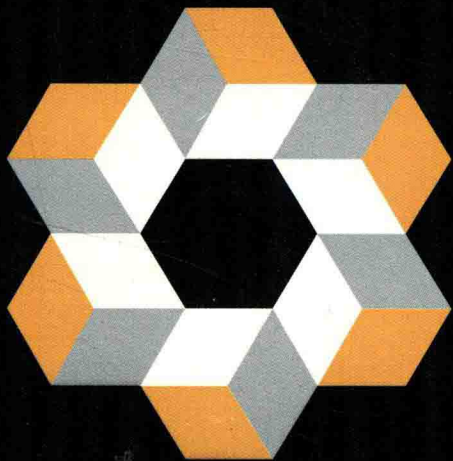




品牌魔方

6维度成就冠军品牌

天进品牌营销策划公司◎组编 冯帼英◎著

Brand Cube



机械工业出版社
China Machine Press

Brand Cube

品牌魔方

6维度成就冠军品牌

天进品牌营销策划公司◎组编

冯帼英◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌魔方：6 维度成就冠军品牌 / 冯帼英著. —北京：机械工业出版社，2017.1

ISBN 978-7-111-55696-1

I. 品… II. 冯… III. 品牌—企业管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 325084 号

品牌魔方：6 维度成就冠军品牌

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：何欣阳

责任校对：殷虹

印刷：三河市宏图印务有限公司

版次：2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：6.75

书号：ISBN 978-7-111-55696-1

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| 前言 打破藩篱拥抱新时代 |

距离我上一本著作《高端占位》出版已经三年了，短短三年却恍如隔世。

这几年，我们曾经使用了十几年的天进品牌资产管理地球模型已悄悄换为了天进品牌魔方。地球模型帮助我们成就了许多行业冠军，它着重于品牌资产的规划与积累，确立定位，合理布局营销与传播资源。然而在当下，商业生态和传媒环境发生了剧变，资源堆砌得再多，效果也大不如以往。过去只要解决了定位问题便成功了一半，但现在远远不够。事实是，品牌咨询公司遭遇到前所未有的挑战。

而比我们更难受并急需变革的是我们所服务的客户。在这个过程中，我们看到很多传统企业很焦虑，很彷徨：有些知道需要改变，但不知道怎么改变；有些知道应该怎样改变，却举棋不定，不敢放开手脚。可是市场很残酷，永恒的定律就是要变，大家就像玩一个游戏一样，在一定的时间内，要找到新的工具，找到新的位置，才不至于在新一轮的竞争中被淘汰出局！

我们重新审视了环境、市场、客户，于是品牌魔方应运而生。品牌魔方包括了六个面：商业模式、品牌定位、O2O 营销、视觉锤、多元化传播、冠军基因。它是继承与创新的结果，迎合了互联网时

代环境的变化，触及了商业的本质，帮助企业找到创造价值、维系用户的根源。幸运的是，这几年品牌魔方经受了市场的考验，全面落地开花。

许多营销品牌、营销咨询公司并不触及客户的商业模式或者说是生意模式，但是我们却把它摆在了品牌魔方的第一位。因为经过多年的实践，我们认为做品牌绕不开的就是商业模式，营销与传播环节规划得再完美，无视商业模式，一样会事倍功半。中国市场已全面步入新商业形态，做平台还是做产品与服务？一定要界定清楚自己的角色。专注于产品的企业，要重视整合价值链相关资源，构筑消费场景，提供更便捷、个性化的产品和服务，并进驻产业平台，运用大数据。而未来一定是平台型企业成为高市值的企业，他们实质上是各个产业的大数据沉淀所在。他们不会成为 BAT 这样的巨无霸平台，但成为某个细分市场的王者并非遥不可及。

在厘清商业模式的基础上，我们再去界定品牌定位会更加科学，基于平台或基于产品和服务的差异化核心价值，寻找不同的粉丝，进而以品牌定位为依据去规划 O2O 营销路径。按照不同消费对象，围绕核心诉求点，连接不同消费者，合理布局线下线上，从而打通二者并形成消费闭环。你或许会问，为什么是 O2O 营销？其实这里暗示的是，在移动互联网时代，消费者的社交行为、媒介行为、购买行为都发生了很大的变化，线上和线下交融得越来越深刻，营销要顺势应变，打造多元化入口，沉淀消费数据，用场景化的思维重构体验。把这些要素梳理清楚之后，我们再去运用视觉锤和多元传播。

