



## 本期要容

### 关于品牌资产研究

02

21 世纪的经济是一个知识的经济，品牌决胜的经济，品牌代表着企业的竞争优势资源，决定着企业的生死存亡。种种实践表明，唯有基于品牌的竞争优势是能够跨越生命周期的，品牌已经成为众多国际知名企业倾力打造的焦点。在品牌这个概念体系中，品牌资产尝试量化品牌的价值，帮助人们对品牌进行动态的跟踪和评估，并以此为依据确立品牌的战略意义，因此受到理论研究人士和企业界的越来越多的关注。

### 冰箱市场，谁在引吭高歌？

吕芳/06

众多商家在冰箱产品上进行了更多的投入，这就更加剧了市场的竞争。琳琅满目的产品不断呈现在市场，消费者越来越难以加以选择，此时品牌将成为消费者进行抉择的一个重要参考。品牌代表着厂家对产品和服务的承诺，还有更多高附加值。从这个意义上说，拥有了品牌资产就等于拥有了竞争的资本。

### 啤酒行业：在提升品牌之路前行

吴桃/11

大浪淘沙，强者生存。在这场你死我活的征战中，资本致胜，品牌致胜，是决定谁将掌握市场话语权的不二准则。在资金实力方面，国外品牌有着得天独厚的优势，而在品牌实力方面，国外品牌和民族品牌各有千秋。去年春天，迪纳在全国范围内开展了一次调研，从消费者的视角来评价啤酒的品牌，下面结合调查的结果谈谈其中涉及到的几个主要品牌的品牌价值问题。

### 国产牙膏品牌何以突出重围？

吕芳/15

盘点国内当前的牙膏市场，以高露洁、佳洁士为首的外资品牌，已经囊括了 2/3 以上的市场份额，仅给国产牙膏留下狭小的市场空间。迪纳市场研究院近期进行的牙膏品牌资产的调查研究也显示，中国本土品牌牙膏的品牌资产情况也不容乐观。面对外资品牌的强势挤压，中国本土牙膏品牌怎样才能突出重围？

### 联想，与世界电脑“巨人”同行

梁斌/21

世界著名电脑厂商戴尔、惠普等将拓展市场的重心向中国倾斜，而在国内市场上，联想品牌稳坐头把交椅，其品牌资产让众多电脑品牌望其项背。

《迪纳视野》为北京迪纳市场研究院为客户编制的研究季刊，每期将讨论不同专题，以电子邮件的方式提供给客户，分享我们的研究成果，欢迎来信来电垂询！

联系人：包启挺

电话：010-62988173

Email: [baoqt@dina.com.cn](mailto:baoqt@dina.com.cn)

## 关于品牌资产研究

### 一、品牌评估的意义

工厂生产产品，顾客购买品牌。竞争对手虽然能够仿制产品，但却无法仿制品牌，因为品牌具有独特性。一种产品可能会稍纵即逝，但一个成功的品牌却是经久不衰的。

——斯蒂芬·金，WPP 集团。

品牌的英文单词 Brand，源出古挪威文 Brandr，意思是“烧灼”。人们用这种方式来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。到了中世纪的欧洲，手工艺匠人用这种打烙印的方法在自己的手工艺品上烙下标记，以便顾客识别产品的产地和生产者。这就产生了最初的商标，并以此为消费者提供担保，同时向生产者提供法律保护。

美国市场营销协会（AMA）将品牌定义为：品牌是一个“名称、专有名词、标记、标志、设计，或是上述的综合，用于识别一个销售商或销售商群体的商品与服务，并且使之与竞争的商品和服务区分开来”

21 世纪的经济是一个知识的经济，品牌决胜的经济，品牌代表着企业的竞争优势资源，决定着企业的生死存亡。种种实践表明，唯有基于品牌的竞争优势是能够跨越生命周期的，品牌已经成为众多国际知名企业倾力打造的焦点。在品牌这个概念体系中，品牌资产尝试量化品牌的价值，帮助人们对品牌进行动态的跟踪和评估，并以此为依据确立品牌的战略意义，因此受到理论研究人士和企业界的越来越多的关注。

### 二、品牌资产的定义

品牌资产研究大师戴维·艾克（David Aaker）对品牌资产作出如下定义：品牌资产是指与一个品牌的名称及标识相关的，增加（或减少）一项产品或服务，会为公司或公司顾客带来的价值的一系列资产（和负债）。墨林广告创办人 Mullen 为品牌所做的注解为：当一个人偶遇这家公司的商标、商品、总部，或公司具代表性设计，心中的产生的所有思想、感觉、联想及期望的总和，不多不少就是这些。我国有学者将品牌资产定义为“附着于品牌之上，并且能为企业在未来带来额外收益的顾客关系”。以上观点均认为，品牌资产给企业带来的附加利益，归根结底来源于品牌对消费者的吸引力和感召力，品牌资产实质上反映的是品牌与顾客（包括潜在顾客）之间的某种关系，或者说是一种承诺。这种顾客关系不是一种短期的关系（比如偶尔一次购买，并且没留下任何印象），而是一种长期的动态的关系。那些有助于增加消费者购买信心的记忆、体验和印象，以及在此基础上形成的看法与偏好，是构成



品牌资产的重要组成部分。

Aaker 定义品牌资产的五个构成为：品牌忠诚度（brand loyalty），品牌熟悉度（brand awareness）、品质认知度（perceived quality）、除品质认知度之外的品牌联想（brand association），以及品牌资产的其它专有权。这五个元素并非彼此独立，而是互相影响、互相激发价值。例如品牌熟悉高的品牌，消费者可能拥有更多的品牌联想，而品牌联想丰富就可能累积足够的品牌好感。

### 三、品牌资产评估的成功模式

国际上跨产品衡量品牌资产的成功模式主要有以下几种：

- A、杨.罗必凯（Young & Rubicam）公司的品牌资产评估者（Brand Asset Valuator）：从品牌差异性、相关性、尊重和认知 4 个维度衡量。目前其采用的问卷有 48 个问题。
- B、全方位研究公司（Total Research，代表人物为 David.Aaker）的 EquiTrend：该方法的问题很少，但是问题的力度很大，其主要指标第一个是显著性，即对某个品牌发表意见的受访者的百分比，另外一个为认知品质，其品牌资产=显著性百分比\*认知品质均值。自 1989 年以来，该公司就一直发布相关数据，这种持续动态的长期数据有力地加强了判断品牌资产动态发展及其影响力的能力。在《品牌领导》(Brand Leadership)一书中，作者戴维·艾克和埃里克·乔基姆塞勒以全方位研究公司的权益趋势(EquiTrend)资料库为基础，指出了品牌资产和股票回报率之间的因果联系。在品牌资产上获得高收益的企业，其股市回报率平均也达到 30%。反之，品牌资产收益低的企业，股市回报率平均是一 10%。从 2004 年开始，全方位研究公司拓展了其品牌资产的研究指标，增加了购买意向（认同度）的调查，并且把知晓率调查指标调整为对某品牌的了解程度指标，并赋予不同了解程度的消费者以不同的权重。但是，新的方法在计算品牌资产的时候，不再考虑知晓某品牌消费者的百分比，只考虑知晓某品牌消费者的评价分值，因此新老方法的结果可能差异很大。新方法考虑了品牌资产对购买意向的影响，这是它相对于老方法的一个重要进步，但是同时却忽略了品牌认知度的影响，这是新方法相对于老方法的一个重要不足。
- C、Interband 品牌咨询公司，运用了下列 7 个标准来衡量品牌：领导力、稳定性、市场、国际性、趋势、支持和保护。该方法需要了解各品牌的财务数据，因此不能仅仅通过市场调查完成。

### 四、迪纳品牌资产指数模型

戴维.艾克的品牌资产模型是该研究领域中影响非常大的理论模型，但是它也存在一定的问题：首先，品牌忠诚是果，而品牌知晓、品质认知、品牌联想是因，把品牌忠诚这个果

和上述因放在一起定义品牌资产是不符合逻辑的。此外，其它专有资产虽然对品牌资产的构成有间接影响，但是如果消费者/潜在消费者不知道这些专有资产，也就不能直接影响消费者/潜在消费者对其的评价。消费者只能凭借自身对产品质量的感知和基于品牌联想导致的对品牌的认同来评价一个品牌。对某品牌熟悉程度越高，对该品牌的认知就更加深入，其判断就能影响更多的人。

