

中央电视台广告中心携
STAGE MY BRAND

CONNECT THE WORLD

九大顶级品牌传播专家
六大知名财经记者联袂打造

中国市场品牌成长 攻略^V

主 编 何海明
执行主编 余贤君



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中国市场品牌成长 攻略 V

主 编 何海明
执行主编 余贤君



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2014年,“中国市场品牌成长攻略系列”已经走了5个年头,其中包括52个品牌案例。我们不贪图揽尽中国企业的叱咤风云,但却见证了中国成功品牌的成长与突破,力求挖掘出独具特色的中国市场品牌成长攻略。这些攻略,是在庞大而复杂的中国市场中,企业自己摸索出来的“独门秘籍”。5年来,透过这个小小的梦想,我们从市场一线真切的感受到,品牌的“中国梦”正在一步一步地实现。

图书在版编目(CIP)数据

中国市场品牌成长攻略. 5 / 何海明主编. — 5版

—北京:机械工业出版社, 2014.9

ISBN 978-7-111-47829-4

I. ①中… II. ①何… III. ①企业管理—品牌战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第201847号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:张炯 郑婷 责任编辑:侯振锋 解文涛

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

北京汇林印务有限公司印刷

2014年9月第1版第1次印刷

185mm×260mm·14.75印张·2插页·248千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47829-4

定价:68.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

网络服务

教材网:<http://www.cmpedu.com>

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

《中国市场品牌成长攻略 V》 编委会

主 编：何海明

执行主编：余贤君

编 委：刘立宾 黄升民 丁俊杰 倪 宁 喻国明 陈 刚
黄合水 张树庭 姚 曦 胡晓云 李 怡 陈荣勇
刘丽华 张宇鹏 尹学东 王佐元 杨莉莎 吴 坚
冯 惠 杨 玲 周罕见 杨 斌 孙苗青 刘 明
高业赢 杨正良

执行编委：曾盈盈 谢 俊



序 定位中国梦

有梦想的人生才有前途，有梦想的企业才有前景，有梦想的国家才有希望。

《中国市场品牌成长攻略》是一个小小的梦想，也是一个逐步成长壮大的梦想。五年，52个品牌案例，我们不贪图揽尽中国企业的叱咤风云，但却见证了中国成功品牌的成长与突破，力求挖掘出独具特色的中国市场品牌成长攻略。这些攻略，是在庞大而复杂的中国市场中，企业自己摸索出来的“独门秘籍”。五年来，透过这个小小的梦想，我们从市场一线真切地感受到，品牌的“中国梦”正在一步一步地实现。

一、中国本土品牌已经崛起

2010年，我在为第一本《中国市场品牌成长攻略》作序的时候，曾写道：“品牌是中国企业的心病，在诸多公认的世界

优秀品牌或品牌百强榜单上，中国品牌极为稀少，甚至无一入选。”那个时候的中国市场一直在呼唤品牌这一强心剂。但在这五年里，优秀的中国企业用自己的智慧和成绩单刷新着世界对中国品牌的看法——到 2013 年，世界品牌 500 强企业中，中国内地上榜企业数量达到 25 家，排名世界第五。在没有上榜的企业中，也不乏在各个细分领域中做到极致的中国榜样值得我们研究和学习。

因此，在 2014 年 5 月于北京举行的世界广告大会上，我提出：“在中国经济觉醒的第一个十年，我们看到了诸多商战勇者，看到了品牌的草莽英雄；在中国经济启航的第二个十年，我们看到涌现出了一些商业智者，开始向国际品牌学习，开始领悟到品牌的传扬之道并付诸实践；在中国经济腾飞的第三个十年，我们发现几乎所有中国企业都非常重视品牌的发展，同时也摸索出了适合中国市场特点的发展之路，在很多细分领域甚至超越了国际品牌。”

