

品牌七宗最

★ 张发松 戴高诺 著 ★

BRAND

三鹿奶粉事件带给我们什么启示？

什么是品牌定位的黄金法则？

如何使品牌从传播的“丛林”中突围？

品牌营销权威著作 百位业内资深人士推荐



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

品牌七宗最

张发松 戴高诺 著

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

品牌七宗最 / 张发松, 戴高诺著. --北京: 电子工业出版社, 2011.3

ISBN 978-7-121-12908-7

I. ①品… II. ①张… ②戴… III. ①企业管理: 质量管理—通俗读物
IV. ①F273.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 019767 号

品牌七宗最

作 者: 张发松 戴高诺

策划编辑: 李 影 liying@phei.com.cn

责任编辑: 李 影 特约编辑: 李印清

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社 北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 210 千字

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序言 PREFACE

品牌七宗最



上个世纪末，国外经典品牌专著开始在中国陆续出版，并逐渐形成百花齐放、百家争鸣的品牌研究繁荣格局。这些西方经典品牌理论传入中国并被广泛应用，一批有魄力、有远见、有实力的企业根据对这些经典理论的运用和创造性的改良，创造出一批在国际上叫得响的品牌，如海尔、格力、联想等。

然而，我们也发现企业在塑造品牌的过程中出现了诸多的问题，有些是小范围的，只涉及企业；有些则是大范围的，波及到整个行业。这些问题已经严重地考验着中国的企业、考验着被美国政府誉为“和平时代的原子弹”的品牌。

2006年3月15日，在中国风光一时的欧典地板，一个在建材业被反复提及的装饰材料品牌，一个号称在德国拥有百年基业的地板品牌轰然倒塌。

2008年，由三鹿奶粉致儿童患肾结石的事件波及整个牛奶行业，涉及包括蒙牛在内的一线品牌，从而引发了整个行业的大危机。“三聚氰胺”事件还没结束，蒙牛特仑苏又出现了苯甲酸事件，继而，圣元奶粉又于2010年被曝出“激素门”事件。

II | 品牌七宗最

继唐国强代言新兴医院、文清代言眼保姆遭遇法律与道德拷问之后，非著名相声演员郭德纲因其代言的减肥产品“藏秘排油”被央视指为假冒伪劣而走上风口浪尖。2010年影坛大哥大——成龙又因其代言的霸王产品被怀疑含致癌成分而被媒体报道。

房地产知名企业万科集团在回归房地产之前，其前身是深圳经济特区发展财务公司旗下的一家贸易公司，称为“深圳现代科教仪器展销中心”。利用政府的批文以及特区的政策，通过倒卖玉米赚了第一桶金的万科创始人王石，以电器转口贸易为基础开始进行多元化扩张，其业务涉及进出口贸易、零售、房地产、股权投资、影视、印刷、广告、饮料、机械加工、电器工程等13个行业。在其多元化的顶峰时期，万科帝国号称拥有105家企业，拥有自己的足球队、模特队，甚至拥有“万科牌”服装。然而，从2003年开始，王石以股东利益最大化作为决策依据的思维模式，走专业化发展之路，造就了今日的万科，从而走出了一条迥异于长江实业、复星集团等多元化企业的道路。哈佛商学院与复星集团总裁郭广昌的一次辩论，得出这样一个结论：专业化经营方式，TRS（股东回报率）为22%；适度多元化经营方式，TRS为18%；多元化经营方式，TRS为16%。显然，单从回报率的角度看，应提倡专业化经营方式。

福建的雪津啤酒，从2003年开始不断强化和传播“真情”的核心价值，当朋友相聚、亲人团聚的时候都会想到雪津“真情的味道”；怡浓巧克力通过准空姐大赛、情书大赛等方式不断强化其“最具情侣文化特色”的定位，最终随着“怡浓情更浓”的口号而畅销北方市场；舍得酒通过倡导“舍得文化”来达到智慧人生的境界。