在对艾克研究成果的分析基础上，同时对国外几种实际评价品牌资产的方法进行系统的分析比较基础上，综合考虑各种方法的优劣势，以及调查实施的难易程度，迪纳借鉴了全方位研究公司的测评方法，同时对品牌资产的计算公式进行了调整，使其同时反映品牌知晓率、品牌熟悉程度、品质认知和品牌认同的作用，从而更好地评价品牌资产的大小。另外这里要强调一下模型中的知晓率和人们通常提到的知名度的区别。知名是指听说过某品牌名称，而知晓需要受访者对该品牌的产品/服务有所了解。光知道有某品牌的产品，不足以对某品牌的品质认知和品牌联想进行评价，也就无从谈起是否认同该品牌。所以，在评价品牌资产的时候，我们没有采用品牌知名度，而是采用品牌知晓率这一指标。

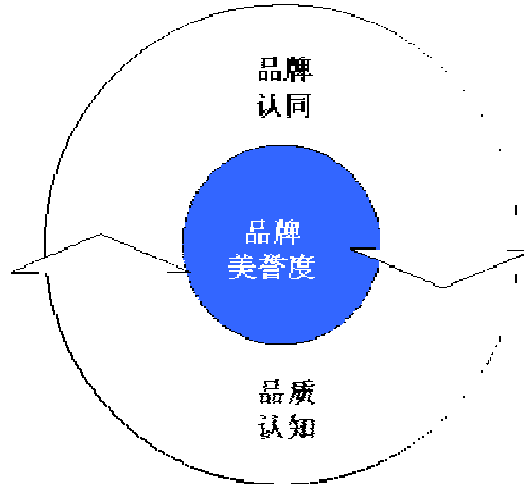
迪纳品牌资产指数模型主要涉及以下五个指标：

**知晓率（%）和熟悉度（1-5 分）：**一个品牌要能够持续在市场上存在，消费者必须对它熟悉。我们的假设很简单：对某品牌了解的人越多，如果他们喜欢这个品牌的话，就越有可能购买该品牌。

**品质认知（1-10 分）：**这个指标提供了整体消费者针对某品牌的一个意见标杆。感知质量是一个抽象的指标——不管我们是否感觉到，我们印象中存在一个由高到低的品牌序列。感知质量受到广告曝光、怀旧感等的影响。

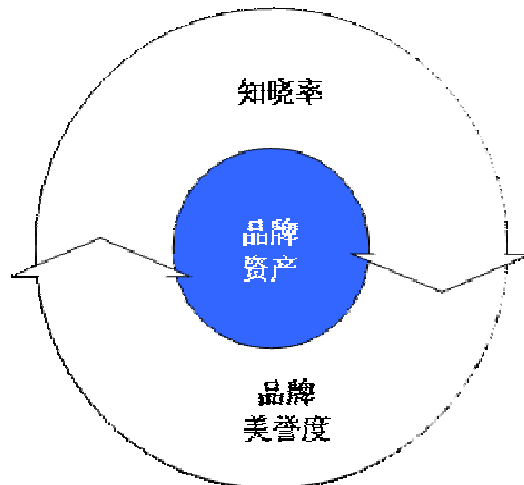
**认同度（1-10 分）：**这个指标描述了消费者和品牌之间发生联系的可能性。问题是这样问的：“如果不考虑价格，你愿意购买该品牌的可能性多大？”这个问题让我们能够收集某品牌被人们确实视为与自身相关，并且合适自身的程度。也就是说，人们认为某品牌适合自身生活的程度。

**美誉度（1-10 分）：**针对熟悉某品牌的消费者，综合对品质的评价和认同度的评价，计算品牌的美誉度。品牌消费者认知品质好，而且适合广大消费者的生活，消费者愿意和这个品牌发生联系，这样的品牌在了解他的消费者中，才具有高的美誉度。



迪纳品牌美誉度构成要素

**品牌资产 (1-100 分):** 基于对知晓率和美誉度的计算，计算品牌资产得分并用来整体对品牌排序。品牌资产得分用来评价不同品牌在知晓率、熟悉度、感知品质和认同度方面的综合表现。一个品牌，如果在知晓消费者中具有非常高的美誉度，但是知晓率很低的话，也不会有很高的品牌资产。只有知晓率高，美誉度也高的品牌，才具有最高的品牌资产。



迪纳品牌资产构成要素

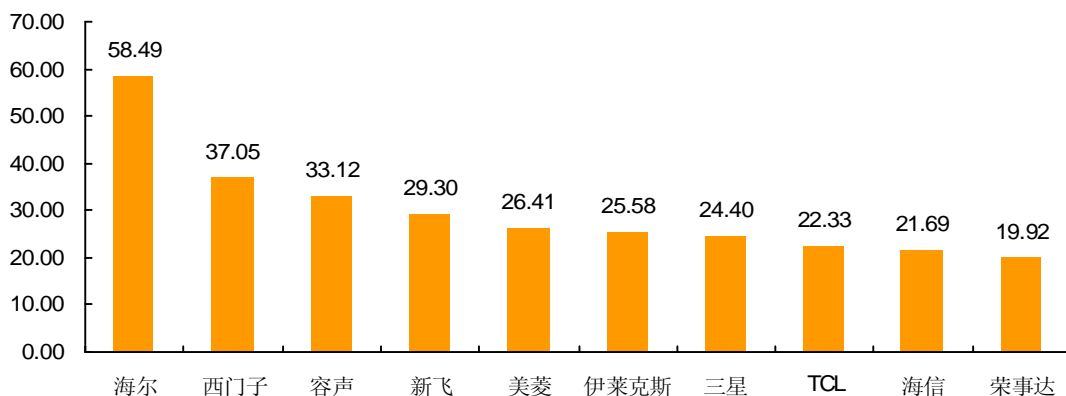
## 冰箱市场，谁在引吭高歌？

北京迪纳市场研究院 吕芳

近几年，原材料价格的大幅上涨、CFC替代禁令的实施、环保要求的提升，给冰箱企业带来一定的压力。在这样的市场环境下，冰箱行业仍取得了令人瞩目的增长，其增速要明显高于整个白电行业。于是乎，众多商家在冰箱产品上进行了更多的投入，这就更加剧了市场的竞争。琳琅满目的产品不断呈现在市场，消费者越来越难以加以选择，此时品牌将成为消费者进行抉择的一个重要参考。品牌代表着厂家对产品和服务的承诺，还有更多高附加值。从这个意义上说，拥有了品牌资产就等于拥有了竞争的资本。

### 一、各冰箱品牌价值差异明显，海尔品牌地位无可撼摇

在冰箱行业迅速发展、各厂商竞争激烈的大背景下，迪纳市场研究院于2007年展开了冰箱品牌资产的调查研究。在迪纳品牌资产指数模型中，品牌资产由品牌知晓率和美誉度两个维度来反映，美誉度由品质认知和认同度构成。本次调查涉及到冰箱市场的10个主要品牌，按此次调查得出的品牌资产排序分别是：海尔、西门子、容声、新飞、美菱、伊莱克斯、三星、TCL、海信和荣事达。



主要冰箱品牌资产指数

国产巨头海尔在国际化团队的带领下，坚持不懈地研发创新，以独特的运营模式，在第一时间快速发现并满足消费者的最新需求，凭借其过硬的质量和一流的服务，以58.49分拔得了冰箱品牌资产的头筹，并且优势非常明显。有关专家指出：“美国原装”的海尔冰箱进口中国，标志着海尔品牌本身已具备全球品牌的特质，真正成为站在全球价值链前端的品牌。

在中国市场一直有不凡表现，备受消费者信赖的西门子，其品牌资产位居海尔之后。从品牌成长规律看，一个品牌惟有不断推出高品质的产品，才能在消费者心中建立较高的认同感，从而拉动品牌地位的提升，这也是西门子进入中国市场以来能够得到认可的主要原因。

品牌资产排在第三位的是容声，而与容声同在海信旗下的海信冰箱的品牌资产则相对较差，列第九位。海信表示，海信收购容声后，继续沿用两个冰箱品牌，并且在技术上互相借鉴，研究成果实行共享，只是针对消费者不同的需求推出不同的产品；同时海信还可以凭借容声冰箱多年来在渠道上的优势，实现渠道共享。海信和容声冰箱技术的融合和渠道的共建，是否会促进两个冰箱品牌资产的腾飞？我们拭目以待。

新飞的品牌资产指数列第四位。有调查显示，新飞的产品更新速度较慢，这可能对其品牌价值存在一定负面影响。美的收购荣事达后，其冰箱产品以高于行业近6倍的增长速度创造了一个“美的神话”，荣事达能否借助美的品牌的光环，创造出荣事达品牌资产的神话，以摆脱目前品牌资产较低的窘状？美菱被长虹并购，长虹非常重视自己白电的发展，实施了重要战略，为提升美菱的竞争力打下了坚实的基础。美菱是否会借助新主家在家电领域的较大影响力来使自身的品牌价值上一个台阶？这些均有待市场的考验。

