

谋战

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

品牌竞争策略 实案解析

曾朝晖 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



战

蔚蓝远景·品牌实战案例丛书

品牌竞争策略 实案解析

曾朝晖 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

策

在品牌竞争时代，企业如何根据不断变化的市场形势，调整自己的策略？如何比竞争者进行更有效的传播与推广？作者在深入研究了数百个中外品牌之后，总结出了企业解决竞争的10多种策略。本书还详细披露了宝洁、康师傅、金六福、统一等一些知名企业在中国的竞争策略和致胜之道，对中国企业有较大的借鉴和启示作用。

图书在版编目（CIP）数据

谋战：品牌竞争策略实案解析 / 曾朝晖著. —北京：机械工业出版社，2005.5

（蔚蓝远景·品牌实战案例丛书）

ISBN 7-111-16593-4

I. 谋… II. 曾… III. 企业管理：质量管理—案例—分析—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 051574 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：陈海娟 责任编辑：郎世溟 版式设计：霍永明

责任校对：肖新民 封面设计：钱金华 责任印制：陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·5.875 印张·1 插页·153 千字

00001—10000 册

定价：21.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

自实行市场经济以来，中国市场经历了两个时代：广告力时代和营销力时代。

在广告力时代，广告是企业最重要也是最有效的传播手段，由于市场处于发育阶段，企业并不需要每一块木板都很长，只需广告这一块长木板，就可以坐一方天下。事实上，很多企业依靠一支出色的广告片便一举成名天下知，如孔府家酒，1993 年请王姬拍的广告片《孔府家酒，叫人想家》在中央台播出后，便迅速崛起，畅销全国，经销商经常要排队提货。

在营销力时代，由于市场逐渐走向成熟，广告的作用不再被神化，广告作为一种常规手段与渠道、价格、公关、促销等手段一起为企业的整合营销贡献力量。

随着国际品牌加入中国市场竞争，中国企业亲眼目睹可口可乐、麦当劳等世界一流品牌，挟品牌之雄风横扫天下，如入无人之境，在惊诧、感叹之余，一些有识之士纷纷拿起品牌的武器，试图与之抗衡。

品牌力的时代已经来临！

品牌（brand）一词来源于古挪威文字 brandr，翻译成中文意思是“烙印”。在当时，西方游牧部落在马背上打上烙印，用以区分不同部落之间的财产，上面写着一句话：“不许动，它是我的”，并附有各部落的标记，

这应该是最初的品牌标志和口号。

由此我们可以推断最初品牌的含义：首先是区分产品；其次是通过特定的口号在别人心中留下烙印。

现代意义的品牌是指消费者和产品之间的全部体验。它不仅包括物质的体验，更包括精神的体验，它向消费者传递一种生活方式，人们在消费此产品时，被赋予一种象征性的意义，最终改变人们的生活态度以及生活观点。人们更换品牌，越来越多地取决于精神感受，而非产品的物理属性。

产品是冰冷的，而品牌是有血有肉有灵魂有情感的，产品会过时落伍，被竞争者模仿，而品牌则是独一无二的。

在西方，品牌被人们称为经济的“原子弹”，被认为是最有价值甚至是暴利的投资。一些国际品牌的资产高达数百亿美元，富可敌国，如2003年可口可乐的品牌资产已经达到704.5亿美元，在品牌不断升值的同时，还源源不断地从市场获取巨大的利润。国际市场的普通规律是：20%的强势品牌占据着80%的市场。这一规律同样适用于中国，未来的市场趋势将是：弱者更弱，强者更强。

厂房再漂亮，消费者不会在买产品之前先去参观工厂，技术再先进，也没有消费者去深入探究，消费者只凭着对品牌的感受来决定一切，因此，对企业而言，最重要的不是你怎么样，而是消费者认为你怎么样。

