

# 目 录

关键词: 品牌竞天下

契论: 透析“同业竞争”

壹: 品牌的功能与本质

贰: 品牌型类、品牌战略与品牌战略系统工程

叁: 如何培养 “品牌忠诚度”

肆: 品牌定位与品牌提升策略

伍: “质量就是生命”与 “质量只是基础,品牌才是生命”

陆: 品牌延伸战略与品牌延伸的原则

柒: 多元化的企业集团,培育提升品牌应如何发挥大集团的优势

捌: 至关重要的品牌规划战略

玖: 品牌与百年企业的关系

拾: “品牌战略”与战略、谋略、策略

拾壹: 品牌设计与 CI 规划

拾贰: 参考资料

## 关键词“品牌竞天下”

● 由于社会发展、科技昌明、工业进步以及产品与技术的日益同质化，一个最显著的社会现象，就是市场增长速度下降、市场空间日趋紧张——各产业市场供过于求的现象将在相当长的时间内存在。而且，几乎不可能逆转。世界如此，中国尤然。

● 同业竞争，已成为企业界普遍的第一课题。现代商业竞争，已不止于今天市场份额的争夺，更包括明天的竞争——未来市场机会的竞争。争夺今天的市场份额与掌控明天的市场机会，将是世界与中国企业长期普遍性的经济生活形态。

● 值得极端关注的是：旧有的以有形资产低水平扩张而扩大企业经营规模的方法（企业经营战略模式），已受到以无形资产和投资软件化的严重挑战。

● 无形资产（形象资产）是无形而有价的财富，更是企业的战略资源，是企业潜在的销售额和潜在的工业资产：

——由于经济增长的中心资源已发生巨大变化，所以对于今天和明天的竞争而言，无形的价值比有形的资产更重要。

——非物质性因素（品牌形象、企业商誉）创造财富的比重，日见远远超过物质性因素。而企业CI战略计划的导入和成功地实施，正是非物质因素创造企业财富的主要实现形式（战略手段）。

——缺乏强势品牌、卓越形象的企业，市场地位难免低下；一个不能使品牌资本不断增值的企业，也是明天没有前途的企业。

——继重视社会因素、经济因素、技术因素之后，应切实认识和重视第四因素形象因素。因为，无论国内外形象力时代已经到来。

——国际企业管理学界将现代界定为“商品力、销售力和企业形象力三轴指向的时代”，即是无数成功企业案例所印证的规律性的社会经济现实。

● 从社会发展和企业发展的角度看“品牌”：

——在生活经济化、经济市场化、市场国际化的所谓“三化”时代，对于企业而言，至关重要的是另一个意义上的“三化”——产品商品化、商品品牌化、品牌差异化。

——现代企业运营的良好循环，可以概括为三句话：科研人员开发项目、生产人员制造产品、品牌战略生产市场。

继欧美工业社会之后，品牌价值、商誉价值高于企业固定资产已成为我国的必然趋势。

——以品牌为核心的无形资产，其作用机能为八个方面，即：领导力、内聚力、保护力、支持力、拓展力、辐射力、延伸力、趋导力。

——企业无形资产的外化，表现为：企业理念的宣导、社会声誉的提升、视听效果的扩散、企业形象力的延伸和品牌绩效的大面积推广利用。

——“康师傅”方便面在中国大陆的成功，是“品牌行销”现代商业概念最具说服力的诠释；“麦当劳”在中国市场火爆东西南北，是“品牌竞天下”最鲜活的例证；广东爱多电器的市场奇迹，则是本土企业最具传奇色彩的品牌战略经典案例。

——真人实话“可口可乐商标魅力，是通过不断地增值而形成的。从更深层的意义上说，增加无形资产比增加有形资产的价值更重要，对企业更有利”。

——可口可乐公司营销部赛尔德·奇曼

● 站在社会学和经济学的角度看CI：

——商业现代竞争造成企业空前巨大的压力，即使是实态最良好的企业，也时时超脱不了“危

机”一词的念念不忘。所以，“存在决定意识”，才产生和流行人类在市场运营实务中总结出来的产物——CI计划（企业形象战略系统工程计划）。

——品牌差异化是企业市场运营的战略需要，品牌差异化则是透过“品牌形象”的差异化所体现的，而CI工程计划则是塑造鲜明独特品牌形象的最有效手段。

——CI计划，是基于今天生存、明天发展的“设计企业”的工程，创造优势与创造竞争优势的系统工程。所以，从这一意义上，CI可说是“意识决定存在”。

——提升无形资产——创造足堪卓越的品牌形象，营造名牌环境基础，是现代企业商业行为的必然选择（或者说是根本的出路）。

——经济学理论界也有权威人士明确指出“麦当劳等世界著名品牌，之所以能征服世界，称雄各国，无不是以市场为依据，通过系统而行之有效的CI设计铸造的辉煌”。

——并不夸张地说，我们已进入“品牌竞天下的春秋战国时代”，CI计划即以建立（创造）品牌优势为中心的系统工程。

——要建立一个长续经营、不断发展、百年长盛的企业帝国，要使企业能象可口可乐、555一样的成功企业，确有系统CI规划的必要。

——应当指出的是，目前有极个别的人在制造一种混乱，把CS（顾客满意）说成是CI的延伸，甚至提出用CS来代替CI，他们把CS与CI相提并论，似乎是同一事物的不同发展阶段，好象CS比CI更高一筹，其实CS与CI二者是自成体系，彼此独立的。CS并不是CI的延续与发展，不存在一个取代另一个的问题。只有真正明确这一点，蔡昌龙先生所呼吁的把“形象工程”作为中国企业跨世纪发展战略才能得到更多企业的响应，才能将中国CI推向深入。——中国社科院工业经济研究所刘光明博士

