

品牌管理实操手册



品牌特攻

吴海明 编著 / 广州出版社

品牌管理实操手册

品牌特攻

吴海明 编著

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌管理实操手册·品牌特攻/吴海明编著. —广州: 广州出版社, 2001. 9

ISBN 7 - 80655 - 257 - X

I. 品… II. 吴… III. 产品 - 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 043331 号

· 品牌管理实操手册 ·

品 牌 特 攻

广州出版社出版发行

(地址: 广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码: 510121)

广州市番禺市桥印刷厂印刷

(地址: 番禺区市桥镇环城西路 201 号 邮政编码: 511400)

开本: 889 × 1194 1/32 字数: 28.2 万 印张: 11 插页: 4

印数: 1 - 6000 册

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

出 品 人: 黎小江 责任校对: 蚁燕娟

责任编辑: 老嘉琪 冯少贞 装帧设计: 陈 粤

发行专线: 020 - 83793214 020 - 83781097

ISBN 7 - 80655 - 257 - X/F · 25

定价: 25.00 元

序

秦 朔

2000年，我在美国留学，考察了一些美国企业，对中美企业也作了些比较。我觉得，和美国相比，中国企业面临的宏观环境是一种“混合经济环境”，“转型经济环境”。从经济形态上来说，既有刀耕火种的原始的农耕经济，又有工业化的经济，也有和世界接轨的互联网经济，各地差异极大。中国还不存在一个“统一市场”，而是并存着多个市场；从外部环境上来说，中国正由计划经济向市场经济转型，由封闭经济向开放经济转型，由人治经济向法治经济转型，由管制经济向自由经济转型，由粗放经营向科学管理转型。

在这个大转型的时期，中国企业既要对抗产权缺乏保护、法治缺乏刚性、竞争缺乏秩序的外部制度环境（倪润峰说在中国市场上是“直走的怕横走的，横走的怕不要命的”，“穿鞋的怕光脚的”；柳传志说蛋孵鸡所需的正常温度是 $37.5^{\circ}\text{C} \sim 39^{\circ}\text{C}$ ，但中国的环境是 40°C ，主张“战略上偏执，方法上中庸”；不少企业家都认为中国市场的游戏规则是“胆小的等死，胆大的找死”）；又要挑战管理落后的内在困境。用安达信公司中国合伙人的评价，中国不少企业在治理结构、战略、各项管理上还像是“小学生”，“不能要求小学生做大学生的事”。如只有0.24%的中国企业作市场调查；普遍的重战术轻战略；公关高手多管理高手少；重销售轻营销；以价格竞争为主导；“制造商主导”而非“消费者

获权”，等等。这种现象在中国广告界及营销界也同样存在，既懂市场操作，又懂广告专业的人少之又少。在我所接触的中国广告界大腕中，吴海明先生算是一位策划及操作“两栖派”人物之一。

著名历史学家黄仁宇在《万历十五年》一书中写到：“当一个人口众多的国家，各人行动全凭儒家简单粗浅而又无法固定的原则所限制，而法律又缺乏创造性，则其社会发展的程度，必然受到限制。即便是宗旨善良，也不能补助技术之不足。”这段话其实同样适用于中国的经济和企业的发展。无论是宏观面，还是微观面，中国企业都往往受困于模糊化、主观化、长官意志、家长制这些“简单粗浅而又无法固定的原则”。在宏观面，僵化与随意的管制为“权力的私相授受”，为“权贵资本主义”大开方便之门，对企业进行不良的信号导引。我曾经讲过，效率再差的制度都还可以忍受，只要它还是一种制度，可怕的是不讲道理，是把明明不是制度的东西（“人治”）作为制度。这非常可怕。而在微观面，要实现企业向现代企业制度、现代企业管理的蜕变，“（管理）技术之不足”也是非常明显的。特别回顾一下中国市场上的品牌，在整体的规划管理上还很缺乏，市场上所表现的品牌方面的营销或广告只能说是一时之举，在品牌的整体发展上（即管理技术上）迫切需要有识之士提供一些借鉴模式。

