



品牌真相

汪英泽◎著

品牌真相

还原一个被各种利益体系绑架的品牌真相

上海交通大学出版社



汪英泽◎著

品牌真相

上海交通大学出版社

内容提要

品牌的本质是什么? 如何真正理解品牌的涵义? 如何运用品牌营销策略?

本书集作者十余年来 100 多个品牌案例的积淀,帮助读者真正认识中国市场行情下的品牌之道,真正理解如何运用最具实战的品牌营销策略,务实地获取市场实战的胜利。

全书首先剖析了对品牌认识的几个误区和病症,接着阐述了品牌真相、品类创新、品牌占位、品牌借势、品牌体验、事件造势、品牌链的整体策划以及成功品牌的管理模式,全方位给出了品牌系统的实战策略。

本书适合品牌从业者和研究者,以及企业管理人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

品牌真相/汪英泽著. —上海:上海交通大学出版社,

2008

ISBN 978-7-313-05300-8

I. 品… II. 汪… III. 企业管理:质量管理—案例—研究 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 122045 号

品牌真相

汪英泽 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:15 字数:206 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~4050

ISBN 978-7-313-05300-8/F·775 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究



前 言

读者在看《品牌真相》时,最好先回答以下问题——

没有核心技术可以做品牌吗?

质量并不突出、技术上也不出色,做品牌有什么意义?

价格战盛行、应收账款拖欠,搞品牌有什么现实的意义?

为什么很多行业的企业感觉不打广告等死,打广告找死?

为什么中国企业当前普遍认为做品牌就是打广告,做知名度?有些企业甚至喊出了“不做品牌做销量”和“不做销量做品牌”的口号。

为什么有些企业从不做广告却同样成就大品牌?为什么有些企业的品牌战略能够立竿见影地推动企业快速腾飞?

.....

以品牌为核心已成为企业发展和资源有效配置的重要机制。没有一个企业不明白品牌对解决企业同质化营销瓶颈的重要性。但是,问题的关键在于企业如何实施品牌战略。

当前,中国企业界的理论权威、高等学府的有关专家教授、政府职能部门的主管、新闻媒体、策划咨询界知名人士等共同控制了中国品牌的主要信息。企业所能接触到的信息和舆论完全传达着一致的信息:做品牌就是拼命打广告,做知名度。中国企业的品牌观已经被绑架了!

中国目前虽然有超过十万家广告公司、策划公司或管理顾问公司,但可以说绝大部分的企业是不具备品牌运作能力的。这些公司在帮助客户塑造品牌时,大都采用以电视广告广泛告知、高速建立知名度为特征的高成本方式,如果成功了,皆大欢喜;即使失败了,这些策划公司也可以赚到一票!数量众多且专业性不够的所谓专业公司对中小企业的误导极大。

国内真正有能力协助客户低成本快速建设品牌的策划公司并不多,目前在国内有几个成功操作的案例且在中国业界具备一定知名度的策划或咨询公司动辄数十万甚至几百万地收费,这些少之又少的策划公司客观上也需要神话品牌,而最低也是几十万的服务费门坎已将极大多数的企业排除在品牌建设之外。

中国的媒体不但扮演“传道授业解惑”的师者尊位,同时也承载企业界海量的广告和宣传,媒体出于自身的利益把广告等同于品牌最卖力的鼓舞者。特别是某些电视台在媒体和舆论上的优势,是极其强势的。而强势的媒体更是充分地利用了自己独特的优势,在国内不断地宣传品牌是靠广告打出来的,只要在短时间内依靠密集的广告堆积而形成的知名度的急剧提升就是品牌,2005年以来某电视台广告年度招标的宣传语就是“相信品牌的力量”。

品牌战略的目的不是为了创造品牌,而是为了创造持久的市场竞争优势。市场管理就是品牌战略思想的集中体现。对于一个企业而言,只要有市场管理就存在显式或隐式的市场管理思维即品牌策略。这种战略可能在计划过程中被明确地提出来,而相当一部分中小企业可能并没有明确提出这种战略,但如果没有明确的品牌战略,通常各市场行为的集合极少会是公司最佳的品牌策略。对于企业来说,制定并执行明确的品牌经营战略将直接优化企业的市场资源配置,而不额外增加成本。

