

杨兴国◎著

品牌发展到最高境界就会成为一种信仰，左右着人们的消费观念。本书则向你披露品牌制胜的秘密。

品牌 制胜

本土品牌理论的刷新之作
品牌大师李光斗等商界精英联袂推荐



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杨兴国◎著

品牌发展到最高境界就会成为一种信仰，左右着人们的消费观念。本书则向你披露品牌制胜的秘密。

品牌 制胜

本土品牌理论的刷新之作
品牌大师李光斗等商界精英联袂推荐



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌伐谋/杨兴国著. —北京: 经济管理出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-5096-2484-5

I. ①品… II. ①杨… III. ①品牌战略 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第112540号

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 孙 宇

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010)51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 21.75

字 数: 432千字

版 次: 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2484-5

定 价: 46.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

序言：不平的世界要靠品牌伐谋

托马斯曼说：“世界是平的！”

果真如此吗？

让美国、欧洲各国、日本来做品牌，中国、印度、拉丁美洲各国做 OEM 加工，大家相安无事，各得其所。真的是这样吗？

如果世界是平的，为什么人往高处走、水往低处流？

如果世界是平的，为什么无限风光在险峰？为什么只有“会当凌绝顶”，方能“一览众山小”？

如果世界是平的，为什么水在低处时静谧无波澜，水从高处向下就能形成气势磅礴的瀑布？

如果世界是平的，为什么日本汽车企业把一流产品送到欧美，二流产品留着自己用，三流产品拿到中国来销售？

如果世界是平的，为什么中国的服装加工厂出口 10 亿件衬衣才能换回一架空中客车 A380？

你的高度决定了你的重要性，你的高度越高，你的势能就越大。企业在产业链中所处的位置不同，获得利润的能力也会有显著的差别；基层品牌、中层品牌和顶尖品牌的品牌价值因为在“品牌金字塔”中所处的位置不同，获利能力也会有显著的变化。

所谓“世界是平的”这种论调是一个西方强国为第三世界国家所设下的危险的圈套！是欧美企业蚕食第三世界国家更多资源的麻醉药！是位于产业链优势位置的企业剥削产业链前端利益的安抚剂！是让全世界制造业安守本分地出卖初级劳动力的催眠术！

如果从全球的视野来看，这种不平在品牌方面表现的更为突出。发展中国家缺乏品牌优势，同样的原材料消耗，最后生产出来的价值量，只有发达国家的 1/6 到 1/4，甚至更少。在美国著名商业杂志《商业周刊》的“世界最有价值品牌 100 强”排行榜中，中国品牌至今还榜上无名。虽然“中国制造”为全球经济繁荣做出了巨大贡献，然而中国至今仍是“制造大国，品牌小国”。相对于国际品牌几十年，甚至上百年的发展历程，中国品牌大多还处于蹒跚学步的成长阶段。不可否认，中国品牌的弱势显而易见。

但是我们必须应对这种世界级品牌的全球化挑战，也必须把握住品牌战这一全球化留给中国的最后机会。因为这是一个向上的时代，这是一个升位的时代。

当下，能让中国社会从上到下都心潮澎湃、激动万分的一个字就是“升”！世界是不平的，有高低之分。GDP在升，人民币在升，消费者的需求也在升——中国社会各阶层都在寻求“升位”。

当下，也是从产品消费时代向品牌消费时代升位的关键时期。这种升位拥有两个方向的巨大跨度：一是覆盖的消费人口。从城市到农村，消费者的心理认知开始发生重大变化。二是覆盖的行业。从房地产、汽车、家电到服装、化妆品、饮料，林林总总，概莫能外。

我们不难看到，在市场经济的博弈中，有的铩羽而归，有的所向披靡，失败者失败的原因各不相同，但成功者成功的秘诀却惊人地相似，他们无一例外地借用了品牌这把利器。例如，可口可乐的百年辉煌、海尔的商业神话、蒙牛的快速崛起、王老吉的横空出世……

物竞天择，适者生存！自然界能够生存下来的生物种类总是随着环境变化不断调适变化，从低级到高级、从简单到复杂地进化、升级。品牌也是如此，不进行升位，就难以永续生存。

故此，中国企业在这“不平的世界里”要靠品牌伐谋，用品牌与营销升位来探寻自己的前途与命运。

当然，我们应该认识到，打造品牌是一个艰辛而漫长的过程，绝非一蹴而就。让一个品牌从小到大、从弱到强地成长起来，不仅需要胆识和激情，还需要滴水穿石的精神，更需要“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的谋略和睿智。

