

# 品牌重振期 竞争情报与战略管理

PINPAI CHONGZHENQI JINGZHENG QINGBAO YU ZHANLUE GUANLI

黄 劼 ©著

# 品牌重振期 竞争情报与战略管理

黄劭 著

## 图书在版编目(CIP)数据

品牌重振期竞争情报与战略管理 / 黄劼著. -- 重庆: 重庆出版社, 2013.6

ISBN 978-7-229-04393-3

I. ①品… II. ①黄… III. ①品牌战略—情报管理学—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 114473 号

## 品牌重振期竞争情报与战略管理

PINPAI CHONGZHENQI JINGZHENG QINGBAO YU ZHANLUE GUANLI

黄劼 著

出版人: 罗小卫

责任编辑: 李子 马春起

装帧设计: 重庆出版集团艺术设计有限公司·卢晓鸣



重庆出版集团  
重庆出版社 出版

重庆长江二路 205 号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

重庆出版集团艺术设计有限公司制版

重庆紫石东南印务有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 787mm×1 092mm 1/16 印张: 21 字数: 257 千

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-229-04393-3

定价: 36.00 元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

版权所有 侵权必究

# 目录

## 第一篇 品牌生命周期及其管理流程

### 第1章 品牌生命周期管理流程 / 3

#### 1.1 品牌生命周期管理概述 / 3

##### 1.1.1 品牌生命周期的相关概念 / 3

##### 1.1.2 国内外关于品牌生命周期研究现状 / 10

#### 1.2 品牌生命周期6阶段模型 / 16

##### 1.2.1 基于品牌生命周期战略管理的研究现状 / 16

##### 1.2.2 建立品牌生命周期6阶段模型 / 19

#### 1.3 基于品牌生命周期的品牌管理流程 / 20

##### 1.3.1 设置品牌生命周期的品牌管理流程的作用 / 20

##### 1.3.2 基于品牌生命周期管理流程的内涵 / 20

### 第2章 设置品牌重振期的意义 / 23

#### 2.1 品牌重振期概念的界定 / 23

##### 2.1.1 品牌重振期概念的界定 / 23

##### 2.1.2 品牌生命周期与产品生命周期的区别 / 24

##### 2.1.3 品牌生命周期与重振期的联系 / 25

#### 2.2 品牌重振现象在管理实践中客观存在 / 26

##### 2.2.1 在华尔街被停牌后重返霸主地位的IBM / 26

##### 2.2.2 绝路逢生的美国波音公司 / 27

##### 2.2.3 世界知名品牌毫无例外地经历过品牌重振期 / 28

#### 2.3 品牌重振期对衰退品牌的意义 / 31

##### 2.3.1 重振期对衰退品牌的理论意义 / 31

##### 2.3.2 重振期对启动品牌战略的实践意义 / 32

##### 2.3.3 重振期对中国品牌发展的现实意义 / 35

### 第3章 品牌重振期研究方法及技术路线 / 38

- 3.1 关于品牌战略管理的研究现状 / 38
  - 3.1.1 品牌战略管理含义和作用的研究 / 38
  - 3.1.2 品牌战略管理类型的研究 / 39
  - 3.1.3 品牌战略管理发展趋势的研究 / 40
- 3.2 品牌重振期管理战略的研究方法 / 43
  - 3.2.1 结构模型法 / 43
  - 3.2.2 品牌多级模糊综合评判法 / 43
  - 3.2.3 SWOT分析法 / 44
  - 3.2.4 不完全信息条件下的博弈分析法 / 44
  - 3.2.5 实证分析法 / 45
- 3.3 品牌重振期情报与战略研究模型及技术路线 / 46

## 第二篇 确立品牌重振使命与目标

- 第4章 资产评估确认品牌是否已进入衰退期 / 51
  - 4.1 品牌进入衰退期的诊断与确认 / 51
    - 4.1.1 品牌进入衰退期的诊断与思路 / 51
  - 4.2 品牌资产模糊综合模糊评判法概述 / 56
    - 4.2.1 品牌资产模糊综合评判法的作用 / 56
    - 4.2.2 品牌资产模糊综合评判法的过程 / 57
  - 4.3 品牌资产模糊指标体系的设计和计算 / 58
    - 4.3.1 设计基于消费者的评估指标体系 / 58
    - 4.3.2 品牌资产评估指标体系 / 59
    - 4.3.3 衰退期品牌资产评估指标体系 / 60
    - 4.3.4 品牌资产多吉模糊综合评价方法的构建 / 63
- 第5章 衰退期确认方法的实证案例 / 69
  - 5.1 实证研究的数据与获取 / 69

