

全球化品牌成长经验学习读本
中国式品牌竞争实务教战手册

任何一家企业都想做大、做强并保持基业长青，但实际上只有极少数企业能成为

易而成为百年老店。

OF BRAND

贾昌荣



本土咨询策划专家
贾昌荣◎著

品牌王道

品牌持续成长的关键性策略

没有哪一个品牌强大到不需要成长，也没有哪一个品牌短视得不想做百年老店。成长不易，持续成长更难。做品牌就如逆水行舟，不进则退。决胜品牌，方法定胜负。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

全球化品牌成长经验学习读本
中国式品牌竞争实务教战手册

本土咨询策划专家
贾昌荣◎著

品牌王道

品牌持续成长的关键性策略

没有哪一个品牌强大到不需要成长，也没有哪一个品牌短视得不想做百年老店。成长不易，持续成长更难。做品牌就如逆水行舟，不进则退。决胜品牌，方法定胜负。

贾昌荣



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌王道/贾昌荣著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8143 - 0

I. 品… II. 贾… 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 091108 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘 晨 (电话: 010 - 88377716)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞制图设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 19.25 字数: 305 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8143 - 0/F · 7141

定价: 46.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

内容简介

任何一家企业都想做大、做强并保持基业长青，但实际上只有极少数企业能成为行业或者品类的领导品牌，想长期称王称霸于市场而成为“百年老店”并非易事。市场形势变幻莫测，营商环境斗转星移，工厂、公司可以在任何一个意想不到的时刻被大火烧掉、被竞争对手吃掉……在品牌制胜时代，拥有强大的品牌比拥有工厂、公司更重要。企业强大是以品牌强大为核心，品牌是企业最宝贵的财富！即便是企业遭遇危难，只要拥有强大的品牌，随时都有翻盘的机会！

可是，只有当一个品牌成长为强势品牌时，甚至成为领导品牌，企业才能够拥有这项资本。那就要求企业加强品牌修炼，把品牌做大、做强，并栽下品牌“长青树”。

品牌长大不是目的，品牌做强也不是终点，品牌基业长青才是目的，这就需要品牌持续成长。要想达此目的，就要知道那些品牌大赢家成功的基因在哪里：

第一.品牌如何长大？

如果企业是先行入市者，无疑拥有更多的成为市场领导品牌的机会，不过这仍需要企业做出百般努力。对于市场上的后来者，如何实现市场超越并领先于市场？这是本书力图探讨的第一问题：

第二.品牌如何做强？

品牌做大了，不等于品牌做强了，强比大更重要。品牌如何在大中求强，以及强中更强，并确保品牌在求强过程中成长壮大，这是本书力图探讨的第二个问题：

第三.品牌如何长青？

品牌做大了，也做强了，企业该如何进行品牌经营、运营及管理，以确保品牌可持续发展，并实现企业“百年老店”的梦想？“百年老店”是企业家长们最大的愿望，也是最难解决的问题，这是本书试图探讨的第三个问题。

任何一个品牌，即便是领导品牌，没有最强，只有更强。要想打造富有活力的长青品牌，永远都在路上。品牌这棵“长青树”，需要企业用心“浇灌”，并坚持不懈地加以“修剪”，才能确保其健康茁壮地成长！

作者简介
About Author

贾昌荣



实战品牌营销专家，2005年中国企业十大策划师，中国企业十大最具魅力培训师，中国品牌研究院研究员，中国品牌文化发展研究中心专家，长春市团委青年创业导师，中国人大书报资料中心会员作者，中国制造业管理在线、中国食品产业网等数十家网站特聘专家顾问、培训师。

十余载营销征战，在食品、饮料、医药、保健品、建材、房地产、汽车、医疗、零售等行业领域积累深厚，曾先后在多家知名企业任销售经理、市场总监、策划总监、品牌总监、营销副总经理等职务。2006年初，创办授之渔营销顾问机构，任首席顾问，为企业提供管理咨询、营销策划、品牌规划、形象设计及企业培训服务。多年来，累计为60余家企业提供培训服务，为80余家企业提供过项目咨询策划服务。

出版《营销就是为消费者造梦》、《营销的真相》、《汽车品牌推广战》、《汽车广告公关战》、《服务营销战》等九部专著；在《中国经营报》、《销售与市场》、《经理人》等50余家媒体发表文章300多篇，超120万字；在中国营销传播网、中国管理传播网、博锐管理在线等80余家网站开设专家专栏。

