

## 高校设计专题研究

## 价值链视阈下的企业品牌战略实施路径

包旦妮<sup>1</sup>, 高志强<sup>2</sup>

(1. 常州大学, 常州 213164; 2. 江苏技术师范学院, 常州 213015)

**摘要:** 结合我国企业转型升级的发展现状, 以价值链理论为依据, 对国内服装业唯一的“世界名牌”波司登公司的品牌战略发展历程进行案例研究, 分析了实施定位准确、层级清晰的品牌战略及促进企业转型升级的具体路径, 并进一步论述了依据企业自身特点、提升价值链各环节增值能力对企业成功实施品牌战略的重要作用。

**关键词:** 价值链; 品牌战略; 波司登公司

**中图分类号:** J524.4    **文献标识码:** A    **文章编号:** 1001-3563(2011)06-0099-04

## Implementation Path of Enterprise Brand Strategy from the Perspective of Value Chain

BAO Dan-ni<sup>1</sup>, GAO Zhi-qiang<sup>2</sup>

(1. Changzhou University, Changzhou 213164, China; 2. Jiangsu Teachers University of Technology, Changzhou 213015, China)

**Abstract:** Combined with the development status of China's enterprises to upgrade, based on the value chain theory, it studied the brand strategy development process of "world famous" Bosideng company, and analyzed the implementation of the positioning accuracy, clear level brand strategy to promote enterprise restructuring and upgrading. According to their own characteristics, it further discussed the important role of the value chain value-added ability to successful brand strategy.

**Key words:** value chain; brand strategy; Bosideng Company

在过去30年中,我国制造业凭借着低廉的劳动力、环境资源和原材料获得了长足的发展,但随着生产要素价格不断上涨,“资源依赖型”发展模式越来越受到局限,企业的盈利能力不断下降。以服装业为例,“加工一件衣服只挣一个领子钱”的现状。而长期的“国际代工”也抑制了企业创新能力的培养,产业结构也呈现出水平低、结构差的特征。作为世界上最大的服装生产国、出口国和消费国,却没有世界级品牌,国内的高端市场也被国际品牌所占领。因此,实施自主品牌战略是推动我国企业转型的必然选择。

江苏波司登股份有限公司与美国杜邦、日本伊藤忠并列为全球三大羽绒制品企业,拥有我国服装业唯一“中国世界名牌”,是我国服装业领军企业。公司发

展的重要经验是:以层级清晰、递进有序的品牌推进策略,提升价值链各个环节的增值能力,建设一个以质量为基础、创新为核心的良好品牌生态的优势服装品牌,推动企业转型升级。

### 1 价值链理论与波司登自主品牌战略的确立

迈克尔·波特的产业链理论认为,每个企业都是用来开展设计研发、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合体。所有这些活动既有各项投入又显示出价值增值,将这一系列增值环节链接在一起就形成价值链,而主要增值部分则位于价值链的两端,一端是研发和设计,一端是品牌和营销。分

收稿日期: 2010-11-27

基金项目: 国家社会科学基金重点项目(10AZX006);江苏省教育厅高校哲社项目(KYZ09007);江苏技术师范学院基础与应用基础项目(KYY09032)

作者简介: 包旦妮(1977-),女,江苏常熟人,硕士,常州大学讲师,主要研究方向为设计艺术学。

析欧美国家大企业的发展历程,都经历了研发、生产、营销一体化于企业内部的发展阶段<sup>[1]</sup>。经济全球化使这个一体化序列开始分离,形成了欧美大企业“哑铃型”组织结构,即主要从事研发、技术创新产品开创期的生产以及产品营销环节,获利最少的制造环节则转移至发展中国家。

波司登公司前身是常熟市一家乡镇服装企业,在20世纪80年代通过代工、贴牌等方式积累了生产管理经验,90年代中期至20世纪初,企业一方面开始实施自主品牌战略,另一方面在世界主要的服装生产地转移中国大陆的背景下,凭借国内生产要素价格优势嵌入服装全球价值链,成为NIKE, BOSS, TOMMY, GAP等国际品牌的合作伙伴,借此获取技术进步及市场联系。由于我国企业“国际代工者”的角色源于企业内生性的必然选择,因此,企业依据国情确立了以提升制造环节竞争力为基础,向价值链两端高附加值部分延伸的产销一体化的工业品牌战略。

