

21

现代策划学丛书

21世纪高等院校策划专业核心教材系列

策划案例精选

Cehua Anli Jingxuan

■ 田长广 编 ■

余明阳 总顾问

新编现代策划学
策划案例精选
常用策划书创作
广告公司运作策划
现代策划实战技法
影视创作与营销策划
历代策划案例选
新编融资策划
创造与策划新编

idea



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪高等院校策划专业核心教材系列

策划案例精选

田长广 编

C934

離、(1) 分田、(2) 書、(3) 書、(4) 書

73-8



北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是为配合策划理论的研究和教学,满足广大策划界人士学习策划理论的强烈需求而编撰。本书是以实战案例为素材,以不同领域的策划方法研究为切入点,以培养训练各类策划人才的策划能力为目的,而精心选编的策划类实用案例。

全书收编了战略策划,企业策划,企业形象策划,营销策划,品牌策划,商战策划,广告策划,活动策划,项目策划,房地产策划,旅游策划,市场策划,竞争策划,电视宣传策划创作示范,会展策划,项目的可行性研究报告,大型电视综艺节目策划,投资、融资策划,拍卖活动策划,调查报告,以及婚庆策划等方面的案例。所选的若干典型案例,对策划实践以及策划理论的研究具有普遍的指导意义,书中部分案例是作者本人首次公开的实战案例,具有很强的实用性和借鉴作用。

本书是《新编现代策划学》的姐妹篇,它既可与策划学合并研读,也可有选择性地借鉴或选读。可作为策划者在策划实战中的参考书,也可作为高等院校策划类课程教科书,它能丰富策划人的知识体系,使初学者少走弯路,尽快提高策划技能和水平。

图书在版编目(CIP)数据

策划案例精选/田长广编. —北京:北京大学出版社, 2008.6

(21 世纪高等院校策划专业核心教材系列)

ISBN 978-7-301-12988-3

I. 策… II. 田… III. 商业—策划—案例—高等学校—教材 IV. F710TU973

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192064 号

书 名: 策划案例精选

著作责任者: 田长广 编

策 划 编 辑: 胡伟晔

责 任 编 辑: 卢英华

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12988-3/G · 2226

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765013 出版部 62754962

电子邮箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 25.75 印张 557 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪高等院校策划专业核心教材系列

编 者 田长广

总顾问 余明阳

顾 问 (排名不分先后, 以姓氏笔画为序)

王 克 陈 放 陈国庆 郑建平 罗 立

梁中国 顾永芝 黄庆生 章 琦 舒咏平

委 员 马立军 王海军 王玉娟 田 敏 刘建勋

汤 蓉 朱桂元 朱秀玲 陈金海 何 萍

吴 波 杨 飏 林 森 郭井立 郭玉良

唐恒青 袁少华 钱正峰 韩进军 韩 平

窦维平

序

由中国资深策划人、三江学院策划系副主任田长广高级策划师主编的《21 世纪高等院校策划专业核心教材系列》在北京大学出版社正式出版。作为丛书的总顾问和策划界的同仁,我表示由衷的祝贺!这无论对于中国的策划界还是对于中国的高校教育都是一件大好事。

策划是人类的一种智慧劳动,是人有别于其他生物物种的核心标志。从这个意义上讲,策划活动伴随着人类发展的全过程,正是各种富有创造性的策划使人类逐步摆脱蛮荒走向文明。然而,作为一门学科,策划学的发展却非常年轻。由于策划活动充满着创造性,使得其内在规律的寻找显得非常困难,以至于有人认为策划无规律可循,策划无学。这种观点严重影响中国策划事业的发展,没有科学指导的实践是盲目的、随意的、难以复制的。因此,中国的策划界非常需要理论的探讨和学科的建构。

此外,中国的高等院校也在面临着全面的改革与转型,如何使学科设置更加符合现代社会的需求,使我们的教育能更好地为社会的发展服务,在就业严峻的形势下真正培育出对社会建设有用的人才,是高校工作者必须面对的问题,也是迫在眉睫的问题。

