

# 诊断

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

## 品牌诊断 实案解密

曾朝晖 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 解密



# 诊断

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

## 品牌诊断 实案解密

曾朝晖 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 案例

就像人会生病一样,品牌在成长的过程中也会遇到种种问题,这些问题往往悄然而至,日积月累,不易察觉,在不知不觉中品牌生命已至晚期,其宝贵的生命被毫不留情地夺去。因此,经常定期地对品牌进行诊断,以防患于未然,尤为必要。

本书作者以自己的专业实践讲述了品牌诊断的操作策略与技巧实务,并首次公开了其亲自操作的诊断实案,这也是业界专业咨询公司第一次对一向秘而不宣的内部实案进行解密。

看完本书,你也可以成为诊断高手。

## 图书在版编目(CIP)数据

诊断:品牌诊断实案解密/曾朝晖著. —北京:机械工业出版社,2005.7  
(蔚蓝远景·品牌实战案例丛书)  
ISBN 7-111-16943-3

I. 诊... II. 曾... III. 企业管理:质量管理—  
案例—分析 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第078844号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:陈海娟 责任编辑:郎世溟

责任校对:肖新民 封面设计:钱金华 责任印制:陶湛  
北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年8月第1版 第1次印刷

1000mm×1400mm B5·7印张·1插页·179千字

00001—10000册

定价:22.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

# 前言

品牌，实现中华民族的伟大复兴。

在目前的中国，有一个不容忽视的现状，95%以上的企业只有产品没有品牌，如果我们仍旧为我们是“世界最大的加工厂”而津津乐道，如果我们不能及时地完成从“做产品”到“做品牌”的转变，那么，我们将有可能成为“肢体国家”而不是“头脑国家”。

当今世界，国家与国家之间的竞争，实际上是经济实力的竞争，而归根结底，又是企业与企业、品牌与品牌之间的竞争。举个简单的例子，美国凭什么扮演“世界警察”？浅层次的原因是因为美国是世界第一强国；而深层次的原因则是因为美国拥有众多称霸世界的超级品牌，支撑起美国的军事实力和经济实力。在2003年的世界10大品牌中，美国就独占7席。所以归根到底，美国的霸气是因为其背后有强大的品牌撑腰。

世界上从来就没有过真正的平等，平等的前提是实力，而品牌已成为国家实力的象征。以打造强势品牌为己任的中国企业家们要责无旁贷地担负起中华民族复兴的重任。假若有一天，非常可乐超越了可口可乐，红塔山压倒了万宝路……那么，我们才可以说：中国人真的站起来了！

历史上，列强曾以大炮为武器打开了中国的大门。今天，他们又以领先的知识产权和营销理念，对中国进行着形形色色的经济占领。面对新一

轮的市场瓜分，我们怎么办？

面对强敌，中国企业惟有拿起品牌这个最现代化的市场利器，打造出自己的强势品牌，才能保家卫国，进而进军国际市场，实现中华民族的伟大复兴。

在短缺经济时代，企业只需要生产出合格的产品，便可以迅速占领市场，根本无须去主动推销。这样的企业属于生产驱动型企业。其企业特征是：消费者请注意，我有什么样的产品。

当市场逐渐饱和，产品供大于销，企业便开始寻求技术上的差异，以差异化的产品去吸引消费者。企业重视技术开发，但并无营销意识，此乃技术驱动型企业，其企业特征是：人无我有，人有我优，人优我特。

但技术的优势往往也是短暂的，你今天推出的新产品，明天别人便可以一模一样地做出来，并且做得比你更好。例如松下的策略便是“后来居上”，从一开始，松下就不打算在新技术上领先，而是强调品质和售价，并因此获得重大成就。在录像机市场，索尼公司不仅在这项技术上率先开发，并且以它的 Betamax 录像系统奠定了录像机市场的领先地位，使人们在提到 Betamax 时就联想到录像机。而松下却在此基础上，设计出放映时间更长的 Panasonic 和 RCA 牌录像机，品质极为可靠，且售价比 Betamax 低了 10% ~ 15%，松下于是领先于索尼。通过这个例子我们可以看出，技术的优势并不能持久，于是企业开始寻求新的“动力之源”。在这种情况下，营销和管理成为企业新的增长手段，对外抓营销、对内强管理成为企业的共识，此即营销驱动型企业。这类企业的特征是：注意消费者的需求，重视团队建设。不可否认，在今天的绝大多数企业中，营销和管理仍然发挥着它们不可替代的作用。