——CI计划系统工程，是企业发展、市场拓展、业务繁荣的推动力；激励员工自立、自强、自力、尽心、尽智的感召力；达致社会承认和市场认同的引导力。

——笔者从中国人的视角界定中国型CI，其作用机能即：调查部长、体检医生、决策顾问、体能教练、作战参谋、美容专家、宣传处长。

——CI计划是长期性的战略计划过程：长期的、复杂的、充满变数的、往往艰巨的系统过程，是企业的认识论与方法论的不断契合的过程。CI计划是企业事业精神、思想文化、经营理念、管理模式、运营计划、营销战略、服务品质、公共关系、视觉设计、传播宣导等一系列方面的整合规划，统筹运作与综合管理。可以说，企业CI战略计划应视为企业的一项日益重要的管理系统工程。

——我国社会学、经济学、哲学界几十位权威学者和几位著名专家，联合撰写CI系列专题论文，以中英双文本出版《形象工程——中国企业跨世纪发展之战略》一书，中国青年出版社将发行国内外，首开世界各国先例。这一“经济思想文库”的问世，更预示着中国CI事业光明前景，也预示了中国企业跨世纪的明日辉煌。

——“随着知识经济的发展和知识经济时代的来临，非物质因素已成为中心资源，并导致全球的巨大变化；在财富的创造中，非物质因素所占的比重增大；由于非物质因素是衡量一个企业、一个地区、一个国家经济竞争力的主要指标，而企业形象，即CI的导入，恰恰是企业通过非物质因素实现财富创造的重要途径。因此促进中国CI战略事业的成长，对我国企业审时度势，抓住机遇、回答新的挑战、对我国发展知识经济，珍视无形资产和无形财富，在未来的竞争中获取胜利，无疑将具有重要的意义”。

“不言而喻，当前的中国国情决定中国的CI战略将走向大有可为的明天，将对中国企业和民族工业的未来发展产生积极的影响”。

——联合国教科文组织顾问、中国未来研究会常务副会长秦麟征

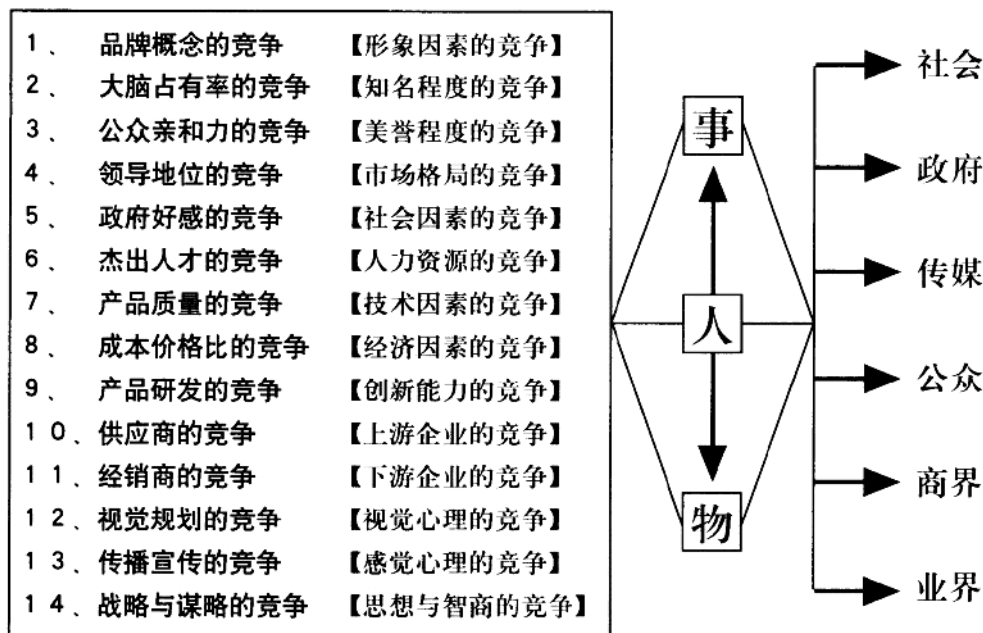
## 契论、透析同业竞争

在紧缺经济时代已成为历史、供求关系倒挂、而且产品与技术日趋同质化的今天，世上不存在无限的市场，任何产品与服务的市场都相对有限。在有限的市场生存与发展，唯有竞争。特别是在国际强势品牌大举进攻中国（甚至围剿本土品牌）的今天和明天，品牌战略的实质核心就是竞争，而竞争的本质就是“损人”方能“利己”。

竞争，即：抵抗进攻、钳制对手、巩固市场、扩展领地，甚至“兼并诸侯”，谋取有利的市场地位（企业的根本出路）。

所以有必要在研究制定CI规划与品牌战略之前，首先明晰和明细企业同业竞争的全面概念，透析竞争的因素构成。因为，企业、今天和后天运营工作的重心，实际上即围绕这些方面（大体是十四个重要因素），以相应的人、事物的策划、规划、设计和传播而系统运作。