关于TCL冰箱，自从2005年初与东芝成立合资公司以来，针对三四级市场的中低端产品比重较大，加之前期宣传上的疏漏，造成TCL冰箱的品牌资产较低。

其它两个外资品牌——伊莱克斯和三星的品牌资产与国内品牌相比并不占优。三星冰箱主要停留于外观方面的改进，缺乏对核心技术的提升。一直致力于白色家电高端市场的伊莱克斯品牌，其品牌资产并不高。

## 二、美誉度方面，海尔独领风骚，国外品牌表现不凡

调查表明，海尔占据了美誉度的头把交椅，二至四位的位置则均被外资品牌所占据，依次为西门子、三星、伊莱克斯，位居五至十位的均为国内品牌。

海尔冰箱掌握了全球领先的技术，给消费者创造着新的生活方式。在过去的20世纪，亚洲第一台四星级冰箱，中国第一台无氟节能冰箱、第一台抗菌冰箱、第一台软冷冻冰箱，无



海尔冰箱在海外成功施行本土化战略

不诞生于海尔；进入21世纪，海尔冰箱由中国领先向世界领先跨越，全球第一台法式对开门



冰箱等革命性产品的相继问世，成为海尔冰箱不断超越自我的最好诠释。目前，海尔冰箱已具备遍布全球的研发体系与市场销售网络，已在全球16个国家和地区建立了制造基地。

海尔良好的美誉度还源于它始终如一的星级服务。秉承“真诚到永远”的服务理念和用户至上的信念，海尔星级服务极大地满足用户需求，让用户买得放心，用得舒心，切实为用户解决了产品使用过程中的很多问题，为自己赢得了口碑，在行业内树起了服务标杆的一面旗帜。

西门子一直是冰箱领域的领军企业，中国消费者信赖的高档品牌，凭借着其先进的技术、



西门子冰箱的广告创意吸引了足够眼球

独特的产品理念，和一流的产品品质，西门子在市场上享有很高的认同度。作为德国品牌，西门子不注重华美的外观，一贯的简约风格，而更注重产品的实用性。由于西门子冰箱定位于高端市场，与之相联系的是不菲的价格，其用

户群受到了限制，这可能对普通消费者的认知会产生一定影响，本次调查

美誉度位居第二位。随着市场竞争的加剧，西门子冰箱已着手加强服务质量以进一步提升美誉度。

美誉度列在第三位和第四位的两个外资品牌——三星和伊莱克斯，长期以来也均致力于中国的高端市场。三星与西门子所走的产品路线有所不同，三星冰箱在引进先进技术的同时，更加注重在外观上下功夫。至于伊莱克斯，有人曾这样形容，伊莱克斯是平易近人的高端品牌。的确，伊莱克斯在中国市场一直保持低调，在技术上则走在世界的前沿，在产品上精益求精。

国内冰箱品牌的美誉度相对较差。事实上，国内冰箱在价格上比国际品牌更具有竞争优势，并且由于本土化的优势，其市场基础更好、网点更多，在售后服务上更有竞争力。相信随着众多厂家与高校、科研机构的积极合作，品牌整合的逐步开展，自身研发、制造实力的不断增强，国内冰箱最终会实现产品竞争力和品牌资产的提升。

### 三、借助多方面的营销手段，力争提高品牌知晓率

一个成功的品牌需要优秀产品和一流服务的长期积累，此外，有效的市场推广战略是提高产品知名度的有利武器。

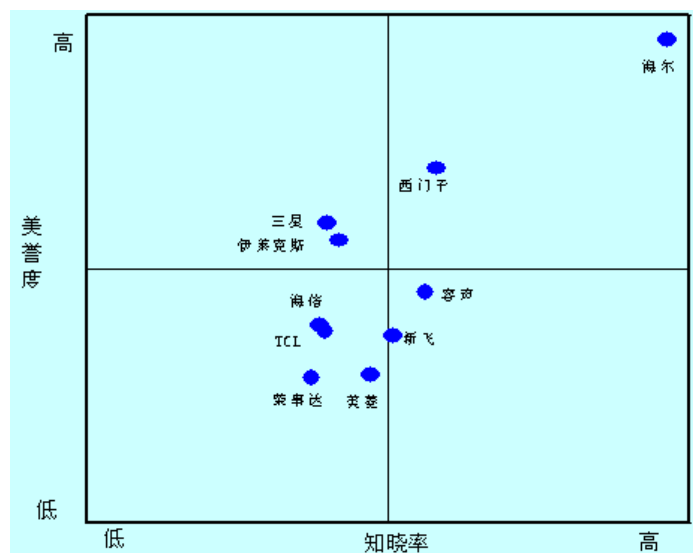
在冰箱主要品牌中,海尔凭借成功的市场推广手段,在知名度方面遥遥领先于其它品牌。回顾起来,海尔的市场策略主要有:(1)海尔积极开展体育营销。海尔大力支持体育赛事,从而拉近企业与体育爱好者的距离,赢得他们的支持与认可。2006年海尔在国内获得了北京奥运的赞助权,并在全球配套推出奥运家电套餐;海尔与美国职业篮球协会正式签约,成为NBA全球战略合作伙伴,为品牌打入美国主流市场唱响了前奏。(2)致力于公益事业。海尔在奥运前夕宣布,中国体育健儿每夺得一枚奥运会金牌,海尔将捐助一所希望小学。(3)企业领导在公共场合露面。海尔集团的张瑞敏总裁出现在中央电视台的“对话”栏目、哈佛大学的讲坛等受人关注的场合,从侧面对海尔的企业形象和产品形象均起到积极的宣传作用。(4)率先提出新的理念。海尔在2006年初率先提出了以“全新海尔 全新生活”为主题的HOT新家电消费方案,明确提出“海尔不再单纯的卖产品,而是卖解决方案”。

很多冰箱品牌也均采取了一定市场策略。新飞也曾尝试过体育营销,2006年新飞投入数百万元取得冠名权的“泛珠三角超级赛车节”,为新飞一贯沉稳的形象增添了时尚的气息,另外也有力地提高了新飞在青年群体中的知名度。美的冰箱自冰箱事业部成立以来,斥巨资邀请了国际巨星巩俐担当形象代言人,其电视广告在央视的黄金时间播出,并提出了“精致生活”的品牌主张。

海尔成功的营销战略值得其它企业借鉴,但世界品牌西门子和伊莱克斯仍是主张更多通过过硬的产品质量来打动消费者,赢得用户的良好口碑。

#### 四、冰箱企业品牌资产提升策略

在迪纳品牌资产模型中,品牌资产由品牌知晓率和美誉度两个维度来反映,综合这两个方面的表现,十个冰箱品牌分属于四种情况:海尔和西门子的知晓率和美誉度均较高(注意,这里的知晓率高、美誉度高是就这十个品牌比较而言),尤其是海尔的表现非常突出,与其它九个品牌相比有相当大的优势,需要继续保持良好的品质巩



明晰品牌价值构成,有的放矢提升品牌价值  
固优势地位;三星和伊莱克斯的美誉度高于平均水平,但是知晓率较低,说明这两个品牌尽

管在消费者心中有较好的印象，但被人知晓的范围有待扩大，这也可能与他们定位于高端市场有关系；容声和新飞是国内较早生产冰箱的企业，其知晓率高于平均水平，但美誉度较低，在品牌推广方面还有待做进一步的工作；荣事达、美菱、海信、TCL的知晓率和美誉度均较低，说明这些品牌的产品品质和品牌推广工作都还做得不够。

美誉度的提升，需要企业不断追求技术的创新和技术进步，切实了解消费者的需求，严把质量关，将质量过硬的产品呈现给消费者，同时配以完善的售后服务，让用户的购买和使用无后顾之忧，最终达到消费者对产品及其服务认可的目的。不过，良好的美誉度不是一朝一夕所能建立起来的，需要长期的精心经营。

知晓率的提升在很多情况下不能仅仅通过广告宣传、发布会等宣传方式让消费者了解产品功能特征，还需要软文、公益事业、体育营销等更加具有冲击力的方式让消费者记住品牌并对品牌产生好感。

在中国冰箱市场，大打价格战的时代已经过去，未来冰箱市场的角逐是一场价值战，品牌竞争已经从单纯的价格战模式提升到以产品差异化及品牌差异化为核心的价值战上来。同时即将到来的北京奥运会对家电业是一个重大商机，冰箱会出现更加多样化的发展，由此带来的品牌间的竞争也将更加激烈。冰箱市场将出现怎样的演变，海尔品牌资产能否继续保持第一，一切皆存在变数。

