

品牌批判

Criticism of Brand

第一部以本土品牌为视角的实战专著

1995年秋，白加黑感冒片第一上市，
如何叩开市场之门

1996年秋，摩托罗拉
为什么敲开中国人的家门

1997年，纯净水市场遭遇
“有害”之争甚嚣尘上

1998年秋，王老吉
品牌批判



市场争战如刀光剑影闪现于前，品牌争战则深藏其后。

本书作者集近十年市场实战之功力，以本土品牌批判为经，
以品牌工程系统建设为纬，佐以实战案例，援以大家访谈，自成一格。

欲知品牌争战者不可不读，欲知品牌工程建设者不可不读！

陈云岗 著
广州出版社

品 牌 批 判

陈云岗 著

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌批判 / 陈云岗著. — 广州: 广州出版社, 1999.12
ISBN 7-80655-017-8

I. 品… II. 陈… III. ①产品 - 质量管理 - 研究②产品 - 市场营销学 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 65338 号

品 牌 批 判

广州出版社出版发行

(地址: 广州市东风中路 503 号 邮政编码: 510045)

广东韶关粤北印刷厂

(地址: 广东省韶关市五里亭 邮政编码: 512000)

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 24 万字 印张: 12

印数: 1 - 10000 册

1999 年 12 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

发 行 人: 黎小江 责任编辑: 黄 甜

责任编辑: 李 利 封面设计: 李伟建

发行专线: 020-83550968 020-8355068

ISBN 7-80655-017-8 / F·2

定价: 12.00 元

前言 中国牌时代何时到来

1998 年的年中，在古老的北京召开了一次中国国际名牌研讨会。与会的盛事国际集团首席执行官凯文·罗伯兹先生精确地概括了中国作为消费社会的三个特点：第一，我们生活在快节奏的经济时代，每个人都忙于工作、家庭，大家都匆匆忙忙地度过一周。作为一个广告人，吸引他们的注意力非常难。第二，市场竞争非常激烈，你能想到的所有行业，都已经有很多竞争者。他们的产品同样好，他们的服务具有同样高的标准，他们的价格一样，可能更便宜。在这种情况下，品牌的承诺和品牌所代表的形象是惟一的差异。第三，有一种现象，即“永不满足的消费者”。消费者的期望值不断提高，人们要立即得到服务，如果得不到，他们就转向他人，价格可能相同，也可能更便宜。

在这样的消费社会里，赢的策略是什么呢？这时，品牌就浮现出来。没有品牌就没有市场。我们中国的品牌是什么呢？经过数十年的市场实践，各行各业已经拥有了相当数量的本土品牌，这是一个被广泛认可的定

论。但是，我们又不能不承认，我们的品牌还处于初级发展阶段，大多数本土品牌都还没有能够拥有消费者的忠诚和偏好，长期发展的根基还欠厚实。1999年，由上百家中国知名企业发起的“中国名牌发展论坛”，发表了《'99北京宣言》，它概括了本土品牌的发展状况，“国货与洋货的竞争重心，已从质量、品种、资金转移到品牌、知识产权的竞争。中国国民生产总值为全球第七位，而全球知名品牌中，前几名没有中国的，前十几名也没有中国的。品牌容量大，凝聚力大，也是经济实力的高度浓缩。每一个国家都通过自己的品牌加强国际地位”。

可以说，中国不是没有品牌，而是缺乏足以支撑“中国制造”的品牌群。日本产业界，以其数十年如一日的创新开拓向全球消费者推出了一大批值得他们骄傲的品牌，改变了全世界对“日本制造”的产品质量低劣的印象。中国，当然应该是去努力战胜“中国制造”标签的国家，中国产业界当然应该推动中国牌时代的到来。中国品牌，在凯文·罗伯兹先生的眼中，这一品牌有着一系列富有诱惑力的因素，我们应该紧紧地把它抓住，把它塑造成一个极富吸引力的全球偶像。这个品牌有着这样的价值：永恒、智慧、神秘、和谐、有创造力、有活力、高智商、高工艺、勤劳、实用主义。这个品牌很“酷”，它的价值意味着富有而深刻。这个品牌就是中国牌，它具有5000年文化的底蕴。“中国制造”的被认同，需要有一大批本土品牌对它进行集体性

