企业管理智囊库丛书

一个成功的商业运作

周国林　编著

机 械 工 业 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

本书通过典型的案例，向读者提供 [illegible]个成功的商业运作过程。本书所选案例多为企业商业活动某一环节，以提高案例的针对性和可操作性，增加案例的借鉴意义。书中依据案例在企业商业行为中所处的不同环节分为：产品篇、品牌篇、战术篇、市场篇等。在每个案例后面配有评论性文字，并设计了相关知识链接。

本书兼收国内与国外的具有特色的案例，既涉及知名跨国企业，也包括国内一些不知名的小企业，选取案例的原则首推特异性，对企业经营极具指导价值。

图书在版编目（[illegible]数据

[illegible]个成功的商业运作 [illegible]周国林编著 [illegible]—北京：机械工业出版社，[illegible]

（企业管理智囊库丛书）

[illegible]

[illegible] Ⅱ [illegible] Ⅲ [illegible]企业管理—市场营销学 Ⅳ [illegible]

中国版本图书馆 [illegible]数据核字（[illegible]第 [illegible]号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 [illegible]号　邮政编码 [illegible]

责任编辑：陈海娟　责任校对：李汝庚

封面设计：鞠　杨　责任印制：施　红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

[illegible]年 [illegible]月第 [illegible]版第 [illegible]次印刷

[illegible]印张·[illegible]千字

[illegible]-[illegible]

定价：[illegible]元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（[illegible]

封面无防伪标均为盗版

前言

现在，我国的企业正在逐步转变为市场的主体，开始独立的面对市场竞争，逐步树立起“需求导向”的市场观念，而“以需求为中心”就要求企业重视每一个环节的精心策划与运作。与市场经济发达国家相比，我国的企业在商业运作方面的实践应用水平处于相对落后的状态。但这并不妨碍它越来越受到我国理论界和企业界的关注，并正在逐步走向成熟。因此，我国企业商业运作理论和实践水平的提高，不仅要吸收国外先进的理论、理念和经验，还要结合我国企业和市场环境乃至社会环境的特点，实现理论创新和实践创新，独树一帜。

商业运作的最终目的是实现产品的销售。本书的内容就是通过一系列商业运作案例以及对这些案例的一些见解来向读者体现商业运作的“魅力”，展现商业运作的艺术。

随着我国加入 [illegible]，会有更多的拥有先进营销理念的跨国公司进入中国市场，我国企业在与之正面竞争的同时，也会从对手那里学来许多卓越的商业运作理念和高超的技巧，这些应该是更加宝贵和重要的。

本书在案例选取方面采取以国内为主的思路，因为企业的商业运作活动非常强调环境因素的作用。企业所处的环境不同，所采取的策略往往大相径庭，即使采取统一的商业运作策略也会因环境的不同而产生不同甚至相反的效果。因此，选取国内企业的

案例对于我们国内的读者来说更具有实际意义。在选取有代表性案例的同时，本书还结合一定程度的理论分析，使实证性与理论性能够有机结合。本书共收集了 [illegible] 多个具有不同特色的商业运作案例，并采用案例介绍、案例评析以及相关理论链接三个部分相结合的方式展现给读者，相信会对读者产生一些有益的启发。

由于本书所引用案例中的企业可能采用不同商业运作方式组合的策略，而在做理论评析时，选取的论点可能只涉及其某一方面，这是出于本书结构特点的要求，而不得不有所侧重。同时，由于作者自身水平所限，书中难免存在谬误，请读者指正。在本书的编写过程中，参考了大量的相关资料，在此一并表示感谢！

编　者

目录

前言

第 员篇

产品篇

案例 员 古汉“根植”马王堆 …… 猿
案例 圆 “酷儿”——跟随者与挑战者的差异 …… 缘
案例 猿 现在流行“第五季” …… 苑
案例 源 速立特创造市场奇迹 …… 园
案例 缘 “比盖茨”抢占制高点 …… 圆
案例 远 蔻蔻服饰巧叩市场大门 …… 缘
案例 苑 李锦记的“蒸鱼”创新 …… 愿
案例 愿 杂骋思娇打造一种生活方式 …… 园
案例 怨 “纯真年代”争夺高端 …… 圆
案例 园 “红秋千”登陆青岛 …… 源
案例 员 长城干红塑造红酒绅士 …… 苑
案例 圆 “短信为王” …… 园
案例 猿 可口可乐瞄准新市场 …… 员
案例 源 鸿运三全酒戮战江城 …… 猿
案例 缘 温氏灵芝切片茶郑州上市 …… 缘

