

品牌密码

首席品牌官的
12个秘密

王建华 / 著



王建华
／
著

品牌密码

首席品牌官的
12个秘密

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌密码：首席品牌官的 12 个秘密 / 王建华著.
—北京：企业管理出版社，2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0983 - 1

I. ①品… II. ①王… III. ①品牌营销—研究
IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 284728 号

书 名：品牌密码：首席品牌官的 12 个秘密

作 者：王建华

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0983 - 1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701408

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京欣睿虹彩印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12 印张 172 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

序 一

左右之间

对建华抽象能力和语言功底的认识，是在他的上一本著作《利润的雪球》中了解的。他把中国当下流行的盈利模式进行抽象概括，提炼出了30种模型，通过讲故事和讲案例的方式娓娓道来，读起来让人受益匪浅！

今年听说他要写一本关于品牌的书籍，把他多年给国内大小企业做品牌营销咨询的实践心得总结出来。对此，我一开始还是感觉有点担心的。因为品牌方面的书籍基本已经汗牛充栋了，无论是基于经营或视觉，还是针对细分市场或特定业态，再或是对于品牌管理的不同阶段等等，品牌的书应有尽有。关于品牌的经典论著已经那么多，品牌的书籍还能写出新意来吗？在信息化日益加速的今天，作为品牌工作者，每天都能够通过各种媒介接收大量的信息。种种自媒体也让同行交流变得更加快速、便捷，这种状态下，还有什么观点能够保鲜？在纷繁复杂的信息轰炸下，还有多少新方法能够吸引大家的注意？在大家都感到力不从心开始回归产品、重提工匠精神的今天，品牌又该怎么玩？

看到书稿、翻开目录、整体浏览之后，我开始有点明白这本书的与众不同之处。虽然书中很多观点都不算是另辟蹊径，但其将纷繁复杂、铺天盖地的品牌理论和思想进行“抽丝剥茧”，聚其精华于一体，实现完美的融合，涵盖“道”、“法”、“术”三个层面，并用“极简”的方式呈现出来，创造出一种独一无二的状态。继续往后看，感觉有点好玩，书中大部分内容都是通过故事、案例的方式来讲那些枯燥的理论，这样让读者更容易读下去。文章有趣但也不算哗众取宠，基本上都属于用事实阐述理论，多是偏于应用，提炼出各种工具模型，让思维能有效落地。



仔细看完之后，我想这本书与其他品牌书籍不同之处，在于既不属于创意的右脑思维，也不属于偏重逻辑的左脑思维，其重点在于如何将右脑的思维传导给左脑进行落实。如同对于一支军队，创意出一个“1 2 1”这样的号子不难，喊出声也不难。反观之，对于军队的每一个军人，踢出正步不难，听清号子也不难。难就难在如何用号子指挥团队的行动、提升战斗力，这大概就如同这个世界有人善于用左脑思维，有人善于用右脑思维，如何统一他们的步调、协调行动，让组织行为跟得上品牌创意，这才是最关键的。

此外，如果说这本书对于信息爆炸时期品牌工作者有什么启发或者作用的话，建华基于左右脑沟通做的减法或许是最大的亮点，将大量的品牌经验进行梳理，留下那些容易落实到组织的军规，成为一本更加实用的作战手册，可以省去因为信息过多造成的消化不良，让实战更有实效。

合上书，建华在各个企业担任咨询顾问时忙碌的身影浮现眼前，为他多年工作能有文字积累和成果的输出感到高兴的同时，也希望这些经验能够帮助更多的品牌工作者，让忙碌变得更有效率。

愿建华证得初心，愿读者从中受益！

合肥市富驰市场拓展有限公司总经理，

《越南不难》作者 邢 露

2014年11月16日

序 二

品牌才是上帝

顾客是上帝吗？当然不是。迄今为止，市场一直是一个战场。在这个战场上，对阵的双方首先不是“竞争对手”，而是企业与它们的顾客。这是一场无休无止的战争，其胜券始终握在拥有较多市场权力的一方。当商品短缺的时候，顾客向企业低头；当消费“短缺”的时候，企业向顾客称臣。

