顾松林〔美〕菲利斯 编著

消费品营销反思

Marketing Review of Consumer Goods

市场管理实战误区探索



创意营销研究系列

上海远东出版社

消费品营销反思

市场管理实战误区探索

顾松林 〔美〕菲利斯 编著

上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

消费品营销反思:市场管理实战误区探索/顾松林,
〔美〕菲利斯编著. -上海:上海远东出版社,1999.9(创意营销研究)
ISBN 7-80613-929-X

Ⅰ.消… Ⅱ.①顾… ②菲… Ⅲ.消费资料-市场营销学
Ⅳ.F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 39563 号

MAIP6/01

作者自序

我是怎样走出营销困惑的?

我从80年代开始涉足市场营销行业。虽然我管理过的营销部门业绩还算出众,但我还是想追求更大的成功。我一直对昔日营销大师们的辉煌抱有浓厚的兴趣,试图从中找到营销的真谛;也曾读过相当多的营销技巧、方法一类的书刊,并试图运用于自己的实践,可惜并未带来实质性的转机。

有一天,我似乎找到了答案,有人告诉我:"任何高明的方法和技巧都只是某个时空点的概括,他们仅仅是对以前经历的一种总结,所有当代著名企业家令人叫绝的技巧与方法,均与他的企业当时所处的市场条件与企业自身可调动组织的资源情况密不可分。时过境迁,新的现实与旧的探索不可能吻合一致。"

我为之一振,营销的真谛确在于此。同时,我也悟出这样一个道理:一方水土造就一方市场,从来没有普天下都能通用的营销良方。就像市场上的众多保健品,用相同的功能来对待身体基础不同的个人,肯定有些成分是浪费了,有些成分却显得不足。

此时此刻,我反而有点茫然。如果我要发展,如果我想获取更大的成功,我究竟应该怎样去"充电"?

我问过许多人：

“你觉得受过某一次销售培训的效果怎么样？”

“你觉得看过某一本营销专著的收获怎么样？”

大多数人是这样一种感受：“不错，有收获。”

一段时间以后，我再问相同的人：

“还记得上次的培训（专著）吗？”

“你是否尝试着运用到自己的实践中去了？”

结果，我从来没有得到明确的答复。

是不是许多人都和我有一样的困惑？

是不是我不识营销真面目，是只因“身在此山中”？

我尝试着跳出营销的框架，我开始接触医学，因为我认为医学与营销之间似乎有着某种相似之处。多少年来，多少人一直在摸索长寿的秘诀，有人把它写成了专著，有人找到了令人信服的长寿样板，但还没有人告诉我，有人因为模仿寿星的技巧而增寿了不少。

在一次闲谈中，有人问我：“就你看来，上过大学与没上过大学，究竟素质上有什么区别？”

我在思索这个问题的时候，突然悟出了我们应该如何正确地培训与学习营销理论及案例。我在大学数年，真正学会的是一种适合自己的掌握知识的方法与技巧，一种能够通过某一例题举一反三、解决现实问题的能力，而决不是知识本身。因为毕业数十年，许多知识早已还给老师了。

本书所要讲述的内容，是我在实践相关营销理论的时候，如何试图运用专家的指导，又如何试图走出困惑和误区的完整过程。

当您在阅读本书时，如果您能尽量通过体会我的思考过程，并从中探索一种适合您的营销方法，那将是我最大的欣慰。



email: slgu @ hotmail.com

1999年8月

目 录

作者自序

我是怎样走出营销困惑的？

第一篇 营销战术的反思

反思 1 做“品牌”还是做“销量”？ 4
一、什么叫“塑造品牌”？ 4
二、为什么会提出“不做品牌做销量”？ 6
三、能不能做到“不做品牌做销量”？ 7
四、为什么说“销量如果没有品牌基础，将是无本之木”？ 10

五、怎样才能既做品牌,又做销量? 12

反思 2 "泡沫营销"现象到处蔓延! 14
一、什么是"泡沫营销"现象? 14
二、"泡沫营销"带来什么? 17
三、为什么说"泡沫营销"的实质是包装过度所致? 19
四、怎样才能去除"泡沫"的成分? 21

反思 3 走出产品市场地位"失败"的阴影 23
一、确立产品市场地位的关键是什么? 23
二、为什么说"分析失败"比"分析成功"更重要? 26
三、产品如何走出"失败"的阴影? 28
四、如何避免不必要的失败? 31

反思 4 开发新产品,还是创新老产品,更能取得成功? 34
一、企业的利润更多的是来自老产品还是新产品? 34
二、依据老产品的生命周期来发展新产品的策略,是不是适合现代市场? 37
三、老品牌如何创新? 39
四、企业该如何躲过新产品开发中的风险? 42

反思 5 "稳定价格"还是"降价竞争",由不得你决定 44

一、为什么说市场竞争的发展，应立足于非价格竞争？ 44
二、稳定市场价格谈何容易？ 46
三、最有力的竞争手段，是不是还要靠廉价？ 48
四、“薄利多销”能够带来多大的利润？ 50
五、商品的打折应该立足于面对消费者还是经销商？ 52
六、能不能做到“有控制的降价竞争”？ 54

第二篇 营销战略的反思

反思 6 “品牌延伸”与“一品多牌”，两手一起抓 60
一、“品牌延伸”带来什么？ 60
二、“品牌延伸”如何扬长避短？ 63
三、“一品多牌”什么时候应该取代“品牌延伸”？ 67
四、“品牌延伸”与“一品多牌”能不能两手一起抓？ 70

反思 7 “多元化经营”还是“多用途经营”? 72
一、企业“多元化经营”的利弊何在? 72
二、企业如何在专业化方向下实现多元化? 75
三、扩大企业产品的“市场份额”还是扩大“总需求”? 77
四、企业如何通过“多用途经营”扩大市场总需求? 79

反思 8 躲开“战略开发”的陷阱 82
一、现实中的企业有必要制定完整的战略开发系统吗? 82
二、现实中的企业能够做到事事领先吗? 85
三、现实中的企业有能力管理一个多元化的大企业集团吗? 88
四、现实中的企业为实施战略准备好了企业文化基础吗? 90

反思 9 跨国公司的策略不一定全适合中国市场 92
一、跨国公司该不该实行“全球一致”的策略? 92
二、世界一流的顾问公司能给你带来多大的成效? 95
三、跨国广告公司适合为哪类企业服务? 97
四、跨国公司在海外千锤百炼的管理体系和规章适合中国市场吗? 99

反思 10 我们应该从外资企业的成功策略中吸取些什么? 102
一、我们应该以怎样的心态来面对外资品牌的长驱直入? 102
二、外资企业是怎样让品牌逐步攻占中国市场的? 104
三、我们的民族工业应该怎样来赢得竞争? 107

第三篇 营销企划的反思

反思 11 什么样的明星适合成为你产品的广告模特儿? 112
一、企业为什么要聘请“美丽的代言人”? 112
二、企业要创的品牌与代言人之间应是怎样一种关系? 114
三、为什么说不少企业白白浪费了请明星拍广告的巨额投资? 116
四、你的产品最适合请什么样的广告模特儿作代言人? 118
五、“美丽的代言人”作用主要是为了表

现“形象意念”还是“产品意念”? 120

反思 12 水平不高的广告,只要有能力反复播,也能增销量? 121
一、为什么有时候水平不高的广告也会成功? 121
二、时至今日,广告还能带来市场冲击力吗? 123
三、广告的重要目的是不是为了引起受众注意? 125
四、什么情况下,广告才会对销售有促进作用? 128
五、广告要播放多少次才有效? 132

反思 13 商品自有的“独特销售主题”越来越难找 134
一、商品还有“独特销售主题”吗? 134
二、“独特销售主题”会不会让位于“产品定位主张”? 137
三、商品的诉求是不是应从品牌形象上找出路? 139
四、USP 策略的真正出路在哪里? 141

第四篇 营销分析的反思

反思 14 对于市场调查的数据不能太迷信 146
一、“焦点受众测访”是不是一种严谨的市场调查方法? 146
二、市场调查结果的不可信还体现在哪里? 149
三、市场调查数据不可信的根源在哪里? 151
四、市场调查究竟是有用还是无用? 153

反思 15 企业的营销投资不少被浪费掉了! 156
一、大多数公司的总经理知道如何正确评估一项营销活动的成效吗? 156
二、为什么不同的人应用相同的营销运作原理,结果会有天壤之别? 158
三、对企业作规范的营销效果评估,究竟有没有可能? 160
四、尝试“营销自我约束机制”能为企业带来什么? 162

反思 16 要准确地细分目标消费群,谈何容易! 164
一、创造大部分销量的少数消费者,是不是企业产品的最佳目标群? 164

二、消费者的性格或对产品的态度,是不是市场细分的有力依据? 167
三、企业究竟该如何选择和评估本产品的最佳目标群? 170
四、产品的购买者与产品的使用者不是同一个人,怎么办? 172

反思 17 定位偏差的结果,只能是一厢情愿 174
一、为什么不少企业无法建立起所期望的产品定位? 174
二、为什么说"观念的再定位"是一种文化同化的过程? 177
三、"细分市场"会不会让位于"市场模糊化"的新观念? 179

第五篇 营销观念的反思

反思 18 "4P 组合"真的要让位于"4C 整合"吗? 184
一、从 4P 走向 4C 的背景是什么? 184
二、"营销组合"理论真的没有生命力了吗? 186

三、“整合营销传播”的作用是不是有点被夸大了？ 189
四、如何有效地应用“整合营销传播”理论？ 192

反思 19 “满足消费者”，还是“引导消费者”？ 194
一、企业是制造能销售的产品还是销售能制造的产品？ 194
二、如果所有企业都做到了以消费者为导向，产品怎样有竞争力呢？ 197
三、企业有没有可能从“创造消费”走向“引导消费”？ 199
四、企业应该怎样去满足消费者的需求？ 203

反思 20 维系老客户，开发新客户，哪个更重要？ 205
一、企业在开发新客户上的投资应比维系现有客户多吗？ 205
二、维系老客户对企业的真正意义在哪里？ 207
三、怎样才能通过维系老客户，扩大产品的销售量？ 209
四、如何在开发新客户时，不重新轻旧？ 211

反思 21 享受现代营销，还是享受现代误导？ 214
一、现代营销带来什么负面影响？ 214
二、消费者购买商品，该不该支付企业的广告费？ 217

三、为什么消费者有时候会购买本不需要的产品？ 219
四、营销的责任感究竟在哪里？ 222

第六篇 营销沟通的反思

反思 22 要占领消费者的心，应从消费心理入手 228
一、不懂消费者心理的服务会带来什么？ 228
二、有哪些消费心理会影响信息传播的到达率？ 231
三、买方市场的消费心理呈现何种趋势？ 234
四、什么是比“与众不同”的广告更吸引消费者的高招？ 236
附：“蚜之宝”甲壳质类保健品广告文案 239

反思 23 “消费者满意”的误区 243
一、“顾客满意”策略会逐渐取代“企业形象”策略吗？ 243
二、客户未得到满足的某种需要，企业是不是必须尽力去满足？ 245

三、“消费者满意度”调查真的能了解出顾客的满意程度吗？ 247
四、如何超越“顾客满意”，培养“顾客忠诚”？ 250

反思 24 “整合促销”引发市场爆炸力 252
一、为什么说单项促销的效果是有限的？ 252
二、什么是“整合促销”？ 255
三、产品市场基础不稳固也能生存吗？ 258
四、“整合促销”应该怎样操作？ 261

反思 25 企盼公关运作立竿见影 264
一、企业怎样通过传媒来“制造”出好产品？ 264
二、公关手段是不是一种有效的营销工具？ 267
三、企业“美丽的谎言”能够带来什么？ 269
四、企业该如何来评估公共关系的投资回报率？ 271

第七篇 营销网络的反思

反思 26 要建强大的营销网络，可望不可及 276

一、为什么说大多数企业只有销售意识，欠缺网络意识？ 276
二、一个健全的销售网络能够带来什么？ 279
三、要建强大的营销网络，困难在何处？ 281
四、怎样才能使产品的专用销售网络可望又可及？ 284
附："关于如何建立一个有效的工商销售联合体"采访纪要 287

反思 27 销售中间环节多不一定是坏事 292
一、为什么说"好卖的产品不赚钱，赚钱的产品不好卖"？ 292
二、你能改变"销售中间环节太多"这种现状吗？ 294
三、经理们应把主要精力放在渠道上，还是消费者身上？ 297
四、怎样理解"销售中间环节多，不一定是坏事"？ 300
附：太平洋啤酒公司（虚拟）考评上海地区一级代理商的文件模式 303

反思 28 未来商界的赢家是制造商，还是零售商？ 309
一、工商之间是"鱼水关系"，还是"油水关系"？ 309
二、在零售商的咄咄逼人之下，未来的企业

还会有自我的“品牌所有权”吗？ 312
三、在产品行销运作上，“推”“拉”之间哪个更重要？ 314
四、未来的企业如何有效地掌控通路？ 316

第八篇 营销执行的反思

反思 29 第一流的销售人员是招聘不来的 322
一、什么样的人适合干推销？ 322
二、合格的销售人才应具备哪些素质？ 324
三、为什么说第一流的销售人员是招聘不来的？ 326
四、怎样才能培养出第一流的销售人才？ 328

反思 30 销售组织管理中的“鱼”和“熊掌”如何兼得？ 331
一、销售管理应依靠“系统”，还是依靠“个人”？ 331
二、销售管理应该加强“控制”，还是适当“放权”？ 334
三、销售管理应营造“竞争环境”，还是“宽

松环境"? 331
四、销售管理者应成为下属的"权威",还是"良师益友"? 339

反思 31 再好的市场策划部门,也会死在滞后的执行部门手上 341
一、营销的结果仅仅由企业的决策能力决定吗? 341
二、为什么说企业不但需要借"外脑"搞企划,更需要借"外师"搞培训? 343
三、企业营销执行能力薄弱的根本原因何在? 345
四、企业应该如何提高营销执行部门的能力? 347

附 录

1. 测一下,你的营销智商到底有多少? 353
2. 营销主题索引 369
3. 公司品牌索引 373

第一篇

营销战术的反思





营销战的胜败与否，是战术层次而不是战略层次决定的。

反思 1 做“品牌”还是做“销量”？

一、什么叫“塑造品牌”？

品牌塑造是一个长期的过程，一般来说，公司里的市场部门负责产品的长远发展，而销售部门只负责短期的销售成效。

不过，今日目标销量之达成，与明日市场之发展，应是公司内所有营销人员的目标所在。

当我还在担任销售经理的时候，我的老板（一个受海外总公司委派的老外）立足于公司长远发展的高度，时时刻刻把握着我的运作方向。他经常告诫我：不但要完成今日之目标销量，更要为公司明日之发展，为市场明日之潜力打下扎实的基础。而当时，我所感

受到的只是，他无愧于名片上所印的“销售及市场发展经理”的头衔。

有一次，当我与我们产品的广告代理商一起讨论新一年的广告计划时，有经验的广告人洋洋洒洒地描绘着明年产品与市场正确定位之操作。

当时，我不禁冲动地提问：“这对我如期完成当年销售指标会带来什么直接帮助？”

我被告知：**“产品的长远发展与短期的成效是市场部门与销售部门不同的职责。”**

后来，我越来越感悟出：这就叫做**“塑造品牌”**。

二、为什么会提出“不做品牌做销量”?

> 要提高品牌的生命力，只有从提高企业的推销能力入手，扎扎实实地做销售的基础工作。而不是让实力不足的企业孤注一掷地通过广告、促销做品牌，否则，播下的是龙种，收获的可能是跳蚤，并会大伤元气。

有人说：通过做品牌解决销售问题是“富人”的游戏。似乎众多企业都想通过“制作”品牌来使企业起死回生。但实际上，往往是企业大伤元气。于是，他们响亮地提出了“不做品牌做销量”的口号。

的确，这个话题对于销售经理来说，很吸引人。暂且不论销售经理的职位短期因素有多大，单应付每月的销量指标压力，就没有空余的时间让你来考虑长远的战略问题。

我反复研究了这个话题，初步明白了“不做品牌做销量”的着眼点，就是**从提高企业的推销能力入手，扎扎实实地做销售的基础工作，而不是让实力不足的企业孤注一掷地通过广告、促销做品牌，否则，播下的是龙种，收获的可能是跳蚤，并会大伤元气。**

三、能不能做到“不做品牌做销量”?

在没有品牌资源的前提下做销量，理论上是行得通的，只是我们的期望值不能太高。

如果我们为“没有做品牌的钱也可以有效提高销售量”而振奋，那么也要明白，实际上不做品牌做销量的代价也是不低的。

于是，我尝试了有位专家提出的在没有品牌资源前提下做销量的四个主要方法，想看看效果怎么样。

1. 专家告诉我：**应以市场为导向，而非以产品为导向，找准需求点。**

当时，我在想究竟什么是“产品与需求相脱离”，是不是仅指我的产品不受市场所欢迎，就有可能被市场所抛弃？

但是，什么才是市场所需要的产品？

专家又告诉我：**搞清楚企业生产的产品到底满足的是什么需求，哪个层次的需求，企业只有到目标市场上找到目标消费者，才能算成功地进行了销售。**

当时我销售的产品是啤酒，于是，我开始重新审视我们的

目标消费者是否搞错，对消费者的需求是否真正了解。即：我们是否把应属于年轻人消费的啤酒推销给了成年人？而他们是不是喜欢这种口味？他们有没有经济能力来消费你的产品？

比如：上海的消费者都比较喜欢清淡型的啤酒，而来自啤酒王国的老外却说：真正的啤酒不是这种口味。

在“真理”与现实之间，我们还是根据以消费者需求为导向的原理，选择了“满足目标消费者”的口味需求。为此我费了很大一番口舌来给我们技术厂长（老外）“洗脑筋”，希望能够修正工艺，生产更符合上海消费者口味的产品，尽管老外极不愿意改变啤酒应有的“原味”。

不过，在此之后我又产生了新的困惑：假如所有企业都尽量满足了目标消费者的需求，对于同质性很强的“啤酒”，消费者究竟又该选择哪一家的产品呢？

2. 专家说：要做到“不做品牌，也能做出销量”的另一关键是，**应严格控制产品的成本和质量，该企业内部承担的东西，不要幻想让市场去消化。**

我完全同意这一观点，可心里总觉得这一方法的现实竞争意义不强。在竞争日益激烈的今天，任何产品的定价都不会因为自我成本不低，自顾自地提高市场价格，而毫不顾及同行的竞争。

3. 专家又告诉我：**应加强销售队伍的建设，企业只有有了一支优秀的销售队伍，才拥有了优秀的品牌。**

这一点倒说得很能引起共鸣：广告、促销如果没有相应的推销能力支持，将成为无本之木。

我是相当重视培养业务人员的主观能动性，并坚信那能减轻企业广告、促销能力不足的压力。我习惯在销售大会上一再

推销我的“自身价值”观：“越难推销的产品越可以锻炼业务员。”我会用尽各种手段来帮助业务人员提高相应的业务量。

可现实是，在产品打市场之初，对我的教育颇为虔诚的业务员，早上满怀信心地走向市场，晚上，不无感触地回到公司：我们的产品知名度实在太低了。

另外，话又得说回来，要培养出一支优秀的销售队伍，健全销售系统的管理工作，其人员培训方面的代价并不亚于投资品牌的钱。许多大型跨国公司在培养员工方面所留出的预算，是实力不足的企业所望尘莫及的。

值得我们回味的是：大凡能够大手笔在员工培训上投资的企业，也必然留有充足的做品牌的钱。

4. 专家说：**是否注重销售网络的建设，事关企业市场的安危。**

的确，开发市场不重视网络建设是本末倒置，但网络的建设谈何容易，我身为销售经理，深知其中的酸甜苦辣（详细可参见本书的“反思26”）。

我们目前的流通环境并不令人满意。从经营理念到经营方式还比较落后的商业，在面临着生存危机时，开始不断地向生产企业索取正常利润之外的赞助费。也就是说，对企业而言，销售网络的建设并不纯粹基于产品的正常利润，其不间断的额外投资已越来越成为企业的沉重负担。越是没有知名度的产品，网点对其的要价就越高。

有关“没有品牌资源的前提下做销量”的实践，走到这个地步，我自己也觉得有点失望了。不过，我相信专家的观点肯定没有错，只是我的期望值过高。本来我为“没有做品牌的钱也可以有效提高销售量”而振奋，而实际上不做品牌做销量的代价也是不低的。

四、为什么说“销量如果没有品牌基础，将是无本之木”？

广告促销没有相应的推销能力支持，将成为无本之木。

同样，你的销量如果没有品牌的基础，也是空中楼阁。

我在工作中越来越感到，如果期望通过做出销量以后，达到让企业知名度自然“水到渠成”的目的，未免又会进入另一个误区。实践告诉我下面两个事实：

1. 如果我刺激各级销售的中间通路，的确能从我的仓库中出很多货，但是，如果终端通路不畅，即消费者购买不旺，即使商场有再好的产品陈列，你接下来的销售前景也可想而知。

2. 如果经过销售队伍的努力，通过一时的商品促销，使消费者在利益的驱使下一次性地购买了你的产品，但如果没有回头客也必将死路一条。

众所周知，市场经济发展到今日，产品功能、分销网络、价格差异等因素都已不再是决定产品在市场上成败的关键。两瓶相同外型、相同质量、相同价格的啤酒，却因拥有不同的品牌而命运迥

异。从产品本身来看，它们倒出来的都是啤酒，但消费者选择购买时却早已超过了产品本身的意义，而被其所含的信息所包围：比如这种啤酒是某著名企业生产的，那种啤酒是电视上经常做广告的那个牌子。也就是说，消费者买啤酒不是由啤酒产品的本身所决定，而是由其身上所附带的信息所决定。

很显然，产品品牌所蕴含的能量已无可争议。

于是，我又不得不回到产品知名度的老话题。我想：销量与品牌是否应该同时做。因为，**如果说广告促销没有相应的推销能力支持，将成为无本之木，那么同样，你的销量没有品牌的基础，也是空中楼阁。**“品牌”与“销量”是相辅相成的。从某种意义上来说，“品牌”比“销量”显得更为重要。我们不能因为某些曾经显赫一时的品牌在各领风骚两三年后销声匿迹，就下结论说“品牌不是万能的”。其实，任何知名度不高的产品，只有无人与你竞争时，才会产生销量。

