

第一篇 市场营销观念

张裕用心良苦做市场

凡到过烟台的人，总也忘不了那溢满全城的葡萄酒的芳香。不论是星级宾馆，还是路边小店，热情的烟台人总会拿出“醉”人的葡萄酒来招待你，而且会无不自豪地向你夸耀一番酿出这美酒的张裕公司。1987年，鉴于张裕公司对国际葡萄酒事业的杰出贡献，国际葡萄酒局正式命名烟台市为“国际葡萄酒城”，烟台市被接纳为国际葡萄酒局的视察员。

烟台张裕集团有限公司的前身烟台张裕葡萄酿酒公司创办于1892年，至今已有107年历史。她是中国第一个工业化生产葡萄酒的厂家，也是目前中国乃至亚洲最大的葡萄酒生产经营企业。主要产品有白兰地、葡萄酒、香槟酒、保健酒、中成药酒和粮食白酒六大系列数十个品种，年生产能力8万余吨，产品畅销全国并远销世界20多个国家和地区。张裕商标于1993年就被国家工商局认定为全国驰名商标。据国家权威机构调查，1997年和1998年张裕产品市场占有率连续两年名列全国同行业第一名。

（一）百年张裕 历经坎坷创辉煌

1892年（清光绪十八年），著名华侨巨商张弼士先生以惊人的远见卓识为其“实业兴邦”的生涯写下了堪为自豪的篇章：在烟台创办张裕酿酒公司。张裕由此成为中国工业化生产葡萄酒的发源地。张裕之命名，前袭张姓，后借“昌裕兴隆”之吉。经过十几年的努力，张裕终于酿出了高品质的产品。

1915 年，在世界产品盛会——巴拿马太平洋万国博览会上，张裕的白兰地、红葡萄、雷司令、琼瑶浆（味美思）一举荣获四枚金质奖章和最优等奖状，中国葡萄酒从此为世界所公认。以后在历届全国乃至世界名酒评比中，张裕产品一直榜上有名，先后获得 16 项国际金银奖和 20 项国家金银奖。

时至今日，张裕走过了百年坎坷不平的发展道路。公司成立的前 50 年，是战乱频繁、捐税沉重的 50 年。虽然张裕的产品质量好，但企业的发展仍困难重重。新中国成立后，张裕受到党和国家领导人的热切关注，在技术和经营上都取得了一定的发展。然而在计划经济体制下，在一个经济仍比较贫困、人民生活水平不高的国家里，企业的发展空间受到很大制约。所以，改革前的 30 年，张裕是辉煌与困惑并存。改革开放后，社会经济环境为其提供了前所未有的发展机遇。张裕产品凭借其卓越的品质，多次在国际、国内获得大奖，成为家喻户晓的名牌产品。然而，名牌不等于市场，金字招牌对于张裕来说是一个极大的优势，但是，这个优势却不足以使张裕在市场上所向披靡。在改向市场经济的头两年中，由于市场观念差，企业缺乏适应市场竞争的能力，盲目生产，等客上门，受到了市场的惩罚：1989 年，张裕的产值较上一年下降了 2.5%，产量下降了 26.2%，6 条生产线停了 4 条，1/4 的职工没有活干，近一半的酒积压在仓库里，累计亏损 400 多万元，生存和发展都面临着严峻的挑战。关键时刻，张裕人并没有躺在历史上顾影自怜。在积极反思失败原因，努力摸索市场规律，下功夫钻研营销后，公司树立了“市场第一”的经营观念和“营销兴企”的发展战略，实现了 2 个根本性转变：一是企业由“销售我生产的产品”转变为“生产我销售的产品”，一切围绕市场转；二是由“做买卖”转变为“做市场”，从“推销”变成“营销”。这两个转变使企业的经营不再是单纯的生产和推销问题，而是以市场为导向的调研、决策、实施、监控的有机结合，在满足消费者利益的同时为企业创造最佳效益。在正确营销观念的指导下，百年老厂终于以前所未有的姿态崛起，创造了今天的骄人业绩：“张裕”商标被评为全国同行业唯一驰名商标；1997、1998 连续两年产销量、销售收入和市场占有率均高居同行业榜首；1997 年销售收入 5.4 亿元，比 1996 年增长了 58.5%；1998 年销售收入突破 10 亿元，比 1997 年增长了 85.2%，其中利税首次突破 2 亿元大关。在 1998 年度全国产品市场竞争力调查中，荣获消费者心目中理想品牌、实际购买品牌和 1999 年购物首选品牌三项第一；产品出口 20 多个国家和地区，在外贸形势严峻的情况下，出口增长率仍超过 10%。作为一个老牌国有企业，张裕公司在激烈竞争的市场上取得如此辉煌的业绩，不能不说是一个奇迹。

(二) 群雄逐鹿 红酒市场竞风流

葡萄酒具有多种保健养生功能。葡萄发酵时能产生十几种人体所需的氨基酸，可以缓解氧化反应、清理动脉、防止动脉粥样硬化和其他心脏疾病。同时，葡萄酒还有助于消化，并含有丰富的维生素 B_1 、 B_2 、 B_6 、 B_{12} 和多种矿物质，可以使人容颜丰润。

