

品牌管理三部曲

谭小芳/文

对于很多中小型企业来说，品牌的内涵在一定程度上反映了企业文化，所以，对这类型企业来说，品牌不仅是对外(分销商、消费者)销售的利器，而且也是对内(员工、供应商)管理的道德力量。在营销中，品牌是唤起消费者重复消费的最原始动力，是消费市场上的灵魂。

没有品牌，企业就没有灵魂；没有品牌，企业就失去生命力。

观众和读者在减少；新媒体的日益发展；中小媒体的出现；有线电视网的普及；互联网的快速发展。消费者需求增加；消费者变得更加挑剔；消费者更喜欢寻求娱乐和刺激；消费者也学会了讨价和比较；消费者的需求层次增加和消费习惯的变化。竞争更加剧烈；产品和服务的差异减少；恶性竞争的恶果；品牌的求异战品牌管理略受到挑战；产品的可替代性增强；国际品牌的冲击。

产品的创新受到挑战；人才的流动性加大；组织结构面临挑战；企业文化的障碍；资金不足的烦恼；市场的分裂和不稳定性等。由于上面四种明显的变化，在未来，没有品牌的产品或服务是很难有长久生存的空间的。只有成功的品牌管理才有持续成长的企业和未来的辉煌。

当一个品牌发展到一定规模时，领导人就像李自成进北京一样，认为自己无所不能，像当时海尔的国际化，在海外建厂，几乎什么都上，手机和电脑，后来

听说还要上药厂和地产。张瑞敏后来果断的停止了一些非核心主业的项目，才没有让海尔走向衰退。

我们都知道当品牌发展到一定程度以后，都面临着再发展的问题，有的做加法，有的做减法。格力做的就是减法，在董明珠入主格力后，格力开展向空调主业集中，全力做空调，砍掉了许多副业。格力后来从海尔、美的、海信、科龙众多品牌脱颖而出，成为全球老大。格力是广告是什么？：好空调，格力造。谭老师提出企业推广自身品牌的快速途径就是通过品牌战略，企业需要结合自身产品特点，来选择适合自身品牌战略的实施方法。

一、树立强烈的品牌经营和战略观念



企业有无树立争创驰名商标的战略思想，关系到企业的命运，尤其是在我国恢复“关贸总协定”缔约国地位后，“洋货”不断涌入我国市场，企业如仍因循守旧，缺乏争创名牌的战略思想，就容易被激烈的市场竞争浪潮所吞没。

二、选准市场定位，确定战略品牌



选择商标要注重显著性、独创性，并重视开发商标文化的经济价值。商业企业通常经营的商品种类，少则成百上千，多则成千上万。实施品牌战略没有必要、也不可能去发展这么多的品牌商品。而是经过市场调查，从本企业的实际出发，开发一、二个品牌(通常一个品牌也就够了)。目前消费品越来越趋于同质化的情况下，我们开发的重点要体现出异质性——跟着市场走，甚至引导市场走。

三、营造良好的企业文化氛围和开发环境



商业企业实施和推进品牌战略不是轻而易举的事。企业内部的文化建议对

鼓舞员工、稳定人才、引进人才都是非常重要的因素之一。在创建品牌战略的时候，对于企业文化的建议就显得更加重要。应把这—决策贯彻到全体员工中去，发动群众参与企业精神和文化的塑建。除了企业的内部环境之外，还要有一个优良的外部环境。

品牌创新是一项包括产品、组织、技术、价值、文化等多种创新在内的复杂的经济系统工程，它涉及品牌经营活动的程序化和程序化运用。管理既高于这些活动，又被包融在这些活动中，贯穿于活动的全过程，成为品牌创新的绩效基础。

走在时代前列的创新将引导企业走向繁荣。没有管理创新，就是抱着钱袋子，也赶不上时代潮流，注定会成为失败者。有些公司，虽然没有足够的资本，却依靠管理创新获得发展。相反，不少公司虽然拥有雄厚的资本，工厂设备齐全，但因缺乏管理创新而亏损或失败。时代的迅猛进步把资本与管理创新的重要性颠倒过来了。”

对品牌管理来说，宝洁公司的品牌经理制也是一次极好的创新。品牌经理制就是“为每一种品牌设置一个经理”，经理必须把产品的全部销售承担起来。这为宝洁品牌的发展奠定管理的体制基础，也为企业界的品牌管理带来一股新风。许多著名的跨国企业都先后采用这一制度，极大地提高了品牌的生命力与竞争力。