例如，以蓝月亮为首的本土日化品牌，在洗衣液这一细分领域中，一改跨国企业在中国日化市场称霸多年的局面，在市场占有率上远远超越了国际巨头，到 2013 年，本土品牌在洗衣液领域已占据大半江山。凉茶领导品牌加多宝，通过精准的定位和营销，在罐装凉茶这一领域市场份额达 70.8%，超越饮料国际巨头，成为中国罐装饮料销量冠军。

这些品牌的成功，刺激着越来越多的中国企业抛掉对外国品牌的盲目崇拜，更多地学习、借鉴本土品牌的成功范式，并结合自身的情况去摸索自己的路。在中国这块世界规模最大、发展最快却也是最难捉摸的市场沃土上，中国品牌终于培育出了属于自己的新传奇。

二、中国市场正在谱写新传奇

2014 年，我们走访了九家企业，八家中国本土品牌、一家合资品牌，它们来自不同行业，分属不同领域，但在品牌建设方面都有各自独到之处。虽然都经历过转型，也承受过阵痛，但它们的成功大致上都做到了以下三点：

（一）新时代，大定位

随着信息化时代的来临、全球性竞争的加剧，中国市场上的品牌竞争已经由“产品制胜”进入到“品牌制胜”的大定位时代。在过去的营销 2.0 时代，产品

层面差异化的实现，或许就能打开市场格局，但这个时代已经一去不返。世界是透明的，信息是扁平的，点状的产品定位时代已经结束，取而代之的是透视整个竞争格局、产业格局甚至时代发展格局的大定位，拥有大定位的企业才能生存，才能胜出。

在厨电品牌都在中低端打价格战、高端产品来自清一色洋品牌的背景下，方太和老板始终将“高端”定位作为企业发展方向，将品牌定位于“高端厨电领导者”，用连续十年市场销量遥遥领先于外国品牌的傲人成绩，证明了定位“金字塔尖”的正确性。

在品牌意识尚未完全觉醒的化肥行业，大部分企业都在进行所谓的 B2B 销售时，史丹利却敢为人先，冲破行业惯性，将生产资料定位为快速消费品，运用快消品的方式进行营销。正是这一颠覆性的定位，使史丹利的销售额从 2002 年的 1 亿元发展到如今的 40 亿元，12 年间成为中国化肥行业的领先者。

在国内高端白酒销售普遍下降的背景下，定位于“平民京酒”的牛栏山二锅头的业绩却持续飘红。即使在白酒行业高速发展的黄金十年，面对巨大利润空间的诱惑，牛栏山依旧坚守定位，固守主力产品二锅头的亲民个性。事实证明，牛栏山不仅没有在行业过剩，政策限酒的大环境中亏损，反而迎来了大好的发展机遇。

然而，成功的定位有时并不能一步到位，而是在企业不断的发展中逐步摸索，逐步确立。

最初的广发银行是按照“国企模具”打造的金融企业，经历了资产重组、外脑引入、战略聚焦后，广发银行选择了品牌再造和转型，确定了“中小企业”和“零售业务”两条腿走路的全新定位。转变的背后，带来的是广发银行漂亮的经营业绩。

在煤炭寒流席卷全国后，晋城开启了“旅游兴市”的转型。从煤炭到旅游，这是多么大的跨越！熬过转型的阵痛，成效正在逐步显现，晋城旅游产业的发展增速已升至全省前三。

在法国无往不利的 PSA 集团，由于对中国市场定位严重失误而导致神龙汽车十几年的惨淡经营，在重新定位与艰难转型后，神龙腾飞已初现端倪。

（二）做“专注”的品牌

“专注”是多数成功企业的重要特质，坚持单一化经营，专注于一个行业或

一个品类，找到差异化的竞争优势并将其做到极致，最终企业将实现品牌的成功。这些成功企业深知，少即是多，小即是大，只有集中力量把一个品类做大做强，才有可能在庞大复杂的中国市场上屹立不倒。

