

品牌之殇

◎张智翔 向洪 师帅 主编

◎资本是船，品牌是帆，有了品牌之帆，资本之船才能一帆风顺。

◎今天的市场竞争实质上是品牌的竞争。品牌意味着高附加值、高利润、高市场占有率。

◎一个国家、一个地区、一个企业是否拥有自己的强势品牌、知名品牌是经济水平发展与否的标志，是综合实力强弱的集中体现。创立、培育与发展知名品牌，已成为企业、政府乃至国家的长期发展战略。

◎中国需要世界级品牌！中国缺乏世界级品牌！是什么原因阻碍了中国品牌成为世界强势品牌？本书将为你揭开谜底。

中国

品牌战略

的误区

与批判

品牌之殇

中国 品牌 战略

的误区与

批判

学术顾问：张忠元 邓星盈 唐小我 罗映光

安 劬 韩保元 许继英 熊 刚

刘存绪 程民选 康超光 祝小宁

刘兴国 薛 京 薛 斌 吴启全

总 策 划：向 洪

主 编：张智翔 向 洪 师 帅

 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌之殇：中国品牌战略的误区与批判/张智翔，向洪，师帅主编．—北京：中国时代经济出版社，2005.1

ISBN 7-80169-674-3

I. 品… II. ①张…②向…③师… III. 企业管理：质量—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142338 号

品 牌 之 殇

中国品牌战略的误区与批判

张智翔 向洪 师帅 主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 68320498 (编辑部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	15.25
字 数	234 千字
印 数	1~6000 册
定 价	23 元
书 号	ISBN 7-80169-674-3/F·307

版权所有 侵权必究



前言

中国需要世界级品牌

今天的市场竞争实质上是品牌的竞争。品牌意味着高附加值、高利润、高市场占有率，一个国家、一个地区、一个企业是否拥有自己的强势品牌、知名品牌是经济水平发展与否的标志，是综合实力强弱的集中体现。创立、培育与发展知名品牌，已成为企业、政府乃至国家的长期发展战略。

随着中国加入 WTO，国内市场竞争更为剧烈，国际上许多具有百年历史的强势品牌进入中国市场的障碍大大减少，民族产业受到国家政策性保护的優勢將漸漸喪失。大量外資品牌搶灘中國市場，與中國民族品牌展開爭奪戰，新的一輪高潮已經開始。目前外資品牌在我國各個行業都在大舉搶占市場份額，處於內外夾擊境地的中國企業面臨着最嚴峻的挑戰。

不少專家學者紛紛為中國企業開出應對的處方，其中“品牌化”被認為是國內企業發展的必由之路。中國企業只有適應國際化潮流，建立強勢品牌，才能提高競爭能力。但是，如何建立強勢品牌却是國內企業界面臨的迫切問題。

近年來我國有不少企業採用品牌戰略獲得了成功，有的甚至躋身國際知名品牌的行列。然而，更多的企業並未能成功地實施品牌戰略，有的曇花一現，有的根本從未形成氣候。最令人痛心的是許多已經具有一定知名度的品牌卻因為各種原因的失誤而使自己成為了流星。

國際成功品牌的背後，都有一套科學的品牌管理体系的支持。建立科學的品牌营销体系，特别是品牌管理体系，对于实施品牌战略特别重要。此外，中国企业在实施品牌战略的过程中也存在着许多偏差，从而导致许多中国企业实施品牌战略并不成功。这里，我们从不少中国企业实施品牌战略失败的经验教训中，对比国外强势品牌成功的例证进行分析、对比、



研究，编写成书，找出不足，总结经验教训，希望能对中国企业实施品牌战略有所帮助。

本书中所选用的国内企业案例，均是媒体公开披露过的，我们本着客观的原则对其进行分析、介绍。

本书在策划、编写过程中，中国社会科学院、北京大学、中国科学技术大学、浙江大学、吉林大学、中山大学、西北工业大学、四川省社会科学院、西南财经大学、西南政法大学、电子科技大学、西南民族学院、西南交通大学、四川生殖卫生学院有关专家学者参与了策划、指导，在此表示感谢。此外，本书在完成过程中，陈静、向洪、张杰涵、张苏萌、谢炬、游勇、陈传杰、高文字、文强参与了资料准备和编写工作。