五、怎样才能既做品牌，又做销量？

如果把“推销品牌”融合在日常的销售工作中，充分利用现成的公司资源，就能用比较经济的手段来掀起品牌攻势。

争取一位新顾客所花的成本是保住一位老顾客所花费的6倍。

一个不满意的顾客会影响25个人的购买意愿。

一个满意的顾客会引发8笔潜在的生意，其中至少会有一笔成交。

其实，如何利用有限的资金，既做品牌，又做销量，这才是我或许也是大家最关心的问题。

刚开始，我认为品牌是公司市场部门（或企划部门）的战略家所应重点考虑的问题，不属于我的职责范围。

可现状告诉我，我们已经到了一个“品牌伞”下好乘凉的时代，**我们能不能尝试：把“推销品牌”融合在日常的销售工作中，充分利用现成的公司资源，用比较经济的手段来掀起品牌攻势呢？**

于是，我开始试验能否利用现有的业务人员既做销量，又做品牌。

常规啤酒推销的业务人员在拜访或定期回访商家尤其是餐馆饭店的时候，多以饭店老板、采购人员作为主谈对象。

为什么不能充分利用时机，作自我品牌推广呢？我让我的业务人员备足名片，配以相应的宣传单张，在走访餐厅的时候，同时顺带拜访正在餐厅消费本产品的消费者，上去打个招呼，递上名片，告诉他："我是该公司的员工，感谢你消费我们的产品，如果你愿意，只需填个表，就能成为我们产品消费者俱乐部的成员。"

在此的第一步，我把我们业务人员的职责不仅仅定位于推销产品，更重要的是成为品牌的有效传播者。

第二步，我会给我们已募集的消费者俱乐部成员，经常邮寄一些意想不到的惊喜。

我们不得不承认，一旦消费者成为我们产品和品牌的传媒，其传播速度，有时会比电视、报刊、路牌等广告媒体还要快，这就叫"口碑"传播。

以下是我曾看到的、一组很多文章都引用过的经典调查数据：

争取一位新顾客所花的成本是保住一位老顾客所花费的6倍。

一个不满意的顾客会影响25个人的购买意愿。

一个满意的顾客会引发8笔潜在的生意，其中至少会有一笔成交。

当然，这并不是说，广告就不必制作投放了。适当的广告可以起到点拨、提醒的作用，从而推动"口碑传播"。

通过一次又一次的实践，我在销售量与品牌的"矛盾"之中已经越来越左右逢源了，至少我开始懂得了如何花较少的代价打开一个大市场。

反思2 “泡沫营销”现象到处蔓延！

一、什么是“泡沫营销”现象？

也许不少企业很有钱，可又有多少企业懂得怎么用钱呢？

许多盲目的促销推广费用如果能够用于寻找和奖励忠诚的品牌消费者，也许更有现实意义和长远价值。

“泡沫”乃虚假繁荣之意，看起来又大又高，实质将是昙花一现。中国改革开放二十年，商家们面对商品过剩的市场，越来越明白通过营销所可能带来的收益。于是，不少企业为了急功近利，将产品的推广寄托于投入巨款，用于包装与策划。

然而，现实效果呢？有人曾经这样评价营销广告在中国的各个时期投入产出比：

1986年以前，只要企业有钱敢做广告，保准赚钱；

1988年至1992年，企业要作大量的广告投入，才能取得成功；

1994年以后，企业不但要有足够的钱，而且要懂得怎么做法，产品才能占领市场。

也许不少企业很有钱，可又有多少企业懂得怎么用钱呢？

在每日的各种媒体上，你能看到或听到：

数十万年薪招聘经理、七位数悬赏广告创意等奇招不断，这些企业力图引起众人瞩目，产生轰动效应。

此外，各类企业专访、人物专访、融资消息等各种各样包装完备的软性广告，更有争取早日进入世界500强的豪言壮语。

其实，“泡沫营销”现象并非仅仅出现在国内企业身上，在许多外资企业的营销中，“泡沫”成分也不少。

我曾经服务过一家跨国啤酒公司，其市场运作的“泡沫”成分，在此随手就能举出两例：

“泡沫”之一：

该公司曾经投资了相当多的资金用于赞助体育赛事，打开电视，其品牌商标的再现率相当高；在上海的马路上也到处可以看到该品牌的广告伞。庞大的广告投入所带来的似乎将是极高的品牌知名度，然而其实际销售业绩却与之极不相称。

我曾经建议公司，在继续大量的以建立品牌知名度为目的的广告投放之前，是否先作一下“品牌关联度”调查。由于我们历来宣传的都是该品牌的英文标识，消费者是否能将该英文品牌标识与产品联系起来（如同“飘柔”二字已经很自然地被消费者认同为洗发水一般）？如果拿着该英文品牌标识作市场认知度调查，可能会有许多人称见过或知道这个品牌；然而，如果你再进一步询问他们

是否知道这一品牌具体代表着什么产品，如果真正知晓者的概率不高的话，如此高额的品牌广告投入真的太可惜了。

当然，要促进销售的因素是多方面的，但广告投资的有效性是绝不容忽视的。

“泡沫”之二：

该公司像许多外资企业一样，会定期举行大规模的主题促销活动，对啤酒公司来说，最通常的方法是累积瓶盖或拉环换奖品。比如：10个瓶盖可换金属圆珠笔、20个可换打火机、50个可换收音机等等。由于中高档啤酒的销售渠道多为餐饮店，这种促销活动的参与对象都是餐厅和酒店的服务人员，他们在向客人推销了啤酒后，收集回瓶盖，可以到公司兑换相应礼品，而普通消费者一般很难收集到这么多数量的瓶盖或拉环，因此，此类主题促销方法对激励消费者的实际意义并不大。

然而，企业却花了大量的资金做广告来鼓动消费者参与本次活动。活动声势很大，实际参与者的质量却不高。唯一的收获是，大众充其量听说了这么一次活动，但由于与自身关联度不大，不会关注并记住这个品牌的活动，因而对销售促进的效果并不明显。

现在的症状已显现出：促销不是万能的，但没有促销是万万不能的，否则商品在流通环节中的积压现象就会出现。

我在想，**如果企业这么大的一笔推广投资费用，能够设计用于寻找和奖励忠诚的品牌消费者，也许更有现实意义和长远价值。**至于忠诚的消费者的寻找，有太多的方式可以创意，比如：你可以征集第一次喝我们品牌产品的故事；你也可以随机在消费场所寻找正在饮用你的产品的忠诚者；你更可以通过设计市场调查来获得忠诚消费者的资料，等等。

二、“泡沫营销”带来什么?

识别“泡沫”的过程并非如评判其结果那么容易,所以,“泡沫营销”所带来的危害具有极大的滞后性。

更可怕的是,当“泡沫”的危害还没有体现出来的时候,大多数的营销人员还对“泡沫”的庞大而沾沾自喜。

“泡沫营销”就像“泡沫经济”一样,短期的繁荣过后,是其不牢固基础的全线崩溃,所带来的只能是产品营销的负效益。

然而,识别“泡沫”的过程并非如评判其结果那么容易,所以,“泡沫营销”所带来的危害具有极大的滞后性。更可怕的是,当“泡沫”的危害还没有体现出来的时候,大多数的营销人员还对“泡沫”的庞大而沾沾自喜。

有一次,一家跨国市场顾问公司为某啤酒公司制定了一个庞大的跨时区跨地区产品营销方案,其中的一个环节是消费者每消费一瓶啤酒,即可获赠“足球游戏卡”一张,此游戏卡既能和朋友通过刮擦图案玩足球游戏,又能参加幸运抽奖看足球比赛。理论上,这一活动很配合当年的品牌诉求主题,又设计得饶有趣味。所以,该公司不但在促销材料制作和奖品设置方面投入巨资,还动用了

相当的人力资源。

可是，可能该系列促销方案的企划人员疏于与各地区营销执行部门协调配合，自行闭门造车地制造营销武器，以至于本活动变成了企划人员一厢情愿的期望，而未具备客观的可操作性。

在本活动还在计划探讨时，不少本地员工就质疑：我们产品的主要消费场所是在餐饮酒店，餐桌上是否适合二人间的足球游戏？如果纯粹作为抽奖的刮卡，有必要绕一大圈，最后仅仅达到了抽奖的目的？尽管公司一再要求提供市内参与此活动的餐饮店及地址，便于印刷在宣传海报上，可上海地区的配合工作明显慢于公司的进展计划。并不是大家不配合，而是当业务人员去征询餐饮店的意见时，遭到了他们的反对，他们认为这会打扰客人的正常进餐。

此时该活动已在江浙的一些城市普遍开展了起来。然而，当公司的有关主管到这些城市抽查该活动在销售现场的实际效果时，当地的销售经理为了不至于产生“工作没做好”这种印象，有意在相应的检查点都作了安排。于是，有关主管就得出“这一活动方案是可行的，只是存在贯彻的思想问题”这样一个结论。导致上海地区的负责人也不得不安排几家销售点来应付这次活动。

等到所有地区的执行人员坐下来总结的时候，平心而论当年所推出的这个“热点”有点不可恭维，可惜已花的钱不可能再挽回。

如果说，上述仅仅是公司内部人为的繁荣误导了营销的方向，而活动中所返回的大量刮刮卡又成为这种一意孤行的助力器。在活动进行中，公司真的收到了大量参加幸运抽奖的刮刮卡，公司的营销主管又一次把此作为成功决策的佐证。一直到活动结束以后，仔细处理和分析这些刮刮卡时，才发现这些由各大餐饮网点返回的刮刮卡，大多数都是店内的服务人员为了赢得奖项而自我填写的，真正是消费者所填不足 10%。

我们只能感慨：如果这笔营销投资换种用法该多好啊！

三、为什么说“泡沫营销”的实质是包装过度所致?

在许多场合里，人们经常会有意无意地以“包装”来取代“营销”。

产品就像一个人，会被塑造成金玉其外的样子，但是否败絮其内则并非是关心重点，只要能以表面的形象顺利地将标的物推销出去，并“骗”得人们的支持与认同，就算大功告成了。

在流行音乐界内，企划人员以巧妙的“包装”手法，不断塑造出偶像型歌手，令歌迷为之疯狂。随着偶像型歌手日益当道，有人以外型取胜，有人以舞技见长，结果，歌艺好坏反而变成是次要的。的确，在偶像崇拜的狂热里，歌迷们所喜欢的是歌手本身，而歌艺在其中所占的比重究竟有多少，就难免令人有所怀疑了。于是，企划人员把“包装”的重点放在了歌迷是否欣赏或接受的角度，至于歌唱功力，似乎就不那么重要了，反正，现代音响技术可以弥补很多不足之处。

发展到后来，**在许多场合里，人们经常会有意无意地以“包装”来取代“营销”。产品就像一个人，会被塑造成金玉其外的样子，但是否败絮其内则并非是关心重点，只要能以表面的形象顺利地将**

标的物推销出去，并“骗”得人们的支持与认同，就算大功告成了。

然而，消费者的眼睛大多数情况下都是雪亮的，即使让你骗得了一时，也不可能会让你骗过一世。

在上海，曾有家保健用品公司出品了一种减肥香皂。由于前期的广告宣传造势成功，乃引起广泛的注意。许多消费者基于好奇与新鲜心理纷纷前去购买，但使用以后，却发现减肥效果并非如广告所宣传的那般“奇效”。结果，在大量的初次购买之后，出现的却是重复购买率的大幅滑落，其销售曲线呈现出高开低走的现象。

在这个案例中，是典型的由于营销“包装”太过引人注目，反而使得产品被加速推到了阳光下检验。然而，是“泡沫”，总要消退的！

四、怎样才能去除"泡沫"的成分?

有些企业经过CI包装之后，并没有带来新的生机,而另一些则好像脱胎换骨似的。

其中的"奥秘"所在是:前者导入CI仅仅定位于"包装",而后者则是定位于组合的营销,于是就带来彼此天壤之别的效果。

有人说:恰到好处的"包装"与策划应该是产品与消费者之间的"催化剂"。营销及策划好似某种镇咳药水,少剂量可以起止咳作用，滥用则有可能成了一种成瘾毒品，变成了消费者的"迷幻剂"——短暂幻觉之后开始后悔。

也有人说,产品或企业"包装"的最高境界就是看不出"包装"的痕迹,企业的举手投足之间是一种自然流露的自信。"包装"不应只是在技术层面徘徊,而应成为一门真正的艺术。

其实,我要说:"包装"和"营销"两者之间有着明显的差距,并非是可以交互替换的用词。

首先,包装是短暂的,营销则是长远的。包装可以得逞一时,但营销则必须与消费者建立起长期的关系。

其次,包装比较重表象,而较不重视内涵。但营销运作的基本

理念则应表里兼顾，讲求 4P 并重，讲求营销组合整体出击，更注重消费者需求的有效满足。比如，如果产品本身表里不一，则营销活动不仅无法将它顺利地推向巅峰，反而会因为营销活动的催化，而加速其败北。

所以，要去除营销“泡沫”的关键，首先不应把营销定位于“包装”。身为营销人员，在从事营销规划时，一定要避免“包装”所带来的陷阱与迷思。

我曾听朋友谈及：在发达国家的超市货架上随意抽取一样日用品，其厂家都有数十年乃至上百年的生产历史。

也许，这话有点夸张，但有一点是肯定的，一个坚挺品牌的树立确实需要很长一段时间的努力和积累。而短暂的轰动效应，除了能吸引人们的注意力和诱发人的短暂热情之外，于产品的长期成长是没有太大意义的。

人们往往把企业导入 CI 称作企业的“包装”，但**有些企业经过 CI 包装之后，并没有带来新的生机，而另一些就像换了一个企业。**有人就把前者归咎于帮助企业完成 CI 的广告公司或策划公司的素质。我要告诉大家**其中的“奥秘”所在是：前者导入 CI 仅仅定位于“包装”，而后者则是定位于组合的营销，于是就带来彼此天壤之别的效果。**

反思 3 走出产品市场地位“失败”的阴影

一、确立产品市场地位的关键是什么?

> 确立产品市场地位的实质是赢得公众对产品的承认。
>
> 产品投放市场赢得顾客承认的“速度”，是确立市场地位的关键。

确立产品市场地位的实质是赢得公众对产品的承认。

如果产品投放市场初期，能立即形成热销势头，其市场地位就很强；

如果产品投放市场后，冷冷清清，无人问津，市场地位就很弱。

产品得到众口一词的好评，有了一个美好的形象，顾客就会蜂拥而来。

一旦市场给某个产品贴上一张“失败”的标签，虽然经过一段长时间的努力可能复苏，但很难再形成热销的局面。

所以说，**产品投放市场赢得顾客承认的“速度”，是确立市场地位的关键**。

三年前，我接触过的一家饮料企业，其产品刚进入上海市场之初也曾经雄心勃勃地期待与市场的竞争对手一争高低，虽然在市场上的大小商店铺了不少货，只可惜由于种种原因，产品的市场走势并不快。显然该企业在上海市场上的投入产出比是完全倒挂的。于是，在这种“不死不活”的状态持续了一年多以后，企业的人事结构作了很大的调整，其在上海市场的主管人员也相应进行了大换班。新任经理到任后大刀阔斧地制定了新一轮的产品市场发展计划。

这个计划包括：

◇ 更新产品的外包装；

◇ 调整产品口味与品种；

◇ 追加广告和促销的市场投入；

◇ 重建更有市场经验的营销队伍；

◇ 更换原有代理产品的经销商；

等等。

要知道上述全新预算是建筑在相应的销量目标基础上的，否则其年终的账上利润难免严重赤字。

但是，这位经理却忽视了这样一个规律：一般来说，要建立起产品相应的市场地位，本来就是一个艰难而又缓慢的过程，而入市失败的产品要重振雄风更是难上加难。

在这位经理的全新计划中，最主要的是犯了下述两方面的错

误：

1. 由于把过大的赌注押在了新计划所可能带来的业绩上，所以新的销售目标比原有基础递增太高。一旦没有出现预期的“热销”局面，势必影响相应的市场投资回报率。
2. 低估了转变品牌形象的困难程度。该品牌在销售通路上、在消费者心目中已形成了先入为主的品牌印象，该经理却把他在其他地区初入市的策略经验照搬到现时的市场环境中，而恰恰没有看清楚这样一个现实：他的产品在上海市场上并不是知名度不高的问题，而是没有特色的问题，更确切地说是市场定位模糊的问题。

又一年过去了，尽管目前在上海市场上仍可见到这家饮料企业的产品，不过，该企业已关闭了原设的销售分公司，改为与经销代理商一起办公了。

二、为什么说“分析失败”比“分析成功”更重要?

对我们企业更有裨益的是研究失败,事实上,从经营失败中能比从经营成功中学到更多的东西。

这是一种反向思考的过程,我们可以从自我企业的失败和其他企业的失败实践中来探索,究竟为什么这些措施失败了。

许多企业也会经常开会分析产品市场投放的失败根源,但是更多的分析失败通常是为了分摊责任,而不是发现并根除产生不良经营的系统原因。

今天的大多数企业沉湎于成功,不断搜集其他企业赢得高利润的方法以便引为己用。然而现实是,这种试图借鉴他人成功经验的做法所创造的价值都低于他们的预期。

是什么原因呢?“系统理论”的研究者告诉了我们答案:当一个系统正常运行时,其成功将取决于相互作用的“长链”及其相连的关结,但是,你很难确定链中的哪个结是最重要的。即便关键的连结是可以确定的,他们的相对重要性也会随着系统环境的变化而变化。因此,即使我们能找出关键的连接并或多或少地进行再造,仍然不能再造它们有机联系的全部内在联系,或系统运行的外部

环境。

对我们企业更有裨益的是研究失败，事实上，从经营失败中能比从经营成功中学到更多的东西。这是一种反向思考的过程，我们可以从自我企业的失败和其他企业的失败实践中来探索，究竟为什么这些措施失效了。

如果上述的一家饮料公司的后任经理，能够把精力多花在分析其前任“失败”的系统原因，而不是把其曾在其他地区成功的经验移植到上海来，将会明显少走许多弯路。然而，大多数管理者都不是这种思维，有过成功经验的经理都希望把其事业和抱负与成功相联系，至于从失败走出的经理，再回顾失败，更多的时候是觉得有一种心理压力。

三、产品如何走出“失败”的阴影?

刊登变相介绍产品特性的“软广告”。它在引导消费方面的作用已被证实是相当有效的。

实质上，这是一种为你的产品先争取关键顾客的策略，通过关键顾客带动整个消费市场。

目前，在美国出现了一种特殊的“营救”：当一家企业因一笔生意的失败，或货款无法收回而陷入困境的时候，企业的老板可以向一些专家求救，从而获得妙法使其重生。

这些能够对濒临倒闭的企业施以援手的专家，从事的是一种称为“企业营救”的新职业。“企业营救”一般有四种类型：

1. 融资营救：营救专家通过为企业多方筹集资金，使其渡过难关。

2. 技术营救：为企业设计新设备、开发新产品，以改变企业在市场中的被动局面。

3. 管理营救：根据企业的情况为其制定高明的内部管理方案，使其精简机构、缩小开支、管理有序。

4. 营销营救：营救人员利用与分销商千丝万缕的联系，为企业制定促销措施和价格策略，帮助企业在短期内处理内部库存。

不过从事这一职业，工作难度很高，所以对从业人员的要求相

当高。我虽然没有直接从事过这类职业，不过，我曾在自我的实践中以及近来为一些企业担任顾问的过程中，积累了一些“失败”的产品如何走出阴影的经验。

所谓“失败”的产品，是指经过常规的营销运作而没有取得常规的成功。其中比较多的情况是消费者不识你的产品的“庐山真面目”。

究其原因，也许是有的企业没有那么多的资金来为其产品广而告之，也许是有的企业的广告诱导性不强。但有一点是越来越明显的，30秒的广告并不能详细地介绍产品的特性。于是，有的企业通过关系，在对于消费者有影响力的报刊上**刊登变相介绍产品特性的“软广告”。它在引导消费方面的作用已被证实是相当有效的。**

这是一个开发**产品消费基础**的问题，企业在重视消费者的同时，也不能忽视行业分析员、评论员的作用。市场上往往有一类“知识型”的消费者，这类人特别关心新兴产品和新生事物，而他们又往往是其周围人群中的权威，不少人面对日益丰富的商品会向他们咨询。如能在这类人经常阅读的报刊上，刊登一些商品特色介绍的文章，将会通过“领头羊们”带动整个消费市场。

我曾经服务的一家企业，其产品系列中有一款质量优异的洗衣皂，洗污渍特别有效，只可惜淹没在大量的常规洗衣皂中而销售平平。虽然，有一些试用者成了该产品的回头客，但其数量毕竟十分有限，且增长缓慢。于是，我辗转找到一位该行业的“评论员”，在一家以“倡导流行”为风格的报纸上发表了一篇如何善用洗衣皂的科普短文，通篇无商业气氛，只在文章的最后点到为止。没想到，小小的一篇短文却拨动久未启动的市场，说来其作用真比不痛不痒的广告效果大得多。

近来，我发现已有不少企业开始日益重视“软性广告”的作

用。实质上，这是一种为你的产品先争取关键顾客的策略，通过关键顾客带动整个消费市场。明白了这个道理，除了“软广告”策略之外，还有不少争取关键顾客的方法。

我曾经销售过一种中高档品牌的啤酒，由于价位的原因，该产品除了在餐饮场所还有销量之外，在超市的货架上动销很慢。然而，消费层次是呈金字塔型的，根据上述的原理，我们应该去寻找相应消费层次的关键消费者。

然而，茫茫人海中如何才能召唤到你所需要的目标对象呢？当时，我们首先想到的是从最具消费力的人群入手，其中的渠道之一是信用卡消费一族；也不是说不用信用卡消费就没有消费力，但至少每个月在信用卡上有资金进出者，都是消费力不低者。于是，我们与信用卡（比如长城卡）发卡银行联系，在他们的每月对账单信封中夹寄有针对性的品牌与促销广告。有一次，我们举办的是“罐装啤酒买一赠一送到家”的促销活动，只需一个电话，消费者就可以在家中等待超值的消费。结果比我们预期的还要好，更有持卡族还向其单位的同事推荐……

根据事后对来电购买的消费者资料跟踪统计，不少人成了我们产品的忠实消费者，方面是这些顾客消费得起；另一方面，在我们的宣传单张上认识了我们的产品历史，享受中高档产品，同时也在品味其文化；更重要的是通过品尝喜欢了产品的口味。

这个产品在刚打上海市场的时候，也是属于“有知名度而无销量”的那一类。而经过有针对性的努力，一年多的时间就走出了阴影。

四、如何避免不必要的失败?