## 2 波司登公司品牌战略发展历程

1995—1997年是品牌的导入期。公司提出了“名牌即名牌”的品牌定位理念,扩大市场。抓住我国经济审美化初期用户审美需求,以“防寒加审美”的设计理念突破了只重“保暖”的单一功能设计,市场占有率排名行业第一。

1998—2000年是品牌的成长期。实施以“设计创新”为先导的品牌内涵提升战略,代表中国向世界发布防寒服流行趋势。以系统的品牌策划提升品牌知名度、美誉度,成为我国羽绒业的“时尚先锋”。

2001—2007年是品牌的成熟期。实施品牌差异化战略,以多个二线品牌进行市场细分,公司产品市场占有率高达40%。加强设计研发及品牌营销,提高了品牌的附加值。2007年“波司登”获我国服装业唯一的“中国世界名牌”<sup>[2]</sup>。

2008年进入品牌国际化阶段。确立了“世界知名综合服装品牌运营商”的转型目标。整合产业链配置,把常熟总部建成研发、物流与品牌营销基地,生产环节向苏中、苏北转移。延伸产业线,实现品牌四季化,确立了“品牌先行、合作双赢、渠道跟进”的品牌国际化原则,在欧美国家设立了波司登品牌营销终端。2010年,R & F 睿富全球排行榜评估波司登品牌价值

超过162亿元。

## 3 波司登公司实施品牌战略的经验剖析

当代市场已经由商品制造商及销售商模式转变为消费者需求主导的模式,而品牌则成为了制造商和消费者之间联系的纽带<sup>[3]</sup>。品牌战略是企业整合各种生产要素,提高市场竞争力和经济效益而开展的系统工程,它基于现实而谋划未来,贯穿于产品研发、试制、生产、营销及服务价值链各个环节。

### 3.1 通过嵌入全球价值链奠定品牌发展基础

在全球价值链框架下,发展中国家服装企业嵌入全球价值链的先决条件,是必须根据设定的相关参数进行生产,其中技术、质量、劳动和环境标准等要素是重要内容。20世纪90年代中后期,波司登公司全面推行ISO 9002质量管理体系,明确了“国际标准管理”的质量方针,并建立了我国羽绒服行业首家原辅料检测中心——波司登测试中心,以保证原辅材料的质量。企业先后通过中国环境标志产品认证、ISO 14001环境体系认证和ISO 9001:2000质量体系认证、SA8000劳工标准体系认证<sup>[4]</sup>。同时,大规模引进世界先进的全自动电脑充绒设备、裁割系统。凭借与国际品牌接轨的管理理念与技术设备升级,企业不仅增强了制造环节的竞争力,成为国际品牌的合作伙伴,还先后参加5项国家标准的起草、修订工作,直接制定了各类技术标准218项。并获得我国质量领域最高奖“全国质量奖”,为波司登品牌国际化奠定了基础。

### 3.2 以价值链两端为战略重点提升品牌附加值

设计研发、品牌营销是价值链高附加值环节,也是服装品牌的战略核心。我国服装业被长期锁定在全球价值链的加工制造环节,很大原因在于这2个方面与国际品牌的差距。波司登自创立之初就确立了“品牌创新、品质创新、设计创新”目标,打造品牌核心竞争力。

1) 层级清晰的产品设计研发战略。企业先后成立了中国服装总公司康博设计研发中心、上海波司登设计开发中心、江苏波司登产品研发中心等机构,拥有设计研发人员472人,占职工总人数的3.97%。公司每年设计研发投入达销售额的3%~7%,2004年高达7.47%,远高于我国服装业0.16%的平均水平。获得国家专利41项,其中发明专利5项,并先后推出环

保羽绒服、生态抑菌羽绒服和纳米抗菌羽绒服,引领了我国羽绒业的3次技术革命。以设计创新引领时尚,连续14年代表中国向世界发布防寒服流行趋势,以时尚化、休闲化、运动化设计理念引领羽绒市场持续变革,实现了产品属性从功能、技术等可用性阶段,向情感、美学、个性化等被渴求性阶段的转变,每年推出多达400余种新款羽绒服<sup>[4]</sup>,成为中国时尚国际化的重要推动力。

