

前沿视点

Outlook

■ 管理视点

■ 商业评论精粹

品牌管理从流行中剔除谬误

文/刘威

品牌已经成为席卷全球的浪潮,然而在大多数浅尝辄止的经理人脑子里不过是星星点点的浪花而已,片面模糊的品牌认识是极其危险的,它已经让不少浪花般的品牌运动葬身品牌浪潮里了。不管是向左走向右走。首先必须有全面科学的认知才能走。

难以抗拒的品牌管理

随着产业和竞争的发展,以产品管理为核心的营销越来越感觉到无法抓住自己的命运,营销在号称解决同质化问题之时其本身就是同质化的,无论是销售绩效还是流程效率都已经到了山雨欲来风满楼前的摇摇欲坠了。

现在已经是用品牌管理代替产品管理的转折点时刻了,冥冥之中有十种信号在提醒我们不能再等待,否则将面临失败:顾客转移、分化与心理行为模式的改变;竞争者地位与策略的改变;品牌赖以维系的经济或文化基础发生变化;产业结构持续变化;越来越多关系群体的要求需要考虑;品牌在生命周期内的阶段性变化;品牌延伸带来的焦点模糊;多品牌运作的协调难度;品牌的战术运作分散于营销、传播与服务诸部门;公司内部形成品牌导向的困难性。

品牌管理的两大误区

长期以来有两大误区极大地困扰着那些能感受品牌之光的企业:要销量就不要要品牌;小企业不能要品牌。

上述认识可谓大错特错。

所谓的品牌,指的是具有品牌资产的牌号,正是因为品牌资产而不是其它的什么使得品牌成为品牌。品牌资产是一组与某一品牌的名称及符号相连的品牌权益与负债,它能增加或扣减该品牌所附着的产品或服务所带给该企业或其顾客的价值。

正是在品牌资产的驱动下,品牌管理能够

取得三大竞争优势因而绩效改善:第一是溢价优势,提高拟定高价格的基础以及抗击价格波动的能力;第二是现金流优势,能够为扩张提供杠杆力,提高企业营销计划的执行效率和资源的利用程度;第三是关系优势,更能影响新消费者及留住既有消费者,能够得到更多的产业合作力量的支持。

除了品牌资产驱动的路径之外,企业还可以选择业务资产驱动,业务与管理流程和无形资源这两项业务资产同样能够取得高出同业平均绩效水平的竞争优势。

一方面我们可以看到很多厂商(尤其是那些代工企业)常常不余遗力地对其经营流程每一个细小环节进行持续优化和改进,取得成本降低、柔性运作上的经营优势,这就是业务与管理流程的驱动力量。

业务与管理流程驱动更多地强调对有形资源的运用,然而另一方面我们也可以看到很多企业(尤其是投资定位的厂商)在利用无形资源取得绩效领先。以下是他们常常致力的领域:

所以分析到这里就很清楚了,所谓的“品牌”策略和“无牌”策略的分别在于前者追求品牌资产驱动和后者追求业务资产驱动,理解了这一点之后,我们就可以知道品牌也可以做销量,大中型企业也可以放弃品牌资产方向去追寻业务资产方向(我国台湾有非常多的大型代工企业都没有品牌化)。

光有定位还远远不够

在特劳特的大力鼓吹下,很多人误认为定位是品牌管理的核心,是累积品牌资产的不二途径。

这依旧还是流行的谬误。

品牌资产从何而来?实际上,品牌资产的输入是品牌形象,品牌形象的输出是品牌资产,只有品牌形象才能积累品牌资产。

品牌形象是消费者心目中对品牌的综合看法,它来源于品牌在接触和使用过程中的各



种信息输入,同时经消费者心智模式过滤组合而成。

既然品牌形象如此重要,那么企业又是如何去营造强势、正面、个性的品牌形象呢,这个工具就是品牌识别。

品牌识别是品牌战略者希望创造和保持的能引起人们对品牌美好印象的联想物,它能够塑造、提升、巩固和修改品牌形象。

只有制定了清晰的品牌识别内容和进行识别的内部实施之后,品牌定位才能进行,品牌定位的任务是把品牌识别内容和价值取向主动地与目标受众进行交流并能显示出区别于竞争品牌的优势,定位是品牌识别中拿出来见光的部分。

