

张仲梁、喻国明、尹鸿、吴晓波、邓德隆、白岩松、梁冬 合力推荐

中央电视台广告中心携

十大顶级品牌传播专家
六大知名财经记者联袂打造

中国市场品牌成长

攻略 III

主 编 何海明

执行主编 陈荣勇 余贤君



中国出版集团



现代出版社

中国市场品牌成长

攻略 III

主 编 何海明

执行主编 陈荣勇 余贤君



中国出版集团



现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国市场品牌成长攻略.3 / 何海明主编. —北京:

现代出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5143-0727-6

I. ①中… II. ①何… III. ①企业管理—品牌战略—

研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第195130号

中国市场品牌成长攻略Ⅲ

主 编 何海明

执行主编 陈荣勇 余贤君

责任编辑 张桂玲

出版发行 现代出版社

地 址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 (010) 64267325

传 真 (010) 64245264

网 址 www.xiandaibook.com

电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 中国电影出版社印刷厂

开 本 787×1092 1/16开

印 张 23.75

版 次 2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-0727-6

定 价 68.00元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

《中国市场品牌成长攻略Ⅲ》编委会

主 编：何海明

执行主编：陈荣勇 余贤君

编 委：刘立宾 丁俊杰 黄升民 尹 鸿 倪 宁

喻国明 陈 刚 黄合水 张树庭 江明华

刘凤军 李 怡 闫丽萍 刘丽华 张宇鹏

尹学东 孙苗青 胡 重 周罕见 杨 斌

刘 明 高业赢 杨正良

执行编委：曾盈盈 陈高杰

汇聚力量 成就传奇

2012年5月21日，日出东方（太阳雨）集团董事长徐新建在深交所激动地敲响了上市的锣鼓。这是中国第一家太阳能企业上市。当天，我有幸在现场见证了这一历史性的时刻。负责撰写日出东方案例的张树庭教授得知之后，兴奋不已，立即将这一标志性的事件写进了已几经雕琢的案例稿件中。

《中国市场品牌成长攻略》已经出到第三辑，一共采访研究了32家像日出东方这样在中国市场上具有标杆性意义的企业。这三年中，我们还见证了美的和苏宁成为千亿级企业，见证了中信银行跃进世界银行品牌百强，见证了阳光保险业绩猛增20倍杀入保险业前六强，见证了贝蒂斯三年业绩增长25倍并成为橄榄油的代名词……

这些企业在中国市场上成就的令人不可思议的发展传奇，正是支撑我们将案例研究这件事坚持不懈地做下去的强大动力。他们的故事值得研究、学习和传播，不论是创业的激情、受挫的煎熬、成长的烦恼还是成功的喜悦，每一个故事、每一个细节都会给同样在中国市场上拼搏的企业家们很多启发。

更有价值的，是成书的整个过程。我们邀请的国内顶尖的品牌营销专家和财经记者，都把写案例这件事当作一个重要的使命，前期研读大量的二手资料，采访前反复开研讨会，到企业采访上至总裁下至普通员工，甚至独立采访经销商和消费者，为的就是辩真理、明规律。特别是专家采访企业家时，往往是掏心窝子的对话，把关于企业的成功和困惑都摊开来说，常常在对话中碰撞出火花，找到解决的办法。

能够架起学界和企业界沟通的桥梁，让彼此的智慧互相促进，我们深感欣慰。我想，继续发挥国家电视台的这种影响力，将社会各界的精英力量汇聚到一起，为中国企业、为中国经济多做一些实实在在的事情，是我们义不容辞的责任，是我们应当坚持不懈的使命。

品牌，时代赋予中国的命题

品牌这个命题为何值得反复探索？

因为品牌是企业最核心的竞争力，只有品牌才能赋予产品灵魂，超越国界，在全世界落地生根。在激烈的市场竞争中，品牌是企业争夺市场份额最重要的砝码；危机来了，品牌是避风港，是诺亚方舟，帮助企业应对狂风巨浪，逆风飞扬。

