

全彩插图本

品牌经济学的“王道”



——破译品牌财富密码

在商业竞争环境里，每个品牌都是处于品牌竞争环境中的一个“生态物种”，是需经历过激烈斗争而生存下来的“物种”。在险象环生的品牌生物链中，稍有不慎，便会被“吃掉”。物竞天择，适者生存，只有不断地变革、进化，才能拓展中国品牌的生存空间。

李凯洛 著



清华大学出版社

全彩插图本

品牌经济学的“王道”

21 世纪最影响中国品牌商业思考著作之一

芝麻开门

——破译品牌财富密码

李凯洛 / 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

芝麻开门——破译品牌财富密码/李凯洛 著. —北京:清华大学出版社,2008.8
ISBN 978-7-302-17934-4

I. 芝… II. 李… III. 企业管理:质量管理 IV.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 092281 号

责任编辑:张立红 姜 帅

装帧设计:古 手

责任校对:成凤进

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京嘉实印刷有限公司

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:167×230 印 张:14.25 字 数:226 千字

版 次:2008 年 8 月第 1 版 印 次:2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~10000

定 价:49.80 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029085-01

序

亦正亦邪品牌之道

商业上最容易讲的故事往往是最难以实现的，人人都懂的所谓“商道”通常只有少数人才能实现。品牌就是这样一个概念，满大街都是价格低廉的MP3，但是只有苹果高价的MP3流行，在香港的地铁上，几乎人手一个。全球手机年销量有10亿部之多，唯有苹果公司的iPhone手机被人们不厌其烦的报道。人们都懂这是因为品牌，可是做到这一点全球只有苹果公司一家。

所以，我和大多数读者一样，通常都不看品牌书。它只不过是讲述一些读者早已经知道的故事，总结一些被分析无数次的案例。这些案例不是不对，而是不好使，成功的品牌是他人不是你自己。苹果做出手机来有人不断的炒作，别人做出同样的手机来可能无人关心。

《芝麻开门》这本书没有采用通常的堆砌案例的方式告诉我们知名的品牌是怎么塑造的，而是从“品牌”本身的起源开始娓娓道来，从最古老的商品购买博弈和人性出发讲述品牌的内在逻辑，这是一个非常独特的视角。分析品牌形而下的东西相对容易，每个卓越的品牌你都可以找出很多原因去诠释。但是一些最基本的问题却不容易回答，例如，人们为什么花大价钱买奢侈品呢？为什么流行有那么大力量呢？作者告诉你这是买卖博弈和人性最优的选择。

我想知道怎么提升品牌，你给我讲猴子是如何变成人的？品牌是如何起源的有用吗？有用！因为实现品牌的“着法”可谓变化多端，如果抓不到根本的话，可能是南辕北辙。《芝麻开门》努力引导读者自己的产品品类的品牌基石在哪里，它不想写成一本战争的传记，而是想写成一本兵法。如果它确实能达到兵法的效果当然有用。

2007年《商业周刊》全球顶级品牌100强上，仍然看不到中国公司的名字。我认为并不能以此评价中国品牌实践的失败。中国是一个充满商业奇迹和品牌奇迹的地方，每年都有很多品牌异军突起，所用着法可谓花样繁多。也有很多品牌江河日下，究其原因，林林总总。

《孙子兵法》说：“兵者，诡道也。”《芝麻开门》指出品牌是一个

亦正亦邪的游戏，如果说第一篇是关于品牌的战略，第二篇就是品牌的战法。作者没有摆出一副对于所谓“歪门邪道”批判的架势。相反，他认为品牌就应该首先从超限战开始，利用名字等“奇淫巧计”找到高杠杆解。这些就够了吗？不够！作者最后指出，在品牌策略上要奇正结合、张弛有度，既要用诡道，也要强调王道。也许中国品牌在处理这些品牌辩证法方面功力尚有欠缺。

