



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪管理类创新课程系列

品牌专家力作

品牌学

案例教程

杨海军 袁建 编著

品牌学



复旦大学出版社 www.fudanpress.com.cn



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

博
學



21世纪管理类创新课程系列

品 牌 学

案例教程

杨海军 袁 建 编著

复旦大学出版社 www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

品牌学案例教程/杨海军、袁建编著. —上海:复旦大学出版社,2009.5
(21世纪管理类创新课程系列)
ISBN 978-7-309-06615-9

I. 品… II. ①杨…②袁… III. 企业管理:质量管理-高等学校-教材
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 062594 号

品牌学案例教程

杨海军 袁建 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 黄文杰

出品人 贺圣遂

印刷 上海崇明南海印刷厂
开本 787×1092 1/16
印张 18.25
字数 411 千
版次 2009 年 5 月第一版第一次印刷
印数 1—4 100

书号 ISBN 978-7-309-06615-9/F·1486

定价 32.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

改革开放 30 年来,中国高等院校新闻与传播教育经过长期的积累和发展,呈现出欣欣向荣的繁荣景象。综观中国高等新闻与传播教育的历程,我们欣喜地看到新闻与传播学科已成为人文社会科学的一支重要生力军,新闻与传播教学单位在人才培养和国家经济建设中发挥着越来越重要的作用,在培养社会亟需应用型人才方面独领风骚。

新闻与传播学科是一门新兴学科,是伴随着改革开放、适应社会经济发展而逐渐成熟的一门应用型学科。经过长期的探索和发展,新闻与传播学的学科体系逐渐形成,学科分支日渐完备,学科积淀日益深厚,学科建设成果斐然。新闻与传播教育在社会发展的大潮中,实现了从“术”到“学”的华丽转身。

经过新闻与传播教育工作者的不懈努力,新闻与传播学的学术内涵不断丰富,学科地位不断提升,在教育部 1997 年颁布的《授予博士、硕士学位和培养研究生的学科、专业目录》与 1998 年颁布的《普通高等学校本科专业目录》中,新闻与传播学已上升为一级学科,下设新闻学、广播电视新闻学、编辑出版学、广告学四个本科专业和新闻学、传播学两个二级学科硕士学位授权点及博士学位授权点,新闻与传播教育的人才培养体系日渐完善。新闻与传播教育经过专业归口、资源整合、方向凝练,已形成了较为完备的、相互支撑的人才培养体系,新闻与传播教育的大平台模式逐渐建立。

在长期的理论探讨和实践摸索中,中国高等新闻与传播教育呈现出鲜明的时代特色。

其一,高校新闻与传播专业教育的品牌效应日渐显现。截至 2008 年 6 月,全国已有 300 余所高校开设了和新闻与传播有关的相关专业,新闻与传播学学科建设与专业发展渐成规模,并呈现出板块效应,新闻传播专业教育在高等教育这块园地里茁壮成长,显现出勃勃生机,成为最贴近社会、最贴近业界、最贴近市场、最具发展活力的新兴学科与新兴产业,新闻传播学专业教育在人才培养目标确立、学科体系构建、课程体系设置、专业实践等方面日渐成熟和规范,人才培养质量不断提高,专业人才市场竞争力不断增强,一些品牌院系、品牌专业脱颖而出,品牌效应明显。

其二,新闻传播专业教育成为业界专业教育的预科。新闻与传播教育的前瞻性、即时性及应用性特征十分明显,在不同时期,新闻与传播教育工作者在理论和实践的探讨上,都付出了大量的心血,

前

言

在他们的不断努力下,学界与业界的互动更为紧密和频繁,校企联合办学、开放式办学、网络教学、多媒体教学、专家平台教学、业界平台教学等都使学生理论联系实际能力、分析与解决问题能力、社会适应能力得到明显的提高,而业界专业教育也成为新闻与传播教育的重要组成部分,高校专业教育和业界专业实践成为有机整体。

