



首都经济贸易大学 中国品牌研究中心系列丛书

「用互联网的思维去发现、分享品牌管理的真经
没有一成不变的模式，也没有不可捉摸的规律
上善若水，有志用世；实有成效，获在心悟」

中国品牌管理的困境不在于罗列现象，而在于发现困境并提出解决之思、解惑之道
灿烂与辉煌在于一眼独秀

龙眼识珠、凤眼识宝

品牌管理 的 凤眼

直面品牌乱家的解决思路
来自市场一线的尖锐话题
一针见血的市场突破之道

郑新安◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



首都经济贸易大学 中国品牌研究中心系列丛书

龙眼识珠，凤眼识宝

品牌管理 的 凤眼

郑新安◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌管理的凤眼 / 郑新安著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 1

(首都经济贸易大学中国品牌研究中心系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4554 - 5

I. ①品… II. ①郑… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 267868 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 陈 莎

责任校对 孙会香 饶莉莉

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 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4554 - 5/F · 1866

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 张 16.25 印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

字 数 258 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

首都经济贸易大学中国品牌研究中心
系列丛书编写委员会

主 任：祝合良

副主任：郑新安 王 晖

委 员：杨曦伦 张梦霞 赵 艳 田 敏
黄 琦 梁中国 董烨燃 汪 洋

自序

不知不觉从事营销工作已 20 多年了。刚开始是对广告感兴趣，而后是传播，再接下来才是品牌与营销。

广告看起来总是那么表面，不如营销来得深刻与实用。我从传播入媒体，由媒体入营销，由营销进企业，一路上我渐渐深入到消费的核心地带，我在想，到底消费者的动机、行为、方式、习惯在哪里？它们是怎样生成的？

无论是大师的理论还是实际的企业运作，两方面我都进行过深刻的研究与艰苦的操作。我渐渐领悟到，研究需求的动机是最重要的，于是，这么多年来，我专注于品牌、营销、传播、媒体几个层面，欲提出更多有创见的营销新思想与新观点。

近年来，各类品牌营销思想也是层出不穷，幻象丛生，但总的来说，还没有超过我们大师提出的边界。比如彼得·德鲁克研究的顾客的重要性、菲利普·科特勒的新营销思想、迈克尔·波特的竞争战略、汤姆·彼德思的卓越的服务、杰格迪什·谢斯的战略营销与电话营销，等等，他们的思想与理论，让我们这些后来人，更多的是吸收与消化，还来不及提出异议。

我的这本书，集纳了近 10 多年的专栏稿、专题稿及评论。内容涉及我以上提到的方方面面，有些是思想性的，有些就是评论，有些则是心情。这些东西虽然发表很早，但并没有过时。

这本书与《品牌诉求的幻象》是姊妹篇，重点着墨于营销方面，也有些战略方面的内容，多是营销、管理、媒体传播方面的论述。这些论述的写作实际上是随着近年来市场状态的发展情况而写的时效性文章，有一定的主线贯穿，同时也表现出各个发展阶段的研究重点。

品牌研究是近些年来企业最为关注的市场概念，不同的企业从不同的角度都对品牌显示出了极大的兴趣。企业也从质量、服务、渠道、管理、



终端、营销转到打造品牌的核心之路上来。

品牌是一个目标，建立了品牌也就建立了市场的控制权。

品牌最终体现为最大化的市场销售力，没有这一点就没有什么品牌。

品牌对于消费者就是一种幻象，它起到一种引导与炫耀的作用。

传播是一种最大接受度的方法。

营销是打破常规连接市场与消费者的技巧。

媒体是沟通的转换平台。

在这本书中，无论是品牌还是传播，无论是营销还是媒体，我都希望建立起一种概念体系，让每一篇文章都为这个概念体系竭尽全力，反映出当下的一种市场状态。当然，时间流转，回头看总有些憾事。姑且留之，看看江湖印迹吧！

同时，为了全面反映一段时间内的思想动态，我也加入了一些类似博客方面的内容，作为这些思想观点背后的心情披露。希望读者朋友们能喜欢。

从事一个行业，精研一种思想，产生一种力量。

诚如小时候老想知道木桶内的秘密一样，大人们总是笑而不答。现在，我终于也开始自己破解了，无论是生活还是工作，这些正慢慢变得明朗起来。

随着探讨的深入，我的兴趣越来越浓，好像别的也干不了什么了。我希望能进入商业的评论与研究当中，成为时下最为重要的财经专栏作家与重要的咨询顾问。一个人一辈子也许只能做一件事，如果是影响巨大的话，思想是比较有力量的。

