

一部影响企业命运的新书

中国背后 利润

企业新战略
实例与理论

CHINA'S INVISIBLE
PROFIT

●曾波 / 著

中华工商联合出版社

中国背后利润

——企业新战略实例与理论

曾 波 著

中华工商联合出版社

责任编辑：王 静

封面设计：康笑宇

图书在版编目 (CIP) 数据

中国背后利润—企业新战略实例与理论/曾波著. —北京：中华工商联合出版社，1998. 7

ISBN 7-80100-441-8

I. 中… II. 曾… III. 企业管理-经营决策 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 18982 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

冶金印刷总厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张：9.25 215 千字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—8000 册

ISBN7-80100-441-8/F·152

定 价：16.00 元

出版前言

“全世界的财富装在犹太人的口袋里，犹太人的财富装在犹太人的脑子里”，这句话告诉我们：用脑子去创造财富。

基于此，本书搜集了几十个“脑子创造财富”的实际案例，这些案例也是作者——广东胜高扬战略策划公司总经理曾波先生的心血合成。本书中国头号大户人家的火爆创意、地方洗涤品牌竞争全国市场的整体方案、专利公司的背水转行、企业重组后的总经理职位竞争策划等等案例，以真实的写法，描绘出企业的不同背景，以及从策划到经营的结果；以专家的态度，勾勒出企业的不同问题；以客观的原则，指出企业的不同战略及不同后果。以坦诚的态度，揭示企业所存在的内部和外部问题；以冷静的判断，治疗企业的顽疾；以独到的观点，阐述企业的战略；以准确的定位，塑造企业的生机。这些正是本书的突出风格。

1996年夏，作者在专著《中国第一个企业特别策划案》中指出，三九制药厂扩张至二十几个行业，可能不及只营主业利润状况好。1998年三九果然大规模收缩战线，确定药业主导战略。

1996年末作者在专著《人命关天——用脚创意金奖广告》中写道：“亚细亚那套军事作法不改，假冒军人一定会撞到广州南墙上。”1997年4月，亚细亚仟村百货宣布清盘。

1997年秋，作者在本书的初稿中对秦池古酒这样预测“秦池五年之内会一路下滑到最低点”。无独有偶，1998年6月，秦池宣布危机并着手重振……

作者以丰富的实践经验、策划经验在中国这个大市场中起到

了许多企业，尤其是面对开发、发展和第二次创业的企业，自身所不能够起到的作用。本书的案例也证实了作者在策划方面的十足功力。

任何一家企业，无论实力如何雄厚，无论声名如何显赫，追求利润极限，是他们本能的冲动。作者以“局外人”和策划者的身份，帮助挖掘企业的潜在利润，从而创造企业的“背后利润”。这种潜在利润更多地是利用知识的或心理的办法来处理企业内部、市场以及消费者之间的难题，又根据各个企业不同的状况提出了医治的“药方”。这种办法正是目前我国企业所缺乏的。从一定意义上讲，这是用“脑子”产生利润，这也是今后知识经济时代所应掌握的必修课。

本书是以提出企业所存在问题、叙述策划过程、指出经营后果和以议论方式对于后果进行评价等方法写出，其中确有不少独到之见。我们出版此书，希望读者能从中得到一定启迪，掌握一种策划思想和办法。当然，本书的观点若有不到之处，还请读者不吝赐教。

中华工商联合出版社

1998年7月

目 录

[1] **第一章 中国头号大户人家**
 ——兆业房地产策划纪实

[3] 头号大户人家
 ——新丽花园策划纪实

[8] 入住“钓鱼台”
 ——西湖景城策划

[11] 转化两千万
 ——红利大厦策划纪实

[15] 把欧洲搬进西湖
 ——西湖中式别墅策划

[17] 井水变财源
 ——丽湖山庄策划

[21] **第二章 帝国月亮**
 ——月亮花企业战略策划

[23] 月亮花企业战略咨询

[26] 一、双赢（双盈）意识

[33] 二、刚性成本与弹性利润的矛盾

[35] 三、心态错位

[37] 四、“我可以一天做三十件事，
也可以三十天不做一件事”

[38] 五、月亮花到底是谁

[38] 六、产品体系缺乏合理构成

[40] 七、品牌运作方向有误

[43] 八、战略重点

[46] 九、战略目标

[47] 第三章 世界“三战”

