

RESTRUCTURING THE WORLD BRAND TERRITORY

重构世界品牌 版图

王海忠◎著

中国企业国际知名品牌战略

THE ROADMAPS FOR CHINESE FIRMS TO
BUILD GLOBAL STRONG BRANDS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

重构世界品牌

版图

王海忠◎著

中国企业国际知名品牌战略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

RESTRUCTURING THE WORLD BRAND TERRITORY

图书在版编目(CIP)数据

重构世界品牌版图：中国企业国际知名品牌战略 / 王海忠著. —北京：
北京大学出版社，2013.3

ISBN 978-7-301-21694-1

I. ①重… II. ①王… III. ①企业管理—品牌战略—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第285051号

书 名：重构世界品牌版图——中国企业国际知名品牌战略

著作责任者：王海忠 著

责任编辑：刘 京

标准书号：ISBN 978-7-301-21694-1/F·3424

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电子信箱：em@pup.cn QQ: 552063295

新浪微博：@北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

730毫米×1020毫米 16开本 23印张 352千字

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

印 数：0001—3000册

定 价：46.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

推荐序一

我很荣幸为中山大学中国品牌研究中心（CBC）主任王海忠教授的杰作《重构世界品牌版图》作序。正如该著所说，许多证据表明中国品牌正对世界品牌版图产生巨大影响。

无论在发达或欠发达国家，海外消费者对中国产品持有负面的原产国刻板印象——总把它们与“低质低价”联系起来。可以想象，这一先天劣势让中国企业打造国际品牌的道路多么艰辛。然而，面对此种偏见，中国商界的“英雄”不会选择自怨自艾。相反，他们（如华为、迈瑞等）在过去二十多年中投入大量精力到研发之中，掌握了许多突破性技术，实质性地提高了产品质量。依靠过硬质量，这些企业得到了西方消费者和同行的认可。不仅如此，他们还绞尽脑汁，采用了很多富有智慧的营销手段来改变来自国际市场的刻板印象。例如，华为于2000年举办了历史性的“东方丝绸之旅”，组织国际电信运营商参观华为深圳总部的工厂和研发设施。百闻不如一见！此次历史性的实地考察，使华为很快在欧洲市场获得良好口碑和市场业绩。类似的富有创意的营销活动帮助迈瑞赢得欧洲经销商的信任，由此在欧洲建立起经销商体系，从而取得不错的销售业绩。其实，中国企业正在展示越来越多的积极线索，这些有助于改变国际市场长期以来对中国品牌的原产国刻板印象。王海忠教授在该著中告诉中国企业应该智慧地从过往二十多年的历史档案中精选出这些正面线索，“擦亮”它们，进而善用它们在国际市场建立积极的品牌联想。这是中国品牌在国际市场创建强大品牌资产的关键战略！

同时，我也很欣赏作者在该著中提到的在国际市场创建品牌资产的另一路径——品牌杠杆策略。许多源于新兴国家的跨国公司期望通过跨国并购加快品牌国际化，然而失败案例比比皆是。但是，一些中国企业却向世人展示了并



重构世界品牌版图 ——中国企业国际知名品牌战略

购、管理欧美知名品牌的成功经验。它们积累了诸多最佳实践。例如，通过跨国品牌并购进入全球各区域市场（如联想），而不仅是借用被并购企业的品牌形象、研发能力和技术专长。中联重科（Zoomlion）通过并购意大利CIFA实现了在整个价值链（从研发，到采购、制造，再到全球终端市场）上的积极溢出效应；吉利和万向充分发挥被并购品牌的优势资产，并与中国市场引擎有效嫁接，产生中国动力与世界资源的“联动”。从王海忠教授的专著中，我感到中国企业已改变了过去从欧美企业单向输入的模式，而是在并购之后成功向被并购欧美同行输出中国式企业价值观（如联想）、企业家精神（如吉利）和创新性技术（如迈瑞）。作者将这种成功并购欧美名牌并伙伴式管理的策略称为“融合”。这种称呼非常精辟，因为它体现了中国传统文化的思想精粹——“和谐”。我认为，更多的中国企业应该学习这种最佳实践并会从中受益。

