

目 录

1	
第一章	2
案例 1:光润家具制造公司的办公家具	2
第二章	7
案例 2:“真功夫”是怎样练成的	7
第三章	15
案例 3: 龙昌国际的成功转型.....	15
第四章	18
案例 4:“美佳”便利店的品牌蜕变	18
第五章	21
案例 5:继承与发展岭南凉茶文化的杏林春凉茶	21
第六章	24
案例 6:多元化发展的东糖集团	24
第七章	27
案例 7:蒙自源是如何长大的?	27
第八章	34
案例 8: 东越服装的品牌经营.....	34
第九章	40
案例 9: 伟易达的电子学习产品.....	40
第十章	44
案例 10: 生益科技发展的定价策略.....	44
第十二章	48
案例 12: 中域电讯连锁制胜.....	48
第十三章	53
案例 13: 东莞时尚志在“专业买手”.....	53
第十四章	59
案例 14: “封杀王老吉”背后的加多宝.....	59
第十五章	64
案例 15: 毛家饭店巧打名人牌.....	64
第十七章	68
案例 16:太阳神的直销突破	68
第十八章	71
案例 17: 唯美陶瓷的差异化营销.....	71

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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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，是职业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】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	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
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
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

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。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + 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、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

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

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章

案例 1:光润家具制造公司的办公家具

东莞市五大产业集群之一的家具产业汇集了海内外众多知名的家具制造商，其中，光润家具制造有限公司是其中的一颗明珠。成功的企业自有其成功的道理，其成功的经验在一定程度上对其他企业具有借鉴意义。因此，我们在实地调研的基础上，对光润家具制造有限公司展开分析，力求揭示其经营和管理经验。同时我们也对其面临的问题一并分析。

一、光润家具制造有限公司概况

东莞市光润家具制造有限公司始创于 1992 年 3 月，是一家专门从事办公台、文件柜、会议台、电脑台等现代办公家具生产制造、营销的民营企业。公司现有员工 980 余人，共设总经理办公室、行政人事部、品质管理部、生产部、物控部、国内、外市场部、产品研发部、财务部等九个部门。通过自身不断的发展，厂房占地面积 100 多亩，建筑面积 10 万多平方米。在短短的几年里，产销量实现了高速的增长：2001 年销售额为 0.29 亿元，出口额 140.65 万美元；2002 年销售额为 0.59 亿元，出口额 419.66 万美元；2003 年销售额为 0.89 亿元，出口额 508.68 万美元；2004 年全年销售额达 1.6 亿多元，出口额约 1500 万美元，2005 年全年销售额达 2.1 亿多元，出口额约 2176 万美元，2006 年全年销售额达到 2.3 亿元，2007 年估计达到 2.5 亿元，形势发展喜人。目前“光润”牌的系列办公台、文件柜、会议台、电脑台等产销量和美誉度已跻身全国同行业的前列，在同行业内享有较高的知名度和美誉度，并受到广大消费者的普遍赞誉。公司的市场以出口为主，国内市场发生的销售额大约占公司总销售额的 5-10%，其中在国内市场的销售以高档办公家具为主（这与中国人爱面子和讲派头的心理特征有关）。公司在发展过程中基本未因为一些严重问题导致呈现大起大落的情况。

公司不断进行技术更新，从德国、意大利引入先进的电脑开料锯、六排钻、直线封边机等，现已拥有 250 多台各种用途的机器设备，能满足月产能 2 千多万元的要求和产品质量保证的要求。公司一贯奉行“精心开发、精细制造、精良服务、精益求精”的质量方针，在 2001 年 1 月成功通过 SGS 认证公司的 S09001：2000 版英国“皇冠”证书认证，成为国内家具行业首家通过 ISO9001：2000 版质量管理体系认证的企业，2007 年通过 ISO14000 质量管理体系认证。2004 年 10 月开始导入 ISO14001 环境管理体系，从 2004 年初起，公司在“光润工业园”投入了大量的财力和物力，进行了前期的环境治理和改善，以确保油烟和粉尘排放等环境因素符合国家标准要求，在 2006 年 6 月顺利通过 SGS 认证公司 ISO14001：2004 的环境管理体系认证。为进一步打造“光润品牌”，扩大光润公司在市场上的知名度和影响力，全面提升公司的各项管理，公司于 2004 年 11 月获中国质量认证中心“CQC 产品认证”和“CQC 质量环保产品认证”；2005 年 1 月份，被东莞市质量技术监督局定为东莞市“标准化试点企业”之一；2005 年 4 月，“光润”商标荣获“广东省著名商标”称号；2005 年 11 月成为“市知识产权保护试点企业”之一；2005 年 12 月被确认为“市级民营科技企业”；2005 年 12 月，光润木家具产品荣获“国家免检产品”称号。2005 年 5 月，被市委定为“固本强基示范单位”之一，2005 年 10 月中央政治局委员、中组部部长贺国强、市委书记佟星率中央、省、市工作组到光润检查先进性教育开展情况，对光润党员先进性教育活动的开展情况给予了肯定。2007 年光润家具制造有限公司被评为“东莞市民营企业十强”，排名第四。东莞市光润家具制造有限公司在家具行业内具有较高的知名度和影响力，是中国家具协会理事、广东省家具协会副会长、广东省家具商会执行会长、东莞市家具协会副会长、东莞市名家具俱乐部副理事长、东莞市知识产权保护协会副会长、东莞市检验协会理事等。

成功是一种结果，但获得这种结果过程的积累，是多方面因素的共同作用，对这些造成成功的因素进行分析是案例研究的重点。

二、光润家具制造有限公司成功的基本因素

对光润家具制造有限公司走过的历程和获得成果背后进行探究，我们认为，光润家具获得的成功是基于如下所述理由，这些因素不是孤立的起作用。在此，我们将其中的主要因素进行根据实际情况进行描述。

（一）致力于专业化的发展战略

一般而言，无论公司规模大小，相对而言，专业化的公司实力较强。这些公司在行业内一般都处于较高的地位，以品牌、营销体系、研发能力等因素为基础的差异化使它们的市场地位构筑了相当高的壁垒，是那些作坊式的竞争对手难以逾越的。它们的发展也是很稳健的，没有大起大落，在稳健中发展，在稳健中提升。它们非常注意限制企业的业务范围，把自己的市场界定得很清晰，力图在一个具体的产品或业务上形成绝对的竞争优势。光润家具制造有限公司就对这种专业化战略进行了非常恰当的阐释。

光润公司坚持做着自己熟悉的行业，坚持将公司业务定位在办公家具这个较为狭小的领域，多年如一日。总经办杨经理如是说，“即使家用家具看来是一个前景诱人的行业，我们也不准备做，因为我们不熟悉，不是我们的专长，我们所要做的是在熟悉的行业中追求精益求精，我们最需要做的就是办公家具的款式、外观、技术等方面不断挖掘。但专业化并不等于单一、单调，专注于行业，丰富于产品，在实行专业化战略的同时实现产品的多样化，譬如，从办公家具的价位上看，可以覆盖高、中、低各个档次，在办公家具产品线上我们力求完善和完整；从技术来看，我们已经在办公家具的研发上获得了不少专利，如我们开发的E族系列，就是在我们在家具领域中的理念创新和技术的重大实践，但不管这样，我们不离办公系列的路子。”

研发、技术、设备、人才的逐步专业化推动企业向产品专业化、规模化方向发展。随着公司办公家具的规模化发展，客户的需求也表现出差异化和个性化的趋势，光润家具及时调整资源，在研发、技术、设备、人才上逐步调整，利用已有的客户资源和实力，迅速将相关的新产品推向市场，形成“光润”品牌办公家具产品群，产品更加多元化，更加丰富了品牌。

（二）做一流品质，创一流服务

品质是现代制造企业的第一招，脱离了品质的产品，对于企业来说，后果是灾难性的；服务是现代企业的“人心工程”，缺乏良好的服务，顾客最终会忿忿的离去，并帮助竞争对手去推倒人心所背的企业防线，这个观点不是光润公司创造的。有关品质和服务的思想，教科书中和报刊杂志上到处都可看到，培训师们不厌其烦的思想灌输，企业领导反复的意识强调，让这个社会几乎所有的人们都对此耳熟能详，但到实践中，却又往往被人有所忽略。观念的认识是容易的，但要做好有关品质和服务的工作又是另外一回事。

对于光润家具制造有限公司来说，其产品的品质管理体系是光润家具得以做大做强的非常关键的因素。本来，欧美国家将家具类产业转移到其他国家的并不是产业的全部，而是产业带的生产环节。作为生产环节接盘者，那些生存在中国的家具企业从一开始就需要满足欧美等发达国家的客户对品质的要求，这些国家的客户并不因为产品转移到发展中国家来生产而出现降低对品质的期望。因此作为深刻认识到这一点的光润家具制造有限公司来说，一开始就是以高标准来控制产品质量的。十多年来，光润家具始终坚持“满足客户需求，第一次做正确，做一流品质，创一流服务”的品质方针，把满足客户需求作为一切工作的出发点和落脚点。在工厂内部，从产品设计、生产工艺、制造过程，品质检查等每个环节抓起，严格控制低级产品进入外部流通；在外部市场，一切以用户为中心，以为用户提供到位和满意的服务为标准。不断强化品质和服务两个关键环节，形成“内抓品质，外抓服务，以品质保服务，以服务促品质”的循环管理制度。

光润认为，品质工程的主要内容其实很简单，就是在产品质量稳定时做进一步跟踪改进，当产品质量出现问题时及时进行分析、改善并跟踪最终结果，确保产品质量的可靠性，但是，品质工程最大的难点在于一丝不苟的执行。光润创业之初就认识到，保证产品的高品质是压倒一切的首要任务，也是光润产品能否赢得消费者认可的关键所在。为此，光润家具就品质工程制定了一整套严密的工作流程：1、确保产品的稳定性，对当天生产的产品进行性能、外观、结构方面的全面确认和核对，并将结果记录于《当日生产产品与样品确认、核对一览表》内；2、确保生产过程中的产品质量，每天巡视生产线，对出现的异常问题进行核实，填写质量《异常分析改善报告》，对改善结果进行跟踪，并记录在《质量异常分析改善报告》上。每天对相关部门反馈的质量问题进行及时的分析和反馈，严把检验关；3、对使用的材料进行跟踪，做好可靠性检验，不良情况及时反馈；4、控制来料质量，对不合格率超过 1% 的问题进行分析、反馈和改善；5、确保仓库成品可靠性，对库存时间超过 1 个月的产品，进行抽检，及时了解成品机的质量状况；6、产品的研发设计遵循科学、时尚、安全、个性、自我特色原则，工艺流程遵循严谨标准原则，产品质量遵循层层把关、层层负责原则，从设计图纸到样品和成品，整个过程采用签字跟踪的形式，对加工与设计的相一致性采取全程监控体系和制度；7、坚持培训合格上岗原则，坚持定岗定置，专业工序专业操作原则，坚持质量责任到人原则；8、坚持定点采购原则，坚持选用优质新材料原则，坚持按各类认证规定的标准配套检验合格的原则；9、坚持 5S 现场标准化管理原则，坚持安全生产原则。10、公司形成研发、设计、工艺、制造、人员素质、新材料应用、现场管理等各个环节同步配套，确保第一次做正确，做一流品质，达到“零次废”标准，降低产品成本，增强品牌竞争力。在长年坚持高标准、高效率的质量保证体系的基础上，光润公司成功通过了 ISO9001、ISO9002 和 ISO14000 体系认证。

除了品质的保障，光润为其顾客提供的服务也是可圈可点的。1、建立健全服务标准，严格按照规定制度做好完善的服务，实施超前服务、超值服务，执行“服务在先，销售在后”的原则，即满足客户需求，通过电话回访，网上交流、定期面访等各种形式保证服务及时到位，杜绝服务盲点和漏点；2、坚持重点客户服务的原则；3、在规定的服务承诺下，可提供异地免费保修、回本维修和退货换货服务。

（三）别具一格企业文化和公共关系行为

企业文化是一个企业最有杀伤力的竞争武器，优秀的企业文化能给企业注入强大的生命力。公共关系能营造一种较好的外部经营环境。

光润家具制造有限公司的企业文化建设别具一格，企业文化建设的思想也体现了光润家具对人力资源管理的独特理念。而这些思想也与光润家具的现任董事长曾经脱胎于国有企业有关，其文化建设与人力资源管理带有国有企业的某些特征。

1、光润文化的核心是创新，精心开发，精细制造，精益服务，精益求精，这是在光润在十多年发展历程逐步沉淀而形成的文化体系。光润文化以观念创新为先导，以战略创新为方向，以组织创新为保障，以技术创新为手段，以市场创新为目标。员工参与与员工认同是光润文化的最大特色。

2、在理念上，光润认为员工是有情感的，人追求的不仅仅是物质，还有精神上的归属。因此，光润家具制造有限公司尽可能地为员工营造一个较好的工作环境，从生活和工作细节上关心员工的需要。为此，光润给员工设计了组织生活，成立了党团员组织；提供较为丰富的文化娱乐生活，成立了员工俱乐部，员工培训室，同时让员工能通过企业创办的内部报刊《光润报》了解企业并能为企业提提供有益的建议，发掘员工的爱厂精神；为员工提供医疗保险和养老保险，减少员工的后顾之忧，坚持实行“粮期准，福利佳”的做法；对员工没有采取严格的惩罚制度，工作环境较为宽松；等等。

3、采用类似于国有企业的分配方案来调节员工和管理人员的心态。光润公司的薪酬体

系类似于国有企业，采用准大锅饭的分配方案。这种方案尽管有其缺陷，但也能避免由于薪酬的巨大差别导致员工的不公平感。总经办经理杨先生说，“这种分配办法其实还是有其可取性的，我自己的收入其实不高，但我的心态很平静”。光润家具的企业文化（以下可以简称为光润文化）的核心是

4、光润非常注重对政府、媒体等外部机构的公关活动，热心于社会性公益事业和公益赞助活动，这些活动也为企业获得良好的外部经营环境起到非常重要的作用。“我们获得东莞市民营企业四强，其实不是因为我们在规模上做到了四强，而是因为我们给了政府和一些民间人士一个能承担社会责任的形象，同时也与我们的较为完善的管理体系有关”

构成光润家具成功的因素很多，以上所述几点的价值是相对更为独特，其它如成本管理、现场管理、海外设立专门代理商并负责光润家具的海外营销营销事务的商业模式、东莞的产业链的独特优势等对光润的发展与壮大也是有关系的。

三、光润家具制造有限公司经营管理上的缺陷及当下所面临的困境。

成者英雄败者寇，但我们并不因为光润的成功而忽视了其面临的一些难题和存在的缺陷，只有这样我们才能更准确些来理解光润公司。下面我们就光润家具制造有限公司的经营管理模式存在的缺陷进行展开分析。

在今天我们抬起头来看光润家具公司的时候，我们会发现光润在过去取得成绩的同时，其经营管理模式也给今天带来了一些难题。主要表现如下：

1、公司的研发力量弱导致产品的原创性能力弱。光润家具在研发上的贡献仅仅在于对海外的来样核设计图纸进行“编辑”，而不是在“白纸上注入自己的思想”这使得光润家具在技术上缺乏竞争优势，也不利于公司的长远发展。杨经理说，“做编辑其实不需要什么很多设计思想，因此我们的产品以后的竞争力来自于什么地方还都看不清楚。

2、从公司的市场分布和营销手段来看，国内市场份额相对于国外市场来说，所占比重过低。在外部环境发生不利变化时，这种企业最后能走多远还未可知。

而且公司在当前国际国内的宏观经济形势对其开发国际市场带来不利的情况下，开发国内市场的力度不大，也缺乏开发国内市场的经验，营销和品牌的思维有缺陷，如对国内市场单纯采取招投标的工业营销方法和参加展会的方法，显然对打开国内巨大市场的期望来说，显得过于单调。同时，在国人的心目中缺乏品牌也是有问题的。但是，不知道是过去成功经验导致光润高层管理者的行为惯性还是因为对打造品牌所需投入的不安全感带来的恐惧，光润的品牌意识和行为是低水准的。

3、光润家具面临的“五座大山”。光润发展到今天，外部环境的变化正使其得经营面临威胁或者说使其的经营变得越来越困难。据总经理办公室的负责人杨经理说，企业目前正在遭受“五座大山”的考验：人民币升值、国际贸易摩擦、工人工资成本上升和招工难、出口退税降低、原材料成本上升。当然，商务部今年8月施行的台帐保证金实转制度对其也有影响，但是基于光润采取的出口代理模式的原因，影响相对较小。其实，对于几乎所有的劳动密集型产业都正在受着这些因素的考验。这也反映出，当前我国的这种产业模式有其脆弱性的一面。问题的关键是，“五座大山”给企业带来的影响是企业自身很难去直接改变，对企业来说，这是不可控因素。

光润家具制造有限公司也如其他劳动密集型企业一样，借着国际产业转移的这股风，再加上公司本身的管理上的成功和来自产业链的优势，得到了迅速发展。但其发展总的来说，依然带有其粗放式的一面，缺乏有价值的研发体系的支撑和有效的营销手法以及先进的品牌管理，在难以控制的环境变化面前，企业经营的不确定性显著增加。尽管我们应该相信，光润家具具有能力走出一条更宽的道路，但我们在研究报告要结束的时候还是要提醒光润以及类

似于光润的企业：承接缺乏含金量或附加值的价值环节和价值活动可以让企业规模变大但无法让企业积聚后劲，可以让企业变富但很难让企业变强。最后，我们建议：研发和营销（品牌）应该值得光润加大关注。（案例编写：贺艳春）

资料来源：

邓宇鹏，李银满，邱宜干主编.蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹.广州：广东高等教育出版社，2008

思考讨论题：

- 1、光润家具制造有限公司为什么要致力于专业化发展战略？
- 2、结合本案例谈谈营销的实质是什么？

第二章

案例 2:“真功夫”是怎样练成的

市场告诉我们事实，却不能代替我们思考。在中国快餐业中，虽然我们耳边常充斥着“麦当劳和肯德基两大快餐巨头”等等的字眼，可是中式快餐竟然占据着超过西式快餐 4 倍的市场份额。更让人不可思议的是，这口“大锅”内，竟然没有真正的“领导者”。整个品类市场成长处于启动期，品牌集中度非常低，这意味着中式快餐市场存在着巨大的机会。中式快餐品类的主流地位必然决定了——当上中式快餐的领头羊，也就能成为中国快餐业的霸主。

2003 年 8 月，北京暑热如荼。叶茂中策划机构的大会议室里冒着“咝咝”的冷气，却无法消退“双种子”餐饮集团（“真功夫”饮食有限公司前身）几位核心成员眉间的焦灼。

1997 年第一家“双种子”在东莞诞生，1999 年“双种子”迅速壮大，于是他们决定走出东莞，先后开拓广州、深圳市场，然而问题也在这时出现了。同样的产品、同样的管理、更贵的房租、更大的人流量，双种子怎么一到广州深圳就不行了？新开店“慢热”、单店盈利能力低、过往人群多进店人数却少、单次营业额始终徘徊不前，最让他们费解的是引进了与麦肯同样品质甚至更好的西式餐点以更低的价格销售反而不被接受。

他们感受到了强大的压力。压力还来自越来越多的和他们一样成长迅速的竞争者，也来自不断涌现的模仿者，更有一些卑劣的跟进者只图眼前利益使整个中式快餐信誉受到质疑。

于是，他们想到了叶茂中营销策划机构。

这是一场名符其实的战争，38 度高温下，叶茂中营销策划机构的双种子项目小组成员热血沸腾。

“真功夫”的拳头应该打向谁？

这是一个典型的从区域品牌向全国品牌突围的课题。

解决好了，从此可以参与逐鹿中原；解决不好，只能困在一个狭小的区域内，等待着要么被诏安、要么被消亡的命运。

追本溯源，首先要弄清楚中国快餐业竞争的实质。我们从 2002 年中国快餐业发展状况的几组数据开始顺藤摸瓜：

数据一：中国快餐市场的经营主体仍是中式快餐。78.9%为中式快餐店，而 21.1%是西式快餐店。

数据二：中国餐饮业权威机构中国烹饪协会向社会郑重推出十大国内快餐连锁品牌：上海新亚大包、马兰拉面、深圳面点王、丽华快餐、千喜鹤、江苏大娘水饺、东方饺子王、广西桂林人、武钢集团快餐公司、广州大西豪。

数据三：在 2002 年度的中国快餐业 20 强中，麦当劳、肯德基的各地公司占据了 19 席，上海新亚大包成为 20 强中硕果仅存的一家中式快餐，排在第 17 位。

这些意味着什么？

我们知道，在成熟的品类市场中，20/80 原则会得到充分的体现，就像麦当劳、肯德基之于西式快餐。但从这三组资料中我们不难看出，市场基础雄厚稳定、控制着大于西式快餐 4 倍市场份额的中式快餐品类市场，品牌集中度非常低，没有真正的“领导者”。近年来才开始出现市场份额向部分区域品牌集中的特征——品类市场成长处于启动期。中式快餐品类市场内存在着巨大机遇。中式快餐品类的主流地位必然决定了：成为中国市场中式快餐品类的领导品牌，也就成为中国快餐业的霸主。

这使我们发现了一个事实：中国快餐业的两大主要矛盾（西式快餐和中式快餐两个品类的竞争）掩盖了另一个潜在的矛盾（中式快餐相互之间的竞争）。如同麦当劳从来没有将永

和作为它最主要的手一样，“双种子”所需面对的主要对手，不是“洋快餐”，而是其它中式快餐品牌。

“真功夫”应该打哪套拳法？

占据中式快餐这一有利的地形还不够，还需要有正确的战略——“双种子”应该打哪套拳法？

总结近年来所有迅速成长的中式快餐品牌，从永和、马兰，到一些地方性的快餐品牌如马华、九百碗、蓝与白等等，我们发现了其中的共同特征，那就是他们都学习了国际连锁大品牌最重要的一点：QSC——标准化的品质、服务、清洁。

他们能得以立足，是因为突破了以前制约中式快餐品质发展的瓶颈——没有标准化的QSC，这些显示出中式快餐品类正经历着业态的大转型。

然而，是不是有了标准化的QSC，就意味着一定会取得成功呢？

我们想到了几年前昙花一现的麦肯姆、开心汤姆等等。他们的QSC也很标准，为什么会那么快就走向衰败呢？

我们找到了他们的另一个共同点：他们贩卖的也是西式口味的快餐，在21.1%的“小池塘”里，已经有了两条大鱼，小鱼注定难以生存。

这再次证实了我们前面提到的，如果放弃了中式快餐之路，就等于离开了占据78.9%的、自由竞争时代的中式快餐品类，而挤身于仅占21.1%的、垄断竞争的西式快餐品类。

由此我们不难看出，“标准化QSC”是中式快餐品类业态大转型的主线，而中式快餐品类业态大转型的实质是——中学为体，西学为用。

这是“双种子”应该习练的拳法，是“双种子”通往成功的路，是“双种子”通向“真功夫”的路。

“真功夫”的核心价值在哪里？

在企业访谈中，我们发现了一个让我们倍感担忧的问题。那就是当我们问到你认为“双种子”的核心价值是什么时，包括中高层的管理人员在内，答案众说不一，说“美味”的、“开心”的、“蒸”的、“健康”的……

当一个企业对自身品牌核心价值迷惘、混乱时，这是危险的信号，它会造成品牌资源无法积累，品牌构建无法成型。

必须要先确定“双种子”品牌的核心价值，之后才能进行整合及改造。

我们将市调中得到的三组数据——喜欢中式快餐的原因、喜欢西式快餐的原因与喜欢“双种子”的原因——进行了对比分析，发现“营养”是“双种子”在中式快餐品类共性中，唯一形成品牌差异化并在品类发展形成市场拉力的因素。

这使我们想起在企业访谈时听到的“我们的强势资源在于我们独特的、蒸的文化”。这句话对了一半，“蒸”在岭南的饮食养生文化中等同于“原汁原味原形、不上火”。“蒸”字是个大创意，对消费者而言，只有“蒸”等于“营养”，“双种子”才能在他们心中登陆。

于是，“双种子”真正的品牌核心价值浮出水面——“更有营养的美味中式快餐”，我们将之提炼为一句话——“蒸的营养专家”。

“真功夫”产品线一破一立

自90年代开始，快餐业的西风东渐，加速了快餐市场的竞争。西式快餐的兴起，使鸡翅、汉堡、薯条、可乐一时成为餐饮时尚。许多中式餐饮、路边摊、风味小吃部、杂货店、大小商超，随处可见简易加工的炸鸡翅、汉堡售卖点。

“双种子”也与时俱进的引进了洋快餐品种如油炸鸡腿、鸡翅、可乐，认为这些产品可以弥补中式快餐不具备休闲属性的不足，带来休闲时段营业额的提升。虽然引进了洋快餐品种以后，销量一直没有打开，但“双种子”认为这只是一个时间问题，不但没有放弃，反而

加大促销力度。以至于我们在双种子做营销诊断及品牌规划中，把这些不符合“中式”快餐属性的产品全部砍掉时，双种子还存在着顾虑。

为什么要砍掉这些油炸食品呢？

从2000年后，西式快餐在中国已成“过街老鼠”，油炸食品的高热量、高胆固醇导致肥胖、高血压、肠胃病已成洋快餐的症结，这也是西式快餐进入中国这么多年却仅有21%的市场份额的主要原因。甚至连肯德基这样的“洋快餐”巨头也在逐渐推进以营养为主的“本土化”餐饮风味。只是，市场的残酷就在于：真正的规律总是掩盖在表象之下，因此，企业不能一味跟着感觉走。

“真功夫”的定位属性是“蒸的营养专家”，与油炸食品为主的西餐属性之间是互相排斥的。虽然短期内销量可观，但是，作为一个心存高远的餐饮大品牌，不符合品类属性的做法会狠狠伤害“真功夫”品牌的长远发展，混淆品牌定位。

品牌建设是一项长期工作，需要坚持不懈，更需要一个清晰的战略目标。“真功夫”的目标是成为中式快餐第一品牌，这一目标建立在“蒸的营养专家”这一战略性定位之上。以蒸为属性的中式快餐，容不得半点非营养西式元素，否则会大大破坏蒸的营养感，枉费了前期品牌建设花费的心血。

大舍即是多得。我们砍掉“真功夫”油炸食品，强化了中式的、蒸的、营养的“真功夫”品牌定位，使品牌属性更为单纯。

光破不立还是没能完全解决“双种子”的问题，油炸鸡腿、鸡翅、可乐砍掉后留下的休闲时段的产品空白，我们仍然要填补。难道中式快餐真的就不具备休闲属性吗？

我们发现，由于休闲时段人们大多处于一种空闲、放松、无聊的状态，所以大多数的休闲食品都有几个共性，那就是异形、手抓、吃的过程有趣味。

于是我们提出，针对当地市场特征、基于品牌核心价值，开发相对应的休闲食品，比如：冰糖葫芦、绿豆蒸糕、红薯丝（条）……

原来在中国传统小吃中可以挖掘改良的机会还是非常之多的。

“真功夫”的生活小镇

跟进麦当劳、肯德基，寻找快餐人群的聚集点；像麦肯一样将小孩以及带小孩的人群作为目标消费者，这些都是“双种子”一直坚持的做法。但是麦肯在变化，因为快餐人群在分化。两三年前，在中国的大部分地方，人们还觉得快餐只是在繁华商业区中的一种特别的消费行为；现在，越来越多人把快餐当成生活的一部分。

面对人群的分化，“双种子”将何去何从呢？

让我们回到品牌的核心价值——“更有营养的美味的中式快餐”。

人在什么时候最讲究营养呢？

在关于就餐地点的市调中我们发现，只有在一个地方选择中式快餐的比率远远超过西式快餐，那就是社区/家附近。我们进一步从目标人群进行分析，我们觉得，对快餐业具有实战指导意义的，是人群目标状态，而不是常规的人群目标类型。那我们设想一下，来消费“双种子”的目标人群状态是什么？一切依旧来源于供求本质，来源于“更有营养的美味中式快餐”。“更有营养的美味中式快餐”指向的目标人群，是“当人们在生活中”。这也是双种子在小镇上容易成功的原因，“小镇”本身就代表着一种“生活”。

那是不是“双种子”在都市中就没有机会了呢？

其实我们只要换一个角度来看，再大再繁华的都市里，其实都有“小镇”！那么我们就去都市里，寻找“生活小镇”。

都市里的生活小镇在哪里？

我们经过研究，总结出了几点规律。由于其中涉及企业机密，在此不再细说。

“真功夫”扩张的阻力来自何处？

1997年，“双种子”在东莞周边取得巨大成功，使得“双种子”跻身于快速成长的中式快餐品牌之一；2001年，“双种子”把重心转至广深。

阻力就在这个时候出现了。

对比2001年—2003年上半年东莞、广州、深圳三地的营业数据，我们发现，广州、深圳的销售额与对其投入额、经营成本远远不成正比，东莞仍为其主要利润来源，甚至可以说是东莞店养着广州、深圳店。为什么同样的产品、甚至更强的管理、更好的装修、更黄金的地段，营业额却出现大幅下降。

“双种子”在广州、深圳苦熬两年，面对昂贵的租金，信心一再受挫。进不了一线城市，就意味着“双种子”下一步扩张北京、上海、杭州的计划只能是纸上谈兵，意味着成长为“全国性大品牌”完全是空想臆想。难道“双种子”只能困守东莞一隅？难道“双种子”真的只能对着一线城市望“利”兴叹？

“双种子”在向全国性品牌扩张进程中的阻力源自何处？

阻力一：昂贵的租金与低下的单店盈利能力。

在市调中我们发现，都市中的消费者认为快餐的合理心理价位在21-50元之间。从“双种子”的品牌核心价值“更有营养的美味中式快餐”来看，双种子平均价格水平，在“人们对快餐消费额度的认识”中应处于中线与高限之间，但“双种子”的实际价位却远远低于这个水平。也就是说，从产品本身来看，“双种子”存在提价的空间，而企业迟迟不敢提价，原因何在？

同样的汉堡，为什么麦当劳的就比超市的贵许多？同样的炸鸡翅，为什么肯德基的就比街边小店的贵许多？

那就是品牌的力量。，随之而来的另一个阻力出现了。

阻力二：品牌力。

我们对“双种子”进行了品牌力的7大症结扫描。

1、品牌领先性。

在广东地区，“双种子”打出“蒸”字，无疑切中了岭南饮食文化中重要的一点，“蒸”等同于营养。但是对于全国市场，岭南文化本身并非强势文化，更不用说是岭南饮食文化中更细的一层。出了岭南，“蒸”有可能就是“蒸包子”、“蒸馒头”，廉价而粗糙。

我们再来看看“双种子”的品牌联想。根据调研显示，“双种子”品牌名称联想：除了种子、稻谷、粗粮和食品外，一个陌生的消费者第一次听说“双种子”时，很容易想到他是一个农民或者是农田，品质感低。更有甚者将其误认为是种子酒。而在品牌名拟人化联想中，“双种子”则是一位“诚实”、“平易近人”的农民。这一形象，已经与当今社会的主流价值观背离。无法得到消费者的认同和共鸣，自然也会产生疏远感和沟通上的障碍，更没有领先可言。

因此，基于品牌核心价值寻找到切合全国市场的主流文化或主流价值观，构建一个具有领袖气质的品牌，是我们的首要课题。

2、品牌国际性。

国际性品牌明显要比全国性品牌更具备竞争能力；全国性品牌则比区域性品牌拥有更强的风险抵御能力。在东莞这样的二、三线市场，由于贯彻了Q.S.C,致使当地消费者对终端用餐环境的品质感尚为认可。但“双种子”从名称到形象均无国际品质感，甚至连全国性品牌的品质感都达不到。

因此，基于品牌核心价值寻找具有国际背景的品牌背书，为品牌注入国际化的元素，提升品牌品质，则成为我们的品牌第二课题。

3、品牌稳定性。

“双种子”的品牌核心价值模糊，导致长期以来连品牌的基础识别都不能达成统一。没有明确的品牌基色，色彩应用存在极大的随意性；卡通形象与品牌关系松散；在没有形成强势品牌的前提下，各个餐厅设置不同主题，以求迎合周边消费人群的喜好（而这一点亦是在没有消费者数据库的基础上进行的），这无疑分散了品牌核心资源；广告、促销更是跟着感觉走，无主题盲目进行。

因此，创建一个简洁而有传播力的品牌识别系统，将品牌名、标志、品牌形象载体、品牌色彩管理、广告、促销进行有效统一传播，是我们的品牌第三课题。

4、品牌认知基础。

“双种子”在进入多年的市场都不能获得理想的品牌认知，反观麦当劳、肯德基，在未进入市场之前，就开始进行潜移默化的进行品牌认知教育，到真正杀入市场时往往一炮打响。而解决品牌认知的问题是持久战，它需要在解决前三项品牌课题的基础上，对市场进行持续不间断的品牌渗透。杰克·韦尔奇说：“一旦你产生了一个简单的、坚定的想法，只要你不停地重复它，终会使之变为现实。提炼，坚持，重复——这就是成功的法宝，持之以恒最终会达到临界值。”品牌强大的奥秘就在于对品牌核心价值的精确定位和持之以恒的坚持。我们将之总结为：集中集中再集中，坚持坚持再坚持。

坚持是件不容易的事。纵观中国的这么大大小小的企业，有几个能够真的坚持呢？

5、品牌发展趋势。

“双种子”在都市中呈现品牌衰退趋势，老实、粗糙的品牌印象更证明其品牌活力不足。品牌活力存在问题；究其根本原因，还是在创建品牌之初未能抢占主流文化，致使品牌活动和发展的空间狭小而无秩序。

因此，注入品牌活力是我们的品牌第五课题。

6、品牌支持。

“双种子”一直缺乏系统的品牌传播。像一个年幼迷惘的孩子，不知道路在哪里，对未来踌躇满志却无从下手。

因此，围绕品牌核心价值制定品牌维护以及品牌管理办法，就成为我们的品牌第六课题。

7、品牌保护。

“双种子”的品牌合法性是没有问题的，但反映品牌所属核心产品特质的“Q. S. C”、“蒸”都不具备专属性。

扫描“双种子”的品牌强度7大因素，从中不难看出，其在中国快餐市场中完全处于弱势。特别是面临都市一线城市，有些因素甚至是负分值，这导致“双种子”在进入都市时规模越大，品牌价值越低。品牌价值越低，产品价格也高不了，单店盈利能力自然也就越低。针对“双种子”品牌的先天弱势，第一阶段的品牌工作就是进行全新的品牌构建，真正的实现都市化、全国化、国际化，并解决相关的品牌课题。只有这样，“双种子”才能顺利的由区域性品牌向全国性品牌迈进。

“双种子”隐退江湖，“真功夫”横刀立马

构建新品牌，实现品牌的都市化、全国化、国际化，解决“双种子”的七个品牌课题，使品牌能为销售做贡献。

“蒸的营养专家”明确了品牌核心价值，使我们的品牌有了中心思想，有了构建的基础。品牌的核心价值与消费者发生关系，与消费者深度沟通，并能被消费者在浅尝式信息接触时就获取，这样品牌核心价值才有存在的意义。因此，品牌核心价值的认知变得尤为关键。

品牌核心价值能被充分认知，往往基于核心产品所能提供的产品利益、品牌提供的情感利益共同完成。而“营养”对一个都市消费者核心产品所能提供的产品利益是什么呢？

我们看到了两组数据：

数据一：据社科院亚健康研究中心的一份调查，城市健康人群占 16%，非健康人群占 14%，亚健康人群占 70%（其中轻度患者约占 40%，慢性患者约占 30%）。

数据二：一项研究表明，导致身体处于亚健康状态的原因：22%的城市市民认为环境污染、严重缺乏锻炼致使免疫力低下；26%的市民认为饮食不规律，吃垃圾食品造成的；39%的市民认为是工作压力大造成的，13%为其他原因。

由此，可以判断都市消费者绝大多数人对环境状况、对自己的饮食结构、自己的健康状况没有信心，这导致都市市民饮食观趋向于“绿色、天然、健康”，简而言之，大众需要“有益于健康的食物”。

“它对我的健康有益”，这便是对于核心产品利益的承诺。

消费者是很容易产生怀疑的，因此在别人都说自己好的时候，“双种子”要告诉消费者：我们为什么好，我们是如何做到的。

其实，有益于健康的食物，从消费者生活经验上判断，无非是：一、做到材料绿色、天然、健康；二、做到工艺的独特，保留食物天然营养的成份。在这样一个商品泛滥的社会，一个产品能有独特之处太难能可贵了。“双种子”的独特就在于一个“蒸”字，因此，我们要将“蒸”发扬光大，通过独特的“蒸”、原盅、天然营养的原材料共同构成核心产品利益。

品牌竞争的关键不在物质层面，而是精神层面必须为消费者提供情感利益。于是，我们模拟一个消费群的生活状态，体验一下他们的情感缺失——

早上起床时，我会发现枕上常有掉落的头发丝。我的情绪经常有些抑郁，会对着窗外灰色的天发呆。昨天的事情，今天怎么也记不起来。上司对我不满，无名的火气令我工作情绪无法提高。

每餐食量很少，排除天气、口味因素，吃饭时仍经常觉得味同嚼蜡。

我盼望早早离开办公室，为的是能够回家躺到床上休息片刻。对城市的污染、噪音非常敏感，比常人更渴望休息身心。

各种各样的朋友聚会，我得强打精神勉强应酬。

晚上经常睡不着，睡眠质量很糟糕，感觉免疫力在下降，容易感冒。

.....

