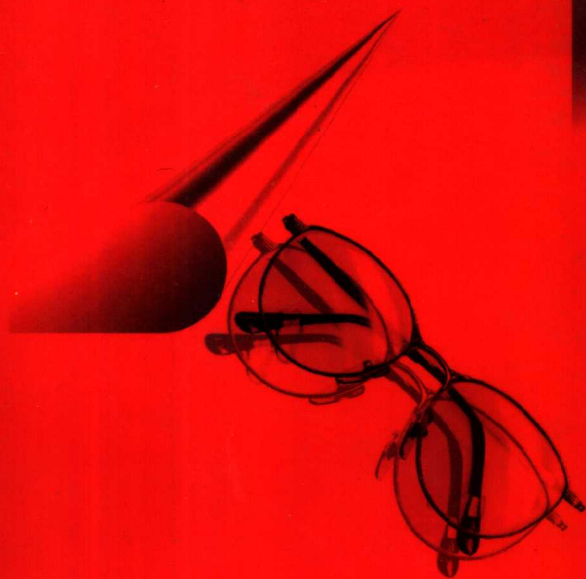


第一次发现品牌价值的秘密
第一次提出品牌新生命周期理论
第一次建构起企业理念体系
第一次阐述现代经销的战略与战术范畴

曾波 著

中国 第一个 企业特别策划案

ZHONGGUO DIYIGE QIYE TEBIE CE



曾波 著

中国 第一个 企业 特别 策划 案

广东旅游出版社

中国第一个企业特别策划案

曾波 著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码 510600)

广东肇庆新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 7.25 印张 175 千字

1997 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1~12000 册

ISBN7-80521-772-6

F·88 定价: 13.50 元

内 容 介 绍

作者为广州胜高扬广告公司总经理曾波。本书介绍了我国第一个企业特别策划——中国神州卷烟厂超级 CI 诞生经过及全案内容。

整个策划案共六大部分：

一、《企业战略分析报告》

二、《品牌战略报告》

三、《行销战略报告》

四、《体改战略报告》

五、《企业理念报告》

六、《企业行为规范报告》

作者在策划中首次引入企业战略内容，并运用了一系列战略理论如斯渥特、斯百克；第一次从品牌的知名度与好感度关系，发现了品牌价值秘密，提出了品牌体系理论；第一次阐述了行销战略范畴和战术范畴，以及品牌新生命周期理论；第一次指出对经济制度用主义和公有私有来划分不科学，指出政府经济向商人经济过度的必然性；第一次对企业理念作了清楚的构成界定以及各部分之间的关系；第一次对企业行为框架进行构建。该书将深奥的专业理论用生动风趣的语言表达，可读性强。

目 录

开篇 特别策划案创意经	(1)
第一节 比稿创意	(1)
第二节 超级 CI 的灵感	(10)
第三节 超级 CI 总纲	(16)
第一份报告 神烟战略分析报告	(23)
第一节 战略环境分析	(24)
第二节 战略分析方法及战略再认	(36)
第三节 论战略态势倾向(战略力量布署)	(44)
第四节 战略重点	(48)
第五节 战略思想	(49)
第六节 战略目标	(50)
第七节 战略评价	(51)
第二份报告 神烟品牌战略报告	(53)
第一节 品牌建立	(55)
第二节 品牌体系	(63)
第三节 品牌延伸	(67)
第四节 品牌的知名度与好感度	(77)
第五节 品牌忠诚	(81)
第六节 品牌整理	(83)
第七节 品牌投资	(85)
第三份报告 神烟行销战略报告	(88)
第一节 神烟产品行销特点	(89)

第二节	香烟的现代行销特征	(93)
第三节	现代行销组织构架	(98)
第四节	烟草行业广告现状分析	(101)
第五节	行销的战略范畴分析	(106)
第六节	行销的策略范畴分析	(112)
第七节	改善神烟行销之建议	(125)
第四份报告 体改战略报告		(130)
第一节	用主义划分体制不合理	(130)
第二节	以公有和私有划分体制亦不科学	(132)
第三节	市场方式是最科学的资源组合方式	(134)
第四节	市场经济体制是人类共同文明	(141)
第五节	中国企业体改局限性	(144)
第六节	神烟体改原则	(148)
第七节	神烟体改方案	(151)
第八节	国外企业体改实例	(157)
第五份报告 企业理念开发报告		(165)
第一节	企业本性概说	(166)
第二节	企业理念概说	(172)
第三节	企业形象定位	(175)
第四节	企业哲学思想	(179)
第五节	企业信条	(180)
第六节	职业道德	(182)
第七节	企业经营方针	(185)
第八节	企业广告词	(189)
第九节	企业精神与企业口号	(191)
第十节	企业歌	(193)
第六份报告 企业行为规范开发报告		(198)
第一节	员工社会行为规范	(200)

