

大 量 实 战 经 典 案 例 回 放  
中 国 企 业 战 略 升 级 必 读

★ ★ ★ ★ ★  
**BRAND STRATEGY  
IN CHINA**

(第二版)

# 本土品牌战略

## 创建高价值品牌的法则

**翁向东 著**

彻底摆脱价格战与同质化竞争

降低对广告与促销的依赖

创建个性鲜明、联想丰富的强势品牌

把响牌变为名牌，把名牌变为深度品牌

提升溢价能力——同样的品质与成本卖出更高的价格

创品牌不再高成本——每一分钱都为品牌资产做加法

规划高难度的多元集团品牌核心价值与品牌架构

构建核心竞争力中的核心竞争力——品牌占位

**本书直面中国企业的困境  
提出低成本创建高价值品牌的战略**



南京大学出版社

大  
中

量  
国

实  
企

战  
业

经  
战

典  
略

案  
升

例  
级

回  
必

放  
读

★ ★ ★ ★ ★  
**BRAND STRATEGY  
IN CHINA**

(第二版)

# 本土品牌战略

## 创建高价值品牌的法则

**翁向东 著**

彻底摆脱价格战与同质化竞争

降低对广告与促销的依赖

创建个性鲜明、联想丰富的强势品牌

把响牌变为名牌，把名牌变为深度品牌

提升溢价能力——同样的品质与成本卖出更高的价格

创品牌不再高成本——每一分钱都为品牌资产做加法

规划高难度的多元集团品牌核心价值与品牌架构

构建核心竞争力中的核心竞争力——品牌占位

本书直面中国企业的困境  
提出低成本创建高价值品牌的战略



南京大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

本土品牌战略 / 翁向东著. —2 版. —南京: 南京大学出版社, 2008. 6  
ISBN 978-7-305-05500-3

I. 本… II. 翁… III. 企业管理: 质量管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 084279 号

出版者 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健  
书 名 本土品牌战略(第二版)  
著 者 翁向东  
责任编辑 王荣娉(wangshenping2006@sina.com) 张秀梅 编辑热线 025-83595844  
照 排 南京海洋电脑制版有限公司  
印 刷 南京紫藤制版印务中心  
开 本 787×1092 1/16 印张: 18.75 字数: 399 千字  
版 次 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-05500-3  
定 价 38.00 元  
发行热线 025-83594756  
电子邮件 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

# 妙在本土 贵在体系

上海交大安泰经济与管理学院副院长 吕巍

国内学术界和企业界对营销学研究的重视，在 20 世纪 80 年代就已蔚然成风。如今，中国企业的营销水平尤其是营销战术的水平，与发达国家相比已毫不逊色。

而对品牌尤其是品牌战略的研究，则是直到 20 世纪 90 年代末才真正引起人们的关注。所以，中国企业品牌建设水准仍处于初级阶段，与跨国企业的差距尤其明显。品牌管理的水平低已成为国内企业的主要短板之一。

品牌建设是一项专业工作，对从业人员的专业素养要求较高，然而由于经历了长期的计划经济，中国企业的品牌意识觉醒较晚，各高校在品牌专业教学上也比较滞后，从而导致真正经过科学训练的品牌专业人员非常稀缺。

因此，当前在企业界实际从事品牌专业工作的多为广告、公共关系等非品牌专业人士，虽然品牌与广告、公共关系等学科存在很高程度的相关性和交叉性，但毕竟是分属于不同的学科，因而，国内品牌管理工作的大都不可避免地缺乏品牌管理的战略性思维和视野。

《本土品牌战略》在这方面作了十分有益的探索，本书是作者 15 年来从未间断地从事营销和品牌战略实战策划的智慧结晶。作者翁向东先生自 1992 年离开复旦校园以来，一直处在品牌营销第一线的风口浪尖，策划实施了多个影响中国营销和品牌界的成功案例。书中所举案例以其亲身策划、亲身经历为主，贴合中国国情和中国企业现状。因此，本书对中国品牌的现实指导意义不由得让人刮目相看。

