

哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书

哈佛

品牌战略决策分析

Havard Decision Analysis and Classical

及经典案例

Cases of Brand Management

.....盘和林◎主编.....

人民出版社

哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书

F272.3
60

哈佛

品牌战略决策分析

Havard Decision Analysis and Classical

及经典案例

Cases of Brand Management

.....盘和林◎主编.....

人民出版社

总策划:任超

责任编辑:汤丽琨 刘阳

图书在版编目(CIP)数据

哈佛品牌战略决策分析及经典案例/盘和林主编.

(哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书)

-北京:人民出版社,2006.6

ISBN 7-01-005593-9

I. 哈… II. 盘… III. ①企业管理-经营决策-研究生-教材
②企业管理-案例-研究生-教材 IV. F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第054638号

哈佛品牌战略决策分析及经典案例

HAFO PINPAI ZHANLUE JUECE FENXI JI JINGDIAN ANLI

盘和林 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京市双桥印刷厂印刷 新华书店经销

2006年6月第1版 2006年6月北京第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:25

字数:288千字 印数:0,001-6,000册

ISBN 7-01-005593-9 定价:40.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

内 容 简 介

目前许多企业正在把相当大的精力放到了培育自身核心品牌和积累品牌价值的工作之上，中国加入 WTO 后，面对洋品牌的挑战，我们已经进入了一个品牌为王的时代。《哈佛品牌战略决策分析及经典案例》一书正是基于这一点，分别从：品牌战略决策、品牌形象决策、品牌定位策划决策、品牌创新决策、品牌推广决策、品牌客户服务决策等六个方面，分别阐述世界各地的优秀品牌实践和经典案例。旨在帮助那些负责品牌事务的人，向他们全面介绍品牌管理决策思路、方法和效果评价，是一本集品牌管理智慧与经典决策的结晶。

全书在收集大量资料、信息的基础上，经过系统地思考、整合和提炼而成。内容详实，叙述生动，并有相关专家进行点评，极具权威性。书中以鲜明的观点，详实的理论基础，生动的案例分析，阐述了企业品牌决策分析的基本理论，读来引人入胜，给人以启迪，是一部难得的品牌管理决策经典力作。

丛书序



丛书序

1

2004年7月，CNBC 财经电视台大型财经对话类节目《决策》（Strategic Decisions）正式在第一财经频道和东方卫视同时开播，节目是由第一财经、CNBC 财经电视台以及哈佛商学院出版公司联合制作的。每期节目以一个哈佛商学院的案例为基础，讲述真实的商战故事，演绎决策过程。节目运用影像资料与嘉宾评论，加以现场观众的互动，将影响商业决策的各种元素加以分析，同时穿插案例的编写者、哈佛商学院教授的点评。这是 CNBC 第一次把哈佛商学院的案例通过电视的表达手法呈现给大众，CNBC 亚太总裁兼首席执行官亚历山大·布朗说，“我们力图通过这个栏目，让观众感受企业领导者“决策”的过程，尤其针对的是哈佛商学院的经典案例，不仅有代表性，同时增强了财经类节目的可视性和互动性”。

何谓决策？其定义众说纷纭。有一点是共同的，即决策是从多种方案中做出的选择或决定，也可以说是多方案择优。决策是人类社会确定方针、策略的大计活动。它涉及到人们生活的各个领域，人和集体的各种行动都受决策的支配，它是有意识地指导人们的行动走向未来预定的目标。决策其实无处不在，甚至有人提出了“人生就是一连串决策的组合”的新观点。

决策学是一门新兴科学。自从 1954 年在美国首先提出“决策



论”，并将它应用于企业经营管理工作中以来，发展很快，效果显著。由于市场经济的日益发展，市场竞争日益激烈，“环境因素”越来越成为决定企业命运的重要因素。而作为企业经营的决策则更是关乎企业的命运、社会的稳定。企业从小到大成长的过程就是一连串正确决策累积的过程。只有寻觅到了正确决策的奥秘，企业经营才能步入正规。因此，企业管理逐渐由生产管理向经营转移，企业管理的职能也正在开始由科学管理的计划、组织、指挥、协调和控制的职能向预测和决策的企业现代化管理方向转移。这是一种必然的发展结果。随着商业经济越来越发达，这一转移便越来越明显。决策正确，可能为一个企业带来几百万、几千万，甚至上亿的利润；而决策失误，则可能给一个企业带来毁灭性的打击。任何一个企业，忽视这种发展趋势，就会在日趋激烈的竞争中被淘汰。任何一个企业家，无视这种发展趋势和发展规律，就会在实践中碰壁，甚至栽跟斗。

