



假如给我一个支点，我可以撬动整个地球！

——古希腊科学家阿基米德

品牌

杠杆

Brand Leveraging Strategies

赢得品牌领导的资源整合战略

王海忠 著

谋求
国际话语权
的中国品牌管理者
必读之作

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新加坡南洋理工大学连氏中国企业研究中心支持出版
国家自然科学基金资助重点项目成果（项目号 70632003）

品 牌 杠 杆

——赢得品牌领导的资源整合战略

王海忠 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌杠杆——赢得品牌领导的资源整合战略/王海忠 著.

-北京: 人民邮电出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 115 - 20819 - 4

I. 品… II. 王… III. 企业管理: 质量管理 IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 066028 号

品牌杠杆——赢得品牌领导的资源整合战略

- ◆ 著 王海忠
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 颜林柯
装帧设计 陶建胜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部) 010-84937150 (市场部) 010-84937152
(教师服务中心) 010-84931276
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销
- ◆ 开本: 710×1000 1/16
印张: 14.5
字数: 236 千字 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 115 - 20819 - 4/F

定价: 35.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 84937153

内 容 提 要

本书是国内第一本尝试构建品牌杠杆框架体系的著作，深入浅出地阐述了品牌杠杆这一品牌新思维、新模式，力求使品牌杠杆思想在中国市场得到创新性应用。

本书共分9章，由品牌原理、品牌应用、品牌聚焦、品牌专论、品牌科学、品牌链接以及品牌案例等板块构成，内容丰富，论述清晰。在阐明基本原则、途径、条件以及理论依据的基础上，对品牌杠杆模式与传统品牌模式做了比较，并围绕品牌重点“借势”的八大外部实体——国家、区域产业、公司、终端渠道、代言人、第三方认证、赞助事件以及品牌联合——进行了详细论述，旨在阐述品牌如何从这八大外部实体“借势”，以提升品牌资产，赢得品牌领导地位。

本书是实业界的市场营销管理人员或品牌经理人阅读的理想著作，同时也可作高校营销类专业教学使用。

代 序

古往今来，人们都是在多样化事物的环境下发展着自己对于世界整体和各个局部的印象。时至今日，人们面对的事物种类的层级与多样性已经到了“爆炸”的地步，但是人们认识事物的底层心智结构应该还是相似的。这种结构让人们倾向于把经常一起出现的事物作为一个集合去加以识别。当能够为这个集合的各个个体找到共同点的时候，这个集合就比较和谐，个体之间就能够相互印证和支持；当集合中的个体缺乏共同点的时候，则会让人们产生困惑，不仅不能知道这个集合的意义而很快忘却，而且还会对集合中的个体的原有印象带来破坏性的认知迁移。

现代商业传播的管理者或自觉或盲目地运用着这些原理，主动地或者被动地让自己的品牌名称经常性地与组织、人物、其他品牌或者国家地区名称共同出现在受众的视野当中，并且利用一些特定的公共事件来强化或者弱化自己与特定品牌名称的关联。

在这个过程中，为什么需要选择其他品牌来支持自己？应该选择怎样的品牌来与自己站在一起？如何处理强化或者弱化的组合效应？许多学者、广告人和品牌管理者都在“品牌组合”、“联合品牌”、“品牌构架”等框架下对此作过多种角度的探讨。在 Interbrand 的产品体系中，这一类问题也一直处于我们关注的问题中心。我们注意到，由于特殊的历史和文化背景，中国企业在塑造品牌的过程中可以运用的外部合作品牌资源，一方面可以说是极为丰富，我们独有的绵延数千年且为世界仰慕的宝贵文化遗产中有许多可以支持我们品牌的文化符号；另一方面，这些资源也亟待开发与提升，例如与全球化潮流、现代意识等观念相匹配的传统价值观之现代诠释，以及对于“中国制造”的国家品牌资产的提升。

非常高兴能够在这里读到中山大学中国品牌战略研究中心（China Brand Research Centre, CBC）主任王海忠教授的新作《品牌杠杆》。我们在这里可以