- 5.1.1 研究对象的选择 / 69
- 5.1.2 设计调查问卷 / 73
- 5.1.3 选取调查样本 / 76
- 5.1.4 发放调查问卷 / 76
- 5.2 品牌资产价值评价指标权重计算和判断矩阵的一致性检验 / 78
  - 5.2.1 指标体系(目标层)权重的计算和判断一致性的检验 / 78
- 5.3 FC牙膏品牌资产价值的模糊评判结果与讨论 / 79
  - 5.3.1 计算模糊评判结果 / 79
  - 5.3.2 实证分析结果的讨论 / 82
- 第6章 确定是否启动品牌重振战略 / 84
  - 6.1 品牌重振可行性分析的任务 / 84
    - 6.1.1 品牌重振可行性分析的理由 / 84
    - 6.1.2 品牌重振可行性分析的任务 / 85
  - 6.2 衰退品牌的外部环境分析:机会与威胁 / 87
    - 6.2.1 衰退品牌外部机会分析 / 87
    - 6.2.2 衰退品牌的外部威胁分析 / 94
  - 6.3 衰退品牌的内部条件分析:优势与劣势 / 97
    - 6.3.1 衰退品牌的内部优势分析 / 97
    - 6.3.2 衰退品牌的内部劣势分析 / 99
- 第7章 构建重振期品牌战略模型 / 102
  - 7.1 SWOT分析法与战略模型 / 102
    - 7.1.1 SWOT分析法概述 / 102
    - 7.1.2 SWOT分析法的产生 / 103
    - 7.1.3 SWOT分析法的运用 / 104

- 7.2 确定品牌重振战略方案的过程 / 105
  - 7.2.1 SWOT分析的程序 / 105
  - 7.2.2 品牌重振期 SWOT分析矩阵 / 106
- 7.3 建立重振期品牌管理模型 / 109
  - 7.3.1 品牌重振期实施战略管理的理由 / 109
  - 7.3.2 建立品牌重振期管理模型 / 111
  - 7.3.3 重振期品牌战略管理模型内容 / 113

### 第三篇 品牌重振期情报竞争

#### 第8章 建立品牌竞争情报系统 / 119

- 8.1 品牌竞争情报系统的作用 / 119
  - 8.1.1 品牌竞争情报系统概述 / 119
  - 8.1.2 建立品牌竞争情报系统的原则 / 122
  - 8.1.3 品牌竞争情报系统的作用 / 123
- 8.2 品牌竞争情报系统的结构 / 125
  - 8.2.1 品牌竞争情报系统组织结构 / 125
  - 8.2.2 品牌竞争情报子系统的结构 / 127
  - 8.2.3 品牌竞争情报管理模式 / 128
- 8.3 品牌竞争情报系统的技术支持 / 131
  - 8.3.1 品牌竞争情报网络技术 / 131
  - 8.3.2 数据库新技术 / 131
  - 8.3.3 联机分析处理技术 / 133

#### 第9章 品牌竞争情报收集 / 136

- 9.1 品牌竞争情报需求分析 / 136
  - 9.1.1 品牌竞争情报需求特点 / 136
  - 9.1.2 关键情报需求策划 / 137

- 9.1.3 价值链分析法确认情报需求 / 139
- 9.2 品牌竞争情报源 / 141
  - 9.2.1 初始与再生竞争情报源 / 142
  - 9.2.2 内外竞争情报源 / 142
  - 9.2.3 文献与非文献竞争情报源 / 143
  - 9.2.3 公开与非公开竞争情报源 / 143
- 9.3 品牌竞争情报收集方法 / 144
  - 9.3.1 数据库检索 / 144
  - 9.3.3 Internet 检索 / 149
  - 9.3.3 观察访谈 / 150
  - 9.3.4 会议 / 151
- 第 10 章 品牌竞争情报分析 / 152
  - 10.1 定标比超分析 / 152
    - 10.1.1 定标比超分析的含义 / 152
    - 10.1.2 定标比超分析的类型 / 153
    - 10.1.3 定标比超分析的应用 / 154
  - 10.2 情景分析 / 155
    - 10.2.1 情景分析的含义 / 156
    - 10.2.2 情景分析的方法 / 157
    - 10.2.3 情景分析的步骤 / 159
    - 10.2.4 情景分析案例 / 160
  - 10.3 竞争假设分析 / 162
    - 10.3.1 竞争假设分析的含义 / 162
    - 10.3.2 竞争假设分析的主要流程 / 163
    - 10.3.3 竞争假设分析案例 / 164
  - 10.4 竞争模拟分析 / 165



