

新奇思维 ● 精彩案例 ● 广告妙语 ● 内幕曝光

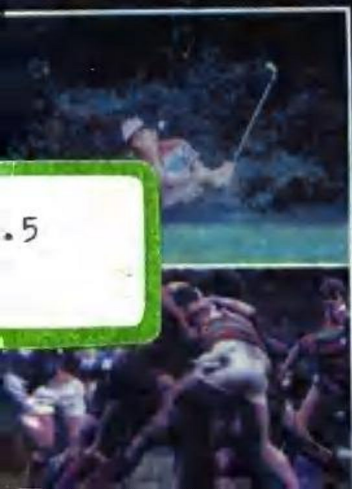


赵强 李飞 著

中国第一商战

——百龙争霸谋略

今日中国出版社



(京)新登字 132 号

中国第一商战

赵强 李飞 著

今日中国出版社出版

(北京百万庄路 24 号)

北京昌平亭自庄福利印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11 字数 32 万

1994 年 8 月第 1 版 1994 年 8 月第 1 次印刷

ISBN7—5072—0738—2/F·72 定价:9.80 元



本书作者赵强近影

赵强，北京市作家协会会员，毕业于北京广播学院新闻系，曾任《中国经营报》记者部主任、文艺副刊部主任、《北京青年报》特稿记者，早在做记者期间就非常关注风云变幻的中国市场，《京城啤酒大战》、《快餐群鸡酣战京城》、《谁持彩练当空舞》等商战社会大特写引起北京商界的强烈反响。后下海参与百龙绿色科技所创业，从一位商战审视者变为参与者，是百龙矿泉壶最主要的公关广告策划人，现任北京百龙绿色公关广告公司总经理。除本书外，作者曾与人合著《出手不凡——广告制胜术》。其新闻及纪实文学作品先后十多次获奖。



本书作者李飞近影

李飞，笔名双翼，经济学硕士，毕业于北京商学院，曾就读于法国巴黎第八大学，实地考察过西欧法、英、比、荷等国的市场与商业。致力于中西方市场与商业的比较研究，对《人类市场史》有浓厚兴趣。曾参与国内百货商店和综合娱乐俱乐部的营销策划工作。在多家报刊主持栏目。主要著作有《比较商业概论》、《商业论》（合著）、《国外市场 100 景》、《质量认证与争创名牌指南》（合著）等。现为国内贸易部北京商业管理干部学院市场系副主任。

本书不是向您
提供金子，而是点
金之术，后者比前
者更重要。

——作者题记

百龙争霸谋略·编辑室的报告

90年代初,中国市场上爆发了一场遍及半个中国的矿泉壶大战。它掀开了中国走向市场经济中商战最精采的序幕。

从此,中国终于有了自己的商战实例,有了一批自己的营销策划专家,有了些许独具中国特色的公关与广告宝典。

无市场经济即无商战,无商战也就不是真正的市场经济。矿泉壶大战并非单是若干大腕操纵的结果,而是中国实行市场经济的必然产物。就象没有谁,地球也会照样运转一样,没有这些大腕,商战也会发生。与其说是大腕操纵出来的商战,倒不如说是商战创造出了真正的公关大腕。至少是二者兼而有之。

矿泉壶之战,被众家新闻媒介称为中国第一商战。无论从涉及领域和范围来看,还是从它的深远影响来看,都是已出现的中原商战,空调大战、方便面大战、火腿肠大战、酱油大战等不可比拟的。厂家、商店、新闻界甚至司法界都卷入战事之中。商战涉及到产品、分销、公关、广告、商标、专利以及法律各个方面,轰动了全中国。更为有意义的是商战中培养出了适合中国市场特色的企业家和公关家,并积累了宝贵的商战经验。

百龙人是矿泉壶大战的参与者,又是收益者。激烈的市场竞争逼迫他们创造和运用了许多精彩的谋略。就象一场球赛一样,双方竞争越激烈,越容易打出漂亮的好球,发挥超水平。这些谋略已引起人们的兴趣和关注。

古代战争是骑马交战,现代战争讲求海陆空全方位。古代商人是以点推销。现代商人追求产品、价格、分销、促销整合效应。当今商战,仅靠某一方面的点子可以得势一时,但绝不会长久;整体营销、统盘策划才会常胜不衰。

我们推出百龙商战谋略,是将营销作为一个整体链条,而各个谋略是链节。脱离链条的链节无任何意义,再好的谋略脱离整体营销也会变得一文不值!

