

# 品牌战略驱动型区域传统产业振兴模式研究

陈竹萌

(北京工商大学, 北京 100048)

**摘要:** **目的** 加快当前国内大循环发展新格局, 积极探索推动区域传统产业转型升级路径。**方法** 基于经典区域品牌理论, 建立品牌驱动型区域传统产业振兴分析框架, 以日本今治毛巾为例, 从定义品牌核心价值、产业内部整合改造、品牌形象管理与传播三个方面, 系统地梳理分析了日本今治地区传统毛巾制造业, 通过品牌建设实现产业复兴的内在机制。**结果** 以多中心品牌治理、双向品牌驱动、多层次品牌推广为内核的品牌战略实施经验。**结论** 品牌战略对推动区域传统产业转型发展的重要意义不仅在于通过确立品牌价值, 促进品牌推广与传播, 更重要的是为加强产业内部整合、提升产业品质标准、促进产业协同提供了有效治理手段, 在最大程度上发挥品牌效益, 切实推进区域传统产业迈向高质量发展道路。

**关键词:** 今治毛巾; 品牌战略设计; 区域传统产业; 高质量发展

**中图分类号:** TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2023)02-0372-08

**DOI:** 10.19554/j.cnki.1001-3563.2023.02.045

## Revitalization Model of Regional Traditional Industries Driven by Brand Strategy

CHEN Zhu-meng

(Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China)

**ABSTRACT:** The work aims to accelerate the formation of a new domestic cyclic development pattern and actively explore the path to promote the transformation and upgrading of regional traditional industries. Based on the classic regional brand theory, a brand-driven regional traditional industry analysis framework was established. Based on the case analysis method, with Imabari Towel as an example, the internal mechanism of the traditional towel manufacturing industry in Imabari region of Japan to achieve industrial rejuvenation through brand building were systematically analyzed from three aspects of core brand value, namely, internal integration of the industry, brand image management and communication. As a result, the brand strategy implementation experience with multi-center brand governance, two-way brand drive, and multi-level brand promotion as the core was refined. Brand strategy design has important value in promoting the transformation and development of regional traditional industries. Its significance lies not only in how to establish brand value and brand image promotion and other brand external construction and communication, but more importantly, to provide effective governance methods to strengthen the internal integration of the industry, improve the industrial quality standards and promote industries to advance together. Only in this way can the brand benefit be brought into full play, and can the domestic regional traditional industries be promoted towards high-quality development.

**KEY WORDS:** Imabari Towel; brand strategy design; regional traditional industry; high-quality development

区域传统产业通常是指在一定地域范围内集聚, 技术传承与生产模式相对成熟, 且在高速增长后进入平稳甚至衰退期的一类产业<sup>[1]</sup>。改革开放时期, 我国东南沿海地区在大批中小企业带动下形成的劳动密

集型产业曾蓬勃发展, 并一度成为推动区域工业化进程的重要引擎。然而, 伴随经济全球化与产业升级趋势持续加剧, 区域传统产业面临日益严峻的转型困境与生存挑战。在这样的背景下, 如何推进区域传统产

收稿日期: 2022-08-11

基金项目: 北京市社科基金项目(20YTC024)

作者简介: 陈竹萌(1990—), 硕士, 讲师, 主要研究方向为服务设计, 战略设计。

业转型升级,走上可持续发展道路,无疑是当前我国加快形成以国内大循环为主体的新发展格局,实现经济高质量增长必须破解的一个重大发展问题。

推动区域传统产业升级的路径有很多,其中以“区域品牌战略”为抓手的产业驱动思路,近年来开始引起国内学者们的广泛关注。所谓“区域品牌”通常指的是以地区产业集群为基础,以区域名加产品名为表现形式,具有一定知名度和美誉度的集体标志<sup>[2]</sup>。区域传统产业由于在长期发展中享有较高的市场占有率和影响力,通常更容易在地方消费者心中产生良好的知名度和美誉度,因而具备建立区域品牌的天然优势。目前,从相关研究来看,国内学者对区域品牌战略的考察大多还是“就品牌而品牌”,或侧重从禀赋要素、区域环境、政府干预等角度出发探讨区域品牌的形成机理及演变发展的历程规律<sup>[3]</sup>;或从消费者及区域品牌建设主体的视角,考察解决区域品牌发展与治理困境的有效手段<sup>[4]</sup>。然而却较少将区域品牌战略与传统产业振兴联系起来,深入考察品牌驱动型区域传统产业振兴模式与路径。

事实上,通过品牌战略驱动区域传统产业振兴的做法在国外由来已久,尽管国内少数学者开始注意到品牌战略在改造区域性传统产业的重要性,但已有研究大多囿于抽象或宏观的理论阐释,缺乏深入的案例分析。鉴此,本文将在区域品牌(Place Branding)理论的基础上,构建有关品牌战略驱动区域传统产业振兴的解释框架,并以日本著名设计师佐藤可士和主导的“今治毛巾品牌重塑计划”为个案,围绕今治毛巾品牌战略的提出背景、战略构建与实施、战略模式与启示三方面内容,回答“在区域性传统产业改造中该如何确立与实施品牌战略”这一基本问题,并在最后结合中国实际给出相应可资借鉴的国际经验。