做生意容易，做品牌难，做一个永葆青春的品牌更是难上加难。

中国经济的崛起已经是不争的事实，中国企业和中国消费者也正在某种方式上挽救全球经济，然而中国品牌在国际竞争上却显得十分乏力。

为何走向世界的中国品牌如此之少？中国企业有实力，四处购买外国技术、聘用全球管理人才和收购国际品牌；中国有发展品牌的广阔市场，中国消费者崇尚名牌，品牌消费是中国市场的主流；中国企业有做好品牌的动力，长期甩不掉的“中国制造”的帽子让中国企业陷于低利润的洼地，品牌是走出困境的唯一出路。

根据中国商务部数据，仅今年1月，中国的海外投资总量就达到近44亿美元，同比增长60%。然而在去年美国Interbrand品牌咨询公司的世界百强品牌榜上，中国内地企业无一上榜。

三十多年高速发展的经济传奇，让世界上的每个人都知道“中国”这个品牌，但却很少有人能够叫出一个中国企业的品牌。作为世界大国，中国需要具有国际竞争力的企业品牌来支撑。

品牌，是时代赋予中国的命题。这个命题值得我们来反复探索。

破解中国市场品牌成长密码

我们身处在一个异常复杂的时代，复杂的经济形势让经济学家都难下定论，复杂的市场环境让企业家难做决策，但我想有些趋势是可以看清的，有些方向是可以把握的。中国市场品牌成长，有规律可循。

三年来，我们与专家、记者一起深入所研究的32家企业，这些企业各具特色，折射出了中国经济发展与行业变迁的大势——

既有伊利、雨润、张裕等快消品企业，北京现代、格力、波司登等耐消品企业，招商银行、居然之家等服务性行业，也不乏淘宝、江西旅游这些新兴行业的代表性品牌。

各类企业层次丰富。既有美的、腾讯这些走综合之路的行业领袖，也有兴业银行、阳光保险这些品牌突围中的第二梯队，还有劲霸、劲酒这些坚守定位的小品类领军人物。

这些企业成长之路大不相同。既有苏宁、蒙牛、山东旅游这些实现跨越式增长的明星企业，也有云南白药、郎酒这些一度沉沦，再度崛起的老字号企业。

品牌基因差异明显。既有可口可乐、青岛啤酒、泸州老窖这些有着深厚历史积淀的百年品牌，也有日出东方、贝蒂斯这些怀揣梦想、拼搏奋进的后起之秀。

不同的品牌，不同的成长环境却谱写着同样的精彩！当我们回过头来看这些企业品牌成长之道时，可以发现，成功的企业其实有着许多共同的特点。

（一）高瞻远瞩，脚踏实地

企业发展之初，只要敢于尝试，可能“摸着石头过河”就一路走过来了，而且还发展得挺好。当企业做大后，仅凭经验和魄力已不能满足企业发展的需求，企业的持续成长需要进行谋划。企业的战略决策要有前瞻性，基于对市场的深入了解，作出正确的预判。

招商银行为什么总能比同行领先一步？他们说我们就是先想了别人没想到的事，每一步都比别人早了三五年，当大家着眼于今年的事情时，我们就要想三年以后的事。

苏宁如何实现从市场跟随到品牌领先的超越？苏宁虽然起步晚，但战略规划早，当同行者还在使用门店数量来衡量胜负时，苏宁已将目光转向了后台，在信息化方面投入巨资，也正是这一套信息化系统使得苏宁能够支撑起后来呈几何倍数的增长规模。

真正成功的企业往往都是稳扎稳打，厚积薄发。品牌的打造需要点点滴滴去积累，才能实现从量变到质变的升华。企业成功的道路上，

没有捷径，企业要稳健发展，就必须夯实内功，把根基打牢、把事情做细、把风气养好，建立完善的管理体系。

纳爱斯董事长庄启传说：“企业的发展是一个渐进积累的过程，是有阶段的，不具备条件，凭一时的躁动是不对的；但已经有了较长积累而不躁动，同样是不对的。”伊利、北京现代都表示曾有意识地降低发展速度，重心转移到苦练内功、强化产品品质上。

