

中国年度品牌发布系列丛书

集中品牌发布中心多年案例精华

作者数年观察研究力作，堪称中国品牌第一书

品牌 真相

尹 杰 著

柳传志、李东生、魏家福 联袂倾情推荐
打造中国品牌，走向世界名牌的必读力作

北京工业大学出版社

品牌 真相

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌真相 / 尹杰著. —北京: 北京工业大学出版社,
2012.2

ISBN 978-7-5639-2970-2

I. ①品… II. ①尹… III. ①品牌—企业管理—案例
—分析—世界 IV. ① F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 000676 号

品牌真相

著 者: 尹 杰

责任编辑: 姜 山

出版统筹: 陈龙海

封面设计: 久品轩

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 24

字 数: 368 千字

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2970-2

定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

谨以此书献给为中国经济发展和中国品牌建设作出贡献的人们！

人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。

——《孙子兵法》

自序 PREFACE

20世纪80年代，父亲从上海出差回来，带回了一大堆暖水瓶、雨鞋、牙膏、洗洁精等生活用品，其中还有我引以为豪的一块梦寐以求的“上海牌”手表。我当时就问爸爸为什么买这么多东西回来，爸爸告诉我去一趟上海出差不容易，上海产的东西非常好，所以就带回这么多好东西来。上海产的就是好东西，这也许就是当年十几岁的我对品牌的初步认识。

计划经济年代，人民群众的基本生活需求是第一位的状态下，品牌烙印在我的脑海里，以至于到今天我对品牌的赞誉还情有独钟。当电视及新闻媒体大量普及后，我认识了北京的“天坛衬衫”、上海的“白猫洗衣粉”、上海的电子产品、天津的“海鸥手表”，也知道了广州的“亚洲汽水”、四川的“天府饮料”。

随着改革开放，大量的品牌涌现在眼前，海尔、康佳、娃哈哈、农夫山泉、美的和格力，早期的电视机让我知道了松下、夏普、东芝。这种早期的启蒙，使我在日后的工作和学习中更加关注品牌。

学校毕业以后，第一份工作不是我大学所读的医科，而是进入一个外资企业，我从中又学习到了许多管理方面的知识。这一段经历以至于后来我进入零售行业都不是偶然。

有了企业的管理经验，在商业的领域里我不断地充实自己，而在大型商业连锁机构的经历，又进一步地使我有机会进行实地的消费行为及消费心理的探索。五年多的企业研究，五年多的产品研究及消费行为研究，又让我花了近五年的时间开始从事品牌研究。

在近十年的企业品牌化的市场中，我发现并没有多少企业真正品牌化，可以说现在充斥市场的快速消费品领域中，几乎都是改革开放初期沉淀下来的品牌，而近十几年很少有新的市场品牌出现，比如在服装业、白酒业、饮料业甚至包括方便面业，大到汽车业、家电业都很少有新品牌出现。近十几年里，许许多多的企业和企业家不停地听培训课，不断地学习国际品牌，可为什么反而诞生的新品牌却不多，新生的企业品牌竞争力还不如改革开放前期不是所谓科班出身的企业家所做出的品牌？

在充满疑惑的心情下，我开始了新的课题研究，终于发现长期以来在我们的周围存在着一种不正常的现象——许多专家、学者、企业家及所谓的一些培训公司，开口闭口“可口可乐”、“宝洁”、“路易威登”、“阿玛尼”，这些企业品牌在不知不觉中被神化，以至于我们在与身边的企业家交流时，总是对这些品牌企业充满了盲目的崇拜和无知的疑惑。甚至在大部分经济营销管理书籍中，这些企业也被描述得尽善尽美，品牌故事作为企业家们茶余饭后津津乐道的主题，好像不知道就很落伍，没有上过培训课就不是企业家一样。

很多企业家以整天飞来飞去听所谓的成功学、管理学的课程为荣，以至于现在培训公司越办越多，可爱的企业家整天陶醉在听起来充满激情，几乎找不到错的大道理中，而听完后却发现那些几乎

