

第2部分 (Workshop 2)

战略性地制订品牌战略及管理

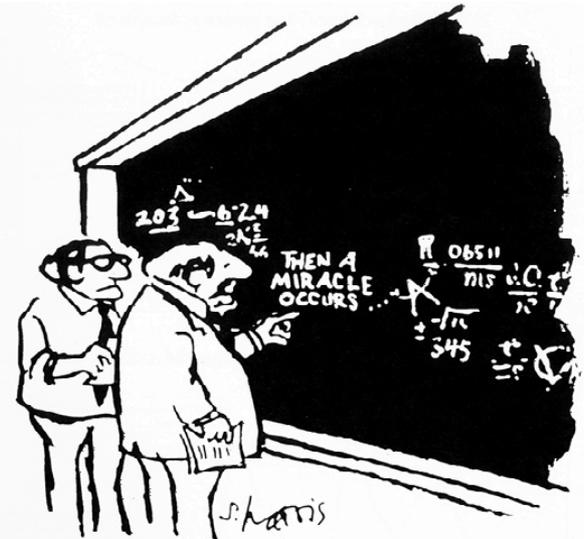
提纲

- (一) 品牌战略及管理过程
- (二) 战略性地制订市场营销策略/计划过程与工具
- (三) 品牌策略：市场营销品牌及策略需要的竞争优势及竞争力

品牌的强盛绝非偶然。然而只有53%的公司认为他们已经有一个长远的品牌战略。

■ 只有四分之一的广告与市场营销的专家“……可以向他们的顾客或潜在顾客清楚描述（他们）公司的品牌定位……”

■ 通常，我们所缺乏的是一个通用而且有效的制订和实施品牌战略的工具。



"I THINK YOU SHOULD BE MORE EXPLICIT HERE IN STEP TWO."

(1) Prophet, Best Practices Survey, 2002

(2) Louws Management Corporation Survey, 2007

甚么是品牌战略？

- 简单而言，品牌战略是如何创建一紧密整合的品牌的计划，它指出通过那些手段及如何容企业各部门作出更好的有关品牌，建立和管理品牌的决定，有系统地创造针对目标顾客的诉求的差异值；

- 有效的品牌战略影响企业的整体运作以确保顾客所感受的品牌体验的一致性；
- 品牌战略并不等同市场营销战略或产品战略，在全方位支持和执行品牌战略前提下，品牌战略组成的元素远超于传统的4Ps！

