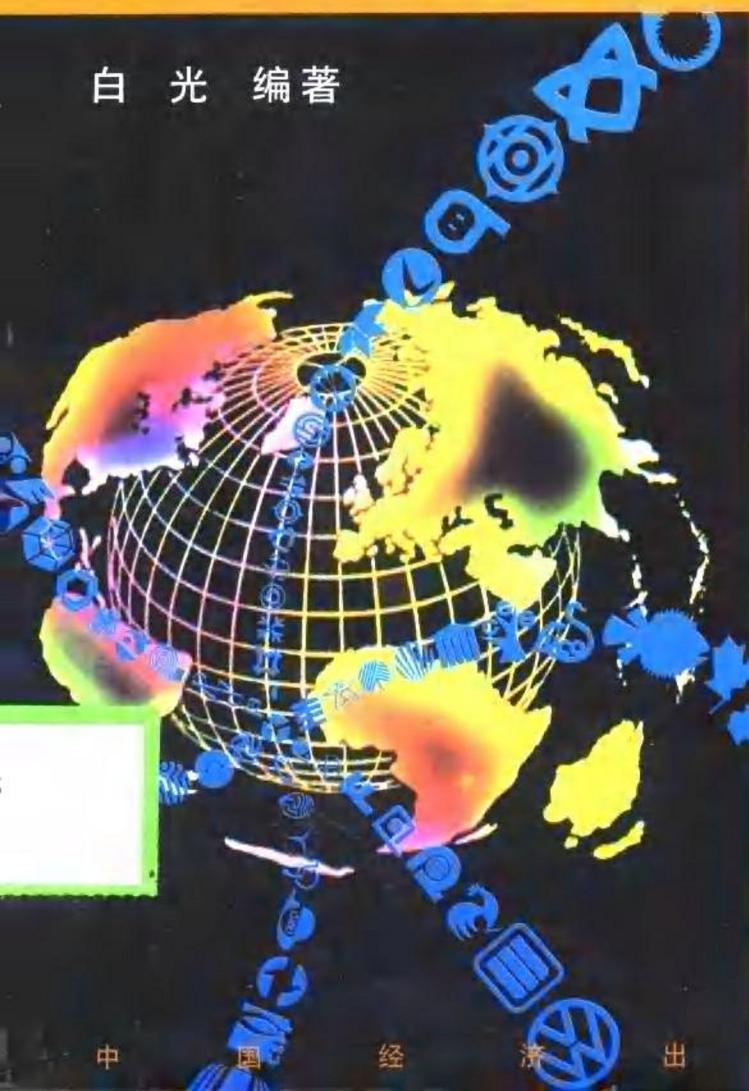


名 牌 商 标 战 略 丛 书

21世纪 名牌商标领先战略

白 光 编 著



——技术与成本优势的抉择

21STH CENTURY SHANGHAI LEADING TRADEMARK — TECHNOLOGY AND COST ADVANTAGE CHOICE

中 国 经 济 出 版 社

名牌商标战略丛书

21 世纪名牌商标领先战略 ——技术与成本优势的抉择

白 光 编著

图书在版编目(CIP)数据

技术成本优势的抉择:21 世纪名牌商标领先战略/白光编著.
—北京:中国经济出版社,1999.6

(名牌商标战略丛书)

ISBN 7-5017-4594-3

I. 技… II. 白… III. 企业管理-技术管理 IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09025 号

责任编辑:杨 岗(68308159)

封面设计:白长江

21 世纪名牌商标领先战略

技术与成本优势的抉择

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 10.375 印张 260 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数:01—6000

ISBN 7-5017-4594-3/F·3492

定价:23.00 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 名牌商标的技术与成本领先战略

☐名牌商标领先战略的含义及类型 (1)

新技术在决定企业相对成本地位或差别优势方面具有重大作用，它会影响企业名牌商标战略的优势，或者形成技术领先，或者形成成本领先

☐新技术的发展及社会效果 (6)

由于划时代的新技术的出现，决定了各个历史时期的特征；新技术是社会经济发展和增长的动力；但公害问题也是新技术的副产品之一；未来新技术仍然层出不穷，今后的社会是信息化时代

☐名牌商标的技术领先 (10)

价值链是基本工具；一种价值活动中使用的技术被广泛应用，这种技术就是整个产业结构的重要决定因素；技术变革可以改善产业的吸引力；可以改变一个产业与其买主之间、与其供应商的讨价还价关系