都是些没用的名词和所谓的营销方法，反而没有做好企业。

岂不知，没有一个企业是靠听故事、上培训课做起来的，柳传志、张瑞敏、宗庆后以及比尔·盖茨、巴菲特好像没有整天飞来飞去靠听培训课来做企业。在培训行业里除技能培训是有效的，其他的所谓培训几乎都是激情故事而已，尤其是张口闭口谈国际品牌成功故事，都是一种流行却不能真正对企业有重大帮助的东西，所以企业家应该静下心来，认真研究某个企业或者某个品牌，而不能把品牌当做用来充实聊天话题的一个工具。

记得马云曾说过：把80%的MBA开除了，要不送回去继续学习，要不什么时候忘了书上的东西再回来吧。2001年马云把四个同事送回了MBA，一个去了哈佛，一个去沃顿商学院。马云在看他们时专门说：“你回来时告诉我忘了MBA教的一切，你就毕业了。如果还是条条框框，你还没有毕业，继续回去学。”当然马云不是“仇恨”MBA，而是说如果靠背几个听课学来的名称和听来的品牌故事对企业是帮助不大的。

常言道：知己知彼，百战不殆。在中国已经成为国际市场重要组成部分的今天，中国企业应该去正确地了解国际品牌，从中找到真正对自己企业有帮助的部分。只要找到对手的弱势，将自身品牌优势发挥出来，本土品牌也完全可以成长为跨国品牌。不能让我们的企业连方便面都靠康师傅、统一，饼干靠达能，啤酒靠朝日。

我经过认真学习和研究，将国际品牌及国内知名品牌的成功与失败都进行了剖析，希望如实还原一个品牌的真实面目，系统地阐述一个品牌诞生到发展的全过程，并且新增加了一些具有颠覆性的观点。

此书收入了19个案例，每个选入的品牌都具有划时代的意义和市场格局，有的不一定是大企业大品牌，但每个品牌都有其独特的成功和经历的波折，打破了以往品牌类书籍有关成功学的品牌叙事方法，而是同时把品牌的失败经历、风险及发展机会作为重点来综合解析描述。

本书中每个品牌解析大都由品牌纪事、品牌的营销策略解析、品牌的商业模式解析、品牌的历史风波及发展中问题解析、品牌真相（以别具一格的方法综合解析品牌的成功与问题）、品牌案例对企业的启示，共六个大的方面组成。19个案例涉及不同行业、不同市场，几乎每一个品牌的成功要素都可以让其他企业或者品牌借鉴；有的品牌看似规模小，但其营销策略或商业模式却可以让大企业或者大品牌借鉴和得到启示。从产品到商品品牌、从企业到市场格局、从企业品牌到投资理论，19个品牌案例，将为读者较为全面地呈现成功品牌各个环节的关键要素。

本书从案例品牌的产品、营销、渠道、品牌等不同的成功模式和不同的角度解析每一个品牌密码，在品牌解析过程中运用营销学、经济学、品牌管理、经营管理、消费心理及消费行为学、品牌策划学等方面原理，剖析每一个品牌模式，并且另外提出两个新的观点——“品牌模糊时代”和“偶尔消费行为学”，是一种打破常规的新手法写作解析模式。

本书中涉及的新案例是很少有书籍全面综合分析的，比如瑞士历峰、欧舒丹、竹叶青、玛氏食品、屈臣氏等，希望读者从中找到属于自己的品牌真相的要素，来成就自己的事业。

谨以此书献给品牌企业家和品牌爱好者！

目录 CONTENTS

第一部分：世界知名品牌

世界第一品牌：可口可乐（Coca-Cola） / 002

可口可乐对消费者心理和行为的准确把握，以及恰如其分的广告传播塑造了其美国精神和文化象征的品牌形象，并结合无处不在的直销策略解决了产品的销售问题，成就了可口可乐今日的辉煌。可口可乐成为被列入吉尼斯世界纪录的全球顶尖软饮料公司之一，是世界销量排名第一的碳酸饮料，在全球拥有48%的极高市场占有率。

芬兰小镇的世界品牌：诺基亚（Nokia） / 022

人性化的设计理念是它制胜的法宝，以性价比高、实用性强和设计精美的优点，掩饰了当年技术和品牌不占优势的弱点，赢得了市场的认可，并借助巧妙的定价，以及贬值速度慢的特点占领了大量的市场份额。成功没有使它故步自封，而是反过来提升技术能力，以实力确保了市场份额的稳定，最终成为世界上最大的通信设备供应商之一。

