



大红鹰方法

一本关于中国国企的MBA式实战教案

一个中国著名品牌的制胜秘诀

在大体相同的环境中，面对大体相同的机遇，为什么有的企业成功了，有的企业却归于失败？为什么有的企业总能遇大风大浪而安然不动，而有的企业却经不起小小的挫折？在大体相同的环境中，面对大体相同的机遇，为什么有的企业成功了，有的企业却归于失败？为什么有的企业总能遇大风大浪而安然不动，而有的企业却经不起小小的挫折？在大体相同的环境中，面对大体相同的机遇，为什么有的企业成功了，有的企业却归于失败？为什么有的企业总能遇大风大浪而安然不动，而有的企业却经不起小小的挫折？

廖岷 姚静波/著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

与大红鹰缔造者面对面真情对话

大红鹰

方法

廖 岷 姚静波/著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

大红鹰方法:一个中国著名品牌的制胜秘诀/廖 岷 姚静波著
—北京:企业管理出版社,2003.9
ISBN 7-80147-928-9

I. 大… II. ①廖…②姚… III. 卷烟—加工厂—工业企业管理
—经验—宁波市 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 081536 号

书 名:大红鹰方法
作 者:廖 岷 姚静波
责任编辑:肖震东 技术编辑:穆子 晓光
书 号:ISBN 7-80147-928-9/F·926
出版发行:企业管理出版社
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话:出版部 68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387
电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷:四川省南方印务有限公司
经 销:新华书店
规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.5 印张 319 千字
版 次:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷
定 价:33.90 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

引言

倾 听 胜 利

胜利就像一个飞轮，它是一个长期积累的过程，一个行动接着一个行动，一个决策接着一个决策，飞轮一圈一圈地旋转——是它们的总和而不是单一要素产生了持续而壮观的效果。

——徐芳权

2003年6月17日，我应徐芳权厂长的邀请，来到宁波卷烟厂。翌日，恰好是大红鹰开发成功九周年纪念日。

大红鹰这九年的成长历程，可以说我是比较熟悉的。1994年年底，我在宁波采访，有幸接触到了刚刚面世的大红鹰，并采访了时任宁波卷烟厂厂长的洪波，写了一篇题为《重铸辉煌》的文章，刊发在当时的《厂长经理日报》潮头副刊上。没想到，从此我便和大红鹰结下了不解之缘。在以后的9年里，我每次到宁波采访，都要去宁波卷烟厂看看。1998年，在徐芳权厂长的支持下，我策划并主持了“大红鹰名牌发展战略”个案研究，与陈宝国先生合著了第一本关于大红鹰的书——《飞越世纪》。

可能很多人，甚至包括大红鹰的缔造者当初都没有想到，1950年宁波卷烟厂注册的“大红鹰”品牌，会在沉寂44年后一飞冲天，一鸣惊人。自1994年老牌新品的大红鹰开发成功以来，宁烟人9年磨一剑，将“大红鹰”放飞到了中国高档卷烟的制高点，创造了行业内外都为之惊叹的“大红鹰奇迹”。

曾几何时，“万宝路”、“可口可乐”等国际品牌的营销案例一度成为国内市场营销人员的必修课，所以当这些洋品牌真正大举进入时，中国市场上上演的实际是一场徒弟与师傅的对决。正当人们为“狼来了”而忧心忡