全面过程

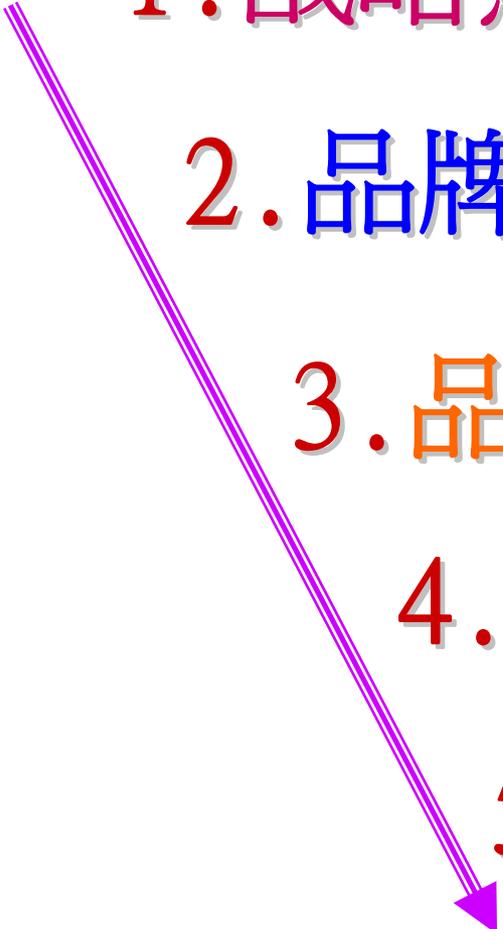
1. 战略焦点

2. 品牌愿景/承诺/定位

3. 品牌规划过程

4. 品牌管理执行过程

5. 评估品牌表现



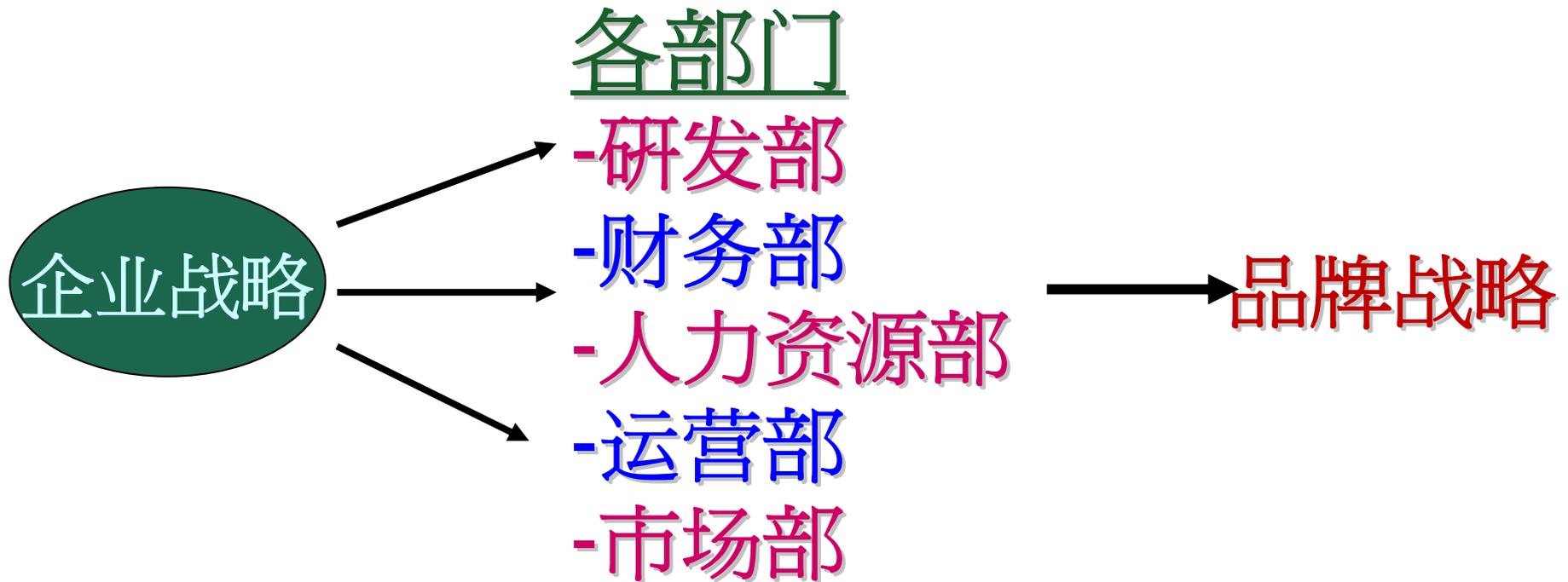
1. 战略焦点

- 成长战略及方向
- 商业模式
- 投资者因素

企业战略与品牌战略

- (1) 品牌战略必须与企业战略相联系
- (2) 必须了解品牌在企业的角色
- (3) 在与企业战略分割的情况下,不可能制订长远有效的品牌战略

品牌战略：传统思维



品牌战略：新的战略思维

企业战略

品牌战略

各部门

-研发部

-财务部

-人力资源部

-运营部

-市场部

2.品牌愿景/承诺/定位

(1)品牌愿景和品牌承诺

(2)品牌核心价值/品牌神髓

(3)品牌DNA

(4)品牌定位

(5)品牌在市场的位置

品牌远景 (Vision)

- 品牌远景解释有关品牌存在的基本原因，企业为品牌订下的战略、财务及品牌发展的目标的总体表述。它清楚界定品牌未来的发展往何处去，那些是品牌应该做的，那些不应该做。

- 此外，每一品牌的远景必须与企业的远景或宗旨有配合，说出同一种声音。

- 当品牌是企业品牌时，企业的远景、任务和核心价值观与品牌精髓、品牌承诺和品牌性格同时考虑。其次序为任务(Mission)、远景(Vision)、核心价值观(Value)、品牌精髓、品牌承诺及品牌性格。

品牌神髓 (Brand Essence)

- 品牌神髓是品牌的灵魂，它不仅代表品牌的身份个性，促进在企业内与各部门的沟通，它不但反映品牌所承诺的核心价值，更道出品牌所代表价值的未来发展方向。
- 品牌神髓一般可用二至四个形容词表达，且具有以下特点：
- 核心个性

- 品牌的核心个性乃品牌承诺所提供的核心价值(Core Value)，且反映品牌的主要能力，在此品牌辖下的产品及服务在不同市场和时间皆一致性提供此一种核心价值。
- 延伸个性
- 所有不包括在核心价值内的组成品牌个性的元素。它们有助丰富品牌的个性，提高品牌个性的完整性及神韵。

品牌定位

- 是指在顾客群的心智或细分市场
中找到合适的位置；
- 品牌定位：确定品牌在顾客印
象/感知中的最佳位置，此位置
让企业能实现潜在利益的最大
化；

- 准确而合适的品牌定位可以阐明品牌的内涵、独特性与竞争品牌的差异性；
- 品牌定位的表达往往包含一段简短的文字概括品牌的承诺的价值及此等价值的差异性在那里。

品牌精粹 (Brand Mantra)

- 它是品牌核心精神的一种表达，与品牌定位的表达往往较长不同，品牌精粹的表达多介乎3-5个词语，重点表达品牌内涵的精要或品牌承诺价值的精华。

- 在功能及内容上，品牌精粹，品牌精髓，及品牌承诺，三者极类似；
- 品牌精粹有助维持品牌形象的一致性及对企业内部建立品牌文化。

Example: Virgin Air

Exercise 2

- Analyze the relationships among all values associated with your brand.

品牌定位表达（例子）

一个品牌的定位描述的是这个品牌如何与特定的群体交流从而建立一个持续的竞争优势。

对于（目标），（品牌/公司所代表的核心价值）对（相应架构的消费者）来说是唯一的/最好的，因为（原因，核心的可信之处）

评价标准：品牌的适合度，与消费者的相关度，不可替代性，可持续性，可信度

(Source: Brand Amplitude 2008)

