

决战中国市场（七）

魏宏淘 编著

目 录

营销篇（续）	1
名人掌上电脑的营销模式	1
杉杉的品牌营销模式	19
鄂尔多斯的国际化营销模式	36
马兰拉面的营销模式	52
古井贡酒的营销策略	70
舒蕾的终端型营销模式	106
乐凯的竞争营销策略	125

营销篇（续）

名人掌上电脑的营销模式

名人以其大胆的营销理念，先进的技术水平，独特的营销方式改写了商务通在掌上电脑行业的神话。名人以掌上电脑专家的鲜明形象，迅速成长为今天中国掌上电脑行业的领导品牌，名人也成了一个真正的知名企业。名人胜利打破了市场的垄断神话，为弱势品牌的崛起树立了一个榜样。

一、名人的崛起

从 1992 年，快译通品牌树立起来的那一年，掌上电脑才真正的产生影响。北京恒基伟业公司独具慧眼首先发现，PDA 应不只是计算机产业的一个分支，而更应该是一个具有广阔发展空间的新兴行业。一个产品启动了一个行业，商务通正是将掌上电脑做成了一个行业。“名人”、“快译通”等同类产品在商务通热销的刺激下都相继进行生产、销售。

1999 年，商务通有意打造新锐形象，在全国的主要平面媒体上发布了一系列企业形象广告，通过“商务通 A 计划”场，使商务通的市场占有率重新达到 50%以上。以 1650 万元的价格冠名四川全兴足球队，将四川全兴足球队更名为四川商务通队，是恒基伟业在“A 计划”结束后在营销上的又一重拳出击。由于 A 计划的成功，恒基伟业被评为 2000 年中国最有影响力企业的荣誉称号。

名人从商务通的崛起意识到自己在营销方面的薄弱，为了加强在营销环节的力量，名人在 2000 年 11 月聘请了国内著名的策划人赵强。赵强到名人后组建了整合传播部，负责名人产品的推广策略和操作方案。作为公司整合传播的中枢机构，其最重要的作用就是在于塑造名人个性化的品牌形象。在分析了掌上电脑市场和名人的特点后，名人决定利用自身在行业中技术领先的优势，借助整合行销传播手段，以“技术领跑，营销助跑”的经营策略，与商务通展开新一轮的竞争。

为了能在竞争更加激烈的成熟市场上参与竞争，商务通和名人都用战略转移来弥补自己的不足，业内评价商务通缺乏技术含量，产品档次低，而名人则不懂营销，忽略市场。这种情况在两家企业经营战略的激烈的市场竞争中迅速发生了转变。在极短的时间内，名人和商务通之间从“广告战”、“价格战”打到了“口水战”，从“个性风暴”到“贴身策略”，在白热化的竞争中，名人利用自己的弱势地位，把弱势当作出发点，采取“借腕扬名”的宣传策略，使自己占据了有利地位。

二、以整合发起挑战

1、整合营销理论

一个弱势品牌在短期内如何超越强势品牌？在许多的答案中，名人与商务通的竞争，可谓是最精彩的答案之一。它的精彩在于在整个市场操作过程中，整合营销传播理论被名人运用得淋漓尽致，堪称经典。

整合营销理论是现代的一种新的营销理论，从一开始它就不只是一个概念，而是一个过程。整合意味着完整，实现传播活动的完整性便可以产生协同效应。各个公司的业务、所依赖的渠道、消费者、客户数据的可获

得性、对顾客进行细分的能力的不同，决定了在整合的过程中，每个公司在进行整合营销传播时所遇到的机遇与挑战不尽相同，也就不可能存在一种统一的整合方法。

尽管存在一些组织性的差异，整合过程中还是有一些共同之处的，各个组织在进行营销传播时也要历经相似的阶段或层次。但最重要的决定因素还是组织的管理模式和战略方针。各个组织都是从战术的、面向结果的阶段开始整合，当这一阶段获得成功后，更高层次的传播计划，以及组织和战略的协调问题才会得以实施。整合营销理论认为：竞争者之间的科技进步的筹码都越来越小，差异化在最短时间内被抵消。在均势的市场竞争中，只有传播（communications）和流通（logistics）才能产生差异化利益的营销手段。在名人的营销运用的过程中这一战火显露无遗。

