



企业最优定位丛书

主编 / 王成

策划 / 无逸

企业最优 定位 案例



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业最优定位》丛书

企业最优定位案例

主 编：王 成

副主编：冯晓华 王军峰

编 著：正恒管理研究组

中国经济出版社

责任编辑：聂无逸 (MP: 13701326619)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业最优定位案例/王成 主编. —北京: 中国经济出版社, 2002. 1

(企业最优定位丛书)

ISBN 7-5017-5451-9

I. 企… II. 王… III. 企业管理—案例 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 089713 号

企业最优定位案例

王 成 主 编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

A5 1/32 12.5 印张 300 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5451-9/F · 4381

定价: 26.00 元

丛书前言

事事必定位,时时须定位。

我们说事事必定位,是因为经营任何一项事业,我们首先要明白事业处于何种领域,有什么样的竞争和需求,如何在该领域选择一个适宜的区间以保持竞争优势和利润源泉,以及我们这份事业的远景和使命应该是什么。但是,没有多少企业家或经理人能够对这些问题有明晰而一致的认识。闭上眼睛,深思1分钟,你是否对这些问题有明晰的认识呢?如果陌生、含糊、骑墙,那你需要用1年的时间要把这些简单无比但又异常重要的问题搞明白,这套书会有助于你。这套书给你一个全新的思路和务实的行动框架,更重要的是,它也许会丰富你的“知识结构”,让你用更前瞻、更宽广的视角去审视“定位”的问题。

我们说时时须定位,是因为经营环境变化日益剧烈,保持竞争优势和利润源泉的“定位”是由太多的变量决定的,如技术、竞争技术、顾客、供应商等等。基于此,定位必须是“动态”的。直面变化,末流企业无所适从,而死守一口井,最终利润干涸。运用定位策略或技术,适应环境或创造环境,以新战略、新形象或新品牌而独享利润源,或找到新的利润源,这乃是成功企业之所为。

简言之,无论我们干什么,都需要弄明白我现在是什么状况,以及我应该是什么状况,再向前推进一步,还要找到从“现在

是何”到“应该为何”的行动路径,并根据经营变量的变化而有所调整。这都需要定位!定位具有战略高度,我们在定位时,必须高标虑远,具有清晰的脉络和广阔的思维空间。但在这套丛书里,你还会发现实用的定位技术和战术,希望这些智慧的火把能点燃你广袤的创意空间。

反思二十年中国企业的兴衰成败,观察我们身边一个个生动的企业故事,不能不承认思考定位,研究定位,强化定位,已经成为中国企业界的自觉意识和重中之重。面对WTO迷雾重重的大门,中国的企业家们与其高唱着“与狼共舞”的高调,不如先埋下头来,花点苦功夫,找一找自己的位置吧!在一个充满竞争的年代里,定位是竞争者的起点,更是其终其一生的必修课。无逸先生虽身在书城,但心系企业兴衰,他以其高度的敏锐性和深厚的学养,提出了这套丛书的设计方案,并与我们共同研究探讨,他幽默的跟我说,“连定位都搞不清楚,哪还知道去找下一块奶酪!”本套丛书最后由北京正恒伟业管理咨询公司组织专家团队撰写。

作为国内极具公信力和影响力的一家专业管理研究和管理咨询机构,我们以“中国企业的经营管理的专业化、系统化和国际化”为己任,以“卓尔不群的专业能力、一丝不苟的专业精神、全心全意的专业服务”为理想,先后为科龙电器、方正科技、欧典地板等众多企业提供咨询服务。北京正恒伟业依托亚太职业经理人协会、香港国际管理学院、北京工商大学,并紧密合作,体现百分之百的“专业性”,确保我们的咨询方案严谨可靠、具有操作性,为中国企业的成长与变革提供实效性的解决方案,并帮助客户实现实质性的、长远的、巨大的业绩增长。

本套丛书的特点是切合实务、富于实战、极其实用,针对战略管理、企业形象塑造、市场定位和品牌管理、经营变革和转型,结合实务案例和前沿理论,尽可能具体而详细地解说各种经营

策略。读者若遇本书不理解处,或实际经营遭逢瓶颈,我们乐于协助或讨论。

此外,我们在编写丛书过程中,参考了大量报刊杂志和各类书籍,引用了一些学者的研究成果,大多数都已获得相关学者和企业支持和授权,个别因时间仓促未能及时联系,在此一并致谢。提升中国企业管理水平乃我们大家的共同责任和光荣使命,我们随时欢迎和您在企业管理领域内作多层次的合作与交流。

由于时间过于仓促,书中错漏之处一定很多,希望广大读者予以谅解,后再版时一一改正。

王成
2001岁末

公司地址:北京海淀区车道沟8号信弘大厦B224(100089)