世界商战历史向我们显示:真正的赢家并非那些善用雕虫小技之人,而是那些灵巧操作整体营销之人。

世界上本没有灵丹妙药,战场上无保佑将军永胜的法宝,商战中也无保持不败的固定谋略。因此,我们不想把百龙商战谋略神化,将读者引入盲目模仿的误区。百龙人也是普通的人,只不过是商战环境逼着他们做了更多的尝试罢了。

这本书不是向人们提供金子,而是点金之术。后者比前者更为重要。

点金之术,不单是百龙人的创造,也有亚都人、富豪人、天磁人……所有参加矿泉壶大战人的功劳。总之,是集体智慧的结晶。

因此,我们诚挚地表示:将本书献给所有参加矿泉壶大战的女士们、先生们!

由衷地感谢他们为中国营销事业所做的贡献!

作者访谈录——代序

问：你们二人，一位是营销实践专家，一位是理论研究专家，为什么要合作写这本书呢？

赵强：我从一位新闻记者到下海经商，亲自参与、操作百龙矿泉壶的公关广告宣传工作，在近三年的市场竞争实践过程中，深深感悟到现代市场营销是一门理论与实践紧密结合的科学。

现代商战愈打愈激烈，现代商战愈来愈急切地呼唤现代营销人才。传统的营销人只有实践，没有坚实的理论基础，最终是不可能成为大营销家的，而一些接受过市场学高等教育的大学生、研究生，由于他们所学的市场营销理论只是书本上的演绎、推理，与现代商战的变幻莫测有着很大的实践脱节，他们的理论只适合于在讲台上启蒙学生。

李飞先生作为青年营销理论专家，一直密切关注着矿泉壶大战，我和他将某些市场营销理论实际地运用于这场商战中，在实践中进行了反思和修正。

我们合作撰写的这部《中国第一商战——百龙争霸谋略》虽然不是一本正规的营销学用书，但目的是希望以矿泉壶商战中百龙的具体营销手段为背景，全面地、客观地分析这场商战的全过程，给朋友们提供一部独具中国特色的、理论与实践密切结合的商战参考读物。

这里，我还想提醒朋友们，不要过分相信我们的一家之言。因为，没有任何一套营销思想是绝对好，亦或绝对坏的，只有不断地把旧有的创意方法抛诸脑外，订下更新、更完善的思维模式，您才有可能达到现代营销的更高境界。营销的技巧在于：变！变！变！

李飞：长期以来，中国诸多理论家是“自唱自听”，与经济生活脱离甚远，但凭借着满头白发和教授头衔，也能受人尊敬。然而，时过境迁了，商品经济大潮使社会生活节奏加快，人们没有时间、也没有兴趣去听那些无用的空谈。理论家必须走出书室，投身于火热

的经济生活中去,为人们提供一些有用的东西,改变过去的视角。正象一个垂钓者,他非常喜欢冰淇淋,但鱼喜好吃蚯蚓,他不能将自己喜欢的冰淇淋放在鱼钩上,而必须将蚯蚓作为钓鱼的诱饵。早年一些空谈理论的专家由于跟不上时代大潮而遭淘汰,甚至自杀身亡。

因此,几年来,我一直与市场保持着密切的联系,尽量跟上时代的脉搏。在多家报刊主持专栏,参与多家企业的营销策划,发表了一系列引起反响的文章,诸如:《京城百货商店忧思录》、《警告中国零售业》、《给“中国特色”的购物中心打个问号》、《直销:柳暗花明又一路》、《连锁欲飞?》等。

