



详解王老吉成功之道

2小时

邓德隆 著

第2版

品牌素养

著名经济学家**吴敬琏**、**张五常**、众多中国著名企业——王老吉、燕京集团、劲霸男装、金龙鱼、九阳豆浆机、爱国者、东阿阿胶、特步、会稽山、洁丽雅、奇正藏药、金丝猴、谭木匠、艾莱依、冷酸灵牙膏、老板电器、涪陵榨菜、三金药业、西洋集团、三人行广告、格兰仕，一致推荐。



机械工业出版社
China Machine Press

详解王老吉成功之道

2小时

邓德隆 著

第2版

品牌素养



机械工业出版社
China Machine Press

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。全书分上下两篇，上篇详细分析了定位的原理，给出定位的三种方法，并特别为中国企业走向世界指出了三条出路；下篇以王老吉品牌战略历程为例，细致论述了一个品牌打造的完整过程，并就品牌实践中的许多关键问题进行了阐述和研讨。作为兼顾理论和实践的第2版，本书简明而完整地提供了关于品牌打造的专业知识，兼具入门工具与指导手册之效。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

2小时品牌素养（第2版）/ 邓德隆著. —北京：机械工业出版社，2009.1

ISBN 978-7-111-25471-3

I. 2… II. 邓… III. 企业管理—质量管理—研究—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第165823号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李欣玮 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2009年1月第1版第2次印刷

170mm×242mm · 16印张（含彩插0.5印张）

标准书号：ISBN 978-7-111-25471-3

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序一

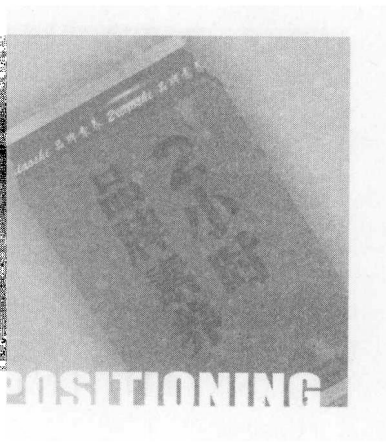
品牌：
创造顾客之道

世界第一品牌为什么长期属于可口可乐？所有企业家，都应该反复提问并深入思考这个问题。

“事实上，可口可乐销售的只不过是很容易仿制的糖水，如果不是因为在大众心智的可乐阶梯上占据了首位，并因此代表了美国价值，它怎么可能创造出如此高的市值？”《美国投资研究》终于发现，能解释这一切的是定位理论：商业不是产品之战，而是顾客心智之战。随之，摩根士丹利将此原理应用于投资行业，信奉“最好技术的产品不一定胜出”的心智原则，借助“简明，但有时和直觉相反的指引，我们取得了实际的成功”^①。

彼得·德鲁克自1954年开始，终其一生都在说：企业存在的唯一目的是创造顾客。我则花了40多年时间，来告诉全球的企业人士如何创造顾客：**关键在于通过精准定位获得顾客心智的认同**。定位观念虽然甚为单纯，但人们很难了解其功效之强大。在日益发达

① 见摩根士丹利《美国投资研究》评论文章《迈克尔·波特重申特劳特和里斯战略思想》(Strategic Thoughts: Michael Porter Reinvents Trout & Ries), (1996年11月18日)。



的商业和竞争中，产品差异总是很容易被模仿和跟进，而心智认知很难改变。一旦你在顾客心智中占据了优势地位，不仅生意会源源而来，而且这也是企业唯一可靠的长期竞争优势。当然，如果你不懂或不会使用这一原则，无疑将把机会拱手让给竞争者。

那么企业用什么进入顾客心智并占得优势地位呢？那就是品牌。企业家须牢记，顾客心智中不存在企业，只有品牌。企业无法将整个组织装进人们头脑，只能将代表着企业产品或服务的符号装入顾客头脑，这些符号就是品牌。每一个企业，无论你实际的产品经营做得多么好，如果你不能在顾客心智中建立起品牌，你所有的投入就只是成本，而无法转化为绩效。因此也可以说，品牌是企业将成本转化为绩效的转换器。

过去30年来，中国在制造产品方面向世人展示了惊人的学习力，但能否在打造品牌方面表现同样出色？日本与韩国基本上是失败者；欧盟除了德国好一点之外，其余也乏善可陈；美国虽然仍是全球领先者，但与其真正的潜力比起来，其成就仍然微不足道。这使我把目光与期望投向了中國。从我的合伙人邓德隆先生所著的《2小时品牌素养》在中国受欢迎的程度，我似乎看出了一些迹象。这本书可谓中国版的《定位》，它详解了许多企业在中国市场成败的原因，并着重介绍了中国品牌王老吉的成功。事实上，王老吉数年前还默默无闻，它如何能在中国制造业中脱颖而出，并在本土市场超越了世界第一品牌可口可乐？看看这本书你就会知道……