互动沟通：scheeming_jcr@sina.com

前言

品牌：百“炼”方能成“钢”

相信企业界人士对杰克·韦尔奇一定不会陌生，这位闻名全球的企业管理大师为通用电气（GE）确立了“要么做行业老大，要么被淘汰”的通用电气经营哲学。实际上，有如此抱负的企业又何止通用电气这一家呢？我们都知道三星电子，也极力坚持“要么做第一，要么退出”的经营理念，结果于2005年在亚洲实现了对原第一品牌索尼的超越。可以说，成为一个行业或品类的市场领导者是每一个企业的梦想，只不过有些企业离这个梦想近一些，有些企业则显得遥不可及。

所谓市场领导者，是指相关产品或服务在市场上占有率最高的品牌。其实，对于大多数行业都有一家企业被公认为市场领导者，它在销售价格、产品研发、市场覆盖和促销能力等诸多方面处于主导地位。它是市场竞争的导向者，也是竞争者挑战、效仿或回避的对象。实际上，市场领导者指的不是一家企业，而是品牌，一个或几个品类品牌，甚至是一种产品品牌。我们知道，那些很强大的企业旗下产品线往往很丰富，并不是每一个品类及产品都能成为市场上的“老大”，只有少数品类或产品能成为第一，而品牌则是在市场上处于第一的品类或产品的最佳代言者。也就是说，所谓的市场领导者并非是指企业领先，而是品牌领先，因为很难找到这样一家企业，其所生产经营的产品或服务都位居行业首位。

很多企业都明白，当一个品牌成为领导品牌后，会给企业带来其他竞争品牌所不具备的优势和利益，诸如可以有效增值产品或服务利润；获得

更多的媒体无偿传播机会;有利于快速占领渠道阵地;拥有强大的品牌资产担保;具有更强的抗风险能力;品牌延伸具有更大的成功机会……不过,成为领导品牌却是一件不容易的事情,往往需要企业不少于10年的奋斗,甚至要100年以上不懈地坚持。同时,“高处不胜寒”,领导品牌也往往是众矢之的,成为市场领导者、市场跟随者及拾遗补缺者的围攻对象。因为这些竞争对手除了不断通过营销战消耗市场领导者的资源,还在不断“拉拢”着领导者的目标客户。所以,领导品牌的神经每一时每一刻都是紧绷着的,稍有不慎就有可能丢城失地,甚至失去整个“江山”。

如果企业是一个行业或一个新品类的开拓者,凭借先入为主的优势,往往拥有更多成为领导品牌的机会。对于那些市场挑战者,如果想撼动并取代眼前的“老大”,不但需要战略、战术正确,还需要付出更大竞争血本。但是,市场没有迟到者,“后来者居上”也频频在竞争中上演。很多企业通过在市场精耕细作,还是实现了做领导品牌的目标。诸如在2005年,在中国手机市场上,诺基亚实现了对摩托罗拉的超越,摩托罗拉失去了中国手机市场“老大”的位置。再如,在中国市场上,世界级的快餐“老大”麦当劳也被在世界上排名第七的肯德基所超越。所以,任何品牌都拥有长大、做强并成为领导品牌的机会,但能否成为品牌长青树是由多种因素决定的,还要依赖于企业在品牌方面加强修炼,这种修炼可谓“品牌苦旅”。

在成为领导品牌后,还需要不断夯实才能成为真正的大品牌、强品牌。当一个品牌成为领导品牌后,关键是如何去创造并维护一种长期领先的竞争优势,这是品牌基业长青的保障。可以说,成为领导品牌难,做了领导品牌还难,要做到品牌基业长青就更难,看来领导品牌还真是“老大难”。作为市场领导品牌,不但要不断挑战自己而自我超越,还要接受那些市场后进入者的挑战。尤其是那些作为市场挑战者的“黑马”,更是锐气夺人,杀伤力大、竞争性强,市场竞争的不确定性因素增强,这为领导品牌坐稳江山带来了考验。在这种情况下,领导品牌的关键是要做适度创新、随需而变、自我挑战,这是品牌基业长青的三大法宝。

