

中国100强
CHINA 名师名作 001



品牌蜕变

从区域名牌到全国品牌的九大策略

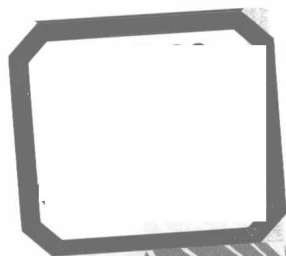
吴之◎著

你不“破”，就会“被迫”倒戈！



做大做强不能
等到猴年马月
现在开始实现
「从地头蛇到
强龙」的蜕变
你看或不看
区域品牌的「前世
今生」就在那里
你学或不学
蜕变成长的机会都
在这本书里等你
突破发展瓶颈
小品牌也能从
一隅走向全国

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



中国100强
CHINA 名师名作 001



品牌蜕变

从区域名牌到全国品牌的九大策略

吴之◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌蜕变：从区域名牌到全国品牌的九大策略/吴之著. —北京：中国
财富出版社，2012. 10

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4390 - 9

I. ①品… II. ①吴… III. ①品牌战略-研究-中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 168839 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 丰虹

责任校对 孙会香 梁凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.clph.cn>

经销 新华书店

印刷 三河市西华印务有限公司

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4390 - 9/F · 1831

开本 710mm × 1000mm 1/16 版次 2012 年 10 月第 1 版

印张 12.25 印次 2012 年 10 月第 1 次印刷

字数 176 千字 定价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

献给：

我的父亲母亲及妻子。



编委会

项目总策划 邓明 王景
主 编 邓明 黄华
副 主 编 范虹轶
编 委 邓明 王景 赵丽丽 王春雷 李艺
邓晓容 程艳伟 孙洪东 申小花 赵杰
王志玲 周海宏 任晓明 李玲 史慧敏
吴之

主办单位：北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网：<http://www.sscbw.com>

出版支持：中国财富出版社

渠道支持：    

战略支持：





2012年3月，国际品牌顾问Brand - Finance发布最新全球品牌价值500强（Global 500）排行榜，苹果公司以706亿美元的品牌价值居榜首，29家中国企业上榜，其中中国移动以179.19亿美元排在34位。2012年5月在华通名略（Millward Brown）发布的2012年BrandZ最具价值全球品牌百强榜中，苹果公司以1829亿美元的品牌价值，继去年之后蝉联榜首，中国企业占据13席，其中中国移动以573亿美元的品牌价值位列第9位。

就拿今年的伦敦奥运会来说，人们关注的是青岛啤酒、伊利牛奶和安踏运动出尽风头。总之，主流都在关注“中国品牌的国际化”和“中国企业的国际化”，又会有多少人能关注中国34个省市自治区的“地方品牌”群体（我更愿意称他们为“区域名牌”）如何冲破区域范围的牢笼，成为全国性的品牌呢？毕竟这些“地方品牌”成为“中国品牌”才是“中国品牌的国际化”和“中国企业的国际化”的后备力量和储备队伍。因为中国经济的崛起和品牌强国的梦，不能靠少数的品牌孤军奋战，而是要依靠中国品牌群体在中国范围内和世界范围内的崛起。

这就好比一个国家的全体国民身体素质的全面提高，不能只依靠每隔四年举办一次的奥运会上少数的金牌运动员，中国品牌的崛起也不能只依靠少数走出国门登上国际舞台的中国籍的世界品牌。

通过培养和强化少数奥运健儿获得金牌并不能体现和说明中国是体育强国，也不能提高全体国民的身体素质。想成为体育强国、想提高全体国民的身体素质，还要依靠全体国民对体育运动的重视、支持和全面参与，只有诞生无数个“全民超人”，才会诞生更多的省级冠军、中国冠军和世界冠军。