正是由于中国“混合经济”“转型经济”的特殊性，中国企业的管理任务是多重的，既要练“规定动作”（工业化时代的科学管理），又要练“自选动作”（后工业时代的知识管理），两类动作同时并存，互相交织。因此，简单移植美国最新的管理思维和技术，不仅缺乏企业自身的操作基础，而且在实践中未必行得通。我们迫切需要结合本土实践和西

方理论的真正切实可用的思路和操作方法,从而实现西方管理技术的本土化创新。

吴海明先生的《品牌特攻》一书,凝聚了作者多年广告、市场、销售活动的实战经验,又具有相当的理论创新价值,是同类图书中“技术含量”非常丰富的一本著作。我愿意向广大读者推荐,并愿大家收获真知,一路走好!

(本文作者为国内著名政经杂志《南风窗》总编辑)

序

第一章

新世纪的话题:品牌管理

第一节	品牌管理:世纪之交的启示	5
第二节	观点:“宝洁”与“奥美”	12
第三节	全方位品牌管理	19
第四节	策略:差异化	25
第五节	新经济与品牌管理	30

第二章

品牌管理实务

第一节	品牌概念	39
第二节	品牌全方位诊断	42
第三节	品牌营销工程	60
第四节	品牌营销完整案例分析	72
第五节	品牌营销小结	79
第六节	直效行销与品牌建设	81
第七节	公共关系如何协助建立品牌	84
第八节	对企业主的谏言	92

第三章

品牌传播媒体手册

第一节	各种媒体的优缺点	101
第二节	关于媒体资料的调查	104

第三节	广告投放媒体前的效果测试	106
第四节	广告媒体策略	113

第四章

品牌管理经典——“山水·酷儿”全案

第一节	品牌管理全案	119
第二节	“山水·酷儿”产品终端导购手册	124

第五章

路宝(Rover)国际品牌管理全案

第一节	一个跨国品牌的中国故事	145
第二节	路宝(Rover)专卖店管理系统手册	152

第六章

品牌营销掠影

第一节	“月兔”:变革中提升品牌形象力	283
第二节	“春之叶”:品牌交锋露锋芒	287
第三节	“小鸭”热水器:品牌管理向终端延伸	293
第四节	“欧普”照明:“万家灯火”亮品牌	298
第五节	中国物流直通车:品牌管理引入朝阳产业	309
第六节	策划经销商“造反” ——(第五元素)NO. 5OEM 成长轨迹	324

后记

第一章

新世纪的 话题：品牌管理



第一节

品牌管理：世纪之交的启示

一、品牌：从生产到流通

“入世”的悬念在世纪之交似乎已尘埃落定，更大的悬念开始成为国人关心的焦点：中原逐鹿，入世后谁将是真正的胜者，是占据地利的本土企业，还是浸淫市场文化的几十年的跨国公司？

真正的较量虽然尚未开始，但胜负已初见端倪。本土的饮食文化再发达，文化底蕴再深厚，都难压“麦当劳”、“肯德基”的风头，中华老字号更多的是在吃老本；民族 IT 业的第一块金字招牌“联想”还在为制造出真正的中国“芯”而发愁，它最主要的业务其实是做国外品牌的代理；让国人觉得实力不俗的家电业在 2000 年终于感觉到“狼来了”是怎么一回事了。在这一年，中国彩电企业几乎全面亏损，同室操戈的价格大战让不少企业纷纷报损，少的 3 亿元，多的 8 亿元、10 亿元。洋品牌却在这一年迎来了花样年华，“索尼”一年从中国市场拿走了 5 亿元，几年前喊着向“海尔”学习的“伊莱克斯”如今宣称要做“中国家电第一品牌”。

所有的竞争最终都集中在品牌的较量。在开放程度较大的领域里，“土”“洋”品牌之争，我们已处于下风，20 多年的开放史让我们看到了发达国家开拓中国市场都在倚仗品牌这把屠龙宝刀。在即将进一步开放的领域和将进一步

