

# 作为企业战略的品牌

(翻译：张立国)

## 概述

战略即一切，品牌即一切，品牌战略是企业取得成功的最佳途径。简言之，任何竞争对手都可以模仿你的产品、服务、技术、系统、过程乃至你公司所执行的一切，唯一不能被模仿的就是品牌形象。实际上，能使企业保持持续竞争优势唯一途径——也就是有效的途径是品牌形象。

许多公司已认识到这一点，但很少有公司把自己的全部理念投入品牌建设之中，而且把其置于首位，自然这种公司很难搜寻，在亚洲我了解到的唯一的一家公司——傲胜国际公司(OSIM)，他们真正奉行了这一哲学，所以这一章只谈这一品牌。

尽管本书中列举的其他案例在实施公司战略中同样把品牌作为主要手段，但只有傲胜拥有并创建了这一战略资产——品牌，这家公司确有不寻常之处，为亚洲未来的品牌提出了思路。它的创建者和 CEO 认为推动贸易进展的只能是品牌，非它莫属。傲胜是品牌市场的能动机，仅仅用了几年就达到了世界水准，并在世界范围内得到认可。

## 案例 1——傲胜国际公司： 品牌营销机器

傲胜是几个最令人称赞的亚洲品牌之一，或许傲胜最大的不寻常之处就是傲胜不拥有任何有形资产，傲胜甚至把自己总部的办公大楼也卖掉了，现在又承租了它。在很多方面他们把品牌这种无形资产看得至关重要。

傲胜的创始人沈财福(Ron Sim)先生讲：“傲胜一直受到世界名牌如耐克的激励。事实是品牌是一个非常重要的无形资产，它的增长往往超越时限，如果世界最大的工厂和耐克品牌让我挑选的话，我宁愿选品牌，——品牌就是这么重要。”

了解了傲胜品牌后面的这个人，这番话并不令我惊奇，沈先生认为吃饭、睡眠、梦想都与品牌相关。他带头做事，精力充沛，他本人就是品牌的代表和化身。

沈先生的品牌战略(也是公司的)是要挖掘和超越客户的愿望，傲胜采取了与耐克类同的品牌和生意模式。强调品牌的建立比生产产品更加重要，逐步把傲胜起初的生产设备的工厂(OEM)转换成能够自主设计的生产厂商(ODM)。

傲胜在起步时，学习了耐克的态度和哲学，但傲胜同时也吸取了其他品牌的经验和教训，毫无疑问，它自己也会犯错误，但到目前为止，它运作良好，避免了许多失误。

### 一、傲胜的生意

傲胜公司于 1980 年在新加坡创立，开始名字叫 R.Sim 贸易公司，经营家用产品，如磨刀器之类。1982 年公司开始经营保健产品，如手提式按摩器、足部辊轴器等。1999 年改名为傲胜国际公司，紧接着在 2000 年 4 月新的商标和品牌“傲胜”诞生了。

傲胜的驱动力是靠创新。它是知识财富的发展者，不断地进行革新，推出

高质量并设计风格和产品特点迥异的产品。傲胜紧紧把握住品牌设计的关键技术和理念，以及在健康生活产品方面分销和特许经营的网络。

集团需要的产品都外包给日本、中国台湾、西班牙、意大利、美国、澳大利亚和韩国的制造厂商。他们把全部精力放在市场和品牌管理上。

傲胜的产品主要包括 4 个方面：健身、卫生、营养和保健。集中反应了其品牌的效应和倡导积极健康生活的理念。

- 健康：傲胜提倡选择健康的生活方式，这方面的产品是公司的主导创新产品，包括耳侧体温器、按摩椅、反射区辊轴和血压监测器。
- 卫生：有关洁净空气、水和整洁的家庭和办公环境方面的产品，如以处理水为基础的净化系统和净水器等。
- 营养：关于补充和均衡人们日常所需的营养产品，如营养品、皮肤骨胶修复新产品等。
- 保健：能够给家庭带来舒适和健康的产品，包括各种健身器材。

