业标识。

但是，在企业品牌战略决策中，该集团却走入了误区。

1. 品牌的资产属性、权益和价值不清

2002 年，该集团在制订整个集团企业战略的过程中，明确提出建立国有大企业集团联合舰队的战略构想，要求旗下所有独资、控股的企事业单位、机构均冠以“中昊（化名）”品牌。在集团总部的统一部署下，几家控股的股份公司都冠名“中昊 XXXX 股份有限公司”，并且在企业视觉识别系统都使用了集团统一的 Logo（企业标识）。由于这一系列品牌战略的实施，使得“中昊（化名）集团”迅速壮大了自己的强势品牌，被业界称为“中昊（化名）系”。

但是，该集团在制订品牌战略的框架时，却忽略了品牌的资本属性。品牌一旦确立，就成为企业的资本，品牌资本集合了品牌忠诚度、知名度、品质认知度、品牌联想度等综合要素，是企业产品、技术和服务价值的延伸，是一项长期的投资。企业的发展决定着品牌生存，品牌的存在和知名度不断提升，推动着企业的发展。这两者之间是相互依存、相互影响、相互作用的血缘关系。据美国《商业周刊》曾公布的全球 100 大品牌排行榜，世界著名品牌可口可乐品牌价值高达 696.4 亿美元。这也就意味着，即使可口可乐公司立即停产，光卖这个品牌所得就相当于一个小国全年 GDP 的总和。而我们看到，“中昊集团（化名）”在实施全集团品牌战略思路时，在要求集团子公司和控股公司统一使用“中昊（化名）”品牌时，显然并没有对品牌的资本属性，以及作为无形资产的价值以及未来所形成的权益进行审慎评估。

这一轻率的决策将会对未来品牌的经营、品牌营销、品牌管理、品牌运作、品牌交易等形成无法估量的后果。

首先，“中昊集团（化名）”所控股的五家股份公司都是以股票上市为阶段性目标的法人企业，五家股份公司在对外对内所使用的企业视觉识别系统（Visual Identity System）相同，势必造成品牌混乱。

其次，由于品牌资产的物主属性，在财产权上只能存在法律意义上的一个所有权人，即“中昊集团（化名）”拥有专有权利，几家上市公司只能拥有带有约束条件的使用权。

第三，这就意味着在战略上，几家上市公司都被大股东剥夺了建立自己独有品牌的权利，而一旦公司经营的越久远，经营的越成功，资本越雄厚，原有品牌的价值越高，就越难以打造新的独立品牌，对大股东的依赖越深。

第四，资本市场风云变幻，一旦上市公司的股权结构发生重大变化，发生被竞争对手或其他资本大鳄控股的情况，以品牌为中心的无形资产的权益之争就成为今天的品牌战略埋下的种子。

第五，如果随着我国国有资产管理体制的深化改革，“中昊集团（化名）”进行拆分、重组，或者其他不可预料的结构性变化，则都会对几家上市公司和所有集中使用统一品牌的下属企业造成严重后果。

2. 单一品牌战略和多品牌战略的选择

如同企业不同发展阶段的多元化和专业化战略选择一样，根据企业所在行业、市场状况，以及经营结构、经营特点采用单一品牌战略或者多品牌战略，是品牌战略的基本内容之一。

企业在发展品牌的过程中，不仅有企业品牌同时在相同产品类别中又引进多个品牌的战略称为多品牌战略。国际著名的宝洁公司就是运用多品牌战略的典范。宝洁公司在对不同的消费者市场进行有效细分的基础上，在一般人认为没有缝隙的产品市场上寻找到差异，生产出个性鲜明的产品，而且成功的运用营销组合的理论，将每一个产品都作为一个单独的品牌推销给消费者，甚至将同一产品的不同特色也作为一个单独品牌，以此最大限度地覆盖不同消费层面的市场空间，获得了极大的成功。

单一品牌是指在企业和产品专注于某一品牌的战略称为单一品牌战略。与跨国公司相反，我国许多知名企业采用单一品牌战略，专注于在行业市场领域内专业化发展，做精做强。例如IT行业的“联想”，中央空调行业的“远大”。

从“中昊集团（化名）”的品牌思路分析，选择的是单一品牌的战略。但是，我们分析国内外所有成功案例，可以看出，单一品牌战略大多适用于行业相对密集、产业集中度高、专业化程度大的企业。而“中昊集团（化名）”目前号称“五大主导产业”，并计划未来通过资本运作进入相关行业和国外市场，成为中国国有企业的航空母舰。倘若从未来整体发展战略的高度审视品牌战略，就不难发现其中存在的隐忧。