作者

2005年1月



目 录

■ 前言 中国需要世界级品牌 / 1

1. 品牌之殇

1

洋品牌纵横中国 / 1

中国品牌内功暗弱 / 8

品牌的价值 / 19

先锋品牌的优势 / 21

2. 品牌环境不容乐观

23

管理部门说了算还是市场说了算 / 23

地方保护妨碍名牌事业发展 / 24

不注意保护知识产权 / 25

制止假冒名牌成本高昂 / 29

3. 品牌管理不成熟

32

“名牌”创出一劳永逸 / 32

为品牌而品牌 / 37

品牌即是高档价 / 38

定价：部分是艺术、部分是科学 / 42

案例分析：沃尔玛的成本控制 / 44

高管素质伤害中国名牌 / 47

案例分析：麦当劳的品牌战略 / 47

案例分析：可口可乐的品牌谋略 / 52



4. 品牌策划的误区

56

品牌策划不可忽略 / 56

策划成为“概念”的天下 / 58

空洞的文案 / 59

广告策划的重点 / 60

广告主的策划误区 / 61

策划人的误区 / 63

案例分析:施格兰冰露为何昙花一现 / 66

案例分析:对麦当劳品牌战略的反思 / 67

5. 广告无创意

72

广告创意中的通病 / 72

他山之石:知名品牌的广告创意 / 75

案例分析:联想昭阳的广告创意 / 82

缺乏经典广告语与品牌广告语 / 85

案例分析:耐克——让创意更富价值 / 89

案例分析:美容界魔女的免费广告创意 / 102

6. 品牌形象缺失

105

知名品牌为何公众亲近度低 / 105

跟风发展,特色不特 / 106

塑造品牌形象的策略 / 108

案例分析:娃哈哈纯净水的明星歌曲路线 / 110

赋予品牌人性情感 / 114

案例分析:塑造叛逆形象的耐克 / 119

案例分析:麦当劳为何在中国火爆 / 122

7. 赞助缺乏战略高度

124

赞助公益事业与品牌形象 / 124



- 缺乏战略高度的捐赠 / 128
- 案例分析:肯德基在中国的公益活动 / 132
- 比广告更有“广告”效果 / 138
- 中国企业体育赞助的误区 / 140
- 企业赞助体育的方式 / 141
- 案例分析:赞助体育使礼维牛仔脱胎换骨 / 149

8. 对广告的迷信

153

- 罗马一日可建成 / 153
- 广告造不了名牌 / 156
- 广告对品牌是把“双刃剑” / 161
- 广告促进品牌形象塑造的条件 / 167
- 案例分析:“七喜”利用广告扭转产品形象 / 168
- 案例分析:广告拯救丰田在美国的市场 / 172
- 案例分析:耐克为何能够高速度创立名牌 / 174

9. 品牌核心价值缺失

176

- 在保暖内衣价格跳水的背后 / 176
- 品牌核心定位最重要 / 177
- 品质是品牌的生命 / 178
- 案例分析:索尼永远专业 / 179
- 案例分析:耐克品牌的核心价值 / 180
- 案例分析:P&G 的品牌策略 / 185

10. 品牌扩张的困境

191

- 品牌可以任意延伸 / 191
- 品牌延伸并非完美无缺 / 194
- 为什么品牌延伸容易坠入陷阱 / 195
- 张海为何使健力宝“翻船” / 197
- 旧瓶装新酒 / 199
- 如何兼顾短期效益 / 200



