

成功的品牌管理

CHENG GONG DE PIN PAI GUAN LI

张继焦 帅建淮 / 编著

- ★ 品牌化是企业竞争的尚方宝剑，是中国企业的发展方向；中国企业虽有制造世界一流产品的能力，却疏于创造和经营自己的品牌；
- ★ 要打造强势品牌，您必须清楚：品牌的要素、品牌的定位、品牌形象的塑造、品牌的广告策略、品牌形象代言人策略、品牌的延伸、品牌的管理、品牌的诊断等；
- ★ 要打造强势品牌，您必须借鉴成功企业品牌管理的经验，本书列举了丰富的品牌管理案例，包括摩托罗拉、宝洁、海尔等；
- ★ 要打造强势品牌，您必须了解各行业内品牌竞争状况，本书为您分析了十多个行业品牌竞争格局。

中国物价出版社



1200411465

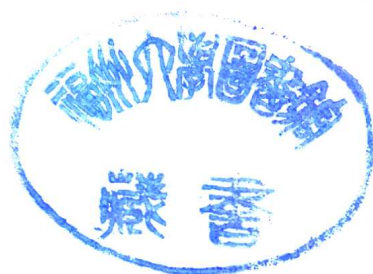


1200411465



成功的品牌管理

编著 / 张继焦 帅建淮



CHENG GONG DE PIN PAIGUAN LI

中国物价出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的品牌管理/张继焦, 帅建淮编著. —北京: 中国物价出版社, 2002. 10

(价值链管理书系/张继焦主编)

ISBN 7-80155-449-3

I. 成… II. ①张… ②帅… III. 产品—质量管理 IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 058938 号

出版发行/中国物价出版社 (邮政编码: 100837)

地址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼

电话: 读者服务部 68022950 发行部 68033577)

经销/新华书店

印刷/河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开本/787×1092 毫米 16 开 印张/25 字数/450 千字

版本/2002 年 10 月第 1 版 印次/2002 年 10 月第 1 次印刷

印数/4000 册

书号/ISBN 7-80155-449-3/F·323

定价/39.80 元

价值管理书系编委会

主席：

张继焦(中国社会科学院博士，禧时利公司总经理)

委员：

王琪延(中国人民大学经济学博士，中国人民大学教授)

王长青(北京大学经济学院经济学博士，禧时利公司资本运作高级顾问)

左美云(哈尔滨工业大学管理学博士，禧时利公司信息管理高级顾问)

史世鹏(中国社会科学院博士，禧时利公司战略管理高级顾问)

色音(北京师范大学博士，禧时利公司国际文化交流高级顾问)

陈光金(中国社会科学院博士，禧时利公司企业文化高级顾问)

陈宝明(中国人民大学经济学博士，禧时利公司企业改制高级顾问)

陈文晖(中国社会科学院经济学博士，行业研究高级顾问)

许斌(清华大学计算机系博士，禧时利公司计算机技术高级顾问)

林绍福(北京大学信息系统管理博士，禧时利公司IT项目设计与管理工作高级顾问)

李宇军(中国环境科学院高级工程师，禧时利公司ISO14000高级顾问)

总 序

好几年前，我第一次从事咨询工作时，服务的对象是赫赫有名的跨国大公司——摩托罗拉。当时摩托罗拉在中国移动通信市场上处于遥遥领先的地位，在此种有利条件下，她对市场信息的高度重视给我留下了深刻的印象。后来，我又有幸为惠普、飞利浦、微软、通用电气、乐泰等国际知名公司以及长城润滑油、南孚电池、实达电脑、用友软件、上海三菱电梯等国内著名公司，提供过信息或管理咨询服务，积累了大量主持咨询项目的经验。这些都是我今天提出企业“价值链管理”的重要实战积累。

2001年4月中旬，北京禧时利公司在北京举办了一期“价值链管理”中高级经理培训班。前几天，我刚刚从双安商场内部培训的讲坛上走下来。下个月，我还要在上海主持一场经理人管理知识培训班。为了企业的管理创新和持续发展，我们有太多的事情要去做……

