

品牌解码 BRAND

企业核心竞争力的创建

CREATION OF ENTERPRISE CORE COMPETITIVENESS

DECODING

任启江 著



甘肃人民出版社

品牌 解码

企业核心竞争力的创建

任启江 著

甘肃人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌解码:企业核心竞争力的创建 / 任启江著. --
兰州:甘肃人民出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-226-04726-2

I. ①品… II. ①任… III. ①企业管理—品牌战略—
研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 304004 号

出 版 人:吉西平

责任编辑:马海亮

封面设计:赵永亮

品牌解码——企业核心竞争力的创建

任启江 著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市读者大道 568 号)

兰州大众彩印包装有限公司印刷

开本 710 毫米×1020 毫米 1/16 印张 22.75 插页 2 字数 390 千

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

印数:1~2 000

ISBN 978-7-226-04726-2 定价:45.80 元

前 言

这些年，我一直在从事企业管理咨询和品牌建设的工作。因为工作的需要，需要查阅大量与品牌相关的书籍。时下有关品牌方面的著作不外乎两种：一种是教材型的，优点是逻辑和理论体系健全，但缺点也同样明显，内容显得中规中矩，文字枯燥，不是从事学术研究的专家、学者，一般人读起来略显吃力。另一种是畅销型的，说是畅销型，就是书名吓人，如《品牌为王》《品牌为圣》之类的，但翻阅全书，以案例剖析为主，容易通读，但理论体系不严密，甚至论点有错误。于是，我一直在琢磨，能不能写一本兼备这两种著作的关于品牌方面的书，既有理论支撑，又具可读性。这个想法很好，但写起来着实不容易。如果继续延续他人的理论体系走，就即便妙笔生花，也是拾人牙慧。所以，从五年前开始断断续续地写，一直都不是很满意。好在，为企业从事企业管理咨询和品牌建设的工作给了我很多启示，总结自己成功的实战案例，我得出，成功的品牌不仅仅局限于品牌本身，抛开企业的管理系统的支撑谈品牌是有局限的。如果没有很好的企业战略、企业文化、企业运营体系等作为支撑，品牌就是无源之水、无本之木。

健全、优秀的管理系统是建立成功品牌的基础。这种实战经验为本书的理论构建提供了夯实的基础。根据这种思路,为了能让读者深刻理解品牌,基于逻辑,我将全书分为八部分13章,第一部分为透析品牌(第1章:中国式品牌行为,第2章:品牌解码),通过对当前我国很多企业的品牌行为的剖析,让读者全面了解我国企业的品牌现状,同时,对品牌涵义和类型进行全面的阐述,旨在让读者深刻的认识、理解品牌;第二部分为品牌创建理论(第3章:品牌创建理论概述),详细的介绍各种不同的品牌创建理论,并对不同理论进行评述,通过不同品牌创建理论比较,提出本书的理论架构;第三部分到第七部分(第4章—第12章)为本书的主体部分,全面阐述品牌创建管理流程,提出了“企业内部控制体系建设—品牌战略选择—品牌符号设计—品牌传播—品牌提升与保护”四大部分九步骤的品牌创建管理流程,其中,第三部分(第4章:品牌支撑系统内审,第5章:品牌支撑系统构建)介绍了企业在品牌创建和管理过程中,需要的支撑系统的建设,是品牌创建和管理的基础,第四部分(第6章:品牌战略分析,第7章:确定品牌战略)阐述了企业的品牌组合战略选择,第五部分(第8章:品牌符号设计)全面介绍了品牌命名、标志、角色、象征物等,并对品牌形象的建设界定了调性,第六部分(第9章:品牌定位,第10章品牌整合传播)阐述了品牌定位的基础以及相关策略,并系统介绍品牌传播的资源及整合策略,第七部分(第11章:品牌延伸,第12章:品牌维护和管理)介绍了品牌延伸对品牌的作用以及相关延伸方法,并阐述了品牌面临各种危机时,相应的保护措施;第八部分(第13章)为品牌应用,对个人品牌、服务品牌、工业品品牌等如何创建和管理,是对本书主体做一个相关的补充。

