

品牌交流报告

北大纵横管理咨询公司 吴丹丹
二〇一二年十一月

说明

- 为方便理解，本交流报告中将大量使用案例进行说明。其案例包括某工程行业和某银行。
 - 在某工程行业案例中，主要进行了寰球工程、AECOM、AMEC等行业外部分析
 - 在某银行案例中，主要进行了泰国农业银行为主的外部分析
-
- **重要声明：**本报告具有版权，为北大纵横吴丹丹原创，任何商业行为均为不恰当的行为，如您阅读，即表示您认可并遵循该版权要求。您也可以与北大纵横吴丹丹联络，邮箱：wudandan@allpku.com

目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

品牌的价值

1. 品牌日益受到国际知名企业关注



品牌的价值

2.全球最有价值的品牌

品牌	2003年品牌价值 (亿美元)	2009年品牌价值 (亿美元)	2009年收入
可口可乐	705	687	310亿美元
微软	651	566	584亿美元
IBM	518	602	957亿美元

来源: *Interbrand*公司

品牌的定义

品牌是指打算用来识别一个（或一群）卖主的货物或劳务的名称、术语、记号、象征、设计或其组合，并打算用来区别一个（或一群）卖主或其竞争者。

——美国市场营销协会



公司战略对品牌的要求—不同阶段、不同类型对品牌建设的要求一样吗？

对品牌的要求：

公司愿景与总目标

国际一流的xxx全过程服务的航母型企业

公司战略

- 调结构
- 树品牌
- 拓规模

- 需要构建国际品牌，而非国内品牌
- 需要适于理解和传播
- 体现全过程服务
- 强调兼容性，品牌不再局限于某一突出个体业务，而是各业务间共有资产和纽带，各业务之间可通过品牌形成合力
- 需要建立可以支撑多业务并购的品牌架构

如何围绕公司认同的优势/价值观等进行品牌核心价值的提炼？

我们自己看自己

- 我们在海外市场很有知名度
- 在高压容器领域，我们是行业技术领先者
- 我们是十大军工企业的背景，值得信赖
- 强调创新是我们这种行业能够长远发展的基础
-

别人怎么看自己

- 他们虽然技术过硬，但是价格一直居高不下
- 活交给他们我们就放心了，不过可能有很多需要提前界定好的内容

我们希望别人怎么看自己

- 要让市场知道，我们要国际化、要全价值链发展
- 的.....

