

ZhongXiao QiYe PinPaiHua YunZuo AnLi YanJiu

中小企业品牌化运作 案例研究

马山水 / 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

马山水 编著

中小企业品牌化运作案例研究

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业品牌化运作案例研究/马山水编著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2480 - 4

I. ①中… II. ①马… III. ①中小企业 - 品牌战略 -
案例 IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 227343 号

责任编辑: 王长廷 袁 激

责任校对: 郑淑艳

版式设计: 代小卫

责任印制: 邱 天

中小企业品牌化运作案例研究

马山水 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 23 印张 390000 字

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2480 - 4 定价: 68.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前言

中小企业品牌化运作案例研究

随着科技进步、竞争加剧和消费者需求的拉动等因素，在半个多世纪的时间里，品牌理论获得了长足的发展。至此，学者把品牌理论的演进总结为品牌形象理论、品牌定位理论、品牌资产理论、品牌关系理论、品牌战略理论和品牌生态理论。从品牌理论的发展来看，它的内容、作用、意义及重要程度都在发生变化，不再是单纯具有识别功能的形象意义上的符号，而是进入到发展战略、竞争力及社会关系层面。品牌理论的发展也反映着品牌自身影响力的提高及人们对品牌认识的加深。

品牌是一种无形资产，强势品牌更具有价值与力量，可以带来商业效益；品牌运作实质是一种资本运作，可以改善企业财务状况和资本结构；品牌是一种竞争的工具，可以获得消费者更高的忠诚度和价格优势，是实行差异化竞争的利器；品牌有助于企业核心竞争力的培育，有助于企业创新，提升复杂环境下企业的竞争力。

正因为如此，企业界人员越来越重视品牌战略研究与实践。规模较小或实力较弱的企业，为了培育市场提升自己，多数采取了贴牌生产战略；实力一般和较强的企业，在注意培育自创品牌能力的情况下，多数采取了共生或区域品牌战略；实力强的企业，多数采取了自创品牌和外购品牌战略等。所以不少企业经过努力培育自己的品牌，从无牌到有牌，从贴牌到创牌，成为省市名牌、中国名牌，甚至国际名牌等。

《中小企业品牌化运作案例研究》，是2009年由浙江省哲学社会科

学发展规划领导小组批准立项（项目编号09ZXQY05YB），宁波大学马山水教授主持，浙江省经济和信息化委员会吴家曦副主任总负责，浙江省中小企业局组织的“浙江中小企业转型升级”系列研究项目之一。这一项目的研究，有利于进一步深入调查和总结中小企业品牌化运作的情况与经验，矫正中小企业品牌管理与经营的功利性、盲目性和短视性，提升和丰富品牌理论；对于政府管理部门指导中小企业品牌塑造与运作更具有借鉴性、指导性和操作性；对于大部分中小企业创品牌、实现转型升级具有示范性；同时有利于中小企业品牌管理人才的培养和促进浙江“品牌大省”战略的实施等。

依据立项的初衷和要求，《中小企业品牌化运作案例研究》共分为浙江省篇、其他省篇和国外篇三部分，调研和撰写了60个企业的品牌运作案例（每篇各占1/3）。其中浙江省篇和其他省篇所选择的企业基本都具有中国驰名商标，绝大部分企业的产品是省级及以上名牌产品。国外篇，由于收集中小企业资料难度大，深入企业调研受经费、时间等因素限制，加之考虑所选企业的示范性、典型性及其影响力，大部分选择与总结的是大型企业的品牌建设的经验。浙江省篇的20个案例，是以宁波、杭州和温州的企业案例为主，覆盖了浙江6个地市；其他省篇的20个案例，是以江苏、山东等省的企业案例为主，覆盖了15个省市；国外篇的20个案例，是以美国、日本的企业案例为主，覆盖了10个国家。《中小企业品牌化运作案例研究》以第二产业为主，覆盖了一、二、三次产业；既涉及了传统产业，又有新兴产业。其研究内容涉及品牌文化、品牌定位、品牌设计、品牌个性塑造、品牌传播、品牌危机管理、品牌更新、品牌延伸、品牌管理、网络品牌和品牌国际化等。各案例的研究主要分为四部分：即案例背景、案例描述、小结与启示（展望）、商标及其释义。案例背景主要介绍企业发展的历程和目前的概况，是后续研究的铺垫。案例描述是重点，每个案例都从不同的视角展示了一个成功品牌建设的过程，强调品牌建设的细节，多视角展示品牌建设的特色，突出品牌建设的过程。小结与启示（展望）着重归纳了品牌建设的经验和教训，或者展望了案例企业品牌建设的未来，使企业对品牌建设充满信心和期待。商标及其释义旨在展示商标图案，揭示商标图案蕴涵的品牌内涵和品牌文化，升华品牌价值，启发性和回味性强。在案例研究的基础上，我们得出以下结论与启示：

