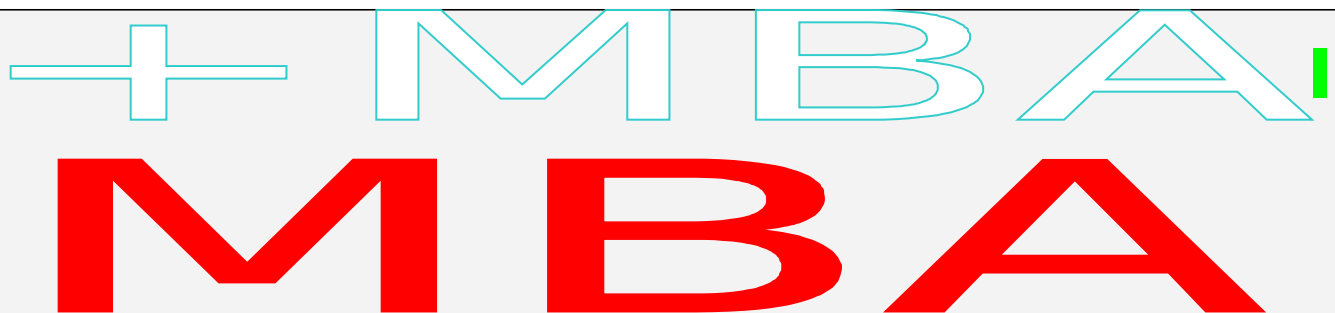


营销大案

中国特色营销：世界品牌进军中国市场的必修课



学习方式：远程函授认证班与面授班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、高级企业培训师、酒店职业经理等学习认证系列。

颁发双证：通用中英文钢印高级经理资格证书（国际电子注册，可学分转移直接对接国际学位）+ **MBA** 高等教育研修证书(随证书附带全套学员学习档案与国际中英文成绩单)。

收费标准：仅收取 1280 元 学校网站：www.mhjy.net

报名电话：0451 - 88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com 联系人:王海涛老师

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

MBA

<http://www.mhjy.net>



2004年11月18日，经过十多年的观望和调研，宝洁终于发威：以3.85亿元巨资成为2005年央视广告标王。宝洁在中国特色营销的道路上，愈来愈尝到甜头。

三星、索尼、大众、通用、可口可乐、麦当劳等，在中国市场建功立业的国际巨头越来越多。

同样是国际品牌，由于水土不服，在中国市场惨败的例子更让人惋惜：阿尔卡特、汤姆逊、卡夫、帕玛拉特、标志……

中国市场环境极其复杂多变，经济水准、人文环境、地域特点、政治因素、文化因素等与国外截然不同。这也促使任何一个中国企业或国际企业，要想在中国市场中分得一杯羹，想有所作为，就必须深入了解中国特色的市场环境，必须在营销上入乡随俗。否则，必然栽跟头，甚至血本无归。

百事流行鞋和现代特宝龙的成功，正好印证了国际品牌在中国特色市场的制胜之道。

同样拥有世界500强的实力背景，也同样有中国品牌运作的基础，百事和现代走上了中国市场之路。韩国现代品牌从机械制造延伸至打印耗材，百事品牌从食品饮料延伸至运动鞋服，前者定位的是高科技和新选择，后者则体现运动健康和年轻时尚。

具体策略执行上，两大品牌更有异曲同工之处，在同时强调国际化品牌的基础上，市场营销同样采取的是中国本土化的操作方略。百事紧紧抓住中国史无前例的体育热潮，空前繁荣的竞技运动和娱乐运动，采用“流行”的概念营销，“运动+休闲+时尚”的杂交定位，“国

际品牌+大众价位”的百事模式，在中国服饰领域开辟了独特的道路。现代数码在表面上牢不可破的中国打印耗材市场，发现巨头们的软肋，从揭露行业黑幕的新闻战到倡导“后打印时代”的公关战，从实战性极强的促销活动到杂交渠道招商的网络模式，极具中国特色的营销思路 and 手段，一举突破垄断品牌壁垒。

变，是惟一的不变，对国际品牌来说，这是最好的营销警言。中国特色营销必将成为国际品牌营销中国的必修课和生死关。

新产品营销之“百事模式”全解析

——2004 百事流行鞋如何杀出重围

百事品牌一直与可口可乐进行着饮料业的王者之争，但百事显然不满足于此，继续其突破无限的挑战精神，1998 年秋，百事以“流行鞋”开辟全新的市场空间，挥师运动产业。百事此举蓄谋已久，运动休闲市场的巨大容量以及发展空间早就深深吸引了百事。特别是在中国，已经掀起了历史上从未有过的体育热潮。仅在 2004 年，全球各种体育运动盛事轮番上演，包括欧洲杯、美洲杯、亚洲杯、奥运会、F1 中国站赛车等重大赛事都吸引了无数中国人的眼球和金钱，竞技运动和娱乐运动项目一起在中国受到热烈追捧，运动消费越来越普及。