至于矿泉壶大战,一直是我关注的焦点。从范围上,它远远超出了中原商战;从程度上,它激烈于空调大战;从运作上,它复杂于火腿肠大战……总之,矿泉壶大战是中国商战的序曲,也是最典型战例之一。因此,不了解中国的矿泉壶大战,难以称为中国的营销专家,也难以成为合格的营销理论研究者。

近几年来,营销实践发生了很大变化,而营销理论界象是死水一潭,这使若干记者们异常活跃。大有中国营销理论界没人了的感觉。

目前,中国营销理论界出现几种不健康倾向。

一是改头换面。即将国外市场营销学著作进行章节倒位变换、东删西改,作为自己专著。其危害在于曲解了营销学本意,诸如有的加入中国市场理论的内容。

二是实践不足。即从理论到理论,实际操作性不强,将一门实用科学玄学化。营销实例大多照搬国外。

三是庸俗简化。即用技巧代替科学,用简单招数代替整体营销策划。

这些倾向的存在和蔓延是中国营销理论滞后的重要原因。弥补理论工作者的实践不足,突出科学性是使营销理论走出误区的重要环节。

赵强先生,不仅亲自参加了这场矿泉壶大战,而且是主要策划

者。他对中国商战有着深刻的了解和认识。因此,当赵强先生提出合作总结一下矿泉壶大战的历史,我非常高兴地答应了。因为中国矿泉壶大战是中国第一商战,这本书又是理论者与实践者的第一次联手,其内容是精彩商战案例与深刻的研究分析的第一次系统结合,其意义固然相当深远。

问:你们认为公关在企业发展过程中是否起着至高无上的作用?

赵强:一个企业要想立足于社会,首先必须使它的产品在市场上畅销,企业如何面对市场?纵观历史,大致经历了四个阶段:既由大规模生产,降低价格来提高竞争能力的生产导向阶段,进展至讲求产品质量的产品导向阶段,再发展至专论销售技巧的销售导向阶段,以至到现在以满足消费者需求为首要任务的市场导向阶段。而公关在企业发展过程中始终起着重要的作用。

但公关并不象某些“公关大师”所讲的那样,在企业发展过程中具有至高无上的作用,诸如一个好的公关创意就能救活一个企业,就能给企业带来多么巨大的财富等等,我认为这是漫无边际地夸大了公关的作用。具体讲,百龙矿泉壶之所以畅销全中国,首先是因为我们生产了一个非常出色的产品,如果说百龙的公关还有一点特色的话,那也是在百龙总裁孙寅贵的正确经营思想的指导下,在苗彦鹏任总经理的销售公司的鼎力支持下取得的。抛开了企业的大背景,抛开了方方面面的密切合作,孤立地去吹捧公关的神奇,显然是不现实的。

因此,我认为公关在企业发展过程中起着重要作用。但绝不是至高无上的。

李飞:商战成功,需要整体营销策划。戏法人人会变,营销策划也并不神秘。传说有一个智慧仙人,无所不知。一个小孩抓到一只鸟,双手攥在手中,想测验仙人的智慧,问他鸟是活的,还是死的?如仙人回答是活的,就将它掐死;如仙人回答是死的,就将它放飞。仙人回答道:“答案在你手中”。小孩顿时佩服仙人的智慧。实际上营销策划的金钥匙也在每个有心人的手中。

美国市场营销专家菲力蒲·科特勒曾提出 10P 概念,准确地概括了营销策划的内容。具体分为三大部分:

第一部分:市场营销战略。包括 4P:Probing(探查,即市场营销调研)、Partitioning(分割市场)、Prioritizing(优先、选择目标)和 Positioning(定位,即在顾客心目中树立什么样的形象)。

第二部分:市场营销战术。包括 4P:Product(产品)、Place(地点、分销)、Price(价格)和 Promotion(促销)。

第三部分:大市场营销术。包括 2P:Political Power(政治权力)、Public Relations(公共关系)。

可见,营销策划不只是一个技巧、一个招数,而是一门科学。再好的点子,只有与整体营销策划相适应才会奏效。中国缺乏企业家,也缺乏点子大王,然而最缺乏的还是营销策划专家。

问:为什么中国最缺营销策划专家呢?

