

企业品牌经营十大战略丛书

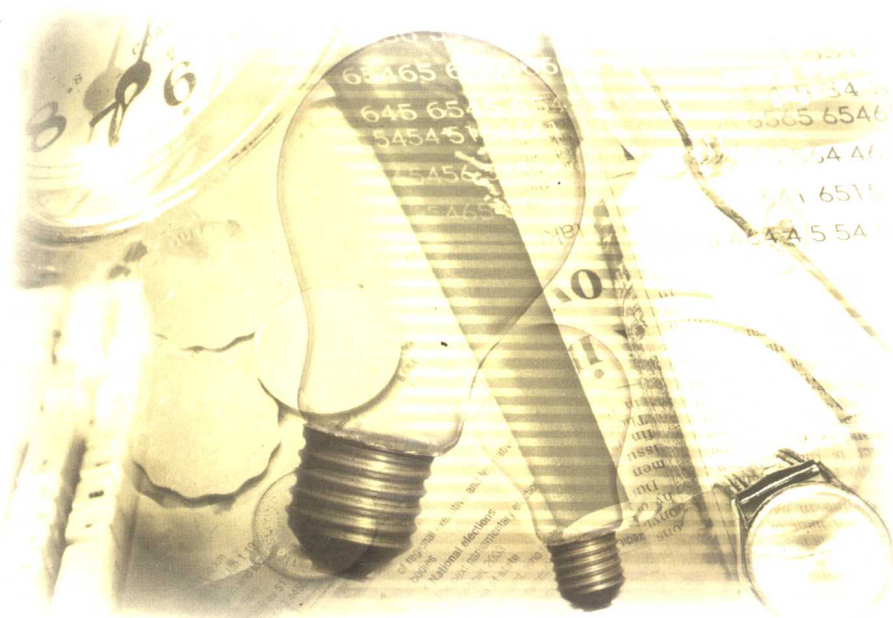
【第二卷】

《提升品牌竞争力》五卷书

白光◆主编

市场定位与 功能质量战略

SHICHANGDINGWEIYUGONGNENGZHILIANGZHANLUE



市场定位战略——提升品牌竞争力的关键

功能质量战略——提升品牌竞争力的核心



中国经济出版社

www.economyph.com

企业品牌经营十大战略丛书

(第二卷)

《提升品牌竞争力》五卷书
市场定位与功能质量战略

白 光 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场定位与功能质量战略 (第二卷) / 白光主编. — 北京:

中国经济出版社, 2004.5

(提升品牌竞争力)

ISBN 7 - 5017 - 6354 - 2

I. 市… II. 白… III. 企业管理 - 市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015119 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 陈 瑞

电 话: 68359417

责任印制: 常 毅

封面设计: 中子画艺术设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市艺辉印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 16.875 字 数: 280 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 5000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6354 - 2/F·5111 定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地址: 西四北大街 233 号

《提升品牌竞争力》编委会

主 编 白 光

副主编 马国忠 黄安娣

编 委 (以姓氏笔划为序)

王之文 王绘国 马国忠

白 光 刘代丽 刘 彬

李永全 李保田 陈 渝

陈永民 陈清华 杨东霞

杨振强 贺 炜 黄安娣

郭 刚 郭守信 蔡美燕

蔺 岩

卷首寄语

现代企业家们在激烈的市场竞争中为了提升品牌竞争力，实施了品牌经营十大战略，这就是：

用户第一战略——提升品牌竞争力的源泉；

产品开发战略——提升品牌竞争力的根本；

市场定位战略——提升品牌竞争力的关键；

功能质量战略——提升品牌竞争力的核心；

精品名牌战略——提升品牌竞争力的重点；

优质服务战略——提升品牌竞争力的手段；

诚信工程战略——提升品牌竞争力的基石；

技术创新战略——提升品牌竞争力的动力；

人力资源战略——提升品牌竞争力的后盾；

企业文化战略——提升品牌竞争力的灵魂。

上述十大战略，可以单独运用，只要运用得当，就会成效显著；如果企业能够统筹兼顾，综合运用，自然会收到事半功倍的效果。

我们深信，这套书将会给经营管理者耳目一新的感觉，并能成为经营管理者实战中的伴侣，当您在百忙之中静下心来阅读此书时，回首反思，相信您一定会豁然开朗：“哦，这就是提升品牌竞争力！”



