

ROLLS-ROYCE NOW VISIBLE FROM THE MOON

曾宇杰◎著

从月球看 劳斯莱斯

探索品牌的奥妙

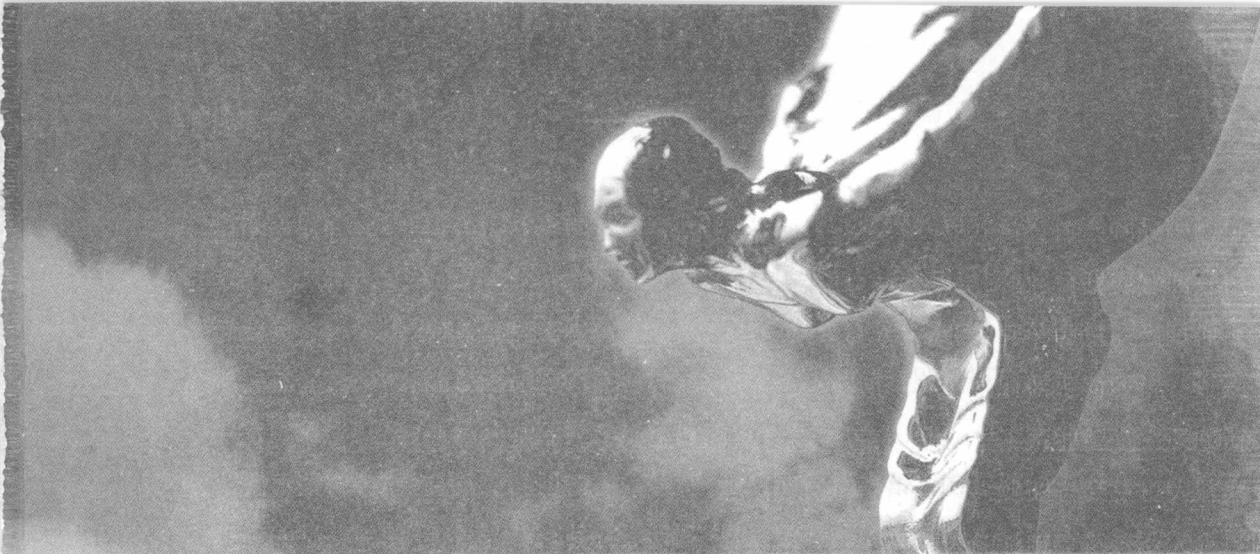
三十年驰骋国际车坛

代理阿尔法·罗密欧、劳斯莱斯、宾利、兰博基尼、陆虎等众多豪华品牌

非一般的品牌故事



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



ROLLS-ROYCE
NOW VISIBLE FROM THE MOON

从月球看劳斯莱斯

探索品牌的奥妙

曾宇杰◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从月球看劳斯莱斯: 探索品牌的奥妙/曾宇杰著. —北京: 北京大学出版社,
2010. 11

ISBN 978-7-301-17824-9

I. 从… II. 曾… III. 企业管理: 质量管理—研究 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186656 号

书 名: 从月球看劳斯莱斯: 探索品牌的奥妙

著作责任者: 曾宇杰 著

责任编辑: 马赛屏

标准书号: ISBN 978-7-301-17824-9 /F·2585

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 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 192 千字

2010 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 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; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

品牌，不仅仅是一个吉祥的名字，一个鲜艳夺目的标志，一个激动人心的口号……品牌不但能够作为一个保证，来降低客户对购买新产品所存在风险的担忧，更可以提升客户所购买的产品和服务的内在价值。品牌是一种体验，一种饱含众多值得回味和珍视的感的体验。经过时间的洗礼，品牌升华为客户在思考选择产品时内心中活跃的一角，随着这种感觉日益强化，品牌在客户生活当中逐步扮演一个重要角色，最终成为他们生活的一部分。这正是我身处全球化的21世纪，身处伟大的体验时代来临之际的深切体会，它强烈地激发我、启发我，促使我产生了要写一本书的念头。

