

品牌管理工作坊系列之三

戰略性地制訂品牌戰略



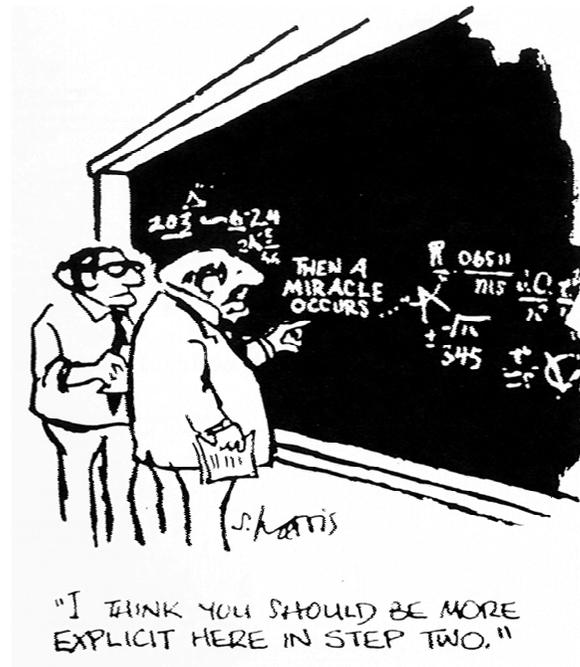
提綱

- (一) 品牌戰略及管理過程
- (二) 戰略性地制訂市場行銷策略/計畫過程與工具
- (三) 品牌策略：市場行銷品牌及策略需要的競爭優勢及競爭力

品牌的強盛絕非偶然。然而只有53%的公司認為他們已經有一個長遠的品牌戰略。

■ 只有四分之一的廣告與市場行銷的專家“……可以向他們的顧客或潛在顧客清楚的描述（他們）公司的品牌定位……”

■ 通常，我們所缺乏的是一個通用而且有效的制訂和實施品牌戰略的工具。



(1) Prophet, Best Practices Survey, 2002

(2) Louws Management Corporation Survey, 2007

甚麼是品牌戰略？

- 簡單而言，品牌戰略是如何創建一緊密整合的品牌的計畫，它指出通過那些手段及如何容企業各部門作出更好的有關品牌，建立和管理品牌的決定，有系統地創造針對目標顧客的訴求的差異值；

- 有效的品牌戰略影響企業的整體運作以確保顧客所感受的品牌體驗的一致性；
- 品牌戰略並不同市場行銷戰略或產品戰略，在全方位支援和執行品牌戰略前提下，品牌戰略組成的元素遠超于傳統的4Ps！

全面過程

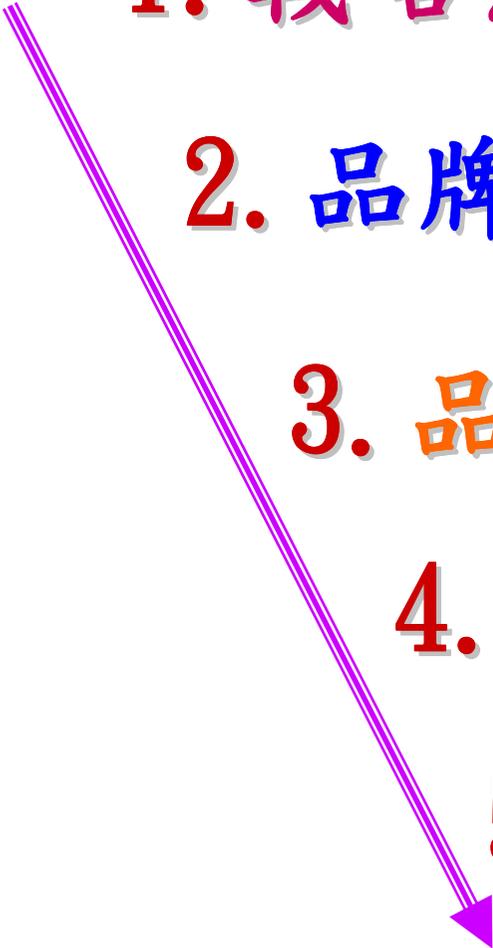
1. 戰略焦點

2. 品牌願景/承諾/定位

3. 品牌規劃過程

4. 品牌管理執行過程

5. 評估品牌表現



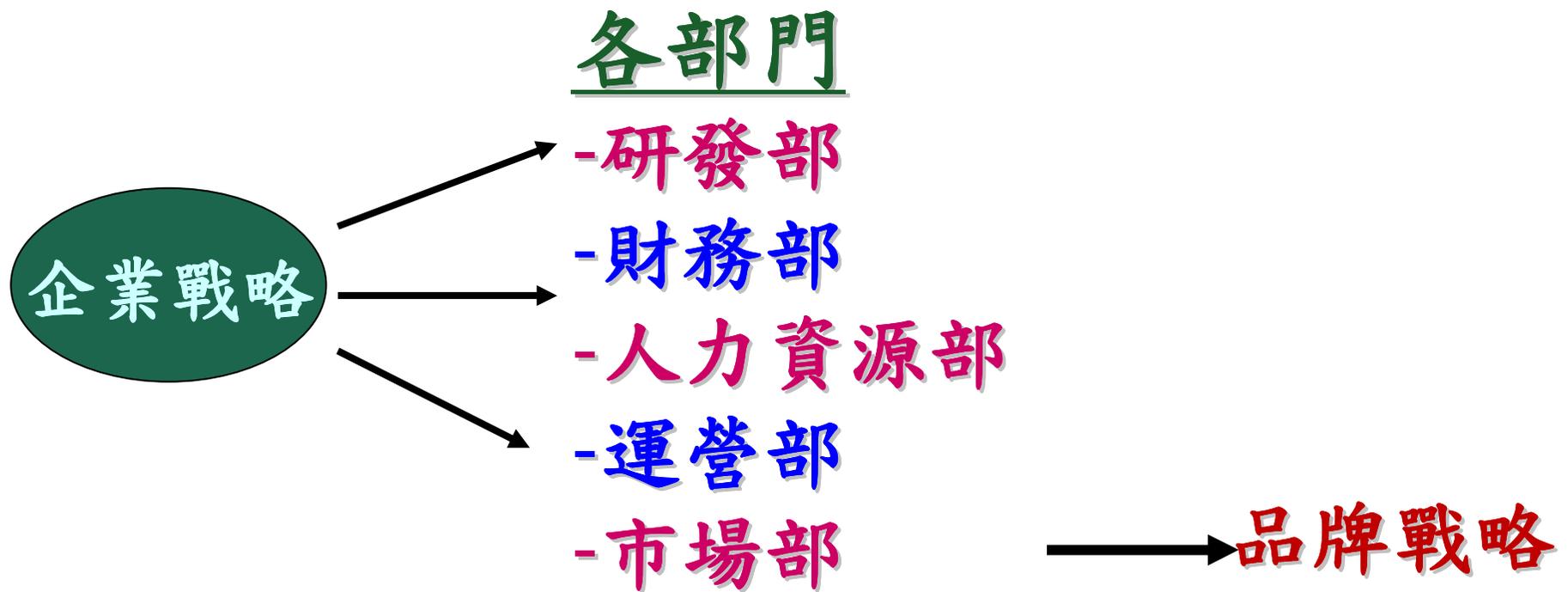
1. 戰略焦點

- 成長戰略及方向
- 商業模式
- 投資者因素

企業戰略與品牌戰略

- (1) 品牌戰略必須與企業戰略相聯繫
- (2) 必須瞭解品牌在企業的角色
- (3) 在與企業戰略分割的情況下，不可能制訂長遠有效的品牌戰略

品牌戰略：傳統思維



品牌戰略：新的戰略思維

企業戰略

→ 品牌戰略 →

各部門

- 研發部

- 財務部

- 人力資源部

- 運營部

- 市場部

2. 品牌願景/承諾/定位

(1) 品牌願景和 品牌承諾

(2) 品牌核心價值/ 品牌神髓

(3) 品牌DNA

(4) 品牌定位

(5) 品牌在市場的位置

Brand Differentiation

- Don't just look at your competitors
- Must be based on the expectations of your target customers
- You can deliver this particular value but your competitors can't

品牌遠景 (Vision)

- 品牌遠景解釋有關品牌存在的基本原因，企業為品牌訂下的戰略、財務及品牌發展的目標的總體表述。它清楚界定品牌未來的發展往何處去，那些是品牌應該做的，那些不應該做。