现代商业的管理是一个方面，深入进去，或许可成为一个重要的学者，把重要的思想变成行动力，或许可以成为商业上的革命家。

从中国的传统文化入手，从人的本性入手，思想就有如岁月的回音一样，时时响起。

郑新安

于首都经济贸易大学中国品牌研究中心

2012年9月

目 录

战略篇

企业家的十一大管理战略	3
十年造就一个世界品牌	8
中国企业竞争战略的缺失	10
没有战略就没有未来	13
中国创造世界级奢侈品品牌的基本条件	15
品牌战略的内涵	19
健力宝复出的十大原因	23
餐饮小店是如何死亡的	27
卖菜的商业模式设计	32
服装业如何规避“不停电”	35
招商银行的 brand 提升之策	39
内外交困的企业转型	44
找到商业模式的机会	47
制造企业的品牌突围	48
金融危机与中国信心	51
中国为什么不能创造国际大品牌	53
零售银行竞争当学宝洁	57
银行“战国时期”的转型选择	59
酒店商业模式的窗户纸	61



营销篇

“京品营销”的价值内涵	67
世博营销的关键发力点	69
英利的传播之道	72
营销变革与新媒体营销	73
无缝整合营销的两面性	78
货架空间的销售	80
终端赢利模式的创新成长	83
交互营销将是一种主流营销方式	87
体育营销：年轻人引领品牌成长	93
腐败营销的逻辑	97
让此产品成为彼产品的营销平台	99
用错位营销卖酒	101
帖子点燃的营销事件	104
营销天才永不倒	108

管理篇

如何才能做到有效的品牌管理	113
银行品牌管理要点	114
如何处理好品牌与品类的关系	118
“双汇们”要学习两点管理思想：供应链与强品牌	119
如何进行银行的品牌定位管理	121
品牌平衡的大境界在于“道”	127
如何进行品牌战略管理	130
品牌平衡的价值管理	132
中华“老字号”的品牌转型与管理	135
全聚德的隐忧	141
大型央企应加强品牌资产管理	148

国际化的品牌塑造	150
银行竞争锐化与品牌定位升级	160
从定位到平衡	165
海南定位早十年就好了	167

市场篇

用“以产带城”的模式打造城市品牌形象	173
泸州酒业生存样式	176
本土银行市场突围的关键点	180
内需市场中的品牌机遇	186
霸王洗发露不要急着细分产品	192
无限细分导致的行销困境	194
药妆市场的机会	200

渠道篇

王老吉之争是品牌而非渠道之争	205
渠道之战谁、谁、谁	208
品牌联盟与渠道异化	210
虚拟渠道必将成为未来“类主流”方式	218
新酒品牌如何开发终端	220
渠道驱动下的新酒产品营销	224
找到你的渠道	226
用品牌影响打压酒业终端障碍	230

企业文化篇

北京人艺的企业文化分析	237
企业文化是适应性文化	239
如何处理好企业文化与品牌文化的关系	241
精神的提炼与表述	246

战略篇



企业家的十一大管理战略

一、企业发展的平衡战略

企业投入每一个新项目都要考虑可能出现的风险，这是一种谨慎的管理态度。未成功，先考虑失败；未买，先想着卖。李嘉诚先生讲，一个机械表，只要其中一个齿轮有一点毛病，你这个表就会停顿。企业也是，一个机构只要有一个弱点突显，就可能导致失败。

企业发展，各个方面的要素平衡发展是非常重要的，不能放过任何一个细节。现金流与公司负债百分比是最为重要的细节。企业发展要做足准备工夫，量力而行，平衡风险。用企业发展平衡思想统辖企业大的发展方向与战略，就能驶得发展万年船。

二、控制好“微笑曲线”

“微笑曲线”是施振荣先生提出的，总结得非常形象生动，是一个在制造业中久经锤炼的人得出的深刻总结。“微笑曲线”实际上是寻找附加值的方式，以便让更多制造业企业认知、了解自身所处的位置。

从横轴来看，由左向右分别是产业的上、中、下游，也就是零配件生产、产品组装与分销；从纵轴来看，则代表了附加值的高低。一般制造企业基本没有附加值，或附加值很低。退一步看，以市场竞争的角度来看，曲线的左侧是全球化竞争，胜败的核心在于技术、制造与规模；右侧是地区性竞争，胜败的关键则是品牌、渠道与运筹管理能力。



“微笑曲线”是企业制造转为品牌创造最好的说明方式与管理方式。

三、企业要有预见危机的能力

企业正在高速发展，却是“华为的冬天”，任正非先生如是说。任先生强调均衡发展，要不断强化以流程型与时效型为主导的管理体系建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化企业的各项工作，提高效率。要有一颗变革之心，正确的处理与面对危机。企业要进行全面的价值体系管理。面对危机，企业没有预防，没有预见，就会灭亡。结果是，谁有棉衣谁就能活下来。