不同于其他竞争对手对滋补品的面面俱到，极草始终专注于冬虫夏草这一单一品类，将所有的精力都集中在冬虫夏草的开发与研究，不做杂家做专家，这是极草董事长张雪峰十年的追求。

在浓香、酱香、清香等主流香型扎堆的白酒市场中，衡水老白干并未像很多酒企那样攀龙附凤“傍香型”，而是踏实坚守“老白干香型”，用专注开辟出一条新道路。

吸油烟机领导者之一的老板电器，也曾禁不住诱惑而扩张至保健品、VCD 等领域，在经历了惨败后壮士断腕，十几年来专注于吸油烟机这一个行业，正是这份专注为其赢得了连续 16 年全国销量领先的骄人业绩。

（三）传播要“聚焦”

在信息大爆炸的今天，企业做传播比以往更难，因为面临的选择太多太杂。但是有一条简单的法则却使许多企业受益，那就是“聚焦”，并且要聚焦于真正有影响力的传播平台。根据自己的品牌特性，将有限的广告预算聚焦投放于最适合的高端平台，能够在消费者的心智中迅速奠定品牌领导者的地位，并且很难被撼动。

用快消品思维做营销的史丹利，在中国化肥行业中首开先河，成为第一家在央视投放广告的化肥企业。从 2003 年开始至今，史丹利持续聚焦与农民息息相关的《天气预报》栏目，迅速占领消费者心智。随着知名度的不断提升，史丹利在近两年加大央视黄金资源的投放，进一步奠定了史丹利的行业领导地位，也引得其他化肥企业纷纷效仿。但毋庸置疑，第一占位已经使史丹利获益良多。

极草从问世之初，就聚焦央视投放，央视的权威性为其埋下了信任的种子。极草首创的三分钟长秒广告，在黄金时段一经播出便引起巨大反响，彰显了极草在品牌传播方面的创新之举。

牛栏山的传播并不盲目，而是随着市场的扩张而稳扎稳打。在白酒行业调整，一些同行企业削减预算之际，牛栏山却聚焦央视，保持广告额连续三年的逆势上扬，这也为其带来了销量和全国市场影响力的不断攀升。

三、媒体的定位与革新

早些年，电视台做节目不太需要考虑到定位。因为那时的中国老百姓接受的信息比较单一，对电视节目很容易产生群体性共鸣。但是随着中国经济发生着翻天覆地的变化，中国老百姓的文化生活也发生了巨大的改变，不再简单满足于一个频道，或者一类电视剧、一类栏目，他们的需求开始多样化，并且变化极快。因此，媒体必须顺应观众市场的变化，明确自己的定位。如今，策划一档节目或一个频道时，首先要考虑的就是定位。节目做给谁看，频道的重度观众是谁，什么类型的企业适合在节目中呈现，这些都是电视人必须要考虑的问题。

在传媒领域，央视也不例外，近年来一直大力强化对观众需求的研究，不断明晰和强化频道及节目的定位。

在频道层面，央视16个开路频道都有各自的定位区隔，每个频道自身也在不同时段上强化精准的人群定位。例如，CCTV-8电视剧频道过去在全天播放的电视剧播出类型上没有区隔，而近两年来根据不同人群的收视习惯和喜好对不同时段的剧场进行了重新定位与划分，有针对性地播出相应类别的电视剧。在傍晚家庭剧场播出适合阖家观看的剧目，而在晚间次黄金时段的海外剧场，为晚归的三高人群播出美剧、英剧、韩剧等，不仅提升了频道的收视份额，增强了观众对频道的忠诚度，更为电视剧的广告客户创造了契合品牌传播的空间。

在节目层面，针对不同人群的喜好，央视也打造了《开讲啦》、《梦想合唱团》、《舌尖上的中国》等叫好又叫座的新节目。例如，《开讲啦》定位为“中国首档青年电视公开课”，邀请中国青年榜样讲述当下年轻人最关心、最困惑的话题，精准的定位、话题性的嘉宾、扎实的内容，最终实现收视和口碑的双赢。

