

商战 攻略

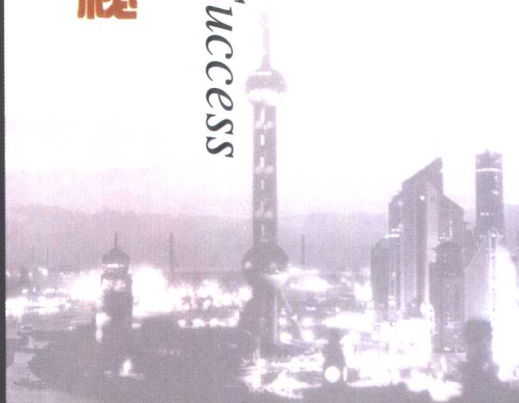
主编 / 董锡健 柯兆银 叶伟成

学林出版社

在线 **MBA** 案例



BUSINESS TACTICS
——*Mysteries of All-out Creating Success*
倾心铸就的成功奥秘



在线 MBA 案例



商战 攻略

倾心铸就的成功奥秘

主编 / 董锡健 柯兆银 叶伟成

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战攻略:倾心铸就的成功奥秘/冠生园集团编.

上海:学林出版社,2003.8

ISBN 7-80668-584-7

I.商... II.冠... III.食品工业—工业企业管理
—案例—汇编—上海市 IV.F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 072518 号



商战攻略——倾心铸就的成功奥秘

主 编——董锡健 柯兆银 叶伟成

责任编辑——曹坚平

封面设计——鲁继德

出 版——学林出版社(上海钦州南路81号3楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路81号1楼)

电话:64515012 传真:64844088

印 刷——上海一众印务中心

开 本——787×1092 1/16

印 张——14

字 数——24万

版 次——2003年9月第1版

2003年9月第1次印刷

印 数——10000册

书 号——ISBN 7-80668-584-7/F·39

定 价——28.00元



序言 PREFACE

为了冠生园的明天

那是一个炎热的夏天，我放弃了吃皇粮并相对轻闲的工作，只身下海，来到老字号“冠生园”担任总经理。当时，我觉得肩上沉甸甸的。我是一个有责任心的人，也是一个渴望做点事情的人。从那以后，我就再也没有睡过安稳的觉，天天做着同一个梦，一个如何将“冠生园”做强做大，成为世界知名食品企业的梦。

转眼，十年过去了。回首那逝去的3650多个日日夜夜，我和我的团队，还有那么多员工，为了那个魂萦魄绕的梦，吐哺握发、殚精竭虑，用心、用血、用肝、用胆写就了“冠生园”人的十年拼搏史。正是这一则则时而令人酣畅淋漓、时而教人感慨万千、时而催人泪下、时而沁人心脾的故事，伴随我们跨越了一座座山峦，趟过了一道道激流，送走了一个个黄昏，迎来了老字号的新春——“冠生园”已经成为中国家喻户晓的著名企业。

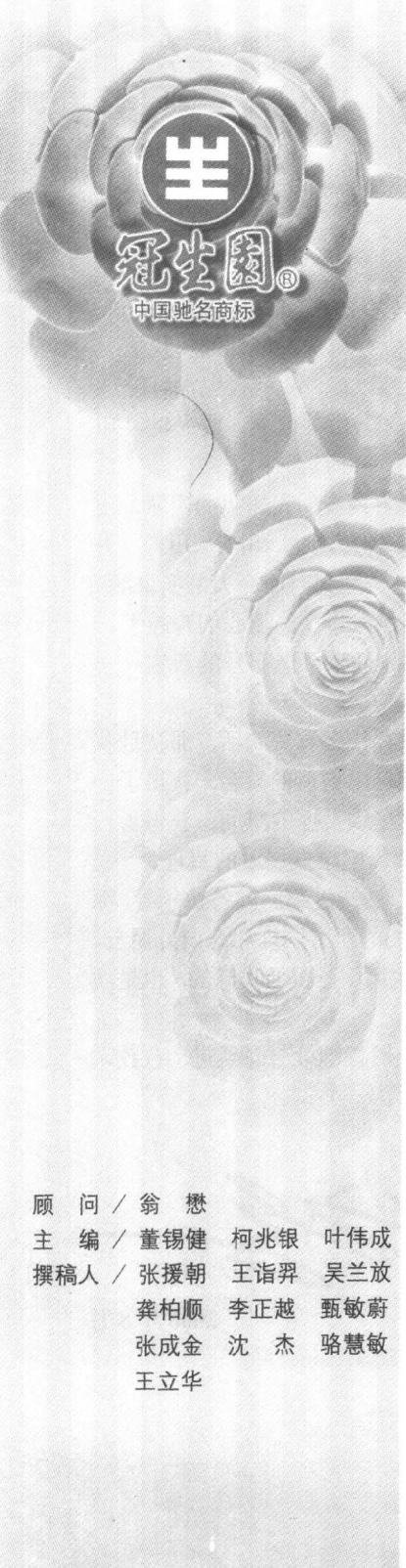
十年磨一剑，其中甘苦自知。如果说这十年里有什么收获的话，那就是我有幸赶上了一个好的时代，有幸获得了一个任凭我自由创造的舞台；获得了一个使我的“脚踏实地、永争第一”的本性得以淋漓尽致发挥的空间；获得了一个“必须不断地创新、不断地超越自我，才能持续、健康发展”的真理。

