

征服消费者

ZHENG FUXIAO FEI ZHE

- 从消费者的角度评判品牌的全新思维
 - 近百种工具、模型、方法与案例的汇聚
- 陈历清◎著



中国市场出版社
China Market Press

征服消费者

ZHENG FUXIAO FEI ZHE

- 从消费者的角度评判品牌的全新思维
- 近百种工具、模型、方法与案例的汇聚

陈历清◎著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

征服消费者/陈历清著. —北京:中国市场出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0630 - 0

I. ①征… II. ①陈… III. ①企业管理:质量管理
IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 001079 号

书 名: 征服消费者

作 者: 陈历清

责任编辑: 宋 涛

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 17 印张 250 千字

版 本: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0630 - 0

定 价: 29.80 元

序

笔者纵横品牌咨询业十几年，把“采纳”从一家名不见经传的公司变成今天中国品牌营销咨询界的航母，阅览国内外品牌专著无数。从引入国外品牌经典理论到自身咨询实战中知识与经验的累积，笔者一直相信，中国市场有自身的消费规则，笔者一直尊重品牌营销人的创造和对教条式理论的颠覆。

读完《征服消费者》这本书，的确有一种深深的震撼，主要在于作者站在了一种全新的角度，以一种全新的思维方式来系统地描述了一种健康品牌的全貌。企业和品牌营销工作者的思想观念在这里将经历一次洗涤，品牌运作的技巧和方法在丰富的工具模型中轻而易举地获取。

虽然我们都知道4P在向4C转变，都在叫喊“顾客就是上帝”，而在和大量的中国企业主打交道的过程中，最让人头疼的问题是大量的企业依然顽固地站在企业自身的角度思考品牌问题。

他们经常会问笔者：我的产品质量是最好的，我的服务是最好的，我有很好的卖点，为什么我的市场表现不好？

但当笔者问他们：你们的产品是卖给谁？你们有什么差异化的优势？却很少有人能清晰地回答出来。

这就是问题的实质所在，品牌是消费者的，企业只拥有品牌资产，消费者才拥有品牌的最终判决权。这种观念不得到彻底的改变并落实到企业经营的行为之中，不真正地去切实感受消费者如何寻找、如何认知、如何体验、如何评价你的品牌，你就只能生活在矛盾和疑问之中。

现在要寻找一本从中国的文化、中国的市场出发，思考品牌建设的

书籍难之又难，作者从孔夫子“国家长治久安论”获得灵感，创造了“品牌持久健康发展”的模型，而且这种发展都是根置于消费者的内心，这是所有品牌建设者的需要和期望。

陈历清先生长期从事消费者研究工作，又深谙品牌塑造与维系之道，能有如此深邃的消费者洞察艺术自然是职业使然。所有走在品牌建设路上的企业主和品牌营销人，不妨都看看这本书，当你有所学、有所悟后，别忘了最重要的部分，那就是持久、真正地去执行。当你真正征服了消费者的心，才有源源不断的财源。

中国十大营销策划人

采纳品牌营销顾问机构总经理



前言

改变你的观念

笔者经常在思考一个问题：品牌塑造的目的是什么？答案很简单，让顾客掏钱。之所以要塑造品牌，就是为了让顾客更乐意、更主动、更多地掏钱。我们为什么喜欢吃麦当劳那么贵的薯条，因为品牌；我们为什么要选择昂贵的苹果 MP3、IBM 笔记本电脑，因为那是大品牌。

为了让顾客掏出钱包，需要最大化地满足顾客的需求，需要为顾客塑造信任和依赖，需要让产品和顾客建立情感联系，需要让顾客主动地只选择“我”，而不选择“他”。

在消费者决定品牌的年代，消费者永远都是对的。当你的品牌不能满足消费者的期望，不能解决消费者的问题，不能承载消费者的形象，不能融合消费者的情感，不能建立消费转移的壁垒……消费者没有理由继续掏出钱包，购买你的产品。

然而，我们在品牌塑造过程中，却经常面临很尴尬的问题。

- 自己的产品拥有很强的优势和独到的特点，可消费者却不接受；
- 自己以强大的品牌去延伸一种产品却惨遭失败；
- 自己希望传递给消费者一条信息，却在消费者理解过程中出现了大的偏差；
- 自己有明确的品牌细分与定位，实际市场表现却不相符合；
- 自己的品牌很容易遭到低价攻击、促销攻击，导致销量走向下滑；
- 自己花费巨资聘请代言人，投入大量广告费用却收效甚微；

- 自己的品牌在不断地吸引新消费者，而原有的顾客却在不断地流失；
- 甚至不知道自己的消费者是谁，不知道自己的品牌形象正在模糊，自己的品牌资产正在被稀释；

.....

