

**booz&co.**

---

# 品牌管理 - 中国企业的软肋

## Superbrands 中国2013年颁奖典礼



---

# 概述

从日新月异的中国经济、国际竞争以及本土市场发展来看，品牌管理对于中国企业而言越来越重要。为了完善自身发展，中国企业必须从根本上转变战略思维方式，以提升品牌管理能力。

为了打造成功且知名度高的品牌，中国企业需要：

1. 深入了解品牌含义
2. 发展领先的 brand 管理能力，以便管理知名且差异化的品牌
3. 加强品牌管理部门和治理流程
4. 完善品牌的成功衡量标准，制定追踪流程，以便对市场和消费者行为变化及时做出反应

通过上述举措，公司将提升战略品牌管理能力，针对中国市场消费者制定更精准的价值主张

# 中国管理人员已经意识到差异化的品牌在业务发展过程中扮演的角色越来越重要

“中国零售商需要更加关注品牌；以前，零售商只需要擅长开店，但现在的游戏变了”

— 金珍君  
李宁执行副主席

“中国的本土品牌将代表整个国家的形象”

— 温家宝  
前总理，中国

“中国品牌的难处在于中国人不相信中国品牌”

— 冯军  
爱国者创始人

# 如今的商业环境带来了巨大压力，给品牌价值带来了新的挑战

## 竞争

随着消费者接触到越来越多的服务和产品，他们变得更为精明且要求也越来越高