电 话:010-68419436,68419438,13601308596

正恒管理研究组成员

(排名不分先后)

王 成	王军峰	王景一	冯晓华
陈 薇	谢雅馨	石川英纪 (日)	
聂无逸	邢和明	庄淑芳	任淑清
张永武	刘志广	李 伟	张 艳
朱石友	张鲁欣	宋炳颖	魏 政
杨亚杰			

目录

丛书前言

市场篇

1. 华帝：“飞天”与“落地”的辩证·····	(1)
一、品牌·····	(2)
二、终端·····	(3)
三、通路·····	(5)
四、服务·····	(8)
五、管理·····	(9)
六、人才·····	(12)
2. 宝马：坚守“高档”阵地·····	(14)
一、英国版宝马：一次痛苦经历·····	(14)
二、“不卖豆浆油条”·····	(16)
三、品牌战略新架构·····	(18)
四、调和品牌策略与全新市场的矛盾·····	(23)
五、在蛋糕上装饰樱桃·····	(25)
六、前途：一盘没下完的棋·····	(27)
3. 海尔集团的营销策略·····	(29)
一、海尔背景·····	(29)
二、国际化经营·····	(31)

三、多元化经营·····	(40)
4. 肯德基在中国·····	(44)
一、选址策略·····	(45)
二、市场营销·····	(47)
三、特许经营——一种有效的扩张手段·····	(51)
四、供应商管理·····	(53)
五、肯德基企业文化·····	(56)
六、员工培训·····	(58)
5. 解密脑白金·····	(60)
一、正眼看脑白金营销·····	(60)
二、“第三只眼”看脑白金营销策划·····	(64)
6. 探寻商务通销售奇迹·····	(79)
一、市场定位:抢占先机·····	(80)
二、发现一个行业:先入为主·····	(81)
三、广告轰炸:以压顶之势成为领头羊·····	(83)
四、功能与性能:要的就是够用、好用·····	(89)
五、包装理念:科技让你更轻松·····	(91)
六、销售管理:小区域独家代理制·····	(92)
七、未来了望·····	(93)

形 象 篇

1. 构筑海尔品牌形象·····	(95)
一、实施名牌战略,振兴民族工业·····	(95)
二、质量和服务:海尔品牌市场竞争力的两大基础·····	(97)
三、品牌忠诚:海尔品牌竞争力的体现·····	(99)
四、品牌提升:海尔品牌的魅力所在·····	(100)
五、品牌延伸:扩大企业规模的有效途径·····	(102)

六、国门之外创名牌——海尔走向世界·····	(103)
2. 惠普:科技有形,创意无限·····	(107)
一、惠普家用电脑整合营销传播公关案例·····	(108)
二、惠普企业形象公关案例·····	(116)
3. 可口可乐:走过顺境与困境·····	(123)
一、可口可乐与奥运·····	(123)
二、法兰西背水一战·····	(128)
三、灭顶之灾中的危机公关·····	(134)
4. 乐华:32万元看世界杯·····	(136)
一、褚秀菊谈广告·····	(138)
二、把握机会·····	(140)
三、简单却又容易被忽略的规律·····	(142)
四、付诸行动·····	(143)
五、欲穷千里目,更上一层楼·····	(149)
5. 联合利华形象策划案例·····	(150)
一、奥妙降价·····	(151)
二、开启“本土化”之门·····	(158)
6. 剖析茅台·····	(167)
一、解读茅台品牌价值·····	(168)
二、分析茅台营销模式·····	(174)
三、探求茅台的创新渠道·····	(179)

战 略 篇

1. 李嘉诚:战略转移的神话·····	(182)
一、李嘉诚通过战略转移而位列“全球十富”·····	(184)
二、世纪之交的三大神话·····	(188)
三、理论上探讨战略转移·····	(189)

四、走向多元开放的家族资本·····	(195)
2. 海信:创造“二梯队”革“一梯队”命的神话·····	(196)
一、背景·····	(196)
二、向管理要效益·····	(198)
三、创新每一天·····	(205)
四、技术革了价格的命·····	(209)
3. 水市三巨头的成功·····	(212)
一、娃哈哈与乐百氏·····	(213)
二、农夫山泉·····	(221)
4. 春兰:阶段与创新的结合·····	(227)
一、振兴战略·····	(229)
二、成长战略·····	(230)
三、扩张战略·····	(231)
四、春兰集团的创新战略·····	(235)
五、全面质量成本管理·····	(241)
5. 宝洁:围攻与反围攻·····	(243)
一、多品牌策略·····	(244)
二、宝洁被围攻·····	(248)
三、宝洁品牌延伸风光无限·····	(255)
四、探求成功秘诀·····	(257)
6. 青岛啤酒:低成本扩张战略之经典运用·····	(259)
一、青岛啤酒集团档案·····	(259)
二、资本运营:低成本扩张出重拳·····	(261)
三、品牌渗透:破解啤酒市场神秘怪圈·····	(263)
四、青啤扩张——规模化经营战略·····	(266)