- 此外，每一品牌的遠景必須與企業的遠景或宗旨有配合，說出同一種聲音。

- 當品牌是企業品牌時，企業的遠景、任務和核心價值觀與品牌神髓、品牌承諾和品牌性格同時考慮。其次序為任務(Mission)、遠景(Vision)、核心價值(Value)、品牌神髓、品牌承諾及品牌性格。

品牌神髓 (Brand Essence)

- 品牌神髓是品牌的靈魂，它不僅代表品牌的身份個性，促進在企業內與各部門的溝通，它不但反映品牌所承諾的核心價值，更道出品牌所代表價值的未來發展方向。
- 品牌神髓一般可用二至四個形容詞表達，且具有以下特點：
- 核心個性

- 品牌的核心個性乃品牌承諾所提供的核心價值(Core Value)，且反映品牌的主要能力，在此品牌轄下的產品及服務在不同市場和時間皆一致性提供此一種核心價值。
- 延伸個性
- 所有不包括在核心價值內的組成品牌個性的元素。它們有助豐富品牌的個性，提高品牌個性的完整性及神韻。

品牌定位

- 是指在顧客群的心智或細分市場中找到合適的位置；
- 品牌定位：確定品牌在顧客印象/感知中的最佳位置，此位置讓企業能實現潛在利益的最大化；

- 準確而合適的品牌定位可以闡明品牌的內涵、獨特性與競爭品牌的差異性；
- 品牌定位的表達往往包含一段簡短的文字概括品牌的承諾的價值及此等價值的差異性在那裏。

品牌精粹 (Brand Mantra)

- 它是品牌核心精神的一種表達，與品牌定位的表達往往較長不同，品牌精粹的表達多介乎3-5個詞語，重點表達品牌內涵的精要或品牌承諾價值的精華。

- 在功能及內容上，品牌精粹，品牌精髓，及品牌承諾，三者極類似；
- 品牌精粹有助維持品牌形象的一致性及對企業內部建立品牌文化。

Example: Virgin Air

Exercise 2

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

品牌定位表達（例子）

一個品牌的定位描述的是這個品牌如何與特定的群體交流從而建立一個持續的競爭優勢。

對於（目標），（品牌/公司所代表的核心價值）對（相應架構的消費者）來說是唯一的/最好的，因為（原因，核心的可信之處）

評價標準：品牌的適合度，與消費者的相關度，不可替代性，可持續性，可信度

(Source: Brand Amplitude 2008)

3. 品牌規劃過程

(1) 組織結構及投入承諾

(2) 品牌計畫：決策因素和品牌元素

(3) 如何利用杠杆聯想

(4) 設計品牌體驗

(5) 企業內的品牌領導

品牌元素



利用槓杆聯想

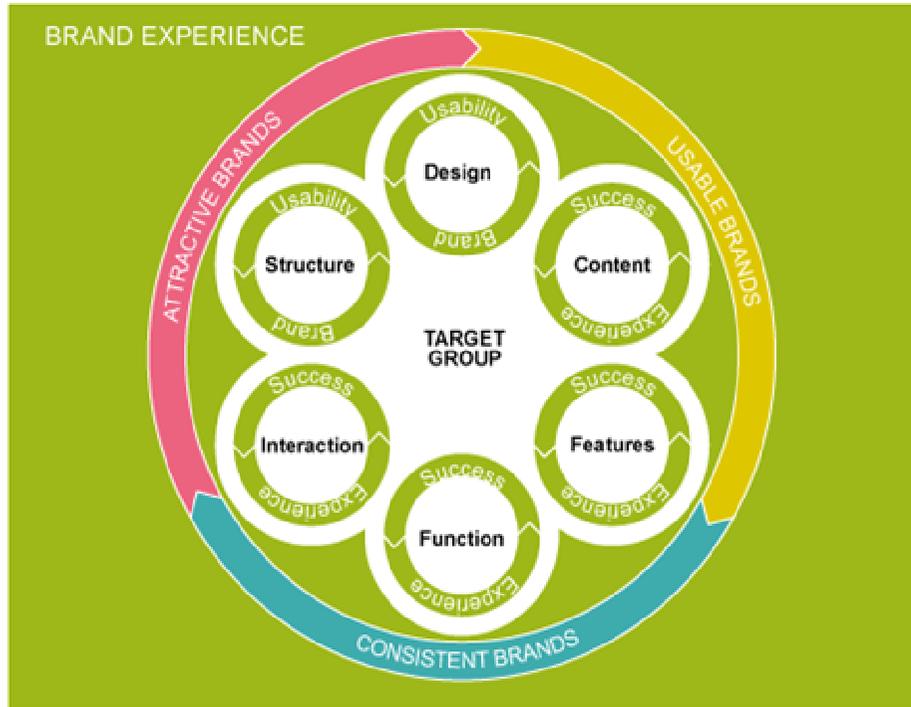
Manage the “Leverage of Secondary Associations”

- ❖ A. Companies (The Firm’s Branding Strategies)
- ❖ B. Countries or other geographic areas (COO, COD, CO Ingredients)
- ❖ C. Channels of distributions
- ❖ D. Other brands (Co-branding)
- ❖ E. Characters (Licensing)
- ❖ F. Spokesperson (Celebrity, Endorsements)
- ❖ G. Events (Sponsorship)
- ❖ H. Other third party sources (Awards or Review)



These help determine the brand identity as well!

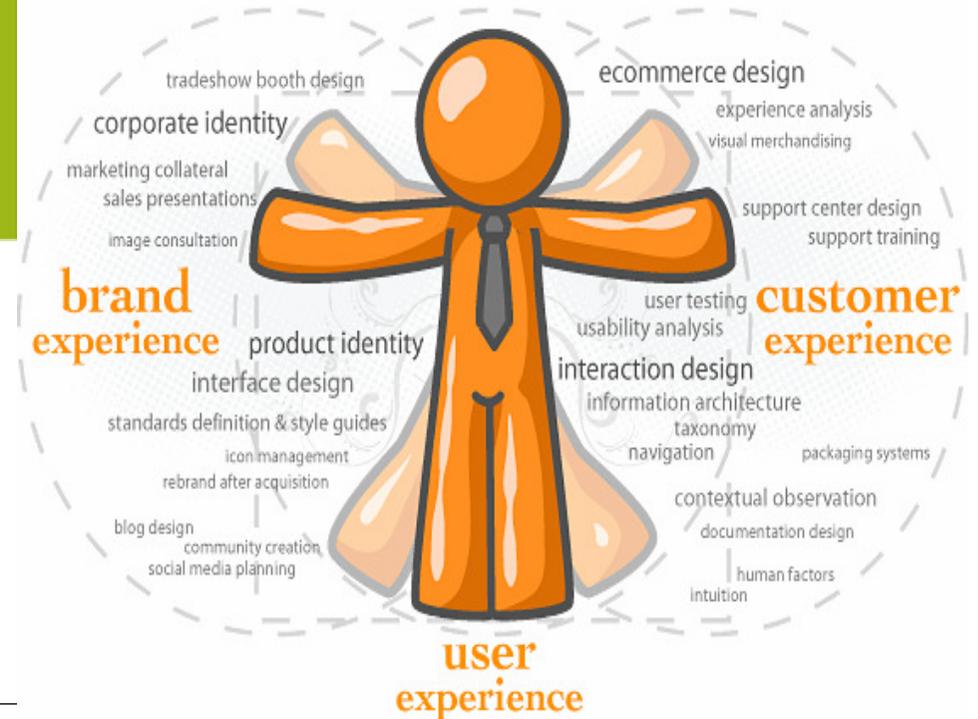
設計品牌體驗



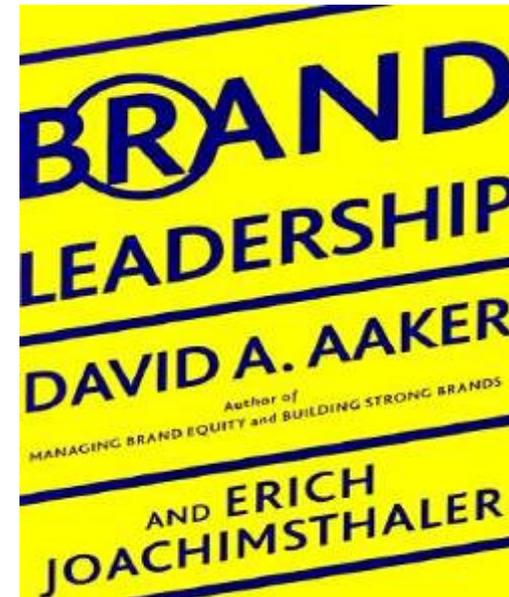
Source: **Brannen**
Building Usable Brands

