



工商管理
“十一五”规划教材

Case Studies in Marketing Success

市场营销案例分析 成功篇

许彩国◎主编



华东师范大学出版社

工商管理“十一五”规划教材

Case Studies in Marketing Success

市场营销案例分析

· 成功篇

许彩国 主编

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例分析·成功篇/许彩国主编. —上海:
华东师范大学出版社, 2007. 6

工商管理“十一五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5617 - 5429 - 0

I. 市… II. 许… III. 市场营销学-案例-高等学
校-教材 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 090193 号

工商管理“十一五”规划教材

市场营销案例分析·成功篇

主 编 许彩国
项目编辑 赵建军
文字编辑 赵建军 周凤琴
责任校对 胡 静
封面设计 卢晓红
版式设计 蒋 克

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电 话 021-62450163 转各部 行政传真 021-62572105

网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn

市 场 部 传真 021-62860410 021-62602316

邮购零售 电话 021-62869887 021-54340188

印 刷 者 上海市长阳印刷厂

开 本 787×1092 16 开

印 张 10.5

字 数 212 千字

版 次 2007 年 8 月第一版

印 次 2007 年 8 月第一次

印 数 4100

书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 5429 - 0/F · 138

定 价 20.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

前言：市场营销案例教学的回顾与展望

市场营销是一门以经济科学、行为科学和现代管理理论为基础,研究企业市场营销活动及其规律的综合性应用科学。市场营销是一门实践性极强的学科,它将来自于生产经营活动的实践经验,经过科学的归纳和总结,提炼成理论,又反过来指导企业的市场营销活动。

自20世纪70年代至今,市场营销理论在我国经历了引进、传播、应用、扩展和国际化五个阶段。目前,我国高校的经济、管理类专业均开设了市场营销课程,理工科的企业管课程也增加了市场营销学的内容,这促进了市场营销理论在我国的普及与应用。但是,当前我国的市场营销课程教学还存在很多问题,特别是传统的教学容易让缺乏实践经验的学生感到很抽象、空洞。因此,必须进行教学方法改革,使学生不但能掌握和理解市场营销理论,而且能在实际中应用市场营销理论。在这样的背景下,作为国际上最受欢迎的实践教学方法——案例教学法,随之被引入到我国市场营销课程的教学。

案例教学法,最早是由美国人发明并加以推广的。20世纪80年代,哈佛商学院形成了比较成熟的案例教学法,并且将其定义为:一种教师与学生直接参与、共同对工商管理案例或疑难问题进行探讨的教学方法。案例教学的宗旨不是传授最终真理,而是通过教师出示一个个具体案例,组织学生开动脑筋思考案例中提出的问题和矛盾,参加讨论,各抒己见,以此来挖掘学生的创造力和创新意识,培养学生主动积极的学习兴趣和能。案例教学甚至不在乎能不能得出正确的答案,它真正重视的是学生思考答案的过程。在课堂上,每位学生都要贡献自己的智慧,没有旁观者,只有参与者。学生一方面从教师的引导中增进对一些问题的认识并提高解决问题的能力,培养他们把握信息、善于决策的能力;另一方面也从学生之间的交流、讨论中提高对问题的敏感度和洞察力。

随着市场营销教学的发展和改革,以及案例教学法在我国的普及,符合我国教育发展需要的各种营销案例教学法不断出现在各大高校的课堂里。案例教学已经成为市场营销学基本教学模式的重要组成部分。

一、回顾

当前,在我国的市场营销学课程教学中,案例教学法得到了普遍的重视和广泛的运

用。用于案例教学的案例,从简易程度来区分,可以分为说明型案例和综合推理型案例两种。相应的,案例教学法也可分为说明型案例教学法和综合推理型案例教学法两种。这两种案例教学法相互补充,是案例教学的重要内容和形式。

1. 说明型案例教学法

说明型案例是基于某一原理的案例,主要是让学生理解市场营销学中的理论知识。这种案例一般没有什么难度,运用于教学时只需进行简单的分析和说明,很少有复杂的推理。说明型案例的运用,使市场营销理论的教学丰富起来,让学生更容易接受。说明型案例教学法虽然在高校中已经得到了广泛的运用,但仍然存在很多问题,主要表现在以下两个方面:

(1) 教学过程没有气氛。这是很多教师在实际教学中感受越来越深刻的一个问题。教师希望尽到自己的责任,把每个学生教好、教会;同样,学生也希望自己能轻松地学到更多的知识。但现在出现的情况却和大家的预期有很大差别。在运用说明型案例教学法时,虽然教师精心准备,加入了有特色的案例来启发学生思考,但很多时候仍然是教师一个人“唱独角戏”。课堂上只有“教”,没有“学”,何来教学气氛。教师责备现在的学生没有探索精神,缺乏上进心;学生埋怨教师授课过于单调。每个人都有自己的说法,但又没有人愿意改变。这主要是因为教师在教学过程中没有调动学生的主动性。学生不能主动地参与案例的分析活动,当然没有听课的动力。