3.品牌规划过程

- (1) 组织结构及投入承诺
- (2) 品牌计划：决策因素和品牌元素
- (3) 如何利用杠杆联想
- (4) 设计品牌体验
- (5) 企业内的品牌领导

品牌个性规划模式

战略性品牌分析

品牌个性系统

品牌个性

品牌即产品

品牌即企业

品牌即个人

品牌即符号

价值表述

功能

情绪

自我表述

可信性

关系

品牌个性执行系统

品牌个性
详述

品牌定位

品牌建立
活动

追踪及评估

战略性地分析品牌

顧客分析

- 趋势
- 动机
- 未被满足的需求
- 消费群细分



品牌个性

(核心，延伸，本质) 我们想建立的一系列组合

品牌即产品

- 产品范围
- 产品性质
- 质量/价值
- 用途
- 使用者
- 产地



競爭對手分析

- 品牌形象
- 优势，战略
- 弱点
- 趋势，动机

自我分析

- 现有的品牌形象
- 品牌的继承
- 强项/能力
- 组织价值

品牌即企业

- 机构性质
- 创新
- 消费者关注点
- 可信度
- 区域性对全球性



品牌是人

- 个性
- 品牌与消费者
的关系

品牌是符号

- 真实的形状
- 比喻
- 品牌继承

价值表达

- 功能上的好处
- 情感上的好处
- 自身表现的好处



品牌—顾客关系-共同语言- 品牌共鸣 TM



品牌个性执行制度-品牌建筑



品牌定位



执行



跟踪-监控品牌定位

可信度

- 辅助家族中其它品牌

Avoid brand identity traps

- The brand image trap
- The brand position trap
- The external perspective trap
- The product-attribute fixation trap