李飞:因为营销理论是时代的产物,营销策划专家也是时代的产物。

营销的理论与实践共经历了 4 个阶段,每个阶段都有自己的鲜明特征。

1. 产生阶段:19 世纪中期至 20 世纪初期。此时生产力特征是机器生产力,企业活动以生产为核心,是生产导向阶段,市场为卖方市场,产品供不应求。市场营销学产生于这一时期。

2. 发展阶段:20 世纪初期至 20 世纪中期。此时生产力特征是机器生产力成熟期,企业活动以销售为核心,是销售导向阶段,市场为卖方市场与买方市场并存,一些产品出现供过于求现象。美国市场营销学会产生于这一时期,营销理论得到进一步发展。

3. 成熟阶段:20 世纪中期至 20 世纪 70 年代。此时生产力特征是信息生产力,企业活动以消费者为核心,是消费导向阶段,整体营销观念支配着企业行为,市场为买方市场,产品供过于求。营销理论吸收了心理学、社会学、计量经济学、消费经济学等内容,逐渐成熟。

4. 完善阶段:20 世纪 70 年代至今一个较长的时期。此时生

产力特征是信息生产力主导社会、经济生活,企业活动以消费和社会两方面利益为核心,是社会营销观念主导企业行为,买方市场倾向得以维持。营销理论涉及社会需求与利益,表明它的完善阶段。

中国现在是多种生产力形态并存,但仍是以手工生产力(农村)和机器生产力(城市)为主,处于营销理论的发展阶段。顾客主导市场的地位仍没有确立,市场仍带有西方资本主义发展早期的种种特征,凭借着小点子、小招数,甚至缺斤短两、坑蒙拐骗,也能取得一时的成功。因此,时代并未提出对营销策划专家阶层的迫切需要,偶尔出现一、两个成功的专家也不能得到相应的报酬,这是诸多营销咨询公司不死不活的主要原因。

目前中国的营销十分特殊,谁投入的资金多,谁胆子大,谁玩得野,谁就会成功。然而,这是短期行为。

矿泉壶大战给我们提供不少启示,当一方受到攻击时,常常被迫采取迅速反击之术,保住阵地。假如等待法律裁决,不仅会失去战机,最终导致失败,而且会投入更大的精力和财力。因此,中国现阶段的策划家,不可能是“正人君子”。

当然,每场商战都会磨练出若干策划家,他们不仅包括那些胜利者,也包括那些失败者。

本书没着力描写那些策划者,而是以矿泉壶为核心,深入剖析它切入市场、扩展市场和保护市场的全过程。目的在于给人以启发,提供一个商战的方法。因此,很值得一读。有些院校,已将其作为营销专业学生必读的参考书,可谓明智之举。

问:赵强先生,作为广告人,你对广告怎么理解?

赵强:按照通常的说法,广告是联系市场与传媒的一门新兴的边缘科学。如从营销的角度看,广告是说服人,改变别人态度和看法,催促购买行动的生意艺术。它最讲求创意——它最讲求策略——它最讲求销售成效。我们在创作广告时,要左脑右脑并用,不要过分感性,也不要过分理性。对于广告的这种理解,是我在近三年的百龙广告的创作实践中体会出来的,您如果耐着性子读完本书,会发现我们的某些广告创作要么理性得有些枯燥无味,要么太

感情用事。虽然他们对于当时的市场进攻及防御也起了一定的积极作用,但不是最到位的广告创意。我们本着尊重历史的态度,将百龙的广告创作如实地展现在读者眼前,目的只有一个——给您一面镜子。

问:最后,二位先生还有什么需要补充说明的?

