

谨以此书献给所有喜爱姚明以及从事营销工作的朋友

YAOMING
SHIYINGXIAO

YAOMINGSHIYINGXIAO

姚明^式
营销

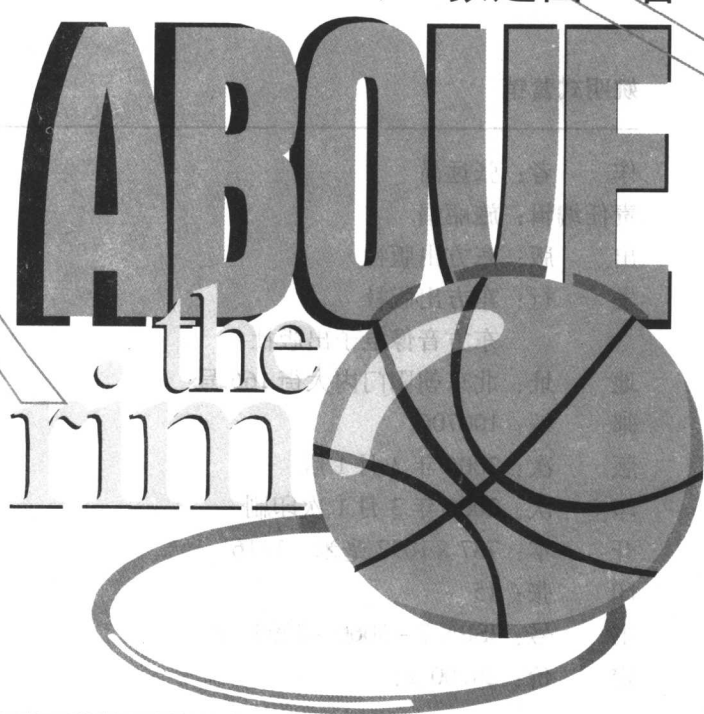
张远昌 / 著

东方出版社

东方音像电子出版社

姚明式营销

张远昌·著



東方出版社
東方音像電子出版社

图书在版编目(CIP)数据

姚明式营销/张远昌 著. - 北京:东方出版社,2006.1

ISBN 7-5060-2393-8

I. 姚... II. 张... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 007189 号

姚明式营销

作 者: 张远昌

责任编辑: 施丽娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社

东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 3 月 1 版

印 次: 2006 年 3 月 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15

书 号: ISBN 7-5060-2393-8

定 价: 28.00 元

版权所有, 违者必究

自序

姚明式营销告诉我们什么

这注定是个属于营销的时代，几乎所有的人都没有办法不营销。当营销成为我们生活的一部分的时候，产品在无限增多，而消费者的消费能力却有限。如何通过营销来获得利润的增长呢？细分市场、找准目标、精确定位等教科书上的营销步骤，似乎早已经失去了效用，很少有人能借此创造出新意。

如果你厌烦了学院里枯燥的教材，就试着读读这本书吧。

大家认识姚明，恐怕大多数出于对篮球的热爱。写姚明的书很多，但几乎所有的都是从体育明星的角度写他的成长历程。而实际上，姚明本身就是一个活生生的营销案例。

“姚之队”是如何成功地营销姚明的？我试图从商业的角度对姚明的成功进行另一种解读。于是，便有了这本书的最初立意。

姚明与“姚之队”无疑是成功的，他们高度地将销售与市场统一到了一起。销售是个人突击行为，而市场则是整体开拓的努力。通过“姚明”这个超级品牌，“姚之队”这个营销团队初步建立起了一个以个人品牌为核心的商业帝国。这不仅对企业，对于每个人也都可以借鉴。

姚明式营销告诉我们商业如何普世

在经济全球化越来越明显的时代，NBA 试图与其他美国跨国公



司一样，利用全球的资源占领全球的世界。引进姚明，显然属于NBA全球化策略的一种营销战术。因为这等于开启了庞大的中国市场的大门。

通过体育这种商业普世主义的有效载体，NBA开始了开拓全球市场的努力，国际通行的主流商业文化也开始大面积流行。

商业发展的历史证明，最广泛地满足顾客的需求，才能铸就最成功的商业。比如微软之于台式电脑，Google之于互联网搜索引擎，麦当劳之于快餐，沃尔玛之于零售等。实际上，正是因为篮球的普及率日益提高，NBA才在世界各地赢尽了无数眼球。