中国品牌的崛起也要依靠众多的“中小品牌”“中小企业”，特别是经过多年的经营，已经在某一个区域具有一定品牌影响力和市场认可度的“区域名牌”的崛起。

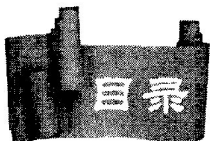
如果“中国驰名商标”是“全国性品牌”的优秀代表（当然并非中国驰名商标就是名副其实的全国性的优秀品牌，不排除有些品牌名不副实），那么每个省市自治区的“著名商标”便是我们今天讨论的主题——区域名牌了。这几年，由于工作关系，接触了很多区域名牌——在某个区域内拥有高知名度、认知度和市场占有率，具有走向全国的良好基础：要么是一个新的品类的先行者，要么是拥有高品质的产品，或拥有一批忠实的粉丝……但是，起步较晚的很多品牌都走出去成为全国家喻户晓的品牌时候，这些区域名牌却仍然徘徊在区域做“地头蛇”，而未能成为强龙，而且很多当初的区域名牌由于固步自封或丧失扩张良机而“自毁前程”，或由于“强龙”的侵入而逐渐消亡。

因此，笔者便开始区域性品牌如何走向全国领域的倾向性钻研，并根据对众多区域性品牌的品牌咨询过程的实践总结在《销售与市场》《糖烟酒周刊》和《营销界》等专业媒体发表了相关文章，有了自己的思考逻辑，之后汇总为今天的《品牌蜕变：从区域名牌到全国品牌的九大策略》。当然这只是个人的总结和思考，并非论文集或理论探讨教材。与其探讨和研究中国品牌的全面国际化，现阶段倒不如探讨区域的品牌如何走出去成为中国品牌（由于中国市场的庞大和特殊性，很多行业的品牌无须走向全球就已经成为国际级的品牌），从而使中国品牌全面崛起，这个问题可能更为现实和迫切吧。希望这个不成熟的探讨能为上千个地方名牌的下一步发展提供些许思路，这样便会继续鼓励我研究下去。

是为序。

作者

2012年8月



上篇 区域品牌的前世今生

第一章 什么是区域名牌

- 区域性品牌五度模型 3
- 区域性品牌五度模型与历史的见证 3
- 你的品牌计划真的没问题吗 7
- 关乎企业命运的区域品牌 11

第二章 区域性品牌是如何炼成的

- 区域性品牌形成四大历史基因 15
- 历史基因造就出的区域品牌 15
- 天时地利与产业集群的开始 17
- 区域品牌，停在这里如何走下去 19
- 只有迈出去，才有可能解决最根本问题 22



第三章 10年了咋还是“地头蛇”

——区域性品牌走不出去的五大根源	27
区域性品牌为啥走不出去	27
从地头蛇到强龙的“九阴真经”	35
别以为穿上“龙袍”就是“太子”	41

第四章 区域性品牌的未来在哪里

——只有走出去才可能有机会做强	45
荒唐一梦：小池塘里有好多大鱼	45
喘不过气的“地头蛇”	50
寻觅未来：找到突破口再出发	54
想知道未来在哪里，先确定你现在的位置	58

第五章 不蜕变的区域品牌伤不起

——区域品牌攻城为下、攻心为上	62
别再做温水青蛙，世上没有后悔药	62
没有“贼胆”也要有“贼心”，区域品牌必须走出去	65
劲敌面前：抵抗还是快死	68
先走出区域，再走向全国	72

下篇 从区域品牌到全国品牌的九大策略

第六章 理念突破策略

——区域性品牌三大突破理念	79
视野突破：站得多高，看得多远	79
勇气理念：长痛不如短痛	84



行动理念：再完美的计划不付诸实践也没用	88
第七章 品牌扩张策略	
——区域性品牌扩张的四大路径	91
渐进式扩张：一步一个脚印	91
蘑菇式扩张：发展势头更强猛	94
钓鱼式扩张：放弃包袱钓大鱼	97
散弹式扩张：迅速扩散	100
第八章 品牌重塑策略	
——重新塑造你的品牌	105
品牌名称：让别人第一眼就记住你	105
品牌形象：给品牌换上七彩玲珑心	108
品牌核心价值：你的品牌是无价之宝吗	113
品牌理念：向左走还是向右走	115
品牌核心诉求：上帝到底要什么	118
第九章 品牌传播策略	
——区域性品牌的两大传播策略	121
差异化策略：有所不同才能被认同	121
跟随性策略：借鉴但不盲目跟随	125
第十章 渠道开发策略	
——区域性品牌的三大渠道开发策略	129
分销策略	129
连锁、自主经营策略	132
电子商务策略	134