已经过去的故事仍然让我们记忆犹新。20世纪90年代的“东方魔水”健力宝曾经是青少年的自豪，但当健力宝逐步放弃对运动精神的继承，跟随时尚潮流，以主要精力去传播前卫、流行、时髦的形象时，“运动精神”消亡不见，健力宝品牌也被消费者抛弃。当国酒茅台在“潮流”的诱惑下推出“国酒喝出健康来”时，虽然赶上了“健康”的时尚，却使国酒文化荡然无存，尊贵体验无从感受，险些让百年血汗积累的品牌资产化为乌有。

正在发生的故事给我们以警示。当长虹品牌在消费者心中印上传统、低档、大众的品牌形象时，长虹品牌不得不花费巨大的人力、财力来活化品牌，推出“品牌创造C生活”的全新理念，搭上“时尚”和“快乐”的专车。面对80年代后期新型消费群体的兴起，麦当劳发现消费者的行为、习惯与喜好发生了根本变化，一改多年的“家庭和快乐”的定位，倡导“我就喜欢”的独立个性观念，让麦当劳品牌重唤生机与活力。

从与企业的大量接触中发现，我们的品牌之所以会出现这样那样的问题，主要原因是：

1. 没有正确的品牌观念，自然没有正确的品牌维护行为。许多企业误以为创建一个品牌就是设计一个标志、提炼一条卖点、创意一则广告、设计一批物料，然后进入市场，这个品牌就能自然生存和成长。他们根本就没有意识到品牌进入市场需要精心维护，需要保持品牌策略的稳定，需要关注与消费趋势的融合，需要有差异化的品牌形象。

2. 企业以自我为中心，忽视对消费者的跟踪研究。企业本能地根据自己的想法和感受来运营品牌，从不去了解品牌带给消费者的感受，也不了解消费者与品牌关系的变化。在品牌被消费者冷落和抛弃时已来不及补救，匆忙应战，不知所措。

3. 短期利益的诱惑，促使企业的品牌策略走向虚无。许多企业打

造了一个品牌，却受到经济利益的诱惑，不断地向市场上最赚钱的领域渗入，盲目地多元化；不断地扩充产品，想占有所有的消费者。品牌没有核心价值定位，打一枪换一个地方，哪里有钱向哪里钻，造成品牌定位空心化、价值空心化、形象空心化，等等。

4. 跟随者的经营战略使品牌始终处于领导者的阴影下。为了降低经营风险，大量的企业在运作中采取了跟随战略，模仿市场上最强的、最易销售的、最受消费者喜欢的产品及他们的营销行为。这种模仿导致品牌很难在发展中累积自己的独特形象，处于模糊和不断变化之中，从而在后来者的模仿与竞争中败下阵来。

5. 过度依赖广告而忽视消费者情感的维护。关注叫卖式的广告而忽视形象的打造，关注广告的拉动而忽视对消费者的精耕细作。企业只是希望销售产品而不注重对消费者心灵的占有，导致品牌缺乏忠诚度，消费者易于流失和转移；也导致品牌溢价低，附加值难以提升。

我们面临的是消费环境飞速变化的时代。文化在改变、在融合，价值观在重组、在新生，新的消费群体在不断形成。唯一的不变就是改变。在这样一种多元化而又不断变化的消费环境中，任何品牌都必须适应消费环境的变化，时刻为品牌注入新的活力和生命。

我们常常看到一些品牌迅速地成长又迅速地衰亡，企业任由品牌自由发展，直到出现危机才亡羊补牢，为时已晚。我们也常常看到一些品牌随意地改变策略，导致品牌形象混乱，品牌面对消费环境的变化无所适从，直到走向老化。

诚然，品牌经营在我们市场发展的时间并不长，我们的企业更习惯于从企业角度、从销售角度去寻找问题，而不习惯从消费者角度去思考问题；我们的企业更习惯于将对消费者的研究看做是一个高深和专业的领域，而不习惯把消费者研究当做日常品牌工作的必要基础；我们的企业更习惯于在品牌出现问题后进行补救，而不习惯时刻监控品牌以保证其尽可能地不出现问题。