姚明式营销告诉我们团队与联盟如何协作

篮球是一项集体项目，讲究团队与协作精神。在一个球队中，即使有乔丹、奥尼尔、姚明这样的核心，却仍然离不开整个团队的精诚协作。

体育的竞争性与商业非常相似。在现代商业的生态环境中，企业与企业之间的竞争，已经转变成为供应链与供应链之间的竞争。在核心企业的带动下，供应链的上下游之间进行有效的协调配合，从而使整个商业链条获利。

这就好像在每一个行业领域，虽然有实力超群的企业巨头，却仍然离不开一些二线品牌甚至一些小企业。在正常的商业生态中，应该是品牌丛生，否则，垄断企业往往就像生态链顶端的老虎与狮子一样显得孤立无存。

姚明式营销告诉我们如何遵守规则

现代商业社会中，讲究的是人人平等的竞争规则。在球场上，裁判最大，每个球员都必须服从规则与裁判。跨国公司不断拓展中国市场，因其富有内涵的企业价值，也被中国公众所接受和认同。

在商业竞争中，每一个竞争者都必须具有“亮剑精神”，明知是



个死也必须宝剑出鞘，在既有的规则下与最强大的敌人展开竞争。

姚明式营销告诉我们如何敬重对手

王治郅、奥尼尔与斯塔德内尔，成了姚明不同阶段的对手。姚明是幸运的，每个阶段的对手都将他塑造得更加强大。

一支队伍是否强大，要看其对手是否强大。只有对手强大并且战而胜之，才能显示出自己的强大。

姚明式营销告诉我们如何营销个人

姚明的成功，也是其个人品牌塑造与营销人生的成功。个人品牌并不等于知名度。对于大多数人而言，并无法达到知名人物的高度。但是，这并不妨碍我们建立具有自己独特“意义”的个人品牌。

个体越来越重视自身价值的被认知，也越来越懂得提升自身的价值。猎头，就是个人品牌时代的产物，它试图让每一个个人品牌都能找到合适的位置，并将自己的潜力挖掘到极限。

姚明式营销告诉我们的，显然不尽这些。姚明纵横球场的背后，是一场硝烟弥漫的“营销姚明”战役。从姚明这几年的职业生涯中，我们看到了其高超的品牌管理策略。如何将姚明巨大的商业价值发挥到极限，显然是一个重大的营销课题，不仅“姚之队”、NBA 以及火箭队，相信许多企业也在思考这一问题。

“姚之队”向国际营销姚明的方法，相信能对许多中国企业以及个人有所裨益。

张远昌

2005 年 12 月 28 日

目录 contents



第一章 球就在场上:思想是自由的	1
1.1 姚明与商业普世主义	3
1.2 改变世人的观念	9
1.2.1 海拔高度与华人印象	10
1.2.2 温和的巨人	15
1.2.3 中国式创业	18
1.3 姚明的销售主张	20
1.3.1 独家提供者	21
1.3.2 保护品牌魅力	27
1.4 自由流动的“姚明资源”	30
第二章 寻找关键时刻	37
2.1 华人双雄的品牌个性	39
2.2 故事,我的爱	44
2.3 微笑是一种品牌造型	49
2.4 蒙牛们的失误	53



姚明式 营销

2.5 声音制造者	61
2.5.1 责任青年	62
2.5.2 孩子眼中的“小巨人”	65
2.5.3 让生活过得既安全又快乐	66
2.5.4 蜂窝式营销	68
第三章 竞争中的亮剑精神	71
3.1 比赛规则与商业制度	73
3.2 侵略式的营销	77
3.2.1 市场霸气与市场侵略	78
3.2.2 找准竞争者	84
3.3 克服对改变的抗拒	91
3.3.1 诚实是最好的策略	92
3.3.2 将缺点转化为优点	96
第四章 寻找价值链上的舞伴	101
4.1 桶帮、桶箍与新木桶	103
4.2 培养营销配角	107
4.3 既缠绕又撕咬	112
4.4 利益价值的共享	117
4.5 共生营销	124
第五章 让对手艰难地活着	133
5.1 对手依赖症	135
5.2 制造冲突的快乐	142