杰克·特劳特

推荐序二

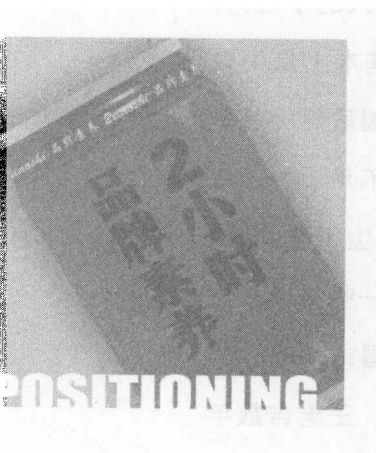
品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，特劳特的定位理论指导了世界许多企业取得竞争的胜利。

邓德隆先生作为特劳特（中国）公司的董事长、总经理，对特劳特商战战略思想、定位本质把握得如此准确，提出竞争的本质是心智资源之争，特别是他对中国企业发展中的品牌定位，具有独到的见解。邓德隆先生对品牌与品类的区分、差异化的品牌战略、系统整合、明确的广告定位、品牌主张、品牌与企业文化，以及给王老吉品牌定位的成功策划，都使我们深受启发。

一年前，有幸结识了邓德隆先生和他的团队，又成功地进行了九龙斋酸梅汤的战略合作，其独特的品牌推广定位和推广模式的确定，有力地证实了邓德隆先生的品牌差异化定位理念的先进性。

回想起燕京啤酒集团的发展历程，用20多年的时间把一个小啤酒企业培育成为连续三年进入世界啤酒行业产销量前十强的企业集团，燕京的品牌价值突破206亿元。

实践使我们体会到，没有品牌的竞争是无



力的竞争，没有品牌的市场是脆弱的市场，没有品牌的企业是危险的企业。拥有消费者的心智资源，就培育起了消费者心中的名牌。

本书的再版说明邓德隆先生的观点得到了广大读者的赞同和认可，对于年轻一代的企业家队伍成长，将有很大的指导作用。

李福成

北京燕京啤酒集团公司

董事长兼总经理

再版前言

根本没想到，这篇七年前充满了火药味的小小讲稿竟然还有机会再版。本来成书前该讲稿就以小册子的形式在企业界翻印并广泛流传，相当多的企业已经达到了中高层管理者人手一册的程度，我也因此不断受邀参加了许许多多的座谈会。本以为该报告的使命已完成，后来之所以答应出版社成书，主要出于给自己做个纪念的考虑。谁知，成书一再加印之后，居然还要再版，这真让我惶恐之余也担心是否在“炒现饭”。因之，首先要向自己交代的是，为什么还要再版。

细细重读一遍后，令人欣慰的是本书并未过时，虽然其中所用的例证都是七年前的旧例子，但其中的原理不但成立，而且比七年前更加适用而贴切。同时，读者也可以从这些旧例证中，看出作者用定位原理所做的“预测”是否准确。一些今天读者看来是天经地义的东西，在七年前这样讲，不仅火药味十足，而且风险巨大。记得本报告的第一场演讲过后，有一位好心的朋友，建议我对许多结论不要说得那么死。我在心里感激这位朋友的善意，在他看来，这样做不但得罪许多企业，而且结论过于偏激，至少是风险极



大。记得我当时用了彼得·德鲁克的话来回答他：我没有预测未来，我只是看见了业已发生的未来。联想手机最近终于低价卖出，似乎为本报告的“预言”划上了一个句号。但是这并不表示中国企业界就此接受了其中的教训。正如彼得·圣吉所说：当一个新观念不受尊重，处处碰壁时，并非最大的挑战，因为反对意见能激发出正反双方的热情甚至信仰；但是经过这样一阵激荡，当这个新观念被广受尊敬与认同的时候，恰恰才是最大的挑战，因为此时无论对于推动者与反对者都容易误认为“战斗”已结束，从此将这新观念束之高阁。圣吉接着说：“真正的学习并非掌握知识，而是为学习者带来心灵转换及行为的改变。”

如果从行为的改变标准来看，中国企业对于如何打造品牌还刚刚起步。一方面，我们从观念的接受到行为的改变需要很长一段时间滞延；另一方面，还有更多的“新人”对于什么是品牌，如何打造品牌，缺乏最基本的素养。因此，本书仍不失为一本基本且通俗的“入门”读物。本书之所以用“2小时品牌素养”作为书名，意即在此。