田长广老师把策划理论作为一门综合性边缘学科进行研究,在纷繁复杂的策划案例中提取理论体系,并将这种理论体系沉淀为可以复制的规律和方法,从而指导策划实践、提升策划水平。丛书的出版无疑是田长广老师多年来潜心研究和探索成果的集中体现。尤为难能可贵的是,田长广老师在三江学院院方的支持下,与一群志同道合者于 2001 年 3 月率先创立了三江学院策划系,将策划理论外化为高等教育的专业培养,为高校改革尤其像三江学院这样历史较短、机制较新的新型高校拓展办学思路闯出了一条路子。

我和田长广老师的交往已有很多年,记得我在南京大学商学院作报告时田长广老师便是这一活动的重要组织者和热心参与者。后来,在马鞍山市我借讲学的机会和田老师做过很深的交流,在上海中国策划师年会上又就中国策划理论的建构问题和中国策划人的素质问题进行了广泛的讨论。在我的印象中,田老师是一个极为执著的人,他对策划的痴迷的确令人感动。为了这份挚爱,多年来他笔耕不辍,查阅了大量的资料和文献,同时将掌握的理论和现实需求紧密结合。有志者事竟成,终于取得了今天这份沉甸甸的硕果。这一套丛书的出版在很多方面为中国的策划界提供了许多原创性的成果,这必将对于中国策划事业的发展产生重大的推动作用。因此,当田老师邀请我为丛书作序的时候我欣然答应下来。我愿意为田老师的执著叫好,为这套丛书作推荐。是为序。

余明阳

2007 年 3 月 26 日

(余明阳:国际信息科学院院士,中国公共关系协会常务副会长,中国策划研究院终身院长,上海交通大学品牌研究中心主任、教授、博士、博士生导师)

前言

策划作为人类的高级思维活动，是人类智慧的发挥和升华。在人类社会发展的历史长河中，策划铸造了无数非凡的业绩，成就了人类社会的无数卓越和辉煌。

泱泱大国，巍巍中华，在中华民族数千年的文明发展史中出现了许多灿若繁星的策划人和策划家，诸如姜尚、曹刿、伍子胥、孙武、范蠡、孙臆、蒙恬、项羽、张良、韩信、司马懿、曹操、诸葛亮……

“策划”一词最早出现在我国古代南朝宋范晔的《后汉书·隗嚣传》中的“是以功名终申，策画复得”的要句。其中的“策画”与今天的“策划”相通，“画”亦作今天的“划”（《辞海》1980年缩印版1885页）。公元前317年，我国的策划名著《鬼谷子》一书中，开篇第一章里鬼谷子就开宗明义地发布了创建策划大业的宣言，申明鬼谷子的神圣使命是“筹策万类之始终”，“筹策”即筹谋、策划。

今天的策划在政治、军事、经济、外交、教育等诸多领域发挥着极其重要的作用，已为全世界所公认。当今世界离不开策划，国家离不开策划，各行各业各个领域都离不开策划。策划已融入了我们的生活，这是不争的事实。策划改变着我们的命运，策划使我们不断走向更加辉煌的明天。

策划的巨大力量和价值正逐渐为全世界所重视，为世人所瞩目。人们正从新的角度和新的层次来认识和实践策划，使这一古老而又充满着无限生机的行业得到了惊人的发展。策划业迅速在全世界崛起。

据不完全统计，目前美国从事策划咨询业的各类公司和机构已超过了5000家，从业人员已超过20万人，年营业额在50亿美元左右。日本紧随其后，策划机构已超过6500家，遍及日本各地。在我国，目前的策划机构也已达到15000家，从业人员已超过300万人，并且随着市场经济的发展，呈现出了强劲的增长势头。

策划业在全世界的迅速崛起证明了策划的巨大功效和无限光明的前景，随着我国加入世界贸易组织，策划业迅速与国际接轨，可以预见在未来的社会发展中，策划业必将成为一种智慧产业，而且是社会急需且又具有低投入、高效益的产业。随着市场经济的蓬勃发展，它将会更加迅速地在我国得到飞速发展。

创立中国的策划学理论体系，是一项前无古人的纷繁复杂的浩大工程，它需要各学科的通力合作，并通过长期不懈的深入研究和探讨，不断地丰富充实和提高。随着时代的发展，日新月异的科学技术给策划学的发展带来了前所未有的机遇。

