

《企业营销策划学》

精编案例大全



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **承办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

“变脸” 麦当劳让品牌更年轻

一、案例主体：麦当劳公司

市场地位：世界快餐食品老大，但是近年来在各地市场受到了其他快餐品牌的挑战。在中国市场，麦当劳一直屈居老乡肯德基之下。

市场意义：麦当劳在全球同步推出的“我就喜欢”品牌更新活动，被很多人称为麦当劳的“变脸”行动。麦当劳一改几十年不变的“迎合妈妈和小孩”的快乐形象，变成年轻化、时尚化的嘻哈形象。

市场效果：麦当劳公司公布的 2003 年 11 月份销售收入增长了 14.9%，亚太地区的销售收入增长了 16.2%。公司的股价逆市上涨，创下了 16 个月以来的新高。JP 摩根集团 2003 年 12 月称，麦当劳在全球经营已经有了很大的改变，并将麦当劳的股票评级从“一般市场表现”调升至“超出市场表现”。

案例背景：2002 年的麦当劳可谓麻烦不断，10 月，麦当劳股价跌至 7 年以来的最低点，比 1998 年缩水了 70%，2002 年第四季度公司第一次出现了亏损。2002 年 11 月 8 日，麦当劳总部宣布，公司将从 3 个国家完全撤出，并关闭其他 10 个国家的 175 家连锁店。在中国大陆，麦当劳各方面的表现一直比老乡肯德基逊色不少。近两年，麦当劳在本地被汉堡王等快餐店抢去了不少市场份额，在亚洲、中东等地销售额下降明显。

营销专家米尔顿·科特勒在接受本刊记者采访时提出，快餐食品对消费者健康的影响、民族和文化意识，以及品牌老化是麦当劳在全球和中国遇到大麻烦的三大主要原因。

2002 年初，麦当劳新的全球首席营销官拉里·莱特（Larry Light）上任。拉里·莱特是“品牌价值管理”（BVM）体系的创立者之一，他上任后，策划了麦当劳历史上第一次品牌更新计划，取代了以前以“微笑”为主体的营销活动。

二、麦当劳 2003 年营销事件回放

2003 年 8 月，麦当劳中国发展公司宣布，来自天津的孙蒙蒙女士成为了麦当劳在内地的首个特许加盟商，近期内将选中 5 个特许加盟商。

2003 年 9 月 2 日，麦当劳公司在德国慕尼黑宣布正式启动“我就喜欢”品牌更新计划。这是麦当劳公司第一次同时在全球 100 多个国家联合起来用同一组广告、同一种信息来进行品牌宣传。

2003 年 9 月 22 日，麦当劳“我就喜欢”活动在中国正式启动，《我就喜欢》歌曲中文版创作及演唱者王力宏参加了发布会。

2003 年 9 月 25 日开始，麦当劳的两个新的充满活力的电视广告开始在全国播放，另外三个电视广告也于 2003 年底到 2004 年间播放。

2003 年 11 月 24 日，麦当劳与中国移动通信集团公司旗下“动感地带”（M-Zone）宣布结成合作联盟，由动感地带客户投票自主选择的当季度“动感套餐”也同时揭晓，并在全国麦当劳店内同步推出。

麦当劳中国表示麦当劳将在近期内在中国餐厅内提供 WiFi 服务，届时中国消费者将可以在麦当劳餐厅享受无线上网的乐趣。

三、麦当劳营销策略解析

在新任首席营销官拉里·莱特的主持下，受销售额下滑困扰的麦当劳在总部召开了一次全球性广告峰会，在其广告代理商中掀起了创意竞争热潮。麦当劳的主要广告代理商集思广益，为这家全球最大的快餐连锁公司打造新品牌、制定新营销策略产生了一个新的全球营销主题——“我就喜欢”。麦当劳首席执行官康塔洛普说：“我们曾经是广告和营销的亮丽典范，我们将再次成为这方面的高手。”

1. 变脸，让品牌年轻时尚化

麦当劳面临的最大困扰就是“品牌老化”的问题。米尔顿·科特勒先生说，麦当劳以前并没有首席营销官的职位，50年不变的“麦当劳叔叔”就是麦当劳的“首席快乐官”（Chief Happiness Officer）。以前，笑容可掬的“麦当劳叔叔”对于儿童、青少年、父母等细分市场都非常有亲和力，是不错的“品牌代言人”。

但是，随着时间的推移，麦当劳的定位以及品牌的概念随着社会外部环境的变化已经很陈旧了。根据麦当劳做过的一次顾客调查，很多年轻消费者认为“麦当劳叔叔”的形象非常老土、可笑。年轻的嘻哈一族觉得麦当劳是小孩子去的地方，他们更喜欢“酷”、刺激和冒险的举动。麦当劳如果不品牌更新的话，只有一年年老下去。

“我就喜欢”把目标顾客定在了麦当劳流失得最快、公司最需要抓住的年轻一族，所有的品牌主题都围绕着“酷”、“自己做主”、“我行我素”等年轻人推崇的理念。以在中国地区为例，首先，广告语就赢得了很多年轻人的好评，一个中学生在被问及对麦当劳广告的看法时说：“‘我就喜欢’里面的‘就’字很酷，我特别欣赏。”中文麦当劳歌曲的创作者及演唱者王力宏在年轻人中很有号召力，是有主见、有活力、有上进心的年轻人的代表。王力宏创作的带有嘻哈和 R&B 曲风的《我就喜欢》主题曲，推出之后登上了很多歌曲排行榜，在年轻人中非常流行，为麦当劳赢得了不少关注。

与此同时，麦当劳连锁店的广告海报和员工服装的基本色都换成了时尚前卫的黑色。配合品牌广告宣传，麦当劳推出了一系列超“酷”的促销活动，比如只要对服务员大声说“我就喜欢”或“Im Lovin It”，就能获赠圆筒冰激凌。一些大学生认为这样的活动很新鲜、很有意思，很受敢做敢为的年轻人欢迎。

拉里·莱特说：“我们希望受众看到这次营销活动时说，‘这是我从来没有见过的麦当劳’。”

2. 加快本地化步伐

麦当劳在中国一直坚持自己独资开设连锁店，没有采取肯德基等快餐连锁的特许经营的扩张方式。采取这种策略最关键的原因的担心公司对加盟店的控制力不强，不利于维护麦当劳的整体形象和服务的标准化。麦当劳和肯德基两大洋快餐巨头在中国的南辕北辙，主要是因为这两个公司一个遵循的是“全球化”策略，而另一个实行的是“本地化”策略。

但是，面对肯德基每几个月就推出一道符合当地人口味、颇受当地消费者欢迎的食品，连锁店越开越多，麦当劳再也坐不住了。2003年8月，麦当劳批准了中国大陆第一个特许加盟商天津的许女士，并表示近期将批准5个特许加盟商。

根据麦当劳2002年底做的市场调查，中国消费者在用餐地点的选择上，最看重食物口味，其次才是卫生环境和地点便利等条件，消费者对多元的口味选择，尤其对于常规米饭食品有极高的需求。

2003年，麦当劳已经在台湾、新加坡等地推出了“和风饭食系列”、“韩式泡菜堡”等东

方口味食品，中国大陆也推出了“板烧鸡腿汉堡”。麦当劳公司的营销人员称：“麦当劳未来还会不断有新的产品推出，以顺应消费者求新求变的需求。”

3. 水平协作营销强化新品牌

为了配合麦当劳的品牌更新活动，2003年11月24日，两个“M”——麦当劳与“动感地带”（M-Zone）结成了合作联盟，并共同推出了一系列的“我的地盘，我就喜欢”的“通信+快餐”的协同营销活动。中国移动副总裁鲁向东在活动发布仪式上，用“最酷、最炫、最动感”来形容这次营销活动。

虽然这两个2003年非常出位的品牌经营的业务范围根本不相干，但是共同的目标受众和它们希望传达的品牌个性，让它们成为了“同道兄弟”。麦当劳中国餐厅推出了只有动感地带成员才能以15元价格享用的原价21.5元的“动感套餐”。每月的“动感套餐”由会员通过短信、彩信和网上投票的方式进行选举，既有新意又有实惠，让消费者感受到自己的特权。

动感地带一直宣传一种很鲜明的品牌态度——“我的地盘听我的”，在年轻人中的认同感非常高，麦当劳极为看重这一点。而对动感地带的客户来讲，购买麦当劳的产品在价格上可以得到优惠，这是一种特权感，可以得到双赢。以前他们来麦当劳只是吃汉堡、薯条，麦当劳儿童游乐场的设备让他们认为自己不属于这里。现在，由于动感地带的介入，使得他们更加有满足感和归属感。

SK-II 危机公关：重金属超标？

一、案例回顾

铬为皮肤变态反应原，可引起过敏性皮炎或湿疹，病程长，久而不愈。钕对眼睛和黏膜有很强的刺激性，对皮肤有中度刺激性，吸入还可导致肺栓塞和肝损害。我国和欧盟等有关国家的相关规定中均把这两种元素列为化妆品禁用物质。

按照我国化妆品卫生标准(GB7916)的有关规定，化妆品中不能含有铬、钕等禁用物质。

9月14日，新华社消息称，国家质检总局有关负责人证实，近日广东出入境检验检疫机构从来自日本宝洁株式会社蜜丝佛陀公司制造的 SK-II 品牌系列化妆品中检出禁用物质铬和钕。检验检疫部门在对一批 SK-II 重点净白素肌粉饼进行检验后发现，其钕成分含量高达 4.5mg/kg。此外，SK-II 清透防晒乳液、SK-II 多元修护精华霜、SK-II 护肤洁面油、SK-II 护肤精华露、SK-II 重点净白素肌粉底液 OB-2、SK-II 护肤面膜、SK-II 重点净白素肌粉底液 OD-3、SK-II 润采活肤粉凝霜 OB-2 系列进口产品中均被检出禁用物质铬，其含量为 0.77mg/kg 至 2.0mg/kg。

目前，国家质检总局已就此事致函日本政府主管部门及驻华使馆，要求日方有关部门加强对输华化妆品的管理，保证输华化妆品符合中国国家标准的要求。同时，国家质检总局还发出通知，要求各地检验检疫机构对来自日本的化妆品加强检验检疫工作，确保进口化妆品安全。

当日下午 20 点 30 分，宝洁公司也给记者发来了官方声明，该声明表示，“安全 and 质量对于 SK-II 至关重要。SK-II 所有产品上市前都经过了公司内部严谨的安全评估，并且在进入中国市场前都经过卫生部严格检验和注册，产品的安全 and 质量有充分的保障。SK-II 产品在生产过程中并未添加文中所涉及成分。我们也是在今天（9 月 14 日）刚刚接到相关信息。对于本进口批次产品中发现的问题，宝洁公司将全力配合政府部门了解情况，使之得以顺利解决。”

9 月 15 日，全国各大商场就陆续对这些问题产品进行了下架处理。

随之，全国各地消费者蜂拥退货。但宝洁公司却设置了很高的退货门槛。消费者需持有由卫生部指定医院出具的过敏凭证；消费者必须有销售凭据；产品所剩含量必须在 1/3 以上，如果少于 1/3，则无法办理退货手续；在工作人员的指导下填写名为《非健康相关非产品质量问题投诉快速退货处理简易协议书》，协议书中赫然写着：“尽管产品本身为合格产品，不存在质量问题，但本着对消费者负责的态度，我们决定为您做退货处理，经双方协议同意退款 ×× 元。此处理方案为本案例一次性终结处理。”

这些苛刻的退货条款激起众怒，媒体一片哗然。自 9 月 14 日至 9 月 24 日，从新华社最先报道“SK-II 品牌入境化妆品被查出违禁成分”新闻的 10 天来，全国各地多处因退货发生消费者与 SK-II 工作人员的肢体冲突，宝洁上海及成都两处办公室被破坏，宝洁总部通知两地员工不要再去单位工作，等待公司新的通知。

而位于北京、广州的另两处办公场所分别增派了保安，北京分公司在原先的大门旁边又安装了一道门。同时，宝洁暂停了现场退货和电话退货，近期将对外宣布退货新规。

9 月 16 日晚间退货条件开始放宽，持有小票和产品可到柜台进行协商退货。

9 月 18 日质检总局称，如 SK-II 相关产品再有问题将暂停进口。

9月19日退货协议被质疑“霸王条款”；日本官方称，日本SK-II化妆品出口前未经检验。

9月20日上海工商局要求问题SK-II产品撤柜，无条件退货；北京开设三个专门退货服务中心，消费者排队办理退货。

9月21日又有3种SK-II品牌化妆品在上海被检出禁用物质，上海工商部门认定其退货协议违法。

9月22日SK-II通过某跨国公关公司发表声明，决定暂停在中国的产品销售。

9月23日宝洁中国公司网站被黑客攻击瘫痪数小时。24日凌晨刚刚恢复的宝洁网站再次被黑。当时除了宝洁logo位置仍可点击外，其余全部变为空白。网站程序被黑客使用大段中文加以注释，而黑客表示其目的是“只针对SK-II”，并要求SK-II“停业整顿”。黑客同时指出“公司对国人极不负责，建议反省”，“建议把SK-II扔进垃圾箱”。

10月24日，国家有关部门宣布，SK-II所含重金属不致于对人体造成伤害，允许在国内销售。

12月3日SK-II在广州重开内地首个专柜。

二、案例点评

宝洁公司的自我救赎能够成功吗？由于其低劣的危机公关水平，导致一个质量事件演变成公关事件，从而使其在未来的中国市场充满变数。

1. 违背承担责任原则：9月14日事发当天宝洁的声明称“SK-II所有产品上市前都经过了公司内部严谨的安全评估，并且在进入中国市场前都经过卫生部严格检验和注册，产品的安全 and 质量有充分的保障。SK-II产品在生产过程中并未添加文中所涉及的成分。”按此说法，是国家质检部门无中生有？为什么没有表示尊重国家质检部门的检测结果？

9月22日宝洁公司的退市声明称“SK-II决定暂停其在中国的产品销售，并暂时停止SK-II专柜的运作。虽然SK-II相信其产品是安全的，但是仍然做出此项决定，直至确认我们符合中国在售化妆品中所含微量铬和钕的相关规定。”按此说法，宝洁公司是比窦娥还冤？为什么没有声明表示以“以消费者的生命安全为重”？

其实，宝洁公司应该主动回收产品，而不是退货。曾有专家认为，在法律没有认定这种产品确实有问题的情况下，退货是对自己利益的保障。因为“退货”和“召回”的意义是完全不同的。“召回就是承认自己出错，而我认为宝洁的做法没有任何错误。”我想，宝洁公司就是被这些所谓的跨国公关专家指点坏了。在中国，危机发生后，先解决“情”的问题，再解决“理”的问题，最后才是解决“法”的问题。这个顺序千万错不得！你不认错，消费者就不会原谅你！

2. 违背真诚沟通原则：而在与消费者的沟通过程中，宝洁公司表现出的傲慢令人气愤。中国质检部门爆出SK-II 9种产品中含有违禁成分后的第二天，宝洁公司公关部便出面言之凿凿地“辟谣”，声称在生产过程中宝洁绝未添加违禁物质。当“罪证”确凿后，便开始为退货设卡，退货不仅要发票、医生出具的过敏反应等4项苛刻的条件，还必须签订一项申明“SK-II不存在质量问题”的“一次性终结性处理”、“霸王条款”。再接着，单方面宣布停售，干脆撤掉摊子，溜之大吉。为此不难理解宝洁（中国）公司网站被黑的原因。事实上，宝洁一向很注重它在中国的品牌形象。可是，如果因为SK-II事件而摆出跨国企业的架子的话，就只能使自己受损，毕竟SK-II只是宝洁旗下众多产品的一项，其他的产品如何让人信任？一旦消

费者产生偏见，宝洁就会失去消费者。所以诚信待人，用真实的面孔去面对消费者才是明智的选择。

我们再来看看，什么叫“一次性终结处理”？国家已经认定了产品存在一定的质量问题，而宝洁方面却希望通过协议来要求消费者跟他们一同“指鹿为马”，一同承诺产品无质量问题，这种协议条款显然是没有任何法律效应的。

另外，宝洁将退货通过协议订立为“一次性终结处理”方案，企图对日后消费者发生的问题进行免责也是行不通的。根据我国法律，如果因产品问题造成人身伤害，厂家不仅要进行退货处理，还要给予赔偿，企图通过合同约定来免责是行不通的。

3. 符合速度第一原则：9月14日事发当天，宝洁公司就做出回应，应该是速度相当快了。但是却毫无章法，加速了危机。就象发生火灾之后，消防队员急忙忙去救火，但却防毒面具不戴，甚至灭火的水枪都没有，难道不是害人害己？

4. 违背系统运任原则：除了坚称相信自己是安全的之外的声明之外，没有和政府、公众及媒体做好沟通。

5. 符合权威证实原则：宝洁公司走上层路线的功夫还是很见成效的。退市后一个月，SK-II得以重新上市。

TESIRO 通灵 VS 周大福：欧洲经典与东方智慧博弈

一、案例回顾：国珠宝业进入到一个新的里程年。

港资品牌以周大福、谢瑞麟、周生生为代表的珠宝连锁力量在中国继续跑马圈地，欧洲品牌卡地亚、TESIRO 等诸多国际珠宝大鳄也多区域发力，加紧对中国市场渗透。

以 TESIRO 为代表的欧洲珠宝品牌，其实力雄厚，有着强大的品牌、资金及管理优势，而以周大福为代表的香港品牌凭借其深刻的影响力，及在渠道建设方面的优势，在中国珠宝市场叱咤风云。

TESIRO 和周大福代表着欧洲与香港两大珠宝阵营，构成了未来中国珠宝江湖之争的缩略图谱。

二、历史篇：香港巨头与欧洲经典

周大福，1929 年在广州创立，后辗转到香港正式成立珠宝金行。

上世纪 90 年代，周大福以设立武汉周大福珠宝金行有限公司为标志，拉开了进军内地零售市场序幕。从 1998 年到现在，周大福在内地发展分行数百家，形成以北京、上海、广州、武汉为中心的华北、华东、华南、中西部 4 大片区。

学习周大福“好榜样”，90 年代中后期，周生生、谢瑞麟等众多香港珠宝品牌长驱直入，雨后春笋般在内地市场扎营，给内地带来一股“港风”。

而此时内地数千家珠宝品牌，由于多数是集体经济、国有体制改制后的银楼、金店等老字号，转型乏力，管理滞后，无力阻挡香港品牌扩军，以致内地珠宝市场沦为香港品牌天下，周大福作为“先行者”占尽风光。

伴随中国经济的迅猛发展，社会积聚了巨大的物质财富，消费品市场迅速膨胀，中国成为仅次于美国和日本的世界第三大奢侈品消费强国，奢侈品消费人群已经达到总人口的 13%，2005 年市场消费达到 1000 亿元。法国巴黎百富勤的报告指出，中国进入奢侈消费初期。

在资本全球化配置的今天，作为世界奢侈品的发源地的欧洲，宝马、阿玛尼等世界知名奢侈巨头都把目光瞄向中国。在珠宝领域，欧洲品牌的大举进入是在 2005 年，以比利时珠宝品牌 TESIRO 进入为标志。

TESIRO 是全球最大钻石加工贸易商欧陆之星旗下的欧洲经典钻石品牌，以优质切工享誉全球。与卡地亚等欧洲其他珠宝品牌不同的是，TESIRO 价格处于金字塔塔腰位置，这个区间比高端消费群体更大，比低端又有了自己的品牌优势。显然，这非常适合中国国情。

但现实是，TESIRO 并不熟悉中国本土市场，如果选择直接“空降”，单打独斗，显然不可能。TESIRO 想到了“借船出海”。2005 年下半年，TESIRO 重金收购国内强势品牌通灵翠钻，以“TESIRO 通灵”为品牌名，发力中国。

三、品牌篇：东方智慧 VS 欧洲血统

作为欧洲珠宝品牌，TESIRO 通灵进入中国伊始，就采取了与周大福迥然不同的品牌战略，它高调突出钻石的欧洲基因。

作为一个顾客，当你走进周大福专卖店的时候，营业员会热情地说：“您好，欢迎香港周大福。”周大福时时突出自己“香港”身份。

1840 年鸦片战争之后，在 100 多年时间里，香港在高自由度市场条件下，东方文化得到

极大张扬，香港发展成为亚洲文化交流中心和东方时尚之都。

由于历史原因，曾在上世纪 30 年代兴起的奢侈品消费在内地出现断层。在上世纪 90 年代前期，中国内地时尚消费者与香港仍然属于两个“世界”，香港在内地消费者眼中是时尚的、经典的“圣地”。1997 年香港回归后，这扇窗逐渐打开，香港成为内地外出旅游第一站，香港品牌受到空前膜拜。

有 70 多年历史的周大福等一批香港品牌成为最大受益者，周大福把自己扮演成东方文化言人，它推出 999.9 纯金首饰斐然亚洲珠宝界，其“珍珠”系列、“水晶”系列，满足了东方女性的需求。

扩张过程中，周大福在品牌个性上，给人印象是儒雅、内敛、中庸、平和，是公认的亚洲珠宝界的“老大哥”，周大福提出“珠宝时装化，首饰生活化”的品牌诉求理念，更是在把亚洲几千年佩戴珠宝首饰的文化习惯进行了传承与延续。

周大福凭借香港地域、文化优势及国内 20 多年来，国人急剧膨发的消费热情，在中国市场取得了成功，成为中国乃至亚洲珠宝界当之无愧的领航者与开拓者。

TESIRO 通灵明白，进入中国时以何种品牌识别系统统帅和整合企业价值活动是当务之急，如果没有独到的品牌诉求，很难打开市场之门。

“原产地印象”理论认为，当产品外销进入其他市场后，产品所在地往往就是消费者区分产品品质的重要标准。产品的原产地品质较好，反之则较差，产品原产地不同给消费者带来的信心指数有巨大落差。比如人们普遍认为德国制造的汽车质量优良、尊贵豪华，而内地组装车各项性能指标均不如原装进口车。

TESIRO 通灵在品牌诉求上强化自己的基因。比利时在全球钻石行业享有盛誉，是世界钻石加工发源地，有世界最大的钻石切割中心，被尊称为“钻石王国”，“比利时切工”又被称为“优质钻石切工”。比利时钻石与法国香水、德国汽车、瑞士手表是公认的全球最著名商品。TESIRO 通灵的母公司是位于比利时安特卫普的世界上最大的钻石加工贸易公司。

因此，TESIRO 通灵据此确定了自身的品牌识别系统核心——“来自比利时的优质切工钻石”，并通过全方位 360 度品牌管理模式推行。

具体来说，TESIRO 通灵品牌强调从每一个接触点来打造品牌，要求所有 TESIRO 通灵关系人从各个方面围绕 TESIRO 通灵品牌，向圆心归纳，要做到人人、物物、上下、左右 360 度。

TESIRO 通灵要求无论是自己员工，还是加盟商都代表 TESIRO 通灵的比利时品牌形象，所穿所戴都要为品牌加分，所言所行都透出欧洲品牌气质。在 TESIRO 通灵专卖店，顾客听到的是比利时的音乐，看到的是欧洲化的陈设，连顾客被赠送的礼物也是原汁原味的比利时巧克力。

四、产品篇：产品线扩展 VS 开辟新品类

品牌战略各不相同，周大福和 TESIRO 通灵的产品战略也迥然不同。传统营销主要集中在开发新客户上，就是发现顾客新需求，然后提供比竞争对手更优质、更便宜的产品或服务来满足顾客的需求。周大福在过去的珠宝市场的位置，正是得益于其新产品、新客户开发。

上个世纪香港金银贸易市场交易的黄金成色一律为 99%，而周大福开创性的首推 999.9 纯金饰品，这一“创新”为周大福以后的快速稳定发展奠定了基础。现在，周大福首创的 999.9 纯金首饰已经成为香港黄金成色标准与典范。

其后，周大福坚持在产品组合策略上不断扩展产品组合的长度和宽度。相继推出“绝泽”

珍珠系列，“绝色”红蓝宝石系列，铂金“水中花”系列，“DISNEY 公主”首饰系列，“惹火”系列等。

最强大的研发和创新能力，新产品的不断推出，周大福充分利用了企业的人力等各项资源，深挖潜力，满足不同细分市场的需求，有效地树立其在亚洲珠宝界的王者地位。但这种扩展策略有时也使边际成本加大，淡化品牌个性，增加消费者认识和选择的难度。产品线扩展没有让周大福形成与周生生、谢瑞麟、六福等其他香港品牌的有效区隔。

“第一者生存”法则在珠宝市场表现的淋漓尽致，消费者无论在心智和购买行为上都会偏向于位于市场第一的品牌，而位居第二位的珠宝商则会处于非常被动的地位。如同一棵参天大树下的小苗，将会越来越弱。

在挺进中国的过程中，TESIRO 通灵的目标非常明确，他们并不在意产品组合的长度和宽度，关键是要和现有的其他品牌形成差异化经营，凸显出欧洲品牌与香港品牌的不同个性。因此，TESIRO 通灵产品上全力主打“来自比利时的优质切工钻石”，重点在钻石上做文章。

美国营销学者阿尔·里斯认为，打造品牌“成功的关键是创建一个你能第一个加入的新品类”。TESIRO 通灵可能自身也没意识到，它把比利时优质切工钻石带入内地，已经等于在中国珠宝市场开辟了一个新品类。

五、传播篇：广告制胜和整合传播

目前珠宝业营销传播方式主要有两种，一种是重点传播珠宝产品，依靠营造概念开拓市场；另一种是树立品牌，通过传播品牌形象，增加品牌号召力，如卡地亚等珠宝品牌，TESIRO 通灵也是采用此策略。

TESIRO 通灵的传播活动，始终坚持整合营销传播理念，主题鲜明，关联度高。TESIRO 通灵认为，品牌就是联想。所有营销传播活动必须围绕“优质切工钻石”的主题诉求来进行，与产品的定位高度吻合。在传播上，TESIRO 通灵善于运用事件营销占领消费者心智。

TESIRO 通灵刚进入中国不久，随即举办了迄今为止国内规模最大的一次“中国钻石第一展”，将来自比利时的总价数千万的 500 余颗优质切工克拉钻带入中国。这次巡展历时三个月，在南京等 18 个城市轮流进行，此事件吸引了众多媒体和消费者对 TESIRO 通灵品牌眼球。

同时，TESIRO 通灵与展览当地的主流媒介进行合作，举办钻石有奖估价等活动，与消费者形成良好的互动，提升了 TESIRO 通灵的品牌形象，同时让消费者切身感受到比利时优质切工钻石魅力。

2006 年元旦刚过，TESIRO 通灵又在终端开展“TESIRO 通灵比利时钻石文化之旅”活动，抽取幸运顾客，去比利时钻石寻根，进一步强化了消费者对 TESIRO 的认知，给消费者的印象是 TESIRO 通灵=比利时优质切工钻石。

通过事件营销，TESIRO 通灵快速取得了消费者对品牌的认知。而周大福虽然也做了一些公关活动，例如与意大利著名服装品牌 MaxMara 首度携手推出“周大福经典时尚珠宝秀&MaxMara 秋冬时装展”；在北京工人体育场举行“经典·永恒的时尚——周大福 2005 主题时尚 PARTY”。但和现阶段的很多珠宝企业一样，周大福对电视广告青睐有加，频繁借助集声、光、影于一体的电视广告。

例如，其推出广告片《情钻童话》，利用两名充满稚气的小孩做主角，人小鬼大地演绎出一段段情意绵绵的爱情对白，透过两小无猜的对话带出一些首饰的信息小百科，每次由小男孩发表钻饰信息后，小女孩就会问一句：“你怎么知道呢？”小男孩就会接上一句：“是周大福告诉我的。”语气调皮幽默，迅速令人留下深刻印象，成为大家的热门话题。

六、渠道篇：连锁加盟的收与放

周大福的发展壮大与其发展连锁店紧密相关，在 20 世纪 60 年代，周大福放弃了传统金铺、分店的经营模式，组建了“周大福珠宝金行有限公司”，并以连锁店形式经营拓展市场，成为香港黄金珠宝业最早的有限公司机构，从而使单纯的“店铺式”经营转变为“公司化”运作，这是周大福成为国内领先珠宝企业的始点。

