

英豪战江湖——回眸 2002 年中国营销十大案例

策划：《成功营销》编辑部

执行：李政权、孙路弘、冷振兴、韦桂华、马玉国、宋彩霞、陈双全、刘盼、谈伟峰、喻祥、崔艳

2002 年岁末，当北京瑞雪飘飘的时候，我们连续几天都在编辑部的办公室里，用电话和互联网，与远在上海、广州、深圳、武汉、济南、昆明及北京当地的 50 多位营销界的专家学者和做远程采访。我们的采访只有一个问题：“您认为 2002 年中国市场最具反思和解剖价值的营销案例是什么？”

我们没有问“最成功的案例”或者“最失败的案例”，因为这样的工作每年都会有许多媒体或网站在努力做着。

我们收到了来自于他们的简单的回答或认真的分析。

有太多的人提到了广州碧桂园凤凰城，这是 2002 年 5 月 1 日广州风头最劲的楼盘，一天疯卖了 7.5 个亿。但是在整个房地产业为之震惊的时候，碧桂园凤凰城市场总监龙尔纲“多卖没多赚”的感慨或许更加耐人寻味。

在各媒体狂炒凤凰城的销售奇迹、在各方业界人士探询凤凰城畅销的奥秘的时候，是不是应该冷静下来仔细想想，凤凰城的低路品牌定位是不是符合碧桂园整体品牌形象？以牺牲企业未来的赢利能力换来今天高市场份额是不是值得？对于一个已经比较成熟的企业，如何才能把握好企业长远发展和短期利益的关系？或许，在人们津津有味地看着热闹的同时，换个角度思考才更为重要。

本期选题《2002 年中国营销十大看点》的策划和执行就是按照这样的思路进行的。因此，我们没有单纯地以受媒体关注程度作为案例的选择标准，也没有简单地按照行业划分的方法在不同的行业找寻最具代表性的案例。所入选的事件不一定被媒体追捧得最厉害，也不一定吸引眼球最多。但是我们希望通过对这些事件的进一步反思，能够给中国的企业家和营销人更多一些启示。文章中的观点和分析或许幼稚，或许偏执，或许有失水准。但是，“少一些作秀，多一些理性，有更多启示”，是我们策划这次封面选题的初衷，也是目的。

案例一、凤凰城——透支未来盈利能力

事件：凤凰城，一天卖了 7.5 亿

2002 年 5 月 1 日，正逢广州高温，而广园东碧桂园凤凰城售楼处的温度尤为高涨，来这里的人们坐车要排队，看样板房要排队，下订金要排队，甚至上厕所也要排队。

广园东碧桂园凤凰城是碧桂园集团的第九个也是面积(10000 亩)最大的楼盘，离广州市中心 30 公里。这次能够在当地引起如此火爆反应的一个最直接的原因就是低廉的房价。

此次作为广园东碧桂园凤凰城主卖点的低价别墅 TOWNHOUSE 的浪漫阳光别墅，分为北美古典与现代两种风格，面积 160~180 平方米，户型多达 9 种，价格仅从 50 万元起。而这个价格如果放在市区，只能买到 80-90 平米的房子，而且风景绝对比不上凤凰城。

5 月 5 日，有记者到达碧桂园时，见到该楼盘第四期期房也有人落订。在一块显示楼房销售进展的告示牌面前，销售人员每隔几分钟就往上贴一个红圈，表示该楼房被落订。记者留意到，告示上共有 56 幢房，但其中 30 多幢已贴满红圈。

据统计，“五一”当天，有超过 3.5 万人到碧桂园凤凰城看楼，仅进出车辆就达 5000 辆次。凤凰城当日售出独立别墅 260 套、联排别墅 120 套、洋房 600 套，销售金额达 7.5 亿元。

《成功营销》视点：凤凰城为什么可以低价？

凤凰城把规模制造、成本领先的战略阐述得非常清晰：88 万元买 382 平米的别墅，50 万元的联排别墅，均价 2800 元的优雅洋房。低价是吸引购买者最主要的因素之一。碧桂园实现低成本有三件法宝：

一是纵向一体化：碧桂园有员工近 3 万人，从设计、规划、建筑施工到装饰、物业管理都是自己的，甚至连碧桂园会所里面的家禽和青菜都是自己农场出产的。

二是规模经营：碧桂园 10 年里不断扩展，楼盘规划一个比一个大的原因，就是通过规模经营来吸收内部产品，达到降低成本的目的。

三是快速：一体化使得碧桂园成为一个快速反应的企业。企业的快速反应，能够实现项目的快速回收，减少银行利息成本。

但是，我们在探讨碧桂园的低价模式的深层原因的同时，也应该反思如此模式可能造成的负面结果。

企业层面反思：有多少辉煌可以重来

市场份额 \neq 利润

品牌的盈利能力是由两个因素决定的，即市场份额和这类产品的性质（或者说是品牌参与竞争的产品市场的性质）。一个品牌的相对市场份额对其盈利能力的影响，要根据整个商品大类是以高档品牌产品为主还是以低价品牌产品为主的情况而有所差异。运用这两个因素画出一个矩阵图。

如上图所示，不同象限的商品应采取不同的营销策略。

低路品牌，即产品属于一个相对低价类的商品，且拥有一个相对较高的市场份额。大多数的低路品牌的利润并不是通过它们的价格实现的，更多的是通过成本领先战略来实现的。因此，在这个象限内的产品，其首要目标应当是削减成本，并把节约的资金再投入到进一步的降价中去。

碧桂园的模式完全是一种低路品牌的定位，凤凰城在销售上是空前成功的，在盈利能力上却未必有较好的回报。碧桂园凤凰城市场总监龙尔纲有一句对五一黄金周销售状况的评价——“多卖没多赚”。

凤凰城的成功无疑是成本领先的成功，但我们关心的是，碧桂园的这种模式还有多大的空间？

碧桂园剩余空间分析

1. 异地扩张面临挑战

从碧桂园将自己的广告语改为“南中国居住领域的旗帜”可以看出，碧桂园已经不甘于在广州周边的密集耕作了，其在异地进行品牌扩张已是势所必然。但是，这个战略对于碧桂园提出了新的挑战。特别是一体化的经营模式，在异地就很难行的通，因为碧桂园的一体化是靠规模来支撑的。十年磨一剑，碧桂园到哪里还能找到如此规模的土地呢？

2. 消费者更加成熟

当碧桂园所针对的主体市场一点点地缩小和逃离，当消费者对于价格的敏感不再如此显著而更关注产品的价值时，碧桂园的“房屋大工厂”模式就会有很大问题。碧桂园的目标消费者群是那些可能“为了两分钱就改变品牌忠诚”的消费者，对于他们来说，房屋的价格弹性非常大。但是，这里忽略了更多的主

流消费者——珠三角先富起来的阶层。这可能导致很多“先富起来的人”不愿在凤凰城买房，因为房子已不仅仅是房子，特别是这种别墅更是一种身份的显示，他们不希望和“毕业5年，成长中、发展型”的消费者混合在一起。

行业层面反思：四对矛盾

凤凰城营销冲击波带来的震荡效果波及到整个广州房地产市场，甚至整个中国房地产市场，凤凰城给整个房地产行业提出了四对矛盾，这四对矛盾的探讨、争论、解决或许将影响房地产行业的走向！

价格战还是价值战

业内人士认为，凤凰城前所未有的低价已经引领广州的房地产市场进入价格竞争时代。凤凰城的价格也可能成为一种新的标杆，它将影响到其他房地产企业的生存。

事实上，5.1凤凰城获得巨大成功后，广州众多房地产商的别墅价格有意无意的在调低。凤凰城是否会让刚开始进入价值创新的广州房地产市场又回到价格竞争的老路上？

“竭泽而渔”还是“放水养鱼”

凤凰城已拉开了与同行的距离，为广州房地产的竞争设置了更高的平台，后来者要想在凤凰城的基础上取得新的突破，其难度之大可想而知。通俗一点说凤凰城是否提前“透支”了广州房地产业未来利益呢？凤凰城于2002年10.1再度开盘，但是我们没有见到5.1那样的火爆场面。

凤凰城到底是对市场的“竭泽而渔”还是“放水养鱼”？是否因为低价的冲击，就能够带来广州别墅市场的繁荣呢？

规模经营与个性化矛盾

规模经营可以降低成本，但规模经营往往是以牺牲个性为代价的。因此规模化经营也使得碧桂园的房子本身很难算得上是精品。从顺德碧桂园到华南碧桂园房子风格基本上没有多大的变化，因为风格的稳定有助于工厂化的快速生产。因此，碧桂园的房子一直为那些专家、其他房地产发展商和高端消费者所诟病，甚至有人把凤凰城50万的白领别墅称为新时代的“筒子楼”。

长期与短期的矛盾

碧桂园10年来高擎“服务品牌”大旗不松手，并且不断进行深化、细化、日常化，把服务变成整个公司无处不在的企业文化。

但在5.1凤凰城的广告传播中，碧桂园的核心价值被扔到一边，“给你一个五星级的家”没有在广告中出现，用的最多的是“50万可以买别墅”。当凤凰城以价格作为主流定位时，也就是对于以往碧桂园品牌资产的稀释。广告没有品牌价值的传承，很大程度上从短期的销售而言，容易误导消费者对于价格的过度关注而忽略其品牌的内涵，对碧桂园长期积累下来的品牌资产是严重的损害。

凤凰城一天狂销7.5亿元的业绩可以说是一个奇迹。但是，切不可忘记：没有利润支持的市场份额是一种负担，而非优势；相反，通过创新、差异化获取的优势才是持久的、坚实的。

