

销 售 市 场

营 销 纵 横 丛 书

CHINA

中国品牌**低成本**营销策略

翁向东 著

重庆出版社



中国品牌低成本营销策略

翁向东 著

重庆出版社



《销售与市场·营销纵横丛书》编委会

主任：李颖生

委员：张 环 张树军 黄瑞华 朱 东 唐 梅
袁 航 姬大鹏 彭春雨 伟 哲 侯 乐

图书在版编目(CIP)数据

中国品牌低成本营销策略 / 翁向东著. — 重庆: 重庆出版社, 2003.1

ISBN 7-5366-6111-8

I. 中... II. 翁... III. ①企业管理: 成本管理—研究—中国 ②产品—市场营销学—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 003568 号

中国品牌低成本营销策略

ZHONGGUO PINPAI DICHENGBEN YINGXIAO CELÜE

翁向东 著

责任编辑 李盛强

封面设计 侯 乐

技术设计 刘黎东

重庆出版社出版、发行

(重庆长江二路 205 号)

新华书店经销

重庆市联谊印务有限公司印刷

开本 880 × 1230 1/16 印张 12.25

字数 317 千

2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-5366-6111-8 / F · 291

定价: 20.00 元

目 录

1 第一章

缺乏战略管理

——本土品牌的软肋

- 3 第一节 掌握品牌战略管理的精髓
- 6 第二节 甲之熊掌 乙之砒霜
- 9 第三节 卓越品牌战略, 大大降低营销成本

13 第二章

核心价值

——品牌亘古不变的灵魂

- 15 第一节 全力维护品牌核心价值始终不变
- 18 第二节 本土品牌核心价值游离的深层原因
- 20 第三节 品牌核心价值的完整构成
- 23 第四节 提炼与规划品牌核心价值的四大原则

杰信案例

- 29 一笔挥画乾坤, 厦新铸就辉煌

——核心价值成为厦新的强劲助推火箭

- 30 古越龙山黄酒品牌核心价值重整战略
- 33 第五节 每一分的营销广告费用都为品牌做加法

专 论

- 37 非整合的营销传播对康佳的伤害
- 38 广告语一定要传达出品牌核心价值吗

杰信案例

- 39 金娃的低成本崛起之道

- 41 第六节 深度沟通——让消费者在体验中由衷认同核心价值

45 第三章

品牌识别系统

——规范企业的营销传播活动

- 48 第一节 品牌的产品识别
- 50 第二节 品牌的企业识别
- 58 第三节 品牌的气质识别
- 62 第四节 品牌的地位识别
- 63 第五节 品牌的责任识别
- 65 第六节 品牌的成长性识别
- 66 第七节 品牌的创新能力识别
- 67 第八节 品牌与消费者的关系识别
- 68 第九节 品牌的符号识别
- 71 第十节 规划品牌识别时易陷入的误区

