

白光 马国忠 编著

21世纪国产 品牌经营应变 大趋势

经济管理出版社



21 世纪国产品牌经营应变大趋势

白 光 马国忠 编著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生

版式设计 王宇航

责任校对 郭红生

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪国产品牌经营应变大趋势/白光、马国忠编著. — 北京: 经济管理出版社, 1998.10

ISBN 7-80118-690-7

I. 21… II. ①白…②马… III. 产品-企业管理: 质量管理-远景-研究-中国 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 23864 号

21 世纪国产品牌经营应变大趋势

白 光 马国忠 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 16.75 印张 414 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-690-7/F·655

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

前 言

21 世纪将是一个千载难逢的时刻，机遇向所有渴求成功的企业走来。

有人说，在国外，品牌经营大潮已经五番起落，波澜壮阔。最近席卷而来的第五浪，更是摧枯拉朽，势不可挡。每一起风潮的背后，都是商业权力和利益的较量及重新分配。

适者生存，物竞天择。在全球商业大环境中，如果不顺势，企业不能稳定顺利地发展，甚至生存都难以为继。不是吗？在美国，航空业的两巨头，面对“空中客车”的有力竞争，他们走到了一起，超强联合，形成真正的空中巨霸。同样在美国，曾经是轮胎王国的固特异集团，也因一起兼并案，险些让它丧命。这是生存的威胁。在香港，一起又一起硝烟弥漫的兼并攻防战，成了李嘉诚、包玉刚等亿万富豪的杰作。他们的创富模式，无一不与品牌经营伴随。

成功者选择品牌经营，品牌经营又造就了他们的成功！

有人说，国内品牌经营之潮，已如激流喷薄而出。首先发难的是外资、港资的品牌大举入侵，他们或入股参股，或买壳卖壳，或直接收购，抢滩中国，其来势之猛，丝毫不见强弩之末。

也有人说，品牌是什么？不就是商品的一个牌子吗？企业家却说，品牌是一面旗帜，是企业决策人带领企业员工在市场中攻城掠地的战斗纲领；品牌是一种信誉，是企业对广大消费者作出产品质量、服务承诺的信誉保证。品牌有领导市场、引导市场的巨大影响力，名牌的创立和发展与名人的奋斗历程是同样的道理，名人有立志、创业、成功的艰难过程，名牌的创立亦是一个

艰难曲折的过程。在当今企业界中，名人和名牌总是联系在一起的，名人的背后有创造名牌的业绩，名牌之中则包含着名人的经营理念和人生哲学。如名闻遐迩的松下电器和它的创始人松下幸之助，就是最典型的例证。

在我国，许多企业已捷足先登，不是吗？从一个濒临破产的小企业，几年之内成长为拥有数十亿元巨额资产的企业集团。这就是品牌竞争的魔力。一个温文尔雅的读书人，迷茫之中去经商，竟被兼并扩张得誉满全球。这是品牌成长的秘密。这样的例子不胜枚举。

对企业而言，品牌经营是其求生存和发展的捷径。我国已进入品牌竞争时代，且目前已进入品牌扩展阶段。其特点是：品牌集中速度加快，国产品牌市场占有率增强；品牌扩展在技术成熟领域先获成功；品牌在资产重组中成为旗帜。

品牌经营要紧跟时代大趋势，否则难免会败北。21 世纪国产品牌经营的大趋势是什么？我国企业界的有识之士已在探索，并正在建立自己品牌的长期经营目标，以适应这种大趋势。

品牌经营趋势不单纯是企业家的事情，人们已经意识到，企业品牌经营与现代人的生活休戚相关。在西方，当轮胎王国固特异集团受品牌经营威胁险被兼并的时候，目瞪口呆的人们疯狂地冲进图书馆搜寻关于品牌经营与兼并方面的资料。毫不夸张地说，从现在开始，品牌经营这一现代经济的魔方会随时与您有缘，或许您主动找上门去，或许就是它硬找上门来。

