

企业品牌经营的财务策略

□ 容少华

在以知识经济和信息化为特征的社会里,品牌经营的重要性逐渐显现出来。企业的产品和服务一旦贴上了名牌标签,往往意味着有了更多的机会进入新市场,进而获取更大的市场份额。很多世界知名企业就是凭借其品牌获得了丰厚的利润回报,品牌资产经营已成为企业战略经营的一个重要组成部分。在这种情况下,财务也责无旁贷,应努力为品牌经营提供支持,以品牌管理为中心的企业资源重组和配置将成为财务策略的一个重要组成部分。

一、弱势品牌经营的财务策略

“品牌就是产品”,这是品牌经营

初级阶段对品牌的定义。这种情形下的品牌是一个弱势品牌,品牌只起到识别的作用,作为顾客区分企业产品和服务的标志。弱势品牌经营一般表现为许多企业在类似的产品和服务中相互竞争和混战,产品和服务的同质化促使企业只能采取价格竞争手段。如农产品、水泥、摩托车、运输以及零部件加工等。

弱势品牌经营的特点决定其财务策略,那就是为降低经营成本提供财务支持,使企业保持成本领先的竞争优势。在弱势品牌经营下,企业不可能依靠品牌优势向上打开产品的价格空间,在保持与竞争对手相似的价格水平下,只能向下降低成本,为企业利润扩展空间。当产品和服务的品牌在市

场竞争中的地位不是特别重要时,顾客的多样性往往促使企业采取产品线延伸的策略维持利润水平。然而,传统的成本核算体系可能隐藏了延伸产品造成的成本的大量增加。研究发现,传统的成本核算容易使销售良好的产品分摊了过多的成本,而销售滞涩的产品分摊的成本却相当少,在产品线中有15%的产品利润相当于整个品牌的利润,85%的产品很少有利润或者根本没有。作业成本法的出现使得财务人员容易发现哪些产品是有盈余的,哪些是亏损的;哪些活动是多余的,耗费资源而不产生增值的,哪些活动则是可以通过改善降低成本的。通过压缩产品库存,改善物流配送系统,整合供货商,改进市场营销或者是为贴牌生产提供财务资源配置,企业还是有一定盈利空间的。

二、强势品牌经营的财务策略

与弱势品牌经营不同,强势品牌经营已初显品牌资产竞争的端倪,品牌不只是产品和服务区别的标识,还成为承诺、保证和契约的代名词,成为与顾客有效沟通的代码。强势品牌经营一般表现为创新和与众不同。创新促使企业在产品和服务方面与众不同,这不仅表现在产品性能、技术、款式等诸方面充满了个性,而且表现在

分析和市场调查,周密编制施工作业计划,准确合理地测算工序承包单价,及时提供预算和结算成本。施工技术部门负责制订降低工程成本的技术措施,严格检查其执行情况,组织开展技术革新活动,确保工程质量创优,避免返工浪费现象,做好工程索赔资料的签证、保管工作。物资保障部门及时编制材料采购计划,积极组织物资、设备采购招标工作,合理组织运输,减少中间环节,降低材料采购成本,执行材料消耗定额,健全材料收发、领退及定期

盘点制度,搞好施工现场和仓库材料管理,努力降低材料使用成本。财务部门搞好成本核算,收集业务核算资料、记录和保管好原始凭证,定期考核分析预算成本与实际成本节超原因,严格执行费用开支标准,控制费用支出,降低工程成本。工程队、班组全面落实工序单价承包责任,严格执行工程成本控制指标,加强施工调度,合理安排施工生产,减少窝工浪费,做好已完、未完工程的施工记录和成本管理基础资料,建立健全职工考勤表、材料点验

消耗表、机械台班消耗表、低值易耗品消耗表和其它费用开支表。各项工作的完成质量与施工负责人和每个职工的工资、奖金挂钩,使每个职工感到肩上有控制成本的责任和压力,从而促进工程项目的挖潜、降耗、节能、提效,保证上级下达的各项责任成本控制指标的实现。

(作者单位:中铁十三局
集团公司纪检监察部)

责任编辑 崔洁

营销和消费方面让顾客有不同的感受。像TCL在营销方面所采取的“宝石攻略”就是一种创新。将珠宝等高附加值因素引入电子行业,并赋予产品丰富的文化内涵,使得TCL产品具有人性化和个性化的特征,打造出了中国手机品牌的新形象。

