

# 第一章

绪

论



## 案例 1-1 花园人的名牌观

企业名：浙江花园集团

主题词：发展战略 名牌效应 企业形象

每一个著名企业的成功经验背后，都有一部自己的名牌创业史。浙江花园集团也不例外，该集团在 80 年代创业时起，从一个小小的服装厂到 90 年代中期逐步发展成一个有多种产品系列、集科工农贸于一体的集团公司，产品远销国内外，1995 年的产值超过了亿元，利税 2800 万元。花园人在寻求企业发展的同时，创出了自己的名牌“花园”，并形成自己独特的名牌观。

### 一、对名牌的理解

花园人在创建名牌的过程中，逐步形成了自己独特的名牌观。他们认为：(1) “名牌效应”实质上是一种使社会公众或消费者在选择商品时，对名牌商品或名牌企业产生更加偏爱，更容易接纳的心理。(2) 名牌能使人产生信赖感、安全感和可靠感，它一旦在人们心目中确立，就能保持其相对稳定性，而不为企业一时经营好坏所左右。(3) 人们对名牌关注，信任与追求以及对驰名商标的忠诚感，是社会公众中普遍存在的一种消费心理现象。(4) 名牌不是空洞的标牌，而是以企业良好的信誉、上乘的产品质量和丰富的品种、花色、款式作为物质基础的。不注意产品质量，单靠轰轰烈烈的广告宣传，即使创出所谓名牌，也只能是昙花一现。(5) 如果仅仅把名牌战略理解为创牌子，是永远创不出真正的名牌，创牌也就失去了坚实的基础。

## 二、名牌战略的实施

花园人根据自己对名牌的理解去实施本企业的名牌战略。在创业初期，他们并没有刻意地为创“牌子”而花费不必要的巨额广告费用，而是统一领导对名牌战略真正内涵的认识，并把这种认识通过讨论、宣传、教育公司每一位职工，使名牌战略深入人心，把创名牌当作一项系统工程来抓。在企业内部管理上，紧紧把握提高产品质量和效益作为中心工作来抓。如该公司为保证和提高“花园”火腿王的质量，首先制订严格的产品质量标准，采用进口包装材料，以保证达到 85% 的精瘦肉常温条件下三个月以上的保质期标准；其次是加强职工培训，以提高其技术水平、操作水平和质量意识；最后是逐步建立健全质量保证体系，加强质量监控，使产品质量达到企业的内控标准。在对外业务工作和产品销售过程中，重合同讲信誉，树立企业形象。有一次，由于企业的生产设备出了故障，尽管企业派出最优秀的工程技术人员全力抢修，但还是花了五天时间才修好，使得给客户交货的时间比合同规定的时间晚了三天，该怎么办？经研究，厂里决定采用空运的办法，尽管运费比铁路运输高得多，但是这与客户的利益和企业的形象相比，又算得了什么？由于用空运，最终能将产品送到客户手中，这种做法深深感动了客户，这个客户决定再增加一倍订货量。就这样，通过多年的努力，花园人实际上已经为自己创立了“名牌”。

## 三、辛勤的努力结硕果

1995 年 4 月 24 日，由国家科委技术市场管理办公室、联合国亚太经济社会亚太技术转让中心、中国食品工业总公司联合举办的 95 国际食品及加工技术博览会在北京开幕。开幕的第一天，花园集团送展的“花园”牌火腿王，以其上乘的质量、独特的风味和精美的包装，吸引了众多的中外客商驻足观赏。几位意大利客商拿起样品，瞧了又瞧，闻了又闻。最后用汉语说“好极了”。随即向花

园集团火腿食品厂厂长邵钦芳详细询问“花园”火腿王的情况，当他们得知这是花园集团与金华火腿研究所联合开发的新产品，是以浙江金华火腿腿心为原料的营养补品和药膳食品时，立刻与公司签订了订货意向书。唯一让意大利客商遗憾的是已无样品可带回，因为样品早已被客商一抢而光。顺其自然的是花园人捧回了该博览会的金奖。