我写这本书的目的，是要和大家分享自己对于品牌毕生的经验、激情及热爱。品牌如何在我心中从零起步，逐渐演变成一股激情，成为每天启发我、激励我的原动力，这个经历和过程是我希望同读者分享的。

我很开心，因为在这部书中萌发的许多想法，都来源于我的记忆深处，源自我细心回味那数十年的人生经历，从香港起步，到国际领域打拼，再到后期在祖国大陆的难忘岁月。

我踏出品牌之旅的第一步，是从全球最著名的海运企业之一——英国铁行轮船公司（P&O）开始的。在1973年，它让我真正体验到了一个企业员工为公司品牌感到骄傲的那种美妙感觉。1986年在香港第一个福特（Ford）全系列的车展中，有来自世界四个生产福特汽车的国家的产，虽然德国生产的福特比英国、日本、澳大利亚的价格

贵，但是销售量却更高。这段经历让我初次领悟到国家品牌和原产地的重要性。1992年，由我创意的，把一头很大的斑点狗玩具放在路华（Rover）216敞篷车后座的营销方式，让客户产生了美好的联想，成功地把路华216的形象塑造为一种客户所向往的生活方式。这个创意的结果是创造出当时一个新的销售纪录。后来在担任代理劳斯莱斯汽车的新英华汽车公司的总裁期间，我更加深入和细致地体会到品牌的每一个细节的重要性，感受到品牌真正的魔力所在。最后我还和我的团队一起，让国内鲜为人知的宾利，成长为如今一个叱咤风云的知名汽车品牌。这一切都是我想在这本书里和大家分享。

在这之前，我要问一个很直接的问题：一个企业最终的目标究竟是什么？很多人的反应，也许也是你的反应，就是盈利、赚钱。对！钱谁不想要？但很多高瞻远瞩的企业目标并不仅仅是为了赚钱，他们有比赚钱更加重要的目标，他们只是视盈利为达到最终目标的手段，而这个终极的目标，就是打造一个屹立不倒的品牌。

过去几年在中国，赚钱对很多企业来说并不是一件难事。只要你聪明，跟风得宜，懂得什么行业火热干什么，钱就可以滚滚而来。也正因为如此，利润冲昏了大多数企业家的头脑，他们没有下功夫给自己的品牌一个清晰的定位。激烈的竞争虽然让企业家们开始看到强势品牌的重要性，打造品牌的理念也从此在他们的心中萌芽，但这新的念头往往被怎么样在股票市场或房地产市场里赚快钱、如何扩展自己的网络、怎么样才可以拿下另外一个市场等所谓首要的目标所掩盖。很多企业家都在激动地抱怨，给自己找一个不是理由的理由来作为不立刻去投资打造品牌的原因：“客户太多了，人手真的不够用，我们哪有时间去考虑怎么样专业打造品牌啊？！”

但是当高速增长过后，行业的发展就会进入高原阶段，继而走向下坡路，这时品牌自身的强弱就会令企业的表现差异很大。中国商务部的数据显示，中国每年新增上万个品牌，但是能够持续健康发展并形成较大市场影响力的却少之又少。中国企业的生存，现在已是一个很大的问题，它们的平均寿命只有7.3年，而它们品牌的寿命则更短，不足两年。这个数据对员工、企业、国家意味着什么呢？对于企业来说，这个数据意味着破产倒闭；对于雇员来说，意