前面说到我写作本书的另外一个目的,就是为了让读者阅读起来不枯燥。为了使本书具有可读性,在行文上,我尽量规避专业的学术语言,同时,采用大量的案例对理论做生动的说明。

因为我的主业是为企业做管理咨询和品牌管理工作以及经营企业,不是在象牙塔里搞纯学术研究,所以,挣钱“养家糊口”的压力异常的大,自己经营的几个公司在时下经济环境里,市场表现不温不火,这消耗了我极大的

精力。白天要面对不同事情和客户，只有在没有应酬的晚上我才能坐到书桌前，像苦行僧般延续着自己这份兴趣和爱好。本书写作过程中，小儿禹州的出生，让我异常激动，原本是想在他一岁生日前出版，作为他的生日礼物。直到他三岁都过了，这个愿望才完成。其间，我要感谢妻子，是她承担了所有家务和全心照顾小儿禹州，并不断鼓励我，才让我有精力和热情完成本书的写作。还要感谢的是我所敬重的老乡王林先生，他一直给予我鼓励和支持；本书的责任编辑马海亮老师，他为本书编辑付出了大量的心血；我的师弟董宏强编辑，在本书的编辑过程中，提供了很多很好的建议并承担了部分编辑工作。

这是本我“百忙之中”兴趣爱好的结晶，由于精力和能力有限，可能本书存在种种不足，诸如有些观点尚存商榷，有些章节内容过于主观。但不管如何，只要有些内容对读者朋友们有所帮助，就是我最大的心愿。最后，希望读者朋友不吝赐教。

任启江

于墨岩斋

2014年10月2日

目 录

Contents

第一部分 透析品牌

第 1 章 中国式的品牌行为	003
1.1 从财富拥有者看品牌	003
1.2 从市场行为看品牌	005
1.3 从企业管理现状看品牌	008
1.4 从企业战略看品牌	010
1.5 从企业文化看品牌	013
1.6 从企业组织行为看品牌	015
1.7 从企业塑造品牌行为看品牌	023
1.8 小结	050
第 2 章 品牌解码	052
2.1 品牌与产品	052
2.2 品牌与品类	054
2.3 品牌与名牌	057
2.4 品牌与牌子	058
2.5 品牌与商标	060

2 品牌解码
——企业核心竞争力的创建

2.6 什么是品牌——品牌内的阐述	062
2.7 品牌分类	077

第二部分 品牌创建理论

第3章 品牌创建理论概述	085
3.1 利用广告进行品牌创建的理论	085
3.2 基于营销的品牌创建的理论	089
3.3 愿景导向型的品牌创建的理论	094
3.4 本书观点——720度品牌规划理论	096

第三部分 企业内部控制体系建设

第4章 品牌支撑系统内审	103
4.1 企业价值系统建设——品牌成长支撑系统建设的必要性	103
4.2 品牌成长支撑系统内审	104
第5章 品牌支撑系统构建	109
5.1 战略规划——战略指导思想是一切行动的灵魂	109
5.2 远景 (Corporation Vision) 是什么	110
5.3 什么是企业核心价值观	114
5.4 什么是战略目标	118
5.5 战略实施——业务指导思想是战略实施的具体化	120
5.6 企业运营系统建设	121

第四部分 品牌战略选择

第6章 品牌战略分析	133
6.1 市场趋势的分析与判断	133
6.2 消费者分析与其生活方式判断	134
6.3 品牌与竞争者关系判断	136
6.4 品牌自我认知分析判断	137
6.5 品牌战略分析小结	141
第7章 确定品牌战略	143

7.1 明确品牌战略远景	143
7.2 品牌核心价值设定	147
7.3 品牌组合战略选择	166

第五部分 品牌符号设计

第 8 章 品牌符号设计	183
8.1 品牌符号	183
8.2 品牌命名	188
8.3 品牌标志	196
8.4 品牌口号	205
8.5 品牌角色	208
8.6 品牌传奇	210
8.7 品牌音乐	214
8.8 产品形象	215

第六部分 品牌传播

第 9 章 品牌定位	219
9.1 品牌定位——抢占消费者心智资源	219
9.2 品牌定位的决策要素	222
9.3 品牌定位的策略	226
9.4 品牌重定位策略	233
第 10 章 品牌整合传播	237
10.1 品牌整合传播概述	237
10.2 品牌整合传播的原则	238
10.3 品牌整合传播策略	240

