

经理人
manager
图书

BRANDING STRATEGY

构建品牌领导力

《经理人》杂志 王璞◎著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014034034

F273.2
641

品牌战略

BRANDING STRATEGY

构建品牌领导力

《经理人》杂志 王璞◎著

谋略

人民邮电出版社



北航

C1722186

F273.2
641

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌谋略：构建品牌领导力 / 王璞著. — 北京：
人民邮电出版社，2014. 4
(经理人图书)
ISBN 978-7-115-34714-5

I. ①品… II. ①王… III. ①品牌—企业管理 IV.
①F272. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第027864号

内 容 提 要

本书是《经理人》杂志与北大纵横创始人王璞先生联合打造的全新力作，针对目前中国代表性行业企业打造品牌的重点策略和问题，逐一进行分析，对门类和行业的品牌塑造提出高度浓缩的点评和最具针对性的方法指导，用科学的手段和思路去解决和评价品牌问题，提出指导性的理念，点评解读行业现象，从行业的角度去打造品牌，极具针对性和权威性，助力众多企业重新打造独具匠心的品牌，提升企业影响力。

◆ 著 《经理人》杂志 王 璞

责任编辑 赵 娟

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2014 年 4 月第 1 版

字数：164 千字

2014 年 4 月河北第 1 次印刷

定价：42.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

编委会

经理人图书依托经理人传媒所有产品线提供的原创商业思想和实效解决方案，将最新鲜的商业思想，最新颖的管理理念和管理实践，以图书为载体推向全国和世界。

经理人图书以“影响中国管理实践”为使命，打造中国一流品牌经管畅销书。

经理人图书编委会：

主 编：曾立平

出版策划：张艺琼

委 员：周建华 陈振烨 黎冲森 沈伟民 付云 袁学伦 王超凡

北大纵横编委会：

主 编：王璞

委 员：陈司星 樊勇 倪明 涂强 胡宁涛 曲延明。

推荐序一

品牌谋略

英国品牌鉴价顾问 Brand Finance 每年都会推出全球品牌价值排行榜，最新 2013 年的排行前十名中，都是大名鼎鼎、妇孺皆知的大品牌，居首位的便是苹果，品牌价值就高达 873 亿美元，其后是三星、Google、微软、沃尔玛、IBM、通用、亚马逊、可口可乐、Verizon 电信，其中美国企业就高达九家。以苹果为例，2012 年全年财务报表中利润额为 417 亿美元，其品牌价值达到年度利润额的两倍还多。可见，一家企业的优秀程度完全可以以品牌价值的评估作为衡量。

什么是品牌？怎样建立好的品牌？如何维持顾客对品牌的忠诚度？相信这是每一个在商界有着高远目标的经营者必须考虑的问题。今天市场上那些耳熟能详的品牌并非都是一夜之间突然兴起的，它一定都有着或顺利或曲折的过程。今天在市场上呼风唤雨的知名品牌无一不是受益于过去无数年的艰苦努力，玉汝于成。可以说，品牌的建立是一次大规模的战争而不是一场毕其功于一役的战役，是战略层面的商业竞争而非单纯是战术层面的竞争。所以，“品牌”如同“战争”，是需要“谋略”的。

对于市场上活跃的大多数企业而言，成为苹果、微软这样的全球知名品牌大概距离会比较遥远，尽管今天的中国市场有着孕育世界级大品牌的契机。所以，对他们而言，苹果、微软的商界之道的书籍或者案例已是老生畅谈，几乎人尽皆知，但实话实说，对大部分企业而言，他们的成功经验也许只是“海市蜃楼”，可远观但事实上无法复制。因此，从身边中小企业的品牌战略入手，总结他们在品牌建设中的经验与教训，也许对中国大多数的企业更接“地气”，更有借鉴价值。

《经理人》杂志社与北大纵横创始人王璞合作编著的《品牌谋略》，在我看来，就是这样一本“接地气”的书。我个人觉得它有几个特点：

一是贴近中国商业实践。它并不像很多介绍商业的书籍一样，言必称苹果、微软，好像只有这些企业才具有可复制的价值一样，理论与实践过于脱节，而是选择众多正在品牌建设路上，取得一些成功之道的中国企业。这就好比常常鼓励一个在班里学习中下等的学生，去阅读爱因斯坦的传记一样，其效果是大打折扣，反倒不如让他仔细观察自己班级里的学习尖子生是如何学习，更有成效。