近几年来，随着国人饮食健康观念的增强，葡萄酒也因其本身所具有的多种保健功能倍受青睐起来，其消费骤然升温，成为酒类市场的新宠。统计数据表明，我国葡萄酒产量多年来一直在 20 万吨左右徘徊，1997 年却忽然走俏，年产量激增至 30 万吨，并且仍有供不应求之势。当前我国葡萄酒年人均消费量仅为 0.3 升，而世界年人均消费量为 6 升，是我国的 20 倍，某些西方发达国家年人均消费量甚至达到 78 升。因而，我国葡萄酒市场发展空间极为广阔。

正是看到葡萄酒市场的广阔空间，10 多个国家的 100 多个洋品牌和 400 多个国内生产厂家和品牌在我国市场汇聚，一竞风流，市场竞争的激烈程度可想而知。目前，国内葡萄酒生产年产量达万吨的企业已经超过 20 个，称得上葡萄酒生产巨头的企业只有张裕、长城、王朝 3 家。据统计，实力雄厚的 3 个企业的市场占有率分别为：张裕 19.35%、长城 16.09%、王朝 15.57%（见表 1）。据东方市场调查公司的调查，消费者对 3 个品牌的熟悉程度分别为张裕 73%、长城 35%、王朝 30%；消费者最常喝的葡萄酒品牌张裕占 43%、长城占 19%、王朝占 15%。其中我国驰名商标张裕葡萄酒是消费者最熟悉又最常喝的品牌。

表 1 中国葡萄酒三大企业实力统计

企业名称	建厂时间	总资本额(亿元)	产量(万吨)	市场占有率
张裕	1892 年	8.76	4	19.35%
长城	1983 年	1.98	1.7	16.09%
王朝	1980 年	1.8	1.6	15.57%

注：本数据来自北京华信投资管理咨询公司

由于葡萄酒在国际上属于过剩产品，市场日益萎缩，国外共有 100 多个品牌大举涌入，曾一度给国产葡萄酒造成重创。然而，国产葡萄酒并没有一味地沉沦下去，在经历了一场与洋酒的生死较量后，国产葡萄酒尤其是国产干红凭借其优良的品质和低廉的价格取得了实质性的胜利。据统计，1996 年国内干红酒的消费近 4 万吨中，国产干红超过 2 万多吨，而洋品牌酒只有约 1 万吨。在原内贸部的统计数字中，国产品牌仅张裕、长城、王朝 3 家的市场占有率之和已达

51.01%。而全国连锁超市信息网的监测数据也显示出葡萄酒的著名品牌在全国食品、日用品 500 强中的排名比较靠前（见表 2），说明我国葡萄酒企业现在的实力强于以往。

表 2 葡萄酒在全国食品、日用品 500 强中的排名

品 牌	张 裕	长 城	王 朝
市场综合占有率%	4.87	4.21	3.88
500 强中的名次	27	35	49

注：本数据来自全国连锁超市信息网

时间跨入 1999 年后，葡萄酒的市场格局进一步明朗。与其他行业不同，葡萄酒业仅仅用了两三年时间就实现了品牌的高度集中。自 1998 年起，张裕、长城、王朝三家就占据了 60% 左右的市场份额，而野力、龙徽等十几种品牌则成长为第二梯队，占据了剩下的绝大多数市场份额。杂牌洋酒组装厂家、小企业、小作坊则生存艰难，几乎没有市场。1998—1999 年，倒闭葡萄酒厂上百家。因此，1999 年葡萄酒业显得十分平静，除了洋酒的“疯牛病”事件及洋酒组装厂内幕曝光曾让媒体兴奋过一阵外，葡萄酒已渐渐褪掉 1996 年以来的时尚色彩，开始进入了理性消费阶段。而这也意味着：对厂家的市场考验刚刚开始。

（三）培育市场 张裕用心良苦

1998 年底，张裕营销公司的市场调研部，在分析全国各地反馈回来的市场信息时发现沿海地区和中西部城市的葡萄酒的终端消费者结构存在较大差异：沿海地区葡萄酒个人消费比例很高，市场销量比较稳定；内地城市主要为公款消费（占 70% 以上），市场销量起伏也较大。同时对终端消费者的心理调查表明：沿海地区消费者看重的是葡萄酒的保健功能及文化品位，而内地消费者则看重的是身份标志和时尚。这表明沿海地区的葡萄酒进入理性消费阶段，步入速度减缓的市场成熟期，而内地城市则处在感性消费阶段，处在市场上升期。但因为我国葡萄酒的主要消费区域在沿海地区，故而可以推测：1999 年的葡萄酒市场增长速度将放慢，张裕公司必须相应调整营销的策略，加大市场培育和开发的力度。

张裕很清楚：与啤酒、白酒比，葡萄酒的市场规模实在太小，整个产业的市场规模充其量不到 100 亿元。现在平均每个中国人葡萄酒年消费量只有 0.3 升，是世界平均水平的 1/20。而国人以白酒为主的酒类消费习惯是历史发展中逐渐形成的，是中国饮食业的一大特色，短期内很难改变，引导消费须下大功夫，培养习惯也要假以时日。假如每个中国人每年消费两瓶葡萄酒（1.5 升），那么就

需要 195 万吨葡萄酒，市场规模即可达到 780 亿元。这表明中国葡萄酒市场还存在着巨大的发展空间，关键在于市场的培育和开拓。这样，张裕公司决定投入大量人力、财力，去做市场启蒙、培育和开发的工作。虽然培育出来的市场将使现在所有葡萄酒厂家都受益，张裕看上去似乎很“傻”，但张裕却坚信，整个葡萄酒的市场蛋糕做大了，张裕将是其中最大的受益者！