最后，《芝麻开门》全书有若干经典的插图，在视觉效果上下了很大的功夫，这本身就是一个小小的品牌之道吧！

吴晓波
财经作家

序

改革开放30年来，中国经济取得长足发展。从20世纪80年代算起，中国一直保持着全世界第一的国民经济增长率。然而，在国家经济飞速发展之时，正如本书中所言，我们有了世界100强的企业，却没有世界100强的品牌。

中国品牌在世界舞台上的缺失，给中国企业崛起蒙上了一层阴影。不仅如此，世界经济一体化的今天，越来越多的国际品牌进入中国，中国市场上呈现洋品牌遥遥领先的格局，更令国人揪心。

2008年4月10日人民币兑美元汇率突破1:7的重要关口，中国加速融入全球化市场，中国企业发展的路径，绝不能再重复以低廉劳动力成本、代工生产为主的产业发展模式，在金融巨变下中国企业正在面临生死转型，而品牌之路无疑是中国企业的未来新路标。

一条阿玛尼的领带售价120美元，在中国领带之乡的嵊州，为阿玛尼贴牌生产的厂家却仅仅能获得3美元的加工费用。因为品牌的缺失，同样的领带，国内企业的价格仅仅是国际品牌的几十分之一！这就是品牌的魔力与价值，这既是中国企业的巨大差距，也恰恰是中国企业真正腾飞的契机！

品牌发展之路是中国企业的必经之路，非如此不能活了。而对于中国产业界而言，在从“世界工厂”走向“世界市场”的道路上，出现来自中国的世界级品牌，无疑具有极其强烈的象征意义。《芝麻开门》这本书，从品牌的起源讲到中国品牌的独特环境，以大量翔实的国际品牌成长案例，对照中国产业实景，具有很强的实战指导意义。

从商业发展史来看，大概分为三个阶段，第一个阶段是产品力时代，当商品供应远小于社会需求，产品本身占据主导位置；第二个阶段是营销力时代，工业革命后迅速提升的生产力让产品变得越来越丰富，大量同质产品充斥市场，各种各样的促销手段日渐火热；第三个阶段是品牌力的阶段，一个产品是否能够在消费者的灵魂深处占据某个位置，成为一款产品能否长期热卖的主要因素。

品牌之于现代商业社会，更像是一种图腾。本书开篇，即将品牌的起源与人类的本性联系在一起，提供了一种全新的思考模式。人们为什么更信赖大超市？为什么青年人喜欢穿耐克？作者在书中从品牌人性论的角度，给予了精彩的解释。基于性驱动力的炫耀心理，青年人喜欢穿着关注

消费过程中的从众心理，吃饭去人多的饭馆，购物去人多的超市；基于人类进化需求的叛逆精神，则让苹果成为伟大的品牌。

品牌之所以影响人群，源于人类内心深处的进化驱动。本书将达尔文的进化论与品牌构筑理论相结合，用一种全新的角度去理解品牌构筑的深层次因素，从而为读者打开了一个新鲜的品牌世界。

品牌构筑的过程异常复杂，因为企业内部与外部环境的诸多因素都会对品牌产生巨大影响。从企业发展角度而言，品牌的构筑是一项长期而艰巨的任务。其一，对于任何品牌而言，核心基础在于品牌所代表的产品/服务品质，这要求企业专注于品质提升，对客户贡献价值，赢得口碑；同时，酒香也怕巷子深，在信息爆炸的现代社会，大量同质化产品信息充斥在消费者周边，光靠好的产品，已经很难在更高层面上构筑品牌形象，一个好的公关关系策略，能够带动品牌的跃升；除此之外，一个品牌的形成，还与企业文化、创新精神、企业愿景等复杂因素息息相关。

本书针对企业品牌发展的第二个阶段，为读者提供了许多有价值的思路及观点。首先，中国企业要想打造自己的品牌，需要将眼光放得更加长远，企业竞争已经在全球化范围展开，品牌的构筑同样也需要全球的视野，大视野才能造就大品牌；其次，企业应该将品牌看作一个生命体，充分重视与周围环境系统之间的充分互动，闭门造车的行为，绝不可能造就一个远大的品牌；最后，书中提到品牌底线的坚守，这也是让品牌能够得以持续生长的不二法门。