今天我们将策划学作为一门新兴的边缘学科来研究，必须从基础理论研究入手，通

过对策划渊源的发掘,对策划史的纵向分析和对社会各阶层的横向分析,站在宏观的角度,对策划的起源、原理、结构、方法、原则、规律、特征等基本问题进行深入的探讨,并首次将策划学与心理学、社会学、战略学、思维学、预测学、哲学、管理科学、创造学、运筹学、智谋学等学科进行整合,加以综合性分析、整理、提炼、挖掘,并形成一门跨学科的、涉及面广的、大纵深的综合性学科——策划学系统的学科体系和理论体系。

作为一门科学、一种知识,策划离我们并不那么神秘而遥远。策划其实是一种程序,一种设想,一种思维过程,一种围绕某个目标进行创新、创造并谋求获得巨大成功的全过程。有人说,策划就是根据预先的设想进行谋划,针对未来的事情做当前的决策,对未来进行憧憬、描绘蓝图并制订实施方案的过程,也是将各种相关因素进行整合,为谋划达到目标的全过程。

当今时代在变化、社会在变化、世界在变化、中国也在变化,变化的过程就是创造、创新、求新的过程。新从何来?我们说新从策划来。市场经济时代正是策划人才大显身手的时代,也是策划人创造前无古人的伟大业绩的时代。

本套丛书的作者,从中国企业的实际和创建中国特色的策划科学的实际需要出发,根据我国策划理论研究工作者和高等院校开设策划类专业课程的教学需求,结合高校教学的特点,从不同的方面为切入点进行选题立项,收集并查阅了大量的文献资料,历经数十年的研究、整理、创作、归纳、提炼,形成了较为系统的策划学系统理论。

近年来,策划学的快速发展导致了各类丰富多彩的策划类书籍的繁盛。目前各类策划学书籍内容见仁见智,各有特色,有的重理论,有的重实践,有的重案例,有的将智谋学与新兴的策划学等同,至今还没有一套适用于策划学专业的教科书。为此,我们根据多年的策划实践、教学实践和策划理论研究过程的积累,同时集各家之长,并按教科书的要求编写了这套《21世纪高等院校策划专业核心教材系列》,以应策划学专业教学之急需。

本套教材较之于当今琳琅满目的策划咨询类著作和教材,最为鲜明的特征和价值是它的理论性、实践性、可操作性。它层次清晰、言简意赅、提纲挈领、系统完整,因而它既可以作为企业高层管理者和策划家们开阔眼界、增长知识、提高自身素质和策划能力的案头必备书籍,也可作为全国高等院校策划类、管理类、经济类、广告类首选的专业教材,同时它还是企业高层管理者、策划者的实践范本。我们相信这套教材将使企业管理者、策划者、广告工作者,以及将这套丛书作为教材的高等院校及教育工作者进入一个全新的境界。目标远大、志向高远的经理人、策划人将通过阅读本套丛书,在知识增长的过程中实现全新的飞跃,并带领企业员工创造新的辉煌。

现代策划学的发展是在不断继承前人兵法、智谋学遗产,结合了西方发达国家在这方面的研究成果的基础上发展起来的。在今天经济全球化的大环境、大背景下,策划科

学的发展更是日新月异，我们热忱地欢迎广大读者，尤其是从事策划理论研究和在市场竞争第一线从事策划工作的专家、学者、同行以及将此套丛书作为教材的广大师生提出批评和建议，让我们携起手来共同努力，一起来建设与发展具有中国特色的策划科学。另外，因笔者能力所限，书中难免会出现错误、疏漏的地方，敬请指正。

田长广

2008年春于三江学院

目 录

第一章 战略策划	1
【案例一】 宏图三胞企业战略策划	1
【案例二】 海尔集团的发展战略策划	4
【案例三】 扬子江大学 2005—2015 战略策划（虚拟）	9
思考题	28
第二章 企业策划	29
【案例一】 锻造和谐兴企品牌 演绎领军行业精彩	29
【案例二】 五星电器山西路卖场 7 年的发展之路	33
【案例三】 南汽董事长王浩良做客央视《对话》栏目	35
思考题	39
第三章 企业形象策划	40
【案例一】 中国国际名酒商城 CI 总策划书	40
【案例二】 策划集团造就了“雅戈尔”	47
思考题	51
第四章 营销策划	52
【案例一】 解密宏图三胞元旦促销	52
【案例二】 清泉系列饮品上市策划案（虚拟）	55
【案例三】 国际品牌金利来营销策划案	59
【案例四】 天和骨通贴膏营销策划案	64
思考题	68
第五章 品牌策划	69
【案例一】 品牌形象广告策划书（虚拟）	69
【案例二】 保暖内衣市场推广及广告建议书	75
【案例三】 “娃哈哈”走明星歌曲路线的策划	78
思考题	83

