

名牌致勝術

——世界名牌是怎样创造的

● 徐德志著

名牌致勝 致勝名牌

名牌致勝 致勝名牌

名牌致勝 致勝名牌

名牌致勝 致勝名牌

名牌致勝

勝名牌

MINGPAI ZHISHENG SHU

责任技编：吴少娟

名牌致胜术

——世界名牌是怎样创造的

徐德志 编著

*

广东旅游出版社出版发行
(广州市环市东路淘金坑42—43号)

广东省新华书店经销

肇庆新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 7.75印张 171千字

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数1—12,000册

ISBN7-80521-183-3/F·11

定价：3.70元

前 言

在商海的大潮中，能使商品超越国界无疑是经营者所梦寐以求的最高境界，而这境界的实现，往往又需要依靠名牌商品的创立。

名牌商品，在国际上尽管没有一个统一的规定标准，但亦绝非任由他人随意赐予或自封，它的商品价值必需得到广大消费者的认同，并具有独特的品质、式样、商标，包装装潢以及独特的制作技术。特别是那些被称为世界名牌的商品，在消费者的心目中，更是留下质量特别好，设计风格别具一格，在市场上能历久不衰的深刻印象，为不同国籍的消费者所乐于使用。

在当今的国际市场，进入交换领域的商品多达30万种，但称得上名牌商品的为数不多，能称得上世界名牌的商品就更少了。

那么，如何才能使自己的商品从平凡中脱颖而出，成为世界名牌呢，这恐怕是每一位有远见的经营者都竭尽心智思考的问题。

本书力图通过世界上30多个国家和地区的100个企业（行业或厂家）成功地创立名牌商品的实例，探索世界名牌得以产生的共同规律，发掘蕴含在名牌商品背后的独特经营招数：如“万事发”是怎样发起来的？“柯达”的兴衰说明

了什么？“奔驰”汽车如何以质取胜？“雀巢”的成功之路怎样走过？中国“红亭”名气由何而来？……

从这些世界名牌的形成及盛衰过程中，会使人领悟到：“皇帝女儿不愁嫁”、“名牌产品不愁销”是落后于时代的观念。名牌商品要实现自己的价值，除了依靠本身的品质、设计风格、时空背景之外，准确无误的经营决策和行之有效的行销措施是其中关键的一环。

本书引用了一些资本主义企业的经营管理及行销策略，我们的用意，是希望他山之石，可以攻玉。但愿国外先进的科学技术及管理经验能为我们创立更多的名牌产品提供一点有益的借鉴。

由于水平和资料有限，本书难免有谬误和疏漏之处，祈望读者予以批评指正。

徐德志

1990年5月

目 录

IKEA的独特之道 (瑞典)	(1)
制胜有方的哈瑞尔 (美国)	(4)
青出于蓝胜于蓝 (美国)	(7)
成名五阶梯 (美国)	(10)
冰淇淋名牌卡维尔 (美国)	(13)
德波泰尔地毯成名的战略 (比利时)	(15)
绝地求生的飞利浦公司 (荷兰)	(18)
看“企鹅”怎样走向世界 (泰国)	(20)
以质成名的打火机 (法国)	(23)
名将创名牌 (法国)	(26)
百年不衰的娇兰香水 (法国)	(28)
名扬四海的轩尼诗 (法国)	(31)
“乐天”何得乐 (日本)	(34)
以质取胜话“奔驰” (西德)	(37)
锐意创新的3 M公司 (美国)	(40)
贝莉是怎样称王的 (瑞士)	(42)
“火柴盒”里有文章 (香港)	(45)
“南55”是怎样崛起的? (南斯拉夫)	(47)
连锁世界的玩具店 (美国)	(49)
“雀巢”的成功之路 (瑞士)	(52)

“冈田屋”的创意 (日本)	(54)
商品虽小牌子响 (美国)	(56)
集成出新的阿杜瓦啤酒 (比利时)	(58)
TDK的艺术 (日本)	(60)
“环球”成名有术 (日本)	(62)
“空中客车”的三招 (英、法、德)	(64)
盛名百多年 (法国)	(66)
从不同意见中自我完善 (美国)	(68)
坚持创新，青春长在 (瑞典)	(70)
开发创新出“杜邦” (美国)	(72)
迅速崛起的牌子 (美国)	(74)
“卡丹帝国”的双名牌 (法国)	(76)
麒麟啤酒有高招 (日本)	(78)
“万事发”是怎样发起来的 (日本)	(80)
受人青睐的芭比 (美国)	(82)
柯达的兴衰说明了什么 (美国)	(84)
世界最大的电脑软件公司 (美国)	(86)
丰田——企业管理之王 (日本)	(88)
瑞士巧克力 (瑞士)	(90)
七字经 (美国)	(92)
短命的名牌 (美国)	(94)
蓝铃自行车的兴衰史 (英国)	(96)
手袋何以登大雅之堂 (西班牙)	(98)
HRC成名之术 (香港)	(100)
一个名牌衰落的反思 (法国)	(102)
抢救名牌之术 (美国)	(104)
辛克莱的护牌术 (英国)	(106)