支持，它们构成的品牌方阵足以与外来品牌相抗衡。熊猫是国宝，东北虎是国宝，地大物博的中国国宝众多，这是我们作为中国人的骄傲。但是在以品牌论英雄的时代，我们的产业界有国宝吗？美国人可以炫耀他们的可口可乐、万宝路，他们的微软、麦当劳，日本人可以夸说他们的松下、东芝，他们的本田、丰田，中国人将夸说什么？品牌是现代国家在面临无可逃避的国际化竞争时应该珍视、重点培养、重点保护的国宝。国宝级的中国品牌又在哪里呢？

我们的国宝级品牌，至少应该拥有这样一些特征：第一，它可以支持“中国制造”，不仅仅是规模大名声响，更重要的是这样的品牌与“中国制造”的内涵相吻合，以它的品牌魅力深深改变着人们对“中国制造”的看法。第二，它具有持久稳定性。没有百年不倒的产品，有百年不倒的品牌。我们市场上现有的品牌如花般起起落落，还远远称不上经受得住时间的考验。第三，它具有相当的抗压性。它的品牌策略不会因外来品牌的干扰、影响而随意调整。具备这样三个简单特征的品牌才称得上是国宝级的品牌。

近二十年来随着市场的开放，外来品牌纷纷抢滩中国，眼见得民族品牌一个个或主动或被动地黯然离开了竞技场。虽然一些企业已经喊出“长城永不倒，国货当自强”，力图扛起塑造民族品牌的大旗，但在这一行为的骨子深处，它们最大的出发点不是出于战略上的危机感，而是一个具体市场区隔行为，它把一个本应属于战

略方面的设计因素降格到市场促销的战术组合层次。但愿我这种揣测不是中国企业界的真实想法。但是由于它像飓风一样地刮起，知名的不知名的企业都来赶这趟专列，搭界不搭界的机构都来借助帮企业打国字牌捞取外快，我只好悲观地得出这种结论。

在外来品牌多次发起集团式冲击之后的今天，如果对市场上新存的本土品牌进行盘点，我们可以发现主要有这样三大类品牌：一类是自然积淀型品牌，一类是广告明星型品牌，一类是市场影响型品牌。自然积淀型品牌老而弥坚，它们依靠其悠久的历史、过硬的产品品质和极高的消费者口碑稳住了自己的阵脚。比如云烟贵酒，虽然多次遭内外敌手的伏击仍然屹立不倒，除却应对得当之外，更重要的是其悠悠岁月积累的历史影响力发挥了最重要的作用。广告明星型品牌，作为市场新的进入者，它们认为有名声就会有市场，多采用大传播、大市场的策略，以广告开路，以品牌知名度的提高为第一要务，其榜样当属中央电视台的历届标王。其典型的特征是放广告卫星，认为有广告就有产出，有大广告就有大市场，但其兴也速，其衰也忽，往往走入市场知名度就是市场美誉度的认识误区，广告支持难以有效回落与调整。其创业人士往往有“上山容易下山难”、“不打不行，打也不行”或者“不打死得慢，打了死得快”的哀叹。第三类品牌，即市场影响型品牌。这类品牌以中国家电行业最具代表性，是未来市场最有竞争力的品牌类型。它们可以较正确地处理产品跟踪研制、网络建

设、顾客服务和广告推广等方面的关系，从而在迅速发展的同时避开大起大落的宿命结局。

三大类品牌数十年浮浮沉沉，几多变幻。但不同类型的品牌经常面临着同样的问题，即如何才能走上可持续发展之路，成为百年不倒的长寿品牌。由于它们的基础不同，面临的竞争不同，其品牌战略的侧重点也必然不同。

自然积淀型品牌的市场形势严峻。曾经看到一则消息，标题是“茅台酒也做广告了”，披露说茅台集团于1998年正式成立了市场部，开展营销策划和企业形象宣传。虽然是姗姗来迟，毕竟茅台酒放下了国酒之尊，迈出了可喜的第一步。自然积淀型品牌如果不想成为真正的历史遗迹，就必须摆脱传统的积淀意识，从调整产品结构、丰富产品品种、深度拓展市场、扩大市场份额和影响力、保持品牌魅力等方面入手进行品牌再造。广告明星型品牌，要么采取掘金主义，掠夺式侵占市场后迅速消亡，利用已经积累的资金另做他图；要么放弃一条腿走路的做法，实行广告回落计划，持续加大产品研发投入、终端建设投入和消费者服务投入，实现全面均衡发展。市场影响型品牌，必须戒骄戒躁，少想加法多想减法，围绕核心市场能力开展专业领域内的规模经营，走上稳健发展的道路。