为了培养消费者，张裕着力于“沟通”。受价格因素限制，经常性的葡萄酒消费者，主要是中高收入阶层，另外，行政管理层人士也是不可忽视的主流消费群；偶尔性消费者，则以年轻人为主。张裕沟通的主要对象就是这些人，即将经常性消费者巩固下来，让偶尔性消费者逐渐转向经常性消费者，同时开拓新的大量新生性消费者。针对不同的消费层次，它们采用了不同的沟通方式。

对经常性消费者而言，张裕通过一系列目标明确的整合传播，主要展示葡萄酒的健康、自然及其文化内涵——葡萄酒的品味和格调。它们通过对经常性消费者主要的信息来源，如高品位杂志、体育节目、酒店等，进行“润物细无声”的文化渗透，提高葡萄酒在这些消费者心目中的亲和力，同时通过一系列品牌策略，树立起张裕东方红酒经典形象，以“传奇品质，百年张裕”作为主题，也使对葡萄酒的系统传播得到了较好的效果。

对偶尔性消费者而言，张裕则侧重于诉展葡萄酒本身的时尚色彩，通过对大众传媒的控制性传播，传达各种葡萄酒的时尚资讯，营造出一种氛围，即把葡萄酒作为一种身份的象征进行推广，使其成为时尚潮流中一部分。如在报纸上开辟醒目的葡萄酒消费专栏，在电视台黄金时间插播葡萄酒的各类专题，举办各种葡萄酒知识讲座等。通过日积月累的渗透式传播，让消费者开始树立这么一种心态：选择葡萄酒就是在选择一种更好的生活方式。事后的调查表明：很多消费者都受到了这种传播的影响，并逐渐喜欢上了葡萄酒。

从 1998 年起，张裕通过一个声势巨大的全国性活动，为其找到了很多新生性消费者：这就是它近两年在全国各地举行的“中国葡萄酒文化展”。百年张裕有着深厚的文化底蕴，中西合璧的张裕在市场开拓中越来越强调一种文化认同，即强调自己的东方个性。基于中国传统文化的“中国葡萄酒文化展”，利用大量的图片和史实，详细介绍了中国葡萄酒 2 000 多年的悠久历史。为了让更多的人了解葡萄酒，他们在一个地方的展览有时长达半个月之久，而且投入大量资金在电视、报纸上做相应的宣传，力求取得轰动效应。当然，这些投入并非没有回报，观看这种展览往往就是一些人尝试葡萄酒的开始。而且张裕也因此赢得了更广泛的品牌知名度、美誉度。

新千年 张裕对 1999 年市场的预测得到了证实，葡萄酒开始进入消费平台期。但整个张裕仍然保持了很好的发展势头，销售收入超过 13.61 亿元，比 1998 年上升了 36%。在 2000 年张裕的营销策略中，最核心的部分仍然是：培育市场，

培养消费者，且一如既往“用心良苦”。张裕表示：这种培育市场的工作他们将一直做下去，力争在未来两年内把销售网络延伸到县一级，市场占有率再提高 10 个百分点。

（案例编写：王凌）

资料来源：

《葡萄酒 国货未打输》，《中国经营报》1998.8.18

俞国方：《百年张裕 酝酿芬芳》，《企业经济》1999.8

张黎：《百年张裕发展启示录》，《商业经济研究》1999.7

《张裕梦想今日圆》，《中国经贸导刊》1999.6

商务在线网站

张裕公司网站

分析讨论题：

1. 张裕公司是在什么情况下转变观念的？在这方面你还有没有什么建议？
2. 如何看待葡萄酒产品的前景？葡萄酒与其他酒之间有无替代关系？
3. 张裕培育市场的做法的依据是什么？有何可取之处？还有哪些需要改进的？
4. 张裕在新的一年里提高市场占有率 10% 的目标能否实现？如果让你来完成这个任务，如何实现？
5. 如果你是张裕的决策人，对张裕公司的发展前景如何看？如何将张裕建设成国际驰名商标？

教学知识点：

本案例主要用于分析市场营销中市场营销观念的分析，也可用于市场的概念和消费者购买行为的分析，还可用于产品生命周期策略和促销策略的分析。基本教学知识点为：1. 市场营销观念的演变和发展。2. 需求交叉弹性。3. 消费者购买行为研究。4. 产品生命周期。5. 促销策略。6. 市场营销控制。

老牌子遇到新问题

提起国酒茅台，中国人都有一种特殊的感情。1915年，茅台酒代表中国民族工商业进军巴拿马万国博览会并荣获殊荣，从此跻身世界三大蒸馏名酒行列，奠定了中国白酒在世界上的地位，亦将其自身确立为中国白酒之至尊。新中国成立后，茅台酒又被确定为“国酒”，一直处于中国白酒领头羊地位的茅台酒，更因其在日内瓦会议、在中美、中日建交等外交活动中发挥了独特作用而蜚声海内外。改革开放后，茅台酒业获得长足发展，自1985年至1994年又在国际上荣获多项荣誉。如今，茅台酒厂十年间，就为国家创利税11.5亿元，相当于国家对该厂原始投资的9倍，同时企业净资产增值10亿元，其产品进入世界100多个国家和地区，年创汇1000万美元。新上马的年产2000吨的扩建工程1996年竣工后，茅台酒生产规模实现4年翻一番，完成了茅台酒厂建设史上的一次飞跃。茅台酒厂在全国同类企业中率先跨入国家特大型企业行列。

