

博瑞森  
BRACE  
管理丛书

WisdomAid  
联纵智达。  
上海·台中·纽约

中国CMI  
营销智库

令人拍案叫绝的营销真案例

# 中国营销战

实录

51个案例 46家企业 46万字  
18年积淀 2000余人次参与

联纵智达◎著



中华工商联合出版社

令人拍案叫绝的营销真案例

# 中国营销战

实录

联纵智达©著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国营销战实录：令人拍案叫绝的营销真案例/联纵智达著. —北京：  
中华工商联合出版社，2015. 2

ISBN 978-7-80249-952-2

I. ①中… II. ①联… III. ①企业管理 - 市场营销学 - 案例 - 中国  
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 021096 号

### 中国营销战实录：令人拍案叫绝的营销真案例

---

作 者：联纵智达

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 5 月第 1 版

印 次：2015 年 5 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：460 千字

印 张：28. 25

书 号：ISBN 978-7-80249-952-2

定 价：78. 00 元

---

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座  
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，  
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

## 博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码（见封底），即可下载电子版、领取书币。

## 一座本土营销宝库

51 个案例，46 家企业，46 万字，18 年，累计 2000 余人次参与……

最终，汇成您手中这“1”本书！

2013 年 5 月 20 日晚，从上海联纵智达返回北京的飞机上，我取出当天下午联纵智达薛宝峰老师送给我的一本大且厚的内部案例集（作为本书原型的内部白皮书），如饥似渴地翻阅，不禁为案例中的种种妙想与坚定的执行所折服。后来每想到这一幕，颇有一种唐僧取经圆满而归的喜悦与责任感！

时隔一年多，当我们集全体之力历时 2 星期对这个大部头做了完整地梳理后，再一次深深为联纵智达多年来的积淀所震撼——这就是一座本土营销宝库！

科特勒为我们带来 4P，特劳特带来定位，乔布斯带来苹果传奇，但他们都没有告诉您——究竟，如何在中国做营销！

这本书，也许能带给您答案。

精彩在书中，但作为策划方的我们，也有些感悟想一吐为快，也仅作为阅读参考！

### 一、一批令人拍案叫绝的新创意

全国十运会（南京）前夕，江苏白酒市场硝烟正浓：

- 苏酒借十运会独家酒类赞助商之名，大举进攻；
- 洋河大手笔全方位覆盖户外媒体，严防死守；

· 口子窖、百年迎驾等加固盘中盘，死磕终端。

曾经的老牌，今世缘酒在南京市场正被挤向边缘，如何才能在这样的围追堵截下杀出重围？

如果是您，将如何布局这一场硬仗？

2个月后尘埃落定，在联纵智达的帮助下，今世缘不但实现了区域品牌突围，还成功做到了名利双收！

## 二、一身想到就能做到的硬功夫

没有品牌！没有产品！没有资金！如何用20万撬动亿元订单？

作为一个跟随者，优格的茶饮料如何才能康师傅、统一、娃哈哈等大牌高压下，杀出来呢？

一个没有任何品牌基础的新产品，如何吸引经销商的注意？

一项仅20万元的推广活动，如何做到上亿元的影响力？

联纵智达做到了：10天时间，不到20万元的经费，5亿元的订单！

## 三、一颗绝处求生的大功率心脏

当一批保质期只有12个月的饮料在仓库里蒙灰躺过9个月的时候，这意味着什么？

一般来说这几乎可以说是“废水”了，联纵智达接到的任务恰恰就是要将这批“废水”全部销售出去，而且是在东北零下30度的冬天！

而这款产品甚至还有着先天的致命软肋：口感差、价格高。

联纵智达如何力挽狂澜？如何在仅仅56天的时间里成功将6万多箱即将报废的产品销售殆尽？

## 四、一段外脑与企业互动共生的双人舞

贝发笔业交给联纵智达只是一个常规命题：如何利用奥运影响力树立品牌。其实，联纵智达对于奥运营销也有一些自己的想法。

是按客户的要求，还是自己的想法？

最后，联纵智达人甚至带了点一意孤行，选择了自己的大胆设想。

没想到的是，接到这个不按要求创作的作品，贝发的老板带着十几位高管亲临联纵智达，会后还激动地表示：报告中80%的内容都与他的想法一致。

这只是众多案例中的一个，我们能够感受到的是全部联纵智达人共有的责任感：我不单单是完成客户交给我的一个咨询请求，我是要真真正正为客户奉献我的智慧，让客户企业能发展得更好。