目 录

市场定位战略

第一章 品牌市场定位观念与策略

第一节 品牌定位观念与策略	(1)
一、现代市场经济需要品牌定位	(1)
二、品牌定位的效力	(4)
三、品牌定位的基本策略	(8)
四、品牌定位的成功与失败	(11)
第二节 产品领导者与跟随者品牌定位	(15)
一、某一种类产品领导者的品牌定位	(15)
二、某一种类产品跟进者的品牌定位	(18)
三、某一种类产品的品牌重新定位	(22)
第三节 品牌经营定位观念与策略	(23)
一、被公认的市场主导者	(24)
二、产业中的市场挑战者	(28)
三、产业中的市场跟随者	(30)
四、产业中的市场利基者	(31)
第四节 品牌产品研究与标识策略	(33)
一、从市场营销的角度研究产品	(33)



二、企业产品组合广度、深度和关联程度	(35)
三、制定产品品牌标识策略	(37)
四、改进和创造新产品	(41)
第五节 塑造品牌形象观念与策略	(45)
一、品牌忠诚与品牌形象的构成要素	(45)
二、塑造良好品牌形象的原则、程序与策略	(48)
三、建立和提高顾客忠诚度	(50)
四、维护与强化优势品牌与名牌形象	(51)

第二章 品牌经营的市场定位战略

第一节 品牌经营的市场定位战略选择	(61)
一、品牌经营市场定位的意义	(61)
二、消费者对品牌的选择	(62)
三、品牌经营市场定位战略选择	(63)
四、品牌经营市场定位战略的重要性	(65)
第二节 品牌经营市场定位战略的本质与过程	(69)
一、品牌经营市场定位战略的本质	(69)
二、品牌经营市场定位的过程	(70)
三、品牌经营市场定位战略设计	(71)
四、品牌经营市场定位战略的定位点	(72)
第三节 品牌经营市场定位战略的元素与种类	(76)
一、品牌经营市场定位的目标消费群	(76)
二、品牌经营市场定位的特定市场	(77)
三、目标细分市场与市场生命周期	(80)
四、品牌经营市场定位战略的种类	(81)

第三章 品牌市场定位战略的应变

第一节 品牌市场定位战略与市场应变	(83)
一、以新颖产品吸引消费者开拓市场	(83)
二、以产品价格应变策略占领市场	(85)
三、利用正确的广告应变策略占领市场	(87)



四、正确运用公共关系开拓市场	(88)
第二节 品牌市场定位战略的市场竞争应变	(91)
一、避优击弱,以点带面策略	(91)
二、利用竞争对手的产品和名声	(92)
三、获取小利背后看不见的大利	(93)
四、发挥优势以优质服务取得市场	(94)
第三节 品牌市场定位战略的退出市场应变	(96)
一、主动减少在某些领域的投资	(96)
二、企业主动采取转产策略	(97)
三、迫不得已的依法破产策略	(98)
第四节 品牌市场定位战略的国际市场应变	(98)
一、以本国市场为基础渐进式进入国际市场	(99)
二、以国外市场为主要目标市场策略	(101)
三、国内→发达国家→发展中国家策略	(102)
 第四章 品牌市场延伸与定位策略	
第一节 品牌市场延伸与企业品牌化	(104)
一、建立企业品牌市场延伸的目的	(104)
二、企业品牌化的成功条件与标准	(105)
三、扩大品牌家族与品牌伞效应	(106)
四、品牌市场延伸准则与时机	(107)
第二节 品牌联想与品牌市场延伸	(111)
一、品牌联想及适用的方式	(111)
二、质量联想是品牌延伸的关键	(112)
三、消费者对品牌的认知及试买	(113)
四、品牌延伸能够增强核心品牌	(113)
第三节 品牌名称定位的破坏或改变	(114)
一、品牌名称不能帮助品牌延伸	(114)
二、品牌延伸使企业品牌受到破坏	(117)
三、品牌延伸使企业品牌受到改变	(119)



第四节 品牌市场延伸的步骤与方向	(120)
一、品牌市场延伸的步骤	(120)
二、品牌延伸方针是适应市场趋势	(124)
三、品牌延伸方向是授权许可与新产品开发	(125)
 第五章 品牌市场定位战略实施案例	
案例一 3M 等公司在各种不同的特殊市场上对顾客进行定位	(139)
案例二 福特汽车公司以调动顾客的“好奇心”进行市场定位	(140)
案例三 韩国三星集团“以退为进，富有余地”的市场定位战略	(142)
案例四 “燕京”准确市场定位创出中国啤酒驰名品牌	(145)
案例五 “海尔”实施品牌市场定位战略争创国际名牌	(148)
案例六 保定塑料集团适应市场与创造市场战略	(151)
案例七 小天鹅集团以“末日管理”来适应市场与创造市场	(155)
案例八 雅戈尔集团“装点人生，服务社会”理念的定位	(159)

