

名 牌 商 标 战 略 丛 书

21世纪 名牌商标优势战略

白 光 编 著

——差别化规模化与专一化服务

21SHIJI MINGPAI SHANGBIAO YOUSHI ZHANLUE — CHABIEHUA GUIMOHUA YU ZHUANYIHUA FUWU



中 国 经 济 出 版 社

名牌商标战略丛书

21 世纪名牌商标优势战略 差别化、规模化与专一化服务

白 光 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

差别化、规模化与专一服务:21世纪名牌商标优势战略/白光
编著.

—北京:中国经济出版社,1999.6

(名牌商标战略丛书)

ISBN 7-5017-4595-1

I. 差… II. 白… III. 企业管理-供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09026 号

责任编辑:杨 岗(68308159)

封面设计:白长江

21 世纪名牌商标优势战略

差别化、规模化与专一化服务

白 光 编著

*

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

北京渤海印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32 9.25印张 230千字

1999年6月第1版 1999年6月第1次印刷

印数:01—6000

ISBN 7-5017-4595-1/F·3493

定价:20.00元

总 序

大批名牌商标出现之日，就是中国繁荣富强之时。中国当前最重要的事情，就是造就一大批真正能够制定和实施名牌商标战略的企业家。

名牌商标战略，是本世纪 90 年代初期才兴起的一个新兴学科，它从属于企业经营管理学，既是企业经营管理学的一个重要分支，又是企业经营管理的一项重要内容。然而，名牌商标战略又容纳了市场学、工商管理学、运筹学、管理心理学、经济法学等多学科的精髓，它又是市场经济多学科的边缘学科。

在西方发达国家，名牌商标战略的实践活动，已经具有 50 余年的历史，即从第二次世界大战以后，名牌商标战略的某些方面就得到了具体的应用，特别是世界级名牌企业最为典型，如万宝路、可口可乐、百事可乐、麦当劳、肯德基、柯达、富士、索尼等，这些名牌商标已同企业名牌溶为一体，然而，却还没有形成一个比较完整的名牌商标战略体系。我国起步较晚，80 年代初期，随着我国《商标法》的出台，企业才逐渐认识到了商标的重要性；90 年代初期才意识到商标及名牌商标有一个战略问题，进而理论界才有了商标战略方面的零星论述。由此可见，在名牌商标战略方面，我国与西方发达国家相比，具有 50 年的差距。

在西方，虽然还没有一部现成的关于名牌商标战略的书籍问世，但在 80 年代初就盛传着美国哈佛大学商学院迈克尔·波特（Michael E·Porter）教授的《竞争战略》和《竞争优势》两本书。波特的书被美国企业家奉为必读的“圣经”；日本电气公司（NEC）董事长小林幸治还推崇说：“波特先生的书向工商界显示了学术思想的威力。我向企业界领导人推荐此书，原因在于它不仅给了企业家们竞争的战略，而且为他们提供了解决面临的各种

主要问题，赢得竞争优势的实际方法。”《竞争战略》阐述了取得竞争优势的三种通用战略，即成本领先、别具一格和集中一点；而《竞争优势》则是关于一个企业实际上如何把通用的战略付诸实践和保持竞争优势的问题。由于企业的竞争战略内涵着或者说紧密联系名牌商标战略问题，所以，波特的这两本书实际上也是关于名牌商标战略方面的理论书籍。

正因为如此，作者以波特的三种通用战略为基础，并参考了有关名牌方面的理论书籍，结合现代市场经济中的名牌商标实践，对名牌商标战略进一步细分，形成了“名牌商标战略丛书”。本丛书共分以下五册：

- 21 世纪名牌商标战略定位——你想选择哪条路
- 21 世纪名牌商标领先战略——技术与成本优势的抉择
- 21 世纪名牌商标优势战略——差别化、规模化与专一化服务
- 21 世纪名牌商标形象战略——导入 CI 需要什么
- 21 世纪驰名商标发展战略——市场竞争的撒手锏

其中第 1 册是关于名牌商标战略的基础性研究，涉及到名牌商标意识、观念、方针、目标、外部环境、竞争对手及战略要素和基本类型等问题；第 2~5 册分别就名牌商标的技术领先、成本领先、差别优势、规模优势、专一化服务、防御战略、形象战略、时空战略、驰名商标发展战略等进行了专门的论述。

