



BRAND

荣剑英 主编

品牌

第一生存战略

——中国制造年代的品牌实践

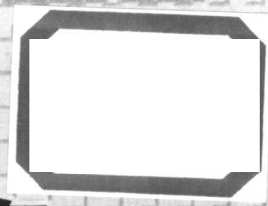
大企业做精品 牌乳
香飘散的名牌 凭品
牌独步天下 冲出中
国的梦想 实实在
在的品牌 走向世界之
路 酒香也怕巷子深



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

BRAND

荣剑英 主编
姜 薪 谢卫山 副主编



品牌

第一生存战略

——中国
制造年代的品牌实践



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

品牌,第一生存战略:中国制造年代的品牌实践/荣剑英主编. —北京:经济管理出版社,2006

ISBN 7-80207-514-9

I. 品... II. 荣... III. 企业管理:质量管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011678 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京秋豪印刷有限责任公司 经销:新华书店

选题策划:郭丽娟 邓昌年 技术编辑:杨玲

责任编辑:郭丽娟 责任校对:超凡

718mm×1020mm/16 23.5 印张 314 千字

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册 定价:48.00 元

书号:ISBN 7-80207-514-9/F·434

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836

品牌，另一种生存……

（代序言）

对我国而言，现代意义上的品牌是一个西方舶来品。

单单从品牌这个词的内涵来讲，国人并不陌生：不少中华老字号就有力地诠释了这一点。但将品牌作为企业的经营战略却是新近的事。与众多新鲜事物一样，品牌理论最初在国外发展起来，品牌之花在市场经济之中结果，然后随着我国国门大开，以进口的方式与跨国品牌一起潮水般涌入中国。在国际市场竞争的巨大冲击下，品牌以一种应对危机的消极形式为国内所认识和认可，并最终付诸实践。品牌在中国大地可谓姗姗来迟。

与媒体的热炒和学术研究的严谨不同的是，企业对于品牌的认识却非常务实：品牌究竟能为自己带来什么？是一时的暴利，还是长久的发展？是一时的攫取上风，还是长期的占据优势？是短视的掠夺性开发，还是长远的永久利用？……

要回答这些问题，就必须回到对品牌本身的认识上去。品牌的特征是高知名度、高信誉度，它的影响持续、深远而且广泛。作为目前我们所倡导的最高层次的竞争形态，品牌竞争与产品竞争、价格竞争和质量竞争的最大区别就在于，品牌是信誉、品位等无形资产的竞争。品牌竞争就是要在有形资源之外寻求无形资源占有的优势。与物质形态资源的消耗相比，品牌资源是无穷无尽的，同时也是具有最高溢价能力的。品牌之路就是要利用附加在企业 and 产品等物质形态之上的价值，开发消费者的心智资源，走可持续发展的道路。

但品牌之路对于我国企业来说,还有更多的意味。当美国的可口可乐携数百亿的品牌资产挺进全球,宣称凭借自己的品牌就可以重建一切的时候,当韩国的三星在数年之内超越索尼等企业成长为一个国际品牌的时候,国内企业却还在按部就班地发展,还在国内耕耘自己那“一亩三分田”的时候,是否意味着我们已经被国际市场竞争潮流抛在了后头,是否意味着我们的国际竞争力正在相对地减弱呢?当我们在赞叹国际品牌的超强实力的时候,我们的企业是否考虑到我们自己也可以做到如许境地呢?

因此,我国企业选择品牌经营更是拾起了自己的梦想。这是一个民族复兴的梦想,也是一个自强不息、奋斗不已的梦想。本书就是要通过一个个企业品牌故事,倾诉在品牌打造过程中的艰辛和努力,总结其中的经验和教训,为更多企业的品牌实践提供参考,同时也是与更多企业品牌的交流。在品牌故事的背后,我们塑造的是打造中国品牌的雄心和远见!