央视的广告经营也在不断顺应市场的变化。

首先，深度参与频道与节目的策划定位。从市场的需求出发设计推出栏目，2014年、2015年央视大量引进制作公司的季播节目，广告中心做了大量配合工作。

其次，丰富产品线，加大广告产品创新。将跨频道资源横向打通，丰富客户回报，同时将新媒体新技术纵向整合，加大台网融合联动。目前央视广告中心已建立了横跨十六个频道的广告产品超市，配衬不同的客户预算等级，方便了客户的选择。

第三，优化渠道。经过多年的实践，央视广告中心建立了直营、承包、区域代理的渠道模式，调动更多代理公司服务中国企业，做好央视的广告经营。

最后，重整服务流程，提升客户服务满意度。搬入新大楼办公后，广告中心设立了服务前台，并设置与之配套的中、后台。与之对应的，是整个业务服务运营架构的彻底改造，优化了流程，提升了效率，保证客户的需求与央视多个频道节目的有序对接。

中国改革开放 30 多年的高速发展，为世界描绘出了一个瑰丽的“中国梦”。对于国人来说，“中国梦”就是国家富强、民族复兴、企业繁荣和人民幸福；对于世界来说，“中国梦”就是无限机会和巨大的想象空间。然而，要实现“中国梦”，透视市场格局、对自身进行正确定位是第一步。我希望，借由《中国市场品牌成长攻略》这个小小的梦想，付出一点踏踏实实努力，这就是本系列案例书一直做下去的动力所在。

何海明

2014 年 9 月，于央视新址大楼



康迪
《成功营销》●副主编



丁磊
《金融观察》●编辑总监



木建新
《经济观察报》●资深记者



闫芬
《新营销》●副主编



谢海峰
《销售与管理》●副主编



王纪聿
《国际品牌观察》●社长助理

目 录

序 >>> 定位中国梦

第一章 >>> 定位赢家..... 001

定义“规模化”高端——老板电器的品牌之道 002

一、专注的企业经营之道..... 003

（一）三把老虎钳起家——做“大家”的企业..... 003

（二）少即是多，小即是大——做“专注”的品牌..... 006

（三）“老板”只是符号——做“专业”的产品..... 007

二、重新定义高端..... 010

（一）高端市场不等于小众市场..... 010

（二）渠道下沉不等于调性下沉..... 011

（三）智能家电不等于远程操控..... 012

三、开展差异化传播..... 013

（一）抢占定位：从“大风量”到“大吸力”..... 014

（二）理性传播：从“卖概念”到“卖价值”..... 017

（三）文化营销：从“地缘优势”到“品牌使命”..... 019

方太坚守高端的秘方

——发展历程折射品牌的中国式成长 028

一、“三个故事”定位厨电之梦..... 030

（一）行业定位：占据细分行业制高点..... 030

（二）产品定位：锁定中国式高端厨电..... 031

（三）名称定位：“三名合一”的名称趣闻..... 034

二、“四层坚持”稳步高端之路.....	035
(一)“金字塔尖”的高端定位.....	035
(二)工业设计的高端创新.....	037
(三)产品质量的高端追求.....	039
(四)企业发展的高端视野.....	040
三、“方太秘籍”放飞品牌之法.....	042
(一)产品演进：砍去旁枝末节.....	042
(二)管理治心：优化管理机制.....	044
(三)传播路径：“坚守式”的广告投放.....	046
(四)销售渠道：融合多元渠道.....	047

第二章 >>> 突围之道..... 053

千年老酒的新修炼——衡水老白干的品牌路径 054

一、衡水老白干的坚守和突进.....	055
(一)1800 年的历史沉淀.....	055
(二)坚守老白干香型.....	057
(三)“河北王”剑指全国.....	058
二、立体深耕销售渠道.....	059
(一)活用“盘中盘”模式.....	060
(二)深度分销再拓展.....	062
(三)构建共赢的渠道生态.....	063
三、卖点突出的传播策略.....	065
(一)锁定男性主消费群体.....	065
(二)双品牌提升竞争力.....	067