我们在为某啤酒品牌做品牌心理测试时，做了一个有趣的实验：将该啤酒的空瓶里灌上百威啤酒，再在百威的空瓶里灌上该啤酒，然后在繁华的王府井大街，请过往的行人免费品尝。我们先请他们品尝用该啤酒瓶装的百威啤酒，大多数的人都说不好喝，味道不正宗，其中一个当场吐了出来，抱怨说：“这是什么味呀，真难喝。”然后，我们请他们品尝用百威啤酒瓶装的该啤酒，结果清一色的都说：“这个好喝，味道正。”于是，我们问他们喝过百威啤酒没有，都说喝过，其中一个还说：“中午刚喝了一瓶，

就是这个味。”这真令人哭笑不得，消费者就是这样“可爱”。

接下来，我们将瓶子上的标签撕去，再让人品尝，这时品尝者表现得无所适从，一会儿说这个好喝，一会儿又说那个好喝。

无独有偶的是，在美国举行的一次啤酒大会上，主办单位将三十多种啤酒装在相同的瓶子里，然后将瓶子的标签全部撕去，让三十多个啤酒厂的老板一一品尝，找出自己家的啤酒，结果竟没有一个人从中找出。

在产品日益同质化的时代，产品的物理属性已经相差无几，惟有品牌给人以心理暗示，满足消费者的情感和精神寄托。

对于消费者而言，品牌是一种经验。在物质生活日益丰富的今天，同类产品多达数十上百甚至上千种，消费者根本不可能逐一去了解，只有凭借过去的经验或别人的经验。因为消费者相信，如果在一棵果树上摘下的一颗果子是甜的，那么这棵树上的另一颗果子也是甜的。这就是品牌的“果树效应”。

品牌也是一种保证。对于陌生的事物，消费者不会轻易去冒险，对于品牌和非品牌的产品，消费者更愿意选择的是品牌的产品，这时，品牌给消费者以信心和保证。比如说一场球赛，如果是马拉多纳出场，我们会更愿意观看，因为我们相信，有马拉多纳出场，这场球赛一定会很精彩。在这里，马拉多纳就是品牌，就是保证和信心。

品牌更是个性的展现和身份的象征。喝 XO 和喝二锅头，坐法拉利和坐夏利的人绝对是完全不同的两种人。使用什么样的品牌，基本上就表示你是个什么样的人。同样是牛仔服，穿万宝路牛仔服，表示你是个有男子汉气概的人；而穿李维斯牛仔服，表示你是个自由、反叛、有性格的人。

对竞争者而言，品牌是一种制约。在某些领域，市场形势已经尘埃落定，强势品牌已经形成，这时，留给后来者的市场机会将是非常小的。而在没有形成强势品牌的领域，竞争者将面临大好的市场机会，受到的制约相对较小，有时不需高难动作便可坐拥天下。

而对于品牌自身而言，品牌是一种契约。不过这种契约不是写在纸上的，而是存在于人们的心中。品牌向天下人承诺：我是优秀的，我是值得信赖的，选择我就选择了放心。而一旦它有一天违背了自己的承诺，那么，它在人们的心中等于已经毁约，人们将感到受欺骗而从此不再相信它。

在国际品牌的推波助澜下，今天的市场竞争已经分化为两个层面：一个层面是产品的竞争，它是异常惨烈的，成千上万的产品挤在一起争夺有限的市场空间，为了生存，一些产品被迫举起价格的利器挥向市场，在伤了别人的同时也伤了自己；另一个层面是品牌的竞争，它是良性、健康的竞争，在这个层面，有它既定的游戏规则，任何品牌都会自觉遵守这些规则，例如频频的价格战在这个层面上就不会发生，因为那样无异于自贬身价。实质上，一些品牌在它细分的那个市场已经进入无竞争领域，成为笑到最后的赢家。两者区别如下表所示：

