

博图一方 品牌经营工具箱丛书

品牌管理

Brand Management

陈云岗/著



中国人民大学出版社

博画一方 品牌经营工具 第11卷

品牌管理

Brand Management

陈云岗/著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌管理/陈云岗著.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(品牌经营工具箱丛书)

ISBN 7-300-06087-0

I. 品…

II. 陈…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 108931 号

品牌经营工具箱丛书

品牌管理

陈云岗 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 三河市新世纪印务有限公司

开 本 155×230 毫米 1/16

版 次 2004 年 12 月第 1 版

印 张 16 插页 3

印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷

字 数 213 000

定 价 40.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



内容简介

当品牌经营已成为企业竞争的必由之路时，富有创见的国内管理品牌专著明显缺失，《品牌经营工具箱丛书》的问世显著填补了这一空白。本丛书以品牌经营价值链为核心，为所有工商企业和其他类型的组织提供了国内第一套全面、系统阐释品牌经营基本理念、关键方法和特别技能，具有实战性和可操作性的品牌经营指南。

与品牌设计相同，品牌管理是品牌规划的具体承载和落实，缺乏目标的品牌管理非常容易陷入固步自封或盲目扩张的歧途。本书突破了通常的品牌管理停留在品牌规范管理的局限，建构起包括品牌战略管理、品牌规范管理、品牌运营管理在内的品牌管理完整体系。

本书共分4章，主要内容包括：品牌管理的价值；品牌战略管理；品牌规范管理和品牌运营管理。通过本书，品牌经营者将可以掌握全程品牌管理方法，明晰如何从企业组织的日常化管理转型为品牌化管理，聚合组织资源，激励和保障所有组织成员全面履行品牌承诺，共同推进品牌经营目标的落实。

本丛书适用于所有工商企业及其他组织中志在品牌经营的高中层管理者，管理咨询公司、市场调查公司、品牌设计公司、广告公司、公关公司、培训公司等智力服务机构的专业人员，大专院校经管专业的师生和商学院MBA，同时还可作为企业管理人员的培训用书，以及对品牌经营感兴趣的所有读者之最佳参考书。



作者简介

陈云岗 品牌战略顾问，博卡品牌行创立人，兼任多家公司品牌总监。在快速消费品、商业服务和公共服务等领域中有十多年的

服务经验，在品牌经营方面富有理论建树和实战经验，创新意识强，讲求战略的创新性和执行的实效性。他曾经服务过的知名品牌包括“小护士”、“白加黑”、“杏花村”、“脑黄金”，以及彩虹集团、中国联通、博瑞地产、平顶山市旅游局、四川梓潼县政府等。

陈云岗先生多年来致力于品牌经营战略研究，在市场实践和服务过程中形成了以战略性执行为特色的品牌经营价值链方法论，并将其广泛应用于企业和各类组织的品牌孵化、品牌催化和品牌再造运作中，获得众多客户和业界专家的高度认可。已出版的品牌经营专著有《品牌批判》（广州出版社2000年1月出版），《品牌观察》（中信出版社2002年9月出版）。

来信请致：brand@brandcomb.com。

博图一

品牌经营工具箱丛书

书 目

品牌体检

品牌规划

品牌设计



品牌管理

品牌推广

品牌培训

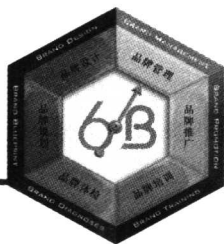
策 划 人 闻 洁

责任编辑 刘 岚 陈晓清

封面设计 李亚莉

版式设计 楠竹文化

推荐序



从品牌经营价值链出发

云岗以前的作品《品牌批判》、《品牌观察》我读过且颇有印象，这次请我为他的新著《品牌管理》作序。前天在我寓所楼下的咖啡吧聊得很好，昨天一天的越洋长途飞行正好细看他给我的书稿，今天将最显著的感受写下来，谨以为序。