一些全球最知名的品牌，如普拉达、苹果，都已经在中国获得了广泛的知名度

## 竞争

中国市场正日益分化，按纵向的价格区间和横向的产品品类进行划分

需要针对每一类细分制定合适的价值主张



## 竞争

中国的整体经济增速变慢，保持在更可持续的7-8%的水平，竞争的本质正在变化；将上演更多势均力敌的竞争，替换型需求的比例将上升（和首次需求的比例相比）

## 竞争

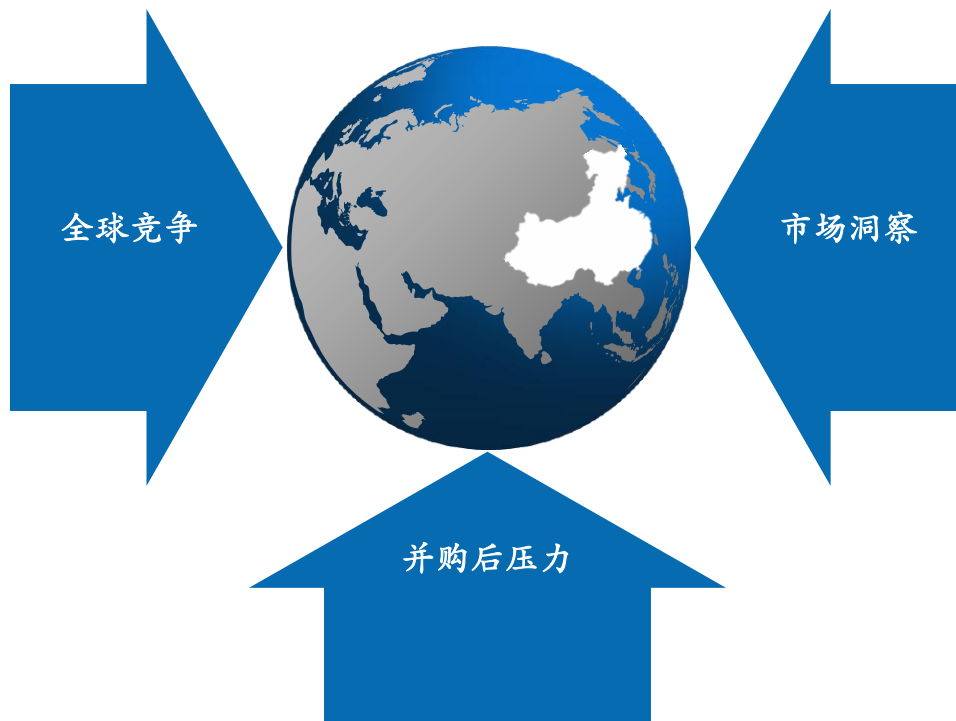
整体而言，建立和管理品牌的成本将越来越高

中国品牌的学习曲线将变陡峭，失败成本将上升

# 中国企业正在拓展全球市场，面临全球竞争和其他压力，它们发现强有力的品牌在全球市场竞争中至关重要

在海外市场，品牌是主要的购买驱动因素

本土竞争企业花费了数年时间提升知名度并进行品牌定位



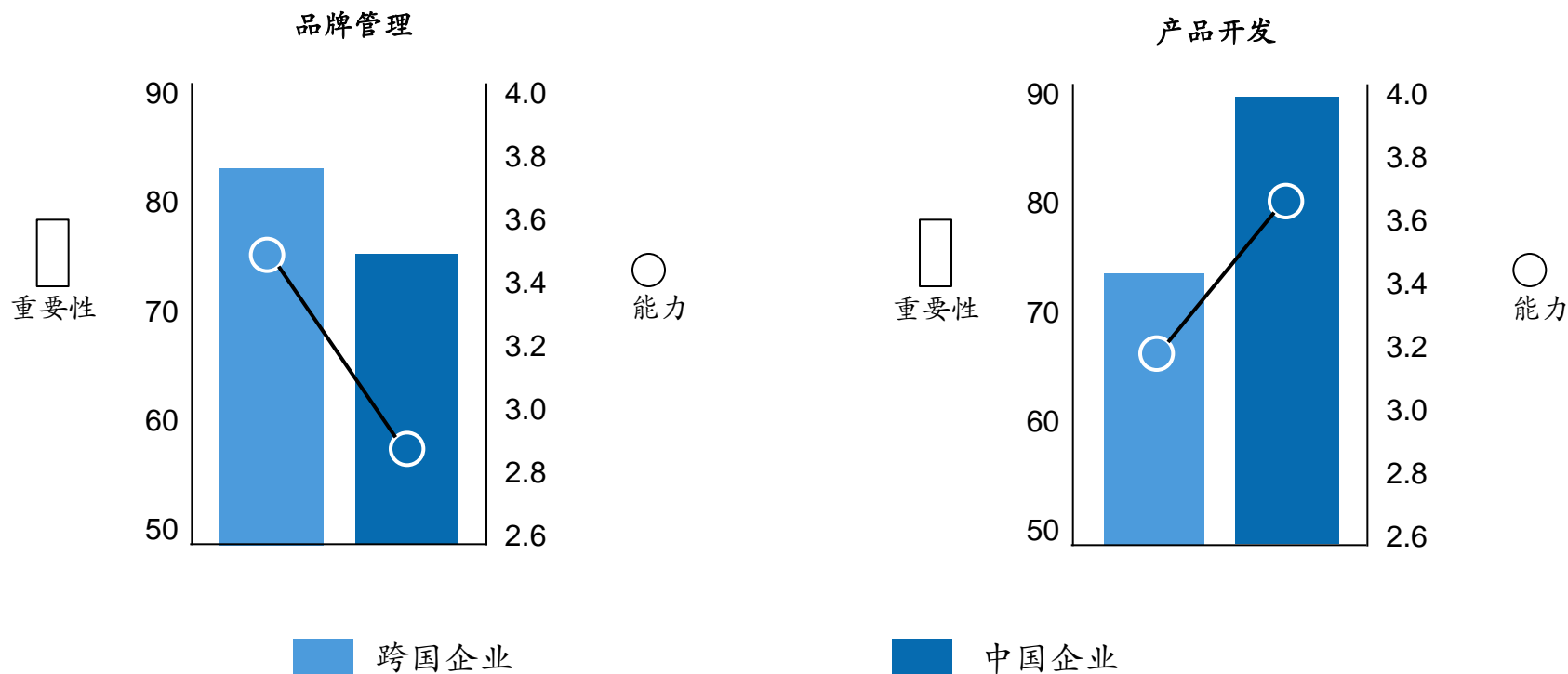
中国品牌在海外市场通常完全没有知名度

中国品牌通常会和品质差挂钩（就像过去的日本和韩国品牌），可能会出现“原产地”短期处罚

中国企业开始通过收购等方式拓展国际市场；这就要求企业具备出色的品牌管理能力，获取品牌治理的技术知识（命名权等）

# 虽然中国企业意识到了品牌的重要性，但它们还没重点培养品牌管理能力

在调研中，公司评估了战略重要性和自身能力\*