我渴望有一个休憩的港湾，哪怕一顿饭的功夫也好。

我渴望成为一个生活的强者，能够反抗哪些种种不平。

我渴望自由，渴望自己能够掌控自己的生活.....

我们的品牌应该提供怎样的情感利益去满足它呢？

这种情感利益，必然是倚借某种主流文化与其发生情感共鸣，规律缓解他的状态。而主流文化是怎样作用于品牌的？主流文化有那么多，那一种才是适合的？

我们踏上了探寻主流文化之路.....

我们的创作人员带着模拟的品牌命名，以名称测试为由，在放松开放的谈话形式下进行消费者接触。在 200 例访谈之后我们听到了如下的声音：

在问及“看过什么饮食节目？”回答较多的是“八方食圣”（此为竞技类饮食节目）。亦有人提到电影“满汉全席”。

在问及“除专业书外，爱看什么书？”年龄较大的回答多为“金庸、古龙”；中青年的回答多是“席绢、黄易”；年轻的多回答为“哈利波特、网络小说”。

在聊到流行音乐方面，很多年轻人提到周杰伦，并能信口说出“双截棍”、“龙拳”、“东风破”等歌名。

从竞技饮食——武侠小说——功夫歌手，一条线索渐渐在我们眼前若隐若现。

当晚我们又观察了一下黄金时段的电视节目：北京 4 “书剑恩仇录”、东方卫视“独行侍卫”、江视“侠客行”、蒙视“倚天屠龙”、中央 6 “动作 90 分”，加上一些都市剧及综艺类节目。黄金时段功夫片竟占了近六成之多。

这时中新网一则新闻也落入我们的眼中：中国艺术研究院副院长王文章日前在接受新华社记者采访时说，少林功夫申报联合国第三届非物质文化遗产代表作。

一个切合中国当前主流文化的关键词出现了——

功夫！

正如在张艺谋所说“每个中国人心里都有一个武侠梦，每一个导演都渴望拍一部自己的功夫片”。在生活节奏日益加速的都市里，人人都背负着巨大的生活压力，不顺心的事每天都在上演，在他们的内心当中渴望拥有超人的能力，能够像一个武林侠客一样，笑傲江湖，快意人生。校园里要有哥们；交朋友讲义气；生意场就是个大江湖……功夫文化充斥着中国的每个角落。

让我们进入国际这样的大视角，进一步剖析功夫文化。

李安这位深谙东西方文化的大师级导演从“推手”到“卧虎藏龙”都被国际影坛追捧，究其成功的本质，是他充分的利用了西方人对中国的符号化认知——“CHINESE KONGFU”中国功夫。

“功夫文化”反映的主流价值——征服自我，超越极限！

功夫，中国数千年的养生文化瑰宝；中国之于世界的识别符号；人类生命科学的神秘境地；功夫文化在生活中俯手皆是、老少皆宜，人人都喜于接受；功夫，强者、英雄、竞技美学的幻想，强健体魄的联想……

那怎样实现品牌核心价值与“功夫文化”的融合呢？

从产品利益的角度分析，通过“蒸”——独特的“蒸”，可以实现“保留食物精华，均衡内在营养”，达成“营养美味”的联想，满足对身体有益的需要。吃“营养美味”的食物令身体强健。“功夫文化”挑战自身极限的价值观，使消费者从精神上被充电，幻想成为功夫者、强者，“功夫”导致强健身体的联想与核心产品利益产生交集。

我们越深入研究，“功夫”一词越有妙意，中国人总喜欢说一个人用不用功，做事用心，就是下没下“功夫”。因此，“功夫”成为一个具有专业态度、专业感的词汇。

“蒸”与“功夫”链接组合成“蒸功夫”就成了一种用心的“蒸法”，一种独特技艺。于是，一个全新的品牌诞生了——“真功夫”。

一个全新的品牌口号诞生了——“真功夫”，蒸的营养专家。

为了能充分演绎出“真功夫”，“蒸功夫”的内涵，我们对产品的生产过程进行了进一步的深入挖掘，对“功夫——蒸——营养”进行诠释：

- 蒸的营养专家
 - 16 代祖传秘方, 近千年去粗取精, 苦心成就的“真功夫”
 - 85 道原料选材工序, 近乎苛刻的精细功夫
 - ± 0.3 毫克的电脑配料误差, 电子化称量掌控, 无可挑剔的硬功夫
 - 32 位国家级营养调味大师, 用调料征服味觉的好功夫
 - 103°C 的标准“蒸”温控制, 不愠不火, 恰到好处, 真正留住食物精华的蒸功夫
- 下了“真功夫”，自然营养美味！

问天下谁是英雄？

就像麦当劳的麦当劳叔叔、肯德基的肯德基上校、万宝路的牛仔。“真功夫”需要一个能充分体现“功夫文化”的形象载体。

“真功夫”的他必须是一个身怀绝技的英雄；他是一个美食家，以蒸功夫享誉全球；他是全球华人的偶像；他是天人合一，健康美学的倡导者。

于是，一个武艺高强、体格健美、正气凛然的功夫高手形象呼之欲出，他的眼神充满力量，他的动作充满张力。一个栩栩如生的鲜活形象跃然入目。最大化体现了功夫文化强身健体、修炼意志的精髓。完美的承载了“真功夫”这个全球华人连锁的餐饮品牌。

李小龙呼之欲出。在全球华人心中，他是民族精神的象征，是中国的功夫皇帝。于是，一个酷似小龙哥的英雄形象横空出世。他眉目间继承了李小龙的正气凛然，他的动作及衣服的褶皱里都充满力量，是中国功夫的化身，更是健康的代言，他就是“小龙哥”。

我们再一次热血沸腾，为真功夫又挣占了一个最好的形象资源。

在类别名称上，我们写下了“全球华人餐饮连锁”，既让消费者感受到国际感，又表达了全体真功夫人走向国际，弘扬中国美食文化的决心。

“真功夫”就是这样炼成的。

后记

04年的岁末，就在周星驰新片《功夫》热映，中国上下再起功夫潮的时候，“真功夫”董事会的所有董事都来到了北京叶茂中公司，同样是在那间大会议室里，我们听到了好消息——第一家“真功夫”在04年的5月开业，新店一开张即显现出大品牌的气质，消费者好感度、满意度直线上升；

由于价值感的提升，产品单品提价7-13元，单次营业额大幅提高达到了40%，单店盈利力也随之大幅提高；

砍掉了可乐、炸鸡翅和薯条，营业额没受影响，反而让消费者感觉更营养健康；

真功夫在广州、深圳、杭州等地分店迅速增加到86家，势如破竹。

在成功进入华东市场后，2005年春北京市3家真功夫店也将开业，完全打破了2003年时“双种子”无法进入中国一线城市的困境。

在临走前，蔡达标董事长和我们说了一句话：“现在我们可以下这样一个结论，‘真功夫’是成功了，这绝对是一个伟大的创意。”

真功夫借强势社会文化力量越来越红火，再次验证了我们对其品牌核心价值的挖掘是真的到位并具有高度传播性。

“真功夫”品牌实战再一次坚定我们的信仰：策划人，只有自己练就“真功夫”，方能以快刀斩开客户的一团乱麻。

资料来源：

叶茂中营销策划机构. 叶茂中营销策划（上卷）：做. 北京：机械工业出版社，2006.1

思考讨论题：

- 1、在激烈竞争的餐饮市场上，中西式快餐表现出明显的差异，请对中式快餐与西式快餐的优劣进行对比。试分析真功夫的核心竞争力何在？
- 2、通过这一成功策划案例的学习，请你谈谈对营销过程的认识。

第三章

案例 3:龙昌国际的成功转型

一、龙昌国际概况

从 1964 年梁麟先生在香港屯门创办龙昌玩具厂以来，龙昌国际控股有限公司（以下简称龙昌）已经走过了 44 个风雨历程。1979 年，龙昌实业有限公司成立，主要生产电子零件，后期开始生产遥控玩具车。20 世纪 70 年代末，我国实行改革开放政策，内地土地、能源、劳动力价格较之香港便宜，港商欲将劳动密集型产品转移到内地。但八十年代初的中国内地政治风云变幻，作为商人到内地投资是需要勇气的。然而，与很多商人不同的是，爱国的梁麟先生对祖国的改革开放充满了信心，认为“我们自己不回去发展家乡，你想盼望人家去帮你搭桥修路发展你的家乡？”。凭着对家乡的了解（梁麟先生出生于东莞市常平镇），怀着对家乡的热爱，梁麟先生在 1980 年回到自己的故乡——东莞投资。梁麟先生在东莞人民医院旁边的东莞塑料厂内租赁了两个车间做玩具的来料加工生产，成为改革开放后，第一个来内地投资的香港玩具制造企业。投资初期，困难重重，特别是交通。当时从东莞将产品运输到香港，绝不是现在的一个半小时，需要花费很长的时间。当时两地道路不通，只能靠泥泞小路运送货物，因此极易容易延误货期，给企业带来不可估量的损失。具有前瞻意识的东莞市政府将基础建设摆在了政府工作的首位，“一夜之间”用高速公路将东莞与香港连接起来。运输条件的改善，大大地促进了龙昌业务的发展，同时增强了梁麟先生继续留守建设家乡的信心。龙昌的另一个生产基地——印尼龙昌公司在 1993 年成立。但东莞仍然是龙昌最主要的生产基地。1997 年，龙昌在香港联合交易所主板正式挂牌，股票编号为 348。1999 年，龙昌将运营中心转移到东莞。2002 年，龙昌收购美国 Kid Galaxy, Inc 公司的 Bendos，自此全力开拓 OBM 业务。2004 年，东莞市常平镇新厂房动土。目前，国内的生产线已经逐步迁往 2006 年初新落成的常平厂房。

二、因时而变，及时升级

今日的龙昌，已经从最初的以家庭形式承包玩具镶嵌，发展成为拥有 OEM、ODM 和 OBM 业务的国际知名玩具企业。最初龙昌并不做 OEM 业务的，而是做加工，做一些其他玩具企业不愿意做的业务，或者是别的玩具企业接回来的订单。

20 世纪 70 年代初，龙昌开始做 OEM 业务（Original Equipment Manufacturing，原设备生产）。原设备生产，即俗称的贴牌生产，指的是品牌所有者负责产品的设计、开发、销售任务，而以合同订购的方式委托其他厂商进行生产。被委托的厂商称为 OEM 厂商，OEM 厂商生产的产品叫做 OEM 产品。以该方式进行生产，品牌的拥有企业可以节省设备厂房折旧费用、降低生产管理的风险，而 OEM 厂商只能从品牌企业那里获得微薄的加工费。目前 OEM 业务仍然是龙昌的主要业务，营业额超过集团总营业额的 50%。在 OEM 业务中，以无线电遥控的“海、陆、空”玩具为主，以超人玩偶、电子产品为辅。集团有稳定的长期合作伙伴，如 Mattel, MGA, Tomy, Futaba, Taiyo, Takara, Radioshack, RC2, Little Tikes 等。OEM 业务毛利非常低，约为 25%。随着生产成本和销售成本的不断上升，25%的毛利空间被压缩得近乎无利可图。

为了走出 OEM 业务利润低的窘境，在原有 OEM 业务的基础上，20 世纪 90 年代，龙昌开始做更高层次的 ODM 业务（Original Design Manufacturing，原设计生产）：顾客下订单，由厂商自行研究开发电路图形以及装饰设计，产品以顾客的品牌出售。以这种方式进行生产，品牌的所有者可以节省研发的时间，而 ODM 厂商可以获得比 OEM 更高的利润，毛利可达 30%-40%。龙昌的 ODM 业务范围包括无线电遥控玩具、电子玩具、电子消费品等。面对激烈

市场竞争，ODM 业务仍能为集团在 2005-2006 财政年度带来了 2.16 亿港元的毛利，占企业总毛利 28%，与前一个财政年度相比，增加 400 万港元。为了更好地拓展 ODM 业务，龙昌在 2000 年收购了创艺精机有限公司，该公司目前主要负责集团产品的研发工作。在 2003 年与香港中文大学签署协议，获得授权使用“遥控机动不倒翁技术”。使用该技术的机械人，具有很强的互动性，使用者可随意地控制其移动方向。众所周知，ODM 并非长久之计，因为玩具生产企业就像夹心饼干中间的花生酱，受到原材料供应商和品牌所有者的挤压，毫无自主权。

为取得自主权，提高企业毛利，龙昌向 OBM (Own Brand Manufacturing, 自有品牌生产) 业务迈进。OBM 业务指的是企业设计、生产、拥有自己的品牌，并以自己的品牌将产品销售给批发商或者供应商。那么，企业该如何开发 OBM 业务呢？如果一切从头做起，显然要承受资金和时间的严峻考验。而收购则可以一步到位。因此，龙昌于 2002 年收购 Kid Galaxy Inc. (KGI) 的 Bendos 品牌，成为集团的首个自有品牌。如梁钟铭先生所言：“我们（龙昌）看重的不仅是它的品牌，还有它的网络。”“Kid Galaxy 有他自己的品牌和销售渠道，而我們有很好的产品研发能力，二者结合，就是一个快速见效的模式。” KGI 在全球共有 3000 家零售店，为龙昌进军体育玩具市场提供了良好的保证。KGI 在 2005-2006 财政年度，成功打入美国大众市场，在数间大型连锁超市直接销售。KGI 的销售网络延伸到体育连锁店、精品连锁店，甚至礼品市场。(2005-2006 年年报) KGI 已经特许经营多项体育联盟的扭扭人形玩偶：美国职业篮球联赛(NBA, National Basketball Association)、美国足球联盟 (MLS, Major League Soccer)、美国棒球联盟 (MLB, Major League Baseball) 及美国曲棍球联盟 (NHL, National Hockey League)。2005 年底更获得 FIFA2006 年世界杯的独家授权（中国、欧洲、香港、澳门市场），生产“2006 FIFA 世界杯”系列的扭扭人形玩偶。乘着世界杯的热潮，该系列的扭扭人形玩偶为龙昌带来销售佳绩。从 1999 年开始，龙昌在中国国内分销特许经营日本变形玩具：铁胆火车侠和光能使者。2004 年，龙昌获得又一日本卡通 Sonic X “音速小子”的香港特许经营权。随着电视动画的热播，三个系列的玩具销售形成热潮。

三、审时度势，拓展市场，取得佳绩

龙昌在香港联合交易所上市后的第一个财政年度即创造出 695705000 港元营业额的骄人成绩，但由于亚洲金融风暴的影响，致使龙昌的营业额出现大滑坡，1998-1999 财政年度的营业额只有 554478000 港元，下降了 25.47%，减少了 141227000 港元。ODM 产品的推出，无线电遥控玩具的成功，铁胆火车侠的热销，OEM 客户的增加等因素，使龙昌在大滑坡后，出现了 105537000 港元的增加，并持续发展。在 2002/2003 财政年度，首次突破 7 亿元关口。2004-2005 财政年度，营业额达到上市后的顶峰。原材料（特别是塑料）价格的上涨，东莞电力以及劳动力价格的上调（东莞是龙昌最重要的生产基地），人民币升值升值压力等，导致龙昌连续两年营业额有所下降。因为 Action Products International Inc.(APII) 获判的损害赔偿 510 万美元要作出全数拨备，2006-2007 财政年度，营业额下降 45805000 港元。

从 1998-1999 财政年度到 2005-2006 财政年度，美国一直是龙昌的最大的出口市场，约占 40%。因为龙昌的最重要的产品-----无线电遥控、电子玩具主要出口到美国。欧洲市场总体上有下降的趋势，从 20%左右减少为 15%。日本市场较其他市场不稳定，基本占 20%。国内的营业额稳步上升，从 1998-1999 财政年度的 1%上升到 2005-2006 财政年度的 12%，再到 2006-2007 财政年度的 23%。需要注意的是 2006-2007 财政年度，香港占了中国营业额 23%的分额。无须争议的是，中国是一个非常有潜力的市场，国内市场的开拓对龙昌未来的长远发展具有深远的意义。中国营业额的不断增大得益于国内经济的发展以及龙昌对国内市场的开发。

龙昌 1997-1998---2006-2007 财政年度营业额分布%（按地区分）

财政年度	美国	欧洲	日本	中国	其它
1998-1999	46	21	24	1	8
1999-2000	52	17	13	3	15
2000-2001	34	29	17	7	13
2001-2002	36	23	19	6	16
2002-2003	40	20	19	6	15
2003-2004	50	19	13	7	12
2004-2005	44	15	21	8	11
2005-2006	42	15	22	12	9
2006-2007	39	15	14	23	9

在国内市场开发方面，龙昌有一点是很值得国内的家族企业学习的。梁氏有三兄弟，大哥梁麟，龙昌的主席；二哥梁钟铭，龙昌董事总经理；三弟梁钟琦，广州星月玩具有限公司董事长。虽然龙昌与星月是两家独立的企业，但二者关系密切。三弟梁钟琦在 1993 年创立东莞龙华玩具厂，在龙昌的生产经验和管理经验支持下，龙华很快发展起来。1998 年，三弟梁钟琦成立广州星月玩具有限公司，专业从事玩具的国内销售业务。经过多年的努力，该公司建立了完善的国内玩具销售网络。龙昌正是借助星月国内销售网络来开发国内市场的。

无线电遥控玩具历年来均是龙昌的龙头产品，营业额基本占总营业额的一半以上，主要来源于海、陆、空系列产品。由于电视动画的同步播映，相关无线电遥控玩具热销；利润较高的 OBM 新产品大量投放市场，结果在 2003-2004 财政年度，无线电遥控玩具的营业额比例达到历年最高：60%。可见，OBM 产品的潜力是非常大的。

龙昌 1997-1998---2006-2007 财政年度营业额分布%（按产品种类分）

财政年度	无线电遥控玩具	塑料及电子玩具	其它玩具
1998-1999	49	26	25
1999-2000	51	24	25
2000-2001	51	38	11
2001-2002	53	34	13
2002-2003	54	35	11
2003-2004	60	29	11
2004-2005	54	31	15
2005-2006	58	23	19
2006-2007	57	26	17

结束语

龙昌 44 年的发展历程告诉我们，企业想在行业中占据一席之地，必须要做到因时而变。（案例编写：罗恒深、王蕾、谷云燕）

资料来源：

邓宇鹏，李银满，邱宜干主编.蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹.广州：广东高等教育出版社，2008

思考讨论题：

- 1、在激烈竞争的玩具市场上，龙昌国际不断发展壮大的关键原因是什么？
- 2、请分析玩具业面临的新的环境动向，以及龙昌国际的出路何在？

第四章

案例 4:“美佳”便利店的品牌蜕变

困惑:美佳品牌遭遇十五年之痒

美佳便利店是中国第一家连锁超市公司,创立于 1990 年。在早期取得了非常不错的发展,据其所有人东莞糖酒集团的相关人员介绍,美佳品牌取得非常不错的经营业绩,在东莞和苏州发展了 100 多家连锁分店。在东莞曾拥有很高的知名度,特别是对于在东莞呆过较长时间的人来说,达到家喻户晓的程度。而自 97 年来,东莞糖酒集团将发展重点放在新的便利店品牌美宜佳上,几年下来,美宜佳在东莞的门店就已达到了 600 多家,并从 2003 年开始向广州、深圳、惠州等周边珠三角城市进行布点扩张。现在基本保持每月新开 20-30 家的良好发展势头。在美宜佳高歌猛进的征途中,美佳便利店品牌基本保持自然发展的局面,经营业绩也不是很理想,几年来在东莞一直还是保持 50 家左右的规模,并且绝大多数都是东莞糖酒集团自营的。东莞糖酒集团的管理层开始思考美佳品牌的何去何从?

思索:错位经营,走多品牌策略?

东莞糖酒集团的管理层经过多番思量,发现如果还是按以往的经营路线,美佳根本没有存在的必要。因为美佳除了广告招牌外,从定位、经营手法到目标顾客、商品种类等与美宜佳都是雷同的。在与传统小商铺、士多店的竞争过程中,不可避免地出现美佳、美宜佳两兄弟自己打自己的局面。

与此同时,随着中国零售商业的对外开放,国际上著名的连锁便利店品牌已开始了在中国排兵布阵。在上海、广州、深圳等发达城市,便利店竞争十分激烈。以 7-11 便利店、OK 便利店为代表的境外便利店品牌,凭借雄厚的资本实力、品牌影响、以及优秀的管理手段,已开始由一线城市向二线城市扩张。而他们所到之处普遍以优秀的地理位置、良好的购物环境以及合乎需求的商品,深受年轻白领阶、时尚青年、知识中产的欢迎。而对于这样的新兴的消费阶层来说,以实惠、方便取胜的美佳、美宜佳,显然面临很大的竞争压力。

基于此,糖酒集团领导审时度势,决定让美佳、美宜佳形成差异,将美佳打造成档次比美宜佳偏高的品牌,以迎接便利店市场新的竞争形势。

酝酿:眼界决定境界

知道了要去哪里,接下来是解决怎么去的问题。

为此,糖酒集团一改以往包装推广不求人、凡事自包自揽的做事风格,经过前期广泛的接触后,确定峰尚广告作为美佳品牌再造和形象设计的合作伙伴。作为以品牌策划见长的峰尚广告,通过多次接触,了解到糖酒集团的真实需求以及美宜佳的辉煌经历后,再次为东莞人的实干和智慧感到震撼!这是一群创造历史的人,谁敢否认他们不能再次创造奇迹了?能有这样的合作机会大家都感到很荣幸。

接下来时间里,峰尚广告成立品牌小组,同时兵分四路,进行了大量的调查研究。

首先是梳理美宜佳这个品牌的成长经历,试要看看这只东莞飞出的金凤凰到底有怎样的偶然和必然;其次是通过去广州、深圳、香港等地,实地了解发达城市真正的便利店经营是怎样的;再者是着重了解东莞大众对便利店消费、以及对美宜佳的想法和看法;第四路是参阅大量的文献资料,对便利店行业的过去和未来进行深度把握。

经过近一个月的努力,峰尚广告品牌小组向东莞糖酒集团的领导阐述了对美佳的品牌战略思考。主要观点包括:

1、便利店行业是社会都市化的产物,是为满足人们生活节奏加快而产生的一种特殊商业形态。所以在发达城市和准都市化城市会存在不同的竞争形态;

2、虽然在中国一些一线城市，便利店行业的竞争已很激烈，但在中国很多地方，还只能算是刚刚起步。相对台湾、日本等国家和地区每三千人就拥有一家便利店水平，还有很大的发展空间；

3、美宜佳虽然发展不错，但对于广大消费者来说，品牌印象一直停留在实惠、方便的阶段，目标顾客属于收入相对较低、对日用品价格相对敏感的工薪阶层和家庭主妇。这种品牌定位非常适合东莞这样的转型期城市。但对于一线发达城市并不适合。目前美宜佳在广州深圳不得不采取农村包围城市的扩张策略也印证了这一点。当然，由于中国的实际情况，这部分市场较长时间内一直会存在，而且规模庞大，目前美宜佳坚持这样的策略只需要跑马圈地，还可以活得很好。

4、目前境外便利店品牌锁定的目标顾客是未来便利店行业的主流消费群，而在中国，这部分人群基数庞大，而且数量也正在迅速增加，这也是目前便利店行业发展的大机遇，并且国内外品牌几乎站在同一条起跑线上；

5、东莞糖酒集团有着多年积累的供货链和连锁经营管理的经验，与其坐等着别人来蚕食自己的市场份额，还不如反守为攻，将美佳做成一个真正能与 7-11 便利店、OK 便利店等成熟品牌竞争的便利店品牌，这样不仅能在今后的竞争中变被动为主动，适应市场变化，抓住市场容量增加带来的成长机会，而且能盘活美佳品牌的潜在资源，摆脱与美宜佳定位相近的尴尬，战略上对竞争对手形成上挤下逼的态势！

峰尚的观点获得糖酒集团及美宜佳的极大认同，并希望峰尚品牌小组能在此思考的基础上更进一步，对美佳品牌的形象进行规划。

出征:凤凰涅槃

在战略高度上获得行业内人士的认同无疑给峰尚品牌小组成员很大鼓励！在让美佳品牌的轮廓变得清晰的过程中，品牌小组抛弃了传统的思考和创意方法，而是跳出传播来看品牌！

品牌小组认为，便利店行业起源于美国，发展于日本，在国外已相对成熟！已产生了 7-11 便利店这种拥有 2 万多家分店的行业巨头。就算是在上海、北京、广州等中心城市，或在深圳、东莞等相对发达的区域中心城市，7-11 便利店已成为一种行业象征，代表一种消费文化。美佳走中高端路线，无疑会和 7-11 等便利店短兵相接，但作为一个新进入者，在品牌积累十分有限的条件下如何才能做到不吃亏呢？品牌小组参考了百事可乐、七喜、蒙牛等国内外著名的营销传播案例，他们的共同点都是开始的时候行业已有领导品牌，但都通过对比、攀附等策略让品牌借力打力、快速崛起。美佳为什么不可以这么做呢？

为此，品牌小组对 7-11 便利店及 OK 便利店、西柿多、联华快客等市面上优秀的便利店进行了更进一步的考察了解，特别是 7-11 便利店，品牌小组以掘地三尺般态度从经营策略、管理思想到店面选址、店面形象设计等方面进行全方位剖析。经过对比、分析，品牌小组为他们的成功找到了理由，也为美佳的新形象找到了方向：吸取 7-11 的精髓、消化 OK 便利店的人群定位方法、结合中国市场实际情况。一句话-----做低成本下的具有时尚风格的都市便利店！在此思想的指导下，峰尚品牌小组的设计师为我们勾勒出了新一代美佳便利店的形象！

当东莞糖酒集团的领导听了我们对设计思路的陈述后感叹道：想不到你们对便利店行业的理解这么深刻，说出了我们这些在行业内摸爬滚打很多年的人想说但没说出来的东西！对于设计出来的便利店形象，东莞糖酒集团的董事、美宜佳总经理张总说，做出了我们想要的东西，确实不一样！并对目标顾客的界定提出了修正意见供品牌小组参考。

至此，中国第一家真正意义的连锁便利店品牌在她的十五周岁之际，完成了从精神内核到外在形象的改造，能否成为东莞飞出的第二只金凤凰，为东莞带来新的荣誉呢？让我等待市场和消费者的检验吧！

后记:没想到

10月25日,经过精心策划的第二代美佳便利店将其第一家分店开在临近东城步行街的东糖花园入口处!据美佳的相关负责人透露,第二家新形象的美佳便利店很快就会出现新世纪花园小区,将由现正营业的美宜佳便利店改造而成。无独有偶,7-11便利店在东莞市的第一家分店刚好在国庆前开业,位置就在准备改造的美宜佳新世纪花园店的旁边,只隔两个门面。这也是7-11便利店进入东莞市场以来的第四家分店,前三家店均开在樟木头镇。面对这种情形,峰尚品牌小组成员惊呼没想到短兵相接来得那么快来得那么直接。7-11便利店可能也没想到吧!

资料来源:
红蓝.中国营销传播网.

思考讨论题:

- 1、营销策划的调研工作怎样开展?
- 2、美佳品牌遇到了什么问题?怎样解决?