美国西北大学商学院的整合营销传播教授唐·舒尔茨把整合营销分为4个阶段，但由于组织独特的资产或者机遇，在它们刚开始一个阶段的工作时，可能就已经在下一阶段的工作上取得了突破性的进展，所以有的阶段是可以跳过的。组织只有出色地完成这四个阶段的各项活动要领，营销传播才能实现真正的整合：

第一阶段：战术协调。制定品牌计划或者品牌管理计划是营销传播活动的开始，这通常是“一种形象和一个声音”的概念或定义。组织会在各方面整合广告信息，多媒介、多维度的传播过程也为公司在整合中形成协同效应。

第二阶段：重新界定营销传播范围。公司开始定义新的或者广义的传播概念，组织考虑得更加广泛有销售促进、直接营销等等。公司首先将决定在哪里和在何种

情况下品牌或公司与其顾客和潜在顾客建立联系，并通过建立多功能小组（这些小组关注的是顾客和最终使用者而不是公司的产品和服务）为公司提供一个清晰、简明的信息流和公司对于顾客的激励及顾客反馈的信息。开始在营销渠道和业务伙伴中制订整合营销传播计划。

第三阶段：信息技术的应用。在这一阶段，企业利用信息技术来整合过去使用的各种营销传播形式。例如：利用外部顾客信息，传播计划小组开始区分顾客的个人标准。即通过辨别顾客独特的需要和欲望来确认顾客。通过定制化传播，公司开始关注顾客群及他们的需求和潜在需求，而不是简单地关注市场份额，也包括从经济状况来区分顾客和潜在顾客。

第四阶段：关于财务和战略的整合。该阶段组织的任务就是制订计划说明书，对顾客和他们的市场或财务价值及潜在价值进行评估。通过关注顾客，企业制订的营销传播“封闭回路系统”可评估以“投资回报率”为基础来的营销传播投资。公司高层管理者可以通过这方面的测量知道整合营销传播给公司带来的真正价值。

从整合营销的阶段中，我们可以看出整合营销传播学强调了对传播观众的重视，在深入地分析消费者的感知状态及品牌传播情况后，不仅要影响受播者——顾客或未来顾客的态度，更应鼓励他们作出某种形式的行为反应，推动他们采取购物行动，为公司提供了一种可以评价所有广告投资活动的机制。整合营销传播计划合理与否的尺度，在于它是否影响顾客的行为。

2. 以价格战吸引眼球

对于一个企业而言，被“认知”的重要性远远超过“事实”。什么样的产品技术最好？只有消费者觉得它

好，它才是“真的好”。让消费者真正认知到它的好，是名人公司的种种传播手法的最终目的。名人公司也早已认识到，商务通成功的关键是营销，而这恰是自己的短处。以广告冲击商务通，只会两败俱伤，而在中国的市场上没有什么比降价更能吸引眼球，因此名人选择了价格战。

为了使公众承认了它的市场地位，名人接二连三的发动价格战，不断地塑造其技术形象，并最终得到认可。因此价格战可以说是明修栈道，暗渡陈仓。降价不只是一要扩大销售量与市场占有率，更重要的是一直默默无闻的名人从此引起人们的广泛关注，吸引众多“眼球”。一直以来，营销、传播都是名人的劣势，而用价格说话的名人，更以价格优势展示其技术优势，因此名人的降价策略实是一箭双雕。

名人公司多次强调：“调低价格，不针对任何同行企业。”可是商务通还是在死扛了一个多月后第一个坐不住了，先是全国各地四处救火，又匆忙推出“A计划”，将多款机型降价40%，快译通、掌上通等纷纷降价达30%，接着经理人宣布退出掌上电脑大众市场。而名人为吸引消费者再次发表宣言，声称作为世界上第一台全中文手写掌上电脑的发明者，“品质更高、价格更低”是名人产品服务的永远的宗旨。

面对销量和品牌的双丰收，市场占有率也迅速得到攀升，名人吸引了更多的“眼球”，不仅宣传了自己，更让商务通的“概念营销”趋于瓦解。有人所说历史给予商务通让人垂涎的机会，为其成功搭建了坚实的舞台。商务通引领着众多消费者进行着无条件的选择，迅速完成资本的原始积累的同时，也为这个行业乃至营销界带