(2) 用于案例教学的案例缺乏代表性。案例教学中,案例的选择是非常重要的。教学中,案例的运用是为了使学生更容易接受理论知识。但如果选取的案例只是一些极端的或个别的事例,反而会使学生产生认识上的偏差。现在高校的很多教师都缺乏实践经验,对于案例教学中案例的选择只能凭主观判断。用于教学的案例不具有代表性,这样的案例教学效果不容乐观。

2. 综合推理型案例教学法

综合推理型案例是指在现有经济形式下,表现某一营销现象的案例。这类案例来源于现实,并且具有一定的分析价值。在选择案例的时候,一般可以从以下三个方面截取:(1)企业在发展的全过程中采用的营销战略;(2)企业在发展的某个阶段为应对市场的某种突变所采取的营销策略;(3)企业未来可能做出的营销策略。综合推理型案例一般都有很复杂的推理过程,要求学生将相关的营销理论知识综合起来,结合自己的调查结果,对问题进行系统的推理,探究问题的各种解决方案。所以,这种案例分析的答案并不是唯一的。这种案例主要是培养学生综合运用所学知识思考、分析和解决问题的能力。

开展综合推理型案例教学,要求学生对市场营销基础理论知识有较好的认识和理解。这种教学方法有助于学生在案例分析时综合运用所学知识,但由于分析这种案例

所需要的时间较长,过程复杂,难度很大,教师很难把握。在实际教学中,这一块是相当薄弱的,很少有学校能系统地开展,就算开展了,也不能很好地实施。

市场营销是一门综合性、实践性很强的学科。综合推理型案例较之说明型案例更具有指导作用。说明型案例主要用于加深学生对市场营销理论知识的掌握,而综合推理型案例是让学生将这些理论知识融会贯通。作为案例教学法的两个部分,我们现在的教学往往只注重说明型案例教学,而忽视了综合推理型案例的教学。这说明我们的案例教学还只停留在非常浅的层面。我们还需要提高说明型案例教学的效果,大力倡导综合推理型案例教学法。

二、展望

(一) 明确案例教学中教师、学生的角色和责任

1. 教师的角色和责任

在传统教学中,教师的角色定位是把自己知道的书本知识传授给学生,只要熟悉教材,表述清楚,就算尽到了自己的职责。在案例教学中,教师的角色是指导者和推动者。在案例教学中,教师的责任主要表现在以下三个方面:一是课前要有针对性地选择案例。二是课堂上要领导案例讨论过程,不仅要引导学生去思考、争辩,去做出决策和选择,去解决案例中的特定问题,进而从案例中获得某种经历和感悟,而且要引导学生探寻特定案例情景的过程及其背后隐含的各种因素,以及发展变化的多种可能性。所以,教师既不能任课堂讨论自然发展,也不能严格控制讨论过程,不让学生说出自己想说的话。三是要负责案例的更新,要使案例教学反映当前的营销实际。如果案例不进行更新,多年不变,那么学生也只能处理几年前的事情和得到几年前的知识。因此,案例更新是保持课堂活力的血液。

2. 学生的角色和责任

在传统课堂教学中,学生的角色是听讲者和知识的接受者,处于被动的地位。在案例教学中,学生必须扮演一个积极参与者的角色。课前必须仔细阅读教师指定的案例材料,进行认真分析和思考,据以做出自己对真实生活的决策和选择,并得出现实而有用的结论。在课堂上,必须积极发言,讲出自己的思考和结论,并与他人展开争辩。学生既可以从自己和他人的正确决策及选择中学习,也可以从自己和别人的错误中学习。这样,学生学到的就不再是书本上的知识,而是活的知识,以及思考问题、解决问题的方法和能力。

(二) 精选教学案例

案例是进行案例教学的必备工具,精选案例是开展案例教学成功的关键。教学

中通常有两种选择:一是选择典型案例,主要是那些示范性强,与教材内容联系紧密,能引起学生共鸣,对学生职业能力的提高或创新、创业观念的树立有启发、诱导作用的案例。例如,麦当劳能横行世界,而我们的红高粮却很快销声匿迹了,原因何在;美国福特汽车公司与通用汽车公司的早期竞争,等等。如能在教学中将这些典型案例与营销理论相联系进行分析,一定会取得理想的教学效果。二是选择本地区企业成功的案例,特别是要把那些有本校大学生参与的成功创业的事例整理成案例。这些案例的使用能使学生感到亲切,有更好的说服力。在选择教学案例时,我们应注意以下几个原则:

(1) 经典案例与普通案例相结合。在不同的企业中,由于商品的类别等级不同、环境不同,因而营销战略也不同,既有经典的案例,又有发生在小人物身上的普通案例。经典案例比普通案例更能显示营销者的高瞻远瞩和雄才大略,它往往能极大地吸引学生的注意;而普通案例与学生今后的工作更接近,更能得到学生心理上的认同。因此,我们在课上既可以举海尔这样的经典案例,又可以举老干妈这样的普通例子。

(2) 成功案例与失败案例相结合。成功案例可以给学生以启迪,如苏宁电器的高速扩张;失败的案例可以给学生以经验和教训,如秦池和爱多广告策略失败的案例。通过成功、失败案例的对比分析,学生的印象会更深刻,认识会更全面。

(3) 注意案例的时效性。目前一些市场营销学教材虽然在每章后都附有案例,但因版本较旧,所附案例发生的时间距今已较远,学生没有新鲜感,远不能适应教师和学生对案例时效性的要求。而市场是变化莫测的,市场营销案例也是日新月异、层出不穷的。过去能使企业成功的观念和策略,今天很可能已不再适用了。因此,市场营销教学案例的选择一定要注意时效性,要尽可能选择新近发生的案例,如近几年的彩电大战、空调大战等等。只有这样才能让学生了解企业最新的市场营销动态,从而给他们有益的启示。因此,要求教师在授课之余应做到“三勤”,即勤看经济类书报和电视节目,勤记案例,勤剪辑整理,以调动学生的新鲜感和兴趣,从而取得良好的教学效果。

(4) 建立自己的案例库。建立自己的案例库是一项非常辛苦的工作。书籍、网络和各类音像制品等都提供了大量的案例,但这些案例并不是拿来就可以用的。教师还需要根据教材的特点和学生的特点,经过反复加工整理,精心设计出理论联系实际的问题,并运用于教学,才能形成自己的教学案例。同时,教师还必须结合营销实践的发展不断更新案例。

(三) 开展特色案例教学法

案例教学法要做出特色、做出成效,除了对以上几个方面进行改进外,我们还需要对案例教学的方法进行探索和完善。为了更充分地开展市场营销学的教学,我们有必要将市场营销的学习分为两个部分,即理论知识的学习和综合推理型案例的学习。而

综合推理型案例教学的考核评价制度需要做出一定的调整。综合推理型案例的研究本身没有自己固定的答案,如果在教学中遵循以前的考试方法去考核学生,那么这样的案例教学就会失去应有的作用。在案例教学中,可以从案例编写和课堂答辩两个方面考核学生的学习情况。这样的评价方法在充实学生知识的同时,也能给案例库提供丰富的原材料。



录

前言:市场营销案例教学的回顾与展望	1
茅台:只有变,才是不变	1
《读者》:社会营销导向的新军	10
雅芳:中国式直销新坐标	17
格力:专卖与专业之争	27
苏宁:从粗犷化生存到精致化发展	39
三一重工:新产品开发打天下	48
老干妈:小食品中的大实业	60
海澜之家:革命性营销	70
奥康:梦想是走出来的	79
蒙牛:中国草原上的黑马	87
红豆:名牌的一半是文化	99
小肥羊:探寻中餐连锁的发展之路	107
养生堂:注意力经济创造的奇迹	118
康师傅:高市场占有率背后的渠道精耕	128
招商银行:金融服务业的一匹黑马	141
海尔:中国品牌走向世界的信心	149

茅台：只有变，才是不变

公司背景

《史记》载，西汉时，鄱阳令唐蒙出使南越，得取赤水河名酒“枸酱”献武帝，帝饮而“甘美之”。此后，唐蒙到贵州开拓驿道，还特地绕道“枸酱”所在的仁怀。西汉以降，经唐宋至元明，赤水河一带所产美酒，逐渐名动海内，成为朝廷贡品。元、明期间，具有一定规模的酿酒作坊就已经在贵州茅台镇杨柳湾陆续兴建，出现了村村有作坊、户户闻酒香的兴旺景象。到了康熙四十二年（公元 1704 年），茅台白酒的品牌开始出现。以“回沙茅台”、“茅春”、“茅台烧春”为标志的一批茅台佳酿，成为贵州白酒的精品。