## 1 品牌驱动型区域传统产业振兴

### 1.1 研究回顾

区域品牌是国际学界长期关注的一个重要议题。一般认为,发展区域品牌的根本在于创造消费者“爱屋及乌”的消费心理,即消费者基于对区域(产品来源地)的认知去了解产品本身,并基于该认知将具备区域品牌的产品和服务与其他产品和服务区别开来。区域品牌战略对区域产业发展有着十分重要的驱动作用。如 Elaydi & McLaughlin 指出,企业应该将“产地”纳入品牌战略,并赋予产品以产地特有的文化价值、习俗和规范,从而形成独特的竞争优势<sup>[5]</sup>。一个强大的区域品牌通常体现着决策者高水平的品牌管理力和包容力,能够为产业发展带来更多的合作伙伴,并得到更多的公共支持<sup>[6]</sup>。

目前,国际学界在对区域品牌战略模式的研究中主要形成两种观点:一种是将区域品牌建设等同于一

般意义上的企业品牌建设,都是基于客户对产品质量的感知而开发的<sup>[7-8]</sup>。如 Frost<sup>[9]</sup>指出,区域品牌战略可以遵循公司品牌建设发展的一般路径,即先建立一个明确的、能够被企业利益相关者及消费者所共享与接受的品牌定义和品牌价值,进而在这个基础上形成品牌认同,即“品牌战略渴望创造或维持的一组独特的品牌联想”,并通过具体的品牌形象呈现出来。当消费者对区域品牌的产品和非产品属性开始形成自己的理解和认知时,区域品牌认同也就建立起来了<sup>[10]</sup>。

另一种则注重强调区域品牌的特殊性,并由此提出有针对性的建设策略——品牌伞策略(Place Branding Umbrella Strategies)。该策略原本指的是在新产品推出时,充分利用公司成熟的市场声誉与品牌影响力,将新旧产品捆绑在同一品牌下,以降低新产品的入市风险<sup>[11]</sup>,同时增强公众对新产品的质量信心<sup>[12]</sup>。这是因为根据信号传递理论,消费者对品牌延伸的产品质量感知依赖于他们对母产品的既有体验。当客户不完全了解扩展产品(新产品)时,他们可以采用与母公司过往的产品体验作为扩展产品的评判信号<sup>[13]</sup>。区域品牌伞策略正是基于这一认识,所不同的是,该策略注重发掘的不是公众对母产品的既有体验,而是公众对产品所在区域的既有认知与体验。通过建立地区声誉纽带,将区域形象与产品尽可能关联起来。

上述两种观点尽管出发点不同,但却共同揭示了发展区域品牌战略的两个重要原则,一个是要充分挖掘区域价值,基于区域价值定义出一个统一的,可以被所有区域企业所接受的品牌价值;另一个是要协调区域企业,保证所有的产品都能高度一致地体现区域价值(品牌价值)。然而,仅把握这两点还远不能建立起有价值和影响力的区域品牌。区域品牌建设从根本上讲是要服务于区域产业的发展,只有将二者联系起来,才能真正理解区域品牌战略发展的关键。近年来,一些学者注意到这个问题,开始从产业发展的视角考察区域品牌战略。例如,Florian Kaefer 提出区域品牌战略成功的四个构成要件:品牌价值的清晰界定;品牌价值体现为产品标准体系与监管体系;品牌治理能力(协调区域多元治理主体);品牌教育与交流<sup>[14]</sup>。

### 1.2 解释框架

基于上述研究回顾,本文尝试提出一个关于品牌驱动型区域传统产业振兴模式的解释框架。品牌驱动型区域传统产业振兴的关键是要能解决产业发展所面临的问题。目前,制约我国区域产业发展最主要问题是,一个产业群下众多企业的内外不统一问题,即产业内部众多企业横向协同性弱,产品质量不统一、标准不统一、呈现“小、散、乱”的特征;与此同时,产业对外推广销售各自为战,议价能力低,产品附加值低,甚至出现恶性竞争。正因为如此,才要充分利

用区域品牌建设的统一性、协同性、高附加值性解决区域产业的分散化、内耗化及低端化问题。基于这样的出发点,其解释框架(见图1)即在政府与企业协会的支持与协同下,通过界定明确的区域品牌价值,对内基于品牌价值推动生产标准化(生产工艺、技能

评定、质量水准),推动产业内部的有机整合;对外基于品牌价值建立更加适应当前市场消费口味的产品形象,拓展品牌教育路径与手段,促进外部销售,最终二者合理、共同推动传统产业振兴。接下来将基于这一研究框架,对日本今治毛巾品牌战略展开案例分析。