事实证明：一个强大而持久的品牌，其成功过程无一不是真正懂得尊重消费者的过程。任何一个品牌，如果没有建立起对消费者价值的尊重，在品牌建设过程中没有对消费者价值的一致追求，不去研究消费者

的感受和需求的变化，结果必然被消费者抛弃，被竞争所淘汰。

麦当劳公司在中国开设第一家分店前，花了8年的时间对中国上百种马铃薯进行考察和研究。沃尔玛在美国曾经通过消费者洞察创造了啤酒和尿布一起销售的经典案例，其进入中国时花费了2000万美元进行市场研究。可口可乐公司知道消费者最喜欢喝4℃的可口可乐，平均一年看69条可口可乐的广告，每年会花费大约20美元去购买鲜花；阿肯色州是美国花生酱消费最低的州；51%的男人走路时先迈左脚，而65%的女性却先迈右脚。宝洁公司经营战略的重要一点，就是将自己的未来放在对消费者价值的理解与把握上，持续地投入巨资开展消费者跟踪研究。宝洁并不把自己的持续竞争优势建立在产品上（尽管产品也很重要），而是建立在产品以外的消费者价值上。

因此，笔者导入“品牌健康维护”的概念，倡导品牌健康维护的行为，倡导尊重消费者，从消费者角度去监控品牌的运作和发展，去寻找品牌问题的原因和品牌创新的理由。笔者主张在品牌建设与发展过程中强调预防，强调维护。防范于未然远强于病后的治疗，一贯的保健措施才能成就健康，病入膏肓将不可救药。

这就是本书讨论的主题——在品牌的塑造与维护过程中，我们如何从消费者的角度，随时维系和把握品牌的健康状况，推动品牌持续的进步与发展。

《论语》中有一则经典的故事：孔子的学生子贡问孔子，一个国家要想安定，政治平稳，需要哪几种条件。孔子回答，足兵、足食、民信之矣。

子贡说：老师，三条太多了，如果不得已必须去掉一条，您去掉什么？孔子说：去兵。

子贡说：老师，如果还要去掉一条，您去掉哪一条？孔子说：去食。因为“自古皆有死，民无信不立”。

这是孔子对国家的可持续发展的经典论述，社会、家庭无不如此，而应用到品牌上，更有异曲同工之妙。

这就是本书所倡导的品牌健康维护的三条基本原则：足兵、足食、民信。

足兵——产品价值。一个健康的品牌，必须根据消费需求的变化，时刻检视自己的产品力。产品的价值体系是否迎合了消费买点；产品的信息与诉求是否最合理、最准确、最高效地传递给了消费者。

足食——消费占有。品牌的利润来源于消费者的购买，对消费者的占有才能为品牌提供源源不断的财富。企业必须在品牌发展过程中检视消费占有的变化，检视品牌与消费者关系的变化，检视顾客忠诚和顾客流失。

民信——品牌信仰。品牌是社会理念和价值观念的承载者，通过创造一种和消费者共同拥有的价值体系和规则，得到消费者的崇敬、钦佩、仰望和羡慕，和消费者成长发展紧密融合在一起，让品牌成为一种活的生命。企业需要检视自己的品牌是否有信仰，是否有能够融合目标群体的价值体系和形象，是否有迎合社会潮流的先导理念。

要深入理解足兵、足食、民信，需要改变一个基本的观念，即不要总从企业角度寻找问题，提出方法，而要从消费者角度去深入研究，去不断跟踪消费变化而加以改进。这两种观念存在着明显的差异（如表1）。

表1 企业角度与消费者角度对品牌关注点的比较

	企业角度	消费者角度
产品层面	关注产品卖点	关注消费者买点
市场表现层面	关注销售额、销售量	关注消费者占有量、价值顾客量
品牌文化层面	关注企业文化的承载	关注消费者价值观体系的融合

这就是决定品牌健康状况和竞争实力的三项基本原则。哪一条最重要？孔子告诉我们，民信最重要。一个强大的品牌可以暂时失去产品，可以暂时没有顾客，但不能失去在消费者心中的品牌信仰。这才有了可口可乐公司的豪言壮语：如果可口可乐公司一夜之间化为灰烬，那么，仅凭“可口可乐”这个牌子，就能重建一家可口可乐公司，不用一周的时间，就可以让可口可乐在全世界重振雄风。