第五章

案例 5:继承与发展岭南凉茶文化的杏林春凉茶

东莞市杏林春凉茶有限公司成立于1997年,现有直营门店100多间,遍布东莞各镇区,是一家集研究开发、生产销售于一体的现代企业。

凉茶有着深厚的岭南文化底蕴,蕴含历代岭南人适应环境、强身健体的宝贵经验。杏林春继承、发展了岭南凉茶文化,以“为顾客创造价值”为经营准则,针对现代人的亚健康状态,成功推出了30多种效果显著的凉茶。

杏林春走专业化、规模化经营的路子,制定了凉茶的企业标准,设立检验室,对凉茶原料的采购进行严格检验,并对凉茶的生产、销售进行全程监测。各门店销售的凉茶都是集中生产、统一配送。在占地6000平方米的生产基地,建成了10000级洁净间,并配置了专门设计的生产设备,使煎煮凉茶达到程序化、标准化,最大限度地提取有效成份,确保了凉茶的功效;由于有良好的灌装条件,故能保证凉茶新鲜优质,是真正的绿色饮品。公司非常重视对人才的培育,建立了科学的员工培训、任用、激励机制,力求为顾客提供最好的凉茶和最优质的服务。

科学技术是第一生产力。杏林春在东莞市风景如画的自然保护区—农业高新技术开发区内,用地20000平方米,设立了“杏林春中医药研究所”,由沈阳药科大学博士生导师陈济民教授、姚崇舜教授领导的一批制药专家,与杏林春强大的中医顾问团一道,在保持传统岭南凉茶优势的基础上,运用现代科技的方法,借鉴国际通用的标准,进行凉茶项目开发和凉茶生产工艺等研究。他们将先进的制药技术与中医学结合,为实现传统凉茶的现代化起到了积极的推动作用。

继承发展岭南凉茶文

人们通常将五岭以南的地区称为岭南。在古代,岭南自然环境非常恶劣。淮南王刘安谏汉武帝远征岭南时说:“南方暑湿,近夏瘴热,暴露水居,蝮蛇蠹生,疾病多作;兵未血刃,而病死者十之二三。”唐韩愈贬潮州上表曰:“州(即潮州)南近界,涨海连天,毒雾瘴氛,日夕发作。”宋代时一些南来的官员也称岭南为“人间地狱”。这样恶劣的自然环境,肯定对人体造成极大伤害。岭南人通过与自然环境的不断抗争,积累了调理保健、防病治病的宝贵经验,在植被丰富的山川谷地采集各种中草药,预备身体不适时熬制饮用。后来,随着商业的发展,有人在繁华集市的道路旁出售熬制好的各种保健、防病的草药煎剂,这就是岭南民间凉茶。由于服用方便,保健效果明显,深受民众喜爱。你随便问一位当地居民,有谁没饮过“清热气”、“去暑湿”的凉茶呢?普及程度,由此可见一斑。岭南人饮用凉茶历史悠久,代代流传,相习成俗,时至今日,仍然盛行于两广、港澳地区,形成了颇具特色的凉茶文化,它与粤剧、粤菜、粤语……一起体现出鲜明独特的岭南文化。

杏林春作为经营凉茶的现代企业,以“追求卓越,敬业报国”为企业精神,集结了一大批优秀的人才,对岭南凉茶文化进行了广泛而深入的研究,在继承岭南凉茶文化基础上,以严格的标准、科学的方法、完善的检测手段进行凉茶生产,所设立的凉茶专卖店环境整洁舒适,凉茶包装容器卫生美观,员工训练有素,服务贴心周到……所有这些,都为传统凉茶注入了新的内涵,促进了岭南凉茶文化的发展。

杏林春凉茶与科技

科学技术是第一生产力。要成为科技先导型现代凉茶企业,把岭南凉茶推进国际市场,

就要在继承传统岭南凉茶优势的基础上,充分利用现代的方法和手段,借鉴国际通用的标准和规范,进行超前的基础性研究、符合市场需要的项目开发研究和先进的生产工艺研究。在此背景下,“杏林春中医药研究所”成立了。研究所位于东莞市风景如画的自然保护区--农业高新技术开发区内,用地 20000 平方米。研究所由沈阳药科大学博士生导师陈济民教授、姚崇舜教授主持,领导一批制药专家进行凉茶研究工作,他们与杏林春强大的中医顾问团一道,将先进的制药技术与传统医学结合,为实现传统凉茶的现代化起到积极的推动作用。

杏林春凉茶的专业生产

杏林春专业化、规模化生产凉茶,在原料采购及凉茶组方、提取、检验、灌装、配送、销售等各个环节严格控制,确保了凉茶安全有效。

一、原料把关:原料从专业药材公司购进,由具有三十多年经验的中药师把关,保证了药材的地道、优质。

二、凉茶配方:由主任中医师等组成的技术顾问团拟定,他们之中大部分为在职医生,拥有丰富的临床实践经验,对本地的气候环境、人们的生活习惯、健康状况等极为熟悉,因此所拟配方极具针对性,很适合岭南一带人们的体质。

三、凉茶提取:由制药专家、博士生导师陈济民教授为主的专家组与专业食品机械生产厂共同研究,专门设计制造了凉茶生产设备。该设备具有定量、定时、恒温且加热均匀等功能,可最大限度地提取有效成份。所有操作人员均为食品专业类毕业的技工,使凉茶提取达到程序化、标准化,确保了凉茶的质量。

四、凉茶检验:在省、市卫生监督部门的指导下,参照国家有关规定,制定了凉茶的企业标准,对理化指标、微生物指标作了严格规定。为了更好地对凉茶进行质量跟踪,在市防疫部门的帮助下,公司设立了化验室,对凉茶生产、销售进行全程监测。

五、凉茶灌装:依照国家标准,建成 10000 级洁净灌装间,所有凉茶都是密封灌装,无任何添加剂。包装凉茶的容器采用食品级塑料,不回收,一次性使用,成本虽然高,但能很好地保证质量。

六、配送凉茶:所有杏林春凉茶都是在配送中心集中生产,统一配送,保证了各门店凉茶质量的一致性。

七、凉茶销售:营业厅中盛装凉茶的器皿是专门订制的凉茶壶,它具小巧、卫生、保温(恒温)等特性。使用的纸杯是由纯原木浆制成,印刷油墨也符合食品卫生要求。

杏林春凉茶的生产始终贯穿着绿色保健的主线。在凉茶生产的用料环节,公司拥有一批长期从事中药经营,具有丰富实践经验的中药师担任采购、验货工作,严格把关,以保证所用原材料的纯天然性和优良品质。在凉茶生产过程中,采用了先进的煎制设备,实行全封闭式的加工生产,使凉茶不受外界污染。建有洁净度达 10000 级的灌装间,采用全密封的工艺灌装凉茶,因而不需添加任何保鲜剂就能保证凉茶新鲜优质。

杏林春凉茶的专业服务

要让顾客更好地饮用凉茶,必须有良好的服务。以前,卖凉茶一般有三种形式,一是半成品性质,它们是将药料加工成碎末,制造成大包或小盒,顾客买回后用开水泡服,这类凉茶人称盒仔茶。二是以草药为主、体积较大,顾客买回后要用煎药的方式煎煮才能服用,这类凉茶人称大茶包。三是为了方便群众,把已经煎好的凉茶装在盖有一片玻璃的碗中,供应街坊和过客,有标榜“十八味”、“廿四味”等,林林种种,五花八门。

上述情况一直延至杏林春凉茶有限公司诞生,针对这个行业经营方式落后,产品良莠不齐,形象老化,杏林春人决心以全新的服务方式彻底改变这种状况。

1、在店铺装潢方面:采用富有时代感、清新自然、却不失中国传统文化特色的设计,令凉茶店面貌焕然一新。

2、在门店环境方面:让顾客有一个卫生、整洁、舒适的环境。

3、在人员素质方面：员工穿着统一美观的服装，全部经过统一培训上岗，具有良好的礼仪礼貌，令顾客得到尊重。

4、在产品质量保证方面：杏林春专业化、规模化生产凉茶以确保质量，运输过程采用一次性凉茶包装容器，营业厅上盛装凉茶的是专门设计订造的小巧、卫生、保温（恒温）凉茶壶，最早使用一次性纸杯，以防相互传染，并严格要求供货方提供的纸杯印刷油墨等都必须符合食品卫生要求。

5、在产品服务方面：必须让客人能喝上一杯对证的凉茶。顾客是湿热证的，要让顾客明白应饮“清热去湿”；顾客是虚火上炎证的，要让顾客明白应饮“虚火灵”；顾客是心火亢盛，要让顾客明白应饮“清心火茶”。

更重要的是杏林春人拥有自己特有的服务理念及先进的企业管理模式，令凉茶这个行业重新焕发了勃勃生机。

适应需求变化，不断变革创新

亚健康是健康与疾病之间的一种身体反应，主要表现为活力下降、生理机能迟钝等状态。根据世界卫生组织的统计数据表明，全世界有 60%以上的人口存在着亚健康状态，并且每年呈不断上升的趋势。而亚健康表现出来的普遍现象就是活力下降、易疲劳，医学界通称为慢性疲劳综合症。有鉴于此，杏林春凉茶有限公司顺应时代发展的要求，针对现代人的亚健康状态，以全新的经营理念及运作方式，展开了对现代岭南凉茶的探究与发展。致力于防治慢性疲劳综合症的研究，从中医药领域不断挖掘可帮助人们克服慢性疲劳综合症的方法及保健产品。

杏林春凉茶在不断完善原有凉茶配方的基础上，又研发出 6 种对预防亚健康慢性疲劳综合症有良好作用的凉茶新产品，分别是：参脉饮；逍遥饮；葛洪-热气温；葛洪节好味热气温；鹰视保；固本茶。为了满足现代人快节奏的消费需求，在此次推出的新产品中，杏林春的专家们一改以前凉茶只能热饮的方法，在产品中添加了护胃的药材，使之既可热饮也可冷饮，同时在包装容器上也作了进一步的改进，使之更加便于顾客旅行携带。

新的凉茶产品是传统工艺与现代技术结合的产物，同时也是对传统凉茶销售模式的变革。新产品是专家们长期研究与实践的成果，对预防慢性疲劳综合症有着良好的作用，同时由于便于携带和保存，推出以来，得到广大顾客的一致好评。

资料来源：

1、杏林春公司网站

2、丁林. 杏林春凉茶:继承与发展岭南凉茶文化. 中国商报, 2006.11 .3

思考讨论题：

1、杏林春凉茶对传统产品在继承的基础上进行发展的依据是什么？

2、消费者的购买行为怎样影响企业的营销活动？

第六章

案例 6:多元化发展的东糖集团

一、公司概况

东莞市东糖集团有限公司是国家大型企业，全国食品制造行业 50 家最大规模企业，是广东省及东莞市国有企业改革和建立现代企业制度的试点企业之一。2002 年获东莞商业银行“AAA”信用企业证书，并获得“全国一百家重合同守信用企业”称号，连续十五年获“广东省重合同守信用企业”称号。

东糖集团一贯坚持一业为主、多元开拓的发展战略，目前已发展成为一个以产权为纽带，以原糖加工和食糖生产贸易、热电能源、生物工程与造纸等四大系列产品为支柱，其它产业共同发展的跨地区、跨行业、既多元化又专业化的产业型企业集团。目前，集团公司拥有 21 个全资、控股子公司，总资产超 30 亿元，2003 年销售收入达 40 亿元，实现税利近 3 亿元。

东糖集团有限公司的总部位于东莞市商业中心东城区。本部生产基地位于东莞市中堂，距离总部 15 公里，紧靠广州市经济开发区，占地 60 多万平方米。生产基地所处的地理位置得天独厚，水陆交通十分方便，离 107 国道约 3 公里，离广深高速公路约 2 公里，离黄埔港 20 海里。生产基地拥有 8 个机械化水运码头，800 吨船只可从黄埔港直达码头，年吞吐量达 300 万吨。本部生产基地还配备 40 万千瓦热电联产电厂，热、电能源配套设施完善，具备良好的发展空间和投资环境。第二生产基地位于桂中宝地——广西来宾市兴宾区。

东糖集团有限公司共有员工 5000 多人，其中，本科及以上学历的有 600 多人，大、中专、中技文化程度的有 1598 人。集团拥有各类专业技术人员共 900 多人，其中，有国家级专家 1 人，有博士 2 人，硕士 16 人，学士 132 人，他们占总人数近 20%。

二、业务构成

东糖集团主要成员企业涵盖制糖、热电、造纸和生物工程四大行业，具体情况如下：

制糖方面包括原糖加工、甘蔗制糖和糖的国内、国际贸易三个部分。年生产、加工、贸易总量近 100 万吨，占中国食糖总需求量近 10%，是中国四大食糖生产供应商之一。

原糖加工：集团属下东莞市制糖厂有限公司的前身——东莞糖厂始建于 1935 年，是我国最早建立的甘蔗制糖生产企业之一。经过近 70 年的发展，企业凝聚了一支优秀的制糖生产经营管理队伍及一支高素质的员工队伍，拥有专业技术人员 100 多人，具备深厚的制糖专业底蕴。1999 年底，集团公司审时度势，利用自有的资金、技术和人才等优势，将该厂从甘蔗制糖厂改为原糖加工厂，专业从事原糖精加工生产。2001 年通过了 ISO9001 质量体系认证。目前，该企业已具备超过 70 万吨/年的原糖仓储、运输、精加工处理能力，成为中国乃至亚洲最大的原糖加工基地，其生产设施、技术水平、处理能力和加工综合成本均处于国内同行的领先水平，生产优质白砂糖远销国内外。2001 年及 2002 年分别加工原糖 43 万吨和 29 万吨，加工量居全国之冠，成本在国内同行中保持最低。

甘蔗制糖：集团属下广西生产基地还有 4 间甘蔗制糖厂，日榨蔗能力达 30000 吨，2003/2004 榨季共处理甘蔗近 400 万吨，产糖近 50 万吨（碳法糖近 20 万吨，亚法糖近 30 万吨）。

食糖贸易：坚持国内与国际、现货与期货相结合的原则，大力开展食糖贸易，目前已建立了完善的国内外食糖市场营销网络和管理体系。2003 年贸易总量为 100 万吨。

造纸方面集团公司属下有全资、合资、参股企业五间。集团属下全资造纸厂始建于 1960 年。一直以来，造纸厂利用制糖厂的甘蔗渣生产文化及生活用纸。直到 1992 年初，由于原材料、市场及环保等原因，造纸厂调整其产品结构，改用废纸生产包装纸，目前已具备了年产 20 多万吨各类包装纸的能力。集团属下广西来宾东糖造纸有限公司是利用蔗渣生产生活卫生用纸的企业，具备年产万吨生活卫生用纸的能力，目前正筹建年产 10 万吨浆、纸项目。

经过 40 多年的建设与发展，集团公司在造纸方面不但积累了丰富的生产、技术和管理经验，而且也造就了一批生产经营管理人才和一支具有丰富经验的员工队伍。

生物工程方面包括广东丹宝利酵母有限公司、广东一品鲜生物科技有限公司、广东省唯一一个省级食品生物技术工程研究开发中心三个实体。

广东丹宝利酵母有限公司是广东省高新技术企业，始建于 1984 年，是我国首家利用废糖蜜生产高活性干酵母的企业，企业目前已通过了 ISO9002 认证、德国 DQS 认证、HACCP 认证等，具备年产 10000 吨高活性干酵母的生产能力，是全国最大的干酵母生产基地之一。公司引进全套欧洲先进技术和设备，采用全过程电脑控制，全密封生产工艺。主产品“丹宝利”牌高活性干酵母是填补我国空白的产品，是轻工部优秀新产品和广东省优质产品，获全国食品行业名牌产品、广东省食品行业八大名牌产品称号，广泛应用于食品、酿造、医药等到行业，产品远销海外 20 多个国家和地区，产销量居全国前列。

广东一品鲜生物科技有限公司是近年在我国迅速崛起的一家利用生物工程技术生产营养型功能性食品配料的生物科技公司，是我国第一家以鲜面包酵母为原料生产天然调味料——酵母抽提物（酵母精）的高新技术企业界，是一家国际性的专业生产调味食品的公司。目前，企业已发展成为我国最大的酵母精生产企业，也是世界主要酵母精生产企业之一，具备年产 6000 吨一品鲜牌酵母精系列天然调味料及 3000 吨肉味香精（肉类香味料）的生产能力，并通过了 ISO9002、德国 DQS 和 HACCP 系列认证。技术力量、销售量和出口量等多方面均居同行前列。产品销往国内 20 多个省市及海外多个国家和地区。一品鲜酵母精是一种营养型功能性调味料，被广泛应用于肉类及水产加工、家用调味品、各式汤料、膨化食品、快餐、饼干、肉类香精反应香基、营养滋补品、生化培养基等领域。

依托上述两家省级生物工程高新技术企业，经广东省科委和经贸委批准，在东糖集团设立了广东省唯一的省级食品生物技术工程研究开发中心。该中心与丹麦、奥地利、澳大利亚等国家的科研机构，北京、上海、广州和无锡等地的一些国内著名高等院校及中科院等科研单位广泛建立了密切的合作关系。利用我们具有的人才优势和产品开发优势，目前正致力于开发基因工程、生物制药技术和食品生物工程方面的新产品。

热电工程方面。热电厂总装机容量 400MW。除满足集团属下企业用汽、电外，还向社会电网输出商品电，工业用热能（蒸汽），这为企业集团的进一步发展奠定了良好的能源基础。

制糖厂生产的白砂糖注册商标为“白莲”牌，自 2000 年起，连续三年获广东省质量优秀奖。酵母厂生产的高活性干酵母的注册商标为“丹宝利”牌，该商标被评为广东省著名商标。“丹宝利”牌高活性干酵母是填补国内空白的产品，获得轻工部优秀新产品和广东省优秀产品的称号。

酵母抽提物生产厂生产的酵母抽提物（酵母精）注册商标为“一品先”、“宝叶牌”及“一品仙”牌。该产品自投产以来，先后获得国家级重点新产品、广东省优秀新产品和广东省十年重大科学技术研究成果的称号，2001 年获得国家科技进步二等奖。

三、企业形象

多年来,通过不断的努力,东糖集团树立了良好的企业形象。东糖集团有限公司先后获得省级以上的重要荣誉有:广东省文明单位、广东省模范纳税户、广东省轻工业先进集体、全国职工体育先进单位、广东省厂矿科协工作先进集体、广东省思想政治工作优秀企业、全国企业科协工作者之家、广东省 2000 年质量效益型先进企业、广东省先进企业、广东省先进基层党组织、广东省连续十五年重合同守信用企业、广东省厂务公开先进单位、广东省建成立现代企业制度百户骨干企业之一及全国一百家重合同守信用企业之一等。

东糖集团有限公司是广东省及东莞市国有企业改革和建立现代企业制度的试点企业之一。从 2001 年起,按照东莞市政府的要求,开展以国有资本从竞争性领域退出为主要思路的企业产权制度改革。到 2002 年底,东糖集团完成了企业改制,国有资本全部退出,企业中层以上经营管理骨干所持股占近 70%。目前,东糖集团企业内部已建成立了完善的法人治理结构和有效的激励、约束机制,初步建立了现代企业制度,企业经营者和劳动者的积极性得到充分调动,企业充满了生机和活力。这种制度创新的成功为东糖集团有限公司今后的发展提供了强大的动力。(案例编写:刘斌)

资料来源:

- 1、邓宇鹏,李银满,邱宜干主编.蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹.广州:广东高等教育出版社,2008
- 2、东糖集团网站

思考讨论题:

- 1、什么是多元化?东糖集团的多元化有什么特点?
- 2、面对多元化与专业化这两种战略的抉择,企业应该如何应对?

第七章

案例 7:蒙自源是如何长大的?

2001 年 11 月, 年仅 29 岁的云南玉溪人李红伟在东莞城区花园新村开设了一家云南过桥米线店, 取名“蒙自源”, 同时注册了蒙自源饮食有限公司。公司一开始就采取差异化战略, 突出云南特色, 主营非常有特色的云南过桥米线及云南特色小吃, 食品备受人们喜爱和推崇, 其过桥米线物美价廉, 大部分原料均是精选云南蒙自县的配料。上桌时, 香甜浓郁, 鲜味不失, 令人回味无穷。自品牌创立以来, 产品不断创新, 精选配料, 统一的配方, 精细的做工, 使得其产品既保留了云南本土的口感, 又别具特色, 深受顾客喜爱。

从 2001 年创业开始到 2007 年, 蒙自源的发展可以分为三个阶段:

第一阶段: 2001 年到 2003 年, 是摸索发展阶段。蒙自源第一家店开业并从第一家店的成功中吸取经验, 开始向东莞各镇发展分店, 在 2003 年底达到九家分店。蒙自源得到顾客的认可使企业管理者开始思考其未来之路, 连锁经营的思想在这时形成。

第二阶段: 2004 年到 2006 年, 是蒙自源快速发展并进行自我完善阶段。在这一阶段, 蒙自源得到快速发展, 推出加盟项目, 并走出东莞, 向珠三角乃至全国扩张(在北京、上海、重庆等大中城市开店), 分店的数量直线上升, 在 2006 年底达到 100 多家。在扩张的同时, 蒙自源针对企业暴露出来的问题, 进行内部建设, 对公司的营运进行了统一整合, 使公司营运水平有了整体提高和改观。在这一阶段值得一提的是, 蒙自源在拥有的蒙自源过桥米线品牌基础上, 又创立了另一个品牌——茶马驿站, 并且全权托管了具有七八年历史粤菜品牌“肥仔哥”, 从而扩大了自己的影响力。

第三阶段: 2007 年至今, 是蒙自源一个新的开始阶段, 要实现他们提出的未来五年计划: “一年标准化(即 2007 年), 两年品牌化(即 2008), 三年全国化, 五年打造米线品类第一品牌。”在 2007 年的标准化年, 用蒙自源的话来说就是“练内功”, 主要是建立公司营运、管理的标准化。

经过 6 年的努力, 蒙自源已经由单店经营发展成为一个全国性的连锁餐饮品牌。其分店遍布华南、华东、华北、华中地区, 截止 2007 年底, 公司拥有 121 家餐厅, 80%为直营店。今天的蒙自源饮食有限公司已经成长为中国餐饮行业的一颗新星, 成为继真功夫之后第二个从东莞走出的全国性餐饮品牌。

一、品牌定位——打造米线品类第一品牌

营销学中的“领先法则”告诉我们: 只有市场第一才是人们关注的焦点。在当今这个“眼球经济”的时代, 成为人们关注的焦点意味着什么不言而喻。而要充当市场第一是很困难的, 一个可行的途径是想办法找到一个细分市场, 通过差异化的定位, 努力成长为这个细分市场的领袖品牌。

在对当前中国餐饮市场进行了充分调研的基础上, 考虑到自己作为云南民族餐饮企业的背景, 蒙自源选择了自己的舞台——米线品类市场, 确立了米线品类第一品牌的定位, 力图通过五年左右的时间把自己打造成为米线市场的领袖品牌。这个目标或许挑战性不是很高, 或许现在就已经实现了, 但绝对是一个很高明的营销策略。因为米线品类领袖品牌所带来的知名度和影响力, 对蒙自源实现自己打造国际化餐饮企业集团的最终目标是尤为宝贵的。

随着公司的成长, 为了实现差异化, 突出自己区别于其他餐饮企业的特色, 蒙自源对自己品牌核心价值的提炼在不断的升级, 从强调独一无二的“无火烹调术”, 到“品尝云南”, 再到“源自原味原生态”, 这个源于云南的餐饮黑马的国际化路线图越来越清晰了。

蒙自源在成立之初, 把自己定位在打造过桥米线第一品牌, 要将民族文化与米线变成“世

界的”，但如何才能进行建设呢？经过深思熟虑，蒙自源决定走一条品牌之路，提出了自己企业品牌的核心“品尝云南”，但是，蒙自源品牌一开始并没有得到大众的认可，来自公司的调查显示，有不少顾客对“蒙自源”这个名字的第一印象是认为它来自蒙古的，同时，“品尝云南”这个核心价值也过于宽泛，没办法突出云南文化的核心。于是，公司决定进行品牌核心价值的重新定位。蒙自源意识到“品尝云南”的定位过于宽泛，公司在重新审视云南文化，结合消费者对产品的需求后，把公司的品牌核心价值定位在“源自原味原生态”，这一定位有两方面的含义：一方面，原生态是云南文化的核心价值，是天然的，健康的，环保的，民族的，这也是很多人对云南文化的认可；另一方面，这一核心价值体现了蒙自源要向消费者推广的是一种生活方式，关注健康，善待自己，享受生活，体验民族的理念。

二、品牌策略

餐饮行业的低级竞争是拼装修、拼价位，高级竞争是拼品牌、拼服务。做特许连锁，锻造品牌更是第一位的，成功的连锁企业无一例外地都拥有一个强大的品牌。从开店之初，蒙自源公司就十分注重品牌建设，并随着公司的发展而不断进行品牌创新。

（一）抢占米线品牌资源

从花园新村第一店开始，李红伟就决定打造自主品牌，为此下了很多功夫：

品牌名称：蒙自源。意味着公司虽然地处广东的东莞，却是来自于过桥米线发源地云南蒙自县，是最正宗的云南过桥米线。

品牌标志：民族装扮的阿诗玛头像。传说中的美丽女子阿诗玛应该是云南人物中知名度最高的，定位于云南民族餐饮企业的蒙自源抢占了这个形象资源，极大地提升了品牌的影响力。

（二）品牌更新

随着公司的发展，立足于云南民族特色，又要超越云南民族特色，走国际化的路子成为蒙自源不得不解决的一个课题。为此，公司先后多次对品牌进行更新，不断焕发品牌新的生命力。一开始，“蒙自源”这三个字和其标志——云南传说中的美化身“阿诗玛”，是被局限在一个长方行格子中，而且用浅绿作为标准色，不容易被人关注。而“过桥米线”四个字则很显眼，所以很多人都没注意到蒙自源的名称和标志。经过重新设计后，阿诗玛的形象和蒙自源三个字被突出在显眼位置，这样在看到阿诗玛的形象的时候，人们就不会产生误解，以为蒙自源是来自蒙古的。同时以绿色衬底，显示蒙自源的主张，健康环保，而且绿色也具有较强烈的穿透力，容易被人记住。

（三）品牌保护

2007年，蒙自源全面启动全球品牌保护战略，公司耗资50多万元在全球54个国家对旗下3个品牌进行了商标国际分类的所有43个大类的全面注册。除此之外，公司还将适时申请认定驰名商标。

（四）品牌宣传

2008年是蒙自源发展战略中的品牌年，随着品牌年的日益临近，公司各项工作正有条不紊的展开：

在2007年，著名舞蹈艺术家杨丽萍签约蒙自源，成为蒙自源的全新品牌代言人。杨丽萍是云南白族人，其原生态歌舞集《云南印象》深受好评，是云南文化的代言人。蒙自源签约杨丽萍，正是由于她和蒙自源公司宣传的云南文化原生态符合，同时在国内又具有很大的

影响力，并且相对于其他艺人，杨丽萍没有什么绯闻，不会对企业形象造成负面影响。通过这次签约，蒙自源也将开始电视广告的宣传，利用杨丽萍的影响力来进一步宣传公司的品牌。与杨丽萍的联手必将进一步提升蒙自源的品牌知名度和美誉度，蒙自源又抢占了一个最好的形象资源。

投入 1000 万元广告预算，加大广告宣传力度。邀请拍摄麦当劳广告 of 香港资深导演创作以杨丽萍为主角的广告片，将选择适当的时机和适当的媒体投放。

公司成立 6 年多来，通过这一系列的工作，确立了蒙自源餐饮连锁企业强大的品牌优势，使蒙自源成为过桥米线的代名词。

三、产品策略

蒙自源的产品策略可以用“味道独特，品种丰富，价格适中，老少咸宜”来加以概括。依托云南丰富的特色动植物原材料和各族原生态菜品等宝贵的资源，蒙自源不断从中吸取养分，对产品推陈出新。每隔 2~3 个月，公司就会派人到云南收罗特色材料和特色菜式，并加以改进，既保留其云南风味，又去除其简单、粗糙的外观，成为色香味俱全的精致美食。蒙自源的努力使得真正的云南人都讶异于原生态的云南菜也能做的既口味正宗又如此精致。

为了形成自己的产品特色，蒙自源主要做了以下工作：

1、对传统米线进行改进，形成产品核心优势。经过反复试验他们掌握了由 17 种药材和香料搭配制成的独特的高汤保密配方；原材料保证采用云南出产；汤底选用正宗云南特产农家鸡，每日熬制四五个小时而成；开发了自己的蒸柜、烤箱等厨具；制作流程标准化。

2、通过产品创新，不断优化产品结构。因应区域市场的需求特点，在保留主要传统产品的基础上，通过产品开发，源源不断地加入新产品，淘汰过时产品，以迎合当地顾客的口味。为此，公司于 2006 年成立了产品研发部，集中公司经验丰富的厨师，开展新产品的研发，形成了创意——研发——测试——定型——推广的新产品开发流程，做到每个月推出 1 到 2 个新产品，每半年更新一次餐牌。

经过长期的不懈努力，蒙自源的过桥米线形成了物美价廉，营养丰富，做工精细，用料讲究的特色。使得蒙自源过桥米线既保留了云南本土的鲜美滋味，又独具风格，富于营养而蜚声中外。

另外，蒙自源食物的品种丰富，除了过桥米线还有许多其它的云南特色小吃，例如：蒸饭套餐，家常米线，拉面，冷饮，小菜，凉菜，糕点等等。而单是家常米线就有六种，满足不用顾客的需求。过桥米线还分有一人、二人、三人分量不同的套餐。

至于价钱，过桥米线单人的每份 8 元~20 元不等。这是因为过桥米线的配料分三部分，第一是高汤，二是生的菜料，三是熟的白米线。过桥米线的价格就是依据菜料的不同而不同的，至于高汤和白米线，无论哪个价位都是一样的。

四、竞争策略

（一）通过差异化保持企业竞争力

现代餐饮市场从卖方市场到买方市场的转变，使越来越多的餐饮企业意识到，要在竞争激烈的餐饮市场生存下去，以前那种生产什么就卖什么的产品销售观念必须改变。现代顾客选择多，如果公司不能针对其目标顾客，满足其需要，企业将在竞争中被淘汰。蒙自源从创业开始就意识到了这个问题，因此企业在经营过程中，不断地突出自己的与众不同，从而赢得顾客并保留顾客。

蒙自源公司的主打产品是过桥米线，过桥米线是一种易模仿的产品。为了保持产品的差异

性，蒙自源从三方面来突出起特色：

1、强调米线的正宗和健康营养。在蒙自源的宣传品上，蒙自源大力宣传其产品来自过桥米线的故乡云南蒙自县，讲述过桥米线的故事，强调公司的原料（过桥米线和其他农产品）来自公司在那里建设的基地生产的，保证了米线的原汁原味。同时，蒙自源强调其生产基地山青水秀，土地全无污染，其产品是绿色食品，以此来满足现代消费者健康营养的需求。

2、独特的汤料。对于过桥米线来说，汤料也是非常重要的。蒙自源意识到米线容易被模仿，但汤料却难以被学习到。其汤料配方采取云南蒙自的独特配料，经过密制而成，其配料和制作过程绝对保密。独特的汤料受到顾客的好评，也是蒙自源能获得许多顾客青睐的原因之一。

3、奇妙的无火烹调术。蒙自源的过桥米线，不是像吃其他汤粉类食品一样，做完后一大碗端给你，而是用一个盘装原料（都是生料），另外还有一碗看似没什么动静其实是热汤滚滚的鸡汤，用餐者只要把原料倒进汤里面，便可以自助式地完成烹调，马上进食。这种独特的无火烹调，在其他餐饮企业是不可见的，消费者在这里，一方面可以很快地用餐，不用等，因为原料和汤料早就准备好了；另一方面，可以有一种独特的用餐享受，这种体验是在其他地方不可得到的。

在保持公司的特色同时，为了增强了公司产品的竞争力，蒙自源也不断进行新品种的研发。公司的开发部负责菜品的研发，每个月都有新的品种推出。这些新推出的品种，建立在蒙自源对顾客需求的研究上，以求吸引并保留顾客。

（二）通过标准化保持企业特色

差异化是企业创造出来的特色，而如何保持这种特色不变则是标准化问题。但对于中餐企业而言，千百年来都是以手工操作为主，厨师凭经验操作，师傅靠心传口授，工艺操作无具体标准，这就使餐饮企业产品质量不稳定，容易造成客人投诉。蒙自源在创业之初，便开始思考这个问题。国外企业如麦当劳和肯德基在这方面的成功经验给了蒙自源很大的启发。国外的洋快餐，对于每一样食品的原料，配料，生产时间等，都有严格的规定，必须按照其规定进行操作。洋快餐的标准化使得企业在任何地方都能保持统一风味。

蒙自源吸取来自洋快餐的经验，在2003年，公司开始在其他地方开设分店的时候，便建立一个配送中心，统一向各个分店配送原料。在公司的不断发展中，蒙自源对配送中心不断改进，形成了现在的规范程序：原料都由后勤统一采购（米线和原料来自公司在云南的生产基地），集中加工（包括分选、去杂、切配、有些食品的初步熟处理），每种材料都要经过检验中心严格检验，通过全密封保证安全卫生后由配送车送到各个餐厅。这种模式改变了中式快餐的前店后厂，为公司实现标准化提供有力的保证。同时，由于拥有自己的生产基地，在原料提供上，原料能够达到规范，产品质量符合标准。并且，原料自己生产，可以减轻来自物价上涨的压力。而对于不能自己生产的产品，蒙自源进行统一采购，由于进货量大，可以对原料的规格标准、质量要求、运送方式等做出全面规定，保证原料新鲜优质，并且大量的采购可以降低产品的价格，提高各分店的效益。

在原料配送保证标准统一的条件下，蒙自源在对于食品的制作过程也进行统一规范。对于蒙自源来说，面临的困难是，过桥米线和其他菜品制作时每道菜的调料分量、火候等没有一个准确的量化标准，大多是厨师的经验和感觉，要把它标准化并不容易。蒙自源通过不断的实践，把菜品制作工艺细分到每一环节，把加工时温度的高低、时间的长短、调料的分量等准确地量化，并反复试验以期达到最佳效果，使菜品、配料和调味料标准化，并以此形成了标准手册。同时，每个入职的厨师都要在蒙自源的管理学院接受一个月的培训，按标准手册的要求进行菜品的烹调，从而最大限度地减低厨师对菜品风味的影响。这样，在由总部配送中心统一配送原料的条件下，蒙自源的各个连锁店，通过按照标准手册的规定，就可以保持各地连锁店的风味一样。

在产品和配送标准化的同时，蒙自源借鉴来自国外洋快餐和国内中餐餐饮企业在经营方面的经验，根据自身的生产模式和操作标准，形成了一套营运手册。在营运手册中，蒙自源对餐厅的各级管理、各项服务、各道工序都制定标准，并把这些标准贯彻到员工的培训和绩效考核中。这样，企业运营可以完全在统一的标准下进行运转，使各个蒙自源餐厅都保持一致的经营模式和服务水平。

通过标准化的实施，蒙自源在自己扩张的路上避免了走弯路，从而使公司的连锁经营得以快速复制发展。

（三）通过连锁经营扩大企业规模

对于中国餐饮企业来说，想要在竞争激烈的餐饮市场生存，连锁经营是一条能够使企业做强做大的路子。连锁经营是近年来发展起来的一种分销模式，能够改变传统的小生产经营方式，有效降低经营成本，扩大市场占有率，给企业带来了巨大的规模效益。一般有三种模式，直营连锁，加盟连锁（也叫特许经营），自由连锁。

蒙自源在成立之初，采取的是直营模式，即分店是由企业出资开设，在总部的直接领导下统一经营。总部对各分店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一经营。采取这种方式的好处是，确保管理及产品的一致性和稳定性，有利于企业品牌的建设。但问题是企业必须付出很大的成本。因此，为了解决企业在扩张过程中的资金需求问题，在 2004 年，蒙自源开始加盟事业的建设，并在 05 年 1 月开张第一家加盟店——东坑店。

对于蒙自源来讲，确立加盟连锁模式是通过长期考虑的决定。因为相比直营模式来说，加盟连锁是一把“双刃剑”。一方面，加盟连锁模式使蒙自源可以利用加盟商的资源，减少成本，而且加盟商熟悉当地的市场环境，这些因素都可以促进蒙自源的快速扩张。但另一方面，加盟商可能由于追求自身利益而损害蒙自源的利益，如服务不够好，产品没达到标准，体制存在漏洞等，最终导致破坏公司的形象，造成品牌流失。对此，蒙自源制定严格的加盟策略，在公司市场成熟的地方（如东莞和珠三角地区），允许加盟商加入，并对加盟店做了严格约束，使加盟店按总店的要求进行运营和管理。同时，通过建立区域管理模式，由区域管理团队监督加盟店的经营环节状况，从而保证加盟店的服务和体制得到完善。而最主要的是，加盟店的管理人员由公司总部派遣，这可以确保加盟店的标准和总店一致。对于蒙自源刚进行开发的市场（如长三角，上海，北京等地区），蒙自源只允许直营模式，从而保证分店的服务、品质完全控制在公司的管理之下，有利于企业宣传自己的品牌，占领市场。

蒙自源现在分店有 100 多家，其中 80%是直营店，20%是加盟店。可以看出蒙自源在加盟连锁方面是十分谨慎的，对于其来说，加盟连锁这种分销模式还在研究完善中。为了进一步发展加盟事业项目，使其在公司在未来发展中发挥重要作用，在 2007 年，蒙自源成立了一个加盟事业部，准备进一步完善加盟体制，提高加盟的门槛，并建立更完善的加盟商培训计划，使之和公司的利益趋向一致。