藏在这些热闹背后的是他们的职业理想，企业文化与营销方法论。

最后，在与联纵智达的接触中，我们更多感觉到的是这家有着丰厚积淀的咨询公司的审慎和低调，何慕老师在与我们交谈的过程中，多次强调，这些不是联纵智达的功劳，更多的是企业自身多年的积累和努力，我们只是有幸参与了而已。并要求，在本书的书名上不要带上“联纵智达”。

假如人生是一场盛宴，工作是一次修行，我们相信，只要我们诚心以待，宴会将渐入佳境，修行定终成正果！

博瑞森图书



## 回归·本质

何慕

2015 就这么悄然来了。今天，离我出生 50 周年的纪念日只剩下不到 50 天，不太相信“年过半百”即将属于我。照照镜子，感觉自己最多 40；测测心理，不足 30；看看未来，感觉自己还不到 20，正年轻……

1988 年离开复旦大学校门，至今已 27 个年头。1996 年创办联纵智达营销咨询公司（前身叫“何慕策划公司”），至今也有 19 个年头了。商海折腾了近万个日子，波波折折，起起落落，始终跟“营销”两个字杠着，从未改行。

前几天博瑞森图书的张本心小兄弟专程从北京赶到上海，跟我说要把我们公司的内部刊物《实战在中国：联纵智达十六年精选案例集》出版成书，并希望我能写上几笔作为书的开篇语。说实话挺紧张，一方面，在干营销的这 27 个年头，包括做营销咨询的近 19 个年头，虽经历不少，学习不少，但总觉得自己离著书立传资格越来越远，很害怕端出来丢人现眼，更担心误导别人，良心受谴；另一方面，近些年尤其是随着互联网、移动互联网、电商的日益发展，各种思维、模式、概念、案例层出不穷，仿佛谁要是开口不带上互联网、新商业等字眼，谁就是老土、守旧、过时、不可救药、没有未来……

所以，面对这本缺少“网味儿”的案例集，不妨有些担忧，担心被人认为不思进取、与时相悖、老气、老土，给联纵智达减



分儿。

随便看看媒体，眼下围绕“营销”的理解和说法花样百出、日新月异，让人眼花缭乱。总而言之，似乎一定要把营销分出现代与传统、创新与守旧不可，似乎不摆出一副与“传统营销”对立、背叛的态度和姿势出来，就会没人理睬，没人购买，更没人投资了……而依我近 27 年的市场实战经历和认知，以及在为数百家企业提供营销咨询服务过程中的学习与感悟，我并不认为由于互联网或是更新技术和工具的出现，营销的本质就发生了根本性的逆转。方法、模式、概念、案例都会有创新甚至颠覆，但基于人性本质的营销理解与思维，却不会有什么翻天覆地的变化——没有传统的营销和企业，只有传统的思维。

## 没有传统的营销和企业，只有传统的思维

在联纵智达，有两三百号人，其中的绝大多数，起码都具备两三年以上的区域经理及以上职别的营销和管理实战经历。这些同仁，每天都在研究和实践营销，在全国出差做着项目。

尽管我不可能每一个项目都参与，但是我的团队，在每一个项目中都是打“群架”，发挥着专业的群体性智慧优势。可能其中的许多合作企业，如恒安集团、沈阳机床等都很“传统”，我们的一些同仁，也缺乏“网味”，但联纵智达并非没有及时拥抱互联网时代，也不是没有互联网营销及电商方面的项目。

例如，我们正在服务的，就包括中国食品行业中数一数二的行业大佬向互联网企业转型的项目，当然也包括由线上企业向线下落地，或线下企业想往线上走的一些项目；在联纵智达的内部，由十几个人组成的互联网事业部，也早在三年前就成立了。

我不愿将互联网营销、电商项目从公司现在的架构或现有的咨询业务中切开，因为互联网、移动互联等新技术，并没有改变人性，而商业及营销的本质就是洞察人性。联纵智达近 18 年来一直在坚守并炼成的最强项就是研究与应用消费者、渠道商、企业营销团队的人性及需求，为企业提供更有价值、更好的服务。

只要我们基于人性出发与思考，怎么可能有传统思维与现代思维、传统思维与互联网思维之分呢？

## 将“用户思维”的底裤扒了会是啥

互联网来了，为营销及商业带来了许多新的甚至是颠覆式的玩法。但在我看来，它所颠覆的只是技术、手段及玩法，甚至是一些概念。

比如当下时髦的“用户思维”，许多年前的“无效退款”不也是吗？我觉得始于1916年的德国BMW（宝马）和创建于中国清朝康熙八年（1669年）的同仁堂，这些百年企业，都是典型的用户思维的企业。只不过，现在到达企业营销和商业目的地的有效路径和手段改变了。就像你看到的展会与广告，现在更多改到了网上，但是这完全是跟随消费者及合作伙伴的行为而变的。线下也罢，线上也好，都是在打通自己和消费者、合作伙伴的关系，建立持久联系、达成价值交换的沟通。