“九五”之初花园集团第二次创业之际，花园人把创名牌争一流作为发展战略的重点加以规划实施，决定今后用“花园”作为该集团所有产品的商标，把产品质量品牌与企业形象合二为一，把“花园”产品推向全国，走向世界。花园人深刻地认识到，任何名牌离不开两大要素：一是品质一流。无论是产品还是企业品质，只要能创造一流，都能让公众欣然接受；二是宣传有道。名牌说到底是在自身优良品质的基础上把握公关契机，宣传出来的。日前，花园集团最新开发的中华“花园”牌火腿王，被原国家内贸部、国家副食品监督测试中心确认为中国名牌食品。

总之，名牌是企业形象的缩影，对企业来说是一笔巨大的无形财富，来之不易，只有通过“加倍投入”和争创一流才能创造出来。

到目前为止，花园集团已有一系列产品获得多项荣誉称号和国家专利权等。创名牌争一流的名牌战略已取得了可喜的成功。

（本文注释：本案例的部分情节有虚构成份。）

思考题：

1. 你对花园人的名牌观有何看法？
2. 结合实例谈谈如何正确处理品质一流与宣传有道的关系。
3. 你对花园人的创名牌争一流的发展战略有何建议？

## 案例 1-2 提高竞争力的“五胜策”

企业名：江苏华西集团

主题词：共同富裕 市场竞争 规模增效

华西的特色是以公有制为主体的集体经济，体现在坚持走共同富裕的道路。

目前，华西集团共有各类技术人员 500 多名，全公司已经形成“服建运商农、轻工重传统、冶金一条龙、有色多品种”的生产格局，这为集团在竞争激烈的市场上取胜奠定了良好的基础。

1992 年华西集团公司正式成立，它是在华西阀门总厂的基础上不断扩大组建而成的。公司主要经营的产品是各类阀门。华西集团在财务部下设立四个中心：集团内部往来结算中心，集团集资中心，集团用资拨款中心和集团资金管理中心。这四个中心分别具有其独特的功能。财务部为集团内各个成员厂融通资金、管理资金起到了举足轻重的作用。

在市场竞争中贯彻竞争机制，可以做到优胜劣汰，促进生产力发展，推动社会进步。如何取得竞争胜利，是企业家精心策划之事。《孙子兵法·谋攻篇》中提出：“上兵伐谋，其次伐变，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已”。华西人认为：打仗取胜靠谋略，依次是靠外交、靠伐兵，最下策的是死拼硬打攻城。死攻城池，伤亡代价极大，是不得已而为之。企业经营中的道理相同，所以企业应该强化竞争机制，坚持攻势经营。在竞争中则要发挥自己的优势，多方取胜。那种竞相降价，大甩卖，是“攻城”之举。因此，企业竞争直接在市场上短兵相接，是在市场上进行实力较量。华西的竞争五胜策主要归纳为：

## 一、以质量和信誉巩固市场、开拓市场

为了达到上述要求，公司的老总们认为根本的出路在于“适应市场”。适应市场，必须在“适应”二字上多下功夫。华西的主攻方向是以产品发展市场，以价廉物美的产品占领市场，以上乘的质量和信誉扩大市场覆盖面，提高市场占有率。华西集团明确规定不准任何下属单位用不正当的方法去推销自己的产品。大量的实践总结，只有用真诚才能取信于客户，争取更大的市场。

## 二、规模增效

华西在特钢、线钢方面已分别形成了 20 万吨和 38 万吨的年生产能力，型钢厂年产量达 40 万吨，黑色金属的年生产能力超过百万吨。规模越大，可以挖掘的空间越大。根据测算，消耗上每吨降低 1 元，就能节约 100 多万元；运输每吨节约 1 元，也节约了 100 多万元，提高成品率每吨增产 1 元，又能提高 100 多万元。华西集团在规模经济上提出了一系列的有效措施，成为公司在激烈的市场竞争中取胜的法宝之一。

## 三、多业并举，一、二、三产业全面发展

公司在第一、二产业发展的基础上，充分发展第三产业，已达到一、二、三产业全面发展的态势。目前，华西在综合经济效益方面已经形成了“东方不亮西方亮”的格局。因为华西在自身的产业之间、品种与品种之间已具备了优势互补的功能。这种优势互补缓冲了市场竞争的压力，使得公司在竞争中取胜有了强有力的保证。

