

让品牌 为你打工

……品牌如何成为企业盈利的工具

郭金龙 莫坪 著



清华大学出版社

让品牌为你打工

郭金龙 莫 坪 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

品牌很重要，越来越多的企业在品牌建设方面不断地投入人力、物力和财力。本书作者通过多年的研究，发现一些品牌操作误区，提醒和呼吁中国的企业家们在品牌建设的过程中，要重视和解决品牌与其他经营要素的脱节问题，抛弃品牌至上的片面认识，将品牌在企业经营实践中归位，让品牌成为一种盈利模式和企业盈利的工具。

本书适用于企业中高层管理人员、咨询培训公司人员以及其他相关人员参考使用。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目 (CIP) 数据

让品牌为你打工/郭金龙，莫坪著. —北京：清华大学出版社，2005.10

ISBN 7-302-11964-3

I. 让… II. ①郭… ②莫… 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 117060 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 客 户 服 务：010-62776969

组稿编辑：边 煦

文稿编辑：吕小玲

封面设计：范华明

版式设计：李永梅

印 装 者：三河市春园印刷有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：160×240 印张：10 字数：140千字

版 次：2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-11964-3/F·1373

印 数：1~5000

定 价：16.00元

写在前面

➤ 没想过要写书

笔者从广告公司到咨询公司，一晃已近十年。平日里不是忙着看资料、写文件，就是忙着出差到客户的企业开会，回来后还要处理公司的大小事情，久而久之，逐渐厌烦了很多事：吃饭时候的推杯换盏、客户面前的高谈阔论、媒体记者的约稿采访、同行之间的各种会议……一句话：“中国文化已经使中国人活得累，又因踏进一个累人的行业，想不累都难。”根本没有时间想到写书。

➤ 一次高额的讲座改变了想法

2005年6月份的一个星期日。公司的一位同事打电话说有一个讲座，是关于盈利模式的，约笔者一同去听。笔者放下电话跑向会场，到了那儿一看，人很多。再一看，收的费用也很高，每人六千多元。想进去听听到底讲的什么内容，可惜人家快讲完了，只好拿了一张宣传单离开。回来看着宣传单，越看越感到不对劲：明明打着盈利模式的旗号，内容安排上却是“一锅大杂烩”，最多仅是关于个人成功和营销的讲座，简直是文不对题。心想：讲这些东西就能收人家六千多元？我也该写点东西，把这几年对盈利模式的思考写出来，供同行一起探讨。

➤ 对盈利模式话题有兴趣是从2002年开始的

笔者自从1996年进入广告行业开始，到2001年为止，服务了大大小小的客户约二十多个。刚开始的几年里，笔者做的基本上都是营销和广告方面的事情，如市场分析、产品方案、各种促销活动、品牌形象、广告文案等，虽然繁杂琐碎，但是看到客户业绩提升，特别是看到客户老板们赚到钱后的喜悦神态，心里还是很满足的。

因为多年的经历告诉我：作为服务性质的外脑，做了多少事情都不重要，那只是你自己的事情，只有客户赚到钱，你才有继续为他们服务的机会，而其他的并不重要。到现在还清清楚楚地记得 2000 年春节的一个清晨，一位客户老板打电话时的激动样子，他说，特别感谢我们一年来的辛苦，因为当年他利润翻了一番。但是到了后来，这种事情少了，看到的是许许多多的行业、许许多多的企业整天在忙，忙却不赚钱。这个时候就在想：医生治不好病人的病，只告诉他如何打针吃药是白费。“盈利，如何盈利？有没有一种模式化的东西？”笔者开始思考这个问题。

➤ 寻找新的知识

笔者 2002 年离开广告公司进入咨询界就是这个原因，那个时候发现了一个现象：讲广告，很多客户老总可以给一般的广告公司人员上课；讲营销，有些企业的老板自己已经出书了。外脑公司还能卖什么？这个时候，一些人被逼得开始玩贴身服务，想用事实证明自己的能力：不跟你说教了，我来做给你看。一大批这类公司就这样起来了，这种精神着实让人感叹。感叹之余，发现这样做的很多公司事实上变成了“高级人力贩子”：卖给客户的不再是智慧为主，而是以“卖人”为主。因为前后变化的只是服务方式，作为咨询服务的主体——思想、知识和方法并没有根本上的突破，要说有，只是某些改变，而且基本上也只是换个说法而已。