5.3 宿命与对手	149
5.4 最强的敌人是自己	157
5.4.1 在某方面强大,而不是处处弱小	158
5.4.2 最强的敌人总是从内部产生	168
第六章 找人完成值得你做的事	173
6.1 建立一支“球队”	175
6.2 培养狼性的攻击力	185
6.3 学会不做什么	191
6.4 体育营销:群体链动的游戏	195
第七章 营销 2.0 时代的独角戏	203
7.1 营销 2.0 时代	205
7.2 个人品牌:刘翔 VS 姚明	213
7.3 CEO 的个人营销	223
7.4 组织、猎头与“意义管理”	226



第 1 章

球就在场上：思想是自由的

我们的晚餐并非来自屠宰商、酿酒师和面包师的恩惠，而是来自他们对自身利益的关切。

——亚当·斯密，《国富论》（1776 年）

球就在场上，扣篮就是硬道理。

篮球没有国界。在经济全球化的时代，品牌、市场也同样没有国界。每一个企业，就像活跃在场上的每一个运动员。竞争，已经成为我们的生活方式。

作为目前最受欢迎的体育明星之一，微笑着、幽默着的姚明正以其高超的球技、自信、活力、锐意进取的拼搏精神和个人魅力影响着中国、更影响着世界。

而在姚明的背后，则是一场硝烟弥漫的“营销姚明”战役。姚明展现在世人面前的形象，不仅是一个不断进取、刻苦用功的中国小伙子，同时也是一个聪颖、自我管理能力很强的世界级运动员。从姚明这3年的职业生涯中，我们看到了其高超的品牌管理与营销策略。

1.1 姚明与商业普世主义

2005 年 9 月，美国的《Foreign Policy》（《对外政策》）杂志刊登了题为“The Center of the World”的封面文章，这句英文既可以翻译成“世界的中心”，也可以翻译成“世界的中锋”。

文中评述了美国篮球联盟 NBA 引进中国球星姚明的策略，并向客商推介如何通过姚明来开拓未来世界经济中心之一的中国市场。

NBA 引进姚明，显然是个精心策划的营销行为。“飞人”乔丹退役后，NBA 的全球市场大有萎缩的趋势，NBA 也开始陷入低谷。

而在同时，经济全球化的趋势却越来越明显，NBA 必须与其他美国跨国公司一样，利用全球的资源占领全球的世界。通过引进姚明来开拓潜力巨大的中国市场，属于 NBA 全球化策略的一种营销战术。

在中国，也许不是每个人都喜欢乔丹，但却都喜欢姚明。来自未来世界经济中心的世界级中锋姚明，其性格与形象非常符合中国特色，比如高大强壮却谦和厚道，不强出头却更注重集体等。显然，姚明将会为 NBA 赢得数亿的亚洲观众。

在微观上，我们可以把 NBA 引进姚明看成是一种商业操作的营



销手段。但实际上，这也是一场商业普世主义的胜利。

在超级大国的光环下，美国的本质却是一个强大的商业体。在许多方面，美国的商业行为往往能够将国家利益、企业利益以及个人利益整合在一起，并实行统一的商业策略。美国无疑是人类迄今为止最为成功的一个商业体，而在这个伟大的商业体中，许多商业元素却并非直接来自商业，而是来自体育等其他更广袤的领域。

越来越多的人参与商业活动，越来越多的人更加离不开商业。正是因为遵从了一些广泛存在的普遍法则，全球商业获得了前所未有的强大生命力。建立在自由平等与等价交换基础上的现代商业，正在使越来越大范围内的社会群体获利。普世的商业，正在给世界各地带来巨大的变化。

而体育，则是这种商业普世主义的有效载体。特别在中国等新兴发展中国家，经济快速发展的同时，逐步富裕起来的人们也有更多的时间参加各种体育健身活动，也有更多的时间去关注各种体育运动。

看到一个光脚的人群，一些做鞋子的商人看到的是一个毫无希望的市场，而有远见的鞋商则看到了一个潜力巨大的市场。在台式电脑还属于极少数人的奢侈用品时，比尔·盖茨却雄心勃勃地要令每一个人的台面上都有一台电脑。事实证明，因为预测到台式电脑的普世，比尔·盖茨成为了我们这个星球上最富有的人。