1. 产品重在质量和服务，而品牌贵在传播。产品是通过自身带来的利益和功能属性，直接满足消费者的需求；而品牌是通过产品本身体现的功能利益，引发消费者的价值承诺。品牌存在于消费者的认知之中，是消费者心中被唤起的某种情感、感受、偏好、信仰的总和。品牌的传播包括所有的品牌与消费者沟通的环节与活动，如产品的设计、包装、促销、广告等。

2. 以品牌的核心价值统率品牌的塑造过程。从企业塑造品牌来看,则应该以其作出的价值承诺为核心,建立品牌文化,树立品牌个性,定位目标市场,从这几个方面设计品牌的属性和提供的利益。品牌的核心价值既可以是功能性利益,也可以是情感性和自我表现型利益,对于某一具体品牌而言,它的核心价值究竟是以哪一种为主,这主要按品牌核心价值对目标消费群起到最大的感染力、与竞争者形成鲜明的差异为原则。

3. 创新是品牌建设永恒的主题。在日益激烈的市场竞争中,要维持品牌的持续竞争力,需要不断地创新,包括品牌的科技创新、品牌的产品创新(产品品质的创新、产品服务的创新)、品牌形象创新(品牌名称创新、品牌标志更新、品牌包装更新)、品牌内涵创新(品牌的定位创新、理念文化创新)、品牌传播方式的创新、品牌经营模式创新、品牌的组织管理创新。

4. 品牌国际化是品牌建设发展的高级阶段。品牌国际化是企业在国际市场营销中,利用各国的资源和市场,树立自己的品牌形象,逐步实现国际化的过程。品牌国际化的直接目的是创建国际品牌。品牌国际化能够为企业提供丰富且低成本资源和更为广阔的市场,能够在更大的范围内提高品牌的知名度和影响力。我国中小企业品牌国际化还需要一个比较漫长的过程。

5. 商标是品牌合法的身份注解。品牌和商标都是为了区别于竞争对手,有助于消费者识别,尽管品牌比商标有更广的内涵,但品牌需要借助于商标维护其合法权益,也需要借助于商标图案展示品牌的内涵和文化。因此,商标的设计和商标权保护是品牌建设的重要内容之一。

参加《中小企业品牌化运作案例研究》调研与撰写的人员有宁波大学商学院马山水教授、张聪群教授、李宏宇副教授、彭忠华讲师和宁波大学商学院企业管理专业与区域经济学专业的硕士研究生赵文莉、何翼、张祝均、王桂兰、孙泥、华海祥、黄承泣、金汤、任娜、张斌、汪伟、蔡卫敏、许光英、董芙蓉、齐耕键、沈圣、李晓攀、林锦锦、张建成、程洁、左臣真、李天宝、王琳、胡秋昱、周慧星、陈汉杰等30人。他们分别来自全国13个省市,其中10人来自浙江。这就为案例研究的广泛性与资料收集带来了诸多方便。因此《中小企业品牌化运作案例研究》中的浙江省篇和其他省篇所涉及的企业案例绝大部分为第一手调研资料,并适当参阅和吸收了相关企业的网络资料。国外篇所涉及的企业案例基本为第二手资料。在整个调研过程中,得到了浙江省中小企业局应云进和劳俊华二位处长的指导,及相关企业领导的支持,在此一并致谢!