味着缺乏安全感；对于国家来说，则意味着资源、时间、人力的严重浪费。国内品牌的不断湮灭，影响着国家品牌在国际市场上的地位，导致其丧失竞争力，不为人所尊重。

改革开放 30 多年来的迅猛发展，使中国成为世界上最大的工厂。从食品到服装，从日用品到玩具，从皮鞋到打火机，这些产品已经全部被贴上中国国家品牌的标签——“中国制造”。这个品牌现在确实已经遍布全球了。但世界上最大的工厂只是一个称号，不是一个美誉，没有任何值得中国人骄傲的地方。因为它不仅意味着污染，更意味着低廉的劳动力。我们很多的小企业为少许的加工费甘愿为外国品牌打工。一个很好的例子，就是耐克（Nike）。耐克鞋子在美国纽约专卖店的销售价是 100 美元，但制造耐克的中国工厂的生产加工费只是 5 美元，一个可悲的 5%。谁赚钱最多？是品牌！

在中国，再加上有少数的无良商人因为要以货就价，不顾商业道德去偷工减料或者假冒其他大牌子，导致很多外国人对“中国制造”的标签有成见，视之为便宜、低质量、假货的象征。这班害群之马不但危害消费者的健康，更令中国政府与正直的中国国民共同打造“中国制造”的心血付诸流水，令“中国制造”的标签蒙羞国际，令中国的老百姓痛心疾首。先不要说世界十强、百强，现在我们连真正的国际大品牌也寥寥可数。

现在中国急切需要的，不是更多的工厂，而是更多可以圆梦的品牌梦工厂，更多可以让企业家同心合力地把“中国制造”孕育成为一个在国内更强、在国际受人尊重的国际品牌的梦工厂。而要成功达到这崇高的目的，必须强调专业打造品牌对个人、企业和国家的重要性。

星巴克最独特之处就是它全球一致性的品牌体验。无论在产品质量的控制、员工的态度，还是店内的氛围方面，星巴克都比我们很多国内的品牌要强。凭着一个“第三个家”（Third Home）的理念，星巴克不用 20 年就遍布全球。自从 1999 年登陆北京后，其网络不断地扩大，时至今日在京城已拥有 400 多家店。开始的时候，北京星巴克的客户大多是老外和香港人，而现在主要的客户对象已经包括了国内官员和白领。一杯裹在高品质浅棕色纸中的咖啡，彰显着品位和地位。30 块钱一杯的咖啡，比一个饭盒还贵，但却让人有一种高人一等

的感觉。而令人失望的是我们的许多老字号，比如曾经为国人所熟知的王麻子剪刀，在传统的“酒香不怕巷子深”的观念影响下，忽视打造品牌的重要性，最终走上消失之路。而一些已经有一定影响力的品牌，却仍远远不能和国外品牌相媲美，连地区的市场也未能成功地走出去。在被国际大品牌不断蚕食瓜分的市场中，中国老字号企业再也不能够仅仅凭借产品，或者单单依赖服务；它们的出路，是建立一个在新的游戏规则中可以屹立不倒、代代相传的品牌。

身处这样的背景下，当今中国的企业家以及那些将来会成为企业家的年轻人，必须要重新认真地去思考自己的生意，思考自己的道路，要在新的环境和背景下，重新对自己的企业进行定位，对自己的产品进行定位，对自身和对企业员工进行定位。中国的企业必须将关注的焦点放在品牌上，必须知道、明白、相信、拥抱品牌，共同走上打造品牌的征途，实现个人品牌、企业品牌、国家品牌三者的有机统一、和谐一致。

更进一步说，我们不是去询问中国企业的管理层对“品牌”有没有澎湃的激情，我们要探讨的是：有多少中国企业真正了解“品牌”的重要性？有多少中国企业真正拥有打造“品牌”的专业知识？有多少中国企业对“品牌”打造有敏锐的洞察力？

我满腔热情，希望能够尽一份绵薄之力，帮助中国企业家和他们的团队，在竞争日趋激烈和残酷的中国市场当中，明确如何经营才能够与外国的大品牌竞争，如何经营能够在国际领域中树立鲜明的旗帜，从而赢得世界消费者的青睐。

