

BRAND
STRATEGY
IN CHINA

翁向东 著

本土品牌战略



低成本创建强势大品牌的
黄金法则

为什么在中国多的是昙花一现的名牌？

为什么价格总是比洋品牌低很多仍无人喝彩？

为什么总是广告一停销量就马上下滑？

为什么创建品牌的广告成本总是居高不下？

为什么媒体的一篇文章就可以葬送一个品牌？

本书直面中国品牌的困境，提出低成本创建强势大品牌的战略。

浙江人民出版社

● 翁向东的《本土品牌战略》是一本真正具有独创思想并自成体系的品牌战略专著，对创建中国的强势大品牌具有深远意义。我最大的愿望是我的竞争对手永远看不到这本书。

—— 海信集团副总裁 程开训

● 这是一本在品牌战略研究上具有里程碑意义的专著，同时本书又是作者十年实战策划的智慧结晶，书中案例以亲自策划、亲身经历为主，十分符合中国企业实际。

—— 乐百氏集团原营销总部总经理 杨杰强

● 翁向东的策划之所以能超低成本开拓市场又能为创建强势品牌做加法，是因为他总能以独到的眼光深刻洞察国情与中国企业的实际。本书的出版，必将对造就中国的国际级大品牌起到十分积极的作用。

—— 格兰仕企业集团副总裁 俞尧昌

ISBN 7-213-02400-0



9 787213 024009 >

ISBN 7-213-02400-0/F · 402

定价：22.00 元

翁向东 著

本土品牌战略

——低成本创建强势大品牌的黄金法则



ND STRATEGY IN CHINA

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

本土品牌战略:低成本创建强势大品牌的黄金法则/
翁向东著. —杭州:浙江人民出版社,2002.5

ISBN 7-213-02400-0

I.本… II.翁… III.企业管理:质量管理
IV.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024496 号

本土品牌战略

——低成本创建强势大品牌的黄金法则

翁向东 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
- 特约编辑 金 纪
- 封面设计 顾 页
- 责任校对 李育智 戴文英 张谷年
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 杭州天一图文制作有限公司
- 印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳镇)
- 开 本 880×1230 1/32
- 印 张 10.875
- 字 数 23.3 万
- 插 页 2
- 印 数 1-8000
- 版 次 2002 年 5 月第 1 版
2002 年 5 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02400-0/F·402
- 定 价 22.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序

本书是作者近10年来从未间断地从事营销广告与品牌战略实战策划的智慧结晶。自1992年大学毕业以来,翁向东一直处在市场激战第一线,策划实施了多个影响中国营销广告界的品牌战略成功案例。书中所举案例以其亲身策划、亲身经历为主,贴近中国国情和中国企业现状。因此,本书对中国企业的现实指导意义不得不让人刮目相看。

同时,本书的理论水准亦是不可忽视的。复旦营销学科班毕业的翁向东有很高的理论素养,有能力不断地把经验性的感悟上升到理论的高度,再加上其对专业的挚爱和孜孜不倦的探索精神,也缘于其立志为创建中国的国际大品牌尽一分绵薄之力的赤子情怀,抵挡得住红尘俗世的种种诱惑,耐得住孤灯寒窗的寂寞,所以翁向东在品牌思想创新上硕果累累,创建了“副品牌、品牌核心价值统帅论、品牌加法论、品牌延伸中的核心价值中心论”等品牌理论。这些创新思想被业界人士广泛引用,指引了不少企业成功创建品牌的实践。理论又作用于翁向东的实战策划,使策划站得高看得远,使策划更具系统

性、全局性与战略高度,并且使他和他的团队为企业策划的营销广告策略能低成本实现营销目标和树立长寿的强势大品牌。

由于品牌研究的滞后,中国很多企业的营销高层人士对品牌管理究竟做哪些工作都不甚了解,其中不乏销售额过百亿的企业的市场总监。作为一本完整指导企业进行品牌战略管理全书,本书清晰地勾勒出企业进行品牌管理的流程,清晰地厘定了品牌管理工作的四条主线:

第一,规划以核心价值为中心的品牌识别系统,并以品牌识别系统统帅企业所有的营销传播活动,这就是著名的“核心价值统帅论”。“核心价值统帅论”确保了企业的每一分营销广告投入都为品牌做加法,都为提升品牌资产作累积,是低成本创建强势大品牌的重要思想。

第二,优选品牌化战略与品牌架构。深入研究综合品牌战略(一牌多品战略)、产品品牌战略(一品一牌或一品多牌战略)、产品线品牌战略、分类品牌战略、联合品牌战略、担保品牌战略、主副品牌战略等品牌化战略的内在规律,并结合企业财力、企业的规模与发展阶段、行业与消费者特点等实际情况,按低成本实现企业营销目标与培育大品牌的战略目标,优选出企业的品牌化战略。同时,规划好企业品牌与各产品品牌之间的关系,建立科学的品牌架构。作者不仅对每一种品牌化战略模式都有独到见解,而且还是副品牌理论的创立者。结合中国企业实力较小、缺乏品牌管理经验的实际情况来研究如何具体运用每一种品牌化战略模式是这部分内容的特色。

第三,进行理性的品牌延伸扩张,充分利用品牌资源获取更大的利润。作者提出的“品牌延伸中的核心价值中心论”是

品牌延伸研究里程碑式的飞跃，对帮助企业进行科学理性的品牌延伸决策，实现企业的跨越式发展具有重大意义。书中有关品牌延伸中如何成功地推广延伸产品的论述，针对中国企业在品牌延伸中经常遇到的推出新产品往往出师不利这一最头疼的问题提出了创造性的应对之策。

第四，完整理解品牌资产，科学地管理品牌资产的各项指标，打造具有鲜明的核心价值与个性、丰富的品牌联想、高品牌知名度、高溢价能力、高品牌忠诚度和高价值感的强势大品牌。在这部分内容中，作者把重点放在本土市场环境下如何策划低成本的品牌资产提升策略上。在理论上，创造性地把品牌的溢价能力列入品牌资产，言之有理有据，有助于中国企业在创建品牌中更加重视品牌溢价能力的提升，而品牌溢价能力低正是中国企业的通病。

作者不仅系统地阐述了这四条主线，而且对其中的每一环节都作了深刻研究并力求上升到规律性的认识，同时结合中国企业的实际与国内市场特点提出了具有可操作性的策略建议。书中不少作者亲自策划的案例既是作者品牌思想在实战中的灵活运用，又印证了作者的品牌思想。作为兼具非凡实战价值和完整理论体系的品牌战略专著，必将对中国的品牌事业产生深远影响。我想，在不久的将来，不少从这本书中得益的企业和个人会对翁向东先生的辛勤付出表示感激之情。

正如作者所指出的，培育一个强势大品牌的关键是以水滴石穿的定力长期坚持品牌核心价值。这种咬定青山不放松的精神无疑应该贯穿到品牌创建工作的每一天和每一环节，因为期间会有各种各样艰难的挫折、困惑与诱惑。只要每一天都在为品牌作加法，总有一天你会苦尽甘来，当你看到自己的

品牌得到消费者宠爱的时候,我相信,那时的你将会是世界上最幸福和有成就感的人。

乐百氏集团创始人之一、原营销总部总经理 杨杰强

2002年4月

第一章 本土品牌急需战略管理 /1

中国缺少强势大品牌的根本原因是大部分企业对于品牌管理依然十分陌生，甚至对品牌管理究竟具体做哪些工作都不大了解。为国内企业作品牌战略规划首先要紧密结合本土市场特点，同时还要充分考虑到国内企业财力不够雄厚的实际，所以，一流的品牌战略必须降低企业的营销成本。

一、品牌战略管理管什么 /1

二、中国国情下的品牌战略 /7

三、实施卓越品牌战略,有效降低营销成本 /11

第二章 核心价值——品牌永远的灵魂 /17

没有灵魂的人不可能有成功的美好人生,同样,一个品牌如没有清晰的核心价值,也不可能成长为强势大品牌。品牌管理的中心工作就是清晰地规划出核心价值,并且在以后的品牌建设过程中,始终不渝地保持核心价值不变。只有在漫长的岁月中以非凡的定力做到这一点,才能创建强势大品牌。

