



企业跨国经营独创方略丛书



KAITUOXINGPINPAI

开拓型品牌

KAITUOXING
PINPAI

品牌决策与管理决定企业 and 产品形象



孙 川/编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业跨国经营独创方略丛书

开 拓 型 品 牌

孙 川 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开拓型品牌/孙川编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

(企业跨国经营独创方略丛书)

ISBN 7-5017-6321-6

I. 开... II. 孙... III. 跨国公司—质量管理—案例分析—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 009699 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: 叶亲忠 (电话: 010-88380089 13910396372)

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: 北京人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 18.625

字 数: 230 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 7-5017-6321-6/F · 5084

定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《企业跨国经营独创方略丛书》

编委会

主 编：夏德林 刘松柏

执行主编：魏 民

编委成员：（按姓氏笔画排列）

孙 川 叶亲忠 刘松柏

陈 燕 张淑玲 夏德林

魏 民

前言

“联想 + IBM”。

2004 年在中国最引人注目的品牌事件恐怕要数联想与 IBM 的并购案例了。联想，中国最大的电脑厂商，要并购世界上最大的、曾经创造了个人电脑历史的、IT 巨人 IBM 的 PC 业务部门，这种“蛇吞象”的举动引起了世人的瞩目。有人为此喝彩，有人对此质疑，还有人将信将疑。“联想 12.5 亿美元收购 IBM PC 所有业务”，小品牌要“吞掉”大品牌，这在很多人眼里简直是匪夷所思的事情。人们之所以会产生这样的想法，关键在于，不论是从品牌知名度、品牌价值，还是从品牌资产的角度看，联想都无法与 IBM 同日而语。这种不等价的品牌交换大大超出了人们的常识和以往的经验。这也从一个侧面反映出了品牌在人们心目中的分量。

经过二十多年改革开放和市场经济的洗礼，品牌观念在中国已经深入人心。当我们通过 Google 或百度等互联网搜索引擎检索“品牌”关键词时，可以得到多达 750 万条以上的信息。可以说，品牌已经是我们经济生活中须臾不可或缺的东西了。消费者依据品牌来决定是否购买，企业不遗余力地通过品牌去抢占市场份额和树立产品或企业形象。外国企业和世界知名品牌纷纷登陆中国，为在这世界上最大的也是最有希望的市场上占有一席之地而加紧布局和卡位；中国企业也不甘示弱，他们努力提升自己的产品

质量，打造自己的品牌形象，建构自己的供应链和渠道，准备迎接各国企业和品牌的挑战。同时，他们还将目光转向了海外市场，海尔、联想、TCL 纷纷走出国门，去探寻成为世界级品牌的道路。世界级的品牌之战正在中国市场上打响；中国品牌在全球范围内的扩张之役也拉开了序幕。我们已经进入了一个品牌制胜的时代。

在纷繁复杂的市场竞争中，企业最大的期望就是建立一个强大的战无不胜的品牌。纵观二十多年我国品牌发展的历程，成功的经验不在少数，失败的教训也比比皆是。不论成功或失败，除了客观原因之外，更多的还是与企业的品牌观念和由此而导致的行为有关。错误的品牌观念是企业在建立品牌和发展品牌过程中最大的障碍。归结起来，这些观念和行为主要表现如下：其一，在观念上仅仅将品牌理解为企业或产品的标识，过分看中品牌对树立企业或产品形象的作用，而忽视品牌为消费者和顾客带来的核心利益和顾客价值，将品牌等同于招牌；其二，与上述观念相呼应，在行为上过分倚重广告和传媒等宣传手段，热衷于“炒作”、“借势”、“时尚”和“酷”，而忽视了品牌形象与有益的品牌联想和品牌价值传递之间的关系，仅仅将品牌作为“鼓动”消费者购买的工具和手段；其三，在操作上，认为“知名”就是一切，名牌可以“通吃”所有市场，忽视了市场、需求的多样性，不注重市场分析，以及产品、价格、渠道、沟通等营销手段的有机组合，品牌只不过是游离于其他市场营销手段之外的花哨的“噱头”而已。凡此种种，贻害无穷。类似的问题得不到纠正和解决，品牌就不可能健康成长，更谈不上成为卓越