视觉锤的意义也很重要，消费者往往先看脸再走心，而品牌想要走进受众的心里就必须先走进受众的眼里，所以构建品牌视觉表达力很重要。如果说品牌定位是钉子，那么视觉就是把锤子，把定

位植入到消费者心中。可仅仅是让消费者认识还不行，还需要动用各种手段传播产品和服务信息，不断和受众产生关系。前面几个环节，包括商业策略、品牌定位、营销策略以及视觉策略，都像是品牌塑造的发酵环节，先在企业内部达成共识。这像是一场“预谋”，企图征服消费者和市场的“预谋”，而传播才是这场“预谋”落地的开端。一触及传播，不得不重视的一点是，碎片化俨然已是市场和传媒的常态，融合才是未来传播的趋势。以往搞定电视、报纸的那一套用于网络很难奏效，驾驭多元的传播手段才是王道。

品牌魔方的最后一面是冠军基因，这正是魔方方法论的独特之处。天进 1998 年就成立了，在这近二十年的历程中，服务和见证了很多行业领导品牌的成长，并把其中重要的经验总结成冠军基因。领导者的内涵、气质需要在成长期间培育出来，在市场中历练成钢。客户在经营好前面几个环节的基础上，借助冠军基因可成就行业领导品牌。

总之，在今天看来，商业、品牌、营销、传播之间的界限已经模糊，无论哪一个维度，消费者与用户都是核心：商业要解决消费者的特定需求；品牌要解决用怎样不同的承诺满足差异化的消费群；营销要解决如何让粉丝更便捷地获得更好的体验；传播要解决粉丝的聚合与维系。天进的品牌魔方就是要打通这几个维度，帮助企业转型升级，在新的一轮竞争中获胜。现在天进已做到：在上一个十年已经取得成果的企业如虎添翼，再度领先；没在上一个十年取得较大优势的一些二线企业获得了新工具，实现了弯道超车；更有新一代的产业互联网企业平地崛起，掌握行业的话语权。这几年的精彩远远胜过过去十几二十年！

希望这本书可以让企业主们更加有信心，积极地拥抱变化，在变革的过程中有章可循，突破企业成长的边界，创造新的价值；同

时给咨询界和营销传播领域的同仁们带来思想和实践上的启发，哪怕只是一点小火花。我们也希望借着本书抛砖引玉，我们的思想若能碰撞在一起，就可以汇聚成星星之火。另外，本书还可以让在校学生们接触到鲜活的学习材料，帮他们打开思路，从这本书中感受到解决问题的快感。

感恩这个大时代，给我们不断创新的机会；感恩我们的客户，勇敢地和我们一起站在时代的潮头；感恩我的同事，和我一起不断地努力，他们大部分甚至都是 80 后、90 后，在各行各业惨烈的竞争环境中，毫无惧色地和我一起共同创造了一个又一个新的经典；感恩机械工业出版社华章公司的杨福川和他的同事对本书提出了更高的要求，让新书的质量超越了以往任何一本！

也许三年后，或者更短时间，这本书也会过时，但事实就是这样，理论和实践本来就要与时俱进，永不停步！

世间之事本无完美，我们尽力呈现出精彩的观点和案例，却也难免瑕疵，还恳请各位读者不吝指正。

冯帼英

天进品牌营销策划公司董事长

| 目录 |

前言 打破藩篱拥抱新时代

第 1 章 商业模式：创造消费者价值，梳理

赚钱逻辑 001

1.1 简化商业模式创新的 3 要素 002

1.1.1 信息流——消除信息不对称，减少
搜索成本 005

1.1.2 物流——减少中间环节，降低流通成本 006

1.1.3 资金流——支付场景联通 O2O 007

1.2 单一品牌不能通吃，品牌架构协调业务布局 007

1.3 战略联盟整合资源，厘清发展路径 010

1.4 案例链接——天进品牌打造经典案例分享 011

案例 1 慕思：“卖产品—卖系统—卖场景”
的战略升级 011

案例 2 东鹏：166.32 亿元品牌价值的东鹏
如何飞得更高 015

案例 3 欧派：从橱柜到定制家居的引领者	020
案例 4 星辉车模：玩具车模转型开启互动娱乐新商业模式	024
案例 5 联塑：管业领导者跨界泛家居领域	030
案例 6 多彩贵州：区域文化品牌的腾飞	035

