

你的品牌，你可以管好！

品牌本质

汪德宏 著

The Brand
Nature

格致出版社 上海人民出版社

Nature

品牌本质

汪德宏 著

图书在版编目(CIP)数据

品牌本质/汪德宏著.—上海:格致出版社:上海人民出版社,2016.12

ISBN 978-7-5432-2697-5

I. ①品… II. ①汪… III. ①品牌-企业管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 289650 号

责任编辑 王梦茜

美术编辑 路 静

品牌本质

汪德宏 著

出版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn

发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷 常熟市新骅印刷有限公司
开本 710×1000 1/16
印张 15.75
插页 2
字数 244,000
版次 2016 年 12 月第 1 版
印次 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2697-5/F·985

定价:58.00 元

作者简介

汪德宏,1995年清华大学环境工程系毕业,清华经管学院双学位。

1995—1999年在宝洁公司市场部从事品牌管理工作,任助理品牌经理、品牌经理。

1999年加入互联网行业,2000年创办了迈迪品牌咨询公司至今。创建了“BMI品牌管理指数”及对应的网络平台,一直致力于提升中国企业的品牌管理能力。

曾出版过著作《品牌知行》。

内容简介

关于品牌，最简单的就是“做点啥”，而最难的就是“不做啥”。

本书希望用更少的语言和更多的案例来回答两个问题：关于品牌“要做哪些对的事”（do the right things）和“如何把事情做对”（do things right）。

全书始终围绕着品牌的本质——消费者展开，把品牌战略、产品战略和营销战略融合到一个极简的“品牌管理 WWW 模型”之中，以丰富的中国本土市场案例为支撑，分解、演绎品牌管理的具体动作，以便付诸行动。

全书的结尾回归到品牌管理的主体——人的问题上，帮助企业建立可行的品牌管理组织和品牌经理人能力。

前言 回归品牌的基本面

品牌领域变化多多!

市场上越来越多的企业开始重视品牌，但也伴随着很多担心和质疑。比较有代表性的两个观点，一为“速成论”，一为“过时论”。

所谓“速成论”，多有知识快餐化的影子，大家对很多东西都追求简单快速，对品牌也是如此。譬如“三个月打造一个”“一天速成”……似乎一夜间打造品牌如打造“网红”一般。

回归本质，品牌是一项复杂的系统工程，是需要企业从上到下动手去做的，不是老板的一个招牌式演讲、咨询公司的一个报告或者大师的一个指点就可以完成的速成快餐，也不能期待看完几本秘籍就打通了任督二脉一蹴而就的。

这本《品牌本质》不是一本秘籍，所以看完后不会让你的品牌地位马上突飞猛进、一夜成名。相反，很可能看完这本书后，你会把自己对品牌的短期期望值降低一些，而把注意力放到另一些问题：

我的品牌有人对它负责吗？

我的品牌部有基本的动手能力吗？

我的品牌基础工作做了多少？

……

这是我们强调的“回归品牌基本面”。

对品牌认识的另一个观点是“过时论”：现在是互联网时代，电商、长尾、移动、社交、大数据、人工智能、VR……新生事物层出不穷，也出现了很多新的商业模式、新的品牌，于是有人惊呼“变天了”“产品为王，品牌过时了”。

其实大可不必。

品牌的本质并未发生改变，变了的是品牌与消费者互动的方式，品牌管理的方式要与时俱进，但绝不意味着放弃品牌的基本面去做事情。

这本书里我们仍然在讨论品牌的基本面，是为“品牌的本质”。

这本书的核心读者群是**品牌经理**，以及负责品牌管理工作的相关人员，从品牌助理到品牌总经理，这本书的内容是为日常品牌工作定制的。

这本书的战略读者群包括所有的**产品管理和营销从业人员**，在书中我们会一再强调品牌工作与产品、营销工作是不可分割的，也就是“品牌、营销、产品一体化”。读者群也包括关注品牌发展的政府机构、协会等。

