



品牌管理 实战

Brand management

常白 王骊棠◎编著

P&G

揭示世界“品牌教父”的

— 品牌管理之道 —

在实战中学习打造品牌的

— 最基本法则 —



机械工业出版社
China Machine Press

向宝洁学习实战系列

品牌管理 实战

Brand management

常白 王骊棠◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

品牌管理的最高境界是使品牌达到“内外合一”。本书作者根据宝洁的实战经验提出了“品牌管理全局风车模型”，包括全景评估、目标顾客、品牌诉求、品牌体验、生意目标与沟通策略五个部分。其中，开展全景评估是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的重要基础；确定目标顾客并满足其需求是进行品牌管理必须考虑的问题，是开展一切品牌管理活动的前提，更是实现品牌塑造、生意发展的根本归属；明确品牌诉求是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的关键；以愉悦目标顾客、体现品牌诉求为目的的品牌体验是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的有效途径；生意目标的确立、沟通策略的制定是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的必由之路。

相信通过对本书的阅读，你一定能达到成功塑造品牌的目的，实现企业的可持续发展。

图书在版编目（CIP）数据

品牌管理实战 / 常白，王骊棠编著. —北京：机械工业出版社，2012.5

（向宝洁学习实战系列）

ISBN 978-7-111-38417-5

I. ①品… II. ①常… ②王… III. ①品牌—企业管理—质量管理—经验—美国 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 096424 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：解文涛 责任编辑：解文涛

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·13 印张·1 插页·172 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38417-5

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

**谨以此书献给喜爱宝洁并
有志于真正提升自己品牌管理能力的同人们！**

前言

不想成为将军的士兵不是好士兵。我们当然也希望自己能成为最好的市场人，从而进行卓越的品牌管理。但如何才能成为最好的市场人呢？本书根据宝洁的实战经验，将从具备全局视野的角度揭晓答案。

我们大致可以这样来界定市场人工作的目标，即品牌管理的目标：通过不断满足目标顾客需求，塑造成功品牌，进而实现生意健康、稳定、可持续发展，为企业创造更大效益。从这个目标中可以得出结论，那就是：市场人这个角色已变得越来越重要，品牌管理工作已变得越来越重要。也许你会问，既然市场人这么重要，品牌管理工作这么重要，那什么才是品牌管理的最高境界呢？其实，这也是许多市场人经常被问到的一个问题。答案可能有很多种。笔者根据宝洁的理论总结，并结合自己的实践经验，认为只有使品牌达到“内外合一”，才是品牌管理的最高境界。

既然如此，那我们就首先来了解一下品牌的“内外合一”。若把品牌当做一个人，所谓内，是指人要有“内在”，有内涵，并不断地完成“内在超越”；所谓外，是指人所表现出来的，可以让人看到、感受到的“外在”，如果一个人能做到“内外合一”，这对自己和他人来说都是最好的。中国传统文化所宣扬的“内圣外王之道”，正是鼓励人首先修“内”——以“修身”为本，以“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”为“内圣”功夫；然后注重“外”——以“齐家”、“治国”、“平天下”为“外王”功夫，“君子尊其身，而内外交修，格物、致和、正心、诚意内修之目也。齐家、治国、平天下，外修之目也。”其旨归在于内足以资修养而外足以经世，最终达到“知行合一”、“内外合一”的境界。对于品牌而言，所谓内是指品牌诉求，也即品牌产品在消费者心目中所代表的精髓是什么；所谓外是指消费者所看、所闻、所感受到的对品牌的体验。作为市场人，为实现品牌的“内外合一”，必须首先

