

杜鹏飞
著



中国品牌 中国

中国第一部系统反思品牌国际化与企业精神领袖价值的著作

谋略全球市场的品牌战略专著

青
岛
出
版
社

杜鹏飞
著

品牌中国

青岛出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌中国/杜鹏飞著. —青岛:青岛出版社,2006.6

(赢)

ISBN 7-5436-3676-X

I. 品... II. 杜... III. 企业管理—品牌研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048923 号

- 书 名 品牌中国
著 者 杜鹏飞
丛 书 名 赢
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85814611—8664
传 真 (0532)85814750
责任编辑 付 刚 E-mail:fg@qdpub.com
装帧设计 青岛出版设计中心·申 尧
照 排 青岛新华出版照排有限公司
印 刷 青岛双星华信印刷有限公司
出版日期 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
开 本 16 开(787mm×1092mm)
印 张 26.5
字 数 400 千
书 号 ISBN 7-5436-3676-X
定 价 39.00 元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷处调换。

电话: (0532)85814611-8628

序

很多时候,在我与国内的企业家们攀谈的过程中,总是能够获悉在他们头脑中涌动着的国际化理想。他们喜欢用国际化作为自己企业发展的目标,似乎国际化远景是一座待开采的“金矿”。而现实中,他们却缺乏对品牌国际化所可能遇到的市场风险认知。即使他们有着这样或那样看起来很完善的市场操作预案,但是面对企业国际化远景,他们依然无法确定既定的目标是否可以达成。

我知道,很多世界知名品牌,从企业开始运作,直至它们能够在国际市场呼风唤雨,始终怀着谨慎的态度进行着全球市场的开拓。它们不仅能够正视已经取得的收益,同时还能利用各种举措规避市场的风险,使品牌面对各种挑战有足够的能量应对。相比之下,中国品牌对于国际化的业务管理模式还缺乏足够的认识,对于市场的风险更是预估不足。既使在中庸大脑的指挥下,看似采取循序渐进的方式,进行亦步亦趋、努力规避市场推广的风险,但是他们的骨子里依然抱有“摸着石头过河”的心态,或者是兜里已经准备好了几千万的“学费”,这与胸有成竹的国际化企业所具备的商业创新心态显然有着很大不同。

事实上,品牌国际化必然面临着异常激烈的竞争态势,而国内品牌与国际品牌的竞争是典型的弱势与强势的“不对称”对决,稍不留神,可能就会被国际品牌永远扼制在襁褓里。如果说中国品牌在国内的创建和推广是“主场”作战,多少具备“天时、地利、人和”的优势,那么走向国际市场,就注定是一场艰险的“客场”作战。

正是基于这样的认识,我希望通过洞悉一种有效的品牌管理模式,使得国内品牌在实施国际化拓展过程中,在遵从品牌管理模式的基础上,能够有效地提高自己的风险意识、管理意识、文化意识、创新意识以及必要的领袖意识。相关意识的提高,必能弥补国内品牌建设的“短板”,让品牌焕发魔力,从而缩短与国际强势品牌之间的差距,实现自身品牌占领国际市场的目标。

或许很多人还在犹疑:在通往硝烟弥漫的国际市场道路上,注定是强势品牌之间的相互碰撞,没有一定的实力,没有资金的支持,品牌国际化只能是空中幻影、海市蜃楼,所以等到品牌在国内积聚了实力,再谈品牌国际化才有现实意义。其实这

种“攘外必先安内”的论调忽视了一个问题,即如果随着品牌在国内发展过程中获得了能量,在资金、技术、人才等方面得到了极大丰厚,是否就意味着具备抢滩国际市场的能力了呢?

获得真正的答案需要根据企业的实际情况来判断,不过毋庸置疑的是,品牌的国际化能否成功实质上一是取决于目标,二是取决于企业的管理思想。目标明确,才能有效组织企业资源,为达成目标而不断调整方向,没有目标的国际化行为就如同行走在黑夜当中。同时,具备正确的管理思想是实现品牌拓展国际市场的保障。有什么样的管理思想,就有什么样的品牌运动轨迹,也就最终决定品牌成长的快慢以及影响力大小。那么,何谓正确的管理思想呢?