《芝麻开门》一书，立足中国产业实景，从品牌构筑的道与术各个层面，有点有面，立体式、体系化的阐述了企业品牌成长之道。在中国产业转型的时代大背景下，在中国企业励精图治发展品牌的现在，这本书的出版，无疑是一道品牌大餐。

中国本土的竞争已经是全球化竞争的主战场，我们在“家门口”就必须国际化，就必须迎接国际化竞争者的挑战，“品牌战”是国际化竞争的终极阶段，是企业发展的最高阶段。

彭志强

盛景网联培训集团董事长兼首席执行官

序

基于人性的品牌

一个老掉牙的故事说重庆有一个玩具店，销售大小不同的汽车、摩托车等玩具。正常的定价当然是大的要贵一些，小的便宜一些。某一天店主想出一个馊主意，反其道而行之，大的便宜，小的反而贵，结果非常畅销。图便宜的人买了大的玩具，因为大的比小的还便宜。买小玩具的人则认为这小的比大的还贵，肯定质量上乘。

这个故事的变种很多，说老板看着东西怎么也卖不出去，告诉雇员按原价的1/2销售。阴阳差错，雇员听成了价格涨到原来的两倍，老板回来大吃一惊，积压的库存不仅全部卖光了，而且都是高价售出的！

这样具有戏剧性的故事即便是真实的，也要在特定的条件下才能发生，所以，也没有多少人当真。商家为了销售，大多数情况下还是血拼价格，天天打出降价的招牌。但是，我们可以对这样的故事一笑了之，却不能忽视人们心理规律对购买的影响。

房地产卖得最火的时候并不是价格低廉，或者挥泪大甩卖的时候，而是疯狂涨价的时候，这是人人都知道的事实。北京回龙观的住宅5年前作为经济适用房推出，2600元/平方米，小区的绿化、配套设施相当不错，开发商还得打广告推销。5年之后，同样品质的住宅涨到了8000元/平方米，顾客为了购买到一套房子，在开盘时还要昼夜排队。

这并非人们突然之间变得更有钱，也不是多数人所说的需求爆发，而是人们的心理发生了变化，在涨价潮到来时，人们担心以后房子会更贵才仓促出手。

越贵越有人买是特定情况下的一种心理表现，谁会相信这样的话：“回龙观房子5年前要是也卖到8000元/平米，就会被疯抢。”实际的情况是5年前他们要是挂出这样的价格可能一套都卖不出去。上海的汤臣一品几年前以天价销售，结果怎么样？大家都非常清楚。汤臣一品最根本的失误是简单、幼稚地解读了人们的消费心理，相信越贵越有人买这样的神话。

那么涨价是房地产商串通好的吗？当然不是，这么多的房产商出于自己的私利和竞争，是不可能串通的。简单地说，一切皆因特定情况下，人

们心理的变化造成了房地产市场的疯狂上涨。

房地产商为了销售自己的房子，常用的伎俩就那么几招，甚至购房者都已经知道是圈套了，还是免不了要上当。比如，房地产商通常都会宣传自己的房子销售得多么好，如果不下决心，马上就卖光了。为了增加逼真的效果，他们还会造一些假的购买合同。尽管很多顾客明明知道其中有诈，但还是免不了上钩。

那么卖汽车的能不能效仿卖房子的做法呢？显然不行，虽然都是同样的顾客，在对待不同商品时却有不同心理，在购买同样的商品时，不同时期也会表现出不同的心理。汽车展上厂商都用美女配合宣传，这不仅仅是为了吸引人们的眼球而已，调查表明，配有美女的汽车广告与同样的没有美女的广告相比，人们认为前者的汽车更强悍，跑得更快！

概括地说，任何商品在争夺顾客时，其实质都是在影响顾客的心理。从一瓶洗发水到汽车、房产，从民用品到工业品的销售无不受到顾客强烈的心理影响。谁更有办法赢得顾客的心理倾向，谁就会在竞争中获得更有力的地位。