☐名牌商标的成本领先 (14)

如果企业在从事价值活动中取得了低于其竞争对手的累计成本，成本优势就会产生；资产费用选择和使用常常涉及到与经营成本之间的权衡取舍问题；成本和资产分列为三类：外购经营投入、人力资源和作为一个大类的资产

第二章 名牌商标技术领先战略的标准和要求

□名牌商标领先战略中新技术的检验标准 (21)

新技术成为企业的驱动力量,表现为新技术使成本降低或形成差别优势;开拓新技术还可以转变成率先行动者的优势;一种价值活动中使用的新技术被广泛应用,就是该产业对这项新技术的普遍认可

□名牌商标技术领先与产业范围界限 (25)

名牌商标技术领先战略中的技术变革,可以从不同的方面拓宽产业范围界限;名牌商标技术领先战略中的技术变革也可缩小产业范围界限,从而细分部门成了各种具体产业

□名牌商标技术领先战略对后来者居上的基本要求 (29)

和领先企业相对的等级差别,就是后来企业确定战略的基本问题;后来者居上的战略路线;后来要居上的企业要注意选择能够有效地发挥本企业长处的市场环节,在有限的范围中达到领先的目标

□名牌商标技术领先战略要求洞察技术演变 (35)

一个产业的技术演变是多种力量相互作用的结果;技术演变的形式在各产业之间大不相同;一个企业对技术演变形式有了深入的理解,便可以预测技术的各种变化,并可走在别人前面而获得竞争优势

第三章 名牌商标技术领先战略的技术开发

□名牌商标技术领先战略要分析新产品概念的形成过程 … (42)

新产品形式与技术构成产品的性质，而产品性质与功效则构成新产品概念；形成新产品的技术发展动因有两个，一是需求拉动型，二是技术推动型；发现新市场的战略决策，反映了某种市场与企业技术和能力的匹配

□名牌商标技术领先战略新产品创造性的激发及分析

评价方法 …………… (48)

来自各种领域的研究形成一大套新产品创造性的激发方法；不同类型属性会导致不同的属性分析方法；许多新产品首先把用户需要作为新产品设想的源泉，相应地产生了不同的需求评价方法

□名牌商标技术领先战略的技术开发总体分析 …………… (56)

选择作为一个技术领先者或追随者的决策，都可能成为低成本或差别优势的一种途径；技术领先的持久性在于竞争对手不能复制这种技术；当率先行动者优势存在时，技术领先在商标战略上才是合理的

第四章 名牌商标技术领先战略的制定

□制定名牌商标技术领先战略的步骤 …………… (65)

确认企业所应用的新技术居于领先地位；使本企业应用的技术尽量与可利用的外部技术相适应；评估每

一个价值活动和买方与供应商价值链中的技术变革方向；评估企业对其重要技术变革的相对能力；大企业需要加强总体技术战略地位

☐ **名牌商标技术领先战略中技术联合开发的确定** (73)

企业必须把技术联合开发看作是一种风险性决策；必须选择好合作对象；要明确技术联合开发中易犯的错误

☐ **名牌商标技术领先战略中技术扩散速度的判断** (81)

技术扩散是国际间竞争的重要武器；企业领先者技术扩散速度过快，将会严重影响企业技术领先的持久性；企业领先者减缓技术扩散速度的因素：企业新技术及有关技术的专利化；企业新技术形成注册商标的专指商品；稳定雇员的人事政策

第五章 名牌商标技术领先者的产业位次战略

☐ **名牌商标在产业中的位次** (88)

由于领先技术优势的强弱在产业中形成不同的位次；竞争密度高是产业位次形成的主要原因；在产业高密度竞争的情况下，企业的当务之急就是辩明自己相对于产业所具备的强项与弱项

☐ **名牌商标在产业第一位时的战略** (92)

在产业中居于第一位的名牌商标最终要看是否能在市场上站住脚，即能否稳定地占领目标市场，不保持住领先的市场份额，企业也就不能保持产业中第一位名牌商标的位置

☐ **以本企业为中心稳定竞争** (95)

名牌商标企业成为产业第一的位置，将面临无止境的竞争；为巩固其地位，主要是通过具体的战术措施封锁其他企业现有市场范围的扩大，而不断扩充自己的市场份额；通过各种手段来与邻近企业保持一定差距