成功者说：当所有的人都熟睡的时候，我已经醒了；当所有的人都犹豫的时候，我开始行动了。

作 者

1998 年 8 月于北京北郊

目 录

§ 1 国产品牌跨世纪经营应变趋势	
——来自企业品牌经营实践的报告	(1)
□名牌是国际经济竞争的制胜之本	(1)
□中国名牌产品面临对外开放的冲击与挑战	(6)
□中国名牌产品处境艰难的原因分析	(11)
□在对外开放中创立和保护中国名牌	(14)
□品牌忠诚度是品牌价值的核心	(20)
□把握国产品牌未来经营的大趋势, 实施名牌战略	(24)
□抓住千载难逢的历史机遇, 造就一批立志创立民族品牌的尖兵企业	(29)
§ 2 国产品牌经营观念应变趋势	(31)
□品牌经营观念的应变和发展	(31)
□大市场品牌营销观念及其应用	(38)
□品牌经营观念应变与信息	(43)
□现代品牌经营观念是一种集合	(46)
□现代品牌经营观念与经营哲学	(51)
□现代品牌经营观念与企业精神	(54)
【案例】亚细亚: 品牌经营观念形成的商业“新星”	(63)
【案例】“乐凯”的背后是民族尊严	(67)
【案例】杨森: “以人为本”的团队精神	(73)
§ 3 国产品牌的市场应变趋势	(76)

□进入市场的应变趋势	(76)
□占领市场的应变趋势	(80)
□市场竞争的应变趋势	(90)
□退出市场的应变趋势	(97)
□进入国际市场的应变趋势	(100)
【案例】“燕京”准确市场定位，创出中国啤酒 驰名品牌	(107)
【案例】“海尔”实施品牌市场定位战略，争创 国际名牌	(111)
【案例】保定塑料集团适应市场、创造市场	(116)
§ 4 国产品牌的产品应变趋势	(123)
□开发新产品应变	(123)
□新产品开发策略	(126)
□影响新产品开发策略关键因素的分析	(131)
□产品质量技术标准化与市场化	(138)
□产品应变以品牌名称为重心	(144)
□产品应变以包装为重要手段	(152)
【案例】青岛“双星”：产品品质第一流	(155)
【案例】“沙松”冰箱爆炸，但产品质量过硬，销势 仍然旺盛	(159)
【案例】“万家乐”为何名誉受损？	(164)
§ 5 国产品价格应变趋势	(170)
□产品的定价策略	(170)
□产品的涨价趋势	(175)
□产品的降价趋势	(182)
□产品价格战及其应变	(188)
□产品价格应变中的“度”	(191)
□产品价格调整时怎样面对用户	(192)

【案例】中外快餐“鸡”酣斗北京城	(201)
【案例】广东货冲击上海滩之战	(207)
【案例】太原商界有奖销售大战纪实	(213)
§ 6 国产品牌的公共关系应变趋势	(219)
□公共关系战略.....	(219)
□内部公共关系的应变.....	(225)
□外部公共关系的应变.....	(232)
□名牌企业公关成功策略.....	(239)
【案例】江苏“红豆”“四处和亲”树声誉.....	(255)
【案例】健力宝：中国体育文明的奠基人	(258)
§ 7 国产品牌的广告应变趋势	(264)
□广告在现代社会中的功能.....	(264)
□广告应变的实质是与环境相适应.....	(269)
□广告要突出产品差异，选择时机应变.....	(276)
□广告媒体的选择与调整.....	(284)
□广告财务危机与广告禁区.....	(288)
【案例】“飞龙”品牌的广告策略.....	(292)
【案例】“康佳”品牌的驰名之道.....	(295)
【案例】“505”的广告纠纷及国际注册麻烦	(300)
§ 8 国产品牌的企业形象应变趋势	(307)
□企业形象与应变.....	(307)
□企业经营理念识别系统的应变.....	(314)
□企业行为识别系统的应变.....	(319)
□企业视觉识别系统的应变.....	(336)
□企业选择恰当时机导入 CIS 战略	(345)
【案例】“长虹”在人们心目中的企业形象.....	(348)
【案例】“科龙”CIS 为本的发展战略	(355)
【案例】“美的”形象启示录.....	(362)