因此,本研究成果,既可用于中小企业管理培训和省内外中小企业品牌建设与管理的参考,又可作为高校管理类专业有关课程的辅助参考。同时为进一步总

结和深入研究中小企业品牌建设问题提供了丰富的素材。

《中小企业品牌化运作案例研究》的完成，虽然课题组成员付出极大的努力，但受我们水平和时间等因素的限制，难免有不足之处，敬请赐教！

作者

2012 年 9 月

目录

浙江省篇

宁波长城精工品牌运作分析	3
技术 + 质量 + 营销 + 服务 + 文化 = 品牌	
——宁波海达塑料机械有限公司品牌战略纪实	9
技术创新是品牌发展的蓬勃动力	
——宁波博一格数码科技有限公司品牌战略纪实	17
王派：致力于打造中国电动车业的航母	
——台州王派车业有限公司品牌建设纪实	24
浙江宝石缝纫机股份有限公司品牌建设纪实	32
全方位的品牌经营	
——记蜂之语的品牌化之路	37
实施低碳环保，提升生活品质，创造健康环境	
——浙江大庄实业的品牌建设纪实	43
香飘飘食品有限公司品牌建设纪实	49
浙江春光名美家具制造有限公司品牌建设纪实	55
浙江新界泵业股份有限公司品牌建设之路	62
欧琳品牌创建之路	70
从外向型贸易到品牌多元化	
——“舒奇蒙”品牌战略	78
坚定不移走夕阳产业品牌之路	
——杭州济民羊毛衫有限公司品牌建设纪实	84
宁波恒康食品有限公司品牌建设纪实	89
浙江东方红服饰：“品牌”和“技术”双管齐下	94

打造属于苍南人自己的品牌

——浙江苍南仪表厂品牌建设纪实	99
占行业标准制高点，争竹炭行业第一品牌	
——浙江节节高炭业有限公司品牌战略纪实	105
娅茜内衣有限公司品牌化之路	110
造品质一流钢琴 树中国民族品牌	
——海伦钢琴股份有限公司品牌创建纪实	116
专注成就品牌：宁波福莱姆厨具有限公司品牌案例分析	122

其他省篇

苏州凯牌木业有限公司品牌建设纪实	131
新一代徽商开创新风采	
——“白兔湖”品牌成长之路	136
山东雪青茶场有限公司品牌建设纪实	140
陕西省太白酒业有限责任公司品牌建设纪实	145
山西维之王食品有限公司品牌建设纪实	152
产品质量和人格质量铸造乾鼎品牌	
——沈阳乾鼎机械制造有限公司品牌战略纪实	156
山东周村烧饼有限公司品牌建设纪实	162
合纵连横，打造茶油湘军	
——湖南金浩茶油股份有限公司品牌建设纪实	167
专业 + 思路 + 创新 + 感恩 + 责任 = 品牌	
——昆山多威体育用品有限公司品牌建设纪实	174
开创金柜王国，创造一流产品	
——洛阳花都金柜集团有限公司品牌发展历程	180
河北丽华制帽集团有限公司品牌创建之路	184
成都八益打造品牌之路	189
江苏洲艳服饰有限公司品牌创建之路	193
希波食品有限公司品牌创建之路	199
河南信阳五云茶叶（集团）有限公司品牌建设纪实	203

信息技术铺平品牌之路

——宝供物流企业集团有限公司品牌战略纪实	208
山东中科蓝天科技有限公司创建品牌之路	213
传承与创新偕行, 老字号也能焕发光彩	
——北京六必居食品有限公司品牌案例分析	218
安徽宣酒集团股份有限公司品牌建设纪实	225
福建卡朱米时装有限公司的品牌建设	230