坦率地说，品牌管理是一个貌似熟识、实则很难驾驭的课题，如果拿捏不当，不是变成以品牌为个案和切口的管理概论，就是变成以管理为由头和说辞的品牌概论。云岗的《品牌管理》我认为有以下三个显著特点：

第一，从品牌经营价值链的角度来界定品牌管理。云岗有兰州大学本科的良好学术底蕴，又有 10 多年品牌管理咨询的宝贵实践，在本书中，他站在品牌经营完整解决方案的高度，以建构品牌经营标准平台为目标，从品牌经营价值链的角度，将品牌管理作为品牌规划的具体承载和落实的环节来考虑，我认为这样的内涵诠释和外延界定是得当的，由此引申出来的学术体系有其原创性和独特性。

第二，从全程品牌管理方法的角度来建构逻辑体系。书中抛弃

RAU58 / 02

和颠覆了大多数品牌管理书籍停留在品牌规范管理的局限，从全程品牌管理方法的角度，营造和建构起品牌战略管理、品牌规范管理和品牌运营管理三大板块组成的内在逻辑体系，相互支撑，相得益彰，彰显出其内在的张力和丰满的体系来。

第三，从需求本位的角度，达到从战略入手、从执行落脚的目标。本书并不拘泥于管理学、营销学、传播学等相关学科的学科本位，通过边缘化与交叉性研究，立足于满足品牌管理者的需求本位，系统整合相关的知识和方法，从宏观战略入手，从微观执行落脚，力求让读者读之有味、想之有理、用之有效。

当然，上述评点并不见得本书已无缺憾。事实上，在其学理的严谨性和过于追求品牌体系的独立性上，均有诸多可推敲之处，但这并不影响本书的价值，因为我一直以为有缺憾的原创作品的意义远胜过“我注六经”之类的拼凑文字。

因此，我认为云岗的《品牌管理》是很有益处的尝试、很有新意的论著。我愿将此书推荐给品牌管理者、品牌管理咨询人、品牌管理研究者和品牌管理初学者。

国际信息科学院院士、教授、博士
中国市场学会品牌战略委员会主任

余明阳

丛书总序



名利场上

品牌是什么？

如果说人生是个名利场，品牌就是名和利的最佳结合体。就像娱乐界的明星，因为有名气（当然不乏扎实的演技或唱功），所以有追捧；因为有追捧，所以有票房。

品牌的号召力来自特定的市场环境。从消费者的视角看去，我们所处的时代有三个明显的特征：产品过剩、媒体多元和广告爆炸。由于产品供应的相对过剩，以及随之而来的产品同质化趋强，消费者选择的空间很大，并不是“非依不娶，非君不嫁”，在他们的选购清单上往往并列着多个备选对象，而且还经常性更换，单凭产品的品质、价格以及所谓的服务、渠道等就想把他们留住简直是痴人说梦。现今的人们不仅生活在一个物质丰腴的时代，也游弋在多元化媒体的海洋中，声色犬马、林林总总，人们的媒体接触点异常之多，由大众到小众，接触目标消费者的成本越来越高。与媒体的多元化伴生的，是广告信息的大爆炸。在异常嘈杂的环境中，吸引人们的注意力显得越来越困难，高声喧哗容易招

致消费者的反感，平板诉求则容易很快被淹没，传统的广告投放突显困境。

这样的环境变迁造成多方面的困扰，对于消费者而言，是消费选择的困扰；对于厂家商家而言，是单向传播的失效。面对这样的困境，品牌应时而生，品牌化的供应和消费成为情势所趋。品牌化的供应，完成了产品供应由外在的同质化供应过剩向内在的更切合差异化需求的有效供应的转换；品牌化的消费，不仅使消费者的选择变得单纯，对消费者权益予以预前保护，而且更可能满足人们的个性化需求。在此样的情境中，品牌成为工商界组织和其他领域组织的核心竞争力。

核心竞争力，这一术语出现在 1990 年，正是在这一年，著名的管理专家普拉哈拉德和哈默在他们所著的《公司的核心能力》一书中明确指出：“核心竞争力是在一个组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”按照他们的定义，企业的核心竞争力应当为企业组织提供进入多样化市场的潜能，是竞争对手难以模仿的能力，对最终产品中顾客重视的价值做出关键的贡献。