第十一章 品牌竞争策略

——区域性品牌扩张的三大机遇	139
产业趋势：国际趋势、政策标准、行业危机	139
自身变革：上市、收购	142
市场机遇：大事件	144

第十二章 品牌管理策略

——全面品牌管理的重要性	148
职业化和学习型团队建设	148
产品、服务都要创新	152
市场运营、客户关系不忘管理	154
企业文化建设	156

第十三章 品牌借力外脑策略

——灯下黑无法照亮整个房间	161
借专业策划机构之力，专业求发展	161
借公关张力，扬区域优势	166
借广告威力，带品牌优势	168

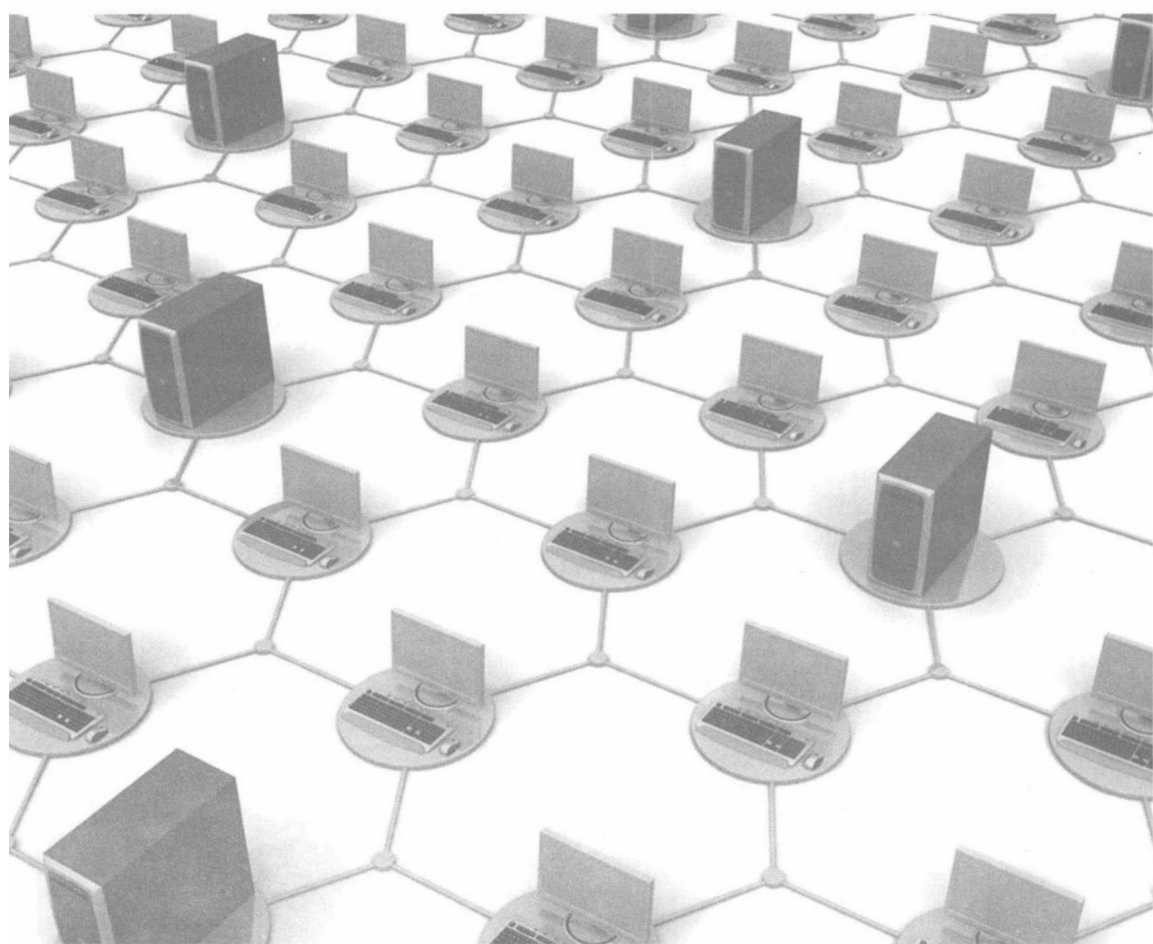
第十四章 品牌提升策略

——学习成功品牌，在艰难路上前行	171
傻子瓜子：品牌效益以质量为本	171
美特好：保持对竞争的“饥饿”	173
华润啤酒：重视品牌塑造	175
蒙牛乳业：胸怀祖国，放眼世界	178
依波表：坚定地走品牌之路	179

后记	181
----------	-----

上篇

区域品牌的前世今生





第一章

什么是区域名牌

——区域性品牌五度模型

把针积攒起来，能打把斧子；把斧子积攒起来，会修座庙。

——蒙古族谚语

区域性品牌五度模型与历史的见证

品牌这个东西诞生在世界工业化进程中，并且随着全球经济一体化市场经济的深入，逐渐成为“企业”越来越倚重的资产。

因本书并非关于品牌的全面理论研究，所以笔者只围绕“品牌的区域范围”的维度进行分析。

关于此说，中国名牌战略最早倡导者之一的艾丰教授有一个品牌九段论：一段是品牌合格，也就是说他注册了品牌，二段是当地知名，三段是地区知名，四段是全省知名，五段是多省区知名，六段是全国知名，七段是国际知名，八段是世界知名，九段是顶级世界名牌。