这里,我们可以明白:品牌定位和品牌识别的差别在于,它是以竞争导向为基础的,它选择消费者重视但又未被直接竞争品牌所占据的一个位置。所以在某种情况下,品牌识别的某些内容尽管重要,也会被排除在品牌定位

范围内,原因可能是因为这些内容无法体现出差异化优势,也可能是因为品牌还没准备好表现某种承诺或者受众还无法接受这些信息。如干净与清洁绝对是“汉堡王”品牌识别的重要组成部分,但却不能成为它的品牌定位,因为干净与清洁并不能将汉堡王与其主要竞争对手麦当劳区别开来。所以汉堡王定位于“定制”以完全区别于麦当劳。

另外值得注意的是同一种品牌识别在运用中可以相机采取不同的定位,看起来相同的定位其背后很可能是不同的品牌识别。

不仅仅是品牌经理

一谈起品牌管理,人们就会着魔似的的不约而同地想起宝洁的“品牌经理制”,然而这仍然是一种偏见。

我们知道品牌经理只负责一个品牌,如果这个企业有很多个品牌,那么谁来管理这个品牌组合,谁来管理除了产品品牌以外的公司品

■ 一家之言

■ 域外视点

升值打击出口与就业?

东亚经济可持续发展关键何在

文/中国社会科学院世政研究所 张斌

如果是泛泛而论货币升值的影响,答案很简单:货币升值会提高居民购买水平,增加其福利;但是削弱出口竞争力,并引致进口替代国内生产,企业受到不利影响,并祸及就业水平。但是,在中国目前非常特殊的快速增长时期,这个普通意义上的答案不仅不能适合国情,反而很容易模糊公众对于人民币汇率调整的意义所在。

毫无疑问,升值以后的货币对于母家从事出口或者进口替代的企业都会带来压力,因为对于出口商来说出口商品美元价格不变,但是美元表示的生产成本却上升了;对于进口替代企业则意味着进口商品价格更便宜,同行间价格竞争会更加激烈。但是,在这个最基本的分析当中有一个关键环节令人怀疑。人民币升值以后出口商品的美元价格还会继续保持不变吗?如果人民币升值仅仅落在了某一家或者某几家企业的身上,这几家企业会面临利润锐减,甚至关门停业;如果所有的中国企业都面临同样的成本上升,那么他们一致的选择更可能是一起涨价,而不是一起选择利润锐减或者是关门倒闭。

放眼当今全球生产网络,还没有哪个国家能在短时期内大范围地替代中国在劳动密集型产品的出口。所以,即使中国商品集体涨价,国外消费者在没有其他更好选择的情况下也只能继续购买中国商品。而且,如果中国商品在一定程度上带有吉芬商品的性质(吉芬商品是经济学上的一个术语,指某些廉价商品在价格上涨后消费需求不降反升,其中的原因在于某项廉价商品价格上升后带来真实收入的减少,而收入减少之后刺激消费者更多购买廉价商品。),国外消费者在中国商品涨价后的反应可能是增加而不是减少中国商品的消费。因此,人民币升值并不必然带来中国出口企业的竞争力下降和利润减少。更有可能出现的情况是国外消费者在更坚定使用中国商品的同时,不得为中国商品支付更高的价格。在全球范围的利益分配当中,中国受益,外部世界受损。

更重要的是,就算是上述的效应不明显,人民币升值确实减少了出口,挤垮了个别企业,这能算作不利影响吗?对于个别低效率出口企业来说,答案是肯定的。但是对于整个国家的发展来说,答案则是否定的。上文我们已经提到过,当前中国经济面临严峻的工业/服务业发展不平衡问题,经济资源有待在这两个部门之间调整配置。通过货币升

值手段,可以最有效地把制造业中那些技术含量与附加值低、管理不善的低效率企业挤出制造业,这恰恰符合中国经济产业结构调整的方向,进一步释放中国经济增长的未来潜力。同时,货币升值会引起行业内更加激烈的竞争,激励企业通过技术管理创新增强竞争力,让那些富于创新、有竞争力的制造业企业强者更强。日、德等很多国家国际品牌都是在货币升值过程当中慢慢长大的,他们的成功不得不感谢本国货币的持续升值,因为货币升值让他们在低水平竞争上死路一条,不断激励他们创新、再创新,在不断的压力下走向世界知名品牌之路。