第六章 商战策划	84
【案例一】 国美电器商战兵法之 2005 年南京战役	84
【案例二】 为南京商战喝彩	91
【案例三】 苏宁电器公司十五年商战策划扫描	96
思考题	108
第七章 广告策划	109
【案例一】 企业年度整体广告策划书(虚拟)	109
【案例二】 绿色科技食品博览交易会广告策划	116
思考题	122
第八章 活动策划	123
【案例一】 中国收回香港中英交接盛典大策划回顾	123
【案例二】 琼花故乡唱赞歌 古运河边涌春潮	126
【案例三】 今夜,星光灿烂 今夜,雅典无眠(预演)	135
【案例四】 中国南京国际梅花节策划分析	143
思考题	148
第九章 项目策划	149
【案例一】 南京吉山矿区项目策划	149
【案例二】 沂源县政府旅游项目的招商策划	156
【案例三】 南水北调工程项目策划	158
思考题	163
第十章 房地产策划	164
【案例】 瑞景·红梅营销策划案例(虚拟)	164
思考题	190
第十一章 旅游策划	191
【案例一】 2007 中国国内旅游交易会	191
【案例二】 扬州美女,穿越千年的美丽传奇	196
【案例三】 第六届中国南京(六合)《茉莉花》文化游节	199
思考题	203
第十二章 市场策划	204
【案例一】 金蒙老窖南京市场推广方案(虚拟)	204

【案例二】 沱牌酒新品上市策划书	214
【案例三】 中国卖话第一人——钱诗金	222
思考题	226
第十三章 竞争策划	227
【案例一】 揭开矿泉壶混战中取胜的秘密	227
【案例二】 “柯达”“富士”争霸全球市场的策划	232
思考题	235
第十四章 电视宣传策划创作示范	236
【案例一】 《江苏乡镇世纪行》	236
【案例二】 12 集电视系列艺术风光片	243
思考题	267
第十五章 会展策划	268
【案例一】 金秋房产盛会 再创钢城辉煌	268
【案例二】 秋日的诗语	285
思考题	297
第十六章 项目可行性研究报告	298
【案例一】 关于兴建南京茨山炼灰厂项目可行性报告	298
【案例二】 西湖观光农业项目可行性报告	302
思考题	307
第十七章 大型电视综艺节目策划	308
【案例一】 2007 年春节联欢晚会节目单	308
【案例二】 《五彩路》春节晚会剧本	313
思考题	327
第十八章 投资、融资策划	328
【案例一】 春雨绿色去毒洁菜器商业计划书（虚拟）	328
【案例二】 某印刷包装公司商业计划书（虚拟）	345
【案例三】 “楝树银行”策划	353
思考题	357

第十九章 拍卖活动策划	358
【案例】 某体育中心游泳馆冠名权拍卖（虚拟）	358
思考题	371
第二十章 调查报告	372
【案例】 南京市民住房需求调查报告	372
思考题	381
第二十一章 婚庆策划	382
【案例一】 湖滨婚礼策划案（虚拟）	382
【案例二】 婚礼运作策划	389
思考题	394
参考文献	395
后记	396

第一章 战略策划



【案例一】宏图三胞企业战略策划

——宏图三胞辉煌七载，引领中国 IT 零售新时代

(2000 年—2008 年)

主自“稳健发展”、“诚信经营”、“专业服务”、“全程服务”、“放心购买”。七年的稳健发展，奠定了宏图三胞坚实的发展基础。七年磨一剑，宏图三胞全面覆盖苏、皖、浙、京、鲁、赣等全国各大消费市场，成功开创了中国 IT 零售发展的新纪元。

七年来，宏图三胞多次入选中国 IT 零售连锁第一强、中国连锁 30 强，堪称国内 IT 零售企业的典范。

2000 年深秋，宏图三胞在南京宣告成立。成为国内首个专业从事台式电脑、笔记本电脑、DIY 电脑、服务器、网络设备、外设产品、OA 办公商品、手机、数码、软件及各类数字消费产品、计算机书籍等 IT 边际产品销售，并提供 IT 产品全国售后服务联保的自营性 IT 连锁零售企业。