4.品牌管理执行过程

- (1) 角色，功能及责任
- (2) 整合所有的品牌活动
- (3) 品牌价值链和跨部门合作
- (4) 领导及监控

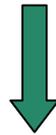
5. 评估品牌表现

- (1) 品牌健康度评估
- (2) 品牌权益分析
- (3) 品牌资产/权益管理

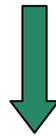
(二) 战略性地制订市场营销策略／计划： 过程与工具

市场营销过程

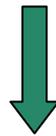
分析市场机会



选择目标市场



制订市场营销要素组合



管理市场营销力量

市场营销策略的制定过程

过程

1.企业的任务

2.目标

3.形势分析

4.企业分析

5.机会及威胁

6.定位

7.各种可行策略

8.推荐策略

9.财政预算

10.检查及总结

11.控制

12.特发事件应变计划

制订市场营销策略的各种基本分析

1. 环境分析

(1) 宏观环境的变化

(2) 管理宏观环境

(3) 机会与威胁：环境与市场营销策略的关系

(4) 环境分析工具：
A) 情景分析 Scenario Analysis
B) 力场分析 Force-Field Analysis

制订市场营销策略的各种基本分析

2. 产业及市场分析

(1) 产业，市场，及目标市场的关系

(2) 推动产业及市场发展与结构的动力参与及影响产业和市场的组织

(3) 产品市场的演进分析

市场细分：市场区隔分析

1. 地理区分

2. 人文因素区分

3. 心理因素区分

VALS, LOV Roland Berger 19 Consumer Values

4. 行为因素

5. 利益因素：感知图

6. 上述区分法的不同组合

7. 品牌忠诚与市场细分

利用品牌忠诚度进行市场细分

A. 转换型

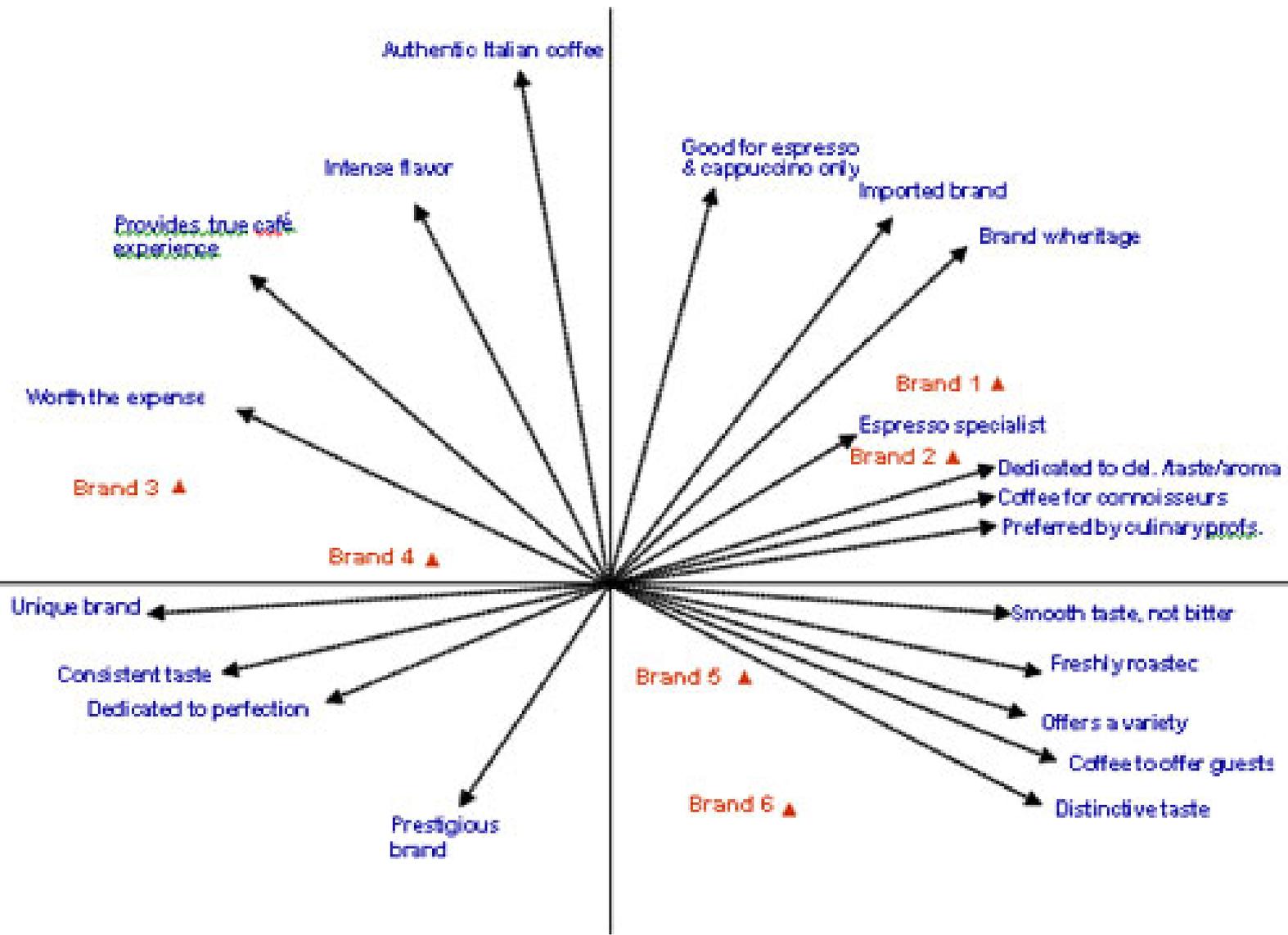
B. 低度承诺

C. 一般承诺

D. 高度承诺

感知图是制订市场战略，包括 品牌战略的基础，它让你：

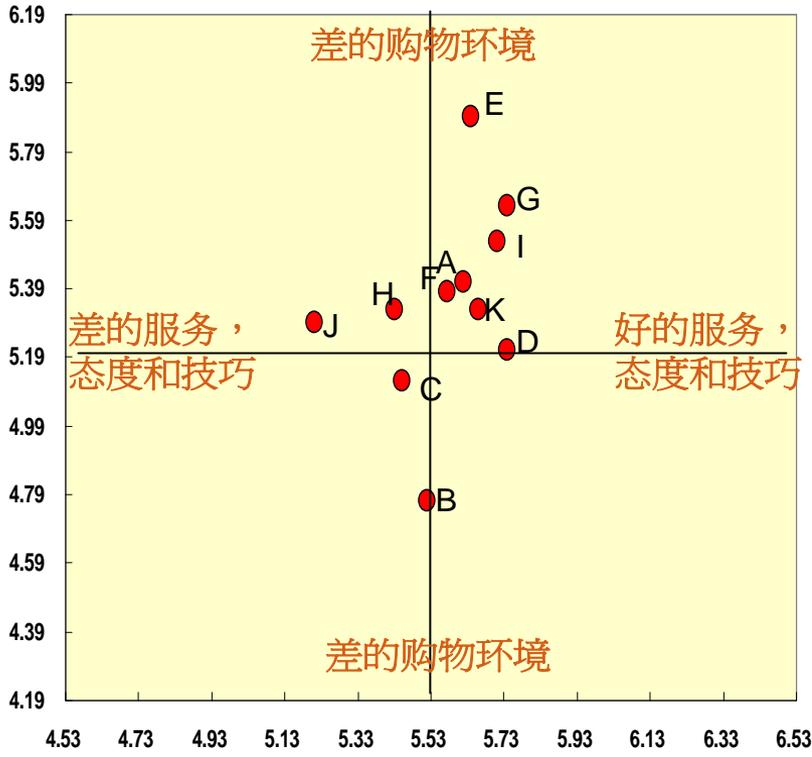
- (1) 界定目标市场
- (2) 正确定位你的产品/品牌(成功的品牌建基于正确的战略定位)
- (3) 了解各市场区隔及市场结构的走势
- (4) 了解品牌/产品在市场内的竞争位置