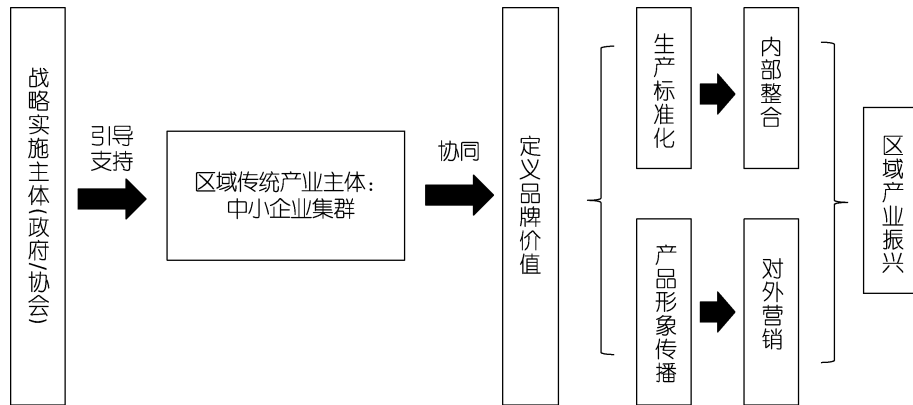


图1 品牌战略驱动的区域传统产业振兴模式

Fig.1 Regional traditional industry revitalization model driven by brand strategy

## 2 案例分析:今治毛巾品牌重塑计划

### 2.1 今治毛巾产业衰退与“自主品牌重塑”战略的提出

今治毛巾主要是指生产于日本今治市的毛巾产品。今治市位于日本四国地区爱媛县,是日本国内第一大毛巾生产地。早在120多年前,这里生产的毛巾就因其精湛的制造工艺与得天独厚的生产条件而享誉全国。鼎盛时期,仅今治一地的毛巾产量就占据日本毛巾总产量的半壁江山,是名副其实的地区支柱产业。

今治毛巾虽久负盛名,但作为有着悠久历史的传统产业,终究没能摆脱由盛而衰的命运。20世纪90年代以来,今治毛巾开始走下坡路,产量从1991年全盛期的五万多吨下滑到2009年的不到一万吨,期间停产倒闭的毛巾生产企业达七成之多<sup>[15]</sup>。究其衰退原因,主要有两点:其一,进口毛巾冲击本土市场。80年代以来,日本进口毛巾数量激增。相比之下,今治毛巾虽然工艺优良,但更高的生产成本终究难以抵挡进口廉价毛巾的冲击,市场占有率大幅下滑。其二,代工生产抑制长效发展。今治毛巾从70年代开始,由自主生产转向被动代工生产,多数企业转为Burberry、Celine等国际著名品牌的代工厂。代工生产尽管在短期内通过获得大宗市场订单实现毛巾产业的高速发展。在该模式下,企业重生产而轻销售,忽视建立自主品牌,不注重紧跟国内毛巾市场日新月异的需求变化。长此以往,进一步加剧了今治毛巾生产的同质化与低端化(价值链低端),抑制了今治毛巾的自主可持续发展。

总之,被动的代工生产模式“消解”了今治毛巾的产品个性,而自主品牌的缺乏更成为制约今治毛巾

实现“价值提升”的最大短板。因此,推动今治毛巾从代工生产迈向自主品牌建设成为其破解衰退困局的必由之路。2006年,今治毛巾工业协会在今治市政府的支持下,得到“日本品牌培育支持项目”的资助。协会邀请日本著名品牌设计师佐藤可士担任今治毛巾产业振兴计划的品牌设计总监,联合走上了品牌驱动的产业振兴之路。

### 2.2 今治毛巾品牌驱动产业振兴要素分析

今治毛巾产业振兴计划的核心是以今治毛巾工业协会为主导、团结今治地区数百家中小型毛巾生产企业,以今治地区传统特色资源优势为依托打造今治毛巾区域品牌。概括来说,今治毛巾品牌战略驱动产业振兴主要以“定义品牌核心价值”为基础,对内建立以品牌价值导向的“产业内部整合与改造”机制,对外推动多触点式“品牌形象管理与传播”。据此,下面将进一步围绕品牌价值及对内、对外振兴策略等三方面展开分析。

#### 2.2.1 定义品牌核心价值

“今治毛巾品牌重塑计划”的首要任务就是定义毛巾品牌的核心价值。通常来说,品牌核心价值是品牌战略最为关键的部分,它不仅是区别于同类型产品的重要标志,同时也是指导企业一切生产运营活动的根本准则。今治毛巾品牌核心价值的确立来源于品牌战略顾问佐藤的两方面思考。其一是求“同”,就是要在众多今治毛巾生产企业与产品中提炼出“共性”。佐藤在实地考察中注意到,今治地区有一款常见的纯白色毛巾产品,其柔软舒适的使用质地和极佳的吸水性令人印象深刻,最能体现今治毛巾高质量、高水准特质。其二是求“异”,就是和竞争品牌打出差异性