通过采取连锁经营的模式，蒙自源扩大企业品牌的知名度，发挥了企业资源的优势，迅速在中餐市场占有一席之地。

（四）通过优质服务建立顾客忠诚

对于现代餐饮企业来说，顾客到餐厅用餐是否感到满意，不只取决于是否吃饱，还取决于餐厅的服务水平。许多餐饮企业忽视这一点，他们把精力用于菜品的不断更新上，却没有在员工服务培训上下功夫，结果往往因为员工在服务过程中得罪顾客而使顾客流失。蒙自源没有犯这样的错误，在公司成立时，便致力于优质服务建设。虽然认识到在服务顾客方面和洋快餐有一定的差距，但蒙自源相信，通过不断改进，公司的服务会日臻完善。

首先，通过培训和严格管理提高服务水平。在蒙自源的管理学院，员工接受基本服务技巧的培训，被灌输企业服务顾客的原则“顾客永远是对的”。同时，针对蒙自源是民族餐饮，云南文化的培训也是一门重要课程，通过云南文化的培训使蒙自源在服务过程中突出自己特

色。在服务工作中，蒙自源严格执行服务规范，每个服务细节都有严格的标准，并把个性化服务贯穿在整个服务过程中，从而树立与众不同的企业形象。

服务的成功与否来自员工与顾客的接触过程中的表现。蒙自源教育员工，不要害怕与顾客沟通，要设身处地为顾客着想，满足顾客需求，从而使顾客满意。针对顾客投诉，蒙自源把公司经营以来累积的各种顾客投诉处理经验，编成手册。在手册中，蒙自源说明各种情况应该如何处理，以此来培训员工处理顾客投诉的问题，避免有些员工由于没有经验，从而发生得罪顾客的情况。同时，蒙自源告诉员工，宁肯企业受到损失，也不能得罪顾客，要把顾客的利益放在第一位。这里举一例，笔者有次在蒙自源用餐，刚好隔壁有顾客投诉，说上了一个自己没点的菜。服务员先向顾客道歉，然后查看了定单，发现顾客的确没点此菜，便再向顾客道歉，并把该菜肴送给顾客做为道歉，顾客由此很满意。

通过培训和严格管理，蒙自源的服务质量得到保证。走进每一家蒙自源餐厅，身着少数民族服饰的员工，是蒙自源靓丽的一道风景，他们面带微笑，服务热情洋溢，对顾客需求反应敏捷，能把握分寸，及时满足，使得蒙自源得到顾客的认可，品牌迅速得到传播。

其次，神秘顾客监督服务水平。为了保证每个分店都能在总部的标准要求下进行营运，服务质量得到保证，蒙自源采取了神秘顾客来监督每一个分店。蒙自源聘请了一个管理公司，由他们派遣一些人在一定时间内到各个分店进行检查，检查每个分店的各项服务指标是否符合要求，并将检查情况报告给蒙自源管理层，从而对各个分店起着督促作用，以此来保证每个分店的服务水平。

五、基于差异化的多品牌策略

经过了6年的快速发展，蒙自源公司已经拥有了“蒙自源”、“茶马驿站”、“肥仔哥”等三个品牌共121间餐厅。三个品牌针对不同的细分市场，有着不同的目标顾客和定位。

（一）蒙自源——过桥米线的目标市场和定位

蒙自源品牌使用在过桥米线这一产品上，以工薪阶层为主要目标顾客。推广的重点人群是较容易接受外来文化和新鲜事物的中青年中低层消费需求者，所有食品、服务和环境都是有针对性地设计的，积极地为顾客提供经济、营养的美食和健康餐饮观念。

蒙自源定位为“源自原味原生态”的米线专家，品种丰富又原汁原味的云南原生态米线美食、经济实惠的价格、浓郁的云南民族风情，这些都是蒙自源赋予其过桥米线类产品的特点。为了彰显民族餐饮的特色，蒙自源的店面装修摆设充满了云南特有的少数民族风格，连服务员的穿着都是少数民族风格的服装。一进店门，就能处处感受到云南民族文化气息。

（二）茶马驿站——云南原生态特色餐厅

2005年，公司品牌经理伍海波出差北京时，接触到了一家名叫“茶马古道”的特色餐厅，深受启发，有感于东莞中档特色餐饮市场的巨大空间，遂向公司建议拓展中档特色餐饮，得到公司高层的大力支持。当年8月，一家名为“茶马驿站”的餐厅在东城商务区开张了。2006年，“茶马驿站”东城十三碗店开业。

2007年底，第三家茶马驿站在第一国际成立，占地面积约4000平米，其装修延续原茶马驿站的风格，但主体设计将与国际接轨，成为东莞占地面积最大、设计最独特的原生态餐厅。

茶马驿站这个品牌的目标顾客是中产阶级和白领阶层，定位为原生态时尚餐厅。针对目标顾客对生活品位的追求，突出了原生态和时尚两大元素，既提供可口的云南美食，又营造出一种闲适的文化氛围。步入餐厅你就可以感觉到那股浓浓的民族风情：屋顶描绘着茶马古道的地图、古式的藤椅、古旧珍贵的船木、带有云南特色的装饰品……一切的一切，让你仿佛已经置身于云南了。还有从楼顶垂下的18米长的色彩斑斓的特制灯饰、专门设计的送餐升降梯……为古典怀旧的茶马驿站带来几分时尚。在这里，你可以一边感受茶马文化，一边

品尝云南私房菜：野木瓜酸汤鱼、过桥米线、昭通洋芋焖鸡、云南三宝功夫汤、香茅草烤鱼等等，还有以云南特有的野菜和山菌为原料炮制的各种佳肴。

这里蒙胧的灯光、时尚的表演、特色的云南原生态美食、精致的商务茶点、地道的云南普洱茶，让都市繁忙的白领一族感受到那种久违的静逸与平和。一经推出就受到追捧，成为“东莞白领的食堂”。

（三）肥仔哥——岭南饮食的有益尝试

2006年，蒙自源饮食有限公司收购了拥有七八年历史的东莞知名品牌“肥仔哥”肠粉皇。“肥仔哥”主要经营粥、肠粉、糕点等岭南特色餐饮，其目标顾客主要为东莞本地人群。

蒙自源的收购主要基于以下考虑：一是借鉴“肥仔哥”全天候客源流的经营模式，为改善公司其他品牌主要针对正餐、非饭时间客源少等问题积累经验。二是吸收“肥仔哥”的岭南饮食精髓，为蒙自源其他品牌产品的本土化改进、创新提供支持。三是借助媒体的报道起到很好的宣传效果。四是覆盖更多的目标顾客群。（案例编写：邓念武）

资料来源：

1、邓宇鹏，李银满，邱宜干主编. 蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹. 广州：广东高等教育出版社，2008

2、丁木德. 蒙自源的营销策略探讨

3、钟苏进. 蒙自源是这样长大的. 品尝，2007. 1

思考讨论题：

- 1、请分析蒙自源旗下的3个子品牌各自的STP战略。
- 2、你认为蒙自源成功的关键因素有哪些？

第八章

案例 8：东越服装的品牌经营

2006 年，“以纯”一举获得中国驰名商标、中国名牌产品双项大奖，实现虎门服装没有中国名牌零的突破。东越公司继获得“国家免检产品”、“广东省名牌产品”、“广东省著名商标”以及“最受消费者喜爱品牌”之后，企业发展实现了大跨越。

东越服饰有限公司有何绝招把自己的企业从几年前名不见经传的 20 多名工人发展到如今多家工厂、13000 名员工、年交国家利税 4000 多万元的集团化公司？他们的成功对我国服装企业的发展壮大又有何启迪和借鉴意义呢？

1997 年，那时的“以纯”还处于刚刚发展和起步阶段，这之前的郭东林从 20 多人马起步，逐渐发展到 80 多人的小企业。

1999 年，东越制衣厂还刚刚成立两年时间，企业迅速发展壮大到 3000 多人。“以纯”定位在休闲的青春男女一族，走的是物美、价廉的路子。在享有“中国第一号时装批发商”之美誉的富民商业大厦里搞批发。当时“以纯”服装每天最多时可批发出 7 万件！最多时一个月可发走 200 万件，全年基本上有上千万件服装被各地的客商批走。以特许经营的方式，走品牌专卖之路，公司投入巨资，对“以纯”品牌进行了一系列的策划包装，力求在最短的时间内，从设计、广告、策划、陈列到形象、特色等各方面给消费者以崭新的形象。

“以纯”迈出了全球化品牌扩张步伐，为迈出全球化步伐，“以纯”已斥资 1000 万元成立了产品质量检验中心，所有原料、衣物都需通过检验测试，符合国际标准才能投入生产和销售。目前“以纯”的目标是，将连锁加盟店开到世界各地，让更多的人都能认受“以纯”品牌。

一、培养品牌的六年历程

六年可以做多少事情？东越服装有限公司，用六年时间培育了一个中国名牌“以纯”。这个速度是惊人的。

（一）从小作坊到大企业——修筑品牌基础

1996 年，东越制衣厂创始人张东林先生从广东番禺赶到虎门参加第一届中国（虎门）国际服装交易会，第一次亲身感受了虎门服装交易的繁荣。此行促成其作出了一个改变企业命运的决定——把自己的服装“小作坊”东越制衣厂搬到虎门。1997 年，一家只有 20 多台缝纫机、40 名工人的小作坊落户虎门，业务主要是来料加工、贴牌生产和批发零售，主要靠在服装批发市场上向全国各地的批发商前来销货。

当时的东越制衣厂和大部分虎门服装企业一样，都参加每年一届的服交会，服交会吸引了来自国内外的广大客商，市场供不应求，企业订单连年大幅增长。这也使东越公司每年参加完服交会后，工人至少要翻一倍。直到 1999 年第四届服交会时，刚刚搬到虎门两年的东越制衣厂已迅速发展壮大到拥有 3000 多员工的大企业。

（二）从小商标到大品牌——打造中国名牌

1999 年，正值第四届服交会举行之际，虎门镇立足于全力扶持民营企业做强、做大，推出了虎门最早的 7 大品牌，“以纯”的创始人以一名年轻企业家的战略眼光找到虎门服装协会，诚恳的表达了自己创品牌的信心和决心。不过，当时还不是“以纯”真正走向品牌经营，只是通过批发市场批发自己的牌子服装。

1999 年的交易会刚结束，决策者果断提出：以特许经营的方式，走品牌专卖之路，打造出含金量更高的“以纯”品牌，提高“以纯”品牌的文化档次和品位。2000 年底，东越公司把自己的品牌从批发市场上全部撤出来，另辟溪径，与原来有相当数量的一批经销商，

共同启动以专卖店的形式取代批发形式向原来的经销商供货，从此，正式以“以纯”品牌专营的形式进入营销领域。

创品牌初期，公司投入巨资进行系列策划包装，力求在最短的时间内，瞄准青年消费群（20-25岁），从设计、广告、策划、陈列到形象、特色等各方面展示崭新形象，在交易会上做出以小企业创大品牌的姿态。借助虎门服交会这一面向世界的大平台，“以纯”通过各种途径逐步传遍大江南北。大量老客户成了“以纯”第一批专卖店的特许加盟商，很快地在全国各大中城市里，“以纯”服装专卖店如雨后春笋般涌现。数年后，“以纯”专卖店迅速扩张，覆盖到远至西藏、新疆等全国各地。截至2006年9月在全国的专卖店已达3500多间，其中直营店也有几百家之多。

（三）从国内到走向国际——创造世界品牌

随着经济全球化发展的步伐和我国加入世贸组织，世界经济既互相补充，互动发展，同时也竞争得更加激烈。已经在国内站稳脚跟的东越公司不满足现状，为了追求利润最大化和企业自身的长远发展，从2004年开始，“以纯”迈出了全球化扩张步伐，继在香港、马来西亚、新加坡、越南等国家开始加盟连锁店后，又将加盟连锁店开到了东欧地区的俄罗斯和中东地区的约旦等国家。

东越公司涉足国际市场的主要优势有：第一，以纯的品牌管理和生产流水线都已非常具有国际的竞争力；第二，以纯拥有实力强大的设计队伍，其来自欧美、日、韩和香港等地的专业时尚设计师每年往返于欧洲、美国、日本、香港等时尚圣地，采集最新的流行资讯；第三，强大的营销团队不断创造出本土化的营销模式。

通过中介机构的牵线搭桥，2006年4月1日，国际足联特派代表克里斯·雷纳(Chris Renner)先生，向东越公司的“YISHION 以纯”休闲服正式颁授国际足联特许授权证书。作为惟一获得特许使用2006年FIFA德国世界杯标志及其吉祥物等标识的休闲服装品牌，“以纯”搭上了通往国际市场的快车。经过与国际足联的合作，“以纯”经历了一次国际化标准管理的提升，从而加快了进入欧美、日韩等市场的步伐。这次东越公司与2006年德国世界杯的成功联姻，充分体现了中国服装品牌在世界舞台上的重要地位，为“以纯”在国际化道路上走得更远，飞得更高，最终成为世界品牌奠定了重要的基础。

二、品牌经营的特点

（一）基地哺育品牌

拥有14家工厂，超过16000名员工，同时也拥有一个3000多家专卖店的“以纯”品牌和一个800多家专卖店的“温绮”品牌的东越服装有限公司，与中国大部分的品牌服装公司如温州的“美特斯·邦威”相比有着本质的区别：一个是以生产基地哺育品牌，另一个则是虚拟品牌经营。两者相比，则生产基地哺育品牌的模式更具有生命力，近年来温州市政府推动服装虚拟经营企业实行本地化生产也正好证明了这一点。这种模式优势在于：

首先，不需要支付加工费，成本大幅下降。东越公司所处的珠江三角洲地区，服装产业发展得比较早，管理比较规范，配套设施较完整，并拥有较成熟的相关产业，如运输、物流、印刷、印染、水洗等。先进的制造业基地，使东越公司的生产实现了国际化，规模化，减少了企业的管理成本，从而节约了每年以亿元为单位计算的加工费。成本的大幅下降，增强了“以纯”的品牌竞争力。

其次，生产直接掌握在企业自己的掌控之中，能够对市场实现快速的反应，减少前导时间。大部分的虚拟品牌企业的产品加工主要依赖“珠三角”和“长三角”等地，而近年来，珠江三角洲的生产能力趋于相对饱和状态，许多企业的订单都无法完成。贴牌企业把生产放在外面，比较被动，对产品生产只有干预权没有控制权。拥有生产基地的品牌企业则可以大大缩短新品开发、设计、生产周期，降低货品的物流和运输成本，提高合理配送的效率；同时对生产加工和面辅料供应的控制与管理，又能提高产品质量的稳定性和提升产品的品质。

因此，服装款式变化快，周期性极短的特点，使有生产基地哺育的“以纯”对变幻莫测的服装市场能够做出快速反应。

最后，强大的生产基地作后盾，增强了加盟商的信心，有利于东越公司的形成健康的资金流，更有利于自身品牌“以纯”进行“圈地运动”，向全国快速扩张。

（二）全方位品牌推广

1. 广告宣传与店面展示

国内大多知名服装品牌都属于贴牌，并且大部分都是通过媒体广告来推广，而由生产基地哺育出来的“以纯”却很少进行媒体广告宣传。“以纯”正式注册于2000年，东越公司为打造名牌作出了一个重大决策——与香港著名影星张柏芝和古天乐签约作为“以纯”品牌的形象代言人。花百万巨资聘请香港明星作形象代言人的做法，在当时的广东服装界应该说是开天辟地的，况且当时那两位代言人尚未非常走红。由于东越公司这一坚定的决策非常正确，后来，随着两位港星的迅速串红，他们青春、活力、时尚、休闲的形象，使“以纯”的品牌形象、知名度和美誉度得到了极大提升。从那以后，服装品牌请国际、港台巨星作形象代言人则是很平常的事了。现在公司一直与两位巨星保持良好的合作关系，令这么多年来，双方不离不弃，一直保持着良好的宣传形象，实属难能可贵。

店面展示方面，东越公司知道卖服装其实也是卖形象和理念，这里所说的形象和理念指的是店面形象以及给与消费者的理念。店面作为“以纯”的一扇窗口，它的招牌、灯光、陈列、卫生状况，甚至营业员的形象都可以表现出品牌的内涵，因此“以纯”特别注重店面的形象工程。宽敞的店面、整齐的陈列、柔和的色彩、轻快的音乐和满脸微笑的营业员都展示着“以纯”青春、活力、时尚的品牌形象，予以顾客一种视觉美的享受。

2. 大型营销活动

展会是其中一个重要途径。“以纯”从一个无人知晓的小牌子到现在的中国名牌可以说跟虎门服交会有着密切联系。从1997年开始，“以纯”伴随着每年一届的虎门服交会已走过了9年，期间还经常参加北京国际服装展览会、广交会、中博会等知名展会。这些展会作为品牌对外推广的一个平台，把“以纯”的品牌文化与内涵全部展示出来，不但为客商与“以纯”架起了一座信息交流的桥梁，还为“以纯”铺好了走向国际化之路。

在大型活动方面，“以纯”与2006年的德国世界杯联姻，使其享受了世界体育盛会所带来的丰盛的广告效果。在世界杯期间，“以纯”根据参加世界杯足球比赛的主要国家的队服的颜色都设计制作了相应的男女T恤，曾创下了单天单店卖出400件T恤的纪录。期间，“以纯”与国际足联（FIFA）在中国唯一授权的电视媒体和中国最强势的电视体育频道CCTV—5，合作了“我爱世界杯”、“德国行动”和“豪门盛宴”等世界杯专题栏目，吸引广大中国球迷的眼球。还有“以纯”赞助了根据“超级女声”比赛改编，主要演员几乎网罗了2005年所有超女的青春时尚电视连续剧《超级女生》，使到“以纯”品牌的青春、活力、动感和超级女生的气质恰好地搭配在一起。同时，在刚刚结束的广东省第七届大学生运动会上也见了“以纯”作为赞助商的身影。

3. 借助公益与荣誉

商道即人道，“以纯”在获得发展壮大后，也十分热心社会公益事业，近几年回报社会的资金累计超过500万元。其中几笔较大的数目有：2003年为虎门中学和虎门威远职业高级中学建设捐助16万元，同年底向甘肃地震灾区捐出价值100万元的御寒冬衣，2004年捐出100万元支持国家禁毒事业，捐助20万元支持虎门镇举办镇运会，2005年捐80万元支持虎门镇成立助学金，此外还资助虎门服交会、虎门影视创作、河源市建路、清新贫困山区子女上学等累计近200万元。东越公司热心于社会公益事业，大大地增强了“以纯”品牌的美誉度。一个品牌要成为名牌就必须得到三个方面的认可：市场认可、社会认可、政府认可，“以纯”在得到前两个认可后继续努力获取政府认可。2003年1月，“以纯”荣膺“广东

省著名商标”、“广东名牌产品”；同年11月，“以纯”入选“2002年度中国最受消费者欢迎的十大休闲品牌”；2004年10月，“以纯”被国家质量监督检验检疫总局评为“产品质量国家免检”；2005年9月，“以纯”被国家质量监督检验检疫总局评为“中国名牌产品”；今年1月，“以纯”被国家工商行政管理总局和商标评审委员会认定为“中国驰名商标”。2005年上缴国家税收现金3000多万元，连续两年名列东莞民营企业纳税大户第三位，2006年缴纳税金达4500多万元。

（三）营销致胜的关键——连锁经营

此策略是东越公司在品牌营销的成功关键。

目前，服装业的主要销售模式有二种方式，一种是走传统的销售道路，即批发。批发是靠“走量”获取利润，在新的市场竞争形式下利润渐渐压缩，生存的空间不大；一种是经营品牌，走特许经营的路线，特许经营有自营、加盟、联营等模式。现阶段服装市场以自营与加盟为主，而联营则在企业销售模式中占一小部分，一般情况下，服装企业只有在本身所在的城市进行联营。自营与加盟的销售模式，有优势也有弊端。对于自营来说，优势在于企业能完全掌握销售渠道，不会因人员的变动而使销售终端出现动荡。另外，其触觉是完全接触市场，能及时了解市场信息，对于企业进行产品改良与经营方式的改善有很大帮助。但也存在着资金投入大、维护店铺困难、容易造成库存等问题。如以加盟为主，虽然存在无法及时获取市场信息，品牌维护困难等问题，但其优势则在于能吸纳社会资金，通过加盟商建立起销售渠道，把产品及时铺向市场。因这两种模式都有利有弊，也是对以专卖形式开展营销的企业中，虽然认为这种方式还有修正的地方，但仍然是运用得较好的销售模式。

东越所采取的专卖店形式，虽然比起传统的批发途径，能迅速占领市场、形成影响力。但是，在调查的过程中，我们发现，东越这五、六年来为了迅速发展和占领市场，过分地依赖加盟商参与扩大自己的市场份额。但是，加盟店过多，除了利润给加盟商分去以后，管理上还不能那么自如，所以，自从2004年底就逐步的放慢了加盟商的申请速度。从2005年1月到2006年8月才总共又增加了500家专卖店而已，相对于2001年1月-2004年12月这短短的4年内发展了3000家专卖店的速度相比，大为放慢。这样，公司就有时间和精力搞好内涵建设，为今后进一步的提升进行蓄势。

在加盟店的管理上，以“扶上马、包赚钱”的理念发展代理商。所谓“扶上马”，就是开业的第一个月由东越派出市场人员，进行全店管理和起步，甚至每一个店面摆设以及店员的培训，都一一准备妥当。经过大约一个月的磨合与“试运行”后，在经营状况基本稳定的情况下，将店面交还店主（即加盟商）的“店长”经营。东越同时强调，不提倡店主自任店长，建议由加盟商聘请专业人员管理店面经营，从而实现专业化经营。

所谓“包赚钱”，就是尽量做到专卖店不亏损。在价格管理上，东越对不同的专卖店采取不同的折扣结算价款；视乎专卖店的店主付款的能力和快慢，决定结算价格的高低。货款管理的基本原则是：收到专货款才发货给专卖店。那么如果某个店面真的做不下去怎么办？东越会适当地把店面托管回自己公司的业务人员手下，整顿以后才重新交还给店主。那么，为什么专卖店总是能够盈利呢？主要的原因在于东越公司一手狠抓产品质量，一手狠抓产品设计与产品创新。

在日常的营销管理中，东越市场部的员工日常要做常规的销售跟踪，包括驻点调研、提供支持；有时甚至要帮助加盟店调整货架的摆设，以及组织换季促销活动等等。

（四）多品牌战略的辅助

没有哪一个服装品牌的产品能覆盖所有消费者，因此，不同风格、定位明晰的多品牌战略，已成了部分国内知名服装品牌最大的制胜武器。

“YISHION 以纯”源于青年一族追求纯真的心境，其品牌的设计风格以青春、阳光、休闲和时尚为主，它有追求活力、自然、靓丽、纯真的青春气质，追求现代人个性发展潮流，

鲜明友善、充满时尚气息，给顾客一种完全自我是感觉。其目标消费者定位为 16—35 岁的年轻群体，属于有青春、有活力、有主见、注重健康、热爱运动、追逐时尚、享受快乐生活的个性年轻人。“YISHION 以纯”的设计以满足年轻人的学习、工作与生活为目的，关注年轻群体的需求，并努力在价格上体贴年轻消费者，一直以来都致力于为顾客提供“物超所值”的时尚产品。

“WENQI 温绮”于 1997 年诞生，2005 年正式在市场积极推广。其产品设计简洁自然，充满着时尚元素，容易配衬。产品风格个性、自然、休闲、富有创意，其目标年龄层锁定为 28—45 岁的人士，即比“YISHION 以纯”的消费群体的目标年龄稍大一些。“WENQI 温绮”将以其时尚简洁、舒适、耐穿、耐看的特性深受大众消费者的喜爱，使他们既深入大众潮流，而且又穿着舒适、大方自然。

最新的品牌“YISHION. S 以纯.S”于 2006 年 4 月推出，由特聘请从美国归来的服装设计大师刘洋策划与设计。“YISHION. S 以纯.S”的形象实行差异化，将消费群体定位于有个性、时尚、前卫、自由的女性。同时，东越公司将涉足童装，并将计划开发高档休闲男装等系列休闲品牌，从而延长自己的产品线，更好地适应市场的变化。

三、品牌经营的保障

（一）质量保障

产品质量是一个品牌的根本保证，东越公司非常重视产品品质。“质量造就品牌，管理赢得效益”，这是在东越公司办公楼和生产车间随处可见的一条标语，也是该公司一贯秉承的经营理念。公司在创建初期就成立了专职的质量管理部门，制定和完善了《质量管理制度》；在每道生产工序上严格把关，确保每道工艺标准都有专职的人员在质量检测、跟踪指导，定期召开专题会议，对各环节、工序中出现的问题，通报各生产单位，及时解决，确保每件产品品质精良。

尤其是在产品的面辅料选择上，东越公司进行严格把关，建立并健全完备的面辅料采购和货品质量检验机制。投资 500 万元建立的品质监测中心，拥有世界上先进的纺织品检测技术设备。东越因此成为东莞市首家自己拥有质量检测中心的民营服装企业。该中心专门对原料(包括布料、毛料、辅料等)及成衣的内在品质进行检测，每月质量检测费用近 10 万元；除了承担本公司的品质检测外，还面向社会，承担国家有关部门指定的纺织品质量检测项目。

同时，东越公司与东莞市质量技术监督中心签订 ISO9001 / 2000 标准质量辅导合同，全面导入 ISO 质量管理体系，同时加强配套“6S”管理，全面提高产品质量标准，并于 2003 年 5 月，成功通过了 ISO9001 / 2000 质量认证。

（二）人才保障。

东越公司设计部拥有三个设计室共 200 多名来自欧美、日韩、香港和中国大陆的高素质专业设计师。他们中大多数人都曾经服务于世界各地的著名品牌服装，具有丰富的学养、敏锐的艺术感觉和设计理念，具有整合信息、揉和文化的经验和才华；并且每年往返于欧洲、美国、日本、香港等时尚圣地，采集最新的流行资讯，并将之简单化为可被本土年轻人认同、追逐并消费得起的流行时尚。

东越公司也拥有一支 300 多人的、实力强大的营销队伍，他们分布于全国 32 个省、市、自治区的 17 个办事处和东南亚、中东、东欧等地区。

东越公司非常重视引进和培养人才。对公司有用之才，公司会不惜代价，想尽办法请进来、挽留住。东越公司还对员工进行有计划、全方位培训。公司设有专门培训场地，备有先进培训器材，并由专职部门组织培训工作；先后邀请了许多知名培训讲师、大学教授前来授课；还派出管理人员到中山大学等高校参加 MBA 培训。

（三）服务保证

顾客服务是创造价值和利润的有效手段，它在服装产品行销中占有十分重要的地位，因为专卖店销售的不仅仅是产品，更是品牌的形象与品牌的精神。为此，东越公司设立专门的市场管理部门，对全国的品牌专卖店进行指导，并对营业员进行全面岗位培训，努力提升人员素质和服务质量，追求顾客满意。同时，公司还充分利用遍布全国的销售网络，通过开通了售后服务热线，完善产品的售后服务。他们郑重承诺：顾客购买的东越服装有限公司产品有质量问题，可在全国各地 3500 多家专卖店 3 天内包退，7 天内包换。

（四）信息保障

东越公司的市场管理部门运用先进的电脑网络技术引入了 POS 资讯化快速反应系统，把所有的品牌专卖店连成一个迅速、有效的市场反应体系，对销售区域的市场信息、产品信息、技术信息进行收集与反馈，及时为公司的产品设计、生产和营销提供全面而系统的数据，使公司的产品最大限度地满足消费需求。

（五）物流保障

东越公司拥有一套高效的物流配送系统，确保产品下线后，让这些产品有最短的在库时间，并在第一时间送到各专卖店，以最快的速度为企业产生效益。对于试销产品，或换季新推出款式，需要尽量增加产品的展示、试销范围，在不同区域、不同时段进行不同搭配，一旦获得良好市场反应，便加速生产供应，加快畅销品追单反应速度。由于服装销售有地域性特点，东越公司高效的物流体系快速地对滞销品和畅销品在不同门店、仓库之间调配。（案例编写：陈孔军）

资料来源：

邓宇鹏，李银满，邱宜干主编.蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹.广州：广东高等教育出版社，2008

思考讨论题：

- 3、东越服装的成功源于其品牌战略的实施，请结合案例分析其品牌战略的要点。
- 4、结合东莞当前的经济形势，谈谈东越服装的成功给我们的启示。

第九章

案例 9：伟易达的电子学习产品

伟易达集团虽然不是单纯的玩具企业，但是其生产的电子学习产品已是拥有 30 年历史的品牌产品。多年的发展，伟易达本着创新为本、超越科技的理念，不断突破，不断发展，产品不断推陈出新，使得伟易达在全球电子学习产品的竞争中一直处于前列。

一、伟易达电子学习产品发展历程

（一）初创阶段（1976~1988）

于 1976 年 10 月，两名工程师在香港创办了伟易达，当时的办公室只有二千平方呎，雇用员工 40 人，首年的营业额还不足 100 万美元。时至今日，伟易达业务遍布全球，聘用超过三万名员工，伟易达在 2007 财政年度的收入达 14680 万美元，业务蒸蒸日上。

伟易达集团创立之时，以应用最新科技于产品设计和开发创新产品为主要理念。伟易达的三个核心业务包括电讯产品、电子学习产品及承包生产业务，均集高科技、创新设计和划算的服务于一身。

到了 1978 年，伟易达采用崭新的微型处理器晶片来设计伟易达首批手提电子游戏机，其后一系列由伟易达设计的电子学习产品也相继推出，并赢得多个出口及设计奖项。自此，随着信誉、产品质量及价值不断提升，伟易达开始发展其它种类电子产品。

1980 年，伟易达推出首部电子学习产品 Lesson One(书本版本)，并于第二年推出其桌面版本，大受欢迎。现在，伟易达是全球主要的电子学习产品供应商之一，在全球主要市场均享负盛名，包括北美洲、英国、德国、法国、西班牙及荷兰。

到 1986 年，伟易达成为全美销售电子学习辅助产品的最大制造商。同年 6 月伟易达在香港上市。

（二）业务拓展阶段（1988~1999）

1988 年，伟易达集团在中国广东省东莞市厚街镇设置首间厂房，厂房总面积达 240,000 平方米，专供生产电子学习产品之用。

自 1988 年建厂以来，伟易达在电子学习产品方面的产销量都保持着持续增长的势头，伟易达生产的电子学习产品主要销往美国和欧洲，其产品以先进的设计和稳定的质量赢得消费者的青睐，这使得伟易达逐步在国际市场稳住了电子学习产品的优势，成为国际电子学习产品的领军者。到 1998 年，伟易达以每年 50 款的速度不断推出新产品，并在市面上始终保持超过 100 种的产品，这使得伟易达在 1998 年全球电子学习产品中占据 70% 的市场份额。即使在电讯产品不景气的年份，电子学习产品的利润仍保持良好的上升势头。

（三）转型增长阶段（2000~至今）

2000 年伟易达进入历史上最困难的年份，越来越多的竞争者进入到电子学习产品领域以及其他电子产品的替代，使得伟易达的产品逐渐失去了昔日强劲的竞争力，电子产品的销量开始下滑，为了挽回电子学习产品的颓势伟易达 2001 财年斥资 6600 万美元用于新产品的研发，虽然产品受到业界人士的认可，但是市场反应冷淡，导致美国销售商大量削减伟易达产品的货架范围。

经过几年的调整，伟易达调整了电子学习产品的研发方向，关闭美国研发中心，开拓新的拉美和中国市场，于 2004 年伟易达推出 V.Smile 电视学习系统，这一新产品系列是专为 3 至 7 岁儿童设计的教育视像游戏平台，并成为伟易达历来最成功的电子学习产品之一。扭转了伟易达电子产品销售的颓势。

V.Smile 系列产品的推出，掀起了伟易达产品销售的又一高潮，借产品销售的东风，伟易达又与多家拥有卡通人物版权的公司，签订了品牌特许使用权协议，令伟易达大受欢迎的

V.Smile 产品系列的游戏盒带和部份电子学习产品中，使用家喻户晓的卡通人物。

二、伟易达成功的关键——技术研发

凭着坚持不懈、专注于科技和创新的精神，在过去 30 年里，伟易达一直是电讯产品及电子学习产品的业界先驱。作为一间以科技为主导的公司，伟易达一直以来都非常重视产品研究与开发，以巩固市场领导地位。

早在 1988 年，伟易达就已经在加拿大温哥华建立了研究开发中心；同年，伟易达成为最早在拥有大量工程技术人才的中国内地建立研究开发机构的公司之一。时至今日，伟易达在加拿大、香港和中国均设有产品研究及开发中心，并雇用约 1300 名研究人员。

伟易达在研发方面的投资自 1998 年以来一直保持在 3000 万美元以上，2001 年为了保持伟易达在全球电子产品销售方面的竞争力一度将研发费用提高到 6600 万美元，此后从 2002 年开始到 2007 年，伟易达在研发费用方面的开支又保持一个持续稳定增长的趋势。（见图 1，资料来源：伟易达集团 1998～2007 年年报）

伟易达 2007 财政年度投资了 4520 万美元用于产品研发，以确保伟易达能回应市场需要及保持领先地位。其雇用的设计师和工程师均为业界精英，并提供途径让他们能广泛地接触全球市场资讯。透过伟易达在加拿大、香港及中国的产品研究及开发中心，伟易达的国际网络令每一支产品开发团队互为伙伴，彼此能交换构思，并运用全球最佳的资源推进科技发展。