§ 9 国产品牌的内部管理应变趋势	(371)
□企业管理观念的应变.....	(371)
□企业管理者的定位应变.....	(377)
□企业激励方式的应变.....	(383)
□企业组织管理的应变.....	(392)
【案例】东风汽车集团的特色管理体制	(397)
【案例】徐源与“小天鹅”的“末日管理”	(400)
【案例】“恒源祥”现代联盟的战略管理思想.....	(405)
§ 10 国产品牌的资本运营应变趋势.....	(411)
□资本运营的形态.....	(411)
□资本运营过程中的兼并趋势.....	(430)
□资本运营过程中的企业收购趋势.....	(454)
□资本运营过程中的企业重组趋势.....	(481)
【案例】中国一汽集团的企业兼并	(499)
【案例】首钢购并秘鲁铁矿	(505)
【案例】“宝延风波”之后“北大”进驻“延中”	(511)
【案例】青岛啤酒与张裕依靠资产重组走世纪 名牌之路	(514)

§ 1 国产品牌跨世纪经营应变趋势

——来自企业品牌经营实践的报告

一个千年之门即将打开。2000 年——犹如奔驰的巨大车轮，正穿越时间的隧道，轰隆隆向我们驶来。我们已经站在 21 世纪的门槛！面对下个世纪，中国的企业究竟会有什么样的未来呢？

开放和竞争的世界，从一定意义上说就是名牌的世界。在竞争日趋激烈的市场上，名牌可谓是市场的灵魂。每一个企业，甚至每一个国家都只能通过产品的品牌步入市场和占领市场，从而确立其在市场竞争和世界经济中的地位。

站在 21 世纪的门槛上，如果对中国未来、中国企业自身生存发展、中国企业品牌的地位能有一种清醒而平常的心态，一种客观而严肃的思考，我们就会得出如下一个基本的判断：

21 世纪的中国企业，既不那么岌岌可危，也不那么前程似锦。事实是：中国企业正处在一个全面的发展和变革时期，机遇和挑战并存，辉煌与危机共在，还将会走艰难曲折之路，甚至会遭遇惊涛骇浪。

有一点可以肯定：中国这艘巨轮一旦载着数百万中国企业和国产品牌驶出 20 世纪，只会一往无前！

□ 名牌是国际经济竞争的制胜之本

1. 名牌的内涵及其意义

按照中国字典的解释，名牌就是出名商品的牌子。这句话中

包含着丰富的内涵。

(1) 名牌是高质量。国际经济竞争是牌子的竞争，其实质是质量的竞争。名牌就是产品质量证书，是市场通行证。名牌效应来自上乘的产品和服务质量。企业奉行“顾客是上帝，质量是生命”的宗旨，是创名牌保名牌的真谛。

(2) 名牌是一种文化。纵观世界商标的发展趋势，驰名商标起码应具备五个条件：显著的记忆性、广泛的适应性、巧妙的象征性、方便的宣传性和高超的艺术性。要达到这五个条件，就必须注重内蕴，追求品味，开展文化较量。

日本索尼公司 50 年代创建时只是一家小公司，原名是完全日本式的“东京通信工业公司”；所产盒式录音带起初命名 Sonic（音波），商品定名为“Sonic 盒式录音带”。决策者们出国考察时，听到人家反映厂难记、牌难记，便决心改品牌，把原来外国人反映发音困难的“东京通信工业公司”改为“索尼公司”，并以 Sony 注册。Sony 为英语“小宝宝”（Sonny）省略一个字母 n。“索尼”商标译名亲切，好读易记；加之产品质量上乘，使索尼公司很快名声大振，成为世界上生产半导体收录机、录像机、彩电类的最大跨国公司之一。

中国的“红豆”牌服装，被国外译为“爱的种子”（Love Seed），畅销不衰，扬名海外，是因为红豆集团扎根于源远流长的华夏文化，借助于人们早已熟悉和热爱的红豆诗，推出“红豆”商标，一下子就缩短了消费者与“红豆”集团之间的距离。

