

孔繁任
著



摊牌

做品牌就是做生意

ZUO PINPAI JIUSHI ZUO SHENGYI

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLES PUBLISHING HOUSE

中国营销咨询界领军人物孔繁任最新力作
直接解读做品牌如做生意的奥秘，作者多年实战心得，观点独到
二十则成功营销案例，解密品牌营销的方法与过程

孔繁任 著

摊牌

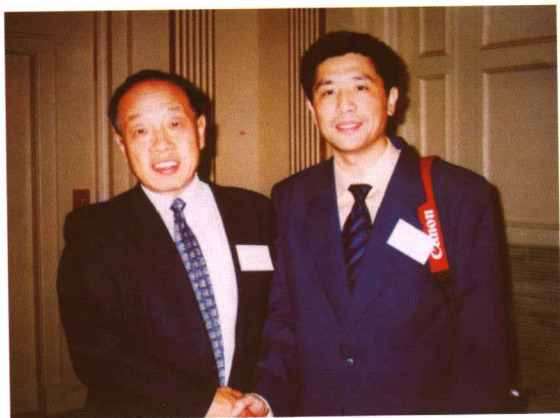
做品牌就是做生意



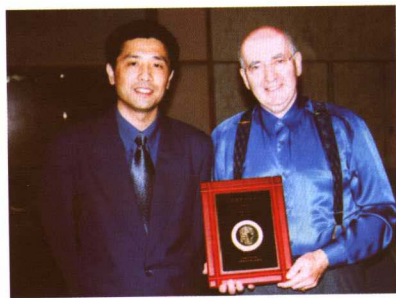

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



④ 全球整合营销传播大师唐·舒尔茨教授（左三）与奇正签署合作协议，成立“整合传播营销研究所”，并在“金鼎奖”记者招待会上向媒体宣布。



③ 1999年，时任中华人民共和国驻美大使的李肇星接见“中国营销民间大使”孔繁任。



⑤ 美国营销大会期间，“金鼎奖”执委会主任孔繁任为全球营销之父菲利普·科特勒颁发“金鼎奖”。



⑥ 2007年10月15日，创意经济之父约翰·霍金斯访问奇正沐古国际咨询机构，并进行了关于“创意经济在中国”的专业对话，会后与作者合影。

“客户就是战友”，作者与威龙葡萄酒总裁王珍海勘察项目现场。



2003年，美国营销大会期间，正在访美的作者和李颖生（左一）与美国营销促进会两位正在换届的主席合影。

“比有钱的人有文化，比有文化的人有钱”，总能让让自己感觉良好的人在中国已经形成一个庞大的阶层，叫他们小资也好，叫他们中产也罢，《城市假日》以“幸福生活，在于你比别人多懂一点点”，毫不犹豫地击中了他们内心。这是一个运用整合营销传播理念打造的媒介品牌。