2004 年，百事将流行鞋和休闲服饰整合为“百事运动”品牌，全新定位为“国际时尚运动”品牌。其中百事流行鞋的突围真可谓赶上了“好时候”（2002~2003 可谓中国鞋业竞争白热化时期），然而，百事携手 21 世纪福来共同度过了四个多月的策划上市期后，百事流行鞋终于在激烈的市场竞争中杀出重围，展露锋芒。

行业背景：中国鞋业充斥疯狂泡沫

说起中国的鞋业，晋江鞋业绝对不容忽视。这是因为，作为国内运动鞋最大的生产基地，晋江鞋业在短短几年当中，诞生了不下十个全国知名品牌，其中包括一个“中国驰名商标”，四个“中国名牌”，品牌成长速度着实惊人，例如三兴体育用品公司所属的内销品牌“XTEP 特步”，自市场起步到获得“中国名牌”称号，仅用了一年多的时间。尤其为人津津乐道的是晋江运动鞋品牌在广告表现的疯狂比拼，不但分别聘请了华人娱乐圈的二十余位当红明星出任品牌代言人，而且在央视节目持续投放广告（2001年晋江鞋业企业在央视广告费用投入近4亿元），而且积极赞助国内外重大体育赛事。特别是晋江军团在4·19晋江国际鞋博会、上海中国体博会精彩别致的高规格展示，给国内外客商留下了深刻的印象。

今年是晋江鞋业造牌运动的关键一年，圈内人更戏称是“洗牌年”。所谓洗牌，是经过了前一阶段的市场争夺后，三两赢家将在市场业绩回报中获得大丰收，企业实力进一步增强，而占大多数的失败者会在投入与收益的失衡状态下资本消耗殆尽，落下马来，行业因此得以重新排序。

“爱拼才会赢”的闽南人血性在鞋业市场行为中发挥得淋漓尽致，也给了我们检讨其成败得失的理由和机会。

定位也可以做加法：运动+时尚+休闲=流行

在市场一线的实际调研中发现：晋江鞋业的营销经理们普遍认可将运动鞋划分为三类：专业运动、休闲运动和时尚运动。专业运动类的产品要求具备功能性，多用于赛场对抗，而运动员普遍认同的比赛装备基本上是NIKE、ADIDAS的系列产品，晋江品牌在专业运动方面不具备竞争力，所以各自将产品研发重点放在其余两类上来，并且将之应用于品牌名称的组成部分，如“特步时尚运动”、“名乐时尚运动”、“金苹果休闲运动”，顺便借此作为品牌之间建立区隔的手段和理由：“我们之间不存在竞争关系，因为我是做时尚类，而他是做休闲类的。时尚运动是我们的定位。”

定位策略作为营销管理的立身根本，正是这样被轻率而又理所当然地执行下去了，我们甚至无法找寻其定位计划中的竞争性（基于对手）、原创性（主张“第一”）、排他性（设置“壁垒”）。如果说时尚运动是偏于街头的，酷、炫感的，而休闲运动更倾向于随意舒适，那么为什么大家推出的商品同质化程度如此之高？

其实，对于消费者心理的准确把握，有的放矢地与之相对接，才能绕过弯路走直线，以上三种定位的后两种：时尚与休闲归根结底是以“流行”为导向的，所以我们决定直接将“流行”定位为鞋的新品类。于是“百事流行鞋”的诞生，可谓一针见血，尤显高明。

好马配好鞍：一套最匹配的“百事模式”

有了“定位”，形成了“差异化”，在思想层面上大家是井水不犯河水了，事实上呢？为什么营销经理们定义目标市场言必称“新新人类”？为什么产品研发上在抄袭国际品牌的新款之外还要仿制国内别家品牌的畅销款？为什么广宣计划、商品组合、通路类型、专卖空间规划方面竟然彼此雷同？

在苦苦应对市场压力的状况下，有两个品牌还是显得比较清醒自信的，一是安踏，一是乔丹。安踏凭借先行一步进入内销市场的资源优势 and 相对完整的执行力，占据了全国销量第一的地位，获得行业惟一“中国驰名商标”的荣誉，安踏的目标锁定为低端（大众化）市场，支持这一定位的是密集分布的销售点，品类丰富的产品，中低为主的价位，健康积极的传播主题和年轻活跃的表现风格。而乔丹在占足了品牌命名的先天优势外，传播方面一直延续篮球主题，如与CBA的亲密合作、赞助校园小篮板工程等，产品研发方面篮球鞋有相当的比例和较强的技术优势，尽管没有明确定位，但是也未盲目跟风，传播讯息一贯单纯，所以市场还是容易理解成“专业篮球鞋制造商”，竟也以不变应万变，在品牌混战中脱颖而出。

