

中国式品牌决胜之道

战略

策划

创意

传播

执行

激活 品牌5要素



陈庆新 著

ACTIVATE
BRAND FIVE
MAIN FACTORS

中国品牌建设领军企业

激活 品牌5要素



张其成 著

ACTIVATE
BRANDS FIVE
MAIN FACTORS

中国出版集团
中国出版传媒股份有限公司

北京出版集团公司
北京出版社

战略 | 策划 | 创意 | 传播 | 执行

激活 品牌5要素



ACTIVATE BRAND
FIVE MAIN FACTORS

陈庆新 著

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

激活品牌 5 要素/陈庆新 著. —武汉:华中科技大学出版社, 2008 年 12 月
ISBN 978-7-5609-5009-9

I. 激… II. 陈… III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187101 号

激活品牌 5 要素

陈庆新 著

策划编辑:曾 光 胡 晶

封面设计:陆亭宇

责任编辑:胡 晶

责任校对:祝 菲

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:华中科技大学印刷厂

开本:787mm×960mm 1/16

印张:13.75

字数:195 000

版次:2008 年 12 月第 1 版

印次:2008 年 12 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

ISBN 978-7-5609-5009-9/F·434

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

前 言

品牌是一种融合了文化、理念、技术、制造、商品、服务、营销、管理、广告、公关、传播等众多元素的商业复合体。

品牌型企业需要审时度势，实现相对均衡的发展，更需要给品牌经营寻找一个稳固的核心支点。

阿基米德的至理名言声尤在耳：“给我一个支点，我就能撬动地球。”

做品牌的最大效用就是让企业在激烈的市场竞争中有效利用这个核心支点，搭建出完善的品牌营销杠杆，借助渠道高效提升品牌价值，增强市场竞争能力，进而实现持久的品牌“赢”销！

那么，如何寻找品牌支点？如何搭建营销杠杆？具体的品牌实务又该如何思考和运作？

在我们身边，游离着无数不被市场所关注，或者是被忽略了价值的品牌，不少中小企业也在谋求生存与发展的边缘苦苦挣扎。究其根本，到底是做销售的问题还是做品牌的问题，抑或两者兼有？

很多时候，单纯从质量上来看，许多企业的产品本身并不比竞争对手差很多，产品品质近乎同质化。但是，商品包装和品牌形象不好，输掉 10 分；销售主张模糊不清，存在前后矛盾或存在传播概念的阶段化矛盾，输掉 10 分；销售渠道，终端管理不力，输掉 10 分；品牌理念不够吸引人，输掉 10 分；品牌传播力不足，又输掉 10 分……众多问题的累积导致品牌指向的差异化非常明显，这些分值决定着品牌综合价值感，许多在销售终端被消费者忽略的品牌其实就是输在这里。

消费者没有选择某个品牌，而选择了其他的品牌，理由可以是多样的，有感性的如“我就喜欢”，也有理性的如“功能不适合”等。但是总体来说，任何一个品牌都不可能满足所

Ⅱ 有人的需求，只能是尽量最大化地引导并锁定目标群体。如果企业自身的“内功”修炼不够，品牌外在表现力不够，品牌的感性魅力和感染力欠缺，便不足以吸引消费者购买。

在品牌营销方面，经常会碰到许多让人费解的问题：

为什么近乎同样质量的产品却可以产生不同的利润空间？

为什么竞争对手的产品比你的产品更吸引人，价格高而且销量多？

为什么几乎是同样的渠道和广告投入，却能产生截然不同的市场效果？

品牌知名度不高、美誉度不足、诱惑力不够，品牌到底怎么做？消费者凭什么去选择？

做品牌到底有哪些必须要把握的关键环节？

诚然，判定品牌的前提条件是知名度、美誉度、满意度、忠诚度等若干指标，但是做品牌对于中小企业来说并不是什么不可能完成的任务，做品牌所需要的是一种全局思维和技巧性突破思维，不能只局限于“头疼医头、脚痛医脚”，而是结合品牌长期利益与短期效益的综合解决方案。提升眼前的销售固然重要，但是通过阶段化的品牌战略调整实现长久“赢”销更为重要。