一、企业家的管理创新令人佩服

然而，与企业家相比，管理咨询师所面临的压力、困难、挑战、痛苦等，实在是太少了。我与不少企业的中高级经理有交往，每一次我都是怀着钦佩、尊敬的心情面对他们，与他们交谈。

对海尔的张瑞敏、用友的王文京、金山的求伯君和雷军、诺基亚的刘持金、东大阿派的刘积仁、伊莱克斯的刘小明、海信集团的于淑珉，以及联想的柳传志、杨元庆和郭为等等，还有许许多多知名的或不知名的、业绩辉煌或几起几伏的企业家们，我都是相当欣赏的。他们身上体现出的企业家的管理创新、拼搏事业的精神，实在令人佩服。

管理的真谛来自企业家的探索和企业的管理实践，没有他们的艰辛努力，没有企业为此付出的高昂代价，就不会有“海尔经验”、“联想奇迹”，也不会有“金山楷模”、“用友常胜之道”等。

市场竞争还在继续，企业的管理创新也不能停止步伐。前路险恶，企业家要当长跑冠军，企业要办成百年老店，谈何容易？对于在商场上拼杀的企业家们，除了祝福，我们所能做的就是献上一些对企业发展可能有所帮助的知识产品。

二、可供企业管理者选择的几类书籍

市面上可供企业管理者选择的知识产品很多，除 CD、VCD、软件、期刊杂志之外，印刷品类的图书大致可以分为五类：

第一类“海派书籍”，指的是各种从外文直译、编译或原文影印过来的图书。这类图书选题新颖，比较受广大读者的欢迎，在市场上占有较大的份额。

第二类“学院派书籍”，指的是由各高等院校组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书编写比较规范，受到广大在校学生的欢迎，在教育图书市场上占有较大的份额。

第三类“纪实派书籍”，指的是由报刊杂志的记者通过访谈企业老总或管理者而编写，或由企业内部管理人员自己动笔撰写的企业管理书籍。这类图书选题比较新，材料新鲜，内容丰富而真实，可读性强，在企业管理图书市场上有一定的销量。

第四类“江湖派书籍”，指的是由书商组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书选题比较前卫，实用性强，通过民间图书渠道销售，发行量比较大，在企业管理集团和个人购买市场上占有较大的份额。

第五类“咨询派书籍”，指的是由国内外咨询机构（如中国社会科学院、麦肯锡等）专家根据多年的咨询经验总结而写成的企业管理书籍。这类图书选题比较严谨，内容丰富，观点独到，有研究深度，在图书市场上有些属于畅销书，大部分属于常销书。

在此奉献给读者的这套面向新世纪、新经济、新管理的“价值链管理”书系应该属于“咨询派书籍”的范畴。

上述五类书籍各有特点，读者定有自己的选择，我不必多说。

值得一提的是，比较一下这几类图书的差异，我们可以发现，与“学院派书籍”的规矩相比，明显地觉得“纪实派书籍”的活泼和“江湖派书籍”的大胆；与“咨询派书籍”的严谨比较，立刻可以看到“纪实派书籍”的率真和“江湖派书籍”的功底。

三、实用主义——企业管理者与咨询师的关系

尽管实用主义现在已经很少有人提及，我还是要大力提倡。没有实用主义为前提条

件，企业管理者与咨询师很难走到一起来，管理咨询师也没有存在的必要。

很多企业管理者都重视知识，重视企业管理的新理论、新观念。但是，企业管理者更关心可操作的解决方案，因为他们每天都要面对实际的管理问题和难题，如果咨询师提供的设计方案太理论、太模式化，就很难打动企业管理者的心。