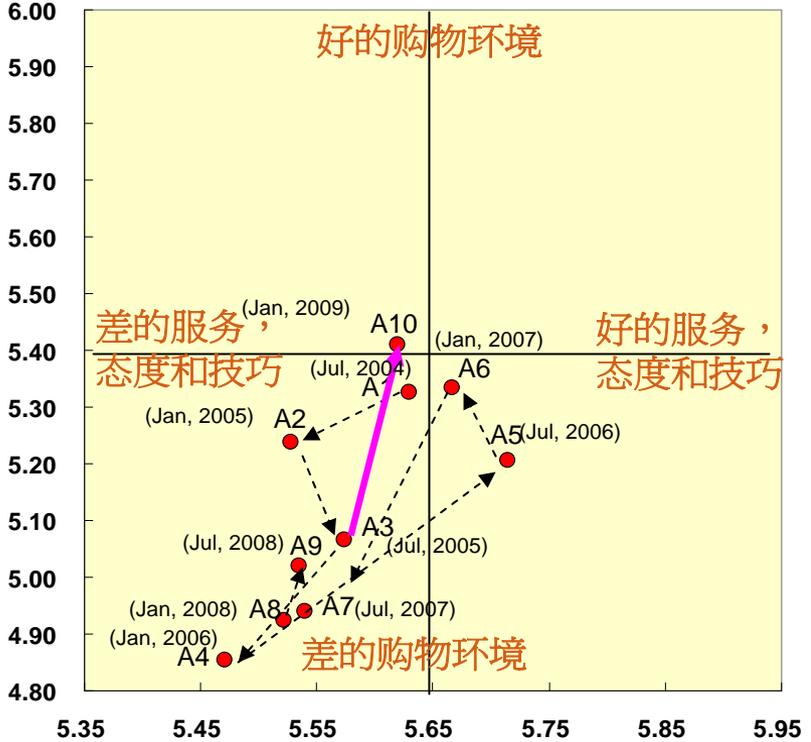
竞争定位（只适用于时装业的零售商）

“服务，态度和技巧” 和 “购物环境” 定义竞争定位

Jan, 2009



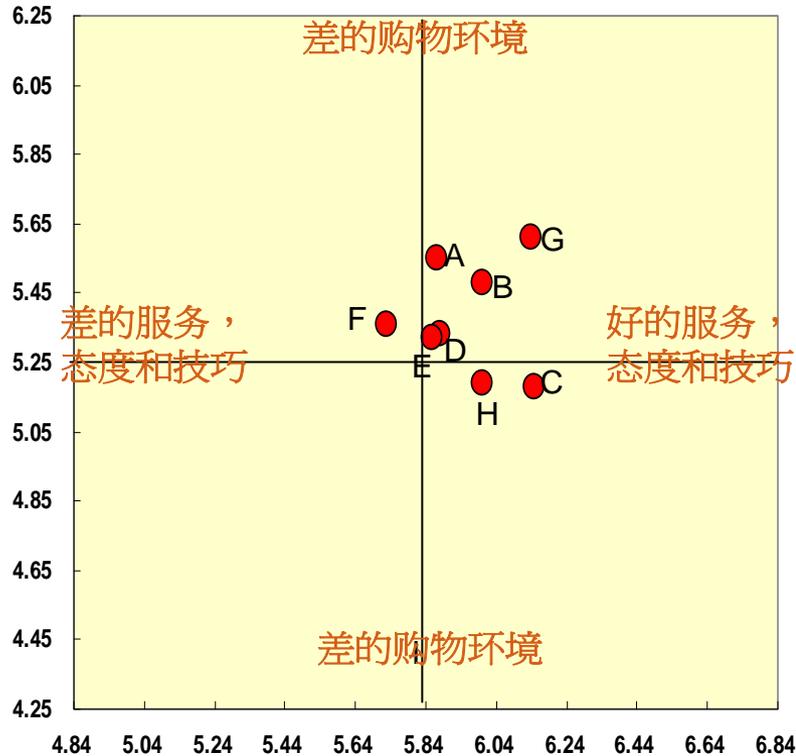
随时间的变化



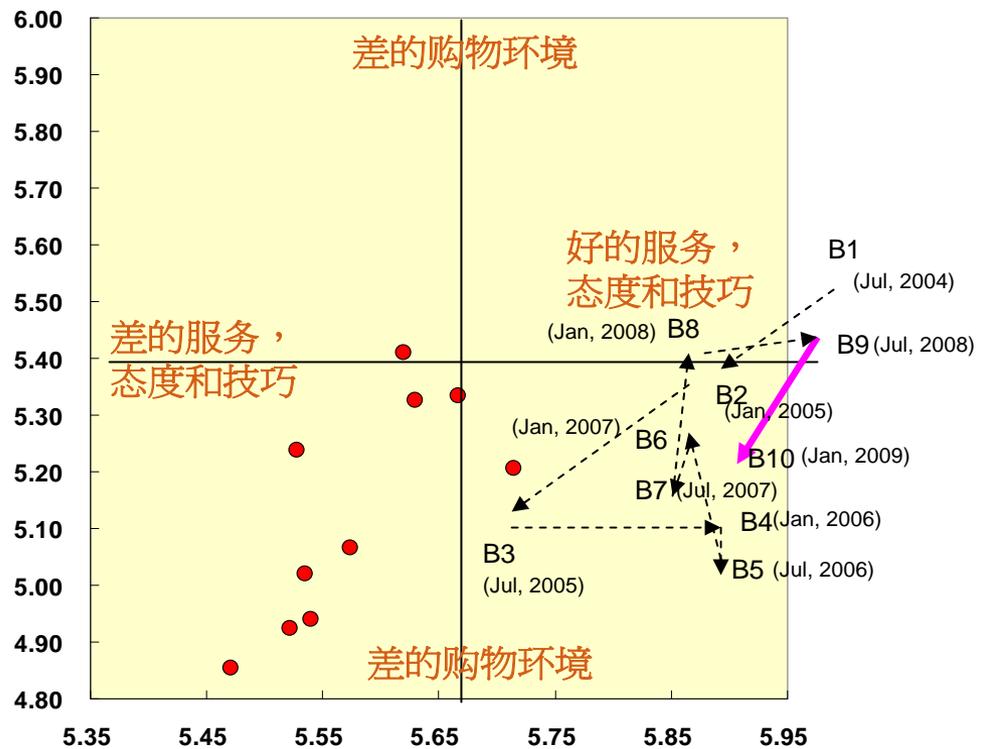
竞争定位（只适用于珠宝业的零售商）

“服务，态度和技巧” 和 “购物环境” 定义竞争定位

Jan, 2009



随时间的变化



制订市场营销策略的各种基本分析

3. 顾客行为分析

• 购买前

(1) 需要与期望

(2) 产品资讯的搜集行为

(3) 购买行为所潜在的风险

(4) 评价及选择产品的准则

- 使用产品或服务时所遇上的难题
- 购买及使用产品的行为
 - (1) 如何确认自己的抉择
 - (2) 顾客满足感
 - (3) 口碑，投欣，及其它行为
 - (4) 接受产品的速度

制订市场营销策略的各种基本分析

4. 顾客行为分析

↳ 基本考虑

(1) 谁？

(2) 是什么？

(3) 为什么？

(4) 何时？

(5) 如何？

(6) 那里？

(7) 其它(谁的？多少？)

