

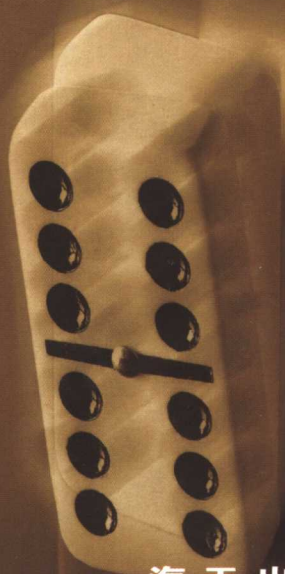
YINGXIAOSHENGJU

QISHILU

营销胜局

启示录

张良 著



海天出版社

YINGXIAOSHENGJU

QISHILU

营销胜局

启示录

张 良 著



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销胜局启示录/张良. - 深圳:海天出版社, 2005.1
ISBN 7-80697-318-4

I. 营... II. 张... III. 企业管理—市场营销学—
研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 113071 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[http://www. htph. com. cn](http://www.htph.com.cn)

责任编辑: 张 曼 (Email: zhang-man@china.com)

责任技编: 王 颖 封面设计: 张幼农

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市华润永昌印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

字数: 180 千 印数: 1-6000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目 录

序言 市场竞争需要创造型经理	1
1 系列产品保江山	
嘉里粮油:品牌金字塔	3
2 有限的资金怎么花?	
21 金维他:软硬广告打天下	15
3 从无店铺售卖到立体营销	
安利:立体营销取天下	27
4 连锁经营展渠道	
奥康集团:持续创新追新高	41
5 如何打造高端品牌?	
“芙蓉王”:王者之路	53
6 攘外必先安内	
长虹:华山论剑定大势	61
7 掌控价值链	
格兰仕:成本链包办全球	79
8 整合好资源	
优派:专注利润区	91



9	选对池塘钓大鱼	
	采乐:无意苦争春 一任群芳妒	101
10	老品牌能走多远?	
	同仁堂:任重道远	107
11	寡头龙虎斗	
	“名人”:掌上电脑重夺宝座	119
12	营销需要好卖点	
	独特卖点主张十佳案例	137
13	创新可以很简单	
	雅客 V9:简单创新 鹤立鸡群	149
14	模仿法则:前人栽树 后人乘凉	
	康师傅:模仿出个巨无霸	161
15	超越消费者的期望	
	碧桂园:立足平民造神话	179
16	政府(权力)公关扳倒山	
	柯达:政治手腕定江山	193
17	借鸡生蛋	
	满婷:从经销到掌控价值链	209
18	全身而退	
	史玉柱:做产品不做品牌	223
19	抢占全球战略卡位	
	TCL 全球扩张	231
20	买的就是品牌	
	张裕:高贵品牌护卫者	239
	后记:整合营销 12 要素细则	248

序 言

——市场竞争需要创造型经理

每一个优秀的企业背后,必定有一个甚至一群优秀的企业家。

优秀的企业家,是企业最宝贵的资源之一,也是一个社会的宝贵财富。

中国的经济正进入一个良性循环的状态,就业结构逐渐朝向现代化的经济格局。我国的企业效率正在不断提升。官僚机构和繁琐的手续逐渐减少,风险资本和民间资本逐渐丰厚,同时现代企业成长所需要的各种灵活度逐渐扩展:包括在劳动力市场、产品市场、个人的角色行为、职业形象、人的灵活性、人们的收入结构和企业结构方面。种种迹象表明,中国正经历一个创业潮涌动的时期。时代呼唤优秀的企业家。

在分工更明确的经济中,处于相互竞争状态的人多于在大企业官僚机构下的人。人成为等级制度的一部分,只能在企业内升迁,制度化的管理逐渐代替人治化的管理。社会财富与价值创造越来越多的的是在市场竞争中发生的。商业竞争逐渐成为企业、人、不同创造力和知识世界的效率竞争。