变 革 篇

1. 手机巨头的创新变革·····	(274)
一、爱立信:变中求发展·····	(274)
二、摩托罗拉:新世纪营销观念创新·····	(279)
三、诺基亚:创新带来辉煌·····	(281)
2. 奔驰:创新创造辉煌·····	(290)
一、奔驰的诞生·····	(290)
二、招招制胜·····	(293)
三、以质取胜·····	(298)
四、不断革新·····	(303)
3. 方正变革·····	(307)
一、刀光剑影的日子·····	(307)
二、变革必须付出代价·····	(309)
三、重整山河·····	(311)
四、进军互联网·····	(315)
五、引进外援·····	(319)
4. 科龙重铸·····	(323)
一、背景·····	(323)
二、王国端的变革震动了科龙·····	(323)
三、变是唯一不变的道理·····	(325)
四、徐铁峰的变革·····	(327)
五、诚信打造“科龙”品牌竞争力·····	(329)
六、科龙的实践:人的挑战·····	(334)
七、革命的未来·····	(335)
八、收获 2001·····	(336)
5. 梅林正广和的 e 路·····	(338)
一、不经意的选择·····	(338)
二、三年建成配送网·····	(339)
三、建立适合于电子商务的配送网·····	(341)

四、85818 出.....	(344)
五、从“电话商务”到电子商务.....	(346)
六、做中国电子商务第一.....	(349)
七、“脱胎”之后的“换骨”.....	(351)
6. 白云山:变则通,不变则亡.....	(354)
一、第一次创业:意气风发.....	(355)
二、虎头蛇尾的第二次创业.....	(359)
三、白云山的复苏.....	(364)
7. 零售业业态变革.....	(370)
一、零售业业态分析.....	(370)
二、国外成功的经典之举.....	(371)
三、我国近年来出现的新型零售机构及武商集团的成功 变革.....	(377)
四、对我国零售企业变革的思考.....	(382)

市 场 篇

1. 华帝：“飞天”与“落地”的辩证

作者 张辉

广东华帝集团有限公司成立于 1994 年,它是由中山华帝燃具有限公司(中外合资、创立于 1992 年 4 月)为主体的多个紧密型企业群体集合组成的、从事燃气用具、厨房电器、家用电器的专业制造及经营的集团公司。从 1992 年到 1998 年,公司资产总额从 3000 万元发展到 1.8 亿元,增长 4.5 倍,年销售额增长超过 50% 以上。目前,华帝产品形成燃气灶具、热水器、抽油烟机三大系列 100 多个品种,畅销全国各地,并远销东南亚、非洲各国,深受用户青睐。燃气灶具以年产销超过 200 万台(其中 1995 年销售 80 万台,1996 年 100 万台,1997 年 120 万台,1998 年 150 万台,1999 年 200 万台)成为中国第一品牌。1999 年销售总额比上年同期增长 15% 以上,并连续五年获中国灶具产销量第一;2000 年 5 月,华帝集团在中山建成亚洲最大的灶具生产线,年生产能力达 350 万台,2001 年增加到 600 万台。

一、品牌：

华帝在创业初期就从不多的启动资金中，拿出了 30%，聘请专业形象设计公司为企业进行全面的 CI 设计，树立产品的形象；刷墙广告延着铁路从广东刷到了沈阳；为突出品牌差异，不断制造新闻点。

（一）燃气灶具是技术含量不高的产品。除了阀门，其他零配件的工艺很简单，夸张一点说，有了零件，一把螺丝刀就可以“搞掂”。华帝创业之初，正逢燃气灶具“战国”时代，万家乐、迅达、百得三大品牌的市场占有率加起来不到 15%，而技术含量低、杂牌、假冒伪劣的产品却充斥市场。创造一个质量过硬的品牌是必须的。

（二）华帝经过大量的市场调查，发现当时所有的燃气灶具外观设计千篇一律，缺乏美感，不能满足消费者日渐提高的品位与要求，产品形象缺少差异性。华帝从仅有的 120 万元启动资金中，拿出了 30%，聘请专业形象设计公司为自己进行全面的 CI 设计，树立产品的精品形象。华帝的 VI 识别系统以绿色为主色调，干净清新，给人以强烈的视觉冲击力；用英文“优势”与“胜利”的第一个字母“V”叠加，作为企业与品牌的标志，含义丰富。价格实施优质高价策略，价格比同类产品高出 20%。产品推向市场后，全新包装的产品以明亮典雅的色调，从同行产品的灰、黑沉闷色调中脱颖而出。高品质、高定位，立刻与“螺丝刀工厂”生产的产品拉开了距离。“华帝燃具、中华精品”的市场定位也很快赢得了消费者的认同，上市不久，就出现了脱销现象。华帝的 CI 导入和价格策略，确保了企业的成功和后劲。