该著还讨论了另外一种品牌杠杆策略——跨国品牌联盟。在与国际同行的联合中，中国企业显示出强大的学习能力和赶超精神。华为——曾被形容为“野狼”，2003年与全球网络路由器领导品牌美国3Com建立合资公司。在合资与联盟中，华为学习速度是惊人的；至2006年，双方合资合约到期终止时，华为网络路由器产品已藉由合资合作渗透到全球市场。

《重构世界品牌版图》向我们展示了中国商界“英雄们”激动人心的历史。虽然，如此之多的劣势与生俱来，但他们的抱负心、创业精神、坚强意志驱使他们在世界市场披荆斩棘。在国际商界，中国企业领袖们的故事，如同一部underdog（意为“劣势者奋发图强”）式的励志传奇。借助underdog式的精神气概——并超越之，如此，源自中国的跨国公司们不仅能在国际市场收获更大的市场份额，而且能赢得更多赞赏。我坚信，这部优秀著作在推进中国企业打造国际知名品牌进程中，一定能发挥重要作用。

拉吉夫·巴特
美国密西根大学Ross商学院
Yaffe品牌传播中心主任
市场营销Kresge讲席教授



推荐序二

欣悉中山大学中国品牌研究中心主任、品牌管理博导王海忠教授新著《重构世界品牌版图》即将由北京大学出版社出版。我很赞赏该著通过分析中国企业过去十多年开拓国际市场的最佳经验，提炼出中国企业创国际知名品牌的“创”与“借”新型理论框架。该著的最佳实践总结与典型案例研究，为中国企业创建国际知名品牌，提供了思想武器、战略指引和策略指南。

《重构世界品牌版图》把“创”视为最重要的战略，我认为这是在弘扬时代主旋律。“创”又具体分为——创自主品牌、自主研发与技术突破、国际营销战略创新等。书中的案例让我们明白，要创造国际知名品牌，企业需要以自主品牌形式与顾客见面，这是创建强大品牌的基本前提。尽管这对中国企业拓展国际市场是巨大的挑战，但致力于自主研发和产品创新的企业，最终能让最为挑剔的欧美市场接受中国的自主品牌。要创建让市场喜爱的品牌，基于用户洞察的产品使用创新同样重要，这不仅适用于消费品，迈瑞作为临床医疗仪器供应商，除了确立研发创新作为核心竞争战略之外，也投入非常大的资源用于优化产品使用设计。我个人感到，中国企业要成长为国际知名品牌，最迫切的需要是国际经营战略的创新。本书涉及了这方面的相关专题，如进入国际市场的地区（或国家）选择、全球市场扩张与全球市场协同、知识当地创新与全球转移、全球人力资源与领导力开发等等，这些均是中国一流企业应该考虑的战略重点，急需理论指导。

作为国际市场的后来者，我认为，中国企业应该与欧美企业合作，以加快我们创国际知名品牌的进程。这其实是相互受益的好事。通过联盟或并购等各种形式的合作，可以擦亮那些悠久的欧美品牌的亮点，使其品牌名誉、技术等优势得以彰显；而中国企业有充裕的现金流，更有难得的创业激情。两者的



重构世界品牌版图 ——中国企业国际知名品牌战略

结合是取长补短，相得益彰。加之，中国企业素有和谐的传统价值观，中国企业与欧美企业联盟或并购，更容易促进双方融合、共赢。

《重构世界品牌版图》界定了国际知名品牌的内涵，构建了国际知名品牌的初步衡量标准，描绘了中国企业创建的国际知名品牌的蓝图。这给中国企业迈向国际知名品牌指明了努力方向。我非常赞同该著对国际知名品牌的界定，国际知名品牌不仅要具有高市场份额（规模）和领先技术，还应在顾客心智上具有强烈的、积极的、个性鲜明的品牌联想，同时具有美誉度、亲和力。因而，中国企业要成就国际知名品牌这一宏伟目标，不仅仅要有“硬功夫”（领先的技术和市场份额等），还应塑造“软形象”。迈瑞的愿景是——成为守护人类健康的核心力量。我认为，这既是愿景，也是我们事业起航的原点。

《重构世界品牌版图》不仅为中国企业提供创国际知名品牌的理念、战略和方法，字里行间还体现了作者期盼中国企业创世界一流品牌的责任心和使命感。有感于此，我很高兴能为此书作序。