(3) 名牌是一种无形资产——商誉。各国企业家之所以认为“品牌就是事业”，就是因为品牌中内含的商誉是人类智慧的结晶、现代科技的浓缩、通向市场的门票。为了拥有名牌，很多企业付出了高额的代价。

美国的泛美航空公司所用的标志是以 58 万美元的高价征来的。美国美孚石油公司拨款 140 万美元用于选定商标，组织心理

学家、语言学家、社会学家和统计学家耗时 6 年，对 55 个国家的语言、民俗进行调查分析，提出了 1 万多件草案，最后选定“埃克索”这一誉满全球的商标。当今世界一些著名的企业，仅以牌子入股，就带来滚滚财源。

(4) 名牌是国家的标识。名牌不仅仅是一个企业的标识，同时也是一个民族、一个国家的标识。名牌代表着先进的生产力。一个国家只有拥有一大批国际知名企业和知名产品，才能显示自己的经济实力，才能立于世界经济强国之林。

2. 名牌是产品走向国际市场的“通行证”

在市场这个大舞台上，当某种产品还处于“春秋战国”时代时，品牌是纷繁的，竞争也是无序的，各企业的机遇也是平等的。随着市场容量的逐渐饱和，竞争便趋于激化，而在竞争中脱颖而出的名牌产品，便备受消费者的青睐，从而该品牌也就成了它的企业的摇钱树。

产品创牌已有较长的历史，如英国的威士忌、法国的白兰地、美国的可口可乐、中国的同仁堂药品等，都有上百年甚至数百年的知名史。但真正形成名牌共识，却始于第二次世界大战后世界工业的蓬勃发展，而名牌作为战略摆在突出的位置上还只是近一二十年的事。但就在这不长的时间里，发达的工业化国家和地区却创造了数不胜数名牌产品。

这些发达的工业化国家和地区所拥有的名牌产品已占整个名牌产品的 90% 左右，这其中又主要集中在美国、日本、英国、法国、德国、意大利、加拿大等高度发达国家。

美国和日本被公认为世界两大工业强国，它们拥有的名牌产品均占全球的 20% 左右。联合国工业计划署调查表明，名牌在整个产品品牌中所占比例不足 3%，但名牌产品占有的市场高达 40% 以上，销售额占 50% 左右。

在国际市场特别是发达国家和地区的市场上，一种产品要进

入大商场、连锁店、超级市场，必须具备技术先进、性能可靠、品质精良、有知名度等主体条件，否则只能摆在地摊上和小商店里，没有市场地位，价格也上不去。

国际竞争实践表明，名牌产品所拥有的不仅仅是广阔的高层次市场，更主要的是创造了相当可观的商业利润。日本的一些大产业公司的发展已说明了这个问题。

过去的日本是典型的封建农业型国家，而现在则是世界上发展最快的发达的工业化国家。从第二次世界大战的战败国到目前仅次于美国的工业化国家，日本只用了不到 40 年时间。

战前的日本工业与亚洲其他国家和地区没有什么区别，但日本企业家凭借惊人的创造意志和顽强的拼搏精神，培育出诸如松下、日立、东芝、三洋、索尼、日产、丰田、三菱、新日铁等一大批汽车、电子、机械、钢铁、化工方面的跨国集团及其享誉世界的名牌产品。这些产品从国内市场冲到海外市场，几乎打遍天下敌手，其咄咄逼人的态势令美、英、德、法等老牌工业帝国的老板们感到压力沉重而不能无动于衷。

日本企业依靠名牌产品不仅占领了相当广泛的国际市场，形成一大批在世界上具有很大影响的跨国公司，而且所有的跨国公司都凭此创造了上百亿美元的年销售纪录和位居世界榜首的高额商业利润。综观当今世界，品牌兴，市场必兴；否则，产品在国际市场上便日益失去竞争力。