第七部分 品牌提升与保护

第 11 章 品牌延伸	277
11.1 品牌延伸概述	277
11.2 品牌延伸的作用	278

4 品牌解码
——企业核心竞争力的创建

11.3 品牌延伸的陷阱	282
11.4 品牌延伸的成功要素	284
11.5 品牌延伸的策略	288
第 12 章 品牌维护和管理	294
12.1 品牌维护	294
12.2 品牌危机管理	312
第八部分 品牌应用	
第 13 章 品牌应用	337
13.1 个人品牌的创建	337
13.2 服务品牌的打造	343
13.3 工业品品牌的建设	349
参考文献	354

第一部分

透析品牌

第1章 中国式的品牌行为

1.1 从财富拥有者看品牌

现在,中国最流行的词莫过于品牌了。人人都在谈品牌,无论是个人,小企业,还是大企业,动辄就是品牌如何,而羞于谈产品,认为一说到产品层面就低人一等,赶不上时代,落伍了,俗气了。但是,很少有人对品牌有一个全面而深入的认识,对什么是产品,什么是商品,什么是品类,什么是品牌,没有清晰的概念,而且区分不了产品与商品、商品与品牌、产品与品牌之间的关系,这样,必然在打造品牌的行为上陷入盲区,结果就会不尽如人意。有的企业花了很多财力说是塑造品牌,过程却是在产品范畴内打转,而有的企业积极引进“外脑”,与咨询、营销策划机构合作,“外脑”犹如好医生与坏医生,请到好的“外脑”,是企业的福气,或多或少能给企业提供好的帮助,虽然谈不上药到病除,至少能规范企业的一些行为,让企业在正确的轨道上运行;而有的企业,就没有这份福气,请到了一些只会吹牛的“外脑”,对企业胡乱动刀,结果是企业遍体鳞伤,大伤元气,最后成了一个四不像。

为什么呢?

中国经济的发展是一个奇迹,在短短的十多年里,中国的市场行为以政府调控为主的计划经济过渡到了完全以市场行为为主的市场经济。计划经济与市场经济的区别在于计划经济以国家调控为主,政府是经济行为的枢纽;而市场经济则以市场的自主调配为主,政府行为弱化,市场的调配没有国家、资源、

人力资源的限制,完全依赖市场自主行为。中国用二十多年的时间走完了西方发达国家上百年的经济发展历程,堪称奇迹,但是,我们学到的西方的经济理论是不是适合中国的国情,我们的“软件”与我们的高楼大厦是不是匹配,就像一个外观再好的电脑,里面的配置是 486 的主板,它的真正价值又有多大呢?西方市场与经济的表里如一,就是硬件与软件的有效组合,而中国市场与经济在当下还是 486 的主板用外观卓越的机箱的电脑状况。外观和形式是没有问题的,就是软件配置出了问题。

软件是什么呢?就是人力资源与思想意识。

目前活跃在中国市场上的主体企业家,70%以上的年龄都在 45 岁以上,这个群体,不论是大老板、小老板,真正科班出身做企业的人太少,有一部分是没有多少知识文化的群体。而这个群体,都是思维活跃的一个群体。有的是在单位不被重用,只身下海,凭着胆气和孤注一掷的心态,成就了今天自己的财富;有的是在又红又专的年代,没有一技之长,整天游手好闲,无所事事,靠所谓狐朋狗友的哥们儿义气,练就了他们良好的情商,当做生意被认为是投机倒把的年代结束以后,这些人摆起了地摊,成为第一批中国的万元户;有的是家境贫寒,兄弟姐妹多,人多地少,吃不饱肚子,小小年纪就独自到外谋生,从擦皮鞋到背包客,一点一滴地积累自己的资产,当有一天他们突然回头,发现自己手底下竟然有了一帮兄弟,资产也上了百万,但他们一直在找机会巩固自己来之不易的财富,没有时间提升个人的素养,即便手下有若干兄弟以后,他们的文化水平也仅仅局限于会写自己的名字,强烈的自卑情绪导致他们在人格方面有一定的缺失,总害怕别人说他们没有文化。就是以上的企业家群体,掌控着中国今天 80%以上的财富。这些企业家,用自己的商业嗅觉和吃苦耐劳的精神,成就了个人也成就了中国的经济,但坦白地说,在市场经济环境下,他们的思想与格局,再也创造不了他们积累财富时的那种神话,他们落伍了。他们也与时俱进地谈品牌,但对品牌真正的内涵,不是他们的思维与格局所能理解的。

