

HOW TO SUCCESSFULLY EXPAND A SMALL BUSINESS

- 公司做大做强的经典读本
- 小老板们提升自我品牌的管理指南

小公司 如何长大 创立品牌的艺术

张志军 李卓一◎编著

小公司从前那种不求有功但求无过的发展思路，已经无法适应市场竞争的需要。要想做大做强，必须要有“大品牌”的意识和勇气！



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

HOW TO SUCCESSFULLY EXPAND A SMALL BUSINESS

小公司 如何长大

创立品牌的艺术

张志军 李卓一◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

小公司如何长大——创立品牌的艺术/张志军编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 7

ISBN 7 - 5017 - 7068 - 9

I. 小... II. 张... III. 公司—企业管理: 质量管理
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 064434 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: 高书精 (010 - 68319110)

责任印制: 石星岳

封面设计: 中子画艺术设计

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 18

字 数: 224 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7068 - 9/F · 5667

定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

前言

Foreword

如今的时代是一个品牌的时代，如今的市场竞争是品牌的竞争。相对于那些已经功成名就的大公司，小公司在商海中占据了更多的席位，它们的内心世界是复杂的。“我要生存，我要成长！”无数小公司的老板们这样对自己说着，然而市场仍旧残酷无情。马太效应的轮圈仿佛魔咒一般，难道弱小终究要灭亡的吗？

有许多人都会对小公司做大品牌的论调嗤之以鼻，他们会说：“你连活下去都难，难道还要奢求什么品牌吗？”

小公司的老板们，你们是否就是被这样的观点击倒了？

现在就让本书来告诉你：让那些曾经讥笑过你品牌之梦的人们统统见鬼去吧，读完本书你将会自豪地告诉他们：“从现在开始，我要做自己的品牌了！”这不仅仅是空洞的宣言，而是小公司长远战略的前瞻。

本书就是要打消那些因自身实力限制而丧失了打造品牌勇气的小



老板们终日惴惴不安的顾虑，并告诉他们一条小公司的品牌打造之路。书中紧紧抓住小公司作为对象，把品牌打造过程中的定位、销售、差异化战略、定价、管理和保养等不可或缺的步骤连贯成为一体，并一一呈现在读者面前。书中的每一个章节都始终围绕着“小公司打造大品牌”的主旨，通过一系列绘声绘色的案例，探讨了小公司进行品牌打造的可行性。书中的每一个观点均有事实作为依据，更是创造性地为那些正处在盲目中的小公司老板们指明了一条企业发展之路，沿着这条路，小公司终将越做越强，在残酷无情的市场中成为擎天一柱。

随着时代的发展，市场中品牌的价值将会史无前例地得到体现。小公司从前那种不求有功，但求无过的发展思路已经不适合市场竞争的需要，只有品牌之路才是小公司长生的仙丹。“小公司做大品牌”不再是天方夜谭，而是每一个想要生存下去，壮大自己的小公司都必须经历的阶段。

目 录

Contents

第一章 小公司也需要大品牌

这是个品牌营销时代	3
来自品牌的诱惑	10
小公司更需品牌冲动	15
小公司的大品牌意识	20

第二章 建立品牌的量力之道

无须花大钱也能做品牌	27
学会独善其身	34
小公司创品牌的四部曲	39
区域化策略制胜	43
背靠大树好乘凉	49



第三章 掌握“感觉”，赢取顾客青睐

品牌也有“感觉”	57
找对顾客的“胃口”	62
彰显品牌个性	68
品牌定位	74
让品牌释放出“感觉”	84

第四章 层层贴近，强化顾客信任

从顾客满意到顾客信任	91
让品牌有力地延伸	97
把品牌带入顾客家中	104
小公司的顾客忠诚法则	108

第五章 精明销售，不再是低价与打折

学会在夹缝中卖货	119
将市场细分进行到底	124
创意广告，竞争决胜	131
打一场“促销”攻坚战	142
新的销售通路——网络营销	147
正对胃口的销售管理秘方	151