以及其他……

- 企业文化与品牌是什么关系呢？
- 工业行业的品牌建设与消费品行业有比较大的差异吗？
- 不同行业的品牌推广要点一致吗？
- ……

目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

➤ 品牌发展阶段

➤ 品牌定位

➤ 品牌命名

➤ 品牌架构

➤ 品牌策略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

全价值服务品牌战略小结

品牌标识

命名：组合名词简写

设计（字体+LOGO）：遵从体系要求（国内），表达（品牌）价值主张（国外）

总体：表达所属关系（国内），强化品牌内涵（国外）

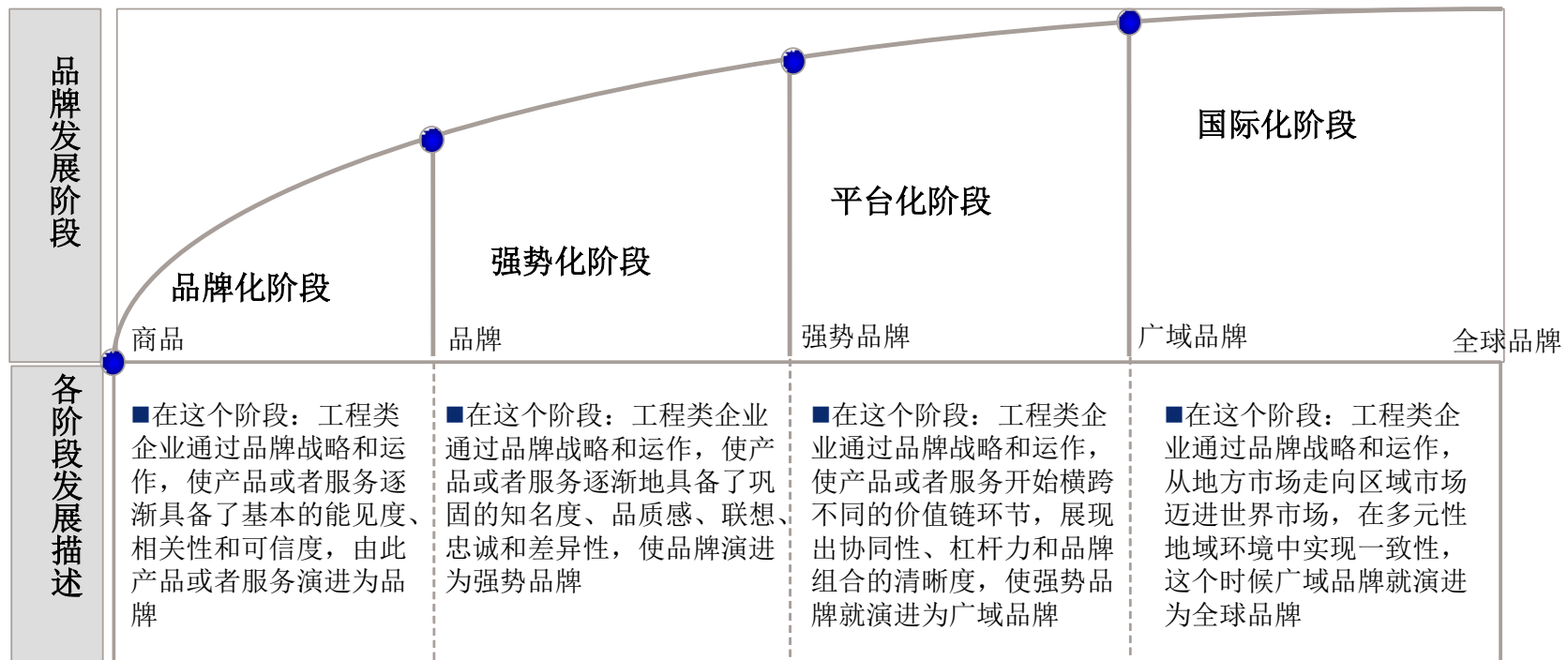
品牌架构

强调公司品牌的强化与维护，根据不同发展时期采用灵活的联合品牌等方式

品牌延伸

在企业资源并购重组时，可先通过弱势母品牌或者联合品牌方式进行过渡，最终还是纳入强势母品牌体系

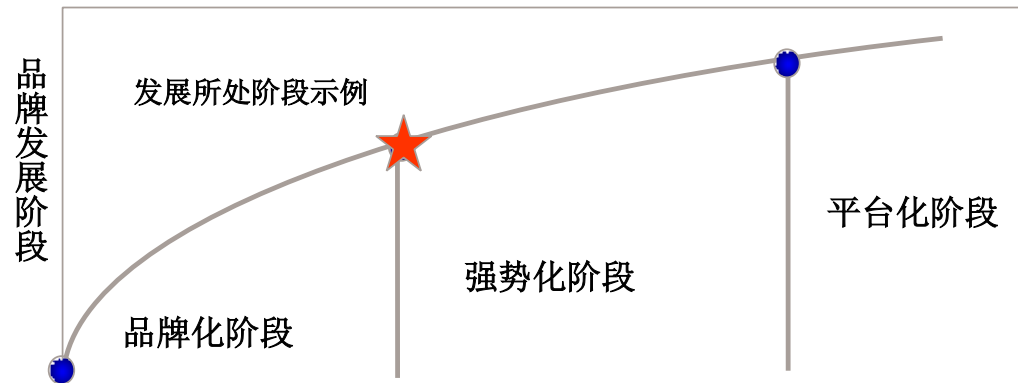
工程行业品牌成长规律示意



行业整体向纵向多元化与横向多元化演进，品牌随之在不断发展：

- 纵向多元化：工程行业内企业，从自身出发分别向上、向下进行业务延展。如，向前端设计延伸或者向后端的施工、运营延伸等；该过程要求品牌能够在多个价值链环节上进行延伸，获得广域品牌。
- 横向多元化：从服务单一或者几个主要细分行业向多行业延展。如，从服务石油化工转向服务民用、医疗行业等；该过程要求品牌能够在多个领域内实现，获得跨地区品牌或者全球品牌。

行业品牌发展规律指引下的品牌发展阶段思考



品牌驱动力

公司进行整合资源提升核心竞争力的需要

品牌现状

工程全价值不同环节在不同的细分市场品牌竞争力表现不均衡

😊能见度
😊相关性
😊可信度

😊知名度
😊联想
😊品质认知
😊忠诚度
😊差异性

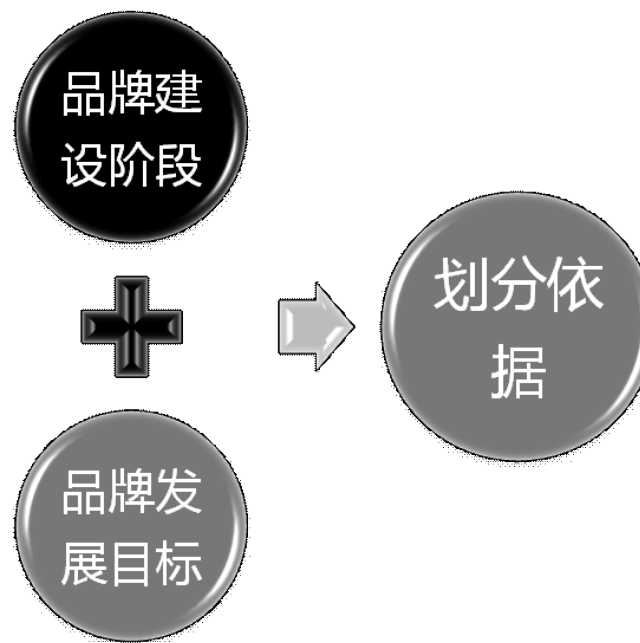
品牌目标

从行业各环节的品牌优势向行业全价值整体的品牌优势转换

品牌策略

需要从企业的背景品牌优势、技术品牌优势、投资者品牌优势等进行有机的组合，做全过程、全企业的品牌实践

品牌发展阶段划分模型及实例



品牌发展阶段划分的意义

品牌发展阶段划分的意义：

- 认清现状和发展阶段/目标，以便安排品牌建设资源
- 对于厘清阶段推广重点起到很大作用
- 能够知道如何针对每阶段品牌建设情况进行目标考核
-

目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

➤ 品牌发展阶段

➤ 品牌定位

➤ 品牌命名

➤ 品牌架构

➤ 品牌策略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

品牌定位就是核心价值承诺提出和履行兑现的过程

品牌定位：就是建立一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果，其目的是要在客户心目中占领一个有利的地位。其核心就是带给用户什么样的利益。

产品和服务是企业提供的
品牌形象却在用户心中

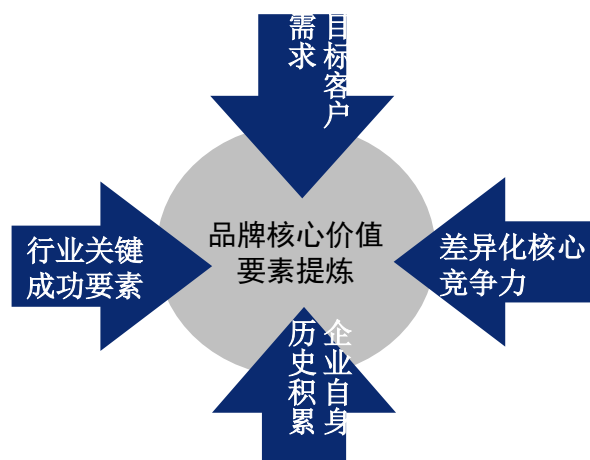
品牌定位
企业对用户做出承诺
企业为用户提供价值和好处

?