国外篇

索尼

——国际化品牌之路	237
-----------------	-----

三星

——不平凡品牌崛起之路	243
-------------------	-----

东芝集团品牌建设纪实	249
------------------	-----

雀巢的品牌成长路线	254
-----------------	-----

百威啤酒的国际化品牌成长之路	260
----------------------	-----

营销和技术双管齐下

——吉列品牌发展之路	265
------------------	-----

克拉斯品牌分析	271
---------------	-----

麦当劳品牌心理再定位

——从“常常欢笑, 尝尝麦当劳”到“我就喜欢”	276
-------------------------------	-----

咖啡宗教的品牌体验

——星巴克品牌分析	283
-----------------	-----

欧莱雅品牌建设之路	289
-----------------	-----

乔治·阿玛尼品牌建设之路	295
--------------------	-----

从“温文尔雅”到“豪放粗犷”

——万宝路的品牌发展之路	301
--------------------	-----

优衣库品牌分析	307
---------------	-----

资生堂品牌分析	313
---------------	-----

颠覆传统品牌规则

——维珍品牌运作分析	320
------------------	-----

科勒厨卫营造优雅生活	326
绝对伏特加的品牌之路	332
科学创造奇迹	
——杜邦公司品牌创建之路	338
Infosys：品牌国际化之路	343
斯普莱西公司：与大品牌竞争	349
主要参考文献	354

浙江省篇



宁波长城精工品牌运作分析

一、案例背景

“一尺在手、量遍神州”、“长城工具，精工制作”，宁波长城精工卷尺制造有限公司凭借优质的产品和良好的售后服务，赢得了国内外客户的信赖，产品畅销全国 29 个省（市）、自治区，远销西欧、东欧、中东、美加、南美、非洲、东南亚和中国香港、中国台湾等 60 多个国家和地区，目前年销售额将近 3 亿元，是国内五金行业中销售量最大的企业。公司成立之初，就把争创中国五金工具行业第一品牌和争创国际知名品牌作为历史赋予的重任为之不懈地努力拼搏。“长城人”以质量求生存、以品牌求发展的经营理念，始终贯穿于企业发展的全过程，精心营造中国五金工具第一品牌。自 1986 年以来，长城精工先后被评为浙江省优质产品、轻工业部优质产品、浙江省名牌产品，获得“中国最具潜力商标”、“中国驰名商标”等称号。如今，“长城牌”已被公认为中国五金工具第一品牌，是国内唯一能与国际同行知名品牌抗衡的民族品牌，被誉为中国民族五金工具的骄傲。

二、案例描述

1. 以质量支撑品牌发展

品牌是企业唯一可以持久传承的核心资产，是企业利润的源泉之一。质量是

品牌的“生命线”，没有质量这一强有力的支撑点，品牌就没有生命力和持久性。所以，多年来长城精工非常注重企业的质量管理，不断开展全面质量工作，提高产品质量，形成全公司的质量管理网络和质量管理体系。为了在全公司内推行质量管理，长城提出了“质量不合格即人不合格，质量意识不强的人不能成为长城人”的质量理念，把产品质量看得与员工的人品同等重要，要求员工对待质量问题保持高度的警惕性，不得有半点儿马虎。在生产车间内，成立各工序点的QC小组，其主要职能是根据市场上消费者对企业产品的质量反馈，组织技术人员改进产品质量，在找到改进产品质量的方法后，举办质量管理培训班，使全体员工掌握改进质量的方法。自1997年导入ISO 9002质量体系后，更是健全规章制度，加强质量体系督察力度，实行质量否决权制，把公司职工的收益与产品质量紧密挂钩，以提高企业员工对产品质量的重视程度。企业非常重视现场管理，对原材料、外协件、半成品层层检验把关，保证不合格的原材料不投产、不合格的零配件不使用、不合格的半成品不流入下道工序、不合格的成品不出厂，以确保企业产品质量在同行中的绝对领先，企业还设置工序专职检验点，实行工序全过程的质量监控，从而使产品质量得以保证，为企业发展名牌之路奠定了良好的基础。