在消费者心目中已先入为主的固定思维模式并非能够轻易改观。

有经验的管理者应该能够预料到某些产品可能的失败，而这种经验往往来自其他失败所带来启迪的累积。

导致各式各样的产品不幸“失败”，其原因也是各式各样的，可有些“失败”是显而易见可以避免的，结果却走了相当长的一段弯路后才觉醒。

有一家在国际上比较著名的洗涤用品公司与国内也比较著名的同行合资，合资企业所拥有的品牌中既有中国的名牌“活力28”，又有欧洲的畅销品牌，如“巧手”(DOSIA)等。理论上来说，如果搭配得当的话，将是相辅相成。可该企业在开拓上海市场的初期却走了一段不该走的弯路。

该企业起初的出发点是，由于“巧手”在欧洲是定位于中低档经济品牌，而“活力28”曾是中国的畅销名牌，自然是以“活力28”为上，“巧手”为辅，错落有致。

在此暂且不论这样的定位策略在其他城市是否成功，至少在

上海遇到了极大的障碍。由于“活力 28”曾经比较大的市场份额都是在中国的北方，它在上海的知名度尽管不低，但类似于本文前面所谈及的，也属于销量不高的一类。虽然经过合资后的“活力 28”是以新包装、新配方在上海市场面市，可市场走势仍然不快，消费者并未接受新的“活力 28”。这是一个典型的老品牌“二进上海”的案例。在消费者心目中已先入为主的固定思维模式并非能够轻易改观。

基于此，我曾建议该公司在上海及周边地区采用以“巧手”品牌为主，“活力 28”为辅的市场策略。一方面“巧手”作为全新的欧洲品牌，易在上海消费者心目中树立良好的品牌形象；另一方面，其较低的价格策略更利于赢得上海市场。而通过“巧手”的成功推广，也奠定了以后企业主要品牌“美洁时”(BENCKISER)的市场基础。

然而，企业的某些管理者观念也不无道理：首先，应该充分利用原有“活力 28”的品牌资源，这样可以节省相应的品牌宣传投资；其次，像上海这样消费力较高的城市，自然应主推价格（当然也包括质量）略高一档的品种。

事实上，一年多以后我获悉该公司的上海市场策略已调整为完全以“巧手”为主推产品，其销售状况亦因此得到明显改观，只可惜这是付出一定代价以后的结果。

上述案例进一步证明了，研究失败比研究成功更重要。如果这家企业在产品进入上海市场之前，能首先分析一下，为什么以前“活力 28”没有成功登陆上海滩的真正原因，而不是凭借习惯的推理：“北京市场的‘活力 28’能够畅销，上海市场也能做成”，这段弯路就可避免。

在上海，另有一家新兴的企业，生产了一种“速溶茶”系列，从某种意义上来说，也是一种具有科技含金量的产物。我是从该企业在报上呼吁“新产品难进连锁超市的门”开始关注其市场发展的。

由于老百姓长期的消费习惯，这种速溶茶是不是受“买茶者”所青睐呢？我所看到的现状是，尽管该产品最终走上了超市的货架，却并无动销迹象。

这又是一个产品的目标消费群针对性不强的案例！让我们在此试想一下，哪类消费者，在哪种情况下会需要这种“速溶茶”？

我发现该企业在产品的外包装上是这样说明的：“可任意添加各种果汁和香料配制出风味冰茶，还可以添加到其他食品中，配制出具有茶香口感的风味食品。”

可是，有多少消费者有这个意识，他会认真地去阅读货架上的商品的包装说明内容？

于是，我们为这家企业的产品设计了一组风味套餐式的宣传配方，让消费者在家也能享受到“泡沫红茶坊”内的特色饮品。图文并茂的小手册随货陈列，显然更具吸引力。此外，还有一个重要环节是要寻找关键消费者，即那些追逐流行时尚的年轻人，以引导他们自己动手，创造风味美食的乐趣。

真希望我们的创意能够启发更多企业避免不必要的失败。**有经验的管理者应该能够预料到某些产品可能的失败，而这种经验往往来自其他失败所带来启迪的累积。**

反思 4

开发新产品，还是创新老产品，更能取得成功？

一、企业的利润更多的是来自老产品还是新产品？

为老产品多做广告，虽然不能大幅提高其销售，但通常可以赚取相当的利润。因为广告可以强化过去或现在的满意客户对产品既存的良好印象。人们需要理由来支持他们对你产品的看法，不然只会落得没理由的喜爱。

而通常替新产品寻找新客户要比替老产品增加销售量更难，花费也更多。企业其实可以花较少的钱来改进本已稳定发展的产品，而不需花那么多钱在新产品上。

当你打开电视，翻开报纸，有近半成（甚至更多）都是新产品的广告。的确，有这样一种观点：一个企业如果不能够持续不断地开发新产品，就很难保持企业的市场活力，好像研制新产品显得比维持老产品更为光彩，既令人兴奋又有趣。也正是这种心态让企业宁愿花较多的资金来寻找新客户，而不肯多花一些精力维持老客户。

另外一种情况是，大多数企业认为，既有产品完全可以自己照顾自己，也就是说，多做稳定产品的广告是一种浪费，而新产品的宣传更需要较大的投入。

事实上，稳定老产品的广告虽然不能大幅提高其销售，但通常可以赚取相当的利润。因为广告可以加强品牌特别的定位，强化过去或现在的满意客户对产品既存的良好印象。记住：往往**人们需要理由来支持他们对你产品的看法，不然只会落得没理由的喜爱。**

从另一个角度来看，只有持续的努力才能使品牌的领导地位进一步得到巩固。任何能够存活下来的品牌，必定是经过一番厮杀，同样，它也需要广告的后续支持才能继续生存。

其实，我们并非要否定新产品的重要性。如果你的新产品具有突破性的定位或广告（当然最好是两者兼具备），那你就应该推出。如果你在还没有发现确切的顾客需要、清楚的定位、明白的产品特色时，就仓促赶着推出新产品，那就太没有道理了。

通常替新产品寻找、增加新客户要比替稳定的产品维持甚至增加销售量更难，花费也更多。企业其实可以花较少的钱来改进本已稳定发展的产品，而不需花那么多钱在新产品上。根据我们的调查，对大多数企业的产品种类而言，90%的销售及利润都来自现有的老产品。

在上海，有一家中外合资的啤酒公司，在某一年推出了一种

新产品，定位于冬天饮用的“冬啤”。由于啤酒消费的季节性太强，可能这家企业的出发点是为了进一步扩大冬季啤酒的销量。于是，既然是新品牌、新品种，自然得投资一定的市场费用。当时，我就在想：啤酒在冬季的家庭消费本来就不大，换一个名称，改善一下配方（实际上是一种黑啤），就能改变老百姓根深蒂固的习惯吗？如果能够把投资“冬啤”的宣传费用用于老产品的市场投入，也许还能争取更多有限的冬季啤酒消费者，并产生更大的经济效益。

结果是，该公司的“冬啤”新产品的实际市场销售业绩至少是不能与其市场投资相匹配的。原因在于，“冬啤”并不等于“暖啤”，加上上海地区的家庭室内暖气率并不是很高，室内环境不足以培养上海的消费者在冬季饮用啤酒的习惯。

二、依据老产品的生命周期来发展新产品的策略，是不是适合现代市场？

许多被广泛认为已进入成熟期的产品，如果我们发现了新方法，并向顾客提供老产品的新价值，老产品同样能够获得营销复兴。

我们不应该忽视或消极地为老产品作防御。好的进攻就是最佳的防御。

在营销运作中，想要洞悉一个产品竞争状况的动态变化的话，“产品生命周期”是一个重要的概念。在产品成熟阶段，许多公司会着手放弃那些弱势产品的计划。他们认为最好的办法是把资金用于投入更有获利能力的新产品。

在此，咱们暂且不论新产品的成功率有多高，以及老产品还有多少潜力。问题是，你能不能确切地知道你的产品是正处于生命周期的哪一阶段呢？如果有人认为产品的生命周期就像人类的生命周期一样，有个自然的少年、青年、中年及老年，那么，下列的品牌及产品现在又处于产品的生命曲线上的哪一段呢？

◇ 柯达

◇ 可口可乐

◇ 绿箭口香糖

◇ 纳贝斯克饼干

◇ 吉列剃须刀

◇ 高露洁牙膏

上述这些产品早在1923年时在美国已是各产品种类的领导品牌，今日他们仍是领导品牌。

显然，我们可以指出任何产品的生日，但要找出其中年期或老年期就没那么简单。你可以猜，也可以分析过去的销售记录，不过两者皆无法给予完美的答案。有些产品的生命周期只有3年，也有的产品可能超过一个世纪。

在此，我们也无意否定“产品生命周期”作为企划工具的意义所在。“产品生命周期”就像家庭生命周期一样，的确是一种有用的概念工具。谈论产品的生命周期或许有益于概括性地描写及预测市场的发展，如果你要预测生物的生命周期，就像我们知道人类平均寿命为77岁，而老年期从65岁开始，所以，我们谈论人类六个年龄阶段是有道理的。但是，如果你不知道你测量的生命是蚊子、人类，或者鲸，那就很难用这些概念来做任何事了。

这也是**预先设定好的产品各阶段策略行动；现实中往往并无法适用于所有的产品种类或产品**的原因所在。

其实，**许多被广泛认为已进入成熟期的产品种类或产品，如果我们发现了新方法向顾客提供新价值，老产品同样能够获得营销复兴。**所以，**我们不应该忽视或消极地为老产品作防御。好的进攻就是最佳的防御。**

三、老品牌如何创新?

老品牌创新除了扩大品牌使用者的数量之外，还可以从提高每个使用人的使用率着手。

企业也可以努力使消费者在每次使用某产品时增加该产品的使用量。

企业还应努力开发本产品的各种新用途，并且使消费者相信本产品有更多种类的用途，这也是扩大产品使用量的方法之一。

提起“乐口福”相信大家都耳熟能详，昔日探望病人、走亲访友，都少不了它的身影，深受大众百姓的欢迎。

“乐口福”是一个老品牌。

老品牌的意义之一是昔日的忠实饮用者会随着岁月的推移而逐渐老去；

老品牌的意义之二是老旧的色彩不大能够符合年轻人求新求变的心态。在旧的逐渐老去，新的又不愿意进来的情况下，老品牌所面临的困境是，消费群可能会被架空，长此以往，可能连品牌的生存都会受到威胁。这就是目前市场上“乐口福”已经失去了昔日的光彩的主要原因。

在此我们自说自话地为“乐口福”开出了一帖求新求变策略的“药方”(免费赠给上海诺华公司):

1. 重新披上年轻的外衣,吸引更多年轻饮用群的加入,进而扩大自己的顾客基础与市场空间。如,可选择青年偶像作为品牌形象代言人,以展开“乐口福”品牌年轻化的序曲,全力争取年轻人的市场。
2. 长久以来,“乐口福”一直是以营养食品的形象在满足消费者的需求。而现今,各类保健补液产品已大肆泛滥,并有同类洋品牌与其正面冲突,难免会产生某种替代作用。这种内忧外患交相出现,即使“乐口福”有实力大打广告宣传战,无法有令人满意的突破。

所以,“乐口福”该是着手研究重新定位的时候了,以能在既有的知名度基础上再度出击,展开产品的第二春。

另辟蹊径的方法之一是,将产品定位于其他保健诉求点(比如,或富含维他命,或富含蛋白质等),来与消费者展开新接触,使自己从昔日的“含乳固体饮料”定位转变为具时代意义的健康饮品,更现代化、更年轻化、更健康化,以吸引更多的新饮用者加入。

(特别说明:就在本书最后审稿的时候,我们非常凑巧地发现“乐口福”于1999年推出了一个为期一个多月的活动,定位于“跨世纪中老年人健康行”。

“乐口福”还是与中老年人感情更深!

不过,我们还是要问:如果中老年一代离开了我们以后,“乐口福”是不是就打算跟这一代人而去了?

实际上,即使“乐口福”重新定位,由于其在中老年中的知名度,钟情于其的老年人照样会消费。)

真可惜在上海还有许多著名的老品牌,正在逐步黯然失色。

老品牌创新除了像“乐口福”那样扩大品牌使用者的数量之

外，还可以从提高每个使用人的使用率着手。

比如：企业可以通过某种宣传使消费者更频繁地使用该类产品，就像“乐口福”，营销人员应努力倡导除了在早餐时间饮用外，还可用作替代咖啡的饮品，而它比咖啡更有营养，同样也能提神醒脑。

此外，**企业也可以努力使消费者在每次使用某产品时增加该产品的使用量。**

比如：如果人人都能养成餐后刷牙的习惯，那牙膏的用量将会递增不少。问题是如何吸引人们喜欢刷牙，出路还是在牙膏的口味。如果有一家公司能够进一步细分市场，生产出各种不同口味的“早上专用”牙膏及“晚上专用”牙膏，明显将增大牙膏的销量。如果还能生产出便携式牙膏牙刷一体化的“午间专用”牙膏，将更会掀起一个餐后刷牙的好风气，如果“午间专用”牙膏还能加入一定提神的中草药成份，将更受人欢迎。

企业还应努力开发本产品的各种新用途，并且使消费者相信本产品有更多种类的用途，也是扩大产品使用量的方法之一（有关这一点，可见“反思7”中的有关章节详述）。

四、企业该如何躲过新产品开发中的风险?

消费者今日遇到的难题反映了现实产品的功能、性能与满足人们消费需求之间的差距,谁善于发现并及时解决用户的难题,谁就能真正开发出适销对路的新产品。

未来能够立足于市场的新产品,它们不仅仅是一种产品而已,还要提供一个完美的消费系统。

正如我们前面所述,如果企业的新产品能够有突破性的定位,当然还是应该推出。可是,新产品开发也像一把双刃剑,在你投下重重的筹码以后,有可能新产品会成为企业实现利润和资源配置最优化的重要保证,也有可能令企业一蹶不振,跌入新产品开发的陷阱中,毕竟新产品开发存在着巨大的风险。

有专家说,之所以不少企业的新产品开发失败率很高,是因为这些企业的决策者缺乏或淡化了市场调查的概念。

可现实中,经过详细市场调查后诞生的新产品还是不能成功的案例比比皆是,这又如何解释呢?

也许,有人马上会指出这是该产品的市场调查本身没能客观地评价市场现状所致。其实,真正的原因并非那么简单。问题的

关键是我们不少企业开发新产品的思路制约着新产品的成功率。往往，不少企业是先有一个新产品的构思，然后再去论证此构思实现的可能性和必要性，当不少消费者的思维被你的灵感所激发，拍手称是的时候，就鼓励了企业加速“构思”到“成品”的过程。然而，你不要忘记，这个新产品是你的东西，而并非从消费者心中诞生的，消费者充其量是赞同你的东西而已，所以，新产品在心理上还是属于别人的东西。

关键是企业要能从现实的老产品使用过程中想办法解决消费者今日遇到的难题（比如由产品的缺陷所造成的）。这些难题反映了现实产品的功能、性能与满足人们消费需求之间差距，谁善于发现并及时解决用户的难题，谁就能真正开发出适销对路的新产品。

就拿日用消费品来说，生活中存在着相当多的遗憾，而在这些遗憾中却存在着新产品开发大展拳脚的广阔空间。

比如：我们日常用的油瓶，倒完油后，往往瓶口会留有油渍，十分麻烦。实际上，这个问题对于任何稠厚的液状产品之包装都存在，像倒蜂蜜也是如此。如能解决这个问题，定会受消费者欢迎。

又如：消费者每晚看完报纸，手总是很脏，尤其是有习惯临睡前躺在床上读报的人，往往带着一手的油墨在被子里藏一个晚上。

可是，大多数企业的新产品开发还是习惯于“紧跟市场找产品”，总是步人后尘，这种新产品怎么可能还有独特的市场竞争力？

企业的新产品开发过程中，还必须意识到现代人的消费较过去增加了更多的需求，消费任何产品都希望是一个完整乃至完美的过程。消费者已不仅仅需要一件产品而已，同时也追求一个整体的消费系统。当人们要吃的，追求的不再只是吃饱，而是要吃得有味、有营养、有情绪。这就要求企业生产的食品不仅色、香、味、形好，还要营养均衡。所以，**未来能够立足于市场的新产品，它们不仅仅是一种产品而已，还要提供一个完美的消费系统。**

反思 5 “稳定价格”还是“降价竞争”，由不得你决定

一、为什么说市场竞争的发展，应立足于非价格竞争？

> 低价竞争将导致商家徒劳无利、厂家焦头烂额、彼此相互抱怨、品牌过早夭折的恶果。

任何一个产品，只要其市场渐渐趋好，同一品牌的不同经销者之间必然会展开价格战。此时，最忙的将是制造厂家，他们绞尽脑汁地在不同的区域市场上固定进货的批号，到处围追堵截、清理门户，其结果不能说是徒劳无获，却还是“管不住，堵不了，理还乱，市场上的低价货依然有”。

低价竞争将导致商家徒劳无利、厂家焦头烂额、彼此相互抱怨、品牌过早夭折的恶果。工商两家在无奈中只好寻找新的合作伙

伴，而新的伙伴又在攀比不同厂家的承诺。如果厂家再附加让利折扣，什么时候都走不出混沌迷茫的循环。

于是，有人疾呼：不能再在价格上做文章了！该是在商业服务上展开竞争的时候了，只有这样才能使工、商都得到正常的利润。

还有人宣称："跨入服务竞争"是我国市场竞争发展的必然方向。"全方位服务是90年代、乃至21世纪企业塑造强势品牌、保持长期发展的最有效手段。"

二、稳定市场价格谈何容易?

只要你的竞争对手还在放折扣,你就不得不"舍命陪君子"。要稳定市场价格,谈何容易!

首先,有的企业在不同市场上制定不同的价格策略,起初完全是出于无奈,多是为了考虑不同目标市场的消费者购买力差异、竞争程度差异以及企业投入促销费用的差异,甚至运输费用等方面的差异,就像跨国企业不能把在国外市场上的定价套到中国市场上来这个道理一样。

可是,这种价格策略除了能够增强产品在各个目标市场的竞争力这一个好处之外,更多的是导致经销商们利用地区价格差进行倒卖,甚至可以把产品倒卖到国外去,或从国外倒进来。我们就经常看到经销商把国内的合资啤酒倒卖到东南亚国家的市场上去,只要地区差价能够大于其运费。

如果企业实行同一产品全国统一定价的政策,从某种意义上来说,是一种名存实亡的自欺欺人行为。因为你的企业不可能去统一不同市场的购买力。即使出厂价统一了,因为层层做市场的折扣奖励仍旧不一样,等于还是没有做到"统一"。

其次,只要市场上还有销售折扣存在的一天,就不可能有产品市场价格稳定的一天。

虽然说折扣销售在理论上可以提高销售量，但在实际应用中并不是所有的折扣策略都是有效的，其不利因素远远大于激励作用。可是，**只要你的竞争对手还在放折扣，你就不得不“舍命陪君子”**。

实际上，市场上有一类产品的价格往往是最稳定的：即人们的关注率及知名度并不高的产品。

由于没法稳定较大地区内的产品统一价格，我曾经尝试在上海一个城市内严格执行统一的价位（尤其是零售价，因为这直接关系到品牌的形象）。

于是，经过协商后，我发了一份通知：零售网点如果不执行本产品的统一标准零售价，该零售点的供货批发商有权制止直至停止供货；如果批发商不能制止零售点的降价销售行为，厂家将对批发商采取同样的措施。

没想到，我的这种做法又引出有关专家和学者的一番理论论述。

有的说：“同一产品在同一市场有不同的价格，本身就是市场机制与活力的表现，有价格差额才能激励企业降低生产经营成本，鼓励消费者货比三家。”

还有的说：“企业的定价不能等同于市场价，后者只有通过竞争才能形成。统一的市场零售价，必将会给消费者造成侵害。因为它虽然减少了消费者的寻价成本，却剥夺了消费者寻价、选价的权利。”

呜呼，要稳定市场价格，谈何容易！

三、最有力的竞争手段，是不是还要靠廉价？

服务竞争是建立在价格竞争基础上的，离开了价格前提，奢谈服务是没有意义的，再好的服务也没有竞争力。

这世上没有白吃的午餐，真正的免费服务，只有当工厂的产品价格不提高，其所提供的服务才是真正的免费。否则，服务费已分摊计入该产品的售价内。

不管宣传上怎样强调降价大战所带来的种种弊端，企业家们还是最看重价格这一市场竞争的杀手锏。哪里有市场竞争，哪里就有价格竞争，价格竞争将是市场竞争的永恒主题。

经历过价格战洗礼的人往往会对服务竞争情有独钟，而对价格竞争嗤之以鼻。

刚开始，我也是服务竞争的坚决倡导者。每次我在处理价格竞争行为时，必对商家大大地教育一番："竞争一定要立足于服务来取胜。"

然而，有一次，当我们在产品调价的同时推出一个为民服务的

项目——免费送货上门时，有一位消费者却对我说："**这世上没有白吃的午餐，真正的免费服务，只有当工厂的产品价格不提高，其所提供的服务才是真正的免费。否则，服务费已分摊计入该产品的售价内。**"这话让我至今记忆犹新。

尽管这位消费者说得不一定全面，但有一点应该是确信无疑的，**服务竞争是建立在价格竞争基础上的，离开了价格前提，奢谈服务是没有意义的，再好的服务也没有竞争力。**因为最有钱的人也未必乐意出高价买最昂贵的商品。更多的情况是：针对各种不同类型的商品而言，如果两种品牌的价格相差超出了消费者的心理范围，人们首先考虑的是价格因素；如果相差不太明显，人们才会倾向于挑选自己中意的品牌。

有一次，在一位海外颇为著名的营销名家为我们开设的培训课后，我曾提问："为什么最有力的竞争手段，还是要靠廉价？"

他说："虽然营销工作者倾向于以各种差异化来减弱消费者对价格的敏感度，以避免恶性削价竞争，但价格始终对消费心理有着重要影响。

这说明，即使在当代发达的营销技术面前，价格的作用仍旧不可忽视。只要价格降幅超过消费者的心理界限，消费者也难免怦然心动而转投于竞争对手的旗下。"

所以说，**不管宣传上怎样强调降价大战所带来的种种弊端，企业家们还是最看重价格这一市场竞争的杀手锏。哪里有市场竞争，哪里就有价格竞争，价格竞争将是市场竞争的永恒主题。**

并且，价格竞争不仅仅是收入水平还有限、购买力还不高的中国所特有的土壤滋生的产物，就是在经济发达国家也是最常规的竞争模式。实际上，世界上最大的连锁卖场沃尔玛公司（Walmart）就是靠天天有低价策略而做大了市场。

四、“薄利多销”能够带来多大的利润?

