

中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
闫治民 著

现代啤酒营销 与管理

打造本土营销策划的文化体系
聚焦精英智慧结晶与实战真经



中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛

现代啤酒 营销与管理

聿文 主编
闫治民 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代啤酒营销与管理/闫治民著. —北京: 中国农业出版社, 2005. 9

(中国营销与策划精英论坛/聿文主编)

ISBN 7-109-10221-1

I. 现... II. 闫... III. 啤酒-酿酒工业-企业管理-市场营销学-研究-中国 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 101778 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 卫 洁

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2005 年 9 月第 1 版 2006 年 4 月北京第 2 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 27

字数: 442 千字 印数: 5 001~9 000 册

定价: 48.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

© 2005—2015 北京三面向版权代理有限公司

前言

——打造中国本土的营销与策划文化体系

为了总结改革开放以来中国营销策划人研究的最新成果，推动我国 21 世纪营销与策划理论和实践的发展，我们编辑出版了这套大型《中国营销与策划精英论坛》，试图为中国营销与策划精英 20 多年的探索树立一座丰碑，为中国数百万企业的管理人员、营销策划人员、大中专院校师生提供一套全新、实用的优秀教科书。

一、中国发展市场经济的实战真经

《中国营销与策划精英论坛》集新时期中国营销与策划经典作品之大成。改革开放以来，我国营销与策划实践丰富多彩，理论研究百花齐放，涌现出了一大批成就卓著的营销与策划专家、学者。他们不仅掌握精深的现代营销与策划理论、方法，具有丰富且成功的经验，而且勤于思考、善于思考，把自己的营销与策划思想、经验凝结为优美华章，创造了宝贵的精神财富。论坛集中了中国营销与策划精英的优秀作品。这些作品代表了我国新时期营销与策划的最新水平，是新时期中国本土营销与策划文化的百科全书。

《中国营销与策划精英论坛》选辑的作品力避经院遗风，以实战派成功的经验为依托，对中国营销与策划的成功经验进行总结、提炼和梳理。理论与实际相脱节，是经院学术的通病。论坛作者以



长期从事营销策划实际工作的全国著名的营销创意顾问公司、管理顾问公司、策划咨询公司的首席顾问、首席策划师、首席咨询师、职业经理人以及在全国著名大型公司、企业长期从事营销与策划并取得丰硕成果的一线专家为主，也有高等院校、著名研究机构、著名营销与策划报刊社的部分理论与实际紧密结合的教授、高级研究员、高级编辑。精英们的成功营销经验，为企业创造了巨大财富；精英们的成功策划方案，为企业的发展指明了方向。

《中国营销与策划精英论坛》凝炼了中国营销策划精英的真知灼见，是发展中国市场经济的实战真经。论坛的每一部作品，都是营销与策划实战精英们成功营销与策划的成功之作。论坛并不是邀请各专家专门撰写的著作，而是各专家在不同时期进行营销与策划工作积累的经验总结，是精选各专家在不同时期撰写、发表的营销与策划论文并进行系统梳理的汇编作品。这些作品中既有把一个产品从策划、定位、包装到市场推广，一年回款数千万元的营销经验，也有一招制胜，使企业起死回生的绝妙策划大手笔。许多作品是营销与策划精英们的成名之作。可以说，论坛入选作品数千篇，都凝结着精英们的智慧和心血，是创意、思路和方法的结晶，是企业制胜的法宝。

《中国营销与策划精英论坛》是一套理论与实践高度结合的具有中国特色的、生动的、优秀的教科书。论坛所选的作品没有空洞的说教，它以大量的中国著名营销与策划个案为基础，引申出严谨的营销与策划理论、科学的方法。论坛不故弄玄虚，它以朴素流畅的语言，把人们引入营销与策划科学的殿堂，使人们在享受中受到教益。论坛虽是论文集，却没有理论文章的呆板，它是广大营销策划人员学习中国市场经济知识、营销与策划理论的生动有趣的优秀教科书。