的品牌了。

本书的主要目的，就像书名《开拓型品牌》所提示的那样，是想通过若干有名的品牌案例来揭示什么是正确的品牌观念，以及针对不同的市场情况和需求状况，应该采取何种品牌策略和方法与之对应，为品牌决策者、品牌管理者和品牌理论的学习者提供帮助和借鉴。本书不以理论论述为主，而是侧重于案例分析。全书共十四章，第一章和第二章是关于品牌理论和品牌策略的理论概述，第三章至第十四章为精选的十二个案例。在选取的案例中，既有本田摩托、索尼随身听等所谓后进企业如何开拓发达国家市场的实例，也有宝洁飘柔、瑞典宜家家居、索尼爱立信这样的世界知名品牌进入中国后取得的成功和遭遇的困境，同时还有中国企业，如快餐行业，在挑战国外知名品牌时的经验和教训。另外，本书还特意选择了万宝路、哈雷·戴维森摩托、星巴克、酷儿等具有文化品牌、体验品牌和角色品牌特征的品牌案例，希望以此来说明品牌类型和品牌策略的多样性。在案例的写作手法上，既没有完全采取只重逻辑性和材料分析，没有现成答案的学院派方法，也没有完全采用注重细节和花絮的新闻纪实手法，而是将二者结合起来，尤其注意提供案例品牌的演进过程以及相关背景材料，注重描述市场需求和竞争品牌对品牌建立和发展的影响。本书力图做到既向读者提供丰富的文字、图表和图片资料，供其分析、研究；同时又注意叙事的故事性和可读性，以适合不同阶层读者的阅读需求。关于案例的分析，本书将其放在了“案例点评”的栏目中，在每一章的最后均附有“案例点评”，以供读者参考。

本书适合于企业经理人和市场营销相关人员，以及对市场营销理论及实践感兴趣的读者阅读，也可以作为大学生、研究生以及市场营销教学及研究人员的课外辅助用书和教学参考资料。

在本书即将出版之际，首先要感谢中国经济出版社夏德林先生和北京师范大学经济与工商管理学院刘松柏先生，他们对本书的策划和建议，以及在写作过程中给予的支持和鼓励，使得本书能够顺利完成和出版。在材料收集和案例选取过程中，北京师范大学经济与工商管理学院研究生黄晓英和赵林二位同学，花费了大量时间和精力，做了十分细致的前期工作，并拟就了个别章节的初稿，为本书的写作奠定了良好的基础，在此深表谢意。另外，我还要感谢我的妻子和女儿，没有她们的理解、支持和鼓励，就不可能顺利地完成写作。