品牌作为核心竞争力，在不同的领域有不同的重要性，如果以技术创新重要度和消费重要度两个指标来衡量，作为核心竞争力的品牌区域有三个：重技术区、重价格区和品牌影响区。在以技术创新作为关键驱动因素的行业中，品牌并非企业的核心竞争力，比如软件业就归于这样的行业；在以价格搜索作为关键驱动因素的行业中，品牌的影响微乎其微，比如买抹布的过程中我们就难以看见品牌的身影；在有一定技术含量，而且消费重要度指数较高的行业中，品牌就会成为企业的核心竞争力，在关系人生五味的吃、穿、住、行、用等诸多行当，品牌就会成为镁光灯下的主角，魅力四射、娇媚无限，令人顿生“温香软玉拥衾入怀”的想像。

如何变想像为现实，拥有品牌的力量呢？无论是新品牌的孵化，还是老品牌的再造，都离不开这样的系统运作：品牌体检、品牌规划、品牌设计、品牌管理、品牌推广和品牌培训。至于个



别的品牌之河是如何涌动的，则是不同的河流有不同的航道，不同的船夫有不同的拉纤功夫了，但如果事后返转头来看，终会应验“种瓜得瓜、种豆得豆”的古语。还将应验另一句古语：“修行千年，终成正果。”

一个都不能少

“世界首富是做IT的，中国首富是做饲料的”。有人把这种现象理解为中国与世界的差距，我把这一调诡视为不同社会经济发展阶段中创造财富必然产生的诸多异像之一，它不可人为地逾越。在这个看似无聊的比较背后隐藏着的，是人们对令人炫目的财富的渴求以及如何拥有它们的困惑和不解。曾经的中国首富家族的成员之一刘永好先生的说法是，产品经营是一分一分地赚钱；品牌经营是一毛一毛地赚钱；资本经营是一块一块地赚钱。斯言诚矣。

为什么产品经营只能一分一分地赚钱？因为它满足的是人们简单的物质需求，根据价值交换的法则，产品经营者所设计的利润区显然是狭小的，由于这种经营的进入门槛相对较低，容易受到竞争者的价格攻击，终究难以摆脱行业性的利润下降的大限。模拟时代的彩电行业就是此中的显例。对于产品经营者来说，它可以选择的道路很有限，要么是产品的高端化创新；要么是以规模化制造优势获得有意义的相对竞争优势；要么是上溯更高一层的品牌经营；还有另外一个可能——绝尘而去，毫不留恋。

相对产品经营而言，品牌经营满足的不仅是人们的锦衣美食等物质需求，更多的是超越物质需求之上的精神需求。比如社交的需求、自我价值实现的需求等马斯洛需求理论中的高层次需求。由于此等需求的满足，品牌经营因此有了附加价值；由于此等需求不容易被满足，不容易同质化供应，不容易为追随者肆意跟进，品牌经营者的收益也更稳定；由于品牌延伸的可能性，品牌经营拥有了又一种附加收益。正是在这些与产品经营截然不同的收益面前，品牌

经营显示出了它对产品经营者们的巨大吸引力。

当然，我们可以看到，无论是产品经营，还是品牌经营，无论它们的差异有多大，都仍然停留在实业经营的阶段。超脱单纯的实业经营之上的，是令人目眩情痴的资本经营，它所拥有的独特的资源整合能力，使它可以摆脱琐屑的经营细节，摆脱消费者市场上的汗水蒸腾，天然地与高收益结缘。加之广大媒体的推波助澜，资本经营被戴上了金色的光环，云蒸霞蔚之间，无数有识之士热望着投身其中，快速收银，甚至忽略了资本经营的高风险性。

