



從經典案例學行銷

品牌會說話

葉正綱 著

本書彙集了世界知名品牌以及企業行銷、管理策略的經典案例，內容分為：品牌及定位、產品與創新、危機與轉機、組織與管理、低價策略、顧客導向、跨足海外等七大部份。書中最珍貴之處，除了彙集許多值得讀再讀的案例外，並針對各家品牌或企業所採用的策略加以評析，足供經營者與行銷人借鏡。

品牌會說話：從經典案例學行銷／葉正綱著。
——初版。——臺北縣汐止市：中國生產力，
2004〔民93〕

面；公分。——（Practical系列；43）

ISBN 957-2090-65-8（平裝）

1. 品牌一個案研究 2. 銷售一個案研究

496

93010604

Practical系列 043

品牌會說話——從經典案例學行銷

作者	葉正綱
發行人	張寶誠
總編輯	李玉珍
主編	陳美琪
編輯	謝瑞崇
特約文編	李雪雯
出版者	中國生產力中心
讀者服務	林錫表・鄭麗君
地址	221 台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電話	(02) 2698-5898
傳真	(02) 2698-9330
郵政劃撥	0012734-1
總經銷	聯經出版事業公司
地址	221 台北縣汐止市大同路一段367號3F
電話	(02) 2642-2629
初版	2004年7月10日
登記證	局版台業字第3615號
定價	280元
ISBN	: 957-2090-65-8

中國生產力中心線上書城網址：<http://www.cpc.org.tw>
如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載

F713.50

200677

品牌會說話

——從經典案例學行銷



葉正綱 著



新世紀的「競爭之鑰」在於知識。

誠如管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成為企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識既是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。自一九五五年十一月十一日財團法人中國生產力中心成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導

及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經營書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與及時網路資訊服務，在在都是為了提供企業最具前瞻性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上。內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發等各領域的新知。在知識領域中默默的深耕，多年來陪著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去

開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。

而這也是我們出版這本書的目的。

中國生產力中心總經理

張宏誠

身爲

本書孕育而生的見證者，從構思、蒐集資料、撰寫到完稿的整個過程，本人有幸參與其中，除自告奮勇擔任校稿工作外，並經常與作者交換看法、提供建議。在本書即將付梓的前夕，懷著「先睹爲快」的欣喜，毛遂自薦來寫這篇推薦序。本人雖非具名望之仕，亦非行銷大師名嘴，但以事業夥伴角色來介紹本書作者，自有「當仁不讓、捨我其誰」及「想當然爾」的熱情。

作者葉正綱先生，這位擁有近十五年實戰功力的資深行銷及廣告人，一位執著於行銷領域的專業經理人，曾經藉由他最擅長的策略規劃，在市場上的成功案例不在少數，包括新商品的市場推廣、廣告媒體運作、連鎖加盟系統及行銷策略規劃等。其中不少外商知名企業的品牌行銷個案，均曾在手中留下精彩的一頁。

一九九九年，作者有感於行銷學領域博大精深，且其理論及實務操作隨著市場的演變而日新月異，爲了讓自己更上層樓，毅然決然放棄當時極佳的工作環境及高薪職位，負笈英國亞伯丁商業管理學院深造。除了繼續探索更深更廣的行銷新知，沉浸於國外行銷大師的精闢理論外，更多方觀摩國外的市場運作模式。

取得行銷碩士學位之後，作者以高敏感度的市場嗅覺轉戰中國市場，與本人在上海成立睿群商務諮詢有限公司。我們將服務領域聚焦於零售與行銷的結合，在行銷策略、連鎖加盟系統，以及本人專攻的商用不動產開發領域各擅勝場，期望共同在這個全球企業所關注的國際舞台，演繹出更精彩的作品。

二〇〇三年初，作者鑑於推廣行銷理念若訴諸於實戰案例，必更具趣味及啓發性，而時下提供的行銷案例研究素材，多以美、日爲主，對歐洲出色的案例著墨較少，故而蒐集許多罕見的歐洲知名企業及品牌行銷個案，分享給有興趣及有需求的讀者。在投入寫作約一年多的時間後，這本《品牌會說話》於焉誕生。其中記錄了三十六例世界知名品牌行銷個案，作者並特別加上精闢的策略運用剖析。我們絕對相信「他山之石，可以攻錯」是立於不敗之地的基礎，希望本書閱後能爲大家帶來或多或少的啓發。