《品牌伐谋》一书作者杨兴国先生多年身处品牌实战第一线，结合个人多年在品牌建设中的经验感悟，将实践与理论相结合，成就了本书。语言流畅，通俗易懂，以品牌创建、发展、创新和维护为主线，从十个方面详述了品牌战略规划的具体操作方法及本土品牌实践中存在的诸多问题，并配合大量的实战案例解析说明，对中国企业理解品牌建设的意义及如何在激烈的市场竞争中打赢品牌战，具有现实的参考和借鉴价值。

“授人以鱼，不如授人以渔。”愿此书能惠及更多的企业和个人，助其打赢品牌战，也愿更多的中国品牌能破茧腾飞，冲向世界！

中国品牌建设第一人

中央电视台品牌顾问

李光斗

2008年6月8日

目 录

第一章 品牌之殇	1
第一节 中国品牌的困惑	1
第二节 中国品牌的差距在哪里	8
第三节 放飞世界品牌的梦想	14
专论 从国产手机全线亏损看品牌和销量的辩证关系	22
案例解析 中国茶：“有姓无名”的尴尬	25
案例解析 红旗：品牌错位下“神坛”	29
专论 地震危难见真情，请支持中国品牌	32
第二章 品牌战略	35
第一节 品牌战略——企业战略的核心	35
第二节 品牌战略——本土企业的“软肋”	40
第三节 品牌战略制胜的“七步棋”	46
案例解析 三星腾飞秘诀：卓越的品牌战略管理	52
案例解析 宝洁制胜的秘密武器——“四色球”	58
专论 品牌管理如何在企业管理中定位	60
专论 本土企业品牌经理现状的忧思	64
专论 从脑白金的崛起谈中小企业的品牌之路	67
第三章 品牌灵魂	71
第一节 走进品牌灵魂深处	71
第二节 提炼品牌核心价值的法则	75
第三节 恒久不变的品牌核心价值	83
第四节 本土品牌核心价值的硬伤	89
案例解析 诺基亚的成功之道：聚焦品牌核心价值	96
案例解析 哈根达斯：卖的不是冰淇淋，而是梦想	98
案例解析 霸王洗发水缘何霸气冲天	101
案例解析 诊断茅台	104
第四章 品牌识别	109
第一节 诠释品牌识别	109
第二节 规划品牌识别的误区	122
第三节 品牌识别的时空管理	125

案例解析 谭木匠：“小木梳”做出“大文章”	129
第五章 品牌架构	133
第一节 解析品牌架构	133
第二节 品牌架构的模式	135
第三节 探寻品牌架构设计的规律	148
案例解析 多品牌的差异化生存	153
案例解析 ThinkPad 和 Lenovo 能交相辉映吗	156
第六章 品牌资产	158
第一节 品牌资产内涵	158
第二节 提高品牌知名度	161
案例解析 借力央视《绝对挑战》，“创佳”扩大品牌影响	167
第三节 提升品质认可度	169
案例解析 三星笔记本赢在品质	175
案例解析 解读《安利品质宣言》	176
第四节 培育品牌忠诚度	179
案例解析 泰国东方饭店成功的秘诀	190
案例解析 数据库营销助甲骨文赢得中国市场	191
第五节 创造品牌联想	192
案例解析 尊贵联想的终极目标：劳斯莱斯	198
案例解析 提到冰箱，首先想到海尔	201
第七章 品牌延伸	203
第一节 品牌延伸是把“双刃剑”	203
第二节 品牌延伸的规律及原则	207
第三节 品牌延伸，该出手时就出手	213
案例解析 娃哈哈品牌延伸之路的反思	215
案例解析 莱阳“一枝笔”为何终成“败笔”	219
第八章 品牌传播	224
第一节 传播给品牌插上翅膀	224
第二节 冲破广告的迷雾	231
案例解析 低成本做广告的奇招	238
案例解析 恒源祥广告，何苦效仿芙蓉姐姐	240
第三节 获取品牌代言人的峰值	242
案例解析 洁尔阴请张柏芝代言的败笔	251
案例解析 耐克寻找乔丹之后的新生代英雄	253
第四节 品牌传播的聚焦之道	255
案例解析 雅客 V9 快速启动市场的营销魔方	261