第六章 市场突围，来自差异化战略

用差异化躲过大公司的围剿	159
小公司的差异化陷阱	164

差异化的品牌营销术	169
弱势品牌的差异化策略	175

第七章 价格，支撑起品牌的无形之手

小品牌的定价策略	189
有关产品定价的学问	197
竞争对手价格策略分析	207
找到最具竞争力的价格策略	212
价格战，你要如何面对？	216

第八章 弹性组织，有效实现品牌战略

组织必须弹性十足	227
小公司的弹性管理	231
执行让品牌腾飞	235
让组织围绕品牌生存	243

第九章 品牌长寿秘方

品牌的保养之道	249
口碑决定一切	254
如何抵抗大企业的欺凌	263
坚持一个品牌一百年不动摇	269
打造品牌绝非一劳永逸	275

后 记	279
-----------	-----



小公司也需要大品牌

与传统的营销观念不同，近十年来品牌营销作为一个全新的营销理念正在得到越来越多的企业的关注。品牌营销是由品牌个性、品牌传播、品牌销售和品牌管理四大部分组成，显然，它比人们想象中的要复杂得多。

许多企业成功的案例都证明了品牌营销是一个行之有效的营销方法，尤其是它给在市场中处于劣势的小公司提供了一种与市场垄断者竞争并获得一席生存之地的机会。它用实际行动否定了存在于小公司领导者心中的那种错误观点：小公司不需要品牌！

这是个品牌营销时代

现代企业的品牌经营经历了一个过程：从产品战略、消费者战略和定位战略最终到达品牌战略阶段，它是 21 世纪企业品牌经营战略的主流。品牌的价值在市场上的作用正在变得越来越明显，大多数时候它已经超越了产品的价值。许多企业，特别是小公司对品牌营销已经有了新的认识，而这种认识完全颠覆了旧有的产品营销观念。

有着 160 多年历史的“品牌教父”宝洁公司，以其成功的产品品牌战略而享誉全球。然而，2001 年 P&G 公司宣布对其品牌战略作重大调整，把打造公司品牌战略的计划纳入到全球战略中去，在全球各地销售的产品包装甚至广告上显著地贴上了 P&G 的品牌标识。

有这样一个有趣的某啤酒品牌心理实验：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，然后在北京繁华的王府井大街，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，抱怨道：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，结果清一色地都说：这个好喝，味道正。于是我们问他们喝过百威啤酒没有，人们都说喝过，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。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，一会说这个好喝，一会又说那个好喝。这就是品牌时代的影响。

每当我们大谈品牌的时候，很多人总以为这是很虚的东西，较产品而言，品牌的地位好像只能排其次，更何况小公司呢？其实不然。品牌包含着消费者对一个企业的所有体验和感觉，它带给一个企业的收益相对于产品而言要多得多，起码它使消费者建立对企业的信任，而并不仅仅是带给消费者一个特殊的产品或服务。比如，我们一提到索尼，大家都会不约而同地赞许，然而曾经的索尼还不是从一个小公司一点点地通过品牌营销而深埋于消费者的心里吗？正如索尼公司创始人盛田昭夫所说：“我一直相信品牌就是企业的生命。它承载着巨大的责任，也是产品质量的担保。”

美国市场营销学会认为：品牌是一个名称、术语、标记、符号或设计，或者是它们的结合，用于把一个或一群消费者与他们的竞争者相区别。品牌作为标识代表了同种产品之间的差异性 or 特征，然而这种差异性 or 特征并不纯粹是客观的，而是在顾客对产品的认知关系中形成的。

可口可乐总裁伍德拉夫曾说过：“即使可口可乐公司在全球的工厂一夜之间化为灰烬，但凭借可口可乐的品牌，就能在短期内很快地恢复原样。”这句话充分表明了在这个时代，品牌已经成为了企业的一切。而市场在经历了价格竞争、质量竞争和服务竞争等阶段后，已经不可挽回地进入了一个新阶段：品牌竞争阶段。由此可见品牌的价值绝对不可低估。

无论是那些鼎鼎大名的巨无霸型企业，还是那些只有几个人、几间办公室的小公司，都不得不承认如今的时代已经变成了一个追求品牌的时代，品牌竞争将是他们必须要面对的最新竞争关系。要知道，