2. 以创新延续品牌生命力

创新，能保证品牌在本质上不同于其他产品，是品牌的真正精髓所在。好的品牌必须是优质产品，优质是它的内容和本质，牌子是它的名称和外表。但仅仅质量过关还不够，企业还必须适应时代需求的变化，不断推陈出新，就是有百年以上品牌历史的产品和服务也不例外，更何况改革开放才成长起来的我国中小企业的产品和服务。长城精工从创立开始就在公司董事长朱文江先生领导下大胆创新，以振兴民族品牌为己任，从公司创建的那天起创新意识就深深地扎根于创始人朱文江先生和老一辈长城人的心里。

在技术创新方面，不论是设备的更新还是工艺的创新，目标只有一个——使长城精工始终处于行业领先地位。20世纪80年代从日本引进当时国际上最先进的印涂设备和UA感光工艺；从日本引进国际一流、国内独一无二的高精度检测设备。长度检验标准尺，至今仍是国内唯一。进入21世纪，企业在加快发展的同时，居安思危，每年投入近千万进行技术创新，推进产品转型升级。先后从奥地利引进了国内唯一的氨分解热处理设备，从韩国引进了水平尺、水泡自动罐装生产设备等先进设备，并与中国计量学院合作研制具有国际先进水平的尺带精度自动检测设备以及与上海同济大学共同开发了尺带精度在线检测系统、尺带零位激光自动切断机等先进的生产和检测设备，同时，又花巨资引进环保设备，研发

应用水性涂料。这些技术使企业成为国家钢卷尺行业标准的制定者，仅 2009 年，企业就参与了 10 项技术标准制定，在国内同行中确立了领先优势。2010 年，又投入 800 万元，推出了 18 项技改项目，先后开发生产出高精度水平尺和电动钢卷尺、电动扳手等新品。这些技术创新在为企业创造了良好的经济效益的同时，也稳固了长城精工中国五金行业第一品牌的地位。

管理创新，实行以人为本，精细化管理。“不能为抓科技而抓科技、只偏重硬件，软件也是必需的；长城精工的发展很重要的一个保证就是以人为本，企业的保障体系、管理是可以出效益的。”这是公司董事长朱文江先生在公司日常办公会议上经常强调的一句话。长城精工上上下下都知道公司董事长对人才的重视，对管理非常严格。为了适应当今信息时代、知识经济需要的新形势，为保持公司的持续发展，近年来，公司一方面向全国各地招聘引进一大批年轻的科技人才，另一方面选派公司内部优秀的在职干部进行高层次的培训和进修，使公司内部的管理充满活力和生机，为企业的更大发展夯实了基础。对每一位新加入长城的员工，用公司深厚的企业文化进行教育，要求他们做人真诚、真心、真义、真情。在管理方面，公司很注重通过各类体系建设来强化公司的管理，做到精细化管理。1988 年公司产品就通过欧共体 EEC 认证，1997 年又通过英国大不列颠北爱尔兰联合王国度量衡局量具 EEC 认证，是国内同行业中最早国际认证产品。公司 1996 年导入 ISO 9002 质量体系，1997 年 2 月同行业中第一个通过 ISO 9002 质量体系认证，2002 年 2 月又通过 ISO 9001:2000 质量管理体系认证，2004 年 12 月通过 ISO 14001 环境管理体系认证，成为国内同行业中仅有的几家同时通过质量、环境体系双认证的企业之一。通过一系列的体系认证从直接与产品相关的车间管理到作为生产后勤保障的行政系统都实现了规范化、精细化作业，提高了工作效率，提升了管理水平，对当时的五金工具行业来说这一系列的体系建设都是极具创新意识的。

