

品牌进化论创新学说 品牌运动战实操典籍

动品牌

好品牌是折腾出来的

贾昌荣 © 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



动品牌

好品牌是折腾出来的

贾昌荣 © 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书对品牌创立与“繁衍”、品牌扩张与收缩、品牌“变脸”与升级、品牌延伸与联合、品牌“出嫁”与并购、品牌重塑与再造等问题进行了深入研究、探讨与分析,提出了一个新的理念——动品牌,即好品牌是折腾出来的。通过阅读本书,读者可以轻松把握品牌生命周期中的关键时刻和品牌经营管理过程中的关键性环节。

本书适合于企业里从事战略、管理、营销、渠道、企划、品牌、服务等相关岗位的基层、中层与高层管理人员阅读,以及从事品牌咨询、策划与培训工作的职业咨询顾问阅读。

图书在版编目(CIP)数据

动品牌:好品牌是折腾出来的/贾昌荣著.—北京:
中国电力出版社,2011.8

ISBN 978-7-5123-2083-3

I. ①动… II. ①贾… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第179953号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:王开云 责任印制:邹树群

北京市同江印刷厂印刷·各地新华书店经售

2012年1月第1版·2012年1月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·17印张·310千字

定价:37.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

FOREWORD

如今,品牌化生存已经成为企业的核心战略。在全球一体化浪潮下,品牌全球化之势汹涌而不可阻挡。据相关调查结果显示,3%的品牌占领着50%的市场,没有品牌支撑的企业必然会失去明天。

正如著名品牌营销大师拉里·莱特(Larry Light)所言:未来营销是品牌时代为获得品牌主导地位而进行的竞争。拥有市场比拥有企业更重要,而拥有市场的唯一途径便是拥有占据市场主导地位的品牌。

企业作出踏上品牌之旅的决策并不难,难的是如何在充满荆棘与坎坷的品牌苦旅中坚持走下去。古语云:宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来。其实,品牌即人,品牌也需要在各种环境中打磨,才能成为强势品牌,成为企业决胜市场的利器。

因此,品牌要学会在不断变化的经营环境中“进化”,或者随需应变,或者主动创新,在“变化”与“运动”中发展壮大。对此,可称为“折腾”。

“折腾”通常是指因没有把握事物的本质及其发展规律,而做了一些无意义的事。但是,在本书中,“折腾”被赋予了全新的含义:折腾是一种适应、一种进化、一种创新、一种能力、一种升级……当然,折腾不折腾不完全由企业说了算,其他与品牌相关联的关系因素也在发挥作用。

如今,很多企业都感叹:做品牌太难了,费时、费力、费钱,折腾来折腾去,还是没有把品牌做起来。不用急!本书即是一本阐述品牌成长与可持续发展的实战指导书。

本书将告诉读者，企业经营品牌必须勇于“折腾”，主动适应，主导市场，与时俱进，收放自如，只有这样，品牌才能在运动中得到“进化”与发展。总之一句话：做“动品牌”，谋求“动成长”。

本书具有可读性、实战性与实用性。尤其值得一提的是，本书用通俗的语言，融合了大量的企业实际案例，避免了传统品牌营销图书专业性太强、理论太深、语言太晦涩等问题，进而使读者能在品牌经营管理的实际工作中运用，并有所收获。

本书更多地探讨了一些品牌教科书里没有涉及的品牌趋势、观点、规则、策略与案例，可以弥补教科书里品牌知识的不足。

当然，对于社会上其他从事品牌经营管理领域研究的专业人员而言，本书也具有参考与借鉴价值。

贾昌荣

2011年7月1日

目录

CONTENTS

前言

第一章 做以折腾应对变化的“动品牌” 1

健力宝饮料有这样一句广告语：“动起来，更精彩”。其实，品牌同样如此：只有“动起来”，才能“更精彩”。德国诗人歌德（Goethe）曾说过：一个时代有一个时代的歌声。其实，企业做品牌也要学会与时俱进，到哪山唱哪山的歌，才能跟上时代的步伐。