2) 定位精准的品牌营销策略。优秀的视觉形象是品牌营销成功的前提。施密特和西蒙森指出:“有价值的公司和品牌识别是通过有吸引力的、战略化管理的公司的美学设计创建起来的。没有识别,就没有吸引力,不能提高定价,无法提高顾客忠诚度……。用迈克尔·波特的话来说:“强烈的企业识别意识同经营单位的财务成果同样重要<sup>[5]</sup>。”波司登较早导入营销美学理念,进行了品牌形象更新,英文标志中蓝、绿相间的地球形象准确地传递了品牌的生态理念。近年,公司将新品发布会设在丽江雪山、张家界等原生态自然山水中,对品牌生态理念进行了生动的诠释。在营销终端对这种美学理念也进行了标准化、精细化设计与管理,让用户从视觉、听觉和触觉等多个层面感受品牌文化。

波司登通过多品牌战略成功实施了市场细分,既提升了主导品牌波司登的市场地位,也扩大了产品的市场占有率。其中“雪中飞”定位于时尚、运动,广告词“我要飞得更高”把勇于争先的品牌精神传递给年轻人,优秀的“体育营销”策略成为差异化品牌营销的经典案例。面对近年暖冬及金融危机,波司登迅速对产品形象进行整体时尚包装,央视黄金时段中“因为有你,爱上了这个季节”的广告主题准确地传递着品牌的情感诉求,及时把握了品牌营销机遇。此外,通过企业内外一系列的公益活动回报社会,实践着“让人们生活更美好”的企业使命,不断提升品牌文化与品牌附加值。

### 3.3 实施价值链攀升战略推动品牌国际化

价值链攀升是指企业由加工制造环节向价值链两端高附加值部分转移的动态过程。对于嵌入全球价值链的服装企业而言,主要有3种升级路径,分别是基于技术能力的升级路径、基于市场扩展能力的升级路径,或基于两者双向组合的升级路径。并实现3个层面的升级,即流程升级、产品升级和功能升级<sup>[6]</sup>。波

司登通过引进与国际品牌接轨的管理理念与技术设备实现了流程升级;与杜邦及中科院的技术研发合作引领了我国羽绒业的3次技术革命,将竞争优势拓展至价值链上游的面料环节,特别是与中科院结成了“科企战略联盟”,推出了拥有自主知识产权并获得“全国纺织科学技术贡献奖”的纳米羽绒服面料,实现了产品升级;功能升级主要涉及设计与品牌的国际化营销,是发展中国家企业在全价值链攀升上面临的最大困难,因为这容易侵犯全球价值链驱动者跨国采购商的核心利益,除非企业在某个价值环节具备了较强的能力,才可能获得部分全球价值链的重要战略环节,进而推动功能升级。波司登依托规模、质量和技术优势,实施了“品牌先行、渠道跟进、合作双赢”的国际化战略。首先是实现产品设计创新的国际化与本土化。一方面选派优秀设计师赴欧洲学习,探索国际流行时尚与民族传统元素的整合设计;另一方面通过在美国、俄罗斯等国开设的分公司吸纳了解当地流行时尚及消费心理的本土设计师参与产品设计。其次,积极探索网上贸易、境外专卖店、分公司经营等直营模式扩大品牌的国际影响和销路。波司登在全球68个国家和地区注册了商标,并积极发展电子商务。在美国,通过与Burlington和Century21等大型连锁商场合作,拓展了营销渠道。2007年,波司登自主品牌在日本、美国、加拿大、俄罗斯、瑞士、蒙古的销售额超过了1.08亿美元。第三,确立了“世界知名综合服装品牌运营商”的企业转型目标,延伸产业链,实施品牌四季化战略。其中重点项目波司登男装自进入市场以来,销售每年以50%左右的速度增长。2007年底,波司登男装与英国百年连锁销售品牌格林伍兹签署合作协议,计划实施在欧洲开设百家波司登男装专卖店。2008年,随着位于英国萨福克县和林肯郡两家波司登男装专卖店的开业,波司登开创了中国自主男装品牌专卖店登陆欧洲市场的先河。

### 3.4 整合产业链配置,提升品牌综合竞争力

由原材料采购、设计研发、加工制造、品牌营销等主要环节构成的价值链中,每个环节均能产生不同程度的增值,波司登根据新经济发展趋势整合产业链配置,加快企业结构调整。一方面企业在中国香港联合交易所成功上市,实现全球融资;另一方面,把常熟总部建成研发、物流与品牌营销基地,生产基地则向原材料丰富、土地、劳动力较低的苏中、苏北转移,分别建设了