回顾十年轨迹，我代表我的团队，诚挚感谢大力支持过我们的各位领导，深切感谢支持过我们的每位员工，由衷感谢支持过我们的所有同行和海内外朋友。展望未来十年，我们更渴望得到你们的支持。“冠生园”是属于我们的，也是属于你们的，更是属于上海、属于中华民族的。

为了冠生园的明天，任重道远，我和我的同仁们将继续与时俱进，孜孜求索，拼搏，奋斗，盼望着圆梦的那一天！



2003年8月



为了冠生园的明天 翁懋1

1、打造品牌的奥秘

盛开在中国名牌高峰的奇葩	3
“大白兔”品牌价值 10 亿元	6
当国际赞助商“临阵退出”以后	10
“桂格”前面是“冠生园”	14
走进熠熠生辉的“大堂”	17
充满艰辛的打假历程	21
突如其来的“月饼风波”	24
扑朔迷离的商标官司	28

2、资本运作的诀窍

“乘积效应”的典范	35
让人惊讶的财运捕捞	39
厂长被挟持之后	42
今天剪彩，明天破产	45
妙手修理亏损企业	48
扬清激浊，整顿“三产”	50
烫手的山芋变成可口的馍馍	53
刚柔相济，平息“富仕达”风波	56
“大白兔”合资始末	59
吃一顿饭多得 500 万	62
谈判桌上的智勇比拼	65
“借壳”和“卖壳”	68

3、产品经营的谋略

十个指头与一个拳头	73
“大白兔”站起来了	77
“和酒”开创中国黄酒新时代	80
中国第一炒饭——每食佳	83
漂亮的“组合拳”	86
国家利益高于一切	89
“兔爷爷”和“兔姑娘”的故事	93
卖水和卖空气	96
与 SGS 战略结盟	99

顾问 / 翁 懋

主 编 / 董锡健 柯兆银 叶伟成

撰稿人 / 张援朝 王诣羿 吴兰放

龚柏顺 李正越 甄敏蔚

张成金 沈 杰 骆慧敏

王立华

CONTENTS

4、市场营销的胜算

中国北端的第一个“窗口”	105
由“儿子到老子”的运作	108
给客户奖汽车引发的思考	111
“五一黄金周”的大行动	114
24小时内必须送达	118
决胜千里	121
轰动港岛的“生”字大亮相	124
拉开与“糖人”牵手的序幕	128
出人意外的提价	131

5、前沿管理的奇招

向沃尔玛“借脑融智”	137
公司内部办银行	141
到最前沿去解决问题	144
第二条战线	147
餐厅墙上的采购清单	150
国门不出人才辈出	153
自行组团登宝岛	157
海内外全方位发掘人才	161
倾力铸造企业之魂	164
独特的“四个一”文化	167
盛大的节日	171