在品牌传播上，柒牌董事长洪肇设在接受记者采访的时候曾说道：

“企业不做广告是等死，做广告是找死。”美国著名商人约翰·华纳梅克也感叹到：“我知道我的广告费有一半是浪费的，问题是我不知道浪费掉的是哪一半。”那么如何做品牌传播，打造品牌知名度，进而提升品牌美誉度和忠诚度，最后达到理想的高度呢？

品牌就像一个人，诞生时犹如初生的婴儿，每一步都需要精心呵护、引导以及爱的浇灌，才能不断茁壮成长。幼小的生命是脆弱的，你必须尽责监护，否则，品牌将夭折在初生的摇篮里。他长大一点了，他上学了，从小学到中学再到大学，他走上了社会，他组建了家庭，他有了儿子，儿又生子，子又生孙，形成了一个蔚为壮观的品牌大家族。有一天，他们去了另一个世界，但我们相信他们没有死去，因为他们的生命通过基因正世代相传，生生不息。

总结中国企业做品牌的成功经验和失败之处，为后进的品牌提供参考，以减少因进入误区而带来的损失，为中小企业的品牌之路提供方向和实际的操作方法是本书的目的。也希望本书的出版能够为中国企业的品牌之路提供有价值的参考，哪怕是其中任何一点，作者就满足了。

在本书的撰稿过程中参阅和借用了许多前辈、同行的理论和案例，在此一并致谢。因时间仓促，本书存在许多不足之处，期冀得到大家的指教。

作 者

2011年2月

目 录 CONTENT



第 1 章 诚信最根本	1
1.1 品牌建设，诚信是必然趋势	2
1.2 传播建立诚信	4
1.3 品质建立诚信	13
1.4 案例链接	22
第 2 章 专业最重要	25
2.1 多元化失败案例	26
2.2 品牌营销，专业是方向	30
2.3 案例链接	32
第 3 章 战略最核心	35
3.1 消费者洞察	36
3.2 品牌基因：核心价值设定	46
3.3 品牌的十种模式	55
3.4 品牌个性塑造	66
3.5 品牌识别元素建立	77

II | 品牌七宗最

第4章 传播最到位	93
4.1 品牌定位	94
4.2 品牌传播 策略先行	110
4.3 品牌传播的法则	122
4.4 品牌整合营销传播	127
第5章 管理最科学	143
5.1 品牌形象管理	144
5.2 品牌危机管理	157
5.3 品牌管理经理制	172
第6章 竞争力最关键	179
6.1 提升品牌竞争力的方法	180
6.2 案例链接	187
第7章 体检最必要	191
7.1 品牌诊断	193
7.2 品牌资产调查	196
第8章 实战案例链接	201
8.1 怡浓，情更浓	201
8.2 “理想”铁观音破局，赢在售点营销	209
8.3 舒华整合营销传播的三大策略	214
参考书目	221

第1章 诚信最根本

在当今日益提倡诚信的社会里，品牌作为企业的重要组成部分，其诚信的建设应该得到企业的充分重视，并作为品牌的基础。纸业帝国恒安集团董事长许连捷认为“诚信是人生最大的财富”，同样诚信也是品牌最大的财富，但是诚信问题恰恰是中国企业最容易忽视的问题。

2006年中央电视台的“3·15晚会”曝光了多年的合作伙伴——欧典地板。这个虚构德国产地的品牌触动了诚信问题，也引发了社会对诚信问题的大规模讨论。欧典地板还牵涉到了中国消费者协会这个连续6年给欧典地板颁发“消费者信得过品牌”的社会机构。

同样是2006年，年销售额80亿元的三株口服液虽然在品质官司上赢了消费者，但却在品牌诚信上丢掉了市场，三株大厦轰然倒塌。

2008年，从三鹿奶粉查出三聚氰胺后，中国很多大型的牛奶品牌都被卷入“三聚氰胺”门。三鹿集团于1956年建厂，2007年实现销售收入100.16亿元，奶粉产销量连续十五年保持全国第一，市场份额达18%。然而因涉及毒奶粉事件，国务院责令三鹿停止生产，最后三鹿被三元收购。

