

高等院校品牌管理系列教材

品牌案例实务 (一)

Brand Cases

(第二版)

徐莉莉◎主编 焦树民◎副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高等院校品牌管理系列教材

品牌案例实务 (一)

Brand Cases

(第二版)

徐莉莉◎主编 焦树民◎副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌案例实务 (一) / 徐莉莉主编. -- 2 版. -- 北京: 经济管理出版社, 2017.1
ISBN 978-7-5096-4874-2

I. ①品… II. ①徐… III. ①品牌—企业管理—案例—高等教育—自学考试—教材
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 323545 号

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 杨国强

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 17.25

字 数: 310 千字

版 次: 2017 年 4 月第 2 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4874-2

定 价: 34.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会

主 任：张世贤

副主任：杨世伟 赵宏大 勇 生

编委会委员（按姓氏笔画排序）：

丁俊杰	丁桂兰	卫军英	王淑翠	刘光明	孙文清
张世贤	张树庭	李易洲	李桂华	杨世伟	沈志渔
勇 生	赵宏大	徐莉莉	郭海涛	高 闯	焦树民
魏中龙					

专家指导委员会

主任：金 碚 郭冬乐

副主任：杨世伟 赵宏大

委员 (按姓氏笔画排序)：

丁俊杰 中国传媒大学学术委员会副主任、国家广告研究院院长、教授、博士生导师

丁桂兰 中南财经政法大学工商管理学院教授

万后芬 中南财经政法大学工商管理学院教授

卫军英 浙江理工大学文化传播学院教授

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长、教授、博士生导师

王永贵 对外经济贸易大学国际商学院院长、教授、博士生导师

王淑翠 杭州师范大学副教授

王稼琼 对外经济贸易大学校长、教授、博士生导师

甘碧群 武汉大学商学院教授

白长虹 南开大学国际商学院教授

乔 均 南京财经大学营销与物流管理学院院长、教授

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所原所长、研究员

刘光明 中国社会科学院研究生院教授

吕 巍 上海交通大学教授、博士生导师

孙文清 浙江农林大学人文学院教授

庄 耀 广东物资集团公司董事长、党委书记

许敬文 香港中文大学工商管理学院教授

吴波成 浙江中国小商品城集团股份有限公司总裁

宋 华 中国人民大学商学院副院长、教授、博士生导师

宋乃娴 中房集团城市房地产投资有限公司董事长

张士传 中国国际企业合作公司副总经理

张云起 中央财经大学商学院教授

品牌案例实务 (一)

- 张世贤 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
张永平 中国铁通集团有限公司总经理
张昭珩 威海蓝星玻璃股份有限公司董事长
张树庭 中国传媒大学 MBA 学院院长, BBI 商务品牌战略研究所所长、教授
张梦霞 对外经济贸易大学国际经济贸易学院教授、博士生导师
李 飞 清华大学中国零售研究中心副主任、教授
李 蔚 四川大学工商管理学院教授
李天飞 云南红塔集团常务副总裁
李先国 中国人民大学商学院教授、管理学博士
李易洲 南京大学 MBA 导师, 中国品牌营销学会副会长
李桂华 南开大学商学院教授
杨世伟 中国社会科学院工业经济研究所编审、经济学博士
杨学成 北京邮电大学经济管理学院副院长、教授
汪 涛 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师
沈志渔 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
周 赤 上海航空股份有限公司董事长、党委书记
周 南 香港城市大学商学院教授
周勇江 中国第一汽车集团公司副总工程师
周济谱 北京城乡建设集团有限责任公司董事长
周小虎 南京理工大学创业教育学院副院长、教授、博士生导师
周 云 北京农学院副教授、经济学博士
洪 涛 北京工商大学经济学院贸易系主任、教授、经济学博士
荆林波 中国社会科学院财经战略研究院副院长、研究员、博士生导师
赵顺龙 南京工业大学经济与管理学院院长、教授、博士生导师
赵 晶 中国人民大学商学院副教授、管理学博士后
徐 源 江苏小天鹅集团有限公司原副总经理
徐二明 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员, 中国人民大学研究生院副院长、教授、博士生导师
徐从才 南京财经大学校长、教授、博士生导师
徐莉莉 中国计量学院人文社会科学学院副教授
晁钢令 上海财经大学现代市场营销研究中心教授
涂 平 北京大学光华管理学院教授
贾宝军 武汉钢铁(集团)公司总经理助理
郭国庆 中国人民大学商学院教授、博士生导师