2003 年春节过后，笔者开始潜心研究企业如何盈利问题。

盈利模式，尤其是中国市场下的盈利模式，没有多少可以参考的东西，只好盯住赚钱的企业跟踪研究。在这几年的过程中，笔者不敢说取得了很大的建树和突破，但是令人兴奋和独特的发现却相当的多。为了检验研究成果的理论基础，笔者先后在清华大学、上海交通大学等多所大学进行讲座交流；为了检验可操作性，在日常客户咨询服务时不断有意无意地运用这些思想、知识和方法。被认可和采纳是最好的肯定。到现在，可以欣慰地说，我们精心研究盈利的成果，已经在实践中开花结果了。

► 关于写什么

实际上答应写这本书的时候，笔者最初的想法是想写关于盈利研究案例方面的内容，恰巧开始构思书稿的时候，一个客户老总的抱怨改变了我的主意。

2000年曾经服务过的一个客户老总来上海，他见面时说：“这几年很后悔，一直抱着品牌不放，被拖得很累。早知道保健品行业烂成今天这个样子，这几年就不做广告了，还不如赚点钱赶快撤出来好了。”听完他的话，看到他有些伤感的样子，我一时不知说什么。回到办公室里，想到书稿，想想刚才的那个老总，一个念头冒了出来：就写品牌方面的，名字就叫“让品牌为你打工”。

► 没想到30多天写了一本书

笔者虽然平时也经常写东西，但是一次性集中成书还真有压力。答应的事情就要做。白天忙业务等正常工作，晚上突击动笔。可能多年的积累在这个时候发挥了效果，连自己都不敢相信，30多天过后，一本书成形了。就像平时写案子一样，过程中反反复复、不满意的地方很多，尽管还是感到有诸多需要修正的地方，但只能留作遗憾了。

► 太多人需要感谢

首先要感谢我的家人，他们给了我非常多的支持，否则我不可能有这样的净心空间。

感谢多年的老兄许昭明先生，每次与他的交流都感到思考有延伸，书中的很多观点和想法就是这种受益的体现。

感谢我服务过的很多客户朋友，是他们给了我服务的机会，在与他们交流沟通的过程中，笔者积累了很多思考，书中许多内容才得以丰满，他们是：石家庄三鹿乳业、济南趵突泉啤酒集团、河北钟楼啤酒集团、浙江钱啤集团、青岛海信、桂林天和制药、广西漓泉啤酒、洁伶卫生巾、上海《理财周刊》、福达汽配集团、佳通轮胎、浙江苏泊尔……

感谢我的同事们，他们为我提供了很多意见和建议。尤其要致谢林文龙先生，本书的部分章节包含了他的智慧和他亲自写的内容。

感谢清华大学出版社的领导和编辑人员，没有他们的帮助和支持就没有这本书的顺利出版。

建立品牌盈利模式

自 20 世纪 80 年代中国改革开放以来，中国的企业家们在市场经济的浪潮中逐渐学到了很多知识，比如现代管理、现代营销等，尤其是在与国际型企业竞争拼杀中越来越深刻地认识到品牌的重要性。因此，关于品牌的知识、技术、交流等迅速增加，而且经久不衰，各种资料、教材和书籍层出不穷，应该说，这些品牌普及工作大大地加速了中国企业界对品牌的认识，提高了我们的市场竞争和管理能力，促进了企业的发展。但是，稍微留心一下就可以发现，所有关于品牌的观点、技术和方法等，基本上都是在告诉我们两件事情：其一，品牌很重要；其二，建立品牌的方法。换句话说，我们在“纯品牌”的层面，无论理论还是方法，已经进行了大量的研究与探讨，总结了很好的成功样板和失败案例；但是在企业更高的层面，如企业使命、战略设计等方面，以及更实际的营运层面，如盈利能力、管理手段等方面，对于品牌在这些实际领域处于何种地位、如何发挥作用、如何产生具体贡献等课题，研究和探讨的不多，更缺乏可操作的工具和技术。

