

创建差异

MAKE DIFFERENCE

王瑞吉 编著



品牌的差异化行销

差异化定位是品牌建设中最重要原则之一，
强调在统一的品牌规划和
品牌体系的基础上，
平衡品牌管理的成本与收益。

厦大广告人丛书



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

王瑞吉 编著

MAKE DIFFERENCE

品牌的差异化行销

创建差异

厦大广告人丛书



F273.2
W322.13



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创建差异/王瑞吉编著. —厦门:厦门大学出版社, 2006. 10
(厦大广告人丛书)
ISBN 7-5615-2672-5

I. 创… II. 王… III. 广告学-研究 IV. F713.80

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020079 号

厦门大学出版社出版发行 地址:厦门大学 邮编:361005

<http://www.xmupress.com> xmup @ public. xm. fj. cn

厦门集大印刷厂印刷 地址:厦门集美石鼓路 9 号 邮编:361021

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

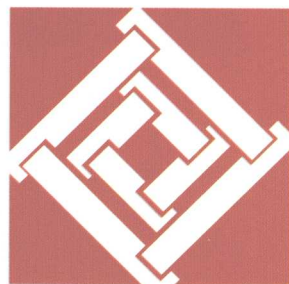
开本:787×960 1/16 印张:14 插页:3 字数:250 印数:1-5 000 册

定价:28.00 元

本书如有印装质量问题请与承印厂调换



王瑞吉



厦
大
广
告
人
丛
书

王瑞吉，1995年毕业于厦门大学新闻传播系广告学专业，在海信集团公司工作至今。长期主持海信集团的产品宣传工作。现为青岛海信通信有限公司副总经理、销售公司总经理。

2003年10月出版《出位》一书，书中案例获第二届菲利普科特勒金鼎奖。

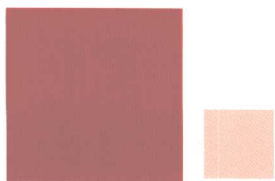
2000年6月荣获由中国市场学学会和《销售与市场》联合授予的中国首届营销企划经理“金鼎奖”称号。

2002年被评为中国十大策划专家；中国十大杰出营销经理人。

2003年被评为全国优秀企划总监。

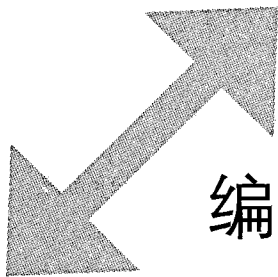
2004年被评为中国广告20年100人之一。

2004年被评为中国家电营销25人之一。



王瑞吉与科特勒





编者的话

2005年,厦门大学新闻传播系广告专业的教学成果“20年磨一剑——中国广告人才培养模式的创建与推广”荣获国家优秀教学成果二等奖,这是广告教育界的殊荣,也是厦门大学新闻传播系广告专业自身不断努力的结果。

厦门大学新闻传播系广告专业创办于1983年,1988年培养出全国第一批广告专业本科毕业生,此后厦门大学新闻传播系向中国广告界输送了大量的广告专业人才。这些人才遍布广告各个领域:无论是广告教育界还是广告实践界,无论是广告代理公司、企业营销部还是媒介广告部、政府广告管理部门,到处都可以看到厦大广告人的身影。

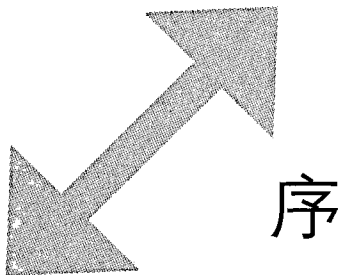
活跃在广告舞台上的厦大广告人努力不懈,创作广告精品、优化广告策划、深化广告管理、培养广告人才……为中国广告业的腾飞,为提高中国广告水平,做出了他们应有的贡献。他们中的许多人处在中国广告的最前沿,或是在广告界深具影响力,或是成为所在单位的骨干。作为他们母系的教师,我们为他们感到骄傲,为他们感到自豪。在长期紧密联系中我们深切觉得应该让部分优秀系友将自己亲身所历、最具心得的广告案例、体会记录下来,于是萌发了出版这样一套《厦大广告人丛书》的念头。这样做,一方面,可以用于见证中国广告业的腾飞;另一方面,可以供广告界的同行们分享、借鉴,供未来的广告学子学习、参考。这套丛书也将作为厦门大学广告教育的成果展示在全国广告界同仁的面前,以便全国广告界同仁从人才培养效果的角度加以验证。