二是行业覆盖面广。最近互联网对商业模式的改变，讨论得很多，相关书籍也很多，似乎所有商业不谈互联网就落伍一样。但殊不知尽管互联网商业已是生机勃勃，但传统行业依然占据着市场的主体地位，依然有其独到的价值和地位。《品牌谋略》除了关注互联网世界之外，还关注了耐用消费品、快速消费品、纺织品、生物医药等行业，涉及到纸业、洗浴用品、啤酒、家具、陶瓷、家纺、服饰、报刊、药店等门类，比较全面，对各个行业都具有参考价值。

正因为如此，我个人十分推崇这本书籍所体现的理念，即是以总结中国管理实践为旨归，以服务中国企业为目的。特此推荐。

京东商城 CEO

刘强东

推荐序二

营销无捷径

头脑灵光、口才出众、善于取巧……人们普遍认为这是营销人员获得成功应该具备的基本素质，如果能再加一个光鲜的学历，就更完美了。事实真的如此吗？很多具备这样条件的聪明人，不成功的大有人在；很多起点低、看似笨笨的人，最后干成老板的却不少。为何会有这样惊人的反差？成功营销的秘诀是什么？

这几年因为工作关系，很多时候我都待在外地，住宿舍免不了请人打扫，最近一次请钟点工的经历让我很感动。那天请了两个钟点工来打扫，中途我出去了一下，回来发现他们把床垫都抬开了，正在扫床底下的灰尘。虽然之前也经常请人搞卫生，但因为床底近乎封闭的设计导致很难清洁，所以从未有人清扫过床底，甚至连我自己都不曾要求他们清洁床底。我很惊讶，特意问他们：“其实你们不打扫这里卫生我也不知道，为什么连床垫都抬起来了？”清洁工回答说：“这床底的卫生可能别人是不会打扫的，我今天不帮你打扫你也不会知道，

但是以后久了总有一天你会发现床底下很脏，会骂我们的。清理干净了总比不清理要好吧？做事还是用心一点嘛。”坦荡荡的回答令我大为感动，很受启发。

切忌心比天高

做事用心不容易，而很多做营销的年轻人最缺乏的就是做事踏实、用心。这些年看到很多读营销、管理专业的毕业生，到企业从事营销工作，总觉得自己就是学这个的，在校时又拿过奖，认为自己很懂营销，就应该做营销。但在实际工作中，很难看到他们对人对事的踏实和用心，心比天高，技比纸薄，几年下来，往往难成大器。

和许多天之骄子相反，底层业务员的踏实韧劲却常常让人刮目相看。前不久朋友还和我讲了这么一个真实故事。有位快递员，负责约七八个小区的投递业务。这人很有心，每天送快递的时候，会把客人的购物习惯、买的东西，分门别类做好资料统计，比如某座某号房的业主，经常购买儿童用品；某座某号房的业主，主要购买服装；某座某号房的业主，经常购买电子产品之类的。半年时间下来，他就把该片区的网购信息总结整理成资料，并很快结束了快递生涯，改行到购物网站做业务。当然，网购资料涉及个人信息和隐私保护，我认为要谨慎处理，但却不能不感叹这个快递员的“有心”。所谓世上无难事，只怕有心人，如果能够踏踏实实用心去做好一件事，必定能比别人收获更多。

脚踏实地胜于“取巧”

网络时代，资讯收集方式先进丰富，类似百度之类的工具很好用，我自己也得益不浅，常常借助网络来获取信息。但如果过度依赖这些网络工具，就容易出问题。

有一次，公司一批新品的定价出来，感觉与我所掌握的价格水平有很大差距，我问公司财务，这些价格怎么定出来的？她告诉我说，第一是到网上搜索那些竞品的价格，第二是计算自己的成本，主要就是通过这样的价格模型做出来的定价。应该说，这样制定价格也有一定的合理性，但却不完全对路。于是，我用了整整一个下午的时间，在北京跑了七八个商场，四十多个专柜，把竞品价钱几乎统统看了个遍，结果发现和相关人员了解到的有很大差距。为什么呢？因为相关人员在网上搜来的数据，有的是时间比较长近乎失效的，有的是网上经销商打折促销的，跟实际数据相差较大。最后在我的要求下，公司给新产品重新定了价。

可能因为时代及成长背景等诸多因素，新生代的营销人员比较喜欢甚至过分依赖网络工具，不愿意走出去。其实，网络工具在为工作提供便利的同时，也很容易助长浮浅偷懒、投机取巧的工作作风。

