企业营销智囊团丛书

100个成功的品牌策划

给品牌取名≠塑造品牌，"创牌子"也并非只是可口可乐、宝洁等国际知名品牌的专利，任何一家企业都应该问：究竟什么是品牌？从哪些方面着手去创建和管理一个品牌？需要什么样的品牌战略？在您轻松阅读本书时将找到答案。

机械工业出版社
China Machine Press

魏国 编著

企业营销智囊库丛书

100个成功的品牌策划

魏　国　编著

机 械 工 业 出 版 社

在西方，品牌被称为经济的“原子弹”。

当今世界，国家与国家之间的竞争，实质上已经演变为企业与企业、品牌与品牌之间的竞争。

品牌是百年基业，它可以跨越时空的局限而生生不息。国际品牌已经走过了一百年，而中国品牌才刚刚开始，也无法跨越这一百年。

创品牌并非只是可口可乐、宝洁等国际知名品牌的专利，任何规模的公司都应该问：究竟什么是品牌？从哪些方面着手去创建和管理一个品牌？需要什么样的品牌战略？或许我们能在书中找到答案。

本书汇集了100个国内外一流品牌的案例分析，告诉你别人为品牌做过什么。在案例的基础上，通过知识介绍，告诉你品牌创建的全部内涵。它是献给成功品牌的一曲赞歌，同时也为那些准备行动的公司提供指导。

图书在版编目(CIP)数据

100个成功的品牌策划/魏国编著. —北京：机械工业出版社，2002.4

(企业营销智囊库丛书)

ISBN 7-111-10177-4

Ⅰ.1… Ⅱ.魏… Ⅲ.企业管理：质量管理—案例—分析 Ⅳ.F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第022396号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：陈海娟 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

封面设计：鞠 杨 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版·第1次印刷

890mm×1240mm A5·11.625印张·305千字

0 001—5 000册

定价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677－2527

前言

□qianyan

在前言中，我要多花一点篇幅介绍本书的写作目的和特点，同时对有关问题做几点说明，为的是方便您更好地阅读和学习利用本书。

一、写作目的

给品牌取名是一回事，塑造一个品牌却是另一回事。“创牌子”并非只是可口可乐、宝洁等国际知名品牌的专利，任何一家公司的老总都应该问：究竟什么是品牌？从哪些方面着手去创建和管理一个品牌？我们需要什么样的品牌战略？或许我们能在书中找到答案，这也正是写作的目的。

在回答上述问题之前，有必要先看看品牌的重要性和本土品牌的现状与问题。

（一）品牌的重要性——品牌的市场威力

在西方，品牌被称为经济的“原子弹”，品牌的市场威力是多么的惊人！可以从八个方面揭示成功品牌将普通公司变为优秀公司的途径：

1. 品牌能占领更多的市场份额

扎实的品牌塑造是占领市场份额的最有力武器之一。在品牌对市场的分割中，微妙的2:8法则又神奇灵验：即20%的强势品牌占有80%的市场份额，80%的弱势品牌只能分到20%的份额。如果用这一法则进一步推论，将有大量默默无闻甚或没有品牌的企业，在极其有限的市场空间中苦苦支撑——摆脱这一窘境的当务之急就是塑造品牌。

2. 品牌能经久不衰

强大的品牌能够长生不老，而它的这种长久性正是我们苦苦追求的属性。人们不仅在商业方面，而且在生活的各个方面都追求和珍视这一属性。如果品牌得到精心培育和悉心爱护，它就能保证公司长生不老。在“全球500强”中，绝大多数企业都年过半百，也不乏“百年老店”。

3. 品牌能跨越国界和文化

一个著名品牌可以轻松地跨越国界和文化。可口可乐公司几乎在全世界每个国家都拥有一席之地。尽管各地口味大相径庭，但人们依然会涌向麦当劳。这并不是说跨国知名品牌不必调整自己的产品和营销活动去迎合当地的文化和口味——恰恰相反，它们正是进行了调整。不过，它们的品牌总能给接受自己的每个顾客带来同样的兴奋和情感反应。

4. 品牌能带来更大的分销能力

拥有国际大品牌的公司已经进入全球市场，而且在进入市场的过程中，能够成功地开发强大的分销渠道。这使它们能更轻松地为自己产品阵营中的其他品牌——即为那些不太知名的品牌进行有效的销售。

5. 品牌能跨越行业界限

著名品牌声名远扬，使它们得以涉足其他行业。例如，登喜路已从香烟产品发展到高档时装产品；而维珍已拥有一家航空公司，并且进入了金融服务业、铁路旅游业等其他行业。

一旦跨上知名品牌这匹快马，要进入和渗透市场也就变得轻松多了。Marks & Spencer (M&S)在20世纪80年代后期开始从事单位信托业务，首次涉足金融行业，虽然以前在金融服务业是一片

空白，但是作为“优质”和“物超所值”的代名词，M&S的品牌名称立刻给这一新业务带来了成功，开业仅三个月，其营业利润就超过了上年度的总利润。

6. 品牌在员工能动性、招聘及雇员忠诚方面的作用

单凭国际大品牌的声誉和形象就足以在雇员中激发强烈的能动性，因为他们乐意和国际著名品牌沾上边。这不仅能吸引优秀员工，而且能激发高昂的士气和雇员的忠诚。许多高级职业经理渴望为一流品牌效力，他们期望获得这样的感受：为最好公司服务的经理一定是最好的经理。

7. 品牌有助于摆脱“大路”商品的地位

今天我们面临的一个重大战略问题是如何打破均势。越来越多的产品和服务实际上难分伯仲，跳出“大路货”的惟一办法就是将价值融入到消费者对产品或服务的感受之中——这就是创建品牌的目的。一种普通商品或服务在被赋予了这些无形价值之后，常常得以脱颖而出，并能卖出高价。

8. 品牌的财务回报

值得一提的例子是英美烟草公司(BAT)和 Rothmans International BV 进行的资产达86.7亿美元的大兼并。虽然兼并后新BAT的产品组合达到240个品牌，但是这次兼并仍无法使BAT的获利能力或资产收益率接近菲利普·莫利斯(即万宝路这个超级品牌的拥有者)。也就是说BAT仍未拥有一个全球品牌，像万宝路那样能获得巨额回报的。强大的品牌能够提供长期的保障和更高的可持续利润，进而增加公司资产价值。

基于上述八方面原因，创建强大的品牌成为中国公司的必经之路。就是这样一条战略路线，许多企业却一直未将其纳入高层战略计划。这是非常危险的。因为，从某种意义上说，品牌战略

就是公司战略。如果把市场营销策略组合看作是战术武器的兵工厂，其中品牌便是王牌武器。拥有了强大的国际品牌和全球品牌，公司就能获得巨额回报。

品牌是如此的重要，需要我们像管理公司一样来管理品牌。

（二）本土品牌的现状与问题

1. 发展时间短，尚处于初级阶段

从历史发展的眼光看，品牌的发展与社会经济大环境的变迁紧密相连。计划经济时代，市场几乎不存在竞争，品牌缺乏生存的土壤；1979 年改革开放后，国外品牌凭借强大的综合实力抢占我国市场，起初本土企业尚未对品牌的价值有清楚认识；随着市场经济的启动，竞争日益加剧，越来越多的企业开始关注品牌；本土品牌真正崛起是 20 世纪 90 年代以后的事。从改革开放到现在，大致可以把我国本土品牌的发展历程分为四个阶段：品牌启蒙阶段、自创品牌阶段、品牌竞争阶段和品牌国际化阶段。

（1）品牌启蒙阶段。20 世纪 80 年代以前，对本土企业来说，品牌还是个新词。企业的品牌意识十分薄弱，主要表现在：

- 被外资兼并

1980 年 5 月，我国诞生了第一家中外合资经营企业，此后，外商在华直接投资源源不断。在合资中，大量的本土品牌以商标使用权作价入股，结果是合资后本土品牌或推广不力或被“打入冷宫”，渐渐被市场遗忘。

- OEM 生产

20 世纪 90 年代以前，我国许多企业都属于“三来”企业，通过为外资品牌进行贴牌生产（OEM）来谋得生存，只能获得微薄的加工费。

（2）自创品牌阶段。经过市场竞争的锤炼，在与外资品牌竞争中频频失利的本土企业越来越感觉到品牌的威力。企业普遍认识到，只有创出自己的品牌，才能与强劲的外资竞争对手相抗衡。于是，中国大地掀起了一股争创名牌的热潮。

• CI热

1991年，广东太阳神凭借专业的CI设计建立了良好的企业形象。此后，中国大地掀起一股CI热，今日、雅戈尔、康佳、新飞等企业相继导入CI系统，获得巨大成功。

• 各类品牌活动兴起

从1991年开始，相继开创“中国驰名商标”评比活动、“全国畅销国产商品展销会”、“金桥奖”评选活动，以及创立《中国名牌》杂志和发布“中国最有价值品牌年度研究报告”。

• 各地政府提出品牌战略和名牌工程

20世纪90年代以来，黑龙江、浙江、四川、山东、吉林、山西、北京、上海等省市分别制定实施了名牌战略。

• 老字号品牌再造

中华老字号历史悠久、口碑甚佳。然而由于经营手法陈旧，管理落后，这些老字号在市场经济的大潮中曾一度黯然失色。20世纪90年代以来，老字号经营者们转变观念，借鉴经验，运用现代营销管理理论再造老字号，重现昔日风采。例如，“全聚德”运用丰富多样的营销策略塑造了一个强势的现代餐饮服务品牌。

（3）品牌竞争阶段。20世纪90年代中期，中国经济加速发展，“土品牌”、“洋品牌”随处可见，市场竞争加剧。很多行业都爆发了激烈的价格战、广告战、促销战、服务战。很多企业都明白，惟有建立和维护一个强有力的品牌，企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。但品牌之战中存在大量误区。

• “标王”之争

自1995年起，中央电视台广告部开始对黄金广告时间实行公开招标。孔府家酒、秦池、爱多分别成为几代“标王”，并均在中标当年产生巨大效益。今天回首“标王”时代，尽管昔日的“标王”今已纷纷落马，但当时品牌竞争的激烈程度和企业对品牌投入的热忱不得不令人叹服。

• 服务战

很多企业已经认识到，单靠价格、广告、促销、质量已不足以吸引顾客，只有为顾客提供更多的增值服务，才能使品牌在竞争中制胜。因此，许多行业纷纷将竞争重心转向服务，如海尔的“星级服务”、荣事达的“红地毯服务”等等。

（4）品牌国际化阶段。20世纪90年代末，一批优秀的本土品牌纷纷启动全球化战略，走出国门，打入国际市场。它们在海外设立研发、生产、营销机构，招募国际型人才，立志于成为全球品牌。经过几年努力，海尔等品牌已在国际市场上树立了较高的声誉。

2. 缺乏品牌运营观念

品牌运营已成为当今国际大企业成长发展的主要方式，而本土企业还停留在产品经营和资本运营方式上。问题在于经营观念。要特别强调的是，在品牌运营中，观念比资金更重要。

经常听企业讲，“咱们没有人家那么多的广告投入呀”；“咱们没有资金呐”；“我们怎么跟人家比”；“咱们这地方不适合那样搞”……

事实上，只要不是要申请破产，你就有希望。因为无论怎样你都要生存下去。既然要生存，重要的是你怎样去选择。生存下去的选择是一个经营观念问题——而观念的改变并不需要资金。

缺乏现代经营意识、品牌意识，广告诉求定位不准，企业形象一塌糊涂。这样的企业，资金意味着浪费、生产意味着社会的消耗，广告意味着传播自己的不足与欠缺。

考查一个品牌，我们(包括现有研究品牌的书籍)把更多的焦点放在了它所取得的成就和带来的无形资产。毫无疑问，国际品牌的重要性体现在它的行业地位、资金规模、广告投入、技术研发等等，在这些方面处处展示出它作为“经济航空母舰”的无比优越性和财大气粗。因为，现在我们能看到的，往往是完全成熟的成功品牌形象。

然而，任何一个企业的成长，都有产生、发展、壮大的过程。任何一个品牌的成功，都更应观察她的发展历程，而不是只看她的今天。只看到“今天”，只会让后来者望而却步。今天的“巨无霸”在创业之初都有着怎样的优越条件呢？

IBM 这个电脑巨人的创业者，竟是一个美国乡村货郎；

耐克公司的缔造者则是一个“异想天开”的大学教授与一个“乳臭未干”的学生；

松下电器是日本人的骄傲，而松下幸之助夫妇当年是以电插座之类的小玩意开始创业征程的。

几乎大多数国际品牌都有着相同或相似的经历。谋事伊始，创业之初，他们都是两手空空，但他们有坚定的信念和长远的目标，引导着事业前进。

3. 速生品牌，速生速灭

看一看本土品牌的现状，可以分成三种情况：第一种，努力做品牌，方法不得当；第二种，想做得更好，但不清楚它的途径是什么；第三种，没有品牌意识，只有生产、销售观念，认为发展品牌是务虚，缺乏现实意义。

第一种类型的公司、企业在国内为数众多，他们是这个时代经济生活中最重要的部分、最活跃的因素，但缺陷很多，特征如下：

- 对品牌化经营认识不具体
- 品牌经营操作方法欠缺、不得要领

- 宣传力度大，广告投入大
- 品牌定位模糊，“个性”不鲜明

第二种类型的企业一般因为地域、信息、交通的限制，或者高层人员的知识结构还不完备，尚处于观望、彷徨状态，暂时立于“游戏规则”之外。多了解、多学习是首要的。

第三种类型的企业则集中说明了观念的顽固性，计划经济的影子还没有散尽。

以品牌培养市场，以市场培养品牌，需要时间与付出，欲速则不达。做品牌是一项系统工程，需要准确、周密的战略规划。打个比方，当一个人要与大家见面时，首先要想好说什么，怎样介绍自己；怎样穿着才适合自己；想要给大家留下什么样的印象；通过什么办法才能达到大家认可的目的。

你的公司也许刚刚起步，也许早已成绩斐然。不管你目前的市场地位如何，看看别人在怎么做，特别是看看那些已经成功并实现类似目标的公司是怎么做的，这总是明智的。本书正是为此编写的。书中提供的案例分析结合了国内外的例子，代表了品牌发展的不同阶段和实现目标的不同方式。

二、本书特点

要在任何市场上求得可持续发展，办法之一是要创建一个强有力的品牌。国外许多公司已成功地创建了国际知名品牌，国内企业也开始对品牌建设产生浓厚兴趣。这种兴趣的产生原因，部分是因为我们已经看到世界最有实力的品牌是如何威力四射；部分是因为我们正开始更为战略性的思考，以长远目光来看待企业的发展。

本书汇集了100个有关国内外一流品牌的案例分析，并对品牌创建的基本原则和技巧进行了知识介绍，它能帮助任何规模的公司去：

- 树立强大的品牌形象
- 创造独一无二的、可持续的竞争优势
- 为国际化发展制定周密计划
- 进入并渗透新的市场
- 吸引并留住顾客
- 激发雇员的积极性
- 获得全球认可
- 在获利能力和资产价值方面获得持久发展

对于任何一个肩负在21世纪推动国家经济和企业发展之责任的人而言，本书都是必读的。

作为一本案例性书籍，与市场上众多的同类书籍相比较而言，具有两大特色：一是案例短小精悍，且以国内案例为主。我们不追求案例素材的面面俱到，只看重塑造品牌成功的“神来之笔”；我们耳闻目睹过太多的国外公司的辉煌业绩，但我们更需要“亲身体验”国内企业的成功事例；二是案例分析与知识介绍有机衔接。列举案例是为了引发阅读的乐趣和实际运作的体验，同时尽可能系统面又简洁地介绍有关品牌的知识，使我们真正把握品牌创建的全部内涵。试图把现有案例性书籍(专门性的品牌案例书比较少见)和知识性书籍的优点结合起来，是笔者努力的方向。

三、几点说明

1. 关于案例选择的说明

本书选择的案例绝大多数来自于国内企业。一方面是因为这些企业成绩显赫，是本土品牌的先锋和英雄，一方面是出于对中国企业的关注与关爱，寄望更多的业者、大众以及媒体关注它们的成长和成功。这种关注需要我们多一份爱心，从正面予以鼓励，而不是苛求甚或吹毛求疵，毕竟这些企业还是一个小孩，一个很

有希望的小孩。既然是孩子，就难免会犯这样那样的“错误”——而人们尤其是新闻媒体恰恰对此兴趣盎然，于是，到处是国内企业失败的传闻、报道和点评。当我们缺乏必要的企业营销和管理方面的专业知识却又对企业的失败津津乐道，这是一种极不负责任的态度，对于一个很有希望的孩子来说是极不公平的。所以，我们希望通过选编成功的案例发布另外一种“声音”，或许这将更有利于它们的成长、成功。

在所选案例中，有的公司处于品牌发展的早期阶段，有的取得了一定的成功。另外，案例中有很多公司都算不上大公司，我之所以用这种方式写本书，是为了表明，公司规模对品牌建设并不构成障碍——小公司和大公司一样都能够创建好的品牌。