企业与顾客的关系，是一种分数关系：企业是分母，顾客是分子，其比值则是市场。当分子大于分母，为卖方市场，企业趾高气扬；当分母大于分子，为买方市场，顾客高高在上。只有当分母大于分子的时候，企业才会想起讨好顾客。于是，企业花费大量金钱和时间不厌其烦地对顾客进行调查，试图预测其需求和欲望。

但是，无论企业花费多大工夫，仍然难以把握顾客的需求。每一个顾客对每种商品都会有独特的要求，更难办的是，许多顾客说不清楚自己的“需求”。而且，顾客的需求是随着环境条件的变化不断变化的。实际上，这是商品生产内在矛盾的体现，是生产与消费分离的必然结果。市场调研技术的改善并没有使这种状况得到根本的改观，在不远的将来，也还看不到显著改善的希望。德鲁克早在 20 世纪 80 年代就曾断言：对于尚不存在的商品，无法用市场调查的办法获得“需求”信息。市场经济带给企业的难题之一，就是以自己的“一”来应对顾客的“众”。

然而，我们从市场“结构”与宗教“结构”类比中，似乎能看到生产与消费从分离最终走向“同一”的一线希望之光。在对付“大众”的问题上，宗教是最出色的“营销专家”。任何宗教信仰都是某个特定的群体所共有的，这不仅指每个成员都信教，更重要的是，他们的信仰已经成为整个群

体生活不可分割的一部分，以至于大家感到你我不分，同属教会。宗教信仰及其实践所带来的群体的“同一性”。宗教信仰像一个强磁场，对信众的心理“铁棒”进行“极化”或“磁化”，使其整个生活都彻底改变。我们可以相信，被信仰“同一”的“大众”，一定具有“同一”价值观念。

企业和顾客共同的“上帝”开始向我们露出了笑脸。这个“上帝”就是“价值观念”，如果认为“价值观念”这个词学究气太浓，需要给这个“上帝”取一个营销学的名字，那就是“品牌”。

品牌的本质内涵是价值观念的概念化、明确化，同时又是商品类属性的概念化、抽象化。品牌通过观念认定发挥作用，它概括了商品的价值观念范畴，凝聚为鲜明的消费理念，通过差别化的标识传达给顾客，顾客以其人生追求为内在尺度进行评判，比较各品牌的合意性，形成消费尺度，进而建立起对商品价值的认同，完成价值抽象的具体化过程。品牌根植于商品的内在矛盾之中，贯通生产、市场与消费，是把企业与顾客建立在生活方式的完整性基础上的一座桥梁，是企业与顾客共同认定的一种“价值信仰”。

然而，仅仅有品牌是企业与顾客的共同价值信仰这样一种意识还不能解决问题，必须有操作性的方法来支撑，才能完成这一宏大工程。

2013年下半年，笔者在《企业管理》杂志担任首席编辑，收到和君集团咨询顾问王建华的一篇稿件，题目是《品牌营销的12条法则》，文章用作者亲自操作的咨询案例生动形象地讲解了品牌建设的12条军规。我第一时间就被这篇操作性极强的文章吸引住了，在《企业管理》杂志2013年第十一期上，这篇长文成为该期的专题文章，受到杂志读者的热捧。一年之后，这篇长文演化为《品牌密码》一书。作为这本书前身的专题文章的编辑，看到这本书的出版真是由衷的高兴。是为之序。

张西振

2014年11月6日

写于山东三农生物科技有限公司

位于山水之间的新厂区

前言

开启价值百亿的品牌密码

案例 1：当你在超市选购橙汁的时候，你会发现自己熟悉的那个“插着吸管的鲜橙”不见了，Tropicana 的包装上取而代之的是一杯诱人的橙汁。包装主体部分印的是杯装橙汁，并用时髦的字体打上“Tropicana100% 纯果汁”的标语。由于担心 Tropicana 的包装设计过于陈腐单调、跟不上时代，百事公司决定对 Tropicana 的包装进行一次彻底的改变。新包装一经推出，立即引起争议一片，之后两个月销量锐减 20%，损失 3300 万美元。最终，百事公司不得不换回原包装（如下图）。