创建品类的关键要素

聚焦核心品项

一般而言，推出新品类的企业鲜有是完全新的企业，这也就有一个问题，是挖掘一个品类方向，然后通过一个产品线去打造品类，还是聚焦一个单品来推动新的品类。在品类开创的初期，聚焦于一个代表性品项，能够以一个鲜明、独特而令人难忘的印象，进入消费者心中并扎根其中。

同时，在确定以单一品项开创品类时，为新品类塑造一个新的品牌和定义这个新品类有着非常重要的作用。创建一个品类，就要为这个品类定义一个名字，然后用一个新的品牌名来占有这个品类。品类命名和为新品牌起名是截然不同的，品类名要求通俗、容易理解、具有通用性；品牌名则要求独特、简单，寓意品类的某种特性。品类名更为理性，而品牌名则需要有创意。

通过单一品项、新的品类和品牌名，能够帮助我们在集力打造的同时，不与企业的主体品牌形成混淆，而保证企业稳定发展的同时，找到全新的增长点。当然，这对于一个新晋品牌或者一个下滑的企业同样重要。

符合心智认知基础

消费者不需要真相，他们只会按照自己的常识来理解解读自己认为的“真相”。我们在构建品类利益的时候，必须深刻地洞察消费者的需求和基本认知，而不能去挑战他们长期固有的“心智防御体系”，也就是一些最基本的价值认知。王老吉的成功，首先必须归功于它找到了凉茶的第一特性——“怕上火”，事实上，有效的品类利益通常既通俗又简单。

同样是为王老吉提供服务的特劳特旗下公司，在给九龙斋定位时，将酸梅汤的品类定义为“去油解腻”的饮料则违背了消费者的认知基础。尽管市场尚存“去油解腻”的需求和巨大商机，但在消费者的认知基础里，酸梅汤是“消暑开胃”的产品，普洱茶这个品类则更适合“去油解腻”的定位。

标志性视觉

建立象征性视觉的目的在于强化品类的独特性，令其更容易进入消费者心智，同时也使得品牌在与竞争品牌的竞争中占据更有利的地位，成为潜在消费者心智中品类的稳固代表。象征性视觉包括产品外观、品牌符号、色彩、包装设计、品牌化身。产品的内在品质决定了品类的利益承诺，而出挑个性的外观则更易于吸引消费者眼球且在货架上处于明显的地位。

独特的符号和色彩也是非常重要的，它与主要的竞争对手产生区隔，甚至是对立的，可能不一定美观，但一定要做到差异而持续坚持。象征性视觉是品牌独特性的重要组成部分，不可进行随意的稀释和破坏。

公关推出新品类

打造新品类有一个最大的陷阱，就是企图以广告建立品牌形象和文化塑造入手。很多企业认为，百威啤酒之所以强大，是因为它来自美国，代表的是美国的文化。实际上，品牌形象和文化不是企业塑造出来的，而是品牌的拥戴者带来的，是品牌成功后具有的光环效应。推出代表新品类的品牌面临的最重要的问题是可信度。新概念往往不可信，尤其是新的概念在广告中推出的时候。原则上应该是公关第一，广告第二(公关播种，广告收获)。本质上，广告不能生火，只能在火点着以后扇火。

为了有所收获，就需要第三方所带来的有效性。品类开创的第一步应该是公关。公关推动口碑传播，为品牌/品类的建立可信度。品牌只有在获得一定可信度后，跟进的广告才能充分发挥作用。应该主要利用公关技巧，缓慢打造品牌，然后等待转折点出现时，马上推出大量的广告运动进行巩固和加强。

本土低端品牌如何实现蝶变？

邹德强/文

品牌到底有多重要？像LV、GUCCI这样的大牌，只是质量和实用功能在吸引消费者吗？答案显然是否定的，同样的做工和用料，如果不印上大牌的LOGO，价值会下跌几十倍——这就是品牌的魅力。不，这话说得也不完全对，应该是消费者所感知到的品牌的魅力。

企业通过很多信息来传递特定的品牌形象，展现品牌个性，而消费者也会对自己信息作出自己的主观评价，进而在心中对该品牌的个性做出定位。其中，广告在品牌创建过程中起着非常重要的作用，例如帮助企业塑造品牌个性，形成消费者对品牌的预期。