在中国内地的市场环境中，上述三种经营形态构成的经营阶梯出现了两头翘中间空的局面，产品经营大，资本经营热，少见品牌经营的身影。谁不想赚钱？但是，由于条件的限制，除了极少数精英阶层的运作晋升到资本经营阶段，以强有力的资源整合能力或者其他不可模仿的特殊能力攫取着令人艳羡的利润之外，绝大多数的人则仍然停留在贫瘠的产品经营的田地里耕耘，但由于产品的同质化程度越来越高，人们普遍感觉市况低迷，营生艰难。即使是资本经营的高手们，也大都面临着资本经营大于产品经营的窘境，在有中国特色的资本市场上左右逢源的资本玩家们，不断爆出资本链条绷紧乃至断裂的消息，普遍面临着如何做好平衡，把资本游戏继续玩下去的大问题。

品牌经营在中国市场的普遍性缺失，究其就里，是因为在热衷资本经营的新派人士眼中，品牌经营意味着缓慢而低下的投资回报，资本经营者显然不屑为之；在自诩脚踏实地的产品经营者眼中，感觉品牌经营云里雾里过于虚幻，勉力而为可能事倍功半。那么，品牌经营真的是虚幻的蓬莱仙境，无从着手无从把握吗？

虽说仁者见仁智者见智，但关于品牌经营的方法论和具体的运作工具在业界已经层出不穷，有心之人如若勤加梳理反复咀嚼，对自己进行品牌经营肯定大有裨益。能成就大业者，善于审时度势、适时而动而已。我们可以肯定，欲成就大业者，产品经营、品牌经营和资本经营，一个都不能少。



丛

书

地

序

工具箱的价值

工具箱的价值

在 21 世纪初期勃兴的新经营运动中，虽然品牌经营已成为，而且仍将长期成为风头最健的经营潮流，但是，我仍然常常诧异于品牌经营在中国市场上形成的奇异景观：一方面是不少海内外知名学者的宏旨高论受到人们的顶礼膜拜；另一方面是众多的市场草莽英雄凭借一己之得也引人屏息倾听；一方面是受到娱乐明星般欢迎的新理论在中国内地市场实践中始终寥寥无几；另一方面是草莽英雄们的三招两式在市场大潮里很快被湮没……面对理论和实践之间所呈现出来的严重分歧和差异，有的人将其解读为中国内地市场的特殊性使然，有的人将其解读为中国文化哲学的实用性使然。

面对这样的分歧和差异，无论是致力于创立自有品牌的品牌经营者，还是为他人做嫁衣裳的品牌顾问，他们都必须明白，品牌经营是一场极其残酷的没有终点的持久战，只有那些个性鲜明的论说才可能大放光芒，避开被遗忘的命运；只有那些目标集中的实践才可能异彩纷呈，避开被冷落的局面。

于我而言，当我面对“品牌经营工具箱”的命题时，就隐隐约约地感到自己正在面临一场几乎不可能应对的挑战，其间将遭逢难于翻越的高山峻岭，将撞击无法躲避的急流险滩。但我也深知，只有冲破僵滞的正统理论的约束和琐屑的实践经验的诱导，从重塑方法论的高度更新品牌观念，革新经营价方法，形成气脉生动、圆润贯通的品牌经营价值体系，才可能为品牌经营者提供明晰的导航，为作为品牌顾问的自己赢得广泛的认同和赞誉。

正是基于这样的认识与目的，我在这套名为“品牌经营工具箱”的丛书中着力于以下三个方面：首先，在全面剖析和反思常见的品牌经营观念和态度的基础上，分辨、梳理、修剪和整合已有的品牌知识和方法，提出具有开创性意义的品牌经营价值链模型，以此引导、影响和推进品牌经营走向规范化，避开品牌经营的陷阱。其次，基于自己的见识与实践，创制和完善品牌体检、品牌规划、品牌设

计、品牌管理、品牌推广和品牌培训等运作所必要的各种运作工具，建构起既具前瞻性又具执行性的品牌经营工具箱，帮助人们深入掌握核心的品牌经营知识以及有效经营的各项方法和技能。再次，突破割裂的各种学科和技术的限囿，从更多元的理论和更丰富的实践中汲取养分，强化比较研究，优化品牌经营的价值和方法，为品牌经营者提供一些崭新的具有实践意义的品牌经营探讨框架，扩展他们的经营视野，开启新的品牌之门。