与独特性。受海外廉价进口毛巾的冲击，今治毛巾也曾价格在价格战中迷失自我。佐藤认为，相比进口毛巾，今治毛巾最大优质在于它的高品质和给用户带来的安心与安全感。这种体验与当前日本社会追求高品质，愿意为品质买单的消费趋势不谋而合。综上所述，佐藤最终将今治毛巾的品牌价值定义为“安心，安全，高品质”，它不仅彰显产品本身的高品质，同时也牢牢抓住了大众对“安心、安全”产品的期待心理。

### 2.2.2 推动产业内部整合改造

确立今治毛巾品牌核心价值后，接下来就需要让这一核心价值在众多毛巾企业中得到更好地贯彻与落实。对此，今治毛巾以“品牌标准化”管理为抓手，重点围绕“技艺传承”“品质管理”“品牌教育”“标准集成”四个方面，推动产业内部的整合与改造。

1) 技艺传承。今治毛巾的核心竞争力根源于百

年来，一代代毛巾匠人对技艺传承、发扬与创新。确保今治毛巾生产技艺与理念能够被准确无误地记录、留存，进而在毛巾生产者中严谨有序地传承下去。这是践行今治毛巾品牌价值的根本。为了能使优秀的毛巾生产技艺得以发扬光大，今治毛巾工业协会专门成立了人才培养委员会，并依据日本厚生劳务省认可的实践型人才养成系统下的教育与技能检定制度，成立了由专业技术人员组成的今治毛巾技能士研究会。不仅如此，研究会还与品牌战略顾问佐藤一道，完善毛巾技术人才评价机制，除新一代、中级、高级技术人才外，协会还会给最顶级的毛巾技术人才授予“毛巾大师”的称号。这样人才评价制度不仅能够给予技术从业人员应有的荣誉感与晋升激励，同时也帮助新进的技术人员更好地明确了职业发展道路与目标，保障传统技艺代代传承，见图 2。

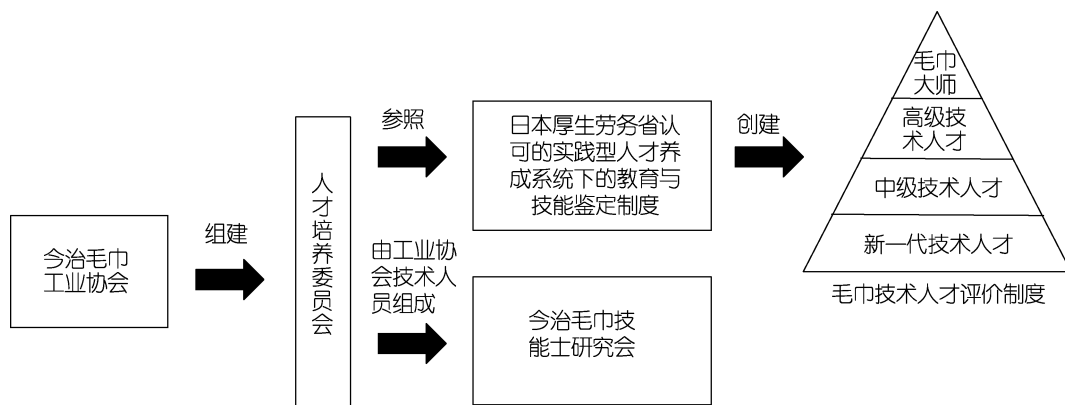


图 2 今治毛巾技能传承与人才培养机制  
Fig.2 Skill inheritance and talent training mechanism of Imabari Towel

2) 品质管理。今治毛巾并非出自一家企业，而是来自今治地区上百家毛巾生产企业。这意味着每一家企业生产的毛巾都必须体现今治毛巾的品牌价值，若其中有任何一家毛巾品质不达标，今治毛巾作为地域品牌的总体形象都将受到严重损害。对此，佐藤提出以统一品牌标志为抓手的品质管理计划。他为今治毛巾设计了统一的品牌标志，以及基于标志认证的质量管控体系，所有被缝上今治毛巾品牌专属布标的产品（见图 3），必须满足以下四个基本要求：由今治毛巾工业协会会员企业制造；在今治地区纺织和染色；品牌建设初期，不得在今治毛巾布标周围缝制生产厂商自己的标志；所有产品都需贴有备案企业编号，做到品质监管可回溯；通过四国毛巾工业协会的质量检验。特别是最后一条，质量检验内容涉及毛巾特性，色牢度，物理性能，有机物质四个方面共 12 条标准<sup>[16]</sup>，见表 1。例如，针对毛巾吸水性的检验，采用“5 秒沉水”标准，就是把一条毛巾放入水中，看 5 秒内是否沉底，且必须在未清洗和清洗三次后都达标的毛巾才算合格。通过上述一系列基于统一品牌标志所建立起的品质管理体系，今治毛巾实现了以品

