

没有品牌的竞争是无力的竞争，
没有品牌的市场是脆弱的市场！

品牌 战略驱动

“零成本” 打造强势品牌的秘密

刘文新◎著

面对一波又一波的品牌浪潮，我们的企业却在市场的混战中不断迷失自我，从而放弃了自己的品牌战略。其实，制定、实施品牌战略最根本的目的是为了持续的销量；同时，实施品牌战略不仅能够有效地降低营销成本，还应该作为企业的一项长期投资，成为企业未来的“赚钱机器”。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

没有品牌的竞争是无力 
没有品牌的市场是脆弱的市场！

品牌 战略驱动

“零成本” 打造强势品牌的秘密

刘文新◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

品牌战略驱动:零成本打造强势品牌秘密/刘文新著.
北京:企业管理出版社,2007.7
ISBN 978-7-80197-793-9

I. 品… II. 刘… III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 102165 号

书 名: 品牌战略驱动:零成本打造强势品牌秘密
作 者: 刘文新
责任编辑: 张蕾
书 号: ISBN 978-7-80197-793-9
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京楠萍印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米×1092毫米 16 开本 18 印张 220 千字
版 次: 2007 年 8 月 第 1 版 2007 年 8 月 第 1 次印刷
定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

找准方法，不走弯路

制定、实施品牌战略最根本的目的毫无疑问是为了“销量”，而且是持续的销量，不能解决销量问题的品牌战略只能是纸上谈兵。

制定、实施品牌战略还有一个目的就是降低成本，它不仅能够有效地降低当期的营销成本，还应该是企业的一项长期投资，成为企业未来的“赚钱机器”。

那么，品牌战略该如何零成本解决企业的短期销量和持续销量呢？

这几乎是所有企业都关心的问题，也是很多企业之所以不能实施品牌战略的症结所在。很多人认为品牌战略只能解决长期问题，不能照顾到企业的短期利益，而且创建品牌需要投入大量的费用。事实上，持有这种观点的人，是不懂品牌战略的。

在多年的营销实战与品牌咨询中发现，销量的提升与品牌运作只有一墙之隔，降低品牌创建成本的多少也只是一念之差，也就是说很多企业在实施销量工程的时候，只要有目的、有计划的在原有工作基础上增加一些打造品牌的细节，就可以实现低成本提升品牌与销量的“完美”结局。

可是由于国内的绝大多数企业对品牌创建存在不同层面的误解，在营销运行中，把低成本营销与品牌运作分离开，致使他们望品牌兴叹。

因此，我们看到的多是昙花一现的品牌、销售额高得惊人利润低得吓人的品牌、投放了大量的“品牌创建成本”却只买得了高知名度的品牌、离开促销就不能卖货的品牌、不跟随竞争对手降价销

管理战略驱动



就下滑的品牌等。可见，中国企业的品牌运作遇到了诸多的困难。

而这些困难的根源就在于，他们尚未全面、正确地理解品牌，也未找到低成本创建品牌的有效方法。最近看到一项第三方独立机构对中国企业品牌运作深入调查的结果，让我不得不为中国企业的品牌运作现状而震惊：

79%的企业不知道如何制定品牌战略；

62%的企业不知道如何对自己的品牌进行规划；

83%的企业不清楚多个品牌之间该如何协调与发展；

87%的企业负责品牌管理的人员不了解品牌内涵的具体内容；

58%的企业不清楚品牌定位是什么，或是搞不清楚品牌定位与营销定位的区别；

72%的企业认为品牌创建需要巨大费用支持；

64%的营销主管不知道如何进行有效的品牌传播。

.....

面对如此现实，我们必须承认中国企业由于缺少品牌运作的方法，而多走了不少弯路，为此付出了高额的学费。可是，在众多专家呼吁企业改变思想、改变观念的过程中，企业花高昂学费换来的品牌运作经验，又被这些倡导新营销、新主张的专家们忽悠晕了，开始积极地改变，为此又迷失了自己。

最终，使国内很多具有品牌创建意识的企业，成了善于“舞台表演”的舞者，与那些长寿品牌或深得品牌运作之道的企业的“地下工作者”，形成了鲜明的对比，让我们的企业依然在支付着学费，重复着那段不知走了多少次的冤枉路。

而一个成功的品牌应该是：有清晰的品牌愿景与明确的品牌目标，提炼具有差异化的品牌核心价值，设计能够体现和演绎品牌个性的关键品牌体系，找准适合当前消费者需求的品牌定位，优化设计多个品牌之间的关系，将品牌内涵有效地与企业日常活动对接，管理好品牌接触点等内容，并使企业的日常活动围绕这个圆心扎实地运行，让企业的每一项基础工作都在为品牌的创建做累加。