所以，要想在硝烟弥漫的战场中杀出重围，必须构建一套属于百事自己的最适合的模式，我们称之为——百事模式。

在渠道建设设置时，我们注意到广大运动鞋厂家都在拼命压缩渠道，批发市场逐步转向零售市场，下力气开发专卖店，进入商场专柜，似乎已是当下鞋类品牌“深耕的第一犁”。然而，我们认为，百事在中国试水的初期还是必须健全经销商网络，进而再发挥大品牌企业在全国的号召力，于是，我们迅速确定了“整顿代理，深耕终端”的主方向。在市场结构上下力气编制了 11 个战区，“直接掌控终端，更能体现专业度，实现专一度”。

营销店铺是百事运作的重点。国际品牌，必须国际化运作，前提是国际品牌，落脚点就在门店。这是百事模式能否成功的关键。

“售点体验，专业服务”，决胜在终端，不是百事独门暗器，但百事却喊出了“不在于做，而在于是否做彻底”的口号，并推出了“型动体验”的主题。

百事运动定位以及百事运作模式，可以覆盖全国各级市场！特别是当国际品牌+大众价格，震撼力和冲击力落在 3、4 级市场时，无异于地震！百事运动品牌“简直是含玉而生”，“惟一可以涵盖 1、2、3、4 级市场，惟一可以衔接运动与休闲”。重磅出击，在 3、4 级市场直指第一品牌，在 1、2 级市场“要让 Nike、Adidas 感受到冲击”。

于是，在 1、2 级市场百事似乎刻意回避与国内品牌的“靠近”，而却有意识地与 Nike、Adidas 等国际品牌并列出现。巅峰对决，型动天下！

而在营销实施上，百事正在借鉴保健品的推广思路，借助“百事新一代”的概念，百事紧紧盯牢学生市场这一巨大空隙，一步步精心打造“百事班、百事校”，欲夺取该市场第一品牌宝座。与此同时，百事也盯上了潜力巨大的团购市场，而之前该市场被李宁以近 50% 的份额所占据。

定位明确以后，媒体行动迅速启动。第一次广告也是卖流行的概念，启用了香港演员李彩桦做形象代言人。后来，在选择平面媒体上，选用《体坛周报》和《少男少女》两个媒体，这两个媒体的阅读者包括大学生、中学生和其他爱好运动和流行文化的年轻人，恰恰是适合流行鞋定位的。当时，大多鞋业品牌关于媒体投放的思路还是占领中央电视台等制高点，以迅速扩大知名度，造成轰动效应。而百事采取了比较稳打稳扎的策略，选择了针对性很强的平面媒体作为投放的主要目标，结果用较少的资金收到了比较理想的投放效果。

市场表现：挑战行业增长极限

好的战略往往简单而直接，综观百事模式，其核心可以简单归结为两个公式：

百事模式 = 国际品牌 + 大众价格

百事定位 = 时尚 + 休闲 + 运动

百事对此模式信心十足，提出年增长 100% 的最低目标，挑战年度增长 300% 的增长极限！从理论上讲，百事模式的确无懈可击，但市场是以结果论成败的，百事模式真能所向披靡吗？

在确立了国际品牌、大众价格的模式之后，从 2003 年底开始，百事运动即在湖北、浙江进行试运作。

在试运作期间，我们明确提醒百事，必须坚持国际品牌，必须进行国际化运作！国际品牌、大众价格，前提是国际品牌，如果门店不能体现出国际品牌的形象，百事的竞争优势就毫无根基，无从谈起，这是百事模式能否成功的关键。一个角落里的小门店是不可能带给消费者国际品牌的体验的，所以，百事坚持门店必须开在当地 A 级商圈，面积不能小于 60 平米，必须按照公司提供的整体装修方案进行装修，道具由公司统一提供，店内陈列必

须按照公司提供的陈列指引进行，营业员也必须经过专业培训才能上岗。百事对这些细节的坚持几乎到了苛刻的地步。

实践如何呢？

2003年5月，湖北咸宁29岁的刘前进加盟了百事运动，按照百事的装修和面积要求，投资15万元在县城最繁华的淦河大街上开办了一个60平方米的专卖店，店租4.5万元/年，严格按照百事的的要求进行了货品陈列和店员培训。令他自己也没有想到的是，前3个月的销售就突破了25万元，仅5个月就收回了全部的投资。2004年3月，刘前进信心十足地在湖北沙市又开了一间70平方米的百事运动专卖店，生意同样火爆。