立足这项基本原则，我们就可以建立起品牌健康维护的诊断模型（如图1）。

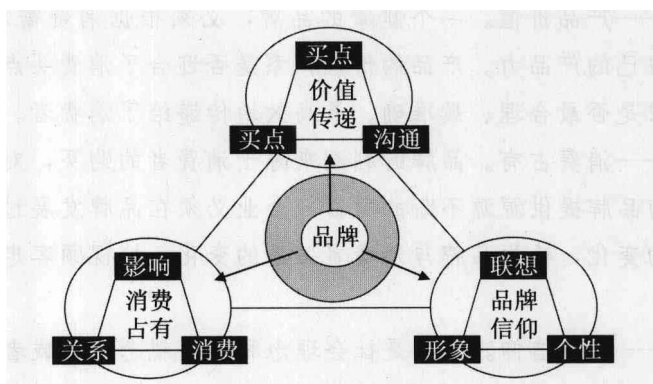


图1 品牌健康维护的诊断模型

价值传递是品牌的基础，没有使用价值，就没有产品力，品牌就失去了存在的根基。价值传递的主要决定要素有三项，即消费者的买点、企业的卖点和高效的价值沟通。产品没有卖点，就没有被消费者喜欢的理由；卖点不能与买点对接，则无疑“对牛弹琴”；卖点不能顺利实现与消费者的沟通，则只能是“温室中的花朵，好看不中用”。

消费占有是品牌的历史发展的结果，是诊断品牌历史的依据，也是诊断品牌未来的起点。消费占有由“影响、关系和消费”三项要素决定。品牌对消费者头脑和心智的影响力是品牌选择的前提；品牌与消费者建立起来的关系稳固程度决定了消费占有能否持续；消费者占有的直接变化和高价值消费者占有的实际情况反映出品牌的现状。

品牌信仰是对品牌未来的展望，对品牌竞争力与成长力的洞察，是品牌发展中培育出来的品牌文化和价值理念，体现在“品牌联想、品牌形象、品牌个性”三方面。品牌信仰不再将品牌当做一个物体，而是赋予了品牌生命，让品牌成为一个与人相处的“活”的个体。

要成为强大的品牌，品牌信仰是核心。品牌一旦建立起与消费者共鸣的价值观体系，就能够跨越出产品的范畴，成为一种思想，成为消费者的一种归属和生活的一部分。

任何品牌都可以通过模型中三大要素表现出的平衡程度，来动态地监测品牌在市场中的位置和竞争状况。从整体来看，最明显的有如下8种品牌格局。

1. 强势品牌。如图 2，这种品牌具有稳固的价值基础和已经建立起来的市场基础，而且在同类别产品中建立起了独特的和不可替代的品牌形象，表现出与消费者生活方式的高度相关性，属于典型的领导品牌和强势品牌。

可口可乐、索尼、耐克等大品牌就属于此列。

2. 弱势品牌。如图 3，这种品牌产品力弱，没有具有竞争力的产品卖点或说是没有实现和消费者的有效价值沟通，至少消费者没有形成对品牌的价值认知；消费占有数量有限，销售情况很不理想；也没有建立起自己的品牌文化和独特的个性形象，在市场中不具有任何竞争力。

这类品牌通常属于淘汰性产品，部分杂牌产品也在此列。

3. 成长品牌。如图 4，这种品牌有稳固的价值基础，但处于产品营销阶段，在市场中表现平平，要么受到了产品同质化市场的冲击，要么缺乏品牌运作的的能力，要么品牌与消费者接触的时间太短。

