

拜错误为师

丢

掉的品牌

肖 鹏 ◎ 编著

“为了发现王子，必须与无数个青蛙接吻。”探索中的失败往往意味着创新与成功的开始。



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

拜错误为师

垮掉的品牌

肖 鹏 编著

中国水利水电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

垮掉的品牌 / 肖鹏编著. —北京: 中国水利水电出版社, 2005
(拜错误为师)

ISBN 7-5084-2823-4

I. 垮… II. 肖… III. 企业管理: 质量管理 IV.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030435 号

书 名	垮掉的品牌
作 者	肖 鹏 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 8 印张 80 千字
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
定 价	20.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

BRAND FAILURE

肖 鹏

生于尴尬的70年代，常被父母指为叛逆，却让后来人笑为老土。

吉林大学苦读物理，未料如今舞文弄墨。

懵懵懂懂走入广告圈，未得总统感觉，仅获几多心酸。对之仍痴心不改，恍惚间6年有余。

偶入燕园，不以为喜，以为策己。

但凭书作，不求闻达，冀交友天下。

“拜错误为师”系列



失败是本大书，不管你现在或曾经是否失败，读通这本大书，研究透为什么失败，也就找到了成功的窍门。

本书汇集秦池、春都、长虹、大众、哈慈、三株、郑州亚细亚、活力28等失败案例，解析成功管理之道！

互动阅读

本书有奖征集品牌方案！

请将文中“改造工厂”所设情景的方案，发送电子邮件至waterpress@126.com，你将有机会成为本书姊妹篇的作者，并获得我们赠送的精美礼品！（来信请注明详细联络方式。）

我们期待你的参与！

策划编辑：张菁华

封面设计：点睛工作室
TEL: 010-64648725/耿文军

序言



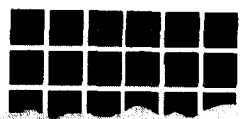
这是我编写的第二本书，完全没有想像中的轻车熟路，而是更加诚惶诚恐。也许是自己原有的期望过高，很希望这本书能够将自己对于品牌的理解完整地表达出来。所以当出版社的张菁华女士向我约这本书时，我几乎没有犹豫地就接受了。

但是当真正进入这本书的编写过程时，压力远远超出我的想像。首先是案例的选择。由于这本书定位于通过失败案例的剖析来展示品牌不同阶段的特性，所以在案例选择上限定了范围。众所周知，失败的案例往往难以在公众媒体中找到详尽的资料。而我又希望尽可能选择在大家相对熟悉的国内市场近些年出现的案例，所以案例的甄选过程几乎占去了编写这本书所有时间的一半。我也希望这本书中选择的案例可以让大家对于品牌所处不同阶段的特点有所了解。

在我看来，品牌对于一个企业或者说一个产品，就像人的性格，是展示一个人魅力的舞台。只有具有清晰的品牌个性，才能在市场营销过程中赢得目标人群的认同。所以我一直尝试从人的性格特征去剖析品牌的属性，但限于个人阅历和学识水平，我对于人的性格特征方面的把握还不够深入。而建立在这个基础之上的对品牌的剖析自然也就总是感觉欠缺一些，希望我所做的尝试能起到抛砖引玉的作用。

由于个人水平所限，在书的内容、结构以及文字方面可能会存在很多不足，希望读者能够给我提出建议，让我通过这本书可以得到更多的收获。

在这本书的编写过程中，我要对给我支持的肖红卫、许诗友、徐玉龙、宋伟、武凯表示感谢，是他们一如既往的投入，让我减轻了很



多压力，可以完成这本书的编写工作。同时也要感谢“拜错误为师”系列的策划人张菁华女士，与我在书稿的编写过程中保持良好的沟通。

最后，要感谢我的未婚妻高艳，她对我的支持和鼓励，是我战胜困难的源动力。

感谢大家阅读这本书，希望能够就您感兴趣的问题深入探讨。我的电子邮箱是 peter2003gsm@yahoo.com.cn，期待与您交流！

肖 鹏

目录

序言

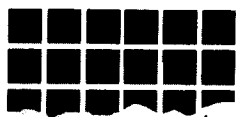
第一章 概述——品牌的生命属性.....1

品牌也像动植物一样，会经历一个出生、成长、成熟和衰退的过程。产品在市场上的销售情况以及获利能力随着时间的推移而变化。这种变化的规律有如生命一样，从诞生、成长到成熟，最后到衰亡。

