
激活上海老品牌迭代资产的变现力

张祖健¹

上海的品牌资产严重迭代。品牌资产，主要指品牌（商品，公司，社会组织等）有形资产和无形资产的集成。品牌有形资产，指品牌所有者财务收益中来自溢价营销的资产部分，如产品采用的溢价性材料，溢价性生产技术，溢价性零售技术以及溢价性消费技术等。品牌有形资产评估，一般根据其品牌市场的购买份额进行计算。品牌无形资产，根据其商标可测算的市场溢价计算其现时和可持续历时性的变现值。品牌营销能建构和运营品牌有形资产，以消费者品牌消费价值体验和记忆载体的品牌资产，能可持续横向流布和垂直流变，成为可持续品牌消费的认知驱动，形成可变现力很强的无形品牌资产。美国的可口可乐，我国的茅台酒等，都是典型例证。

上海在清末已是我国首屈一指经济城市，汇聚了我国东西南北各域商流，城市产业经济的品类，品牌两大范畴几乎都形成全产业链环节的市场竞争，品类以酒类为例，民国前三十年，上海来自国内的白酒，米酒，果酒，以及来自国外啤酒和其他洋酒，已基本齐全。品牌竞争方面，以纺织品为例，西方呢绒和洋布于我国本土织布及丝绸品牌，在上海老介福，宝大祥等布料店中琳琅满目。有近代一百多年历史的上海品牌经济已经形成独特品牌资产生态，推进上海品牌经济建设，需要整合品牌资产的横向流布和垂直流变，提升上海品牌资产的变现机制。

上海品牌资产重度迭代

上海品牌经济保有重度品牌资产，且重度迭代。迭代，指某种社会现象或特质出现历时性的代际交错叠合。近代上海经济人文异质度高，中外商业品牌高密度杂居，构成上海品牌经济横向流布和垂直流变错综交汇。其历史因由是上海自古为沿海港口城市，南北东西商品物流在此分包装船，逐渐生成港口贸易，衍生出当地品牌消费，最后形成超大港口都市品牌经济。上海被迫开埠后，外国商品品牌不断涌入上海，如日本仁丹，荷兰碳酸水，英国呢绒织品，俄法洋酒等，在租界消费需求刺激下，上海生成洋品牌倾销的商业环境。与此同时，近代民族资本逐鹿上海，受洋务运动及此后国内政治运动刺激，清末民初，上海有众多民族企业和本土品牌崛起，仅以纺织业为例，荣氏申新系的人钟牌织布品牌，郭氏永安系金城牌面纱，三友实业社的三友牌毛巾，五和织造厂的鹅牌内衣，刘氏章华毛纺厂章华牌九一八牌薄哔叽等，都是沁透民族自强意蕴的实业品牌。上世纪前50年，上海已是中外品牌商业竞争中国品牌经济的核心地区，当时上海发达的媒介市场也给予诸类品牌推广提供自由选择的媒介路径。需要强调的是，新中国建立后曾实行30年之久的计划经济，导致上海消费经济强化了民族品牌资产，诸如上海的永久、凤凰自行车品牌，蝴蝶牌、飞跃牌缝纫机品牌，上海牌、宝石花手表品牌，大白兔奶糖品牌，梅林罐头品牌，中华牌和美加净牙膏品牌等，由此培育上海40~50后，60~70后整整两代本土品牌消费者，堆积成为上海最大本体品牌无形资产载1985年后，上海的国内外消费品市场开放，随着可口可乐、力士香皂、麦当劳快餐、耐克鞋等为代表的洋品牌重新进入，久被压抑洋品牌消费热情被释放，上海市场上民族品牌面对洋品牌有形和无形资产的崛起和对峙。新千年前后，上海的80后消费力生成，洋品牌消费成为强势力量。进入新千年，上海90后消费者群体强化了对这种态势。