二、努力打造中国本土营销与策划文化体系

《中国营销与策划精英论坛》是中国营销与策划精英的舞台。论坛作品惟求文美实用。论坛以推出反映时代要求、能够为企业发展提供真知灼见的优秀作品为己任，以开放的胸襟，不断推出中国最有成就的营销与策划精英的最新作品。

《中国营销与策划精英论坛》是全新的原创作品，是中国营销策划精英在研究国情的基础上创新精神的集中体现，是中国企业的一剂良药。目前中国市场上流行的营销与策划类图书主要有两类：一类是译介的国外作品，另一类是对国外作品的演绎、诠释而产生的作品，中国人的原创作品较少且食洋不化。论坛推出的全部都是中国营销与策划精英根据中国企业的实际情况创作的原创作品。它将打破现有的图书市场格局，为中国营销与策划图书市场注入新的血液。这些原创作品，是中国营销与策划精英根据中国国情量体裁衣设计、创新的理论和方法，更适合中国企业的实际需要；是精英们把脉中国企业而开出的良方，使中国企业对症下药，更能医好中国企业的病症，促进中国企业健康成长。

《中国营销与策划精英论坛》是一项宏大的学术整理工程，致力打造中国本土营销与策划文化体系。论坛涵盖全国诸多行业，汇集营销与策划各方面、各环节优秀作品数千篇。这样大规模的本土营销与策划原创论文集的出版工程，在中国出版史上是第一次。论坛内容博大精深，它致力传播中国本土营销与策划文化，打造中国营销与策划学术体系，努力为 21 世纪初期中国本土的营销与策划学术文化体系奠定基础。

《中国营销与策划精英论坛》对中国企业营销与策划实践的发



展具有重要的意义。在改革开放基础上产生与发展的中国营销与策划学理论，是中国经济学发展的奇葩。中国营销策划人在改革开放中创造了丰富多彩的具有中国特色的营销与策划理论和方法，为中国本土营销与策划文化体系的建立积累了丰富的素材。论坛从中国实践中来，必将对中国市场经济的发展，对中国企业营销与策划实践的发展产生重要的推动作用。

主编 章文

2005年9月于北京

目 录

前言——打造中国本土的营销与策划文化体系

第一篇 行业发展研究	1
中国啤酒产业竞争格局演变研究	2
中国加入 WTO 对啤酒工业的影响及对策	66
中国民族啤酒工业受洋啤酒的影响和发展对策研究	72
引进外资对我国啤酒工业的影响及对策	77
资本为媒龙虎联姻	
——国内外啤酒巨头展开大规模的资本合作	80
洋啤第一轮进入中国市场为何水土不服	83
关于洋啤酒在中国销售战略的讨论	87
论外资并购潮中的民族啤酒工业发展之路	90
西部大开发战略与中国啤酒工业之发展	96
实施名牌战略与 21 世纪我国的啤酒工业	100
名牌战略与民族啤酒工业发展	104
民族啤酒企业如何成功实施名牌战略	105
要规模要吨位还是要利润	110
集团化：中国啤酒工业发展的战略抉择	113
哈啤股权之争的实质	117
第二篇 企业经营战略	122
战略决定命运	123
青岛、燕京、华润、金星四大啤酒巨头对外扩张模式	127
对中国啤酒企业实施文化经营的思考	133



青岛啤酒的多品牌战略	137
变,是惟一的不变	141
从金威啤酒的名字看品牌的文化内涵	145
学习力 + 创新力 = 核心竞争力	147
培养核心竞争力: 中小啤酒企业发展的新模式	152
酒类企业应重视绿色经营	155
啤酒企业如何提高产品整合的效率	158
竞争合作: 啤酒企业竞争新观念	160
啤酒企业如何防止并购过程中管理的失控	163
柔性管理: 企业管理新境界	166
执行力是企业的生命力	171
细节决定成败	175
培育核心竞争力与我国啤酒企业的战略发展	178
人本管理与管理的人文化	183
第三篇 啤酒品牌营销理论与实践	188
中国啤酒企业品牌发展战略研究	189
啤酒市场营销中的品牌战略分析	195
中国啤酒广告传播现状与发展	224
啤酒品牌美誉度与消费者品牌忠诚度	231
让你的品牌会说话	
——啤酒品牌的人性化策略	236
男人选择一种酒需要理由吗	239
建立高效的品牌传播体系	243
啤酒企业如何选择品牌形象代言人	252
第四篇 营销团队建设	255
要做优秀的营销人,先营销你的精彩人生	256
如何处理好团队意识与个人英雄主义的关系	259
如何当好营销经理	263
如何招聘优秀的高级营销管理人员	266
一个优秀营销经理的四个角色定位	270