本套丛书是理论与实践相结合的产物，概括起来有以下特点：

第一，形成了名牌战略的理论体系，总结归纳了 8 种名牌商标战略，可以说填补了我国商标理论的一项空白，有利于企业界和教育界系统而全面地掌握商标理论。

第二，具有强烈的时代感。本套丛书是应目前企业界急需而编写，我国 460 多万个企业，世界级、中国级名牌屈指可数，企业如何走出困境，如何开拓市场，如何树立名牌形象，如何取得竞争优势等，从名牌商标战略角度提出具体范例与对策，使企业

经营管理者能开拓新的思路。

第三，实用性强。本套丛书避免了偏重于理论的倾向，而是从实用性和可操作性方面下功夫，以新颖独特的写实手法概括理论，并通过名牌商标战略案例吸引读者，使读者能产生浓厚的兴趣，从中获得有益的启示。

在 21 世纪即将来临之际，机遇与挑战、成功与失败并存，市场在呼唤着名牌商标，时代在造就着一批又一批有胆有识、勇于开拓的企业家。随着社会主义市场经济体制的建立和国内外市场的拓展，企业之间的竞争日趋激烈，优胜劣汰的市场法则将使企业面临更加深刻的生存与发展危机。面对错综复杂、瞬息万变的市场环境，许多企业都在力图通过品牌优势、名牌商标优势寻求机会得以更大的发展。然而，一项伟大的事业如果不吸收别人的经验教训，恐怕未必能够成功。古人云：“知己知彼，百战不殆”，“他山之石，可以攻玉”。在市场经济的海洋中游泳，每个企业都要看看别人是怎样畅游的。别人已经成功了，我们也要成功。本套丛书全部活生生的范例以及发人深思、催人猛醒的战略，可以从各个角度衡量出各个企业的优缺点，进而指出光明之路。

我们希望通过这套丛书不仅给企业界人士提供切实有用的帮助，而且能给经济类大专院校师生以新的启迪。然而，尽管本套丛书有着很高的实用价值，但也并非是包医百病的良方，只有勤于思考、勇于创新，并不断开拓进取的人，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

在本套丛书中还吸取了不少国内外名牌商标理论，在此特向同仁们表示由衷的谢意，向支持本套丛书出版的朋友们表示感谢。

白 光

1999 年 3 月 6 日

目 录

第一章 差别化、规模化与专一化服务的名牌商标优势战略

☐名牌商标优势战略的含义及类型 (1)

企业形成一定的差别优势，可以具体划分为名牌商标技术或成本差别优势战略、规模优势战略和专一化服务优势战略；采用名牌商标差别优势战略的企业，一般都可以使其盈利的潜力超过产业的普遍水平

☐名牌商标优势战略中的差别优势 (9)

原材料采购和其他投入可以影响差别优势；价值链中任何活动都可影响差别优势，一个企业可以通过它广泛的生产经营活动即经营范围的广度来形成差别优势；企业的销售渠道也是企业差别优势的极其重要的来源

☐名牌商标优势战略中的规模优势 (12)

企业为了争创名牌形成和发展其规模优势是必然的；企业的规模优势可以通过自身积累、负债经营和资本运营等途径来实现；坚持以资本运营为主的发展方式，这是国外名牌商标企业的经验；是现实规模化发展的有效途径

☐名牌商标优势战略中的专一化服务优势 (17)

企业业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为

某一狭窄的战略对象服务；采用专一化服务优势战略的企业，可以使其盈利的潜力超过产业的普遍水平；专一化服务也有其局限性，即它意味着限制了企业可以获取的整个市场份额

第二章 名牌商标差别优势的驱动因素

□名牌商标差别优势独特性的驱动因素 (20)

企业进行一种活动，首先要对这种活动怎么样进行作出政策选择；独特性往往产生于价值链的联系或者企业与供应厂商和销售渠道的联系；利用时间差或优越的地理位置，就可以造成企业的独特性而取得差别优势；一个公司一体化的程度和大规模生产，可以为公司形成与众不同的特点提供机会

□名牌商标差别优势成本与成本驱动因素 (24)

企业为了竞争，要在价值活动方面做得与众不同，就一定会经常发生费用，这就形成了差别优势的成本；差别优势的成本反映了作为企业独特性基础的价值活动的费用驱动因素

□名牌商标差别优势与买方价值的关系 (27)