1915 年，美国为庆祝巴拿马运河开通，在旧金山举办巴拿马万国博览会，经各国评委反复比较、品评，一致将茅台酒与法国的科涅克白兰地、英国的苏格兰威士忌评为世界“三大蒸馏酒”，并授予金奖。自此，茅台名扬海外。

1935 年 3 月 16 日，红军攻占茅台镇。当地百姓捧出珍藏的美酒，欢迎红军。对于当时的红军战士来说，茅台酒不仅是上乘的饮品，更是消除疲劳和治病疗伤的良药。从此，中国共产党和红军就与茅台结下了不解之缘。1949 年 10 月 1 日，开国大典过后，盛大的开国宴会在北京饭店举行，茅台作为盛典的主酒斟进开国元勋们的杯中。从此以后，茅台酒被誉为“国酒”而名满中华。

1999 年 10 月，中华人民共和国诞辰 50 周年之际，中国历史博物馆破天荒收藏了一瓶白酒——一瓶 50 年陈酿茅台。

发展到今天，茅台已经不仅仅是一种单纯的佳酿了。作为一家上市公司，茅台的业绩直线飙升，成为沪、深两市的“华夏第一高价股”，在中国资本市场上卷起了一阵接一阵的“茅台旋风”；而作为一种象征，茅台从崛起到盘旋，再从盘旋到腾飞，走过了一条改革、发展的不平之路。说茅台是改革开放的成果不为过，说它是中国民族企业的象征更不为过。茅台见证了新中国成长的历史，描绘着民族企业发展的蓝图。茅台，它与共和国同行。

现在，我们可以欣喜地看到茅台的品牌价值在继续攀升。2006 年，茅台再次入选

由世界品牌实验室独家编制的“2006 中国 500 最具价值品牌”排行榜。茅台品牌价值的提升源于国人对茅台的认可。对于一个中国人而言,茅合作为“国酒”已是既定的事实,中国人不能没有茅台,就像美国人无法接受没有可口可乐的生活一样。

案例回放

视茅台为改革开放的成果是因为改革开放以后,茅台逐步走上了市场化的道路。研究茅台的经营战略和市场营销,必然要关注 1978 年以后茅台的发展状况,尤其是 20 世纪 90 年代到现在的这段发展史。在这短短的十几年时间里,茅台发生了翻天覆地的变化。而这当中,必须要提到的一年便是 1999 年,它是改革开放以来茅台发展史上的分水岭。

一、1978 年到 1999 年

茅台酒曾受新中国建国以来几代领导人的青睐,被人们尊为“国酒”。在很长的一段时间里,茅台酒经常供不应求。然而,随着时间继续向前推移,20 世纪 90 年代,茅台的发展遭受了严重的挫折和挑战。茅台酒的“国酒”地位受到其他优质名牌白酒的威胁,市场占有率急剧下降。这一局面,是茅台内部和外部多方面的问题造成的,具体分析如下。

(一) 目标顾客

随着时间的推移,受茅台文化影响颇深的那一部分茅台品牌的忠实消费者渐渐老去,消费能力大大减弱。而受五粮液品牌文化熏陶、喝五粮液系列酒成长起来的新一代消费群体已届而立之年,并逐渐成为高档白酒市场的主力消费群。长期饮用浓香型白酒,使他们对酱香型的茅台已不再垂青,茅台也因此失去了相当一部分顾客。

在 20 世纪七八十年代,茅台酒的主要消费群体为政府官员,茅台酒频频在国宴中露面,茅台人也一度非常自豪地称自己为“国酒人”。然而,“国酒”一词虽显尊贵却“计划味”太浓。进入 20 世纪 90 年代以后,我国进入了市场经济体制改革的阶段,一部分民营企业迅速崛起,先富起来的个体私营者成为了高档白酒的主力消费群。“国酒”茅台陈旧的形象显然已不再适应现有的消费群体。市场经济的大潮也使茅台失掉了许多计划经济时代特有的优势,许多优质名酒纷纷成为国宴酒,白酒的销售渠道也进一步放开。这一切,茅台人显然没有做好充分的思想准备。

(二) 渠道终端

在买方市场状态下,渠道意味着厂家利润和商品的市场。但是绝不等于说谁拥有

渠道谁就有了市场,因为市场最终在于消费。而对于白酒来说,市场就是一个“喝”字。只有消费者喜欢喝你的酒,喝掉了你的酒,才算拥有市场。终端则是实现这种目的的场所。这一时期,茅台在终端促销上几乎为零,有针对性的大型促销活动也是少之又少。在餐馆、饭店的酒柜上,茅台上柜率偏低。为什么茅台的终端消费难以启动?原因不外乎以下两点:

第一,销售体制问题。茅台的经销商70%以上是糖酒公司,它们基本上不做终端。而茅台酒厂自己的营销人员势单力薄,很少也不太可能深入到终端市场。这里还涉及营销人员的管理问题。茅台酒厂自20世纪90年代后期就有了自己的营销人员,但一直处于无任务、无奖惩、无竞争的“三无”状态。相比之下,五粮液对营销人员的管理则具有市场意识,如竞争上岗、优胜劣汰、收入跟业绩挂钩等。

第二,自身口感问题。说到终端消费,不能回避茅台酒的“酱香型”这一问题。偌大的白酒市场是“浓香型”的天下,“酱香型”白酒仅占整个市场的1%左右。与其说茅台是在跟五粮液竞争,不如说茅台是在与“浓香型”白酒为敌。香型成了茅台绕不过的一道坎。

(三) 广告诉求

直到20世纪90年代中期,茅台才上电视做广告。但仅仅停留在广告的初始阶段,既没有成套的系统,又缺乏诉求核心,这也从一个侧面反映了茅台人在激烈的市场竞争面前迫于应战的窘态。在此之前,“酒好不怕巷子深”一直是茅台酒厂的指导思想。但事实上茅台作为知名品牌,靠的恰恰是品质加广告,只不过以前的广告不需要付费罢了。虽然茅台迈出了主动做广告的第一步,但其广告仍然受到很多人的质疑。广告首先要解决的是说什么的问题。茅台的广告说了什么呢?仅仅说自己是“国酒”而已。至于为什么是“国酒”以及“国酒”怎样等则不得而知。而这些恰恰是老百姓最关心的问题。事实上,茅台不论是从自身的特性还是承载的品牌文化来讲,都有很多东西可以向消费者诉说。比如,“酒是陈年的好”这句话,简直是为茅台酒量身定做的,因为在所有白酒之中只有茅台酒是年限越长越醇香。一瓶茅台酒从投料生产到包装上市,至少需要五年的时间。

一言以蔽之,茅台人还很缺乏市场意识。他们似乎更愿意把自己等同于贵族,就像茅台酒一样高高在上。就在这种自我意识高估的情况下,茅台失去了商机,丢掉了市场。对白酒生产商而言,市场意识的本质所在,就是尽量满足消费者的口味和利益,将自己的优势转化为市场推动力。20世纪90年代,白酒消费群体已呈现多极化、多层次、多文化的分化趋势。酒鬼酒、小糊涂仙、百年孤独等品牌取得的成功就是明证。而就在一些品牌利用“茅台镇”金字招牌打开市场的时候,茅台却仍然孤芳自赏,没有丝毫开发新品牌的意识,甚至连站出来说一声“不准侵犯我的品牌”都显得那么微弱。再看同行业,五粮液的市场意识就要强得多,连奥运冠军都被他们搬上银屏作为品牌代言

人。他们不仅开发全国性品牌,如五粮春、五粮神、尖庄等,还联合商家开发地区性品牌,如京酒、浏阳河、闽台春等。

从这种意义上讲,这一时期茅台的营销还处在萌芽阶段,仍然是“羞答答的玫瑰静悄悄地开”。

二、1999 年到 2006 年

上文提到以 1999 年作为茅台发展史上的分水岭是有事实根据的。这一年,面对急剧下降的市场占有率,茅台终于按捺不住,举行了第一次大规模的围绕茅台酒的营销策划活动。茅台痛下决心,斥资百万邀请国内某知名策划人为茅台做策划,并推出新的定位主张,即“国酒喝出健康来”。暂且不论这次策划是否成功,新的定位能否赢得更多的支持,但是就策划事件本身而言,可以看出茅台已经不再是原来的那个茅台,一个时刻关注市场的新茅台诞生了。紧跟其后的是大规模的改革,这些改革都紧紧围绕着“新型的市场和顾客”。无论是营销策略的创新,还是日趋成熟的资本运作,都体现了观念转变以后的茅台具有无与伦比的巨大潜力和力挽狂澜的坚强决心。

(一) 整合营销策略,核心竞争力攀升

1. 产品与价格

(1) 推出“年份酒”。茅台在国内白酒行业独家推出 15 年、30 年、50 年、80 年等陈酿茅台酒,实行普通茅台酒的“年份制”。从 2001 年开始,所有面市的茅台酒都标上出厂年份,实行浮动价格,出厂后第二年,市价上涨 10%,以后逐年以此类推。茅台还结合国人非常关注的各种事件,及时推出入世酒、足球酒、申奥酒等产品,从而不断提高茅台酒的市场价值和文化品位,引导中国白酒消费文化向更高层次推进。