新闻热线：85311222 / 发行热线：85311091 / 广告热线：85311158

《城市假日》，浙江城市主流生活周刊，浙江日报报业集团倾力打造，9月7日全新改版。

新屋
城市假日
CITY WEEKEND

幸福生活就在于，你比别人多懂一点点

幸福生活就在于
你比别人多懂一点点

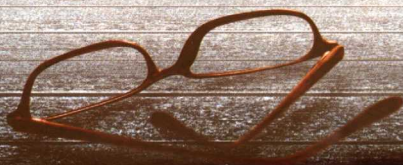
幸福是为懂得它的人准备的。

懂得爱的人得到爱，懂得钱的人享受财富；

懂得大地，你和万物一起滋润；

懂得蓝天，你就会有一双飞翔的翅膀……

读《城市假日》，懂得多一点，幸福多一点。



奇正沐吉创意策划



④ 还有什么比直接喊出“我爱”更有力量的品牌口号呢？当然，大自然木业给自己起了个好名字，这是头功。



④ 当巴洛克成为复古地板代表的时候，“用手去爱巴洛克”也就成了经典广告。



④ 品牌的力量在于跑马圈地，“江南十分美，九分在绍兴”，够狠。



④ “第一张名片”的背后是一个商业模式创新的故事。



④ 不知有多少人知道，中国轮胎业自主品牌的老大是朝阳轮胎。



品牌始于产品，这是我们坚守的理念。只不过品牌视角的产品概念完全不同于技术层面。

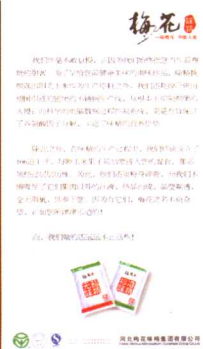
这是三个啤酒品牌的故事，各有各的不同，各有各的精彩。



盆景最美的是老枝发新芽，营销最难的是品牌复兴。



梅花味精，亚洲最大的味精企业，借助品牌的力量实现大象转身。



序一： 我们开始步上品牌之路

四年前，我曾公开提出一个观点，中国企业还不具备做品牌的能力。看到如此多的企业进行品牌运作，我感到有点紧张，因为这是非常浪费的行为。虽然中国企业在 20 年的市场奋斗中，诞生了很多产品，也拥有了丰富的商品市场，但中国企业没有一家创造出真正意义上的成功品牌。

但是最近这四年，中国企业塑造品牌的能力有所提升。正是这个时候，我非常高兴地看到了《摊牌：做品牌就是做生意》这本书，也非常欣赏繁任老师的许多观点。我希望我们的企业能够仔细看看这本书，为此，我愿意首先贡献出我读本书的收获。

什么是品牌？品牌的本质是什么？繁任老师指出，品牌的本质是品牌管理者的社会声望（包括个人、组织和产品）。品牌化经营包括了声望的构建、管理和参与交换。很明显，前两者体现了声望制造、管理的水平，是品牌的技术过程，而后者才是品牌的目的是。我们对品牌价值的研究和考量，是如何使品牌成为一门有利可图的生意，即创造声望并使声望得到充分交换。也就是说，一方面，我们得打造一个顾客能够接受并喜爱的品牌；另一方面，我们还得“找到买主”，让顾客愿意花足够的代价去购买，完成交换这一过程。这是属于品牌的生意。

繁任老师进一步指出，品牌不生产产品，品牌建立消费者对产品的概念和印象；品牌不直接销售产品，品牌提供消费者购买该品牌定义之产品的理由；品牌不提高产品性价比，品牌提高消费者的感觉性价比。



品牌具有充分的消费者立场，立足于消费者购买决策的特点与过程，通过作用于消费者心智，配合销售，有效地实现商业模式。

运用生动的实例，繁任老师还提出了一系列的营销学格言，而平常晦涩桀骜的原理就蕴含其中，例如：

销售关注通路，品牌关注思路。

销售卖的是性价比，品牌卖的是感觉性价比。

溢价，是品牌最基本的任务之一，提高产品的附加值是品牌当仁不让的使命。

销售要人买我，品牌要人爱我。从某种意义上说，品牌就是糊涂的爱，一如买几千元一只 LV 钱包的消费者。抓住情感诉求的要点，就能抓住消费者。

.....

类似这样的形象而深刻的箴言是繁任老师多年品牌营销实践的总结，值得每一个营销人的反复揣摩和玩味。

我欣赏繁任老师及他的团队所秉承的“奇正”观点。兵法云“凡战者，以正合，以奇胜”，就是说一般的作战，都是以“正兵”合战，以“奇兵”取胜。所谓的“正”是传统大众之法，这些方法套路正是我们书本上学到的、工作中众人皆知的道理。这些是基础，我们必须掌握，但要运用这些人人都懂而且都在运用的套路和方法去取胜，显然很难。所谓“奇”即是在正的前提（战略计划的约束）下，对传统套路中的资源、工具、方法的细节创新和整合，包括节奏、速度、力度和技巧等等。很多时候“正”途可以理解为一个方向的问题，“奇”则是步伐的问题：即不跑偏还要跑快才能跑赢。要想成为胜家，两者缺一不可！这种关于营销是“科学”也是“艺术”的辩证思维是一剂良药，正好可以医治当前盛行的一些毛病。

本书让我欣赏的另一个方面是，繁任老师贡献了他以及他的团队在多年的营销咨询中发展出来的专业分析工具，这是堪称商业机密的东西，比如“品牌分层检核台阶图”、“六个层面的市场洞察法”等。繁任老师这种勇于分享的精神展现了充分的专业自信，也袒露了他们不断进取、以整个行业进步为己任的胸怀。善用本书提供的工具与方法，我想对于企业的品牌建设是会有非常实际的益处的。



