



天 祥 智 本 品 牌 营 销 系 列 丛 书

品牌营销后台

营销战略及品牌战略的创新思考

伯明登 沈优君 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



天 祥 智 本 品 牌 营 销 系 列 丛 书

品牌营销后台

营销战略及品牌战略的创新思考

伯明登 沈优君 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌营销后台:营销战略及品牌战略的创新思考/伯明登,沈优君著. —杭州:浙江大学出版社,2008.12
(天祥智本系列丛书)

ISBN 978-7-308-06374-6

I. 品… II. ①伯…②沈 III. 企业管理:质量管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 173152 号

品牌营销后台

伯明登 沈优君 著

责任编辑 王大根

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话:0571-88925592,88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 富阳市育才印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 14

字 数 245 千

版 印 次 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-06374-6

定 价 21.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

序 言

中国企业如何应对全球化挑战

中国经济要持续稳定增长,中国企业必须充分依托国内、国际两大市场资源,积极主动地参与全球化多极经济体系重建的进程。中国企业不但要善于在中国市场竞争,而且要善于在国际市场竞争;中国企业不但要善于竞争,而且要善于协作。

在国际市场竞争中,与外国一些跨国公司比较,大多数中国企业缺乏遍布全球的营销网络,缺乏在全球有影响力的品牌,缺乏核心技术,缺乏资金,缺乏全球市场的营销经验,缺乏应对贸易保护的技巧,等等。

还有哪些挑战在等着中国企业? 中国企业回避得了吗? 如果,回避是消极的,那么如何积极迎接挑战?

中国企业一向依托的人力成本资源,外资企业同样可以拥有;中国已经形成的区域产业集群协同优势,外资企业通过投资设厂和收购控股等手段,也一样可以拥有。

跨国外资企业,还可以通过价格转移的办法,合法避税。

跨国外资企业,大多数具有规模经济优势,规模往往意味着成本优势。

在多个国家占有市场份额的跨国外资企业,由于各个国家的市场可以相互支持,当市场竞争激烈时,或者为了遏制中国竞争企业成长时,跨国外资企业可以暂时降低在中国市场的收益,采取价格竞争的策略,等等。

许多事实已经在说明,中国企业曾经拥有的成本优势,外资企业已经可以在中国模仿和复制。

那么,在中国市场已经没有成本优势可言的中国企业,应该用什么策略同外资企业竞争?

当中国正在积极兑现加入 WTO 时的承诺,而一些国家却频频采取贸易保护措施,对中国产品实行严厉的反倾销、配额限制和其他贸易壁垒。

中国企业所要面对的竞争,不单纯是市场经济层面的因素。中国企业如何应对中国在WTO的非市场经济国家待遇,由被动变为主动?

各类国际资本,怀着各种投资和投机的目的纷纷涌入中国。

中国一些赚钱的行业,小到洗发水,大到汽车,外资都占有极高的市场份额。

如今中国大地,资本收购的暗流涌动,美国、日本、欧洲等一些跨国公司,加紧在中国布局,抢占关键的市场资源,掌握市场竞争的先机。他们收购和控股中国赢利能力强的企业,收购中国有市场影响力的品牌,收购关键的市场资源,加速扩大投资规模,控制中国潜在的竞争企业。

中国的一些地方政策,正给予外资企业高规格的待遇;中国的一些企业,正热切地希望投入外资企业的怀抱,充当外资企业在中国的开路先锋。从而使外资企业可以花费极少的代价,在中国获得极大的发展。甚至,外资企业根本不需要使用本国的资金,他们使用的是中国银行的贷款。

中国的市场资源是无限的吗?外资进入中国的数量真的是越多越好吗?当过多的企业、过多的市场资源被外资控制时,对中国的经济安全会产生威胁吗?

为什么美国经济总量这么强大,还要实行双重标准,采取市场保护主义?而中国企业到美国去开设大卖场,可以像沃尔玛在中国扩展一样,受到各种优待吗?

各种资本收购,都是纯市场经济目的吗?用其他手段达不到的遏制中国的目的,用资本收购是否可以达到?

进入中国的外资可以无限制的多吗?当外资数量达到1万亿美元时,中国还有多少市场资源可以不被外资控制?

这是一个资本可以收购一切并贩卖一切的世界,外资过多进入中国,并占据中国的优质市场资源,会掏空中国的利润。当中国的利润滚滚外流,成为美国、日本等国家的经济发动机时,中国却存在GDP空心化的危险。

如果我们没有必要的防备,5年后猛然发现,中国市场的大部分的优质资源,已经被外资所占据,那么中国经济可以持续发展的主动权在哪里?