特许经营:高不成低不就 / 201

11. 品牌竞争的误区

207

品牌竞争的实质是服务竞争 / 207

杀价竞争不如创造品牌 / 209

创造整体竞争优势 / 211

超越市场份额 / 213

案例分析:百事可乐利用广告巧妙打击竞争对手 / 216

案例分析:阿迪达斯与耐克竞争的品牌策略 / 217

12. 中小企业品牌意识淡漠

221

只有大规模才需要品牌 / 221

中小企业实施品牌战略要过五关 / 223

中小企业品牌经营的八大策略 / 224

主要参考文献

234



1. 品牌之殇

过去十多年，中外企业的市场大战，使国内民族品牌受到极大的冲击。在 20 世纪 80 年代稍有知名度的民族品牌，不是被收购，就是被挤垮，即使留下来的也惨淡经营，真正发展起来的极为有限。外资品牌如 IBM、SONY、可口可乐等在中国市场取胜的一个重要的启示是，用先进的品牌营销策略与品牌管理技术抢占了中国行销的制高点。在这一方面，中国企业与之存在着极大的差距，国内企业以价格战作为主要的竞争手段，这是一种较低层面的原始竞争手段，基本上是以牺牲利润为代价来占领市场。以家电为例，国内企业每年销售 500 万台彩电带来的利润不及外资品牌 5 万台赢得的利润。

洋品牌纵横中国

我国大城市消费者已有很强的品牌消费意识，中小城市及农村市场品牌意识也渐渐增强。年轻人以追求知名品牌的消费来实现自我价值，已成为一种时尚。他们从小在消费外国品牌如“雀巢”、“麦当劳”中长大，以至于发展成以追求外国品牌为时髦，这不能不让有识之士为国内民族品牌担忧。

在中国市场，外资品牌通过合资、独资或兼并收购等多种方式，创造了一个个成功的本土化品牌。相比之下，我国除了开放较早、竞争比较完全的行业如家电、化妆品、食品饮料等行业品牌发展较好以外，受国家政策保护限制的产业，品牌营销仍是一片空白，真正的强势品牌几乎没有。曾经“牛气冲天”的“秦池”、“爱多”、“巨人”等国内民族品牌，也都是“昙花一现”。

在国内品牌步履蹒跚的同时，“洋品牌”却在大举进入中国市场。



随着世界经济的迅猛发展，各国的市场已逐渐趋向国际化，于是一些发达国家著名企业的名牌产品大量涌入发展中国家和地区。据不完全统计，随着国民购买力的增强，我国每年进口的日用消费品已由 20 世纪 80 年代初的二、三十亿美元，到如今保守地说也有二、三百亿美元。如果连同现今境内的 30 多万家“三资”生产的“准洋货”也包括在内，那就更多了。

“洋货”在我国消费者心目中占据了重要的位置。

部分中国老百姓以买得起“洋货”，作为身份的标识和地位的象征，十分迷恋和崇尚进口商品！

对此，德国的《商报》在前不久的一则电讯里曾以《外国人凭借名牌又一次占领了中国市场》为题，评述了这一现象：随着中国人慢慢富裕起来，他们对自己的生活也有了更高的要求，喜欢进口的名牌商品。他们希望使用日本富士公司和美伊斯曼柯达公司生产的胶卷，购买普罗克特—甘布尔公司、约翰逊父子公司和友尼莱佛公司出口的洗发露、香皂、牙膏和化妆品，更渴望坐“奔驰”和“宝马”牌汽车……于是，国际性跨国公司和名牌生产企业便蜂拥而至。在中国，抢滩彩电几乎占据了我国 1/3 的天下，直逼得中国内地的彩电企业频频召开峰会，不得不取“降价”之策来争夺市场；在洗涤、护发用品市场，属外国品牌和“三资”品牌的可说不下 80%；在饮料市场，人们对“可口可乐”、“百事可乐”等品牌早已情有独钟，在一些大城市，这些“洋牌子”饮料市场占有率竟高达 85%……

尽管我国政府按照规划，采取了一系列举措“阻止”外国品牌“入侵”，保护民族工业的发展。但是，随着中国加入 WTO，“关税壁垒”对“洋品牌”已经不复存在，加上不少“洋品牌”已经实施了本地化战略。因此，对“洋货”凶猛的攻势，中国的企业界或多或少呈现出“无可奈何花落去”的景象。