非常值得一提的是，书中有大量的案例，这些案例大都来自繁任老师及他的团队的实践。从这些案例中可以看出我国顶尖营销顾问所秉持的学术原则和分析思路，这对于提升营销人士的专业素养是非常有帮助的。

通览全书，繁任老师生动机智，妙语连珠，让人如沐春风，恰如与繁任老师面对面，非常难得。我虽然和繁任老师接触不多，但是细读这本书，欣赏他对于中国企业品牌建设所做出的努力，也开始确信中国企业已步上了打造品牌的道路。

陈春花

（华南理工大学教授 博士生导师）

2008年2月 于广州大学城



序二： 一本没有事先张扬 的营销秘笈

孔繁任的新著要出版了，他信任我，交给“蓝狮子”来策划，浙江人民出版社来出版。书名叫《摊牌：做品牌就是做生意》。我在写这篇序言的时候，回想这位结识了十多年的老朋友，突然想着就笑了起来：在中国营销界，孔繁任是一个品牌，不过，他却不是一个完全的生意人。

十多年前，我结识孔繁任也是因为他有一本著作要出版。在那时，他已是江南一带很出名的广告人了，而在此之前，他在深圳大学讲授公关学，是国内最早系统研究公共关系学的青年学者。在我视线中，这是中国营销业界的一个标杆性人物，他是国内最畅销的营销类刊物《销售与市场》的总策划人，是中国首批十大策划人之一，是把营销大师科特勒学术最早引入者之一，他还最早尝试与国际顶级的 4A 公司合作，创办了著名的奇正沐古。他参与创立的金鼎奖，已成为当今中国最重要的营销奖项。在某种意义上，他是中国当代营销实践与评价体系的建构者之一。

营销界是一个十分喧嚣和江湖气息十足的地方，奇才异士层出不穷，鱼龙混杂难辨真伪，特别是在过去的十来年里，国内消费市场极度繁荣而公众消费心理则十分感性，营销似乎成了一个“点金术”。而在这场超级大狂欢中，孔繁任似乎一直保持着一份学者的秉持与清白，他不作秀，他不“越界”，他不高调，总是以一种温和的方式持续地拓展着自己的思



想与事业。我曾经去过他在杭州的办公室，墙上一溜照片，要么是与世界营销大师的同台合影，要么是在西藏游历的风景，却看不到一个客户。这倒不是说他不在乎“客户”，而是保持着一份不张扬的克制而已。

营销是一门与实践操作密不可分的功利性学问，一位营销学者的学术功力再深厚，也需要在市场中真枪实刀地得到检验。有些与孔繁任一起出道的营销人也曾经风云一时，然而，随着市场的逐渐演进，其理念和操作方式渐渐地落伍甚至变得“反动”了起来，最终被时代所淘汰，有的甚至发生了悲剧性的结局。譬如与他一起被评为首批中国十大策划人之一的何阳便是如此，当年30秒钟出一个点子的急智才情风靡一时，到后来却在牢狱中声名全坠。孔繁任则无疑是少数“与时俱进”的前辈人士之一，他在营销理论上不断探索，同时在上实践上也一再地证明着自己。此刻出版的《摊牌：做品牌就是做生意》就是一个明证。在这本书里，孔繁任系统地阐述了他对中国品牌成长的崭新认识，正如陈春花教授所评论的，“繁任老师贡献了他以及他的团队在多年的营销咨询中发展出来的专业分析工具，这是堪称商业机密的东西”。他的理论推陈而新，非学究式的枯燥解读，又是以一个又一个鲜活生动的案例加以验证。也正是在初读书稿的时候，我才知道一些很著名的营销案例，譬如青岛啤酒的年轻化、大自然木业的崛起、巴洛克地板的创新、蓝天六必治的新生、黄鹤楼烟草的异军突起等等都出自孔繁任和他的奇正沐古团队之手。所有的商业智慧其实都沉淀在一些精彩而直指人心的故事里，营销也是如此。在我看来，《摊牌：做品牌就是做生意》简直是一本绝佳的营销案例教学集。