一定程度上,国内市场是品牌国际化的发源地,依靠国内推广方式来获得国际市场的认同,显然是不适宜的,这主要是因为消费文化已经发生了很大的变化。在此情况下,构建和谐品牌的意义就十分明显。和谐品牌管理思想涵盖了“制造企业精神领袖、塑造创新文化和坚守道义”等内容。首先,通过具备国际视野的企业精神领袖,为实现品牌国际化制订战略规划,战略制订的准确性和科学性决定了品牌能否最终实现国际化,基于此,企业具备国际化的企业精神领袖是实施国际市场拓展的关键所在,可以说是“牵一发而动全身”,因为一旦战略失误,会给品牌国际化带来失利,所以对于实施品牌国际化战略,就要首先发现、挖掘具备国际化企业精神领袖品质的“将帅”,将帅的精神品质、业务能力、人格魅力主导了品牌国际化的整个过程。其次,企业精神领袖的“心智模式”,决定了品牌管理哲学,而建立“和谐”管理的思维模式有助于协调品牌所面对的各个组织的利益要求,如所面对的全球大客户、渠道商、分销商、终端消费者、企业员工、股东、社会团体等等。通过品牌在各个组织的价值分配和情感响应,实现丰满、鲜活、时尚的国际化品牌形象,从而激发品牌形象在各个组织人群心目中的影响力。所以和谐力量所起到的作用是一种平衡、促进、持久、系统、创新的效果,这正是追求百年品牌愿景的实现之道,也是中国品牌在面对国际市场文化问题的解决方法。再者,坚守“中国式品牌道义”是赢得国际市场信赖的制胜法宝,通过对道义的坚守,树立品牌在国际市场“诚信、科技、价值、情感”的动人形象。

总之,和谐品牌管理思想是一种态度、一种方式、一种实现竞争的“武器”,更是问鼎国际市场前的“内功”修炼功法。另外,和谐品牌管理是对“时尚中国”品牌战略的解读,而“时尚中国”将对国内品牌形象实现彻底“重构”,从而规避“企业精神领袖缺失、创新文化低效、品牌道义迷失”所带来的市场风险。

从现实来看,没有人愿意接受国际化失利,但面对如此巨大的挑战又不得不采

取一种谨慎小心的方式,这就是为什么很多企业的国际化机构,其实只作为一个“办事处”在发挥作用,这个办事处几乎集合了各种功能,决策谈判、公关拜访、营销推广、人力资源管理等等。虽然这看起来的确很高效,但正是这种状况才导致了品牌国际化缓慢难行的局面。因为这种近似原始的业务推广很难打开市场局面,很难取信于消费市场,而这恰恰验证了构建“和谐品牌”的价值所在。

我相信:在读完这本书的同时,你一定可以在对“和谐品牌”的理解当中,获得想要的答案。

杜鹏飞

2006年5月8日

目 录

序	(1)
第一部分 走向国际品牌“神坛”	(1)
第一章 激战品牌之巅	(1)
第一节 问鼎神坛 魔力四射	(3)
● 汽车品牌中的“女神”	(3)
● 造就饮料品牌中的“上帝”	(5)
● 演绎世界表坛上的“传奇”	(6)
● 服装典范 品牌“帝国”	(8)
● 搜索引擎:能看到和知道一切的“神灵”	(9)
第二节 魔力消磁 败走麦城	(12)
● 消失的凯马特	(13)
● 逝去的阜康钱庄	(14)
● 退色的宝丽来	(15)
● 无望的威望迪	(16)
● 不安的安然	(17)
第三节 项庄舞剑 意在沛公	(19)
● 携程的“出游”	(20)
● 3 万 SBU	(21)
● 宜家的“双手”	(22)
● 戴尔的“三步走”	(24)
● 摩托罗拉的“E 奖”	(25)
第四节 以彼之道 还彼之身	(27)
● “星光闪耀”的美式品牌	(27)
● “一夫当关”的欧洲现象	(28)
● “江河日下”的日本优势	(29)

● “谨小慎微”的中国竞争	(30)
第二章 探寻国际品牌之魅	(32)
第一节 家电巨匠	(33)
——品牌“铁汉柔情”之魅	
● 5年“银瓶乍破”	(33)
● 领袖的布道	(34)
● 在路上	(36)
第二节 年轻的 IPOD	(37)
——品牌“月光宝盒”之力	
● 上帝“咬”出大品牌	(37)
● 文化的诱惑	(38)
● 新势力	(39)
第三节 奔腾的“芯”	(41)
——品牌“不老传说”之惑	
● 匠“心”比“芯”	(41)
● 道义的驱使	(42)
● “芯”世纪	(42)
第三章 通往神坛的“秘匙”	(44)
第一节 帅位的血统	(46)
>> 领袖的作用	(46)
● 韦尔奇的“奇才”	(47)
● 高尔文的“高明”	(48)
● 贝瑞特的“特别”	(48)
● 布朗森的“开朗”	(49)
● 格鲁夫的“格调”	(49)
>> 领袖血统	(51)
>> 领袖素质	(52)
>> 中国问题	(54)
第二节 文化之力	(56)
>> 生动的文化	(58)
● 3米微笑	(58)
● 头号“打手”	(59)