这里面所说的心理显然指的是人们非理性的一面，我们管这方面叫人性，追根溯源，最基本的人性恰恰不是文明社会的产物，而是起源于茹毛饮血的旧石器时代，因为人类进入农业社会不过只有一万年，没有500代的时间根本无法塑造我们的基因。在漫长的史前时代曾经有利于生存的性格被自然选择，这就是所谓的本能。尽管文明社会的环境发生了巨大的变化，因为变化得太快，基因的变化却没有生产力发展得那么快，很多的时候，我们还是受到原始环境下形成的本能驱使。

任何商品都不是像天平称重量一样可以精确衡量的，如一个人买了5000元的LV皮包，另外一个人花300元购买了假的LV包，你不能简单地说后者占了便宜，前者吃了亏。正因为无法精确衡量，人们才会常常用本性去判断、去决策。

假如有一个厂商或者一种产品能够持续地赢得顾客，能够持续地让人们的心理天平对其有所倾向。这种情况下，我们通常说人家有品牌！看来品牌是一种长期起作用的营销策略，这里面的营销当然也包括产品的设计和制造，归根到底，企业运作的所有环节不过就是为了把东西卖出去，就像一场足球比赛，不管你布置了什么样的攻防战术，你的队员拥有多么细

腻的传球和过人技术，其最终目的都是为了把皮球送入对方的大门。

人性、销售、心理、品牌，任何一个词都有足够的内涵可以写出无穷无尽的书来，这本《芝麻开门》有两层含义：其一希望大家熟知的阿拉伯神奇财富之门的咒语来解码品牌被无数次成与败激荡过的人性意义；其二是无论本书是否能获得真正的感知，其实品牌的底牌一直就在那，从来都没有改过，只是现在它已经处于昭然若揭的状态。在公开认知之前，我们将念动“芝麻开门”的魔咒，打开我们多年以来所有面对它、积累它、隐藏它等一切行为的结果。我们自觉没有必要沾沾自喜于“所得到的经验”，因为谁都有可能在全球化的反复矛盾和出路中制造一种短期内的文化狂欢。我们只是清楚梦有多大，世界就有多大，人性的力量也就会有多大。对财富的渴望，对未知的好奇解密从来就是人性中最打动人心的力量。实际上，由于一种更加稳定的商业秩序正在逐渐形成，几乎所有的基于人性的品牌真经都能为人们所触及，这也使得本书不以“奇”定义品牌的价值，而以“描述现象，分享理性”作为自己的使命。这就是本书为什么要以《芝麻开门》来重怀梦想的理由，期待在不久的将来，可以同样面临阿里巴巴所遭遇的那种令人心跳如鼓的场景——“那是一个有穹顶的大洞，从洞顶的通气孔透进的光线，犹如点着一盏天灯一样。洞中堆满了财物，让人目瞪口呆……”

目 录

第一篇 市场的进化1

1. 品牌的起源5

质量、炫耀和从众是所有品牌三个最牢固的基础，因为它构筑于亘古难变的人性基础之上，无论何时，何种文化背景，这些基本的人性都顽强地表现出来，这并非说所有的品牌都由这三个部分组成，根据品类的不同，三个方面会各有侧重，但是，你很难找出一种品牌和这三个要素无关。

2. 适者生存29

当我们把品牌看成一种生物时，它便具有了生长、发育、繁殖、衰老、死亡以及新陈代谢、遗传、变异、进化、感应、运动等生物学特性。生命体最重要的就是和周围环境系统之间的互动关系，一个品牌总是依赖于它的生存环境，和周边的品牌形成相互依存、相互斗争的复杂关系。物竞天择，适者生存，只有不断地变革、进化，才能拓展中国品牌的生存空间。