忭时,以“大红鹰”为代表的一批国产品牌的逆势而上,让人们看到了以弱胜强的希望。

如果说国内许多企业都可以算做国际品牌那些百年巨头的“挂名学生”的话,大红鹰曾经真正是国际烟草巨头万宝路的“入室弟子”:1994年4月,大红鹰争取到了为“万宝路”制造商菲利普·莫里斯公司生产国际牌号产品的合同。当时,参与签订合同的菲·莫亚洲集团的技术部经理感叹:“不出五六年,你们一定会成为中国一流的企业。”这位经理也许没有想到,他的预言应验得如此之快。仅仅两个月之后,即1994年6月18日,“大红鹰”正式发售,一时间好评如潮,1995年上半年的订货量一下子就增长了30倍。“大红鹰”一路高歌猛进,销量从1994年起连续9年高速增长,“大红鹰”以区区九年时间完成了从中国高档卷烟市场“新锐”到“主力军”的质变飞跃!年销量从当初的2000箱发展到2002年突破12万箱;从当初的默默无闻直至腾飞到“中国驰名商标”、“中国名牌”的荣誉巅峰。2001年大红鹰在中国高档卷烟市场销售额排名第二位,紧随“中华”之后。宁波卷烟厂销售额也从当初的近6.6亿元猛增到2002年的50多亿元规模。

在与洋品牌的合作过程中,大红鹰不仅学到了技术与管理,同时也在借鉴洋品牌的营销经验和品牌技巧,他们在吸收的基础上以宁烟人特有的沉稳和智慧走出了一条具有中国特色的品牌之路。

今天,常看电视的人,也许都曾留意过那则酷似美国战争大片的广告——战斗机呼啸着风驰城市,电掣峡谷,遨游海天,最终在湛蓝的天空上划过一个大大的“V”字。艰险刺激却又充满自信,这就是大红鹰新的杰作。

当年大红鹰上市时,就率先采用了独家买断电视剧插播权的做法,让大红鹰以最快的速度在当地家喻户晓。从“新时代的精神”到“胜利之鹰”,无论是广告口号还是画面表现,都看得出其品牌精神层面的再次提升。敢为人先的宁烟人以“大品牌、大市场、大宣传”的大手笔,在海内外刮起一阵阵“大红鹰旋风”,以“大红鹰”冠名的一个又一个的策划举措强

力推动了大红鹰“高起点、快速度、大跨越”式的腾飞。

“大红鹰是宁烟人的骄傲，也是浙烟人的自豪。”这是浙江省烟草专卖局局长赵万兴对宁烟九年的评价。1993年，赵万兴局长率工作组进驻产品滞销、效益低迷、人心涣散的宁烟，他既是宁烟当时的“主治医生”，又是大红鹰的主要“助产师”。他的评价是基于这样一组数字：宁烟1993年前的4年连续亏损一个亿；1994年后的8年，仅大红鹰一个品牌的卷烟就持续创造税利累计达到130个亿。而与此形成落差的是，从1993年开始，在中国100多家卷烟企业中，有半数以上处于亏损或潜亏损状态，相当数量的卷烟企业经济效益滑坡，连一些昔日光耀夺目的品牌而今也黯然失色。

九载风雨，十年沧桑。大红鹰的九年，不是一个简单的时间段落，而是一场生生不息的创业革命。在风起云涌的改革大潮中，它从起点到制高点，都是一次次成功的冲刺与突破。它在濒临倒闭的困境下，经过九年的风风雨雨，终于创造出了让人瞠目结舌的行业奇迹。它以自己特有的价值和形象，代表着中国烟草工业的未来和希望，走近他们，就会领略到中国烟草企业改革与发展的壮丽与辉煌。

大红鹰的九年，是一个执著于自己的长远规划和百年理想而顽强拼搏的九年，也是它朝着自己的既定目标负重前行取得阶段性胜利的九年。在这样一个充满财富神话的时代里，大红鹰逆势而上“疯”长50亿本身就是是一个充满玄机的传奇。

大红鹰的实践，已充分说明了走民族工业之路的可操作性——即使是引进设备，也能在自己的本土上打响完全属于自己的民族工业品牌。

其实，大红鹰的成功与发展，与整个中国经济、政治体制改革一样，也走过了一条坚持改革、敢为人先、尊重规律、求真务实之路。透过大红鹰九年的成长轨迹，我们将更加明白这样一个道理：要搞活国有企业，必须坚持改革进取，发展中的问题只能通过发展来解决，没有改革就没有企业的新生；必须依靠科技进步，没有科技作支撑企业就不可能长居市场潮头；必须强化管理，没有科学的管理企业就失去了灵魂；必须勇于创新，没