必须指出的是,我们这里提供的品牌故事并非某个特定品牌理论的延展或证明。对于品牌理论,由于企业具体情况和认知能力的不同,在实践中每个企业都将有选择性地突出或忽视某些方面,因而在现象上看来既各具特色,也互有参差。我们无意用某些品牌理论的框架来评价这些品牌实践的是是非非,也无意为某个品牌理论作注,更多地是想以原生态的企业故事,以多元的形式展示中国企业的品牌实践!

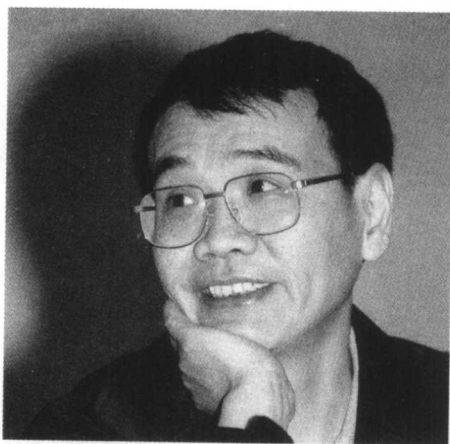
与品牌的邂逅令中国企业活力倍增。但是,品牌打造并非一朝一夕的工夫,而是在希望的孕育和生长的过程中循序渐进地完成。中国企业必须在持之以恒地坚持战略方向的过程中完成整体的脱胎换骨!

目 录

品牌实践 1: 百丽	1
“美丽的女人”走遍天下	3
品牌实践 2: 美晨	21
做大企业, 做精品牌	23
品牌实践 3: 维维豆奶	37
乳香飘散的名牌	39
品牌实践 4: 凯撒	55
凭品牌独步天下	57
品牌实践 5: 格兰仕	71
苦行僧的“野心”	73
品牌实践 6: 嘉宝莉	87
冲出中国的梦想	89
品牌实践 7: 西洋肥业	103
中国农民心坎里的名牌	105
品牌实践 8: 白雪	115
白雪的红苹果	117
品牌实践 9: 鲁泰纺织	129
实实在在的品牌	131
品牌实践 10: 九牧王	145
心到自然成	147
品牌实践 11: 梅花	163
绽放全世界的“梅花”	165

品牌实践 12: 天守	179
天守三部曲	181
品牌实践 13: 好孩子	195
中国“好孩子”走向世界之路	197
品牌实践 14: 中华铅笔	211
中华魂	213
品牌实践 15: 红双喜	223
与国球一起荣耀	225
品牌实践 16: 古越龙山	239
酒香也怕巷子深	241
品牌实践 17: 培罗成	253
宁波“红帮”的现代神话	255
品牌实践 18: 正泰	271
正泰品牌传奇	273
品牌实践 19: 燕京啤酒	287
啤酒花里绽放的民族品牌	289
品牌实践 20: 万丰	311
十年磨一剑: 会当凌绝顶	313
品牌实践 21: 中控	323
从优秀到卓越	325
品牌实践 22: 老板	337
“老板”品质	339
品牌实践 23: 海鸥	353
振翅高飞的海鸥	355

品牌实践 1：百丽



百丽集团 CEO 盛百椒

各个企业各个行业都有它不同的道路。如何根据自己行业产品的特点选择适合自己的品牌发展道路，这是问题的关键。

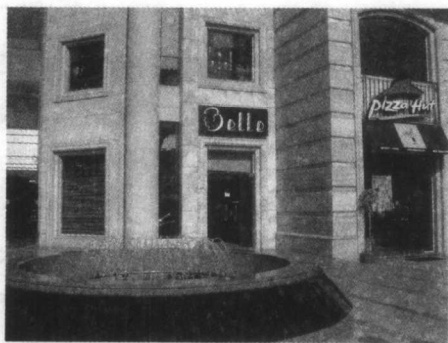
——盛百椒

“美丽的女人”走遍天下

深圳美丽宽广的街道和高高的芭蕉树见证着这个城市发展的奇迹，20多年来，它的发展让全世界都为之瞩目。1992年，当来自香港的邓耀先生决定将他的百丽鞋业扎根在深圳的时候，也许不会想到这个企业会在如今百丽集团的总经理盛百椒先生手里成为大陆首屈一指的“真皮鞋王”。20世纪80年代就已经下海来到深圳的盛总，当邓耀先生遇见他的时候，已经做过几家服装和鞋业加工公司的总经理。谈到百丽品牌的建设，盛总说：“当时在那种公司做的时候，给我的感觉，就是做OEM空间越来越小……做一年OEM，只要一个订单出毛病，就全年白做。因为利润太薄，所以抗不了风险。”