75 第四章

因循守旧 + 与时俱进

——品牌识别的管理策略

- 77 第一节 成功品牌识别管理的前提

79 第二节 品牌识别调整的原则

专 论

80 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

杰信案例

82 海信空调——变频技术打造品牌的创新感与技术

领导形象

83 第三节 品牌识别与时俱进，永葆品牌活力

85 第四节 品牌识别的调整策略

杰信案例

87 海信，新产业、新识别

——适应3C产业格局的品牌识别调整策略

87 格兰仕以新识别争夺高端市场

专 论

89 给品牌取一个很靓的洋名

——中国品牌国际化的起点

90 三星品牌价值提升战略对中国家电品牌的启示

95 第五章

品牌化战略与品牌架构的优选

——一招定乾坤

99 第一节 综合品牌战略的特点与运用策略

101 第二节 产品品牌战略的特点与运用策略

杰信案例

106 古越龙山多品牌战略规划

107 乐百氏与反斗星关系协调

专 论

109 科龙，要告诉消费者华宝是你的兄弟吗

111 五粮液多子如何多福

113 第三节 产品线品牌战略的特点与运用策略

114 第四节 分类品牌战略的特点与运用策略

115 第五节 双品牌战略的特点与运用策略

116 第六节 担保品牌战略的特点与运用策略

118 第七节 主副品牌战略的特点与运用策略

专 论

121 妙用副品牌的精神价值

——副品牌价值的新发现

122 莫忘副品牌对主品牌的反哺作用

——精显给长虹带来什么

杰信案例

123 佳乐妙用副品牌实现超低成本营销

126 第八节 来源品牌战略、担保品牌战略、主副品牌战略的异同比较

127 第九节 规划科学高效的品牌架构

129 第六章

理性品牌延伸，
企业发展的加速器

131 第一节 品牌延伸，该出手时就出手

专 论

136 再看娃哈哈的品牌延伸战略

137 第二节 品牌延伸，企业发展的加速器

141 第三节 品牌核心价值的包容力是根本

145 第四节 全方位思考, 谨慎决策

147 第五节 品牌延伸中如何成功推广新产品

杰信案例

149 乐百氏纯净水巧妙避开延伸障碍

179 第十节 顾客满意战略, 品牌忠诚度的基石

182 第十一节 品牌的溢价能力

184 第十二节 提高品牌溢价能力的策略

杰信案例

186 打造高身份与高溢价能力的综合电器大品牌的战

略

——在格兰仕 2002 年度品牌营销战略研讨会上的演讲

151 第七章

**累积丰厚品牌资产,
打造强势大品牌**

153 第一节 完整理解品牌资产与价值

154 第二节 正视品牌知名度的内涵与价值

156 第三节 超低成本创建知名度的六大策略

159 第四节 品质认可度与价值

161 第五节 建立品质认可度的策略

杰信案例

164 贺兰山以原产地战略打造品牌的惟一性

165 价格战是低层次的吗

——格兰仕超低成本的新闻传播

168 第六节 创造积极、美好的品牌联想

170 第七节 丰富、积极的品牌联想建设策略

172 第八节 品牌忠诚度

174 第九节 获取消费者痴情的爱

专 论

177 追求品牌忠诚的极致, 乐百氏用情感俘获消费者

的心

——从“27层净化”到“纯净、你我、乐百氏”

在我们身边为什么多的是昙花一现的名牌？为什么总是价格比洋名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、东芝曾出过很大的质量事故但未伤及品牌元气）……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，甚至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。

第一章

缺乏战略管理

——本土品牌的软肋

第一节

掌握品牌战略管理的精髓

国内市场不断涌现拍案叫绝的成功营销广告案例，光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，品牌战略管理方面的知识还十分贫乏，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。

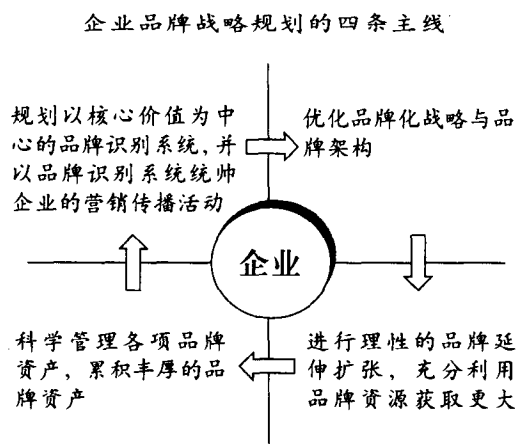
有不少业内人士认为品牌战略规划与管理就是营销策划、广告创意、广告发布、公关活动与终端促销，这当然与大量冠以品牌战略、品牌策划等字眼的书籍误导有关。因为翻开很多的品牌战略、品牌策划的书籍，里面绝大部分内容都在讲市场细分、目标市场定位、

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、终端陈列与促销当作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、婚嫁当作宪法的制定与实施了。像全国人大工作职责一样，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作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. 以品牌识别统帅企业的营销传播活动,使每一次营销传播活动都演绎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作加法,都为提升品牌资产作累积。

5. 制定品牌建设的目标,即品牌资产提升的目标体系。

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,究竟是进行品牌延伸——新产品沿用原有品牌呢,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,让企业多赢利几千万、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“飘蓝”,但发现“飘蓝”推起来很吃力、成本居高不下,再加上矿物质水单用雀巢这个品牌消费者也能接受,于是就果断地砍掉“飘蓝”,2001年下半年就在市场上见不到飘蓝水了,如果不科学地分析市场与消费者,而是像愣头青一样还继续推飘蓝,也许几千万、上亿的费用就白白地流走了。