企业成长过程中会遇到许多艰难的取舍，要“快”更要“稳”，只有稳扎稳打的企业才能在面临行业洗牌时突出重围，脱颖而出。

（二）人无我有，人有我优

每个企业都应该有自己的“绝活”，企业要成长先得把一门手艺练精了。企业需要借助差异化在市场上寻求立足之地，借助规模化、专业化，降低价格、提升品质。企业发展之初，一定要立足于自身的优势资源，在自己擅长的领域与人比拼；企业要扩张，立足于优势资源丰富产品线，立足于本业进行多元化经营，是最容易成功的方式。

劲霸专注做夹克，劲酒全力做好保健酒，贝蒂斯只做橄榄油，即使小行业也能走出大品牌。云南白药从“伤科圣药”迈向“大健康”，是基于企业优势资源进行产品拓展；美的从多元化、多品牌化到全球化，也一直保持着与核心业务高度相关。

同时，消费者需求日新月异，产品生命周期越来越短，企业需要与时俱进，不断创新。如果停止创新，就会面临淘汰的危险，只有不断创新才能给品牌的成长注入活力。创新需要突破常规思维模式，不走寻常路；创新是一种习惯，要敢于和自己较劲；创新可以是大的变革，也可以是小的改进。

淘宝创新经营模式，让淘宝成为一种生活方式，让天下没有难做的生意，最终将电子商务这个平台做大。洋河创新概念，将梦想、荣耀、男人的拼搏精神融入于蓝色情怀，在现代诉求中求得共鸣。云南白药创新渠道，在药店里卖牙膏，反倒成为产品功效的佐证，给消费者带来了全新的感受。阳光保险追求一点点不同，从红黄蓝的营销模式到车险生命表的创造，从虚拟保险的推出到网络店面的上市，小创新同样带来大增长。

（三）顾客是上帝，上下游企业是兄弟

以顾客需求为导向是永远的成功法则。成功的品牌营销需要建立在细致的市场调研与消费者洞察基础之上。把现有的产品和服务做到极致，让客户有良好的体验，这只是基础；真正的营销高手还能够判断客户未来需要拥有哪些产品和服务，抢占先机。

中信银行为客户提供“云端上的服务”，赢得了市场；中国平安通过“一天赔付”，获得了认可；腾讯不断推出对用户有核心价值的产品和服务，持续领跑；纳爱斯能够把握消费趋势，用超前思维满足消费者不断更新的潜在需求。

同时，与上下游企业合作共赢才能事半功倍。供应商、经销商都是与企业休戚与共的利益共同体。与上下游企业既要“利润分享，共同成长”，还要“制度分明，各司其职”，在互利的前提下分工合作，共赢才能使得企业基业常青。

海天秉承“为经销商创造利润”的理念，设置相应的事业部，配以专人来协助经销商进行销售，并将销售人员能否为经销商提供优质服务与其绩效挂钩。蒙牛践行着“奶农的利益是产业基础”的信念，用自己的钱资助奶农发展。苏宁则强调专业分工、社会协作，在此基础之上与厂家、经销商建立和谐共生商圈。

（四）用机制激发动力，用文化凝聚人心

企业是船，企业家是舵手。卓越的企业家能够审时度势，制定清晰的战略路径；卓越的企业家见过风浪，勤奋低调，懂得性情，有胆识、有智慧、有杰出的管理能力；卓越的企业家是民族的经济脊梁，是中国经济腾飞的中坚力量。

招行行长马蔚华提出：“不知宏观者无以处理微观，不知世界者无以理解中国，不知未来者无以评判当下。”这是怎样的视野和气魄！劲霸成为入选巴黎卢浮宫的中国唯一男装品牌，源于董事长洪肇明不满足于经营一家仅仅是能够赚钱的公司，他身上流动的血液充满了晋江人爱拼搏、敢冒险、能吃苦的精神。雨润董事长祝义材谈如何带领雨润飞跃