第 2 章 品牌定位：占据消费者心智，凸显

核心价值	041
2.1 品牌定位的 4 个维度	043
2.1.1 行业分析	043
2.1.2 用户洞察	044
2.1.3 企业自身	047
2.1.4 竞争对手	048
2.2 目标人群划分的 4 种模型	049
2.2.1 角色群体细分模型	049
2.2.2 生活方式细分模型	050
2.2.3 消费形态细分模型	052
2.2.4 生命周期细分模型	054
2.3 品牌核心价值	056
2.3.1 品牌核心价值提炼	056
2.3.2 品牌核心价值 3 大层面	058
2.4 品牌定位方法	060

2.4.1	产品中心定位法	061
2.4.2	标签设置定位法	063
2.4.3	情感导向定位法	065
2.5	案例链接——天进品牌打造经典案例分享	067
案例 1	情感定位——欧派：“有家，有爱， 有欧派”	067
案例 2	文化定位——王老吉：“过吉祥年， 喝王老吉”	071
案例 3	创新品类定位——慕思：“健康 睡眠系统”	079
案例 4	生活方式定位——红谷：“阅繁华， 悦自然”	082
案例 5	品牌发源地定位——卡士：“经典 滋味，欧陆风情”	087
案例 6	功效定位——水密码：“补水看得见”	094

第 3 章	O2O 营销：打通线上线下，构建 全渠道营销	098
3.1	切忌徒有表象：何谓 O2O 内核	099
3.1.1	O2O 的正确打开方式	099
3.1.2	企业的 O2O 架构	102
3.2	移动互联时代：如何布局 O2O 入口	105

3.3	O2O 以及线上销售模式	106
3.4	场景思维重构线下体验	108
3.5	案例链接——天进品牌打造经典案例分享	110
	案例 1 欧派 O2O——加持智慧定制	110
	案例 2 招商银行 O2O——变革中求进取	115
	案例 3 红谷 O2O——生活美学体验，引流 时尚新潮	119
第 4 章	视觉策略：打造独特视觉识别体系， 嫁接品牌联想	124
4.1	品牌是视觉设计的支点	125
4.2	构建品牌视觉表达力	126
	4.2.1 主画面创意	128
	4.2.2 VI 设计	130
	4.2.3 产品和包装策略	137
	4.2.4 代言人 / 代言物策略	140
4.3	案例链接——天进品牌打造经典案例分享	141
	案例 1 欧派：激活年轻时尚品牌新形象	141
	案例 2 慕思：另辟蹊径的代言人策略	144
	案例 3 卡士：打造高端酸奶品牌	146
	案例 4 明兴清开灵：中药品牌的 逆袭之战	153

第5章 多元化传播：整合传播资源，撬动

目标市场	158
5.1 社会营销中“双微”的正确打开方式	162
5.1.1 微博——弱关系媒介，利于扩散	
品牌影响力	163
5.1.2 微信——强关系媒介，深度品牌管理	164
5.1.3 精准——新传播形态下的要义	166
5.2 内容营销——用价值撬动传播	167
5.2.1 人性和价值交汇处才是品牌传播原点	168
5.2.2 信息流是主要的体验方式	168
5.3 引爆——基于情感和关系的连接	169
5.4 连接——传播一触即发	170
5.5 案例链接——天进品牌打造经典案例分享	171
案例1 欧派：成就品牌大家风尚	171
案例2 慕思：开创品类到开创模式： 传递理念，打造文化	176
案例3 丹姿“水密码”：营销组合拳， 突围“补水”市场	181

第6章 冠军基因：提升企业社会形象，

奠定行业领导位置	186
6.1 企业进化论，如何裂变影响力	187

6.1.1 企业原力	187
6.1.2 黄金圈法则	188
6.2 自媒体时代，商业明星闪耀	191
6.3 美好的商业，品牌改变世界	192
6.4 案例链接——天进品牌打造经典案例分享	193
案例 1 欧派：以“爱”之名，携手共进	193
案例 2 箭牌卫浴：匠心善意，成就行业冠军	197
案例 3 海尔：精英领袖，“创”造不凡	200

1

第1章 | Chapter 1

商业模式：创造消费者价值， 梳理赚钱逻辑

无论是企业家还是咨询顾问，都越发明显有这样的感受：在新的商业环境下，仅仅从营销、传播、技术创新、组织行为等方面进行调整，奏效越来越艰难，并不能使企业摆脱困境或消除发展“瓶颈”。

企业一旦产生了各种疑难杂症，营销人员或者咨询顾问常常引进 4P（产品 product、价格 price、渠道 place、促销 promotion）或者 4C（消费者 consumer、成本 cost、便利 convenience、沟通 communication）理论为其把脉，并奉其为万能处方，却鲜少有人抬高视角，从商业模式角度出发，从根上对企业进行系统的调整。