3. 发展名牌产品和名牌企业，是我国经济进一步发展的战略性问题

“名牌热”是近年来我国经济生活中的一个重要现象。这一现象的出现，是我国经济发展到一定阶段后的必然产物。改革开放十几年，我国经济发展成绩举世瞩目，但从总体上看我国经济发展水平仍然不高。根据世界经济的历史经验，我国经济在今后若干年内能否登上一个新台阶，很大程度上取决于一批新的

先导产业部门能不能迅速地成长起来。

值得注意的是，与以往的产业部门相比，这一批新的产业部门具有一些重要的特点：

(1) 产品大都是高技术含量、高附加值的。例如，轿车和新型家电，都是现代科技成果的结晶。即使住宅和与住宅相关的产业，也都包含了大量的新技术、新材料、新工艺。这些产品大都是高附加值的。

(2) 产品大都是名牌的。在经济发展的较低阶段，生产和需求两方面对名牌都没有太强的要求。当经济发展到高技术含量、高附加值阶段以后，名牌的重要性就大大提高了。一方面消费者在数量上得到满足以后，把眼光逐步转移到了质量上。追求质量必然追求名牌，这不仅因为名牌意味着好的质量和服务，而且还体现着一种信誉，即买到名牌就不必再费力气去辨别产品的好坏。另一方面，名牌产品在市场上的高效益刺激了生产厂家发展名牌产品的积极性。产品差异在竞争中的重要性促使厂家创造出与别人“不一样”的产品；为开发高新技术含量的名牌产品进行了大量投入，使厂家愿意在宣传和保护名牌上下功夫。

此外，高技术含量形成的“仿制障碍”，提高了假冒产品的仿制成本，保护知识产权的法律的建立和健全，也使发展名牌产品有了较好的外部环境。因此，经过一个时期的市场竞争后，真正能保存和发展下来并占据了大部分市场的是名牌产品，从而进入了“名牌打天下”的时代。

(3) 名牌产品大都是由那些规模庞大、实力雄厚的大型、超大型跨国公司生产的。目前世界上按商标价值排名前几十位的名牌产品，基本上是由世界上按销售额排名前几百名的大公司生产的。可以说，在每一家大公司的前面几乎都有一个名牌，或者说在每一个名牌背后几乎都有一个经济巨人。

所以，在今后若干年内，中国的产业能否升级换代，整个国

民经济能否上一个新台阶，在很大程度上取决于能否创造出一批高技术含量、高附加值、在国内外市场上有竞争力的世界级的名牌产品。对此要解决两个认识问题：

第一，名牌是一种重要的知识产权，是虽然无形但可以价值化的重要资产。据 1996 年国外有关机构评估，“万宝路”商标的价值达 446 亿美元，相当于其年营业额的 4 倍；“可口可乐”商标的价值也高达 434 亿美元，相当于其年营业额的 4 倍。

有些名牌的价值远远超过了其有形资产的价值。“可口可乐”公司的负责人说：即使可口可乐公司一夜之间被烧毁，它仍可以在不长的时间内重新起家。所以说，名牌是过去对今天和将来的投资，是一种意义不亚于甚至要超过有形资产的宝贵财富。

第二，发展我们自己的名牌，是为企业、国家、民族的今天和明天投资，其意义不亚于甚至要超过对有形资产的投资。对于一个大国来说，没有一批能在国内外市场上具有强大竞争力的名牌产品，只是依附于外国名牌，很难真正形成自己独立的、有竞争力的工业基础，更难在日趋激烈的国际商战中取胜。因此，发展名牌产品和名牌企业，已成为我国经济进一步发展的战略性问题。

□ 中国名牌产品面临对外开放的冲击与挑战

中国是市场经济和对外开放行列中的迟到者，叫得响、在国际市场上可以雄霸一方的名牌产品尚处缺位状态；即使现在在国内外市场上小有名气的品牌，也正面临着对外开放的强烈冲击与挑战。近年来，在没有硝烟的经济战场上，中国名牌商标的情形岌岌可危，一些外商为达到挤垮我国竞争对手、垄断我国市场的目的，想方设法利用各种渠道吞食我国名牌，使我国民族工业遭到重创。

