



学校编码: 10384

学 号: 17920071150431

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

可口可乐多品牌营销研究

Research on Multi-Brand Marketing of Coca-Cola

蔡 晓 莲

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

在全球一体化经营体系下，一个成功品牌为企业带来的产品溢价力和影响力的价值往往是任何有形资产所不能比拟的。现代的全球市场竞争，就是品牌与品牌的较量，品牌与品牌的交锋。品牌就是企业的生命。在这样一种背景下，只有真正成功实施品牌战略管理的饮料企业，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，最终实现企业的可持续发展。

本文选择饮料行业的龙头企业可口可乐公司为研究对象，重点从基于顾客的品牌定位、品牌延伸、品牌更新、整合营销等方面，对可口可乐的多品牌营销管理状况进行研究、分析，总结出规律性的认识，以期为业界同行提供借鉴，具有一定的现实和战略意义。同时，笔者分析了可口可乐多品牌营销在中国存在的问题和原因：可口可乐茶品牌没有入乡随俗以至在中国市场屡战屡败；随着年龄结构的变化和人们健康意识的加强，碳酸饮料遇到的危机对可口可乐公司的挑战；可口可乐各子品牌发展不平衡；以及可口可乐多品牌之间存在结构性问题。最后，笔者针对可口可乐公司面临的挑战提出多品牌营销的建议和设想。

本文的研究使笔者更深刻理解了可口可乐多品牌的总体发展营销情况及发展方向，并在一定程度上为国内饮料行业投资者和经营管理者的决策提供了参考依据。

关键词： 可口可乐；多品牌营销；品牌拓展

Abstract

Under the operation system of global integration, a successful brand brings more added product value and effect value than any tangible assets. Nowadays, the global market competition just is the comparison between brands and their fight. Brand is the life of an enterprise. In such a background, only the beverage enterprise, to carry out successful brand strategic management, can be prominent in the high competition and achieve the continual development.

The thesis chooses Coca Cola, the leading enterprise of beverage industry, as the study object and focuses on brand orientation, brand extension, brand renewal, integrated marketing communications and so on to study and analyze the multi-brand marketing management of Coca Cola and then to sum up the regularity knowing. It can be reference for all the beverage enterprises, which means some realistic and strategic significance. Meanwhile, the author analyzes the problems for Coca Cola in China market and the reasons, that is, constantly failed tea brands of Coca Cola in China for the reason of disaccoring with the local custom, the crisis for sparkle drink with the change of age structure and the increase of health consciousness in China, the imbalance development for sub-brands of Coca Cola, and some structural problems between brands. At last, the author put forward some suggestion and supposition on the mentioned challenge for multi-brand marketing.

The study of the thesis can provide the author more deep comprehension of the whole marketing and developing orientation for Coca Cola, and provide reference and basis for domestic investor and manager in beverage industry.

Key words: Coca Cola, Multi-brand marketing, brand development

目 录

第一章 绪论	1
第一节 可口可乐历史发展介绍	1
第二节 研究意义和目的	2
第三节 文献回顾	4
第四节 论文框架	10
第二章 可口可乐多品牌营销现状	11
第一节 可口可乐多品牌营销现状	11
第二节 可口可乐多品牌营销在中国市场存在的问题和原因分析	24
第三章 可口可乐多品牌营销建议和设想	33
第一节 可口可乐子品牌营销战略调整的建议	33
第二节 可口可乐多品牌间的互补共享和发展	38
第四章 结论	41
参 考 文 献	42
后 记	44

Contents

Chapter 1 Prolegomenon	1
Section 1 History Instruction	1
Section 2 Research Signification and Purpose	2
Section 3 Bibliography Review	4
Section 4 Research Framework	10
Chapter 2 Coca Cola Multi-brand Marketing	11
Section 1 the Present Marketing Situation	11
Section 2 Problems and Reasons of Coca Cola Multi-brand Marketing in China	24
Chapter 3 Suggestion and Supposition on Coca Cola Multi-brand Marketing	33
Section 1 the Suggestion on the Stratagem for Sub-brands	33
Section 2 the Mutual Complementarities, Share and Development between brands	38
Chapter 4 Conclusion	41
Bibliography	42
Postscript	44