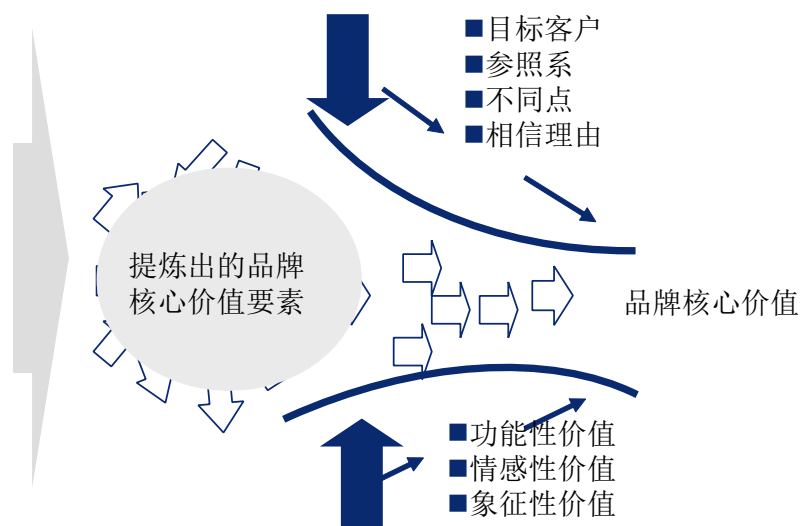
目标用户
用户接受价值
用户给出评价

品牌定位推导过程

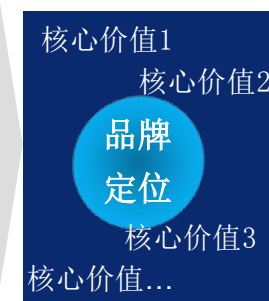
1. 品牌核心价值要素提炼



2. 要素标准校核



3. 凝练定位



品牌要素经过要素校核标准检验后，得出品牌核心价值

目标客户：目前是国内已涉足行业客户，今后是已有或潜在客户，未来是跨国的其他客户

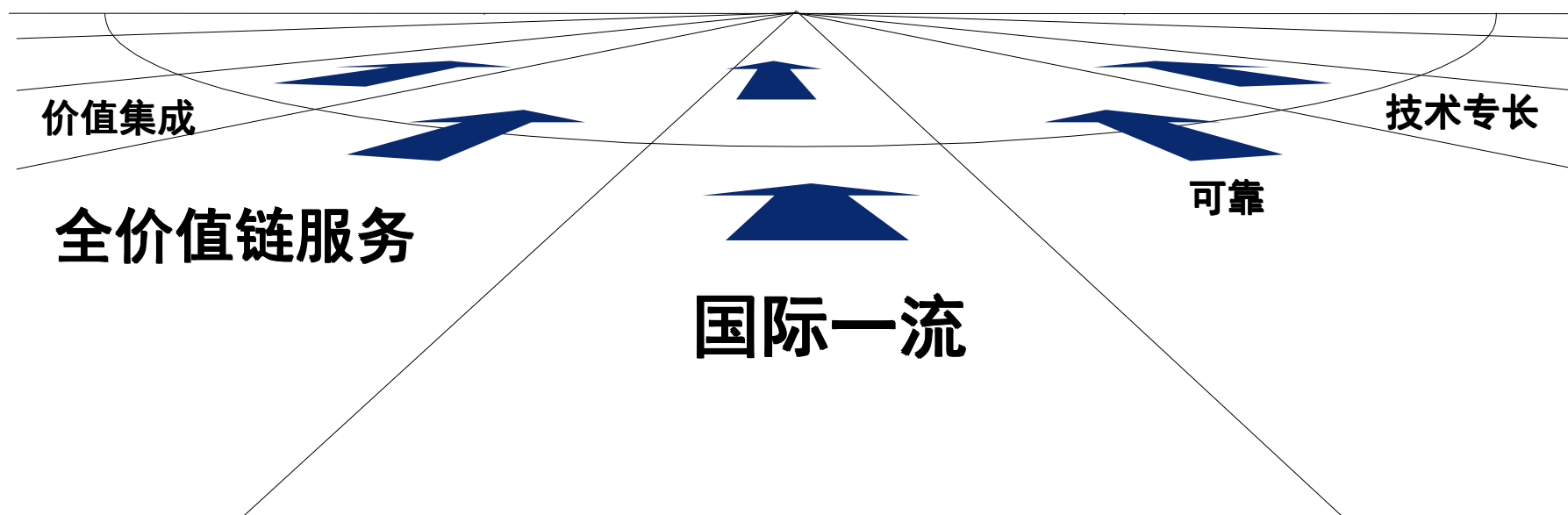
参照系：参照已有的国内知名工程公司

不同点：已有的品牌要素是否具有独特性或差异点

相信理由：以上要素是否有足够理由值得相信

从而最终得到品牌定位

国际一流的xx专家!