临近年关，IT 市场的金秋大战又将全面启动。宏图三胞携手百厂举行的国庆与金秋狂欢盛典的势头还未散去，又将迎来全国 7 周年的大型促销狂欢。宏图三胞日前透露，将从 11 月开始。在全国 50 多个城市 100 余家门店同步掀起“盛世七载，千万豪礼普惠天下”的宏图三胞辉煌七周年大型回馈促销活动，全面奏响宏图三胞七周年 IT 华贵篇章。

创新模式，出奇制胜，领航中国 IT 零售市场

从宏图三胞诞生的那一时刻起。其就开始扮演了颠覆中国传统 IT 终端集贸市场交易模式的角色。率先将沃尔玛 (Wal-mart) 的仓储式、低成本管理模式，戴尔 (Dell) 的个性化定制、工业化生产的直销模式与麦当劳 (McDonald's) 的标准化服务管理模式集于一体，结合中国消费国情推出了“WDM 大规模、标准化的连锁直销模式”(简称“WDM 模式”)。

它的横空出世，让习惯了以厂家专卖店、层级代理经销形式为传统的 IT 零售商们很不习惯。因此，第二天，不少人就戏称 WDM 模式是一种“三不像”模式，甚至有人认为这是一场炒作。但七年后的今天，宏图三胞却以出色的业绩向世人成功证明了“WDM 模式”绝非概念炒作，而是宏图三胞赖以持续发展，倚剑华东，驰骋祖国大江南北的核心动力。

同时,宏图三胞还在国内 IT 行业中第一个将专业连锁零售模式植入中国 IT 产业,成功实现 IT 连锁的标准化、个性化、工业化以及服务专业化的低成本直销运作。将宏图三胞连续多年带上中国 IT 专业零售连锁领域排名第一的行业巅峰,成为商务部颁布的中国连锁 20 强企业。

此外,在国家统计局、全国工商联、中国信息产业商会、中国计算机报、电脑商报社、CCID、IDC 等国内外权威机构的历届测评中屡获殊荣,先后荣膺“中国最大 IT 零售商”、“中国电脑商 500 强之零售商第一强”等称号,同时也是国内 IT 零售行业中唯一一家同时荣获“中国商业名牌”、“中国消费电子产品售后服务十佳企业”、“品牌中国金谱奖——中国零售行业年度十佳品牌”等权威殊荣的连锁企业。

2006 年 7 月,宏图三胞勇超自我,大胆创新,在国内 IT 同行中率先推出以“自主消费、个性体验、顾问服务”为主旨的全新“宏图三胞 PC 消费的真正乐趣。目前,宏图三胞正以这种全新的消费模式加速对包括北京、福建、江西等在内的全国各重点城市的推进。正如宏图三胞创始人,现任三胞集团董事长的袁亚非所言:“我们正处在一个变革的时代,我们不仅仅是这场变革的见证者,更是这场变革的缔造者”。宏图三胞的成功发展历程,为国内众多亟待创新的 IT 零售企业带来了良好的启迪,成为中国 IT 连锁零售发展的一面旗帜。

结盟百余厂家,开启“协同整合”时代,领军中国 IT 零售市场

从 2002 年下半年开始,宏图三胞便开始尝试新型的供应链营销工程,率先与方正建立了铁的伙伴终端联盟,成功开启了中国 IT 行业的“协同整合”时代。

截至目前,Intel、AMD、微软、IBM、联想、HP、Apple、SONY、佳能、东芝、三星、清华同方、七喜、TCL、诺基亚、摩托罗拉、索爱等近百个 IT 知名企业已与宏图三胞共建了直销战略平台,率先通过“一体化协同商务信息系统”实现产品、品牌、服务与选择等方面的多元化管理模式。

七年间,宏图三胞不断升级信息系统,可充分满足厂商之间协同作战、精准管理、信息共享的合作需求。一个集客户需求分析、市场调节机制、终端商业设计、新品展示首发、产品零售服务于一体的全程化专业合作模式已经建立。如今,宏图三胞可常年保持 90% 的商品由厂家直接派送,极大地降低了运营成本。同时,上游厂家也可随时了解市场需求,加大对实用型产品的规模化生产,既减少库存风险又加速了资金流转。而作为消费者,将直接从中获得最大的经济实惠。