Source: www.freshid.com

 **kristi designs the universal experience**



企業內的品牌領導



Brand Leadership involves:

- Organizational Branding
- Brand Communications
- Employer/Employee Branding
- Personal Branding
- Integrated Marketing
- Communications Culture
- Organizational Culture
- Strategic Communications
- Interpersonal Communications
- Strategic Planning
- Healthy HR practices

4. 品牌管理執行過程

(1) 角色，功能及責任

(2) 整合所有的品牌活動

(3) 品牌價值鏈和跨部門合作

(4) 領導及監控

5. 評估品牌表現

(1) 品牌健康度評估

(2) 品牌權益分析

(3) 品牌資產/權益管理

**(二) 戰略性地制訂市場
行銷策略／計劃：
過程與工具**

市場行銷過程

分析市場機會



選擇目標市場



制訂市場行銷要素組合



管理市場行銷力量

市場行銷策略的制定過程

過程

1. 企業的任務

2. 目標

3. 形勢分析

4. 企業分析

5. 機會及威脅

6. 定位

7. 各種可行策略

8. 推薦策略

9. 財政預算

10. 檢查及總結

11. 控制

12. 特發事件應變計畫

制訂市場行銷策略的各種基本分析

1. 環境分析

(1) 宏觀環境的變化

(2) 管理宏觀環境

(3) 機會與威脅：環境與市場行銷策略的關係

(4) 環境分析工具：A) 情景分析 Scenario Analysis

B) 力場分析 Force-Field Analysis

制訂市場行銷策略的各種基本分析

2. 產業及市場分析

(1) 產業，市場，及目標市場的關係

(2) 推動產業及市場發展與結構的動力參與及影響產業和市場的組織

(3) 產品市場的演進分析

市場細分：市場區隔分析

1. 地理區分

2. 人文因素區分

3. 心理因素區分

VALS, LOV Roland Berger 19 Consumer Values

4. 行為因素

5. 利益因素：感知圖

6. 上述區分法的不同組合

7. 品牌忠誠與市場細分



The Wealthy Group

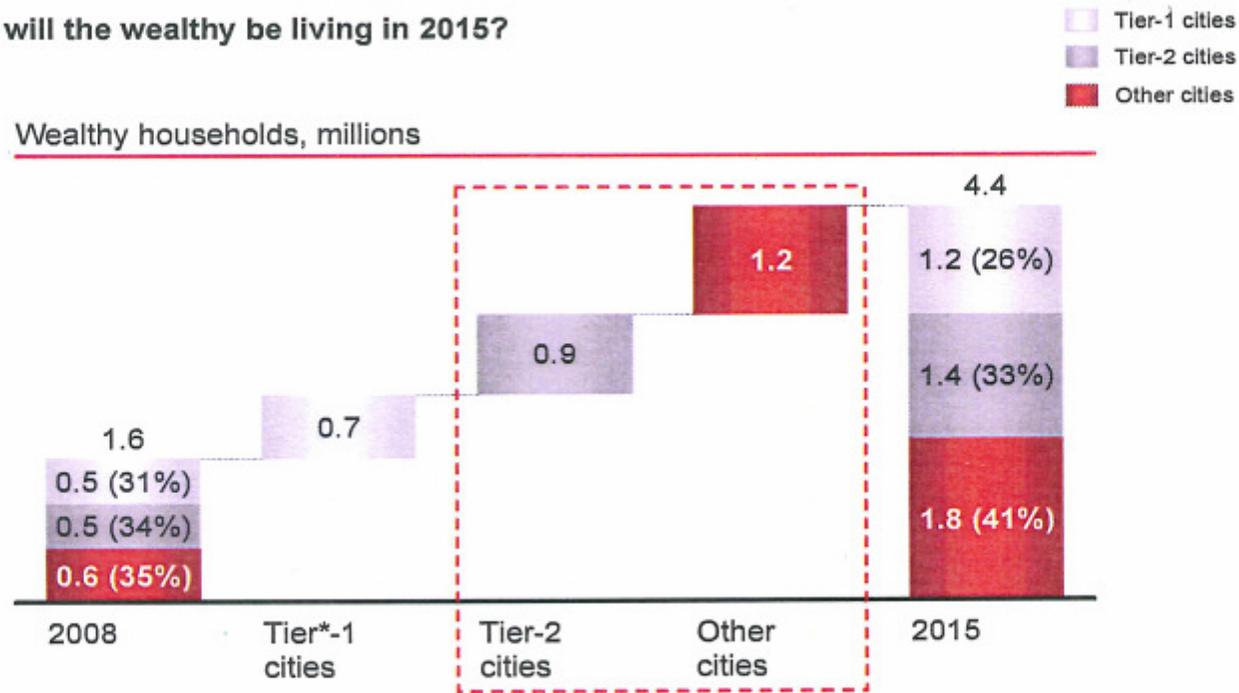
- Expected to have more than four million wealthy households by 2015, making it the world's fourth-largest country in terms of the number of wealthy families (annual income exceed Rmb250,000 or USD36, 574)
- Around 31 percent of the wealthy families living in China's four largest metropolitans -- Beijing, Shanghai, Guangzhou and Shenzhen.
- 50% of wealthy consumers are in top 10 cities

Wealthy Consumers in 2015

exhibit two

Geographic evolution

Where will the wealthy be living in 2015?

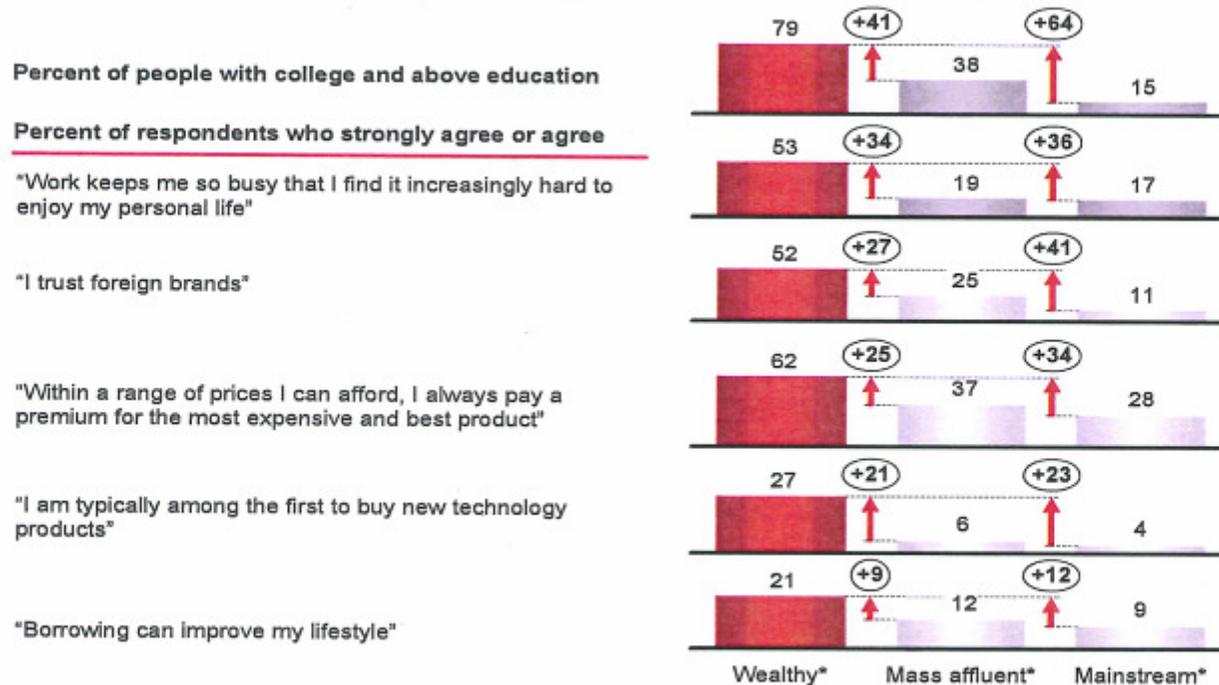


* About 800 Chinese cities are grouped into four different tiers according to their level of total consumption and future growth of total consumption
Source: McKinsey Global Institute, Insights China by McKinsey – 2008 Wealthy Chinese Consumer Survey