在市场经济大潮中，我国名牌所受到的冲击与挑战主要表现在如下两个方面：

1. 在合资中，我方商标受到排挤或被扼杀

发达国家及其跨国公司在包括我国在内的发展中国家实施其名牌战略时，使用的手段很多，其中在对外投资中所使用的两种手法特别引人瞩目：

(1) 在发展中国家建立合资的卫星厂，形成中心卫星模式。中心企业（一般是跨国公司本部）将产品的设计方案交由发展中国家的合资卫星企业生产，以利用当地廉价的劳动力和其他资源，产品经检验合格后就以中心企业的品牌在当地销售或出口。如世界著名的耐克运动鞋的制造者耐克公司既无厂房又无工人，其雇员仅负责开发设计和广告销售，具体生产则交给世界各地的50家工厂完成。日本的电子计算器，唯一由日本自己制造的就是印有其商标的牌子，其中微处理芯片来自美国，钢制外壳来自印度，在新加坡、印尼等地装配完成后打上名牌商标投入销售。这种中心卫星模式可以在较短时间内扩大生产规模，形成名牌效应、占领市场，从而为跨国公司的中心企业带来丰厚的利润。

(2) 买断名牌策略。跨国公司到发展中国家投资，往往以较低价格买下东道国原有名牌将其闲置或用于低档产品生产，而要求东道国企业使用它们的品牌。合资后，跨国公司既可利用东道国原有企业的技术和其他资源为其品牌迅速占领市场服务，又加大了东道国企业对它们品牌的依赖度。买断名牌策略为跨国公司除掉了强劲的对手，其实质就是买断市场。

上述两种情况在我国都有突出表现。前者可以服装业为例：我国的服装业中有许多合资厂作为跨国公司的卫星企业从事名牌生产，而外商的收购价只有市场销售价的1/10，甚至更低。一个鲜明的对比是，有3.5万名员工的上海服装业年盈利仅为30亿元人民币，而国际著名的恩格罗服装公司仅有110名员工，年

盈利却高达 10.5 亿美元。可以说，在利润分配上，中心企业拿走了名牌的高附加值，而卫星企业仅得到微薄的成本加工费。后者的问题更多，我们在此重点探讨一下第二种情况，即外商买断和扼杀中国名牌的问题。

近年来，外商进入我国的一些行业，或者直接设厂生产国外名牌产品，或者与国内企业合资，用国外的牌子换掉国内的牌子。在这一势头的冲击下，有些行业的国内牌子近乎垮掉。

例如，我国年产 8 万吨以上的 4 家洗衣粉厂，已有 3 家（北京的“熊猫”、四川的“双猫”、广州的“菊花”）与外商合并，只剩下南京的“加佳”；一批中型洗衣粉厂如上海、合肥、长沙等地的厂家已被或正被外商收购。随着合资的进行，原来的品牌也逐步为“碧浪”、“奥妙”等品牌替代。

再如，我国原有的八大名牌饮料：广州的“亚洲”、上海的“正广和”、北京的“北冰洋”、沈阳的“八王寿”、重庆的“天府可乐”、武汉的“大桥”、青岛的“崂山”、天津的“津美乐”，已有 7 家先后与“两乐”合资，只有“正广和”一家想合资没合成。百事可乐在百事—亚洲饮料有限公司、百事—北冰洋饮料有限公司、百事—天府饮料有限公司中都占 60% 以上的股份。在签约中，虽允许合资后继续生产中国品牌的饮料，但更为自己全面进入中国市场打开了通道。

照相机行业用国产牌子的也只有上海“海鸥”等一两个厂家。电视机的情况似乎好一些，但在国内市场位居前列的“长虹”、“熊猫”等国产品牌，正受到一些实力雄厚的国外大公司在合资建厂、使用国外牌子的严重威胁。

有些中国企业合资后，原有商标没有被外商吃掉，但原品牌的发展却受到了限制，使我国原有名牌遭受损失或市场份额减少。例如，1992 年，美国高露洁公司与广州洁银日用化工厂、广州经济技术开发区工业发展总公司成立了中美合资广州高露洁