

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

本土品牌 实战案例

曾朝晖 著



 中国人民大学出版社

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

本土品牌 实战案例

曾朝晖 著



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

本土品牌实战案例/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 7-300-06594-5

I. 本…
II. 曾…
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 060258 号

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

本土品牌实战案例

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	漯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	16.75 插页 3	印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷
字 数	262 000	定 价 35.00 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，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的仿做出来，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！

曹朝晖

2005年5月

目 录

1. “白沙”：鹤舞白沙，我心飞翔 /1

有句歌词唱道：每个人都渴望成为一只“飞翔”的鸟，在太阳和白云之间穿行。而鹤和手势正是表达了人类的“飞翔”之梦

2. “金六福”：品牌如金，创新是福 /41

市场在变、消费者在变、竞争对手也同样在变，完全一成不变的东西是没有的，惟一不变的就是变化的本身。金六福要做的，就是在不断变化的今天，在不变的“福”文化理念下追求丰富多样的表达方式

3. “海王”：健康成就未来 /59

健康让一切努力成为可能，健康是成就事业、成就幸福、成就人生、成就未来的基础，健康是人类永恒的追求与梦想。海王所从事的正是维护人类健康这样一项光荣的事业，贡献优质的产品和服务，努力改善人们的生活质量，这是我们进步和发展的惟一目标。海王：健康成就未来

4. “芙蓉王”：王者之道 /123

芙蓉王认为：香烟是有生命的，芙蓉王所销售的，不只是烟草和纸的混合物，更是一种情感与文化的交流

5. “东方红”：明日世界看东方 /143

跨过历史，穿越时空，紧跟时代的脉搏，细细地品味“东方红”这个名字，所包含的实际上是一种民族复兴、国家强盛的情结，是追求希望、追求明天、追求辉煌、追求国运强盛的美好愿望。东方正成为世界经济增长最快的地区，东方正成为世界的希望所在。于是，东方红的品牌口号被定为“明日世界看东方”

6. “悄悄豆”：不要悄悄吃 /155

2000年2月，“悄悄豆”广告片在中央电视台播出后，引起市场的强烈反响。第一个月销售额为1 000万元；第二个月达到了2 000万元；第三个月达到3 000万元；第四个月接近5 000万元，产品已经供不应求，到8月底销售额已突破2亿元。短短半年，“悄悄豆”单品种销量一跃而居同行业第一，成为冷食食品业的新贵。“悄悄豆”现象引起业内各竞争厂家的极大关注，人们不禁要问一句：为什么？

7. “大海”：让我再多一张嘴 /161

如果把大海的几十种产品摆在一起，从包装上绝对看不出它们是“一个娘生的孩子”，在超市的货架上，它们给人的第一感觉便是杂乱无章，根本无法吸引顾客的眼球，更不用说从众多的竞品中“跳”出来了。如何将众多不同的产品通过相同的纽带紧密地联系在一起，重建彼此之间的血缘关系，成了摆在我们面前的一道课题

8. “洞宾酒”：善结天下缘 /177

县级样板市场年销售额突破1 000万元，区域市场占有率达到 95%，招商实现全部现款现货，并交纳保证金。2004 年 10 月进入中国台湾市场，韩国、马来西亚等国外市场客商纷纷要货。一个并不知名的区域白酒，为何会得到市场的如此厚爱？

9. “纯真岁月”：以“纯”动人 /191

我们发现，在现代物质生活水平提高的同时，人与人之间的关系也在逐渐冷漠、疏远，越来越多的人希望生活中少一点虚假，多一份纯洁与真诚，这与纯果汁的产品特征何其相似，于是，我们将产品命名为“纯真岁月”。寓意亲情、友情、爱情真挚如一，不掺杂任何“水分”