不管是基层营销人员，还是主管级别的管理层，绝不能光上上网，听听汇报，就做判断或决策，无论何时，踏实用心都是干好营销工作的基础。

前几年我部门有个小伙子，毕业于名牌大学。他每次做调研报告、工作汇报之类的，从百度上搜索资料，做的PPT都非常好看；特别是有领导在的时候，小伙子表现得非常好，口才好，形象也好，能力也强。可是，小伙唯一的缺点就是不能吃苦，做事比较喜欢“取巧”。做PPT，很多内容经常从网上找来，许多数据华而不实，跟现实有很大差距。大家都说小伙子是个人才，有想法，能力超群，可七八年时间过去了，偏偏就是这样一个人，和同期进来的其他几个看起来笨笨的同事比起来，反而在业绩上落后很多，甚至可以说一事无成。其他几个小伙子，虽然看起来笨，但他们经常在出差见客户，经常陪客户，用心交朋友。这些实干肯干的苦孩子，七八年下来，最后自己都干成老板了。

营销功夫无速成

这样的例子，起码我身边就不止一两个。记得我多年前在山东，曾经招过一大批业务员，这些员工里面有两个学历最低、当兵出身的。大家都不太把他们当回事，觉得他们要学历没学历，大老粗一个，能出什么好业绩呢？许多年过去了，这批人里，偏偏就他们两个做得最好。为什么呢？因为他们知道自己起点低，所以一开始就很踏实很勤奋，别人不愿干的工作他们主动干，别人不愿学的知识他们主动学。经过这七八年的砥砺磨炼，现在他们已经当了老板，发展得很好，而且即便现在他们当了老板，仍然很勤奋。

有些做营销的年轻人很想像练武功一样速成，总希望找到窍门让自己一步登天。我20多岁的时候也曾觉得自己很懂，头脑灵光，营销点子多，只要找到机会，成功轻而易举。但事实不是这样，一路走来，该吃的苦头，该遭遇的失败，必然会经历。现在我过了40岁，才发现自己做营销做了多年，现在才真正越做越顺，因为近20年来，我五湖四海广交朋友，无数实战经验打下了基础，有了更多的资源，才能不断取得成功，也才能使自己对营销的理解真正进入一个新的境界。《倚天屠龙记》里的张无忌武功可以速成，但营销路上的成功没有速成。

做商业一定程度上是做品牌，做品牌也是在做营销。品牌与营销都需谋略，而且彼此之间是“人同此心，心同此理”，道理没有什么不同。品牌建设非一日之功，也要遵循“切记心比天高”，注重“脚踏实地”，避免“速成功利”。只有这样，品牌谋略才会有康庄大道可言。《品牌谋略》一书的宗旨正在乎此，它所讲述的不仅是商业技巧，也是在讲述管理之道；不仅是在谈谋略，更在谈人心。特此推荐！

广东德豪润达电器股份有限公司副总裁
徐风云

自序

商场如同战场，一场激烈的“厮杀”过后，留下的都是强者。但是强者并非恒强，在商业的历史上，沉沉浮浮才是常态，我们总是习惯性地看到一个又一个商业帝国横空出世，我们也总是更习惯性地看到那些看似坚不可摧的庞大帝国轰然倒塌，正可谓是“其兴也忽也，其衰也忽也”。和多数人一样，观察已经发生和正在发生的商战故事，我们会触及一个根本问题：决定商业兴衰成败的秘密在哪里？

或许，对遥远历史的追溯显得过于古板，因为那时的商业和今天已经完全不同是一个层次的概念；或许，我们更应该关注的是现在的商业故事，因为这些离我们更有贴近感，而且本身已经构成了云谲波诡的商业历史的一部分。对于今天的商业世界来说，也许“品牌”是最核心的词汇之一，品牌决定了商业的高度及消费人群的宽度，最终带来的是商品的认可度，直到商品的销售与利润提升上来。从这一角度讲，商业的竞争可以与国家之间的竞争相互比拟，商品的质量事实上就是“硬实力”，而品牌效应就是“软实力”，是一种无形的“力量投射”。因此，现代商业世界中，无不重视品牌效应，更讲求品牌谋略。

如果用中国传统智慧来指导现代商业，我认为可以浓缩为四个字：守正出奇。所谓守正，意味的是坚守商业底线，追求以高质量的商品服务社会，诚信为本，坚守传统商道精髓；所谓出奇，是要从传统经营模式中，不断创造新方法、新工具、

新理念，使商业能够不断符合变化了的世界和人群，从而在不断的创造中获得新生，永远立于商业上的不败之地。

今天的世界是一个变化的世界，商界尤其如此，传统的经营方式在新的时代难以为基，做生意靠着祖上积累的经验，旧瓶装新酒就可以赚钱的时代一去不复返了。今天的商业面临的一个最大的变数就是“网络”。这绝不是一个改变某一具体行业的革新，相反，它是对几乎所有领域都提出新问题的巨大创新之一，是一场商业模式的革命。我们看到，不仅传统快速消费品、耐用消费品都在积极地使用互联网提供的新思维改变商业的玩法，更能看到电子领域更新换代的速率之快，可用“城头变幻大王旗”一词来形容。互联网带来的是整个行业的“重新洗牌”，在这个新的征途中，有一些可喜的成功案例，的确是足以令后来者加以借鉴思考的。