在成功学书籍上,经常可以看到这样一句话:“要想成功,你就要和成功人士在一起。”这句话的道理就在于通过与成功人士的接触,了解并学习他们的成功奥妙,并借力于成功者的资源。实际上,企业亦是如此,企业要想成功,想成为领导品牌,就要了解并学习成功企业的成功奥妙,去寻找并发现他们的成功基因。然而,在竞争观念相对封闭的中国,想深度学习同业竞争对手,这是一件非常难的事情。同时,中国已经加入世界经济大循环,中国企业的竞争对手是全球性的,而绝非仅仅中国本土企业。因此,学习那些成功的跨国企业亦显得尤为重要,可是如何学习呢?还真有一定难度!正基于此,我才积极着手创作这本《品牌王道》,以为企业决胜市场并长期称王称霸于市场提供一点思想上的策略性“规律”,帮助企业找一找竞争的门道儿,乃至在品牌路上少走一些弯路,快速收获成功。

在本书的具体写作上,采取了“观点+案例”的写法,不但让读者学到方法,还要让读者了解到相关案例。因此,本书是一本真刀真枪的品牌实战手册,适合于企业高层经理、营销总监、品牌总监、策划总监、市场总监、销售总监以及相关职位的部门主管、经理人员阅读,学习营销竞争策略,并提升品牌经营实战技能。当然,对于品牌研究及即将参与品牌工作的相关人士来说,本书亦具备很大的参考价值。

这本书能够如此快速得以出版,离不开中国经济出版社刘晨先生的大力支持,在此致以深深的谢意!

由于作者水平所限,加之时间仓促,书中难免存在不足之处,还望读者朋友及时与我联系并批评指正。同时,更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行沟通交流,共同提升、共同受益!

贾昌荣

2007年12月1日于长春

目 录

前 言	1
-----------	---

上篇 成长

——从挑战品牌向领导品牌跨跃

第一章 各战之道	3
阅读导引	4
第一节 品牌成长绝非风花雪月	5
品牌成长就是“长征”	6
探寻品牌成长路径	12
品牌高效成长的修身规则	15
成长需要有益的“陪练者”	22
第二节 领导品牌：浪尖上的舞者	24
“数一数二”战略的启示	25
只有单项冠军而无全能冠军	26
“大”与“强”不能划等号	28
“老大”的特权与荣耀	30
“老大”难，“老大”就是难	34
第二章 挑战之道	43
阅读导引	44
第一节 “小鱼”与“大鱼”的商海博弈	45
“小”不是“弱”的代名词	46

以小搏大的商业逻辑	47
以小搏大的出奇制胜术	59
挑战要把握好“火候儿”	69
第二节 以商业模式革命掘墓领导品牌	74
商业模式的革命效果最彻底	76
商业模式的颠覆力在哪里	78
营销战场上见长短	82
做“黑马”但不做“害群之马”	87
商业模式竞争必须随需而变	88
第三节 只有创新才能“超越”领导品牌	94
创新不能脱离客户价值	95
有创新,才有将来	97
创新之路该向何方延伸	101
以速度抗击竞争对手的规模	103
别把创新变成明天的赌注	105

下篇 再成长

——从领导品牌向长青品牌飞跃

第三章 进攻之道	111
阅读导引	112
第一节 领导品牌要学会跟自己较劲儿	113
进攻自己,跟自己较劲儿	114
为什么要跟自己过不去	117
跟自己较劲儿也要讲原则	121
跟自己较劲儿该如何下手	124
第二节 市场“老大”进攻对手的竞争术	127
市场竞争的“独门暗器”	128
有“面子”的高尚竞争规则	130
竞争必须要绕过致命“泥潭”	133



要知道你的竞争对手是谁	136
向竞争对手打出你的“铁拳”	138
第四章 防守之道	145
阅读导引	146
第一节 “老大”也要戴好品牌安全帽	147
品牌安全的方方面面	147
“老大”的品牌安全短板	151
谁是品牌安全的“纵火者”	154
品牌安全事故害处多	155
安全第一,预防为主	158
第二节 “老大”的积极防御竞争之道	162
防御不意味着“退”与“守”	163
市场“老大”的特色化防御	165
领导品牌防御的重心所在	166
防御性竞争的八大关键词	168
竞争防御战的典型操作	172
第五章 合作之道	181
阅读导引	182
第一节 市场“老大”的“养敌”路线图	183
“养敌”可能会养虎为患	184
市场领导品牌“养敌”特征	185
正确“养敌”为自己谋利益	188
第二节 市场“老大”的战略联盟之舞	195
审视领导品牌战略联盟	196
找对“人”才能做对“事”	199
把握好战略联盟的脉搏	202
战略联盟的实效化策略	204