(三) 携手央视, 成就品牌.....	069
“牛二” 的逆袭	
——牛栏山从“民酒” 到“牛酒” 的定位之旅.....	076
一、品牌传承: 二锅头做足“京味”	077
二、市场突围: 劣势下的“弯道超车”	082
(一) 定位突破: “平民京酒” 强势突袭.....	084
(二) 传播升级: 登陆央视, 全局发力.....	085
(三) 渠道精耕: 模式创新, 区域突破.....	089
三、坚守定位: “民酒” 成“牛酒”	091
第三章 >>> 不破不立.....	097
像卖快消品一样卖化肥 —— 史丹利的品牌势能	098
一、营销创新, 激活品牌.....	099
(一) 颠覆: 化肥定位“快消品”	099
(二) 聚焦: 只留一个品牌.....	100
二、三位一体, 步步领先.....	101
(一) 传播覆盖: 上登央视, 下造“事件”	101
(二) 产品创新: 效用为先, 赢真口碑.....	105
(三) 渠道建设: 顺畅通达, 遍地开花.....	109
三、企业愿景, 活力之源.....	112

雪峰造极——极草 5X 行业再造 118

一、产品力：极草发明了什么 119

（一）破局：珍贵原料与市场乱象之间的机会 120

（二）定位：5X 系统阐述产品力 121

二、营销力：“试出来”的本土传播法宝 125

（一）摸索：试出来的广告语 125

（二）借力：媒体教育，聚焦虫草科技 127

（三）尝试：依托长秒广告，传递虫草知识 129

三、定位力：战略聚焦 130

（一）聚焦：单品类作战，不做杂家做专家 130

（二）定价：凸显品牌价值 133

（三）突破：渠道管理出新招 134

第四章 >>> 智者生存 139

智慧金融引领广发回归第一阵营

——广发银行的差异化再造之旅 140

一、广发银行的重新定位 141

（一）定位理论的广发实践 141

（二）再造一个新广发 142

二、产品服务：聚焦战略描绘广发微笑曲线 144

（一）企业产品设计：中小企业融资的“及时雨” 144

（二）广发信用卡：零售银行的明星品牌 146

三、行销管理：科技创新促广发破茧成蝶·····	147
（一）智慧银行：让劣势变成优势·····	150
（二）互联网思维提升银行用户体验·····	152
（三）打造综合化行销服务体系·····	153
（四）风险控制：紧握银行安全命脉·····	154
四、心智制导：实现特色发展的稳固基石·····	157
（一）用品牌统领全行业务·····	157
（二）品牌传播：推广企业文化·····	159
一座煤城的绿色创想——晋城的旅游转型之路·····	166
一、必经之路：不舍探索与前行·····	168
（一）晋风晋韵，旅游兴市·····	168
（二）多方拉锯，摇摆转型·····	170
二、整合之势：时空资源再配置·····	172
（一）空间整合：煤企共兴旅，地下转地上·····	172
（二）时间整合：先进带后进，省内带省外·····	175
三、品牌突围：“晋善晋美、尽在晋城”·····	177
（一）三次突破：摸索前进·····	177
（二）晋善晋美：画龙点睛·····	182
（三）传播晋之美·····	185

第五章 >>> 经典与传奇 191

神龙归来——神龙汽车公司品牌营销 22 年 192

一、龙游浅水 193

(一) 来自法国的贵族 194

(二) 富康，“老三样”的经典与哀愁 196

(三) 听不懂的法语，看不懂的中国 198

二、神龙归来 200

(一) 战略升级，新车密集发布 201

(二) 刮骨疗伤，双品牌合营 204

(三) 营销升级，重现贵族风范 205

三、不一样的合资车企 209

(一) 中法领导人的“背书” 209

(二) 神龙汽车新命题 210

后 记 >>> 215