中国能出联想、海尔、华为这样的中国品牌,这与柳传志、张瑞敏、任正非的个人素养与魅力不可分割。而在联想、海尔、华为成长中,像联想、海尔、华为之类规模的企业太多了,但是为什么只有联想、海尔、华为等能成为行业领导,而同时期那些与他们一样规模的很多企业最后踟蹰不前,甚至死掉?就是因为这些企业领导人的个人素养和格局没有与中国市场的成长相成长,一部

分企业的思维与意识,永远停留在通过销售来获取财富的模式,而没有上升到通过营销的模式来获取财富的模式,他们的思维方式和行为定格为小农经济意识,没有人才观念和广阔的“山外青山楼外楼”的视野。市场日新月异的发展,这些企业家的素质没有进步,相反,经济发展带来一些不良风气在个别企业家身上体现得淋漓尽致,一掷千金的豪赌,找情人,及时寻乐分散了他们大量的精力,摧毁了他们的意志,腐蚀了他们信仰,信仰的缺失让他们失去了做人的准则,贿赂、欺诈等行为在他们的商业交易中表现得没有丝毫羞愧,相反成了他们经商的准则。好在,江山代有才人出,现在一批创业的企业家,对个人操守与社会责任有了一定意识,他们不仅仅把追求财富看做是成就个人的行为,也看成是一种社会责任,他们积极吸收先进的营销思想和管理观念,并身体力行,这是中国市场的希望。

当下活跃在中国经济舞台上的企业家们,有的已经实现了个人素养和意识的超越,诸如张瑞敏、柳传志、任正非、冯仑、王石等,而一些正在寻求超越,一些则是得过且过。于是,我们就明白了,在人人都在谈品牌的中国,有几个真正的懂品牌,有几个是在人云亦云,有几个是根本没有这方面的意识?

良莠不齐的企业家素质,决定了中国市场的多样性。同时,决定了中国品牌道路是一条漫长而艰巨的过程。

1.2 从市场行为看品牌

看着一些跨国大公司在市场所向披靡,“掠夺”中国财富的状况,中国的企业家心里像打翻的五味瓶,很不是滋味。从手机行业的本土优势逐渐被三星、HTC、苹果等蚕食,在市场上遥遥领先;从汽车行业国外品牌一枝独秀,本土汽车邯郸学步;从化妆品市场国外品牌控制着半壁江山,国内企业在低端市场相互厮杀……我们可以看到,国外品牌的市场战略规范与优势。由于劳动力的低廉,中国逐渐成为继日本、韩国、中国台湾地区后的世界加工厂,很多世界500强都在中国代加工,一双耐克与双星的鞋子在加工成本上不过相差8美分,但是,一双耐克的鞋子走向市场的价格却是双星的若干倍。是国外品牌质量好吗?不是,都在中国生产,不会存在质量的太大差别。只是,国外品牌做的是营销,做的是品牌行为,而我们国内企业做的是销售。营销与销售的市场

行为,产生的效果就有如此巨大的差别。

时下,很多企业还不明白营销与销售到底有多大的区别。认为营销就是销售,就是这种片面与错误的意识,导致积累不了更多的客户价值,因为没有客户价值,自然就只能在价格战的怪圈里打转。一直以来,不论是学院派还是从销售一线转行过来做咨询的所谓市场专家,都认为菲利普·科特勒的 4P 理论就是营销理论,并奉为宝典,谈营销就大谈特谈 4P,认为拥有 4P,就能解决所有营销的问题。产品、价格、渠道、促销,这四个 P,是构成产品从厂家转移到消费者手中的要素,但是,它不构成消费者为什么要选择此厂家而不是选择彼厂家的产品的要素。所以,4P 理论在一定意义上来剖析,它应该是产品营销而不是真正意义上的市场营销。它解决了销售的流程和过程,但它解决不了提升客户价值的过程。因为营销是一个系统,它不仅仅局限于产品、价格、渠道、促销范畴,它还要解决一个“消费者为什么要”的过程。消费者为什么要,这里面就包含了更多的内容要做,我们采取了什么让消费者信赖的理由,我们给消费者提供了什么使他们产生了需求欲望,消费者消费此产品而不消费彼产品的机会成本如何用其他价值给予平衡。