产 品	品 牌
• 依赖制造商	• 依赖消费者
• 是具体、具象、物化的	• 是具体的，也是抽象的、综合的
• 是实现交换之物品	• 是与消费者沟通的工具
• 要素包括原料、生产、技术、质量等	• 要素是标记、形象、个性等
• 对应特定的功能和效用	• 不局限于特定的功能和效用
• 有功能意义	• 兼有象征意义
• 注重价格	• 注重价值，追求高附加值
• 有形资产	• 无形资产
• 容易被模仿	• 独一无二
• 有一定的生命周期	• 可以经久不衰
• 只从属某一种类型	• 可以延伸、兼并和扩展
• 其效应难以积累	• 其资产可不断积累

产品可以很快被竞争对手仿效、超越，而品牌却是独一无二的，所以

真正持久的竞争优势往往来自于强势品牌。可以说，谁掌握了品牌，谁就掌握了未来市场的主动权。

青岛啤酒充分利用其品牌资源，在中国啤酒市场掀起了一场大规模的收购战；五粮液利用其品牌资产，作为背影品牌，推出浏阳河酒、金六福酒、京酒等分品牌，大获成功；麦当劳、肯德基在中国的品牌扩张速度更是惊人，到2004年初，分别达到560家和1000家，仅2003年肯德基便开店231家，平均1.5天就增加一家。更多的国际品牌利用其品牌优势，收购了一个个有希望的民族品牌，然后将其扼杀在摇篮中。

七匹狼、大红鹰、圣象、耐克等品牌的经验告诉我们，品牌经营完全可以实现与生产的分离。耐克委托他人加工一双鞋子只需几十元，贴上耐克的标签立即身价数百，而且大受欢迎，而如果没有耐克的那一钩，几十元也许还无人问津；国内市场上，100多元一条的牛仔裤已经不错了，但若贴上“李维斯”的品牌，同样的质量标价三四百元；杭州的丝绸服装在国外颇有市场，如用自己的商标，每件价格仅20多美元，国外公司转手贴上自己的品牌，售价达200美元以上；索尼公司委托上海某厂生产优质录音机，每台支付人民币不到40元，但贴上自己的品牌后，价格升为500多元一台。

未来市场的趋势是：无品牌的企业将成为强势品牌的贴牌加工厂，而强势品牌将成为贴牌加工厂的指挥中枢。工厂需要大量的设备和工人，而这个指挥中枢将只有少量的人，甚至十几个人，这绝不是天方夜谭。

多哈会议正式宣告中国加入WTO，未来的市场将没有国内市场和国际市场之分，中国企业将和一大批世界级的品牌同台竞技。孙子兵法云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？”中国企业，你准备好了吗？

目 录

前言

在国际品牌的推波助澜下，今天的市场竞争已经分化为两个层面：一个层面是产品的竞争，它是异常惨烈的，成千上万的产品挤在一起争夺有限的市场空间，为了生存，一些产品被迫举起价格的利器，挥向市场，在伤了别人的同时也伤了自己。

品牌竞争案例

1 宝洁，品牌之王的战略与战术 3

应该感谢宝洁公司，竞争不仅让我们的企业跑得更累，同时也让我们的企业跑得更快。宝洁公司带给我国企业的不仅是竞争，更多的是榜样的力量。

2 康师傅大陆市场攻略 25

康师傅所采取的战略是速度制胜。面对一片空白的大陆市场，为了迅速占位，在中国内地塑造出“第一品牌”的形象，康师傅通过大手笔的广告策划、准确明晰的市场定位、领先一步的产品策略、精耕细作的渠道策略……在极短的时间里脱颖而出。

3 统一润滑油高端突围策略 42

统一公司认为，既然要做中国最好的品牌，就要选择中国影响力最大的媒体；既然选择了影响力最大的媒体，就应该大胆地投入。

4 温州企业的品牌之路 47

在经历了“创业温州”、“质量温州”、“信用温州”之后，温州企业需要进入一个“品牌温州”的新里程。卖产品，更要卖精神和文化，只有这样，温州才能诞生出真正的百年品牌。