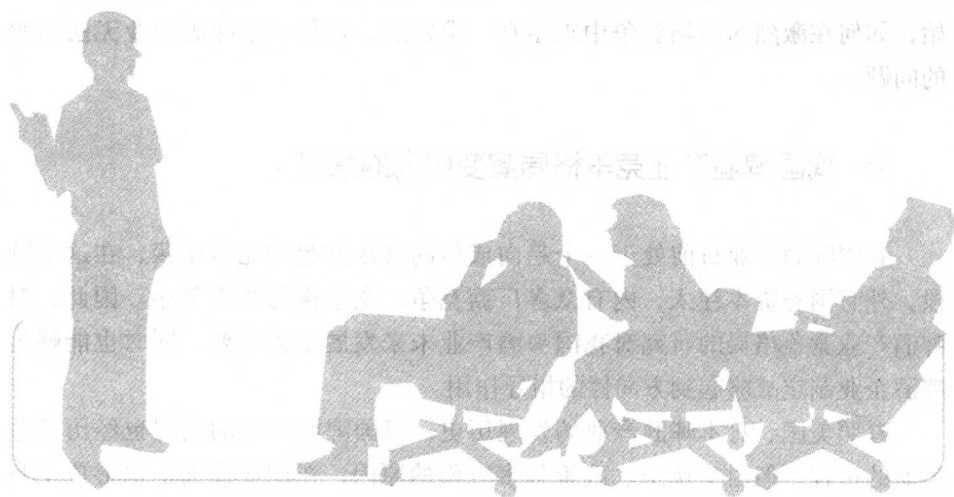
第五篇 市场营销管理	273
中国啤酒营销的创新与实践	274
中国啤酒营销渠道变革与发展研究	279
攻势营销：啤酒企业营销新观念	284
啤酒企业应重视全面营销工作	288
以正确的营销策略迎接啤酒销售旺季	292
啤酒企业如何高效开拓市场	297
谋远技高胜一筹 潮头击浪占先机	
——论金星啤酒集团的营销战略创新	308
啤酒企业经销商业绩考核管理	313
如何科学规划啤酒在城市中的销售渠道	316
一山容得二虎在	
——对同一区域市场多家一级商渠道模式的管理	321
深度营销模式在啤酒营销中的运用实践	326
啤酒夜场营销操作实践	330
实施啤酒终端的生动化营销	338
啤酒企业如何加强终端控制力	341
啤酒企业如何实现厂商的双赢战略	344
如何有效提高啤酒经销商的素质	347
公司化经营：啤酒经销商经营模式的创新	350
正确对待不同规模的客户	355
啤酒终端促销存在的问题和对策	358
啤酒企业莫走入市场份额误区	362
现代啤酒经销商经营创新	365
啤酒企业应加强淡季市场的开发	372
中小啤酒企业如何延长销售半径	376
啤酒企业如何搞好概念营销	379
啤酒市场营销过程中的价格管理	381
第六篇 营销策划案例	385
金星、蓝马——钓鱼台国宴特供酒	386



2002 年 S 啤酒路演宣传策划与实施	389
我要诱惑你	
——J 牌啤酒终端营销生动化实例	392
金星啤酒工业旅游策划方案	396
腾格尔出任金星啤酒形象代言人策划纪实	398
金星集团北京申奥远征策划方案评析	401
金星集团对郑州高档市场深度营销策划方案	405
金星小麦啤酒生命周期延长策略	408
金星集团中秋节客户送月饼活动策划	412
蓝马啤酒与您圣诞共狂欢	
——蓝马啤酒促销策划实例评析	415
后记	419