3. 品牌的变与不变41

变还是不变不是文字游戏，而是品牌中非常实际的问题。理解了变与不变的关系就理解了品牌的实质。在品牌策略上，是以变求生还是以不变应万变，关键是要搞清楚你脚下的基石是什么。万变不离其宗，寻求变化，一定要牢牢抓住“宗”是什么。假如这个“宗”是一个可靠的、牢固的基础，品牌就可以在变化中获得长久的生命力。

4. 中国式品牌51

中国的环境正在发生着深刻的变化，这些变化必将影响未来品牌的塑造和自然选择规律。总体来说，中国品牌规律将与世界趋同，品牌忠诚度、时间的积累、注重公众形象、创新将成为品牌的关键控制点。

5. 社会变迁的开始71

中国的特殊性并不是特定的文化造成的，而是经济发展的特定环境造成。随着经济的变迁，中国品牌规律也将遵从世界发展的规律，现在正在经历的这种演变必将造成新的品牌机会。只有抓住历史机会，才能更成功地塑造品牌，这种机会总是在变化中出现，在被别人发现之后才豁然开朗。那么历史给我们提供什么样的启示呢？

第二篇 品牌攻略89

1. 品牌超限战93

成功者占尽了各种优势，他们有丰富的资源，牢牢地霸占着最肥沃的市场。后来者要想取胜，往往要采取非常规战法，采用超限战法。所谓品牌超限战就是强调弱小的一方，尽量设计领先者不能采用或者不适合采用的战略，就如同战争中弱小的一方尽量避免与强大的一方对射或者面对面的肉搏战一样。

2. 名字的学问109

品牌当然不是品名，但是人们记住的却是品名，自从人类进化出复杂的语言之后，人们之间的交流工具以及我们记住一个东西就被语言给统治了。简单地说，人们购买东西如同到图书馆里查找图书，先从索引开始，一个品牌的名字就是这个品牌的索引。在品牌的斗争中，起名字是花费最少、收益最大的事情，在品牌攻略中绝对不能忽视名字的作用。

3. 给品牌装上工业化的轮子129

工业化思想就是高速度、大规模、高成功率。当品牌装上了工业化思想的轮子时，这个世界就发生了巨大的变化。在同质化非常普遍、质量接近、面对灵活快速的仿效者竞争的今天，唯有全面的产生互为因果的链式反应才能取得持续的胜利，才能使工业化的轮子永不停息的转动。

4. 忍受负品牌溢价145

负品牌溢价是现实存在的。中国企业在走向国际化时，需要面对强大的负外部性因素。相对于已经建立起来品牌声誉、可以获得品牌溢价的先行者而言，作为后来者，必须有办法应对负品牌溢价，否则就很难等到天亮的那一刻。

5. 王道：正规战157

中国的商业奇迹频出，很多商业运用了不合常理的超限战取得了出奇制胜的效果，所以，在中国推销超限战会受到过分的追捧。但是，我们永远不要忘记，在大多数情况下，王道还是合乎常理的正规战，我们要相信品牌不是宣传出来的奇迹，内在的品质和正确的商业逻辑才是取胜的王道。

第三篇 时尚品牌之路171

1. 生活中的时尚175

商业模式在经历产品时代、顾客时代后，正经历着向定义生活方式转变的时代。每一个品牌所涵盖与延伸的最终文化实质是想传递、想推崇、想诉求一种生活方式上的主张；或者说，生活主张本身就代表着一个顾客群体的存在，而品牌不过是通过细分寻找到这个独特的消费群体来适应自己生活方式上的主张。品牌要成功，诀窍在于产品本身必须要代表这种生活主张，或者是你必须将产品准确地镶嵌到这种生活主张中才能让品牌产生影响力，然后决定产品的边界在哪里，能走多远。

2. 从个性到流行183

多样化就等于个性化，个性化等于小众市场？实际上，这也许是广泛存在的最错误的商业理念之一。个性化是时尚品牌的精髓之一，却不代表个性化一定要拘泥于一个小众市场，最成功的时尚品牌总是能够引领从个性到流行的浪潮。

