

## 【2010 营销管理讲座】

## 《2010 年企业制胜讲座》

李光斗

(视频+讲义)

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

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

**颁发双证：**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

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

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

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

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载    学校网址    [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



李光斗

我和大家今天分享的题目是“后危机时代中国企业的最后机会——品牌战”。

刚才国家统计局的总经济师也跟我们分布了很多的数据。到底 2010 年中国的经济状况会怎么样，说实话，经济学家心里都非常有底，告诉我们经济已经开始复苏。但是，企业家心里一般都没底。老百姓心里更觉得为什么经济复苏我们还没有感到？有一句话叫春江水暖鸭先知，只有你在水里的时候才能感受到春天是不是来了。我最近在研究一个主题叫反周期。

什么叫反周期？你如何在繁荣的时候感受到冬天，在冬天的时候感受到比别人春天来的早。这场金融危机可以说是史无前例的。我觉得对中国的影响远远没有过去。我们的任务和目的不是说要评价这场危机还能持续多久，而是说从危机中我们能够学到什么。在经济危机最严重的时候我去过两次美国，我感觉到其实美国人比中国人更有信心。虽然我们看到奥巴马在他的就职演讲的时候有 7 万多人去捧场。但是那些人里很多刚刚丢掉的工作，但是美国是一个天生乐观的民族。由此我想到美国为什么强大？是不是他有强大的军队，强大的国防？我想美国的强大是因为它的软实力。想到美国你首先会想到什么？可口可乐，麦当劳，甚至刚才操作人员操作的一个软件都是微软公司的版权，叫做 PPT，很多老师都要用这个软件。我们用的是微软的桌面操作系统，就软和硬来说，美国是世界上品牌最强大的国家。在全球 100 个最有价值的品牌中美国占了 51，十大品牌中美国占了 7 个。很遗憾，虽然我们有世界 500 大，我们有中石油、中石化，但是很难说中国有相遇全球的品牌。

最近我参加了很多次的论坛，我在探讨一个问题，中国的企业家下一个三十年靠什么发财？如果说改革开放的时候我们的企业家靠着胆子大，改革开放从违法开始。我们靠的是中国的零环境成本，低劳动密集，靠的是出口，为全世界制造全世界的衬衣，鞋子，甚至我们会成为全世界的冰箱制造国，空调生产国，但是下一个三十年是不是应该考虑战略转型？什么是中国的战略优势？我们剩下的唯一的优势是毛泽东留给我们的，也就是我们的人口红利。

中国这么大的国土有 13 亿人口，新的人口统计可能会告诉我们有 14 亿不止。这成为世界上最低廉的劳动力国家。这个优势正在消失。索罗斯说现在的调整不是正常的经济周期，而是根本性的系统重建。遗忘的繁荣是建立在错误的基础上，再也不能把繁荣建立在那样的基础上。也就是我们不顾环境的代价拼命的压低劳动力成本，甚至压低生产的成本，做出全世界最便宜的东西，让全世界都买中国货的时代可以说已经一去不复返了。刚才休息的时候我问姚先生，我说中国的出口到底有没有恢复增长？他说每个月我们都超过 1000 亿，但是想恢复到原来那个时代的确非常困难。也就是一切都在增长，出口并没有恢复。

中国企业家应该考虑一个问题，你有没有建立起你的品牌优势，如果没有建立起来，单靠价格战是很难在下一个三十年赚钱的。因为中国的企业家有一句名言叫做没有最低，只有更低。所以当经济危机来临的时候，我们的企业打出的促销标语是“本拉登被捕，萨达姆法疯，本店破产，卖完回家”。去年的时候郎咸平教授讲了一句话，他说今年一定比明年更美好。也就是说明年的经济危机会更严重。如果你们有土地，有厂房，有设备赶紧的卖掉，手里尽量多的持有现金。他讲完以后 1/3 的企业家机遇先走，想卖房子去了。一年过去了，凡是坐下来听完我演讲的人都说，李老师，还好你告诉我们反周期运作，我们没有卖土地，卖厂房，没有裁掉工人。因为中国资产上升了。