第一篇

行业发展研究





中国啤酒产业竞争格局演变研究

第一节 绪 论

中国啤酒产业是一个伴随改革开放不断深化而竞争异常激烈的产业。自 20 世纪初诞生,到改革开放前期的 70 多年间中国的啤酒产业几乎是一片空白。随着中国改革开放的深入,中国啤酒产业开始迅速崛起,特别是自 20 世纪 90 年代初以来,60 多家外国资本进入中国啤酒市场,中国啤酒产业发生了多次重大变革。随着改革开放后中国啤酒市场需求量的迅速增长,引发了中国啤酒企业雨后春笋般地成长起来,中国出现了最多时竟达 800 多家的啤酒企业,其中青岛、燕京、珠江、哈尔滨等几家大的啤酒集团迅速地发展起来,成为支撑中国民族啤酒工业的中坚和脊梁。同时由于对中国啤酒市场需求的盲目乐观,导致了供需严重失衡,加之外资大量进入中国啤酒产业,中国啤酒市场在 10 多年的时间内迅速从成长期进入成熟期,市场竞争日益残酷和激烈。入世后,中国啤酒市场进入国际化竞争时代,新一轮的市场竞争已经开始,如何在激烈的市场竞争中求生存、求发展,是每一个啤酒企业无法回避的问题。

➤ 我国啤酒产业竞争格局演变研究的意义

我国啤酒产业目前处于一个趋向成熟的群雄并起的竞争阶段,在这个阶段,外有国外资本注入,内有众多厂商竞争,竞争格局非常复杂。因此,对啤酒产业竞争格局的研究对我国啤酒产业未来发展至关重要,同时也能够为啤酒企业制定战略起到方向性的指导作用。

参照美国、日本啤酒产业的发展历史,我国啤酒产业的发展也经历某些类似的过程。但由于历史、政策等多方面的原因,在产业发展中也形成了自己的特点。主要有:



1. 企业数量多，地方化现象严重

我国由于国土辽阔、文化多元、地方政策等因素，在市场渗透上存在较多的阻碍因素，所以形成了目前企业数量过多的状况。在这种状况下，产业的迅速发展比较困难，竞争的决定因素也会变得复杂。

我国啤酒企业诸侯割据和地方保护主义严重。目前我国啤酒企业经过近年来的大浪淘沙的竞争，已经从 800 多家降至目前的 500 余家，除青岛啤酒公司采取联营、兼并等形式与 40 余家企业合并，燕京与近 10 家企业合作外，绝大部分企业依然是诸侯割据，独霸一方，既消耗了紧张的资源，又不能产生更理想的效益。局部地区的啤酒市场秩序仍然混乱，低价竞争、地方保护、地区封锁、暴力竞争等时有发生，给国内啤酒业的规模发展和正常竞争带来了阻力，造成我国啤酒企业规模化优势不突出，整体竞争力不强。

2. 企业规模小，实力不强

国内啤酒企业中还没有一家真正有实力的企业能与国外大的啤酒企业相提并论。以产量目前最高的青岛啤酒公司来说，2001 年 100 多万吨的总产量，属于自己主厂的只有几十万吨，大部分产量是联营、兼并的几十家企业所生产。2001 年我国 530 多家啤酒企业的总产量才 2 200 多万吨，虽然从总产量上来说已位居世界第二产销大国，但内涵与欧美啤酒大国相比大相径庭。美国 AB 啤酒公司 1 400 多万吨和米勒啤酒公司 700 多万吨的产量，就等于我国所有啤酒企业产量的总和。啤酒工业是以产量论效益的产业，产量越高，利润就越大，在目前啤酒企业竞争激烈、销售市场又是买方市场的大环境下，3 万吨以下的企业几乎无多少利润可谈，而我国恰恰是中小企业居多，100 多万吨的企业只有青岛、燕京和华润等几家啤酒公司，而且还都是与子公司联营生产。20 多万吨以下的企业才十几家，大部分企业只有几万吨或 10 万吨左右的产量。