功能质量战略

第六章 产品功能质量观念

第一节 功能质量是品牌竞争力的核心	(163)
一、企业必须树立质量至上的意识	(163)
二、从产品“优质”看质量的含义	(164)
三、消费者的产品质量评估体系	(166)
四、功能质量是满足需求的能力	(167)
第二节 质量好坏“上帝”说了算	(169)
一、台湾折叠伞为何能畅销	(169)
二、产品功能是否越多越好	(169)
三、提高质量应分清需求层次	(170)
四、名牌产品质量的形成过程	(171)
第三节 质量管理从产品设计开始	(177)



一、“先发制人”与“后来居上”	(177)
二、掌握领先品牌成功秘诀	(178)
三、设计过程是质量管理的起点	(179)
第四节 质量技术标准化与市场化	(181)
一、采用 ISO9000 系列国际标准	(181)
二、ISO9000 是一种现代质量观念	(182)
三、企业如何进行准确的质量定位	(184)
第七章 产品功能质量战略的策划	
第一节 实施全面质量管理	(186)
一、企业管理中质量管理的发展	(186)
二、全面质量管理的特点与意义	(188)
三、质量管理制度化、标准化与程序化	(189)
四、质量保证体系的建立	(193)
第二节 从质量管理到取得质量认证	(196)
一、为全面质量管理进行质量策划	(196)
二、“零缺陷”目标与质量是 90% 的态度	(198)
三、依质量标准取得质量认证	(199)
四、用质量保险帮助顾客树立信心	(203)
第三节 产品功能质量战略的设计	(204)
一、产品功能质量战略的内涵	(204)
二、产品功能质量战略的质量标准	(205)
三、获得产品功能质量的比较优势	(205)
四、在质量和技术标准比上取得优势	(207)
第四节 制定功能质量战略的方法和途径	(207)
一、培育和提高企业科研开发能力	(207)
二、为实施功能质量战略提供思想保证	(212)
三、建立科学的质量管理和质量保证体系	(215)
第八章 产品功能质量战略实施案例	
案例一 戴姆勒—奔驰公司追求超一流的汽车质量	(217)



案例二	“娇兰”以“品质至上，追求完美”而长盛不衰	(221)
案例三	科龙集团以文化促产品质量和进行品牌管理	(224)
案例四	康佳集团以质量取胜的驰名之路	(227)
案例五	青岛“双星”牌鞋类产品品质第一流管理	(231)
案例六	五粮液酒厂坚持质量兴企	(234)
案例七	同仁堂的质量观	(238)
案例八	“沙松”牌冰箱借爆炸事件树质量形象	(249)
参考文献		(255)
后 记		(257)



市场定位战略

第一章 品牌市场定位观念与策略

在当今市场经济条件下,“定位”一词已被广泛使用,任何人都能运用定位战略或策略。但是,我们所涉及到“定位”概念,是指品牌的市场定位,并且它包括品牌定位与品牌经营定位两个方面。也就是说,品牌定位与品牌经营定位两个方面构成了品牌的市场定位整体概念。

品牌定位,是指为某个特定品牌确定一个适当的市场位置。在世界饮料市场,“七喜”饮料突出奇兵,以“非可乐”作为定位战略,使堪称霸主的“可口可乐”招架不住。可见,品牌定位已经成为品牌促销能否获得成功的关键。

品牌经营定位,是指建立(或重新塑造)一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果。拿美国联通卡的例子来说,它一直被定位在高收入族群支付旅行及娱乐费用的好方法;美乐淡啤酒则被定位为允许重度饮酒人士多喝一点的啤酒;美国航空则被定位为商业人士的飞机。

第一节 品牌定位观念与策略

目前,我们正处在一个“感觉过量”的时代,即品牌定位的时代。在这个时代,压缩信息,实施品牌定位,可能是品牌促销的重要选择。因为实施品牌定位是为了让潜在顾客能够对该品牌产生有益的认知,进而产生品牌偏好和购买行为。

一、现代市场经济需要品牌定位

品牌定位的出现,是企业经营运作的需要,是时代的产物。品牌促销需要



沟通,但是,现代市场经济条件下,沟通面临的难题之一是:消费者被信息围困,应接不暇。

1. 信息时代各种消息、资料、新闻、广告铺天盖地。在美国,平均每年出版3万种新书。据说每天全天读24小时,尚需17年的时间,才能读完一年所出版的书,谁能赶得上?