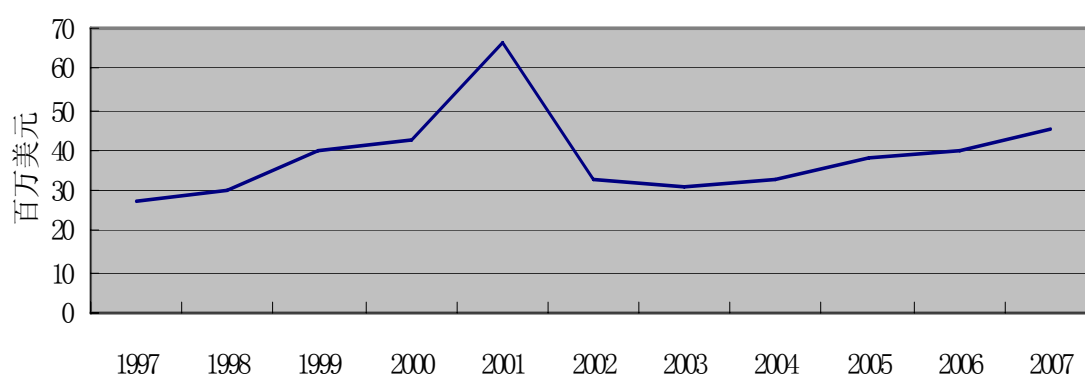


图 1 伟易达研发费用变化趋势

认识到电子类玩具巨大的发展前景，伟易达高层管理人员不断推动伟易达的电子产品研发向益智、网络、电脑等方面发展。强大的研发力量加速了伟易达产品的更新速度，伟易达的电子玩具产品每年推出几十种新产品，通过多种语言发布这些玩具。

正因为不断的开发和研究，伟易达的多种电子学习产品在不同国家都获得了多项殊荣，尤其是在美国、加拿大、法国、德国和英国等北美和欧洲国家更是在多种产品中获得多项奖励，例如，2005 年获得加拿大玩具反斗城颁发“2005 年最佳供应商”大奖，获美国 HOW 杂志评选为“2005 互动设计大奖”消费者网站类别优异奖、其生产的 V.Smile 系列产品 2005 年在美国获得最佳儿童教育产品奖等，2005 年，V.Smile 系列产品在全球共获得了 20 项大奖。这些奖项充分说明消费者和业界对伟易达产品开发能力的肯定。

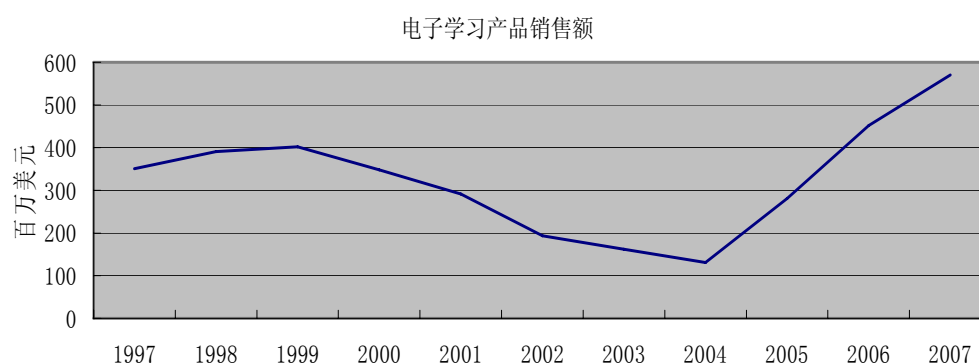
三、伟易达发展的关键——市场拓展

伟易达电子学习产品以年龄区分产品类别，例如伟易达的产品系列分别是针对 6 个月～2 岁的婴幼儿产品系列、针对 1～3 岁的 smart ville 系列、针对 3～5 岁的 preschool learning 系列、针对 5～9 岁的 grade school learning 系列等。产品的研发针对不同年龄段的儿童进

行，这种分类方式能够使伟易达对产品的研发和销售更具针对性。

2000 年之前，伟易达电子产品的目标市场主要集中在欧美，其中美国更是伟易达主要的销售市场，欧美市场占伟易达电子产品市场总销售额的 90%以上，美国更占到总销售量的一半以上。自 2000 年之后由于市场的激烈竞争和伟易达电子学习产品研发方向的失误，伟易达电子学习产品在美国逐渐失去市场，同时也导致伟易达电子学习产品销售额迅速下降。随着 2003 年底 V.Smile 产品系列推向市场，伟易达的销售额有所回升。业界和消费者对 V.Smile 系列产品的认可同时也拉动了伟易达传统产品的销售，增加了消费者和业界对伟易达产品的信心。这个时期伟易达电子学习产品不仅逐渐开拓了拉美、北欧和中国大陆市场，而且逐渐凭借新产品的竞争力夺回了失去的北美市场，到 2007 年伟易达电子学习产品的销售额达到 57,010 万美元，创 1997 年以来的新高，北美市场的销售额也达到 28100 万美元，占伟易达电子产品总销售额的 49.3%。

伟易达电子学习产品能够重新获得高速增长，除了依靠强劲的研发力量以外，伟易达的适当销售方式也是电子学习产品的关键。伟易达通过妥善的电视、公关和销售点推广活动有效向儿童、家长、其他潜在买家和有影响的业界人士推广伟易达电子学习产品的娱乐性和学习功能。



伟易达 1997~2007 年电子学习产品销售额变化趋势

资料来源：伟易达集团 1997~2007 年年报

伟易达在中国市场的发展策略在 2004 年度取得进展，伟易达认为中国市场能够为其提供中长线的增长潜力，而伟易达目前以电子学习产品为发展重点，中国经济急速增长，加上重视子女教育的中产阶级日益壮大，成为中国玩具市场的增长来源。2003 年 7 月伟易达推出专为内地市场设计的 16 款产品，通过参加多种展会和多渠道宣传，扩大产品在内地的影响。中国大陆市场的初步反应理想，伟易达的产品主要通过大百货公司和超级市场发售，包括珠三角、长三角、北京与周边地区以及四川成都等地的家乐福、沃尔玛和吉之岛等。

2004 年为了在内地提升品牌知名度和市场渗透率，伟易达与中国内地企业三辰卡通企业集团合作，“蓝猫·伟易达”品牌产品开拓内地电子学习产品市场。卡通人物“蓝猫”在中国广受欢迎，以其为主题的电视节目及书籍、文具和服装等产品不胜枚举。“蓝猫”产品现在中国约三千家零售门市发售，成为内地儿童消费产品市场中最大的分销网络。这项合作计划发挥“蓝猫”深入民心与广泛分销网络的优势，并标志着伟易达发展内地电子学习产品市场的重要一步。凭着强大的研发实力和电视广告宣传，伟易达将可以把握这个新兴市场的发展潜力。当然由于内地消费者的消费能力和对产品的认知，伟易达开发中国内地市场的路还很长。

伟易达经过 30 多年的发展，经历了多次的转折和重新选择，都是通过不断得根据市场的需要研发新的产品，依靠具有创新技术的产品赢得了消费者对玩具品牌的认可，赢得市场。（案例编写：谷云燕、王蕾、罗恒深）

资料来源:

邓宇鹏, 李银满, 邱宜干主编. 蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹. 广州: 广东高等教育出版社, 2008

思考讨论题:

- 1、结合伟易达成功的经验, 谈谈新产品开发的重要性。
- 2、怎样才能做好新产品开发工作呢?

第十章

案例：生益科技发展的定价策略

覆铜板是由铜箔和绝缘基体组成的板(带)状材料,其用途是制造印制电路板,以便承载电子元件,并使元件之间绝缘或互连。因此,覆铜板是任何电子整机不可或缺的重要基础材料,素有“电子工业的地基”之称。一个国家覆铜板工业的发展水平,也是制约和推动该国电子工业现代化发展的因素之一。

我国覆铜板的研制、生产始于上世纪五十年代末,但是真正得到高速发展,则是从上世纪八十年代中期以来的二十年间。当时,在广东、杭州、石家庄、大连等地先后成立了中外合资的8家覆铜板公司,与国有、集体企业迅速形成三足鼎立之势。二十年风雨洗刷,国有企业一个个先后退出覆铜板行业,所剩几家,在行业中的产能地位,已微乎其微;集体企业几乎全部改制为民营企业;形成目前中外合资、外资独资占统治地位的格局。

在合资企业中,当年最早的8家公司,有2家已经倒闭。其余6家中,以广东生益科技股份有限公司(原东莞敷铜板有限公司)(以下简称生益科技)的发展最为引人注目。其产能从1987年的66万平方米,发展为目前的2000万平方米。不到20年扩大30倍,另有800万平方米项目的规划已完成设计。生益科技的发展,为我国覆铜板工业的发展做出了重要贡献,被业界称为“生益模式”。

生益科技是我国最大的覆铜板生产企业,其全球排名居第6位,自1997年-2006年,公司产能扩张年复合增长率为18.8%,年利润复合增长率为23.8%,其表现十分优异,尤其值得关注的是,公司还拥有产品的定价能力,在其他竞争对手大打价格战的情况下,公司产品却先后几次提价,这样其产品受原材料涨价因素影响极小,便保证了公司产品的毛利率,这在国内行业中较为少见。与此同时,公司产能正得到大幅度的提升,07年报显示陕西及苏州覆铜板产量同比增长30%左右,而松山湖二期也于07年8月实现规模量产,苏州生益则在去年底投产后目前已经量产,因此公司08年产能将会集中释放,公司正步入到新一轮的增长期。

一、实业报国 为振兴民族工业而奋斗

香港实业家唐翔千先生作为生益公司香港股东实际控制人,也是生益的缔造者,在1993年前他还亲自掌控着生益的发展,并为生益的发展打下了良好的基础。他的实业报国理念深深感染了生益人,也成为今天生益文化的基因之一。

实业报国的理念,对唐翔千先生这样的爱国实业家,大家自是信服,1998年,为了求得公司长远更大的发展,配合上市需要,在公司发展蒸蒸日上的时候,港方主动降低持股比例,这是非常难能可贵的!

最令人感慨的是,实业报国振兴民族工业的理念,在生益科技,不是在公司取得成功后总结出来的口号,笔者有幸多年与该司高层及普通员工接触交流,经常听到他们为了中国覆铜板如何云云,深深让我体会到从公司管理高层、中层以及基层技术人员都有此共识和志向。所以生益科技提出公司发展使命是“为中国电子工业的发展打造坚实的基础”是认真的,这已不单纯是口号和说教,而是在付诸于行动。多年来,生益科技在提升我国覆铜板产业实力、推动技术进步、维护行业利益、支持行业公益活动等方面付出的努力和取得的成果,是全行业有目共睹的。

作为一个企业,诚然实现企业赢利是根本和必须的,但这和产业报国并不矛盾。企业有

了这样一个宏大的目标，其战略决策就有可能高瞻远瞩。

二、超前投入，高起点起步

1985年6月，生益科技的前身东莞敷铜板有限公司注册成立，总投资857万美元，1986年3月破土动工，是国内首家引进先进设备和技术的专业生产高档覆铜板的厂家。1987年1月，执行美国军用标准的FR-4板工业化生产线成功投产，当年公司产品即获得美国UL认证。为了保证产品质量，主要原材料全部采用进口，SL品牌的覆铜板迅速成为国内替代进口覆铜板的标志。

1989年11月，香港AVA国际有限公司单独对公司进行了增资扩产，公司设计产能提高到130万平方米，成为当时国内最大的玻璃布基覆铜板厂。1990年前，公司累计生产和销售覆铜板约60万张，产品除销往国内各地外，还卖到香港、台湾以及欧洲等国家和地区。一时成为东莞市工业的门面，并引起国家和省部委领导人的关注并到厂视察。

超前投入，高起点起步的观点，一般人都能赞同，但是如何以此指导实际问题，则大不同。

九十年代前，我国电子工业以消费类电子为主，电子工业甚至被人讥为彩电工业，于是当时国内覆铜板自然以传统家电所用的纸基覆铜板为主，加上原材料落后和技术工艺不成熟，国产FR-4板的市场容量很小，在这样的时代背景下，投资高档FR-4板，没有一定的超前意识，绝非易事。

另外，当时流行的所谓高起点起步，在国企总是离不开自主研发的思路，全套引进技术和采用进口材料，是很难被接受的事情。

作为历史经验，同时期作为国内覆铜板龙头的一家国企，尽管他们早就研发了国产FR-4板的配方和技术，但在后来投入数亿元进行技术改造时，却将纸基覆铜板作为发展重点，在经营方向上与生益科技是背离式的发展，虽然引起该国企衰弱的原因很多，但从产品投向决策这一点看，无疑当引以为鉴。

三、瞄准终端电子产品的发展趋势，投资有增长前景的产品

从我们国内CCL行业的两个行业龙头的交替和后来的发展历史来看，过去的老大在新秀的快速崛起中迅速衰败，令人哀叹！事实提醒我们：水无常势，企业发展要注意把握行业发展趋势，尤其是终端应用领域的发展变化。他们要建什么样的房子，我们要准备造什么样的地基给他们，而且要适度提前投资而获得先发优势，更容易成功。

随着电子产品的轻、薄、短、小化，生益科技瞄准终端电子产品的这种发展趋势，在不断扩大产能的同时，适时实现产品品种的多元化和技术上的转型。九十年代中前期，他们自主开发了CEM-3产品，在原来单一FR-4配方基础上，公司自主开发了UV板、高Tg板等改良性FR-4产品。后来又自主开发了环保和无铅化产品，以应对环保和无铅化的市场需求。

与此同时，国内数家CCL新厂投产。生益科技也开始了面对更多竞争的时代，但是当其他企业的常规FR-4在市场上混战时，生益科技却又领先一步，在技术和市场上基本形成了多层板用CCL的发展导向。目前公司面向多层板的销售比例越来越大，到2004年该公司薄板销售比例超过了70%。

1998年公司上市后，经营能力显著增强，从原来一起在市场“争斗”的内资企业中脱颖而出。但是，公司又与来自台湾和欧美的外商独资企业开始了全面的市场竞争，而且这场大规模的集团作战至今还在进行中。事实证明，生益科技不但没有被鲶鱼吃掉，而是化压力为动力得到了更快地发展。这应该与其一直致力于高端产品领域的业务拓展，未雨绸缪，投

资有先发优势和增长前景的产品不无关系。

四、积极主动地变革公司体制，走企业自主发展之路

1993年初，国内股份制改造还处在试点阶段，公司抓住机遇进行了股份制改造，成立了东莞生益覆铜板股份有限公司，结束了港方的承包经营而踏上了公司自主发展之路。从此，公司建立了自己的资金体系、采购和销售渠道，建立了新品研发中心，开始了一个独立企业的运作。

公司通过募股而筹集了再次扩产的资金，于93年下半年开始二次扩产，使设计生产能力提高到180万平方米。96年公司用自有资金进行第三次扩产，即四分厂，97年完成后使得产能提高到年产400平方米。这一时期，生益科技公司在外好评如潮，入选“中华之最”称号，生益科技发展进入一个小高潮。

1998年9月16日，公司在上海证券交易所成功上市，成为国内覆铜板业内第一家上市公司。利用股市募集的资金和自有资金，公司于1999年10月开始了第四次扩产，2000年公司设计产能提高到了年产600万平方米；2000年12月，公司进军大西北与704厂建立合资公司——陕西生益华电科技有限公司，定位生产CEM-1、CEM-3等复合基产品；2002年4月在连云港建立合资公司——连云港东海硅微粉有限责任公司，生产面向电子封装材料用硅微粉；2004年3月公司合资筹建的设计年产300万平方米的苏州生益科技有限公司投产；2005年7月设计年产400万平方米的生益科技东莞松山湖园区一厂投产，到目前为止，公司通过对原有早期工厂的改造和订单日趋薄型化，生益科技集团CCL年实际产能已经达到了约2300万平方米。而且公司在苏州、东莞尚有近约600亩土地资源有待开发，据悉苏州生益年产300万平方米的二期工程和东莞松山湖年产400万平方米的二期工程已经完成规划，近期有望启动扩产行动。

股份制改造和公司上市，使得公司从股东结构上完成了公众公司的改造，公司自主经营能力和自主发展能力得到了制度上的保障，生益科技在董事会和职业经理人组成的管理团队的带领下，取得了长足的发展。生益人对公司的前景充满了信心，他们表示不会辜负股东和客户的期望。

五、不断推行管理革新，实现企业管理现代化

1993年，当国内多数企业对ISO9000体系还处在概念阶段时，生益科技就通过了挪威DNV的ISO9002体系认证。公司通过建立ISO9000体系规范了质量管理控制，并由此认识到通过引进国外质量管理体系的重要性。从此一发而不可收拾，先后建立和通过了ISO14001体系、GB/T19022体系、BS7799体系、ISO/TS16949等标准体系，又建立了SAP公司的ERP系统。

对于每一次体系建设，生益科技都不是为了认证而认证，而是领导亲自参与，全员动员和参与。例如，公司投入巨资引进的国际上公认的最优秀的SAP公司的ERP系统，该系统在国内很多大型企业都是热情而上，失败而终。面对对公司流程革命性的变革，开始时各部门质疑和抵触情绪较大。公司总经理亲任组长，并在实施初期每天晚上召开实施小组会议，讨论解决当天的问题并提出解决方案，数次开会都是到凌晨才散会，当大家回去睡觉的时候，他却留下亲自整理当天会议纪要，并将要处理的问题以通知的形式发出，以保证第二天上班时能够及时发到各个部门。而现在的生益科技完全尝到了这个系统的好处，管理人员向记者说，没有它，真的不敢想象如何处理现在复杂的业务，尤其是与国内各子公司以及海外的销售处的统一平台作业。每一次体系建立，对于生益科技都是一次蚕变退茧的痛苦的过程，然后换来的则是系统更加规范有效运行，为公司的规模扩大提供了管理上的系统保障。DNV认证机

构对生益科技的体系运行质量给予了高度评价。对于每年的年审，公司管理层都希望评审机构能够提出更多的不合格项和改进意见，所以每次都是素面见人，不加乔装打扮。对此，我们业界又有多少企业能够做得到呢？

公司管理系统的建设，保障了生益科技的成长质量，使得已经成为全球同行业中一头大象的生益，仍然能够机敏地跳舞，在应对复杂的多品种多规格小批量的订单时，仍然能够游刃有余，做到常规的客户下单3日内交货上门的快捷，这也许是我们许多同行需要借鉴的地方。

六、培育独特的企业文化，永葆企业发展的内在动力

公司的管理者虽然都是职业经理人，但是他们胸怀产业报国之志，高瞻远瞩，具有较好的国际化运作的视野和经验，是生益科技的管理灵魂所在，在他们的推动、策划和亲自参与下，企业的股份制改造、公司上市、各种管理系统建设、历次扩产改造都很成功。他们对工作具有高度的敬业精神，尤其是公司总经理身先士卒，中国传统的“仁、义、礼、智、信、勤、俭”等人格美德，在他身上都能找到很好的诠释，他在公司内形成的人格魅力感染和教育了许多生益员工。

生益科技十分重视人的因素，重视对人的培养和使用，尊重和信任自己的员工，使公司在十几年内成长起了一批批各类人才，现在的生益科技已逐渐形成了一个年富力强而又精通业务的管理团队。生益科技正是有了这样的团队，才可能实现新项目一年内投产，投产3个月内产品合格率可以达到99%以上的水准。

在生益文化中，既有强烈的使命感——“为中国电子工业的发展打造坚实的基础”，又有“把员工的个人价值实现在企业长远发展之中”的核心价值观，更有“做生益人，做最好的”的普遍共识，和“实业报国、永创第一、永不言败、团队精神、真诚服务”等生益精神。在生益车间内，我们看到该公司员工在一句话征文活动中，有一位普通员工是这样写的：“覆铜板在我手中，客户在我心中”，这是怎么样的一种工作情怀啊！

如果说生益科技表现出来的强大的市场综合竞争力的核心是什么？可以说不是先进的设备、不是各种领先的配方和控制技术、不是完整的管理系统，而是生益文化，尤其是在生益文化熏陶下成长起来的生益团队。

七、生益科技发展给予国内同行业的启示和思考

据覆铜板行业协会发布的《“十一五”覆铜板发展建议书》称，2004年中国大陆覆铜板总产能已达1.8亿平方米，产量达1.6亿平方米，中国已成为世界覆铜板制造大国，但我们远不是强国。建议书罗列了我们许多的落后之处。为了中华民族的振兴，为了覆铜板不拖电子工业的后腿，我们覆铜板工业仍将任重而道远。

在国内CCL行业的发展史上，生益科技成功的经验将是全行业的宝贵财富，值得学习，但也有些不足之处可以提出来探讨和借鉴。比如，公司2000年前虽多次扩产，但是扩产速度仍然远远落后于行业发展速度，使得“龙头”市场占有率迅速下降；另外该公司对FCCL的投资步伐也是值得商榷的。

生益科技投资FR-4生产在当时是超前的，是符合数字信号代替传统的模拟信号的发展趋势的，所以她可以借助PC机、数字通讯、笔记本电脑、手机等一个又一个发展热点而迅速壮大起来。一个产品常常是在他快速增长时期可以获得高额的市场利润，当一旦进入市场成熟期，虽然市场份额依然庞大，但是赚钱的难度就大的多了，传统的纸基板就是这样，现在普通的FR-4板的赢利能力也日渐低微，好在生益科技已经确立了向多层用的产品市场转型。

常听初涉业界的一些投资者,将FR-4笼统地称为高科技产品,当属误区,盲目投资扩大普通的FR-4产能是危险的,今天传统的纸板市场的状况就是现在普通FR-4板的明天。

终端电子产品的发展是我们CCL行业新品发展的风向标。1990年前,国内主流产品仍然是纸基CCL,因为当时应用终端主流产品仍然是收音机、电视机等传统家电产品。1999年前,国内台式PC、通讯基站建设的发展急剧膨胀,所以普通的FR-4厚板大行其道。2000年到现在,手机、笔记本电脑、PDA、数码相机及摄相机等产品又注入强大市场活力,所以面向多层板应用的CCL和可折叠的FCCL得到了空前的发展。虽然老的产品市场仍然都在,甚至是份额仍然在增加,但是面向老产品应用的CCL产品赢利能力却大大下降了。固然日本的一年一度的JPCA展览会是行业发展的重要风向标,但那毕竟是日本的CCL企业对终端电子发展的消化结果,而且因为两国产业竞争优势有所不同,对于我们未必都适合,所以我们仍然要关注和细心研究终端电子产品的变化,相信只有把握了发展趋势的企业才能赢得胜利。

国内CCL行业下一个发展热点产品是什么?是面向欧盟两个指令要求的环保板和无铅板吗?是FCCL产品市场的迅速扩大吗?是随着卫星通讯和定位市场发展而催生的高频板吗?是面向芯片应用的封装基板吗?是面向高多层应用的RCC吗?汽车电子用的板有何特殊要求?下一个新的终端电子产品是什么?这些问题都需要我们关注和思考。毫无疑问,目前面向多层板用的CCL产品仍然是主流,而且有待继续完善和提高,而且可以乐观估计将会在相当长的一段时间内仍然处于增长主流地位,但是并不意味着多年以后的多层板用的CCL仍然是今天的这块板。

随着我国“世界工厂”地位的逐步确立,展望国内电子工业发展前景仍然广阔,相信在生物计算机技术和光子信号传输控制技术成熟之前,在今天以硅晶体管技术为基础的各种电子技术发展日新月异的时代,我们覆铜板业界的各位同仁仍然大有可为!

20年光阴荏苒,以生益科技为代表的一批覆铜板企业,倾力打造了中国电子工业的“地基”,为国内下游PCB行业,乃至华为等著名终端电子企业的发展提供了强有力的支撑。让我们祝愿生益科技能够在未来20年中再创辉煌!祝愿中国覆铜板工业能够在未来20年中实现后来居上,成为世界覆铜板的制造强国。

资料来源:

- 1、中国覆铜板信息网<http://www.chinaccl.cn/QYJS/sykj-1.htm>
- 2、生益科技:太阳能题材 产能集中释放. 新浪财经, 2008.05.27.

思考讨论题:

- 1、生益科技是如何获得自主定价能力的?
- 2、试从本案例出发,谈谈企业如何才能避免陷入价格战的旋涡?

第十二章

案例 12: 中域电讯连锁制胜

广东中域集团成立于2004年,是一家集移动通讯产品经营、钻石首饰经营、服饰产销

一体化经营为主的大型企业集团。目前，集团主要有电讯、钻石、服饰三大产业群体。2004年10月底，已经开业的中域连锁店突破1800家，连锁网络遍布全国29个省、市、自治区。

中域电讯连锁有限公司成立于1994年，是一家以经营移动通讯产品为主的大型连锁企业。直至2005年8月1日闪电收购深圳宇讯达通信之前，中域电讯在全国范围内已经拥有超过3000家门店，其中广东800家，东莞200多家，深圳40家。中域电讯年销售手机250万台，是全国唯一一家规模在500家以上的手机专业连锁企业。中域电讯依托“厂家直供”、“统购统配”、“买断经营”等国际连锁经营惯例，创造出了独具特色的连锁经营模式并形成了自己的核心竞争力。自国际巨头摩托罗拉选择中域电讯作为中国的首家全面直供合作伙伴后，2003年6月以来，康佳、东信、南方高科、夏新、波导、西门子、首信、迪比特、联想等先后与中域电讯签订了全面直供协议，中域电讯随即推出了特种机型的买断经营，规模优势日趋突出。2004年9月，中域电讯创建了“6G手机折扣店”品牌，不到一个月其开店数量就突破30家；2004年11月6日，广东地区6G手机折扣店开业数量已经突破80家，并全面向珠三角、粤东、粤北、粤西地区发展，国内第二大电讯连锁巨鳄的雏形初现。

一、中域电讯的混合连锁扩张

如果说真功夫的直营连锁还不足以完全体现连锁经营的独特优势的话，那么中域电讯的连锁扩张过程则更能像我们全面展示连锁经营兼收并蓄、快速发展的优越性。在短短的十多年时间里，中域电讯依托自建直营店的直营连锁、特许加盟的特许连锁、经营联盟的自由连锁等多种连锁方式，实现了全国连锁门店突破3000家的跨越式发展，可谓将连锁经营的各种模式组合演绎得淋漓尽致。那么他们究竟是如何充分利用、发挥连锁经营管理优势的呢？通过深入的访谈调研，我们发现其在连锁经营管理方面确实闪现出很多“亮点”。

（一）共赢合作，资源整合。中域电讯作为一个高速发展的终端渠道企业，其核心竞争力主要来源于连锁网络的迅猛构建并形成规模优势。这就决定了，中域电讯不可能像真功夫那样仅仅只采用直营连锁的模式完全依靠自己公司的人力、物力、才力连锁扩张。因此，中域电讯在通过开设直营店积累了一定的连锁品牌、管理、服务经验的基础之上，马上就通过经营加盟、特许加盟等其他连锁方式开始了新一轮的高速扩张。

在早期，中域电讯连锁扩张主要侧重于整合一些夫妻店性质的小零售商上。相对于这些小型零售商来说，中域电讯的连锁品牌、货源质量与价格，以及零售管理经验，都是他们值得通过加盟获取的重要筹码；而随着这些小型零售商的加入，中域电讯的营销网点覆盖面得到迅速扩大，并逐步形成规模优势，反过来又进一步增强了其与厂商的谈判力量，为其后来实施的“厂家直供”、“买断经营”等国际先进的经营模式奠定了坚实的基础。正是通过这样的共赢合作模式，中域电讯在早期较好的实现了上下游资源的整合，并不断提升了企业的连锁品牌价值。

在中域电讯完成了早期“农村包围城市”式的“燎原”整合扩张之后，公司又开始通过开发新产品，积极利用和挖掘已积累起来的连锁管理经验及已建立起来的销售网络渠道，进行了企业内部的资源整合。1997年，中域创建了钻石世家，作为专业经营钻石的国内知名品牌，钻石世家结合中域电讯的连锁加盟经验，制订了高起点、严把关的特许加盟政策，通过钻石世家在珠三角地区的辐射功能，快速向泛珠三角和全国市场拓展，实现了区域品牌向全国品牌转变的阶段性目标。目前，钻石世家在东莞、深圳、广州、南宁、西安、重庆、成都、长沙等城市开设分店达40多家，并开始向上海、北京、天津、青岛、济南、昆明等一级市场全面渗透，全国终端网络体系已经初具规模。2004年11月，中域强势进军服饰界，提出了打造中国休闲服饰业第一品牌的理念，全方位嫁接电讯、钻石业的终端网络体系，推动了整合事业的纵深发展，公共通路平台已经初具雏形。这种三足鼎立、互为犄角的企业发展局面，为终端渠道流通能力的提升准备了雄厚的市场基础。

2006年9月9日中域电讯同时在北京的11家手机门店开张，主要门店均选择在北京著名的超市易初莲花、旺事百利。由此，中域电讯将“共赢合作，资源整合”的扩张思路推广到横向大连锁的新时期。中域通过与连锁超市的横向连横，一方面减少了己方驻店成本，另一方面也增加了连锁超市的实际利润。中域电讯频频出招，接连与家乐福、新浪、易初莲花、百佳达成的这种“强强合作，互惠双赢”的战略合作，极大的提升了中域品牌的知名度和美誉度。由当初的纵向整合实力弱小的手机零售商，到现在的横向联合实力强劲连锁超市，中域电讯凭借着“共赢合作”的基本理念，将企业内外部资源进行了充分的整合利用，真正实现了各商家的共存共荣。

十多年来，中域电讯不论是在整合上下游及横向商家方面，还是在获取终端消费者方面都显得一帆风顺，或许有人会认为是他们的运气好，但通过调研，我们发现其实他们的成功并不像表面看来那样轻而易举，而是他们十多年来一贯坚持诚信经营，创新发展的必然结果。

（二）一诺千金，诚信为本。十二年来，中域电讯始终以“让客户享受到超值服务，解除顾客的后顾之忧”为目标，言必行，行必果，视企业信誉如生命。无论是在中域发展的关键阶段，还是在快速品牌拓展过程中来自各方的支持，都让中域深刻体会到诚信对于企业的真谛——诚信是企业未来的通行证。

1、领跑国家“三包”，为顾客提供最贴心的服务。2001年11月15日，国家质量监督检验检疫总局、国家工商行政管理总局、信息产业部联合发布了《移动电话机商品修理更换退货责任规定》，明确规定了移动电话机商品销售者、维修者和生产者的修理、更换、退货（即“三包”）的责任和义务，即“因产品质量原因导致出现故障的，七天内包退，十五天内包换，一年保修”。但是，“三包”政策实施很长一段时期里，不少厂商只顾眼前利益，把三包的国家标准“一年保修”视为烫手山芋，纷纷避重就轻，设法缩水“减负”。消费者深受其害，这种做法也影响了手机行业自身的健康发展。在这样的情况下，2003年中域电讯提出了“8天零风险，两年超长保险”的承诺，并且承诺“两年保修”的条件是消费者的“只要不满意”，而不是常规的“一旦出了问题”。当时有关媒体就为中域算了一笔帐，按每台手机的维修费用60元，每个门店日均销售30台，返修率10%计算，当时中域电讯600家门店每年的手机维修费就已大约高达4000万元人民币。很多人由此担心中域电讯扩张的势头很可能由此举而变成一座倾斜的高塔，越高就越难以维持平衡。但总经理李建明坚持认为，国家的“三包”政策已经严重滞后于市场发展，作为企业应该主动承担起相应的社会责任，积极主动的维护消费者的利益。事实证明，中域电讯领跑国家“三包”政策的举措，是牺牲了公司的短期利益，却赢得了企业品牌、行业持续健康发展等长期利益。

2、全力“打黑”，维护行业正义。伴随着手机行业竞争的日益加剧，肆意泛滥的“黑手机”如同一颗割除不了的毒瘤，在危害手机市场健康发展的同时，也在不断侵蚀着消费者的利益。由此扫除“黑手机”，维护消费者权益的呼声不断高涨。2005年初，信产部联手国家发改委、公安部、海关总署、税务总局、工商总局和质监总局7部委已开始对手机市场开展专项整治工作。同年11月中旬起，信息产业部、国家发改委、公安部、海关总署、国家税务总局、国家工商总局、国家质检总局等部门还联合印发了《移动电话机市场秩序专项整治方案》，在全国范围内组织开展移动电话机市场秩序专项整治行动。覆盖范围包括生产、进口、销售，以及质量监督和售后服务等各个环节。在这场规模空前的“打黑”行动中，中域电讯拨专款建立了“手机消费者权益保障基金”，同时还主动起草成立了《手机消费者权益保障基金》的相关文件，为受“黑手机”侵害的消费者提供维权咨询等服务，甚至提供专业、技术以及资金援助。李建明还呼吁，消费者协会和各级行业协会联手合作，加强与手机零售巨头的合作，和超级终端渠道企业“结对子”，建立强有力的“反黑”阵线。2006年年初，面对“黑手机”的肆意猖狂，中域电讯为了发动广大消费者的力量，全力打击“黑手机”，

推出“发现假货、水货奖 10000 元”的打假活动，只要消费者在中域电讯的任何一家连锁店发现了假货、水货手机就可以举报获奖。中域电讯主动承担起“行业可持续发展”的社会责任，全面参与手机“扫黑”行动，这不但有利于企业自身、利于广大消费者，还有利于行业发展和社会和谐。

3、整治渠道，不断提高特许加盟门槛。与真功夫不同，中域电讯除了自身开设的直营连锁店外，还有很大一部分是特许加盟连锁店。这就给中域电讯在连锁管理上提出了更高的挑战——不仅要自己坚守诚信经营，还要让所有的特许加盟店与中域一样自觉维护高品质与优质服务的诚信品牌形象。为了切实保障消费者的利益，中域电讯通过不断提高特许加盟门槛、强化对特许加盟店的指导与考核，以及利用社会监督等形式，加强了对特许加盟店的诚信经营。目前，中域电讯制定了“九统一”的特许加盟要求，即“统一的经营理念、统一的视觉识别、统一的行为识别、统一的媒介传播、统一的采购平台、统一的物流配送、统一的管理平台、统一的考核标准、统一的价格体系”。中域电讯定期派市场督导员、督查员到各连锁门店巡店指导、监督，并通过有奖举报等方式，充分调动社会监督的力量，切实保障消费者的权益。2005 年下半年以来，中域电讯开始全面整治、肃清渠道，先后开除了几家不能坚持诚信经营的“鱼目混珠”的加盟店，从 2006 年开始，加盟中域电讯的门槛又被进一步提高，同时进一步扩大自营店的比例，以有效控制加盟连锁店的扩张速度，确保终端质量。