3. 服装业的创新之道193

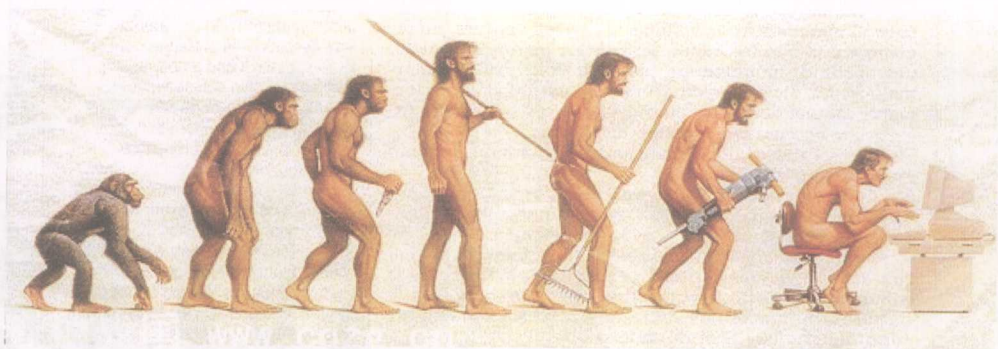
激烈的竞争使我们意识到加强创新经济的重要性，中国的服装业只有向第三产业提升才是发展之路，而创意产业正是服装制造业从第二产业跃升到第三产业的提速引擎，在创意产业推动下的服装业既有设计、研发、制造等生产活动领域的内容，又有传统三产中的一般服务业，更有艺术、文化、信息、休闲、娱乐等精神、心理性服务活动的内容。

4. 中国服装品牌战略路线图205

中国市场正在以其巨大的潜在势能成为全球商业瞩目的焦点和品牌兵家必争之地。全球化的品牌发展和虚拟经营时代的到来，正在赋予我们一个新的成长机会。在我们准备动身打造自主品牌之时，首先要做的应该是在心中给自己勾勒出一套完整的行走路线图，用科学的计划保证做自主品牌的效果。在“本能”与“思想”之间，我们需要以一种科学的眼光来指导我们的行走，不急不躁，踏踏实实地增强思想力与执行力，才会功到自然成。

第一篇 市场的 进化

任何一个公司、一个品牌的成功，都非常依赖于特定的环境。环境的变化总是会淘汰一些企业，今日朝阳的行业，明日就可能衰败。尽管我们在描述企业兴衰时常常用因为……所以……这样的方式。实际上，在复杂的环境中，并不存在这种简单的因果关系。



著名进化论专家奥利弗·库里博士提出，从现在开始10万年间，社会分工将会把人类分化成两个亚种——一类是高大、苗条、健康、富有吸引力，睿智并极具创造力；另一类是十足的笨蛋、长相奇丑无比、像动物一样蹲伏行走。这是他对未来10万年间人类的盛衰进行预测得出的结论。著名小说家HG·威尔斯在他的作品《时光机器》中也预言了与这相似、令人沮丧的人类命运。在这部小说中，他虚构了一个握有要权的种族——爱洛伊族，他们生活在未来一座被毁灭的城市的地面上，被像猿的食人族——莫洛克斯族捕食。莫洛克斯族是一群生活在地下的怪物，是现代被蹂躏的劳工的祖先。



进化论之父：达尔文

达尔文的进化论为我们理解这个世界提供了最佳的思维方式，即世界是进化的，而不是像物理定律一样，存在确切的因果关系。

20年前人们很难想象，每个家庭都有一台电视机，每台电视都能收看到几十个频道，也没有人能够预计今天几乎人人都拿着一部手机。10年前，我们还无法相信在大城市几乎每个家庭都拥有一部小汽车。这些事实不仅仅显示了社会的巨大发展，人们无法预料这些变化并不是想象力的局限性。而是，就当时来看，今日的条件是无论如何都很难具备的。

那么，10年之后会怎样呢？我们同样无法预言。但是有一点是不变的，即经济和市场总是在不断地进化，它的发展总体上服从进化规律。