第五节 事件营销的魅力	264
案例解析 文化盛宴：“创维—华帝新农村影院工程”	273
案例解析 事件营销，“神六”、“神五”为何冰火两重天	275
案例解析 剑南春：《大唐华章》演绎品牌文化	278
第九章 品牌创新	281
第一节 老化是品牌的宿敌	281
第二节 创新是品牌的“活力源泉”	285
第三节 品牌创新的风险管控	295
案例解析 宝洁创新成功的法宝：让消费者决定创新	298
案例解析 “变脸”让麦当劳更年轻	299
第十章 品牌危机	302
第一节 品牌危机初探	302
第二节 品牌危机的管理	305
案例解析 分众传媒“短信门”危机公关很幼稚	315
案例解析 强生妙手化“危机”为“机遇”	317
案例解析 肯德基化解“苏丹红1号”危机	321
附录：品牌对话	323
“和其正”能否与“王老吉”共分一杯羹	323
如何塑造企业家品牌	325
遏制和防范企业合资中的商标权流失	327
终端真能“为王”吗	330
借力外脑，要“鱼”更要“渔”	333
主要参考文献	335
后记：品牌如人	337

第一章 品牌之殇

在浩瀚星空中，在奥运赛场上，中国人都曾扬眉吐气，傲然屹立，然而在品牌竞技场上，我们却步履维艰，始终被挡在“国际品牌俱乐部”的大门之外。

第一节 中国品牌的困惑

2007年12月2日，从在广东省东莞市举办的“首届国际鞋业论坛”上获悉，2006年中国制鞋企业年产量突破100亿双，占世界年产量的68%。据统计，2006年全世界共生产了148亿双成品鞋，135亿双来自亚洲地区的制鞋企业，其中大部分来自中国大陆，而广东省东莞市成品鞋的年制造量竟占世界的60%。

就在这一天，由世界著名品牌大会主办机构世界品牌组织、美中经贸投资总商会等联合评选的“2007中国市场最具影响力世界著名品牌100强”在人民大会堂隆重揭晓，入选品牌包括微软、索尼、诺基亚、宝马、西门子、波音等25个制造业品牌，迪斯尼、沃尔玛、家乐福、麦当劳等25个服务业品牌，还包括劳力士、阿玛尼、轩尼诗、雅诗兰黛、路易·威登等50个奢侈品牌。

然而，在入选的众多品牌中，我们却难寻中国品牌的芳踪！

一、中国有世界级品牌吗

其实，这样的尴尬已非首次了，美国著名商业杂志《商业周刊》“世界最有价值品牌100强”排行榜每年都会闪亮公布，然而中国品牌年年榜上无名。

在浩瀚星空中，在奥运赛场上，中国人都曾扬眉吐气，傲然屹立，然而在品牌竞技场上，我们却步履维艰，始终被挡在“国际品牌俱乐部”的大门之外。

改革开放以来，中国成为世界上经济发展最快的国家之一，中国国家经济总量已跃升至世界第四位，贸易总量已位居世界第三位，中国物美价廉的商品遍布世界各地，中国成为“世界加工厂”。然而，我们却不得不面对一个事实：中国是一个生产大国，却不是一个品牌强国。

揭开2007年度《商业周刊》公布的“世界最有价值品牌100强”排行榜及2007年度世界品牌实验室公布的“中国500最具价值品牌”排行榜，透过两组数据的对比，我们不难看出中国品牌与世界品牌的差距。

“世界最有价值品牌 100 强” 排行榜前 10 名 “中国 500 最具价值品牌” 排行榜前 10 名

排名	国际品牌	品牌价值 (亿美元)	中国品牌	品牌价值 (亿元人民币)
1	可口可乐	653.24	中国移动	1100.54
2	微软	587.09	工商银行	805.46
3	IBM	570.91	CCTV	654.34
4	通用电气	515.69	海尔	640.00
5	诺基亚	336.96	中国人寿	588.67
6	丰田	320.70	长虹	583.25
7	英特尔	309.54	中化	582.90
8	麦当劳	293.98	联想	580.20
9	迪斯尼	292.10	宝钢	544.86
10	梅塞德斯—奔驰	235.68	中国中铁	523.12

通过上表可以看出，中国品牌价值与世界品牌价值相距甚远，可口可乐的品牌价值富可敌国，几乎是中国品牌海尔的 10 倍，是中国品牌前 10 位的价值总和。而中国最具价值品牌的前 10 位中许多是“中国式垄断”企业，而并非真正的市场竞争产物，比如中国移动是由庞大的垄断消费群体支撑的，这样的品牌能算是真正的品牌吗？