● 真诚的诺言	(60)
● 小屋俱乐部	(60)
● 城市文化运动	(61)
》文化诉求	(64)
》文化运动	(66)
第三节 “铁肩担道义”	(67)
》道义——消费者的心灵鸡汤	(67)
● 默克的求利法则	(67)
● GE: 梦想如何启动未来?	(68)
● Google: 只是优秀还不够?	(69)
● 美孚的学院情结	(69)
● 沃尔玛的社区理念	(70)
● 喜立滋兵败货架	(70)
第二部分 中国式问题: 品牌三重门	(74)
第四章 棋局·陷阱·鸿沟	(74)
第一节 一帅之力下出大棋局	(74)
● 阿里巴巴的博弈	(75)
● 海信的高端起跳	(76)
● 联想的长凳计划	(77)
● 海尔的全球意志	(78)
第二节 文化之力深陷创新陷阱	(80)
● 华为遭遇美利坚风暴	(80)
● 奇瑞缘何受到嫌疑?	(81)
● 格兰仕“东成西就”?	(82)
● 科龙败走“万龙耕心”?	(83)
● 三株口服液的疆界	(84)
第三节 道义缺失的危险鸿沟	(86)
● 光明的烦恼	(86)
● 金华的心事	(87)
● 南京冠生园的危机	(88)
● 千禧鹤的折翼	(88)
● 剑南春的 PK 行动	(88)

第三部分 时尚中国:创造国际品牌新形象	(91)
第五章 形象法门	(91)
第一节 品牌形象 vs 国家印象	(91)
● 蜕变的美宝莲	(93)
● 好孩子的初印象	(93)
● 依旧的劳斯莱斯	(94)
第二节 历史溯源	(96)
● SONY 的启示	(96)
● IBM 的警醒	(97)
● NIKE 的亲历	(98)
第三节 创新见证	(99)
● IPOD 只是偶然出现的吗?	(99)
● SKYPE 的新招数解读	(100)
● 星光芯闪亮世界	(100)
第六章 技“竞”于形	(104)
第一节 网络经济的品牌“G 后赛”	(105)
● 微软的“长牛角”计划	(106)
● 盛大的“客厅”攻略	(107)
● 猫扑“转身”	(107)
● 前程无忧的“无忧行”	(108)
第二节 理解“靠边站”更深内涵	(109)
● “龙芯”缘何变“夹心”?	(109)
● WAPI 的无限封存	(110)
● EVD 前景重重	(111)
● 字库技术之间的较量	(112)
● IPV6 扑朔离迷	(112)
● AVS 新势力范围运动	(113)
第七章 “时尚中国”品牌战略	(115)
第一节 制造国际化精神领袖	(117)
● 领袖特质与生存环境	(118)
● 年度全球青年领袖之企业家	(128)
● 耐读的“杨张之争”	(130)

● 美式朗科	(133)
● 华掌门的国际野心	(135)
第二节 塑造和谐品牌管理文化	(137)
● “兔子与骆驼”管理的嫌疑	(138)
● 和谐的力量	(142)
● 滚珠原理	(144)
第三节 坚守“中国式品牌道义”	(147)
● 春秋无义战?	(147)
● 文化“短板”?	(154)
● 赢得对手的尊重更重要	(155)
第四部分 和谐品牌:与国际同步	(161)
第八章 和谐之道	(161)
第一节 和谐经典	(163)
● 麦当劳的和谐之道	(164)
● 宝洁的和谐启发	(167)
● 联合利华平衡之术	(170)
● UNIQLO 的合策略	(172)
第二节 和谐启示	(176)
● 和谐不是本土化	(176)
● 和谐需要创意	(178)
● 和谐是双赢	(179)
● 和谐赢得优势	(181)
● 和谐创造责任与生态环境	(183)
第三节 和谐的建立	(185)
● 和谐管理的内容	(185)
● 内部的和谐与外部的妥协	(188)
第九章 国际化企业领袖的管理艺术	(195)
第一节 优化品牌创建路径	(195)
● 自主创新	(195)
● 巧施并购	(200)
● 合资联姻	(202)
第二节 控制品牌形象成本	(204)