唯有留在戰場，鬥志才能永保旺盛，理想才能逐一實現，不致被汰除於「競爭」的殿堂外。除了不斷地著書立論外，身為資深行銷人，作者將不斷在行銷實戰中淬煉出更專業的知識，與廣大的讀者分享。誠如作者的詩作「笑問生來何所爲？不如筆下留幾言」，淡淡然的兩句，卻隱含著深深的自我期許。

本人在此沒有誇大的描述，也沒有巧妙的包裝手法，只平實地介紹這位在事業舞台上共同努力的戰友，對致力於市場推廣的行銷人及企業主而言，這絕對是一本值得閱讀及珍藏的好書。也祝願所有的專業經理人，在自己的舞台上都能有更好的表現及成就。

王詠蓁

上海睿群商務諮詢有限公司執行副總

二〇〇四年二月十五日於上海

本書

共彙集了三十六個世界知名品牌，或企業行銷及管理策略的經典案例，內容分與品牌定位、產品創新、危機轉機、組織管理、低價策略、顧客導向、跨足海外等七大部份有關。每個案例都是市場上鮮為人知的實戰歷程，所運用的策略也十分耐人尋味。無論其功過是非如何，都足為經營者與行銷人借鏡或引以為戒。例如：在「品牌定位」這個部份，即深度探討了歐洲冰品三大巨頭聯合利華、雀巢及瑪爾思在市場上長年激戰，所運用的區隔、定位、競爭優勢、產品生命週期及通路等策略。確實，在競爭劇烈的環境下，如不能掌握有效的策略，想在頂尖對手的環伺下制敵機先或突圍而出，恐怕比登天還難。

「產品創新」的部份則為大家剖析了世界運動鞋盟主——耐吉的新產品發展策

略，特別是「喬丹氣墊鞋」問世造成狂銷，除了產品創新之外，耐吉超大手筆的運動行銷亦功不可沒。3M的自黏便條紙，東西雖不起眼，卻能橫掃全球的辦公文具市場，是標準的小兵立大功案例；聯合利華的新產品源源不斷，並能快速地在世界各地取得市場優勢，成為全球最大的家庭日用品公司。他們在產品與創新方面一向領先，所憑藉的是什麼？本書均有詳細的探討。

相信大家都知道來自法國的沛綠雅汽泡礦泉水，是全球最暢銷的貴族飲料，但可能不知道沛綠雅會因為品管的一時疏忽，而導致全球佔有率一瀉千里，最後走上被雀巢購併的命運。這個案例說明了產品的品管及企業處理危機事件的枝枝節節，一點也馬虎不得。反觀挪威石化巨人——諾思克集團，雖被發現廠區污染了附近的土地，卻以負責、果斷及善意的態度坦然面對危機，結果該集團迭獲最佳企業的讚譽。兩相比較之下，企業對「危機轉機」的處理和應變，確有值得大家深入省思的地方。

大家亦可在「組織管理」這個部份，一窺著名德國汽車巨人——戴姆勒·賓士，以及美國電腦大亨IBM如何渡過驚險萬分的經營危機，如何透過一連串的改革策略力挽狂瀾，最後終能化險為夷，繼續在全球市場引領風騷？這其中都跟企業

領導人、定位策略息息相關，值得借鏡。

另外，「低價策略」往往是最具殺傷力的行銷武器。但運用該策略有其一定的條件，否則一顆子彈打出去，還沒把對方打中，敵手回敬你的可能是特大號的毀滅性原子彈。康師傅速食麵在中國大陸發展後，反手以低價策略回銷臺灣，引起市場老大統一麵及老二維力麵群起反擊。事實上，類似康師傅速食麵的低價策略，在國外行銷案例中早已不是什麼新鮮事兒。康師傅採用低價策略有它具備的基本條件，老大統一麵如何應戰？老二維力麵如何固守疆土？本書亦有精采的分析。此外，全球最大的零售業巨人沃瑪（Wal-Mart）出招果然不同凡響，於一九九九年購併了英國第四大超市連鎖集團艾斯達（ASDA），震驚全球業界。沃瑪購併策略、低價經營策略的精彩過程剖析，大家亦可在本書中一覽無遺。