诚信建设如此重要，那么企业该如何在品牌营销中建设自己的诚信呢？本书首次把诚信建设放在品牌营销的第一位，通过分析品质提高和品牌真实宣传来阐述如何建设品牌诚信。

1.1 品牌建设，诚信是必然趋势

商务部吹响企业诚信建设“集结号”

自 2005 年以来，全国整顿和规范市场经济秩序领导小组办公室和中宣部等十几个部门和单位发起贯彻落实《公民道德建设实施纲要》的相关工作，连续五年在全国范围内联合开展“诚信兴商宣传月”活动，集中宣传有关法律法规，褒扬诚信典型，鞭挞失信行为，取得了良好效果。

2010 年“诚信兴商宣传月”活动以诚信兴商、和谐发展为主题，重点宣传了信用体系建设的方针政策、有关市场监管和规范市场经济秩序的法律法规、信用基本知识、社会信用体系建设的重要性和迫切性。2009 年，我国商务、价格、工业和信息化、卫生、海关、税务、工商、质检、广电、食品药品监管、外汇等部门以及贸促会、企业联合会和消费者协会汇总了诚信建设的进展情况、取得的成果和有益经验，传播企业信用风险管理知识，宣传企业通过诚信经营扩大销售、提高效益、赢得竞争优势的经验，并列举了 2009 年重大违法违规、商业欺诈的典型案例。

依据 2010 年“诚信兴商宣传月”活动的精神和宣传重点，经中国管理科学研究院、商务部研究院信用评级与认证中心、中国联合商报社、中国市场学会信用工作委员会、中国信用建设促进会、北京国际交流协会、发现杂志社等多家单位和中国诚信企业家大会组委会研究决定，于 2010 年 9 月“诚信兴商宣传月”期间召开“第六届中国诚信企业家大会暨 2010 信用管理国际论坛”。通过总结借鉴 2009 年我国商务、价格、工业和信息化、卫生等部门开展诚信建设的进展情况、取得的成果和有益经验，进一步引导我国企事业单位积极行动起来，做好诚信兴商的宣传、教育、制度建设、体系完善工作，从而有序地开展日常经营管理工作。

从三鹿事件看企业诚信建设

从1993年开始到2007年，三鹿奶粉独领全国市场风骚。然而，谁能想到，这个奶粉行业的“巨人”却因三聚氰胺而轰然倒下。任何事件的背后都有它必然的成因，企业诚信的建设问题一时间成为人们的关注热点。

1. 谁践踏诚信，谁就会受到惩罚

三鹿奶粉事件是企业不讲诚信的一个典型案例，从而引发全社会对诚信问题的思考是必然的。一个企业不讲诚信，势必损害消费者利益，危害整个行业，进而给社会造成危害。在市场经济条件下，企业诚信不仅是社会和广大消费者对企业的要求，更是企业自身发展壮大的首要条件和立足之本。企业拥有诚信，标志着企业的成熟与发展，也是企业价值观念和企业家人格力量的体现。因此，诚信对企业的发展有着极其重要的意义。

可以说，诚信是企业生存和发展的基石。现代企业都在讲合作共赢，但合作的前提是诚实守信，一个有资金、有项目而没有诚信的企业，很难找到合作伙伴。如果一个企业对内对外都讲信用，就会赢得创业和发展的机遇，就会获得多方面的资源支持。如果企业内部人人讲诚信，彼此真诚相待，就能够形成强大的凝聚力，这种互助行为会自然转变为企业文化，生成合作环境。

2. “诚信经营”不只嘴上说纸上写

诚信是企业的生存之本。比如被中国企业信誉协会评为“中国产品质量放心用户满意诚信企业”的海尔，据了解是同类企业中唯一一个获得此项殊荣的企业。多年来，海尔本着“永远战战兢兢，永远如履薄冰”的经