5 金六福：以奥运的名义销售福 55

从个人之福，到民族之福，到国家之福，再到世界之福、人类之福，金六福在不断地超越自我，与时俱进。

品牌竞争策略

6 淡季营销策略 65

“淡季”其实是一个并不准确的概念，因为“只有疲软的产品，没有疲软的市场。”如果企业一味地相信淡季，在淡季无所作为，认为淡季就应该很淡，就会陷入营销的误区。

7 新产品定价策略 70

在中国这个价格敏感度非常高的市场中，价格一旦制定失误，最好的产品也逃脱不了失败的命运。新产品的价格制定尤其如此。

8 体育营销策略 76

体育营销并非十全十美。纵观整个体育营销史，尽管有许多像三星、可口可乐这样的成功典范，却也不乏无功而返、得不偿失的失败例证。从某种意义上讲，体育营销是一个鲜花与陷阱并存的魔方，一种不是所有人都能玩的游戏。

9 节日营销策略 83

节日市场消费潜力巨大，但目前大多数商家只是把节日视为商品促销的“黄金周”，其营销策略还停留在低水平重复促销阶段，如果能够真正把握节日消费市场的热点和需求变化趋势，做出符合目标市场的策划方案，必能获得可观的回报。

10 渠道政策制定与执行策略 87

血管是人体新陈代谢的通道，对于企业而言，渠道就是企业在市场竞争中保持不败之地的血脉所在。血脉的畅通与否，在很大程度上又取决于企业的渠道政策。

11 渠道自有品牌策略 92

实际上，PB 商品对强势品牌的影响有限，这也促使企业认识到，要发展就必须走品牌经营之路，打造自己的品牌，避免与 PB 商品的正面竞争。

12 企业公益广告策略 94

公益广告作为一种非商业性的广告手段，对人们进行社会的公德教育、宣传某项社会活动和政策，引起整个社会的关注、共鸣、同情和响应，它是对社会公德的一种呼吁，因此，行动是公益广告的最高境界。

13 体育明星品牌商业化策略 99

一个明星就是一个品牌，为了维护良好的品牌形象，体育明星在商业化的过程中，必须坚持一定的原则。

14 中国企业 4 大营销趋势 103

从某种意义上说，市场营销实际上不是价格之战，而是价值之战。价值营销不同于价格营销，它通过向顾客提供最有价值的产品与服务，创造出新的竞争优势。

15 典型行业产品营销策略 106

果汁饮料、蔬菜种子、旅游和新医药产品这几个行业的产品营销日趋激烈，其营销策略具有很强的典型性，值得借鉴。

品牌对话

16 中国国情下的品牌营销策略 135

——《中国经营报》记者 张辉

现代营销竞争的核心是观念、观点的更新竞争。要想成为领导品牌，一定要突出自己与众不同的主张、观点，建立自己的类别。

17 中小企业，灵活做品牌 142

——《中国质量报》记者 郑建玲

拥有一个知名品牌，对于众多在夹缝中求生存的中小企业来说无疑是一件梦寐以求的事，只是缺资金、缺管理、缺人才，几乎什么都缺，使得他们为了眼前的生存，不得不做出一些急功近利的事。

18 事件营销，把握哪些关键点 150

——《财经时报》记者 薛建新

事件营销是要借社会事件、新闻之势达到传播目的，但由于事件发展的不可预见性，以及企业对事件策划的掌控能力，都可能暗藏风险。

19 今年送礼送什么 155

——主持人：《知识经济》记者 李秀中

只有脑白金将礼品概念作为战略，将礼品概念作为一个长期的思路来运作。甚至很多人根本不知道脑白金到底有什么功效，只知道脑白金是礼品。作为短线产品，脑白金的操作非常成功，但难以成为经久不衰的长线产品。

