

解决方案系列

企业品牌升级与管理

体系化打造品牌，
构筑企业真正的增长势能

联系人：

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2166

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话：+86 (21) 2323 5101

邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国品牌营销咨询合伙人

电话：+86 (21) 2323 2115

邮箱：leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

王亮

普华永道思略特中国品牌营销咨询高级经理

电话：+86 (10) 6533 7586

邮箱：nelson.l.wang@strategyand.cn.pwc.com

李逸兮

普华永道思略特中国品牌营销咨询高级经理

电话：+86 (21) 2323 2759

邮箱：cecilia.yx.li@strategyand.cn.pwc.com



目录

前言 03

品牌升级和管理的五大挑战 04

品牌升级和管理的路径和方法 05

结语 12



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，希望帮助企业走对、走稳转型之路。

前言

“厚积薄发、勇毅前行”，随着中国经济进入新的发展阶段，一大批优秀企业正蓄势待发，积极推进多元化、全球化、高端化的业务布局和开拓，实现新的增长跃迁。在企业发展壮大过程中，品牌必须要发挥对业务的更大赋能甚至引领作用，驱动客户选择、创造购买倾向、提升产品溢价能力，帮助企业形成真正意义上的护城河与增长动力。



然而，如何匹配企业发展新阶段和业务战略新布局而适时升级品牌，如何顺应日益复杂多元的业务和品牌组合而建立品牌管理底座等，成为企业核心高管面临的难题。

普华永道思略特结合长期服务诸多国内外品牌的经验与洞察，围绕品牌升级和管理的挑战及实施路径进行剖析，提出了品牌升级和管理TPAM框架四步法，期望为众多公司企业层面的品牌体系化建设带来新的启示。

品牌升级和管理的五大挑战

企业发展会经历一个初创、发展到领先过程，品牌从无到有、从弱到强与之相伴而生；面临复杂多变的外部环境，匹配业务发展协同，品牌需要持续演进升级，这个过程中，企业将面临五大挑战：



挑战一

品牌价值“只是包装”

企业因循过往成功路径，重产品导向、销售导向，轻视品牌的作用；认为品牌就是宣传、品牌只是用来包装业务的一种方式，缺乏品牌长期发展的远见与布局。



挑战二

品牌建设“随波逐流”

企业缺乏清晰的品牌战略与目标，往往看一步走一步，具体动作多是被动跟随竞品或业界标杆“随波逐流”，品牌打造效果差强人意，不具备实质性的市场影响力。



挑战三

品牌执行“缺乏内功”

品牌在执行层面只关注公关、传播、事件等战术能力发展，而忽视对品牌洞察、整合策略、生态布局、数字应用等内功的修炼；即便拥有相关能力，也通常散落在不同组织而缺乏协同。



挑战四

品牌业务“各行其是”

即便有了相应的品牌战略，因为有效的、可操作的战略解码，导致内部共识薄弱，与业务部门的实际执行工作层层脱节，最终导致品牌主张与业务实际情况的严重割裂。



挑战五

品牌管理“根基不牢”

体系化的管理对于战略落地、提升运作效率至关重要；但是众多企业尚未能够充分理解品牌作为一个专业领域对于职能定位、运作模式、管理机制、乃至流程等管理要素的特定要求。



品牌升级和管理的路径和方法



企业品牌升级和管理是一个系统性、专业性、实践性很强的工程，普华永道思略特结合自身帮助众多国内外企业打造品牌的实践经验以及对于中国经济发展特定阶段的理解，推出品牌升级和管理TPAM框架四步法，既关注品牌发展的战略方向和路径选择问题，也关注品牌战略落地和激活的部署问题，帮助企业步步为营、循序渐进实施品牌升级和管理。