世界正变得更加复杂和更加快速了,竞争更加激烈,效率压力增强,收入差距拉大。这带来了新的机会和财富的增长,但同时要求企业家具备灵活性,能够创造性地推陈出新。中国需要能将顾客愿



望转化为企业行动思想的创造型人才；中国需要对内对外都能积极与人交流，激励别人，并能使他的员工信服他的想法的领导型人才。正如德国优秀的企业家罗兰·贝格对德国企业家所期待的那样。

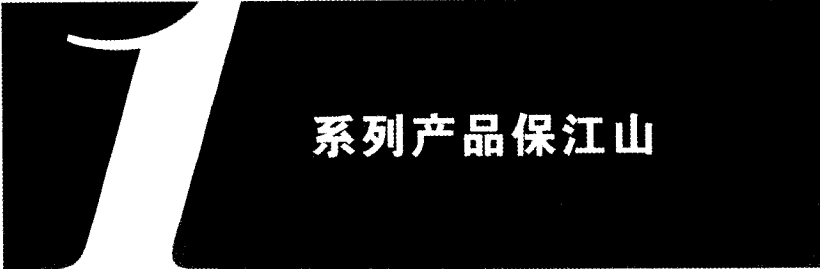
他们贯彻想法的意志坚定，同时自控能力很强，不会陷入空想。他们是极其自信的人，对自身能力有清楚的认识。而对较大的企业而言：他们必须熟悉其他文化，并能讲多种语言。

我们已经在本书姊妹篇《营销败局启示录》中回顾了本土许多企业和企业家的失败，在本书中，我们将着力介绍那些本土成功的企业、企业家群体。

愿中国出现更多国际化、创造性的现代企业家。

YINGXIAO SHENGJU QISHILU

营销
胜局
启示录



系列产品保江山

嘉里粮油：品牌金字塔

自己跟自己竞争的好处是，一方面可以使自己的各个产品处于活跃状态，不断进步；另一方面，多产品系列将逐渐建立稳固的防线，互为支援，最终形成垄断局面。

一、先人为主打天下

国家商务部统计资料显示：嘉里粮油旗下的金龙鱼食用油品牌 10 年来一直以绝对优势稳坐小包装食用油行业第一品牌宝座，市场份额超过第二名到第十名的总和。在全国十大食用油品牌当中，嘉里粮油占据三个位置。从 1994 年开始的一年一度的全国主要城市消费品调查中，金龙鱼品牌知名度比排名第二的竞争品牌高 5 倍；在消费者心目中最佳品牌的排名中，金龙鱼比排名第二的竞争品牌高 8 倍。仅金龙鱼、胡姬花、鲤鱼三大嘉里粮油旗下品牌，销量就超过了十大品牌中其余品牌销量的总和。如果再加上其他 13 个品牌的销量，嘉里粮油差不多占据了全国小包装食用油市场的半壁江山。2000 年，中国小包装食用油的总销售额约为 100 个亿，而嘉里军团就占掉其中的 40 个亿。

取得如此辉煌业绩，虽然和嘉里粮油的后台企业嘉里集团资金实力雄厚的企业背景有关，但最主要的还是靠嘉里粮油敏锐的市场预见性，正确的市场营销方略。

嘉里粮油凭借主力品牌金龙鱼食用油，开创了中国小包装食用油商品化大规模经营的历史，凭借其新鲜的品牌策略和广告策略，先人为主，在缺乏品牌化的本土产品中一举攻占市场龙头地位。嘉里粮油的多品牌策略（金龙鱼、鲤鱼、元宝、胡姬花、香满园、花旗、手标、巧厨等 16 个品牌），以灵活多变的市场运作方法，针对不同市场，有的放矢，既赢得了大片市场，又有效避免了咄咄逼人的霸主形象，同时建立起牢固的联合防御体系，对竞争品牌形成有效遏制。