### ●现代企业同业竞争的基本要素图



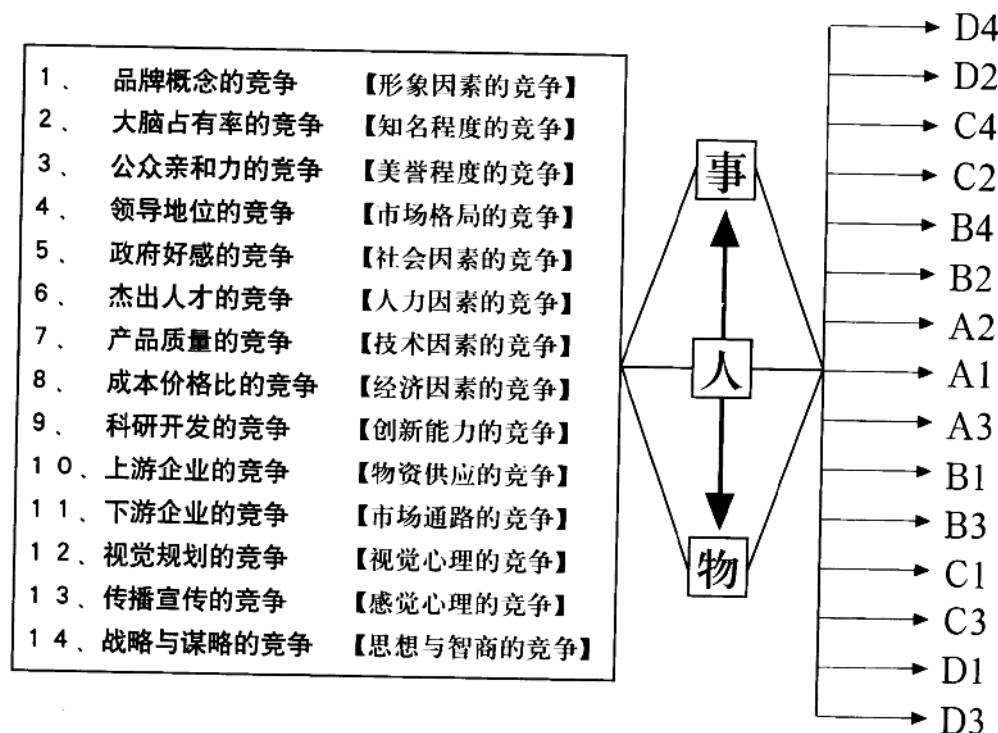
为竞争今天的市场份额和掌握明天的市场机会，实施品牌战略，需以理性化、系统化的方法，进行竞争实态分析：

分别不同的产品系列（□□、□□、□□、□□、），从竞争的基本要素各个方面，研究竞争企业，透析其战略意图和策略计划，逐一比较分析同业对手、竞争品牌的优、劣势，明晰与之存在的“异同”。

在此基础上，再与对手企业综合比较，逐一分析其综合资讯，明细与之存在的差异、优劣势因素。

这两方面的基础“作业”，将利于明晰相应的竞争战略，制定具体的、有效的策略计划伐谋、伐兵、伐交或攻城。

### ●企业与同业竞争的基本要素与竞争分析图



## 壹、品牌的功能与本质

### 一、何谓“品牌”

在“生活经济化、经济市场化、市场国际化”的今天，“品牌”已是全世界和全中国使用得最为频繁的热点词汇。但是究竟什么是品牌，品牌的功能和本质是什么？10个人可能有10种以上的说法，并没有完全一致的定义。而且，在相当一部分人的概念里，品牌就是商标。

所以，首先要说明的是：品牌(BRAND)不等于商标(TRADE MARK)，也不等于标志(SYMBOL MARK)。

商标与标志，只是构成品牌的一个重要部分。

什么是品牌，品牌是什么？

品牌既不简单地等于注册商标，也不直接等于其载体——产品/商品，而是产品和产品以外一个企业被社会、被公众、被消费者接受到的、几乎一切的总和。

换一种说法：品牌是企业产品品质、服务品质、企业品质和企业个性等等抽象化相对固定的概念。品牌，不仅仅是“形象”，它是企业文化核心与本质的外化。所以，在这个意义上，我认为：品牌是区别化的企业商誉。

我想用更具体的文句，说明品牌为何物：

A、品牌是企业固定资产(有形资产)以外的，极为重要的工业资产——无形资产。

B、品牌在市场经济时代，是企业第一资产，也是企业最大的工业资产。

C、从发展的角度而言，品牌是企业的无形财富，更是企业可持续发展的战略资源。

下面，特举实例，说明品牌概念的ABC：

皮尔·卡丹——既没有工厂，也没有巨额资金，但却在全世界大获利市，可在中国造成至为广大的“指名购买者”族群。靠什么开启市场，靠什么在中国发展“加工点”，靠什么赚取市场回报——品牌、世界时装超级品牌。

耐克——也没有工厂，没有机器设备，没有生产工人，而实际上也没有自己的产品，这是最典型的品牌公司，无生产实体的“虚形”企业。其之所以能“攻城掠地”、所向披靡，拥有全球市场，同样也是靠品牌——世界运动服装、运动用品超级品牌。

力顿——不产茶叶的英国，雄踞全世界茶叶市场，更在茶叶王国(中国)“就地取材”和“就地取财”，也是因为握有世界茶叶顶级品牌——无形资产。

红塔山——云南玉溪卷烟厂，其最重要和最大的资产既不是厂房设备，也不是香烟制品，而是品牌“红塔山”。该厂全部固定资产加在一起，也到不了其品牌的价值——353亿人民币。

麦当劳——“麦当劳”赚钱的因素有四，即：第一，麦当劳品牌；第二，汉堡包；第三，卖场环境(店堂环境规划设计)；第四，服务生的微笑。这四者中，除了汉堡包是物质因素外，三者全是非物质因素(形象因素)，而居首位者，就是快餐饮食世界王牌“麦当劳”。

品牌是什么，兹再补充三句如下：

E、品牌，是世界上威力最强大的“武器”。

F、品牌，是世界上最贵的事物。

G、品牌，可以是企业无限的生命力。

原子弹是人类发明的威力最大的战略武器，但原子弹并不能控制和占领一个国家，吃了两颗原子弹的法西斯战败国日本，战后崛起为世界经济强国。但世界著名品牌却能有效占领和控制一个国家的市场，所以威力最大的不是原子弹、中子弹，而是强势品牌。

世界上找不出任何产品和商品价值以数百亿美元计，原子弹、核潜艇、人造卫星，也贵不过10亿美元(虽然并非商品)。但品牌、著名品牌则价值连城，甚至“富可敌国”——价值446亿美元的“万宝路”，价值343亿美元的“可口可乐”，价值189亿美元的“麦当劳”，价值154亿美元的“迪斯尼”(米老鼠)，价值104.99亿美元的“英特尔”，价值73亿美元的“耐克”……