看到非常新鲜的来自于市场一线观察者关于中国品牌建设的战略途径的严肃思考。与中山大学学者的其他品牌、市场营销著作一样，我们在这里可以看到非常实在的个案与事实透视基础上的理论洞察。我相信，这本书会给关心中国品牌建设的同仁们一种触动：当我们都在为各自的品牌成长殚精竭虑的时候，我们如何战略性地、宏观地去管理好自己品牌与外部实体之间的关系？如何能够得到更多的中国国家品牌以及其他相关品牌群落的支持？

陈富国

Interbrand（中国）首席执行官

2008年12月16日于上海

前 言

品牌杠杆，威力何在

中国品牌已经走到了一个新的十字路口。2007 年是中国股市最狂热的时期，以资本市值计算的中国公司已进入全球最大公司之列。中国石油、中国工商银行、中国移动、深圳万科、中国铝业等一度成为同行业全球最大公司。然而，庞大的品牌规模并没有让中国品牌因此赢得消费者的更多敬重、喜爱。2008 年秋季中国市场上出现的“三鹿奶粉”事件对整体“中国制造”、“中国品牌”的长期负面影响，也许超出我们常人的想像。中国何时再现一个可以和可口可乐、三星、索尼、诺基亚等媲美的世界级品牌？我们正在期待！

在这个十字路口，中国品牌面临的关键问题是，如何从品牌规模上升到品牌领导力。品牌杠杆是通往品牌领导力的桥梁。

什么是品牌杠杆？

传统的品牌创建思路重点依赖公司内部资源，坚持内部导向，是一种内向战略。而现代的品牌杠杆则强调品牌通过与外部实体建立联系，将人们对外部实体的积极态度、印象、评价等转移到品牌上来，增强品牌实力，创建品牌领导地位。这是一种“借力”、“借势”的战略。

“善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

《孙子兵法·势篇》中早已有“任势”求胜的战略思想。山上之石自有其本性，安则静，危则动，方则止，圆则行。人若能洞察他者的力量，借其势而为己之所用，胜利自然唾手可得。

而来自物理学的杠杆原理，正是“借势”这一中国古代战略思想的西方阐释。“假如给我一个支点，我就可以撬动整个地球！”古希腊科学家阿基米德的这句名言，形象地描述了品牌杠杆的威力。在专业分工越来越细，市场越来越全球化、网络化的现代社会，企业仅仅依靠自身力量来创建强势品牌已非常困难。品牌杠杆模式强调借助外力、整合外部资源，它是激烈竞争环境下品牌突围的致胜之道。

品牌杠杆具有放之四海而皆准的作用。

第一，品牌杠杆能使新兴品牌迅速崛起。20 世纪 80 年代初的耐克还是一个名不见经传的运动鞋品牌。然而，耐克公司看好乔丹的运动潜质，于 1984

~1999年两度与乔丹签约，邀请乔丹出任耐克品牌代言人。耐克通过塑造乔丹的个人品牌形象，提高了乔丹的品牌知名度和美誉度，同时又把乔丹的品牌形象转移到了耐克品牌上。乔丹代言的“Air Jordan”（飞人乔丹）、“Just Do It”等经典广告大大提升了耐克的品牌形象。耐克通过从乔丹个人品牌形象上“借力”，迅速从一家“挫败的、内部士气低落的二流制造企业”，发展成为与索尼、可口可乐并驾齐驱的全球知名品牌，建立起品牌领导地位。

第二，品牌杠杆能将大品牌提升为领导品牌。1988年之前，三星还只是一家在国际消费电子市场中居中上游的品牌。汉城奥运会上，三星首度成为奥运会国内赞助商。此后，三星赞助每届奥运会并作为全球TOP合作伙伴。通过与奥运会这一重大事件建立联结，三星从奥运会“借力”，迅速确立起在全球同行业中的领导品牌地位。今天，三星已进入全球最有价值品牌的前20名。

第三，品牌杠杆能为百年老品牌补充新血液，使品牌历久弥坚。可口可乐可谓世界第一品牌。2005年4月15日，可口可乐（中国）与新兴网络品牌九城宣布双方建立战略合作伙伴关系。为此，可口可乐进入《魔兽世界》主题网吧，由此进入了这个日益重要的新兴渠道；可口可乐为九城提供的冰箱或货架只允许摆放可口可乐的产品，通过独占性渠道取得了良好的市场效应。可口可乐借此找到了一个与新兴目标群体进行品牌沟通的全新方式，年轻的玩家在玩游戏的同时自然而然地联想到了可口可乐——“打魔兽，要喝可口可乐”。

