

湛广◎著

品牌 源动力

POWER SOURCE OF BRAND
6C BRAND POSITIONING AND STRATEGY EXECUTION

6C定位与战略执行

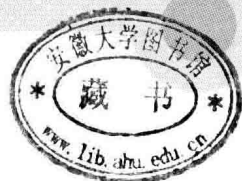


中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

品牌源动力

POWER SOURCE OF BRAND
CONCEPTS, IDENTIFICATION AND STRATEGY EXECUTION

6C定位与战略执行



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌源动力：6C 定位与战略执行/湛广著. —北京：中国发展出版社，2013. 6

ISBN 978-7-80234-938-4

I. ①品… II. ①湛… III. ①品牌战略—研究 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 093346 号

书 名：品牌源动力：6C 定位与战略执行

著作责任者：湛 广

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-938-4

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京科信印刷有限公司

开 本：700mm × 1000mm 1/16

印 张：27.75

字 数：450 千字

版 次：2013 年 6 月第 1 版

印 次：2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

联系电话：(010) 68990642 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网络订购：<http://zgfcbs.tmall.com//>

网购电话：(010) 88333349 68990639

本社网址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

站在人文精神的高度缔造经典品牌

周文明



近日，湛广兄送来《品牌源动力——6C定位与战略执行》手稿，既在期待之中，又在意料之外。

湛广兄从事品牌建设与管理研究和实践工作10多年，早就盼着他把心得整理出来，以成精神之食粮，给大家分享，这在期待之中；意料之外的是，他拿出的东西竟是如此系统，如此深刻，可见用功之深，用情之切！

《品牌源动力——6C定位与战略执行》这本书，包含9章内容，分别论述了品牌战略、品牌价值、6C定位和集团品牌管控等内容。纵观全书，有几点特别引起了我的注意：

一、从历史发展的角度，全景式揭示了品牌的起源和演变历程

在中国的历代文献中，并无“品牌”一词，因此，我们今天所说的“品牌”概念，属于舶来品。作者带着我们跨越千年的历史，去追溯西方及东方品牌演变历史长河中的颗颗珍珠，从牛马身上的烙印到LV等早期品牌标志的诞生；从20世纪初龙虎人丹和日本仁丹的旷日持久商标官司，到瑞士“钟表之国”和巴黎“时尚之都”的品牌价值与文化遗产，书中绘声绘色讲述各个大牌崛起的精彩故事，让读者从前所未有的全新视野，窥知品牌的前世与今生。

二、从品、牌、客三个维度，对品牌的本质和定义做了创新性论述

市场营销专家菲利普·科特勒博士给出的品牌定义：“品牌是一个名称、名词、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。”作者认为，科特勒博士将品牌看作“一个名称、名词、符号或设计”，实际上还停留在品牌概念发展史的第一和第二阶段（烙印与商标），这不是现代意义上的品牌含义。这种过时的认识，对于企业界的实际经营逐步丧失了现实意义。作者通过大量的案例、事实和逻辑，论证了品牌不等于一个符号，不等于一个商标，而是包含了品、牌、客三要素的价值复合体，这就是品牌定义SIC模型。作者认为，任何成功的品牌，都必须包含这三个要素，缺一不可。无数血的教训表明，品牌只要忽略或缺失了任何一个要素，那么必定导致失败。SIC模型第一次对品牌定义进行了创新性的论述，客观而科学地揭示了品牌的本质，为当代品牌学的发展提供了重要基础支撑。

三、对品牌价值和顾客体验做了科学而系统的论述

当代人们热衷于搞“全球品牌价值排行榜”，然而，品牌价值究竟是什么？似乎没有人系统深入的阐释过。本书提出了品牌价值CAPE模型，即品牌价值包括四个层次的内容：文化（Culture）、情感（Affection）、价格（Price）、功用（Effect）。其中功用和价格属于理性价值，就是我们通常所说的“性价比”；情感和文化属于感性价值，这是品牌的上层建筑。

对于顾客体验，作者也进行了系统研究，在前人研究的基础上，根据顾客的消费行为过程，把顾客体验分成媒体与公关体验（Media and PR Experience）、终端体验（End of the Market Experience）、消费体验（Consumption Experience）三大模块。为了便于记忆和传播，取关键词的首字母，简称顾客体验MEC模型。