在这种成功模式的感召下，至2004年7月，百事运动专卖店在湖北已增至25家，覆盖了湖北的每一个地级市，月平均销售额达5万元。

浙江宁波的陆先生是百事的经销商，2003年，他将自己在天一广场投资的65平方米的百事运动专卖店完全按照百事标准进行了重新装修和陈列，精心设计的门店装修方案及陈列让百事店鹤立鸡群，脱颖而出，极大地吸引了消费者的注意力，两个月，销售就增长了250%，来考察门店并要求加盟的客户络绎不绝。至今，宁波已有百事专卖店5家，月平均销售70万元，今年十月前计划再开4家100平方米的旗舰店。而目前整个浙江已有百事专卖店38家，且仍在不停地增加！

牛刀小试，已是锋芒毕露！

百事信心大增，今年，百事运动推出“型动天下”推广主题，在全国各大媒体强势出击，一时间，百事模式成为商界最热门的话题。百事没有就此收手，9~10月将在全国各大城市展开全国巡回营销恳谈会，必将再次掀起百事风暴！

专家点评：百事模式——国际品牌软着陆范本

百事独树一帜的销售主张和营销路线，不仅迅速打开了销路，也给了对手两个当头痛击！

第一击：当国际品牌遭遇大众价格

在策划公司老到的眼光中，目前的中国运动休闲市场，虽然群雄逐鹿，但空档仍不少。国内品牌中李宁专注于专业运动市场，正努力在中端市场确立自己的地位，以安踏为首的泉州运动鞋大多定位于中低端；国际品牌中耐克、阿迪达斯牢牢占据了高端市场，锐步、彪马等紧随其后，在高端市场攻城略地。但中端市场的国际强势品牌却非常少，成气候的并不多，市场出现一片空白！

经过审时度势，百事的**第一击**是：将自己定位于大众价格的中端市场。

当国际品牌遭遇大众价格，将会产生怎样的爆发力？与国际一线品牌相比，百事品牌并不逊色，但大众价格具有卓越的性价比；与国内品牌相比，百事并没有价格障碍，但同时具有无可比拟的国际品牌价值。这种定位让百事运动产品在全国各级市场左右逢源，可谓全面适应中国市场，可将产品消费群延伸至最广阔。

第二击：当运动、休闲和时尚完美统一

在产品的定位上，百事没有单纯地定位于运动或者单纯的休闲，正面直接进攻运动或者休闲都是不明智的，耐克、李宁们在运动领域多年苦心经营所积累的优势不是一朝一夕可以撼动的，而班尼路、佐丹奴们也已经牢牢建立了自己休闲品牌的地位。

百事的**第二击**是：将百事运动定位为：运动+休闲+时尚。

换作别的任一品牌，这样的定位注定是苦涩的，因为目前的中国，还没有哪一个运动品牌的内涵可以同时承载时尚和休闲两种概念，最终的结果只能是不伦不类。

但百事丰富而巨大的品牌价值此刻得到了体现，经过百年的品牌塑造和传播，百事时尚、动感、前卫的形象已深入人心，而这些都是运动和休闲共有的元素，在百事运动，它们又一次得到了自然而然的结合。很多喜欢足球的年轻人，可能并没有机会下场去踢一场足球赛，但可以拥有一双很酷的时尚足球鞋。在这里，运动和休闲实现了天衣无缝的完美统一。

百事第二击大胆而独一无二！

案例提供：广东百事高企业有限公司 北京 21 世纪福来传播机构

现代特宝龙：一个世界品牌的中国特色实战范本

背景篇

韩国企业的数码雄心

1997 年来势汹汹的亚洲金融危机给韩国企业上了极其深刻的一课。大宇集团饱尝了盲目扩张的苦果，后来彻底分崩离析。前不久现代汽车正式宣布与集团脱钩，往日的现代集团已经一分为三，难现昔日雄风。随着“现代”的分裂和“大宇”的没落，韩国企业版图的重编势在必行。那么，谁来做韩国企业的领头羊？

似乎在一夜之间，“三星”吸引了全球的注意力，俨然成为韩国企业的领头羊。“三星”凭什么？

据汉城证券公司日前对韩国 20 大企业进行的财务状况调查表明，三星集团的财务结构在所有私有企业中是最好的。从产业发展前景来看，三星集团在 20 世纪 90 年代后半期突飞猛进的重要原因是树立了“数码经营”的理念，将经营的核心放在电子、金融和服务三个