来了一个奇迹。但自从名人以“名人向全球同行下战书”挑起价格战、技术战后，消费者开始觉醒，更多的消费者开始明白，PDA 产品还有名人、联想等品牌，他们有更多选择。

所以，价格战是名人市场操作方法中最重要的部分之一，其最终目的就是為了吸引更多人的目光，增加名人产品的知名度，加强与消费者的联系和勾通，充分引起消费者及媒体的关注，这样，不仅最大限度的传播了品牌，更节省直接的广告传播费用，利用自己的技术优势，遏制对手，扩大自己的市场占有率。名人针对商务通共进行过几次较大的价格战：

2000 年，商务通以近 60% 的市场占有率的绝对优势，稳坐行业的第一把交椅。消费者已对家电市场的价格战感到麻木。在市场竞争日趋激烈的情况下，企业垄断市场的机会将会越来越少，商务通在 PDA 市场上的绝对地位也面临着挑战。名人公司最终选择此时向商务通叫板，面对高出自己 40 个百分点的对手，最具有杀伤力的武器只有“价格”。从传播的角度来分析，对名人更是一个非常难得的历史良机。

2000 年 8 月底，名人突然将其主导产品一指连笔王降至 1600 元，低于商务通同等档次产品 1980 元 380 元；名人 PDA328 降至 600 元，是商务通同类产品价格的 1/3。商务通很快做出回应，宣布主流产品价格下调 35%，商务通终于被名人“拖下水”。而商务通的应战立即引起业界和新闻媒体的关注。因此市场对名人的关注度大大提高，其知名度和市场销量迅速上升。

2001 年 4 月 20 日，名人宣布将 PDA328A 的价格从 600 元下降至 498 元，让行业内不跌破 500 元的神话破

灭。其实，名人只是将单一一款产品拿出来降价，其目的只是对行业内流行的“不能跌破五百元”说法进行冲击，从侧面显示名人的技术优势，给名人品牌造势。由于新闻媒体都对“跌破五百元”这件事进行了报道和评论，给名人带来了巨大的广告效应。4月底，为展示高端PDA产品，“商务通掌上世界”进行全国巡展，并以“个性风暴”作为新战略广为传播，以正面回击名人发动技术战。此举一方面想向外界证明：恒基伟业技术不仅不弱，还要引领行业方向。另一方面是通过媒体对其新战略进行传播，扶正老大形象。“个性时代，选择你喜欢的（掌上电脑）”是商务通“个性风暴”的主题。这种传播与名人的截然相反，一方面也继承了其“有品位”的内涵，另一方面淡化了其面对“商务人士”的品牌形象。

然而，虽然商务通成功地扩大了目标市场的范围，但是仍然出让了潜力巨大的大众市场。名人正是抓住了这个机会，6月11日，商务通巡展广州站开展，张征宇在花园酒店宣讲“个性化”战略时，“名人掌上电脑普及风暴”新闻发布会也在距花园酒店一箭之遥的广州远洋宾馆大张旗鼓的举行。名人公司总经理宣布除“智能王”以外的产品全线降价30%至40%。名人公司认为对于现阶段的掌上电脑，过高的价格仍然制约着它的大规模普及，在这种情况下个性化消费只是一种空谈，因此，名人决定再一次利用价格利剑，应对商务通的“个性风暴”。

名人此次所谓的“普及风暴”，以“有实力，个性选择更容易！”为口号，直接针对商务通的“个性风暴”，并创作出了整套平面广告。又一轮的价格战无疑已经开始，双方定位的反差明显的价格战吸引了媒体的极大关注。商务通策划的“个性风暴”活动竟然让名人搭了个

顺风车！

名人又达到了目的。从“广告战”、“价格战”打到了“口水战”，又到“贴身策略”，竞争已经白热化，也让恒基伟业难以忍受，却还是很少正面回应名人的挑衅，而商务通“个性风暴”营销概念在产品不足的情况下弱化了实际意义，让名人有了可乘之机，顺势将自己的知名度扩大，达到了自己的最初目标。

3. 双剑行动

名人经过一年的努力，国内掌上电脑市场的格局也由商务通的一家称霸，变成了名人和商务通的龙争虎斗。为实现 2001 年最后一个战略性目标，即稳固自身的行业老大地位，名人选择了价格利剑和技术之剑的结合。