CAPE模型和MEC模型的提出，真正厘清了品牌价值和顾客体验的内涵，让商业实践变得有章法，有效果。

四、首次提出品牌6C理论，将品牌战略、价值塑造转化为实操性方法

6C理论是本书的核心内容，包含顾客定位、品类定位、格调定位、溢价定

位、个性定位和核心定位6个维度。

6C定位克服了特劳特定位和广告攻心的局限性，全方位解决了品牌定位的实操问题，从而贯通了品牌战略、品牌价值和顾客体验之间一脉相承的联系，让品牌定位不再是空泛的、抽象的概念，而是一个直奔品牌建设终极目标的可操作性方法。6C定位理的提出，为品牌学科的成熟和完善，提供了一个新的思考空间。

此外，本书第九章用精炼的语言论述了集团品牌战略管控5大模块、12项任务和品牌危机公关3道防线。尤其危机公关3道防线的提出，建立在作者丰富的实践经验之上，颇具创新性，对于品牌公关界人士有重要借鉴意义。

2

我在传媒公司服务过2年，在企业管理咨询服务公司服务过3年，现在从事实业创业也有6个年头了，对企业品牌建设与管理亦有些涉猎与思考。我以为要对品牌这门学问有深入系统的见解宜有以下几个前提：

- 其一，要有敏感的神神经，尤其是对于消费者和消费趋势的洞察；
- 其二，要对生活方式的变迁有深刻的感知和预见；
- 其三，要有深厚的商业知识功底和对中西方文化的热爱；
- 其四，要具备人文情怀。

在通读完湛兄的论述后，我感受到了湛兄具备了这样的素养，并且写出了一些我过去不曾思考的问题，引发了我诸多思考。

品牌文化外在表现为消费文化，内在表现为人文精神。

品牌的发端最早是为了加深识别与记忆，并在生活中的诸多领域有萌芽；自引入到商业领域后，品牌逐步演变为一种文化，现代社会的品牌文化本质上是一种消费文化，促进消费行为变成一种社会文明，而逐步远离简单的“野蛮花钱”。“品”的发端是造出来的，但品牌文化是在商业社会的时间和空间里沉淀下来的，其内在表现为价值追求、审美情趣、地缘文化、社会性格、精神信仰等诸多人文因素，简单地说是人文精神在影响着品牌的价值导向。

自文艺复兴之后，资本主义在欧洲得到蓬勃发展，商业文明更是在资本主义的背景下大放光彩。消费文化随着工业文明的发展不仅成为了社会现象，更成了一种必要的时尚，品牌消费首先在精英阶层兴起，尔后扩展到大众阶层，为品牌文化的蓬勃发展创造了最早的土壤；在尔后的几百年里，首先在欧洲沉淀下来了。今天大家熟知的不少经典品牌，品牌文化随着资本主义的蔓延，逐步扩展到北美和亚洲，走进了生活的每一个角落，演绎了多少生动感人的故事，也透视出世事变迁。

而中国，在商业意义上的品牌文化，真正的蓬勃发展是在改革开放以后的三十多年。我们对于品牌的认识和理解，也正如我们对于消费的理解一样，是一个逐步从野蛮走向文明的过程，是一个简单的从价格到价值理解过程，是一个从“牌子”到“品味”的体验过程，是一个从物质享受到人文情怀的体验过程。可见，某种意义上，品牌的进化史也是一个社会或者国家的进化史，与我们每一个人息息相关，不管你想不想与之有关。

“大牌崛起”某种意义上是“大国崛起”的一部分，而在“品牌自强”这条路上，我们似乎有太多的事情要做，不仅仅是基于商业范畴的考虑，更与民族自信有关。作为品牌的研究者和品牌的创建者，我们更是在有意无意地肩负着神圣的使命与沉重的责任。基于此，我要感谢湛兄为此做出的不懈努力，并激励我自己在实业领域里更用心去经营一手创建的品牌，就像养育自己的孩子。

书是我们最宝贵的精神食粮，能读到如此饱含真知灼见的书，实乃幸事；能有湛兄这样思想深刻的挚友，更是生命中的大幸！期待湛兄有更多更好的作品面世。

2013年3月

周文明草就于重庆



目 录 · Contents

第一章 品牌战略溯源

- | | |
|-------------------------|----|
| 01 从矮穷矬到高富帅——品牌的起源 | 2 |
| 02 统领江湖五种力量——愿景与使命 | 22 |
| 03 品牌殿堂的秘钥——广义品牌SIC模型 | 31 |
| 04 从三级片到文艺片——品牌战略路径 | 50 |
| 05 特劳特定位的局限——6C定位模型 | 62 |
| 06 图解品牌构建方法——PSA三部曲 | 71 |
| 07 品牌的混沌与秩序——品牌族群战略 | 73 |
| 08 占卜问卦不如调查——品牌调研与诊断 | 81 |
-

