

中小企业

如何打造品牌？

聚焦一词 成为第一



鲁建华定位战略咨询机构

鲁建华定位——

中国第一家中小企业定位战略咨询机构
(中部首家营销战略咨询机构)

www.lujianhua.com

鲁建华定位官方网站

专注于品牌战略咨询领域
只为有打造品牌潜质
又有雄心壮志的中小企业服务

心智时代的致胜之道

——利用定位理论打造品牌

加入WTO之后，中国品牌内外交困的局面屡见不鲜。传统家电巨头集体低迷；国产手机品牌几乎全军覆没；大量化妆品、快速消费品民族品牌难以为继被迫卖掉；2008年上半年6.7万规模以上的中小企业倒闭；而以海尔、TCL、长虹等为代表的中国品牌在“走出去”的过程中也屡遭挫折……凡此种种，人们可以清晰地感觉到：中国企业的成长方式正处在改革开放30年来一个前所未有的历史大拐点前，对于中国品牌的战略性反思已是刻不容缓。

商业竞争的三个时代

回顾中国30年的营销史，我们发现，中国的商业竞争经历了三个时代。

工厂时代

这个时代的特点是产品极度短缺。无论是什么产品，只要有，都可以轻易地卖出去。绝大多数的产品是被买走的，而不是被卖出去的。离产品最近、对产品“被买走”有影响的人、企业、行业都大发其财。“工厂”是商业竞争的焦点。生产效率和流程管理是企业的重心。大量快速地生产产品、高质量地生产产品是这个时代企业和品牌成功的关键。



工厂时代，竞争在工厂展开

市场时代

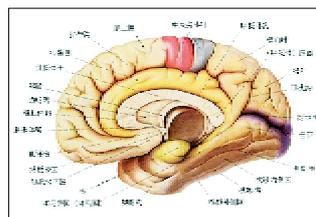
这个时代的特点是工厂产能过剩，大量的同质产品被生产出来但销售不出去，销售出去的产品大多是被卖出去的，而不是被买走的。“除非某人卖出某物，否则一事无成”成为这个时代的真实写照。商业竞争聚焦在推销的能力上。推销成为企业和品牌关注的重点。拓展分销渠道和利用广告进行宣传推销是这个时代企业和品牌的重心。



市场时代，竞争在市场展开

心智时代

这个时代的特点是产品爆炸、媒体爆炸、信息爆炸。由于生产能力的极度解放、全球贸易壁垒的放宽以及互联网的超越时空的力量，商业竞争空间激烈。大脑被迫采取自我保护措施。商业竞争的焦点集中在能否突破大脑防线，进入心智认知而被选择。进入心智占据一席之地是这个时代企业和品牌的重心。



心智时代，竞争在头脑中展开

就全球市场而言，商业竞争已经进入心智时代；就本土市场而言，中国正处于市场时代向心智时代转折的当口，逐步进入心智时代。认清三个时代商业竞争的特点对企业和品牌的成败具有重要意义。

心智时代的三大陷阱

由于不了解心智时代商业竞争的特点，中国企业逐渐落后于他们所处的时代，他们曾经取得的成功经验成了今日继续成功的桎梏，普遍陷入或面临以下三大陷阱。

中国制造陷阱

中国经济30年的巨大成就，不能不拜中国制造所赐。中国制造在国际上已经赢得低价优质的声誉。

“中国只有卖出八亿件衬衫才能进口一架空客380。”

——薄熙来

观点▶▶▶



春兰在空调行业取得一定成绩后，迅速将业务延伸至洗衣机、除湿机、中重型卡车、摩托车、电动自行车、高能动力镍氢电池、摩托车发动机、空调压缩机等领域。



娃哈哈在娃哈哈儿童营养口服液上挖到第一桶金后，迅速将品牌延伸至含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品、休闲食品、童装等近100个品种的产品。



定位理论的核心是一个中心两个基本点。以打造品牌为中心，以竞争导向的观念和进入顾客心智为基本点。

——鲁建华

但中国企业不能依赖中国制造获得持续的商业成功。因为中国制造所依赖的低成本要素（人工、原材料、能源、环境）随着中国经济的逐步发展必将不断提高。东部沿海发达地区目前面临的危机就是明证。

当然，中国制造在当前和未来的一段时间内仍然是中国经济发展的推动力量。但中国企业如果一直以低成本制造作为企业的致胜之道，在不远的将来必将陷入中国制造的陷阱而遭遇失败。

业务多元化陷阱

在中国，鲜有企业在获得一定的成功后不进行多元化发展的。即便一些非常小的企业，只要有可能，就尝试着多元化的梦想。在中国，绝大多数的大型企业或多或少介入房地产业就是明证。

业务多元化之所以是陷阱，就是因为这些企业没有意识到，进入心智时代，商业竞争异常激烈，具有强势竞争力的企业才能胜出。而业务多元化的企业进行业务多元发展的代价恰恰是基于业务专业化的商业竞争力的丧失。

品牌延伸陷阱

在中国，伴随业务的多元化，就是品牌的无限延伸。比如饮料食品行业的娃哈哈、达利园，家电行业的海尔、TCL、长虹、美的等。

之所以说品牌延伸是陷阱，是因为心智时代，竞争在心智中展开，保持品牌在潜在顾客心智中单一的看法或概念是品牌最重要的特性。而品牌延伸破坏的恰恰是品牌的这种单一性。

失去单一性的品牌在潜在顾客心智中不代表任何品类、特性、概念，从而失去了品牌最重要的功能——影响购买的能力，因而没有任何价值，必然在商业竞争中失败。前述的传统家电巨头集体低迷；国产手机品牌几乎全军覆没就是活生生的例证。