事实上,真正需要广告投入才能创造品牌的行业并不多,酒店业、流通领域产业、智慧创意产业、工业品产业等行业中的企业在塑造大品牌的过程中根本不需要广告的大投入。

具有讽刺意味的是,大规模的广告投入只是起到让大众知道的作用,但现实的问题常常是消费者即使已经知道了还不愿意购买,这绝对不是广告所能解决的问题。国内企业建立品牌资产面临的最大考验应该不是如何提高品牌认知度,而是改善和提高消费者对品牌品质的印象及忠诚度,这是建立品牌的根本。从某种意义上讲,这一点并不仅仅针对中小企业,事实上很多世界 500 强企业也极少投放广告,但谁也无法否认这些企业品牌的强大。我们国内也有不少类似的企业,例如华为电气。华为电气 2006 年的年销售额超过 500 亿元,从蹒跚起步直到今天近 500 亿元的规模,虽然极少投放广告,但华为已经成为世界级的通信设备供应商。

中小型企业无论在销售规模上还是资金的投入上都相对薄弱,实施明确的品牌策略是为了实现风险小、投资少、见效快的目标,而实施周期长,不仅在资金上消耗不起,而且很多时候一些广告的投资是根本无效的,中小企业的士气也会受影响而导致企业发展受拖累。中小企业的业务没有大企业那么复杂,在品牌实施的过程中,一般来说改变比较少,通常只要能先把企业最核心的业务需求解决了,就能帮助企业树立对品牌战略推进的信心,也能为品牌战略今后的深化打下基础。

中小企业事实上并非要急于运行一套非常完整的品牌套路,关键是能不能现实地解决企业当前的市场问题。每个企业都会有自己特色的业务需求,品牌项目实施并不一定要按照套路来演练一遍,企业完全可以在业务需求最迫切的环节中,首先投资,帮助自己实现效益。

著 者

2008 年 8 月

目 录

CONTENTS

第一章 品牌“右倾”病	1
第一节 误区 1: 做品牌就是投放广告,不打广告就做不了品牌	2
第二节 误区 2: 企业财力制约,创品牌是一项耗资巨大的工程	3
第三节 误区 3: 低价产品不需要创品牌,品牌就必须是高价格	5
第四节 误区 4: 做品牌是一个长期的过程,品牌建设短期没有效益	7
第五节 误区 5: 做品牌必须有顶尖的产品,没有核心技术,做品牌 没有太大的意义	9
第六节 误区 6: 工业品企业、装备制造业不需要建设品牌	11
第七节 误区 7: 做品牌要有一定的规模,做品牌需要对组织机构从 头进行全面改造	12
第八节 误区 8: 行业中的强势品牌太大,即使做品牌还是比不过他 们,所以只好放弃	14
第九节 误区 9: 商标、广告语就是品牌	15
第二章 品牌“左倾”病	18
第一节 病症 1: 缺乏有效的品牌定位,品牌成与不成靠拍脑袋决定	18
第二节 病症 2: 名人代言不当,以为请了名人品牌就好做了	21
第三节 病症 3: 不做品牌做销量,或者不做销量做品牌	23
第四节 病症 4: 品牌创新乏力,盲目跟风、人云亦云	25
第五节 病症 5: 品牌保护不得法,苦心经营的品牌没有善果	27