第二章 品牌价值与 顾客体验

- | | |
|--------------------------|-----|
| 01 品牌信仰的根基——CAPE价值理论 | 90 |
| 02 释放品牌的荷尔蒙——顾客体验MEC模型 | 92 |
| 03 从洗脑到自我救赎——媒体感受 | 98 |
| 04 攻克心扉的特洛伊木马——公关体验 | 110 |
| 05 顾客拦截的艺术——终端体验 | 113 |
| 06 超越金钱的心灵陶醉——消费体验 | 136 |
| 07 顾客流失漏斗揭秘——电商品牌体验 | 146 |

目 录 • Contents

第三章 顾客定位

- | | |
|--------------------------|-----|
| 01 神爱世人我独爱你——目标顾客定位 | 154 |
| 02 勾画目标人群的风骨——定客ABCD模型 | 165 |
| 03 唤醒沉睡的宝藏——重构需求力 | 167 |
| 04 危机下的消费抑制——重启购买力 | 173 |
| 05 市场的颠覆性力量——重塑价值观 | 178 |
| 06 中了品牌的毒——创建顾客黏度 | 186 |
-

第四章 品类定位

- | | |
|--------------------------|-----|
| 01 上帝创造了品类——品牌与品类 | 194 |
| 02 宝洁细分出300个品牌——细分定类法 | 199 |
| 03 迪斯尼开发3000个地产——整合定类法 | 204 |
| 04 时装设计师孙中山——创新定类法 | 210 |
| 05 霸王凉茶与马应龙眼霜——A模式与J模式 | 212 |
| 06 做第一还是做唯一——品类竞争梯队 | 216 |
| 07 屈臣氏的边界与方寸——定类与商品规划 | 220 |
-

第五章 格调定位

- | | |
|-------------------------|-----|
| 01 从孔夫子到犀利哥——古今格调纵横谈 | 226 |
| 02 小萝莉大战OL——品牌格调经典范式 | 231 |
| 03 争奇斗艳夺花魁——格调定位矩阵 | 242 |
| 04 换标风波犯众怒——定调与VIS设计 | 248 |
| 05 玻璃卖出水晶价——定调与产品设计 | 259 |
| 06 视觉创意的灵魂——定调与广告设计 | 267 |
| 07 快时尚的江湖演义——ZARA深度分析 | 272 |

目 录 • Contents

第六章 溢价定位

- 01 | 叠石桥的传说——价格的生死符咒 280
 - 02 | 品牌吸金有道——溢价定位与竞争策略 286
 - 03 | 纠葛的双刃剑——价位、价宽和价让 291
 - 04 | 英雄的阵营与座次——PE与PR定价矩阵 295
 - 05 | 妥协才能共赢——多方权益定价法 301
 - 06 | 定立营销的格局——价格与产品规划 308
 - 07 | 高街品牌的二次革命——平价主导的业态变革 311
-

第七章 个性定位

- 01 | 对号入座测个性——品牌个性维度量表 318
 - 02 | 良民最爱亡命徒——品牌个性12种原型 321
 - 03 | 狼老板不做羊品牌——品牌个性定位方法 327
 - 04 | 有了个性你就喊——品牌个性与品牌主张 333
 - 05 | 上层建筑一脉相通——品牌个性与企业文化 334
-

第八章 核心定位

- 01 | 择其善者而从之——择优法则 338
- 02 | 四海归于一统——归纳法则 339
- 03 | 自立山头称大王——唯一法则 340
- 04 | 天下英雄谁敌手——第一法则 342
- 05 | 不畏浮云遮望眼——前瞻法则 343
- 06 | 灵感源于勤调研——3C法则 346

目 录 • Contents

**第九章
集团品牌
战略管控**

01 五步可成诗——集团品牌战略5大模块	350
02 捍卫价值的藩篱——集团品牌管控12项任务	362
03 好戏在高台——集团品牌管控组织与流程	382
04 阵亡率极高的游戏——品牌资产评估与并购	386
05 门当户对好联姻——集团品牌联合	406
06 掐灭危险的火花——品牌危机公关3道防线	413

参考文献	426
-------------	-----

后记	427
-----------	-----

第一章 ▾

品牌战略溯源

Brand Strategy Introduction

一条破牛仔裤，如果来自美国，就被人们当作时尚的象征；如果出自阿富汗，就被人们理解为战争的创伤；如果来自非洲，就被人们理解为贫穷所致……品牌，决定了人们的价值判断！