第一章 绪论

第一节 可口可乐历史发展介绍

可口可乐公司是当今世界上最大的饮料公司，雄居世界饮料的龙头地位，销售到全世界 100 多个国家和地区。这神奇的饮料以它不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为“世界饮料之王”，甚至享有“饮料日不落帝国”的赞誉。世界上第一瓶可口可乐于 1886 年诞生于美国，距今已有 124 年的历史。它的成功是耐人寻味的，在这里简单介绍下可口可乐的发展史。

1886 年 5 月 8 日，在美国亚特兰大的一间实验室里，药剂师约翰·S·彭伯顿试制出一种糖浆，他和助手给这种糖浆起名叫可口可乐（Coca cola）。

1888 年，一位名叫阿萨·G·坎德勒的年轻人看到了可口可乐作为饮料的市场前景，遂购买了可口可乐的股份，掌握了全部生产销售权，并于 1892 年成立了可口可乐公司，坎德勒被称为可口可乐之父。

1923 年，罗伯特·伍德鲁夫接任公司总裁，他的目标是使可口可乐走向全球。同时加强质量管理，改进和加强了可口可乐在全球的广告宣传和促销活动。在伍德鲁夫的苦心经营下，可口可乐在全球得到推广，最终成为世界最有价值的品牌。

如今可口可乐公司，总部设在美国乔治亚洲的亚特兰大市，目前是全球最大的饮料公司，又是全球软饮料销售市场的领袖和先锋，独自拥有世界最著名五大软饮料品牌中的四个：可口可乐、健怡可口可乐、芬达及雪碧。长期以来，可口可乐公司奉行所谓的“3A”、“3P”的策略，即买得起（AFFORDABILITY）、买得到（AVAILABILITY）、乐得买（ACCEPTABILITY），物有所值（Price to Value）、无处不在（Pervasiveness）、心中首选（Preference），正是在这些观念的作用下，可口可乐公司从二战到现在都不断追求国际化战略，以期建立可口可乐的全球生产、销售。至 2003 年可口可乐公司已经在海外建立了 1200 多家装瓶厂，销量达到 194 亿标准箱。

被誉为“可口可乐之父”的罗伯特·伍德鲁夫曾这样说过：“只要‘可口可

乐’这个品牌在，就算有一天，公司在大火中化为灰烬，那么第二天早上，全世界新闻媒体的头条消息就是各大银行争着向‘可口可乐’公司贷款。”¹

可口可乐这个典型的美国饮料，已经成为了世界著名品牌，成为美国文化的象征。可口可乐将美国文化兼容并蓄于各国不同的市场环境之中，使可口可乐成为人类进入工业化社会以来，最具有全球价值观的经典品牌。

然而，从发展趋势来看，碳酸饮料虽然不会退出市场，但其发展增速和市场份额会在今后慢慢下降，果汁或茶饮料等其他产品或将代替碳酸饮料的龙头地位。碳酸饮料的最大生产商可口可乐也不得不面对碳酸饮料已经失宠的问题而另寻他路。

第二节 研究意义和目的

不知不觉间，我们进入了一个品牌竞争的时代。在全球一体化趋势日渐加速的今天，品牌已经成为跨国公司进攻国际市场的一大利器材。全球范围的沧桑巨变涉及到了各行各业，企业品牌以惊人的生命力和抵御各种风浪的抗拒力显示出无比的威力。我们可以这样说，在世界进入变化空前、起伏不定的新世纪后，品牌生命显得比以往任何时候都重要得多。全球化造就了品牌经济时代。一个成功品牌为企业带来的产品溢价力和影响力的价值往往是任何有形资产所不能比拟的。伴随着品牌的出现和发展，现代化经营管理的核心已经从纯粹的实体经营转移到品牌经营上了。品牌既是企业的标志和根基，又是企业出奇制胜、战胜对手、争夺市场、开辟财源的强大武器，因此制定正确的品牌战略并始终贯彻执行显得无比重要。在今天的市场上，品牌已经成为一种产品区别其他同类产品的主要标志，是走向市场的通行证。市场的竞争在某种意义上说，就是品牌策略的竞争。未来的竞争就是品牌的战争。拥有市场比拥有工厂更加重要，而拥有市场的唯一办法，就是拥有占有市场主导地位的品牌。