第一节 品牌只有动起来才更精彩 2

“动品牌”理念的精髓 3

品牌的“动”与“不动” 5

“动品牌”的“基本守则” 9

第二节 做“动品牌”，谋求“动成长” 12

实现品牌成长是企业永恒的主题 12

让品牌实现“动成长” 15

“动成长”是一门大学问 16

第三节 理性折腾才能铸就“动品牌” 20

折腾是“动品牌”的关键动作 20

“动品牌”是理性折腾的成果 25

第二章 折腾是品牌经营管理的主旋律 29

品牌成长史既是一部辛酸史，也是一部折腾史。因为没有一步到位的成功，只有折腾才能应对变化，而企业就要做一个勇敢应对变化的挑战者。

第一节 品牌成长史是不折不扣的折腾史 30

成功品牌都有一部辛酸史 31

折腾是品牌苦旅的“主题歌” 33



第二节	折腾之旅只有起点而没有终点·····	35
	“拿起来”就应“不放下”·····	36
	品牌需要“园丁式管理”·····	38
第三节	品牌折腾要警惕“心魔”与“路障”·····	43
	折腾与否由谁做主·····	44
	别让“心魔”捆绑了品牌·····	45
	当心“路障”绊倒品牌·····	48

第三章 品牌定位在折腾中走向完美····· 51

品牌定位指企业为了在品牌与目标市场间建立起特定的营销联系，而对品牌进行的特异性规划与描述，从而有利于区别其他竞争对手，并能够在目标客户心目中建立起深刻的品牌形象。

第一节	品牌定位：难以切准的“脉搏”·····	52
	立足于未知的判断与决策·····	53
	品牌定位会如何“跑偏”·····	55
	品牌定位要遵守一定之规·····	58
第二节	品牌再定位：为“精准”而折腾·····	62
	品牌再定位是为机会而战·····	62
	掌握正确的品牌再定位方法·····	66
	系统化操作才是硬道理·····	69

第四章 品牌扩张与收缩的“生死折腾”····· 73

当品牌经营获得一定起色后，往往会走上品牌繁衍之路，但一定要严禁品牌过度繁衍，做到让品牌家族成员和谐安定、共创佳绩。

第一节	品牌扩张要以“优生优育”为基本方针···	74
	品牌过度繁衍结“恶果”·····	75
	品牌家族重在内外和谐·····	78
	品牌繁衍要做到“优生优育”·····	81
第二节	品牌收缩：“壮士断腕”未必都是悲剧···	87
	从复杂到简单的不凡路·····	88

品牌收缩的战略本真	90
品牌收缩的关键环节	93
第五章 别让品牌过度繁衍把企业折腾垮.....	97
阿尔·里斯先生自 20 世纪 70 年代以来就不断地告诫。品牌延伸将会制造认知的混乱，稀释品牌的竞争力。毁灭一个品牌最容易的方法是把这个品牌名称使用在所有事物上！	
第一节 警惕品牌延伸“透支”品牌资产.....	98
品牌延伸的成功基因	101
一定要提防品牌延伸的“毒副作用”	105
不要进行掠夺性品牌开发	109
第二节 多品牌经营：企业很难玩得起的“游戏” ..	112
多品牌格局的成因	112
“多子多福”只是美好的愿望	118
玩转多品牌经营的成功法则	120
多品牌经营的最终宿命	123
第三节 联合品牌：品牌联合的至高境界.....	127
品牌联合战略催生“混血品牌”	128
“混血品牌”是如何诞生的	135
联合品牌如何“优生优育”	137
第六章 品牌运营必须念好的“折腾经”	141
品牌也是一种商品，同样可以买进、卖出与租赁，但要符合企业整体战略，并有利于企业整合资源。	
第一节 品牌“出嫁”：上对“花轿”找对“郎” ..	142
品牌“出嫁”的战略驱动力	143
要为品牌找个好归宿	146
“嫁”品牌要提防风险	149
第二节 品牌租赁：绝非风花雪月般浪漫.....	151
品牌租赁的基本“套路”	152



	品牌租赁是一步“险棋”	154
	在合作中的权益博弈	156
	必须牢记的品牌租赁规则	159
第三节	以品牌并购将优质品牌纳入囊中	163
	战略是品牌并购的指南针	165
	选择并购目标是门大学问	170
	品牌并购的核心路径	175
	并购后可能会问题重重	176
第四节	防止品牌在合资运动中被“谋杀”	179
	品牌遏制是明晃晃的“阳谋”	180
	在合作中“冷藏”品牌的招术	182
	打赢品牌遏制反击战	184
	热点现象的冷思考	186

第七章 品牌升级：为系统化创新而折腾..... 189

中国正处于经济腾飞、市场巨变的关键时期，企业必须主动面对并应对产业升级、消费升级的历史机遇与挑战，适时地发起品牌创新革命，进行品牌升级，从而在市场这个大舞台上为自己的品牌谋求一席之地。