薄利的行为不一定能够补偿折扣的让利。

商品的降价竞争尤其适合需求价格弹性较大的商品。

看样子，要使得你的品牌在激烈竞争的市场上能够有一席之地，最有效的手段还是应该立足于“薄利多销”这一古老的套路。

为了进一步扩大产品的销量，达到提高产品市场占有率的目的，我想试验一下阶段性的产品打折促销效果。

一个季度下来，由于我们的策略及实施比较到位，结果产品的实际销售量在原来的基础上显著增加了四分之一。但是，会计主管却向我发出了企业利润在下降的警报。

当时，我真的不明白这是怎么回事？虽然说，此次打折促销是预算之外的行为，但是，我的销量却超出了原计划的25%，更何况，这次打折我仅仅只让利了5%，难道计划外增加的销量所带来的利润不足以补偿折扣的让利吗？

等到我详细算了一笔账后，才恍然大悟：**薄利的行为不一定能够补偿折扣的让利**。请看我如下的计算：

假设：原销量为A，采取薄利多销策略后，得到的销量为B，

产品的原利润率为 20%

如果：打 9.5 折，产品的新利润率只有 15%

显然：$A \times 20\% = B \times 15\%$

$$\frac{B-A}{A} \times 100\% = \left(\frac{20}{15} - 1\right) \times 100\% = 33\%$$

即，如果你的商品打 5%的折扣，销量必须增加 33%以后，才能补偿失去的利润。

而我只做到了销量递增 25%，尽管有可能扩大了一定市场份额，但还是属于亏本的。

以此类推：

产品利润率	折扣率	9.5 折	9 折	8.5 折
20%	销量增加	33%	100%	300%

从中可知：对于利润率只有 20%的产品，如果打 8.5 折，销量必须增加 300%以后，才能补偿失去的利润。

算到这里，我真的很为市场上在到处打折的产品捏一把汗。

从另外一个角度看，万一薄利不能带来多销，那情形更糟糕。因为对于需求价格弹性小的产品，其需求对价格不敏感，产品的低价促销并不会引起足够的多销，并且很快会使市场饱和，此时的薄利促销就等于搬起石头砸自己的脚了。

可想而知，商品的降价竞争还真的有一番学问（它尤其适合需求价格弹性较大的商品）。

五、商品的打折应该立足于面对消费者还是经销商?

我们在运用"折扣"促销时,如果忽略"折扣战术"和"折扣战略"的差异,将会给营销带来不容忽视的负面影响。

当我从事企业顾问职业以后,不少企业经常问我:设计产品促销方案时,应面向消费者让利,还是面向经销商和零售商让利?

也许,有人会不加思索地告诉我,如果要使你的产品在市场上真正得到消化,当然应面向消费者让利。

也有人认为,面向经销商展开促销,能使你的产品尽快在工厂出库方面起到立竿见影的效果。

有时候,作为产品的制造商,我们还经常责怪经销商和零售商没把其得到的额外折扣真正让利于消费者。

我们认为,实际上这是一个立足于折扣战术还是折扣战略的问题。

从营销形式来看,折扣用作战术时,一般时间较短,比较孤立,无其他策略相辅助。往往面向消费者的让利促销都在应用这种战术,其带来的直接后果是:

首先,就像上面曾谈及的,销量的上升并没带来利润的上升;

其次,你这样做了,将使你的同行难以忍受,为了生存,实力更

强的竞争对手（或者竞争对手联合）将会形成追逐折价，其结果要么两败俱伤，要么你被迫退出竞争市场；

长期进行折扣销售还会减损产品的价值感，销售量不是提高，而是降低，并最终会影响品牌形象，给顾客一种“大减价”品牌的形象，对产品的发展极为不利。

如果折扣被企业用作战略，其情况就不同了。因为此时，已不仅仅是孤立的一个“折扣”活动而已，而是与其他销售活动相配套，同时还要对竞争对手的市场反应作充分预估与准备，既要了解市场竞争者的经济实力，又要为折扣实行后的直接经济后果做充分论证。

从营销渠道看，折扣被用作战略时，企业的战略着眼点应该是经销商和零售商，而不是直接消费者。

折扣战略的运用可以把小订单的客户引向中间销售商，真正起到调动各级批发商积极性的作用。（有关这一点可见“反思27”中的详述。）

所以，**我们在运用折扣促销时，如果忽略折扣战术和战略的差异，将会给营销带来不容忽视的负面影响。**

六、能不能做到“有控制的降价竞争”?

要做到有控制的降价竞争，关键还是要根据企业的背景把握好相应的尺度。

诺贝尔经济学奖获得者、美国的著名价格理论学家乔治·斯蒂格勒（George J. Stigler）曾这样评价道：“价格已成为营销战的一把利器，可以克敌，也可能伤己。”

的确，降价竞争充满着矛盾。

就以降价的方式来说，就曾经让我如坠云雾。

一位专家告诉我：**产品降价竞争，最好采用“暗降”的方式，比如可通过发放优待券的形式。**

这一做法对消费者产生的影响是：该商品并非滞销、并非过时，也不是降价，而是对部分人实行优惠，也许你就是这部分人中的一员。

这一做法对厂家的积极作用是：首先，现有品牌一旦降价，今后想使价格回升就非常困难。而采用这种手法可以非常灵活，随时可放可收；

其次，降低现有商品价格，会使产品的形象受到损害。降价后的价廉往往带给消费者的感受是商品卖不出去的无可奈何之举。而这种手法却无损于企业与产品在消费者心目中的形象；

最后，非直接降价而采用变相降价的方式，不会招致同行的不满与攻击，也不会引发令人不寒而栗的价格战。

而另一位专家却告诉我：**一般而言，直接标示在商品上的折价，比任何其他促销术更有效，折价优待券愈复杂，愈难引起消费者的兴趣。**

我真不知道哪一位专家的话才是正确的！

有一天，在我重新谈及“水能载舟，亦能覆舟”这样一个典故时，我猛然醒悟：上述的两种观点其实并不矛盾，它们只不过是一个事物的两个极端而已，关键要看现实中的我们如何在这中间游刃有余了。

其实，**要做到有控制的降价竞争，**或者说要进行一场有序的价格竞赛，**关键还是要根据企业的背景把握好相应的尺度。**尽管不同企业、不同产品的时效性、成本条件等差异性颇大，无规律可循，下列原则还是可供参考的：

1. 明确价格战的目的是要战略性地扩大市场份额，还是赢得短期的利润。如果是立足于后者，自然选择直接降价的方式为好。

2. 准确地估算好可能的降价成本。在价格战中，谁能挺到最后，谁的胜算最大，但前提是，你有多少能够坚持的“本钱”。

3. 充分预测竞争对手可能的反应，并制定相应的对策。不过，最好不要让并不弱小的竞争者感到太明显的威胁，因为如果他生存不下去，就极有可能走联合或不惜血本的道路，此时将会真正应验“价格战中少赢家”。让大家都有钱赚的战略才是“双赢”的结局。

4. 选择合适的时机，制定合适的折扣幅度等策划工作，当然是准备越精心，成功的把握就越大。

最后我们要提醒有些企业的是，即使精明的管理者在办公室里把价格“玩”得再透彻，如果你的营销人员不能正确地让客户或消费者理解方案，那么，就等于在盲目地施行折扣策略，结果将可想而知。

我就碰到好几起，原本可能是“双赢”的美事，客户却不按照商家的目标去行事，后来才找到真正的“病根”在于贯彻。因为客户往往会因一时的蛊惑而兴奋，可事后又会怀疑：天上会掉下来占尽厂家便宜的事吗？

第二篇

营销战略的反思





良好战略的精髓在于，不依靠完美的战术也能够在营销战中取胜。

反思 6 “品牌延伸”与“一品多牌”，两手一起抓

一、“品牌延伸”带来什么？

> 我们不能因为有失败的案例，就得出“品牌延伸无用论”。
>
> 就像不能因为有人成功，就认为“品牌延伸”是万能的一样。

所谓“品牌延伸”，指的是企业尽量利用已成功的品牌来推出其他系列、其他类型的产品，即产品组合中的所有产品都采用同一个品牌。

这是一个颇能引来营销界争议的话题。有人说，一些企业应用该策略取得了巨大成功，形成一股强大的势头，引来其他企业纷纷

效仿；也有人说，不少企业盲目应用“品牌延伸”策略，破坏原有品牌的纯正性与专业性，使它反而在消费者心目中定位模糊，缺乏个性，最终自食其果。

其实，**我们不能因为有失败的案例，就得出“品牌延伸无用论”，就像不能因为有人成功，就认为“品牌延伸”是万能的一样。**还是先让我们仔细品味一下“品牌延伸”究竟能够带来什么？

赞同“品牌延伸”者会列举下列四大优势：

1．可以大大降低新产品的广告宣传费用，只要对一个品牌做广告，就意味着对企业同品牌所有产品都进行了宣传。

2．新产品不必从零开始建立品牌知名度，可以直接分享老品牌所铺下的捷径而迅速进入市场。毕竟人们对熟悉事物比新事物更容易接受，消费者会把对老品牌的信心和信任转而投射到新产品上。

3．可以通过延伸品牌来增强核心品牌的形象，规模效应有利于进一步提升整个品牌家庭的知名度，使投资收益达到最大化。

4．作用同一品牌的新产品，可为现存品牌或产品线带来新鲜感，能加强品牌伞的整体商品力，提供给消费者更完整的选择。

头脑冷静者又会描绘出下列四大陷阱：

1．同一品牌的不同产品，如果彼此的市场定位相距甚远，比如，高、低档品牌同用一品名，那么，该品牌的整体形象将会受到极大影响，还有可能会相互冲击彼此的销量。

2．已成功的品牌资源，往往是与其最初始的目标市场特征相适应，一旦鲜明的市场形象建立起来，后来者再用此品牌，比较难改变消费者心目中根深蒂固的印象，即不同类型的产品用同一品牌具有一定难度。

3．一个名称如果代表多种产品，后来者就会在消费者的心目中没有自己独立的位置，很易被人遗忘和排斥，并使所有品牌所占

的位置弄得模糊不清。有时候这种混乱发生得虽然缓慢，但结果是品牌元气日益耗尽。

消费品营销反思

4. 依挂在同一个品牌之下的几种产品中只要有一种产品在市场中经营失败，就可能波及到其它产品的信誉，从而遭致消费者对整个品牌的全盘否定。

二、“品牌延伸”如何扬长避短?

我们不应该简单地指责“品牌延伸”所可能带来的“陷阱”,而应把侧重点放到“品牌延伸”如何扬长避短的问题上来。

产品的“品牌延伸”最终能否取得成功,只要看企业是从自身的角度还是从消费者的角度来进行延伸。

企业在应用“品牌延伸”策略时,不要轻易介入与主导产品无关的产品领域。

有人认为:根据中国企业的财力、品牌推广能力以及产品的市场容量,“品牌延伸”是他们最适合的选择,是企业发展的加速器。尽管它有不少弊端,但国内市场相对发达国家而言还处于轻量级竞争状态,“品牌延伸”还是有相当大的成功机会。

另一些人则不以为然,他们认为之所以一些品牌能顺利延伸(如娃哈哈、乐百氏等能从乳酸菌饮品延伸到饮用水、八宝粥等产品),并且取得一定的销售业绩,并非是“品牌延伸”的功劳,而是因为较低的市场竞争壁垒为延伸品牌顺利入市提供了良好的条件。

于是,我们不得不提出这样一种疑问:是不是“品牌延伸”的成

功率与市场竞争状态的激烈程度具有极大的相关性?

其实不然,在发达国家不少"品牌延伸"失败的案例背后,也可举出不少成功的例证。关键是,**我们不应该简单地指责"品牌延伸"所可能带来的"陷阱",而应把侧重点放到"品牌延伸"如何扬长避短的问题上来。**

在此,我们要告诉大家的是:**产品的"品牌延伸"最终能否取得成功,只要看企业是从自身的角度还是从消费者的角度来进行延伸。**

往往"品牌延伸"不太成功的情况都是出于企业仅从自身的角度出发,希望借助已有的品牌优势,以扩大产品的规模和利润。但是,消费者并不会关心企业是在搞多角化经营还是单一化经营,他们只关心这个品牌的产品质量、服务能否满足自己物质和精神上的需求。因此"品牌延伸"必须注意兼顾消费者心理。

首先,延伸品牌的产品之间应具有较强的形象一致性,被延伸品牌的定位必须与主导产品的定位保持价值取向上的一致。往往比较成功的"品牌延伸"都不是跨行业延伸,因为,一旦你的主导产品已经在消费者的心目中先入为主了,消费者就会趋向于把某一个品牌看成是某种特定的商品,如果延伸品牌与原来主导品牌不属同类(比如食品品牌延伸到家电),大多数情况下不会得到消费者的认同,或至少延伸作用不大。

至于在同一行业,一个品牌同时用于几类商品会不会在消费者的心中造成混乱?比如,"娃哈哈"本来是儿童果奶的代名词,随着"娃哈哈"红豆沙、绿豆沙、八宝粥和纯净水的相继推出,"娃哈哈"在消费者心中的品牌形象会不会出现模糊?

我们认为,如果你被延伸的主导品牌(比如"娃哈哈")的知名度声誉比较强大,那么,消费者也有判断能力,并不会出现品牌意象模糊现象。

有人认为，以前只要对售货员说一声“我买‘娃哈哈’就了事了”，而现在则需说明具体产品类别才行。我想，这种担忧没有任何意义。毕竟，消费者购物时是有所指的，不至于消费者明明是为了买一瓶“娃哈哈”纯净水，然后头也不抬张口就说：“来一瓶‘娃哈哈’”，而给售货员出难题。至于不同行业的品牌延伸所可能引起的混乱，则是另当别论了。

如果你被延伸的主导品牌还未达到一定的知名度，有的企业就迫不及待地挖掘品牌的延伸作用；或者，当主导产品的形象尚未巩固，消费者还搞不清品牌形象到底表现在何处，此时，你就延伸过多的产品，则会极大地稀释主导产品的形象，同时使消费者产生品牌意象模糊现象。

所以，**企业在应用“品牌延伸”策略时，不要轻易介入与主导产品无关的产品领域。**

现在有不少企业在实施“品牌延伸”的过程中，主品牌保持不变，并为新产品增加副品牌（又称“复合品牌”策略），比如，“康师傅”的“珍品”、“家常”等系列，“娃哈哈”的“关帝酒”等，这样做的确可以避免一些单一品牌的延伸风险，既能体现同一品牌的共性，又能突出单个产品的个性。据美国学者研究发现，全世界位列于前20位的日用品品牌中，52%的产品使用复合品牌策略。不过，这同样也存在着“城门失火，殃及鱼池”的问题，即如果主品牌不成熟或主、副品牌相去甚远，也会“株连”副品牌，反而增强不了顾客的购买信心。

此外，“品牌延伸”切忌犯下列一些低级错误：

比如，某胃药品牌从药品延伸到“蒸馏水”和“冰啤”，消费者一拿起后者，第一个潜意识反应就会联想到胃药，难免在心理上不太能够接受带有药味的“蒸馏水”和“冰啤”。

同样，某洗衣粉的品牌延伸到纯净水，会使人想到是做洗衣粉

的水，也会让人老觉得水里有股肥皂味。

再比如，某个以青少年电脑学习机的品牌形象而深入人心的品牌，如果开发与原有品牌形象相一致的产品，如：益智玩具、教学软件等才是与之匹配的。而该品牌反其道而行生产 VCD，其最终没能被市场接受就不足为奇了。至少如果我选择的话，似乎会有种为孩子准备的不伦不类的感觉。

当然，我更希望国内的专家学者**不要看到目前国内太多的“品牌延伸”的低级错误而因噎废食，毕竟，利用得好，“品牌延伸”还是利大于弊。**

三、“一品多牌”什么时候应该取代“品牌延伸”？

“一品多牌”和“品牌延伸”是两个不同的概念，不存在相互替代的问题。

“品牌延伸”侧重于同一行业、不同类别的产品，而“一品多牌”则更多地涉及到同一类型不同个性或不同用途的产品。

当企业要发展与主导品牌无关的产品线时，那最好另起新品牌，即所谓的“一品一牌”。

当企业要扩大本类产品的市场覆盖面，提高市场占有率时，对同类产品使用多种品牌，这就是“一品多牌”。

宝洁公司的多品牌洗发水就是典型的例子。

“一品多牌”所带来的最大好处是，多种品牌可以以更多的货架面积，不同的个性和利益点吸引更多的消费者。

“一品多牌”的战略着眼点在于，一方面随着过度消费时代的来临，愈来愈多的消费者购买动机已从“我需要”转变成“我喜欢”，而品牌个性与品牌认同，在其中扮演着相当重要的角色。“一品多牌”是迎合潮流的必然选择，针对不同目标消费市场推出不同品牌的区隔策略，是掌握市场占有率的有效方法。

另一方面，自我多个品牌之间的竞争，结果不论谁输谁赢，都变成了同一企业的囊中物，有可能每个品牌的市场份额都不太高，但总和却不会低，既刺激了市场的成长，又遏制了竞争者。多品牌之间交相辉映，在人们头脑中还形成了一种概念："不管'海飞丝'也好，还是'飘柔'和'潘婷'也好，只要是宝洁公司的产品，肯定是一流的产品。"

曾有企业问及，"一品多牌"策略在什么时候可以取代"品牌延伸"？

回答很简单，只要你有钱，当然应该以"一品多牌"取代"品牌延伸"，前者的优点自然大于后者。但必须记住：创建一个新品牌是需要花费巨大的广告促销费用的，西方企业创立一个新品牌平均需花费5000多万美元，而在我国创一个名牌也离不开数亿元，有鉴于此，只有少数大型跨国企业采用这种策略。

此外，若企业打算争夺的某一细分市场，其容量较小，销售额尚不足以支持一个品牌的成功推广和生存所需的费用，就没有必要用"一品多牌"策略去取代"品牌延伸"。

其实，**"一品多牌"和"品牌延伸"是两个不同的概念，不存在相互替代的问题。"品牌延伸"侧重于同一行业、不同类别的产品，**（比如同一家电行业，不同的家用电器）；**而"一品多牌"则更多地涉及到同一类型不同个性或不同用途的产品**（比如同属洗发水，不同风格的香波）。大多数情况下，能够用得上"品牌延伸"策略的，没必要再去考虑"一品多牌"的可能性，该用"一品多牌"策略时，"品牌延伸"也插不上手。

比如，有人说，台湾地区的食品、日用品企业很少采用"一品多牌"策略，因为食品、日用品市场容量是以人口数量为基础的，其全部市场规模很难承受一个品牌推广所需的费用。而美国与欧洲的市场容量较大，饮料、食品就较多采用"一品多牌"的策略。

我想，照此推理，在食品、日用品公司打中国大陆市场时，如果有钱的话，是不是就该采用“一品多牌”策略？因为中国大陆市场容量比台湾大得多。然而实际上，你在市场上所看到的“一品多牌”大多数只限于同属于洗发水、同属于牙膏，或同属于饮料的同类产品，而“品牌延伸”策略大多数不会在不同个性的洗发水、不同个性的牙膏、不同个性的饮料中开展。

在我曾经读到的一篇文章中，有如下错误的举证：卡夫食品旗下有“麦斯威尔”咖啡、“TANG果珍”饮品、“米勒”啤酒，是说明美国企业有实力采用“一品多牌”而不是“品牌延伸”。

其实，在菲力普·莫里斯公司合并通用食品（卡夫）公司之前，上述品牌已有很高知名度。就像该作者在同一文章中谈及的“伊莱克斯”在收购进一些已有较高知名度的品牌后，根本没必要再进行原有“品牌延伸”一样。这种情况是“一品多牌”的唯一特例。

相反，有不少跨国公司在应该实行“品牌延伸”的时候，也不会为了显示实力而去“一品多牌”。最典型的案例要数法国达能集团，它曾把在上海已有一定知名度的金纳“LU”牌饼干也用“达能”品牌延伸统一了。

四、“品牌延伸”与“一品多牌”能不能两手一起抓?

