

SUCCESSFUL BRANDING

徐晓东 著

成功 做品牌

品牌建设难题全破解

作为一本相当不错的有关
品牌建设解惑的工具书，
我认为值得推荐给大家。

T.B. Song 宋秩铭



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

成功做品牌：品牌建设难题全破解 / 徐晓东著. —广州：南方日报出版社，2008.3

ISBN 978-7-80652-728-3

I. 成... II. 徐... III. 企业管理：质量管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 022474 号

成功做品牌——品牌建设难题全破解

徐晓东 著

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 87373998-8502

经 销：全国新华书店

印 刷：广州市怡升印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：15.75

字 数：180 千字

版 次：2008 年 3 月第 1 版

印 次：2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

这是一本写给希望在品牌建设上有所建树的所有企业的书
这也是一本写给希望投身于品牌咨询行业的所有职业人的书

推荐序

中国企业品牌建设的难题

大概是由五年前开始，WPP 旗下的公司（如广告、公关、品牌咨询……）就不断接到客户提出的要求，要求帮助他们重整品牌。在过往几年里，有一些心得，藉此序言与大家分享。

1. 品牌知识的认识

其实各种关于品牌的中外书籍、座谈会及培训已经充斥市面，相信大家都有所涉猎，尤其是从业人员，更会积极汲取。

事实上，我所遇到的客户，大都对品牌有基本的认识，有些还程度颇深，但这些企业在品牌建立或重整的过程中，依旧会碰到问题难以解决。

我认为，虽然企业内部每个人都对品牌有所了解，但在深浅程度上，在名词定义上，在方法论上没有经过整合及统一。

我常常建议客户，必须有一套品牌建设及行销传播的思考模式，由上而下经由培训要求下去，并成为公司内部的作业语言。这必须是由上而下的要求，并且让相关人员经由培训后形成完整的认识。

2. 品牌相关决策的流程及中心

时下最通行的做法，是设立品牌中心（通常由新闻中心或广告中心转化而成）及品牌委员会（通常由总裁或分管的副总裁及事业部主管组成）来形成决策，即由品牌中心与外部顾问或代理商形成品牌建议，然后提交

给品牌委员会做决策。

当然，我同意，如此操作是具有中国企业的特殊性的，因而隐含的一些问题可能无法解决，造成效率不彰及权责不分的状况。

多数中国企业的事业部老总为销售出身，对他们而言，产品质量好、价格合理、渠道强势则可以确保市场的增长，尽管大家都说品牌重要，但，生意更重要（表示品牌建立和销售是两回事）。

事实上，正确的品牌建立，是可以（是必须，也应该）带动销售，带动渠道建立，带动产品开发，进而强化企业品牌社会影响力的。

这里呈现两个基本问题：

（1）销售主导型及行销主导型在内部文化间的抗衡与转移。

产品品牌应该由事业部老总来做决策。事业部老总应该是行销决策者，主管行销、销售、传播，亦即主管品牌决策，只有这样，才能将品牌的方向贯穿于每个行销环节，真正地将品牌建立起来。

（2）品牌副总裁的设立。

尤其是当企业品牌及产品品牌一致时（中国集团公司的普遍现象），应该设立品牌副总裁的职位，而总裁应给予其充分的权力，可以令品牌策略落实。当然，此职位也可由总裁兼任，只是通常企业集团的总裁都太忙了，经常有一搭没一搭地参与会议或决策，造成作业上的困扰。为什么决策及执行的权力应该落实在单一个人及小组当中？因为品牌的竞争及建立越来越以情感或其他无形的方式为导向，正如企业的方向，亦是在朝向更高层次递进，更加以体现企业的内部信念为主旨。所以，在做决策时，透过委员会或有太多人参与时，形成的方向往往是普通

人、多数人可接受，但不具冲击力或激励作用。

品牌的建立不是光靠一句品牌标语，而是需要靠企业各种各样的活动及 360 度传播来落实，亦需要靠产品开发及服务来落实。同时，“形象化”及“一致性”是非常重要的因素。所以，品牌的形成需要规范，需要品牌手册，需要内部控管审批……

