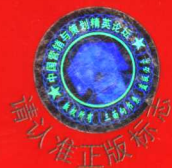


中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
钟超军 著

品牌 攻略

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

品牌 攻略

聿文主编 钟超军 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌攻略 / 钟超军著. —北京: 中国农业出版社,
2005. 11

(中国营销与策划精英论坛 / 聿文主编)

ISBN 7-109-10405-2

I. 品... II. 钟... III. 市场营销学-研究-中国
IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126801 号

© 2005—2015 北京三面向版权代理有限公司

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

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 28.25

字数: 481 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 52.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

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》凝练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理论文集的出版工程，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

行业趋势篇	1
质疑麦肯锡的中国零售业格局论	2
外资零售巨头“入侵”策略剖析	7
定位商业街	13
折扣店的本土化营销	17
MALL 如何营销	24
传统百货 拒绝沉默	30
传统百货突围新动向	35
百货连锁喜与悲	42
国美、苏宁、三联：新“三国演义”	46
麦德龙“变招”图生存	52
平价药店跨越“生死玄关”	57
加盟连锁要三思而行	61
特许经营扩张之感	65
金色拱门的特许经营解读	68
小家电市场的“蜂窝格局”	72
时尚小家电的代价	78
新视角打造小家电营销新模式	84
厨卫业困局与华帝营销应对	89
洋葡萄酒回潮攻略	93
迎击洋葡萄酒回潮	98
功能饮料的五大营销模式	104

新天，给葡萄酒业带来了什么	110
营销战略篇	116
乳业市场竞争策略分析	117
果饮市场竞争策略分析	122
啤酒市场竞争策略分析	127
白酒招商运作之程控营销	133
新天营销透视	139
价格战还是价格游戏	145
麦当劳：如何操纵“价格神器”	146
量贩模式：在降价中赢利	152
AIDA 法促销组合设计	158
买赠促销三大关键点	168
冷静促销：回归营销理性	172
二、三级市场的促销“三板斧”	180
企业赊销之八大怪现状	184
如何处理市场分割后的渠道冲突	189
如何解决多家代理商的渠道冲突	196
解惑中小企业的战略抉择	201
反思企业的核心竞争力构建	207
企业核心竞争力漫谈	209
中小型乳业营销新攻略	213
二次突围，国产手机噩梦	226
求解“手机围城”	230
国产手机乱象	234
国产手机在沉默	235
中国经销商 25 年演进史	237
经销商转型：边缘化的无奈	240
中国经销商的沉疴旧病	244
经销商和制造商的恩怨情仇	245
中国经销商的八大转型模式	248
经销商转型中的核心竞争力提升	253



品牌策略篇	258
品牌定位：构造竞争性防御工事	259
麦当劳品牌的“变脸”	267
房地产企业品牌驱动误区	274
星巴克传奇遭遇挑战	280
ACA：“弄潮儿”角色的挑战	286
谁说金噪子上火了	292
雅戈尔和杉杉品牌发展思路比较	297
“英语好老师”江城市场推广实况分析	304
雅客 V9，独脚的寂寞舞者	314
熊猫手机：难迈的四道坎	319
李宁：游览于休闲与运动之间	326
动感地带整合营销传播全案分析	330
金牛媒介，真有那么牛吗	337
创意策略，多维的思辨	341
“王麻子”品牌管理六大病灶	349
激活“老字号”	354
新营销篇	361
TLM 核心视点：营销是流动的	362
企业生存的第四种理由	363
终端，多一点激情	366
精细化营销时机未到	370
直效传播的新世纪	378
终端的变局	382
联合促销，又一场风花雪月	388
色彩促销，引爆终端	394
“病毒营销”成就腾讯	398
健力宝茶角色行销的困惑	403
追溯营销本源	407
异业整合：异想也可天开	411



异业整合：营销新思路	414
TCL 冰箱和农夫山泉的旺季联合	423
体验营销：饮料营销新趋势	428
“他+她一”，浪漫体验江湖	432
蓝猫咕噜噜体验营销之旅	436