一、以水滴石穿的定力维护品牌核心价值 /17

二、中国企业品牌核心价值信天游的原因 /21

三、完整理解品牌核心价值 /26

四、提炼品牌核心价值原则 /29

【案 例】 古越龙山黄酒品牌核心价值重整战略 /42

五、用品牌核心价值统帅企业的一切营销传播
活动 /47

【专 论】 营销与传播的背离对康佳的伤害 /55

【专 论】 广告语不一定传达出品牌核心价值 /58

【案 例】 核心价值统帅论助金娃低成本崛起 /59

六、深度沟通——把核心价值刻在消费者的心灵深处 /63

第三章 规划品牌识别系统——让核心价值落到实处 /72

提炼出高度个性化并对消费者具有极大感染力的品牌核心价值,意味着品牌战略管理迈出了成功的第一步。但品牌核心价值过于抽象。品牌管理的一项重要工作就是规划以品牌核心价值为中心的品牌识别系统,使核心价值落到实处,并与日常的营销传播活动有效对接,为企业的营销传播活动定下标准与方向。

一、品牌的产品识别 /73

二、品牌的企业识别 /76

三、品牌的气质识别 /93

四、品牌的地位识别 /100

五、品牌的责任识别 /102

六、品牌的成长性识别 /105

七、品牌的创新能力识别 /107

八、品牌与消费者的关系识别 /108

九、品牌的符号识别 /108

十、规划品牌识别时易陷入的误区 /114

第四章 品牌识别的管理 /122

有位哲人说过,“时间的摧毁力不能低估”。但时间老人还是留下了一批弥足珍贵的百年金字招牌。对多个长寿品牌的研究表明:在保持品牌内核稳定的同时,因时对品牌识别的部分内容进行适度的创新性调整,是品牌摆脱时间的侵蚀、成就百年金字招牌的根本,即品牌识别需要科学的管理。

一、界定基本识别与扩展识别 /122

二、品牌识别的管理原则 /126

【专 论】 因循守旧的丰厚回报——从索尼的“笨拙”与中国
家电品牌的“机灵”谈起 /127

【案 例】 海信不逐热点创佳绩 /130

三、调整品牌识别,永葆品牌青春 /133

四、品牌识别的调整策略 /136

【专 论】 给品牌取一个很靓的洋名
——中国品牌国际化的起点 /140

【专 论】 三星品牌价值提升战略对中国家电品牌的启示 /143

【案 例】 海信:新产业,新识别
——适应 3C 产业格局的品牌识别调整策略 /154

【案 例】 格兰仕以新识别争夺高端市场 /156

第五章 优选品牌化战略与品牌架构 /159

有关品牌化战略与品牌架构的一项小小决策,会在企业经营的每一环节中放大。决策水平高,让企业多盈利几千万元、上亿元是很容易的事情;决策水平低,导致企业损失几千万元、上亿元也是平常的事。

一、综合品牌战略 /162

二、产品品牌战略 /166

【专 论】 凸显个性、锁定目标消费群

——一类产品多品牌战略的魅力 /168

【专 论】 科龙,要告诉消费者华宝是你的兄弟吗 /177

【专 论】 五粮液多子如何多福 /182

【案 例】 古越龙山多品牌战略规划 /185

【案 例】 乐百氏与反斗星关系协调 /188

三、产品线品牌战略 /191

四、分类品牌战略 /193

五、双品牌战略与来源品牌战略 /196

六、担保品牌战略 /198

七、主副品牌战略 /200

【专 论】 副品牌的威力和妙用

——从“健康快车”让乐百氏再上快车道谈起 /201

【专 论】 妙用副品牌的感性价值

——谈副品牌价值的深度开发 /206

【专 论】 莫忘副品牌对主品牌的反哺作用

——“精显”给长虹带来什么 /209

八、来源品牌战略、担保品牌战略、主副品牌战略的
异同比较 /212

九、规划科学的品牌架构 /214

第六章 理性品牌延伸——企业发展的加速器 /218

品牌延伸是对品牌资源的深度开发和利用,是企业获取最大利润的重要战略。如雀巢、飞利浦、海尔、娃哈哈、步步高等都通过品牌延伸迅猛发展,成为同业翘楚。但品牌延伸也有很大的风险,只有核心价值能包容延伸产品,才可以进行品牌延伸。