第六节	病症 6: 品牌贪多症,规模而不经济的品牌组合策略	29
第七节	病症 7: 处理公共关系不当导致品牌受损	31
第八节	病症 8: 合资变“卖身”,品牌傍大款症	32
第三章	中国企业品牌病的根源	35
第一节	造成中国企业品牌病症的社会外部根源	35
第二节	造成中国企业品牌病症的企业内部根源	45
第四章	品牌真相	50
第一节	品牌究竟是什么	50
第二节	品牌战略和企业市场战略	56
第三节	实施品牌战略是中小企业加快发展的根本	61
第五章	品类创新	63
第一节	品牌战略的最佳切入点:品类创新	64
第二节	构建品类的三大前提	67
第三节	品类创新的四大法则	69
第四节	品类创新的五大技巧	71
第五节	成功案例剖析	73
第六章	品牌占位	83
第一节	什么是品牌占位	83
第二节	如何科学地占位	85
第三节	品牌占位不容忽视的关键点	86
第四节	品牌占位实用技巧	87
第五节	成功案例剖析	94
第七章	品牌借势	102
第一节	打造快速变化产业品牌的错误做法	102

第二节	产业基础是品牌发展本质	107
第三节	借势——如何利用产业基础快速打造品牌	110
第八章	品牌体验	120
第一节	体验营销——新一轮的竞争	121
第二节	体验式营销下的品牌策略	124
第三节	管理品牌接触点,建立深度品牌体验	126
第四节	成功案例剖析	130
第九章	事件造势	138
第一节	借力突围的事件营销	139
第二节	事件造势的几种典型手段	142
第三节	如何成功地利用事件营销造势	145
第四节	事件造势的错误观点	149
第五节	成功案例剖析	152
第十章	品牌链的整体策划(上)	157
第一节	品牌链之一:产品概念	157
第二节	品牌链之二:产品名称	165
第三节	成功案例剖析	172
第十一章	品牌链的整体策划(下)	175
第一节	品牌链之三:产品核心传播语	175
第二节	品牌链之四:产品外观设计	182
第三节	成功案例剖析	186
第十二章	传播运动	191
第一节	传播运动应避免方向性错误	191

第二节	确立有效的传播诉求方式	194
第三节	品牌传播的九种创意手法	196
第四节	选择合适的传播载体	202
第五节	成功案例剖析	207
第十三章	成功品牌管理模式	211
第一节	始终如一的顾客取向	211
第二节	持续地从基础入手来改善顾客体验	218
第三节	品牌链系统的策划	223
第四节	注重整体性的品牌管理	225

第一章 品牌“右倾”病

面对着全球经济一体化,中国企业已经感觉到越来越大的生存压力。很多跨国企业纷纷登陆中国市场,都想从中国庞大的消费者群体中分一杯羹,而品牌已经成为跨国巨头们的一大利器,飘柔洗发水、可口可乐饮料、柯达胶卷、微软 WINDOWS 操作系统、SONY 随身听、诺基亚手机……这些品牌在中国已经家喻户晓。而这些知名品牌都来源于这些注重品牌建设和具有强大品牌扩张能力的全球著名跨国企业。

中国企业近几年也开始加快品牌建设和品牌扩张的步伐,但是目前能够顺利走到国际市场的却寥寥无几。国内很多企业尽管对品牌建设非常在意,但是由于起步晚,底子薄,缺乏经验,加上市场竞争非常激烈,如何建设品牌是很多企业普遍的困惑。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,放弃或推延了品牌创建计划。面对财大气粗的品牌建设手法,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”。面对看似规范、严谨的品牌“内功”，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。品牌建设需要通盘考虑，不是道听途说，也不是只要有名声就能取胜。除了品牌积累，避免品牌建设思路上的一些误区也可以使企业少走一些弯路。

第一节 误区 1: 做品牌就是投放广告， 不打广告就做不了品牌

目前，国内许多企业都认为：只要加大广告投入，进行铺天盖地的媒体轰炸，就可以促进产品销售，树立一个品牌！很多企业主也认为：品牌不是靠广告打出来的吗？

的确，按照传统的观点，塑造品牌必须依靠这样的模式来做：企业首先将它的产品定位，例如定在“低价格”、“高质量”或某种产品理念上。根据这种定位提出一个引人注目、耸人听闻的广告词，然后花巨额资金铺天盖地打广告，直至广告得到大众的认同；再辅以一些常规推销手段，把产品打入市场；最终才可以确立自己的品牌地位。事实确实如此吗？