利用定位理论打造品牌

在心智时代，脱离三大陷阱的根本观念和方法就是利用定位理论打造品牌，促进企业成长。

定位理论的核心

定位理论的核心是一个中心两个基本点。以打造品牌为中心，以竞争导向的观念和进入顾客心智为基本点。

营销就是战争，商场就是战场。定位就是在与竞争对手正式开战之前进入和占据一个最有利的地位。定位是建立在竞争之上，随竞争的发展而发展的。竞争导向要求营销者首先要考虑的问题就是如何让我们的品牌与竞争品牌区分开来、实现差异化，如何把生意从竞争对手那里转换过来。这是应用定位理论打造品牌的起点。竞争观念是定位理论的第一个基本点。

营销之战不是产品之战、不是市场之战、不是事实之战，而是认知之战。商战的地点不是工厂，不是市场，不是事实，而是心智。打造品牌就是要让品牌在品类心智中占据一席之地。心智是品牌成功的地方，也是品牌落败的地方。占据心智是定位理论的第二个基本点。

竞争是在心智中展开，心智是竞争的战场，竞争与心智这两个基本点

有机结合，共同服务于打造品牌。这就是定位理论的一个中心两个基本点。

打造品牌摆脱陷阱

打造品牌可以创造顾客提高产品溢价，不仅可以有效抵抗中国制造业成本不断增长的压力，也为中国企业赢得了经济的主动权。其实质是帮助中国企业实现从中国制造向中国创造的转变。

打造品牌可以从根本上提升企业的竞争力。对于业务多元化的企业来说，为着打造品牌，聚焦业务是最好的选择。

打造品牌要求企业停止品牌延伸，回归到品牌原点，重新打造强势品牌。或者在新业务或新产品上取用新品牌，为打造品牌奠定基础。

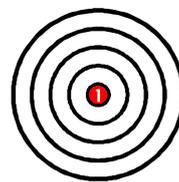
应用定位理论打造品牌，可以从根本上摆脱心智时代企业面临的三大陷阱，让企业重新获得活力。

公司的本质

著名的彼得·德鲁克曾说过：“企业最基本的职能有且只有两个：营销和创新。”而定位理论之父里斯则认为：“企业只有一个职能——打造统领某一品类的品牌。”之所以如此说，是因为创新“如果不能巩固现有品牌，或者不能用于创建新品牌，这样的创新不仅是浪费，更有可能是祸害。”

定位理论第一次揭示了公司的本质就是打造品牌。

心智时代企业的致胜之道就是应用定位理论打造品牌。



应用定位理论打造品牌，可以从根本上摆脱心智时代企业面临的三大陷阱。

——鲁建华



企业只有一个职能——打造统领某一品类

——阿尔·里斯

广告前先定位，提升效果19.5倍！

广告测试与评估的权威大师约翰·肯布斯，曾经有一项重大的观察，发现更正诉求后的广告，效果可以是原来广告的19.5倍！

经过深入的分析，我们发现，只要在现有的广告做法上增加一个操作步骤，就能够大幅地提升广告效果，并高效地协助企业建立起长远的品牌——这一关键的步骤就是：广告之前，先确立品牌定位！

品牌定位为什么如此重要？

- 没有定位的广告，效果无法积累，造成资源流失
- 没有定位的广告，会迷失品牌推广的最佳策略
- 没有定位的广告，会陷入与领先品牌正面冲突的灾难
- 没有定位的广告，可能只是为领导者做嫁衣
- 没有定位的广告，有时会帮倒忙
- 没有定位的广告，可能会破坏品牌自有的传播价值
- 没有定位的广告，很难帮到一线人员
- 最重要的是，没有定位的广告，不可能真正地建立起品牌

聚焦一词 成为第一

——心智时代的品牌打造之道

人类已经进入心智时代。进入顾客心智的最好办法就是极其简化其信息，而简化信息的最好方法就是把信息浓缩为有机会第一个进入顾客心智的一个词。

拥有一词

占据并拥有一个词语，是极其简化信息的进一步发展和必然要求。

如果你想建立一个品牌，你必须把你的所有品牌化努力集中于要在现有顾客的心目中拥有一个词语。占据并拥有这个词语要考虑三个要素：第一，这个词语是其它品牌不曾占据和拥有的；第二，是你有能力做到的；第三，这个词语在所属类别中是有价值的，值得占据和拥有的。

一旦一个品牌拥有了一个词汇，对于一个竞争者而言，从该品牌夺走这一词汇几乎是不可能的。因为心智不喜欢改变。

视觉

在这个视觉化的世界，一个品牌不仅与词汇相关，事实上还取决于外形、颜色、质地以及尺寸。但有些事如果离开人类头脑的转换就毫无意义。头脑通过运用词汇赋予了视觉的含义。只有当人们的头脑认为某一物体是大的或小的，美的或丑的，暗的或亮的，才具有真正的意义。词汇，才是品牌打造的关键。

聚焦

你的品牌可能也同时具备其它很重要的属性。你不能在人们的心目中把它们与你的品牌都联系起来，至少在品牌起步的时候。为了进入消费者的心目中，你必须做出取舍，做出牺牲。你必须把你的品牌基点聚焦到代表一个单一的想法或特点的词汇上，一个在你的品类中还没有其它品牌拥有的词汇上。