01 | 从矮穷矬到高富帅

——品牌的起源

◎ 大牌崛起：从矮穷矬到高富帅

1837年，爱马仕的创始人Thierry Hermès在法国巴黎创建了一家马具公司，因为他是一位非常爱马的人士，所以中文译名就叫“爱马仕”。

他的首宗生意就是为马匹制造项圈。那时候的法国，还没有出现现代交通工具，通信基本靠吼，治安基本靠狗，交通基本靠走——不过，进步的地方就是可以用马车作为代步工具，而马的项圈就是马拉车的时候之承力物件。风靡一时的电影《战马》，片中就有多处给马戴项圈的镜头，当主人公艾尔伯特给心爱的马驹乔伊第一次戴项圈时，乔伊对项圈是非常恐惧和拒绝的，费了很大周折才总算给它戴上。显然，马是通人性的动物，它不愿意受到束缚。因此，项圈的好坏会直接影响马的工作热情和工作效率。出于对马的热爱，爱马仕将马作为终极客户来用心服务，耗费大量的时间和心血，去研究马的形体特征和受力结构，最终要让马匹佩戴最贴颈、最舒适的项圈。今天我们的产品设计要求符合“人体工学”，体现人性化特征，其实这种理念最先被爱马仕用于马身上。正因为如此，爱马仕在1867年的世界皮革展览中获得一等业务奖章，从此在马具皮革领域奠定了江湖地位。

在过去漫长的岁月中，马具是很重要的日用品。尤其是上层社会的贵族，出行必定是香车宝马，那些名贵的纯种马价值不菲，好马必配好鞍，因此马车和马具都是非常考究的。正因为有上层社会的消费带动，爱马仕由此沉淀了具有贵族气质的品牌精神和文化，这为其以后从马类用品向人类用品转型提供了有利条件。

到20世纪上叶，汽车工业兴起，当爱马仕第三代掌门人Charles-Emile HERMES接过爱马仕公司的权杖时，发现爱马仕面临被淘汰的命运。于是他积极开展多元化战略，将业务拓展至手提袋、旅行袋、手套、皮带、珠宝、笔记本以及手表、烟灰缸、丝巾等。甚至在爱马仕第五代接班人接掌后，更陆续



图1-1 左图为爱马仕创始人Thierry Hermès，右图为爱马仕在巴黎开设的第一家马具工厂原址，现在仍旧是爱马仕的旗舰店

图片来源：Wmagazine

推出了香水、领带、西装、鞋饰、沐浴巾、瓷器、珠宝、男女服饰、手表和桌饰系列等新产品，让爱马仕真正成为涵盖生活全方面的经典品位代表。

纵观历史，19世纪的欧洲、美国等地，诞生了最早的一批现代意义上的知名品牌。如爱马仕（HERMES）、卡地亚（CARTIER）、路易·威登（LV）、李维斯（LEVI'S）等等。这些古董级品牌，经历150年以上的精心修炼，吸收天地之灵气、日月之精华，如今都成为全球顶级的奢侈品牌或著名消费品牌，无论过去、现在，还是未来，都在引领全球的时尚消费潮流。追溯这些品牌背后的故事，有助于我们认知品牌起源的历史。

我们再来看看LV和李维斯的发家史：

就在爱马仕诞生的1837年，一个年轻人背起简易的行囊，离开了法国东部的一个小村庄，沿着尘土飞扬的乡间土路，步行400多公里，连续很多天风餐露宿，前往巴黎。沿途都是贫瘠的土壤和稀疏的庄稼，偶尔能看到一些用来耕地的小毛驴。当时的法国农作物种植业并不发达，葡萄种植还没有普及，土地的谷物产出率很低，有些地方采用畜牧和种植混合的方式，也改变不了贫穷的面貌。

他的父亲在附近一个林场当伐木工人，但是工资微薄，跟农民一样贫

穷。于是，穷人的孩子早当家，小小年纪的他决定独自出去闯天下，用自己的智慧和汗水，赚钱过上好日子。这么一个单纯而朴素的梦想，让这个单瘦的年轻人心中热血沸腾，对前路的艰辛完全没有在意。他的大名叫路易·威登（Louis Vuitton），时年16岁。

来到举目无亲的巴黎，小路易在木工作坊干过，后来又有机会给上层社会的贵族收拾行装，类似马夫和佣人之类的职业。据说，最传奇的是他在拿破仑三世登基之后，成为皇后乌捷妮的御用捆工，心灵手巧的他很快赢得皇后的器重。路易·威登在为上流社会服务时，发现那些爱好旅行的人士，包括皇后乌捷妮在内，最大的苦恼是没有合适的行李箱，华美的服饰经常被弄得皱巴巴的，颇煞风景。因此，他深知改进行李箱包的重大意义，于是他决定辞去政府公务员的职务，下海经商，于1854年，在巴黎街头创建第一家以自己名字命名的皮箱店，革命性地创制了平顶皮衣箱，改变了以往圆顶衣箱的缺陷。