然而，时至今日，营销和管理的手段也日趋同质化，一些领风气之先的企业逐渐意识到，只有品牌才是独一无二、不可复制的资产，才是最持久的“动力之源”，于是，品牌驱动型企业应运而生。品牌驱动型企业的

特征是：

(1) 在经营思想上，具备全面的品牌经营观。这类企业将品牌资产视为企业最重要的资产，技术、营销和管理作为实现品牌飞跃的手段。一些企业甚至提出了这样的口号：谁砸企业的品牌，就砸谁的饭碗。

(2) 在机构设置上，有专门的品牌管理部门。企业在高层设立品牌管理委员会来指导企业行为，进行品牌决策；在中层设置品牌经理执行各项决策；在基层设立品牌助理协助管理品牌。

(3) 在行动指导上，企业的一切运作以品牌为中心。企业的营销和传播以保持品牌的可持续发展为前提，不符合品牌核心理念的行为被坚决杜绝。

有了产品，有了市场，并不意味着有了强势品牌。厂商开发的是有物理属性的产品，消费者购买的是有情感和精神寄托的品牌，产品将很快被竞争者超越，而品牌则可以通过产品的“传宗接代”而生生不息。所以真正持久的竞争优势往往来自于强势品牌。

冷静地想一想，我们大量投入的广告费，到底有多少可以沉淀为品牌资产？要知道，对于一个欲百年辉煌的品牌来说，仅有形资产的继承是远远不够的。如果今天我们仍然停留在卖产品的层面，没有全面的品牌经营观，不能站到品牌的高度来做市场，那么，明天我们将发现，除了一大堆产品，我们仍然是一无所有。

中国市场朝气蓬勃、潜力巨大，在造就卓越的产品品质的同时，大部分的企业还面临着品牌核心理念的设定、美誉度的提升、忠诚度的培育、品牌联想的建设以及持续一致的传播等一系列工作，只有让每一个品牌行为都对品牌资产有所贡献，让点点滴滴的传播动作都成为品牌资产的积累和沉淀，才能创造出百年金字招牌。

未来的时代是品牌力的时代，未来的市场属于强势品牌。中国企业，请一路走好！

# 目 录

## 前言

## 第 1 部分 品牌诊断操作实务

|                      |    |
|----------------------|----|
| 1 诊断手法 .....         | 3  |
| 定量研究 .....           | 4  |
| 定性研究 .....           | 6  |
| 2 诊断方式 .....         | 9  |
| 内部诊断 .....           | 9  |
| 外部诊断 .....           | 9  |
| 3 诊断内容 .....         | 10 |
| 品牌战略诊断 .....         | 10 |
| 市场营销诊断 .....         | 19 |
| 4 诊断技巧 .....         | 32 |
| 诊断人员不是检察官,而是侦探 ..... | 32 |
| 倾听是一种美德 .....        | 33 |
| 让被访者畅所欲言 .....       | 34 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 把复杂的问题简单化 .....    | 34 |
| 不要轻易相信被访者的结论 ..... | 35 |

## 第2部分 品牌诊断案例

|                   |    |
|-------------------|----|
| 5 诊断背景 .....      | 39 |
| 绪言 .....          | 39 |
| 诊断时间 .....        | 40 |
| 诊断地点 .....        | 40 |
| 诊断目的 .....        | 40 |
| 诊断机构 .....        | 40 |
| 诊断人员 .....        | 41 |
| 诊断方法 .....        | 41 |
| 6 诊断内容 .....      | 44 |
| 企业生态环境调查及分析 ..... | 44 |
| 品牌战略诊断 .....      | 44 |
| 营销策略诊断 .....      | 52 |
| 营销管理诊断 .....      | 59 |
| 市场营销组合诊断 .....    | 67 |
| 销售管理与执行诊断 .....   | 77 |
| 7 神州企业案例后语 .....  | 83 |