相信本书至少有一个效用，即赋予读者新的眼光，甚至让读者变得和作者一样乐于审视和“预测”。比如说眼下热门的例子，虽然平安保险准备通过增发来筹集数目巨大的资本，用以充实其十分看好的平安银行，但无论怎样努力与投入，平安银行都不可能成为一个成功的品牌，近来其高层管理者走马灯一样轮换，就已经开始了不好的预兆。我也对俞尧昌先生当面说过，不论更换格兰仕空调多少任的总经理，也不可能让格兰仕空调成功……诸如此类的例子

实在太多，再举下去即使不算哗众取宠，也是毫无意义。领悟了本书精神的读者，同样可以精准地做出许多看似冒险的“预测”出来。可见，定位作为一门学科，在中国的传播仍刚刚起步而已，但中国要从“中国制造”升级为“中国创造”，少不了定位这项核心的管理技术。

当初，作为一个小小演讲，其中有许多地方即使很重要也难以充分展开。好在我的老板特劳特先生在中国的书已出了十几本之多。本书的其中一个贡献，就是将定位理论中国化了，能让中国的读者领悟其核心精神——通过占有心智资源而创建强大的品牌——从而激发起学习“定位”这个新学科的兴趣。或许这才是本书再版的理由。

定位既是一门学科，更是一项实践。本书第1版的不足之处，在于缺少一个系统的案例，详尽地实证如何为一个品牌创建定位的全过程，并最终缔造出一个强大的品牌。趁再版之机，我把本书分成理论与实践上下两篇，上篇仍保持第1版的原貌，下篇着重讲定位与品牌实践。新增内容介绍了我们多年以来实践案例王老吉的整个品牌战略历程，并选编了我们在中国就品牌实践许多关键问题进行研讨的论文。关于王老吉案例的文章都在《哈佛商业评论》发表过，当时版面受限有些地方未充分展开，这次总算进行了完善。如果这些原则能协助王老吉在与世界第一品牌可口可乐的竞争中胜出的话，应该对其他企业也有可借鉴的价值。

最后，借用我最喜爱的哲学家李泽厚先生在《美学四讲》中的几句序语作结：呜呼，岁月已逝，新见不多，敝帚自珍，读者明鉴，是再版序。

目 录

推荐序一 杰克·特劳特

推荐序二 李福成

再版前言

上 篇

中国品牌竞争力分析报告

第1章 中国企业的七大品牌观念误区	4
第2章 品牌战略方法的三次演变	12
第3章 定位的本质：占有心智资源	22
第4章 重新改善对待品牌的心智模式	46
第5章 品牌定位的三种方法	63
第6章 定位之后的系统整合	72
第7章 中国企业的世界品牌战略	90

下 篇

品牌实践与交流

第8章 王老吉品牌的战略历程	115
第9章 品牌定位与企业战略的三重关系	176
第10章 麦肯锡品牌观的错误及教训	191
第11章 如何打造国家和地区品牌	207

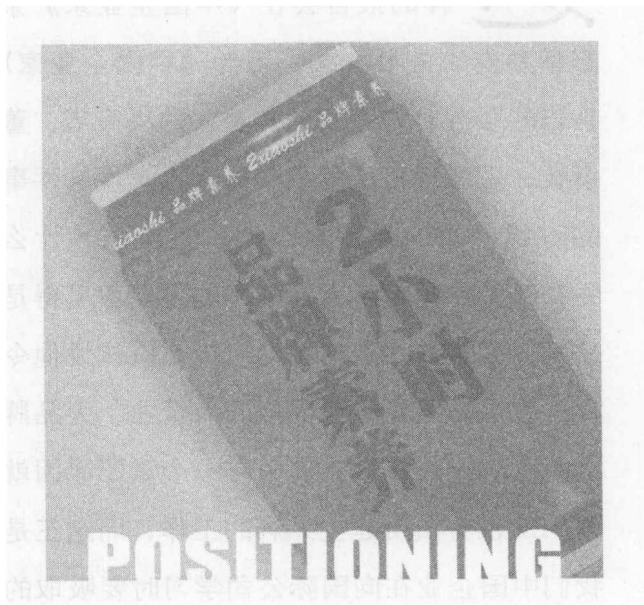
后记 TCL、长虹与联想为什么不听忠告 224

致谢 236



上 篇

中国品牌竞争力 分析报告



这

样的报告会在《中国企业家》杂志举办应该是第一次。因为《中国企业家》杂志的服务对象主要是各企业的决策者、董事长、总经理，所以最早德隆跟我说这件事的时候，我一开始也不太感兴趣。为什么呢？我觉得一把手需要考虑的主要不见得是品牌。后来和德隆吃了一顿饭，应该说令我折服了。我发现世界级的大企业、大品牌之所以陷入大麻烦，其中有一个重要原因就是CEO没有负责建立品牌的工作，而这正是我们中国企业在向国际公司学习时要吸取的教训，也是特劳特此行来访讲学的主要内容。