正因为广告对品牌宣传的作用非常重要，广告的过度宣传问题也非常值得关注。为了让消费者产生兴趣，广告往往会采用夸张的手法，这一定就是虚假宣传吗？

对于品牌个性，广告应该客观描述还是“夸大宣传”？

品牌个性传达的沟通距离

消费者经常会用一些简单、明确的词汇来形容自己熟悉的品牌，例如百事可乐是“年轻的、活力的”，可口可乐是“现实的、可信的”。营销人员也经常通过广告诉求和品牌定位加强这一特征，使品牌在消费者心目中的形象更加鲜明。

虽然品牌个性只是人为赋予产品的具有拟人化特点的信息，但这种拟人化能够拉近品牌和消费者的距离，帮助消费者形成对产品的认知和感知：品牌个性会影响消费者对自我个性的判断，并进一步影响品牌形象、品牌态度。反过来，社会期望反应也会对品牌个性和品牌态度关系起到调节作用，消费者的自我、文化等特性也会影响不同消费者对品牌个性的判断。

品牌通过广告、产品、包装和渠道来展示自己，人们也会从多个方面来理解品牌。信息在传递过程中必然会出现一些干扰，如果企业采取的传达方式出现误差，或者消费者并没有按照企业认为的方式去理解品牌传达的信息，外加其他可能出现的干扰因素，品牌个性的传达就会出现偏差，导致消费者感知到的品牌个性和广告诉求不一致，出现沟通距离。消费者并不会理智地分析这种沟通距离出现的原因，而是会下意识地认为，这个广告的可信性有待商榷，属于虚夸宣传等等，对产品的态度和行为也会

发生变化。

不同品牌个性的广告策略

有人认为，面对一个全新的产品，消费者并不了解其品牌个性，企业往往需要通过广告来塑造品牌个性，并形成消费者的预期和初步印象。如果消费者对品牌个性的感知弱于广告传达出来的品牌形象，那么可能会产生负面态度，认为广告在做虚假宣传。广告表达出的诉求应该低于消费者的实际感知，这样才能给消费者带来惊喜，产生购买意愿。

有人认为，在消费者认知的过程中，广告诉求也会对品牌联想、品牌态度和品牌个性产生影响。例如，广告经常会邀请明星和公众人物代言，借用着名人物的个性让消费者联想到该品牌。根据这种逻辑，广告诉求将品牌个性描述得越好，消费者对品牌的态度会越积极。

两种理论延伸出不同的结果，那么，广告诉求到底应该高于消费者的实际感知，还是低于消费者的实际感知？我们以汽车品牌为例，对一些打算购车的消费者进行了调研。通过他们对汽车品牌个性的感知、汽车广告传达的品牌个性和最终购买意愿的对比，来研究品牌个性感知的差异对于购买意愿的影响。

在研究中，根据品牌为消费者带来的利益，我们将品牌概念分为三种：功能性、象征性和体验性。对于品牌而言，不同的品牌个性会为消费者带来不同利益。鉴于此，也可以将品牌个性按照为消费者带来的利益分为功能性品牌个性、象征性品牌个性和体验性品牌个性。

功能性品牌个性指产品的实用性功能为消费者带来的利益。例如药品、工具等等。象征性品牌个性指产品能够使消费者看起来“优雅”或者“有身份”，提升其个人形象。例如前文提到的LV包，或者著名服装品牌阿玛尼，或者各种豪车、高档红酒等等。而体验性品牌个性则指产品能够让消费者感觉愉悦、快乐或者新鲜刺激等心理上的享受，例如一次豪华游轮之旅。

最终，我们得出了以下三个结论。

对于功能性品牌个性，消费者对品牌个性的感知超出广告诉求越多，购买意愿越高，反之亦然。对于功能性品牌个性，消费者的判断主要通过实际感知和参考点进行比较，根据期望不一致理论，如果消费者对品牌在该个性维度上的感知低于广告诉求，那么，顾客很可能会不满意，如果消费者的实际感知高于广告

诉求，那么，消费者很可能会产生惊喜，并且愿意购买。

由于功能性利益能够反映产品的实用性功能为消费者带来的利益，因此消费者多通过该产品能在多大程度上实现其诉求的功效来衡量，例如一款护肤品，消费者衡量的是其真正达到的效果，而非广告中所示的效果。如果消费者观看广告之后，对该产品产生了高度信任，甚至相信广告中暗示的效果，显然，其购买意愿会非常高。反之，如果这款护肤品的广告，定位不准确，功能展示不到位，无法突出产品亮点，任凭广告画面再炫目，消费者往往会认为该产品华而不实，无法产生信任感，购买意愿自然降低。