品牌很重要，而且越来越重要，这已经成为不争的事实。因此，越来越多的企业在品牌建设方面不断地投入人力、物力和财力。事实上呢？我们很多企业在追逐“强势品牌”的征途上却不断地倒下了，在“品牌战略”的旗帜下成了“先烈”，如爱多、三株、太阳神、旭日升……可怕的现实是：更多的企业还在步入他们的行列。

对于这些成为“先烈”的企业，自然有各种各样的原因，而且这些原因都已经有人分析和论证了，这不是本书讨论的重点。我们提出的课题是：如何让更多的企业在品牌的征途上跑得更长一些，让更多的企业跑得更轻松一些，让更多的企业成为品牌时代的英雄，收获品

牌经营带来的利润，享受品牌经营的快乐，而不是成为品牌的奴隶，更不要成为品牌旗帜下的“烈士”。

通过多年的潜心研究和总结，笔者发现并明确提出了一些实实在在的品牌操作误区，如“品牌至上”、“品牌与销售脱节”、“品牌成为借口”、“品牌成为累赘”等现象。与此同时，大胆地提出了“让品牌为你打工”的呐喊，提醒和呼吁中国的企业家们，一定要明白“技术、知识产权等资源才是绝对优势资源，而品牌、产品质量等只是比较优势”。因此，在进行品牌建设的过程中，既要重视和解决品牌与其他经营要素的脱节问题，更要重视企业经营的利润和企业盈利能力，抛弃品牌至上的片面认识，将品牌在企业经营实践中归位，让品牌成为一种盈利模式，让品牌成为企业盈利的工具，而不是本末倒置，成为品牌的“奴隶”和“先烈”。

本书不谈品牌的重要性，所以没有关于品牌重要性理论的说教；

本书不谈品牌的广告和创意，所以不太适合广告公司及策划公司的习惯；

本书主要提出并回答三个课题：如何不要让品牌成为经营的借口、如何不要让品牌成为经营的累赘以及如何让品牌为你打工。

因此，本书只有一个中心：品牌如何成为企业盈利的工具。

可能你不一定同意笔者的观点，也可能开始有些不习惯，这些都是非常正常的，因为书中的很多观点和论述都是全新的，甚至有悖常规，但是有一点是肯定的：这些观点与论述都是客观存在的，只是你没有注意或者在你的视野中还没有发生而已。

如果通过阅读本书的全部或者部分内容，哪怕书中的一句话引起了读者对品牌的重新审视或者思考，就已经够了；如果由于阅读本书，读者已经开始考虑品牌在经营中的盈利贡献问题，对笔者而言就已经很欣慰了。

这是笔者写本书的真正正意图。

一个关于品牌的调查

一家年销售额达到 22 亿元的大企业，准备制定以品牌为核心的三年发展战略规划。下面的三个问题是针对该企业中层以上管理者设计的，具体的回答结果及相关分析如下。

问题一：企业竞争的最高境界是什么？（复选题）

1. 文化 2. 战略 3. 品牌 4. 人才 5. 管理

问题二：企业为什么要做品牌？（复选题）

1. 市场竞争的需要 2. 能够获得高额利润 3. 可以多元化经营

问题三：品牌在企业经营中是如何发挥作用的？

（开放性问题，自由发挥，300 字以内。）

➤ 关于问题一的答案：

“文化”的选择率 57.3%；“战略”的选择率 61.8%；“品牌”的选择率 89.6%；“人才”的选择率 75.1%；“管理”的选择率 66.7%。

从答案中可以发现：认为“企业竞争的最高境界是品牌”的选择是最多的，将近 90% 的人表示认同，这说明越来越多的企业经营人员，尤其是中高层管理人员不但已经高度重视品牌的重要性，而且达成共识的程度非常之高。