开拓的潜在市场中,所有的竞争也将表现为品牌之争,无品牌即无竞争优势,只有在竞争中塑造真正强大的品牌,提升竞争力,用自己的“倚天剑”来对抗人家的“屠龙刀”,所谓潜在的巨大市场才不会成为墙上的画饼。2000年家电业国内企业惨淡经营的教训说明了民族品牌并没有足够强大,国内各行业都不同程度地出现了重组、兼并和联盟的发展势头:冰箱巨头“科龙”与洗衣机巨子“小天鹅”结盟;房地产业三诸侯“华润”、“华远”和“万科”实现强强联手;“青岛啤酒”在收购“上海嘉士伯”75%的股权之后,一鼓作气兼并了北京的“合盛五星”和“三环亚太啤酒”。以资本为纽带,以品牌为依托,采取加盟、兼并、重组等方式,整合产业资源,促进产业升级,在此过程中铸造出品牌航空母舰对抗“外来兵团”,这将是制造业未来的必由之路。

市场的急剧变革,同时引发流通渠道的革命。买方经济改变经销商的地位,促使其走向前台,由安居往昔消极的下游地位转而向上游供应商争夺市场发言权,主体地位日益凸显。商业资本开始逐渐控制市场并改变游戏规则,流通领域自觉地借用生产领域品牌运作模式。品牌成为流通渠道向上游厂家叫板的资本,2000年大型经销商的崛起就是最引人注目的风向标。“三联”、“国美”、“苏宁”等国内商业巨子,打破传统秩序,与家电产业巨头平起平坐,共同勾勒产业市场趋势。随着市场的进化,专业分工的加强,预计未来10年内,以往支撑家电企业的自营渠道因为成本的原因将全面撤退,而其他巨量零散的代理商将通过特许经营等方式加盟到大的品牌渠道商中,成为品牌渠道的连锁店。与家电企业的竞争一样,今后的家电市场与国际商业巨人角力的也将是3~5家品牌渠道。

从生产领域到流通领域,品牌定天下已成潮流。塑造品牌,目前虽不能说是所有行业的终极运营模式,但品牌所具有的高附加值、高利润率、强大的竞争优势,强势品牌强大的市场号召力,百年老字号的不朽生命力,诱惑着众

多企业自觉不自觉地走到品牌发展的路上来。

品牌，品牌，我们有着对品牌最深沉的呼唤。

然而，本土企业最缺乏的也正是做品牌的资质。

二、民族品牌的伤心往事

可口可乐可以安然渡过像“二恶英”这类可能给品牌带来灭顶之灾的危机，而有的国产品牌即使坐上了中央电视台“标王”的金交椅，一旦哪里刮起一股撼动王座的小旋风，光环闪耀的帝国就会在朝夕之间坍塌，让人怀疑曾经的荣耀都是浪得虚名。

一天开一辆“桑塔纳”进中央电视台，会赚回一辆“奔驰”，如此一掷千金的是“秦池”。如今再难在其他企业身上重现的这股豪气，由新闻记者的一篇负面报道开始变得荡然无存。像打解放战争一般搞营销的巨人，最终却被一座同样叫做“巨人”的烂尾大楼拖垮。“爱多”如此动听且具知名度的牌子，搞到最后还要为品牌归属打官司。还有“飞龙”、“三株”……都是曾经耳熟能详的品牌。如今都只能让我们长叹一声：俱往矣！

可口可乐公司曾口出狂言：“即使可口可乐公司一夜之间化为灰烬，凭借‘可口可乐’这块品牌，第二天我们仍能建立起一个庞大的王国。”然而，中国的这些品牌，他们能否风云再起？

能吗？

不能吗？

能吗？

不能吗？

或许现实中还是会出现如此这般“大话西游”式无休止的辩论，也许这些失败的故事都是民族品牌再见“彩虹”之前所不得不经的“风雨”。据说，一部检讨“爱多”浮沉的书成了一些重点大学 MBA 的必修课程，但愿这种说法