同时，本书的理论高度与水准亦是不可忽视的，翁向东有很高的理论素养，有能力不断地把经验性的感悟上升到理论的高度。再加上其对专业的挚爱和孜孜不倦的探索精神，也缘于其立志为创建中国的国际大品牌尽一份绵薄之力的赤子情怀，抵挡得住红尘俗世的种种诱惑，耐得住孤灯寒窗的寂寞，翁向东在品牌思想创新上硕果累累。这些创新思想已被业界人士广泛引用，指引了不少企业成功创建品牌。

本书的可贵之处是具有完整的品牌理论体系和方法论，对品牌核心价值、品牌识别、核心价值的落地、品牌架构、品牌延伸、品牌资产管理等品牌战略中所涉及的主要问题都作了系统的阐述。

作为一本完整指导企业进行品牌战略管理的全书，它清晰梳理并深入阐述了品牌管理工作的四条主线：

第一，提炼规划以核心价值为中心的品牌识别系统，并以品牌识别系统统帅企

业所有的营销传播活动，这就是著名的“核心价值统帅论”。“核心价值统帅论”确保了企业的每一份营销广告投入都为品牌做加法，都为提升品牌资产作累积，是低成本创建强势大品牌的重要思想。

第二，优选品牌化战略与品牌架构，深入研究综合品牌战略(一牌多品)、衍生品牌战略、多品牌战略、担保品牌战略、双品牌战略、主副品牌战略、隐身品牌战略等品牌化战略与品牌架构的内在规律，并结合企业财力、行业与消费者特点、企业的规模与发展阶段等实际情况，按低成本实现企业营销目标与培育大品牌的战略目标，优选出企业的品牌化战略与品牌架构。作者不仅对每一种品牌化战略与品牌架构模式都有独到见解，而且还是副品牌理论的创立者。结合中国企业实力较小、缺乏品牌管理经验的实际情况研究如何具体运用每一种品牌化战略模式与品牌架构是这些章节的特色。

第三，进行理性的品牌延伸扩张，充分利用品牌资源获取更大的利润。作者提出的“品牌延伸决策中的核心价值中心论”是品牌延伸研究领域里程碑式的飞跃，对帮助企业进行科学理性的品牌延伸决策，实现企业的跨越式发展具有重大意义。书中有关品牌延伸中如何成功地推广延伸产品的论述，针对中国企业在品牌延伸中经常推新产品出师不利这一最头疼的问题提出了创造性的应对之策。

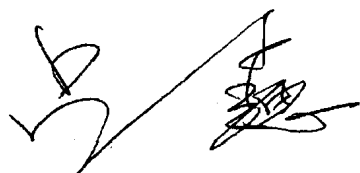
第四，完整理解品牌资产，科学管理品牌资产的各项指标，打造具有鲜明的核心价值与个性、丰富的品牌联想、高品牌知名度、高溢价能力、高品牌忠诚度和高价值感的强势大品牌。在这一章节中，作者把重点放在本土市场环境下如何策划低成本的 brand 资产提升策略。在理论上，创造性地把品牌的溢价能力列入品牌资产，言之有理有据，有助于中国企业在创建品牌中更加重视品牌溢价能力的提升，而品牌溢价能力低正是中国企业的通病。

作者不仅系统地阐述了这四条主线，而且对其中的每一点应该如何运用都作了深刻研究，并力求上升到规律性的认识，同时结合中国企业的实际与国内市场特点提出了具有可操作性的策略建议。

翁向东先生在论述品牌战略决策时，既能从诸多复杂变量中总揽全部矛盾，又能抽丝剥茧梳理出主要矛盾，更能根据企业财力、行业属性及品牌发展所处的阶段洞察主要矛盾的变化，从而抓住品牌此时此地的主要矛盾。这种感受在阅读真理越辩论越明、品牌延伸中的核心价值中心论等章节时尤其强烈。

