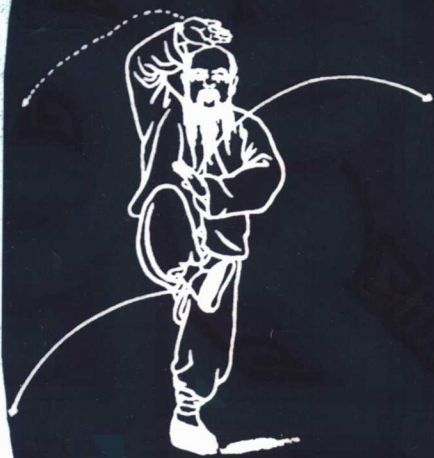


蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

品牌运作 潜规则

曾朝晖 著



蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

品牌运作 潜规则

曾朝晖 著



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌运作潜规则/曾朝晖著.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(蔚蓝远景·品牌实战案例丛书)

ISBN 7-300-06595-3

I. 品…

II. 曾…

III. 企业管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060259 号

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

品牌运作潜规则

曾朝晖 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16 版 次 2005 年 7 月第 1 版

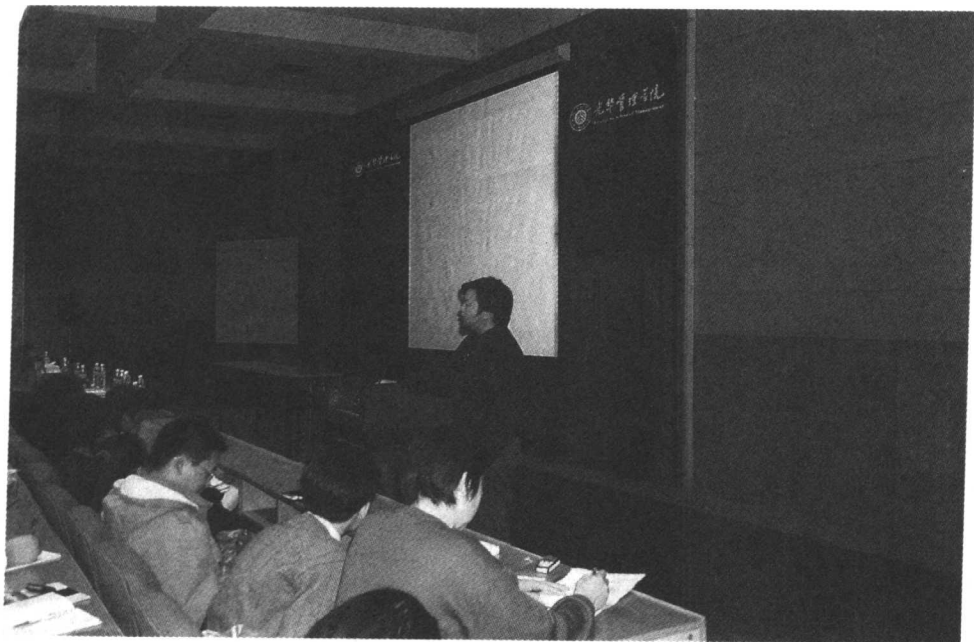
印 张 13.5 插页 3 印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷

字 数 207 000 定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



曾朝晖在 CCTV—2《对话》节目做特邀嘉宾



曾朝晖在北京大学光华管理学院为 MBA 学员授课



曾朝晖在清华大学总裁班讲学



曾朝晖为新华联集团及旗下金六福、香格里拉、猎豹汽车等公司高管做培训



序 言

品牌,实现中华民族的 伟大复兴

目前,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,如果我们仍旧为中国是“最大的世界工厂”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,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:美国是世界第一强国;而深层次的原因则是:美国拥有众多称霸世界的超级品牌,支撑起美国的军事和经济实力。在2004年的世界十大品牌中,美国就独占8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。所以中华民族复兴的重任,以打造强势品牌为己任的企业家们责无旁贷。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:中国人真正站起来了!