不是以往自我广告炒作在文化领域的延伸。

盘点这些让人痛心疾首的往事，可以看到一些民族品牌空有品牌的皮毛，而无品牌的血肉。依葫芦画瓢，使的都是洋品牌常用的招数，但鲜有不走样的。做品牌不愿意从基本的做起，使出些花拳绣腿，铺开了场子，赚了一些吆喝，有知名度无忠诚度，散场的时候只会听到嘘声。全球知名的奥美广告公司曾作过一次关于忠诚度和知名度的调查，得出的结论是：中国品牌的知名度在很多方面超过在中国的国际品牌，但在忠诚度上却不如国际品牌。这里面除有时间积淀不如人家外，更多的还在于自身在品牌管理方面功夫做得不够。

我们不乏对知名品牌的憧憬与梦想，“财富论坛”、“五百强”一度是国内企业最热心的话题，但更多的却是品牌各领风骚两三年、短命夭折的现实。民族品牌自戕式的价格战，拼成一本缺创意惹人烦的名人广告，既违法更有悖于起码的商业良知的自我吹嘘，不欢而散的彩电联盟，妄自尊空的空调峰会，世纪之交本土品牌带有总结色彩的表现如此贫乏，使得我们可以用“积弱”来概括多年来的品牌运作实践。多的是渴望一飞冲天的浮躁心理，少的是踏踏实实的作风和真正做品牌的经验，用得上一句俗语：心有余，力不足。几年的市场运作积累下来，成就了几个昙花一现式的风云人物；成就了几个“点子大师”；成就了几次内耗严重的市场大战，也可以说是花血本磨了几面镜子。

三、品牌管理：本土广告业的新动向

经过多事的 2000 年，不少为内耗所累的本土品牌开始祭起品牌管理的大旗，以往看惯了“IBM”、“宝洁”辉煌的市场战绩的企业开始潜心研习这些企业品牌管理的红宝书，“奥美”倡导的“360 度品牌管家”也随之成为内地广告业的热门概念，国内猛刮品牌管理的季风。

营销专家“空降”“科龙”，成立整合传播部门专门负责实施品牌战略，引得整个业界沸沸扬扬。成败暂且不论，但很大程度上反映出品牌管理对国内企业的触动是实实在在的。

然而，大手笔毕竟不是什么人都做得来的，国内多的还是那些刚刚上路的企业，他们对品牌的认识还存在不同程度的偏差。赢家通吃的时代，新进品牌既要在短时期内取得良好的营销成绩，在竞争激烈的市场站稳脚跟；又要力戒以往的弊端，放长线钓大鱼树立品牌的百年基业，这是本土企业如今最普遍的情结。对许多企业来说，这是个两难的命题。只有找到两者之间的平衡点，即在现实的市场营销与做长线品牌中找到最佳结合点，难题才能在有中国特色的市场上获得解答。专业化分工发展的定律必然使得本土传统的专业广告公司将成为品牌管理的空间里最为活跃的元素。

品牌管理，是一条龙作业。从最初的产品市场导入，包括市场目标、品牌竞争策略、品牌延伸思路等的设定，到营销战略的制订、流通渠道的开拓、广告制作、媒体服务，乃至危机公关处理，各种传播手段整合应用，要求之高使得原本功能单一、与市场脱节的专业广告公司面临前所未有的挑战。

以前，广告公司向客户提的第一个问题是“做不做广告？”而对于秉承品牌管理理念的公司而言，广告的地位被淡化，首要的问题是“如何做品牌？”“做不做广告”的问题退而居其次。行业内部高度的分化，本土品牌管理资源的稀缺，转型已是整个行业跟上市场发展步伐的应有之义。有专业广告人士甚至提出“后广告主义”的说法，率先高张行业转型的旗帜。本土急需既熟悉市场运作且能整合各种传播资源的广告公司成长起来。

这一发展趋势可以从载于《广告大观》2001年第三期的一段关于本土广告最火热的广州广告界的检讨看出：