根据目标顾客来明确品牌的“内在”，即品牌诉求，尤其是品牌 DNA，然后再在品牌的“外在”上做足文章，即在消费者对品牌的体验上下足工夫，这样便会使品牌内外达到有机统一。事实上，我们能深切体会到，消费者往往是通过品牌的外在表象和对品牌的体验来认识一个品牌的，一个成功的品牌管理，在能让消费者真切感受到品牌外在的同时，更能使消费者被品牌的内在所吸引、所感动，从而真正领会到品牌的内在，达到与品牌情感上的共鸣，实现“情景合一”。而此时，消费者对品牌的外在感悟上升到一个新的水平。这种使品牌由外而内又由内而外的统一就是品牌管理的最高境界。“外在”以“内在”为指导，“内在”又以“外在”为表现；外在源于且体现内在，内在指导又作用于外在。只要二者合一，就能达到“情景合一”，实现真正的“美”，就能真正抓住消费者的心，使品牌与消费者之间更加和谐。同时，品牌会在消费者心目中留下非常美好的印象，从而达到成功塑造品牌的目的，实现企业的可持续发展。

然而，要做到品牌的“内外合一”绝非易事。企业在进行品牌管理时，常常面临着两个主要的问题：一是对品牌诉求没有足够的认识，对品牌的定位不够清晰，不清楚品牌在消费者心目中应代表什么，品牌的精髓应是什么，因而更无从说“外”了；另外一个问题是，尽管对品牌诉求有了认识，也对品牌作了明确的定位，但在外在表象上，并没有使二者达到统一，有一种“言不达意”的感觉，不能有效地引起消费者共鸣，这样自然效果平平了。此外，成功的品牌管理工作要求在每个环节都正确，而只要其中的一个环节失误便会酿成失败。这一点，许多有多年品牌管理工作经验的同人都有深切体会。然而，要确保每个环节都万无一失是非常困难的事。看看我们平时的工作状态吧：常常陷入很难摆脱的忙碌中，为每项已经迫在眉睫的具体事务所烦扰。我们往往很难在事发当时了解问题根源，也无暇驻足思考。但事实上，市场调研、产品研发、包装设计、定价、广告创意、媒体投放计划、派送、促销、路演、新品发布……每一个环节都在一个巨大的系统中周而复始地运转着，我们必须让它们以尽可能明确、便捷的方式协调起来，各就各位，并能正确运行。这将有助于避免在品牌管理中被一些局部的问题干

扰，从而更好地把握住大局，把握住生意发展的根本。

经过这些年对品牌管理工作的不断摸索，我们认为品牌管理是一项复杂的系统工程，它不仅需要市场人有缜密的逻辑思维，有开放的创造性思维，更需要具备全局视野。简言之，对于集系统性和创造性于一身的品牌管理工作而言，只有具备全局视野才能获得成功。为此，本书根据宝洁的实战经验提出了“品牌管理全局风车模型”（见图1）。事实上，作为市场人，不但要对品牌管理的方方面面有一定的了解，更要做到全局思考。因为，只有用全局视野来面对品牌管理工作，才能达到品牌“内外合一”的境界，才能让我们在纷繁复杂的品牌管理手段面前，时刻保持清醒、冷静的头脑，并总能把握问题的实质，从容制定市场营销方案。试想，如果我们还像盲人摸象那样，对品牌管理没有全面的了解，那又如何能做到品牌的“内外合一”，如何能达到品牌管理的最高境界，如何能成为最好的市场人？可见，具备全局视野对市场人来说势在必行。