虽然上述方式帮助了类似雅客 V9 糖果等一批企业快速成长，但因此认为做品牌就是拼命打广告、做知名度，就过度依赖传播的外在表现，那绝对是以偏概全。正是因为目前的非常经典的品牌建设案例基本都是建立在传播的基础上（我们所熟悉的案例大部分都是通过中央电视台广告的巨额投入建立起来的），因此才形成了“品牌是需要几千万大投入”的印象，一说品牌往往动辄就是几千万元的媒体宣传费用。

很多企业确实也看到了不少几乎可以被称为商业奇迹的成功案例，但这其中也有像秦池、爱多等一个个广告巨人速生速灭的例子。海王药业两年间广告投入 3 个亿，销售也只有 3 个亿，企业可谓损失极为惨重。而在 2006 年，哈药集团也投入巨资打广告，广告额支出达 10 亿元，其覆盖面之广、播出频率之高、投资额之大远胜于当年的标王。其盖中盖的明星广告，不仅引起舆论的非议、司法的纠纷，更触发

了众多消费者对盖中盖广告的反感情绪。哈药是否认真思考过：盖中盖在消费者心目中的品牌形象如何？在狂轰乱炸的广告之后建立了怎样的品牌资产？类似的例子还有，1997年，重庆奥妮公司推出洗发护发新品“百年润发”，并以周润发为形象代言人做广告，此广告片受到业界内外的一致好评。“百年润发”成为冲击宝洁的一匹黑马，然而该品牌的产品包装极其粗糙，且营销手段和分销渠道也没有受到足够的重视，结果无须宝洁反攻，消费者就自动放弃了“百年润发”。

于是许多企业以此为鉴，认为这烧钱的事咱可不能干。如果企业从观念上仍然认为做品牌要先投入数百万甚至数千万的话，那事实上已经把自己排除在品牌建设之外了。因此不少企业认为品牌太虚，看不见摸不着。企业不知道做品牌还有其他办法，结果品牌成了无辜者，就像倒洗澡水，把孩子也给泼出去了。事实上，品牌不同于广告，品牌更不等于广告投入，很多优秀的公司自始至终不做较大的广告投入！

成功的品牌包括诸多要素，其中包括：品牌的知名度、品牌的忠诚度、品牌的联想、品牌个性等综合要素。而采用广告投入塑造品牌，如果方式得当可以使品牌知名度在短期内达到，但品牌的联想却是品牌建设的一个长期工程，它是在品牌长期的运动中建立的资产；作为保持品牌稳定销售的主要指标——品牌忠诚度更不是短期广告所能达到的，除了完善的品牌规划设计和持续优良的产品品质获得顾客满意外，更有品牌长期一致的传播在消费者心中建立的价差效应（与其他品牌比较，顾客愿意做出多大程度的额外付出）；同时，消费者对品牌品质的肯定更是广告所无法做到的，它不仅需要品质恒定如一，更对品牌在发展过程中提出创新要求。所以，品牌的创建，广告只是利用工具，而非制胜的关键。创建一个品牌，何止做些广告那么简单！

第二节 误区 2：企业财力制约， 创品牌是一项耗资巨大的工程

一些企业家常发出感叹：“我没钱打广告，就没法做品牌。”还有

很多中小企业认为,当务之急在于生存,而品牌只是一件奢侈的外衣,它们需要做的只是占领市场而已。

“谁说做品牌就一定要打广告呢?世界上很多企业都没有疯狂地打广告,他们怎么就成功了?”正如上文所说的,广告和品牌本来就是两个概念!品牌建立的过程就是不断达成并逐步强化消费者对企业产品信任的过程,这个过程开展得越早越有利于产品被消费者快速接受;这个过程开展得越全面,越有利于消费者多角度接受我们的产品。