目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

➤ 品牌发展阶段

➤ 品牌定位

➤ 品牌命名

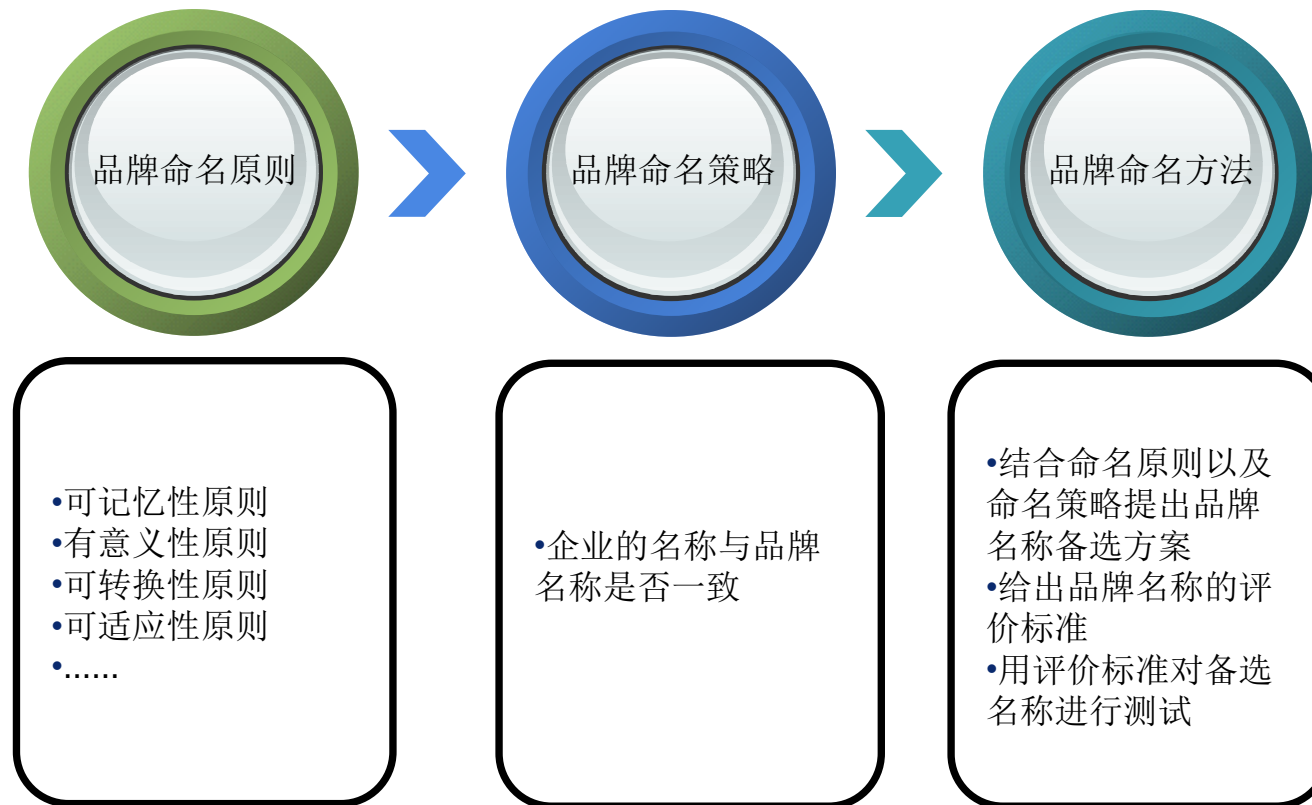
➤ 品牌架构

➤ 品牌策略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

品牌命名是一个系统工程，是形成品牌的基础



公司名、品牌名与商标之间的关系

➤公司名注册具有地域性特点，即企业名称专有权只在其工商注册登记范围内有效，超出此范围不再享有专有权

➤商标是一种法律术语，商标实行法律管理，也就是享受法律保护的某制造商的企业标志，或某个产品的品牌标志，或某个商务行业的标志，企业的商标目前在世界上大多数国家都可以进行注册并受到各国法的保护

➤能够在法律上得到保护，这是品牌命名的首要前提，再好的名字，如果不能注册，得不到法律保护，就不是真正属于自己的品牌

➤但公司在经营中，可以使用与企业名称相同的或不同的（产品）品牌，品牌名与公司名是否一致需视具体情况判断（见下一页，品牌命名策略）

➤如果品牌名称没有注册成功，可能会有两种情况，别人已经注册，或者别人也不能注册的。在第一种情况下，别人注册成功时，我们经营品牌付出越多，面临的风险越大；在第二种情况下，我们可以经营，但也存在一定风险，也就是说，面临其他企业也使用同样的品牌导致我们品牌被稀释

建立品牌命名评价维度的方法

1 整理各评价体系，并分析其适用性

收集整理凯洛格、科特勒等不同的品牌命名评价体系，对各体系的适用性进行分析

2 根据我们所处行业的特点，提出其他需要的评价维度

分析行业特点和我们的战略目标，根据行业特点和战略目标进行其他评价维度的发想，并对各维度进行定义

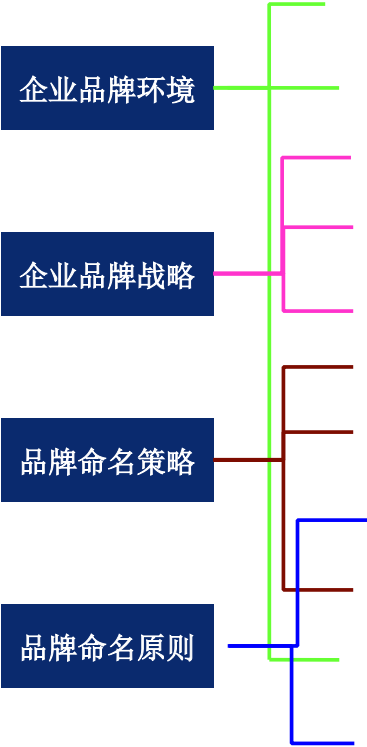
3 整合评价维度，形成评价体系

对外部评价体系涉及的维度和内部发想的维度按照MECE原则进行评估，保证各评价维度能够完备而相互独立，从而形成品牌命名评价体系

4 对最终评价体系整理解释，形成可直接使用和评估的体系

对最终评价体系进行整理解释，使之成为易理解便操作，可以直接使用的评估体系

品牌命名评价维度



目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

➤ 品牌发展阶段

➤ 品牌定位

➤ 品牌命名

➤ 品牌架构(含品牌延伸)