第 圆篇

公关篇

案例 远 赤色洋参“科技拜年” …… 员
案例 苑 “微星”寓教于购 …… 圆

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

案例 [illegible] 金星啤酒申奥远征 …… [illegible]
案例 [illegible] 乐华“世界杯之旅” …… [illegible]
案例 [illegible] 乐百氏打造桶装水第一品牌 …… [illegible]
案例 [illegible] 奥力龙借力国际民歌节 …… [illegible]
案例 [illegible] “七匹狼”志在“世界杯” …… [illegible]

第 [illegible] 篇

品牌篇

案例 [illegible] “大白兔”变脸 …… [illegible]
案例 [illegible] “美龄”三伏天卖月饼 …… [illegible]
案例 [illegible] 伊人净品牌管理 …… [illegible]
案例 [illegible] 青岛山水啤酒品牌突围 …… [illegible]
案例 [illegible] 中粮集团的品牌整合之道 …… [illegible]
案例 [illegible] 金娃果冻成本领先 …… [illegible]
案例 [illegible] 青青牧场激活佳乐 …… [illegible]
案例 [illegible] “黑马”奇瑞 …… [illegible]
案例 [illegible] “绝对”时尚 …… [illegible]
案例 [illegible] “更娇丽”塑造品牌个性 …… [illegible]
案例 [illegible] 乐百氏老牌发新枝 …… [illegible]
案例 [illegible] 唐宫寿液品牌推广方案 …… [illegible]

第 [illegible] 篇

渠道篇

案例 [illegible] 宝洁公司“深入农村” …… [illegible]
案例 [illegible] 解读苏泊尔深度分销 …… [illegible]
案例 [illegible] 芪龙胶囊走华能特色之路 …… [illegible]
案例 [illegible] 宗申摩托引领个性化消费 …… [illegible]

目录

案例 猿 立白蓄势腾飞 …… 怨圆

第 缘篇

商业技巧篇

案例 源 哈利·波特在台湾地区施展魔法 …… 怨恕

案例 源 时世造《英雄》 …… 员圆

案例 源 脑白金风暴 …… 员源

案例 源 宝洁“激爽”沐浴秀 …… 员苑

案例 源 佳雪抓住女孩芳心 …… 员恕

案例 源 芭比智设“美元链” …… 员员

案例 源 丽思创新致胜 …… 员装

案例 源 “可采”缔造蓝色神话 …… 员远

第 远篇

市场篇

案例 源 伊诺干酪以小博大 …… 员员

案例 源 曲美成功启动市场 …… 员装

案例 缘 蕴 校园风暴 …… 员缘

案例 缘 索芙特巧夺市场 …… 员愿

案例 缘 舒敏特战华南 …… 员员

案例 缘 “好娃娃”走俏潇湘 …… 员装

案例 缘 “可邦”热销华东之道 …… 员缘

案例 缘 童锌抢滩市场 …… 员愿

案例 缘 蚂蚁阿诺一次成功的市场启动 …… 员园

案例 缘 “高钙牛奶”折桂香港 …… 员员

案例 缘 匀配次成功进入香港市场 …… 员源

案例 缘 健长灵西安推广 …… 员苑

目录

案例 还园 山庄老酒“打”唐山 …… 员恕
案例 还员 男儿当自强 …… 员员

第 苑篇

战术篇

案例 还园 拨动消费者的心弦 …… 员苑
案例 还袁 “绿色”牛奶 …… 员恕
案例 还源 新月传奇 …… 员员
案例 还缘 月云酝独辟蹊径 …… 员袁
案例 还远 上海“莱康素”的核智能营销战 …… 员缘
案例 还苑 做一支市场中的轻骑兵 …… 员苑
案例 还愿 “西凤”酒文化营销 …… 员恕
案例 还怨 “兰若”品牌入市推广攻略 …… 员园
案例 苑园 “速阴洁”以小博大 …… 员园
案例 苑员 纳爱斯雕牌多元出击 …… 员缘
案例 苑园 联想集团走资本运营之道 …… 员苑