这是为了令品牌能够形成累积效应，减少在执行过程中因不同的人有不同解读而造成的事倍功半。

总之，中国企业和国外企业相比在品牌建设的观念和操作上都存在不小的差距，而在品牌建设上所遇到的难题，综合起来，有观念上的，也有实际操作中的方法和技巧。

徐晓东的这本《成功做品牌——品牌建设难题全破解》兼具理论性及操作性。作者非常精通品牌管理，并且很了解企业在品牌建设工作中的真实需求。本书中提到的品牌建设中的难题或许都是客户在日常品牌工作中会遇到的普遍现象和困惑，而作者给出的相应建议无疑可以很好地解答这些问题。同时，书中所列举的东西方品牌实战经验，对国内企业也极具借鉴作用。更难得的是，作者凭借多年在品牌咨询行业的经验，还为每一位从业者提供了一些提高工作技能的观点，读来令人颇有感触……

我相信，读了徐晓东的这本书之后，国内企业的品牌从业人员一定能够从中得到很多启发。作为一本相当不错的有关品牌建设解惑的工具书，我认为值得推荐给大家。

WPP 大中华区董事长
奥美整合行销传播集团大中华区董事长
T. B. Song 宋秩铭

出版动因

一直以来都想写一本从全新的角度来讲品牌的书，有别于目前大多数旨在灌输品牌概念和品牌建设方法论的那一类。

说实在的，大家能见到的这类著作，不论是从国外直接翻译的，还是出自本地专家的，在品牌的内生和外延的概念上存在着较大的差异，读者自然不能分辨其中的不同。而目前在中国，品牌建设仍是一个刚刚起步的领域，太多的概念和名词解释只会让读者产生观念上的混淆而陷入迷茫之地，使原本就比较无形的和存在于人的意识形态中的品牌课题变得越来越复杂。这些看似正确，却之不痛不痒的理论，并不能帮助企业解决在自身的品牌建设工作中的实际困惑和难点。

针对创造和管理品牌的实务操作方面的内容，要么是谈一些空洞的战略思想，要么就是涉及太过于专业的方法论，将本应该让位于专业咨询机构的内容转述给重要的读者群体之一——企业内部的 brand 管理人员。其实大多数的企业内部的 brand 管家是不具备独自去开展品牌的创造和管理工作中所必需的资源 and 技能的。

那么对企业而言，究竟他们在品牌建设过程中遇到的真正难题是什么呢？又是哪些问题和挑战让企业产生

了“做品牌真难”这样的无奈感叹呢？

最近和几个同僚聊天，免不了要谈到一些近期工作上的困惑和进展。他们碰到的一些问题，可以说和我每天与客户交谈的话题非常类似。比如内部品牌工作语言的缺失，不清楚做品牌该从哪一点切入，无法有效地强化企业内部对于品牌工作的决心和支持，甚至在品牌规划各个阶段成果的讨论和决策时存在很多认识上的误区，以至于影响决策的准确性。自然，在座的几位不约而同地要求我给一些看法和建议，并且更多地也想通过我的故事告诉他们其他那些相比较之下取得不小成功的优秀本土企业过往的成功经验。虽然有关于这些企业的报道经常见诸媒体，不过不太会涉及品牌方面的表现，而对于我所面对的这些“企业内部的品牌管家”来说，更迫切的还是对照和他们相关的经历。

以上这些做品牌的困难，有观念上的问题，也有实际操作中的思考和技巧。在回答这些问题的同时，与同僚们的谈话着实给了我许多新的想法。为什么不依据那么多年来我在品牌咨询行业工作的咨询实录和心得体会，把我个人针对这些问题的意见和建议记录下来呢？我相信这些其他企业的经验教训，对客户内部的品牌管理人员或者咨询行业的从业者来说，都会是极其难得的资产。我也希望大家能够从中得到启发，并将其切实融入到本企业本部门的品牌实务操作中，毕竟，做品牌不但要有决心，更需要相应的技巧和工具；做品牌所涉及的课题不仅包括如何创造品牌，还应该包括如何让品牌落地这个更加实际的问题。