一个公司一个品牌最重要的就是要懂得收缩重点、聚焦经营。这是应对竞争的最好办法。

成为第一

很多品牌因为聚焦经营成为第一已经拥有了一个词汇。

喜之郎拥有了“果冻”；	格兰仕拥有了“微波炉”；
旺旺拥有了“雪饼”；	皇明拥有了“太阳能”；
维维拥有了“豆奶”；	九阳拥有了“豆浆机”；
农夫山泉拥有了“天然水”；	依立拥有了“紫砂锅”；
汇源拥有了“高浓度”（果汁）；	国美拥有了“电器超市”；
王老吉拥有了“预防上火”；	百度拥有了“中文搜索”；
可口可乐拥有了“可乐”；	腾讯QQ拥有了“即时通讯”；
海飞丝拥有了“去屑”；	阿里巴巴拥有了“B-to-B”；
格力拥有了“空调”；	当当网拥有了“网上书店”……

这些品牌是如何拥有这些词汇的？

心智认知规律告诉我们，人们不太可能通过跟随领导者而成为品类的通称或代表，从而拥有代表这个品类或它的某种特性的这个词。（不是说完全不可能，只是这样的概率太小，或代价太高）。那怎么办？

建立或开创一个新品类让自己成为这个新品类的第一。

聚焦能帮助你做到这一点。聚焦经营和聚焦一词。

事实上以上品牌就是通过聚焦成为第一，代表了某个品类或其特性而拥有了一个词的。

如果你聚焦了，但仍然不是品类的第一，你该如何做呢？

缩小你的切入点，聚焦、聚焦、再聚焦，一直到你能成为第一的狭窄领域。

聚焦到成为第一，你的聚焦才真正具有力量。

市场有多大

很多人担心，聚焦、聚焦再聚焦，是成为了第一，但市场在哪里？市场有多大？

在喜之郎以前，果冻市场在哪里？没有。

在九阳以前，豆浆机市场在哪里？没有。

在依立以前，紫砂锅市场在哪里？没有。

不要问你的品牌在现有市场上能有多少销量、能达到多少份额，而是应问一下你们的品牌通过缩小业务焦点和在人们心智中拥有一个词汇后能创造多大的市场。

误区

一旦某一品牌开始在消费者心目中代表了某个词汇，公司通常会寻找多种方法扩展基地，进入其它市场，夺取其它属性。这是一个非常严重的错误，而且是在建立品牌时最常犯的一个错误。

追溯历史。绝大多数的成功品牌在其树立品牌的早中期，都是保持狭窄焦点的；后来遇到麻烦，正是由于它们忘记了当初成功的焦点，随意扩展其品牌造成的。

聚焦，聚焦，再聚焦，成为第一，是心智时代打造品牌的康庄正道。

品牌战略观念和方法的三次演变

回顾世界商业竞争发展史，随着商业竞争环境的变迁，商业中建立品牌的观念和方法发生了三次大的演变：独特销售主张、品牌形象理论和定位理论。每一次演变都把商业竞争推向一个新的高度和层次。

一、独特销售主张（USP）

独特销售主张（USP）出现于美国上世纪五十年代。那个时候产品极度稀缺，而需求极度膨胀。

在这个产品稀缺时代，产品凭借知名度就能非常畅销。但随着供应越来越多，企业库存也越来越大。伴随如何解决这些急剧增加的库存，历史上出现了一个人物叫劳斯·瑞夫斯，他提出了一个有名的USP理论，即独特销售主张理论。

这个理论有三个原则：

- A. 每则广告必须向顾客提出一个主张（卖点）。
- B. 这个主张必须是竞争对手所不能或不曾提出的。
- C. 这个主张必须有足够促销力，能打动顾客购买。

有很多的品牌应用这个理论获得了成功。比如：多芬，它宣称“香皂里含有1/4润肤乳”而大获成功；乐百氏，它第一个提出“27层净化”也获得了很大的成功。



多芬宣称“香皂里含有1/4润肤乳”而大获成功



乐百氏第一个提出“27层净化”获得了很大的成功

二、品牌形象理论（BI）

品牌形象理论（BI）出现于六十年代。由于生产效率越来越高，产品供应已经大大超过人们的需求；同时随着科学技术的快速扩散和发展，产品同质化日益严重，人们已经被广告教育得不能最终通过产品本身的区别来差异化产品。与此同时，成功的公司发现，在产品销售中，声誉或者形象比任何一个具体的产品特色都更加重要。

这个时候，又出现了一位大师级的人物，他就是奥美广告的创始人大卫·奥格威先生。它提出了著名的品牌形象理论（BI），品牌形象理论也包含三个原则：

- A. 随着产品同质化的加强，消费者对品牌的理性选择减弱。
- B. 人们同时追求功能及感性利益，广告应着重赋予品牌更多感性利益。
- C. 任何一则广告，都是对品牌形象的长程投资。



形象派的代表奥美广告正在走向衰落，可参见鲁建华定位网站文章《奥美不是品牌？》



形象派在中国的代表叶茂中策划正面临考验，“赶集网”就是一例

观点▶▶▶



万宝路香烟凭借“牛仔”形象开始腾飞，成为世界香烟第一品牌



力士香皂凭借当红女明星的美丽形象而大获成功

应用这个理论的也有很多品牌获得了成功。比如：万宝路香烟，最早原是女性香烟，早期的广告“像五月的风”一样柔和。后来重新定位，凭借“牛仔”树立了一个粗犷、伟岸的真正男人形象，它开始腾飞，成为世界香烟第一品牌；力士香皂，凭借当红女明星演绎，树立了一个“当红女星容光焕发、光彩照人”的美丽形象而大获成功。

三、定位理论 (Positioning)