事实上，哈佛商学院近年来在教学上不仅把决策放在头等重要位置上予以考虑，而且还大胆提出了“决策决定一切！”的口号，学生和教授们无不循此前行。本套丛书正是基于上述观点，荟萃了 20 世纪 80 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及被人们反复引用的经典之作。全书以哈佛商学院经典决策案例为基础，并在这些案例的基础上，对其具体的决策理念和技巧进行了指导与分析，旨在告诉读者管理就是决策，决策贯穿于管理全过程的道理。每本书均提供了 50 个生动的典型案例，让读者感受到全球商业智慧和哈佛决策理念，从而能够明白决策的真谛。

哈佛 EMBA 决策分析及经典案例系列丛书分别从市场营销决策、战略管理决策、危机管理决策、品牌管理决策、绩效管理决策五大方面来阐述企业管理与发展过程中的决策理念与技巧，同时对于如何做出更为聪敏的决策，也有十分针砭入理的见解。每一个案例均按照决

策背景、决策分析、决策行动、决策评价等体例来编排，对整个案例循序渐进地展开分析，突出主题和重点。丛书的目的是强化和提升经理人在面对决策时的个人独立决策技巧和达到举一反三作用。

本套丛书致力于为中国的商业精英以及企业的领导者和管理者提供前沿的管理理念分析，并提供最新的管理决策策略。在基于全球日益重视的决策理念和程序的基础上，再结合哈佛商学院决策的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，帮助你打造出强势企业。让读者感受到全球商业智能和哈佛决策理念，从而能够明白决策的真谛。本套丛书是企业管理者、高级经理人、政府管员、管理学院教师和 MBA，以及相关管理专业人士的决策参考指南和案前必备的决策圣经。



前 言



品牌不仅是一个名称，一个形象，一个传播的问题，而是企业各种资源的总体反映，可以说，企业的所有经营行为都是可以通过品牌来传播。品牌不仅是企业产品概念，而且是企业作为的体现。

世界品牌研究室主任吉姆·韦拉克曾经说过：了解国际著名品牌的经营法则，提高品牌管理水平，增强品牌竞争力，应成为企业的当务之急。

21 世纪将是名牌争夺天下的世纪，是品牌竞争的时代。市场竞争是产品质量、技术服务和价格等诸要素的竞争，诸要素的竞争最终要通过品牌竞争来得以实现。以名牌的经济实力为后盾来分割世界资源、拓展全球市场，将是国际经济运行的一大特点。

当今，企业间的竞争已由单一的商品质量竞争，转向综合经济实力的竞争，而综合实力的竞争，最终是创建强势的品牌。谁要想成为一个优秀企业家，谁就要懂得并能熟练运用品牌战略管理。

在新的竞争环境下，为求得生存和发展，企业经营者必须善于思考和创新。这时，品牌及其价值的作用显得至关重要，并成为公司成败的决定性因素。企业必须能够把这一理念融入到企业的经营之中，因为企业已不再能够通过它们所生产的产品得以准确反映，消费者所购买的已不仅仅是其产品，还包括其所代表的一切。因为消费者不只

是简单地购买产品，同时也在选择一种观念和态度。

创建强势品牌成了当今市场竞争的新主张，但是我们看到的所谓的品牌战略还仅仅停留在形象战略的层面，根本没有把品牌战略上升到企业经营战略的层面，品牌管理也仅仅是品牌的名称、形象的管理，更没有认识到品牌是商业模式的动态系统的管理。未来企业的竞争已不再是某一类产品的竞争，而是品牌管理的商业模式和运营系统的竞争。

品牌是企业最重要的无形资产，具有不可复制性，也是企业核心竞争力的组成部分。品牌管理的基本目标是创建、培育以及提升品牌资产的价值。而品牌分析研究与定位的根本目的是寻求品牌在目标消费群体心目中的位置，创建品牌相对于竞争对手的差异性，从而形成独一无二的竞争优势。