## 四、坚持以公有制为主体的集体经济机制

华西坚持公有制，大力发展能够达到共同富裕的集体经济。这种共同富裕的集体经济的基本特征在于靠集体致富，靠明富不靠暗富。华西正是有了这个机制，才在各个不同时期始终不渝地发扬艰

苦奋斗，团结奋斗，服从分配，实绩到位的华西精神；始终不渝地在市场经济风浪中经受了锻炼和考验，实现了一个又一个的奋斗目标。

### 五、注重人才的引进和培养

近年来，华西送多名职工进大专院校深造和出国留学。村内还办了外语专读班、会计培训班、工业大专班，提高了在职人员的文化技术水平。今年以来，华西又通过送出去引进来的办法，在职工队伍中又注入了大量的新生力量。有了这样一支强有力的干部职工队伍，任何困难都能克服，任何艰险也能闯过，再难打的仗也能打好。

企业在市场上的竞争，主要是产品品种、产品质量、成本和价格，交货期及服务质量等的竞争。但从深层上看，它是企业信誉的竞争，是企业核心能力的竞争，是产品结构的竞争，是经济规模效率的竞争，归根结底是人员素质和技术水平的竞争，是企业经营机制和管理水平的竞争。企业在深层次上增强市场竞争能力，就能在竞争中处于主动地位。

#### 思考题：

1. 谈谈华西集团的“五胜策”的特点。
2. 中国乡镇企业怎样用质量战略适应市场？
3. 你认为华西村的公有制在中国市场经济条件下有普遍意义吗？

## 案例 1-3 跨越陷阱的战术

企业名：山东国华集团

主题词：不景气 国际市场 信息反馈 抓住机遇

“天有不测风云”。企业的环境是常常不以人的意志为转移的。企业要跨越陷阱，就必须不断变换战术。

山东国华集团总公司是以经销地毯、裘皮衣等商品为主的企业。多年来在北京、广州、上海、深圳等地设立了 20 多个信息点，有 100 多个信息员，形成了遍布全国的信息网络。在浩如烟海的信息中，他们通过利用捕捉人才、技术、商品、原料等方面信息的战术，成功地跨越了两次重大陷阱。

第一次陷阱：1983 年地毯市场不景气，国内许多地毯厂家纷纷转产下马，山东地毯厂家半数关门。国华公司地毯厂面临着上还是下的抉择。公司领导们聘请了一些专家学者进行调研，利用全国各地 20 多个信息点反馈的信息资料进行反复研究，冷静地分析了国内国际市场行情后认为：（1）在国内市场上，一是资金短缺，能源紧张，造成企业利润减少，效益下滑；二是我国地毯商品销售渠道不畅通，地毯市场混乱；三是小型地毯厂蜂拥而起，加工企业过多和低水平的重复建设，造成原料市场日趋紧张。现在，许多地毯厂家纷纷下马，减少了竞争对手。（2）在国际市场上，国内地毯出口量少，并不是国际市场上不需要地毯，而是我们的产品品种单一、花色单调、质量低下，不能适销对路。只要产品对路，市场需求量还是很大的。在分析了国内国际地毯行情后，国华地毯厂不但没有下马，反而增加织机 100 台，扩大生产规模两倍。这一举动令周围地毯厂家们震惊，大家认为国华地毯厂冒的风险太大了。一

产品没有被市场上认可，那损失就太大了。在周围的地毯厂下马的风浪中，国华地毯厂的领导与设计技术人员一起克服困难，推出了多品种、多花样的地毯样品，在经贸洽谈会上深受外商的好评。在这一年中，地毯总产量由原来的 3.8 万平方尺发展到 13 万平方尺，实现年利税 500 万元。国华地毯厂成功地跨越了第一次陷阱。

第二次陷阱：1984 年，裘皮原料价格在国际市场上暴跌，许多厂家亏损严重，纷纷向外贸部门告急。在一年一度的青岛安排生产会议上，1 条 80 多元的褥子降到 20 元。有些厂商准备出售一批青猾褥子以减少损失。因为在没有市场的情况下，生产的越多，亏损也越多。公司驻青岛信息员将这些反常现象电告经理部，公司领导们带领有关人员，火速与青岛、北京、上海、广州等地的信息网点联系，通过信息反馈，详细分析了行情，认为这是国际市场出现的一点波动，背景是因为国际石油输出国组织采取了石油涨价的联合行动，造成了一些经济发达国家的经济危机。正是为了缓解这种危机，他们才封锁海关，控制消费，造成中国产品出口困难，这种危机一缓解，消费自然又会出现高潮。

