

告诉你全球数一数二的高端品牌打造秘诀

三星

与

全球两大电子帝国的高速成长战略

索尼

SAMSUNG & SONY

一个是创新时尚、高速成长的后起之秀
一个是不懈创新、图谋数码称霸的高端巨头
它们提供互为竞争的电子产品，却都获得了巨大的成功

范连雷 主编

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

三星 与 索尼

全球两大电子帝国的高速成长战略

范连雷 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三星与索尼/范连雷主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 12

ISBN 7 - 5017 - 7275 - 4

I. 三... II. 范... III. ①电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 韩国②电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 日本 IV. ①F431. 266. 6
②F431. 366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 113660 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: 陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu. com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 17. 25

字 数: 211 千字

版 次: 2006年1月第1版 **印 次:** 2006年4月第2次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7275 - 4/F · 5844

定 价: 36. 00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

经过十多年的学习、转化国外先进技术，凭借低成本的优势，中国电子业取得了巨大的成绩。然而，仅凭这些优势还不足以抵御跨国电子企业，因无序竞争而造成的过度膨胀，产品供大于求尤其是核心技术依赖他人的问题仍然是阻碍中国电子行业飞速前进的拦路石。

只有创新才能超越。对中国电子业来说，从来没有像现在这样对创新有着如此深刻的理解。

那么，如何才能实现创新呢？三星公司无疑是一个更接近、更

能够被触摸的标杆企业。这家企业以速度、创新和领导数码电子时代而著称于世，在1997年亚洲金融危机时它还背负170亿美元的债务，而今天，它已经跻身世界五百强之列，品牌价值一路攀升，在2004年全球最具商业价值的品牌排行榜中名列第22位，锋头直逼电子业霸主索尼，毫不掩饰它想要取而代之的勃勃野心！

索尼公司是世界上民用/专业视听产品、游戏产品、通讯产品和信息技术等领域的先导之一，在全球电子市场独占鳌头30年。在韩国，索尼是三星的进取目标，三星副总裁金炳国（Eric Kim）曾立下誓言：5年内要赶超索尼。而在这一压力之下，索尼重新祭起它的创新利器，勇于变革，并因在音乐、影视、计算机娱乐以及在线业务方面的出色业绩成为全球领先的个人宽带娱乐公司。

对于我国电子企业来说，无论是想成为“中国的三星”还是“中国的索尼”，都必须学习这两家巨头企业的成功经验，来看看三星与索尼是怎样在同一问题上采取迥异的手法的。

在品牌定位上，三星所强调的是品牌的时尚魅力，它通过时尚的外观设计、高科技含量的高端产品以及精心设计的销售渠道，在消费者心中树立起三星“科技、时尚、数码先锋”的形象；而索尼所塑造的则是品牌的尊贵气质，并通过不断创新，逐步扩大索尼品牌的知名度，塑造出一个高质量的品牌形象。

在产品设计上，三星的产品侧重于凸现出“酷”味，它引领着当今韩国乃至亚洲的时尚潮流，旗下的手机、MP3等产品被许多年轻人认为是时尚的代名词；而索尼自成立以来，一直提倡产品的小型化，让产品更易于携带是其一贯的目标。

在营销模式上，三星综合运用对广告宣传、体育营销、价格策略以及公益活动等多种营销方式，是其在全球成功塑造强势品牌的关键因素；而索尼则迎合时代潮流，通过不同的营销新范式将企业

品牌形象展示在人们的面前，扩大影响，不断培养更广阔的客户群体，不仅让世界更了解索尼，也让索尼得到了强大的发展动力。

在企业改革上，三星凭借“新经营运动”，不仅度过了1997年的亚洲金融危机，还从一家韩国公司成长为国际大企业；而索尼实施的“出井改革”以旨在恢复索尼技术创新、敢为人先的特色精神，再造索尼的神话的。

在企业文化上，三星的企业文化中强调孤注一掷精神，注重执行力，有着浓厚的韩国文化特色；而索尼的企业文化则强调质量领先与技术创新，并突破日本文化的局限，有着可以媲美欧美公司的自由氛围和创新精神。

除了以上这些关键原因，在娱乐营销、经营理念、人才资源、国际化战略、中国策略、领导人等方面两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。对三星与索尼的高速成长战略进行深入和详细地分析，不只描述这些战略的表现和结果，最为关键的是分析为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外零售专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有者取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢吉龙、王国怀、路军、黎其鑫、胡锡燕、陈金龙、吴兰梅、黎其波、周秀沙、符书茂、吉梅菊、李振明、赵林雄、周磊、苏定林、苏达云、邢生平等人本书编写付出了心血与汗水。

