



公司品牌戰略案例分析： GE 成功之秘

在品牌戰略獨光搖曳的殿堂中，公司品牌戰略無疑是一個徘徊不去的幽靈，由於在很多情況下公司品牌並未進入業務領域或者與業務品牌合二為一，這使得公司品牌不知不覺地成為了“隱匿的伊瑪目”，公司品牌這一為常人視野所忽視的寶貴資源於是乎被有意無意地閒置浪費削弱老化，很多企業並沒有鄭重其事地認識到公司品牌的存在以及合理利用所可能帶來的豐厚收益。

然而公司品牌戰略卻是企業尤其是集團型企業最關重要壓倒一切的議題，公司品牌不僅是基業長青的最關鍵基礎，通用汽車就是一個犯盡了一切所能想像的錯誤仍屹立不倒的例子，低端市場完全喪失日本車品牌，高端市場明顯不敵德國車品牌，12個主品牌35個驅動品牌在品牌組合內的自相殘殺、機器人工廠的失敗、業務和組織重組的失敗等等不一而足，出現了這麼多不可原諒無法挽救的重大失利，通用汽車居然還能保持世界最大汽車公司的桂冠達70年之久，這不能不說是一個奇蹟，一個讓人想破腦袋瓜也不明其所以然的奇蹟；而且從公司品牌裡面釋放出來的活力也遠比業務品牌要厲害得多，我們都聽說過“買櫥還珠”的故事，如果業務品牌是那個“櫥”的話，公司品牌就是那個“珠”，屢見不鮮的“買櫥還珠”者可能永遠無法想到：強大的公司品牌足以扭轉在點上業務品牌的劣勢，而在面上創造持續的不可模仿的競爭優勢，與其局部決勝負，不如全局見高低！世界一流的企業正是通過公司品牌以及公司品牌戰略來創造商業神話的。

GE 就是公司品牌致勝的絕好案例，愛迪生手創的通用電器一直是美國商業的象徵，被公認為是美國企業的領導者，但由於生產率、技術和全球競爭的挑戰，在上世

紀八十年代初期通用電器明顯地開始停滯和衰落，直到韋爾奇發動“復興革命”才終止了這一類勢重新駛入創新和發展的快車道。然而奇蹟背後的奧秘是什麼？如果我們仔細研究就會發現：在近二十年的任期內做為“世界第一 CEO”的韋爾奇並未改變 GE 很多劣勢業務的市場地位，比如在韋爾奇的統治下其消費性電子業務始終和以前一樣的疲軟無力並沒有發生什麼奇蹟，GE 對 IT 領域的進軍同樣也遭受了數十億美元的慘重失敗，GE 也不得不退出半導體領域曾經野心勃勃的角逐，即便是 GE 最自豪的“成長引擎”金融業務在個人金融市場也不過是慘淡經營，那麼為何全球還在津津讚歎“韋爾奇旋風”呢？

答案就在公司品牌裡面，GE 聰明地利用其優勢性的公司品牌戰略以掩蓋其劣勢性的業務品牌戰略，做為廣域品牌的 GE 公司品牌由於和多個產品類別聯繫一起使得顧客相信其能在不同環境中取得成功，GE 橫跨數十個業務領域產生的領導品牌認知使其可以繼續進行新的延伸擴張而成功；GE 公司品牌能夠在全公司範圍內對各種業務建立橫向聯繫實施統一的品牌建設活動，這種協同效應能夠帶來成本的節約、工作的簡化以及系統的提升，如 GE 對奧運會的贊助可以貫穿所有的業務單位並使其共同受益，又如 GE “夢想啟動未來”的宣傳計劃可以在眾多的業務部門之間進行分攤，同樣 GE 在某個領域積累的品牌資產可以為其它的領域所分享，這種更高層次的品牌戰略使得 GE 儘管輸掉了個別的戰役，卻贏得了整場戰爭，這才是 GE 成功的奧秘。

作者：劉威，品牌戰略與集團管理資深顧問
摘編源自：總裁網

好品牌要秀外慧中

創建一個讓世界為之崇拜的品牌是每個企業家的理想！如何創建世界級的品牌？光有一流的产品還遠遠不夠。如果說品牌的外表是用來吸引消費者眼球的，那品牌的核心價值則就是用來打動消費者心靈的。

【本報特稿】縱觀世界級的大品牌，無論是可口可樂也好，索尼也好，其實這些品牌的背後，都有一個獨一無二的品牌文化作為支撐，這種文化的本質就是品牌的核心價值。加糖的碳酸水不值錢，如果在它的產品上加上“可口可樂”四個字，它則變成了美國文化的代名詞，變成了自由活力、激情、時尚、動感的象徵，讓無數人為之崇拜，這就是一個品牌所釋放的文化與核心價值。

功能型價值表現

同樣是可口可樂，為什麼無糖的會比有糖的更貴一些？原因很簡單，因為相對而言，無糖的可口可樂強調比有糖的更健康。價值是從產品實體角度進行的核心價值的選擇。即從產品的質量、功能、款式設計等方面區別於其他同類產品，這必須以企業產品自身“獨特賣點”為依據。所謂“獨特的賣點”必須具備三個條件：是該產品首先或獨有的；這個賣點是一個具體的承諾，它為競爭者所沒有或沒有提出的；這個承諾可以打動成千上萬的消費者，有很強的傳播力。

從實體角度提煉品牌的核心價值，最有效的策略就是將一個品牌與該品牌特徵聯繫起來，給消費者一個買你產品的理由，這個理由凝聚在一個簡單的詞或詞組裡，並且形成與競爭對手差異化的區隔概念，從而形成強勁的品牌聯想，塑造獨特的品牌形象。

