

TCL集团股份有限公司
TCL CORPORATION

B r a n d

W a r r i o r s

C h i n a

海尔集团

海尔集团

国际品牌专家眼中
的中国品牌制胜之道

中国品牌 大赢家

Brand
warriors China

[英] 菲欧娜·吉尔摩 著
[法] 杜孟



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

TCL CORPORATION

海尔集团 Haier 海尔集团

W a r r i o r s C h i n a

中国品牌 大赢家

[英] 菲欧娜·吉尔摩 著

[法] 杜孟

孙祝旻 李晓鹏 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国品牌大赢家/[英]吉尔摩等著;孙祝旻等译.-北京:中信出版社,2003.1

书名原文:Brand Warriors China

ISBN 7-80073-656-3

I.中… II.①吉… ②孙… III.企业管理:质量管理-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第107232号

Brand Warriors China

Copyright © 2002 by Fiona Gilmore and Serge Dumont.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字版由菲欧娜·吉尔摩和杜孟授权,由贝塔斯曼亚洲出版公司(Bertelsmann Asia Publishing)转授权,中信出版社独家出版发行。

中国品牌大赢家

ZHONGGUO PINPAI DAYINGJIA

著者:[英]菲欧娜·吉尔摩 [法]杜孟

译者:孙祝旻 李晓鹏

责任编辑:温慧 李波 责任监制:朱磊 王祖力

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限公司

承印者:中国农业出版社印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:10.75 字数:234千字

版次:2003年1月第1版 印次:2003年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-80073-656-3/F·464

定价:23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

致谢

感谢以下为本书的编写提供帮助的人们：

苏芳雯	海尔集团企业文化中心主任 党委宣传部长
周云杰	海尔集团副总裁
李大川	中国移动通信集团公司市场经营部经营处副经理
王 映	远大空调有限公司
白丽华	鄂尔多斯羊绒集团
朱 光	联想集团品牌推广部宣传总监
张二京	燕京啤酒集团总经理办公室副主任
金永年	同仁堂集团党委综合办主任 宣传部长
俞罗杰	凤凰卫视国际事务副总裁
陈 颖	亚信科技（中国）有限公司投资者关系部总监
欧阳旭	国风集团董事长
刘 钊	红门公关公司总经理
潘 燕	贝塔斯曼亚洲出版社总经理
朱明晖	贝塔斯曼亚洲出版社业务发展总监
王 斌	中信出版社社长
潘 岳	中信出版社副总编
葛 磊	中文编辑
孙祝旻	翻译
李晓鹏	翻译
吕碧姬	英文编辑

唐丽婷

思博品牌顾问公司品牌顾问

Rebecca Rumens

英文编辑

同时也要感谢那些接受采访的人士，以及通过其他方式给予我们帮助的人们。

菲欧娜·吉尔摩

杜孟

2002年12月

序 1

菲欧娜·吉尔摩

几个月前，我们全家在我最喜欢的度假胜地——坐落在苏格兰东北角、约翰山甲角（John O' Groats，苏格兰最北端的小村庄。——编者注）以南的一座名为Ackergill 塔的城堡度过了一个令人愉快的周末。尽管那天天空是铅灰色的，但当我们眺望着为墨西哥湾暖流所温暖的Sinclair湾时，仍感到精神振奋。云雀在水面上空盘旋歌唱，工作人员教我们独特的钓鱼技术。当地的庆典游戏是拔河比赛，由查尔斯王子和卡米拉主持，来自Mey 城堡的“勇敢的心”队战胜了来自Ackergill 塔的“花瓶男人”队。那天，我特意把城堡内的其他游客召集起来：让他们就全身上下的衣服和所携带的物品进行搜索，记录下中国制造的衣物及其品牌名称。我还请他们回忆家里是否有中国品牌的东西。大家为奖品黑刺李杜松子酒所激励，积极参加了这个游戏。答案在早餐时被收集起来。来自英国、澳大利亚、德国和美国的竞争者们，大为惊诧地发现自己竟然有太多的东西是中国制造的！有趣的是，大多数人此前并没有研究标牌，也不知道产地。当他们意识到自己的许多物品是中国制造时，并没有失望，因为他们感到中国的制造业现在意味着一定的水准，尽管还不及日本、德国或美国的水平。然而这些品牌名称的确引人入胜，它们涵盖了广泛的领域，从大路货一直到高级