一个成功的差别优势的企业，是能够找到创造买方价值的途径，使其获得的价格差大于其增加的成本；为买方创造所需要的价值有两种机制：降低买方成本和提高买方的效益；降低用户成本，这是企业差别优势的潜在基础；提高买方效益的关键在于从用户观点了解什么是最理想的效益

第三章 名牌商标差别优势战略的制定

☐名牌商标差别优势的实现途径 (38)

在价值链中增加差别优势的来源，可促进独特性的形成；发掘差别优势的所有廉价的来源；控制成本驱动因素，可使差别优势的成本变为优势；改变或转移决策者决策程序，可以创造独特性；以全新方式重新确定企业的价值活动，重新形成独特价值链，可以创造达到差别优势的机会

☐名牌商标差别优势持久性的条件 (45)

企业恰当的学习、联系、内部关系以及先行者的优势等，是设有障碍的独特性来源；企业在差别优势方面具有持久的成本优势，将有巨大的持久力；企业差别优势的来源多，就难为竞争对手所模仿；创造转移成本，差别优势的持久性就会增加

☐名牌商标差别优势易犯的错误 (51)

无意义的独特性；溢价太高；如果企业不懂得作用于买方价值和期望价值的机制，那么企业可能会搞出太过分的差别优势来；只重视产品而忽视整个价值链；不能正确认识买方市场

☐名牌商标差别优势战略的制定步骤 (56)

找出具体的直接的买方对象；分析企业价值链中存在的潜在独特性来源；确认差别优势的现有成本和潜在成本；将企业价值链与竞争对手相比较；从不同的角度和不同侧面检验差别优势战略的持久性

第四章 名牌商标差别优势战略实施案例

- ☐富士胶卷在差别优势战略中稳步发展 (61)
技术的富士胶卷；重视“信誉”优势占领市场；全面展开进军世界市场的差别优势战略
- ☐土星汽车差别优势战略的成功 (67)
土星计划出台；土星差别优势的驱动因素；土星车成功而通用公司依旧处于困境之中；土星汽车差别优势战略成功的启示
- ☐金星会以差别优势战略进军美国市场 (77)
金星会社的美国当地法人的成立；美国投资地址的选择；金星会社的美国法人组织与生产；在美国的销售途径
- ☐哈雷·戴维逊摩托车以差别优势起死回生 (92)
哈雷·戴维逊与摩托车业；竞争中的失败、反击与复苏；哈雷·戴维逊再获成功的驱动因素
- ☐基因技术公司差别优势战略的失败 (101)
基因技术公司的背景；价格过高，决策失误；基因技术公司努力恢复；对基因技术公司战略失败的分析

第五章 名牌商标规模优势的发展模式

- ☐名牌商标规模优势发展的一般模式 (108)
以内涵发展为主的规模增长模式；购并方式的规模增长模式；运用名牌自身扩大规模，即利用消费者的

“品牌偏好”心理扩大规模可通过合资或合作、组建名牌集团、延伸名牌系列等形式进行

☐名牌商标规模优势的名牌效应发展模式…………… (114)

名牌的磁场效应、聚合效应：可以将许多提供零配件或原料的供应商牢牢吸引在本企业周围，可以通过入股、兼并、收购等方式控制其它企业

☐名牌商标规模优势的集团化发展模式…………… (117)

当企业发展到一定规模时，往往通过控制上、下游企业使外部交易内部化，从而掌握市场的主动权；企业可以通过业务协作方式，联合经营方式，兼并、收购或控股方式来组建集团；为了整体的利益必须适时地进行集团内部结构的调整

☐名牌商标规模优势的多样化发展模式…………… (124)

企业在老产品、老市场的基础上，再以新产品进入新市场；大企业的多样化经营在当今世界上形成一种发展趋势；多样化战略的核心是资源共享和分散风险，因此企业不能盲目进行多样化，应把握好主业与多样化的关系

第六章 名牌商标规模优势战略的选择

☐名牌商标规模优势中有形的相互关系…………… (134)

市场的相互关系包含对主要价值活动的共用；生产中的相互关系；采购的相互关系；技术的相互关系；财务、法律、会计和人力资源管理等活动，这些又构成基本设施的相互关系

☐名牌商标规模优势中无形的相互关系…………… (139)