在 10 年前，针对近 10 亿人口的吃饭问题，嘉里粮油敏锐地捕捉到了一个令人兴奋不已的巨大市场：一是正处 80 年代末，社会经济

飞速发展,人民生活水平大幅度提高,对生活消费品的质量要求也相应提高。食用油市场规模庞大,年销售额估计在数百亿元人民币。二是本土产品形象低劣,缺乏品牌,处于小作坊手工制作的落后状态,市面上充斥的是杂质多、油烟多、卫生安全无保障的散装食用油,符合国际卫生标准的小包装食用油市场一片空白。三是竞争对手在产品、品牌、资金等方面几乎毫无战斗力。面对一片大好形势,嘉里粮油董事局果敢坚决,以中国第一家小包装食用油的观念,迅速杀入市场,抢得了先入为主的市场大饼。1990年嘉里粮油组建了南海油脂工业(赤湾)有限公司,开始了第一批小包装食用油的生产,推出的第一个品牌就是金龙鱼。

1931年,宝洁公司的一名普通员工尼尔·麦克罗向公司高层建议实行一种品牌管理的方法,进行多品牌经营。这一建议被采纳,以“品牌经理”为核心的营销管理体系建立,从而开创了多品牌经营的新时代。宝洁的成功源于品牌管理,以生产“金龙鱼”系列而著称的嘉里粮油(中国)有限公司推行的则是同样的策略。

嘉里粮油(中国)有限公司是马来西亚郭氏兄弟集团在中国的独资公司。创始人郭鹤年,马来西亚华裔,以“亚洲糖王”和酒店业巨子享誉世界。郭氏兄弟集团创立于1949年,最初在马来西亚的柔佛巴鲁经营大米、食糖和面粉。

1974年,郭氏兄弟集团在香港成立了嘉里集团有限公司,“嘉里”是郭氏兄弟集团在香港和中国内地广泛业务的标志。嘉里粮油(中国)有限公司是郭氏兄弟集团专为中国的粮油企业而设立的一个投资公司。

1990年,嘉里粮油投资的第一家油脂生产厂——南海油脂工业(赤湾)有限公司正式投产,它是中国第一家大规模生产精炼油脂和小包装油脂的企业。第一次举起了中国小包装食用油的大旗。此



后不久在北京、广州、上海出现了金龙鱼。

1993年,中国取消了平价油的政策,油价暴涨。金龙鱼抓住了这个机会不惜血本占领市场,价格甚至低于散装油价。低价格的政策使得金龙鱼获得了巨大成功,还为自己赢得了消费者心目当中的根深蒂固的印象:金龙鱼就是小包装食用油、小包装食用油就是金龙鱼。

二、多品牌策略布置战略防线

1996年,金龙鱼开始在全国重点布局,嘉里粮油先后建成了七大粮油生产基地,覆盖全国市场,构成了中国最庞大的粮油生产加工体系,它们分别是:南海油脂工业(赤湾)有限公司、防城港新海油脂工业有限公司、上海嘉里粮油工业有限公司、四川嘉里粮油工业有限公司、西安嘉里油脂工业有限公司、青岛嘉里植物油有限公司、营口渤海油脂工业有限公司。

2000年,金龙鱼推出了定位高于花生油的“粟米油”。针对健康油的概念,金龙鱼也提出了健康、高档的定位。

2001年,金龙鱼占有市场 50%以上的份额,累计销售 5 亿瓶,总销售额达到 60 亿元。市场中的 10 大品牌,金龙鱼系列占有 3 个。

2002 年 7 月 29 号,金龙鱼推出“1:1:1”由精炼菜籽油、大豆油、玉米胚芽油、葵花籽油、花生油、芝麻油、亚麻籽油、红花籽油 8 种油调和而成的调和油。

多品牌金字塔组合策略是金龙鱼成功的一个重要举措。在品牌建设上,金龙鱼仿效斯沃琪钟表公司,建立了一个金字塔式的品牌王国,进行品牌经营。在金龙鱼的品牌金字塔中,金龙鱼是一个多品种的产品,有花生油、色拉油、豆油、菜油等品种。这样的市场推广,虽然有自己不同的品质区别,但却容易在专业性上给竞争品牌仿效的机会。为了建立侧翼防御体系,在每一个市场细分中,金龙鱼都推