编者

二〇〇五年十月

目 录

前 言

第一章 时尚魅力与高贵品质

三星	3
坚持时尚路线	3
强化品牌亲和力	7
品牌全球化	10
索尼	13
SONY 内涵	13
塑造尊贵气质	16
打造子品牌	18

第二章 炫酷设计与钟情小型化

三星	23
比对手更酷	23
产品创新力	27
追求一流品质	31



索尼	34
小型化战略	34
不断追求独创	36
贴近顾客需求	40

第三章 强势营销与营销动力

三星	47
广告攻势	47
借势体育	50
高低价相结合	54
热心公益活动	56
索尼	61
网络服务	61
体验营销	63
营销创举	65
重视环保事业	67

第四章 “借势”娱乐与整合娱乐资源

三星	73
运作品牌价值链	73
打造娱乐新贵	75
涉足游戏业	77
索尼	80
涉足娱乐业	80
拓展游戏市场	84



目 录

进军传媒领域	86
第五章 “第一主义”理念与“三不”法则	
三星	91
植根技术经营	91
生鱼片理论	94
打造服务品牌	97
索尼	100
不模仿法则	100
不妥协法则	101
不放弃法则	103
第六章 国际化联盟与世界的索尼	
三星	107
结构调整	107
外部联盟	109
企业网络化	111
索尼	114
走向海外	114
携手共赢	118
本土化战略	120
第七章 “对人的尊重”与“人是一切活动之本”	
三星	125
三星人才标准	125



三星与索尼

开明用人观	127
系统培训制度	130
人人尽其才	133
非物质激励	135
三星大家庭	137
索尼	139
索尼的用人之道	139
内部募集制度	142
超前培训	145
加深沟通	148
目标激励	152

第八章 三星宪法与索尼精神

三星	157
三星宪法	157
注重执行力	159
强者为王	161
开放式学习	165
索尼	168
索尼精神	168
公司即为家	170
以人为本	174



目 录

第九章 “新经营运动”与“出井改革”

三星	181
法兰克福宣言	181
推行7·4制	183
内部大调整	185
生产线停止制	188
索尼	192
DVD规格之争	192
改革公司制	194
“转型60”计划	197



第十章 “数码融合”与“数码、梦想、融合”

三星	205
以数码技术为中心	205
“数码集成”战略	207
全球数码战略	210
索尼	214
数码产业	214
“索尼探梦”	216
价值网络策略	218

第十一章 深耕中国市场与加速中国行

三星	223
两次战略调整	223
人才本土化策略	226

三星与索尼

营销策略	228
索尼	232
奋起直追	232
发力主打产品	235
提升“索尼服务”	239



第十二章 激进改革家与变革专家组

三星	245
“创业之神”李秉喆	245
“改革家”李健熙	247
“杰出管理者”尹钟龙	250
索尼	253
“魅力总裁”盛田昭夫	253
“创新之父”井深大	255
“媒体国王”大贺典雄	257
“变革家”出井伸之	259
参考文献	262

第一章 时尚魅力与高贵品质

连续多年跻身于“世界 500 强”之列的三星（SAMSUNG）和索尼（SONY），堪称是电子工业领域里最相似的竞争者。三星创立于 1938 年，20 世纪 80 年代后期逐渐强大起来；索尼创办于 1946 年，20 世纪七八十年代发展成为“世界的索尼”；两者的电子和娱乐产品都备受全球消费者追捧；两者都注重产品的质量，都为提高产品的质量费尽心思，最终塑造出高质量的产品形象……

然而，在相似之中，三星与索尼又表现出明显的不同。单就品牌形象而言，虽然它们都突出了高科技公司的创新魅力，但在品牌个性方面，三星品牌所强调的是时尚魅力，而索尼品牌所突出的则是高贵品质。

三星

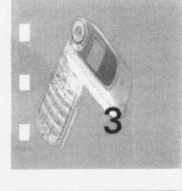
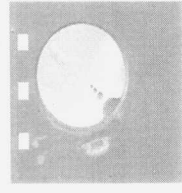
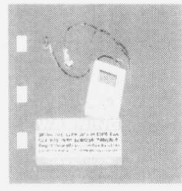
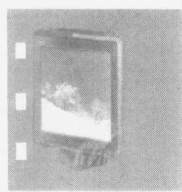
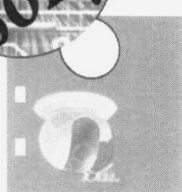
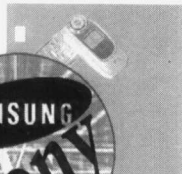
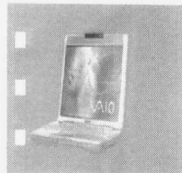
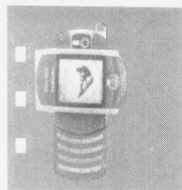
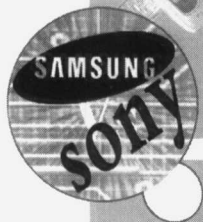
1938年，三星公司的创始人、第一任会长李秉喆在韩国大邱市成立了“三星商会”。1951年，李秉喆将商会更名为“三星物产株式会社”，并一直沿用至今。李秉喆之所以选择“三星”（SAMSUNG）作为商号的名称、产品的名称以及品牌名称，是因为在韩语中“三星”具有“天长地久，强大兴旺”的意思。事实上，无论是三星公司，还是三星产品都没有辜负这一名称的美好寓意，在经历了重重挫折之后，三星于20世纪90年代中后期真正强大兴旺起来，并一跃成为世界级大企业。