## 啤酒行业：在提升品牌之路前行

北京迪纳市场研究院 吴桃

有人说中国啤酒市场是局诱惑力十足的棋局，诚然。中国有着全球最大的啤酒消费人群，啤酒年消费量已经连续五年高居各国榜首，最近 17 年年消费量复合增长率高达 10.7%，而这样的高增长预计至少还将保持五年。而更令人浮想联翩的是目前行业还处于整合阶段，根据其他国家的经验，在行业格局定格之后，市场集中度的提高将使得行业盈利水平大为增强！

江山如此多娇，引无数英雄竞折腰！自上世纪 90 年代以百威、喜力、嘉士伯等为首的国际啤酒大鳄试水中国市场以来，一场波澜壮阔的争斗就此拉开帷幕。在行业加快扩张与整合的同时，一线市场的刀来剑往，让中国的啤酒市场提前进入白热化的竞争状态。

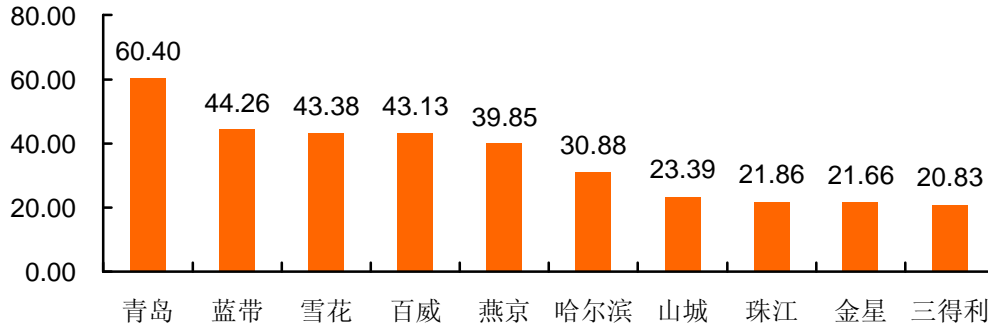
大浪淘沙，强者生存。在这场你死我活的征战中，资本致胜，品牌致胜，是决定谁将掌握市场话语权的不二准则。在资金实力方面，国外品牌有着得天独厚的优势，而在品牌实力方面，国外品牌和民族品牌各有千秋。去年春天，迪纳在全国范围内开展了一次调研，从消费者的视角来评价啤酒的品牌，下面结合调查的结果谈谈其中涉及到的几个主要品牌的品牌价值问题。

### 1、十个品牌，四个层次

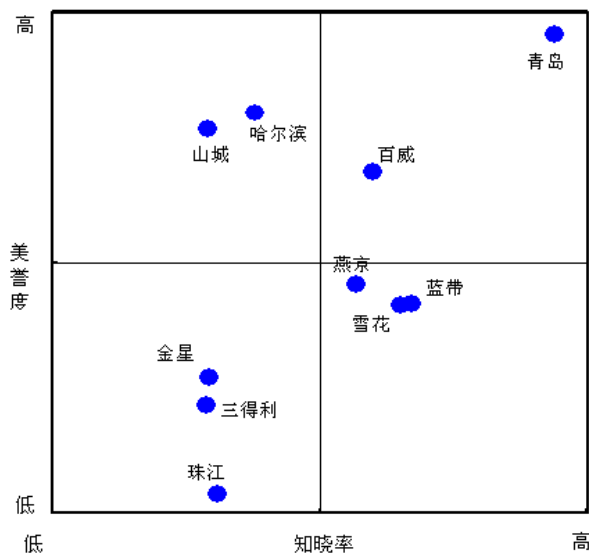
从消费者的视角，十个啤酒品牌按品牌资产指数得分分为四档，青岛啤酒一枝独秀，遥遥领先；蓝带、雪花、百威、燕京居第二档次；哈尔滨啤酒居第三档次；山城、珠江、金星、三得利四个品牌相对有一定差距。这四个层次的层间分值差异大约在 7—10 分（其中青岛啤酒和第二层次的差异超过了 15 分），层内差异在 5 分以内。如果把这十个品牌放在啤酒行业的大环境中，那么这十个品牌基本上概况了目前啤酒市场的一、二线品牌，其中青岛、蓝带、雪花、百威、燕京为一线品牌，其它五个品牌为二线品牌，这一结果与目前的市场状况基本吻合。

各品牌的品牌价值差异体现在两个方面：知名度，以及消费者对产品的美誉度（可以细化为对品牌的品质认知和认同）。青岛啤酒在知名度和美誉度方面都非常强势，山城啤酒、哈尔滨啤酒的优势在于消费者对品牌的美誉度较高。就百威、蓝带、三得利三个国外品牌来看，百威在品牌美誉度方面明显更胜一筹。





主要啤酒品牌资产指数



啤酒品牌资产构成

## 2、三足鼎立，各有所长

作为“中国啤酒的开创者”，青岛啤酒在消费者心目中具有崇高的品牌地位，其强大的品牌影响力在中国尚无人可替代。从测评结果来看，青岛啤酒在品牌知晓率、品质认知和品牌认同度方面相对于其它九个品牌均具有一定的优势，特别是在品牌知晓率和品质认知方面优势十分突出。另外在调查的十个品牌中，青岛啤酒是最具全国性的啤酒品牌，在各地区的品牌价值均名列前茅，发展比较均衡。

凭借大手笔的资本运作，在短短的十年时间使啤酒总产能超过 560 万吨，成为中国啤酒行业三大著名品牌之一的雪花啤酒，在本次测评中品牌资产也跻身三甲，品牌价值较高，但是测评结果也暴露出目前该品牌存在的一些问题，如品质认知和品牌认同度方面均有待改进，品牌美誉度在调查的十个品牌中仅名列第七位，与其全国性品牌的定位有一定差距。在区域市场中，雪花啤酒在华南沿海的知晓率较低，在黄河中游地区的品牌美誉度较低；尽管

雪花啤酒的目标消费群体是 20-35 岁的“成长一代”，但是从调查结果来看，这个年龄段的消费者对雪花的品牌美誉度相对于其它品牌并无优势，甚至还处于落后，品牌认同度在十个品牌中仅列在第八位，显示出其品牌管理方面还急待完善。

不同地区消费者对啤酒品牌知晓率排名

	青岛	雪花	燕京	哈尔滨	金星	珠江	山城	百威	蓝带	三得利
东北	1	3	5	2	7	8	9	6	4	9
华北沿海	1	4	2	6	7	7	10	5	3	9
华东沿海	1	4	6	8	9	7	10	2	5	3
华南沿海	1	6	5	7	8	3	10	4	2	8
长江中游	1	5	4	7	8	6	8	3	2	10
黄河中游	1	6	5	7	3	8	9	4	2	10
西北	1	3	3	7	6	8	9	5	2	9
西南	2	1	6	9	6	8	3	4	5	10

注：表中数据根据调查获得的消费者对品牌的知晓率进行排序。

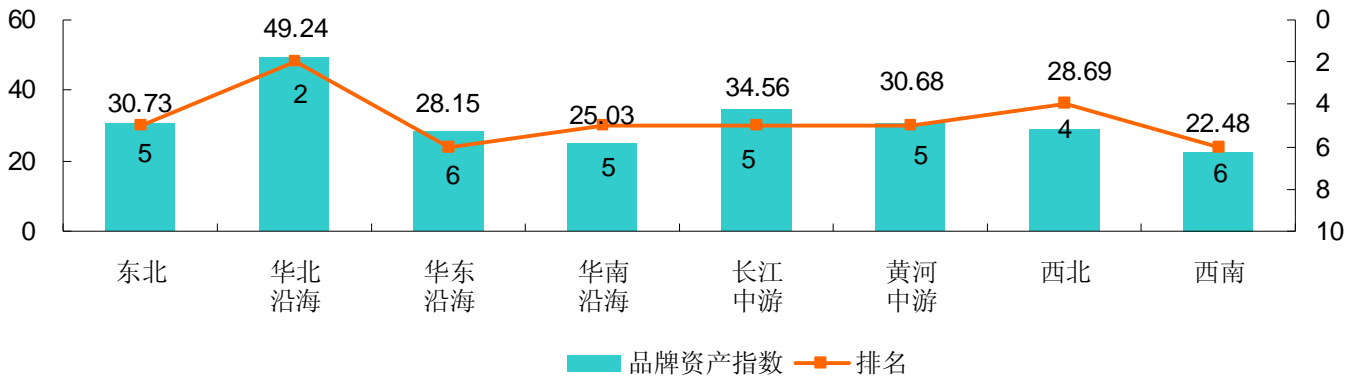
不同年龄消费者对啤酒品牌认同度比较

	燕京	哈尔滨	三得利	青岛	雪花	百威	珠江	山城	蓝带	金星
青年	5	4	7	2	8	3	10	1	6	9
中年	7	2	9	1	5	3	10	4	6	8
老年	4	3	8	2	7	5	9	1	6	—