无论是品牌初创还是品牌再造，品牌创造者都将全身心投入，因为他们深知品牌的市场价值。北京某名牌事务所认为，品牌价值是由品牌的市场拓展能力(M)、

超值获利能力 (S) 和品牌发展潜力 (D) 构成的。我们从 $P = M + S + D$ 这一公式中可以看出品牌诱人的市场价值。美国的西蒙和苏里文两位经济学教授也已经发展出一种独特的将品牌价值从公司总体价值中分离出来的方法。他们的研究表明，具有高品牌魔力的品牌价值，可以达到公司总体价值的 75% 强。诱人的品牌价值当然值得我们全身心地创造属于自己的品牌。

我们的中国是世界上发展速度最快的地区之一，外来品牌正在纷纷拥入广阔的中国市场，中国企业正在以一个新的群体形象崛起……种种迹象表明，中国牌时代正在到来。当中国牌到来的时候，我们的中国将再次焕发出它迷倒世界的风姿。这一天的早日到来，有赖于我们每一个人热切地向往，热情地创造，一天天地努力。

目 录

前言 中国牌时代何时到来..... (1)

在外来品牌多次发起集团式冲击之后的今天, 如果对市场上现存的本土品牌进行盘点, 我们可以发现主要有这样三大类品牌, 一类是自然积淀型品牌, 一类是广告明星型品牌, 一类是市场影响型品牌。

第一章 品牌背景..... (1)

一 竞争无边界..... (1)

伴随着全球化的市场经济浪潮, 市场竞争边界正如朝露般地消除, 预示着我们的企业、我们的品牌必然走出安全的动物园, 走进以实力求生存、求发展的动物世界。

二 微利时代的法则..... (7)

可以这样说, “有没有”是 90 年代前的市场主旋律, 而“要不要”是 90 年代后的市场主旋律; “有没有”表明了 90 年代前的市场是缺品种的市场, 而“要

不要”表明了 90 年代后的市场是缺品牌的市场。

三 流星与恒星(12)

“一次创业”过程中群星光耀星空，虽然他们大多数如流星般消逝，但正是有了流星群才照亮了一个时代。他们是一个时代的英雄，我们应该感谢他们。但由于英雄们产生于特殊的历史时代，他们先天地存在于悲剧之中，当时代的大幕又一次打开时，他们必然黯然退场。这是他们的遗憾，也是他们的创痛。

四 克隆时代寻找激情(19)

经过数十年的自然积淀，我们拥有了一批自己的品牌。为什么在外来品牌的攻击下一个个黯然离场呢？我认为，在所谓成本劣势、技术劣势、管理劣势的背后，是因为我们的品牌没有深刻洞察这个克隆时代的本质，没有予以顾客通过自己的产品和服务寻找激情、舒张自我个性的张力。

第二章 品牌理念(25)

一 梦想是可贵的(25)

张承志在他的《金牧场》里说，生命就是希望。是

的、人是梦想的产物。世纪之交的中国人，更有着许许多多的梦想。

有关梦想，英年早逝的王小波先生说，梦想虽不见得都是伟大事业的起点，但每种伟大的事业必定源于一种梦想。

二 做品牌不是做快餐……………(28)

在我们身边，非常多的企业家把做品牌当成做快餐。快餐可以做品牌，做品牌却绝对不是做快餐。

三 深挖洞，广积粮，不称王……………(31)

没有定力，是中国企业做大品牌的通病，没有定力就形不成人脉、智脉、商脉的合力，就难以独守十年寒窗，也就等不到金榜题名的那一天。我们的企业何时走出跟风的怪圈，就标志着它们开始走出幼稚，朝着成熟化迈进了一小步。

四 一勤天下无难事……………(34)

玉兰油在 1998 年的市场推广计划被命名为“重逢在珠穆朗玛峰”，它希望自己再一次攀登到珠穆朗玛峰的销售巅峰，以保持自己在中国内地护肤品市场的领导品牌地位。这一看似简单的计划却令中国同行自愧弗如。

五 学然后知不足.....(40)