行业趋势篇



质疑麦肯锡的中国零售业格局论

2001年冬,在关于中国加入世贸组织的话题变得愈加清晰之时,国际著名的咨询公司——麦肯锡抛出了一份调查报告,将入世对中国各行业的冲击进行了全方位的透视,其中最具轰动性的一个观点直指中国零售业。该公司认为,加入WTO后,中国零售业将成为遭受冲击最早也是最大的一个行业,此行业尽管受政府控制和保护程度极高,但入世后的几年内将面临巨大的变化。其预测:在未来的3~5年内,中国零售业60%甚至80%的市场将为外资占据,30%的市场份额将由国内零售巨头把持,仅剩的10%的市场份额则掌握在地区性零售巨头手中。

麦肯锡并非乱放厥词,危言耸听,他们自有理由。这在2002年2月的一份记者访谈中可以明显地看出。据麦肯锡公司董事、亚太区营销负责人戴乔治称,中国流通业现在已经到了变革的关键时刻……未来几年里中国流通渠道发展趋势将会日益集中,小而分散的形式将会逐步消失。他强调说,中国零售行业目前的形势不容乐观甚至相当严峻,中国加入WTO后,必须采取措施尽快从商业模式、企业规模、运作流程、物流管理以及店铺选址等方面向世界一流企业靠拢,但这个追赶的过程是一个漫长的资源积累过程。

尽管麦肯锡没有点明,但其言外之意不言而喻。加入世贸后的5年内中国将逐步取消外商投资中国的各项限制,这事实上为外商开拓中国市场打开了方便之门。随着近几年外商在中国投资力度的逐渐加强,外资在中国的权重地位将日益显著。家乐福在短短几年内就快速跻身于中国零售业前三甲,显然已初步映射了外资的实力。在未来几年中国零售行业的整合中,外资手中握有的足够分量的筹码,足以将这场洗牌运动搅得天翻地覆。

此言论在中国不无市场。尽管在入世前夕,“山雨欲来风满楼”,国内零售业已由“狼来了”的精神恐慌勉强镇定到“与狼共舞”,但外资零售巨头进入中国市场的规模之大、速度之快仍然引起了业界不小的震动。传统百货的老气横秋,连锁超市的单纯幼稚,新兴业态的残缺不全,使得中国零售业在外资大



军挺进的资本浪潮面前，显得那么的不堪一击。

传统百货行业整体低迷，已退居次席；连锁超市虽是异军突起，但与外资巨头相比，身形却是那么的单薄，稍有风吹草动，市场上就有一阵阵或大或小的超市倒闭声。零售业的“多事之秋”已使不少人的心理防线彻底崩溃了。

外资真的会成为中国零售业的主宰吗？中国零售业难道毫无胜算吗？中国零售业格局果真如麦肯锡所言吗？

》》 令人费解的竞局

据有关方面透露，2002年1—9月，我国新批准设立深圳吉之岛友谊百货公司、宁波欧尚超市股份有限公司等12家合资零售企业。境外投资者分别是法国的家乐福和欧尚、日本的吉之岛、英国的百安居以及我国台湾地区的统一集团和香港特区的华润集团。

新批企业获准建立的店铺总数为387个，而2001年同期，我国新批外资零售企业为7个，店铺总数为376个，从数据上显示，2002年1—9月的情况与上年同期基本持平，并没有出现明显的变化。另外从几个主要城市中外零售销售额度贡献比例来看，北京市2001年外商投资商业企业销售额占全市销售总额的8.1%，2002年上半年为8.6%；上海2001年为6.2%，2002年为8.9%，这都属于可控的正常增长范围。可见在加入世贸组织的第一年里，外资的进入并没有对中国造成多大的冲击。也许这种状况正如中国人民大学的李金轩教授所言：“外资对中国零售业的冲击已经形成，是在不知不觉中形成的。”

由于市场主客观条件的综合制约，中国零售业对外资的冲击已无形中形成了若干缓冲区域，使得其冲击力度大大减弱。①目前外资零售商业在中国市场份额中所占比重不到5%，即使短期内有很大发展，对全局影响也不是很大。②2002年我国消费品市场持续上扬，增幅达8.6%，市场的扩容减弱了其在国内企业的冲击。③在目前我国外商投资政策总体已经非常接近入世承诺的条件下，外商仍然对我国市场信心不足，总体跨度不大，一个重要的原因显然在于我国零售业利润率普遍偏低，而市场竞争秩序又不很规范，使得其在投资决策上异常谨慎。这种尴尬的局面显然让麦肯锡的预言家们心虚不已。