机遇所赐，我先后在包括 Enterprise IG（扬特），Interbrand 和 Landor（朗涛）在内的几家国际领先的品牌

咨询公司担当要职，看到了很多我所接触和服务过的客户的起起落落，也深深体会到中国本土企业这些年来在品牌管理上的飞速成长。但是其中也不乏许多遗憾和需要提升的地方。

我也想借这本书和大家讨论和分享我在品牌创建和管理上的一些基本观点、态度和好的实践。在当今的商业环境下，谈品牌多么重要恐怕已经没有太多的意义，所以，本书并不是谈“要不要做品牌”的问题，而是另外一个重要课题——“如何做品牌”。

在我看来，只要大家拥有正确的观念和必要的方法，那么做品牌也就没有想象的那么难了。

希望大家千万不要墨守个人的固有认知，以近似“批判”的心理和态度来读这本书。虽然对于“如何做品牌”这个问题，个人的理解大不一样，但是对于每一位热爱品牌的人来说，保持开放的心态是十分必要的。同样欢迎就书中提到的观点和实践提出您个人的见解与我交流。

在整本书的写作过程中，我要感谢我的许许多多过去和现在的客户，是他们给了我很多的灵感和帮助，也赐予我很多非常珍贵的素材。没有这些年来服务客户所积累的经验，也就没有机会在今天和大家一起分享做品牌的点滴体会。同时，我还要特别感谢我的几位客户，他们在本书的部分章节中给我提供了关于他们的切身体会的文章，使整本书充满了观念和实例的有趣结合，为读者提供了思想对照的机会以及行为仿照的可能。我的最大愿望就是，这本书不是那些谈太多枯燥理论的书，而是真正能够和大家的日常品牌管理工作有直接的关联，并得到大家的共鸣，切实在实务操作中给大家以借鉴和

帮助。

最后，我要特别感谢我的太太和我的家人对我的支持和鼓励，是他们多年来一贯支持我的工作，尤其是需要忍受我这样的经常加班和出差在外的生活。我也特别把这本书献给我刚满周岁的可爱的小宝贝，每每看到他总给我很多的欣慰。

关于本书

由于工作性质，我有很多机会去接触不同类型的客户，这些企业所处的状态有很大的不同，不仅是因为其身处行业和公司规模的不同，更直接和我相关的还在于他们在品牌建设这个课题上所处的阶段不同，表现在对待品牌的观念、开展品牌工作的深浅程度、支持品牌建设的内部组织形态，以及在品牌方面投入的大小等。这些问题是否处理得当，直接关系到最终的品牌创建和管理的成果。当然所涉及的课题有理论方面的，也有实际操作方面的。

本书基于我的品牌咨询工作实录，从客观的角度就品牌创建和管理的实际操作问题展开。书中的章节涵盖了一个企业从提出品牌建设的需求到实际项目执行和实施中可能遇到的诸多课题，还包括企业内部每一位品牌工作人员如何规划本部门工作和个人成长的话题。

本书不追求冗长的篇幅，更注重内容的精练和给读者的实用性，以及能在短时间内让大家在实际操作中得到启发。书中的每一个章节都会涉及一个重要的“如何做品牌”的话题，而章节的编排顺序是基于普遍意义上的品牌创建的一般规律，依照规划和执行品牌管理工作流程中的处事顺序而设立，便于读者对照自己目前的品

牌管理工作阶段，也便于大家从中理解做品牌的大的途径。

另外，本书对置身市场竞争大环境的所有企业都有实际的参考意义，不论是本土的或是外资的，都有其普遍性。

关于书中的语言表达，因为品牌本身已经是相当无形地存在于意识形态中的理念，因此我希望本书在维持专业性的同时，尽可能用更加平实和易懂的语言来撰写。因为我深深体会到，做品牌不是在写一本语言多么精妙绝伦的教科书，或者是在卖弄我个人的见地有多深邃，反之，应该把做品牌放在更加实际的日常工作环境中，用更加朴实和贴近每一位品牌管家实际想法的方式表达出来，而并非给你一堆看似没有错误的多重概念和理论体系。