4 | 品牌七宗最

营理念，以市场为导向，以顾客为上帝，不打价格战，把海尔发展成为产品远销全球 90 多个国家和地区的国际化跨国集团。然而，有的企业在学习其他企业发展经验时，往往只注重制度方面的问题，而忽略了成功企业核心理念——诚信经营。把诚信经营写在纸上、挂在墙上，而实际行为却没有自我约束，其结果可想而知。

诚信是企业最大的资本。与其说企业经营的是产品，不如说企业经营的是信誉。一个企业要在激烈的市场竞争中脱颖而出，首先要树立社会责任感，要在商品质量、价格、管理、服务等方面坚持信用至上，履行承诺，抓好与诚信关联的系统工程。综观历史和现实，像同仁堂、全聚德这样的百年老店，哪一个不是由于讲诚信而扬名的。对企业来讲，如果对客户讲诚信，当遇到资金紧张时，供货方往往会充分考虑合作的基础，给予最大的谅解和支持；如果对员工讲诚信，当遇到资金紧张时，员工一定可以理解领导的难处，并帮助企业渡过难关；如果对消费者讲诚信，企业的品牌就会深深扎根在消费者心中，并在市场上受到青睐。

1.2 传播建立诚信

传播不实引发品牌诚信受损

1. 欧典引发品牌诚信危机

在北京的建材市场上，“欧典”曾是一个耀眼的品牌，它号称“欧典地板，真的很德国”。欧典提供的印制精美的宣传册上也写着：德国欧典创建于 1903 年，在欧洲拥有 1 个研发中心和 5 个生产基地，产品畅销全球 80 多个国家。此外，在德国巴伐利亚州罗森海姆市拥有占地超过 50 万平方米的办公和生产厂区，在北京通州工业区建立了合资地板加工基地。但据央

视记者调查，欧典德国总部根本不存在，德国当地政府部门也没有欧典的登记资料。欧典宣传的两位德国企业的总经理，只是一家小企业的负责人。欧典宣称的位于北京通州工业区的加工基地，记者也没有找到，却在一家名叫吉林森工北京分公司的生产车间里发现欧典地板正在生产和包装，而产品标签上并未标明真实的生产厂家。

“地板，2008 元一平方米，全球同步上市！”从 2004 年 7 月开始，写有这样内容的绿色巨幅地板广告牌出现在全国许多大中城市，几乎每个装修过住房的人都听说过“欧典”这个名字。欧典地板专卖店销售人员称，欧典敢于卖出 2008 元一平方米的价格，除了制造、选材苛刻外，最主要的原因就是号称“德国品牌”。

2006 年，中央电视台“3·15”晚会揭露了欧典地板的内幕。因为涉嫌虚假传播，欧典，这个用 7 年时间发展起来的地板界品牌就此倒下。而在中国市场上，因为诚信问题而被媒体曝光甚至倒下的品牌不在少数。

在品牌传播上，不仅要依靠促销、广告、事件、公关、赞助等手段传播品牌的信息，为品牌建立起知名度、美誉度、忠诚度、市场联想度等资产，更应该将真实的信息告诉消费者和公众，以有效地避免品牌危机。

欧典地板，能够以每平方米 2008 元的价格卖给消费者，能够拿到国家免检、中国名牌、2005 年度北京人喜爱的消费品牌，并连续六年使用中消协“3·15”标志，不仅仅是因为品牌披上的洋外套“德国出品”，更有其产品品质得到了消费者信任的原因。但就是因为品牌传播中，没有将真实的产地信息传递给大众，虚构了德国品牌的外衣，以此作为占领市场和获取高额利润的手段，最终在媒体揭露内幕后，落得了“墙倒众人推”、“老鼠过街人人喊打”的下场。