➤ 品牌策略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

品牌架构的设计和安排是品牌战略实施的首要内容

品牌架构

- 品牌架构是指企业根据整体战略确定的企业品牌、产品品牌之间的组合形式结构，并使之成为有机协同的整体。简单地说，品牌架构就是解决一个企业需要多少个品牌、各品牌之间如何协调共处的问题。
- 品牌架构就是回答集团的品牌与各业务单元品牌的层次和关系（品牌组合策略）以及新业务单元进入品牌的策略（品牌延伸策略）。

品牌架构的作用

- 品牌架构是要达成与目标受众有效的沟通，传递清晰的品牌内涵，强化品牌影响力，促使品牌价值的实现。
- 品牌架构是从现有品牌状态的基础上，处理好品牌间的关系，确保统一、协调、清晰的品牌形象，从而使公司及各业务单元品牌价值最大化的问题。

品牌架构设计的原则

- 有效支持品牌定位和战略。有效的品牌架构，必然是建立在既定的品牌战略和品牌定位下的结果，体现公司品牌的价值导向。
- 有效的进行品牌延伸，当业务单元品牌进入或成长时，能够更为集中地体现公司品牌价值。这就需要品牌架构上，品牌价值元素如LOGO、名字等进行有效的组合，强化受众群体的印象。

从工程行业特点看，企业品牌最受关注

用户购买特点

- 行业内部信息流通充分；
- 用户对企业情况比较了解；
- 属于专家型的理性购买；
- 购买决策人要对决策行为负责；

AECOM

AECOM 交通运输

AECOM建筑

AECOM规划+设计

AECOM 能源

AECOM水务与市政发展

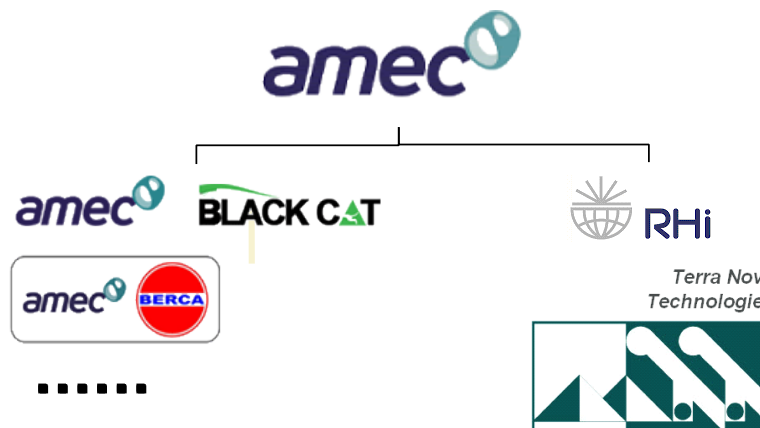
AECOM环境

AECOM建筑工程

AECOM项目管理/施工管理

amec 多品牌过渡

- 通过资本运作进行品牌形象提升
- 子品牌并入AMEC时已具有强大的品牌影响力
- 现阶段AMEC也开始逐步对旗下子品牌进行整合，弱化子品牌，强化企业品牌。



工程行业常见品牌运作情况

统一采用企业品牌

- 这样的选择可以利用所投入的营销经费集中打造一个品牌，从而可以更为有效地在全球建立起对该品牌的认知和理解。这种品牌结构比较适用于产业相关性较高的企业。对这些企业来说，企业品牌所代表的形象，是可以为其所有产品的全球客户所推崇的。

扩张期品牌策略

保留被收购品牌

如果所收购的品牌在当地已经有了很强的品牌认知度和良好的品牌形象和一定的市场份额，而且其所处的细分市场不同于公司现有品牌所处的细分市场，那么就应该保留该品牌，并进一步加强该品牌的市场渗透力。

联合品牌

如果被收购的品牌与公司现有品牌处于同一细分市场，那公司可以保留所收购品牌，将其定位为公司一定时期内在当地该细分市场的惟一品牌；或者使用被收购品牌和公司原有品牌的联合牌，并逐渐过渡到单独使用公司原有品牌。