品牌杠杆，新在何处

与传统的品牌模式相比，品牌杠杆新在何处？

第一，品牌杠杆关注的对象更全面。传统品牌模式多关注消费者或顾客；品牌杠杆模式不只关注消费者、顾客，还关注其他重大利益相关者，如合作伙伴、渠道终端、代言人、政府等。品牌杠杆模式强调关注这些重大利益相关者的需求，向他们传递价值。可见，品牌杠杆模式关注的范畴更广，更有利于打造一个有竞争力的品牌关系网。

第二，品牌杠杆模式更加重视战略。传统品牌模式多是一种短期的战术导向；而品牌杠杆模式要处理好品牌和关键利益相关者的关系，涉及公司的长远利益，需要坚持长期战略导向。塑造、提升品牌产地形象，创建产业集群品牌，处理好品牌与公司以及公司内部其他品牌之间的关系，寻找联合品牌并规划联合营销……都需要一种战略眼界和战略手段。

因此，在品牌杠杆模式下，品牌责任人不再只是中低层管理者，而是转型为高层管理者。提升品牌的原产国形象，需要说服政府介入品牌推广活动；打造产业集群品牌，需要处理公司与产业同行的关系；建立品牌联盟，需要公司

处理与异业合作伙伴的关系……凡此种种，只有高层管理者的介入才能确保品牌营销收到良好效果。

第三，品牌杠杆不只重视品牌资产，而更加重视品牌领导力。品牌杠杆模式要求品牌不能只是一般的资产，更要具备领导力。要从品牌之外的实体“借力”，品牌就必须能够影响、驾驭这些实体。没有品牌领导力，就无法实现这一点。TCL在欧洲兼并汤姆逊之后，由于无法影响汤姆逊，TCL就无法从汤姆逊借用其国际知名度、顾客群、市场网络等优质资产。什么是品牌领导力？它包括两方面。一是品牌魅力。卓越的品牌主张、明确的品牌形象、独特的品牌管理方式，都是品牌魅力的表现。苹果、谷歌、英特尔、阿里巴巴、维珍等是世界上魅力十足的品牌。二是品牌影响力。掌握创新技术和知识，掌握技术标准的话语权，就能发挥品牌影响力。“三流企业做产品，二流企业做品牌，一流企业做标准。”掌握标准，就能赢得品牌领导力。微软、通用电气、杜邦、3M等都因此树立了在行业的领导地位。

本书架构

尽管越来越多的公司在不自觉地使用品牌杠杆进行营销活动，但理论界尚未创建一套系统的品牌杠杆框架，品牌实践界缺少相应的系统指导。国际品牌权威美国达特茅斯大学凯文·凯勒（Kevin Keller）教授在2003年一次全球性营销学术大会上，呼吁构建系统的品牌杠杆框架。受此启发，我们将近几年围绕品牌杠杆进行的系统研究加以总结和提炼，试图构建品牌杠杆框架体系。我们认为，在中国这个新兴和正在转型的市场，创建品牌领导地位可以“借力”、“借势”的外部载体有8种：国家、区域产业、公司组织品牌、零售终端、品牌代言人、第三方认证、赞助事件、联盟品牌等。上至国家形象，下至零售终端、品牌代言人，都是品牌可以借助的“外力”或“东风”。可见，品牌杠杆是一种大胆创新的品牌新思维。这种思维正是当前中国品牌的国际崛起所亟需的。

品牌杠杆是一种品牌新思维、新模式，中国市场对此还相当陌生。作为国内第一本尝试构建品牌杠杆系统的书，我们力求使品牌杠杆思想在中国市场得到创新性应用。为此，本书力求做到理论上深入浅出，案例上画龙点睛。本书由品牌原理、品牌应用、品牌聚焦、品牌专论、品牌案例、品牌链接、品牌科学等板块构成。本书包含了我们对品牌杠杆相关研究的总结和提炼，也反映了我们对大量品牌案例的观察和思考。我们希望这种结构上的精心安排，能让中国市场的营销或品牌经理人准确理解品牌杠杆的思想内核，并灵活地、创造性地运用它。只有这样，品牌杠杆这一思想智慧，才能帮助中国品牌稳健地赢得