行业上。三星集团的经营重点都是附加价值高、发展潜力大的行业，因此其发展前景也被市场看好。

三星集团快速崛起的重要背景是世界范围内“3C”融合浪潮的风起云涌，3C 整合产业正在代替“能源、电子、通讯”而成为未来国际竞争中的核心领域，谁能抢先一步占领先机，谁就能掌握未来世界的发言权。韩国政府通过三星的成功，更加坚定了对数码产业巨大前景的信心，2002 年 4 月，韩国总统金大中发表“数字韩国宣言”，正式出台 E-Korea（数字韩国）计划，意图为韩国企业集群注入新的兴奋剂！

E-Korea（数字韩国）计划让现代、LG、SK 等集团企业重新看到了崛起的曙光和方向，纷纷响应建立自己的数码产业。2002 年 3 月，现代集团确定转型战略——“现代数码振兴计划”呼之欲出！这是一个顺应世界数码融合大趋势、发挥现代技术储备力量、充分实现资产有效增值、全面概括数码实用主义和娱乐主义的数码联动新主张，为图谋未来 10 年所制定的庞大的数码帝国计划！

首战败北的现代数码（中国）计划

2002 年 8 月，现代将其“数码振兴计划”的第一支国际触角伸向一水相隔的友好邻邦——中国，并首先启动了现代数码（中国）事业部（以下简称现代数码）的试运营。进入中国之初，现代数码就相继推出电脑显示器、网络硬件、存储芯片、MP3 等所谓的“大 IT”产品。

“大 IT”产品无疑是一个投资大、流通大、控制难、竞争高度白热化的行业，而且头上有微软、IBM、戴尔、苹果等几座大山压顶。最要命的是行业利润最低已至 1% 的谷底，这就意味着就算现代这样的大财团介入“大 IT”领域，也要面临连续几年的净投资、无赢利状态，并且从现代数码产品目前在中国市场上的表现来看，其未来几年的销售前景也不容乐观。

看来，在中国的数码试运营并不如想像中来得激动人心。与之相比较，同样是 2002 年进入中国的现代汽车却在高歌猛进，与现代数码的境遇形成鲜明的对比。下一步该怎么办？现代数码的高层人士开始认真观察中国市场，并开始与一些行业资深人士频繁沟通。

不打不相识，一篇文章带来“数码姻缘”

作为职业的营销人，我们总是习惯于对各行业进行深入的观察，也总能发现一些隐性的商业危机或市场的全新动向。关于现代数码在中国市场的运作，我们实在有太多的话要说了，于是一篇洋洋洒洒数千字的《现代数码“误入”IT 深水港》于 2004 年 4 月在某行业报刊上刊出。

没想到的是，一篇普通的行业分析文章却带来了一场非常漂亮的国际合作。现代数码事业部的运营总监 Jason 后来对我们说，初看到我们那篇批评文章时，第一个感觉像被人打了一记耳光！“没想到一个国内策划机构对中国市场有如此深层次的认识、没想到一个国内策划机构有对跨国企业如此犀利的审视！”现代数码的决策层通过对这篇文章的分析，终于意识到集团的决策思路确实存在着严重的导向性问题。

持续一个月的深入沟通后，2004 年 5 月，现代做出了其在中国市场上的第一次营销换位思考，即确定了我们——一家地道的中国本土营销咨询机构——而非传统意义上的国际 4A 公司为自己的营销外脑，让营销咨询界着实吃惊不小！正所谓“不打不相识”，合作就在这种非常信任的氛围中拉开了帷幕！

为什么要丢“西瓜”捡“芝麻”？

21 世纪福来现代数码项目组接手这个项目以后，我们对整个 IT 行业来了一次“魔方”游戏，从整体到局部，拆开了，揉碎了，再重新组合！看似复杂的成千上万种数码产品世界被我们整合提炼成为了三大最具前景的领域：数码存储、数码打印、数码娱乐。这三大领域囊括了数码领域将来最具潜力的发展方向，3C 整合的浪潮带来的是更大规模的数码电器

融合，最终将根据数据流通处理的不同阶段来划分产品类型。就如同数码信息首先进入的是存储系统、接下来产生娱乐功效（今后的办公、家庭都将走向娱乐一体化），最直接的数码出口是打印系统。对数码产业三大领域的创新划分，让我们在“乱花渐欲迷人眼”的 IT 世界，找出了清晰的行业发展思路，理顺了产品规划的基础。

最重要的是，我们发现了 IT 巨头们新的战略动向：当人们都以为 IBM、DELL 们会沿 IT 产业链条向高端基础领域发展时，他们却不约而同地选择了“小 IT”领域——打印耗材。

小小的打印耗材为什么如此有吸引力？多年的市场实战经验告诉我们这绝不是偶然的巧合！

经过了一个月的多方深入调查，没有人再怀疑打印耗材市场是一个巨大的市场！有业内人士甚至将耗材列为软件、整机、外设、网络、服务后 IT 产业的第六利润增长点。这种良好的市场前景带来的令人满意的市场回报，几乎调动了所有耗材厂商的智慧，继色带市场大战之后，新一轮的耗材大战已经拉开了帷幕。

