

商業策略-品牌



- 1. 先製定商業策略
- 2. 隨後創造品牌及為品牌建構品牌→支持所製定好的策略



- 品牌經理：
 1. 如可增長，有甚麼風險？
 2. 有甚麼價值主導業務？

- 品牌效應:減底風險
考慮增長目的:品牌/業務?



- 業務增長=風險
 - 增長現有活動
 - 模式→風險小→屬市場滲透型→比推出新產品，進入新市場更安全



- 業務
 - 風險:必定
 - 管理風險:好



- 一個成功的品牌：光環
 - 保護增長活動的風險，也可
 - 愚蠢 / 緩慢的行動
 - 依靠光環效應：好 / 壞

新產品發展

- 巨大的成功 – Mars ice cream
 - 創造了一個價值數百萬的全新的市場
 - 健康, 保護光環



早餐麥片 – Kellogg's



- - Kellogg's的名字:
品牌身份驗證 (光環)
- 超級市場的貨架

- 1. 推出新產品 = 艱苦的工作
 - ✘ 單靠銷售
 - ✓ 高知名度的媒體
- 2. 不容易: 顧客沒有耐性和時間聽介紹
- 3. 大品牌
 - 不能保證顧客願意去聽
 - 但擴大了可能想聽的機會



多元化增長



elf.
eyes lips face



**GET SEXY LIPS
& FRESH BREATH**

WITH E.L.F.'S STUDIO MINTY LIPGLOSS AND
BE ULTRA KISSABLE AS THE
"SEXIEST MOUTH IN AMERICA"!

維珍 Virgin

- 1. 成長路: 多樣化
 - 唱片公司 → 航空業 → 酒店業 → 生產可樂 → 金融服務 → 美容產品...
- 2. 必須很清楚做什麼 → 減少巨大風險
- 3. 做了比其他公司更多的市場調查
 - 利用專家伙伴
 - 供應商
 - 利用維珍品牌的 h a l o 光環
- 4. 轉移品牌背後的價值到各種不同的業務

多樣化逃離衰退期

- 品牌光環的轉移，但光環效應並不一定適合所有品牌



萬寶路



- 萬寶路 – 菲利普 (Philip Morris)
 - 品牌衰退: 煙草廣告的限制, 不是飽和
 - 品牌價值: **230**億美元
 - 業務多元化計劃: 酒店和渡假村
 - 希望: 光環效應 → 路徑 → 激烈的市場