无形的相互关系来自各经营单位中的各种同类属性；同样的通用战略；同类型的买主；相同的价值链的结构；同等重要的价值活动；要有效地开发无形的相互关系，必须对有关的经营单位包括它们所竞争的产业有一敏锐的了解

□名牌商标规模优势中竞争者之间的相互关系…………… (143)

一个公司与一个以上的经营单位中的多种经营的对手进行竞争时，就出现了竞争者相互关系的问题；单点和多点竞争者们很会追求各种相互关系、参与各种共用的活动或以一种不同的方式共用各种活动

□名牌商标规模优势战略的选择与管理…………… (146)

根据现有事业领域和将来的事业领域之间的关联程度，可以把多样化经营战略分为：横向多样化、纵向多样化、多向多样化和复合多样化；70年代以后才形成PPM管理技术，是根据产品构成表所进行的均衡协调管理；规模优势战略中易犯的错误：一定要注意规模增长的有关问题；盲目的规模膨胀，就会陷于成长“陷阱”

第七章 名牌商标规模优势战略实施案例

□AMAX 铝业公司规模优势战略的实施 …………… (158)

AMAX 的扩展与多样化；发挥采矿与冶金优势挺进铝业；AMAX 战略的风险与铝业展望；下一步的战略选择

□味之素规模优势战略的成功…………… (171)

味之素的海外扩张；味之素的多种经营；高级技术

发展

- 格兰特盲目扩张战略的失败…………… (176)

格兰特成功下的疯狂扩张;灾难降临到格兰特头上;
肯德里克对格兰特的挽救;格兰特战略失败的原因与
启示

- 通用食品公司汉堡的收购扩张而失败…………… (183)

通用食品公司的背景;汉堡大王规模庞大的扩张却
陷入困境;汉堡大王为何成不了麦当劳

- 波顿公司忽视品牌价值而盲目扩张…………… (190)

波顿公司的多元化扩张;波顿公司的大集团却没有
形成优势;波顿公司努力恢复生机;波顿忽视品牌盲
目扩张的启示

第八章 名牌商标专一化服务优势战略的市场 细分化

- 名牌商标专一化服务中产业市场细分化的基础…………… (198)

市场细分化的结构基础;获取竞争优势的方式是不
相同的;价值链差异与市场细分化;必须超越传统的
篱笆和即定的分类方法,以发现新的细分市场

- 名牌商标专一化服务中产业市场细分的一般类别…………… (204)

按产品细分;按客户细分;按工业与商业客户细分;
按消费品客户细分;按销售渠道细分;按地理位置细
分

- 名牌商标专一化服务中细分市场的吸引力…………… (214)

一个细分市场的结构性吸引力是各种竞争力量在细
分市场上强度的一个函数;细分市场经常因其绝对的

规模和发展速度而异，规模与发展在企业选择在哪儿开展竞争将是重要的；每一个细分市场都对竞争优势提出多少不同的要求

☐ **名牌商标专一化服务中细分市场的相互关系**…………… (217)

各个细分市场为企业打算在其中开展竞争产生重要影响的种种方式相互联系起来；细分市场溢出是当一个企业试图同时为多个细分市场服务时产生的一种折衷的形式；细分市场中的相互联系为广设目标市场的战略提供了战略上的逻辑

第九章 名牌商标专一化服务优势战略的制定

☐ **名牌商标专一化服务优势战略的选择**…………… (223)

专一化服务必须考虑战略选择的主要方面；专一化服务战略可包括几个细分市场；可以选择不同的细分市场组去实行专一化服务的战略；在多个细分市场中，不同的专一化服务战略对多个竞争企业会产生不同类型的竞争优势和损失

☐ **名牌商标专一化服务战略针对新细分市场的可行性**…………… (226)

通过“量体裁衣”式的经营减少成本，就可能允许采用专一化服务的战略；克服为新细分市场服务发生的固定成本；运用联系克服为新市场服务的起始规模；一个企业努力使专一化服务战略国际化，就必须追求地理位置上相互联系

☐ **名牌商标专一化服务优势战略的持久性**…………… (230)

相对于目标市场广泛的竞争厂商的持久性；相对于模仿者的持久性；相对于替代市场的持久性

□名牌商标专一化服务优势战略竞争中的陷阱与机会…… (234)