2001 年 10 月 10 日，名人的主流机型——名人智能王从 1380 元突降到 980 元，两款新机“迷你王”和“草书王”以 628 元和 580 元的低价入市，再一次将对手推上了火线，不给竞争对手留任何机会，把价格运动进行到底。为了在传播面上形成一种气势，这次行动被称为继商务通“A”计划后的“AA 行动”，并对商务通的“只有市场第一品牌才能够发动价格战”的说法针锋相对。技术的实力对价格的作用已充分地展现出来，也让名人在竞争中有了更大的活动空间。

价格剑和技术剑同时出击被名人称为“双剑行动”。价格的竞争最终要回归到技术的竞争，而价格战更是技术战的一种表达方式：高技术所带来的是高额利润，运用低价手段来扩大市场是技术的最大优势。从“草书王”到“智能王”的技术转变是名人让技术说话的又一新的战略方案，名人认识到简单的价格战最终的结果可能就是两败俱伤，为了更多地让消费者了解自己的产品，产

生更大的品牌效应，名人的技术营销担起了这一使命。消费者看好的不只是价格低，更重要的是质量好，只有让技术为自己的产品说话，才能真正地让潜在的顾客来消费他们的产品，自己的产品也能真正长久的占领市场。名人再一次提出的价格整合进一步冲击了商务通的软肋，让自己处于一个非常有利的竞争地位。

名人“双剑行动”占据了市场主动，虽然没有商务通“A计划”那样轰轰烈烈——在各大媒体的频频露面、1/4版的平面广告持续在全国性的平面媒体上轰炸，但却很好的把客户的需要运用到了自己的产品之中，让客户与公司的沟通更方便更准确。受到名人“双剑行动”的打击，恒基伟业的新产品再次失去了优势。

价格和技术的同时利用让名人再一次成了最后的赢家，虽然恒基伟业奋起直追，但名人在产品策略上的领先优势，以技术为更主要的竞争手段，使名人公司在2001年的营销布棋上依然显得主动。

4. 概念重组，借力发力

名人公司在其市场操作的过程中，运用了多种营销策略，“概念重组”与“借力发力”是整合营销过程中运用最多的两个手法，尤其是在对商务通的价格战中被运用得达到了炉火纯青的地步。

一句“呼机、手机、商务通，一个都不能少”，让消费者把“商务通”的概念变成了心目中的一个“产品类别”。而经过“科技让你更轻松”和大规模的广告宣传运动后，商务办公与商务通更是深入人心，寻找什么切入点才能给对手致命一击？这给名人在进行品牌传播过程中带来了巨大的困难。

“宜巧拿，不宜猛攻”、“借势定位”、“顺势超越”

是名人为了与商务通抢占商务资源而确定的三个原则。在此基础上，针对商务通的“商务”概念，名人提出了“新商务、新时尚”的概念性定位，不但借用了其资源，而且在此资源上进行了超越与更新，其推出的“呼机换了，手机换了，掌上电脑也该换了！”、“你还在用那又大、大笨、又丑的掌上电脑吗？”、“有实力，个性选择更容易”的口号，取得了很大的市场效果与冲击力，顺势瓦解了“旧概念”。名人的新生商务实现了对商务通的“旧商务”覆盖与超越。

借用外力是现代市场营销过程中的一项重要内容，即可以借助对手的宣传来定位自己的产品，在竞争对手已经产生较大效应的基础上，自己可以走一个捷径。名人在推进扩大市场的进程中，几种借力发力运用的尤为成功：

一是借市场之力。掌上电脑通过商务通的广告炒作与热卖和众多厂商多年的推广，已步入高速成长期，PDA的普及宣传已没有必要，此时名人不失时机地展开品牌与产品传播，收到了事半功倍的效果。

二是“名人”之力。公司把握住了电视连续剧《笑傲江湖》未播先热的大好时机，聘请李亚鹏担任品牌的形象大使，使名人一鸣惊人，在《笑》剧热播前形成的新闻效应成为一个营销亮点，知名度迅速攀升，有效地集中了大众的“眼球”，更是让没有什么大动作的商务通吃尽苦头。