10. “张安丰”：把新品牌做成老字号 /199

从前期策划、公司成立、产品命名注册、包装设计到产品上市推广，仅仅用了两个月的时间，这不能不说是一个奇迹

11. “花嫁喜”：见证人生浪漫时刻 /209

总体上看，国内婚庆服务市场仍旧处于起步阶段，许多方面还不成熟，尤其缺乏上规模的专业婚庆服务公司和有市场影响力的知名品牌，市场为后来者留下了广阔的发展空间

12. “福森药业”：健康是福 /225

古龙的小说里提到七种绝世武器，每一种武器都有它独特的功用，威力甚大。我们的工作就是用智慧打造这些神兵利器，然后有效地把问题一一铲除。在经过项目小组及公司全体员工参与，20多次动脑会议以及修正意见会后，我们为浙川制药打造了九种武器

13. “光磊”：口碑营销显风采 /239

在为期半个月的农村调查中，专案组脱下了西装、皮鞋，换上了朴素的布衣、球鞋，一日三餐，粗茶淡饭，与农民同吃同住，因为我们相信：只有将自己变成农民，像农民一样地生活，才会获得真正有价值的思考

后记：创意源于生活 /250

1.

“白沙”：鹤舞白沙，我心飞翔

有句歌词唱道：每个人都渴望成为一只“飞翔”的鸟，在太阳和白云之间穿行。而鹤和手势正是表达了人类的“飞翔”之梦。

香烟不仅仅是烟草和纸的混合物，它已成为一种文化和精神的慰藉。

——题记

长沙卷烟厂是我国烟草行业三强之一，2004 年产销量突破 150 万大箱，白沙单品销量 120 万大箱，实现销售收入 120 亿元（含税 140 亿元）。

主打品牌白沙，名称来源于湘江之滨、天心阁下的江南名泉“白沙井”，白沙井自古有“白沙沙水水无沙”的美称，毛泽东亦有“才饮长沙水，又食武昌鱼”之咏。

白沙品牌系列香烟自 1975 年问世以来，经过 30 年的培育，已发展成为全国知名品牌和全国销量第一位的单一品牌，主要产品有“精品白沙”、“特制精品白沙”、“软白沙”、“环保白沙”、“盖白沙”等。

虽然白沙香烟业绩不俗，在中低端市场大显身手，但在高端市场却没有一席之地，大有潜力可以挖掘。在 20 世纪 90 年代以来，随着富裕阶层的形成和烟草价格的放开，我国烟草界掀起了高价、极品香烟的热潮，在高额利润的诱导下，一些烟厂纷纷上马高价香烟，据统计显示，至 1997 年，我国共有市场平均零售价在每盒 15 元以上的香烟品牌 100 多个；至 2000 年，已超过 300 个。但一轮酣战下来，仅有中华、芙蓉王、大红鹰、将军、福牌等品牌脱颖而出。

在全国高价香烟市场，中华香烟以其深厚的品牌积累君临天下，与白沙同处一省的芙蓉王位居第二，这对白沙是不小的压力。芙蓉王香烟所在的常德卷烟厂，位居全国香烟五强之列。由于香烟地域性较强，因此，长期以来，白沙将常德卷烟厂列为其最主要的竞争对手之一。

说起芙蓉王的成功，颇值得称道。1994 年芙蓉王首推上市，第二年春天就立即在北京卷烟交易市场引起轰动；1995 年突破千箱；1996 年突破万箱；1998 年达到 3 万箱，成为国家烟草局重点保护品牌。

在武汉机场，芙蓉王曾一度卖到 400 元一条，广州卖到 500 元一条，甚至有的地方炒到了 1 000 元一条。芙蓉王的成功，虽然有其企划的功劳，但更主要的是抓住了千载难逢的历史机会。在当时的香烟市场，极品香烟品牌有中华，每包为 30 元或 60 元，其次是红塔山、555 等品牌，价格为 10 元~15 元一包，5 元~10 元则集中在白沙、红河等品牌，我们不难看出，20 元~30 元的市场是一个空当，没有一个成功的品牌，在营销学上，这叫做空白市场，是产品进入市场的最佳机会点。芙蓉王的推出，可以说是顺应了潮流，在这个细分市场，它占据了第一的位置。