国内不少企业就是因为没有科学地把握品牌化战略与品牌架构,在发展新产品时,在这一问题上决策失误而翻了船,不仅未能成功开拓新产品市场,而且连累了老产品的销售。因此对这一课题进行研究,对帮助民族企业上规模,诞生中国的航母级企业有重要意义。

品牌化战略与品牌架构具体要解决的是以下课题:

在悟透各种品牌化战略模式的规律,并深入研究企业的财力、企业的规模与发展阶段、产品的特点、消费者心理、竞争格局与品牌推广能力等实际情况的基础上,按成本低又有利于企业获得较好的销售业绩、利润与实现培育强势大品牌的战略目标,优选出科学高效的品牌化战略模式,即选出下列品牌

化战略模式的一种或者几种：

1. 综合品牌战略（一牌多品）
2. 产品品牌战略（一品一牌或一品多牌战略）
3. 产品线品牌战略
4. 分类品牌战略
5. 联合品牌战略
6. 担保品牌战略
7. 主副品牌战略

同时，规划好企业品牌与各产品品牌之间的关系、各产品品牌之间的关系，建立科学的品牌架构。

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

创建强势大品牌的最终目的是为了持续获取较好的销售与利润。由于无形资产的重复利用是不用成本的，只要用科学的态度与高超的智慧来规划品牌延伸战略，就能通过理性的品牌延伸与扩张充分利用品牌资源这一无形资产，实现企业的跨越式发展。因此，品牌战略管理的重要内容之一就是品牌延伸的下述各个环节进行科学和前瞻性规划：

1. 提炼具有包容力的品牌核心价值，预埋品牌延伸的管线
2. 如何抓住时机进行品牌延伸扩张
3. 如何有效回避品牌延伸的风险
4. 延伸产品如何强化品牌的核心价值与主要联想并提升品牌资产
5. 品牌延伸中如何成功推广新产品

四、科学地管理各项品牌资产，累积丰厚的品牌资产

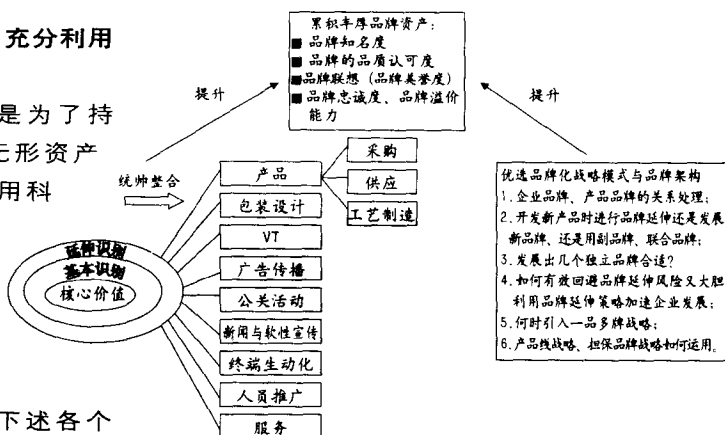
创建具有鲜明的核心价值与个性、丰富的品牌联想、高品牌知名度、高溢价能力、高品牌忠诚度和高价值感的强势大品牌，累积丰厚的品牌资产。

首先，要完整理解品牌资产的构成，透彻理解品牌资产各项指标如知名度、品质认可度、品牌联想、溢价能力、品牌忠诚度的内涵及相互之间的关系。在此基础上，结合企业的实际，制定品牌建设所要达到的品牌资产目标，使企业的品牌创建工作有一个明确的方向，做到有的放矢并减少不必要的浪费。

其次，在品牌宪法的原则下，围绕品牌资产目标，创造性地策划低成本提升品牌资产的营销传播策略。同时，要不断检核品牌资产提升目标的完成情况，调整下一步的品牌资产建设目标与策略。