由于这些因素和现状的影响，我国的啤酒产业在发展过程中增加了不确定性，同时也使企业在竞争过程中遇到更多的困难。如何真正认清啤酒产业的发展，如何在现有的基础上使企业得到较快增长而在市场竞争中立于不败之地，正是本文所要解决的问题。在查阅相关文献的时候，笔者发现在对啤酒产业和啤酒企业发展的研究中，还普遍缺乏较为深刻的思考，特别是对产业的发展缺乏理论指导。本文力争通过对啤酒产业竞争格局的研究，为动态发展中的中国啤酒产业勾画出比较清晰的轮廓，为啤酒产业和企业的发展提供有用的理论指导。



➤ 相关理论

产业分析的两个部分是产业竞争环境分析和产业演变分析。产业竞争分析是对产业进行横断面式的解剖性分析，其中的许多产业特征、特性描述了产业形态。现实中的产业形态是不断变化的。产业演变分析是从动态的角度，或者说以时间为维度，分析产业形态中各重要特征的变化趋势。

1. 产业竞争环境分析

波特认为，一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力的作用，这些力量随着产业的不同而有所不同，产业内的企业竞争在于使自己在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或者根据自己的意愿来影响着五种竞争作用力。而五种竞争作用力进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争反映出来的事实是：一个产业的竞争大大超越现有参与者的范围。顾客、供应商、替代品、潜在的进入者均为这个产业的“竞争对手”，并且依具体情况会或多或少地显露出其重要性。

2. 产业生命周期理论

产业生命周期理论是建立在实证基础上的现代产业组织学的重要分支之一，发源于产品生命周期理论。该理论同时也属于战略管理研究的范畴，但在本文的分析中主要采用了其从现代产业组织学角度考察产业演变的研究成果。产业生命周期描述的是产业从初生到衰亡具有阶段性和共同规律性的厂商行为（特别是进入和退出行为）的改变过程。通过大量的多部门数据分析和案例分析，人们发现在产业早期需求上升过程中，进入者数量达到一个顶峰；在产业中后期，则会发生较大的退出，从而使总的在位厂商数目下降到一个将长期稳定的水平。

产业生命周期建立在市场竞争随机过程基础上，它是以技术为主导的一个演化过程。对其研究的演变主线为：首先，Vernon 产品生命周期理论研究了技术因素在国与国之间投资与贸易上的作用；其次，A-U 模型进行了技术细分，并对市场内企业进出等行为进行了 SCP（结构-行为-绩效）描述，几乎同时，G-K 模型基于类似的技术细分思想进行了产业生命周期阶段的细化，建立了创新方式与进入率的正式关系。两条分支的本质区别在于：A-U 模型几乎为纯技术导向，服务于企业战略管理；而 G-K 模型为产业经济导向，服务于产业组织分析，故称之为第一个产业生命周期理论。



(1) Vernon 产品生命周期理论 (product life cycle)。由于厂商行为在很大程度上决定于它所提供的商品 (产品) 和它所依存的市场, 故产业生命周期的概念, 首先是从产品生命周期的理论发展而来的。

1966 年 R. Vernon 为研究国际投资、国际贸易和国际竞争, 基于 M. Posner (1961) 的“技术差距”理论^[1]提出“生产—出口—进口”的全球产业发展模式。在国际供需平衡的前提假设下, 依据产业从工业发达国家到后发工业国家, 再到开发国家的顺次转移现象, 将产品生产划分为导入期、成熟期和标准化期三个阶段, 它强调了产业的国际投资、国际贸易和国际竞争^[2]。

事实上, Vernon 的产品生命周期理论并不是惟一的产品生命周期理论, 但其基本依据, 即建立在“技术差距”之上的技术扩散, 却赋予其较强的适应性和广泛的影响力, 成为早期影响最大的产品生命周期理论。它所做的三个竞争阶段的划分, 对产业生命周期研究亦具有开创性意义。