Wealthy Consumers in 2015

exhibit four

How the wealthy differ



* Mainstream: Consumers with minimum annual household income of RMB 7,200 for tier-4 cities, RMB 9,600 for tier-3 cities, RMB 14,400 for tier-2 cities, RMB 19,200 for tier-1 cities; Mass Affluent: Consumers with annual household income between RMB 96,000-250,000; Wealthy: Consumers with annual household income in excess of RMB 250,000

Source: Insights China by McKinsey – 2008 Wealthy Chinese Consumer Survey, 2008 Chinese Consumer Survey

Middle Class in China



→ The growth of middle class:

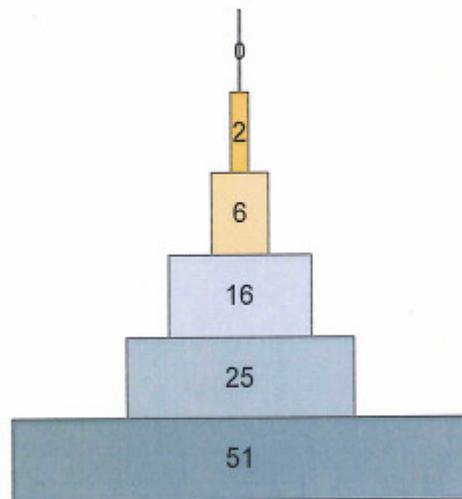
a) McKinsey's approach (2006): Lower middle (Rmb25000-40000), middle (Rmb40001-60000), and upper middle (60001-100000) class wave: Lower middle class around 290m people (44% of urban population) in 2011 (Rmb25001.00 to 40000.00 a year). By 2020, middle class with annual income from Rmb40001.00 to 100000.00 (a household income of Rmb100000.00 buys a lifestyle in China similar to that of a household earning USD40,000.00 in the States). By **2025** this segment will comprise 520m population and many of them is from 25-44yr old.

Rise of the middle class will further boost user numbers

Dramatic reshaping of China's urban income pyramid in the coming years

2005 household core urban income distribution

Households (M)

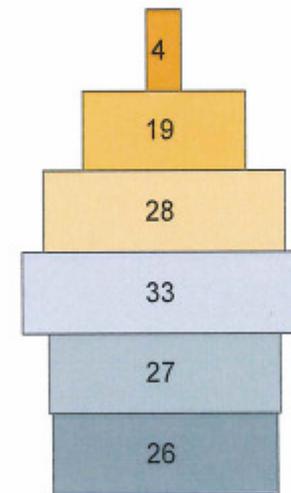


HH income (k RMB)

Upper Affluent¹ : > 200
 Lower Affluent: 100-200
 Middle Class: 60-100
 Emerging Middle: 40-60
 Aspirants: 25-40
 Poor: < 25

2015 household core urban income distribution

Households (M)



By 2015, 150 million people at least Middle class

Note: Assuming 7 RMB = \$1 USD, Lower Affluent bracket begins at \$14,285/HH and Middle Class begins at \$8,571/HH

1. 2005 Upper Affluent bracket contains less than 1/2 million households

Source: BCG 2008 Urban Income Forecast Model

China's Digital Generations-CICIC-3Apr09-MM-BEI-FINAL.ppt

The Trend for China Youth

Key Words of Generations in China

70's

Early-80's

Late-80's-
EarlyPre-90's

Late-90's

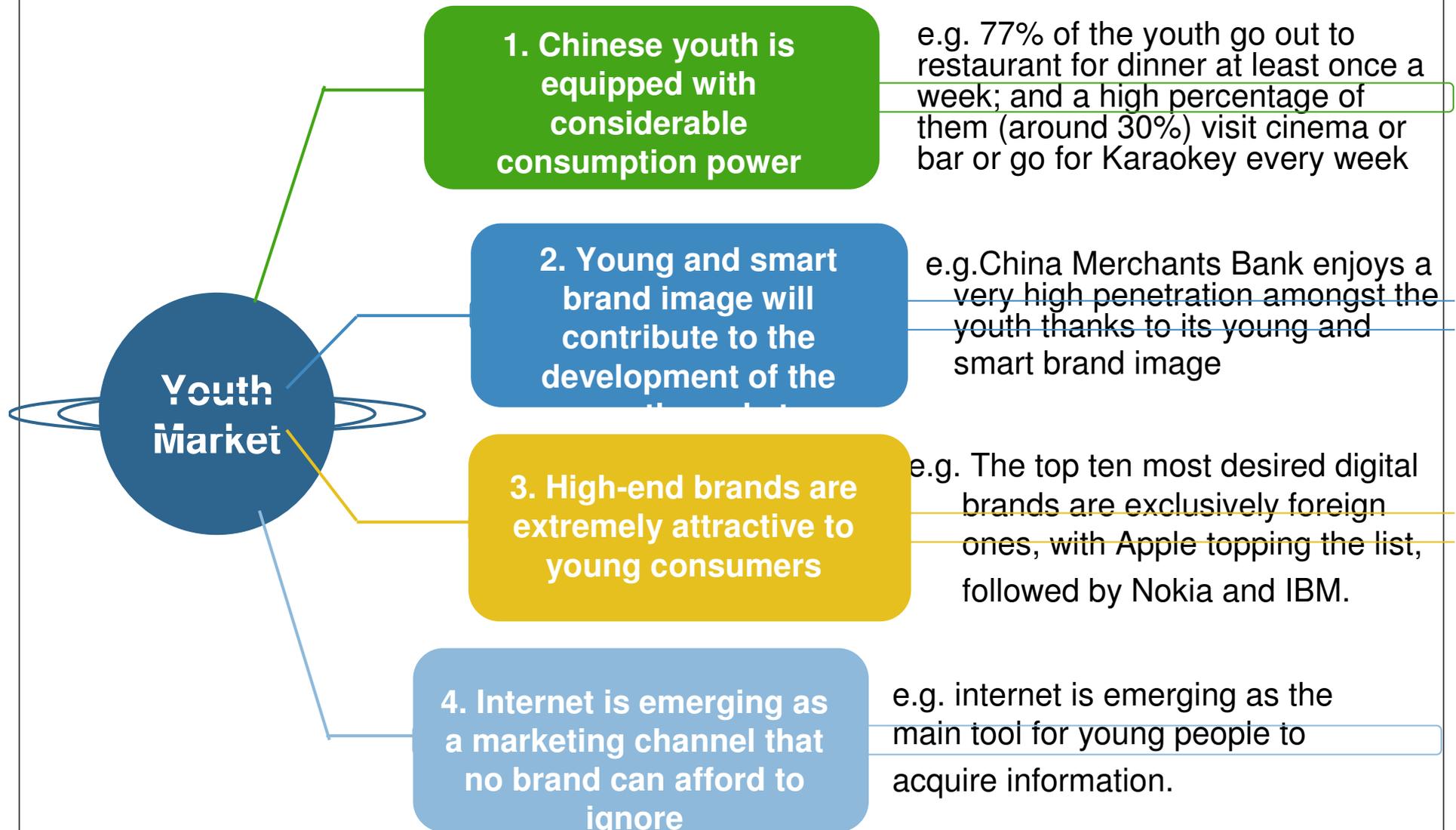
- Chairman Mao
- Communism
- Revolution
- "Reforming & Opening"
- Campus music

- QQ
- Slam Dunk
- Comics & Cartoons
- "Transformers"

- "Cosplay"
- Internet games
- Hip-hop
- Virtual community
- Digital
- Super girl

**Let's wait and see.
Or Let's create
the next...**

General Outcomes



地下 骡马市·时尚 步行街

兴正元广场

得积分。☆☆☆☆兴歌标榜7月 | (WWW.MYLMS.CN) 兴





年轻人都在这里

你在哪里?!