上述品牌战略规划与管理工作的四条主线，正是笔者写作本书的主要内容。希望以上对品牌战略规划与管理的简介与四条主线的梳理有助于大家对本书的研读和理解。

品牌战略管理模式

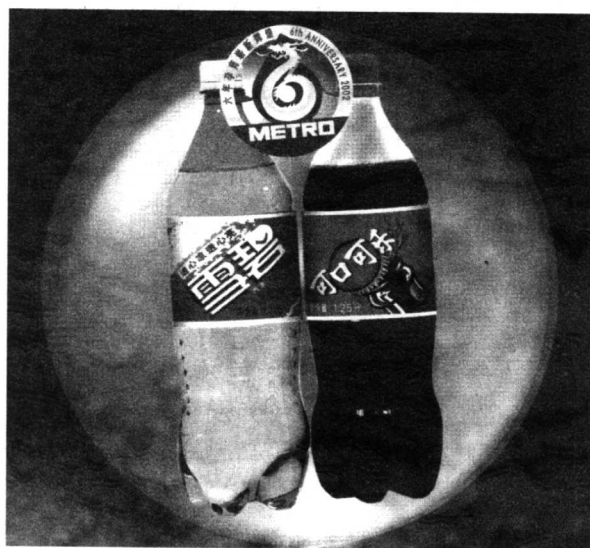


此外，笔者觉得没有必要把这本书写成品牌的百科全书。尽管有很多内容是属于品牌战略研究范围或与此紧密相关的，但笔者并没有写入本书，如有关品牌的基础知识如品牌的定义、业内研究已十分成熟的品牌命名、有关法律书籍上介绍更专业、更系统的品牌法律资产、商标注册、品牌的法律保护等内容。不过读者不能因为没列入本书，就误以为品牌命名、品牌设计、品牌的法律资产管理与保护不是品牌战略规划与管理工作的主要内容。尽管把这些内容放进去书会更厚一些，也会显得更有学问一些，但作为一位策划人和品牌战略研究者，对资源有一种与生俱来的珍惜情结。重复介绍大家都已熟知或别的书中已经比较成熟的内容给读者与企业，是一种资源的浪费。不仅浪费纸张、污染环境，更重要的是浪费读者的宝贵时间。因为，本书的读者有一部分是商界精英，是创建中国的国际级强势大品牌的中流砥柱，他们的每一分钟都是很宝贵的。

第二节

甲之熊掌 乙之砒霜

——中国国情下的品牌战略



可口可乐要找出一种高效、低成本地把货铺向农村的营销方式
还要好好费一番心思。

品牌战略规划应该将企业的实际财力、品牌营销能力等与本土市场的实际紧密结合起来，切忌食而不化。更不能跨国公司如何，我们就跟着如何。比如颇具实力的宝洁公司一个产品多种品牌，中国有多少企业用得起？多品牌对宝洁而言是熊掌，但拿到国内很多企业手中就会变成砒霜。

也许有人会问：讲品牌战略，为什么要突

出中国国情？首先是因为国内企业在同样的市场环境下，由于产品、发展历史、品牌成熟度、企业财力等方面存在很大差异，国内企业的品牌战略、营销战略肯定会与国外企业有很大区别。现在有一种不大好的风气，凡事言必称宝洁、西门子、IBM。