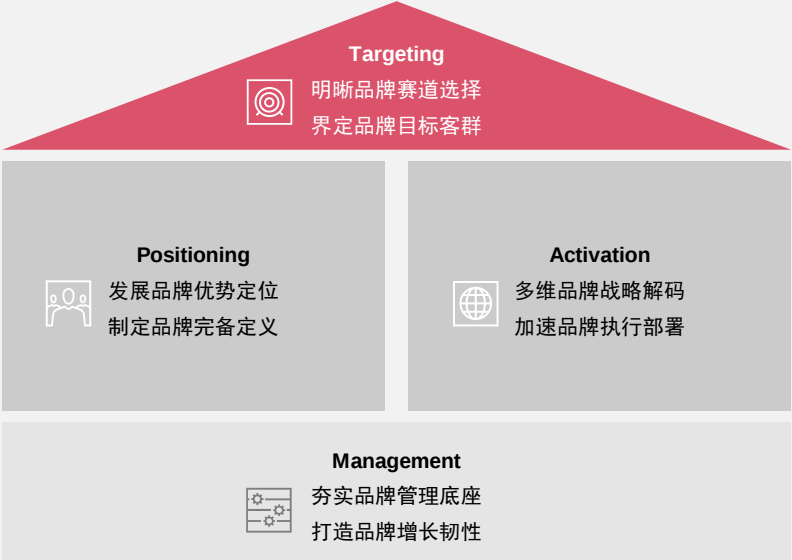
具体步骤包括如下四个方面：

Targeting：明晰品牌赛道选择，界定品牌目标客群

Positioning：发展品牌优势定位，制定品牌完备定义

Activation：多维品牌战略解码，加速品牌执行部署

Management：夯实品牌管理底座，打造品牌增长韧性





步骤一

Targeting — 明晰品牌赛道选择，界定品牌目标客群

品牌战略本质上是商业战略的品牌化呈现；在企业愿景指引下，商业战略侧重业务视角与对内布局，品牌战略侧重客户视角及对外表达。相应的，品牌战略的首要问题是品牌对覆盖品类赛道价值潜力的评估和选择，并在此基础上形成对品牌核心受众的清晰界定。

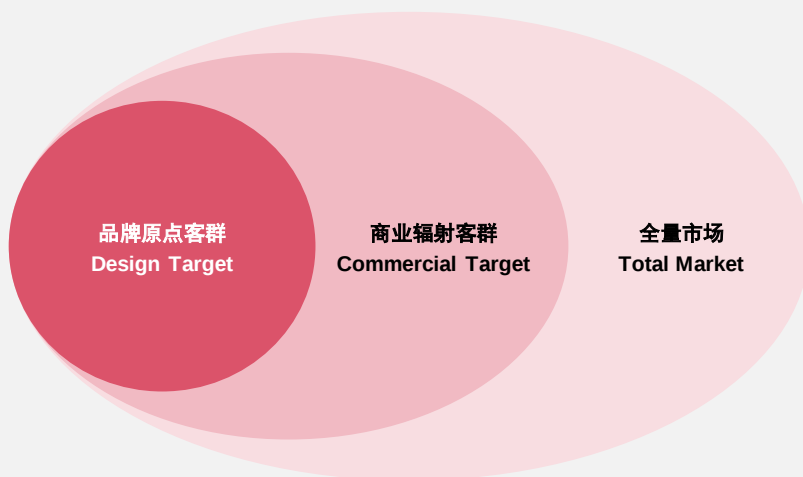
1. 明晰品牌赛道选择

赛道选择即目标市场选择，赛道选择决定了企业品牌为谁服务、提供什么价值，以及具有多大的价值潜力，为面向消费者建立清晰的品牌心智边界和内涵界定提供前提。

品牌战略赛道选择，主要看三个方面，包括市场规模、增长趋势和竞争格局。赛道选择力求选择具有一定的规模容量，具有增长的潜力，品牌自身具有差异化的竞争优势和匹配发展的能力。

2. 界定品牌目标客群

明确赛道选择后，品牌升级需清晰回答“品牌究竟是为谁而打造”的问题，即品牌原点客群（Design Target）是谁。**品牌原点客群**是品牌最核心的目标客户，与品牌自身发展理念最为相关、且其价值诉求能够更好地被品牌满足。这些客户往往成为品牌早期采用者，也是品牌的忠诚拥护者。对于To C品牌而言，原点客群可以通过人群细分的方式进行遴选；对于To B品牌而言，原点客群则必须要引入业务、技术乃至产业链视角进行综合评估。





步骤二

Positioning — 发展品牌优势定位，制定品牌完备定义

目标赛道和品牌客群的选择，为品牌升级策略发展提供了方向指引，将指导品牌成长路径、资源能力规划，以及品牌定位和品牌组合等策略发展；其中，品牌定位升级是品牌升级工程中的关键所在。

1. 发展品牌优势定位

品牌定位是在目标市场形成具有差异化的品牌心智，需要具备顺应市场趋势的前瞻性，满足客户需求的相关性，与竞品相区隔的独特性以及立足自身能力及优势的可行性等特点。

品牌定位需要考量的维度众多，其难点在于找出自身定位的最大优势空间，并基于此选择最佳定位路径。

2. 制定品牌完备定义

品牌定位是品牌定义体系的核心，是定位体系的起点，品牌定义要素的完备性、可落地性是评价品牌定义成果好坏的关键。普华永道思略特发展了品牌定义的5P框架，分别从5个方面系统化回答品牌定义的关键问题：





步骤三

Activation – 多维品牌战略解码，加速品牌执行部署

品牌战略规划了品牌发展定位和目标等重大议题，**如何将战略落到实处，需要通过多维度品牌战略解码，以推动品牌战略执行落地。**具体而言，品牌战略解码需着重考量视觉表达、品牌传播、产品创新、渠道组合、营销模式、客户体验、内部认同等七个支撑品牌心智塑造的关键要素。

1. 视觉表达

企业在进行品牌升级时，可能面临品牌视觉表达与现代审美和流行趋势脱节、缺乏差异化等挑战，这些挑战都可能影响品牌在客户及消费者心中的认知度和辨识度。视觉表达升级，旨在传达品牌的精神内核和文化价值，可从审视评估、传承升级到制定规范三个步骤实现。