- 高 闯 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员，首都经济贸易大学校长助理、教授、博士生导师
- 高德康 波司登股份有限公司董事长
- 黄升民 中国传媒大学广告学院教授
- 彭星间 中南财经政法大学教授、博士生导师
- 焦树民 中国计量学院人文社会科学学院副教授
- 蒋青云 复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师
- 谢贵枝 香港大学商学院教授
- 薛 旭 北京大学经济学院教授
- 魏中龙 北京工商大学教授

前言

随着经济增速的逐步下滑,中国经济进入了新常态!结构调整和产业升级成为供给侧结构性改革的主要方向。从宏观层面看,产业升级需要品牌战略的引领;从微观层面看,自主品牌成为企业获得市场竞争优势的必然选择。面对日益激烈的国内外市场竞争格局,中国企业是否拥有自主品牌已经关系到企业的生存和可持续发展。品牌越来越成为企业竞争力的集中表现。但是,目前的中国企业,绝大多数面临着有产品(服务)、没品牌,有品牌、没品牌战略,有品牌战略、没品牌管理的尴尬局面。其根源在于专业人才的匮乏!中国企业普遍存在品牌管理专业人员的巨大需求和人才匮乏的突出矛盾。从供给侧结构性改革的现实需求出发,我国急需培育出大批既懂得品牌内涵,又擅长品牌管理的专业人才,才能满足企业品牌管理和市场竞争的高端需求。

为解决这一现实中的突出矛盾,多层次、多渠道、全方位加快培养复合型品牌管理人才,促进企业健康可持续发展,中国企业管理研究会品牌专业委员会专门组织国内一流品牌专家和学者编写了这一套既符合国际品牌管理通则,又有国内特殊案例特征的大型系列教材。

本套教材不仅涵盖了品牌管理所需要的全部系统知识和理论基础,也包括了品牌管理的实际操作技能训练。其中,《品牌管理学》属于基础性通识教材;《品牌质量管理》、《品牌营销管理》、《品牌服务管理》、《品牌传播管理》属于专业性基础教材;《品牌形象与设计》、《品牌价值管理》、《品牌公共关系与法律实务》属于中高级管理人员必读教材;《品牌战略管理》、《品牌国际化管理》、《品牌危机管理》属于高级管理人员必修教材;《品牌案例实务》属于辅助教材。真正有志于品牌管理的各类人员,都应该全面学习、深入理解这些系统教材所包含的知识、理论,并掌握品牌发展的内在规律,运用相关知识和理论在实际的管理实践中不断提升自己的专业技能,使自己成为企业不可替代的品牌专家和高级管理人才。

本套教材的编写者虽然大都是在高校从事品牌教学与研究的学者,或是有

品牌案例实务 (一)

着丰富实战经验的企业品牌管理与咨询专家,但是由于时间仓促,难免会有诸多不妥之处,敬请读者批评指正!

杨世伟

中国企业管理研究会品牌专业委员会主任

目 录

第一部分 品牌管理学	1
导语	2
案例 1 左岸咖啡：法国左岸的味道	3
案例 2 “中国客车专家”是怎样炼成的？	12
案例 3 百事可乐：新一代的选择	21
案例 4 回力：老品牌的新定位	29
案例 5 珠江纯生啤酒：品牌命名的伤痛	38
案例 6 ZIPPO：彰显男人真我个性	46
案例 7 芝华士文化：深入消费者的心	55
案例 8 水井坊：“雅文化”的演绎	63
案例 9 万科：房地产行业领跑者的品牌资产	73
案例 10 北京名牌资产评估有限公司的中国品牌评估	82
案例 11 张裕：“解百纳”的商标保卫战	91
案例 12 王老吉：“药茶王”的品牌资产增值	99
第二部分 品牌质量管理	109
导语	110
案例 13 红旗：昔日尊荣，今日尴尬	111
案例 14 天语手机：“山寨机”的品牌创新	119
案例 15 霸王洗发水品牌做凉茶：险棋还是捷径	127
案例 16 丰田汽车深陷召回门	136
第三部分 品牌营销管理	145
导语	146