《商业周刊》指出：“我们要求上榜企业必须有 1/3 的利润来自海外市场，而且，在美洲、欧洲和亚太等主要市场都分别要达到一定的比例，这是我们认为是能够反映‘全球’这一概念的指标。”比如可口可乐的销售收入有 70% 来自海外（利润 80% 来自海外），而雀巢和飞利浦这一比例更高达 90% 以上。海尔和联想虽然在中国很有影响力，但其海外收入比例距世界品牌的门槛还有一段距离，因而被挡在“世界品牌俱乐部”的大门之外。

2005 年初，在美国享有“传播界最有影响力的女人”之称的奥美 CEO 夏兰泽（Shelly Lazarus）女士，在接受美国《商业周刊》采访时说：“联想和海尔不是品牌，迄今为止中国还没有真正的品牌！它们还没有把握真正意义上的品牌，还不懂全面贯彻始终如一的主张，以便在知性和感情两方面与人们建立关系，CEO 们或许明白他们品牌的含义，但是要把 CEO 们的看法向属下们贯彻却很难。”

夏兰泽女士此语语出惊人，在中国引起了轩然大波。当然夏兰泽女士此番话有失偏颇，笔者不敢苟同。联想、海尔虽然还不是世界级品牌，但它们在激烈的市场竞争中脱颖而出，已经证明了自身的品牌实力。不过从另一个角度看，这位“传播

界最有影响力的女人”的话却足以引发我们对中国品牌现状的思考：中国是个品牌弱国，中国绝大多数企业还没有真正领悟品牌的文化和内在逻辑，以及它对于消费者和市场营销的根本意义，中国品牌建设确实任重道远。

目前，中国经济高速发展，中国拥有的品牌数量已超过 170 万个，与美国不相上下。近年来，中国企业还频频荣登美国《财富》杂志“全球 500 强企业排行榜”，许多中国产品还在一定市场领域内占据世界 50% 以上的市场份额。然而中国真正的强势品牌却寥若晨星，世界品牌实验室专家组成员、世界经理人资讯有限公司创始人丁海森先生说：“中国只有海尔达到了世界级企业和世界级品牌的基本条件。”

AC 尼尔森与世界免税协会联合进行的调查显示，去年中国游客在境外旅游的人均购物费用高达 987 美元，位居全球第一位。为什么国人喜欢在境外疯狂购物呢？因为人们追逐世界名牌的热情高涨，而中国缺少自己的世界名牌。

二、“制造大国，品牌小国”的尴尬

在全球各大都市的商场中，随处可见“中国制造”的身影，却难寻“中国品牌”的芳踪，从“制造”到“品牌”，虽是一词之差，然而给企业带来的价值却有天壤之别。

北京大学经济管理学院一项统计数据显示，2006 年中国生产的商品平均价值只有全球商品平均价值的 1/6，这就意味着中国每生产一件商品，则要“买一送五”。

根据北京大学经济管理学院的统计分析：2006 年中国的 GDP 总量约为 2.6 万亿美元，相当于全球总量 45.8 万亿美元的 5.6%。2006 年中国生产了全球总量 51% 的水泥、33% 的钢材、42% 的建筑业材料、38% 的服装、35% 的纺织品、35% 以上的家电等电子产品，等等。在如此大的国际市场份额中，中国企业又获得了多少价值呢？以 5.6% 的份额除以最保守的 35% 的市场份额，得出中国商品价值仅为全球商品平均价值的 1/6。

亚洲最大的服装和纺织品贸易商 Li&Fung 的董事长 William Fung 有一个著名的“3 美元”论断，他说：“平均来讲，在 1 美元的出厂价和 4 美元的零售价之间存在 3 美元的差价，与其去拼抢已经少得可怜的 1 美元制造成本，不如集中精力去瓜分那 3 美元的蛋糕。”而不幸的是，“中国制造”恰恰在为这 1 美元拼抢。

来自中国纺织品进出口商会的一项最新统计显示，美国从意大利进口服装的平均单价是 22.84 美元，从法国进口服装的平均单价是 22.42 美元，从全球进口服装的平均单价是 3.19 美元，而从中国进口服装的平均单价是 2.84 美元，还不到国外一张电影票的价钱。2003 年中国东莞市和其他几个南方地区贴牌生产了全球三大男衬衫品牌 40% 的市场份额，平均每件衬衫的出口价格是 50 多元人民