□名牌商标在产业第二位时的战略…………… (100)

处于第二位的名牌商标的基本战略应该是，到力量用尽时同第一位休战；要抢在市场变化之前在新领域领先；要看准时机向产业第一名挑战；对产业第三位以后企业的举措是：注意扩大与其在市场占有率上的差距，避免它们和第一位企业结成同盟

□名牌商标在产业第三、四、五位时的战略…………… (104)

产业第三位企业的适应战略；第四位、第五位企业的基本战略，应该是不与高位次的企业竞争，把力量投到别的领域中去；要求第三、第四、第五位及其以下的企业向外扩张，以寻求在国外市场上占有一定份额

第六章 名牌商标技术领先战略实施案例

□微软公司技术领先战略成功的秘密…………… (110)

计算机行业的崛起；比尔·盖茨其人；微软公司的创建；微软股票上市的成功；软件行业的领先者；微软技术领先战略成功的启示

□奥斯伯乐公司在计算机产业的成功与失败…………… (119)

奥斯伯乐的奇迹；奥斯伯乐公司末日来临；奥斯伯乐公司失败的启示

- 王安电脑公司由领先到破产..... (129)
 华人王安学业有成；王安电脑公司应运而生；王安公司没落的原因
- 阿迪达斯痛失领先宝座..... (141)
 路易达福接管阿迪达斯后回复生机；鲁·阿道夫创建伟业；阿迪达斯保守竞争而败北；阿迪达斯痛失宝座的启示
- 后来者居上的耐克领先战略..... (150)
 菲利普·H·奈特的机遇；耐克公司出现了问题；耐克公司新的战略战术；名牌商标的星球大战；耐克成功战略的驱动力量；耐克的成功给人们的启示
- DEC 公司后来居上战略的成功 (163)
 DEC 公司的始创者；DEC 公司的崛起、挫折与变革；IBM 公司的头号挑战者；奥尔森的失误；DEC 公司的新战略获得成功

第七章 名牌商标成本领先战略的驱动因素

- 成本驱动因素中的规模经济..... (179)
 企业的一种价值活动的成本常常受到规模经济或规模不经济的制约；规模经济要同生产能力利用率相区别，把生产能力利用率误以为规模经济，会把企业引向一个错误方向；各种活动对规模经济的敏感性有着很大的区别，在企业的每一种价值活动中实际上都能找到一定程度的规模经济，也能找到一定规模的规模不经济；事实上与之有关的规模经济指标在各种价值活动和各个产业中都互不相同

□学习、生产能力利用模式及价值链内的联系…………… (183)

学习可以提高效率，是一个成本驱动因素；价值活动构成的不同方式会影响它对生产能力利用率的敏感性；当价值链中的活动互相联系着时，通过两个机制即协调和最优化，将带来降低成本的机会

□横向、纵向联系与联合…………… (186)

横向联系影响着一种价值活动的成本；纵向联系反映了企业的活动与供应厂商和销售渠道的价值链之间的相互依存关系；一种价值活动的纵向联合的程度会影响其成本，而且纵向联合也可以以若干种方式来降低成本

□选择时机、自主政策、地理位置和政体因素…………… (190)

选择时机在更大程度上取决于选择与经济周期或市场条件有关的时间；自行选择的政策常常涉及到有意识地在成本和差别优势之间权衡取舍的问题；一种价值活动的地理位置可以有若干种方式来影响成本；政体因素能提高成本也能降低成本

第八章 名牌商标成本领先战略的成本优势

□判定成本驱动因素…………… (195)

驱动因素之间相互加强、相互对抗；辨别成本驱动因素，揭示出哪种成本驱动因素最为重要；外购投入的总成本在价值中占很大的比例，应分析外购投入成本，以判定其驱动因素；应分析供方成本行为和投入的成本

☐ 部分市场的成本行为、成本动态因素和相对成本地位	(202)
--	-------

部分市场一级的成本分析必须作为经营单位整体成本分析的补充；要分析它们会怎样在独立于其战略的情况下随时变化的情况，即分析成本动态因素；一个企业的相对成本地位取决于相对于其竞争厂商的价值链的组成