品牌案例实务 (一)

案例 17 维珍: 打造没有边界的品牌	147
案例 18 娃哈哈的品牌营销之路	154
案例 19 欧普照明: 用心创造光明	162
案例 20 杜邦: 工业品牌的发展之路	170
案例 21 可口可乐多次位居全球品牌价值的榜首	178

第四部分 服务品牌管理

187

导语	188
案例 22 麦当劳: 打造卓越服务品牌	189
案例 23 全聚德: “老” 字号焕发 “新” 活力	198
案例 24 招商银行: 品牌服务与文化联姻	205

第五部分 品牌传播管理

215

导语	216
案例 25 我为宜家狂: 品牌传播, 精彩之极	217
案例 26 绝对伏特加: 创意无处不在, 广告成就精彩	225
案例 27 联想: 人类失去联想, 世界将会怎样	234
案例 28 星巴克: 创造咖啡宗教	243

2 参考文献

253

第一部分

品牌管理学

学习目标



知识要求 通过本章的学习, 掌握:

- 品牌定位的概念、目的、需考虑的因素
- 品牌定位的实施步骤、方法分类、误区及原则
- 品牌命名的原则和方法
- 品牌个性的概念及内涵
- 品牌文化的概念及构成要素
- 品牌保护概念及基本方法
- 品牌资产增值的基本策略与途径

技能要求 通过本章的学习, 能够:

- 用学到的品牌定位法, 给新品牌或定位失误的品牌重新定位
- 利用品牌命名的技巧为新产品命名
- 能够撰写品牌规划书, 包含从命名到形象和个性塑造的一系列活动, 具有操作性
- 为一个品牌文化涣散的企业重塑强势品牌文化
- 为一个品牌进行品牌文化传播制定传播策略
- 实施创造性的营销策略, 提升品牌资产
- 为处于困境中的某一中华老字号品牌提供复兴规划蓝图

学习指导



1. 本章内容包括: 品牌定位的概念、目的、方法及原则, 品牌个性的概念及内涵, 品牌命名技巧及误区, 品牌个性的概念及内涵, 品牌文化的概念、构成要素及塑造品牌文化的方式, 品牌保护的概念与策略, 品牌资产概念及品牌资产提升的策略和途径。

2. 学习方法: 研究成功和失败的品牌定位案例, 用 SWOT 分析法分析具体品牌以获得实际经验。阅读和研究品牌重新定位的案例; 按行业分类, 选择某个或某几个行业内的品牌, 比较其品牌命名的特点; 选择某行业内最著名的两三个品牌, 研究其品牌个性和品牌形象是如何在行业内突出重围的; 通过媒体报道和亲身接触, 掌握品牌文化传播的技巧; 深入学习理论, 研读案例, 梳理中华老字号品牌, 选择感兴趣的一两个, 为其品牌复兴撰写品牌管理和保护的建议书。

3. 建议学时: 12 学时。

导语

品牌管理: 企业制胜未来的核心

按照奥美的定义, 品牌是一种错综复杂的象征。它是品牌属性、名称、包装、价格、历史、信誉、广告方式的无形总称。同时也是消费者对其使用者的印象, 以其自身的经验而有所界定。在营销中, 品牌是唤起消费者重复消费的原始动力, 产品容易过时、被模仿, 但品牌则是独一无二的, 其价值能长期影响企业。因此, 企业需要关注对品牌的管理。所谓品牌管理, 是指企业管理者以提升品牌资产为核心, 针对消费者展开的定位、传播、保护和评估等一系列的战略决策活动。