有创新企业的生命就会枯竭;必须尊重客观规律,不尊重客观规律就要受到市场的惩罚。

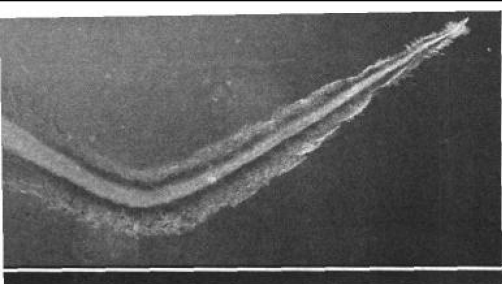
在大红鹰成功开发九周年之际,我们借助对话这种方式,与大红鹰放飞者面对面真情交流,对大红鹰成长的基因进行评价和分析,对大红鹰九年的发展脉络进行梳理,无疑是希望大红鹰的成功经验能够对正在进行改革与创新的国有企业有所启示。而对读者来说,对话更有面对面的感觉,这种现场的氛围比单一的文本要强得多。对话的方式往往给读者提供了很多参与的机会。读者可以把自己设想为对话者,参与到对话中来,会增强身临其境的真实感。

姚静波先生和我一起做了这本系列对话的设计,参与了书稿的加工。把大红鹰方法告诉大家,是我们共同的心愿。

听胜者之言,品成功之味,明发展之理,叩希望之门。愿大红鹰在激烈的市场竞争中从胜利走向胜利。

廖 岷

2003年9月19日



目 录

引言：倾听胜利 (1)

品牌的力量

——也算是开场白 (1)

徐芳权：品牌与核心竞争力

要不断提高企业的竞争力，实现企业的可持续发展，就应该从技术力、制度力、文化力等方面着手，进行目标上的定位和战略上的规划。比如技术，它应该是鹰的翅膀，制度应该是鹰的筋骨，而文化则是鹰的灵魂。只有我们把这方方面面都做好了，我们的大红鹰的翅膀才会越来越有力，筋骨才会越来越强健，昂扬的斗志也会更加高涨。

□破壳前的阵痛 (9)

不合时宜的体制下，总有滑稽的事情发生/带着“脚镣”照样可以起舞/怀着多少有一些“同情”的心理向先进理念靠近/企业培训应该是一种实践性非常强的特殊学习/工商联手，大红鹰从市场“破壳”

□企业要有自己的灵魂 (21)

运作品牌首先要让顾客满意/企业效益和品牌效益有时不完全是同一回事/企业就像一个人一样，不可以一天没有灵魂/品牌不进一步去强化就会淡化/一个好的市场培育方式有利于品牌的成长

□创造优秀的品牌文化 (28)

品牌差异化的重点因素是文化/创品牌需要精神动力/大红鹰背后有一种文化在支撑着

□增加产品的文化附加值 (33)

品牌的一半是文化/推行“三点式”形象战略/塑造共同价值观，增强企业内聚力

- 要塑品牌，先树品德 (38)
先做对的事，然后把事做对/诚信也是一种无形资产/打假需要综合治理/不能光靠“破”，更重要的是要靠“立”
- 持续发展的动力之源 (43)
核心竞争力是企业发展的“根”/竞争力的源泉是创新/制度力是培育企业核心竞争力的保证/企业文化是孕育核心竞争力的土壤/建立学习型组织是企业核心竞争力的力量源泉
- 创造自己的品牌才是出路 (54)
谁能理性地做品牌，谁就占有更强的竞争优势/外烟之所以强大，是因为我们弱小/机遇与挑战并存/狼来了，先把自己也变成狼/中国企业首先要解决品牌问题
- 做优势品牌要“优”而有“势” (63)
品牌性格应该是别人无法克隆的/打造品牌DNA/品牌经营要从战术变为战略/要使品牌成为优势品牌，最重要的是干/构筑适合企业的品牌平台
- 全员营销让驰名商标更驰名 (71)
成功的营销依赖于各部门的通力协作/员工的优秀素质是流动的招牌广告