## 第3部分 品牌诊断论文

|                    |    |
|--------------------|----|
| 8 奥运冠军广告现象诊断 ..... | 87 |
| 策略 .....           | 88 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 风险 .....                    | 88         |
| <b>9 老字号品牌诊断 .....</b>      | <b>90</b>  |
| 老字号,不能躺在“老”字上 .....         | 90         |
| 老字号,要在“新”字上做文章 .....        | 93         |
| 老字号,品牌保护刻不容缓 .....          | 95         |
| <b>10 企业招商诊断 .....</b>      | <b>97</b>  |
| 虚假包装 .....                  | 97         |
| 投机圈钱 .....                  | 97         |
| 缺乏整体规划 .....                | 98         |
| 招商方式单一 .....                | 98         |
| 后续服务缺失 .....                | 99         |
| <b>11 体育明星商业价值诊断 .....</b>  | <b>100</b> |
| 体育明星的商业价值 .....             | 100        |
| 李宁现象折射本土明星商业机制欠缺 .....      | 101        |
| 体育明星商业化的原则 .....            | 102        |
| 体育明星商业榜 .....               | 104        |
| 企业如何选择体育明星 .....            | 105        |
| <b>12 中国广告 10 大误区 .....</b> | <b>108</b> |
| 误区 1:迷信广告 .....             | 108        |
| 误区 2:虚假广告 .....             | 109        |
| 误区 3:广告错位 .....             | 110        |
| 误区 4:广告不能坚持一个主题 .....       | 111        |
| 误区 5:轻视软性传播 .....           | 113        |
| 误区 6:把产品类别当作品牌传播重点 .....    | 113        |
| 误区 7:缺乏整体的媒体策略 .....        | 114        |
| 误区 8:打一枪换一个地方 .....         | 115        |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 误区 9:投放时机把握不当 .....      | 116        |
| 误区 10:缺乏媒体效果评估 .....     | 116        |
| <b>13 中国会展经济诊断 .....</b> | <b>118</b> |
| 会展经济方兴未艾 .....           | 118        |
| 会展经济的四大魅力 .....          | 119        |
| 我国会展业的四大软肋 .....         | 121        |
| 我国会展业未来发展对策 .....        | 124        |
| <b>14 非典时期品牌诊断 .....</b> | <b>127</b> |
| 品牌企业直面涨价风潮 .....         | 127        |
| 非典广告搭错车 .....            | 129        |
| 公关赞助树形象 .....            | 130        |

## 第 4 部分 品牌诊断对话

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>15 并购,鲜花还是陷阱 .....</b>      | <b>135</b> |
| ——“欧莱雅”收购“小护士”引起的思考            |            |
| 《经济观察报》记者 王志强                  |            |
| <b>16 如何构建品牌传播壁垒 .....</b>     | <b>142</b> |
| ——张裕“解百纳”品牌稀释引起的思考             |            |
| 新华社《中国名牌》记者 朱勇                 |            |
| <b>17 童装品牌:对症下药,补齐短板 .....</b> | <b>149</b> |
| 《服装时报》记者 马瑞 李国栋                |            |
| <b>18 直面本土摩托车品牌缺陷 .....</b>    | <b>154</b> |
| 中国汽车报·《摩托车趋势》记者 范红杰            |            |
| 品牌是奶油 .....                    | 154        |
| 认识品牌营销 .....                   | 156        |

|               |     |
|---------------|-----|
| 直面形象代言人 ..... | 158 |
| 透视品牌多元化 ..... | 159 |

## 第5部分 品牌诊断工具箱

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>19 品牌诊断内容清单 .....</b> | <b>163</b> |
| 诊断方法 .....               | 163        |
| 企业环境调查及分析 .....          | 163        |
| 品牌战略诊断 .....             | 163        |
| 营销策略诊断 .....             | 164        |
| 营销管理诊断 .....             | 164        |
| 市场营销组合诊断 .....           | 165        |
| 销售管理与执行诊断 .....          | 165        |
| <b>20 市场调研内容清单 .....</b> | <b>166</b> |
| 市场营销环境调研 .....           | 166        |
| 产品消费者研究 .....            | 166        |
| 产品研究 .....               | 167        |
| 产品价格研究 .....             | 167        |
| 产品通路研究 .....             | 168        |
| 竞争品牌研究 .....             | 168        |
| 调研结论 .....               | 169        |
| 营销建议 .....               | 169        |
| <b>21 诊断日程安排 .....</b>   | <b>170</b> |
| <b>22 诊断流程图 .....</b>    | <b>173</b> |
| <b>23 企业资料清单 .....</b>   | <b>174</b> |
| <b>24 企业员工问卷设计 .....</b> | <b>176</b> |

|                  |                  |     |
|------------------|------------------|-----|
| 25               | 企业营销人员问卷设计 ..... | 184 |
| 26               | 消费者问卷设计 .....    | 189 |
| 27               | 经销商问卷设计 .....    | 201 |
| 后记 创意来自于生活 ..... |                  | 207 |