可以说，邓耀先生和盛总的遇见，是相见恨晚，但彼此的共识却让他们的手紧紧握在一起，十几年来，再没有分开过。两个对市场 and 品牌同样敏感的男人的相遇成就了一个卓越而成功的品牌：Belle（百丽），这个来自法文的名字，意为“美丽的女人”。当为他人做了太多嫁衣的盛总梦想着打造自己的品牌的时候，这个美丽的名字让他一见钟情。邓耀先生简单陈述了这个品牌的脉络之

后，盛总已经感觉到这是一个巨大的商机：来自香港的时尚女鞋代表了那个年代真正的时尚，当改革开放的大潮率先从深圳地面涌向大陆的时候，香港代表的就是时尚。尽管众多厂家在那时候进军大陆看重的只是大陆的廉价劳动力，盛总在百丽身上却看到了品牌的后续威力。总有一天，当无数的厂家丧失掉成本优势之后，再也不会大陆



埃及百丽店

生存下去,而百丽,打造出自己的品牌名字,在消费者心目中深深扎根之后,就能够成为最后的胜利者。

一、打造品牌:从 OEM 到经营品牌

1992 年,在香港做零售的邓耀先生来到大陆投资。他的一个重要理念,即是在大陆生根而不是仅仅借助大陆的廉价劳动力。这是当时众多的公司完全没有的理念,由此产生的打造自己品牌的理念在当时也与大多数企业格格不入。但走在一般人前头的企业家必将得到回报。邓耀先生遇见了盛百椒总经理,当盛总意识到 OEM 的巨大危险之后,这个打造品牌的话题让宾主言谈甚欢。首先,他们都想以中国内地市场作为企业的主要市场,而不是加工基地。两人形成的共识还在于对大陆市场的正确估计上:中国必将是全球制造业的基地!就凭这一点,鞋类企业也应该在大陆扎下根来。其次,两人都想打造出中国自己的品牌,而不是仅仅为人家做“贴牌生意”。追求品牌效益是他们的共识。

曾在招商局蛇口工业区多家企业任董事长、总经理的百丽集团总裁盛百椒先生,对当代鞋业界的现状和发展趋势有着非常深刻的理解和独到的认识,他认为:第一,制鞋业发端于传统手工业,入行的门槛比较低,是一个比较容易进入的行业。与所谓的高新技术行业相比,中国制鞋业的技术水平与国际先进水平标准没有明显差距,且中国丰富的鞋材资源和低廉的劳动力资源使得中国制鞋业在这一劳动密集型行业中拥有明显的比较优势,有可能与世界名牌一争高下。第二,贴牌生产是一种生产经营模式,但绝不是品牌经营模式。来料加工、来样加工、贴牌生产方式会使生产企业迅速发挥生产能力,取得投资回报,并可从贴牌加工的过程中学习先进管理方法、提高技术水平、培养员工队伍。虽然可以发展成为生产加工能力一流的大企业,但企业不具备以一流的开发设计能力和自有品牌为标志的核心竞争力,就必然要在残酷、激烈的市场竞争中丧失竞争的制高点和主动

权。第三，品牌是企业的生命，是产品的依载，是企业核心竞争力的标志。品牌的竞争将超越产品竞争、价格竞争而成为企业在市场竞争中的终极体现，那时，企业已变得无足轻重，而品牌将超越产品和企业本身成为竞争的第一要素。没有自有品牌的企业必定是短命的，没有竞争力的企业，是受制于人的。可口可乐、耐克等国际著名品牌的成功之道都说明了这一点。