(2) 推出不同层次的酱香型系列酒。茅台在推出高档汉帝茅台酒和 15 年、30 年、50 年、80 年等高端茅台酒后,适时推出与茅台酒“同宗同源、一脉相承”的中档“茅台王子酒”,以及传承茅台本色的中低档酱香型“茅台迎宾酒”,使茅台品牌的酱香酒在高、中、低各个档次上形成系列,以满足不同层次消费者的需要,使得“老百姓的茅台酒”成为现实。

(3) 开发其他香型白酒。在开发酱香型产品的同时,茅台集团还大举进军口味大众化的浓香型白酒市场。茅台在兼并习酒公司后,着力将习酒公司打造为“茅台浓香白酒基地”。在切实搞好现有的浓香型星级习酒、“春之系列”习酒生产经营的同时,茅台努力做好新开发的“茅台液”、“茅台醇”、“茅乡酒”等的生产营销工作,充分发挥茅台酒的品牌优势,增强竞争能力。

(4) 向其他酒类领域延伸。除了白酒外,茅台还开发和投产了啤酒、红酒、保健酒等新品种。以高端市场为目标的茅台啤酒、茅台干红,以及保健类的茅台不老酒、茅台威士忌等产品先后应市,共同组成了以茅台酒为核心的强大的茅台品牌群体。目前,各

种品牌的系列酒已成为茅台集团新的经济增长点。

2. 渠道与促销

(1) 抓销售创新,建营销网络。近年来,茅台集团高度重视销售工作,采取有效措施,切实加大销售力度。本着“把最好的网络嫁接到茅台酒系列产品的销售网络上来,选取最优秀的经销商来销售茅台酒”的指导思想,茅台通过建立销售总公司,大量招聘营销人员,加大对产品形象和企业形象的宣传力度,不断完善销售体系,壮大营销队伍,构建了新的营销网络。茅台还细化销售区域,销售片区由最初的六个发展到现在的 28 个。营销人员奔赴市场第一线,积极发展经销商,重塑经销商对茅台酒的信心。目前,茅台集团有 390 多家大小经销商,已基本完成了对全国地级市以上城市的网络覆盖,并逐步向县级城市铺开。统一装修、统一设计、统一标识、统一服务规范、统一指导价的 470 家“国酒茅台专卖店”,作为茅台集团市场营销网络的重要支撑点,目前成为国内许多大中城市商业黄金地段一道靓丽的风景。“国酒茅台,喝出健康来”的广告路牌,树立在北京、上海等城市“招人惹眼”的地方。

(2) 注重人员管理,促进队伍成长。茅台集团进一步强化对营销人员的管理和培训力度,提高营销队伍的思想素质和业务素质,转变营销观念,降低营销成本,提高营销质量。按茅台集团要求,销售公司和股份公司签订营销风险责任制合同,并制定了相应的实施细则与销售管理方法,确保销售环节通畅、服务优质高效,促进市场健康发展。

(3) 重视环境保护,实现持续发展。茅台集团高度重视环保工作,认真贯彻“全面规划、合理布局、综合利用”的方针,坚持茅台酒生产与环境协调的理念,加大环境治理的力度,尽量减小生产过程及管理各环节对环境的影响,提高员工的环境保护意识,实现了经济效益、社会效益、环境效益的统一。

(4) 实施国际化战略,塑造世界品牌。在国内众多白酒中,茅台应该是最有资格问鼎世界品牌的。茅台酒是我国传统民族工业中拥有自主知识产权和悠久历史的最优秀的民族品牌之一。茅台酒给予人们的认知感觉,是一种鲜明的极富社会人文精神的“世界名牌”感觉。在外国人的眼里,“贵州茅台”就是中国名酒的代名词,代表着中国酒业整体品牌的形象。2002 年,茅台开始启动国际市场的营销战略,但步伐并不快。同年,茅台的年出口量不过区区 300 吨,约占总销量的 5%。在接下来的几年里,茅台在国际市场上取得了较大的突破。2006 年,茅台的出口收入首次突破一亿元。

从 1999 年至 2006 年这个历史断面考量,贵州茅台酒在市场上展现出来的品牌核心竞争力,已给业界留下了极为深刻的记忆。2005 年《中国企业竞争力报告》指出,在综合竞争力百强企业的排名中,贵州茅台酒位列第 12 名。其他入围的四家酿酒企业,包括贵州茅台最强劲的对手五粮液,都位列第 17 名之后。