币，贴上国外牌子在美国的零售价格是每件 70 ~ 120 美元，中国企业生产出口的衬衫平均一件只有 0.3 ~ 0.4 美元的利润。

薄熙来在第九届 2005 北京《财富》全球论坛期间曾说：“中国只有卖出 8 亿件衬衫才能进口一架空中客车 A380。”

“中国制造”价格偏低并非服装产品的孤立现象，我国的鞋、玩具、茶叶、钟表、家具、日用陶瓷、家用电器、自行车、文教体育用品等产品的出口量都名列世界前茅，然而因为缺少知名品牌，产品价格却远远低于其他国家的同类产品。

目前中国是世界第一大制鞋国，全球 68% 的成品鞋都产自中国。然而，据《环球时报》报道，一双售价为 299 瑞典克朗（1 瑞典克朗约合 1 元人民币）的“中国制造”女式皮鞋，皮鞋进口商支付给中国生产商的价格只有 70 瑞典克朗左右，而中国生产商每双鞋的实际利润只有五六元人民币。中国品牌鞋与国际品牌鞋的价格也相距甚远，双星鞋与美国耐克鞋的制造成本只有几美分之差，然而两者的销售价格却相差整整 5 倍。

中国生产了全世界近 80% 的玩具，一个芭比娃娃在美国市场上的价格为 9.9 美元，而生产芭比娃娃的中国企业只能拿到 35 美分的加工费，其他的玩具如维尼熊、迪斯尼等也基本如此。而当这些“中国制造”的玩具贴上洋品牌以“洋货”身份返销中国市场时（这类产品占国内品牌玩具市场份额一半以上）立即身价倍增，一个芭比娃娃至少卖出 100 余元。

2005 年苏州某个厂家贴牌生产了全世界 63% 的鼠标，该厂一个鼠标的出口价格是 25 ~ 30 元人民币，而贴上外国牌子在美国的销售价格高达 28 美元左右。

中国手表产量占全球的 80%，平均出口价格为 1.3 美元，而瑞士手表的平均出口价格却高达 329 美元。

.....

中国是名副其实的“制造大国，品牌小国”。在经济全球化的今天，中国在世界经济中扮演着“世界加工中心”的角色，成为世界经济增长的发动机。中国有近 200 种产品的产量居世界第一，物美价廉的“中国制造”商品充斥着世界各国的货架，世界消费者已经到了离不开“中国制造”的地步了。

《今日美国》曾经这样描述美国人一天的生活：从清晨起床到晚上睡觉，几乎每一个生活与工作细节都离不开“中国制造”。早晨，叫醒美国人起床的闹钟有 1/3 印着“中国制造”；接下来洗手间里的塑胶遮帘、体重秤、卷发器以及吹风机大多来自中国；出门上班穿的衣服有 17% 是“中国制造”；路上使用的移动电话有 27% 从中国购买；办公室桌子上摆放的木制书框、各类小文具同样是来自中国……晚上睡觉前，美国人需要关闭的台灯或者吊灯大约 50% 是“中国制造”。

尽管世界离不开“中国制造”，然而中国在世界上的知名品牌却凤毛麟角。

据统计，我国出口商品中 90% 是贴牌产品，拥有自主品牌的不足 10%。品牌缺失之痛，导致我国企业只能陷于全球价值链中生产加工的低端环节，辛辛苦苦“为他人作嫁衣裳”，却踏不上令人瞩目的红地毯。

虽然中国贸易总量已位居世界第三位，然而令人欢欣鼓舞的巨大出口贸易规模为中国创造的利润却低得惊人。由于“中国制造”依靠两大因素支撑：一是中国低廉的劳动力成本；二是宝贵的资源和能源的损耗（据统计，我国单位 GDP 消耗的能源是美国的 6 倍，日本的 11 倍）。因此，中国廉价商品充斥世界各国市场时，不仅引发了中国与他国之间不断出现的“反倾销诉讼”贸易摩擦，更对中国经济的持续发展造成了深深的伤害。

目前中国的经济总量已跃升为世界第四位，并与前三位的美国、日本和德国的差距进一步缩小。然而发达国家的 GDP 中，品牌所创造的价值超过 60%，像拥有众多全球著名品牌的美国这个比例更高，而我国的 GDP 中，品牌所创造的价值不足 20%。品牌的“短板”导致中国并没有获得与经济总量相匹配的整体竞争力，世界经济论坛（World Economic Forum）2007 年 10 月 31 日公布的《2007—2008 年全球竞争力报告》显示，美国是世界上竞争力最强的经济体，瑞士和北欧国家排名继续靠前，中国仅排名第 34 位。