摸清了国际市场行情以后，财务部紧急调动资金，公司董事长苑宪章亲自带领采购部人员立即赶到那家处理青猾皮的单位，一次购进 10 万条青猾褥子，制成裘皮衣。时隔不久，国际市场裘皮服装升值走俏，公司由此获纯利 300 万元。而那家处理青猾皮的单位却呼天喊地，后悔莫及。国华地毯厂又一次抓住机遇，成功地跨越了第二次陷阱。

思考题：

1. 你认为 80 年代地毯市场不景气的主要原因是什么？
2. 试分析我国加入 WTO 以后对地毯市场的影响。
3. 你能为国华集团提出一个较为全面的长期的发展战略吗？

## 案例 1-4 变名牌优势为市场优势战略

企业名：得利斯公司

主题词：品牌策略 市场优势 名牌优势 联营

商品必须有品牌，品牌反映了商品的内在本质。通俗地说，叫得响的品牌就是名牌，体现在依赖于过硬的产品质量和优秀的服务。在现代社会的消费者心目中，名牌就等于高质量和上乘的服务。有了名牌，就有了市场，也就有了效益。品牌策略在营销中发挥重要作用。

得利斯公司对此十分清楚。他们生产抓质量，同时辅以积极的营销策略，开展各种促销活动，进行人员推销和非人员推销，大肆宣传，做广告，利用营业推广和公共关系为自己的低温肉制品创名牌。他们的付出达到了预期的效果——创出了自己的名牌。随之而来的就是销售额大增，利润快速上升，名牌优势充分显示出来了。

市场对得利斯的需求在上升，要满足市场需求，得利斯就得增加对市场的供给，要扩大生产规模，拓宽销售渠道，获得更大的市场份额，形成市场优势。然而，得利斯自身的企业资源是有限的，无论是原料设备、人员还是销售渠道等有限的资源都制约着得利斯的名牌优势去创造更大的利润。得利斯的优势在“名牌”，用“名牌优势”去创造更高的利润就必须有市场的优势。因此，得利斯眼下的任务就是将已有的“名牌优势”转化为“市场优势”。

如何转？扩建，增加投资，就是生产出更多的产品也还需要更多的营销人员和费用去拓宽销售渠道，这些对得利斯而言，不是一蹴而就的。

“前些时候，同行其他企业见我们效益好，牌子也打出来。他

们有与我们公司合作的意向。”在董事会上有人提到。

“我认为他们的想法也是有道理的。社会资源是有限的。从实现资源有效配置的角度出发，人们总希望能避免或减少浪费，而将资源向投资回报率高，经济效益好的品牌项目流动。利用名牌产品来扩大影响，就能够收到投资少、回报时间短、收益见效快的良好效果，所以他们想与我们合作。”

联营，得利斯公司最高决策层基本达成共识：在创名牌的同时，要变“名牌优势”为“市场优势”。通过与有关企业的联营渗透到各地市场来实现这一发展战略。于是，得利斯在对各地的有意者进行包括资产评估、技术、管理水平、营销能力等多方面考察论证后，决定以名牌技术转让的方式，与内蒙古临河市、黑龙江牡丹江市联营建立起了得利斯食品有限公司。1996年，这两家公司分别完成了产值达4200万元和5400万元。随着得利斯名牌战略的实施，公司计划下一步在上海、郑州、沈阳、哈尔滨等四个城市建立得利斯分公司。这些分公司全部建成后，年产肉制品可达8万吨，产值过12亿元。

思考题：

1. 你能为品牌优势企业做一个扩张发展战略吗？
2. 要确保在品牌优势转变为市场优势的同时也能获得利润的提高，得利斯还应辅以哪些措施呢？
3. 利用品牌优势进行扩张，最容易出现的问题是什么？又怎么解决？