上世纪 90 年代，周大福在进入内地市场之后，依托加盟连锁又一次迎来了公司发展的高峰，在短短的几年内，在国内发展数百家加盟店，抢占了中国大部分珠宝市场。

但另一方面，由于一些加盟店铺货混乱甚至窜货，以及零售价难以控制和乱打折现象，影响了周大福的形象。周大福在一些城市开始放弃被誉为“21 世纪最成功商业模式”的特许连锁模式，开始回收北京、广州等地品牌代理经营权。

在周大福收缩加盟的同时，TESIRO 通灵却在大规模拓展特许加盟，进入中国伊始，TESIRO 通灵与卡地亚等其他欧洲品牌的大商场路线不同，它采取复合渠道，除了进入一流大商场之外，还采取在一线城市开设旗舰店，二、三线城市发展特许加盟，销售网络覆盖中国主要一线、二线城市的策略，2005 年岁末，TESIRO 通灵在一个月时间内，一口气在内地开出十余个直营、特许加盟店。

TESIRO 通灵认为与加盟者是一种价值链分工，加盟者可以分享到总部的品牌、管理等各种资源。而总部可以通过加盟政策快速拓展市场，同时把竞争改为竞合。特许加盟无疑是双方发展事业最好的选择。

而现在国内珠宝加盟存在的问题是，许多实行特许加盟的企业在通常只有“量”的扩张，而没有“质”的保障。

为此，TESIRO 通灵坚持欧洲品牌的独特做法，在内地推行加盟商利益代言人制度。在公司总部，每一家 TESIRO 通灵加盟商都有一位利益代言人，这位利益代言人在公司所受到的待遇和他所挂钩的加盟商运营状况息息相关。

同时通过全新的渠道变革，以系统化的管理做到了品牌统一、专卖店形象统一、产品陈列与摆放统一、服务模式统一、客户关系维护统一，不仅给加盟商金子，还要给加盟商点石成金的手指。

博士伦危机公关：回收润明护理液

一、案例回放

2月17日，新加坡卫生部发布一则通告说，卫生部调查显示，在新加坡国立大学医院、全国眼科中心等4家当地主要医院近期收治的39名真菌性角膜炎患者中，所有人都佩戴了抛弃型隐形眼镜，而且其中34人使用“润明全护理液”。有关部门目前仍在寻找真菌感染的真正原因，不过估计要到几个月后才会有结果。由于受感染者大多使用“润明全护理液”，因此希望其他消费者暂停使用该品牌的护理液。

通告说，博士伦公司正在配合新加坡政府有关部门进行调查，并已主动通知零售商停止销售该产品，直到调查结束为止。新加坡卫生部相关人士同时表示：“可能真菌已经变种，使得它能在(润明)护理液所含的特定成分中滋长。”

2月18日，香港卫生防护中心开始展开调查。由于在香港市面上出售的博士伦多功能隐形眼镜护理药水，与在新加坡出售的眼药水属于同一类型，并由美国同一间厂房生产。博士伦香港有限公司为谨慎起见，决定展开调查，并主动暂停发售相关产品。

但在中国内地，博士伦公司并没有任何打算停止销售的举动。对此博士伦的解释是：中国现在销售的润明护理液98%是本地生产，中国博士伦的护理液生产线是全自动无菌灌装生产线，已通过ISO9002和ISO14001标准及国家医药检验总局的检查。从吹瓶到灌装成瓶一次完成，不接触外在环境。

为什么在新加坡、香港能主动停止销售，但在中国大陆却仍然我行我素？是不是太不把中国大陆的消费者当回事儿？面对媒体和公众的质疑，北京博士伦于20日委托其公关公司就相关事宜给媒体发来公告称，博士伦中国公司非常重视这一事件，并采取了三项措施向公众说明情况。首先，博士伦加强了消费者热线的接听工作，对打进电话的消费者说明了最新的情况并做了耐心细致的解释工作；其次，博士伦与包括药监局在内的政府相关部门进行了沟通，就新加坡的情况和博士伦中国公司采取的措施进行了通报；最后，博士伦还派该公司的医学专家到重要销售网站走访，化解消费者的顾虑。

博士伦在公告中强调消费者要加强预防，以避免同类情况在中国发生。博士伦称：“鉴于真菌性角膜炎的发病与生活环境和个人卫生习惯高度相关，博士伦公司诚恳的建议隐形眼镜配戴者应注意个人卫生，严格按照正确的程序使用和护理隐形眼镜。”

然而在这份申明中，博士伦并未就有关销售方面采取进一步措施，也就是说，博士伦可能治病的护理液仍将正常销售。

2月21日，国家食品药品监督管理局相关负责人对新华社记者表示：食品药品监管局对这一事件有所了解且非常关注，目前已与博士伦公司进行了沟通，今后将继续关注该护理液的使用情况并依法加强监管。

2月23日，上海上海接报10余起隐形眼镜、护理液相关不良反应。2月23日，博士伦委托北京某公关公司给媒体发来最新声明重申：在新回坡和香港暂停出售润明护理液是出于自愿，并非回收产品。截至目前，博士伦和香港、新加坡卫生部门务求尽快完成真菌导致角膜炎成因的彻底调查。

2月28日，北京雪亮眼镜技术有限公司旗下的80多家连锁店已将博士伦护理液全部下

架。同时，北京锋豪也暂时停止了对博士伦护理液的销售。对此博士伦公司书面声明表示：“现阶段少部分经销商存有疑虑，我们是能够理解的。但需要强调的是导致此次感染的真正原因还在调查当中，目前尚无确定的科学依据证实润明护理液导致了此次不常见而且仅在特定地区发生的真菌性角膜炎发病。”博士伦还强调，博士伦护理液符合中国食品药品监督管理局所制定的严格的安全标准及品质监控。

3月17日，马来西亚媒体报道称，博士伦在马来西亚撤回润明护理液。但3月20日，博士伦公司向媒体发声明称该报道失实。“没有任何科学证据显示隐形眼镜护理液是导致在马来西亚、香港和新加坡发生的不常见的真菌性角膜炎的原因。目前感染的原因尚未确定。”

4月3日，博士伦称，“护理液风波”可能导致博士伦公司在亚洲地区的第一季度收入减少约1000万美元。

4月11日，美国食品药品监督管理局(FDA)宣布，由于被怀疑可能与眼部罕见疾病相关，博士伦公司将主动暂停旗下润明护理液的发货，博士伦公司当天在纽约证券交易所的股票价格创下52周以来最低点。而博士伦北京总公司相关人士表示，中国地区暂未收到停货通知。

4月13日上午，北京博士伦发表了有关在中国停售进口护理液的“更多细节”，表示可以对进口产品实行换货处理。同时，博士伦又表示，公司正在中国市场上销售的产品基本上为国产产品，博士伦中国公司仅在2005年5到6月间进口过美国生产的润明水凝护理液。因此，公司预计在两周或更短的时间，即可自行完成对渠道的清理，确保国内市场上不会存在进口产品。

4月13日，在瑞典、芬兰和挪威拥有约300家连锁店的瑞典眼镜经销商“Synsam”公司与另一家眼镜公司“Specsavers”公司同时停售“润明”护理液，并建议消费者使用其他牌子的隐形眼镜护理液。

5月11日，博士伦中国向媒体发布公开声明表示，从即日起自愿在中国停售国产润明水凝护理液产品。而另一个品种产品国产润明新概念除蛋白护理液消费者可放心使用。目前消费者手中持有进口或国产的水凝护理液都可以到销售点更换同等价格国产润明新概念除蛋白护理液。博士伦中国称，鉴于进口水凝和国产水凝护理液属同一品种产品，消费者可能不容易区分，会给消费者选择带来不便，尽管截至目前没有任何证据证明博士伦产品是导致个别国家或地区出现真菌性角膜炎病例异常增长的原因，但博士伦中国仍决定主动采取预防性措施，停止市场存量很少的国产水凝护理液的销售，此举已得到了中国国家药监局的认可。

5月15日博士伦公司宣布，由于该公司生产的“润明”水凝护理液有可能增加使用者感染真菌性角膜炎的危险，公司决定在全球市场永久性回收该护理液产品。博士伦首席执行官罗纳德·扎雷拉估计，此次全球回收行动将使公司损失5000万到7000万美元。此外，公司还不得不花费重金用于市场营销，以挽回失去的市场份额。但他表示，消费者的安全是博士伦最优先考虑的问题。他还指出，由于博士伦旗下的其他产品配方与“润明”水凝护理液完全不同，因此仍然会在市面上销售。

根据美联社数据，当天消息公布后，博士伦公司的股价一度上升5.5%。不过，今年以来该公司股价跌幅超过了30%。

5月16日，博士伦公司全球副总裁巴同杰紧急来华进行危机公关。对于博士伦公司在全球永久停产并永久性回收润明“水凝”护理液产品，博士伦中国公司对此的回应是：此次的全球停售行为是缘于美国、中国香港、新加坡等地出现的真菌性角膜炎数量与水凝护理液的市场份额不成正比的情况，但此情况目前没有在中国内地出现。

但对于消费者十分关心的能否直接对水凝护理液进行退货的问题，博士伦相关人士表示，因为没有这种先例，所以公司还要做进一步研究。

5月18日，美国食品和药物管理局(FDA)表示，博士伦公司没有及时通报与其产品相关的眼部感染病例报告，发现问题和通报问题存在数周的时滞。FDA还声称，博士伦未向其通报新加坡卫生部长2006年2月份公布的35例镰刀霉角膜炎病例报告，这些病例与博士伦的“润明水凝”护理液产品相关。博士伦2月份将该护理液从新加坡和中国香港市场撤架后也未及时作出通告。另外，FDA在其网站上公布了一篇报告，提到在对博士伦南卡罗来纳州格林维尔工厂调查中发现的部分违规行为的细节。

5月24日，博士伦在媒体以广告形式发布声明称“博士伦以消费者安全为首位”，“鼓励消费者对水凝护理液进行换货并接受退货”。

二、案例点评

1、符合承担责任原则：5月15日，博士伦宣布在全球永久停止生产润明护理液，其CEO表示“消费者的安全是博士伦最优先考虑的问题。”。5月24日，博士伦在媒体以广告形式发布声明称“博士伦以消费者安全为首位”“鼓励消费者对水凝护理液进行换货并接受退货”。虽然是迟来的爱，但总算来了。此举为博士伦最终赢得了消费者的好感。

2、符合真诚沟通原则：博士伦一直在很积极地面对媒体的。这点自始至终，博士伦都表现得不错。

3、违背速度第一原则：虽然博士伦很主动地与媒体进行沟通，但是没有以“把事件扼制在萌芽状态”为原则，结果使此事沸沸扬扬地闹了三个月，真是得不偿失。博士伦CEO表示“消费者的安全是博士伦最优先考虑的问题。”，说实话，这句话如果是放在三个月之前，即2月17日，新加坡开始对其安全性质疑时说出来的话，的确会很感人，会为博士伦挣得不少形象分。遗憾的是，太晚了！三个月的折腾，已经在消费者心目中留下了“博士伦是不诚实错误的坏孩子”的印象！

4、符合系统运行原则：一方面和媒体保持着一个良好的配合的态度，另一方面积极寻求政府的支持，同时努力配合调查真相。

5、违背权威证实原则：由于这次风波是各国家或地区的卫生部门所关注和质疑的，因此博士伦公司无法得到权威部门的支持。这注定博士伦是个不折不扣的输家。

动感地带精确细分市场赢得新一代

一、案例主体： 中国移动通信公司

市场地位：市场霸主

市场意义：凭借其品牌战略和市场细分战略，将中国电信市场从资源竞争带入了营销竞争时代。

市场效果：动感地带的用户已远远超出一千万，并成为移动通信中预付费用户的主流。

案例背景：中国移动作为国内专注于移动通信发展的通信运营公司，曾成功推出了“全球通”、“神州行”两大子品牌，成为中国移动通信领域的市场霸主。但市场的进一步饱和、联通的反击、小灵通的搅局，使中国移动通信市场弥漫着价格战的狼烟，如何吸引更多的客户资源、提升客户品牌忠诚度、充分挖掘客户的价值，成为运营商成功突围的关键。

作为霸主，中移动如何保持自己的市场优势？

二、“动感地带”2003 年营销事件回放

2003 年 3 月，中国移动推出子品牌“动感地带”，宣布正式为年龄在 15 岁-25 岁的年轻人提供一种特制的电信服务和区别性的资费套餐；

2003 年 4 月，中国移动举行“动感地带”（M-ZONE）形象代言人新闻发布会暨媒体推广会，台湾新锐歌星周杰伦携手“动感地带”；

2003 年 5 月—8 月，中国移动各地市场利用报纸、电视、网络、户外、杂志、公关活动等开始了对新品牌的精彩演绎；

2003 年 9 月—12 月，中国移动在全国举办“2003 动感地带 M-ZONE 中国大学生街舞挑战赛”，携 600 万大学生掀起街舞狂潮；

2003 年 9 月，中国移动通信集团公司的 M-Zone 网上活动作品在新加坡举办的著名亚洲直效行销大会（DM Asia）上，获得本届大会授予的最高荣誉——“最佳互动行销活动”金奖，同时囊括了“最佳美术指导”银奖及最佳活动奖；

2003 年 11 月，中国移动旗下“动感地带”（M-ZONE）与麦当劳宣布结成合作联盟，此前由动感地带客户投票自主选择的本季度“动感套餐”也同时揭晓；

2003 年 12 月，中国移动以“动感地带”品牌全力赞助由 Channel [V] 联袂中央电视台、上海文化广播新闻传媒集团主办的“未来音乐国度 - U and Me! 第十届全国华语音乐榜中榜”评选活动。

（一）“动感地带”策略解析

手机已成为人们日常生活的普通沟通工具，伴随着 3G 浪潮的到来，手机将凭借运营网络的支持，实现从语音到数据业务的延伸，服务内容更将多样化，同时更孕育着巨大的市场商机。

而同其它运营商一样，中国移动旗下的全球通、神州行两大子品牌缺少差异化的市场定位，目标群体粗放，大小通吃。一方面是移动通信市场黄金时代的到来，一方面是服务、业务内容上的同质化，面对“移动牌照”这个资源蛋糕将会被越来越多的人分食的状况，在众

多的消费群体中进行窄众化细分，更有效的锁住目标客户，以新的服务方式提升客户品牌忠诚度、以新的业务形式吸引客户，是运营商成功突围的关键。

一、精确的市场细分，圈住消费新生代

根据麦肯锡对中国移动用户的调查资料表明，中国将超过美国成为世界上最大的无线市场，从用户绝对数量上说，到 2005 年中国的无线电话用户数量将达到 1.5—2.5 亿个，其中将有 4000-5000 万用户使用无线互联网服务。

从以上资料可看出，25 岁以下的年轻新一代消费群体将成为未来移动通信市场最大的增值群体，因此，中国移动将以业务为导向的市场策略率先转向了以细分的客户群体为导向的品牌策略，在众多的消费群体中锁住 15~25 岁年龄段的学生、白领，产生新的增值市场。

锁定这一消费群体作为自己新品牌的客户，是中移动“动感地带”成功的基础：

1、从目前的市场状况来看，抓住新增主流消费群体：15~25 岁年龄段的目标人群正是目前预付费用户的重要组成部分，而预付费用户已经越来越成为中国移动新增用户的主流，中国移动每月新增的预付卡用户都是当月新增签约用户的 10 倍左右，抓住这部分年轻客户，也就抓住了目前移动通信市场大多数的新增用户。

2、从长期的市场战略来看，培育明日高端客户：以大学生和公司白领为主的年轻用户，对移动数据业务的潜在需求大，且购买力会不断增长，有效锁住此部分消费群体，三五年以后将从低端客户慢慢变成高端客户，企业便为在未来竞争中占有优势埋下了伏笔，逐步培育市场。

3、从移动的品牌策略来看，形成市场全面覆盖：全球通定位高端市场，针对商务、成功人士，提供针对性的移动办公、商务服务功能；神州行满足中低市场普通客户通话需要；“动感地带”有效锁住大学生和公司白领为主的时尚用户，推出语音与数据套餐服务，全面出击移动通信市场，牵制住了竞争对手，形成预置性威胁。

二、独特的品牌策略——另类情感演绎品牌新境界

“动感地带”目标客户群体定位于 15 岁到 25 岁的年轻一族，从心理特征来讲，他们追求时尚，对新鲜事物感兴趣，好奇心强、渴望沟通，他们崇尚个性，思维活跃，他们有强烈的品牌意识，对品牌的忠诚度较低，是容易互相影响的消费群落；从对移动业务的需求来看，他们对数据业务的应用较多，这主要是可以满足他们通过移动通信所实现的娱乐、休闲、社交的需求。

中移动据此建立了符合目标消费群体特征的品牌策略：

1、动感的品牌名称：“动感地带”突破了传统品牌名称的正、稳，以奇、特彰显，充满现代的冲击感、亲和力，同时整套 VI 系统简洁有力，易传播，易记忆，富有冲击力；

2、独特的品牌个性：“动感地带”被赋予了“时尚、好玩、探索”的品牌个性，同时提供消费群以娱乐、休闲、交流为主的内容及灵活多变的资费形式；

3、炫酷的品牌语言：富有叛逆的广告标语“我的地盘，听我的”，及“用新奇宣泄快乐”、“动感地带（M-ZONE），年轻人的通讯自治区！”等流行时尚语言配合创意的广告形象，将追求独立、个性、更酷的目标消费群体的心理感受描绘得淋漓尽致，与目标消费群体产生情感共鸣；

4、犀利的明星代言：周杰伦，以阳光、健康的形象，同时有点放荡不羁的行为，成为流行中的“酷”明星，在年轻一族中极具号召力和影响力，与动感地带”时尚、好玩、探索”

的品牌特性非常契合。可以更好地回应和传达动感地带的品牌内涵，从而形成年轻人特有的品牌文化；

三、整合的营销传播——以体验之旅形成市场互动

“动感地带”作为一个崭新的品牌，更是中国移动的一项长期战略，在进行完市场细分与品牌定位后，中移动大手笔投入了立体化的整合传播，以大型互动活动为主线，通过体验营销的心理感受，为“动感地带”2003年的营销传播推波助澜！

1、传播立体轰炸：选择目标群体关注的报媒、电视、网络、户外、杂志、活动等，将动感地带的品牌形象、品牌主张、资费套餐等迅速传达给目标消费群体；

2、活动以点代面：从新闻发布会携手小天王、小天王个人演唱会到600万大学生“街舞”互动、结盟麦当劳、冠名赞助“第十届全球华语音乐榜中榜”评选活动，形成全国市场的互动，并为市场形成了良好的营销氛围，进行“传染”；

3、高空地面结合：中国移动在进行广告高空轰炸、大型活动推广传播的同时，各市场同时开展了走进校园进行的相关推广活动，建立校园联盟；在业务形式上，开通移动QQ、铃声下载、资费套餐等活动，为消费者提供实在的服务内容，使高空地面相结合；

4、情感中的体验：在所有的营销传播活动中，都让目标消费群体参与进来，产生情感共鸣，特别是全国“街舞”挑战赛，在体验之中将品牌潜移默化的植入消费者的心智，起到了良好的营销效果；

“动感地带”作为中国移动长期品牌战略中的一环，抓住了市场明日的高端用户，但关键在于要用更好的网络质量去支撑，应在营销推广中注意软性文章的诉求，更加突出品牌力，提供更加个性化、全方位的服务，提升消费群体的品牌忠诚度，路才能走远、走精彩！

嘉年华从每一个环节获得银子

一、案例主体： 香港汇翔有限公司

市场地位：公司专业经营巡回式游乐场“环球嘉年华”项目，成为与迪斯尼、环球影城并列的世界三大娱乐品牌之一。

市场意义：环球嘉年华就其规模和影响力其实并不能和迪斯尼相提并论，拥有“环球嘉年华”品牌的香港汇翔有限公司在 2001 年才成立，目前只在巴黎、新加坡等七个城市做过巡回。但其在所有巡回经营中均大幅赢利，这是令迪斯尼极为羡慕并望尘莫及的。而 2003 上海夏季版更是在因非典遭受重创的中国旅游业，一片萧条之后唯一的一个亮点。它不仅为中国旅游带来了信心，更带来了启示。市场效果：上海环球嘉年华夏季版创造了两个记录：一是在最炎热的一个月里创造了 130 万的人流量，这比上海锦江乐园最鼎盛时期的半年人流量还大；二是平均每天近 400 万的营运收入，打破了魔幻大师大卫·科波菲尔创下的上海娱乐票房之最。此次上海行营业收入 1.3 亿元。

案例背景：目前中国游乐业 90% 的项目都在亏损，全球亦是如此，就连迪斯尼也难逃此运。而由于非典的影响，上海“环球嘉年华”的活动推迟了两个月，不得不在炎热的 6 月底才刚刚开张。高温、非典后遗症都在考验着这个泊来的狂欢节。但由于主办方的精心运作，在地点的选择、时机的选择、合作伙伴的选择，以及操作手段上的创新，使得嘉年华 2003 上海夏季版圆满落幕，各方皆大欢喜。

二、事件回放

2003 年年初香港举办的“环球嘉年华 2003”，58 天共吸引游客 190 万人次，总收入达到 1.2 亿港元。于是主办方趁热打铁，立刻跨越珠江，希望下一站落户广州。但此举并未成功。于是日本索尼亚公司中国区经理杨浚宇将香港汇翔引到了上海。

香港汇翔与上海浦东新区一拍既合，在最短的时间内办好了全部手续。6 月 27 日狂欢节开幕，盛况空前，平时每天进场人数保持在 3 万，节假日 4~5 万。日均结算额接近 330 万元，这一数字几乎两倍于嘉年华在香港时的记录。现场情况更是疯狂：由于道路条件有限，入口处长队被挤压成若干个 S 型，每个 S 的横边长约 200 米，且 4~5 人站成一排，高峰时从队尾到队首的时间约两小时；下午五六点时，大喇叭经常这样喊：“今天入场人数已满，请大家不要排队”。而关门时间是晚上 11 点；周边两个街区的道路两侧全部停满车，停车费更是高达 20 元 / 小时。一个月的营业收入达到了 1.3 亿元。

（一）上海环球嘉年华案例解析

1. 赢利模式：移动+联合，不为淡季付费

对于固定游乐场来说，旅游的淡旺季投资回报相差很大，淡季里设施空置，维护成本很高，投入大产出少，造成资源浪费。上个世纪 90 年代，国内曾掀起建造主题游乐场的风潮，但多数经营不善，被动等待、设备老化和项目缺乏新鲜感是它们的致命伤。

嘉年华被称为世界上最大型的巡回移动式游乐场，与嘉年华的规模不相称的是，公司只有二十多个正式员工，几乎所有设备和大部分工作人员都是临时雇用的。此次上海一站的活

动，700 多人(包括外籍员工)一个月的人员成本竟然还不到 170 万。香港汇翔公司所做的仅仅是携带“环球嘉年华”这个品牌环游世界，联系可以提供游乐场所的大城市。待一切活动细节策划好后，再联合德国、瑞典、英国、意大利等地的游乐设施生产商以及本地商家，由他们提供各种游乐设施和各种服务，在活动结束后双方从盈利中提成。

此次嘉年华带到上海的极速大风车，在全世界仅有 3 台，被称为世界上最昂贵的游艺机械，每台造价就达 150 万美元。此外，移动游乐场的土地、设备通常都是暂时租用的，灵活的业态大大减少了场地和设施维护的费用，有效压缩了成本，也能更快地更换设备，或是根据不同受众搭配不同的游戏组合，使每一次“嘉年华”都是独一无二的。

况且，有种说法——“借来的书会很快看完，而买来的会一放很久不去碰。”这个原理套用在嘉年华身上也适用，因为不是天天有，因为有一种期待，一种终于等到、可以尽兴的狂欢气氛，所以能在短时间内释放出巨大的消费能量。

选址：目标客户最为集中地区

本次嘉年华原定投资 7000 万元，因 SARS 而推迟的两个月在设备维护和广告维护方面又追加了 2000 万元的投入，要保本还要盈利，首先需要一个消费力强劲的市场作为平台，这个市场必须有大量具有一定消费能力的消费群体，这个群体必须能够接受嘉年华的游乐方式，上海就是这样一个市场。人口基数、经济水平、消费能力、地理位置……都牵连着嘉年华的盈利神经，在这些方面，上海—浦东—陆家嘴在国内几乎无人能出其右。

2002 年，到浦东旅游的人次是 1400 万，旅游收入 85 亿元，“五一”、“十一”黄金周期间，每天都有百万人次到小陆家嘴地区观光，方寸之地内聚集了诸如东方明珠、金茂大厦、滨江大道、海洋水族馆等众多吸引游客的驻足点，人气足够，商机自然凸显。而说到消费能力，上海市民目前的文化消费水平已接近甚至超过香港。登一次东方明珠就需花 50~100 元，而嘉年华里最贵的一个项目不过 70 元。

2. 合作者：最大地利用资源

得到政府支持也是嘉年华成功的重要原因。浦东开发 13 年，成绩举世瞩目，但与所有的新兴开发区一样，浦东缺少文化底蕴和氛围。浦东政府为了聚集人气，增加文化氛围，十分支持开展各种文化交流和活动。政府提供的帮助包括：在最短的时间内向国家文化部请示并通过了市文广局的审批；税收优惠；在游艺设备入关时实施现场监管简化手续、保证金优惠；协调有关部门提供地理位置较为优越、交通便利的空地；在人员组织、安全保障、卫生检疫等各方面统筹协调。政府得到的包括：没有一分钱投入，在塑造浦东形象、推广浦东品牌和创造税收、就业岗位上得到很大收益。

3. 操作：从每一个环节获得银子

(1) 代币与障眼法 在嘉年华游乐场里，除了那个上面写着 freedom（自由）的金色 Toker（代币），其他任何货币在这里都没有价值。30 元的门票可以兑换 6 枚代币。但任何游客进门后都发现：6 枚代币实在不够用。刺激类项目如弹射椅和惊呼狂叫价格分别为 70 和 60 元，一般项目如诡异迷城和摩天轮价格为 35 元和 25 元。就连马路边随处可见的套圈，场内的价格都高出许多。既然价格与国内一般行情有如此巨大差距，人们为什么还趋之若鹜呢？奥妙就在代币。

场内的代币兑换处随处可见，人们在狂欢、惊喜、刺激的狂轰烂炸之中忘了代币原来是人民币。而且这种忘却很容易被感染，代币兑换的便利、每个刺激性项目不少于 40 分钟的

队伍、目标看似唾手可得等刺激着狂欢和忘我的氛围弥漫全场。疯狂之后算一算，怀中可爱的小狗大概花了 300 元，那只造型奇特的大翠鸟差不多是用 2000 元换来的。

（2）玩具的价格 对于普通的玩具销售商来说，环球嘉年华在毛绒玩具贩卖上尤其让他们眼馋。环球嘉年华的近一人高的毛绒玩具，每天以 10 卡车的速度被游客们中奖抽走。这些毛绒玩具都是环球嘉年华以每年 200 多万购买迪斯尼的版权后直接找中国的厂商生产的。在环球嘉年华上海站夏季版的一个月里，毛绒玩具所消耗的代币总额为 6000 万人民币，而其所有的成本加在一起不超过 2300 万人民币，3700 万的毛利非常惊人。苏州乐园的负责人形象地称环球嘉年华是“游乐项目搭台，卖玩具唱戏。”

（3）卖冠名、卖摊位 良好的品牌效应，潜在的巨大人流还吸引了众多商家的注意：统一成为本次活动中的惟一茶饮料提供商，而可口可乐也抢在百事可乐之前垄断了活动中的汽水市场，企业前期的花费就达 80 万元。上海永达汽车销售集团以 450 万元赢得活动冠名权。嘉年华营造的热闹气氛吸引了大量美食摊位和免费表演，主办方提供了 40 个小吃摊位，每个摊位 9 平方米的租金大约在 2.5 万元左右，但尽管租金很高，40 个摊位还是被一抢而空。

剑走偏锋，统一润滑油高端突围

一、案例主体：北京统一石化有限公司

市场地位：市场赶超者

市场意义：“多一些润滑，少一些摩擦”的成功有其历史背景的偶然性，但从统一调整自己的市场定位及产品结构这一“蓄谋已久”的战略来看，它又是必然的。高端市场，本土企业心中的痛，统一有广泛的示范意义。