三、洋品牌纵横中国市场

在国际市场上，中国品牌无立足之地，在中国国内市场上，洋品牌挟品牌之利剑过关斩将，如入无人之境，给中国企业带来巨大的压力。

随着对外开放大门的打开，发达国家的名牌产品纷纷抢滩中国市场。洋品牌表现出巨大的诱惑力，令许多中国消费者十分迷恋，从小在麦当劳、可口可乐、雀巢等洋品牌中长大的年轻人更视追求“洋货”为一种时髦。

德国《商报》刊载的一篇文章《外国人凭借名牌又一次占领中国市场》中写道：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，喜欢和崇尚进口名牌商品。他们希望使用日本富士、美国柯达胶卷，渴望坐宝马、奔驰汽车……国际性跨国公司蜂拥而至，洗发、护发用品市场的 80% 已归国外品牌所有，可口可乐、百事可乐等洋品牌饮料在中国大城市的市场占有率高达 90%……

一份专业调查公司的调查数据显示，中国有 53.3% 的消费者比较倾向于国外的服装品牌，仅 16.7% 倾向于国内品牌。许多人谈论服装不是法国、意大利的牌子，就是英国的牌子，价格再高也趋之若鹜。

在北京一家商厦，近 75% 的男装都是外国品牌，处处弥漫着“洋”味儿，虽然价格高昂，但柜台前依然生意不错，而一些国产品牌虽然价格便宜，却乏人问津。一套范思哲或乔治·阿玛尼的国际名牌西装标价动辄上万元，而国内知名品牌

雅戈尔一套也就 2000 元左右。一条雅格狮丹、DAKS 等国际名牌的真丝印花方巾标价均超过了 1400 元，个别甚至高达 2500 元，而国内知名品牌凯喜雅的售价则为 680 元，其他一些杂牌子仅为 200 元左右。一位顾客说：“我就喜欢穿上外国名牌的那种感觉，衣服的牌子大，似乎自己也变成大牌了。”

近些年，随着国际品牌不断充斥中国服装市场，曾经十分流行的中国服装品牌如红都、蓝天、华表、长城等一个个都淡出人们的视线。

其实，这只是中国消费品市场的一个缩影，许多行业的跨国公司手持品牌的“上方宝剑”在中国市场攻城略地，使中国企业节节败退。有资料显示，在上海儿童食品市场上，洋品牌占到市场份额的 75%，国内品牌仅占 25%；在西部地区儿童食品市场，洋品牌占到市场份额的 50%~70%，国内品牌仅占 30%~50%，我们已经丧失了对自己后代的“喂奶权”。在计算机行业，20 世纪 90 年代初，我国市场份额最大的 10 个品牌中，中国品牌占了 8 个，外国占了 2 个，而现在中国品牌只剩下联想孤军奋战了。在啤酒行业，排名进入前 10 名的中国品牌仅有青岛、燕京和钱江。在碳酸饮料行业，可口可乐、百事可乐已经独霸天下，仅剩下的中国品牌健力宝仍苦苦挣扎。在感光行业，除了乐凯以外，其余中国品牌均被柯达收编……

中国部分产品市场渗透率位列前 5 名品牌的来源地

	中国	美国	欧洲	日本	韩国
手机		★ ★	★ ★ ★	★ ★	★
IT 数码	★	★ ★ ★		★ ★ ★ ★	★ ★ ★
高端电视	★			★ ★ ★	★ ★
汽车	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	
高档化妆品		★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
服饰			★ ★ ★ ★		
香水			★ ★ ★ ★		
手表			★ ★ ★ ★	★ ★	
香烟	★ ★ ★				
葡萄酒	★ ★ ★				
珠宝首饰	★ ★		★		

资料来源：新生代市场监测机构 CMMS（中国市场与媒体研究），据对全国 30 个城市 70000 名消费者的调查。

一些经济专家曾指出，发达国家“入侵”发展中国家市场有其“三步曲”：第一步是输出产品，第二步是输出资本，第三步是输出品牌。其中输出品牌是最为厉害的一步棋，输出品牌主要利用本国品牌的无形资产，利用发展中国家的人力和物力，在发展中国家市场上进一步打响它们的品牌，“俘获”消费者的心。