作为一位职业的管理咨询者，有机会为企业献计献策，这是我们的职业成就感，也是我们的工作挑战。

四、企业成败的规则

管理之于企业，犹如爱情之于文学，都是永恒的命题。

身为作者，最大的希望是：企业家们能够应用“价值链管理”的思路和管理技术，帮助企业获得持续成功的动力。

在此，我愿意将自己总结的企业成功和失败的 20 条规则奉献给各位读者：

10 条成功定律	10 种失败教训
1. 有所为有所不为规则： 一个企业的核心能力是有限的，只有基于自己的核心能力才能整合和集中资源，发挥优势。如用友集团专做财务软件长达 10 年。	1. 无所不能： 一个企业分散投资，涉及多种关联性不强的领域，不利于发挥自身的核心能力，也不利于整合和集中资源，更谈不上形成竞争优势。如四通集团。
2. 发挥优势规则： 以己之长，攻敌之短，是商战基本定律。每个企业都应该找出优势并在自己的优势上尽情发挥。如神州数码的主要特长是销售渠道管理。	2. 自视过高： 在任何领域都有高手或潜在高手，忽视对手或不恰当地高估自己的实力，都有可能导致失败。如巨人集团。
3. 集中化规则： 不受市场诱惑，整合和集中资源于某个市场。如英特尔公司多年来一直以 CPU 的研发和制造为主。	3. 四面出击： 或从上游到下游，任何好处都想要，如中石化价值链明显太长了；或市场上一有风吹草动就随风而动，如某些家电企业转向信息产业；又如小公司通常为了生存，什么业务都干。其结果不是精力分散，就是劳于奔命，最终是竹篮打水一场空。

续表

10 条成功定律	10 种失败教训
4. 持续成长规则: 一个战役获胜,或中短时间内增长,比较容易,难的是成为常胜将军。如几年前,通用电气出售了处于发展旺期的家电企业,转向其他领域,虽然暂时有损失,却使通用电气整体获得了长远的发展。百年老店是长期持续发展的结果。	4. 超常规发展: 在发展初期或某个时期,企业有可能出现超速发展,但不可能总是处于超速发展之中。如秦池酒的“标王”只是昙花一现。
5. 试错规则: 企业家管理创新通常是没有先例的。没有试错的勇气,企业也就失去了生命力。如海尔张瑞敏的“休克鱼”。	5. 随大流: 很多国有企业习惯于跟着别人走,一旦让它们独立创新,就发怵。如中国家电企业竞相降价。
6. 均衡规则: “木桶理论”是企业持续发展的基本定律。企业的价值链要形成环环相连的、完整的业务系统,各个方面必须相互协调系统地发展。	6. 失衡: 很多企业在研发、制造、销售、服务等中的一个方面或多个方面比较强,但没有形成一条完整的价值链,管理者经常充当救火队长,管理系统容易出现失衡,发展处于不稳定状态。
7. 简约化规则: 信息技术使企业的组织结构、业务流程和管理制度朝着简约化方向发展,大大增强了技术更新、客户响应等速度。简单快捷已成为企业竞争的新武器。	7. 繁文缛节: 国有企业的组织结构、业务流程和管理制度等体系相当完整,但却很僵化,不利于企业高效率运作,在竞争中容易处于劣势。
8. 客户价值最大化规则: 企业要通过客户价值最大化,来实现企业自身价值最大化,而不是相反。所以,企业的价值链管理是面向客户的优化流程管理。	8. 企业利润最大化: 利润最大化是企业发展的目的。但是,如果不考虑客户需求和利益,只知道企业自身的利益,其结果是客户越来越少。

续表

10 条成功定律	10 种失败教训
9. 人气规则： 业界良好的口碑和品牌形象、优秀的企业文化、员工良好的团队精神，是企业发展巨大的无形资产。	9. 资金至上，不重人气： 资金投入是重要的，更重要的是要形成良好的品牌和企业文化。如果没有良好的口碑和品牌形象、企业文化，员工也没有形成良好的团队精神，再多资金、再好的技术都没有用。
10. 重商誉规则： 在信用经济时代，有商誉的企业将得到客户、占领市场，持续地战胜竞争对手，赢得长期的成功。	10. 一次性交易： 依靠狡猾奸诈只可能做成一笔或几笔交易，不注重信用，有可能会失去一个客户，甚至一群客户、一个市场，最终无立足之地。