制订市场营销策略的各种基本分析

5. 争分析

A. 竞争形态(经济学角度)

B. 竞争与成本结构

C. 竞争与合作：竞争与成果(效益)的
4种关系

D. 九十年代市场竞争的特色

- 关系理论

- 战略同盟

E. 认识及学习竞争的规则及各种基准

制订市场营销策略的各种基本分析

6. 企业的自我分析

(1) 定位及战略优势

(2) 成本结构与经验曲线

(3) 霸绊企业发展的弱点

(4) 优势与机会的互相配合

(5) **Capability analysis and implications
for delivery of the promised value(s)**

X

可接受区域

X

目标

X

X：不可接受的偏差，立刻采取改正行动。

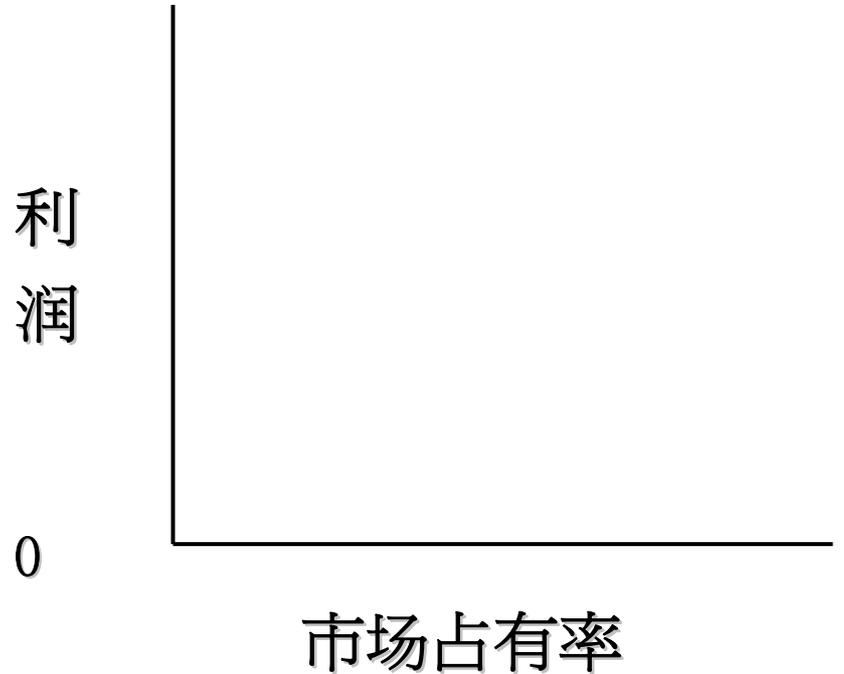
市场营销活动的评估与控制

三种基本竞争策略

A) 成本优势策略

B) 集中策略

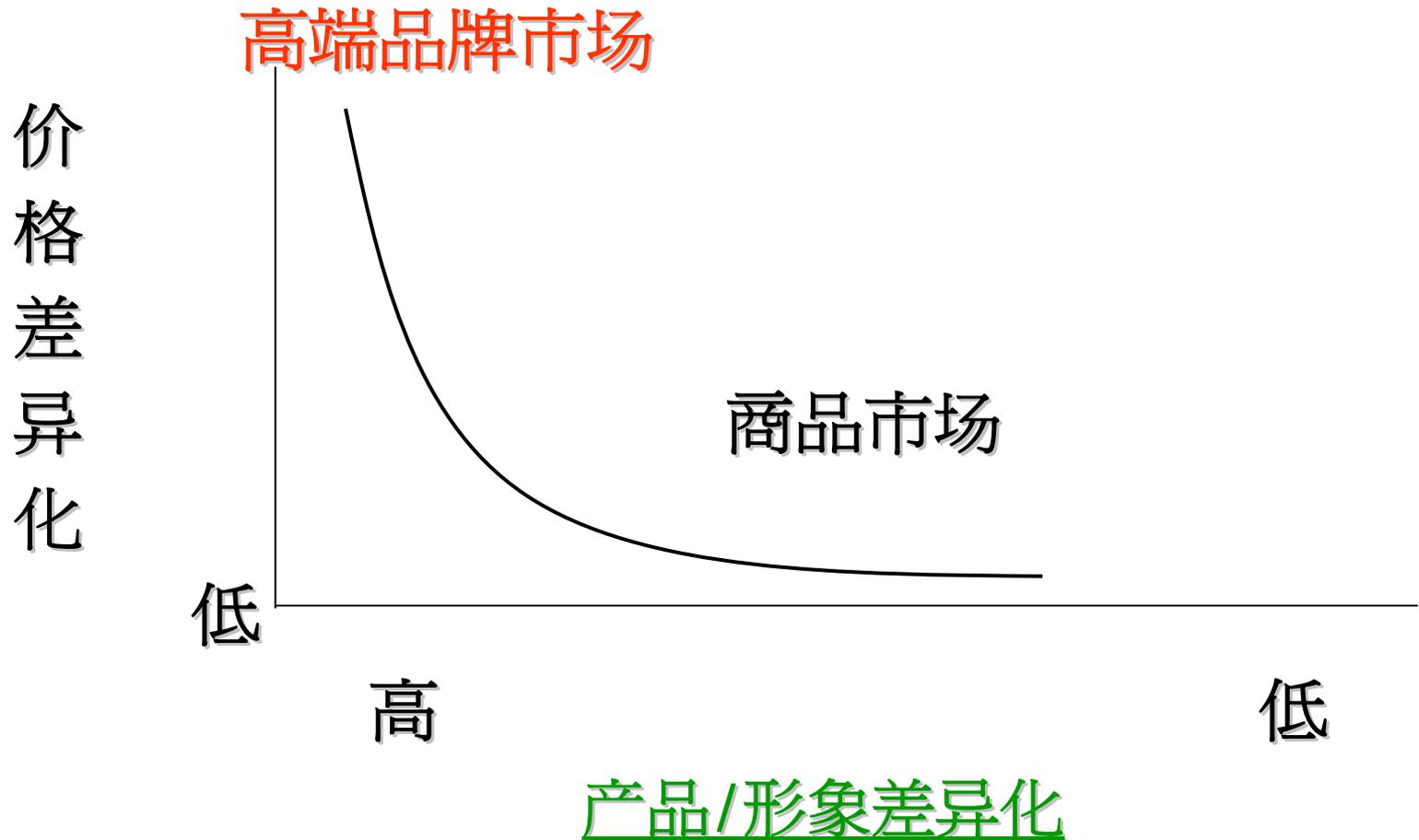
C) 差异化策略



* 三大竞争策略的理论基础

通过差异化创造更多价值

为何要采取此竞争方法？



通过差异化创造更多价值

三大基本竞争策略存在的风险！！

风险

A) 成本优势策略 : _____

B) 集中策略 : _____

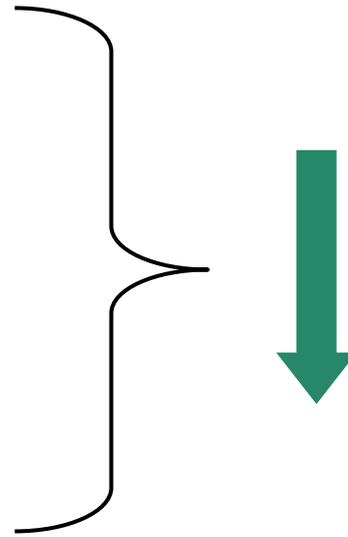
C) 差异化策略 : _____

差异化的基础

功能

过程不同组合

关系



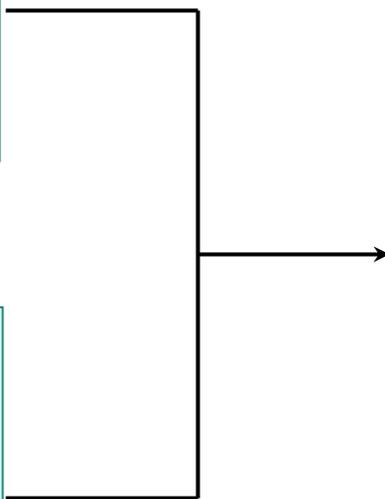
!价值及品牌!