（一）中国贵州茅台酒厂集团

中国贵州茅台酒厂集团即中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司是贵州省政府确定的22户省现代企业制度试点企业之一。1996年7月，贵州省政府批复同意贵州茅台酒厂改制为国有独资公司，更名为中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司，同时，以该公司为核心企业组建企业集团，并命名为中国贵州茅台酒厂集团。集团首批成员单位包括全资子公司2个：茅台酒厂进出口公司、茅台贸易（香港）有限公司；控股子公司3个：贵州茅台大厦、贵州茅台威士忌有限公司、

深圳茅台大酒家；参股单位 4 个：贵州久远物业有限公司、珠海龙狮瓶盖有限公司、茅台酒厂技术开发公司、茅台酒厂附属酒厂。原中国贵州茅台酒厂总面积 68 万平方米，建筑面积 40 多万平方米，现有职工近 4 000 人，年生产茅台酒 4 000 吨，拥有资产总值 15 亿多元，固定资产 11 亿元，年利税近 3 亿元，年创汇 1 000 万美元，是国家特大型企业，全国白酒行业惟一的国家一级企业，全国优秀企业（金马奖），全国驰名商标第一名，是全国知名度最高的企业之一。贵州茅台酒与苏格兰威士忌、科涅克白兰地同列为世界三大名酒。自 1915 年巴拿马万国博览会获得国际金奖以来，连续 14 次荣获国际金奖，并获得“亚洲之星”、“国际之星”包装奖、出口广告一等奖，蝉联历次国家名酒评比之冠，是中华人民共和国国酒。

1950 年以前，茅台酒由三家私人作坊经营，1951 年，人民政府在赎买三家私人作坊的基础上，建立了地方国营茅台酒厂。几十年来，特别是十一届三中全会以来，茅台酒厂发扬传统工艺，总结操作方法，加强科研管理，增加生产投入，各方面发生了翻天覆地的变化，生产能力大幅度提高。近几年来，在建设社会主义市场经济的过程中，茅台酒厂确定了“一品为主、多品开发，一业为主、多种经营，一厂多制、全面发展”的经营战略，无论在生产规模、经营效益、出口创汇上，还是在国有资产增值、产品知名度、企业形象等方面取得了突飞猛进的发展。“八五”期间，茅台酒厂通过投资、持股、合资等方式建立了一些各种类型的企业，形成了母子公司结构的集团格局。这些企业分布在北京、上海、海南、深圳等地，分别从事酒店业、包装材料制造、内外贸易等跨行业经营管理；先后开发了 43%(V/V)、38%(V/V)、33%(V/V)茅台酒、汉帝茅台酒、茅台女王酒、茅台不老酒、贵州醇、贵州特醇、茅台醇等系列产品，形成了多品开发、多种经营、多元发展的新格局，各项经济技术指标均呈两位数增长。1994 年，茅台酒厂质量管理一次性通过 GB/T19002-ISO9002 质量体系认证，在白酒行业中率先与国际质量标准接轨；1995 年，在美国纪念巴拿马万国博览会金奖 80 周年名酒品评会上，茅台酒再次夺得特别金奖第一名。1951 年到 1997 年，茅台酒厂固定资产总值从 10 万元发展到 15 亿元，茅台酒年产量从 75 吨发展到 4 000 吨，仅 1992 年到 1995 年 4 年间，茅台酒厂就为国家创利税 8 亿多元，上交利税 6 亿多元，出口创汇 2 000 多万美元。1996 年，实现产量 4 365 吨，实现销售收入 5.3 亿元，利税完成 2.9 亿元，创外汇 1 000 多万美元。

（二）质量求生存，管理出效益

改革开放以后，与其他许多传统品牌一样，茅台酒遇到了老牌子如何跟上飞速发展的新形势的问题，首先是如何对待产品质量。在产品质量问题上，茅台酒

确定并坚持了“质量第一，以质促效”的方针。在这个方针指导下，茅台人从三个方面诠释“质量”：

1. 质量就是企业的长远效益。领导班子对此保持高度共识。茅台酒是世界名酒，中国国酒，自从 1915 年夺得巴拿马万国博览会金奖后，在海内外市场上一直是“奇货可居”，“皇帝女儿不愁嫁”，特别是在市场经济中，在茅台的金字招牌下，只要企业愿意增加产量，就意味着随时可增加效益。但是，集团党委书记兼董事长季克良和总经理袁仁国说：“面对来自市场的各种诱惑，国酒人始终头脑清醒。茅台酒之所以近百年金牌不倒，创造出如此的市场信誉度，根本原因即在于其拥有卓而不群的品质。酒是陈的香，如果目光短浅，丢掉这个根本去杀鸡取卵，无疑最终反过来会葬送企业长远效益。”

2. 质量先于产量、效益和发展速度。强烈的质量意识已浸入每个国酒人血脉。近 20 余年间，茅台集团生产能力由原来不足千吨攀升至 5 000 余吨，但是，产品必须经过 5 年以上的酿造窖藏周期才能出厂的规定，以及相应的质量否决制却不折不扣地得以执行。每道工序、每一环节的质量都要与国酒、“中国第一酒”的身份地位相符合。当产量、效益、发展速度与质量发生矛盾时，都要服从于质量。茅台酒厂借助于现代化的科学仪器，从辅助材料、原材料、半成品到成品，对几十个项目要作科学严密的分析检验，使每一个项目都符合产品质量要求的指标。与此同时，不丢掉在长期实践中形成和传授下来的品评茅台酒的绝招，使用“眼观色，鼻嗅香，口尝味”的传统方法，凭人的感觉器官检验产品质量。现代科学检测手段与专家品评绝招相结合，恰似给茅台酒质量检测上了双保险。