# 第1部分

品牌诊断操作实务



## 如何进行品牌诊断

品牌形象老化、产品滞销、价格混乱、货款无法收回、广告促销没有效果、人员跳槽、人浮于事……这些令人头痛的问题，都可能发生在每一个品牌身上。面对这些问题，该如何解决？

当品牌发生上述种种问题时，我们认为是品牌“生病”了。其实，品牌也是“人”，人生病时会去请医生会诊，品牌“生病”时同样也需要进行诊断，找出问题的根源所在，然后对症下药，重新回到健康状况。说白了，品牌诊断就是为品牌看病。

在品牌的“人生”中，偶尔的小病其实未尝不是一件好事，就像感冒和风寒，经常会不期而至，它虽令你头晕、目眩甚至卧床不起，却同时可以增强品牌的抗体，并不可怕；可怕的是悄然而至的疾病，它日积月累，不易察觉，在不知不觉中已至晚期，毫不留情地夺去你宝贵的生命。

因此，定期地经常对品牌进行诊断，未雨绸缪，防患于未然，尤为必要。

### 1 诊断手法

品牌诊断的方法主要有定量和定性两种（见表1）。

表 1 品牌诊断的方法

| 种类<br>项目 | 定 量                | 定 性                 |
|----------|--------------------|---------------------|
| 目的       | 把得到的信息定量化，并从样本推知总体 | 对于潜在的原因和动机得到一个定性的认识 |
| 样本       | 大量的代表性的个案          | 少量非代表性的个案           |
| 方法       | 入户访问、街头定点访问等       | 座谈、深度访问等            |
| 结果       | 得到一个可以指导行动的结论      | 产生一个初步的概念           |



## 定量研究



### 入户访问

它是指访问员到被访者的家中进行访问，直接与被访者接触，利用结构式问卷逐问题地询问，并记录下对方的回答；或是将问卷交给被访者，说明填写要求，等待对方填写完毕，稍后再收取问卷的调查方式。

其优点是：

- 直接与被访者接触，可以观察他回答问题的态度；
- 严格的抽样方法，使样本的代表性更强；
- 能够得到较高的有效回答率；
- 对于不符合填答要求的答案，可以在访问当时予以纠正；
- 可由访问员控制跳答题。

其缺点是：

- 人力、时间及费用消耗较大；
- 可能出现访问员错误理解的情况；
- 对访问员的要求较高；
- 需要严格管理访问员。

适用方面：

- 时间、经费、人力充足，需要样本在较大程度上代表总体。

### 拦截式访问

它指的是在一些固定范围内（例如商业区、商场、街道、医院、公园、报摊等）拦截行人进行面访调查。

其优点是：

- 整个项目的访问时间短；
- 可以在访问进行时对问卷真实性及质量进行控制；
- 可以节省抽样环节和费用。

其缺点是：

- 由于在固定场所，容易流失掉不到该场所去的群体；
- 不能耽误被访者太长时间；
- 被访者中途拒答的情况可能发生。

适用方面：

- 项目时间短，能够清晰地定义被访者的年龄、性别、职业等各方面特征。

### 定量研究分析

定量调查是非常专业性的工作，从问题的设计到过程的质量控制，到技术统计、分析，得出结论，整个过程环环相扣，有时即使一个小小的忽略也会让你错失全局。

对白沙香烟品牌作全国性调查时，在全面铺开之前我们先在北京进行了小范围的试点，结果我们发现一个奇怪的现象，在回答经常抽什么品牌的香烟时，大多数人竟然都是 555、红塔山甚至中华等高档香烟，这大大出乎我们意料。

显然这个结果令人怀疑，但问题出在哪里呢？经过电话回访，被访者的回答与问卷基本吻合。当再次召集访问员开会的时候，我找到了原因，