常规增量型、原料引导型、成本传递型等几种类型的生产基地,逐步实现企业结构由传统的“橄榄型”向“哑铃型”模式转变,即波司登公司负责“研发与销售”,“生产”由外发加工完成,截至2009年底,波司登公司共拥有外发加工企业160多家。同时,加强ERP建设力度,从2001年至今,波司登已经逐渐在订单管理、原料检测、生产制造、外发加工等环节全面导入ERP信息化工程,在企业管理模式、企业间协作关系方面提升了企业快速反应能力,新品周期最快可达一周,极大地提升了品牌的综合竞争力<sup>[7]</sup>。

#### 4 结语

正如波特所言,激烈的国内竞争,是企业走向全球竞争胜利者的必要前提。波司登依据国情,立足于自主创新、规模经济、技术优势,提升价值链各环节的竞争力,培育了拥有自主知识产权的行业领军品牌。然而,必须清醒地认识到国际品牌的成长需要长期的

磨砺。按照托马斯·科克的理解:“品牌,只是在和事实上的产品或服务相互分离存在时,才有自身的生命力。”相信波司登通过不断提升设计研发与品牌营销能力,一定能够成为一个真正的世界品牌。

#### 参考文献:

- [1] 刘志彪.全球化战略背景下我国制造业升级的路径与品牌战略[J].财经问题研究,2005(5):25-31.
- [2] 张鸿雁.波司登旋风[M].北京:光明日报出版社,2006.
- [3] 马超民,何人可.基于品牌战略的产品设计评价标准[J].包装工程,2007,28(6):116-118.
- [4] 高志强.论设计美学观念创新对企业发展的重要意义——以波司登公司设计战略为例[J].艺术百家,2007(6):33-35.
- [5] 西蒙森·施密特.视觉与感受——营销美学[M].曾嵘,等译,上海:上海交通大学出版社,2001.
- [6] 黄永明,何伟.全球价值链视角下中国企业的升级路径选择[J].中国工业经济,2006(5):18-22.
- [7] 高志强.企业转型中的产品设计创新模式[J].文艺争鸣,2010(10):118-120.

(上接第86页)

示;准确意味着在正确地时候给出最关键的帮助。复杂的文字和繁琐的描述只会把用户吓跑。不要一下子把什么都抛给用户,他们无法接受。这就需要20%的对用户最有吸引力的东西第一眼搞定他们的神经,然后引导他们自己去发现另外的80%。

产品的那些强大的功能何时展示给用户最合适?一般来说是在用户使用产品一段时间,并且形成操作习惯以后<sup>[6]</sup>。比如在wordexcel中,当用户连续在几个单元内输入文字后,它会提示:“似乎在管理一个列表,需要使用管理器吗?”,然后紧接着一个按钮提示“了解更多”关于列表管理器的用法。就这样,一个长期处于“中间状态”的用户,在不断被引导去探索产品的过程中,变成了一个专家用户<sup>[7]</sup>。

#### 5 结语

交互设计的核心就在于无论设计师做什么决定,首先考虑地是用户需求<sup>[8]</sup>。帮助也是同样,针对不同的需求提供不同的帮助,不但能解决问题,还能避免引来更多的麻烦。虽然产品的帮助要解决初级用户

可能会遇到的各种问题,但不能让这种需求影响设计师的设计理念。一个好的设计要为初级用户提供帮助,为专家用户提供支持,但更重要的是必须将大部分的时间和资源投入在为中间用户所作的设计,为他们提供最好的帮助。

#### 参考文献:

- [1] COOPER Alan. About Face 3:The Essentials of Interaction Design[M].刘松涛,译.北京:电子工业出版社,2008.
- [2] 周涉.UI进化论——移动设备人机交互界面设计[M].北京:清华大学出版社,2010.
- [3] 李世国.体验与挑战[M].南京:江苏美术出版社,2008.
- [4] 沈杰.理解与创新——体验产品设计的思维激荡[M].南京:江苏美术出版社,2007.
- [5] 张凌浩.下一个产品——产品专题设计研究[M].南京:江苏美术出版社,2008.
- [6] NIELSEN Jakob.可用性工程[M].刘正捷,译.北京:机械工业出版社,2004.
- [7] 刘永翔.基于产品可用性的人机界面交互设计研究[J].包装工程,2008,29(4):82.
- [8] 黄美发,叶德辉.电子产品设计中的人机交互性[J].包装工程,2008,29(12):261.