在全球市场的领导地位。我们相信，中国品牌发挥世界领导地位作用的日子不日将至！

致 谢

借着此书的出版，我要感谢长期以来支持我的读者、同仁以及团队。

读者的成熟迫使我们撰写更具专业水准和应用价值的品牌读物。我的前一本品牌著作《品牌测量与提升：从模型到执行》（清华大学出版社，2006）是在清华大学博士后研究报告基础上撰写而成的。尽管我尽力把理论研究“翻译”成职业经理人听得懂的语言，出版社还是决定只印刷5 000册，原因是担心书的专业性强，读者群有限。但出乎出版社和我本人的预料，该书出版面市后不久，我就接到不少品牌爱好者的来电来邮，询问能在哪里买到该书。他们当中，有的来自公司中高层经理人，有的来自在校博士、硕士和MBA、EMBA。原来，尽管网上书店有该书介绍，但该书已经售完，没有货供。可见，出版社和我本人当时对于书的印刷册数估计太保守了，5 000册的印数远远不能满足读者之需。正如中国企业的市场营销走向成熟一样，中国的品牌读者学习进步得很快，辨别力也大大提升。那本“专业性强”的书之所以销售得好，是因为它把品牌讲得清楚透彻，符合读者的专业水平。本书在满足读者专业水准需求的同时，把专业知识解说得更加简明扼要；加之配以大量案例，读者可以直接将“理论”落实到具体应用情境。我们欢迎读者再次来电来邮提出你的宝贵意见（wangzh.05@alum.sem.tsinghua.edu.cn）。

我还要感谢品牌实业界的朋友。作为品牌领域的专业人士，兼顾理论研究和品牌实践是我对自己的约定。这些年，我一方面从国际前沿理论和中国品牌实践中吸取营养（这使理论研究始终具有鲜活感，始终把握国际趋势），另一方面，又把研究成果运用于中国市场，为中国品牌提供战略咨询。这种“从实践中来，到实践中去”的循环，让我们的品牌研究充满生机活力。首先，我要感谢Interbrand（中国）首席执行官陈富国先生。Interbrand是全球居领导地位的品牌咨询公司，已经形成系统的品牌知识专利。Interband进驻中国以来，已经开发出一系列具有影响力的知识产品，如“最佳中国品牌”排行榜、“中国制造”研究等。现在，陈先生正带领他的团队，为推动中国品牌迈向国际而努力。也许是中国品牌战略研究中心（CBC）与Interbrand在品牌知识开发与应用上拥有相同的理念，我与陈富国先生一见如故。在了解了双方团队及其动态之后，我们认定，对方有很多值得学习借鉴之处。非常感谢陈富国先生，他应我邀请欣然为本书写序。我相信，伴随中国品牌的成长、成熟，Interbrand（中国）将为世界贡献越来越多的品牌知识专利。其次，我要感谢多个品牌论

坛的组织者。他们中有的来自政府机关，有的来自行业协会、新闻媒体和工商企业。我数十次受邀在品牌论坛发表演讲，与来自不同背景的人士互动，同仁们不同的品牌视角大大激发了我的品牌思想。此外，我还要感谢多家企业的品牌实战人士。这些年我有幸为国营、民营、外资等不同性质的企业以及非营利组织，提供品牌培训、咨询与辅导。在瞬息万变，有时甚至充满危险的环境中，这些企业和机构灵活、创造性的品牌成长之道，向我展示了一幅幅色彩斑斓的品牌画卷。13亿人口的大市场、多样性的复杂市场、变化中的转型市场……构成了中国市场的独特之处。这对于品牌理论家和实践家来说，都是世界上独一无二的财富。这怎不叫人倍感珍惜？