2002年《本土品牌战略》出版后，获得了理论界和企业界的广泛好评。自2002年出版本书第一版以来，翁向东和他的团队又创建和服务了一大批国内外优秀的品牌，并在品牌学术研究上经数年如一日地探索，获得了可喜的进展。值中国即将迎来北京奥运会之际，推出了《本土品牌战略》第二版。作为兼具非凡实战价值和完整理论体系的品牌战略专著，它必将对中国的品牌事业产生深远影响。

正如作者所指出的，培育一个强势大品牌的关键是以水滴穿石的定力对品牌核心价值长期坚持。这种咬定青山不放松的精神无疑应该贯穿到品牌创建工作每一天和每一环节，因为期间会有各种各样艰难的挫折、困惑与诱惑。但是，只要每一天都在为品牌做加法，总有一天会苦尽甘来。当你看到自己的品牌得到消费者宠爱的时候，我相信，那时的你将会是世界上最幸福和有成就感的人。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, interconnected strokes.

2008年4月15日于上海交大

## 第二版自序

在这几年我国企业的品牌化进程中，大家开始意识到仅仅依靠大规模广告投放带来的纯粹的知名度提升，已经远远不能成为一个品牌可持续发展的动力。打造强势品牌，必须在规划清晰的核心价值与品牌识别的基础上，通过创建个性化的品牌联想、提高美誉度和忠诚度，从而建立深度的品牌资产。这些观念与第一版相比，毫无疑问有了显著的进步。

为了能够及时地将我和我的团队这几年为众多优秀企业服务的感悟总结出来与大家分享，现出版第二版。与第一版相比，本版增添了以下内容：

1. 大量全新的经典案例，将品牌战略理论演绎得更加深刻，针对性更强。
2. 更深入地发现了品牌的本质与品牌战略的关键点。
3. 将做品牌与做营销的区别阐述得更透彻，更容易从根本上理解为什么中小企业更需要打造强势品牌。
4. 对如何推导品牌核心价值的模型、方法阐述得更深入、更全面，使品牌核心价值的推导建立在更加科学理性的基础上。
5. 对品牌识别部分作了更细致的阐述，将不同行业和品牌发展的不同阶段运用九大品牌识别的侧重点作了区分，让企业能够对号入座地找到自己的问题点和解决方案。
6. 品牌化战略和品牌架构分类更加系统，并用品牌化战略与品牌架构光谱图科学而形象地揭示了不同品牌化战略与品牌架构之间的关系，对每种品牌化战略与品牌架构的本质与运用策略有更详尽的阐述。
7. 新增了对多元企业集团品牌核心价值与品牌架构规划等内容。多元企业集团的品牌核心价值与品牌架构规划是公认理论难度最高的课题，希望通过此次新书的出版，给大家带来一定的启发和帮助。
8. 在品牌延伸章节，对品牌延伸的时机、方向和具体技巧作了详细的讲解。品牌延伸是一把双刃剑，用不好反伤其身，但该延伸时不延伸又会贻误战略机遇，给企业带来重大损失。
9. 在品牌资产提升章节，明确地细分出了浅层资产与深层资产的区别，并对品牌应该选择哪个时间点提升浅层资产和深层资产作了深入分析。
10. 品牌溢价能力是笔者最先提出归入品牌资产的，本书对如何提升品牌溢价能力提出了更具有创造性的战略和具有可操作性的策略。

本书的章节大部分由正文、案例分享、深度研究、真理越辩越明四部分构成。正文全面阐述了品牌的本质、品牌理论、品牌战略规划、品牌战略落地；案例分享是与正文观点最接近的案例，是对理论正确性的深入论证，其中部分案例为杰信咨询公司的案例；深度研究是对正文中的理论和方法论的进一步阐述；真理越辩越明，一部分是针对一些容易误解的观点的思辩，另一部分是对品牌领域分歧最大的一些观点与业内专家的商榷。