不同企业即使向同一群消费者贩卖同样的产品和服务，倘若

他们的商业模式千差万别，其发展的逻辑和路径也会很不一样，商业模式所释放的生产力也就截然不同。无视这些规律，即便在营销和传播上投入再充分的时间与资源，也难以触及问题的根源，只能事倍功半，有时甚至南辕北辙。

例如索尼和乐视，这二者之间的竞争可以说是不同商业模式之间的竞争，已经不再是谁跳出同质化谁就能赢的问题了。

乐视一台 50 寸电视卖 2000 多元，而索尼一台 48 寸的电视却卖到了近 4000 元的价格。乐视电视价低只是其策略之一，更关键的问题是它还把足足 5 年来的大片给你看。不光这样，买了乐视电视的消费者，很多都已经不看电视播放的内容了，转而去观看乐视提供的内容。因为一开机就是乐视的轮播，因此乐视渐渐靠收广告费回本了，他们在硬件上不赚你钱，在内容上赚钱，同时还圈了一大批观众。

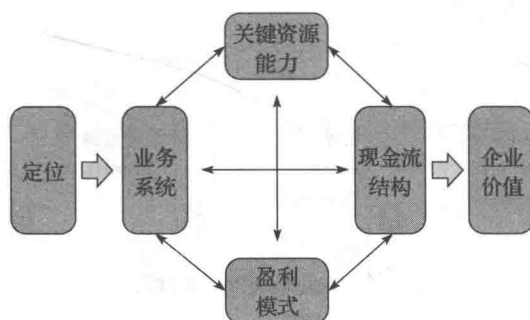
那这时候索尼应该怎么办？难道还要接着“砸钱”宣传自己的显示技术？肯定得重新理顺自己的商业模式了，否则很难应对这样的“跨界打劫”。反观其他领域，类似的例子不胜枚举，由此我们不得不重视商业模式。模式不一样，给用户创造的价值就会很不一样，这从根本上改变了企业的竞争优势和发展潜力。

尽管推动商业模式改革难度不是一般的大，许多企业因为这样那样的原因，在产品和模式上故步自封，只能通过品牌、管理、渠道建设这些方式去形成与竞争对手的差异化。不过未来是属于那些有魄力的改革者和那些不断突破边界生长的企业的！

1.1 简化商业模式创新的 3 要素

商业模式的作用其实是在帮助企业梳理赚钱的逻辑。

回归到生意原本的样子，其核心是价值交换。那么商业模式的设计就是制定一套能赚钱的交换机制，当然其核心在于盈利模式。是交换就必定要涉及不同的交换主体，并且每个交换主体能够达成交换这一动作在于其所占有的核心资源不同。这又决定了每个交换主体的定位存在必然的差异，在整套业务系统中扮演不同的角色。按此逻辑就不难推导出商业模式的要素。



商业模式6要素

来源：《商业模式的经济解释：深度结构商业模式密码》

商业模式6要素包括定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值。

具体介绍如下：

- (1) **定位**：企业满足利益相关者需求的方式。
- (2) **业务系统**：企业选择哪些行为主体作为其内部或外部的利益相关者，强调整个交易结构的构型、角色和关系。
- (3) **盈利模式**：与交易方相关的收支来源及收支方式。
- (4) **关键资源能力**：支撑交易结构的重要资源和能力。
- (5) **现金流结构**：以利益相关者划分的企业现金流入和流出的结构，以及相应的现金流的形态。

(6) **企业价值**：商业模式的落脚点。评判商业模式优劣的最终标准是企业价值（商业模式价值或者焦点企业价值）的高低，对于上市公司而言，直接表现为股票市值。企业价值是商业模式建构和创新的目标与最终实现的结果。

还可以将商业模式切分成 9 个板块，包括客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构。

CS 客户细分 Customer Segments 1	VP 价值主张 Value Proposition 2	CH 渠道通路 Channels 3
CR 客户关系 Customer Relationships 4	RS 收入来源 Revenue Streams 5	KR 核心资源 Key Resources 6
KA 关键业务 Key Activities 7	KP 重要合作 Key Partnership 8	CS 成本结构 Cost Structure 9

商业模式 9 个板块

来源：《商业模式新生代》

具体介绍如下：

- (1) **客户细分**：企业或机构所服务的一个或多个客户分类群体。
- (2) **价值主张**：通过价值主张来解决客户难题和满足客户需求。
- (3) **渠道通路**：通过沟通、分销和销售渠道向客户传递价值主张。
- (4) **客户关系**：在每一个客户细分市场建立和维系客户关系。