我要感谢中国品牌战略研究中心（China Brand Research Centre，简称CBC，网址：www.360cbc.org）团队的共同努力。几年前，我专门招收“市场营销与品牌管理”研究方向的博士研究生，并创建了中国品牌战略研究中心。这个团队的学者和博士生们的思维活跃，充满着对品牌研究的激情与执着。这些年来，我们围绕品牌管理开展了系统研究，涉及从品牌创建，到品牌维护，再到品牌杠杆、品牌复兴与再造、品牌国际化等方方面面。近几年，CBC团队自身辛勤工作，又得益于同行的指点，我们的研究成果有幸多次获得全国性营销理论奖。有这样一支团队的共同努力，我们希望在不久的将来能够构建具有中国特色的品牌知识体系。本书是这个团队共同努力的成果之一。其中，博士生黎小林副教授、于正东副教授、硕士生胡俊华、江莹分别参与第7章、第3章、第9章和第6章的部分写作；博士生陈增祥负责了部分案例整理及前期研究的总结工作（见附录）；向舒、刘红艳、张媛、张国辉、尹露、王晶雪等参与了部分案例的编辑撰写；MBA学员黄之冠、杜庭权、吴金华以他们所在的南方报业集团为例，撰写了该集团在传媒业界著名的多品牌战略案例。在此谨对CBC团体的辛勤付出表示感谢。

我还要感谢我的各类学生们，在给博士生、硕士生、MBA、EMBA等各类学生讲授《营销管理》和《品牌管理》时，学员们或分享他们所在公司的最佳品牌实践，或展示他们对前沿品牌理论的心得体会，或表现出对中国市场品牌事件的敏感观察力和领悟力……学员们的活跃思维我受益良多，是我新知的重要来源渠道之一。

我要感谢新加坡南洋理工大学连氏中国企业研究中心（Lien CERC），该中心以中国企业管理的知识创造、知识传播、知识运用、知识升华为目标，旨在为新加坡各界提供一个中国企业研究与发展的综合平台。其中，中国品牌和华人企业品牌是该中心的重要研究内容。该中心非常认同中国品牌战略研究中心在中国品牌知识体系创建方面的理念，积极支持我们的品牌新知系列图书之一《品牌杠杆》在海内外的出版发行。

我还要感谢人民邮电出版社—新曲线出版咨询公司的陆瑜女士和颜林柯编

10 品牌杠杆

辑。陆瑜女士在经济管理图书出版界有丰富的出版经验，我感谢她认识到品牌杠杆这一主题的价值，敦促我早日完成本书的撰写。我感谢颜林柯女士在编辑工作方面的专业水平和精神，她认真负责的态度，让本书避免了多处失误。我要感谢人民邮电出版社的同仁们在本书编排、设计上所付出的心思。因为他们的精心雕刻，本书才得以实现兼顾专业品味与灵活操作应用的愿望。总之，本书的市场效果是我和人民邮电出版社同仁共同努力的结果。

王海忠

中山大学市场营销教授/博士生导师

中国品牌战略研究中心主任

于康乐园

2008年10月20日

目 录

第1章 品牌杠杆——品牌新模式	1
品牌杠杆：赢得品牌领导地位的资源整合战略	2
品牌杠杆的两大原则与两种途径	5
品牌杠杆的三大条件	7
品牌杠杆的四大理论依据	9
品牌杠杆——品牌模式大转型	11
品牌案例 No. 1 蒙牛：从资源整合高手到品牌重创	17
第2章 国家形象与品牌——品牌宏观战略	27
国家品牌形象的两大影响方向	27
国家品牌的国际影响力	28
提升国家品牌的国际影响力	29
品牌聚焦 No. 1 汉城奥运会让韩国泡菜“一炮走红”	30
品牌聚焦 No. 2 中国香港的城市品牌管理机构	32
品牌聚焦 No. 3 哥伦比亚咖啡：“纯真咖啡”	33
消费者爱国货？国家品牌形象的国内作用	35
品牌聚焦 No. 4 日本大米的米质真的更好吗	35
品牌科学 No. 1 测量购买行为中的民族中心主义倾向	36
如何让消费者爱国货——关键在政府和企业	38
品牌专论 No. 1 发达国家如何保护民族品牌	41
品牌案例 No. 2 日本首相向世界推销“日本制造”	44
品牌案例 No. 3 韩国酱菜如何掌握国际话语权	47
第3章 区域产业与品牌	50
区域产业品牌 = 区域 + 产业	50
品牌聚焦 No. 5 金华火腿的“株连”效应	51
区域产业品牌的3种模式	53
品牌聚焦 No. 6 大唐袜业——中小企业的品牌“保护伞”	53
区域产业品牌——企业共享营销平台	55