2. 关于“成功品牌”的说明

品牌有成功的，也有失败的。要分析每一个品牌成败的决定性因素绝非易事，至少到目前为止我们还没有一套科学的、量化的评价品牌成败的指标体系。而且，证明一个品牌的成功，要比证明其失败更为困难，就如同在科学研究方法中“证实”要难于“证伪”。所以，需要说明的第一点是，我们衡量品牌成功的主要标准包括三个方面：市场业绩、品牌“三度(知名度、美誉度、忠诚度)”、品牌形象。

第二点需要说明的是：成功是相对的，相对于自己的过去，相对与别人的品牌；成功是有时限的，或许曾经辉煌，或许前途未卜；成功是“片面”的，可能只是在品牌创建的某些方面的成功。因为，导致一个品牌成败的因素是多方面的，而且品牌自身就是一个复合系统。

具体到国内企业的成功品牌，第二点说明显得尤为必要。实际上回过头来看，中国从改革开放以来，真正留存下来的品牌可谓微乎其微，各领风骚三、五年的品牌在中国品牌建立的长河中此起彼落。品牌在中国这块贫瘠的商品经济土壤里一开始就是一

颗发育不良的种子。因为，中国还没有诞生真正意义上的市场营销理论权威和品牌管理专家，品牌管理理论的苍白一直是中国本土品牌孱弱的根由。

3. 关于“重复”问题的说明

有些知名品牌被多次引用，主要是想从不同的角度剖析它们成功的原因，给读者展现一个更为全面的品牌创建足迹。当然，不排除笔者对这些强势品牌的“偏爱”。

在案例分析点评中，也难免会出现重复现象。因为，品牌的塑造是多方面因素的集合。成功的品牌肯定会有相似之处，这些“相似之处”不得不重复提及，处理的办法只是尽可能侧重于品牌系统的某一成功因素加以阐述。有时为了避免重复，干脆不提及某些因素——这并不表明它们不重要，完全是出于著作的整体系统性要求。

而且，正如上文所提到的，一个品牌的成功离不开公司其他战略的正确实施，所以在案例编辑中有时会提到品牌以外的策略和战略。由于这一原因，可能会与本套丛书的其他作者编写的案例重复。

在研究了大量的国内外知名品牌发展历程之后，我想与中国的公司分享这样一种信息：中国公司仍具有潜力在未来的几十年中称雄世界经济。但是，只有那些开始创建或者正在创建强大品牌的公司，才有可能在将来成为全球市场的领导者。品牌开发是一个现实的机遇。而本书则很实际地说明了公司如何才能抓住这个机遇。它是献给那些正努力开发强大品牌的开路先锋们的一曲赞歌，同时也为那些准备行动的公司提供指导。

作　者

2002 年 3 月

MULU 目录

□前言

品牌基础

第1章 究竟什么是品牌 …… 3
1.1 品牌是什么 …… 5
[案例1] 国美电器：中国的沃尔玛 …… 5
1.2 品牌做什么 …… 12
[案例2] 通用电气：靠品牌成就今天 …… 12
[案例3] 创安彩品牌，向NEC挑战 …… 14
[案例4] 品牌——老字号稻香村制胜的法宝 …… 16
1.3 品牌资产与评估 …… 22
[案例5] 华远：合资七年“金蝉脱壳” …… 22
[案例6] 你的品牌拥有多少资产——“中南海”品牌价值评估 …… 23

第2章 如何创建品牌 …… 29
2.1 建立品牌的步骤 …… 31
[案例7] “商务通”：一年打造出一个市场 …… 31
2.2 创建品牌的技巧 …… 37
[案例8] 安利新品牌重树企业形象 …… 37
2.3 树立品牌个性 …… 43
[案例9] 我是谁？——个性十足的“芭比娃娃” …… 43
[案例10] 利维斯牛仔：不同的酷，相同的裤 …… 44

[案例 11] 新加坡国家电脑系统：国企私有创品牌 …… 49
[案例 12] 万宝路的“男人形象”：“力量”和“独立” …… 52
[案例 13] 生活方式和服务的品牌创建——新面貌美身国际公司 …… 54
2.4 品牌名称与标识 …… 59
[案例 14] “娃哈哈”：名字好在哪里 …… 59
[案例 15] 太阳神品牌标志的设计理念 …… 60
[案例 16] 中国之花——中国石化导入 CIS …… 62
[案例 17] 麦氏咖啡：好东西要与好朋友分享 …… 64
2.5 品牌形象与品牌识别 …… 68
[案例 18] 新西兰橄榄球队——新个性带来新形象 …… 68
[案例 19] 天下至味——“淮盐”提升品牌形象 …… 69
[案例 20] 伊利塑造品牌形象 …… 70
[案例 21] 塑造精品青啤，重塑企业辉煌 …… 71
[案例 22] 一只鸡腿跑遍全世界 …… 73
[案例 23] 维珍：靠清晰的品牌识别迎接挑战 …… 75

品牌战略

第 3 章 品牌战略规划 …… 83
3.1 品牌战略的地位 …… 85
[案例 24] 企业经营：TCL 靠品牌为生 …… 85
[案例 25] 诺基亚：人性化科技 …… 87
[案例 26] 爱立信：专注的灵感，舍弃的智慧 …… 89
[案例 27] 小天鹅：以洗为主，同心多元 …… 92
3.2 品牌战略设计的内容 …… 96
[案例 28] 美尔雅一线报告冲击波——品牌战略从市场调研开始 …… 96

MULU 目录

[案例 29] 消费者满意：三枪品牌战略 …… 98
[案例 30] 天津汽车实施品牌战略 …… 101
[案例 31] “奥琪”是如何风靡全国的？——“奥琪”的市场细分 …… 103
[案例 32] 雀巢的新产品开发战略 …… 106

第 4 章　品牌定位 …… 111
4.1　如何建立牢固的品牌定位 …… 113
[案例 33] “商务通，科技让你更轻松” …… 113
4.2　何时需要重新定位 …… 117
[案例 34] 为万宝路做“变性手术” …… 117
[案例 35] 圣象地板——让生命与生命更近些 …… 119
4.3　品牌定位的战略方法 …… 124
[案例 36] 宜家的组合定位战略 …… 124
[案例 37] 斯沃琪：腕上风景线 …… 125

第 5 章　品牌宣传与推广 …… 129
5.1　品牌宣传推广战略 …… 131
[案例 38] 大宝品牌传播策略：一切向着大众化方向 …… 131
[案例 39] 紧急寻找“小雨点”——42 万打响一个品牌 …… 132
[案例 40] 麦当劳的广告创意 …… 135
[案例 41] “醒目”玻璃瓶状饮料推广 …… 138
[案例 42] “波司登”羽绒服挑战世界最高峰 …… 141
[案例 43] 气度非凡“第一鲨” …… 144
[案例 44] 脑灵通的市场切入企划案 …… 146
5.2　如何运用赞助策略 …… 152
[案例 45] 新加坡电信如何树立品牌形象 …… 152
[案例 46] 万事达卡的世界杯赞助活动 …… 155
[案例 47] 巧搭申奥特快，大赛重放光彩 …… 158

[案例 48] 农夫山泉的品牌含金量又多了一分 …… 161
[案例 49] 可口可乐的奥运“棋” …… 164

第 6 章 品牌管理与维护 …… 169
6.1 品牌管理工作的内容 …… 171
[案例 50] 新航对著名品牌的管理 …… 171
[案例 51] 润迅重新规划品牌体系 …… 174
[案例 52] 古奇对老品牌的振兴 …… 176
6.2 品牌维护从哪些方面着手 …… 180
[案例 53] 英雄乳品品牌的维护 …… 180
[案例 54] 麦当劳品牌文化及长久的信任 …… 182
[案例 55]“七匹狼”品牌文化的魅力 …… 186
6.3 企业名牌的保护 …… 186
[案例 56]“娃哈哈”的防御性品牌注册 …… 186

第 7 章 名牌战略 …… 191
7.1 什么是名牌 …… 193
[案例 57] 海尔集团实施名牌战略 …… 193
7.2 如何实施名牌战略 …… 198
[案例 58] 燕京如何培育品牌 …… 198
[案例 59] 鄂尔多斯创建少数民族地区品牌之路 …… 200
[案例 60] 联想：做一个有信誉的品牌 …… 202
[案例 61] TCL 的名牌战略 …… 203
7.3 名牌战略的两条捷径 …… 208
[案例 62] 安踏：用名人带动名牌 …… 208
7.4 中小企业实施名牌战略的要点 …… 212
[案例 63] 露露集团的名牌战略 …… 212
[案例 64] 三九集团以技术创新创名牌 …… 212

第 8 章　品牌国际化与本土化战略 …… 217
8.1　是做国际品牌还是做本土品牌 …… 219
[案例 65] 雀巢咖啡的国际传播原则 …… 219
[案例 66] 全球品牌战略提高了万宝路的品牌资产 …… 221
[案例 67] 台湾宏碁——一个成功的国际品牌 …… 223
[案例 68] 红桃 K，扎根中国农村市场 …… 225
[案例 69] 国酒茅台再造品牌之路 …… 228
8.2　国际品牌战略 …… 231
[案例 70] 小天鹅："出口创汇"转向"出口创牌" …… 231
[案例 71] 美的营销国际化战略 …… 232
[案例 72] 创维迈向品牌国际化 …… 233
[案例 73] 品食乐公司与本地企业合作 …… 236
[案例 74] 虎标：从普通的地方产品变为国际品牌 …… 237
[案例 75] 绽放木业之光——实达创建国际品牌 …… 240
[案例 76] 本土品国际化命名实例 …… 242
8.3　本土化战略 …… 246
[案例 77] 日清食品：只要口味好，众口也能调 …… 246
[案例 78] V26 国际品牌在国内行销成功之路 …… 248
[案例 79] 非常可乐与可口可乐：谁更中国 …… 249
[案例 80] 伊莱克斯：一个亲情化形象的洋品牌 …… 251

品牌策略

第 9 章　品牌运营策略 …… 257
9.1　品牌运营的含义及主要特点 …… 259
[案例 81] 有所不为才能有所为——衫杉靠打造品牌赚钱 …… 259
[案例 82] 双汇靠品牌发展肉类连锁店 …… 261

9.2 名牌资本运营的主要方式 …… 266
[案例 83] 小天鹅利用名牌资本进行投资 …… 266
[案例 84] 海尔利用名牌优势实施兼并战略 …… 266
[案例 85] 恒源祥以品牌为纽带，实现企业联盟 …… 267
[案例 86] 五星啤酒如何搞好品牌运营 …… 269
9.3 品牌特许经营 …… 273
[案例 87] 一条有效的低成本扩张之路——全聚德实施品牌特许 …… 273

第 10 章 品牌组合策略 …… 277
10.1 品牌结构与品牌组合 …… 279
[案例 88] 品牌合力的结晶——联合利华收养本地品牌，提升为国际品牌 …… 279
[案例 89] 梅林、正广和、光明三大名牌的组合战略 …… 281
10.2 品牌联盟 …… 285
[案例 90] 战略联盟——清华紫光医药联盟 …… 285

第 11 章 品牌延伸策略 …… 289
11.1 品牌延伸的理由与好处 …… 291
[案例 91] 拉尔夫·劳伦·波罗(Polo)的品牌扩展过程 …… 291
[案例 92] 德国大众通过品牌延伸改变看法和定位 …… 293
11.2 品牌延伸的空间有多大 …… 297
[案例 93] 一个品牌可以覆盖多少个市场——延伸维珍品牌 …… 297
11.3 品牌延伸的考虑因素和原则 …… 300
[案例 94] "娃哈哈"品牌延伸没那么可怕 …… 300
11.4 品牌延伸的两种基本做法 …… 303
[案例 95] 通用电气：将品牌垂直扩展 …… 303

MULU 目录

第 12 章　多品牌与副品牌策略 …… 307
12.1　单一品牌、多品牌与副品牌 …… 309
12.2　多品牌策略做法何来 …… 312
[案例 96] 多子多福亦风流——宝洁的品牌策略 …… 312
12.3　"一品多牌"策略的适用条件 …… 318
[案例 97] 一张王牌和十六张好牌——嘉里粮油（金龙鱼） …… 318
12.4　采用"一品多牌"策略的基本原因 …… 322
[案例 98] 凸显个性、锁定目标消费群——SMH 公司一品多牌策略的魅力 …… 322
12.5　"一品多牌"的运用策略 …… 326
[案例 99] 科龙集团的"一品多牌"策略 …… 326
12.6　副品牌策略的基本特征与运用方法 …… 331
[案例 100] 乐百氏"健康快车"：副品牌策略 …… 331

附录 A　小心做品牌的误区 …… 339
附录 B　入世，本土企业如何面对品牌的挑战 …… 344
附录 C　民族企业品牌策略 …… 347

参考文献 …… 350

第1篇

品牌基础

第 1 章
究竟什么是品牌

内容提要：

- **1.1 品牌是什么**
- **1.2 品牌做什么**
- **1.3 品牌资产与评估**

※阿基米德曾说过，如果给我一个支点，我就能撬起地球；品牌恰好就是这个支点，它能撑起整个公司。

※对顾客而言，有了品牌，产品就有了意义。对企业而言，有了品牌，企业就有了生命。

引　言

品牌是什么？品牌做什么？

虽然我们可以在教科书中找到形形色色的答案，并且开列出一长串知名品牌加以佐证。但要在企业的实践中正确地回答这一问题，却远非一般人想象的那么简单，也不像很多专家学者解释的那么玄乎深奥。结果是，我们很多企业做了不少有关品牌的文章，但大多只停留在片面与肤浅的层次上，或者令企业望而却步。

在世界营销学权威科特勒的经典教程中，品牌具有六个方面的含义：属性，利益，价值，文化，个性，客户。他认为，只有一个品牌具有这六种含义，才是深度品牌，否则，就是浅度品牌。

1.1 品牌是什么

[案例1] 国美电器：中国的沃尔玛

在竞争越来越激烈的今天，不少流通企业已逐渐意识到必须同制造商一样注重建立自己的品牌，以建立自己在消费者心目中的牢靠地位与可信赖形象。经销商建立自己的品牌，除了自身服务因素外，一个很重要的手段就是优选商品来源，以消费者的需求变化为依据，以品牌强度为标准，动态优化进货渠道。

北京国美电器有限公司成立于1987年，是以经营各类家用电器为主的全国性家电零售连锁企业。14年的发展使国美电器在京、津、沪、冀拥有20多家连锁商城，1000多名员工，年销售额达28亿元。

1. 先进的经营理念和完善的售后服务

北京国美电器有限公司多年来始终以“繁荣市场、贡献社会”为宗旨，坚持“人无我有、人有我优、敢创人先”的经营理念，汲取了国际上连锁超市的成功管理经验，结合中国市场特色，逐步确立了“立足北京，发展全国零售连锁网络”的经营战略。“薄利多销、服务争先”的经营策略，使国美电器公司得到广大消费者的青睐。“买电器，到国美”已为广大消费者所共识。经过多年的辛勤耕耘，国美已由一个地区性品牌成长为一个全国性的知名品牌。国美赢得了“买电器到国美”的口碑。当然，这口碑的赢得不仅仅缘于价格的低廉。

送礼不如送服务，设奖不如设方便。在价格战余烬未消，很多生产商和经销商还忙着用送礼设奖促销时，国美对经营思想又

有了新调整。以前国美免费送货只到北京的三环，出了三环路顾客需付一部分的费用，并且商店负责送的都是29英寸以上的大彩电。1999年，国美做出承诺，送家电不再分大小，不再分地域。为此，国美每月需多支出30多万元的费用，一年就是400多万，国美只当是树立“国美”品牌形象的广告费。

国美完善的售后服务体现在以下六个方面：

（1）国美电器公司严格遵守经贸部颁布的《部分商品修理、更换、退货责任规定》，并列入规章制度；

（2）定期对经营负责人员进行《中华人民共和国消费者权益保护法》知识的培训和考评，并指派专员负责解决消费者的投诉，维护消费者的权利；

（3）数百辆售后服务车，是国美对送货上门服务的承诺的有力保障，并免费为消费者上门安装调试；

（4）当天免费送货上门及搬运服务，开国内同行业之先河；

（5）每一位消费者的资料被分类归档，录入电脑，并在一周内就服务态度、产品质量等进行电话回访；

（6）设立售后服务部，并开通免费投诉电话，争取第一时间内解决问题。

2. 准确的经营定位和积极的营销扩张

综观国美的经营之道，可以发现国美一直对家电市场的状况有着通盘的把握，对市场的新动向总能有着敏锐的感知和迅速的反应。

国美早在创业时期就确立了一条原则：坚持只做零售，不做中间商，走薄利多销的路。在20世纪80年代末、90年代初，国美提出甩开中间商，与厂家直接接触，实行包销制，承诺某一段时期内包销某一型号的产品并做到一定销量。

国美一直与国产家电厂商保持着良好的关系，究其缘由要回溯到1996年长虹降价时。当时国美和其他商家都没意识到这代表

着未来的趋势，只是发现与一直畅销的进口品牌相比，国产与合资品牌家电销售逐渐上扬。一个周末，某门市经理向国美高层汇报，有客户要长虹彩电，结果送货车还没进库房，就被顾客抢购一空。当时已经在国美工作了三年的张志铭突然有了灵感：当别的商家还在绞尽脑汁与松下、索尼、飞利浦拉关系时，国美就着手调整货源，早一步与国内家电厂家拉起了关系网。现在，国美不但是索尼、松下、东芝、夏普的主营商，而且成为长虹、TCL、康佳、厦华、海信等众多国内厂家的全国最大客户。