虽然上面没有特别指明，但是我还是非常推荐公司的**创始人和总经理**也能拨冗一阅（尤其是第一章和最后一章）。对于初创型企业而言，创始人就是第一任品牌经理；对于尚未设立品牌经理岗位的企业而言，总经理就是默认的品牌经理。

我们的大学院校中，目前较少设置专门的品牌课程，在学习《营销管理》的基础上，这本书可以用于品牌方向的专项研习，尤其是书中几百个基于国内市场的案例，应该是一个指导实践的素材。

汪德宏

2016年12月

目 录 Contents

第一部分 品牌管理理念

第 1 章 品牌的本质	002
1.1 品牌是什么	002
1.2 品牌的力量	014
第 2 章 品牌管理的理念	019
2.1 品牌三观	019
2.2 品牌管理 WWW 模型	023

第二部分 品牌管理方法

第 3 章 品牌战略的起点	032
3.1 行情	033
3.2 敌情	037
3.3 我情	041
3.4 客情	044
第 4 章 品牌定位	050
4.1 品牌定位之 Who	051
4.2 品牌定位之 What	064

第5章 品牌建设(一): 产品	082
5.1 品牌建设的两大目标	082
5.2 提升产品价值	085
5.3 产品战略	099
第6章 品牌建设(二): 营销	107
6.1 营销计划	107
6.2 建设品牌资产的品牌传播与推广	115
第7章 产品概念与产品创新	123
7.1 产品概念与新产品	125
7.2 建立产品概念的前奏	133
7.3 产品概念创作	142
7.4 产品概念评估	152
第8章 广告创意管理	157
8.1 广告创意的质量	157
8.2 广告创意策略	160
8.3 广告创意简报	170
8.4 识别好的广告——创意评估	175
8.5 广告创意的测试	194

第三部分 品牌管理组织

第9章 品牌经理与品牌管理部	202
9.1 品牌管理部门	202
9.2 品牌经理	206
9.3 如何培养品牌经理	214
9.4 如何建设品牌管理部	222
全书框架总结	232
附录1 一句话品牌(品牌的语言)	233
附录2 品牌经理推荐书目	242
附录3 品牌经理推荐影视	244
后记	245

第一部分 品牌管理理念

第1章 品牌的本质

1.1 品牌是什么

1.1.1 品牌的本质

关于品牌的概念如此之多，以至于让人产生迷惑。这里我们更愿意在繁多的品牌概念与解读中提炼几个关键词，明晰品牌的本质。一句话概括之：

品牌是一个在消费者大脑中理解与感知的集合，与竞争相区分。

在这句话中有三个关键词：

1. **消费者大脑**：品牌首先是存在于消费者大脑中的，品牌真正的“所有权”属于消费者，而不属于企业；企业只有抚养权和使用权，消费者可以授权给企业，也可以随时收回这个权力——水可载舟，亦可覆舟。

2. **理解与感知**：品牌在消费者大脑内存中占有一席之地，存储的内容可以是具象的（如产品、包装、功能乃至广告内容等），也可以是抽象的（如情感、个

性、认同感等)。

3. **区分**：不同的品牌在消费者大脑中占据的位置和内容是不一样的，它们相互竞争，抢占地盘，处在动态变化之中。所以品牌需要不断地维护，才能让自己的地盘不断巩固，反之则会被竞争对手不断侵蚀。

如果你觉得上述的一句话概括得还不够简练的话，还可以给“品牌”一个更浓缩的表述：

品牌的本质是消费者！

浓缩的目的不是为了简化，而是为了抓住问题的本质。在这里为了避免由于字面上的简化带来的误解，有必要做几点说明：

第一，准确地说，“消费者”的概念是针对消费品或者消费服务业（B2C）而言的，当我们面对工业品或者其他非消费行业（B2B）的时候，这个“消费者”概念使用“客户”或者“顾客”一词来代替更为合适。关于工业品的品牌问题将在第1.1.4节的“品牌适用于谁”中有进一步的讨论。

