

## 第四篇

### 如何提升品牌的忠诚度

#### 一、忠诚意味着核心竞争力

品牌的内涵还有很多潜在的资源,在不为我们所知或不为我们所用时,就会变成隐藏起来的资源,这些隐藏起来的资源如果不能被充分发掘或者利用,那么品牌资产将会大量流失或者消耗,从而失去影响力,进而也就无法建立起品牌忠诚度。

在与很多企业老板、品牌经理谈起品牌经营与品牌打造时,经常听到这样的感叹:像我们这样优秀的产品,投放了大量的广告,而且取得了很高的品牌知名度,况且,广告的创意也很奇特,为什么产品就是卖不过其他品牌呢?

的确,这是一个很多企业在品牌经营的过程当中经常面临的普遍问题,这些问题一直困扰着很多企业主。

这些问题也常常令我陷入深深地思索中:是呀,按照传统的品牌理论,品牌知名度提高了,产品本身质量也不错,为什

么在今天的市场,却不能达到品牌营销的预期效果呢?

研究中我们发现,品牌看起来一片大好,却总是卖不动的现象,总结起来,大致可以归纳为以下几类:

### 1. 产品质量优秀

优秀的产品具有隐藏的品牌资源,只是未能充分利用。比如某洗发水具有很好的去头屑功能(产品质量优秀,具有隐藏的品牌资源),但由于头屑的洗发水品牌众多,同时都在宣传去头屑功能,信息干扰严重,虽然质量上乘,但在传播过程当中,并没有被消费者认知,资源被隐藏起来,从而使好的产品品牌多元化的市场被隐藏的角落里不被人认知,进而无法建立起品牌忠诚度。

### 2. 大量投放广告

大量投放广告,并不一定能取得预期的目的。在传播过程当中,信息传播受到大量干扰,那么在传播过程中信息消耗量就会很大,信息传播的准确度也同样会受到影响,无法进行有效沟通,也无法建立起品牌忠诚。

### 3. 品牌广告创意优秀

广告创意优秀,只能引起消费者的注意,有利于消费者对品牌的认知与记忆。但优秀的创意不等于与消费者建立了良好的利益分配与利益平衡关系,不一定建立起消费者与产品之间的依赖关系。

### 4. 品牌知名度很高

高知名度不一定代表高销售力,如果产品品质资源、利益分配、利益平衡与利益依赖资源被大量地隐藏起来,那么高品牌知名度就不一定有高销售力。只有隐藏的品牌资源被充分发掘,建立起无法替代的品牌忠诚度,才能产生强大的品牌销售力。

有这样一个故事：说一个有钱的守财奴，手中掌握了大量的钱财，但他却很少将这些钱财拿出来使用，隐藏财产不为世人所知。在别人的眼中，他依然是一个穷光蛋，而他依然选择过贫穷生活，显然，他控制了大量可以利用的资源，但他并未将他的经济资源加以利用，哪怕最低限度地控制少量商品或者享受更好的服务，而他却没有。

同样一个故事：一个在碗柜里藏有秘密武器的人，如果他只是放在那里未加利用，那么他即使控制了这种强制性资源，但也不会产生任何社会效果。

显然，藏有秘密武器的人与守财奴手中都掌握了可控制资源，在某种程度上来说，他们拥有的权力，或者说，他们拥有行使权力的潜力。但问题就在于，如果他们从来没有行使过，而且除了他们自己，别人一点都不知道的话，那么这些资源就被隐藏起来，就不能发挥任何效力，这些潜在的资源没法得到发挥，被浪费了。

隐藏武器的人掌握了手枪，守财奴掌握了美元，但他们都把手中的资源隐藏起来，不为世人所知，在沉默中使资源大量流失，甚至毫无意义。其实这也正如现在的品牌经营，在品牌经营的过程当中，很多优秀的产品，并没有充分发掘或整合它内部潜在的资源或外部可以利用的资源，结果虽然掌握了大量的可控制资源，也亦如手枪与美元一样，不能真正行使品牌权力，不能整合品牌资源，进而，好的产品，也就没有忠诚度可言，亦谈不上什么消费了。

那么，如何整合品牌资源，促进品牌与消费者的有效沟通呢？如何在沟通过程当中，提高品牌的忠诚度呢？如何以无法替代的品牌忠诚度，打击竞争对手，提高竞争力呢？以下将提供一些方法与智谋思考，来突破这些问题。