3. 质量的稳定和提高需要创新。茅台人很重视先进质量管理方法和手段的引进、创新。早在 20 世纪 80 年代中期，茅台酒厂就引进了日本全面质量管理办法，一改长期以来主要靠师傅把质量关的管理方法为全体员工都参与，经过全员培训，规范操作程序和操作工艺，使质量有了全面提高。继 80 年代中期推广了全面质量管理方法，90 年代又通过了 ISO9000 国际标准产品和质量保证体系认证，结合企业特点建立起一套行之有效的质量检评制度。迄今，集团一直坚持每年按季度作内部质量审核，每年主动接受权威质量保证机构的审核。生产工艺基本上变成机械化、现代化的操作；同时，发挥技术中心的作用，大量更新科研管理设备，加大科技成果转化力度，为产品质量的稳定、提高，提供了坚实的基础。

（三）及时转变观念

从 1997 年开始，白酒市场格局发生了新的变化，形成了多种香型、多种酒龄、不同酒度、不同酒种并存，各种品牌同堂竞争、激烈争斗的格局，我国酒业的

生产也进入了前所未有的产品结构大调整时期，啤酒、葡萄酒等发展迅猛，风头甚劲。一批同行企业异军突起，后来居上，产量和效益跃居同类企业前列；同时，消费者消费习惯也发生了改变，传统的白酒生产面临着严峻的挑战。面对这种市场经济条件下严峻的竞争现实，白酒产量总体过大等因素的影响，全国白酒行业市场情况呈现了总体下滑的趋势，到 1998 年形势更加严峻，1 至 7 月，茅台酒全年销售任务只完成 33%。酒还是那个酒，但前所未有的困难却暮然而至，根子到底在哪里？关键时刻，茅台酒厂集团领导班子进行了大调整。一次次决策会议上，领导班子成员展开了热烈的讨论，最后得出的结论让人并不轻松：排除宏观因素不说，就企业内部的微观原因而言，还是在于上上下下思想解放不够，观念还没有真正转变到市场经济的要求上面来，整个运作方式、思维模式事实上依然处于计划经济的状态。如果这种自以为“皇帝女儿不愁嫁”的状态没有及时而根本的改变和突破，企业的未来将会非常危险。就这样，以季克良带头的领导班子将大部分的时间都花在了市场调研上，马不停蹄地跑遍了全国许多有代表性的地方，一方面为自己“洗脑”，吸收新鲜气息，一方面寻求市场决策的突破口。稍后不久，一系列大气魄的面向市场的举措便在茅台酒厂集团接踵出台了。首先的一项举措是大力充实销售队伍，在全厂范围内公开招聘了一批销售员，经过一个月的培训，迅速撒向全国各地。紧接着，集团就破天荒地在全国 10 个大城市开展了多种形式的促销活动，季克良等领导带头出现在商场、专柜，亲自宣传自己的产品，一下拉近了与消费者的距离，效果极佳。半年的奋斗下来，年终盘点，茅台酒厂（集团）公司本部不但弥补了上半年的亏空，而且全年实现利税 4.41 亿元，销售收入 8.16 亿元，比上年又有大幅度的上升。

（四）该出手时就出手

然而，“在有些人眼里，茅台酒这块金字招牌，却成了块不吃白不吃的肥肉”，茅台酒厂集团董事长季克良道出了茅台人内心深处的苦衷。自 1984 年在武汉发现第一批假茅台酒起，茅台酒成了我国最早一批被侵害的名酒。随着市场经济体制的逐步建立，茅台酒所遭受的商标、企业名称等知识产权的侵犯也呈现出不同的演变趋势：80 年代，市场刚刚启动，各种直接盗用茅台酒包装、打茅台酒牌子的“茅台酒”横行于市，以致造成了人们爱茅台而不敢买茅台的恶劣局面，“假茅台”成了茅台酒厂集团的心腹大患。进入 90 年代以后，茅台酒厂集团依靠各级政府支持，加大打击假冒的力度，并理顺销售渠道，采用一系列防伪技术，使得假冒“茅台”猖獗的气焰得以有效遏制。但是，不法分子又“暗度陈仓”，改而在“侵权”上做文章，打起了茅台商标的“擦边球”，并纷纷由“阵地战”转为“游击战”，公开转入地下，省内转向省外，由固定制售转向流动产销，制造商、经销商相