式发展时说：“你一天工作8小时，而我工作16个小时，这就是奥秘”。

企业是船，员工是水。人才是企业最核心的资源，因此需要建立一个可以吸纳、造就和留住人才的机制。成功的企业不仅能够提供有市场竞争力的薪酬，还会制定有效的人才培养阶梯，为优秀人才搭建更广阔的发展舞台。

“平安大学”，这所中国最美的企业大学，不仅有完善的职业培训体系，还有各级讲师近3000人；苏宁实施“1200工程”，每年招聘1200名大学毕业生，通过“自主培养、内部提拔”，让这些大学生在两三年内成为中层管理的核心骨干。蒙牛倡导“财富是大家创造的，财散人聚，财富与员工共享”，并制订了有吸引力的股权激励计划，获得了员工的高度忠诚。

文化是灵魂，能够为企业保驾护航。企业之间的竞争，表面上看是产品、服务、管理的竞争，背后却是文化的较量。企业文化能将品牌管理的触角延伸到制度覆盖不到的地方，优秀的企业都有强大的文化，能借助文化的力量增强企业的向心力、吸引力和凝聚力。

招商银行的品牌建设，非常准确地把握住了品牌与文化一体两面的关系，表示“对外是品牌，对内是文化”，招行的客户价值文化、风险文化、创新文化，在员工内心根深蒂固，无所不在，无时不在。阳光保险的企业文化是花了三个多月的时间提前“设计”出来的，为了让文化落地，还对文化进行细分，落实到分项文化、岗位文化，并出台了阳光文化系统培训方案。

不同的企业文化都能凝聚人心，淘宝提倡“倒立文化”，用另外一种角度去观察世界，思考问题，让淘宝一直保持着旺盛的创新力；伊利推崇“鹰的文化”，纪律严明，强调高效的执行力，增强了对产品质量的把控力；格力奉行“不需要售后服务的产品才是最好的产品”。苏宁说：“服务是我们唯一的产品。”

（五）聚焦品牌媒体，放大品牌声音

优质媒体是企业的战略性资源，这一资源运用得当，能够帮助企业快速成长，甚至行业整体扩容。企业要开疆拓土，征服市场，势必要把

握中国的媒介格局，了解中国市场的特点，从而制定行之有效的品牌传播策略。中央电视台由于全国性高端媒体的独特地位，成为做全国性品牌不可或缺的传播平台。同样做央视，企业“打法”不尽相同：

招式一，聚焦策略。雨润认为在泛媒体时代，消费者的注意力被分散到各类媒体中，集中火力更容易攻破目标，因此广告只投放《新闻联播》后标版。对此，雨润总裁的解释是：“从企业长远战略发展来看，还是选择央视这个高端品牌比较准确。老百姓相信，能够在央视黄金时段投放广告的，肯定都是那些在行业内数一数二的尖端品牌，这是一个企业实力的象征。”

招式二，持续传播策略。美的有着自己独特的策略选择和持久坚守，从1999年开始，13年情系春晚，持续选择央视春晚报名时广告项目，并以春晚为中心制定全方位的传播体系，春节期间在央视组合式投放，增强了观众的品牌记忆。

招式三，高举高打、资源整合策略。山东旅游局在“好客山东”品牌的打造过程中，从一开始就选定了央视作为自己的宣传媒介。央视作为覆盖广泛、影响力大的国家媒体，能够让“好客山东”的品牌快速在全国打响知名度，同时使得“好客山东”品牌的影响力、形象迅速在消费者心目中占有一席之地。山东旅游局利用媒体投放整合旗下17个地市和诸多县市，捆绑起来发声，做好传播。

招式四，支撑+补充策略。红星美凯龙认为选择支撑性媒体，可以起到四两拨千斤的效果，耗费精力小且效果明显，但任何一个媒体都存在着优势不足的区域，这时候就要根据自身的需要进行补充。红星美凯龙通过与央视合作占据了品牌传播的制高点，通过在卫视的补充，铺开了广度。