正像我在前面的序言中所强调的，我始终相信，品牌经营决不会是一种随风而逝的短暂的经营管理模式；相反的，它会像其他经典的管理潮流一样，在市场的喧嚣声中逐渐沉淀下来，经由系统的理论整合和广泛的市场实践，固化为一种基本的经营范式，建构商业组织和其他组织的相对竞争优势，提升它们的经营效力，保证它们的可持续发展。

即使是有着坚定的信念和明晰的运作逻辑，对于在紧张的长期思考后将奉献出来的成果，我依然抱有深深的怀疑，它们是否真地会将品牌经营的精髓透彻精确地阐释出来呢？它们是否真地适用于工商界之外的更为广阔的经营领域呢？它们是否真地可以拨开品牌经营者的迷障，助力他们创造熠熠生辉的本土品牌和国际品牌呢？有朋友曾经这样说明学者与专家之间的差异：“学者习惯于把简单的事情复杂化，专家的长处是把复杂的事情简单化”。对于我来说，希望这套丛书能够被读者们界定为一个专家的心得和心血的结晶，希望这套丛书能够为品牌经营者所广泛接纳、认同和实践。

当我在一间蜂场小屋里写完这篇序言的时候，窗外正迎来一年中最为静谧的季节，只有雪花在飞舞，可以听到养蜂人在丁丁当地制作能让蜜蜂建筑新巢的巢框，而那些能够筑造六角形蜂巢的蜜蜂们都早已回到了蜂箱里，等待着春天的再次来临。在对蜜蜂的不可思议的创造性的省思中，展望未知漫长的旅程，我的心中既保持着警惕，又充满着期待，因为我深知，这也将是一个充满创造性的旅程。

可以在旅程的终点，春天将重新造访大地。

陈云岗

2004年1月

作者前言

品牌管理：从领导到执行

提及品牌管理，不少人依然会认为品牌是自然生成的，主动的品牌管理的作用是有限的。不错，有品牌可以自然生成，但基本上局限于从产品到品牌的发展阶段，只要产品质量过得去，只要在货架上摆放一段时间，只要服务还有一定特色，比较尊重顾客的需求和选择，就会有一定的回头客和市场口碑，一个新品牌就诞生了。但是，从品牌到强势品牌的跨越，根本不可能靠自然生成，就像一棵树木，需要经过不断的砍伐修剪，才可能成长为参天大树。纵观卓越的品牌，莫不是严密细致的品牌管理运作的成果。

与朝向财务指标的日常化管理不同，品牌管理着眼于整个品牌资产的生成和升值，更为注重整个组织投入的附加收益。实事求是地讲，品牌管理在中国目前依然处于初级的品牌形象管理层面，很多高层管理者认为导入 ISO 9000 之类的东西比品牌管理重要，认为那是硬通货，而品牌管理是捉摸不定的东西，投资在品牌管理上的效益难以衡量；即使是肯定品牌管理的价值的，也大多会把它归类为重要但不紧要的事情，今年可以做，明年后年也可以做。其实这

种认识是极端错误的，日常化管理重视组织当前的生存，品牌管理关注品牌的持续成长，两个方面都不应偏废。众多本土品牌过去数十年来的市场实践早已证明了这一点。

作为提升经营管理投入产出比、保证整个组织持续稳定发展的战略性管理体系，品牌管理可以发挥作用的领域十分宽广，既包括日常所见的产品、服务和商业性企业领域，也包括政府、金融、媒体、社区、协会及大量涌现的非营利组织，还包括城市、区域、国家等更为广阔的领域。只是对于在商业性领域之外的这些领域，由于管理对象、目标、要素的不同，需要一些针对性的策应而已。