互勾结，打一枪换一个地方，需要什么牌子就包装什么，日益狡猾。茅台酒厂集团法制处负责人称，“李鬼”暗箭难防，已成为茅台酒最可怕的敌人。集团副总经理戴传典向会议作的报告，将不法商贩的种种侵权现象作了如下归纳：其一，侵犯“茅台”注册商标专用权；其二，伪造带有“茅台”二字的企业名称，或者把未经工商登记的名称使用在产品包装装潢上，用以误导消费者；其三，仿冒茅台酒包装外观图形；其四，在宣传上有意进行误导，如某些企业生产的产品，将茅台酒厂集团全貌作为广告照片印在酒盒上；其五，玩书法游戏，如产品名称取名与“茅台”十分相近等，包装上再刻意写成接近“茅台”的字样。面对假冒侵权产品对茅台酒厂集团权益的侵害和市场的蚕食，季克良忧心忡忡：“假冒侵权产品不根除，老祖宗千年留下的国宝，就可能要毁在我们这代人手中。”“如果任其发展下去，就会断送我国的民族工业。”总经理袁仁国如是说。为了最大限度击退假冒侵权；为了保护名牌、保护企业和消费者的合法权益，茅台酒厂积极主动地打假，抓大案要案，同时大力协助各地工商、公安部门打假。在打假的同时，防假方面走出了几步：第一步用激光防伪，第二步使用条码，第三步进口日本瓶子，第四步进口意大利瓶盖，第五步不惜高代价采用美国 3M 的防伪技术。茅台酒厂集团每年为此的花费都在千万元以上。

当前，我国白酒产大于销、供过于求成为主要矛盾。1996 年白酒产量达到我国白酒产量最高水平，超过了 800 万吨。1997 年全国白酒生产开始出现负增长，为 780 多万吨，1998 年大幅下挫为 600 万吨。白酒总量下降，据专家分析原因有多种：国家对白酒行业实行限制发展政策，对葡萄酒、啤酒的饮用进行建议和推崇，造成市场的分流；由于白酒的“烈性”，人们对白酒需求降低；由于工作和生活的限制，人们不再放纵自己，且午餐时间饮酒减少以致酒量下降；高档的洋酒吸引了一部分消费者；公款消费减少。中源信咨询有限公司曾对白酒的现状在北京、上海、广州、南昌作过调查，结果见附表。由此可见，茅台酒面临的形势是严峻的。

附表 1 各城市早中晚餐饮白酒比例

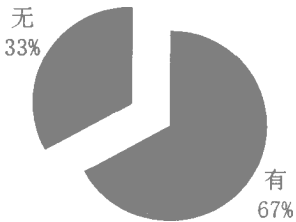
	北 京	广 州	南 昌	上 海	合计(平均)
早餐		27%			0.4%
中餐	34.4%	16.2%	41.5%	19.4%	29.1%
晚餐	90.2%	91.9%	93.8%	98.5%	93.9%
人数	61	37	65	67	230

附表 2 各城市各主要品牌加权数

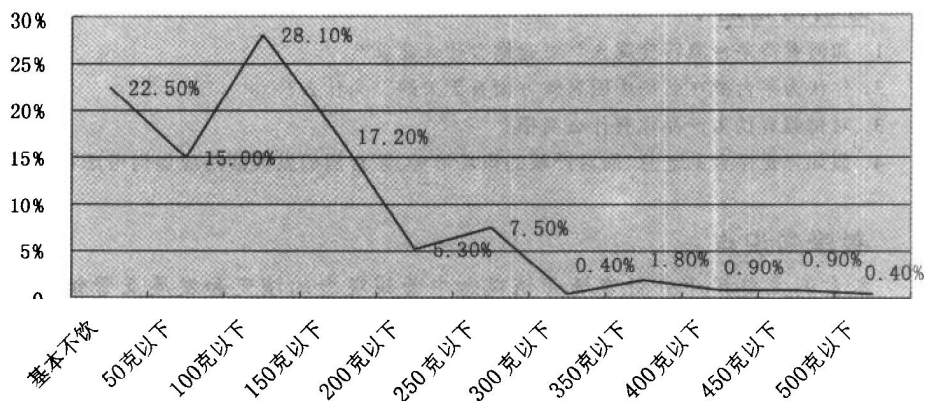
排名	品牌	北京	品牌	广州	品牌	南昌	品牌	上海
1	二锅头	124	茅台	42	五粮液	66	五粮液	102
2	京酒	58	五粮液	29	喜临门	60	茅台	51
3	红星御	54	孔府	15	茅台	48	喜临门	42
4	喜临门	47	二锅头	13	二锅头	31	孔府	33
5	五粮液	41	喜临门	13	皖酒	22	泸州老窖	19
6	北京醇	26	泸州老窖	12	临川贡酒	22	尖庄	15
7	孔府	19	贵州醇	11	郎酒	20	剑南春	15
8	茅台	15	小糊涂仙	10	酒鬼	19	酒鬼	11
9	蒙古王	13	远航	8	孔府	17	皖酒	11
10	鸭溪窖	9	皖酒	7	七宝山	15	洋河大曲	10