案例二、造血才是超级卖场的生存之道

事件：南百与供货商的一场争端

南昌百货大楼与品牌供货商之间的一场争端，让原本南昌闷热的夏天显得

更加炽热异常。

2002年5月下旬，“南百”第四家卖场城东分店招商。“南百”告知各供应商进驻城东分店须按每种品牌1500元标准交纳入场费，并按每户每月450元标准交纳管理费，此规定一出即刻引起了众供货商强烈的不满和抵制。

为此，“上好佳”、“乐百氏”、“农夫山泉”、“郑新初”等200多种品牌商品的南昌供货商认为，按“惯例”交1500元的入场费可以接受，但收取450元的管理费“毫无依据”。

当“上好佳”南昌地区供应商——新佳副食品采购供应站明确表示不接受“南百”的招商条件后，“上好佳”商品被“南百”强行撤下货柜。同时，“完达山”牌奶粉、“阿明”牌瓜籽等一些食品的供应商也接到了撤货通知。这令供货商大为吃惊和气愤：如果不交这两笔钱，供货商在“南百”其他三家卖场食品超市的业务也将被终止。

到了6月19日，距“南百”城东分店开业还有一个星期，“乐百氏”等近200个知名品牌食品的16家南昌供货商结成同盟，表示将同时把各自供应的品牌商品撤出“南百”。这将使“南百”失去约占60%的副食品品牌。失去食品种类的60%，“百货”称谓将名不副实，对顾客的吸引力无疑会大打折扣。

关键时刻，在多方面的介入和调停下，供货商和百货大楼握手言和，百货大楼做出让步，25家供货商如要进入城东分店，将免收相关费用，并将撤柜的产品在6月28日前全部上架。

《成功营销》视点：南百事件背后是什么？

南百事件表面上看是供应商和超级终端这两个渠道成员之间的主导权之争，导致如此争端的原因在于各自资源在整个供应链中悬殊的地位，地位的不同也就导致了超级终端牛气和供应商的软弱。

收取各种费用是不少卖场利润的主要来源，据说卖场的利润中有超过一半来自这些费用。其中有很多项费用是供货商认为不合理的，像赞助费、庆典费、翻修费……

在商品供过于求的今天，供货商自然必须求着超级终端，通过他们的货架将货放到消费者面前。而且，目前的终端在整个商品的流通中，属于稀缺资源，货架比黄金还贵就在情理之中。所以南百敢强行收取供货商的各种费用，如果不从就以撤货相威胁。

即使200多个品牌的供货商联合起来，导致南百最后低头，似乎供货商成了赢家，但从长远来看，供货商并没有赢。一旦供货商的暂时联盟解体，最后还是要被超级终端拿捏。

对于南百这样超级终端来说，其实也没有赢。超级终端到底要依靠什么赢利是向供货商收取各种不合理的费用，还是自己真正的盈利能力？对于任何企业，依赖暂时的优势获得利润都不可能是长久之道。

特别是像南百这样的超级终端，向供货商收取的费用达到几十种之多。据一位零售业专家说，收取各种费用是卖场利润的主要来源，不少卖场的利润中有超过一半来自这些费用。其中有很多项费用是供货商认为不合理的，像赞助费、庆典费、翻修费……可以说，目前的许多超级终端是依赖供货商的输血生存，而自身的造血机能脆弱。

大多数超级终端不能通过产品获得利润，是因为自身的赢利能力低下，在此基础上看超级终端背后隐藏着最大的危机，其实是资金链的危机。

资金链，超级终端真正的危机

卖场是一个低门槛的行业，只需要 30 万的注册资金，进入十分容易。另一方面，如果卖场不通过“圈地”扩张自己，大规模采购就不可能实现。大规模决定了大采购，采购单的大小直接决定了卖场商品的成本。国美低价策略，很大的程度上是因为其采购规模大。同样，占领好的商圈位置对卖场起到关键作用，但是好的地址总是很少，这也是卖场疯狂“圈地”的原因。

这要求任何一个卖场要真正有竞争力，就必须快速扩大自己的规模。为了迅速扩大规模，卖场大多通过占压供货商的货款，延长账期的手法，用供货商的钱达到扩张的目的，这必然导致工商关系的紧张。

然而，大多数超级终端不是通过产品获得利润，自身的赢利能力低下，在此基础上超级终端背后隐藏着最大的危机是资金链的危机。一旦工商关系产生变动，超级卖场的资金链随时都有断裂的可能。

山西经销商联合会联合几百家供货商，将山西最大超级终端华宇一纸告上法庭，要求其结算欠下供货商的 2000 多万元货款，并遭到这些供货商长时间断货，不得不拿着现金出去采购商品，这难道不是对超级终端的一个提醒？资金链的崩溃对超级终端的打击不言而喻。

同时，美国零售业的发展也给我们一个很好的范例，美国在 1936 年前后刮起过商业圈地风，连锁超市店大欺厂，向供应商提出种种条件，要求供应商加大折扣、交进场费等等。最终迫使全美中小制造商及经销商联合向联邦法院起诉从而成就了《罗宾逊波特曼法案》(别名《连锁商店价格限制法》)的出台：对有可能垄断市场的商家，不许它向供应商收进场费，不许向供应商要求特殊折扣等不合理费用，必须一视同仁，对供应商不能采取大小有别的政策。我国通过法律的形式来规范工商关系，也许不会是很遥远的事情。

造血才是大卖场的生存之道

资金链随时可能断裂是很多现在看上去活得还不错的超级卖场的致命伤，那么对于这些超级终端该如何避免自己的危机不爆发呢？提高自身的造血机能是唯一的出路。

首先，要根据自己的实力适当运作，不要一味急功近利地盲目扩张。像三联家电，就一直在自己的势力范围山东精耕细作，做好一方老大。

第二，加强自身经营管理，而不是单方面将风险转嫁给其它企业。应该多从采购、物流配送、更精细的货品管理上找到利润点。经营管理内部减耗增源，提高运营效率。

第三，以最大多数化的顾客拥有量及其消费，实现最大的营业额及利润总额。强化自己对商品销售、顾客需求、对手产品结构及价格策略等的掌握和研究能力，以实现自己的低成本高效益运做。

第四，更科学地进行扩张，不仅仅依靠资金的力量。比如，对一些拥有优良资产、黄金店面的弱小连锁体系采用收编方式。

第五，应该加强内部管理，整治可能带来贪污腐败的环节，同时提高和严格执行品质管理要求，以防止低劣产品进场。

案例三、乐华兵败渠道革命

事件：乐华彩电渠道革命

在 2001 年 11 月份以来，乐华电器大张旗鼓地铺设“一县一点”的销售网点，将分公司开到了各县市，在全国组成了 30 个分公司，上百个销售点。但是

这种做法导致摊子过大，公司运营成本急剧增加，利润锐减。为提高利润，公司对彩电执行高价政策后，不但没有增加销售额还使得原有彩电市场迅速萎缩。

2002年4月，乐华集团董事长吴少章召集乐华彩电所有管理层包括各地分公司经理召开“闭门会”。吴认为，彩电业渠道变革已到了事关企业“生死存亡”的关头。因此，在进入5月份以来，“砍掉分公司，实行代理制”的改革在乐华正式启动，为了推行代理制，乐华砍掉旗下30多家分公司以及办事处；同时乐华对代理商也提出了较为严格的要求：“必须现款现货”，目的就是为了迅速弥补损失，并且“现款现货”也可以解决以往彩电业头痛的库存难题，资金周转速度会加快，彩电营销费用也可以大幅度降低。但是由此开始，乐华与渠道商的矛盾迅速激化。

早在2001年9月份，商场的乐华彩电就一直处于缺货状态。北京国美电器于2001年11月撤销了乐华彩电柜台，而与乐华合作关系最久的北京大中电器在2002年也撤消乐华彩电专柜，使销售处于停滞状态。另外，又因乐华彩电维修部门已人去楼空，彩电出现问题便无人理睬。引发大量的顾客投诉电话。所造成的影响不仅仅挫伤了原有的彩电市场，也使乐华的其它产品同样受到了连累。

2002年夏季，广东大型家电连锁的某销售总监说：“假如说没有‘彩电变革风波’，乐华空调今年有可能卖到100万台，而实际上只卖到30万台。总结其销售下滑的原因，最主要的问题就是市场形象受到影响，其次就是售后服务还没跟上。”

此次乐华彩电渠道变革最终以失败告终。目前乐华正处在紧急调整之期。

《成功营销》视点：乐华变革之错

在彩电的微利时代，传统的庞大销售渠道已经成为企业最大的包袱，当企业不可能再通过降人工和材料成本业提高利润的时候，最有可能的利润来源就是压缩原有成本比例就大的渠道费用，因此全面实行代理制从大方向上来看是正确的。但是，在目前商业资本尚不成熟的情况下，厂家“完全放手”必然会产生一定风险。乐华产品多以中低端电视为主，销售旺地也多在二三级城市市场，乐华一鼓作气地砍掉各地分公司的这种做法犹如砍掉了自己的手足，这种方式必然很难被商家接受，导致失败也在情理之中。分析个中原因总得看来是乐华忽视了一些根本性的问题。

忽视了制造业和流通业的矛盾

制造业集中度高，规模大，而流通业比较分散规模也比较小，在这样一个矛盾下，必然会造成想控制流通业比较困难的格局，因为流通时必须要有强而有力的中间商、代理商。但是目前中国这样的经销商数量还是太少了。这也就导致了中国的制造商需要自己来铺设渠道。明知道这样做要花费大量的人力、物力、财力但却又不得不这样做。因此，乐华在这种现状下试图另辟蹊路，也不是件容易的事。