商场如战场。建立品牌、维护品牌的战斗惟有赢得消费者的心，才能在品牌战中打击敌人，赢取胜利。品牌对消费者购买行为的吸引力，让消费者趋名而购买、反复购买并形成习惯，成为我们的忠实用户；品牌对消费者的吸引力，让我们在竞争中赢得了市场，带来销售量的剧增和市场的巩固；品牌的竞争力和营销力，为我们带来了市场和利润；品牌不再是一个简单的标识和符号，而成为我们

¹ 《可口可乐全攻略》 杨延 2006

企业的一种无形资产；品牌作为一种无形资产，不仅能让我们的产品从市场带来更多的利润，而且品牌本身也成为了可以交易的商品，为企业带来品牌交易的利润。品牌的市场吸引力、竞争力、盈利力及由此形成的无形的、巨大的力量，让我们的企业为品牌运营作为企业经营活动的重心。品牌的盈利能力，不但能在市场上换取现金，而且足以影响消费者对公司产品与服务的认知，从而影响公司的未来。当今市场中的技术竞争异常残酷，可以说胜者王侯败者寇。在瞬息万变的市场中，要想把握未来技术的发展方向是非常困难的。即使你能够把握，还需要有企业强大的研发实力和雄厚的资金投入作为支持。因此，要想在这个市场中持续不断地保持技术的绝对领先，几乎是没有可能的。而任何一个失误，都可以是一个世界级的巨型公司遭受重挫。为了使公司在技术落后于竞争对手的时候能够避免被彻底打垮，企业就需要一个强大的品牌形象来维持市场，从而缓冲压力，以图后计。

UC 柏克莱大学名誉教授戴维·阿克说过：“一个企业的品牌是其竞争优势的主要源泉和富有价值的战略财富。”² 品牌是任何一家志在长远的公司的永远目标，同时更是为一家企业贡献利润的手段，市场才是企业品牌价值的最终发言人。对构成市场购买主体的消费者来说，品牌就好比须臾难离的空气和水。

在激烈的价格竞争中，品牌会逐渐成为各企业之间不对等竞争的主要标志。面对惨烈的价格战，品牌显然是胜人一筹的武器，它给企业提供了某些保护作用，在相当程度上是价格竞争的替代品。而对于饮料行业来说，大多企业采用多品牌策略进攻和占领市场。

多品牌具有较强的灵活性，这种策略有利于企业不断扩大产品线，推出新产品或新品牌，满足不同细分市场的要求。多品牌战略有利于降低经营风险，企业可以从多个角度深入到市场中去，即使个别品牌的失败也不会影响其他品牌产品的声誉，减少了风险。多品牌能充分适应市场的差异性，消费者的需求是千差万别的、复杂多样的。多品牌有利于提高产品的市场占有率，多品牌策略最大的优势便是通过给每一品牌进行准确定位，从而有效地占领各个细分市场。推出不同档次的品牌，采取不同的价格水平，形成不同的品牌形象，以抓住不同偏好的消费者。多品牌战略在品牌的选择上，与企业市场定位紧紧结合在一起，每个品牌都有一定的特色，所有品牌拥有的顾客数之和，远远大于单个品牌的顾客量。实