历史上,列强曾以坚船利炮打开了中国的大门;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，即技术驱动型企业。其企业特征是：“人无我有，人有我优，人优我特”。

而技术的优势往往也是短暂的，企业今天推出的新产品，明天其他厂家便可以一模一样地仿做出来，并且做得比前者更好。例如松下公司（Panasonic）的策略便是“后来居上”，从一开始，松下公司就不打算在新技术上领先，而是强调品质与售价，并因此获得重大成就。在录像机市场，索尼公司（Sony）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。而松下公司却在此基础上，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%，于是松下公司的销售量领先索尼公司。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，营销与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，营销与管理仍然发挥着它们不可替代的作用。

然而，时至今日，营销与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：

- 在经营思想上，具备全面的品牌经营观 将品牌资产视为企业最重

要的资产，技术、营销与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”。

- **在机构设置上，有专门的品牌管理部门** 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。
- **在行动指导上，企业的一切运作以品牌为中心** 营销与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“繁衍生息”。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、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！

曾朝晖

2005年5月



目 录

1. 品牌金字塔 /1

品牌不仅要进入市场中的金字塔，更要进入消费者脑海中的金字塔，并成为站在“塔尖”的品牌。

案例 成败“喜之郎”

作为全球最大的果冻生产企业，作为行业内无可争议的霸主，喜之郎却鲜有新闻见诸报端媒体，失去了诸多免费广告的机会，与此同时它每年投入上亿元制作硬性广告，喜之郎是否有些得不偿失？

2. “塔尖”争夺战 /13

“雕牌”仅以2年时间，就将苦心经营8年之久，连续3年全国销量第一的“奇强”拉下马，创造了一个堪称完美的品牌奇迹。

案例 “联通 CDMA”：战略与战术的失衡

技术显然是一种优势，但不是持久的优势。尽管 CDMA 网络在技术上有很多优势，但目前联通没有将其转化成用户能够感知的价值。联通更多的是要在品牌形象上下功夫。

3. 底线品牌突围 /25

底线品牌能否实现突破，决定的因素有很多，但最重要的是定位、时机与速度。

案例 “福牌” 突围

一直以来正常运作的企业，突然问题频出：现金周转不畅、海外销售行情低迷、生产销售矛盾尖锐、家族企业运营适逢瓶颈……已经发展了 10 年的福牌电机能否在这一系列矛盾中实现突围，迎来另一个春天？

4. 思想成就领袖品牌 /37

领袖人物依靠什么得到拥护？不是地位，不是权力，更不是金钱，而是思想。很多企业家尤其是民营企业，如果他要持续地成功，最终都要把自己锤炼成为思想家。

案例一 绝对“伏特加”：以瓶形演绎品牌思想

迄今为止，绝对伏特加已经制作了 500 多张平面广告，但是它们却并不让人感到凌乱。广告运用的主题几乎涵盖人们生活中的每个方面：绝对产品、绝对城市、绝对艺术、绝对节日、绝对口味、绝对文学、绝对服装、绝对新闻……

案例二 “大红鹰”，胜利之鹰

大红鹰原来的核心思想是“新时代的精神”，虽然定位于精神层面，但“新时代的精神”到底是一种什么样的精神，我们常常会在心里追问，这个概念过于模糊。大红鹰或许希望以此将所有新时代的人一网打尽，却往往事与愿违，它恰恰不能打动所有人，不管是具有哪一种精神的人。

案例三 “太太”：10年打造金字招牌

“太太”，已经变得越来越强大，朱保国先生甚至说：低于10亿美元，别想收购太太药业。

5. 品牌统一法则 /55

品牌的理念一经确定，便要持续不断地进行传播，例如“白沙”所有的传播动作，都以“飞翔”作为传播的主线，以保证品牌主题的统一性及连续性。

案例 持续一致的品牌主张

芙蓉王新的品牌口号“传递价值，成就你我”，跳脱出对产品的单一宣传，“传递”既是中国人礼仪性敬烟的具象动作，更是共同价值观的互动型感染。而“成就你我”则将“成功”的理念由窄拓宽，由追求个人的成功，扩展为追求共同的成功。可以说，这一理念既根植于深厚的中国文化土壤，又面向新的时代，有所创新。