## 二、体验傲胜品牌：品牌的整体观

品牌永远被公司置于首位，公司的每个职员都可以保证让客户对品牌的持久性有所了解，具体讲有几种办法，核心竞争力主要体现如下两点：

- 通过对人的培养和培训，公司保证每一个员工知识和技能不断得到改善并能够适应最新的变化，傲胜确信拥有技能的公司员工是公司的重要资产，倡导“快乐员工，快乐客户”的理念。
- 品牌内涵：品牌内涵是傲胜成功的关键所在。其创始人就是一个品牌的宣传鼓动者，他深知创造性思维能使员工真正体验品牌的真正内涵，他本人是公司最有力的品牌鼓动者。

### （一）远见和价值观影响着日常运作

像所有的名牌一样，对品牌的远见和价值观不仅代表着公司的战略，同时也影响着公司的日常运作，傲胜 2003 年度报告说：“整个傲胜从办公室、会议室到销售网点，到处生机勃勃，随时有决议和行动方案在形成。这些日常活动都受到傲胜品牌和价值观的激励。”

傲胜品牌的价值观清晰地描述了什么是品牌的理念，以及品牌和雇员、客

户的关系。

- 才智、创新，互动——我们不断创新的产品会以各种方式引发客户的兴趣，使他们激动，使他们兴奋。对于这一切我们有自己的标准。
- 一致性——不管我们做什么，我们依靠的是高品质的产品和完善的服务。
- 完整的生活理念——我们确信好的身体来源于好的生活态度，并由身体、智力和情感表现出来。
- 领先权威——我们的威望和我们以前的业绩使我们能将信息顺畅地送达给客户——他们相信我们做得最好。
- 积极的思维——我们相信正面思维的力量。乐观向上、敢做敢为的工作态度，使我们勇于克服一切困难。

人们常说健康是人们的生活态度。总结傲胜的品牌哲学，即向自己挑战，把事情做得最好。

## （二）人推动品牌，品牌激励人

傲胜也是一样，品牌有激励和鞭策人的作用。强势品牌是一块磁石，它吸引积极向上的人们，它把人们团结起来，使人们有归属感，做事团结一致。傲胜 2003 年度报告描写傲胜的奋斗精神。从一个商店发展到领先品牌，再发展到 20 多个国家 500 多个分销点。这并非奇迹，它是靠傲胜人的远见卓识和每一个员工的努力，不断挑战自己和提升品牌的结果。

集团每个部门的负责人都感受到了品牌的力量。王建明(Ong Kian Min)先生讲：“为了集团的整体目标，我们的员工是那么生机勃勃、充满激情。这使我们的客户对傲胜品牌的产品有一种迫切的需求”。当你参观傲胜公司时，你会感受到这种蓬勃的生机。”

## 三、品牌的一致性

知名品牌都是能保持其一致性。产品的创新能使品牌逐渐引导和改变人们的需求、愿望和生活方式。但人们同时需要品牌的名字本身给人们带来的安全和舒适感。人们不喜欢思维混乱的品牌。

傲胜充分意识到要保持品牌创新的持续性。每 6 个月其产品至少有 25%的

部分要有创新。傲胜要让世界各地的用户感到傲胜在不停地推出新产品。不管是在中国香港还是在迪拜，都要让人感到傲胜品牌给人们带来的新鲜和乐趣。不管是傲胜的分销网络还是特许经营点，大家都实践着这一承诺。目前对分销点的门面设计还在进一步改进，这使傲胜品牌更便于人们辨识和了解，增强了品牌的亲和力。

#### （一）宣扬品牌

不管你是阅读傲胜的年报、新闻报道、前去采访还是和傲胜的任何人谈论，品牌总是被描述得清晰明了而且重点突出。

#### （二）赞助、社会活动和承诺

说到底，傲胜要倡导对生活和对身心的一种积极的态度，所以它常参与各种社会活动和赞助。除正在给世界儿童癌症基金会有力的支持外，傲胜又在新加坡国立大学创办了品牌创新教授赞助金，用以推动品牌的创新。它还支持了香港的健康城市项目和台湾的健康大道工程，赞助了马来西亚一个很重要的称作“舞动的王朝”的文化活动。在“非典”时期，在香港赞助了刘德华的演唱会，极大提高了香港人的士气。在 2002 年，为进一步提升知名度，傲胜请国际影星巩俐作为其品牌形象代言人。