业的制造工艺日趋精湛，比如在玩具行业中，包括电子、机械设备和芯片的复杂装配线，从最初的草图到生产线只需几周时间。出口加工发展如此迅速，可以想见不久的将来，大多数加工产品都会来自中国。现在中国政府所面临的一个两难处境是他们怎样将这笔新发现的财富更为广泛地散播到沿海人口稠密的地区。许多这类出口加工企业是由香港和台湾商人经营的，他们凭着文化和语言的关系在中国取得了极大的成功。过去20年间，许多百万富翁和千万富翁积累了自己的财富——如V-tech计算机和玩具公司的Alan Gong，餐馆皇帝Frank Lowe以及生产计算机磁盘驱动器的Clifford Pang。当然，许多中国人非常清晰地认识到，如果他们不只是制造产品，而且能够在中国的品牌之下销售产品，他们将会赚更多的钱，从附加的边际价值中获利。这也许是中国未来十年所面临的最大挑战，也是我急于推出这本书的原因之一。我意欲看到中国品牌是如何开始成长的——在中国这样一个商业化品牌建设的历史很短的国度里，企业如何应对挑战。

我于1987年5月第一次来到中国，受迈克尔·彼得斯（Michael Peters）和吉姆·弗勒（Jim Fleury）之邀在一次会议上就品牌专题进行发言。这次会议名为第三次世界广告大会，在北京的人民大会堂举行。这一主题和地点的结合可谓

开了先河，影响着每个人。我至今仍清晰地记得在我们的论文陈述之后，年轻的中国经理和学生们向我们提问，了解他们应该阅读的书籍、他们应该到哪里发掘更多信息以及怎样通过品牌创新实现产品转型。这样的渴望和热情是空前的。会议的标题也让我吃惊——意思是广告是万灵丹、是中国品牌建设的完全解决方案，品牌建设的其他方面应该从属于广告。

时至今日，我办公室的墙上还挂着那次会议上500多位代表和发言者的合影。前排发言者是按重要程度排序的，中间的一两位我当时还不认识，但自那以后却成了朋友，如靳羽西（她那时是中国最著名的电视主持人之一）。15年前那次来华，我就被中国迷住了，不仅因为这里的人们对新观点如此开放和好学，而且因为在我和丈夫的一周游历过程中，我意识到正在发生的深刻的社会变革需要勇气、想像力和信念。

欧洲人总是被中国所吸引，这一感情可以追溯至几百年以前。这个国家幅员辽阔，有着长达几千年的文明史。感谢中国人，让欧洲人在11世纪至14世纪之间掌握了制造指南针、火药和钟表关键部件等对现代生活非常重要的技术。500年之后，中国却落在了后面。考察中国的近代史，外国人惊奇地

发现，中国人在品牌建设和创造神秘色彩方面其实是非常聪明的。

2000多年前，西方世界首次为一种产品所迷惑，时至今日依然如此——这种产品就是丝绸。不仅埃及艳后克里奥帕特拉（Cleopatra）喜欢穿丝质的长裙，现在的每个女人都渴望在自己的衣橱里有一件丝质长裙。第一次中西贸易的浪潮径由“丝绸之路”展开。“丝绸之路”的传说几个世纪以来一直笼罩着神秘色彩。即便是马可波罗和哥伦布也为这一商业渠道的氛围而惊叹不已，错误地判断了实际贸易的规模。丝绸对中国来说无疑是巨大的财富源泉，已经成为一个珍贵的品牌。