企业的品牌管理一般由品牌定位、品牌命名、品牌文化建设和品牌保护等环节构成。品牌定位是指企业在产品和市场定位的基础上, 通过一系列的传播活动, 使品牌在消费者心目中确定企业的位置。它是品牌管理的基础, 也是品牌经营的首要任务。常见的品牌定位方法有: 观念定位、是非定位、比附定位等。品牌定位的过程可分为市场细分、选择目标市场和具体定位三个步骤。

品牌名称是指品牌的文化符号形式, 它是品牌构成中可以用文字表达并能

用语言进行传递与交流的部分。品牌名称是品牌最重要的信息来源之一,它是品牌显著特征的浓缩,是形成品牌概念的基础。企业在对品牌命名时,要遵循如下原则:能暗示产品利益,与产品有清晰的关联性;具有促销、广告和说服的作用;具有时代感;在使用中具有法律效应;容易发言;语形简单;具备一定的文化内涵。

品牌个性是品牌形象组成的一个重要维度,它体现着品牌所特有的人格特征,是消费者所感知和联想到的品牌的特点。

品牌文化是品牌在经营中逐步形成的文化积淀,它代表了企业和消费者的利益认知、情感归属,是品牌与传统文化以及企业个性形象的总和。在品牌建设与管理中,品牌文化的作用:增加品牌效力,承载企业的社会功能;满足消费者更多的精神追求;培养忠实的目标消费群。

品牌保护就是品牌所有者对品牌实行资格保护措施,以防范来自各方面的侵害和侵权行为。进行有效的品牌保护,首先需要注册合法的商标,必要的时候也可以对相近商标进行注册,甚至是对相近行业乃至所有行业进行注册。其次是要防止竞争者复制、模仿或假冒,对副品牌和包装、品牌吉祥物进行注册,以避免不必要的伤害。

通过对本章案例的学习,你可以进一步理解品牌管理的流程及其对企业发展的重要意义。左岸咖啡、大金龙客车、百事可乐和回力球鞋体现的是准确的定位术;而珠江啤酒则告诉你品牌命名不可随意而为,好的名字是成功的开始;ZIPPO 打火机在彰显品牌个性方面成绩卓然;芝华士和水井坊的成功与其精心打造的品牌文化息息相关;张裕的“解百纳”商标保卫战则敲响了品牌保护的警钟。

案例 1 左岸咖啡:法国左岸的味道

考生角色

假设你是余先生,大学毕业后在社会上历练多年,终于完成了资金的积累,工作经验也具备了,你想要自己创业,开一家别具特色的咖啡厅,干一番属于自己的红火事业。雄心壮志让你内心激昂澎湃,不过严酷的现实摆在你的面前:创业并不简单,你有太多的路要走,有太多的障碍需要翻越。

首先摆在你面前的问题,就是品牌定位问题:该给自己的咖啡厅取个什么

品牌案例实务 (一)

名字? 格调是优雅的, 还是亲切的, 或是活泼的? 目标消费者又是哪些人, 他们有什么特别的爱好, 我们的咖啡厅能带给他们什么呢?

我们且来看左岸咖啡是如何进行品牌定位的。

案例介绍

宁静的小树林里, 黄叶满地, 意境温暖宁谧, 一位年轻女性坐在长椅上, 背影从容美好, 面前的桌上放着一杯左岸咖啡。宁静的近乎空明的小树林, 却并不幽深萧索, 反而亲切得像自家的庭院。

这样的—个创意和这样的—个画面或许并不神奇, 但却让观众很感动: 在浮华喧嚣的尘世中, 如此涤荡心灵的空间, 多么让人心仪。“追求—种宁静, 追求—种心灵。”这是左岸咖啡的广告语, 让消费者油然而生这样的情怀: 喝—杯左岸咖啡, 闻其香, 品其味, 心已怡然, 为人为己的烦心琐事, 暂时都搁在一旁了。“左岸”这个品牌中, 便有了一种独特的馨香, 萦绕在都市男女的心头。