《厦大广告人丛书》拟将出版十册,内容涉及广告业的各个领域:品牌传播、品牌管理、影视广告创作、广告创意、广告公司经营管理、媒体广告的经营管理以及品牌传播案例等,每一册各有一主题,邀请深具广告经验的资深系友撰写。

《厦大广告人丛书》问题难免,因为厦大广告人相对成熟绝对年轻,恳请广大读者在参考、借鉴的同时不吝批评指正。

黄合水

2006年2月28日于厦门大学白城



寻找你的“NO. 1”。

提起珠穆朗玛峰，没有人不知道它是世界第一高峰，可是很少人知道世界第二高峰是哪一座。同样地，说到哲学家，马克思和恩格斯是当之无愧的领袖；讲到科学家，很多人会想到爱因斯坦；提到军事家，大家会想到拿破仑；说起进化论，达尔文的名字马上会浮现在大家的脑海里。

这些人或物为什么能被人们记起？

因为他们都是各自领域中的“NO. 1”！

龙生九子各有不同。

每个人都是独一无二的，都有自己的长处和短处，因此就应该扬长避短，争取做到某个领域的“NO. 1”。在体育项目中，邓亚萍选择了乒乓球，乔丹选择了篮球，老虎选择了高尔夫球，舒马赫选择了F1方程式比赛，桑普拉斯选择了网球，阿姆斯特朗选择了环法自行车赛等等。或许有一天他们会被其他人取代，但至少现在他们都是各自领域中的佼佼者，是无可争议的“NO. 1”。

人是有差异的，由人组成的城市也各不相同，每个城市都有自己的风格，但是为什么有一些城市能够被很多人记住，而另一些却令人过目就忘呢？原因并不复杂，关键就是容易被人记住的城市都有自己鲜明的特色，并将其发展到了一定的高度，成为某方面的“NO. 1”。像新加坡以“花园城市”闻名，维也纳以“音乐之都”著称，威尼斯则有“水上城市”的美名，巴黎是“浪漫之都”的代名词等。

毫无疑问，各个国家也是这样。当人们提到袋鼠的时候，脑海里第一时间闪现的就是澳大利亚；讲到足球，没有人不知道巴西；说到钟表，瑞士的精工细作令世人瞩目；提起绅士，很多人会想到英国等等，这些国家之所以能够被人想起，就是因为它们有自己的独特之处，并成为了该独特之处的领头羊。

前面讲到很多关于差异的问题就是要让人明白两个道理：首先是只有和其他的

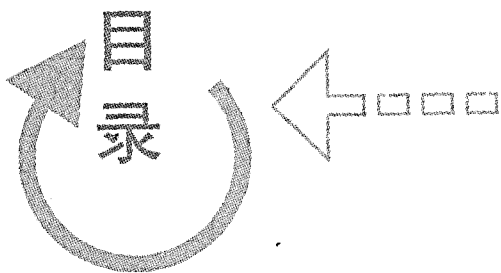
东西有所差别才有可能被别人记住；其次是仅仅做到和别的事物不同还不够，还应该成为某一方面的“凤毛”或“麟角”。

而要想成为“鸡群中的一只鹤”，有两种途径：独一无二和成为某方面的“NO.1”。在企业生产中一样是如此。

一个企业可以生产多种产品，但并不是生产出来的每种产品都能获得消费者的认同。企业要想立足，就必须拥有在市场上有一定占有率的产品，并努力让它成为某一领域的“NO.1”。前面我们已经说到，要想成为“羊群中的骆驼”有两条途径。以产品为例，要做到独一无二几乎是不现实也是不可能的，因为产品的同质化时代已经来临，有人甚至说，因同质化而沦为“大路货”正成为中国品牌的命运。现代社会信息高度发达，科技如此先进，连还在孕妇肚中的胎儿都能知道是男是女，更别说要问世宣传的产品了。即使它能在一定时间内拥有独一无二的地位，但随着科学技术的迅猛发展，这个时间会越来越短，因为现代社会的“克隆”能力是毋庸置疑的。