深圳迈瑞医疗电子股份有限公司
董事长及联席首席执行官

自序

创建国际知名品牌已成为中国社会的广泛共识。中国已成为世界第一大制造国和第二大经济体。但是，现在中国正缺少国际知名品牌。创国际知名品牌因而成为中国企业急需完成的“顶层设计”工程。《重构世界品牌版图》在长期理论研究和企业标杆案例分析基础上，为中国企业创国际知名品牌，探寻新路径、新模式。

中国企业创国际知名品牌之旅充满艰辛。长期以来国际市场对中国品牌存在负面原产国刻板认知和意识形态偏见。对于平庸者，这种现实正好是放弃创建国际知名品牌或无作为的“信手拈来”的借口。而勇敢者（如华为、迈瑞等）却能知难而上，集中智慧，坚忍不拔，用铁的事实改变来自国际市场的这种刻板认知，展示出中国品牌的新气象。他们，不仅赢得了全球市场，更赢得了国际友商的尊重。他们，正成为诠释中国形象的新的经济象征体。

当众多中国企业的国际营销羁绊于“为人代工”的陷阱时，一批中国企业（如华为、海尔、迈瑞等）却毅然选择自主品牌之路。当不少中国企业只是采取跟随他人技术、模仿他人产品的低水平重复战略时，高瞻远瞩的企业却选择艰难的“北坡”，推动企业驶入研发导向、原始创新、构筑专有知识的轨道，向世界展示“中国创造”的实力。华为、中兴、迈瑞、格力、三一重工、中联重科……成为典型代表。无论何时何地，自主自立始终是中国企业创建国际知名品牌的根本。本书认为，“创”是成就国际知名品牌的根基。当中国经济从粗放的外延扩张转向内涵提升时，企业家们需要沉浸到宁静致远、去芜存菁的心境中去，思考企业立足未来的方向。以领先技术、创新产品、卓越品质、专属商业模式等屹立于世界的中国品牌，展示的不仅仅是实力，更是引领



重构世界品牌版图 ——中国企业国际知名品牌战略

中国未来的价值主张。这样的企业，是中国升格为经济强国的希望。

作为国际市场的后来者和新兴跨国公司，科学智慧的“借力”可以加快中国企业通往国际知名品牌的旅程。“借力”是本书主张的创建国际知名品牌的另一重要战略。华为等中国企业确定以“自创”与“自立”作为通向国际知名品牌根基的同时，明智地选取了国际合作伙伴（如3Com等），潜心学习合作伙伴的最佳实践并将之有效内在化。务实高效的联盟与合作，推动华为迅速成长为全球第二大电信设备供应商。海尔与三洋的品牌联盟，促进了双方的互信，为最终的顺利并购奠定了基础。不过，有些中国企业（如“好孩子”等）虽有长期的国际联盟经验，其自主品牌在国际市场却陷入迷茫。因而，中国企业需要清楚国际品牌联盟的阶段性和最终目标，并推动各种目标的实现。

并购国际名牌是另一种“借力”战略。当众多中国企业在管理被并购品牌方面迷失方向时，有些中国企业积累了管理并购国际名牌的经验，并从中享受到并购溢出效应。这些效应包括：充实了研发，弥补了业务死角（如迈瑞等）；促进双方技术、制造、市场等互补与融合（如中联重科、海尔等）；在国际技术、品牌等优势资源与中国市场动力方面有效嫁接（如吉利、万向等）；提升品牌全球市场渗透力与影响力（如联想等）。不仅如此，在并购过程中，中国企业还向被并购欧美同行输出了自身的创业精神（如吉利向沃尔沃灌输创业精神等）或价值观（如联想向IBM灌输企业文化等）。这表明，并购让中国企业开始向欧美同行输出中国式管理或价值观。中国企业正在为推动世界商业文明作出贡献！

《重构世界品牌版图》在此记录的中国企业开拓全球市场、创建国际知名品牌的鲜活个案，将成为激发人们战胜困苦的励志传记。在国际商界，中国企业先天不足。他们经历了仅仅三十多年的现代商业文明洗礼，在企业战略、品牌管理诸多领域难免显得“稚嫩”、“青涩”；中国企业真正“出海”的时间更短，因而对全球市场更感到“陌生”；中国市场经济体制迄今不足二十年历史，尚未健全市场经济的社会机体，因此，中国企业获得的外部支持仍然有限……出生“草根”的中国企业，并未被这些困难束缚，他们天生具备的“韧”、“勇”、“省”、“敏”等潜质让他们将劣势转化为毅力，雄心驱动