孕育——品牌的创立	2
少年——品牌的成长	4
青年——品牌的扩张	5
中年——品牌的成熟	7
成熟期对策	8
老年——品牌的衰退	11
缓慢退出	14
快速退出	15
品牌生命周期的变异形态.....	16

第二章 孕育——品牌的创立.....19

一个人的生命起源于十月怀胎，品牌生命的诞生始于品牌创立人在头脑中构思品牌的那一刻。将品牌所依存的实体——产品或企业与消费者需求良好地结合在一起，是



保证品牌生命在未来成长历程中保持健康的基本前提。

【失败回放】“吾老七”——一个错误的开始.....20

 糜老大——迷途知返亦惘然.....23

【实战解读】品牌应该追求名实相符.....26

 品牌的传播力要强.....27

 品牌名的亲和力要浓.....28

 品牌名的保护性要好.....29

 品牌应该具有可以延伸的内涵空间.....31

第三章 少年——品牌的成长.....33

少年是弱小的，面对复杂的世界，还无力独自面对，品牌同样如此。一个新生的品牌，由于知名度较低，无法与成熟品牌相比，根本无法独自面对众多强势品牌的围攻，这时的品牌需要企业精心的保护。

【失败回放】汾煌可乐——少年不知愁滋味.....34

 旭日升——莽撞少年.....39

【实战解读】回避并非是怯懦的代名词.....43

 品牌要有自己的性格.....44

第四章 青年——品牌的扩张.....47

一个人适逢青年时，是他（她）成长的高峰，从体力、

心力上都处于一生中的巅峰。如果在此时有合适的机遇，就有可能奠定一生的成功。品牌同样如此。当一个企业的品牌在某个市场打拼一段时间，拥有自己相对稳定的消费群体后，可以说这个品牌有了良好的体力；而由于一段时间的市场浸染，品牌的性格也初步形成。此时企业面临的问题是如何让品牌加速成长，拥有更广阔的市场，从而为企业带来更多的收益。

【失败回放】娃哈哈——品牌延伸的得与失..... 48

【实战解读】巩固形象，初塑品牌..... 53

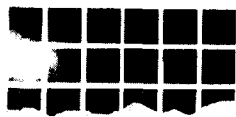
价值转型，得失难量 54

第五章 中年——品牌的成熟 59

中年是人一生中各方面最为成熟的时期，但同时也是人容易产生因循守旧观念的时期。积累了太多的经验和心得，某种程度上也成为束缚人继续前进的枷锁。一个步入成熟期的品牌同样如此，以往的成功经验让企业决策者陷入了对品牌的固有观念中。但这种墨守成规恰恰可能成为品牌衰落的前奏，如果不能在适逢中年时寻找品牌的再次变革，很快一个成功的品牌就会步入衰退期。

【失败回放】格兰仕——失落的世界名牌..... 60

【实战解读】品牌再造，重振品牌，激活品牌生命力 66



品牌重塑救企业	67
重新进行品牌探索，是品牌校准的第一步。	69

第六章 老年——品牌的老化71

人总会走向衰老，多数品牌也不例外。我们环顾四周不难发现，真正的“百年老店”并不多见，多数品牌只是流星般划过，最终从人们的视野中消失。如何尽量延续品牌的生命，尽可能让品牌发挥更大作用，是每个品牌管理者应该重点考虑的问题。

【失败回放】“大白兔”的尴尬	72
【实战解读】品牌老化的原因分析	77
如何实现品牌的突围与重生	79
品牌生命线与品牌生命三角概念的提出	79
品牌突围的具体措施	80

第七章 入土为安——品牌的退出87

任何一个品牌都可能具有某种与生俱来的固有属性，这种属性有可能是人为的，也有可能是特定时期的产物。随着时代的发展，品牌自身所蕴涵的这些属性有可能变得不合时宜，就像人的衰老、死亡无法抗拒一样，此时如果勉为其难地让这些品牌苟延残喘，只能白白浪费企业的投