第 愿篇

整合营销篇

案例 苑袁 “金龙鱼”捍卫消费者健康 …… 员袁
案例 苑源 稀世宝整合营销 …… 员源
案例 苑缘 荣事达“彩 藻”打破白色概念 …… 员苑
案例 苑远 柏兰走自己的路 …… 员恕
案例 苑苑 《胡桃夹子》之灰姑娘版 …… 员员
案例 苑愿 轻骑 还园焕发青春 …… 员源
案例 苑怨 佳隆鸡精领“香”一步 …… 员远
案例 愿园 王子电池的娱乐本性 …… 员愿

目录

案例 [illegible] “金锣王”也补钙 …… [illegible]

第 [illegible] 篇

网络 [illegible] 篇

案例 [illegible] [illegible] 打印网络生活 …… [illegible]

案例 [illegible] 点击美航网站 …… [illegible]

案例 [illegible] 网住工程师 …… [illegible]

第 [illegible] 篇

促销篇

案例 [illegible] 宝洁榨干每一分钱 …… [illegible]

案例 [illegible] 蓝马啤酒与西方文化 …… [illegible]

案例 [illegible] “一分钱”的力量——农夫山泉赞助奥运 …… [illegible]

案例 [illegible] “三星”搭“体育赞助列车”——赞助四国赛，
为奥运热身 …… [illegible]

案例 [illegible] “力波”啤酒“情系希望工程”活动 …… [illegible]

案例 [illegible] “活力钙”评双星（寿星、孝星）活动 …… [illegible]

案例 [illegible] “脑轻松”，我为老师打电话 …… [illegible]

案例 [illegible] “俊仕”掀起你的红盖头 …… [illegible]

案例 [illegible] 壳牌“马路之友”俱乐部 …… [illegible]

案例 [illegible] “生力之友”——俱乐部模式的典范 …… [illegible]

案例 [illegible] 泸州老窖“旋风” …… [illegible]

案例 [illegible] 青岛啤酒与筷子 …… [illegible]

案例 [illegible] “咬苹果大赛”的功效 …… [illegible]

案例 [illegible] 小鸭集团的“超值服务工程” …… [illegible]

案例 [illegible] “加佳”岁末大酬宾 …… [illegible]

案例 [illegible] 小朋友们一起来，打扮我们的“光明学童奶” …… [illegible]

产品篇

案例员 古汉“根植”马王堆

早在员怨怨远年，原湖南古汉集团依据长沙千年古墓《养生方》密方，推出了中国第一个养生中药产品，首家开创“养生中药”概念。但面市后，销量并不十分理想，经两三年努力后，终于出现奇迹般的增长，发展速度越来越快，到员怨怨远年时达到员亿元的销售回款。到目前为止，数年来经久不衰，每年仍能实现回款员亿元。

一、现场营销，软硬终端互助推进

作为药品，古汉养生精在终端营销方面非常投入。古汉养生精的终端营销分为展览展销、药房通路促销、医院促销、口碑传播。在展览展销方面，公司领导人出面参加有关产品的展示会，将古汉养生精、养生酒与养生茶等产品作推广说明，让更多的潜在消费者认识产品、了解产品、喜欢产品。

在重点药房终端，古汉养生精以专柜的形式陈列促销，一般的中小药店，产品的陈列也比较有整体感，包括古汉养生精口服液、片剂，以及精品礼盒装，同时辅助一定的终端宣传品。最值得一提的是，不少药店营业员都自发推荐古汉养生精、讲解马王堆《养生方》，这些对于古汉养生精起到了非常有利的传播推广作用。在医院，营销员将产品资料、顾客反馈资料、产品临床验证资料、知名人士的切身体会等一切有利于证明产品效力的文件汇集成册，靠养生理念与实践说服医生推荐使用古汉养生精。

二、全力推进顾客满意度策略

服务营销的重要一环是对消费者做好售后服务。古汉集团的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

售后服务非常得力。为更好地解答来自全国各地消费者的问题，古汉集团成立了售后服务中心，专门负责顾客资料处理，解答顾客咨询电话，包括客户的抱怨。这种最朴实的营销方式，也是最现代的营销理论，使古汉养生精的顾客满意度较高。满意度高，回头率自然也就高了。

三、巧借口碑效益与名人传播

创业之初，为打开市场，只要有人参观，营销人员就赠送古汉养生精。靠这样的方法，古汉集团培育了第一批顾客群体，一点一滴地积累顾客资源。借助顾客口碑传播，古汉养生精的销路也越来越大，一传十，十传百，古汉养生精从湖南省传播发展到全国，甚至海外。