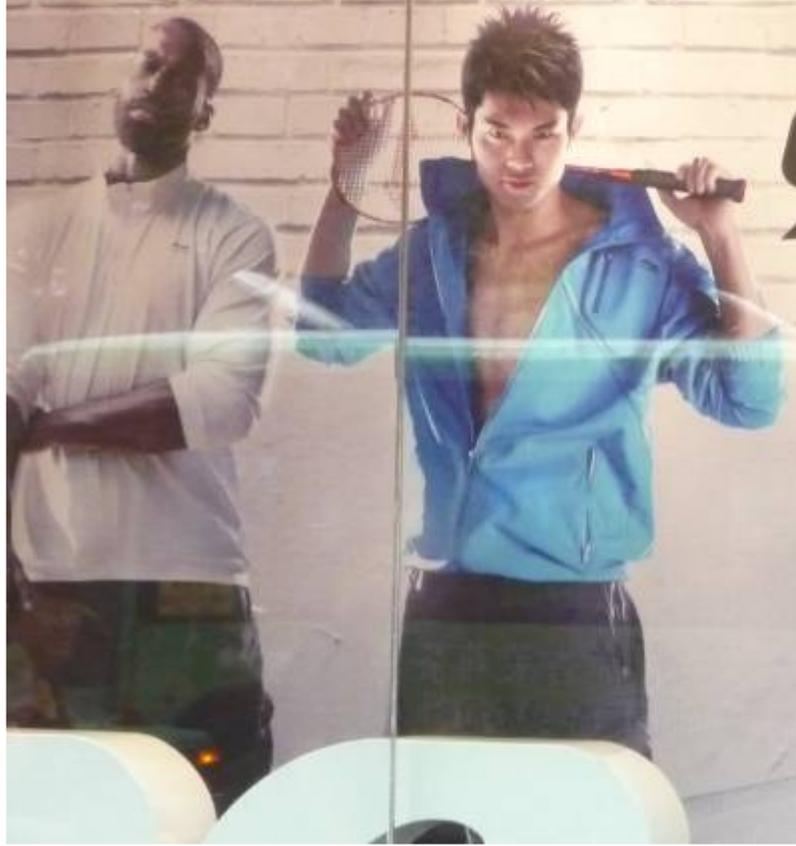
 兴正元广场
XING ZHENG YUAN PLAZA





90后李宁

Make the change





利用品牌忠誠度進行市場細分

A. 轉換型

B. 低度承諾

C. 一般承諾

D. 高度承諾

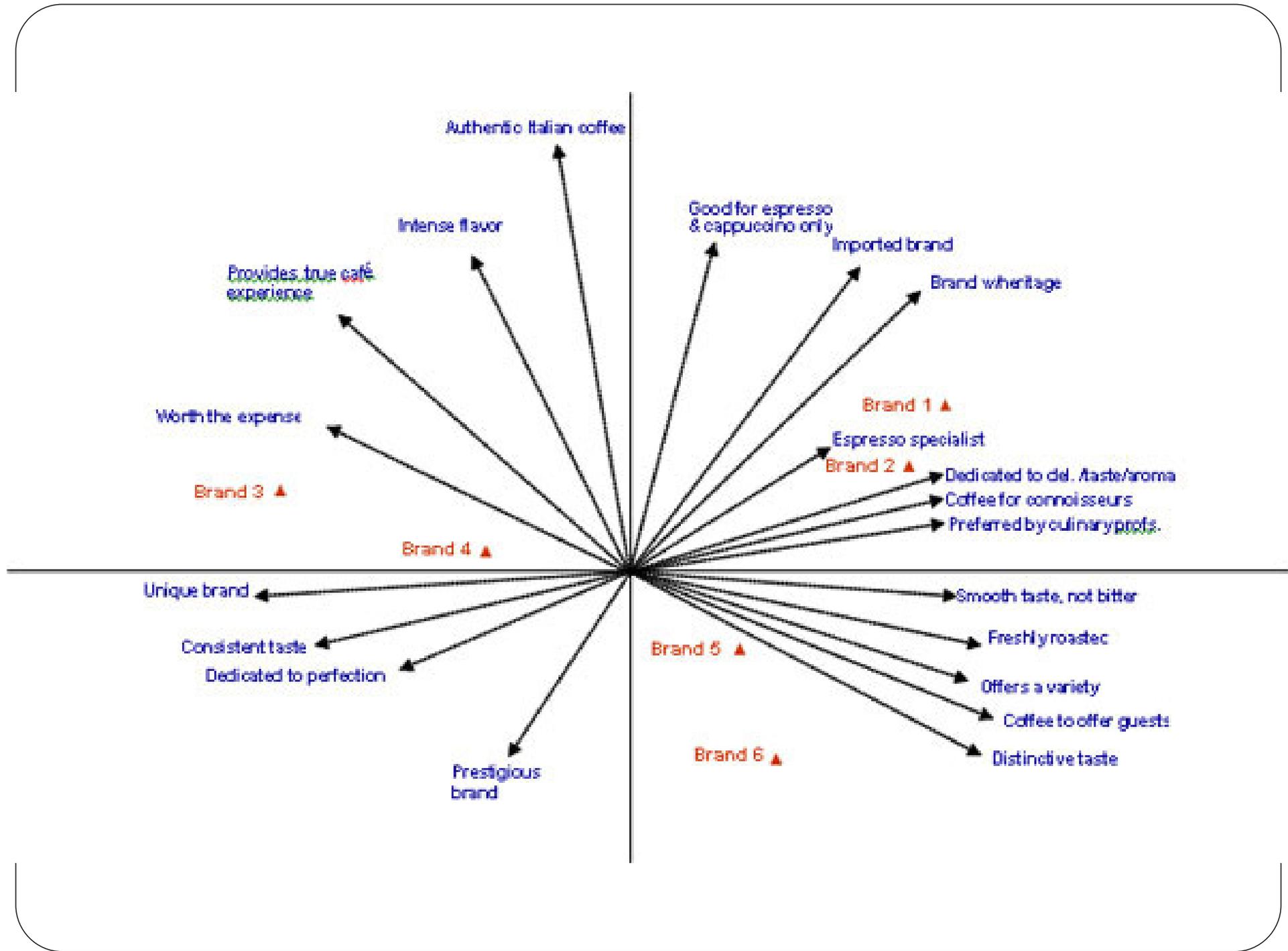
**感知圖是制訂市場戰略，包括
品牌戰略的基礎，它讓你：**

(1) 界定目標市場

(2) 正確定位你的產品/品牌(成功的品牌建基於正確的戰略定位)