还有“极致产品”，难道以前就没有吗？只是没加“极致”这个概念而已。以前，做保健品的，甚至是那些做连蓝帽子（由国家食品药品监督管理局批准的保健食品标志）都没有的普通食品，把自己说得包治百病，极致得不能再极致，不过它们违反了价值标准及价值交换规律，成了反面教材。曾经几起几落，一度濒于破产的苹果，现在是世界上最伟大的公司，它在工业精神甚至是工匠精神上的完美坚守，你要怎么去界定它？传统高科技，又或者是互联网企业、现代高科技？“雷布斯”（小米CEO雷军，被网友戏谑地称为雷布斯）说小米“做产品要学同仁堂，做服务要学海底捞”——类似同仁堂这种在世人看来传统得不能再传统的企业，竟然是追求“专注、极致、口碑、快”的雷军及其小米，在产品上要学习“极致”的对象！实际上，用户是检验“极致产品”的唯一标准！历经500年历史长河中消费者检验的同仁堂，又岂能不是雷军及我们所学习的“极致产品”的输出者。

还有“口碑”，在过去的几十年甚至是几千年间，我们类似“金奖、银奖，不如客户的夸奖”的言行难道被无视了吗？只不过是口碑诱发、传播途径及相应技术介质等改变了而已。

在这个时代，即便你拿着世界上最先进的手机，但如果你还是在采取类似“包治百病”的手法坑蒙拐骗，还在以老思维走着新时代之路，对现在及未来的新平台、新技术、新工具及新思维置之不理，你仍然就是最传统的。

“股神”巴菲特老人家，他既没有手机，办公桌上也不放电脑，即便他已经八九十岁了，但仍然是个年轻人，因为他面向着未来——这位在全球富豪榜前三甲名单中的长期盘踞者，其一举一动，都影响着全球资本市场、互联网等

新经济市场的走势。

## 清空脑袋，追逐本质

在十九世纪末期，人类社会开始由马车时代向汽车时代过渡。但当蒸汽机车出现的时候，跑得比马车还慢，这在欧洲遭到了当时许多人的嘲笑。后来，随着汽车的进一步改良，马车制造者们感受到了来自汽车的强迫性竞争。

于是有些人想制造出更舒适、更豪华的马车，这是一种依托马车基础上的递延式思维，另一种则是代步创新思维——积极拥抱汽车时代的到来。后来的结果我们都知道了。

我想说的是，看事情一定要看事情的本质。如果把营销就是看成广告，那就有前赴后继死去的“标王”；如果一家家电卖场关掉 WIFI，不准消费者比价，就像“猪”一般愚蠢。

联纵智达是一家无时无刻不在洞察和追求事务本质的智业公司。多年来，我一直秉持着专业的传统，即便我们近几年用得比较多的联纵智达特色的工具，如“科学营销规划观”，依然在强调以终为始进行思考和规划，而后以始为终的行动。这里的“终”既代表终端客户，也代表企业的消费者，还代表企业基于自身消费市场的“用户战略”。