由于营销手段过分朴实，古汉集团虽然发展了，但速度并不快。于是古汉集团又通过公司内的全国人大代表借开会的机会向全国各地的代表们逐一介绍古汉养生精、介绍马王堆文化，上至政府要人，下至普通百姓，找准对象免费赠送古汉养生精。

四、少量广告提升大形象

2002年，古汉集团在央视做了短期广告，而且是低频率投放，却使产品知名度直线上升，古汉养生精终于走出了湖南，迈向了全国。

古汉养生精的广告分为品牌篇与功能专题篇，品牌篇重在宣传知名度，专题篇重在传播消费者感受，以及古汉养生精的发展之路。与此同时，加强了对终端的管理，如营业员培训、海报张贴、产品陈列视觉效果等，实现高空与地面的整合性。

◆案例点评

在保健品或 [illegible] 行业，一直流行着三、五年生命周期的宿命

论。但古汉养生精却走过了十几个年头，以自己独特的营销方式，在业内创出了自己的“朴实”营销模式。

古汉养生精靠实在的营销策略，在市场上稳步发展，倡导一种古汉养生文化。文化就是魅力，文化造就品牌。据 [illegible] 消费行为年鉴表明，古汉养生精在国内市场，依旧是中老年人最理想的品牌之一。

案例 [illegible] “酷儿”——跟随者与挑战者的差异

[illegible] 年 [illegible] 月，“酷儿”在可口可乐日本公司诞生。

[illegible] 年，“酷儿”成为可口可乐公司日本市场的第三大品牌（前两位分别是可口可乐与芬达）。

[illegible] 年 [illegible] 月，“酷儿”成为韩国果汁饮料第一大品牌及饮料类第三大品牌。

[illegible] 年 [illegible] 月，“酷儿”成为新加坡果汁饮料第一大品牌。

[illegible] 年 [illegible] 月，“酷儿”登陆我国台湾地区，[illegible] 个月后成为台湾果汁饮料第一大品牌。

为什么姗姗来迟的“酷儿”能够在如此短的时间中掠城夺池呢？

“酷儿”的成功，在于向消费者提供了比竞争对手更多的“顾客让渡价值”，使得消费者在消费选择时犹豫感少了，购买的信心更强了。

一、产品价值

产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。它是消费者需要的中心内容，也是消费者选购产品的首要因素。“酷儿”产品价值的提升首先要归功于它的产品定位，

它将消费人群更加细化地锁定在儿童及青少年身上。因为定位的准确，使得产品本身的价值在此类人群身上更加凸显，因为天然维生素的摄入对其身体有所帮助，这一点更容易获得产品购买者——父母的认同。同时又巧借这几年中国保健品在儿童市场所形成的独特消费习惯——例如补充金施尔康、盖天力等，所以“酷儿”在包装上又添加了“维生素 悦与钙”，不管含量如何，但毕竟是其率先提出的。结果家长们就此自己总结出“酷儿”的一些产品利益点：果汁有营养，比可乐、汽水好；加了维生素和钙，比吃药好；孩子也喜欢，价格比同类产品也贵不了多少。

二、服务价值

“酷儿”在服务价值方面可是真正沾了“母品牌”可口可乐的“光”了，可口可乐的“三 粤’原则——买得起、买得到、乐得买——其实何尝不是一种服务价值增值的体现？可口可乐强大的配送体系使得消费者不仅在超市、卖场，同样在住所附近的杂货铺、校园附近的饮料摊，甚至包括德克士快餐连锁店，都可以很方便地买到。所以“酷儿”的服务价值较其他品牌就有所“溢价”，消费者哪能不动心？

面对如此高的“顾客让渡价值”，顾客都很难有更多理由去拒绝消费“酷儿”，其成功的本质也就是利用这种差异化使得消费者大量、持续消费成为一种必然。

◆案例点评

跟随者与挑战者从某种角度而言都是“后来者”，但要将不耻于后作为一种动力，跟随者才有可能变为挑战者。挑战者要的不仅仅是匹夫之勇，而应是谋略与胆识。“酷儿”以挑战者的面目向行业的领导者发起了攻击，用的各项营销技巧背后是思路上的清晰、行动上的配合，所以才能做到知行合一，将自己所具备的优