● 创意提升	(204)
● 构筑网络平台	(205)
● 融入国际文化	(206)
第三节 管理内容及流程	(207)
● 独特定位战略	(207)
● 构架品牌组织	(210)
● 协同效应	(211)
● 推广传播	(212)
● 管理流程	(217)
第十章 创新制胜	(222)
第一节 以国际文化为先导	(222)
● 占据行业高端领先地位	(222)
● 注重国际化人才的培养	(223)
● 与国际知名企业展开“竞合”	(225)
● 创新经营业态	(226)
第二节 树立创新品牌形象	(228)
● 突破技术壁垒	(228)
● 产品质量和服务理念领先	(230)
● 开辟鲜为人知的国际市场	(231)
第三节 开展创意性的营销沟通方式	(233)
● 创意 ID——沟通策略	(233)
● 减少廉价产品的泛滥	(245)
● 减少价格杠杆的过度使用	(246)
第十一章 实物资源	(250)
第一节 定义及组成	(250)
● 基础资源平台	(250)
● 强大的商业联盟组织	(251)
● 畅通的信息控制系统	(252)
第二节 资源与价值的关联度	(253)
● 稀缺与延伸	(253)
● 共享与衍生	(254)
● 名人与知名	(255)

第三节 资源与资本的“嫁接”	(257)
● 红色旅游:资源的盛宴	(257)
● 科健:资源起舞	(257)
● 奇瑞:整合全球资源	(258)
● 地产:资源与资本的交融	(258)
第十二章 渠道关系	(263)
第一节 分享与渗透	(264)
● 培养全球大客户	(264)
● 找准关键分销代理商	(265)
● 重视非营利性组织	(266)
第二节 合作的原则	(269)
● 以己为主	(269)
● 缔约城下之盟	(269)
● 不要忘记“外包”	(270)
第十三章 中国式品牌道义	(273)
第一节 道义基本方程式	(273)
● 给顾客想要的	(274)
● 引导客户需求	(275)
● 让员工乐于接受	(276)
● 赢得对手尊敬	(278)
● 给股东信心	(278)
第二节 品牌道义与中国文化	(280)
● 向同仁堂学习什么?	(280)
● 全聚德飘香濠江的背后	(281)
● 稻香村的“元宵经”	(282)
● 张裕精神	(282)
● 瑞蚨祥的内功	(283)
● 王老吉新生	(284)
第三节 道义与企业战略	(285)
● 要到哪里去?	(285)
● 为什么要到那里去?	(286)
● 到哪里做什么?	(286)

● 如何到达那里?	(287)
● 案例分析	(287)
第五部分 创造财富:以国际品牌的名义	(290)
第十四章 资本运作:促进财富增长的“无形的手”	(290)
第一节 常见品牌资本运作方式	(291)
● 兼并	(291)
● 收购	(295)
● 转让	(297)
● 有偿使用	(298)
第二节 品牌资产重组与上市运作	(300)
● 三精之路	(300)
● 普天横空出世	(301)
● 新希望格局	(301)
第十五章 品牌营销:永不停息的财富“接力棒”	(305)
第一节 别让连锁安静地走开	(305)
● 品牌连锁与“解锁”	(305)
● “二元”阶梯	(309)
● 长大法则	(310)
第二节 “借道”媒体	(313)
● 明修栈道	(314)
● 合作“焦点”	(320)
● 有的放矢	(321)
第三节 事件与公关	(323)
● 事件面前,一切皆有可能	(324)
● 让公关造势来得更猛烈些	(325)
● 案例点评	(326)
1) 蒙牛的神舟之旅	(326)
2) 索尼的望而却步	(328)
3) Hello Kitty 背后的行动	(329)
第十六章 品牌越位:与财富同行	(333)
第一节 越位的缘起	(333)
● 越位,越谁的位?	(334)

● 巧施越位	(335)
● 培养越位的能力	(339)
● 防止冒进	(340)
第二节 内部模拟“越位”	(342)
● 成立越位专项调研小组	(342)
● 战略决策与资源审查	(342)
● 借助一切可以利用的力量	(343)
● 不要忽视员工的积极性	(344)
● 由内部向外部延伸	(344)
第三节 越位的评估与检讨	(345)
● 品牌忠诚度的评估	(345)
● 员工情绪及技能的评估	(346)
● 产品及服务销售情况评估	(347)
● 社会影响力的评估	(347)
● 越位方案的修正	(348)
第六部分 行业探索:谁具备国际品牌相	(351)
● “和谐”缺失的汽车品牌	(351)
● 管理艺术乏味的地产品牌	(360)
● 被“品牌道义”套住的互联网络	(376)
● “实物资源”解构家电品牌	(383)
● 中国白酒文化:缔造下一个国际新贵?	(393)
● 保健品:“时尚中国”品牌战略的反版?	(404)