如今这个时代的消费者对于产品的需求已经发生了本质的变化，他们更关注和产品有关的一切事物，而不仅仅是产品本身。他们的需求已经延伸到产品在工厂内是如何制造的，企业的高层甚至基层的员工是否真正关心消费者的需求等方面。这就使企业之间的品牌竞争已经不仅仅是停留在产品层面上的竞争，更是一种消费体验的竞争。因此，那些在自身实力上处于劣势的小公司，再像从前那样销售产品已经行不通了，小公司想要单纯地通过产品来创造出持久的核心竞争优势正在变得越来越困难。

随着产品同质化越来越严重，这种战略思路对于小公司来说正在变得越来越不现实。而品牌又不像价格或者产品设计易于模仿，每一个企业都有其独一无二的价值观、不同的成长历史和风格、个性迥异

品牌是一个名称、术语、标记、符号或设计，或者是它们的结合，用于把一个或一群消费者与他们的竞争者相区别。

的企业文化。所以，小公司就应该要有一个完整的品牌概念，打造一个品牌，这样就可以依靠品牌形象和声誉来树立持久的竞争优势，并通过它创造出与众不同的品牌效益。

不过，对于市场竞争中的弱者——小公司来说，在面对品牌的时候更多的是一种无奈。大部分小公司的领导虽然对品牌十分向往，但迫于眼前的实际情况，也往往会发这样的牢骚：“我们哪有资金与实力来做品牌呀，就我们企业的现状，关键是产品的销售，积累企业发展所需的经验与资金。”许多小公司的领导者都会有上述这样的论断，意思再明白不过了，无非是说企业资金少，人员经验不足，缺乏管理，设备不齐全，总之生存都是问题，哪里顾得上做品牌？也有的小公司领导可能会说：“做品牌是大企业的事，我们这样的小公司能多卖一件产品是一件产品。”



诚然，如果小公司追求的仅仅是生存，或仅仅只是使企业比较慢地被淘汰的话，那么品牌营销的确对他们无大用。反之，你若渴望自己的小公司在未来的市场上拥有稳定的销售与利润，像大企业一样屹立市场的话，那么唯一的出路就是创建属于自己的品牌。生存当然是企业的首要目标，但小公司的领导者更要清醒地看到：目前的小公司已经到了没有品牌将注定无法生存的地步。

我们可并不是在大放厥词，之所以这样说理由很简单，除了不能创造性地为企业带来利润率外，小公司忽视品牌的建设，将可能给企业带来以下危害：

1. 只求质量而忽视品牌

在利益的驱动下，许多小公司被销售数字冲昏了头脑，它们往往在销售旺季为抢夺市场销售额，拼命加班赶制产品，这样的结果是忽视了品牌的存在，一味追求数字，最终导致检测标准不断降低，甚至以次充好，这样一来势必会导致产品品质的不稳定，引起经销商与消费者的不满。

2. 不顾品牌形象

有的小公司为了解决资金问题，常常采取低价抛售库存产品的策略，这种做法是完全没有品牌概念的做法，它极大地损害了企业的品牌形象，给人以质劣价廉的印象。

3. 忽视品牌保护

许多小公司都缺乏品牌保护意识，对产品的商标和名誉满不在乎，经常是等到产品打出知名度之后，才知道品牌早已被人家注册。

综上所述，很多小公司里的老板们或许会觉得十分震惊，没想到小公司忽视了品牌建设将会招致这么严重的恶果。实际上，产品品质的下降，销售通路的不畅，消费者注意力吸引得不够，在市场竞争激烈的市场，这些原因直接导致了小公司难逃灭绝的厄运。

德鲁克曾经说过：“做正确的事比会正确地做事更重要。”直到今天，在市场底层艰辛创业的小公司仍然如雨后春笋般前仆后继，他们无一不是在企业发展的路上十分敬业，同时拥有很强的创业能力，但到最后还是逃不过悲壮死去的命运。在经历了太多的失败后，小老板们可能不禁要问：“为什么小公司付出了这么多，到最后还是逃不过死亡的命运呢？”我们说，归根结底只有一条：在如今的这个时代，小公司要想长久地生存下去，就必须需要品牌的支撑。