第二版的问世，得到了许多人的鼎力相助。感谢上海杰信咨询有限公司的现在和以往的同事和伙伴们，尤其是鲍强军、曾雪芳、崔小勇、蒋文剑、张微腾、龚玮、余昕、郑玉婷、何姜灯、张川、钱梅等人，他们为本书付出了智慧和汗水。

感谢我们的客户，是他们给了我们机会不断汲取实践的养分，让我们的品牌思想具有与时俱进的生命力；感谢众多师长和朋友吕巍、祁汉堂、杨杰强等在成长路上的无私帮助；感谢南京大学出版社的朋友们，他们让本书增色不少。

同时，还要感谢我的家人，感谢我的父亲，他的睿智宽厚善良熏陶了我；感谢我的母亲，她的乐观勤劳使我笑对挑战、执著进取；感谢我的太太，她的理解和支持，使我能一心一意地钻研专业。

最后，我还要真诚地感谢读者，只有你们把书中的思想与方法论变成实践才能真正创造价值。让我们一起来努力，为创建中国的国际品牌尽一分绵薄之力。中华民族要真正实现伟大的复兴，屹立于世界之林，就必须有一大批国际级的强势品牌。

翁 向 东

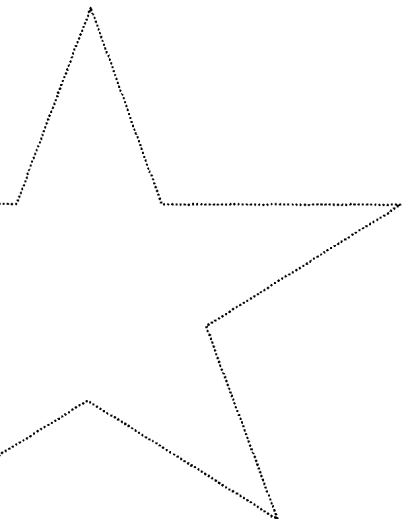
2008年4月18日

# 目 录

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>第一章 缺乏战略管理——本土品牌的软肋</b>          | <b>1</b>  |
| 第一节 中国几乎没有强势品牌                      | 2         |
| 第二节 缺少强势品牌的根本原因：把做品牌和做营销混为一谈        | 3         |
| <b>第二章 品牌的本质和品牌战略的关键点</b>           | <b>5</b>  |
| 第一节 品牌价值的源泉——个性鲜明的联想                | 6         |
| 第二节 品牌的本质与定义                        | 8         |
| 第三节 品牌战略的关键点——管理消费者的大脑              | 9         |
| 第四节 做好常规营销传播≠打造强势品牌                 | 10        |
| 第五节 做品牌与做营销的区别与联系                   | 12        |
| 第六节 品牌战略的四条主线                       | 13        |
| <b>第三章 卓越品牌战略，大大降低营销成本</b>          | <b>17</b> |
| 第一节 并非所有的战略都仅仅只顾长远利益                | 18        |
| 第二节 实施品牌战略降低营销成本                    | 19        |
| <b>第四章 中国本土市场环境下的品牌战略</b>           | <b>22</b> |
| 第一节 甲之熊掌，乙之砒霜                       | 23        |
| 第二节 六大差异决定了本土品牌战略的独特性               | 25        |
| <b>第五章 核心价值——品牌亘古不变的灵魂</b>          | <b>33</b> |
| 第一节 核心价值的内涵与全力维护品牌核心价值始终不变的战略意义     | 34        |
| 第二节 本土品牌核心价值游离的深层原因                 | 41        |
| 第三节 品牌核心价值的完整构成                     | 44        |
| 第四节 提炼与规划品牌核心价值的五大原则                | 47        |
| 第五节 多元企业集团的品牌核心价值规划                 | 64        |
| <b>第六章 核心价值统帅论——每一分营销广告费都为品牌做加法</b> | <b>73</b> |
| 第一节 核心价值是价值概念，必须统帅整个企业价值链           | 74        |
| 第二节 核心价值统帅一切，让每一分营销广告费用都为品牌做加法      | 77        |
| <b>第七章 深度沟通——让消费者在体验中由衷认同核心价值</b>   | <b>82</b> |
| 第一节 深度沟通                            | 83        |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 第二节 深度沟通的四种主要方式及其运用策略           | 84         |
| <b>第八章 规划品牌识别系统——让品牌更加丰满</b>    | <b>93</b>  |
| 第一节 品牌识别的内涵                     | 94         |
| 第二节 品牌的产品识别                     | 95         |
| 第三节 品牌的地位识别——塑造声望感、权威感、领先感      | 98         |
| 第四节 品牌使用者识别                     | 101        |
| 第五节 品牌的档次识别                     | 102        |
| 第六节 品牌的气质识别                     | 104        |
| 第七节 品牌与消费者的关系识别                 | 111        |
| 第八节 品牌的企业识别                     | 112        |
| 第九节 品牌的符号识别                     | 119        |
| 第十节 品牌识别规划与综合运用原则和注意点           | 122        |
| 第十一节 品牌识别规划需避免的误区               | 126        |
| <b>第九章 因循守旧+与时俱进——品牌识别的管理策略</b> | <b>131</b> |