但是根据品牌的区域概念上划分是如何划分的？笔者根据“品牌资产”理论，将其分为“区域性品牌”“全国性品牌”“跨国品牌”和“国

际品牌”四个级别。

区域性品牌不是所有品牌的必经阶段。

从这一点看，如果你认为“区域性品牌”是一个品牌从弱到强、从小大的发展阶段，那就错了。因为“区域性品牌”只是某些品牌的发展现状，而非所有品牌的发展经历阶段。一个品牌从诞生那天起，就以“胸怀祖国”（品牌大师孙先红语）的姿态整合资源走出去，便不会经历“区域性品牌”阶段。是的，很多品牌是未经历过“区域性品牌”阶段就成为“全国性品牌”和“世界品牌”的，比如现在是世界乳业 20 强的“蒙牛乳业”就未经历过“区域品牌”阶段。

还有一个特例是现在的互联网品牌和电商品牌。由于互联网的特殊性，只要一上线面向的至少是中国的 5 亿网民群体，只要上网就有可能被遍布全国的 5 亿消费者所发现，就已经将终端铺到了每一个消费者的桌面上。此类品牌也不会有“区域性品牌”的阶段——可能一出手就是世界级的品牌了。淘宝、凡客、京东等都是全国网民的购物选择。

所以，笔者所界定的“区域名牌”基本上是遍布全国 34 个省市自治区的，成立有一定年头的，在当地有较高的知名度、认知度和市场占有率的品牌，它们的标签就是“省、市、自治区著名商标”“省、市、自治区名牌”或“省、市、自治区著名品牌”，诸如此类。

那么，具体如何能区分和界定“区域性品牌”“全国性品牌”“跨国品牌”和“国际品牌”呢？笔者根据“品牌资产”理论总结和提炼了一个“品牌区域划分五度模型”——在“区域市场”“全国市场”“跨国市场”和“全球市场”均满足“五度”，我们可以分别称此品牌为“区域性品牌”“全国性品牌”“跨国品牌”和“国际品牌”。