为了给“品牌”谋略提供一本现代版的“孙子兵法”，北大纵横与《经理人》杂志社共同推出了《品牌谋略》。为此，特邀我的同事陈司星（第一章）、樊勇（第二章）、倪明（第三章）、涂强（第四章）、胡宁涛（第五章）和曲延明（第六章）共同研究、分工写作。该书不是抽象化的教条，相反，其中绝大多数都是从《经理人》杂志一直关注的中国现代管理转型的最新案例中精选出的，谋略所发生的背景是正在经历一场商业变革的中国市场，所发生的时间是刚刚过去或正在上演。这些有关品牌的谋略，读来绝似一篇一篇惊心动魄的小说，其中的曲折离奇，相信是每一个正活跃在中国商界的人所深有体会或是深为之苦恼的。但愿本书的出版，能够为困惑中的品牌拥有者提供一本“制胜法宝”，能够为新商业大战中的努力者、思考者提供存活、发展下去的“兵法宝典”。

需要说明的是，这些仅仅是一家之言，非常欢迎读者朋友们与我们进一步交流探讨，以助我们完善研究，更好地推动企业变革与成长。

兹为序！

北大纵横创始人、首席专家 王璞

目 录

第一章 破解快速消费品的奥秘

清扬：持续打好男士牌 //2

维达：跨界新主张 //4

蓝月亮：打败国际大鳄 //8

浴火“双汇”问涅槃 //12

嘉士伯战略东进 //17

第二章 打造经典的耐用消费品

HYGG：丢了大单，怎么办？ //30

联想：弥补全球品牌短板 //34

DZFY 汽车：鸡肋副业怎样翻身？ //38

四海家具：40 年的关键词！ //44

方太：归核化制胜 //49

东鹏陶瓷：差异化出击 //53

BC 商贸的品牌狙击战 //58

第三章 站在时代前列的电子产品

三星反向策略斗苹果 //70

酷派：赢在复合渠道 //75

诺基亚品牌重塑路径 //79

飞利浦的绝地反击 //83

乐视的全产业链困惑 //87

第四章 离不开的纺织品

罗莱家纺：回归电商本质 //104

德尔惠：老品牌的新蓝海 //108

报喜鸟的中国式路线 //112

李宁的品牌重塑 //117

阿迪达斯的奥运生意经 //120

都市丽人唯快不破 //125

第五章 安身立命的生物医药

YL 连锁药店的“嫁接重生术” //140

葵花儿童药缘何迅速崛起？ //144

屈臣氏如何吃透年轻女性 //148