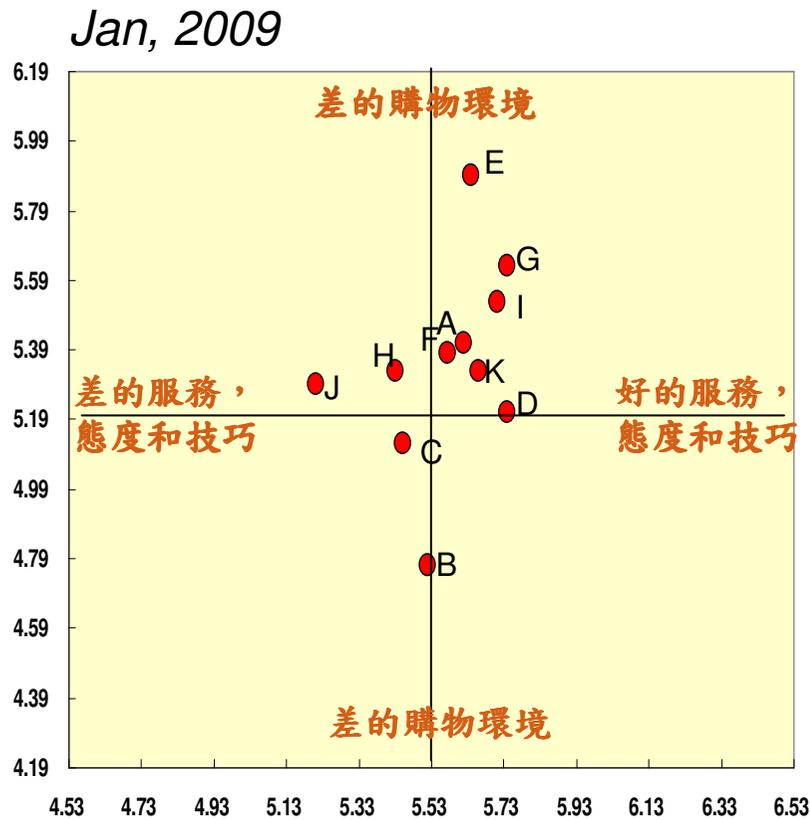
(3) 瞭解各市場區隔及市場結構的走勢

(4) 瞭解品牌/產品在市場內的競爭位置

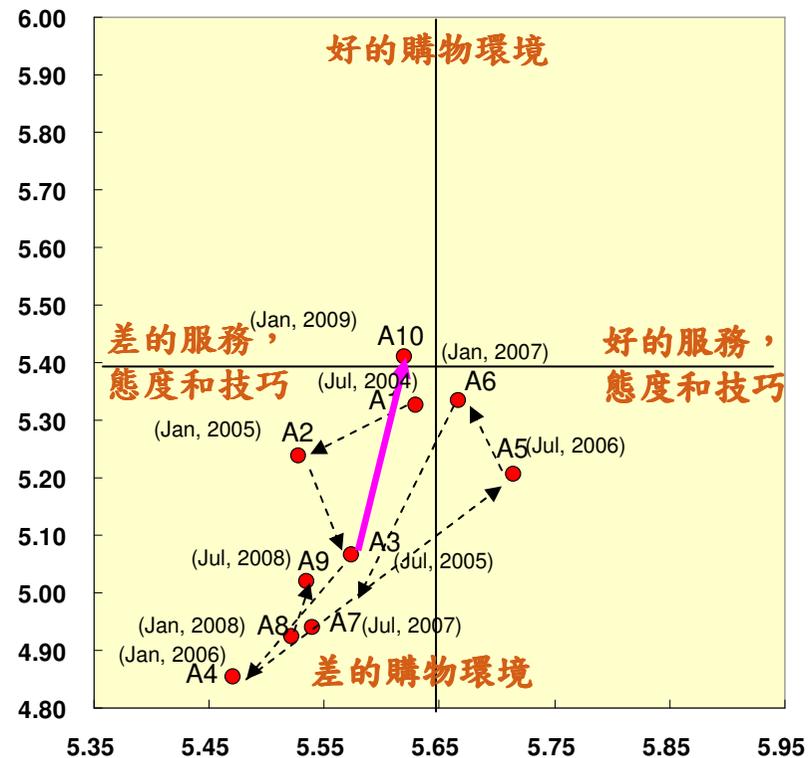


競爭定位（只適用於時裝業的零售商）

“服務，態度和技巧” 和 “購物環境” 定義競爭定位

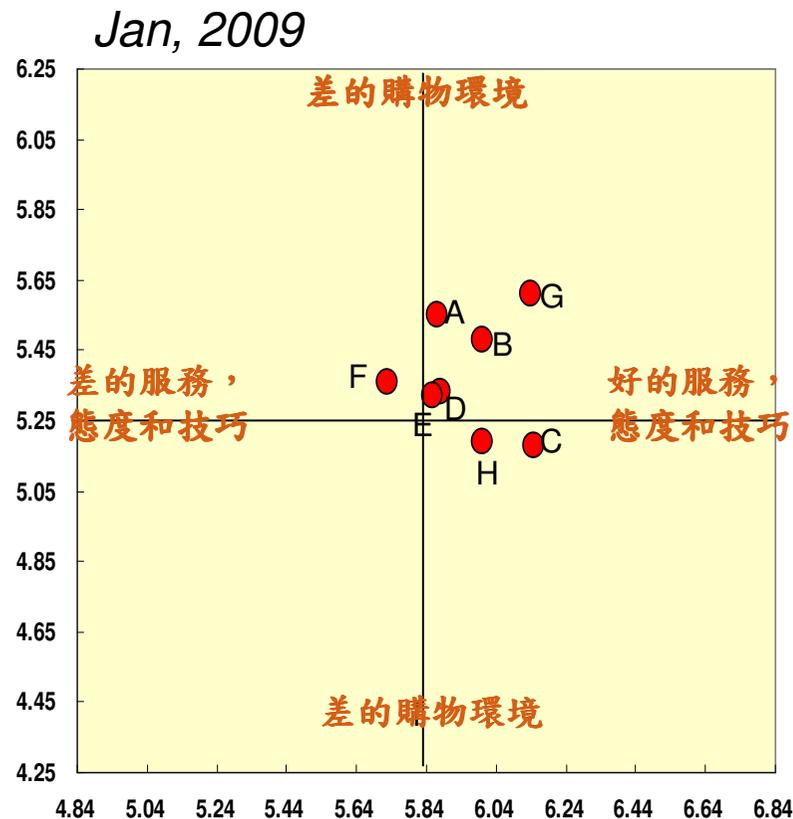


隨時間的變化

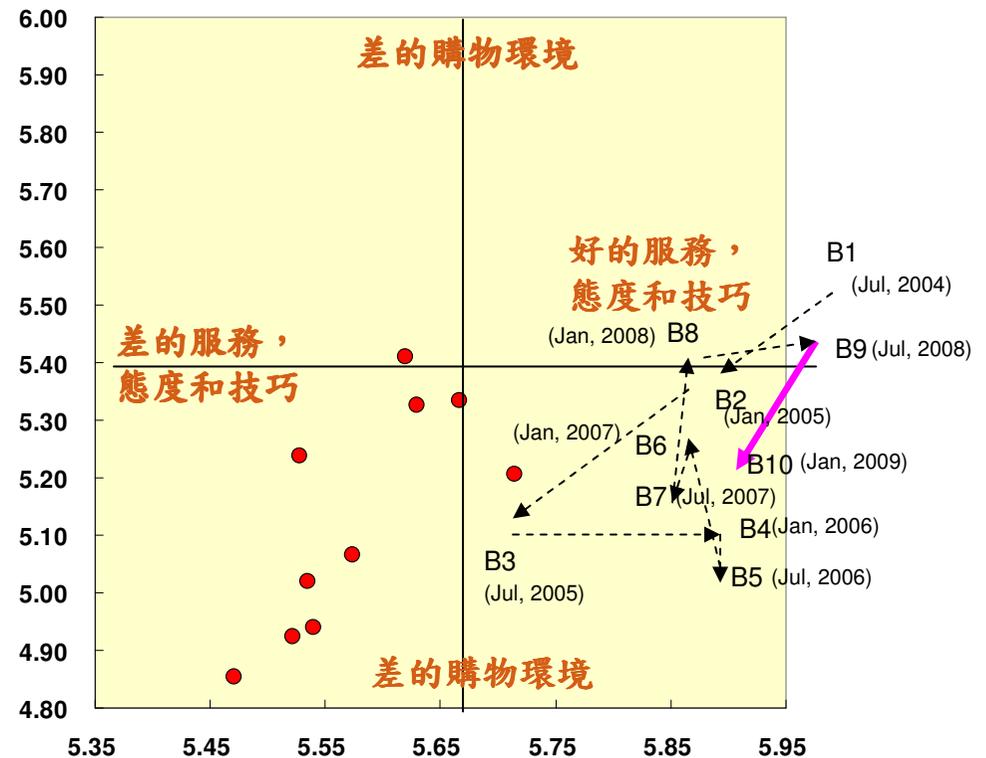


競爭定位（只適用於珠寶業的零售商）

“服務，態度和技巧” 和 “購物環境” 定義競爭定位



隨時間的變化



制訂市場行銷策略的各種基本分析

3. 顧客行為分析

● 購買前

(1) 需要與期望

(2) 產品資訊的搜集行為

(3) 購買行為所潛在的風險

(4) 評價及選擇產品的準則

- 使用產品或服務時所遇上的難題
- 購買及使用產品的行為
 - (1) 如何確認自己的抉擇
 - (2) 顧客滿足感
 - (3) 口碑，投欣，及其它行為
 - (4) 接受產品的速度

制訂市場行銷策略的各種基本分析

4. 顧客行為分析

↳ 基本考慮

(1) 誰？

(2) 是什麼？

(3) 為什麼？

(4) 何時？

(5) 如何？

(6) 那裏？

(7) 其他(誰的？多少？)