而事实上，老外的许多做法就很不适应中国的市场环境，如西门子的博世热水器把95%的精力放在科研、生产与品质管理上，在广告、营销上却努力不够，结果进军中国市场

多年，业绩却并不理想。西门子可能觉得博世在中国也像在德国那样有名，所以不怎么投广告。其实，博世在德国，每个人都认识你，但在中国，你还是个非常浅的品牌，在国内知名度远没有大家想象那样高，连可口可乐在一、二、三级市场的知名度都只有78%，这还是在调查员的提示下的知名度，未提示下的知名度就更低。我很认可调查公司提供的这个数据，因为中国有不少文盲，有很多人接触媒体。到四级市场与农村那就更低了，这不奇怪，张艺谋拍了个片子叫《一个都不能少》，里面的小演员就是参加拍片才有幸第一次喝上可乐。中国国情总的来说还比较贫穷。大众媒介在城市渗透很广，而农村居民接触阅读物与电子媒介的比例都是很低的。截至1998年底，彩电的普及率也只有小小的32%。这就是我们的国情和面临的市场环境，这样的国情就决定了我们的品牌战略与很多国际品牌、成熟品牌的战略有很大的差异。一流的营销首先要对经营环境有正确和透彻深入的了解。企业家和策划人不能以自己 and 身边的亲朋好友的消费水平来推断企业产品消费群的购买力。这说起来很简单，但真正做到这一点的却很难。娃哈哈集团的非常可乐面市的时候，经济界、策划界、广告界几乎100%是持否定态度的，有的甚至用“非常可笑、非死不可”等尖刻的语言极尽讽刺挖苦之能事，但非常可乐现在基本上成功了。各方评价的失误原因在哪里？因为很多人是纯粹从书斋里出发进行评论的。他们不了解中国还有从未喝过可乐和喝不起可口可乐的群体，娃哈哈可以低价去占领；他们也根本不知道娃哈哈在农村的知名度远远高于可口可乐，在农村的营销网络比可口可乐完善多了。可口可乐在城市走的是从厂家到零售店的路线，如果把同样的通路方式用到农村，成本会高得离谱，农村居民根本承受不了。可口可乐要找出一套高效、低成本地把货铺向村的营销通路还要好好费一番心思。我们可以得出一个结论，可口可乐找到一种适合在农村的通路模式还需要一段时间。

我们再来看一个比较熟悉的案例——惠

尔浦。惠尔浦进入中国市场可说是雄心勃勃，它对中国市场很看好。在北京，惠尔浦收购了雪花冰箱；在深圳，它收购了蓝波希岛空调；在上海，它收购了水仙洗衣机；在顺德，收购了蚬华微波炉。到今天，除了水仙洗衣机项目和在顺德的蚬华微波炉项目还在继续外，冰箱和空调已经关门大吉了，空调公司的资产拍卖广告还上了许多报纸。惠尔浦在美国是何等威风的家电企业，但在中国却折戟沉沙。现在为减少生产能力放空造成的损失，惠尔浦开始给科龙等国内企业做OEM定单，以此来减少生产设备闲置所带来的损失。堂堂的惠尔浦竟沦落到这样的惨境。

我觉得，惠尔浦的品牌战略就很不符合中国国情。首先，它在中国采用的是联合品牌的方式：惠尔浦—水仙、惠尔浦—雪花……这样就不伦不类，如果纯粹是洋品牌，价格高一点无所谓，比国产品牌贵10%—20%还是满有竞争力的。但联合品牌不能卖高价，卖低价又负担不起巨额的运营成本，一个老外在中国一年的成本是150万元人民币以上。联合品牌对惠尔浦来讲是一个失策。如果当初全部用惠尔浦独立品牌，我想就不会遇到这样的困境。以上案例，我们可得出一个结论，老外的东西并不都是很灵的。西门子、惠尔浦的有些营销战略不适合中国市场。

我想，再引一个很典型的例子，品牌延伸在美国是很难成功的，因为它竞争异常激烈，每个行业几乎都存在着霸主型的品牌，中国就差得多。如果用定位理论去推导，娃哈哈可以被打入十八层地狱，但娃哈哈成功地完成了品牌延伸。中国统计局和国内贸易总局在去年8月的一个联合调查显示：在饮料行业，娃哈哈的产量是最高的，你能说它的品牌战略是失误的吗？它在品牌延伸前销售额10亿元都不到，现在延伸了，30个亿上去了。中国市场跟美国市场比还是很幼稚的，竞争并不很激烈，在很多行业没有霸主品牌，甚至连强势品牌、优势品牌都没有诞生。这样的市场环境，品牌延伸成功的机率就非常高。但大家一直以为娃哈哈的品牌延伸是错误的，批品牌延伸，拿来作反例和批评靶子最多的

当数“娃哈哈”。去年冬天，我在《中国经营报》发表了一篇对娃哈哈品牌延伸进行肯定的文章，引起了大家的讨论。在随后的几个月里，营销广告类刊物上有关品牌延伸的文章急剧增多。有许多作者不乏精辟的观点，但也有不少文章通篇是屈特名著《定位时代》上的观点，有一位参与辩论的文章案例全部是这本书上的，一个国内企业的案例都没有，并且一模一样地套用了这本书中的“购物测试单”。这也叫针对国内企业进行讨论？那还不如写上一句“娃哈哈的品牌延伸是错误的，详细分析——请去翻看屈特名著《定位时代》”来得干脆。