竞争对手的折衷成本是提供持久竞争优势的一个来源;确认新的细分市场可能是一个重大的机会;在存在产业细分市场的场合,广设目标市场并不一定导致竞争优势;目标市场广泛的企业,通过排除无吸引力的细分市场却可以增加获利能力

第十章 名牌商标专一化服务优势战略实施案例

□国际管理集团专一化服务优势战略的成功…………… (240)

迈克·麦克马克和国际管理集团;国际管理集团的主要客户是知名运动员;国际管理集团成功的战略措施;国际管理集团专一化服务战略的驱动因素

□办公大王公司专一化服务优势增强了竞争实力…………… (249)

办公大王公司的创立;办公大王公司的发展;办公大王公司战略成功的启示

□任天堂公司专营儿童游戏机及软件创出奇迹…………… (257)

任天堂公司的基本情况;任天堂公司经营的特异性;任天堂公司成功的基本原因

□提供便民服务的环 K 公司…………… (262)

环 K 公司的宗旨是满足顾客需要;环 K 公司的竞争战略;环 K 公司不满足现状

□吉尼罗食品公司快餐特许经营的教训…………… (268)

快餐业的特许经营;吉尼罗食品公司;与麦克唐纳对比的反省;特许经营不可损害体系的形象

参考书目…………… (280)

第一章 差别化、规模化与专一化 服务的名牌商标优势战略

如果一个企业能够通过自己的某种独特性，或一定的规模，或专一的特色服务，在产业中形成差别优势，那么，这个企业就可以形成名牌商标的优势战略。名牌商标优势战略是企业在一个产业中获得了某种差别优势，如技术领先、成本领先或市场细分中的专一化服务等，从而依靠这种差别优势而获取一定的市场占有率和高利润的战略。然而，制定和实施这种优势战略，企业自身必须具备一定的条件，而且要审慎分析研究企业内外环境因素，把握自身差别优势的持久性，从而制定和实施的这种名牌商标优势战略才能成功。

名牌商标优势战略的含义及类型

□企业形成一定的差别优势，即技术优势或成本优势；或者企业生产规模形成一定的规模优势；或者企业具有特色的、专一化服务优势，企业通过这些优势不断提高商标知度，从而可以形成名牌商标优势战略

所谓名牌商标优势战略，是指具有较强的研制新产品、新技术能力的企业，依靠新产品、新技术占领市场，虽然没有居于产业的领先地位，但已形成了差别优势，即技术优势或成本优势；或

者企业生产规模在产业中居于前列，形成了规模优势；或者企业在一个细分市场中，通过具有特色的、专一化服务，赢得了这一市场客户的青睐，形成专一化服务优势。企业通过这些优势不断提高商标知名度而制定的战略，称之为名牌商标优势战略。

上述名牌商标优势战略的定义包含着以下几个方面意思：

1. 就企业而言，它必须具有较强的研制新产品、新技术的能力。可以说这是制定和实施名牌商标优势战略的技术优势的条件。可以设想，如果一个企业不具备较强的研制新产品、新技术的能力，在产业中就不会拥有技术优势。然而这种技术优势并非是指产业中的绝对领先技术。技术优势与技术领先的差别在于，技术领先是指产业中的绝对领先，处于第一的位置，从而可以形成名牌商标的技术领先战略；技术优势则仅次于技术领先，虽然没有居于产业第一位的技术，但也名列前茅。企业拥有技术优势，就可以形成以技术为基础的名牌商标优势战略。

2. 企业拥有的新技术不见得就是绝对的高新技术，也不见得是先行占领市场的新技术，企业可以步竞争对手的后尘，即一个企业先行采用了某种新技术，企业可以紧跟来掌握这种技术，所以这种技术优势形成的战略，也可以称之为技术紧跟战略。

3. 企业的现有技术不领先，但由于实施了各种有效的驱动因素，在产业中成为较低成本，同样也是一种优势，称之为成本优势。但这种成本不是产业中的最低成本。如果一个企业拥有产业中的最低成本，就可以形成名牌商标的成本领先战略。成本优势与成本领先的区别在于，成本领先是指在产业中成为最低成本，而成本优势是指在产业中该企业的成本较低，仅处于最低成本企业的后位，同样是竞争对手学习或模仿的目标。

4. 企业的现有技术或成本虽然不具有优势，但企业价值链中的各种主要驱动因素有机结合、发生作用，形成一种合力，同样也会构成一种差别优势。这种差别优势是主要驱动因素发生作用