五、关于禧时利和“价值链管理”书系

北京禧时利技术服务公司（简称“禧时利公司”）是一家在北京注册的、独立的企业管理咨询服务与知识产品提供商。公司的主要创办者来自中国最高的决策咨询机构和高等学府，如中国社会科学院和北京大学。公司现有专职和兼职员工 30 名，其中有 10 名博士（金牌博士组合）和 4 名 MBA 硕士。这些人士曾为中外知名公司提供过服务，具有一定的国际咨询业务知识和经验。我们将以价值链管理为咨询理念，面向企业优化业务流程与信息流的设计、运作与管理，配合企业管理软件提供管理咨询解决方案。以往我们较多地为在华跨国公司服务，希望今后有机会更多地为本土企业服务。

经过多年的探索，并结合国际和本土的经验，禧时利公司的“金牌博士”们于 2001—2002 年将推出“价值链管理”书系。这套书系将给企业管理者提供：

第一，新的企业管理理念——市场竞争时代的“内功利器”：

◇ 企业如果不重新审视自己的核心能力，将出现战略性错误；

成功的品牌管理

◇ 企业如果不优化业务流程和组织结构，将失去竞争优势。

第二，实用的解决方案和操作系统：

◇ 整套解决方案：流程重组、组织结构和信息管理系统等的设计原则、方法、程序；

◇ 管理操作程序：亚里斯多德规则、P 标准和 R 标准、6 Sigma 控制法、PDCA 等。

第三，大量的案例分析：

◇ 国内企业（如联想、海信、方正、华为、用友等）的成功经验；

◇ 跨国公司在华企业（如思科、诺基亚等）的经营之道；

◇ 国内外企业（如摩托罗拉、惠普等）的失败教训。

“价值链管理”书系，包括：

(1) 《价值链管理》；

(2) 《数字化管理》；

(3) 《控制链管理》；

(4) 《企业信息管理》；

(5) 《市场链管理》；

(6) 《竞争性情报》；

(7) 《中小企业融资操作手册》；

(8) 《企业人力资源管理》；

(9) 《分销链管理》；

(10) 《21 世纪的经济管理》；

(11) 《电子政务》。

张继焦

2001 年 7 月 30 日/于北京中央商务区（CBD）

目 录

导论：品牌是企业竞争的尚方宝剑

第一部分 打造企业强势 品牌的操作策略

第一章 解剖品牌

第一节 品牌的六大要素

一、品牌的三个层次	(6)
二、品牌的基本特征	(6)
1. 品牌是企业的无形资产	(6)
2. 品牌转化具有一定的风险及不确定性	(7)
3. 品牌具有表象性	(7)
4. 品牌具有惟一性	(7)
5. 品牌具有一定的扩张性	(7)
三、品牌六大要素	(8)
1. 优异的质量是品牌的立足之本	(8)
案例：春都、秦池的“悲哀”	(9)
案例：小天鹅——质量铸就品牌	(9)
2. 完善的服务是品牌的支持者	(11)
案例：海尔“星级服务”	(11)
3. 企业形象是支撑品牌的脸面	(12)
4. 企业文化是品牌的依托	(12)

成功的品牌管理

案例：“全聚德”的品牌文化	(13)
5. 管理是品牌持续发展的基础	(13)
6. 公关与广告是品牌的左膀右臂	(13)
案例：“古井贡”借“朔州假酒”，以公开信公关	(17)
事例：宝洁的观点——广告与品牌	(17)

第二节 品牌的分类

一、根据品牌知名度分类	(18)
二、根据品牌持续时间分类	(19)
三、根据品牌的原创性与延伸性分类	(19)
四、根据品牌产品生产经营的不同环节分类	(19)
五、根据品牌来源分类	(20)
六、根据商品的市场势力分类	(20)
七、根据产品的用途分类	(20)

第三节 品牌的作用及名牌的效应

一、品牌的作用	(21)
1. 品牌是企业核心价值的体现	(21)
2. 品牌是所有者的标志	(22)
3. 品牌是产品差异化的手段	(22)
4. 品牌代表了产品的附加值，能够增加厂商的财富	(23)
5. 品牌是一种风险减速器	(23)
6. 品牌——质量和信誉的保证	(23)
案例：可口可乐不倒翁	(24)
二、名牌的效应	(24)
1. 聚合效应	(24)
2. 磁场效应	(25)
3. 带动效应	(25)
案例：海尔品牌的带动效应	(25)