“一品多牌”犹如专科大夫,而“品牌延伸”犹如家庭医生,各有各的存在条件与优缺点,当人们心中有特定的需要时,他们通常会去找专科大夫;反之,则可能去找家庭医生。

无论是“品牌延伸”还是“一品多牌”策略,最终都将以其实际效果作为评估标准。而应用效果应该以加总的净利而非销售量作为具体指标,否则,销量不小,但投资也不低,就谈不上成功。

有一个颇为恰当的比喻:**“一品多牌”犹如专科大夫,而“品牌延伸”犹如家庭医生,各有各的存在条件与优缺点,当人们心中有特定的需要时,他们通常会去找专科大夫;反之,则可能去找家庭医生。**因此,当我们要决定新产品究竟采用“品牌延伸”还是“一品多牌”时,应该详加考虑相关背景事宜。

如果你的新产品质量还不成熟,工艺尚需进一步改进,这时候进行“品牌延伸”就很危险,应以“一品多牌”为主。

如果你的新产品在技术和品质等共性形象上估计能够被消费者接受,而你的产品品牌要为消费者所认同却需要长期营销广告

宣传的积累(比如电器类产品),此时就比较适合用"品牌延伸"。

无论是"品牌延伸"还是"一品多牌"策略,最终都将以其实际效果作为评估标准。而应用效果应该以加总的净利而非销售量作为具体指标,否则,销量不小,但投资也不低,就谈不上成功。实际上,不少"品牌延伸"的案例,看似对一个品牌作广告就意味对所有延伸产品都进行了宣传,但是,企业的实际投资并不小。就以"娃哈哈"来说,我们除了在电视上看到果奶的广告之外,企业还不得不另行制作同一品牌的纯净水广告。所以,我们并不能仅仅从该企业一年总销售额超过20亿元就判断其品牌延伸"是否成功",真正的依据要视其"品牌延伸"前后企业的加总净利是否增加。

当有人对"品牌延伸"持否定态度时,就特别推崇宝洁公司及联合利华所推出的"一品多牌"产品作为正面案例。其实,他们也不是绝对不搞"品牌延伸","舒肤佳"已从香皂延伸到沐浴露,"夏士莲"也从雪花膏延伸到洗发水。"一品多牌"和"品牌延伸"这两种策略的交相辉映,就使得产品在同业中更加超群出众。

反思 7 “多元化经营”还是“多用途经营”？

一、企业“多元化经营”的利弊何在？

“多元化经营”的主要缺点：
使企业资源分散；
模糊企业的战略和特色经营；
管理难度大；
投资项目的失误带来破坏效应。

随着中国的企业家日益从产品经营者过渡到资本经营者，企业该不该实行多元化策略，成了最重大课题之一。它所可能带来的收获或灾难都非常极端。

不赞成企业进行“多元化经营”的理由有一大堆：

首先，是**资源的分散**。

实行跨行业经营，有限的资源分散投放，势必会造成各个业务单元的投入不足，难以使各个业务单元都形成强力的市场效应。尽管不少经营者的战略口号是“一业为主，多种经营”，但实际的结果往往会出现“副业冲击主业，非战略性产业冲击战略性产业”的现象。

其次，是**模糊企业的战略和特色经营**。

“多元化经营”是违背市场营销中的概念集中法则的，因为在今天信息充塞的时代，消费者对一个企业的认知，只可能对其领先的、独特的、显著的一个概念产生印象并固定化。多元经营就难以形成企业个性，不利于公众的认知。

再者，**“多元化经营”的管理难度大**。

因为它需要强大、高效、跨行业的技术和能力，只有那些财力雄厚、具有相当声望的大公司才具备这种能力（有关这一点，将在“反思8”中详述）。

最后，**投资项目的失误带来破坏效应**。

虽然许多企业在多元化投资前都进行过可行性论证，但往往会带有企业管理者个人的偏好程度，而过高估计所投资项目的赢利性，或低估了项目的难度和风险。这样做的最大破坏性是，不仅浪费了资源，更重要的是由于目前企业系统内部的平衡机制被打破，将严重挫伤现有产品的经营能力。

而另一种观点则认为，中国企业是多元化不足，如果说西方的大公司因为多元化扩张而引发了大胖子所带的高血压、高血脂等综合症，苦不堪言；而中国的国情是，我们的民族工业平均水平落后世界15年左右，我们的国有企业综合实力还很低下，中国企业

还是一个小瘦子，刚刚摆脱营养不良的状态，正处在长肉的阶段，壮大实力是当务之急，而多元化是其中的一个途径：

当一个行业、一种产品达到饱和时，必然要寻求新的拓展方向，寻求新的经济增长点，面对诱人的新市场机会，有资本运作能力的企业当然不会不动心。

“多元化经营”能充分利用企业的各类有形和无形资源，如员工潜能的有效利用、技术的延伸、品牌效应的借用、销售通路的共享、物质资源（如副产品）的利用等等。

虽然投资新的领域充满着风险，但经营环境的不确定因素瞬息万变，现有的市场如控制不当，也不是没有风险。相反，如果采取“多元化经营”，就不至于“在一棵树上吊死”，而是“东边不亮还有西边”，反而会减少单一经营的风险。

最重要的是，企业的外在环境滋生了多元化发展的可能性。由于以前我国资产配置的不合理性，一方面，大批沉淀死滞资产需要通过兼并、联合而得以盘活；另一方面，一些优势企业通过兼并、租赁和联合等途径，可以降低新市场的进入壁垒，快速形成新的支柱产业和经济增长点，可供选择的各种资产重组形式为优势企业走“多样化经营”之路提供了一条捷径。

此外，中国企业的多元化进程将能加速产业结构的优化，催生中国工业巨头的产生，打造中国的品牌，成为中国民族经济的中流砥柱。

二、企业如何在专业化方向下实行多元化?

如要扬长避短最好不要贸然闯入你缺乏竞争优势的领域,以免淹没在众多的"无效品牌"之中,除非你有实力登上品牌的有效阶梯。这就是多元化的专业方向策略。

如果你对新涉及的领域的确相当熟悉,那么,即使你没有制造好产品的能力,也没关系,你可以买来这个能力,你也可以自己发展这个能力,甚至可以改变游戏规则,使这个能力变得不那么重要。

综观上述企业"多元化经营"所可能带来的利弊,我们不难得出这样的结论:**如要扬长避短最好不要贸然闯入你缺乏竞争优势的领域,以免淹没在众多的"无效品牌"之中,除非你有实力登上品牌的有效阶梯。**"多样化经营"战略也曾普遍地被一些世界级的跨国公司采用,不过,近年来却越来越回归本行,这实际上是**多元化的专业方向策略。**

为了能成功地在本行业方向下实施多元化发展,我们总结出了下列两条重要原则:

1. 在你要进入的领域里,你的产品应争取进入市场前三名,

这是**多元化策略的底线**。

因为任何一个产品或服务领域都存在着一个“七品牌定律”：即当人们被问及某类产品都有哪些品牌时，人们很少能说出多于七个品牌。而在这七个有效品牌中，又存在着三个领先品牌。在一个行业中，只有你占据了前三名的位置，才有可能相对稳固地占据一席市场，其品牌和市场份额才有可能被保留下来。否则，你将处在走马灯的位置上，稍有闪失便可能被淘汰出局。

有人对“获利最高的美国 100 大股票”数据分析后，得出单一品种经营的企业数为 54 家；一业为主，同一行业相关经营的企业有 25 家；一业为主，非相关行业经营者为 21 家，并且这 21 家无一进入综合指标和单项指标的前十名。

分析中还发现，几乎没有一家企业同时在两个不同行业的市场上占据主导地位。

2. 对你要进入的领域，你应该很了解，这是**多元化策略的“水桶效应”**。

一个水桶能装水多少不取决于组成水桶的最长的木板，而是取决于最短的木板。也就是说，如果你对消费者很了解，营销、品牌和配销能力都非常强，虽然你拥有了 90%的成功要素，但是，你如果没法在新的领域制造出好的产品，这关键的 10%就会导致失败。

但如果你对新涉及的领域的确相当熟悉，那么，即使你没有制造好产品的能力，也没关系，你可以买来这个能力，你也可以自己发展这个能力，甚至可以改变游戏规则，使这个能力变得不那么重要。

三、扩大企业产品的“市场份额”还是扩大“总需求”?

借助成功的多元化策略，将能在总的市场上扩大份额。

但是，高市场份额导致高收益率需要满足一个重要条件:市场份额的增加能够使单位成本下降。

搞多元化，只有确实能够清醒预见和量化未来收益时才能进行，否则，还不如牢牢抓住老本行，立足于扩大市场总需求。

企业要把业务触角延伸，其本质是为了扩大企业的利润，增强企业的市场竞争力。有些企业可能在某一细分市场已占有了较高的市场份额，如能**借助成功的多元化策略，他们将能在总的市场上扩大份额。**

增加市场份额不但可以使企业获得更多的销售利润，而且可以提高企业的投资效益。

理论上，甚至实践中，都得出了投资收益率与市场份额之间存在着线性相关关系的结论，比如，某企业的市场份额（仅指在原有行业）从10%上升到40%，其投资收益率也上升了3倍。**但是，高**

市场份额导致高收益率需要满足一个重要条件：市场份额的增加能够使单位成本下降。即，企业如果开展多元化经营，应该要达到降低整个集团的单位成本的目的。换句话说，企业通过多元化运作的获利应该能够抵偿为多元化付出的成本。

这也是真正通过多元化运作而获利的企业不多的原因所在。

因此，有些已成为某一细分市场主导者的企业，宁可集中精力采取“扩大市场总需求”策略，也不愿为进一步扩大市场份额做努力，有的甚至有选择地减少在薄弱地区的市场份额以使主要市场得益。

综观发达国家所走过的道路，曾经在20世纪六七十年代，各公司可任意选择他们所喜爱的经营项目，电子业经办石油公司，保险业经办烟草公司，圆珠笔的发明者BIC公司也开始生产一次性剃须刀以使其业务多元化。在看到诸多失败的先例以后，更多的企业得出了这样一条哲理：“精通一样”的企业终将击败“样样都会，但样样都不精”的企业。现今，盛行的战略是只管自己的事，换言之，多做自己擅长的事。虽然，目前仍有**搞多元化**的成功机遇，不过，**只有确实能够清醒预见和量化未来收益时才能进行，否则，还不如牢牢抓住老本行，立足于扩大市场总需求。**

四、企业如何通过“多用途经营”扩大市场总需求?

“扩大总需求”是一种把现有“馅饼”进一步扩大的行为。其途径有三种:

1. 诱导用户更多地使用。

2. 发展新用户。

3. 发现和推广产品的新用途,延长产品的经济生命周期。

商品销售有淡旺季之分,冰淇淋、空调等产品,在冬天即使花大力气促销,也常是一拳打在棉花上,毫无反应。一般厂商突破淡季滞销的方法,不外乎“大拍卖”、“买一送一”等,这实在是没办法之下不得已的办法。

“热水器”也是一种季节性商品,在冬天不愁销路,可每年4月开始到11月,几乎是热水器的“夏眠期”。有家热水器制造企业为了打破这种局面,请小朋友拍了一部广告片,在6~7月正热的时候在电视上播放。片中的小朋友边洗澡边大声念道:“夏天洗澡要洗热水,不洗热水洗不干净。”这一创意,改变了部分根深蒂固的消费习惯,扩大了热水器市场的总需求。

又如,剃须刀一直以市场上的二分之一的性别为服务对象。为了扩大市场需求,吉列公司在90年代初推出“女性刀片”,提倡通

过物理方法(刀片)来取代过多使用化学产品所可能引来的难驻红颜的副作用。

至于让婴幼儿消费专利的"尿不湿"引伸到"成人尿布",也是一种扩大产品消费容量的异曲同工的做法。

所谓**"扩大总需求"是一种把现有"馅饼"进一步扩大的行为。**其途径有三种:

1. **诱导用户更多地使用。**即说服消费者增加使用频率和一次用量,导致总需求的增大。

2. **发展新用户。**即挖掘、吸引潜在用户,如通过市场渗透战略试图说服现在还没使用本产品的消费者也使用本产品;

或通过新市场战略说服原不属于本产品消费对象的人使用本类产品;

或通过地区扩展战略,把本产品销到其他地区去。

3. **发现和推广产品的新用途,延长产品的经济生命周期。**实际上,很多产品的新用途是用户发现的。因此,企业应注意监测用户的使用过程,从中发现新的商业机会。

发展原有产品的第二、第三作用与用途、发展产品的深度和广度,可以说是"扩大市场总需求"的有效方法之一。

我们曾为一家生产蜂蜜的公司做过一次销售促进的策划。通常蜂蜜被人们用作清火的饮品,经过认真计划,我们编写了一本"蜂蜜的妙用"宣传册广为散发。其中,我们告诉人们:

1. 当你咽喉发炎疼痛时,用浓茶配蜂蜜治疗效果很好。方法是:取适量的茶叶用纱布包好,放在茶杯中,用开水浸没,茶叶比一般喝的要浓些,冷却后再加适量的蜂蜜拌匀,每隔半小时漱喉一次并喝下,每天可用几次,一般当天就有效,连续两天即可治好。

2. 当你口腔粘膜溃疡时,也可用10%的蜜汁含漱,能消炎、止

痛、促进细胞再生。

3. 当你紧张工作之后，喝杯浓蜜水能很快消除疲劳。
4. 植物插枝和嫁接经蜂蜜处理后，能使其植根和接口更快愈合，生长更好。
5. 高血压患者，在每天早晚适量服些蜂蜜，有较好的疗效。
6. 用稀释的蜂蜜擦脸、手能代替减皱霜，消除或减少皮肤皱纹。
7. 铜器使用久了会黯然无光，这时可用干布蘸蜂蜜擦拭，比较有效。

……

这种宣传赋予了蜂蜜更广泛的特性和用途，在一定程度上，颇有成效地扩大了产品的销售。

反思 8

躲开“战略开发”的陷阱

一、现实中的企业有必要制定完整的战略开发系统吗?

我们不应该轻易判定企业的眼光太短浅，而是应该从我们自计划经济体制下，所走过的数十年发展背景来反思“注重发展的同时，为什么却忽略了发展战略”这种现象。

我们切忌唯战略而开发战略。如果说，没有战略指导将使企业在虚幻的云雾中如瞎子摸象，那么，错误的战略更将使企业误入歧途而走向不归之路。

虽然我国宏观的国民经济一直保持着高增长率，但不少微观

的企业发展到今天，却发现其发展的空间越来越有限，深具扩张精神的企业家不知道应该怎样发展。

有相当多的企业整天忙于管理的事务堆中，根本没法停下来着眼于未来，就是停下来也专不了心。

还有一些企业把战线拉得太长，处处需要资金，整天围绕资金来源团团转。

所以，有人就大声疾呼："企业的战略开发已迫在眉睫！"

所谓"战略"，即指导全局的计划和策略。

的确，随着进一步的改革开放，我们越来越进入经济全球一体化的时代。竞争的规模也从厂际竞争、省际竞争发展到国际竞争。战略开发的重要性可见一斑。家家都知道其重要性，可很少有企业制定过一个完整的战略研究系统，至于按照系统实施战略更无从谈起。

为什么呢？我接触的大多数企业的决策者都是这样坦陈的：一至二年的发展规划还是可以制定的。竞争那么激烈、市场变化那么快，怎么可能去制定一项五年以上甚至更长的长期战略规划？就是制定了，又有多少现实意义呢？

于是，有专家就认为，凭感觉来争夺市场，必败无疑。

其实，我们不应该轻易判定这些企业的眼光太短浅，而是应该从我们自计划经济体制下，所走过的数十年发展背景来反思"注重发展的同时，为什么却忽略了发展战略"这种现象。

试想一下，当你还处于少年时代时，如果老师告诉你，"你们应该从小树立起远大的理想抱负"，也许，你开始培养这种意识。但你又是否有能力把握准自己的方向，来实施长远的规划呢？也许你说可以靠老师为你掌舵。可现实中，等你长大以后，真正实现了孩提时理想的人又有多少呢？

所以，中国的企业犹如市场经济中的"少年"，还不具备制定

较长远发展战略的能力。实际上，相当多发达国家的企业所制定的发展战略计划也是在逐步实施中不断摸索，有时今天的战略甚至与昨天的南辕北辙。最早进入中国市场，随后又不得不退出的外资企业案例并不少见。因此，**我们切忌唯战略而开发战略。如果说，没有战略指导将使企业在虚幻的云雾中如瞎子摸象，那么，错误的战略更将使企业误入歧途而走向不归之路。**

现实中，有些企业过早实行了多元化，有些企业过快地扩张了，究其原因，当初就是为了发展战略性的规模，才走到进退两难的地步。

比较实际的做法应该是，如果企业自身有能力制定完整的战略开发系统，完全可以进行实践的探索。不过，你是不是真正有能力，应该通过实践的检验来作时常的反省，最可怕的是过分自信，这将离正确的目标越来越远。

如果企业希望专业的机构为它制定战略开发系统，一定要以曾有本行业相当经验为前提，不同行业之间的战略规划虽然可能相通，但微妙的差别完全会带来不同的结果。这也是不少企业学习人家成功的战略，却并没重现人家成功的场面的原因所在，因为同一战略在不同的环境下，孵出的是不同的成果。

如果企业没有开发战略的能力，还不如老老实实凭着过去的成功感觉，一步一个脚印，在目前的自留地上靠勤奋耕耘，等到条件成熟之后，再做正确的决策。

二、现实中的企业能够做到事事领先吗?

企业有三种基本的业务竞争战略:
总成本领先战略;
差异化战略;
集中化战略。
"事事领先并不一定真正领先",每个企业应根据企业的实际能力和背景,选择一种明确的致胜战略;尝试每一种战略都想获胜,或者游移于各个战略之间毫无特色,则会陷入"夹在中间"的尴尬境地。

也许,大家都知道,要使企业维持高于平均水平的经济效益,即具备持久的竞争优势,可分别着眼于下列三种基本的业务竞争战略:

其一,**总成本领先战略**,使产品的生产成本和销售成本最低化,以低于竞争对手的手段来赢得较大的市场份额。

其二,**差异化战略**,培育和发展在某些效益范围内会产生差别经营利益的优势。

其三,**集中化战略**,聚焦式、专一化,主攻某个特殊的顾客群,确定市场的局部优势。

有一次，我们在为一家饮用水制造公司作市场战略定位。当时，该公司总经理颇为踌躇满志地对我们说：面对竞争激烈的饮用水市场，作为后来者必须做到事事领先，才能处于不败之地。

于是，他在我们的计划上添上了有力的两句话："我们既要做到在同类产品中以最实惠的价格吸引消费者，又要通过与众不同的品质把自己完全区别于竞争对手的产品。"

当时，我是充满困惑地请教这位老总："靠什么能做到这一点？"

他说："我们将引进最先进的高速生产设备，通过扩大生产量，来降低生产成本；同时，我们的引进设备中还将生产出一种与众不同包装的产品，以区隔同类产品的市场。"最后，他还补充了一句："这些思路都是受你们所告诉我的三种战略的启发。"

此时此刻，我真想进一步告诉他：这三种战略，从理论上来说，只能选择其一，不能三种都尝试，或游移于两者之间。即，要么着眼于狭窄的范围内取得成本优势，要么着眼于集中差异化。否则，采取不同形式的竞争行动是会互为抵触的。比如，要成本领先，必要标准化大生产。而要做到差异化，又必须增大成本，否则两者全得不到。

不过，当时我在想：何必这么死板，不作个尝试呢？既然客户的老总信心十足，我倒要看看结果如何。

一个月以后，产品顺利投产，该公司在本地市场上首推出一种与众不同的"连杯式"的饮用水包装，招待客人时就不用一次性杯子了，尤其适合夏天饮用。而且，自家饮用后，由于杯子的质地较好，还能重复使用。当时的定价比市场上同容量饮用水加上一个一次性杯子的合计价格还要便宜一些，的确受到了一部分消费者的欢迎。

三个月以后，我们在帮助该企业分析了各种规格包装饮用

水实际销量和各自获利的情况以后，才发现，他们总经理所期望的奇迹没有出现。究其原因，这种特殊包装的产品从理论上来说，达到一定产量后的折旧成本是与常规包装的产品差不多的。而实际情况是，一方面，虽然此包装特别满足了企业开会、招待和部分家庭的消费习惯，但是，行人在路途的消费，还是以常规聚酯瓶装比较方便；另一方面，由于杯口的薄膜特别易破，所以产品运输途中的损耗并不低。有限的销量制约着产品的成本，而不低的成本，又不得不削弱了企业的竞争优势。

实际上，此事应验了**“事事领先并不一定真正领先”**这样一个道理。从某种意义上来说，企业在制定各式优势战略时，都应该遵循此规律。**每个企业应根据企业的实际能力和背景，选择一种明确的致胜战略；尝试每一种战略都想获胜，或者游移于各个战略之间毫无特色，则会陷入“夹在中间”的尴尬境地。**

可是，不少中国的企业一旦取得某一方面的成绩，就习惯于“大跃进”式的扩张，要么期望早日进入世界500强，要么打出21世纪初达到多少多少营业额的雄伟目标。问题是，你能在所有行业中都保持领先地位吗？

三、现实中的企业有能力管理一个多元化的大企业集团吗?

> 如果依然沿用计划经济背景下的管理方法，无论什么产业，不管集团特点，一律以利益和行政手段进行垂直控制，大集团的效率将不如小作坊的利润产出。

不少企业战略发展的结果导致企业的规模从数百人发展到了数千人、数万人乃至数十万人的大集团。“如何才能适应大集团全球化、战略性的管理？”摆在了从来没有大集团管理经验的中国企业面前。

如果依然沿用计划经济背景下的管理方法，无论什么产业，不管集团特点，一律以利益和行政手段进行垂直控制，大集团的效率将不如小作坊的利润产出。

我们要忠告成长中的大集团，大企业管理在发达国家都还是一个未能得到完全解决的大问题。

随着公司的发展壮大，内部组织机构也发生了变化，机构增多了，部门扩大了，最高层与最下层之间增加了许多中间层。由于上传下达的渠道增多，信息不通、走样、堵塞等种种弊病就会产生。此时，公司的决策也由一个人说了算变成了需要领导集体作出决

议。遇到问题讨论来讨论去，最后还要投票表决，而投票表决的结果，往往是妥协和让步的产物。大胆的创新建议，总是被否决。各部门的负责人变得谨小慎微，更多考虑的是“不求有功，但求无过”。公司于是变得官气十足，老气横秋了。

判断一个企业有没有患上“大企业病”的最有效检验手段之一是观察该企业的广告。因为大公司的广告部人员庞大，一个好的广告创意往往要经过广告部的许多人讨论后再报告上级批准，才能作出决定。谁都不愿意招惹是非，于是，标新立异的东西被否定了，剩下的当然是毫无生气的内容。

“大企业病”所带来的最大弊端就是很难把握商机。往往内部机构越多的企业，对市场的反应越迟钝，有时候，仅仅只是安排准备会议，召集遍布各地的部门经理，就需数天时间，而商机往往又是十分短暂的。

当我们看着一位跨国集团的总裁，似乎自然有效地管理着全球业务运作的时候，并不意味着这种功夫可以在短期内一蹴而就。比如，大公司为了避免分工规定得过细，需要在规定不同职能部门的任务时，既要有明确的指标，又不能扼杀各自的创造性，这就需要在公司内部营造一种活跃的、和谐的气氛，引导各部门进行交流和讨论。然而，不少大公司一直在探索其中的协调技巧。哈佛商学院的市场专家罗伯特·里奇（Robert Reich）教授就曾经提出过在公司内部增设一个权力较高的协调部门的设想，其目的是使各自独立的职能部门相互通气，形成一个高度统一的整体，对新出现的商业机会作出迅速反应，以保持公司的灵活性。

无独有偶，我以前工作过的一个外资企业就曾经在销售部门成立过一个“销售协调科”，只可惜并没达到预期的目的而寿终正寝了。

这就是企业追求数量规模所带来的负效应。

四、现实中的企业为实施战略准备好了企业文化基础吗?