1. 能见度

就是消费者在这个区域“能见到”该品牌的产品（或服务、或店面）。对企业来说就是渠道的深度，终端的广度。对于消费品来说就是你的产品



要铺货要上架，在你的目标市场的终端的占有率。对于常规采取连锁经营模式的服务行业的要求就是你的店面要建立，通过你的店面的数量、店面的形象，让目标市场的消费者看到你。这个也是可口可乐著名的3P要素（看得见、买得起、乐得买）的第一要求。“能见度”是品牌在多大的范围内的第一个衡量要素。如果一个品牌在更广泛的区域无法铺货、无法开店，消费者都看不见你的产品、看不见你的店面，还何谈消费？何谈美誉度？对已经启动全国范围内的广告宣传的品牌来讲更是如此，广告已投放知名度就产生了：消费者听见这个品牌，好像广告说的还很好，只是到处都看不到你的产品，岂不是对你的品牌更不利。听得见买不到，谁还会“守株待兔”等待你的产品呢？竞争如此激烈，产品如此过剩，消费者早就被竞争对手拉跑了。

2. 知名度

知名度指你的品牌的名称被消费者知晓、了解的程度，是评价品牌名气大小的客观尺度，品牌知名度是关键的品牌资产（戴维·阿克《管理品牌资产》）。在竞争激烈的细分市场中，提升品牌知名度并使其产生实际的销售收益对企业至关重要。能看见如果没听见就是视而不见，如果消费者不关注你不关心你，你的产品有能见度也是在货架上尘封，跟没有能见度是一个道理。一个品牌如果真正想要做强，获得公众的认可是必经之路，只有有了群众基础——公众的支持，才会有品牌知名度和美誉度的存在。

3. 认知度

“心要让你听见，爱要让你看见”，就像歌曲中唱的这样，看得见听得见，还是云山雾罩的不了解，还是无法成为你的品牌拓展的基础。所以要有认知度：认知你、知道你、了解你。品牌认知度是企业竞争力的一种体现，有时会成为一种核心竞争力，特别是在大众消费品市场，各家竞争对手提供的产品和服务的品质差别不大，这时消费者会倾向于根据品牌的熟

悉程度来决定购买行为。比如在高端白酒市场，消费者就会持续选择像茅台、五粮液、汾酒这些有强大认知度的品牌推出的高档高价白酒，而其他二、三线品牌或新进入者虽然也能提供品质相近的产品，但由于缺乏品牌认知度，就很难做大。品牌不要把知名度与认知度等同与混淆，知名度是只要有钱、只要不违法、只要肯打广告就可以轻松获取的，但缺少品牌内涵或品牌内涵不恰当的知名度却难与受众产生心理联系。一个具有一定文化内涵的品牌才会使人产生品牌认知度，而品牌认知度必须要走心理联系这条路。品牌若不能让人产生认知，就失去了它的联系能力。一个没有联系能力的品牌就没有拓展品牌关系的能力，品牌的保值增值则完全靠品牌关系的维系。因此说，如果品牌战略的核心是品牌资产，那么品牌关系则是品牌资产的核心。而品牌关系产生的基础首先是品牌认知度而非品牌知名度。尽管七匹狼品牌的名声很响很大，可人们对七匹狼服饰除了知其为男装夹克品牌外其实并无其他心理体验，也就是说七匹狼知名度很高，但在人们的内求认知上却有些模糊。内求认知是决定品牌关系、品牌联想、品牌忠诚的主要因素。

4. 体验度

品牌的体验度是品牌收益的第一步。无论你的品牌铺满天南海北，在大卖场还是街边店都有货架占有率，而且有很高的品牌知名度，耳熟能详、妇孺皆知，但是消费者就不花钱买你的产品，不进你的店面消费，岂不是前功尽弃？体验度就是消费者消费了你的产品，来到你的店面消费后他的体验是怎么样。是正面积极的评价？还是摇头痛恨后悔？如果消费之后体验度不高，消费者很不满意，那知名度、认知度和能见度的负面作用都将成倍加大。产品要有销售，服务要有收入，没有收入的一切都是浮云。