## 二、提升品牌忠诚度的 10 条法则

### 51. 有效利用传媒



——高效率沟通与传播



沟通与理解,是建立品牌忠诚度的基础,而品牌与消费者沟通的主要工具则是传媒,而如何有效利用传媒与消费者沟通这一最基本的问题,却常常被很多人忽视……



有效利用传媒突围原理

品牌传播实际上是一种对各种媒体进行信息控制与利用的过程,在这个过程中,如何利用好这些可控制的传播资源,成了品牌传播制胜的关键。比如同样手上拥有100万资金,这100万资金如果在对品牌传播的过程当中,被充分利用,如媒介资源整合充分、创意奇特,到达率与认知率很高,那么就会取得很好的效果。假如在利用这100万资金进行品牌传播过程当中,过多的资源在传播途中就被消耗或浪费,那么可控制

资源就会变成隐藏资源,渐渐流失与枯竭,从而达不到品牌传播的目的,进而也就不可能与消费者进行良好的沟通与理解,亦谈不上什么忠诚度了。

脑白金在进行媒体资源整合时,就充分地利用了各种媒体资源,并采取了软文开道,新闻跟进,广告轰炸的策略,与消费者进行了全方位,多角度的沟通,值得借鉴。其早期的软文如《人类可以长生不老?》《格林登太空》到后来的功效软文如《一天不大便等于抽三包烟》《女人四十,是花还是豆腐渣》等,都很成功。其新闻如“脑白金体”的发现与其对人类健康的重要作用等等,就是有效地发掘品牌隐藏资源的例证。如果其传播只是拼命打广告,而没有软文与新闻的组合,那么在与消费者深度沟通方面,也不一定能取得很好的效果。



### 成功案例:可口可乐的细分市场传播策略

可口可乐作为一个世界性的品牌,不知影响了多少人的生活。喝着“可乐”长大的一代,更是对其有着特殊的情感,对其品牌忠诚度可想而知。

那么,可口可乐是如何做到这一点的呢?它是如何把文化内涵融入到品牌当中,并对消费者产生影响的呢?下面就从可口可乐的“副媒体资源整合策略”方面,进行简要分析。

在饮料界,两大跨国巨头“可口可乐”与“百事可乐”,在中国市场取得了巨大成功!他们的宣传策略除了在主流媒体进行传播之外,还在细分的市场终端,和自己的消费者“促膝谈心”,掘取资源,进行深度沟通,拉近品牌与消费者之间的距离。其副媒体的品牌沟通策略就是,让品牌的信息与文化,融入到消费者生活的方方面面。

不信可以看看当前饮料终端市场的一个有趣现象:不知

大家有没有细心观察,在饮料行业的销售终端,比如超市、小商店、商业街等,见到最多的是可口可乐的广告伞、POP、小店的牌匾等,而国内的饮料却很少!在终端销售日益重要的市场,有效发掘品牌的任何一块可利用资源,为可口可乐带来了源源不断的利润。

不仅如此,可口可乐亦对渠道等各种可以传播的资源,进行了充分整合与利用,真正让品牌无处不在。这也正如可口可乐公司人员坦言,我们成功的最主要的秘密就是让产品无处不在!充分调动可利用的媒体资源,传播品牌信息,促进沟通与理解,增加品牌的忠诚度。可口可乐认为,渠道与终端可发掘资源无处不在,它的创造性也很强,这也正是其相对于主流媒体的魅力所在,亦是能与消费者真正沟通促进忠诚的关键所在。体育馆、超市、书店、食堂、购物商场、候诊室、健身俱乐部等等,只要涉及到人们生活及工作的地方,都是可口可乐进行品牌传播的有利场所。

### 案例点评

可口可乐用文化营销、体育营销等方式,打造品牌文化,很多人都很熟悉,但从以上的案例分析当中我们发现,可口可乐在利用传媒促进品牌的沟通方面,也是费尽了心思。

那么,为什么我们在利用传媒建立品牌忠诚度方面,没能做到如可口可乐这样细致呢?这中间可能有商家认识的问题,也可能有市场的问题。这里面最主要的问题,还是商家有没有真正认识到媒体传播在建立忠诚度方面的效用,如果认识到位了,其他问题也就迎刃而解了。