品牌管理既然如此重要，且应用领域十分宽广，那么，如何展开品牌管理呢？现在市面上流行的所谓品牌管理，多限于对于品牌资产的管理，关于品牌环境如何监测、品牌资源如何配置等重大问题却少有论及，在那些厚实的品牌管理文件中，我们除了翻到一些普通的管理法则说明外，竟然看不到关于各个部门、各个岗位与品牌成长的关系的定义，看不到各个岗位的品牌运作，品牌成长与整个组织的考核和激励系统毫不关联……这样做自然容易使品牌管理流于空谈。

卓越的品牌管理具有三个特征：其一是全员管理，既纳入组织高层，使之担当起品牌领导的职责，也涵盖一线员工，使之协同推进品牌策略的执行。只有将组织成员全部纳入品牌管理体系，通过强力的品牌领导和全面的品牌执行，品牌管理才可能摆脱弱势地位，与日常化管理一起提高整个组织的管理效率，在实现当前的财务目标的同时驱动目标品牌的持续成长。其二是全面管理，既有战略层面的品牌战略管理，也有控制层面的品牌规范管理，还有运营层面的品牌运营管理。仅仅有高瞻远瞩的战略性管理显然是不够的，仅仅有缜密细致的管理规范也是不够的，只有将战略管理、规范管理和运营管理统筹安排，协同行动，才可能使品牌由虚转实，保障整个组织安全稳定地运行在品牌化管理的轨道上，不断趋近品牌远景。其三是全程管理，既包括系统的培育与训诫，也包括连续的考核和激励。品牌管理既需要整个组织的成员具有强烈的品牌经营意识和



积极的品牌经营态度，也需要他们掌握相应的品牌管理方法和特别的运作技能，还需要将他们的行为表现与其收益回报紧密关联，从而保障整个组织的品牌管理运作既有利益的驱动，又得到良好的素质和能力的保障。因此，品牌管理正是由这样三组作业模块（品牌战略管理、品牌规范管理、品牌运营规范）的协同运作，才能够由务虚性管理转换为务实性管理。

品牌战略管理是在品牌规划的指导和约束下，根据品牌环境和资源条件的变化，对涉及品牌未来发展方向的重大问题进行宏观决策和实施监控，通过品牌并购、品牌出售、品牌联合等外部交易性的战略问题，通过品牌延伸、品牌多元化、品牌群整合等内部约束性的战略问题，品牌战略性管理可以提升目标品牌的核心竞争力，提高组织的不同品牌之间的战略协同能力，保证品牌环境的优化、品牌资源的累积和品牌资产的增值。

品牌规范管理是通过品牌管理指南和品牌识别规范，围绕影响品牌形象一致性和品牌安全等重大问题做出的一系列理念规范、行为规范和视觉规范以及实施监控，以此保证保护品牌形象的差异性和品牌运作的一致性，防止品牌形象歧化。在品牌规范管理下，品牌承诺得以恰当承诺，品牌履行得以全面实现，品牌承诺与品牌履行得以全面交集，形成良好的品牌体验。

品牌运营管理通过年度品牌管理计划/预算、部门/岗位责任、作业跟踪和业绩考核等运作单元，将品牌战略管理及规范管理落实到具体的管理、绩效考核等过程中，使品牌管理在实际的运营过程中全员化、全面化、全程化，更富有可执行性和可检验性。品牌运营管理不仅制定每个年度的品牌管理目标，将任务分解到部门和岗位层级，确立起品牌管理绩效考核指标，而且通过制度化的目标对话、作业检讨会议等途径及时进行业绩跟踪，还通过业绩考评方案将业绩和薪酬挂钩，使品牌管理落到实处。

何时应该导入品牌管理系统呢？不在明天，就在现在。如果说请法律顾问是必要的，请财务顾问是紧要的，请品牌顾问更是异常重要而紧要的，因为法律顾问是用来保护资产的，财务顾问是使资

产增值的，品牌顾问则不仅使有形资产升值，也将培育更多的品牌资产。至于品牌顾问的服务价格，从与法律顾问、财务顾问进行横向比较的角度给品牌顾问的定价相对更为合理。

陈云岗

2004年8月