东莞一家小店打出的标语是全场 29 元，金融风暴。这就叫价格战。我们可以把利润做到零。但是，当美国人开始储蓄的时候，原来每年是-5%，但是现在是美国经过金融危机的教训，上升到了 13%。美国人不再大手大脚的花钱了，在短时间内，中国的出口加工型企业再想回到原来那种高歌猛进的好日子可以说是几乎不可能了。我们的企业家于是想到了开源不如节流，也就是低成本战略。

我遇到一个航空公司的老板，他说现在坐飞机的少了，我们就降低成本，空姐干吗穿得那么漂亮？一万块钱一个人的工服，给她直降，加起来不超过 199 块钱。我说你叫做饮鸩止

渴。她不会给你很好的服务。结果怎么样？上个月这家航空公司终于破产了。也就是当你不给消费者提供优质服务的时候，消费者一定会不买你的帐。这个时候我们要怎么样做？

国航的老总听完我的课，第一件事，就是机票涨价。坐飞机的人仍然会坐飞机，并不会因为这场金融危机他们改成坐火车，因为速度对他们来说是第一位的。他们时间比金钱甚至更重要。他们要节省时间。所以对于企业家来说一定要知道市场经济本身就是周期性的经济。有衰退之后必有萧条，萧条之后就是复苏，复苏之后是繁荣。至于什么时候你能抄到底，你永远别做这个梦。你能做的是别人感觉萧条的年代你反周期操作。成功的企业总是冬天比别人来的晚，春天比别人来的早。李嘉诚为什么能成为华人的，就是把握了经济萧条的周期，60年代，香港左派纷纷暴动，所有的中产阶级都移民澳洲，北美，这个时候李嘉诚本来也是要跑的但是他不甘心，在他准备卖掉工厂移民澳洲的最后一刻。他遇到了我党的一位高级干部，不过是一个东莞大队的党支部书记。李嘉诚第一次请一只脚上穿着袜子的人吃饭。李嘉诚问他一个问题，解放军什么时候打过罗湖桥？他说保留香港一个窗口是我们和世界打交道最频繁的方式。李嘉诚吃了定心丸，当别人卖房子的时候他开始买房子。在香港的中环金购入地皮，用1亿美元的价格控制了60亿美元的合计黄埔。这就是李嘉诚的第一桶金。

所以当公司扫地的阿姨都跟你说王老板赶紧买股票的时候，你就要知道股市一定会出问题。当全世界让着繁荣的时候你一定要小心萧条。但是萧条的时候正是下一个高潮的开始。我总结中国市场经济的发展三个阶段，第一是产品为王。那个时候只要你生产出来不愁卖不出去。所以我跟张瑞敏沟通为什么你要砸冰箱？他说我那个冰箱当时做得出来要用脚揣才能合上冰箱的门。但是那种冰箱都是卖出去的。但是张瑞敏意识到了，我要质量立厂。

中国营销的第二个阶段，产品过剩的时候，看谁营销的好，所以有的史玉柱的脑白金。但是到了现在的第三个阶段，消费者买任何东西都要问是不是名牌，是不是大牌。所以我最近的一本著作是《品牌战是全球化留给中国的最后一次机会》。我们看到三星以前就是为索尼做OEM的，在新加坡弹丸之地诞生了无数的亚洲名牌，包括虎牌啤酒，新加坡航空，新展银行，岳龙庄酒店等等。