三是借公关、新闻之力。媒体参与了名人的每一次重大策略出台，各类新闻频繁在媒体上露面，让名人充分感受到媒体的巨大杀伤力。

新闻传播可以引起消费者对品牌的关注度，可以让

消费者更好地了解品牌内涵及优势，还可以增强品牌的美誉度，营造品牌的强势氛围。品牌知名度的增加是一种独特的传播方式，包括中央电视台（经济半小时）、人民日报等多家权威媒体对名人进行的跟踪报道，也使得名人以远远低于行内竞争对手传播费用，收到了绝不逊于竞争对手的轰动效应。在少花钱的前提下，“制造新闻炸弹”被定为了“整合传播部”部门的职责。

在借力发力的同时，名人公司还不失时机的借对手的势来扩大自己的知名度。2001年以前，商务通是PDA领域无可争议的领导品牌，名人将商务通作为最主要的手对手，为了竞争和传播的需要，商务通具有很高的媒体关注度。比如，前面提及的一些例子：名人公司推出了“呼机换了，手机换了，掌上电脑也该换了”正是针对商务通赖以成名的“呼机、手机、商务通一个都不能少”的广告语；商务通用鹰比喻自己产品的快捷，而名人称自己是射雕英雄；商务通推行“个性风暴”，名人紧跟推出“普及风暴”；另外名人还通过开新闻发布会别出心裁地抛出“致恒基伟业的一封公开信”向全球同行厂商下“战书”，提出“竞合”理论而进一步引起了媒体的关注。商务通进入名人“借势”的圈套后，针对名人进行一系列的传播，更让名人引起了媒体的关注。一反一正的对比让名人占尽了先机。

5. 渠道的“掠夺”与“复合”

商务通的小区域独家代理制，开创了PDA行业里渠道拓展与渠道维护的先河，并取得了很好的市场效益。商务通的小区域独家代理制，是指在每一地区设一家代理商，区域根据市场潜力及分销商的综合能力确定。代理商执行总部设定的终端价格，负责这一区域的产品的

销售和推广，以防止跨区域销售行为的发生。

小区域独家代理制与一般行业的总经销、独家代理的分销形式有所不同，即在市场增长期更加明确了各个分销商的责任范围与利益范围。伴随小区域独家代理制不断完善与成熟，慢慢变成了商务通分销的黄金通道，并为其带来了滚滚财源的同时，也在不断地吞噬着其他品牌的分销网络。商务通渠道成功的关键在于给分销商丰厚的利润及强势的终端销售拉力，这是相辅相成，缺一不可的。PDA 行业快速发展以来，一直是一个利润丰厚的行业，尤其是商务通垄断市场后，由于没有一个强劲的市场挑战者出现，产品的市场终端价格一直居高不下，所以形成了商务能一统天下的市场价值链条。

让 PDA 行业进入普及型消费的阶段，这是行业发展的大势所趋，也是推动行业进入新一轮发展的必由之路。名人针对商务通现有的渠道结构与渠道优势，进行了“开发式掠夺”的渠道再造运动。名人确定的“掠夺式渠道开发”的思路是指：举起价格屠刀——抢占终端消费者——提升终端销售力——提升名人分销商利润——蚕食竞争对手的分销网络——再造名人的分销通道。

名人在市场运作中验证了“没有比降价 2 分钱更能抵消的品牌忠诚”的说法。名人相继出台了“普及风暴”、“双剑行动”等大规模的以价格抢占终端消费者的渠道再造运动，价格不但提高了名人产品的市场占有率，同时更提高了名人的品牌知名度，一方面令竞争对手高额利润的经营受到了很大的威胁，同时也提高了名人现有渠道网络及分销商的势力与信心。

虽然小区域独家代理制有着无可比拟的优势，但需要高额利润与强有力的终端销售力量的支持，否则，

分销商网络便不会稳定发展。名人以现有的分销网络为基础，针对竞争对手的小区域独家代理的销售模式，对分销渠道网络进行了总体规划，并在销售通路建设上采用了地区的销售潜力、经销商的质量等差异，灵活选择渠道模式相结合的方式，针对不同区域采取分公司制、小区域代理制、省级大区域代理制并存的复合式渠道模式，为名人带来了在渠道竞争上的优势。