由于与生产厂家直接贸易，国美的家电成本比其他零售商低了很多。反映到市场上，就是国美店内的家电售价普遍便宜了几十元，甚至几百元、上千元。

来自国家统计局中怡康公司的统计数据显示，国美彩电销量1998年以来一直占居国内经销商之首，且比第二名高出一倍以上。1998年，国美实现市场零售总额约14亿元，在北京的市场占有率已达54%。

继北京成功之后，国美先后成功进军天津、上海、成都，它最终的目标是成为中国最大的电器连锁经营公司，并与国际接轨建成跨国公司。另外，国美将在天津与南开大学合办国美经营管理学院，届时，国美所有员工将进学院脱产学习。国美要动真格了！我们有理由相信，国美电器的未来将是中国的沃尔玛。

◆案例点评：

过去认为，只有产品才要创建品牌，然而今天，品牌的渗透领域越来越广，包括产品、服务、技术，甚至体育界、娱乐界、政治家也需要品牌。不仅制造商需要品牌，经销商同样需要品牌。国美正是通过先进的经营理念和完善的售后服务打造出一个全国知名的连锁经销商。

当然，国美的成功模式最直接的体现应该是经营策略的成功：即以低价打市场（以包销、勤进快销、薄利多销为支撑）；以管理服

务稳市场(三级管理体系、奖惩分明、严密细致的管理制度)；推行全方位本地化策略(管理人员本地化、业务本地化)。

◆相关知识链接：*品牌是什么*

1. 有关品牌的几个术语

(1) 品牌。就是产品的牌子。它是用来辨认某一个(组)产品或服务且使其与竞争者相区别，通常由名称、标记、符号、图案和颜色等要素或者这些要素的组合构成。

(2) 品牌名称。是品牌中可以用文字表述的部分。

(3) 品牌标记。是品牌中可记认但不能用文字表述的部分。

(4) 商标。是品牌组合中已注册并受法律保护的部分，它可以是品牌的一部分，也可以包括品牌组合中的全部内容。

所以，品牌是一个集合概念，包括品牌名称、品牌标记、商标，其目的是识别某个或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。品牌在本质上代表着卖者交付给买者的产品特征、利益和服务的一贯性的承诺。

2. 品牌的含义可分成六个层次

(1) 属性。品牌首先使人们想到某种属性。如奔驰牌意味着昂贵、做工精湛、马力强大、高贵等。

(2) 利益。品牌不止意味着一整套属性。顾客不是在买属性，他们买的是利益。属性要转化为功能性或情感性的利益。

(3) 价值。奔驰牌代表着高绩效、安全、声望等，品牌的营销人员必须分辨出对这些价值感兴趣的消费者群体。

(4) 文化。奔驰汽车代表德国文化：严密的组织、高效率和高质量。

(5) 个性。奔驰可能会让人想到一个严谨的老板、一只凶猛的狮子或一座庄严的建筑。

(6) 用户。品牌暗示了购买或使用产品的消费者类型，如果我们看到一位20来岁的秘书开着一辆奔驰车时会感到吃惊，我们更愿意看到开车的是一位55岁的高级经理。

3. 品牌仅是一种产品吗?

有人认为，“品牌”就是产品的别名。但是，仅仅作为产品进行销售的实体产品不会成为名扬四海的传奇品牌。是一些无形的方面，即价值或情感效应，使产品与众不同。当人们想到一个产品或一种服务时，他们往往会想到这种产品或服务的属性、特点以及它给消费者带来的实际效用。但是当人们想到品牌时，他们想到的就不止这些，而且想的方式也不同，因为品牌给产品—顾客关系增添了一层情感的色彩，使品牌与众不同的关键是其个性化方面(第2章我们将研究品牌个性)。

4. 从产品到品牌：品牌的剖析

“产品是工厂所生产的东西，品牌是消费者要购买的东西。产品可以被竞争者模仿，品牌却是独一无二的。产品极易过时落伍，但成功的品牌却能长久不衰。”

现代企划鼻祖史蒂芬金的一段话，明确地定义了产品与品牌的分野。

但是从产品到品牌却不是一个简单的、必然的过程。或者说，每个品牌之下都有一个产品，却不是每个产品都能架构起一个品牌。从产品到品牌的过程，是消费者使用产品经验形或品牌体验的过程；是品牌信息长时间保持一致性传播的过程；是品牌始终张播个性昭显形象的过程；是企业主、营销人、广告人时时刻刻关注消费者的过程；是品牌与消费者持续对话的过程。

从根本上来讲，建立品牌的出发点是满足消费者的需求。但是，人们的需求是多种多样的，有些需求是很感情化的，因为，人们的行为并非总是理性的。要决定如何建立品牌，我们必须先

建立起能包容这些不同需求的框架——包括功能型需求和情感型需求。相应地，具有成功品牌的产品，也包括两个基本组成方面——即特点属性和情感效用。前者是所有产品共有的，而后者是与品牌相联系的。

(1) 产品的特点或属性。产品的特点或属性与效用相关，即为了满足消费者理性的需求和欲望。例如，牙膏中的氟化物成分能防止蛀牙。有实际效用的特点和属性是产品进入市场的前提条件，消费者比较选择一种产品或服务时，特点和属性肯定是最基本的考虑点。

但是，纵观世界上最为成功的品牌创建工作，其核心内容却是满足人们的情感型需求。

(2) 品牌的情感效应。与产品的提供者不同，消费者并不知道产品所具有的一切特点和属性。然而，他们却知道喜欢什么品牌，不喜欢什么品牌——这种品牌的喜恶源自于人的情感需求。品牌的本质正是在于借助无形的利益，给产品和企业增加价值，增加心理上的价值。这些无形的利益是消费者与该品牌联系在一起的情感联想、信仰、价值观和感情，即情感效应。正是产品的情感效应(而不是特点和属性)在消费者心目中形成强烈的品牌识别特征。要实现这一目的，首先要为品牌建立一种能给人留下深刻印象的识别特征成个性，然后有策略地使目标顾客记住它。这不是一个简单的、短期的过程，而是品牌成败的关键。因此，在第2章中，我们将探讨如何遵循这一方法来创建品牌。

阅读手记

1.2 品牌做什么

[案例 2] 通用电气：靠品牌成就今天

在 2000 年全球品牌价值排行榜上，“GE”以 335.02 亿美元的品牌价值位列第四，前二十名均为享誉全球的赫赫品牌。这些品牌的拥有者中，有十九家是专业经营企业，只有一家是多种经营性企业，这就是通用电气。

1999 年被《财富》杂志评为“世界经理”的杰克·韦尔奇先生这样叙述他所领导的公司：通用电气公司是世界上最大的多元化服务性公司，同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。

1. 用心去做品牌

通用电气公司是世界上最大的集制造、技术和服务为一体的多元化跨国公司。所以 GE 的品牌含义很广，他代表多元化业务、财务实力、经营规模、科技创新、价值观和人。通用电气总部定期通过专业调查研究搜集商业从业人员和普通消费者对 GE 的意见，打分的标准有：对公司、公司广告和公司口号的认识度、熟悉程度、喜欢程度、赞赏程度、购买意向、公司品质。GE 在北美、南美的品牌和知名度最高，在欧洲次之，在亚洲一般。GE 的品牌主要表现在专业领域的良好声誉，而与最终用户的关系，更多是以间接形式表现出来的。

2. 靠“人”和“企业文化”做品牌

在 GE 发展的 108 年历史当中，激动人心的事情数不胜数，并

且每一件事情都把GE引领向更加成功。在20世纪80年代初，GE将自己臃肿的350个业务部门精简为现在的10个核心业务部门，使其成为行业中的第一、二名；这是一家多元化公司，11个业务集团拆开来排名，有9个可以进入《财富》500强。GE的文化拥有了为人们津津乐道的“群策群力”、“速度”、“无边界”、“横向学习”等概念和方法。

品牌如何体现在人上的问题，哈佛大学教授Dennis Encarnation做过一个调查，发现全美《财富》500强中，有168家公司的CEO是从GE出去的。如果我们十分了解GE的运营系统和人事制度，就不会觉得耸人听闻。GE有一整套的考核和激励人员的方法，对员工的要求是“又红又专”，就是既有GE价值观又有业绩。员工可以参加“360度”评估，让你的上司、同事、下属和客户从不同角度和视点对你进行评估，让你知道如何提高自己。公司要求经理人员把手下员工分为几个档次，属于最好的10%，有次好的15%，中等的50%和最差的10%。对于最出色的10%公司奖励他们、培养他们，而最差的10%什么都得不到。经理人员要心平气和地与下属坐在一起，告诉他们在公司所处的位置，尽早和员工说实话，让他有认识，使员工不断进取、天天向上。

3. 关注客户需求，搞好客户关系

GE从来没有为了纯粹品牌而做过什么。比如说，GE在中国基本上没有做过广告。GE更愿意做的事情是向专业领域、向现有的和潜在的客户介绍自己，使之了解GE是一个很好的公司，如果是合作，GE是最好的和最值得信赖的公司。

一个知名品牌的树立需要相当长的时间，GE就有长达百年的历史。但塑造一个知名品牌也决不仅仅是一个时间问题。究竟树立一个知名品牌最重要的是什么？

GE的每个业务集团都是其行业领域的第一或者第二，是因为GE最大程度地关注着“客户需求”。从来没有像现在这样，客户正

在需要越来越多的服务，GE正是从“客户需求”中获得了无限商机。比如说，GE现在有庞大的金融服务系统，开展的业务从信用卡发行到保险，从结构融资到集装箱租赁，有高达40%的利润来自于此。在大多数人还把GE同制造商联系在一起的时候，GE已经深入到客户当中，在提供高质量产品的同时提供了高附加值的服务。又比如说，GE的飞机发动机免拆卸维修，就是为客户提供最大限度的服务，而此类业务也使GE从供货商变成了一种合作伙伴，拓展了利润空间。

◆案例点评：

品牌是灵性的，一定要用心去做。创建品牌没有捷径可走，越重视品牌创建，品牌就会越成功。如果单纯从品牌的意义上讲，在创建品牌的过程中，最为关键的因素是什么？通用电气给了我们很好的答案：

首先要明白品牌在最终使产品成为商品这一过程中起着什么样的作用。品牌，对于消费者而言，第一给你的是质量上的保证，第二是带给你信赖的感觉，第三是基于上述两点而促使和帮助你做出决定；对于供应商而言，是价格、生产量的大增以及由品牌而产生的差额利润。我们做过一个调查，GE的某一型号灯泡市场价是0.48元，而同型号其他品牌的灯泡在0.38元左右，这中间26%的差价，就是品牌的效应。

[案例3] 创安彩品牌，向NEC挑战

河南安彩集团是我国目前最大的彩色显像管玻壳生产基地，生产能力居国际玻壳行业第五位。公司面对国际品牌强手，历经十年的品牌培育，使安彩牌坡壳成为世界知名玻壳品牌之一。目前，安玻产品不仅在国内市场占主导地位，而且远销韩国、印度、泰国、马来西亚、巴西等国家。

1. 创立安彩品牌，是安玻生存和发展的需要

1991年，安玻公司建成投产。但是，产品销路受阻，大量积压，其根源是产品品牌竞争不过自己的“老师”——世界最大玻壳企业日本NEC。因此，安彩牌玻壳一亮相，面临的就是向国际最知名品牌挑战，惟一的选择就是在产品质量和服务上赶上和超过“老师”。

由于当初NEC公司在向安阳输出技术的时候“留了一手”，使安玻产品无法与NEC品牌竞争。在这种形势下，安玻人不得不靠自己的力量解决技术问题、提高产品质量，逐步培育安彩品牌。一年之后安彩牌玻壳便成功占领国内市场的50%。后来，安玻人一方面依靠自己的力量采取“翻版加创新，自我技术总承包，优化国际资源”的策略，同时又从日本引进20世纪90年代技术，相继新建两家大型玻壳厂，使得产品质量逐步达到世界水平。

2. 创新，把安彩品牌推向世界

创新精神是安玻人的重要法宝，也是他们创立和发展安彩品牌的重要动力。早在1991年安玻最困难的时候，从日本引进的主导产品18″玻壳刚刚打开市场，就面临18″彩管市场萎缩的现实。在摸准市场脉博后，他们超前决策，瞄准高质量的东芝型21″玻壳市场。这一举措不仅填补了国内玻壳生产的一项空白，而且使公司的生产经营状况迅速好转，实现了扭亏为盈。接着，安玻人明确提出“发展安彩品牌，占领国际市场，稳定国内市场”的口号。占领国际市场，靠的是国际信赖的品牌，包括国际水平的产品质量、价格和服务。公司先后开发了接近和达到世界质量水平的安彩牌飞利浦21″玻锥、飞利浦型25″玻锥、日立型21″玻屏和日立型21″玻锥，结束了中国不能制造飞利浦、日立型彩管玻壳的历史。公司先后开发了41个品种的安彩牌彩屏和玻锥，品种国内覆盖率

达80%，销量国内覆盖率达40%，并使安彩牌玻壳逐步走向世界。

◆案例点评：

质量是企业的生命，这是恒古不变的法则。但是，当市场竞争由产品竞争转向品牌竞争时，品牌是企业的生命。正是基于这一观点，从建厂初期起，安玻就从战略高度看待产品品牌问题，并通过科学管理和开发创新实现生产世界一流品牌产品的目的。可以说，创新精神是安彩品牌的精髓。十年来，安玻人依靠创新解决了产品质量存在的问题，缩小了安彩牌产品与国际最著名品牌的差距。

[案例4] 品牌——老字号稻香村制胜的法宝

北京稻香村食品集团是中国传统老字号企业。这类企业具有历史悠久、信誉卓然、有口皆碑等鲜明特点。在新的市场竞争过程中，这些企业遇到了现代企业的严峻挑战。北京稻香村食品集团能够应对这种严峻挑战并且保持自己的竞争优势，体现了品牌制胜的恒定法则。

1. 优质产品和服务是稻香村保持创建强势品牌的前提和基础

强势品牌的价值由品牌的物质价值和精神价值两部分构成，物质价值是精神价值的基础，精神价值是物质价值的升华。产品和服务的质量，是构成品牌物质价值的基本因素，也是塑造强势品牌的前提和基础。稻香村清晰地认识到“顾客是衣食父母”，对产品的要求必须是“货真价实”。因此，他们时刻告诫员工，“骗得了一时，骗不了一世”。为此，他们在严格规章制度、精选原料、不断改进工艺的基础上，引进现代化生产方式，从根本解决了在落后的小规模生产条件下人为因素过多、标准化程度不够、

产品工艺难以控制、质量无法保证的局面，实实在在地为消费者创造了物质价值。这是稻香村成为强势品牌、取得竞争优势的基本原因。

2．不断开拓创新，是稻香村保持强势品牌持久生命力的根本保证

由于老字号都有在特定历史条件下形成的成功经验，因而这些企业常常喜欢过分依赖已有经验，因循守旧，疏于创新。但是，企业所处的环境在不断变化，企业在保持品牌核心价值不变的同时，必须在具体产品种类、服务方式等方面不断开拓创新，努力适应市场需要，才能在日益激烈的竞争中取得制胜优势。稻香村品牌之所以能够持续处于强势地位，关键原因在于它的不断创新。他们平均每年开发十几个新产品，恢复了许多断档多年的传统食品，还针对消费群体日益细分的趋势开发适应糖尿病人、素食消费者和普通时令大众食品。与此同时，他们还根据顾客购买行为的变化趋势，与大型百货商场联合设立销售专柜，从而在销售方式上完成了从“自产自销”向“食品专柜”的过渡。这不仅方便消费者，而且以较低的成本实现了经营规模的扩张。

3．持续稳定的企业形象是稻香村维护和巩固品牌忠诚度的有效措施

消费者一旦形成对品牌的忠诚，维护和巩固这种忠诚，不仅意义重大，而且对企业是一项挑战。大量成功品牌的一条重要经验就是长期保持稳定的企业核心价值和基于这种价值的企业外部形象。拥有100多年历史的老字号，稻香村很早就形成了独具特色的经营理念，这种理念在长期发展过程中基本保持不变；其次，稻香村的产品风味——南味食品的一个特有流派，长期保持不变，代代相传；另外，稻香村还注重传统和创新的平衡，把恢复传统食品和开发现代需求有机结合，最大限度地保持了品牌形象符合

内在逻辑的连续性。

◆案例点评：

据经济日报报道，我国在1978年认定了2000多家“中华老字号”企业，但时过境迁，70%的“老字号”已经“寿终正寝”，幸存下来的也大多处在风雨飘摇中。

“老字号”忽然走下坡路。有人说是体制原因：其经营之道长时间脱离市场经济发展的内在规律，其原有的品牌含金量在“大锅饭”的蚕食下日益空壳化；有人说是经营问题：产品结构老，营销方式老，经营理念老；还有人归结为资金、人才、技术、政策环境等问题。总之，问题重重。但最主要的问题在于品牌——是否重视品牌建设，是否符合时代的需要。

