

秦池 秦池不醉醉标王
爱多 爱不应失落
太阳神 逝水难追
飞龙 在云霄和浅水之间
巨人 独上高楼
三株 挡不住的诱惑
亚细亚 日落有余辉
瀛海威 一只领飞的雁

辉煌的 败局

前车之鉴

3

浮 / 编

北京出版社

(The page contains faint, illegible handwriting.)

辉煌的 败局

沉
浮
○
编

F-271.2
C51

辉煌的败局

地震出版社

目 录

第一章 秦池：秦池不醉醉标王 1

轩然大波 · 2

酒业“黑马”出临朐 · 4

“标王”的诱惑 · 6

突遭围剿，反击不力 · 8

现状 · 9

附：秦池大事记 · 14

新观察新思考：

广告背后的哈药 · 15

百年张裕 · 22

第二章 爱多：爱，不应失落 29

崛起 · 30

阳光行动 A 计划 • 35

“标王”的诱惑 • 40

物竞天择 • 44

危机四伏 • 46

股权之争 • 51

商标之战 • 53

附：爱多大事记 • 58

新观察新思考：

段永平和步步高 • 60

历届标王一览表 • 67

第三章 太阳神：逝水难追 69

珠江升起太阳神 • 70

CI 导入第一家 • 71

开拓中的窠臼 • 75

“洋总裁”无力挽狂澜 • 77

附：太阳神大事记 • 79

附：太阳神的光荣榜 • 81

新观察新思考：

“彼阳耗牛”的尴尬 • 86

民营企业路在何方 • 92

当心伪科学扰乱保健品市场 • 95

第四章 飞龙：在云霄和浅水之间 101

龙随广告腾飞 • 102

广告背后的幽灵 • 104

书生意气 • 105

“伟哥”的福音 • 107

开泰遇红灯 • 111

附：飞龙大事记 • 115

附：开泰胶囊与 Viagra（伟哥）的区别与联系 • 117

新观察新思考：

核酸之辩——科学家、媒体和厂商谁昧了良心 • 120

短命企业九大病症 • 125

第五章 巨人：独上高楼 127

一个伤害了一代人感情的人 • 128

大厦顶天高 • 130

铤而走险 • 132

英雄末路 • 136

话说还钱 • 138

史玉柱开口谈上市 • 147

附：巨人集团大事记 • 150

新观察新思考:

李泽楷神话 · 152

世界名企扩张失误例鉴 · 164

第六章 三株：挡不住的诱惑 169

大器晚成 · 170

三株独特的营销网络和宣传手段 · 172

危机与成功同在 · 178

“常德事件”——三株覆灭的导火索 · 183

一场迟来的“爱” · 186

附：三株大事记 · 187

新观察新思考:

宗庆后的企业哲学 · 188

我们错失了什么——保健品市场十年沉浮 · 194

保健品市场十年备忘录 · 202

危机公关成功实例——强生“泰莱诺尔”中毒事件的
启示 · 204

第七章 亚细亚：日落有余辉 207

野太阳的光芒耀眼夺目 · 208

- 海南大酒店的败笔 • 212
搭建连锁经营的多米诺骨牌 • 216
透视王遂舟 • 221
附：亚细亚大事记 • 229

新观察新思考：

- 破产的日本崇光百货 • 231
八佰伴原总裁和田一夫欲东山再起 • 234
从亚细亚集团的陨落看管理风险 • 236

第八章 瀛海威：一只领飞的雁 241

- 突变 • 242
创业 • 246
决战 • 253
未来 • 265
附：瀛海威大事记 • 270

新观察新思考：

- 流水落花春去也——互联网浪漫时代的终结 • 272
蜕变中的互联——透视新浪网王志东事件 • 274
救命稻草：网站如何构建赢利模式 • 279
王峻涛辞去my8848 董事长职务 • 284
“苹果”给我们的启示 • 290

第一章

辉煌的败局

秦池：
秦池不醉醉标王

秦池是一个瘸子。

——姬长孔

谁都不能忘记，谁也都不能否认，在中国当代广告史上，有一段今天或许看似平常而昨天则让人咋舌的“辉煌”——1995年11月，在中央电视台黄金时段广告招标会上，山东秦池酒厂以6666万元的“吉利”价格夺得央视广告“标王”桂冠；1996年11月，山东秦池酒厂又作惊人之举，以3.2亿元的巨额再次夺得央视广告“标王”桂冠。一时间，光环耀眼！媒介喧哗！国人惊愕！