片面的市场起点,必然导致缺失的市场战略。所以,我们看到很多国内企业一直把销售做得很好,但要做到持续的销售就存在很大的问题。短期内要提升销售不是很难的事情,只要采取一些促销策略就能达到,但是要持续地销售,像福特、麦当劳、奔驰一样上百年销售,就很难!中国大企业平均寿命是 7 年,而小企业的平均寿命仅仅为 3 年,为什么中国企业寿命会如此之短?主要问题是解决不了持续销售的问题。一个企业没有销售,就没有利润,没有利润,就会失去血液,自然就只有死亡。但是开始为什么能销售,做了几年就不能持续销售了?这就是我们一直片面地将产品营销认为就是市场营销所导致的。持续销售需要积累很多客户价值为基础,这种客户价值不单纯是产品、价格、渠道、促销,还有消费者的信赖、价值共鸣等很多感性的因素。

我们的企业,多年来一直专注于做销售,就是做卖方市场,如何给产品取一个名称,如何定一个价格,如何找到经销商把产品铺出去,如何用销售促进策略带来销售量。但是,从来不过多地考虑这个产品名称消费者认可吗,这个价格消费者能否承受或者是不是消费者的预期,经销商渠道能否给消费者带来最方便的购买,销售促进策略能否建立客户价值?就是这种卖方市场的主导理念,导致我们的很多企业在产品、价格、渠道、促销上陷入困境。没有研究

消费者,没有以消费者的利益为出发点,没有从买方市场的角度去深入挖掘,于是,还没有开始就预示着失败。

中国企业往往用做学问的手段去做市场,而国外却是用商业手段在做市场。两者有什么区别?做学问是在一个很大的范围内作调查,却得出很小的一个结论,而做商业恰好相反,是在一个很小的范围内作调查,却要得出很多或者更大的结论。所以,中国企业在战略制定,营销战略规划方面,大而空,很宏观,参照的数据都是全国性的,其实没有实际的指导意义,而国外的企业,通过对小范围的抽查,就能判断出整个市场状况。例如摩托罗拉调查中国手机用户增长率,委托研究公司调查1200个用户,就代表了整个中国。这就是跨国大公司与中国企业的商业观念的差异,这种观念的差异往往决定着销售的持续性。因为宏观,所以当执行过程达不到效果的时候,中国企业往往不是从细节上去考虑问题,而是从战略层面去考虑问题,于是,改变的就是战略和指导思想,而不是去修正执行的偏差,我们的企业往往迷信创新,而不是持续、快捷地执行。创新是把双刃剑,频繁地创新对企业发展必然伤害巨大,刚刚积累的一定客户价值就被创新所湮灭了,就像猴子扳包谷,顾此失彼。因为执行没有始终,自然销售状态就没有始终,营销也就没有始终。积累不了赖以发展的客户价值,企业的短命就是必然,不短命才是偶然。

没有销售就没有营销,没有营销就没有品牌。试想,企业连销售行为都保证不了,利润从何而来?没有利润,企业如何通过营销手段提升客户价值?没有客户价值,企业如何持续销售?成为品牌就是一句空话。当片面地强调销售,而没有营销,企业就无法提升客户价值,成为品牌的机会也就很少。要成为品牌,关键是企业如何认识销售和品牌,并平衡两者之间的关系。我们中国的很多企业,离品牌的路还很远,因为,很多企业销售和营销都分辨不清楚,不知道如何做营销。这种认识的误区导致了市场行为的误区,在品牌的门口不断徘徊,好在我们的很多优秀企业已经给我们做出了榜样,华为、联想、海尔、TCL等众多大企业的成功,给我们众多小企业以强烈的启示:成功的企业是在做营销,而不是在做销售。当我们众多的小企业明白这个道理的时候,距离成为品牌就不会太远。