市场效果：2003年1月至6月，统一SG以上级别的润滑油销售量占企业全部产品的40%，上年同期只有14%；SF以下级别润滑油的销售从上年同期的23%降至15%。统一润滑油2003年实现销售12亿元的目标已经完成，今年的目标锁定为20亿元。

案例背景：2002年，中国汽车保有量超过2100万辆，而在未来五年内，中国汽车保有量将达到5000万辆，车用润滑油品的需求量剧增。在需求量逐年上升的同时，用油档次也将实现跨越式发展。到2005年，高端用油占整个车用油的比重将上升到48%左右。

而中国现在有4500家润滑油工厂，这些润滑油厂的产品级别非常低，生产的产品以中端和低端为主，很少有高端产品，国内4500家润滑油厂生产的高端用油总销量只占目前高端市场的20%。其它80%高端市场都被美孚、壳牌等国外品牌所占据。排名在前五名的品牌在高端市场份额也不过占2%到5%。在这种市场环境中，突破高端，成为国产润滑油能否在明天立足的关键。

二、“统一”润滑油2003年营销事件回放

2002年11月18日，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额6000多万，为2003年统一强势品牌的塑造之旅举行了一个盛大的“奠基仪式”。

2003年年初，“统一石化”将这一年定位于自己的品牌营销年，提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位，所有的营销运作都以此作为准则。

2003年3月-7月，统一推出了与当代世界先进水平同步的若干系列高档润滑油产品。2003年3月21日伊拉克战争爆发，统一润滑油抓住中央电视台所进行的前所未有的大规模直播报道的机会，迅速出击，推出“多一些润滑，少一些摩擦”的经典广告，形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩。

2003年年末，统一石化高层人士表示，统一将于2004年取消低档产品的生产计划，全面转向生产SG以上级别的润滑油，建设高档润滑油品牌形象。

三、“统一”润滑油策略解析

一年以前，统一润滑油还不为人所知，人们印象中的石化产品只有美孚、壳牌、长城、昆仑等品牌，但在2003年，经过短短几个月的市场运作，统一迅速完成了品牌提升，成为润滑油的强势品牌。在人们的印象中，是一句“多一些润滑，少一些摩擦”的经典广告语成就了今天的“统一”，实际上，早在2003年初，统一已经将自己定位于“中国高端润滑油最大的专业制造”，通过一系列高端产品的推出，统一定格于中国润滑油高端市场。

（一）定位调整——热推高档系列产品

2003 年，统一提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位，所有的营销运作都以此作为准则。在产品研发工作中，“统一”瞄准了高端润滑油市场的发展前景，面向飞速发展的轿车市场推出与当代世界先进水平同步的若干系列高档润滑油产品。2003 年 3 月，“统一经典 超能力纯合成机油”在全国上市，该款高级别机油是“统一”为国内城市轿车用户度身打造的旗舰护理产品，国内首家获得世界跑车之王“保时捷”全面认证，完全达到与国际顶尖同级产品相抗衡的水平；5 月，“统一”尖锋系列摩托车油登陆市场，引起市场强烈反响；配合“尖锋”的销售，“统一”在 6 月又推出“刀锋”产品；6 月中旬，新款 4L“油压王”面市，全面丰富了正在热销的中桶“油压王”产品系列结构，使“油压王”在市场上锋头更健；7 月份，“飘香”女士摩托车专用润滑油和“迅驰”男士摩托车专用润滑油，将风靡欧洲的法国环保核心技术引入国内，用国际化观念为市场带来清新的空气！产品的高档化，为统一进军高端市场奠定了坚实的基础。

（二）品牌策略调整——大手笔央视投放

2002 年 11 月 18 日，对统一来说是一个具有里程碑意义的日子。这一天，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额 6 0 0 0 多万，成为第一个在电视媒体投放广告的润滑油品牌。

在统一公司内部，这一重大决策经历了反复酝酿。作为一个专业产品，到底要不要投放央视广告？公司的销售网络是否支持大力度的广告投放？

以前，统一的品牌、产品宣传主要依靠在 30 多家全国性的报纸和一些与车有关的专业媒体，除了平面广告，最多的是软文的形式，进行一些消费理念上的灌输。随着汽车在人们日常生活中影响力的加大，润滑油已开始向日常消费品转变，因此，宣传媒介应该向更具有大众影响力的电视媒体倾斜。而统一还拥有数量最多、利润最好的销售网络和业界最多的销售服务人员。如果没有覆盖全国的销售网络，做央视广告是不合适的；在具备了覆盖全国的销售网络条件以后，投放央视的广告就会有比较好的效果。

在决定投放中央电视台的广告后，接下来产生一个问题：到底投多少合适？这在统一公司内部有比较大的争论，而且跟外部合作的咨询公司、广告代理也有比较大的争论，这些“外脑”认为，第一年投一两千万就行了，投多了有很大的风险。

经过反复讨论，统一公司认为，既然要做中国最好的品牌，就要选择中国影响力最大的媒体；既然选择了影响力最大的媒体，就应该大胆地投入。当时，统一公司做了一个预算，是 7500 万，实际上花了 6000 多万。

虽然统一从一开始就生产高级润滑油，在品质上与美孚、壳牌这些国际著名品牌没什么差别，但高端市场一直很难进入。与强势媒体携手，造就强势品牌，成为统一润滑油品牌调整的突破点。

（三）经典创意——高端形象完美确立

2003 年 3 月 21 日，伊拉克战争爆发，中央电视台进行了前所未有的大规模直播报道。统一润滑油迅速做出了反应，在战争开始的当天，停掉了正热播的“众人片”，而改为播放一则五秒的广告片。广告片没有任何画面，只有一行字并配以雄浑的画外音：“多一些润滑，少一些摩擦”。这则广告紧贴在《伊拉克战争报道》之后，和新闻浑然一体，非常有震撼力。这则广告的妙处就在于既准确地诉求了“多一些润滑”的产品特点，又一语双关道出了“少一些摩擦”的和平呼声，含蓄、隽永，耐人寻味。

统一为这则广告每天投入 25 万元，共播出 10 天。这次事件营销对统一石化提高企业形象起到了绝佳的效果。广告播出后，各大媒体纷纷对这次营销事件发表评论，认为统一“多一些润滑，少一些摩擦”的广告，创造了小预算、大效果的神话(制作这个广告仅花 1 万 8 千元)；统一公司自己的网站点击率提高了 4 倍；而且还经常有人打公司的服务电话与统一公司讨论战争进展的情况和战争与和平的话题，统一润滑油的品牌影响已经远远超出了产品销售和使用的范围。

广告播放后，很多经销商给“统一”打来电话，他们认为这条广告才像是高端产品品牌的广告，许多原来不卖统一产品的零售店主动联系，给经销商以足够的信心；许多看过此广告的观众都认为这个广告是国外广告公司的创意，还有一部分人认为统一是合资企业或者外资企业，许多司机则点名要加统一润滑油。

这则经典广告，形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩，当月出货量比 2002 年同期增加了 100%，销售额历史性地突破了亿元大关。

（四）竞争加剧——统一任重道远 虽然统一先于竞争对手一步，建立了品牌优势，但却未树立起品牌壁垒。在统一投放央视广告以后，其它品牌润滑油马上跟进，迅速加大了品牌宣传的力度，如昆仑润滑油在 2003 年就以 6000 万中标央视。这些竞争对手实力雄厚，而且已与一些专业咨询公司展开合作，只要它们加大广告投放力度，超过统一不是难事。而另一方面，市场上的润滑油品牌多，名称、包装相近的产品更多。一个新包装面世一个月就有仿造品跟着上市。遇见这种“孪生兄弟”，普通消费者往往以为是一家人。这对品牌的伤害是显而易见的，因此，统一的品牌保护工作需要加强。

在中国，大量的车辆故障是由于润滑不当造成的，而国内的润滑油市场却还处于盲目消费的阶段。越来越多的新车与国外同期上市，对润滑油的要求也越来越高，但是国家标准、用户对润滑油的认识却不能与国际同步，如马自达 6 要求润滑油的质量级别为 SL 级，但国标却还停留在 SF；私家车主也缺乏保养维护车辆的常识。

对于立志成为行业领袖品牌的“统一”来说，对消费者的关心、指导、教育应该成为统一的营销工作重点，知识营销、专业营销大有可为。虽然这也有可能让竞争品牌一同受益，但最大的受益还是“统一”，消费者会感受到“统一”的关心，因此而与品牌更加亲近。

目前润滑油行业市场集中度普遍不高，市场分散，但现在已经走到重新洗牌的路口了，统一应该抓住时机，迅速扩大市场份额，在品牌形象及市场份额上都力争成为一个真正的强势品牌。

借力“神五” 蒙牛诠释公关四大精髓

一、案例主体：蒙牛乳业股份有限公司

市场地位：已由行业第四一举上升至榜眼之位，而液态奶部分更是攀升为行业霸主。

市场意义：紧扣产品的核心优势和品牌的核心价值，对转瞬即逝市场机会的把握，感性路线和理性路线的完美结合，超强的执行力，蒙牛“神五飞天”事件营销，为我们提供了一个公关活动范本。

市场效果：蒙牛品牌知名度和美誉度大幅提升，并由此树立起一个具有民族内涵的大品牌形象，同时使产品销量一路奋进。

案例背景：2003年可谓是拥有上千家企业的中国乳品业的多事之秋，几家被曝光、几家被收购；几家欢喜几家忧。在这纷纷扰扰中却始终有一个品牌独树一帜、高歌猛进，它就是来自内蒙古草原的蒙牛。

二、蒙牛 2003 年营销大事回放

2003年3月伊拉克战争期间，蒙牛集团率先进行事件营销，此后，他们与央视协商建立了一个应对突发新闻事件的快速反应机制，以确保蒙牛广告能在第一时间赢得商机；

“非典”期间，蒙牛集团加大广告投放，并增加了公益广告的力度；10月份，蒙牛利用获得“航天员专用牛奶”称号这一机会，进行大规模“举起你的右手，为中国喝彩”的公关活动；11月，蒙牛夺得中央电视台的广告标王，再次成为社会关注的焦点。

三、蒙牛策略解析

分析蒙牛的每一次公关活动，尤其是借助神舟5号成功飞天的“航天员专用牛奶”公关活动，其成功的原因在于蒙牛的营销人抓住了公关策划的四大精髓。

1. 精髓一——永远不忘产品的核心优势和品牌的核心价值

公关=沟通+销售，即所谓“既沟通又销售”。其中沟通侧重于我们常说的树立产品或品牌形象等；而销售则侧重于实现真正销售量的增加。两者一累加就是公关营销。所以公关活动不仅仅瞄准顾客，还瞄准广大的社会公众。如果说单纯的销售就像马鞭子抽在马背上能使马儿跑得快的话，公共活动就是清除跑道上的沙石障碍，铺平跑道上的坑坑洼洼，给马儿创造跑得更快、更好的条件和环境，当之无愧于“品牌建设”的有力工具。

因此，企业的一切公关活动应该服务于品牌建设和适应于品牌规划。简单点说，就是企业的一切公关活动一定要紧扣自己产品的核心优势和这个优势可给予消费者的核心价值，即品牌的核心价值。

那么，蒙牛2003年的产品优势是什么？对一般消费者而言，印象最深的莫过于奶源的优势，蒙牛出自茫茫蒙古草原，远离污染、贴近自然，其液态奶尤其鲜奶自然让人放心。但实际上，蒙牛的优势不仅仅这点，它在让消费者放心的基础上还有着更科学的工艺配方，既保证口味、卫生，更保证了人们喝奶时最希望获得的营养和健康。国内目前推广学生奶并提倡全民喝奶，其动机雷同于日本昭和年间的“天皇劝奶令”，首当其冲为民众的健康。所以，从蒙牛此次宣传的各种类型新版广告的主题诉求来看，其“健康是强国之路”的品牌主张，在以“举起你的手，为中国航天喝彩”的情感诉求中不但没有削弱，反而通过老、青、童三

代不同的形象表现，更加直接地、全面地进入民众的日常生活，建立起一个鲜明的“健康奶”的品牌印象，无形中拉大自己与其它竞品可给予消费者的价值感的距离。

2. 精髓二——始终警惕转瞬即逝的市场机会

在蒙牛的神舟5号公关活动后，突然冒出了许多以神舟5号或航天员为素材的广告，有FIYTA表、有喜之郎果冻布丁、有波司登羽绒衣等，但人们永远都对“第一”印象最深。因此，蒙牛的营销人是优秀的，他们深切懂得机会是公关活动的基础，没有好的机会就无法承载较高的营销目标或品牌期望。

他们知道机会既来自于市场，又来自于创新。有人说，市场上每天都有抛给我们的“绣球”，只是我们没有觉察、没有去接，便给了先于我们去接的人更多的机会。那么，绣球都是什么模样？通常有以下几种：

(1) 社会重大事件，包括政治的、体育的、文卫的、社会的、经济的等等，都是企业可以利用的机会。比如海尔的小康列车巡展活动就是抓住“十六大”提出“建设小康社会”这一重大事件而实施的公关活动；甚至一家国外公司借一群鸽子意外借宿其办公楼，而成功进行企业“爱护动物”的形象宣传；

(2) 技术的创新成果。比如IBM的有名的“人机对抗”，就是其成功研发出每秒可分析200万棋位、技术领先于同行时策划实施的；

(3) 同行的某种公众行为。1999年3月初，当比尔·盖茨在深圳会同国内信息、家电巨头联想、海尔、步步高和四通四个公司推出“维纳斯计划”，却迟迟未有产品上市的情况下，海信首先推出网络机顶盒产品，成为“维纳斯”雷声中的第一滴雨，迅速成为媒体追捧的对象，形成了一股“海信热”。

所谓来自于创新的机会，就是要靠企业自己去发掘、创造，比如现在市场上多有“××节”、“××秀”等，就是企业创新的一种表现。蒙牛在这方面的表现则显得老谋深算。

为了神舟5号飞天这样一个在别人眼里“很突然”的机会，蒙牛早在2002年上半年，就与中国航天基金会进行接触。由于中国航天基金会对合作伙伴的挑选要求十分严格，如必须是民族企业，必须是中国驰名商标，必须是行业领导性企业、必须同航天精神相关联等，通过数次严格的对公司的奶源、生产设备、市场流通等环节的考察、调研，并进行多次物理、化学、微生物学的分析，蒙牛于2003年初成为中国航天首家合作伙伴，这个时候距离神舟5号飞天还有半年时间，最主要的是飞天能否成功尚无人完全知晓。所以说，蒙牛成功的第二理由是它始终在寻找可供自己利用的市场机会。

3. 精髓三——坚持感性路线和理性路线的完美结合

公关在营销中的真正含义应该是“既沟通又销售”，其中沟通重在感性认知，偏于品牌的树立，而销售则注重市场结果，偏于销量的实现，所以说公关始终要感性 with 理性相结合，两者缺一不可的。而这一点在蒙牛神舟5号的公关策划中同样是表现得恰如其分。

首先是关注感性认知。蒙牛注意到，因为是我们第一次载人航天飞船的成功发射，所以其带给国人的巨大民族荣耀感和自信心空前高涨，这时候说什么都不如喝一声彩来得过瘾、顺应潮流，又能显出声音，所以，蒙牛以感性诉求的手法喊出“举起你的右手，为中国喝彩”，迅速引发共鸣，拉近了与消费者的感情，使品牌在第一时间得到大家的认同，达到了最初树立品牌形象的目的。

其次是关注市场结果。营销人都知道消费者与你感情好不消费等于白搭的道理，所以蒙牛在此公关影响力迅速遍及全国的同时，在自己的产品广告和卖场促销活动中及时补充“神舟

5号”、“宇航员”等要素，并推出有诱惑力的买赠活动，使得公关形成的品牌势能转化为销售动能，保证了公关对销量促进的深层次目标的实现。

4. 精髓四——清醒认识执行是保证公关成功的关键

公关的营销力就是公关的策划力与执行力的综合匹配，即公关营销力=公关策划力×执行力。应该说，蒙牛的此次公关的两力都很强，策划力前文已讲，执行力从以下三点可以反映：

（1）执行的及时性：10月16日6时23分，神州5号飞船在内蒙古大草原安全着陆，宣告中国首次载人航天飞行圆满成功！就在举国同庆之时，蒙牛关于此次飞行事件的户外广告上午10点即在各大城市实现“成功对接”。

（2）执行的不走形且整齐划一性：在军队中之所以强调步调的一致，在于其最能形成一种前进的势或对敌人的震慑，所以我们也常常以执行是否走形、是否整齐划一来判断执行力的强弱。笔者单纯通过自己所经历的三个城市在相差不过一周的宣传情况来看，蒙牛的营销末梢不仅正确理解了总部的部署，而且执行的不折不扣——户外广告最早挂、广告位置要抢眼、幅面大、质量好等。

（3）执行的层次性：蒙牛在此次公关的执行中，还注意了从不同媒体的沟通主题到广告与促销的完美结合，使平面广告、影像广告和人员口碑等形成一个传播梯度，更好地实现感性路线和理性路线的结合。

那么，什么使蒙牛的执行力如此强呢？首先是蒙牛“先谋后动”的战略思想起了作用，它使自己有较充分的准备，以致不“仓促上阵、乱了阵脚”。其次是长期以来严格、科学的营销管理使然，因为执行关键在人，人的关键在于明白“责权利”和“给其权利、监其使用”的管理氛围，而这两点就是营销管理的核心内容。

奇瑞 QQ 诠释“年轻人的第一辆车”

一、案例主体： 奇瑞汽车公司

市场地位：微型轿车市场霸主地位

市场意义：凭借其品牌战略和市场细分战略，将中国微型轿车带入了营销竞争时代。

市场效果：6 个月销售 2.8 万多台，创造单一品牌微型轿车销售记录

案例背景：奇瑞汽车公司作为中国地方汽车企业，曾经成功推出奇瑞“旗云”“东方之子”等性价比较高的轿车，并且凭借自主品牌的优势与合理的价格优势向国外出口轿车产品，已经在全国形成相当的知名度。

微型客车曾在上世纪 90 年代初持续高速增长，但是自 90 年代中期以来，各大城市纷纷取消“面的”，限制微客，微型客车至今仍然被大城市列在“另册”，受到歧视。同时，由于各大城市在安全环保方面要求不断提高，成本的抬升使微型车的价格优势越来越小，因此主要微客厂家已经把主要精力转向轿车生产，微客产量的增幅迅速下降，从 2001 年到 2003 年，微客的产量的年增长幅度分别为 20.41%、33.00%、5.84%。

在这种情况下，奇瑞汽车公司经过认真的市场调查，精心选择微型轿车打入市场；它的新产品不同于一般的微型客车，是微型客车的尺寸，轿车的配置。QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出，6 月就获得良好的市场反映，到 2003 年 12 月，已经售出二万八千多台，同时获得多个奖项。

二、奇瑞 QQ2003 年营销事件回放

2003 年 4 月初，奇瑞公司开始对 QQ 的上市做预热。在这个阶段，通过软性宣传，传播奇瑞公司的新产品信息，引发媒体对 QQ 的关注。由于这款车的强烈个性特征和最优的性价比，媒体自发掀起第一轮炒作，吸引了消费者的广泛关注。

2003 年 4 月中下旬，蜚声海内外的上海国际车展开幕，也是通过媒体，告知奇瑞 QQ 将亮相于上海国际车展，与消费者见面，引起消费者的更进一步的关注。就在消费者争相去上海车展关注奇瑞 QQ 的时候，奇瑞 QQ 以未作好生产准备的原因没有在车展上亮相，只是以宣传资料的形式与媒体和消费者见面，极大地激发了媒体与公众的好奇心，引发媒体第二轮的颇有想象力的炒作。在这个阶段，厂家提供大量精美的图片资料给媒体供炒作，引导消费者对奇瑞 QQ 的关注度走向高潮。

2003 年 5 月，上市预热阶段，就在消费者和媒体对奇瑞 QQ 充满了好奇时，公司适时推出奇瑞 QQ 的网络价格竞猜，在更进一步引发消费者对产品关注的同时，让消费者给出自己心目中理想的奇瑞 QQ 的价格预期。网上的竞猜活动，有 20 多万人参与。当时普遍认为 QQ 的价格应该在 6-9 万元之间。

2003 年 5 月底，上市预热阶段，媒体、奇瑞 QQ 的价格揭晓了——4.98 万元，比消费者期望的价格更吸引人。这个价格与同等规格的微型客车差不多，但是从外观到内饰都是与国际同步的轿车配置。此时媒体和消费者沸腾了，媒体开始了第三轮自发的奇瑞 QQ 现象讨论，消费者中也产生了奇瑞 QQ 热，此时人们的心情就是尽快购买。

这时奇瑞公司宣布：QQ 是该公司独立开发的一款微型轿车，因此，消费者在购车时不必多支付技术转让费用。这为 QQ 树立了很好的技术形象，为消费者吃了一颗定心丸。

2003 年 6 月初，上市阶段，消费者对奇瑞 QQ 的购买欲望已经具备，媒体对奇瑞 QQ 的关注已经形成，奇瑞 QQ 自身的产能也已具备，开始在全国同时供货，消费者势如潮涌。此阶段，一边是大批量供货，一边借助平面媒体，大面积刊出定位诉求广告，将奇瑞 QQ 年轻时尚的产品诉求植根于消费者的脑海。除了平面广告，同时邀请了专业的汽车杂志进行实车试驾，对奇瑞 QQ 的品质进行更深入的真实报道，在具备了强知名度后进一步加深消费者的认知度，促进消费者理性购买。

2003 年 6 月中下旬，上市阶段，奇瑞 QQ 在全国近 20 个城市同时开展上市期的宣传活动，邀请各地媒体，对奇瑞 QQ 进行全面深入的报道，保持对奇瑞 QQ 现象持续不断的传播。

2003 年 7、8、9 月，奇瑞 QQ 开始了热卖阶段，这阶段重点是持续不断刊登全方位的产品诉求广告，同时针对奇瑞 QQ 的目标用户年轻时尚的个性特点，结合互联网的特性，连同新浪网，推出“奇瑞 QQ”网络 flash 设计大赛，吸引目标消费者参与。

2003 年 10 月，这时奇瑞 QQ 已经热卖了 3 个多月，在全国各地都有相对的市场保有量，这时，厂家针对已经购车的消费者开展了“奇瑞 QQ 冬季暖心服务大行动”，为已经购车的用户全方位服务，以不断提高消费者对奇瑞 QQ 产品的认知度，以及奇瑞品牌的忠诚度。

2003 年 11 月下旬，厂家更进一步的针对奇瑞 QQ 消费者时尚个性的心理特征，组织开展了“QQ 秀个性装饰大赛”。由于“奇瑞 QQ”始终倡导“具有亲和力的个性”的生活理念，因此在当今社会的年轻一代中深获共鸣。从这次车帖设计大赛中不难看出，“奇瑞 QQ”已逐渐成为年轻一代时尚生活理念新的代言者。

三、奇瑞 QQ 营销策略解析

轿车已越来越多地进入大众家庭，但由于地区经济发展的不平衡及人们收入水平的差距，对汽车的需求走向了进一步的细分。由于微型车的品牌形象在汽车市场一向是低端的代名词，因此如何把握消费者的心态，突出微型轿车年轻时尚的特征与轿车的高档配置，在众多的消费群体中进行细分，才能更有效地锁住目标客户，以全新的营销方式和优良的性能价格比吸引客户。

令人惊喜的外观、内饰、配置和价格是奇瑞公司占领微型轿车这个细分市场成功的关键。

1. 明确的市场细分，锁定时尚男女

奇瑞 QQ 的目标客户是收入并不高但有知识有品位的年轻人，同时也兼顾有一定事业基础，心态年轻、追求时尚的中年人。一般大学毕业两三年的白领都是奇瑞 QQ 潜在的客户。人均月收入 2000 元即可轻松拥有这款轿车。

许多时尚男女都因为 QQ 的靓丽、高配置和优性价比就把这个可爱的小精灵领回家了，从此与 QQ 成了快乐的伙伴。

奇瑞公司有关负责人介绍说，为了吸引年轻人，奇瑞 QQ 除了轿车应有的配置以外，还装载了独有的“I-say”数码听系统，成为了“会说话的 QQ”，堪称目前小型车时尚配置之最。据介绍，“I-say”数码听是奇瑞公司为用户专门开发的一款车载数码装备，集文本朗读、MP3 播放、U 盘存储多种时尚数码功能于一身，让 QQ 与电脑和互联网紧密相连，完全迎合了离开网络就像鱼儿离开水的年轻一代的需求。

2. 独特的品牌策略——诠释“年轻人的第一辆车”

“QQ”的目标客户群体对新生事物感兴趣，富于想象力、崇尚个性，思维活跃，追求时尚。虽然由于资金的原因他们崇尚实际，对品牌的忠诚度较低，但是对汽车的性价比、外观和配置十分关注，是容易互相影响的消费群落；从整体的需求来看，他们对微型轿车的使用范围要求较多。奇瑞把 QQ 定位与“年轻人的第一辆车”，从使用性能和价格比上满足他们通过驾驶 QQ 所实现的工作、娱乐、休闲、社交的需求。

3. 奇瑞公司根据对 QQ 的营销理念推出符合目标消费群体特征的品牌策略

(1) 在产品名称方面 QQ 在网络语言中有“我找到你”之意，“QQ”突破了传统品牌名称非洋即古的窠臼，充满时代感的张力与亲和力，同时简洁明快，朗朗上口，富有冲击力；

(2) 在品牌个性方面 “QQ”被赋予了“时尚、价值、自我”的品牌个性，将消费群体的心理情感注入品牌内涵。其次是引人注目的品牌语言：富有判断性的广告标语“青年人的第一辆车”，及“秀我本色”！等流行时尚语言配合创意的广告形象，将追求自我、张扬个性的目标消费群体的心理感受描绘得淋漓尽致，与目标消费群体产生情感共鸣。

4. 整合营销传播 形成市场互动

“QQ”作为一个崭新的品牌，在进行完市场细分与品牌定位后，投入了立体化的整合传播，以大型互动活动为主线，具体的活动包括 QQ 价格网络竞猜，QQ 秀个性装饰大赛，QQ 网络 FIASH 大赛等等，为“QQ”2003 年的营销传播大造声势。

相关信息的立体传播：选择目标群体关注的报刊媒体、电视、网络、户外、杂志、活动等，将 QQ 的品牌形象、品牌诉求等信息迅速传达给目标消费群体和广大受众。

各种活动“点”“面”结合：从新闻发布会和传媒的评选活动，形成全国市场的互动，并为市场形成了良好的营销氛围。在所有的营销传播活动中，特别是网络大赛、动画和内装饰大赛，都让目标消费群体参与进来，在体验之中将品牌潜移默化的融入消费群体的内心，与消费者产生情感共鸣，起到了良好的营销效果。

“QQ”作为奇瑞诸多品牌战略中的一环，抓住了微型轿车这个细分市场的目标用户。但关键在于要用更好的产品质量去支撑品牌，在营销推广中注意客户的真实反映，及时反馈并主动解决会更加突出品牌的公信力。

据奇瑞汽车销售有限公司总经理金弋波介绍说：“因为广大用户的厚爱，QQ 现在供不应求。作为独立自主的企业，奇瑞公司什么时候推出什么样的产品完全取决于市场需求。对于一个受到市场热烈欢迎的产品，奇瑞公司的使命就是多生产出质量过硬的产品，让广大用户能早一天开上自己中意的时尚个性小车 QQ。”

今后，奇瑞公司会根据自己对市场的判断，选择适当的时机推出带动力转向、ABS、天窗和真皮座椅的豪华型 QQ。

索尼危机公关:起火电池惹火上身

6月,在日本举行的一次会议上,一台戴尔笔记本突然着火,幸好没有人员伤亡。这一事件发生后,相关照片随即张贴在互联网上,引起了业界的高度关注。此后有多次关于戴尔笔记本起火的新闻。

8月14日,戴尔宣布,召回410万块可能引起火灾的笔记本电池。据美国消费者产品安全委员会称,这是消费电子产品领域迄今为止最大规模的召回行动。同时,该委员会声称,鉴于戴尔笔记本电脑电池由索尼公司制造,该委员会将全面调查索尼生产的笔记本电脑锂电池的安全性。