其三,高校新闻与传播教育成为一个系统工程。这主要表现在两个方面:从人才培养结构看,专科教育、本科教育、硕士研究生教育、博士研究生教育相辅相成,相得益彰,适应了社会对不同层次人才的需求;从人才培养模式看,思想创新和手段创新成为核心竞争力,课堂教学、实践教学、案例教学、实验教学互为补充,互相支撑,人才培养的质量得以提升。在这样的环境下,高校新闻与传播教育的学科建设和专业发展有了更为丰富的内涵,包括师资队伍的建设、教改项目的实施、现代化教学手段的运用、教材的编写及教学成果的推出、教学实验示范中心的建设及科学规划等相关内容,高校新闻与传播教育逐渐成为一个系统工程。

案例教学是新闻与传播教育的重要组成部分,也是适应以上新闻与传播教育发展特点而逐渐出现的一种新型教学形式。案例教学是指在教师的精心策划和指导下,运用典型案例,将学生带入特定事件环境,引导学生体验式学习和自主性学习的一种教学方式。新闻与传播案例教学的基本思想是不仅是“授人以鱼”,更重要的是“授人以渔”。案例教学具有典型性、时尚性、灵活性等特征,不仅使专业理论教学形象化和具体化,而且能够推动新闻与传播理论的创新。品牌学是新闻与传播的核心课程,为丰富品牌学教学内容、提升品牌学学术内涵和拓展品牌学应用范围,我们编撰了《品牌学案例教程》一书。本书每一部分均由专业导航、经典案例、小结和课后讨论构成,使理论与实践得到了完美结合。书中引文可在后面参考文献中查找,学生通过该书可做进一步延伸阅读。本书一方面为学生走向市场竞争提供一个开阔的社会视角,另一方面为业界人士步入专业领域提供一个理论与实践相结合的窗口,为新闻传播人才的培养、新闻传播事业的发展尽一份绵薄之力。

杨海军

2008年7月18日

前言	1
第一章 品牌概述	1
第一节 何谓品牌	1
专业导航：何谓品牌	1
经典案例：南方报业——品牌媒体发展历程	3
小结	7
第二节 品牌的特征及分类	7
专业导航：品牌的特征和分类	7
经典案例：君子爱财，取之有道——万豪酒店的启示	9
小结	12
第三节 品牌的作用	12
专业导航：品牌的作用	12
经典案例：太太乐——中国名牌，带动产业发展	15
小结	17
第二章 品牌的历史演变	19
第一节 中国品牌发展史	19
专业导航：中国品牌发展史	19
经典案例：同仁堂——中华老字号发展历程	22
小结	26
第二节 外国品牌发展史	27
专业导航：外国品牌发展史	27
经典案例：沙滩文化的传奇——Quiksilver 品牌发展历程	30
小结	35
第三章 品牌定位	36
第一节 品牌定位概述	36
专业导航：品牌定位	36
经典案例：五谷道场——“非油炸，更健康”	40
小结	44

目

录

第二节 品牌定位战略过程	44
专业导航: 品牌定位战略过程	44
经典案例: 金龙客车——“中国客车专家”	47
小结	52
第三节 品牌定位的策略	52
专业导航: 品牌定位的策略	52
经典案例: 王老吉——在定位中重生	56
小结	61
第四节 品牌定位存在的问题和误区	61
专业导航: 品牌定位存在的问题和误区	61
经典案例: “梦想启动未来”——GE 公司品牌再定位	63
小结	66
第四章 品牌命名与品牌形象塑造	67
第一节 品牌命名	67
专业导航: 品牌命名	67
经典案例: “珠啤”的品牌命名之痛	70
小结	73
第二节 品牌形象塑造	73
专业导航: 品牌形象塑造	73
经典案例: 万宝路品牌形象建设之路——成功的“变性术”	77
小结	79
第五章 品牌延伸、组合与扩张	81
第一节 品牌延伸概述	81
专业导航: 品牌延伸	81
经典案例: ELLE——长袖善舞, 多子多福	84
小结	89
第二节 品牌延伸的策略和步骤	89
专业导航: 品牌延伸的策略和步骤	89
经典案例: 海尔——中国品牌家电帝国的“国王”	96