☐ 确定竞争对手的相对成本，获取成本优势	(208)
---	-------

估算出竞争对手的部分价值活动的成本，勾划出竞争对手成本的基本概貌；控制成本驱动因素；重新配置价值链；采用与竞争对手有很大不同的价值链能带来成本优势

第九章 名牌商标成本领先战略的制定

☐ 最低成本战略分析的原则和步骤	(213)
---	-------

为成本分析确定价值链；使用成本驱动因素分析成本行为；获取成本优势；判断每种价值活动的成本驱动因素；辨别竞争对手的价值链；控制成本驱动因素或重新配置价值链；检验降低成本战略的持久性

☐ 成本优势持久性的来源	(216)
-------------------------------------	-------

阻止他人模仿；选择时机和联合；企业通常把从价值链中相互作用和相互增强的若干个驱动因素累积起来；创造一个新的或重新配置价值链，竞争对手要与重新配置的价值链势均力敌，将不可避免地要付出高昂的代价

☐ 战略实施：控制成本驱动因素	(219)
--	-------

运用优势来推动价值活动；认清价值活动之间的联系并加以利用；只有率先行动者才能取得重大的成本优势；增强取得成本优势的能力

□成本领先战略中易犯的错误…………… (226)

仅重视生产活动成本；把采购看成是一种次要的辅助职能；忽视间接的或规模小的活动；不能理解其成本优势的来源；很少能认识到影响成本的所有联系；以相互矛盾的各种方式来降低成本；不知不觉地卷入交叉补贴之中；仅为增值考虑，因小失大；损害差别优势的形象，降低成本的努力劳而无功

第十章 名牌商标成本领先战略实施案例

□本田公司低成本战略创造的奇迹…………… (232)

本田公司的两个创业者；本田公司的振兴；本田公司的战略；本田公司成功的主要原因

□美国西南航空公司的低价竞争战略…………… (243)

赫伯特·凯勒赫创建西南航空公司；实施低价战略迅速扩张；西南航空公司成功的主要经验

□苹果公司技术与成本领先的成功与沉浮…………… (251)

微型计算机行业的兴起；乔布斯和沃兹尼克的创造力；苹果公司的崛起；苹果公司的领先技术与低成本；竞争中苹果公司面临的困境；苹果公司战略实施给人们的启示

□杜邦公司高成本技术的一次失误…………… (265)

悠久历史的杜邦公司；高成本技术的“可发”皮革材料；被迫依靠外人管理公司；杜邦公司推出“可

发”失败的原因

□福特公司爱德塞尔的失败与野马的成功…………… (273)

爱德塞尔汽车的诞生；爱德塞尔的神秘促销与草草收场；爱德塞尔失败的原因；野马汽车的成功离不开李·艾柯卡；野马汽车的低成本；野马汽车的促销与扩大生产规模；野马汽车成功的主要因素；福特公司两种车型成与败的启示

□丰田公司的低成本进入国际市场战略…………… (291)

与市场作战；不懈地降低成本

□肯德基的中国选点投资战略分析…………… (297)

肯德基准备打入中国市场；肯德基初选的建点方案；肯德基以往的经验将店址设在北京

□通用电器公司战略计划的制定和实施…………… (305)

战略性计划问题的提出；管理制度的演变及问题；制定战略计划的组织机构；制定战略计划的程序；制定战略计划的原则；80年代的战略管理

参考书目 …………… (314)

第一章 名牌商标的技术 与成本领先战略

在一个产业中，通过确定和实施高新技术和最低成本，可以形成名牌商标的领先战略。名牌商标领先战略是企业在一个产业中获得了技术领先的地位，或者获得了最低成本的优势，从而企业能够通过这种领先战略取得产业中的最高利润。然而，制定和实施技术领先或成本领先战略，又是一种冒险的战略，只有慎重分析研究企业内外环境条件，依据自身的优势，考虑产业未来的前景，才能制定和实施这种名牌商标领先战略，否则，由于好高骛远或力不从心，将导致这种名牌商标领先战略的失败。

名牌商标领先战略的含义及类型

□名牌商标领先战略，是企业名牌商标的专指商品通过高技术或新技术或者以最低成本取得领先地位

所谓名牌商标领先战略，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、新技术先行占领市场，或者在产业中以最低成本领先，从而不断提高商标的知名度、获取高额利润的战略。换句话说，在一个产业领域，企业名牌商标的专指商品通过高技术或新技术在竞争中处于领先地位，或者其产品的成本成为产业中同类产品中的最低成本而制定的战略，就是名牌商标