（三）巧投广告，引来了大批经销商。广深高速公路沿线，云集着众多的名牌家电企业，各地经销商都必须沿着这条公路到厂家提货，被誉为“黄金之路”。华帝就在这条公路的前、中、后

三段,树立了“华帝燃具”的路牌广告,吸引了大批经销商。京广铁路是贯通南北的大动脉,沿途很多地方是燃气灶具的重要市场。1994年,华帝用七八万元(当时每平方米刷墙广告的价格是1.8元)就做了沿线的刷墙广告,从广州刷到了沈阳。为重点突破广州市场,华帝在《羊城晚报》和《信息早报》等媒体连续刊登六次招商广告。通过这三种媒体的广告投放,华帝声名远播,各地经销商纷纷前来,要求经销华帝的产品。

(四)整合资源,突出品牌差异。在创业之初就尝到了广告甜头的华帝,更深地体味到广告策略的重要性,但华帝没有盲目地去追求知名度,也没有去当“标王”。因为他们知道,没有美誉度的知名度,很可能成为伤及自身的“双刃剑”。华帝每年投入广告费4000万元左右,从1997年起,广告的投入重心从中央台向地方卫视台、有线台以及大中城市晚报倾斜。与此同时,通过招标委托广告公司实施公关策划,寻找新闻点,加强宣传力度,使华帝品牌得到更广泛的认知。2000年“华帝两权分离,职业总经理就任”(即华帝7个创业老板退居二线,让职业经理人上台,实行企业经营权和所有权分离)、“万家乐——华帝强强联盟推强排”等企业大事,引起包括中央电视台在内的全国各大媒体竞相报道。1999年底,华帝实施“与巨人同行”计划,斥资200多万元与麦肯·光明广告公司签订2000年策划代理合同,重新调整华帝品牌发展思路。麦肯·光明公司将华帝的定位由最初的“华帝燃具、中国精品”提升到“中国燃具领导品牌”,明确表达了其领先地位,核心广告词由原来的“好产品自然受到欢迎”,更新为“好火好生活”,更显高尚品位,进一步突出了华帝的品牌差异。

二、终端

集中精力占领辐射能力最强的城市,在大中商场设专柜,实

实际上是投入少、效果持久的广告牌,“县镇计划”等都是华帝终端策略成功的代表性策略。

(一)保健品的市场策略往往“从农村包围城市”,而高档家电、灶具则要先攻占大中城市,再扩散到中小市镇。华帝集团负责营销策划的黄启均有一个比例:我有一锅汤,只有一点盐,如何让汤有味道?如果把盐全放锅里,一锅汤一点味道也没有;如果一碗一碗地舀出来放盐,每一碗汤都够味,剩下的等有盐的时候再喝。1992年,华帝刚进入市场时,以中心城市作为目标市场。用80%的精力进攻杭州、北京、广州等市场。杭州是中国家电辐射力较强的城市之一,影响的范围包括苏州、宁波、上海以至整个长江三角洲;北京在中国是个制高点;而广州则有地利人和的优势。1993年之后,华帝又一鼓作气,进攻沈阳、成都、哈尔滨等中心城市。

(二)1994年,华帝确定“挺进大中商场,实施县镇计划”的方针。华帝发现,在大中商场设专柜,实际上是投入少、效果持久的广告牌。规模大品种齐全的专柜,对消费者有着强大的引导力。华帝每进入一个市场,就先找到当地具有影响的商场的家电部经理,搞好关系,委托他召集各大商场的家电部经理,开一个小型的产品展示会,商议统一上柜时间。目前,华帝已在全国500多家大中商场设有专柜或专门厅,大到专柜的外观设计,小到营业员的站姿,都有严格的规范。

(三)接下来,华帝着手实施县镇计划。随着县城、乡镇燃料方式的改变,燃气灶具有了新的市场。实力较弱的厂家无力支撑和管理能全面覆盖的市场网络,县镇的竞争也就相对缓和。一般来说,小家电产品在二三四级市场的销量占整个销量的合理比例为80%左右,这是要成为“燃具领导品牌”的华帝不能丢失的市场,于是华帝制定了在县镇开设专卖店的计划。在城镇人口5~30万的地、县市及经济发达镇,只要具备燃气市场基