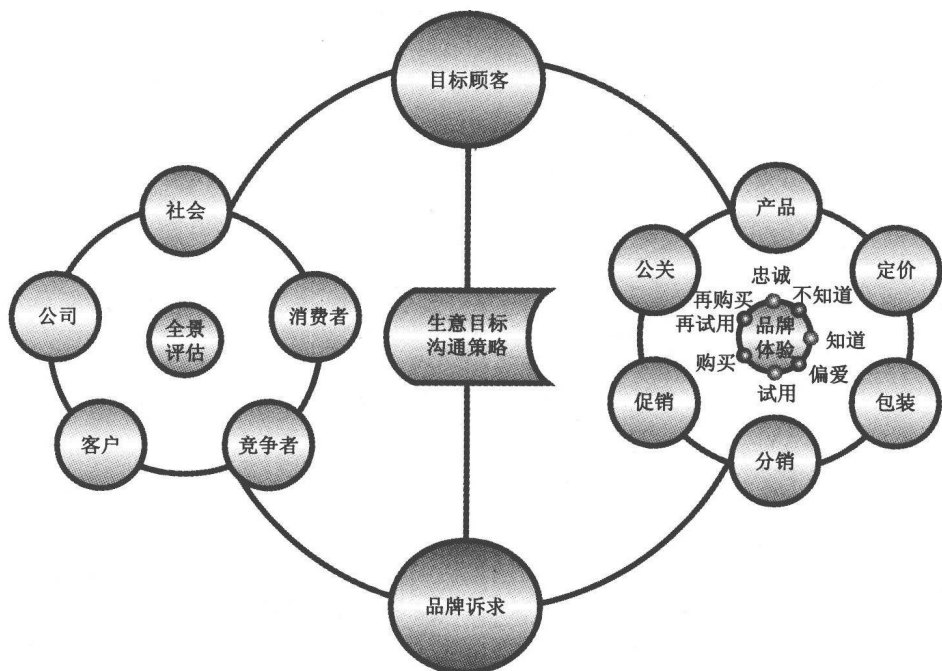


图1 品牌管理全局风车模型

全局视野要求我们：完成全景评估，做好市场细分，把握市场脉搏；明确战略目标顾客及核心目标顾客，确定品牌诉求，定义好品牌的“内在”及“外在”指导；之后，让消费者在对品牌的体验中，即品牌的“外在”中充分感受品牌诉求；最终，通过沟通策略达到品牌的“内外合一”，实现塑造品牌和生意发展的目标。这就是本书对于如何做最好市场人所给出的答案。

其实，早在几年前，笔者就有一个梦想，希望能将自己在宝洁的实战经验，尤其是品牌管理方面的所学、所感、所悟，总结成一个完整的体系奉献给读者，为品牌管理工作尽些绵薄之力。可是那时头脑里一直没有形成一个完整概念，经验也不是很足，这个想法就搁置了。又经过两年多的学习、实践、积累、沉淀，终于有了今天的品牌管理全局风车模型和品牌管理专家能力罗盘模型（见图2）的问世。现在，笔者的梦想实现了，把它奉献给读者，希望读者能从中得到一些有益的启发。