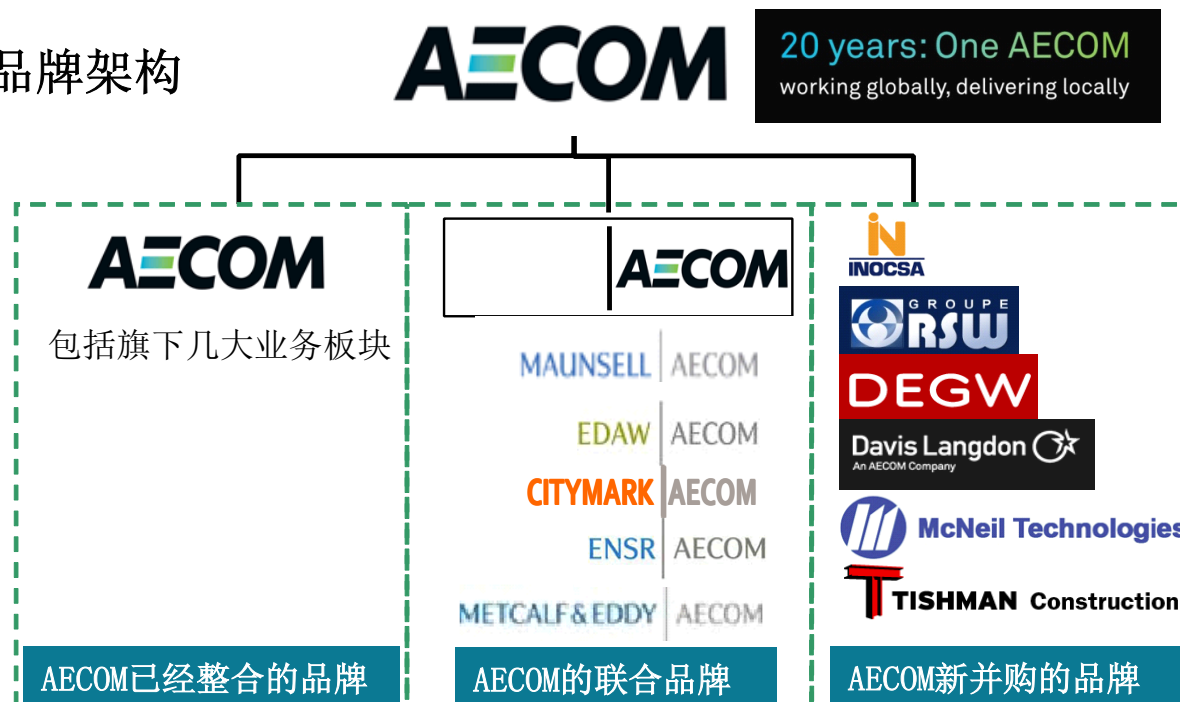
放弃被收购品牌

在公司确认该品牌没有市场价值的情况下，就应该舍得放弃。公司可以在对当地细分市场进行深入研究的基础上，按照公司整体的品牌架构，或者在当地推广公司已有的品牌，或者打造一个新的品牌。

工程行业基本采用统一的企业品牌，在全球发展过程中，再根据各地实际情况及自身资源加以有选择的灵活采用，做出适当的调试和整合，才能平衡品牌资产，实现品牌增值。

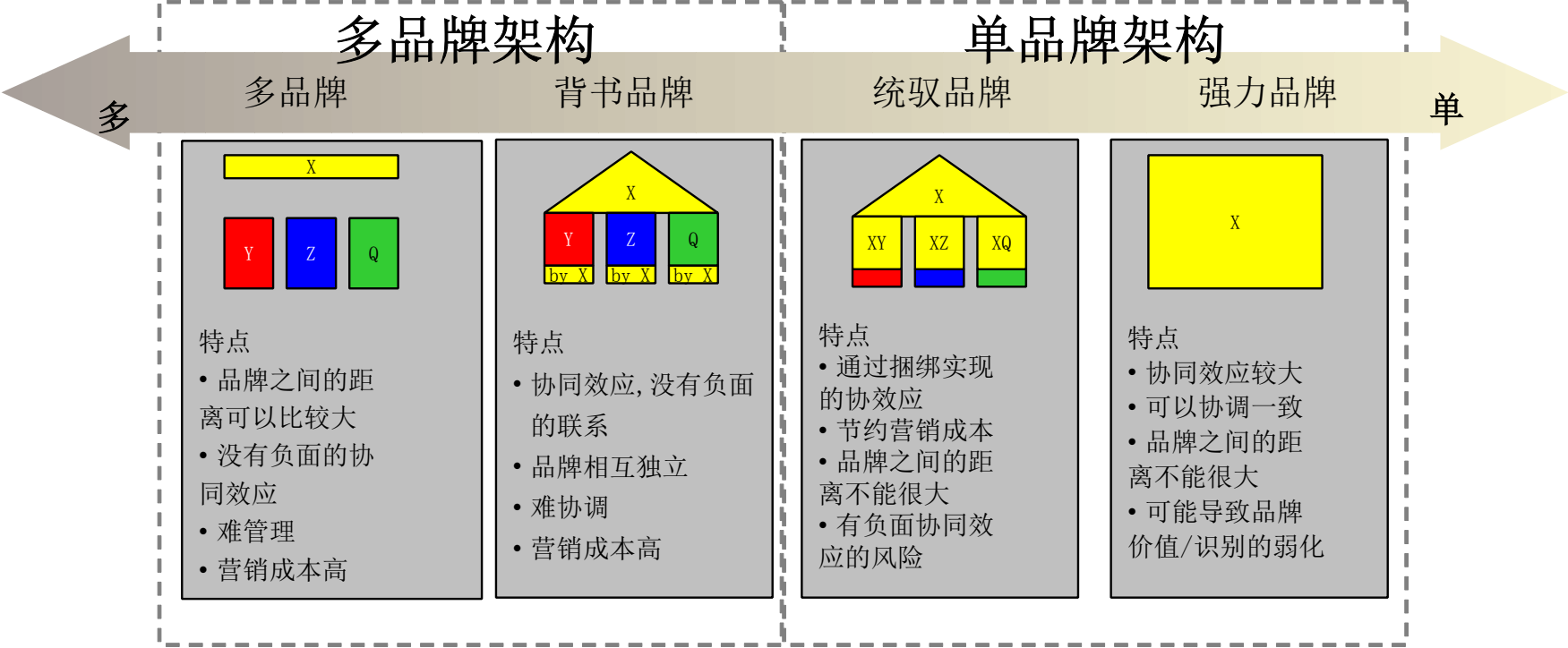
AECOM品牌架构演进示例

AECOM 品牌架构

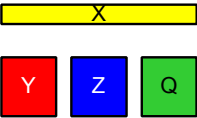
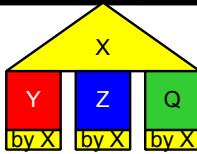
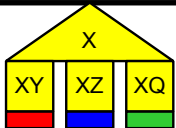
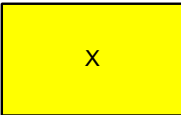


- 对于已经整合的品牌资源，统一采用企业品牌。
- 对于正在整合的品牌，采用联合品牌方式，使两品牌形成合力，并促进企业品牌的知名度提升。
- 对于新并购的品牌，在整合完成之前，保留原有品牌。

