

“新世纪高等教育教学改革工程”项目——“工商管理类学科专业教育中的案例教学法研究”(项目编号：127204014)课题资料之系列四：《案例教学课件 》 (7)



秦池：成也造名，败也造名

〈秦池之路〉

时迈管理研究中心

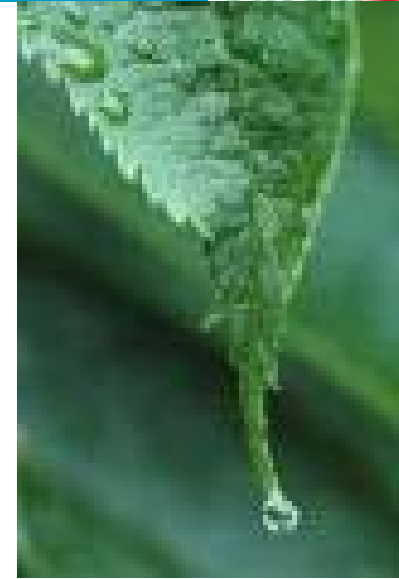
二零零三年

- 本资料为时迈管理研究中心根据国内外公开发表相关文献整理而成。
- 本资料仅供教学使用，不得用于任何商业用途。

- 发展轨迹
- 崛起契机
- 失败肇因
 - 肇因解析
 - 当事人说法
 - 媒体评论
- 时迈点评
- 后话

永远的绿色

永远的秦池



9 艰难创业

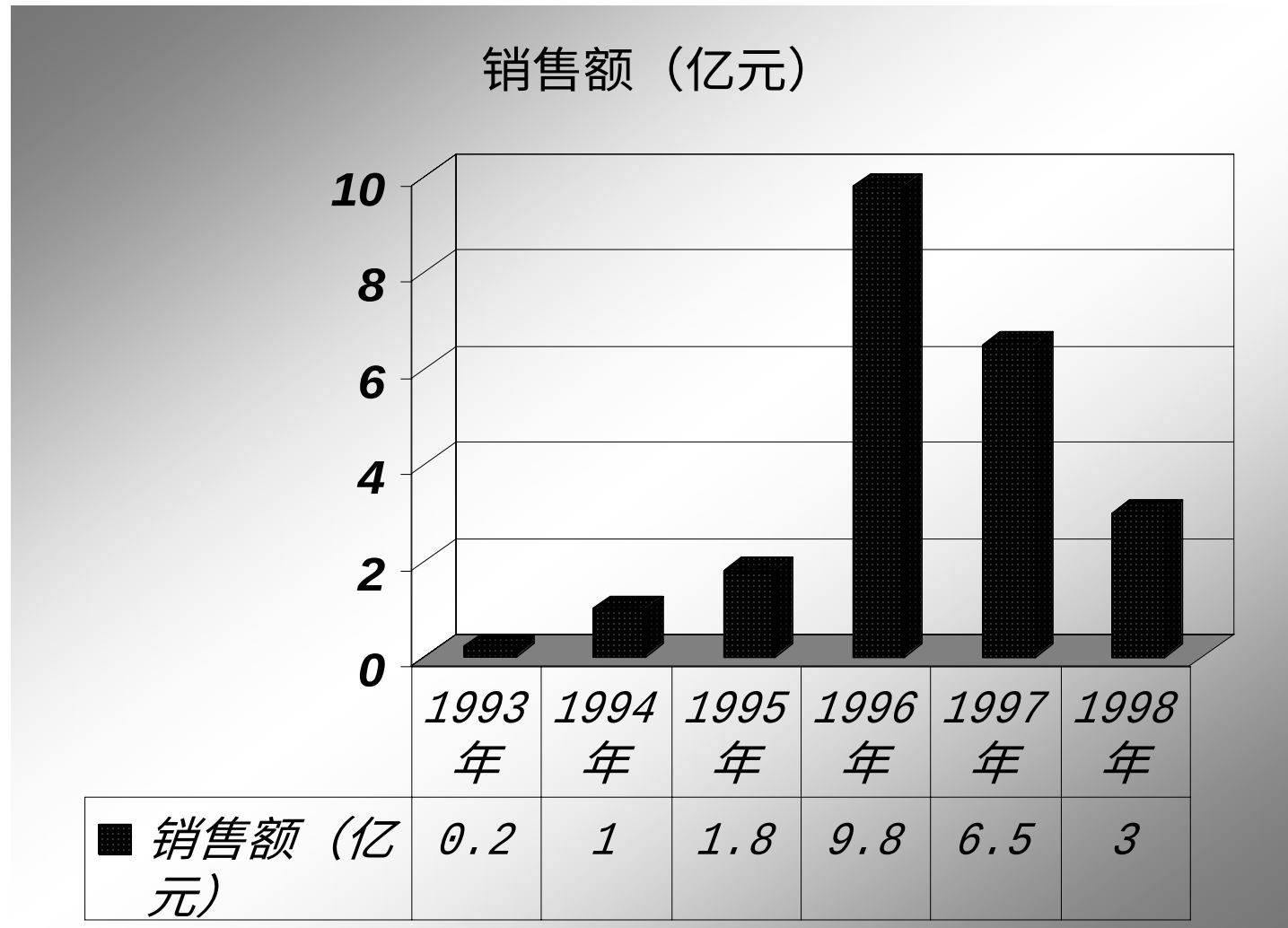
- 1990年3月，山东省潍坊市临朐县秦池酒厂注册成立。在成立之初的3年左右时间里，每年白酒产量1万吨左右，产品从未出过潍坊地区。
- 1993年，姬长孔来到秦池担任经营厂长。
- 1994年，秦池以沈阳为突破口，在东北、华北和西北地区实施滚动式销售，年销售额突破1亿元。
- 1995年，秦池向全国推广成功经验，先后进军西北、中原、华南市场，大获全胜，销售业绩连续3年翻番。同年底秦池集团成立。