在我看来，只要我们对新事物、新商业物种、新商业案例，保持着“猎艳”心态和学习之心；只要我们能够保持空杯心态，清空脑袋中的陈腐之物，营销人、商业人就不会老。

过去的所谓成功经验，容易致人自满，会成为影响我们吐故纳新；那些过去的教训，反而会成为催促我们进步的财富。这种情况下，越来越需要我们将过去的经验归零。

不过，商业的本质终归是对人性研究和应用的过程。如果我们总能从这里出发，我们就能比别人更容易抵达事物的本质。

## 触摸人性：学习，沟通与协同

工业革命之后，有太多的机械产品，在影响我们的工作、生活及其整个人类社会的进步。

互联网对世界的改造更加强大。我们会发现人类获取知识及信息的方式与途径，都发生了根本性的改变，如手机对许多人而言，已经成了一个不可分割的器官。

我认为，互联网带给人类两个方面的巨大改变，尤其值得大书特书。

其一，学习。过去那些需要死记硬背所获得的知识，现在我们仅仅需要“百度”一下。

其二，沟通与协同。过去，我们很多时候，都是在围绕机器学习、沟通与协同。但互联网在这些方面，让人类发生了几何当量的变化，甚至可以用“可怕”来形容。

以前我们讲沟通，马车、信鸽、电话、传真……都做出了不可磨灭的贡献。但当我们有了移动互联，我们每个人都成了千里眼、顺风耳。

不过，这些本质上还是人性及人之间的关系。比如百度上的知识，淘宝的互动沟通生态，核心依然是种关系——人与人、人与某种产品或服务提供者之间的关系。

就此，我给所有羡慕我的年轻人讲，你们别羡慕我们那个时候机会好，因为属于我们大家的最好的机会才刚刚来到——我们那个时候，大量时间都在风尘仆仆地东奔西跑，但现在的年轻人是幸福的，不仅在家里坐着就能做着全世界的生意，而且机会显然也更多了。

联纵智达最愿意触摸人性，不排斥任何商业的变化，以及新鲜事物与创新。但在我们的眼中，没有所谓传统企业和现代企业、电商和传统商业之分，没错，互联网是会改变一切，但改变不了人性和释放人性后的需求。马云他们就是最能洞察商业本质的一群人，但马云不就讲：今天的企业要想成功，必须离消费者近，了解你的消费者和满足消费者的需求。

## 怎么能够切割阳光、空气和水

现在，有各种各样的新名词、新概念，不断冒出来，我们不排除，但我们看到的事实和趋势却是：马云想的是客户、合作伙伴和自己的三赢，以及15年就锁定解放小企业的生产力，在强调“我们做任何产品和服务，都要问一个问题，你的客户有没有用”；雷军在做“链接一切”的努力，而这种“链接”包括小米之家、同城会甚至是线下渠道——不为人所知的是，小米产品线下渠道的销售占比超过了30%。

在大多数企业乃至是世界500强企业中，市场部负责传播推广，销售部门负责订单及回款。

但在互联网时代，甚至在产品及商业概念形成的初级阶段，消费者们都已经参与了进来，他们甚至已经能够根据自己的需求C2B（消费者到企业），定

制化生产一种产品或服务。这里面包含“零边界”个性化互动的特点。

过去，我们卖一百万套西服，可能连其中的一百个消费者都不知道，但现在，我们不仅有条件知道自己的一百万套西服具体卖给了谁，甚至还能如数家珍讲出这些消费者的一、二、三……

这些东西显然对商业生物的传统玩法进行了颠覆，非常嗨也非常过瘾，我们之前在畅聊中聊到过的，在会议上讨论过的，在仰望星空时畅想过的……好像都在一点点实现。

说到这里，我认为传统的营销定义已经到了有必要修改的时候了。菲利普·科特勒老先生对营销的最短定义是“有盈利地满足需求”，更长一些的全方位营销定义是：“公司将创业资源的安排、供应链的管理和客户关系管理等信息能量整合在一起，以换取市场上的更大成功。”更多是通过环节来定义的，不是本质。但我们已经在做的却已经是：研发即传播，传播即销售，销售即口碑，抱怨即购买……消费者和企业已经类似一家人，随性地互动与交流。

尽管一些巨大的甚至是颠覆性的变化，已经一个个地出现，但互联及移动互联网的世界才刚刚开始，留下的机会也是无限的。

在传统的商业、营销玩法发生根本性改变的进程中，小米雷军和格力董明珠的十亿元赌约，阿里巴巴马云和万达王健林之间的一亿元赌约，就像是一个玩笑。因为互联网就像是阳光、空气和水，这样切割有意义吗？谁输谁赢有意义吗？

## 迎接春天：懂商业的优势在凸显

“传统企业”面对互联网确实迷茫，我们也是。但是互联网本身及技术等并不可怕，不仅拥抱它、懂它就能为我所用，而在这个过程中，所谓的“传统企业”，它们懂市场、懂消费者、懂商业乃至懂跨界的优势反而会得到凸显。

这就像联纵智达一样，我们从2011年开始服务世界最大机床企业——沈阳机床集团，服务了这么长时间，到今天为止，我们连一台机床都制造不出来，但这会妨碍我们和沈阳机床的合作和服务吗？

最近几年，接触了不少互联网界的小伙伴，他们甚至比传统行业还传统。因为在他们的心中，我过去是这样做的，所以我现在这样做；我过去这样做不行，所以现在做也不行；因为怕对手跟进，所以我不做……他们只是掌握了相应互联网技术及规则的一部分人，而这些恰恰是我们大家都可以弥补的，也是互联网世界中最不可怕、最没竞争力的。

这也就是，为什么大量的线上企业及其由线上向线下转的企业总是极少成功，以及大量拥有了懂互联网技术及规则人才的传统企业向线上转也极少成功的一个重要原因。这对“如今十八，一朵花”的联纵智达及其相应企业来讲，反而是最大的商机。