目前上海具有购买能力的品牌消费者族群，对上述六个历史类型品牌资产都有承接，由此形成上海老品牌无形资产的迭代结构。在这些迭代品牌资产中，有形资产主要是营销性品牌资产，其随营销技术生成，随品牌分销而实态流布。一度称雄的永久牌自行车，最初就是以国家标车规格和计划性分销营造了全国性品牌有形资产收益的。上海品牌经济重视研发，民国时期的中西大药房，如今的上海家化，上海乳业，上海金枫酒业等企业集团，老品牌新品频出，不断拓展营销流布区域，使上海品牌有形资产也出现流布迭代。

¹作者简介：上海大学广告•品牌研究中心主任、教授。

品牌有形资产转化为无形资产进程中，资产载体中重要的是消费者，他们把品牌有形的消费经验将转化为“无形”的品牌消费价值记忆，并能可持续地转化为左右有效消费频次的经验刺激，从而有效增加现时品牌有效资产。毋庸置疑，品牌消费族群的人寿周期影响着品牌价值记忆的历时性周期，这是品牌资产出现垂直迭代的重要原因。需要关注品牌资产垂直流变的三类现象，一是品牌市场生命周期与消费者生命周期几乎同步同构，同荣同衰。我国很多商业老字号的品牌资产垂直流变就有例证，如北京的同仁堂，天津的狗不理，苏州的雷允上，上海的浴德池等。二是因自身创新机制强劲导致品牌资产有强烈尝新消费内生性驱动，曾几时，上海的老大房糕点，老凤祥银楼，白玫瑰理发店，王开照相馆，立丰食品，王家沙点心等，都以创新生产以吸引尝新消费作为品牌资产更新的主要手段。由是，新老品牌价值记忆建构稳定的迭代系统，家庭几代人都忠诚某品牌消费，在上海品牌资产结构中屡见不鲜。上海品牌经济的发达，在很大程度上是因为拥有品类数量之广的品牌迭代消费者。

迭代品牌资产变现的结构性障碍

维系品牌资产的核心目的，是使品牌资产拥有可持续变现力。即品牌无形资产拥有变现为品牌有形资产收益的能力。应该研究的是，品牌资产迭代结构有变现力弱化机制，即品牌资产变现力会因品牌消费族群老龄化导致品牌消费变现衰减而衰减，最终，在相当部分高龄消费者族群中，品牌无形资产因基本弱化了购买变现力而剩下比较纯粹的品牌记忆，成为这所城市品牌资产独有的历时性，文化性，美学价值性等内涵建构的品牌历史坐标。在上海垂直迭代的品牌资产系统中，这类“高龄”辈分的“影响者”品牌资产数量不少，例如“鸿翔”，“亨生”，“大世界”，“百乐门”，“蓝棠”，“博步”等老品牌。要解决这个问题，需要有专门的研究。首先应理论解构上海品牌资产的结构性矛盾，核心问题是解决垂直迭代品牌资产老年性品牌商誉记忆能否年轻化，或者说，老化的品牌资产是否能开发新的品牌消费价值，以便培育新老对接的品牌资产。我讲授的《品牌研究》课程的研究生和本科生案例研究小组，对上海鸿翔女装品牌和蓝棠女鞋品牌资产迭代作的品牌记忆口述史调查中，对此颇有发现。鸿翔是上海女式时装的老品牌，代表性品牌商品是海派旗袍。当年，沪上名媛以穿着鸿翔旗袍为时尚，连宋庆龄都是如此。但是，如今鸿翔女装因旗袍早已不是沪上女装主流而只能停留在老年品牌族群的记忆中了。蓝棠女鞋，这个民国时创立的品牌女鞋不仅做工优良，其最核心的品牌资产是上海依脚型定制女鞋的著名品牌商店，拥有上海齐全女性脚型鞋楦的鞋号，上海女界名媛以穿蓝棠女鞋为时尚。事到如今，穿着定制鞋不是沪上主流，蓝棠女鞋品牌也逐渐成为一种垂直的迭代性记忆资产。从这些案例可以看出，尽管这些垂直型的品牌资产当年几乎都具有大幅度变现力，且横向流布力也很强，甚至扩展到长三角地区，但时过境迁，现在其变现力却大幅萎缩，成为存量庞大的记忆性无形资产了。毋庸置疑，迭代品牌资产中的老化部分有固化倾向，有些品牌忠诚族群会因为迷恋某些风格而抵制品牌风格更新，由此抵制品牌新资产的生成。但是，品牌持有人为了维护和扩展市场，更新品牌产品线或产品组合，例如，上海冠生园的大白兔奶糖新系列，上海金枫黄酒新品目等。上海品牌经济建设常常面临尴尬，同一品牌系列，其新品的品牌资产与老款的品牌资产可能在品牌无形资产堆积进程中不兼容，甚至彼此隔膜，品牌资产的变现力机制出现内部隔断。这种隔断成为上海品牌经济建设内在的“积贫积弱”的机制。