> 改革开放可以引进技术、引进资源、引进结构、引进创新、甚至引进时效,但是却没法引进信念。恰恰信念的重要性又远远超过上述五大因素。

如果说当年的美国企业是败在日本的企业文化之下,那么,现在的日本再次败在充满创新活力的微软、英特尔、惠普等美国企业文化之下。

可见,实施企业战略的形式千变万化,全部离不开企业文化的基础建设。企业文化是企业个性,是商业文化在企业经营中的内在体现,是企业员工共同的价值取向和行为准则,它能凝结成强大的向心力、凝聚力、责任感和使命感。

改革开放可以引进技术、引进资源、引进结构、引进创新、甚至引进时效,但是却没法引进信念。恰恰信念的重要性又远远超过上述五大因素。因为企业的成功,主要与其基本哲学、精神和驱策动机有关。如何有效地运用组织成员的能力和才智,如何帮助大家找到共同的目标,如何透过代代相传而保持共同的目标与方向,其关键是一套完整的信念,它是一切政策和行动的最高准则。所以,我们的企业在实施战略建设之前,应先构建人文基础。

然而，现实与理想实在差距太大，国内的不少企业在致力于发展技术力量、经济力量、营销力量的同时，完全忽略人文观念的战略性培养。虽然一些企业也注意高唱企业之歌，统一企业着装，但却没有花大力气统一员工的信念。而许多跨国企业却特别注重员工素质的培训、企业理念的灌输、团队精神的培养，并要求各级经理均能帮助其下属制定个人发展计划，以赋予每个员工使命感。当我们的一些企业还在靠上下班打卡制度来达到管理的目的时，美国的惠普公司早在70年代初就取消了员工上班打卡的规定。

没有扎实信念基础的繁荣将是无本之木。曾有一位记者去采访一家快速发展的大企业的员工："你们目前的工作动力来自哪里？"

得到的回答是："在本企业实行人员重新组合以后，目前彼此之间(包括上下级)都比较合得来，大家心情舒畅，工作起来自然信心十足。"

这使我想起了人们一直在流传的："一个中国人的能力抵得上三个外国人，而三个中国人在一起合作有可能不如一个外国人。"此话不一定正确，但颇耐人寻味。

可见，要通过中国企业文化的崛起来带动21世纪中国企业的战略崛起，确实还任重而道远。

反思 9 跨国公司的策略不一定全适合中国市场

一、跨国公司该不该实行“全球一致”的策略?

> 一些市场运作相当成功的跨国企业，都有一个共同的特征：即都比较大地放权给当地的市场运作部门，其市场的灵活性带来了产品极大的竞争力。

不少跨国公司一贯奉行：一个国际品牌应该意味着，一位旅行者在每个国家，对于同一品牌应该都能找到同样的产品包装，同样的品牌特色，同样的市场运作模式。同样，他们在中国的分公司也应该实行“全球一致”策略。

那么，这些跨国公司靠什么来做到品牌“全球一致”呢?答案是靠企业总部的市场部(有些企业称作“市务部”或“企划部”)、靠指

定的国际广告代理商来控制。

当跨国企业在中国设立合资企业时，总部会派驻外籍的总经理或销售总监，这些人通过直接接触了解中国消费者的生活方式，与政府官员打交道，比较明白产品实际销售中的困难。不过，他们在品牌决策上的发言权是比较有限的。

然而，直接起到品牌决策作用的跨国公司的市场部门总监，甚至指定的国际广告代理商的创作和最终决策人，大部分却是呆在香港地区遥控着内地业务的开展。而香港的消费者和内地的消费者的想法与做法是极为不同的，所以这些“不知内情的人”所提供的产品品牌策略是不是适用于真正的中国内地市场，已令相当多的人怀疑。

我曾在跨国公司工作了十多年，已经养成了只要涉及到品牌策略，必须由总部作主的下意识习惯，由此，我也经常品尝死板的策略所带来的痛苦。

有一次，我们公司总部的市场总监来上海检查工作，一下飞机就走访市场，白天看了超市以后，马上就指出：“我们的产品售价比某些竞争品牌低，这是完全不应该的，这将损害我们的品牌形象。因为在国外，历来是我们的售价比这几个竞争品牌高。”

晚上他又来到酒吧，走了好几家后看到有其他品牌的推广小姐在做促销，就责问：“为什么我们不做促销？因为在酒吧这种高档消费场所，最能提升产品的档次。”

我不得不按上司的要求进行市场整改，可心里却有一本难念的经：公司既要我们提升品牌价值，又要我们跑出销量，在超市的货架上标上同类产品的最高价，你能卖得动吗？同样，我们手上有限的那么一点促销费用，如果再要多安排酒吧夜点促销，又能带来多少销量呢？

还有一次，公司总部计划制定统一的销售人员路线拜访制度，

本来这是件提高销售工作效率的好事。可事情坏在，公司总部的顾问们坚持按本公司在全世界各地都统一的模式来要求国内的销售人员。于是，销售人员在每天忙完外面的业务以后，还要回公司填上一大堆报表，不少人心里有怨不能言，当上司来检查工作时，还得为该系统多进几句美言。

更具危害性的是，有些跨国企业口口声声地标榜：我们也反对盲目的一致化，但真到了具体问题时，其决策人员并不会放权给各地的分支机构，似乎这样做会损害有关人员的权威性。

其实，我也无意否定品牌的统一 CI 形象，但在具体操作上应该尽量符合各地区的实际情况。因此，跨国企业总部的市场主管应该常驻在各地现场工作，而不是走马灯似地偶尔来一下蜻蜓点水。

在竞争激烈的背景下，**一些市场运作相当成功的跨国企业，都有一个共同的特征：即都比较大地放权给当地的市场运作部门，其市场的灵活性带来了产品极大的竞争力。**

二、世界一流的顾问公司能给你带来多大的成效?

> 不可否认,顾问们完全具备专家的素质。但企业并不能把赌注押在个别顾问身上。

据说顾问公司是几十年来成长最快的行业之一,在美国有8万个以上的顾问在为企业出谋划策、问诊治病,使得不少企业起死回生。不少跨国公司来到中国,为了在中国市场立足,希望具备世界市场经验的顾问们也能为他们在中国市场规划营销策略。那么,具有丰富的经验和领域专长的世界一流顾问公司究竟能带来多大的成效呢?

我曾有幸与一家1997年度全球营业收入名列前茅的著名顾问公司共同工作了近三年,那是由于我们企业的总部与该公司签订了战略开发合约,于是,陆续有三批顾问和我一起工作过。可能是由于我对顾问机构,尤其是世界一流的顾问机构抱有的期望值太高,所以,当我面对现实的结果时,险些大跌眼镜。

这家顾问公司在经过了大量市场调查后,给我们啤酒公司的第一份报告,是建议我公司把市场发展的第一梯队列为华北地区,第二梯队才是华东地区。

当时我就纳闷:曾有种高档外资啤酒(我们的竞争对手之一)在北京市场的销量尚不及上海市场的1/10,为什么要制定这么一

个策略？是不是华北的中高档啤酒市场潜力相当之大？

跟随这个策略，我们企业就在北京附近的城市投资了一家相当规模的制造厂。

结果当华北地区的实际业绩远远不如华东时，该顾问公司又给我公司第二份报告，建议调整把市场发展重点由华北转至华东来。

三年以后的今天，我又听说我原来服务过的这家跨国企业又把战略重点由华东转至华南与华北了。

更令我吃惊的是，这一家顾问公司现在又开始为彼此作为竞争对手的另一家跨国知名啤酒公司作战略规划了，我不知道一家顾问公司是否可以同时为两家竞争对手效力。

在此，我并非想给这家世界知名的顾问公司脸上抹黑，**不可否认，顾问们完全具备专家的素质。**虽然，顾问公司的收费相当昂贵，**但企业并不能把赌注押在个别顾问身上。**有两个问题完全值得商榷：

第一，跨国的顾问难道真的能够把准中国市场的脉搏？

有些顾问公司雇用了不少高学历留洋在外的中国人才，可是，在中国市场发展最快、变化最大的这几年，他们并未生活在中国市场，难道仅靠语言沟通的长处，就能弥补市场经验的不足？

第二，如果要为某一领域作顾问服务，理论上来说，其顾问也应具备此领域的专长。

可是，曾与我一起共事的顾问们，却是从我身上吸取了相当多本行业的阅历。试想一下，虽然一个好的策略可能对不少行业具有普适性，但肯定要因各种不同的行业作必要的修正，而其修正的依据究竟应该建筑在什么基础之上？

三、跨国广告公司适合为哪类企业服务?

跨国广告公司的真正价值并非仅仅是公司的品牌,而更应注重公司旗下广告人的素质。

跨国广告公司特别适合于那些有名气、有资金开发中国市场的大客户,而万一这类大客户因为种种原因要做小计划,跨国广告公司的策略就缺乏应变的灵活性了。

几乎所有跨国制造企业都有指定的广告代理公司,于是,不少跨国广告公司跟着制造企业一起来到中国。我也有幸与美国排名(1997年统计排名)第一的智威汤逊、第三的李奥·贝纳、第四的麦肯·埃里克森分别合作过一段时间,领略过不少国际广告公司的风采。

其实,我认为**跨国广告公司的真正价值并非仅仅是公司的品牌,而更应注重公司旗下广告人的素质**。在平时,我经常听说在某某广告公司工作了不到三年的广告人,出来自己也开了一家广告公司,当时我就担心广告公司的人员高流动率将会给客户带来什么影响。近期,我听到代理通用别克汽车投入中国市场的贝茨广告公司的大中国区总裁杰弗瑞·俞大胆陈言:"大部分驻扎中国的广告公司充斥着不少不合格的员工。""对于跨国广告公司来说,他们

认为中国仍是一个广告业相对落后的国度，一般二流员工就可以胜任那里的工作。"我想，该是反思"跨国广告公司究竟适合为哪类企业服务"这个问题的时候了。

有一次，有家广告公司为我们即将上市的一种新产品制定了全面的市场推广计划。在他们洋洋洒洒地作了近三个小时的报告演示之后，面对计划中的庞大费用，我们不得不告诉他们："我们没有这么多的预算。"

于是，广告公司的企划人员同意回去后作进一步修正。

第二次，广告公司又来作了修正过的上市推广计划演示。当时我听下来的感受，好像与第一次报告相比变化不大，只是由于预算不足，从中砍掉了一些项目，或者简化了操作。

碰巧的是，由于销售目标的调整，我们公司又减少了相应的上市预算。没办法，广告公司不得不再回去修正方案。

当我第三次聆听广告公司的报告时，我几乎猜出了不少他们将要演说的内容。

此时此刻，一种感悟油然而生：一般来讲，跨国广告公司在中国的分公司是随着其客户进入中国内地市场的，因此，广告公司的策略难免带着其海外市场经验的烙印，有时甚至是非常死板的。而这种策略**特别适合于那些有名气、有资金开发中国市场的大客户，**因为从原则上说，能够找这类广告公司做代理的企业本身就是大客户。可是，**万一这类大客户因为种种原因要做小计划，跨国广告公司的策略就缺乏应变的灵活性了。**

这就形成了制造企业的一种同感："如果做一些小型的广告活动，找这类跨国广告公司是最不合算的。"

四、跨国公司在海外千锤百炼的管理体系和规章适合中国市场吗?

所谓适合中国市场的一流跨国公司的科学管理诀窍,并非来自老外,恰恰来自在一流跨国公司工作的中方管理人员,来自他们结合中外文化精髓的数年经验积累。

有人说,与国内企业相比,跨国公司的优势所在,是因为跨国公司来到中国这样一个新兴的市场上,其管理体系的建立仅仅是复制其海外经过千锤百炼总结出来的成熟规章而已。除了极少数方面需要修改或调整以外,大多可以照搬。与此相反,国内的企业还在探索如何适应市场经济环境的管理体系。两者并非站在同一个起跑线上,国内企业的唯一出路就是清醒地认识到差距何在,尽快学习、掌握一流跨国公司的科学管理诀窍。

话说到这份上,我就不得不多唱几句反调了:

我曾在跨国企业工作十多年了,要问我从跨国公司中学到了什么科学的管理诀窍,真是感慨万千!

由于企业是由人组成的,所谓在企业中的学习是一个向他人学习的过程。可能熟悉我的人会认为,由于我的上司大多数都是

"老外"(也有少数来自香港或台湾地区),与这些从经济发达地区来的管理者共事,一定能从其身上学到不少管理诀窍。然而事实并非如此。

在此,我不想以偏概全。不过,从下列案例中,我们可以得到一些启发:

不少跨国公司派往中国内地的管理人员,出于语言和文化上的考虑,大多数都是我国台湾和香港地区的人士。曾经有家猎头公司告诉我这样一个故事:有家外资企业的地区总经理来自台湾,管理地区销售队伍近一年,有1/4的销售人员离职时都卷走了货款。而他在每次召开销售会议时,上面讲一句,下面可以顶三句。所以,该公司不得不希望替这位地区总经理寻找一位助理总经理,以管理好这批本地的业务人员。

当时,我以为这充其量属于个别情况。无独有偶,有一年,我被公司派驻广东地区支援一段时间,由一位来自台湾的长者直接接手我原来主管的工作。结果是,我在离沪时,我们产品在同档次品牌的上海市场占有率排名还位于前五名之列,经过一年不到的时间,却挤出了前十名。当然,这位长者也只得打道回府了。

类似的情况,相信在跨国企业工作过的人士还能举出许多。

其实,我并非讽刺我们的香港、台湾同胞的管理能力。这中间的根结是由文化的差异性所致,虽然两岸三地同属中华民族,但各地区的文化还是有相当的差别。而文化差异直接带来价值观的不同。具体表现在对企业目标、企业的市场形象、员工成功的标准等问题的不同看法,由此,必然影响管理的效益。

比如,有些企业在上班或下班时,规定全体人员必须高呼企业理念或口号,就颇引起本地人员的反感,然而,有些管理人员却觉得这种做法理所当然应推而广之。

相反,一些在跨国公司工作数年的本土管理人员,善于吸取上

司的理念并摸索出了适合中国市场的一套管理方案，倒颇能取得相应的成功。

因此，我想告诉大家的是，**所谓适合中国市场的一流跨国公司的科学管理诀窍，并非来自老外，恰恰来自在一流跨国公司工作的中方管理人员，来自他们结合中外文化精髓的数年经验积累。**

反思 10 我们应该从外资企业的成功策略中吸取些什么？

一、我们应该以怎样的心态来面对外资品牌的长驱直入？

> “开放”是双向的，既然要“开放”，就无法堵住拥有雄厚资本实力的国外品牌产品入境。狭隘的爱国情绪已不适用于这个时代的竞争。
>
> 在众多商品中，选择自己适合的品牌是消费者的权利，也是社会文明进步的标志。

面对大兵压境的外国品牌攻势下，出现了越来越多的“保护民族工业”的呼声。我曾辗转听说过这样一个有意思的故事：

说的是在一列列车的卧铺车厢里，天气很热，有两位美国的游客所带的两大瓶饮料很快喝光了，看样子，他们渴得连嘴都张不开了。当时，

人们纳闷：列车上的饮料车来回时，为什么不买水喝呢？有人就指了指自己面前刚买来尚未开启的健力宝给他们，这两位美国人似乎领会了意思，几乎异口同声地说："No, Thanks!(不，谢谢)"。

列车终于驶进一个车站，两位在车门口已守望老半天的美国人，立即冲了下去，寻找着什么。终于，在开车之前，他们急匆匆并兴奋地跑上了车，每人差不多各买了10听"可口可乐"。此时此刻，在场的中国人才恍然大悟：原来在中国，他们只喝这个品牌的饮料，或者说，在中国，他们只相信这些品牌。

不知你听了这故事是何感受？

当时，有人被这两个美国人身上的爱国精神所感动，也有人被他们狭隘的民族感情所激怒：外国人在他们的祖国以外的地方仍然寻找本国的水喝，那么我们生活在国内又该喝什么地方的水呢？环顾四周，随时随地都可以看见国人在津津有味地吮吸着"可口可乐"和"百事可乐"。

话说到这儿，让我深受感触的不是两位美国人的行为，而是在旁的中国人的思维。其实，这两位美国人根本就没有想得那么复杂："要爱国才饮可口可乐。"而完全是个饮食习惯的问题，就像我们中国人认为茶比可乐更解渴的习惯一样。

我们的有些人不应该也没有权利提倡消费者只买"国货"而抵制"洋货"，**在众多商品中，选择自己适合的品牌是消费者的权利，也是社会文明进步的标志。**

实际上，世界经济发展到今天，中外经济成分已相互包容得你中有我，我中有你，你到市场上已经难以找到100%的外资产品，或者100%的民族产品，有些合资产品，虽然品牌是外来的，你能说其中丝毫不含我们的民族利益吗？"**"开放"是双向的，既然要"开放"，就无法堵住拥有雄厚资本实力的国外品牌产品入境。狭隘的爱国情绪已不适用于这个时代的竞争。**

二、外资企业是怎样让品牌逐步攻占中国市场的?

外资品牌有步骤、有计划、有针对性地攻占中国市场,远比其想象的速度还要快。

洋品牌在短期内能够大举进军中国市场,既有点预料之外,又实属情理之中。

有些品牌是老外花了很大的代价才培育了市场,有些则是轻而易举就长趋直入了中国市场。

也许,已经有不少人在对外资企业如何成功抢滩登陆中国市场进行过认真的分析,其中,有些剖析颇有点道理。不过,由于涉及到企业的内部策略,这些剖析更多的只能是行外人看热闹。

由于我在啤酒营销行业工作了多年,在此,我们不妨通过对美国的"百威啤酒"如何制定中国市场营销策略的剖析,得到一些启示。

美国的安海斯布希(Anhenser - Busch,简称 A - B)公司是北美最大的啤酒生产集团,曾占美国市场近 44%的啤酒市场份额。该公司的主要品牌"百威啤酒"自 1995 年 5 月开始登陆中国市场。

百威啤酒当时的计划目标是:在未来的十年拥有中国高档啤酒市场至少 10%以上的市场占有率。为了配合这一目标,百威啤酒预定的前五年策略分别是:

第一年，向中国的消费者逐渐灌输“百威啤酒是世界销量第一、并且是美国最好的啤酒”这些概念。

第二年，教育中国的消费者，百威啤酒是一家和生产可口可乐、万宝路齐名的商业巨头企业所生产的。

第三年，说服中国的消费者，饮用百威啤酒是一种时尚，就像饮用可乐一样。

第四年、第五年，生产出更多的产品，以便在中国到处可以看到百威。

百威在中国的登陆从北京、上海、广州三个城市同时开始起步（当然武汉作为其生产基地，自然不会放过），并扩大至周边地区。在每个地区百威会设置1个推广主任，7—8个客户代表，30—40个直销人员，而在此以前，很少有啤酒公司雇用这么多的直销人员，大多数直销网络的开发工作都是由经销商的人员去完成。

百威的推广主任负责管理礼品和其他促销材料；

客户代表分别管理不同的代理商和批发商以及相应的直销人员。百威在上述主要城市各开发了3—4个代理商，以及20个左右的二级批发商，而在诸如天津、大连等小一些的城市，上市期间分别只发展了一家代理商。

直销人员是直接开发销售终端网点，并把其订单转给批发商去送货，平均每个直销人员在前期要管理25家以上的直销网点。

在产品上市期间，百威还雇用了大量的临时人员开发新点，以扩大其铺货率。然而，当这些临时雇员离职时，该片网点并没有得到有效的栽培而出现许多坏账。

百威在华的长远行为主要体现在对员工的培训，和与代理商建立战略性的伙伴关系。其所有的销售人员在产品上市前都进行过为期10天的培训与实习，甚至地区的副总裁亲临现场鼓舞斗志。在产品上市之前，百威雇用了专业调查公司走访了几乎所有的

啤酒经销商，在作市场调查的同时，播下了诱人的产品市场前景的种子。在产品上市期间，还举办了三次大型的公关活动，其中包括A－B公司的高级官员连续两次访问中国，并邀请主要的经销商到武汉同其见面。这种战略伙伴关系使得经销百威的代理商从中获得了相当的商业利润。

百威在产品上市之初，是第一家随车赠送了大量的包括烟缸、开啤酒扳手、钥匙圈等广告礼品的啤酒公司，甚至不管客户是不是愿意经销百威，都给了不少餐厅、酒店大量的见面礼。

在上市之初的产品定价方面，百威采取了非常规的策略。对于其罐装产品尽量定位于高档形象，而对于大瓶装则建立超值的形象定位。而大多数其他啤酒品牌，其大瓶装的定价均比罐装高出20%，比如，相对于3.00元的罐装定价，大瓶装一般是3.50—3.60元。而百威为了使大瓶装啤酒跑量，其定价还低于罐装的10%，即3.00元的罐装百威啤酒，其大瓶只有2.75元。于是，批发商进了大量百威的大瓶装啤酒，因为它比其他啤酒便宜。

与其策略相对应的是，百威的电视广告比较侧重于与运动相关，其产品上市之初的主要广告大多数特别针对拳击和篮球运动。百威又是第一家大量投资于店头广告的啤酒公司，这种相对廉价的户外广告遍布中国的主要城市，为其产品家喻户晓作出了不小的贡献。

事实上，百威在登陆中国市场的三年左右就已经超额完成了预期目标，在外资啤酒品牌中坐上了名列前位的交椅。至于它是否已经站稳脚跟，在此评论还为时过早。不过，我们从中可以看出**外资品牌有步骤、有计划、有针对性地占领和吞并中国市场，远比其想象的速度还要快。**

三、我们的民族工业应该怎样来赢得竞争?