世界上最大的餐饮集团：百胜集团(Yum Brands) / 048

通过资源整合，收购具有一定市场基础和成熟的经营管理经验的品牌，获得完整产业链和技术互补优势。通过旗下各品牌间的差异化经营，实现了资源优势和渠道共享，以多品牌连锁获得了开店数量的优势，由此获取了大量的市场份额，阻击了对手的竞争，最终成为全球餐厅网络最大的餐饮集团。

国际知名香气护理品牌：欧舒丹 (L'Occitane) / 069

利用其在化妆品核心链上多年的积累，凭借产品原料的自身优势，塑造了时尚与优质的产品形象，并以大品牌均未重视的冷门产品护手霜为重点，巧妙地避开了与大牌护肤品的正面冲突，赢得了市场的高度认可。在创立30年的时间里迅速扩张，在全球近85个国家开设了逾1600家分店。

全球领先的糖果公司：玛氏糖果 (Mars) / 082

依靠着创始人独到的管理风格和敏锐的市场眼光取得了第一步的成功，以巧克力产品来树立市场形象，随后又进行了多元化发展，将业务触角延伸到多个领域。凭着擅长对成熟的产品品牌和市场成功经验进行复制的特点，成为全球最大的食品生产商之一，是世界巧克力和糖果行业的领导者。

世界品牌管理经典：宝洁（P&G） / 102

凭借对消费者行为和心理的研究，实现了产品的研发与消费行为同步，利用多品牌战略占领了更多的市场份额。成功的广告诉求和营销策略提高了消费者对产品的认可度和购买率，使其成为全球最大的日用品公司之一，并获评为全球500强中第十大最受赞誉的公司。

世界第二大奢侈品公司：瑞士历峰（Richemont） / 121

通过对众多奢侈品品牌的并购和收购，拥有了完备的产业链体系，同时也为其内部提供了技术工艺、设计开发及市场的共享资源。其奉行的完美渗透策略不仅实现了旗下各品牌的产品间渗透，而且完成了旗下品牌与品牌间渗透，进而占据了全球奢侈品品牌第二位的宝座。

世界一流的娱乐科技公司：IMAX / 138

利用技术创新制造卓越的观影效果，引导消费者观影趋势，并通过数字拷贝技术降低了商业成本，解决了制约其发展的资金禁锢。通过和好莱坞合作，使其进入了主流商业市场，构建了它在娱乐业中的品牌影响力，同时也解决了片源问题，而电影《阿凡达》的上映更是帮助它大获成功。

世界上畅销最久的玩具：芭比（Barbie） / 157

紧跟时代潮流使它具备了无与伦比的魅力，更成为超越玩具定义的文化符号。而对儿童心理的充分了解使其承载着女孩们的梦想，为其赢得了人们的青睐。通过积极融入奢侈品圈子，它拥有了出众的品牌附加值，而涵盖了各个档次的丰富产品线又成为防御竞争对手的有力防火墙，诞生50年仍魅力不减。

第二部分：中国知名品牌

中国制造的奇迹：美的（Midea） / 180

坚持多元化策略，以收购和并购的形式进入有发展潜力的行业，不但因此拥有了中国最大最完整的产业链，也确保了它在市场中位于前列的主导地位。通过业务专业化运作，实现了各产品和品牌之间的营销互补和互相借力，以此占领了较大的国内市场份额，打造了销售额逾千亿的商业帝国。

体操王子的神奇品牌之路：李宁 / 197

奥运冠军李宁的名号给公司的品牌深深烙上了他个人的印记，并凭借敏锐的体育营销策略在世界范围内被更多的目光所关注。在产品中融入东方元素的特性，提高产品技术含量等一系列新举措成为其有效地抵御竞争对手的最大优势，并实现了在国内市场对阿迪达斯的超越。

民间传说创名牌：云南白药 / 213

凭借带有神秘色彩且功效显著的配方，聚焦于那些被消费者高度认可的产品市场，创新地将配方转化为“添加剂”，添加到消费者熟知的成熟产品中。这一独特商业模式让云南白药获得了成功，紧扣市场需求进行多元化产品延伸，一次次在跨界营销中创造了奇迹，延续了这个问世百年的产品的传奇。