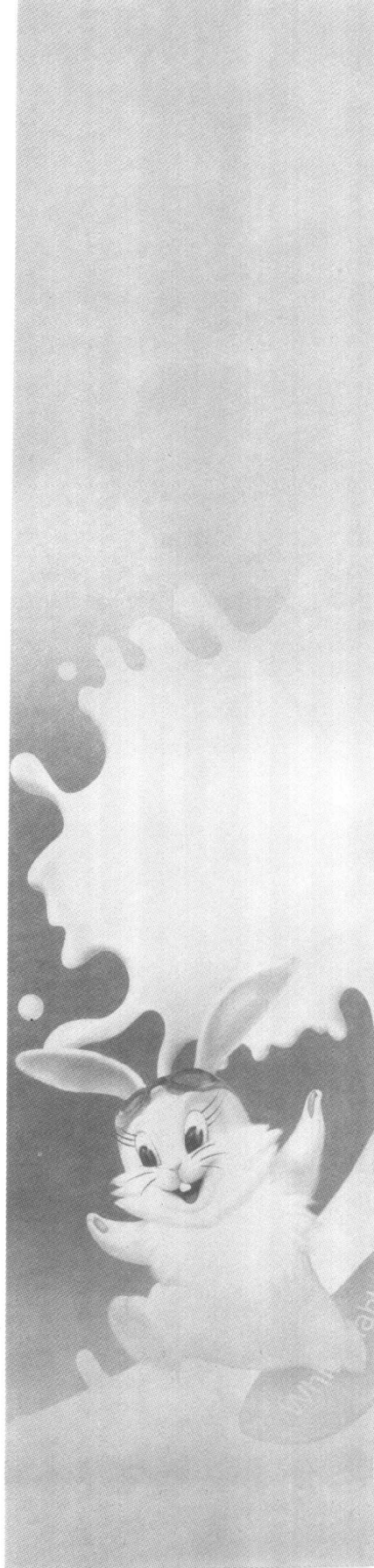
6、体制创新的活力

光荣啊，冠生园方队	177
革故鼎新的历史跨越	181
名人苑的不眠之夜	184
世纪之交的导航	187
“蓝队”全新登场之后	191
与媒体牵手打市场	194
一只碗、一双筷的警示	197
鼓励总支书记当老板	200
科研所的灯又亮了	203

附录：我有一个梦……

——冠生园集团总经理翁懋访谈录	209
冠生园企业之歌	215
冠生园近十年主要荣誉档案	216
冠生园历史年表	217

Ack 21/09



1 打造品牌的奥秘



品牌，是智慧和心血的凝聚，是商场竞争的法宝，具有无可估量的价值。

多少人为了追求卓越的品牌而殚精竭虑；多少人为了品牌难得而扼腕叹息——品牌是企业家的永远的梦。

你想了解品牌打造的真谛吗？



盛开在中国名牌 高峰的奇葩



随着世界经济的迅猛发展,市场竞争已进入品牌竞争的时代。美国可口可乐公司曾宣称,哪怕全世界的可口可乐公司一夜之间都被一场大火化为灰烬,但只要“可口可乐”这块响当当的驰名商标存在,可口可乐公司就照样可以在一夜之间重新崛起。根据《保护工业产权巴黎公约》的诠释,驰名商标又称周知商标,它既具有一般商标的特性,又有很强的竞争力,知名度高,信誉好,影响范围广,已经被消费者、经营者所熟知和信赖,并经权威机构认定。在全球经济一体化的新形势下,冠生园(集团)有限公司十分重视引入驰名商标的理念,把拥有“中国驰名商标”作为实施品牌战略的一个重要举措,并经国家工商局认定,成为全国食品工业系统唯一拥有两个“中国驰名商标”的企业集团。尤其是以“生”字为标识的“冠生园”组合商标,是国内首次参加申报的“企业形象商标”,被人们称为“盛开在中国名牌高峰的奇葩”。



生活在上海这座国际大都市里的人,时时处处都会感到“冠生园”的存在,无论打开电视、翻开报纸,抑或在车站、码头、飞机场、地铁站、公共汽车站等公共场所,几乎都会与“冠生园”的品牌形象标志不期相遇。令人耳目一新的是,一个由一轮鲜红的太阳中间凸现着一个“生”字的司标,以及由司标与“冠生园集团”字样的标准组合,更为生动地展现出冠生园(集



团)有限公司的企业形象。

说起这个组合商标能够一举进入“中国驰名商标”行列,熟知详情的人都知道,这主要得益于冠生园(集团)有限公司总经理室的精心策划。冠生园(集团)有限公司是一个拥有 30 余家全资、控股、参股子公司和近 20 个系列、2000 多个品种产品的大型集团公司,过去,由于品牌多而散造成品牌宣传的“火力”不集中,以及品牌传统上均属生产企业所有,使集团难以统筹管理等因素,曾经一度使“冠生园”的品牌优势未能得到充分的体现。为了改变这种状况,总经理室在实施名牌战略中提出,必须对品牌进行集约管理,并推出了统一的“冠生园集团”VI 标准组合。