² 《品牌战》 李光斗 2006

施多品牌战略可以帮助企业建立内部竞争机制，提高企业工作效率。产品分类管理，使不同部门之间进行相互竞争、相互学习，能够从企业内部提高效率。这种近距离的竞争，能准确、清楚地发现自己在发展中的不足，及早发现并解决问题，有利于企业适应变化的市场。

可见，多品牌的力量是无形的力量。那么，怎样培育企业的多品牌力量？怎样维护企业多品牌的力量？怎样运用企业多品牌的力量？可口可乐公司的多品牌早已深入人心，本文通过分析可口可乐公司的多品牌营销和发展状况，并剖析了它在中国市场上存在的问题，为我国相关行业在市场品牌营销策略的选择上提供借鉴。

第三节 文献回顾

一、关于品牌策略实施的著作

在现代市场中，品牌越来越成为企业在竞争中制胜的关键。相应地，关于品牌策略和营销的著作也非常之多，关于品牌的理论也随着市场环境的变化而不断进步。总结这些著作，大致可分为三类：关于品牌理论的著作，关于品牌策略实施的著作，以及关于知名品牌的品牌故事类著作。这些研究分别从理论或实务的角度出发，对品牌及品牌战略进行论述。

（一）关于品牌理论

当前，讨论品牌是一种时尚的话题，在学界和业界均是如此，有关品牌的新理论和引介层出不穷。

徐莉莉的《品牌战略》对品牌的理论知识进行了系统的介绍，探讨品牌营销原理和实战技巧。比如关于品牌定义，本书引入了多个营销大师、品牌专家、学者等观点，如营销大师菲利普·科特勒对品牌的定义，品牌专家大卫·阿诺德对品牌的理解，以及广告大师大卫·奥格威对品牌的定义，等等。从不同领域和角度让读者了解品牌的内涵。

品牌的英文单词是“brand”或“trademark”，它们也常常被译成“商标”。美国营销大师菲利普·科特勒对品牌的解释是这样的：“品牌是一种名称、术语、标记、符号或者图案，或者是它们的相互组合，用以识别某个消费者或某群消费

者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别”³。由这个解释可以看出，品牌是一种用以区别不同商品的符号，不管这种符号是语言还是图案，也不管这种符号是听觉的还是视觉的。换个角度来看，任何能够使一种商品与另一种商品区别开的符号都是品牌或品牌的组成部分。

周玫的《企业品牌运营模式研究》基于企业本质的角度，研究企业品牌运营模式。从生产者和消费者两个角度，围绕“品牌——品牌价值——品牌运营——品牌竞争力”这条主线，全面系统地分析品牌运营的方式。企业本身的生产属性和交易属性对企业品牌运营的影响，形成了生产者与消费者这两个研究的视角，由此形成了以生产者与消费者为主要脉络的整个研究体系：从生产者与消费者的两个角度，对品牌、品牌价值、品牌运营、品牌竞争力等核心概念进行定义；从生产者与消费者的两个角度，对影响品牌运营的因素进行分析；从生产者与消费者的两个角度，将企业品牌运营模式分为“立足于消费者的企业品牌运营 A 模式”和“立足于生产者的企业品牌运营 B 模式”；从生产者与消费者的角度，研究企业品牌运营绩效评价的指标体系之中。

《企业品牌运营模式研究》详细介绍了有关品牌战略的内涵和分类。品牌战略就是企业为了提高企业产品的竞争力而进行的，围绕着企业及其产品的品牌展开的形象塑造活动。它是企业为了生存和发展而围绕品牌进行的全局性的谋划方略，是企业整体发展战略的重要内容。品牌战略主要有单一品牌战略、主副品牌战略和多品牌战略。

单一品牌战略，又称为同一品牌战略，它是指企业的多种产品使用同一品牌的决策，一种品牌成功后，由延伸到其他产品上，使用该成功产品的同一品牌⁴。这样做的好处是，如果某一种商品比较好，其他商品也会跟着沾光。但是，单一产品战略往往又是带有很大的风险的。因为每一种产品都会经历成熟期和衰退期，不可能长期占据市场。一旦这种产品在消费者中失宠，对企业的打击将是毁灭性的。像佳能、索尼等公司采取的就是单一品牌战略，其生产的所有产品，全部统一使用“佳能”、“索尼”品牌，除此之外，市场上再也看不到公司其他品牌出现。