丝绸之路以后，中国的另一项巨大的财富是制造瓷器的技能。中国出色的炼金术士们首先发现了将粘土转化为透明发光的瓷器的配方。直到18世纪，欧洲才有一位年轻药剂师花费大量精力发现了制造精致瓷器的配方，掌握了炼金术士们的技艺。此前中国一直独自拥有这种“白色黄金”。丝绸是中国的第一个著名品牌，它的伟大继任者是品质卓越而昂贵的瓷器，几个世纪以来的欧洲人一直为它们所痴迷。

某种意义上，中国的企业家现在正在做的是回归从前的传统。诸如工艺、创造性这类品质对于许多品牌的未来成功是非常重要的，正是这些品质成就了早期中国丝绸和瓷器两个成功

的品牌，尽管那时的品牌名称只是产地，即“中国”。

如今再难找到这样的品牌——长久保持独特性，生命周期很长，而且溢价极高。

中国目前正在努力将品牌变为新的财富：学习通过品牌创造可持续优势的技能，这将会大大影响到中国未来20年的经济和社会发展。品牌炼金士在中国应该像产品和服务的发明者那样受到欢迎。

管理咨询公司和广告公司15年前首次登陆中国，像麦肯锡这样的咨询公司已经建立了很高的声誉。而大型跨国公司很快意识到机会所在，把可口可乐和麦当劳这样的品牌带入中国；广告公司也自然而然地跟随他们的客户来到了中国。中国本土品牌目前需要做什么？从战略性的角度提出的建议是品牌定位、品牌架构（产品组合的管理）和品牌创新。本土企业现在认识到如果没有清晰的品牌定位和独特的产品或服务，单就某类产品做广告是没有用的。

我们决定在中国建立一家品牌战略和创新的咨询公司，第一个办事处于2002年3月在上海开张。

思博亚洲的现任执行董事杜孟建议我们写一本有关中国正在崛起的品牌的书。我们通过与不同的人们一起开会、在工厂食堂就餐、在校园里住宿，听到许多10年前难以想像的故事，

从而探究中国在品牌建设方面已经取得的进步，并获得对一个国家在特定转型时期的洞察。杜孟没有花很大力气就说服了我。在随后的几个月里，我们开始了这个新的项目。我们去了中国许多在地理和人文方面有着很大差别的地区。每位受访者和他们的员工都给予我们热情的接待。可能由于我们这个团队构成有点特别，他们对我们也颇感好奇：一位有魅力的法国男士和一个意志坚定的英国女人（他们是这么说的），陪同人员有我们勤奋的上海籍翻译Sunny和一位来自长春的自信的公关人员Alan。Alan的长相酷似阿玛尼的模特，他在整个采访旅程中非常善于打通各种关节。

为了在2003年以前出版这本书，我们给自己设定了强度很大的工作计划。我们力图让书中的故事既新鲜又典型。我们感到非常幸运的是，有这么多人愿意和我们分享他们的经验和理念。我们惟一的失望在于有许多公司这次未能参与这本书，因为他们正忙于进行商业模式和品牌的改革，现在谈论为时尚早。我们希望他们可以出现在下一本书中。

我还想借此机会感谢杜孟在这个项目中与我的合作。他在中国已有18年，被称为“中国公关之父”。对我个人来说，杜孟是一位雷厉风行的管弦乐演奏家和有趣的朋友，即便是我们清晨6点在中国的机场搭乘航班时也是如此。他总是戴着个人

招牌一样的深色眼镜，脸上挂着笑容，手中拿着一个从机场商店买来的优雅的栗色皮包，以及为我们准备的在飞机上阅读的简报。

谢谢你，杜孟。

菲欧娜·吉尔摩，伦敦，2002年9月

杜孟

当初，我和菲欧娜最初谈起本书的设想时，我们俩都没有意识到，它会占去如此多的时间和精力。但是同时，写这本书的过程也使我们大开眼界，这番难忘的经历让我们倍感愉快。

我们一起去过中国的一些偏远地区，结识了一批令人惊讶的新一代企业家。他们在这个泱泱大国成长的事实表明，中国正在逐渐融入世界。

对我个人而言，走过、看过、想过，这一切都难以忘怀，这些年在中国的所见所闻使我感慨万千。当我还是一个25岁的小伙子时，我没有听从理智的亲友们的建议，毅然决定从法国到中国，开设第一家独立的公关公司。要知道，那时候的中国对许多西方人而言，是另外一个遥远而陌生的世界。