2. 金龙鱼“1:1:1”虚假宣传

2004 年 8 月 26 日媒体刊发了金龙鱼以中国粮油学会油脂专业分会副会长李志伟的名义表达观点的文章《1:1:1——食用油营养的黄金比例》，

强调金龙鱼 1:1:1 调和油是最健康、最营养的一种食用油。文章同时指出花生油黄曲霉毒素 B₁ 的中国国家标准高于欧美标准的 20 倍, 过量摄入容易形成肝中毒、肝昏迷, 甚至肝死亡, 从而引起消费者的较大震动。9 月 6 日, 中国粮油学会就该文发表郑重声明: 个别单位在媒体上盗用中国粮油学会油脂专业分会副会长李志伟的名义进行虚假宣传, 声明同时指出, 目前国内外市场上没有任何单一食用油或者食用调和油的成分能达到 1:1:1 的均衡营养比例, 直指金龙鱼。9 月 10 日, 因金龙鱼 1:1:1 调和油里 3 种脂肪酸的真实比例为 0.27:1:1, 北京市工商局广告处以其涉嫌虚假宣传召集了中央电视台和北京电视台广告部负责人, 要求金龙鱼更改广告内容之后, 再重新播放。9 月 13 日, 国内 7 家粮油名企联名向国家工商总局和北京市工商局递交“紧急致函”, 要求工商部门叫停金龙鱼广告。7 家企业认为, 这会引起消费者的恐慌, 要求工商部门勒令停止一切与 1:1:1 有关的产品包装、标签及广告宣传。

3. 高露洁虚假宣传——14 天能快速美白

2006 年 3 月 27 日, 南昌市消费者陈先生投诉“高露洁”牙膏——“高露洁”持久超感白牙膏宣传说“14 天能快速美白”, 而陈先生用了几支之后都没达到预期的效果。同日, 广州高露洁棕榄有限公司因涉嫌虚假宣传被立案调查。

(1) 消费者投诉: 高露洁不能快速美白

南昌市消费者陈先生投诉说, 他在超市里挑选了“高露洁”持久超感白牙膏, 原因是该牙膏在外包装上说“14 天快速美白”。可是, 他用了好几支牙齿都没有达到美白的效果。陈先生怀疑“高露洁”公司夸大其辞, 存在欺骗消费者的行为, 呼吁有关部门进行调查。

(2) 南昌工商局: 接到举报遂开始调查

2006 年 3 月 27 日上午, 记者带着陈先生的投诉样品来到南昌市工商局。获悉工商部门已经就“高露洁”持久超感白牙膏涉嫌虚假宣传正式立案调

查。南昌市工商局公平交易局办案人员介绍说，在2006年“3·15”前后，他们先后接到了多名消费者的举报，称使用了“高露洁”持久超感白牙膏达不到美白的效果。

(3) 广州高露洁：广告内容来自报告

广州高露洁棕榄有限公司复函说，公司在包装上标注的“14天快速美白”是根据超感白牙膏的临床研究报告《含20%高效清洁硅牙膏去除牙外源性色斑的四周临床效果观察》而做出的。做出这项报告的四川大学华西口腔医学院和胡德渝教授均属于我国口腔医学领域的权威。

(4) 临床报告：无“14天快速美白”内容

南昌市工商局办案人员说，他们从四川大学华西口腔医学院提供的《含20%高效清洁硅牙膏去除牙外源性色斑的四周临床效果观察》中看到，“结论：使用高露洁超感白牙膏（含20%高清洁二氧化硅和0.32%氟化钠）两周或四周都能有效减小牙齿色斑面积，或降低牙齿色斑程度。”但该结论没有具体说14天快速美白，且厂家也未取得相关部门的认可，缺乏可信性。显然，“高露洁”持久超感白牙膏涉嫌虚假宣传和不正当竞争。

4. 藏秘排油涉嫌虚假宣传

“3盒抹平大肚子……”，相声演员郭德纲代言的“藏秘排油”减肥茶广告一段时间内在报纸、杂志、电视，甚至公交车车身及站牌上无处不在。在2007年央视“3·15”晚会上，央视记者经过调查认为“藏秘排油”改头换面、虚构研制单位。

(1) 保健品做西藏文章

按照“藏秘排油”包装盒的产品批号，央视记者从国家药监局网站了解到，与该批号对应的是一种名为“百草减肥茶”的保健品。据调查，“百草减肥茶”是中国食品工业信息咨询中心在1998年研制并申请注册的，2005年5月，转让给北京澳特舒尔保健品公司，之后北京七彩集团七剑彩虹科技公司开始介入，由澳特舒尔公司负责生产，七剑彩虹科技公司负责销售，