希望这些 21 世纪的构思创意和颇具争论性的观点，会在写作的我和阅读的你之间产生思想的碰撞，让你更加深入地思考，并感到热血沸腾，从而迫不及待地把这些重要的启发应用于个人生活、学习和事业中去，更重要的是，运用到我们国家品牌的打造中去。

亲爱的读者朋友，我希望与你一起打造一个品牌的梦想，一同携手迈向打造品牌的梦幻之旅，用发自内心的爱去浇注我们自己的品牌，从而实现我们的强国之梦！

踏入劳斯莱斯的世界

当那位只属于您自己的私人司机，身着墨绿色宽边西装、系着领带、戴着白色手套，恭敬而又略带傲气地为您打开那价值 700 多万元的劳斯莱斯的车门时，举手投足间流露出的庄重与典雅，伴随着轻轻飘散而来的令人心旷神怡的独特香味，使您的精神不禁为之一振。当您踏进那宽敞奢华的车厢，四周是柔软而富有手感的皮革和光泽亮丽的木饰；脚下是令人不忍踩踏的洁白如雪的厚厚羊毛地毯；莱斯康（Lexicon）设计的十五声道音响里传出悠扬的《蓝色多瑙河》圆舞曲；再加上车内剧院式的灯光氛围，手中轻握的一杯不断迸发出充满向上动力气泡的唐培里侬香槟王（Dom Perignon）……瞬间那至高无上的尊荣和成就感渗透您的每一个细胞，此刻的您是那么的神清气爽，坚定而自信！这一切的尊贵感受让您陶醉在劳斯莱斯的感官世界……

翻开这本书，您将会领略和体验到一个非凡的世界。我将引领您一同进入这个充满澎湃激情的顶级世界家园，感受它魔幻般的魅力，探索它的每一个细枝末节。

序 / VII

引子 踏入劳斯莱斯的世界 / XI

第一章 我与品牌的故事

家庭的熏陶在我心中默默播下“品牌”的种子，之后它在大学生活中茁壮成长，我那历经风雨、崎岖不平的仕途把它磨炼得更坚强，最终成为一棵屹立在心中的参天大树。

家传身教：播下了第一颗品牌的种子 / 5

大学时代的历练：收获的不仅仅是港大的牌子 / 8

初入职场：飘扬的旗帜让我感受到企业品牌的力量 / 10

从货仓经理到推土机销售：我懂得了品牌的溢价 / 15

第一次举办福特车展：体会国家品牌的力量 / 17

阿尔法·罗密欧：我的“意大利情人” / 20

劳斯莱斯：我职业生涯的新起点 / 22

第二章 品牌的魅力

强势品牌的魅力就像一块强大的磁石，能把千千万万的消费者吸引过来，通过愉悦的品牌体验产生情感纽带，从而把客户和品牌紧紧地相扣在一起。

品牌的拥有者：谁是品牌的真正“主人” /28

承载客户的心 /28

收购的目标变了 /29

强势品牌的魅力：一块神奇的磁石 /31

法拉利：激情地着迷 /31

捷豹和迷你：我不介意你可不可靠 /32

可口可乐与劳斯莱斯：世界上最贵的财富 /33

劳斯莱斯品牌收购战：冲昏了精明的头脑 /34

维珍集团：品牌光环效应 /40

哈雷戴维森：我愿意为你文身 /40

木桐：真金不怕火炼 /41

让品牌魅力最大化：巧组你的品牌维度 /43

第三章 品质是价值的源泉

完美的品质，不仅仅基于产品自身的品质。产品能否更臻完美，还需要我们去仔细了解制造产品的企业，关注他们所具备的素质、所坚守和捍卫的商业道德，关注台前幕后的员工心中对企业的投入程度，以及业务的流程和管理系统的效率等诸多方面。