3. 在组合购并经营行为中的多品牌战略

有人说，在今天的竞争环境中要想建立一个品牌是非常困难的，特别是要创造品牌的最高价值是更困难的事。可以说，中国当代著名品牌的诞生，无不是通过战略的精心筹划，然后借助多种现代企业经营手段，苦心经营，大力推广的。北京某资产评估事务所曾用一年多时间，对我国拥有较大市场份额、具有超值创利能力、产品能与消费者见面的一百个一流品牌进行过研究与比较。研究表明，在一百个品牌中，多数售价高于一般品牌的同类产品，而且市场上仍然卖得多、卖得快。品牌不仅意味着极高的购买率，骄人的市场份额，事半功倍的广告效益，同时也意味着不同寻常的利润空间。因此，许多综合实力强大的企业更多地是通过企业间购并实现资本的扩张和品牌的价值转移的。

一般情况下，企业之间的购并行为包括直接购并（显性购并）和间接购并（隐性购并）进行的。除一些购并行为主要是针对市场品牌以及该品牌所拥有的消费者，并通过收购兼并掌握新的品牌外，有些复杂的、存在购并障碍的、关联行为的购并常常是通过间接方式

完成的。例如，已经披露的德隆集团收购商业银行的购并案例。这种操作隐蔽的复合间接购并必须是多品牌战略体系才能实现。面向“中昊集团（化名）”未来雄心勃勃的发展愿景，可以清晰地发现在目前的品牌战略思路和长期发展战略规划之间存在裂痕，倘若实行间接购并或者进入存在资本及政策障碍的领域就有一定困难。

4. 品牌战略与经营风险防范

对于中国企业而言，实施名牌战略，创建强势品牌是一个巨大的系统工程，成功运作可以为企业带来巨大的回报，如果出现失误，也必将造成巨大的损失，甚至导致全面的失败。

企业的品牌战略与经营风险息息相关，正确的、符合企业长远战略和市场竞争环境要求的品牌战略能够保证企业创造持续的辉煌；但是，错误的、背离企业发展目标和方向且无法适应市场的品牌战略将使企业陷入泥潭。并且，错误的选择甚至会威胁企业发展经营的每一个环节。国内曾经有许多著名品牌曾经辉煌一时、又昙花一现，例如原来的三株、巨人、爱多、飞龙，以及最近的农凯系、德隆系等，在品牌战略与经营风险上都有值得我们反思和汲取的经验教训。三株、巨人等因为是单一品牌战略，企业出了问题直接影响到品牌，“一荣俱荣，一损俱损”，而品牌危机危害了整个市场体系。如果“脑白金”面市的时候，消费者了解其与“巨人”背后的背景，恐怕难以形成今天的市场规模。德隆问题被揭露出来后，全国的债权人到处追踪德隆资产，谁也无法说清哪些是德隆旗下资产，也与德隆实行多品牌战略的屏蔽作用有关。

因此，我们可以理解，企业制订正确的品牌战略，不仅仅有助于创造企业价值，而且能够有效地防范和分散经营风险。

三. 实施品牌战略是企业实现可持续发展的必由之路

企业的品牌战略，是一项极为繁复的系统工程。其前提条件是，必须以企业的战略发展规划为基础，制定一个以企业发展战略为背景的品牌经营计划，它包括两个方面：一是品牌形成的策略与技术研究，如品牌的创意设计、商标策略、营销计划、公关广告计划、品牌扩大与延伸的策略与技术等等；二是品牌的经营策略研究，如品牌实施策略、品牌经营策略、品牌运做策略、品牌保护策略、品牌价值策略等。

品牌战略的竞争是市场竞争的重要形式，一个企业没有品牌战略，就缺乏竞争能力，没有市场准入资格；一个国家没有名牌产品，没有竞争力强的优势企业，就无法形成国家经济竞争力。我国加入 WTO 后，国内企业面对商外大举进入和国内同行业低水平竞争两方面的压力，挑战严峻的市场竞争，更应该以品牌战略为突破口，树立起品牌竞争力，这是未来增强企业核心竞争力、奠定可持续发展基础的必由之路。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，电子邮件：woude2000@yahoo.com.cn