对此，一位西方发达国家经济界人士指出：现在中国的不少国有企业虽更新了设备，投入了新技术，但却忽略了适合时代的营销战略和大规模的广告宣传活动，最重要的是没有创造出自己的品牌商标，更是其典型的错误。



中国品牌离顶级品牌有多远

了解中国品牌与世界品牌的差距，数字是最能说明问题的，我们来比较一下 1997 年中国最有价值品牌的品牌价值评估结果以及 1997 世界最有价值品牌的品牌价值评估结果。

根据北京名牌资产评估事务所的评价，中国 1997 最有价值的品牌价值如下表所示：

单位：亿人民币

品牌	企业名称	品牌价值
红塔山	云南红塔烟草（集团）有限责任公司	353
长虹	四川长虹电子集团公司	182
海尔	海尔集团公司	118
一汽	中国一汽集团公司	72.76
KONKA	康佳集团股份有限公司	55.64
999	三九企业集团	42.52
五粮液	四川省宜宾五粮液酒厂	41.82
联想	联想集团公司	41.06
青岛啤酒	青岛啤酒股份有限公司	34.08
新飞	河南新飞电器有限公司	31.84
美的	广东美的集团股份有限公司	29.36
小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	29.28
轻骑	中国轻骑摩托车集团公司	29.05
古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	27.56
鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯绒制品股份有限公司	24.56
华北	华北制药股份有限公司（集团）	24.25
嘉陵	中国嘉陵工业股份有限公司	22.28
金城	金城集团有限公司	21.76
双星	青岛双星集团公司	20.89
双汇	河南漯河市双汇实业集团有限责任公司	17.98



而根据美国《金融世界》杂志的报道，1997 世纪最有价值的品牌价值如下表所示：

单位：亿美元

排序	品牌名称	品牌价值	销售收入	营业利润
1	Coca - coca (可口可乐)	479.78	130.00	40.40
2	Marlboro (万宝路)	476.35	131.52	56.50
3	IBM (国际商用机器)	237.01	676.00	77.20
4	McDonald' s (麦当劳)	199.39	106.87	25.87
5	Disney (迪斯尼)	170.69	118.50	22.95
6	SONY (索尼)	144.64	417.92	27.39
7	Kodak (柯达)	144.42	157.60	19.40
8	Cillette (吉列)	119.92	23.86	10.98
9	Budweiser (百威)	119.85	70.85	14.18
10	Nike (耐克)	111.30	86.82	13.35
11	Kellogg' s (凯洛洛)	106.68	54.80	9.20
12	AT&T (美国电话电报)	103.92	505.15	87.46
13	Nescate (雀巢咖啡)	103.37	57.92	9.92
14	GE (通用电器)	102.89	86.30	14.20
15	Hewlett - Parcakard (惠普)	94.23	381.00	36.95
16	Pepsi (百事可乐)	93.20	48.50	8.50
17	Misrosoft (微软)	89.93	86.71	30.78
18	Frito - lay (弗里托来)	89.91	61.00	12.80
19	Levi' s (利维)	81.67	55.70	8.70

从上面的两个表中我们看得出中国品牌与世界品牌的差距。在我国消费品类的产品中只有“红塔山”能够与世界级品牌进行比较，但与同类产品的万宝路相比，“红塔山”品牌价值为 353 亿人民币，而“万宝路”达



到了 476.35 亿美元，差距达到十几倍之多。再看其年销售额“红塔山”为 189.45 亿元，而“万宝路”却高达 131.52 亿美元，相差几乎 5 倍之多。从世界品牌的角度看，差距之大原因何在？

(1) 世界名牌已处于市场垄断地位，但仍保持高水平基础上的高速增长

近年全球经济增长速度始终在 2~4% 之间徘徊，但是，1997 年世界最有价值品牌销售收入增幅高达 40% 多，品牌平均销售规模 1995 年是 23.59 亿美元，1996 年达到 34.39 亿美元，前 20 位达到 172 亿美元，1996 年增长幅度达到 30.37%。