互联网及移动互联网就是人类脑袋右上角的“N”，有了这个N次方，我们的营销及商业的世界正在迎来几何当量的巨大变化。我希望联纵智达的下一本书，为大家呈现的就是：我们怎么结合自身近二十年来在营销及商业本质上的洞察与积淀，运用互联网逻辑及技术，帮到线下“传统企业”、线上“互联网企业”或线上、线下“两栖企业”的。

新商业文明的春天正在到来，让我们一起迎接吧！

## 第一章 食品

- 1 喔喔：360°破解营销谜底 / 002
- 2 金丝猴：能否大闹天宫 / 009
- 3 白象（1）：象舞渠道，亮剑终端 / 020
- 4 白象（2）：宣贯式培训，扶马送一程 / 029
- 5 同福碗粥：从黑马到雄狮 / 035
- 6 五芳斋：百年品牌，焕发青春 / 045

## 第二章 啤酒·矿泉水·饮料

- 7 青岛啤酒：闯紫禁城“惊”燕京 / 054
- 8 润田：县乡市场“飘红”的背后 / 065
- 9 优格（1）：-30°卖水，56天卖掉6万件 / 074
- 10 优格（2）：二道茶，20万元换来5亿元 / 080
- 11 海通卡依之：品类创新，再造蓝海 / 085

## 第三章 香烟·白酒

- 12 郑烟（1）：“黄金叶·大河之尊”新品上市百日攻坚战 / 100
- 13 郑烟（2）：“黄金叶·世纪之光”老产品升级改造 / 108
- 14 红塔山：少点儿，好点儿 / 114
- 15 今世缘：从“十运会”到“食运会” / 122

## 第四章 乳业

- 16 沈阳乳业（1）：商战连三年，智谋值千金 / 132
- 17 沈阳乳业（2）：辉山从“营养”、“纯”到“新鲜”的变身 / 144
- 18 沈阳乳业（3）：利乐公司卖什么 / 151



- 19 多喝乳业：淡季不淡，引爆旺销 / 158
- 20 新希望乳业：刘永好的整合难题 / 165
- 21 贝因美：创建公关沟通的“宪法范本” / 172

## 第五章 农产品·农资·食用油

- 22 咯咯哒：韩伟集团，“咯咯哒”快跑 / 180
- 23 得利斯：打造青岛样板市场 / 186
- 24 德农种业：从零开始做化肥 / 194
- 25 利农种业：三湘打虎记 / 202
- 26 铁骑力士：铮铮百日，踏遍川渝 / 210
- 27 良友海狮：上海市场王者保卫战 / 216
- 28 香驰：天下五谷香，滴滴益健康 / 226

## 第六章 餐饮·服务

- 29 吉祥馄饨：破解陈旧连锁模式的增长瓶颈 / 236
- 30 老娘舅：中式快餐的幸福方向 / 247
- 31 浙报集团：品牌战略，系统整合 / 253
- 32 磁悬浮：营销“世界第一” / 266
- 33 观澜湖：高尔夫品牌价值的“十八洞” / 276
- 34 金茂集团：整合高端资源，打造全新商业模式 / 290
- 35 维珍移动：如何系好营销的“第一颗纽扣” / 294

## 第七章 家电·服饰纺织·建材

- 36 方太：品牌与营销的左右手 / 298
- 37 苏泊尔：终端精细化，产品主流化 / 305
- 38 新百伦运动鞋：双向沟通，放大传播 / 311



- 39 安信地板：跳出旋涡，化危为机 / 317

## 第八章 日化·文具·医药保健

- 40 益母草：私护顾问，开创服务营销新模式 / 322
- 41 贝发笔业：打造隐形冠军全新商业模式 / 328
- 42 大鹏药业：好产品为何叫好不叫座 / 336
- 43 汤臣倍健：模式变革打破渠道桎梏 / 346

## 第九章 汽车·摩托车

- 44 三环重生：主机创牌，维修创利 / 352
- 45 中化国际：整合产业链，成就大未来 / 365
- 46 南方摩托：“鱼”“渔”兼得式培训，力助王者归来 / 373

## 第十章 工业品

- 47 攀钢：钢铁侠的品牌涅槃 / 380
- 48 钱江电气：营销变革，创建奇迹 / 391
- 49 天正：营销系统升级塑造“新天正、新形象” / 397
- 50 长电科技：小产品，大市场 / 408
- 51 沈阳机床：打造营销铁军，冲刺全球第一 / 415