名牌是从哪里来？有一本书叫做《世界是平的》，中国，印度不用做品牌，我们甘心做OEM就行了这是一种阴谋。中国企业家只赚最少的钱，但是当金融危机来的时候我们再不树

立自己的品牌有可能会沦为成第二个泰国。很多世界的名牌没有进入中国，现在再想进入中国成本已经非常高昂。

这是 30 年前，上一个 30 年的起点，中国刚刚开完十一届三中全会一个欧洲人来到了长安大街，他看到的景象是什么？就跟所有的游客一样，看到了恐惧。因为中国人穿的服装太差了。当时北京的居委会甚至有一条规定见到老外不要尾随太久。一般人这种情况，第三天去长城，第二天去雇工，第三天就回国了。整个城市见到老外像见到猿人一样。但是这个欧洲人他发现了商机，建立品牌的机会。他跟他的朋友说假如每一个中国人买我一件风衣我将赚多少钱？他要在中国建服装厂，当然申请被驳回，他开西餐厅，他搞时装表演当时要看他的时装表演比来听营销论坛资格审查还要严。要公安部、派出所盖章审查说从小没有不良嗜好才能看时装表演。北京 1400 万人口找不到一个时装模特，他从法国空运时装模特。法国记者说中国人看完时装表演以后会有什么反应？当时男同志看完之后都把第一粒钮扣解开了。再看女同胞当他们看完法国名模的时装表演就会自信心大增，因为黄种人的皮肤不知道比白种人好多少。在他们离开的时候都拎起了裙子露出一截小腿。

所以说法新社的记者就写了一篇报导说这将是中国的超短裙元年，任何政治的力量都阻挡不了中国女性爱美的权利。我专门写了一篇文章，经济的繁荣程度和女性裙子的长短呈反比。

这个男性就是大名鼎鼎的皮尔卡丹。三十年过去了，他就是靠着他在第一次在中国时装表演建立的知名度成为了法国第一品牌。当你真正去法国的时候，我真正的去香榭里舍大街没有找到。但是皮尔卡丹在中国的江湖地位无人能替代。

我们来八卦一下，皮尔卡丹在法国到底有多少年的历史？皮尔卡丹在中国卖任何东西。他只动了一个小指头把其中皮具一块要拍卖，从中国企业家手里拿走了 2 亿欧元。只是他一个品类，他有两个品牌，一个是印刷体的，一个是花体的。牵一头牛上街并不代表你富有，但是把一头牛变成腰带才是最牛的。

皮尔卡丹 1922 年生在意大利的贫民窟家庭，14 岁没书读了，17 岁以难民的身份跑到法国。1950 年的时候开了一个缝纫店。微软多少年？诺基亚多少年？所以我觉得中国的品牌只要超过 30 年的历史就有竞争世界名牌的机会。不要相信老外的说法说品牌一定要百年历史。

在美国存在一百年以上的企业只有一个，就是做通用电器。连通用汽车都已经破产了。我们中国二百年，三百年的历史，我们的全聚德、同仁堂。中国应该在世界品牌战上占有自己的一席之地。越是小产品，越大经济，越是小产品越能建立大品牌。

在经济萧条的时候我给的建议是渠道下沉，品牌升位。我给大家举几个数字，4、34、600、2800、50000。中国有4个超大型的城市，每个城市的人口超过1000万。34个省级的行政区划，600个地级市。2800个县，50000个乡镇。中国的企业刚刚谁是标王？最大的广告主其实一直是宝洁。宝洁为什么能成为中国营业额最高的？它的营业额是海尔和联想的综合。因为它的渠道已经下沉到了中国的50000个乡镇。我们的农村妇女可能一个月洗一次头，但是用的一定是宝洁的洗发水。对于中国企业来说，品牌要升位，也就是你要建立自己品类的第一。通过打破市场原有的竞争地位排序，市场含有世界上最大的市场空白和品牌空白。