我认为尤为重要的是：对于企业而言，产品只不过是生命有限（市场生命周期有限）的人为物质；品牌却是生命力可以无限的人为事物。

所以，并不夸张地说：能否建立足够强大的品牌是我国企业生死攸关的问题。

## 二、品牌的功能

如果，用最简明的概念界定品牌的功能，我认为可归结为三个词：代表、区别、竞争。这三大功能，也可说是“品牌”这一人为事物的作用和意义。

A、代表 —— 产品和产品生产经销商的代表“符号”；

B、区别 —— 在市场上区分不同企业的产品与服务，实现消费者选择的首要依据；

C、竞争 —— 企业竞争市场空间，获取市场份额的战略武器。

试想，如果没有品牌，市场会怎样？世界会怎样？

没有品牌，整个世界就一片混乱，而不只是市场混乱的问题。可以说几乎一切都乱了套了。因为代表、区别无以体现，流通无法进行，竞争也完全无以体现，市场不成其为市场，经济必然瘫痪……

品牌的功能，最明显地是体现在著名品牌（名牌、强势品牌、领导品牌/主导品牌）方面。

在竞争激烈、市场高度开放的当代，名牌不仅代表着产品的形象、企业的形象，也代表所在城市的形象，而且还是国家形象（经济与文化形象）的象征。例如：可口可乐已成为美国精神的象征。再如：“大字、三星、现代，是韩国的名片”（韩国一政治家语）。

翻开世界商品经济的发展史，我们可以清晰地看到，世界著名企业的成功史也就是一部创建名牌的发展史，名牌不仅可以为企业带来巨大而稳固的市场、大量的消费者和丰厚的利润，而且品牌本身还是一种可以不断升值的无形资产。例如：可口可乐公司百年前初创时一股股票，今天的现值已达2.5亿美元，即相当于20亿人民币（超过了我国一家超大型企业集团固定资产的全部）。

## 三、品牌的本质

品牌的本质是什么？

我认为：品牌的本质就是“秩序”—— 市场秩序、经济秩序、甚至社会秩序。

对于今天和明天的企业，特别是对民族品牌之旗的领导品牌而言，品牌是姓氏、是旗帜、是破冰船、是护航舰、是市场江山、是企业生命……

我更认为，品牌的本质，就是竞争 —— 品牌竞天下（甚至可同义于“市场经济的本质”）。

所以，品牌的本质，就是市场经济条件下，企业生命的本体。

中外商品经济的史实表明，品牌竞争是经济竞争的焦点。无论过去、现在和将来，品牌竞争都是企业生存竞争和发展竞争的必然选择。

最后补充一句，品牌战略（我国通用“名牌战略”）的本质是什么？剖开表面看实质，据实而言，品牌战略的本质，从纯粹的企业经济学的角度而言，即“损人”与“利己”。品牌战略（绝不止于一般化的“做广告”）即：争夺今天的市场份额，竞争明天的市场机会，即生存的竞争战略和发展的竞争战略。

去掉文饰的外衣，品牌的本质就是竞争，品牌战略的本质就是生存竞争：与进入中国的“世界强国”竞争，也与国内同业企业的竞争（你小我大，你少我多，你短命而我长盛不衰，百年长青）。

## 贰、品牌型类、品牌战略与品牌战略系统工程

1997年7月，在接受新华社记者采访时，我曾说过一句话“家家企业都在讲名牌战略，讲品牌运作，有许多企业却不知名牌、品牌因素几何。而且，其中还有些是大型企业，甚至是超大型的巨型企业”。因为，在品牌的理论认识和品牌战略研究与实施、实务方面，我们的确需要再学习：需掌握的新知很多，需明晰的概念很多，需明智决择的事物很多，需善为的课题很多。

市场营运、品牌行销、名牌战略，这是社会经济生活的中心课题，企业年年想、月月说、天天在做。但并不是所有的企业和企业领导人都有足够而理性的认识。

对于自己企业的品牌，实际上属于什么型类（处于何种实际状态），有些企业并非真正明晰、真正客观，这是问题之一。

正因如此，以及缺乏新知——明晰的品牌理论指导，许多企业不能真正理性的、科学的、高明地进行品牌战略规划，并实施有方、实务有效。也就是说战略选择不当、战略实施不得要领（茫然），甚至失当、失误，这是问题之二。

所以，客观而正确地界定（认识与评介）品牌；根据企业经营实态研究而正确地选择品牌战略，并创造性地实施品牌战略系统工程，是企业必然的问题与课题。

有鉴于此，分从几个方面逐一析论，希望对贵公司下一步的品牌战略规划和实施有所作用。

### 一、品牌的型类

品牌，除各自隶属不同业种、不同企业外，还有另一层面、另一种意义上的“不同”，即分为不同的型类。

一家企业，需要客观地、理性的明晰确认自己的品牌型类：属于新生品牌，还是属于上升品牌？是中游品牌，还是领导品牌？亦或是衰退品牌？

因为，不同状态的品牌，即不同类型的品牌，相应（相宜）的品牌战略是不同的。所以，确定品牌战略的前提，就是正确地界定品牌类型。否则就是茫然和难免盲目。

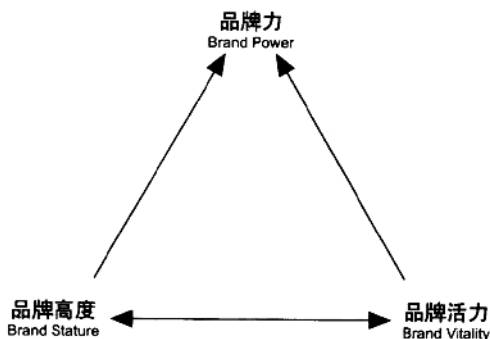
西方经济学界人士，通常将不同状态的品牌界定为四种，即：新品牌、上升品牌、领导品牌、衰退品牌。

