



Success from Brands

品牌胜典

主导企业竞争的核心力量

秋水/著

中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



博世企管文库 ①
BoSee Managing Series



Success from Brands

品牌胜道

主导全球竞争的核心力量

陈伟著

中国商业出版社

（北京）



中国商业出版社
CHINA BUSINESS PRESS



主导企业竞争的核心力量

中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

品牌胜典:主导企业竞争的核心力量/秋水著.

—北京:中央编译出版社,2003.1

(博世企业管理文库)

ISBN 7-80109-600-2

I. 品…

II. 秋…

III. 企业管理:质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 064305 号

品牌胜典

秋水 著

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152, 66521270 (编辑部) 66171396 (发行部)

h t t p: //www.cctp.com.cn

E m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京金瀑印刷有限责任公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 20.75

版 次: 2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 29.90 元

序 言

另一个角度

品 牌
胜 典

叶茂中

2002年6月8日晚,我由上海去北京。7点40分的班机延误,待在头等舱休息室里,看世界杯中国队对巴西队的比赛。实力悬殊使我能够平静地接受中国队落败的现实,但心中的遗憾,渴望中国队能赢的心情却一直伴随着我登上飞机。

包里带着下午刚由秘书下载的秋水先生的书稿,厚厚一大包,心想阅读的任务颇重。

首先我很喜欢《品牌胜典》这个书名,这使我的阅读之旅开始就有了一些快意。谁不渴望赢?不管是足球还是品牌。

然后我开始发现秋水这本书,简直就是案例集中营,历史上古今中外的品牌案例他信手拈来,快和叶茂中这厮一样了,令人不得不惊讶于他的阅读量。关于中

国的案例更是让人嘀咕是否他都参与了,否则如何了解得这般的翔实透彻?这使我一下子有了狠狠一读的冲动。

读完3/4篇幅的时候我在问自己这本书到底是什么在吸引我?是秋水所讲的观点还是案例?似乎都不是。有些案例我也是耳熟能详的。

在喝了一杯空姐送来的啤酒之后,我恍然大悟,吸引我的是秋水论述品牌的角度。作为企业中人,秋水的日常工作一定是繁忙而且严酷的,毕竟他在实际地参与操作一个品牌的成长,自然也影响到他的研究就要比教授显得更为谨慎,因为他的知识直接影响着一个品牌的命运。这也使得他的研究更为务实。

而当这些研究变成一本书的时候,他便使读者获得了从另一个角度去思考品牌的机会,这也许是这本书最大的意义。

我无意去引用秋水的文字来证明他的杰出,倒是他朴实的文风、引经据典的认真劲值得一提,因为品牌是需要认真对待的。

米卢对中国最大的贡献就在于他认真地去掉了附加于足球之外的东西,使足球重归于快乐。

而品牌的真谛也在于使购买者在获得实用前已经提前获得了快乐。

品牌从初级地用来作为区别的“烙印”到让购买者放心再到让大家感动,必然也要走过一条类似中国足球的曲折道路。

而阅读一本好书,就好比请到了一个好的教练,它能帮助我们走得更快一点,相信这是每一位《品牌胜典》读者的感受。

在中国队踢进世界杯后,我曾因拍摄金六福《米卢篇》而有机会和米卢有过近距离接触。在一次对话中我问米卢,马拉多纳如果当教练和他比谁会更优秀?米卢沉思后说:马拉多纳一定不如我。我问为什么?他讲马拉多纳是全世界最伟大的球星,他当教练一定会让球员照他的样子踢,因为别人不能不服。而他米卢更多的是去发现球员本身的特点然后帮助他提高。

秋水并没有因为自己正经历一个品牌的光辉旅程,而大写特写自己的操作心得,而是更多地站在读者的角度去写。所以秋水作为写作者是令我佩服的。

在读完 3/4 之后我写下这篇文章,现在我得抓紧时间把余下的 1/4 读完。

飞机已经快到北京了。

2002 年 6 月 8 日
于上海至北京途中

目 录

品 牌 胜 典

▶▶ 序 言 另一个角度	叶茂中 1
▶▶ 第一篇 品牌战略与游戏规则	1
按规则游戏	3
企业家的最初一课与哲学家的最后一课	9
感受“零距离”	13
不创新,就灭亡	18
人·狼·羊	24
做学习型品牌	29
回归核心力竞争	35
企业品牌的层次	39
谁是真正的“狼”?	44
▶▶ 第二篇 品牌的精神	49
名牌的内涵	51
史玉柱还债	55
用枪瞄准自己	59
“MADE IN CHINA”卖什么?	62
技术是最好的卖点	66
让世界“注意”	69
名牌:让时间见证	72