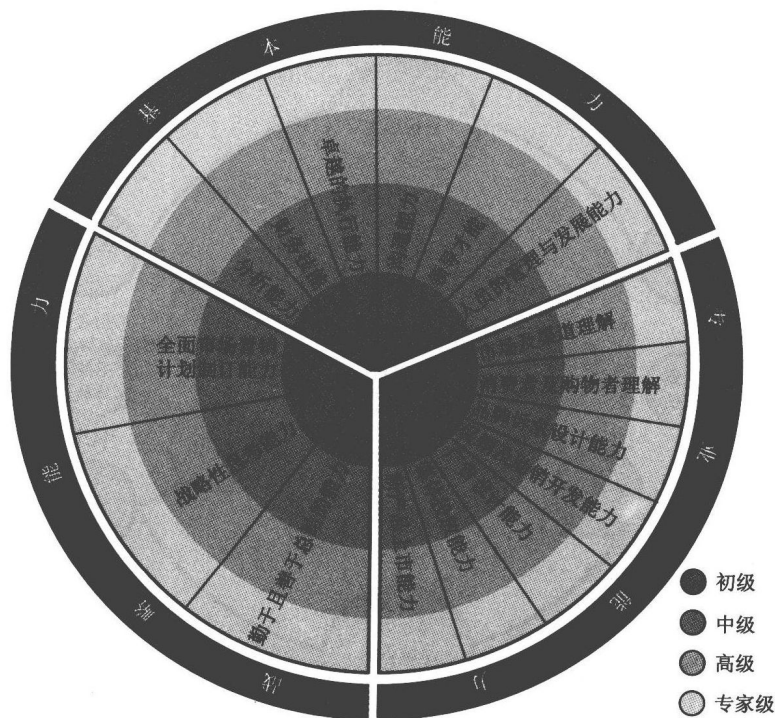


图2 品牌管理专家能力罗盘模型

全景评估、目标顾客、品牌诉求、品牌体验、生意目标与沟通策略是品牌管理全局风车模型的五个构成部分。可以说，品牌管理全局风车模型是一个完整的体系。它的五个构成部分彼此相互影响、相互配合、相互促进，是一个有机的整体。五者的整合是建立在严格的逻辑推断和缜密思维的基础之上的，它们的紧密配合运转共同推动并确保着品牌管理工作的顺利进展——开展全景评估是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的重要基础；确定目标顾客并满足其需求是进行品牌管理必须考虑的问题，是开展一切品牌管理活动的前提，更是实现品牌塑造、生意发展的根本归属；明晰品牌诉求是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的关键；以愉悦目标顾客、体现品牌诉求为目的的品牌体验，是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的有效途径；生意目标的确立、沟通策略的制定是进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的必由之路。由此可见，这五个构成部分存在着紧密的内在联系，它们有机地结合起来，构成了品牌管理完整的指导体系。

作为市场人，在实践中要想取得最好的效果，必须深刻理解全局风车模型及模型中这五个构成部分之间的关系，将各个部分紧密联系起来，在运用时要统筹兼顾，不断培养并建立自己的全局视野。从图 1 中，我们可以看出，它们所构成的闭合环状结构，从外观上就像风车一样。在应用中，更需要像风车一样不断地旋转，无论是对现有品牌管理工作的回顾，还是对工作困境解决方案的探寻；无论是对于刚推出的新品牌，还是对老品牌；无论是大到品牌 3~5 年的战略，还是小到新产品上市，甚至是每一个战术；我们都要将其纳入到这个风车之中，在风车中旋转一遍，形成全局视野，把握整个品牌管理系统。对于市场人来说，只有具备了品牌管理全局视野，才能实现品牌的“内外合一”，达到品牌管理的最高境界，才能成为最好的市场人。

对于初入品牌管理行业的同人，如果你刚刚接触一个品牌，你可以把本书当做一个检查清单，从中领会经营一个品牌该如何开始，该从哪些角度思考，该做到哪些事情。

今天，读者看到的这本书，已经是第十稿了，笔者精益求精，是想让读者能从中得到更多的借鉴和启发，锻炼并拥有全局视野，以实现品

牌的“内外合一”，向最好的市场人迈进一步。笔者真诚地希望，我们的努力能为作为市场人的你插上飞翔的翅膀，能为你的工作带去一缕清风，能为你的思想带去一些启迪，祝愿你在市场人的道路上越走越宽阔。

本书难免有疏漏之处，恳请读者批评指正。

编者
2012年3月

目 录 Contents

前言

第1章 全景评估，行动的第一步	1
1.1 无法脱离的社会整体环境	3
1.1.1 关注经济动态	3
1.1.2 对政治变化敏感	6
1.1.3 法律法规的影响	7
1.1.4 科技发展改变生意	8
1.1.5 千差万别的社会文化	9
1.1.6 不确定性分析	11
1.2 消费者研究	12
1.2.1 从人口统计学角度区分消费者	12
1.2.2 消费者需求层次与购买动机	15
1.2.3 消费者是怎样决策的	18
1.2.4 消费者的使用习惯和态度	21
1.2.5 消费者忠诚度：市场人的追求	23
1.3 市场竞争者分析	26
1.3.1 谁在与我们竞争	26
1.3.2 进行具体的分析	27
1.3.3 无论胜败都值得研究	29
1.3.4 当心后来者居上	29