竞争在更广泛的领域和层面展开,市场竞争的动机并不单纯。

对于中国企业来说,不要为了短期利益,轻易地把具有良好赢利能力和发展前景的企业卖给跨国公司,轻易地把已经为市场所认同的品牌卖给跨国公司,而失去长远的利益和发展主动权。

经济安全,是中国经济可持续发展的基础保证。

所以,中国在扩大自由开放的同时,需要特别重视对国内市场资源和弱

小企业的必要保护。在遏制与反遏制中,中国应占据主动地位。从经济安全的意义来说,这是现在的中国最为紧要的课题。

中国企业面临着前所未有的发展机遇,同时面临着前所未有的挑战。如何利用机遇?如何应对挑战?这是促使我们写这本书的原始动力。我们认为,从营销战略和品牌战略的后台层面进行科学系统的思考,持续、渐进地发展,是中国企业立于世界企业之林的根本。我们尝试从这方面进行理论研究,内容尚待完善,希望学者专家、企业界同人指教,以期抛砖引玉,完善适合中国企业的市场竞争理论体系,为中国经济的持续发展贡献一点智慧和力量。欢迎通过天祥智本博客论坛(<http://www.cncnsky.cn>)直接与我们进行交流,谢谢!

在本书的写作过程中,我们的父母亲给予了大力的支持,是他们的殷切期望激励着我们持续努力。

笔 者

2007年5月于杭州

C 目录 Contents

第一部分 营销后台

开 篇 持续论	3
---------------	---

不争一朝一夕,而争十年百年。

在国际市场竞争中,我们要善于遵守持续的原则,只有满足了此条件,才能由此及彼,从成功走向成功。

持续,用时间见证未来的成功。

第二篇 市场时空论	5
-----------------	---

一、时间和空间	5
---------------	---

市场是由时间和空间组成的,在特定的时间、特定的空间所构成的时空场中,聚合了一部分特定的消费群体,从而构成了一个特定的市场。

二、国际市场的考察	9
-----------------	---

孙子曰:知己知彼,百战不殆。中国企业对国际市场的研究,对各个洲、各个国家、各个地区市场的全面考察衡量,可以从经济、地理、社会三个层面进行。

三、市场时空分析图	17
-----------------	----

决策阶段的大局观非常重要,市场时空分析图作为一种分析工具,可以对相关行业的过去、未来、竞争状况有一个直观和大略的认识,其重要作用在于使决策者对行业发展有宏观、长远的感知,对行业的发展趋势可以有把握。

第三篇 企业运动路线	26
一、建立根据地	26
市场如战场,也如下围棋,必须首先建立根据地,使企业在市场竞争中进可攻、退可守;然后乘势扩展、围空、加固;然后侵消、打入,与竞争者展开攻防战,争夺市场份额。	
二、拓展新市场	28
市场竞争犹如下围棋,不能把棋子都投在一个地方,要及时向其他角地围空,才能获得最大的市场份额和投资效益。知足常乐的心态,在市场营销中会使企业处于被动地位。	
三、进入新行业	32
一个行业具有优势的一个产品,在全球市场持续扩大销售规模、提高市场占有率,几乎是一个简单的企业扩张的真理。	
企业的再扩张,应该是一个简单真理实现后,然后在其他产品身上重复这个简单真理。	
第四篇 行业价值链与关键因素	45
一、价值链结构	45
解决问题的根本办法就是解决主要矛盾。通过行业价值链分析,找到关键因素,解决主要矛盾,能有效提升企业竞争力。	
二、不同行业的价值链和关键因素分析	48
市场竞争,不仅仅是产品的竞争、价格的竞争,而是更高层次的市场资源的竞争,得资源者得市场。那些对企业竞争力具有决定作用的关键市场资源,应该设法抢在竞争者行动之前占有,以掌握市场竞争的主动权。	
三、特殊的价值链——GDP	67
一个国家的 GDP 总量和利润水平,必须是国内资本占主导地位,只有这样,国家才能保证经济的独立性,具有可持续发展的主动权。这个主导地位的临界值,即是 GDP 安全构成比例的底线。	