许明忠：从“制度”到“人本”的跨越

管理不仅仅是“管人”，更重要的是“育人”。我们培养出来的员工，不仅要对企业有用，更要对社会、对国家有用。这是我们所理解的管理伦理的真谛。我们觉得，无论个人还是企业，德有多厚，福就有多深。

- 为创品牌营造好内部环境 (77)
打破铁饭碗，搬掉铁交椅/科学管理是基础/把文化融入制度/在改革中创新，在创新中再改革
- 企业管理要以人为本 (84)
应该树立以人为中心的价值观/推行人性化的目标管理/企业的竞争力，最终是看企业有没有活力
- 重要的是人的“ISO” (89)
质量认证也是不可小看的竞争武器/员工的“ISO”认证是根本/实施好质量成本战略
- 质量管理全员化 (94)

自我揭短，让质量的警钟长鸣/把质量控制延伸到源头/倡导
自上而下的“全员质量”理念

□ “生产”名牌员工 (100)

围绕“人”字做文章/差别理念让企业充满活力/为“人尽其
才”搭个舞台

□ 解开管理的“哥德巴哈猜想” (106)

“一把手工程”/发展进步才是真正的稳定之源/双轨制运作
构筑“信息长城”/千里之行，始于足下/实现企业资源的最
优化配置

李宗勤：以共赢为原则缔造战略联盟

要在我们的品牌周围形成一个强力的磁场，我觉得，仅仅是全面地提升品牌的知名度、美誉度和亲和力还不够，最好能让消费者沐浴品牌的精神光辉，让消费者有一种心灵上的收获。这样，品牌才能经久不衰地扎根于消费者的心中。

□ 市场是第一资源 (117)

欲成斗牛士，必先学做牛/寻求最佳切入点/从市场中来，再
到市场中去/动态管理和计划管理的有机结合/信息就是生产
力

□ 开设专卖店，打桩扩市场 (127)

给大红鹰一个热身的舞台/在消费者心中扎根/探索建立自己
的销售网络

□ 拽住消费者的手 (131)

建立品牌顾客忠诚度/在品牌周围形成一个强力的磁场/让品
牌充满新意

□ 服务力也是生产力 (135)

将“顾客第一”作为工作宗旨/建立稳定的利益共同体/把服
务提升到一个战略高度

□ 营销创新的魅力 (141)

营销是一项复杂严密的系统工程/市场是检验营销工作的唯
一的标准/做市场营销要讲究控制艺术/构筑三维空间的营销
体系/树立“动态营销”的理念/货源是要靠市场来争取的

□ 树立“亲善大使”的形象 (152)

实施“大市场大营销”战略/调动各方力量，优化资源组合
/诚信销售才能赚大钱

□应对WTO的根本出路 (157)

卷烟品牌价值亟待提升/有竞争才会有发展/给消费者一个消费的理由

徐兆良：走内涵式发展之路

技术是品牌的支柱，没有超越时代的先进技术，就难以有高质量、高起点、高市场份额的产品，就难于创造出声名显赫的品牌。可以这么说，没有一流的技术，就没有一流的产品，现代卷烟企业如果想在产品质量上取得比较优势，就必须抢占高科技这个制高点。

□营造品牌成长的技术环境 (165)

建立先行一步的技术优势/把原料生产基地作为宁烟的“第一车间”/为大红鹰品牌创造保护神

□建立立体化的技术创新体系 (173)

没有一流的技术，就没有一流的产品/保持科技创新的优势/信息技术是现代高科技的领头羊

□产品创新：品牌成长的源泉 (180)