第一节	品牌升级的系统化“升位”之道	190
	品牌升级是一种适应性进化	191
	品牌升级究竟“升”什么	196
	品牌升级应遵循的基本原则	203
	策划并发起“品牌升级运动”	207
第二节	品牌“变脸”是品牌升级的“起跳点”	212
	“变脸”是品牌升级之本	213
	品牌“变脸”是应变之举	215
	掌握了要点就把握了成败	221

第八章 积极折腾使危机品牌重获“新生” 225

在企业发展过程中，将会出现一个战略转折点，这时候，企业有机会上升到新的高度，但它也同样有可能是没落的开始。

第一节 品牌也会遭遇危机226

危机让品牌“很受伤” 228

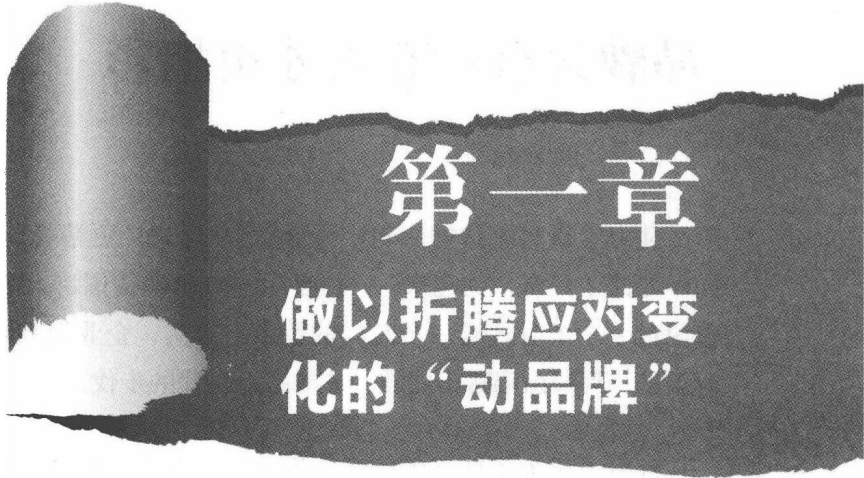
揪出危机的“幕后元凶” 230

第二节 把“跌倒”的品牌“扶”起来245

把危机预警常态化 248

积极运筹“摆平”品牌危机 253

参考文献 261



第一章

做以折腾应对变化的“动品牌”

能够存活下来的物种并非是最强大的，也并非是生存环境最优越的，而是最具活力的。

——【英】著名生物学家
达尔文



第一节

品牌只有动起来才更精彩

健力宝饮料有这样一句广告语：“动起来，更精彩”。其实，品牌同样如此：只有“动起来”，才能“更精彩”。德国诗人歌德（Goethe）曾说过：一个时代有一个时代的歌声。其实，企业做品牌也要学会与时俱进，到哪山唱哪山的歌，才能跟上时代的步伐。

百事可乐为了使品牌的视觉形象能够跟上时代的步伐，几乎每隔10年就更新一次品牌视觉形象。但不恰当的坚持与固守，只会把品牌带入“沼泽地”。

20世纪90年代初，IBM被视为古老、傲慢、冷漠且无可救药的品牌。但后来，IBM通过与广告公司合作，全面地整合了品牌形象，终于又使IBM的品牌形象逐渐变好，公司股票价格从25美元飙升到了200美元，IBM重新登上了领导品牌的宝座。

企业的固执与坚守还常常体现在品牌的载体——产品上，产品的创新观念滞后。

美国福特汽车公司就曾为自己的固执付出了代价。这家公司的创始人亨利·福特（Henry Ford）曾说：“不管顾客需要什么，我的汽车就是黑色的。”老福特当时敢这么说，是因为那时汽车供不应求，可谓是“皇帝女儿不愁嫁”。然而，20世纪70年代以后，汽车行业开始快速发展，市场营销观念不断更新，新的营销方法不断出现，而福特公

司仍然坚持以前的经营观念，生产款式和颜色都单一的汽车产品，结果企业险些倒闭。后来，福特公司开始反省，他们接受了新的营销观念和方法，即要根据顾客的需求来生产汽车，终于又重新打开了市场，扭转了市场的颓势。

生物学家达尔文曾指出，“能够存活下来的物种并非是最强大的，也并非是在生存环境最优越的，而是最具活力的。”这就是“物竞天择，适者生存”的进化之道。在机遇与挑战面前，变化是永恒的主题。企业无论是“主动求变”，还是“被动应变”，都体现了敢于折腾的智慧。