那时候，中国刚刚走出30多年的封闭状态。中国政府决心为它的人民建设一个更加美好的生活。从70年代末直到现在，我目睹了中国所经历的令人叹为观止的经济和社会巨变。这个国家竟然从连电话都没有很好地发展，一跃成为全球最大的移动电话市场。

作为中国公关行业的一名先行者，我有幸参与了过去20年间在中国举办的多数大型活动，毫无疑问，我遇到了一些非同寻常的挑战。让我倍感自豪的是，我在世界500强跨国公司进

入中国市场的过程中起到了应有的作用。

我清楚地记得，在推出LVMH集团系列品牌如克里斯汀·迪奥、轩尼诗和路易·威登时，我所要做的是将“奢侈品”这一对中国人来说完全陌生的概念引入中国，这是一个令尚未有丝毫准备接受它的市场感到陌生的新世界。在我们组织纽约证券交易所主席首次访华的时候，我所做的不只是一次访问，更是要介绍一种全新的思维方式。

在20世纪90年代初，当北京第一次申办奥运会时，我曾经为这一项目担当过顾问，而在当时，对于那些我见到的中国官员们来说，所谓城市品牌还是一个全新的概念。

一代人尚未老去，中国却已取得了这么大的进步！

今日的中国已是世贸组织的正式成员，并在外交领域发挥着日益举足轻重的作用。北京申奥成功，世界上最先进的歌剧院——国家大剧院正在建设中。而上海，也已经发展成为一个繁忙的现代都市，并赢得了2010世博会主办权。

写这本书，使我们有机会与中国新一代的CEO和企业家们深入交谈他们的过去、现状和未来。他们做生意的方式以及他们的品牌都给人以启迪，他们让我们看到一个令人无法想像得到的未来。

当今世界，我们为了许多无谓而致命的冲突浪费了太多精

力，当我们看到中国这样一个国家正致力于经济建设，并且取得了如此辉煌的成就时，我们感到无比欣慰。

我和菲欧娜有一个共同的希望，希望您能通过本书和我们一起分享写作过程中的乐趣。

在此，我谨向那些百忙之中为我们提供信息和素材的人们表示感谢，同时向所有的在我们的写作过程中提供帮助的人们表示感谢。

另外，也感谢你——菲欧娜——我的伙伴，你是如此的令人愉悦，考虑周到，而又充满魅力，与你一同工作是我的荣幸！



品牌：新的宝藏

菲欧娜·吉尔摩

过去的二十年中国的制造业蓬勃发展，出口方面尤其如此。正如我在本书前言所说的，身处今日世界的你我，无论何时何地都会发现自己身上穿着一两件中国出品的衣物。在过去，西方人也许并不认可“中国制造”的标签，但是有迹象显示现在已是今非昔比，近几年来变化尤其巨大。发达的供应链、高效的物流体系以及先进的生产设备，这一切令中国的产品与世界其他许多国家相比毫不逊色。制造业的发展速度和效率是中国的最大成就之一，本书的许多案例即援引于此，比方说TCL就相信在产品的交付和生产效率方面，他们已经与日韩制造商不相上下。

不过，中国也意识到这还不是骄傲自满故步自封的时候。为了实现中国政府带领中国人民走向全面小康社会的既定目标，建立中国自己的品牌资本在未来的二十年里将极为重要。人们都知道智力资本和人力资本，但于品牌资本也许尚不了了。我们给品牌资本下的定义是：通过为客户创造与众不同的有形和无形价值赢得品牌溢价从而获得的内在企业价值。

该价值可随企业成长与日俱增，为企业的研发以及在其他方面的创新发展提供资金流。

今天，想要在产品和服务上创造过人之处已经越来越不容易，但是发现并保持真正一流的品质将为企业带来指数级的利