随着我国信息产业的突飞猛进，特别是喷墨、激光打印机市场产品价格迅速下滑所引起的“雪崩”效应，催生了喷墨、激光打印机耗材市场的蓬勃发展和耗材需求的急剧增长。据权威部门统计，目前中国打印耗材市场容量已突破了 300 亿元大关，而今后打印耗材市场还将以每年 30% 的速度增长！中国企业用户和家庭用户的几何倍数增长，直接催化了这一庞大市场！

一个多月的日夜奋战，我们向现代数码提交了多达 6 万余字的市场调查报告，强烈建议现代数码应该从“打印耗材”入手，因为一种强大的预感告诉我们，打印耗材背后有一座巨大的金山即将浮现，而传统的“大 IT”已经日薄西山，不能作为新的战略增长点！

我们的执著、严谨和信心感动了上帝。2004年6月初，现代正式宣布重组原有研发部门、市场部门和服务部门，以全新的全球数码品牌“特宝龙”命名现代打印耗材，选择以打印墨盒为第一个产品系列，重新进军中国市场！

竞争分析篇

在对市场的了解中，我们开始窃喜这是一个多么畸形又有机可乘的婴儿市场啊！难怪以IBM、DELL为首的巨人级企业要杀入这一市场。作为新生力量的现代，同样要熟悉这个行业的竞争格局。

墨盒市场呈现严重的两极分化

我们认为，目前墨盒市场上的品牌分为两股阵营：第一种力量是佳能、爱普生和HP三大原装品牌，其典型市场表现我们称之为“霸道”的力量；第二种力量，是数以百计的国内兼容耗材，其最大表现特征是谓“软弱”。

“通用耗材，夹缝里生存”在今年表现得更加明显，EPSON等厂家不断推出新品、新技术来改变游戏规则，几大原装品牌都在大力建设自己的终端直接用户服务网络，推出多种优惠方式来促使更多的消费者使用原装产品，力求给客户提供全方位的打印解决方案！在这种情况下，通用厂家的路又该怎么走？

原装与通用长期进行着三大领域的较量！

战役一：标准之争

要不要搞头墨分离，要不要反复灌装，要不要智能芯片……就成为标准里最具争议的内容。墨盒的国家标准迟迟不能出台，主要原因是：墨盒在业内是个非常敏感的话题，涉及一些大厂商的利益，而且这些利益暂时无法平衡，就一直拖到现在。短期内出台标准很难。

战役二：环保之争

计算机行业的耗材污染问题日益严重，成为社会各界的讨论热点。原装墨盒厂家坚持着“环保回收墨盒就是造假”的看法。然而，事实却是：目前全球 90% 的针打兼容耗材、20% 的喷墨盒都在中国制造，中国有望成为环保型耗材的世界工厂。难道世界会允许中国制造假耗材在全球泛滥吗？

战役三：专利之争

究竟每一次打印机升级带来的几百项专利设计是否都受国家专利法保护？大多数的升级带来的仅仅是多达几百项的外观专利，而恰恰是这毫无技术含量的外观专利像一道南天门将跟进的兼容耗材挡在门外。在国家三令五申地废除非技术专利保护法的同时，三大原装品牌正在极力抗争。

原装品牌已形成坚固联盟

三大原装品牌在对付通用耗材时，总是保持步调高度一致，出现了其他行业很少见的巨头联手的“铜墙铁壁”效应，为行业制造了难以逾越的天花板！三大原装联名状告国内某个著名的耗材企业被美国法庭判罚数千万美元之后，政策法律问题一直困扰全世界的通用耗材企业。在专利保护、环保之争、标准大战中，三大原装相映成趣，互借势力，无论从媒体舆论、新闻炒作、消费恐吓等方面都紧密联手，有视通用为异类，预将其一网打尽而后快之嫌。在这样的市场环境中，一个内资企业无论从资金实力、抗打压能力、风险化解能力、市场突围技巧、营销运作实力等各方面都面临前所未有的尴尬，任何一点投入到市场中都像杯水车薪，国内企业难以冒头，就算国内做得最大的品牌也只能拥有可怜巴巴的 1% 的市场份额。两大阵营的对抗中，原装阵营以绝对强势压倒了软弱的通用阵营！

策略篇

知己知彼后，我们的策略一切以实战为准则。谋定而后动，必须确保现代数码首先在策略上胜出一筹。作为首次在中国市场全面推广的崭新品牌，我们考虑更多的是如何借力打力，师出有名，而不是拼消耗、拼资源。