主副品牌组合战略是指以企业一个成功品牌作为主品牌，以涵盖企业的系列

³ 《品牌战略》 徐莉莉等 2007

⁴ 《企业品牌运营模式研究》 周玫 2008

产品，同时又给不同品种的产品起一个个性品牌作为副品牌，以突出这类产品的个性形象⁵。企业往往以主品牌来突出企业与其他竞争者的区别，以副品牌突出一个品牌下不同产品间的差异。企业在品牌传播过程中，重点放在主品牌上，副品牌处于从属地位。

多品牌战略是指一个企业同时采用两个以上的品牌，在市场形成多品牌共生的品牌战略⁶。这些品牌针对不同目标市场，每种品牌的特征描述都不一样，在经营上也是相对独立的。采用这种策略，首先有助于企业全面占领一个市场，实现总体市场占有率最大化。其次，有助于在消费者心目中形成较明显的产品差别，增强了企业对市场的控制能力。另外，采用多品牌战略有利于提高企业抗风险能力。个别品牌的失败不至于殃及其他品牌和企业声誉。而且公司建立的侧翼品牌还可以保护其主要品牌。如可口可乐公司就是采取多品牌战略，拥有可口可乐、雪碧、芬达等众多品牌。

（二）关于品牌策略

一个卓越的品牌需要多方面的品牌策略和管理。

余明阳和杨芳平著作的《品牌定位》主要涉及品牌定位理论概述，品牌定位的多维参考维度，品牌定位点的开发方法与技巧，定位点的整合与描述、层次及战略战术，品牌定位的过程、整合传播及再定位等。其中在“品牌定位点的开发方法和技巧”中介绍了一些定性和定量开发品牌定位点的方法，如消费者利益分析开采法（这也是可口可乐前营销总监埃里克所提倡的一种方法），通过这种方法，能勾勒出消费者的消费心理状态，方便营销一线人员的实际操作，再结合营销人员长期的市场感觉，这种方法往往十分有效。在“品牌再定位”一章中指出品牌再定位的驱动因素来自市场、消费者、竞争者的变化以及品牌原有定位的不合适宜。对品牌再定位的要求是深入调研，收集品牌再定位的信息，寻找品牌成长空间，对再定位的品牌进行新形象设计与推广，关注品牌再定位的收益情况。品牌再定位含以下几种情况：在给消费者提供的利益上重新定位；在传播品牌定位的方式上重新定位；在品牌定位的外在表现形式上重新定位；在品牌的核心价值上重新定位。

《科特勒市场营销教程》不仅展现了市场营销最新最权威的理论 and 概念，而

⁵ 《企业品牌运营模式研究》周玫 2008

⁶ 《企业品牌运营模式研究》周玫 2008

且从中也能学到很多市场营销手段和方法。在“产品定价：定价考虑及策略”这章研究影响定价决策、一般定价方法以及具体定价战略的各个因素。企业设定的价格应适中。价格太低，就无法赚取利润；价格太高，就不能产生需求。产品成本确定了底价；消费者对产品价值的看法确定了最高价。企业必须考虑到竞争对手的价格以及其他的外部 and 内部因素，以便在这两极之间找到最适合的价格。一般定价有以成本为基础的定价方法、以购买者为基础的方法和以竞争为基础的方法。除了介绍一般定价外，还有些其他特殊的定价方法。比如一个企业为了快速、深入地进入市场（快速地吸引大批购买者并赢得较大市场份额外）而选择设定较低的原始价格，该企业会使用市场渗透定价法。又比如考虑到顾客、产品和地点等差异，企业经常调整基本价格。差别定价就是指企业用两种或多种价格销售一个产品或一项服务，尽管价格差异并不是以成本差异为基础得出的⁷。差别定价有顾客细分定价、地点定价和时间定价三种。“整合营销传播”这章节介绍了一家公司的营销传播组合包括广告、公共关系、销售促销、人员销售、直复营销五种，并运用实例对这些营销传播手段进行说明。