| 第一节 成功品牌识别管理的前提——科学界定基本识别与扩展识别  | 132        |
| 第二节 品牌识别调整原则——因循守旧+与时俱进         | 134        |
| 第三节 品牌识别的调整策略                   | 139        |
| <b>第十章 品牌化战略与品牌架构的优选——一招定乾坤</b> | <b>142</b> |
| 第一节 综合品牌战略的特点与运用策略              | 146        |
| 第二节 衍生品牌战略的特点与运用策略              | 148        |
| 第三节 主副品牌战略的特点与运用策略              | 149        |
| 第四节 多品牌战略的特点与运用策略               | 158        |
| 第五节 规划科学高效的品牌架构                 | 168        |
| 第六节 双品牌战略的特点与运用策略               | 169        |
| 第七节 担保品牌战略的特点与运用策略              | 170        |
| 第八节 隐身品牌战略的特点与运用策略              | 172        |
| 第九节 双品牌战略、担保品牌战略、主副品牌战略的区别与联系   | 174        |
| <b>第十一章 多元化企业集团的品牌架构规划</b>      | <b>176</b> |
| 第一节 集团品牌战略规划的主要课题               | 177        |
| 第二节 多元集团品牌架构的原则                 | 178        |
| <b>第十二章 理性品牌延伸——企业发展的加速器</b>    | <b>193</b> |
| 第一节 系统了解品牌延伸的利弊                 | 194        |

|             |                                  |            |
|-------------|----------------------------------|------------|
| 第二节         | 品牌延伸的分类                          | 199        |
| 第三节         | 理性品牌延伸，该出手时就出手——从对娃哈哈品牌延伸的错误批评谈起 | 200        |
| 第四节         | 品牌延伸——企业发展的加速器                   | 207        |
| <b>第十三章</b> | <b>品牌延伸的科学决策和风险防范</b>            | <b>217</b> |
| 第一节         | 品牌核心价值的包容力是根本                    | 218        |
| 第二节         | 品牌延伸的九大铁律                        | 223        |
| <b>第十四章</b> | <b>品牌延伸中如何成功推广新产品</b>            | <b>227</b> |
| 第一节         | 做好品牌延伸的前期决策和预备工作                 | 228        |
| 第二节         | 卓越的营销策略促进品牌延伸的成功                 | 229        |
| 第三节         | 建立科学的营销组织架构和绩效考核体系               | 233        |
| <b>第十五章</b> | <b>科学理解品牌资产和浅层品牌资产的创建</b>        | <b>235</b> |
| 第一节         | 科学理解品牌资产与价值                      | 236        |
| 第二节         | 正确理解品牌知名度的内涵与价值                  | 239        |
| 第三节         | 超低成本创建知名度的八大策略                   | 241        |
| 第四节         | 品质认可度与价值                         | 244        |
| 第五节         | 建立品质认可度的策略                       | 247        |
| <b>第十六章</b> | <b>累积深层品牌资产，打造强势大品牌</b>          | <b>252</b> |
| 第一节         | 品牌联想的内涵与价值                       | 253        |
| 第二节         | 丰富积极的品牌联想建设策略                    | 254        |
| 第三节         | 品牌忠诚度的内涵与价值                      | 262        |
| 第四节         | 品牌忠诚的维护与提升策略                     | 265        |
| 第五节         | 顾客满意战略——品牌忠诚度的基石                 | 269        |
| 第六节         | 品牌溢价能力的内涵与价值                     | 272        |
| 第七节         | 提高品牌溢价能力的策略                      | 275        |
| <b>附录 A</b> | <b>翁向东品牌思想创新历程</b>               | <b>280</b> |
| <b>附录 B</b> | <b>翁向东，信步于品牌策划之巅</b>             | <b>282</b> |