再以报纸为例,美国报纸每年用纸超过一千万吨。这代表每人每年消费94磅报纸。一般人能否消化这些报纸上的信息,是一个问题,一家大都市报纸的星期版,如《纽约时报》,重约四磅半,约50万字。以平均每分钟读300字的速度计算,全部看完几乎需要28小时。这就是说,如果要仔细阅读的话,一个人一天即使不做任何其他事情,不吃不睡,也读不完一份《纽约时报》。

以电视而言,这是一种问世不过才35年的媒体,也是一种强而有力、范围广布的媒体,电视并没有取代广播、报纸或杂志。这三种更老的媒体,比以往的任何时期都更大更强。电视是一个追加的媒体,然而电视所增加的传播数量却非常惊人。在美国有98%的家庭,至少拥有1台电视机(1/3的家庭拥有2台或2台以上的电视机)。96%拥有电视机的家庭能收视4家以上电视台的节目。(1/3能收视10台以上)。一般美国家庭平均每天看7小时以上的电视(每周超过51小时)。像电影一样,电视影片也是静止画面每秒钟改变30次,这使一个美国家庭每天平均暴露于75万个电视影片静止画面之前。

再以办公处所全录复印机的记录而言,美国工商界一年处理掉14 000亿张复印纸。也就是每个工作日处理56亿张复印纸。

至于五角大楼中的复印纸,每天影印35万页分发给国防部的各单位,这等于1 000本相当大型的长篇小说。

就包装而言,一包重八英两的总汇牌(Total)早餐食物的纸盒上,其文案就有1 268个字,此外,还提供一本约3 200个字的有关营养的免费小册子。

据说,美国国会每年通过约500种法律,但行政机关一年中会颁布一万种新的行政命令与法规。这些管理机关也并不吝于使用文字。

下面的现象是耐人寻味的:《主的祈祷》(圣经新约马太福音第六章第九至十三节)56个字;林肯总统的《盖茨堡演说》266字;《十诫》297字;《独立宣言》300字;而最近美国政府制定的《卷心菜价格命令》则有26 910字。

此外,美国各州每年提出25万个以上的法案,通过立法程序的也有25 000个,都会消失于法律的迷宫之中。

没有任何人能够阅读、观看和倾听全部这些流泻出的信息。在心智的收费路上,交通正在阻塞;引擎正在过热,脾气和温度一样,正在上升,在这样的



背景下,营销人员的许多促销努力成了徒劳,他们传出的大量信息,不能引起潜在顾客的注意。

2. 品牌促销困难还在于各种产品数量和种类在快速增长。品牌促销的困难,除了信息传播与沟通方面的原因之外,还有一个重要原因,这就是能够满足人们的物质文化生活需要的产品数量和种类在快速增长。

以食品为例,在美国的超级市场,每家平均陈列的产品约为 12 000 种品牌。对消费者来说,真是目不暇接、美不胜收,而事实上,各种品牌的产品种类和数目还会与日俱增。在欧洲,他们正在建立更大的超级市场,名为“赛超级市场”,有容纳更多产品的空间。辛辛那提市的毕格斯是美国的第一家赛超级市场,可存 6 万种产品。很明显,包装商品产业在期望此种繁衍继续发展。大部分杂货店包装盒上都已印有电脑核对号码,全部产品号码已达 10 位数字。美国的社会安全卡号码只有 9 位,这个系统是为管理 2 亿以上人口所设计的。由此可见,市场上产品的种类之多,增长之快。

产品的种类和品牌数量已经构成一个庞大的数据库,而生产厂商的数量可谓大小,亦成千上万。例如汤姆斯公司名录(Thomas Register)就列有 8 万家公司。随便挑两类为例,离心机制造商有 292 家,而电子产品的建造者有 326 家。

在美国专利局所注册现仍有效的商标约有 50 万个。每年还在增加 25 000 个新的商标。(不用商标销售的产品还有数十万种)。

在美国纽约证券交易所挂牌交易其股票的 1 500 家公司,一般每年上市 5 000 种以上“重要的”新产品。估计不重要的要比以上数目为多,由美国其他 200 万家公司所上市的产品与服务就更不必说了。

以药品为例,在美国市场上处方药约有 10 万种。因为在这些药品之中,有许多是专门的,而几乎都要专门医师才能使用。一般的从业人员要及时得到这么众多药品的资讯,简直是一个无法完成的任务。药品是如此,食品、饮料、电子电器产品等等又何尝不是如此!