他们前行。《重构世界品牌版图》向我们展示的中国品牌在全球市场披荆斩棘的画面，让我们能够从中领会到中国企业攀登全球顶尖品牌的心路历程。

王浩忠

中山大学中国品牌研究中心主任

市场学系教授

2012年8月5日

于中山大学康乐园

目录

CONTENTS

第一章 国际知名品牌战略框架 / 1

一、中国企业国际化3.0——创国际知名品牌 / 3

1. 中国企业国际化1.0——输出产品 / 3
2. 中国企业国际化2.0——输出资本 / 4
3. 中国企业国际化3.0——输出品牌，创建国际知名品牌 / 5

二、国际知名品牌的内涵与评价指标 / 5

1. 国际知名品牌的内涵 / 5
2. 国际知名品牌的指标体系 / 7
3. 本书重点关注的中国品牌 / 10

三、挑战——中国企业创国际知名品牌的瓶颈 / 11

1. 稚嫩——中西方品牌管理相差100年 / 11
2. 势单——不利的国内生存环境 / 11
3. 无序 / 12
4. 短视——企业机会主义 / 12
5. (来自西方社会的) 偏见——意识形态作祟 / 13
6. 命薄——西方社会对中国品牌原产国的刻板印象 / 14

四、希望——中国企业创国际知名品牌的优势 / 15

1. 韧——吃苦耐劳，坚韧不拔 / 15
2. 创——创业精神 / 16
3. 敏——市场嗅觉灵，善于捕捉机会 / 16
4. 富——现金流充足 / 17
5. 省——成本领先优势 / 17



重构世界品牌版图 ——中国企业国际知名品牌战略

6. 家——母国市场庞大 / 18

五、中国企业创国际知名品牌的路径——自立与借力 / 18

1. 自立战略 / 19

2. 借力战略——弥补战略缺口 / 22

案例剖析一 华为国际名牌战略——“创”与“借” / 25

第二章 自主品牌突围 / 67

一、从代工到自主品牌：焦点转移 / 69

1. 从生产制造导向（内部）到营销渠道导向（外部） / 69

2. 从满足委托方需求（硬标准）到满足顾客需求（软性化） / 70

3. 从现有产品品质管理（现在）到新产品研发创新（未来） / 70

4. 从生产制造成本（单一）到社会交易成本（多元） / 70

二、代工中创自主品牌：策略讨论 / 71

1. 差异化定位战略 / 71

2. 地区差异化战略：建立“农村根据地” / 72

3. 打造零售与服务品牌 / 72

4. OEM与自主品牌运营分离 / 73

5. 收购国际知名品牌 / 73

三、卓越自主品牌的八大属性 / 75

1. 品牌商标所有权的专属性 / 75

2. 拥有自主知识产权 / 75

3. 品牌定位独特性 / 76

4. 自主营销模式 / 76

5. 自主商业模式 / 77

6. 整合全球资源能力 / 78

7. 拥有文化内涵 / 78

8. 传承民族特性 / 79

案例剖析二 美的“混搭”国际营销战略 / 80

案例剖析三 力帆——中国经验复制新兴市场 / 99



案例剖析四 “好孩子”——研发嗜好者的自主品牌之困 / 108

第三章 国际市场切入与扩展 / 119

一、国际市场的目标国家选择 / 121

1. 候选目标市场评估模型 / 122
2. 地理临近 / 123
3. 心理距离 / 123

二、切入国际市场的模式选择 / 126

1. 同时切入还是分步切入：瀑布式与洒水式 / 126
2. 先易后难 VS. 先难后易 / 127

三、中国经验的国际对接：复制、调整、再创 / 129

1. 直接延伸——中国经验复制国际市场 / 129
2. 产品延伸，传播调整——当地语言讲述中国故事 / 130
3. 产品调整，传播延伸 / 130
4. 双重调整 / 131
5. 全球营销创新 / 132