品质是一个复杂的多元函数 /49

品质取决于投入 /49

品质承载着承诺 /50

品质是一种“舍”与“得”的信仰 /51

劳斯莱斯的神话 /51

“伯爵”的追求 /54

品质是溢价的基础 /56

价值不仅仅用理性来衡量 /56

在品牌光环下产生的价值 /57

品质的有形和无形价值决定品牌的强弱 /58

第四章 品牌打造是一个梦工厂

根据品牌的身份来塑造品牌的形象，从而达到品牌身份与品牌形象高度契合的完美境界。这个理念是品牌最终的“乌托邦”。

我与宾利的中国故事 /63

走出劳斯莱斯的阴影 /63

宾利品牌的巩固：一个品牌“移位”的经典案例 /69

当宾利来到中国 /70

打造独一无二的宾利体验 /74

我的个人品牌与宾利的打造 /76

“品牌王国”的建立 /78

讲一个激动人心的品牌故事 /80

不要忽略一个好名字的价值 /82

给品牌一个清晰的定位 /85

有效地激起客户的品牌联想 /88

第五章 领导、品牌、文化是不可分割的

“领导力”是使一个组织发生变革，从而向顾客传递品牌体验的关键。领导要巧妙地运用这种力量，从上到下地深入到机构里的每名员工，使他们相信品牌的承诺，从而促使他们在进行品牌演绎的时候发出一致的声音，最终满足顾客的愿望。

领导与文化 /100

领导素质的几大关键词 /103

洞察力 /104

胆识 /104

持之以恒 /105

12 种态度让我脱颖而出 /112

用“内慈”去孕育内部大使 /116

内慈攻略一：走出你的办公室 /117

内慈攻略二：请记得尊重你的下属 /118

内慈攻略三：不要吝啬你的奖励 /119

内慈攻略四：人的管理是一门艺术 /121

内慈攻略五：要懂得“窗户和镜子原则” /125

炼成优秀员工的 5 种态度 /126

客户至上的态度 /127

拥抱的态度 /131

解决问题的态度 /132

处理批评和阻力的态度 /132

接受、实施改变的态度 /133

态度是一种选择 /136

第六章 品牌管理与客户体验

成功的关键在于品牌能否抓住消费者的需求，让品牌的体验满足他们追求的梦幻与欢乐。从长远来说，更重要的是进一步把一个正面的和值得回味的体验不断地升华，让客户有一种历久如新的感觉。

品牌管理的真谛：站在客户的角度看品牌 /141

体验经济时代的来临：以客户为尊 /144

体验文化在我身边演进 /145

从物超所值到整体体验 /147

打造独一无二的体验：是科学，更是艺术 /148

感官：进入品牌的蓬莱仙境 /149

感觉：远超感官的情感世界 /163

创新：让体验历久弥新的法宝 /168

人：领导、员工、客户 /171

购买背后的动机：炫耀、鉴赏 /171

第七章 品牌成功金字塔

企业要建立一个品牌，必须有优质的产品与服务，明确企业的愿景与取向，并且承诺你的消费者——通过充满激情、活力的心灵体验去实践承诺，也只有如此，才能打造出更多知名的中国品牌，也才能使更多的中华老字号走向世界。

成功金字塔的三个支点 /181

品牌体验 /182

服务体验 /183

产品体验 /184

强化品牌的“四部曲” /184

管理消费者对品牌的看法 /185

兑现承诺，创造价值 /186

升华品牌体验，创造纽带，打造忠诚 /189

进行品牌审计以确保品牌体验的 RCIDV /194

成功金字塔的精髓 /195

结语 /197

● 第一章

我与品牌的故事

品牌如炁

你无法触摸它

它无影无形

但它的效应无处不在

只要掌握了诀窍，你就可以发挥它的力量

注：炁，指人的精、气、神。

我小的时候，已听过“品牌”这个名词，但并不明白这个虚无缥缈的东西究竟是什么，为什么会有这么大的魔力。“品牌”在当时的香港社会是一个不常用的名词，人们通常只是以一个冷冰冰的商标来识别各类不同的产品。我在香港大学读的也不是品牌学，20世纪60年代的大学生没有学习这门专业的机会。但是，我在39年的职业生涯中，很幸运地在不同时期被公司挑选参加由欧洲工商管理学院（INSEAD）、阿什里奇管理学院（Ashridge Management College）和密歇根大学（Michigan University）在英国和香港地区举行的国际高级行政人员培训班，这不但强化了我的管理和领导能力，也大大提升了我对营销和品牌的认识。