招式五，借势发力策略。可口可乐借力大媒体，参与大赛事，打造大品牌形象。可口可乐与央视的结缘始于20世纪80年代初赞助播放英国女王访华的纪录片，随后在央视的广告费用投入呈逐年递增的趋势。可口可乐尤其重视与奥运、世界杯等大赛事进行深度合作，以在中国市场塑造大品牌形象。

招式六，点线结合策略。洋河投放广告讲求点线面结合，以央视为传播主导平台，通过一条常年不变的主线，起到品牌唤醒的效用。但仅仅有线是不够的，还需要有爆发点，需要借势，对消费者产生强大的冲击，“梦之蓝”这一企业高端品牌的单飞就是爆发点发力的一个体现。

成功的企业有相通之处，却也各具特色，每个企业都有着别人无法复制的核心竞争力。不同的经营模式都能取得成功，有多元化经营，也有专业化道路，最重要的是要立足于本业。我想成功没有固定答案，最重要的是能够借鉴别人成功的经验，找到适合自己的路。

企业有成功的经验，也有可以总结的教训。我们在多家企业采访过程中，都感受到了企业领导者的领袖魅力，但同时也感觉到了企业成长对第一代创业企业家的依赖，企业要做百年品牌，要走持续上升通道，就必须摆脱这种依赖，建立更加规范的治理结构和管理制度。我们也发现一些老字号品牌不能跟上时代发展的步伐，品牌形象不清晰、品牌定位不明确，导致在消费者心中的印象变淡，一度遭遇危机。还有一些企业成长很快，但在快速成长的过程中遇到各种问题，企业可能要反思，当营销扩张远远快于产品提高时，就会给企业成长带来风险。

我们希望这些企业的经验和教训可以为更多的企业所了解，帮助他们厘清方向，少走弯路，实现企业的稳健成长。我们也希望能和更多的企业家沟通、分享我们的案例研究成果，启发他们思考，做到开卷有益。

社会责任成就品牌传奇

“社会责任”现在是一个很热的词，各行各业，国企民企都在谈“责任”。为什么社会责任受到如此高的重视？一方面这是一种自发行为，“穷则独善其身，达则兼济天下”，当企业做大以后，就开始考虑如何承担更多的社会责任；另一方面，近年来企业舆论压力越来越大，社会责任的承担能够提升企业品牌形象。

大企业要承担大责任。在信任危机频发的今天，大企业、大品牌是

老百姓心中最可信赖的支柱，我们要对得起这份信任，对得起自己辛辛苦苦创下的这个品牌。

企业承担社会责任，首先要把企业经营好，创造利润，能够生存下来，这是企业最核心的社会责任；其次要把产品做好，制定合理的价格，给消费者提供优质的服务，更好地满足消费者的需求；再次，要发展，能为推动经济增长、拉动就业贡献力量，发挥更大的社会价值；最后，还应该在自己力所能及的范围内多吃一些对社会、对行业、对他人有益的事情。

我们在走访这些成功的企业时，发现他们都很重视履行社会责任。苏宁董事长张近东多次强调“企业小的时候是个人的，长大了就是员工的，再大就是社会的、国家的。”劲酒董事长吴少勋的一句朴实的话非常有分量：“自己做的产品自己要敢喝。”中国平安自创建以来，一直投身于教育公益，1994年到2010年，援建100所平安希望小学；兴业银行推行“寓义于利”的社会责任理念，率先发行国内低碳信用卡，突破了银行业传统的社会责任履行模式；雨润在落后地区投资建厂，帮助贫苦地区农民增收致富……

在与企业沟通的过程中，我们还有一个感受，消费者对大企业的要求越来越高，越来越挑剔。企业发展的过程中不可避免地会存在一些问题，就像人会生病一样，而在信息传播高度发达的今天，一些小的问题都可能会被无限放大，企业舆论压力空前。消费者对企业的高标准、严要求对企业成长是件好事，能够帮助企业早发现问题，早纠正错误，但同时许多企业也希望消费者能够更加客观、理性地看待企业。我相信，只要不是因为“唯利是图”而有意制造的质量问题，消费者终究会理解，危机终会得到化解。