目

录

小结	99
第三节 品牌组合	99
专业导航: 品牌组合	99
经典案例: 斯沃琪——手腕上的“帝国”	103
小结	108
第四节 品牌扩张	108
专业导航: 品牌扩张	108
经典案例: 麦当劳——品牌特许经营的典范	111
小结	115
第六章 品牌传播	116
第一节 品牌传播的几个基本问题	116
专业导航: 品牌传播的概念、特点与功能	116
经典案例: 概念突围——咯咯哒品牌传播纪实	119
小结	122
第二节 品牌传播的结构模式、类型与流程	122
专业导航: 品牌传播的结构模式、类型与流程	122
经典案例: 成就伟大之路——英美烟草集团企业社会责任	
内部传播写实	124
小结	128
第七章 品牌广告传播	129
第一节 品牌广告传播概述	129
专业导航: 品牌广告传播	129
经典案例: 绝对伏特加——创意无处不在, 广告成就精彩	
.....	133
小结	137
第二节 广告传播策略	138
专业导航: 广告传播策略	138
经典案例: “一切皆有可能”——李宁广告传播策略分析	
.....	142
小结	146

目

录

第八章 品牌公关传播	147
第一节 品牌公关传播概述	147
专业导航: 品牌公关传播	147
经典案例: 先进科技, 护航“神六”——长城润滑油“神六”	147
公关传播策略	150
小结	153
第二节 品牌公关传播的原则和沟通方式	154
专业导航: 品牌公关传播的原则和沟通方式	154
经典案例: “时尚中华”引领男装市场——柒牌“中华立领”	154
公关传播	157
小结	161
第三节 品牌危机公关传播	161
专业导航: 品牌危机公关传播	161
经典案例: 康泰克 PPA 危机公关	165
小结	169
第九章 品牌销售传播与口碑传播	170
第一节 品牌销售传播	170
专业导航: 品牌销售传播	170
经典案例: 丝宝集团终端促销之道	172
小结	176
第二节 品牌口碑传播	176
专业导航: 品牌口碑传播	176
经典案例: 口碑至上——三星 U608 的网络口碑营销传播	180
小结	183
第十章 品牌文化传播	185
第一节 品牌文化概述	185
专业导航: 品牌文化概述	185
经典案例: 水井坊——贩卖文化	189
小结	192

目

录

第二节 品牌文化传播	192
专业导航: 品牌文化传播的五个层次	192
经典案例: 金六福——专注“福”文化, 以“福”开路	196
小结	199
第十一章 品牌整合营销传播	200
第一节 整合营销传播概述	200
专业导航: 整合营销传播概述	200
经典案例: 宜家家居——家居文化的“布道者”	203
小结	206
第二节 品牌整合营销传播的步骤与方案制定	207
专业导航: 整合营销传播的步骤与方案制定	207
经典案例: 动感地带整合营销传播案	211
小结	215
第十二章 品牌管理与维护	216
第一节 品牌管理	216
专业导航: 品牌管理	216
经典案例: 老字号, 新形象——全聚德的品牌管理	220
小结	223
第二节 品牌维护	224
专业导航: 品牌维护	224
经典案例: 滇虹药业——保卫“康王”	229
小结	231
第十三章 品牌诊断、老化与创新	233
第一节 品牌诊断	233
专业导航: 品牌诊断	233
经典案例: 民生 21 金维他——突破困局, 重塑品牌金身	237
小结	241

目

录

第二节 品牌老化	242
专业导航: 品牌老化	242
经典案例: 红旗——走下中国市场的“神坛”	246
小结	250
第三节 品牌创新	250
专业导航: 品牌创新	250
经典案例: 李维斯——“保鲜”有道, 永远年轻	255
小结	259
第十四章 管理品牌资产	261
第一节 品牌资产的含义、特征与构成要素	261
专业导航: 品牌资产的含义与特征	261
经典案例: 醇厚深邃——再塑衡水老白干的“品牌资产”	268
小结	272
第二节 品牌资产的评估	273
专业导航: 品牌资产的评估	273
经典案例: 万宝路品牌资产评估	275
小结	277
参考文献	278
后记	283