## 案例 1-5 运动防御战略

企业名：古井集团

主题词：广告促销 市场分析 公关活动

俗话说：“市场就是战场”。古井酒厂在面对竞争对手大举进攻中，把军事理论用到具体商战中，果断实施运动防御战略，不仅保住了原有的传统市场，而且还成功占领了竞争对手的周围部分市场，扩大了自己的“根据地”。

天津是古井贡酒的传统销售市场，保持着可观的销售量。天津人的口味对酒有着特殊的敏感性，由于当地水质咸苦，因而能更准确的评价酒的品味。白酒是个竞争十分激烈的行业，天津市场是众多白酒生产厂家必争之地。经过多年努力，古井贡酒已在天津市场赢得了很多消费者的青睐，在市场上有较高的份额，因而自然成为一些厂家的攻击主要对象。

古井贡酒从品味、质量和价格的综合吸引力来讲，在天津市场有一定的优势。不过酒终究是一种特殊消费品，消费者购买特点从总体上讲属于非专家购买，再加上购买动机十分复杂，这就给广告宣传在促销方面的诱导作用提供了发挥机会。某些企业凭借酒业这种特殊的生产方式和商业传播特点，从大量小酒厂购买原酒，进行勾兑，所生产的白酒成本极低，因而可以拿出大量资金做广告。于是，这些竞争者针对古井贡酒在天津发动了一场大规模的广告攻势，其意图在于争夺古井贡酒的天津市场份额。

针对这些企业的挑战，古井酒厂的领导班子进行了认真的讨论。当时有两种观点，一是针锋相对，增加古井贡酒的广告投入，与竞争者进行正面交锋，力保天津市场；二是采取“围魏救赵”策

略，实行运动防御战，组织力量打到竞争者企业周围县市去，不让别人牵着鼻子走。

实施第一套方案，肯定要大量增加广告费的开支。硬打广告对抗战，死守城池，这是一种被动应战策略。在激烈而无序的酒水市场，采取这种拼搏战术，尽管可以收到一定的成效，但显然不是最好的方案。中国古代兵法云：“知己知彼，百战不殆”。古井贡酒有着深厚的文化底蕴，市场形象好，有很高的知名度和美誉度，与那些竞争酒厂的产品相比，具有明显的优势。再加上如果组织一支强有力的促销队伍，深入到竞争者的传统市场，实施这种运动防御战略，有可能调动竞争者回援，从而削弱竞争者在天津市场的广告宣传力度。如果策略实施成功，还有可能占领竞争对手周围的部分市场，为古井贡酒开辟一片新天地。

经过热烈讨论，古井酒厂领导班子达成共识，决定实施第二套方案，打一场有深远意义的运动防御战。为此，古井酒厂立即行动起来，从销售队伍中抽调一批促销高手，调拨一批资金，深入竞争对手的传统市场，展开了大规模的反击战。企业通过市场分析，根据目标市场的特点，精心策划了一系列有影响的公关活动，运用新闻媒体的力量，大张旗鼓地宣传古井酒厂的经营理念 and 有着独特文化内涵的古井贡酒，很快吸引了竞争对手市场顾客的注意，古井贡酒开始进入千家万户。那些与古井酒厂展开大规模商战的竞争酒厂一下子乱了阵脚，他们万万没想到古井酒厂使用了这一招术，眼看自己的传统市场受到严重威胁，于是，赶紧回过头来稳定自己的根据地，结果他们在天津市场发动的“围剿”古井贡酒的大规模广告攻势一下子得到了扼制。

经过这一回合的较量，古井酒厂确保天津市场的目的也就达到了。同时，战果辉煌，古井贡酒成功地打入了竞争对手的传统市场，为古井贡酒进一步拓展市场、建立新根据地奠定了基础。

思考题：

1. “竞争是一门艺术”，你对此有何看法？
2. 面对竞争者的大举进攻，企业应该怎么办？
3. 你对古井酒厂的运动防御战略有什么评价？

## 案例 1-6 为什么要保住“双喜”

企业名：沈阳双喜公司

主题词：拍卖 商标权 无形资产

“小时候，妈妈用双喜压力锅做的饭是那么香，长大了，妈妈用双喜压力锅做的饭还是那么香。”就是这句煽情的广告词，让中国的几代人都记住了沈阳和“双喜”这个名牌。然而，就在企业如火如荼发展的时候，“双喜”商标却面临着被拍卖的危险，因为，“双喜”商标的拥有者不是它的生产厂家沈阳双喜压力锅制造总公司，而是辽宁省轻工进出口公司。