注：表中数据根据调查获得的消费者对品牌的认同度进行排序。

燕京啤酒在华北沿海地区具有明显优势，其各项指标在十个品牌中均排在行业第二位，仅次于青岛啤酒，反映出燕京啤酒在华北地区较强的品牌实力，但是在其它区域尚无优势可言。2008 北京奥运会的召开，为燕京啤酒品牌价值的提升提供了绝好的机会，借力奥运开展奥运营销，拓展品牌优势，在全国扩大品牌知名度和影响力，将很可能成为燕京挑战行业龙头的一个契机。从不同收入人群对该品牌的评价来看，中等收入水平的消费者对燕京啤酒的美誉度较行业平均水平高，而低收入和高收入消费者的评价则低于行业平均水平，说明燕京啤酒对于中等收入消费者的产品定位还是比较成功的。然而近年来厂商不断提高中高档产品的占比，中高档产品收入将成为厂商收入的主要来源，因此对产品品质、口味、包装等的提升和优化产品结构就成为厂商的当务之急。

不同区域消费者对燕京的品牌价值评价



### 3、区域品牌的地理优势面临挑战

由于啤酒行业所具有的原料、罐装、储运等方面的特点，以及异地建厂固定资产投资大等各种因素，啤酒行业除了青啤、雪花、燕京啤酒等几个一线厂家已在逐步实施全国布局战略外，目前国内二、三线品牌还仍然将区域作为市场竞争的重点。调查显示，这些区域性品牌往往整体的品牌资产指数较低，而在某些区域则表现优异。例如，金星啤酒在黄河中游地区，珠江啤酒在华南沿海地区，哈啤在东北地区均具有一定的品牌优势，而其中山城啤酒的区域性是最为突出的。

从对 24 个城市消费者的抽样调查来看，山城啤酒的品牌知晓率不足 10%，而在西南地区，其知晓率高达 49.2%。另外在西南地区，消费者对山城啤酒的品牌认同度、美誉度均名列前茅，特别是品牌认同度在十个品牌中高居榜首，超过青岛啤酒 11 个百分点，优势较为明显。但是也应该看到，随着各大啤酒品牌全国一盘棋的战略逐步推进，区域品牌的地理、人文优势会逐渐被蚕食。从我们的研究结果来看，在西南地区，青岛啤酒、雪花啤酒的品牌资产指数与山城的差距仅为 1 分。因此，如何保持西南地区的品牌优势，是山城啤酒品牌建设工作的当务之急。另外我们还发现，中等收入水平消费者对山城啤酒的品质认知尚可，而认同度较低，建议厂家对此问题的症结进行深入探究。如能通过市场活动提高这部分人群的购买意愿，将会对山城啤酒品牌资产的提高起到较大的促进作用。

### 4、对三大啤酒品牌的品牌运作模式的一点思考

文化是品牌的灵魂，文化内涵的深厚与否，决定着品牌的感染力和吸引力。世界第一品牌可口可乐体现了美国文化的激情、快乐和生命力，万宝路塑造了一种粗犷、豪迈的美国

西部牛仔文化，这些品牌正是因其独特的无国界的品牌文化内涵深深地吸引了消费者，从而能风行世界，经久不衰。这些商业史上的传奇，对于我们国内啤酒品牌的运作应有所启发。

作为中国啤酒的百年品牌，青岛啤酒“传统、经典、品质尊贵”的品牌个性深深融入消费群的认知中，目前青啤极力向消费者传达“激情成就梦想”的品牌主张，试图给历史感太强的青啤注入激情和活力元素；燕京啤酒结合奥运年，提出了“感动世界、超越梦想”的品牌主张，高调打出了“新北京、新奥运、新燕京”的口号；雪花啤酒通过支持“勇闯天涯”活动，向受众传播其“年轻、活力、积极向上”的品牌内涵。以上可以看出，这些国内啤酒业领军品牌对于年轻、活力品牌个性的情有独钟，使得其定位的时候共同点多，差异不突出，导致对受众的冲击力不够强，同时由于定位雷同，会导致品牌个性不能得到很好地彰显。当然，更多的二线品牌则没有明确的定位，这是后话。

体育是啤酒消费者的普遍兴趣点，为拉近消费者与品牌之间的距离，体育营销就成为“怀有野心”的啤酒品牌推广传播的主要手段。青岛、燕京在赞助了一系列重要赛事之后，将品牌传播的主战场摆在了 2008 奥运赛场上，雪花则通过赞助雪花啤酒广场足球赛、雪花啤酒全国足球联赛、探源长江之旅等活动，实现品牌与体育的联姻。从这三个品牌体育营销的方式来看，雪花啤酒选择的方式更为独特，能与参与者更好地实现零距离接触，因此对于直接参与者无疑会起到更深远的影响，但是由于受众面较窄，还需要对这些活动多加报道、宣传，以扩大活动的效果，更好地促进品牌影响力的提升。



## 国产牙膏品牌何以突出重围？

北京迪纳市场研究院 吕芳

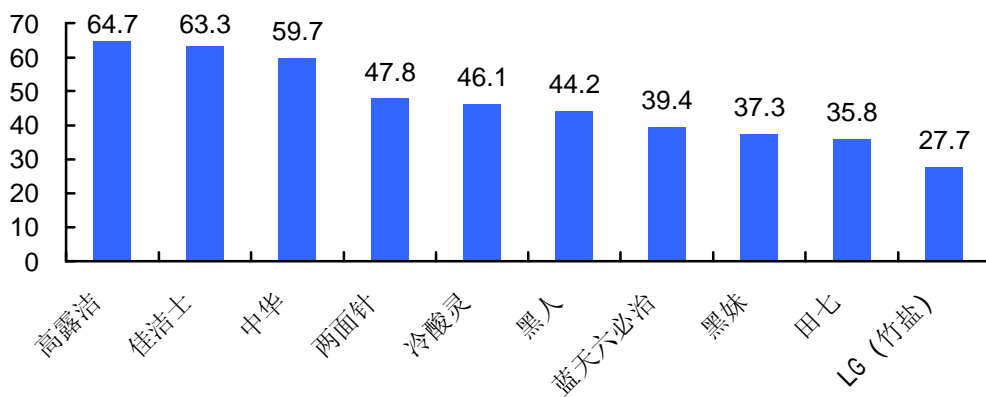
盘点国内当前的牙膏市场，以高露洁、佳洁士为首的外资品牌，已经囊括了 2/3 以上的市场份额，仅给国产牙膏留下狭小的市场空间。迪纳市场研究院近期进行的牙膏品牌资产的调查研究也显示，中国本土品牌牙膏的品牌资产情况也不容乐观。面对外资品牌的强势挤压，中国本土牙膏品牌怎样才能突出重围？

### 一、品牌资产调查结果：外资品牌或外资控股品牌占优

此次牙膏品牌资产调查于 2007 年实施，调查品牌覆盖了国内消费者经常使用的十个品牌，合计调查有效样本量 1203 份。

调查结果表明，位居品牌资产前三位的牙膏品牌均为外资品牌或外资企业控股的品牌，分别为高露洁公司的高露洁牙膏、宝洁旗下的佳洁士牙膏和联合利华控股的中华牙膏，其品牌资产相比其它品牌，优势非常明显。