## 智谋思考：如何利用传媒进行有效沟通？

有效利用传媒资源的方法有很多，这里最主要的目的就是尽可能减少在品牌信息传播过程中的损耗与浪费，使其被更多的终端消费者认知与理解，提高资源利用率，从而发掘隐藏的品牌权力，提高知名度的同时，建立起无法克隆的忠诚度。

有效利用传媒资源，提升品牌的忠诚度，主要有四种思考模式：

### 1. 有效的可控制资源的整合

在进行品牌传播的过程当中，企业对其所投入的资金往往是有限的，换句话说，有限的资金对传播资源的控制也是有一定限制的，同时还要面临着竞争品牌同样或类似品牌信息传播的干扰，如果不进行有效的媒体资源整合，那么就会使品牌可传播与控制信息产生很大的浪费。

比如在品牌传播过程当中，如果一味地靠打广告来达到目的，就很不现实。因为随着信息可传播途径越来越多，分化的消费者对品牌信息的注意力与有效接收也趋于分散。同时，同样一份可控制传播资源，也正在为其他更多的竞争品牌所利用，自然冲淡了传播效果。所以，很多企业越来越重视在品牌传播过程当中传播方式的多样化，以使信息在传播过程当中突出出来，有效区分于其他竞争品牌，从而更好地为消费者认知或接受。

### 2. 控制有效的识别途径

为了减少品牌传播过程当中资源损耗，还有必要根据消费者的识别途径，进行可控制传播资源的分配与整合，如选择报纸还是电视？是选择互联网还是广播？是利用形象代言人

进行传播还是只打硬性产品广告?

例如,同样一个高档产品的形象广告,在电视里播放效果要好得多,反之,如果只是将产品的单张广告在大街上随便派发,所取得的形象效果就要差很多。

利用赵本山做形象代言人进行传播,会引起很多喜爱赵本山的消费者的关注,很容易使品牌资源与消费者所关注的资源进行有效链接,从而产生一般途径达不到的效果。但是如果是一种严肃的科技品牌,用其作为传播途径就不太合适,因为赵本山的笑星形象与科技或严肃的品牌形象有明显冲突,一样不能取得良好的传播效果。同样的传播途径,不同的品牌,在实际的传播过程当中,亦会大相径庭。

### 3. 终端及渠道资源的控制

为了减少传播过程当中中的损耗,很多企业在进行品牌打造的过程当中,单单注意广告传播的资源控制,却往往忽视了产品的渠道与终端的资源整合,结果使品牌在终端与渠道传播过程当中中的可控制与可利用资源被闲置起来,从而使可利用资源变成了隐藏资源,造成了品牌传播与品牌权力掘取的巨大浪费。

### 4. 创新资源的整合与控制

一个不争的事实是:在传统的可控制的资源整合与利用上,在品牌传播的过程当中,由于品牌复杂化与品牌多元化的竞争,加之广告铺天盖地对消费者的狂轰乱炸,广告成本日益上升,而广告效果却越来越差!消费者每天的活动几乎都被广告包围,逃出广告的追踪已越来越成为广大消费者的心理渴求。所以,如何对传播资源进行有效地创新性整合与利用,也是减少品牌在传播过程当中中的损耗率的重要方法。

比如我们前面提到的终端与渠道资源就为我们进行创新

整合提供了思路。其实,为了提高品牌识别率,减少传播过程当中不确定性因素,还有很多方法可以利用。在这里,雷朋眼镜与玩具总动员给了我们很大的启发。无独有偶,“雷朋”太阳眼镜也有效地利用了电影《雷霆壮志》所形成的强势可利用及可控制资源,在品牌传播上取得了巨大的成功。剧中主角汤姆·克鲁斯在戴上“雷朋旅行者”太阳镜后,“雷朋”也和剧中男主角一起,备受消费者关注。随着该片的票房创造了天文数字,“雷朋”的销售量也上升了三倍!