刚进入市场的一些有鲜明产品差异化的品牌都属于此列，这些品牌通过品牌策略的实施和时间的发展，只要策略得当，是具有很大成长空间的品牌，至少品牌具有塑造空间。

4. 流行品牌。如图 5，这种品牌并没有形成很强的价值认知，消费者也没有对品牌的形象、文化等方面形成很强的认知，但品牌的消费者占有率比较高，销售表现

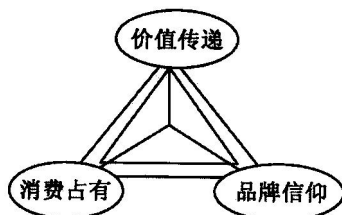


图 2 强势品牌

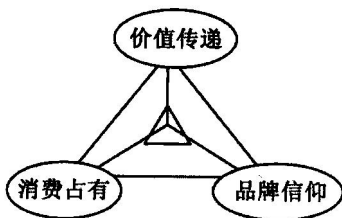


图 3 弱势品牌



图 4 成长品牌

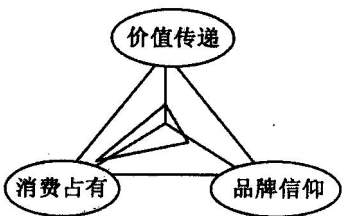


图 5 流行品牌

很好。

这属于典型的流行性产品、潮流化产品，短暂的跟风消费造就了市场的虚假繁荣，随着流行风的过去，品牌如果没有及时创新就会走向没落。

5. 特异品牌。如图6，这种品牌既没有形成理想的价值认知，价值认可度处于很低的水平，也没有很好的市场表现，消费人群有限，但具有比较强的差异性和独特性。

这类品牌通常有两类：一类是典型的概念炒作品牌，高强度传播但炒作效果并不理想；一类是边缘细分品牌，即与某类特定人群（这类人群的容量并不大）的生活方式有很强的关联性。

6. 虚荣品牌。如图7，这种品牌具有稳固的产品价值基础，拥有竞争力很强的产品；消费基础也很稳固，消费者占有率比较高，品牌表现很强势。由于没有建立起品牌精神和品牌文化，与消费者生活方式、生活观念的相关性比较弱，则抵御其他品牌竞争和冲击的力量很弱，品牌的溢价能力受到很大影响，竞争前景充满风险。

目前许多国内品牌都还处在这个阶段，从品牌持久发展来看，是一种虚假繁荣的品牌。

7. 模仿品牌。如图8，这种品牌占有一定的消费群，有一定的消费基础，而且消费者对品牌的文化和形象有比较好的认知。出乎意料的是，品牌的基本价值认可度比较低。

产品价值认可度比较低却不断地有人在消费，显然这是在满足一种心理需

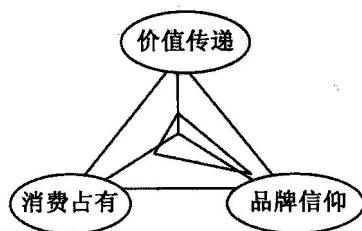


图6 特异品牌

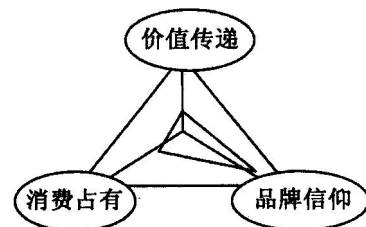


图7 虚荣品牌

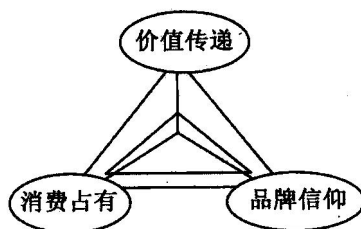


图8 模仿品牌

求。这类品牌只能属于低价模仿品牌，依靠模仿名牌产品来抢占具有名牌产品价值观念而没有购买能力的消费者，以价格优势获得了比较好的市场份额。

8. 利基品牌。如图 9，这种品牌具有强大的产品力，产品价值受到认可；而且品牌与消费者价值观念表现出很高的相关性，必然会拥有非常忠实的消费者群体；但是在消费者占有率上却比较低，消费人群比较少。

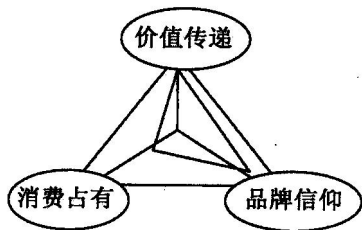


图 9 利基品牌

显然，这类品牌属于高度精确的细分品牌，以产品价值满足了特定目标群的差异化需求，并建立起稳固的忠诚群体。虽然市场的总体表现因细分人群所限并不理想，却可以在自己的目标市场内精耕细作，获取超额利润。