第一章

品牌概述

第一节 何谓品牌

专业导航

何谓品牌

一、品牌概念的提出

20 世纪 60 年代,大卫·奥格威第一次在《一个广告人的自白》中较系统地阐述了品牌形象论,使人们对品牌二字留下了深刻印象,自此以后,各国专家学者从不同角度关注品牌现象并研究品牌问题。虽然这一概念从提出到现在已经经历了数十年的时间,其间品牌研究也经过长期实践进入理论创新和理论发展的成熟期,但随着市场经济的发展,品牌理论研究仍有很大的空间,不同地区和国家因市场经济环境不同,营销方式各异,对品牌的理解也各不相同,这就导致到目前为止还没有一个为世界各国所通用的品牌定义,人们对品牌的研究还在继续,无论是学界还是业界对品牌概念的描述都有自己独特的视角。

二、国外学者对品牌的诠释

国外较早明确给品牌下定义的权威性机构当首推美国市场营销协会(American Marketing Association)。该委员会给品牌所下的定义为,品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。

美国市场营销学权威菲利普·科特勒(Philip Kotler)教授在《营销管理》一书中认为,从本质上说,通过一个品牌能够辨别出销售者或制造者。一个品牌往往是一个更为复杂的符号,它能表达出如

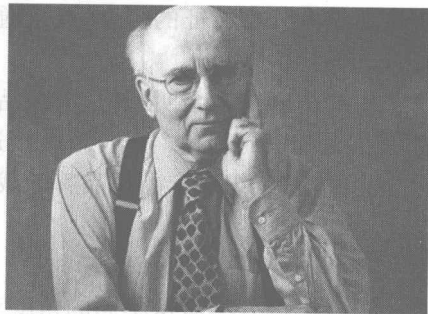


图 1-1 菲利普·科特勒教授

下六层意思。

属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。例如，梅塞德斯代表昂贵、优良制造、工艺精良、耐用、高信誉。

利益：属性需要转换成功能和情感利益。例如，梅塞德斯的属性“耐用”可以转化为功能利益：“我可以几年不买车了。”属性“昂贵”可以转换成情感利益：“这车帮助我认识到自身的重要性和受人羡慕。”

价值：品牌还体现了制造商的某些价值感。梅塞德斯体现了高性能、安全和威信。

文化：品牌可以象征一定的文化。例如，梅塞德斯意味着德国文化：有组织、有效率、高品质。

个性：品牌代表了一定的个性。例如，梅塞德斯可以使人想起一位不会无聊的老板（人），一头有权势的狮子（动物），或一座质朴的宫殿（标的物）。



图 1-2 大卫·艾克

使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一种消费者。我们期望看到的是一位 55 岁的高级经理坐在车后，而非一位 20 岁的女秘书。

品牌专家大卫·艾克(David Aaker)认为，品牌就是产品、符号、人、企业与消费者之间的连接和沟通。也就是说，品牌是一个全方位的架构，牵涉消费者与品牌沟通的方方面面，并且品牌更多地被视为一种“体验”，一种消费者能亲身参与的更深层次的关系，一种与消费者进行理性和感性互动的总和，若不能与消费者结成亲密关系，产品就从根本上失去了被称为品牌的资格。

三、国内学者对品牌定义的理解

首都经贸大学的韩光军教授在《打造名牌：卓越品牌的培育与提升》一书中认为：品牌是商品标志与消费者认知的综合。概括地讲，品牌是指能够体现产品个性，将不同产品区别开来的特定名称、标志物、标志色、标志字以及标志性包装等的综合体。

华东师范大学品牌科学研究中心主任何佳讯教授在《品牌形象策划》一书中认为：消费者对产品如何感受的总和，才称品牌。

国内品牌和广告专家李光斗先生在《卓越品牌七项修炼》一书中认为：品牌是产品的内在质量和外在特征的综合反映，通过行销和广告在市场和消费者心目中所建立的产品形象和性格。