提升了合作的难度

因为渠道是制造商和经销商处理关系的一个场所，这个场所就是谁的讨价还价能力强，谁就能占领主导地位。但是在彩电市场的供求上，制造商没有讨价还价的能力，或者说比其它行业要弱一些。因此在这种环境下，提出“现款现货”的要求，就等于是制造商提高了讨价还价的筹码，经销商当然可以不买账。因此，合作不能够成功也是在情理之中。

如果使用现款现货的方法来付款取货，就相当于把产品积压、占用资金的风险转嫁到了代理商的身上。这种风险提升了合作的难度。

利益格局已转变

从原有分公司的渠道转向代理制，这里涉及到利益格局的改变。从内部来看原有的分公司，尽管乐华是可以控制的，但是在具体的操作过程中分公司里是有自己独立利益的。因此，这种渠道改革，必然会引起内部人员的不满，以至部分高层人士关键时期离职易位。

从外部来看，对代理公司提出“现款现货”的要求，也是没有照顾到代理公司的利益，乐华的本意是希望把原来花在一些分公司上的钱和库存费用，返还给经销商，以提高经销商的积极性。但是，由于部分经销商已经形成了长期实行的赊销的习惯。在付款取货后，就相当于于是把产品积压、占用资金的风险转嫁到了代理商身上，接受的难度也就大大加强。

看不清自己的位置

乐华在去年销售看好的时候还只算是一个居于中上游的三线品牌，而在它这次变革时，提出几乎是一线品牌的企业才敢提的要求，是不是有点太看不清自己的位置，对自己的处境太乐观。

恶疾不是一天形成的，治疗也不是“一刀切”换个销售渠道就可以把连带问题也一并解决掉的。在实行全面代理制之前，乐华还存在着一个内部管理混乱的问题。

乐化变革之需

从专业化的角度来看这次乐华的渠道变革，它可以通过市场分工最大限度地降低市场成本，同时也可以很好的解决以往彩电业头痛的库存难题，资金周转速度会加快，彩电费用也可以大幅度降低。从大方向上来看，这种想法是没有错的，但是从实际来看，乐华却把自己推到了危险境地，并且严重地影响了其品牌的生命力。通过乐华的这次事件，其它企业在进行变革时也许可以从乐华此次的失误当中，总结出一些经验和方法，我们在此列举一二。

从解决内部问题平稳过渡

从代理制这个角度来看，乐华在变革之初应该用充份的时间把准备工作做到位，再开始正式运作。因为，恶疾不是一天形成的，治疗也不是“一刀切”换个销售渠道就可以把连带问题也一并解决掉的。在实行全面代理制之前，乐华还存在着一个内部管理混乱的问题。

所以，先解决了以往管理松散、贪污、人浮于事、销售链过长的现状后，再推出一种新的渠道模式，这样的阵痛就会小得多。然后去培植代理商，与能够代理商去沟通你的理念、设计成因和探讨未来渠道的方案，跟代理商沟通出一个大家都能够接受的方案。毕竟分销是以双赢为目的的。

其次，在比较有代表性的地区做改革试点，在试的过程中发现问题，改变、完善方案，使这个改革于己于人都可以接受后，再开始大规模的推广。

再次，将原有的分公司体制平稳地转移到代理分销体系上。

有几种方式可以尝试。1、改造分公司，将其改造成一个独立的代理公司，乐华可以占一部分股份，产权的改造不触及经营体系的彻底转变，这样的转变可能比较稳妥些。2、把原有的经销渠道转到现有的代理分公司里来，这样既提高了讨价还价的能力，又使代理商具备了现成的可以利用的渠道。这样也会使风险降低。

中国快速发展的这几年，很难把家电业的渠道归结为一种单元化的渠道。在可预计的这几年中，还是一个多元化的阶段。

销售渠道需多元化发展

终端市场是个复杂、庞大的市场，不同的地域有不同的销售环境和接受方式因此也就决定了多样化的销售渠道。所以乐华在进行渠道变革时，为什么一定要给自己制订个框架，制订了唯一的一个代理制销售模式呢？

帕勒咨询有限公司董事罗清启先生认为，真正成熟的代理商在现阶段并不存在。所以，众多的更知名的家电厂商(如长虹、海尔等)都采用两条腿走路：一方面依靠传统的零售商进行销售，另一方面就是与国美苏宁等新兴业态进行合作。如此比较，不难看出，还是两条腿走路较为稳妥一些。”

中国快速发展的这几年，很难把家电业的渠道归结为一种单元化的渠道。在可预计的这几年中，还是一个多元化的阶段。中国真正的中间商市场还没有成形还在发展，这个体系还不完善。建议使用老方法时候，大胆学习和使用一些新的方法，来不断完善企业的渠道结构。

案例四：我们离“体育行销”有多远？

事件：世界杯商战如火如荼

随着6月13日世界杯小组赛中国与土耳其比赛的结束，中国队止住了征战世界杯的脚步，国内红红火火的世界杯商战也告一段落。此次世界杯足球赛由于中国队的参赛，世界杯期间也成为国内商家的淘金日。

数万名中国球迷到韩国、日本看球，带给中国旅游业的是价值4-6亿元左右的消费市场。

在世界杯商战中，中央电视台是另一真正的大赢家。4月24日，中央电视台2002年世界杯广告项目招标会经过3个多小时的激烈角逐，全场17个标的共计成交1.8亿元。此前，世界杯宣传片和倒计时等广告资源就已经为央视挣得了5000万元。世界杯赛事期间，有中国队出场的比赛，央视广告的定价远远高于一般广告价格。3场比赛间隙的广告每秒的价格几近4.9万元。在中央电视台的直播屏幕上，以秒计费的广告，秒秒值千金。据此结算，央视的广告收入至少4亿元。

广东健力宝集团有限公司以3100万元获得世界杯“赛事直播独家特约播出”的竞标，这意味着，健力宝集团平均每天投在央视世界杯上的花费就接近100万元人民币。人们分析，在经过几年的低迷及去年的重组风波后，此次健力宝欲借世界杯之势谋求东山再起。但“第五季”并为如人们所猜想的那样重振健力宝之雄风，在广东、北京、上海等城市当中很难寻觅到“第五季”的踪迹。

几乎所有大大小小的企业都在打世界杯牌。但是重新回眸2002年的世界杯商战，我们又能看到什么呢？

《成功营销》视点：反思2002年世界杯行销

众多企业只是想利用世界杯吸引眼球，而并不是想真正利用体育这个活动来拉近与消费者的距离，最终能够提高品牌形象获取长期收益。我们认为中国企业是在“榨取”世界杯。

在世界杯的硝烟渐渐远去，人们从亢奋转为平静时，我们可以较为客观地对中国企业在世界杯期间的营销表现进行评述和反思。我们认为众多企业只是想利用世界杯吸引眼球，而并不是想真正利用体育这个活动来拉近与消费者的距离，最终能够提高品牌形象获取长期收益。用一个不大好的词语来形容大部分企业的行为，我们认为中国企业是在“榨取”世界杯。

让我们先把目光拉回到六个月前世界杯刚刚结束时，回顾一下我们当时的

反思。

六个月前的反思

反思 1: 企业缺乏长期战略规划，着眼于短期目标，随意性太强

中国企业缺乏战略的通病在营销上也体现无疑，当国际品牌把大型的体育赛事纳入营销战略，成为品牌建设的有机部分并提前几年开始热身布局时，我们的企业大多关心的仍是一时的知名度和销量目标，往往匆忙上马，孤注一掷。

反思 2: 营销策略单一，缺乏创新，没有整合营销传播的概念

从我们的统计中可知，中国企业最常用的两种策略是：广告轰炸和巨额抽奖。玩来玩去还是那些旧花样，你们不烦消费者也会烦，而且单一策略的效果一般没有整合策略的好。因为体育营销是一种全方位的行为，各种营销手段应整合起来运用。

反思 3: 中国企业对消费者心理和行为理解不深，出现“吃力不讨好”的现象

最明显的是纳爱斯，大力推广“买纳爱斯送世界杯球票”的活动，还制作了好几个广告片，但他没有意识到自己产品的购买者是家庭主妇吗？

反思 4: 对知识产权的认识薄弱，往往采用“狙击营销”的方式

由于缺乏法律意识，导致许多营销行为没有法律保障，而擦边球总有打完的时候。新浪、搜狐网站的世界杯之争和上海通用想借世界杯促销而后被叫停，就是典型案例。

反思 5: 忽略体育营销的本质，把体育仅作为一次普通的事件营销

体育营销最基本的功用就是，建立或改善企业和消费者之间的关系，通过把体育文化融入到品牌文化中，使消费者对品牌产生认同，世界很多知名企业都是在赞助体育事业中树立了全球品牌形象，如耐克、阿迪达斯等。很可惜，我们的企业都没有在这一点上进行深入的挖掘。

六个月后的回眸

很不幸，在六个月后，我们发现前面的反思得到了进一步的验证，而且问题比我们当时预想的更加严重。

我们的企业都没有真正认识体育营销的价值，从来没有真正把体育营销看成一种战略，也从来没有想过要长久的坚持，只不过把它当作一种打响知名度的敲门砖或简单的促销工具。回头再看看 2002 世界杯时的风云企业，我们发现已经没有几个还在坚持体育营销。

在世界杯上最出风头的健力宝“第五季”，用 3100 万元的价格夺得世界杯“赛事直播独家特约播出企业”，在每次的世界杯比赛传播一结束，“今年流行第五季”的口号就随后响起，世界杯让“第五季”的知名度飙升。但现在，“第五季”又找到了新欢，日本超人气偶像滨崎步成为“第五季”代言人，24 岁的滨崎步在亚洲演艺圈有“时尚指针”的封号，她的穿着和打扮已成为日本年轻一族的效仿对象。