打造区域产业品牌的战略	56
品牌聚焦 No. 7 “澄海玩具”：玩具企业的共同品牌	57
品牌案例 No. 4 “寿光蔬菜”——小蔬菜，大品牌	61
品牌案例 No. 5 晋江鞋业，走向何方	63
第4章 公司与品牌：若即？若离？	66
公司品牌与产品品牌	66
打造公司品牌的三大战略	69
品牌科学 No. 2 公司品牌要“德才兼备”	70
品牌聚焦 No. 8 星巴克“笼络”每个员工	72
品牌聚焦 No. 9 漠视中国消费者需求带来香港迪斯尼的初期困惑	73
公司品牌为产品品牌增值的四大战略	76
品牌科学 No. 3 哪些情形下不使用公司品牌	82
品牌案例 No. 6 科龙的多品牌病	85
品牌案例 No. 7 龙生龙，凤生凤——南方报业传媒集团的多品牌战略	89
第5章 渠道与品牌	98
告别“地摊”：创立品牌第一步	98
品牌聚焦 No. 10 海尔创世界品牌的终端战略	98
“攀”高档渠道，提升品牌价值	99
“窄”渠道：稀缺打造高端	100
品牌聚焦 No. 11 杰尼亚在中国的渠道控制	101
新渠道：老字号品牌的青春之源	101
品牌聚焦 No. 12 少林寺在淘宝网开店	102
品牌案例 No. 8 LV，极致渠道极致品牌	103
品牌案例 No. 9 欧莱雅“品牌金字塔”	107
第6章 品牌代言人与品牌	111
名人代言影响品牌认知度和联想	111
选择品牌代言人的基本原则	112
品牌聚焦 No. 13 企业家代言	116
管理品牌代言人	118
品牌案例 No. 10 郭德纲代言“藏秘排油”	121
品牌案例 No. 11 周杰伦代言“动感地带”品牌	124

第7章 第三方认证与品牌	128
第三方认证：打造品牌的重要外部资源	128
世界著名的第三方认证机构	129
中国第三方认证的问题	132
品牌专论 NO. 2 国内外品牌评估机构	134
品牌案例 No. 12 全国牙防组认证	154
第8章 赞助——让品牌“锦上添花”的战略	159
“门当户对”	159
聚焦目标市场	161
整合营销	163
在营利性和公益性之间寻求平衡	164
综合看待赞助效果	165
品牌专论 No. 3 非奥运赞助商的背景式营销	167
品牌案例 No. 13 金龙鱼的奥运系统性营销	169
品牌案例 No. 14 李宁的非奥运营销	173
第9章 品牌联合	175
品牌联合的形式：从合作促销到合资品牌	175
品牌聚焦 No. 14 “羊毛+家电”——鄂尔多斯与海尔的联合	176
区分品牌联合的两大标准——时间与价值创造	177
品牌联合成功的原则	181
品牌聚焦 No. 15 Nike + iPod：运动与音乐联姻	181
品牌联合的收益	183
品牌聚焦 No. 16 海尔酒柜：携手林肯轿车打入美国市场	185
品牌聚焦 No. 17 可口可乐与魔兽世界联合主打网络一族	186
品牌专论 No. 4 要素品牌——品牌联合的特例	188
品牌聚焦 No. 18 莱卡——原料品牌化	189
品牌科学 No. 4 品牌联合的风险	192
品牌案例 No. 15 动感地带联合 NBA 成功上“篮”	194
品牌案例 No. 16 苏泊尔和金龙鱼的联合营销	198
附录一 爱之，哀之：中国消费者对国产品牌的矛盾心态	201
附录二 中国消费者国货意识的差异性	205
附录三 中国品牌在国内的原产地形象	209
附录四 公司品牌的“内外修炼”	213

第 1 章

品牌杠杆——品牌新模式

“假如给我一个支点，我就可以撬动整个地球！”

——古希腊科学家阿基米德

当今市场竞争越来越激烈，很多企业感到做品牌越来越艰难。但与此同时，也有不少品牌在营销上不断突破、创新，屡获佳绩。

自 1988 年汉城奥运会以来，三星一直通过赞助奥运会提升其品牌的国际地位。今天，它已进入全球最有价值品牌的前 20 名。联想借 2008 年北京奥运会之机，赞助奥运会伊始即成为奥运会全球 Top 赞助商。趁奥运良机，联想除了原有知名品牌 ThinkPad 之外，又推出新品牌 IdeaPad。联想限量版经典笔记本电脑“祥云”伴随奥运火炬在全球传递，大大提升了其品牌国际知名度。可见，有效赞助重大体育、文化和公益事件，将使品牌锦上添花。