所谓的产品之争乃文化扩张之争。

在世界各国之间的区隔日趋同化的大环境下,保护我们民族工业比较现实的做法是可以在某些较狭窄的细分市场上,集中资源为该细分市场发展自己的优势和特色。

尽管闻名世界的"麦当劳"比"肯德基"晚几年来到中国,但是,相比较于中国任何的中式快餐系列,"麦当劳"的金色拱门形的"M"像一块磁铁,还是远远地把更多的中国消费者吸引了过去。观察一下"麦当劳"和"肯德基",我们可以发现,在其中的消费者人群中有两类人居多,一类是由大人带着的小孩,另一类则是年轻人。早在"麦当劳"还离我们很远的中国改革之初的年代,已有相当多的年轻人通过一本《现代美国口语》的英语教材认识了"麦当劳"。

所以,"麦当劳"进入中国市场,几乎不用做任何广告宣传,就已为年轻的一代所接受。这即是**所谓的产品之争乃文化扩张之争**。

"立民族志气,创世界名牌"的精神尽管需要,但同时必须面对现实。

在世界各国之间的区隔日趋同化的大环境下，保护我们民族工业比较现实的做法是，可以在某些较狭窄的细分市场上，集中资源为该细分市场发展自己的优势和特色，这叫做“夹缝里面求生存”。无畏的勇气和行政安排是不可能培育出世界500强的企业，尽管我们目前已经看到一些视保护国有名牌、保护民族工业为己任的民族先锋已经坚实地迈出了跨国公司的第一步，但是，如果没有正确的观念和策略指导的话，经济战毕竟不像人海战，倒下前面的，还有后来者。

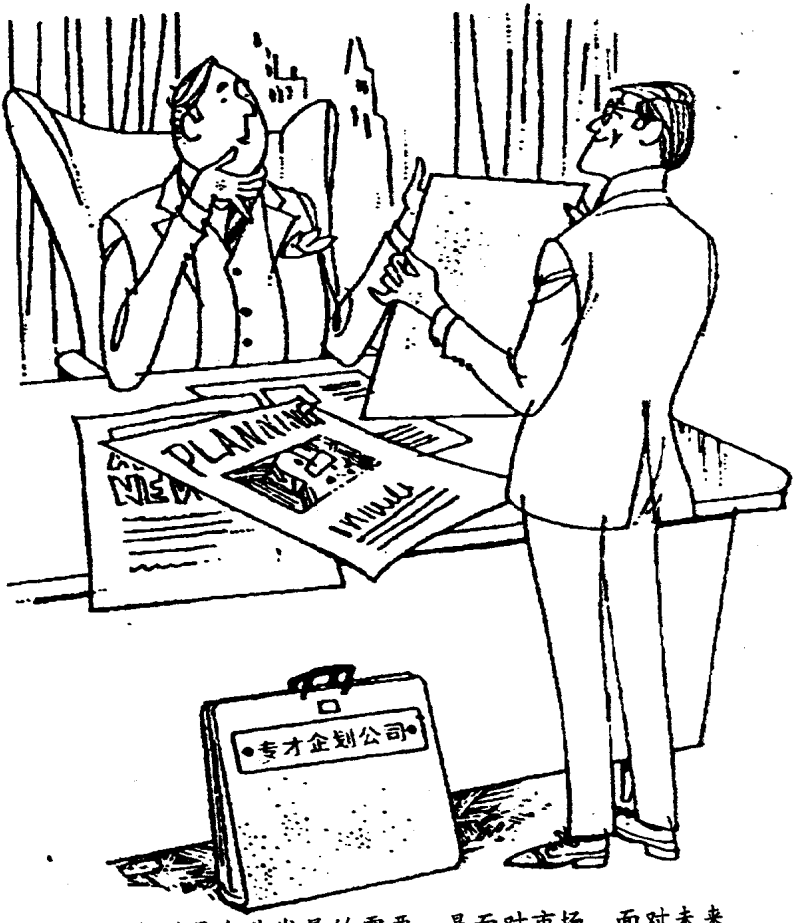
此外，既然中国开放了竞争的舞台，在此市场上相互搏斗的并非只是外资品牌与中国品牌之间，外资品牌之间也在斗。事实上，不少外资企业在中国市场没有赚到钱，并不是我们民族企业所压迫的结果，从某种意义上来说，我们应该充分利用跨国公司与跨国公司之间的竞争，以壮大我们的民族工业。

不知中国的企业从中得到了什么启发？

第三篇

营销企划的反思





企划是企业发展的需要，是面对市场、面对未来挑战的抉择

反思 11 什么样的明星适合成为你产品的广告模特儿?

一、企业为什么要聘请“美丽的代言人”?

> 企业的目的是期望充分利用名人的形象、名气来广泛宣传此种品牌产品,以提高产品的知名度。

著名的企业在宣传自身品牌产品的广告中,往往会选用一位富有魅力且知名度高的模特儿或电影演员担任主角。**企业的目的是期望充分利用名人的形象、名气来广泛宣传此种品牌产品,以提高产品的知名度**,有人把此类模特儿或演员称作此品牌“美丽的代言人”。

聘请代言人的做法,首先起源于国际性的跨国公司。进入90年代,越来越多有实力的国内企业也开始聘请港、台明星,或大陆的

知名演员为其产品做广告。目的只有一个:祈盼由此带来的明星效应。

开大陆明星广告之先河的，大概要数成功饰演了邓世昌的李默然，曾手持南方制药厂出品的“三九胃泰”向观众说:“要吃就吃正宗的。”如果说，当时李默然得了20万元广告费令舆论哗然，那么，以后沾上明星的广告片酬则是一路直追，我们从下列的一览表中可见一斑。

中国明星广告模特儿的片酬一览表*

巩　俐	美的空调	100万元
巩　俐	莱雅美发	200万元
姜　文	太空酒	200万元
张曼玉	爱立信	500万元
刘德华	生力啤酒	近800万元
李嘉欣	东方红集团	800万元
周润发	百年润发	800万元
黎　明	和记电讯	1000万元

* 摘自《南风窗》。

二、企业要创的品牌与代言人之间应是怎样一种关系?

> 如果品牌与其代言人之间是相得益彰的关系,其效应将远远高于知名度高的明星在荧屏上的一闪而过。

其实,品牌代言人并不简单地等同于广告模特儿,可往往大陆的企业只立足于后者,花了重金拍出一个广告,让明星在有限的时间内亮亮相,说一句话。拍完广告,合约即止。

消费品营销反思

而如果立足于前者,企业拍完广告后,还得请明星以"代言人"的身份参与品牌的各种宣传活动。聘请品牌代言人比较成功的要数瑞士"欧米茄"代言人之一:辛迪·克劳馥。从1995年开始,欧米茄公司不仅仅是请辛迪作为其产品的广告模特儿,还首次让她以宣传大使的身份参与世界各地的全方位宣传,尤其使"欧米茄"品牌与代言人之间绝妙的组合是,瑞士钟表集团请来世界一流摄影师制作的一本名为《与辛迪共度美好时光》的精美画册,这样一本用作赠送给世界重要客户的画册,既宣传了辛迪·克劳馥本人,又宣传了欧米茄手表。而作为欧米茄"代言人"的辛迪·克劳馥其名气越大,对欧米茄手表的宣传自然就越有力。这样做,同时使得明星本人也更加为其推广的产品投桃报李,竭尽全力。

可想而知,如果品牌与其代言人之间是相得益彰的关系,其效

应将远远高于知名度高的明星在荧屏上的一闪而过。

并且，由于越来越多的明星在不同时期与不同的广告主签约，如果企业不要求他（她）作为某一品牌的唯一代言人，极有可能他（她）签约的后来企业的品牌会对前一企业的形象造成损伤，毕竟不同的产品有不同的价值定位。如果要签订独家合同必须是长久之计，这自然要投入巨资。不过，没有钱，最好别打明星的算盘。

三、为什么说不少企业白白浪费了请明星拍广告的巨额投资?

问题就出在有的企业请广告模特儿，广而告之的效果有了，而广告对你产品的销售促进效果是否有呢?

请明星做广告，是“既可把品牌形象树立起来，又可把它摧毁的最佳捷径”。

曾经有家空调制造企业开出百万巨资邀得某著名影星为其产品在电视上嫣然一笑。于是，另一家葡萄酒公司请该明星为其产品也来笑一笑。

在此，我想问：经常喜欢喝葡萄酒的男人们，该明星是不是你们心目中的偶像?是不是很崇拜她?因此，你也愿意追随她的选择，跟着喝××干红葡萄酒?反正，我不属于这一类！我也曾经问过周围的朋友，也不会因为该明星而喜欢上该品牌的产品。

对了！**问题就出在有的企业请广告模特儿，**认为越是名人，自然越有广告效果；而且是越有钱的企业，越要请更出名的人。的确，从某种意义上来说，“名人效应”对提高产品知名度的作用是无可非议的，关键是**广而告之的效果有了，而广告对你产品的销售促进**

效果是否有呢?

法国的著名化妆品品牌 Lancome 曾经相当成功地请了伊莎贝拉·罗塞里尼为其作了整整 13 年的代言人。作为好莱坞巨星英格丽·褒曼的女儿，她继承了母亲北欧佳丽的高贵典雅，选用 Lancome 化妆品为自己化妆并出席各种重要宴会。因此，很多仰慕伊莎贝拉·罗塞里尼的女性常常会购买 Lancome 化妆品，希望自己变得像罗塞里尼一样地迷人。不得不承认，罗塞里尼为 Lancome 作出了很大的贡献。

同样，在中国，影视歌三栖红星刘德华也为不少产品做过“代言人”，我认为其中最不成功的要数他为某品牌的啤酒做的广告。

应该说，该啤酒公司请刘德华做代言人的策划定位，从理论上来说，似乎无甚偏离，该品牌啤酒的消费群体似乎应是有活力、追求流行的年轻人，而刘德华的崇拜者大多也是年轻的一代。

可是，这类消费者的经济基础并不扎实，他们可能向往跻入名牌的世界，要他们倾其一个月的收入买一双名牌的鞋子倒可以穿一段时间，可要他们经常与朋友一起消费尚属中高档价格的该品牌啤酒，就不一定有消费力了，毕竟用喝一瓶该品牌啤酒的钱至少可以购买两瓶力波啤酒，除了品牌含金量之外，啤酒的同质性却差不多。

相反，经常出入酒店，或者说能够经常消费得起中高档啤酒的倒是那些已具备一定经济收入的大龄青年人。他们是有一定的经济基础，但往往都过了少男少女时代，他们很少再有那种港台明星迷的激情。他们可能会欣赏某位成熟、洒脱的成功人士，但肯定不是流行歌手。所以，请刘德华，哪怕是请张学友来做啤酒广告，对销售促进来说，肯定是收效甚微。

怪不得有人把请明星做广告，比作是“既可把品牌形象树立起来，又可把它摧毁的最佳捷径”。因为明星一旦使用不当，其负面效应同样猝不及防。

四、你的产品最适合请什么样的广告模特儿作代言人?

请明星做产品的品牌代言人，应充分考虑明星与产品相匹配的问题。

请明星做产品的广告模特儿或是品牌代言人，应充分考虑明星与产品相匹配的两个问题：

其一，是产品消费层次的匹配；

其二，是产品类型的匹配。

就像法国的 Lancome 化妆品，它在全世界有不同的消费者。在欧洲，Lancome 的最大消费群是 28 岁左右的成熟女性，所以他们选择了成熟迷人的伊莎贝拉·罗塞里尼。而在拉美及亚洲地区，20 岁左右的年轻女性才是消费主体，所以他们就适应当地市场的需要又推出其他相适应的模特儿。

除了考虑产品代言人是不是与消费主体相适应之外，企业还应该回头看一看自己是属于哪个类型的产品。

如果是日用消费品，品牌的代言人就应该是比较得到家庭主妇们认同的“名人”，甚至可以请普通人来作代言人，以强化“家庭化”的形象。因为只有不少家庭主妇欣赏代言人本人，“她”的行为才能引起购买者的共鸣，并且会去模仿“她”来购买“她”所宣传的产品。在这方面宝洁公司对中国市场的消费心理研究就做得比较

透彻，他们的一些日用消费品从没有选择与产品本身相差甚远的模特儿来现身说法的。

如果你的产品是家用电器，毕竟属于耐用消费品，老百姓做购买投资，更多的是担心质量问题。所以，如请专家类的名人来为产品做广告模特儿，恐怕要比成龙、李连杰为某些 VCD 机品牌做代言人对其销售的促进效果要好得多。如果说以前以成龙为形象，作为“小霸王”的“望子成龙”代言人，还颇能引得“小霸王们”的共鸣，那么，请成龙手拿一台 VCD 机，而在旁诉求“超强纠错，纠错专家”，着实会让人误解成龙是纠错专家。(试问：成龙能代表“纠错专家”吗?)

我们的不少企业(包括不少进入中国市场的外资企业)在代言人身上的投资回报率之低真是太可惜了!

五、“美丽的代言人”作用主要是为了表现“形象意念”还是“产品意念”?

> 我们希望观众(在看过广告以后)所产生的反应是“多么有趣,我一定要试一试那个产品”,而不是“多么具有娱乐性、多么好的广告呀”。

谈到这儿,可能相当多的此类作品的广告商会特别强调,广告的产品“形象诉求”和产品“功能诉求”完全是不同的范畴。有位广告公司的客户部经理就曾经不屑一顾地告诉我:“如果你要广告代言人为你带来直接的销售促进效果,最好的办法就是让他(她)为你产品搞一次签名促销。”

在此,我们暂且不评论这种操作的现实意义有多大,从理论上来说,这的确是个好主意。不过,我在这儿所要陈述的观点是基于广告大师大卫·奥格威(David Oglivy)的教诲:**“我们希望观众(在看过广告以后)所产生的反应是‘多么有趣,我一定要试一试那个产品’,而不是‘多么具有娱乐性、多么好的广告呀’。”**

也许,这就是广告公司与企业之间,或者说是市场部门与销售部门之间由于站在不同的角度所带的不同观念。不过,现在的潮流似乎已经越来越偏向于后者。

反思 12 水平不高的广告，只要有能力反复播，也能增销量

一、为什么有时候水平不高的广告也会成功？

播放频率很高的广告，由于在屏幕上多次出现，受众对广告品牌产生了熟悉感。熟悉程度越高，喜爱程度也越高。最终也能促使广告品牌销售量提高。

当你打开电视，尤其是中央电视台，是不是发现不少广告有两类共性，要么是玩弄文字押韵或谐音的游戏，如："××老酒，天长地久"、"常饮×酒，精神抖擞"、"喝杯×酒，交个朋友"；要么是玩弄加足燃料的商标或产品，拖着类似火箭的尾巴在屏幕上飞来飞去。

然而，就是这种雷同和跟风的广告，为什么在十年前这样播，十年后还在播？我真的担心，这种广告会有效吗？

可是，这种广告在电视屏幕上播放的频率还特别高。

消费品营销反思

后来，我从一份研究报告中得出了这样一个结论：人们往往所看到的一些**播放频率很高的广告**，即使其制作水平不高，但**由于在屏幕上多次出现，受众对广告品牌产生了熟悉感**。品牌的知晓水平是与品牌喜爱程度成正比的，即**熟悉程度越高，喜爱程度也越高**。而人们对某一品牌的喜爱程度，又是影响他们是否购买的一个重要因素，这就是水平不高的广告，只要有能力反复播，**最终也能促使广告品牌销售量提高**的原因所在。

正因为如此，有众多的厂家将产品的推广寄托于狂轰滥炸式的广告投放。

二、时至今日，广告还能带来市场冲击力吗？

> 如果企业未能体察环境变迁，而继续以其一贯的大量广告手法，企图延续往日的荣景，极有可能，你的广告并不会带来市场冲击力。

有一年年底，我们和公司的广告商一起反省当年的广告计划，大家谈到了目前我们所见广告的个性化问题，我的前述观点却引起了争论。

营销企划的反思/反思 12 有人认为：

要单凭大量广告（甚至促销）立足市场，其前提应是其他企业并未投放大量广告，消费者选择不多，竞争不太激烈。也许，前几年会存在这种情况，只要敢投广告费的企业，就能赢得不错的效果。这是由于当时敢大手笔扔广告费的厂商有限，因此，谁敢冲锋陷阵，谁就能成为市场瞩目的焦点。由于当时整体广告投放总量有限，要人不注意它也难。又加上消费者在受到广告的刺激而产生购买冲动时，当时所能选择的种类不多，所以，当时市场上指名购买的情况相当普遍。

但时至今日，在物换星移之后，昔日视为当然的情况，早已产生了质变与量变。当消费者想要购买产品时，所面对的产品与品牌

相当繁多，再加上产品日趋同质化，使得指名度与忠诚度江河日下，忠诚型的消费者已逐渐变成稀有的“少数民族”。

如果企业未能体察环境变迁，而继续以其一贯的大量广告手法，企图延续往日的荣景，极有可能，你的广告并不会带来市场冲击力。

三、广告的重要目的是不是为了引起受众注意?

我们在了解广告注目度的重要性之同时，也要清楚地了解到，引起注意只是有效沟通的手段，而非广告的最终目的。

广告最重要的目的在于将广告讯息有效地传达给目标受众，促进销售，而引起注意只不过是为了促进这件事情的顺利达成。

不过，我并不完全同意前面这位广告人的观点。

的确，在当今广告泛滥的背景下，任何广告的效果都打了不少折扣。面对太多的广告讯息，大多数消费者都是视而不见、听而不闻，心不在焉。毕竟，他们并不像营销人员那样，成天就盯着媒体等着看广告，他们还有太多比广告更重要的事情与活动要伤脑筋！所以，如何引起目标受众的注意成了广告的重要目的。

然而，一些广告虽然水平并不高，但他们能反复播，难免就会令人耳熟能详。

没想到，我的这番"高见"立即又引来了一番"攻击"。

有位广告人说：虽然播出频率较高的广告，是会相对引人注目一些，如果只有一个电视节目可看，而你又不得不看，那么广告只

需传达有关产品的资讯并影响消费者去买即可。但在今天，广告的首要任务却是吸引人们看。如果广告制作得不吸引人，就无效果可言。要消费者真的看进脑中，广告必须令人喜欢。

他还说：他有一次在地铁里，听到这样一个议论："嗨！昨晚我简直创了新纪录——我两个小时内转了27个节目，都没有转到广告哦！"

既然有愈来愈多的人不喜欢看到广告，"广告是否令人喜欢"就愈来愈重要了。美国的广告研究基金会就曾得出这样的研究结果：影响销售的唯一最佳指标是收视者对广告的态度——愈为人喜欢，效果就愈好。

说心里话，我有点同意这位广告人的这个观点，看到电视中那些平庸的广告，的确有大煞风景的感觉。可是，如果人们因为喜欢而注意广告，如果过多地注意到广告本身，却搞不清楚它对谁传达什么讯息，岂不阴差阳错了。

比如，不少名牌车的广告，创意相当不错，拍摄效果也很好，观众看了以后也会拍手叫好，但看过以后，却未必记住那是哪个品牌的广告，因为广告的情节太过吸引人了，使得许多消费者眼光集中在情节上，反而疏于注意到底在广告什么，结果是主客易位。

广告沟通是一个相当复杂的过程，广告主希望藉由精心策划的广告作品，有效地引起消费者的注意，进而顺利将讯息传递给原先设定的目标受众。因此，广告注目度有其不可轻忽的重要性，它也是克服消费者心理防范，并向消费者的脑海趋近的第一道关卡，如果未能引起足够多的注意，则有效沟通简直就是缘木求鱼。

但是，朋友的观点倒启发我感悟出：**我们在了解广告注目度的重要性之同时，也要清楚地了解到，引起注意只是有效沟通的手段，而非广告的最终目的。**

换句话说，它只能算是广告运作的起点，而不是终点。如果过

分夸大广告注目度的重要性，而忽略广告沟通的真正目的，甚至落入“为注意而注意”的注目率陷阱里，那么，整个广告运作可能会偏离轨道，造成喧宾夺主的现象。

毕竟，**广告最重要的目的在于将广告讯息有效地传达给目标受众，促进销售，而引起注意只不过是为了促进这件事情的顺利达成。**

四、什么情况下，广告才会对销售有促进作用？

在营销组合运作中，产品广告费占营销投资的比例相当大。所以，企业很在乎它对销售的促进作用。

如果我们锁定特定目标受众，并与之展开对话，集中心力发动攻击，则攻击面看似较小，但击中率却高出许多，这才是有效的沟通之道。

广告活动对目前已经在购买你产品的人群展开，效果会更好，因为保持现有客户要比吸收新客户上门便宜。

当我谈到广告对销售的促进目的时，参加讨论的另一位广告人有感而发：

对你们制造企业而言，把广告看成是一种增加销售的利器，你们在刊播广告之后，所注意的是销售有没有增加。如果有，则认为广告有力；否则，就认为广告没作用。这种评判方式，不但会误导广告努力的方向，也是对广告真正的功能有所误解，并对我们广告公司造成不公平的压力。

虽然，我也曾听说过这样的观点：广告是通往沟通之路，至于

讯息沟通之后，能否有效促成交易，就有赖于诸多不确定的因素整体互动的结果而定。

可是，有一个困惑一直在我的脑海中没有解开：如果上面所讲述的是真理的话，为什么还是有许多企业以销售的数字作为广告目标？以销售结果的好坏作为评判广告效果的主要依据？乃至于把它作为是否要更换广告公司的重要参考变数？

没想到我的疑问引来的答复竟是：以销售反应来评估广告效果的好坏这种长久以来的积非成是的误解，主要是来自你们对广告功能的不够了解与过度期待，加上对营销组合整体运作的观念不甚清楚所致。