牌建设打破地区传统产业“碎片化生产”的困局，极大地提升了毛巾生产企业的地区协同性与行业自律性，做到团结一致推动品牌价值最大化。

3) 品牌教育。品牌的建立与巩固离不开品牌教育，即首先要在企业内部树立起大家对品牌价值的理解与认同。特别是对销售人员来说，熟悉产品特性及其所承载的品牌价值往往是决定销售成败的关键。然而，佐藤在调查中却发现，今治地区绝大多数毛巾生产企业并没有意识到销售的重要性，销售人员对产品的基本特性都缺乏足够的了解，更遑论从“安心、安



图 3 象征今治毛巾品质的布标  
Fig.3 Cloth label symbolizing the quality of Imabari Towel

表1 今治毛巾质量检测标准  
Tab.1 Quality inspection standards of Imabari Towel

测试项目	测试方法	合格标准	
毛巾特性	吸水率	JIS L1907 / 沉降法	5 s 内 (通过“未洗”和“三洗”检查)
	脱毛率	JIS L0217 103 洗涤方法 (毛巾品管检验)	绒毛 0.2% 以下; 非加捻纱 0.5% 以下; 混纺 0.4% 以下
	绒毛保持率	(毛巾检查方法)	BT / KT 2.45cN /pile 以上; FT / WT 2.16cN /pile 以上
染料牢度	防光	JIS L0842 / 碳弧法	4 年级以上 (淡色和浅色 3 年级以上)
	洗涤	JIS L0844 / A-2 号法	4 年级或更高褪色 污染 4 级或更高
	汗	JIS L0848	褪色 4 级以上 污染 3~4 级以上
	摩擦	JIS L0849 / (II 型)	干燥 4 级以上 湿润 2~3 级以上 (深色及颜料印花为 0.5 年级)
物理性质	抗拉强度	JIS L1096A 法 / (拉佩尔多剥离法)	垂直 147 N 以上 水平 196 N 以上
	爆发力	JIS L1096A 法 / (穆兰法)	392.3 KPa 以上
	尺寸变化率	LIS L1096 G 法 / (电动洗衣机法)	±7% 以内
	绕线部分的滑动阻力	JIS L1096 (毛巾品管检验) 滑动电阻	垂直 20 N 以上; 水平 30 N 以上
有机物质	游离甲醛	厚生劳动省条例第 34 号乙丙酮法	吸收差 0.03 以下

全、高品质”的品牌价值角度发掘产品特性,进而满足客户多样化需求。对此,在佐藤的建议下,今治毛巾工业协会建立了“毛巾品评师”制度,见图4。该制度旨在培养既懂毛巾,又懂顾客的优质销售人才。它不仅需要销售人员具备各类专业的毛巾知识,谙熟品牌价值,并能配合消费者需求和喜好为其挑选最适合的毛巾产品。为了更好地指导与培养优质的毛巾品评师,协会专门组织撰写了毛巾教科书——《毛巾读本》。该读本内容涉及毛巾历史、工艺、材料、使用、品质辨别及顾客应对等多个方面,并通过一系列培训与资格考核不断强化与提升销售人员的专业能力与销售水平。目前,这项制度已经从今治推广到了全日本,并被日本认定为毛巾售卖知识技能的全国性鉴定考核制度,成为日本行业标准。

4) 标准化集成。今治毛巾品牌重塑计划开展 5 年后,今治毛巾工业协会通过编制《今治毛巾品牌手册》,积极推动品牌标准化建设,对品牌内涵、价值定位、品牌形象(商标)和使用规范等各个方面都做了详细的规定。品牌标准化是今治毛巾实施品牌重塑战略的关键,是满足产业内部整合需要与践行品牌核心价值必然要求的必然要求。它不仅为今治地区众多毛巾



图4 毛巾品评师证书  
Fig.4 Towel appraiser certificate

生产厂家规范生产、规范经营,保障高品质提供了一致可行的标准,更为确立行业影响力与市场影响力奠定了坚实的基础。

### 2.2.3 创新品牌形象管理与传播

在完成区域品牌内部整合的基础上,今治毛巾通过建立多触点品牌形象管理机制,全方位地激活品牌在公众消费中的持久影响力。

#### 2.2.3.1 视觉触点——品牌标识设计

品牌形象管理的第一步就是要为品牌设计出既能体现品牌价值,又能让消费者记忆深刻的标识。对此,佐藤主要基于三点考量:一是代表性,今治毛巾品牌是代表今治地区 100 多家毛巾生产企业的区域品牌,要能够充分反映地域特点和产品核心价值;二是耐久性,品牌标识要以长期使用为前提,形式与风格要经得住时间考验且留下持久印象;三是适应性,由于标识需在毛巾的布标、招贴图、招牌等不同使用载体和情境下出现,因此需要具备良好的适应性和呈现效果<sup>[17]</sup>。佐藤先生耗时 3 个月,数易其稿,最终确定了品牌的标识形象(见图5),其标识采用红、蓝、白三种颜色,代表了支撑今治毛巾品质的太阳、海、天空、水等丰富的地域自然环境,同时也通过色彩传达了品牌的活力、专业和纯净的精神品质。