入。对于这种品牌，最好的处理办法，就是任其自生自灭，
入土为安。

【失败回放】美加净——一个时代远去的背影.....	88
【实战解读】品牌终结征兆之一：知名却没有核心价值.....	95
品牌没有核心价值.....	95
利益承诺松散.....	96
品牌概念模糊不清.....	96
品牌终结征兆之二：没有品牌文化及长久的信任.....	97
品牌终结征兆之三：不循品牌生命线运作.....	98
拔苗助长 得不偿失.....	98
第八章 品牌长寿之道.....	101

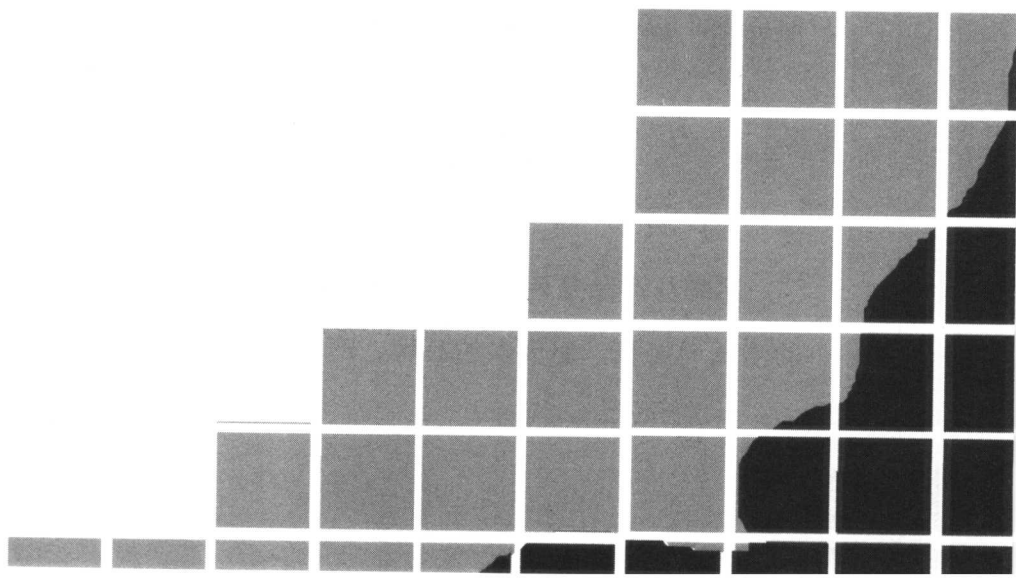
虽然品牌具有一定的生命周期，但每个品牌所经历
的生命轨迹却不尽相同，有的早早夭折，有的“少年”
成名。而最令人向往的是那些长寿的品牌，它们似乎已
经超越了品牌的生命极限，不断地焕发自己新的生命活
力。仔细地研究它们，也许可以让我们从中学到一些品
牌的长寿秘诀。

【回放】百年商战两可乐.....	102
【实战解读】强化概念要始终如一.....	111
永远维持品牌好声望.....	113

第一章

概述

——品牌的生命属性



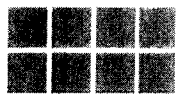
创立品牌是一种竞争策略。为了防止别人的产品取代自己的产品，企业会想方设法建立自己的品牌，以便更好地控制市场。可以说，品牌的产生是竞争的结果。一位经济学家说：创立品牌不仅是保护产品的关键，而且是促使其发展的重要原因。

品牌也像动植物一样，会经历一个出生、成长、成熟和衰退的过程。产品在市场上的销售情况以及获利能力随着时间的推移而变化。这种变化的规律有如生命一样，从诞生、成长到成熟，最后到衰亡。品牌的生命周期是品牌的市场寿命。产品经过研究开发、试销，然后进入市场，逐渐形成一定影响力，产生了品牌。随后，在此基础上一步步成长，直至产品最终在市场上“失宠”，品牌不再具有影响力。

所不同的是，人不可能长命几百岁、返老还童，但有些品牌如劳力士、杜邦等却可以长命几百岁，甚至有第一次、第二次……第 n 次青春期。这是动物、人与品牌生命周期不一样的地方。