第二，所有的品牌工作都应该以“消费者”为中心，否则就是自娱自乐。品牌的工作范畴可以很宽泛，至今关于品牌的边界问题还有很多争议。作为品牌的从业人员，我们始终把持的一个标准就是我做的这件事情是否是围绕着消费者的，是否是对消费者有价值的。

第三，在互联网时代，尤其是移动互联网时代，消费者掌握了前所未有的主动权，于是有人惊呼“变天了，品牌没用了”，其实大可不必。产生这样思维的人，多数是把品牌和消费者对立起来，以为品牌是企业整出来忽悠消费者的，但现在消费者不好忽悠了。事实上，从品牌的本质来看，互联网时代是品牌真正的春天，所有的产品与服务都主动或被动地向“以消费者为中心”靠近，而“以消费者为中心”是品牌工作的基础。

换句话说，在互联网时代，品牌的本质并没有发生改变，改变的是品牌管理的方法，尤其是与消费者互动的方式。

在品牌1.0时代，我们只能通过研究、分析及与少量消费者接触来判断消费

者要什么，并忐忑不安地等待着消费者对我们的产品、广告的满意或不满意的反馈。而在品牌 2.0 时代，大多数情况下我们随时都可以和消费者互动，我们可以直接设计出消费者指定功能的产品，我们投放消费者自己挑选出来的广告……这对品牌经理而言是多么美妙的事情！

这是消费者的时代，这是品牌的时代！

1.1.2 品牌与产品

品牌与产品的关系，说得多紧密都不过分，因为没有产品就没有品牌。当然这里的“产品”是广义的概念，既包括实体的产品，如手机、服装等，也包括没有实体产品的服务，如互联网行业提供的大量虚拟产品、服务等。

这里我们着重谈一谈品牌与产品的区别。

(1) 产品是品牌的必要条件，但不是充分条件。

首先，产品好是打造强品牌的前提条件。如果产品很烂就开始大谈品牌无疑是自毁行为，这一点对于新创品牌尤其重要。品牌的第一个产品就是这个品牌的第一印象，通常也决定了这个品牌的基因。所以如果产品没有准备好，宁愿在品牌上低调一些。最典型的案例就是近几年国内智能手机市场诞生的很多新生力量，正如我们都看到小米手机和锤子手机在上市节奏把握上的迥异所带来的差别。

其次，产品好不必然带来强品牌。虽然老祖宗告诉我们“酒香不怕巷子深”，但在今天这个繁华而浮躁的时代，这条规则已经被改写。产品好可以赢得消费者的好感，但不一定赢得了速度。能否集聚足够的用户规模，能否在竞争对手“用更低的价格复制你的产品”之前建立起下一个“留住消费者的理由”，都将成为品牌打造的关键。同样以国内智能手机市场为例，魅族手机和小米手机在这个维度上形成了鲜明的对比。

(2) 品牌是“营盘”，产品是“兵”。

“铁打的营盘流水的兵”描述的是军队的战斗力是可以传承的，尽管士兵一茬一茬地更换，只要番号不变，这个队伍的精神和战斗力总能得到延续。品牌和产品关系何尝不是如此？

企业的产品创新层出不穷，更新换代是产品管理的基本规律，有些时候产品

的更新甚至是颠覆性的、对上一代产品的全面否定，在这种情况下依靠产品的忠诚度不但不能留住用户，反而可能会得罪用户。所以企业必须学会把消费者对产品的认同转移到对品牌的认同上，并形成强力情感绑定，这样消费者就更容易接受企业的新产品，甚至承受企业产品升级带来的局部挫折感。

例如，2012年苹果升级iOS6时给“果粉”们来了个突然袭击，把原来预装的谷歌地图替换成自产的苹果地图，刚刚出炉的苹果地图实在惨不忍睹，用户吐槽声一片，幸好苹果公司反应比较快，Tim Cook赶紧道歉补救，危机很快得到圆满解决。在这次产品升级中，消费者们虽然有所抱怨，但未见消费者们离开，苹果品牌起到了“铁打的营盘”凝聚人心的作用。