一方面，名人依据其技术优势，给分销商的利润并不低，同时，由于终端销售力的增强，分销商赚的钱就明显比竞争对手的多了。另一方面，名人沿用原来的省级代理制和小区域相结合，在终端上以降价吸引消费者，将节约的广告投入转给经销商作为利润空间，使经销商的利润更具有竞争优势。此外，在运作分销商方面，在保证统一形象及灵活市场运作的情况下，名人还对分销商进行了系统的规划，并帮助分销商进行良性经营，稳定分销商的利润。

渠道上的建设，是指在产品的流通渠道领域，进行的各种有关于品牌、产品及销售信息的传播过程。传统的终端促销往往缺少了整合的力量，只以销量或在某一时期引起关注的促销，没有形成严格的传播体系，而通路上的传播正好解决了这一问题。名人非常注重与终端消费者的沟通，名人出台了“金卡服务工程”就是为了保持一种与客户的良好关系，这对于拉近产品与消费者之间的距离方面起了很好的效果。

在渠道促进方面，只有不断地创新才能把握市场方向。这一点可以在名人设计的“新酷一族真人秀”中得到充分的体现：

第一，创意奇。名人设计并制作了“名人时尚太空

舱”来突出“商务”及“科技”概念方面。以最简化的程序，体现了一种全新的概念。通过对“酷”、“新商务”进行概念上的诠释，不但提高名人掌上电脑的品牌形象，而且也引导消费潮流，为品牌注入“酷”文化，

第二，可示范性强。为了更好更快地在更广泛的范围内执行，一套好的促销方案不但要有创意，还要有可示范性。在经销商大会上，名人的二百多个分销商作为观众，现场观看了整个促销活动的过程。当他们切身参与了这次流畅的促销活动时，实实在在的感觉和演习更具效果，也为促销活动的全国推广执行打下了基础。

第三，可执行性高。营销方案就是为了执行，所以一套好的营销方案必须具有可执行性。面对全国的千差万别市场情况，能够在不同的市场终端，不走样地把活动执行下去，才让促销活动起到真正的效果。名人为经销商说明了所有活动的细节、人员组织及安排，运作流程以“傻瓜执行方案”，更好地保证了活动的可执行性与可操作性。

6. 终端“抢、逼、围”

终端战术作为整合的一个环节，有着别的营销方式无可比拟的优势，他是直接与顾客打交道的环节，因此最能够了解顾客最新的需求，而这正是整合营销中一个最为重要的环节，只有做好了终端和最低层的营销，才能更好地去发挥自己的特长，并与对手展开竞争。名人以“抢、逼、围”的足球战术思想抢占市场的战术思想也正是针对自己的优势发挥：

抢：以抢潜在的消费者为最终目标，以促销员为主要力量，坚持做到不说别人坏话，说自己的好话，努力做到“靠近”掌上电脑的人的手中拿的第一张宣传品就

是名人的。名人要让消费者毫不犹豫地选择他们的产品。这种咄咄逼人的气势，使名人在竞争品牌反应中抢先了一步。

逼：步步紧逼是足球的一项重要战术，而名人将他运用到商场中来逼位置更显出其独特的终端战术。首先，做到有竞争品牌的地方就一定有我们的品牌挤进去；其次，摆放要讲艺术，要更抢眼，位置力争多款型、正中央，不到万不得已，不与某品牌并驾齐驱；再次，要让竞争品牌跟上我们开发和建设新的终端点；最后，显示技术优势、价格优势，名人在竞争品牌尤其是某品牌搞促销活动坚持同时做，先打情况战，敢于面对面。

围：即宣传。坚持按营销中心统一标准，终端布置到位，做到有竞争品牌也有名人；力求开发新颖的终端宣传品，力求干净、规范、抢眼；确保自己的产品在这点上跟同类产品站在同一起跑线上。最关键的一点即要“围”住店主、店员的感情，也要“围”住他们的利益，让店主、店员对产品多一点倾向性，来巩固包围圈。另外，名人还对终端建设作了些明确的规定，以保证其很好地执行：

（1）基本标准：

终端建设有两个基本内容：搞好终端布置，尤其是专卖店，设计的要有吸引力；搞好终端走向广场、走向社区的促销活动。

终端布置要“四得”：看得见；摸得着；听得到；带得走。

终端促销活动的“三每”：每周一次小店小柜小活动；每月一次专柜商场大活动；每季一次中心广场特别活动。

（2）纪律执行：