## 52. 分配

### ——从利益分配中建立产品与消费者的依赖关系



品牌实际上是一种利益分配的载体。对于消费者来说,如何建立起品牌与消费者的一种依赖关系,是掘取品牌隐藏资源,建立品牌忠诚度的一种重要方式。



### 利益分配突围原理

当我们长期习惯于某一品牌的使用时,就常常会有这样的感觉,如果有一天忽然买不到该产品,或者该产品的价格忽然提升了,这对我们都会有很大的影响,甚至在内心深处产生很大的不快甚至不满。如果品牌在利益平衡的过程当中,能够建立起消费者与品牌之间的这样的一种关系,那么无疑这个品牌是成功的。而这样的品牌忠诚度,往往是其他竞争品牌,没有办法替代的。

从品牌实际是一种利益分配的载体这一角度来分析,证明品牌给消费者分配的利益,消费者是满意的,而且在长期的

品牌使用过程中，消费者对品牌所能提供的利益已经产生了一种依赖关系，如果一旦失去了对该品牌的消费机会，消费者便会产生不悦的感觉，这已经说明消费者对品牌的消费达到忠诚的阶段。

所以，一旦品牌的可分配利益资源达到了完美的平衡的地步，就能产生意想不到的效果。同样，当消费者对品牌所带来的利益越来越产生依赖心理时，该品牌实际上是掌握了更多可控制的资源，如信息资源（当消费者对某一品牌产生利益依赖心理时，对其他竞争品牌的信息便很难注意或者没有兴趣去了解相关信息，所以该品牌相对于竞争品牌来说，拥有了更高的忠诚度与品牌权力）、消费者资源、渠道资源（消费者对品牌的消费率直接影响到品牌的货架占有率，该品牌多一份空间，其他品牌便少一份空间，该品牌掌握了更多的资源，拥有了更高的品牌制胜权力）等等，当这些可控制资源越来越大，越来越多时，品牌的知名度会越来越高，忠诚度也就越来越无法代替，利润也就越来越丰厚。



### 成功案例：宝洁公司如何建立品牌忠诚度

成立于1837年的美国宝洁公司（P&G）是目前世界上最大的日用消费品制造商和经销商。它在世界56个国家设有工厂及分公司，所经营的300个品牌畅销140个国家和地区，其中包括食品、纸品、洗涤用品、肥皂、药品、护发护肤产品、化妆品等。P&G的国际部是业务发展得最快的一部门，其销售量和利润越过P&G公司销售和利润总额的50%。P&G公司于1988年8月创建了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司（P&G），专门生产洗涤护肤用品；1990年合资各方为满足日益增长的市场需要又创办了广州宝洁纸品有限公司；1992年

再次合资创建广州宝洁洗涤用品有限公司,然后陆续在北京、天津、上海、成都建立了分公司,并先后在华东、华南、西北、华北等地建立分销机构,不断向市场推出多种品牌的产品,提供一流的产品和服务,销售覆盖面遍及全国。

宝洁公司进入中国市场十余年来,不断创造着销售奇迹,其推向中国的每个品牌如舒肤佳皂、飘柔洗发水等,几乎都无可争议地取得了成功,具有很高的品牌忠诚度。那么,宝洁公司是如何做到这一点的呢?

研究中我们发现,宝洁公司在品牌运作技巧方面,非常重视品牌的利益分配的持续性与单一性,并把建立品牌与消费者之间的依赖关系,作为其品牌战略的重要组成部分。

以洗发水为例,为了达到利益分配均衡以满足不同消费者的需求,其在中国市场就推出了不同利益点的产品,如去屑海飞丝、令头发柔顺的飘柔、护发的潘婷等,在保证品牌利益点的单一与集中的同时,建立起与消费者之间的一种持续的利益依赖关系,不给竞争品牌以可乘之机。

宝洁公司通过对消费者的研究,来确定品牌的利益承诺,以建立起与消费者之间的利益依赖关系。一旦宝洁公司确定了这一利益关系后,其利益点就不会因为外界环境的变化而变化,以让细分化的消费者达到最大的识别,保持他们的忠诚度。

如舒肤佳的利益点是“有效去除细菌、保持家人健康”,多年来,虽然其广告片换了又换,但其利益点“除菌”却始终如一,从而建立起了固定消费群体的相对稳定的品牌忠诚。

### 案例点评

其实宝洁“三板斧”(其广告基本都是由提出问题,分析

问题,解决问题组成) 的广告,从创意的角度上来讲,真有些平淡无奇,但确有着惊人的销售量与品牌忠诚。这与其多年来始终如一地坚持品牌利益承诺有着很大的关系。正是这种看似简单的承诺,慢慢地渗透到了消费者的生活,甚至形成了一种无法替代的依赖感与满足感。

反观我们的一些品牌,却恰恰相反。前段时间看到一个保健品,明明是给学生喝来提高记忆的,一下子改成了为中老年人健康服务的形象,这种急功近利,朝三暮四的做法,自然难以建立起品牌的忠诚度。