豆腐与酱油 (日本)	(108)
尼克斯多夫的策略 (西德)	(111)
鞋的佼佼者 (意大利)	(114)
长寿百岁的牛仔裤 (美国)	(116)
阿马尼成名之道 (意大利)	(120)
“小马驹”是怎样跑向国际市场的 (南朝鲜)	(123)
持续发展的“尼康” (日本)	(125)
靠科研成功的“拜耳” (西德)	(128)
圣米格尔啤酒 (菲律宾)	(130)
世界最大的啤酒公司 (美国)	(132)
“精工”经营技巧精 (日本)	(134)
一个牌子的柳暗花明经历 (瑞典)	(136)
一个正在崛起的牌子 (中国)	(138)
靠合理化建议推动企业发展 (日本)	(141)
钻石名牌“德比尔” (英国)	(143)
回生有术的牌号 (美国)	(145)
靠店誉起家的“福雄” (法国)	(147)
威尔玛特靠和气生财 (美国)	(149)
红亭牌怎么进入名牌之列 (中国)	(151)
著名的“白色金子” (埃及)	(154)
名牌邮票 (圣马力诺)	(157)
“有马食堂”引市法 (日本)	(159)
商品小, 名声大 (日本)	(161)
创牌有术 (西班牙)	(164)
家庭主妇创名牌 (日本)	(167)
成功的环境 (西班牙)	(170)
“新奇士”, 出奇招 (美国)	(172)

名闻遐迩的“美利奴”羊毛（澳大利亚）	(175)
成功的诀窍（美国）	(178)
神于机变（日本）	(180)
凭“良心”付钱的饭店（英国）	(182)
“咖啡王国”怎样创建的（巴西）	(184)
避实击虚创大业（美国）	(187)
“卡西欧”之道（日本）	(190)
铃木味精（日本）	(193)
“狗不理”成名之秘（中国）	(196)
“通用”闯过危机术（美国）	(198)
久负盛名的啤酒（西德）	(200)
因机而变的塞洛克斯（美国）	(203)
泰麦斯克的法宝（美国）	(206)
反弹琵琶的“莱克”（英国）	(208)
失败是成功之母（美国）	(210)
“九十九”的经营术（美国）	(213)
卧薪尝胆的BIF（南朝鲜）	(215)
名牌林中的新苗（瑞士）	(217)
在竞争中发展的“百事可乐”（美国）	(219)
“肮脏牛排店”（美国）	(222)
宝刀未老（西德）	(225)
“英雄”精神（中国）	(228)
创牌与建议（日本）	(231)
用人与创业（美国）	(234)
斯里兰卡的宝石（斯里兰卡）	(237)
阳光和海水成名产（马尔他）	(240)

IKEA的独特之道

瑞典的IKEA公司从40年代创立以来，越办越好，使IKEA成为世界有名的牌号，成为欧洲发展最快的公司之一。现在，这家公司在世界各地已拥有76家连锁商店，年销售额达17亿美元。

IKEA的创始人是瑞典人英格瓦·坎普拉德，他创办的公司与众不同，他经营的家具不是成品，而是以组件的形式出售。买主将组件按照图纸，使用IKEA提供的特殊起子和扳手，就可配套成自己满意的家具。

由于这种推销方式具有新奇性，加上西方国家人们形成了一种所谓“自己动手”的风气，盖房子、做家具、组装电器等，都喜欢买组件回来自己动手安装，IKEA便应运而生，愈来愈兴旺。

早在1985年IKEA便成功地打入美国市场，当时是在费城郊区开设第一家商店。美国人像欧洲人一样，不会觉得自己动手组装家具有麻烦，相反理解为一种享受。所以，在弗吉尼亚州的IKEA商店开业仅1年左右，销售额就达到4000万美元。

IKEA公司的经营方式可谓别出心裁，用心良苦。顾客进入商店，一切觉得十分方便和尽人之意。家具组件一般是比较大的，商店入门之旁准备有许多推动灵活的小车，顾客

可用以选购组件。另外，商店设有孩子“寄存”处，顾客如带有小孩来，可将小孩“寄存”在有很多玩具的大箱子里，孩子们可兴高采烈地玩耍，不必跟父母进去商店找麻烦。同时，商店里提供有各种产品的说明和组合图、记录簿、铅笔、带尺，以便顾客选购时使用。商店里所提供的样品和图片，是从全世界1500家家具厂生产的款式中精选的，顾客在本商店可选购到安装各种款式家具的组件，所附的各种图解说明均用英文、德文、法文、瑞典文和丹麦文写明。品种之多、样式之繁可谓荟萃世界各国的精华。