愿本书的出版，能够对正在锐意建设品牌和发展品牌的人们有所帮助。

2005 年元旦于北京师范大学励耘 8 楼寓所

目 录

第一章 品牌的特性、环境及演进 / 1

第一节 品牌特性 / 2

- 一、企业与消费者的纽带 / 2
- 二、品牌的功能 / 4
- 三、品牌要素 / 6
- 四、品牌本质 / 8

第二节 品牌环境和品牌演进 / 10

- 一、品牌环境 / 10
- 二、品牌演进 / 20

第二章 品牌拓展方略 / 23

第一节 品牌定位：与众不同 / 23

- 一、品牌定位及其要素 / 23
- 二、品牌定位与差别化 / 25
- 三、定位方法 / 29

第二节 品牌建设：引人注目 / 30

- 一、选择一个好的品牌名称 / 31
- 二、建立丰富的品牌联想 / 32

三、管理品牌联系 / 34

第三节 品牌策略：相机行事 / 34

一、品牌延伸：空隙与边界 / 35

二、重新定位：浴火重生 / 36

三、品牌覆盖：以大带小 / 36

四、品牌压缩：删繁就简 / 37

五、品牌联合：匹配与污染 / 37

六、品牌合并：合二而一 / 38

七、品牌分割：一分为二 / 39

八、品牌度量：升级与降级 / 39

第三章 万宝路：广告打造牛仔传奇 / 41

第一节 淑女：女人的“万宝路” / 41

一、“万宝路”历程 / 42

二、“温和如五月” / 43

第二节 牛仔：男人的“万宝路” / 45

一、“变性”：牛仔的诞生 / 45

二、“涂抹在香烟上的广告色彩” / 46

第三节 “牛仔之死” / 52

案例点评 / 54

第四章 星巴克：伟大的咖啡体验 / 56

第一节 体验咖啡 / 56

一、巴黎街头的“星巴克” / 56

二、伟大的咖啡体验 / 58

第二节 咖啡精神 / 61

- 一、咖啡豆、咖啡机和咖啡屋 / 61
- 二、咖啡师傅和星巴克“伙伴” / 63
- 三、世界的星巴克 / 66

案例点评 / 70

第五章 摩托之路：本田攻势 / 73

第一节 美国梦想 / 73

- 一、本田的美国梦 / 73
- 二、美国市场 / 76
- 三、挫折不断 / 77

第二节 峰回路转 / 79

- 一、歪打正着 / 79
- 二、重塑形象 / 81
- 三、全面突破 / 81

案例点评 / 84

第六章 摩托之路：哈雷信仰 / 87

第一节 哈雷传奇 / 87

- 一、哈雷公司 / 87
- 二、形象蒙垢 / 89

第二节 危机四伏与重塑经典 / 91

- 一、固步自封 / 91
- 二、重整旗鼓 / 93

三、创造经典 / 95

第三节 尚未结束的竞争 / 97

一、成功的喜悦 / 97

二、隐藏的变数 / 98

案例点评 / 100

第七章 飘柔降价：福兮祸兮 / 102

第一节 宝洁的明星品牌：飘柔 / 102

第二节 品牌竞争格局 / 105

一、竞争格局 / 105

二、品牌定位 / 107

三、竞争态势 / 110

第三节 腹背受敌 / 111

一、丝宝的挑战 / 111

二、奥尼的自强 / 113

三、欧莱雅，来自另一市场的威胁 / 114

第四节 “大飘柔” / 117

一、宝洁的“失误” / 117

二、策略调整 / 119

三、降价“风波” / 122

案例点评 / 123

第八章 快餐风云：本土与国际之争 / 126

第一节 抗争与失意：中式快餐的迷茫 / 127

一、高粱红了又变黄 / 127

二、布达佩斯的忧思 / 131

三、新希望 / 133

第二节 品质与品牌：洋快餐的进攻路径 / 135

一、市场引力：大有可为的中国快餐市场 / 135

二、细分艺术：精准定位 / 138

三、品质至上：工业化和“产品” / 141

四、品牌魅力：不变价值与忠诚顾客 / 144

案例点评 / 146

第九章 快餐风云：他山之石——吉野家 / 149

第一节 大起大落 / 150

一、鱼市中矗立起吉野家 / 150

二、扩张的代价 / 152

第二节 价值组合 / 156

一、重振旗鼓 / 156

二、核心价值：味美 / 157

三、品牌基因：快捷 / 160

四、经营杆杠：价廉 / 161

案例点评 / 164