企业的强势品牌经营表现为要么在一个小的细分市场上处于领先地位,要么吸引和保持一部分顾客群对品牌的忠诚,将品牌作为产品和服务的质量信号传递给顾客,让顾客自愿支付比较高的价钱,避免与弱势品牌产品展开恶性价格竞争。当品牌由弱势品牌转为强势品牌时,品牌的无形资产价值开始提升,企业产品销售开始快速增长,市场份额继续扩大,企业需要加快扩张步伐,管理销售增长的扩张性财务将成为与企业经营成败休戚相关的重要策略,扩张性财务运作将成为财务策略的中心。如TCL在第一次创业的基础上,提出将“市场、品牌、资产”进行整合的经营战略,以充分利用TCL的市场网络优势进行兼并扩张与内部重组,使TCL能以较小的增量资金控制更大的资产经营。在这种经营战略下,TCL依靠先有市场,后有品牌,再有生产基地的逆向经营模式抓住了市场机会,在资产规模急剧扩张的同时,TCL的品牌价值也得到了升华,增强了TCL的竞争力,使其利润、销售收入和出口创汇均保持了较高的增长。

格兰仕也是管理销售增长的典范,从其品牌由弱到强的发展轨迹来看,格兰仕的价格战是其他企业无法比拟的。格兰仕的价格战略并不是不计利润的盲目降价。它首先有一个成功的市场和产品定位,即将微波炉从“贵族化产品”定位到“百姓消费品”,使整个消费群体一下扩大了千百倍,然后根据消费市场的规模核算成本,并依据专业化、高效高质低耗的成本管理体系,形成自己的成本优势,使产品成本大规模降低,因此产品价格可

以大大低于同行的价格,从而迅速稳固了自己的市场地位。就这样,通过高达61.43%的市场占有率,格兰仕获取了扩张性财务资源,最终成长为名副其实的驰名商标。

由于企业经营战略、组织结构、管理水平、企业文化、财务状况以及资本实力等千差万别,扩张性财务运作不会有一个统一的模式,如何驾驭扩张性财务所引发的挑战,要与时俱进,充分利用市场给予企业的成长机会。

三、驰名商标经营的财务策略

品牌就是文化,这是品牌成为驰名商标的标志。驰名商标因在信誉、质量和安全等方面给予消费者全新的感觉,而成为对企业具有重要价值的一种无形资产。但是,品牌之所以对企业有价值,从本质上看是因为它对消费者有价值,否则,品牌价值就成为无源之水、无本之木。驰名商标经营一般表现为企业以品牌为标志的核心能力的形成。企业的核心能力既可能是产品的研发能力,也可能是配置资源的能力,既可能是市场营销的能力,还可能是识别顾客价值的能力等。核心竞争力的形成是驰名商标长盛不衰的根基。

企业如果能够达到驰名商标的经营境界,则意味着企业对产品和服务成本的认识和把握进入了全新的战略阶段。企业不仅能完整理解自身的经营成本,而且还能把握与整个供应链相关的成本,并且可以利用品牌的优势与处于供应链上的其他企业合作,共同控制成本,寻求最大利益。在供应链上,驰名商标企业作为重要的一环,控制着最大的利润区域,其财务策略将着眼于对整个供应链的财务运作,这种运作要求从单纯核算自身的经营成本转向核算整个供应链的成本,通过“知本(品牌)”或资本运营,控制供应链上的其他企业,形成战略联盟和合作竞争优势。

品牌价值全球第一的可口可乐公司的供应链由浓缩液制造商、装瓶商、经销商、零售商和消费者组成,形成一个由可口可乐公司控制浓缩液制造,其他环节由中间商管理的供应链。可口可乐公司采取控股和持股的财务运作方式控制着中间商,管理着供应链。这种经营模式下,可口可乐公司借助中间商的力量,建立营销渠道,节约了大笔资金。与此同时,通过广告宣传,实现广告规模效应。这两方面的有效结合,使可口可乐公司能够以较低的成本运行营销网络。与之相似,丰田公司了解并控制它的供货商和经销商的成本,这些供货商和销售商无不是以丰田公司的资本和品牌为纽带结成战略联盟。通过联盟关系,丰田公司像管理单一成本流那样管理汽车的制造、销售、维修服务成本,使成本降至最低,把收益提到最高。

与丰田不同,零售业巨子沃尔玛采用的是“胡萝卜加大棒”的经营策略。一方面,沃尔玛通过统一采购、配送降低运营成本。另一方面,为了强制供应商实现最低总成本来提高收益率,沃尔玛依靠其品牌优势,不断地向供应商施加压力,要求供应商进行流程改造,使其同沃尔玛一样致力于降低成本的运作,同时又依靠沃尔玛独特的营运管理技能,为供应商的人工成本、生产场所、存货控制及管理工作提供咨询,帮助供应商降低成本,使供应商和沃尔玛从中获益。

尽管这些企业运用品牌的招数不尽相同,但品牌的价值和力量都得到了充分的发挥,原因在于企业能够把握整个供应链的成本结构,懂得企业的核心能力所在,在驰名商标的感召力下,将不同企业的竞争优势结合起来,运用财务策略使创新和成本管理相融合,为企业赢得更大的利润。

(作者单位:五邑大学)

责任编辑 崔洁