如何激活这些垂直型记忆性的老品牌资产，应该是上海品牌经济建设的重要课题。因为，社会存量很大的上海老品牌价值记忆仍存在价值变现激活的可能，上海的百雀羚雪花膏，回力牌球鞋，培罗蒙西装等，都是成功案例，所需要的是，设计精准有效的内生性驱动和外生性驱动。

精准激活上海迭代品牌资产的变现力

激活上海迭代品牌资产变现力是上海品牌经济建设的核心使命之一，完成这个使命需要进行两个层级的技术努力：一是评估上海老品牌资产结构积累和更新的内生性和外生性机制；二是设计品牌资产内生性和外生性因子的对接牵引机制，以生成品牌资产变现力更新的运营机制。

品牌经济有两极，内生性品牌经济和外生性品牌经济。所谓内生性品牌经济，指品牌产品设计中有溢价优势的建构因子，如永久自行车标定车的车型和零配件的全国市场通用性，如蓝棠女鞋的脚型定制，如上海三阳南货店三阳牌奶糕的米粉用料

等，都是吸引品牌消费族群趋之若鹜的内在因素。这些品牌的生产者完全知道市场消费对自身品牌商品价值偏好所在，有意以此为组织产品生产的内在驱动力。所谓外生性品牌经济，指品牌经营中，以品牌市场溢价点为调整品牌生产原有内生性格局抓手，引领品牌更新产品，更新品牌消费经验，直至更新品牌无形资产，如上海沈大成的冷链食品，上海冠生园的蜂蜜食品，上海金枫酒业的石库门黄酒等。

上海百多年以来一直是品牌内生性营销和外生性营销激烈博弈的城市，如今，由于城市经济快速现代化，产业经济升级，原先轻工品牌经济，商业服务品牌的资产两级生成了多重迭代性。在上海老品牌的品牌资产迭代中，积有代际隔阂甚至彼此冷淡。老品牌已有的品牌资产内生性现力优势因种种原因而衰减，老品牌新款产品又因原有社会认知固化而难以形成社会新知，一些老品牌内生性经济驱动力弱化，如上海大世界游乐场这个昔日知名沪上的娱乐品牌需要重塑品牌内生性资产变现的驱动力。另一方面，活力十足的外生性消费需求往往难以进入一些老品牌资产内部，或进入却难以寻找能被激活的价值因子。这类矛盾在亨生西服，三枪内衣等老品牌变现力升级进程有所体现。发展上海品牌经济，应仔细梳理迭代品牌资产中内生性价值因子谱系和外生性价值因子谱系，梳理其间各种内外价值因子线性和非线性的迭代关系，以重塑可持续变现力为品牌资产建构更新的逻辑思路，促进上海品牌资产更新和变现力增强。

在我们的上海老品牌社会资产的调查中发现，上海西区雷允上国药号拓展的煎服定送，王家沙点心的即时手工专卖，上海西区老大房坚守代表性产品蝴蝶酥，上海金枫酒业设计新款营养黄酒并同步设计匹配的新黄酒消费概念等经验，正是上海品牌经济探索梳理和设计激活上海老品牌迭代资产变现力的成功经验，及时总结这些经验，能科学和有力促进上海品牌经济的发展。