坚持时尚路线

2004年，英国 Interbrand 公司的品牌研究显示，三星电子的品牌价值已经从2000年的52亿美元持续增加到2003年的108亿美元，在世界500强中位居第25位，连续三年被评为“品牌价值提升最快的公司”。

三星之所以能够快速提升品牌价值，不仅是因为它拥有简约、新奇、亲和力的高质量产品，还因为三星在品牌形象塑造过程中所坚持的时尚路线，即通过时尚的外观设计、高科技含量的高端产品以及精心设计的销售渠道，在消费者心中树立起三星“科技、时尚、数码先锋”的品牌形象。

具体来说，三星是通过以下要素塑造自身的时尚形象的：



三星与索尼

1. 外观设计：体现出时尚感

好的外观设计可以凸显产品的魅力，让产品与环境融为一体，刺激消费者产生强烈的购买欲望。即使是普通的产品，经过精心的设计，也会成为一件时尚产品，甚至让人觉得它就是一件艺术品。从这一点上说，时尚、新潮、艺术化的外观设计是塑造产品品牌形象的第一要素。

1998年，三星确立了以新潮设计为导向的产品策略，把设计创新视为打造时尚品牌的重要手段，并花费大笔经费用于招揽、培养设计人才。例如，三星请来了IBM的首席设计师汤姆·哈迪为三星重新设计形象，让三星以一个全新的形象出现在消费者面前。

同时，为了配合新的形象，三星进行了大规模、全方位的渗透宣传：一方面通过大量的媒体广告和公关，让消费者认识并初步了解三星，从而迅速有效地提高品牌知名度；另一方面组织各种活动和产品展示会，以获得与消费者积极沟通的机会。

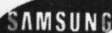
在这些活动中，三星向消费者展示了三星的数码世界，使消费者对三星有了进一步的了解。这种全球统一的品牌宣传策略，加大了三星品牌攻势，也加快了三星跻身进一流电子品牌的速度。

通过这一系列的品牌形象塑造活动，三星成功地实现了质的飞跃，由一家区域性的韩国公司成长为一家世界知名的国际大公司，并在消费者心中树立了时尚、前卫的高端品牌形象。2004年7月23日美国《商业周刊》发布的“2004年世界百大品牌”中，三星电子排名第21位，品牌价值为125.5亿美元，比2003年增长15.7%；该杂志还称：“在全球新兴市场公司中，三星公司最为引人注目。”

2. 产品策略：偏爱高价位的高端产品

在向海外发展的初期，和大多数企业一样，三星也是以低端产

简约时尚的风格，以高科技为后盾的高质量及精心打造的销售渠道，使三星在硝烟四起的市场中成功地树立起“数码先锋”的品牌形象。



三星战略

品打开市场的。但到了 20 世纪 90 年代,这种依靠低端产品占领市场的发展策略使三星集团受到了沉重的打击。由于大量低端三星产品充斥市场,使消费者将三星和廉价产品等同起来,购买者多是社会上的中低收入者。这样,一旦这些中低收入者经济上有了改观就会毫不犹豫地转向购买日本的索尼、松下、东芝、三洋或者荷兰的飞利浦等有着高质量声誉的品牌产品。

此外,生产低端产品给企业带来的利润远远低于具有高科技含量和个性化设计的高端产品。因此,在 20 世纪 90 年代中后期,三星打出了自己新的品牌理念——坚持推出高端产品,走高价位的时尚路线。

以手机为例,2003 年春节,三星在北京举行了盛大的 CDMA 新品推荐会,会上展出了由九款高端产品组成的强大的 CDMA 新品阵容。这些 CDMA 手机分别属于“拍照”、“商务”和“前卫科技”三个范畴中的高端产品,而且平均售价均在在 3000 元人民币以上。

设计前卫、功能齐全的三星手机立刻赢得了时尚、前卫且有一定经济基础的年轻新贵们的喜爱。因此,在 2003 年的手机市场尽管三星电子销售量低于竞争对手摩托罗拉,但销售额却达到了 110 亿美元,高于摩托罗拉的 109 亿美元。这也意味着,三星的高端策略在手机产品领域已经奏效。

三星不仅在手机市场上侧重于宣传高价位、时尚的高端产品,在其他产品的研发和销售上也一直坚持走高端产品与高价位相结合的时尚路线。2004 年 12 月 20 日,三星推出了 12.1 寸轻薄、宽屏笔记本电脑 Q30;2005 年,三星又推出 80 英寸的等离子彩电、52 英寸的背投电视、内置卫星电视的手提电话、2 兆像素的数码相机等。这些都是三星时尚、高价位、高端产品策略的生动体现,也都从不同的侧面体现了三星“时尚商务、数码消费”的设计理念。