第二节 神烟“窗口部门”行为规范(203)

第三节 神烟社区关系行为规范(204)

第四节 神烟公关活动行为规范(207)

第五节 神烟营销活动行为规范(211)

第六节 神烟广告活动行为规范(215)

第七节 神烟投资扩张的行为规范(217)

开篇

特别策划案创意经过

第一节 比稿创意

1994 年底，我们得到中国神州卷烟厂要做 CI 的信息，也得到另一个信息：这个 CI 大约有二十多家广告公司竞争，其中有外资公司和中国最著名的几家公司。烟厂还没选定广告公司。虽然获胜可能性很小，但我们仍然决定参加比稿，按常规应该写个策划书投标。

写策划书么？不行！十余家广告公司，都是老牌有实力的，我入行不到一个月，能写得过别人么？迎头一棒不但打不倒别人，反而会送死，不如给他背后一刀。

我可能天生是要走到广告界里来的，面临任何一件事，我首先就有一种无法遏制的创新欲望，讨厌与人雷同，脑细胞高度活跃，思维跳荡不定，极力寻找新的富有刺激的东西。眼下若是抛出一份策划书，获得 CI 业务的可能为零。而炮制一份独特的报告呢？成败各 50%，成功率一下提高五成，有什么理由不走后一条路呢？这叫差别化策略，当时虽不懂，但我基因细胞里含有差别化本能。

写什么呢？有写的，看了半个月书，将各种活灵灵的广告鲜鱼吃了个痛快，积了一肚子奶水，憋得慌，正想挤出，好的，为烟厂来一杯鲜奶吧。

前后思考了一个星期，然后用了两个小时一气呵成。我写东

西别具一格，案头不摆参考书和资料，也不抄别人的，一支秃笔，一叠白纸一气写下去。我看书时，当即就把书的营养进行快速转化，融进自己体内，书就成了被吸尽甜汁的甘蔗渣，弃置一旁，到了写东西时我完全按照自己全新思路全新想法写，根本不管别人写过什么，说过什么，参考书和资料对我不仅没用，反而是种束缚。

关于神州卷烟厂行销广告的几点建议

卷烟厂有关负责人：

您好，我们获悉贵厂准备在广州发布灯箱车体广告一事，兹诚挚向贵厂提出几点建议，若有不妥，望乞指正。

第一，我们觉得，开发一个新市场，启用的广告形态应该是先导性、告知性的，应使用大众媒体（当时广州仍允许做香烟广告），而灯箱车体广告属后续性、渗透性广告，是小众媒体。根据对台湾十个著名产品投放市场之初的统计，80% 首先使用电视，20% 使用报纸，没有一家使用小众媒体，只是当产品有了一定知名度后，再使用各种媒体强化品牌形象。如果开发市场之初让小众打头炮，很难在市场上引起回响，消费者连品牌形象都没有，何谈强化之？这种广告效果如水过鸭毛，很浪费。大众媒体未动，小众媒体不如等着，时机成熟，再全面出击，如何？

我们认识“万宝路”，是从电视上惊异地看见了万马奔腾、牛仔显豪情的壮观场面，继而各种广告才铺天盖地而来，于我们惊异之际，它成功了。

第二，每一次广告都应该是对品牌资产的积累。最典型的要数“健牌”，它的品牌形象几十年始终是鲜明、单纯、统一的——清新淡雅健康，大海、青春男女坚持不变，平面广告一直采用包装图案，以强化产品特征。每一次广告都是对消费者进行品牌个性的刺激。现在“健牌”品牌价值高达 200 亿美元，足以买

下一个城市！

目前贵厂 CI 尚在酝酿之中，完整而准确的品牌形象似未定型，就匆忙推广，如果以后形象有变，现在广告都白白浪费了，不但没有成为品牌资产的积累，反而产生品牌资产负债效应，得失利弊，望贵厂三思。