在上市时，芙蓉王努力渲染一种神秘高贵的气氛，这对树立高价烟的品牌形象极为有利。例如在夜总会的拍卖和报纸上登的严正声明，都是比较高明的策划。拍卖是在 1994 年举行的，当时的高价烟极少，常德卷烟厂通过拍卖将芙蓉王卖到了 1 500 元一条，这在当时简直是天价。在芙蓉王被炒得风风火火之时，常德卷烟厂又在报纸上刊登了一则严正声明，声明指出，鉴于芙蓉王已被某些地方大肆炒作，有的地方甚至卖到了 1 000 多元一条，严重扰乱了市场秩序，常德卷烟厂对此予以坚决抵制。这明为声明，实则又是一个十分高明的广告。

后来芙蓉王又成功地打入博彩场所，在博彩场所这种挥金如土的场所盛行，以及有关它的种种神秘传闻，更抬高了芙蓉王的身价。

这样，在湖南香烟市场，形成了一个难以打破的格局：中档和中低档香烟市场，白沙占据了绝对的优势，而高档香烟市场，芙蓉王一统天下。

长沙卷烟厂希望能打破这一格局，在继续巩固中档和中低档市场的同时，进军高价香烟市场，并占据一席之地。

新品初步命名为“极品白沙”，以抗衡常德卷烟厂的芙蓉王。然而，在经过多方面综合考虑之后，我们对于厂方既定的“极品白沙”的烟名，提出了不同的看法。理由有三：第一，竞争对手芙蓉王已先行推出极品概念，极品芙蓉王已占尽先机，再推极品有跟风之嫌；第二，极品的概念已到极点，制约了后续产品的推出；第三，以精品、极品等划分香烟只是一种价格上的简单划分，不能反映目标人群的精神追求和价值选择，这在当今大众营销逐步走向分众营销的时代已显落伍。这些观点得到了厂长卢平

以及其他高层领导的认同，使我们深受鼓舞。事实也证明了我们的考虑是对的，因为在不久之后，国家就明令禁止香烟以“极品”或“王”命名。

“极品白沙”的名称被否定，新的名称就要出台。但我们做规划有一个原则，就是要先总后分，先面后点，即使只是一个名字，其实背后也是有策略支持的，为了取名而取名，只会陷入灵机一动的误区中，虽然单个的名字也许会不错，但与品牌的整体思路难以一致，在面上就错了，在点上再对也无济于事。

因此，我们建议先对市场进行调研，对白沙品牌进行整体规划，根据市场的需要和品牌的整体思路来决定新品的名称及推广。

烟草市场品牌力时代来临

项目小组的首要工作是对长沙卷烟厂白沙、金沙、长沙等品牌做详细深入的调查，这可以从两个方面下手：一方面是收集二手资料，包括烟厂内部资料、报章杂志、竞争品牌、国外品牌发展趋势等资料；另一方面是深入市场，用“脚”去分析品牌。

国际烟草寡头来势凶猛

近年来，在国际市场上，统一的声音越来越强烈，作为暴利行业的全球烟草业，也展开了一系列大规模的购并行动。

全球烟草业排名第一菲利浦·莫里斯公司（Philip Morris），收购了麦氏咖啡（MaxWell House）、Tang 果珍、米勒啤酒（Miller）、卡夫（Kraft）奇妙酱……其中仅旗下的卡夫公司营业额已经超过 300 亿美元。目前，菲利浦·莫里斯公司年产卷烟 1 900 多万箱，约占世界卷烟市场的 17%，仅“万宝路”（Marlboro）一种牌号的香烟年销售额就超过 3 000 亿支。

以世界第二大烟草公司——英美烟草公司（British American Tobacco, BAT）为例，早在 1994 年，英美烟草公司便以 10 亿美元的代价将美国烟草公司收为旗下，实现了强强联合。英美烟草公司年卷烟产销量为