本书的书名亦堪称是一种睿智的理念呈现。在很多商人——乃至营销人看来，品牌的打造是一门智慧勇气、阴谋阳谋与偶然性交织在一起的艺术，它是生意的一个“附着品”。而现在，孔繁任直接告诉所有的人，“其实，品牌是为生意服务的，或者说品牌本身就是一盘生意。作为企业主，作为经营者，有谁会反对生意吗？”这样的直接，好比老僧“看山是山，看水是水”，真理浅白若常物，再三咀嚼才恍然智者的婉转苦心。在本书中，孔繁任的话语空间十分庞大，从战略到细节，从市场区隔的技巧到行业观察的方法论，从营销策略的招式到品牌价值的主张，涵盖了当今公司经营中很多重要而让人困惑着的命题。孔兄如庖丁，提



刀向牛，一一解去，旁人观之，如痴如醉。

这是一本没有事先张扬的营销秘笈。得之者，有缘而已。

广告界“大师中的大师”大卫·奥格威在《一个广告人的自白》一书中写道：“我佩服温文有礼，以诚待人者。我憎恶那些争论不休的人。我痛恨那些打笔战的人。”十多年前我认识的孔繁任就是奥格威所赏识的那样的人，我还记得他当时的那本著作就叫《一个企划人的自白》，十多载以降，岁月无痕，白云苍狗，在喧嚣中行走的孔兄却还秉持着那份古老的职业操守。

吴晓波

（财经作家、蓝狮子出版人）

2008年2月 于杭州



序三： 咨询的宿命

这是一本关于品牌化营销的书，是从咨询的视角来写的。我历来以为咨询是将理论转化为生产力的中间实验场，这里有理论，有专业，有第三方视角，有企业的作为，但愿读者能解得个中滋味。

说实话，我从来没有想过要干咨询这一行。因为在我充满幻想的年份，中国还没有咨询这一行。然而，人的命运多数不在预料之中。意料之中的命运也必定寡淡乏味。

小时候，最喜欢我的人是我母亲的外婆。这位一生念佛吃素的老太太，自从看完我的手相后，就时时念叨：“十螺十螺，讨饭不用螺。”（我的手指纹全是“螺”）干了咨询很多年后，我突然意识到，这就是我的宿命。

做咨询，端的是百家饭，干得是寄生活。少有主动权，难有大成就。然而，托阿太的福，我还算好命。入行以来，基本是顺风顺水。案子做了不少，奖也拿了许多；公司一路成长，同时也没有耽误我教书、写作，满世界地结交学者、大师和江湖高人。

讨饭的命，却是行中的好命——吃遍天下连碗（螺）都不用带。大自然木业副总裁余建彬在给我的名片背后亲笔写道：“请经销商用五星级的接待工作来对待。”这位人称“二哥”的老总在全国经销商中享有极高威信，他说，孔老师，凭此名片，您可以分文不带通行全国。虽然我将此看成戏言，但它却代表着我一生最大的财富：客户的厚爱。



本书集合了 20 个关于品牌营销的案例，如果读者从中可以看到成功的话，那都是因为我们遇到了好客户。这绝不是虚伪的客套。咨询可以成功，必须遇对客户：志存高远，心怀天下；从善如流，得策辄行。所以，咨询成功的背后是客户大度、决断和顽强的执行力。

品牌是门生意。对这句话，不同的角度可以有不同的理解。很久以前，雅戈尔老板李如成对我说，许多策划人把策划当成了生意，却忘掉了客户的生意。确实，许多人谈品牌是为了做成自己的生意。媒介谈品牌，品牌就是投放，“心有多大，舞台就有多大”；广告人谈品牌，品牌就是广告，殊不知品牌的建立是由营销整体行为来完成的；公关人谈品牌，品牌就是宣传，“凡宣传皆好事”，殊不知宣传只是品牌建设浮出水面的冰山一角。干咨询的要赚钱，这无可厚非，但我们首先要让客户赚到钱。品牌是帮助客户赚钱的利器，从某种意义上讲，品牌本身就是客户的一盘生意。这也是本书的立意。看不透这一点，我们就是伪品牌专家。