### 四、竞争

当今保健品的市场竞争愈发白热化。傲胜在这方面总是领先一步。这做起来的确不容易。当傲胜推出第一台内嵌式与音乐同节奏按摩椅时，其他公司马上对这种特点予以仿制。傲胜继续创新，又推出按摩手法完全不同的被称为可以马上解除膝关节和足部疲劳的按摩器。随着这类产品的越来越多，竞争愈发激烈，往往靠产品独有的特性参与竞争。

这类产品竞争的极端例子是有些厂家就专门坐等傲胜研发出新产品，一旦面世，它们马上仿制并且以比傲胜低的价格出售。这在中国大陆尤为常见，所以傲胜不得不每半年改变一次产品的应用范围。

但是傲胜人讲，我们不怕其他品牌做什么，竞争对我们是有利的。我们渴望挑战，它使我们更坚强、更有创造性。

如果管理得当，强势品牌会在激烈竞争中得以生存。其他如质量、创新等，所有企业都面临着同样的问题。傲胜人认识到在市场中的生存之道就是不断创新，保持质量，并以此来向品牌投资，他们正是这样做的。

## 五、业务扩展

营养产品(和傲胜其他三个产品相似)和傲胜的整体品牌存在一致性的问题。由于实际并未涉入营养品范畴，运作不是很成功，尽管开发一些产品如营养骨胶补品等。

为了填补这一空白，公司参股 GNC 全球特许经营。GNC 是一个庞大的全球维生素和保健品连锁。它在新加坡、马来西亚、文莱等地有分部，而在塞班是独家经营，这一举措使傲胜原有的 530 家左右分销点增加了 90 多个。这无疑增强了傲胜交叉经营的能力和它在保健品市场日益增长的份额。

傲胜最近一次行动是对 Brookstore Inc.的并购。这是一家经营范围很广的生活用品零售商。迈克尔·安东尼(Michael Anthony)，该公司的董事长兼首席执行官说，每天差不多有几百万人光顾我们 289 个销售点，现在又加上傲胜的交叉经营，这无疑给我们提供了更广阔的机会。

## 六、发展前景

傲胜所开创的产品类别为品牌的定位和发展留有足够的空间。傲胜继续向国际化方向努力，力求快速增长。目前的目标是年增长额以 20%—30%的比率增长，年营业额达到 1 亿美元，到 2008 年分销网点要达到 1000 个。随着对 Brookstore Inc.的并购，目前分销网点已经接近 1000 个。傲胜正在成为一个以品牌为驱动力的国际化公司。

### (一) 品牌优势

- 对傲胜来讲，品牌最大的能量就是品牌即一切，它是驱动生意的最主要和最宝贵的资产。
- 傲胜是品牌创新的先锋。

- 傲胜是健康生活产品利基市场的领导者,在飞速发展的市场上总是领先一步。
- 它是把鲜活的品牌形象和品牌价值在日常生活中体现出来。
- 公司的创始人和领导者,对品牌的推动、理解,赋予其超凡的魅力。
- 优良的团队显示了革新和决策的勇气,展示了团队的聚合能力。
- 对研发的投资保证了产品的质量、设计和创新的连贯性。
- 由于傲胜品牌区域性的优良管理,人们对这一品牌的需求在持续增长。

#### (二) 品牌劣势

- 强势品牌的规范化管理还不明显,尽管已有一支小的团队做了许多工作,由于尚缺乏对品牌的深入研究,品牌决策尚不够果断。
- 如果品牌管理不到位,一味扩大销售,可能会削弱品牌的影响力。

#### (三) 品牌架构

公司和其系列产品(如傲胜的按摩机)。

#### (四) 资料来源

- OSIM management.
- *The Edge*, Singapore, April 25, 2005.

### 七、结束语

在下一章,你会了解到品牌的先行者的优势,可以得到而不是创造一个新的概念(像傲胜做的一样),而是靠对这个概念的再投资而取胜。