首先，要重视品牌建设。上海“恒源祥”总经理刘瑞祺说得好：“老字号是一个金矿，要你去开采；而不是一个金山让你随便享用”。其次，随着社会的前进，“老字号”也需要跟上时代的步伐，满足时代的需要。否则，就会被历史所淘汰。正所谓“天若有情天亦老，人间正道是沧桑”。稻香村正是历经“沧桑”才不至于“飘摇”。又如，“老字号”全聚德已有137年的历史，如今成了中国饮食业第一品牌。原因在于：首先是它能符合时代的需要——人们爱吃烤鸭——这就有了存在的价值。其次是跟得上时代的步伐，实施国际盛行的连锁经营方式快速发展企业。

◆相关知识链接：*品牌做什么*

品牌建设的成功与否在一定程度上取决于产品或服务的质量。因此，在建立品牌时，首先要做到的是：你所提供的产品或服务，至少和竞争对手的不相上下。但是，要使产品或服务显示超过其竞争对手的优越性，单靠质量和性能是不够的，而品牌却能够创造长期有效的差别优势，而且在许多情况下，能带来传奇式的成功。

要理解品牌是如何做到这一点的，我们必须要弄清：究竟是品牌中的什么东西使得人们不喜欢普通产品而喜欢有品牌的产品？品牌又能给企业带来什么？

1. 消费者为什么喜欢品牌

对于品牌，人们总是津津乐道。即使是小孩也会讨论他们喜爱的品牌。为什么大多数消费者更愿意购买有品牌的产品，而不是纯粹的商品呢？原因在于：

(1) 品牌提供了选择余地，只要有了品牌名称，就足以使一种产品与其他产品相区分。消费者对有品牌的产品的了解比普通商品要多。正因为这样，与无品牌的、不熟悉的、雷同的东西相比，顾客更容易从有品牌的产品中进行选择。

(2) 品牌简化了购买决定。首先，品牌使购物变得容易，可以节省时间和精力。因为品牌、包装使顾客更容易辨认产品。

其次，品牌有助于人们快速做出购买决定，尤其是对于技术性产品的购买决定。因为面对扑面而来的规格参数和专业术语，消费者很难搞懂。而且，不同制造商提供的产品在技术上又难以区分。这时，只有品牌名称才能让他们放心、并容易作决定。英特尔就是一个很好的例子。

(3) 品牌有助于表现自我。大多数人喜欢品牌，一个重要原因是因为品牌提供了表现自我的途径。有人问苹果电脑公司的斯蒂夫·乔布斯，为什么公司推出了五颜六色的电脑？他回答说，人们并不十分在意多少兆或千兆，而是想通过电脑的颜色来表现自我。这种心理需求常常是购买决定的核心，因为品牌逐渐成为人们表达其个性、抱负和成就的一种方式。通过使用或穿着一个特定的品牌，顾客能够表达自我特性，而这些特性可能是平常不能表现出来、或者不愿意表现出来的。经常会看到成功人士驾着奔驰汽车、戴着劳力士手表来体现他们的财富和成功，正是这个道理。

2. 企业为什么需要品牌

目前，越来越多的公司重视品牌创建，是因为它们意识到强大的品牌能给企业带来巨大的、长期的投资回报。在此概括为五个方面：

(1) 提供法律保护。将品牌名称和商标向政府注册，可以保护产品独有的特点。不然，竞争者可以毫无顾忌地仿造。

(2) 节省市场营销费用。如果企业的品牌知名度和忠诚度很高，公司可以节省大量市场营销费用。如果消费者对你的产品质量、售后服务口碑非常好，由于口碑是不需花钱的，从这个角度理解，企业如果基本功扎实了，在美誉度上就不需要多花钱。

(3) 协助市场营销控制。在流动环节中处理订单、追踪市场营销问题、检查存货水平等，都得利用品牌去进行。

(4) 提升公司形象。很多时候人们是通过品牌来确立该公司的形象，而良好的产品品牌有助于提升公司形象。

(5) 高度的品牌资产为公司带来了巨大的竞争优势。由于品牌代表的产品质量高，公司可为其制定比竞争者高的价格；由于品牌名称代表着更高的信誉，公司极其容易进行品牌扩展。而且，品牌还为公司对抗激烈的竞争提供了有效手段。

阅读手记

1.3 品牌资产与评估

[案例5] 华远：合资七年“金蝉脱壳”

北京市华远房地产股份有限公司成立十多年来，共开发建设近50个项目，如华威大厦、西单国际大厦、东升园小区、冠英园小区、京通新城、西单文化广场、阳光华苑、华亭嘉园、华清嘉园、凤凰城等项目。

经过十余年的开拓，华远公司现已发展成为注册资本13亿元、总资产75亿元、净资产34亿元的大型企业，年开复工面积超过100万平方米。

2001年任志强宣布辞去华远房地产公司董事长职务，卖出华远集团及其下属公司所持有的华远房地产公司18%的股份，收回“华远”品牌。人们不禁要问，这中间到底是怎样的一种股权结构。

2001年9月4日华远集团实现了它关键性的一跳——北京市华远集团公司、北京市华远技术公司、中国银行北京信托咨询公司、北京正阳实业发展总公司及华远金海马家具装饰公司与中国华润总公司签订股权转让协议，五家公司共向中国华润总公司转让27 691.597 5万股公司股份，其中北京市华远集团公司、北京市华远技术公司和华远金海马家具装饰公司共转让股份占18%。同时，华远集团将收回“华远”的名称、标志及与“华远”形象有关的全部品牌，并组建新华远房地产公司，开始重新创业，2002年的开复工面积将超过40万平方米，3年内的开复工面积将超过80万平方米。

现有的华远房地产公司将按华润集团的意见更名，组成新的华润系列的房地产公司。该公司将拥有华清嘉园、华亭嘉园、凤

凰城、阳光华苑、翡翠城等众多知名楼盘和8000多亩的土地储备，并将承担原华远房地产公司的所有债权和债务。华远集团和华润今后将会继续合作，华远集团公司将继续为华润公司的银行贷款提供担保，并代管华润公司的人事档案。

◆案例点评：

启示一：资本游戏中首保品牌

通过卖出华远集团及其下属公司所持有的华远房地产公司18%的股份，收回“华远”的名称、标志及与“华远”形象有关的全部品牌，并组建新华远房地产公司，开始重新创业。可以肯定的是，华远集团拿回的不单是大把的资金，还有一个品牌，更为关键的是，华远的品牌与合资前相比，其增值幅度已不可小视。

启示二：是品牌既解决了资本进入也实现了资本退出

6年前，华远与华润的合作，使华远房地产公司成为国内惟一通过境外借壳上市而使公司资本结构国际化和吸引社会融资最多的房地产公司。任志强退出后，从表面上看失去了原华远房地产公司拥有的全部土地储备、建设项目及一级开发资质，有些令人不可思议，但意义重大。在国内企业的投资中最难以解决的问题就是没有公开的、良好的资本退出机制，华远集团在与华润集团的合作过程中，不但很好地解决了扩股融资的资本进入问题，同时解决了华远集团资本退出的问题。

[案例6] 你的品牌拥有多少资产——“中南海”品牌价值评估

继2000年北京卷烟厂首次进行“中南海”品牌价值评估之后，2001年一季度由北京无形资产开发研究中心对该厂“中南海”品

牌价值再次进行了评估。评估内容包括中南海系列卷烟产品及商标品牌从知识产权、品牌价值、市场占有率、社会影响力和发展前景等方面。最后认定："在评估基准日 2000 年 12 月 31 日，北京卷烟厂拥有的"中南海"商标权无形资产价值人民币 202 911 万元。"

◆案例点评：

这是对"中南海"品牌价值的一种有法律效力的社会认可，对于北京卷烟厂的发展将在以下三个方面起到积极推进作用：

(1) 通过对"中南海"品牌价值评估，将进一步提高产品在社会上的认知程度，扩大产品在消费者群的影响力，进而提高产品的竞争能力。时隔一年，"中南海"品牌价值由 11.69 亿元增长到 20.29 亿元，品牌价值增长幅度达到 73.56%，证明了企业经济效益的显著增强、企业发展的强劲后劲以及产品的市场竞争能力，也为企业的产品形象宣传提供了有力的证据。

(2) "中南海"品牌价值在短短一年时间增值到 20.29 亿元，体现了北京卷烟厂的四大优势：

- 科技优势。"3 毫克中南海、5 毫克中南海"的研制成功并投入国际和国内市场，说明了该厂的降焦技术始终处在全国领先地位；
- 品牌优势。"中南海"把社会影响力及知名度与卷烟紧密联系在一起，从而最终成为烟草行业知名品牌；
- 网络优势。目前该厂已在日本、美国等国家建立了万余个销售网点。随着我国加入 WTO、经济全球化发展趋势，这些销售网点将成为"中南海"香烟走向世界的桥梁；
- 区位优势。该厂所处特殊地理位势和人文优势，成为"中南海"发展为名牌的得天独厚的条件。

再次评估“中南海”品牌可以达到保护企业知识产权，保护产品商标权，保护消费者和生产经营者的合法权益，为扩大产品市场提供更坚实的基础。

(3) 衡量企业发展的标尺。“中南海”商标权无形资产评估值虽然是一个时点值，但伴随企业的发展、产品在市场占有率的进一步扩张，品牌的价值会进一步得到升值，会增强投资者与消费者对北京卷烟厂未来发展的信心，也成为无形资产参与资本运营的基本依据，同时也为鼓励企业员工创造更辉煌的业绩奠定坚实的基础。

◆相关知识链接：*品牌价值与评估*

1. 品牌价值

品牌的价值是一种无形资产，它存在于消费者的认知和购买行为中，某种意义上来讲，客观上很难以一种货币单位去衡量。将“品牌”扩展为“品牌资产”，是20世纪90年代营销理论的一大创新，同时成为扩展公司营销战略的新源泉，并推动品牌建设进入一个新阶段。

2. 品牌的估价

(1) 为什么要进行品牌估价？许多公司都进行品牌资产管理，在账目里列上了品牌一项。这是因为：

- 资产负债表做得漂亮，对集资、贷款担保和股市价格都有利
- 将品牌的价值包括进去后，降低了杠杆比率
- 品牌估价有助于摆脱竞争攻击和恶意兼并企图
- 品牌使公司更具吸引力，如果公司想出售，就能提高价格
- 品牌提供了整个公司更真实的面貌，体现公司目前和潜在的价值

在对品牌进行估价时，要把每个品牌分别估价。这样做的好处是：

- 这些品牌可以进行单独交易
- 可以更好地进行品牌比较，有助于公司决定如何最有效地分配资源
- 为营销提供有用信息，包括目前和将来的品牌获利能力、市场份额、地位优势、客户对品牌的忠诚度等

(2) 品牌估价的衡量标准和方法。目前世界上关于品牌价值的评价方法有很多，最早的是英国国际品牌公司(Interbrand)的评价体系，影响最大的是美国《金融世界》的评价体系。表 1-1 列出了几种国际上常用的品牌资产方法的特点。

计算品牌价值的出发点是要树立品牌的相对优势，包括确定未来的收益估算(考虑风险和通货膨胀的因素)，这可以在过去收益的基础上乘以一个系数作为对将来现金收益的估算。这是一项相当严谨的工作，包括对照若干业绩因素衡量品牌。这些因素常常都要经过加权处理，一般包括：

- 品牌实力——即在价格、分销等方面对市场的影响力以及与竞争对手抗衡的能力
- 市场领先地位——即在一段时间内的市场占有率、受认可的程度以及身价
- 客户对品牌的忠诚度和记忆——这关系到品牌的长期生存问题
- 市场形势——它包括市场的发展、市场的不稳定性和进入市场的障碍
- 全球化潜能——即品牌走向国际化，而不只是全国化或地区化的能力

- 创新——即品牌保持现代化、贴近某个或多个市场的能力
- 品牌投资——即在营销和宣传方面投入资金不断支持品牌
- 保护——对品牌进行法律和贸易保护

表 1-1 国际上品牌资产评估的方法比较

评估方法要素	评估方法的特点	代表性方法
评估方法 1 财务要素	品牌资产是公司无形资产的一部分，是会计学意义的概念	成本法 替代成本法 市值法
评估方法 2 财务要素 + 市场要素	品牌资产是品牌未来收益的体现，因此，对传统的财务方法进行调整，加入市场业绩的要素	Interbrand 方法 Financial World 方法
评估方法 3 财务要素 + 消费者要素	品牌资产是相对于同类无品牌或竞争品牌而言，消费者愿意为某一品牌所付的额外费用	溢价法 品牌抵补模型(BPTO) Conjoint Analysis
评估方法 4 消费者因素 + 市场要素	品牌资产意味与消费者的关系程度，着眼于品牌资产的运行机制和真正驱动因素	Brand Asset Valuator Brand Equity Ten Equi-Trend Brand Equity Engine

引自：卢泰宏、品牌资产评估的模型与方法，2001

阅读手记

第 2 章
如何创建品牌

内容提要：

- **2.1 建立品牌的步骤**
- **2.2 创建品牌的技巧**
- **2.3 树立品牌个性**
- **2.4 品牌名称与标识**
- **2.5 品牌形象与品牌识别**

※树立品牌，最吸引人、最成功的途径就是为品牌建立个性。

※有没有想过，一块红色几个字母，在人家手里就值700多亿美元，简直不可思议……

引　言

如果你也像我们一样，认为企业若要有竞争力，就必须创建强大的品牌。那么，你就面临一个简单而又极其艰巨的挑战——如何创建品牌？

为什么一个品牌惊人地成功而另一个却流于平庸，其中的原因我们无法道明。也许，这正反映了我们还缺乏搞清人类行为的成因以及人们如何选择这些问题的能力。

但是，现在我们的优势在于已经知道顾客是如何看待和认识世界著名品牌的，知道建立这些成功品牌的公司已经做过什么。因此我们能够通过实际的途径加深对品牌创建的认识，借鉴一些已得到公认、且已被证明是建立成功品牌的原则和技术方法。

2.1 建立品牌的步骤

[案例7]“商务通”：一年打造出一个市场

PDA（个人数字助理）产品进入国内市场差不多已有10年时间，但是市场始终不见起色。因为一直以来PDA产品没有一个明确的定位，人们习惯于把它看作计算机产品的附属物。IT圈人士不重视它，因为它与PC相比功能太简单；而圈外人又觉得它操作复杂、性能低劣、价格太高。

然而，自1998年12月“商务通”进入市场后，在不到两年的时间，“商务通”的制造商——恒基伟业使PDA市场一路升温，直至把PDA市场燃烧得沸腾起来。它只用了半年的时间，建立起一个覆盖全国的商务通销售网络——在全国400多个县级以上的城市建立了代理商，销售点多达3000个；预计20万台的销售计划，实际完成几乎翻了一番；其商务通产品在1999年获得了60%的市场份额，被喻为该年度中国最大的商业奇迹之一。目前其生产销售量已经在世界排名第二。正如该公司负责人所言：“实在是太快了，我们只好不断去修改我们的预测和计划。”

◆案例点评：

为何“商务通”能一炮打响？在此从三方面加以分析：

1. 品牌定位与命名

商务通的成功，首先是定位的成功。

早期PDA（个人数字助理）产品定位在电子辞典之类，命名为“快译通”。由于它以学生为目标市场，因而价格成为目标消费群

的一大障碍，致使市场难以做大。而商务通以“商务人士”、“老板”为目标市场，定位于商务人士的贴身帮手，价格自然不是障碍。“方便”变得最重要，名人影响不可少，以“商务通”命名品牌，出色地传播了这一定位，并产生了好的心理效果。

2. 从产品品牌到企业品牌

先打“商务通”品牌，然后把商务通的品牌资产逐步转移到恒基伟业上，以后再出来新品牌都用恒基伟业的品牌资产去带领。恒基伟业的品牌资产转移逐渐从幕后走向前台。值得一提的还有，恒基伟业公司采取多品牌策略，以多品牌加强恒基伟业的市场地位。

3. 产品定位策略

明确的定位是产品进入市场能否取得成功的关键。由于三方面原因(新加入者迅速跟进、市场上的品牌让消费者眼花缭乱、消费选择变得困难)，当务之急是突出产品的个性——简单、实用、高科技，而不是基本功能；是进一步宣传自己的品牌形象，而不是具体的产品实体。

◆相关知识链接：*建立品牌的十个步骤*

奥美国际集团大中华区董事长宋秩铭先生，根据自己在传播领域工作20余年的经验，提出了建立品牌的十个步骤，这十个步骤是宋先生面对国内客户跟他们经常谈的内容，在此引述整理，希望对国内企业创品牌有所启迪。

步骤1：了解产业环境，认清自己的强弱点，决定本企业的“核心”生意

所谓了解产业环境：一是要了解产业竞争者，即现有公司间的竞争；二是要预测潜在的新加入者的威胁；三是来自客户的评价；四是供应商的评价；五是市场上新出现的同类产品。企业一