以 20 年的从业经验，我以为：做咨询是一种苦难。在最近一届中国策划大会上，面对几百位策划人热切的眼睛，我直言相告，做策划要过四关：第一，道德的问责。太多的策划人卖的是假冒伪劣产品，而且失去了知识分子谦虚、自省的品德，自吹自擂已经到了不要脸的地步。第二，行业的回归。术业有专攻，天下没有万能的策划人。第三，专业的挑战。时代在变，市场变难了，客户变牛了，理论变杂了，技术变新了……我们不飞快地进步，专业的很快就不如业余的了。第四，生意的突破。不是我们自己的生意，而是客户的生意，不能帮助客户摆脱生存、发展和竞争的困境，我们自己就会陷入困境，以致砸掉饭碗。

当咨询成为我的宿命，我也就看到了咨询的宿命：

我们追求成功，成功的永远是别人；

我们追求光荣，光荣却必须寄寓于别人的梦想；

我们很聪明，别人比我们更智慧；

我们一直在努力，但市场只相信结果，而不相信没有结果的努力。

《摊牌：做品牌就是做生意》终于出版了。我知道，要斟酌、要修正、要更新的东西太多了。但人总要有闭上眼睛的时候，“就这样了”！甩出去的东西只代表过去，就当过去也是一种价值吧。



相信读者从书中还是可以看到闪亮的。

闪亮的是我们所有客户的商业成就，以及他们给予我们的机会和宽容；

闪亮的是奇正沐古全体同仁的付出——包括那些离开了的，曾经与我们一起奋斗过的兄弟。

应该说明的是，这本书是集体创作的结晶。这里每一个案例都是集体创作的，各位经理还参与了所管项目的案例整理和编写，他们是薛明、康有正、张志远、黄光、曾振波、朱为民等。需要特别指出的是，我的好兄弟、好伙伴、营销咨询业的奇才李克先生和他领导的沐邦团队，无私地贡献了他们的智慧成果。本机构建材事业部总监曾振波先生为案例统筹付出的努力不容忽略。

应该特别感谢的是，著名财经作家吴晓波先生、华南理工大学教授陈春花女士，于百忙之中拨冗为本书作序。这两位都是我从内心尊重的学者，对于他们的抬爱，我心存感激。

孔繁任

2008年1月8日 于杭州木木阁

目 录

CONTENTS

- 序一：我们开始步上品牌之路 / 1
- 序二：一本没有事先张扬的营销秘笈 / 1
- 序三：咨询的宿命 / 1

第一章 摊牌：做品牌就是做生意 / 1

- 品牌，是黑社会？ / 1
- 品牌，声望的生意 / 2
- 品牌，生意的心战 / 5
- 品牌，与营销同步 / 10

第二章 战略决定成败 / 16

- 大路朝天，你走哪边——朵彩品牌创世纪 / 18
- 市场二分法：大路朝天，各走一边 / 18
- 战略坚持：一年一台阶 / 21
- 链接：朵彩广告文案 / 24
- 青岛啤酒：广西市场力挽狂澜记 / 26
- 格局分析：以史为鉴，可知兴衰 / 27
- 内外分析：寻找机会与突破口 / 28
- 收复失地：转变观念是关键 / 29
- 自下而上的策略支持 / 31



万力啤酒重生之战 / 32

第三章 商业创新的价值 / 40

江南十分美，九分在绍兴 / 42

老城遭遇新问题 / 42

把星星整合成太阳 / 43

生意是生动的主意 / 45

链接：清河坊历史文化景区规划 / 49

品牌定位：跑马圈脑 / 51

B2B 的决策实践——宜禾职业装案例剖析 / 55

行业洞察：运用世相观察法 / 56

根据战略目标树立企业形象 / 57

为购买组织提供清晰的决策标准——品质 / 58

围绕“品质”，做好 4P / 59

关键点突破 / 62

传统产业的价值创新——九鼎猪饲料营销案例剖析 / 67

洞察关键，以终为始 / 67

第四章 产品的回归 / 77

凤凰涅槃，“皇后”重现——老字号的品牌复兴 / 80

老字号遭遇新挑战 / 80

品牌创新，以产品的名义 / 82

产品开发，一场营销的角力 / 86

逆风而上，蓝天六必治品牌腾飞 / 90

破题——入木三分的洞察 / 91

发力——重新发现六必治 / 95

复兴——让品牌插上飞翔的翅膀 / 96

创新价值的产品营销——黄鹤楼品牌产品创新 / 101

产品创新确立价值标杆 / 101

让产品力推动行销 / 103