同时利用自己品牌的影响力压制和吞没发展中国家的品牌，扫清市场前行中的绊脚石，以便一劳永逸地占领该国市场。

有一个数据极为触目惊心：90%的中外合资合作企业，使用的都是外方的品牌，“消灭式合资”已经成了跨国公司铲除中国名牌的典型惯用手法。跨国公司在中国另起炉灶，往往需要很大的投入，所以它们常常选择中国的名牌企业进行合作。利用中方的人力、生产场地及销售渠道等资源，同时以较少的资金买断中方名牌的使用权，利用自己的控股决策权，有意把中方品牌安排在低档产品、老式产品上使用，或者干脆将中方品牌打入“冷宫”雪藏起来，使其一文不值，从而达到铲除竞争对手的目的。在合资过程中，许多中国企业过分迷信利用外资这颗“灵丹妙药”的奇效，忽视了对自己辛苦培育的品牌的保护，再加上不熟悉游戏规则，给外方铲除中方品牌提供可乘之机。譬如，中国名牌美加净、熊猫、雪花、活力28等都在合资后被外方打入“冷宫”，弃之不用。

另外，近几年来，随着市场竞争的加剧以及外资收购筹码的增高，中国企业出售民族品牌的现象日益增多，许多中国人引以为傲的民族品牌在外资糖衣炮弹的诱惑下，陆续被收归外方麾下。华润涂料曾经作为涂料行业第一民族品牌而让许多国人倍感自豪，然而2006年6月，美国威士伯公司以2.81亿美元收购华润80%的股权，华润涂料再也不是中国人的名牌了！其他还有金百利控股舒而美，达能控股乐百氏，吉列控股南孚电池等。然而，与此截然相反的是，在强势品牌不胜枚举的美国，当海尔收购美泰克，中海油收购尤尼科时，却受到美国千方百计的阻挠。中国企业出售品牌的“短视”行为虽然获取了一定的眼前利益，但从长远来看后患无穷，如果各行各业的优秀民族品牌都掌控在外国人手里，那么在国与国之间的竞争已经演变为品牌之间竞争的今天，没有了品牌的中国还拿什么和其他国家竞争？

面对洋品牌咄咄逼人的攻势，许多中国企业也纷纷拿起了品牌的武器与之抗衡。然而，品牌的铸造并非一朝一夕之功，虽然海尔、联想、奇瑞、蒙牛等民族品牌在一定市场领域内打出了一片自己的天地，让国人感到欣喜。但是我们更多地看到，品牌的弱势使许多中国企业在同跨国公司的博弈中处于劣势，常常依靠“价格战”艰难地获取生存空间。

例如，低端价格和渠道优势也曾给国产手机带来一时的风光，2003年的市场份额曾近60%。然而，诺基亚、摩托罗拉等洋品牌依靠品牌的优势并及时调整营销策略，很快化解了国产手机价格及渠道的优势，迅速收复大好河山。国产手机企业从2004年起便日渐没落，2007年更是几乎全线亏损，之前进入手机行业的国内电子巨头们也都纷纷铩羽而归。

尽管我国政府为了保护民族工业的发展，采取了一些阻止外国品牌“入侵”的举措。然而，随着中国加入WTO，中国对外开放的大门将进一步打开，“关税壁垒”对洋品牌的障碍也将逐步消失，这就意味着跨国公司进攻扩张中国市场的

步伐将进一步加大，再加上许多国际品牌在中国已经实施了本地化战略，它们的攻势将更加凶猛。

与狼共舞，中国市场的品牌大战将愈演愈烈，中国企业将面临着最严峻的挑战！

第二节 中国品牌的差距在哪里

相比国外许多百年金字招牌，绝大多数中国品牌都处于成长期。改革开放以来，中国品牌从无到有，从少到多，大体经历了三个发展阶段。

第一个阶段：品牌启蒙期，从改革开放开始到20世纪90年代初。改革开放初期，品牌作为市场经济的产物，进入到中国人的视线中，那时的中国企业界和消费者对品牌还只是一知半解，有些人甚至把品牌同知名度画等号。由于当时中国的市场竞争并不很激烈，所以谁有先知出钱做广告，谁就能脱颖而出。比如容声曾请香港明星汪明荃拍了一条非常简单的电视广告，仅仅一句“容声容声，质量的保证”，结果容声冰箱当年的销售量就从几千万台猛增到2亿多台。