制訂市場行銷策略的各種基本分析

5. 競爭分析

A. 競爭形態(經濟學角度)

B. 競爭與成本結構

C. 競爭與合作：競爭與成果(效益)的
4種關係

D. 九十年代市場競爭的特色

- 關係理論

- 戰略同盟

E. 認識及學習競爭的規則及各種基準

制訂市場行銷策略的各種基本分析

6. 企業的自我分析

(1) 定位及戰略優勢

(2) 成本結構與經驗曲線

(3) 霸絆企業發展的弱點

(4) 優勢與機會的互相配合

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

X

可接受區域

X

目標

X

X：不可接受的偏差，立刻採取改正行動。

市場行銷活動的評估與控制

三種基本競爭策略

A) 成本優勢策略

B) 集中策略

C) 差異化策略

利潤

0

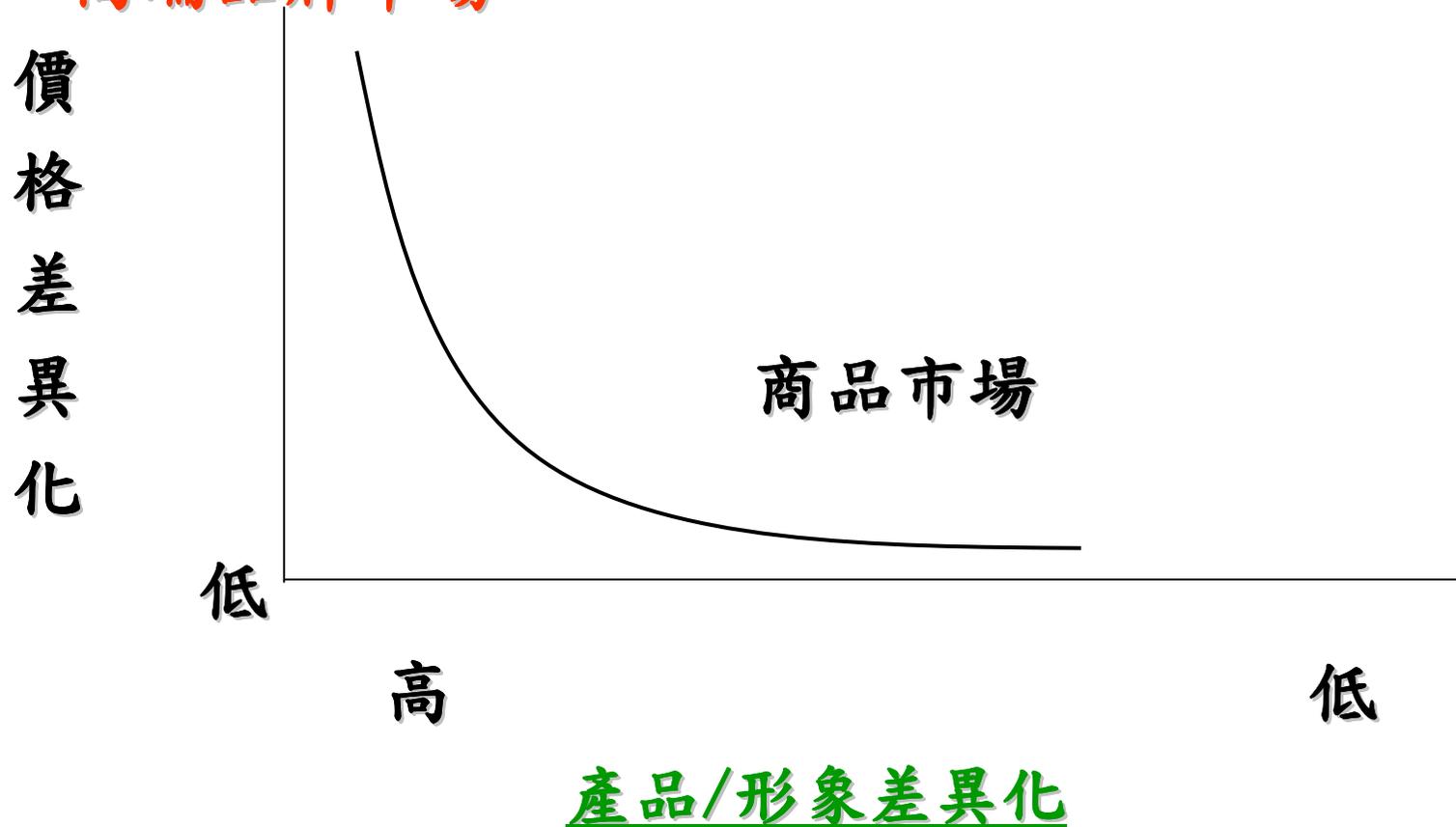
市場佔有率

*三大競爭策略的理論基礎

通過差異化創造更多價值

為何要採取此競爭方法？

高端品牌市場



通過差異化創造更多價值

三大基本競爭策略存在的風險！！

風險

A) 成本優勢策略 : _____

B) 集中策略 : _____

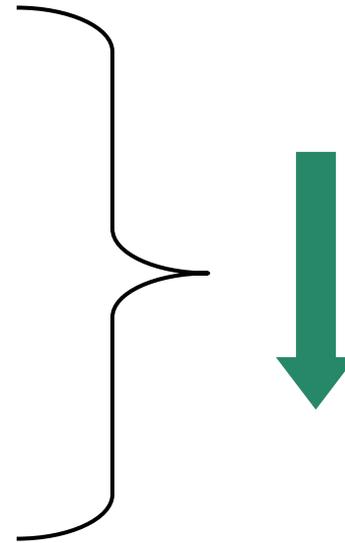
C) 差異化策略 : _____

差異化的基礎

功能

過程不同組合

關係



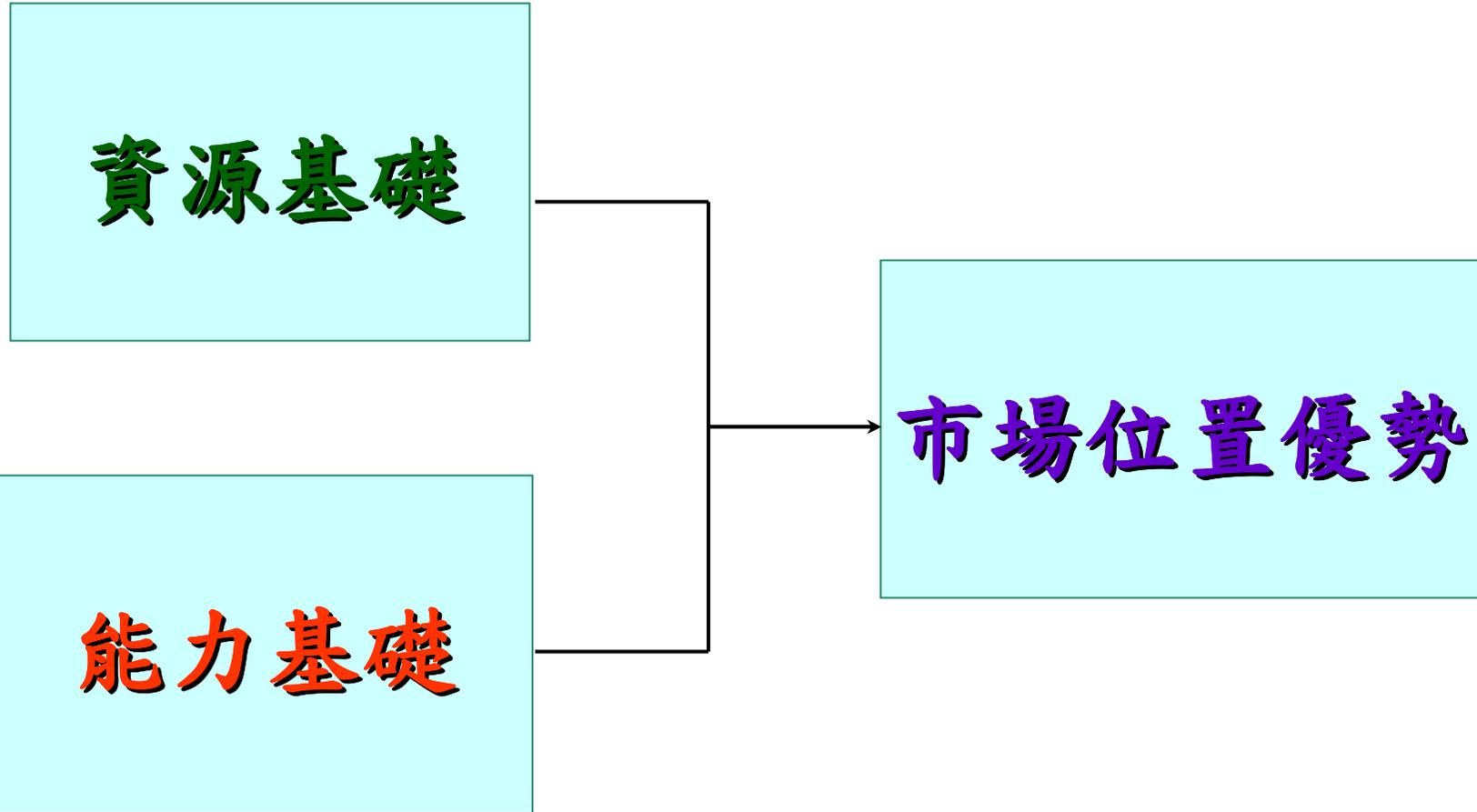
!價值及品牌!