对于整个商业环节而言，品牌就好似维系企业整体运营的一条“传动链”，要想彻底改变一个商业品牌的现状就需要企业从决策层、管理层到执行层由被动到主动的态度转变，品牌洞察能力、商业审美鉴别能力等也需要同步提高。从另一角度来讲，一味迎合市场其实并不见得是最好的应对招数，除了洞察目标市场和主要目标消费群体，还可以从相辅相成、相互关联的战略、策划、创意、传播和执行这五大品牌基本要素中寻找解决问题的方法。

有战略、懂策划、能创意、会传播对于品牌发展固然非常重要，但是执行力往往显得更为重要。其实，在执行中也有很多思维技巧，包括关于品牌文化的全局思考、关于品牌管理的舍与得，等等。

品牌成功的秘密就在于合理利用这些要素，主动制定出有利于企业发展的品牌规则！

那么，做品牌的最高境界是什么？

答案很简单，做品牌的最高境界是品牌象征着这个行业的标准！

提及电脑软件，大多数人第一个想起的会是微软 Windows 操作系统或者是其二级相关副名号版本——XP、Vista，甚至在美国硅谷 IT 软件行业都曾流传这样一句告诫：“永远不要去做微软想做的事情。”足可见，微软品牌所向披靡的巨大潜力已经无孔不入地渗透到了软件界的方方面面。经过三十多年全球市场积淀的品牌效应，其世界范围内造成的巨大影响几乎成为行业代名词，同时对全体软件业界同行都构成了极大压力，这也把自己推上了反垄断法的被告位置，连多年来稳定的合作伙伴 Intel 也曾与之对簿公堂。

在国内营销业界曾流传着这样一句话：“一流企业做标准、二流企业做品牌、三流企业做产品”。这里所指的“标准”，就是同类产品的技术标准，即具备先进的生产技术与制造工艺的企业，利用自身的技术优势将官方与半官方制定的产品技术标准提高到自己能达到的但同行竞争对手难以达到的水平，从而将竞争对手挤出产品生产领域标准之外，至少也要对竞争对手具有牵制作用。

如果一个企业还达不到这种制定竞争标准的时候，就必须要建立自身的品牌标准，这是企业对自身发展态势及行业发展要求的若干指标，这不仅需要在品牌形象识别层面的明显区隔，还有在品牌理念、营销手段和传播技巧方面的独特性，进而占据消费者心智资源，并最终形成鉴别标准。

值得重视的是，品牌标准的主动权和决定权完全在于企业，可以从战略、策划、创意、传播和执行这五大品牌基本要素中发现品牌成长机会，进而激活品牌 5 要素，利用整合的力量创建自身的品牌标准。

本人从事了十年包括营销、策划、广告、创意与执行在内的品牌实务工作，期间也直接服务过一些国内知名品牌，这些历程丰富了一个职业品牌经理人的视野。

在这个过程中，我始终留意那些在市场上表现优异的品牌的成长历程及其各种实效的市场操作技法，无论是品牌战略、经营方略、营销谋略、传播策略，还是具体的品牌形象策划、品牌广告创意、线下执行等多方面，虽然有时也会觉得做品牌工作很繁杂，但是，

IV 如果能够把这些信息融合应用，就可能会对企业带来突飞猛进的成长，也便不由得开心起来。

在本书中，主要通过现代商业理念、融合全球视角的品牌胜战思维，全方位解密打造品牌的五大基本要素，正如传统文化中有金、木、水、火、土的五行属性，品牌调和谓之“态”、品牌整合谓之“势”，只有激活了这些元素，品牌才会具有爆发的契机。

本书从五大核心方面提出“激活品牌”的实效解决方案——制定品牌战略抓住品牌的命脉根本、把握营销策略奠定品牌成长之基、发挥创意作用引导品牌发展脉络（包括品类开发的创意）、巧做传播提高品牌热度表征、有效执行把握品牌关键环节，从而彻底解决本土品牌的商业化“休克”、品牌“老化”以及如何实现品牌“保鲜”等核心问题，系统规划发展型品牌的快速崛起之道。