商业普世的另一个表现，则是跨国公司开拓全球市场的努力。在此过程中，国际通行的主流商业文化也开始大面积流行。比如可口可乐与麦当劳，不仅是食物，同时也是一种美国的主流文化。

而篮球与商业，同样具有竞争性的特质，在开拓中国及其他市场时，聪明的美国人很好地将他们结合在了一起。

实际上，NBA 的市场开拓策略是长期而且连续性的。早在 1996 年耐克在上海举办的一次聚会上，NBA 就接触了姚明。此后，NBA 就一直关注着这位身材高大的中国球员。经过多年的努力，NBA 终于成功地引进了姚明。

2002 年，NBA 选秀大会在纽约麦迪逊花园广场进行，中国球员姚明被拥有头号选秀权的休斯顿火箭队选中，成为获得 NBA “状元秀”殊荣的第一位亚洲球员。NBA 历史上仅有 36 位球员拥有“状元秀”头衔，姚明是第 37 位。就像 20 世纪 80 年代制造大鸟巴德，90 年代制造“飞人”乔丹一样，NBA 也期望姚明能够再次掀起 NBA 在美国以及世界的热潮，他们更期望借此进入中国以及亚洲这块尚未充分开发的世界最大市场。20 世纪 80 年代和 90 年代，NBA 经历了两次巨大的辉煌。特别是在 90 年代，“飞人”乔丹被誉为篮球之神，成了 NBA 的垄断性巨星。篮球跟橄榄球一样，成为了美国人心目中最重要体育运动，而 NBA 通过推广乔丹的造神运动，努力拓展全球市场。但是，篮球之神也毕竟是血肉之躯。随着乔丹的退役，NBA 在美国本土的热浪也开始呈现消退的迹象。不仅球场的观众越来越少，电视的收视率也直线下滑。NBA 必须不断地寻找新的兴奋点来刺激观众，而姚明，显然就是他们要寻找的兴奋点。而且，NBA 从球星的特点出发，找到了市场拓展的最好结合点。在过去，由于 NBA 球员主要由黑人和少数白人主导，亚洲裔对 NBA 并不特别感兴趣。尽管人口只占美国总人口的 4%，但是亚洲裔却是一个关键的群体，有着全美国最高的收入和教育水平，可惜他们对篮球的参与度与关注度都不是很高。姚明的到来，显然将大大改善这种情况。

火箭队所在的城市休斯顿正是一个亚洲裔比较集中的大城市，



姚明式 营销

姚明加入火箭队后有效地拉升了当地的球市。自从球星奥拉朱旺率领球队夺得 NBA 总冠军以来，火箭队就一直低迷不振。亚洲裔更是漠不关心，甚至不知道球场处于哪个位置。

姚明来到火箭队后，亚洲裔对篮球表现出了前所未有的热情，火箭队比赛的团体票销售增长了 100%，单场票增加了 55%。2003 年 10 月，在拍卖主场命名权时，拥有姚明的火箭队身价翻了一番。

姚明的影响显然不只在于休斯顿。越来越多的人开始重新购买门票观看比赛，也有更多的人将频道调至篮球比赛的电视节目。2003 年 1 月 17 日，姚明与大鲨鱼奥尼尔第一次面对面的交锋，不仅球场座无虚席，同时这场比赛也成了 NBA 历史上常规赛季收视率第二高的比赛。

NBA 显然不会只挖掘国内的篮球市场，他们更看到了姚明身后让人叹为观止的巨大市场。姚明的 NBA 处子秀是火箭队对印第安纳步行者队，2.87 亿户中国家庭可以通过电视转播收看这场比赛，大大超过美国的 1.06 亿户家庭，市场潜力大得惊人。