国产品牌中，两面针和冷酸灵牙膏的品牌资产相对高，但与前三位相比，均存在 10 分以上的差距。

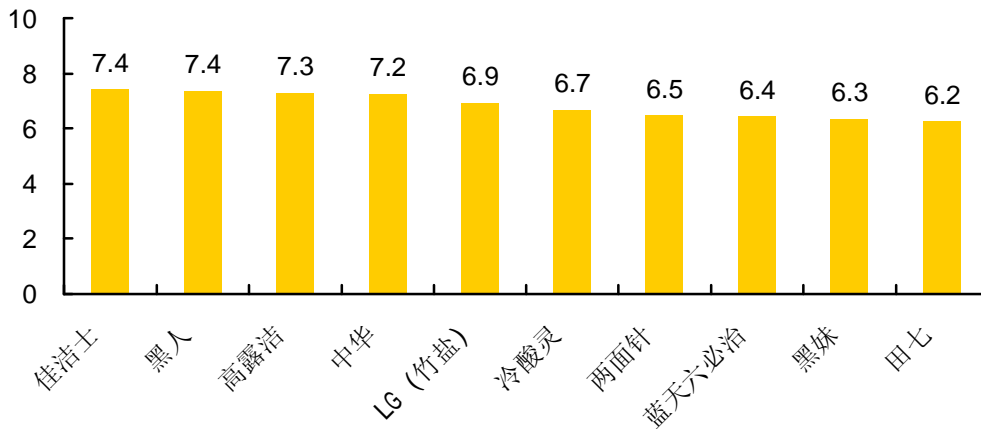


主要牙膏品牌资产指数

### 二、不同牙膏品牌竞争力探讨

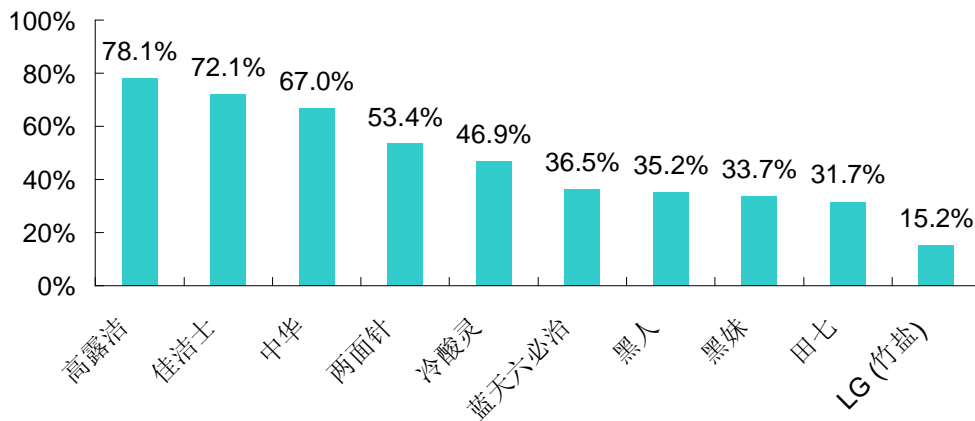
美誉度和知晓率是构成品牌资产的两个要素，下面就从这两个方面对各品牌牙膏的品牌资产进行展开分析。

首先来看一下各品牌牙膏的美誉度状况。研究表明，在调查的十个牙膏品牌中，美誉度居前五位的均是外资或外资控股品牌，国产品牌则处于劣势。构成美誉度的两个要素——品质认知和认同度方面，各品牌的表现与美誉度基本相同。



主要品牌牙膏美誉度

再来看一下知晓率，高露洁牙膏的知晓率在调查的十个品牌中最高，佳洁士和中华牙膏分列二、三位，三者均占据绝对优势，国产品牌中，两面针和冷酸灵牙膏的知晓率相对较高。

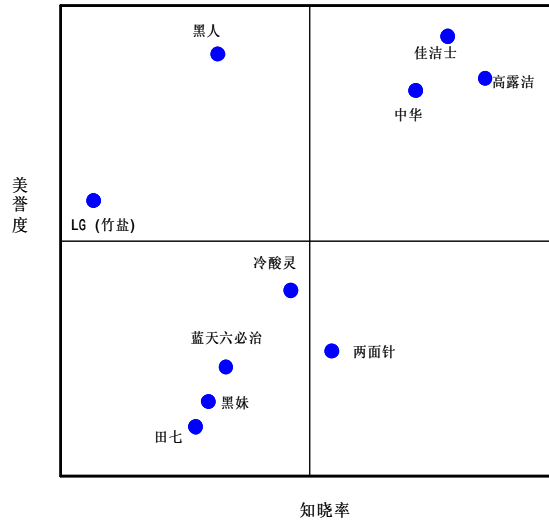


主要品牌牙膏知晓率

为了更清晰地展示各牙膏品牌的资产状况及其之间的差异，以知晓率和美誉度为两个维度做出如下矩阵。

下图表明，高露洁、佳洁士和中华知晓率和美誉度均较高，优势明显；黑人的美誉度非常高，但知晓率较低；LG（竹盐）的美誉度高于平均水平，但是知晓率较低；国产品牌牙膏的美誉度均较低，知晓率总体上也较低。

品牌资产的形成是长期积累的结果，需要高品质产品质量的经营和良好口碑的广泛传颂。高露洁、佳洁士牙膏的成功是在借助国际顶尖牙膏品牌形象的基础上，不断满足消费者日益变化的需求，辅以有效的品牌营销策略，逐步发展为大众青睐的品牌。而中华牙膏的历史由来已久，被很多人所熟知。近来联合利华的入主，为中华牙膏注入了高端的技术，同时采取了有效的宣传策略，极大地促进了中华牙膏品牌资产的提升。



主要牙膏品牌资产构成

黑人牙膏在中国市场一直很低调，走的是中高端路线，致力于不断提升牙膏的品质。正因如此，消费者对黑人牙膏的知晓率很低，但美誉度非常高。

综上，国产品牌的美誉度和知晓率总体上处于劣势，在产品创新、市场规划、品牌推广等方面所做的工作与外资品牌相比还远远不够。

### 三、国产牙膏的品牌发展策略

国产牙膏品牌劣势显而易见，为了进一步提高其品牌资产，突出外资品牌的重围，现提出如下建议：

#### 1、准确定位市场，做好品牌的长期规划

鉴于我国牙膏市场目前业已形成的市场格局，本土品牌要在激烈的竞争中胜出，不宜与外资品牌正面对抗，而应进行准确定位，寻找突破口。云南白药牙膏就是一个很好的例证。云南白药牙膏突破传统日化用品的概念，创新提出保健概念，最新推出的云南白药牙膏一上市就得到了消费者的认可。

牙膏在过分突出特色的同时，也应考虑自身产品在品牌上的拓展，不要作茧自缚。冷酸灵牙膏过分强调牙膏的抗过敏功效，没考虑日后的品牌延伸，让品牌名称的“抗过敏”诉求

成为后期产品扩展空间的限制和障碍。牙膏企业要有长远的、整体的品牌规划，在紧紧抓住产品核心竞争力的同时，努力耕耘好已有的产品，待到时机成熟向其它产品蔓延。

## 2、在保持现有产品特色的同时，以消费者的需求为导向，不断进行产品创新

国产品牌牙膏经过多年的研究开发，已经积累了丰富的行业经验，形成了自己独具特色



的产品体系。如两面针和田七牙膏致力于生产中草药牙膏，虽然外资企业也陆续推出草本牙膏，但是本土企业具有中草药牙膏资源上的优势，对中草药的采集、加工、特性等知识的了解更加充分。因此，国产品牌应保持自身产品的特色，固守已有优势。

同时，经过多年的发展，消费者对牙膏的需求不断升级，已不仅仅满足于单纯的简单清洁，而对保健、香味等方面均提出了更高要求。因此，企业要在竞争中获胜，就要加强对消费者需求的研究，挖掘潜在的需求，加速产品的研发，不断创新，开发出具有卖点的新产品。

## 3、提高广告质量，积极投身于公益事业，提高品牌知名度

广告是最有效的营销手段之一。近年来，各牙膏厂商都纷纷加大广告的投入。然而本土牙膏企业存在广告宣传上的不足，其广告内容未能有效吸引消费者的眼球。因此广告主题、广告创意、形象代言人、广告制作、媒体选择等方面均是值得企业进行深思的。

相比广告，公益事业是更加具有亲和力的宣传方式，不仅可以有效提升企业的品牌知名度，还增加了消费者对企业社会责任感的认同。中国牙膏企业应学习借鉴国际上的经验，拓展中国的公益事业，树立一个尽职尽责的企业良好形象。当前，我国四川地区遭受重大地震灾难，牙膏企业积极提供救助或支援，必将有助于企业形象的提升。

## 4、发掘本土品牌优势，重视渠道建设

渠道是产品由企业流向消费者的中间环节，没有渠道，再好的产品也会成为一潭死水。本土牙膏品牌的价值提升，渠道也是至关重要的一个环节。

牙膏作为一种家庭日常消费用品，在城市的主要销售渠道主要是超市、便利店、商场。目前，商超牙膏专区最醒目、最重要的货架位置均被外资牙





膏企业所占据。本土牙膏品牌要在激烈的渠道竞争中立于不败之地，必须重视渠道的重要作用，建立专业营销队伍，通过一定的促销方式打通商超的渠道。

目前我国农村中有一半以上的人群没有刷牙的习惯，是一个蕴涵无限商机的牙膏市场。由于购买力的限制，农村市场仍以使用低价牙膏为主，本土品牌在农村拥有天然的优势。本土牙膏企业应在全面覆盖农村渠道的基础上，利用农闲时间，下乡开展知识讲座，针对性地开展终端促销活动，稳固并扩大农村市场。

#### 5、从细微处着眼，拉近与消费者的距离，并且重视与消费者的沟通

中华牙膏在软管包装和外层包装上印有诸如“中华把好健康第一关，中华提醒您早晚要刷牙”、“要想达到理想效果，建议每天至少刷牙两次并轻刷舌面”的温馨提示，这种更显人性化，突出人文关怀的方法，无疑拉近了与消费者的距离。本土牙膏企业也应借鉴类似的做法。