如果因为货币升值而减少了出口生产,毫无疑问会殃及这些部门的就业。但是,这能说是对国内就业的不利影响吗?答案也是否定的。出口部门就业的减少并不等同于中国整体就业的减少。货币升值有助于提高服务业产品的相对价格。在更有利的价格吸引下,服务业对于就业需求也会扩大。事实上,上世纪90年代末期以来中国新增就业机会几乎全部来自于服务业,服务业在吸纳就业方面的能力远远超出制造业。只要稍微把眼光放的长一点,货币升值对服务业点燃的勃勃生机就会对就业释放更大的就业空间。

比就业数量更重要的是就业质量。中国的就业压力,关键在于如何将农村中从事低附加值生产的人口转化为城市从事高附加值生产的人口。但如果农民进城后从事仅仅是甚至比农活还简单的某一个装配工序,获取的仅仅是维持基本生计的微薄工资,这样的就业就丧失了增加就业的初衷。令人遗憾的是,从80年代到现在,很多父子两代农村打工仔还都是在最初级的加工工厂里从事着简单得不能再简单的工作,拿到的也仅仅是仅够生计的工资。作为经济发展的最初阶段,这种局面不失为一个过渡阶段,但是这种阶段如果持续了接近二十年,情况就非常可怕了。这些加工工厂里集中的是我国最宝贵的15-30岁的年轻人力资源,而这些资源不仅代表了一个国家未来的希望,而且在总人口中的比例正在飞速减少。珍惜这些宝贵资源,关键在于让那些难以让他们摆脱贫穷的行业或企业,增加其自身的人力资本积累。人民币升值已经向这些企业或者行业发出了强有力的信号:继续从事像农业劳动一样的劳动密集型低端产业要退出;没有能力为企业员工提供合理工资报酬的低效率企业要退出;重视员工人力资源培训,突出员工共走技术含量的要胜出。

文/IMF执行总裁 Takatoshi Kato 译/陈晓曦



Takatoshi Kato

在开始关于东亚未来的讨论之前,我们先回顾一下该地区过去五十年来经济增长记录。在20世纪50年代,许多分析家和观察家曾认为东亚地区人口过多而资源过少,因此不适合快速发展。而事实上,自1960年以来,亚太地区的实际人均GDP平均每年增长大约4.75%,人均收入增长了7倍。中国和韩国的实际人均GDP增长更快,达到了每年5.5%的增长率。这种增长提高了人们的生活水平,人均寿命从53岁增长到了现在的70岁。这种经济和社会的良性发展表明:对于拥有恰当政策和强有力的法律的新兴地区(即使是拥有很少资源和人口的国家)而言,在较长的一段时期保持快速发展是有可能的。

亚洲金融危机的爆发终止了人们关于亚洲经济奇迹的争论,研究人员和政策制定者的注意力转到了如何增强经济体系的抗危机能力以及保持经济增长的长期有效性方面,并且产生了一个涉及面很广的结构性改革——其重点在于金融和公司改革以及加强市场经济的法律和制度基础等方面。

金融机构改革祛除病灶

在最初以低工资为基础的工业化阶段之后,发展良好、健全的金融机构成为促进经济增长的一个关键因素。随着经济体的日益复杂化,资源的有效分配和利用变得越来越重要。而作为储蓄者和投资者的媒介,金融机构在这方面起着重要作用。金融机构需要有效的投资和合理的管理,并遵从适当的监督;与此同时,激烈的竞争是确保持续性金融创新的关键。可以断言,东亚的银行系统在区域性危机爆发之前就已经不稳定了:风险管理能力薄弱、某些部门的贷款高得离谱、监督管理体系不健全且易受政治干预。而当时的银行系统还认为好日子会无限地持续下去。同样,一些大额负债的公司也会随好日子将继续延续,汇率也将保持稳定。而当资

本出现逆向流入时,下跌的汇率和上升的利率将公司和银行一起拖垮了。而存款人的恐慌情绪也在一定程度上使金融机构雪上加霜。

自亚洲金融危机发生后,人们已做了大量努力来重组金融机构,增加其抗冲击力;其一,银行业出现大量合并。例如在印度尼西亚,银行已从危机之前的240家减少到现在的136家;而在韩国,商业银行则从1997年的33家减少到现在的19家。其二,银行的财务状况得以改善,资本情况有所改观,如今在新兴亚洲国家,资本平均充足率达到了约8%,不良贷款率已大幅度下降到总贷款的10%左右。其三,监管机构的能力有所增强。在一些国家(如中国、韩国和日本),负责监督金融部门、维护稳定性的机构已经成立。同时,东亚在风险评估等方面的能力也正在提高。