1.3.5 把握市场竞争趋势	31
1.4 客户与我们：利益攸关	32
1.4.1 谁是我们的客户	33
1.4.2 细分客户便于高效管理	35
1.4.3 区域差异，不同对策	37
1.4.4 渠道功能不可小觑	38
1.5 企业自身评估	40
1.5.1 明确企业愿景	42
1.5.2 从竞争层面的评估	43
1.5.3 对自身资源的评估	45
宝洁经典，我们是否已做到	47
第2章 目标顾客	49
2.1 为什么确定目标顾客	50
2.2 战略目标顾客	52
2.2.1 战略目标顾客的特征	53
2.2.2 战略目标顾客确定的原则和方法	54
2.2.3 顾客细分指标	59
2.3 核心目标顾客	66
2.3.1 核心目标顾客的特征	67
2.3.2 确定核心目标顾客的原则和方法	69
宝洁经典，我们是否已做到	73
第3章 品牌诉求	77
3.1 品牌诉求体系模型	78
3.2 品牌诉求内在构成	80
3.2.1 品牌 DNA	82
3.2.2 品牌整体诉求	85
3.2.3 品牌利益诉求	86

3.2.4 品牌的利益支撑	89
3.2.5 品牌个性	90
3.2.6 品牌鉴别器	91
3.3 品牌诉求的外在表象	92
3.3.1 视觉形象	94
3.3.2 文字	95
3.3.3 声音	96
3.3.4 气味	98
3.3.5 质感	99
3.3.6 品牌诉求外在表象指导	100
3.4 品牌设计主题	101
宝洁经典, 我们是否已做到	104
第4章 品牌体验	107
4.1 品牌体验源自消费者与品牌之间的接触	108
4.1.1 从不知道到知道	110
4.1.2 从知道到偏爱到购买	111
4.1.3 从购买到再购买	114
4.1.4 品牌的忠诚消费者	115
4.2 品牌产品	117
4.3 品牌定价	119
4.4 品牌包装	122
4.5 品牌分销	126
4.6 品牌促销	131
4.7 品牌公共关系	136
宝洁经典, 我们是否已做到	139
第5章 生意目标及沟通策略	141
5.1 生意目标与市场目标	143

5.2 市场推广的沟通策略	146
5.2.1 高质高效的沟通信息	147
5.2.2 广告策略	149
5.2.3 媒体策略	154
5.2.4 直接沟通, 与目标顾客共赢	157
5.2.5 间接沟通, 与零售商及分销商共赢	159
5.2.6 间接沟通, 与市场的影响者共赢	160
5.3 优化投资回报率	162
5.3.1 市场推广矩阵模型	163
5.3.2 更准确地定位核心目标顾客群	164
5.3.3 全面优化市场推广矩阵	165
5.3.4 更精确地预算费用并控制	172
5.4 生意回顾	175
宝洁经典, 我们是否已做到	178
第6章 你准备好了吗?	181
后记	189

第1章

某空调生产厂商通过市场营销研究了解到以下能影响其业务经营的环境动向：

(1) 社会环境。为保护大气环境，国家将颁布法令，完全禁止使用氟利昂制冷技术；由于能源紧张，电费将大幅度提高。

(2) 消费者。消费者收入水平普遍提高，空调已逐渐改变奢侈品形象，成为生活必需品。

(3) 竞争者。竞争公司已开发出节能空调。

(4) 企业自身。企业科技人员有望成功地开发无氟制冷技术。

(5) 客户。家电类通路利润越来越薄，同时也对生产商的成本控制产生压力。

……

从这个空调厂商面对的诸多问题中，我们可以看出每个企业实际上都是生存在复杂的环境中的，所面对的机会和威胁也是非常复杂的。为了能用合理、有效的方式面对复杂环境中的各种机会和威胁，作为市场人必须从全景评估开始。开展全景评估是企业进行品牌管理、实现品牌塑造和生意发展的重要基础。因此，本章将对如何开展全景评估进行详细论述，并提出品牌管理环境全景评估模型（见图 1-1），包括社会环境、消费者、竞争者、客户、公司自身五个方面。社会环境是品牌管理的宏观环境，社会环境的变化将影响到其他四个方面，因而社会环境是首先需要评估的因素。