在世界杯期间大打广告的其他几家，如海王牛初乳、太极睡宝、天山雪牛奶还有在世界杯之前就开始炒作的企业，如金六福、纳爱斯、奥克斯，现在都是该忙什么就忙什么，谁还记得世界杯啊！

“榨取”世界杯

中国大多企业对于世界杯采取的是一种“榨取”式营销，当世界杯的新闻价值一消失，当大家的眼球从世界杯移开，就立刻弃之如敝履。企业对于世界杯的真正价值、对体育营销的理解还是很浅，还停留在一种“简单事件”的层面。

但我们要知道，体育营销不是普通的事件营销，不是单纯的公关活动，如果仅将体育营销作“事件营销”这样的解释，我们更多的只是拣到了芝麻，而丢掉的是大西瓜。

当然其中也对体育营销理解比较好的企业，或者说从体育行销中尝到了甜头的企业。如农夫山泉，虽然在这次世界杯中没有大张旗鼓，但从中国乒乓球到支持申奥再到今天的阳光工程，长期的一贯的对体育活动进行关怀和赞助，在消费者的心中建立了持续性的健康形象，农夫山泉与体育和健康建立了强大的联系，今后一提到体育活动消费者就会联想到农夫山泉品牌。

中国企业把世界杯体育事件当成一种“促销机会”，更多的是一种“炒作机会”，往往只是拣回了芝麻还暗自高兴，却不知道我们其实可以从世界杯这样的体育盛事中得到更多，我们其实可以在更广阔的层面上创造价值，可惜我们都把更重要的东西丢弃了！

体育行销最基本的功用就是成为卖方(企业)和买方(消费者)改善或重建彼此关系的重要工具，双方藉体育运动产生了共同的焦点，把体育的文化融入到品牌文化当中，并由此形成共鸣。

重新认识体育营销

我们需要对体育营销重新认识，特别是世界杯和奥运会这样的全球顶级赛事的营销。

体育行销，主要就是借助赞助、冠名等手段，通过所赞助的体育活动来推广自己的品牌。在西方，体育行销和明星推广已成了大众认同率最高的两大市场推广策略。体育行销最基本的功用就是成为卖方(企业)和买方(消费者)改善或重建彼此关系的重要工具，双方藉体育运动产生了共同的焦点，把体育的文化融入到品牌文化当中，并由此形成了共鸣，这有别于企业为博取消费者的好感而采取的厂商主导式的传播，由此塑造出来的企业形象当然更能深入人心，不易动摇，并进而带动业绩的提高。否则单凭一次或几次的炒作，是很难将品牌的核心文化传递给消费者，并让消费者接受或认可的。

世界很多知名企业都是在赞助体育事业中树立了全球品牌形象。最典型的莫过于阿迪达斯和耐克。阿迪达斯和耐克，特别是阿迪达斯运用赞助策略，在50、60年代以及70年代与奥运会的联系，创建了一个强大的品牌。可口可乐之所以成为世界名牌，与它一直支持世界体育分不开。

坚持才是真正的胜利

在全面理解“体育营销”的基础上，最需要强调的一点是“长期坚持”，因为这是中国企业在2002世界杯营销中曝露出的最大问题，我们的企业喜欢“一步登天”、喜欢“急功近利”。因为坚持长期稳定的赞助，从逻辑上讲，可以使品牌与活动的结合更为紧密，可以用较少的投资在长时间内取得良好的效果，很容易就能在认知上形成一种天然联系。这也就是那些跨国公司为什么总是热衷于赞助每一届世界级赛事的原因所在！

案例五、健力宝，产品营销还是产业营销？

事件：健力宝游戏市场

2002年1月15日，广东健力宝以一纸协议落入浙江国际信托投资公司的怀抱，这宗数月来已被传得沸沸扬扬的重组事件终于尘埃落定。浙江国际信托投资公司售让了广东健力宝饮料厂持有健力宝集团公司75%的股权，金额3.38亿元。

当一切都已浮出水面的时候，作为幕后的当家人，资本出身的张海也就由幕

后走到了台前。张海入主健力宝，就迫不及待地烧起了两把熊熊的大火：

其一，张海不惜舍掉5-6个亿的营业额，把健力宝麾下非健力宝品牌产品全部停产，3100万元巨资砸向央视，强势推出“健康的休闲饮料”——““第5季””。“第5季”炒作遭受的质疑之多，在2002年的营销界，或许只有“脑白金”可以“媲美”，主要缘由不外乎于渠道建设滞后以及品牌定位的模糊。其二，投资4000万元与香港辉远投资公司和宝丰县国有资产管理公司，共同组建“宝丰酒业”有限公司。宣称，2003年将投入2个亿整合渠道和进行广告推广，把“宝丰酒”打造成全国知名白酒。

张海如此大手笔，不禁叫人猜疑，资本玩家出身的张海能否成为实业的高手？他所言的建立“宝丰酒”的强大渠道是不是又在做秀给投资者看。

《成功营销》视点：品牌运营之败

2002年的实绩表明，“第5季”的市场效果不仅远远逊色于百事可乐推出的百事清柠、可口可乐推出的酷儿果汁，也大大逊色于统一集团推出的鲜橙多、苹果多等。“没料，就不要耍酷！”奥美为“第5季”策划的这一“精彩广告”正成为对张海自己最“酷”的调侃。何以如此？

败笔一：品牌未“落地”

无论“第5季”广告攻势上占尽多少风头，形象定位有多酷，但是一个品牌能靠什么占领市场？产品才是承托品牌的真正载体，再“酷”的名字，毕竟不能当饮料喝。当“第5季”声势浩大的广告全面铺开时，旺季的饮料市场却不见“第五季”产品的踪影，更不见配套的口感试验，贴身的消费者促销等。而饮料营销的不变规则：让消费者尝试是永恒的传播利器。

从饮品本身看，“口味”与“时尚”是消费者选择的重要因素。反观“第5季”，其产品、包装等，与其他饮料相比，全无独特之处，强势的广告让“第5季”悬浮于空气之中，无法落地。

败笔二：品牌没“生根”

品牌之根，就是品牌的核心价值，就是能够打动消费者、支持重复购买的关键因素。

“第5季”既然未能在产品层面上寻求到迎合消费者需求的创新，就必须在品牌内涵上有更为厚实的东西来支撑，以投消费者之所好。

但“第5季”倡导的时尚休闲，从概念到营销都十分空泛，让消费者无法真正感知“第5季”究竟是什么？更何况，在“第5季”麾下，产品线涵盖了水、果汁、茶和碳酸饮料等4大类、15种口味、5种包装，共21个规格，几乎覆盖了现在市场上流行的大部分饮料品种，使内涵原本就很少的“第5季”，更加模糊、空泛。

败笔三：品牌不“开花”

把住消费者的脉，利用和消费者近距离的沟通方式鼓动消费者购买，那才是饮料行销的真正市场之道。

“第5季”，选择的则是一个让消费者无法联想的“太空人”，用几个玩滑板的奇装异服的少年来体现“第5季”品牌“酷”的主张。即使百事可乐也有类似的品牌诉求，但是百事可乐的诉求是建立在长年的品牌积累之上的。“第5季”作为一个新品牌，关键是要让消费者了解产品。想跳跃产品诉求阶段，直接玩品牌主张，但是“第5季”的品牌之花没有开就要凋谢。

“第5季”作为一个新品牌，关键是要让消费者了解产品。想跳跃产品诉求阶段，直接玩品牌主张，但是“第5季”的品牌之花没有开就要凋谢。

产业圈钱，胜利者的游戏？

李经纬与张海的最大差别在于，李经纬玩的是产品，靠产品赚钱。张海玩的是资本，用钱赚钱。如今的张海，玩的则是企业，谋求以产业赚钱。这是一条全新的营销之路。华人中，李嘉诚是产业营销的高手。在此，不妨对张海全新的产业营销哲学，做一点基本解析。

解析之一：“资本秀”是做给谁看的？

无论是狂推“第五季”，还是进军“宝丰酒业”，无论是投资足球，还是勇夺饮料标王，每到一处，张海总不忘记自己的“资本秀”，俨然一副资本大亨、资本玩家的派头。那么，张海的“资本秀”究竟是做给谁看的呢？记得“第五季”广告播出时，产品迟迟不上市，一位熟悉张海的人士曾一语道破：这个广告本来就不是做给消费者看的，而是做给投资者看的。“资本秀”也当如斯。

解析之二：资本游戏在“游戏”谁？

张海的“资本秀”，是以抛出资本为代价的。资本从何而来？据报道，有凯地系背景的张海，入主健力宝后，即从工商银行获得了5亿元的融资额度。2月后，健力宝又从银行获得3.2亿人民币和1000万美元的本外币中长期贷款。其中建设银行贷2.6亿元，农业银行佛山分行贷6000万元，福建兴业银行贷1000万美元。据讲，健力宝这次募集的4亿元贷款，90%以上用在置换银行债务，将短期换成中长期。而据《环球企业家》披露，健力宝近远期负债高达14亿人民币。事实上，健力宝的负债究竟有多高，恐怕只有张海等极少数高层清楚。至于什么时候能还上，或许连张海心里都没有底。资本的游戏，究竟在“游戏”谁，明眼人一看便知。

解析之三：赚钱的通路究竟在哪里？

无论是做实业，还是做资本，目的都是赚钱。张海的赚钱之路在何方？一是做大做强控制健力宝，谋求健力宝上市，通过股市圈钱。只不过眼前的健力宝实力不足，加之香港和内地的股市仍比较低迷，尚未进入资本圈钱的最佳时机，只能蓄势待发。此为张海长线圈钱战略。二是以健力宝为载体，利用不断增长的国内饮料消费市场，谋求与国际资本合作，进而加速推进健力宝上市。通过合作与上市双重赚钱。三是苦心经营健力宝，推进健力宝整体素质的提升，使其进入良性发展的轨道，伺机卖给未来的投资者，当然要卖出一个好价钱。