而我国前 20 位品牌平均增幅是 28%，但是他们是在低水平基础上的增长，50% 的增幅不及世界名牌 1% 增长所带来的效益。

(2) 世界名牌营业利润稳定增长，我们的利润增长远远滞后于销售收入的增长

1997 年世界最有价值品牌前 20 位，1995 年销售利润率是 16.55%，1996 年是 17.23%，品牌营业利润额平均增长了 28.98%。而我们 1997 年评选的前 20 位品牌，1995 年销售利润率是 14.58%，1996 年是 11.64%，下降了 2 个百分点，营业利润额平均增长也只有 2.03%，与销售收入 27.74% 的增幅远远不成正比。

在 1997 年评选时，我们发现企业利润普遍下降，这也是品牌竞争过程中的一个过渡现象。为了扩大品牌的市场占有率，企业一方面不断加大广告投入，平均以 60% 的增长幅度来保持品牌的影响，一方面不得不以大幅度降价的手段去争取消费者。降价竞争，在近几年几乎涉及了各个行业。

(3) 世界名牌收入主要来自于海外，而我国仅限于国内

世界名牌已经按照全球区域化的需要，在世界各地建立了大量生产厂或分销中心；我国企业参与国际竞争还只能是该产品的出口，而且出口的规模也很小。1997 年品牌平均出口额占销售收入不到 10%，1996 年出口基本没有增长，而世界品牌海外收入占到其销售收入的绝大部分，如本田汽车 42% 的收入来自于美国，可口可乐 70% 的收入来自海外。



中国名牌在合资合作中消失

中国自改革开放以来，吸引外资取得了重要的成就。截至 2000 年 5 月底，来自世界 180 多个国家和地区的投资者已在中国累计设立外商投资企业 34.95 万多家，合同外资金额超过 6323 亿美元，实际投入外资金额 3206 亿美元。中国已是世界上第二大外资输入国。

面对外国名牌大举入境抢滩内地的情形，我国众多民族工业的企业家，正以崇高的使命感和历史责任感，以拿不出中国名牌愧对国人自警，竭尽全力地发展壮大自己的名牌，努力与“洋品牌”匹敌抗衡，弘扬“中国制造”。

然而，在与“洋品牌”的战斗中，一些不明智的企业领导人却甘心不战而败，以种种理由搞合资合作，被“洋人”收编，扮演了一个“自己杀自己儿子”的可悲角色。

环视一下中国家电行业，著名冰箱制冷设备企业——扬子集团的“扬子”商标，在合资中被德国博西——西门子家用电器公司以 9600 万元人民币买断 50 年使用权。可 50 年后，我们的“扬子”商标也许早已被人们遗忘。在汽车行业，全国 250 家合资合作企业中，“桑塔纳”、“奥迪”、“夏利”等不少品牌国产率均达 70% 以上，但汽车仍挂的是洋牌子。在饮料业，原来形成的“亚洲”、“崂山”和“八王寺”等大品牌中，已有 6 家卖出或无偿转让了自己的牌子，与国外的“可口可乐”、“百事可乐”公司进行合资合作。在洗涤业中，美国的“宝洁”、英国的“利华”、日本的“花王”和德国的“汉高”等四大公司分别与我国最大的北京“熊猫”、四川“双猫”、广州“菊花”等企业合资生产“飘柔”、“海飞丝”、“潘婷”、“力士”、“奥妙”等产品，几乎垄断了 3/4 的中国市场……

更为惊人的是，一些外商在合资合作过程中，抓住地方政府和企业引资心切的机会，大肆收购国内名牌。据说，“金鸡”鞋油、“孔雀”电视、“洁银”牙膏、“洁花”洗发液等这些国内名牌的身价分别是 1000 万元、2500 万元、1000 万元、近 1000 万元人民币，买主占而淫，束之高阁或限量生产。同时，外商还普遍要求控股。在我国 14 家最大合资医药企业中，