6. 品牌个性法则 /65

在品牌的核心价值设定以后，不仅要始终如一地坚持，还要表现在具体的形象上，形成独特的视觉化语言，产生强烈的视觉冲击力。郭达、黄宏的小品绝不亚于陈佩斯，但许多人只知天下有陈佩斯，不知有郭达和黄宏，是因为陈佩斯的光头最具有视觉冲击力，让人过目不忘。只要陈佩斯一出场，不用说话，他的光头就已经在向观众笑了。

案例 左岸咖啡馆：款款动人的故事

“统一”决定选择17岁~22岁的年轻女性作为目标对象，她们诚实、多愁善感、喜爱文学艺术，但生活经验不多、不太

成熟，喜欢跟着感觉走。相对于产品质量而言，她们更寻求产品以外的东西，寻求情感回报、使她们更感成熟的东西，寻求了解、表达内心需求的品牌。

7. 品牌“保鲜”法则 /77

麦当劳将用了几十年的红色标志调整为黑色，并推出“我就喜欢”这样个性化的口号，从侧面反映了其品牌战略的变化：即麦当劳将会将市场营销的重点从过去的小孩及家庭集中到时尚、活力、另类的年轻一代消费者身上——麦当劳长大了。

案例一 “RCA”电视机：用狗仔改变形象

RCA有一个沿用已久的品牌形象——小狗 Nipper，这只小狗在 RCA 的老客户中广受欢迎，但是随着时间的迁移，这只小狗的年龄也在增大，形象开始老化，年轻人对它根本不感兴趣。于是，RCA 决定新旧兼顾，让 Nipper “下”了一只狗仔 Puppy，用来专门对付年轻人，并有意在广告中将 Nipper 和 Puppy 塑造成两代人。

案例二 “惠普”：以策略更新品牌形象

一直以来，在人们的脑海里，提到惠普，想到的是打印机和 PC 机，但是实际上，惠普的技术不仅在打印机和 PC 机，而且在包括金融、娱乐、体育、航天、环保等各个领域默默地影响着人们的生活。因此，惠普需要打造一个全新的形象出现在公众面前。

案例三 “LG”：微笑面对未来

提到索尼，人们会想起“高品质的象征”；说起三星，人们会记得“数字世界的先锋”；而 LG 呢，留给人们的印象是什么都有，可什么都不是最专业、最出色的，品牌形象比较模糊，好像国际品牌中的二流品牌，处于一种不上不下的状态。

8. 品牌促销法则 /95

促销送东西，是门大学问。送得不好，人家非但不领情，还要骂你。

案例 既要促销量，更要树品牌

目标客户是一些这样的女人：喜欢煮咖啡，不喜欢煮饭；工作全力以赴，表现一流，男人开始习惯；渴望有女强人成就，又渴望如小女人般受宠；热情、爱冒险，却又心思细密；喜欢出国旅游，会赚钱，也会花钱，高兴就好；有自己的生活品位，有自己的消费主张，有专属于女人的信用卡——台新银行玫瑰卡。她们就生活在你我的周围。

9. 品牌赞助法则 /105

在大众心目中，一级方程式赛车被视为自由、奔放、竞争、极具挑战性的运动。一级方程式赛车手的形象正符合万宝路要塑造的“男子汉形象”。一级方程式赛车所体现的精神正是万宝路牛仔具有的精神。菲利普·莫里斯公司赞助一级方程式车赛可谓是赞助活动与品牌形象完美结合的典范。

案例 “李宁”的体育赞助之道

从1990年创业起，李宁公司就把体育营销作为企业的基本策略，积极参与世界尤其是中国的体育事业，累计投入金额不下1.5亿元。由于对体育营销的整合运用，李宁公司也获得了令人瞩目的成就，成为国内体育营销的成功典范。