案例 2：2011 年 9 月份，小米手机正式上线销售，在不到半年时间内，保守估计销售累计 115 万部，销售额约 25 亿元。2013 年，小米共销售手机 1870 万部，增长了 160%，超额完成了年初供货 1500 万部的承诺。小

米 2013 年的含税销售额为 316 亿元，增长 150%。一个不知名的“草根”品牌，没有生产工厂，没有技术研发，只专注于消费者，只专注于品牌，创造了一个百亿神话。然而，没有品牌历史文化，没有贵族血统的小米是如何逆袭的？它又是如何迅速跻身全国知名品牌的舞台之上的？

看完这两个案例，我们不禁要问：为什么有些品牌会如此的成功，攀上巅峰？为什么有些品牌日落西山，逐渐消失？为什么一个名字的改变，一个广告语的改变，或者一个图标的改变等，可能会带来销售额的大幅增长或下滑？品牌营销，就像延绵的河水自由奔放地流淌。有的汇聚成滔滔的江水，奔赴至广阔的海洋；有的分化为涓涓的溪流，最终枯竭成坑洼的桑田。究竟是什么左右了两种截然不同的命运？在品牌生命周期不断演进的轨迹当中，是否能找到那些快速成长的法则与规律？

那些实现高速增长的品牌背后，或多或少地都遵从了某些法则和规律，这便是品牌的密码。开启品牌的密码，企业或许能实现业绩的高速增长，打造出高价值的品牌。笔者根据多年对中国企业品牌营销咨询的研究与实践，总结出那些卓越的品牌官们塑造一个成功品牌的 12 个密码，它们分别是：

- 密码 1：开创一个品类；
- 密码 2：借靠一颗大树；
- 密码 3：占领一块区域；
- 密码 4：吸引一类人群；
- 密码 5：抢占一个字词；
- 密码 6：创新一个概念；
- 密码 7：建立一项标准；
- 密码 8：设计一个口号；
- 密码 9：描绘一种颜色；
- 密码 10：形成一个符号；
- 密码 11：讲述一个故事；
- 密码 12：赋予一种精神。

总结出这 12 个品牌密码之后，笔者将每个品牌密码作为一章来描述，

并且通过“有趣、有用、有效”的方式来开启这12个品牌密码：

第一，有趣。一个思想之所以得到传播，不仅因为它是正确的，而且因为它有趣。所以笔者主要采用讲故事的方式开启这12个品牌密码，让读者带着轻松快乐的心情来领悟深奥的品牌密码。

第二，有用。除了让读者娱乐外，最重要的还是要让读者获得启发，有所收获。所以笔者针对每个密码都提炼了模型和工具，比如在第一章，笔者提出了三轮驱动模型，在第二章，笔者提出了阶梯模式等。参照这些模型和工具，读者可以举一反三，真正做到学以致用。

第三，有效。好的思想是能给我们的生活和工作带来正面影响，并且产生成效的。好的书籍还应该给读者提供“有效”的思想、工具和方法，所以笔者收集大量的案例，通过表格列举或者深入剖析的方式来佐证思想和工具的有效性。

参照这12个品牌密码，我们可以快速找到建立品牌的最佳路径，从而缔造一个百亿品牌的神话。好吧！让我们立即带着轻松愉快的心情，一起来开启这12个品牌密码吧！

目录 CONTENTS

前 言	1
第一章 开创一个品类	1
开创品类成第一	2
三轮驱动品类进化	4
品类创新的方式	7
案例与讨论：香飘飘品类创新之路	13
第二章 借靠一颗大树	17
背靠大树好乘凉	18
转圆石于千仞之山	20
品牌借势的阶梯	23
案例与讨论：洋河品牌的一路狂奔	28
第三章 占领一块区域	31
消失的“货郎担”	32
透视“隆中对”战略	34
墙内开花墙外红	37
案例与讨论：强龙不压地头蛇	40