第二个阶段：品牌发展期，覆盖20世纪90年代。这一时期企业界和消费者的品牌意识逐渐增强，许多企业对品牌塑造的专业性已经有了比较明确的认知，CI成为许多企业品牌导入采用的方式。20世纪90年代是中国品牌发展日益蓬勃的年代，外商和洋品牌蜂拥而至，市场竞争日益激烈，中国大多数企业的品牌塑造基本上还是以生产和推销为主导，价格战、终端战、广告战此起彼伏。在市场的洗礼中，海尔、联想等许多知名品牌不断成长壮大，然而大浪淘沙，秦池、爱多、三株等一大批曾经红遍中国的名牌还没有来得及品尝胜利的果实就昙花一现，成为匆匆过客。

第三个阶段：品牌国际化发展期，从2000年开始持续至今。随着中国加入WTO，“制造大国，品牌小国”的困境使我们深受其苦，中国政府和企业界已经深刻认识到创建自主品牌以及品牌国际化的重要性和紧迫性。海尔、联想、TCL、华为等企业已经迈出了国际化的步伐，勇敢地走向海外。然而，目前中国品牌国际化还处在初级阶段，真正能参与国际化竞争的中国品牌如凤毛麟角。

回顾中国品牌的发展历程，我们不难看到，20多年来，中国品牌跌跌撞撞走过了一条艰难坎坷的道路，虽然其中也不乏精彩的片段，但更多的悲壮不能不引发我们反思。

据一项调查发现，中国品牌的平均寿命只有7.5年，从品牌塑造周期来看，7.5年还刚刚是一个品牌的成长期，然而却过早“壮志未酬身先死”。据统计，1995年国内家电品牌有200多个，到了2000年就只剩下20多个了，短短5年间90%的品牌夭折。许多行业的知名品牌如秦池、爱多、春都、太阳神、霞飞、威

力、孔雀、三株、旭日升、健力宝等“各领风骚两三年”，最终却都融入到品牌流星雨中。

品牌在中国成为风行营销词已逾10年，品牌建设的呼声在中国也风起云涌。然而，目前许多中国企业并没有真正领悟品牌建设之道，更谈不上打造国际品牌，甚至许多知名品牌在品牌管理上也犯低级错误。

为什么中国品牌生命力这样脆弱？中国品牌同世界品牌的差距到底在哪里？把脉中国品牌，我们诊断出如下六大差距：

差距一：品牌意识淡薄，“短视”现象严重

没有品牌，企业就没有灵魂。然而，中国缺少真正有品牌意识的企业家，甚至许多销售额几十亿元、上百亿元的企业高层管理者都无法清晰地回答创建一个长寿强势品牌的关键要素是什么。

赛迪顾问调查数据显示：中国企业品牌贡献率只有22%，大大低于国际企业87%的平均水平，“价格”成为中国企业最主要的动力指标。这一数据反映了中国企业品牌力不足的处境。

中国企业最大的敌人不是竞争对手，而是企业自身贪图眼前利益的“短视”。

在目前中国崛起的民营企业中，大多数企业老板及营销团队都一直矢志不渝地把产品销售当成品牌经营。认为产品销售量上去了，市场占有率有了，品牌也就做好了。老板们心里明白，销量关乎企业利润，关乎企业生存，而品牌管理听起来好听，但见效太慢，远水解不了近渴。所以企业更关心的是搞定经销商、进店、促销、降价，宁愿年薪百万聘一个销售总监，也不愿月薪几千请一个品牌经理。这种肤浅的品牌意识导致许多企业热衷于价格竞争、广告狂轰、促销等“短视”行为。我们不难看到，中央电视台历届广告“标王”都是本土品牌。

有些企业虽然也认识到了品牌的重要性，但当碰到销量提升和品牌建设相矛盾的时候，它们往往去抓销量，企业生存的压力导致它们很难持之以恒地坚持对品牌的追求。

其实品牌经营与产品销售是两个概念。产品销售帮助企业实现短期、当期利益，但难以保证或兼顾企业未来，而品牌经营则同时经营过去、现在和未来，是企业长远的利益源泉。

综观世界上那些卓越品牌，它们在几十年或上百年的品牌发展历程中，无不把品牌建设放在战略高度，一切以品牌为核心，这正是它们能够成功的关键。

差距二：过度迷信广告，追求品牌知名度却忽视美誉度、忠诚度

许多企业把广告作为品牌成长的催化剂，特别是一些企业在经过广告狂轰滥炸尝到了一些甜头、取得了一定的市场效果后，便更加对广告的神效深信不疑。

然而单纯的广告往往只能提高品牌的知名度，许多企业在广告轰炸追求品牌