只有使用才有发言权，消费者真正使用过牙膏之后，才会有切身感受。消费者的使用体会对于企业来说是非常宝贵的信息，如果这些信息反馈到厂家那里，对于产品的改进，甚至是创新将起到意想不到的作用。这些信息的获得，可以在企业网站设置调查问卷，让用户填写，以抽奖的方式作为回报；同时也可以在产品销售卖场进行现场调查，赠送消费者小礼物。事实上，采取以上手段，一方面可以了解消费者的需求，还可以起到一定的促销作用。

牙膏行业的竞争异常激烈，面对外资品牌的强势，本土牙膏企业不宜正面出击，而应另辟蹊径，找准市场空缺，做好定位，精耕产品，用良好的产品品质来赢得消费者的口碑，以谋求企业的发展和品牌的腾飞。

## 联想，与世界电脑“巨人”同行

北京迪纳市场研究院 梁斌

电脑与人们的工作联系十分密切，并且已经快速渗透到个人生活领域，今天电脑甚至成为人们生活中不可或缺的一部分。IDC认为在未来的5~10年内，数字家庭将蓬勃成长。今后，电脑将集家庭娱乐、计算、管理等多任务于一身，成为名副其实的“家庭管家”。拥有未来最大消费潜能的中国市场得到各电脑生产厂家的重视也就顺理成章。世界著名电脑厂商戴尔、惠普等将拓展市场的重心向中国倾斜，而在国内市场上，联想品牌稳坐头把交椅，其品牌资产让众多电脑品牌望其项背。

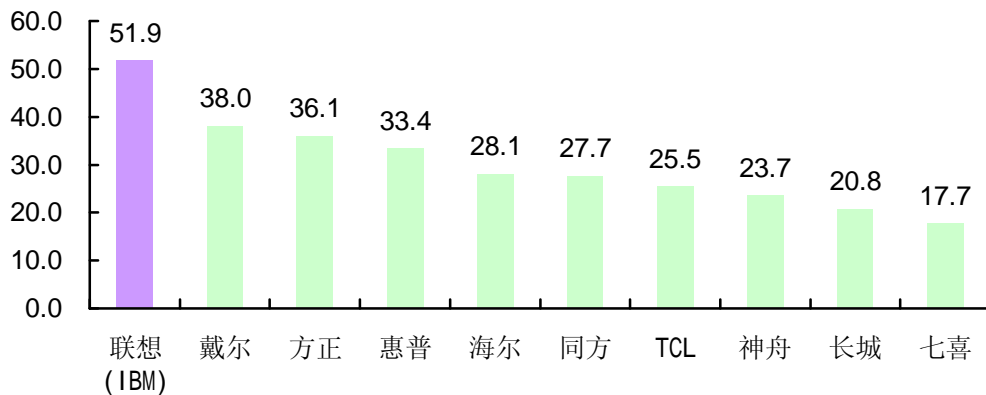


图 1 主要电脑品牌资产指数

联想品牌资产如此之高，一方面它是一家土生土长的中国企业，由柳传志等几个创业者从卖汉卡起家，后来代理电脑，再到后来开始销售自己品牌的电脑。民族企业得到国内消费者的“关照”也不足为怪，然而国内同行企业为什么没有达到同样的高度，这与其成长过程中几个关键点分不开：

### 更换标识

2003年4月28日，联想将品牌标志“Legend”变成了“Lenovo”，一夜之间“Lenovo”已经悄然出现在路牌、电视、广播、网络等媒体上，而联想这次新标识的启动，则成为其向国际化进军的一个标志性事件，同时也把“联想”这个知名品牌做了一个很好的梳理。

## TOP计划

2004年3月26日，联想成为国际奥委会第六期TOP(The Olympic Partnership)计划伙伴，无疑成为了联想打造国际化平台的绝佳选择，这也为“Lenovo”注入了新的品牌元素。

作为TOP合作伙伴在全球范围内享有奥林匹克市场开发权利，因此，成为TOP合作伙伴意味着一下子可以获得全球各国奥组委和各国人民的信赖，提升品牌在国际上的喜好度，对企业来说是一个绝佳的全球宣传。联想拥有了“奥林匹克全球合作伙伴”这一金字招牌，这对联想集团来说是一个标志性的全新开始。

联想签约之后，全国各大媒体铺天盖地的报道，这让联想赚足曝光率。无论从政府还是普通消费者角度，他们把联想成为国际奥委会TOP成员已经视作是中国品牌成功的一个标志，民族自豪感溢于言表。

## 收购IBM个人电脑业务

2004年12月8日联想对IBM的PC业务的成功收购，意味着联想的国际化品牌进展步入实质性阶段。联想和IBM个人电脑业务的合并旨在为客户提供最佳体验，提升用户对品牌的感知，更可以借助IBM的渠道使“Lenovo”品牌走向世界。

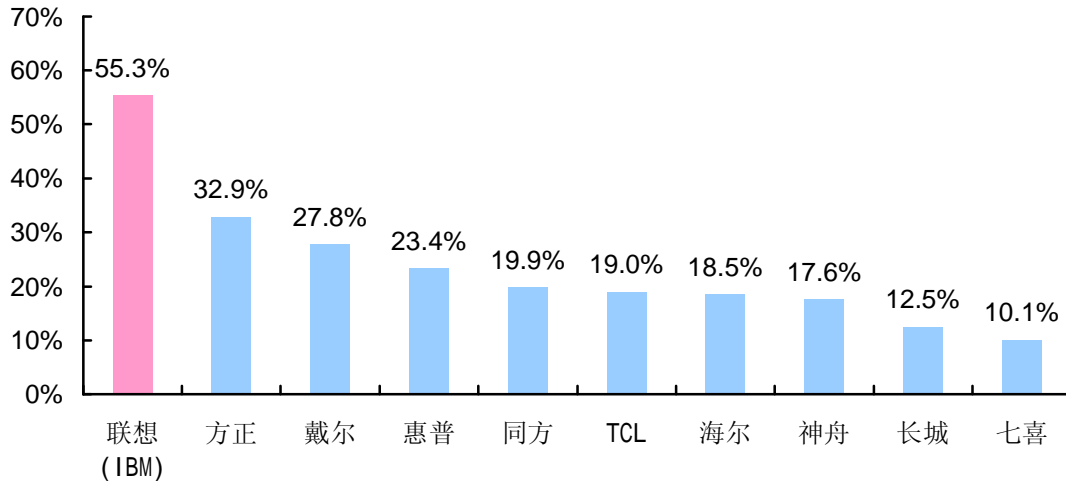


图2 主要电脑品牌知晓率

这三步棋，让联想知名度倍增，将其它品牌厂商甩在身后就不足为奇了。而在竞争残酷的市场中求生存，仅靠知名度还不足以维持企业稳定发展，让用户感受到产品性能卓越，才更容易牢牢把握市场。一个品牌的美誉度在一定程度上体现了该品牌在市场上的竞争力，高美誉度的产品更容易获得稳固的市场份额。国外电脑厂商对此可能理解更为深刻一些，在几个主要电脑品牌中，戴尔的美誉度居首位，联想第二，惠普紧随其后，其余国内品牌差距较

为明显。

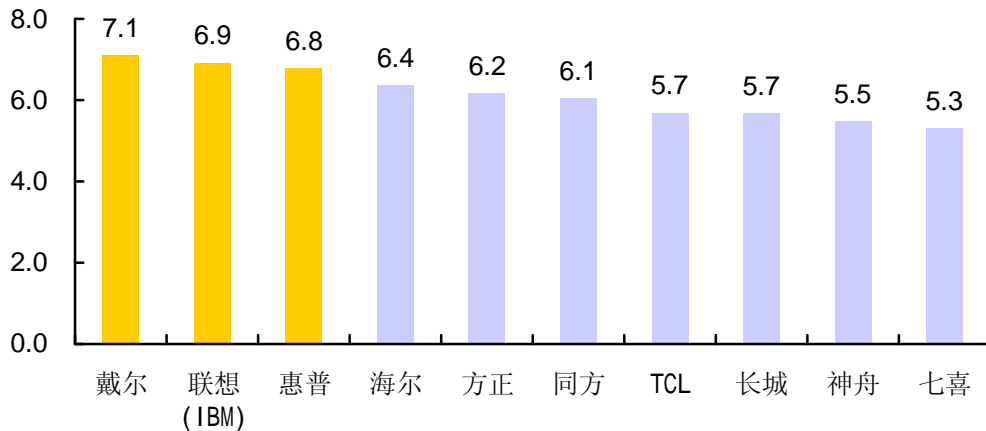


图3 主要电脑品牌的美誉度

美誉度是消费者对产品品质、品牌认同的综合考量，它会受到如产品质量、包装、价格、品牌名称、广告宣传等多种因素的影响。戴尔、联想、惠普这三个品牌中国外品牌占据两席，一方面由于国外企业发展历史长，较国内品牌天然就有一定优势；另外顺应了电脑产品的消费趋势，这是国外品牌获得高美誉度的重要原因。电脑在成为个人与家庭消费品的同时，必然要求它具备更多的个性化元素，而消费体验就为此搭建了一个良好的平台。

表1 有无体验消费者的品质认知比较

品牌	有体验人群对品质的认知 (1)	无体验人群对品质的认知 (2)	差值 (1) - (2)
戴尔	8.27	7.64	0.63
惠普	8.17	7.38	0.79
联想 (IBM)	7.66	7.45	0.21
...	...	...	...