- 萬寶路 → 酒店? ← 床上吸煙 品牌障礙
- 障礙重重

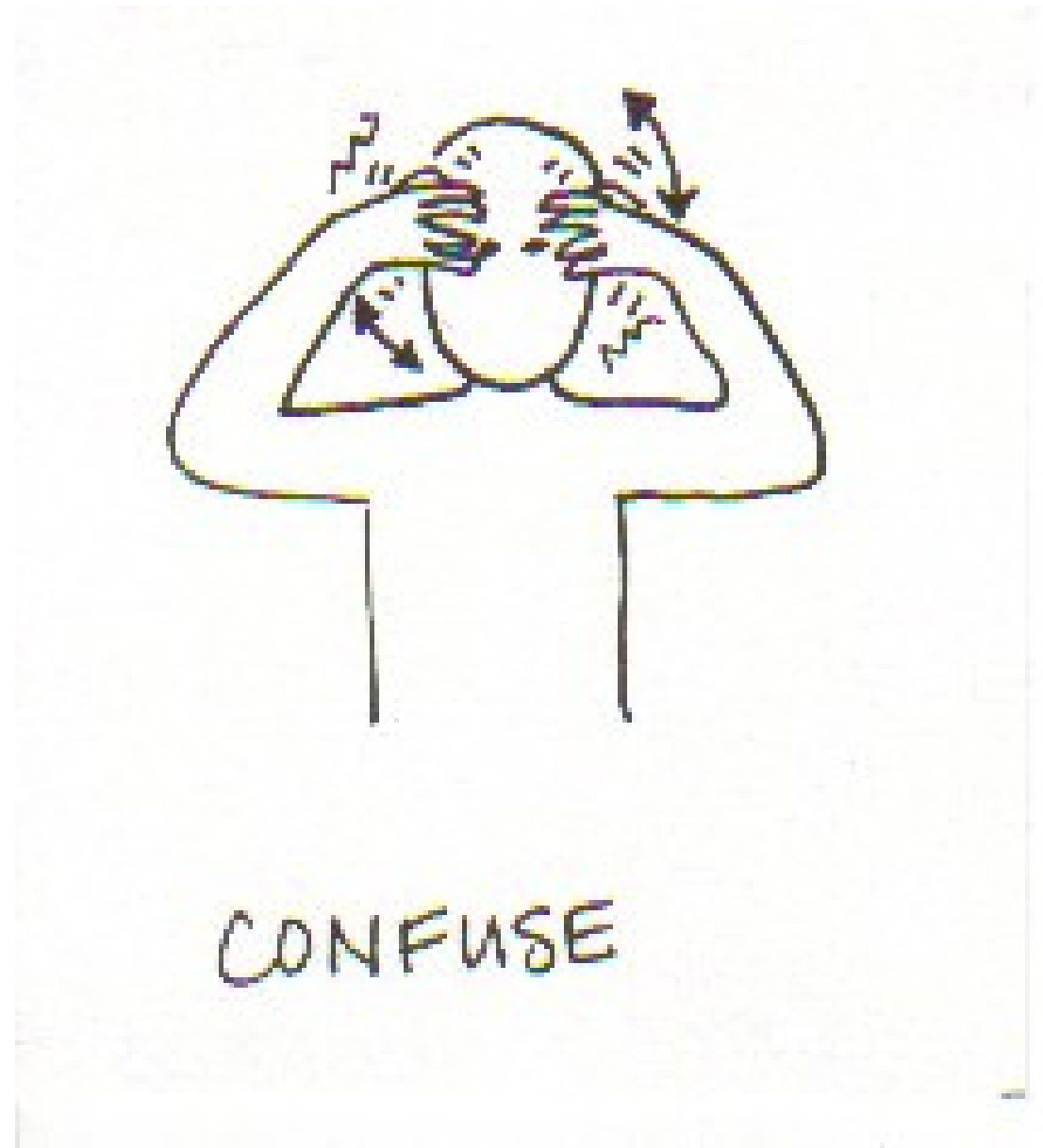
進入新市場

Ben and Jerry's

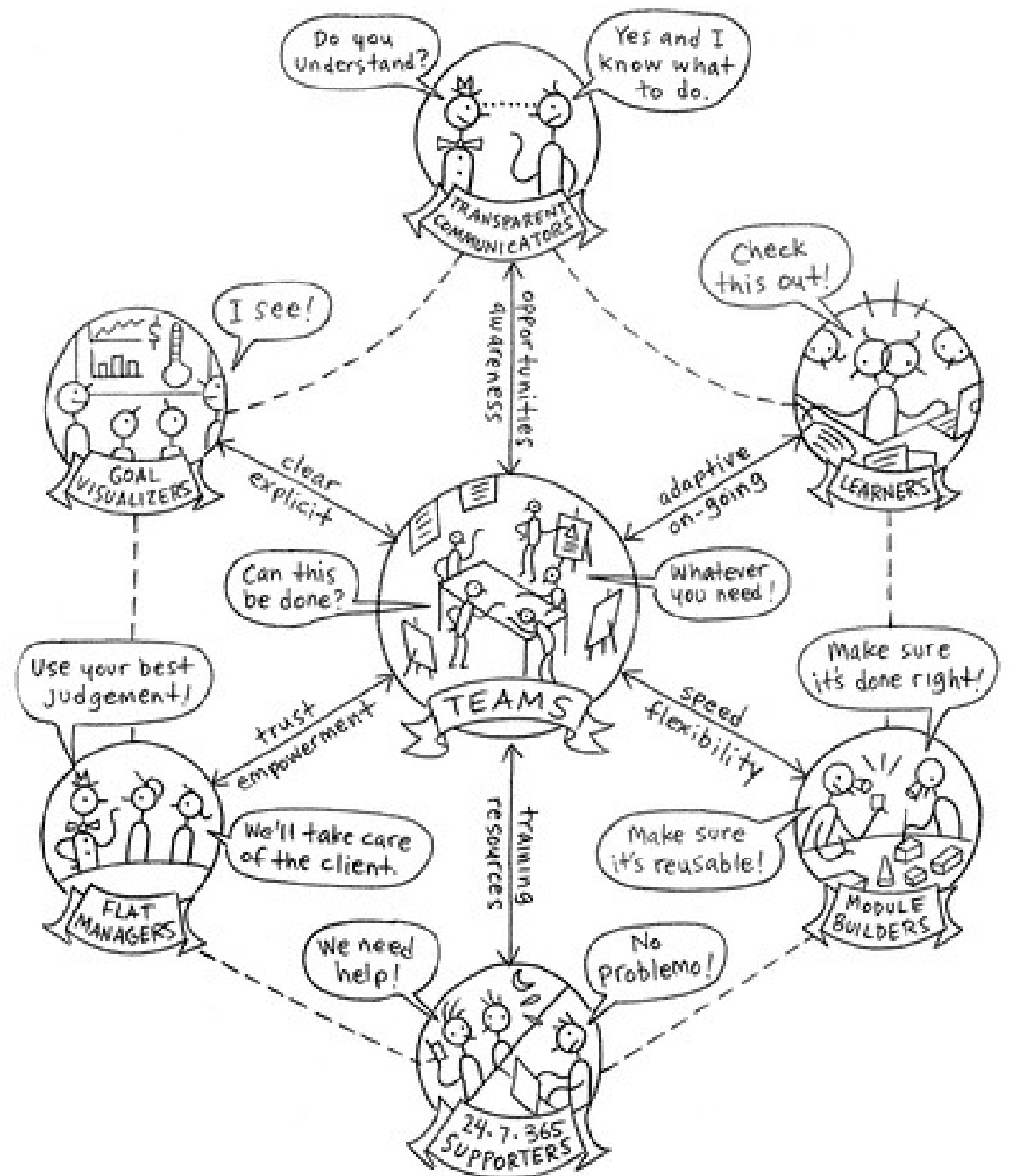
- -Ben and Jerry's雪糕在美國深受歡迎因有企業精神, 社會良知 ...
 - 但進入英國市場令消費者並不關心佛蒙特州奶農的困境



- 品牌光環:
 - 沒有人聽說過 / 混淆品牌的定義 / 有什麼不同



- 價值驅動者是一組合
 - 思想 / 原則
 - 企業文化
 - 好使整個企業進步得更好



- 價值驅動程序 ， 提供一個很好的模式 ， 確定和實施經營戰略
- 卓越運作Operational excellence
- 產品的領導 Product leadership
- 與顧客的親密關係 Customer intimacy



- 適合任何成功企業
 - 真正成功的企業：一個或其他驅動者將獨立運作，並有別於其他競爭者。

- 優勢 → 把客人的需要與供應者能力拉近
 - 品牌溝通能力 (代表)
 - 混亂 → 品牌定義



- 卓越運作 → 善於把現有的工作做得更好
 - 如潤滑的齒輪
 - 競爭優勢
 - 競爭力: 可靠性 / 一致性 / 競爭性的價格



宜家



- 利用自家運作來系統來作品牌定義
- 卓越經營 → 巨大的效率
 - 物流：從製造商到店，店內的自我選擇 / 取貨
- 宜家成功把內部卓越的流程系統作為品牌定位元素

IKEA COVOITURAGE

Bien plus qu'un marchand de meubles

économique - écologique - participatif - convivial



Le changement climatique :

un défi à relever pour tous !

Le transport a des impacts majeurs sur les émissions de gaz à effet de serre, cause du changement climatique.

Le défi à relever passe aussi par des solutions simples, comme le covoiturage.