我个人的观念是界定为五种类型，即：新生品牌、中游品牌、上升品牌、领导品牌、衰退品牌。

近些年，我们一直在强调“形象力”——企业形象、品牌形象。就品牌形象而言，形象力就是其“品牌力”（Brand Power）。品牌力的强弱、大小，取决于两大因素，即“品牌知觉程度”和“品牌活力程度”，两者构成品牌力。

品牌知觉程度——品牌高度/品牌水平（Brand Stature）。

品牌活力程度——品牌活力/品牌生命力（Brand Vitality）。



为什么要在品牌类型前，先谈品牌力，谈“品牌高度”和“品牌活力”？因为五种类型的品牌其高度、活力构成的品牌力是有明显不同的。

#### （一）新生品牌

刚诞生的品牌，或刚进入市场（或进入时间不长）的新品牌，一般知名度不高（品牌知党率较低），往往不具备知党优势。另一方面，新生品牌虽有生命活力，但活力尚不足。

两方面因素决定了其品牌力不够强大。而且，前景未卜（成功与失败的可能同时存在）。新生品牌，例如1989年刚诞生的、当时的丽斯达（化妆品）和1995年时的“爱多”VCD，以及三年前，青岛电视机厂企业更名而新创的品牌“海信”。

#### （二）上升品牌

进入市场已有一定时间，知名度、美誉度、指名度日益递增，品牌活力显明，成为公众关注的、逐渐看好的品牌。由于市场增长，企业发展势头比较强劲，已具备一定程度的品牌力，成为同业市场中冉冉升起的品牌新星。

例如：食品方面，崛起于河北的“三鹿”（奶粉）；三年后今天的电子、家电品牌“海信”（电视、变频空调、多媒体电脑）；海南省后来居上的品牌“养生堂”及其“子品牌”。还有已临近“领导品牌”地位的内蒙古乳业“伊利”……。

#### （三）领导品牌

上升品牌中的一部分品牌，随着知名度的持续扩大和市场持续成长，品牌活力充分强化，在市场上获得广泛的关注和信任，往往成为公众的首选或主选品牌之一，成为同业市场举足轻重的“领导品牌”，甚至执市场之牛耳，成为业界的王牌。

这种品牌力强势的“领导品牌”，有如：长虹、乐百氏、娃哈哈、康佳、爱多电器（VCD、电话）和洗衣机第一品牌“荣事达”、绿色环保冰箱第一品牌“新飞”，还有越过“上升品牌”，开始成为中国茶饮料第一品牌的“旭日升”，等等。

领导品牌中，更有许多是历史已久，但长盛不衰，日益强势的“老资格的品牌”：始创于1608年，历史391年的、今天中国的调味品第一品牌“致美斋”；百年企业的百年品牌“可口可乐”、“555”等业界巨人型的名牌；“柯达”、“通用”等全球领导品牌。还有中国人的唯一一个电脑世界品牌“宏基”（世界家庭电脑第七大品牌）；中国电脑第一品牌、亚洲太平洋地区电脑名牌“联想”。

#### （四）衰退品牌

一般而言，衰退品牌多特指降值后的领导品牌。

领导品牌一旦活力下降，或因企业决策的某种或某些失误，或社会发展、产业背景、经营环境的变化，消费者关注程度和信任程度递减，指名度日见降低，即成为另一型类的品牌——品牌力衰减、竞争优势不再的“衰退品牌”。

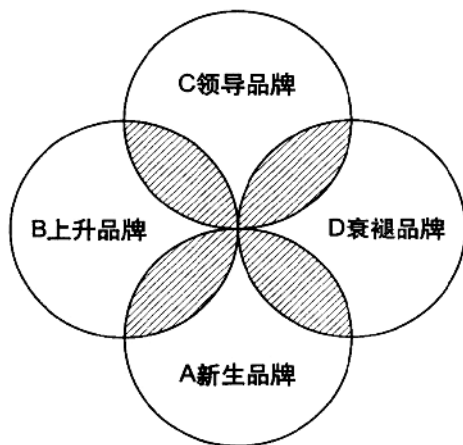
这方面，在我国各产业领域，从食品大类的酒、饮料，到保健品的口服液；从日化产业的洗衣粉、化妆品，到家电与电子方面的冰箱、空调、彩电、电脑，都有一批“过气的明星”，过去的王牌，有的甚至成为“流星品牌”——衰退品牌中的消亡品牌。

从“亚细亚”、“秦池”的兴衰，到“巨人”的消亡，都是实例之一斑。

#### （五）中游品牌

所谓“中游品牌”是一种广义的概念，泛指处于中间状态的品牌。

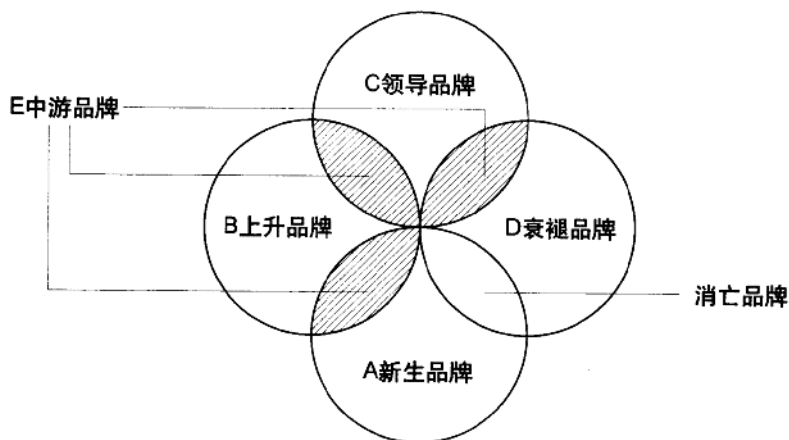
其一，是介于于新生品牌和上升品牌之间，品牌力未能持续提升，处于上不去，也还未下来的，维持一般市场存在的“乏力品牌”。