据《纽约时报》报道,戴尔公司称这些存在瑕疵的笔记本电池是由索尼公司生产的。而这些电池的制造商索尼也承认,将对此次事件负责,并在财务上支持戴尔的召回行动。索尼东京总部的媒体负责人在接受《第一财经日报》越洋电话采访时表示,对问题电池一事索尼的处理态度是:“将会说真话,说实话。”

此后,苹果、联想、IBM、东芝、富士通等品牌的笔记本电脑厂商宣布回收由索尼公司提供的电池。10月24日,索尼在东京举行了新闻发布会。据美联社报道,索尼执行副总裁Yutaka Nakagawa在新闻发布会上表示:“我们借此次机会向因电池召回而引发的消费者担忧表示道歉。”同时,Nakagawa与出席发布会的其他两位高管一起鞠躬道歉。

不过有业内人士提醒,此次Nakagawa和其他两位高管道歉并未采用很多日本公司通常采取的道歉方式——起身深鞠躬,而只是略微低头而已,身体并未离开座位。这或许表明,“索尼并不是十分情愿承认自己在电池召回事件中的错误”。与此同时,索尼还表示已经对电池的生产、设计和检测方面进行了改善,防止此类事件的再次发生。索尼此前曾表示,这些电池故障是因为内部的金属微粒所致。

至10月止,索尼为全球范围召回大约1000万块笔记本电脑电池支付了4.44亿美元。

这些厂商指出,索尼生产的电池是造成起火的原因。索尼电池部门今年9月份表示,它支持这些厂商召回笔记本电脑电池。Gateway、富士通、夏普、日立、东芝和索尼自己的Vaio部门后来都要求部分用户返还索尼生产的电池。

12月5日消息,索尼承认,它本来可以更迅速地采取行动解决电池起火故障问题。电池着火问题影响到了索尼的两家最大的笔记本电脑电池用户戴尔和苹果,促使许多其它厂商召回索尼生产的锂离子电池。

索尼总裁Ryoji Chubachi在接受日本报纸《每日新闻》采访时表示,索尼应该更迅速地调查引起电池故障问题的原因。Chubachi暗示说,电池问题也许因为索尼急于提供大容量笔记本电脑电池引起的。他承认说我们在满足大容量笔记本电脑的需求方面遇到了问题。

12月27日,有消息称,历经大规模的电池回收事件后(约1000万颗),索尼于2007年二月将有望恢复供应笔记型计算机电池给制造商。据了解索尼在召回电池后已派出代表向各方游说,虽然电池召回对于索尼名声有相当大的打击,不过笔记本电池厂商依旧表示将会继续采购索尼制造的锂电池。

案例点评:

1. 符合承担责任原则:索尼为全球范围召回大约1000万块笔记本电脑电池支付了4.44亿美元。这是需要气度、实力和魄力的。

2. 符合真诚沟通原则：向消费者道歉，并承认“本来可以更迅速地采取行动解决电池起火故障问题”而相关负责人更是表示处理态度是：“将会说真话，说实话。”

3. 违背速度第一原则：6月份第一例起火事件发生，但直至8月中旬才开始回收。而且是戴尔宣布回收。

4. 违背系统运行原则：一直在心存侥幸，除了被动地回收产品外，没有采取有效方法扼制危机。

5. 符合权威证实原则：索尼表示已经对电池的生产、设计和检测方面进行了改善，防止此类事件的再次发生。索尼此前曾表示，这些电池故障是因为内部的金属微粒所致。

王老吉品牌定位战略案例分析

一、品牌释名

凉茶是广东、广西地区的一种由中草药熬制，具有清热去湿等功效的“药茶”。在众多老字号凉茶中，又以王老吉最为著名。王老吉凉茶发明于清道光年间，至今已有 175 年，被公认为凉茶始祖，有“药茶王”之称。到了近代，王老吉凉茶更随着华人的足迹遍及世界各地。

20 世纪 50 年代初由于政治原因，王老吉凉茶铺分成两支：一支完成公有化改造，发展为今天的王老吉药业股份有限公司，生产王老吉凉茶颗粒（国药准字）；另一支由王氏家族的后人带到香港。在中国大陆，王老吉的品牌归王老吉药业股份有限公司所有；在中国大陆以外的国家和地区，王老吉品牌为王氏后人所注册。加多宝是位于东莞的一家港资公司，经王老吉药业特许，由香港王氏后人提供配方，该公司在中国大陆地区独家生产、经营王老吉牌罐装凉茶（食字号）。

二、背景

2002 年以前，从表面看，红色罐装王老吉（以下简称“红罐王老吉”）是一个活得很不错的品牌，在广东、浙南地区销量稳定，盈利状况良好，有比较固定的消费群，红罐王老吉饮料的销售业绩连续几年维持在 1 亿多元。发展到这个规模后，加多宝的管理层发现，要把企业做大，要走向全国，就必须克服一连串的问题，甚至原本的一些优势也成为困扰企业继续成长的障碍。

而所有困扰中，最核心的问题是企业不得不面临一个现实难题——红罐王老吉当“凉茶”卖，还是当“饮料”卖？

现实难题表现一：广东、浙南消费者对红罐王老吉认知混乱

在广东，传统凉茶（如颗粒冲剂、自家煲制、凉茶铺煲制等）因下火功效显著，消费者普遍当成“药”服用，无需也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称，可谓说起凉茶想到王老吉，说起王老吉就想到凉茶。因此，红罐王老吉受品牌名所累，并不能很顺利地让广东人接受它作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。

另一个方面，加多宝生产的红罐王老吉配方源自香港王氏后人，是经国家审核批准的食字号产品，其气味、颜色、包装都与广东消费者观念中的传统凉茶有很大区别，而且口感偏甜，按中国“良药苦口”的传统观念，消费者自然感觉其“降火”药力不足，当产生“下火”需求时，不如到凉茶铺购买，或自家煎煮。所以对消费者来说，在最讲究“功效”的凉茶中，它也不是一个好的选择。

在广东区域，红罐王老吉拥有凉茶始祖王老吉的品牌，却长着一副饮料化的面孔，让消费者觉得“它好像是凉茶，又好像是饮料”，陷入认知混乱之中。

而在加多宝的另一个主要销售区域浙南，主要是温州、台州、丽水三地，消费者将“红罐王老吉”与康师傅茶、旺仔牛奶等饮料相提并论，没有不适合长期饮用的禁忌。加之当地在外华人众多，经他们的引导带动，红罐王老吉很快成为当地最畅销的产品。企业担心，红罐王老吉可能会成为来去匆匆的时尚，如同当年在浙南红极一时的椰树椰汁，很快又被新的时髦产品替代，一夜之间在大街小巷上消失的干干净净。

面对消费者这些混乱的认知，企业急需通过广告提供一个强势的引导，明确红罐王老吉的核心价值，并与竞争对手区别开来。

现实难题表现二：红罐王老吉无法走出广东、浙南

在两广以外，人们并没有凉茶的概念，甚至在调查中频频出现“凉茶就是凉白开”、“我们不喝凉的茶水，泡热茶”这些看法。教育凉茶概念显然费用惊人。而且，内地的消费者“降火”的需求已经被填补，他们大多是通过服用牛黄解毒片之类的药物来解决。

做凉茶困难重重，做饮料同样危机四伏。如果放眼整个饮料行业，以可口可乐、百事可乐为代表的碳酸饮料，以康师傅、统一为代表的茶饮料、果汁饮料更是处在难以撼动的市场领先地位。

而且，红罐王老吉以“金银花、甘草、菊花等”草本植物熬制，有淡淡的中药味，对口味至上的饮料而言，的确存在不小的障碍，加之红罐王老吉 3.5 元的零售价，如果加多宝不能使红罐王老吉和竞争对手区分开来，它就永远走不出饮料行业“列强”的阴影。这就使红罐王老吉面临一个极为尴尬的境地：既不能固守两地，也无法在全国范围推广。

现实难题表现三：推广概念模糊。

如果用“凉茶”概念来推广，加多宝公司担心其销量将受到限制，但作为“饮料”推广又没有找到合适的区隔，因此，在广告宣传上不得不模棱两可。很多人都见过这样一条广告：一个非常可爱的小男孩为了打开冰箱拿一罐王老吉，用屁股不断蹭冰箱门。广告语是“健康家庭，永远相伴”。显然这个广告并不能够体现红罐王老吉的独特价值。

在红罐王老吉前几年的推广中，消费者不知道为什么要买它，企业也不知道怎么去卖它。在这样的状态下红罐王老吉居然还平平安安地度过了好几年。出现这种现象，外在的原因是中国市场还不成熟，存在着许多市场空白；内在的原因是这个产品本身具有一种不可替代性，刚好能够填补这个位置。在中国，容许这样一批中小企业糊里糊涂地赚得盆满钵满。但在发展到一定规模之后，企业要想做大，就必须搞清楚一个问题：消费者为什么买我的产品？

三、重新定位

2002 年年底，加多宝找到成美营销顾问公司，初衷是想为红罐王老吉拍一条以赞助奥运会为主题的广告片，要以“体育、健康”的口号来进行宣传，以期推动销售。成美经初步研究后发现，红罐王老吉的销售问题不是通过简单的拍广告可以解决的——这种问题目前在中国企业中特别典型：一遇到销量受阻，最常采取的措施就是对广告片动手术，要么改得面目全非，要么赶快搞出一条“大创意”的新广告——红罐王老吉销售问题首要解决的是品牌定位。

红罐王老吉虽然销售了 7 年，其品牌却从未经过系统、严谨的定位，企业都无法回答红罐王老吉究竟是什么，消费者就更不用说了，完全不清楚为什么要买它——这是红罐王老吉缺乏品牌定位所致。这个根本问题不解决，拍什么样“有创意”的广告片都无济于事。正如广告大师大卫·奥格威所说：一个广告运动的效果更多的是取决于你产品的定位，而不是你怎样写广告（创意）。经一轮深入沟通后，加多宝公司最后接受了建议，决定暂停拍广告片，委托成美先对红罐王老吉进行品牌定位。

按常规做法，品牌的建立都是以消费者需求为基础展开，因而大家的结论与做法亦大同小异，所以仅仅符合消费者的需求并不能让红罐王老吉形成差异。而品牌定位的制定，是在满足消费者需求的基础上，通过了解消费者认知，提出与竞争者不同的主张。

又因为消费者的认知几乎不可改变，所以品牌定位只能顺应消费者的认知而不能与之冲突。如果人们心目中对红罐王老吉有了明确的看法，最好不要去尝试冒犯或挑战。就像消费者认为茅台不可能是一个好的“啤酒”一样。所以，红罐王老吉的品牌定位不能与广东、浙南消费者的现有认知发生冲突，才可能稳定现有销量，为企业创造生存以及扩张的机会。为了了解消费者的认知，一方面研究红罐王老吉、竞争者传播的信息，另一方面，与加多宝内部、经销商、零售商进行大量访谈，完成上述工作后，聘请市场调查公司对王老吉现有用户进行调查。以此基础进行综合分析，厘清红罐王老吉在消费者心智中的位置——即在哪个细分市场中参与竞争。

在研究中发现，广东的消费者饮用红罐王老吉主要在烧烤、登山等场合。其原因不外乎“吃烧烤容易上火，喝一罐先预防一下”、“可能会上火，但这时候没有必要吃牛黄解毒片”。

而在浙南，饮用场合主要集中在“外出就餐、聚会、家庭”。在对当地饮食文化的了解过程中，研究人员发现：该地区消费者对于“上火”的担忧比广东有过之而无不及，如消费者座谈会桌上的话梅蜜饯、可口可乐都被说成了“会上火”的危险品而无人问津。（后面的跟进研究也证实了这一点，发现可乐在温州等地销售始终低落，最后两乐几乎放弃了该市场，一般都不进行广告投放。）而他们对红罐王老吉的评价是“不会上火”，“健康，小孩老人都能喝，不会引起上火”。这些观念可能并没有科学依据，但这就是浙南消费者头脑中的观念，这是研究需要关注的“唯一的事实”。

消费者的这些认知和购买消费行为均表明，消费者对红罐王老吉并无“治疗”要求，而是作为一个功能饮料购买，购买红罐王老吉的真实动机是用于“预防上火”，如希望在品尝烧烤时减少上火情况发生等，真正上火以后可能会采用药物，如牛黄解毒片、传统凉茶类治疗。

再进一步研究消费者对竞争对手的看法，则发现红罐王老吉的直接竞争对手，如菊花茶、清凉茶等由于缺乏品牌推广，仅仅是低价渗透市场，并未占据“预防上火的饮料”的定位。而可乐、茶饮料、果汁饮料、水等明显不具备“预防上火”的功能，仅仅是间接的竞争。

同时，任何一个品牌定位的成立，都必须是该品牌最有能力占据的，即有据可依。如可口可乐说“正宗的可乐”，是因为它就是可乐的发明者，研究人员对于企业、产品自身在消费者心智中的认知进行了研究，结果表明，红罐王老吉的“凉茶始祖”身份、神秘中草药配方、175年的历史等，显然是有能力占据“预防上火的饮料”这一定位。

由于“预防上火”是消费者购买红罐王老吉的真实动机，自然有利于巩固加强原有市场。而能否满足企业对于新定位“进军全国市场”的期望，则成为研究的下一步工作。通过二手资料、专家访谈等研究表明，中国几千年的中医概念“清热祛火”在全国广为普及，“上火”的概念也在各地深入人心，这就使红罐王老吉突破了凉茶概念的地域局限。研究人员认为：“做好了这个宣传概念的转移，只要有中国人的地方，红罐王老吉就能活下去。”

至此，品牌定位的研究基本完成。在研究一个多月后，成美向加多宝提交了品牌定位研究报告，首先明确红罐王老吉是在“饮料”行业中竞争，竞争对手应是其他饮料；其品牌定位——“预防上火的饮料”，独特的价值在于——喝红罐王老吉能预防上火，让消费者无忧地尽情享受生活：吃煎炸、香辣美食，烧烤，通宵达旦看足球……这样定位红罐王老吉，是从现实格局通盘考虑，主要益处有四：

其一，利于红罐王老吉走出广东、浙南 由于“上火”是一个全国普遍性的中医概念，而不再像“凉茶”那样局限于两广地区，这就为红罐王老吉走向全国彻底扫除了障碍。其二，

避免红罐王老吉与国内外饮料巨头直接竞争，形成独特区隔；其三，成功地将红罐王老吉产品的劣势转化为优势淡淡的中药味，成功转变为“预防上火”的有力支撑；3.5 元的零售价格，因为“预防上火”的功能，不再“高不可攀”；“王老吉”的品牌名、悠久的历史，成为预防上火“正宗”的有力的支撑。其四，利于加多宝企业与国内王老吉药业合作

正由于加多宝的红罐王老吉定位在功能饮料，区别于王老吉药业的“药品”，因此能更好促成两家合作共建“王老吉”品牌。两家企业共同出资拍摄一部讲述王老吉凉茶创始人行医的电视连续剧《岭南药侠》。

确立了红罐王老吉的品牌定位，就明确了营销推广的方向，也确立了广告的标准，所有的传播活动就都有了评估的标准，所有的营销努力都将遵循这一标准，从而确保每一次的推广，在促进销售的同时，都对品牌价值（定位）进行积累。这时候才可以开始广告创意，拍广告片。

四、品牌定位的推广

明确了品牌要在消费者心智中占据什么定位，接下来的重要工作，就是要推广品牌，让它真正地进入人心，让大家都知道品牌的定位，从而持久、有力地影响消费者的购买决策。

紧接着，成美为红罐王老吉制定了推广主题“怕上火，喝王老吉”，在传播上尽量凸现红罐王老吉作为饮料的性质。在第一阶段的广告宣传中，红罐王老吉都以轻松、欢快、健康的形象出现，避免出现对症下药式的负面诉求，从而把红罐王老吉和“传统凉茶”区分开来。

为更好地唤起消费者的需求，电视广告选用了消费者认为日常生活中最易上火的五个场景：吃火锅、通宵看球、吃油炸食品薯条、烧烤和夏日阳光浴，画面中人们在开心享受上述活动的同时，纷纷畅饮红罐王老吉。结合时尚、动感十足的广告歌反复吟唱“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”，促使消费者在吃火锅、烧烤时，自然联想到红罐王老吉，从而促成购买。



王老吉影视广告



王老吉户外广告

红罐王老吉的电视媒体选择主要锁定覆盖全国的中央电视台，并结合原有销售区域（广东、浙南）的强势地方媒体，在 2003 年短短几个月，一举投入 4000 多万元广告费，销量立竿见影，得到迅速提升。同年 11 月，企业乘胜追击，再斥巨资购买了中央电视台 2004 年黄金广告时段。正是这种疾风暴雨式的投放方式保证了红罐王老吉在短期内迅速进入人们的头脑，给人们一个深刻的印象，并迅速红遍全国大江南北。

2003 年初，企业用于红罐王老吉推广的总预算仅 1000 万元，这是根据 2002 年的实际销量来划拨的。红罐王老吉当时的销售主要集中在深圳、东莞和浙南这三个区域，因此投放量相对充足。随着定位广告的第一轮投放，销量迅速上升，给企业极大的信心，于是不断追加推广费用，滚动发展。到 2003 年底，仅广告投放累计超过 4000 万元，年销量达到了 6 亿元——这种量力而行、滚动发展的模式非常适合国内许多志在全国市场，但力量暂时不足的企业。

在地面推广上，除了强调传统渠道的 POP 广告外，还配合餐饮新渠道的开拓，为餐饮渠道设计布置了大量终端物料，如设计制作了电子显示屏、灯笼等餐饮场所乐于接受的实用物品，免费赠送。在传播内容选择上，充分考虑终端广告应直接刺激消费者的购买欲望，将产品包装作为主要视觉元素，集中宣传一个信息：“怕上火，喝王老吉饮料。”餐饮场所的现场提示，最有效地配合了电视广告。正是这种针对性的推广，消费者对红罐王老吉“是什么”、“有什么用”有了更直观的认知。目前餐饮渠道业成为红罐王老吉的重要销售传播渠道之一。

在频频的消费者促销活动中，同样是围绕着“怕上火，喝王老吉”这一主题进行。如在一次促销活动中，加多宝公司举行了“炎夏消暑王老吉，绿水青山任我行”刮刮卡活动。消

费者刮中“炎夏消暑王老吉”字样，可获得当地避暑胜地门票两张，并可在当地渡假村免费住宿两天。这样的促销，既达到了即时促销的目的，又有力地支持巩固了红罐王老吉“预防上火的饮料”的品牌定位。



王老吉学子情活动

同时，在针对中间商的促销活动中，加多宝除了继续巩固传统渠道的“加多宝销售精英俱乐部”外，还充分考虑了如何加强餐饮渠道的开拓与控制，推行“火锅店铺市”与“合作酒店”的计划，选择主要的火锅店、酒楼作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与他们共同进行节假日的促销活动。由于给商家提供了实惠的利益，因此红罐王老吉迅速进入餐饮渠道，成为主要推荐饮品。



王老吉广告物料

香港旅游业 V 型复苏

一、案例主体：香港旅游业

市场地位：国际大都市，是亚洲首选旅游目的地和购物天堂

市场效果：2003 年 6 月开始，赴港旅客人数开始回升，2003 年 8、9 两个月的旅游业收入已分别同比增长了 9.6% 和 4.9%，酒店入住率由 5 月份的 18%，回升至 8 月份的 88%，香港旅游业成功地实现了“V”字型复苏。（表 1、表 2）香港旅游业的快速复苏，使得香港经济摆脱了几年的负增长，通缩、高失业率、股市等等都出现了止跌回升的实质增长。

案例背景：根据香港经济日报的统计，香港的国民收入中有 85% 来自服务业，而旅游业占了相当大的比例，与香港经济息息相关。2001 年的旅游业收益达 643 亿港元，访港旅客达 1375 万人次。2003 年初“非典”的爆发，对香港旅游业的打击最大，根据香港旅游发展局的资料，2003 年 5 月份，赴港旅客同比下跌 68% 至谷底，香港旅游收入减少了 123 亿港元。美国三大投资银行纷纷下调了对香港 2003 年 GDP 增长率预期，香港的失业率达到空前的 8%。雪上加霜的是，香港旅游业受损，波及了地区消费，从而打击了香港的零售业和消费服务业。

二、香港旅游“后非典”营销事件回放

2003 年 6 月 23 日，世卫组织宣布香港从“非典”疫区名单中除名的当天，香港经济发展及劳工局局长联同旅发局主席，举行记者招待会，正是公布激活“全球旅游推广计划”。

2003 年 6 月 23 日至 9 月 15 日，香港旅发局制作了 5 段新闻影带，分发到 69 个国家的 368 家电视台，并邀请了皇马球队、姚明等篮球巨星、奥运滑冰好手关颖珊等多位知名人士，及 586 位国际传媒嘉宾访港宣传，接受传媒专访和出席演讲活动达 79 次。同时，香港旅发局组织了来自 17 个不同市场的 300 多家旅游代理商和 1930 位旅游业务代表赴香港考察。

2003 年 7 月 13 日起，旅发局推出为期两个月的“好客月”推广活动，联合旅游业界开展合作促销，并刺激旅游者和市民的消费金额。

2003 年 9 月起，为了确保旅游业持续复苏，巩固香港作为亚洲首屈一指旅游目的地的地位，旅发局策划了全球广告宣传活动。活动以“乐在此，爱在此！”为主题，由成龙担任全新电视宣传片的主角，在全球 16 个重点市场和 30 多个大城市播出。

旅发局配合郭富城主演的电视剧《动感豪情》开展大型的公关宣传活动，内地、台湾和东南亚地区有 3 亿户家庭收看了此剧。旅发局与国家地理频道的《亚洲自我挑战赛》节目合作推广香港旅游。

2003 年 12 月，旅发局举办了“香港缤纷冬日节”大型活动，节目融合了西方节庆和中国传统特色，掀起了香港在圣诞和新年前后的旅游高潮。

三、香港旅游“后非典”营销策略解析

在“非典”时期和危机过后，香港旅游局和香港政府的积极筹划和快速反应，以及香港各行各业的联合行动，不但使整个香港经济损失减少到最小，而且在最短的时间重塑了香港健康、美丽的城市形象。

（一）政府放水养鱼救市

在“非典”期间，香港的零售业和服务业生意下跌九成以上，香港政府推出的一系列补救政策，补贴旅游从业人员，帮助行业和从业人员度过困境，让他们的损失减到了最低。

首先，香港政府针对旅游服务业推出了信贷补贴服务，让有困难的雇主能按时发工资给员工，实行放水养鱼。香港政府推出的 8 项救市措施，涉及金额约 118 亿港币，其中大部分为减免税费的措施。

在香港旅发局主席周梁淑仪女士的带领下，香港航空公司代表协会、香港酒店业主联会、香港酒店业协会及香港旅游业议会、香港旅游发展局及香港旅游事务署等，和超过一千家航空公司、酒店、饮食餐馆、零售店等联合推出《同心为香港 We Love Hong Kong》活动，鼓励市民消费，把香港的经济搞活。

香港政府的努力在市民中引起了很大的反响，很多香港人在接受访问时表示：“人家不欢迎我们，我们自己救自己。”一位周先生说：“我以前觉得香港太冷漠、人情味不足，经过这次活动，我更加爱香港了。”因为在“非典”期间的出色表现，周梁淑仪在 2003 年 9 月 22 日被任命为香港行政会议非官方议员。

（二）行业开展“合作营销”自救

香港旅游业和经济之所以能够在这么短的时间内复苏，主要还得益于香港旅游业界团结一致，为振兴旅游市场通力合作。

国泰航空、港龙航空和其它往来香港的航空公司提供超过了 28000 张免费机票，赞助旅游业和传媒考察活动，以及支持旅发局在全球各地举办的消费者推广活动。旅发局通过与旅游业界的合作促销，在不同市场共推出了超过 100 项消费者推广活动。例如，旅发局通过其战略合作伙伴，向消费者发出了 400 多万个直接邮递，推广香港为理想的旅游目的地；台湾四家航空公司和 12 家主要旅游批发商联手推出“买一送一”优惠，在台湾取消针对香港的隔离检疫措施后一星期内，共售出 21000 个旅游行程；旅发局与韩国的 Kookmin 银行和内地的崇光百货等合作，向他们的客户提供独特优惠；旅发局还与香港的八达通卡、新城电台和港联航空等业界伙伴合作，利用它们提供的优惠，令旅客的香港行程更加超值。

2003 年 5 月 1 日开始的“同心为香港”活动，有超过 1800 家本地公司和商号参加，其中包括 1300 多家旅行社、80 家酒店、8 家娱乐集团、118 家饮食公司和 312 家零售商号，另外还有 10000 多辆的士支持行动。它们共同为顾客提供各式优惠，刺激本地消费。行动的独特之处是商户会向消费者提供奖励，鼓励他们在其它商户消费，增加在市场流通的现金，令所有参与的商户均能受惠。所有参与的商户及行业必须为顾客提供特别折扣或奖赏。

全港 6 家移动电话运营商也一起响应行动，向本地的客户发出短讯，呼吁他们向各地的亲友传达香港从疫区除名的好消息，以及邀请亲友来港旅游。

“同心为香港”行动在短时间内迅速发展成为一个振兴消费的全城活动。在三个月的活动期间，陆续加入支持行列的商户超过了 2500 家，推出了总值近 7000 万港币的优惠奖励，成功的掀起了香港市民的购物热潮。活动在缓解受“非典”打击的本地经济压力，以及增强市民凝聚力方面，取得了非常不错的成绩。

（三）危机公关为香港造势

2003 年 6 月 23 日，世界卫生组织把香港从疫区名单中去处，香港旅发局马上开展了重塑香港的系列公关活动，专门针对消费者市场、会展市场和专业旅游机构，打消他们对香港安全方面的疑虑，建立香港健康、美丽的形象。

在香港获世卫剔除“非典”疫区后的短短两个星期内，香港旅发局邀请了 66 位传媒嘉宾

访问香港，让他们亲身感受回复活动的香港。旅发局为本地及驻港的国际传媒机构安排了 37 次重要访问，进行了 26 次演讲活动，在短时间内争取到了大量的正面媒体报道。

随后的不到 3 个月内，旅发局效率极高地制作了 5 段新闻影带，分发到了 69 个国家的 368 家电视台，邀请了 586 位传媒嘉宾访问香港，接受传媒专访和出席演讲共 79 次。

在旅发局的调查中发现，韩国、泰国、菲律宾、澳洲等市场对富吸引力的优惠反应快、接受能力强，因此在“非典”疫区解除的第一时间，旅发局专门对他们进行了有针对性的促销活动，售出了约 10,000 个旅游行程。随后于 7 月 13 日推出的为期两个月的“好客月”促销活动，不但吸引了大量旅客赴港旅游，还派发了 150 万份多家商户联合推出的“欢迎礼包”，促进了多个行业 3 亿港元以上的消费。

与此同时，旅发局和 64 家酒店合作推出“Rediscover Hong Kong”活动，邀请了 10 个重点市场的 370 位国际旅游业界代表访问香港，并推出多个优惠项目，鼓励国际旅游业界的一线员工带亲友来香港访问。在整个活动期间，旅发局共邀请到了来自 17 个重点市场的 1930 位旅游业界代表和 46 个考察团来香港考察。这些旅游经营商考察后在各个市场推出了全新的香港行程，让香港的旅游业得以快速恢复。

在此期间，香港政府和旅发局邀请了多位国际名人访问香港，他们包括利物浦和皇家马德里足球队、姚明和多位篮球明星、奥运滑冰冠军关颖珊，以及日本巨星松仁谷由实，利用他们在不同市场的知名度和影响力在世界各地市场推广香港。

为了加速会议和展览业务这块高收益市场的复苏，香港旅发局大力促成了路易·威登区域会议于 2003 年 6 月份在香港举行，为香港造势。香港从“非典”疫区除名后，旅发局立刻向 3000 多家活动筹办机构、世界主要的邮轮经营商寄发信件或电子邮件，强调香港已获世卫安全保证，加强他们对香港的信心。旅发局更通过合作举办 2003 年 8 月底的“亚洲展览论坛”，借机推广香港作为会议和展览首选地区的优势。这一系列活动也收到了非常好的成效，2003 年底 6 月至 12 月期间，已确认在香港举行的会议展览活动共 93 项，预计吸引 20 万国际代表出席，与往年相比不跌反升。