——月亮花品牌战略构架

[49] 一、月亮花与洁厕宝各卖什么

[51] 二、月亮花品质认知度

[53] 三、月亮花品牌知名度

[56] 四、月亮花品牌内涵

[57] 五、月亮花品牌忠诚度

[60] 六、月亮花品牌价值积累与负债

[61] 七、月亮花品牌发展

[65] 八、月亮花品牌提升

[66] 九、月亮花定位

[68] 十、月亮花品牌运行阶段

[70] 十一、月亮花品牌个性化

[74] 十二、月亮花品牌人格化策略

[75] 十三、企业经营品牌化

[77] 十四、月亮花与宝洁相似性的思考

[79] 第四章 100 大接金

——月亮花营销战略策划

- [81] 一、月亮花促销活动策划原则
[82] 二、月亮花促销媒体策略
[84] 三、月亮花10周年100大接金活动方案

[91] **第五章 企业另类战略危机**

——月亮花企业家心性砭弊

- [93] 一、一分与一万怎会没有区别呢？
[96] 二、100个脑袋等于一个脑袋？
[99] 三、模式的死结
[101] 四、市场哲学即没有哲学
[104] 五、商人不等于军人，商场不等于战场
[106] 六、利润终极阀：修养

[109] **第六章 第51个百万富翁**

——科利公司大转折纪实

- [117] 潮汕纯净水（五加仑）市场进入决策
[123] 第51个百万富翁是谁
[124] 想想一天一部皇冠轿车
[125] 抢生意 不如抢第一
[126] 请访金都50位百万富翁

[129] **第七章 少将卖鞋**

——永生鞋城策划纪实

- [139] 一、招入大厂商
[140] 二、招赘意大利
[141] 三、招聘设计家

[145] **第八章 商场最高力量**

——四公司失败深层剖析

[148] 设有方向盘就不能开吗

——大金轮汽配城

[152] 米老鼠在中国的遭遇

——米老鼠日用品

[154] 吃“范”才是吃饭

——岳阳楼新景点

[158] “老虎嘴里拔的牙才值钱”

——崛起白酒

[165] **第九章 中国最后垄断**

——记声达通讯权利之争

[168] “一句话，装妥电话。”策略一 小区服务

[175] “政府应急指挥车”策略二 市长服务

[176] 策略三 世界服务

[179] **第十章 打倒“李宁”**

——企业十大陷阱

[181] 花中花四大陷阱

[188] 突破的陷阱

[192] “农转非”：转移的陷阱

[195] 多元陷阱

[197] “买下一条街”：集团化陷阱

[204] 打倒“李宁”：高目标陷阱

[206] 赢不起：成功的陷阱

- [209] **第十一章 国烟之战**
 ——郁金王郁金后推广战略
- [218] 郁金王营销战略
- [221] 神烟 CI 发布暨集团成立活动创意策划
- [225] **第十二章 反战市场**
 ——实力钙策划纪实
- [231] 你也能创出中国一流品牌
- [233] 实力钙广告策划纪实
- [241] **第十三章 企业终极内耗**
 ——记特英公司衰落与企业办报
- [249] 特英电脑台随感
- [257] 特英电脑台滞销探因
- [263] **第十四章 不破不立**
 ——为政府策划纪实
- [265] 金旺开发区咨询
- [269] 我们民族感谢你
 ——华氏基金推广
- [273] 知法不守法，守法不知法
 ——养老保险法宣传
- [276] 人命关天
 ——药品法十周年宣传策划
- [278] 政府公屋小区到中国走势
- [286] **后 记**

第一章 中国头号大户人家

——兆业房地产策划纪实

经营房地产低手做事，平手做市，高手做势。

房子是没有生命的，但只有活鱼才好卖。

100 万楼房比 50 万楼房有时更便宜，因为附加值可能就有 100 万。

冷滞楼盘不是推倒再建，而是设法让单眼皮比双眼皮更漂亮。

售楼点予如刀刀，消费文化如刀把，带把的刀才有力量。

跳出楼盘看市场，跳出市场看人心。

房子商品是集体互动式消费，卖地气不如卖人气，燥人气才能聚财气。

胜高扬战略策划公司至今只策划过一家房地产业务。主要原因是，房地产“不需要战略策划”。开发商大都是地皮买好、楼房在建，战略问题已经“解决”，等到售楼时只需请广告公司创意制作即可。事实上在楼盘销售中，真正轰动市场的策划仍然不多见，大部分流于一般，当然这与楼市不旺，楼房质平价高难遂人意有关，但与开发商一直独霸战略部分，“放手”让广告公司描图填色不无关联，可以说，楼盘策划没有从战略宏观层面把握，导致形成残缺推广方案，应该是有些房地产销售滞缓的一个原因。我们一直推崇即便很小的策划亦应含有“战略因子”，以收高屋建瓴举重若轻之效；即便很大的策划亦内藏火爆创意，以获眼前之利，再取长远之益。