俗话说：“玉不琢不成器”，做品牌也一样，企业应努力打造“动品牌”，使品牌在变化中折腾，在折腾中成长。折腾是基于现实与未来的理性与智慧的行动。实际上，这体现了品牌的“动成长”思维，折腾蕴涵主动、动态、灵活、能量、创新、速度、发展等意义，是企业未来发展的走向，也是品牌制胜的基本法则。古语说得好：“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，品牌不折腾难成器。

“动品牌”理念的精髓

实际上，本书的核心观点是“品牌运动说”，或者说是“品牌进化论”。“动品牌”这一概念，旨在强调品牌“在变化中成长，在进化中成功”。生物进化具有一个明显的特征：进步性。除进步性外，生物界还存在特化和退化现象。特化是指生物对某种环境条件的特异适应，而退化则是指生物体在进化过程中某一部分器官变小，机能减退甚至完全消失。这与品牌经营管理有一定的契合性。企业做品牌也往往处在复杂的环境中，要在“动”中确保品牌的进步性。同时，品牌也存在特化与退化现象。

生物进化对品牌成长的启示有五个方面：① 品牌成长道路也是漫长而曲折的，危与机、成与败、进与退富含其中。② 品牌的进化与



退化可能会同时进行，优势进化、劣势退化。③ 品牌进化往往要经历一个从简单到复杂，最终再由复杂向简单回归的过程。④ 品牌进化必须适应环境，包括与自然环境、社会环境和谐相处。⑤ 品牌成长具有特殊性，或者说品牌成长存在“特化”现象，有出现“快品牌”的可能。

可以说，“动品牌”是笔者提出的一个新概念，应该从多个角度来理解“动品牌”：

首先，这是一个“变”的概念。品牌为何要变？为了适应和领先，也为了把握市场机会。品牌需要“变”，因为“变则通，通则久，久则灵”。

其次，这也是一个“鲜”的概念。品牌应鲜活生动，避免衰老或进入病态。

再次，这还是一个“活”的概念。品牌还应具有一定的灵活性，因为只有具有灵活性的品牌才具有活力。

最后，还是一个“长”的概念。品牌要不断成长，甚至快速成长，以把高潜质品牌打造成“快品牌”。

综上所述，“动品牌”即是顺应时势、随需应变、鲜活生动、不断成长的品牌。如人一样，活力四射的人，更容易保持年轻。

生物学家达尔文认为，自然选择只能通过累积轻微的、连续的、有益的变异而发生作用。这里有三个关键词：轻微、连续、有益。品牌进化在很多方面与生物进化有相似的成长规律。上述三个关键词对“动品牌”同样具有参考意义：积少成多、持续发展和操作正确。阿尔·里斯（Al Ries）认为，“你的品牌正处在缓慢的调整之中，积累到一定时间，变化终将会发生。在品牌经营与管理过程中，很少会出现快速地剧变，即大调整、大变化、大折腾，甚至颠覆性的变化”。

品牌的“动”与“不动”

经营管理品牌不可恣意而为，品牌的哪些方面不能变，哪些方面不可以轻易变，哪些方面可以变，企业的经营管理者都应心中有数。另外，企业经营管理者还应清楚，什么情况有利于变，什么情况不利于变。就如医生给病人做手术时，要考虑病人的不同身体部位、不同器官的情况，看是否适合做手术。同时，还要考虑什么时候做手术风险最小且最有利于手术的成功。

品牌一词来源于古挪威文“BRANDR”，意思是“烙印”，做品牌也就是要在消费者的心智中形成“烙印”。因为总在变化的事物会让人感到眼花缭乱。所以，经营管理品牌时一般不需要颠覆式的改变，而要在继承中创新，保持品牌各要素的相对稳定。我们有必要对品牌的构成要素进行透视与解剖。

一、品牌名称

品牌怎样折腾都可以，但就是不要轻易改名。品牌更名很多时候是一种战略性抉择。但也有一些品牌改名是出于国际化的需要：2004年4月1日，联想品牌的英文名正式由 Legend 改为 Lenovo。2008年，联想将原来的国内品牌天逸、旭日系列笔记本全部改名为 Ideapad。而将原来的消费类台式机，如锋行、天骄和家悦全更名为 Ideacentre。1972年，美国新泽西标准石油公司决定换掉原来的名字，于是他们历时3年，动员了心理学、社会学、语言学等各方面的专家，先后调查了55个国家和地区的风俗习惯，从1万个名称中选出8个，再把8个名称放到100多种语言中进行研究，充分考虑了品牌名称中各种文字的音、形、谐音、误解、近义、联想等因素，最后确定将企业名称定为“EXXON”：埃克森。这次改名共花费了1亿美元，还不包括其后的巨额宣传和推广费用。