第十章 宜家的烦恼：——IKEA 如何进入中国商场 / 167

第一节 卓越宜家 / 167

一、知名品牌 / 167

二、杰出业绩 / 169

第二节 成功秘诀：品牌战略 / 170

一、定位：价值与价格的匹配 / 171

二、战略：品牌一体化 / 172

三、要素组合：差别化的源泉 / 174

第三节 进入中国：市场与竞争 / 176

一、市场环境 / 177

二、竞争态势 / 177

三、消费需求 / 179

第四节 遭遇尴尬 / 182

一、形象错位 / 183

二、价格错位 / 183

三、服务错位 / 184

四、推销困难 / 184

第五节 策略调整 / 185

一、控制成本、降低价格 / 185

二、增加服务、顺应需求 / 188

三、加大宣传、引导顾客 / 188

四、立体营销、感受宜家 / 189

五、瞄准未来、加紧布局 / 190

案例点评 / 191

第十一章 随身听变奏曲：Walkman / 194

第一节 “伴着音乐前行” / 194

一、随身听之父 / 195

二、“意外”的发明 / 196

三、“Walkman” / 198

第二节 产品与文化：在互动中进化 / 200

一、让产品走向市场 / 200

二、与生活方式紧密联系的产品进化 / 201

三、“伴随着音乐前行” / 204

案例点评 / 207

第十二章 随身听变奏曲：危机与挑战 / 209

第一节 “iPod” 风暴 / 210

一、网络音乐的困局 / 210

二、乔布斯的杰作 / 211

三、iPod 与 iTunes / 212

第二节 轻视的代价 / 216

一、索尼的败笔 / 216

二、黯然失色 / 218

第三节 反败为胜？ / 220

一、挑战之作 / 220

二、“枷锁的束缚” / 223

三、“洗心革面” / 225

案例点评 / 227

第十三章 Qoo（酷儿）的成长：角色与形象 / 229

第一节 Qoo “酷儿”：角色营销 / 230

一、Qoo “酷儿”的业绩 / 230

二、Qoo “酷儿”的诞生 / 231

三、酷儿的市场定位：感性与理性的结合 / 234

第二节 Qoo “酷儿”：整合营销 / 235

一、立体传播 / 235

二、产品与包装 / 240

三、标准化营销，多样化销售 / 242

第三节 Qoo “酷儿”：市场扩展 / 246

一、成功秘诀：文化营销 / 247

二、成功秘诀：进入方略 / 252

案例点评 / 254

第十四章 组合之利：索尼 - 爱立信的市场开拓 / 257

第一节 合资——艰难的选择 / 257

一、最佳组合？ / 257

二、艰难磨合 / 259

三、文化碰撞 / 260

四、渠道之累 / 261

五、管理之苦 / 262

第二节 产品——品牌的支柱 / 262

一、转败为胜 / 263

二、品牌与产品 / 264

第三节 布局未来 / 270

一、整合研发中心 / 270

二、加大战略合作 / 272

案例点评 / 275

参考书目 / 277

第一章

品牌的特性、环境及演进

一件质量最好的 100% 纯棉 T 恤……可以卖 3 美元或者 30 美元。它可以在低价——折扣零售店里销售，也可以在高端的有名望的专卖店里销售。白色 T 恤到底值多少钱，到底在哪里销售，都和领口内所缝的品牌名称直接相关。

——斯科特·戴维斯

品牌几乎渗透到了生活的每一个角落。

清晨醒来，你发现你睡在某牌子的席梦思上；你穿上耐克或阿迪达斯运动服去晨练；用高露洁或佳洁士牙膏漱口刷牙；早餐时喝的是光明牛奶或雀巢咖啡；你开着大众桑塔纳或丰田威驰轿车去上班；到了办公室你打开戴尔或联想电脑开始了一天的工作……。在城市生活中人们从早到晚，无论何时何地，甚至是在睡梦中，都被各式各样标有品牌的商品所包围，品牌几乎无所不在。这种现象也开始向原本是牧歌式的农村生活蔓延。电视、冰箱、摩托车、汽车、服装、食品……，越来越多的品牌正在“侵蚀”农民们的“自然生活”。

一个消费者一生中要与无数的品牌打交道，品牌伴随我们生活的始终。

与此相反，一个企业往往只经营一个或为数不多的几个品牌。让消费者从成千上万的商品中认出自己的品牌，购买自己的