Le covoiturage permet de réduire nos émissions de CO₂ en diminuant le nombre de voitures sur le même trajet et est une solution conviviale, écologique et économique !

Le WWF-France, partenaire de IKEA, vous recommande vivement de passer au covoiturage pour agir ensemble contre le péril climatique !

S'inscrire gratuitement

Espace Membre
Email :

Mot de passe :

[S'identifier](#)

Mot de passe oublié ?
Pas encore inscrit ?

- > IKEA et le WWF-France
- > Questions fréquentes
- > Prix du covoiturage
- > Les dernières annonces
- > Les prochains départs
- > Contact
- > Conditions générales
- > www.IKEA.fr

Rechercher | Inscription | Identification | Carte des trajets

Ville de départ :

Ville d'arrivée :

Ou magasin IKEA de départ :

Ou magasin IKEA d'arrivée :

Affiner la recherche (date, distance ...)

LA MEILLEURE FAÇON D'ALLER CHEZ IKEA, C'EST DE PARTAGER UNE VOITURE



Je m'inscris et je pourrai proposer ou rechercher un

Dernières annonces

- 服務型供應商 → 善用卓越運作模式，如無印品牌列明低價貨品的巨大效應一樣



- 產品領導
 - 最好的生產 → 主導市場
 - 創新, 專利
 - 處於領先地位 → 推進邊界

Microsoft 微軟

- - 代表: 創新, 藝術 ... 風險(小)
 - 當品牌作大幅度創新 → 間中小問題 → 被顧客接受
- - 客戶的懷疑 (新版Windows) → 銷量上升



- 顧客親密關係
 - 渴望 / 客戶具體需求 / 相應的產品和服務
 - (企業的) 知識 / 在各級運作
 - 強大的產品和服務目錄 → 滿足客戶的個人需求

Quest International

- 利用知識和經驗來為品牌定位
- - 國際香水供應商
- 每個客戶的產品: 獨一無二的香味 (沒有現成的)
- 需保證自己的員工有能力做到
- 整個機構的配合



分類-競爭優勢的來源

- - 品牌有助找尋您的目標消費者: 互相認識
 - 一個過程: 識別及明白
- 找出充足的特別處 → 勝於其他競爭者

定義和目的-避免 '一樣(me too)'

- - 分類是一組有相似需要，觀念，態度和消費模式的群組
- 分割至小群組 → 個人獨特
- 市場特質/ 意圖/ 能力



- 如果每個人都能以同樣的方式分類市場，那裡將會是競爭優勢呢？
- - 品牌經理若跟競爭者作同一分類→機會減低
- - 一樣的分割: 有共同需要的人
- - 需要很小的轉變來找有潛質的競爭策略

選擇



- 分類永遠有→選擇
- 要選一個並未由競爭者找到的群組

Kellogg's and Weetabix



- 英國早餐市場: 分類成為武器
- - 家樂氏(Kellogg's): 穀麥早餐
 - 推廣花費巨大 (5500萬美元) , 貨架上十種穀麥早餐它佔了八種
- - Weetabix作出了另一種選擇 (穀麥早餐)
 - 減少分類品牌
 - 英國早餐市場: 10大品牌中排名第二
 - 推廣費: 1500萬美元

品牌的以銷售組合為 重點

- 在確定的分類，並了解其動態，營銷人員將需要構建的基礎上提出的**4P** - 產品，價格，促銷和地點。品牌是重點，提出這個'營銷組合'工作。這不僅使四**ps**相互影響，它們必須互相平衡一個成功的組合。



- 誰為Baby Cham定價和定位？
- 當Baby Cham首次推出產品，產品的市場傳銷和地點是經過深思熟慮的，但是它的價格太低。它是一種飲料（'假'香檳），是男士買來令女友留下深刻的印象（當時只是**20世紀60年代**！）。但是產品的價格這麼低，相信沒有誰會留下深刻的印象？該產品於是重新推出一個適當的、較高的價格，現在他已成為該品牌的一種品牌象徵。