因此，不必强求生产出来的产品是独一无二的，只要这种产品拥有某方面的差异或者能创造某种差异，并将这一差异发扬光大，成为某一领域的“NO.1”，该产品就一定会成功。这就是“娃哈哈非常可乐”以农村包围城市的策略取得胜利、宝洁公司生产的多种品牌并没有在内部互相之间形成竞争、戴尔为什么选择直销的根本原因。有些产品本来不具备什么差异，但它们创造出了某种差异，并因这种差异成为老大的例子也不少。“七喜”将自己从碳酸饮料中分离出来，创造了一个非碳酸饮料的领域，并成为了“NO.1”，因此它成功了。海信空调是第一个提出“变频”概念的空调，虽然现在也有很多品牌的空调都在说“变频”，但海信毕竟是“变频第一人”，它在消费者心目中就是“NO.1”。

因此，要么就不做，要做就做老大，要么就不当，要当就当“NO.1”。



序

第一部分 寻找差异的 N 种方式

从消费者寻找差异.....	(3)
从产业价值链寻找差异	(38)
从技术寻找差异	(42)
国外经验:借他山之玉.....	(46)
管理流程的差异化	(51)
从时代背景出发寻找差异	(58)

第二部分 求证差异

需求论证	(65)
技术论证	(67)
权威论证	(72)

第三部分 实施差异

战略差异	(79)
战术差异	(85)

第四部分 差异效果

环保电视:以环保为差异点	(169)
--------------------	-------

第五部分 差异的持续和完善

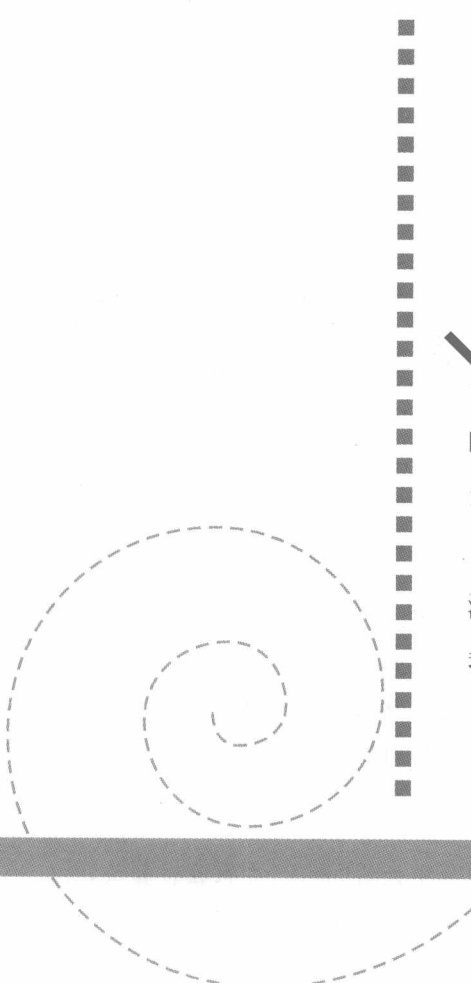
抢吃更多的奶酪:扩大市场	(183)
芝麻开花节节高:产品升级	(190)
拉长你的手:品牌延伸	(194)
丑小鸭变白天鹅:提升形象	(198)
走向完美:全面完善	(203)
出位策划 整合传播	(207)

参考文献	(215)
------------	-------

后 记	(216)
-----------	-------

第一部分

寻找差异的 N种方式



设计师剥橘子时得到的灵感成就了澳大利亚的标志性建筑。既像莲花又像风帆的悉尼歌剧院当初颇受争议，而今，一块旧瓦售价达67美元。

所以，下次削苹果时，不妨试试看又有什么潜在的差异等待着营销人释放出来。关于寻找，我们未曾停止努力。

这一部分为创建差异的前提,从寻找开始,是一个搜集和分析资料的阶段,本书提供了寻找差异的6种方式:

1. 消费者需求

没有饱和的市场,只有潜在的市场。消费者的需求是多样化的,他们自身的特点决定了企业差异化的方向。本部分从性别、年龄、民族、地理等多个角度入手分析消费者需求。

2. 产业价值链

产业价值链上生存着无数企业,上下游的不同位置造成利润的不平均,如何通过产业价值链的移动获得高利润,是创建品牌还是贴牌赚取利润?