总之，广告形象和消费者自我感受越一致，消费者对于品牌的偏好和购买意愿越高，也就是说，人们更愿意购买自己认为好的产品，或者认为适合自己的产品。

对于象征性品牌个性，消费者对品牌个性的感知超出广告诉求越多，购买意愿越低，反之亦然。例如，某款象征着某种身份地位的名牌产品，消费者如果感觉它比广告宣传得还要昂贵，其购买意愿就会降低。

但还有另一种可能性。如果消费者对品牌形象性的感知超过了广告诉求，那么，他的实际感知会起到主导作用。即消费者认为这个品牌很有档次，即使广告诉求中对这一点的体现没有那么明显，消费者也会对品牌产生积极的态度。但如果广告诉求对该品牌的象征性的宣传超过了消费者的感知，广告诉求也可能会居于主导地位，即消费者觉得这个品牌档次一般，没有广告宣传得这么夸张，但也因为其广告做得不错，也会对品牌产生积极的态度。

对于这种具有象征性意义的品牌，消费者主要通过比较其真实价值和自我感觉到的价值来衡量。因此，消费者在决定是否购买时，除了品牌的真实价值，更看重自我对该品牌的认知。例如，LV、GUCCI、CHANEL等可能是世界公认的名牌，很昂贵，能彰显使用者的身份地位。但是，有些消费者会认为，CHANEL这个牌子似乎是贵妇专用，使用者大多是养尊处优、不事生产、对社会毫无建树的女子，穿它会显得很庸俗，因此，即使消费者有足够的金钱，也未必会消费这个品牌。

因此，关于这个维度的分析是比较复杂的，消费者个人的想法会更多地干扰其购买意愿。而消费者的想法除了来

源于广告诉求外，很大一部分还来自于出身、学识、地位和消费能力等等。

但是，既然这类型产品的广告是为了表达品牌带给消费者的象征性利益，那么在制作的时候精美、奢华、高档一点未尝不可。

对于体验性品牌个性，消费者对品牌个性的感知超出广告诉求越多，购买意愿越高，反之亦然。正如前文所述，品牌的体验性利益指该产品能够让消费者感觉愉悦、快乐或者新鲜刺激等心理上的享受。如果这类广告的诉求让消费者觉得这个产品或者品牌能够给其带来非凡的体验，那么其想要消费的意愿就越高。如果此类广告让其觉得没什么亮点，不能产生正向的心理感受，那么消费者自然不会消费。例如一次豪华游轮旅行，如果消费者觉得这个旅行项目比广告宣传的还要超值，自然更愿意购买。如果看了广告都觉得没什么意思，则一定不会消费。

此外，有很多以象征性利益为主导的品牌也具有一定的体验性利益特征。例如一款豪车，开上它，是一种身份的象征，彰显了驾驭者不凡的社会地位和财富，但另一方面，一些人又非常享受驾驭这款豪车的乐趣，因为它卓越的运动性能或者高科技配置让其觉得非常愉悦。针对这样的品牌和产品，应当先确定产品亮点和品牌个性，再进行广告策划，或者利用不同的广告进行不同侧重点的宣传。

综上所述，对于他人能够看得见的消费，理想自我对于产品评价的影响要高于现实自我，对于他人看不见的消费，理想自我和现实自我对于产品评价的影响差别不大。因此，对于公众性的、具有象征意义的产品，广告诉求应该致力于塑造消费者的理想自我，应该高于消费者对产品的实际感知，例如佩戴某品牌的首饰、开某品牌的车，就是某一高档阶层的人；对于功能性的、体验性的产品，广告诉求要将重点放在消费者的现实自我上，不应如一款冰箱，还是要强调其功能性的作用，若强调其奢华尊贵，则会起到负面作用。

因此，广告该“夸大宣传”还是实事求是，应该视需要塑造的品牌个性来确定。对于要传达象征性意义的广告诉求，适当“夸大宣传”反而会取得意想不到的效果；但是，如果要传达产品功效和体验性的广告诉求，则应该实事求是，如果夸大，就会适得其反。