定要明晰、洞悉自己的位置，发挥自己的强点。

步骤2：形成企业长远的发展目标及可操作的价值观，确认长期的基本发展策略

企业本身需要有一个目标，这个目标至少是五年到十年，或许在中国的市场至少要五年。这有一个前提，就是目标必须是大胆的而且是成熟的战略性目标，而不是停留在利润、销售额等“数字层面”的低级目标。像迪斯尼建立的时候，它的目标就是要把欢乐带给世界；索尼在刚开创时的目标是要把产品卖到世界各地去，改变西方对自己产品品质的印象；耐克刚创始时的目标也非常清楚，那就是“我要打败阿迪达斯”，实际上在十年之内它真的超过了阿迪达斯。我认为在中国，企业需要迅速地完成目标跟理念的共识。

企业要有核心意识(即核心价值和核心使命)，更加重要的是领导层对企业的目标和动作要达成共识，包括企业成功的六大元素，即策略性定位、清楚的焦点问题、回应挑战的能力、反馈系统、发展速度及弹性、企业的文化。

步骤3：形成完整的企业识别的维护管理系统

应该经常思索的问题有：

- 有多少员工知道企业的长远目标
- 企业的价值观(文化或行为准则)是什么？多少人能讲出来，又有多少人能做出来
- 主管单位知道企业的意图吗
- 顾客怎么看本企业
- 如何系统地维护企业形象

步骤4：确认品牌与消费者的关系

其中也有两个问题需要经常思考：

- 品牌提供的价值是什么
- 是否有品牌资产

步骤5：品牌策略与品牌识别

从大平台角度看、你这个品牌是要走向全世界的品牌，还是全国性的品牌，还是地区性的品牌？作为本企业的品牌策略，是多品牌还是单一品牌？商标应是怎样的？是母体品牌还是副品牌？是企业品牌还是产品品牌？品牌识别系统是否完整？

步骤6：品牌责任归属和组织运作

我们碰到的最大的问题就是组织的运作不清楚。到底品牌责任在哪里？很多公司的品牌责任放在新闻中心或者是广告公司等等，我觉得这都是不合理的状况，另外一个比较大的问题就是行销或者是业务跟传播的功能在很多企业里是分开的，这实际上是很危险的，很难维持一个品牌的威信。很多决策的流程不清楚，品牌在国外是公司的副总裁带队做最终的决策。所以，企业的各作业环节语言要统一，行销、业务、传播功能要有机地结合在一起，要有清楚的决策流程，要有信息科技手段的协助，要有强有力的培训系统。

步骤7：建立360度整合行销传播计划

要确保品牌与消费者的每个接触点都传达一致的有效的信息，其中包括产品的使用、店内陈列、广告、经销商会议、赞助活动、记者采访、电话、展览会、员工家属等多个层面和渠道。

特别值得一提的是，与代理商要建立长期的伙伴关系。

步骤8：直接接触消费者，要有持续的记录，要建立客户资料库，不断培养品牌的忠诚度

我相信大多数的产品类别是20%的顾客购买80%的销量，所

以我们的挑战就是你如何去取得这20%的顾客的资料。同时，越来越多的数据证明，开发新客户的成本比维持老客户的成本高很多(前者是后者的五倍)，当你去开发新客户的时候，整个公司的营运利润必然会下降，这些都是很重要的事实。所以一对一的传播会越来越重要，一对一的传播实际上可以逐渐创造效果。

步骤9：建立评估系统，追踪品牌资产

要精心确立调查方法和评估时间，了解品牌资产的变化，检查行销传播计划的执行情况。

步骤10：在品牌上不断投入资金，保持持续一致性

即使在企业财务或经营发生困难时，也要在品牌的建立上持续投资。建立品牌实际上是不容易的，是需要很长时间的，在这个过程之中需要的是坚持。

阅读手记

2.2 创建品牌的技巧

[案例8] 安利新品牌重树企业形象

具有50多年品牌发展历史的美国安利，其产品已经遍布全球80个国家和地区，1999年销售额达50亿美金。至2000年8月，安利(中国)在中国的投资总额为1亿美元，已经在全国建立了55家专卖店，有销售记录的营销人员已达9万余名。

创立于1959年的安利品牌早在1992年就进入了中国，曾经以“疯狂的传销”品牌而著名，同时，也因此蒙受了巨大的损失。我们在安利品牌身上目睹了跨国品牌在中国“水土不服”最为经典的一幕。

1998年的传销风波，让安利经历了品牌创建以来最痛苦的磨难。为了摆脱传销给安利品牌造成的负面影响，在原安利洗涤用品和雅姿护肤用品产品线的基础之上，安利推出了营养补充食品产品线的新品牌——纽崔莱，它承担了安利企业转型之后企业品牌提升的作用。

经过几年偃旗息鼓的转型经营之后，安利品牌策略从“直销”转向“店铺+直销”。2001年1月，安利一反常态开始大规模地在全国13个省市电视台和其他媒体投放广告。安利延续了“纽崔莱”曾被指定为第27届奥运会中国体育代表团惟一专用营养品的公关效应，借奥运会跳水明星伏明霞作为其营养补充食品品牌——“纽崔莱”的形象代言人。巧妙运用伏明霞和她父亲伏宜君的形象，通过“父女情深”的创意赋予“纽崔莱”一个可信可亲的品牌形象。

作为一个很老道的直销品牌，向来是不在媒体大张旗鼓地公

开作广告的。今天，为什么会在媒体大作广告，它究竟打的是什么牌？

◆案例点评：

安利简单的一招，却打出了五张牌。

第一张牌：借推广产品新品牌重树企业形象。一个企业品牌形象的建立和改变必须借助于具体的产品或服务而逐步完成。脱离产品而孤立地宣传企业形象，或者产品不能填充所诉求的内容时，所谓的企业品牌就会成为无源之水。

第二张牌：品牌的人性化。也是最没有悬念的一张创意牌。其实，中国过去风起云涌的保健品，几乎所有的广告都曾高举过“人性”这面大旗来感召消费者，只不过那种人性化的概念已经是被泛化了的类似“让十亿人聪明起来”的商业口号。安利纽崔莱父女情深的创意赋予“纽崔莱”不是一个高高在上的品牌，而是一个可信可亲的形象。将创意寓于平凡之中，并站在一个较高的起点上将产品和创意有机地结合在一起，摒弃空洞的概念去诉求产品，这是大多成熟品牌的创意之道。

第三张牌：用知名人物传播品牌知名度。这是最捷径同时也是最具有风险的一条道路．能否把握好完全看企业驾驭品牌的功力如何。安利延续了纽崔莱曾被指定为第27届奥运会中国体育代表团惟一专用营养品的公关效应，借奥运会明星继续打造纽崔莱的品牌形象，试图突破单纯诉求产品营养健康功能的套路。当然，重要的一点是基于以往安利企业品牌所积淀的品牌资产。产品品牌如果没有公司品牌作后盾，一上市就打形象牌，这奥品牌往往是昙花一现。

第四张牌：打一场没有终结的品牌持久战。这可能是最具杀伤力的一张牌。中国的营养补充食品市场尚在开发和萌芽状态，巨大的潜在市场将企吸引喜欢“扎堆”的中国人前赴后继地涌入这一市场。显然，冷眼旁观过中国保健食品市场“城头变换大王

旗”景象的安利，很清楚他们面临的将是一个怎样的市场。好在有50多年品牌发展的实力，安利无论从主观上还是从客观上都已拉开在中国营养补充食品市场打一场“持久战”的架势。纵观世界知名的消费品牌，哪个不是经过日积月累、一砖一瓦地构建起品牌的大厦呢？如果本土品牌依然抱着急功近利的心态幻想在短期内迅速赢得市场的话，安利的“持久战”很容易结束这场没有悬念的品牌战斗。

成为中国营养补充食品的领导品牌，这是安利最后要亮出的一张牌。依托安利在全球的品牌实力和影响，安利在中国推出纽崔莱营养补充食品品牌，其目的不仅在于改变原有的公司品牌形象，带动其各产品线品牌在中国的成长，更重要的是建立领导品牌的地位。

◆相关知识链接：*创建品牌的技巧*

品牌创建是一项复杂的工作，它综合了众多的属性和价值，形成了一个复杂的混合体，其中许多是无形的东西。品牌创建的目的是创造一个独一无二的、令人喜爱的产品，使它在满足顾客的理性需求和情感需求两方面都比其竞争对手更胜一筹。

世界一流公司如何创建品牌，对此，我们将在下文中予以探讨。其中的技巧适用于任何公司。

1. 技巧一：学一点品牌的心理学因素

创建品牌有赖于对心理学的了解，即人如何思想，导致怎样的行为。关于品牌创建和品牌宣传涉及哪些心理学要素，我们的认识主要来自于瑞士心理学家卡尔·扬。他在著作中提到人类意识包括四种不同功能，即：

- 思考
- 情感

- 感觉
- 直觉

对于希望创建品牌的公司而言，对上述四种意识功能的了解至关重要，因为每个人的个性就是由这四种意识功能构成的。在进行品牌创建工作时，很多公司已经开始深入分析人的个性，并运用于品牌战略，其目的就是尽量贴近顾客，与他们建立深厚、持久的关系。所以，创建品牌的主要技巧之一就是为产品、公司树立个性。品牌个性是创建品牌的两个主要因素之一，另外一个就是战略定位。两者合在一起，成为公司设计品牌战略蓝图所必需的基础平台。

2. 技巧二：设计品牌战略蓝图

要设计出品牌战略蓝图，必须先进行品牌审计，来评估品牌的识别特征和资产价值，找出它的优势所在，目的是确定品牌战略重点。品牌战略蓝图的最重要方面是构筑品牌战略平台。如果平台构筑有误，品牌战略蓝图就丧失了基础，结果会造成品牌发展的随意性，最终可能导致形象的失控。

3. 技巧三：构筑品牌战略平台

要构筑品牌战略平台，必须对品牌个性以及想要在消费者心目中占据的独有特定位置进行小心选择、悉心培养和精心管理。世界一流品牌始终能对顾客产生稳定的吸引力，这是因为它们拥有一个品牌战略平台作为行动蓝图，而所有的营销组合都尽量在这一平台基础上开展实施。

在选择品牌的战略平台时，公司必须根据现有的资产状况，选择一个战略宣传支点——即战略定位。该支点必须满足下列条件：

- 在目前被市场认为是实际存在的、可以支持的

- 在目前被市场认为是有吸引力、有意义的
- 在市场上能提供一个有利的、有意义的差别点
- 体现一种切实可行的长远定位，这种定位会随着时间的推移更具吸引力
- 能够得到产品开发中的差别性元素的有形支持

构筑品牌战略平台，最有效的途径就是提出品牌个性和战略定位。

阅读手记

2.3 树立品牌个性

[案例9] 我是谁？——个性十足的“芭比娃娃”

“芭比娃娃”1997年全球销售达10亿个，美国小女孩平均每人拥有7~8个。1999年3月，“芭比娃娃”40岁了，从年龄来说已是“阿姨”了，但为什么她还如此受全球小朋友的宠爱呢？让我们看看芭比娃娃成长的历史——也是“芭比娃娃”的个性演变史：20世纪50年代，芭比是个广交朋友、能说会道的小女孩；60年代，芭比细眉轻弯，平民化突出；70年代，有不同肤色的芭比；80年代，黑色的芭比很可爱，且有不同的职业装；而到了90年代，芭比飞指敲击键盘，灵性十足。

◆案例点评：

国内很多企业的品牌，要么是没有个性，要么是个性太多，总而言之就是不知道“我是谁”。这是非常致命的。因为，品牌没有一个清晰、明确的个性，终究会迷失在市场大潮之中。“芭比娃娃”个性鲜明，是深受全球宠爱的根本原因。更为重要的是，她懂得随着时代的发展变化而演变形象，与顾客长期保持亲密的关系。因为，品牌的实质就是产品与顾客之间的一种互动关系，品牌创建的关键正是要搭准时代的脉搏，明了消费趋向，迎合消费趋势。

◆相关知识链接：*为什么要树立品牌个性*

设想一下，我们可以把一个人看作一个品牌：她芳龄28岁，金发白肤，身材娇小，漂亮可爱——这就好比是某个品牌的特点。

当你逐渐了解她之后，你们的关系更深入，你就会信任她，喜欢与她相处，甚至当她不在身边时十分想念她。有她相伴是一种快乐，你已经被她的价值和关心深深打动。这些就类似于人们与品牌个性所产生的情感效应。

总的来说，人类喜欢有人情味的东西。如果能够为一个品牌创造一种个性，就更容易打动消费者。品牌会成长，如同人际关系会发展一样，也正是这种情感方面的因素决定了消费者对品牌的忠诚。个性能提供情感方面的各种体验，情感体验促使品牌得以建立和发展。

[案例 10] 利维斯牛仔：不同的酷，相同的裤

今天，牛仔裤已经成为既可以表现各个年龄层性感的服装，同时也是可以在任何时候穿着它都不会有落伍感觉的“时装”。代表着独创、正直和创新的利维斯(Levi's)品牌经过一个多世纪的努力奋斗，已经在全球 160 多个国家进行商标注册登记。从一个国家流行到全球，品牌个性始终如一，并且成为全世界都可以接受的第一大纺织品牌(据 1998 年英国国际品牌调查)，这不能不说是利维斯品牌创造的一个世纪神话。

许多实行跨国战略的公司都要进行大量的调查，研究在潜在的全球性消费细分市场中是否存在共同点或不同点，研究是否要因地制宜做出调整。对于年轻人这一全球性细分市场的了解，当数利维斯的品牌经理最为出色。因为这个市场是公司首要的追求目标，它是一个以 15～19 岁的男性为主的市场。公司比其他竞争对手更了解这一群体，也是它的战略优势之一，这种优势来源于常年进行消费者调查。例如，公司仅在欧洲就有约 80 个调查研究小组，主要从事广告开发工作。

值得注意的是，利维斯在世界不同地方的品牌建设思路都一样——同样的方法在各处都适用，这确实很有意思。

1. 利维斯的品牌价值与品牌个性

利维斯的个性由下列八项富有情感效应的特征或价值组成：

- 款式新颖——利维斯开辟了牛仔裤市场，被认为是最正宗的牛仔裤品牌。因此，利维斯是无与伦比的。每当利维斯品牌向其顾客作宣传时，一定要让顾客感到它与众不同，而且创意独特。利维斯自成一体，而且为了保持新颖性，也会不惜打破自己的成规
- 富有阳刚之气——利维斯的个性是充满阳刚之气。它是为进行强体力劳动的男士而设计的。阳刚之气及“酷”是品牌个性之核心
- 性感——穿上利维斯的男男女女都显得魅力无穷。它散发出富有磁性的魅力和信心。这种魅力不只缘于外表，而且缘于品牌所体现的机敏与智慧
- 散发青春活力——20世纪50年代，利维斯为美国年轻人所接受并从此流行，牛仔裤成为我行我素的青少年的统一服装。如今，不管谁穿上牛仔裤，牛仔服装总让人与青春紧紧地联系在一起
- 具有叛逆精神——利维斯从来不被看成循规蹈矩的传统社会的一分子。规矩，顾名思义，就是上一代留下的条条框框，而利维斯随时都准备向传统挑战
- 富有个性——利维斯从来不怕与众不同。它坚信利维斯不仅需要得到同行的尊重，而且在必要时也应有强烈的个性来我行我素
- 自由轻松——穿上利维斯，自由又轻松。它摆脱了日常生活的嘈杂与忙碌，摆脱了可能阻碍自由行动的责任和义务
- 美国特色——最早穿着利维斯的是那些开拓美国、实现美国梦的英雄。它具有美国特色，但它并不想将美国的意识

形态和价值观强加于人

2．利维斯品牌的理性联想

除了品牌个性，利维斯还有一系列理性联想，它们也必须得到宣传。这些理性联想包括：

- 创新——在牛仔裤历史上，利维斯历来标新立异。利维斯产品将领导牛仔服装的新潮流
- 简洁明快——利维斯一贯崇尚删繁就简。它力求去除冗余，突出重点
- 牢固——一般的磕碰和摩擦不会影响利维斯产品的性能。它们粗犷、牢固、有弹性
- 可靠——利维斯产品不会令人失望。它们日复一日默默地、高效率地完成自己的任务
- 经久耐用——利维斯产品经久耐用。它们是一生的伙伴，与主人同甘共苦，品味人生

3．利维斯瞄准亚洲年轻人

（1）利维斯的品牌定位。利维斯的品牌定位体现在下面这句话中：利维斯是一种有独创性的、可靠的美国牛仔服装（理性方面），它颂扬属于年轻人的一切美好事物（情感方面）。

（2）利维斯的产品宗旨。在产品宗旨方面，利维斯通过三条途径提高品牌价值：

- 保持牛仔裤及牛仔服装的正宗和优质
- 不断创新和重新定义产品
- 做任何事情都要追求一流水平

（3）品牌宣传战略和因地制宜的调整。利维斯的宣传战略可

以用一则公司宣言来概括：寻求新颖的创新之路，向消费者宣传利维斯在理性和情感方面的核心价值，从而提高品牌资产。在此过程中，从事品牌宣传工作的每个人都必须关注利维斯的宗旨和价值，决不允许犯错误。