因此，创业初期公司提出了品牌发展战略的几种原则：（1）创自己的民族品牌，不做贴牌加工生产；（2）全力培育企业的产品研发队伍，提高产品设计开发的原创能力，不做来样加工；（3）树立品牌形象，强化品牌宣传，淡化企业宣传；（4）品牌价值决定品牌市场影响力，重视品牌价值感，突出品牌含金量，品牌经营以中高档产品形象定位，向高端发展。

如今，盛总坐在深圳商业中心区的卓越大厦百丽集团总部宽敞明亮的办公室里，点上一支烟，悠然谈起当年的品牌策略，谈笑风生，妙语连珠，仿佛走过的不是一个企业生死较量的战场，而是一路云淡风轻，鸟语花香。2000年，百丽夺得中国女鞋销售额第一名，从此保持至今；2002年，百丽获得“中国真皮鞋王”称号，百丽女鞋成为“中国名牌”；2003年，百丽集团成立百丽美国公司，品牌注册名为 Belle USA；2004年，据国家统计局统计，百丽连续三年夺得同类产品销售额及市场占有率第一。“美丽的女人”如今在全国130多家大中城市拥有2000多家自营连锁店，拥有五个自主品牌，成为耐克、阿迪达斯、利维等国外品牌在中国的最大的代理商。在中国广阔的大地上，不管是遥远的乌鲁木齐还是高寒的拉萨，都有百丽秀美的身影，一样出色的员工，一样干净的店铺，一样周到的服务，一样琳琅满目的产品，一样时尚的款式。百丽，走遍天下的梦想虽然只是尝试，却已经开始。

属于百丽的故事独特而充满魅力。走进百丽的总部，有一种诗意的空间在成长，就像走进百丽的生产车间，有一盆盆充满生机的绿色

植物让人遐想不已一样。在这些地方,总是有一些故事发生,有一些可以讲述出来,有一些则需要你亲自走近它们,才能真切地领会到。

二、品牌巩固:从分散代理到网络自营

百丽最初进入大陆也是从加工生产做起的。但加工的方式有来料加工和来样加工,前者是对方完全提供材料,不需要你怎么动脑筋;后者则是对方给你基本的样品,具体生产完全由自己操作。百丽从最初成立时,就做的是来样加工,而不是来料加工。也是从那时起,百



纽约百丽店

丽就用了自己的牌子,坚持自己改造开发产品。如果不是一场意外,也许百丽并不能走到今天这一步。那是1995年,一向做批发的百丽突然宣布了一个如今看来充满胆略和魄力的决定:不再发展代理商,不仅如此,还要将目前的代理商手中的库存全部收回去。盛总说,这是一个生死攸关的决定。要知道,代理商手中的货是付过款的,重新买回这些货,对一个企业来说,就算它发展势

头良好,没有竞争对手,这样做也是一种自杀行为。但当时百丽面对的市场形势是自己的代理商——号称“八大金刚”的八家代理商——都已经开始代理其他竞争对手的品牌。如果这一着走错,后果当然是竞争对手全盘吃进,让百丽在市场上彻底消失。但是,思考了很久,权衡利弊之后的盛总果断地走了这步棋。这步棋,就是百丽最终执女鞋市场牛耳的最重要的一步棋:1995年,百丽鞋业放弃代理经营的政策,全力发展自己的营销网络,开始单品牌连锁经营时期,这对品牌本身的建设属于基础建设期。