（四）“爱在此，乐在此！”营造香港新形象

2003 年 9 月起，为了巩固香港旅游业“非典”后的快速复苏，彻底消除“非典”的负面影响，香港旅发局启动了“爱在此，乐在此”的全新的全球广告宣传活动。

一部由香港政府联合业内专家和世界巨星成龙重金打造的新版全球旅游推广广告片——“香港，爱在此，乐在此！”在全世界 30 多个大城市同步播出。广告片通过描绘旅客与本地居民之间的交流，展现香港的好客精神、令人垂涎的美食以及魅力无限的购物乐趣，巩固香港作为亚洲首选旅游目的地的地位。

为了巩固香港作为“亚洲盛事之都”的地位，从 2003 年 9 月到 2004 年 3 月，香港旅游局陆续推出“香港国际烟花音乐汇演”、“香港缤纷冬日节”、“新春国际汇演之夜”、“渣打马拉松大赛”等大型活动，在各方各面营造香港的新形象，虽然其中有些具争议性的措施，受到批评，但香港在国际上的知名度及形象都大有增长。

据香港旅发局的统计，香港为了消除“非典”负面影响所进行的推广活动共花费约 5 亿港币。但是通过这一系列推广活动，截至 2003 年 10 月 10 日，在国际上为香港带来了总值 10.43 亿港元的宣传效益。不仅如此，旅游带动消费，为香港经济注入了一剂强心针，让香港在最短的时间里得以浴火重生

亚都加湿器、力波啤酒、丽华快餐

亚都加湿器：给皮肤喝点水

“皮肤的肌纤维由大量水溶性胶原蛋白构成，水份的流失会导致肌纤维收缩变形，乃至形成不可恢复的皱纹，使用空调或者电暖器的房间空气尤其如此”。

这不是化妆品的广告，这是家用电器——亚都加湿器的广告。尽管它把“胶原蛋白”写成了“胶源蛋白”，尽管皮肤中从来没有什么“肌纤维”；但这个看起来像化妆品的广告，却取得了良好的销售业绩。

针对冬天应用空调、电暖气后，室内空气干燥的情况，亚都声称：“亚都超声波加湿器采用每秒 170 万次高频率振荡……科学有效地增加空气湿度，主动为您的肌肤补水，合乎您和家人的健康”。

亚都入选，是因为它敏锐观察市场适时出现、在营销传播上表现出来的杰出的创新才华。把家电当成化妆品来卖，亚都很可能是第一家。亚都的渠道策略，也类似于化妆品，它没有进入家电超市，而主要在百货商场销售。

点评：把家用电器当成化妆品来销售，听起来匪夷所思，但却很成功。营销人要敢于想象——想一下能否把保健品当成食品卖而不是药品，能否把家电当成化妆品而不是家电。亚都加湿器还证明了消费电子越来越清晰的趋势——从电视到手机、到空调到洗碗机，现在都需要“健康化”。

力波啤酒：喜欢上海的理由

力波啤酒曾是上海最受欢迎的本土啤酒之一。1996 年三得利登陆上海后，力波因为营销手段落后、口味不佳，在三得利的进攻中阵地屡屡失陷，还曾因攻击三得利水源质量，被三得利告上法庭，即丢了官司，更丢了市场。

2001 年开始，力波啤酒开始了自己的抗争历程，力波创作的广告歌曲《喜欢上海的理由》很快风靡上海，在广告歌的推动下，力波的销量迅速回升。

2002 年 6 月亚洲太平洋酿酒公司接手力波，并成功推出超爽啤酒、改变产品瓶体；力波还利用韩日世界杯的机会，和众多饭店联盟，推广看足球、喝力波的营销活动。世界杯之后，力波继续和餐馆终端联盟，推出“好吃千百种，好喝有一种”的广告攻势，引导消费者改变消费行为。

力波啤酒入选，是因为它对本土意识的巧妙利用、连续不断发动的创新推广方式，以及这些活动在改变消费者消费行为、提升销量、增加品牌美誉度等方面的良好效果。

点评：力波的成功，体现了地方情节在啤酒、香烟等产品消费上的重要作用，尽管已有很多啤酒作为地方品牌存在，却极少有啤酒主动打上地方标签；立波的成功为啤酒、香烟等产品如何巧妙利用地方情绪提供了最好的案例。力波和餐饮终端联合推进的策略，则反映了终端在营销战中的地位的不断上升。

丽华快餐：好饭好菜送上来

“红高粱”挑战麦当劳的雄心壮志，是非常遥远的回忆了。但现在，中国真的出现了自己的大规模快餐销售企业——丽华快餐。

丽华快餐没有选择中式快餐连锁店，而是选择了相对竞争程度相对较低的工作快餐市场。丽华的成功，改变了人们对工作快餐市场作坊式操作、低价位、低利润、无法标准化操作的

成见。

丽华为了实现规范流程、快速供应，在国内率先采用电脑接线传输系统和无线电对讲系统等手段，还引入中文寻呼系统、成为中国最早使用电脑网络下单的快餐公司之一；丽华还大胆地让客户采用手机短信订餐。以白领为主要目标消费群体的丽华，采用高科技手段实现了订餐的标准化，它“一份能送，一千份也能送”的承诺，是对服务行业献媚大客户、忽视小客户利益的反动。

因为实现了规模效应，丽华还在工作快餐市场上，第一个使用大众传媒——电视广告和平面广告和目标消费群体进行沟通。丽华入选，是为了表彰这个企业的服务营销创新能力和进取精神，以及它对小客户的尊重。

点评：丽华快餐把微利、地域性极强的产品做成全国品牌的方式，让人不能不敬佩。丽华的营销创新，应引起众多服务企业反省——如果连工作快餐都可以成就大企业，服务行业看来真的机会多多。

营销为王 央视广告从坐商到行商

一、案例主体：中央电视台

市场地位：市场垄断者

市场效果：在 12 个小时的白热化角逐中，央视黄金时段的广告招标总额达 44.1157 亿元，创下 10 年招标历史的新高，比 2003 年的 33.1465 亿元增长 10.9692 亿元，增长幅度达到 33.3%。

案例背景：1994 年，中央电视台黄金时段广告开始实行招标。2000 年的广告招标总额达 19.2 亿元，2001 年为 21.6 亿元、2002 年为 26.26 亿元、2003 年为 33.1465 亿元，一路攀升。但由于秦池、爱多等一批央视“标王”的大起大落和过早凋零，使企业对央视黄金时段的招标又爱又恨，而跨国品牌对黄金时段的观望和冷漠，又使业界对央视“标王”的含金量存有疑虑之心。但央视在 2003 年大刀阔斧般的内容改革和细致周到的客户服务，则成为央视成功营销的两把利器。

而 2004 年 1 月 1 日正式执行的广电总局 17 号令，对于卫视的价格战产生遏制作用，也使电视媒体黄金时段的广告价格总体上大幅上涨。在这一形势下，央视对广告客户吸引力更大了。

2003 年 11 月 18 日，近千人把能容纳 700 多人的梅地亚宾馆二楼会议厅挤得水泄不通。在央视黄金时段广告招标大会抛出的标的物共有 224 个，报名参与招标的企业有 156 家，比往年增长了 25%，其中新客户增长了 50%以上。

二、央视 2003 年营销事件回放

央视节目大调整，收视率最高的一套汇集了全国 40 个名牌栏目的 29 个；其他几套节目则走专业频道的路线。

采取栏目末位淘汰制，将众多曾经的名牌栏目的节目淘汰。这一制度推行后，央视的频道、栏目的整体收视率普遍上升。

开播新闻频道，2004 年还将开播青少频道，届时央视的频道数量将达到 14 个。

提高新闻联播内容的含金量，使新闻数量和质量明显增加，收视率出现明显上扬。

打造名牌主持人，加快精品栏目的建设，通过重奖“十佳”主持人来促成主持人的品牌化。

2003 年 9 月，宝洁公司全球媒介总经理拜会了央视，表示将与中央电视台进一步加强战略合作关系。

三、央视的营销策略解析

长期以来，央视作为我国的媒介之王，因其资源的独占性而无人可以匹敌。但面对日益泛滥的资讯和多样化的传播途径，央视开始了锐意的改革来应对挑战。在一系列的改革措施下，节目资源的优化促进了广告资源的优化。

（一）内容和服务增值：央视手中的两张新牌

2003 年，央视加快了塑造精品栏目和名牌主持人的步伐，促进了节目质量的提高和收视

率的上扬。数据表明，央视改版效果明显，《新闻联播》的收视份额在近几个月提升了2个百分点，同时在每晚20:00点档和22:00点档形成了两个新的收视高峰，黄金时段大大延长，观众忠诚度得到了提升。

同时，央视的广告经营部门开始更加注重客户服务。中标A特段的企业，不仅能够在这个收视率极高的段位做15秒广告，还享有套播的种种优惠，在包括新闻频道和二、三、四套等收视良好频道及时段中都可以安排免费播出。A特段的黄金含量大大增加。

经过调整，2004年CCTV1的重要时段如《焦点访谈》、《晚间新闻报道》，CCTV2的一些主要的栏目和CCTV3、CCTV4的广告价位都有了不同程度的增长。

（二）淡化标王概念，黄金时段经营细分化

“黄金时段按季度甚至月份来招标，就没有了标王的称呼，每个企业根据自己的产品销售情况和产品的特点，来确定广告投放的情况。不存在谁是王的问题。”央视广告部主任郭振玺指出。

央视广告招标的进一步细化，使过去一年一次的局部时段招标发展到了现在的季度标和单元标。业内人士指出，今后出不排除现单月标、旬标的可能性。在天气预报中的两条7.5秒广告也被调整为天气预报提示收看组合广告和两条10秒的广告。

央视招标中的这种变化，使更多的企业增加了在《天气预报》与《焦点访谈》之间的A特段露面的可能性。

（三）开发新的标的物，增加标段位的附加值

与过去不同的是，央视对已有10年历史的广告招标政策进行了一些调整，增设了上午下午档电视剧的剧场冠名，这两个标的物按上下半年为单元招标。

同时，增设“21点档电视剧中插广告”，在21点档电视剧中只开设1分钟的广告时间进行招标，这远远低于广电总局规定的可以插播2分30秒的额度，起到了“限量增值”的效果。

业内人士分析认为，种种作法进一步提升了央视广告资源的独占性，其标段位的附加价值将会大幅提高。

（四）开发“腰部”品牌，顺利启动大客户市场

业内人士指出，央视广告部当家人郭振玺的“腰部启动战略”是央视营销策略中的重要组成部分。

2003年，统一润滑油一举成名，销售额同比增长了300%，短短一年，就从一个不为人知的品牌成为在人们心目中的“润滑油第一品牌”。业内人士分析，选择统一润滑油这种在业界处于“腰部”地位的品牌正是郭振玺的杀手锏。当“央视支持统一”的说法在坊间盛行之时，业界的领先者坐不住了。中石油旗下的昆仑润滑油不仅在央视的黄金时段大举投放广告，还在“标王”之争中投下血本。

业内人士透露，乳业中的完达山、酒中的宁夏红和奥康皮鞋都是央视“腰部启动战略”的一部分，他们扮演黑马刺激了同行业的领导品牌，也为新的黑马树立榜样。

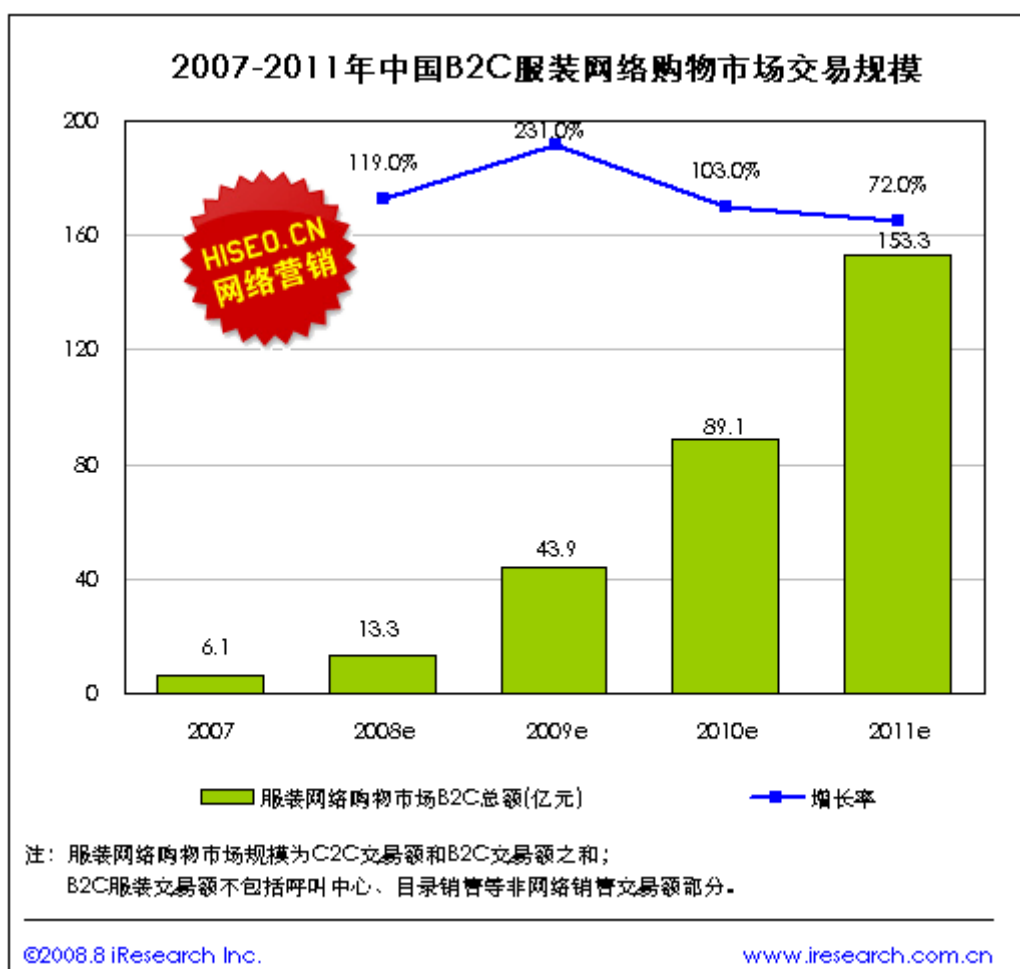
同时，央视广告部还组成多个专门沟通小组，与重点客户和常年投放客户一对一深度沟通。从2003年9月下旬开始，央视广告部在全国各地中心城市召开了11个说明会，介绍2004年招标情况。这些服务保证了重点客户的投标积极性，促进了目标客户广告投放额的增大。

中国服装网络商铺典型案例模式分析

一、案例分类：传统服装行业的电子商务平台

（案例：佐丹奴网上销售平台）

案例关键词：传统服装行业、SPA 模式、跨国品牌、实体店、独立域名网店、淘宝旗舰店（案例：美国 GAP、西班牙 ZARA、日本无印良品）



服装 B2C 销售模式

一、案例相关事件

2009 年 4 月 16 日，优衣库在淘宝网开设旗舰店，借助淘宝的品牌与影响力拓展中国业务，同时在淘宝的经验、技术、人员的多重支持下，完善网上零售业务体系。

艾瑞咨询认为，作为 SPA 零售模式的代表性企业之一，优衣库以实体店铺打入中国，并借助淘宝网在中国开展电子商务，争取更广泛的市场，营销路径较为清晰，方案可行性较高，对同行业企业有一定参考价值。下面就电子商务企业七大核心要素进行分析，对优衣库进军中国市场的营销现状进行初步的评估。

案例核心信息：（来源优衣库淘宝旗舰店及外部官方网站公开信息和艾瑞分析师初步评测）



B2C

以 5 分为满分，围绕七大核心要素给出以下点评：

(1) 产品定位——初评 4 分：产品定位较为精准，未来应兼顾中国市场的差异化需求 艾瑞咨询 iUserTracker 网民行为监测系统数据显示，淘宝网用户的年龄多集中于 19-30 岁，教育程度在大专以上的用户达到 70.9%，个人收入水平在 3000 元以下的用户占 64.7%。艾瑞咨询认为，优衣库简单时尚的设计风格 and 适中的价位，比较适合教育程度较高的城市年轻白领，这与淘宝网用户的上述特性较为接近，因此通过与淘宝网的合作，有利于优衣库精准地锁定目标客户群，在中国开展更加有针对性的网络营销。

目前优衣库在中国销售的产品特点比较适合北京、上海等大城市的白领人群，也取得了不错的营销效果。但对于全国市场的消费者来说，他们的对产品的 价格、款式、面料会有不同需求，比如冬季外套类产品，北方城市的消费者偏好长款加厚的羽绒服，南方多雨城市的消费者会更多地选择质地轻薄防水性好的面料，另外消费能力较低的地区对低价类的产品需求量更大。建议优衣库适度拓展产品类型，以满足全国各级市场更加多样化的需求。

iUserTracker-2009年3月淘宝网用户基本属性

	19岁以下	19-24岁	25-30岁	31-35岁	36以上
HISEO.CN 网络营销	11.80%	31.80%	23.30%	14.00%	19.10%
	初中及以下	高中	大专	本科	硕士及以上
	4.60%	24.40%	28.00%	38.30%	4.60%
个人收入	1000元以下	1000-2000元	2000-3000元	3000-5000元	5000元以上
	26.50%	30.80%	20.90%	14.10%	7.70%
Source: iUserTracker, 2009.3, 基于对10万多名样本的长期网络行为监测, 代表2.1亿中国家庭及工作单位(不含网吧等公共上网地点)网民的整体上网属性数据.					
©2009.5 iResearch Inc.			www.iresearch.com.cn		

淘宝购物人群信息

(2) 品牌信用-初评 4 分：实体店搭建良好的信用基础，淘宝多项承诺有利于维护品牌信用。

优衣库的实体店铺较为优良的购物服务已经赢得一定的认可，这为其电子商务的品牌信用搭建了较好的基础。另一方面，和其他品牌淘宝旗舰店一样，优衣库在淘宝网做出“正品保障”、“7 天无理由退换货”及“如实描述”的承诺，树立了较好的卖家信用，也得到一定的认可，消费者给出的商品描述相符评分多在 4.5 分以上（满分 5 分）。

艾瑞咨询发现，优衣库在淘宝开店之前，若干淘宝店铺已在出售优衣库的商品，这些商品真假混杂，款型、质量也良莠不齐。这无疑对优衣库的品牌信用造成了一定伤害。通过开设官方网店，对非正规渠道的分销店铺带来一定冲击，从而将规范网上零售渠道。

(3) 营销推广——初评 2 分：推广方式单一、方向偏差，品牌认知度受到挑战开业期间，优衣库通过在实体店举行大型展示活动、赠送环保袋、购物满 200 元免运费等活动进行推广。另外，国内媒体对优衣库淘宝开店进行了较大力度的报道，但发布平台略偏专业，内容多电子商务营销模式方面的讨论分析，直达消费者的新闻传播数量和力度均不足。

与国内一些传统服装行业进军电子商务不同是，国外服装品牌优衣库并不为中国消费者熟知，尤其对于尚未开设实体店铺的二、三线城市的消费者来说。建议优衣库在品牌推广方面多做功课，如尝试淘宝站内的淘宝直通车服务，购买淘宝关键词，消费者在淘宝搜索“polo 衫”、“牛仔裤”时可以发现优衣库的产品，并逐渐熟悉和认可；此外也可以在通用搜索引擎中购买品牌关键词等扩大品牌知名度和产品检索度。

(4) 网站建设-初评 3 分：独立官网与淘宝网店对接理想，网站设计尚需细化 在优衣库的淘宝旗舰店和独立域名的官方网店，均有明显的标识互相连接，一方面尊重并照顾到中国消费者在淘宝购物的各项习惯，另一方面，也借助淘宝的人气推广了官方网站，二者相得益彰。

但是网站建设上存在一些细节问题：如官网上随处可见的“MEN”，“WOMEN”，“KIDS MAGAZINE”，“GIRLS COLLECTION”等商品说明显然过高地估计了中国大多数消费者的英文水平，不够本土化。另外，可以借鉴佐丹奴网店的做法，开发试穿和细节放大功能，进一步优化网购体验。

(5) 物流配送-初评 2 分：运费较大幅度地高于类似厂商 目前优衣库网店的运费实行的是差异化定价，按距离远近运费 10 元到 20 元不等，加件运费 2 到 10 元不等，相比其他品牌网店运费偏高（美特斯邦威 运费 6 元到 12 元不等，无加件运费；佐丹奴全国统一运费 10 元，无加件运费）。发货速度方面，几家网店淘宝给出的评分均在 4.6 分左右。

艾瑞咨询认为，优衣库运费偏高有其合理性所在，美特斯邦威和佐丹奴各地分销商和实体店铺较多，从最接近用户的终端发货，从而降低成本；但优衣库采用直营模式，无代理商，实体店也有限，运输成本自然高。但从用户角度出发，如此显著的运费差别显然会对购买意愿造成影响，建议适度调低运费，相信运费方面的损失将从增加的销量中得到弥补。

(6) 售后服务-初评 2 分：业务能力有待加强，服务体系尚需完善 除了和其他品牌淘宝网店一样设有专门的交流区以外，优衣库分商品、配送、售后三块分别三条线的阿里旺旺咨询服务，通过体验发现回复较为及时，并辅以服务打分机制。但部分客服人员业务的了解有限，如向客户介绍“限时优惠仅限网店”（事实上实体店也经常开展各类限时优惠活动）。

另外，退货速度是交流区里网游经常抱怨的问题之一，商品运回、检验、确认退款严重影响到退货速度，相比实体店轻松快捷的退换服务，网店的售后服务亟待加强。艾瑞建议实行线上线下统一售后服务体系，在网店购买的商品也可以在实体店退货，节省成本，优化用户体验。

(7) 客户关系维系-初评 3 分：限时优惠有利于提高用户粘性，消费者接受程度有待培养 客户激励方面，与实体店铺定价差异不大，以限时优惠为主推活动，并附以 1: 0.5（售价：积分）的购物积分服务，积分比例和佐丹奴相当。同时提供电子快报服务通过邮箱向消费者提供各项优惠信息，免去了实体店购物容易错过优惠活动的困扰。但目前限时优惠的方式容易造成部分消费者的误解，中国消费者习惯了价格由高到低的变动，限时优惠活动结束后误认为商家随意涨价，建议加大宣传力度获得谅解。

二、艾瑞建议

1.从产品、服务上整合线上线下店铺，形成体系目前优衣库网上店铺和实体店铺在服务上没有形成很好地对接（如线上购买的商品无法在实体店铺退换），定价策略也较为模糊（据实地比较线上线下商品价格无明显差异），二者的定位也没有明确（究竟以谁为主）。

艾瑞咨询建议，在服务上求统一，价格方面求差异。规范化有保证的服务质量有利于树立良好的企业信誉并满足消费者多样化的需求；网购消费习惯及服装体验式消费的特点共同决定，网络上便宜的服装更有市场，同时相对于实体店的成本优势（店面租金，铺货成本，人员培训及管理成本），使得网店拥有较大的利润空间允许低价策略。

关于网店和实体店铺的主次，建议根据网店经营效果，因地制宜。如参考网店在各个城市的销售情况判断优衣库品牌在各地的认可度和需求，进而有选择地一些二、三线城市增设实体店铺，在降低盲目开设实体店铺的风险和成本的同时，也可以借助实体店舒适的购物环境及试穿服务等优势巩固在当地的品牌影响力并优化购物体验。

注：优衣库（UNIQLO），是全球十大休闲服饰品牌。它主张以仓储型的店铺，随意的自助形式，销售优质平价的休闲服饰。国际上同样类型的品牌还有美国的 GAP、欧洲的 H&M 和西班牙的 ZARA.服装品牌零售模式 SPA（speciality store retailer of privatelabel apparel）是当前服装品牌通过将生产与零售直接连接，使产品直接面对顾客，节约时间与成本，把握商机与确保利润的最有效途径。SPA 作为一种国际化的较为成功的服装品牌零售模式，已经使美国的 GAP、日本的 UNIQLO 与无印良品、瑞典的 H&M、意大利的 BENETTON、西班牙的 ZARA 等众多知名品牌获得成功。

重组汤姆逊——TCL 绕道国际市场

一、案例主体：TCL 集团

市场地位：国内彩电领先品牌、国际市场赶超者

市场意义：TCL 重组汤姆逊，为中国企业走出去树立了一个战略典范。

市场效果：在技术上，合资公司已经为 TCL 带来了世界最先进的“第五代背投”，在国际市场的抢占上，TCL 已经成功化解了美国、欧盟的反倾销危机和专利危机。

案例背景：近几年，具有规模、制造成本优势的国内彩电业，在进军国际市场时，面临研发力量薄弱、贸易壁垒、在目标市场的品牌知名度低、营销渠道不健全等问题，特别是研发力量薄弱、贸易壁垒两大问题，有可能让国内彩电企业在彩电技术升级浪潮和国际市场中遭遇重大挫折。

2003 年 11 月 4 日，TCL 集团与法国汤姆逊举行彩电业务合并重组协议：而美国当地时间 11 月 24 日，美国商务部初步裁定中国一些电视机生产商向美国市场倾销其产品，已圈定的长虹、TCL、康佳、厦华 4 家强制调查对象都被认定存在倾销，倾销价差为 27.94%到 45.87%。这个裁定，对其他几家的打击是致使的，特别是长虹、它占据了国内出口到美国份额的半数以上。但正因为 TCL 的兼并，它不仅不会受损，反而是最大的收益者，填补了其他企业留下的市场空白。

二、TCL 重组汤姆逊事件回放

2003 年 11 月，TCL 集团与汤姆逊集团签署合作备忘录，拟由双方共同投入电视机和 DVD 资产，设立一合资公司，TCL 集团持有其 67%股份。该合资公司将被打造成为全球最大的彩电厂商。TCL 集团将会把其在中国大陆、越南及德国的所有彩电及 DVD 生产厂房、研发机构、销售网络等业务投入新公司；而汤姆逊则会将所有位于墨西哥、波兰及泰国的彩电生产厂房、所有 DVD 的销售业务、以及所有彩电及 DVD 的研发中心投入新公司。TCL—汤姆逊公司成立后，其全球彩电销量将达 1800 万台，而去年全球彩电冠军三星的业绩是 1300 万台。

三、TCL 策略解析

1. 突破专利与研发实力薄弱的技术天花板

目前我国彩电企业在核心技术方面，基本上没有专利权。在以往，核心零部件虽然需向外资企业采购，但国内企业依靠整机成本优势，在市场上还是有一定的话语权。但 2002 年年底，汤姆逊公司向我国彩电企业提出索要专利费的通牒，提出的专利共达 20 项，范围从小于 20 英寸的小彩电到 25 英寸的大彩电，平均每台要价 1 美元。作为老牌彩电企业，汤姆逊在传统彩电领域拥有 3 万 4 千多项专利，中国彩电产品只要出口，就很可能落入专利的陷阱。而联姻汤姆逊，TCL 就轻易化解了专利危机。

从全球范围来看，电视技术发展的速度越来越快，电视更新换代的周期越来越短。中国企业从零开始搞研发，能否在短期内取得突破，是一个很大的疑问。

TCL 通过与汤姆逊的合资，很好地解决了研发环节薄弱的问题。根据协议，汤姆逊全球

所有的电视和 DVD 研发中心都归合资公司所有。汤姆逊拥有传统电视机的所有主要专利和大部分数字电视与 DVD 专利。合资公司成立以后，TCL 虽然仍会按照市场规则支付专利费用，但李东生表示，合资公司有能力产生新专利。很快，TCL 就以实质行动证明了李东生的话。2003 年年底，TCL 与汤姆逊研制生产的 85HZ 背投电视，通过国家广播电视产品质量监督检验中心的验证。85HZ 背投电视是“第五代背投”，TCL 此举，使得它在背投领域，超越了长期领先的长虹。而且，这一突破也将为 TCL 带来丰厚的利润，据悉，已有多家国外背投品牌向 TCL 购买此项专利技术。

2. 绕开贸易壁垒

从 1988 年开始，欧洲市场就对我国和韩国彩电实施反倾销调查，并于 1991 年对我国彩电征收 15.3% 的最终反倾销税；中国彩电被阻隔在欧盟市场之外长达 10 年之久。2003 年 5 月，美国也开始对我国彩电实施反倾销调查。2003 年 11 月 24 日，美国商务部初步裁定我国出口到美国的彩色电视机存在倾销行为。