IKEA还有多种经营奇招。譬如说，它各家商店均以展厅形式陈设，将式式俱备的家具实物摆置在宽阔的展卖场里，而展厅外一般开有餐厅。每天到餐厅品尝各国风味食品的顾客有过百上千，这是一项重要的经营收入。然而，醉翁之意不在酒，IKEA目的在于让食客在饮食之中，看中这里各种家具，进而购买其各种组件。

IKEA出售的家具组件价格，一般比安装成品低30%左右。这样，对顾客是充满吸引力的，既可省钱，又可实现“自己动手”的满足感。其实，IKEA能够以比成品低那么多的价格出售，并不会因此而少赚钱，因为其以零组件出售，可减少体积，大大减少了运费和仓储费，并省了组装费用。更值得指出的，其出售组件时，顾客要从其商店购买安装工具，如起子、扳手、锤子等，这方面的收入相当可观。

IKEA的成名，还与其每年举行大甩卖活动有关。其在各地的分店每年都选择适宜的时间进行公开大甩卖，从中进行大张旗鼓的宣传：在当地的广播、电视中反复播出；在各种报纸刊登整版广告；在公共汽车上挂着引人注目的IKEA徽记：一只眼睛和一把钥匙，后面跟着一个“啊”字。这就

是三者英语读音的缩写——IKEA。同时，还用优惠价吸引顾客（比平时卖价低20—30%）。通过这活动，既推销了产品，又提高了公司的知名度，收到“一石二鸟”之效。

IKEA的成名与其员工的素质有关。他们注重发挥员工的创造性和开拓精神。在这样的环境下，各地的分店都能放手经营，创出许多经营奇招，促使IKEA的不断发展。

制胜有方的哈瑞尔

美国有一家威尔森·哈瑞尔公司，经过反复的研制，成功地推出一种喷雾清洁剂，然后筹措资金投入大批生产。这种喷雾清洁剂取名为“处方409”，由于它简便好用，清洁去污力强，很适合家庭和清洁玻璃窗用，很快被消费者接受，于60年代初在美国市场已有50%以上的占有率。

象任何商品一样，在商场如战场的今天，一种畅销的产品出现，必有蜂拥而至的竞争者参予角逐。“处方409”的成功引起了众多牌子的清洁剂投进市场，其中最有实力的是一种叫“新奇”的喷雾清洁剂。“新奇”牌是由美国的波克特甘宝公司生产的，这家公司是有名的杂货业大王，它财雄势大，有长期的经营历史和丰富的竞争经验。它看到“处方409”虽是风行全美，产品质量很好，但它的主人不过是财微势弱的小业主。故此，波克特甘宝公司认为要吞占“处方409”的市场易如反掌，决意投入大量资金研制成功一种与“处方409”相匹敌的新型喷雾清洁剂，以更为优良的包装进行面市，它满以为一举可获全胜的。

威尔森·哈瑞尔公司面对这么一个强大的竞争者并没有束手无策，相反镇定如常。它冷静而周密地进行观察和调查，为了抗衡这位竞争强敌，以出奇策略去克制“新奇”。

哈瑞尔公司了解到“新奇”推出的第一个试验市场是丹

佛市，这个城市亦是“处方409”最行销的市场。经过周详的布置，拼搏战开始了。丹佛市一家专售清洁剂的商店如同往日，依时经营。售货员把最后的一瓶“处方409”交给一位顾客，而另外的三位顾客问道：“‘处方409’还有吗？”

“啊，真对不起，刚售完了。”

在全市的各商店也如此，顾客们同样买不着“处方409”，使习惯使用这个牌子的顾客们十分烦恼。这样的“脱销”正是威尔森·哈瑞尔公司的策略，它在“新奇”正要登场前一两天，有意与零售商们打招呼，声称最近几天因需求殷切，暂断供“处方409”几天。

“新奇”在该市场一出现，各家庭主妇为了应急，一涌而上购买这个新牌子。“新奇”很快销售了一批货物。试验市场旗开得胜的消息迅速传回总部，波克特甘宝公司的决策者为此决定全面投入生产和向全美国市场推开。

哈瑞尔公司看到劲敌正如自己设想所为，入了自己的圈套了，决定马上行动。它将16盎司和半加仑装的“处方409”包装在一起，用低价出售，并大作广告，联系其全国的经销网一起为这些特价品促销。主妇们看见自己日常用惯了的清洁剂如此便宜，便纷纷争购。这一行动，使大多数家庭和用户半年内都不必再买清洁剂了。而波克特甘宝公司却蒙在鼓里，不知道哈瑞尔公司有些什么策略，继续按原计划大规模投入生产，并耗费巨额资金在全国各城市大张旗鼓地为“新奇”做广告。