第四章 吸引一类人群	43
如何把胸罩卖给男生	44
寻找意见领袖	46
基因重组焕发新机	50
案例与讨论：一分钟诊所	54
第五章 抢占一个字词	57
一字千金	58
字词的十种类型	60
占位三层次	64
案例与讨论：西贝·西北菜	67
第六章 创新一个概念	70
钻头和洞的关系	71
2W + 1H 模型	74
打破思维的定式	78
案例与讨论：经常用脑，多喝六个核桃	83
第七章 建立一项标准	87
谁在制定游戏规则	88
行业标准的力量	90
三点突破创标准	93
案例与讨论：农夫山泉：PH 值测水	97
第八章 设计一个口号	100
传播源自“有趣”	101
经典口号的九种类型	103
品牌阶段与需求层次	108
案例与讨论：联想校园店的成败	113

第九章 描绘一种颜色	116
建立你的色彩档案	117
颜色的视觉语言	119
产品—顾客分析矩阵	124
案例与讨论：浙江卫视中国蓝	128
第十章 形成一个符号	132
符号的价值	133
十种符号类型	136
符号设计三层次	142
案例与讨论：鹤舞白沙，我心飞翔	146
第十一章 讲述一个故事	149
美妇变观音	150
品牌故事的类型	153
把故事变传奇	157
案例与讨论：雕牌洗衣粉，只用一点点	160
第十二章 赋予一种精神	163
品牌是一种信仰	164
品牌的滚雪球效应	166
传递品牌精神	170
案例与讨论：褚橙：一场精神的盛宴	173
参考文献	176
致 谢	177

第一章 开创一个品类

首席品牌官秘密法则 1：开创一个品类

在群雄逐鹿、波澜迭起的商业浪潮中，要想快速建立起自己的品牌，就必须打破原有的秩序和规则，创造新的品类，开创品类成为第一，从而避开激烈竞争的红海，进入独立的蓝海领域。只有这样，才有机会去挑战和颠覆那些商业巨头们。品牌塑造的过程，其实就是一场“占位第一”的战役，把自己的品牌定位在一个细分领域里面的第一品牌。

开创品类成第一

在动画片《葫芦兄弟》中有七个葫芦娃，他们分别是红娃、橙娃、黄娃、绿娃、青娃、蓝娃、紫娃，七种颜色代表了七个葫芦娃。看过动画片的人们大都能记住大力士红娃、千里眼橙娃、铜头铁臂的黄娃、会喷火的绿娃、会吐水的青娃、会隐身的蓝娃，还有宝葫芦紫娃。为什么大家记忆会如此深刻呢？因为七个葫芦娃兄弟都有着自己鲜明的特征，他们在各自所擅长的技能领域里面是最棒的，所以我们记住了。倘若七个葫芦娃，他们都是大力士，又或者他们都只是会吐水的，那么，大家还能对每个葫芦娃兄弟进行区分吗？恐怕就难了。

在商业的王国里也是如此，假如我们把葫芦娃看成一个行业里面的各个品牌，只有具有鲜明特征，并且在某个方面是最棒的，我们才可能记住这个品牌。以饮料行业为例，大家知道王老吉，因为它是凉茶饮料的开创者，大家也知道康师傅，因为它在绿茶里面遥遥领先。倘若上百个品牌都是做凉茶的，大家都能记住吗？很多人都知道登上月球的第一人是阿姆斯特朗，却很少有人会去关注第二个、第三个登上月球的人。“第一”永远是舞台上镁光灯下的焦点，满载着划时代的胜利与荣耀，被载入了辉煌的篇章，深深地印在人们的脑海当中。对于那些后来的跟随者，却少有人问津。人们更容易记住某个行业或者某个品类里面的第一品牌。当我们谈到凉茶的时候，马上会想到王老吉；谈到智能手机的时候，马上会想到苹果手机；谈到天然水的时候，马上会想到农夫山泉。这些品牌有一个共同的特点，它们都是一个品类的开创者，它们成为了新品类的代名词。

“品类”简单来说就是指商品的分类，一个小分类代表了一种消费者需求。例如，在家乐福的分类中，“碗碟”被定义为“消费者通常用于盛放食物的器皿”，所以它在小分类中是先分为“碗碟”，再细分为“陶碗碟”、“瓷碗碟”、“密胺碗碟”、“玻璃碗碟”、“不锈钢碗碟”、“木制碗碟”等。品类创新的机会，就在这些细分品类当中。当年的小霸王在电脑