競爭優勢來源

資源基礎

能力基礎

市場位置優勢



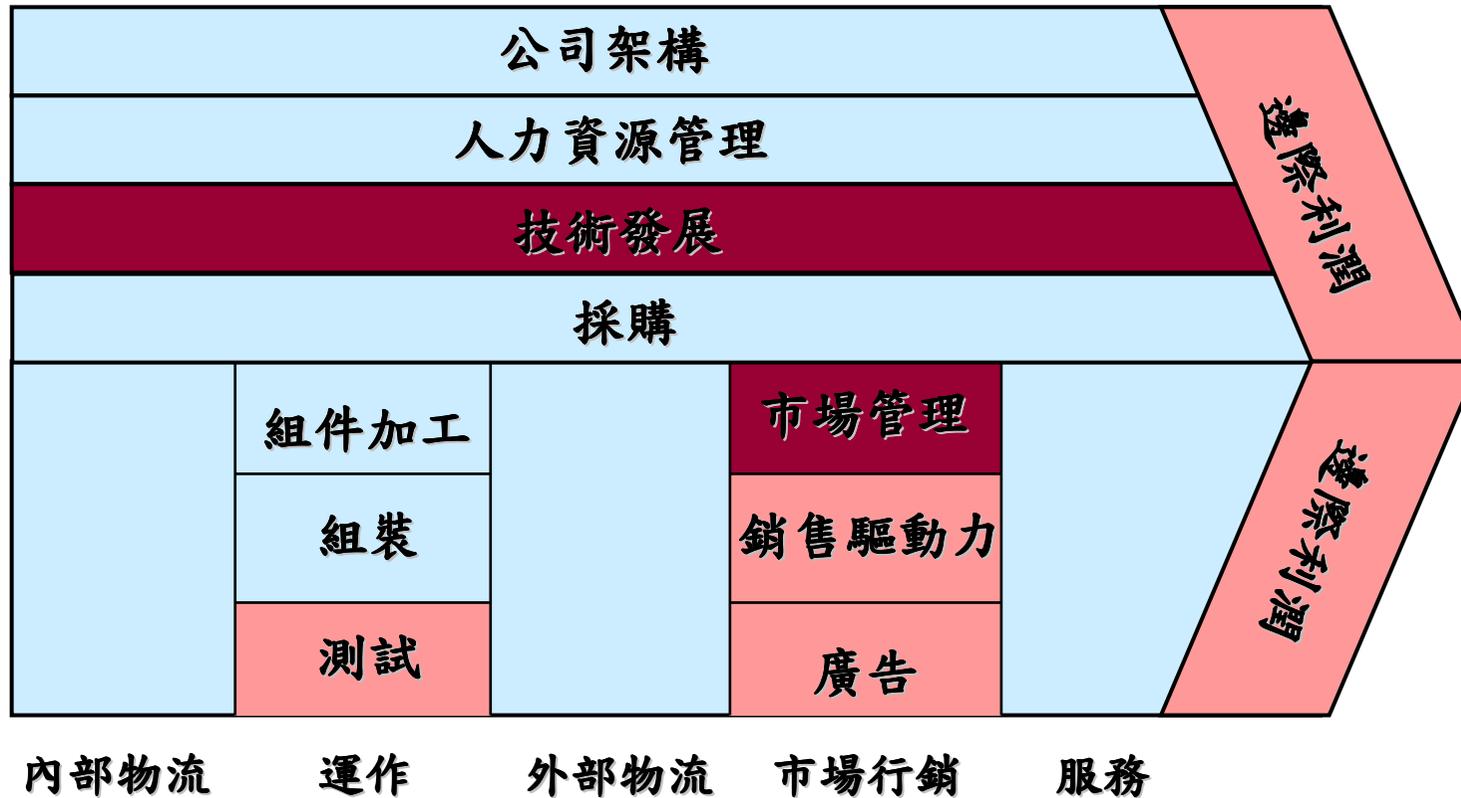
價值鏈分析方法

A) 傳統：波特的理論

B) 現代市場價值導向方法

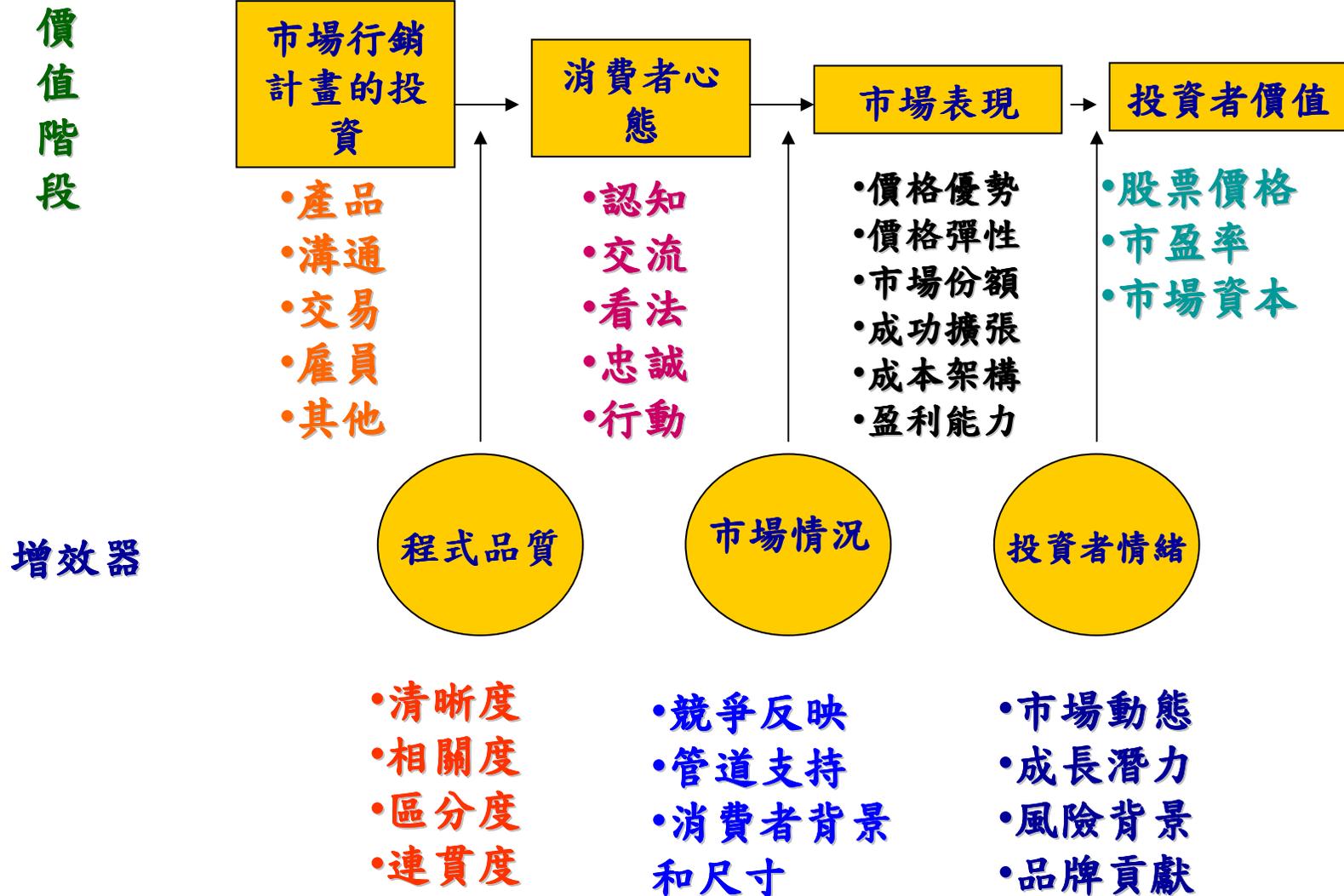
選擇價值		提供價值			傳遞「價值」的訊息						
評估客戶的價值需要	厘定目標市場	價值的描述	產品及服務的开发	采购及生产	分銷渠道	服务	价格	应用	广告	销售	推廣及形象

波特的價值鏈模式



- 基本活動 Shared Value Activities
- 特別活動 Segment-specific Value Activities
- 支持性的活動 Partially Shared Value Activities

品牌價值鏈的主要組成部份



Take-away from Workshop 2