品牌架构的一般策略



品牌架构关系设计

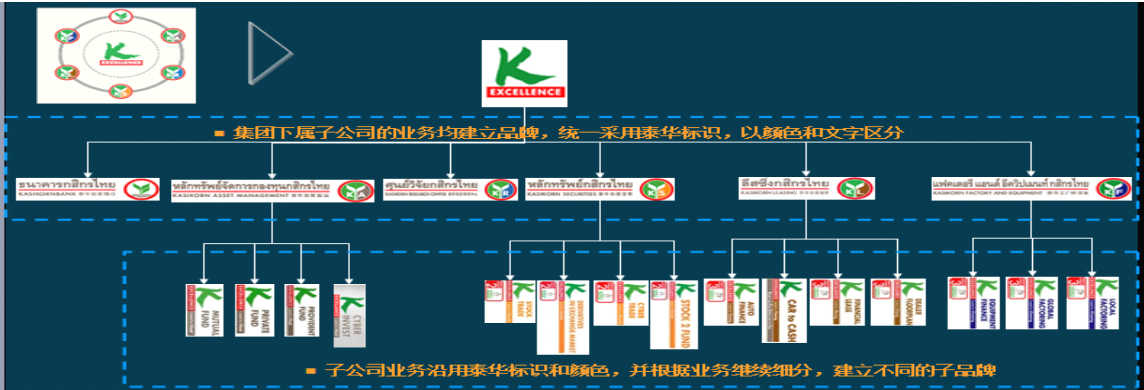
架构 比较项	多品牌	背书品牌	统驭品牌	强力品牌
反哺性	x	★★	★★★★★	-
易管理	x	★★★★	★★★★★	-
灵活性	x	★★★★★	★★★★★	-
延伸性	x	★★★★	★★★★	-
结论	x	次选	首选	-
	 公司品牌与业务部门/附属品牌的管理没有明显的联系	 公司品牌的标志/颜色/名称得到业务部门/附属品牌的认可	 业务单元使用明显的标志作为一种联系因素	 业务部门也使用强力公司品牌