（3）产品易老，品牌抗衰。

产品总会过时落伍，而品牌却可以永葆青春。在市场上，可以看到百年的品牌仍焕发着活力，却看不到百年的产品（除了少数强调历史传统的领域以外）。

关于产品的生命周期有很多经典的论述，大体上每个产品都有自己的幼年、青年、壮年、老年，从而不可避免地被更新换代。根据不同行业的特性不同，这个生命周期长短不一，传统的工业化产品生命周期长的达十几年，短的仅一两年。进入信息化时代尤其是互联网时代，产品的生命周期显著缩短，如IT硬件领域的“摩尔定律”锁定的18个月，而在移动互联网的软件服务领域，很多产品的生命周期短到只有几个月，乃至几周。

例如，在苹果应用商店App Store和安卓应用市场上，经常会出现某个热门的app迅速冲到下载排行榜的第一位，一夜间刷爆了微信朋友圈，但在几周乃至几天之后就销声匿迹的情况。以至于有好事者们整理出一份长长的“月抛型”乃至“日抛型”app清单，媒体记者们刚刚忙完“脸萌、足记的出路在哪里”，又开始为“Faceu还能火多久”而奔波。

理解品牌不难，打造品牌不易。事实上，品牌也不是天生就抗衰老的。强品牌从第一个产品开始就致力于把消费者作为自己的核心资产来经营，吸引新用户，保留老用户，并不断提高用户的满意度和用户体验，从而形成自己独特的品牌价值。例如，拥有近180年历史的宝洁公司通过“产品—品牌一体化”管理，拥有世界70亿人口中的近50亿消费者，打造出最多26个年销售额超过10亿美元的

品牌，即“10亿美元俱乐部”（其中最大的单一品牌年销售额超过120亿美元），也因此成为全球最为成功的多品牌公司。

并不是只有互联网行业才面临产品快速更新的需要，很多消费品品牌也面临着同样的挑战。如创立于1972年的耐克公司保持着每年四次产品更新换代的节奏，一款乔丹篮球鞋就更新了20多代，几十年的坚持造就了运动领域的第一品牌。

在产品不断升级换代的过程中，品牌的资产得到不断的维护和积累，这才是品牌抗衰的根本，这一点将在本书第4章的“品牌定位”中进一步展开。

谈到这一点，有人可能也会提出一些反证。

反证1：产品也有不老的。譬如说创立于1886年的可口可乐，不是一直号称到今天依然在卖一百多年前的“神秘配方”吗？

如果你认为可口可乐卖的就是糖水，或许这个理解是对的。但实际上，可口可乐的产品何止是里面的糖水，更是外面的包装，不管是易拉罐、玻璃瓶，还是塑料瓶。简单一点说：可口可乐的产品=糖水+包装。如果糖水不能变，那么包装就得一直在变。所以你看可口可乐每年最大的产品升级就是包装升级，而这样的包装升级如果不每年发生一次他们就会浑身不自在，觉得这一年没干啥事。现在再来看2013年开始可口可乐推出的“昵称瓶”，你就不会认为这是一个单纯的社会化媒体炒作，它其实也是可口可乐的产品升级和品牌年轻化的举措（见图1.1）。



图 1.1 可口可乐“昵称瓶”

反证2：品牌也有衰老的。譬如说，手机行业的老大诺基亚不是也倒下去了吗？

必须澄清一点，我们说“品牌抗衰”不是说“品牌是不死”的，这个世界上没有品牌能保证永生，只有不断精心维护、拥抱变化的品牌才能长久不衰。反之，一个再强大的品牌如果忽视了这一点，也会很快倒下去。