3 000 名专业维修人员、7 000 名专业顾问全程服务,放心购买

专业服务,是宏图三胞的一大特色。目前,宏图三胞在全国各主要城市主要社区均

设有芯片级服务站、数据恢复中心,实现全国服务联保。同时拥有一个全国高水准的专业级 IT Call-Center (10106699 客户服务热线)。2007 年率先推出“全程服务,放心购买”的服务理念,实现全方位、立体化为客户提供专业订制级的 IT 贴身服务,这在国内同行中实属罕见。

目前,宏图三胞技术型服务人员人数已达 3 000 人,其中具备国家级资质的计算机安装技术人员人数就已占到了 1/3 以上,无论人数,还是专业能力方面均名列行业前列。另外,宏图三胞还积极与各地高校共建人才培养基地,2003 年至今累计为宏图三胞输送了近 4 000 名各行业专业人才。2007 年,正式启动“北斗星”人才引进计划,实施人才定向培养、定向招聘、定向发展策略。解决了企业快速发展对人才的储备问题。

宏图三胞盛世七载,奏响金秋 IT 华贵篇章

在即将启动的宏图三胞七周年庆典期间,宏图三胞已同数十个国内外 IT 知名企业签署了战略合作协议,实施全面普惠政策,预计台式电脑、笔记本电脑、手机、数码,甚至是 DIY 配件商品的整体降幅将超过 36%,让利金额高达数亿元。宏图三胞还将邀请众多厂家老总、各路明星共同签售商品;全国近 100 款 IT 新品也将在宏图三胞七周年庆典期间同时发布;此外,宏图三胞还将深入社区,举行大型的社区义诊活动,专门针对宏图三胞老用户提供更大力度的优惠服务。同时将价值 1 000 多万元的超值赠品激情派送给广大消费者。

为打好七周年庆典促销战役,宏图三胞负责人表示,在对各类 IT 商品定价时,宏图三胞已尽可能地把每一款商品的价格调到了最低,坚持为消费者提供最真实,最实在的价格。宏图三胞还表示:七周年期间,全场商品随时跟踪市场价格及时下调,确保所有商品的价格绝对优势。作为最抢眼的笔记本电脑,大屏幕液晶台式电脑等 IT 消费商品都将有大幅降价。

庆典期间,宏图三胞将与 Apple 联合启动“百店联动”之爱上苹果的大型互动活动,在宏图三胞全国 33 家授权零售店内以全系列苹果真机演示的形式,给消费者带来不一样的真情体验。此外,由宏图三胞主办,多家媒体联办的“宏图三胞辉煌七周年之高校电子营销大赛”也在苏、沪、皖、浙地区的数十家大专院校拉开帷幕,给广大学生朋友提供了一个尽情展示团队协作能力、共同营销实践、锻炼营销策划能力和处理危机能力的平台,培养广大学生的分工协作和互助共进的团队意识。

七年来,宏图三胞始终以“价格最优、服务无忧”而著称业内。因此,即将到来的七周年庆典,宏图三胞还将以丰富多彩的联动活动以及恢宏的气势全面奏响 IT 华贵篇章。有业内人士称:“宏图三胞如此强大的货源储备,势必对 2007 金秋 IT 市场形成冲击。”

本案例摘自 2007 年 11 月 1 日《现代快报》A31 版

【案例二】 海尔集团的发展战略策划

一、集团概况

海尔集团的前身是 1984 年成立的青岛电冰箱总厂，属集体所有制企业。在总裁张瑞敏提出的“名牌战略”思想指导下，目前已发展成为国家级特大型企业，1995 年度在全国 500 强企业中排名第 107 位。

成立之初，青岛电冰箱总厂仅生产电冰箱一种产品，生产技术由德国利勃海尔公司引进，由于经营不善，年亏损达 147 万元。发展至今，海尔集团已生产电冰箱、空调器、洗衣机、电冰柜等 12 个门类 5 000 余个品种规格的产品，1996 年总销售收入达 61.6 亿元，利润 3.06 亿元。目前，海尔集团已成为中国家电行业中品种最多、规格最全、技术最高、出口量最大的大型企业集团，产品远销欧美日等发达国家市场，“海尔”品牌被舆论界誉为“中国家电第一品牌”。海尔集团的发展目标是开创中国的世界名牌。表 1-1 反映了海尔集团的成长历程。