第四节 揭开品牌成功的面纱

一、成功品牌四要件	(26)
1. 产品本身必须具备符合市场需要的功能	(26)
2. 品牌可增加产品的附加价值	(26)

3. 品牌提供的各种利益须互相融合, 形成整体的个性	(26)
4. 品牌所提供的价值必须符合消费者的需求	(27)
案例: 品牌——改善消费者的生活质量和情趣	(27)
二、成功品牌的 80/20 定律	(28)
案例: 非常可乐品牌战略成功要素分析	(29)
三、成功品牌管理要点	(30)
1. 区分重量级使用者与轻量级使用者	(30)
2. 深刻领会市场渗透的重要性	(30)
3. 顾客“考虑品牌组合”的重要性	(30)
4. 了解全面管理品牌的重要性	(31)
案例: 百事品牌的成长历程	(31)

第二章 中国品牌的困境

第一节 从中国标王难成百年品牌谈起

一、央视黄金段广告价值分析	(34)
二、为何中国标王陷入“失败模式”	(35)
三、中国企业面对“标王”前的八大思考	(37)

第二节 剖析中国品牌

一、长命品牌存在或产生的前提条件	(39)
二、为什么中国品牌走不远	(39)
1. 缺乏品牌意识, “短视”“投机”现象严重	(39)
2. 缺乏对品牌的有效定位与战略性思考	(41)
3. 品牌管理理论的贫瘠与实际操作经验的匮乏	(41)
4. 品牌命名的“霸王”心态与企业自身的“短命”	(42)
5. 过度的广告投入与价格大战	(42)
6. 中国品牌带有浓厚的个人色彩	(43)
7. 片面追求品牌的高知名度而忽视品牌美誉度	(43)
三、提高中国品牌市场竞争力的对策建议	(44)
1. 转变经营观念, 正确认识品牌价值	(44)
2. 建立现代企业制度并构建企业创新运行机制	(44)
3. 建立企业内部品牌资产经营管理专业机构, 实行品牌经理负责制	(44)
4. 建立以品牌经营为核心的虚拟经营模式	(45)

5. 加强法律建设, 净化市场环境, 规范市场竞争规则	(45)
案例: “娃哈哈” 品牌成功要诀	(45)
四、中国本土品牌的地域分布与行业分布	(46)
1. 本土品牌的地域分布	(46)
2. 本土品牌的行业分布	(47)
五、中国本土品牌的发展阶段	(48)
1. 品牌启蒙阶段	(48)
2. 自创品牌阶段	(48)
3. 品牌竞争阶段	(49)
4. 品牌国际化阶段	(49)
案例: 非常可乐对中国民族企业品牌发展的启示	(50)

第三节 中国本土企业塑造品牌的十大误区

一、认为名牌就是品牌	(52)
二、认为品牌就是商标	(53)
1. 商标是品牌的一部分	(54)
2. 商标是一种法律概念, 而品牌是一个市场概念	(54)
三、认为品牌是靠广告打出来的	(54)
四、认为做品牌就是做 CIS	(55)
五、认为做品牌就是做销量	(55)
六、缺乏清晰的品牌定位	(56)
七、缺乏品牌的核心价值	(56)
八、认为市场调研可有可无	(57)
九、品牌形象朝令夕改	(57)
十、品牌过度延伸	(58)

第三章 强势品牌的运作

第一节 强势品牌面面观

一、什么是强势品牌	(60)
二、强势品牌的特征	(60)
1. 明确而有力的品牌定位	(61)
案例: 摩托罗拉品牌定位	(62)
2. 鲜明的品牌个性	(63)

案例：联合利华给“中华牙膏”注入新的特色	(63)
3. 恒久的品牌承诺	(64)
案例：海信空调的“蔚蓝承诺”	(64)