十二年，中域电讯坚持“一诺千金，诚信天下”的营销理念最终赢得了消费者的信赖与认可。中域集团于 2001 年 9 月顺利通过 ISO9001:2000 国际质量管理体系认证；曾先后荣获“先进企业”、“商品质量信得过单位”、“消费者满意企业”、“民营高科技企业”等数十项荣誉。2003 年 11 月 14 日，中域公司再次成为全国惟一荣获“中国商业名牌”称号的电讯连锁经营企业；2003 年 12 月下旬，中域商标成功获得“广东省著名商标”的光荣称号。

（三）科学管理，创新发展。如果说诚信经营是中域电讯安身立命之本，那么坚持创新则是中域电讯持续发展的动力之源。十二年来，中域电讯不断在产品服务质量、企业内部管理体系、企业合作联盟、市场渗透与产品促销等方面开拓创新，并创造了若干个“第一”：2001 年第一个推出手机“无假”行动；2003 年第一个在电讯连锁企业引进 ERP 系统；2004 年聘请香港国际影视明星任达华担任企业形象代言人，成为国内第一家聘请企业形象代言人的手机渠道企业；2006 年第一个实现了国内电讯连锁企业与国际连锁业知名品牌易初莲花、百佳超市的强强联手。

1、利用现代先进企业管理技术，注重管理创新。中域集团作为一共高速发展的终端渠道企业，随着旗下连锁网络遍及全国，物流业务也急剧膨胀，并出于持续增长之中，同时物流管理在企业管理体系中的重要性更加突出。正式预见到这一点，2003 年中域就投入 2000 多万在电讯连锁企业率先引进了 ERP 系统。通过这个强大的 ERP 信息系统，中域物流管理能力在信息处理能力、订单处理能力、实时动态的库存管理、严谨的物流伙伴管理、安全管理等五个方面得到了全面提升，有力配合了公司“全国连锁网络”的战略发展，不仅迅速提高了物流供应水平，而且还加强了调适性，能够灵活根据企业的发展与外部市场的变化进行维护、升级。

中域电讯建立了灵活创新的用人机制和培训体系。在中域企业文化中，非常强调员工之间的相互帮助、亲密合作。对于每个新入职员，公司都会安排专人对其进行“传、帮、带”，并倡导员工之间进行“无保留”的充分交流、沟通。在用人方面，中域电讯没有像传统的民营家族企业那样“唯亲是用”，而坚持代以“唯才是用”的原则，将员工的兴趣、能力、潜质作为选拔和提升的主要依据。在中域电讯的很多高层管理者，如现任人力资源管理副总经理沈莹女士，就是由一个普通员工不断成长锻炼起来的。中域电讯还在多年的实践管理过程中，形成了一套具有创新特色的对连锁店长的培训、选拔体系。对于快速扩张的中域电讯来

说，人才的制约比资金的制约影响更大。因此，中域电讯很早就开始实施了“储备店长”计划。这些“储备店长”都是每年从考核优秀的店员中挑选出来的。一旦被初步确定选入后，将进行一系列的培训：首先是为期一个月的管理理论基础培训，采用上午学习管理理论课程，下午到各直营店实习所学知识的边培训边实践的学习模式；学习期满，并考核通过的“储备店长”，将进入下一轮的实操演练，每个人将会被派往各直营店轮流做一周左右时间的值班店长；表现出色的将有机会进入下一轮的与高层管理者们的多轮面谈。这次面谈实际上是对这些“未来店长”们的进一步全面综合素质评价；之后，被多位高层管理者认可的“储备店长”们，将会被派往各直营店担任为期一个月的“实习店长”；实习期满，且通过最后考核者，将被正式任命为直营店店长。通过“储备店长”计划，中域电讯不仅培养、挑选到了自己优秀的直营店店长，而且也通过这种公平的内部轮岗、提升程序给普通员工以个人发展的机会，有效激发了他们的工作积极性和内在潜力，将他们变成真正能为公司创造财富的“人才资源”。

2、精益求精，打造五星级服务创新体系。为了更好的保护广大消费者的权益，提升客户价值，中域电讯始终将建设完善的售后服务系统，提高企业的客户服务水平放在首位，并提出了“三级售后服务网络，五星级售后服务理念”的服务创新体系。所谓“三级售后服务网络”的一级是门店的售后检修点和县城的售后服务站，每10家左右门店，中域就会在其中一个门店设置一个售后服务站；二级是设在地级市和省会城市的维修中心，中域在全国建立了近百个维修中心，这些维修中心直接受总部客户服务中心管理，同时也向下管理一级维修站点，对其进行技术、配件资源的支持和监控；第三级是总部的客户服务中心，客户服务中心直接和手机生产厂家对接，有自己的仓库，拥有手机配件等基本的维修资源。所谓“五星级售后服务理念”，强调以维护消费者利益为中心，要求每个客户服务人员都能主动了解和满足客户的需求，在整个服务过程中，注重消费者的心理感受。在中域的维修中心，手机的配件价格、维修费用都进行透明管理，让消费者感受到诚信服务的魅力。同时，尽可能地快速处理各种问题，如果不能及时得到处理的，必须要在第一时间向消费者解释清楚，这是中域的效率服务。手机维修后，还要进行一段时间的一对一跟踪服务，了解消费者的手机在维修后的使用过程，及时取得消费者的信息反馈，所有维修过的手机及消费者的资料都会输入电脑，进行统一的客户资源管理，并做出质量保障承诺，百分百保证维修的品质。

3、灵活多变的创新营销策略。确切地讲，从2000年开始，手机渠道企业对市场终端的抢夺战就一直没有停止过。目前，手机市场的终端网络已经快速奔向饱和，渠道扁平化的空间大大萎缩，这意味着，渠道企业的生存环境将会更加残酷。面对这样的状况，中域电讯在坚持诚信经营，狠抓内部管理的同时，在市场营销方面也不断创新，制定了很多灵活多变的创新营销策略。

中域电讯于2004年和2005年先后举办了两届“中域杯”，组织广大消费者评选自己最喜爱的手机。通过这样的评选活动，中域电讯一方面把调查信息反馈给各大手机厂家，使厂家的生产更贴近消费者；另一方面及时调整产品采购，推出了更多符合消费者需求的机型，赢得了顾客的青睐。更重要的是，通过这两次中国最大规模的手机调查，中域电讯充分利用自己手机连锁零售巨头特有的规模优势，挟消费者的“权威”向上游厂商寻求话语权，使游戏规则向更有利于自己最终向消费者的方向倾斜，为自己赢得了利润的同时，也给广大消费者带来了空前的实惠。在聚集了众多人气的基础之上，中域电讯在2005年的“五一”、国庆黄金周期间，又相继推出了“细分人群，靓机靓号组合销售”，“买断、定制销售”等连锁营销模式，并获得了巨大成功。目前，中域的买断和定制手机虽然只占所销售手机的20%左右，但其销售利润已经占到整个系统的45%以上。

2006年5月，中域电讯斥资数百万，以南方都市报为核心，整合相关门户网站、电视台、户外媒体、杂志等参与的多媒体平台，将彩信文化的精神建设与中域的营销传播进行了

一次完美的整合营销行动——“都市拍客”。作为唯一的总冠名赞助商，中域电讯借助这一机会，充分利用连锁门店广告及店员、自身网络和杂志进行有效传播，并大力推广前期与新浪合作推出的“无限体验”业务，在调动更多用户参与都市拍客活动的同时，促进了企业品牌的快速提升。

通过以上对中域电讯连锁经营管理中的一些特色分析，我们不难发现，中域电讯之所以能实现迅猛扩张，与其充分整合内外资源，追求多方共赢的连锁经营理念密切相关。而其混合连锁经营管理的成功离不开其对未来企业生存发展真谛的深刻领悟——诚信为本、合作共赢、科学管理、创新发展。

通过连锁经营，中域电讯由一个小小的寻呼机店，发展成为如今拥有 3000 多家连锁店，与国际连锁知名品牌易初莲花、百佳超市强强联手的中国电讯连锁“终端之王”。他的成功，为我们仍在实践中不断摸索发展之路的中小民营企业展现了一条快速扩大企业规模、提升企业品牌价值的生存与发展之路。（案例编写：龚志周）

资料来源：

东莞市经济贸易局 东莞理工学院编. 成长之路——东莞市企业经营管理典型案例浅析

思考讨论题：

- 1、什么是连锁经营？有哪几种形式？有什么好处？
- 2、中域电讯是如何管理其渠道的？其连锁经营的成功对我们有什么启示？

第十三章

案例 13：东莞时尚志在“专业买手”

在历经了数年持续的全国征伐战后，全国家电连锁巨头们开始在一些“硬骨头”区域跟地方霸主们短兵相接了。在依然强势的姿态之下，巨头们将不得不面对区域分支机构管理、服务相对弱势的问题，同时也得好好“回头收拾旧河山”；而地方霸主在占尽本土先发优势的同时，也不得不打醒 12 分精神“守卫家园”，以免在巨头们“大清洗式”的扩张中被裹挟而去。总之这是一个无论怎么看都精彩纷呈的商业智慧大战。

在东莞，作为本地家电龙头的时尚电器城能够最终胜出吗？

国美、苏宁等全国家电连锁卖场，近几年来一直凭借其强大的规模效应，以席卷之势在全国大中城市攻城略地，疯狂扩张，可谓是所向披靡，令各地区品牌弱势不敌，节节败退，最终难逃被收购、改弦或勉强死撑的命运，同样的遭遇也降临到了东莞早期家电卖场的几大家族身上。

自国美、苏宁分别在 2003 年底和 2004 年中进入东莞中心城镇莞城之后，一方面由于 04、05 年正值家电寒冬，另一方面国美、苏宁又在东莞加速扩张，飞跃、美新、丽声不堪挤压均相继倒下，华康的经营也日显艰辛。然而，另一家已在东莞占据龙头地位的家电卖场时尚电器城却在竞争中胜出，市场份额从 30% 多飙升到 60% 以上，又在 2005 年年底与东莞第二大本土家电卖场兴华电器组成战略联盟，兴华将自己所有 8 家门店转让给时尚经营运作，由时尚统一采购和配送。时尚则从 9 家门店增加到 17 家门店，市场份额也迅即升至 60%。

时尚到底凭借何种法宝，在强龙入侵之下，不仅幸免于被收编的命运，而且地位越发稳固？

早期凭借营销成为区域霸主

这还得从时尚电器早期的创业说起，时尚是在 1985 年从经营电器批发起家。到 92 年之后，随着中国制造业的蓬勃兴起，广东成为了中国的白电基地，这使得一些以进口、批发为主的家电经销企业纷纷转型为零售渠道。时尚在众多批发商中最快地实现了转型，然后就在东莞虎门镇建起了第一家时尚电器城，这家门店是属于董事长李铸诚的自有物业。

早期，东莞发展的重心并不在莞城，而是在虎门和长安两个镇，直到近几年东莞市中心确定莞城才得到了迅猛发展。当时 2001 年进入莞城时，位于虎门的时尚电器城已经成为东莞所有店中营业额最高的一家店，通常被人们称为虎门时尚，居于第二位的便是长安兴华，两家店的营业额都超过亿元，位于莞城的各大家电卖场均不过亿。而虎门时尚一家店的份额已占据了整个东莞的 20%，这使得时尚在最开始进入莞城之时已经具备了份额优势。为时尚实现规模化采购奠定了基础，毕竟份额在很大程度上决定了供应商对商家的支持。

时尚进入莞城之后，发现莞城本土的对手普遍“不做营销”，宣传、促销和服务等方面都很弱，也不去更多考虑未来。时尚在莞城沃尔玛超市旁边开出最重要的第一家门店后，为了建立莞城消费者对时尚的品牌认同，大力宣传，以出色的营销手段超越了本土对手，整体的市场份额得以快速攀升，随着市场份额的增加，价格优势就越发凸现出来，公司就有足够实力去做更加实在的促销活动，不断良性循环，终使时尚从本土连锁企业中脱颖而出成为区域龙头老大。

“竞争最激烈是去年下半年”

时尚电器城采购中心采购总监孙宜刚是在 2003 年 12 月离开深圳顺电后加盟时尚的，当时正值国美进入东莞之际。据他回忆，当时很多本土家电连锁商都处于异常紧张的氛围之中，因为大家对国美横扫天下的低价战略实在奈何不得。“而对自己从供应商那里拿到的政策不自信的话就很难跟国美竞争了，”据孙分析，南方区域连锁商全线溃败的主因是没能及时调整利润结构。

原来，北方连锁商和南方连锁商的利润结构不同。南方企业受到西方影响比较大，普遍认为利润应该掌握在自己手里，而不应靠别人来分配，要求销售就要有毛利。而北方大型连锁，由于激烈的市场竞争而基本上放弃了帐面毛利，完全靠返利获取利润。厂家为适应这种渠道要求，就为南方的地区性连锁商提供了大量帐面毛利，而供货价格底下的返利给得很少。而提供给全国性连锁客户的返利就高，所以他们基本是以成本价在销售，而无需销售赚钱。这样两者获取利润的方式就有不同，南方商家是通过卖高零售价格来实现其帐面毛利，北方商家则靠返利。显然，在日益激烈的竞争过程中，南方一些连锁企业很难适应现代竞争的需

要，无可避免地在竞争中倒下，或者寻求合作，或者转型。

从2004年到2005年，外来家电连锁商在东莞风起云涌建起分店，除国美之外，还有永乐、苏宁、顺电、易好家等等。本土家电连锁企业在勉强挺了一年多之后，到05年下半年，市场迎来了竞争最激烈的时刻。这时，国美在东莞已经发展到了7家店，苏宁也有3家店，永乐1家，顺电2家（易好家被国美闪电收购），再加上本土的时尚、兴华、飞跃、美新、丽声、华康等本土连锁商的众多门店，大家此起彼伏、争先恐后地进行促销竞争，价格被杀得越来越低，终于使得一些规模不济、利润结构没能及时调整的本土家电连锁尽失价格优势，难以维系，最终被迫退出了市场。据说当时竞争的惨烈程度前所未见，很多产品类别在2004年的账面上还有4~5个点的毛利，2005年已经彻底没有了。

在激烈的竞争真正能够得以立足，并以强势的姿态生存下来的本土连锁商，终于只剩下了时尚电器和兴华电器，不过兴华的主要势力范围还不在于莞城。而时尚之所以能够胜出，正是因为借助了前期的高速增长，以及在出色的内部管理和运作的基础上，在竞争中快速反应，以最快的时间将利润结构调整了过来。

难以取代的本土优势

但是对于时尚而言，未来的竞争显然更加严酷，因为它是一个地头蛇与多个全国性连锁强龙之间的竞争。不过就目前的形式看来，时尚在东莞的发展势头依然很猛。据孙宜刚的诠释，时尚的自信首先来自先发的本土优势。

当下的电器零售业的经营跟制造商一样，利润越来越薄，这已是不争的事实。而在费用率中，卖场的租金成本往往占有相当比例。在这一点上，时尚则具有先入为主的优势，卖场租金成本很低，在最好的商业地头选择了最好的门店，获得了相当可观的单店收益，成为跟全国连锁竞争的亮点之一。

这首先得益于时尚极其看重选址和门店投资优势。董事长李铸诚早期就花费了大量精力和学费对此进行研究。不仅向国内外众多专家请教，还跟着广州友谊的总经理跑到全国各地去学习，如何选址，如何管理和规划卖场等等。虽然大家都知道金角银边很重要，但在时尚看来，还须具体分析，市场大小跟位置、租金和客流之间的密切关联。如今时尚筹建每个门店的时候，都按照5种模式店（根据自己的运营能力测算出5种销售额而建立的门店）中的一种去复制。能做多大规模的店，就按什么标准投资，这样经营收益才可能有保障。在时尚看来，一个投资2000平米以下的家电卖场不上规模，但是4000平米已经足以将所有家电产品很好地展示出来，超过4000米就不经济了。

上海一家大型连锁做到了18000平米，大部分地方被浪费，无奈之下，只好让厂家做一个个超级的店中店，把所有产品都陈列进去。丽声和飞跃倒闭的原因之一，也因为选址时没有做好投资预算，背上了巨大的包袱，本来按照2亿营业额投资，结果一年下来仅仅3000万，使得经营压力巨大，慢慢企业就被拖垮了。

而时尚在东莞虎门的门店本身属于自有物业。其中3层用于经营电器之外，上面还有5层作为物业出租，近几年得益于东莞房地产的迅猛升势，成本优势尽显。刚来莞城开店的时候房价也非常便宜，时尚租下了18层楼，7层自用，上面出租为写字楼。这样在跟对手竞争的时候，时尚可以将节省的门店费用更多地让利给顾客。

时尚在莞城的第一家店正好选在沃尔玛超市旁边，据说是为了争取世界最优秀商家的客流，事实证明了这是一个不错的想法。因为沃尔玛并不把家电作为主要业务，并且很明显，当时尚过来之后，沃尔玛便开始不断缩减家电品类和库存。因为家电产品顾客越来越理性，他们需要一个非常好的环境和氛围去悠闲地选购产品，沃尔玛的嘈杂环境很难凸现家电产品的特色。而作为厂家，为了更好展示其品牌形象，显然更愿意与专业电器连锁合作。

时尚另一大本土竞争的亮点则是服务。孙宜刚对此非常自信：“时尚的服务一定比全国连锁做得更好，因为他们的服务是外包的，而我们坚持由自己来做。只有自己做，才更便于

对客户进行跟踪服务，运作起来也比较顺利。如果隔着一层去协调其他企业，总会有脱节的地方。”

他解释说，自己的员工服务顾客时做得不到位，可以提出批评并且即刻弥补，如果请供应商去做服务，服务不好，我们的客服人员再去找供应商的时候，他们可能不会理你，或者可能还得找采购人员出面，显然会浪费很多时间，降低服务效率，而时尚提倡以最快的速度为顾客解决问题。目前时尚有 400 多人的售后服务队伍，拥有自己的车队和配送体系。记者了解到，国美在东莞的物流配送委托给了第三方，而帮国美进行配送的车辆，通常得将车身广告变成国美电器，不知情的人会以这是国美自己的配送队伍。

相对全国连锁，本土的时尚电器城更加强调自己是东莞人的时尚电器，强调忠诚客户，并希望借由亲情般的贴心服务，来实现对本土顾客的忠诚。“在实现对顾客忠诚这一点上，时尚比全国连锁更有说服力，因为我们就是靠这一方水土吃饭的，”孙坦言，时尚从未染指任何虚假的促销行为，比如昨天卖 800，今天卖 1000，然后再送 200，跟昨天的价格一样。“消费者是很聪明的，很容易发现猫腻，他会感觉受到了侮辱。”时尚的服务，的确帮助他建立起了忠诚的本土客户群。公司经常会遇到这样的客户，直接打电话要货，说自己不懂，让公司帮助挑选一台 1 台液晶电视和一套音响，价钱在 20 万元以内就可以。公司还遇到一次性购买 60 万元家电产品的客户，他们希望的是公司做好服务，而无需谈价格。

时尚认为，全国性连锁企业能够在全国迅速扩张，也是借助了非常出色的宣传造势。而时尚在宣传方面相比大连锁一点也不逊色。孙坦言，公司曾经为了一个门店的推广，同时选择了报纸、电视、电台、短信、DM、直邮广告、网络、宣传册等 8 种媒体。既然立足本土，就会投入全部精力精耕细作，而对于在东莞没设有分公司的国美来说，就鞭长莫及了，不可能为了东莞一地投入所有精力。

致力于做“专业买手”

当面临“外强入侵”的时候，有些不自信的本土商家确实有点乱了阵脚，赶忙通过收紧银根，压缩预算，减薪甚至裁员等种种方式，来挽救颓势。而时尚不但没有刻意削减开支，反而加大投入，特别是更加速了人才引进，公司通过公开透明的方式针对每一个核心岗位向全国招聘业内最优秀的精英。另外，董事长李铸诚的豁达和开明在东莞也是出了名的，他能够把身家利益和整个事业与所有员工共同分享，所以一些工作十多年都没有晋级的人仍然愿意跟随李董。这些都使得时尚在竞争中保持了强有力的人才优势。

在东莞，时尚也是最早跟GFK（全球最权威的耐用消费品零售市场研究公司）合作的商家。GFK只做市场分析，不做品牌分析，非常中立，有着绝对的权威性。它能为商家提供非常有价值的市场信息，如每种产品在全球各地的发展状况，以及在中国不同城市的销量、价格和销售趋势的数据，提供产品短期或者长期的市价预测等。它为时尚特别提供了东莞市场的行情分析，指出最畅销最有竞争力的产品品类。时尚可以随时做出快速调整，知道下一步该怎么做，以便提前准备资源，制定出准确清晰的采购策略。时尚自己也做数据，然后去比对，并定期跟GFK沟通。

时尚的采购中心有 56 人，目前是全华南最大的家电采购中心。中心专门设有数据分析部门，该部门做完数据分析之后，每个月定期为公司其他同事做培训，让他们及时掌握市场变化。时尚掌握了各品牌新品上市的计划时间表，然后采取紧盯策略。比如索尼一月份要推出新款液晶，那么公司 11 月便开始找索尼谈，12 月份下定单，提前半月交货。新品上市往往都很有卖点，时尚会为某个单品量身定做促销计划，提前做足宣传。当时尚在这些方面都能做到很专业很到位的时候，便可保证让各路新品最快在本店上市。由于常年坚持，顾客就会慢慢形成一个概念，到时尚能最快买到最新潮的产品。

“说白一些，全国连锁巨头一年做到 100 多亿，我们一年 10 几个亿，差了十多倍，你怎么去竞争？我们只有拉住厂家的区域分支机构，问他们要政策，”孙总坦言，如今比的就是

运作效率，国美等全国连锁的兴起推动了利润模式的转变，地方性连锁只有快速调整才不至被淘汰，调整的关键便取决于采购，能否从厂家得到优惠政策。全国性大连锁的采购可以相对简单，凭借量大，凭借大订单便可获取赤裸裸的低价，然后促销。但是作为地域性连锁企业，要想异军突起，就必须精细化管理，必须投入大量优秀人才去做专业性的调查分析，然后精耕细作，制定出非常清晰的竞争策略。

而在与厂家的沟通和互动过程中，时尚深有体会，供应商非常看重商家的想法、思维，有没有核心竞争策略，团队专业素质等，具备了这些，厂家才会对你有信心，并寄望于你。另外，时尚显然也吸取了国美跟供应商之间关系紧张的教训，更加强调跟供应商之间的合作共赢。在东莞市场已经占到 60% 份额的龙头老大时尚电器，似乎对此有着充分的话语权，即除了规模、多年稳固的本土顾客基础之外，还能为厂家提供很好的品牌宣传及推广策略。根据地区来进行业务管理的厂家，自然很清楚最应该给谁让利。据当地一些供应商证实，厂家对时尚的返利政策确实比国美还好。难怪时尚可以“非常轻松”地告诉消费者，时尚的产品价格整体上是东莞最低的，因为公司会把厂家额外付出的利益更多让给消费者。

另外对时尚有利的一面是，如今全国性连锁渠道已经占据了全国 60% 的市场份额，这让厂家颇为担忧，大家都不希望由个别商家主导市场，而更希望地区性连锁做大做强，去跟全国性连锁抗衡，只有当厂家不必过份依赖一种渠道时，才能博弈出应有的利润空间。

不过时尚也承认，国美、苏宁等全国性连锁在全国范围内运作很成功很出色，在整个流程和制度规范方面也做得非常严谨和刚性，并且也可以把总部优秀的管理和系统复制到全国各地。“但是，人才却不可以复制，做到这么大的摊子，很难保证在每个地区都是最优秀的人才，”孙直言，刚性的管理所面对的最大的问题和挑战，就是如何快速应变，而时尚在各个部门所拥有的行业优秀精英，有足够经验去迎接更大的竞争。

全国连锁等于只是一个分部在与时尚整体团队竞争。基于对规模、顾客基础以及人才的自信，当全国巨头杀入时，时尚并不见恐慌。反而令人惊讶的是，国美的进入反倒刺激了时尚的业绩提升，国美进入后的 2004 年 1 月份，时尚的营业额便创了纪录，如今时尚在东莞的市场份额更见大幅飙升，龙头地位更趋稳固。

全国连锁不会一统江山

自从全国性家电连锁兴起以来，在全国南征北战，气势如虹。在很多人看来，趋势似乎已经很明显了，未来全国性连锁将越来越大，最终一统江山。

尽管人们也看到像时尚这样的区域连锁霸主全国还有一些，比如江苏的五星，济南的三联等等，顺电在深圳也依然能够抗衡全国连锁。发展势头很好的企业当然没有人愿意卖。但是未来呢？“时尚们”的命运能够逃过被卖或被弃的悲壮一幕吗？

志在做华南最知名家电连锁企业的时尚，如今同样在加速扩张，预计在拥有了 17 家店的基础上，明年再开 5 家，在东莞和深圳开到 22 家店，以东莞为利润中心，来支持整个企业的扩张。时尚坚信东莞具有很强的地域特色，认为对地域研究不透是不可能吞食掉整个市场的。东莞由 32 个镇区组成，各自都有其地域特色，另外东莞人还有着很强的本土认同，这也使得比时尚规模小很多的家电卖场仍然能在某些偏远的镇区生存下来，并且时尚的地域优势也很难被取代。

时尚一方面不断加强与供应商之间的沟通，以获取更大的优惠，另一方面则不断提升内部管理效率，以使自己比别人的市场反应更快。面对强敌的竞争，时尚积极迎战，见招拆招。孙直言：“没有一个武术冠军没有被人打过，只有在竞争当中才能不断提升竞争力。”

与兴华电器战略合作之后，时尚的市场份额升至 60%，市场格局即刻发生了质变，员工对公司长远发展也有了更加坚定的信心。在与厂家的沟通中，对方的话语则有了微妙的变化，说到最后总是不忘交代：“老兄拜托了，东莞市场帮我们好好做。”这次东莞本土老大老二的战略合作，难免会令全国连锁们感到郁闷，因为它似乎给了东莞人一个明确的信号，东

莞家电零售业的明天依然掌握在时尚手里，时尚依然保持着旺盛的竞争力。孙表示，公司多年来一直良性发展，股东得到了很好的回报，当然愿意去支持经营者，而不可能出售企业。

业内人士普遍认为，在连锁巨头所掀起的全国性整合大战的笼罩之下，区域连锁商家如果不能尽快找到差异化营销策略，扩大规模，找准自己的定位，一味固守在旧的经营思路上，遭遇“洗牌”将在所难免。孙总对此坦言：“一定会是这样，所以在充分研究地域性市场特色的基础上，制定出不同的竞争策略，就尤为关键了。易好家之所以会被国美收购，就是因为竞争模式几乎跟国美一模一样，一味拼价格，却因规模受限而难以持续。”

而在时尚的差异化竞争策略中，很重要的一点是产品的“时尚”定位。即在时尚、昂贵的高端产品方面，时尚卖得非常好，最典型的就是音响。时尚在东莞成功获得了许多全世界最顶尖音响品牌的独家代理权，即其他家电连锁商全都不能卖。比如英国的B&W，美国的BOSE，日本的安桥、马兰仕、山水、雅马哈、丹麦的皇冠等。由于音响是很专业很时尚的产品，公司每年会筹备一次大型的音响展，请各路名嘴大家来为顾客做培训宣传，怎样去使用、感受并享受音响奢侈品，如何在提升自己文化休养的同时慢慢培养这种喜好等，顾客非常欢迎这种方式，消费意识也逐渐被启迪。当一款88万元的全球限量的B&W鹦鹉螺音响被演示过之后，第二月就被人买走了。时尚有种服务叫做影音服务贴身行，就是帮消费者量身定做一体化的解决方案，即去到顾客家中，依据顾客需要的尺寸和用途帮他设计出几种组合，让顾客选择。厂家显然做不到这么细。时尚正是凭借这种非常专业、细心的服务、以及在东莞的绝对份额，才赢得了这些世界顶级品牌的青睐，这也成为时尚的核心竞争优势之一。

不过，仍有对区域连锁颇感悲观的人士认为，如果从更长远的趋势来看，当竞争资源持续向行业巨头集中，全国连锁为实现“祖国江山一片红”，形成全国统一的卖场氛围，万一采用“牺牲打”（即牺牲区域利润）的极端竞争手段，那么“时尚们”还能挺多久？虽然目前在区域做得很大，可能也只能是为将来卖个好价钱做准备。

孙对此不以为然：“我们没必要考虑对手太多，想对手明天会怎样，关键是要追问自己，对自己的事业到底能够改善多少。”

据孙总的分析，全国性连锁继续疯狂扩张已经不太现实，在一定时期内可以片面追求规模，但若持续扩张，必须有营利保障。而类似上海的某些门店，租金昂贵，营业额不超过2亿就很难营利。然后亏损就让厂家来背，但厂家到底能够背多久呢？如果竞争方式不健康是难以长久维系的。所以两年之后，全国性连锁不但不会继续做加法，很可能会开始做减法。即只保留最赚钱的店。

不过，时尚承认国美在东莞的有些门店营利状况还不错。孙表示：“非常佩服国美的管理，能够有能力运作全国数百家店。”但是一天要面对数百个问题，如何对每件事都做出快速反应呢？在孙看来：“对我们而言，来自外面的竞争可以去抵御，因为我们知道如何改善，他们面对的竞争压力可能更大，因为这种模式决定了他们不可能在所有地方都做细，当你要跟自己竞争，跟自己打仗的时候，知道自己到底哪些方面强或者不强呢？”

毕竟“天下动之至易，安之至难”，无论是全国巨头还是区域霸主，要想侵入对方的“天下”，首先都得稳固自己的“天下”，对此，谁都不可以掉以轻心。

时尚电器城采购中心采购总监孙宜刚推动时尚在2005年做出了标志性的架构调整，就是把市场发展部正式归入采购部门，变成采购部的下属部门，意味着公司意欲建立以采购为主导的文化。

时尚眼中的“专业买手”

“当公司对产品 and 市场都有很细的了解之后，采购就绝不是单选购产品了，而被看作是‘专业买手’，意思是要替顾客去买他所需要的产品。”孙指出，“必须要知道并且引导顾客需求，把产品趋势告诉顾客，你的专业性才能体现，消费者才能相信你，认同你。”

的确，在零售企业的考核中，毛利率和现金流指标最关键，而决定现金流的主要就是固

定资产投资和商品存货投资，即商品采购。如果是傻子式采购，只知道谈价格，产品卖不出去再便宜都没用，重点是选择好消费者真正乐意接受的商品，然后以非常清晰的数据来得到商家希望的政策支持。所以采购者必须逻辑非常清楚，思维敏捷，善于做分析。

时尚所谓的“专业买手”，更主要还体现在另一个方面，也就是公司要得到厂家支持，实现利润的关键——为厂家提供一套完整的营销解决方案。比如厂家希望将其在东莞市场的份额提升到 8% 或者 9% 等，那么时尚就要设计一套非常完整的营销解决方案，详细说明如果达成目标，在每个门店应该如何展示，商品如何组合，位置、陈列等怎么安排，如何调整该品牌与竞争对手之间的份额比重，如何做促销等等。看过这样的方案，厂家才会有信心并乐意去提供利益支持。比如日立等离子电视，它在全国的平均市场占有率很低，之前在东莞也是默默无闻，又贵又难卖，无人敢碰。厂家也只是派了一个人在东莞。后来时尚制定了一套详尽的推广方案来帮其规划市场，最终获得了 17% 的市场份额，在全国城市中排名第一位。其次是上海，占 15%。之后时尚的这套方案便成了日立的营销范本，被拿到全国各地去借鉴推广。现在很多厂家都愿意找时尚谈，类似的例子据说很多。

据业内专家介绍，在以前，零售业是劳动密集型产业，似乎无需多少知识含量，跟菜市场卖菜一样，只要会砍价就好了，很多采购人员直接来自基层。采购往往不用多想，靠拿来主义，靠别人喂，等着供应商送货上门或者提供促销方案。如今对于零售业来说，采购已被称为“零售王子”，非常重要，因为价格和服务都是由采购部门从供应商那边争取过来的，采购能力和水平决定了后面一系列的竞争优势。现在很多西方零售渠道都在强调采购的主导性，采购主导营销，采购主导业务。

时尚在 2005 年做出了标志性的架构调整，就是把市场发展部正式归入采购部门，变成采购部的下属部门，意味着公司意欲建立以采购为主导的文化。孙宜刚也曾信誓旦旦向公司表示，有信心将时尚采购中心培养成全国最优秀的采购团队，更加凸现时尚的核心竞争力。

资料来源：

张哲诚.东方企业家.2006-5-16

思考讨论题：

- 1、在国内家电零售连锁巨头的夹击下时尚电器城是如何生存并取得发展的？
- 2、结合本案例谈谈你对家电零售市场的认识？

第十四章

案例 14：“封杀王老吉”背后的加多宝

在央视为四川地震举行的赈灾晚会上，王老吉品牌的运作方加多宝集团捐出了高达 1 亿元的善款，而互联网上紧随其后出现的一条帖子，似乎让王老吉瞬间成为民族品牌的骄傲。这条名为“让王老吉从中国的货架上消失！封杀它！”的帖子，实际却在倡导人们大量购买王老吉。帖子引来的支持和赞美之声最终引发了媒体的广泛报道。

疯狂的帖子

5月18日的地震赈灾晚会中，人们同时感受着巨大灾难带来的痛苦和众多企业巨额捐款的感动。

“加多宝集团捐款一亿”。

公务员陈柳迅速在电脑中输入“加多宝”，并回头对家人喊道：“这是生产王老吉的企业！”

同一时间，成美营销顾问公司的合伙人之一耿一诚在看到电视直播的瞬间暗暗点头。他的妻子刚刚质问过他：“这个紧要关头，怎么没见你的客户加多宝捐钱呢？！”

在全场响起的掌声中，这家此前一直不为公众所知的企业步入了公众视野。公开资料显示，这是一家以香港为基地的大型专业饮料生产及销售企业，红色罐装的王老吉凉茶正是它的主打产品。