波克特甘宝公司的老板乐悠悠地等待“新奇”的经营捷报，岂知一连数月，不知黄鹤何去，得到的反馈信息是“新奇”只销出去一点儿，没有多少人问津。不久，“新奇”喷

雾清洁剂在各商店的货架消失了，再没人经销了。

哈瑞尔公司看在眼里，跟着开展大力的促销和组织供货活动，牢牢地占据着清洁剂市场的主要位置。

有备制人，出奇制胜是商场的惯用手法。《盐铁论·险固》有说：“龟狷有介，狐貉不能擒；蝮蛇有螫，人忌而不轻。故有备则制人，无备则制于人。”意思是：龟鳖有甲，所以狐貉不能够擒拿它来吃掉；蝮蛇有毒腺，所以人们害怕它而不敢轻视。因此说，有准备就能够有机会制服别人，没有准备就很容易被别人制服。营商亦如此，只要提高警惕，知己知彼，作好各方面准备，以防万一，想好各方面的奇策妙计，时机一到就有马到功成的机会。

青出于蓝胜于蓝

盖斯门公司生产安全剃须刀的历史不算长，更不是该产品的创始者，其生产的“普洛贝”刀片比这种产品的开创者慢了一大截时间，而且是从本行创始者的产品改良出来的。然而，盖斯门刀片经过多番精心策划和对产品的改良，居然一跃而上，斗胜了曾称雄世界的刀片创始公司“吉莱特”，其经营之术引起商界关注。

美国的吉莱特安全剃刀公司在本世纪之初首先开发出安全剃刀，几经周折，产品在第二次世界大战期间才风行全球，吉莱特这个牌子亦开始名扬四海。公司从此亦财源广进，不久便成为资金雄厚、规模宏大的企业集团。

十多年过去后，吉莱特剃刀遇到一件貌似开玩笑的事，一家叫盖斯门的公司在市场上放出一个信号，大登广告说“本公司可供新改良的安全剃刀，刀片可两面使用”。

吉莱特公司的产品此时已成名快20年了，论技术设备和牌子知名度，在当时世界市场上绝无仅有。该公司的老板看见盖斯门上述的广告，根本不放在眼里，甚至嗤之以鼻。

当时吉莱特的安全剃刀所使用的刀片上有三个洞，以此安装在刀架上。而盖斯门改良的刀片设计，既能用于盖斯门刀架，亦适用于吉莱特刀架，乃至适用于其他国家生产的安全剃须刀架。这样的刀片适用性超越了吉莱特的刀片局限

性，为此大受各方面用户欢迎，一下占据了吉莱特刀片很多市场。

吉莱特安全剃刀公司受到了毫无准备的袭击，措手不及，在销量急剧下降时才想方设法迎接盖斯门的凌厉进攻。经过精心的技术改进和投入新设备后，推出了一种新的安全剃须刀和刀片，使盖斯门的刀片不适合使用。这时，吉莱特公司满以为万事大吉了。岂知不到一周时间，盖斯门亦改进了他的普洛贝剃须刀，使之又适用于吉莱特的改进剃须刀架。为之继续赢得广大消费者乐用，使吉莱特哭笑不得。

盖斯门公司经营有方，它虽不是新产品的发明者，但它是新产品的优秀改良者。再加上它善于经营，善于捕捉信息 and 市场动态，应变能力强，所以它的得益甚至胜于创造者和开发者。如其第二次产品的改进，其实它早已预料到吉莱特要采取对策行动的，它通过内线掌握到吉莱特的内情，及时采取了相应的对策，所以当吉莱特改进产品一面市，它几乎同时又推出新的通用性产品，总是显得棋高一着。

在经营活动中，借势借力是一种经营策略。《兵经百篇》有说：“艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可智谋则借敌之智谋。何以言之？吾欲为者诱敌役，则敌力借矣；吾欲毙者诡敌歼，则敌刃借矣；抚其所有，则为借敌财；劫其所储，则借敌物；令彼自斗，则为借敌之军将；翻彼著为我著，因彼计成吾计，则为借敌之智谋。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚至以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为我借，使敌既如而不得不为我借，则借法巧也。”

盖斯门正是借用了吉莱特开创安全剃刀之势，精心改

进，终为我用。当然，借势借力不是抄袭和专利的侵权，它必须改进和提高别人的产品，这样才是商法容许的，这样才能赢得市场。这种借题发挥的经营手法，日本人是很有水准的。当今国际市场数不清的畅销拳头商品，首先开发的不是日本人，但经过日本人借题发挥，改进提高，以后发制人的攻势，占领了市场。