进入七十年代，在计算机和通信技术的推动下，信息社会到来。产品爆炸、媒体爆炸、产品爆炸。六十年代依靠建立声誉和形象的企业或品牌越来越多，人们已经不能区分，也懒得去区分，这个形象和那个信息的区别了。这个时候，艾·里斯和杰克·特劳特发现和提出了影响美国营销最大的观念和建立品牌的方法：定位理论。



农夫山泉凭借“天然水”的定位，目前已经无可争议地成为中国瓶装饮用水的领导品牌

定位理论发展到今天已经形成恢弘大厦，它包含产品品牌和企业战略等多方面内容。它的核心是“一个中心两个基本点”（参见关于定位：定位理论的核心：一个中心两个基本点）。定位理论超越基于产品功能差异的独特销售主张和基于品牌感性利益的品牌形象，返璞归真，重回认知本质，从产品品类“类”的区别去体现代表品类的品牌的独特价值。它的本质是通过主导某个品类或占据某个产品特性，实现最大区隔，彰显最大价值而建立强势品牌，成为消费者心中首选。

定位理论有两个基本的法则：

- A. 任何一个成功的品牌必然蕴含有一个定位。
- B. 任何一项营销活动都是为了协助品牌去建立、加强或巩固一个地位，以此影响消费者的购买。



王老吉凉茶凭借“预防上火的饮料”的定位，成功超越“两乐”，成为“中国饮料第一罐”，2008年销售额突破100亿元

进入八十年代后（中国是进入新世纪后），应用定位理论打造品牌的例子越来越多。比如棒约翰定位更好的馅料、西南航空定位单一机舱短途飞行、农夫山泉定位饮用天然水、王老吉定位预防上火的饮料都获得持久和巨大的成功，等等。

中小企业为什么要打造品牌

六个方面的原因要求中小企业需要打造品牌，除非你只想赚钱，赚短期的钱，不想做大、做强、做久。

超越关系依赖

中国有很多中小企业不是依靠技术有多先进、产品多有特色而存在，而是依靠关系，比如有与某个政府部门的关系或者有与某个大企业的关系，获得订单而存活。这是在竞争不充分，信息不灵敏的市场下的情况。随着竞争加剧，这种依赖关系而存活的中小企业必然会受到越来越大的冲击。早一点树立品牌意识，早一天有意识地建立品牌，就可以超越这种关系依赖型的存活状态，真正获得市场自由。



随着竞争加剧，依赖关系而存活的中小企业必然会受到越来越大的冲击

超越成本依赖

中国还有很多企业是依靠成本取胜。比如绝大多数的出口企业，依靠我国低廉的人工成本、能源成本、原材料成本和没人追究的环境成本等，专营制造而获得建立在产品成本优势基础上的低价格优势生存。2008年上半年，中国遭遇肇始于美国的金融风暴，6.7万规模以上的中小企业倒闭，说明依赖低成本低价格的中国制造是如何脆弱！打造品牌，因为创造了独特价值和广泛的知名度，可以获得溢价，超越低价低成本依赖。

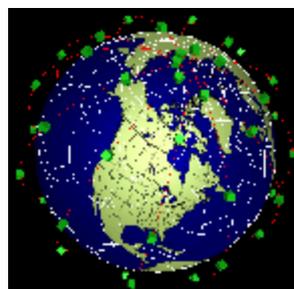


依靠“低成本制胜”的富士康，在“N连跳”事件后，其董事长郭台铭向公众鞠躬谢罪

超越技术依赖

即便你的中小企业是依靠先进技术而存活的，但你技术的先进只能是暂时的。不仅技术专利只有一个短暂的保护期，更重要的是你的技术一旦成熟进入市场和应用阶段，你技术泄密和被仿制超越的速度就大大加快；再说你资金有限，无法与大企业大规模的研发资金相比，从长远看，你无法真正让你的技术一直领先。技术依赖可能让你领先一时，不能让你领先一世。

品牌则不同。如果你能借助你暂时领先的技术开发出一个新产品打造品牌，你就能超越技术依赖。品牌一旦在消费者心智中打造出来，即不容易被替代，因为心智不容易改变。品牌会为你技术的持续领先赢得一个宝贵的保护期。



铱星计划是上世纪九十年代摩托罗拉公司投资34亿美元设计的全球移动通信系统，代表了当时最先进的通信技术，但是正式投入使用不足半年，铱星公司即宣布破产

品牌让企业由小到大

打造品牌不仅能提高你的竞争力，让你在与同业企业竞争中胜出；而且能帮你积累资金，获得中小企业长大的宝贵资源。

中小企业长大的一个重要路径就是扩展市场区域。品牌让你能够跨越地域的限制，不断长大。

戴尔很小，凭借“直销电脑”的概念打造了品牌，超越IBM，成长为世界上前三位的电脑品牌公司。

棒·约翰很小，凭借“更稠馅料，更好披萨”打造了品牌，成长为美国第三大比萨公司，而且是发展最快、赢利最丰厚的比萨连锁店。

是品牌帮助这些原来的小企业发展成了今天的大企业，而不是关系资源、低成本制造。



戴尔很小，凭借“直销电脑”的概念打造了品牌，超越IBM，成长为世界上前三位的电脑公司

品牌让企业由大到强

没有强势品牌，企业越大危险越大，麻烦越大。因为看起来强大，其实很虚弱，赢利能力很弱，没有竞争力。一遇到经济紧缩、需求下降、更强大的竞争对手出现，这些没有强势品牌的企业马上就会出现危机，轻则伤筋动骨，从此一蹶不振；重则现金断流，轰然倒下。