3. 实施品牌定位可能是品牌促销的惟一选择。那么多的媒体,那么多的产品,那么多的广告,那么多的资讯,消费者无所适从,是必然的。

科学家发现,人只能接受有限数量感觉。超过某一点,脑子就会一片空白,拒绝从事正常的功能。牙医师曾玩过这样的把戏,把耳机放在病人的身上,将声音开大,一直到他不再有疼痛的感觉。

我们的确处在一个“感觉过量”的时代。在这个时代,压缩信息,实施品牌定位,可能是品牌促销的惟一选择。



二、品牌定位的效力

实施品牌定位是为了让潜在顾客能够对该品牌产生有益的认知，进而产生品牌偏好和购买行为。然而，由于人们每天暴露在太多的信息面前，信息发送者与接收者之间的高速公路已发生交通阻塞，因此，信息发送者有必要寻找一条捷径，使其发出的信息能成功地通向接收者的心智。

1. “第一”的印象都让人们记忆犹新。作为第一，是易于进入心智之路，你可以问自己几个简单问题，就能显示出这一原理的有效性。

我们可以背出许多世界第一，全国第一。最好的，最差的，最大的，最小的，以及许多的第一印象都让我们久久记忆犹新。

第一座山、第一家盘据在你心智中的公司，都是难以驱逐出去的。像摄影的“柯达”、卫生纸的“可丽舒”、复印的“全录”、租车行业的“赫兹”、饮料中的“可口可乐”、电器中的“奇异牌”，都可谓是世界名牌。在国内，长虹、海尔、美的等品牌已经深入人心。

你需要把第一事物作为“铭记于心不能消除的信息”，那完全不是一般的消息。它是一种心智，一种一片空白的天真心智；一个还没被别人品牌所擦亮的心智。

2. 难以进入人们心智之路的是“第二”。一般认为第二就意味着失败。这绝不是言过其实，危言耸听。

发行最多的书是哪一本？是《圣经》。然而第二本销售最多的书谁知道呢？纽约是美国最大的货运港口。然而哪一个港口第二大？你会相信是维吉尼亚州的汉普顿路港吗？它确实是。谁是单独驾机横越北大西洋的第二人？（爱米丽亚·厄哈特 Amelia Earhart 事实上是单独驾机飞越北大西洋的第一位女性，因而她不能算是第二人。那接下来，谁又是第二位女性？）很多人能够记住第一，但很少人能记住第二，至于第三、第四……就更不用提了。

假如你未曾先进入你潜在顾客的心智，那么你就有了定位上的难题。

在体能竞赛上，胜算往往是最快的马、最强的队、最好的选手。阮扬（Damon Runyan）说：“竞赛并非总是最快的得第一；战斗也不一定强的会得胜；然而这却是下赌注的方式”。

在心理上的竞赛却不相同。在心理的战斗上，胜算往往是进入潜在顾客心智中的第一个人、第一种产品及第一位从政者。

在广告方面，第一种产品所建立的地位有巨大的优势。全录复印机，拍立得（Polaroid）照相机、百宝泡泡糖（Bubble）是典型的几个例子。在广告上，



最好你的产品在其本身的门类中是最好的，若是最早则更好。

一些公司认为只要有通神的钞票及充足的聪明人士，则任何营销计划都会成功。

事实并非如此，像杜邦公司的考尔凡人造皮、盖林格啤酒、康威尔 800 牌汽车、适意牌牙膏、安蒂便捷清洁剂，这些失败后的残迹，仍然留在人们的脑际。

世间之事永不会完全相同的重演，品牌认识也是一样。并不是许多公司没有努力以赴。每家药房与超级市场的货架上，都一波继一波地充塞了“半成功的”众多品牌。这些模仿产品的制造商都满怀希望，以为他们能发展出有才气的广告策划运动，帮助他们的产品步入成功之途。同时，他们热衷从事兑换券、暗中打交道以及作店头广告的展示等活动来加强促销。然而利润却很难获得。那个“有才气的”广告策划运动即使到来，也似乎从未能将品牌扭转乾坤。