# 第一章

## 缺乏战略管理——本土品牌的软肋



在我们身边为什么有那么多昙花一现的名牌？为什么它们价格比洋名牌低很多仍无人喝彩？为什么总是广告一停销量就马上下滑？为什么媒介的一篇文章和小小的质量事故就可以葬送一个品牌(尽管雀巢、东芝出过很大的质量事故但未伤及品牌元气)？……而这一切的背后是因为中国的大部分企业对于品牌战略依然十分陌生，甚至对品牌战略究竟具体做哪些工作都不大了解或了解不深、不完整。



# 第一节

## 中国几乎没有强势品牌

中国不少企业的营销广告已经做到了一流的水准，例如一流的整合营销传播策略、极具传播力与感染力的广告、美轮美奂的终端陈列，但我们的品牌却面临着“过度依赖广告与促销、低价竞争、品牌抗风险能力差、销售额高得惊人但利润低得吓人”的尴尬局面。索尼 50 万台彩电的利润超过了中国整个彩电行业 3 000 万台的利润总和，西门子冰箱 13 亿的销售额就实现 1 亿的纯利，这些事实无疑是对中国企业一流的营销广告莫大的讽刺。中国品牌的上述表现说明离强势品牌还有很远的距离，可见，做好常规的营销广告无法打造强势品牌。

其实专家都公认中国企业的常规营销传播已经做得很一流，这从电视上到处可见的富有感染力的广告、如火如荼的终端会战中可见一斑。但中国企业做到了一流的营销传播，得到的却是无尽的烦恼：

许多曾经赫赫威名的所谓名牌只是昙花一现的“响”牌；

广告一停销量就马上下滑；

价格比洋名牌低很多仍无人喝彩；

营销费用与品牌创建成本总是居高不下；

竞争对手降价，不跟进降价销量就会马上下滑；

往往是，辛辛苦苦一整年，销售额高得惊人，但利润低得吓人，连许多赫赫有名的“名牌”也概莫例外；

品牌抗风险能力非常差，媒介的一篇文章和小小的质量事故就可以葬送一个品牌……

这些现象都表明中国企业一流的营销传播并没有打造出强势品牌。

因为我们没有打造出一个个性鲜明、联想丰富、高威望、高价值感、高美誉度与忠诚度的强势大品牌。我们必须负责任地指出：目前市场上很多赫赫有名的品牌顶多是肤浅品牌，它们的成功只能算是初级的成功。报喜鸟、庄吉、夏蒙、法派、雅戈尔是中国著名的西装品牌，你能告诉我它们之间有什么区别吗？调查表明，大家只是觉得这些品牌都很有名，都是做西服的，都请了大牌明星，报喜鸟请的是任达华、庄吉请的是周华健、法派请的是梁家辉与张柏芝，雅戈尔请的是费翔。除此之外，就没人能说出它们之间还有什么区别。品牌的第一属性就是差异，所以这些品牌都还不是强势品牌。当品牌在消费者心智中只有知名度，而没有太大的差异与个性，那说明整个品牌一定处于初级阶段，是个肤浅品牌。真正的国际服装品牌，他们的目标顾客会不加思考就告诉你每个品牌鲜明的个性——“登喜路是奢华的”“阿玛尼是简约的”“范思哲是诡异、夸张、