给企业进行品牌战略规划，应该跟中国的实际结合起来。更不能美国如何如何，我们就跟着如何如何。美国很多企业的成功原因如果跟中国企业的历史、品牌、财力非常吻合，我们应该不折不扣地好好学习，但如果有很大的差异，就不能机械套用了。比如财力上面颇具实力的宝洁公司一个产品多个品牌，中国有多少企业用得起？多品牌对宝洁而言是熊掌，但拿到国内很多企业手中就会变成砒霜；通用是推出多品牌的，但它现在也将30多个品牌集中到4个主要品牌上：欧宝、凯迪拉克、别克、雪佛兰。

研究营销与广告切忌食而不化，更不能美国企业如何如何，我们就要跟着做。比如

很多人喜欢谈战略，长远战略对长虹、海尔、乐百氏、宝钢等大企业当然很重要，但也不能以空洞的、看不见的长远来为企业献计。对许多中国企业而言，现在与当前也十分重要。特别是来自中小企业的人，除了十分关心十年以后企业变成什么样外，还十分关注如何在当前消费低迷、竞争异常残酷的环境下生存下去。所以不应不加分析地把西方十分成熟的企业的做法推荐给企业，IBM、西门子、惠尔浦、日立怎么进行长远战略设计，并不意味着中国的企业非得要亦步亦趋。为企业进行长远的品牌战略规划，首先要解决企业当前的困难，空洞的长远是没有意义的。20世纪30年代，凯恩斯提出以财政扩张政策来摆脱因生产过剩引起的经济危机，其基本思路与我国正在实施的扩大内需政策十分相似。实践证明如果没有政府干预，西方将处于经济危机中难以自拔，也就不会有今天的经济成就。如此功德无量的经济思想，当初曾引来无数反对声，“长远的角度，这一政策大大有害……。”此时，凯恩斯讲了一句十分意味深长的话“长远的长远，人都将死亡……。”

当然，国外企业也有许多东西，值得大家借鉴，关键是要充分了解其成功的背景，在学习与运用时深刻了解国内企业与国外大企业在财力、管理、技术水平与面临的市场环境等方面的区别。

中国与发达资本主义国家市场环境的差异

比较项目	中国市场	发达资本主义国家市场
产品	单一，不完备，技术相对落后	丰富，门类齐全，技术含量高
发展历史	发展时间短，不健全	历史悠久，制度健全
品牌成熟程度	幼稚甚至无法成为真正的品牌	成熟，成为企业扩张动力
企业财力	薄弱，需时刻为生存作斗争	雄厚，其长远战略无不依靠强大财力为后盾
竞争程度	相对较弱，存在大量市场真空	白热化，市场极度细分，各细分市场都有各自“霸主”
结论	品牌战略不能照搬西方，必须突出中国国情。	

第三节

1271753

卓越品牌战略，大大降低 营销成本



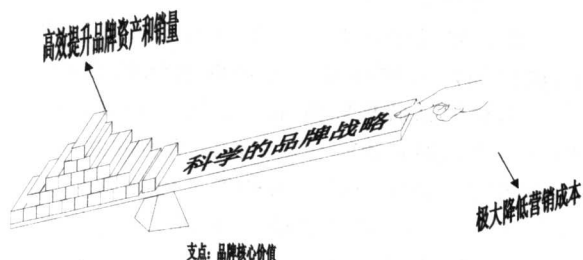
为国内企业作品牌战略规划，就要学会螺蛳壳里作道场，要充分考虑到国内企业并不宽裕的财力和品牌管理能力较弱的现实，品牌战略不仅要立足于长远目标和企业持续竞争力的建设，兼顾当前的利益也十分重要。