具有 20 多年历史的沈阳双喜压力锅制造公司现有职工 600 余人，生产产品为双喜牌压力锅，国内第一口压力锅就诞生在这里。当时，压力锅的品牌名为“金鸡”。后来，由于该厂产品质量上乘，便开始由辽宁省轻工进出口总公司注册了“双喜”的品牌商标并负责对外出口。根据《商标法》先注册的原则，辽轻公司就获得了商标拥有权。之后，由于我国计划经济的情况，沈阳双喜压力锅制造总公司在内销也开始无偿使用“双喜”商标。当时由于双喜的质量上乘和基本上没有竞争者，市场上许多家庭常常为能买到一台“双喜”而自豪，企业也开始得到发展壮大。

进入 80 年代，“双喜公司”先后在全国发展了 14 户联合企业，合同规定，联合企业每卖一口锅上缴辽轻公司 0.90 元商标使用费，

“辽轻公司”每年依靠商标使用得到了 100 至 1000 万元的经济收入。1999 年，双喜公司根据质量、管理、市场等因素，决定砍去 13 户联合企业，致使辽轻公司商标使用费大量降低，效益没了。导致了辽轻公司决定向南方省市公开拍卖“双喜”商标，标底为 2000 万元。浙江同类产品“苏泊尔”有意将“双喜”一次性买断，更可怕的是，买家并不是将“双喜”发扬光大，而是把它无情地扼杀，为自己产品的市场清除最大的障碍。

当今世界全球经济已经进入品牌的国际化时代。名牌就是市场，名牌就是效益。品牌是企业的无形资产，驰名商标更是企业的巨大财富。如果品牌没有了，企业的生命也就从此结束。所以，“双喜”的拍卖对沈阳双喜压力锅制造公司来说无疑是一场劫难。同时对于辽宁省的轻工产业也会造成巨大损失。

2000 年 4 月，“双喜公司”得知自己使用了多年的“双喜”即将被拍卖的消息后，立即上书省政府领导，请求政府出面保住辽宁的这个名牌商标，省领导表态：决不能将“双喜”卖给外省，辽宁不能没有“双喜”。

思考题：

1. 如果你是“双喜公司”营销经理的话，面对如此营销威胁，你的营销策略是什么？
2. 你认为“双喜公司”能保住他们使用的“双喜”商标吗？政府有权决定“品牌”的去向吗？
3. 你能从这一案例看出中国目前的知识产权状况吗？

## 案例 1-7 临“危”不惧泰然处之

企业名：莱钢集团

主题词：金融危机 营销策略 市场细分 产品出口

20 世纪 90 年代末期出现的金融危机，给东南亚各国的经济带来了巨大的冲击。而东南亚市场一直是莱钢集团最重要的海外市场，危机发生以后，莱钢的出口量急剧下降。在此紧要关头，莱钢人冷静思考分析，临“危”不惧，果断地采取了一系列行之有效的战略措施，最大限度地减少了危机带来的损失。

### 一、背景材料

#### （一）东南亚金融危机

1997 年 7 月以来，由泰铢贬值爆发了旷日持久的东南亚金融危机。这次危机席卷了泰国、菲律宾、印尼和马来西亚，波及新加坡、香港和台湾，引发了全球股市激烈动荡，触发了韩国金融危机，震动了日本和俄罗斯的金融市场。尽管人们仍习惯地将这次动荡称之为“东南亚金融危机”，但实际上危机在地域上的范围已远远超出东南亚，将东亚和欧洲的许多国家和地区都包括在内，至今危机仍未宣告彻底终止。

#### （二）莱钢集团简介

莱钢是 1970 年 1 月开始筹备，在 1975 年以前为大规模基本建设时期，以后开始边生产边建设。1989 年 9 月国务院批准莱钢利用外资进行扩建，主要项目包括炼铁、炼钢及公用辅助配套设施，含 23 个单项工程，总投资额 41.34 亿元。经过前后近 30 年的建设生产发展，莱钢现已成为一个拥有炼炉钢和电炉炼钢两个生产系