3. 技术优势

技术是生产力,领先的技术使消费者追随其后,也使企业占领了行业的制高点,国产手机和运营商在3G面前的进度缓慢证实了:在技术创新升级方面,不加快脚步,一定会被市场末位淘汰。

4. 成功经验

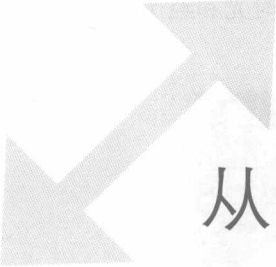
他山之石,可以攻玉。但利乐的成功和夏利2000的后续失败也让我们从想当然的“国外的就是好的”这一偏颇的认识中清醒过来。

5. 管理流程

差异的创建不仅是针对市场、针对消费者的,同样也针对企业的内部,一些企业事业单位提出日清日高的“差异化”管理方法,把管理衍变成一种哲学观,ERP则把管理变成一种信息化制度。

6. 时代背景

在要求女性解放的时代,颇为中性的“查理”香水独占鳌头,但当风向一转,女人们更想妖娆多姿,于是“琼特”更受她们青睐,时代的风潮是营销的参考环境。当1080P平板电视技术与信息时代相遇时,海信说,技术领跑时代。



从消费者寻找差异

没有消费者就没有市场可言。消费者的存在是实现商品价值和企业利润的根本。但消费者又是分层级的——细分化。如果不了解你的消费者差异的存在，找不准差异，那营销各环节的定位和策略就会失去合力方向，无法充分利用资源，会错过销售时机，技术价值和概念价值将大打折扣。

寻找差异之前

提起头发，我们通常想起电视广告里美女回眸一笑、甩发飞扬的姿态。当然，男性消费的时代已经来临，美男也不会被广告人放过：梁朝伟梳着小分头，在旧上海的背景中载歌载舞，向人们解释没有头皮屑如何让人出众。

绿飘大力邀来 F4 摆出各式 Pose，努力宣传头发的飘柔顺滑。潘婷“让头发在牛奶中洗澡”的创意更是棋高一着，配合章子怡的柔韧气质将“含有维生素原 B₅，令头发健康，加倍亮泽”这一概念诠释得淋漓尽致。

鲜明的个性使不同子品牌在各自领域里都占有较大的市场份额，宝洁迅速成为中国洗发水市场的老大。

然而，为数不少的后起洗发水品牌仍然重复诉求这些功能，其广告的创意表现也都千篇一律地采用“美女甩秀发”或明星代言的手法，可谓黔驴技穷，当然会败给财大气粗的宝洁。

在洗发水广告中，有几支广告撇开已被用滥的模式另辟蹊径，给沉闷的洗发水宣传市场带来一丝清新的空气。

重庆奥尼的百年润发：在旧日戏台的回忆中，周润发寻找着昔日恋人，意外相逢后，发哥倾国一笑，深情款款地为她梳洗一头乌黑的头发，广告传递了“青丝秀发，缘

系百年”的意念。动人的情节加上无可挑剔的演技,将流转的时光和经历岁月沧桑后的爱情传达到千万人的心灵深处。



第八届中国广告节的银奖广告N自由洗发水也不失为洗发水广告的佳作。N自由洗发水的目标消费群体是年轻的现代女性,广告就从她们的故事入手,徐静蕾演绎出“她世纪”的五个情感故事,喊出“她世纪”女性的时代宣言,从而打造N自由独立、个性、充满时代感的品牌形象。五个美丽的女性,五段不同的爱情,每一个都有着特别的结局,每一个都是展现现代女性个性选择的故事。故事是不完美的,但却抓住了现代女性的心。

徐静蕾放下电话,冲进理发店,对理发师说:“剪得越短越好!”眼泪扑簌簌地掉了下来。

风雨中,电话亭边发誓等待的徐静蕾终于等来了男孩,他说:“我爱你。”徐静蕾回答:“我也爱你,再见!”便头也不回地走了。

办公室里,偷偷捧着上司的照片,徐静蕾说:“喜欢他,直到最近听说他和她要分手了。”对着热腾腾的咖啡,上司想找她谈话,徐静蕾背着包走出公司,旁白:“其实,我只是喜欢暗恋他的感觉。”

徐静蕾端坐在电视台的演播室,播报天气:“一股强冷空气南下到达我市,整个降雨过程会持续两到三天,我们将用雨水冲刷已经燃尽的爱情……”导播猛打手势让她暂停,但她还在继续播报。

最后的故事转入某酒吧，徐静蕾看着一个长发男孩在弹唱，男孩走过来说：你特别。徐静蕾回答：我不喜欢长头发的男孩。说完，甩甩美丽的秀发，傲然离去。

这款洗发水表现了特定都市目标消费群对爱情执著而又不失去自尊的个性追求。正是这种情感的纽带触动了不少都市年轻人内心对自我形象肯定的渴望，所以N自由才能在嘈杂的洗发水产品和广告中脱颖而出，获得成功。