解析之四：张海能否真正实现自我角色转型？

现在的张海，必须要首先学会做实业，实现从做资本到做实业的角色转型，这绝非一件易事。张海的第一次出手，就有浓重的模仿痕迹。想当初李经纬借1984年洛杉矶奥运会，推出了运动饮料健力宝，曾一度跃升为国内碳酸饮料第一品牌。张海在2002年世界杯足球赛期间，推出休闲饮料“第五季”，十足在效仿当年的李经纬。

张海自己也承认：“从资本的角度来说，一定要看得远，从实业的角度来说，要看得准、看得细、看得透。”但他入主健力宝后的一系列举措，显然没有摆脱投资者的行事风格。有人警言：“企业的成长有它的规律，而不是资本规律，做资本可以大进大出，而做产业要养精蓄锐、一点一点改进。如果张海不参透中国产业市场，健力宝迟早是要失败的。”

“企业的成长有它的规律，而不是资本规律，做资本可以大进大出，而做产业要养精蓄锐、一点一点改进。如果张海不参透中国产业市场，健力宝迟早是要失败的。”

解析之五：“1”的后面能否真的不断添上“零”？

张海不止一次说：“我们很多合作者一直在国外市场做资本，有着丰富的投资经验。大家不愿单纯做资本，那是小蜡烛，大风一吹就容易灭。必须有实业支撑，那就是产业的大火，风越吹火越旺。”

张海的思路是，做强一个产业，把它当作“1”，然后通过资本在“1”的后面不断地加零。现在张海选择的“1”，就是健力宝的健康饮料产业。用张海的话说：“往后面加零不是我们能说了算的，标准不在自己手里。我们大的做不了但是做做汽水、卖卖汽水还可以。”

或许一切非张海那么乐观。今日的饮料市场，是高手云集。更何况，团队建设、品牌培植、通路铺设、客户培养、信誉打造、口碑建立……全非一日之功，不仅需要强大的资本做后盾，更需要有非凡的经营智慧做先导、非凡的毅力做后盾

添零易，创“1”难。张海现在不是要从“1”开始，而是要从“零”开始，从负数开始，一步一个脚印做企业，才能最终实现自己的产业营销之梦。

案例六：“平价药店”掀起价格冲击波

事件：平价药店遭遇重挫

2002年8月31日，作为江西第一家平价药房的“开心人”大药房在南昌首次亮相。“开心人”承诺：16大类、5000多种药品售价比国家核定零售价平均低45%。“开心人”开张五天，每天客流量超过1万人，最高日销售额达10万元。

“开心人”经媒体报道在南昌城内一夜成名。

9月24日，200多名供货商在医院、药店等联手施压下，突然从“开心人”集体撤货，有的还自己掏钱买走自己的药品。一位供货商说：“我如果不来撤货，其他药店就会威胁我，不销售我的药。”

与此同时，恶意的投诉举报致使工商等执法部门对“开心人”频繁检查，据说有人质疑“开心人”有不规范经营行为。“开心人”的经营受到重挫。期间威胁电话更是不断：要么调价，要么关门。

对于此类“平价药店”的出现，业界是褒贬不一，各执一词。它的出现打破了原有的市场平衡，被同行视为是一种“抢钱”行为，因此受到了同行业者的质疑与排挤，除了供货商的围攻，在武汉、成都，甚至有药品平价超市遭打砸抢遭火焚。

面对此景我们要问：导致“开心人”平价药店受到供货商围攻的原因是什么？国家连续11次对药品实行降价，但是消费者并没有感受到药品价格的下调，药品价格虚高，原因何在？药品价格黑洞在哪里？

《成功营销》视点：平价药店，药价因何而平？

一般医药产品进入零售药店的通路要经过以下几个环节：

生产企业——总经销——大区或省级代理——地市级代理——医药批发公司——配送中心——药店——消费者。

环节过多，层层剥利，药品到消费者手里价格就自然高得惊人。而平价药店直接从厂家或者大型批发企业进货，直达消费者，省却了中间环节，药价因此可以大幅下降。另外平价药店的房租低廉，装修简单，勤进快销成了他们应对药店竞争的制胜手段，而且平价药店多是现款进货，这样还可以获得10%左右的返利。

由此可见，药品价格的黑洞就是在烦琐的通路环节中。环节过多，需要分配

的利益自然相对就多，价格虚高的原因也在这里。同时，也正是由于这些“内伤”，大型连锁药店“锁”住了药品价格。

而平价药店以较低的价格迎合了消费者的需求，普遍受到消费者的欢迎。其生意的兴隆，证明了它们生逢其时。只有精简中间流通环节，降低采购成本，将医药流通的利润摊薄，挤掉药价虚高的水分，还百姓一个透明规范的药品市场，才是目前药品经营企业尤其需要注意的事情。

为什么会有平价药店的出现

药品的价格在过去的竞争中并不占主要优势，消费者对药品的质量更为关注，而连锁药店因为统一规范的管理，确保药品质量得以蓬勃发展，消费者此时高价购药其实也是一种无奈之举(药价都这么高，没有选择余地)。但是随着国家连续 11 次对药品进行降价，媒体对“药品价格依然虚高”的热衷报道，使得消费者对药品价格变得极为敏感，并且在心里已经有了一个降价预期。而国家又不断地加大药品质量的监控力度，价格逐渐取代了质量，成为消费者购药的首选因素。

降价，对于企业是一种十分“廉价”的市场策略，因为其具有见效快，成本低，非常直接、简单的优点。而且，在药价虚高不下之时，出现了平价药店，不啻于平地惊雷，广告效果可想而知。

从平价药店的角度来看，自 2001 年底，各地相继解冻了封停两三年的零售药店开办申请，进一步取消进入壁垒，以及医药流通领域丰厚的利润回报，致使药店的数量急剧膨胀，竞争也随之加剧。

由于消费者对药品的价格具有较高的敏感度，“降价”对于企业是一种十分“廉价”的市场策略，因为它具有见效快，成本低，直接简单的优点。而且，在药价虚高不下之时，出现了平价药店，不啻于平地惊雷，广告效果可想而知。

目前市场上近 90% 的药价已经放开，实行市场自由调节价，药品降价已是必然。当降价已是大势所趋、不可避免时，率先降价就能取得极大的市场优势，平价药店应运而生。只不过这些合理的降价行为，在今天这个比较敏感、纷乱的市场发展阶段，容易导致价格战。

从市场发展来看，平价药店的出现正是市场竞争的产物。药店降价纯粹是市场行为。降价是正常的，不降价、不竞争才是不正常的。“平价”作为企业的一种市场营销方式，在保证药品质量的前提下，只要不搞欺诈行为和恶性竞争，卖价符合国家规定，不低于成本价，就是合理的。

况且，“平价商店”早已是一种常规的零售业态模式，只是刚刚借鉴到药店而已。然而，正如有人所说，平价药店是在充满中国特色的市场情况下产生的它所面对的是一个庞大而保守的利益集团，因此，平价药店的成长必会饱受挫折。这一点从“开心人”大药房的遭遇就可以窥得一二。

由此看来，“平价药店”是市场竞争的必然阶段，这一步迟早要走。

平价药店，将导致药品流通重新洗牌？

为了让虚高的药价降下来，现在相关的各个环节正在为此努力，为了从生产源头遏制药价虚高，国家计委多次颁布限价令，根据药品的成本进行限价。但每次限价都被各方利益集团化解于无形，导致结果收效甚微。政府下大力气在医疗机构推行招标采购，中标药品的价格倒是降下来了，但医院不进，医生不开，也到不了患者的手里；平价药店、价格战一浪高过一浪，相比之下，来自药品流通链条终端的激烈竞争倒是让老百姓切切实实得到了实惠。但层层加码的虚高药价仅在最终环节大“缩水”，又让零售药店“意难平”。

可见，不打破医药流通各中间环节自身循环体系内已经形成的利益格局，不形成完全靠市场说话的公平、充分的竞争环境，一切努力都只能是缘木求鱼。只有在药品生产、流通的各个环节引入公平、公开、有序的竞争机制，通过竞争理顺药品的供求关系，建立规范的购销体系，才是解决药价虚高的良方。

从无序到有序，从市场竞争的不充分到充分，需要一个颠覆与阵痛的过程，平价药店的出现，正是扮演着颠覆者与先锋者的角色。

从无序到有序，从市场竞争的不充分到充分，会有一个颠覆与阵痛的过程，平价药店的出现，正是扮演着颠覆者与先锋者的角色。在药价虚高的责骂声中，平价药店的横空出世，无疑给治疗药价虚高注入了一剂猛药，必然会影响到一些连锁药店的生意，甚至在一定程度上对其经营十分不利。

其实道理很简单，市场的问题，只有用市场的手段去解决。对于大型连锁药店来说，与其被动地追着平价药店的尾巴去应战，不如积极整合优势，主动地向平价药店提出新的挑战。这就要求药品零售企业要大力加强自身的竞争力，深刻领悟与运用包括价格在内商品、质量、服务等深层次的营销精髓，而不只是简单的价格战。

平价药店对市场的冲击最终会导致零售药业在两三年内重新洗牌。其中受平价药店冲击最大的是单一零售环节的连锁企业。大型连锁药店在激烈的市场竞争中和平价药店日益强大的威胁下，会努力改革企业内部弊端，逐渐调低药价。价格战后必定是价值战。大型连锁药店为了生存会进行价格的调整，这样双方慢慢会走到同一水平线上，维持较低的利润，然后去进行价值层面上的竞争，比拼服务的质量，提高品牌竞争力。