(2) A-U 产品生命周期理论。1975—1978 年, 美国哈佛大学的阿伯纳西 (N. Abernathy) 和麻省理工学院的厄特拜克 (JameM. Utterback) 对产品创新、工艺创新和组织结构之间的关系做了一系列的考察, 以产品生命周期理论为基础, 通过对许多行业和创新案例分析, 发现它们三者之间既遵循着不同的发展规律, 又存在着有机联系, 它们在时间上的动态发展影响着产业的演化。他们通过引入主导设计概念, 以产品创新为中心, 提出了产业创新动态过程模型, 即 Abernathy-Utterback 创新过程模型, 简称传统的 A-U 模型。其主要特点是引入了主导设计的概念, 揭示了技术创新和产业发展之间的内在关系。他们把产品创新、工艺创新及产业演化划分为流动阶段、转换阶段与特性阶段, 认为产业的创新类型、创新程度和创新特征取决于产业的成长阶段。这一理论虽以产品的产出为中心、主要服务于产品管理, 但它却向产业生命周期理论的建立迈出了坚实的一步。

(3) Gort—Klepper (G-K) 产业生命周期理论。1982 年 Gort 和 Klepper 进一步将研究重心转向市场中厂商数目的变化。他们通过对 46 个产品长达 73 年的时间序列数据进行分析, 按产业中的厂商数目对产品生命周期进行划分, 得到引入、大量进入、稳定、大量退出 (淘汰) 和成熟等五个阶段 (图1-1), 从

[1] Agarwal, Rajshree and Gort, Michael. 1996. “The Evolution of Markets and Entry, Exit and Survival of Firms”, Review of Economics and Statistics, 78 (3)

[2] Caves, Richard E., 1998, “Industrial Organization and New Finding on the Turn over and Mobility of Firms”, Journal of Economic Literature, 36, 1947 - 1982



而建立了产业经济学意义上第一个产业生命周期模型^[1]。他们认为,阶段2的大量进入源于来自外部的(产品)创新,阶段4的大量退出则是由于价格战、外部创新减少和通过过程创新所建立的效率竞争,阶段5为产业成熟期,直至有重大技术变动或重大需求变动产生,才开始新一轮的生命周期。

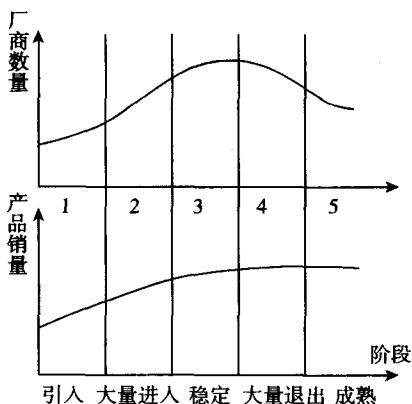


图 1-1 G-K 产业生命周期理论

(4) Klepper 寡头进化理论。1999 年 Klepper 基于自由竞争的思想,通过对有关案例的研究,提出了寡头进化理论。该理论建立在创新回报动态递增的基础上,一方面,创新主要产生成本降低和质量提高效果,这有利于大厂商;另一方面,厂商进入前的相关经历也会对进入后的绩效产生重大影响。在早期,进入和产业产出同步上升,最终导致单位产品价格下降,获利减少。这导致对进入者创新能力的要求不断提升,直至无厂商愿意进入。这样,最早的进入者具有最大的创新效率,成长为最大的厂商,进行着最多的创新,从而具有最强的竞争优势。甚至在进入停止后,其不断的成长也会挤出无效者和后进入者,这样不但引起淘汰,并且导致寡头市场形态的出现。

3. 波特的产业演变理论

在产业组织学理论基础上,波特结合产业竞争理论对产业演变进行了新的阐释,认为只有产业中的变化从根本上影响了五个竞争作用力,才能称之为产业演变。波特的产业演变理论也是基于产品生命周期理论提出来的,他认为:产品生命周期理论假设产业要经过推出、上升、成熟、衰退等几个阶段。当产业走过它的生命周期时,竞争的性质将会变化。关于各个阶段的竞

[1] Gort, Michael and Klepper, Steven, 1982, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovation", The Economic Journal, 92, 630 ~ 653