公司治理改革亟待深化

随着亚洲危机的爆发,加强公司治理在改革的议程中提到了前所未有的高度。在东亚,公司的所有权和管理权模式是高度集中和低透明度的。这种模式被认为是经济体中的最薄弱的环节。研究表明,拥有合理公司治理和强大的投资者保护制度的国家,资本市场更深化;深化的资本市场反过来也会使公司的筹资成本进一步下降。为了增强本地区对国际化投资者的吸引力,必须构建完善的法律框架。加强公司治理,尤其是在信息披露和会计准则的进一步改进、加强对中小股东权利的保护等方面。如若不然,陈旧的法律、不完善的制度、缺乏透明度不仅阻碍了国内公司的成长,还会影响试图进入国内市场的国际投资者,导致经济恶化。

由于金融和公司部门对于宏观经济稳定的重要意义,IMF一直关注着该领域的改革。亚洲金融危机爆发后,IMF和世界银行于1999年引入了金融部门评估项目(FSAP),旨在加强对金融系统的监管,增强金融系统的稳定性。到目前为止,包括韩国、日本、泰国在内的亚洲八个国家已经开始了FSAP。IMF希望中国在不久的将来也能加入这个评估项目。

影响东亚经济长期增长的因素主要有三个:两个积极的因素是国际贸易的发展以及由FDI和创新带来的生产率提高;另一个消极的因素则是人口的老齡化。

国际贸易深度和广度需拓展

亚洲经济已经抓住机会加快融入全球贸易体系,该地区在世界贸易份额上已取得了显著增长。例如,中国在全球经济中所起的作用日益重要,通过开放市场进行国际贸易和加入WTO,使中国成为了一个制造工业基地,在全球广阔的

产品供应链中起着主要作用。这一过程给中国和亚洲带来了实质的利益。中国作为区域制造中心所起的作用正在带动着重大的区域内部投资流动,这一区域的许多大公司(其中大部分来自韩国和台湾)正越来越多地将其部分生产移入中国。以出口为主贸易持续增长前景乐观,同时出口多样化也将减少东亚经济的脆弱性。2001年至2002年的区域增长减缓,暴露了出口产品单一化的风险,以及依靠美国作为主要出口市场的风险。在出口产品和地域进一步多样化方面,东亚经济体还有进一步开拓的空间。

已到靠创新促进经济增长之时

东亚对于FDI的开放也会通过提高生产率来刺激经济增长。中国已成为中国高附加值产品出口增长的主要动力。对FDI开放的一个附加效应是更大的创新,它是刺激生产率增长的不可缺少的因素。目前只有一些国家迈出了创新的重要一步。而在中国,创新到目前为止只发挥了很小的作用。尽管中国大量的劳动力可以维持较长时间的高速的经济增长,但在未来的某个时点,将需要以生产率提高(而非进一步的资本和劳动力的增加)来促进经济增长,这就是创新的重要性。

未雨绸缪应对人口老齡化

世界正处于空前的人口老齡化的人口结构转变时期,亚洲也不例外,其总人口中老年人人的比重将从2000年的6%上升到了2005年的17%。严重的人口老齡化将会降低私人存款、加大政府预算的压力,减缓经济体的经济增长。IMF的研究表明,在2000年到2050年期间,人口结构转变将使亚洲国家人均收入增长每年降低0.2个百分点。为了应对这种人口结构转变带来的经济挑战,各国需制定适当政策来促进劳动力的供给、储蓄以及生产率。对发展中国家而言,这就要求提高劳动力市场的灵活性,提供更好的教育和培训以帮助劳动者掌握一定的就业技能。

东亚奇迹是否能持续?答案是肯定的。事实上,中国政府一直在致力于遏制投资的过快增长。虽然东亚经济难以保持危机发生之前的增长速度,但由于有坚实的经济基础以及对外贸易和投资的开放,其在较长一段时期里的经济表现将是良好的。亚洲经济的成功是受“吃苦在前,享受在后”的精神影响的,即先进行储蓄和投资,再享受应得的收益。我认为应将这种精神贯彻到亚洲国家正在进行的结构性改革(如建立一个应对资本流突然变化的金融和法律框架)中去,这也是我们从亚洲金融危机中得出的主要教训之一,同时也是保持地区经济强劲增长的关键。