图5 地域团体品牌今治毛巾的标志设计  
Fig.5 Logo design of regional group brand Imabari Towel



### 2.2.3.2 感知触点——品牌环境设计

今治毛巾品牌初创时只在原产地设有实体店，今治以外地区的消费者大多只能在网上购买。虽然网络销售可以打破地域限制，扩大销售渠道，但佐藤认为像毛巾这种以使用质感为买点的商品，必须让消费者在最初了解产品时能够亲眼看到并亲身体会。只有更多的感官体验才会将今治毛巾的品牌价值特色深深印入消费者脑海之中。2007年，今治毛巾与东京伊势丹百货达成了合作，在伊势丹总部开设今治毛巾第一家旗舰实体店。在设计门店陈列时，为了更直接地塑造今治毛巾“安心，安全，高品质”的品牌形象，向顾客传递今治毛巾以品质取胜的理念，佐藤将经典的白色款毛巾作为品牌的象征性产品重点展示（见图6）。此后今治毛巾一直坚持以纯白色毛巾作为象征性产品占据店铺的主体区域，货架上摆放数十种统一却富有变化的白色毛巾，它们有着不同的厚度、触感、柔软度，并且在色泽上各有不同，成为今治毛巾中最独特的一道产品风景线。此外，门店装修风格质朴大方，货架以原木为主色，并悬挂代表今治品牌的红白蓝三色棉线作为空间装饰（见图7），每一个环境细节都在彰显着今治毛巾的品牌价值。



图6 今治毛巾店铺纯白毛巾陈设  
Fig.6 Pure white towel furnishings at Imabari Towel shop



图7 今治毛巾店面空间装饰  
Fig.7 Store space decoration of Imabari Towel

### 2.2.3.3 认知触点——品牌认知设计

向顾客传递品牌价值，除了注重通过销售环境设计增强顾客对品牌的直观感受外，强化顾客的品牌认

知同样重要。此前，今治地区由于长期作为名品代加工生产地，一直埋没在这些耀眼的国际品牌身后，不被大众所知。为了提高公众对今治毛巾的认知度，今治毛巾提出“把幕后的故事呈现在台前”的品牌认知推广策略。这时，佐藤先生在日本的知名度就起到了重要的推动作用，关于知名设计师佐藤先生与区域传统产业重生的故事得到了媒体的广泛关注与报道。2008年日本电视台NHK为此专门制作了纪录片——《寻找地方重生契机：地方产业重生条件》，详细介绍了今治毛巾品牌重塑的过程。这一做法极大地提升了公众对今治毛巾历史的知晓度和重生后今治毛巾品牌价值的认可度。

不仅如此，今治毛巾还在线下设立了不同类型的“体验空间”，帮助大众更深入地了解品牌特性与文化。例如，2017年，今治毛巾在今治建立毛巾实验室（见图8），在这里人们可以亲自动手体验“5秒沉水”规则，毛巾品评师模拟考试，今治毛巾纺织机，并观看今治毛巾的纪录影片，从玩乐中体验品牌的根本价值。另一个体验空间是今治毛巾美术馆（见图9），同坐落在今治市。美术馆分为两大主题，第一部分是工厂，展示了从棉花到毛巾的生产流程，让参观者了解今治毛巾的卓越工艺和优质选材。第二部分是毛巾艺术，通过和众多艺术家合作，今治毛巾在这里突破实用毛巾的边界，大胆探索毛巾的新艺术形式，将美学与技艺结合编织出一幅幅动人的艺术作品，也展现了今治毛巾精湛的工艺水准。