第五篇 市场竞争战略	74
一、基本竞争战略	74
价值更高、价格更低,是两种基本竞争战略类型,是其他所有市场竞争战略的基本依据和出发点。	
二、集团公司的业务组合战略	79
集团公司的业务组合战略,从市场方面,应综合考虑市场规模、行业成长特性等;从企业方面,应综合考虑资本收益率、企业竞争力等。	
三、竞争力的构建	83
竞争力=产品力×(渠道力+品牌力)。	
在构成竞争力的三个要素之间,产品力、渠道力、品牌力三者的关系,不是简单的相加关系,而是相乘关系。一个企业成功的要诀,就是复制竞争力。	
四、竞争的矛和盾	90
市场竞争如下围棋,实质就是侵消和增强。侵消对方的局势和利益,增强自己的局势和利益。系统分析市场竞争的结构,进行拆解、超越、阻断,打造竞争的矛和盾。	
第六篇 产品开发定位	108
一、需求价值	108
一个宽泛的需求价值,尚不足以指导一个具体的产品开发设计;一个具体的产品,也无法满足宽泛的需求价值。	
二、市场利基	108
这样具有市场开发意义的细分需求价值,就形成了一个市场利基。产品开发就是从这样的市场利基着手,进行一个具体产品的构思、创意、设计。	
三、核心产品	110
一般核心产品的要求是独一无二的,起码在概念上要先声夺人。要比竞争者领先,等竞争者模仿时,自己的产品概念已经深入人心了;或者自己新一代产品已经出来了。品牌给人的印象,永远是某个方面的行家里手,是卓越的代表。	
四、市场价值和竞争能力	113
企业通过综合评估细分市场的潜在开发价值和企业所能具备	

的竞争能力,择优选取市场价值适合企业发展目标,企业又能具备竞争能力的细分市场,作出产品开发定位决策。

五、切蛋糕 115

一个市场犹如一个大蛋糕,竞争者都想切一块。产品开发,首先要细分市场利基;细分市场利基,就是切蛋糕的方法,切一块蛋糕,拉一个山头,圈一片市场。蛋糕可以纵切,也可以横切,这是以弱击强的重要策略。

第二部分 品牌后台

第七篇 品牌层级论 123

一、品牌层级 123

“三”和“六”数字的特殊性,对品牌规划有非常重要的意义。

品牌层级结构,“1、2、3”和“4、5、6”,仅是一种混沌初开的描述,透过品牌层级结构,看到的是获利能力的排列,主导地位的演变,就像地球上高山和洼地,有地壳的造山运动。

二、层级与延伸 129

一个强势的品牌,要它自行衰亡的最好办法是什么?那就是让它盲目地进行品牌延伸,模糊该品牌在消费者心目中的清晰印象,让消费者不知道该品牌到底代表着什么产品的高水平。品牌过度延伸,从这种意义上来说,是一种自杀行为。

三、品牌挑战者 134

在这样的形势下,用创新的产品,专一的、个性强的品牌,去攻击一个品牌能涵盖多种产品、个性弱、产品创新能力弱的传统品牌,正是中国新生企业的优势,而恰恰是传统企业的劣势。创新产品,另拉山头,专一品牌,以优击劣,势如破竹。

第八篇 品牌核心价值 136

一、核心价值 136

一个品牌的核心价值,需要体现两方面的特质:(1)对消费者需求价值的理解和尊重;(2)优越于竞争者。

二、品牌的核心价值体系 141

品牌的核心价值体系,是对顾客需求价值的理解、尊重、实现、

提升,有两个基本面组成:一个基本面是物质功能层面的,是基础;另一个基本面是精神意识层面的,是升华。这两个层面相辅相成,就能臻至品牌的高深境界。

三、品牌核心价值的构建 151

品牌核心价值的构建,是一个价值解码和编码的过程。解码,对形成和影响品牌核心价值的因素,进行自下而上、自上而下分析和推导的过程;编码,提炼升华品牌核心价值的过程。

第九篇 品牌基础 168

一、品牌名称 168

名称是一个品牌的主体,没有名称就无所谓品牌,品牌的其他元素都以名称为依托。一个品牌名称,必须要有自己的特色,符合自己独特的定位。

二、品牌概念 173

1个概念,对于1个消费者来说,如果要诉说12遍才能让他记住;那么,对于10亿个消费者来说,就需要诉说120亿遍才能让他们记住。

品牌越单纯,概念越专一,就越能准确地描绘出该产品的价值。

三、品牌标志 182

站在传播的角度考察,品牌实质上是一门符号学。

品牌符号必须在消费者心目中占据一定的地位,是可以记忆、可以感知、可以区别、能获得认同的特殊的品牌识别元素。

第十篇 品牌调性 187

一、品牌气质 187

天地之间,独特的事物,必有其独特的气质。

一个成功的品牌,也必定有其独特的气质。如果一个品牌是珍珠,那么它应该具有珍珠的气质;如果是钢铁,就应该具有钢铁的气质。

二、品牌基调 189

品牌场景的基调统一,与品牌的生动化传播不存在矛盾。君不见,月亮年年月月来来回回在天上运行了不知多少年,但是人们从来没有怀疑过月亮的美丽。月有阴晴圆缺,但不管怎么变化,人们都知道她是月亮,万变不离其月亮的本质。