而平价药店则不断增开分店，进入连锁范畴，充分利用规模优势寻求发展，双方在互相取长补短的过程中不断融合、重组，最终会结合在一起，成为新的连锁药品超市，而药品零售业又向成熟迈出了一大步，相信这一天不会太远。

案例七：TCL 与飞利浦渠道联姻

事件：TCL 牵手飞力浦

2002 年 8 月 22 日飞利浦与 TCL 集团在上海共同宣布：两大品牌公司即日起在中国五地的市场进行彩电销售渠道的合作。根据双方协议，TCL 将利用其销售渠道及网络优势在国内五地的市场独家销售飞利浦彩电。

这是继海尔与三洋、TCL 与松下、海信与住友之后，国内家电企业又一次与跨国公司达成销售渠道上的合作。一方面跨国公司对中国市场日益重视，开始借助中国家电企业的渠道优势进一步渗透；另一方面，中国企业已经进入需要加速向国际市场扩张、以稳固自身竞争力的阶段。飞利浦电子中国集团总裁用“两厢情愿的婚姻”来形容与 TCL 的合作。

飞利浦表示，由于对中国二级市场的渗透力不从心，与 TCL 的最初合作将限于广西、贵州、江西、安徽和山西五地。此前，飞利浦一直把主要精力投放在一级市场。TCL 则在此前就一直未曾放弃与飞利浦合作的努力。早在 2001 年夏天，TCL 总裁李东生就曾亲率人马赴飞利浦总部，许诺放开渠道，为跨国公司提供在中国的分销服务。在李东生看来，国内彩电、手机业的兼并是一两年内的趋势。与跨国公司合作，就有了使用其技术研发、生产制造、国际分销渠道、元器件采购方面的优势，即引进了 TCL 国际化操作的外部动力。

飞利浦与 TCL 在中国的彩电市场都是重要品牌，双方认为，在现今全球经济一体化的大形势下，合作将更有利于联手对外竞争，双方之间正在进行的渠

道合作新尝试，将有助于互相取得在中国市场上的共同增长。

《成功营销》视点：TCL 牵手飞利浦意味着什么？

新的渠道力量即将形成

TCL 牵手飞利浦标志着 TCL 正在由传统的工厂型企业向渠道型企业转变；TCL 的渠道正在蜕变为专业的渠道运营商和独立的利润中心；制造商的渠道完全可以当作产品来做，将自己的强势网络资源包装上市，去截获其它制造商的渠道利润；相对国美、苏宁等超级终端，另一股能够抗衡它们的强大的渠道力量可能将会在制造商中诞生。

当然，TCL 的渠道并不是要变成传统意义上的终端卖场，它在追求的是一种新型的渠道组织和管理运作商，也就是说，未来的 TCL 渠道型企业的渠道，可能包括连锁专卖等卖场，也会包括上游的分销体系，等等。

此次合作背后又隐藏着些什么？

飞利浦之所以会在原有的销售体系之外另起炉灶，是和飞利浦 10% 的市场份额已滑落到 6% 的市场境遇等等原因有着直接关联的。可它为什么会找一个制造商来行使传统销售商的职责呢？

就目前市场来看，除了国美等卖场型渠道商之外，还找不到几家具有 TCL、海尔、长虹等制造商般的广域市场能力；制造商与制造商之间的企业文化、赢利理念更具有兼容性和趋同性；借制造商的“网”进行合作，还可以方便的以此为纽带和基础，在资本、技术等领域进行更多的交往。

飞利浦为什么找 TCL

显然，这是和 TCL 的自有渠道优势相关的。

说到 TCL 的渠道，这还得追溯到上个世纪的九十年代中期。在 1996 年，TCL 率先推进了自有渠道的建设，在短短的两、三年当中，它就在全国设立了 5 个区域管理中心，27 个分公司，170 个经营部，20000 多个销售网点，建立起了一个触角广及二三线市场的庞大营销网络(而这二三线市场的渗透、分销能力正是飞利浦的软肋)。这也为 TCL 带来了机构庞大、人员臃肿、渠道效益低下等不堪重负的后遗症。

为此，TCL 从 1999 年开始，开展了一系列的渠道整改运动：打开各产品事业部的研、产、销通道，进行渠道资源整合，在 TV 通道上实施销售多元化产品的“航空港”构想；2000 年的大规模渠道“瘦身”；2001 年底构筑包括物流运作通道、资金流通道、综合信息通道和服务管理平台、客户资源管理平台在内的“三通道两平台”的计划。

这些渠道变革上的努力，使 TCL 电器销售公司的员工减少了一半，使单次资金周转加快了七天，使自己能在 24 小时内能掌握全国所有区域市场进、销、存的变化；还直接促成 TCL 在 2001 年成为了国内彩电销量的老大，还使 TCL 家电在去年彩电业全线亏损的情况下，成为了拥有 3 亿多元利润的赢利“独狼”。

渠道资源不停优化中的骄人业绩，最能说明 TCL 渠道健全和高效的优势。这为 TCL 的销售网络向专业的渠道运营商转变赚足了资本，最终促使飞利浦将自家的“女儿”嫁给了 TCL。

那些拥有强势自有渠道资源而不知向弱势渠道制造商贩卖、不知向其他区域市场的强势渠道制造商交换的制造商，正在浪费，正在背离企业追求最大化盈利的方向。

TCL 牵手飞利浦，渠道成了产品

TCL 牵手飞利浦，为国内正迫于集约贸易压力而苦于新一轮渠道变革的制

造商，带来了许多值得深思的东西。

其一，渠道仅仅是自有的销售网络，还是可以成为多养鸡多下蛋的资源？

这个问题尤其值得那些在全国、或地方区域市场拥有强势自有渠道的企业思考。因为拥有强势的自有渠道资源，往往就意味着自家组织机构庞大和人海战术的盛行，也意味着渠道成本居高不下乃至不堪重负，而在销售链的另一端，连锁超市、大型卖场等集约贸易力量正在张着血盆大口等你入彀。

从这个方面来说，那些拥有强势自有渠道资源而使用不充分的制造商，正在浪费资源，正在背离企业追求最大化盈利的方向。而就 TCL 来讲，它独立出来的渠道型企业，完全有可能在某一天单独上市。

强势渠道制造商往往都会具有两个显著的特征：一是各自行业领域的凤毛麟角者；二是在二三线市场或中小型卖场拥有强大的渗透及分销能力。

其二，自有渠道体系能不能退出？

就飞利浦而言，这实际上是说它是在自毁前程？还是在整合社会资源索取最大化盈利？飞利浦显然不是傻瓜，因为广西、贵州等 5 个省正是它市场体系中久无起色的短板；要构筑和维护强势的自有渠道，不能一蹴而就，而且本已稀薄的利润还将继续下滑；此外即使构筑起自己的强势自有渠道了，销售链能否通畅也并不好说。

既然如此，为什么不将自己的产品交给 TCL 这样的强势渠道型企业试运做呢？如此这般，刚刚踏上渠道型企业之路的 TCL 们为了保销量拿更高、更多的佣金，利用自有渠道资源、品牌优势，以包括“搭车”销售在内的方式为己为人争取更多的市场机会，就成为一种比较现实的可能了。

第三，从自有渠道中退出，该寄托与谁？

出于安全系数考虑，自己的产品先不妨交给非对手的制造商背景的渠道型企业运做。

第四，传统的渠道商是否会日薄西山？

具有足以转化为专业渠道运营商的强势渠道资源制造企业，始终都会是少数。不足量的竞争就不足以深刻影响及其取代传统的渠道商。

其五，与强势渠道制造商合作是否能成为弱小零售终端的出路？从制造商中脱离出来的专业渠道运营商又是否会成为另一股制约自己的集约贸易力量？

强势渠道制造商往往都会具有两个显著的特征：一是各自行业领域的皎皎者也是凤毛麟角者；二是在二三线市场或中小型卖场拥有强大的渗透及分销能力。显然，这些特征会使该制造商减少来自集约贸易力量的影响。

而就目前的集约贸易力量来讲，它们之所以有能力“吃人不眨眼”，其中的一个重要原因就是缺乏来自其他领域的渠道力量的足量竞争，一旦这股力量出现，彼此间的制衡必将使制造商的商业环境得到改善。

从以上方面来看，TCL 与飞利浦的渠道合作，为国内制造商指明了一些渠道变革的方向当不足为过。

案例八：追问大师走穴中国的背后

事件：营销大师走穴中国

2002 年 10 月，菲利普·科特勒再次访问中国，在上海，深圳，北京，三地演讲，人们显然可以发现论坛的门票价明显涨了。在 2001 年菲利普·科特勒在金茂大厦演讲的门票是统一价每张 550 美元，而 2002 年在新开张的威斯汀大饭

店，门票分 9800 元、5880 元、3980 元三档，即便算均价也刷新了在 2001 年的纪录。

（注：因涉及本站主办深圳市麦肯特企业顾问有限公司的一些错误或者未经证实的说法、观点和数据，此处删去部分文字）

从 2001 年到 2002 年，中国加入 WTO 一年多来，美国各个领域的顶尖大师都陆续前后排着队到中国来布道、宣讲。各个主办方为此付出了许多金钱，但是收益又如何呢？

《成功营销》视点：大师演讲，学员评价不一

有一种观点和看法：美国的大师不了解中国的情况，美国的成熟市场发展起来的理论不适用于中国还在发展过程中的市场环境。因此，完全属于鸡同鸭讲

根据对学员听课后评估的调研显示，大师们的演讲对中国的企业家帮助不大，许多慕名而来的企业家甚至非常失望。有许多参加会的学员在反馈表格中明确写了这样的话：“美国的理论不一定适用中国的情况。”还有一些学员写到：“听两天课花这么多钱，不值。”