- 10.4.1 竞争模拟分析的含义 / 165
- 10.4.2 竞争模拟分析的步骤 / 165
- 10.5 智能化及其他分析 / 167
  - 10.5.1 其他分析方法 / 167
  - 10.5.2 智能化分析 / 168
- 第11章 品牌竞争情报保护 / 170
  - 11.1 反竞争情报概述 / 170
    - 11.1.1 反竞争情报的含义 / 170
    - 11.1.2 合法的竞争情报行为 / 171
    - 11.1.3 不正当的竞争情报行为 / 172
  - 11.2 竞争情报泄漏途径 / 173
    - 11.2.1 利用信息技术恶意侵害 / 173
    - 11.2.2 不慎公开业务信息 / 177
    - 11.2.3 保密工作失误 / 178
  - 11.3 竞争情报保护措施 / 179
    - 11.3.1 竞争情报管理 / 179
    - 11.3.2 竞争情报技术保护 / 181
    - 11.3.3 竞争情报法律和道德保护 / 185
- 第12章 品牌反思与改革 / 188
  - 12.1 品牌衰退原因反思 / 188
    - 12.1.1 品牌设计原因反思 / 188
    - 12.1.2 品牌管理原因反思 / 194
    - 12.1.3 品牌传播原因反思 / 199
  - 12.2 改善品牌形象与认知 / 200
    - 12.2.1 拓展品牌认知 / 201
    - 12.2.2 改善品牌形象 / 205

- 12.3 提升消费者体验 / 209
  - 12.3.1 提升消费者品牌质量体验 / 209
  - 12.3.2 提升消费者品牌价值体验 / 210
  - 12.3.3 提升消费者非产品因素体验 / 210
  - 12.3.4 提升消费者品牌价格体验 / 211
- 第13章 品牌联合与转移 / 217
  - 13.1 品牌联合 / 217
    - 13.1.1 品牌寻求联合的可行性博弈分析 / 218
    - 13.1.2 品牌重振期寻求联合的具体方法 / 220
  - 13.2 品牌转移 / 227
    - 13.2.1 品牌转移的方法 / 227
    - 13.2.2 品牌转移的管理 / 230
  - 13.3 古奇品牌重振战略个案分析 / 232
    - 13.4.1 古奇品牌绝路逢生的案例梗概 / 232
    - 13.4.2 古奇品牌重振战略中的品牌反思 / 233
    - 13.4.3 古奇重振战略中的品牌转移 / 234
- 第14章 品牌再造与延伸 / 237
  - 14.1 品牌再造与延伸的作用 / 237
    - 14.1.1 为衰退品牌注入生机与活力 / 237
    - 14.1.2 降低成本并增加品牌价值积累 / 238
    - 14.1.3 强化核心品牌 / 239
  - 14.2 品牌再造与延伸的原则 / 240
    - 14.2.1 保持品牌核心价值与独特个性 / 240
    - 14.2.2 新旧产品之间有较强关联性 / 242
    - 14.2.3 服务系统与销售渠道相同 / 244
    - 14.2.4 从品牌资本开发程度决定品牌延伸 / 246

- 14.3 品牌再造与延伸的方法 / 248
  - 14.3.1 确定品牌联想 / 248
  - 14.3.2 识别相关产品 / 251
  - 14.3.3 选择候选产品名 / 251
  - 14.3.4 用辅助名或二级品牌名称修补核心品牌 / 253
- 14.4 个案分析: Intel在延伸中强化品牌 / 254
- 第15章 品牌危机与应急 / 260
  - 15.1 突发事件与品牌危机类型 / 260
    - 15.1.1 品牌危机的含义 / 260
    - 15.1.2 突发事件与品牌危机类型 / 261
  - 15.2 品牌危机应急管理内容 / 267
    - 15.2.1 树立危机意识防患于未来 / 267
    - 15.2.2 准备品牌危机应急预案 / 268
    - 15.2.3 应对品牌危机 / 268
    - 15.2.4 品牌危机中的大众传媒 / 268
  - 15.3 品牌危机应急管理模式 / 269
    - 15.3.1 缩减 / 269
    - 15.3.2 预备 / 272
    - 15.3.3 反应 / 274
    - 15.3.4 恢复 / 277
- 第16章 品牌分级与重组 / 279
  - 16.1 品牌等级分类 / 279
    - 16.1.1 品牌组合战略的定义 / 279
    - 16.1.2 品牌等级层次分类 / 280
  - 16.2 品牌重组战略目标 / 282
    - 16.2.1 建立强势品牌驱动企业销售业绩 / 282