	辩证看待空调业“价格战”	76
	让灵性出壳	82
▶▶ 第三篇	品牌的竞争与合作	87
	拥有自己的文化	89
	竞合:共做新“奶酪”	93
	拽住顾客的手	98
	提升发现市场的眼力	101
	让营销注入知识的魅力	104
	老顾客是最好的广告	107
	按价值定价	111
	谁是“名牌”最权威评判者?	117
	“顾客价值”至上	120
▶▶ 第四篇	打造成功品牌	125
	以“共生”创造“双赢”	127
	与自己竞争	131
	善待竞争对手	135
	敢于打破常规	139
	品牌再塑的魅力	142
	找准自己的位置	146
	征服人心的品牌价值公式	149
	营销的本质	152
	价格:莫再雾里看花	156

▶▶ 第五篇	走出品牌的局限	163
	“老字号”要有“新活力”	165
	品牌经理跃上前台	168
	名牌:与自然共享	174
	模块营销策略	178
	把握市场感觉	181
	副品牌的营销威力	185
	远离“反竞争”	191
	化“危机”为“商机”	194
	推进市场化开发	197
▶▶ 第六篇	品牌之累	201
	可怕的香武仕“童话”	203
	冠生园“冤”从何来?	207
	一地羽绒	211
	自谴吧,奔驰	213
	“多子”与“多福”	217
	“贴牌”背后的“陷阱”	220
	呼唤当代“女娲”	224
▶▶ 第七篇	品牌承诺	227
	品牌就是承诺	229
	创造“消费者语言”	232
	顾客排第几?	236
	“召回”的究竟是什么?	241
	莫误导消费者	245

叫响“服务品牌”	247
降低顾客成本	252
重视错位竞争	256
告别暴利情结	259
▶▶第八篇 品牌追问	265
莫做“成功的囚徒”	267
企业家的缺失	271
品牌会消亡么?	277
品牌神话的力量	282
让智慧领航	285
并非难圆的品牌梦	289
真正的名牌不会死	300
品牌的追问	304
最后的预言	308
▶▶后 记	315
▶▶参考书目	323

第 1 篇

品牌战略与游戏规则

品 牌
胜 典

真正的变革都不是出乎意料的事件。相反,是与人最合理的预期一致,以其既不制造英雄,也不制造伟人的那种方式,聪明而恰当地存在。尽管在这样的时代,人们也许会无缘欣赏波澜壮阔的历史场景,但足以弥补缺憾的是,他们将因此获得平易的精神与成熟的智慧;为文明发展、人性完善、道德进步、思维健全敞开了一扇通往美好世界的大门。WTO 的公正、秩序、规则和自由主义远远超越了经济领域——不只改变我们的经济,也改变我们的思想和灵魂。

理性兮归来,所有的时代都将为之喝彩!

——张咏梅

按规则游戏

任何一种游戏，都有其规则。没有规则，游戏就无法玩下去。经济全球化所遵循的，就是 WTO 这套游戏规则。这对国内企业来说，是场全新的考验与挑战。

海尔公司首席执行官张瑞敏说：“中国企业面临的最大挑战不是中国入世本身，而是许多企业至今还不知道它们将面对什么样的挑战，以及这些挑战来自哪里。”

在未来的竞争中，规则的力量是无限的。昔日法国皇太子问道于法国重农学派的代表人物魁奈：“如果你来管理国家，你会做什么？”魁奈回答说：“什么也不做。”太子又问：“那谁来管理这个国家呢？”魁奈说了两个字：“规则。”

公元 2001 年 11 月 10 日，多哈的一声槌响，将中国拉进了世界贸易组织的怀抱。这意味着中国企业将与世界一道，按新的游戏规则展开一场新的较量。

任何一种游戏,都有其规则。没有规则,游戏就无法玩下去。经济全球化所遵循的,就是 WTO 这套游戏规则。这对国内企业来说,是场全新的考验与挑战。

具体讲,就是我们面对的竞争对手发生了改变,有国内强者更有国外高手;竞争性质发生了变化,真刀真枪,荷枪实弹,不再相信保护与眼泪;竞争区域也发生了变化,从国内市场拓展到全球范围。更重要的是,竞争中最重要砝码——游戏规则,已变成了陌生的国际贸易规则。稍有不慎,就有可能还未来得及在国际舞台上充分施展拳脚,就成了规则的牺牲品。不按规则出牌,已成为中国品牌融入世界经济发展主流的“天敌”。