竞争优势来源

资源基础

能力基础

市场位置优势



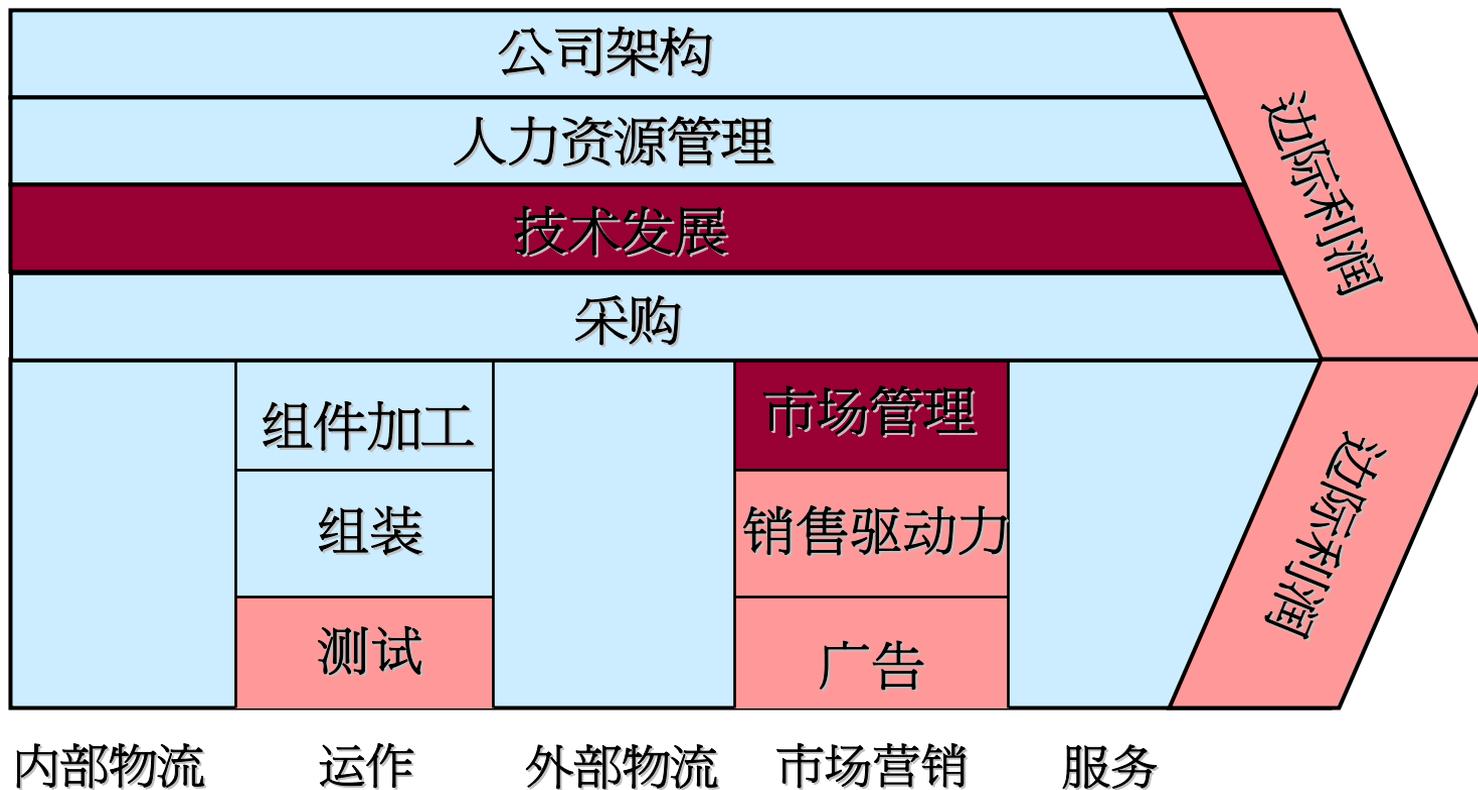
价值链分析方法

A) 传统：波特的理论

B) 现代市场价值导向方法

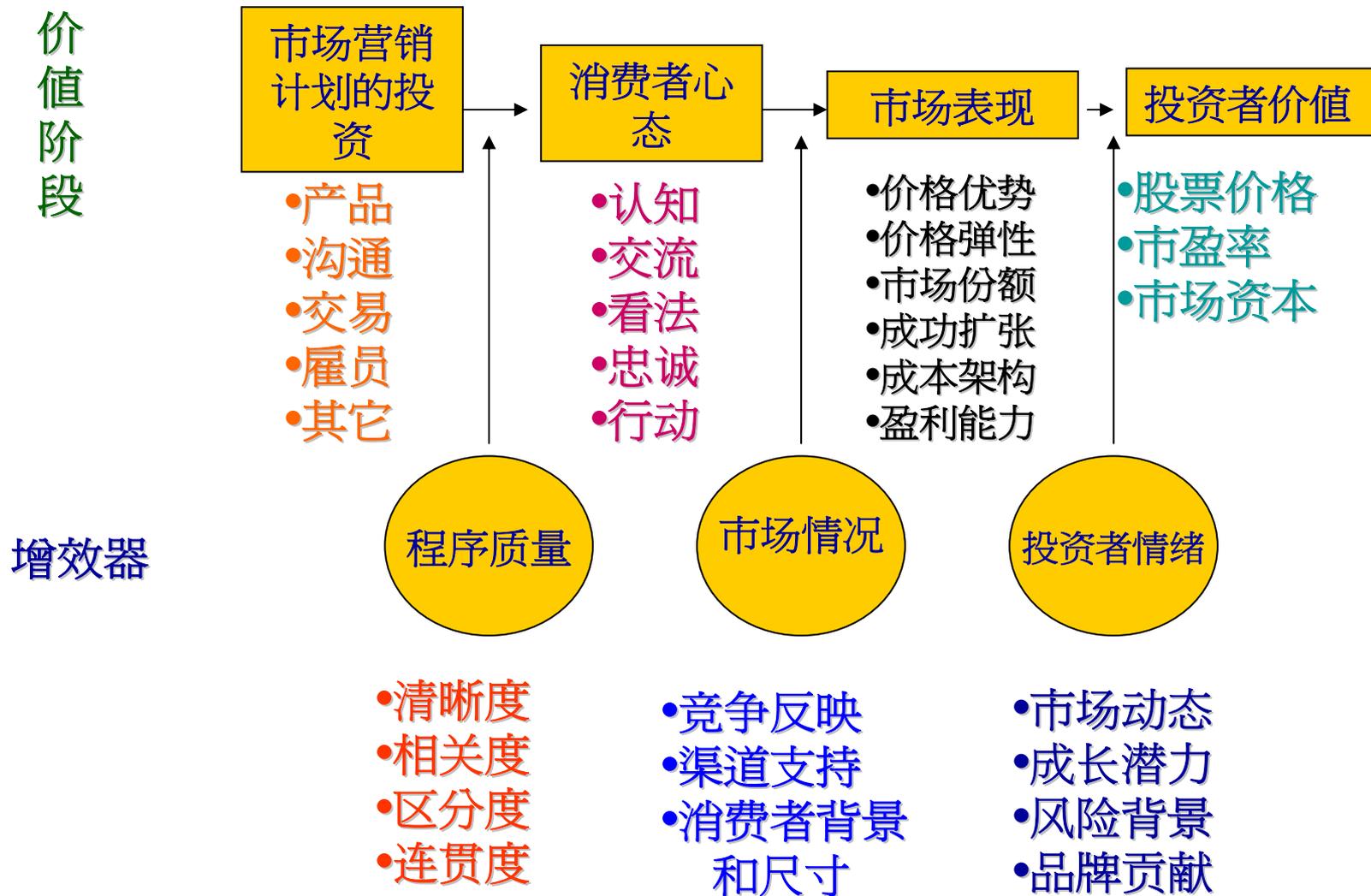
选择价值		提供价值			传递「价值」的讯息						
评估客户的价值需要	厘定目标市场	价值的描述	产品及服务的开发	采购及生产	分销渠道	服务	价格	应用	广告	销售	推广及形象

波特的价值链模式



- 基本活动 Shared Value Activities
- 特别活动 Segment-specific Value Activities
- 支持性的活动 Partially Shared Value Activities

品牌价值价值链的主要组成部份



Take-away from Workshop

2