关于案例

既然本书是根据我的品牌咨询实录编写而成，书中就少不了引用一些我曾经服务过的客户案例来加以引证。在书中的大部分章节中，都有引用到一些客户例证来说明问题。关于“客户”这一词，在书中的大部分地方都有出现。在我的这本书里，客户是指那些已经付费委托我工作过的几家咨询公司开展品牌规划项目的企业。另外，在我们这个行业，保密是一个基本的最起码的要求，所以书中所有引用的我在工作中的实战案例，都来自媒体公开发表过的传播资料、文字、图片，不涉及客户的内部机密，引用的文字来自这些品牌在网上的公开信息，而书中的很多插图都是媒体上已经公开刊登的广告，以及我个人的拍摄搜集成果。而有些实例为了保密起见，客户的名称被直接隐去。在所有引用的资料中，一些案例的分析结果直接来自我的个人研究成果。更为重要的是，在出现客户名称的实例中，都一定是从比较正面的角度去谈问题，也就是以正面榜样作为大家学习和借鉴的楷模，这是我的本意。另外，所有被引用的实例，都是至少已经完成一年的结束案例，符合通用的保密规定。在此，我也要对那些提供给我资料的企业和个人表示感谢。本书中维珍、悦榕饭店度假连锁集团、亚马逊网上书店3个案例，参阅了《不平凡的做法——感动营销新范例》一书，同样表示感谢。

前 言

最近几年，大家一定感受到，继管理咨询在中国落地生根并大放异彩之后，“品牌”这两个字已经成为各大媒体谈论率最高的管理类话题。“谈品牌、做品牌、管品牌”，已经是企业的最高管理层和相关职能部门在各种场合谈及最多，以及企业在实际运作中关心最多的问题之一。

出现这种局面的原因，不仅是因为市场中的品牌越来越多，或者是国外品牌的大肆侵入国内市场、行内标杆企业的涌现，以及现代人更加注重品牌投资来提升个人品位，更重要的原因在于我们的企业已经认识到，未来的商战将不再只是有形产品的竞争，更是“观念之战”，用过人的理念去赢得市场和尊重，培养未来发展的柔性竞争力。具体来讲，主要有以下这些原因：

1. 最近几年来，对于大部分已经在有形的产品领域取得不小成功的中国企业来说，都将面临业务增长的瓶颈，大家都在寻求实现可持续发展的突破口和管理途径。企业已经将目光从有形资产的投入慢慢转移到软实力的培育上，而超越产品的无形资产的积累正吸引着更多企业家的目光。

2. 竞争的加剧，使企业的市场地位受到挑战。而技术的同质化使企业要想获得产品和服务的溢价比过去更

加困难。而要在市场上取得稳固的市场地位，提升溢价能力并获得顾客忠诚，势必意味着我们向顾客提供的不再只是简单的产品，而是需要对公司及其品牌的信誉和可靠性提出更高的要求。而那些最终的赢家一定是那些能够应对这一变革并实施相应有效战略的公司。

3. 营销学告诉我们，赢得市场的根本是改变和主导顾客对企业及其产品和服务的理解和态度，而企业家们已经认识到，品牌恰恰是维系其和顾客关系的一把利剑。我们期盼的是顾客对我们的信仰，直至忠诚于他的选择。这也是造就像可口可乐那样的“百年基业”的重要基石。

4. 商战的背后，是人才的抢夺。不仅是那些最佳雇主，几乎所有具备长远发展企图的公司都把员工资产作为投资的重要部分。但是，光有好的制度还不够，企业需要有好的公众形象来吸引优秀人才，而同时如何为员工创造充满感召力的灵感方向，并切实通过员工的日常行为来有效地创造顾客体验，又将是企业必须面对的重要挑战。