目前，做品牌已经不再是单纯想办法推销商品的年代了，更多的是看品牌的综合效用影响力。品牌需要具有情感、品牌需要激荡人心，有且只有那些被激活的品牌才真正具有市场生命力。

战略是商业品牌命脉根本。正所谓“真金不怕火炼”，如果企业战略过硬，长线与短线目标规划得当、管理有方，则如汗血宝马、金鞭银铃般相得益彰，纵横驰骋千里亦能夺人耳目。是故：战略是金，要纯！

目录

第一章 战略是金 1

- 品牌生长痛：中小企业的成长隐患 2
- 战略要义的读解 5
- 企业战略 vs 企业经营战略特征 8
- 案例观察：“巨鳄”之争 12
- 精品战略：产业竞争的根本决胜之道 20
- 品牌战略：八阶品牌战略分解法与制定要点 24
- T&R 品牌统领方略 33
- 案例观察：清扬 36
- 案例观察：GE 与海尔 39
- T&R 品牌统领方略基本模型对比分析 41
- 案例观察：派克 42

第二章 策划是木 45

- 十六字品牌策划观 46
- 策划的七种类型 49
- 策划的结构思维 51
- 品牌策划基本功 52

■ 品牌策划方法论 55

- ANB 命名策划——商业品牌的“第一桶金” 57
- VSI 视觉策划——侧重于品牌基础识别 64
- USP 卖点策划——侧重于功能差异的理性区隔 65
- BI 形象策划——侧重于品牌感性诱导 68
- BP 定位策划——侧重于细分市场区隔 70
- EA 策划预审——关于策划质量的有效管理 73

第三章 创意是水 77

- 品牌崛起之道：制造“底盘”vs 创意“引擎” 78
- 中小企业的两大“短板”：创意与品牌 81
- 案例观察：苹果的品牌“微积分” 85
- 创意秘籍：欲求好创意，更上七层楼！ 98
 - 感性创艺 101
 - 简洁创易 104
 - 独特创异 106
 - 冲击创忆 110
 - 话题创议 112
 - 实效创益 114
 - 整合创溢 117

第四章 传播是火 121

- 品牌“赢”销 122
- 品牌传播：在接触中创造价值 127
- 品牌传播的两大基本效应 129
- 品牌传播六大方略概述 134

|| 口碑传播 135

|| 公关传播 137

|| 广告传播 140

|| 促销传播 144

|| 体验传播 147

|| 整合品牌传播 151

第五章 执行是土 159

|| 关于执行的要诀 160

|| 品牌执行 3 字诀 162

|| 企业执行 3 字诀 167

|| 商品执行 3 字诀 171

|| 设计执行 3 字诀 174

|| 传播执行 4 字诀 180

附录 189

|| 品牌执行的基础：品牌文化的支点 190

|| 品牌执行的要点：事件营销的杠杆作用 194

|| 品牌执行的关键：品牌族群管理模式 197

|| 品牌执行中的战略思维：蒙牛品牌管理的“舍得”之道 204

第一章

战略是金

《孙子兵法》开篇第一句话就是：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”如果将这句话引用到商业概念上，我们完全可以理解为：品牌战略，企业的大事与要务，市场选择决定着品牌的生死存亡，所以作为品牌存亡之道，不能不明察秋毫！

随着商品高度同质化时代的到来，商业竞争日益加剧，如果想让品牌具备明显特征，就尽可能地让其具备唯一性，而品牌战略就是最基本的起点。

品牌战略作为现代企业最重要的生存驱动元素之一，是企业或品牌在某个既定时间段内始终坚持的信念，再把其物质沉淀到企业内部文化、资源管理、商品制造和营销管理等各个方面。