在香港的国际化商业环境下工作，我需要和来自世界各地的人打交道。这种锻炼也逐渐塑造出我的个人品牌魅力。我的商业伙伴不仅有来自美国、英国、德国的谈判高手，还有来自印度、日本、澳大利亚、意大利、韩国等国的精明商人。来自不同国度的人，他们的做派也大不相同。

美国人比较现实，如果在今年你是公司的 Super Star，你不仅表现卓越，更为公司某项业务打开了新的局面，老板会笑逐颜开，重重地奖赏，升职、加薪、花红的幅度大大超越你的期望；但如果明年因为外来不可控的因素而导致你的业绩大幅下滑，冷血的他也不会把你过往的功劳放在心上。这时候，你要面对的就不仅仅是警告这么简单了，被炒鱿鱼的噩梦将在每一个晚上纠缠着你。

而英国人大多是很出色的“政客”，在人际交往方面的技巧非常圆熟，有时我十分佩服他们可以在关键时刻说了等于没说。当你做得好时，英国人不会像美国人那样立刻令你个人膨胀；当然当你做得不好时，也不会在众目睽睽之下硬邦邦地令你难堪。

德国人就像没有幽默感的机械人。他们非常认真，比较容易应付。在他们的眼中，黑就是黑，白就是白，没有一个灰色的地带。

说到日本人，如果你不理解他们，你就会经常误解他们的意思，因为他们点头说“是，是”的时候，并不代表他们心中赞同。“是，是”的意思就是“我听到了，会进一步地考虑”。

经验告诉我，深入理解每一个国家的独特文化是非常重要的。只有通过沟通、谅解才可以降低因不同价值观、文化、信仰引起的冲突，才可以求同存异，最终达到和谐共处。我不能说自己“历尽沧桑”，但与不同国度的人体验不同文化，让我在年轻时就懂得在日常生活中要重视文化的差异，要多角度地、一丝不苟地去观察和衡量事物，与人交往时要懂得换位思考。由此我很注意塑造自己在人们心目中的形象，努力让自己的“个人品牌魅力”产生的价值能在产品品牌的打造和企业品牌的打造中，发挥一定的作用。

62岁的我现在从繁忙的工作上退下来了，觉得日子很是滋润，因为我有更多的时间去干一些自己真正喜欢的事情，把自己推向一个更高的境界。我享受着奢侈，拥有以前在巨大工作压力下无法奢求的闲情逸致去凝视天花板，天马行空地去看、去想、去揣摩“品牌”的内涵。每当我有新的发现，那灵光一闪的体会跟积累的经验融合在一起时，电光石火般的火花让我产生了不可言表的喜悦和满足感。在这个过程中，我很自然地把打麻将、看赛马、打高尔夫球这些曾经最喜欢的娱乐和运动搁在次要的位置。我现在更享受的是尽情发挥自己的激情和经验，一有机会就同中国、美国和欧洲著名大学的教授切磋品牌打造的心得。尽管在理论上我与他们有一定的差距，但我却有更多的实战经验可供交流。

家庭的熏陶在我心中默默播下“品牌”的种子，之后它在大学生活中茁壮成长，我那历经风雨、崎岖不平的仕途把它磨炼得更加坚强，最终成为了一棵屹立在心中的参天大树。希望通过这本书，把种子也散播在你的心田，期待有一天，中国品牌会长出一片茂盛的森林。