如果裁决结果依然是肯定的，那么今后五年内，美国进口我国彩电的税率将提高 30% 以上。这对我国彩电生产企业来说，将是毁灭性的打击。据统计，目前我国彩电出口到美国市场已经超过 400 万台，如果征收高额关税，我国彩电将只剩下本土、东南亚、中东、南美等局部市场，我国彩电超过 1500 万台的生产能力将被闲置。

如果不想坐以待毙，国内彩电企业必须想办法突破越来越严重的贸易壁垒。2002 年 9 月，TCL 成功收购了德国老牌电视生产企业施耐德，通过建立欧洲生产基地，绕开了欧盟的贸易壁垒。但施耐德存在其局限性，它的市场主要集中在德国、英国和西班牙三国；生产所在地的劳动力成本高昂；原有重要客户在破产前已流失不少。

而汤姆逊则不同，在欧洲和北美均拥有当地的强势品牌，而且在欧美已经建立了相对完善的营销网络；其生产基地也在劳动力相对低廉的墨西哥、波兰等国，虽然这些国家劳动力成本相对中国要高，但与日、韩等地相比，依然有较强的优势。而且，TCL-汤姆逊如果采用的是主要零部件在国内生产，墨西哥、波兰等地整机装配的办法，将可以继续发挥国内劳动力成本低廉的优势。2004 年，TCL-汤姆逊将通过其原先设在墨西哥的彩电制造厂出口北美地区，从而重新迈进美国市场的大门。

3. 节约品牌推广成本

在进入国际市场时，由于品牌推广成本的高昂，国内企业除了海尔等少数企业外，大多采用的都是与外资品牌合作，为其贴牌生产的方式。这样使得国内企业仅能获得微薄的加工利润。

海尔早在 1998 年就开始实施国际化战略，但直到 2003 年，其冰箱才在美国市场取得一定成绩。为此，在进入日本市场时，海尔调整了策略，虽然还继续坚持采用自有品牌，但销售网络借助当时家电生产商——三洋的帮忙。

海尔能够在海外市场取得成绩，一定程度上还与其生产的产品没有面临更新换代的问题。而电视则不同，据已公布的信息显示，美国计划在 2006 年关闭模拟电视；欧洲各国计划在 2010 年关闭模拟电视。与之相对应的是这几年，美国、欧洲市场数字彩电的销量大增。而另一方面，数字电视领域蕴藏的巨大商机，已经引起各大企业的重视，连惠普、摩托罗拉等 IT 企业都先后宣布将生产数字彩电。

如果 TCL 采用在欧美推广自有品牌的方式，就算扣除反倾销的影响，它 also 需时间建设销售网络，让当地消费者接受 TCL 品牌。但风云变幻的市场能给 TCL 留出时间吗？

与汤姆逊的合作，使 TCL 面临的难题迎刃而解。百年品牌——汤姆逊目前为全球四大消费电子类生产商之一，是全球第一台互动电视专利技术的拥有者，在数字电视、解码器、调制解调器、DVD 机、MP3 播放器、电子图书和家用数字网络等方面均处于世界领先地位，是欧美消费者认可的数字巨人。旗下的 THOMSON 品牌和 RCA 品牌分别在欧洲与北美市场上拥有良好的品牌形象。经过多年经营，在欧美已有庞大的销售网络。利用这些有利条件，可以大大节约 TCL 进入欧洲数字彩电的品牌推广成本。

嘴上功夫口碑营销崛起的奥秘

一边是传统门户网站都难以望其项背的访问量，一边是难以启齿的赢利状况和见不得人的财务报表，Myspace、YouTube、Facebook 这些 Web2.0 时代的佼佼者苦苦寻觅着自己的赢利模式，不约而同地想到了一种古老媒介——口碑。传播技术的进步让人与人之间的交流更快、更多、更广，将过去囿于小范围内的口碑价值最大化，让口碑为营销传播服务，似乎是这些网络社区媒体缓解赢利压力的最好出口。

这就不难理解口碑营销的崛起为何紧跟网络社区媒体的发展。在经营网络社区媒体的人看来，口碑营销之于网络社区媒体的意义，正如旗帜广告之于门户网站、关键词广告之于网络搜索引擎的意义一样重大。自 2007 年 5 月开始，奇虎网董事长周鸿祎便开始为奇虎社区口碑营销平台造势，他依稀看到一个无广告时代的来临。2007 年底，Facebook 推出了新广告系统，其核心仍只有两个：定向广告和口碑营销。

口碑营销的实质就是营销口碑，让良好口碑为产品销售和品牌传播服务。然而，良好口碑的形成基于卓越的产品，互联网的确可以让口碑传播的范围更大、速度更快，但它无论如何只是口碑传播的工具之一，电视广告中的证言广告做的就是一种口碑营销工作。因为人与人之间的线上交流不再是面对面的口耳相传，也可能发生在相互并不了解的网民之间，网络传播一定程度上降低了口碑的可信度。与电视证言广告一样，网络口碑需要证实它的真实性。

这正是网络口碑营销的难处。从这个角度看，网络口碑营销不是雇佣枪手发帖、博客发文那样简单，口碑营销绝不是口水营销。保证口碑的真实性是网络口碑营销的灵魂。

一、口碑营销这回事

口碑营销是口碑传播与营销传播的交集。与口碑传播仅限于亲戚朋友邻里等小范围内、无商业目的、无组织计划的特点不同，口碑营销有明显的商业目的，且由营销人员加以组织计划，它一经插上互联网的翅膀，便可超越时空限制，让传播范围跨越熟人圈子，使陌生人之间的交流分享成为可能，却仍保持着口碑传播可信度高的特点。

1. 老树新芽

官职现在相当于教育部副部长、省教委主任的四川学政张之洞 1873 年乘船到泸州视察工作途中嗅到一股沁人心脾的酒香，于是赶紧差人打酒，为吟诗作赋助兴，不料仆人去了半日未归。日到中天，才见仆人抱着酒坛小跑而来。张之洞打开酒坛，酒香四溢，豪饮之后，连呼好酒。仆人见主人喜形于色，也道出了打酒的一路苦辛。原来仆人上岸后，听泸州当地人说，南城营沟头有一条又长又深的酒巷，最好的一家酒作坊名为温永盛，坐落在巷子的最里头。仆人为让张之洞喝上上等好酒，不怕寻人问路，倒拐拐走弯弯，终于找到了这家酒坊。张之洞听了仆人这番曲折，不由脱口而出一句：“真是酒香不怕巷子深啊。”

这就是口碑传播的魅力。在大众传播出现之前，人们获取信息的渠道主要依赖于人与人之间面对面的口头交流。在拉美一些地区，由于一般人大约生有 28~32 颗牙齿，那里的人们形象而亲切地将这种口头交流称之为 31 频道。显然，口头交流只发生在亲戚朋友邻里之间，对某一产品和服务的评价没有商业目的，虽然传播范围窄，但可信度高。

随着大众传播的出现和兴起，基于大众传播的各种营销传播工具和思想也层出不穷。广告主面对的营销传播环境越来越复杂，投入越来越大，但效果却越来越差，说服消费者购买越来越难。当传播技术的发展让人与人之间的交流便捷而快速，超越时空限制，口碑传播这

种古老媒介之树在汲取营销传播的养分后开始萌发出一枝新芽，它就是口碑营销，即为达到一定的商业目的而有组织、有计划推动口碑产生、传播的所有活动。简而言之，口碑营销就是口碑传播与营销传播的交集。

与口碑传播仅限于亲戚朋友邻里等小范围内、无商业目的、无组织计划的特点不同，口碑营销有明显的商业目的，且由营销人员加以组织计划，它一经插上互联网的翅膀，便可超越时空限制，让传播范围跨越熟人圈子，使陌生人之间的交流分享成为可能，却仍保持着口碑传播可信度高的特点。

2. 口碑的威力

“金杯银杯不如老百姓的口碑”这句俗语，既说出了各种大众媒介出于商业目的评选出的各类奖项的无能，也暗示着口碑传播的巨大威力。零点调查的一组调查数据表明：有 59% 的电脑用户或打算购买电脑的消费者会从朋友、同学那里获得产品信息，而 40.4% 的人最相信朋友的介绍；在空调、保健品、洗发水、房屋等产品的购买过程中，分别有 53%、49%、35% 和 32% 的消费者会通过朋友介绍获得相关产品信息；分别有 35%、28%、15% 和 18% 的消费者最相信朋友的介绍。国外的一项研究也表明，传统广告在建立消费者品牌认知、品牌偏好、品牌形象方面有强大优势，但口碑在影响消费者购买决策方面非常强大。2/3 的消费者在做购买决策时受口碑影响，但遗憾的是大量营销传播费用砸在传统广告上。

众口铄金，积毁销骨。口碑既可成就一个品牌，也能摧毁一个品牌。相关研究结果表明，一个对产品、服务有着愉悦积极体验的消费者，一般只会把这种体验传达给他的 3~5 个朋友，但若是对产品、服务不满，他会把这种消极体验传递给大约 11 个人。营销人员不得不惊讶“好事不出门，坏事传千里”这一俗语中所蕴含的营销智慧。一些消费心理学家认为，消费者之所以乐于传播与品牌相关的负面信息，主要出于 4 种动机，一是利他动机，让他的亲戚朋友远离这种问题产品，以免重复自己的错误；二是降低焦虑的需要，将自己的不满向亲戚朋友倾诉，缓解内心不安；三是报复动机，亲戚朋友不买这类问题产品，也就直接降低了产品的销量，达到报复商家和厂商的目的；四是寻求建议和帮助的动机，即消费者希望从亲戚朋友那里获得解决问题的办法。

3. 口碑能否营销

国内营销圈内的一种观点认为，口碑是消费者消费某种产品、服务后对其进行的自发评论，它客观存在，不为生产厂商、商家控制，不可编造，也就不能营销。

事实上，口碑营销就是营销口碑的过程。口碑既然是一种客观存在，营销人员就可以通过设计卓越产品，引发消费者的评论热情，通过寻找意见领袖、打造传播平台、提供各种奖励来加速口碑传播进程，引导良好口碑的积极传播，避免消极口碑的产生，从而达到刺激消费者购买、实现赢利的目的。

一定程度上，“口碑能否营销”这一话题与我国市场经济尚不发达时存在的“好产品是否需要做广告”的争论有相同之处。诚然，商家的第一要务是生产出优质产品，激发出消费者基于优质产品的良好口碑，但这并不等于好产品、好口碑就无需营销传播，营销传播能把好产品和基于产品激发的好口碑更快更好地传达给消费者，让更多的消费者得到更好的产品与服务，让商家获得更多的回报。

那个“酒香不怕巷子深”的温永盛酒作坊如今已是泸州老窖营销“国窖 1573”品牌的主要诉求点，“酒香也怕巷子深”不仅是一种理论，更是一种实践。“国窖 1573”一定程度上就是在营销“酒香不怕巷子深”这一悠远口碑。

4. 此口碑非彼口碑

网络社区媒体的崛起是口碑营销成为国内外近年营销传播热点的重要催化剂，然而对于口碑营销却各有各的理解，其重要表征之一就是对口碑营销（word of mouth marketing）、病毒营销（viral marketing）、话题营销（buzz marketing）三者的不加区分上。在国内，有人将像芙蓉姐姐这样的网络红人、“王老吉捐款 1 亿，产品脱销”等现象都说成是口碑营销的结果。

口碑营销、病毒营销和话题营销的区别还是显而易见的。在口碑营销过程中，消费者谈论的是品牌本身的信息，而在病毒营销、话题营销中，消费者谈论的是营销人员刻意制造出来的“病毒”和“话题”，而很少涉及品牌本身。例如，在抗震救灾过程中，消费者谈论更多的“王老吉捐款 1 亿”这个“病毒”，而并非王老吉这一产品本身的信息。万科地产董事长王石 2007 年底放言，中国房地产业已经步入冬天，引起舆论大哗，跟进炒作，有人说这是万科地产精心策划的一次话题营销行为。在媒体的大肆炒作中，万科的品牌得到了一次广泛传播，但对万科盖的房子如何并无太多提及。

“病毒”、“话题”是营销人员精心策划制造出来的结果，当这种营销方法被广告主大量运用，传播就会产生边际递减效应，本身也就成为传播噪音的一部分。口碑是消费者基于产品、服务的评论。它是一种客观存在，无法编造，却可以“病毒”的形式迅速传播。

5. 口碑营销五要点

产品、服务的任何一点瑕疵在新媒介时代都可能在市场上引起一场口碑风暴。口碑营销每一个必经步骤都是营销人员可以发挥才情与潜能的地方。

营销大师科特勒认为，只有卓越的用户体验才能激发用户评论，这是口碑营销的基石。那些要进行口碑营销的广告主，首先要做的功课就是为消费者提供卓越的产品与服务。一项专业研究的结果表明，如果消费者对产品、服务不满，只有 4% 的人会向厂商抱怨，而高达 80% 的人则选择向亲戚朋友倾诉。产品、服务的任何一点瑕疵都可能在市场上引起一场口碑风暴。

在提供卓越产品与服务之外，营销人员还可以做得更多。帮助消费者方便快捷地获取商品，发布评论，传播观点，放大良好口碑的影响力，尽可能地让口碑为刺激购买服务，口碑营销这些必经步骤都是营销人员可以发挥才情与潜能的地方。

下面要叙述的 5 个要点，是口碑营销成功的必要条件。掌握了这些，不一定能获得营销上的突破，但不注意这些，你的口碑营销实践肯定就不会有所成就。

二、寻找意见领袖

倘若你是销售汽车的，那么邀请汽车专业媒体的记者来试驾一番，通过他们的生花妙笔来传播产品信息，便可以较高的可信度征服消费者；如果产品的消费人群主要是青年学生，找到班上学习成绩最好的学生或者班长、班主任来体验你的产品，提供传播渠道帮助他们发布自己的使用心得、体会就是个不错的方法；要是你的企业主要是生产农作物种子，那么找农业科技人员、村长来讲述你的品牌故事和产品质量，就是个很好的主意。在 Web2.0 时代，每个人都可能是一个小圈子里的意见领袖，关键是营销人员是否能慧眼识珠，找到这些意见领袖。

毛泽东说，榜样的力量是无穷的。意见领袖是一个小圈子内的权威，他的观点能为拥趸广为接受，他的消费行为能为粉丝狂热模仿。全球第一营销博客、雅虎前营销副总裁 Seth Godin 认为，口碑传播者分成强力型和随意型两种，强力型主导传播的核心价值，随意型扩大传播的范围。口碑营销要取得成功，强力型口碑传播者和随意型口碑传播者都不可或缺。

在此试举一例，河北光辉炉业有限公司生产的光磊牌家用采暖炉的目标用户群主要是农户。农村媒介传播渠道小而散，如何将产品信息有效地传递给十里八村的农户便是个问题。公司通过培训当地的农村锅炉安装人员取得了不错的口碑传播效果。农村锅炉安装人员在一般农户眼里是这方面的技术权威，他们的讲解、示范、推荐对农户的消费购买行为起到了决定性影响。

1. 制造“稀缺”，生产“病毒”

病毒营销中的“病毒”，不一定是关于品牌本身的信息，但基于产品本身的口碑可以是“病毒”，这就要求你的产品要足够酷，要有话题附着力，这样才容易引爆流行，掀起一场口碑营销风暴。

还有哪个企业比苹果公司更擅长“病毒”制造和口碑传播吗？一提到 iPhone 3G 这个名字，它就能让无数苹果们抓狂，让营销业内人士嫉妒不已。这样一款产品不仅提供众多个性化的设计，关键是价格还出奇的低廉。不让它的消费者讨论似乎都很难。在这里，消费者的口碑既关于产品本身，又是传播速度极快的“病毒”。重要的是，它总是限量供应，要购从速。拥有它的人就是时尚达人，仿佛一夜之间便与众不同，身价倍增，他们当然更愿意在亲朋好友间显摆，高谈阔论一番。

2. 整合营销传播

口碑营销并不是什么营销传播领域内的新玩意，也不是什么了不起的大革新、大革命，它只是新媒介时代众多营销方式的一种。口碑营销虽然有宣传费用低、可信任度高、针对性强等优点，但也充满着小市民的偏见、情绪化的言论，口碑在消费者中诞生、传播，对于营销人员而言则属计划外信息，本身具有很强的不可控性。因此，口碑营销并不是解决眼下传播效果差、投资回报率这一顽疾的救命稻草，它只是在营销人员的传播工具百宝箱中又添加了一个新物件而已。毫无疑问，传播技术的进步让消费者获取消费信息到最后形成购买决策的整个过程发生了变化。

传统的广告理论认为，消费者购买某个产品，要经历关注、引起兴趣、渴望获得产品进一步的信息、记住某个产品到最后购买 5 个阶段，整个传播过程是一个由易到难、由多到少的倒金字塔模型。互联网为消费者的口碑传播提供了便利和无限时空，如果消费者关注某个产品，对它有兴趣，一般就会到网上搜索有关这个产品的各类信息，经过自己一番去伪存真、比较分析后，随即进入购买决策和产品体验分享过程。在这一过程中，可信度高的口碑在消费者购买决策中起到关键作用，这在一定程度上弥补了传统营销传播方式在促进消费者形成购买决策方面能力不足的短板。然而，要让众多消费者关注某个产品，传统广告的威力依然巨大。

因此，口碑营销必须辅之以广告、辅助材料、直复营销、公关等多种整合营销方式，相互取长补短，发挥协同效应，才能使传播效果最大化。

3. 实施各类奖励计划

天下没有免费的午餐，这样的道理或许每个人都明白，但人性的弱点让很多人在面对免费物品时总是无法拒绝。给消费者优惠券、代金券、折扣等各种各样的消费奖励，让他们帮你完成一次口碑传播过程，你的口碑营销进程也会因此大大提速。销售成衣的电子商务企业对这一套可谓轻车熟路，只要消费者购买了产品，大概都能获得一张优惠券，如果把网站推荐给朋友，和朋友分享网站购衣体验，当然还有更多意想不到的收获。让大家告诉大家，消费者就这样不由自主地成了商家的宣传员和口碑传播者。

好事不出门，坏事传千里。因为没有对消费者的一篇关于电脑质量存在缺陷的博文及时做出反应，Dell 电脑 2005 年业绩因此受到冲击，这并非杜撰，而是 Dell 电脑承认的事实。口碑营销的主要工作之一与其说是将好的口碑传播出去，不如说是管理坏口碑。遗憾的是，世界上还没有管理口碑的万能工具，但这不妨碍营销人士朝这个目标努力。

营销人员当然可以雇佣专业公司来做搜索引擎优化服务，屏蔽掉有关公司的任何负面信息。但堵不如疏，好办法是开通企业博客、品牌虚拟社区，及时发布品牌信息，收集消费者的口碑信息，找到产品服务的不足之处，处理消费者的投诉，降低消费者的抱怨，回答消费者的问题，引导消费者口碑向好的方向传播。

值得注意的是，消费者厌倦了精心组织策划的新闻公关稿、广告宣传语，讨厌你说我听、我的地盘我做主的霸道，他们希望与品牌有个平等、真诚、拉家常式的互动沟通机会。在营销传播领域，广告失去了一位盟友，但品牌多了一个与消费者建立紧密关系的伙伴。

被誉为比尔·盖茨一号广播小喇叭、微软前博客负责人斯考伯说：“再不经营博客，企业将沦为二流角色。”再不放低身段，倾听来自消费者的声音，历史性的口碑营销机遇也会与你擦肩而过。

案例 1 美国啤酒

有一则易拉罐啤酒电视广告,广告主题是突出开罐不用开瓶器,轻易一拉瓶盖便可以饮用,极为方便.日本发布的广告创意,是一位姑娘用纤弱的手指轻轻一拉,啤酒罐盖便打开了,表示毫不费力.而美国发布的广告创意,用一位 50 岁上下的老年人,这人相貌不扬,衣衫褴褛,右手拿着啤酒对着观众说:"从今以后不必再用牙齿了!"尔后他很得意地一笑,就在他笑的一瞬间,人们发现他没有两颗门牙.这种不同的广告创意,前者平淡,后者幽默风趣,有新意.

问题:创意有哪些技法?本案例采用了什么样的技法?

[案例评析]

这种广告被称为类比联想广告.类比联想广告是指人们对一件事物的感知,立即引起与该事物在性质,形态方面相似的事物的回忆.因此,类比联想也可称为相似联想.比如上面这则广告就是如此,当人们看到这位没有门牙的酒鬼也能畅饮这种不用开瓶器的啤酒,马上就会联想到自己在没有开瓶器开啤酒时,常用牙咬的情景,看现在这位没有门牙的酒鬼都能打开啤酒,可想而知,这个啤酒是多么容易地被打开,所以很快就强烈地感受到这种不必用开瓶器就能打开的啤酒所带来的好处.这则广告则是很巧妙地运用了对比联想的心理原理.在运用对比联想时应注意少用或不用恐惧式诉求,也不能借此提高自己,贬低别人.

案例 2 2004 饕餮之夜五

借势:借熟悉的电影片段氛围,来为推销产品服务,也是所谓偷天换日的创作手法。

一,仿黑客帝国的酸辣酱广告控制室的钢顶出现了有外物侵入的迹象,船员们以为是机械甲虫入侵,紧张万分,手提重型武器在飞船内搜索,走到一间餐室内,看见有一瓶酸辣酱,汁水溅出,将钢制舱板腐蚀小洞,这位置恰好正对控制室天花板.

二,耐克之彗星撞地球篇

整片大部分营造一种彗星将撞击地球,世界末日将要来临,风雨飘摇,动荡不安的场景画面,忧天之将赴终日,慌己之心愿未遂,彗星如期而至,越来越近,将要接近城市上空时,一位身躯巨大的(拍摄的关系)黑人运动员(没认出是谁),气势豪雄,手持球棒,将彗星反打上天,远逸大气层,呵呵,此之为 just do it.

三,番茄酱之幽灵船篇

一群海底勘探队员,进入深海沉船,他们细心搜索,来探究船之所以沉没的原因,他们发现船上的人都是饿死的,他们来到食物储藏舱,发现食物还有很多,不足以令整船人饿毙,觉得极其纳闷,随后来到了船上的餐厅,看到一个人伏卧在餐桌上,面前有一张字条,桌上还倒放着一只空空的番茄酱瓶子,字条上写道:番茄酱吃完了.....

●顺向思维和逆向思维:

顺向思维是指人们按照传统的程序进行思考的

方法,易形成习惯性思维.

逆向思维是一种反常规,反传统,反顺向的思考方法.

案例 3 有这样一个故事

伦敦某条街道上有三家裁缝店,由于竞争激烈,其中一家率先打出了广告:"本市最好的裁缝店",第二家也不甘示弱,紧跟着也打出广告:"本州最好的裁缝店",第三家见状也打出广告,写的却是:"本街最好的裁缝店".结果生意明显好于前两家.

在这个故事里,第三家裁缝店的广告如果写的是"全国最好的裁缝店",由全市---全州----全国,这是顺向思维,也是一般人常用的思维方式,但他写的是"本街最好的裁缝店",别人都往大的

方向想,他却往小的方向想,这就是逆向思维.但正因如此,使得他的广告格外引人注目,因为无论你是本市最好还是本州最好,到了这条街上,就是我最好,自然对目标受众产生了吸引力.

案例 4 毛姆的创意广告

毛姆在尚未成名之前,他的小说无人问津,在穷得走投无路之下,他用自己最后一点钱,在大报上登了一个醒目的征婚启事:

"本人是个年轻有为的百万富翁,喜好音乐和运动.现征求和毛姆小说中女主角完全一样的女性共结连理."

广告一登,书店里的毛姆小说一扫而空,一时之间洛阳纸贵.从此,毛姆的小说销售一帆风顺.正是这一独特创意,改变了自己的命运,成为著名的小说家.

创意最需要的是要有突破的观念,突破顺向思维的思考逻辑模式.

案例 5 "大红鹰"的广告创意与营销策略

刚刚过去的 2002 年,是中国加入 WTO 的第一年.在惊心动魄的消费品市场营销战中,中国企业的表现可圈可点,宁波大红鹰经贸有限公司的品牌营销可以算得上是个成功案例.今天,常看电视的人,也许都曾留意过那则酷似美国战争大片的广告——战斗机呼啸着风驰城市,电掣峡谷,遨游海天,最终在湛蓝的天空上划过一个大大的"V"字..... 艰险刺激却又充满自信,那就是大红鹰新的杰作.在不久前揭晓的第九届中国广告节上,"大红鹰——胜利之鹰"系列广告在 2680 多件参评作品中脱颖而出,获得影视广告奖,而在消费者网上投票中,这篇"飞机版"和"大海版"更被双双推为 "最受消费者喜爱的广告".密集的影视广告投放,加上精确的市场定位,2002 年的"大红鹰"鹰击长空,销售额达到了超"50 亿元"的历史新高.一场徒弟与师傅的对决当每个消费者站在琳琅满目的商品柜台前,决定到底是购买国产品牌还是洋品牌时,也许都会有几秒钟的犹豫,然而最终是选择"大红鹰"还是"万宝路",站在消费者的角度,可能也说不清,道不明.但在生产企业看来,一场无声的"过招"和商战,成败就在这电光火石的一刹那间.在入世一年后的今天,消费者每投出购买的一

票,都牵动着中国企业的神经.宝洁,万宝路等国际品牌的营销案例一度几乎是国内市场人员的必修课本,所以当这些洋品牌真正大举进入时,中国市场上上演的实际是一场徒弟与师傅的对决.正当人们为"狼来了"忧心忡忡时,以"海尔", "大红鹰"为代表的一批国产品牌的逆势雄起,让人们看到了以弱胜强的希望.

如果说国内许多企业都可以算做国际品牌那些百年巨头的"挂名学生"的话,"大红鹰"实际真正是国际烟草巨头万宝路的"入室弟子":1994 年 4 月,大红鹰争取到了为菲·莫公司生产国际牌号产品的合同.当时,参与签定合同的菲·莫亚洲集团的技术部经理曾感叹:"不出五六年,你们一定会成为中国一流企业."这位经理也许没有想到,他的预言应验得如此之快.仅仅两个月后,1994 年 6 月 18 日, "大红鹰"正式发售,一时间好评如潮,1995 年上半年的订货量一下就增长了 30 倍.之后,大红鹰更是在技术与管理上痛下功夫.1996 年,大红鹰成为业内第一批通过 ISO9002 质量认证的企业之一.1998 年又再次投资 15 亿元进行技术改造,"大红鹰"一路高歌猛进,销量从 1994 年起连续 9 年高速增长,2000 年大红鹰销售额在全国排第三位,2001 年大红鹰销售额排名第二位,紧随"中华"之后.

如果说技术与管理成就了大红鹰起飞的一支翅膀的话,大红鹰的一飞冲天则离不开另一支翅膀——品牌的推动.在与洋品牌的合作过程中,大红鹰不仅学到了技术与管理,同时也在借鉴洋品牌的营销经验和品牌技巧,他们在吸收的基础上以浙江人特有的沉稳和智慧走出了一条具有中国特色的品牌之路.当年"大红鹰"上市时,就率先采用了独家买断电视剧插播权的做法,

让"大红鹰"以最快的速度在当地家喻户晓.在企业经费有限的前提下,1998 年举办了"大红鹰"之夜全省巡回演出,载歌载舞中成就了一篇"小投入撬动大市场"的营销经典.世纪之交,大红鹰打出"新时代的精神"的形象广告,让国人为之一振.2002 年,大红鹰又以"胜利之鹰"的形象出现,无论是"天空篇"还是"大海篇",无论是广告口号还是画面表现,都看得出其品牌精神层面的再次提升."大红鹰"塑造品牌的业绩有目共睹:1994 年,"大红鹰"刚入市,品牌价值几乎是零,1999 年经中企商标评估中心评估,大红鹰商标市值达 22.88 亿元,如今,大红鹰品牌的价值已经上升到了 51.66 亿元.大红鹰的迅速崛起,似乎让在国际巨鳄"规模阴影"笼罩下的中国企业看到了希望——市场竞争永远是智者的游戏,任何企业只要用心去做,勇于进取,都可能有一飞冲天的机会,市场从来都以成败论英雄.