出了一个代表性品牌:如元宝是豆油品牌,鲤鱼是菜油品牌,胡姬花则是花生油品牌,“海皇牌”为 24 度精炼食用棕榈油、“花鼓牌”为 33 度精炼棕榈油、“卫星牌”为 44 度精炼棕榈油。市场细分涉及到花生油、色拉油、豆油、菜油、调和油等多个品种。还推出了粟米油和葵花籽油等有抗衰老、降低胆固醇等作用的高档健康食用油。最大化地细分市场,最大化的满足不同的消费需求,追求最大化的市场利润。

截止到 2002 年底,金龙鱼系列共推出了 16 个品牌,除金龙鱼是中国食用油的领导品牌外,还有鲤鱼、元宝、胡姬花、香满园、花旗、手标、巧厨、嘉龙、万黛兰、海皇、花鼓、卫星等 15 个品牌。

嘉里粮油的多品牌策略取得了巨大的成功。据 2002 年 3 月中华全国商业中心对全国重点大型零售商场的销售统计显示,销售前 10 位的食用油品牌中,就有嘉里粮油的金龙鱼、元宝、胡姬花、鲤鱼位列其中,累计市场占有率 38%。

为什么要建立 16 个品牌?这样会不会分散企业资源?会不会导致内部竞争?一般来说,多品牌战略既是出于内部竞争的需要,来促使各个品牌保持积极向上的活力,更是战略进攻和战略防御的商战需要。根据不同的战略目的,不同品牌担负不同的使命。

1. 领导品牌主打市场

金龙鱼是小包装食用油行业第一品牌,同时也是一个多品种的品牌产品,有花生油、色拉油、豆油、菜油等多品种。嘉里粮油希望把金龙鱼品牌塑造为高品质的食品油专家,把金龙鱼定位为食品油的高端产品。因此,为了维护第一品牌的形象,金龙鱼是不会把产品延伸到中、低端市场的。在目前市场竞争激烈、产品趋同、顾客权利上升的新时代,成功的策略是形成差别优势,而良好的品牌形象就是打动消费者、形成品牌忠诚的关键优势。如果将金龙鱼延伸到中、低

端市场,那么低档产品的形象通过品牌效应势必会波及到高档产品上,就会对消费者心中“食品油专家”的品牌形象造成冲击,损害到金龙鱼的品牌资产。为了满足不同消费实力的顾客群体,利用价格的高端品牌同低档低价的产品展开竞争是不明智的,因此需要利用主打品牌提升品牌群体形象,侧翼品牌巩固市场的策略。

2. 低价品牌应对价格战

中粮集团原是嘉里粮油的重要合作伙伴,也是其投资方之一。1995年,中粮集团凭借掌握的技术和经验另起炉灶,以“福临门”品牌进入利润丰厚的小包装食用油行业。中粮集团用20亿打造福临门的生产布局,在沿海一线由北向南重点布局,形成天津北海、山东黄海、张家港东海、广州东洲、广西大海的工厂链条。到1998年,经过三年对市场的“精耕细作”,福临门已经占有小包装食用油4.5%的市场份额,成为紧跟金龙鱼的第二大品牌。2001年底,中粮出售了所持有的“金龙鱼”的全部股权,集中资源和精力全力打造“福临门”品牌。

中粮享受国家的原料配给,同时拥有亚洲最大的油脂生产线。“东海”粮油更以5800吨的日榨油能力成为世界第三大榨油厂;有完整的产业链,从榨油到毛油到精油提炼,再到包装,所以具有成本优势。在同样规格的油的定价上,福临门总是比金龙鱼要低1元到3元。自从福临门进入小包装食用油市场以来,数次发动大的价格大战,其市场业绩的取得要归功于价格战,其中体现最为激烈的就是2001年9月,在全国的100多个大中城市,数万家超市的福临门食用油价格集体跳水。福临门已经把价格战术发展成了他们的核心竞争战略。