在进入亚洲时，利维斯采取的第一步就是确立和巩固品牌价值。但是，和任何反应敏捷的全球品牌一样，利维斯针对当地情况作了相应的调整。例如，在日本文化中，叛逆精神不受欢迎，因此，这一价值就被淡化了。

◆案例点评：

利维斯牛仔是世界上最早的牛仔裤品牌，一向都以个性化的形象出现。在年轻一代中，酷文化似乎是一种从不过时的文化，利维斯牛仔裤就紧紧抓住这群人的文化特征以不断变化的带有“酷”像的形象出现，以打动那些时尚前沿的新“酷”一族，保持品牌的新鲜和持久的生命力。

利维斯是一个能被文化差异所接受的全球品牌，对希望获得同样成功的公司来说，下面几点值得注意：

（1）公司必须对目标消费群进行深入了解；

（2）为品牌确定远景或使命；

（3）创造性品牌建设必须反映品牌个性及所追求的消费者联想效应；

（4）必须了解每个市场的时尚动态，要领导潮流，而不是随波逐流。

◆相关知识链接：*如何创建品牌个性*

1. 从人的价值观和特点到品牌个性

人类个性主要由他们所持有的价值观、信仰及后天形成的个性特点所决定。例如，诚实就是一种价值观和信仰。许多人相信，

一言一行都应以诚为本。再比如，自信就是一种特点，这不是一种信仰。当然，一个人会有许多价值观、信仰和特点，但是有一些是大家都特别喜欢和推崇的。例如，值得依赖、诚实、可靠、友善、关心和活泼开朗等。这些用以描绘人的个性特点的词汇都可用来给品牌赋予个性。

下面举个例子，说明人们是如何从个性角度出发来评判品牌的。这是一项关于消费者对两家公司感觉的调查结果。问题是："如果把这两家公司看作人，你怎样来描述他们?"回答如表 1-3 所示。

表 1-3　消费者对两家公司的不同态度

A 公司	B 公司
成熟	随和
傲慢	谦虚
讲究效率	乐于助人
以自我为中心	关心
不平易近人	平易近人
冷漠	热心

事实上，这两家公司是同一服务行业的竞争对手。如果有人问你，两家公司中你选哪家做朋友，你很可能选择 B 公司，调查中 95%的人也是这么回答的。毫不奇怪，B 公司的服务水准给顾客提供了优于 A 公司的体验。因此，不难得出结论，如果消费者不断体验到两家公司间的这些差别，那么 B 公司的品牌形象就会比 A 公司更强大。

这项调查引出了另一个饶有趣味的问题，即人总喜欢符合自己观念的品牌。每个人对自己有一定的看法，对别人怎么看也有一定的标准。他们往往喜欢那些与自身相似或与自己的崇拜者相似的个性。因此，对于某一消费群体而言，创建具有与之相近个性的品牌将是一种有效的战略。品牌的个性跟消费者的个性越接近(或者跟他们所崇尚或追求的个性越接近)，他们就越乐意购买

这种品牌，品牌忠诚度就越高。

2. 创建品牌个性的方法

无论是产品品牌还是公司品牌，公司必须决定品牌应该具有什么个性特点。建立品牌个性的方法之一是尽可能使品牌个性与消费者的个性或与他们所追求的个性相一致。过程如下：

- 确定目标对象
- 了解他们的需求、欲望和喜好
- 勾勒出消费者的个性特点
- 创建相应的个性来配合这些特点

[案例11] 新加坡国家电脑系统：国企私有创品牌

新加坡国家电脑系统公司(NCS)在1996年从新加坡国家电脑管理局分离出来后，成为私有企业。基于这样的事实，在过去的几年中，它经历了比大多数公司更多的变化。NCS战胜各种困难，最终成为地区市场的领导者，取得了商业上的成功。现在它已是新加坡电信集团的一部分。

1. 身份危机

创建品牌成为公司面临的根本问题。因为NCS很快意识到，创建品牌光靠视觉识别特征的变化和新的广告宣传是不够的，它还必须要克服以下主要障碍：

- 雇员的思想认识
- 市场中顾客的认识

这两者既彼此关联，又相得益彰。要改变员工的思想认识，意味着摆脱政府圈子的束缚，形成更商业化的观念。事实证明，这是一个渐进的过程，要不是员工的年龄结构比较年轻化，这种变化会更困难。随着规模的扩大，公司从外部招收了许多员工，这与原先进行的综合管理改革一样，为公司注入了新鲜思想。

要改变公司形象则更为艰难，因为看法一旦形成，就很难轻易改变。在它属于国家电脑管理局的时候，NCS 为新加坡政府承担电脑系统整合工作。新加坡被世界公认为先进的高科技国家，这种工作使 NCS 在公众信息技术方面处于世界领先地位。因为它负责新加坡最大的计算机项目——政务电脑化工程。

但这种成功是一柄双刃剑。一方面，它证明了公司不同寻常的成功；另一方面导致这样的看法，即公司以前是政府机构，现在却要从私人市场中赚钱了。从事 NCS 服务营销的员工，在业务中碰了不少这种负面效应的钉子。因此，NCS 必须摆脱过去的传统，建立自己的品牌名称和信誉，同时又要借助过去来证明其资历，这是一项艰巨的任务。在 NCS 被新加坡电信集团收购以后，情况变得更为糟糕，因为它现在又成了另一种形式的垄断者。

2. 为无形服务创建品牌

NCS 还发现了另外一个问题，即为提供无形服务的公司创建品牌，比为提供有形产品的公司创建品牌更为困难。NCS 不生产任何产品，但是它采购世界一流的技术，专为客户提供创新的解决方案。如果一家公司只是销售解决方案，而其他竞争者也能做到，如何才能使这家公司与众不同呢？NCS 决定，必须树立一个强有力的、与众不同的形象。达此目的的关键手段之一，就是建立自己的品牌个性。

初期的广告以此为重点，表达了以下个性特点：

- 勇于创新

- 成绩卓著
- 积极热情
- 专业服务
- 积极进取
- 稳定可靠

在NCS的广告活动中，用的是其员工的照片。在管理认识上，公关发挥了重要作用，开展了以下的公关活动：

- 跟媒体建立关系
- 举办研讨会和顾客论坛
- 参加访谈节目
- 在各种报刊杂志上撰写文章
- 参加展览会
- 访问公司，建立公司间的联系

所有这些活动都经精心设计，目的是支持公司的品牌主题：即变信息技术(IT)为创新，为顾客创造商业价值。虽然这离形成品牌个性尚有一定的距离，但品牌知名度得到了很大的提高。市场不再像以前那样对NCS的出身心存疑虑。NCS逐渐得到了人们的承认，人们认为它是一家良好的服务提供商。

3. 扩展市场——填补亚洲市场的空白

在新加坡以外的地区，NCS同样发展迅速。由于新加坡给人以技术发达的形象，这给NCS增添了有利的因素。而NCS对亚洲公司的需求了如指掌，也是其战略竞争优势。公司在与复杂和敏感的政府部门(比如卫生部门、移民部门等)打交道时，具有丰富的经验，对私营企业的问题也同样经验老道。公司有获得世界级产品的渠道，凭借这一有利条件，它可以设计出符合本地需求的方案。

因此，人们对它刮目相看，认为它生机勃勃、积极向上、稳定可靠、充满智慧、善解人意、出身良好。

根据自己以往的良好记录，NCS把自己定位成专门管理大型、复杂项目的专业公司，并且在可靠性方面拥有很好的声誉，这对任何信息技术公司都是至关重要的属性。由于现在可靠的信息技术服务商为数不多，因此，NCS正在成功地填补这一市场空白。

从长远来看，NCS的雄心是成为参与全球竞争的公司。但是，当前的首要目标是在亚太地区跨入前五名的行列。NCS离这一目标已为期不远了。

◆案例点评：

在新加坡国家电脑系统公司的案例中，它的品牌创建过程尤为复杂，因为公司需要重新定位并改变其形象，改变市场对它的看法。分析它的成功，可以帮助许多面临同样问题的中国公司。简单地概括它的成功主要在于：进行长远品牌投资，持之以恒打造品牌；注重品牌文化建设；在品牌建设中善于运用公关。

◆相关知识链接：*品牌个性要从长计议*

人的个性随时间推移变化很慢，而且主要个性形成于七岁之前。同样、品牌个性必须慢慢演变，不宜草率行事或变化无常。一般而言，在人们眼中，性格大起大落、变化无常的人，轻者属于狂躁抑郁，重者属于精神分裂。消费者也是如此，在与一家公司或一种产品建立起友谊之后，他们希望其形象能始终如一，不出乎意料。与顾客建立友谊是品牌目标的一部分。当品牌个性和顾客个性彼此交融时，就能铸就强大的品牌。

[案例12] 万宝路的“男人形象”：“力量”和“独立”

万宝路香烟是一个将产品品质与感性特点联结成简单、有力

的个性品牌，同时将品牌元素融合在一起的典型案例。万宝路广告恰如其分地达到了这一沟通目的。那么万宝路是如何从看得见、摸得着的表层东西升华到一种感觉的、理念的、精神的东西的呢？

最外面的一环包括万宝路产品及其包装等特征以及万宝路运动等一些实实在在的事物。这是万宝路最表层的东西，也是万宝路品牌的物质基础，没有它，其形象与个性就成为无源之水、无本之木。万宝路不但有这层基础，而且它是扎实的、优秀的：万宝路的红色V形设计，简直成了万宝路的代言人，不用文字或名称，一看到红色V形设计人们就知道这是万宝路香烟。难怪人们公认：万宝路香烟包装是当今最成功的商品包装之一。

当然万宝路的沟通远不只是“停留”在最外面的一环，否则，我们谈论“它”就没有什么意义了。为了实现更好的沟通，万宝路品牌被人格化，即如果万宝路是一个人他应具有什么样的行为、精神、气质甚至价值观念。莫里斯公司通过选择万宝路的象征物牛仔来达到这一沟通目的。这样万宝路的沟通就进入了中间一环——万宝路形象。通过各种沟通方式，万宝路树立了自己的形象：自由、野性与冒险。万宝路形象如同美国西部牛仔形象植根于人们心中。这种形象是稳固的同时又是无形的，是人们被万宝路传播长期感染而逐渐形成的，它像一座桥梁连接了万宝路香烟与万宝路个性。其中最重要、最核心的就是万宝路个性。

万宝路是一个怎样的个性呢？

力量、独立。这是万宝路与其他品牌截然不同之处，是万宝路形象最独特之处，也是万宝路沟通达到的最高境界。至此，人们对万宝路不只是一种形象的认识，更是一种对万宝路这一品牌高度的认同与热切的向往。万宝路品牌资产就是通过这里外三层紧密结合而形成的。其最外一环是基础，最内一环是核心，中间一环是联结两者的一根纽带。万宝路对烟民有如此大的吸引力归根结底是因为万宝路的品牌个性。

◆案例点评：

该案例表明如何围绕独特个性来建立成功的品牌。在与消费者的沟通中，要遵循从标识到形象再到个性的层级结构，“个性”是沟通的最高层面。品牌个性比品牌形象更深入一层，形象只是造成认同，而个性则可以造成崇拜。一个产品的沟通如果能做到个性层面，那么它在消费者中的形象就会极其深刻，品牌的沟通也极易成功。万宝路正是这样一个极具个性的品牌，是独特的品牌个性培育了千千万万的万宝路忠诚者。

◆相关知识链接：*品牌个性要简约*

品牌个性一定不能太复杂。人的个性极其复杂、难以捉摸，如果试图让品牌个性达到人的复杂程度，那是徒劳的。有的公司老板经常问这样的问题：我的品牌该有多少个性特点？这并没有标准答案，但是一般不应该超过七、八条，再多的话，公司就很难面面俱到地表达那么多的个性而不把消费者搞糊涂。最好重点建立三到四项个性特点，并使之深入人心，而不要试图通过复杂的宣传活动来推广十条或更多的个性。

限制个性特点的数量并不一定意味着限制品牌的表现。著名的万宝路品牌强调的是力量和独立，只有两个特点，但是品牌管理始终相当出色，这使得它在许多年中一直保持着世界上第二大最具价值的品牌的地位。

[案例 13] 生活方式和服务的品牌创建——新面貌美身国际公司

凡是品牌，都要表现出色。在品牌创建方面，新面貌美身国际公司富有经验，即使在竞争相当激烈的保健、美容和健身行业，也行之有效。公司发展的关键原因之一在于它的与众不同，在于

给公司业务树立品牌。如同大多数行业一样，设备、设施、产品质量等“硬件”很容易被竞争对手掌握，但是，品牌的情感效应等“软件”就不那么容易替代了。

要分离出品牌价值，然后建立品牌价值，这是关键所在。Theresa最终选定的品牌价值是一个复合体，它包括了现有的价值，加上另一些能改善顾客体验、能使业务定位与竞争对手相区别的内容。新面貌美身国际公司的品牌价值如下：

- 高级
- 专业
- 创新
- 知识
- 领先
- 自然
- 整体
- 更新
- 灵感
- 同情
- 新时代健身

可以看出，品牌价值数量很多，是公司价值特点与个性价值特点的混合体。价值内容太多，要在品牌体验中全部加以表现就很困难。但是，新面貌美身国际公司在确立这些内容后，集中精力，把这些价值应用到业务的方方面面，如：

- 工作室和办公室的内部装潢和格调
- 一切物品和装饰
- 色彩组合
- 员工和顾客的关系、员工的产品知识、服务态度等

- 媒体上使用的语言
- 员工的服装和仪表风度
- 音乐
- 感觉
- 营业场所的选址和外貌

以上各方面都会影响顾客体验，因此，对每一项都得仔细检查，认真调整。毫无疑问，这些努力的结果使该公司获得了竞争优势，为其进一步发展奠定了基础。

现在，品牌的管理显得更为重要。由于品牌个性、品牌定位、消费者体验都要求始终一致，因此，公司的扩展从特许经营转为品牌许可，这样，公司就能完全控制品牌形象，同时，又可以让投资伙伴获得预期的回报。

◆案例分析：

新面貌美身国际公司已经成为本地的佼佼者，公司创始人和首席执行官的 Theresa Chew 是个雄心勃勃的人，“品牌”是她脑子里一直思考的问题，因此，如果我们有朝一日看到该公司成为一个真正国际性的公司，那也是意料之中的事情。其品牌创建的成功点在于：首席执行官的激情与执著；与竞争对手相区别；品牌战略的分析和实施。

◆相关知识链接：*关于品牌应该问的问题*

1. 关于品牌，消费者会问自己哪些问题

顾客购买或者被说服去购买某个品牌时，头脑中可能会有意识或无意识地跳出这样那样的想法和问题。一家公司对顾客的思想过程了解得越多，它的品牌创建就会越成功。关于品牌，消费者的思想过程可能包括：

- 这个品牌和我有什么共同点
- 这个品牌能为我做什么
- 用了这个品牌后，别人会怎样看待我
- 这个品牌适合我生活的哪部分
- 这个品牌能否帮助我成为我想成为的人
- 这个品牌符合我的个性吗
- 这个品牌可靠吗
- 这个品牌我是否到处可以得到
- 这个品牌可以成为我的朋友吗
- 我的朋友是否会喜欢这个品牌
- 这个品牌是否能使我与众不同
- 这个品牌是否能使我成为某个群体中的一员
- 这个品牌能否使我得到别人的承认

2. 关于自己的品牌，公司应该问哪些问题

- 公司的品牌远景是什么
- 它与公司远景有什么关联
- 品牌将满足消费者的哪些需求和追求
- 你能定义品牌的本质个性或识别特征吗
- 你的品牌在哪些方面优于竞争对手的品牌
- 你的品牌在哪些方面与竞争对手的品牌不同
- 品牌的什么方面永远不会改变
- 为什么有些人不喜欢你的品牌而喜欢别人的品牌

阅读手记

2.4 品牌名称与标识

[案例14]“娃哈哈”：名字好在哪里

杭州娃哈哈集团的“娃哈哈”的取名成功在于：第一，“娃哈哈”三字读音中的韵母a是孩子最早最易发的音节，极易模仿，且发音响亮，音韵和谐，容易记忆，因而容易被他们所接受。第二，从字面上看，“娃哈哈”是各种肤色的人表达欢笑喜悦之情的共同表达方式，包含了一种健康和喜悦的寓意，不仅孩子喜欢，孩子的父母也会喜欢。第三，同名儿歌以其特有的欢乐明快的音调和浓烈的民族色彩，唱遍了大江南北，把这样一首广为流传的民族歌曲与产品品牌联系起来，既为产品增强了文化色彩，又可使千千万万个消费者通过艺术的回味和旋律的体验，在愉悦的心境中熟悉它、想起它、记住它，从而提高它的知名度。一言以蔽之，取这样一个别致的品牌名称，可大大缩短消费者与产品之间的距离。

◆案例点评：

为产品取个明亮的名字非常重要，需慎重研究才能定夺。每个优秀的管理者不仅要亲自参与产品的开发和广告制作，还必须负责决定关键商标的名称，因为在营销计划的各个因素中，包装、价格或广告主题都比较容易改变，而品牌的名字相对来说是不易改变的。