不管是宝洁还是重庆奥尼，抑或是N自由洗发水，它们无疑都成功了。成功的原因都是在消费者心目中创建了差异，阻隔了因洗发水同质化带给消费者的千篇一律。宝洁的成功不仅在于其雄厚的资金实力、成熟的经验，也在于其根据消费者的不同使用需求而做出的细分，这种细分使宝洁骄傲地占领了市场，并以不同的功能性诉求点——“去屑、柔顺、营养”概念——成功地避免子品牌的内部残杀，无比团结地蚕食洗发水的市场份额；奥尼和N自由则赢在对消费者心理的细分，它们不再一味追随，而是另起炉灶，使产品以人格化形态进入消费群体的内心，与消费者产生共鸣，调动起他们和她们的购买欲望，实现销售的目的。

市场的海洋由个体组成，她们的需求汇成多彩的世界：

一个皮肤黝黑的女孩可能渴望美白娇嫩的肌肤；

护肤网站号召女生们将补水进行到底；

兰蔻 Lancome 控油保湿露 50 ml 原价：¥480 元；

一句流行的广告语：只要青春不要痘；

创新“三重紧致提升配方”与抗疲劳因子共同作用，有效收紧、提升眼周松弛肌肤，恢复弹性，平复皱纹，舒缓眼部疲劳，令美目顾盼动人、明眸更添神采——雅芳新活弹力眼霜。

一个女孩准备上街了，她用碧柔（柔润净透洗面奶：弱酸性保水配方）洗完脸，往脸上轻轻扑丁家宜柔肤水，再涂抹薇姿隔离霜，对着眼角小小的鱼尾纹，她犹豫了一会儿，是用雅芳新活弹力眼霜还是用资生堂全能眼霜？Shiseido 全能眼霜使眼部润泽有活力，她选择它。做完这些，她又拿出美宝莲的摩天翘睫毛膏、水晶唇彩、RE-DEARTH 的眼影对着镜子精心打扮起来。此外，每周她还要使用SK II的面膜敷脸，柏纷的去角质按摩凝露使皮肤富有弹性。每天，她在朋友面前神采奕奕，男朋友也夸她明艳动人。

消费者永远是撬动市场的杠杆。由于个体之间的差异性，那老年力衰的人和容光四射的年轻人、富人和穷人一起缔造出市场需求的多样化和消费层次的多元化。有人坐在必胜客里细嚼慢咽着丰盛的比萨，有人在马路边大口吃着天下第一的臭豆

腐。任何一家企业的产品不可能都满足市场上所有人的需要,企业要善于观察消费者的一举一动,捕捉他们的情感、他们的需要,从而得到所需要的差异。奔驰乐于将自己定位在显示经济实力的象征,以此吸引那些或者已经在经济上取得成功,或者希望自己取得成功的消费者。宝马却更愿意宣称自己给予的驾驶的乐趣。

如何创建差异,找到产品卖点?商家是学生,消费者是商家最好的老师。

现代市场营销从卖方市场向买方市场转变,以生产者为中心的企业营销体制、营销理念也发生了根本性的变革。在各种利益的驱动下,企业家与营销管理专家尽情发挥,把“消费者是上帝”的信条变成了消费者的实惠。

但与此相反的一种奇怪的现象是,不少企业寻找差异化策略时往往喜欢开会,希望通过会议讨论并找到差异化策略,与会者各色人等——财务的、人力资源的、配送的,甚至行政的——都来了,最后不欢而散。其实,真正的差异化策略来自消费者需求。

1999年蒙牛集团刚创立时没有什么优势,但它实施差异化策略后成功了。当时的中国牛奶市场存在着两大问题:一是利乐包(乳品无菌纸盒)牛奶品质虽然好,价格却贵,消费者可望而不可及,而且8个月的保质期多多少少有些不新鲜之嫌;二是巴氏杀菌奶(巴氏杀菌奶又称“市乳”,是以新鲜牛奶为原料,经过离心净乳,在低于牛奶沸点——100.55℃——的温度对牛奶进行加热杀菌。巴氏杀菌奶一般都需要冷藏保存,保质期在1~7天左右,一般主要在塑料袋、玻璃瓶或新鲜屋中保存)保质期虽然短、比较新鲜,但品质不稳定,消费者也不是很满意。蒙牛分析消费者对两种牛奶的不满后,最后选择了市场空白点,果断推出了利乐枕牛奶,结果大获成功。因为,虽然利乐枕牛奶也是超高温灭菌奶,具有一定的利乐包牛奶的品质,但保质期短,仅为45天,表面上让人感觉新鲜,而且价格比利乐包牛奶便宜,处于中价位。由于兼顾了两种牛奶的长处——新鲜、品质好,也避免了两种牛奶的短处——价格贵、品质差,所以消费者就愿意接受。