### 智谋思考：如何从利益分配中建立起与消费者的依赖关系？

建立消费者与品牌的利益平衡关系与利益依赖心理,掘取品牌的隐藏资源,主要可以从以下四个方面着手进行:

#### 1. 对品牌利益分配与利益确认的认可率

这里主要是说品牌的核心利益点(即品牌的卖点)与产品本身是否协调一致,在消费者对产品进行消费或试用时,能否达到品牌传播的利益点与消费者心理预期相互平衡,如果能,则认可率高,如果不能或相差很大,则认可率便会降低,效果也会很差。

举个例子,如果一个祛斑类品牌宣扬其能解决消费者的“斑”的问题,并在品牌传播过程当中,不断加强该卖点,但如果消费者试用之后并没有宣传的效果那样好的话,自然很难达到效果。

#### 2. 消费者对品牌的依赖基础

消费者对品牌的利益依赖不是一成不变的,它来自于企业对产品的不断创新的利益承诺,这样才可能不断地把依赖

基础延续下去。

举个例子,如果一个品牌在很长一段时间内还没有新品推出,或者在包装、配方上都没有很大的改进,不能为消费者提供持续的利益,那么这种依赖关系便会很快消失。

### 3. 消费者对品牌的惊喜率

消费者需要品牌不断地为他们提供惊喜或者感动的机会,例如品牌对消费者的奖励、技术创新、技术升级、加量不加价的促销、不断贴心周到的服务等等。

### 4. 固定利益的持续性

品牌获得权力的先决条件是让消费者对产品产生心理或生理上的依赖,这是不争的事实。当消费者不能享受这一品牌,不能享受到对该品牌提供的利益依赖时,那么对消费者来说,就是一种惩罚,这时我们就可以说某一品牌已对某一消费者或某一群消费者拥有了权力,反过来说,对于品牌来讲,除了创新以外,它还必需保证品牌原始利益的可持续性,以便为消费者提供利益依赖的基础。

同样以洗发水为例,假如该洗发水是以“去屑”为主要利益点与消费者建立起了一种依赖关系,那么它就必须长期地以该利益为基础进行传播。不论它以后的创新开发出多少种香型、多少种包装的洗发水,“去屑”这一功能都要保持不变。

当然,在品牌与消费者之间建立起一种利益依赖关系时,除了以上我们经常提到的产品本身的功能利益以外,还有很多种方式,可以建立起品牌与消费者之间的依赖关系,只要善于发现,合理利用、充分发挥,就一定能够取得良好的效果。

## 53. 途 径



——建立有效利益途径,发掘核心卖点



有时,我们认为产品的最核心的优点,并不一定就能作为产品的卖点进行宣传,因为在某些情况下,消费者对此并不理解与认知。



.....  
发掘品牌核心卖点突围原理

建立品牌的忠诚度,核心要素是要让消费者认知与理解,而且这一卖点是消费者必须的或急需的,这样才能迅速建立起品牌与消费者之间的互动关系。

但有时候品牌的核心卖点往往隐藏于品牌的核心资源中,不被利用或者不被发现。这样的例子比比皆是。一旦找到了隐藏于品牌资源当中,又能迅速建立起品牌忠诚的核心卖点以后,品牌释放出来的能量就有可能以几何速度递增。

可口可乐前身是止咳糖浆,在实际的销售过程当中,发现它更好“喝”,于是产品卖点忽然转向,发掘并利用这一隐藏在品牌本身的有利用资源,把止咳水变成了现在流行全世界的饮料。这是品牌核心卖点提炼成功的经典案例。



**成功案例:万宝路的“变性之道”**

万宝路(Marlboro),这个有着极高知名度与忠诚度的香烟品牌,多年以来,连续创造着多项奇迹。在多项权威性的品牌评估排行榜中,总能看到万宝路的影子。在销售方面,据美国“金融世界”的评估,1995年万宝路居全球品牌之首,其品

牌价值高达446亿美元。然而谁会知道,这个当初不值得一提的小品牌,竟是一个定位为“女士”香烟的品牌。

在万宝路创业的早期,万宝路的品牌定位,即品牌的核心卖点,是地地道道的女士烟。其品牌定位也似乎是从产品中得来,因为其香烟的味道非常温和。正如其在广告宣传中所言:万宝路香烟,就像五月天气一样温和。