性感”。不仅服装行业，所有行业的强势品牌一定有其清晰的品牌个性，如宝马是“驾驶的乐趣”、沃尔沃是“安全”、奔驰是“庄重、豪华、舒适”，同属于斯沃琪公司的浪琴、欧米茄、雷达也是个性纷呈，浪琴代表着“优雅”，欧米茄是“成功者和名流的选择”、雷达是“永不磨损的宇航材料制成，是恒久的爱情的最佳信物”。每个品牌都有独占的山头，绝不会与竞争者重叠，这就是我们与真正的强势品牌的差距。

也许有人会反问，为什么这些肤浅品牌也能实现 10 亿以上的销售额、上亿的利润。原因很简单，因为大家都没有清晰的品牌联想与个性，矮子当中的长子也是能暂时赚到钱的。但如果有几个矮子率先领悟品牌的精髓，并且按照科学的品牌战略原理进行品牌创建工作，那就意味着其他品牌就会被打败。



浪琴：优雅



欧米茄：成功者和名流的选择

品牌的第一属性就是差异

## 第二节

### 缺少强势品牌的根本原因：把做品牌和做营销混为一谈

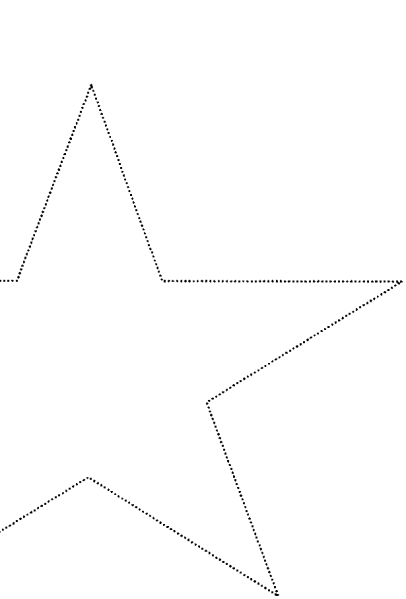
这一切的背后是因为中国的大部分企业对于品牌战略依然十分陌生，在品牌战略领域的知识还十分贫乏，对品牌战略究竟具体做哪些工作不大了解或了解不深、不完整，甚至不少销售额几十亿、上百亿的企业的营销高层人士都无法清晰地回答创建一个强势品牌的关键要素是什么。更有急功近利者认为把产品卖出去就是做好了一个品牌。

营销专家和企业都开始关注品牌了，于是规划品牌战略成了热门的话题。

当我们与很多企业的品牌总监们近距离接触后，发现他们并不能清晰地回答品牌管理的主要工作职责是什么，平常忙的事情也就是策划与实施具体的营销广告策略，如市场细分、目标市场定位、4P 组合策略、广告策划与创意、媒介选择、公关活动、终端陈列与生动化。也就是说，与市场总监做的活没有什么区别，把头衔叫做品牌总监，无非是赶了一趟时髦。

有不少业内人士认为品牌战略规划与管理就是营销策划、广告创意、广告发布、公关活动与终端促销，这当然与大量冠以品牌战略、品牌策划等字眼的书籍误导有关。因为很多品牌战略、品牌策划的书籍，里面绝大部分内容都在讲市场细分、目标市场定位、产品策略、广告诉求主题定位、电视广告创意、媒介选择、公关活动、新闻软性宣传、终端陈列与生动化等具体的营销广告活动应如何策划与实施。果真如此，就不应该存在品牌战略这门学科了，企业也就没必要进行品牌战略规划与管理，只要按照菲利普科特勒的营销理论做好日常的营销广告工作就可以了。