盛总认为,百丽的定位是时尚女鞋,那么作为一个刚刚起步的品牌,一个生命周期相当短的产品,一个消费目的不明确的产品,自营

网络要好于代理网络。首先，百丽刚刚起步，还没有在消费者心目中形成品牌认知，所以它的可信度必须由企业自身把握，不能假他人之手。对品牌的认知而言，企业要寻求品牌效益的最大化，而代理商之所以代理一个产品，是从利益最大化出发的，这中间的矛盾是导致百丽放弃代理政策的最直接的原因，也是向代理商回收库存的最重要的原因。其次，自营网络对时尚女鞋来说，信息的反馈链条大大缩短。在销售第一线的员工都是百丽公司的人员，他们对市场的把握可以直接反馈到总公司。总公司的开发人员可以在最短的时间里掌握市场动态，这对只有一两个月生存寿命的时尚女鞋来说至关重要。最后，女鞋的消费，尤其是时尚女鞋的消费，在消费者心目中是一个目的不明确的消费行为。对女性消费者来说，逛鞋店绝不比逛家电市场，后者有明确的消费目的：买家电。她们只是将逛鞋店作为散步的一部分，日常生活的一部分，并没有打算去买鞋。但是，女性消费者一旦看上了哪双鞋，却又会毫不犹豫地买下，不管家里面已经有多少双鞋。这一点决定了鞋店必须开在繁华的路面，人流最大的地方，而仅此一点，就不是代理商们能够做到的，他们有他们的店面，不可能将店开到这样的地方。要做到这一点，自营网络是最佳选择。同时，开在闹市区的店铺本身就是一种良好的广告宣传。

同时，从竞争的角度来说，品牌竞争是产品市场竞争的终极体现。品牌形成是优质产品到市场畅销品的跃升的过程，绝大多数的商品是通过“销售渠道——零售环节”完成了产品生产者与消费者之间的货币交换的，品牌是市场无情竞争的产物，顾客才是产品成为品牌产品的主宰。而营销网络则是建立在品牌产品与消费者之间的纽带和桥梁。在渠道制胜的市场经济大潮中，竞争已短兵相接，刺刀见红。谁拥有高效通畅的销售渠道，谁控制了销售终端，谁就能纵横捭阖，决胜千里。

一场代理商的流失危机导致的意外让盛总反思自己的营销网络，做出了上面的分析。很快，大刀阔斧的店铺建设开始了。自营网络形

成之后,百丽保证了自己的产品形象,百丽品牌附着在自营网络上,就是站在了无比坚实的基础上,从这里,质量、服务都可以生发出来,并得到保证。盛总说:“各个企业各个行业都应该说有它不同的道路,如何根据自己行业产品的特点选择适合自己的品牌发展道路,这是问题的关键。”百丽在一场意外之后,找到了一个属于自己的发展道路,并获得巨大成功。一个故事当然都有结尾,有些结尾也的确出人意料。原来的代理商们,在百丽迅速扩张的自营店铺面前,先后并入百丽,并成为百丽的股东。在每一个大的代理区域,原来的代理商仍然行使他们的权力,但控股权掌握在集团手里。也正是因为这一点,百丽如今的营销网络极为稳定,在代理其他的品牌如耐克、阿迪达斯的时候,很短时间里就成了他们最大的代理商。当现在的人们津津乐道于“渠道为王”的时候,十年前已经完美应用这一点的百丽正凭借自己优秀的网络快速扩张。当年,百丽用做广告的钱来开店,如今,当几千家店铺生意热火朝天,大量的顾客来来往往的时候,百丽开始了广告的宣传。百丽的品牌认知正迅速占领更多的市场。

三、品牌发展:多品牌细分市场

1998年,盛总突然发现自己公司的女鞋品牌“Belle”中文名“百丽”已被人注册,并且正在网上招商揽资,这一下让盛总大吃一惊。在中国做女鞋,竟然没有中文名字,那还了得!终于,盛总找到了这个注册人,花了300万元人民币将“百丽”这个名字买了回来,从此视若珍宝。1995年之前,由于中国市场上时尚女鞋不多,所以百丽看起来是一款高档鞋,但1995年后随着中国经济的发展,百丽的消费者群体也发生了变化,更有钱的人去买更高档的女鞋了,不过,百丽品牌本身依旧没变,她的定位对象仍是30~40岁的白领阶层,一般都是教师医生等,从一开始她就是300块钱左右的中档价格,作为中档女鞋的品牌,一直没有变过。而这一明确的定位和它在