一份针对“2006年美国消费者习惯与偏好”的调查报告表明：平均每4个被调查的美国消费者当中就有3个人以品牌作为购买的基本要素，实际统计比例为76%。在对这份调查报告的深度数据关联研究中发现：真正具有持久影响力的是那些平均超过15年历史的商业品牌，而其中92%的企业有“显而易见”的品牌战略规划和明确的品牌风格。

虽说单一产品或服务成功并不等于品牌成功，但是品牌成功的背后必然有成功的产品或服务去支撑，甚至可以毫不夸张地说，品牌战略就是品牌成功的首要问题。品牌战略往往决定了一个商业品牌的未来，而具备品牌战略思维能力不仅体现出企业综合素质，包括认识和把握市场规律、掌握目标受众心理的能力，还是企业正确地认识市场问题和解决营销问题的一把“金钥匙”，也是使自身品牌与竞争对手品牌明确区隔的思想利器。

目前中国很多中小企业在经历过一个相对稳定的成长过程之后，会发现市场竞争对手密度日趋增大、品牌理念与信息传递日渐同质化、受众群体也逐渐产生传播层面的视听审美疲劳，品牌很难脱颖而出，在这种时候就很容易产生一种类似于“生长痛”的现象。这也正如许多5~7岁的孩子在第一增高期所表现出来的症状：当身体增高幅度超过体重增加幅度一定比例时，身体发育不均衡就会带来间歇性的、暂时的生理性疼痛，如果不及时补

充缺乏的相应营养元素，通俗地说就是“缺啥补啥”，维持成长所必须的营养均衡性，就很有可能会影响到孩子今后的发育，甚至抱憾终生。

品牌如人，在成长过程中也会面临“品牌生长痛”问题，除了在企业销售数据上显性的直观体现，还表现为如下几个隐性方面：

1. 品牌资产积累与品牌在市场上的存在时间严重不匹配；
2. 品牌外围的软营销综合能力不足，使品牌消费力无法真正落到实处，以至于消费者在具体选择空间上还主要停留在基本商品层面，而没能实现品牌的情感沟通，更无法达到与品牌互动；
3. 随着商业信息的“碎片化”激增趋势，品牌涵盖的商品或服务属性逐渐模糊，品牌利益区隔越发的不明确，也就造成了品牌核心概念游离，乃至造成目标消费群体对品牌认知模糊甚至造成认知障碍，消费者思想容易被相似信息所左右，使品牌形象受到干扰；
4. 在商品同质化的市场前提下，品牌也呈现出近乎同质化的趋势，与同类型竞争对手相比，没有及时建立与时俱进的独特品牌识别概念；
5. 针对品牌的感性信息和商品的理性诉求搭配不当，出现了传播表现力脱节，有些甚至是“两层皮”，不能构成刺激产生消费欲望的合理逻辑，在一定程度上造成了品牌诱惑力不足，从而影响企业发展和商品销售；
6. 品牌传播概念老化，没有新鲜感、不够时尚或档次不高，难以让消费者产生直观的品牌好感度，就自然难以达到品牌认同，更提不起潜在消费群体的选择欲望；
7. 对已有消费群体的购买心理和消费习惯没有充分理解，甚至造成部分曾经购买过该品牌商品或服务的消费者在市场上随机地自然流失，使品牌忠诚度降低；
8. 即使在播放广告期间，企业的经营利润仍无法保证稳步攀升，导致品牌持久获利能力降低，只要广告一停止，销售量则快速下滑，进而导致市场占有率下降，呈现出逐渐被同类竞争品牌所冲击并被替代的综合趋势。

对于品牌而言，长期坚持的方向就是战略方向。如果品牌战略有偏差，就相当于选错了方向，走得越远越危险。

品牌战略重在寻求企业均衡发展中的胜利，而造成“品牌生长痛”的主要原因往往是战略目标短视或者没能随着市场变化及时完善品牌战略。虽说战略具有长期性和全局性特征，但是世界上从来没有永远不变的战略，不能有序地去修正和完善就是对品牌战略最大的忽视。要知道品牌并非一蹴而就，品牌建设也是一个持续累积的过程。在当今商业品牌激烈角逐的时代，品牌战略是使企业富有持久生命力的核心源泉，品牌和商品（包含商品与服务的质量价值和商标的价值）使企业具有无形资产价值和巨大的综合经济效益，所以如何制定准确而有实效的品牌战略是企业保持可持续性发展的核心任务之一。