美国三大汽车公司，通用、克莱斯勒、福特，你说大不大？一遇到金融危机，通用、克莱斯勒立马进入破产程序，福特日子也不好过，连续亏损，最近要把历史上最富安全盛名的沃尔沃卖给中国最没有品牌的汽车公司吉利汽车公司。

建立在销售额上的强大不是真正的强大，只有建立在强势品牌基础上的强大才是真正的强大。



福特公司大而不强，忍痛割爱将沃尔沃卖给了中国最没有品牌的吉利公司

品牌让企业由强到久

一个企业要变得大很容易，变得强也不难，难的是活得长久。据美国《财富》杂志报道，美国大约62%的企业寿命不超过5年，中小企业平均寿命不到7年，一般的跨国公司平均寿命为10-12年，世界500强企业平均寿命为40-42年，1000强企业平均寿命为30年，只有2%的企业存活达到50年。企业最终比的其实是看谁活得更长久。强的公司可以叫优秀公司，久的公司才能称得上是真正卓越的公司。

而品牌能够让强大的公司从优秀到卓越。

不是说品牌不死，而是说即使支撑卓越公司的强势品牌死掉了，因为卓越公司具有打造新的强势品牌的能力而活得更长久；那些拥有强势品牌的优秀企业，由于强势品牌所在行业和品类具有长久的生命力，这些优秀公司生命力也自然会很长久而变得卓越。



世界最大的日用消费品公司宝洁公司凭借众多超10亿美元的强势品牌，如飘柔、海飞丝、玉兰油等，成为企业里的“长寿之星”（已有174年历史）

中小企业什么时候适合打造品牌

很多中小企业认为，创业初期，企业实力小，不适合打造品牌；发展到一定程度，中小企业对品牌有一定认识，这时他们却可能发出“打造品牌是找死，不打造品牌是等死”的感叹而观望徘徊。

那中小企业究竟什么时候适合打造品牌？

打造品牌确实需要具备一定的基础和条件，比如企业的产品或服务已经定型，能够大规模生产供应，有一定的钱，市场时机成熟等等。

但这些其实都是借口。

大规模爆炸式推出品牌可能确实需要以上的基础和条件，但绝大多数的成功企业和品牌其实是从一开始或企业发展到一定程度就自觉认真思考如何打造品牌，并围绕品牌进行配称运营而取得成功的。



打造品牌是找死，不打造品牌是等死？

打造品牌从中小企业创立时开始

中小企业创立时，一个很重要的工作是评价将来所从事的项目或业务是否具有市场前景。

传统营销者看项目或业务是否具有市场前景，一般首先是看市场需求，看市场需求，一般是看现实的需求的多，看潜在的需求的少；可能也看竞争，但往往把竞争放在一个次要的地位或一个比较低的层次，他们通常假设只要我的产品或服务更好，我们更努力，超越竞争对手，那是很自然的事情。

定位营销者感知到了市场竞争环境的巨大变化，他们也看市场需求，但更看市场竞争，他们把如何应对竞争放在第一位，同时也善于从心智的角度而非事实的角度去考量竞争。他们首先想的是如何与竞争对手做得不同，而尽量避免去与竞争对手进行直接的正面竞争。

这个时候，这样的中小企业其实就是在思考如何打造品牌。打造品牌这个问题其实早在中小企业创立时就开始了。事实上，正是看到了打造品牌的机会，这些中小企业才开始创立。

从打造品牌的角度去看市场机会把有可能做大的中小企业和可能永远长不大的中小企业区分开来。



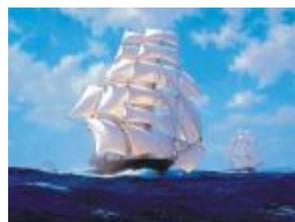
事实上，打造品牌这个问题其实早在中小企业创立时就开始了

打造品牌从中小企业期望做强做大开始

一些中小企业刚开始创立时，可能并没有从打造品牌的角度去看市场机会，但他们确实发现并抓住了市场机会，并借此发展到一定规模。

问题是随着企业的逐步长大，烦恼也接连而来。竞争更激烈，赢利更少，风险更大，怎么办？

这个时候可能需要中小企业做一个选择。你可以选择继续原来的机会主义，抓一单是一单，只要赚钱就行；你也可以选择一个把自己和你的竞争对



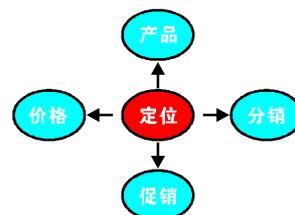
打造品牌从中小企业期望做强做大开始

观点▶▶▶

手区别开来的一个定位，围绕定位取舍业务，确定产品、客户、渠道、价格等，聚焦资源去占据这个有竞争力的定位。这其实就是你打造品牌的行动。

选择、确定和最终实现这样一个定位需要你有胆识，敢冒风险。你可能很成功，你也可能遭遇彻底失败，你最好要有思想准备。

你打造品牌的动力有多大，表现你把你的企业做强做大的决心有多大。



选择一个定位，并围绕定位取舍业务，占据这个定位，这其实就是你打造品牌的行动

打造品牌不等于大规模传播

打造品牌离不开传播，但打造品牌不等于传播，尤其不等于大规模传播。

道在伦常日用中。同样地，品牌体现在企业的各项经营管理活动中。你的产品，你产品的包装、价格，所选择的渠道以及你的推广促销包括你的销售人员向客户介绍你的产品的说辞等等都体现了你的品牌定位。正是你的品牌定位决定了你在营销诸多方面的取舍、抉择。不仅如此，你招聘什么样的人，你如何评价这些人，你要什么样的财务支持，你在意哪些财务数据以及你的供应链管理，你的技术研发，你的业务取舍等等，也在围绕建立品牌定位的需要去开展。这些你可能没有觉察，但它们确实客观存在。正是这些你可能并不十分在意的产品、包装、价格、分销渠道、价格以及企业活动透露了你品牌的秘密，反映了你的品牌在客户心目中的重要性以及在市场竞争中的地位。