案例剖析五 海尔——名牌之花已开，营销之果待结 / 133

第四章 国际市场利基营销战略 / 167

一、何为利基营销战略 / 171

1. “利基”之由来 / 171
2. “利基”营销战略 / 172
3. 利基营销的优点 / 173

二、寻找利基市场 / 174

三、利基战略的主要步骤 / 175

1. 设定战略目标——“取乎其上，得乎其中” / 176
2. 界定利基业务——“单位空间内高兵力比” / 177
3. 实施利基战略的四大关键点支撑 / 178



重构世界品牌版图 ——中国企业国际知名品牌战略

案例剖析六 迈瑞——“先难后易”的全球攻略 / 181

第五章 国际知名品牌的引擎——声望品牌战略 / 195

一、什么是声望品牌 / 197

1. 声望品牌的含义与测量指标 / 197
2. 声望品牌的层次分析 / 198

二、声望品牌——创国际知名品牌的引擎 / 199

三、声望品牌与现有品牌的关系——定位区隔，识别分离 / 200

四、创声望品牌的战略要点 / 202

1. 品牌定位 / 202
2. 品牌文化 / 203
3. 品牌符号 / 203
4. 品牌推广 / 204
5. 分步升级战略 / 205

案例剖析七 佰草集梦圆巴黎 / 206

案例剖析八 双妹挑战奢侈 / 212

第六章 国际品牌联盟战略 / 217

一、品牌联盟的逻辑——弥补“战略缺口” / 219

1. 明确自己想要什么——什么是最需要的“缺口”？ / 219
2. 借力先自强——凭什么与你联盟？ / 220
3. 选择联盟伙伴的标准 / 220
4. 防范联盟风险 / 221
5. 确定联盟时间表 / 222

二、品牌联盟的主要形式 / 223

1. 技术联盟 / 223
2. 渠道联盟 / 224
3. 促销联盟 / 226



4. 文化赞助 / 228

三、提升品牌联盟的效果 / 229

1. 重视品牌联盟的过程管理 / 229

2. 拓展新的品牌联盟伙伴 / 230

3. 管理好联盟组合——多家联盟 / 230

案例剖析九 美特斯邦威：将文化联盟进行到底 / 232

案例剖析十 爱国者——体育赞助提高品牌国际曝光率 / 243

第七章 国际品牌并购新模式——伙伴式并购 / 253

一、弄清并购初衷——弥补战略缺口 / 255

二、“不般配”的婚姻 / 257

三、中国企业在跨国品牌并购中的心理错位 / 258

四、欧美名牌在跨国品牌并购中的心理错位 / 259

五、伙伴式战略——中国企业如何有效管理被并购欧美名牌 / 261

1. 伙伴式战略的基础 / 261

2. 对并购品牌的伙伴式战略 / 261

3. 伙伴式并购的两种模式 / 262

4. 伙伴式并购的主要内容 / 263

案例剖析十一 万向——全球资源整合者 / 270

第八章 中国品牌的未来——改写世界品牌版图 / 285

一、欧美、日韩国际知名品牌的发展历程 / 287

1. 经济实力与品牌国际影响力 / 287

2. 欧美、日韩的国际知名品牌模式比较 / 290

二、世界品牌版图中的中国品牌格局 / 292

1. 中国正成为世界经济中心之一 / 292

2. 创建与经济总量相称的品牌强国 / 296



重构世界品牌版图

——中国企业国际知名品牌战略

三、与国际知名品牌的差距在哪里？ / 297

1. 国际品牌权益的差距 / 298
2. 全球营销的差距 / 298
3. 国际标准主导者的差距 / 299
4. 品牌软实力（文化）的差距 / 300

四、中国品牌的未来景观——二元性 / 301

1. 自主创新成长与伙伴式并购成长同等重要 / 302
2. 国内市场与国外市场同等重要 / 303
3. 兼顾发达市场与新兴市场 / 304
4. 研发与制造并重 / 304
5. 国家力量（央企、国企）与民间力量（民企）并重 / 305

五、中国政府的角色 / 306

1. “中国品牌”国际形象的塑造者 / 306
2. “中国品牌”国内信念的构建者 / 307
3. “中国品牌”全球市场的导航者 / 308
4. “中国品牌”竞争秩序的规范者 / 308
5. “中国品牌”文化承载的引导者 / 309

案例剖析十二 三一重工：品质改变世界 / 310

参考文献 / 337

后 记 / 349

第一章

国际知名品牌战略框架

“加快培育我国的跨国公司和国际知名品牌”。
——中国共产党十七大报告