孕育——品牌的创立

品牌与产品是两个不同的概念，许多品牌可能伴随产品的消长而消长，但更多的品牌、产品，老板换了好几代了，



品牌却依旧是那个品牌。通用汽车、福特、松下……就是这种情形。我们下面讨论的着重点是与品牌伴随的情形。在品牌的孕育期，品牌尚处于出笼阶段，此阶段的主要工作是在设计、生产、销售之间进行协调，做好充分的市场调查，以确保产品能够符合消费者的需要，在市场上受欢迎。

有人认为，此时期产品的研究、开发工作应该尽量充分，对市场的调查也要尽量细致。只有在确保产品具备了一定的优势之后，才可以把它推向市场，否则将难以建立品牌。新产品的推出终究带有风险性，所以许多企业为了尽量减少风险，不得不对产品进行周密的市场营销研究。但是，在市场竞争中，时机又是非常宝贵的。因而另一种观点认为，市场变化异常迅速，容不得进行过分深入的产品研究。如果开发期过长，等到产品开发出来时，可能已经是落伍产品了。因此，只要具备了基本条件，就可以把产品推向市场；然后根据消费者的反馈信息，对之进行改造，这样一步步使产品趋于定型，品牌也就依此建立起来了。虽然这中间可能会产生一些由消费者带来的抵触情况，但最终会得到消费者的认可的。

很难断言哪种策略是正确的，也许可以用管理学中的“权变思想”来解释二者直接的矛盾。采用何种品牌孕育方式取决于市场，而不存在一种“放之四海而皆准”的方法。

少年——品牌的成长

当产品在襁褓期的销售取得成功之后，便进入了少年期。这时顾客对产品已经熟悉，产品已有一定的知名度，品牌的影响力在逐渐加强，大量的新顾客开始购买，市场占有率有所提高。产品由于逐步实现了规模化，成本降低，销售额上升，利润增长迅速。之后由于竞争也愈来愈激烈，同类品牌增多，价格下降，利润率下降。

处于少年期的品牌虽然已经度过了最初艰难的岁月，但依然没有“长大成人”。其中最欠缺的就是它还没有形成一个“人”所应该具有的个性特征。这个“人”并非是某个物理实体的人，而是这个品牌背后所负载的产品面向消费者的群体特性，由这些消费群体所抽象出来的“品牌人”就是未来品牌安身立命之本。人都是感情化的动物，没有任何一个消费者是完全理性地处在市场环境之中的，非理性化时刻在影响着消费者。一个品牌在树立过程中或者在树立之后，能否在感情上与消费者建立某种关系，就显得十分重要了。消费者对一个品牌的反应与感情有一个过程，如宝洁公司以一个护发使者的形象出现，消费者会被它慢慢地感化。如果把品牌比作一个人，她应该是什么样子的呢？首先，她给人的

第一印象如何？是诚实可靠，还是变化无常？是温柔恬静，还是咄咄逼人？万宝路品牌给人的第一印象是“刚强、有力”，而“飘柔”则是“漂亮、柔顺”，两者各具韵味。一个品牌，如果未能与消费者建立某种感情方面的联系，消费者对它的反应将会是冷淡的。

因此，品牌管理者在成长期就应该思考一系列问题：品牌是否富有感情？消费者在购买该品牌的产品和享受该产品的服务时，会产生什么样的感情？如果他们缺乏热情，是什么原因造成的？应该怎样与消费者进行感情交流？

在品牌的少年期，品牌特征基本明朗，消费者对品牌已经有了一定的认知度，口碑也比较好。同时竞争者会越来越多，类似品牌不断涌现，新品牌要取得更大的市场份额，难度也会越来越大。这一趋势加速了品牌的成长，有的品牌的初始成长期甚至只有几个月，但产品的开发和研制费用会越来越高。此时本行业中竞争比较激烈，进入壁垒比较高，为品牌走向成熟提供了条件。

青年——品牌的扩张

当一个品牌逐渐形成自己的完整“人格”，并具有一个稳定的消费群体时，品牌就进入了青年期。处于青年期的品