新产品开发需要技术的保障/处理好开发新产品和稳定老产品的关系

冯四云：高起点的引进战略

技改是硬件投入，管理是软件投入，技改和管理是企业进步的两个轮子，必须同时转起来，企业才能快速前进。

□鱼和熊掌兼得 (187)

箭在弦上，不得不发/在高起点、高标准、高质量上取得圆满成功/把环境保护放在第一位/自动化物流系统渐成规模/鱼和熊掌兼得的办法

□一流装备，装备一流 (195)

精良的设备是品质的保证/技术引进并不等于技术进步/货比三家，好中选优

李慧君：创建员工健康工程

企业的目标是追求利润最大化的，而做ISO14000标准，对于企业而言看起来好像没有直接经济效益，反而为此要投入巨资建设相关硬件。但它的作用是不可以低估的。

☐ **后勤保障更要让员工满意**..... (203)

让员工吃出满意，吃出健康/只有“安居”才能“乐业”/为员工的工作和生活保驾护航

何小寒：团队精神的核心动力

在市场经济条件下，员工不应该是小河而应该是源头，如果源头不冒水，大河肯定就会干枯。只有把每个员工的积极性调动起来，成为喷涌的源头，企业才会充满活力。企业与员工的关系应该是“源头喷涌大河满”。

☐ **为有源头活水来**..... (211)

人人都来关心企业的发展/让员工时时刻刻有参政议政的机会

☐ **锻造文明之师**..... (216)

精神文明建设应该从单位延伸到社会/政治思想工作要围绕生产经营展开/政工干部也要跑市场/企业创建活动是有效的载体

☐ **构架企业团队精神**..... (225)

凝聚力的形成需要有一个核心/群体合力与精神理念/增强防腐拒变的能力

☐ **经营好第一资本**..... (235)

把企业办成员工自己的家/建设互动的学习型组织/实现人才效益最大化

苏兴德：玩转多元化的魔方

多元化经营就像打仗一样。在战争中，“四面出击”是兵家大忌，这样会造成兵力分散，反而会把自已陷于孤立无援的境地。只有在兵多将广、粮草充足、不大举进攻就会贻误战机的情况下才考虑“全线出击”。

☐ **专业化还是多元化**..... (247)

实施多元化必须具备必要的资源/要把握好多元化经营的

“度”/根据企业自身条件制定多元化战略

☐ 谱写多元化经营的新篇章 (253)

主业与副业通过品牌紧密相连形成合力/品牌延伸应该是对
品牌的加强而不是削弱/在不离本行的前提下实施多元化

何新伟：抢占技术制高点

任何产品都有其生命周期，有其产生、发展和消亡的运动过程。在市场上，当某一种产品、某一类品种处于旺销的时候，往往也就意味着该产品的市场即将进入成熟期和衰退期，这种时期，你再推出同样的产品，恰恰就陷入产品衰退的周期率，完全有可能得不偿失。

☐ 新品开发要把握国际流行脉搏..... (263)

适度超前的新产品开发策略/以人为本的新产品开发原则/要加强吸烟对人体健康的研究

☐ 精益求精才能更上层楼..... (268)

把环保卷进“大红鹰”/扬他人之长为我所用/从严把关，精益求精

俞建波：咬定青山不放松

一个品牌，如果不去辛勤地培育，听之任之，哪怕是知名度再高的品牌，这个品牌在消费者心目中的地位也会越来越低。

☐ 有品牌的感觉就是不一样..... (275)

没有品牌的企业就像树没有根一样/有了自己的品牌，再苦再累也值

☐ 市场为孕育大红鹰提供了肥沃的土壤..... (279)