第一部分 走向国际品牌“神坛”

中国企业迈向国际品牌“神坛”，这是国内品牌创建者所期待的。正如“不想当将军的士兵，不是好士兵”一样，做品牌榜样，赢得消费者像守护神坛那样的忠诚之心，是中国品牌坚定走向国际化道路的不变信仰。

——作者

第一章 激战品牌之巅

导读

■那些已经登上“神坛”的国际品牌，具有一呼百应的“魔力”，可以恣意享受“魔力”带来的所向披靡的感受。

■魔力并不是永远属于一个品牌，残酷的竞争、市场的变革都能引起魔力的消退和转移。

■21世纪必将迎来一场“品牌世界大战”，知名品牌正纷纷打造品牌魔力，意图一决高下。

■提高国内品牌“魔力”，无疑是增强国际竞争力；问鼎“神坛”的唯一路径。

犹如古老的“天问”，我们不禁对品牌界出现的风云变幻，发出内心的疑问：

是什么让像维京、GE 这样的品牌巨头横扫业界市场，所向披靡？

是什么让默多克领导的新闻集团，在财务危机中游刃有余？

是什么让对手面对 Google，甘愿俯首称臣，放弃竞争？

是什么让消费者对可口可乐情有独钟，百年来痴心不改？

如果产品力、营销力、文化力，以及诸如此类的答案都不能完全“对号入座”的话，那么不妨将其归结为品牌的魔力。试想：

魔力可以使企业在各个行业大显身手，推动企业多元化进程而无往不胜：GE（通用电气）公司从生产灯泡到飞机引擎，100年来为世人演绎了制造业领域中的品

牌神话,靠的正是这种富有征服性又具备强大影响力的品牌魔力。

魔力可以增强企业的“威慑力”,减少竞争对手的干扰:享誉世界的知名品牌 IBM,由于慑于微软公司在某些软件领域的品牌影响力,不得不放弃在这些领域的研发。

魔力可以使企业在经济危机面前,坦然应对:新闻集团面对收购三角集团带来的沉重负担,由于发挥了其品牌效应,从而成功地对接资本市场,赢得转机。

魔力可以使消费者放弃心理戒备,以守护神坛一样的忠诚之心,对品牌始终忠贞不二:例如很多人认为:吃汉堡要吃麦当劳,看动画要看迪斯尼生产的电影,使用办公软件要用微软,喝咖啡要喝星巴克,购买化妆品要买欧莱雅等等。如此忠诚的消费观念其实是品牌魔力在作祟。

没有魔力的品牌,只是一个简单的商标符号;

没有魔力的品牌,只能是昙花一现,最终如过眼云烟;

没有魔力的品牌,无法制造“威慑力”,只能任人宰割。

无限风光的“小鸭”、“旭日升”,如今只剩下品牌“空洞的表情”;

名震一时的三株口服液、秦池酒,更是不堪回首,只能留在某些人的记忆里;

轰然倒地的科龙,也无法再对竞争对手产生质的“影响”。

因此是“魔力”让品牌界上演绚丽异彩:历史上既有像 GE 这样老而弥坚的“基业常青”品牌,也有像科龙这样昙花一现、不堪回首的品牌。这并非虚言妄说,看看那些强势品牌成长起来的传奇经历,“魔力”是可寻可见的。它是一个品牌特质的全部总和,在岁月的洗礼中,愈发清晰可见,明亮夺目。在以后的其他章节中,你会看到每一个品牌巨头身上强烈的魔力气质。

基于此,中国企业必须对品牌的魔力有深刻的认识,才能为提高自身品牌影响力、竞争力,最终提升品牌忠诚度创造必要的条件。同时在品牌国际化这一根本路径上,唯有通过焕发中国品牌的魔力,才能打通国际市场的壁垒,让更多的企业成长为国际知名品牌。

下面,我们将通过几个鲜活的案例,揭示品牌魔力的存在以及“魔力是怎样炼成的”。这些例子当中既有传统制造业领域中的百年品牌,也有以网络经济为代表的新生代品牌。我们将全景透视这些品牌的成长历程,从而看清这些品牌巨头是如何登上“神坛”的。