TCL 副总裁袁信诚回忆在参加一次美国整合营销大师唐·舒尔茨在上海的培训时，现场曾发生过针锋相对的讨论。有学员提问：整合营销传播一定适用于中国的市场环境吗？如果适应，那么，“TCL 中国手机新形象”符合这个理论和观点吗？袁总非常直截了当地论述了“中国手机新形象”取得的市场成功，但也指出的确不能完全照搬国外整合营销传播的理论来应用。甚至还有学员指出了“百年润发”的奥妮市场营销从成功到失败，就是一个从中国国情营销开始到采用外国理论的失误。其实有同样想法的企业界人士大有人在。甚至大量的企业案例也的确是支持中国企业家对外国营销理论的怀疑和挑战。

大师演讲的反馈统计结果都不理想的时候，作为曾经是置身其中的参与者，我们不能不深思：问题在哪里？

有一种说法是：中国的企业家没有基础，他们听不懂大师的专业名词，不理解大师的例子意味深长。

还有一种观点和看法：美国的大师不了解中国的情况，美国的成熟市场发展起来的理论不适用于中国的市场环境。因此，完全属于鸡同鸭讲。无论哪种看法，其实关键的要点就是美国大师在演讲前，的确对中国的市场状况认识不足。而且，即使有所了解，他们了解的渠道也不过是被美国的学者和记者过滤过的情况和环境。如，米尔顿先生曾经问过：海尔的产品在中国非常流行吗？唐·舒尔茨问过：中国的企业在做广告的时候，从来不委托广告代理公司吗？这些在中国人眼中看起来是幼稚的问题，对他们来说，却是关键的问题。缺乏对中国情况的深入了解和研究，这或许是学员们失望的主要原因。

跟大师们学什么

科特勒给我们开的不是医院是药铺，企业有病后，不能直接到药铺抓药，中间要有一个大夫，这个大夫就是营销策划人员，外部的是咨询专家，内部的是企业策划部，你要先看病，再抓药。

目前活跃在中国大型企业的那些洋顾问，他们经常感叹的就是中国企业家的素质问题。或者说中国企业家对西方的理论和观点有一种本能的抵触，认为脱离中国的具体情况，不符合中国的具体国情。洋顾问们则认为理论没有错误，是在成熟的市场竞争中千锤百炼过的，是大浪淘沙出来的货真价实的瑰宝。

中国人民大学郭国庆教授在谈到科特勒的理论时说，其实在中国市场经济

发展的过程中，一定会有许多实战应该用这些优秀理论指导。有一些中国企业家的确是墨守成规，不思进取，缺乏创新意识和思维，甚至从内心深处抵制这些舶来品，从来没有具体应用过这些理论就根据想象来否定。他认为科特勒的理论在中国基本可以行得通，理论的适用性在于其一般性。但科特勒的营销理论，并非到了中国就像头疼吃了祛疼片那么管用，必须要结合中国的情况进行创新。其实很多国外的理论都是在不断地创新。像从定位理论直至新定位理论、顾客满意理论、品牌定位理论、网上营销理论、绿色营销理论等等。

中国营销理论的传播与科特勒有一定的联系。但中国发展到现在的情况，要面对世界市场，单靠科特勒理论有些不足。比如窜货这个问题，科特勒的书中没有提到。另外中国消费者本身明智购买的水平比较差，所以应该用科特勒一般的概念理论，结合企业家自身的做法和本地化的一些东西，对企业来说可能更实用。举例来说，有一位企业家提出理论市场和产品市场同时启动，先推广一种观念，有了观念这个市场慢慢会做得很好。这种观点在国际上的营销书中没有，但这种方法往往很好用。

科特勒给我们开的不是医院是药铺，企业有病后，不能直接到药铺抓药，中间要有一个大夫，这个大夫就是营销策划人员，外部的是咨询专家，内部的是企业策划部，你要先看病，再抓药，这样会好一些。

案例九：神舟电脑——不按规则出牌

案例：神舟电脑跃升行业第五

据计世咨询 CCWRESEARCH 公布的《2002 年上半年中国家用台式电脑用户研究报告》的统计，一个名不见经传的电脑新军——神舟电脑跃升至中国家用电脑的前五强。实现这样的市场业绩，距离神舟电脑第一台下线还不到 1 年时间。当我们打开电视，看见“4888 元，奔 4 扛回家”的广告时，我们不难感到神舟电脑的低价。与同样配置的其他品牌机相比，神舟电脑要比竞争者价格低上两成，这也是神舟电脑一年时间实现市场占有率的“三级跳”的主要原因。到了 2002 年 11 月 1 日，神舟电脑公司又与全球第三大 CPU 提供商威盛电子联合宣布：神舟电脑公司内装威盛 Cyrix800 的液晶电脑将以 4880 元的价格向市场推广。

此外，神舟在重要城市建立了神舟分公司，在全国的七大销售中心里，每一个区域都有分公司进行统一调度：如：北京神舟——华北区、上海神舟——华东区、广州神舟——华南区、成都神舟——西南区、西安神舟——西北区、武汉神舟——华中区等等，这些分公司直接受神舟总部的领导，给区内的加盟连锁店提供媒体宣传、技术支持和物流服务。据悉，目前神舟已在全国设立了近 20 家分公司，并已经在全国建立了 108 家授权服务维修站，开通了两条 800 热线。

强大的渠道力量和价格优势，让神舟迅速成为中国 PC 机制造业不可忽视的一支新军。

《成功营销》视点：神舟，游戏规则的破坏者

神舟电脑一入市，就以一个游戏规则破坏者的面目出现，破坏行为表现在以远远低于竞争者的价格直接抢占市场。

PC 业内，几乎所有的制造商都是通过逐渐做大规模，依赖规模优势降低成本，再在拥有成本优势的前提下降低价格推动销售，获得更大的市场份额，这样逐步获得行业领先地位。

而神舟电脑则不然，它寻找到了另外一条成功之路：以价格推动销售，以

销售促进规模，以规模带来研发优势，又以研发和规模带来新的低价，低价再次获得市场优势，用循环发展做大自己的市场份额。

如此策略进入市场，神舟电脑必须保证自己在拥有低价的同时，还要有合理的行业利润，否则任何一个 PC 制造商都不可能在比竞争者价格低两成的情况下坚持很久，并一直保持着这个价格优势。因为，PC 硬件的利润空间已经很小，不可能在行业利润空间里拿出这么大的一块去长时间地搏市场份额。

那么，是什么让神舟能够以一个游戏规则破坏者的面目出现在消费者面前的呢？

神舟，凭什么破坏游戏规则

神舟电脑一入市，就在保持低价的同时，拥有合理的行业利润来打击竞争者。也就是说，神舟电脑单机的利润并不比任何竞争者要低，这也保证了企业的健康发展和持续的竞争力。要获得低价优势，又赚得合理利润，只有一种情况下可以实现，就是成本要比竞争者低！

神舟电脑获得成本上的优势主要表现在以下几个方面：

从研发开始，到采购、生产、销售和售后等所有环节的成本控制都做到足够好，才形成了总成本领先的核心竞争力。

第一，技术领先同行。神舟董事长吴海军称：神舟电脑是目前国内唯一具备电脑主机板和显示卡两项自主研发能力的整机制造商。电脑整机包括光驱、软驱、硬盘、内存、CPU、显示卡、主板等 7 大核心部件，多数国内电脑厂商的 7 大部件全部依赖进口，而神舟电脑的这两项技术带来的是整体成本降低两成左右。第二，特许经营的渠道模式。和所有 PC 制造商都不相同，神舟完全采取了连锁方式来运作其销售渠道，在全过各级市场有近 1000 家特许经营的连锁店。特许经营的方式做渠道至少有两个好处，一是渠道建设费用大大降低；二是产品只要经过一个中间环节就可以到消费者手中，再次降低了渠道运营成本。

当然，以上两个方面是直接降低神舟电脑成本的两个主要方面。另外，良好的企业机制，保证神舟的非生产成本一直控制在 4%，同时合理管理控制库存和杜绝采购上的腐败，据神舟董事长吴海军称，由于管理上的严格，导致了成本降低的幅度达到 5%-10%。

从研发开始，到采购、生产、销售和售后等所有环节的成本控制都做到足够好，才形成了总成本领先的核心竞争力。神舟电脑不按照规则出牌的价格战实质就是成本领先战略：追求与竞争者相同或相近的利润，则可以定低价，通过低价策略渗透市场，赢得更高市场份额，并对竞争对手构筑起成本性进入堡垒，这样的价格竞争对于神舟来说是建立在良性竞争的基础之上。

PC 产业核心竞争力的构成

无论任何产品都有四大利润可赚，那就是销售利润、品牌利润、研发利润和生产利润。这四大利润，一个企业如果全面掌握，就能维持一个很强的核心竞争力。

吴海军有一个著名的四重利润理论：无论任何产品都有四大利润可赚，那就是销售利润、品牌利润、研发利润和生产利润。这四大利润，一个企业如果全面掌握，就能维持一个很强的核心竞争力。如果你只拥有销售利润和品牌利润，那么当渠道越来越开放的时候，竞争就会变得越来越尖锐，你拥有的生存空间就会越来越少。