而一个更出乎人意料之外的戏剧性的变化是，面对外资零售巨头来势汹汹的挑战，中国本土零售企业尽管倒下了一批，但更多的仍生机勃勃地与外资抗



衡着。鱼贯而入的外资，没有掌控中国零售业，反而使中国零售业由“一潭死水”演绎成“欣欣向荣”。这种“鲑鱼效应”在武汉商界显得颇为突出。

武汉现有外资和中国港台零售商业企业 9 家共 14 家店，如法国家乐福、德国麦德龙、日本 SOGO 崇光百货、泰国正大、台湾好又多、香港新世界百货等，其中百货公司和购物中心 4 家共 5 间店，大型超市和仓储商场 5 家共 9 间店。2001 年外资商业共实现销售 17.2 亿元，占武汉市零售商业总额的 5%。2002 年以来，外资零售商业更是加快了步伐，纷纷在武汉抢滩登陆。英国百安居、美国普尔斯马特、台湾润太一大润发集团、台湾蓝天集团等都已在武汉跑马圈地，美国沃尔玛、台湾远东百货集团也表明了投资意向。但几年来与外资近距离的残酷肉搏已练就了武汉商家的处变不惊。

事实证明，几年来，在多家洋巨头的夹攻下，武汉本土商业不但没有垮掉，反而发展壮大。中商集团的徐东平价广场与麦德龙是面对面的邻居，几年来，徐东平价广场一直以年销售额 7 亿元的业绩居上；中百集团在与洋超市的对局中，强化管理，变招应对，2001 年中百连锁一举跃身全国 20 强。重庆商业也是如此。1997 年，重庆在西部率先引入家乐福，当时就有一些舆论预言，家乐福入驻重庆后，周围 5 平方公里范围内将不会有其他内资零售企业存在，而事实与预言恰恰相反。

近几年来，28 家外资商企相继入驻，重庆商业同样没有垮掉，反而拥有了几个西部之最：最大的购物中心——解放碑购物商圈，年销售额突破 100 亿元；最大的综合批发市场——朝天门综合批发市场，年交易额 70 亿元；最大的批发企业——重庆商社集团，年销售额 38 亿元；最大的零售企业——重百大楼，2001 年销售额 24 亿元。可以说，正是由于中外商业竞争，才使重庆这样一个老工业中心逐渐成长为长江上游的商贸中心。其他如北京、上海、广东、珠海、成都、南昌等城市，也都不同程度地呈现出这种现象。这种结果多少会让麦肯锡有些尴尬，如果其预言是正确的，那么今天呈现在我们眼前的势必是内企局部范围内的效应反弹，甚或只是一场“回光返照”的即兴表演，在未来的几年里，这虚假的繁荣终将化为泡影。这似乎有一种违背情理的牵强味道。

» 翻开外资的底牌

也许麦肯锡的勇气更多的来自外资的底牌，即所谓的“市场公平”和“竞



争优势”。根据中国所承诺的零售商业开放进程，入世后不到3年，中外零售业将在一个公平的舞台上同台竞技，这显然于我国不利。在未来缺失市场限制的规范的零售市场格局下，外资一直苦苦压抑的资金、技术等优势将逐步施展。

尽管我国零售商业在“硬件”如装修、布局、设施等方面并不比国外大型百货差，但在“软件”方面如管理体制、经营理念、管理方法、及管理手段上还十分欠缺。这是我方的软肋，也正是外资最为可怕的“撒手锏”，而这方面的弥补并不是可以通过模仿和引进来一气呵成的，它需要一个渐进的经验积累过程，而现在留给我们的时间似乎不多了，以此而论未来，情况似乎不妙。