2. 品牌传播

品牌传播是品牌与客户沟通价值的关键环节，旨在向目标受众传递品牌主张、品牌价值、品牌形象等信息，以增强品牌知名度、美誉度和影响力。品牌通常面临传播渠道单一、传播信息混乱等挑战，需要以品牌人群洞察为基础，以品牌定位和目标为导向，发展更精准、更高效、更多元的传播举措。

3. 产品创新

产品是兑现品牌价值的载体，产品创新的规划及执行应与品牌战略形成协同互锁；在品牌定位指引下，发展产品功能、技术、形态等创新规划，在满足消费者不断变化需求的同时，体现品牌区隔的稳定性和独特性。

4. 渠道组合

渠道组合是交付品牌价值的重要环节，企业选择和利用合适的销售渠道和方式，将产品和服务送达到目标消费者的过程中，渠道组合需要更高效和更智能，并努力打造消费者在不同渠道上收获感受一致的品牌体验。

5. 营销模式

随着营销环境快速变化和消费者对品牌期待不断提高，营销模式也在不断地发展和创新。企业需要根据品牌战略和自身产品特点和消费者需求，设计相匹配的营销模式，并尤其重视数据驱动、数字化营销、营销人性化等方面的提升。

6. 客户体验

客户体验是从客户知晓、选择、购买、售后等整个旅程中所感受到的一切体验的综合。一个好的客户体验可以让顾客在消费过程中更加愉悦和舒适，增加品牌的好感度和忠诚度。匹配品牌升级目标，企业需要制定品牌体验目标、设计客户旅程一致性体验、开展体验评估并建立跨部门协同机制。

7. 内部认同

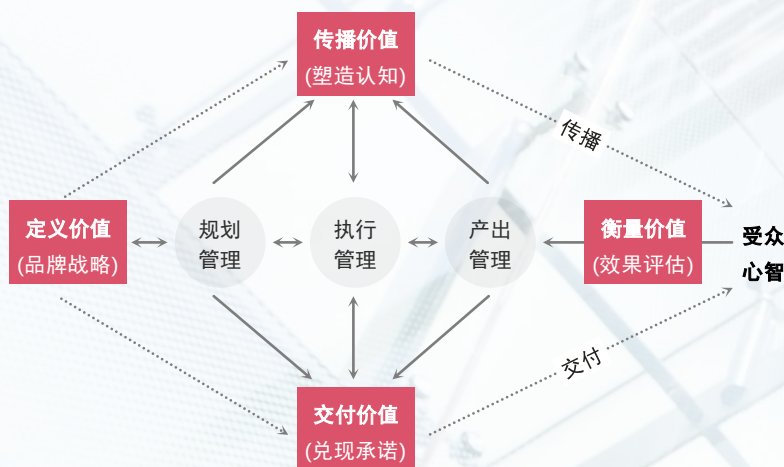
品牌塑造是一个由内而外的过程，企业管理层到员工，对品牌的理解、认可到实践，是品牌战略落地的保障；品牌升级过程中，应积极塑造品牌文化、鼓励员工参与、建立激励机制等，以达成内部对品牌理念的高度认同。



步骤四

Management — 夯实品牌管理底座，打造品牌增长韧性

大量企业实践表明，高绩效企业大多拥有适配的品牌管理体系，以确保品牌战略有效落地执行，其品牌对业务发展的驱动力更高，品牌或营销部门能更好的开展跨部门协作。品牌管理是企业一把手工程，必须具备战略高度和全局观，体系化开展品牌管理设计，为品牌的长期、稳健发展形成蓝图设计和实施路径。



普华永道思略特基于品牌管理丰富专业实践经验，总结出品牌管理体系变革方法论模型（SOS），以实现品牌管理精细化运营，支撑品牌长期价值打造。该框架以战略为导向，首先S（Strategy 战略定位）拉通高层对品牌管理职能定位的认知，其次O（Operation 运营模式）发展适配的能力蓝图和运作机制，最后S（System 体系部署）通过对业务流程、组织架构、平台工具及人员配置等部署要素详细设计形成体系构建。





结语：思略特持续护航 企业品牌升级、管理

面临外部动态多变环境和内部日益复杂业务，尽管很多优秀企业已经意识到品牌的价值，但对品牌升级和管理又无从下手、有心无力。品牌是知与行的统一，企业通过TPAM框架四步法，可以较快缩小“知行差距”，凝聚企业上下左右对品牌的共识，明晰品牌目标和路径，由此步步为营，推进企业品牌建设工程。

思略特基于TPAM品牌升级和管理框架，帮助多家领先企业规划了品牌升级战略，发展了品牌管理体系，有效提升了品牌在企业发展中的作用和价值。思略特可为珍视品牌的企业提供品牌战略到执行的一站式服务、以及长期护航服务，愿携手更多企业、共同打造更多源自中国的伟大品牌。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

www.strategyand.pwc.com