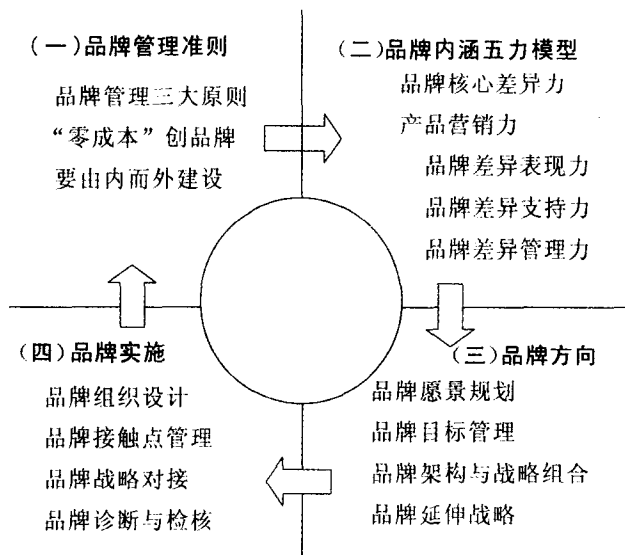
科学的品牌战略致力于统帅企业的高空、地面以及后勤部队，对消费者的心智实施立体式的进攻，以点带面地树立强势品牌形象。

本书以低成本创建品牌的方法为主线，全面地介绍了低成本创建强势品牌的核心——品牌战略与品牌战略实施所包涵的内容，并在书中深入剖析了国内外成功品牌的运作经验与原理，试图让中国企业全面地了解品牌战略及其实施工作。

正所谓“兵无常势，水无常形”，品牌战略也是同样，并没有固定的操作模式。本书无意推广关于品牌战略“放之四海而皆准”的模式，本书最大的意义就是向企业界的读者详细介绍品牌战略所包涵的内容与品牌最基本的运作方法，当把这些内容与方法放到不同行业，不同的企业时，还需要有针对性地运用。

正如有人所说的，真实才是有益的。本书是作者通过对大型企业、中型企业和小型企业品牌的实战操作，结合国内外品牌战略方面专家理论之所长，总结而成。可以说，这些内容都是从没有硝烟、到处是鲜花却处处布满了陷阱的市场中走过来的。

最后，按照下图，为你理清品牌战略的全部内容。



管理战略驱动





管理战略驱动

第一部分介绍了对品牌战略的理解，阐述了中国企业在品牌认识上一些误区，并介绍了当前市场环境下品牌创建的机会和对“零成本”的正确理解。

第二部分，是品牌内涵的五力模型。在品牌内涵部分为读者详细介绍了品牌核心差异力、品牌产品营销力、品牌差异表现、支持和管理力塑造的方法。

第三部分，是品牌方向。品牌方向主要包含四个方面，一个就是能够为品牌员工带来凝聚力的品牌愿景，脱离品牌愿景规划，品牌将失去发展方向，会在未来的扩张与发展中“迷路”；另一个方面是品牌长期与短期目标管理，这是关系到品牌实施成败的内容，解决当前众多企业对品牌短期利益追求的问题；在书中，通过对品牌架构优化设计与品牌组合战略规划的介绍，让读者了解如何有机协调品牌资产之间的关系，如何有效促进公司内各个品牌资产的增加，尤其是公司品牌资产的快速增加；品牌延伸战略的制定对企业也至关重要，因此，向读者介绍如何利用现有品牌资产推广新产品，同时，通过新产品或品牌的推广，有效弥补公司品牌或主品牌的某些不足。

第四部分，是品牌实施。这是绝大多数企业品牌战略失败的主要原因所在，再好的品牌战略不能落地都是废纸一堆，只有将品牌战略有效地落实到具体的营销工作、企业经营活动中，才能使品牌战略真正地落到实处。作者在书中介绍了如何建立品牌管理组织，确保品牌战略有效的实施；又设计了能够让品牌战略落到实处的“品牌对接模型”，可以帮助企业有效地找到品牌落地接触点；最后，作者还讲述了品牌传播的新观点——品牌接触点管理，让所有的品牌信息，在所有与消费者接触点上有效、一致地演绎，占领消费者的心智资源。

第五部分，是品牌管理的准则。在书中详细介绍了品牌管理的三大原则，聚焦、舍得和坚持；并在本书的最后指出实现“零成本”