一、品牌延伸该出手时就出手 /218

二、品牌延伸——企业发展的加速器 /229

三、品牌延伸决策:一切以品牌核心价值为中心 /238

四、品牌延伸决策:全方位思考,谨慎决策 /245

五、品牌延伸中如何成功推广新产品 /250

【案 例】 乐百氏纯净水巧妙避开延伸障碍 /255

第七章 品牌资产及价值 /260

品牌资产的构成是多方面的,除品牌知名度外,还有品牌核心价值、品质认可度、品牌联想、品牌忠诚度、品牌溢价能力等,品牌建设应围绕品牌的各项资产进行综合的提升,这样才能累积丰厚品牌资产,创建强势大品牌。

一、什么是品牌资产与价值 /260

二、品牌知名度的价值与创建策略 /262

三、品质认可度的价值与创建策略 /269

【专 论】 价格战是低层次的吗

——从格兰仕的总成本领先战略看价格战的本质 /280

四、品牌联想的价值与建设策略 /288

五、品牌忠诚度的价值与提升策略 /294

【专 论】 追求品牌忠诚的极致

——乐百氏用情感俘获消费者的心 /303

六、顾客满意度战略 /306

七、品牌溢价能力的价值与提高策略 /312

【案 例】 打造高身份、高溢价能力的综合电器大品牌

——格兰仕品牌战略建议 /320

后记 我的中国国际品牌梦 /327

翁向东品牌思想创新历程 /334

本土品牌急需战略管理

中国缺少强势大品牌的根本原因是大部分企业对于品牌管理依然十分陌生，甚至对品牌管理究竟具体做哪些工作都不大了解。为国内企业作品牌战略规划首先要紧密结合本土市场特点，同时还要充分考虑到国内企业财力不够雄厚的实际，所以，一流的品牌战略必须降低企业的营销成本。

一、品牌战略管理管什么

国内市场不断涌现拍案叫绝的成功营销广告案例，仅2001年就有名人掌上电脑、风影洗发水、海王银得菲等精彩案例，这说明国内企业的营销广告策划水平已到了很高的水准。

然而，在我们身边为什么多的是昙花一现的名牌？为什么总是广告一停销量就马上下滑？为什么多的是内部人事一有风吹草动就会导致品牌大贬值？为什么媒介一篇文章和小小的质量事故就可以葬送一个品牌（尽管雀巢、东芝出过很大的

质量事故,但未伤及品牌元气)?为什么总是价格比洋名牌低很多仍无人喝彩?……

因为我们没有打造出一个个性鲜明、联想丰富、高威望、高价值感、高美誉度与忠诚度的强势大品牌。而这一切的背后是因为中国的大部分企业对于品牌管理依然十分陌生,在品牌战略管理上的知识还十分贫乏,对品牌管理究竟具体做哪些工作不大了解或了解不深、不完整,甚至不少销售额几十亿、上百亿的企业的营销高层人士都无法清晰地回答创建一个强势品牌的关键要素是什么。更有急功近利者认为把产品卖出去就是做好了一个品牌。