本书遴选了国内外 50 个知名企业品牌管理经验和决策分析与决策行动评价精髓，这些企业都是不止一次被哈佛商学院作为案例教程进行贯宣学习与专门研究，本次再度提及这些知名企业，主要目的是让国内负责品牌管理的企业管理决策人员与相关专业的学生掌握关键概念、技能和方法，使他们能够更好地熟知怎样塑造和管理品牌，达到品牌价值最大化，同时制定和实施应对各种竞争状况的品牌战略，更有效地实现经营目标。

本书在编写过程中得到王振华、董梅、田晶、张俊、石娟、湛先霞、曹绪莲、王朝祥、李琰辉、徐帮学、纪康宝、宋学军等人的帮助，在此一并感谢。

目 录



丛书序	1
-----------	---

前言	1
----------	---

第一章 哈佛品牌战略决策案例	1
----------------------	---

案例 1 微软——精品名牌战略成功的秘诀	3
----------------------------	---

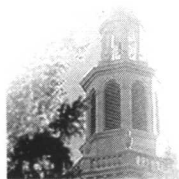
案例
精
华

作为软件业的霸主，微软凭借其独步天下的操作系统，不断完善精品名牌组合，最大限度地覆盖了市场。微软是一个制定远见甚至变革远见的高明者。时代在不断地变化，比尔·盖茨确实是把握商业机会和时代变化的奇才，事实已经证明他是以电脑和网络为标志的信息时代的成功者，那么他成为世界巨富也就理所当然了。

案例 2 迪斯尼——“娱乐之王”的品牌组合	12
-----------------------------	----

案例
精
华

自 70 多年前成立以来，沃尔特·迪斯尼公司仍在不断发展，遵循着为整个家庭创造高品质娱乐节目的使命迈步向前。迪斯尼在产品开发和生产上，有自己独特的产品策略。迪斯尼品牌的许多延伸都可以被归入“伟大创意”。迪斯尼品牌的故事和迪斯尼品牌组合的管理给人们留下了非常深刻的印象，为我们提供了一些思考。



案例 3 通用电气——品牌战略领先世界脚步…………… 18

案例
精华

美国通用电气公司（GE）是美国也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的1/4左右。由于通用电气公司经营多样化，品种种类繁多，加上市场竞争的日趋激烈，它在企业组织管理方面的问题也不断暴露出来，迫使它在企业组织管理方面必须从事改革。实践证明，通用是成功的，很值得我们去借鉴的。

案例 4 摩托罗拉——独一无二的品牌经营路线…………… 26

案例
精华

摩托罗拉自创立以来，就以极强的穿透力在全世界扩展，到20世纪60年代，摩托罗拉已发展成为一个业务涉及无线电、通信、半导体、电子、宽带网络和互联网接入产品等的具有高度原则性和道德性标准的国际化公司，摩托罗拉企业文化的核心就是为用户提供品质超群、价格公道的产品和服务，满足社会的需要。品牌化经营战略和高效严谨的企业管理体系是摩托罗拉成功的重要保证。

案例 5 柯达——百年品牌的发展新战略…………… 34

案例
精华

“柯达”胶卷是一个家喻户晓的品牌，美国柯达公司是世界上最大的摄影器材公司。柯达之所以长青不衰，是因为他们知道：要创立品牌，首先要设计出能够独树一帜、个性鲜明、具有很强的独创性和识别性的品牌标志。“柯达”品牌正是这方面的典范，这也是该品牌长期具有旺盛生命力的根本原因之所在。

案例 6 欧莱雅——“美的联合国”的品牌战略…………… 43

案例
精华

2003 年全球 100 大品牌排行榜上，欧莱雅排名第 47，品牌价值为 56 亿美元。对于一个顶级的品牌来说，不断地创新，打造品牌组合合理结构，推出让大众满意的产品是品牌生存的根本。欧莱雅充分认识到了这一点。欧莱雅在发展和经营这些全球性的，或者说这些潜在的全球性的市场品牌上已投入了大量的资本，也取得了巨大的成功。在这些品牌永远不老的背后，欧莱雅有着不同寻常的品牌发展战略。

案例 7 时代华纳——“世界级联合”打造品牌巨无霸…………… 51

案例
精华

近年来公司的品牌化过程已经成为一个明显的趋势，无论是通过原创形式还是挂名品牌或是其他形式。为了做到这一点并且达到必要的经济规模，每家公司都不得不迅速成长。在未来的媒介和娱乐业中，品牌的胜利者将在拥有发送节目获得收入的同时，还将拥有富有创造性的产品代理权。时代与华纳的联姻正好说明了这一点。