表 1-1 反映了海尔集团的成长历程

年份 项目	1984	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
电冰箱产量（万台）	0.007 4	25.6	30.9	39.2	50.5	62.5	100	168.8
总资本（亿元）	0.12 2	0.6	0.9	1.2	8.8	12.3	15.7	17.5
利润（亿元）	0.000 3	0.3	0.4	0.5	1.3	2.0	2.4	3.06
销售收入（亿元）	0.384	5.4	8.3	10.5	14.9	25.6	43.4	61.6

海尔集团目前共有职工 13 200 余人，下属青岛海尔电冰箱有限公司、青岛海尔电冰箱（国际）有限公司、青岛海尔电冰箱销售有限公司、青岛海尔空调器有限总公司、三菱重工海尔（青岛）空调器有限公司、青岛海尔洗衣机总公司、海尔梅洛尼（青岛）洗衣机有限公司、青岛海尔冷柜总公司、青岛海尔药业有限公司、青岛海尔进出口公司、青岛家电工艺装备研究所等 101 个企业，其中销售收入超过亿元的有 11 个。1993 年，海尔集团将其资产质量最好的海尔电冰箱公司推向上海证券交易所挂牌上市，并以此筹资 7 亿多元，目前“青岛海尔”股票已成为上海证券交易所 30 家样本股的首位。

二、产品线拓展战略

海尔集团的成功,缘于其成功的发展战略,其中最成功的便是其产品线拓展战略。上世纪 80 年代末 90 年代初,以彩电、电冰箱、洗衣机、空调器为代表的家用电器成为一段时期内居民家庭的消费热点,海尔正是瞄准了这一市场需求,以电冰箱为主导,以“海尔”品牌为核心,广泛实行产品线拓展战略,为其成功奠定了坚实的基础。

1. 电冰箱。电冰箱是海尔集团最早开发生产的产品。从 1984 年到 1987 年,海尔引进德国利勃海尔公司电冰箱生产技术,开发出多个系列的电冰箱产品,且因其质量可靠,很好地满足了国内市场需求,“海尔”电冰箱的声誉和市场份额不断提高。目前,海尔集团已经发展成为全国最大的电冰箱生产企业之一,其产品不但在国内市场上占有很高的份额,而且大批出口到对产品质量一向要求十分严格的德国市场。

海尔电冰箱分为多个产品系列:大王子、帅王子、双王子、雪王子、小王子、小小王子等,其产品几乎覆盖了所有的细分市场空间。其中的“大王子”BCD-268 电冰箱容量极大,能够很好地满足家庭大批量冷藏的需求;而“小小王子”BC-50E 电冰箱容量又极小,能够满足一般的单身贵族冷藏个人食品的需求。根据青岛海尔电冰箱有限公司 1997 年度中期报告:1997 年 1~6 月,海尔集团生产电冰箱 124.3 万台,实现销售收入 16.53 亿元,净利润 1.23 亿元,分别比上年同期增长 69.7%和 38.8%。海尔电冰箱 1997 年的目标是全年产量突破 200 万台,市场份额达到 20%以上,全年开发 36 个新品种。

在竞争激烈的国内市场上,海尔电冰箱的主要竞争对手是容声冰箱、新飞冰箱、美菱冰箱、华凌冰箱、松下(无锡)冰箱以及众多国外品牌。在这些竞争品牌中,广东科龙集团生产的容声冰箱性能优异,具有全无氟、无霜、节能、电子除臭等多项先进功能,市场占有率高居首位,1991—1996 年连续 6 年位居全国产销量第一的位置。另外,新飞冰箱的市场占有率也相当高,1996 年销量突破 120 万台。

表 1-2 是海尔冰箱和其他几个品牌的冰箱之间的零售价格对照表(1997 年 9 月采自北京当代商城)。由此可反映出海尔冰箱在众多竞争对手中实行“优质优价”的市场定位策略。

表 1-2 各品牌冰箱零售价格对照表

元

型号 品牌	BC-50E	BCD-181	BCD-201	BCD-256	BCD-262
海 尔	1 220	3 060	3 230	4 110	4 110
新 飞	-	2 490	2 598	3 100	3 120
美 菱	-	2 480	2 300	-	-
松下(无锡)	-	-	3 520	4 480	-
华 凌	970	2 510	-	-	-