在捐款的次日晚，国内一知名网络论坛出现了一个标题为“让王老吉从中国的货架上消失！封杀它！”的帖子。这个引人注目的标题引起了被加多宝义举所感动的公众的愤怒，但打开帖子再看，发帖者所指的“封杀”其实是要表达“买光超市的王老吉！上一罐买一罐！”的意思。正话反说产生的强烈反差刺激了无数公众跟帖留言，“今年夏天不喝水 要喝就喝王老吉”、“加多宝捐了一亿，我们要买光它的产品，让它赚十亿”，类似这样的跟帖出现在大量网站的论坛上。数日后，网上甚至出现了王老吉在一些地方卖断货的传言。网络上数量惊人的讨论、转载和点击量，使这一事件引起大量传统媒体的关注和跟进报道。

许多人相信，“封杀王老吉”的帖子及其产生的巨大影响，只不过是一名受加多宝捐款所感染的网友无心插柳的举动。灾难时期的人们，都盼望着“英雄”的诞生。而加多宝在赈灾中的表现，自然为它赢得了广泛的社会尊敬。

然而，逐渐有人怀疑这一给王老吉及加多宝集团带来广泛美誉的“封杀”事件，并非是网民的无心之举，实际上是“人为操作的”。一位网名为 Sonia 的网络营销界人士说，她的一位朋友参与了该事件的运作，“加多宝找了公关公司和专业发帖团体策划运作了此事，由这些公司和团队将帖子扩散到各大论坛上，并通过大量跟帖掌握着网络的舆论导向和延续影响”。而另一位有过网络营销经历的业内人士也在网上称，王老吉从 2007 年就开始重视网络营销的传播效果，并在该领域有所投入，“常规时期在论坛上每个月的投入数额都比较大”。他认为正是因为有此前的资源和经验积累，加多宝才能在捐款后的关键时刻快速高效地开展网络营销。“一个公众瞩目的企业行为、一条引人关注的帖子、一群高效有力的网络推手，以及最终引发的一个广受关注的社会新闻，这些重要因素都天衣无缝地融合在一起，可以说是一个网络营销的经典案例”。

Sonia 说，由于相关公司均与加多宝签署了保密协议，所以具体内情外人难以获悉。不过她提到一些有迹可循的细节，很多在不同网站论坛上频频跟帖赞美加多宝和王老吉的 IP 地址“都是重复的”，而且很多论坛用户也是“5月18日以后才注册的”。

企业在自然灾害中通过巨额捐款提升自身的品牌价值，其动机其实并无过失，但也似乎不便言说。但 Sonia 从网络营销的角度表达了其对“‘封杀’王老吉”一事的认可，她在博客上说，“这是一次完美运用了互联网传播力量的网络营销事件”，认为这不仅强力帮助加多宝树立了良好的形象，还提升了消费者对王老吉品牌的忠诚度。

但广州一位接近加多宝管理层的公关公司老板对此则持怀疑态度，他认为通过网络发帖进行品牌营销的行为不符合加多宝集团的企业气质，尤其“在为地震灾区捐巨款这样的大事上，他们不会采用这种‘幼稚’的形式宣传自己”。他猜测帖子的发布或之后的部分跟帖有可能是加多宝集团员工的个人行为，而由此引发的社会反响并非为这些员工先前所预料到。

无论怎样，网络上的传播使王老吉这个品牌和加多宝这家企业都赢得了公众的更多认可。如果说王老吉凉茶之前还只是一个饮料品牌，那么现在这一品牌已经获得了无数企业梦寐以求的社会美誉。

但王老吉在市场上的整体销售似乎并未因此出现明显的变化。对于有媒体报道所提及的王老吉在部分市场卖断货的情况，“可能在个别区域或场所会有所体现”，上海市一家烟酒饮料批发公司的负责人说，他为此事问过他的几位同行，“都说销量并没有明显变化，更没有出现‘卖断货’的现象”。而广州两家 7-11 连锁店也表示，其零售量与往常相比并没有大的变化，“这几年王老吉一直都卖得很不错，但并没有感觉近期销量有大的变化”，一位售货员表示。

而网民菜包子却是王老吉的忠实拥趸，除了在网上极力灌水支持“封杀王老吉”外，她与闺蜜们的聚餐饮料都转向了王老吉。在广州一家生意红火的火锅店，店员正在收走桌上的王老吉空罐，她说，这段时间点王老吉的客人比平时多出了一半，而她不知道这是为什么。

低调的“加多宝”

如果不是中央电视台上的亿元捐款，或许大多数消费者都还不知道加多宝集团这家企业。而现在市场上无处不在的红色罐装王老吉凉茶，正是该企业在幕后一手打造出来的。有资料显示，2007 年，该集团的王老吉凉茶总销量突破了 50 亿元。在今年第一季度，由国家统计局、中国行业企业信息发布中心发布的数据显示，王老吉已成为“2007 年度全国罐装饮料市场销售额第一名”。

罐装王老吉的巨大影响，甚至使其与在科技领域取得神话般成就的谷歌 (google) 公司联系在一起。“我们休息室里的饮料都是王老吉”，谷歌公司曾这样来表现它在中国的本土化努力，不过这家公司的员工多半也没有留意到王老吉背后的加多宝集团。

除了王老吉这个品牌外，加多宝集团一直是一家低调得让大多数人毫无所知的企业。在这个异常注重将企业名称和产品品牌联系起来进行市场推广的商业时代，加多宝像一个突然现身的陌生人，让人们对它充满好奇，也希望知道更多关于这家企业的老板的更多信息。

然而即便到现在，在似乎无所不知的互联网上，也罕有关于陈鸿道——加多宝集团董事长的资料介绍。即使在亿元捐款这样重大的社会活动上，陈鸿道也并未现身。据一位曾与陈鸿道打过交道的业内人士介绍，陈鸿道生于广东东莞，现年四十五六岁，早年就到香港闯荡。尽管现已是富豪级的人物，但其日常交通工具只是两辆在香港毫不起眼的丰田阿尔法商务车，“面相很端正，说话慢条斯理，是一个虔诚的佛教徒，对佛学有很深的研究”。

曾为加多宝集团提供过品牌策划和推广服务的成美营销顾问公司曾有过这样的经历：该公司为加多宝集团策划的广告片中，因为出现了钓鱼的片段，而被加多宝公司管理层要求进行更改，“他说钓鱼是在杀生”。成美公司的总经理耿一诚认为，加多宝集团此次的巨额捐款，跟陈鸿道笃信佛教有很大关系。

有传言称，在加多宝集团的管理层中，陈鸿道从来不主动辞退管理人员，“即便管理者能力不济，最多也就是被调换到不重要的部门，不用担心被炒鱿鱼”。他甚至要求管理团队每天早上一定要吃面包、喝牛奶，周末没事一定要去爬山。

耿一诚对陈鸿道最深的印象是，“他将佛家的精神延伸到了企业管理中，这让加多宝在竞争激烈的饮料市场上既有很强的企业定力，又能心怀远见，在关键时刻作出正确选择”。

自 1995 年在东莞推出第一瓶红色罐装王老吉之后，加多宝集团用十三年的时间，将无数罐这样的饮料销到了全国各地并已延伸至东南亚、欧美等海外市场。现在，该集团在广东、福建、浙江、北京、湖北建立了五个大型生产基地，集团员工逾万人。

尽管加多宝集团现在已将王老吉凉茶推广得尽人皆知，但该品牌在中国内地的实际拥有者其实是广州王老吉药业股份有限公司。陈鸿道是在上世纪九十年代中期通过品牌租用的形式，从广州王老吉药业股份有限公司的母公司——广州药业股份有限公司处获得了该品牌的红色罐装形式在内地市场的使用权 (广州王老吉药业股份有限公司推出的王老吉凉茶为绿色

盒装)。以此为起点,陈鸿道步入了成为现在“凉茶之王”的事业起点。有知情人士透露,在第一份品牌租用协议到期之前,陈鸿道再次与广州药业签订了一份为期 20 年的品牌使用协议。按照该协议,加多宝集团能以红色罐装产品的形式,继续使用王老吉品牌到 2026 年。

发现饮料市场“蓝海”

加多宝销售王老吉凉茶的市场转折点出现在 2003 年,在此之前,其产品的销售范围一直局限在广东省和以温州、丽水、台州为主的浙南区域。尽管在当地市场的销量稳定,且盈利状况良好,但业绩一直维持在一亿多元。

2004 年举行的雅典奥运会让加多宝集团开始有了市场扩张的冲动。有可口可乐、百事可乐两大巨头利用体育赛事获得巨大成功的案例在先,当时的加多宝集团也产生了拍一条与奥运会相关的大型广告片的念头。加多宝管理层找到的品牌战略咨询公司正是耿一诚的成美营销顾问有限公司。

在对王老吉凉茶的产品、市场进行实地调查后,耿一诚将一份调研报告递交给了加多宝管理层,“最核心的意见就是——先把品牌的定位搞清楚”。耿一诚在调研后发现,加多宝当时已经运作了 7 年的王老吉凉茶存在着一个重大的瓶颈:在侧重中药概念的“凉茶”还是侧重日常消费的“饮料”之间,一直未能形成明晰的定位。“如果连品牌的核心定位都没有搞清,怎么能让这个品牌形成吸引力?”

而要搞清品牌定位,在当时是一个难以抉择的问题:做饮料,类似可口可乐、百事可乐、康师傅、统一这样的强敌四立,可乐、茶、果汁、水这几个主要的范围早已被这些品牌围成铜墙铁壁,以加多宝的实力,要让王老吉从中异军突起,是一件几无可能的事;而倘若定位为侧重中药概念的凉茶,除了已有的广东、浙南市场外,王老吉很难赢得全国市场的广泛接受。

加多宝和成美通过市场调查,发现了王老吉凉茶迥异于其他饮品的特点:这种以金银花、布渣叶、夏枯草、甘草、菊花等多种本草植物熬制的凉茶,其消费者购买的主要目的是“预防上火”。这一发现,最终促成王老吉凉茶确定了沿用至今的品牌定位——预防上火的功能型饮料。所有的阻碍一下子迎刃而解了,新的定位让王老吉凉茶既避开了与其他类型饮料的重叠竞争,“预防上火”的功能特点也让消费者乐于接受其略带中药味的口感特点。“这是一片从未有人开垦过的蓝海”,耿一诚这样评价当时的发现。

加多宝的管理层为耿一诚安排了一次重要的见面——向陈鸿道详细阐述这一全新的品牌定位。听完耿一诚的讲述后,陈鸿道当时异常高兴地说“这正是我一直在找的品牌战略”,并当即决定放弃拍奥运广告的念头,“今后将‘预防上火’作为核心的概念去推广”。

不久之后,全新的王老吉罐装饮料宣传广告大量在市场上出现。“怕上火,喝王老吉”,这句新鲜的广告语吸引了所有怕上火又不愿意喝中药的现代消费者。2003 年,罐装王老吉的销量达到了 6 亿元,几乎是上一年的四倍!

在 2003 年产品销量突飞猛进的时候,陈鸿道又做出了一个决定——斥资 6000 万元购买中央电视台 2004 年部分黄金时段的广告段位。“对于市场范围有限,业务才开始起步的加多宝来说,还有很多需要花钱的地方,这个时候投巨资去做全国性的广告是件风险很高的事”,耿一诚说,“但陈鸿道表示一定要先抢占住‘预防上火’这一品牌概念。事实证明,他当时看得很远”。2004 年,王老吉凉茶的销量达到 15 亿元,一个个此前难以进入的市场纷纷向加多宝张开了怀抱。

此后数年,在“怕上火,喝王老吉”的吆喝声中,王老吉凉茶的销量一路攀升。资料显示,该品牌在 2005 年的销量超过 25 亿元,2006 年达到 35 亿元,去年销量更是提升到了 50

亿的规模。而一位加多宝的高层曾私下表示，王老吉凉茶在 2008 年的销量会超过 100 亿元，“光深圳市去年的销量就已经超过 10 个亿了”。

加多宝已然是一条凉茶这片蓝海里的“鲸鱼”了。

企业定力

据说，除陈鸿道之外，包括原加多宝集团总经理陶应泽（现为广州王老吉药业股份有限公司总裁）、现任加多宝集团副总经理阳爱星，数位高层都是佛教信徒。讲究修行、追求宁静的佛家精神似乎也渗入到了加多宝集团的企业文化。一位接近该公司高层的人士这样评价加多宝集团，“这是一家‘安静’的公司，很有定力”。该人士称，除了早年曾有一段时间销售过自有品牌的绿茶产品外，这些年它“一直专注于王老吉凉茶的运作”。

对于依靠单一产品快速膨胀起来的企业，业务多元化总是一个挥之不去的诱惑。但一旦运用的时机、方式不对，多元化这把双刃剑往往也会反过来割伤自己。这样的例子比比皆是，海尔、联想冲入手机领域，终因业务在后期持续亏损而无奈将其剥离；而奥克斯、春兰这些冒然闯进汽车领域的企业，最终不是黯然离场就是一蹶不振。

人们现在普遍认同这样一个规律：在每一个产品细分市场上，消费者能记住的就两三个品牌。对于加多宝的“定力”，从事品牌营销研究的杨兴国表示认同，“王老吉现在已经是凉茶市场中最大的品牌，而这个市场未来的潜力深不可测，加多宝今后更应该集中资源运作自己的品牌”。

《战争论》的作者克劳塞维茨认为，战争的艺术就是如何将优势兵力投放在决胜点。对加多宝而言，“预防上火”这一功能饮料市场就是他们的决胜点。

据说，加多宝集团副总经理阳爱星对公司每一个广告策划都会严加审核，凡是与“怕上火，喝王老吉”这一定位有差异的一概不用。他甚至要求将每一个广告片都交由与加多宝合作了多年的一位香港导演拍摄，这样做只为一以贯之地体现出王老吉凉茶的品牌形象。耿一诚也说：“很多企业在广告播放后，如果一段时间内见不到产品销量提升，就会焦急地来问到底怎么回事，但加多宝的人从来没有给我们打过这样的电话，他们很有主见”。

一个人只做一件事跟一个人做十件事相比，效果是完全不一样的。运作企业往往也是如此。从早年走街串巷一家家推销王老吉凉茶到现在，加多宝几乎将所有的努力都围绕着这一产品展开。在产品市场扩大之后，运作单一产品的好处得到了直接的体现。有业内人士称，加多宝的业务员在一个便利店完成对数、统计、陈列等工作只需要 10 分钟，但如果是一个有着众多产品的品牌，其业务员将需要耗费大量时间去完成这些工作。“这让加多宝的业务人员有更多的时间去维护和发展销售渠道”。

“王老吉”销售商分为经销商（或代理商）、批发商、商超客户、餐饮客户、小店客户等多种类型，负责相应各个层级市场的产品批发或零售。在品牌影响力巨大的作用下，现在已有数不清的商家在全国范围内销售罐装王老吉凉茶。据了解，仅在广州市就有超过 1000 家批发商每天在向数量庞大的各类型客户供货。

前文提到的王晋德告诉记者，他现在零售的饮料产品中，王老吉凉茶是进货最频繁的，“每次进五箱。”

资料来源：

《南都周刊》生活版 2008-06-17

思考讨论题：

- 1、如何解读加多宝捐资 1 亿元救灾的事件？
- 2、在强手林立的饮料市场上王老吉是如何脱颖而出的？

第十五章

毛家饭店巧打名人牌

来自伟人毛主席故里韶山的毛家饭店，带着浓郁的毛家文化，带着沿袭千年的毛家美味菜肴和主席生前爱吃的食谱走进东莞，形成一道亮丽的风景线。在餐馆林立的东莞，毛家饭店以其崭新的经营思路、独特的菜品体系迅速融入这个城市。可以毫不夸张地说，在东莞餐饮业，毛家饭店是一个追赶者，更是一个领跑者。毛家饭店的品牌铸就兴旺之路，其中的奥秘值得我们去探寻、去品味。

一、毛家饭店的创业过程

一看到“毛家饭店”这个店名，大家很容易就会联想到毛主席，想到湖南菜。的确，这是一家以经营湖南家常菜为主的饭店，其饭店的创始与名字的来历，都与毛主席有密切关系。1959年6月25日，毛主席回到了阔别32年的故乡韶山，与一塘之隔的近邻们，共叙亲情、乡情、离别之情，留下了一张名扬四海的照片。

东莞毛家饭店源自于韶山毛家饭店。韶山毛家饭店韶山原处毛泽东同志故居对面，是由

汤瑞仁女士于1987年创办。毛主席1959年6月25日回韶山接见乡亲时留下的那张珍贵照片中，站在旁边抱着孩子的那个泼辣而漂亮的少妇就是汤瑞仁。80年代后，参观毛主席故居韶山冲的人流如潮，但因为各方面的设施都不到位，参观者连吃个饭的地方都没有。1984年夏的一天，住在毛泽东故居对面的汤瑞仁开始尝试做“生意”。她翻遍了家里的抽屉，却只找出1.7元人民币。早上，她花7角钱去附近的供销社买了一斤白糖，再花一元钱从邻居手里买了两斤绿豆。“绿豆粥铺”就这么诞生了。绿豆粥熬成后，汤瑞仁用竹篮提着来到对面通往故居的路上，开始怯生生地叫卖。“那一年，我55岁，认识我的人都叫我‘汤大姐’。但第一次叫卖，我还是很害怕。看见熟人就低下头去，假装自己蹲在路边喝自己的粥。”汤瑞仁回忆，当时她在路边足足蹲了4个小时。就在她起身准备回家的时候，几个上海游客走了过来。“大姐，粥多少钱一碗？”汤瑞仁激动得有些语无伦次：“我……我从没有卖……卖过粥，您想给多少就……就给多少。”结果，一桶粥被这几个上海游客分了个精光。一个上海游客喝完绿豆粥后，说“赚钱养活自己是好事”，这给汤瑞仁莫大的鼓励。回到家里，汤瑞仁躲进房间，将卖粥得来的钱数了一遍又一遍，一共是5元钱。除去1.7元本钱，她赚了3.3元。这是她有生以来赚的最大一笔钱。此后，汤瑞仁就在毛主席故居旁摆起小摊，除了卖稀饭和茶水，还卖各种纪念品，每天能挣十来元钱。

1987年，汤瑞仁以摆小摊卖茶水、汽水、毛主席像章等积攒的1万多元钱，在韶山毛主席故居对面办起毛家饭店。最初的“毛家饭店”店址，其实就是毛氏祠堂，由于接待的是来参观毛主席故居的客人，因此取名“毛家饭店”。在汤女士“接待好毛主席的客人”这一朴素愿望的激励下，毛家饭店的产品和服务也越来越好，从只提供稀饭到制作一些家常小菜，再到将主席的诗词文化、革命文化和餐饮相结合，不断发展壮大。1994年，原中顾委常委王首道同志亲笔为毛家饭店题写了店名。1995年，“毛家”商标在国家工商局进行了商标注册。毛家饭店相继被中国连锁经营协会、中国烹饪协会吸收为会员单位，荣获“中华餐饮名店”、“全国绿色餐饮企业”等称号，并跨入中国餐饮百强和中国连锁百强企业行列。为充分发挥“毛家”商标的品牌优势，加快企业发展步伐，经工商行政管理部门批准，韶山毛家饭店发展有限公司于1999年6月宣告成立，代理与毛家饭店有关的商标使用许可咨询业务及其它业务，规范化开发和管理特许连锁店。公司的成立标志着毛家饭店的事业迈上了一个新台阶，迎来了一个新的发展时代。2002年毛家饭店被认定为“湖南省著名商标”。2003年，毛家饭店跨入“中国餐饮百强企业”和“中国连锁百强企业”行列。“如今，毛家饭店”，早已成为一个蕴含历史与文化的中式餐饮品牌，名声响彻大江南北。2002年5月首家毛家饭店在东莞开业，为东莞餐饮业注入了新的活力。

二、毛家菜的特点

毛家饭店创立的毛家菜，源于湖南家常菜，始于湘潭韶山冲，具有浓郁的地方特色。毛家菜在韶山已有数百年历史。作为湘菜系之中的一个流派，毛家菜取平凡之物，烹香、入辣、致鲜、讲色、求味、晶形，不仅具有浓郁的湖南乡土风味，而且深深扎根在农家院舍。

菜肴是餐饮业的核心和生命。通过多年来的挖掘、整理和创新，毛家菜逐渐形成了从用料、烹调方法到风味特色等比较完整的烹饪体系，自成一格，其中许多菜肴成为湘菜中的名饌佳肴。毛家菜现有200多个品种，从小菜到火锅，从家常菜到风味菜，从辣味到酱烤等，其中最特色的菜式是“毛氏红烧肉”。做好的毛家红烧肉色泽金黄油亮，那种肥而不腻、色浓味香、筷夹成型、入口即化、香润可口的感觉令人赞不绝口。以鱼头为原料做成的招牌菜江山一片红，作为毛家饭店的特色菜，具有肉质鲜美、入口香辣、让人回味无穷的特点，让人百吃不厌。招牌菜红军长征鸡香辣可口、汁味浓浓、鸡肉酥烂。毛主席生前爱吃的红烧肉、火焙鱼、豆鼓辣椒、腊肉、腊鱼、米粉蒸肉等菜肴深受广大顾客的欢迎，加上大众化的价格，赢得了八方宾客的赞誉。

菜品创新是中华美食永远的生命所在。毛家菜肴具有丰厚广博和无尽的创造力。今年毛家饭店总部集合了全国上百家加盟连锁餐厅的厨师，开发出了几十道创新的精美菜肴，如毛家自制肠、荞面肚丝、铁盔将军鸭等。这些菜肴综合各家之所长，用大江南北的原辅材料配制而成，使这些菜肴不但具备色、香、味、型、养等各个方面，而且具有不易仿冒等特点。

作为蕴涵历史和文化的餐饮品牌，毛家饭店给顾客的不仅仅是特色鲜明、美味可口的毛家菜，同时还有浓缩的历史，跨越时空的主席文化。走进毛家饭店，仿佛置身于历史长廊之中。不同的历史文化图片，引发许多顾客对昨天的无限追思，让人思念一段历史，回忆一个时代。在东莞，许多客人慕名到毛家饭店就餐，人们品尝着毛主席生前爱吃的家常菜等美食佳肴，追忆毛主席的丰功伟绩，享受心灵的陶冶。

三、毛家饭店的经营特色

毛家饭店之所以有那样大的成就，并不只是因为占有天时、地利、人和的独特资源，而且拥有科学的管理与不断的探索、创新。

（一）巧打“毛家”牌。当乡邻们还在一窝蜂“学习汤大姐好榜样”大摆地摊的时候，汤瑞仁的生意路却越走越宽。不久，她开始变流动摆摊为开店经营。“我家就在主席故居对面，这是先天的地理优势，我要好好利用。”1987年，“毛家饭店”的招牌被汤瑞仁抢先挂了出来。“那时候还没有包装的概念，但我想家里有张和毛主席的合影照片是可以用的。”已经有了许多商业经验的汤瑞仁那个时候已然明白，她的饭店要发展起来，需要一张“王牌”——这是她潜意识里的“包装理念”。她取出了当年与毛主席的合影，将它放大12倍后，挂在饭店正厅的墙壁上。照片挂上后，进饭店看热闹的游人就更多了。汤瑞仁赶紧抓住机会介绍自己，说自己就是照片上抱孩子的妇女，当年与毛主席隔邻而居，对毛主席在韶山时的情况了解最多。利用伟人进行营销使毛家饭店迅速吸引了许多游客的目光，生意兴隆旺盛。一个普通农妇，靠一个“金字”招牌，从1.7元起家，到家产过亿，创造了一个富贵传奇。在东莞，你要怀念伟人毛泽东，只要走进毛家饭店，花几十块钱，就既可以品味精美的菜肴和享受真情的服务，又可以品味一段历史，思念一个时代。

（二）建立独特的餐饮文化。毛家饭店在推出具有湖南乡土风味的毛家菜同时，创立了浓浓的主席文化氛围。毛家饭店的整体装潢风格、店堂布置，充分溶入了特定的历史文化元素。在“毛家饭店”，特定时期历史事件、地点与人物形象相结合，营造了一种革命年代饮食环境和饮食氛围。以毛主席曾经生活战斗过的革命纪念地命名的包厢，装饰布局风格各异，既有韶山厅的乡村情调、井冈山的绚丽朝阳，又有安源厅的刚柔并济，遵义厅的安静祥和，还有延安厅的古朴拙雅——引发人们对昨天的无限回忆和对未来的美好向往。独特的大厅，如中南海厅、延安厅、遵义厅、滴水洞厅等都形成了一种特定的餐厅艺术风格：中南海厅的富丽堂皇、高贵典雅；井冈山厅藤椅木桌，简素质朴，使消费者在饮食环境中身临其境，给人以历史的回顾与遐想。毛主席诗词、毛主席书信手迹，珍贵的历史图片恰到好处地布置在毛家饭店，形成独特的毛家餐饮文化。跨越时空的主席文化，构成一幅浓缩的历史画卷，把湘菜发挥得淋漓尽致，成为商务宴请和朋友聚餐的好地方。

（三）构建独一无二的CI形象识别体系。毛家饭店的CI形象识别体系包括视觉识别、行为识别和理念识别。毛家饭店的视觉识别为：饭店的标志、职员服饰、店面、店外装饰都以红色为基调、体现中国特定历史时期的特色，让人感到别具一格，也让一些有怀旧心理的人士体味当年的历史风情。毛家饭店的行为识别为：编创店歌、举办行业歌手赛、定期的职员培训和教育，从而得以展现店内职员健康、活泼、奋发向上的工作心态，同时也使顾客在这种精神和文化的氛围中得到感染。毛家饭店的理念识别为：毛家饭店的经营理念、文化理念、公司宗旨、主体广告所体现的思想内涵主要为秉承和发扬毛家文化、服务百姓，从而树立起饭店的价值观与服务特色。毛家饭店的经营理念为：以政治优势宣传历史，以毛家食谱连接四海，以百姓情结服务大众，以爱心经营永恒毛家。毛家饭店的文化理念为：传导历史，辉

映美食，毛家食谱，百姓情怀。公司的经营理念与人文特色相结合，强调政治、历史与经营管理相结合，名人与百姓相互促进，融洽饭店与大众之间的关系，不仅使消费者从一个顾客的角度光临毛家，更使他们产生一种传导历史，延续毛家文化的心理，并表达对一代伟人的尊敬、爱戴之情。

（四）突出差异化管理。毛家饭店从以下四个方面进行差异化管理，具体表现为：人员：毛家饭店定期对职员进行革命历史、风土人情等方面的培训，提高服务人员的服务技能和知识，形成有个性的服务。环境：饭店在服务场所的环境布置、服务设施等方面，表现特有的主席家乡特色和革命历史特色。程序：毛家饭店采用标准化的方法，按严格的流程管理来稳定服务质量，并不断改进、完善操作流程来获得具有饭店特色的服务质量。品牌：通过符号象征和品牌标识使自己区别于其他同行。最初的“毛家饭店”商标以韶山的韶峰、旭日、松柏为设计基本原素。韶峰明确昭示了毛家饭店的所在地；旭日象征着毛家饭店源自韶山，面向全国；松柏寓意毛家饭店充满生机和活力的精神风貌，为百姓服务；商标的圆形象征毛家饭店追求完美的卓越意念，简单明了的店名以及寓意深远的商标，有助于人们辨认和确立饭店在消费者心目中的地位，使饭店名称、标志别具一格，从而为消费者所吸引。2005年，毛家饭店重新设计了商标。新的商标是红底白字的一个“毛”字，毛字的第一笔，像一个龙头，表示的是炎黄子孙、龙的传人，还有一个含义是“龙头老大”。中间的两笔，就像一双横搁的筷子，表示是餐饮行业。最后一笔是龙尾，绕着红色的圆球，表示要把毛家饭店开到全球去。

（五）利用名人进行营销。利用“名人效应”已是被经营界公认的一种成功做法。毛主席是我们伟大的领袖，汤瑞仁与领袖有邻居和远亲的关系，当年毛主席在她家里做客、留影。她曾给主席做过特色口味的家乡菜。她家有众多政要名人题词、留影、下榻。毛主席之子毛岸青、儿媳邵华、卫士李银桥、温家宝总理等都曾到饭店做客。饭店盛情邀请影视、体育明星、政界人士、公众人物到饭店做客、题词、摄影留念并进行宣传报道，这些名人在无形中都成为饭店的荣誉光环。广泛利用各种渠道融洽饭店与名人之间的关系，既提高了饭店的知名度，又迎合了人们崇尚名人的心理。

（六）淡泊财富观念。汤瑞仁认为“赚钱养活自己是好事，但是也要把钱跟做人、向善联系起来，否则聚敛的财富也会因为‘天灾人祸’溜走”。1996年，汤瑞仁收养了韶山市两个孤儿，为他们提供了全部生活费和学费。随后，她又收养了7个贫困生，先后寄给他们7万多元学费和生活费。当她了解到那时韶山全市还有80多名儿童因家境贫寒而上不起学时，便拿出10万元积蓄于1996年4月成立了汤瑞仁教育基金会。1999年，她再次捐款10万元，修好了韶山学校的路。她还要求各分店对待就餐的老红军、老革命及残疾军人要“热情服务，餐费全免”。她经常以个人或饭店的名义参加各种社会公益事业，如捐资助学、赈灾扶贫、拥军爱民，这些活动树立了饭店良好的形象，提高了饭店的亲和力、美誉度、知名度，并以良好的社会效益促进饭店的经济效益，达到名利双收的效应。

（七）成熟的连锁经营模式。受餐饮消费大众化潮流的推动，现代餐饮业大量采用连锁经营形式。根据餐饮行业的特点，毛家饭店在餐饮行业较早提出连锁经营发展的概念，历经多年的改革与磨练，形成自己成熟的经营管理模式。它将自己的品牌、公司形象、菜肴口味和风格，将个体经营和餐饮文化理念辐射各地，推向全国。在东莞，有莞城毛家饭店、常平毛家饭店和虎门毛家饭店。特许经营已经成为优秀企业迅速扩张的重要方式。作为湘菜代表的韶山毛家饭店，不断创新发展，吸引了八方宾客和众多投资者，先后在全国开设了数百家特许加盟店。石碣毛家饭店是韶山毛家饭店在东莞市石碣镇唯一特许加盟店。

四、毛家饭店在东莞的发展过程

2002年第一家毛家饭店落户运河东一路河畔广场。该店可接待15席以内的宴席，拥有13间房间，大的房间可容40个人，单房可容8人至10人或12至15人不等。店面贯穿着“毛

主席文化”的主题，菜式以湘菜为主，基本上是从湖南总店沿袭而来。特色的菜肴主要有：菜香明桂鱼、泡椒滑鸡、牵肠挂肚、香菜肉丸、青椒焖猪肚铁盔将军鸭、干锅黄骨鱼、毛式红烧肉、江山一片红、红军长征鸡、腊味水鱼王、铜盘香辣虾、茶王脆皮虾、金牌蒜香骨、干锅鱼杂。服务对象的定位主要为工薪阶层。大堂人均消费为 30 元左右，包厢人均均为 35 元左右。

东莞虽然从总体上来讲，比较富裕，但大多数东莞人，无论是当地的东莞人还是新莞人，并不都是富的流油，主要还是工薪阶层，既需要不时到餐馆潇洒一下，又需要算计一下口袋里的钞票，最需要的还是经济实惠的餐饮服务。毛家饭店的服务定位有广泛的消费群体，找准了市场的定位。改革开放 20 多年来，吸引了不少的湖南人在东莞创业、落户和打工。他们远离家乡在东莞奋斗和拼搏，在闲暇时间不乏有思乡情结。在工作之余，找一些湖南老乡到家乡的饭店享受一下生活，叙一下旧，聊侃一下，缓解一些工作压力，毛家饭店就成为比较理想的去处。当地的东莞人以及来自全国其它地方的人在和湖南人打交道中，也逐渐接受了湘菜，使毛家饭店有广阔的消费市场。

由于市场定位准确和经营管理有方，毛家饭店在东莞迅速扩张。如今，毛家饭店在莞城有 3 家分店，还在常平镇、虎门镇、长安镇、凤岗镇、黄江镇、石排镇和石碣镇拥有分店。从总体来讲，东莞的毛家饭店经营效益不错，而且越来越好，毛家饭店在东莞的扩张还有巨大的空间和良好的发展势头。（编写：彭桂芳）

资料来源：

邓宇鹏，李银满，邱宜干主编.蓬勃的生机——东莞传统产业发展轨迹.广州：广东高等教育出版社，2008

思考讨论题：

- 1、毛家饭店的促销手段有何特点？
- 2、结合本案例谈谈名人牌成功与否取决于哪些要素？

第十七章

案例 17:太阳神的直销突破

1987 年，广东太阳神集团公司在东莞黄江镇成立。随后，黄江厂参加了由国家体委举办的全国第一次保健品评比活动，而“万事达生物健”一举获得了“中国运动营养金奖”，并得到了媒体的广泛报道。1988 年 8 月，黄江厂的厂名、商品名和商标统一更改为“太阳神”（APOLLO），当年实现销售收入 750 万元，1990 年，销售额跃升至 2.4 亿元，同年，太阳神的广告和品牌推广，在一定程度上催熟了当时还很弱小的中国广告产业。1993 年，太阳神的营业额高达 13 亿元，市场份额最高时达 63%，成为当时国内保健品的领军企业之一。一时间，“当太阳升起的时候，我们的爱地久天长”响彻神州大地。巅峰时期的太阳神，在国内保健品市场的占有率高达 65%，形成绝对的龙头地位，造就了妇孺皆知的保健品牌奇迹。

公司吹响了多元化发展的号角，1993 年，太阳神接连上马了包括房地产、石油、边贸、酒店业、化妆品等在内的 20 多个项目，在全国各地进行大规模的收购和投资活动。但不幸的是，太阳神集团因为横向发展过快，纵深挖掘不够，再加上行业竞争加剧，最终造成产业