➤ 关于问题二的答案：

“市场竞争的需要”的选择率为 94.7%；“能够获得高额利润”的选择率为 31.4%；“可以多元化经营”的选择率为 62.3%。

对答案的简单分析：

从“市场竞争的需要”高达 94.7% 选择率可以反映大家对于品牌在市场竞争中重要性的认识，但是认为“企业做品牌”是为了“能够获得高额利润”的答案选择率只有 31.4%！这不禁使我们深思：既然很多人认为品牌既是“企业竞争的最高境界”，又是“市场竞争的需要”，那么企业品牌做得好坏到底用什么衡量呢？换句话讲，用什么判断“一个企业竞争的最高境界是品牌”而不是其他？又用什么证明一个企业

做品牌是否满足了“市场竞争的需要”？

➤ 关于问题三的回答：

由于是开放性问题，我们统计出答案中出现频率最多、答题者认为最核心的三个关键词的排序依次是“广告、形象、活动”。意思就是说，品牌在企业经营中主要是通过广告投放、形象建立和维护及各种活动呈现价值的，也主要是通过这三种途径发挥作用的。

如果你或者所在企业里的绝大多数人认同上面三个问题的回答，或者只是“感觉”可能有些不同，但是又说不出具体不同之处，那么无论你对品牌原来是如何认识的，也不管你或者你的企业经营状况如何，只要你在企业经营实践中在品牌上面进行了投入，如建立组织、配置人员、费用投入等，有一点至少是可以肯定的：你或者你的企业正在为品牌打工，而不是品牌为你打工。

郭金龙

2005年盛夏于上海



目 录

第一章 你为什么成为品牌的奴隶	1
四种人在为品牌打工.....	1
不关心利润的人.....	2
追逐销量的人.....	4
一心要消灭对手的人.....	8
忽视品牌定位成本的人.....	11
他们能，你为什么不能.....	14
第二章 不要让品牌成为借口	35
不要让品牌成为马桶.....	36
不要让品牌成为空气.....	39
品牌成为借口的五大理由.....	43
第三章 不要让品牌成为累赘	53
做好培养品牌的四个准备.....	54
品牌怎么培养才能成材.....	64
五种情况下品牌成为你的累赘.....	72
经不起诱惑——营销过渡.....	80
第四章 让品牌为你打工	87
品牌什么时候能开始盈利.....	87
品牌是怎样为你盈利的.....	93

用故事贩卖品牌主张	98
将故事一讲到底	101
将价值主张变成宗教	109
不要成为品牌的奴隶	116
品牌高高在上的四种现象	116
品牌奴役你的六个办法	118
第五章 让品牌成为盈利的工具	127
驾驭你的品牌	128
让品牌去管理	134
让品牌去成为盈利工具	136

第一章 你为什么成为品牌的奴隶



帕特逊的奴隶定义：奴隶之所以成为奴隶，并不因为他是财产的客体，而是因为他不可能成为财产的主体。

没有人出生就是奴隶，更没有人愿意成为奴隶。但是，当一个人从精神到物质都被占有或者强制的时候，事实上他就是奴隶。在“品牌至上”的年代，很多人由于各种各样的原因，糊里糊涂地成为了事实上的“品牌奴隶”：每年拿出很多钱投资在品牌方面，做广告、做活动，其实很多情况下并不是十分肯定和清晰地知道它的回报，只因为我们心中充满了对品牌拥有的渴望：渴望拥有一个像可口可乐一样的品牌，让一个红色的罐子卖到全世界；渴望拥有一个像微软一样的品牌，可以任意制定行业规则；渴望拥有一个像耐克一样的品牌，可以让全世界的制造工厂为自己打工……有的时候还要聘请专业的广告公司或者咨询公司服务，虽然很多时候对他们的工作并不十分的满意但也不知如何争辩。久而久之，就像很多父母对待自己的孩子一样，无论做什么都任劳任怨，尽管并不是十分清楚地知道，孩子的未来会成为什么样子。很多人就是这样在一种懵懵懂懂之中，在一种对未来的憧憬之中，在对品牌知识并不完全掌握的情况之下，像追逐时尚潮流一样，踏上了品牌建设的征途，只因为我们怕自己落伍。其实，他们当中的很多人，就是这样天天在为品牌劳作，天天在为品牌打工。