巧借东风，打造第三种力量

对“现代”这样的大品牌来说，渠道也是必须重新整合的力量。为了在行业里形成巨大的产业动向，让业界的经销商看到一条巨鳄的上岸，必将带来一场行业洗牌。我们决定巧妙地借势 IBM 和戴尔的行业风向标作用，联合搞公关和新闻传播，将我们这“新三强”提炼成行业的“第三种力量”，让我方的声势壮大起来。

不仅借盟军的势，我们还要更好地借“敌军”的势！在把握了原装墨盒与通用墨盒之间的根本矛盾之后，我们敲定巧妙利用两大阵营的“口水战”，并引导其上升为“消费者最终权益之争”，在三大原装和国内的一流品牌之间开始了大规模的软文大战，并确保争来争去的结果是：耗材行业在公众、经销商、媒体中的受关注程度迅速提高。如此高调宣传后，耗材无疑会成为 2004 年 IT 界最惹火的行业！

完成占位：倡导后打印时代新标准

我们敏锐地发现，墨盒市场存在极不寻常的巨大假货空间，这无疑是为第三种力量指明了进攻方向。高达 40% 的假货市场空间，简直就是给第三种力量预留的席位！原装墨盒质高、价高，而通用墨盒又价廉质差，这无疑给各大公司的采购主管提出了巨大难题，而原装假货正好解决了这一现实问题，所以也就在市场中占到了 40% 还要多。当一个行业的假货率超过 15% 的时候，就充分说明这是一个畸形市场，存在着产品与消费需求不能对接的严重断档现象！现代特宝龙的市场定位就是要弥补这一断档，发挥第三种力量的中坚作用！

我们赋予“现代特宝龙”一种“后打印时代”的精神：这是一个以打印耗材为中心的打印时代的开始，人类将体验更多美好的打印乐趣！“墨盒质量决定打印质量，消费者有自主选择墨盒的权利，打印机不能再束缚墨盒的选择”——这是一种解放打印自主权，提升打印质量的以人为本的精神！

同时，我们与专家一道，为确立“后打印时代”设立了五大标准作为分水岭，为规范行业起到了积极的作用。

一个中心，两个基本点，巧妙撬动市场

厂商、经销商、消费者，这是营销人心目中的永恒的黄金三角。只有让消费者喜欢，才能让经销商喜欢；只有经销商喜欢，才能让厂家喜欢！

我们为让现代特宝龙首战告捷，快速完成产品的第一次营销——招商，并且能迅速走火样板市场，制订了严密的“一个中心，两个基本点”全盘市场启动方案。以一个中心：高科技的产品力为保障，以两个基本点为支持：提供完美的市场推广计划，留下丰厚的渠道利润政策吸引经销商！实践证明：这三大问题的解决为日后的招商和样板成功奠定了基础。

行动篇

紧锣密鼓的筹备后，“战争”在2004年7月上旬正式打响。一连串迅雷不及掩耳的传播动作和销售动作在全国全面展开了。

新闻战

7月上旬，《现代特宝龙，引领后打印时代！——现代特宝龙产品发布会》在北京召开，我们策动了100多家主流新闻舆论力量，发起了对耗材行业和墨盒产品的热点报道，无论是《原装墨盒四成假冒耗材 记者暗访揭开惊人黑幕》这样的警示，《通用墨盒能否打破厂商垄断坚冰？》这样的呼吁，还是《欧盟出台新法规：打印机墨盒必须通用化》这样的借

力，一时间各种报道铺天盖地。包括新浪网、天极网、计算机世界在内的各大权威专业媒体，均开创大型专栏专题探讨“原装墨盒六宗罪”等有利于现代特宝龙推广的话题。短短几天里，行业沸腾了，经销商到处打听，这是谁的大手笔？甚至猜测是不是政府“要准备动手了”？

“山雨欲来风满楼”，这正是我们想要的效果。由于话题设计非常敏感，材料准备严谨充实，品牌声音十分鲜明，各大媒体十分配合，纷纷以热诚的公益报道予以支持，7天内的统计结果，累计发稿、转载 500 多篇次，现代数码顺利出山。

公关战

新闻让现代数码短时间内声名鹊起，但我们还不满足。要改变行业现状，靠自发的力量时间太长！我们原本就有计划举行社会公关活动，新闻战的效果更让我们加快行动！7月中旬，我们在北京举行“现代特宝龙反霸王宣言：把消费权力真正还给消费者！”的大型公关活动，联手中消协相关部门，联合汽车、房产等行业垄断捆绑销售现象严重的行业，直击三大品牌垄断、霸权软肋！“揭开行业黑幕，扫除霸王条款”！这一活动成为 2004 年度最具社会轰动效应的公关事件，借助新闻、行业协会的力量，我们成功传达了现代真正注重打印质量的核心理念。