第三，开发一个新市场必须慎之又慎。国外一个新产品上市，要准备半年甚至一年以上，就是为了一战成功。若有闪失，恐怕永远没有机会再进市场了。美国“温趣”香烟，开发香港市场时就是一个惨痛的教训。当时烟商对市场了解不够，把中老年人当作目标市场，效果不理想，又打年轻人的牌，结果更糟糕，几个月后灰溜溜收场，“温趣”永远销声匿迹了。

现在贵厂开发广州大市场，一定要准备到万无一失，如果粗放式开发，我们担心这会导致贵厂品牌模糊，低档，以至受损。最让人忧虑的是：在消费者心目中留下负面印象后再也无法消除。佳宝电器就是如此，当年红极一时之际，忽视质量，次品猛增，人们便永远有了质量差的印象定势。现在谁还把佳宝冰箱当作首选？一个品牌不进市场是中性的，拓展空间极为广阔，做了一番广告后，反而变成了弱势品牌，要花大代价改变扭转形象，还不知能不能扭回来，这种广告，最好不做。

第四，贵厂为年销十几亿的超级企业，又意欲跻身全国性品牌，档次很高，而灯箱车体广告乃小众媒体，权威性差，不利树立品牌形象，反而易流俗。

因此，我们诚恳地建议贵厂，等一等，把灯箱车体广告放一放。是不是把力量放在最关键的地方——品牌发展的策略和战略上来呢？战略和策略事关荣辱成败，乃头等大事，万事之首。战略失误，一切努力均枉费；战略不当，累死千万人；战略正确，一路顺风，步步顺利。

“骆驼”牌香烟可以说是运用战略规划和策略行销最成功的

一例。

当初“骆驼”烟在美国属三流品牌烟，无个性，少特征，乌合之众一分子而已。后来，他们彻底否定以前，从战略上加以规划，把消费者进行精确区隔，他们找到了一个全新市场——八至十五岁青少年。这是任何一个烟商不敢想象的，因为鼓励这么小的孩子抽烟，既不道德又冒风险。但他们做了，而且战略决策完全正确。随即他们又设计了一个风趣可爱的卡通人物：老乔。广告一推出，几乎抓住了所有小烟民的心，只要是看见孩子抽烟，就会发现那是“老乔”烟。“骆驼”独霸了小烟民市场！

贵厂如此庞大的超级企业，正欲推广全国品牌，我们觉得，不是做几个灯箱就能解决的。更多的是要考虑：品牌的发展目标，产品的定位，CI的导入，策略行销等超级工作。

我们手上贵厂的材料十分有限，只能对贵厂战略性工作作简要描述。

第一 企业身份识别及确立

烟商处境比较微妙：一方面烟民嗜烟如命，简直把烟商当作再生父母；另一方面社会反烟人士又大张挞伐。烟商几乎只有一条路好走——好公益，做善事，树立良好的社会形象，以求得大众谅解，得到烟民的支持。二十年代南洋烟草打的是爱国旗帜，社会形象很是光亮，这对他们成为国际性烟草公司奠定了牢固基础。其它国际烟草公司也竞相涂脂抹粉装扮自己，如“555”、“万宝路”赞助体育，“健牌”举办各种义演，“骆驼”捐助慈善机构等。

随着国外禁烟运动日趋强硬，必然影响到中国，舆论与政策将不利烟商，这就更要求烟商树立一个被社会容纳的新形象：是欢乐健康的，还是高贵品味的？是关心社会的，抑或是崇尚体育的？

第二 品牌发展目标

我们不知贵厂目标为何，是全国性品牌，还是领导性品牌？（全国性品牌排名在全国前几位即可，而领导性品牌必须是同类产品中的第一名）。还有，把哪一家当作竞争对手？如果想成为全国性品牌，就必须围绕这个目标策划、行销、推广。名称也是个重要部分。我们感到，“衡山”这个名称向全国推广就有一定难度，因为它的地方成份太重，一听便知是小地方所产，而“郁金香”的区域限制就小多了。国际上任何一种名烟，几乎都消除了地方性，甚至连国别因素都排除了。如“555”，是抽象数字，全世界都能理解接受。而“衡山”，在推广起来，就显得弱勢了，要转化这种弱勢，策略性行销就显得十分重要。

第三 产品定位

中国香烟市场好象尚无自觉定位者，均采用大众市场（以所有消费者为销售对象）导向。但随着烟商相互竞争激烈，消费者个性日益突出，一个分众市场时代已经来临，定位已是当务之急。你不可能让所有的不同地方的人都抽你的烟，总有重点的。没有个性的品牌迟早要被强势品牌挤出市场。