2006 年，耐克和苹果宣布推出联合品牌“Nike + iPod”系列，首次将运动与音乐结合起来。这一新系列通过鞋中内置传感器和与 iPod 连接的接收器，实现在 iPod 存储并实时显示运动时间、距离、热量消耗值（卡路里）和步幅等数据。使用者可以在跑步时享受美妙音乐，同时通过耳机了解这些实时数据，就像是私人教练或锻炼伙伴时刻在身边加油鼓劲。耐克 CEO 帕克指出：“Nike + iPod 是两个全球性品牌通过设计和创新为消费者带来卓越产品体验的真情合作。Nike + iPod 将改变人们跑步的方式。”品牌联合，优势互补，往往能够带来 $1 + 1 > 2$ 的效果。

1984 ~ 1999 年，耐克与球星乔丹两度签约，乔丹出任耐克的广告代言人，将耐克从一家“挫败的、内部士气低落的二流制造企业”，提升为与索尼、可口可乐相类似的全球知名品牌。但是，当法国著名品牌夏奈儿在亚洲区启用华人女歌手李玟担任代言人时，却惹来了香港上流消费者的不满。他们认为夏奈儿代表的是淑女形象，具有“高贵、优雅”的个性，而李玟的个性是“活力、性感、大胆”，两者形象不吻合。李玟代言夏奈儿的广告推出之后，有人甚至

2 品牌杠杆

怀疑夏奈儿是不是要改走大众路线。好的品牌代言人能够提升品牌形象；但品牌代言人选择不当，也会“败也萧何”。

说到泡菜，世界各地的人们首先想到韩国。韩国泡菜确立其国际地位始于1988年汉城奥运会，善于营销的韩国政府在汉城奥运会期间没有让众多中小泡菜企业自行推广，而是打出统一的“韩国牌”泡菜，把泡菜当文化推销给111个国家和地区。进而，2004年韩国政府又推动了其本国泡菜产业抢注国际标准。韩国泡菜的制作工艺却是从中国隋唐时期传入的。中国是泡菜的原产国，但中国在这一传统食品上却未能掌握国际话语权。中国品牌要想创国际名牌，立于世界之林，需要仰仗国家形象；政府则肩负着提升品牌形象的历史重任。

1993年和1994年日本大米相继歉收后，日本政府不得不放宽进口大米的限制，从美国加州进口大米。但是，进口大米的消息在老百姓中间传开之后，人们纷纷以比进口米高10倍的价钱抢购日本国产大米。人们囤积国产大米，甚至出现出售本地大米的商店被盗窃等社会骚乱，而进口大米却无人问津。为敦促老百姓购买美国大米，日本政府只好命令所有商店必须将加州大米掺和在一起出售，并请日本天皇出面告诫人民，天皇也是吃混合大米，而且活得很健康。这个故事听起来好笑，但这正是日本人强烈爱国货的真实写照，他们相信自己国家生产的东西是最好的。这种信念正是国产品牌成长的良好土壤，但中国市场却缺少这样的土壤。2006年3月15日央视“3·15”晚会上曝光的中国欧典地板，在其宣传手册中冒充“德国制造”，谎称公司有“德国总部”，目的不外是让消费者对其品牌“另眼相看”。其实，世界市场木地板消费量的70%产自中国。但中国消费者对国产地板缺少自信，这就使中国地板厂商希望与德国攀亲以获得市场的好评。政府应培养公众对国产品牌的信念。一时冲动不是真正的爱国货，如果爱国货能成为一种社会氛围，这样的国家就能诞生出国际一流品牌。

以上事例反映了一种新品牌战略的重要性，那就是品牌杠杆模式。它有助于企业在激烈的竞争环境下，整合外部资源，创造强势品牌。本书专门讨论这一品牌新模式。

品牌杠杆：赢得品牌领导地位的资源整合战略

品牌杠杆：省力战略

品牌杠杆是指通过与外部实体建立联系，将人们对外部实体的积极态度、印象、评价等转移到品牌上来，增强品牌实力，创建品牌资产。品牌杠杆展示了一种新的品牌视野。与传统品牌模式仅依赖公司内部资源、坚持内部导向不