市场上的各种混乱现象，是广告以过去习惯做法已不能再发生效果的事实上的反映。然而古老传统的做事方法是不易根绝的。抱残守缺、固守现状的人会说：“只要产品优良、计划正确、广告影片具有创意，广告是没有理由不能完成其任务的。”

然而，他们忽略了一个重要而强烈的原因，就是市场的本身。今天市场的干扰程度是既深且远。

3. 以传统方法制作信息已无成功希望。在今天这样一个信息爆炸的社会中，以古老传统的方法制作信息，是不会有成功希望的。回溯 20 世纪 50 年代，广告还处于产品时代。你所需要的就是一个“更好的产品”，以及用些钱去推广它。那时真是一个多方面美好的时期。当时的广告人，把注意力集中于产品的特点及顾客的利益上。他们所寻求的，正如瑞夫斯（Rosser Reeves）所称之为“独具的销售说辞”。

然而，在 20 世纪 50 年代末期，科技开始显露出其日新月异的头角。确立“独具的销售说辞”变得日益困难。产品时代随着模仿产品的袭击市场而土崩瓦解，你的“更好的产品”很快的就有另外两个和你一样更好的产品产生。这两个都声称比第一个更好。在市场经济活动中，竞争激烈而并非经常诚实。其情况竟恶劣到偶而会听到一位产品经理说：“你不会知道。去年我们没的可说，因为我们的包装上印了‘新改良’三个字。今年研究人员提出真正的改良，我们真不知道该说什么好”。

20 世纪 60 年代开始进入形象时代。许多成功的公司发现，在销售产品上，



声誉与形象比任何明确的产品特点更为重要。

形象时代的建筑大师是奥格威 (David Ogilvy)。就像他在为此一主题的著名演说中所说：“每一广告都是对品牌映象的长程投资”。他在海赛威衬衫、罗斯莱斯汽车、舒味思汽水及其他产品上所进行的实验，已经证明其构想确实有效。

然而，正如同模仿的产品毁灭了产品时代，模仿的产品也毁灭了形象时代。当每一家公司都努力为其自己建立声誉时，其互相干扰的程度就达到没有几家公司能够成功了。

而品牌形象的成功，大部分又都是由于辉煌的技术成就，而不是辉煌的广告成就。“全录”和“拍立得”就是两个明显的例证。

20 世纪 60 年代及 70 年代有趣的事物及游戏比赛已被 80 年代残酷的现实所代替。要想在我们传播过多的社会中获得成功，一个公司必须在其潜在顾客的心智中创造一个位置。对于这个位置所要考虑的，不只是自己公司的优势与弱点，对于其竞争者的强弱点也要一并考虑。

4. 广告已进入一个以策略为王的时代。这个时代需要的是品牌定位。在品牌定位的时代，去发明或发现了不起的事物并不够，甚至还不需要。然而，你一定要把进入潜在顾客的心智作为首要任务。

IBM 并没有发明电脑，电脑是兰德公司 (Sperry Rand) 发明的。然而 IBM 是第一个在潜在顾客心智中建立电脑位置的公司。

同类的例子屡见不鲜。有人说，15 世纪时的兰德公司是哥伦布（于 1492 年发现美洲）。然而，这位发现美洲的人物，对其努力所获得的报酬甚差。哥伦布所犯的错误是因寻找黄金而守口如瓶。

亚美利高·维斯浦奇 (1451 ~ 1542 年是意大利航海家，曾三度航海至美洲大陆，(America 即由其名而来)，但他并不是最早发现美洲大陆的人。亚美利高比哥伦布晚 5 年，但他做对了两件事。

第一，他给这新世界定位为另外的大陆，完全与亚洲区分开。这导致在他那个时代的一个地理上的革命。

第二，他广泛的写出他的各种发现与理论。他第三次航海的五封信更是具有特殊意义。其中一封 (Mundus Novus) 在 25 年期间，被翻译成 40 种不同的语言。在他逝世前，西班牙颁赐他“卡斯帝利”的公民权。并给他重要的政治地位。因而导致欧洲相信亚美利高·维斯浦奇发现美洲，其后并以其名称之。而哥伦布则死于狱中。

在品牌促销方面，过去的广告文案人员精心选择合适的文案以描述产品的