为了应对价格战,同时不损害主打品牌的高端形象,嘉里粮油



推出元宝、胡姬花等二、三线品牌与福临门进行价格竞争。这样一来，整个企业的销售不会因为对手的降价行为而损失市场份额，有效地瓦解了对手的价格攻势。同时，金龙鱼品牌则保持了雷打不动的“食用油专家”的形象。

3. 竞争品牌紧跟竞争对手

1998年初，鲁花凭借“特香花生油”的概念，向行业第三的位置发起冲击。鲁花自称“鲁花花生油”的革命弥补了中国食用油的缺憾，同时提出花生油具有营养保健功能。几年来鲁花在央视和报纸等其他媒体上集中宣传健康和绿色消费的理念，确立了时尚的品牌形象。每次新闻联播之后的“滴滴鲁花香飘万家”更使莱阳鲁花赢得万千家庭的亲切感。鲁花花生油在市场上的反应由此捷报频传。在北京，花生油渐成时尚，以 37.7% 的高市场占有率首次排在了第一位，近 51.4% 的消费者都食用花生油；在金龙鱼的大本营华南重镇广州，鲁花的销售量 2000 年达到 5 万吨，2001 年，这个数字翻了一番。鲁花如今已稳居小包装食用油市场占有率第三位，其“手掰花生”的品牌标志也成了广大消费者心目中优质花生油的代名词。

鲁花的成功概念营销，蚕食了金龙鱼和福临门色拉油的大片领地，使忽视了花生油市场的金龙鱼与福临门损失惨重。嘉里粮油为了维护金龙鱼的市场地位，同时为了避免金龙鱼卷入与鲁花无休止的花生油竞争，推出了其专业花生油品牌胡姬花，希望采取与鲁花相同的策略，扰乱鲁花对金龙鱼的市场争夺，去争夺鲁花的市场。依靠推出与竞争对手相类似的品种，变被动为主动，既可以保护核心品种的市场，又蚕食了竞争对手的市场。尽管胡姬花的市场表现并不突出，但也起到了直接拿金龙鱼与鲁花竞争所无法起到的作用。

4. 细分品牌满足不同消费群

新的市场变幻莫测,如果直接以核心品牌进入新的市场会存在风险。金龙鱼的做法是推出新的品牌开拓新的市场,等市场条件成熟以后,再以金龙鱼品牌进入。为了满足不同地区消费者对豆油和菜籽油的偏好,同时又降低主要品牌的风险,嘉里粮油就推出“元宝”品牌进入豆油市场、“鲤鱼”品牌进入菜油市场。在嘉里集团强大的实力保证下,这些子品牌凭借行业专家的技术,完善的销售网络,优越的品牌优势迅速打入渠道,进入市场。当子品牌开拓市场取得成功时,再推出金龙鱼品牌的高端产品,与原有品牌互相呼应,形成整体优势,有效遏制竞争对手的跟风行为。

三、品牌金字塔的架构与不足

嘉里粮油专门成立了嘉里粮油商务拓展(深圳)有限公司,负责嘉里粮油所有食用油品牌在中国的市场开发、渠道建设和管理、营销策划及广告宣传等事务的市场管理公司。建立了全国性的营销网络,成功实现对 16 个品牌的统一管理。

按照嘉里粮油的品牌定位:金龙鱼是综合性强势品牌,其他的是专业性品牌。如胡姬花是专业的花生油品牌,元宝是专业的大豆色拉油品牌,鲤鱼是专业的菜籽油品牌。

金龙鱼、胡姬花、元宝、鲤鱼是全国性品牌,其他是区域性竞争品牌(嘉里粮油对区域性竞争品牌的部署是:当其他品牌发起价格竞争时,金龙鱼产品的价格保持稳定,区域性竞争品牌则将价格下拉投入竞争)。