◆相关知识链接：*如何取名*

1. 取名的原则

纵观成功的世界名牌，它们的名称既各具特色，又都遵循着

共同的规则，还包容着诸多精彩的偶然创意。

- 遵循五好原则：好听，好读，好记，好意义，好传播
- 打破常规，与众不同
- 启发联想，揭示性能
- 适合企业发展和全球推广的需要

2. 取名的方式

取名的方式很多，供企业参照选择：

- 借用企业或公司名称
- 渲染功能
- 组合字首
- 数字组合
- 人名
- 动、植物名
- 时间、地名
- 外来语
- 自造新词

[案例 15] 太阳神品牌标志的设计理念

“APOLLO（太阳神）”在古希腊神话中是赋以万物生机、主宰光明的保护神，也是诗歌、音乐、健康、力量的美好象征；是人类始祖的崇尚图腾与现代偶像的完整揉合，是一个永恒的艺术形象。

以“太阳神”为企业、商标、产品的命名，充分地展现了热情、欢乐、健康、智慧、保护和创造，突出地体现了五大优势：

- 高瞻远瞩地表达企业的向上精神和战略目标；
- 形象地体现企业及商品独特的个性与气质；
- 贴切地反映产品的属性和功能；
- 读音响亮，通俗易记，含义隽永，可以顺畅地演化为明确、优美的直观图像；
- 以昂扬的格调引起种种美好的联想与追求。

太阳神品牌的图案设计，以简练、强烈的圆形与三角形构成基本定格。圆形是太阳的象征，代表健康、向上的商品功能与企业经营宗旨；三角形的放置呈向上趋势，是APOLLO的第一个字母，象征人字的造型，体现出企业向上升腾的意境和以“人”为中心的服务及经营理念；以红、黑、白三种永恒的色彩，组合成强烈的色彩反差，体现企业不甘现状，奋力开拓的整体心态。“太阳神”字体造型是根据中国象形文字的意念，结合英文APOLLO的黑体字形成具有特色的合成文字。太阳神品牌形象的设计特点在于追求单纯、明确、简练的造型，构成瞬间强烈的视觉冲击效果，同时也高层次地体现了企业独特的经营风格。“太阳神”作为企业和产品形象在识别系统的基础定位，其意在于希望通过更理性化的设计手法，形成企业、商标(品牌)、产品形象三位一体的整体形象，强化企业文化意识与凝聚力，利于导向高层次、多功能、国际化、商品化、系列化、标准化、集团式的全方位发展战略，便于企业从内部管理到外部经营形成良性发展。太阳神的品牌设计理念，将唤起企业高度的社会责任感，更要求企业以健康的经营内涵为其增辉。

◆案例点评：

企业为自己的产品取个好名称，设计一个好标志，是十分重要的创品牌基础战略。

(1) 好的品牌利于塑造产品(服务)的良好形象。品牌是最重

要的产品形象要素，表现出直接的促销功能。好品牌象征着高知名度、高质量、高美誉度，使顾客得到视觉满足(标志的视觉美)、心理满足(名称心理)和价值满足(名牌价值)。因此，好品牌容易促成大量销售和高价销售。

(2) 成功的品牌利于塑造企业良好的形象，表现出间接的促销功能。人们从好的品牌容易联想到企业有实力、有创造力、有管理水平，是有前途的企业。

(3) 好品牌具有较强的促销辐射效应。一个品牌一旦被顾客认可，将该品牌用于其他商品，就会促进其他商品的销售。

(4) 产品之间的竞争，在形式上主要表现为品牌竞争。在产品的质量、功能、价格、服务等差别不大或对产品的质量不了解的情况下，顾客选购商品的重要依据(甚至惟一依据)就是品牌。

(5) 品牌是产品宣传的基础。无论是新闻宣传、广告宣传、还是产品简介(说明书)，无论是语言文字宣传还是视听媒体宣传，品牌始终是宣传的中心议题。如果没有一个好的品牌，显然很难有高水平的产品宣传。

[案例 16] 中国之花——中国石化导入 CIS

中国石油化工集团公司是中国最大的跨国集团，1999 年跻身世界 500 强，拥有 80 多家下属企业及院校，成员单位遍及世界各地。

对于这样一家集团公司，导入“CIS 的工作尤为艰巨。经过大量的调查分析，及反复磋商、研究，最后确立了以形象为先导，以统一识别系统统辖经营与管理的导入方针。

新的企业识别系统对“石油是工业的血液”作了全新阐释。

1. 导入重点

调整经营策略，真正做到以市场需求为导向，突出企业经营

理念，增强集团形象的统一性和可识别性。

中国石化集团的加油站系统是直接与市场、消费者接触的广泛领域，在该系统的识别与形象塑造上，最能体现中国石化集团的整体实力。通过CIS小组大量的设计实践与求证，在该系统的VI建设上，取得了广大公众的赞扬与认同。

此方案依据大型集团公司的特点，综合表现大型集团公司的个性特征，综合其新系统推广、实施过程中可能遇到的各类问题：如制作成本、视觉效果、形象识别的差异性和可识别性等方面，都做到了精益求精。

2. 标志赏析

中国石化集团公司的标识由中文简称、英文简称和红色的圆形构成，红与黑两种颜色为专用色彩，红色有三层含义。

（1）象征血液。由石油是工业的血液的创意而来。

（2）象征太阳。喻示中国石化集团像东方升起的旭日，蒸蒸日上、蓬勃发展、开拓未来。

（3）象征火焰与能量。石油是世界上的主要能源，红色可形象地概括中国石化集团的行业特征。

黑色代表了石油这一生产部门作为社会生产的第一门类——生产资料生产的行业特点，喻示了石油的生产者把原油转化为社会财富及生产力的过程与创业精神。

3. 导入效果

目前中国石化集团的CI系统已在全国全面实施，取得了良好的效果。在VI系统中，加油站的形象识别特征冠行业之首，营业额大幅度提高，石化部门给予了高度评价。

◆相关知识链接：*标志的威力*

只有品牌名称还不够，必须要为商品设立一个标志。标志是

品牌的外形，是创造品牌知名度和品牌联想的关键。心理学的分析结果表明：人们凭感觉接受到的外界信息中，83%的印象来自视觉，剩下的11%来自听觉、3.5%来自嗅觉、1.5%来自触觉、1%来自味觉。标志正是对人的视觉的满足，视觉形象远比文字描述容易为人接受。所以标志对获得品牌知名度有很大影响。

世界金融业头号巨子日本第一劝业银行的标志是一颗逗人喜爱的小红心。走进他们银行，这颗小红心随处可见，它象征着一种友善、近人情的形象。米老鼠、唐老鸭给人们带来了欢乐和幻想，这是最成功和最有趣的标志。但是由于有些标志容易被刻意模仿，而使公司产品受到威胁，因此，SONY、IBM的标志干脆就与真商标一模一样。

标志设计的一般特征应该是简洁、凝练、独特、新颖。如麦当劳的金黄色拱门“M”，奔驰的“方向盘”标志，耐克在NIKE品牌名称左下脚有一个象征一艘船载着“NIKE”的“√”。

品牌中所包含的数字、字符、颜色和字形等标志成份有很大程度的感情作用。麦克沃斯(Mackworth)曾于1963年提出一份报告，他证明按帮助记忆的能力来排序，其顺序是：数字、字母(符)、颜色，最后是形状。由此我们强烈建议在名称和标识中多用“数字”。

[案例17] 麦氏咖啡：好东西要与好朋友分享

1982年冬，“麦氏威尔”咖啡准备在台湾上市。当时，“雀巢”等于是咖啡的代名词。针对这种状况，“麦氏威尔”咖啡的品牌策划与设计在逆境中开始起步。

创业期：1982年11月上市，运用名人建立品牌知名度，鼓励大家从喝茶转到喝咖啡，并试图区分美国式与欧洲式咖啡，结果创造了极高的知名度(67%)，并抢占了15%的咖啡市场。

发展期：继续用名人建立品牌知名度，强化品牌的辨认力。

主题广告传达“与朋友分享”的概念，推出咖啡礼盒，强调“好东西要与好朋友分享”。随罐赠送咖啡杯，开发随身包与随身杯，并举办“爱·分享·行动”的慈善活动。结果，“麦氏威尔”成为极具威力的品牌，紧追“雀巢”之后。

成熟期：1988年至今，市场上出现许多咖啡品牌，使得咖啡市场竞争异常激烈，“麦氏威尔”结束用孙越作为品牌的代言人。继续使用“分享”这个定位。1994年，“麦氏威尔”的“好东西要与好朋友分享”这一广告语被评为台湾消费者最受欢迎的口号。

◆案例点评：

“好东西要与好朋友分享”，这是麦氏咖啡进入台湾市场推出的广告语。由于雀巢已经牢牢占据台湾市场，那句“味道好极了”的广告语又已经深入人心，麦氏只好从情感入手，把咖啡与友情结合起来，深得台湾消费者的认同，使得麦氏顺利进入台湾咖啡市场。当人们一看见麦氏咖啡，就想起与朋友分享的感觉，这种感觉的确很好。

能在当今竞争日趋激烈的国际市场上被认可和定位，表明企业内在文化被大众认同，代表现代企业正式步入国际贸易的轨道。台湾的“麦氏威尔”咖啡可以说是通过CI策划与设计步入国际竞争市场、塑造良好的品牌个性的典范。给我们的启示有：

- 品牌识别，先要知道“我是谁”
- 品牌代言人，想好了再用
- 广告创意，不是频繁更换就好

◆相关知识链接：*广告语的诱惑*

我们时常在电视里、大街上和商店内看到形形色色的广告语，“金利来领带，男人的世界”、“让我们做得更好！”、“人头马一开，

好事自然来”这些广告语给品牌增色不少。好的广告语就是品牌的眼睛，对于人们理解品牌内涵，建立品牌忠诚都有不同寻常的意义。

品牌本身是无声的，每个人对品牌的名称和标志可能理解不同，如中国人可能把“耐克”运动鞋理解为耐穿的高品质运动鞋，而实际上“耐克”(Nike)的英语原意指的是希腊神话中的胜利女神，意思是无往不胜。广告语能将商标和标志中模棱两可的含义去掉，能够加强品牌在消费者心中的印象。耐克以“just do it”这句广告语表达了青少年一代“要做就做，只要与众不同，只要行动起来”的心态。好的广告语还能表现公司的管理理念。日本第一劝业银行的广告语是：“把您的利益放在我们心中”，这里“利益”一词在英文中还有利息的意思，可谓一语双关，耐人寻味。

阅读手记

2.5 品牌形象与品牌识别

[案例 18] 新西兰橄榄球队——新个性带来新形象

新西兰橄榄球队是一家经营单位，随着橄榄球联合会受到体育职业化的影响，这一点就更为明显。球队有其利益相关者，即投资球队并获取回报的人，而球队的产品则掌握在球员手中。由于市场环境已经发生了变化，顾客的期望自然也随之而改变，总的来说，这项运动的形象是在提升的。现在，橄榄球队更加意识到这样一个事实，即他们的形象对商业收入有着重要的影响。

约翰·哈特是新西兰橄榄球队的经理，他讲述了其球队是如何认识到“形象的价值和市场营销的力量”的。黑衣小子(All Blacks)是新西兰队的品牌名称。过去，尽管球队赢得的赛事较多，但形象不尽人意。人们普遍认为球队傲慢、目空一切，而且球员在球场内外的表现更加剧了人们的这种看法。

但是，今非昔比。All Blacks 意识到他们要在橄榄球这一新的商业领域中树立品牌，更有效地进行市场营销。光靠战胜对手、拿更多比分还不够，还应该获得人们的爱慕与崇拜。于是 All Blacks 决定发出一个有关自己球队和橄榄球运动的明确信号，从而改变世界对他们的看法，为球队创建良好的形象。通过努力工作，力求带来品牌的个性变化。

如今该球队的情况，正如球队前任队长、颇有号召力的肖恩·菲茨派屈克所说的：“我们总是非常注意通过个人和团队的行为和表现来宣传我们的品牌。”每位球员在球场内外都体现出高尚的职业精神，在橄榄球界，All Blacks 不仅仍然是一支技术一流的球队，

而且还获得了人们的认同，更赢得了人们的爱戴。

◆案例点评：

在体育界，品牌建设也是十分重要的，这对于中国体育界值得借鉴。案例分析说明了新西兰橄榄球队是如何通过改变品牌个性来努力改变其品牌形象的。即使对一支球队而言，创建品牌也能产生效益。现在新西兰橄榄球队是世界上最受欢迎的英式橄榄球队之一。其成功点在于：创始人的职业精神；确保品牌形象和品牌识别特征的统一，言行一致；建立品牌个性和文化。

[案例19] 天下至味——“淮盐”提升品牌形象

自20世纪90年代开始，盐制品行业就呈现出供大于求的不可逆转之势。江苏盐被称为“淮盐”，战国时就开始有文字记载。它口感好且不含有害重金属，在日本和东南亚享有很高声誉。苏盐集团销售的产品中有40%是“淮”牌海盐。

苏盐集团发现，超市中已没有比食盐制品包装更差的产品了，于是食盐产品升级换代的概念开始形成，集团决定对老产品从包装到质量进行全方位的提升。

第一，实现包装设计的高科技、精制作、多样化，保证了食盐产品的卫生标准；二是可避光，产品中的重要物质碘不易分解挥发。

第二，实现产品品质的高品位、多功能、精品化。通过食盐功能的延伸(因为食盐的食用量是有限的)，在调味功能以外引人保健营养如加钙、加锌，使盐成为很均衡的补品载体。另外，盐还具有消毒、防腐、洗浴、美容等附加功能，可提高盐的总需求量。

第三，强化品牌观念，提高品牌的知名度。食盐一直是国家

专营产品，不宜在电视等媒体上过多宣传，于是苏盐集团打出专营旗号，以公益广告为载体，利用每年的5月18日“加碘宣传日”和3月15日“消费者权益日”进行宣传。

第四，加大产品开发的深度和广度，形成系列；加大食盐产品的价格空间，拉大价差。针对城乡差别，面向农村市场推出价格相对低廉的“淮”牌精制盐；面向城市市场推出“淮”牌精制海盐。1998年底，苏盐集团决定淘汰单膜食盐制品，同时拓展小包装盐的使用范围，在用于调味以外，逐步导入医疗、保健、清洁、消毒、防腐等用途，以期增加10%～20%的销售量。

产品更新带来巨大的经济效益，利润每年递增20%。刚上市不到两年的新产品——“淮”牌加碘精制盐和“淮”牌加碘精制海盐两种产品的收益占集团利润的90%以上，使它成为中国最大的盐业集团公司。

◆案例点评：

无品牌的产品，就像一个无名无姓的人，别人难以称呼，有关它的一切也不便流传。

食盐的产品同质化特征非常显著，要实施品牌化策略并提升品牌形象具有相当的难度。但在市场激烈竞争的今天又不得不做，“淮盐”找到了突破口。

[案例20] 伊利塑造品牌形象

伊利集团创立于1993年。历经十余年，它已发展成为拥有资产9亿多元、员工10000多人的大型企业集团，其产品包括雪糕、冰淇淋、奶粉、奶茶粉、利乐包纯牛奶、酸牛奶、矿泉水、速冻食品、饮料等9大系列500个品种。伊利产品以其纯天然、无污染的优良品质成为全国同类产品中市场占有率最高的奶品。

伊利的标志是由两个月芽形状和“伊利”汉字组成。月牙是

伊斯兰的代表符号，两种颜色代表了蓝天绿地的草原风光，象征着伊利纯正的天然品质。

早在20世纪八十年代，公司就考虑到，伊利要想发展，必须要有自己的品牌。它们根据内蒙地区的特点，对产品的配方和工艺逐步进行改进，最后形成了独特的雪糕、冰淇淋等产品，深受消费者青睐。但是，当时的伊利品牌缺乏个性鲜明的形象：外包装色彩单调且不鲜明，缺乏现代感，整体上给人一种低品质感觉。同时，作为全国性的知名品牌，伊利产品在销售渠道建设上也不够完善，专卖店缺乏统一的设计和有序的陈列。这与伊利产品所具有的“奶香浓郁，口感纯正”的高品质口碑地位极不相称，也在一定程度上加大了伊利产品往城市中、高收入人群推广的难度。

在品牌吸引力小于产品吸引力的不利态势下，伊利公司开始了与“品牌管家”奥美广告公司的全方位合作，对伊利品牌进行了全方位的扫描和重新定位。

经过与其他同类产品的比较发现，伊利产品的纯正香浓来源于其良好的奶源——它是伊利品牌真正吸引人的精髓，来自大草原的精华。于是，“伊利，都市中的自然感受”成为伊利的品牌定位，其品牌个性代表现代都市人对自然生活方式的一种向往，而“心灵的天然牧场”广告语也伴随着伊利新的外包装和其他平面、电视广告深入人心。

[案例21] 塑造精品青啤，重塑企业辉煌

1993年创立青岛啤酒有限公司，同年分别在香港和上海上市，成为首家在海外上市的中国企业。到1999年生产能力已达150万吨。青岛啤酒这一品牌的最主要特点，一是近一百年来品牌名称未曾改变过，所以品牌影响力比较久远；二是品牌始终保持着它的金牌质量。过去只注重开发高档市场，忽略中、低档市场的开