附表 3 各城市消费者经常饮用的前五位品牌

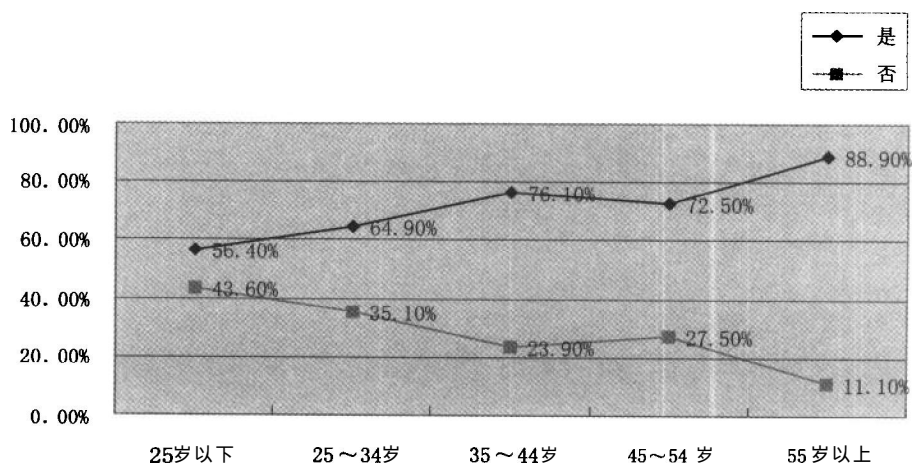
品牌	北京	百分比	品牌	广州	百分比	品牌	南昌	百分比	品牌	上海	百分比
二锅头	35	57.4%	五粮液	7	19.4%	郎酒	18	28.6%	孔府	17	27.0%
红星御	16	26.2%	茅台	6	16.7%	孔府	11	17.5%	五粮液	14	22.2%
京酒	16	26.2%	泸州老窖	5	13.9%	二锅头	9	14.3%	剑南春	10	15.9%
五粮液	5	8.2%	二锅头	5	13.9%	七宝山	7	11.1%	尖庄	8	12.7%
北京醇	4	6.6%	贵州醇	3	8.3%	尖庄	7	11.1%	泸州老窖	7	11.1%
			孔府	3	8.3%	五粮液	7	11.1%			



附图 1 有无最喜欢的白酒品种品牌比例



附图 2 不同饮酒量的消费者比例



附图 3 不同年龄段的人群自己喜欢的白酒品牌比例

(案例编写:谭长贵)

资料来源:

秦海波:《传统酿酒厂纷纷坠入网》,《经济日报》2000.4.13

黔言:《保卫“国酒”》,《经济日报》2000.3.16

《破立之道 在乎创新》,《经济日报》2000.2.23

张连营:《白酒市场颓势依旧 商机犹存》,《中国经营报》1999.12.25

分析讨论题：

1. 如何看待茅台酒转变观念？对此你有什么建议？
2. 你认为茅台酒在弘扬中国名牌方面有无欠缺？为什么？
3. 对付假冒伪劣产品你有什么高招？
4. 假如你是茅台的老总，面对严峻的市场形势，茅台酒的发展战略应如何考虑？

教学知识点：

本案例主要用于分析市场营销观念中营销观念的演变和发展及营销观念的树立和实施，也可用于产品策略中的品牌策略，也可用于需求形态的分析和营销发展战略的分析。基本教学知识点为：1. 营销观念的演变和发展。 2. 品牌的含义和名牌战略。 3. 有害需求形态的营销管理任务。 4. 市场营销发展战略。

希望源于创造

改革开放以来，中国企业最为明显的一个特征是企业的成败存亡如日升日落春去秋来一样，来也匆匆，去也匆匆，被业内人士称之为“企业流星现象”。而中国的一些民营企业更成了大起大落的“典范”。国内不少著名的民营企业昨日还星光灿烂，但今天却已凄然陨落了。

但是同为私营企业的希望集团——一个由四个兄弟在农村仅用千元创建的企业，从成立到现在，17年来都一直在平稳发展中，至今已成为中国500家最大的私营企业第一名，全国民营企业科技企业技工贸总收入百强第一，中国最大私营制造企业百强第一名，中国饲料工业百强第一名。同时希望集团在美国的《福布斯》杂志中被排为中国大陆私营企业资产第一名。希望集团是通过怎样的发展历程而取得现今的成就，成为中国私营企业中一颗闪耀的明星的呢？

（一）艰苦创业

1982年，中国大陆的改革开放在农村起步，凭着对政治的敏锐嗅觉，刘永好认为机会来了。当时刘永好是一个中等专业学校的教师，那时他订的报纸、杂志跟学校的一样多。他的几个兄弟也比较关注国家的发展、政治的走势、经济的格局，因此他们对农村的发展方向有所了解，对《光明日报》关于真理标准的大讨论也比较敏感。通过对种种现象的分析，他们得出对机会的判断。在1980年的时候，他们就开始谋划下海创业，但他们的申请当时没有被批准，因为没有一个是可以接纳他们的地方。到了1982年，农村开始实行联产承包责任制，专业户出现了，他们又提出申请。这一次终于有了容身之

处——他们插队下乡时生活了近五年的农村；但表示支持的县委书记还提出了一个附加条件：每年要带动 10 个农户。于是他们卖掉了手表、自行车和其他一些值钱的东西，带着东拼西凑弄来的 1 000 块钱开始了四兄弟的创业之路。1 000 块能干什么？四兄弟想“民以食为天”，于是他们决定从事养殖业，便在农村养鱼、养猪、孵小鸡……而这在当年是需要很大的勇气的，但命运并不垂青他们，失败总是与他们为伍。后来四兄弟自己动手制作孵化机，满心希望从此财星高照，未料一场灾难降临了：资阳县的一个农民张口就向他们预订 2 万只良种鸡，并交付了汇票。首批 4 000 只小鸡交到那个农民手中，货款却提不出来，原来盖有银行公章的汇票竟然是一张废纸。

刘永好找到那个农民，那个农民给他下跪，承认自己骗了他，并发誓将来赚了钱再还。原来，这个农民缺乏经验，在运输途中，鸡闷死了一半；另一半也因为用煤油灯取暖引起火灾，给烧死了，这个农民早已倾家荡产。刘永好只好自认倒霉，每天早晨 4 点钟起床，用单车拉着剩余的小鸡到 40 公里外的农贸市场去卖。沿路有他在四川省机械厅企业管理干部学校任教时的学生，对老师沿街卖鸡指指点点。刘永好硬着头皮，扯着嗓子叫卖，日复一日，终于赚来了第一笔钱。