第二节 强势品牌的运作启示

一、强势品牌企业具备强烈的广告意识	(65)
案例：宝洁的比较广告	(66)
二、强势品牌的服务意识强	(67)
案例：IBM 的服务品牌	(67)
三、强势品牌采用多渠道宣传渗入	(68)
四、强势品牌注重培养崇拜、信赖感	(68)
五、强势品牌重视战略调整	(69)
六、强势品牌会采取战略联盟	(69)
案例：星巴克与联合航空携手	(70)
案例：摩托罗拉西门子结盟 3G	(70)
七、强势品牌都注重开展公关活动	(70)
案例：可口可乐的中国足球公关记事	(71)
八、强势品牌的目标市场十分明确	(71)
案例：摩托罗拉的市场细分	(71)
九、强势品牌一般拥有较强的获利观念	(72)
十、强势品牌的促销活动紧紧围绕主题展开	(72)
案例：广州双鱼——依靠赛事创品牌	(73)
十一、强势品牌注重产品革新	(73)

第四章 品牌的定位

第一节 品牌定位概述

一、何为品牌定位	(76)
案例：七喜——“非可乐”定位	(76)
二、品牌定位的意义	(77)
1. 品牌定位有助于潜在顾客记住企业所传达的信息	(77)
2. 品牌定位是市场营销发展的必然产物	(77)
案例：“力士”长期不变的定位策略	(78)
三、品牌定位诸方面	(78)

第二节 品牌的定位过程

一、企业品牌定位应遵循的标准	(79)
1. 定位一定要以产品的真正优点为基础	(79)
2. 定位一定要能凸显竞争优势	(79)
3. 定位要让消费者能够切身感受到	(79)
4. 定位要清晰、明白，不宜太过复杂	(80)
案例：从摩托罗拉的促销看其品牌定位	(80)
二、品牌定位的具体过程	(81)
1. 市场细分	(82)
2. 选择目标市场	(82)
案例：P&G 目标市场的选取——抓住新一代	(82)
3. 品牌定位	(83)
案例：海尔的品牌定位	(83)

第三节 品牌定位的具体策略

一、运用品牌定位策略的目的	(84)
1. 明确潜在竞争优势	(85)
2. 选择竞争优势	(85)
3. 表现竞争优势	(85)
案例：柯达——品牌的内涵及定位	(85)
二、品牌定位策略的种类	(86)
1. 树立“领导者”地位	(86)
2. 跟进者的定位	(87)
3. 空档定位	(87)
4. 高级俱乐部定位	(88)
三、品牌定位策略的运用	(88)
1. 市场领导者的品牌定位	(88)
案例：P&G（宝洁）的品牌定位——以高取胜	(89)
2. 市场挑战者的品牌定位	(90)
3. 跟进者的品牌定位策略	(91)
四、切忌盲目定位	(92)

第四节 品牌定位下的品牌命名策略

一、品牌命名必须建立在目标顾客定位的基础上	(93)
案例：“太太口服液”的命名	(93)
二、品牌名称带给消费者的情感形象定位	(93)
三、品牌名称带给消费者的消费感受定位	(93)
案例：“可口可乐”意味着什么？	(94)
四、品牌命名与产品形式定位	(94)
五、中国品牌命名的误区	(94)
误区一：盲目认为外国的月亮比中国的“圆”	(94)
案例：“波司登”——“名牌的实质是民牌”	(95)
误区二：认为“霸名”可以带来市场的霸主地位	(95)
案例：“娃哈哈”的品牌名称	(96)
误区三：认为品牌名称越“奇”越“怪”越有效	(96)
案例：孔府家酒，让人想家	(96)

第五节 品牌重新定位

一、企业对品牌重新定位的主要原因	(97)
1. 外部因素	(97)
2. 内部因素	(97)
案例：“荣事达”品牌的重新定位——先做了再说	(98)
案例：万宝路成功的“变性手术”	(98)
二、企业进行重新定位的风险	(99)
1. 企业内部形成共识的困难	(99)
2. 重新定位有很高风险	(99)
3. 消费者认同的困难	(99)
4. 资金投入的困难	(100)
三、企业进行品牌重新定位的三大步骤	(100)
步骤1：重新认识市场，明确企业的优势	(100)
步骤2：选择最具竞争优势的定位	(100)
步骤3：传播、巩固新的定位	(100)
四、实施重新定位的六个问题	(101)
案例：麦氏速溶咖啡市场重新定位	(101)