比如说什么是最好的盐巴，什么是最好的糖？中国做酱油的企业可以做到一百亿，做牛奶的企业可以做到250亿。在座的企业家要善于发现市场缝隙，夺占市场缝隙。

你的品牌要与时俱进，目标要精准，要知道产品是卖给谁的。LV的包只卖给中国的富人，甚至连真皮的包都不是。形象国际化，很多老板拿出你的名片看看，你的LOGO是不是还停留在上个世纪80年代的水平？你的品牌一定要和年轻的消费者沟通。诺基亚是怎么打败摩托罗拉的？他说那是你爸爸才用的手机。三星走的是品牌年轻化的路线。终端精致化。过去摆地摊做买卖的时代已经一去不复返了。当消费者需求发生变化的，他们的形象也在改变。做品牌也要勇于改变。

我是商务部中华老字号的品牌顾问，当中华人民共和国建国之初的时候老字号是1万多个，到去年不到100个。这些品牌一直在墨守成规。04年的时候我参加中国黄酒文化高层论坛，世界上有4种酒，只有黄酒卖不好。所有人都出主意，谢晋出的主意是黄酒，黄酒，诗人喝的酒。大家很高兴，中国是诗歌的国度。我说像你这样卖酒就害了中国的黄酒。中国现在哪个大城市，小城市还在以诗人的名义喝酒？有个诗人写了首诗叫做《饿死诗人》。老板说你要否定我们的文化传统，以前是诗为贵。我说你想想现在倒垃圾的都叫老板。谢晋说那么我们卖老板喝的酒？我说对，这都比诗人喝的酒卖的好。04年我就做他的品牌营销顾问。

我们做的第一个改变叫做全国式营销，蒙牛的第一包奶是在深圳卖的。所以黄酒不要老想着杏花春雨江南，浙江的杭州，也可以考虑走到北京、上海、广州、深圳。你要走出去。这样的话，一下你的营销半径就扩大了。

第二叫产品升位，你的产品要与时俱进。这是他以前的形象，送到家乐福我们告诉他这是中国酒，法国人一看我明白，马上送到调味品部，售价 6 块 5。所以我们推出新的形象是龙的形象，古越龙山，龙韵 18 年。我说营销就是把复杂的东西简单化，你不要跟消费者解释你的营养，你告诉他，黄酒，黄酒，皇帝喝的酒。老板我说不认识皇帝，我就给他找了一个皇帝，新的品牌形象提升之后，品牌也要升位。我们就找了一个演皇帝的演员，演过汉武大地，越王勾践，《大宅门》。这样的演员是性格演员，你的酒放到了他手里之后酒的属性就发生了改变。

别人告诉你可以听的历史，可以看的历史，可以喝的历史，加起来多少面？不过是 400 多年。你告诉他我是千年滋养美酒，数千年美酒，古越龙山。05 年最不应错过的广告影片。你可以讲故事，不要老讲水多么有名，糯米多么好。所以说你要成功的插位。说我这是为人喝水的酒，周恩来祖籍绍兴，招待外宾的时候第一杯酒一定是绍兴花雕。小平同志戒烟了，医生唯一说可以喝的是古越龙山。江总书记在他的传记当中说中国黄酒，天下一绝。这叫品牌故事。为什么我们去饭馆里看有很多名人，甚至很多领导人在这里吃饭你会觉得这个饭馆非常荣耀。你觉得就算你吃出一个螺丝钉来都说人家都没说什么，我也不好说什么。

成功的把一种加饭酒，调味料的酒提升到一种酒桌上的酒。英雄识美酒，祝酒流英雄。以前销售额没有突破过 3 亿，去年的销售额是 18 个亿。营销有时候你只要找到市长的方法，就可以营销最大化。

第二个案例是如何品牌升位。一个乡镇企业，如果你的形象非常不好，或者说你是停留在原来的时代怎么样脱胎换骨？你也要形象不断的升位。这是亚洲最大的床垫制造商。宜家所有的床垫都是他生产的，但是他进不了高档的卖场。说你样子太老土。但床垫的确质量非常好，好的产品一定要有好的包装。当他的老板找到我的时候我给他一个建议，我说你的品牌一定要升位。一定要国际化，高档的。我们给它改了一个名字，改成了 SLEEMON，在月亮上睡觉的男人，非常的浪漫。当然你的品牌形象也要重新的设计。这在全世界都可以注册。老商标和新商标有什么不同？老的商标看上去就像一个乡镇企业，新商标看上去就是国际化