产生这种观念的根源在于一些中小企业不比大企业,它们大多缺乏雄厚的发展资金。因此,很多中小企业往往会把有限的资金投入企业的再生产中,而不是拿去投资到对企业长期发展有利、短期却难以见效的品牌建设之中。并不是中小企业难以预见到品牌建设的重要性和迫切性,它们之所以迟迟没有将品牌意识转化为实际的品牌建设行动,一个重要的原因在于,它们认为品牌建设需要巨额资金,而融资的困难和规模的有限使得它们认为品牌的成功几率小而又小,万一因为品牌建设而导致企业的资金链断裂,就会使它们悄无声息地消失于市场竞争之中。

然而,恰恰是企业处于小规模或竞争资源有限的情况下,更需要解决好企业产品和客户(或消费者)之间的对接问题,这就是品牌区隔和品牌隔断。这是在资源处于弱势状态下的企业最有效的竞争手段,这恰恰也是弱小企业释放竞争压力获取利润的最低成本手段。

的确,一些大型企业,为了提升品牌都先后投入巨资,动辄上亿,这绝不是中小企业所能负担得起的。但也并不是所有的品牌都是靠钱堆出来的,钱是打造品牌的充分条件但不是必要条件,做品牌也绝不是大企业的专利。任何品牌的发展都会经历由弱变强的过程,品牌绝不是一蹴而就的。品牌战略其实是企业管理者的一种心态和一种观念:一种以客户为中心的观念,一种不断提升客户价值的观念,一种定位与聚焦的观念,一种差异化的观念,一种一致性传播的观念。企业形象的提升是非常快的,但观念的渗透却是非常缓慢的,品牌传播需要由内向外,它要求企业必须首先使每个员工都深刻领悟品牌的内涵并高度认同,然后才是让每个员工把这种内涵(价值、定位、个性)带给客户。

很多成功品牌的经验证明,当企业树立了正确的品牌观并把这种品牌观带给每一个员工的时候,品牌战略实际上才算启动。虽然在刚开始的时候企业没有多少钱用于宣传,但基础的工作做好了,一旦时机成熟了,强势品牌的产生只是一瞬间的事情。

相反,那些大企业,品牌运作对他们来说反而不是很迫切的。比如海尔、联想这些强大的品牌在短期内重不重复那几个字,对他们的销售并不会构成多大的冲击。对于这些规模较大的企业,战略管理就显得尤为重要。

事实上,做品牌就是为了销售!对于今天的中小企业来说,产品的差异性小,没有非常明显的产品优势,无法从产品上迅速获得客户的认同。现实的生存压力是极大的,很多消费品行业内高端品牌采用投放央视广告、请明星代言等手段进行强势推广,而诸多杂牌则以产品仿制、低价竞争的方式快速冲击、掠夺市场,在这样的情况下,要实现成长非常困难。

其实做品牌正是为卖产品打工,品牌不高雅,其他营销手段也不低俗,况且在现在的竞争环境中别指望单单靠品牌就可以拉动销售!事实上在其他营销手段渐渐失效的情况下,只有更强有力的品牌才行!在销量中做出了品牌,在品牌中做出了销量。销量和品牌是完全可以融合的。做品牌与做销量绝不是南辕北辙、互不相容,而是可以相互促进、相互提高的。另一方面,品牌的溢价能力所带来的利润空间诱惑着中小企业,但资金风险却让它们望而却步。于是企业发出了疑问:到底是要品牌,还是要生存?毫无疑问,这不应该成为中小企业处于两难境地的理由。品牌需要建设,而资金投入并非像中小企业所想的那样是无底洞。小资金同样可以塑造大品牌。

第三节 误区3:低价产品不需要创品牌, 品牌就必须是高价格

有一些企业家认为:“如果我把产品价格压低一些,把销量做大了还不是一样?”相当一部分中小企业往往认为靠价格战就能获取一切,

希望用价格战来获取最终的胜利,认为采取低价策略的产品是不用品牌建设的,因为价格本身就是无可比拟的优势。殊不知,纯粹的低价通常意味着低质,一旦企业的低价被客户认为是低质,那么其在市场中的突破所面临的困难是可想而知的。

因此,那些认为低价产品不需要品牌的企业值得认真地思考:通常认为采取低价策略的产品是没有品牌建设的,是否品牌就意味着高质高价?