第六章 扩张之道	213
阅读导引	214
第一节 “洋老大”的本土化扩张战略	215
“洋老大”缘何失意中国市场	217
“狡猾”地寻宝中国市场	221
“洋老大”的骆驼式战略	222
在营销上要把自己“做土”	227
第二节 市场“老大”的并购扩张术	232
市场“老大”的特色化并购	234
品牌并购应是战略使然	236
实施品牌并购的运营规则	240
选择最好的品牌并购模式	246
并购后的常见整合难题	249
第七章 持续之道	255
阅读导引	256
第一节 可持续发展才是“硬道理”	257
必须树立“科学发展观”	258
可持续发展需要战略保驾护航	259
要走出可持续发展的误区	263
可持续发展操作点在哪里	265
第二节 领导品牌的“失位”与“复位”	274
领导品牌“失位”的多维解读	274
导致失败的八大品牌病	275
市场“复位”是一道难题	280
“失位”之后的“再竞争”	285
更多资讯	293
后记	295



上篇 成长

——从挑战品牌向领导品牌跨跃



道



晶牌

第一章

备战之道



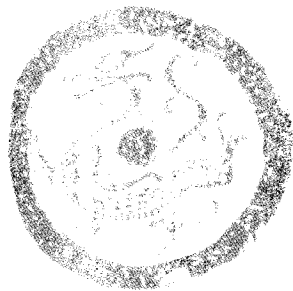
道

阅读导引

本章作为本书的开篇,将为读者深度阅读本书做些基础性、常识性铺垫。通过阅读本章,你将发现做品牌难,做领导品牌更难。在品牌成长的路上,充满了艰辛、坎坷、风险与烦恼。即便是做了领导品牌,依旧会如履薄冰,恰是高处不胜寒。

通过本章的学习,希望读者能够达到以下阅读目标:

1. 掌握品牌成长的路径与品牌成长的规则,别把路走“错”或者走“歪”;
2. 认识到领导品牌的风光与风险,并在品牌经营的过程中学会扬长避短。





第一节 品牌成长绝非风花雪月

没有哪个品牌强大到不需要成长,即便是领导品牌,成长是所有品牌共同面临的问题!只不过处于不同市场地位的品牌在成长目标上存在一定差异:拾遗补缺品牌谋求成长是为了快速占位,市场跟随品牌梦想成长是为了通过竞争在市场上获得一席之地,挑战品牌渴求成长是为了颠覆领导品牌,领导品牌追求成长则是为了基业长青。在品牌成长的途中,不要过于求“顺”,因为做得“顺”的品牌太少。因此,任何企业都不要寄全部希望于直线式上升或跳跃式发展的品牌成长神话,而是应坚持在否定之否定的过程中,谋求品牌螺旋式上升的成长路线。道理很简单,在这个世界上根本就没有一蹴而就的品牌。只有这样一路走来,经过市场的打磨,品牌成长的阅历才会更为丰富,品牌的成功根基也就更为坚实。所以,要做勇于检讨、敢于进攻、善于创新的“动品牌”,追求创新成长、持续成长!

任何品牌都想成长为强势品牌,甚至做领导品牌,即便是一家小企业。笔者在做咨询策划的过程中,曾接触过这样一个客户,该企业是长春市的一家中等规模的汽车修配厂,人数不过百人,资产不过千万的小企业,但生意很红火。在面谈中,这家公司的总经理直截了当地说:“请贾老师来,是想探讨一下如何利用一年时间把修配厂打造成长春的服务名牌。当然,需要什么资源,包括人、财、物我们都可以提供支持。不过,我们资金能力还有限,只要广告投入不超 100 万元我们都可以接受。”我听后可谓亦喜亦忧,喜的是这家企业已经意识到做品牌的价值,忧的是企业做品牌的心态。这位老总在品牌观念上就存在几个问题:第一个问题是急于求成,打造品牌究竟需要多少时间,这不好评估,至少客户预期的一年不是一个现实的时间,在这方面客户患了“品牌急躁症”;第二个问题是资金投入问题,打造品牌需要投入多少钱,这还不好确定,并且做品牌不能仅做阶段性投入,而是需要长期