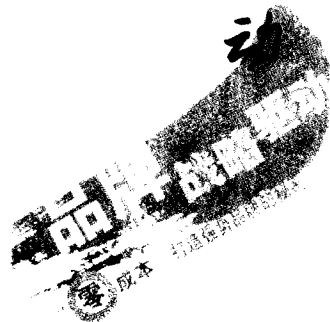
创建品牌的关键是由内而外建设品牌。

我不奢望本书的内容能对你起到 100% 的帮助，只希望你在着手品牌战略规划的时候，给你带来一点点启示，在思路为你点亮一盏“明灯”，仅此而已！

刘文新

2007 年 5 月

管理战略驱动



品牌的关键在于落地

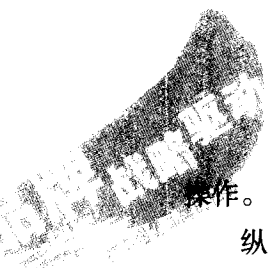
每一位营销人都应该能感受到品牌的力量，尤其是在经销商的管理上和与大卖场的谈判过程中。强势品牌总是说话坠地有声，也能够得到大卖场的优待，作为市场一线的操作人员也会为服务一个成功的品牌而自豪，并让我们在工作中充满自信。

不可否认，一个成功品牌的出炉需要精心炼造，要在品牌整体规划上下功夫，这就意味着对品牌的整个差异体系进行全面、科学的规划，包括品牌核心价值的提炼、品牌个性气质体系的构建和产品力、支持力等要素的系统设计。

其实让我最感兴趣的还是刘文新先生提出的品牌落地问题。这实际上是我们这些市场操盘手普遍关心的问题。也是我这些年一直在寻找的解决品牌落地问题的答案。近几年，论述品牌的书有很多，可是真正阐述品牌落地问题的寥寥无几。刘文新先生在书中全面系统地讲解了品牌落地的四大模块，这些内容可以帮助企业将品牌差异体系有机地融入日常的营销工作中。这个体系正好切中了书的名字——《导航——零成本品牌战略》，可以说这个落地内容的提出也是对这本书的品牌差异一个有力的支撑。

在阅读的过程中，这本书有一个很大的特点就是在主要内容部分，作者都阐述了具体的操作步骤和方法，比如在品牌核心价值提炼内容中，作者提供了提炼品牌核心价值的八大步骤，在品牌愿景规划的章节中加入了品牌愿景规划的“四步曲”，品牌延伸部分加入了具体的操作方法，并提供了非常实用的操作工具，这些实用的操作方法和工具能够让阅读的人在理解了理念之后知道如何进行实际





操作。

纵览全书，很多品牌内容都是企业实际工作中经常遇到的，回顾我在五粮液集团公司主管营销工作十多年的经验，深感刘文新先生对实操性品牌问题的阐述和分析都非常透彻、实用。

我想这应该是我愿意为这本书写序的主要原因吧！以前也曾有朋友邀我为其专著作序，我都婉言拒绝了，因为评判一本书的价值，就像我们企业创建品牌一样，没有让我认同的内容绝不敢下笔。

实际上，这本书可以作为营销老总、市场经理等品牌创建人员的案头必备，我建议大家细细品完之后，经常拿出来读一读。

五粮液集团股份有限公司原总经理 徐可强

2007年5月

传统营销工作与品牌只有一墙之隔

刘文新先生是我的朋友，最初认识他是因为看到他大量的关于品牌方面的文章，从那些专业的文字中感觉到这是一个实战经验很丰富的品牌专家。见面之后，更深入的了解了他品牌战略及管理方面的独到见解，并了解到他在品牌方面的特殊经历让这位年轻的小老弟在品牌战略规划与管理方面积累了宝贵经验。这次能将这些经验与研究心得整理成书，是一件值得欣慰的事！

在企业里边做了多年的操盘手，过去一直以为只要把营销的细节工作做到位就可以了，所以一直努力地将这些基础的工作做到尽量的完美，这给企业带来不菲的业绩，可是当真正盘点品牌的时候，我才发现这些工作还不够。因此，就开始在营销工作中不断加入品牌方面的内容，使三鹿的品牌影响力越来越强，各个方面的品牌资产也逐年增加。

当在品牌上下了一番功夫，也取得了一定的成绩后，回过头来思考的时候才发现，品牌与营销之间的关系就像刘文新先生说的那样，他们只有一墙之隔，也就是说在做具体的营销工作的时候，只要遵循品牌创建的方法和品牌管理的原则就可以了。我想，这应该就是刘文新先生提出的“零成本”创建品牌的真谛所在吧！实际上他所讲的“零成本”就是指用你原有的营销投入为品牌创建和积累做贡献。