当然，现在已有许多小公司意识到品牌的重要性，但却因为没有太多的经验，也不允许失败而不知该如何下手。其实，小公司创建品牌并非想象中的那么难。以下四步就是很多小公司寻找如何成功创品牌的技巧：

首先，小公司要始终保证产品的品质。众所周知，20世纪80年代初的海尔只是一个资不抵债、濒临倒闭的小厂子，是得过且过、缺乏品牌竞争力和危机意识的企业。后来，张瑞敏正是用一把普通的大锤，硬是在众多职工面前，将76台不合格冰箱砸成了垃圾。可以说，正是这种品牌意识激活了海尔人的产品质量危机感，保住了市场。因此，要让企业的产品成为品牌的标志，那么小公司的老板们不论在什么情况下都应该关注产品质量，这是小公司长远影响与长期利益的需要，当产品赢得了消费者的信任与支持后，品牌自然就会潜移默化地形成。

其次，小公司在发展的初期，就应该制定长期的品牌战略目标。品牌建设是长期规划与努力的结果，任何大企业都是从曾经的小公司做起的，任何品牌也是从名不见经传的积累而形成的，所以说小公司应该充分地意识到：创建品牌不是一朝一夕的事，只有长期不懈努力，才能获得最终的成功。

再次，小公司创建品牌应有统一的理念，统一的个性，统一的视

觉语言，统一的传播信息和统一的企业形象。当今时代是个信息膨胀的时代，企业的产品和形象要引起消费者的注意，必须具有独特的个性，而要使消费者在众多个性化的信息中单独对你的产品留下深刻印象，必然要不间断地以统一的方式加以强化性传达。

最后，小公司创建品牌时切记量力而行，切不可冒进，“罗马不是一夜间建立起来的”，只有根据企业自身的现状，在保证品质的前提下进行适量适当地投入与规划，经过持久不懈的努力，小公司才可能获得丰硕的回报。

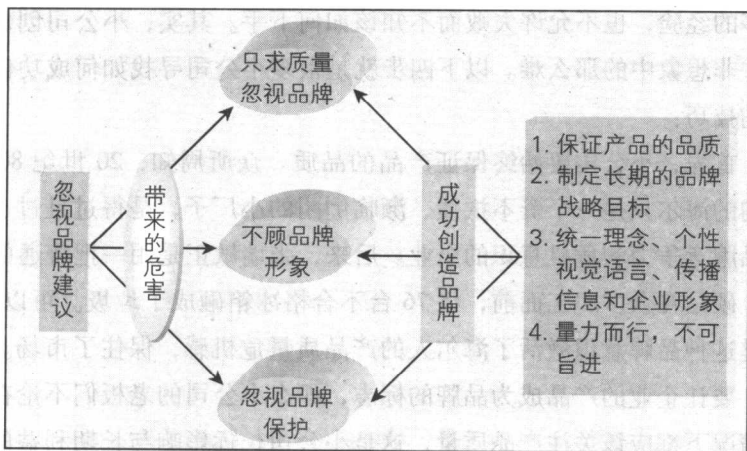


图 1.1 忽视品牌的建设将可能给企业带来危害

日本企业在世界上的快速成长就是小公司做品牌的最好例证，我们还以索尼为例。索尼在 20 世纪 50 年代也只不过是一个替人家生产电子元件管的小公司，但是盛田昭夫已经有了创建品牌意识，他曾对自己的员工这样说：“我们应该有自己的品牌。”于是索尼这个品牌才应运而生。从命名那一刻起，索尼就立志把自己创建为一个世界性知名品牌，即使在他们最困难时候也是如此，比如刚进入欧美市场时，

索尼的产品很长一段时间打不开销路，这时当地就有知名企业前来打算用很有诱惑力的价格收购索尼所有的产品，但条件是放弃使用索尼品牌。盛田昭夫顶住了困境和诱惑，始终坚持正确的品牌运作方式，最终创建了一个世界级的品牌。

如果说大企业与小公司的差距是一条河的话，河的这边是实力微薄的小公司，河的对面是实力超群的大企业，小公司要到达河的对面，品牌就是轻舟。当然，同样是一条船，划向对岸的过程是绝对不一样的，不一样的过程，就在于小公司老板们运作品牌的努力程度和思维方式。