以这种指导思想我们为兆业房地产公司策划了四个楼盘，皆出现超出预想效果。

头号大户人家 ——新丽花园策划纪实

新丽花园位于卫星城市新桥市，分四期推向市场，第一期已完成主体工程，总计1 000多套。价值约五个亿。我们为兆业策划的楼盘，后三个均为“受命危难”，新丽花园则由我们从始至终全程运作。

首先对市区楼盘和新丽花园作了三天考察。得出与兆业销售人员相同的感受：

“好像新丽非常有特色，但与对手一比，又不相上下；好像有许多优点可宣传，但说出来又平淡无奇。”

这是我们做过许多策划的普遍现象。许多产品之间差异很细

小，用文字表述出来十分困难，即使说出来，那点小特殊到了消费者眼里早已平淡无奇。而我们的任务就是把差异很小、甚至没有差别的产品策划得与众不同，跃然而出。

楼宇的差异性比其它产品更不易表述。草木水石本身不会有多少不同，同档次的建筑用料许多开发商都在同一处进货，最让人不可理解的是新桥市高档楼宇皆由一家设计事务所设计，不可避免产生高档住宅小区同质化现象。虽有几个特点，但又不足道。如果说“即使七层住楼，我们亦有进口电梯”、“大面积住房欢迎你”，或按销售人员说“最高尚花园”、“最大花园”，等等，都有各种不妥。

进口电梯是特色，但买主花几十万就为了电梯？面积大也不吸引人，许多楼盘也有一百多至两百的大面积。至于最高尚、最大，这是很难通过审查的，通过后也无多大表现力度，此种说法已成泛滥。这些卖点都比较弱，很难或者没有可能带来人气，带动销售。五亿多的楼盘，不允许没有超常思路。

我们暂缓创作，把所掌握的材料条分缕析整理一遍，归纳出十条，以期跳出思维窠臼，站高一层看市场，立足楼外找卖点。

新丽花园推广总体思路

一、“把销售放在第一位。”这是正确的，但有比销售更重要的：是策划；有比策划更重要的：是跳出策划做策划。

二、对于房地产，尤其像新丽花园已上规模的楼盘，低手策划（或销售）是做事，平手是做市，高手大策划是做势，即造势聚人气，人气聚财气。

三、房地产这种特殊商品的消费方式亦殊为独特：互动式集体消费，喜马拉雅山上的黄金宝殿不会有多少人住，香港的“鸽子笼”已人满为患，造人气是大楼盘旺销的决定性因素。

四、新丽花园地利弱于东区，北接大片农民村舍，但又必须从东方花园、华侨城等“一流”楼盘中脱颖而出，能否化解劣势呢？或者，能否创造“无形”优势以消解缺陷呢？

五、新丽花园小区内品质确属一流：进口电梯，大面积设计，红蓝外观色彩，草坪流水，大空间，等等。但这些优点与对手相比虽然高出一筹，却没有质的飞跃；虽然美不胜收，但还必须蒙上一层更美的色彩——一个激动人心的内涵。因为房子是没有生命的，但只有活鱼才好卖，所以新丽花园必须赋之以“灵魂”，充满生机——给它一个生活内涵。

六、新丽花园既然比新桥市同类楼盘均高出一等，就不能仿照对手的策略，“脱颖而出的卓越花园”“是享受，也是成就”这种危险的宣传必须立即停止，它犯了现代宣传之大忌：一抽象、二老套。它唯一的作用是贬低新丽花园的等级，它足以让人们感到它只是一幢三流商品房，因为三流楼盘都这样吹嘘。