上海交通大学余明阳教授在《品牌传播学》一书中提到：所谓品牌就是公众对于组织及其产品认识的总和。余明阳教授进一步解释说，这个定义有三个延伸要素，即品牌以公众为中心，组织与产品是品牌的载体，品牌的产生来自公众的认识。

四、品牌的定义

以上国内外学者从不同的角度对品牌进行了界定，对品牌理论的发展具有重要的意义。参照国内外学者的论述，我们认为，品牌的定义可以表述如下：所谓品牌就是一个名

字、术语、标志或者设计,或是上述的集合,从而使自己的产品或服务与竞争对手区别开来,是社会公众对其组织和产品或服务认知的总和。

经典案例

南方报业——品牌媒体发展历程

1949年10月13日,《南方日报》创刊,半个多世纪的沧桑岁月过去了,如今的南方报业已经成为一棵参天大树,深深扎根于广东这块充满热情和创造力的热土,成为中国报业大军中的一个响亮品牌。

“记录历史进程,承载民族记忆”,从南方报业的经营理念看,人们看到了一个大报应有的社会责任感;与共和国同成长,与新时代同进步,从南方报业发展历程看,人们感受到了一个品牌逐渐成熟的力量。特别是在市场经济大潮中,南方报业以敏锐的视角,澎湃的激情,常常奏出时代最强音,这些,也使人们真切感受到南方报业对品牌本质的深刻理解,对品牌概念的完美诠释。

随着市场经济的迅速发展,中国报业的竞争日趋激烈,新兴媒体日渐崛起,国外传媒巨头的挑战纷至沓来。中国报业的经营发展已经到了一个品牌竞争的时代。广东,作为改革开放的前沿阵地,作为中国媒体事业的“先行者”,历来不缺创新的先锋和时代的弄潮儿。南方报业传媒集团便是其中的典型代表。从初创一家结构简单的党报媒体,到组建报业集团,再到传媒业集团、文化传媒集团,南方报业集团凭着对品牌的独特认知,打造了既具有时代特色,又具有强大市场竞争力的品牌平台。

一、做大做强做持久——从战略的高度认识品牌

媒体尤其是报纸媒体在不断发展的经济环境下,只有靠品牌竞争才能突出重围、开拓新的市场空间,而站在战略的高度来打造品牌,则是南方报业的一个创新。

战略! 战略! 还是战略! 正如南方报业集团掌门人范以锦所说:“现在媒体发展所要面对的竞争也已经不再是普通媒体一般性的战术操作层面的竞争,而是战略层面的高层次的整体竞争。只有坚持正确的发展战略,才能有效地整合利用内部资源,在争夺激烈的报业市场上获得竞争优势,走上一条前景光明而又顺畅的发展道路。”

当所有人都在不断强调战略运营的重要性时,却很少有人去探究战略背后的品牌建设。诚然,在报业市场竞争越来越白热化的阶段,战略选择至关重要,但是具体到各个媒体集团的发展却又不尽相同。这一方面是由我国新闻传播的体制所决定的;另一方面则因为中国报业传媒集团从组建到发展,是一个从无到有、逐步探索的过程。要“拨开迷雾看清道路”,需要的不仅仅是敢于创新的勇气,还需要有创新的智慧。同许多开拓者一样,南方报业集团的品牌探索之路也走得相当曲