然而，仅仅在三年之后，又是在同一个月份，光环却不再耀眼，而媒介又一次蜂拥而至，国人更多有议论。

轩然大波

1999年11月，山东省临沂市中级人民法院正式下达一个民事裁定，将秦池酒厂曾引以骄傲的当家之宝——“秦池”注册商标予以冻结。随后，法院又下达了将其拍卖的裁定。

秦池酒厂究竟怎么了？事后，人们才知道，这轩然大波竟然由不起眼的酒瓶帽引发。

1997年1月8日和1997年9月20日，秦池酒厂与山东临沂国际经济技术合作公司（下称临沂国际公司）分两次签订了购销合同，秦池酒厂向临沂国际公司购买进口防伪秦池酒瓶帽2010万只及10台封口机，付款方式为货物随到随清。至1998年10月30日双方对账时止，秦池酒厂共收到货物价值计1600余万元，已付款1200余万元，尚欠临沂国际公司394万余元。

双方约定该款在 1998 年底结清。如违约须支付违约金，发生纠纷可以在临沂市中级人民法院提起诉讼。

此后半年多时间里，临沂国际公司数次派人到酒厂要款，均未有果。直到 1999 年 7 月 28 日，他们才最后将山东秦池酒厂告上法庭。经审理，1999 年 9 月 22 日，临沂市中级人民法院下达了一审民事判决书，判令秦池酒厂偿还临沂国际公司欠款 394 万余元并支付违约金。

对此判决结果，不知道为什么，秦池酒厂没有提出上诉，但也未履行法院的判决。于是，临沂国际公司便依法向法院提出申请执行。以后，法院执行人员多次赴秦池酒厂执行，并查封了酒厂一批库存产品。之后又扣押了一辆轿车和一批服装及毛巾被之类的东西，此两项折款也仅为 25.8 万元。

1999 年 11 月，临沂市中级人民法院决定，依法对秦池酒厂的无形资产——已在国家工商局商标局依法注册的“秦池”注册商标予以冻结，并正式委托山东省价格信息中心对该注册商标进行价格认定。

秦池酒厂似乎仍不在意。2000 年 4 月 18 日，临沂市中级人民法院正式发出公告，声明：“在‘秦池’商标被查封期间，未经本院许可，不得变卖、转让、赠与、租赁，否则本院将依法追究法律责任；其他任何单位和个人与山东秦池酒厂进行租赁、承包使用‘秦池’注册商标的，须经本院许可。”

近一个月后，情况急转直下。2000 年 5 月 17 日，临沂中院又作出裁定，依法对“秦池”牌注册商标予以拍卖。

欠款不足四百万，“标王”真无力还债？一个小小的酒瓶帽，就真的能将当年的“标王”逼上绝路？或许，秦池人自己不相信；在外人看来，则更加不可思议。

酒业“黑马”出临朐

60年前，即1940年，因抗日战争需要，鲁中南军分区在山东临朐县建立了一个小型兵工厂，这便是“秦池”厂的前身。解放以后，该厂移交给地方政府。1951年开始试酿造果酒。1958年，由于果树全被砍光，该厂只好转用地瓜干酿造白酒，这时企业才开始生产白酒。

60年代，该企业又开始生产粮食酒。1983年，该厂白酒产量达到万吨，成为山东省白酒生产最大厂家之一。1983年以后，企业不断建厂搬厂，大伤元气，1990年3月，该厂正式定名为“秦池”，再加上计划经济体制的约束，到1992年，企业开始走向低谷。

正营级退伍军人姬长孔被组织委派到秦池担任经营厂长的那一年，秦池已濒临倒闭，年销售额不足2000万元的秦池要养活500多名工人。

姬长孔在当地算得上是一个人才，曾用了两个“半年”的时间使临朐县的一家食品公司和一家饮料公司先后扭亏为盈。然后，他就接到去县里最大的亏损户秦池酒厂担任经营厂长的任命。