品牌的建设对于企业而言越来越重要，尤其是在这几年的市场竞争中最为明显，我们这些奋战在市场一线的人感受最深刻。品牌已经成为企业宝贵的资源，拥有品牌就相当于拥有一个活的提款机。

所以在对待品牌的问题上，我们应该像爱护自己眼睛一样去呵护它、塑造它，而不能带有更多的随意性，要让所有的营销细节都表现和演绎品牌内涵。

据我的了解，刘文新先生在早期的品牌实战中，也走过很多弯路，也曾被某些理论误导过，在走过来之后，他开创性地提出了品牌内涵的“五力模型”，为品牌持续差异化提供了方法。在我看来，这个着力打造品牌差异体系的模型非常实用，我们在市场上真刀真枪地“拼杀”，实际上就是要打造品牌的差异，并且持续保持差异，没有差异的品牌怎么能有竞争力呢？

在书中作者不止一次地讲要保持品牌核心差异的聚焦点恒定不变。我认为这点非常重要，我们三鹿 50 年如一日地坚持三鹿的核心理念，让三鹿品牌不断在消费者心里扎根。

刘文新先生在书中所阐述的观点看上去很多，但应用到实战中则非常简单，只有那么一墙之隔。也让我们向文新先生一样为品牌鼓与呼，让创建品牌成为我们每一个营销人潜意识中的责任。

目 录

推荐序一 品牌的关键在于落地 1

推荐序二 传统营销工作与品牌只有一墙之隔 3

第一部分 品牌战略——“零成本”撬动市场的“杠杆” 1

中国品牌输在认识上 3

中国企业还有创建品牌的最后三大机会 15

如何实现“零成本”创建强势品牌 23

第二部分 品牌内涵五力模型——“零成本”放大品牌差异的

核心 29

成功品牌的关键在于差异 31

打造品牌核心差异力 35

产品营销力打造 58

品牌表现力塑造 70

品牌差异支持力塑造 75

品牌差异管理力塑造 82

第三部分 管理品牌目标——降低品牌创建成本的战略保障 ... 99

为什么企业总是“种瓜得豆” 101

品牌愿景规划 105

品牌战略目标管理——用同样的费用创建出不同的品牌 ... 113

品牌架构优化设计及品牌组合战略管理 123

Pinpai Zhanlue Qudong
目 录

1

管
理
战
略
驱
动



品牌延伸战略——“零成本”活化品牌、推广新产品的“核武器”	147
-------------------------------------	-----

第四部分 品牌战略落地——利用现有资源创建强势品牌的关键

方法	163
品牌管理组织及体系建立	165
品牌战略与企业经营活动有效对接	178
管理好品牌接触点——让持续不断的信息在接触点上演绎品牌内涵	211
品牌诊断与检核	231

第五部分 品牌准则——实现强势品牌创建的重要原则

决定品牌战略成败的三大管理原则	251
“零成本”创建强势品牌的根本——由内而外建设品牌	260

后记：志者有为	271
---------------	-----

第 / 部分 品牌战略

——“零成本”撬动市场的“杠杆”

品牌战略驱动

零

成本

打造强势品牌的秘密

中国品牌输在意识上

2005年在央视的“品牌中国”栏目中，听到燕京啤酒集团李福成总经理的一段话颇有感触。

李总说：“没有品牌的竞争是无力的竞争，没有品牌的市场是脆弱的市场，没有品牌的企业是危险的企业。”

这段话道出了品牌对于一个企业的重要意义，同时，从另外一个角度也说明了我们中国企业对“建设强势品牌”的迫切需求。

然而，绝大多数的中国企业在与跨国企业、本土企业混战中不断迷失自我，在思想认识上不断被那些经历上百年磨砺的品牌所迷惑，放弃或推延的品牌创建计划。

面对财大气粗的品牌建设手法，让我们的企业在品牌面前望而却步，不得不继续那疲于奔命的“低价销量工程”。

面对那看似规范、严谨的品牌“内功”，让我们的企业失去了创建品牌的信心，滋生了“把企业内部理顺了再建品牌”的念头。

面对一波又一波的品牌浪潮，我们的企业在等待和观望，品牌争论的推动者们却在逐步地实施着他们的品牌战略。

我们一遍又一遍地读着千年的智慧结晶《孙子兵法》，不厌其烦地讲述着战争的最高境界“不战而屈人之兵”，可是，在品牌建设的问题上，却被那些并不懂得中国市场的国外品牌，对我们中国企业实施着“不战而屈人之兵”的策略。

因此，中国的企业必须要冲破那些思想上的禁锢，打破对品牌的种种误区。

误区一：小企业不能做品牌。

经常在培训后与一些企业交流的时候听到这样的声音：“刘老