其二，即上升品牌未能强化竞争优势，未能获得领导者地位，由于主、客观诸因素上不去，并囿于瓶颈，甚至下滑到“维持一般存在”缺乏生机活力的品牌。

其三，是已有多年历史的品牌，但缺乏明显优势、乏力型的“老化品牌”。

再一种就是由“贵族变平民”的以前的领导品牌。



为了更明晰地表明品牌型类，以及彼此之间的递进或渐退关系（顺时针方向），特设计一“品牌型类与循环关系”图表，供审视、审思、慎思之参卓。

透过这一图表，我想进一步说明的是：各型类的品牌，都只能是一个部分（而不是全部）能发展为更高级状态的品牌。例如：“新生品牌”只有一小部分能上升到“上升品牌”；“上升品牌”也仅有少量能发展为“领导品牌”。

同样，“衰退品牌”也只有一部分可能更生，重获品牌活力、再创竞争优势而重返“领导品牌”地位，或者彻底重建，从“新生品牌”开始。

关于“中游品牌”，也可以本图表，换一种角度从另一意义上说明（广义的“中游品牌”）。

## 二、品牌经营的战略抉择

品牌经营战略，可以说是人类社会至为复杂、充满变数的事物。不同地域、不同产业、不同企业、不同产品的不同型类的品牌，其具体品牌战略林林总总，很难一一具体明细和明析。而且，并无一成不变的、整齐划一的公式和定律。

所以，对于具体的品牌战略分类，就我实务体验和市场“经济观察”，概略地简析几种基本战略，大体上为以下四种：

- A、品牌成长战略；
- B、品牌提升战略；
- C、品牌再强化战略；
- D、品牌转化战略。

### （一）、品牌成长战略

在产品与技术（或服务）日趋同质化的社会，更由于市场经济日见成熟，我们又处于低成长经济环境中。所以，新品牌进入市场，其成功的概率不若往昔，一般只有30%左右。

也就是说，进入市场的新生品牌，能真正成功的，只不过是1/3左右。因为产品同质化，重要的是品牌的差异化——塑造品牌、凸显差异、构成“区别”。

所以，差异化战略是新生品牌成长战略的基本战略。新品牌进入市场之前，就应有尽可能周密、

充分的调研和系统而到位的策划，确定如何强塑个性化、差异化、卓而不群的非物质概念——品牌形象，研定切入的策略，传播宣导的“人”、“事”、“物”。使新生品牌从面市之日始，就凸显与众不同（同业企业、竞争品牌）不同的“品牌特质”，以富于创意的、能构成公众“视听中心”的传播，迅速形成品牌知名度（而不拘泥于具体物质产品）扩散，使品牌活力递增并充分显示于社会、市场——创造品牌在市场上的竞争优势。

1989年，全世界最弱小、最年幼（二十几人，成立不足半年）的深圳丽斯达日化公司，以首创品牌概念——“东方柔美型”的“丽斯达”，以及“丽斯达——东方蓝宝石”和“献给您神秘而妩媚的东方美”传播导语等一系列（事先详有企划）“品牌形象概念”，切入竞争品牌如林的美容化妆品市场。半年时间即以竞争优势开启了各地市场，一年多时间实现了“后来居上”的预定战略目标，由新生品牌发展为上升品牌和今天中国民族日化的领导品牌。

请参看《中国型CI战略》、《CI策划实践》两书有关具体章节。

1995年下半年，广东中山市东升镇小小一家电器公司“升达电器”，以“爱多”品牌进入VCD产业市场，在其它强大同业对手以广告实施产品宣教（什么是VCD、产品功能与质量）的情况下，集中于品牌“爱多”的、为期一个月的悬疑式广告宣导，首先在广州、广东强塑品牌、成功开启市场，尔后利用创造的“广东爱多”品牌优势，东进北上，“攻城掠地”。不到三年的时间，完成了新生品牌上升为中国VCD领导品牌的创业奇绩。（参看附文：“品牌战略，成功之道”）。

早于“爱多”一两年进入VCD的第一批企业中，有若干企业投注巨额广告资金，让公众了解什么是VCD，而未真正有效地建立鲜明个性的“品牌形象”，这是其失先机、失势、失利、成为“先烈”的主要原因。

严格地说，“丽斯达”与“爱多”，在其进入市场初期，不仅企业至为弱小，而且并非拥有产品质量的特别优势。其之所以能以弱击强、后来居上，成功在于其品牌战略——新生品牌“品牌成长战略”创造了事实上的品牌形象优势，而品牌形象优势则物化为市场竞争优势。

## （二）、品牌提升战略

具有生机、显现相当活力的品牌（一般多属“上升品牌”），品牌力尚不够强大到可左右消费大众的程度，也还未在竞争品牌群体中确定相当有利的地位。这类品牌需作战略性的“形象提升”规划。

“品牌形象”提升，所借助的往往不是商品物质本身，而是“活动”与“传播”，即透过系统策划的某种或某一品牌的品牌形象宣导活动而实现品牌知名度的扩大、美誉度的提高、指名度的形成。

例如，近年河北旭日集团，创建“旭日升”品牌，推出冰茶、暖茶，透过特意选择的“形象代表”双胞胎的男歌星、双生姐妹的女歌手，在大众传媒主推“旭日升冰茶、冰茶旭日升”、“旭日升暖茶、暖茶旭日升”。

其后，配合视听传播，在各地城市中小店铺门首张挂“旭日升”品牌标版（“落地广告”），比比皆是，处处可见。在全国范围内，在中国茶业“有品无牌”的情况下，成功地提升了“旭日升”品牌。