我们都知道, 品牌就像人, 如果你赋予它性格、情感、意念, 塑造—些真挚动人的故事, 它就不再是冷冰冰的产品, 而像风情万种、活生生的人来打动你。

我们处在一个产品日益同质化的年代, 发展品牌有着千难万险。每个品牌的背后都会有一个产品, 但并非每个产品都可能成为—个真正的品牌。我们看到: 太多的产品被遗忘在角落, 无人问津, 而品牌却大行其道, 让你掏尽腰包仍心甘情愿。

品牌到底是什么? 品牌为什么这样炙手可热? 从无到有, 建立—个品牌到底有多难? 让我们看看台湾统一企业创建“左岸咖啡”的品牌历程。

中国台湾统一企业的乳类食品都是以“统一”牌子出售, 在市场上长期以来无法突破二、三线产品的形象。究其原因, 是“统一”品牌旗下的产品过于复杂, 不仅包括饮食, 还有保险甚至娱乐场。这导致了品牌形象的混乱, 直接影响了其长久的发展。它们需要—个新鲜和专业的清晰形象。

为此, “统一”希望它的乳类食品建立—个新品牌, 并利用其在台湾极具竞争力的冷冻设施及分配系统, 突破发展的瓶颈。

而当时在中国台湾市面上, 以 Tetra Pak 包装的饮料, 不论是高价的咖啡还是低价的豆奶, 价钱大都是 10~15 元新台币, 罐头包装饮料则卖 20 元, 市场竞争非常激烈。“统一”希望能将同样类别、相同容量的饮料卖到 25 元。这可能吗? 所有人都表示怀疑。

于是, “统一”创品牌的故事从—个塑料杯开始。

他们开发了一种白色塑料杯,它看起来像一般麦当劳外卖咖啡的杯子,差别是快餐店用的是纸杯。这个没有真空密闭的杯子只有在5℃冷藏柜才能让内容物保存一段短暂的时间。这本应是一个缺点,但反过来看,这却也是一个机会:保存期短使消费者相信饮料新鲜,没有防腐剂,品质更为健康。由此说看去,一杯新鲜无防腐剂的饮品卖得贵一些,也是理所当然。

于是,所有的策略思考集中在一个主要目的上:如何让消费者接受25元一杯的高价?在这杯子里放进什么商品才能卖到最高价,以确保能创造出一个高级品牌?在考虑过很多商品:葡萄汁、果汁、牛奶等之后,最后选取了咖啡。因为咖啡不易变质,被认为是高质饮品,并因牛奶成分而得到优惠税率。

但是,从什么地方运来寄售的咖啡最有高级感?策划人员为此组织了八个讨论小组,最后想出四个高级场所作为尝试的概念:

(1) 空中厨房。专门为头等舱准备的咖啡。

(2) 日式高级咖啡馆。来自优雅、精致的日式咖啡馆的咖啡。

(3) 左岸咖啡馆。来自巴黎塞纳河左岸一家充满人文气息的咖啡馆的咖啡,一个诗人、哲学家喜欢的地方。

(4) 唐宁街10号。来自英国首相官邸厨房的咖啡,平日用来招待贵宾。

经过市场调研,“统一”的工作人员发现人们觉得来自左岸咖啡馆的咖啡价值最高,他们愿为此支付最高价钱。与此同时,他们细细翻阅法国针对160个美国观光客的调查,结果意外地发现,观光客心目中巴黎最迷人的地方,不是巴黎的铁塔,不是巴黎圣母院,也不是巴黎的凯旋门,而是巴黎的咖啡馆。

此外,随着当时中国台湾经济的迅猛发展,咖啡种植和消费的发展越来越为世界所瞩目。麦斯威尔、雀巢、哥伦比亚等国际咖啡公司纷纷在中国台湾设立分公司或工厂,为台湾市场提供各种各样的咖啡产品。美国星巴克、西雅图咖啡、日本真锅、加拿大百怡、加拿大第二杯咖啡(Second Cup)等著名咖啡品牌也大举入住,引发了一场咖啡旋风,并且大有所为。