特劳特是世界级的大师，他的定位理论已经让美国的企业界享受了几十年的恩惠。而今天中国的市场，中国的企业界已经到了真正需要定位理论的时候，到了要隆重地把

定位理论推荐给中国企业、中国企业家的时候。我自己的收获就很大。

祝愿大家能成为特劳特定位理论在中国的第一批受益者，也希望大家成为最大的受益者。^①

刘东华

《中国企业家》杂志社社长

① 此文为刘东华先生在“中国品牌竞争力分析报告”会上的开场发言。

POSITIONING

第 1 章

中国企业的七大品牌 观念误区

中

国企业界仍然普遍停留在产品经营的思维层面，而鲜有用品牌经营思维来统筹企业的，即便一流的中国企业也不例外。为什么如此多优秀的企业也会陷入此中呢？彼得·圣吉解释说缘于“水煮青蛙”原理。当我们把青蛙放进开水中时，青蛙因剧痛而能奋力跳出，但如果把青蛙放在常温的水中然后慢慢加温，青蛙就会被活活煮死。也就是当外部的市场环境、顾客心理逐渐变迁之后，企业不能够感知到这种变化，往往还在沿用甚至陶醉于以往成功的经验和模式。

彼得·圣吉在他极力倡导的五项修炼中，有一项

核心的修炼就是改善心智模式，不断探寻与质疑我们在既往经验中对环境所做出的假设。不改善这些心智模式，就不可能应对未来，因为正是这些不合时宜的假设指引着我们应对新环境的决策。德鲁克在90岁高龄的时候，也曾讲到过这些基本假设。他说在社会科学领域存在的基本假设，其实比自然科学领域一些最基本的假设还要根本。在自然科学中，如果爱因斯坦和牛顿对宇宙做了一个错误的假设，比如“太阳绕着地球转”，那本质上改变不了宇宙。但是社会科学不一样，我们如果假设了一个人，比方说“不值得信任”，那很麻烦，这个人对于你而言就会变得像你假设的那样不可信任，尽管对别人而言他是值得信任的。

在经营企业的过程中，会有哪些最基本的观念指引着企业行动呢？我们在这里把指引着当今中国企业经营的最根本假设，即对于品牌的最根本假设，大概列出了以下几条。大家可以对照着发现，正是这些最根本的假设，指引着我们大量的企业往前推进。

假设一：品牌成功的关键在于满足顾客需求

企业最基本的功能是营销。营销就是通过交换过程满足顾客需求的活动，这源自菲利普·科特勒教授对营销所下的基本定义。实际上这样的一个观念，在今天的中国和在20世纪80年

代的美国一样，很难行得通。

我们不妨看一个例子。海王药业在康泰克的PPA事件^①之后，做了全国性的大规模市场研究，发现大家对感冒药最大的需求在于疗效快。既然消费者对于治疗感冒最大的需求就是疗效快，海王就去满足这个需求，银得菲^②这个品牌就在这样的背景下出台了。品牌的承诺直接而明显：治疗感冒，快！在推广上的投入量，大家是能够切身感觉得到的，那么这几个亿的投入会有效吗？

接下来我们会详加分析这个品牌很难成功的原因，现在不妨再看一些案例。

大家都知道，在洗发水行业，原来中国赖以自豪的是奥妮，居然能在宝洁的饭碗中抢下第三位，的确了不起。可惜后来奥妮不行了，武汉丝宝前赴后继，推出舒蕾和风影两个品牌，取得了阶段性的成功。之后丝宝在世界杯期间请了女明星舒淇作代言人，买断世界杯电视广告最黄金时段，隆重推出新品牌：顺爽。从顺爽的命名与诉求主题可以看出，这个品牌是为了满足人们对头发“柔顺爽滑”的需求而设计的，也就是说，丝宝同样也是假设营销就是满足消费者的需求，所以才会推出顺爽。问题是，如果企业活动基于一个错误的假设之上，一旦这个假设过时或不成立了，那么在这个基础上是盖不起房子的。

① 2000年11月，中国国家医药监督管理局叫停含PPA成分的药品销售，占据感冒药非处方药（OTC）市场份额40%的领导品牌原康泰克退市，市场出现重整格局机会。

② 本书列举案例以各时期影响力为参考，许多品牌包括随后提及的奥妮、顺爽、第五季、TCL、春兰等等，现有所受关注度已不如当时。