事实上，正如一些专家所言：在未来零售业发展中，外资零售更可能成为单打冠军，但零售业绝大多数市场份额仍由内资掌控，内资将成为团体冠军。因为外资零售企业在我国的市场拓展本质上是一种跨国投资行为，为了尽可能规避异地扩张的风险，跨国零售巨头更倾向于采用易于标准化复制和管理的业态模式，以提高扩张速度。同时尽可能地压缩成本。从目前外资在中国的业态布局和其未来的战略拓展计划来看，连锁超市和大型购物中心已经并将继续成为零售业界争夺最为惨烈的主战场。外资以此为突破口，显然是经过深思熟虑的。

这是由于，大型超市和大卖场非常适合中国目前的消费水平和习惯；外资零售企业在这个领域可以充分发挥其采购、资金、信息管理等方面的优势；这种业态切取了零售业的大半块蛋糕。外资的这种业态取向显然给国内零售企业留下了一个差异化生存的空间，起码来说，相当一部分市场份额已经拱手相送了。据中国商业信息中心副主任王耀预测，在未来3~5年，超市和大卖场将占据整个零售业15%的份额，百货业将占10%的市场份额，其他各种业态单体市场份额不超过10%。这意味着，即便外资垄断了超市和大卖场，3~5年后的市场格局也将与麦肯锡的预测相去甚远。

有些业内人士更喜欢这种说法：从我国零售商业发展现状来看，2001年我国社会消费品零售总额为3.5万亿元，其中城市约占55%，农村占45%，如果60%的市场被外资独占，一种最有可能的解释是城市全部“失守”，农村市场的5%也将被外资瓜分。但从目前看，外资零售的消费额仅占我国零售总额的3%左右，即使到2005年，这个比例也只可能在10%左右徘徊。况且在相当长一段时间内，外商都很难进入我国的农村市场。显然，麦肯锡满怀希望的这张底牌看起来并不是那么的可靠。

» 内企的集体突围

跨国零售巨头的凶猛势头早已引发了国内零售业的“大地震”。据对外经济贸易大学 WTO 研究院张汉林教授介绍，国内的批发零售业真正面临 WTO 的影响和挑战实际上应该追溯到 1997 年。几年的经营，几年的发展，已使零售业成为了中国零售业市场化程度最高的一个行业。今天，中国加入 WTO 已经一年了，几年的征战虽使内企多了几分应变的从容，但更多的是市场机制下的一种强烈的危机意识。按照 WTO 的时间表，到目前为止，我国零售企业还剩两年半的保护期，这两年半，是我国零售企业进行战略调整的关键时期，零售企业是继续发展，寻找机会，还是裹足不前，偏安一隅？谁都应做出明确的回答。

纵观这几年我国零售业的发展，连锁超市尤其是大型超市显露出零售业第一主力的气势，成为 10 年以来中国商业最耀眼的新星；直营连锁、特许加盟、便利店、专卖店、仓储式商店、折扣店、会员制大卖场等国际流行的业态模式在我国的发展也非常强劲；一些老牌企业也使出浑身解数，重拳出击，或改制、或联合、或转型。如北京西单华联有限责任公司成立，实现了强强联合；京城商界举足轻重的京客隆超市连锁有限责任公司成立，进行了股份制改造；北京新燕莎控股集团有限公司实现了重组；而许多零售界新锐也并未被吓倒，正积极谋求突围之路。

尽管中国零售业成绩骄人，但近来暴露的一些越来越突出的问题仍不容回避。且不论与外资横向对比的一些差距，仅就我国零售业自身的发展轨迹来看，就存在着诸多致命的误区。这突出表现在连锁超市的发展上。前不久，中国连锁经营协会会长郭戈平对我国零售企业争先恐后抢地盘、开分店行动紧急预警：零售企业要防“饿死”，更要防“撑死”。尽管实现连锁经营，扩大规模是我国零售业发展的必经之路。但零售资源具有不可替代性，很多企业快速跑马圈地对实现企业规模化经营固然重要，然而一旦过度的扩张导致企业资源的不协调、不配套或在连锁经营某一链条上出现问题，就可能引起整个连锁企业的“多米诺骨牌”效应。

事实上，这正是我国连锁企业经过 2001 年大发展后，一直感到困惑的难题：面对当前的市场态势，不搞规模发展不行，而规模上去后，相对效应没有提高反而有所下降。根据《2001 年中国连锁百强》统计数据显示，这种规模