白山的《打造品牌》、张兵武的《品牌营销大未来》等等，这些关于品牌策略的作品对于如何利用资源实现品牌营销效应的最大化，如何创建和提升品牌权力具有很强的现实指导性，可读性十分值得称道。

（三）品牌故事类著作

著名广告策划人李光斗先生在《卓越品牌七项修炼》一书中研究了许多企业名牌成功的案例来论述了卓越品牌的七项修炼，即：品牌管理修炼、广告管理修炼、宣传通路管理修炼、销售管理修炼、人力资源管理修炼、生产管理修炼和知识管理修炼。这是一部理论和实战相结合的书，书中穿插了大量的企业经营管理故事，比如：“摩托罗拉的品牌年轻化”、“斯巴达克斯与共同愿景”等等。读来饶有趣味，颇有教益。

他在《品牌战》中结合品牌和市场营销研究理论和经验，也引入许多企业品牌故事，阐述了品牌战略规划的具体操作方法，对企业品牌营销有极大的参考和借鉴价值。如在“品牌战略之传播篇”中列举了蒙牛在明星代言人的选择上的例子，蒙牛选择 2004 “超级女声”季军张含韵做品牌代言人，却不选用冠亚军。而这正是蒙牛的高明之处。因为相比第一、第二名，清纯可爱的张含韵的接受程

⁷ 《科特勒市场营销教程（第六版）》（美）菲利普·科特勒等著 2007

度更高。正是因为蒙牛弃“帅”选“将”，蒙牛酸酸乳“青春、活力、梦想”品牌内涵才被张含韵演绎地淋漓尽致。蒙牛酸酸乳也一夜之间走俏大江南北。借此告诉我们获取品牌代言人峰值定律是：只选对的，不选贵的。

二、关于并行聚焦战略理论

厦门大学管理学院翁君奕教授在《从单点到并行：聚焦战略的分化趋势与实现路径》一文中研究了并行聚焦战略理论，提出并行聚焦战略是针对某一项业务或某一类产品的业务层战略。如果一个公司有多项业务的话，每一项业务都可以制定其相应的并行聚焦战略，以实现该业务之下各个细分市场的同时聚焦⁸。着眼于尽力利用不同业务之间的范围经济以形成成本的节约。

根据并行聚焦战略的概念，它的目标境界可以认为是面向每个细分市场，企业都能够恰到好处地满足消费者的个性偏好从而让消费者都能获得比竞争对手提供的产品更高的感知价值，或者基于成本优势而能比对手更多地让利于消费者，抑或物美价更廉的同时还能做到价更廉。形象地说，并行聚焦战略追求“并行不悖、和而不同”。具体地，该目标境界可以分解为两重层次。第一重是“并行不悖”，即各个聚焦的细分市场得到清晰区隔，彼此之间没有重叠、摩擦或冲突；第二重是“和而不同”，这是指各个聚焦的细分市场之间还能够相互促进收益和共享范围经济，在更好地差异化的同时还能够最大限度地控制或降低成本⁹。

企业可以考虑实行一个双焦点且两个聚焦的细分市场之间没有任何关联的并行聚焦战略，即可达到并行不悖。如图 1-1 的左侧状态所示，当企业实行单点聚焦但其目标客户群已经分化而焦点开始变得模糊，被混同对待的客户只愿意支付较低的价格。此时，企业可以考虑实行一个双焦点且两个聚焦的细分市场之间没有任何关联的并行聚焦战略，即可达到并行不悖（如图 1-1 右侧状态所示）。假如企业在此能够获得一个有利价格，那么并行不悖就帮助企业获得了理想的战略目标。但如果低于成本的不利价格出现，并行聚焦战略除了能够提供个性化的产品之外，还能利用不同细分市场之间的互补效应产生的促进作用以及范围经济带来的成本节约，建立起相对实行单点聚焦的对手企业的全面优势，就反映出和而不同的价值所在。