山东虽然是一个白酒的消费大省，但各种大大小小的酒厂随处可见，也是一个生产大省，市场竞争很激烈。其时，孔府家酒以其浓郁的文化背景和独特的广告定位已经在全国市场打出了一块阵地，站稳了脚跟。面对这样的市场环境，面对这样的竞争对手，秦池显得是那样的寒酸和渺小。

但姬长孔没有退缩，他和秦池新上任的领导班子也都不安于眼前的现状，于是开始寻找出路。他们首先对山东的白酒市场进行了分析，山东的白酒多且竞争激烈，秦池酒当时的实力太弱，从战术的选择上，应避开山东这个竞争激烈的地方，后来他们把目光盯在了东北市场。他们当时对东北的考虑是，东北天气寒冷，人口多，喝白酒的人也多，但收入不是太多，十分适合价钱不太高的秦池酒的销售。

开始姬长孔把着眼点放在吉林，在吉林，他有许多朋友和战友，他想他们可以给他帮很多的忙，但后来的事实证明，朋友帮忙对企业来说是有限的，企业要发展必须要依靠市场手段，于是，他们又把目光放在了市场位置更为重要的沈阳，并决定打广告。1993年11月，姬长孔带了一个销售人员，从厂里提了50万到沈阳去搞促销活动。在当时的情况下，他们拿出50万元是下了很大决心的，它在当时的份量比其后来二度夺标的3.2亿要重得多，因为不成即败，几乎没有退路。姬长孔当时想，要么成功，要么就壮烈地死亡，看着企业这样不死不活的状态太难受了。

当时，在沈阳，他们花50万元搞了一场轰轰烈烈的广告战和攻坚战，电视上做广告，飞艇上散发广告传单，沿街请消费者免费品尝，请当地的技术监督部门做质量鉴定，并向消费者郑重推荐，不到20天，产品在沈阳就告脱销。

当地报纸曾称：“两个山东大汉，怀揣50万元，19天踹开沈阳大门。”话虽然有些夸张，但是也从一个侧面表现了军人出身的姬长孔的过人之处。姬长孔凭着他的果敢和豪放利用广告做武器奇迹般地打开了沈阳市场，以此为契机，“秦池”一下子进入超常发展阶段。1994年，该企业提出“大市场大发展，小

市场小发展，没有市场就破产”的口号，从沈阳到辽宁到东三省，真可谓秦池酒香四处飘。仅仅一年时间，价位较低但宣传手段过硬的秦池酒在“三北”市场上走红，销售额节节上升。但是，姬长孔和他的战友们却在沈阳住着地下室，每天拿棵葱炆个锅，煮点面条，然后放两叶青菜就了事。说起来，秦池的创业史也是一个催人泪下的故事。

1994年11月，秦池古酒和秦池特曲双双荣获国家“绿色食品”称号。

1995年，秦池又攻下西安、兰州、长沙等重点市场，产品销售额连续3年翻番。秦池酒开始在全国走俏。

1995年秋季，秦池的销售额已经超过一亿元。

1995年12月，正式组建了山东秦池集团。

可以假设，如果没有后来的“标王事件”，姬长孔和他的秦池可能会拓展出另一片天空，会继续攻城掠地，可能会稳扎稳打，靠实力赢天下。

可是，1995年和1996年两次在中央电视台广告招标中夺得“标王”使“秦池”名声大噪的同时，也注定了它昙花一现的命运。

“标王”的诱惑

1995年11月8日，姬长孔带着3000万元钱来到了中央电视台梅地亚中心，以6666万元的巨资，夺得中央电视台1996年广告标王。秦池的大手笔效果显著，1996年，秦池“每天开