赵强、李飞:本书在写作过程中,百龙绿色公关广告公司的郑国庆、夏建华、毕明、王海啸作了大量的资料收集整理工作,书中所论叙的许多精彩公关故事也是源自于他们的智慧,此外,百龙销售公司苗彦鹏亲自参与了本书的策划工作,提出了许多宝贵的意见,在此一并表示感谢。

目 录

百龙争霸谋略·编辑室的报告..... (1)

作者访谈录——代序 (3)

第一章 百龙寻找自己的星座

——市场定位谋略 (1)

一、百龙的市场定位意识 (1)

市场定位理论的实践者——百龙人 (1)

市场定位理论的效应 (2)

百龙人的定位“笨招”..... (3)

二、产品定位——唯一策略 (4)

创中国还没有的产品 (4)

创人们不可缺少的产品 (4)

百龙矿泉壶出炉记 (5)

三、形象定位——攻心策略 (7)

百龙形象 (7)

名牌命名的故事 (7)

百龙的来历..... (12)

四、竞争定位——争霸策略 (14)

百龙追求最高市场占有率 (14)

竞争者分析四步曲 (15)

五、价格定位——回避策略 (18)

矿泉壶大战无价格 (18)

百龙的定价技巧	(19)
六、分销定位——大店策略	(20)
走出直销误区	(20)
抢占大型百货商店	(22)
七、促销定位——组合策略	(23)
百龙追求促销的整体效用	(23)
百龙促销组合的模式	(24)
促销组合模式确定的规则	(25)

第二章 百龙创造生存空间

——市场进攻谋略	(27)
一、产品生命周期的启示	(27)
百龙矿泉壶生命周期分析	(27)
百龙矿泉壶生命周期对策	(28)
二、百龙切入市场谋略	(30)
百龙人创造需求	(30)
百龙人借梯登楼之术	(31)
百龙人广告、公关三级跳	(33)
百龙人先入京城	(36)
三、百龙扩展市场谋略	(39)
百龙的双向扩展技巧	(39)
空间扩展：碉堡战	(40)
顾客扩展：攻心战	(43)
四、百龙市场保护谋略	(49)
百龙市场地位分析	(49)
百龙市场保护谋略	(50)
针锋相对——矿石之战	(52)

联吴抗曹——灭菌包之战	(54)
以法保家——商标、专利之战	(56)
跟踪追击——分销之战	(68)
集中火力——广告之战	(69)
造大声势——公关之战	(70)
栽好梧桐——人才之战	(71)

第三章 百龙造势宝典

——市场震撼谋略	(73)
一、借名造势：编辑部外的故事	(73)
附：《编辑部外的故事》	(74)
二、倾注爱心：北京人艺险遭更名	(79)
附：《北京青年报》关于“百龙买人艺”系列报道	(80)
三、一箭多雕：有奖放飞金钥匙	(83)
附：百龙有奖放飞金钥匙活动的广告及新闻报道	(84)
四、危机反弹：百龙矿泉壶远征柬埔寨	(95)
五、巧用新闻：《今晚报》6.6 广告版大竞买	(95)
附：天津《今晚报》6.6 广告竞买有关报道	(97)
六、百龙壶日：6 月 9 日太原各报广告版大买 断	(101)
七、天津模式：陆海空立体作战	(103)
附：天津模式广告及报道	(105)

第四章 百龙争夺战略要地

——市场分割谋略	(110)
✓ 一、综合战：抢占京城主战场	(110)
守住皇城	(110)
因为缺了我.....	(111)
开水，养鱼浇花都活不了	(112)
京城综合战大事记	(112)
附：北京市场百龙广告、宣传集锦	(113)
二、立体战：打开津门	(127)
借势攻天津	(127)
津门献丑	(128)
百龙敬告消费者	(129)
您不在乎的“芯”.....我们在乎	(129)
百龙严正声明	(130)
百龙矿泉壶加热器出台	(130)
附：天津市场百龙广告、宣传集锦	(131)
三、肉搏战：挤进太原城	(141)
广告开道	(141)
向上帝“谢罪”	(142)
生死搏斗	(143)
附：太原市场百龙广告、宣传集锦	(144)
四、温情战：占领沈阳	(161)
恭喜发财	(162)
买百龙 送画王	(162)
附：沈阳市场百龙广告、宣传集锦	(164)
五、对击战：郑州市场险情不断	(169)