第五级领导

董事会一般都认为,想要让公司从优秀变成卓越,就必须有个个性极端、以自我为中心的酋长来领导公司。但身为领导专家的作者吉姆·柯林斯(Jim Collins)却说,情况并非如此。使公司迈向卓越的基本条件是拥有“第五级”领导人;这种主管既有极为谦虚的个性,又拥有强韧的专业意志力。

柯林斯为有效领导不可或缺的技能 and 性格特征,画出了一幅引人瞩目又违反直觉的图像。他找出了第五级领导人的共同特性:谦逊、意志力、无比的决心,以及归功他人、怪罪自己的作风。为了强化他的第五级理论,柯林斯说了几个精彩的故事,内容是关于近期企业史上十一个类似的领导人。他比较了两种人在反败为胜方面的成就,一种是外表谦虚、甚至腼腆的主管,像吉列公司(Gillette)的柯曼·马可勒(Colman M. Mockler)和金百利克拉克(Kimberly-Clark)的达尔文·史密斯(Darwin E. Smith);另一种是一夫当关的企业领导人,像邓拉普和艾科卡,他们都很热衷于个人的名望。

有些领导人具有第五级的慧根,有些则没有。但柯林斯表示,不妨利用他们研究中的发现来朝第五级迈进,例如找来适合的人,及建立有纪律的文化。他在结论中说:“我们自己的生命以及我们所接触到的一切,都会成为我们努力做到第五级的更佳前奏。”

杰出时刻：反求诸己的领导状态

当我们的领导表现最早越时,往往不是模仿任何人。相反地,我们运用自己的价值观与能力,进入作者罗伯·昆恩(Robert Quinn)所称的“反求诸己的领导状态”。这是我们在面对重大挑战时会采取的心态,挑战包括:升迁机会、事业失败的风险、重病、离婚、至亲去世,以及其它大震荡。当危机发生时,我们就会进入反求诸己的领导状态。

但我们必须为了进入反求诸己的领导状态,在心灵的黑夜里徘徊。只要问自己四个有改变能力的问题,并且诚实回答,就能随时切换到反求诸己的领导状态,问题分别是:

我是否结果导向?(我是否愿意为了成功,而远离好逸恶劳?)

我是否内部导向?(我是否根据价值观行事,而非屈从于社会或政治压力?)

我是否关注他人?(我是否将团体福祉置于个人需求之上?)

我是否对外开放?(我是否接受要外界求改变的刺激?)

当回答都是肯定的,就表示我们已经准备好以最真诚的心态来领导。

当然,我们无法永远维持在反求诸己的领导状态,瑕疵与外界的抗拒常迫使我们离开。但每次进入基本状态后,都能让我们的日常处事能力更佳,同时也可以提升周遭同仁的表现。假以时日,我们就能创造可以维持的高绩效文化。

当我们在领导方面表现杰出,通常是因为要处理危机。但前提不一定是危机,我们可以藉此问自己四个基本问题并且诚实作答,来进入反求诸己的领导状态。

领导力七变

大部分的发展心理学家都认为,造就领导人差异的,并非其领导哲学、人格特质、或是管理作风,而是在内在的行动逻辑;也就是当他们的权力或地位被挑战时,会如何解读周遭环境并做出反应。但很少会有领导人试着了解自己的行动逻辑,有意探究究竟可能的,更是少之又少。不过他们确实应该这么做,因为努力了解自己并发展潜能的领导人,不但可以提升自己的能力,更能对公司有所裨益。

罗奇与托伯特运用他们二十五年的顾问经验,并与心理学家苏珊妮·库可-格鲁特(Susanne Cook-Greuter)密切合作,基于经理人对周遭世界的认知,提出一套领导类型学。罗奇与托伯特依行动逻辑,将领导人分成七类:机会主义型、八面玲珑型、专家能手型、目标达成型、个人主义型、战略家型、点石成金型;前三类常表现出低于平均水准的绩效,后四类则拥有中等以上的表现。作者表示,经理人的领导风格并非固定不变,只要愿意努力发展潜能并变得更有自觉性,领导人一定可以往更有效能的行动逻辑迈进。例如,藉此努力工作、自我反省,八面玲珑者也可以成功转型为战略家。

很少人能成为点石成金者,但是许多人都有能力与潜力成为个人主义者或战略家。愿意协助经理人与领导团队检视自己的行动逻辑的公司,将会获致丰硕成果。

文章来源:哈佛商业评论中文版