但是,有的子公司仗着所拥有的品牌牌誉好,或者是产品有市场,就是不愿意在企业名称上加上“冠生园”的品牌,甚至对在产品包装上实施统一的“冠生园集团”VI 标准组合不理解。有的子公司为了一些蝇头小利,竟然违反有关规定,随意地把“冠生园”的品

牌“出让”给其它企业进行定牌生产,损害了“冠生园”的品牌声誉。于是,总经理亲自给子公司的经营者们“上课”,主要内容是:品牌作为无形资产,同有形资产一样属于集团所有;大集团必须实施统一的品牌战略,尤其要集中宣传主要的品牌,才能以最少的投入获得最理想的品牌效应。

经过一段时间的实践,大家对总经理室提出的统一品牌管理形成了共识。并且,集团的品牌管理也开始步入制度化科学管理的轨道——原先分散在各子公司的产品商标,基本上都已转至集团公司所有;在现有的三百个商标中,明确四五个商标为集中宣传的商标;确定产品与商标的结合原则,规定各子公司在产品商标使用上的权限;规定凡有资产纽带关系的子公司,必须统一使用“冠生园”作为企业品牌;规定在办公用品、产品包装(包括内包装、外包装)及其它必需的地方,都要使用统一的 VI 标准组合。这些规定,通过冠生园(集团)有限公司制订的《品牌管理条例》,以及品牌管理网络,迅速地在冠生园(集团)有限公司的各部门



和各下属单位得到了落实。实施统一的品牌战略,使无形资产和有形资产在最佳结合状态下获得了最佳效益。

正是在实施统一的品牌战略取得明显的成效后,总经理翁懋又为“冠生园”品牌加码,提出要勇攀中国名牌的高峰,争取一年之内跻身“中国驰名商标”。然而,申报过程是十分艰难的,竞争也是十分激烈的。这次申报仅上海就有 24 家,全国有上百家,最终能够评上的却只有 20 多家。此外,以往获得“中国驰名商标”的品牌,清一色的全是一品一牌,商标与产品都是对应的。唯独这一次,冠生园(集团)有限公司申报的是以“生”字为标识的“冠生园”组合商标,是代表企业形象的商标。这是一次没有先例的申报,其难度可想而知。

为了申报“中国驰名商标”,冠生园(集团)有限公司的有关人员七上北京,并通过全国有影响的媒体展开品牌宣传攻势。翁懋还亲自与评审团“对话”,诠释“冠生园”组合商标的内涵,介绍集团在实施名牌战略中建立的严密科学的品牌管理模式,以及所取得的效果。终于,在 2000 年 9 月,经国家工商局按照有关标准审查和评审团投票表决,“冠生园”组合商标获得了“中国驰名商标”的认定(上海同时被认定的仅有 6 家)。这是冠生园(集团)有限公司继拥有“大白兔”为“中国驰名商标”后,又一次获得此项殊荣。

此时,当初对实施统一品牌管理不理解的人,纷纷对翁懋说:事实说明,在“冠生园”品牌的大旗下,各子品牌都荣耀了!



驰名商标是名牌中的名牌。据权威部门披露,全国目前已确认的“中国驰名商标”仅为 293 个,可见获得“中国驰名商标”之不易。而冠生园(集团)有限公司却拥有两个“中国驰名商标”,关键在于该集团持之以恒地实施品牌战略。品牌战略是一个复杂、长期而系统的浩大工程,涵盖了品牌定位、品牌管理、品牌传播等各方面的内容。在这个案例中,冠生园(集团)有限公司通过实施统一的品牌战略,推行以“生”字为标识的“冠生园”组合商标,对企业品牌、产品品牌、企业及产品形象进行统一和管理,从而使品牌建设更系统化、更全面化、更具整体效应。同时,建立完善的品牌管理的制度保证体系和科学的品牌运营体系,包括制订品牌的整体战略规划及确定视觉形象设计和品牌符号运用的规则等,从而形成了一道强有力的品牌“生命线”。