这个三维模型是本书的灵魂，为便于理解这一复杂的系统和理论体系，在对各种具体模块的分析与研究中，工具、模型、方法和案例依然是本书的核心。

品牌的健康维护是品牌决策者、品牌工作的参与者、消费调查和研究者以及对品牌运营与消费研究有兴趣者的共同追求和必备技能，我们需要达到“读有所学、学有所用、学能所用”。

传统的加工制造以及为其他品牌做嫁衣的优势正在消失，建立和强大自己的品牌的时代已经到来。

如果你想全面系统地了解品牌要素体系，如果你立志塑造一个可持续发展的品牌，如果你正在为品牌面临的问题而头痛，如果你希望你的品牌能拥有源源不断的顾客群体，如果你希望你的品牌拥有最强势的竞争力，如果你希望消费者能主动地为你的品牌付出更多的金钱……

阅读一下本书，你将会感到它的价值所在。

让我们一起进入愉快的品牌健康维护之旅！

陈历清

2010 年 3 月

目 录

第一部分

买点、卖点与价值传递的融合

第一章 买点——消费者需要什么 /5

从生活形态去探究“买点”的本源 /5

什么决定消费选择 /5

生活形态与消费需求 /9

案例：中国移动三大品牌消费者定位的优化 /12

从内心渴求去寻找品牌消费的心灵密码 /14

便宜的化妆品为什么卖不掉 /14

发掘品牌的消费动机 /15

消费行为的策略对应 /20

案例：农村市场木地板消费特点分析 /21

从影响因素去破获消费者“言行不一”的假象 /25

当心跌入“言行不一”的陷阱 /25

消费决策：显性因素与隐性因素的双重影响 /25

消费影响因素的诊断内容与方法 /29

第二章 卖点——企业卖什么 /33

品三国，品论语，品卖点 /33

卖点来源于企业 /34

品牌的直接载体——产品卖点 /35

品牌资产的自身价值 /37

品牌出身，企业驱动力 /38

让品牌卖点更有穿透力 /39

第三章 品牌驱动力：价值传递的归宿 /43

可口可乐的深刻教训 /43

品牌驱动力的由来 /44

竞争驱动力：推动品牌消费的差异化动力 /45

竞争驱动力的诊断 /46

案例：某医院品牌驱动力的诊断 /48

第四章 价值沟通：卖点与买点的对接 /51

品牌卖点有效沟通法则 /51

四项指标决定品牌的沟通效果 /54

案例：饮料市场卖点与买点的对接 /57

第五章 让品牌沟通更有效率 /61

什么样的媒体是适合的媒体 /61

传统媒介的新认识 /62

新型媒介的诱惑力 /64

地面媒介的灵活性 /66

媒体选择，适合的就是正确的 /69

广告资源浪费到哪里去了 /72

持续跟踪媒体传播效果 /74

媒体接触效果 /75

信息传递效果 /76

消费激发效果 /80

案例：五招实现精细化传播 /82

专题分析：价值缺失，让“超女”品牌走向没落 /86

第二部分

影响、关系与品牌竞争力的体现

第六章 明确品牌的真实消费者 /97

- 消费者洞察中的“性别”立场 /97
- 消费者洞察中的“年龄”立场 /99
- 品牌的消费者是谁 /102
- 导致消费群错位的三大执行因素 /106

第七章 让品牌进入消费者的头脑 /107

- 加多宝，地震灾难中一夜成名 /107
- 你的品牌在消费者头脑中占据什么位置 /108
- 决定品牌认知度的四大因素 /109
- 认知度二维模型：洞察品牌的强弱和未来 /112
- 案例：2003年休闲服饰品牌认知度诊断 /113
- 专题分析：猎奇心理——快速提升品牌知名度 /116

第八章 让消费者忠诚于品牌 /123

- 理清品牌与消费者的关系 /123
- 品牌满意度诊断：满足基本消费期望 /127
- 品牌满意的形成与影响 /127
- 不可忽视品牌满意度中的一个独特阶段 /128
- 品牌满意度的诊断内容 /129
- 构建品牌满意度的诊断模型 /129
- 品牌忠诚度诊断：让品牌凝聚顾客 /132
- 你的消费者是否忠诚 /133
- 消费者凭什么忠诚于你的品牌 /137
- 区分两类不同的品牌忠诚者 /139
- 品牌转移诊断：把流失的客户找回来 /140