此外，企业明白其无法满足所有消费者的需求，每个企业都需要分割总体市场，然后选择适合的细分市场，制定相应的战略，以取得竞争的胜利，得到可观的利润。市场人依据什么来进行市场细分？就

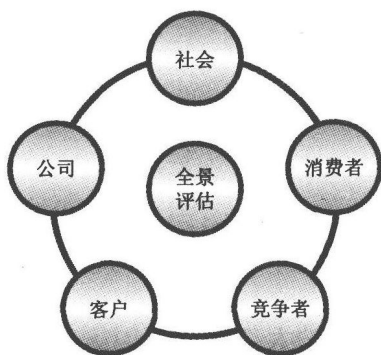


图 1-1 全景评估模型

是全景评估模型。全景评估模型为市场人选择目标市场、确定市场定位提供客观、全面、准确的依据。因此，作为市场人以全局视野来思考品牌管理，首先要完成全景评估，并以此为依据做好市场细分，把握市场脉搏。

营销启示

石油的命运

在石油得到广泛应用之前，其最大用途是作为煤油灯用油。当时，人们使用的照明工具主要是煤油灯，煤油灯的广泛使用促进了石油业的发展。石油企业通过改进煤油的照明性能进行竞争，同时与煤气灯企业进行抗衡。然而，爱迪生发明了电灯，改变了人们对煤油灯的需求，几乎击碎了石油企业的美梦。幸好，石油在取暖方面找到新的市场。厄运还没有完，接踵而来的灾难又一次袭击了石油企业：家用燃煤中心供暖系统的研制成功使得以石油为能源的小型供热器过时，石油企业面临新的生存危机。正当石油行业停滞不前时，内燃机的发明再一次改变石油企业的命运。此后，当这一市场步入衰退时，航空燃料的需求增加再次挽救了石油业。后来的铁路的内燃机化及小汽车和卡车数量的增加，使得石油业保持高速的增长。

宝洁视角 //////////////////////////////////

市场营销环境常被一些不可控制的因素影响，我们无法预知社会环境的变更，但我们要试图及时了解甚至预测趋势。摆脱被动的应付，主动去把握它，率先出击，将每次变化变为新的增长驱动力。

1.1 无法脱离的社会整体环境

正如哲学家所说：“人是社会的人。”企业也是社会的企业，除了社会，企业和人一样要面对自然，面对其他利益相关体，有可能是其他的企业或者人群。其中有些因素是企业可以掌控的，有些是企业无法掌控的，甚至某些是无人能掌控的。因此，我们要详细了解这些因素，并加以区分。

社会整体环境中的某些要素势必会对企业的营销活动产生影响，所以企业必须给予关注。这里所说的社会整体环境要素主要是指给企业带来市场机会同时有可能对企业营销活动产生威胁的各种力量，包括经济环境、政治环境、法律环境、科学技术环境、社会文化环境以及其他不可确定的因素。

1.1.1 关注经济动态

许多企业的产品市场或多或少地依赖于经济的景气状况和周期变化，这是因为经济环境常会间接影响到市场营销所依赖的其他因素。例如，社会经济状况将影响银行对企业的信贷政策，这将使企业的财务支配能力直接受到影响。因此，许多企业的高级管理层都十分关注国内外的经济环境和发展趋势，经常阅读权威性的经济报刊，关注经济动态，甚至当政府对未来的经济趋向还没有什么明确意见的时候，企业就已心中有数，并提前采取应对措施。

经济环境一般指影响企业市场营销方式与规模的经济因素，包括企