企業或品牌擴張版圖，「跨足海外」是必走之路。本書的案例中，為大家詳細分析了福特征戰歐洲市場的始末與成敗、耐吉如何在美國本土與死對頭銳跑廝殺不已，又如何進軍歐市與頭號大敵愛迪達競逐世界第一的霸業？整個過程處處扣人心弦。在這篇中，亦對全球第二大啤酒商海尼根的海外擴張，做了較深度的策略分析。從這裡，我們有機會去反思：台啤主宰台灣啤酒市場數十年，酒類進口關稅降

低之後，只見世界各國知名品牌蜂擁而入分食市場，未見台啤跨出自家大門，站上國際舞台，這情形值得做進一步的研究。

世界最大的民航客機製造商——美國波音公司與歐洲的空中巴士公司，上天下地戰得難解難分，兩者都講求「顧客導向」的行銷基本原則，運用的策略也大同小異，只是巧妙各有不同，究竟鹿死誰手？本書亦做了不同角度的解析。

總之，本書最珍貴之處，除了彙集了許多罕見的、令人值得一讀再讀的案例之外，還針對各家品牌或企業所採用的策略加以評析，希望能帶給大家一些行銷策略上的參考。基本上，每個市場環境的變化無常，策略的運用也就必須靈活銳利，同時，一出擊即取敵要害，否則必將陷入苦戰。因為在市場上角逐天下的對手均非等閒之輩，這其中的奧妙與樂趣，就請大家泡杯咖啡，再細細地品嚐本書吧！

最後，謹以此書獻給我最崇敬的大姊葉瑛，沒有她的鼓勵與協助，本書無以誕生。

葉正綱 謹識

二〇〇四年二月三日於上海

目錄

出版緣起

推薦序

作者序

第一篇 一切向低價看齊

第一章 台灣三大速食麵的低價對決

第二章 由康師傅看低價競爭優勢

第三章 日產汽車以即時供貨系統降低成本

第四章 豐田汽車以低價、高品質打開市場

第五章 沃瑪超市以「天天低價」與艾斯達結合

第六章 歐洲全錄以刪減營運成本獲致成功

第七章 歐洲航空以實力面對低價競爭

小檔案 7-1：歐洲市場的新航空公司

目錄

第二篇 找到適合自己的位子

第八章 市場老二利用品牌聯盟挑戰龍頭

第九章 英國進口啤酒以「高姿態」取得消費者認同

第十章 漢斯烤豆奮力維護品牌價值

第十一章 聯合利華以「泛歐策略」征戰冰品市場

小檔案11-1：瑪爾斯的通路策略

小檔案11-2：雀巢的反撲策略

小檔案11-3：切入歐洲冰品市場的策略運用

第十二章 三大運動鞋各自在歐洲找位子

第十三章 通用透過區隔化穩座汽車業龍頭

第十四章 寶馬汽車以少量多樣爭取客戶認同

第十五章 佳能專注於影印機上的專長

第十六章 諾基亞集中焦點發展電訊產業

第十七章 賓士以重新定位力挽狂瀾

小檔案17-1：總裁史瑞普小檔案

目錄

第三篇 不但要新，還要更好

第十八章 耐吉不斷以新產品吸引消費者

小檔案18-1：耐吉的運動行銷

第十九章 麥當勞以新口味抓住客戶的胃

第二十章 飛利浦發明別家都沒有的好產品

第二十一章 聯合利華鼓勵創新的公司文化

第二十二章 3M以創新鼓勵員工內部創業

第四篇 市場與環境都會變

第二十三章 海尼根挾雄厚資金向海外擴張

小檔案23-1：海尼根的「金牛策略」運用

第二十四章 耐吉靠廣告及話題打響歐洲知名度

小檔案24-1：耐吉與愛迪達在歐洲的戰爭

第二十五章 飛雅特從被保護，到走出一片天

143

144

152

154

160

169

173

179

180

188

190

207

211