在这个理论的基础上，吴海军将技术的研发分成三个层次：分别是上游研发、中游研发和下游研发。下游研发就是像目前一些整机厂商那样，把别人生产

出来的产品进行一番拼凑、组装之后，重新包装成为自己的产品，这种研发谈不上什么高科技成分；中游研发就是给下游研发提供配件像主板、显卡等，也就是把上游研发出来的芯片、配件经过进一步的设计、加工之后提供给下游研发厂商在中游研发中最典型的是主板的研制；上游研发是指核心器件的研发如 Intel、威盛等的芯片研发。

所以，对于神舟来说，它基本上是属于中游研发阶段。不同于其他厂商的特别之处，它是在掌握电脑板卡的自主研发技术并吃透电脑配件行业之后，凭借专业与市场的优势来实施纵向转型的并获取产业利润的。

神舟，下一个目标是什么

在核心利润上，神舟已经领先国内目前任何一家 PC 制造商。同时，正在不断上升的品牌、有良好服务支撑的扁平化渠道、低价格带来的快速扩大的生产规模等等因素，似乎可以叫我们这样猜想：神舟是不是要利用价格和良好销售机制来改变 PC 业游戏规则？

2002 年 11 月，联手神舟电脑联手世界第二大个人电脑芯片集设计商威盛电子推出 4880 元液晶电脑，这是液晶电脑的震撼价格。

威盛一直认为：英特尔在搞知识霸权，单纯追求高速率正将 PC 产业带入一个误区，因为一般用户根本用不了那么高速率的 CPU，威盛公司一直致力于开发简单的、低成本的 CPU，这些处理器的运算能力足以运行包括电子邮件、互联网浏览器和办公软件在内的主流应用软件，大多数的用户不需要时钟频率达到几兆赫兹的处理器，他们需要的只是能够完成工作的处理器。这关系到了用户的投入比例。

这和神舟的低价策略有了太多不谋而合的地方，一旦神舟和威盛达成深度合作，两家优势一相加，所造成的局面或许是任何一个 PC 制造商都不愿意看见的。那么，“低价格比高速度更重要”会不会成为中国 PC 业竞争的一个新的规则呢？或许现在下任何结论都没有太大意义。但有一点可以肯定，有神舟参与的 PC 业市场竞争，一定会在价格战上越打越热闹。

案例十：史玉柱做产品不做品牌

事件：史玉柱卖掉脑白金

2002 年 11 月 23 日，健特生物(000416)发布公告称：上海健特将所拥有的“脑白金”注册商标所有权以 1.46 亿元的价格转让给无锡健特，同时黄山亘兴与上海健特退出脑白金产品销售业务。这一则关于脑白金商标权买卖的消息再次使风云人物史玉柱浮出水面。

巨人大厦坍塌之后，史玉柱个人负债两个亿一下子成了中国最贫穷的人，是脑白金拯救了史玉柱，又是史玉柱创造了脑白金的销售奇迹。自从脑白金上市后，在保健品行业就一路飙升，它不但帮助史玉柱还清了欠款，而且在 2000 年，其销售额已经超过 10 亿元，史玉柱在全国建立起了拥有 200 多个销售点的庞大销售网络，规模超过了鼎盛时期的巨人集团。

脑白金 2002 年一直都是在被封杀中战战兢兢的度过。先是被工商部门查出涉嫌“虚假广告”，然后“功效”被《南方周末》质疑，后来又被国内名人控告广告侵权等等，脑白金可谓饱经风霜。

营销界对脑白金更是指责声一片，因为狂轰烂炸了几年的“送礼就送脑白金”的广告已经让消费者忍无可忍，因为大家都替史玉柱着急，花了大价钱却没有得到个好品牌。

当史玉柱几番令人眼花缭乱的资本运作之后，许多人认为已经解决了资本问题的史玉柱会改弦易张，凭借资本优势发动品牌打造运动。理由是，你看，快榨干油水的脑白金卖了，黄金搭档还拉上了中国营养学会、瑞士罗氏，并且在电视广告中出现了“健特生物”的企业名称，不是在做品牌，是做什么？

但是从最近黄金搭档的广告“送礼就送黄金搭档”这种老瓶装新酒的广告宣传，完全一个克隆脑白金做产品不要品牌的做法，不得不让人反思，史玉柱到底要不要做品牌？

《成功营销》视点：黄金搭档重祭送礼旗

中国的保健品市场从开始到现在从来就不是庙堂，只有江湖之说，在江湖没有品牌。脑白金没有要品牌，如今的黄金搭档也如此，也不打算要品牌。

营销业界普遍认为，广告是品牌建立的重要手段之一，但是脑白金的电视广告不仅在广告圈子里没有好名声，而且老百姓对其遍地开花、无所不在的广告也不厌其烦，知名度很大，但品牌美誉度却根本谈不上。

但正是这谁都瞧不上的广告，却成功地把脑白金由产品的功能诉求转向礼品诉求，数倍放大了改善睡眠、润肠通便这一消费群体，抢占了礼品市场大蛋糕的巨大份额。另外一个巨大作用是，有效转移了消费者对脑白金到底有没有效果的怀疑视线，因为礼品最大的特点就是，购买者和使用者并不是同一个人，即使使用者觉得不怎么样，但碍于面子也不会反馈传播。

史玉柱卖掉脑白金之后开始运做的黄金搭档，同样也没有打算要品牌的意思。这点可以从投放的广告上看出来。黄金搭档最初在央视和各地投放的广告版本就是恐吓形的：画面上缺少矿物质的动画小人嘟哝嘟哝地倒了下去，其言外之意，就是吓唬消费者，缺了这东西，结果就完蛋，接着就告诉你该怎么办——来服用这种专门为中国人量身定制、全面补充维生素、矿物质的黄金搭档吧。最后又把脑白金广告里面用过的几个不谙世事的小孩子拎出来，奶声奶气地说声：“乖乖，真的有效”。

可以说，黄金搭档这版广告完成了新产品上市初期对消费者的教育功能，告诉了消费者缺乏维生素、矿物质的危害，黄金搭档就有这些东西，并且强调是专门设计，适合你的。在完成了这个使命之后，黄金搭档也同样打出了礼品概念送礼就送黄金搭档。其目的和作用几乎和脑白金主打礼品概念一样。

保健品市场不要品牌

可能有人会说，黄金搭档这时候改换送礼诉求是为配合元旦、春节的“两节”销售。其实依笔者分析，打礼品一个深层次目的还是弱化产品功能，防止在功能上受到消费者和媒体质疑。维生素和矿物质缺乏了会有不良反应，但是多了同样也会有副作用，服用不当，后果还可能相当严重。礼品的购买、使用分离，则最大程度地消除了这种使用者的抱怨。

中国的保健品市场从一开始就从来不是庙堂，只是江湖，江湖没有品牌。脑白金没有要品牌，如今的黄金搭档也如此。

脑白金：品牌值几个钱

营销活动赚钱是硬道理，像品牌、产品、广告、渠道、服务等不过是实现这一目的的工具而已，如果能不要品牌可以赚更多的利润，放弃品牌也不妨。

如果说脑白金根本没有要品牌的话，那么脑白金一个模子刻出来的黄金搭档也是坚持着同样一种观念：品牌值几个钱。

下面不妨对比一下：

命名，还是金的好。从巨人“脑黄金”开始，到加强睡眠用的“脑白金”，

反正就是金。现在补充维生素、矿物质了也照方抓药——黄金搭档，就是不能缺了一个老百姓觉着贵重值钱、品质纯正的“金”字。

包装，抢眼夺目、能最大程度吸引注意力的蓝底琥珀体。脑白金这么打扮黄金搭档也如是，反正都是同一个化妆师，风格也当然一样了。蓝底琥珀体，能打眼、有回头率就行，管她艳俗还是超尘脱俗。

软文，抓心就行。脑白金的软文启动市场，黄金搭档同样如此，先后推出了《营养不良害孩子》、《中国人怎么吃饭》、《海军上将的悲剧》、《白米惹的“祸”》、《美国〈科学导报〉报道：人无维生素，只能活10天》等功效软文，先大棒后萝卜的教育消费者。

广告，高密度轰炸和送礼诉求，这就不用再熬述了。

价格，都是心理定价。脑白金零售价五六十块钱，黄金搭档同样是每盒五六十块钱，定位礼品，属于典型的心理定价，而不是采用通常的成本定价法。

如脑白金“有效就是硬道理”，营销活动赚钱是硬道理，像品牌、产品、广告、渠道、服务等不过是实现这一目的的工具而已，如果能不要品牌可以赚更多的利润，放弃品牌也不妨。不受品牌诱惑，特例独行地卖产品、赚钱就行了，何必动不动给自己的营销活动贴金说是做品牌呢。

实际上，礼品是典型的低介入度产品，做这样的产品，不要品牌也没关系，只要广告跟上就行。也许脑白金、黄金搭档运做的最大意义就在于颠覆 USP(独特主张)，把消费者高介入度的产品转化为低介入度的产品，复杂问题简单化，或者在最短时间内把高介入度产品

转变成低介入度产品，这时候要不要品牌已经是次要的了。

但是，品牌的最大作用应该体现在高介入度产品上，而非低介入度产品。像电脑属于典型的高介入，中央处理器(CPU)、显卡、声卡、显示器等等，这种高介入产品的消费行为是认知、态度、行为、评价，因此品牌传播是宣传的重点。

而礼品是非常典型的低介入度产品，其特点是，购买者与使用者分离；心理价值大于效用价值；其产品的定价是心理定价，而非成本定价，礼品广告效果是让消费者的购买行为顺序跳过态度，认知完了就行动了，甚至没有评价这一过程，是购买行为顺序中最短的。这一发现并付诸实践，是史玉柱对产品营销的最大贡献之一。

对于企业，赚钱才是关键，史玉柱深谙其中的道理，从脑白金到黄金搭档，他也许就没有考虑过品牌的事儿。