- 16.2.2 引领未来,建立长期与短期影响力 / 283
- 16.2.3 建立协调监控机制,规范内部情感影响力 / 283
- 16.2.4 配置品牌资源,形成综合均衡 / 284
- 16.3 品牌重组战略模型 / 285
  - 16.3.1 多层次品牌重组模型 / 285
  - 16.3.2 单一品牌重组模型 / 289
- 第17章 重振期品牌情报全方位传播 / 297
  - 17.1 重振期品牌情报全方位传播模式 / 297
    - 17.1.1 品牌情报传播的过程结构 / 297
    - 17.1.2 品牌情报全方位传播的模式 / 298
  - 17.2 重振期品牌情报全方位传播内容 / 299
    - 17.2.1 企业内部传播 / 299
    - 17.2.2 企业营销传播 / 301
    - 17.2.3 第三方传播 / 305
    - 17.2.4 消费者个人体验传播 / 307
  - 17.3 建立重振期品牌情报传播的管理系统 / 309
    - 17.3.1 组织机构重组 / 309
    - 17.3.2 优化资源配置 / 310
    - 17.3.3 完善支持系统 / 310
    - 17.3.4 建立传播渠道系统 / 311
  - 17.4 博柏利品牌重振传播个案分析 / 312
    - 17.4.1 博柏利品牌重振雄风的梗概 / 313
    - 17.4.2 博柏利品牌重振的企业内部传播 / 315
    - 17.4.3 博柏利品牌重振的企业营销传播 / 315
    - 17.4.4 博柏利品牌重振的第三方传播 / 316
    - 17.4.5 博柏利品牌重振的消费者个人体验传播 / 317
- 参考文献 / 319

## 第1章 品牌生命周期管理流程

### 1.1 品牌生命周期管理流程

#### 1.1.1 品牌生命周期的相关概念

##### 1. 品牌的含义

在古代,商贾之家喜欢在商舖門前挂木牌,用牌上的文字或图案来区别于其他商舖,表明自己经营的商号及其特色;他们在生产的陶器、铁器、木器以及各种产品上列印文字或图案,以区别于其他产品,证明这是属于自己生产和经营的商号;他们在牛马、猪羊等牲畜身上烙印文字或图案,以证明该牲畜所归属的主人,便于认领。随着商业的不断发展,商号与商舖逐渐分离,对品牌概念的称谓也就不尽相同。

较早给品牌定义权威性机构是美国市场营销协会(AMA),在1960年版的《营销术语词典》中定义:品牌是一种名称、符号、标记、图案或设计,或将这些组合,用于识别一个销售商或生产者的商品与服务,并使它们与其竞争者的商品与服务区别开来。

《牛津大辞典》的定义是:品牌是法律上所承认的,作为质量的标志或其他用途。

美国管理协会对品牌的定义是:品牌是识别一种或多种产品或服务,基于名称、符号、标记、象征或几种方式之组合,以区别一种名称、术语、标记、符号或图案所标示者或其群销售者的产品或服务。

① Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (Second Edition) [M]. New York: Prentice-Hall, 2003: 8.



# 第1章 品牌生命周期管理流程

## 1.1 品牌生命周期管理概述

### 1.1.1 品牌生命周期的相关概念

#### 1. 品牌的含义

在古代,商贾之家喜欢在商铺门前插旗帜,用旗上的文字或图案来区别于其他商铺,表明自己经营的商品及其特色;他们在生产的陶器、铁器、木器以及各种产品上刻印文字或图案,以区别于其他产品,证明这是属于自己生产和经营的商品;他们在牛马的身上烙下印记,以证明该牲畜所归属的主人,便于认领。这些印记逐渐成为商标,成为品牌和无形资产。

由于人们对品牌的认识和研究的角度不相同,对品牌概念的解释也就不尽相同。

较早给品牌定义的权威性机构是美国市场营销协会(AMA),在1960年版的《营销术语词典》中定义:品牌是“名称、专用名词、标记、标志或设计,或将上述综合,用于识别一个销售商或销售商群体的商品与服务,并且使它们与其竞争者的商品与服务区别开来”<sup>①</sup>。