三、品牌人格 191

可以给产品附加一种人格的属性,使物理的产品变得有思想、有情感、有性格。尽管这只是一种象征意义的思想、情感、性格,却可以使人们更加信赖、喜欢这一品牌,这是品牌营销的一种高明策略。

第十一篇 品牌格局 196

一个企业已经成名的品牌,就像名门望族,他的姓对后代能带来一定影响,但这种影响会越来越弱;后代子孙能有多少造化,主要还是取决于他们各自的能力、努力和机遇。

收篇 银杏颂 207

做企业就要像银杏树,要持续生长,要见证风雨,一蹴而就的生命是脆弱的,见证了百年风雨的生命,才是那样的宝贵。

后记 品牌大象论 208

市场竞争是无情的,只有王者才能纵横。天祥智本,从竞争战略的高度,帮助企业在群雄逐鹿的市场中,从小象到大象、从大象到象王,最终成为强中之王。

第一部分

营销后台

开 篇

持 续 论

中国在腾飞,几乎是全世界最为关注的话题之一。

2005年中国GDP与美国GDP之比为1:8,如果中国GDP持续以每年8%的平均速度增长,同时期美国GDP增长速度为4%,则理论上须要57年时间,即到2062年左右,中国的GDP将超越美国。如果,同时期美国GDP增长速度为2%,则理论上只要37年时间,即到2042年左右,中国的GDP将超越美国。

所以,世界上不少经济学家预测,到本世纪中叶,中国将超越美国,一跃成为世界上头号经济大国。

如果中国GDP以8%的平均速度增长,则需要27年的时间,即到2032年左右,中国的GDP总量才能跟现在的美国相当。

同时期,如果美国的GDP也能保持4%的增长,则中国与美国每年的GDP绝对差距还在不断扩大,到第27年这个差距将扩大为现在的2倍。到第40年以后,这个绝对差距才开始下降。

而如果同时期,美国的GDP增长率只有2%,那么中国与美国每年的GDP绝对差距扩大将十分有限,而且从第10年开始,这个绝对差距将不断下降。

所以,在中国和平崛起的进程中,经济发展的关键因素就是两个字——“持续”,持续成长的“速度”和持续成长的“时间”。

中国经济的持续发展,需要千千万万中国企业的持续发展。20多年前,中国企业开始了摸着石头过河的一次创业;20多年后,中国企业还需要摸着石头过河,进行企业再造,进行产业升级,进行国际市场拓展。

持续学习、持续改善、持续创新、持续提升竞争力、持续拓展国际市场、持续做强做大、持续为世界市场创造价值,不争一朝一夕,而争十年百年。

在国际市场竞争中,我们要遵守和坚持持续的原则,只有这样,才能由此及彼,从成功走向成功。

持续,用时间见证未来的成功。

第二篇

市场时空论

题注：放眼全球的视野，洞察发展的趋势

一、时间和空间

市场是由时间和空间组成的，在特定的时间、特定的空间所构成的时空场中，聚合了一部分特定的消费群体，这就构成了一个特定的市场。

在这个时空场中，人是关键因素。人和人所构成的社会体系，产生了多种多样的物质需求和精神需求。

企业参与到这个时空体系中，通过提供产品和服务，满足个人和社会其他体系的物质需求价值和精神需求价值，从而获得企业自身的经济价值和社会价值。由于参与其中的企业不止一家，往往需要为生存发展而激烈竞争，于是，一些企业在竞争中脱颖而出并发展壮大，而一些企业则在竞争中
被市场无情地淘汰。

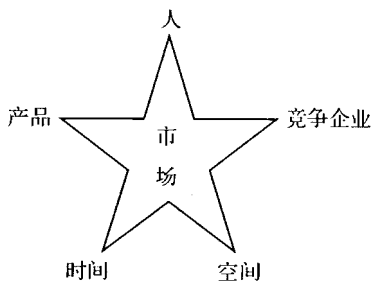


图 2-1 构成市场的五大因素

特定的空间，特定的时间以及特定时空体系中的人、产品和竞争企业，构成了运动、变化，永无休止的市场。市场营销战略，就是要让企业在特定