企业。每一个字母都要镂空，告诉大家我的透气性非常好。上面是一个白金的女体曲线，是睡眠产品。你卖的不是弹簧，不是棉絮，不是海面，你卖的是健康的睡眠。男人要吃，女人要睡。最好的美容方法就是充足的睡眠。为什么你睡不好？要讲故事。

我们讲了一个故事，美丽是睡出来的。当然我说没有用。你再怎么睡也不美。我们换了一个最有东方魅力的女性，巩俐来讲。巩俐跟任何一个导演签合同的时候都有一个要求，每天必须保证 8 小时的睡眠。就像驾驶员一样，没有睡够 8 小时，整个剧组都要等她。他的换标变成一个营销的大会，把所有的经销商，供应商都请过来。让巩俐现场揭开新的标志，新标新历程，给经销商每一个人都发短信。我们现场举办一个嘉年华活动，巩俐小姐拍完广告的床垫将现场拍卖，拍得的可以在现场和巩俐小姐在床上拍照。他要的不是这张照片，是营销的道具。什么是垃圾？垃圾就是放错地方的宝贝。当然不可能让他和巩俐在床上合影一张。营销就是找到问题，我们一个讲师讲过方法总比问题多。现场派两个壮汉把床垫立起来，巩俐站在床垫面前和我们的经销商拍照。拍完之后找到一个随便的影像店就是一个很好的在床上的合影。大家千万不要问为什么人家能在床垫上能做那么高难度的动作，不是在床垫上躺着做的都是在床垫前做的。

他把这张照片放在哪里？绝对不能放在他的卧室里正面的墙上。你太太醒来的第一件事就是往那张照片上吐口水。放到你的专卖店里，每当银行行长来催收贷款的时候，你告诉他，昂老板没空，正在发货。行长一看都说他资金紧张，几个月没见把巩俐都哄上床了，能资金紧张吗？他会告诉信贷员想贷多少贷多少。你的品牌是可以延伸的，不但可以卖床垫，还可以卖枕头。一个枕头可以卖 500 块。

卖床垫怎么卖？是开专卖店还是一张一张卖？你告诉这些银行的投资家，说中国人多长时间换一次床垫？美国人换床垫的速度比中国人换手机的速度还要快。中国人每年出生的人口是 1800 万。但是中国人为什么不愿意更换床垫？因为中国人不知道床垫是一个快消品，他们睡的都是不合格，乃至是过期床垫。如果中国人像美国人一样的频率更换床垫，全世界的床垫都不够中国人做。资本家一下就听懂了，你可能不会天天换房子，但是床垫可以天天换。我奉劝大家，你们家的床垫是不是该换了？这家公司一年的销售额以前也是 2 亿，去年突破了 10 亿，很快两年之内将在主办上市。一个企业只要你有非常大的理想一定可以做得好。品牌的背后是什么？其实是文化。世界上最轻易的赚钱方式是什么？在家编故事，出门讲故事，见人讲故事。



易中天最擅长的是讲故事，出版社老板说给易中天的稿费是 1400 万人民币。做城市营销也要讲故事，罗马为什么吸引人就是因为讲了一个罗马假日。有一个美国有一个麦迪逊县卖迪讯县，谢协调了一个叫做麦迪逊县的桥，翻译成廊桥，廊桥一梦。最后所有的人都要到哪里去旅游一下。

中国也有很多这样的城市，比如说杭州就是一个爱情的城市。香格里拉原来叫中甸，但是讲了一个香格里拉的故事。人间的天堂就是在我们这里。结果这个故事成为了中国的最佳旅游目的地。一个 LOGO，一个定位，一个品牌，一个传说，新加坡什么都没有，但是造了一个故事。你不是有狮身人面像吗？我做一个狮身鱼尾像。

