

品牌传播新论

汤 涛 著

A New Probe into
Brand Communications

上海三联书店

上海市学生德育发展中心德育专家研究资助计划项目

品牌传播新论

汤 涛 著

A New Probe into
Brand Communications



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

品牌传播新论/汤涛著. —上海:上海三联书店, 2015.

ISBN 978-7-5426-5215-7

I. ① 品… II. ① 汤… III. ① 品牌—传播—研究

IV. ① F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 129863 号

品牌传播新论

著 者 汤 涛

责任编辑 钱震华

特约编辑 徐 伟

装帧设计 孙豫苏

责任校对 童蒙志



出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 江苏常熟市东张印刷有限公司

版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

字 数 390 千字

印 张 23

书 号 ISBN 978-7-5426-5215-7/F·712

定 价 48.00 元

序 言

王中明

全国工商业联合会副秘书长
中国民(私)营经济研究会常务副会长兼秘书长

这是一本为企业和相关人士而做的关于品牌传播管理与策划的策划,堪称策划之“策”。

策划业是近年来世界上发展较快的一个行业,其影响渗透到政治经济生活的许多领域。20世纪80年代后期,欧美策划业以每年20%~30%的速度增长。譬如具有跨国智囊性质的国际应用系统分析研究所,早在1972年就已成立,且以研究领域之广泛、研究方法之科学、研究成果之卓越,誉满全球。美国的兰德公司、日本的野村综合研究所、德国的系统工程与技术革新研究所、加拿大的公共政策研究所……也是世界著名的智囊团,在军事、经济、能源、社会发展等方面,除了为本国,还为世界其他国家提供专业的策划和咨询,创造了巨大的价值。

在我国,策划业起步伊始,方兴未艾。加入世贸组织以后,为适应世界经济一体化的要求,策划业也必将长足发展并彰显其巨大作用。

策划是什么?如何做品牌传播管理与策划?本书作者以其敏锐与执著,独辟蹊径,有许多视野开阔、不同凡俗的精辟见地。策划是一种程序。它在本质上是一种运用脑力的理性行为。策划以人类的实践活动为发展条件,以人类的智能创造为动力,是随着人类实践活动的逐步深化与智能水平的不断超越而发展起来的,策划水平直接体现着社会的发展水平。生产力的进步推动着社会的发展,社会的发展同时必然要求策划随之发展,而策划的发展又依托于人类智能创造的提高,社会越发展,人类的智能创造力越丰

富,策划的水平也就越高。由此可见,社会的发展造就了策划的历史,策划是社会发展文明化的必然产物,必将随着人类文明的高度发展,走入科学策划阶段。策划业被普遍地称为“智业”,也是这个道理。

市场经济,作为一种资源配置,本身就内在地决定了策划的需要特别是策划的整合功能。策划是一种整合,生产力经济学中有一条被公认的原理:生产力系统具有鲜明的总体性。离开总体性,任何生产力元素即质态、量态、空间、时间,都不具有单独创造此种使用价值或劳务的全部功能。没有合理的总体组合,那么即使优秀的“元素”,也不能形成优秀的“总体”。这就是策划的供给空间。

作为市场经济产物的策划,作为社会生产力资源“整合器”的策划,作为整合其他一切因素的策划,是现代社会生产力中最重要、最活跃的因素,是现代社会生产力的“第一生产力”。

策划是一种产业。当今中国,正进入“数千年未遇之变局”:正从传统农业社会向现代工业社会转变,从计划经济社会向市场经济社会转变,从单一计划经济体制向多元化经济体制转变……策划,就是在如此波澜壮阔的广泛而又深刻的变态环境中破土而出,应运而生。因此,对自身来说,也要求有强烈的变革意识,而企业化的规范、系统化的运营、实战化的操作、产业化的扩展,则是至关重要的。策划一旦能形成产业,便肯定气象万千,然而,这本身就需要策划。可喜的是,作为国内首家在香港上市的咨询企业赛迪顾问股份有限公司,佐证了我国策划产业化取得了一定程度的成功。

策划是一门艺术,一门科学。策划是一个系统而复杂的工程,而这个工程的“核心”和“灵魂”就是理念。理念之于商战、市场、竞争,其意义和“指导思想”之于政治、经济、军事、社会等具有同样重要的作用。而理念,尤其是超常规的理念,必须借助于想象力,精妙构思、逻辑推论、科学思维等。因此,策划是典型的艺术与科学的“合谋”。它作为一种“智业”,对从业人员,及策划人员就有特别的素质要求。从本书作者及其他成功策划人发展之路来看,至少以下两个方面的素质是不可或缺的:

一是良好的思维方法。良好的思维方法是策划人的制胜法宝。“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,这是思维方法的胜利。“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”,这是思维方法的评估。策划,上为境界,中为道,下为方法。境界生道,道生方法。策划人需要与众不同的创新思维方法来支撑自己的行动。

二是丰富的人生阅历。行外里路,读万卷书,与万人道,做万端事……

由此形成深厚的文化素养、智慧的头脑、过人的洞察力和创造力、国际视野以及良好的语言表达能力,是一个成功策划人的基本素养,人生阅历的过于单薄,担当不了策划的重任。

愿本书有助于中国企业的发展,有助于中国品牌策划业的发展!

目 录

第一部分 市场·践行

第一章	美源坊:整合品牌营销传播	3
第二章	九龙医院:医教研核心品牌一体化	23
第三章	上海家电:从红海劈出新蓝海	35
第四章	广客隆:快速崛起之道	53
第五章	万家乐:重建用户忠诚度	75
第六章	维克瑞报告:85%脚,15%脑	85
第七章	方便面:谋霸竞争优势	95
第八章	家宝:另类思维的五扇窗	101
第九章	象头酒:憧憬涅槃重生	112

第二部分 讲堂·洞见

第十章	蒂芙尼与斯沃琪:品牌联盟的馅饼变陷阱	125
第十一章	苹果与安卓:操作系统品牌的攻坚战	135
第十二章	7-Eleven 连锁:品牌人心增值理论	141
第十三章	SK-II 化妆品:强势品牌,弱势公关	147
第十四章	阿波罗:教育品牌的赢利新模式	154
第十五章	破解海尔品牌攻防战略	159
第十六章	家族企业经营模式与品牌困境	163
第十七章	佛手味精:花开三度	169
第十八章	熊猫快餐:征服肯德基老巢秘诀	174
第十九章	莱蒙汽水:被冰箱设计打败	177

第三部分 形象·风德

第二十章 国家品牌:塑造国际信誉度的利器	183
第二十一章 区域品牌:鄱阳湖如何不野?	188
第二十二章 动漫产业:滋养国家文化品牌力	195
第二十三章 斗牛:国粹立场,全球传播	202
第二十四章 从“一村一品”到农民的 11 级跳	208
第二十五章 儒商群:创建高校品牌的给力点	213
第二十六章 新闻主持人品牌延伸误区	221
第二十七章 明星品牌代言的收益与风险	226
第二十八章 不动产品牌成长的奥妙	231
第二十九章 上海老品牌的“中国梦”	235

第四部分 理念·价值观

第三十章 你的品牌理念是否坚韧如初	243
第三十一章 文案:给消费者提供利益点	248
第三十二章 广告新主张:性感也疯狂	255
第三十三章 名牌要善于“扳倒自己”	261
第三十四章 品牌定位的东成西就	265
第三十五章 亲,用情感提升品牌魅力	269
第三十六章 品牌危机的五张面孔	274
第三十七章 品牌传播的核心价值	280
第三十八章 公关广告助推品牌蝶变	286
第三十九章 项目管理是万能的吗	290

第五部分 文化·明道

第四十章 口碑厉害,还是广告结棍	297
第四十一章 智者居侧的诊断士	304
第四十二章 细节定胜败	308
第四十三章 孔子论个人品牌建设	311
第四十四章 文化是品牌的沉香	317
第四十五章 品牌的执行力主义	323

第四十六章	骇人的品牌战略·····	330
第四十七章	品牌的资讯属性·····	336
第四十八章	课堂外的自我修炼·····	343
致 谢·····		358

第一部分

市场·践行

第一章

美源坊：整合品牌营销传播

经过一年半的整合营销传播运作，三九美源坊总裁程光伟先生很开心地告诉我们，去年一年美源坊销售业绩增长 80%！美源坊品牌价值得以提升和复兴。回首和美源坊合作携手走过的岁月，我们和程总一样感受到一种前所未有的欣慰。

美源坊“二次创业，跨越发展：新战略 新形象 新飞跃”整合营销传播的成功，期望对中小化妆品企业走品牌营销之路提供现实的借鉴意义。

一 美源坊：三九世界一奇葩

和三九美源坊总裁程光伟相识，并愿意与美源坊年度合作，一是同为校友，有校友深厚之友谊；二是他敦实宽厚不喜张扬的性格，让他周边聚集一批志同道合创业者；三是为他的复合创造型才能所钦佩。程总化学系研究生毕业后，先后从事过纳米材料的研究及开发，在花王投资（中国）有限公司担任产品开发经理。4年后华丽转身，担任正大集团金朝生物科技（上海）有限公司副总经理兼市场部总监。多年的专业研究开发和市场营销实战的锤炼，使他担任美源坊化妆品公司总裁显得得心应手。