作为一个成功的商业性运作机构，NBA 在执行策略的速度方面是惊人的。姚明登陆 NBA 后，NBA 亚洲公司在北京宣布，中国内地将有 13 家电视台转播 NBA 的比赛，中国的球迷每周至少可以看到 4 场不同的比赛，其中有姚明参赛的火箭队比赛，电视转播更将超过 30 场。NBA 同时透露，目前全球共有 135 家电视台转播 NBA 比赛，中国是 NBA 拥有最多电视伙伴的国家，也是拥有最多球迷的地方。NBA 也成立了北京分公司，这是继香港之后的第二个中国分部。他们也立即开通了 NBA 中文网站（<http://china.nba.com>），许多中国球迷正是通过中文在连续两次的全明星投票选举中为姚明投上了一票。另外，NBA 商品专卖店和主题餐厅也将落户中国。

2004 年，NBA 季前赛在中国最发达的两个城市北京与上海进行。现场的美国评球员说，他似乎身处美国的篮球场解说比赛。中国观众在中国的球场观看着美国的 NBA 比赛，喝着美国的百事可乐、吃着美国的汉堡。这一切，都是因为姚明。如果没有姚明，中国的观众也许并不会对这几场比赛抱有多大热情，NBA 的季前赛也许无法登陆中国。

一方面，美国的跨国公司充分利用中国的人力资源，另一方面，则意为文化和品牌占领中国市场。姚明，显然是 NBA 聘请的高级人才，同时也是一个最好的“品牌”，而且在一定程度上担当着“NBA 中国区总裁”的角色。这样的例子很多，比如，Google 聘请在中国颇有盛誉的华人李开复出任其中国区总裁，而且宣布设立中国工程研究院。

商业发展的历史证明，最广泛地满足顾客的需求，才能铸就最成功的商业。比如微软之于台式电脑，Google 之于互联网搜索引擎，麦当劳之于快餐，沃尔玛之于零售等。实际上，正是因为篮球的普及率日益提高，NBA 才在世界各地赢尽了无数眼球。而在中国更是如此。这一切也成了成就姚明的理由。假使中国有一位高尔夫球的世界级球星，恐怕也不会跟姚明一样获得如此大的影响力。因为高尔夫球是一种贵族式的运动，并不适合普及。

显然，满足最广泛顾客的商业普及行为，必须是对人类本身有益的。当年英国人对中国倾销鸦片的行为，遭遇到了中国人民的强烈抵制，而今天，鸦片已经成为全球禁止贸易的毒品。早期的黑人奴隶贸易，最终也因其触犯人类发展的根本利益而烟消云散。无法推动人类发展的商业形态，将难免遭遇淘汰的命运。

手机的普及造就了诺基亚、摩托罗拉，家电的普及造就了海尔、



TCL，电脑的普及造就了联想、戴尔，互联网的普及造就了雅虎、Google，汽车的普及造就了通用、福特，食品、饮料的不可缺少造就了麦当劳、可口可乐、星巴克、蒙牛、青岛啤酒……而篮球的普及，则造就了乔丹、姚明等超级球星。

尽管降价是一种产品竞争而不是品牌竞争的商业手段，但我们却可以将其看作是普世商业的积极行为。比如被业界称为“价格屠夫”的格兰仕，其降价行动使得更多的消费者能够买得起微波炉。

1981年，当美国东海岸城市之间普遍通航之即，People Express 公司曾推出一项新服务：推出比竞争对手低得多的低价机票。这一举措效果非常明显，乘坐 People Express 公司航班的乘客人数呈现井喷式增长，许多以往主要依靠汽车来旅行的乘客，都转而乘坐飞机。

再比如 Google，它之所以能获得技术的持久创新力，是因为其所从事的主营业务——网络广告正在不断地扩展。让所有的客户登得起广告，Google 虽非这样说，但确实是这样做的。这样使得没有足够资金打广告的小业主，包括独自在家办公的 SOHO 一族也能刊登得起广告。这种事例将大大改变传统广告史。Google 相信，网络广告的市场将是无穷大，大到任何人都可以发布广告来销售自己的商品。

但是，能够供应低成本的商品并不能解决所有的问题，如何使消费者轻松找到这些商品呢？

对于许多观众而言，了解姚明是一件非常容易的事情。篮球的规则并不复杂，就是一个简单的体育游戏。从这一角度上说，正是篮球的简单与普遍，促成了 NBA 与姚明的成功。

显然，商业是复杂而难以操纵的。但是，我们却可以将其分解成为一些最简单的要素。许多企业之所以获得成功，就是坚持做重