9 标王风光

- 1995年11月8日，秦池以6666万元获得中央电视台新闻联播后5秒黄金标版，成为第二届标王。
- 1996年，秦池的销售额从前一年的2.3亿元猛增至9.5亿元，被评为中国明星企业。
- 1996年11月8日，秦池以3.2亿元的天价成为第三届标王。
- 1996年后，秦池确定了“**永远的绿色，永远的秦池**”的形象宣传主题。当年年底，秦池的罐装生产线从两年前5条增加到47条，“秦池特曲”荣获当时中国白酒行业唯一的“绿色食品认证”。

9 新闻危机

- 1997年1月，秦池被评为“中国企业形象最佳单位”。同月，北京《经济参考报》的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道被国内无数家报刊转载。当年，秦池的销售额下滑至6.5亿元。
- 1998年3月，姬长孔黯然离开秦池。当年，秦池的销售额仅为3亿元。



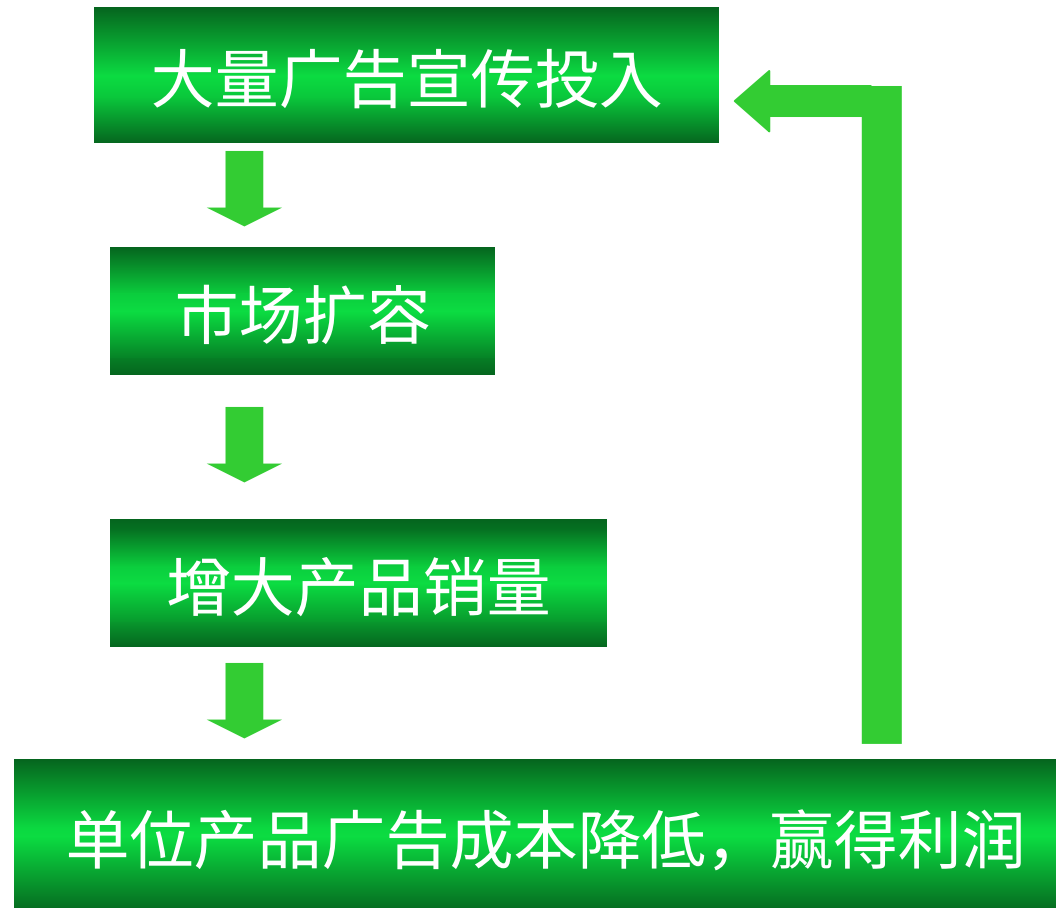
- 1994年初入沈阳的五大策划手法：

- 密集投放广告
- 提高试饮率
- 权威公关
- 出奇策划
- 真心英雄，“传媒造梦”