案例 8 联邦快递——“最佳全球包裹承运商”的品牌之路…… 57

案例
精华

《孟菲斯商报》一篇文章指出：“联邦快递公司的故事，就是充满了理想、冲动、资本及冒险的企业成长的故事。”风险投资资本家戴维·西尔弗说：“联邦快递公司是一个奇迹。”联邦快递公司拥有世界上最大的货运机队，公司向 214 个国家及地区提供快速、及时和可靠的服务，曾连续四年被《财富》杂志评为美国 100 家工作环境最佳的公司之一。把握机遇、首创、品牌化经营路线是联邦快递成功的根本。



目
录



案例 9 联想——品牌国际化“联想模式” 65

案例精华

“联想”精神体现了联想集团以领先的科技为先导，发展高新技术产业，促进产品结构和产业结构的不断升级，不断取得科技进步和经济效益。“联想”电脑获得国际质量体系认证的时候，曾为名牌电脑的形象抹上了重要的一笔，也为中国计算机行业增添了光彩。联想知道，只有不断地进行组织创新，才能使企业保持活力，保持对市场的灵敏反应，在竞争激烈的市场中拥有一席之地。联想“蛇吞象”的跨国收购 IBM 行动才识联想的惊世之举，正是联想为以后的跨国经营和国际化运作打下基础的一笔。

案例 10 家乐福——品牌全球化战略与中国式发展模式 70

案例精华

国际化是成就世界名牌的必然选择。2004 年上半年家乐福在中国销售收入达 70 多亿元，位居中国的外资连锁店运营商之首。中国的零售市场有着鲜明的中国特色。特别是目前相关的政策、渠道的构成、消费者心理等因素相比于发达国家成熟的市场而言，何止是有特色，简直是奇特。在这样一个奇特的市场里，没有一点独特技艺是无法超越对手、赢得胜利的。而家乐福正是掌握了这门技艺，才在中国市场上战胜沃尔玛。

案例 11 百威——世界“啤酒之王”的品牌战略 75

案例精华

百威啤酒的商标与安海斯—布希公司的标志是不同的，这种极具创意的设计使百威啤酒的声望得到了迅速的提高；而且安海斯—布希公司采取了重点宣传百威啤酒品牌的策略，为百威啤酒能够成为世界“啤酒之王”奠定了坚实的基础。

第二章 哈佛品牌形象决策案例 83

案例 12 索尼——靠名牌形象打造品牌神话 85

案例
精华

日本索尼公司是世界上最大的电子产品生产厂家之一。而“比别人领先一步，发挥最高技术优势，开发高品质的产品，引导消费新潮流”是索尼的创新先锋精神。索尼公司非常重视自己的品牌形象，并把树立品牌形象建立在产品质量和公司信誉的基础之上。在艰辛的创业过程中，索尼逐渐形成了独特的“索尼精神”，公司凭借这种企业精神，使索尼品牌一跃成为“日本产的世界知名商标品牌”。

案例 13 耐克——品牌精神引领时尚 95

案例
精华

品牌精神是指文化特质在品牌中的沉积和品牌经营活动中的一切文化现象，是指在文化特质积淀过程中文化创造者所呈现出来的精神、行为状态。“体育、表演、洒脱自由的运动员精神”是耐克追求的个性化的品牌文化。靠着永不停息的企业理念，耐克通过策划新产品的上市及其强劲推销手段，终于挤进了原来的阿迪达斯、彪马和虎牌所建的“铁三角”中，成为销售明星。

案例 14 松下——品牌精神与品牌形象的和谐统一 103

案例
精华

松下深刻体现了品牌精神与品牌形象的和谐统一，松下公司的创始人松下幸之助认为，企业管理是实践性哲学，管理的智慧来源于实践。松下公司长期形成的企业文化也突出地表现在它的实践性上。松下认为，企业经营归根到底是为了共同幸福进行活动，因此，必须深刻认识人的本质，并且根据这种认识去从事工作，这是松下的企业经营理念。



目
录

案例 15 百事可乐——名人打造名牌形象的典范…………… 111

案
例
精
华

在与老对手可口可乐的交锋中，百事可乐常常好戏连台，不断地推出流行明星并将他（她）印在蓝色的罐身上，这几乎可以冠名为“青春经济”。百事借助于名人的知名度和感召力，让百事的名字深深植根于消费者的脑海中，为自己争取了更多的市场份额。正如它的广告词：“百事，新一代的选择。”这是百事永不松懈的追求。