二、品牌定位

每一个企业都想有精准的品牌定位，但这并不是一件容易的事。因为在给品牌定位的过程中存在主观因素，难免会出现定位错误、定位偏差、定位模糊等情况。

“万宝路”是美国 20 世纪 50 年代的第一种过滤嘴香烟，当时已成为在女性香烟市场非常受欢迎的品牌。在一次调查中，公司发现，女性消费市场已开始疲软，便决定改变“万宝路”的形象。在随后的广告宣传中，公司反复强调“万宝路，男性世界”这一主题，结果万宝路品牌形象中西部牛仔那阳刚、豪迈的典型男子汉气质迅速征服了世界各地的男性烟民。

我们都知道派克笔，高贵、典雅、精美，不仅体面、耐用，还适合做礼品与收藏，主要服务于高端人士。然而，20 世纪 80 年代，美国派克笔公司竟然突发奇想，想让派克笔不仅仅是高端人士的厚爱，还要走近普通百姓。然而，派克笔公司这种自贬身价的行为不但没有得到普通百姓的拥护，还遭到了高端人士的冷落，因此并未出现预期中的销售热潮。派克笔公司想把目标客户群扩大，实现定位延伸，结果却差点破产。

三、品牌文化

品牌文化指通过赋予品牌深刻而丰富的文化内涵，建立鲜明的品牌定位，并利用各种有效的传播途径形成消费者对品牌在精神上的高度认同，创造品牌信仰，最终形成强烈的品牌忠诚度。有些品牌文化随着品牌的发展自然形成，有些是后天基因，即人为赋予品牌以文化内涵。品牌文化包括创始人文化、民族文化、地理文化、历史文化、消费文化等方面。

四、品牌核心价值

所谓品牌核心价值，是指一个品牌承诺并兑现给消费者的最主要、最具差异性与持续性的理性价值、感性价值或象征性价值的总和。品

牌核心价值是品牌管理要素的核心的部分，也是品牌区别于同类竞争品牌的重要标志。竞争力大师迈克尔·波特（Michael Porter）在其所著的《竞争优势》中曾提到：品牌的资产主要体现在品牌的核心价值上，或者说品牌核心价值是品牌的精髓。企业一定要提炼出个性鲜明且能拨动消费者心弦的品牌核心价值，并以非凡的定力坚持维护品牌核心价值。

品牌核心价值是品牌的灵魂和精髓，是品牌资产的核心。品牌核心价值一旦确定，就应以滴水穿石的定力，持之以恒地维护下去。持之以恒地维护品牌核心价值，已成为许多国际一流品牌创建百年金字招牌的秘诀。宝洁麾下的舒肤佳，自从1992年进入中国市场后，就确定了其品牌的核心价值是“除菌”，十几年如一日地坚持，广告换了几个，但是始终围绕“除菌”来展开。

再如，力士香皂一直将品牌核心价值定位为“滋润的、高贵的”，即使在被宝洁的舒肤佳抢去市场占有率第一的宝座之后，仍然没有改变自己的品牌核心价值。

许多本土品牌在核心价值的坚持上缺乏定力，品牌建设常常迫于市场压力或受短期利益诱惑而偏离品牌核心价值的轨道，结果遭遇挫折。在汽车行业中，沃尔沃汽车已经成为“安全”的代名词，这是因为在80多年的发展历程中，沃尔沃汽车不懈努力，始终在汽车安全领域笑傲群雄，独领风骚。可以说，安全是沃尔沃品牌的核心价值。

五、品牌个性

品牌个性（又称品牌人格）作为一个较新的专业术语，既根植于心理学的经典人格理论，又体现了品牌所特有的人格特征。实际上，品牌人格特征反映的是品牌目标客户的人格特征，只有二者充分对接，才能最大化促进品牌营销。时至今日，雪花啤酒在国内产销量第一，单品牌销量全球最大。其成功的重要因素之一，就是定位准确，并塑造了清晰的品牌形象。在品牌定位上，定位为清新、淡爽；在目标客户