一个品牌的成长离不开辛勤的市场培育/一切工作始终以客户满意为目的/积极慎重地开拓市场

方 权：大市场才有大品牌

在经济全球化的今天，要想生存、发展，必须“走出去”，行动起来。行动，就是抓落实；“走出去”，就是拓市场。“走出去”，不仅要近走，而且要远走，

走出所在的城市,走出所在的省市区,直至走出国门,
到国际市场上去竞争、去发展,去一比高低。

□ “走出去”是个大战略 (287)

个性化地开拓省外市场/重点市场要重点培育/服务是永不过
时的商机

盛 勇：建立一个永续经营的品牌

成功的广告应该达到两个目的：一是销量的增长，
二是品牌形象的提升和品牌资产的积累。如果只是满
足了其中一个目的，都不能说是成功的广告。纵观一
些成功品牌，他们不仅注重销量，更注重建立一个永
续经营的品牌，可口可乐、海尔等从来都是既要眼前
利益，更要长远利益；既要销量，更要品牌资产的积
累。也只有这样的品牌才可以纵横驰骋、长盛不衰。

□ 广告要对品牌做出有效投资 (295)

成功的广告首先来自匠心独具的创意/要让广告创意对品牌
做出有效的投资/要在品牌整体规划下进行广告运作

□ 向消费者“明”送秋波 (301)

创品牌一定要造势/烟草宣传要讲究策略/促销也是一种广告

□ 给品牌注入文化 (305)

优秀的品牌要有良好的文化底蕴/满足需求，奉献社会/以文
化艺术活动来塑造品牌

□ 以品牌打天下的时代 (310)

中国烟草需要品牌整合/品牌定位需要鲜明的品牌个性/未来
烟草将进入品牌竞争的时代

品 牌 的 力 量

——也算是开场白

市场竞争越来越看重品牌,哪个品牌被消费者看中了,哪个品牌就会获得很好的市场效益

廖 岷:明天是大红鹰品牌开发成功9周年纪念日,在这值得庆贺的日子里,我首先向您和您的同事们表示祝贺。

徐芳权:谢谢。

廖 岷:1998年,在“大红鹰现象”引起社会各界广泛关注的时候,我和宝国(时任宁波卷烟厂办公室主任,作者注)写了一本品牌战略研究报告《飞越世纪》,主要是讲述大红鹰品牌运作的真实故事。当时,大红鹰刚刚复出四周年。一晃又是五个春秋,大红鹰已成为中国高档卷烟主导品牌,宁波卷烟厂也成为中国最注重文化力、产品力、销售力与形象力的全面提升并获得成功的国有企业之一。大红鹰已为广大消费者所熟知,成为人们耳熟能详的知名品牌,这几年的变化真是太大了。

徐芳权:大红鹰这几年的变化是很大。1950年注册的“大红鹰”,在很长一段时间都是作为低廉卷烟的代名词,行销江浙市场。1984年,由于各方面的原因,大红鹰退出了市场达十年之久。1994年,经过翻新改造后,我们推出了崭新面貌的“大红鹰”,当即受到广大烟民的欢迎,大红鹰的销量9年来平均增长99%,在它的带动下,宁波卷烟厂实现了跨越式的腾飞,9年总共为国家创造工业税利130多个亿。2002年大红鹰销售突破12万箱,以10.31%的全国卷烟品牌市场销售额居行业品牌第二位。大红鹰连续6年被国家烟草专卖局评为“中国名优烟”,2002年被国家工商行政管理总局商标局认定为“中国驰名商标”;被中国名牌战略推进委员会认定为“中国名牌”。

廖 岷:宁烟是否也在大红鹰这个品牌的拉动下,获得了强劲的增长?