据此,他们锁定富有“人文气息”的“巴黎咖啡馆”,而后经过勘察,发现塞纳河左岸为文人雅士聚集之处,遂以“左岸”作为品牌名称。

所谓“左岸”,其实是法国巴黎塞纳河的南岸,这里聚集着众多的咖啡馆。其中著名的咖啡馆有“地牢的墓穴”、“小桥咖啡”、“选择”、“丁香庄园”、“花季咖啡”、“双偶”等。咖啡馆里有温文尔雅的店主人,亲切地站在吧台后方向进来的熟客们问好,灰白的发丝中充满优雅与从容。忙碌的侍者干练且优雅地穿梭在座位间,修长的手指托着镂花的银盘。巴黎人文鼎盛,名家辈出,他们时常出没于这些咖啡馆,或共论时事,或评点艺术,一派高贵典雅的气息。这

品牌案例实务 (一)

里曾经是莎士比亚书房的“第二编辑部”；海明威在这里构思他的《太阳照样升起》；毕加索在这里与朵拉·玛尔小姐一见钟情；俄罗斯的夏加尔来了，美国的亨利·米勒来了，爱尔兰的詹姆斯·乔伊斯来了……他们中还有萨特和一名叫做西蒙波娃的女子在咖啡馆里酝酿存在主义，也酝酿爱情；有加缪，坐在窗边透光的那一张桌子上，手持一杯咖啡，看着窗外静静流水，构思着最新的作品。塞纳河左岸的咖啡馆里，就是如此这般的忙碌，无数的他和她，思潮交错在时空里，丰富了整个河岸。

那些咖啡馆也因为这些文人而变得个性起来。不管是通往自由之路的花神，历史斑斑的波寇柏，还是海明威曾经驻足的圆顶，它们超越了建筑本身，进化为形而上的文化意识。

这就是“左岸”的独特气息，令人遐想，并且迷醉。这也赋予了“左岸”咖啡这一名牌以独特的灵魂。

大卫·奥格威认为，价值主张是主导品牌与消费者关系的效益。消费者所获效益是价值主张的一部分，是品牌与消费者关系的基础，更可作为品牌定位中另一个主要的衡量。“厂商制造的是有物理属性的产品，消费者购买的是有感情寄托的品牌。”每个消费者都有被重视的心理需求，必须让消费者感觉到是买到了物超所值的产品，这样才能和消费者建立长期的联系。一个产品制造出来，是有自己的价值的，这个价值体现在可以提供某一方面的功能，而提供何种功能是由产品的物理属性决定的。比如说，咖啡是一种饮品，可以解渴、提神、提供一定营养和热量，并带来口味上的满足——这就是咖啡的产品价值。而消费者在购买产品的时候却都带着自己的心理期待，这就是消费者价值的体现。作为消费者，特有的生活状态和心理期待是什么样的呢？“统一”在挖掘“左岸咖啡”品牌的文化内涵的过程中，明确回答了这个问题。

确立了品牌之后，“统一”决定选择 17~22 岁的年轻女士作为目标对象，她们诚实、多愁善感、喜爱文学艺术，但生活经验不多，不太成熟，她们喜欢跟着感觉走。相对于产品质量而言，她们更寻求产品以外的东西，寻求情感回报、寻找使她们更感成熟的东西，寻求了解、表达内心需求的品牌。

经过对这一群体的调研，“统一”发现，她们最欣赏的作家是村上春树，尤其是《挪威的森林》。众所周知，他的作品忧郁、超现实、冷峻，能唤起城市人的共鸣。因此“统一”决定，左岸咖啡馆的广告视觉应该非常法国化，有雍容典雅之美，但其文本却应是很有日本文学的风格，充满精致的感伤。

所以，第一步，左岸咖啡要营造出法国的味道。

“让我们忘记是在为包装饮料做广告，假想是在为一家远在法国的咖啡馆做广告！”“统一”的策划师们一直秉承这样的理念。他们从法国收集来许多咖