长城精工历经 20 多年的风雨历程已成为中国五金工具行业中的巨人，创新意识也已融入“长城”人的血液中。正是“长城人”孜孜不倦的创新精神，使“长城牌”成为公认的中国五金工具第一品牌，成为国内唯一能与美国史丹利、日本的 KDS、韩国的科唛隆等世界知名品牌一争高低的民族品牌。

3. “三步突围”品牌策略——构筑世界品牌

综观众多驰名商标成长的历程，为树立品牌形象，提高信誉度，除了靠产品、服务优质外，无不利用各种宣传媒体，大力进行广告宣传，把品牌灌输给消费者。在国内外市场竞争日益激烈的今天，“皇帝的女儿不愁嫁”的时代已经结束，再好的商品如果不进行宣传或者宣传的力度不够，将难以把信息传给消费

者，更不可能创立名牌产品或服务。在长城精工成立之初，全国有 20 多家卷尺厂，最大的是上海卷尺厂，这些国营老厂几乎垄断了全国钢卷尺市场。在这种形势下，长城精工采取“三条腿走路”的方法，以上海作为突破口、辐射全国的策略为企业宣传造势。

第一步战略：“主攻上海，震动全国”。1985 年，长城精工成立的第二年，长城精工将上海所有的新闻媒体、上海大大小小的报社、电台全部邀请到上海岷江饭店，举行新闻记者招待会，向他们介绍自己的产品并表明长城精工振兴中国民族工业的决心。此后短短的几天内，上海的公交车车体清一色打上了“一尺在手，量遍神州”的广告，电视台、《文汇报》、《解放日报》等 27 家媒体相继报道了中国第一把升级换代的卷尺在长城精工问世的消息，大大提高了长城精工的知名度，打响了品牌。值此机会，长城精工乘胜追击，派遣业务员主动上门介绍产品。首先当时上海最老、也是最大的一家五金店——上海第一五金店首次出柜试销“长城牌”钢卷尺 200 支，当天脱销。第二天，一位顾客一次性买去 500 支。然后从上海第一五金店到上海市所有五金店，派出大量销售人员进行“扫店”，挨家挨户推销。由于“长城”牌的钢卷尺质量优、精度高、外观美，这些五金店的经理逐渐接受了长城精工的产品。通过多管齐下，市场逐步打开，上海市 27 家五金店有了“长城”牌子的卷尺的专柜，使长城精工在上海站稳了脚跟。

第二步战略：“全国联营联销”。占领了上海这个制高点后，长城精工丝毫没有懈怠，派遣供销员北上京津、南下广州，跑遍全国所有省、市、自治区，从推销、代销，发展到经销、联销，直至建立了 28 个销售分公司和特约经销的销售网络。与这些销售网络签约，让他们专门卖“长城”牌卷尺，并与其经济效益挂钩，实行销售返利。这样，每年的新产品都有了很好的销路，在国内市场奠定了坚实的基础，产品经常出现供不应求的局面。

第三步战略：“以内养外，实现‘三条腿走路’”。长城精工在国内“大放异彩”之后，紧接着实施“三条腿走路”：第一，利用各种优势广交朋友，提高国际知名度，比如积极参加广交会、科隆国际五金展、美国芝加哥国际五金展等大型国际知名五金展览会。1985 年，长城精工作为行业先行者之一参加了科隆国际五金展览会，当时到“长城”参观的人络绎不绝。通过这次参展，全世界都知道了“长城精工”。此后，长城精工每年都是展览会上展区面积最大的企业之一。通过国内外的展会，长城精工不仅展示了自己的优质产品，而且还展示了品牌形象和企业实力。全国各地各级领导、企业、商家也对“长城精工”给予了很高的评价，当时国家轻工业部门领导给出了这样的评价：“为中国五金行业起了带头、示范和榜样的作用。”第二，通过外贸公司，扩大影响，拓展渠道和销路。第三，利用一切对外关系，员工中有兄弟、姐妹、亲戚朋友在国外的，就让他们寄出样