《牛津大辞典》的定义是:品牌是用来证明所有权,作为质量的标志或其他用途。

美国管理协会对品牌的定义:经营者或经营者集团的产品与服务,基于与其他竞争者有所区别而赋予之名称、术语、记号、象征或几种方式之结合。

营销专家菲利普·科特勒认为,品牌是一种名称、术语、标记、符号或图案,或是它们的互相组合,用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之与竞争对手的产品和服务相区别。

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. (Second Edition) [M]. New York Prentice Education, 2003: 3-8

尽管学者们对品牌的界定众说纷纭,但对品牌内涵与外延的基本要素的认定是大致接近的。归纳品牌性质,我们可以对品牌进行界定:品牌,是用于识别不同竞争者的产品和服务,并且是得到目标消费者认可的具有独自个性的名称、标记、术语、图案等符号及其相互组合。

品牌不是某个工厂的名称,品牌不是某件产品的名称,它必须具有如下属性:

其一,名称、标记、术语、图案等符号及其相互组合。

其二,该品牌的产品能够给予消费者物质与精神的利益。品牌享有美誉,得到目标消费者认可,他们希望购买;

其三,品牌核心价值具有区别于其他品牌的显著个性特征,能与消费者沟通,对消费者有激励,与消费者在相互理解中形成良性互动。

表 1.1 品牌的性质

消费者		品牌属性
目标消费者		个性符号——名称、标记、术语、图案
态度	认可,美誉	产品效能——物质、精神
	有购买欲望	沟通与服务——激励,与消费者良性互动

例如:

耐克品牌<sup>①</sup>

注册或起源地:美国

品牌名称:Nike,耐克

品牌标记:耐克的标记是一个“钩”的图案。

美国耐克体育用品公司,是世界顶级体育用品运营商之一。



图 1.1 耐克的标记,消费者凭借这个非

语言符号,一眼就能辨认出那是耐克公司的产

<sup>①</sup> 资料来源: <http://www.nike.com>, <http://www.nike.com.cn>, <http://www.nikelanquixie.com>



品。那个红色的“钩”，耐克用来代表疾风(SWOOSH)，代表有双翼的胜利女神，象征体育运动犹如无所不在的强风，象征耐克公司的企业理念和企业精神风靡世界，耐克品牌风靡世界。

#### 目标消费者：

耐克品牌的产品主要是运动鞋、运动服和体育器材。据该公司市场调查统计，在美国，很多运动员和体育爱好者，很多青少年，都渴望拥有耐克产品。70%以上的青少年，渴望有一双耐克鞋。拥有耐克鞋，是这些消费者的追求。耐克品牌得到目标消费者——青少年、运动员和体育爱好者的认可。

#### 品牌理念：

耐克的宣言：“没有终点，永不停息”，这是他们的商业运作原则。这个语言符号旨在说明企业经营品牌，犹如运动员参加竞赛，没有终点，只有勇往直前，不断刷新记录，激励，沟通，服务于体育运动。理解消费者，被消费者理解。耐克的 brand 理念成为激励机制，形成与消费者的良性互动。

美国耐克公司的创始人兼董事长菲利普·奈特(Philip H Knight)1938年生于美国俄勒冈州的波特兰市，童年时代就喜欢跑步。奈特在俄勒冈大学(University of Oregon)攻读会计学学士学位时，曾经师从著名田径教练比尔·鲍尔曼。奈特酷爱运动，不仅喜欢中长跑，还喜欢网球和高尔夫球。因此，他将运动理念用于商业经营。

#### 广告语：

Just do it!(I can) 只管去做!(我可以)

这句广告语也是耐克区别于其他品牌的语言符号，融聚着耐克品牌的文化内涵与耐克产品的体育功能，言简意赅的广告语以文化导向来引导时尚消费，促进销售，使消费者得到物质利益的同时，也拥有精神利益。

耐克总裁曾经自豪地说：“是的，‘消费者是上帝’。我们拥有与‘上帝’对话的神奇工具——耐克广告”。

#### 品牌价值：

知名的品牌咨询与服务公司 Interbrand 于 2012 年 10 月在纽约发布了 2012 年“全球最有价值品牌排行榜”。该公司成立于 1974 年，是世界上最大