品牌发展到一定阶段可能确实需要进行大规模传播，大规模传播之前以及大规模传播本身确实需要做很多事情，也许要很多钱，但在这之前和比传播重要得多的事情是找到和确定好你的定位，并围绕定位进行资源整合，让定位在企业方方面面得以体现。传播存在于你的消费者与你接触到的方方面面，不仅存在于大规模的传播中。

中小企业什么时候都适合打造品牌，正是这一点，把可能做大的中小企业和可能永远长不大的中小企业区分开来，把伟大的企业和二三流的企业区分开来。

可能做大的中小企业认为什么时候都适合打造品牌，并着手思考如何从打造品牌的角度去看中小企业的业务前景和采取行动；总是借口各种原因迟迟不从打造品牌的角度去考虑未来和采取行动的中小企业，总是忙着凭借价格、分销、促销等手段去赚钱的中小企业最终可能永远长不大、做不久。

打造品牌需要有雄心壮志，不仅是资金；需要冒险和智慧，不仅是赌博。如果你太过在意今天的财富，太过患得患失，你可能永远打造不了品牌。

不要问中小企业什么时候适合打造品牌，而要问中小企业要不要借助品牌做强做大做久？！



2002年健力宝推出“第五季”，仅世界杯期间在中央电视台的广告投放量即达到3000万元，但第五季并未成功打造品牌，至今已在市场上销声匿迹

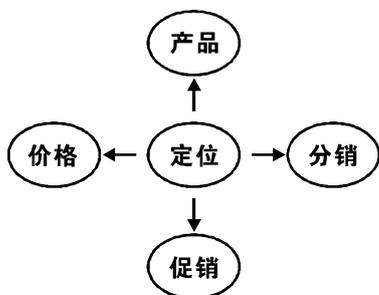


中小企业什么时候都适合打造品牌

——鲁建华

案例▶▶▶

中国非大学教育的领导品牌 双N品牌定位图示

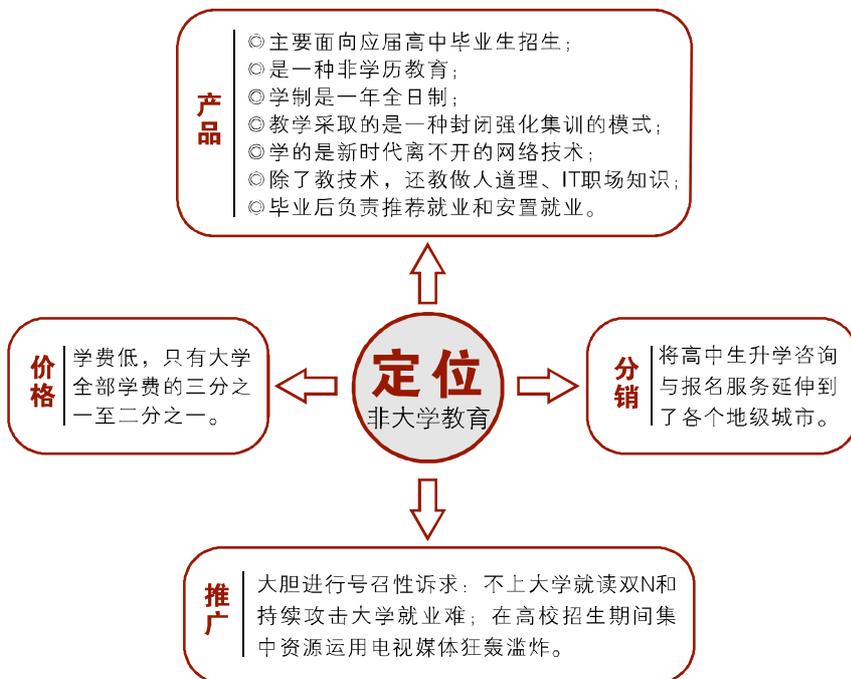


解决定位问题，能帮助企业解决营销组合问题。营销组合（产品、价格、分销、促销）是定位战略战术运用的结果。

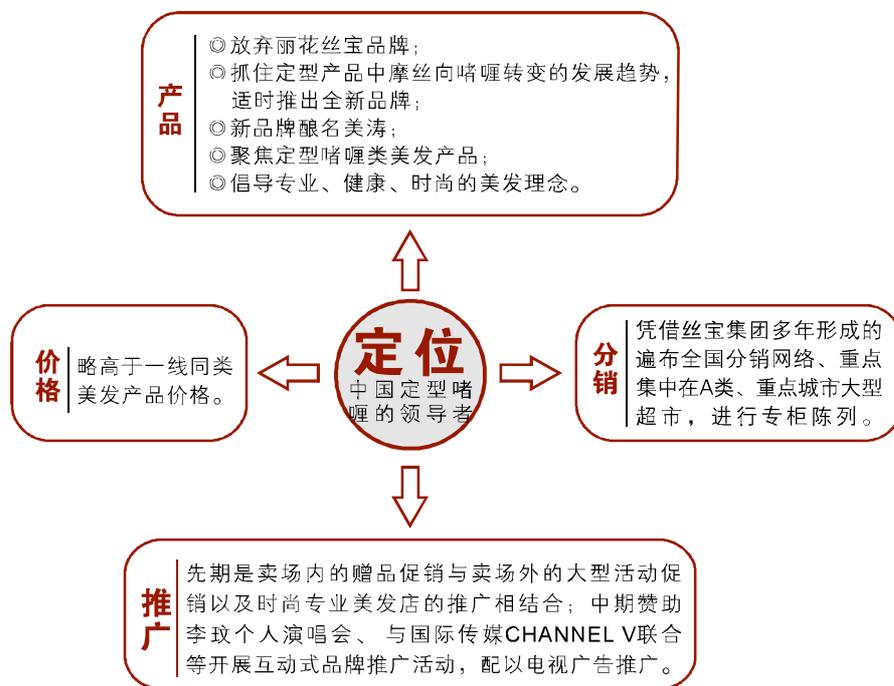
——菲利普·科特勒《营销管理》

正是双N开创了一种与大学完全对立的全新高中后教育新品类，即非大学教育的定位，确立了双N的营销组合策略。双N的营销组合策略是非大学教育定位战略战术运用的结果。非大学教育的定位是双N获得超越北大青鸟、新华业绩（5年实现0到近3亿的飞跃）的秘密，也是双N打造中国非大学教育的领导品牌的秘密。