ICI多樂士

- 不同的組合，不同的品牌？
- 在專業裝修塗料市場主要使用者均是專業行家，ICI多樂士發掘了兩個主要市場，而且是截然不同的分割市場-小型裝修公司和大型的承包商。

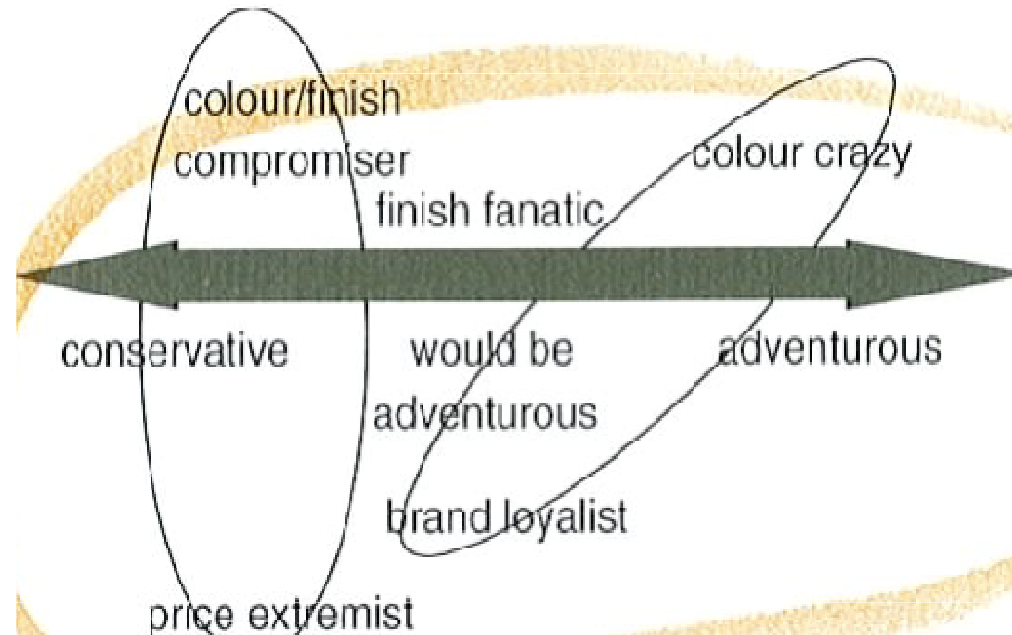
- 從購買行為來說，ICI多樂士發現該品牌的忠誠度來自自僱專業裝修師和他們客戶的影響力，這使到多樂士成為了他們的首選。至於主要承包商則會要求降低成本，這樣會阻礙多樂士試圖解決在兩個分類層面上的方案。於是，ICI發展了一個附屬品牌- **Glidden**，**Glidden**便成為了ICI另一個主要品牌。

表10.1 分割與品牌在專業塗料市場

Base 基地	Major Contractor 主要承包商	Small Decorator Firm 小裝飾公司
Size of firm 企業的大小	200+	1-5
Size of purchase 購買的大小	Industrial scale, larger pack size professional 具工業規模，較大型的專業項目	Domestic scale, smaller pack size 規模較小
Specification 規格	Professional 專業	From client, usually a homeowner 以業主為主
Distribution channel 分銷渠道	Direct from supplier 直接從供應商供應	Builders or decorators' merchant 由建築商或裝修商人供應
Purchasing function 採購職能	Professional buyer direct to supplier 專業買家直接聯絡供應商	Owner / manager through merchant 業主/經理透過買家採購
Lead influence on purchase decision 影響購買決定的因素	price and cost analysis 價格和成本分析	Client specification and brand loyalty 客戶標準和品牌的忠誠度
Brand 商標	Glidden	Dulux Trade

圖10.1從心理角度分割裝修塗料

- 在80年代和90年代，消費者的要求更高，越來越多的消費者追求個性化的家居。



- 上圖不同的要求可以衍生不同針對性的子品牌 - 例如'多樂士Satinwood是針對'完美主義者'，多樂士KidsZone則針對'喜歡色彩的人士'。