美源坊公司具有优良基因，她的母体是三九企业集团。

三九企业集团组建于 1991 年 12 月，为国资委直接管理的国有大型中央企业。集团以医药为主营业务，以中药制造为核心，同时还涉及工程、房地产等领域。

集团培育了闻名国内外的三九品牌，全国驰名商标“999”多次被国家权威机构评为“中国最高认知率商标”，2005 年度被评为中国最有价值品牌，品牌价值为 83.06 亿元。2006 年，中国品牌研究院发布“中国 100 个最具价值驰名商标”排行榜，三九商标位居药品行业第 1 位。

三九精细化工有限公司(以下简称“三九精化”)是三九企业集团的核心企业,成立于1993年,主要生产日用化工产品和汽车护理产品。经过7年的悉心经营,发展成为精细化工、包装、机械制造、制药四大产业,年利税过亿元的大型生产企业,成为三九企业集团跨行业发展中最为成功的一个典范。

三九精化前身为九辉商贸,1993年筹建。1995年7月,为统一在三九集团这一著名品牌的原则下,九辉更名为三九精化,实现了统一商标、统一品牌、统一管理的品牌资源系统的整合。经过多方论证,决策层决定在三九精化上马化工新产品——汽车护理系列产品“999车仆”。很快,三九精化就在全中国建立起新产品的销售网络。

1997年下半年,在做了充分的前期准备后,三九精化的领导班子毅然决定进军日化市场。

1998年,三九精化第一批日化产品:三九空气清新剂、幻影杀虫水、幻影蚊香片、三九衣领净陆续上市。三九精化的产品首次进入人们的日常生活,日化产品初期销售依靠遍布全国的销售网络,通过艰苦的摸索和积累,当年实现回款1000多万元。

随着日化产品初步打进市场,市场轮廓逐步清晰,三九精化适时适势地对日化销售做了调整,一支专门的日化销售队伍逐渐脱颖而出,且日趋成熟。至此,三九精化已拥有两个完全独立并覆盖全国的销售网络和两支高质量的销售队伍,凭借着健全而又强大的销售网络,将三九日化的产品带进了千家万户,带进了广大消费者的心中。

三九精化永远不会自我满足。1999年,他们着手新的谋划——

一是在香港成立深圳美源坊日用化工有限公司。7月28日,三九集团与香港辉腾国际公司联合注册投资500万元创建美源坊公司。香港辉腾国际是一家拥有雄厚化妆品开发技术的法资公司,技术参股妮维雅、LAFa、卡尼尔等多个国际化妆品品牌。

二是实施多品牌战略。在原有的杀虫系列、卫生系列、家具护理系列产品的基础上,增加家居洗涤系列(洗洁精等)、护肤化妆品系列产品,在品牌上形成美源坊、清芬、幻影等5个品牌系列,初步奠定了在中国日化市场的品牌地位。

成立后的2002年,美源坊公司的营销额超过1亿大关,市场遍布全国。2003年香港三九国际集团有限公司受让三九集团持有美源坊日用化工有限公司87%的股权,7年之后美源坊公司再次扩股注入巨资。2005年,成

立深圳市美源坊生物科技有限公司,提升公司研发能力,收购深圳市管家兔日用品有限公司,扩大品牌范畴。

自成立以来,美源坊公司借助母公司的制药核心力、国际影响力和科技实力,进口意、法、日先进的生产技术和实验设备,专注于中药型草本植物在现代医学中的应用,形成了拥有自己知识产权的工艺技术和产品配方,揭开了中药护肤美容的新篇章,成长为国内集研发、生产、销售、设计、OEM/ODM 为一体的实力雄厚的现代化化妆品企业。

美源坊,成长为三九企业集团旗下一朵奇葩。

二 中国日化的市场级差

化妆品市场是朝阳产业,美丽经济,将希望装在瓶子里出售。

随着人们生活水平的提高,人们对化妆品需求越来越旺。中国是全世界最大的新兴市场,目前亚洲第二、世界第八大市场。全世界化妆品 2010 年为 3000 亿美金。据中国商业联合会发布,中国化妆品市场 1980 年 3.5 亿,2007 年 1200 亿,2008 年 1300 亿,2010 年达 1400 亿元(8 亿农村市场占 1/3),2011 年达 2000 亿市场,2014 年将达到 2500 亿元。仅苏州市 2011 年一年的化妆品消费就达 50 亿元。