“大白兔品牌价值 10 亿元”

背景

潮起潮涌,经济全球化的冲浪正拍击着中国食品工业的各个领域,世界知名的食品大企业已有 1/3 进入国内。这些国际大集团看中的是中国 13 亿人口的巨大的食品消费市场,而为了占领中国市场,他们采取的手法往往是先低价收购、进而挤垮那些已拥有较强市场影响力的中国品牌。为此,冠生园(集团)有限公司在与外商洽谈合资时,始终坚持自己的原则:一是进行合资时,中方必须占大股;二是在中方不占大股的合资项目中,中方的品牌等无形资产不作投资入股。这两条原则保证了民族企业主体的优势,保护了民族品牌的生存,将企业

发展的主动权牢牢掌握在自己的手中。因此,面对一些国际大集团提出低价收购“大白兔”品牌的要求时,冠生园(集团)有限公司总经理翁懋向外商开出了“天价”——“大白兔品牌价值 10 亿元”,从而避免了



外商低价收购后将中国知名品牌打入冷宫的故事在冠生园重演。

案例

数年前的一天,来自美国的一家大公司与冠生园(集团)有限公司就合资意向进行洽谈。在洽谈中,冠生园(集团)有限公司总经理翁懋敏锐地感觉到对方真实的意图,是企图用低价收购大白兔的品牌和营销网络。于是,当对方再三提出“大白兔的品牌值多少钱”的话题时,他明确告诉对方:“大白兔品牌价值 10 亿元人民币。”

看着外商对这个回答表现出一副非常惊讶的神态,翁懋觉得十分有必要告诉对方关于“大白兔”品牌的故事。具有新中国第一代糖果之称的大白兔奶糖诞生于 1959 年,是上海工人阶级向国庆十周年献礼的产品。虽然当时的大白兔奶糖只有一条生产流水线,许多生产环节还得靠手工操作来完成,每天的产量仅 800 公斤,年销量只有几千万元人民币。但是,在那短缺经济的年代,大白兔奶糖是上海的骄傲,是不敢存有太多奢望的中国人的奢侈品、营养品。“七粒大白兔奶糖等于一杯牛奶”,在我国物资匮乏的五六十年代曾作为营养食品伴随着一代人成长。因此,大白兔奶糖受到无数消费者的喜爱,有着良好的口碑。1972 年,周恩来总理将大白兔奶糖作为礼物赠送给美国总统尼克松。为此,冠生园听装大白兔奶糖曾一度被美国人当成复活节的吉祥物,争相购买品尝和作为赠友的礼品,成为大白兔奶糖传奇故事中的一段佳话……

“妙极了,简直是一种商业神话。”这位来自美国的食物供应商听得津津有味,甚至情不自禁地发出了赞叹声。当然,他们仍然不想放弃此行专程来“低价收购”的目的,还是表示要听听对“大白兔”品牌究竟值不值 10 亿元的解释。

此刻,只见冠生园(集团)有限公司总经理翁懋胸有成竹地笑了笑。接着,他就直奔主题:自大白兔奶糖诞生以来的 40 多年里,其销售额一直据全国同类产品市场综合占有率第一位。大白兔奶糖还是目前世界上有较大知名度的为数不多的中国本土品牌,经销 40 多个国



家和地区,已成为国际市场上经久不衰的大众宠儿。据统计,大白兔糖果累计销售额近 60 亿元人民币,为国家创汇 1.6 亿美元。而且,“大白兔”品牌作为中国驰名商标和中国唯一连续两次荣获国家银质奖的糖果,在我国加入 WTO 后的新形势下,冠生园(集团)有限公司决心在保持大白兔奶糖达到世界一流品质的同时,努力创造其后 50 年的辉煌。经过反复的市场调查、认证和科学配方,现已推出的新一代大白兔奶糖,有鲜乳牛奶糖、鲜乳太妃糖、奶油话

梅糖、巧克力牛轧糖等多个品种。可以说,这些新产品将会赢得更多的销售额和市场份额。

翁懋如数家珍般地介绍了“大白兔”品牌创造的经济效益,以及今后的发展趋势。然后,主动地询问对方:“大白兔品牌价值不值 10 亿元?”这下,对方无言以答了。在双方辞别的时候,对方握着翁懋的手称赞道:“相信大白兔今后会成长得更好。”