金龙鱼是高档品牌,其他是以中、低端市场为主的品牌。

金龙鱼是核心品牌,胡姬花、元宝、鲤鱼是二线品牌,其他是三

线品牌。

这样的品牌定位保证了高端产品的高利润,同时利用大量中低端产品保护了核心市场的侧翼,遏制竞争对手,同时扩大市场份额。

金龙鱼品牌金字塔结构

高端品牌、全国性品牌	金龙鱼
中档品牌	胡姬花、元宝、鲤鱼
低端、区域性品牌	香满园、花旗、手标、巧厨等 10 余个品牌

金龙鱼鼓励品牌之间进行竞争,但同时在各品牌之间进行协同。金龙鱼鼓励将公司所有品牌看成一个整体,而不人为地将市场区别对待,有机地将主力品牌与专业品牌相结合,发挥整体优势,争取达到最好的效果,从而达到了占据陈列柜台位置,在终端上排挤对手的目的,同时利用规格齐全,适应不同消费者群体的灵活性吸引不同群体的消费者。

嘉里粮油一直都非常强调广告内涵,注重塑造品牌形象,“金龙鱼”各阶段的电视广告都保持高度亲和力,风格清新自然,具有人文内涵,在消费者心中留下了深刻印象,“金龙鱼——万家灯火篇”更获得了 2002 年央视“AD 盛典”大奖。

2002 年 7 月 29 日,金龙鱼推出“1:1:1,健康生活完美比例”概念的金龙鱼第二代调和油。与此同时,金龙鱼 1:1:1 概念的电视广告成为出现广为记忆的名词。除了有强大的媒体广告支持外,地面广告的铺天盖地也起到了非常不错的传播效果。7~10 月,金龙鱼第二代调和油在各个地方卖场的货架、堆位陈列都使用了大量生动化的宣传物料。另外,数量众多的公交车、送货车的车体,零售店的门头等都大面积的出金钱龙鱼新产品的广告形象。整合营销传播



大大提高了金龙鱼的品牌形象。新一代调和油“1:1:1”,由精炼菜籽油、大豆油、玉米胚芽油、葵花籽油、花生油、芝麻油、亚麻籽油、红花籽油等8种油品调和而成。金龙鱼宣称新一代调和油巧妙结合了中国人的饮食的实际情况,使人体对饱和脂肪酸、单不饱和脂肪酸、多不饱和脂肪酸的摄入量达到1:1:1的最佳比例,能确保营养均衡。金龙鱼实现了跟消费者的真实沟通,深度传播自己产品有益于“健康”的创新行为。金龙鱼“1:1:1”概念,引起了竞争对手的恐慌。鲁花曾经将花生油当保健品来宣传。而金龙鱼则借用了保健油的概念,将中国人食用油功能由调味引向健康。并在目前技术能够达到的水平上,一举调和了8种油之多。金龙鱼通过强占调和油技术的制高点,设置更高的市场门槛,由自己来制定调和油的行业标准。

嘉里粮油对金龙鱼的品牌塑造投入很大,在全国性的媒体,除了见到过胡姬花的广告宣传之外,很少见到其他品牌的身影。由于金龙鱼是核心品牌,产品品类齐全,品牌建设投入的资金非常大。另外三个专业油种品牌(胡姬花、元宝、鲤鱼)属于二线品牌,产品单一,品牌建设资金很少。而另外12个区域性竞争品牌属于三线品牌,品牌建设资金接近于零。而且金龙鱼是综合性品牌,要直接与自己的专业品牌竞争,这显然与宝洁公司各品牌都不同的细分市场,不存在综合性品牌是不同的。一个公司同时运作这三类品牌,难度非同一般,嘉里粮油的多品牌策略存在着一定的问题与不足。

由于品牌过多,嘉里粮油不可能对这些品牌投入资金作长期的品牌规划,导致了这些品牌先天不足。除元宝因其低价策略获得一定市场份额外,鲤鱼、胡姬花的发展都不是很理想。特别是胡姬花作为嘉里粮油旗下仅次于金龙鱼的品牌,但其市场表现确实乏善可陈,在各个区域均混迹于鲁花之下。另12个区域品牌,由于嘉里粮油对其不投入品牌建设、维护资金,只希望以这些品牌做价格竞争,