其实品牌代表的是消费者满意,而价格本身也是满意的内容之一,即便是低价低质,但只要符合某类消费群体的利益,也有对它认同的消费者。作为企业来说,只有赋予品牌一个高品质的、可信赖的个性和认知,才能使低价成为消费者真正接受的优势,低价高质和低价低质对于消费者吸引程度是完全不同的。在中国微波炉行业内,格兰仕被认为是性价比最高的产品,反过来其他销售价格更低的微波炉品牌被消费者认为是低价低质。

另外,从经营企业的角度来看,仅仅以价格为中心的做法是危险的,除非极个别在成本上具有完全压倒性优势的企业。如果无法建立起高品质的形象且产品被消费者认为是低价低质的产品,那么,企业的低价战略就不可能做得很成功。空调行业中奥克斯的低价策略能够成功,很重要的一点是它始终在建设较为强大的品牌形象,让消费者产生强烈的超值感觉。低价策略和高品质形象的结合,才可能市场中具备强大的优势。我们认为,对于目前定价较低的产品在固有价格优势的基础上,更为重要的是快速建立高品质的形象,例如中国汽车行业里的吉利和奇瑞。

当然,还有一种错误的观点,就是“品牌一定高价高质”。虽然品牌最直接的体现就是一个同样的商品或服务,因为挂上某个品牌,消费者就愿意支付更高一些的价钱,但如果简单地把品牌的价值理解为“这个牌子值多少钱”,“这个牌子能够定多高的价”,其实是背离了品牌价值的本质。货币价值是对企业打造品牌直接的驱动力,但是如果脱离了品牌在消费者心目中的价值,那么这种商业价值只能带来短期效应,因为单用货币价格来评估品牌并不能知道消费者为您的品牌花如此多的钱是否具有忠诚度和持续性。除了单方面关心品牌值多少

钱之外,还需要仔细研究消费者对品牌的认同度和深层需求,在此基础上建立的品牌才是有生命力和竞争力的。也就是说,品牌战略必须为企业带来实实在在的利润,但并不等于卖最贵的价格。国内的格兰仕微波炉、娃哈哈非常可乐、长虹电视、波导手机等品牌核心价值就是为消费者提供性价比最合理的消费体验。

因此,价格是高还是低并不是衡量品牌的标准。恰恰相反,价格的高低是由品牌的定位来决定的。品牌的价格定位意味着使品牌价值与消费者心目中的心理评判价值相吻合,也就是说价格是消费者导向的,所有品牌的价格定位都是为了夺取消费者心目中的认同,使其产生“物有所值”甚至“物超所值”的感觉。品牌的价格策略包括:价格层级策略,根据消费者需求和品牌的结构,制定价格的高、中、低层级策略,从而达成品牌的战略目标和盈利目标;价格变动策略,价格变动的依据有:供求关系的变化、消费者对品牌情感的变化、竞争品牌的影响、品牌战略发展的要求等,由此来决定品牌是否该降价或涨价,但最终的立足点都要落在消费者对品牌的认同和品牌利益的实现上。

衡量品牌是不是等值于企业认定的价格有一个标准,那就是消费者对品牌的“价格认可度”。价格认可度是评估品牌价格策略的正确性,是否让消费者感觉“物有所值”或“物超所值”,这点也是要改变目前企业决策自上而下的方式,要自下而上从消费者的角度来考虑问题。如果消费者感觉品牌根本“不值”或“不止”这个价格,都说明品牌的价格策略是失败的,需要检验:价格是否符合目标消费者的特点;产品成本是否合理;费用使用是否合理;是否掌握产品的价格弹性;品牌形象的表现是否反映了品牌的价值,等等。

第四节 误区4:做品牌是一个长期的过程,品牌建设短期没有效益

中国的许多企业认为,品牌建设是需要花费数十年的时间才能完成的巨大工程,创品牌的工作是一项艰苦细致的工作,要耗费大量的时间和精力,我国大多数中小型企业,在短期内是难以创出品牌的。