并进行重新包装。

七剑彩虹科技公司市场外埠部经理黄鹏称，所有的文案策划都是请中国十大策划人之一的张锦力做的。核心内容就是大做“藏秘排油”的文章，整个广告宣传都围绕着西藏的概念设计制作。产品的包装盒上除绿茶以外，标示的是决明子、制何首乌、制大黄等7种中草药。

但中国中医科学院科学技术委员会委员周超凡指出，这些药在中药里都是常用药。

“百草减肥茶”研制单位也称，不太清楚“藏秘排油”是怎么一回事。

“藏秘排油”包装的右上角有一个TM标志，表示商标正在受理尚未批准。在国家商标局网站上查询得知，“藏秘排油”实际上是七彩集团在2005年底申请、至今还在受理中的商标，并不是一个产品的名称。

(2) 宣称研制的研究所子虚乌有

央视记者调查发现，在“藏秘排油”的宣传中，“亚洲藏茶医学保健研究所”多次出现，宣称他们研制并承担产品的监制。但生产厂家北京澳特舒尔保健品公司却表示对这个单位的任何情况都一无所知。

“藏秘排油”产品的全国总经销七剑彩虹科技公司则告知，亚洲藏茶医学保健研究所是一个香港的公司。

经香港卫生署、香港特别行政区注册处证实，“亚洲藏茶医学保健研究所”并没有在所管辖的范围内进行注册，只有一家香港藏医学技术开发研究中心有限公司，曾使用过亚洲藏茶医学保健研究所的名称，但在注册地址也并没有找到该公司。资料显示，这家公司2006年3月1日成立，是一个注册资本只有1万港币的私人公司，董事只有张锦力1个人，此人正是“藏秘排油”的策划人。

(3) 200多万元请郭德纲代言

央视指出，经过精心打造“西藏”的概念以及特别注册了私人公司之后，“藏秘排油”问世了。宣传从最初的“三路排油三大突破”，到“五优势超越传统排油”；从“10斤8斤不是事”，到后来的“狂减20斤”。

七剑彩虹科技公司市场外埠部经理黄鹏透露，广告的前期都以软性文

章为主，然后请出了郭德纲。经过打造策划，“藏秘排油”在很多地方盛销，在所有的减肥产品中销量排行第一，市场份额接近1亿元，而只是请郭德纲代言一项支出，就达200多万元。

在广告中，有人问“郭老师，您这一次为藏秘排油做代言，请问您敢为自己的行为负责吗？”郭德纲表示“当然敢了，这个是关系到人身安全的问题，不能掉以轻心。”据了解，过去“百草减肥茶”每小袋平均1.13元，而“藏秘排油”每小袋平均2.9元。过去经销商拿货的价格只有6元（一大袋，含10小袋），但经过策划后，就因多了“藏秘排油”4个字，市场价格就涨到了29元。

据央视记者调查，来自北京、哈尔滨、大庆等众多消费者在听信广告宣传后，纷纷购买，却都反映没有丝毫效果。

传播中的诚信建设

企业的品牌传播是个系统的工程，一个把塑造品牌作为发展目标的企业，在宣传中应该做到以下几点。

1. 不虚构品牌的原产地

很多品牌为了提高自己的身价，采用虚构出身的方法向消费者进行宣传，因为有些地方是某类产品高品质的代名词，如茅台酒所在的茅台镇就是高品质酒的代名词，巴黎是高品质香水的代名词，解放初期的上海是优秀品质的代名词。正是这种原因，欧典地板虚构了德国的出身地，可结局却是被媒体曝光，品牌大厦瞬间倒塌。

2. 不虚构或夸大功效

虚构或夸大功效是保健品或者非处方药最喜欢采用的手法，经过策划，这些产品瞬间都成了灵丹妙药。而结果呢，消费者一旦发现产品没有效果，