贵得要命的时候，把电脑中打字的功能单独拿出来，开发出一个电脑学习机市场，抢在电脑厂商之前，把手伸进了渴望学习电脑人的钱包，小霸王因此开创了一个“学习机”品类。在最近热播的电视剧《相爱十年》中，主人翁靠“中药香皂”的品类创新，并且提出“除菌、消炎”的概念，创造了一个商业神话。

通过开创品类使品牌快速崛起的案例数不胜数。王老吉本来是放在药店里面销售的降火药，策划团队通过改变包装，改变诉求，把它变成了凉茶饮料，使它成为饮料里面凉茶品类的第一品牌，销量也递增到几十亿元。牛奶本来是喝的，干着吃，就诞生了可以嚼着吃的奶片，从而开创了奶片新品类。水果本来是咬着吃的，把它变成可以喝的，这就产生了果汁饮料。思念公司把汤圆缩小，推出仅 3.5 克重比豌豆还小的珍珠汤圆，开创了一个珍珠汤圆的品类，掀起了新一轮销售高潮。紫菜做成零食叫做“海苔”，放在嘴里马上就化，还有特殊味道，波力海苔、美好时光海苔成为该品类的代表。当街道边的奶茶店风靡于大江南北时，一家食品企业进行标准化操作，将其引入工厂，成功推出杯装奶茶，成就了一个新兴的奶茶品牌——香飘飘，也上演了绕地球 3~7 圈的传奇故事。当大多数白酒生产厂商都在推广“香型”品类的时候，洋河率先研发出“绵柔型”白酒，开创了“口感”品类的先河，从而成就了一个百亿销量的全国知名品牌。表 1-1 为品类创新的一些典型案例。

表 1-1 开创品类成第一

行业	原有品类	创新品类	品牌
饮用水	纯净水、矿物质水	天然水	农夫山泉
乳制品	纯牛奶、酸酸乳	乳酸菌	优益 C
IT	电脑、电子词典	学习机	小霸王
饮料	可乐、果汁	凉茶饮料	王老吉
手机	滑盖手机、音乐手机	智能手机	苹果
白酒	浓香、清香、酱香	芝麻香	景芝酒



如果没有品类创新，那些活跃在行业舞台上的品牌便会黯然失色；如果没有品类创新，就没有哪个品牌会像旭日一般升起精彩；如果没有品类创新，那些商业中的黑马就无法创造出让人们念念不忘的神话。

三轮驱动品类进化

定位论大师阿尔·里斯指出：“进化是世界上最强大的力量，每个品类都会分化成两个或更多的品类，为打造品牌提供无穷机会。”品类分化是品类战略背后真正的动力，新品类经常会杀死旧品类或使其退出主流，就像进化一样，新的物种会取代旧的物种的位置。在牛奶行业中，初期销售较好的是“利乐包”产品。当品类不断地进化，市场上推出了酸酸乳、乳酸菌等新品类，逐渐取代了以前的“利乐包”品类。

消费、竞争和技术是驱动品类进化的“三驾马车”，三者的交叉处就是推动品类的创新点，我们称之为“三轮驱动”模型。消费、竞争和技术三大导向就像三个车轮一样，相互循环地驱动着品类的升级与进化，如图1-1所示。这种趋势是不可逆转的，每个企业要么顺应这种趋势，不断创新与进化，要么被历史的潮流所淘汰。

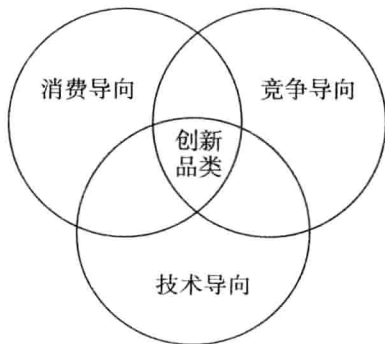


图 1-1 品类创新的“三轮驱动”模型