七、北城区到处都见贵企业地产，还有新丽花园等几处楼盘处于销售中，而多处楼盘却几乎不具联系性，缺乏整体感。尤其典型的是同为东江花园的东西两栋竟然明显不同，毋庸置疑会影响销售，那么首推新丽，以其成功再带活其它楼盘销售，这个思路是正确的，但新丽价值如何延伸到弱势品牌上，显然不会自然形成，反而要作精心策划与创意。

八、“由小房换大房，由大房换好房。”以至 120 m^2 成为换房的下限，这是全国少有的房产超前消费，而本市工薪阶层居然有 1.8 万人积蓄超过 30 万元，这又是一奇。更令人振奋的是，新丽花园的硬件正与市场“软件”发生强烈共鸣！那么，它的市场策略、推广战略、或者一个绝妙的定位不是呼之欲出吗！

九、新市府大楼竟然投资达七亿元，这是全国任何一个县级市不仅不敢做、而且也不敢想的。市府大楼不仅映照出政府人员

的思想，也是市民心态的反映。市府大楼与新丽花园表面上毫无关系，但实质上呢？我们认为是“一母二龙”，虽分政企，但属同理，成功推出新丽是不可能不反复思考市府大楼的。

十、五年的宏观调控已见松动，东南亚金融风暴可能引起人民币不稳定，房改推行更强化市民置业欲望。显然，房地产商又一次大机会即将来临。

我们反复琢磨十条，渐渐我们跳过了电梯面积、花草这些过于具体的点，也越过高尚、尊贵之类过于抽象的面，脑中只留下最鲜明的两条：一是七亿元盖政府大楼，全国独一无二；二是整个小区 130 m² 最小，连 100 m² 不算小的户型亦排斥在外，这在全国亦独一无二，可这仅仅是个县级市！当地人已是粗暴地追求豪奢，发狂地攀贵，暴发户心态集体袒露无遗。

显然，他们住房已不仅仅是住得舒适，而是斗得过瘾，在斗富中他们获得了比住房更高的乐趣：自我价值，自我实现，被社会承认、追捧。

所以，对他们讲电梯、讲用料，不会引起他们多少共鸣，如果讲谁又买了辆奔驰 600，谁又拥有了第五套别墅，他们眼睛会发红。这是个奇怪的城市，一般家庭拥有三套房，但也不住也不租，就为了占有斗富。这个城市既无工业优势亦无资源禀赋，但人人炒房，家家都有几十万存款。工薪人员轻松买别墅也可能只有在这里见到。

要成功推广新丽花园，从某点小处着眼必须彻底否定，要从概念上把握，从文化上定位，从社会风气时尚迎合之。对这种超级大楼盘，必须从更大的层面上才能驾驭，跳出楼盘卖楼盘，跳出策划做策划。

“中国头号大户人家！”

这就是我们引爆市场、挑动人气、掀动潮流的乾坤柱，是从

七亿市府大楼和 130 m² 为最小户型撞击出的火光,也是我们从中国文化里,从人的心理中抓出来的卖点!

“大户人家”是南方当年对有钱有势家庭的尊称,大户人家是千家万户追求的目标和向往的梦境,不仅有深厚的文化认同,还有现实的呼唤。大户人家正好与花园大户型住家含义相近。“中国头号”正满足中国人尤其南方人好大、好第一、唯一、首个、霸王、皇帝等心理。

获得这个策划概念后,我们很兴奋。凭我们长期对市场的洞察,对中国文化的入骨感受,以及对消费心理的深度触觉,肯定这一“卖点”不仅准确而且能量巨大。

中国头号大户人家

大户人家已经来了,中国头号大户人家就在本市新丽花园,就你身边。130 m² 是最小户型,要住就要住最大的,七层楼也要用世界上最高档的电梯奥的斯。美国材料才有资格进入这里。我们的会所是五星级标准,可以说元首造访接待也不会亏待。你有权力致富,也有权力成为中国头号大户人家。走进新丽花园,你的身份地位更显尊贵。首期我们只接纳一百户,自今日开始,每户每月上涨一万元。

来新丽花园,做中国头号大户人家。

广告第一天,登记 50 套,三天内 100 套全部申购。我们非常平静,并无特别惊喜,因为早已惊喜过,当“中国头号大户人家”一跳进脑海,我们只有一个想法:想不成功还不可能。

新丽花园的成功,兆业公司急忙委托我们运作第二个项目:西湖景城。