(二) 资本运营稳定,股价持续上涨

茅台作为沪、深股市“高价第一股”的位置似乎已无可挑战。针对“茅台股价是否虚

高”的疑问,茅台酒股份有限公司高层向记者列举了茅台 2006 年的一串数字和事件:茅台酒年生产量突破了 1.3 万吨,将继续向两万吨的目标迈进。上交税收和人均利税列同行业第一,连续第三年被评为“CCTV 中国最具价值上市公司”。在商务部认定的第一批“中华老字号”中,茅台酒名列榜首。2006 年,茅台酒工艺被列入首批国家非物质文化遗产名单。至此,茅台酒成为了中国集非物质文化遗产、绿色食品、有机食品、原产地保护产品于一身的唯一的食品品牌。在美国《商业周刊》评出的“中国价值最高的品牌 20 强”中位居第八,进入了《财富》杂志“25 家最受赞赏的中国公司”名单。

“茅台股价高,说明投资者对公司价值的认可,同时也说明国人对民族品牌的信心和感情。我们的产品满足不了市场需求,朋友和经销商追着要酒,这是我 2006 年最大的烦恼。”对于 2006 年股市的“茅台现象”,茅台高层这样解读。

中国政法大学教授刘纪鹏认为,从茅台酒的发展趋势来说,应该利用现在的牛市,保持住茅台酒作为中国股市第一股的形象,这对中国股市意义非常重大。因为如果中国股市第一股是靠炒家炒上去的,股市就危险了。所以可以把茅台作为判断股市正常理性和泡沫的一个标准。

“我一再提倡价值投资,茅台就是价值投资的好榜样。”中央财经大学刘姝威教授认为茅台的财务安全性无可挑剔,而高达 20% 多的利润率使得茅台继续投资主业的选择无可指责。

案例点评

回首茅台曲折的发展之路,我们感慨万千! 我们不禁想问:茅台是怎样从重重困境中突围而出取得今天的成功的? 其实,答案很简单,那就是“只有变,才是不变!”这或许最能说明茅台成功的原因。如果把 1999 年前后的茅台做一次比较,大家会发现其实茅台主要有“两变”:一是变理念,二是变策略。

一、变理念

理念决定方向,方向决定未来! 大到国家,小到企业,理念起着决定性的作用。其实,很多企业走向衰落和消亡的共同根源恰恰就在理念上。企业忽视理念,盲目执行,不管方向,那就是“只见树木,不见森林”;如果理念错误,细节再完美也无济于事,细节越完美,执行力度越大,越是背道而驰,在错误的道路上走得越远,浪费的人力、物力、财力就越多,危害也越大。只有理念正确,策略战术才会正确,企业也才会获得成功! 而茅台,正是由于理念的转变才为其发展赢得了一片天空。

从改革开放到 20 世纪末期,茅台一直以“国酒”自居,处处流露出“国酒”的尊贵气息,让人感到一种严肃和距离,而不能与之亲近。在那段时间里,茅台显得特别自信,可

能在茅台人的眼里只有醇香的“国酒”，而没有悄然变化的市场和顾客。在广告业飞速发展的 20 世纪 90 年代，人们甚至很难在他们的周围找到茅台的广告和标语。由此可见，在此阶段茅台仍然奉行着生产观念。在日新月异的市场里，这势必导致茅台因为理念的陈旧而失去原有的顾客和市场。

到了 20 世纪 90 年代末，随着新一代精品白酒的迅速成长，茅台的“国酒”地位受到严重的挑战，往日的风光已经一去不复返了。在这种情况下，茅台开始反思自己，并且在新千年即将到来的前夕，做出了重要的战略决策，这就是上文中提及的 1999 年的系列策划活动。而这些策划活动的背后隐藏着茅台经营哲学的重大转变，几十年来形成的计划味道极浓的生产观念开始向营销观念转变。如何研究市场，如何赢得顾客，如何保持持续的竞争优势，这一系列的问题被提上了茅台的议事日程。从此之后，茅台人的眼里不只有“国酒”，更有喝“国酒”的人。

从以前的“养在深闺”，到现在借助一切机会乃至利用“两会”推介茅台，可见茅台已经度过了痛苦的理念转变期。一个奉行营销观念的全新的茅台展示在世人的面前。

二、变策略

（一）市场定位转变

定位决定方向，定位实现区隔。美国著名的营销专家杰克·特劳特在他的《定位》一书中谈到：“定位，就是使品牌实现区隔。”消费者面对如此众多的品牌，根据什么标准作出选择，是目前白酒企业必须深入研究的问题。其实，人们市场中如何认识一个品牌，主要在于品牌的个性驱动。品牌个性首先来自品牌定位。区隔就是从众多产品中，找出自己的差异，从而与其他产品区别开来。这是品牌定位的关键所在。