有 13 家是外方控股的。著名的西安“杨森”，外方控股 52%；天津“史克”，外方控股 55%，原来的国产牌子都是被卖或转让了。

合资本是件好事，但有些企业置自己的名牌产品和优势项目于不顾，盲目地去换换烫眼的“合资”招牌，结果是弄巧成拙。如四川“天府可乐”，在 80 年代俏销全国不说，还拥有会员单位 100 余家，其生产规模、设备和效益在中国饮料业来说颇具优势。就是这样一个受消费者喜爱的产品，在合资大潮中与其说是挡不住“洋货”的冲击，不如说是抵不住合资的诱惑，竟也被美国的“百事可乐”给收编了。

难怪健力宝人痛心地说，前些年国内有八大饮料厂，每年都要定期开一次会，交流一下经验，而今，合资的合资，转产的转产，时光不再，筵席已散，想开个会也难找个合适的伴！此话，是多么苦涩和悲哀啊！

外商在抢注中国商标

外商在中国境内借助“合资合作”之际，压制、侵吞我国的知名商标不说，更有一些刁钻投机的不法之徒，竟堂而皇之地在世界各地频频抢注中国驰名商标。

据目前不完全统计，我国已有 250 多个商标被澳大利亚商人抢注，200 多个商标被日本商人抢注，50 多个商标被印度人抢注，在欧盟和拉美的一些国家和地区也有不少商人抢注了我国的商标……

请看下面一组著名商标抢注的事例：

“红塔山”这是一家几乎家喻户晓的名牌香烟，在东南亚市场的销售额超过“万宝路”、“三五”等其他国外品牌香烟，但由于没有及时到国外注册商标，“红塔山”商标被菲律宾的一家公司抢先注册。

上海冠生园总厂的“米老鼠”奶糖年近千吨，可是“米老鼠”名称图案商标未及时注册，便被广州一家“三资”企业先行注册后，然后转给美国迪斯尼公司，上海冠生园这一老字商标，只好停止使用。

“鹦鹉”牌手风琴产自天津，该厂有几十年的历史，产品质量堪称一流，只可惜未及时申请注册商标。后来该品牌打入日本时，日商捷足先登，抢先注册，致使天津“鹦鹉”在日本无根据地最后只好飞回国土，很



无奈地变成了“蜻蜓”。

钱江啤酒集团生产的“中华啤酒”曾委托美国一代理商在美销售，后来公司在美注册商标申请时，却从美国专利商标署获知，该商标早已被那位美国“伙伴”抢先注册了……

被我国消费者誉为“中国派克”的上海“英雄”笔，由于品质优良、价格适中而备受中外人士的喜爱。而这家老字号的“著名”商标，前些年却被尼泊尔的商人抢先注册。据说，仅此一项，“英雄”在国外一年就损失 300 万美元。

据悉，除了我国商标局公布的 16 个国家驰名商标在国外被不同程度地抢注之外，还有“竹叶青”、“青岛啤酒”、“五星”、“阿诗玛”、“全聚德”、“天坛”、“狗不理”等为数众多的老字号商标在国外抢注。

在这场争战中，为什么处于被动、遭败绩的总是中国企业呢？

一位研究商标的专家向笔者道出原因：中方多看重的是厂房、设备等有形资产，而外方却多偏爱商标这一无形资产。所以，在与精明的外商角逐中，你不吃亏才怪呢！

对此，笔者真诚地提醒和呼吁我们国内的企业家们，在开发某个新产品时，千万不要先生了“孩子”后再起名，甚至“等孩子满地跑了再去报户口”，那就晚矣！

中国品牌内功暗弱

一个少有名牌的贸易大国

在这个全球化经济的时代，中国的对外贸易行业是最早与世界经济碰撞的尖刀兵。

中国已成为世界主要贸易国之一，2000 年，外贸进出口总值达 4743 亿元，有望超过荷兰，跃居世界第 8 位。近年中国外贸进出口持续大幅增长，去年更是达到创纪录的 31.5%。尽管如此，中国目前仍然只是一个贸易大国而不是贸易强国，原因就在于：中国出口增长方式仍属于粗放的数量增长型，出口商品的附加值较低，出口竞争力不强。同居世界排名前