图8 今治毛巾实验室  
Fig.8 Laboratory of Imabari Towel



图9 今治毛巾美术馆  
Fig.9 Art museum of Imabari Towel

### 3 案例启示

日本今治毛巾的重生之路为人们理解品牌战略驱动的区域传统产业振兴提供了重要的案例支撑(见

图 10),建立在品牌价值重塑基础上的对内整合与对外营销所形成的“双驱”模式,为我国地区传统产业品牌建设提供了诸多可资借鉴的宝贵经验,概括来说主要有以下三点。

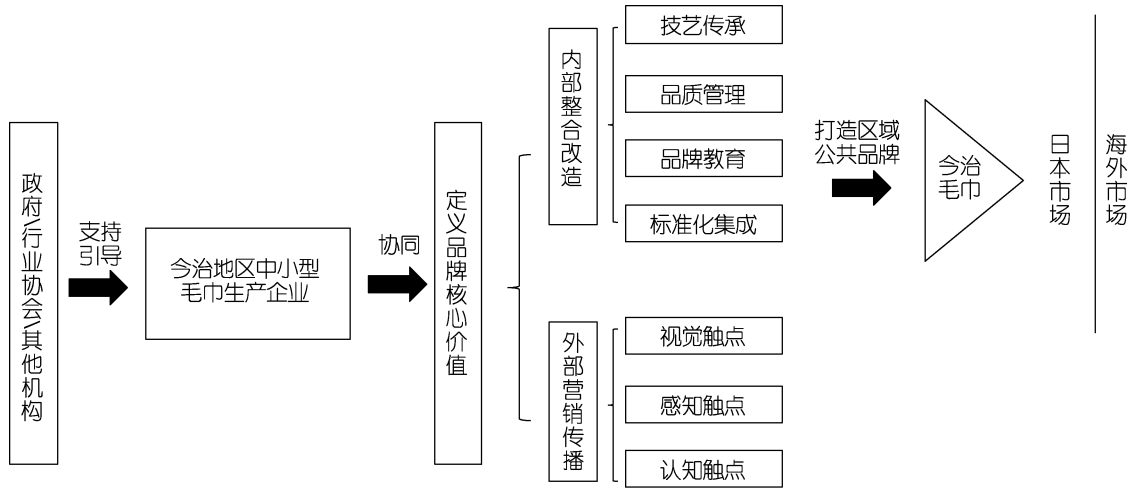


图 10 今治毛巾品牌战略驱动产业振兴模式  
Fig.10 Brand driven industrial revitalization strategy model of Imabari Towel

第一,建立“政府—产业协会—企业”相协同的多中心品牌治理格局(见图 11)。品牌战略的建立与实施是政府、产业协会与企业协同治理的结果,三者的积极参与和高效配合构成今治毛巾品牌战略成功的关键要素。在这里面,日本中央及地方政府扮演了“吹哨人和助力者”的角色,他们并没有通过“行政指令”直接介入今治毛巾的产业重塑,而是通过“日本品牌培育支持”等项目,在不干预地区产业发展自主性的前提下,为像今治毛巾这样的日本传统知名产业振兴提供强有力的政策引导及资金和智力支撑。尤其值得注意的是,发达的行业协会(今治毛巾工业协会通过“社群机制”)在政府与地方众多的毛巾生产企业之间扮演起重要的“组织协调员”角色。具体来说,所谓“社群机制”,一方面体现在行业协会的“专业性”上。作为毛巾生产的地方性专业组织,四国毛巾工业协会很好地弥补了政府“专业知识”的不足,避免在引导传统产业发展转型中出现“外行领导内行”的问题。通过专业影响力,协会成功推动了品牌价值、标准体系的建立,实现了区域性产业的内部整合。另一方面体现在行业协会的“协调性”上。“碎片化”生产形态成为制约区域性传统产业发展的主要短板,行业协会作为众多生产单位的集体组织,能够通过有效的组织规范与信用约束,保证着各企业共同实践品牌战略,形成团结协作、良性竞争、互利共赢的局面。相比之下,我国地方政府在推动区域性传统产业发展的过程中,不注重培育发挥产业协会的协调作用,有的甚至通过行政命令直接指挥企业发展,这种做法会导致品牌建设缺乏整体性和统筹力,产品品质无法统一,企业之间容易陷入恶性竞争。鉴于此,

在推动区域性传统产业品牌建设的过程中,应该更加注重培育协会力量,发挥产业协会的专业性与协调性优势,形成政府、企业、协会三方协同治理,推动品牌建设规范化,将发展战略贯彻实施,让区域品牌建设实现可持续发展。

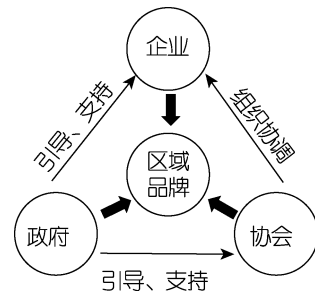


图 11 多中心协同治理品牌  
Fig.11 Multi-center collaborative governance brand

第二,探索“内部整合”与“外部推广”相统一的双向品牌驱动模式。品牌战略除了通常强调的“对外”品牌推广外,还涉及基于品牌价值认同的“内部整合”。特别是对区域性传统产业而言,建立以品牌价值认同为基础的品牌内部整合机制,不仅能够有效地解决产业内部“碎片化”的问题,更为实现品牌对外推广奠定了坚实的品质基础。今治毛巾案例的一个重要借鉴,正是在于它采取了“内部整合与外部推广相结合”的品牌双驱动模式。特别是“内部整合”,即是以品牌价值为内核所建立起的统一产品品质标准与管控机制,在国内实践中容易被忽视。这套机制能够有效地推动区域内原本分散的生产经营者在以输出统一品质、彰显统一价值为导向的生产经营活动

中走向有机整合,形成区域品牌合力。在今治,区域品牌的生产主体并非由单个或少数大企业构成,而是来自当地100多家中小企业。在这种情况下,每一家企业的产品品质都将直接影响今治毛巾整体品牌的塑造。鉴于此,在今治毛巾协会和佐藤可士的推动下,重新定位品牌的核心价值,并运用如“5秒沉水”测试,“毛巾大师”制度,“毛巾品评师”考核,“品牌手册”规范等创新管理模式,众多生产厂家都能够体现出“安心,安全,高品质”的品牌价值。相比之下,我国区域产业品牌发展更依赖外向的单驱动模式,片面地追求品牌的视觉形象与对外推广,而忽视了对内部产业的整合创新,使品牌产品呈现出来的只是类似产品的集合,无法体现品牌有别于其他竞品的核心竞争力和品牌价值,同时也会出现产品质量良莠不齐、企业恶性竞争与内耗严重等问题,给品牌带来负面影响。因此,品牌建设不仅是品牌视觉形象与传播途径,更应该苦练内功,管理强化产业内部整合,以双驱动模式打造内外兼修的品牌。