发展中企业也需要根据自身品牌的客观情况进行“化蛹成蝶”的蜕变，就是所谓的“品牌战略转型”。

一个成熟的商业品牌至少需要2~3次，甚至更多次的品牌战略转型才可以达到相对稳定的状态，以至在商品或服务的品类覆盖面、消费者知名度和美誉度、目标市场占有率、品牌饱和度和区隔程度等多方面拥有相对竞争优势，往往这种战略转型带来机会的同时也会具有一定风险性，而制定或修正品牌战略的关键还是要看品牌是否能够有效引导目标消费群体的心理变化，并在其心目中快速得到认同，进而有助于把企业带入新的发展阶段。

品牌战略往往需要两种基本竞争思维。

① 品牌全局竞争战略思维（整合性质）。着眼于品牌已有市场和影响力的客观分析，不单只侧重于“点”的突破，更能发现市场趋势机会“拐点”对品牌全局的作用，通过整体战略规划实现“面”的均衡成长。

② 品牌动态竞争战略思维（博弈性质）。比较与主要竞争品牌已知的和潜在的优劣势，制定具有进攻或防御性质的品牌战略方针，重新规划品牌走向，这是面向未来更广阔市场竞争格局的综合思维。

对于“品牌生长痛”现象，企业需要用上述两种思路进行交叉分析，才能有效发现品

牌的根本问题，重新制定品牌战略进而有步骤地改进。

品牌战略和“头疼治头、脚痛医脚”的做法相比，其目的和作用是不同的。战略更倾向于均衡和综合的提升，而不单是用手段和方法解决眼下问题。

有些企业把规划品牌识别系统作为战略，这其实只是战略外在的基本表象环节，而非真正意义的品牌战略。做个形象的比喻，品牌战略并不单是企业设计一面漂亮的红旗，而是要解决红旗往哪个方向去、为什么要往那个方向去等最关键的问题，它不是一个单纯的名词，而是复合了动词和形容词属性的品牌核心元素，它使企业具有理想的远景目标、坚定的信念与灵活应变的步伐，引领着商业品牌在广阔市场中执著前行。

■ 战略要义的读解

战略（strategy）源于希腊语 stratos（军队），后又衍生出众多派生词汇，如 strategos（表意为领袖或将军），strategie（表意为战役）等。早在公元 84—96 年间，古罗马军事理论家塞克斯图斯·弗龙蒂努斯就撰写了《谋略》（The Strategems），全书分 4 卷共 50 章，约 16 万多字。第一卷有 12 章，包括如何隐蔽己方作战计划、军队行军途中设置埋伏和遭遇埋伏后的应对方法、如何平息兵变等；第二卷有 13 章，包括如何选择交战时机、欲擒故纵的方法、力求避免出现困兽犹斗之势，以及见兔顾犬、亡羊补牢等军用方略；第三卷有 18 章，包括以假隐真、策反用间等；第四卷有 7 章，包括军队纪律、自制、善意与机巧等。这部战史文集对古希腊和古罗马作战的大量战争实例加以系统的归纳和整理，阐释了大流士、腓力、亚历山大、汉尼拔、恺撒、马略等著名统帅机智用兵的军事思想与谋略，可以使指挥官们“熟悉许多含有深思熟虑和高瞻远瞩内容的范例，从而有助于培养他们自身运筹和实践此类活动的能力。除此之外，一位将军若能将自己的谋略和实证成功的实例加以对比，也就不必为其所设计谋的成败担心了。”

（注：《谋略》是西方军事学术思想启蒙读物中最有代表性的经典范本，同时也是研究古罗马帝国时代军事谋略的重要文献，颇受欧美军事学术界重视。我国依据 1921 年的贝内