茅台一直以来以“国酒”自居，定位为“国酒品质、国酒文化”。茅台也确实凭借其悠久的历史、丰厚的文化和沿袭多年的“高品牌口碑”而成为“高端白酒第一品牌”。然而，茅台酒这一高高在上的定位，使其离市场的终端渐行渐远，最终也未能抵挡住市场经济大潮的冲击。

20 世纪 90 年代后期，迫于现实的压力，茅台酒主动放低姿态、调整定位。一向低调的茅台开始以“国酒茅台，喝出健康来”为主题在媒体上大做广告，宣传其产品对人体的肝脏等有好处，具有独特的保健功能，俨然成了保健酒的代表。也就是说，茅台的市场定位由原先单纯的“国酒”转变成“能够起到保健作用的国酒”。这一转变说明茅台对未来市场的把握已经领先于同类企业。随着我国经济和社会的发展，广大群众对健康越来越重视，他们的健康需求理性回归。十年前，保健酒被消费者当作药酒，没有病是不会喝的，喝保健酒的目的是治疗某种疾病。如今，消费者对保健酒的期望回归理性，只是把它当作一种日常的养生酒或者是改善体质的酒，这一点在我国东部沿海城市显得尤为明显。保健酒由药酒向养生酒的转变过程，也是保健酒总体市场容量膨胀的过

程。人们消费观念的改变,使健康类酒水得到了长足发展。不单是保健酒,黄酒、葡萄酒、果酒等健康类酒也出现不同程度的增长趋势。

值得关注的是,健康酒利润空间要比普通白酒高得多。保健酒虽然发展很快,但整个行业仍然处于成长期的初级阶段。保健酒行业的发展阶段,决定了保健酒的丰厚利润。这是茅台大力宣传健康酒的内在驱动力。比普通白酒高出几倍的利润空间,使许多白酒代理商纷纷转行销售保健酒。

(二) 价格策略调整

2006年2月11日,贵州茅台公司调整茅台酒的出厂价格,平均上调幅度约为15%,使得不同年份的茅台酒涨价在40~200元不等。在消息正式公布前一天,茅台股票就迅速上扬。在正式公布后的第二天,茅台股票开盘即冲高到涨停价位57.99元,收报于57.78元。茅台酒价格的整体上涨,再一次引起消费者对白酒的强烈关注。因茅台的涨价,越来越多的酒厂以“原料上涨”等原因,纷纷跟随茅台掀起“涨价风潮”。而媒体的广泛关注,使茅台引发的白酒业集体“涨价”,出现了很多耐人寻味的“思考”。

探究茅台酒涨价的原因,主要包括以下几个方面:第一,粮食原料及其他原材料上涨。由于国家整体经济增长加快,以及宏观调控和农业政策的实施,酒水产品的各种原材料价格都出现了不同程度的上涨,包装材料价格也上涨,造成了酒水成本实质性上涨,这些成了推动茅台酒涨价的宏观环境因素。第二,税收政策调整。酒水企业税收的调整和白酒消费税的调整对白酒市场带来了极大的冲击。第三,品牌提升的需要。由于水井坊、国窖1573、五粮液等高端酒水产品的崛起,价格上对茅台造成了压力,茅台不得不通过提价保值来继续引领老牌高端名酒的形象。第四,营销费用上升太快。由于专卖店模式对酒水业的冲击造成了酒类产品营销费用居高不下,茅台只有通过拉升价格体系和操作空间来应对这一困境。第五,利润的需要。由于操作费用上升,茅台原有的利润体系已经不适用了,难于对经销渠道体系进行正常的市场管理,只有通过涨价拉升空间,留出市场管理费用来进行正常管控。

茅台的涨价策略也为其带来了显著的经济效益。国内知名营销专家路长全说:“营销就是解决竞争!”就茅台提价来说,提价一是为了增加茅台利润,二是为了增强茅台的竞争实力。茅台是有定价能力资格的企业,这种能力能够帮助茅台弥补提价后的短期销量下滑。而品牌资源和生产工艺则决定了茅台的定价能力,这是很多白酒企业所不具备的。茅台酒根据自身的优势,灵活运用价格策略,获得了显著的经济效益。

根据2005年的年报,和五粮液15%的利润率比较,茅台28.5%的利润率已经算是白酒中的佼佼者。但是五粮液旗下品种众多,而茅台则以高度酒为主,因此在总体销售上和五粮液相差较大。这次茅台提价,除去为了提高利润外,也是利用市场对茅台酒的信心继续与五粮液一争高下。市场普遍对茅台酒的提价表示乐观,在小范围的调查中可以发现,每瓶茅台酒30~40元的涨幅并没有让消费者望而却步。如果茅台可以保证