中国八大名酒之一：水井坊 / 230

抓住超高端白酒市场空白的时机，进行了准确的市场定位，并在价格上避开了与其他名酒的正面竞争，以更悠久的历史为卖点，实现了与茅台和五粮液等名酒的区隔。通过将传统的酿酒文化与高档时尚生活元素的良好结合，得到了高端消费阶层的高度认可，从而成为高端白酒阵营的新秀。

个人护理专家：屈臣氏（Watsons） / 249

通过经营传统大众品牌和差异化的自有品牌的商业模式显示了其与众不同的风格，利用自有产品优势牢牢地抓住了消费者的消费心理，赢得大量忠实的消费群体，并通过不断地产品升级、情感升级，长期低价促销等多种体验式营销制造了消费者的充分依赖性，成为美妆零售业的杰出代表。

中国茶叶快品牌：竹叶青茶 / 263

及时看到了国内茶叶市场的杂乱无章，抓住了发展的契机，大打其品牌茶叶之道，在中国茶叶行业中脱颖而出。通过品牌提升来弥补自己不在良品茶叶产区的劣势，彻底地摆脱了品类的影响和制约，以产业营销的创新模式，最终使品牌大于品类，成为中华第一茶品牌。

中国最大的户外用品品牌：探路者 / 276

游刃有余地挥舞着“细分市场”这把利剑，明智地避开了产品同质化的体育用品市场。选择了与之关联却又不同的户外用品行业，以对产品的不断创新满足了消费者的需求。在创立仅仅10年的时间里实现了以年均复合增长率超过50%的速度健康成长，轻而易举地坐上中国户外用品第一品牌的头把交椅。

巴菲特看好的中国汽车品牌：比亚迪(BYD) / 293

通过模仿引起品牌关注，随后准确地抓住了消费心理，将性价比优势发挥到最大化，借机占领了市场份额。凭借狼性渠道策略实现了渠道的高速扩张，稳定了品牌地位，成为电动车领域的领跑者和全球二次电池产业的领先者，并因为其迅猛的发展势头而获得了“股神”巴菲特的青睐。

江南名楼创名烟：黄鹤楼 / 313

通过打造“华、溪、楼、王”的理念，成功立足于消费者脑海，并插入高端烟阵营，以标杆性高端产品迎合了消费者对此类产品社会性价值的需求。依靠价格路线提升品牌形象，同时避免了与竞争对手的冲突，进而赢得了消费者的青睐，然后通过延伸产品系列实现了品牌效应的扩大化，占领了高档烟的市场。

卓越网创始人再度出手：凡客诚品（VANCL） / 333

汲取了先行者的营销教训，充分利用网络优势，以低价高效的广告传播，通过与消费者互动的口碑传播，以及病毒式营销的策略，实现了对市场的迅速占领。借助“凡客体”和恰如其分的代言人，契合了消费群体追求另类的特性，并确立了自身独特的品牌个性，从而获得了消费者的喜爱和资本市场的追捧。

第三部分：尹杰品牌观点

品牌杂论 / 356

产品或品牌在抓住忠诚客户的同时，必须对消费者的偶尔消费行为进行研究。因为偶尔消费引发的购买基数庞大，这种消费行为才是支撑企业庞大业绩的关键。

很多品牌其实是在用很复杂的东西做简单的事而产生不简单的效果，而不是用很复杂的方法做很复杂的事情。

品牌模糊时代 / 359

中国市场目前不是一个成熟或走向成熟的消费市场，而是受全球一体化挤兑影响而跃进式发展的市场，消费者也没有受过完整的市场教育，不可能像发达国家一样，随着经济的充裕而忠诚度增加，反而会因经济上富裕而更加显示个性。正是这样一个市场环境，才导致今天的品牌模糊化，品牌形象的弱化。

偶尔消费行为学 / 363

中国市场成了奢侈品在全球的第二大市场，中国奢侈品市场占到了全球的25%，首次超过美国。依照常理，美国、日本、英国、法国等一些发达的国家才是奢侈品的最大市场，就是因为偶尔消费行为，才导致了中国市场这个并不发达，尚在发展中的市场成为奢侈品的大市场。

第一部分：世界知名品牌