“想想還是小的好”，大眾汽車公司短短的一句廣告語，曾經贏得



了無數消費者的青睞。早在 20 世紀 60 年代的美國。一直以來，汽車市場是大型車的天下，大眾的甲克蟲剛進入美國時根本就沒有市場，通過對市場進行深入的調查之後，發現消費者其實並不排斥個頭小的汽車。於是，大眾汽車提出了“想想還是小的好”的品牌主張，通過運用廣告的力量，改變了美國人的觀念，使美國人認識到小型車的優點。從此，大眾的小型汽車就穩執美國汽車市場之牛耳，直到日本汽車進入美國市場。

精神或情感型價值表現

縱觀世界名牌，我們不難發現，某些產品在內在質量和功能方面並無甚麼明顯的優點或獨到之處，但卻能成為舉世公認的名牌。只不過在這種情況下，其核心價值的提煉轉向於獲得消費者精神的、心理的和情感的認同。根據產品特點，洞悉內隱於消費者心中說不清、道不明的精神和情感需求，可以為企業品牌形象及個性塑造提供更加廣闊的空間。這是因為當消費者從一種生活狀態型邁入另一種生活狀態時，消費者購買商品不僅追求商品的使用價值，而且更注注重能充分體現購買者情感和個性特徵的“標誌性價值”。

讓全世界的人跟著感覺走，就是因為通過廣告的渲染，“可口可樂”不僅僅是用來解渴的飲料，而且成為年輕人無拘無束、活潑熱情的生活方式的一部分，其廣告已經使“你每飲一杯‘可口可樂’，就增加你一份熱情”的價值觀已經深入人心。正是如此，許多人，特別是年輕人對可口可樂的崇拜已經達到了無可複制的地步：他們只喝可口可樂！

同樣，著名的珠寶品牌戴比爾斯與其它知名產品品質相比並無特別之處，但許多消費者唯獨青睞它。原因很簡單，因此戴比爾斯的“鑽石恆久遠一顆永流傳”價值概念已經深入人心，並與消費者產生了深深的共鳴，許多消費者選擇它，只是因為他們喜歡這句話而已。因此，有人開玩笑的說：戴比爾斯這句話比賣的鑽石還值錢。

滿足自我型表現

在亞洲不少國家，年輕的白領以及經理們願意花費好幾個月的可支配收入，去購買一個名牌新款手袋、錢包或者一副太陽鏡。所有這些商品都帶有奢侈品華麗的標誌，使得他們一有機會就會炫耀給人看。

在韓國首都首爾，有些年輕人為了攢錢買到一個最新款的 LV 手提包，寧可連續幾個月只吃泡麵省錢。由此可想而知品牌的力量在一些消費者的心理變成了一種無可動搖、無可替代的信仰。

據統計：在日本東京，20 多歲的

女人當中就有 94% 的人有 Louis Vuitton 的包（很大比例的人有兩個以上），92% 的人有 Gucci，57% 的人有 PRADA，51% 的人有 Chanel……

為了人們會對一些昂貴的奢侈品趨之若鶩？原因很簡單，因為昂貴的奢侈品能給自己帶來炫耀的滿足感。其實，當品牌成為消費者表達個人價值觀、財富、身份地位的一種載體時，品牌的意義已經超越了商業的本質。勞斯萊斯代表的是“皇家貴族的坐騎”；奔馳車代表著“權勢、成功、財富”，勞力士能給消費者獨特的精神體驗和表達“尊貴、成就、完美”等自我形象。

品牌核心價值既可以是功能性利益，也可以是情感性和自我表現型利益。對於每一個行業而言，其核心價值的歸屬都有所側重，不同行業的品牌會側重不同的價值點。但對於某一個具體品牌而言，其核心價值究竟以哪一種為主，這主要取決於品牌價值對目標群起到最大感染力並與競爭者形成鮮明差異為原則。因此，在勾畫品牌核心價值時，應結合目標以及競爭者品牌和本品牌的優勢進行深入研究。

作者：本報顧問李光斗，著名品牌戰略專家、品牌競爭力學派創始人
摘編源自：《品牌拜物教》（李光斗著作，復旦大學出版社）



blog.sina.com.cn/liguangdou



中國品牌商品展



WELCOME TO
CHINA BRAND SHOW
Central Hall 1 of Las Vegas
Convention Center,
August 2011, Las Vegas, USA

主辦：中華人民共和國商務部
承辦：Genertec 國際廣告展覽有限公司

Genertec

電子產品
洗衣機，吸塵器，電飯鍋等。

紡織及制衣
絲綢服裝，梭織服裝，西服，時裝，運動裝，休閒裝羽絨服，針織品，內衣系列，羊絨，針織，梭織，毛織，床上用品，紡織面料，裝飾面料，浴袍，毛巾，家紡，毛毯，等等。

消費產品
鐘表，文具，辦公用品，體育用品，家居用品，禮品，玩具，蠟燭，裝飾玻璃制品，陶瓷制品，衛生潔具，按摩浴缸，廚房用品，燈具，鐘表，箱包，鞋類，自行車，嬰兒車，鎖，五金，花園用品，汽車，等等。

其他
五金，工程機械零件，醫療材料，電池等。

Genertec 國際廣告展覽有限公司 (GENEX)
北京市西城区阜外大街一号四川大厦西塔楼12层
電子郵件：uoxi1423@126.comnabrandshow.com

+8610-6899-1653
http://www.chinabrandshow.com