信息来源：博斯公司与美商会《中国市场消费者趋势与企业应对战略》报告，2012年5月，分析涉及34家跨国企业和36家本土企业

## 这些公司调整了战略思维方式和管理工作方法

✘ 重点宣传单一品牌形象

✔ 根据多个品牌的定位，采用全面的品牌宣传方法，完善品牌资产

✘ 产品导向原则，产品驱动品牌

✔ 品牌驱动产品开发

✘ 重点关注短期销售

✔ 长期客户生命周期管理

✘ 职能部门各自为政

✔ 跨职能团队开展跨部门合作，以便更好地开展活动

# 中国企业应该按照下列四大最佳实践提升品牌战略

1

深入了解品牌含义

---

2

重点培养领先的品牌管理能力

---

3

加强品牌组织和管控流程

---

4

衡量品牌绩效，并对结果作出回应



# 1 深入了解品牌含义



## 品牌是

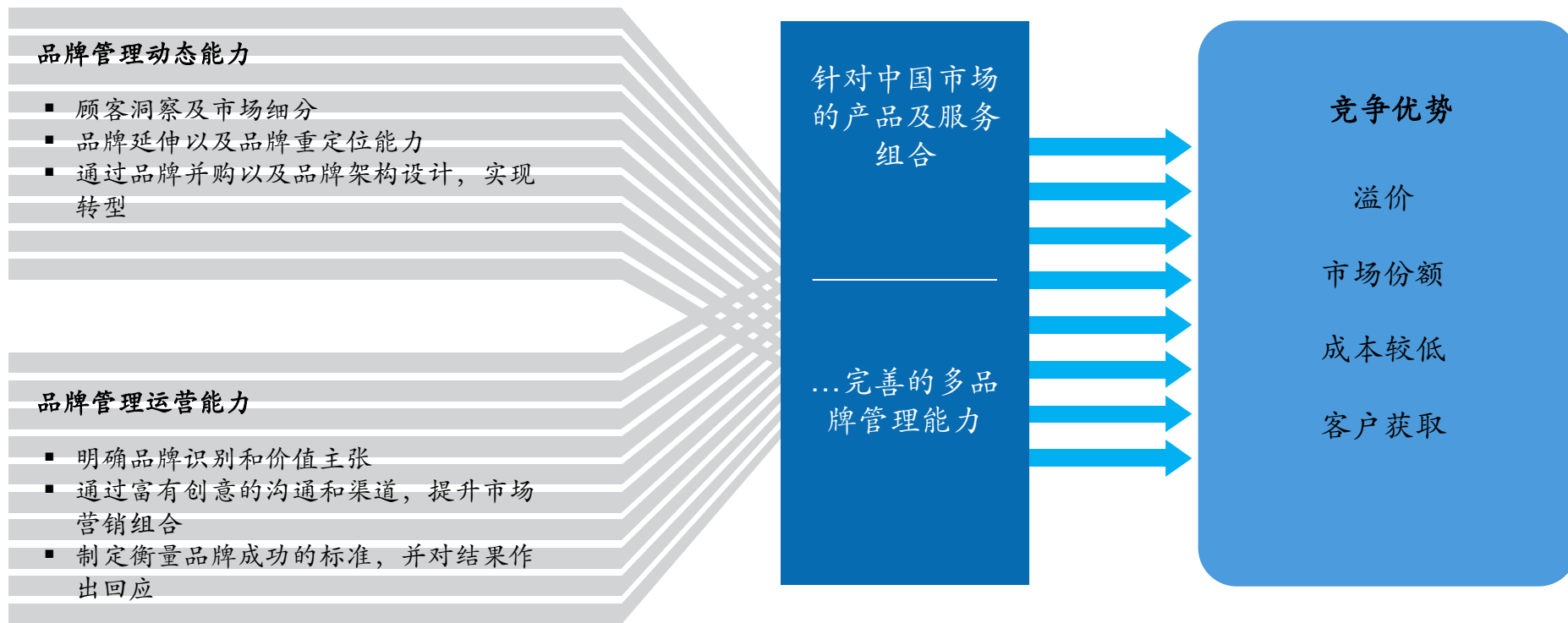
- 品牌与产品及服务密切相关
  - 属性 (如, 颜色、尺寸、味道)
  - 形象 (如, 精致、传统、时髦)
  - 效益 (如, 功能、情感)
- 品牌的作用就像一面棱镜
  - 消费者对品牌产品的认知是由实际产品和品牌联想所决定的
- 为了实现最佳效果, 品牌必须
  - 和消费者产生共鸣
  - 和竞争对手的品牌形成差异
  - 代表了公司所能做和将要做的事