有媒体报道说:“国务院发展研究中心对 5000 名大中型企业的高层管理人员进行了一项调查,结果有 20% 的人承认他们对世贸规则几乎一窍不通,只有 3.2% 的企业领导人表示了解世贸规则,有一半企业领导相信中国人入世后只能对他们的企业有少许影响。”更有甚者认为:“反正我的产品又不打到国际市场。为什么要弄清那么多的规则?”一方是对 WTO 规则研究透彻、运用自如的赛场老手,一方则是连 WTO 规则的 ABC 尚且陌生的市场新兵。海尔公司首席执行官张瑞敏说:“中国企业面临的最大挑战不是中国入世本身,而是许多企业至今还不知道它们将面对什么样的挑战,以及这些挑战来自哪里。”

市场经济的游戏规则之一,就是诚信无欺、平等自由的理念和制度。公开化、透明化是这种游戏规则的重

要特征。近年来,市场竞争中的道德滑坡现象令人触目惊心。著名经济学家吴敬琏曾撰文抨击“中国的信用状况之恶劣表现”,其中主要有:履约率极低;债务人大量逃避债务;假冒伪劣商品充斥市场,毒米毒酒等恶性案件不断发生;企业进行虚假披露,包装上市圈钱等行为屡见不鲜;“有偿新闻”、“虚假广告”、“假财务报告”和“黑嘴股市分析”满天飞;以万亿元计的银行的不良贷款积累;盗窃知识产权……

2001年,南京“冠生园”以库存“陈年旧馅”做新饼,被媒体曝光;IT业也爆出个别厂家“用库存淘汰硬盘装新机、品牌笔记本电脑使用台式CPU”的新闻;中国电子商务最早、知名度最高的8848,竟然发展到“闭门躲债”;保健品市场“包治百病”的广告漫天飞舞,专业人士宣称中国保健品市场不缺好药,缺的是一个好的游戏规则;另外,“基金黑幕”、“银广厦骗局”、“东方电子造假”、“广东瘦肉精”等,不胜枚举。

所有这些恶性欺诈行为,对消费者、对品牌的伤害都是巨大的,最终的结果只能是被消费者所抛弃,搬起石头砸自己的脚。试图在市场竞争中有所斩获的企业人必须牢记,诚实守信、货真价实,是市场参与者必须遵守的最基本的“游戏准则”,是不容突破的底线。谁突破了这个底线,市场就不再陪谁玩,他被淘汰出局只能是迟早的事情。

尊重自己、尊重顾客、尊重对手,是市场经济的又一基本准则。商场是战场,对手是敌手。但更要把市场当

作舞场、情场,将对手当作老师、朋友,你可以通过创新塑造自身优势,打败对手赢得胜利,也可以通过竞争中的合作,创造双赢的局面。但你不可以不尊重对手,跨出“公平、公正、合法”的圈子。这方面,国际大品牌是个榜样,他们尊重每一位对手,会用一切手段宣讲自己的好处,但不诋毁对手。柯达(Kodak)公司主席兼首席执行官邓凯达(Daniel A. Carp)曾说:“我对乐凯非常尊重,这尊重源于乐凯是一个非常不错的竞争对手,就像富士(Fuji)一样。有好的竞争对手并不见得是坏事,因为他会促使你做得更好。”如百事可乐与可口可乐、康师傅与统一、诺基亚(Nokia)与爱立信(Ericsson)、麦当劳(McDonald's)与肯德基(KFC)、波音(Boeing)与空中客车等,它们往往是在与强大对手的竞争中,更加强大起来的。

国内一些企业,往往会把“同行是冤家”、“竞争就是你死我活”演绎得淋漓尽致。据报道,1996年4月21日,南京中央商场上演了一场刀光剑影的“战斗”闹剧。全国负有盛名的某两个洗衣机品牌,把多年来“同行是冤家”的“冤气”和“仇恨”集中爆发和宣泄出来,为争夺顾客而互相贬低,最后竟大打出手,动用菜刀、榔头等“武器”互相厮杀。2000年夏日,青岛啤酒厂在上海搞啤酒促销活动,某啤酒厂竟然怒火万丈,派人将青啤演出的空气幕用火烧个洞,致使空气幕瘫下,最终导致双方大打出手,头破血流。

竞争是激活市场的原动力,没有竞争的市场是“死