5. 当然，除了上述与企业当前实际经营活动的需求有着相当紧密关联的动因之外，还来自其他一些企业较陌生的经营方式的推动力和受到所处环境中的被动性因素推动。虽然它们对品牌建设的推动相对较小，但仍然不容忽视。这些因素包括中国企业的海外拓展、资本运作、兼并和收购、行业合作、连锁经营，以及地方政府的推动等等。

但是不论是出于哪种动因，我们都必须承认，真正在品牌建设上小有斩获的企业并不是太多，甚至还出现了很多失败的案例。因为对于大多数企业来讲，“做品牌”又确实不是一件容易的事情。

做品牌之所以那么难，是因为企业在实际的工作中要面对很多的主客观因素：

1. 面对不断涌现的市场机会，大多数中国企业并没有坚守靠推出不同产品以及做大做强品牌所对应的专业化经营道路，而是进入缺乏相关性的不同领域，实行多元化的经营战略，这就给这些企业在品牌的创建和管理上提出了有别于传统理论的更高的要求 and 更强的操控能力。

2. 目前，大多数企业对于品牌的理解源自对日趋激烈的竞争态势的直接反应和营销传播的思考惯性，对于系统的品牌化运作的概念和精细的品牌运作方法仍然比较陌生。而这种观念上的不足实际上影响了很多企业在品牌建设工作上的深入。

3. 反映在实际品牌建设工作上，具体表现为在品牌工作启动之前，除了明确工作目标之外，我们的品牌职能部门很难对工作结果提出非常明确和细化的要求。我们甚至无法非常清晰地阐述希望品牌帮到我们什么，也就是品牌会在哪些环节上发挥作用。

4. 虽然企业都已经感受到创造品牌和建立内部品牌管理体系的紧迫感，且企业最高决策层对于品牌工作也不乏强有力的支持，但是品牌工作不同于一般的企业营销或者市场营销，实际情况是，大多数企业往往会把一般的企业经营活动或文化建设活动当成是品牌建设。

5. 品牌作为一种无形的观念，很难用可视的方式呈现出来。但是企业内部各方对品牌工作的期望往往又非常之高，甚至希望品牌工作一做完，销售工作就得到极大的提升。而这些不切实际的想法，往往让企业内部在做品牌这个问题上产生很多误区，比如将品牌创建作为

一种投资、部门之间互相存在利益抵触等。

6. 除了上述观念的原因之外，对于品牌运作所特有的品牌表达原则和方法的认识不足，也是制约企业在品牌建设上的效率的重要障碍。

7. 同时，企业内部对于品牌建设所必需的工作语言和技能的缺乏，也使得品牌职能部门在试图推动企业的品牌化进程中，存在着诸多困惑和疑难：品牌推进工作要么很难切入正题，要么几经周折而最终难产，或者刚刚上路便无功而返。

很显然，造成上述困难的原因有很多，有来自经营战略上的挑战，有观念和理解上的误区，也有操作和方法上的幼稚。本书的意义就在于帮助读者解释这些困惑，并提出了为了应对做品牌的种种困难而必须具备的重要观念、有效方法和正确途径。本书的核心内容共分为三个篇章：观念篇、实战篇和发展篇。所有篇章中总共包含了十一个话题，涵盖了做品牌的不同阶段在实际操作中可能遇到的问题和相应的解决方案建议。

观念篇

相信品牌建设的规律性

在谈任何实际操作的问题之前，具备正确的处事观念尤为重要。做品牌，最重要的就是要理解品牌创建和管理的隐含规律，步步为营，直至达成目标。本章向您揭示了创造无形资产背后有形的工作途径。

全球成功品牌给我们的启示

基于品牌建设的规律性管理思想和工作方法，全球强势品牌不仅给消费者创造了难以忘怀的品牌经验，也为广大意欲在品牌建设上有所作为的企业提供了在品牌