但事实的情况,并不如莫里斯公司所愿,尽管当时美国吸烟人数年年都在上升,但万宝路香烟的销路却始终平平。为什么会产生这种情况呢?公司调查发现,是品牌的核心卖点出了问题,因为女士们抱怨香烟的白色烟嘴会染上她们鲜红的口红,很不雅观,更近一步说,公司自己认为的品牌的核心优势,消费者并不喜欢。

为了改变这一现状,莫里斯公司不得不改变品牌营销的观点,重新寻求品牌忠诚度的解决之道。于是,他们思考问题的思维转变了,并把目光从产品本身移开,进而从消费者本身入手,开始了细致的调查与研究。

莫里斯公司后来发现,女士烟的定位很难建立起品牌忠诚,相反,男性消费者对于“男子汉香烟”确有着说不出的喜好,于是,万宝路香烟的品牌的核心利益点,一下子从女士转移到了狂放的男性。

万宝路香烟开始强调男子汉气概,吸引所有喜爱、欣赏和追求这种气概的消费者。并引入了美国西部牛仔形象:一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、原野、豪迈英雄气概的男子汉,袖管高高卷起,露出多毛的手臂,手指间总是夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟,跨着一匹雄壮的高头大马驰骋在辽阔的美国西部大草原。

万宝路核心利益点的转换,一下子换来了消费者的忠诚

与喜爱。消费者为品牌形象而自豪,为吸万宝路香烟带来的潜在心理感受而骄傲,于是,万宝路成功了。

### 案例点评

万宝路从女士烟到粗野男性的转变,说明了一个很简单的道理,那就是有时候我们认为的产品利益点,消费者不一定喜欢,也不一定为此而忠诚。莫里斯公司正是在认清了这一事实之后,才果敢地对品牌进行改革。如果其一味固守原来形象,可能就没有今天的万宝路了。



**智谋思考：如何提炼能够建立起品牌忠诚的卖点？**

对于品牌核心利益点的提炼方面,很多企业,甚至是专业的品牌从业人员,都喜欢从产品本身的优点,去提炼品牌的核心利益点。其实,这在品牌多元化的今天,已不能完全适应市场的竞争了,很多时候,还需要我们把目光从产品上移开,对消费者进行深入研究,找到他们还有哪些未被满足的需求。再回过头来,配合产品本身的实际优点,进行品牌核心利益点的提炼,可能更准确,有效。

## 54. 固 守



——固守并利用隐藏资源建立忠诚



在进行品牌经营的过程当中,品牌长期积累下的潜在资源,有时并未被我们发觉。但固守这些潜在资源,确保品牌资产的连续性,有时却非常重要。

## 固守潜在资源建立品牌忠诚突围原理

在进行品牌营销的过程当中,有时需要我们有耐心,并保持品牌资产的一贯性与连续性,这对品牌忠诚的建立与维持,有着巨大的好处。

长期的品牌文化、产品包装、产品口味或者种种与品牌相关的要素,都可能对消费者产生着潜在的影响,有时商家并不所知。也正是这些潜在要素的影响,构成了品牌对消费者的忠诚,如果商家不能固守这些资源,朝三暮四,甚至改动某些细节,都可能对消费者造成伤害,进而影响到品牌忠诚。

所以,建立起品牌资产,守住这些品牌资源,成了维持品牌与消费者之间关系的重要纽带。

### 案例简述:可口可乐曾差点失足

从一些实际的例子中,我们可以发现,品牌的潜在价值以及隐藏着的品牌资源,对品牌忠诚度的影响有多大。这里我们可以从可口可乐力图改变口味但又改回原始口味,固守品牌原有的品牌资源,保持原有的品牌忠诚的过程当中,得到更多的启发。

在从1885年至1985年长达百年的时间里,可口可乐在世界上尽享“正宗”可乐这种潜在优势,掌握了更多的可控制资源,品牌的隐藏资源与品牌忠诚度与日俱增,而紧随其后的百事可乐却始终屈居第二。

一天,百事可乐的市场研究专家发现,他们位居第二把交椅有欠公道,因为在盲饮测试中,消费者认为百事可乐喝起来比可口可乐味道更佳。于是,百事可乐向可口可乐的潜在资源优势与品牌权力发起了攻击,百事可乐力图从功能优势上打