后记 创意来自于生活 169

咨询业的特殊性，决定其产品不可能像工厂的流水线一样可以复制，因此我们公司内部明确规定，严格控制客户数量，通过限量生产确保品质。正如有一句话所说：我们的公司不要像气球那么大，只需要像钻石那么小，钻石，钻石……这正是我们追求的境界。

品 牌 竞 争 案 例

1 宝洁，品牌之王的战略与战术

始创于 1837 年的宝洁公司，是世界上最大的日用消费品公司之一。宝洁公司旗下 300 多个品牌中，包括帮宝适、汰渍、碧浪、护舒宝、玉兰油和伊卡璐等众多深受消费者信赖的品牌，畅销全球 160 多个国家及地区。在全球 80 多个国家，宝洁公司拥有雇员 98000 人。2002 ~ 2003 年财政年度，宝洁公司全球销售额超过 430 亿美元。

可以毫不夸张地说，在消费品领域，宝洁公司一直扮演着“品牌教父”的角色。在中国同样如此，自从 1988 年进入中国以来，宝洁公司几乎“打遍天下无敌手”。其旗下的众多品牌，如飘柔、海飞丝、潘婷、舒肤佳、玉兰油、汰渍和佳洁士等，都已经成为全中国家喻户晓的品牌。

想当年，宝洁公司这个富可敌国的庞然大物进入中国时，曾引起中国民族产业的一阵恐慌。然而，10 多年过去了，中国企业并没有出现预想中的衰退，反而变得更加强壮。宝洁公司带给我国企业的，不仅是竞争，更多的是榜样的力量。

品牌战略：全球化、多品牌

全球化战略

全球化战略使宝洁公司的产品和形象更具有竞争性，无论这一竞争是在国内还是在国外。

在全球化战略的指引下，宝洁公司正在实施“抓大放小”的大品牌优先策略，那些在全球范围内广受欢迎的品牌将受到公司更多的扶植。目前，宝洁公司拥有超过 10 亿美元年销售额的全球品牌就有 13 个。例如在中国市场，飘柔以高居 40% 的洗发水市场份额，自然成为宝洁公司重点要“抓”的品牌。作为宝洁公司“2005 重组计划”的一部分，发展全球化大品牌的计划将会进一步改进和完善宝洁公司现有的品牌管理系统，在全球市场范围内，形成适应新经济环境成长并与竞争对手抗衡的品牌力量，继续保持宝洁品牌百年营销的霸主地位。

全球化战略同时意味着无论顾客在哪儿，宝洁公司都要能够满足其需要，满足其对产品的不同需求。因此，宝洁公司实施全球化战略强调的重点是：不仅仅在许多不同的国家里销售产品，而且还要根据不同国家消费者的需求研制和开发新产品。

例如，汰渍洗涤剂在日本的配方，是根据在日本进行的清洁机构的调查基础上研制出来的。在比利时和欧洲其他地方，水中矿物质的含量是美国的两倍，宝洁实验室就研制出软化硬水的成分来满足顾客的需求。汰渍产品开发项目小组的负责人表示：“我们从全世界收取意见和技术”。宝洁公司的全球化战略得到了回报：1990 年，宝洁公司在美国之外的销售总额达 96 亿美元，而在 1988 年还只有 72.9 亿美元，增长 30% 以上。

宝洁公司在开拓世界市场的过程中，显示出一种全世界范围的灵活性与适应性。宝洁公司也曾经相信过其“世界产品”能够在任何地方销售，而不必考虑文化差异，然而事实让它逐渐学会了随市场差异需要及时调整其策略。

宝洁公司在日本的成功即是如此。在 20 世纪 80 年代早期，宝洁公司向日本家庭出售的婴儿尿布是根据美国人的喜好设计的，比起竞争对手的产品来说吸湿性较差。宝洁公司错误地认为，在美国很适用的营销战略同样也能在日本成功。为此，宝洁公司损失了上百万美元。