许多人认为所谓战略是很长远的，一谈到战略就联想到许多财大气粗的跨国公司动辄先亏上三年五年、亏个几亿美元，把竞争对手打趴在地上以后再去获得利润。如西门子、伊莱克斯、宝洁完全可以先亏五年后再获利。因此，不少国内的企业家就觉得战略是奢侈的游戏、是富贵病，战略太空太虚如空中楼阁。其实，这是一种误解，战略既然是要为企业与品牌建立长远持续的竞争力，要做百年老店，至少眼前要活下去，要不断有积累去实现战略目标。活都活不下去或活得很不开心，远景再动听再完美的战略都是一堆垃圾。认为战略只顾企业的长远利益不顾短期利益，那是对战略的庸俗化。

国内企业可能绝大部分更希望的是完成今年的利润，更关心的是有盈利维持企业的

生存并形成一定的积累，在这个基础上再去考虑品牌的长远发展。只有立足于长远并兼顾短期利益的品牌战略才是一流的品牌战略，如果只能解决长远，这样的品牌战略至少是不符合中国国情的。

我们的品牌战略、营销战略必须与我们的国情、国内企业资源结合起来，将企业的实际财力、品牌营销能力与中国特定的市场环境结合起来。一流的品牌战略本身就是要先兼顾企业的短期利益。为国内企业作品牌战略规划，就要学会螺蛳壳里作道场，要充分考虑到国内企业并不宽裕的财力和品牌管理能力较弱的现实，品牌战略不仅要立足于长远目标和企业持续竞争力的建设，兼顾当前的利益也十分重要。只要深刻地领悟品牌战略



151122

雅芳
AVON

女人的时间，由女人作主



雅芳“自信的女人”

的基本规律，就会发现一流的品牌战略规划能有效降低营销成本。

一、差异化、个性化的品牌核心价值能低成本提升销量与品牌资产

品牌战略的一个重要原则就是规划差异化、个性化的品牌核心价值与品牌识别，并以此为品牌宪法去统帅企业的一切营销传播活动。而高度差异化与个性化的信息天然具有吸引公众的眼球、获得万众瞩目的能力，以很低的成本提升销量和品牌资产。如果新进入市场的一个洗发水品牌拾人牙慧，跟着宝洁的品牌去说“去头屑”、“头发健康亮泽”，除了被宝洁先声夺人的优势和以雄厚的财力为依托的广告罩住和淹没外，不会有更好的下场。而奥妮一出手就是“植物一派”、飘影则是“去屑不伤发”，通过高度的差异化的定位以很低成本就引起消费者的关注，品牌知名度迅速提升，销量随之上升，并与竞争对手区分出壁垒分明的敌我。

二、触动消费者内心世界的品牌识别能以较少的广告传播费用使消费者认同品牌

卓越的品牌战略要求规划提炼的核心价值与品牌识别必须能有效引发消费者的共鸣，如锐步鞋“关爱与己无关的第三世界制鞋工人”、佳乐牛奶“真情流动”、雅芳“自信的女人”、海尔“真诚、人性化”。一个品牌具有了

能引发消费者共鸣的识别，那么花较少的广告传播费用也能使消费者认同和喜欢上品牌。如奥妮的“植物洗发”巧妙借势，无需多费口舌和广告费，消费者一听心里就产生认同，觉得奥妮比化学制成的洗发水更有利于头发的长远健康。