当年“万宝路”是一种女性烟，有时又向男性献媚，弄得不伦不类。最后经过反复论证，决定定位为一种具有西部牛仔粗犷豪迈气概的年轻人的烟，形象鲜明独特，一炮走红，成为世界烟王，“万宝路”品牌可卖 300 亿美元！而号称跨世纪的三峡工程亦不过投资几十亿美元。

我们不知贵厂如何定位，是传统品味，还是国际口味？是浓烟型，还是醇烟型？以青年为第一目标市场，还是以中老年人、抑或大众为目标市场？

第四 CI 的导入

至于 CI 的重要性已是有目共睹，勿须赘言，在此我们有两个感受。

1. 烟商导入 CI 的迫切性。国内外烟商搏杀空前激烈，香烟同质化日益严重，行销手段大都雷同，使得品牌形象模糊不清，无法使顾客指名购买，更难建立忠诚度。当务之急，必须凸显扩张品牌差异性，从烟海中跳出来。而 CI 导入是最有效的方法。

2. 烟草行业尚无人导入 CI，若贵厂能开 CI 之先河，必定引起舆论界宣传报道和企业界的轰动，若成功，在中国烟草史上就有划时代的意义。因为是第一，这本身就具有新闻性，亦是一次很有份量的行销活动。太阳神是中国第一个导入 CI 的，影响之大，殊可借鉴。

“骆驼”香烟在战略规划后，其实也进行了一次 CI 革命，它将欢乐风趣的理念，无不体现于每一点，包括可爱的“老乔”。

第五 整合行销

对于年销十几亿，意欲强霸国烟市场一方的超级企业，采用单体式、割裂式的行销，显然份量太轻。如果运用国际成功经验——整合行销（即全方位立体式行销）实为上策。不但做广告，还将促销、公关、CI 直效行销、反馈评介机制等等统合使用。在广告方面，四大媒体和户外广告配合进行。根据科学测验，两种媒体作用人一次的效果，比一种媒体作用人两次的效果要高 30%，例如，我们看“衡山”这个词，报纸电视各一次，可记一个月，报纸上看两次只能记二十天。而车体广告，由于环境非单纯性，以及多种信息源同步发放，远比报纸广告效果低至 50% 以上。因此，广告运行应从不同时间、不同地理空间、不同传播渠道全方位进行，全面互补。据国外资料显示：一百万广告费割

裂地使用，比整合使用效果低 20%，亦即：整合广告只需 80 万，便可达到非整合广告 100 万之功效。“健牌”在广州促销就运用了整合行销策略。既有公关，也有广告，既有名人广告，又有活动促销，还有报纸、电视、店头、POP、PS、DM、试抽、送抽等等，“健牌”无处不有，无时不在，一时我们几乎生活在“健牌”海洋里。

第六 行销的第一步

行销是广告的第一大功能，即建立熟悉感，一种新产品要使顾客接受，必须先让顾客知道、认识、了解，建立熟悉感，然后再强化印象。我们为，行销第一步，应该是让消费者看到、感知“衡山”这个词，最节省而又最有效的方法是运用事件行销或活动广告。如日本“西铁城”手表打开美国市场，是在飞机上向纽约市撒手表，一撒惊全国。瑞士“刁陀”表开发台湾市场，是征求姓刁或叫刁陀表的人，中者高奖，一时全台议论纷纷。法国“威士忌”智闯美国市场，第一招是向罗斯福总统赠酒，全国新闻机构争相报道，“威士忌”一夜成名。贵厂肯定亦有这种可能，关键靠我们去找。

以上是有限资料得出粗浅心得。总之开发新市场，推广品牌，事关重大，成败攸关。如果贵厂对我们建议有兴趣，我们极愿赴贵厂学习数日，必有更高心得，将提出更科学更周密的销售专案。我们极有兴趣和信心，与贵厂一齐努力，把“郁金王”、“衡山”推为全国以至领导性品牌！

顺祝

商祺

1994 年 11 月 3 日

文案：曾波

另：当我们昨天看到“郁金香”的包装后，全都震惊了：太棒了！这是全国绝无仅有的一流的包装，即使与世界名牌相比，亦毫不逊色。只要烟质的确上乘，若策划再有惊人之处，坚决推行创意行销，“郁金香”成为中国烟中之王，直逼“红塔山”——迟早的事，岂庸置疑！