徐芳权:没错。企业的销售收入也由 1994 年的 6.6 亿增长到了 2002 年的 50 多个亿,税利从 3.82 亿元增长到 38.5 亿元。同时,企业从硬件到软件的各个部分都获得了迅速的提升,企业经济实力大大增强了。

廖 岷:因为消费者相信,如果在一颗果树上摘下的一颗果子是甜的,那么他会相信这颗果树上的其他果子也是甜的。这就是品牌的“果子效应”。是品牌的“果子效应”使宁烟的经济实力大大增强了。

徐芳权:是的。市场竞争越来越看重品牌,哪个品牌被消费者看中了,哪个品牌就会获得很好的市场效益。

市场的普遍规律是,20%的强势品牌占据着 80% 的市场。这一规律同样适用于中国的烟草企业

廖 岷:我们一直在思考:在大体相同的环境中,面对大体相同的机遇,为什么有的企业成功了,有的企业却归于失败?为什么有的企业总能遇大风大浪而岿然不动,而有的企业却经受不起小小的挫折。我们研究了一些企业,是他们的品牌在焕发光彩。可以说,品牌是主导企业竞争的核心力量。

徐芳权:你说得对。我们的实践和市场经济的规律告诉我们,一个好的企业,必须要有一个好的品牌。宁波卷烟厂这几年的变化也证明,大红鹰这个品牌,是企业的命根子,是企业赖以生存和发展的“生命”。当然,一个好的产品要经久不衰需要一支好的队伍、一个好的机制作它的坚强后盾,同时,一个好的市场培育方式,也会有利于它飞速成长。这中间的灵魂是遵循真理,与时俱进,以变应变,不断创新,同时保持品牌文化的一致性。

廖 岷:在西方,品牌被称作是经济的“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。比如前不久美国《商业周刊》首次推出了全球最有价值的 100 个品牌排行榜,“可口可乐”以 689.5 亿美元的品牌价值高居榜首。更重要的是,在品牌不断升值的同时,企业还源源不断地从市场获取巨大的利润。

徐芳权:市场的普遍规律是,20%的强势品牌占据着 80% 的市场。这一规律同样适用于中国的烟草企业。

廖 岷:我们都知道,“大品牌工程”是浙江烟草的发展战略。浙江烟草行业从无名牌到创名牌,再到拥有全国知名品牌,形成了一批浙烟名优

产品群,使浙江烟草从市场空间优势转化为行业实际占有优势。如今“大红鹰”等八大骨干品牌已占行业总体效益的90%以上。

徐芳权:是的。从发达国家的实践看,在市场经济条件下,有品牌则市场兴,无品牌则市场衰。这就要求我们的企业必须直面现实,树立紧迫感,增强危机感,在做精做大优势品牌上狠下功夫。

廖 岷:在国际市场的推波助澜下,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。这是低层次的竞争,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害了自己。

徐芳权:有人说,这是二三线品牌进入一线品牌的必由途径。但是,由于多种原因,这一招在烟草企业好像行不通。

廖 岷:另一个层面是品牌的竞争,这是高层次的竞争,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,频频的价格战在这个层面就不会发生,因为那样无异于自贬身价。比如海尔、方太等品牌,它们只打价值战,不打价格战。

强势品牌具有信誉好、知名度高、质量稳定可靠、有广大的消费群体等特点,在市场竞争日趋激烈的今天,它已成为企业参与市场竞争的“撒手铜”

徐芳权: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。

廖 岷:据说,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倍增,卖到数百元,而且大受欢迎,如果没有耐克的牌子,几十元也许还无人问津;杭州的丝绸服装,在国外颇有市场,但是,如果用自己的商标,每件只能卖20多美元的价格,如果国外公司转手贴上自己的牌子,售价就高达200美元以上;索尼公司委托上海一家企业生产优质录音机,每台支付人民币不到40元,但贴上自己的标签后,价格就飙升为500多元一台。

徐芳权:这就是品牌的力量。

廖 岷:大红鹰的品牌价值在1999年即达到了22.88亿元,经过这几年持续递增的品牌投资,大红鹰的品牌价值应该远远不止这个数了。

徐芳权:是的。2002年经北京中企商标评估中心评估,中华商标协会确认,大红鹰品牌的价值已经上升到了51.66亿元。大红鹰1994年刚入