与本土广告人共同成长媒体广告是"拉动式"营销的主角,而决定一则广告成败的关键因素实际有二:一是企业的品牌策略和审美品位;二是广告人的创意灵感和表现功力.如今,各家卫星电视上,人们都会留意过大红鹰的天空版和大海版——两支摩托艇在海面上纵横驰骋,最终在海面上划出漂亮的 V 字,有点类似于"百事可乐"的一则广告,但更加豪情万丈,气势夺人."胜利之鹰"系列广告更给人一种逼人的气魄和美好感受."大红鹰——胜利之鹰"系列广告的成功之处,不仅在于其独一无二的定位策略,还在于其国际化的大开大阖的表现手法和功力.其富有

冲击与刺激的电视广告自不用说,胜利之鹰"天空版"和"大海版"两张平面广告同样可圈可点:蓝色的背景下,飞机与快艇的轨迹,在画面划出一个白色的"V"字,应该说是一张极度单纯的平面设计,但表现出的那种张力和力度却令人屏息.大红鹰气势磅礴的"胜利之鹰"的广告播映以来,不少人一直把大红鹰这次"脱胎换骨"的自我超越"当作是国有品牌和国际广告公司完美结合的产物,其实知情者才知道,这是真正的本土广告人"叶茂中"的杰作."大红鹰——胜利之鹰"系列广告被一致公认为 2002 年度业内最棒的品牌形象创作,这不单表明了业内对这一广告的认可,同时再次验证了大红鹰的眼光.

在国有品牌成长的同时,我们也欣喜地看到了国内广告人的成长.开拓品牌新空间按照演化经济学的奠基人纳尔逊以及管理学大师蒂斯的理论,"企业今天如何往往循因于昨天它做了什么",而明天,"企业的战略决策以及生产,营销能力,将在市场的土壤中产生出快速的反馈与增强".刚刚过去的 2002 年对于大红鹰来说,无疑是收获的一年.不但销售额达到了"50 亿元"的历史新高,其以"大红鹰","五一","上游"三个系列为主,高,中,低档相结合的卷烟产品构架已趋于完美,同时,"大红鹰药业"的健康发展也令品牌的多元化发展拓展了更大的空间.大红鹰给自己的发展战略定位于"食品,医药,生物,教育",大红鹰无疑已经步入了品牌发展的"快行道".下一步,大红鹰在品牌塑造方面的着力点是让"胜利之鹰"更加丰满.更准确地说,大红鹰还需要近距离地接触消费者,关注消费者心目中的"胜利之鹰".或许可以预见,今年的"胜利之鹰"会给大家一个新的视觉冲击

步入羊年,大红鹰面临的市场形势将更加严峻.2003 年以后,进口关税还将呈下降趋势,而"万宝路休闲服饰","私人俱乐部"等一系列全新的广告和营销模式行将挑战中国市场.2 月 12 日,新华社又播发了一条令国内烟草业揪心的新闻——根据我国加入世贸组织的承诺,明年,我国将取消特种烟草专卖零售许可证,卷烟零售商们只要持有普通许可证即可摆卖进口卷烟,消费者也将在市场上看到更多的洋烟面孔.我国也将逐步统一香烟许可程序要求,从而达到一个许可证即可销售所有香烟而不分原产国,并取消关于进口产品销售点的任何其他限制.资料来源:2003 年 4 月 3 日 11:17 中华工商时报

案例 6 哈撒韦衬衫

广告大师奥格威为哈撒韦衬衫所设计的戴眼罩的男人,是以独特形象为品牌定位的经典之作.1951 年,缅因哈撒韦衬衫厂的老板找到了奥格威,他对奥格威说:"我们准备做广告了.我们的广告预算每年还不到3万元.但我可以向你保证,如果你肯接受,我决不改动你的广告一个字."面对如此理解广告公司的客户,奥格威使尽了浑身解数.他深知,能吸引受众的是那些能引起他们好奇心并促使他们探究的东西.奥格威冥思苦想,最后,他设计了一个戴着眼罩,穿着哈撒韦衬衫的独眼男人的形象,他左手支腰的动作显得非常特别.奥格威用这张照片配上以"穿着哈撒韦衬衫的男人"为标题的文案,刊登在《纽约客》杂志上.这则戴眼罩男人的广告使哈撒韦衬衫一炮走红,许多媒体都刊登谈论这则广告的文章,几十个厂家把同样的创意用于他们的广告.奥格威又将独眼男人用于不同的场景中并推出了系列广告:在卡内基音乐厅指挥纽约爱乐乐团,演奏双簧管,开拖拉机,击剑,驾驶游艇,购买雷诺阿的画等等.这则广告是如此成功,当埃斯顿·杰蒂将哈撒韦公司卖给波斯顿一个金融家仅 6 个月后,这个金融家转手卖给别人,获利数百万元.

标题:穿"哈撒韦"衬衫的人

文案:美国人最后终于开始体会到买一套好的西服而被穿一件大量生产的廉价衬衫毁坏整个效果,实在是一件愚蠢的事.因此在这个阶层的人群中,"哈撒韦"衬衫就日渐流行了.

第一,"哈撒韦"衬衫耐穿性极长----这是多年的事.其次,因为"哈撒韦"剪裁----低斜度及"为顾客定制的"----衣领,使得你看起来更年轻,更高贵.整件衬衣不惜工本的剪裁,因而使你更为"舒适".下摆很长,可深入你的裤腰.纽扣是由珍珠母作成----非常大,也非常有男子气.甚至缝纫上也存在着一种南北战争前的高雅.

最重要的是"哈撒韦"使用从世界各角落进口的最有名的布匹来缝制他们的衬衫----从英国来的棉毛混纺的斜纹布,从苏格兰奥斯特拉德地方来的毛织波纹绸,从英属西印度群岛来的海岛棉,从印度来的手织绸,从英格兰曼彻斯特来的宽幅细毛布,从巴黎来的亚麻细布.在穿了这么完美风格的衬衫,会使你得到众多的内心满足.

"哈撒韦"衬衫是缅因州的小城渥特威的一个小公司的虔诚的手艺人所缝制的.他们老老少少的在那里工作了已整整 114 年.

你如想在离你最近的店家买到"哈撒韦"衬衫,请写张信片到"C.F.哈撒韦"缅因州渥特威城,即复.

讨论思考题:

- 1,"哈撒韦"衬衫的广告为什么大获成功
- 2,怎样才能使广告"引起注意"
- 3, 从案例中理解策划与创意的区别。

案例评析

穿“哈撒韦”衬衫的人广告由一幅写实性的照片和一篇精彩的文案组成。照片中选用俄国贵族乔治·蓝吉尔男爵作模特儿,这位戴黑眼罩仪表非凡的男人穿着哈撒韦衬衫使人产生了惊人的印象。

模特儿高贵的身份和潇洒的神态表现出哈撒韦的高级品位。他身后的背景是一间豪华的制衣车间,这就巧妙暗示出“哈撒韦”衬衫的制作精良,非同一般。这个以戴黑眼罩,穿哈撒韦而定位的广告形象由此风靡美国,成为高贵气派、风度非凡的象征。这则广告真正称得上图文并茂。在广告刊出的第一年,哈撒韦销售量就增加了三倍之多,创作这一广告的奥美广告公司,也扬名世界。

这确是一只带有“魔力”的眼罩。它蒙上了模特儿的一只眼，但却让成千上万的观众的双眼睁开了，它犹如一道强烈的闪光，主动映入观众的眼帘，兴奋观众的神经，给“俊汉蒙上一只眼罩”这一细节就这样牢牢抓住了观众的视觉。

抓住观众视觉，引起观众注意是广告有效传播的前提条件。引起观众注意的方法和手段有很多，从视觉的接受与观众心理角度看，与众不同、个性鲜明的“细节”诉求有无可比拟的效果。在这里，白的衬衣、黑的眼罩形成了强烈的色彩对比，给观众以视觉的冲击；而眼罩造成的局部残缺与模特整体形象的完美更将观众带到“求疑”的状态，引起了进一步的探寻。细节，在这里对观众生发的是一种视觉上的“震撼力”，它以其与“大场面、大气势”迥然有别的细腻、明晰，冲破了广告观众的第一道防线，树起公司可以信赖的形象。

案例 7“野马”驰骋市场

1964 年，著名的汽车大王李·艾柯卡，为福特汽车公司推出的新产品“野马”轿车，取得了轰动一时的成功，两年内为福特公司创造了 11 亿美元的纯利润。当时，购买野马车的人打破了美国历史的记录，在不到一年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车友会。为什么野马汽车如此受人欢迎？这与其独特周密的营销策划是分不开的。李·艾柯卡在仔细分析了市场状况之后，制定了一整套推出“野马”汽车的营销策略，令人瞩目的销售业绩使他获得了“野马之父”的称号。

一、选择适当的目标市场

1962 年，李·艾柯卡就任福特汽车公司分部总经理后，便策划生产一种受顾客欢迎的新车，这一念头是他对整个汽车市场营销环境作了充分调查研究之后产生的：

第一，福特公司的市场研究人员调查得知：第二次世界大战以后，生育率激增，几千万婴儿如今已长大成人，今后十年的人口平均年龄要急剧下降，20—24 岁年龄组要增长 50%，购买新车的 18—34 岁年轻人可望占到一半。根据这一信息，艾柯卡预见到今后 10 年的汽车销售量将会大幅度增长，而对象就是年轻人。

第二、随着受教育程度的提高，消费模式也在改变；妇女和独身者顾客数量增加，两辆汽车的家庭也越来越多，人们愿意把更多的钱花在娱乐上。人们正在追求一种样式新颖的轻型豪华车。

第三，艾柯卡在欧洲了解福特汽车公司生产的“红雀”牌汽车销售情况时，发现“红雀”太小了，没有行李箱，虽很省油，但外型不漂亮，如不尽快推出一种新型车，公司就可能被竞争对手击败。

于是，艾柯卡根据上述信息提出了一个目标市场，适合这个市场的车应当是：车型要独树一帜，容易辨认；为便于妇女和新学驾驶汽车的人购买，要容易操纵；为便于外出旅行，要有行李箱；为吸引年轻人，外型要像跑车，而且要胜过跑车。

二、追求完美的产品设计

有了新车的设计思路，福特的设计专家们便开始行动。李·艾柯卡授意车型经理和生产经理主持车型设计，指出这种新车一定要兼具式样好、性能强、价钱低三大特色。这种车应当是小型的，但又不能太小，必须能容下四人；它必须是轻型的，重量不能超过 2500 磅；价钱方面，要带有全套自选设备而不能超过 2500 美元。1962 年秋天，新车的泥塑模型呈现在了艾柯卡面前。1963 年春天，样机陈列在福特设计中心，与公司的强大竞争对手通用汽车公司的雪佛兰新车并排展示，进行对比性分析。样机一再改进，最后的形状为：方顶，流线型；前长后短，低矮大方；整车显得既潇洒又矫健。

艾柯卡把新车的命名也看作是产品设计的一部分。在早期设计阶段，新车被叫做猎鹰特号，后又有人想叫它美洲豹、雷鸟 II 型等，艾柯卡认为均不理想，于是委托广告公司代理人去底特律公共图书馆找目录。此公从 A 到 z 列出成千动物，最后筛出一个——“野马”，这是一个激动人心的地道的美国名字。美国人对第二次世界大战中野马式战斗机的名字印象极为深刻，用“野马”作为新型车的名字，不仅能显示出车的性能和速度，有着广阔天地任君闯的味道，而且很适合美国人放荡不羁的个性。

接下来的工作是为“野马”车制定价格。新车试制小组在底特律选定了 52 对有中等收入的青年夫妇，请他们到福特展厅来品评新车。白领夫妇对新车造型表示满意，蓝领夫妇则把野马看作他们所追求的地位和权势的象征。艾柯卡请他们为新车估价，几乎所有人都估计约 10000 美元，并表示家中已有车，将不再购买这种车。当艾柯卡宣布车价在 2500 美元以内时，他们十分惊讶，都表示将购买这种能显示身份和地位的新车。在研究了消费者心理之后，艾柯卡把车价定在 2368 美元，并开始设计下一步的营销策略，为打开野马车的销路作精心的策划。

三、声势浩大的促销活动

福特公司在正式推出“野马”轿车之时，采用了多种多样具有轰动效应的促销手段，真可谓奇招迭出，一鸣惊人：

“野马”汽车正式投放市场前四天，公司邀请了报界 100 多名新闻记者参加从纽约到迪尔本的 70 辆“野马”汽车大赛，这些车飞驰 700 英里无一发生故障，证实了野马车的可靠性。于是，几百家报纸都以显著的位置热情地刊出了关于“野马”的大量文章和照片。表面上看，这只是一次赛车活动，实际上是一次告知性广告，使“野马”成为新闻界的热门话题。

在“野马”车投放市场的当天，福特在 2600 种报刊上登了全页广告，并在数家电视台播出广告短片。广告使用了所谓的“蒙娜·丽莎”手法：一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字：“真想不到”，副题是：售价 2368 美元。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上，关于这两大杂志的惊人宣传效果，艾柯卡后来回忆说：《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出 10 万辆！”

福特公司还在全国 15 个最繁忙的机场和从东海岸到西海岸的 200 家假日饭店的门厅里陈列了“野马”。公司选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，上书：“野马栏”以引起消费者的注意，激发人们的购买欲望。

同时，福特公司向全国的小汽车用户直接寄发几百万封推销信，既达到了促销的目的，也表示了公司忠诚为顾客服务的态度和决心。

此外，公司大量上市“野马”墨镜、钥匙链、帽子、“野马”玩具车，甚至在面包铺的橱窗里贴上广告：“我们的烤饼卖得像‘野马’一样快。”

由于从选定目标市场、产品设计到销售野马车的各个环节，福特公司均作了一系列精心的策划。使野马汽车获得了汽车销售史上的巨大成功：其订货单源源而来。到 1965 年 4 月 16 日，即野马诞生一周年的时候，已售出 418812 辆，创下了福特公司的销售记录。

问题：

- 1、该公司是如何进行策划问题选择和目标市场确定的？
- 2、该公司营销策划的主题是什么？

案例 8 圣象地板的品牌策划

一、谁是圣象？

20 世纪 90 年代，圣象是中国内地强化木地板的第一品牌。它采用德国技术，生产的强化木地板质量上乘，在国内木地板市场已经有了很高的知名度。它的创始人为彭鸿斌。

圣象总部设在北京，全国个主要城市军设有分公司，销售它生产的强化木地板，尽管销售形势不错，但彭鸿斌并不满足。他希望圣象品牌的价值能够得到提升；几经周折，他指导了叶茂中。

二、谁是叶茂中？

在策划业，叶茂中大名鼎鼎。他年纪不大。当时也只有 30 岁出头。是北京叶茂中策划有限公司的创始人，他曾经两次活活全国十大著名策划人称号，策划的项目有上百个，包括为飘柔、舒肤佳、春兰空调、美的空调等进行的营销策划。

三、策划由了解品牌形象开始

彭鸿斌所里王品牌形象是是力量、美感、并有一点神秘。

叶茂中为圣象策划的思路是：大象无形，大音希声；不强调产品的特色而强化品牌的主张与内涵；大品牌意识域气势。

叶茂中的策划思路与彭鸿斌所里王品牌形象不谋而合！因此很快就确定合作，一拍即合。

四、叶茂中都干了些什么？

接受这个项目以后，叶茂中从事料意义下主要的工作

第一、进行营销诊断与市场调研。按他自己的讲话，就是“80%靠脚，20%靠脑”。他将项目组的办公室搬到了圣象的会议室；组织人员在北京的建材市场通过走访经销商，了解地板市场；访问企业中高腾管理人员，了解他们对于市场的看法、对圣象的评价和下一步工作的打算；调查各地市场与分公司的情况。

一多月的调查结果，是沉沉的两箱资料、厚厚的一落笔记和三十多和录音带。通过对调查资料进行消化，圣象的容貌越来越清晰，地板市场的脉络越来越清楚。

第二，品牌策划。市场调查了解到：在中国地板市场上，实木地板、实木复合地板、强化木地板三分天下；圣象为强化木地板市场第一品牌；在中国国内的地板市场，尚无地板市场第一品牌。据此，叶茂中重新对圣象定位，力图使圣象有中国强化木地板第一品牌转变到中国地板市场第一品牌。

圣象原油的品牌形象为：品质一流、价格昂贵。通过品牌塑造，叶茂中向增加圣象的品牌内涵。新的的品牌形象是：高品质、高品位、富于价值感。自然、和谐、宽广、富于表现力；自由、独立、尊重、执着、人文；天地人象，万物合一；大象无形。为此，他提出了“让生命与生命更近些”的品牌口号，使用了“非洲原野中的大象”作为其品牌形象。

第三，具体作业，具体作业由以下几项活动组成。

—企业改名，又圣象装饰该为圣象制造。因为圣象装饰让感觉像是一个装修公司

—美的经营、哲学经营。在进行品牌宣传时，为每开地板写一首优美的、富于哲理的诗。作有文化的商业。

—开发圣象品牌家族，将多品牌和单一品牌相结合。圣象品牌家族包括圣象 2000（地板市场第一品牌）、圣象爱家（销量最大的中档地板品牌）、波瑞（销量最大的强化木地板品牌）以及一些新的的品牌（进入新的的市场领域）。

—以广告塑造品牌，包括形象篇和功能篇。形象篇一非洲原野中的大象来表现圣象“自然、和谐、宽广、富于表现力”和“自由、独立、尊重、执着、人文”的品牌主张。功能篇以特同形

象宣传圣象的特点，比如小狗篇圣象地板“特防潮”（小狗在地板上小便（地板不受损）；钢球篇表现圣象地板“耐冲击”（钢球破在地板上，地板不变性）。

五、企业的评价

策划实施之后，企业给了如下的评价：

你们很客观。

你们比圣象更了解圣象的产品。

原来商业也可以做得这么有文化、这么有品位。

太美了！

年底总结的时候，叶茂中策划有限公司被圣象授予杰出贡献奖！叶茂中将整个策划的过程写成《圣象品牌整合策划纪实》，并以此策划案荣获 2000 年度“首届中国企业著名策划案例与策划人评选”策划奖，成为该年度“中国十大策划专家。”

问题：按企业营销策划程序描述案例中的品牌整合策划。

案例 9DM 公司的营销策划书

DM 公司是一家快餐连锁店。这里显示的是 1999 年 DM 公司在美国 TL 地区的市场营销策划书。

一、现状

市场调研的结果显示：快餐食品市场仍在缓慢成长。传统的街区 and 郊区市场已经饱和，当前大多数的销售增长来自非传统销售网点！诸如机场、火车站、办公大楼所在地。

近几年，发生了一些对 DM 公司有利的和不利的的事件。

有利事件：

- DM 成功地向市场投放了各种色拉和三明治；
- 儿童们对各种快乐套餐的需求经久不衰并在不断增长；
- DM 在各游乐场的销售非常成功，扩大了销售额；
- DM 在快餐长期以来统治着本地的早餐市场。

不利事件：

- 快餐市场的成长正在趋缓；
- 非儿童市场对 DM 的忠诚度正在下降；
- 竞争对手开发类似的产品，多次向 DM 的快乐套餐发起挑战；
- 寻求新的潜在市场区域越来越困难。

总之，DM 公司虽然在快餐食品市场优势尚存，但是正在逐渐消失。

二、问题与机会

DM 公司面临的问题如下：

- 第一，通过现场试验发现，客户对 DM 准备退出的新快餐评价不高；
- 第二，适于 DM 开设新销售网点的区域十分有限；
- 第三，其竞争对手 TT 公司在经营成年人快餐销售链方面表现除了极大的潜力；
- 第四，各竞争对手都纷纷向市场投放各种各样的快乐套餐，以吸引儿童；
- 第五，最近 DM 组织了一再以成年人市场为目标的两次游戏性促销活动，顾客反映这些游戏太复杂；

第六，缺乏合格的工人和随着花色品种的增加所带来质量控制方面的困难，使得 DM 的快餐质量和服务质量都开始下降。

DM 公司的市场机会如下：

第一，顾客对公司即将退出的自由挑选全行营小果子面包”作出了积极的反应；

第二，DM 非传统开点的场所开设的销售网点相当成功；

第三，DM 的地区合作团体和当地特许经营组织的市场竞销能力在同行中是最强的；

第四，DM 投放市场的各色色拉取得的一定成功。

三、营销目标与行动方案

（一）1999 年 DM 在本地的营销目标为：

营销额：1.2 亿美元；

毛利：0.43 亿美元；

毛利率：36%；

净利：0.13 亿美元；

市场占有率：25.5%。

（二）为达到这一目标的主要行动有：

—不断加强对儿童的市场营销活动，强化儿童的忠诚度；

—以成年人为目标市场进行促销活动，每 6 个月组织一次促销性游戏活动；

—继续在非传统场所开设销售网点，增加网点数目。

（三）与主要行动向配合，还拟采取下列行动：

—扩大适合与地区合作团体的广告选募活动的素材量；

—赞助体育活动及其他有关活动；

—增加形象大使露面的次数；

—发行有关 DM 快餐食品营养成分及含量的新闻报告。

四、营销策略

（一）广告宣传活动

DM 将继续以重金作广告宣传，费用额将是最大竞争对手的 3—4 倍，以期获得更大的市场占有率。计划主要强调两各方面：

第一，儿童导向型广告将在儿童电视节目中播出，促销快乐套餐，以游乐场为背景，以×××（一个深受儿童喜爱的演员）为形象大使；

第二，成年人导向型广告将在晚上和周末电视节目以及成年人广播电台节目中播出这一广告宣传运动将分级进行；

一季度：作成年人导向型游戏促销广告。

二季度：在目标城市开展向客户接受各种“全营养小果子面包”的宣传活动。在非目标市场大做“这是 DM 绝佳风味的”黄金时刻的广告。

三季度：在另一个年成人导向星游戏促销广告。

四季度：利用人们的怀旧心理，配合 3 月重新退出双层干老保而高一个“DM 伴随我成长”项目。

（二）其他促销活动

1、店内促销。继续向市场提供快乐套餐，并有计划地逐月对其稍做更新。快乐套餐中有幸运儿童游乐场门票（中奖率 5%），一方面鼓励更多的儿童购买快乐套餐，另一方面鼓励儿童进游乐场游玩，在游乐场购买 DM 快餐。

2、店堂陈设。主要的陈设有旗帜和招贴。

它们进服务于游戏促销和“全营养小果子面包”投放。招贴应适合与铁在或放在调味品台子上和堆放废弃物品的容器上。

3、公共关系。(1) 继续对全国范围的各种竞赛活动给与支持,如高尔夫球和网球运动,高校明星赛和高校管乐吹奏比赛;(2) 增加形象大使露面的次数;(3) 发表介绍“全营养小果子面包”营养成分的文章,反驳 DM 快餐食品缺乏营养的言论。

(三) 包装策略

在食品外包装上传播 DM 产品富裕营养的信息,为 DM 树立一个“吃在 DM 有益于健康”的形象。

(四) 销售网点策略

继续在非传统场所增设销售网点和特许经销店,提高或恢复原有网点的活力。

(五) 市场研究活动

对新快餐食品和各种分销策略进行市场研究。

1、对新快餐生的市场研究活动

第一,组织一次由公司职工参加的最佳新型快餐食品建议竞赛,对提出最佳建议的 3 名参赛者给与一次免费到欧洲旅行的机会;

第二,对上述 3 个获奖食品建议进行市场试验。

2、对各种新的的分销渠道或方式进行市场实验。

第一,对“家庭导向型+成年人导向型”的新型店布置进行试验;

第二,对晚上 7 点的快餐食谱更改未成年人导向的可能性进行试验;

第三,在大城市,对午餐时用手推车向综合办公楼运送试品食品这一想法进行试验。

五、营销计划的执行与控制

执行计划与费用与预算(略)。

问题;

1、你怎样评价上面的营销策划案?有什么优点?有什么缺点?

2、你能比这做的更好吗?

案例 1 美国啤酒

有一则易拉罐啤酒电视广告,广告主题是突出开罐不用开瓶器,轻易一拉瓶盖便可以饮用,极为方便.日本发布的广告创意,是一位姑娘用纤弱的手指轻轻一拉,啤酒罐盖便打开了,表示毫不费力.而美国发布的广告创意,用一位 50 岁上下的老年人,这人相貌不扬,衣衫褴褛,右手拿着啤酒对着观众说:"从今以后不必再用牙齿了!"尔后他很得意地一笑,就在他笑的一瞬间,人们发现他没有两颗门牙.这种不同的广告创意,前者平淡,后者幽默风趣,有新意.

问题:创意有哪些技法?本案例采用了什么样的技法?

[案例评析]

这种广告被称为类比联想广告.类比联想广告是指人们对一件事物的感知,立即引起与该事物在性质,形态方面相似的事物的回忆.因此,类比联想也可称为相似联想.比如上面这则广告就是如此,当人们看到这位没有门牙的酒鬼也能畅饮这种不用开瓶器的啤酒,马上就会联想到

自己在没有开瓶器开啤酒时,常用牙咬的情景,看现在这位没有门牙的酒鬼都能打开啤酒,可想而知,这个啤酒是多么容易地被打开,所以很快就强烈地感受到这种不必用开瓶器就能打开的啤酒所带来的好处.这则广告则是很巧妙地运用了对比联想的心理原理.在运用对比联想时应注意少用或不用恐惧式诉求,也不能借此提高自己,贬低别人.

案例 2 2004 饕餮之夜五

借势:借熟悉的电影片段氛围,来为推销产品服务,也是所谓偷天换日的创作手法。

一,仿黑客帝国的酸辣酱广告控制室的钢顶出现了有外物侵入的迹象,船员们以为是机械甲虫入侵,紧张万分,手提重型武器在飞船内搜索,走到一间餐室内,看见有一瓶酸辣酱,汁水溅出,将钢制舱板腐蚀小洞,这位置恰好正对控制室天花板.

二,耐克之彗星撞地球篇

整片大部分营造一种彗星将撞击地球,世界末日将要来临,风雨飘摇,动荡不安的场景画面,忧天之将赴终日,慌己之心愿未遂,彗星如期而至,越来越近,将要接近城市上空时,一位身躯巨大的(拍摄的关系)黑人运动员(没认出是谁),气势豪雄,手持球棒,将彗星反打上天,远逸大气层,呵呵,此之为 just do it.

三,番茄酱之幽灵船篇

一群海底勘探队员,进入深海沉船,他们细心搜索,来探究船之所以沉没的原因,他们发现船上的人都是饿死的,他们来到食物储藏舱,发现食物还有很多,不足以令整船人饿毙,觉得极其纳闷,随后来到了船上的餐厅,看到一个人伏卧在餐桌上,面前有一张字条,桌上还倒放着一只空空的番茄酱瓶子,字条上写道:番茄酱吃完了.....

●顺向思维和逆向思维:

顺向思维是指人们按照传统的程序进行思考的

方法,易形成习惯性思维.

逆向思维是一种反常规,反传统,反顺向的思考方法.

案例 3 有这样一个故事

伦敦某条街道上有三家裁缝店,由于竞争激烈,其中一家率先打出了广告:"本市最好的裁缝店",第二家也不甘示弱,紧跟着也打出广告:"本州最好的裁缝店",第三家见状也打出广告,写的却是:"本街最好的裁缝店".结果生意明显好于前两家.

在这个故事里,第三家裁缝店的广告如果写的是"全国最好的裁缝店",由全市---全州----全国,这是顺向思维,也是一般人常用的思维方式,但他写的是"本街最好的裁缝店",别人都往大的方向想,他却往小的方向想,这就是逆向思维.但正因如此,使得他的广告格外引人注目,因为无论你是本市最好还是本州最好,到了这条街上,就是我最好,自然对目标受众产生了吸引力.

案例 4 毛姆的创意广告

毛姆在尚未成名之前,他的小说无人问津,在穷得走投无路之下,他用自己最后一点钱,在大报上登了一个醒目的征婚启事:

"本人是个年轻有为的百万富翁,喜好音乐和运动.现征求和毛姆小说中女主角完全一样的女性共结连理."

广告一登,书店里的毛姆小说一扫而空,一时之间洛阳纸贵.从此,毛姆的小说销售一帆风顺.正是这一独特创意,改变了自己的命运,成为著名的小说家.