在国际乳品市场上,利乐枕牛奶基本上属于“夕阳”产业。如果从技术先进这一角度出发,公司不应该引进这套设备。但真正掌握企业命运的是消费者,而不是那些先进的技术和设备。所以,蒙牛在不少人认为快要淘汰的产品上取得差异,成为第一个开发利乐枕牛奶的中国企业,打开了一个空档市场,从此利乐枕牛奶在中国市场上火了起来,蒙牛也赚取了大笔财富。2003年世界著名的无菌纸包装生产商、利乐首席执行官蔡尔柏赴蒙牛乳业集团,亲手将“利乐枕无菌包装使用量全球第一”的奖牌授予蒙牛总裁牛根生。这标志着蒙牛利乐枕产销量居全球第一,蒙牛不仅是全球最大的利乐枕牛奶制造商,而且是所有使用这一包装的液态饮料厂家的老大。至此,蒙牛成为“双料冠军”:中国成长企业百强之冠,利乐枕销量全球之冠。

此谓差异的魅力,也是消费者用金钱做的选举。

管理大师德鲁克在描述企业定义时曾这样说过,企业的宗旨是存在于企业本身之外的,企业的宗旨只有一个定义,那就是创造顾客。那么,面对熙来攘往的人群,创造顾客又从何谈起呢?

从表面看,企业向不同的顾客提供的是同一种商品,但实际上顾客所买的可能是根本不同的东西。同样是买汽车,有人购买的是单纯的工具,有人则更多地附加了地位、声望。同样是买衣服,中老年人更为注重冬暖夏凉的功能,而年轻人则把款式和时尚作为购买理由。富有者把高价和时髦作为身份、地位的象征,贫贱者把食饱腹、衣遮体当成衡量商品优劣的尺度。有贪虚荣的、有图实惠的,如此等等。顾客对商品看法的差异决定了他是否作为最终消费者的主要因素。从企业来讲,产品是否为顾客所欢迎,最主要的在于把自己的产品与竞争对手的区别开来,让消费者一见钟情。

所以,从某种意义上来说,创造差异就是生产顾客。有差异才能有市场,才能在强手如林的同行业竞争中立于不败之地。

在讨论消费者需求之前,先向自己提几个问题:

(1)你口袋里的手机是什么牌子的,Nokia,Moto,还是 Samsung,联想、海信、波导,或是其他什么牌子?你选择它的理由是什么?

(2)在一场运动过后,酷爱碳酸饮料的你更愿意选择百事、可口可乐,还是非常可乐?

(3)你渴望坐在什么样的私人车里飞驰过马路?奥迪、宝马、奔驰?

(4)跟朋友打一场网球时,Nike、Adidas 还是李宁运动装会是你的最爱?

(5)幻想你的手指正夹着的香烟是哪一种,万宝路、中华、骆驼还是七星?

好了,在这些问题之后,你在广告人眼中的形象就会清晰起来。选择不同的品牌决定于你的性格。或许你是一个沉稳、冷静的理性消费者,生活有品位,不会盲从时尚,对事业有着成功的决心。或许你是一个热爱时尚、自我表现欲极强、生活充满活力的人。1 000 个观众眼中有 1 000 个哈姆雷特,而理解其间的差异却并不那么容易。时下的年轻人或许会愿意穿着 Nike 的运动衣,背着 Adidas 的背包。那样看起来有款有型,也令路人羡慕。

由上述可见企业寻找差异的活动应把了解消费者需求作为起点,要研究人们为什么购买、如何购买以及为什么消费、如何消费,从而挖掘产品卖点。以宝洁公司为例,看它如何使所生产的洗涤剂适应消费者的使用模式。一些仓储式超市允许消费者通过一次性购买大量产品来节省金钱,如一次性购买大包装的洗涤剂。这对于厂