四种人在为品牌打工



品牌是为了帮助企业在竞争中建立优势，在产品市场销售中能够产生溢价。企业在建设强势品牌的过程中，有一种状态是最悲哀的：十年在为品牌打工，二十年还是如此，不知何时成为主人。

“不想当将军的士兵不是好士兵”，这话没错。但是，如果一个士兵把“只有当将军”作为惟一的成功标志，就大错特错了，因为将军必定很少，能成为将军的士兵也就必定很少，甚至很长的时间里只有一个或者没有。

人人都想当总统。但是一个国家只有一个总统，对于绝大多数政治家而言，如果一个人除了竞选总统什么都不做，或者当不了总统就认为自己什么都没有了，那么，竞选总统的过程与结果往往都是悲惨的。

拥有一个强大的品牌当然很好，可以抗拒竞争，可以获得高额利润，可以基业长青……问题是你一定要明白：品牌是提高经营能力的重要工具之一而已，它不是企业经营的全部，更不是惟一！虽然它很重要，但它再重要也是用来为你经营服务的，是要为你赚钱的，其他的过多企图不是别人在欺骗你，就是你在自欺欺人。所以，品牌决不能成为你的经营目标，你的目标只有盈利。否则，你就很可能像下面的四种人一样，变成品牌的奴隶，永远不能成为它的主人，天天为它打工。

不关心利润的人



企业存在的根本意义在于盈利，而且是持续盈利。一个关注和重视盈利的企业，表现在对现金流和利润的狂热，这种狂热让一个企业的经营决策变得简单而纯粹。

“你关心利润吗？”这样的问题对于一个做生意或者经营企业的人来说，好像不值得回答。没错，很多人确实如此。每当面对这个提问时，很多人都是一脸的茫然，感觉就好像说“吃饭当然是为了填饱肚子”一样的简单，不值得一答。但是，如果有人继续问你“你真的关心利润吗？”有的人可能会愣一下，然后开始仔细琢磨这句话的含义。可能更多的人听到这句话的时候，已经开始愤怒了，



以为自己遇到了白痴，或者怀疑别人在有意取笑自己。实际上这是一个十分严肃的话题，尤其是当企业发展到一定规模的时候，如果没有平时的思考和一定的积累，想要平静地回答清楚这个问题是不容易的。

在现实社会中，一个人“关心利润”与“真的关心利润”是有很大不同的，如表 1-1 所示。

表 1-1

差异点	关心利润	真的关心利润
出发点	消费需求、竞争者行为等	利润来源、行业利润状况等
关注点	销量、市场份额等及其增长点	现金流、利润等及其增长点
范围	企业的局部	企业的整体
评价方法	行业排名、市场地位等	销售现值、企业市值等

关心利润与真的关心利润的不同

这种不同主要在于两点：“真的关心利润”的人无论做什么都会一切从利润“出发”，尤其关心利润的生成和产出的过程与手段，而且对于现金流格外重视；另一个明显的区别是，“关心利润”的人往往不关心行业整体状况，尤其是对行业的利润分区不管不问，只对自己的事情感兴趣，甚至只对能够赚钱的事情本身更加感兴趣，至于整个行业的发展、利润是如何分区的、每个不同的利润区是如何变化的、不同利润区里的利润是如何产生的等全局性问题，往往思考简单化，只看中自身利润的结果和利润率的大小。事实上，所有的人都是从“真的关心利润”逐步演变到“关心利润”的，这种演变是自身不断发展的伴生结果。随着企业的发展，随着市场竞争的加剧，企业在不知不觉中需要考虑的事情多了，需要做的事情多了，工作的复杂程度增加了，管理的难度加大了，不知不觉中从“真的关心利润”状态走到了“关心利润”的状态，如图 1-1 所示为企业发展过程中的“利润迷失图”。