创业是如此的艰难，当时的中国对个体户有很多限制：雇工不能超过 7 人，银行不能给贷款，土地不许征用……最困难时，他们动摇过，甚至连跳进岷江，一了百了的心都有。但兄弟们又想，与农村改革前“割资本主义尾巴”，绝不允许有个体户存在相比，这时的政策已宽松多了，有什么理由不坚持下去呢？

刘氏兄弟在苦苦摸索之后发现新兴的鹌鹑养殖市场前景不错。于是从 1983 年开始，四兄弟开始创办鹌鹑养殖场，15 万只鹌鹑使刘氏兄弟掘得了创业后的“第一桶金”——1 000 元变成了 1 000 万元。1 000 万元在 20 世纪 80 年代的中国人看来，无异于天文数字。但刘氏兄弟并不满足，很快他们发现，农业大省四川在中国改革开放后，养猪业蓬勃发展，饲料需求量急剧增加，捷足先登的泰国正大饲料“贵如饼干”，但农民依然排长队购买。在当时，以“正大”为代表的外资企业占领了整个全国高档饲料的市场，国内企业根本没有生存的余地。但刘永好想为什么他们能弄得那么好，而我们却办不到？于是他决定转产进军饲料市场。于是一夜之间，会下金蛋的 15 万只鹌鹑在人们的惊呼中被宰杀了，那是在 1987 年。从此刘永好开始在养殖技术、饲料配方的王国中苦苦求索，百折不回，终于他研制生产出适合中国国情的全价颗粒饲料，一举打破了洋饲料对中国饲料市场的垄断，并以此为基础，向全国推广。由于价廉质优，希望饲料在中国西南地区与正大饲料平分秋色。从此财源滚滚，1 000 万变成了 1 亿。同时，他们也因此荣获国家科技的大奖，成为国家级星火示范企业，宋健同志几次到他们那里视察……在与外资企业的竞争中，他们逐渐成长、发展、壮大起来了。这是一个转折点。

其实早在 1987 年鹌鹑养殖业蒸蒸日上的时候，刘永行就把眼光盯在开发新项目上，他先后搞了鹌鹑饲料、鸡饲料的研究与开发，都获得成功。1988 年，他东奔西走找资源，成功地研制出希望牌乳猪饲料，其各项技术指标都优于市场上同类畅销产品。兴建新津希望饲料厂，刘永行披挂上阵。在中国的第一养猪大省四川，农民开始告别传统养猪法，一时间，新津希望饲料厂出现了人们购买希望饲料昼夜排长队的现象。当新津希望饲料厂声名鹊起，刘永行又把眼光瞄准川东市场，投资 1 000 万元，征地近 2.7 万平方米，兴建重庆希望饲料有限公司，并使销售网点迅速扩大至 2 000 多个，其饲料销售量很快跃居川东地区第一。

（二）企业扩张

进入 90 年代以来，希望集团在十年创业积累的基础上，面对新的发展机遇，制订了新的发展战略，采取三大步骤加快企业的发展。

第一，组建了首家全国性的民营企业集团——希望集团。1990 年，刘家四兄弟开始尝试走集团化经营的道路，但当时尚未被国家工商局批准，直到 1993 年下半年，国家工商局才正式批准了，于是全国第一个私营企业集团——希望集团正式成立。

第二，走出四川，面向全国办企业。追求卓越，创造未来，是刘永行永恒的战略理念。他决定打出四川盆地，在省外建立希望集团分公司。他把第一个战场设在中原大地。有人提出了不同意见：“中原农民用盛产的玉米喂猪，我们的饲料不会有市场。”刘永行坚持先在河南浚县搞试点，他亲自考察签约，派遣工程建筑队和业务人员进驻浚县，征地 40 余亩，奋战 90 天就建厂投产。中原百姓尝到了甜头，希望牌全价颗粒饲料很快进入千家万户，试点成功了！1995 年，浚县中原希望公司被河南省评为工业效益百佳企业，每年创利税 1 500 万元。刘永行运筹帷幄，全方位实施战略计划，威震大江南北。在浚县之后，他又相继创建了汨罗、邵东、武汉等希望分公司；他东取华东，建立了上海、浦东两个桥头堡；继而产生了南昌、蚌埠、无锡等希望分公司；于是，便有了巩固西南战略大后方战役，在新津、成都、重庆、昆明建立分公司之后，又相继在南宁、西昌、贵阳建立了希望分公司；1995 年，又有了“京畿之战”，在北京建立了房山和美好两家分公司；同时产生了协调各大区、各分公司间原料供应、后勤补给的办事机构。刘永行带领希望集团以饲料为主线，同时向饲料加工的上、下线延伸，开拓了农业种植、畜禽养殖、屠宰、粮食和肉类加工等领域，建立起一条龙的产业结构。至此希望集团的工厂遍布全国，直接从业员工上万名，加上 2 万多个销售网点，为社会提供了 6 万多个就业机会，1997 年实现了 65 亿元人民币的产销值，利税达到 5 亿元。

第三，他们明确提出了独资发展与兼并收购相结合，走低成本扩张之路的发