在全国共有141家企业生产复方丹参药品的情况下，天津的“天士力”属上升品牌，但知名度、指名度均不足，笔者的企划案即以“全传播策略计划”提升品牌，主要透过全国50余家报纸，分别不同的标题、不同的角度、不同的内容和结构，实施立体化的新闻传播组合，使冲击FDA（美国食品与药品管理局）首获初步成功的“天士力”，品牌地位迅速上升，形成业内已认可的卓著品牌，成为各地医院、心脑血管病患者指名度日益上升的强势品牌。这是品牌提升战略实务中，经济投入最小（广告费为零），成效显著的一例。

## （三）、品牌再强化战略

品牌建设和品牌经营，没有“一劳永逸”。所以，即便是强势品牌、领导品牌也有持续活化、焕发品牌活力的课题。

流水不腐，这是化学（生物化学）意义上的规律。

滚动的车轮不倒，这是物理学意义上的法则。

著名品牌、领导品牌处于众多同业品牌的竞争环境，或由于产品与技术发展和市场消费趋势的变化，虽然拥有相当的市场基础和广泛的公众认同，如缺乏新的动力，品牌活力会逐步衰减，品牌可能“老

化”——品牌衰退，甚至失去以往的品牌显赫辉煌。

这方面，过去业绩辉煌、显赫一时的某些名牌彩电、名牌冰箱、名牌服装和名牌食品的陨落，即说明了这种“品牌化学与物理学现象”。

百年品牌“可口可乐”，之所以品牌力强大，长盛长新，正是由于不断的品牌活性化战略而实现的。

品牌再强化战略，即以某种、某一系列的策略事物——“人”、“事”、“物”，为品牌注入新的内容、新的活力、不断强化品牌力。

典型实例一，即历史100年的香烟名牌“555”，藉100周年庆，在全球范围内推出“五洲同庆555”为主旨的品牌形象系列活动，以更新后的标志，以一系列场面景观至为恢宏的电视广告、大型户外广告、印刷媒体广告（均为品牌形象广告），形成对公众视觉生理、感觉心理的新刺激，这即“老牌新章”的品牌再强化战略。

1989年，鉴于我国冰箱第一品牌“万宝”（在此前是北京“雪花”），由于“容声”等众多冰箱品牌的崛起，和竞争时局的变化，品牌力开始弱化。笔者建议的战略方案，即属“品牌再强化战略”。

这份文案，建议“万宝”实施“人无我有”的计划，研制世界上尚未出现的、非氟利昂制冷的冰箱，以“环保冰箱”将竞争品牌变为过去时的、常规的冰箱，实现“万宝”东山再起、重为王者。

这是以前瞻意识，有计划地导入（创造）新一代产品，激活品牌，再建形象优势的品牌战略。（参看见报的文案摘录“深谋、远虑、善断、敢为者胜”）

1995年，根据市科委的安排，我也曾代表北京市科委工业设计促进中心，针对北京电视名牌“牡丹”，提出再强化牡丹品牌的战略计划案：改造品牌、更新“牡丹”标志、牌名字体等一应设计；以汉语拼音“MUDAN”谐音借意“摩登”、活化“牡丹”，重塑品牌形象；以首开先例的彩色系列外壳和开发的辅助设计系统，令消费大众“刮目以待”；以“臆造”的未来型产品，谋求人无我有的竞争优势；以系列化的“异想天开”的传播企划，维系既有用户、客户和“收复失地”、展扩市场活动半径。

上述两建议案，是透过特定的“事物”而活化品牌，以再强化的品牌活络商机（只是两建议案，两企业均未采纳）。

这里需补充的一点是，如果两企业当时果断决策，实施品牌再强化战略，可能就不会出现今天冰箱和彩电这样多的后来居上的竞争品牌了。

#### （四）品牌转化战略

“存在，不一定合理”，“存在，也并非完全不可以改变”。

另外一个方面就是，“为了发展，必须刻意改变”。

所以，品牌转化战略就本意而言，是谋求发展、谋取更有利之市场地位的“改变”。企业因应社会发展、市场环境的变化，或基于人文因素方面的考虑、品牌同业竞争的因素权衡，将已不太适应新环境、新需求（新的价值观念、变化了的消费意识、已改变着的审美观念）的品牌，“淡出市场”，以更变、转化后的品牌代之，再以系列的宣导传播，延续“旧品牌”的无形资产，更强化“新品牌”的品牌力。

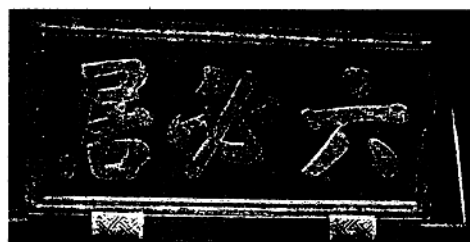
例如，日本企业松下，将品牌“NATIONAL”转化为“PANASONIC”；韩国品牌金星，由“GOID STAR”转换为“LG”，即为计划性的品牌转化战略。

彩虹电子集团原品牌为汉语拼音“CAIHONG”，外国人看不懂，中国人看不明确（拼音不准，则近似“吃喝”），CI工程一项形象重塑计划，就是品牌的更新，转化为由希腊神话中彩虹女神名称“IRIS”发展出来的新品牌“IRICO”。

其后，在新飞电器公司CI工程“新飞21世纪计划”中，为建立高级级、足堪现代国际化的“环保电冰箱领导品牌”形象，也将“XINFEL”的拼音文句品牌转化为“FRESTECH”（含意“新鲜的技术”）。因为，新飞公司的自律和目标，就是“国内争第一，国际创一流”，立志创造中国的世界品牌。