消费者心目中形成的“姿色中等稍偏上”的认知，差点使盛总裁了个大跟头。就在1998这一年，百丽集团开始了多品牌发展战略。但盛总太爱这个牌子了，恨不得让百丽成为行业的代名词。所以，当百丽决定进军女鞋真正的高端市场的时候，他决定创建一个高端品牌并命名为“金百丽”。这一年，雄心勃勃的盛总跨越重洋，亲自挂帅，来到欧洲市场上采购高级真皮，看到贵得吓人的价格，盛总扶了扶宽大的金丝眼镜，回头望了望遥远的深圳，想起那里的“金百丽”：是的，这是中国最高档的鞋子，理应用最贵的真皮！然而，仅两个月之后，再次大吃一惊的盛总却艰难的做出了打折快速销掉所有“金百丽”女鞋的决定。如今，每当盛总谈起这件事，都会为自己很快就发现这个险些致命的错误而爽朗大笑。从百丽的自营网络店铺快速反馈回来的消息称：女人们用那么高的价格去买一双也叫“百丽”的时尚鞋子，就算前面有个“金”字吧，也觉得不舒服。她们迅速的抛弃了“金百丽”而转向其他高档产品，即便售货员苦口婆心地告诉她们说这可是欧洲正宗的高级真皮做的，也拉不住她们逃跑的脚步。盛总由此发现了女人们对女鞋品牌的忠诚度不高，更重要的，他发现了时尚女鞋必须多品牌经营的奥秘。

STACCATO（思加图），这个原来只在香港经营的高级女鞋，被迅速引进大陆市场，定位是：极度美丽的女人！可以说，在百丽大家庭里，这是个“颇有姿色的女人”了。现在，盛总完全把她从香港引进过来，一心用她做高端市场。利用百丽女鞋的成功经验，百丽开始丰富自己，不同脸面的店铺一个个出现：1999年，代理经营香港著名品牌Joy&Peace（真美诗），代理并于2003年收购Teenmix（天美意）品牌，2004年，创建TATA（他她）品牌。

至此，百丽集团经营从高档到中档、从职业到休闲、从时尚到



盛百椒先生（左）在世界鞋业论坛发言

运动风格各异共五个品牌的鞋类产品。而在高档产品的组合中,有50%以上的产品为意大利、西班牙等国家著名皮鞋生产厂家和设计师根据 Joy&Peace 和 STACCATO 品牌风格 and 特点为中国市场量身定做,从而充分提高了 Joy&Peace (真美诗) 和 STACCATO (思加图) 品牌的价值感和含金量,从而在高端市场上也有效地抵御了欧美高档鞋类品牌对中国民族品牌的冲击,赢得了中国品牌在高端市场的一席之地。

百丽大家庭的成员纷纷亮相登场,在一些大商场里,甚至同台竞赛,充分展现各自的魅力。当人们听说百丽集团占有的一些市场如北京女鞋市场的 30% 份额的时候,他们怎么也不相信:“怎么可能?”的确如此,想让一个女鞋品牌占有大量的市场,那是不可能的。盛总说:“一个购买行为目的性不明确的产品,这种产品品牌的作用和产品的作用,和其他产品不太一样,他的品牌作用还不完全全是决定性的,像这样一种产品的市场集中度一定低,就是品牌起作用越大的产品市场集中度越高。你比如说电器,排前十名的,最起码占全国份额的百分之七八十,这个产品人们的购买行为很明确,品牌作用很大,所以他的市场集中度就高,服装和鞋,前十名能占全国份额百分之十就不错了,他的品牌集中度不高。所以在这样一种产品里边,我们就必须要做多品牌,也就是细分市场,把整个市场给细分了,也就不能光靠一个产品。如果今天我还是一个产品的話,我做不到今年五六十个亿的规模,我做不到的。”多品牌,在消费者心中形成不同的认知,就算女人们对女鞋的品牌忠诚度不高吧,也不影响其他的品牌的发展。况且,品牌层次的区别,也使得商店里的女人们停下更多流连的脚步,思考比较多个品牌,对整个鞋业市场都是有益处的。

四、品牌提升:顺应并引导市场需求

时尚永远和创新连在一起。作为一家时尚女鞋类企业,创新对