图 1-3 范以锦

折。也是经过几代人长期的办报实践和不断总结创新,以及缜密的理论分析,南方报业的战略管理体系才逐渐明晰,直至明确地提出了集团品牌的发展路径与各阶段目标。

发展路径:媒体品牌→报业品牌→传媒业品牌→文化传媒品牌→国际文化传播业品牌。

近期目标:推进从传媒品牌到报业品牌的提升,赢得报业竞争,找准跨媒体和兼容其他文化领域的切入点,进行积极的探索。

中期战略:将南方报业建设成为跨媒体的传媒集团,并逐步成为跨越其他文化领域的文化传媒集团。



图 1-4 《南方日报》



图 1-5 《南方周末》

长远目标:把南方报业最终发展成为国际文化传播集团。

针对这一战略愿景,南方报业集团又从产品品牌、产业品牌和媒体品牌打造出发,制定相关发展和扩张目标,以实现集团效益整体立体化的增长。

产品品牌:实施报刊系列品牌媒体的横向一体化扩张。围绕品牌媒体的打造,对现有的产品结构进行优化,对现有的经营地域进行扩张。

产业品牌:为增强集团媒体的产品竞争优势,打造一个支撑品牌媒体市场运营的产业价值链,并适时适度地向价值链的上下游延伸。这主要表现在报刊信息业、报刊印刷业、报刊发行业、报刊广告业四个方面。

媒体品牌:继续提升现有媒体的品牌价值,将品牌媒体的核心价值延伸到媒体运营的价值链上。

同时,南方报业集团还特别注意互联网和移动通信技术对集团发展的重要性,并以

此为切入口帮助集团向整个传媒业和文化产业延伸。

二、龙生龙,凤生凤——媒体发展的多品牌战略

“做媒介实际就是做品牌,要建立和维持受众的忠诚度,一定要通过品牌战略来培养起一批忠诚度很高的受众,使自己的传播产品成为人们不可或缺的认识社会、判断问题的基本资源支点。南方报业的优势在于其拥有许多具有高度知名度的子媒体。”中国人民大学新闻学院副院长喻国明一语点破南方报业集团的品牌战略:龙生龙,凤生凤。

所谓“龙生龙,凤生凤”,即在南方报业媒体新品牌的培育过程中,以优秀子报为孵化器,通过复制和转移集团的核心能力,共享集团的内部资源和外部营销渠道,加上优质的出版品质,能将新的媒体品牌快速推向市场。从《南方周末》到《21 世纪经济报道》再到《21 世纪商业评论》,从《南方周末》人物版到《南方人物周刊》,从《南方都市报》到《南都周刊》,从南方报业网到南方网均是这一品牌培育模式的成功典范。

2002 年 10 月 12 日,“第四届中国高新技术成果技术交易会”在深圳开幕,在当天的“全球经营管理大师峰会”上,南方报业集团董事长范以锦发表了题为《国际化背景下的媒体多品牌战略》的演讲,第一次在公开场合介绍南方报业集团品牌经营的理念和做法,并对南方报业传媒集团多品牌发展战略做了系统的总结和阐述。他认为,中国媒体面临国际传媒正面“碰撞”的时间日近,应该把握短暂的过渡期,把自己做大做强,而其中关键在于转换竞争观念、实施多品牌战略、强化综合竞争力。他的这一观点,引起传媒同行和社会各界的广泛关注。可以说,南方报业集团第一次在我国报业竞争中提出了多品牌战略的概念,这是其长期发展的实践所得,也为今后中国报业的发展指明了新的方向。

2004 年 6 月,世界品牌实验室和世界经济论坛在北京发布了年度“中国 500 最具有价值品牌”排行榜,南方报业传媒集团有 3 家报纸上榜。而南方报业集团拥有的 7 报 4 刊中,有 5 家媒体年度广告营业额超过 1 亿元,堪称中国报业的历史新高。在 2005 年 8 月 6 日发布的“中国 500 最具有价值品牌”榜单中,南方报业传媒集团旗下 4 家报纸——《南方日报》、《南方都市报》、《南方周末》、《21 世纪经济报道》榜上有名,品牌综合价值达到 63.15 亿元,成为当年品牌盛会的最大亮点。

多品牌媒体的发展战略培育了南方报业传媒集团的众多子品牌。但成果的品牌建设要能“分”,更要能“合”。子媒体品牌与集团品牌的整合互动,是从媒体品牌到文化传媒品牌的必由之路。在 2005 年中国品牌价值管理论坛上,南方报业传媒集团董事长范以锦提出“南方报业”的报业品牌,并把“传播中华文化,承载民族记忆”作为其品牌核心理念,将南方报业传媒集团的品牌竞争战略提升到了一个更高的层次。