不懂品牌战略的根本原因是——没有从根本上理解什么是品牌的本质。



## 第二章

# 品牌的本质和品牌战略的关键点



品牌的本质究竟是什么？品牌战略的主要职责是什么？要回答这一问题必须从源头上搞清楚品牌是怎样为企业增加赢利能力的，因为创建品牌的根本目的无非是企业带来更多的赢利，特别是可持续的赢利。



# 第一节

## 品牌价值的源泉——个性鲜明的联想

其实品牌能为企业带来更多的可持续赢利，主要是因为消费者愿意购买、更多地购买、花更多的钱购买这个品牌。消费者购买的主要原因又是由品牌在消费者大脑中的联想(也有时髦地称之为心智)所决定的。消费者对一个品牌所能联想到的所有的信息能深深触动消费者的内心世界，并产生积极、美好、愉悦的心理体验，消费者就会认同、喜欢乃至爱上这个品牌。同时，我们把触动消费者内心世界的最有力的信息称之为品牌核心价值。可见，品牌有能够触动消费者内心的联想后，强势品牌与消费者就具有深厚的情感联系、很高的品牌忠诚度与抗风险能力，使消费者不对价格敏感，降低对促销与价格战的依赖，并提升溢价能力(成本和功能接近的产品卖出更高的价格)。

强势品牌无一不是有丰富的、清晰的、能打动消费者内心的品牌联想。杰信完成的中国家电品牌诊断调研表明，谈起海尔，消费者一脸兴奋，认为“海尔是中国家电业绝对的老大”“中国造、走向国际的品牌”“五星级的服务”“真诚到永远”，有的甚至对于“张瑞敏到哈佛讲课”“海尔人过年不回家”“生产出很人性化的红薯洗衣机、搓衣板洗衣机”等也能如数家珍，娓娓道来；沃尔沃的联想也无疑是丰富而清晰的——“安全的汽车、含而不露的精英阶层的选择”，从而在欧洲的会计师、建筑师、医师、律师等高知识、高收入、品味优雅的阶层有很高的尊崇度与市场占有率，曾经连续3年在美国荣获豪华车销量第一；宝马车的品牌联想同样也是内容丰富、独具个性，大家都能想到宝马具有“十分灵活轻便的操纵性能”，给消费者的主要利益是“驾驶的乐趣”，还给人“潇洒”的心理感受，所以使用者一般为年轻人、新锐、娱乐界、艺术界人士，使用情形偏向于休闲、轻松的场合。熟悉BOSS这个品牌的人们，一定会不假思索地联想到BOSS品牌独树一帜的特点——“男人的胸怀、专业的形象、成功、睿智，适合中高级主管”“风格硬朗、简洁利索，时髦、偏向年轻”，而DUNHILL则让人联想到“重塑成熟男人冒险与奢华的历史”“实用、可靠、美观，将独特创意和超凡的工艺集一身，恒久而出类拔萃”。

民族日化业的先驱上海家化麾下两个品牌的此消彼长的案例，最能说明丰富而个性鲜明的品牌联想是品牌之所以为强势品牌的必要前提。六神因为品牌联想丰富而清晰特别是核心价值十分清晰，而成为上海家化赢利能力最强大的品牌。但原来赢利能力最强的美加净却远远落后于六神了。近年来，全国个人护理用品市场竞争日趋激烈，六神不断加强品牌阵容，加速品牌发展进程，强化六神品牌夏季个人护理用品市场的领导地位，市场表现一路领先。六神花露水处于绝对的市场垄断地位，占据花露水市场70%的市场份额；六神沐浴露则以强势保持多年沐浴露市场份额第一，在夏季表现尤其突出，市场份额领先于排名第二的品牌；而六神香皂同样表现非凡，跃居夏季香皂市场前列。