10. 品牌传播法则 /121

在品牌经营中有一个著名的“堆土法则”。就是说，大坝要在波浪的冲击中矗立不塌，就需要不断加固：推土，夯实；推土，夯实……市场环境波涛汹涌，品牌欲在市场竞争中任凭冲击而不倒，靠的是品牌积累——每一次新品推出、每一个促销活动、每一次广告，都是在统一的品牌主题下，不断积累品牌的资产。

案例一 “宝洁”：意外的“标王”

除了广告，宝洁对于新闻、公关、终端推广等营销手段同样重视，广告只是其中的一个手段，这是宝洁与大多数本土标王的不同之处。除了在电视上看到宝洁的广告，消费者经常还可以看到关于宝洁的新闻、宝洁高层的动态、专业书籍上宝洁的案例、对政府高层的公关活动、卖场非常醒目的堆头设计等，这样，宝洁的品牌形象变得立体丰满、富有内涵。

案例二 今世缘：今生有“缘”

“缘”字内涵可谓博大精深，友缘、情缘、亲缘、机缘……缘难以捉摸却又无所不在，人与人总是被一根不可名状、无法言传的缘分之线牵引着，人生的因缘际会、悲欢离合，人情的喜怒哀乐，个人遭际的流行坎止，事业发展的起伏盛衰都被人们用一个“缘”字概括。

11. 品牌延伸法则 /141

品牌延伸既要遵循品牌的核心价值，同时还要考虑延伸产品的属性。娃哈哈曾经延伸到酒业市场（关帝酒），并不成功，消费者不敢喝关帝酒，总感觉里面渗了水。消费者认可娃哈哈

的水饮料，但不一定会认可它做的其他产品。就像康师傅，如果推出服装、电器，消费者会买吗？

案例一 五粮液变“芯”

如果说太子奶、娃哈哈造童装还可以让人勉强接受的话，五粮液集团投资 100 亿元造芯片则实实在在地让人震惊。五粮液集团是不是有点“醉”了？

案例二 牛群的品牌延伸之误

牛群是相声演员，说相声可以，不代表他养牛可以，当县长也可以。牛群当县长的资格是什么？不用说大家都知道：一是名气大，二是因为他姓“牛”。姓牛就会抓“牛经济”，就可以到全国第一养牛大县当县长？按照这种逻辑，姜昆就能到阜南县当县长（阜南县是种植生姜的大县）；马季就可以去卖马，到产马的县里当县长。

12. 品牌危机公关法则 /159

我们经常电视上看到一些企业，在产品出现问题等危机时刻，往往是“铁将军”把门，或者是用两个保安用手封堵记者镜头，或者万般无奈之中让一两个无关紧要的人物出场，却都是一律“无可奉告”之类的不合作言辞。

案例 东芝笔记本的危机公关

2001 年 5 月 17 日，也就是危机爆发的一个星期后，日本媒体以“中国媒体批评东芝公司不赔偿中国消费者”为题，报道了发生在中国的东芝笔记本电脑事件。东芝高层这才意识到问题的严重性，想起应该说点什么。

13. 如何规避品牌陷阱 /171

合资如果把握不好，往往成为外商扼杀民族品牌的合法外衣。这样的例子并不鲜见，老谋深算的外方在合资后，将中方品牌打入冷宫，几年下来，一个本来活生生的品牌就从此消失了。

案例一 “赤水河”的败笔

如果赤水河能够定位于“人生转折时刻”，那么，就会在心理层面上打动消费者。就以邓建国为例吧，能够取得今天的成就，肯定经历了类似“四渡赤水”这样的转折点，没有这些转折点，就没有今天的邓建国。

案例二 为“茅台”体检

“总统用的笔”派克也曾走“平民化道路”——推出几美元的低档产品，其代价是在高端市场失去了大批忠诚顾客，派克的高贵从此不再。这样的教训难道不值得茅台深思吗？

后记：创意源于生活 /196

1.

品牌金字塔

品牌不仅要进入市场中的“金字塔”，更要进入消费者脑海中的“金字塔”，并成为站在“塔尖”的品牌。