创意最需要的是要有突破的观念,突破顺向思维的思考逻辑模式.

案例 5 "大红鹰"的广告创意与营销策略

刚刚过去的 2002 年,是中国加入 WTO 的第一年.在惊心动魄的消费品市场营销战中,中国企业的表现可圈可点,宁波大红鹰经贸有限公司的品牌营销可以算得上是个成功案例.今天,常看电视的人,也许都曾留意过那则酷似美国战争大片的广告——战斗机呼啸着风驰城市,电掣峡谷,遨游海天,最终在湛蓝的天空上划过一个大大的"V"字…… 艰险刺激却又充满自信,那就是大红鹰新的杰作.在不久前揭晓的第九届中国广告节上,"大红鹰——胜利之鹰"系列广告在 2680 多件参评作品中脱颖而出,获得影视广告奖,而在消费者网上投票中,这篇"飞机版"和"大海版"更被双双推为 "最受消费者喜爱的广告".密集的影视广告投放,加上精确的市场定位,2002 年的"大红鹰"鹰击长空,销售额达到了超"50 亿元"的历史新高.一场徒弟与师傅的对决当每个消费者站在琳琅满目的商品柜台前,决定到底是购买国产品牌还是洋品牌时,也许都会有几秒钟的犹豫,然而最终是选择"大红鹰"还是"万宝路",站在消费者的角度,可能也说不清,道不明.但在生产企业看来,一场无声的"过招"和商战,成败就在这电光火石的一刹那间.在入世一年后的今天,消费者每投出购买的一

票,都牵动着中国企业的神经.宝洁,万宝路等国际品牌的营销案例一度几乎是国内市场人员的必修课本,所以当这些洋品牌真正大举进入时,中国市场上上演的实际是一场徒弟与师傅的对决.正当人们为"狼来了"忧心忡忡时,以"海尔" ,"大红鹰"为代表的一批国产品牌的逆势雄起,让人们看到了以弱胜强的希望.

如果说国内许多企业都可以算做国际品牌那些百年巨头的"挂名学生"的话,"大红鹰"实际真正是国际烟草巨头万宝路的"入室弟子":1994 年 4 月,大红鹰争取到了为菲·莫公司生产国际牌号产品的合同.当时,参与签定合同的菲·莫亚洲集团的技术部经理曾感叹:"不出五六年,你们一定会成为中国一流企业."这位经理也许没有想到,他的预言应验得如此之快.仅仅两个月后,1994 年 6 月 18 日, "大红鹰"正式发售,一时间好评如潮,1995 年上半年的订货量一下就增长了 30 倍.之后,大红鹰更是在技术与管理上痛下功夫.1996 年,大红鹰成为业内第一批通过 ISO9002 质量认证的企业之一.1998 年又再次投资 15 亿元进行技术改造,"大红鹰"一路高歌猛进,销量从 1994 年起连续 9 年高速增长,2000 年大红鹰销售额在全国排第三位,2001 年大红鹰销售额排名第二,紧随"中华"之后.

如果说技术与管理成就了大红鹰起飞的一支翅膀的话,大红鹰的一飞冲天则离不开另一支翅膀——品牌的推动.在与洋品牌的合作过程中,大红鹰不仅学到了技术与管理,同时也在借鉴洋品牌的营销经验和品牌技巧,他们在吸收的基础上以浙江人特有的沉稳和智慧走出了一条具有中国特色的品牌之路.当年"大红鹰"上市时,就率先采用了独家买断电视剧插播权的做法,让"大红鹰"以最快的速度在当地家喻户晓.在企业经费有限的前提下,1998 年举办了"大红鹰"之夜全省巡回演出,载歌载舞中成就了一篇"小投入撬动大市场"的营销经典.世纪之交,大红鹰打出"新时代的精神"的形象广告,让国人为之一振.2002 年,大红鹰又以"胜利之鹰"的形象出现,无论是"天空篇"还是"大海篇",无论是广告口号还是画面表现,都看得出其品牌精神层面的再次提升."大红鹰"塑造品牌的业绩有目共睹:1994 年,"大红鹰"刚入市,品牌价值几乎是零,1999 年经中企商标评估中心评估,大红鹰商标市值达 22.88 亿元,如今,大红鹰品牌的价值已经上升到了 51.66 亿元.大红鹰的迅速崛起,似乎让在国际巨鳄"规模阴影"笼罩下的中国企业看到了希望——市场竞争永远是智者的游戏,任何企业只要用心去做,勇于进取,都可能有一飞冲天的机会,市场从来都以成败论英雄.

与本土广告人共同成长媒体广告是"拉动式"营销的主角,而决定一则广告成败的关键因素实际有二:一是企业的品牌策略和审美品位;二是广告人的创意灵感和表现功力.如今,各家卫星

电视上,人们都会留意过大红鹰的天空版和大海版——两支摩托艇在海面上纵横驰骋,最终在海面上划出漂亮的 V 字,有点类似于"百事可乐"的一则广告,但更加豪情万丈,气势夺人."胜利之鹰"系列广告更给人一种逼人的气魄和美好感受."大红鹰——胜利之鹰"系列广告的成功之处,不仅在于其独一无二的定位策略,还在于其国际化的大开大阖的表现手法和功力.其富有

冲击与刺激的电视广告自不用说,胜利之鹰"天空版"和"大海版"两张平面广告同样可圈可点:蓝色的背景下,飞机与快艇的轨迹,在画面划出一个白色的"V"字,应该说是一张极度单纯的平面设计,但表现出的那种张力和力度却令人屏息.大红鹰气势磅礴的"胜利之鹰"的广告播映以来,不少人一直把大红鹰这次"脱胎换骨"的自我超越"当作是国有品牌和国际广告公司完美结合的产物,其实知情者才知道,这是真正的本土广告人"叶茂中"的杰作."大红鹰——胜利之鹰"系列广告被一致公认为 2002 年度业内最棒的品牌形象创作,这不单表明了业内对这一广告的认可,同时再次验证了大红鹰的眼光.

在国有品牌成长的同时,我们也欣喜地看到了国内广告人的成长.开拓品牌新空间按照演化经济学的奠基人纳尔逊以及管理学大师蒂斯理论,"企业今天如何往往循因于昨天它做了什么",而明天,"企业的战略决策以及生产,营销能力,将在市场的土壤中产生出快速的反馈与增强".刚刚过去的 2002 年对于大红鹰来说,无疑是收获的一年.不但销售额达到了"50 亿元"的历史新高,其以"大红鹰","五一","上游"三个系列为主,高,中,低档相结合的卷烟产品构架已趋于完美,同时,"大红鹰药业"的健康发展也令品牌的多元化发展拓展了更大的空间.大红鹰给自己的发展战略定位于"食品,医药,生物,教育",大红鹰无疑已经步入了品牌发展的"快行道".下一步,大红鹰在品牌塑造方面的着力点是让"胜利之鹰"更加丰满.更准确地说,大红鹰还需要近距离地接触消费者,关注消费者心目中的"胜利之鹰".或许可以预见,今年的"胜利之鹰"会给大家一个新的视觉冲击

步入羊年,大红鹰面临的市场形势将更加严峻.2003 年以后,进口关税还将呈下降趋势,而"万宝路休闲服饰","私人俱乐部"等一系列全新的广告和营销模式行将挑战中国市场.2 月 12 日,新华社又播发了一条令国内烟草业揪心的新闻——根据我国加入世贸组织的承诺,明年,我国将取消特种烟草专卖零售许可证,卷烟零售商们只要持有普通许可证即可摆卖进口卷烟,消费者也将在市场上看到更多的洋烟面孔.我国也将逐步统一香烟许可程序要求,从而达到一个许可证即可销售所有香烟而不分原产国,并取消关于进口产品销售点的任何其他限制.资料来源:2003 年 4 月 3 日 11:17 中华工商时报

案例 6 哈撒韦衬衫

广告大师奥格威为哈撒韦衬衫所设计的戴眼罩的男人,是以独特形象为品牌定位的经典之作.1951 年,缅甸哈撒韦衬衫厂的老板找到了奥格威,他对奥格威说:"我们准备做广告了.我们的广告预算每年还不到 3 万元.但我可以向你保证,如果你肯接受,我决不改动你的广告一个字."面对如此理解广告公司的客户,奥格威使尽了浑身解数.他深知,能吸引受众的是那些能引起他们好奇心并促使他们探究的东西.奥格威冥思苦想,最后,他设计了一个戴着眼罩,穿着哈撒韦衬衫的独眼男人的形象,他左手支腰的动作显得非常特别.奥格威用这张照片配上以"穿着哈撒韦衬衫的男人"为标题的文案,刊登在《纽约客》杂志上.这则戴眼罩男人的广告使哈撒韦衬衫一炮走红,许多媒体都刊登谈论这则广告的文章,几十个厂家把同样的创意用于他们的广告.奥格威又将独眼男人用于不同的场景中并推出了系列广告:在卡内基音乐厅指挥纽约爱乐乐团,演奏双簧管,开拖拉机,击剑,驾驶游艇,购买雷诺阿的画等等.这则广告是如此成功,当埃斯顿·杰蒂

将哈撒韦公司卖给波斯顿一个金融家仅 6 个月后,这个金融家转手卖给别人,获利数百万元。

标题:穿"哈撒韦"衬衫的人

文案:美国人最后终于开始体会到买一套好的西服而被穿一件大量生产的廉价衬衫毁坏整个效果,实在是一件愚蠢的事.因此在这个阶层的人群中,"哈撒韦"衬衫就日渐流行了.

第一,"哈撒韦"衬衫耐穿性极长----这是多年的事.其次,因为"哈撒韦"剪裁----低斜度及"为顾客定制的"----衣领,使得你看起来更年轻,更高贵.整件衬衣不惜工本的剪裁,因而使你更为"舒适".下摆很长,可深入你的裤腰.纽扣是由珍珠母作成----非常大,也非常有男子气.甚至缝纫上也存在着一种南北战争前的高雅.

最重要的是"哈撒韦"使用从世界各角落进口的最有名的布匹来缝制他们的衬衫----从英国来的棉毛混纺的斜纹布,从苏格兰奥斯特拉德地方来的毛织波纹绸,从英属西印度群岛来的海岛棉,从印度来的手织绸,从英格兰曼彻斯特来的宽幅细毛布,从巴黎来的亚麻细布.在穿了这么完美风格的衬衫,会使你得到众多的内心满足.

"哈撒韦"衬衫是缅因州的小城渥特威的一个小公司的虔诚的手艺人所缝制的.他们老老少少的在那里工作了已整整 114 年.

你如想在离你最近的店家买到"哈撒韦"衬衫,请写张信片到"C.F.哈撒韦"缅因州渥特威城,即复.

讨论思考题:

- 1,"哈撒韦"衬衫的广告为什么大获成功
- 2,怎样才能使广告"引起注意"
- 3, 从案例中理解策划与创意的区别。

案例评析

穿“哈撒韦”衬衫的人广告由一幅写实性的照片和一篇精彩的文案组成。照片中选用俄国贵族乔治·蓝吉尔男爵作模特儿，这位戴黑眼罩仪表非凡的男人穿着哈撒韦衬衫使人产生了惊人的印象。

模特儿高贵的身份和潇洒的神态表现出哈撒韦的高级品位。他身后的背景是一间豪华的制衣车间，这就巧妙暗示出“哈撒韦”衬衫的制作精良，非同一般。这个以戴黑眼罩，穿哈撒韦而定位的广告形象由此风靡美国，成为高贵气派、风度非凡的象征。这则广告真正称得上图文并茂。在广告刊出的第一年，哈撒韦销售量就增加了三倍之多，创作这一广告的奥美广告公司，也扬名世界。

这确是一只带有“魔力”的眼罩。它蒙上了模特儿的一只眼，但却让成千上万的观众的眼睁开了，它犹如一道强烈的闪光，主动映入观众的眼帘，兴奋观众的神经，给“俊汉蒙上一只眼罩”这一细节就这样牢牢抓住了观众的视觉。

抓住观众视觉，引起观众注意是广告有效传播的前提条件。引起观众注意的方法和手段有很多，从视觉的接受与观众心理角度看，与众不同、个性鲜明的“细节”诉求有无可比拟的效果。在这里，白的衬衣、黑的眼罩形成了强烈的色彩对比，给观众以视觉的冲击；而眼罩造成的局部残缺与模特整体形象的完美更将观众带到“求疑”的状态，引起了进一步的探寻。细节，在这里对观众生发的是一种视觉上的“震撼力”，它以其与“大场面、大气势”迥然有别的细腻、明晰，冲破了广告观众的第一道防线，树起公司可以信赖的形象。

案例 7“野马”驰骋市场

1964 年，著名的汽车大王李·艾柯卡，为福特汽车公司推出的新产品“野马”轿车，取得了轰动一时的成功，两年内为福特公司创造了 11 亿美元的纯利润。当时，购买野马车的人打破了美国历史的记录，在不到一年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车友会。为什么野马汽车如此受人欢迎？这与其独特周密的营销策划是分不开的。李·艾柯卡在仔细分析了市场状况之后，制定了一整套推出“野马”汽车的营销策略，令人瞩目的销售业绩使他获得了“野马之父”的称号。

一、选择适当的目标市场

1962 年，李·艾柯卡就任福特汽车公司分部总经理后，便策划生产一种受顾客欢迎的新车，这一念头是他对整个汽车市场营销环境作了充分调查研究之后产生的：

第一，福特公司的市场研究人员调查得知：第二次世界大战以后，生育率激增，几千万婴儿如今已长大成人，今后十年的人口平均年龄要急剧下降，20—24 岁年龄组要增长 50%，购买新车的 18—34 岁年轻人可望占到一半。根据这一信息，艾柯卡预见到今后 10 年的汽车销售量将会大幅度增长，而对象就是年轻人。

第二、随着受教育程度的提高，消费模式也在改变；妇女和独身者顾客数量增加，两辆汽车的家庭也越来越多，人们愿意把更多的钱花在娱乐上。人们正在追求一种样式新颖的轻型豪华车。

第三，艾柯卡在欧洲了解福特汽车公司生产的“红雀”牌汽车销售情况时，发现“红雀”太小了，没有行李箱，虽很省油，但外型不漂亮，如不尽快推出一种新型车，公司就可能被竞争对手击败。

于是，艾柯卡根据上述信息提出了一个目标市场，适合这个市场的车应当是：车型要独树一帜，容易辨认；为便于妇女和新学驾驶汽车的人购买，要容易操纵；为便于外出旅行，要有行李箱；为吸引年轻人，外型要像跑车，而且要胜过跑车。

二、追求完美的产品设计

有了新车的设计思路，福特的设计专家们便开始行动。李·艾柯卡授意车型经理和生产经理主持车型设计，指出这种新车一定要兼具式样好、性能强、价钱低三大特色。这种车应当是小型的，但又不能太小，必须能容下四人；它必须是轻型的，重量不能超过 2500 磅；价钱方面，要带有全套自选设备而不能超过 2500 美元。1962 年秋天，新车的泥塑模型呈现在了艾柯卡面前。1963 年春天，样机陈列在福特设计中心，与公司的强大竞争对手通用汽车公司的雪佛兰新车并排展示，进行对比性分析。样机一再改进，最后的形状为：方顶，流线型；前长后短，低矮大方；整车显得既潇洒又矫健。

艾柯卡把新车的命名也看作是产品设计的一部分。在早期设计阶段，新车被叫做猎鹰特号，后又有人想叫它美洲豹、雷鸟 II 型等，艾柯卡认为均不理想，于是委托广告公司代理人去底特律公共图书馆找目录。此公从 A 到 Z 列出成千动物，最后筛出一个——“野马”，这是一个激动人心的地道的美国名字。美国人对第二次世界大战中野马式战斗机的名字印象极为深刻，用“野马”作为新型车的名字，不仅能显示出车的性能和速度，有着广阔天地任君闯的味道，而且很适合美国人放荡不羁的个性。

接下来的工作是为“野马”车制定价格。新车试制小组在底特律选定了 52 对有中等收入的青年夫妇，请他们到福特展厅来品评新车。白领夫妇对新车造型表示满意，蓝领夫妇则把野马看作他们所追求的地位和权势的象征。艾柯卡请他们为新车估价，几乎所有人都估计约 10000 美元，并表示家中已有车，将不再购买这种车。当艾柯卡宣布车价在 2500 美元以内时，

他们十分惊讶，都表示将购买这种能显示身份和地位的新车。在研究了消费者心理之后，艾柯卡把车价定在 2368 美元，并开始设计下一步的营销策略，为打开野马车的销路作精心的策划。

三、声势浩大的促销活动

福特公司在正式推出“野马”轿车之时，采用了多种多样具有轰动效应的促销手段，真可谓奇招迭出，一鸣惊人：

“野马”汽车正式投放市场前四天，公司邀请了报界 100 多名新闻记者参加从纽约到迪尔本的 70 辆“野马”汽车大赛，这些车飞驰 700 英里无一发生故障，证实了野马车的可靠性。于是，几百家报纸都以显著的位置热情地刊出了关于“野马”的大量文章和照片。表面上看，这只是一次赛车活动，实际上是一次告知性广告，使“野马”成为新闻界的热门话题。

在“野马”车投放市场的当天，福特在 2600 种报刊上登了全页广告，并在数家电视台播出广告短片。广告使用了所谓的“蒙娜·丽莎”手法：一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字：“真想不到”，副题是：售价 2368 美元。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上，关于这两大杂志的惊人宣传效果，艾柯卡后来回忆说：《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出 10 万辆！”

福特公司还在全国 15 个最繁忙的机场和从东海岸到西海岸的 200 家假日饭店的门厅里陈列了“野马”。公司选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，上书：“野马栏”以引起消费者的注意，激发人们的购买欲望。

同时，福特公司向全国的小汽车用户直接寄发几百万封推销信，既达到了促销的目的，也表示了公司忠诚为顾客服务的态度和决心。

此外，公司大量上市“野马”墨镜、钥匙链、帽子、“野马”玩具车，甚至在面包铺的橱窗里贴上广告：“我们的烤饼卖得像‘野马’一样快。”

由于从选定目标市场、产品设计到销售野马车的各个环节，福特公司均作了一系列精心的策划。使野马汽车获得了汽车销售史上的巨大成功：其订货单源源而来。到 1965 年 4 月 16 日，即野马诞生一周年的时候，已售出 418812 辆，创下了福特公司的销售记录。

问题：

- 1、该公司是如何进行策划问题选择和目标市场确定的？
- 2、该公司营销策划的主题是什么？

案例 8 圣象地板的品牌策划

一、谁是圣象？

20 世纪 90 年代，圣象是中国内地强化木地板的第一品牌。它采用德国技术，生产的强化木地板质量上乘，在国内木地板市场已经有了很高的知名度。它的创始人为彭鸿斌。

圣象总部设在北京，全国个主要城市军设有分公司，销售它生产的强化木地板，尽管销售形势不错，但彭鸿斌并不满足。他希望圣象品牌的价值能够得到提升；几经周折，他指导了叶茂中。

二、谁是叶茂中？

在策划业，叶茂中大名鼎鼎。他年纪不大。当时也只有 30 岁出头。是北京叶茂中策划有限公司的创始人，他曾经两次活活全国十大著名策划人称号，策划的项目有上百个，包括为飘柔、舒肤佳、春兰空调、美的空调等进行的营销策划。

三、策划由了解品牌形象开始

彭鸿斌所里王品牌形象是是力量、美感、并有一点神秘。

叶茂中为圣象策划的思路是：大象无形，大音希声；不强调产品的特色而强化品牌的主张与内涵；大品牌意识域气势。

叶茂中的策划思路与彭鸿斌所里王品牌形象不谋而合！因此很快就确定合作，一拍即合。

四、叶茂中都干了些什么？

接受这个项目以后，叶茂中从事料意义下主要的工作

第一、进行营销诊断与市场调研。按他自己的讲话，就是“80%靠脚，20%靠脑”。他将项目组的办公室搬到了圣象的会议室；组织人员在北京的建材市场通过走访经销商，了解地板市场；访问企业中高腾管理人员，了解他们对于市场的看法、对圣象的评价和下一步工作的打算；调查各地市场与分公司的情况。

一多月的调查结果，是沉沉的两箱资料、厚厚的一落笔记和三十多和录音带。通过对调查资料进行消化，圣象的容貌越来越清晰，地板市场的脉络越来越清楚。

第二，品牌策划。市场调查了解到：在中国地板市场上，实木地板、实木复合地板、强化木地板三分天下；圣象为强化木地板市场第一品牌；在中国国内的地板市场，尚无地板市场第一品牌。据此，叶茂中重新对圣象定位，力图使圣象有中国强化木地板第一品牌转变到中国地板市场第一品牌。

圣象原油的品牌形象为：品质一流、价格昂贵。通过品牌塑造，叶茂中向增加圣象的品牌内涵。新的的品牌形象是：高品质、高品位、富于价值感。自然、和谐、宽广、富于表现力；自由、独立、尊重、执着、人文；天地人象，万物合一；大象无形。为此，他提出了“让生命与生命更近些”的品牌口号，使用了“非洲原野中的大象”作为其品牌形象。

第三，具体作业，具体作业由以下几项活动组成。

—企业改名，又圣象装饰该为圣象制造。因为圣象装饰让人感觉像是一个装修公司

—美的经营、哲学经营。在进行品牌宣传时，为每开地板写一首优美的、富于哲理的诗。作有文化的商业。

—开发圣象品牌家族，将多品牌和单一品牌相结合。圣象品牌家族包括圣象 2000（地板市场第一品牌）、圣象爱家（销量最大的中档地板品牌）、波瑞（销量最大的强化木地板品牌）以及一些新的的品牌（进入新的的市场领域）。

—以广告塑造品牌，包括形象篇和功能篇。形象篇一非洲原野中的大象来表现圣象“自然、和谐、宽广、富于表现力”和“自由、独立、尊重、执着、人文”的品牌主张。功能篇以特同形象宣传圣象的特点，比如小狗篇圣象地板“特防潮”（小狗在地板上小便（地板不受损）；钢球篇表现圣象地板“耐冲击”（钢球破在地板上，地板不变性）。

五、企业的评价

策划实施之后，企业给了如下的评价：

你们很客观。

你们比圣象更了解圣象的产品。

原来商业也可以做得这么有文化、这么有品位。

太美了！

年底总结的时候，叶茂中策划有限公司被圣象授予杰出贡献奖！叶茂中将整个策划的过程写成《圣象品牌整合策划纪实》，并以此策划案荣获 2000 年度“首届中国企业著名策划案例与策划人评选”策划奖，成为该年度“中国十大策划专家。”

问题：按企业营销策划程序描述案例中的品牌整合策划。

案例 9DM 公司的营销策划书

DM 公司是一家快餐连锁店。这里显示的是 1999 年 DM 公司在美国 TL 地区的市场营销策划书。

一、现状

市场调研的结果显示：快餐食品市场仍在缓慢成长。传统的街区和郊区市场已经饱和，当前大多数的销售增长来自非传统销售网点！诸如机场、火车站、办公大楼所在地。

近几年，发生了一些对 DM 公司有利的和不利的的事件。

有利事件：

- DM 成功地向市场投放了各种色拉和三明治；
- 儿童们对各种快乐套餐的需求经久不衰并在不断增长；
- DM 在各游乐场的销售非常成功，扩大了销售额；
- DM 在快餐长期以来统治着本地的早餐市场。

不利事件：

- 快餐市场的成长正在趋缓；
- 非儿童市场对 DM 的忠诚度正在下降；
- 竞争对手开发类似的产品，多次向 DM 的快乐套餐发起挑战；
- 寻求新的潜在市场区域越来越困难。

总之，DM 公司虽然在快餐食品市场优势尚存，但是正在逐渐消失。

二、问题与机会

DM 公司面临的问题如下：

- 第一，通过现场试验发现，客户对 DM 准备退出的新快餐评价不高；
- 第二，适于 DM 开设新销售网点的区域十分有限；
- 第三，其竞争对手 TT 公司在经营成年人快餐销售链方面表现除了极大的潜力；
- 第四，各竞争对手都纷纷向市场投放各种各样的快乐套餐，以吸引儿童；
- 第五，最近 DM 组织了一再以成年人市场为目标的两次游戏性促销活动，顾客反映这些游戏太复杂；
- 第六，缺乏合格的工人和随着花色品种的增加所带来质量控制方面的困难，使得 DM 的快餐质量和服务质量都开始下降。

DM 公司的市场机会如下：

- 第一，顾客对公司即将退出的自由挑选全行营小果子面包”作出了积极的反应；
- 第二，DM 非传统开点的场所开设的销售网点相当成功；
- 第三，DM 的地区合作团体和当地特许经营组织的市场竞销能力在同行中是最强的；
- 第四，DM 投放市场的各色色拉取得的一定成功。

三、营销目标与行动方案

（一）1999 年 DM 在本地的营销目标为：

营销额：1.2 亿美元；

毛利：0.43 亿美元；

毛利率：36%；

净利：0.13 亿美元；

市场占有率：25.5%。

（二）为达到这一目标的主要行动有：

—不断加强对儿童的市场营销活动，强化儿童的忠诚度；

—以成年人为目标市场进行促销活动，每 6 个月组织一次促销性游戏活动；

—继续在非传统场所开设销售网点，增加网点数目。

（三）与主要行动向配合，还拟采取下列行动：

—扩大适合与地区合作团体的广告选募活动的素材量；

—赞助体育活动及其他有关活动；

—增加形象大使露面的次数；

—发行有关 DM 快餐食品营养成分及含量的新闻报告。

四、营销策略

（一）广告宣传活动

DM 进继续以重金作广告宣传，费用额将是最大竞争对手的 3—4 倍，以期获得更大的市场占有率。计划主要强调两各方面：

第一，儿童导向型广告将在儿童电视节目中播出，促销快乐套餐，以游乐场为背景，以×××（一个深受儿童喜爱的演员）为形象大使；

第二，成年人导向型广告将在晚上和周末电视节目以及成年人广播电台节目中播出这一广告宣传运动将分级进行：

一季度：作成年人导向型游戏促销广告。

二季度：在目标城市开展向客户接受各种“全营养小果子面包”的宣传活动。在非目标市场大做“这是 DM 绝佳风味的”黄金时刻的广告。

三季度：在另一个年成人导向星游戏促销广告。

四季度：利用人们的怀旧心理，配合 3 月重新退出双层干老保而高一个“DM 伴随我成长”项目。

（二）其他促销活动

1、店内促销。继续向市场提供快乐套餐，并有计划地逐月对其稍做更新。快乐套餐中有幸运儿童游乐场门票（中奖率 5%），一方面鼓励更多的儿童购买快乐套餐，另一方面鼓励儿童进游乐场游玩，在游乐场购买 DM 快餐。

2、店堂陈设。主要的陈设有旗帜和招贴。

它们进服务于游戏促销和“全营养小果子面包”投放。招贴应适合与铁在或放在调味品台子上和堆放废弃物品的容器上。

3、公共关系。（1）继续对全国范围的各种竞赛活动给与支持，如高尔夫球和网球运动，高校明星赛和高校管乐吹奏比赛；（2）增加形象大使露面的次数；（3）发表介绍“全营养小果子面包”营养成分的文章，反驳 DM 快餐食品缺乏营养的言论。

（三）包装策略

在食品外包装上传播 DM 产品富裕营养的信息，为 DM 树立一个“吃在 DM 有益于健康”的形象。

（四）销售网点策略

继续在非传统场所增设销售网点和特许经销店，提高或恢复原有网点的活力。

（五）市场研究活动

对新快餐食品和各种分销策略进行市场研究。

1、对新快餐生的市场研究活动

第一，组织一次由公司职工参加的最佳新型快餐食品建议竞赛，对提出最佳建议的 3 名参赛者给与一次免费到欧洲旅行的机会；

第二，对上述 3 个获奖食品建议进行市场试验。

2、对各种新的的分销渠道或方式进行市场实验。

第一，对“家庭导向型+成年人导向型”的新型店布置进行试验；

第二，对晚上 7 点的快餐食谱更改未成年人导向的可能性进行试验；

第三，在大城市，对午餐时用手推车向综合办公楼运送试品食品这一想法进行试验。

五、营销计划的执行与控制

执行计划与费用与预算（略）。

问题：

1、你怎样评价上面的营销策划案？有什么优点？有什么缺点？

2、你能比这做的更好吗？

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net