从企业数看:中国从改革开放前的几十家,发展到现在的 4316 家(其中广州 1500 多家),70%在广东,远销 150 多个国家和地区。三资企业占 500 多家,控制着整个中国高端市场。本土品牌 10000 余个,20 几个品牌占据主导地位。全国本土企业 1 亿以上的 50 家,5 亿以上的 10 家;90%以上的年营业额 3000—5000 万;18%难以为继。

从专营店看:目前日化专营店超过 10 万家,30%年增长速度,专营店的二三线城市占额 60%。流通、百货、大卖场、超市等门槛越来越高。屈臣氏提出千店计划,经营 Watsons 自有品牌,占 25—30%,对准洋品牌前 20 名,经营剑指潘婷,功能和价格类似。与 SASA 莎莎、万宁、康是美、丝芙兰成为化妆品五大专营店巨头。经营盈利模式为代理众多国际品牌和国内品牌,同时经营自有品牌。

从市场分级看:日化主要分五级市场。

一级市场:北京、上海、广州、武汉、成都、杭州和南京。

二级市场:主要是省会城市和计划单列城市,宁波、青岛、深圳、东莞、天津和重庆。

三级城市:全国地级城市以及浙江、江苏和广东的县级市城市。

四级城市:全国各地的县级市场。

五级城市:全国的乡镇和广大农村地区。

一、二级市场为洋品牌的主战场,他们的市场一般做到三级市场为止;而广大的四、五级市场为本土品牌长期盘踞,是赖以生存和成长的根据地。他们以中克西,以快克慢,以小搏大。以纳爱斯、奇强和隆力奇为代表,杭州珀莱雅在浙江乡村年销售5、6个亿。

从盈利模式看:日化企业盈利模式在于企业规模、营销网点、业态生命力、流通成本和盈利能力。国产品牌的优势包括价格优势、成本优势、资金优势、市场优势(外国品牌一、二线为主,国内品牌二、三线)、渠道优势(以商场和卖场为主,国内品牌渠道多样化)。

三 美源坊竞争品牌研究

品牌是什么?品牌是一个精心设计的商业系统,其范围包括原材料供应、生产制造、包装设计、广告表现、销售渠道、终端表现、售后服务等各个环节构成的商业系统。这个系统给品牌赋予价值,任何一个环节的差错都会对品牌造成损害。

在国内美容化妆品市场上,专业线和日化线是两个重要业态。专业线诸如从业人员素质不高、不成熟的市场管理、消费者和厂家美容院三方都急功近利的心态,导致整个专业线市场长期处于低水平无序竞争。

仅从日化线剖析,化妆品主要被三个梯队的品牌所占据:

雅诗兰黛、香奈尔、资生堂、兰蔻、倩碧等外资品牌雄踞高端市场;

宝洁、联合利华、强生、曼秀雷敦等合资品牌把持着中档市场;

家化旗下系列产品、丁家宜、隆力奇、索夫特、雅倩、珀莱雅等内资品牌在大众市场鏖战多年。

在当日化线竞争白热化的时期,新品牌要进入,面临着五大门槛:即通路上的争夺、广告中的较量、终端里的竞赛、消费者对产品包装以及内在质量的比照、残酷的价格战。

无论是专业线还是日化线,新品牌的经营者都必须在产品质量、销售通路、运营管理、品牌塑造等一系列营销要素都能成功操作的前提下,才能获得市场成功。进军这个市场,须根据自身资源特点确立品牌定位之后,再结合强大的外力,规避风险,尽快实现盈利和长远生存发展。

化妆品是体验性产品。在人类历史上,经历了农业经济、工业经济、服务经济,接下来的是体验经济。露华浓的奠基人查尔斯·霍尔森说过:在工厂里我们生产的是化妆品,但在商场里我们销售希望。

有欲望就有市场,品牌就是抓住这种欲望,并赋予其体验。比如伊卡璐成功开发新的地位——愉悦的消费体验,开始强调功能,即美丽、健康、光亮的秀发。其次,洗发也是提神、自然的、愉悦的过程。

品牌定位就是使产品或服务符合广大市场中一个或更多的区隔,以建立其有意义的竞争情势艺术及科学。化妆品的地位与策略主要是通过产品类别、产品属性、使用者类别、渠道类别着手,在定位中体现专业化和产业化。

专业定位:美宝莲定位大众彩妆品牌;曼秀雷敦润唇膏定位药品和化妆品,坚持“护理+药用”