明摆着一副王者模样！

何不引爆一次烟界的世纪大战？

与“红塔山”叫阵如何？

这份给神州卷烟厂的建议写好后，有人不以为然，认为奇谈怪论太多，内地企业保守，肯定不会接受的，坚决反对发传真，应该再写份老式策划书。这也有道理，奇谈怪论也许导致失败，然而他们不知道，这种失败是也许，当然就有另一半：也许成功。而老式策划书就不是也许失败，而是绝对失败，两者相比，选择何者不是非常明确吗？传真是发，还是不发，争论了近半天，还是决定发。

此后就如石沉大海，杳无回讯，打电话问了一遍又一遍，有关人士总说厂长忙，还没看，自我分析一次又一次，越分析越感到绝望。十天过去了，半个月过去了，一个月了，已是11月底，还没见烟厂反应。我们都不再抱希望了，相信已经失败。

12月14日上午，我幽幽忽忽地晃到公司，一进门，尖锐的叫声把我吓了一跳。

“你怎么才来？到了到了，东西到了。”文员小姐高叫。

“什么倒啊正的。”我狐疑望着她。

“真到了！”小姐更兴奋了。

“真假对我已没意义。”我无精打采坐下。

“是烟厂传真！”

“烟厂?”听到烟厂二字，我一激凌，唰地跳起。

“在哪里?”消息无论好坏，只要是烟厂，总会让我一抖，我毕竟付出了心血，也寄托希望，好歹得有个准信啊。

“你看。”小姐交给我一张传真件——

经研究，我厂拟请贵公司为我厂进行企业形象的策划与设计，请派员先来厂进行实态考察，提出意图，如我厂认可再签署正式合同，如我厂不采纳设计意图则考察费用（工资、路费、食宿费等有关费用）由我厂支付。

此致

敬礼!

神州卷烟厂

1994年12月14日

我不敢相信这是真的，又看了几遍，然后闭上眼睛，脑袋一片空白。

晚上全公司到“香爹盘尤餐厅”摆宴庆贺。

宴会过半，我发表了对局势的总体看法：烟厂传真虽然只是邀请我们考察，但已经80%是把CI交给我们，20%关键看我们在烟厂考察中表现的素质如何，如果不凡，80%就变成100%，如果平庸，80%就变成零。所以赴烟厂考察又是一次重大考验，又成了一次成败关键。最后我们讨论出三条应对措施：

第一、写一份详尽科学的调查方案，以显示我们的专业水准，此事虽然我从没干过，这我不怕，有句话说得对，不怕做不到，就怕想不到，我想要做好这个方案，就一定能做好，

第二、请一至两个专家同行，以壮声势，提高档次。

第三、买特产送客户，以利沟通。买什么呢？内地没有海，买海鲜吧。

12月22日，我们一行五人及一箱干尤鱼，乘58次列车北上赴神州卷烟厂。

第二节 超级CI的灵感

到烟厂后，政治处余主任接待我们，头三天走马观花式参观，但就这走马观花就把我从马上摔下来。

我们原以为烟厂只是一幢办公楼，一排车间而已，及至参观时，令人瞠目结舌，哪里是工厂，完全是座小城！厂房十几座，住宅区三个，每个小区几十幢，一天都走不完，与厂干部职工交谈中更令人不安，烟厂的现状完全是我们想象不到的：辉煌的历史与难堪的现实混成一团，雄伟的外表与极弱的内在互为表里，混乱的品牌群与唯一的一个强势品牌交织一起，还有错综复杂的人事关系，若明若暗的与上级部门的冲突，新旧两种体制的较量等等，太复杂了，太高深莫测了，根本不是我们广告人所能把握的。而且我们在家中设定的调查方案也用不上，我们按有序理论来安排一二三四，到实际中，碰到什么就考察什么，谁有空谁与我们交谈，哪一部分最吻合烟厂实情就进行哪部分调查，东一枪西一枪，方案完全失去作用。而最关键的是，我们以前所学的CI理论，包括加腾邦宏（日本CI专家）、林盘耸（台湾CI泰斗）的金口玉言，现在烟厂面前，成为一堆稀泥，而用这稀泥绝对建不起烟厂CI大厦。

我们全慌了，六神无主，所学专业一无所用，别人要看我们的表演，难道真要献丑？我烦恼不已，哀声叹气。

“车到山前必有路，先看，尽多掌握素材，看完再说。”我坚信只要是人间的问题，人就一定能找到解决之道。

先用十天调查内部管理、技改、人事、体改方面情况，又随经营部到省内省外主要市场调查销售和品牌情况。到1995年1