出一辆桑塔纳，赚回一辆奥迪”，销售收入、利税分别达到 9.5 亿元和 2.2 亿元，一跃成为全国的明星企业。

1996 年底，秦池酒厂又喊出 3.2 亿元天价，蝉联 1997 年“标王”，一时间声名显赫。3.2 亿，这可不是一个小数目，那么它从哪来呢？

对此，姬长孔的解释是：这里面可以分为四个部分：一、1996 年秦池的广告投入是 1.3 亿，占到总的销售额的 13.6%，1997 年我们总的想法是仍然保持这个水平的广告投入。二、除此之外，我们靠内部挖潜可以节约出 8000 万元。这 8000 万怎么出来？举个例子，秦池酒的价格从 2 元到 20 多元不等，平均起来是 10 元钱一瓶。原先预计 1997 年的销售额为 15 亿元。这 15 个亿就相当于销售 1.5 亿瓶酒，这 1.5 亿瓶酒每个酒瓶、盒各省一角钱，就无形中增加了 3000 万元。在整个销售过程中，济南铁路分局给了秦池很大的支持，过去上站得跑到 100 公里以外的地方发车皮，但现在只要跑 18 公里就可以了，减少了短途运输，仅这一项就可节省出 1000 万元。在生产过程中，我们狠抓提高白酒的出酒率、节能降耗也可节省出 4000 万元。三、我们为了树立秦池这个长远的品牌，我们可以忍受 1996 年不要利润也要占领市场，所以，我们把 1996 年赚得的全部利润 6000 万元全部用于 1997 年的广告宣传。四、中央电视台的广告必须由广告公司来代理，我们的代理公司本来应得 4800 万，但我们的代理方，北京三星影视交流中心为了支持我们企业的发展，只要了 300 万，给我们企业又返还了 4500 万，这几项加起来就是 3.155 亿，已与 3.2 亿相差不远。

可以说，这笔数字账姬长孔算得很清，但是随后发生的“白酒勾兑”事件使秦池的广告轰炸战略很快失手，脆弱的经营链

条因为这一问题引发的危机而断裂。

突遭围剿，反击不力

成为了“二度标王”的秦池预计 1997 年将实现销售收入 15 亿元。就是这个 15 亿元的数字，引发了嗅觉灵敏的媒体的怀疑：一个县级小酒厂怎么能生产出 15 亿元销售额的白酒呢？

记者们的调查就从这个疑问开始。

当然，调查的结果让许多人大跌眼镜：秦池每年的原酒生产能力只有 3000 吨左右，他们从四川收购了大量的白酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国各地。

这样的报道对刚刚蝉联标王的秦池意味着什么是不言而喻的，它们像瘟疫一样迅速传遍了全国各地，几乎在很短的时间内，秦池遭遇了最残酷的一记重拳。

其实，“勾兑”二字对普通人来说可能不理解，但对业内人士来讲，这却是很普通的一件事，因为任何一种酒都需要“勾兑”。实际上，产酒的酒精一般是 95 度，而 95 度的酒是不能食用的，必须要经过勾兑。

勾兑分为两种，一种是酒精勾兑，一种是原酒勾兑。秦池酒是用原酒勾兑出来的，原酒产出来一般是 65 度，但秦池的酒一般是 28 度、35 度、48 度，都属于低度酒，不勾兑是不可能产出低度酒的。原酒勾兑在工艺上比简单的酒精勾兑复杂，勾兑作为一种工艺，也有先进与落后的区分，可以说，秦池掌握

了先进的勾兑工艺。

至于“川酒入鲁”，在一般读者看来确是一个新闻，但在白酒业内却早已成为公开的秘密。在葡萄酒、啤酒和酒精上，山东是全国第一，但在白酒上却从来不敌四川。因此，从四川收购散酒已成为山东白酒企业的传统，秦池不是第一家，当然也不是最大一家。

可是，我们不得不再次说可是，秦池这个年轻的企业面对完全可以澄清的报道却作不出有效的反应，公关上的脆弱可见一斑。因为源于《经济参考报》的这则报道并非是致命的，也并没有明显的诋毁或恶意。而且，据说，《经济参考报》在发消息之前，曾把有关稿件送秦池审读，秦池也曾派人到报社做过公关，但却没有达成一个妥善的处理办法。于是在后来媒体连篇累牍的报道中，秦池显得手足无措，甚至像丧失了反击的力量一样一声都没有哼。

与此同时，一些企业或个人也纷纷充当起“揭批罪行”的角色，落井下石。

于是，当年度，秦池的销售额完成的不是 15 亿元，而是不足一半的 6.5 亿元，秦池的辉煌成为昨日黄花。

现 状

1996 年，当秦池人以令人咋舌的 3.2 亿元夺得中央电视台的广告“标王”后，社会舆论便为之哗然！有佩服其胆量的，也有为此提出诘问的，舆论褒贬不一，争论不休。但“秦池”