诺基亚手机品牌的倒下从技术上说是因为智能手机的出现对手机行业的颠覆，诺基亚作为曾经的全球手机老大，其市场份额被苹果为代表的智能手机逐步蚕食。但这不是问题的根本！问题的根本是诺基亚品牌没有把“消费者”放在最重要的位置上，而试图利用自己的领导者地位来延迟技术的升级所带来的一系列变化，是典型的“领导者陷阱”。如果说“科技以人为本”是诺基亚的品牌核心理念的话，则它没有坚持自己的理念，忘记了品牌的初心。

其实面临“领导者陷阱”的又何止是诺基亚，理论上讲，各个行业的领导品牌都有此危机，PC时代的微软和英特尔，搜索时代的谷歌，我们的BAT……唯有放低身段和贴近消费者，才是品牌抗衰的根本。

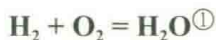
1.1.3 品牌与消费者的关系

或多或少，你我都被品牌包围着，或者说，我们生活在品牌的世界里。放在几十年以前，或许我们还能看到不少没有品牌的東西，比如零卖的米、面、油、酱、醋、茶、糖、盐、酒等，但今天这些产品都逐渐被包装起来，成了品牌产品，这也是为什么最初快速消费品（FMCG）也被称为包装消费品（CPG）的原因，包装化是品牌化的一个重要标志。

随着“打酱油”的含义逐渐被改变，消费者就在不知不觉中融入了品牌的世界。

那消费者与品牌之间是什么样的关系呢？是买卖关系？是，但又不全是。有很多消费者经常为品牌做义务劳动，也就是今天常说的“粉丝”；是“顾客与上帝”的关系？不太像，上帝永远高高在上，持有这个理念的品牌只怕日子不太好过；是鱼和水的关系？那到底谁是鱼，谁是水呢？……

我想换个角度来描述消费者与品牌的关系。我们初中化学课上都曾学过一个简单的化学方程式：



也就是氢气加氧气，通过燃烧产生了化学反应，生成了水。这就是消费者与品牌的关系（其中 H_2 =产品， O_2 =消费者， H_2O =品牌，见图1.2）：

① 注：配平表达为 $2\text{H}_2 + \text{O}_2 = 2\text{H}_2\text{O}$ ，此处为简化表达。



图 1.2 消费者与品牌的关系

从这个化学方程式中，我们可以得到以下解读：

(1) 品牌的产生是个“化学反应”，而不是物理反应。化学反应与物理反应最大的区别是化学反应产生新的物质，从而改变了反应物的性质，而物理反应不改变反应物的性质。产品与消费者接触后形成了“你中有我，我中有你”的融合关系，这就是品牌。

(2) 与消费者发生“化学反应”有忠诚度。强品牌都具备强大的消费者绑定能力，弱品牌的绑定能力则很弱，弱到极端的情况是没有办法与消费者发生化学反应，而只能发生物理反应。想象一下氢气与氧气的简单混合，而氢气比氧气轻得多，二者根本不能在正常的环境下均匀混合，只要一有机会氢气和氧气就会自然分离，也就没有忠诚度而言。

(3) 该化学反应不可逆，因为生成了更稳定的新物质（水）。即忠诚的消费者很难被竞争对手抢走，而游离的消费者则随时可以离你而去。当然，水的稳定性也不是绝对的，当施加强大的外力时，逆反应也会发生。譬如说，电解水这个逆反应就可以出现： $2\text{H}_2\text{O} = 2\text{H}_2 + \text{O}_2$ ，但前提是引入大量的电能，生产成本比较高。

(4) 品牌管理就是点火。企业除了制造产品，还要制造这个化学反应。

1.1.4 品牌适用于谁

经常会有人问道，“我这个企业适合做品牌吗”或者“我这个行业适合做品牌吗”，其实这个问题的答案只有一个——“没有不适合的”，也就是说，任何行业、企业乃至个人都可以塑造品牌。

品牌最初诞生于企业，尤其是在实体产品上，但品牌发展到今天，已经覆盖到了我们生活中的每一个领域，包括公司、产品、活动、机构、地域、个人、公益等等。每个人都可以在其中找出自己熟悉的例子：