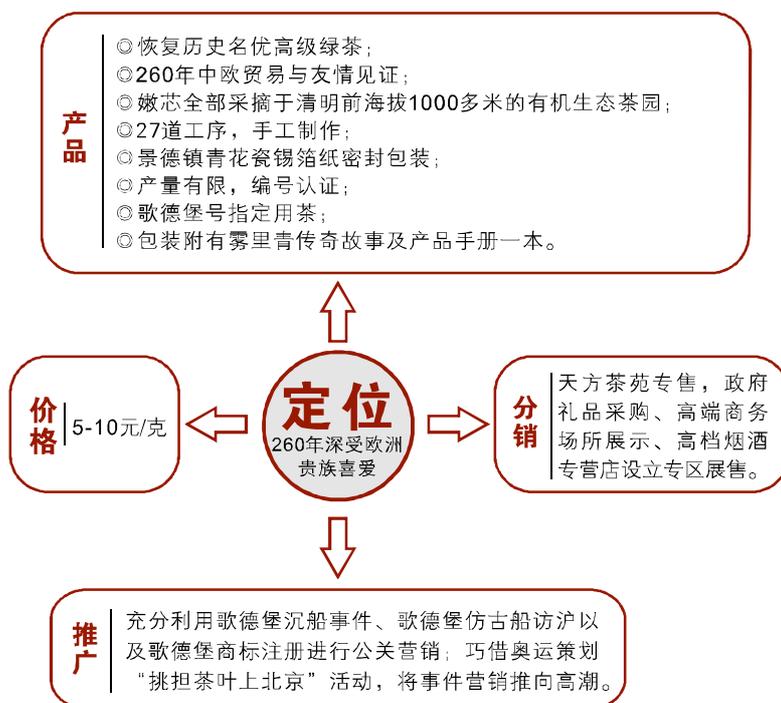
——鲁建华《双N案例分析》



中国定型啫喱的领导者 美涛品牌定位图示

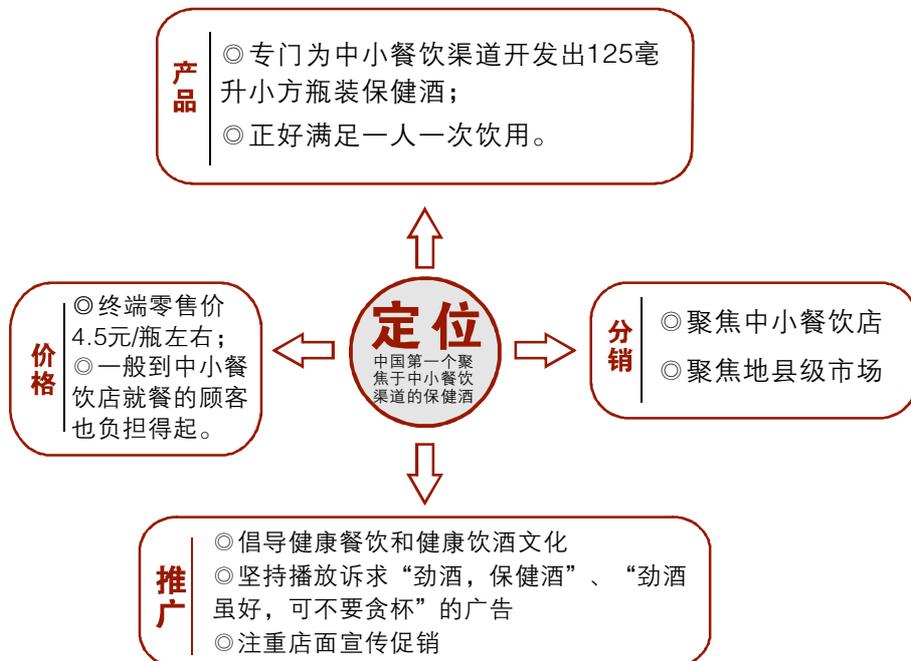


260年深受欧洲贵族喜爱的绿茶品牌 雾里青品牌定位图示

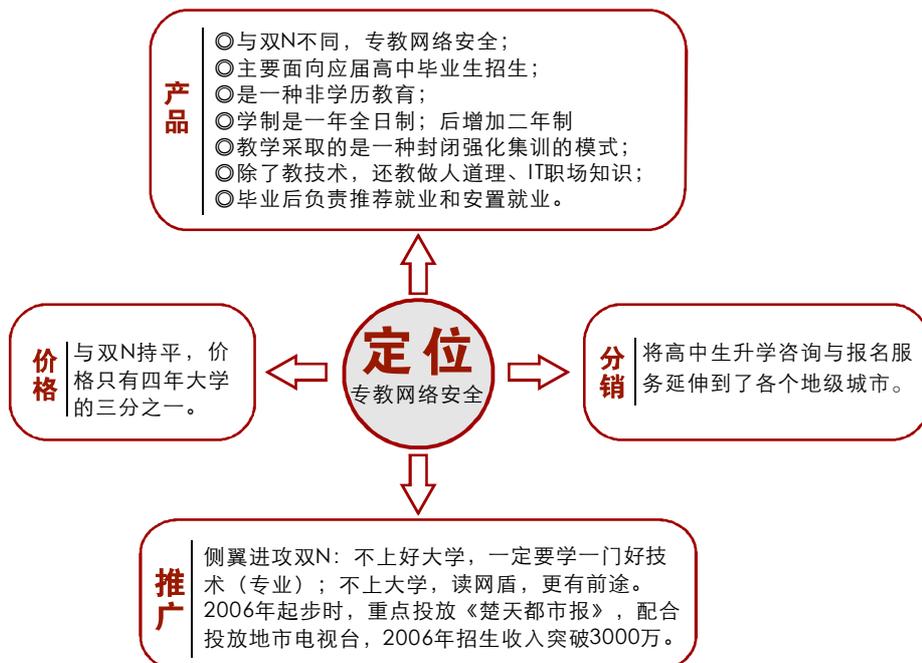


案例▶▶▶

中国保健酒的领导者 劲酒品牌定位图示



专注网络安全的教育品牌 网盾品牌定位图示



专家团队

鲁建华

鲁建华定位咨询机构创始人、首席咨询师，中国中小企业定位咨询开创者，中部定位第一人，品牌定位战略实战专家，定位理论体系构建者，中国定位理论通俗化解读首倡者和大众化实践推动者，多家国内权威营销、管理杂志独立撰稿人，湖北财经杂志《鄂商》、《武汉都市圈》专栏作者，著有《湖北品牌批判》，曾协助打造美涛、雾里青、思远双N、网盾工程等著名品牌。

侯惠夫

鲁建华定位咨询机构战略总监，品牌定位战略理论研究专家，世界上第一本集艾·里斯和杰克·特劳特定位思想之大成的书——《重新认识定位》的作者。

江 维

鲁建华定位咨询机构创意总监，品牌推广实战专家，10多年的国际4A广告公司创意表现、策略制定工作经历，曾协助打造中国劲酒、稀世宝等品牌。

我们的客户



服务范围

1、品牌战略的制定——品牌定位

如果你正面临以下类似问题：

- ◎ 如何实现从产品经营到品牌经营的突破？
- ◎ 如何迅速打响一个品牌（实现销售突破，快速提升市场地位）？
- ◎ 多个品牌如何管理和协同发展？
- ◎ 如何与行业第一竞争？
- ◎ 如何开创新业务？

这时你需要一套快速奏效的品牌定位战略方案。

内容：分析行业环境，以竞争角度为导向，为产品确立最佳品牌定位；围绕该品牌定位，制定4P营销规划，即对该品牌现行的运营活动提出改进建议，创建该品牌定位所需的关键运营活动等。

成果：

- I.竞争形势分析 II.竞争对手确立 III.战略形式选择