武大绿洲：破解滞销困局 //151

第六章 欢迎来到改变我们的互联网世界

腾讯视频如何做精准营销? //162

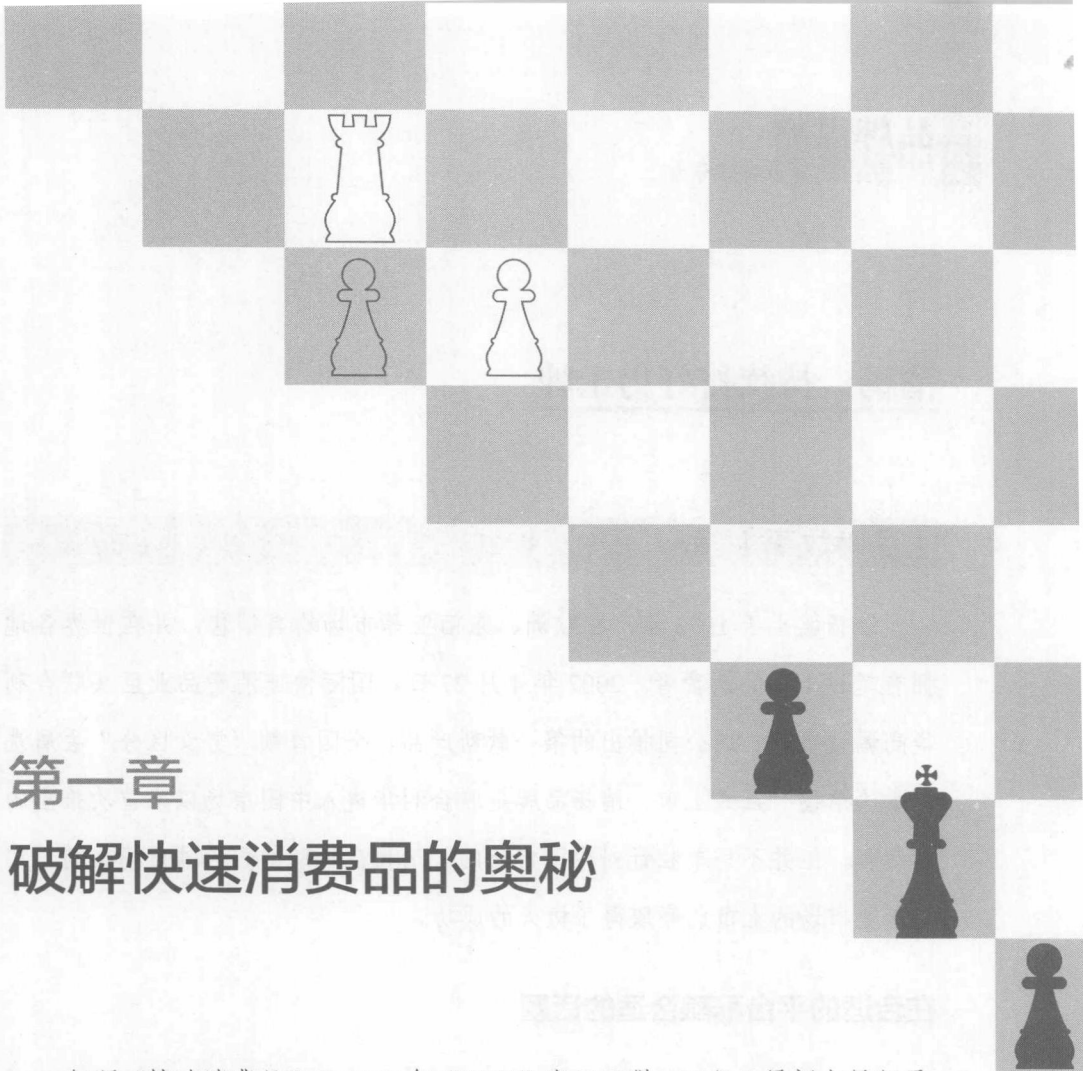
微博推广: 免费的午餐 //167

驴妈妈: 个性化与低成本如何兼得? //171

桔子水晶: 微电影如何名利双收? //176

赶潮“团购”营销 //178

财付通的品牌突围 //182



第一章

破解快速消费品的奥秘

何谓“快速消费品”？2013年“11.11”当日天猫350亿元最新交易纪录，想必其中大部分交易商品都属于快消品一类。而实现这350亿元交易额的支撑正是网购者基于对“品牌”的选择而进行了千万次的点击。从这个意义上讲，消费者者是理性的，不会被“快消”的表现定义所迷惑，也正如开篇里讲的，“营销无捷径”，品牌更加没有捷径。快消品的背后是商品和服务提供商的真功。同时，本章也正好契合了本人曾经提出的品牌策略的极简模型：品质、粉丝、时间。品质，是快消品体现的综合质量；粉丝，是广义上的商品利益相关者；时间，是商品或服务提供商最终成就品牌涅槃的根本。本章与这个品牌极简模型形成很好的互动，更是告诫读者静水流深，快消品成就品牌的背后功力。

清扬：持续打好男士牌

【品牌故事】

清扬诞生于1973年，在欧洲、东南亚等市场均有销售，并在世界各地拥有超过1亿的消费者。2007年4月27日，国际快速消费品业巨头联合利华高调宣布——该公司推出的第一款新产品、全国首款“男女区分”去屑洗发水“清扬”正式上市。清扬品牌是联合利华进入中国市场以来首次推出的新品牌，但并不是单独针对中国市场的。清扬在进驻中国大陆市场之前，在东南亚市场的上市已经取得了极大的成功。

在合适的平台酝酿合适的话题

在洗发水男女混用的中国市场，清扬男士去屑洗发水的推出，可以说是挖掘到了潜在的市场需求。但是如何选好平台，让清扬“男士去屑洗发水”这一概念得到高性价比的传播，进而快速抢占市场，则是一大挑战。

运用男士精神平台

通过对中国消费者的了解，比起被动接受广告信息，男人更愿意主动关注新闻、体育赛事，在他们更愿意互动和花时间的内容平台上融入品牌理念，是清扬针对男士市场的隐性营销策略。

在众多的体育赛事中，我们认为，F1赛事面向的观众群体是以青年男