势发挥到极至。“酷儿”的成功不仅仅在于定位，不仅仅在于行销，不仅仅在于整合传播，更在于他们的产品营销能更多地站在消费者及经营者的利益上进行整合，有人乐得买，有人乐得卖，这些最简单的道理有时却是最难掌控的。“酷儿”之“酷”在于思路。

◆相关知识链接

菲利普·科特勒在[illegible]年出版的《市场营销管理——分析、规划、执行和控制》(第[illegible]版)一书中，新增了《通过质量、服务和价值建立顾客满意》一章，提出了“顾客让渡价值”([illegible])的新概念，是指顾客总价值([illegible])与顾客总成本([illegible])之间的差额。也就是说顾客在选购产品时，往往从价值与成本两个方面进行比较分析，从中选择出价值最高、成本最低，即“顾客让渡价值”最大的产品作为优先选购的对象。用中国老百姓的话讲就是“值”。这是消费的一种最普遍、最朴素的原理。

案例猿 现在流行“第五季”

消费者需求不止包含“健康”、“时尚”、“潮流”概念，他们的消费心理日趋个性化和理性化，这为产品制造商带来更大的挑战。健力宝“第五季”的上市，贯彻了一个清晰的经营理念：满足消费者的真正需求。

一、[illegible]

[illegible]外部环境分析

([illegible] 中国饮料行业持续高速增长，市场空间不断扩大。

(圆) 圆相圆年，国际、国内主要饮料品牌在果汁市场投入巨资，将引起茶、水、碳酸等品类市场格局的改变。

(猿) 年轻消费群求新求变的生活观念和健康、时尚的消费观念，为新品入市提供了机会。

(源) 营销手法的创新让市场充满变数与机遇。

圆圆内部优势分析

(员) 知名的企业，较好的文化积累。

(圆) 企业成功转制带来资金优势和管理能力的提升。

(猿) “合作伙伴制”营销网络的组建为打造“第五季”奠定了坚实的基础。

(源) 公司对“第五季”大手笔的市场投入，将产生强大的广告效应，品牌知名度得以迅速提升。

二、产品策略

(员) 以统一的品牌领导多品种上市，实现渠道、广告等多种资源共享。

(圆) 价格上高低配合，目标消费群互有侧重，形成互补优势。

(猿) 产品包装新潮时尚，制造视觉亮点。

(源) 产品规格多样，引领消费潮流。

三、定价策略

(员) “第五季”系列产品采取跟随定价策略，并以略低于竞争产品价格进行定价，凸显“高档包装、高质产品、中低价位”的产品特点，更具市场竞争力。

(圆) “第五季”水以较为明显的价格优势，为经销商创造较大的利润空间，同时带动全品类分销。

(猿) “第五季”碳酸品类采取低价位切入市场，作为整个品牌的侧翼产品切割碳酸饮料的中低价位市场空间。

⑴源“第五季”茶、果汁产品为整个品牌的核心品类。

四、渠道策略

⑴员 充分发挥“合作伙伴制”的优势，实施深度分销以保证产品迅速占领市场。

⑴圆 快速、高效占领各级渠道，给予丰厚的利润空间。

⑴猿 强大的广告、促销支持获得各级渠道的认同。

⑴源 通过在零售终端大面积的品牌概念店、标准店的建设，迅速树立“第五季”的品牌形象。

五、促销策略

□□提供丰厚的渠道利润

⑴员 缘□□□万元的经销商订货奖励政策，超过 愿缘的返利政策。

⑴圆 各通路、各品项超过主要竞争对手的高效利润空间。

□□强劲有力的媒体宣传与推广活动

⑴员 猿□□□万元买断中央电视台世界杯足球赛转播的全程套餐广告标王；中央电视台《经济半小时》等黄金栏目持续追踪专题报道。

⑴圆 超过 缘□□□万元的地方电视台、报纸、杂志广告。

⑴猿 全国 □□□□辆公交车、专用送货车车身广告，缘□□□个候车亭广告，□□□□处城市黄金地段大型户外平面广告。

⑴源 组成由 □□□个业务代表处搭建的销售网络，购置 缘□□辆送货车、缘□□□台冰箱。

⑴缘 在全国主要省会城市建“第五季动感广场”，每个地级城市建 □□缘家“第五季品牌旗舰店”，全国重点包装 □□□家大型卖场和 猿□□□家中小型零售点。

⑴远 全国范围内开展不间断的大型品牌推广活动和各种类型的消费者促销活动。

需要全本请访问 www.ertongbook.com