大媒体也要承担大责任。特别是在中国的特殊国情下，媒体对社会公众的影响力巨大，不论是节目还是广告，都需要传播健康、向上的价值观，用高尚的文化内涵、高贵的精神气质来引领观众、引领时代。

作为媒体创收主要来源的广告经营部门，通常被认为以经济效益为首要目标，但实际上，它同样需要承担社会责任：

首先是行业责任，要做到严把广告审查关，关键的时候敢站出来为广告正名，提升行业整体专业化水平；

其次是经济责任，要做到严把企业信誉关，引导企业进行有效的品牌传播，引导消费升级，帮助企业成长；

再次包括公益责任，要做到引领文化风尚，通过制作并播出大量公益广告，促进社会文明的进步。

在中国的经济浪潮中，大媒体要和大企业携手并肩，勇担重任，共同推动大国经济的崛起。责任有多远，我们就能走多远！

经济冷暖，广告先知。中国已经成为世界第三大广告支出国。广告的发展、媒体的发展与品牌的发展、经济的发展已是密不可分。

在成为世界经济大国之后，中国的下一个目标是成为世界品牌大国。自古以来，中国人拥有强大的发展和创新能力，从模仿到发明，从制造到创造。我们一定会向世界证明，中国品牌不仅能带来廉价的产品，还会带来能够改善每个人生活的新鲜创意和伟大品牌。而广告人、媒体人将在这个过程中扮演重要的角色，我们将不断地去探索建立传奇品牌的营销艺术。

中国是世界上发展最快的奢侈品消费市场，400亿欧元的总消费量使得意大利老牌奢侈品prada选择在香港上市；同时，我们注意到了中国的一些行业开始有了自己的奢侈品，如白酒。我们需要呵护这样的行业。

日本企业在美国立足花了20年，韩国企业让世界认识自己花了10年，中国企业将用多长时间？

让我们把彼此的智慧和力量汇聚到一起，一同书写属于中国自己的品牌传奇。我相信，那一天不会太遥远。

何海明

目录 CONTENTS

汇聚力量 成就传奇.....1

第一章 小行业走出大品牌.....1

定位理论的中国实践 2

——贝蒂斯的成长路径和品牌理想

一、品牌基础：“四位一体”的理论结构 3

二、定位之源：市场判断和产品选择 6

三、定位落地：特劳特定位理论的中国实践 11

四、运营管理：定位共赢，制度随生 21

结束语 24

采访手记 26

坚守的力量 27

——劲牌的品牌塑造之路

一、始于差异，改革定乾坤 29

二、成于专业，三力铸品牌 33

三、达于健康，坚守成赢家 50

结束语 54

采访手记 56

阳光下的脚步 58

——日出东方品牌构建之路

一、双品牌，铸就核心竞争力 59

二、“无边界，有主张” 67

三、品牌高举高打，渠道精耕细作 76

四、对内一家，对外感恩 82

结束语 89

采访手记 91

第二章 “第二军团” 品牌突围 ...93

品牌成长的阳光速度 94

——阳光保险七年财富传奇

一、从一个梦想到一个奇迹 95

二、把握机遇，推动品牌爆发 102

三、科学品牌运行机制确保品牌成长 111

结束语 120

采访手记 122

开辟金融市场新天地 124

——中信银行的品牌拓展之路

一、酝酿品牌蜕变 125

二、“新富贵”新感受 130

三、特色客户的精耕细作 135

四、客服营销一体化	141
五、抢占品牌传播制高点	145
结束语	154
采访手记	156

第三章 品牌的螺旋式上升.....159

三次创业三次飞跃 160

——苏宁的品牌修炼

一、首次创业：播种品牌基因	161
二、二次创业：布局全国品牌	163
三、三次创业：再造一个苏宁	171
四、品牌之道，变与不变	176
结束语	186
采访手记	188

困境中的品牌重塑 190

——蒙牛的创新之路与品牌探索

一、创新成就蒙牛奇迹	191
二、行业引领者的品牌之惑	199
三、反思品牌责任与美誉度建设	208
四、新蒙牛：重塑蒙牛品牌	211
结束语	216
采访手记	218