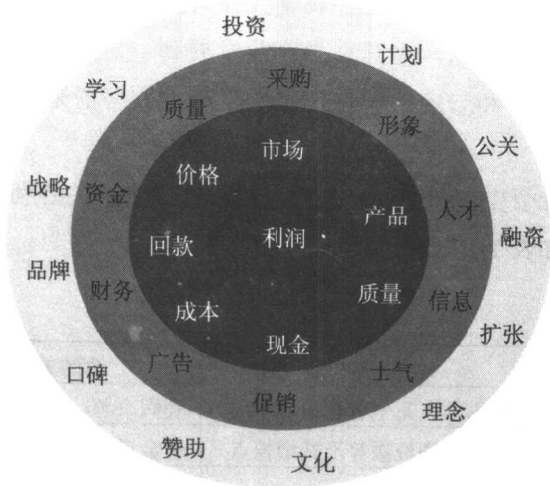
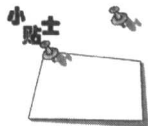


图 1-1

追逐销量的人

4



“没有销量谈何品牌”。这种观点只说对了一半。销量是一定要的,关键是要什么样的销量,什么方式得到的销量;如果将销量当成追逐的目标,不要说品牌会变得空洞,很可能包括销量什么都不见了。

销量已经成为企业经营业绩最熟悉、最普遍的表现方式和衡量手段。为什么会有这种普遍性认识呢?关键是在很多人的头脑中,始终存在这样的一个等式(尽管有的人可能无意识,但其言行时刻在表明它的存在):

$$\text{市场份额}=\text{利润份额}$$

任何一个企业就像一个人一样,是从小逐渐长大的。企业刚成立的时候,可能只有一种产品,只在一个区域销售,也只有一种销售模式。为了追求销售的增长,企业开始增加品种、扩大销售区域、尝试新的销售方式,但是我们在这种“温水煮青蛙”式的渐变过程中,始

终关注的是企业在“量”上的变化：销量的增加、价格的变化、区域的扩大、品种的增多、总利润额等；而对“质”的变化并不是很在意、很敏感：单位销售费用、现金流、单位利润率、单品利润等。为什么会这种现象呢？原因在于，在这些人的头脑中，始终假设或者认为：当一个产品销量扩大、市场份额扩大的同时，单位利润基本不变或者变化很小、完全可以“忽略”。即使“暂时”在价格的退让，也可以通过销量的扩大在总体利润上得到弥补，何况企业在弱小的时候，“低价”销售往往是没有办法的办法。因此，我们一直期待企业经营收益会随着销量的增长而随之自然增长，如图 1-2 所示为盈利悲哀曲线。

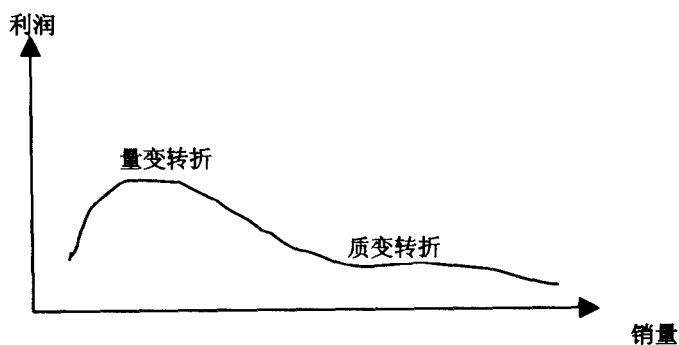


图 1-2

认同或者持有这种“市场份额=利润份额”观点的人，在他们的思维方式中，仍然带有“计划”经济的色彩，比如这些人通常认为：所有消费者的需求动机、消费特点、购买习惯等基本是一样的，即使有不同，也是可以通过“形式上”的不同可以满足的，如包装不同、价格不同、促销方式不同等。如果一个企业在这样一个错误认识下，疯狂地追求销量，还要打着建立品牌的旗号，往往容易发生两件事情：一是销售上的产品移库“虚销现象”，二是多品种的“品牌稀释现象”。