四、两种替代的危机

企业在每一个行业都有可能出现新技术而产生替代性，这种危机是毁灭性的。企业如果不能及时规避产品生命周期和行业技术的变革，企业将面临灭顶之灾。西门子最早是做电报机的，IBM 最早是做打孔机的，英特尔是做储存器的。这些企业现在做什么呢？它们经过了多少次战略转型？比如，IBM 从制造到科技再到服务，不断规避着产业替代危机而始终走在产业的前列，因此他们活得神采奕奕。另一种是人才的替代的危机。当企业的创业者走到了退休年龄之时，企业人才的及时更新，保持年轻化，就非常重要。年轻化的格局可以始终保持企业的创新水平，是企业规避替代的最好手段。

五、看清流通业的未来

战略在一个企业的发展过程中有多重要？几乎是企业发展核心要素的核心。只不过有的产业、有的企业在这方面表现得不明显，有的企业认知不清楚。当出现这种情况之时，企业总是为这个问题反复争论，与行业争论，与企业争论，与竞争对手争论。这种争论就如一场战争。东方集团总裁张宏伟先生以低端的建筑业起家，在金融业成势，历经 20 多年，在战略战争中打了多年，如今在流通业有了一席之地，皆缘于对战略管理的重视。

张宏伟说，创业者打游击战还可以，打不起战略战争。这真是一语道破中国当下中小民营企业的软肋。

战略就是比别人看得清、看得远、看得久，这是一个基本的视角与胸怀。中国是世界上最大的经济体，这句话的意思是讲消费的体量和消费的基数。这么大的体量与基数就是巨大的终端保有量。因此，中国的流通业是最发达的，控制终端的渠道，就能掌控中国市场的基本走向。消费流通业，一则牵扯制造业与消费环节，二则和基础产业结构与金融业息息相关。国际流通巨头沃尔玛、家乐福在中国市场正处在这个关键环节。

流通业聚集了大部分的中国制造企业与分销企业，至少未来 20 年还有巨大机会。

六、要时时为企业体检

前段时间接触一家北京的体检公司，他们准备在创业板上市。但这几年的业绩很不理想，财报很难看，想进一步有所突破。体检业是一个相对肤浅的行业，没有什么技术含量，进入门槛低，主要是靠低价格、团购行为来赢利，基本上处于卖功能的层面上，还不能在产业链的上下游有所作为。

像这样的企业就处于不健康的状态，需要时时进行体检，以长久地保持企业的健康。体检就要找第三方机构，要找专家。我这里想做一个简单的比喻。专家就如一个指路人，他们走过无数的路，也知道各种路况，体检企业就如同赶路人，如何快速、如何便利地到达目的地，有了专家指路人，就可以快捷地解决问题、破解困境。

大家想想，一个企业如果走错了路，那会是什么结果？

柳传志说，企业健康的三要素，一是要清楚自己的身体状况，意即了解自己的企业有什么问题。二是要了解自己所处行业的竞争状态，了解自己行业的最大软肋。比如：化妆品企业最大的支出费用是广告，软件公司最大的支出是人力资源。那么，电脑公司最大的成本是什么呢？是元器件成本。而元器件是不断更新变化的，企业如果在速度上不提高，就会失去



应有的竞争力。于是，当你深刻了解了行业本质，就要抓住竞争的核心，从而有别于竞争对手。电脑行业表面上是元配件的竞争，实际上是速度的竞争。所以，速度成为了电脑行业的最大成本。

当然，要想拥有健康的企业状况，还要不断制定新的战略，就如前文所说的一样，规避行业替代的危机等，这是企业健康的第三要素。

七、在战略高度上想清楚应对方略

张瑞敏说要让企业变成狼，就不怕竞争。那你如何才能变成狼？就需要一系列的系統战略方法才有可能。通俗地讲是：怎么想，怎么做，怎么赢。怎么想是如何才能成为狼，如何应对挑战：全球一体化的挑战，信息化的挑战，制定市场规则的挑战。怎么做？海尔的战略是“无内不稳，无外不强”，内需外需都不放。怎么赢？海尔讲求“市场链”，每一个人都是SBU，以用户满意度为最大目标。