第三,采取“视觉—感知—认知”相融合的多层次品牌推广策略。为了在市场打响品牌知名度,让今治毛巾“安心,安全,高品质”的品牌形象深入人心。今治毛巾在品牌战略推广上从“视觉—感知—认知”三个层次,由表及里、层层递进。第一个层为视觉层,所谓构建品牌的视觉层就是塑造品牌外貌。同人际交往一样,品牌“外貌”是最先给人留下印象的部分。今治毛巾定位中高端市场,其产品以“安心,安全,高品质”为核心价值,根据这一定位佐藤为今治毛巾设计了经典的视觉形象,尤其是品牌Logo设计更成为经典的商标案例。第二层是感知层,要想让品牌深入人心,其根本还是要推动品牌产品与消费者直接而充分地互动,也就是让消费者能够在对产品的感知中,切切实实理解品牌内涵。对此,佐藤通过设计各种场景(如实体店建设与设计)在毛巾与消费者之间搭建各种感知触点,让消费者可以更好的感知产品。第三层是认知层,认知层是消费者认同品牌核心价值,提升品牌依从度和忠实度的关键。为了在认知层面强化今治毛巾的品牌影响力,佐藤借助媒体、博物馆、美术馆、实验室等各种展示平台向消费者讲述今治毛巾背后的故事,传达品牌精神与文化。相比之下,国内传统产业在品牌推广上,还停留在视觉层面,忽视了从产品特性出发在产品与消费者之间设计搭建起多重感知与互动的触点渠道。不仅如此,国内传统产业在品牌建设上,不仅缺乏对品牌“传统”价值的深度发掘,而且缺乏运用多样化的媒介平台将这种独特的品牌价值传递给消费者。

#### 4 结语

总之,今治毛巾的成功案例让人们看到品牌战略对推动区域传统产业转型发展的重要意义。尽管近年

来国内区域传统产业在谋求可持续发展的道路上越来越重视品牌价值,强调品牌推广,但从顶层设计上讲,亟待将品牌的树立与推广工作上升到品牌治理与战略高度。今治毛巾的案例所带来的重要启示绝不仅仅在于如何确立品牌价值,推广品牌形象,更重要的是将品牌建设作为强化产业内部整合、提升产业品质标准、推动产业协同共进的关键抓手与治理手段。只有这样,才能真正将品牌效应最大化,切实保障传统产业迈向高质量的发展道路。

#### 参考文献:

- [1] 贾根良,张峰.传统产业的竞争力与地方化生产体系[J].中国工业经济,2001(9):46-52.  
JIA Gen-liang, ZHANG Feng. Traditional Industrial Competitiveness and Localized Production System[J]. China Industrial Economy, 2001(9): 46-52.
- [2] 孙丽辉,盛亚军,徐明.国内区域品牌理论研究进展述评[J].经济纵横,2008(11):121-124.  
SUN Li-hui, SHENG Ya-jun, XU Ming. Review on the Research Progress of Domestic Regional Brand Theory[J]. Economic Review, 2008(11): 121-124.
- [3] 袁胜军,曹水含,张剑光.区域品牌化影响要素研究述评[J].商业经济研究,2020(3):145-148.  
YUAN Sheng-jun, CAO Shui-han, ZHANG Jian-guang. Review on the Research of Influencing Factors of Regionalization[J]. Journal of Commercial Economics, 2020(3): 145-148.
- [4] 邱爱梅.消费者视角的区域品牌治理机制研究[J].广东社会科学,2017(5):35-42.  
QIU Ai-mei. Research on Regional Brand Governance Mechanism from the Perspective of Consumers[J]. Social Sciences in Guangdong, 2017(5): 35-42.
- [5] ELAYDI R, MCLAUGHLIN J. Cultivating Terroir in Subsistence Markets: Development of Terroir Strategy through Harmony-with-Community Framework[J]. Journal of Business Research, 2012, 65(12): 1743-1748.
- [6] CHARTERS S, SPIELMANN N. Characteristics of Strong Territorial Brands: The Case of Champagne[J]. Journal of Business Research, 2014, 67(7): 1461-1467.
- [7] ANHOLT S. Nation-Brands of the Twenty-First Century[J]. Journal of Brand Management, 1998, 5(6): 395-406.
- [8] BALMER J M T, GREYSER S. Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation[J]. European Journal of Marketing, 2006, 40: 730-741.
- [9] FROST R. Mapping a Country's Future[EB/OL]. (2004-04-19)[2021-08-19]. <https://interbrand.com>.

(下转第395页)