彩虹、新飞两CI工程中的品牌转化战略，在实施后的明显效果也证实了其必要性和形象升级、市场效应的成功。

1975年，笔者重新规划品牌时的原始草图。



1608年创制 ← 製



1608 年创制



1608 年创制





编者按:这是一份很有历史意义的CI战略建议书。早在1989年,在人们对氟利昂制冷剂破坏大气臭氧层尚无认识的当时,CI专家贺德华敏锐地观察国内外市场,以及国际上有关产业政策,以前卫意识首先提出“发展非氟利昂制冷剂的电冰箱”,“壮士断臂,危机反弹”的企划战略。

虽然,由于某种原因,这一提案落空未能实施,但这一CI的认识论与方法论,可予企业界读者有益的启示。正如笔者所言“深谋、远虑、善断、敢为者胜”。

# 深谋 远虑 善断敢为者胜

——万宝CI基本战略(建议书)

“识时务者为俊杰”,对万宝集团(今天)而言,导入CI计划,不是谋求设计美化,更无锦上添花和歌功颂德,正确的CI观是直面现实,谋划良策而图东山再起。

数年前,万宝冰箱风靡全国,炙手可热,要托人到万宝公司走后门,方能找到条子(票),买到万宝冰箱……现今,因容声、中意、阿里斯顿冰箱的产生和崛起,冰箱市场被分割蚕食,特别是“容声”冰箱,质优价廉(市场价高于万宝),物流通畅,销路好,广告强劲,更对万宝市场冲击极大。

从前万宝是“老大”,居高临下,是为王者;时下春秋战国七雄争霸,万宝从第一位(冠军)下降至亚军至季军,以后将降到第几位,无法乐观。

昔日“万宝”执中国冰箱市场牛耳的情况,好景不再,在群雄蜂起,角逐市场的现今,“万

宝”冰箱市场销路急剧萎缩,冰箱积压已逾万台——资金呆滞,境况艰难。“□□”则着意渲染“万宝”积压多少万台冰箱,而万宝则设法解释,反击其说。事实证明这种被动地防守,与事无补,而真正有意义的是认清形势,动大手术,调整产品结构,以制造大举措,扭转局面,再创昔日之辉煌。

基本战略是:以特殊的冰箱,淘汰目前国内各冰箱制造厂生产的所有冰箱,建立万宝新型的非常规冰箱而再统领天下。

今天的社会问题,往往就是明天的市场。

今天的冰箱(以及冷气空调器)是利用氟利昂制冷剂,氟利昂制冷剂是氟氯烃化合物,泄露于空气可以存留达几十年的氟利昂,导致人类生态环境的破坏——破坏了保护地球不受太阳紫外线强辐射的大气臭氧

层。

据闻,欧美各国已开始正视这一社会问题,有的已限制这种常规冰箱的生产——总有一天,氟利昂制冷剂冰箱会被取缔,总有一天,非应用氟利昂制冷的冰箱会出现,并淘汰目前市面上所有一切常规冰箱(以及制冷空调器)。

所以,宜把握这一机遇,投入巨资,自主研发或高价寻购可能的替代产品与生产技术,创造明天的战略出路。

## ●政策的提出:

据形势和分析万宝企业自身,特提出万宝CI基本战略的主要部分,即实施“壮士断臂”和“危机反弹”的战略计划。

以现在局势分析,万宝冰箱积压的状况,近期内不可能改变。一台冰箱积压在库,意味着数千元资金压占。为求生存,并谋发展,宜“壮士断臂”以谋大局,即果敢地停止冰箱生

产,即停止增加“困难”。与此同时,全力开发某种非常规的冰箱,争取在数年之后形成规模,拓入市场,东山再起,重为王者,这即“危机反弹”的CI战略。合此,别无根本性的出路(当然,可能发展多元化生产,研产一些小家电,局部的、一定程度上分散经营风险)。

实现“危机反弹”,必需拥有(实为)“人无我有”之实力。

具体而言,即研产一种“人无我有”的特殊冰箱,至于这一空想中的产品技术的出现和成功,只是时间早晚的问题。据说国内已有人研究非氟利昂制冷新技术,其利用电(磁力释放)热能,然后吸收热能,达到大幅度降温——制冷。

如能寻找到这一技术和自力开发相似或者原理殊异的制冷技术,用停产万宝冰箱生产线所腾出的资金,全力研制生产这一特殊冰箱,那么,明天的中国市场将是万宝独领风骚又十年的世界。

采纳、实施这一计划,孕、产过程也许会痛苦,付出代价也会较大,但舍此,就不可能出现“危机反弹”的奇迹。在家电、冰箱列强争夺市场的“春秋战国”时代,再创“万宝”一统天下的局面,绝无可能。

重要的是,此计划你不做,有人会做,估计不会超过八年,也许五年左右,世界上必将出现足以致传统冰箱于“死地”的新一代冰箱。这一奇迹,如果不是在中国出现,就会在其它工业发达的西方国家诞生。这一步,谁能抢先在前,谁就将获得几百亿元的巨大市场。成功的先行一步者,将是明天、后天的中国冰箱市场执牛耳的巨人。

机不可失,时不再来,望能采纳并全力为之。

### 三、品牌战略系统工程

前面部分，是关于品牌和品牌战略的基本解析，企业的品牌战略实质上是综合各种资讯、综合考虑多方面因素，研定总体战略规划与具体战略计划的系统工程。

品牌战略系统工程，可以说是对社会、产业、市场、企业自身、产品与品牌的综合性的认识论和整合性的方法论的“契合过程”、“运作过程”。

关于什么是品牌战略系统工程？其运作机制为何？其结构与思维模型是什么样的？其企划规律（思维路线）又是怎样的？其工程的流程是什么样的？这都是需明确和明晰的“人为事物”。本着繁复、复杂事物简明化的原则，特以如下几图表明细，仅供参考。

● 企业品牌战略系统工程运作机制全视图