- IV.战略定位确立 V.战略配称规划 VI.品牌打造策略 VII.战略执行评估

周期：1-2个月，视项目具体情况而定

费用：视项目具体情况签订服务合同

2、品牌战略执行的监理

定位战略确立后，企业只有将战略执行下去，才能真正建立强势品牌。为了确保各项执行到位有效，我们将提供品牌战略执行监理服务。

内容：企业根据定位战略，调整各营销要素（产品、价格、渠道、推广）时，提供监理；企业委托广告公司进行品牌传播时，提供监理。

周期：视具体情况而定

费用：视具体情况签订服务合同

3、新项目定位可行性评估

适用企业：创业型企业或开拓新事业单位的大企业、企业集团

内容：针对已初步确定定位或已隐含有定位的新项目，我们协助企业从外部竞争对手和顾客心智认知两大方面进行战略定位机会研究，以便于企业从新项目定位可行性方面作出新项目是否可行的正确决策。

成果：《新项目定位评估报告》

周期：一般为15到20个工作日，视项目具体情况而定。

费用：10万元起

4、一日咨询项目：专题会议

内容：通常对企业的某个品牌进行战略研讨，参与者为企业高层。

成果：提供品牌战略以及品牌推广建议。

周期：一天，共6小时，上下午各3小时。

5、一日培训项目：专题培训

内容：制定成功的品牌战略——鲁建华定位流程介绍及演示

时间：一般为一天（授课2小时，互动研讨2小时）

费用：10000元人民币

咨询不能保证你一定能赢，但咨询能增加你赢的概率；即便这个增加的概率从某种意义上讲决定着你的生死，但客户的赢首先是因为具备了赢的条件。这就是咨询的价值，仅此而已。

——鲁建华

向里斯和特劳特致敬！
他们服务大企业，我们服务中小企业。



鲁建华定位战略咨询机构

——中国第一家中小企业定位战略咨询机构——

首席咨询师：鲁建华

手机：158 2706 3201

电话：027-8366 0825

邮箱：lujian133@126.com

网址：www.lujianhua.com

地址：湖北省武汉市解放大道1087号西苑楼227室