从表中可以看到，有过使用体验的消费者对联想（IBM）、戴尔、惠普电脑品质的评价高于无体验消费者，表明经过实际使用，这些电脑得到的赞誉更高，说明产品都经受住了用户的检验。电脑产业经过多年发展，各品牌电脑在产品品质上的差距应该不是很大，更多的体现在包装、广告宣传等方面。调查显示，体验过戴尔、惠普电脑的消费者对于其产品的认知明显高于体验过联想（IBM）电脑的消费者。一定程度上说明，联想与这两个品牌相比，在消费体验环节上可能还存在差距。戴尔在重庆、南京和天津等地各设有一家体验店，用户可以在体验店试用戴尔的各种产品；惠普也通过“我的电脑 我的舞台”主题的品牌推广活动，针对年轻人群体，以网络为核心，通过创意方式展现自我个性，并依靠“年轻领袖”、

创新产品以及时尚生活方式等为年轻人提供全方面的应用体验。联想在这方面可以借鉴戴尔、惠普的经验。

消费体验让产品与消费者形成互动，有助于消费者对品牌产生信赖感，对品牌形象的提升也会产生潜移默化的影响。“先体验后购买”，能在消费者同品牌之间搭建起一座相互沟通的桥梁。联想可以借助“Think”品牌影响力，多渠道的为消费者提供产品体验经历，全方位提升产品和服务，让更多的人体验到联想能够为用户带来更大的价值，无形中也提升了联想品牌的美誉度。

作为北京奥运会火炬主要设计单位，同时又身为国际奥委会最高级别合作伙伴的联想集团，利用奥运元素进行差异化品牌营销，“祥云”笔记本电脑的限量发售是该营销手段的



最有力体现，将产品与奥运紧密地融合在一起。

随着奥运的临近，火炬在全球范围内的传递，奥林匹克精神被大范围、高频度的传播，将联想与奥运更加紧密的契合，在价值认同层面提升了公众对联想品牌的认同感，同时又与其它品牌区别开来。这些无疑都为提升联想品牌价值加上了浓重一笔。

联想在收购 IBM 个人电脑业务后步入双品牌（“Lenovo”和“Think”）运营时代，惠普对康柏的并购可以让联想在品牌运营上受益良多。作为国内企业并购西方同行的一个典范，联想可能被永载史册，因为它证明了中国企业也能够凭借自身的努力，向巅峰发起冲击。愿联想，一路走好！

## 迪纳推出 SMART（拓智）企业竞争实战模拟系统

基于多年来给EMBA学员和大型企业管理层讲授管理实战模拟的经验，结合自己在营销咨询和市场研究领域的实战经验和独到见解，DINA市场研究院总经理李金晖会同合作伙伴开发出“SMART（拓智）企业竞争实战模拟”系统。相对于现有面市的系统，SMART系统更加适合中国的竞争环境，在仿真性、复杂性和灵活性方面更具优势。特别适合MBA、EMBA、企业高管培训班以及大中型企业中高级管理人员的内训。

## SMART 企业竞争模拟介绍

国人自有知识产权、高仿真高对抗的企业竞争模拟系统问世，更加符合中国国情和当前市场化经济的现状。版权人具有多年企业管理模拟的授课经验，以及丰富的管理咨询和市场研究经验。

### 企业竞争模拟

不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之，学至于行而止矣。

——荀子

模拟训练的历史可以追溯到春秋战国时期，那时我们的祖先就已经发明了一种称之为博戏（也称六博、陆博）的游戏模拟两军对阵。麦肯锡公司在上世纪 50-60 年代开发了一套企业管理模拟培训系统，用于培训本公司的咨询顾问和客户的中高层管理人员。上个世纪 70 年代开始，美国一些管理学院的教授开始尝试采用计算机软件方式全面模拟企业管理和市场营销的整个环境和战略决策过程，并且将这样的模拟软件同传统的教学方法结合在一起。

这种以管理理论为基础，以情景模拟为手段的培训工具融合了生产、研发、营销、市场、投资、财务等各方面的业务规则、管理经验和经典模型，全面真实地还原了企业生存发展所必需面对和应用的各種社会规则。培训过程中，分组的学员将作为企业的管理层，在动态的竞争性市场环境中，为了更好地创造企业价值而进行博弈。

### SMART 课程综述

SMART 是基于国际化的企业管理和营销理论设计开发的一套计算机辅助企业竞争模拟系统和培训课程。该系统是充分考虑到中国的经营环境和市场经济的高速发展，高度模拟现实世界中的经营管理决策行为的一套功能强大的企业竞争模拟计算机系统。

SMART 主要针对企业中高层经理人设计，涉及产品研发、生产、营销、财务、投资、运营等各个职能部门，覆盖了从如何分析商业环境、如何确定目标市场、通过团队分工合作进行产品研发、生产、营销、成本控制、风险分析等大量的管理知识要点，可以在最短时间内检验并帮助学员提升综合管理能力。

SMART 模拟可以根据需要分为 5 个组或者 6 个组展开竞争，每小组 6-8 人，组成企业的管理团队，经营三个产品，在三个经济状况不同的国家展开全方位竞争，通过 6 个财务季



度的管理运营期，使参与者实时高效地体验到在一个动态的、快速变化的全球化商业环境中驾驭企业遇到的方方面面的问题。授课时长也比较灵活，标准课程为期 2.5 天。

SMART 模拟了一个动态的自由市场经济体系，信息是模糊的、不充分的；环境是不确定的、变化的；决策时间是有限的，一切结果均取决于势均力敌的六个对手的多轮决策的效率和效果。

在 SMART 世界里，作为管理层的一员，谁都可以大胆地去尝试、努力去推行，不仅要熟悉商界术语，更要学会洞悉数字背后的渊源；不仅能运作旗下业务，更须懂得如何与相关部门协同合作，充分利用有限资源，发挥团队的精神……SMART 世界不言输赢，失败也是一种学习！

SMART 将带给每个学员无须开怀大笑就能获得的快乐体验！分析、计算、预测……然后是等待……是成功还是失手？课堂气氛活跃，激动、担忧、兴奋、埋怨、得意等等体验，把大家紧紧联系在一切，在学习之余更发展了友谊，成为学员一生的收获。

SMART 抛弃以讲解为主的传统授课模式，采用知识点讲解和小组决策相结合的方式授课，共进行 6 轮决策。每轮决策前讲解相关管理概念和分析方法，决策后有竞争结果分析和解密。层层推进，前后呼应。在学员决策期间，辅导老师会和学员共同分析、讨论，提高学员对概念的理解和运用能力。SMART 教师在讲解基本理论和概念时深入浅出、提纲挈领，引导学员主动思考。在模拟的各个阶段，教师则巡视每个小组，带领学员在进行生产、营销等决策时更好地理解并运用各种管理概念和管理技巧，学会竞争分析和决策流程等等，以达到既定的财务目标。

### 版权人介绍

SMART（拓智）企业竞争模拟系统的开发者在管理理论和实践方面，以及在管理信息系统方面具有丰富的经验。

**李金晖：**北京迪纳市场研究院总经理，清华大学中国企业研究中心研究员。长期从事企业竞争模拟培训、管理咨询和市场研究工作。

管理模拟课程授课经验（学校）：清华大学 EMBA，清华大学总裁班，中欧商学院 EMBA，上海交通大学 EMBA，成都电子科技大学 EMBA。

管理模拟课程授课经验（部分企业）：国华电力，航天科工集团，联合利华，新中新电子，佳通轮胎，神州数码，天涯在线，京信通信，山西移动，长园新材，易才集团，中联绿盟，五矿钢铁、中冶集团等。

**李志军：**清华大学管理学硕士，计算机科学和管理信息系统双学士。