发。于是重新定位，提出了“金字塔”式的营销理念，覆盖三种不同的消费层次。

如何才能与消费者建立稳固的联系，不断增加消费者对品牌的亲和力和忠诚度呢？——青啤主要从产品质量、产品宣传和产品整体形象等方面入手开拓市场、吸引更多稳定的客户。产品质量体现了品牌的功能性利益；产品形象体现了品牌的情感性利益。同类产品，消费者往往会选择那些印象比较深刻或者包装比较具有吸引力的产品。

将文化溶入到品牌的宣传和推广中，也是青岛啤酒在品牌管理上的一大特色。经过多年的实践积累，青啤人形成了自己的企业文化：热爱青岛啤酒、献身青岛啤酒的企业精神；严谨认真、务实高效的企业作风；高雅品位、卓越超群的产品形象。

◆案例点评：

在中国，公认的国际品牌只有一个半，一个是“青啤”，“海尔”算半个。可以说，青岛啤酒的发展史，就是品牌的创建与管理史。当然，它与世界知名啤酒品牌还有很大的差距，它的品牌之路还很长。

◆相关知识链接：*品牌识别特征和品牌形象的区别*

品牌识别特征和品牌形象是两个有时被相互混淆的术语，结果造成了市场营销和品牌建设中的判断错误。其后果常常是导致可信度差，损害了商业声誉——即损害了品牌的形象。

1. 品牌识别特征

对于“品牌形象”这一术语，许多公司并不陌生。但是在使用这一术语时却过于随便。“品牌识别特征”这一术语很少被采用，总的来讲，它还未被人们所理解。这导致了对品牌建设的实质的误解。

在创建品牌时，一项主要工作是为产品、服务或公司创造一个识别特征，即赋予它个性。对演艺人员、体育名人或者政治家来说，在他们意欲建立识别特征时，其所需“素材”是现成的。但是，对于没有生命的东西来说，开始时可能显得难以做到。一个人的识别特征反映在其面貌、动作和行为上。一个人的着装、讲话或行动，都体现出他或她是否值得信赖、是否有创造力、是否友好等等。在为没有生命的产品、服务或公司创建品牌时，如何激发个性特点是一项挑战，但这是做得到的。例如，产品能够实实在在地穿上与众不同的服装(即包装)，讲与众不同的话(通过广告中所用的语言)，以及拥有其他特点(如可靠程度等等)。结果，这些方面的总和成为它的识别特征——即各种特点的总和。

2. 品牌形象

品牌形象能起到举足轻重的作用——公司或产品的形象成为购买决定的根本要素。形象代表的不光是质量，更是“脸面”。形象是市场对整个产品的综合认识，即它在品牌比较的基础上，对总体品牌体验的认识。一般而言，公司宣传时所用的气势、语调和态度以及顾客对品牌的体验，共同形成品牌形象。

[案例22] 一只鸡腿跑遍全世界

说起来真令人难以置信，一只鸡腿居然跑遍全世界。肯德基是一家国际性的连锁店。其最大的特征便是：一家是一家，十家是一家，百家、千家、万家还是一家。

无论你身处何地，只要你到了肯德基，你就会发现其实自己并没有走多远。因为那红白条的尖屋顶、大胡子山德士上校、宽敞明亮的大玻璃窗、笑容可掬的侍应生，还有香喷喷、脆松松、金灿灿的油炸鸡腿，都是你再熟悉不过的了。

肯德基刚进中国的时候，曾有人对此忧心忡忡：外来快餐业

对中国的快餐业将产生怎样的冲击呢？尤其看到肯德基里坐满了我们的下一代，这种忧虑就更加沉重——经营之道莫过于影响一代人的口味。于是老牌子荣华鸡拿出了实际行动，跟肯德基摆擂台：肯德基开到哪里，荣华鸡就跟到哪里。曾经有一段时间，在北京和上海，只要有一家肯德基开业，马上就有一家荣华鸡在旁边搭牌，擂台打得很热闹，但结果总以荣华鸡败北而告终。

据专家分析，原因在于荣华鸡没有彻底导入CI系统(企业形象识别系统)。具体表现就是其口味今天咸一点，明天淡一点，后天可能又甜一点，形象涣散。而肯德基无论在世界何地，永远是你熟悉的那种味道。专家是从营销与广告的角度来分析，我想另外还有一些原因导致这个结局。

很多时候我们到肯德基并不一定都是为了填饱肚子。比如二俩知己想聊聊天，又不想坐在家里，那么肯德基便是一个蛮不错的选择：尤其是斜倚一个临窗的座位，一边喝点儿什么，一边悠闲地看窗外车来人往，给自己也给好友一个单纯、宁静的心境。

当然也可以有其他的选择，像咖啡馆，或者酒吧。但那些地方多半价格不菲，且氛围是既定的，倒不如坐在明亮的肯德基里爽气。那里不仅环境明亮清新，而且绝不会在你还打算坐一坐的时候就收走你的盘子杯碟，让你面对空空如也的尴尬。

◆案例点评：

论营养，肯德基可能不如中国的荣华鸡、三黄鸡；论口味，更不及中餐的丰富多彩。但是肯德基所能给予的那份随意、简单和体贴，却是荣华鸡、三黄鸡所不能及的。我们是否想到了呢？

◆相关知识链接：*品牌识别特征带动品牌形象*

形象固然很重要，但是对品牌起推动作用的应该是品牌识别特征。品牌识别特征或品牌个性使品牌稳定而长寿。许多公司在做了品牌形象调查后，受到调查结果的影响而试图改变品牌识别

特征。但是，正是识别特征和它背后的价值决定了品牌。品牌形象只是人们对品牌的看法，它只不过是根据识别特征而做的一点比较而已。如果识别特征和形象格格不入，那么公司必须准备改变形象，而不是改变识别特征。因此，对品牌识别特征的坚定维护是至关重要的。

品牌形象应该反映和表达出品牌的识别特征。然而，一个品牌的形象可能与我们希望该品牌所具备的识别特征不一样。形象是人们认识上的产物，就是人们把某种东西认为或者想象成的样子。如果想当然地认为，我们试图表达的产品识别特征，会跟我们希望人们看到的形象一模一样的话，那就很危险。因为，结果有时正好相反。例如，人们可能认为公司单调乏味、死气沉沉，而实际上它却力求显得生气勃勃。或者，公司的新总部大楼过于豪华奢侈，而实际上公司却试图表现得谨慎稳重。这种识别特征和形象之间的差异被称为“认识分歧”。对此，公司必须不惜任何代价加以避免。

[案例23] 维珍：靠清晰的品牌识别迎接挑战

一项调查显示，90%的英国乘客听说过维珍大西洋航空，而且，对重要人群的调查数据还显示出维珍是一个可信赖的品牌——服务水准高并富有创意。

维珍的成功归功于很多因素，但核心的力量是“维珍”这一品牌。构成维珍品牌的是四种清晰的价值观和联想物：服务品质、创新、乐趣和物超所值。

1. 服务品质

航运业的顾客能够直接感受和体会服务质量。在这方面，维珍获得的多个奖项说明它的表现异常出色。维珍连续七次被评为最佳跨大西洋运输公司，几次获选最佳经营者。维珍获得的其他

奖项还有最佳娱乐服务、最佳地面和登机服务等。维珍的服务比起一向以服务著称的不列颠航空公司、安瑟特航空公司和新加坡航空公司毫不逊色。

2. 创新

维珍的创新哲学非常简单——“为顾客做得最早，做得最妙”。维珍公司收入的3%用于服务质量的改进，这个数目差不多是美国航空公司的两倍。维珍从1986年起就在机舱内安排了睡椅(不列颠直到9年之后才有摇篮席)，提供飞行信息、设置儿童安全带以及单为商务舱乘客提供录像。维珍所有新的服务内容和等级都要胜过其他航空公司，在推动创新方面无人能及。

3. 娱乐和情趣

为了让乘客的飞行令人难忘、充满情趣，维珍进一步增加和改进服务措施：维珍的候机室内设有 putting greens (供按摩、美容、淋浴、小憩的场所)；为头等舱乘客在终点准备了手工缝制的衬衫；乘客可以选择一个方便的窗口登机。

4. 物超所值

维珍的高级服务是面向商务舱乘客的，这种服务相当于许多其他航线头等舱的标准。它的中级服务则是以十分经济的价格提供与商务舱等级相当的服务，而且大部分经济舱客票都能折价购到。这种较低的价格也许能作为一个优势，但维珍却从不强调这一点——廉价本身并不是维珍想要传递的信息。

◆案例点评：

维珍的成功，首先应归功于创始人理查德·布朗逊。在他的身上我们能够完整地找到一个企业家最重要的三大特质：战略眼光、创新精神和胆识。

维珍的基础是超凡的创新精神，它面临着挑战和风险，因为每一次扩展的后果都可能是灾难性的，维珍也为此成为过度扩展的反面教材。我们不得不承认，维珍给我们谱写了一个品牌延伸的神话，但是，神话的背后隐含着一个真谛：一个清晰的品牌识别将是迎接挑战的利器。维珍的每一个举措，都没有背离已有的品牌识别——创新、乐趣、服务品质、物超所值。

◆相关知识链接：*品牌识别策划模式*

一个强势品牌必须有一个清晰、丰富的品牌识别。与品牌形象(品牌外部的关联物)不同，品牌识别富有启发性——启发联想。

品牌识别是创建强势品牌的基础。所有涉及品牌工作的人，包括品牌团队和他们的合作者必须理解品牌识别的内容，然后用同一种声音说话。品牌识别的策划过程包括：策略性的品牌分析和品牌识别实施系统两个部分。

1. 策略性的品牌分析

品牌分析采用的方法是消费者分析、竞争者分析和自我分析。

消费者分析不但要倾听消费者说的话，更要了解语言背后的真实行为。有创见的定性研究往往在这方面很有启发。另一个问题是如何界定细分市场以推动品牌战略。为此，品牌经理们要发现真正具有影响力的细分群体，了解群体的规模和能量。

竞争者分析通过考察目前的和潜在的竞争者，保证品牌策略能实现差异化，使传播活动能以有效的方式脱颖而出。对竞争者实力、战略和市场定位的把握能推动品牌创建工作的深入思考。

自我分析能发现企业是否拥有足够的资源、实力和决心来创建品牌。自我分析不但要了解品牌历史的和现实的形象，还要知道品牌的实力、局限、战略和企业组织在营造品牌过程中积累的经验。总而言之，成功的品牌策略必须捕捉到品牌的精髓和企业的灵魂。

2. 品牌识别实施系统

品牌识别的实施贯穿着品牌创建计划的发展和评估过程。实施过程包括四个步骤：品牌识别的说明和制定、品牌定位、品牌创建计划和效果追踪。

品牌识别的说明和制定旨在丰富品牌识别内容，使之结构更清晰、完整。缺少这个步骤，品牌识别的要素(如领导者、友谊、信任度和关系等抽象的概念)就可能模棱两可，无法指导决策者判断哪些行动有利于品牌。

制定了清晰的品牌识别内容后，实施工作转向品牌定位。品牌定位的任务是把品牌识别内容和价值取向主动地与目标受众进行交流。因此品牌定位要能显示出区别于竞争品牌的优势，它反映了品牌最直接的传播目标。品牌识别的某些内容尽管重要，也可能被排除在品牌定位范围之外，原因可能是因为这些内容无法体现出差别化优势，也可能是因为品牌还不能表现某项承诺，或者受众还无法接受这些信息。

品牌识别和品牌定位完成后，接下来的工作就是制定品牌创建计划。人们普遍有种误解，认为创建品牌不过是做做广告而已。事实上，广告在这个过程中的作用是有限的。品牌创建要借助各种载体如促销、宣传、包装、直销、网络和赞助活动等。传播活动涉及品牌和受众接触的方方面面，包括产品设计、新产品的上市和分销策略等。

阅读手记

第2篇

品牌战略

第 3 章
品牌战略规划

内容提要：

· 3.1 品牌战略的地位

· 3.2 品牌战略设计的内容

※如果说，市场营销策略组合被看作是战术武器的兵工厂，那么，品牌便是王牌武器。

※从某种意义上说，品牌就是公司，公司也就是品牌。

3.1 品牌战略的地位

[案例24] 企业经营：TCL靠品牌为生

TCL是什么？不是字母，不是符号，更不是缩写，TCL是品牌。从初期创建品牌，到延伸和拓展品牌，再到品牌管理和维护，TCL已经走过了品牌管理的全过程。

1. 创建品牌

1981年，在南海之滨的惠州，几位不甘寂寞的淘金者凭借着勇气和智慧，用借来的5000元，在一间破旧的农机仓库里开始了他们的创业之旅。这就是全国最早的中外合资企业之一——TTK家用电器有限公司，也就是TCL的雏形。

但市场并没有他们想象的那么简单，所以才有了后来和香港公司的合分之路。通过在风风雨雨的市场上兢兢业业，终于使得TCL的电话在中国市场上崭露头角，获得了“中国电话大王”的称号。TCL人终于有了属于自己的产品。

2. 延伸品牌

引入了CIS系统，有了品牌的概念，TCL的步伐迈得更大，走得更远了。瞄准市场上大屏幕彩电这一领域，TCL开始了他的攻坚战。为了使TCL王牌的形象深入人心，企业不惜重金买下了著名影星刘晓庆的肖像权，制作了王牌彩电广告，迅速扩大了王牌彩电的知名度。TCL集团还先后赞助了中国名人桥牌赛、广东名人网球赛，设立了“TCL—郎平中国女排专项基金”……

一系列的活动，大大提升了企业的知名度，正是这几年间，

TCL王牌成为了家喻户晓的名词。近几年TCL果断地进军IT产业就是一个品牌延伸的好案例。目前TCL拥有家电、IT、通讯、电工四大产业，在手机、电脑等产品上也一举成名。

在短短的三年时间里，TCL电脑从默默无名发展到今天可以与国内知名品牌甚至境外品牌相抗衡的地位，很重要的一个原因，是因为互联网时代，高技术的更新换代的加速缩短了品牌创立的周期；另外，TCL顺应了产品品牌变化的这一趋势，将TCL电脑品牌定位为中国信息家庭新生活的倡导者和推动者，给自己赋予了一种很人性的统一识别。这个品牌的特别之处在于，虽然产品的技术不断更新换代，但其品牌识别、品牌个性和广告创意的方向却始终保持统一。

上市仅仅两年的TCL电脑，2000年推出了一个所谓“买得起，用得好”的销售主张，广告创意用一系列表现不同生活背景的中国家庭照片，试图用创意将品牌定位和诉求对象联系在一起，广告创意表现还是走了一条较为中规中举的道路，用了一个极为普通中国人家庭生活场景，很写实地将画面中的人物姓名、年龄和背景做了交代，其用寓意是用一个很虚拟的“真实”去与目标消费群沟通。显然，这是一个品牌形象广告。创意手法很平淡，可以说，这种创意的表现还承袭了以往其他消费品牌的套路。但是，其广告创意成功地传达了品牌定位，将TCL——中国信息家庭新生活的倡导者的品牌核心价值，用贴近中国老百姓生活的表现手法传递给了受众。真实的人物、真实的家庭、真实的亲情，消除了所谓普通人和高科技产品之间高不可攀的距离感，给予了你一个“平易近人”的品牌形象。

3. 维护和管理品牌

“知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强。”TCL集团确定了互联网时代的企业战略，即：由大型家电、通讯制造商和销售商战略拓展为全线互联网接入设备主流厂商和增值服务商，

成为中国信息家庭新生活的缔造者，用十年的时间使TCL的销售收入达到1500亿元。

◆案例点评：

TCL成功地将TCL品牌在国内市场延伸到更多的产品领域，并且在国际市场上初获成功，这是TCL长期善待品牌、经营品牌的结果。TCL人知道卖的不是产品，TCL卖的是品牌。正如TCL人自己说的，企业要“研制最好的产品，提供最好的服务，创建最好的品牌”。这个品牌的特别之处在于，虽然产品的技术不断更新换代，但其品牌识别、品牌个性和广告创意的方向却始终保持统一，显示出了本土品牌成长的理性和进步。总而言之，品牌是TCL生存之本。品牌似帆，资本是船。TCL就是凭借TCL品牌之帆，利用资本经营造大船，运载TCL多元化产品前进。

[案例25] 诺基亚：人性化科技

诺基亚公司是芬兰最大的企业，也是世界上最大的移动电话生产商。2000年诺基亚公司以年销售额145.429亿美元位居《财富》杂志所列世界500强中的283位、世界最有价值品牌排名的第5位(而且是惟一挤入前十名的非美国公司)。诺基亚公司的巨变与发展，为当今科技知识型公司的品牌战略确立了一个成功的典范。

1. 先作代理再搞开发

二战后不久，世界经济开始复苏，特别是始于20世纪70年代的能源危机结束后，芬兰加快了本国经济国际化的进程。诺基亚公司敏锐地抓住机会，开始涉足高新技术领域：1962年，成为法国电子产品在芬兰的代理；1967年，跨行业建立自动化工业通讯系统，此系统后来又进一步细分，包括微机、自动通讯系统和移动电话；20世纪70年代中后期，发展成为世界移动电话技术的先