## 品牌不是

- 一个名字
  - 没有引申意义的品牌名称就只是个名字; 然而, 只有当人们能由此产生联想时, 才能称之为品牌
- 广告宣传标语
  - 品牌标语代表了公司所要传达的品牌含义
  - 相反, 口号仅仅向消费者传达了品牌定位
- 一时的管理风潮
  - 在高度竞争、商品化、全球化、科技日新月异的时代, 品牌知名度、品质认知度、客户忠诚度、强烈的品牌联想都越来越重要

# 2 重点培养领先的品牌管理能力



# 3 加强品牌组织和管控流程

## 组织

- 集中化的品牌管理团队（如，管理部门、卓越中心）
- 与上游活动（如，产品开发）和下游活动（如，销售）相关联
- 高管充分参与

## 管控

- 绩效管理（如，品牌发展的关键衡量标准）
- 决策权（如，明确的权责、例外管理流程）
- 控制模式（如，集中vs.分散）

# 4 衡量品牌绩效，并对结果作出回应

品牌价值评估框架

- 销售
- 销售增长
- 市场份额
- 赢利能力

- 品牌份额
- 声誉/领先
- 承诺
- 口碑

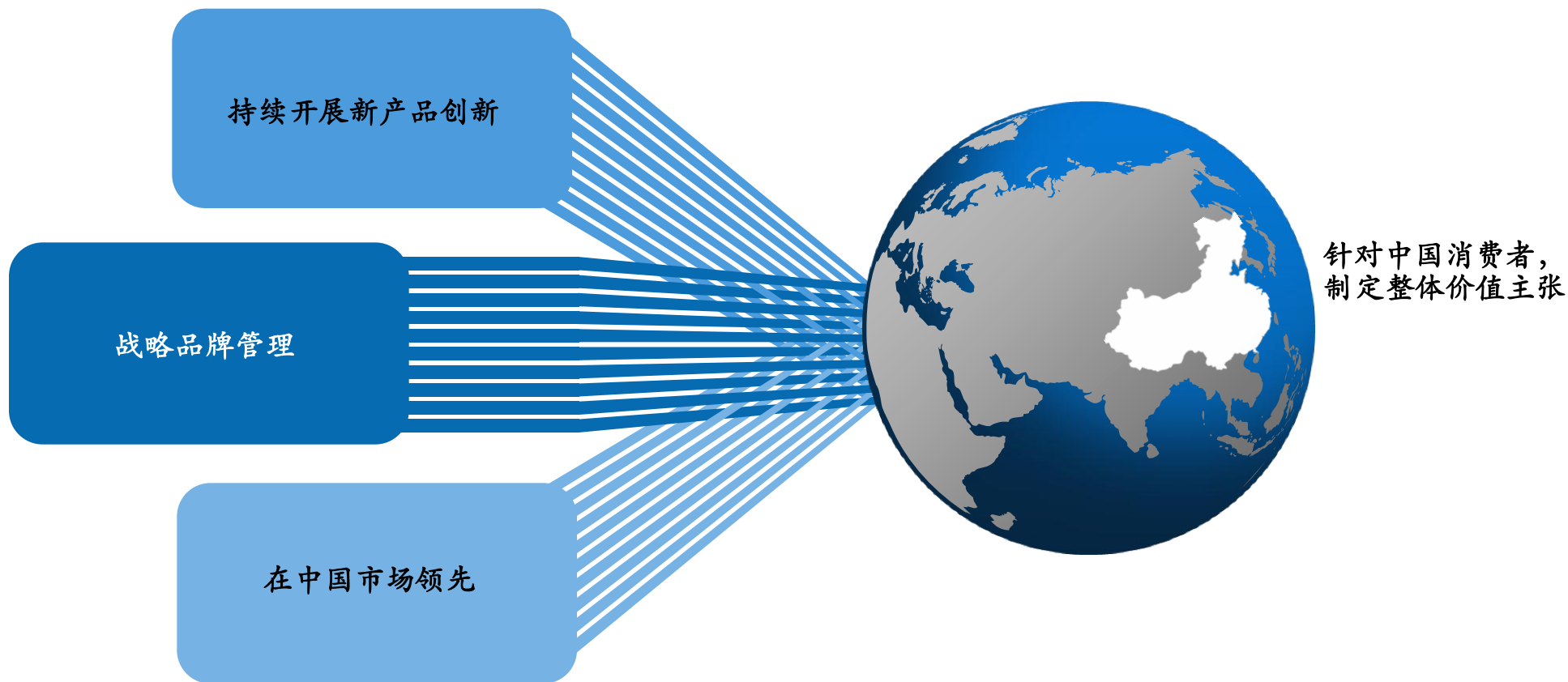


- 持续溢价
- 规模运用能力

- 延伸（品类内）
- 转换（品类外）
- 授权

# 将日益强劲的战略品牌管理能力与其他能力相结合，为企业创造更大的价值

典型的中国企业能力体系



---

# 联系信息

上海

朱利安先生

合伙人

+86-21-2327-9800

[john.jullens@booz.com](mailto:john.jullens@booz.com)

您可以点击博斯公司大  
中华区网站  
([www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn))  
下的“全球办事处”链  
接获取最新的公司地址  
与联系电话

#### 全球办事处

##### 亚洲

北京  
德里  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

##### 澳大利亚、 新西兰及

##### 东南亚

曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
吉隆坡  
墨尔本  
悉尼

##### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林  
哥本哈根  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伊斯坦布尔  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳  
华沙  
苏黎世

##### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
多哈  
迪拜  
利雅得

##### 北美洲

亚特兰大  
波士顿  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
华盛顿  
底特律  
弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

##### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，  
博斯公司 (Booz & Company) 致力于为世界领先机  
构的最高管理层提供协助。我们的创办人 — 艾德文·  
博斯先生 (Edwin Booz) 在1914年于芝加哥成立了  
全球首家管理咨询公司，并奠定了管理咨询这一职  
业。今天，我们的业务遍布全球，拥有3,000余名优  
秀员工和58家办事处。

我们坚信，核心优势蕴含于内，某些差异化的能力推  
动着组织形成各自的特性并迈向成功。我们与客户紧  
密合作，以发现并建立这些能力，使其能在所处市场  
中制胜。

我们是秉承实用主义的战略家，以专业知识、行业远  
见以及全情投入的工作方式而闻名于世。如果希望了  
解公司的更多信息或感受我们的思想领导力，请浏览  
博斯公司大中华区网站：

[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。我们备受好评的管理杂志《战略  
与经营》 (**strategy+business**) 尽在  
[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。