⁸ 《从单点到并行：聚焦战略的分化趋势与实现路径》 翁君奕 2009

⁹ 《从单点到并行：聚焦战略的分化趋势与实现路径》 翁君奕 2009

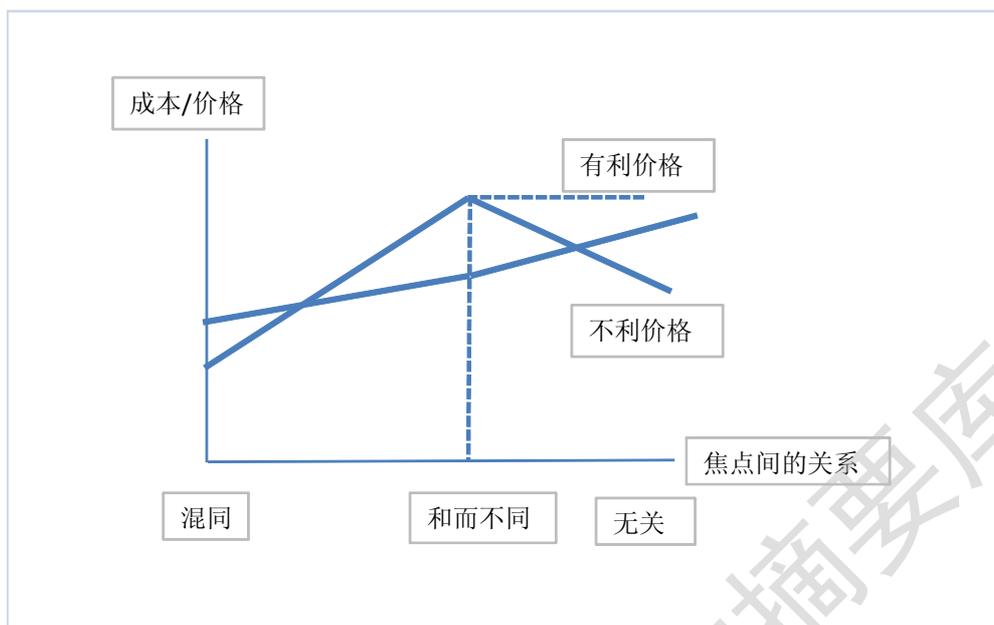


图 1-1：双焦点并行聚焦战略的两重境界

资料来源：翁君奕，从单点到并行：聚焦战略的分化趋势与实现路径，厦门大学管理学院，2009

随着市场的进一步分化，批量的缩小颠覆了以往以规模经济为主的成本降低模式。事实上，近年来企业围绕小批量生产和规模定制而展开的种种管理实践带动了范围经济的探索。比如：柔性制造与设施共享。在生产阶段，面向不同细分市场的多种产品生产共用同一座厂房、同一套生产流水线或设备，从而大大减少由于批量下降而造成的固定资产利用率低下现象的发生。又如：零库存。在物料和产成品配送阶段，供应商管理库存、供应链服务外包等措施有助于零库存的实现。

创造不同焦点之间相互促进的互补效应，创造互补效应主要适用于共用单一品牌的整条产品线上的产品或实行多品牌或主副品牌策略但共享同一渠道或零售终端的产品。互补效应在这些场合的实现，要求按照满意销售的原则配置专业的导购服务队伍、完备的数据库支持和不与单一细分市场销售业绩完全挂钩的薪酬体系。由于在消费者的单次购买中，外观、性能或者品牌等有所差异的同类产品之间势必彼此会形成替代或互斥关系，需要引入以最大限度满足消费者的个性偏好为宗旨的满意销售。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库