以咱东方大国的思维来推测，路易·威登下海之前，应该已经积累了上层社会的人脉资源，或许能够获得政府采购之类的订单，比如圣诞节到来，宫廷内务总管给公务员们发LV包作为福利。当然，这些都无从考证。我们只知道当时的事实是：这种箱子很快便成为巴黎上流社会王公贵族们出行的首选物品。品牌血统的高贵，为LV成为全球顶级奢侈品牌奠定了基础。

后来的岁月，路易·威登成为法国历史上最杰出的皮件设计大师之一，LV的魅力与日俱增。不过，有一点他是万万没有想到的，150年之后，如此高档的LV奢侈品牌，却成为某个东方大国普及率最高的大牌。从家庭主妇到商界巾帼，从繁华都市到边陲小镇，无论何人何地何时，你都可以看到LV的魅力在人潮中流淌。当然，千万别误会，并非LV变成了大众消费品，也并非人人都可以买得起LV，而是由于某国山寨产业发达，让仿制精良的冒牌LV走进千家万户，成为居家旅行、攀比摆阔必备之良物。

因此，现实告诉我们，骑白马的不一定是王子，挎LV的也不一定是阔太，具体得看身份和场合。王菲和张柏芝拎的LV包一定是正品；而隔壁张大妈在菜场为了1毛钱而讨价还价时拎的LV包，就真假莫辨了。但无论如何，LV作为一个著名品牌，已经深深烙印在广大人民群众心目中，这是不容置疑的事实。越是山寨流行，越是证明其品牌之成功。

题归正传。那是一个品牌的洪荒时代，也是重量级大牌诞生的时代。并

且，绝大部分品牌都不是生为贵族，而是崛起于最底层。我们今天看到的，都是从“矮穷挫”变成“高富帅”的青春励志故事。几乎跟LV同一时间诞生的品牌，是牛仔界的老大——李维斯（LEVI'S）。我们再来看看李维斯发家的故事。

1848年1月24日，在现今加州旧金山的一个山谷里，一个名叫James W. Marshal的木匠正在建造锯木厂，锯木厂选址在河流边，这样便于运输木头。那时候还没有电动机，所以锯木厂采用水车作为动力设备。清晨的阳光驱散薄雾，这片氤氲沉寂的古老大地，在无意中暴露了它的富饶。当木匠在调试水车的时候，发现水流冲刷下出现了一些金灿灿的东西，在阳光下显得格外耀眼。他下意识地捡起其中较大的颗粒，眯缝着眼鉴定半天，最终得出惊人的结论：“哦，卖糕的！这货居然是金子！”幸亏木匠是一个老实人，他没有一个人闷声发大财，而是将消息告诉了其他工友。于是，一传十，十传百，加州发现金子的消息很快传播开来。同年8月，消息传到东部的纽约，纽约作为当时的国际化都市，将消息进一步传播到全美和世界各地。从此，许多怀揣一夜致富梦想的人开始涌入旧金山港口。1849年起，加州淘金潮真正兴盛起来，从美国各地和其他国家出发前往加州淘金的人络绎不绝，当时旧金山港口的帆船密密麻麻，而市区的人口迅速暴涨。据当时的报纸记载，鼎盛时期多达30万人赶往加州，其中15万人走陆路，15万人走水路。可谓水陆兼程，浩浩荡荡，蔚为壮观。另据统计，1847~1870年之间，旧金山常住人口从500人增加到15万人。

旧金山人口的激增，带来了很多问题，吃的、用的、穿的、住的等等都供不应求。1853年——比LV的诞生还早一年，来自德国巴伐利亚的年轻商人李维斯也慕名来到旧金山。正是由于他的到来，解决了淘金者的工作服问题，并诞生了世界上第一条牛仔裤。

话说李维斯当时24岁，他6年前从德国移民到纽约，开始是替做绸布生意的两个哥哥作推销。当时他英文还很蹩脚，在这个陌生的国度很不适应。但为了生活，不得不背上了一百磅重的布匹、衣服、针线等，前往南部肯塔基州，向那些农夫、伐木工人等兜售一两块钱的“纽约货”。生意并不好做，每天背着沉重的货物赶路也非常艰辛，于是当他听到加州发现金矿的消息后，也决定去闯荡一下，说不定还能发大财哩。

他并不知道淘金的人需要什么，只是按照自己想法，随身背了一些布