三、实施品牌战略后能确保每一分营销传播费都为品牌作加法，这自然节省了品牌建设成本

品牌战略要求企业的所有价值活动特别是营销传播活动都要围绕核心价值而展开，即任何一次营销广告活动都要尽量体现、演绎出核心价值，从产品研发、包装设计、电视广告、报纸广告、海报、挂旗、促销品、新闻炒作、软文宣传、通路策略、终端生动化到街头促销甚至每一次接受媒体采访、与客户沟通等任何与公众、消费者沟通的机会，都要去演绎出品牌的核心价值。如果企业能实实在在地按上述方式，以品牌核心价值为灵魂，统帅上述所有的企业活动，从而使消费者任何一次接触品牌时都能感受到核心价值的信息，就意味着每一分的营销广告费都在加深消费者大脑中对核心价值与品牌识别的记忆，久而久之就会烙下深刻的印记。如果没有这样做，就意味着企业的营销传播活动没有中心与目标，大量的营销广告费只能促进短线销售，无法积累品牌资产。就像乐队没有指挥一样，不同乐器各奏各的调，永远不可能有优美的旋律。因此，品牌战略的实施能在不增加营销广告费用的前提下提升品牌资产。如包装的图案、色彩，要体现出核心价值，只需在设计上多下功夫，增加的设计费几乎可以忽略不计，印刷费是大头；广告只需在策略与创意上体现核心价值，制作成本可能上升也可能下降，广告的大头是媒介费用，媒介费用可以与不实施品牌战略情况下的数额同等，但广告效果更明显了。卓越的品牌战略使每一分营销广告费都最大限度地促进了品牌的增值，说白了就是让原来就要花的钱花得更有效率，所以企业即使投入与不实施品牌战略时同等数额的营销传播费用也能使品牌资产倍增。

四、卓越品牌战略意味着对品牌资产

的深度发掘与利用

首先，卓越品牌战略在规划、提炼核心价值时，要求核心价值有较大的包容性，并非常注重品牌的威望感建立，使品牌做大后有较强的延伸能力与扩展能力。这就意味着品牌能带动较多产品的畅销，从而减少了开发新品牌的成本。其次，大部分企业的品牌战略要根据品牌延伸的规律与企业资源能力规划好品牌在未来几年、几十年要进入的新产业，如延伸进入未出现行业巨头或大品牌的产业、能共享通路资源的产业等。这种预埋品牌延伸管线的思维能最大限度提高品牌资源利用率，无形资产的特点是利用率提高不仅不用多花一分钱，还会进一步促进无形资产的提高。

五、科学的品牌化战略与品牌架构能明显降低品牌建设成本

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。品牌化战略与品牌架构要解决的是以下课题：企业品牌与产品品牌关系如何处理，是采用“宝洁—潘婷”、“通用—别克”式背书品牌模式，还是采用“雀巢—宝路薄荷糖”、“花王—飞逸洗发水”式的联合品牌模式，或者说干脆像SMH、丰田那样将企业品牌隐在幕后，根本就不希望消费者知道雷达、浪琴是SMH的品牌，凌志是丰田的品牌；企业发展新产品时，用新品牌还是用老品牌来延伸，还是采用副品牌彰显新产品个性；何时发展新品牌、联合品牌、协同品牌、副品牌；新品牌、副品牌的数量多少比较合适；副品牌如何能起到反哺主品牌的功能？……

上述品牌化战略与品牌架构规划的水平高低能大大影响企业的利润水平。比如，当企业完全可以通过品牌延伸带动新产品畅销市场来扩大企业业绩时，不去延伸反倒去发展新品牌，那是自讨苦吃，利润下降事小，严重者还会伤及企业元气。如娃哈哈当初真的按照许多纯理论家建议那样，纯净水不用太儿童化的娃哈哈品牌而去发展新品牌，也许娃

实施品牌战略的利益点

利基点	品牌战略形式				
	差异化、个性化品牌核心价值	品牌识别	核心价值统帅下的营销传播	品牌延伸	科学的品牌架构
提升销量和品牌资产	✓				
较少的广告传播费用	✓	✓			
节省品牌建设成本			✓		✓
利于品牌资源的深度挖掘和利用				✓	

哈哈已经蒸发了，至少活得没有现在这样滋润；但假如品牌的核心价值不能包容新产品，应该发展新品牌来推新产品时，却搞生硬的品牌延伸，企业也会蒙受很大损失；再如，企业品牌数量多少最合适、企业总品牌与产品品牌关系如何处理，这些都是牵一发而动全身的课题，这种影响往往都不只是几十万、几百万，往往是上千万、上亿。可见，深入地专业地研究品牌化战略与品牌架构的规律，悟透其奥妙，并结合企业财力、行业特点等实际情况对症下药地灵活规划企业的品牌化战略与品牌架构，能大量地降低企业成本。

杰信之所以能协助企业低成本地开拓市场，除了具有很强的创意能力、高超的新闻炒作等能力之外，很大程度上是依赖杰信在品牌战略研究上的深度与在实战中的灵活运用能力。