以沈阳为突破口，在东北、华北和西北地区实施滚动式销售，年销售额突破1亿元。

- 1995年央视中标：

秦池酒迅速成为中国白酒市场上最为显赫的新贵品牌。



- 在大众眼中，秦池是以“造名”起家。两夺“标王”以“一掷千金”的方式铸就了“一夜成名”的辉煌。
- 然而 “标王”头衔带给秦池的也绝非都是得益。
- 站在荣誉巅峰的秦池突然跌落，并几至一蹶不振的地步，其间的是是非非，根根由由令人深思。
- 美誉度和知名度背离的苦果，秦池深知其味。

- 两难困境：
 - 昂贵的造名代价：1996年11月8日，秦池以3.2亿元的天价成为第三届标王。这一数字相当于1996年秦池全年利润的6.4倍，比竞标的第二位整整高出1亿元。
 - 第一届标王——“孔府宴酒”前车之鉴：宴酒在加冕标王的当年知名度大增，销量直线上升，利税增长达五倍之多，而第二年投标失利后，销售便陡然下滑，终至销声匿迹。

- 造名拉动的企业迅速发展，激化了许多矛盾，并带来一系列不适应症状：
 - 营销失控，与企业规模不相适应
 - 生产工艺、产品结构亟待改进与调整
 - 企业管理与企业规模不适应
 - 盲目追求市场份额的扩大，忽视其他因素
 -
- 然而，以上问题及矛盾都难以在短期内完满解决，使得秦池不得不继续造名以求维系企业的增长势头。

- 人们普遍认为“秦池将数亿元的资金用于造名，而忽略了调整产品结构、更新技术设备、提高产品质量……”
- 而实际上：
 - 秦池广告投放资金并未到位，1997年度支付给中央台的广告费只有4800万元。
 - 技术设备和产品质量改进也有一系列行动：到1996年底，秦池的罐装生产线已从两年前的5条增至47条，秦池特曲荣获当时白酒行业唯一的“绿色食品认证”。
 - 秦池对于美誉度的建立也给予相当的重视。
- 秦池危机迸发的导火索：“川酒入秦池”

- 1997年1月上旬，《经济参考报》发表“秦池白酒是用川酒勾兑”的新闻报道，国内各大报刊纷纷转载。
- 面对危机，秦池束手无策。

生产能力质疑

经济学思考



白酒勾兑

生产工艺

- 川酒入鲁，这在白酒行业其实已不是秘密。
- 而白酒勾兑，是一种先进的生产工艺。

- 当事人说法：

秦池厂长姬长孔总结的教训是，过分强调企业的品牌知名度，而忽视了品牌的美誉度。

- 媒体评论：

所谓的强者，在传媒眼中是不受宠的，秦池是被“目杀”的。

- 经济学：
 - 预期销售空间的开创，应与企业实际生产能力相适应。
 - 广告造名之后，生产工艺及营销网络的跟进。
- 公共关系：

企业应有一定的危机公关能力，及时、适时地扭转自身的传媒境遇及公众形象。
- 公众与传媒：
 - 有关白酒勾兑的事实
 - 媒体公正性
 - 公众对于信息的解读能力

企业
质量
宣言

- 今日秦池：
 - 自1999年调整领导班子后，“秦池”又逐渐从困境中崛起，从单一生产白酒向葡萄酒、饮料等领域扩展。
 - 2000年7月，据《法制日报》报道，一家金属酒瓶帽的供应商指控秦池酒厂拖欠300万元贷款，地区中级法院判决秦池败诉，并裁定拍卖“秦池”注册商标。秦池新任总裁胡福东出面表示，秦池将不会拍卖商标。
 - 2002年秦池开始进入上海。一改以往大张旗鼓的风格，先在南汇、金山等市郊建立根据地，然后再进入市内大超市、大卖场。

- 思考：
 - 白酒近年来已渐渐被称为夕阳产业：
 - 国家对白酒业开征高额消费税……白酒企业的广告费从税后利润中列支……中央各部委要求公务活动中禁用白酒。
 - 从酒类发展规律来看，一个国家经济越发展，人民生活水平越高，对酒的消费就越向低度、营养型方向发展……
 - 接手秦池……你将如何规划、引导秦池未来的发展……