有不少业内人士认为品牌战略规划与管理就是营销策划、广告创意、广告发布、公关活动与终端促销,这当然与大量冠以品牌战略、品牌策划等字眼的书籍误导有关。因为翻开很多的品牌战略、品牌策划的书籍,里面绝大部分内容都在讲市场细分、目标市场定位、产品策略、广告诉求主题定位、电视广告创意、媒介选择、公关活动、新闻软性宣传、终端陈列与生动化等具体的营销广告活动应如何策划与实施。果真如此,就不应该存在品牌战略管理这门学科了,企业也就没必要进行品牌战略规划与管理,只要做好日常的营销广告工作就可以了。品牌战略有其自身的研究范畴,企业的品牌战略管理工作有其独特的工作职责与内容。这就像一个国家要制定宪法,然后个人和组织(政府、企事业单位、社会团体……)在宪法的制约和宪法精神的指引下展开日常的政治、经济、社会活动,在此基础上推动国家走向民主、文明、繁荣、富强。品牌战略规划与管理的职责与工作内容究竟是什么?品牌战略规划的职责与内容就是制定以品牌核心价值为中心的品牌识别系统,然后

以品牌识别系统统帅和整合企业的一切价值活动（展现在消费者面前的是营销传播活动），同时优选高效的品牌化战略与品牌架构，不断地推进品牌资产的增值并且最大限度地合理利用品牌资产。品牌识别系统、品牌化战略与品牌架构就好像宪法，企业的营销传播活动就像组织与个人日常的政治、经济与社会活动，把营销策略、广告创意、终端陈列与促销当做品牌战略管理的工作，就等于把公民日常的社会活动如升学、就医、谈恋爱、婚嫁当做宪法的制定与实施了。像全国人大的工作职责一样，企业品牌战略管理部门的职责首先是品牌宪法的制定，然后是执法检查即对品牌的营销策略、广告公关促销等传播活动的每一个环节是否有效地体现品牌宪法进行检查。

杰信多年从事品牌战略咨询和研究表明，要高效创建强势大品牌，关键是围绕以下四条主线做好企业的品牌战略规划与管理工作：

（一）规划以核心价值为中心的品牌识别系统，并以品牌识别系统统帅企业的营销传播活动

1. 进行全面科学的品牌调研与诊断，充分研究市场环境、目标消费群与竞争者，为品牌战略决策提供翔实、准确的信息导向。

2. 在品牌调研与诊断的基础上，提炼高度差异化、清晰明确、易感知、有包容性和能触动感染消费者内心世界的品牌核心价值。

3. 规划以核心价值为中心的品牌识别系统，基本识别与扩展识别是核心价值的具体化、生动化，使品牌识别与企业营销传播活动的对接具有可操作性。

4. 以品牌识别系统统帅企业的营销传播活动,使每一次营销传播活动都传达出品牌的核心价值、品牌的精神与追求,确保了企业的每一分营销广告投入都为品牌做加法,都为提升品牌资产作累积。

5. 制定品牌资产建设的目标,企业的营销传播活动不断地围绕提升品牌资产而展开。

(二) 优选品牌化战略与品牌架构

品牌战略规划很重要的一项工作是规划科学合理的品牌化战略与品牌架构。在单一产品的格局下,营销传播活动都是围绕提升同一个品牌的资产而进行的,而产品种类增加后,就面临着很多难题,究竟如何进行品牌延伸,新产品沿用原有品牌,还是采用一个新品牌?若新产品采用新品牌,那么原有品牌与新品牌之间的关系如何协调,企业总品牌与各产品品牌之间的关系又该如何协调?品牌化战略与品牌架构优选战略就是要解决这些问题。

这是理论上非常复杂,实际操作过程中又具有很大难度的课题。同时对大企业而言,有关品牌化战略与品牌架构的一项小小决策都会在标的达到几亿乃至上百亿的企业经营的每一环节中以乘数效应的形式加以放大,从而对企业效益产生难以估量的影响。品牌化战略与品牌架构的决策水平高,让企业多盈利几千万、上亿是很平常的事情,决策水平低导致企业损失几千万、上亿也是常有的事。如雀巢灵活地运用联合品牌战略,既有效地利用了雀巢这一可以信赖的总品牌获得消费者的初步信任,又用“宝路、美禄、美极”等品牌来张扬产品个性,节省了不少广告费。雀巢曾大力推广矿物质水的独立品牌