在区域市场上，还有一个公关活动也为我们赚取了大量的掌声和支持！那就是主题为“地产风云，精彩打动！”的“现代数码打印杯中国地产广告平面大赛”赞助活动，通过这个活动我们真正影响了打印界最有影响力的人——地产广告圈，获得“中国地产广告 100 强推荐耗材”的美誉，树立真正的高品质打印耗材形象！

促销战

新产品上市敢不敢做促销？我们认为，现代应该做，但此促销绝非彼促销，绝不能简单地做“买买送送”游戏，而是针对打通大宗购买的行业客户渠道，推行起着决定性作用的策略性促销。

在北京、广州、东北三省市场等样板市场，我们推出取名为“95%的采购经理选错了墨盒”的全方位促销，通过价格优势、利润回扣、品质保障、售后维修等方面吸引行业客户，让采购经理们不用再偷偷摸摸地买假货了，同时也能获得一定的利益保障，为将来建立直销渠道提供了有利资源。三个月的实践证明，我们真正抓住了这批对打印耗材具有购买决策力的人，大量的回头率、指名订购率足以证明现代数码的促销方法行之有销。

服务战

为什么通用墨盒缺乏拥护者？还有一个重要原因是三大品牌设置的服务壁垒。“用通用墨盒，我们将不再保证维修打印机”服务是三大原装品牌实施捆绑垄断、吓唬消费者的重要武器。

我们经过调查发现，打印机的维修率仅在5%左右，并且与是否使用原装墨盒没有直接关系，维修的技术成本和人力成本都非常低。我们和现代数码高层商量，能否勇敢地接过这个责任，承诺维修因使用我们墨盒而产生的打印机问题？因为我们知道发生率和维修成本都会控制在一定可承受的范围内。现代数码高层对自己的产品非常有信心，很快同意了我们的意见，推出“数码打印服务快车”这一专业服务品牌，并且负责任地承诺“现代数码打印24小时维修服务”，及时、周到地为消费者提供售后质量服务，这一创举为现代特宝龙赢得非常好的口碑。

渠道战

我们知道，由于市场的特殊性，现代特宝龙的成功，必须拥有坚实的渠道力量，所以针对这次的渠道一体化建设方案，我们进行了多方研究求证，决心探索出一条中国渠道新道

路！在全国完成调研后，我们最终确定将“赚，并快乐着！”成为我们彻底解放经销商，培育渠道新力量的核心议题。

怎样才能让我们的经销商“赚，并快乐着！”呢？

首先，我们实施“渠道利润最大化”政策，把最大的利润蛋糕留给经销商！这次在利润分配的设置上，我们坚决打破三大品牌将经销商沦为自己的赚钱机器的“厂家利润最大化”分配原则，把最大的利润蛋糕留给经销商！

其次，我们提出挑战“投资回报率”行业巅峰极限，保障经销商三个月开始赢利！以切实可行的营销计划赢得消费者的芳心！

第三，我们注重保障二批商利益，真正打造渠道的核心凝聚力，建立“现代特宝龙经销商五星圆桌俱乐部”和“逐级返利计划”，用这两大法宝帮助经销商快速完成渠道二次分销！

这些非常完备而务实的考虑，让现代数码的经销商完全没有了后顾之忧，7~8月的招商期，现代数码非常顺利地完成了全国大部分省区的招商，甚至出现了青岛、武汉好几家经销商自愿竞标的火爆场面。

市场反馈

现代特宝龙项目的招商正式开始是在8月份，短短的一个月间，全国20个省代的席位就被一抢而光。对于现在还不时响起的招商电话，现代集团的韩国小姐都会举起电话用汉语说：“对不起，首轮招商已结束。”在招商如此不景气的现阶段，我们却对这样的火爆早就成竹在胸！

不仅如此，几个样板市场的成功也在我们的意料之中，它对全国市场营销提供了宝贵的经验。在实际销售中，消费者和经销商一样，都对现代特宝龙表现了极大的热情。墨盒并

没有沉淀在经销商手中，而是变成了良性的现金流。回首整个营销步骤，似乎每一步都环环相扣，让市场的热情逐级升温！

实践证明：新产品营销对于企业是至关重要的，首战必胜既是资本的要求，也是保持市场信心的重要基础。即使是现代这样的大集团，也要通过新产品战略的成功实施来实现企业的持续经营，更不用提广大中小企业了。作为顾问，我们对此责无旁贷！

现代数码上市成功的庆功宴上，当 Jason 激动地对我们说：“福来的确是我们最好的 Partner，你们确实是中国最实战的策划机构！”时，我们知道，是数字给了客户最好的答案！

案例提供：北京现代龙腾科技有限公司 21 世纪福来传播机构