链条混乱，并殃及保健品主业。从此，太阳神开始了滑落。期间一直在思考新的突围路径。

2000年，人大博士朱厚丞和北大光华管理学院的MBA张鸣先所在的北京某著名管理咨询公司接下了为太阳神十几年发展之路做总结并寻求突破之道的咨询业务。他们最终总结了太阳神的两大成功经验：一是抓住了我国保健品行业成长的契机；二是开创了中国企业广告轰炸式营销和企业整体CI策划的先河。教训也有两条：一是成也广告败也广告，销售队伍极度依赖广告，在市场竞争白热化的时候完全失去终端竞争力；二是战线太长，从石油开采、餐饮、娱乐到汽车维修，人力、物力都难以顾及。

但他们惊喜地发现，太阳神集团的销售下滑并非因为产品质量问题，因此很高的品牌知名度一直能够得到保留。最终，他们顺着突出终端销售能力的思路为太阳神公司开出了良方——回归主业，进军直销。

但进军直销却并不是这么简单的事。虽然太阳神集团董事长怀汉新一开始就坚定了进军直销行业的信念，但是作为一家拥有近20年成功经验的大型民族保健品企业，太阳神与其他无牵无挂的小企业不一样，他必须慎重做出选择。当2003年传出国家有意开放直销行业并明确列出了2004年“厦门会议”时间表之后，怀汉新才果断起用朱厚丞和张鸣先，开始了太阳神直销事业的最初筹备。

这个时候太阳神集团其他高管仍难免会有疑惑，太阳神能否获得直销牌照、太阳神直销能不能做大，都是很难预料的事情。在各种因素的权衡之下，太阳神集团采用控股子公司的方式，以深圳太阳神销售公司的名义涉足直销，以缓解渠道冲突，并规避直销风险。这一试验性质的安排有两个目的：一是实践怎么转做直销，探索传统到直销的无缝对接问题；二是争取获得直销牌照。

朱厚丞和张鸣先是中国直销企业中学历最高的管理层搭档，一开始就让人对他们充满了惊奇和期待，而他们表现出来的理性和沉着确实让人不得不刮目相看。

朱厚丞非常珍惜太阳神集团这样一个极佳的企业平台，因为有1998年的教训，一开始就为太阳神直销确立了一个原则：只做长线，不做短线。张鸣先选择直销经常让北大MBA的同学难以置信，他只有时刻强调：“我们对直销的认识一开始就是长久、规范、稳健、合法。”他们第一次接受本刊记者采访就毫不讳言，要争当“中国直销的理想主义者”。

他们的“消极”论调经常让传统直销人嗤之以鼻，被认为是“外行”。朱厚丞经常在会上说：“在这个行业，我们宁愿平平淡淡的生，也不要轰轰烈烈的死！”张鸣先更是不断强调：“这是个‘剩’者为王的行业，我们最大的责任就是永远活着！”

尽管业绩一度不尽人意，他们也坚守自己的原则。有一次一个大的直销领导人想带团队加入，但是提出自己团队想用另一种制度单独做。朱厚丞和张鸣先断然拒绝，结果对方还批评说他们胆子不够大、思想不够解放：“国家都可以一国两制，你们太阳神就不能？”

他们在低调和理性的同时，争取牌照和探索新模式的工作却从来没有停滞过。太阳神直销事业部以克制和规范赢得了政府的信任，同时以理性和创新获得了集团的全力支持。2005年底，太阳神集团拨款2000万元保证金存入政府指定银行，以集团名义正式加入中国直销经营许可证的争夺之中。

后来的事态发展证实了太阳神谨慎从事的正确性，当年同时对接直销的传统保健品公司，有的一开始就过激发展，策略与政策和市场都相去甚远，横遭惨败；有的由总公司孤注一掷全力投入，结果局势尚未明朗就深陷其中，获牌无望。

事实证明，很多先做市场再拿牌的企业，政策风险相当大，市场越大拿牌的风险也越大。中国直销业注定了不能强势介入，太阳神的顺势而为、水到渠成之路为自己获得了首张传统转型保健品企业的直销牌照。

2007年2月8日，太阳神成为东莞市第一家直销经营企业，也是我国第一家获得直销经营许可证的传统保健品企业。此前，广东太阳神集团全力打造“太阳神健康新生活连锁专

卖体系”，采用“专卖店+健康顾问”的销售模式，构建出全新的保健品、化妆品营销体系。

直销牌照的获得和经营模式的确定，无疑打通了太阳神直销事业的“任督二脉”，是太阳神集团开拓直销经营的一个历史性的里程碑，不但企业内部所有的质疑和犹豫就此打住，放眼全国直销界，大家也不得不对太阳神刮目相看。

随着企业的获牌，太阳神直销事业部正式并入集团完成回归，资源进行统一调配。据悉，到目前为止，太阳神集团除一次性投入 2000 万元保证金外，已相继投入 2000 万元资金为太阳神铺就成功道路。

朱厚丞和张鸣先为太阳神直销事业制定了 20 年的长期战略，这个超长规划制定的核心目标就是要使太阳神直销事业永远走在正确的方向上，使前进的道路不会有太大的偏差。这 20 年规划被他们分为四个阶段，成立阶段、成长阶段、成熟阶段、成就阶段。朱厚丞表示：“第一个以 2 年为周期的成立阶段目标我们已经提前实现，其他阶段的目标我们同样有信心完成。只要按照清晰的步骤，有节奏的发展，企业的成长是必然的，也一定是健康的。”

太阳神直销有自己健康的财富观，提倡建设和谐直销，走小康直销之路。我们郑重承诺：太阳神要做阳光直销，不会肆意夸大财富效应，用假承诺假产品欺骗百姓；太阳神决不与虚假为伍，我们要讲实在话，办实在事，做实在企业，从我做起，努力开创中国直销新风尚。

太阳神直销希望为普通人打造一个最平等、最可靠和最低门槛的创业平台，让平凡百姓也可以走上小康之路。太阳神小康直销员初步标准为：东部沿海地区一年收入 10 万元，中部地区 6 万元，西部地区 4 万元。我们认为，这些实实在在的目标，要好过那些遥不可及的几十万、几百万的财富空想。只有团队中的普通人也都走上了小康之路，我们的领袖人物才能心安理得的享受自己更大的回报。

资料来源：

1、《中国直销》

2、刘浏：沉寂 10 年 广东太阳神集团公司东山再起。成都日报，2007-2-12

思考讨论题：

1、你怎么看待太阳神的“回归主业，进军直销”？

2、谈谈直销与传销的区别？为什么太阳神对直销采取谨慎和规范？

第十八章

案例 18：唯美陶瓷的差异化营销

广东唯美陶瓷有限公司原是一家东莞莞城区属下的集体所有制企业，1999 年改制为职工持股性质的民营企业。该公司董事长、总经理黄建平先生是东莞市政协常委，东莞市第十一届党代会代表。2003 年，被广东省人民政府授予“省优秀民营企业”称号。该公司生产的“马可波罗”牌瓷砖，2003 年被评为“中国名牌产品”，其“唯美”、“马可波罗”商标均被评为“广东省著名商标”。产品被国家质监总局授予“国家免检产品”称号。唯美陶瓷有限公司在经营策略上，走多品牌战略，除“唯美”牌外墙砖、广场砖、“马可波罗”哑光仿古砖、抛光砖外，还有“L&D”、“e 时代”磁砖、“荻安娜”艺术马赛克等产品。该公司坚持以科技创新为企业发展的第一要务，多年来在国内陶瓷界创造了多个第一：

第一个生产防滑砖的企业，
第一个生产哑光仿古瓷砖的企业，
第一个走瓷砖时装化道路的企业，
第一个生产瓷质仿古砖的企业，
第一个开发出抗菌瓷砖的企业，
第一个开发出负离子瓷砖的企业，
第一个开发出环保型透水砖的企业。

这些第一，为消费者带来了满意的产品，也为唯美公司带来了良好的发展态势。2004 年 5 月，由 315 消费者网、人民日报、人民网等多家媒体共同组织的，消费者满意品牌调查活动，历时半年，80 多万人参与投票，“马可波罗”在建陶类品牌中排名第一。同时，唯美陶瓷有限公司又在当月被评为中国建材企业一百强。2002 年曾公开砸毁价值 160 多万元的被仿冒产品。2004 及 2005 年连续两年，由全球五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室（WBF）和被誉为“经济联合国”的世界经济论坛共同编制的《中国 500 最具价值品牌》排行榜，“马可波罗”品牌均上榜，品牌价值 10.46 亿元。在同行业中处在前列。目前，唯美陶瓷有限公司拥有 70 多项专利，每年均开发出几百款新产品，成为业界（包括石湾的建筑陶瓷业）公认的自主开发能力最强的企业，创新成了唯美公司不竭的发展动力。

对唯美集团的发展有所了解的人都清楚，唯美从建立到发展的过程里，创造了一个“起死回生”的奇迹。对于这个奇迹，很多专家学者和一些行业资料都有了相关的介绍，本文主要讨论的是创造这个奇迹的两个根本原因——企业文化因素和差异化营销战略。

一、唯美前期发展所面临的困境

东莞没有陶瓷生产的历史渊源，作为东莞唯一的陶瓷工艺企业，它的发展具有其它一般

企业不存在的困难和窘境。而且建厂具有四大先天不足：

（一）设备先天不足。唯美是一个政府办企业，是一个国营企业。一切原始设备的引进都是由政府一些外行人引进，不但不能引进合理先进的设备，而且还给企业带来资金的浪费。这也是国营企业的通病。就在“唯美”呈现蓬勃生机之时，国内陶瓷业的竞争态势更趋激烈，许多竞争力不强、特色不突出、规模不大的企业纷纷倒闭。但黄建平意识到这是一个以低成本进行扩张的千载难逢绝好机遇，他果断决策，兼并了东莞 5 家濒临破产的小陶瓷企业，使企业的生产能力迅速扩大，弥补了原厂生产设备的不足，生产实力大大增强。

（二）技术不足。这跟东莞没有陶瓷生产历史渊源是有直接关系的。一切陶瓷技工都要从外收进，特别是对高级陶瓷技工的引进。其实短时间的大量高级陶瓷技工的引进不是难事，但要给产品打下陶瓷文化底蕴，赢得消费者的认可就并非一朝一夕可以做到的。唯美在早年的发展，最大的问题便是没有自主知识产权，没有科研开发能力，技术力量相当薄弱。那时生产的产品也只能跟在佛山一些厂家的后面，人家生产什么就跟着生产什么：生产过 15 厘米 x 15 厘米小瓷片、生产过彩釉马赛克。然而，1994 年宏观市场的调控，令整个建陶业遭遇严冬，“唯美”作为跟在别人后面的后进者，自然也身陷绝境。残酷的事实说明，如果不能引领市场，是经不起风吹浪打的。为了挽救这间濒临破产的企业，当时的东莞市莞城区政府，毅然将当时任副厂长的黄建平任命为厂长，负责全面工作。在最困难的几年里，先后开发出防滑砖、哑光仿古瓷砖系列产品、抛光砖、抗菌瓷砖、负离子瓷砖、环保型透水砖、马可波罗、E 时代瓷质仿古砖、丽晶石等，在别人模仿之后，又不断地开发新产品，主动淘汰被仿冒的产品。唯美能够取得成功，技术只起到一部分的作用，其成功更关键在于后来的打造品牌的营销手段上，本文的主要目的，也在于探讨这一成功的经验。

（三）资金结构不合理。全负债形式给公司带来过重的利息压力，特别是对于一个在东莞的陶瓷企业来说，一切都还是在刚刚起步。这样的资金利息负债，一旦资金运转不正常，就会很容易给企业带来沉重的打击。而且，由于原来工厂已经负债累累，当时银行已经不再发放贷款给这家千疮百孔的企业，所以，黄建平的班子上任以后，向公司内部员工和外部热心人士总共筹集了 2000 万的流动资金，勉强维持了工厂的正常运营。

（四）体制先天不足。企业改制前经营自主权不能得到很好的落实，曾经 4 年换了 5 任厂长，这显然是企业的先天不足，幸好，这几年里面，黄建平一直担任副厂长，尚且能够使企业持续生存。一个企业没有较好的经营权制度，就不能根据实际情况策划产品的生产与销售，就不能合理地引进技术设备，就不能对市场变化需求作有效的调整，更加不能对市场作出灵敏反应。因此，一切国企要想从源头上进行改革。成功的第一步必须是体制的改革。体制改革的成功与否，直接影响甚至决定了整个企业的未来。黄建平的班子上任以后，实行了改革企业管理的改革、进而进行了所有制的改革，不但充实了资本，而且还解决了过去体制中带来的不利影响。尤其是，从莞城搬迁到高埗以后，迎来的企业的新的发展阶段。

二、唯美成功的主要因素

（一）生产的重新配置和改良

企业利用内部的投资对原有设备进行合理的改造，其中技术的改造对成品领先有着非常重要的作用。由于黄建平之前一直担任技术副厂长，凭着自己在陶瓷行业多年的工作和技术经验，认定了技术创新和改造是企业从困境中走出来的重要一步。他领导了原来落后的技术和工艺的改良，例如把“隧道窑”改成了“滚动窑”，大大地节省了电力和能源的支出，使企业当初的瓷砖生产的成本大幅下降。最终，总算在普通瓷砖的龙头——石湾的陶瓷同行的激烈竞争的夹缝中生存下来，站稳了一席之地。

值得注意的是，企业能够对生产线进行一系列的改造是由体制改革产生的，如果没有对

企业生产权的改革，想要对一个国营企业的风险改造是不可能的，因为其中务必包含政企不分的混乱局面。可以看出，黄建平的上任，标志了唯美集团的市场化，换言之，唯美集团这时已经完全可以根据市场变化作出自己的经营调整。这是市场经济下企业生存与发展的基本要求。

（二）产品的差异化

对于“差异化”的理念，对于任何一位商人来说，都是很平常的词汇；只是，要根据实际情况把这个理念的精髓应用到位，并起到积极、甚至绝处逢生的作用，就不是一件容易的事。唯美集团也不例外，他们根据自己所处的地理环境和市场环境，清楚地认识到，要想使企业起死回生，搞差异化生产是唯一的生路。

当时国内瓷砖生产厂家还在热衷于争先恐后地投身到抛光砖的生产中。唯美集团就明智地认为，不论从技术还是成本上都没有传统的陶瓷企业的优势，抛光砖不是唯美的竞争强项，因此，抛光砖没有很多的市场份额留给唯美。唯美陶瓷果断地转向防滑砖、哑光仿古瓷砖、瓷质仿古砖、负离子瓷砖、环保透水砖等等。最近两年，更加在行业内率先提出瓷砖的“时装化”。

唯美在面临着当年的设备落后、技术落后、资金落后等情况下，提出了独到的市场竞争战略，即把有限的力量集中在大市场遗漏的空白地带，自己开创一个非主流市场，即便是仅仅满足一个小的市场，但是由于同行不屑一顾，令唯美得以占有相对较大的市场份额的需求。这就是“小市场、大份额”的理念，这一理念是唯美集团眼光独到的领导者根据市场情况做出的英明决定。在这理念的指导下，唯美公司决定生产当时的被主流竞争对手所普遍忽视的厨房、浴室地砖，并成功的将其推广，一瞬间，唯美的防滑砖成为业界的领跑。瓷砖的市场总量在当时还比较小，不像抛光砖那样大行其道。虽然后来由于众多的跟风和仿造的原因，唯美的防滑砖略走下坡，但这次的短暂的成功却让唯美人看到了希望，也意识到了这一战略对于小企业竞争的重要性和可行性，为唯美以后的发展起到了重要的作用。

更加令人鼓舞的是，这些新型的瓷砖从透水性、质感、质地都比抛光砖有艺术表现力，因而其生命力也较强。比如，唯美的砖面可以作各种工艺处理，可以把各种图案甚至人相印在砖面上，显得特别有亲和力。此其一。其二，抛光砖在经过打磨的工序时，容易造成浪费物料而且造成环境污染；而唯美集团的瓷砖就没有这样的缺点，因而从一开始哇哇坠地的时候起，生命力就比较强。到2005年，同行才对唯美刮目相看，并紧跟和仿效。

需要说明的是，唯美人认为，这跟风而来的竞争不是恶性竞争，而是同行们一起把这个“蛋糕”做大了，大家都有得益。逐步地，市场认同这种技术上称之为“瓷质釉面砖”的瓷砖，使唯美公司在这个行业中成为率先开发这种产品的企业，“唯美陶瓷”的市场龙头地位也就确立了。这里需要做一个令人震惊的注脚：这种瓷砖的面市，带来竞争最激烈的不是传统的瓷砖，而是石材！这时因为这种瓷砖在性能和艺术表现力方面，完全能够达到石材的非常大气、有派头的效果。

同时，为了维持同行中的竞争优势，在同行们纷纷跟风做这种流行的瓷砖的时候，唯美集团意识到必须不断地开发新产品、令公司总是能够保持产品的差异化，并通过其公司强大的设计队伍，保持着总是比同行领先一步、哪怕是半步的优势水平，而且把这领先脚步在市场上放大，市场就会认为是唯美带领着市场产品不断创先、不断领先、不断保持差异化，为赢得市场打下坚实基础。例如，唯美集团率先提出瓷砖时装化的概念，并且在公司的展厅里面展示装饰的效果。

可以说，有这样的差异化，唯美才有了进一步发展的可能。我们任何管理者都可能会考虑到用产品差异化提高自己产品的市场份额，但是真正的产品差异化的合理构思和设想需要的不仅仅是一个有领导才能的管理者，而是需要领导与行内技术俱备的复合型人才，而黄建

平先生显然在这场企业改革中扮演着这样的角色，如果体制改变企业方向，那么人才将决定企业的命运。

（三） 经营销售差异化。

经销的差异化是唯美的致胜法宝，在这方面，唯美的做法是较同行优势的地方在于：一、专卖店布置实景化，这在当时的陶瓷行业是不多见的。二、为产品灌输文化意识和知识底蕴，借助马可波罗的象征意义，把东西方文化和陶瓷联系起来，并一直贯穿于整个企业的经营当中。三、打开新的销售模式，不单是门店销售、还为工程供货。四、超市的销售模式在建材行业开始露头，比如“百安居”，唯美公司适时的抓住机遇，积极开展与超市的合作。到2006年，超市行业建材的销售排行中，最前面的是唯美的“马可波罗”和“L&D”两个品牌，另外，销量排在第3到第5位的品牌的产品，也是在“唯美公司”生产的。第五、面向家庭装修设计设计师：公司的展厅实景布置对这一类的顾客的购买选择产生了较大影响。第六、瓷砖售后服务的差异化，送货上门，保证适量的“退补货”上门，甚至适当的送“填缝料”、送室内装修设计等等方法。

以前，瓷砖的销售定位在国内都是当作建筑材料出售的。而唯美在这方面可谓标新立异，早在1997年，唯美便对瓷砖进行品牌包装，定名为马可波罗，并向著名摄影师晏先购买他的一幅摄影作品《瀚海行》，用这张极具象征意义的图片作品作为马可波罗的“形象代言”画。当时，这张照片是以22.8万元的高价从作者的手中买得，这在主要报刊上做了报道，引起业界一片惊呼，附带地产生很好的广告效应。经过这些年的经历，证明唯美当时的决定是英明的，整个企业的形象展现在消费者以及同行的面前。

唯美集团当初在企业非常困难的情况下，竟出高价从一个摄影师那里买断一幅画作为自己的品牌宣传画，此举并不是每个领导者能够想到的，更不是每个领导者敢于做到的。可以说唯美的企业文化便是从这样一幅画开始的，集团也趁机潜心打造这一品牌，在消费者面前树立一种固定的企业形象。在消费者面前固定企业形象、并且长期固定一种品牌形象对于打造一种知名品牌商品是起至关重要的作用的。让我的品牌无处不在，让自己的品牌无处不一样，只有这样才能坚定企业的信心，更重要的是赢得消费者的信赖。赢得消费者信赖之后并持之以恒。值得一提的是，国内一些企业在好不容易赢得消费者的信赖后，为了对消费者投其所好，轻易对自己的产品和产品的包装属性进行更改，这种做法也许适得其反，真正的品牌是需要持久打造的！

另外，公司的市场部在2005年开始对专卖店进行巡查、以及不定期召集专卖店的店长到公司总部开会，对他们灌输公司的营销理念和文化定位，同时还有一个非常好的“副”作用就是：各个地方的各个专卖店可以互相沟通，比如，把各个地区、不同专卖店的经营的教训，市场好恶和其他地区分享。这有利于公司收集市场信息，准确及时地把握市场脉搏。

唯美打造品牌的过程和手段是非常值得国内企业深思和学习的，为什么中国没有知名国际品牌？原因并不在于中国的产品不及外国商品，恰恰相反，有的甚至比外国产品品质更高。之所以不能在国际市场上赢得消费者的信赖，其主要原因是国内企业领导者的品牌意识差，这里所说的品牌意识差并不是说那些管理者没有意识到品牌的重要性，他们所缺少的是打造品牌技术的理念和耐心。一种品牌的打造，不是一朝一夕可以形成的，其中需要付出更多的是远期投资。可以这么说，营销差异化是唯美迈向成功的关键。

（四） 营销迂回战术。

在广东，谈起陶瓷莫过于佛山了。唯美立根于东莞，要想跟佛山分一杯羹并不容易，要想获得消费者的信赖更是难上加难，唯美如何能打开市场？那就是“在外地打造本地市场”。所谓在外地打造本地市场，就是“墙外开花墙内香”。唯美最初将集中在省外市场，争取获

得消费者好评以后，产品驰名在外市、甚至外省出名以后，才逐步地为本地消费者接受。这样，不仅避免了企业在初期与强劲竞争对手的正面较量，同时自己也得了应有的市场份额！

唯美的成功只是一个阶段性的成功，做企业的，诚如有道是——胜利永远是苦行僧。唯其如此，摆在唯美陶瓷人面前一个需要冷静思考的问题就是：如何延续昨日的辉煌，实现明天的成功？近年来，他们在稳定发展国内市场的同时，又加大了国际市场的开发力度。今年，唯美首次在国外——日本开了一家马可波罗专卖店，其目的在于使中国千年陶艺在世界扬眉吐气。最近，唯美还与意大利某企业合作，开发出接近欧美消费者习惯的优良产品。而且，也已经打开了美洲的是市场。这表明，中国陶瓷已经与国际市场迈出一大步，同时也是唯美陶瓷产品在国际市场竞争中打开的一个突破口。

根据调研的实际了解，现在唯美集团海外业务的开展，主要是通过国际展销会。借助质量和价格的相对优势，把产品打进国际市场。在唯美人的描述中，未来的唯美，将成为中国最早进入国际市场的陶瓷企业之一；而马可波罗，已经是中国最早涉足国际市场的优秀品牌。唯美，中国陶瓷业的这面旗帜，已经开始在异国他乡的上空飘扬。用唯美人的话说，就是“企业要想做大做强，领头人必须不断提升和修炼自己的心智，始终保持决策的正确性”。

诚然，唯美集团也在思考现状和寻求不断的新发展。例如他们在思考：如何扩张，如何把“L&D”象过去和现在那样、象经营“马可波罗”那样做大做强？他们在思考：专卖店的形式是否需要改进？专卖店的“忠诚度”怎么培养和控制？进而，能否收回专卖店（代理店）改作自营店？改成直营店以后，管理怎么变化、资金和人才怎么解决？是否能够做到“厂、商一体化，合作长期化”？等等这些思考，都是现在很多业务开展得如火如荼的品牌专卖店需要思考和面对的问题，关系到未来的战略转移和生存的问题。

（五）文化因素的差异化

追求产品差异化，开发和生产出“人无我有，人有我优”的产品，以创新取胜，不打价格仗。而风险一旦出现，厄运一旦来临，企业将采取何种对策走出困境？唯美陶瓷决策者们的回答是：只能输时间，不能输市场。在黄建平看来，市场是一艘承载企业劈波斩浪的船，只要好好保护它，企业就有机会赢得时间夺回风险和厄运造成的损失。

1997年以前，唯美开始走差异化竞争路线的时候，由于缺少对品牌的塑造，以至于其产品受到众多的竞争者仿造。

那时候，国内建陶企业对营销方面的关注程度还不是很高，没有品牌意识不强，或者即使是有一些品牌策略，其品牌意识也是较弱的；只知道生产出产品拿去卖就是了。在这种情况下，唯美的品牌战略和品牌差异化的构想，表现出了一个成功企业应具备的前瞻性。

那时却出现了这样一种现象，一个新产品出来，在市场上一旦热销，马上就有人模仿（现在仍然如此），然后用低价冲击市场。但是，由于没有品牌，消费者也难以区分唯美的产品与别人的产品之间的区别。

从1997年开始，唯美尝试打造自己的建陶品牌，开始了唯美的品牌战略之路。唯美陶瓷有限公司是较早在建陶行业搞品牌经营的企业。唯美生产的主产品防滑砖所用的品牌是唯美，此产品当时由于缺乏“品味感”和文化内涵，加之无力进行包装和宣传，在受到众多中小企业的花色模仿与价格攻击后很快败下阵来。这意味着企业有可能无法完成全年销售任务和计划利润指标。在企业举步维艰的重要时刻，他们不是垂头丧气、心灰意冷，而是积极想办法细分市场，开拓被竞争对手忽视的市场层面，努力寻求新的经济增长点。后来的事实证明，企业在市场严峻的考验中之所以没有倒下，并且迅速扭转了被动局面，正是因为开发出了众多格调高雅、品味独特的系列仿古瓷砖，赢得了市场，拓宽了生存与发展空间。八年的实践证明，当初的决定是非常正确的。可以说，没有当初品牌建设，就不可能有唯美陶瓷这些年的高速发展。唯美陶瓷有限公司在品牌建设方面也有其独到之处：

1、取了一个好名字

马可波罗是一位沿着古丝绸之路和戈壁荒漠从意大利来到中国的中西闻名、颇多神秘色彩的古代探险家，具有浓郁的历史与文化色彩，而且人物个性与仿古瓷砖粗犷、沧桑的独特品位和卖点不谋而合；另外，马可波罗出生于意大利，他把中国的千年陶艺带回欧洲，并发扬光大。因此以马可波罗作为瓷砖命名容易使人联想到中国千年的制陶技艺与意大利先进发达的设计相结合的产物。

2、建立统一形象的品牌专卖店

当时在 1995-1996 年以前，大家卖瓷砖还是卖方市场，行业里面用的是摆地摊式的销售模式。后来，有了一些厂家开始搞厂家的门市。唯美公司在 1998—1999 年间，开始建立自己的专卖店，统一的 CI 店面设计。结果一炮打红。迄今为止，唯美陶瓷有限公司已在全国建成 1000 多家马可波罗瓷砖专卖店。专卖店是凝固的广告。因而，在专卖店的营建上，唯美公司非常重视文化气息的营造。为了营造出马可波罗瓷砖坚忍不拔的品牌文化特征，前文所介绍的唯美公司不惜花重金买下的那一幅摄影作品的使用权，作为其全国各地 1000 多家马可波罗专卖店的形象标识。此外，店内装修也非常讲究文化气息。不论顾客是否采取购买行为、都会在进到专卖店以后，被其奇特的装饰形象所吸引，留下深刻的印象和文化的感染。

唯美的各个品牌在今天都已经成为建瓷行业内比较著名的品牌。而这个品牌的建立，也是唯美差异化营销理念在那个“群雄纷争”的时代树起的一面旗帜。对品牌的经营使唯美更广泛地被消费者认同并与竞争者区别开来。这对于在当时全国范围内缺乏品牌建设的大环境下，唯美的这种“差异化”让它成功地走入了消费者的视线中，并以其实实在在的质量，赢得了消费者的认同。2006 年，由世界品牌实验室发布获奖名单中，“马可波罗”品牌第三次荣获“中国 500 强最具价值品牌”称号，品牌价值达 11.85 亿元，在 500 强中位居第 399 名。

3、加强对经销商队伍的培训

通过培训来传播公司的营销理念与品牌文化，通过培训来提高企业的影响力、吸引力与凝聚力，这样更有利于品牌推广。唯美公司每年均对其经销商进行集中培训，公司编撰出大量培训教材，如《马可波罗一百问》、《E 石代产品推介手册》等。此外，公司每个月出一期《唯美营销》杂志，作为指导全国各地经销商的教材。目前《唯美营销》已成为陶瓷行业径相传阅的杂志。

（六） 品牌内涵差异化

还有一点唯美的品牌树立是其它企业无法企及的，那就是在唯美集团总部的一个展览馆。令人惊叹地，这不仅仅是一个简单的陈列商品的展览馆，更象是一个建陶博物馆，里面按照陶制品的年代、类型给人展示了我国传统陶艺技术的悠久历史。馆中陈列出不少价值不菲的出土文物，甚至请来当代号称天下第一刀的陈復澄教授任馆长并陈列其作品。唯美集团为何煞费苦心筹建一个这样的博物馆呢？这其实是唯美集团管理者的精明营销手段。给来往客商和消费者展示唯美集团的文化底蕴，在无形中透出这样一种神韵，那就是：从上古精美陶瓷到现在唯美瓷砖，都是中国陶艺技术的精华，马可波罗成了西方陶艺技术传向东方的暗示。这是多么精明的文化营销手段啊。

在唯美的营销策略中，总是带着一种浓厚的文化气息。无论是从一开始“马可波罗”这个品牌名称的选用，还是近年来建成的中国第一家陶瓷博物馆，唯美都在向市场传递着一种文化营销的信息。马可波罗是一位沿着古丝绸之路和戈壁荒漠从意大利来到中国的中西闻名、颇多神秘色彩的古代探险家，具有浓郁的历史与文化色彩。选择“马可波罗”作为品牌名称，不仅符合了当时消费者青睐洋品牌的消费心理，同时也能使消费者感受到唯美所要表达出的文化内涵。而对于博物馆的建立，更是唯美在文化营销中的一个重要举措。展现历史

痕迹，挖掘文化沉淀，进而创造新的历史，发扬新的文化。唯美产品将文化表现的最淋漓尽致的当属“唯美壁饰”。将当代刀刻大师陈復澄教授的刀刻作品和瓷器完美结合，将最能表示中国传统文化的书画表现在瓷器上，使唯美的瓷器从最直接的途径来体现文化。

使产品渲染着文化的色彩，是唯美的一个特色，也是一个重要的卖点。这种理念不仅体现在对传统文化的追求上，唯美还将时尚的气息溶入自己的产品中。例如让业界所津津乐道的“陶瓷时装”观点，唯美把现代的理念引入产品中并不断的以自己的产品来引领一种新的观念。具体的营销方案包括“最高销量的客户送世界杯套票”、“家装设计师之家”（为了鼓励家庭装修行业的企业认同该公司的产品，向最终用户推荐该公司的产品）等等。

在公司的组织结构上也作相应的调整，强化市场部和设计部的功能。由于设计是产品的生命力的源泉，该公司非常注重新产品的开发，市场部则专注市场研究和开发，市场部不是一个销售部门，而是销售部门上面的“头脑”，负责所有营销策略的规划、甚至专卖店店面的装潢设计。

正值调研即将结题之际，又迎来了唯美集团在文化营销上面的又一重大进展，就是承办中国建筑陶瓷博物馆。这是一个国家级的博物馆落户在东莞一个民营企业。由于博物馆是一个城市文明的产物和标志，是反映城市历史与文化建设的“窗口”，如何令优势产业进一步发展壮大，如何提升水平，很关键的一点就在于增加这些产业的文化积淀，提高产品的文化含量。因此建设博物馆之城，实乃明智之举。虽然，在国外，企业兴建行业博物馆已经不是什么新鲜事，譬如 Microsoft、奔驰汽车、波音公司、CNN、可口可乐等一些优秀的跨国企业都拥有自己的行业博物馆。而国内近几年企业兴建行业博物馆，也是方兴未艾，引人注目。青岛啤酒博物馆、北京保利艺术馆、红蜻蜓鞋文化博物馆、苏州茶文化博物馆、美特斯邦威的服饰文化博物馆等多家企业办博物馆的建成。但是，作为国家级的博物馆，如果没有唯美集团、以及东莞市政府的努力，是不可能轻易落户到一个企业的，这本身就是对唯美集团这几年来的成绩的肯定，又是对唯美陶瓷今后发展的一种鞭策；为唯美陶瓷企业自身的品牌战略和长远发展起到了推动作用。唯美陶瓷博物馆建设项目的尘埃落定，为从唯美集团的发展带来很多良性的影响：首先，建设博物馆可以仅以不实现企业经营的差异化，落户唯美集团的中国建筑陶瓷博物馆的建立，使之成为中国建筑陶瓷行业唯一一家企业办的行业类博物馆；正因为其“唯一性”，使唯美公司在更高层次的企业竞争中领先一步，再一次成功地实现了“差异化”经营战略。

其次，建设博物馆可以展示企业文化和品牌形象。唯美陶瓷博物馆的建成将吸引社会各界人士，起到很好的宣传作用，这种宣传效果，更容易深入人心。更重要的是，博物馆顺理成章地成为东莞市的旅游景点，可以对广大市民和外地游客开放，可以组织市民、中小学生来参观，体验陶瓷文化，并为市民提供休闲、参观、学习的场所。这些都为企业和品牌的宣传、推广带来良好的效应，增强企业和品牌的美誉度、知名度。既可培养潜在消费者，又增强了市民对品牌的认知和忠诚度。不但实现了博物馆作为文化传播机构的社会效益，还实现了企业经营的现实和长远的经济效益，达到“双赢”目的。再者，可以培育和传承企业精神。“组织文化是一个给定的组织在其应对外界适应性和内部一体化为体的过程中，创造、发现和发展，被证明是行之有效，并用来教育新成员正确地认识、思考和感觉上述问题的基本假定。”唯美企业的文化精神继续传承，让全体员工一起来弘扬企业文化、培育企业精神。（案例编写：陈孔军）

资料来源：

东莞市经济贸易局 东莞理工学院编. 成长之路——东莞市企业经营管理典型案例浅析

思考讨论题：

- 1、改制后唯美陶瓷发生了脱胎换骨的变化，原因何在？
- 2、唯美陶瓷为什么要选择差异化战略？它是如何实施这一战略的？