案例 16 诺基亚——“以人为本”的品牌形象…………… 117

案
例
精
华

“科技，以人为本”的理念来源于诺基亚对人深刻的观察和研究，越是高深的科技越需要从人出发，替人着想，为人设计，而不是将技术和产品推出后让用户去学，去适应这个技术和产品。“科技，以人为本”，就是以消费者为导向，研究消费者，为消费者创造价值体验。

案例 17 杜邦——王者风范塑造品牌形象…………… 123

案
例
精
华

品牌形象是产生于营销者对品牌管理中的观念，任何产品在理论上都可以用功能的、符号的或经验的形象定位。杜邦公司于1802年在美国特拉华州的威明顿市创立，是世界上最早的，而且迄今为止仍在经营的工业企业之一。杜邦公司所创设的组织机构，曾成为美国各公司包括著名大公司的模式，并反映了企业组织机构发展演变的一般特点。



案例 18 飞利浦——品牌形象与品牌个性的成功组合…………… 129

案例
精华

飞利浦是世界上最大的电子公司之一。它涉及消费电子、视听、小家电、照明、通信、IT 产业、电子零部件、半导体、工业电子和医疗系统的全系列产品的整合性服务。“PHILIPS”作为全球统一品牌一直沿用了 9 年，给飞利浦带来了很大的成功。“维护品牌形象的同时确保品牌发展，在公司里鼓励以消费者/顾客为中心，从而增加飞利浦的品牌价值”是飞利浦不懈的追求。

案例 19 万宝路——借助媒体树立品牌形象…………… 135

案例
精华

一个目光深沉，皮肤粗糙，浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中高卷袖管，露出多毛的手臂，手指间夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟。这种涤荡女人胭脂味的广告于 1954 年问世后，立刻给公司带来了巨额的财富。1968 年，其市场占有率升至全美同行的第二位。“万宝路”还在关爱社会、关爱体育事业的同时，也突出、强化了“万宝路”品牌的个性与形象。正是正确的品牌形象定位成就了“万宝路”。

案例 20 达能——品牌意识成就品牌形象…………… 142

案例
精华

达能集团是一个业务极为多元化的跨国食品公司，其业务遍布 6 大洲、产品行销 100 多个国家。达能全球化的一个品牌经营策略是：与当地领导性的品牌进行并购、合资或合作，实现达能品牌的本土化销售，并从对当地领导品牌的战略投资中获取利润。同时，达能集团把研究与发展作为主要的政策重点，反映其对产品创新不可缺少的贡献，只有与最新的科学发展同步，达能集团才能满足不断变化的市场需求和消费者口味，并以此来赢得市场的份额。



目
录

第三章 哈佛品牌定位决策案例 147

案例 21 可口可乐——合理定位创造世界第一品牌 149

案例精华

具有 100 多年历史的可口可乐公司现已是全球最大的饮料生产企业，拥有全世界最畅销五种饮料中的四种：可口可乐、健怡可乐、雪碧和芬达。可口可乐公司还拥有全世界最大的销售网络，它在全球分销和特许经营的国家已近 200 个。可口可乐具有很强的适应性和恰当的定位，它能很快地融入到当地的文化氛围中去。在美国，它会产生“自由、解放和美国梦”的品牌联想；在英国，它则体现“生活愉快、爱情幸福”的品牌个性；在中国，它可将口味调至符合所有中国人的口味。

案例 22 宜家——逆向定位成就个性化品牌 157

案例精华

宜家公司 20 世纪 40 年代由英格瓦·坎普拉德创立于瑞典，他的公司从有点“可怜”的文具邮购业务开始，60 多年的时间就发展成为在全球拥有 180 家连锁商店，雇佣 7 万多名员工的“庞然大物”。宜家的文化以及品牌定位就是让人们花很少的钱把家庭布置得美丽高雅，体现“个性和理想”。其品牌精髓在于能为大多数人提供美好生活，但这种美好不只是功能的实用与外表的时尚，更在于启发家居整体布置灵感，并提供切实可行的解决方案。标准化是当今跨国企业的命脉，是企业建立全球化品牌的必要手段。宜家正是严格遵循标准化经营的企业之一。