品牌是什么？品牌就是你如何创造。很多人问我，大达到品牌的危机，小危机是不是覆巢之下没有完卵？我说这反而是小品牌的机会。宁夏一个企业找到我说我们要创自己的牌子。我说可以，怎么创？他说我要告诉你宁夏的品牌一样好牛奶。我说你这是鸡蛋碰石头。消费者的心里已经牢牢的树立了内蒙古的牛奶好。说内蒙古的牛奶好，宁夏的什么好？枸杞，大家一口同声。所以你这叫另起一行，别人做白色的牛奶，你做红色的牛奶。你把枸杞喝牛奶放在一块叫做枸杞养生奶，把奶放到易拉罐里面可以卖的比王老吉还要贵，一箱 66 块钱。女同志可以认为它有美容的功能。让陈好做代言人。让小丫问她为什么你的脸蛋是红扑扑的？陈好说，因为我每天喝一罐枸杞奶。

我去年的时候在石家庄演讲，我讲到这里的时候发现有一个人匆匆离席而去。半年之后给我打了一个电话说李老师，非常感谢你，他是三鹿牛奶的 OEM 商，叫做辛辛苦苦几十年，一夜回到解放前。听了你的课我觉得前途还是光明的。他回家就做了一个红枣牛奶。其实模仿也是一种创新。破坏性创造，因为河北的红枣非常好，起了一个名字。其实还是原来的加工厂，现在日子非常好过。福建的一个企业做成了花生牛奶。

大品牌的危机往往是小品牌的机会。还给大家一个提示，品牌的年轻化。因为人都是追求自己长生不老。品牌也要长生不老。这是我们中国最元老级的运动鞋的品牌。第一双耐克鞋就是他做 OEM 的。老板想想我自己也做一个牌子，起了一个名字叫做德尔惠。卖来卖去卖的有问题，因为消费者喜欢耐克、阿迪，觉得大品牌才时髦。我说你汉语品牌的德尔惠不妨换成一个英语标，Deerway，经过重新的设计，品牌重新调整，原来的德尔惠变成了什么？你

有多高取决于你和谁在一起。你要向大品牌看齐，所以品牌形象由汉语拼音变成了 Deerway。整个的品牌这就是一个国际大牌的形象。我们看到在北京的东单都能看到它的店，经过几年的时间整个品牌焕然一新。

你的品牌要和谁站在一起，凡是有阿迪、耐克出现的地方，你也要出现。售货员说这个品牌我不认识，你说我们是世界六大运动品牌之一。新的品牌定位取了一个概念，每一个国家都希望自己举办完奥运会以后诞生一个和耐克，和阿迪抗衡的牌子。雅典做不到，汉城做不到，悉尼做不到，我们也不一定做得到。你要另辟蹊径，你是专业的运动品牌，我是运动创意派。你是运动员穿的，我们是明星穿的。这样你的概念提升了，我们就换了一个代言人，换成了周杰伦。你的定位阐述是明星娱乐专备。你可以说我在路上，其实我一直在梦中，用周杰伦做代言人，变成全新的品牌形象。这是在上海 F1 赛车场拍的广告。

很多朋友不喜欢周杰伦，为什么要请他做代言人？因为这个部分品牌要卖给 14—18 岁的年轻人。我们回想一下，你的目标要精准化，形象要国际化，品牌要年轻化，终端要精致化。很多人说李老师，听完你的课我是不是就能创造一个新的品牌？说实话，我今天九牛只讲了一毛。短短一个小时的时间。这其实是一个学期的课程。主办方特意准备了我们几套新出版的著作，大家如果需要，我会签上名字送一本书。

## 全国迷你型MBA职业经理双证班

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

**颁发双证：**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

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

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

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

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

---

千本好书 **免费** 下载 学校网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)