功能定位:小护士主打防晒;舒肤佳主打“美容+杀菌”;螨婷主打除螨养肤;风影主打去屑不伤发,影射海飞丝去屑伤发;隆力奇主打蛇粉美容,从产品美容改为医用,治理皮肤病。

消费者定位:雕牌坚持“高档产品大众化”;大宝定位大众与工薪阶层为消费目标群;资生堂主张体贴不同岁月的脸,提出不同年龄(10 几岁 Reciente、20Ettusais、4、50Elixir,50 岁以上防止肌肤老化 Rivital 系列)阶段的顾客使用不同品牌的化妆品。

雅倩定位家庭主妇,以系列来推广充实品牌:雅倩 DIY 美发系列,雅倩丹采专业发廊,雅倩清逸洗护系列,雅倩舒润沐浴露系列,雅倩佳净香皂/洗手液/消毒药水。

价格定位:消费者 5000 元/月收入是个分水岭。以上 80%购买外资品牌,20%选择档次较高的合资品牌。欧珀莱形成市场三角形,即最高部分为外资进口;中间梯形为欧珀莱,定位国内最高品牌。

渠道定位:资生堂的品牌店铺策略。即结合各品牌的具体情况,在专卖店(柜)中集中销售一种或集中品牌。如在学校、游乐场、电影院附近年轻人较多地方设计 Reciente 专卖店,老年人较多的地方设立 Rivital 专卖店。薇姿以“拥有健康的肌肤”品牌目标,选择大型药房作为通路。

四 美源坊品牌与营销困境

当前,全国化妆品行业生产企业多达 3700 余家,在如此竞争激烈的市场环境下,美源坊如何能独辟蹊径、突出重围、扩大地盘,迅速建立起企业市

场的根据地?

通过我们与美源坊高层访谈、企业内部调查和员工座谈发现,美源坊在品牌经营、市场调研、产品状况、促销情况、市场定位等方面存在的优势及劣势、外面环境的机会和威胁。

在品牌经营上,美源坊出身豪门,在消费者中拥有较好口碑,曾邀请瞿颖等明星代言,曾在央视、广东卫视、江苏卫视投放广告,品牌具有广泛的知名度。但美源坊和很多化妆品企业一样,缺乏创新推广思维,整合传播手段有待提高,陷入一个品牌怪圈,即建设生产线——广告推出——网络建设——资金回笼——再打广告。品牌有增值,但利润稀薄。

在市场开拓上,美源坊拥有一支专业素质较高的销售队伍和一批忠诚度较高的经销商,但产品差异化不明显,对终端、消费者把控能力较弱。美源坊除了护肤品,洗涤用品是美源坊初期的拳头产品,当年一款“幻影”驱虫剂在珠三角就卖了 2000 多万。我们借广东美博会、深圳美博会之契机,邀请全国经销商来深圳总部参观,征求代理商对美源坊产品的意见和建议。调查发现:二级以下市场竞争相对薄弱,终端品牌国际性产品还未深入,少有厂家在此深耕细作;二三级以下市场一般以流通、精化专营店、商超为主,而品牌化妆品少有深度分销和开发。目前洗化产品基本重在售前、售中服务,少有强化售后服务。产品差异化不明显,尤其是功能性产品缺乏新颖的概念诉求。

在产品状况上,美源坊产品力不强,产品缺乏强有力的概念诉求、缺乏明星产品、缺乏个性的品牌形象。公司旗下拥有 7 条产品线——经典羊胎素护肤系列、时尚精油护肤系列、男士护肤清洁系列、儿童护肤清洁系列、沐浴洗涤系列、洗发护发系列、家居用品系列,品项达 270 余种。产品均为常见的大众产品,包装色系比较杂乱。

在促销状况上,美源坊促销手段缺乏新意,活动无规模,无气势。美源坊化妆品的营销策略在最近几年几无影响力的营销策略。最多采用的是终端推广,以终端人力推动为主,促销方面仅仅限于代理店搭台促销。

在市场定位与经营状况上,美源坊市场定位失误,营销系统管理欠缺。老产品系列零售定价一般在 50 元,其中最高价格产品为精油是 368 元,最低价格为蛇胆 SOD 蜜是 12 元。目前公司主要开发市场为省会城市和地区级城市,市场布局在全国有 170 余家代理,但经营状况无爆发力,销售费用支出较大,投入产出不合理。

在竞争问题上,美源坊竞争处于劣势,主要表现在品牌力对市场支出不够。化妆品市场本身竞争日趋激烈,而一级省会市场更是竞争白热化。省