无论是业务品牌与企业品牌之间是统驭关系还是背书关系，其在识别上要具有一致性，以加强品牌联想促进彼此的品牌价值增长

以“泰华”品牌图示示例：



泰华集团内各业务模块均采用“泰华”品牌，以颜色进行业务区分标示，强调统一性



目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

➤ 品牌发展阶段

➤ 品牌定位

➤ 品牌命名

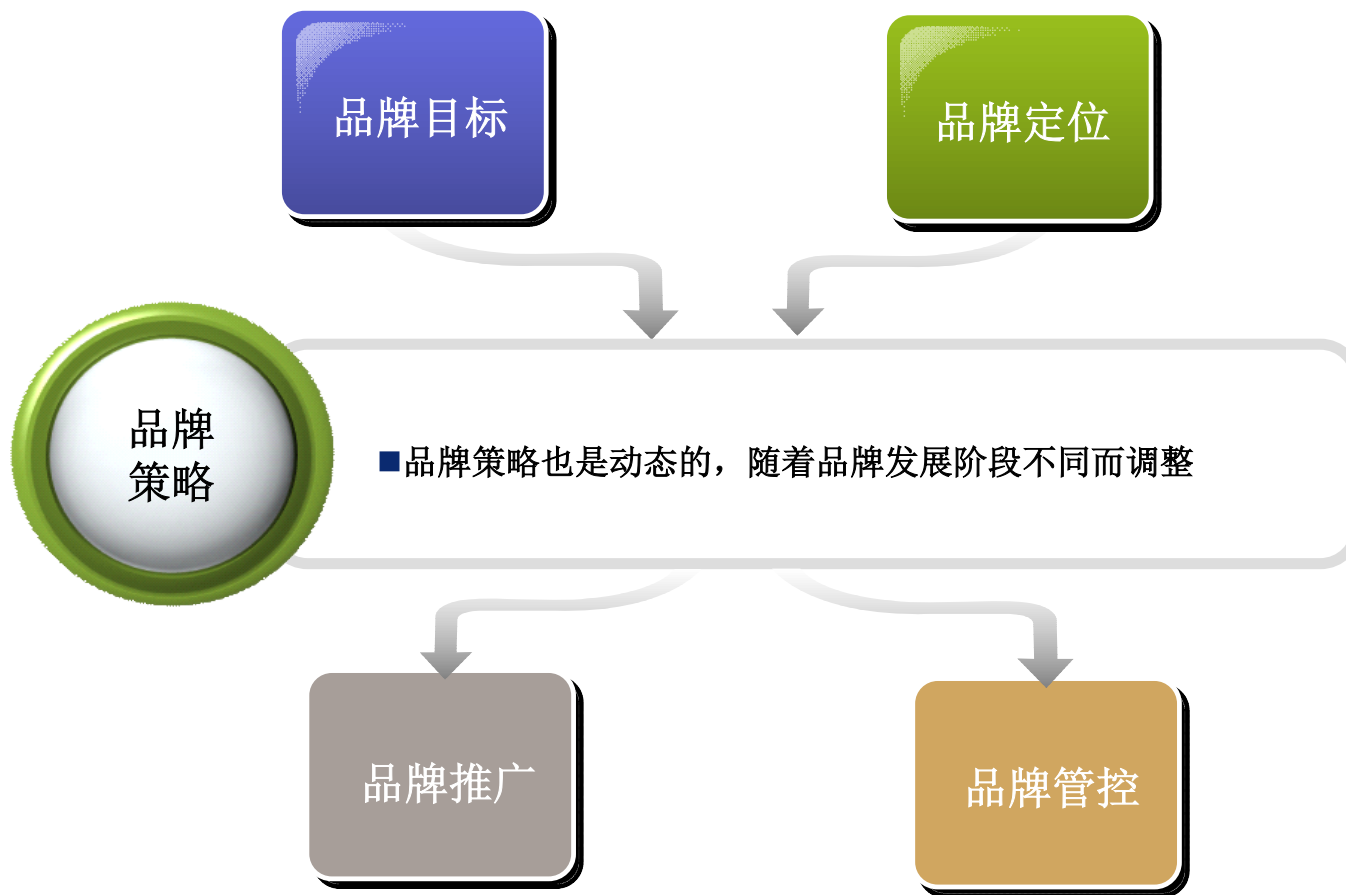
➤ 品牌架构

➤ 品牌策略

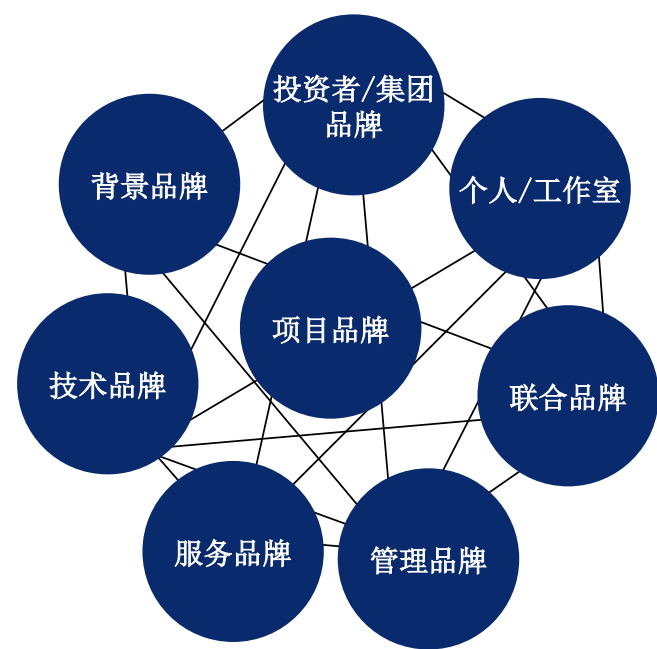
■ 品牌推广

■ 品牌管控

品牌策略为品牌目标和品牌定位落地的基本原则



实践案例——品牌建设某阶段的品牌策略



品牌策略内容	基本含义
项目品牌	将已完工或在建工程项目带来的无形行业及社会效益进行品牌化
投资者品牌	将投资者品牌价值增值到企业品牌甚至是业务品牌
个人品牌	将组织内与品牌核心价值吻合的个人、工作室或者业务单元进行品牌加强
技术品牌	将高精尖技术能力、已有的技术资源（地位）进行品牌化
服务品牌	将工程全价值实现过程的与客户间人为软性界面进行品牌化
联合品牌	在资源整合时，充分叠加联合主体间的品牌价值
背景品牌	将公司经营背景中的因素品牌化
管理品牌	将公司内部的管理创新或者管理理念作为管理能力的标
	注

目录

■ 常见问题

■ 品牌战略

■ 品牌推广

■ 品牌管控

各种行业对比，可以看出工业行业的推广更加理性和聚焦

	决策背景	推广对象和特点	常用渠道
快速消费品行业	简单、迅速、冲动、感性	目标消费群大众 强调到达率和曝光率	*更多的购买地点 *注重包装和陈列等能够抓住消费者视角的因素 *各种促销手段的组合应用 *以电视/报纸/户外等大众媒介为主的宣传 *产品的独特卖点和“创新”
耐用消费品行业	理性，注重产品品牌、功能、价格、质量等因素，通常经过对比后决策	目标消费群较大众，强调理由	*现场展示 *企业宣传 *促销推广 *现场人员促销及讲解
工业行业	理性，关注服务或产品的本质，复杂的购买决策	集中的客户群体，购买者数量少但购买量大	*以产品/服务说话，形成口碑 *以应用行业（细分客户市场）为中心，推广活动围绕客户行业来进行，如针对应用行业的样本设计、展示会、客户培训会等 *针对行业进行影响力的打造，如参与行业协会等，起到以点带面的作用 *以企业形象和技术能力为主的宣传

感性
大众



理性
聚焦

具体到工业行业中的知识技术服务业，有自身的行业特点和对推广的要求

知识技术服务业特点

无形
不可复制
对人高度依赖
交付的及时性

推广要求：

行业的推广要求突出：

- 高专业专注度
- 高知识密集性
- 高需求定制化
- 高服务创新性与高互动性

根据知识服务业的行业特点，其品牌推广有以下特点：

- 1、**实力说话**。行业中的品牌推广内容以及日常的业务推广均非常看重实力，项目成果和相关的技术、领域实力展示成为推广重点；
- 2、**受众聚焦**。由于本行业属于B2B模式，客户对象或者合作伙伴投资额大，属于理智决策，受众仅为一部分企业/人群，非常聚焦；
- 3、**理性影响**。由于该行业提供服务/产品的特点，受众会受到比较理性的影响，例如技术创新宣传，或者投资实力的介绍，总之，专家形象的树立非常重要，而不是简单的推广手法。

国内市场上同行品牌推广状况

- 都对品牌建设及推广的重要性有了认识，大都将品牌建设在企业发展中定位于非常重要的战略路径或手段
- 大型工程全价值链企业未来共同的发展目标：建设国际化的品牌
- 品牌的渠道传播
 - 最有影响力的方式是工程项目的宣传和一些荣誉活动
 - 选择适合定位与目标领域的展览或者会议参与
 - 对技术的创新和使用是同行领先者常用方法
 - 通过并购其他领域的工程品牌扩大品牌影响力为主要手段
- 共同的弱点
 - 到目前为止，几乎所有的国内工程企业在品牌管理方面都没有统筹的战略和制度安排
 - 在实际的应用方面还没有组合的品牌推广成套方案，没有形成整合传播的效果
 - 对于品牌建设体系的重要性认识不足，有的还将品牌职能放在企业文化体系里面
 - 受国内出身行业的限制，带有较强的专业性壁垒

目录

- 常见问题
- 品牌战略
- 品牌推广
- 品牌管控(略)

谢 谢