三、报系运营——增创价值的品牌整合战略

品牌的建立已经迈出了坚实的一步,但是在这个“报业航母”的运行中,如何做好多个品牌之间的资源整合,以达到优化资源配置的目的呢?实施多品牌发展战略后,南方报业传媒集团也一直在思考这个问题。2003 年,董事长范以锦首次提出在集团管理框架下的报系结构的理论构想,即“集团—报系—子报”的业务管理结构,并与相继成立的“21 世纪报系”、“南方周末报系”和“南方都市报报系”,开始了中国首家报系运营的探索。

报系经营理念提出的基础是,南方报业传媒集团已经在报业竞争中取得了相当的成绩,在市场经营上已经摆脱了低层次的竞争,赢得了中层次的竞争,并逐步提升到了高层次的竞争上来。其目的既是由于资源整合的需要,也是为了更好地解决品牌管理的问题。通过实施多品牌战略,集团已经培育了在国内传媒市场上具有相当影响力的一组媒体子品牌,但是各个媒体子品牌的理念和形象是有所不同的。如何对这些强势品牌进行有效的管理,把不同的媒体品牌整合到南方报业的主品牌战略下,形成在集团主品牌领导下,各个子品牌交相辉映、相得益彰的效果呢?报系经营理念的提出很好地解决了这一问题。

通过报系的组建,集团与子报之间就形成了一个新的管理层次,使整个集团的管理架构和管理流程更加明晰,有效地解决了集团管理跨度等问题。三大报系迅速成为南方报业开拓媒体市场的三把利器,成为业务管理和业务扩张的三大平台,成为集团战略发展的三台强力发动机,为集团实施多品牌战略作出了积极贡献。

2003年,各报系利用自身优势,掀起了一个子报、子刊创立的高峰。同时,三大报系的成立,也促使南方报业主品牌下不同的品牌集群的形成,三大强势的品牌集群和子品牌相互配合,成为在国内媒体市场上拱卫和维护南方报业主品牌的强大力量。

报系运营概念的提出,被传媒同行誉为报业运营的一大创举。南方报业传媒集团董事长范以锦认为:“报系的创立,是多品牌战略的一大发展,使南方日报报业集团的未来明确了方向,标志着南方日报报业集团的多品牌战略步入了一个全面提升、全方位提速的报系运营阶段!”

四、求同存异——报人文化和人才品牌战略

说起南方报业,不能不提其独特的品牌文化和人才兴企战略。报界的普遍认同的观点是,南方报业是中国报业的“黄埔军校”。董事长范以锦对此曾说:“南方报人极具有包容性又不失原则,责任意识与专业精神并重。正是因为有了共同的追求、共同的价值观,才使我们能够吸引更多的优秀人才,并形成我们独特的人才理念、人才战略。”他认为,无论是哪一种战略,贯穿其中的核心都是人才品牌战略。

优秀人才的聚集和良好竞争机制的形成,是支撑南方报业的品牌核心竞争力。在长期的实践中,南方报业逐步找准了适合自身发展的人力资源管理要点。从人才选拔、招聘方法、人才培养,以及薪酬制度等多个方面着手改革,追求企业文化品牌打造中的人才品牌战略。

良好的人才引入和培养机制,加上有利于个人发展的良好工作环境、和谐的集团文化,让南方报业在众多企业中脱颖而出,成为各类人才竞相应聘的目标。2001年由教育部《中国大学生就业》杂志社组织的“新世纪中国大学生就业首选企业调查”结果显示,南方日报报业集团跻身50强,排名35;由北京大学企业管理案例研究中心发起的“2001年中国最受尊敬企业”评选,南方日报报业集团成为入选20强的唯一内地传媒集团。这些不仅说明了南方报业高度广泛的品牌认知度,也反映了其人才品牌战略独具的魅力。

(改编自周盼:《品牌媒体,创新力量——南方报业传媒集团发展历程回顾》,载《广东科技》,2007年第4期。)