此后,又有一些外商陆续与冠生园(集团)有限公司洽谈合资事宜。但是,只要对方提及低价收购“大白兔”品牌时,冠生园(集团)有限公司总经理翁懋就会毫不含糊地予以拒绝。在这个“十亿天价”面前,外商以合资为借口行低价收购“大白兔”品牌之实的企图就不攻自破了。

多年后,翁懋在冠生园(集团)有限公司的一次干部会议上谈及此事,他还十分感慨地说:“这些国际大集团在 5 年前就找过我,表示愿意寻求合作的途径。但是,他们提出的要求是必须出售大白兔品牌。这就清楚地表明,他们的目的无非是利用低价收购中国品牌,然后再一举打倒中国品牌。这并非杞人忧天。我们应对此保持清醒的头脑。”

点评

品牌,作为企业的无形资产,从某种意义上讲,其价值是不可估量的。但是,品牌既然是商品经济、市场经济的产物,就应该是有价值的。在这个案例中,冠生园(集团)有限公司总经



当国际赞助商“临阵退出”以后

背景

首创于1991年的上海国际足球锦标赛,至1998年前,已经连续举办了五届,曾先后有来自世界四大洲17个国家的21支足球俱乐部队参加了比赛。固定的赛事,不但使上海国际足球锦标赛成为具有一定规模 and 良好声誉的大型国际赛事,而且也成为中国足坛的一项品牌。1998年,第六届上海国际足球锦标赛在上海体育场隆重举办。冠生园(集团)有限公司出巨资600万元,支持了这届锦标赛,从而开创了中国国有企业独家赞助大型国际赛事之先河。此举,在国内外引起了极大的反响。

案例

曾经听说过这么句“至理名言”:世界上只有一件事,才能激发起全人类的共同激情,也只有那时,才是全世界的共同节日,那就是“足球世界杯”。可见国际足球比赛在人们心目中的地位。

同样,连续举办了五届的上海国际足球锦标赛,每一届都吸引了中外无数球迷的关注,每一场比赛都激发起了无数球迷的激情,它已逐步发展成为中国和世界足球界合作交流的纽带和桥梁。

1998年,第六届上海国际足球锦标赛要在上海体育场举办。与以往一样,每一项固定的



大型国际赛事都离不开赞助商的鼎力相助。基于菲利普·莫里斯(亚洲)集团在1991年创办上海国际足球锦标赛时的承诺,每一届上海国际足球锦标赛的举办,都由

该公司出资支持,冠名均为“万宝路杯上海国际足球锦标赛”。而对已决定要举办的第六届上海国际足球锦标赛,万宝路却由于诸多原因,临阵提出“退出合作”。

突如其来的变故,给中国足协、上海市政府、市体委、亚洲足球联合会出了一道大难题。没了赞助商,所有的、已在进行的筹备工作就将搁浅;已发往外国球队的参赛邀请书就将终止……。无奈、尴尬、焦虑,赛事组委会先后与多家大型外资企业联络,都无丝毫进展。赞助商的变故,对上海和全国球迷不啻是个沉重的打击。有的球迷竟发出了“中国的赛事,只能仰仗洋人的鼻息才能成事?”的诘难声。

赛事一定要举办,但资金哪里来?这成了困扰赛事组委会的头等大事。

冠生园(集团)有限公司总经理翁懋了解此事后,马上派人与组委会取得了联系,愿以国企名牌“冠生园”冠名,出资赞助第六届上海国际足球锦标赛。总经理翁懋的这一大胆、果断的决策,引起了中外媒体的倾情关注。

4月15日下午,上海市政府新闻办组织了由20多个国家驻京、驻沪记者组成的新闻采访团一行50人,到冠生园现场采访。在招待会上,记者们怀着浓厚的兴趣,听取了翁懋总经理关于冠生园集团五年来改革发展的成就介绍。英国BBC、路透社、香港大公报等记者当即表示,要对冠生园集团的发展作深入报道,对冠生园集团取得的成绩作广泛宣传。

4月19日下午,在上海奥林匹克俱乐部,隆重举行了“‘冠生园’杯第六届上海国际足球锦标赛”第一次新闻发布会暨赞助合同签约仪式,上海市副市长周慕尧出席并讲了话。周慕尧副市长感谢冠生园集团对邀请赛的鼎力赞助,并对冠生园集团作为国