对于品牌建设者而言，学习意味着三个方面的吐故纳新：一是经营理念的更新，二是技术知识的更新，三是市场及社会、文化背景的知识更新。

附录一 新世纪之光——《梦想中国》书稿创意简案(45)

第三章 品牌调查.....(50)

一 没有调查就没有发言权.....(50)

1996年冬，在中国内地，摩托罗拉选择40多个大中城市，展开以入户访问为主要形式的大型消费者调查，仅整个问卷就长达上百页、提出数百个问题。摩托罗拉想知道什么呢？

二 大胆假设，小心求证.....(57)

品牌调查，在我的理解里，应该主要把握品牌产品力调查、品牌市场力调查、品牌形象力调查等三个方面。

三 调查不是万能的.....(65)

定性调查是发现问题，定量调查是证明问题。定性调查是深度研究，力图找出有代表性的问题；定量调查是广度研究，验证问题的代表性。

附录二 最佳借鉴——资生堂暨欧珀莱品牌观察报告 (70)

第四章 品牌设计..... (79)

一 战略设计..... (79)

1997年12月的一天，从遥远的法兰西飞来一纸传真，皮尔·卡丹这家在中国内地颇有声望的服饰品牌意欲进军中国内地的化妆品市场。如何设计皮尔·卡丹的中国之路呢？

二 产品设计..... (82)

产品设计是品牌价值定位的具体实现。在产品设计中，按照重要性排序，应该依次是核心产品、形式产品和扩展产品。但是在实际运作中，我们见到很多的品牌在做着完全相反的事情。

三 形象设计..... (88)

第一代中国可乐中的昌宁可乐准备在太原城上市，“你我的可乐”推广方案搁浅，威风锣鼓过后寂无声响。当第二代中国可乐们再次发起冲击时，我同样惴惴不安。

四 CI 设计.....(97)

词语是社会的活化石。“破产兼并”、“资本重组”的热浪还没过去，“员工股份化”、“团队培训”又已掀起产业界无比的兴致。当然，产业界可以上榜的流行词语，还有纯粹外来语“CI”。

附录三 中国之路——皮尔·卡丹如何进入中国内地化妆品市场.....(103)

附录四 你我的可乐——昌宁可乐入晋推广建议书.....(112)

第五章 品牌行销.....(126)

一 建市场与抢市场.....(126)

1997 年的春天，旁氏提出“隔离”护肤品概念，市场为之风靡。1998 年，小护士在“隔离”概念上又加入

“美白”概念，推出美白隔离霜。两字之别，市场大幅度向小护士倾斜。

二 性格决定命运……………(131)

与巩俐相比，中国的不少品牌免疫能力很差，非常容易沾染名牌脾气。刚刚占领了一两个区域市场，就敢号称畅销品牌；刚刚赢得了一些消费者的好感，就敢高歌江山永不倒。

三 顾客是我们的朋友……………(139)

顾客既不是任人宰割的羔羊，也不是高高在上的上帝。有美国学者的研究表明，顾客忠诚度提高 5%，品牌可实现的利润就能增加 23% ~ 85%。

四 市场价还是自律价……………(144)

价格战不是兴奋剂，但如果上了瘾，把市场成功的赌注长期押在价格战上，它就变成了兴奋剂，就会成为品牌自身的杀手。

五 方便千万家……………(150)

1996 年初夏刚刚开始，怡宝纯净水组成庞大的直销

车队，从早上8点开始一直到深夜12点，直接巡回送货上门。此招一出，发生愤怒的批发商用砖头砸该品牌的直销车、殴打直销人员等恶战。

附录五 财源探测者——《投资导报·财源调查》
专版策划书……………(155)

附录六 龙行天下——卡丹尔集团发展纲领之一：
企业精神（节录）……………(176)

第六章 品牌传播……………(179)

一 走出亚健康……………(179)

纵观近二十年广告发展史，我们的品牌创造者可以说是大话多多，疯话多多，傻话多多。

另一种评价：巨人健康大行动系列广告，它的角色是广告先锋，作用是启动经销商，调动经销商的买货热情，实际上它也确实起到了这种作用。这是一种阳谋，谋经销商，但由于没有能够在一个完整的广告运动中体现，虎头蛇尾，才招致了很多的非议。

二 深度传播……………(192)

从传播的有效性来看，品牌创造者无论是拟订、执