创新就是破坏，破坏就是创造新的平衡。

八、生物链

宁高宁先生提出这个观念，是表明生物的食物链关系。如果处于食物链的低端当然是没有什么机会的，企业至少在生物链的高端“等钱”收，因为，从资源的占有，到资源的分配、信用制度、交易制度，再到对劳动力的承认与交换，这些规律已经用法律和道德的形式定了下来，形成了食物链似的规定，如此，你就变成了有钱的人。一个企业没有核心竞争力，可能是生产的方式与模型出了问题，市场配置环节都不需要你了，低端都没有，别说高端，这个企业就完了。

企业要设计自己的食物链，始终让自己处在食物链的高端，成为一个“等钱”的人、“等钱”的企业。

九、突然长大病

一个企业突然迅速长大，会患上肥胖病；一个人突然获得多种荣誉，会得高烧病，于是企业的治理结构、决策执行低效问题也随之突

显，企业容易为短期利益发狂，看不到前进发展的路。突然长大以后，看不清方向了，容易在战术问题上折腾。有了一定规模的企业，市场竞争主要是战略层面的竞争，一定要看清方向，做对事情、做好事情才是上策。

十、四位一体的发展动力

一个好企业首先要有文化，文化就是企业的价值观和品牌形象的外化。一个没有文化的企业，其内心无所依靠。其次要有好的模式，这个模式是可以拷贝的，是在诸多行业经验中不断优化后形成的自我发展模式，形成的可持续发展的方法模型。再次是要有好的战略，战略是你能做什么，不能做什么？从另一角度来看，它就是一种选择，是怎么做的事情。最后是要有好的管理。管理的事情是复杂精细混杂在一起，要建立起企业的均好性，从资本结构、公司战略、治理结构、管理团队、产品制造、公司文化、品牌价值形成竞争力。

十一、反向思考

一些约定俗成的规律是用来打破的，一些都被普遍认同的价值观也是用来突破的。所谓破坏式创新，就是打破旧有的模式开创全新的模式；打破旧的平衡创造新的平衡。价廉物美是一种价格战策略，几乎所有的企业都在用，用到最后，价格是廉了，打价格战嘛！物美吗？实际上不是。价低物能美吗？实际上这是一种理想的状态、忽悠的状态，是一种逆市场规律招引顾客的宣传方式，并不可能真正做到。

反向思考就是打破这种常规，在价高物美上作文章，并且还能引起市场的认同。这是力帆老总尹明善先生提出来的，企业要想有创新之举，必然要有反向思维。很多企业找别人没干过的事情干，举目望去，谁能找到现在还没有人干的项目？几乎没有。而尹明善是在别人扎堆干的地方找机会，他不怕人多，干的人多说明市场需要，机会就多，不需要你进行市场教育，就看你能否找到行业的关键点。尹老板就是在摩托车多如牛毛的阶段切入的，从而成为了该行业的老大。



十年造就一个世界品牌

前段时间，我的好友北京福田汽车副总、品牌总监张彬先生来函，讨论在目前市场环境下，打造一个世界的品牌需要多长时间。我说过去的市场环境是封闭型的、单一型的，产品的认知与品牌的认知渠道有限，同时，还有市场消费能力的限制，品牌的形成都是随着产品技术创新不断形成累加认知的，品牌认知受产品的限制。基本上，这个认知是随着技术的发展来认知的，而不同于现在的环境：技术、产品、服务、客户各方面的条件都发展得很成熟，在品牌认知方面，这些因素都起不到核心作用。可能更多的是传播起较大的作用，战略起核心的作用。现在的沟通渠道是超级发达，认知与使用合二为一。企业的一个陌生产品与服务，可以瞬间获得市场认知，反而工作的重点被放在了品牌的管理上。如 Google, Facebook, 这类互联网形态下的服务品牌，认知已不是问题，管理才是核心问题。

过去造就一个品牌需要 50 年以上的时间，主要是产品技术创新缺失，另外是时代环境的影响，且大部分是传统的制造业。对新型产业，互联网经济模型下的新经济，无论是传统制造业还是现代服务业，现在，完全可能在 10 年成就一个新品牌，这是时代成就的。

具体的论述，我在一本书中曾这样表述过：

毫无疑问地说，建立品牌需要时间，问题是需要多少时间，是 50 年和 100 年吗？这是我们要讨论的问题。

让我们回头看看那些老字号品牌，都有几百年的历史，那么，建立一个品牌与时间有必然的联系吗？如果以现实的市场情况来看，确实是有联系的，销售只是把一个物质的产品与消费者进行一个交换就可以了，这个时间很短。而品牌是与消费者建立的一种长期的信誉关系，这需要一定时间的培养。这样来看，建立品牌需要时间这个立论没错。

时间可以改变一切，一切都是暂时的。

时间的堆积可以增加认可，也可以增加反目。长时间的了解增加互