为了进一步引证他的论点，他建议我们把焦点放大到营销组合，就可以明了为什么我们应从“沟通反应”的效果去衡量广告效果，而非凭销售数字。因为销售是营销组合整体出击的结果，唯有营销4P能够各司其职，相辅相成，发挥整体威力，才能有效地刺激销售。如果光靠广告在那里摇旗呐喊，声嘶力竭，但其他要素却未能及时配合，则销售目标还是无法顺利达成。毕竟，广告只不过是推广组合的一环，无法以一己之微薄之力，达成整体组合所背负的任务。且广告只司沟通，其运作重点在于如何有效地将广告讯息传达给事先设定好的目标受众，以期刺激出消费者的某种“改变”，至于在这个努力的过程中，销售是否顺利达成，则非广告本身所能直接影响的。

“这的确是一个相当专业的答复。”我无言驳斥。

不过，我要提醒大家的是，**在营销组合运作中，产品广告费占营销投资的比例相当大**（实际上肯定超过营销投资总额的四分之一）。我想，广告公司如能站在投资者的角度，如果广告产出的有效作用跟不上其投资比例，你会不会也有掏钱后是否物有所值的疑问？这实质上就是人们对广告的期望作用之所以一直很高的根源

所在。

在此，我无意加重广告的负担，广告毕竟只是广告，关键是我们如何让广告在增进销售方面发挥更大的作用。我在这方面的体会是：

1. 虽然广告并非能独立影响销售的达成，或促成立即的销售。不过，只要透过适当的处理，广告还是可以有效缩短通往销售之路，并塑造出有利于销售的环境。

比如，广告应该要做到明确地将讯息传递出去，并引起消费者的注意与共鸣。要达到这一目的，一方面应定出明确的目标受众，让他们了解到我们正在与他们沟通，以便抓住他们的注意力；另一方面则应以消费者的语言，构成对消费者有意义的诉求重点，使他们了解到我们的产品可以给他们什么“利益”，且与其他产品有何差异，有何不同。

要进入上述境界，我们需要形成“广告未必要广而告之”的新观念，只要让该知道的人(目标受众)知道就可以了。

时至今日，只有很少的产品是卖给所有的人，大多数产品都应该有其主力的目标市场(有的企业还人为地通过市场区隔、定位等手法，设定自己所追求的目标群)。既然如此，如果我们是以打散弹枪的方式进行沟通，乍看之下似乎攻击面相当广泛，但真正有效的攻击搞不好只有万中取一，不但浪费了广告资源，而且还可能达不到既定的广告效果，因为面太广，没有人会搞得清楚这种“广为宣传”的产品究竟要卖给谁，因而难以得到特定群体广泛的共鸣与认同。这就是不少产品知名度虽然居高不下，但产品未能跟着畅销的原因之一。

相反，**如果我们锁定特定目标受众，并与之展开对话，集中心力发动攻击，则攻击面看似较小，但击中率却高出许多，这才是有效的沟通之道。**

2. 广告在突破消费者的心理防线与竞争广告的干扰、赢得消费者对你产品的青睐方面，可以发挥更大的作用。

这一方面要靠广告量的强化，另一方面则要靠质的提升，而这也正是广告创意可贵的地方。但是，我们千万不要为创意而创意，为震撼而震撼，而导致消费者深深为广告情节所吸引，但对品牌名称与诉求重点印象模糊。

3. 不要在销售成绩不佳的市场，试图靠大做广告来扭转销售劣势。

现实中，许多企业的习惯做法是将广告火力集中在销售弱的目标群。也许，有可能会因此而递增10%的产品销售量，但通常却不够支付因此而增加的费用。

某些市场销售不良，不只是因为广告不良或费用不足，通常应先从销售人员不强、配销不当、客户口味分歧、竞争对手入侵等方面寻找理由。

多年来，我们的经验表明，**广告活动对目前已经在购买你产品的人群展开，效果会更好。因为保持现有客户要比吸收新客户上门便宜**，有时候两者之间的差距将比我们的想象大得多，甚至令人惊讶不已。可往往许多企业是更愿意花钱寻找新客户，但花在保持及影响现有客户上的费用却不够。

五、广告要播放多少次才有效?

对于周转快的新产品及消费者每月会购买4次以上的产品，前期密集（即把主要的广告量放在初期）及间歇性的时间安排效果最好。

对于周转慢及消费者每年购买2次以内的产品，持续性的时间安排效果最好，而且，无论是新产品或现有产品皆是如此。

产品市场广告的投资额往往与广告的计划播放次数有着密切的关系，而广告的播放次数又与企业的经济能力相关。许多企业都在寻找广告有效的播放次数。

当时，我们的产品广告经常出现在中国甲A足球联赛电视转播间隙。我曾经作过一次电话调查，发现看过比赛转播的人当中有20%会说"看到了你们产品的广告"。但事实上，当测访者再问及细节时，就很少有人记得详细内容。24小时后，其中又有30%的人会忘记所看到的广告。再过一天，大概又失去了30%的人。结果公司花钱在黄金时段播放的广告，只有极小部分的观众隔天会记得。

美国营销调研先驱公司的前负责人凯文·克兰西（Kevin Clancy）和罗伯特·舒尔曼（Robert Shulman）的研究结果是："如果广告

商要在一个特定的月份里，将新产品问世的讯息宣传出去，希望使目标受众的半数知道并记住这个产品的名字，消费者就必须在相当短的时间内，接触广告十次或更多。但是，在同样的状况下，要记住现有产品的新文案，则须接触 12 到 15 次（一样是要在短时间内达成）。”

从某种意义上来说，广告有效播放的次数没有普遍的规律，并且就算记住了广告的内容，是否“喜爱”又是另一码事。就算喜爱，是否会去购买广告中的产品则还要打个折扣。

不过，广告在各阶段于媒体的投放量比重还是有一定的规律可循。我们花了好几年的时间观察了下列变量：

不同的媒体时间安排（间歇性、跳动性、或持续性）；

不同的产品种类（新的或现有的）；

不同的购买周期（一周一次、一月一次、一年六次、一年两次）；

及其因素间的关系，得出下列有意思的结论：

对于周转快的新产品及消费者每月会购买 4 次以上的产品，前期密集（即把主要的广告量放在初期）及间歇性的时间安排效果最好。

对于周转慢及消费者每年购买 2 次以内的产品，持续性的时间安排效果最好，而且，无论是新产品或现有产品皆是如此。

然而大多数广告公司及广告主通常在安排媒体时间表时，依凭的不是科学，而是靠主观的灵感、经验及方法。而且，无论是日用消费品行业还是其他行业，都会倾向于“前期密集”的做法，以确保品牌的知名度及渗透度在头六个月内快速上升。可是，这些企业是不是想过，如果人们此时此刻还不打算购买这类产品；如果等到消费者把旧有品牌用坏了，终于要买新的时候，或者正需要某类商品的时候，他们早已忘记过去看过的新产品广告了。

反思 13 商品自有的“独特销售主题”越来越难找

一、商品还有“独特销售主题”吗?

产品应至少具有一个与竞争产品不同的特性,并且容易通过广告传达给消费者。

然而,随着新产品的层出不穷,要产品再独树一帜已是相当困难了。

1960年美国著名广告人罗塞·里弗斯(Rosser Reeves)在其论著的《实效的广告——USP》一书中提出了著名的USP理论,即Unique Selling Proposition(独特的销售主张):产品应至少具有一个与竞争产品不同的特性,并且容易通过广告传达给消费者。

“USP理论”同“形象理论”、“定位理论”曾被后人称为是划时

代的广告创意理论。

当我刚开始学习这个理论的时候，被其主张本身的独特性深深吸引，为了有效发挥理论指导实践的作用，我必须深刻地理解理论的真正要点。

首先，我要搞清楚：什么是商品的独特性？它必须符合哪些要素？我把该理论的所有精神归纳如下：

1. 独特性必须与竞争对手有明显的实质性差异。
2. 此独特性不一定局限于产品的质量和特性，还包括产品的外形、名称、包装的任何改进。
3. 你的产品的独特性可能你的竞争品牌也具有，如果你第一个提出来，没有被竞争对手宣传过，“独具”的属性自然归你。
4. 你的独特性可能早已在你产品中存在，而并非新创造，只是它过去从来没有被提及。
5. 产品的独特性利益必须真实可靠，恰到好处，避免宣传过大让人觉得不可信，过小又激发不了消费者的购买欲。
6. 独特性必须能够推动销售，其利益点必须能够影响消费者的购买决策，而不是空洞的独特。

在我自认为深刻理解以后，开始尝试用此理论来寻找我当时所经销的一个定位于中高档啤酒产品的独特性，以发展成为本产品的广告策略。

随着商品的越来越同质化，尤其是像啤酒这类产品，如果去掉包装，倒在杯子里，你几乎很难区分是哪一家的产品，所以，有人把它称作是消费者“低关心度”的“软性”商品，消费者完全是凭感觉购买，不像家电之类的“硬性”商品，消费者在购买之前会仔细研究商品信息。

为了寻找 USP 策略在“软性”商品中应用的感觉，有专家告诉

我，宝洁公司就是倚仗 USP 策略，使它的“软性”商品——洗涤用品系列如狂潮般地占领了中国市场。

比如：“海飞丝”的 USP 诉求是去头屑；

“飘柔”的诉求则是洗发、护发二合一，令头发飘逸。

初看下来，似乎这种独特性与竞争品牌完全区隔开来了。不过，我进一步观察市场，疑问就产生了：好像“力士”洗发水也说含有“去屑护理因子”，“花王”也有二合一的产品，如果我特地要购买去头屑的洗发水，所谓“海飞丝”的独特诉求又是不是特别能够吸引我呢？

现实是，**随着新产品的层出不穷，要产品独树一帜已是相当困难了，**尤其当你想要使一系列产品各具特色时，更是难于上青天。

二、“独特销售主题”会不会让位于“产品定位主张”?

> 我们不应该说:“产品没法从‘独特销售主题’中挖掘卖点,就可以让‘定位策略’发挥作用”。实际上它们两者并不是对立的。

国外有些专家认为:USP 策略对产品特点的要求偏高,其差异化营销策略只限于“单一利益”的定位。也许罗塞·里弗斯创立此理论时,还无法预见到几十年之后的市场竞争的激烈程度,相对来说,“产品定位主张”对产品特点的要求就比较偏低,更显灵活性。

那么,什么是产品定位主张?

“定位”这个词最早由两位广告经理阿尔·里斯(Al Ries)和杰克·屈特(Jack Trout)提出而后流行,它指的是要针对潜在顾客的心理采取行动,即将产品在潜在顾客的心目中定一个适当的位置,以便使它具有与竞争产品相区别的特点。

我们假设一位顾客走进超级市场想购买一种口味比较纯真、能够保持啤酒原味的产品,很可能会选择“嘉士伯”,因为这个行销逾 140 个国家和地区、生产线更遍布 40 多个国家的产品始终承诺保持欧洲原厂的酿制技术。

如果他想以比较便宜的价格买一种本地品牌的啤酒,在上海,

他就可能选择“力波”，而在北京就会选择“燕京”，因为这些品牌都是以“本地名牌产品”在市场上定位的。

但是，假如货架上还有一种牌子的啤酒，起名叫“欧氏”，标签上注明采用欧洲的技术，兼具本土风味，在本地生产。结果，这种品牌的啤酒销路并不一定会好，因为该品牌强调了太多的特点，反而没有特点。

如果这种啤酒的市场营销人员不想看到他们的产品在竞争中失利，他就必须对产品进行定位，方法有两种：

其一，因为这种啤酒也具有欧洲风味，你就应该尽力把产品名称“欧氏”植根于消费者心中，直接与“嘉士伯”竞争。

但这种策略的成功性是很渺茫的。因为一旦消费者把某个品牌名称与其市场定位相联系，这种联系就很可能具有很强的生命力，以至于有效地排挤了其他品牌。

第二种方法是，如果该品牌能在市场中找到其他品牌所没有的市场定位，它成功的可能性就大多了。比如，营销人员也许发现了生活方式和饮食习惯的改变，女士也开始在餐桌上尝试酒精饮品，而这一市场定位还未被其他品牌涉及。这样，他们的营销策略就应侧重于为女士们开发一种“女士啤酒”。

这就是“定位主张”所发挥的作用。

不过，我们不应该说：“产品没法从‘独特销售主题’中挖掘卖点，就可以让‘定位策略’发挥作用”。我认为它们两者并不是对立的，从 USP 策略层到“定位”策略层，实际上是更大范围地提升理论指导实践的意义，就像你没有通过大学入学考试，你也可以从其他类型的学校中学习知识一样。所以，一方面来说，产品突显其“市场定位”与描述其 USP 的差异化还是有所区别的；另一方面甚至可以说，USP 本身是属于“产品定位主张”的概念范畴。

三、商品的诉求是不是应从品牌形象上找出路?

"USP策略"和"品牌形象策略"是可以相辅相成的。我们在挖掘不同的"独特的销售主题"的时候,如果商品利益诉求与形象诉求保持一致的话,就能进一步丰满品牌的形象。

精神诉求对物质利益的补充,将给产品的利益独具性以更大的合力支持。

既然某一产品的独特利益点已很难找到,"品牌"毫无疑问地已经成为同类产品之间相互区分的主要标志,有人说,我们已经进入了品牌消费时代。既然产品的特性越来越难以区分,那么,唯一的出路是把更多的精力集中在塑造强有力的品牌形象上。

比如,有着众多品牌的啤酒市场上,品牌形象策略成了许多企业屡试不爽的手段。

"嘉士伯"啤酒是"跨越全球好享受";

"麒麟"啤酒是"至尊麒麟,胜者品味";

"贝克"啤酒是"喝贝克,听自己的";

"虎牌"啤酒是"虎牌啤酒,黄金本色";

"生力"啤酒是"一齐来生力";

“喜力”啤酒是“非凡成就，傲然享受”；

“蓝带”啤酒是“蓝带啤酒，天长地久”等等。

如此众多国际品牌运用同一策略，就使我不得不怀疑 USP 策略对于同质性趋高的产品是不是显得爱莫能助？

不过，根据我自己的经历，再好的产品单有形象诉求是不够的。比如：我们曾为我们的品牌投入了大量的形象诉求广告宣传，可当我们品牌的促销小姐在酒店现场促销时，还是有相当多的消费者在追问：“我为什么要喝你们的啤酒？”“你们的啤酒与其他啤酒相比，又好在什么地方？”

我最大的感悟是，产品的“USP 策略”和“品牌形象策略”就像事物的两端，有时候前者着重于提供给消费者物质利益，而后者也可以说是精神利益。过分挖掘和强调不实在的 USP，未免显得太极端；过分讲求太丰富的品牌形象，却没有传达诉求点。

其实，**“USP 策略”和“品牌形象策略”是可以相辅相成的。我们在挖掘不同的“独特的销售主题”的时候，如果商品利益诉求与形象诉求保持一致的话，就能进一步丰满品牌的形象；**同时，**精神诉求对物质利益的补充，将给产品的利益独具性以更大的合力支持。**本来，广告就需要科学与艺术的结合，利用科学能找出产品所要表达的正确讯息，利用艺术能巧妙地表现讯息。

就像上述的一些知名啤酒品牌，它们在表述形象诉求时，如能在塑造品牌形象的同时，再注意雕琢品牌个性，独特的承诺将能起到关键的作用。比如，日资“三得利”啤酒在作“大吉大利三得利”的形象诉求同时，又强调“纯天然矿泉水酿造”的 USP 诉求，其所形成的合力，极大地威胁了比较单一的“品味之选，当然是力波啤酒”的力波的市场地位。

四、USP策略的真正出路在哪里?

"独特的商品利益"应该以消费者的需求为出发点,而不是以企业产品为出发点。

现代社会对产品的需求呈现出个性化趋势。谁善于捕捉到哪怕是最细微的变化,谁的广告诉求就有可能通过USP赢得商机。

如果说20世纪五六十年代的美国是"USP至上的时代",那么,当今品牌消费的年代,不少企业的产品又向着"形象至上"的方向,步子越迈越大。现实中,有些产品广告的蒙太奇意识使广大受众根本看不懂。

要知道,脱离品牌的物质载体——产品本身,任何凭空虚构的利益都是没有销售力的。

其实,在前述六点(135页)的基础上,我认为商品的独特性要素还应该加上最关键的一条:**"独特的商品利益"应该以消费者的需求为出发点,而不是以企业产品为出发点。由于现代社会对产品的需求呈现出个性化趋势,谁善于捕捉到哪怕是最细微的变化,谁的广告诉求就有可能通过USP赢得商机。**

比如,在同质性较高的啤酒领域竞争中,"生力"曾作为唯一赞

助甲A足球联赛的啤酒，而此时的足球市场已成为众多年轻人甚至中老年人的精神生活需求的一部分。“生力”公司及时把握住了“甲A”啤酒这个诉求点，从默默无闻的品牌，随着“一齐来生力，一齐来胜利”的传播，一下子成为了球迷皆知的广告语。

有一次，生力公司的一位外籍员工，穿着生力啤酒的广告衫走出火车站，其身背后印着的“狮面人形”卡通图案一路上引来了旁人的轻声细语：“生力，生力，一齐来生力”。当年，生力啤酒在外资啤酒品牌的销量排名中挤入了中国市场的第二名。只可惜，其华东市场未能进一步扩大战果，而只能痛失领地。

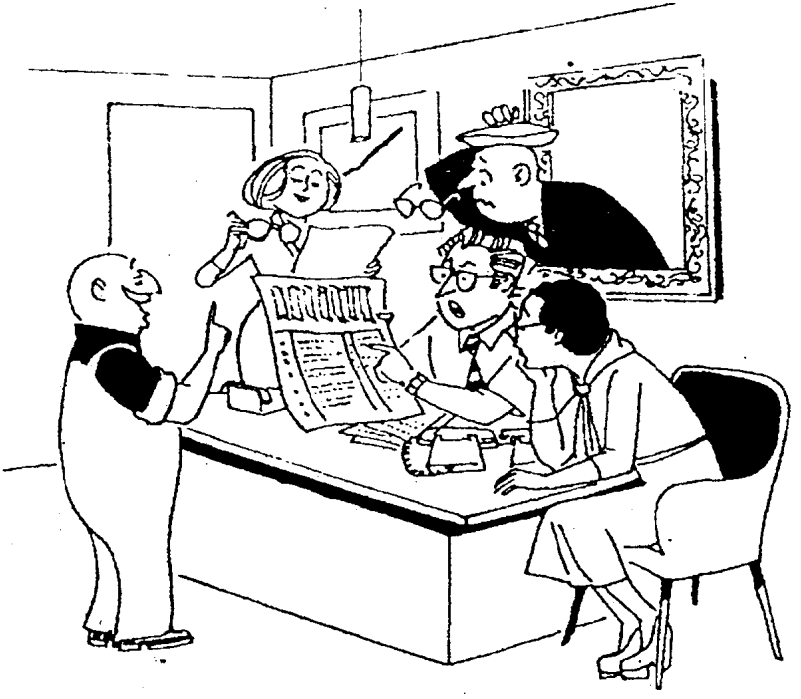
再比如，1998年，“百威”啤酒成为了法国世界杯足球赛的赞助商，显然该公司的本意也希望抓住热点诉求，于是，百威在全国范围内开展了一次“谁是'98世界杯新盟主”的有奖竞猜活动。在同一年，“嘉士伯”啤酒针对当年的世界杯赛事，虚构了一个“嘉士伯世界足球大联盟”，活动中包括“嘉士伯有球必应奖上奖”的瓶盖中奖和电视游戏节目等，结果是，不少的上海市民都误以为“嘉士伯”公司是1998年世界杯的赞助商。

综观上例，品牌营销结果的差异，将明显取决于各自对于消费热点的捕捉能力。

第四篇

营销分析的反思





要管理好一个企业，必须能够管理它的未来，而管理未来就要学会从信息的分析中把握机会。

反思 14 对于市场调查的数据不能太迷信

一、“焦点受众测访”是不是一种严谨的市场调查方法?

对待‘焦点受众测访”更正确的全面衡量是，我们应搞清楚把它作为试探性研究还是作为预测性研究。

“焦点受众测访”充其量只能作为参考，其结果不能作为严谨的决策依据。

市场调查作为营销企划的一个重要环节，已日益为不少企业所重视，其中“**焦点受众测访**”是较常用的市场调查方法，这种方法的好处之一是比其他测试方法便宜。许多专业市场调查人员似乎

从**焦点受众测访**中发掘出了真正的目标消费者、他们真正的感觉及真正的反应。

的确，有时候这种方法也帮助营销人员从中了解了消费者对一个新产品的感觉如何，一个平面广告传达出什么讯息，或消费者会用什么字眼来形容一项新服务。

可是，通过**焦点受众测访**的方法来开展市场调查，其最大的误区之一是，调查人员由于不了解所要访谈的对象，因此没有（也无法）以科学方法选出参与访谈测试的人，来充分代表总体（或目标）市场。结果，极有可能企业数以百万元的营销决策就由一小群难以捉摸的人的意见所左右，这些人可能工作很忙，在空隙之余被逮来做市场调查，可他的脑海里仍塞满了工作问题。也有可能这些人刚好有时间在购物中心逛，没别的事好做，就充当了市场调查的对象。如果你在另一天的下午、另一家购物中心，找一组不同的人做焦点受众测试，得到的结果可能就（且经常是）完全不同了。此时，你还不如干脆直接请教占星学家了。

此外，受访谈的焦点受众一旦组成后，各种各样的因素就会相互作用并阻碍参与者发表意见。

比如：其中某人的高谈阔论会影响另一位女性让她怀疑自己原先心中的答案是否正确；

而另有一些人则不习惯在陌生人面前表达自己真正的感觉，即使是表达对一块肥皂的感觉；

也有人对肥皂其实没什么特别的感觉，但仍觉得总要说些话。

这种种因素意味着，这场测访的主持人所收集到的信息资料对于被调查产品的真实作用是很值得怀疑的。

再者，在这种市场调查中，测试的结果极有可能全凭各公司主观的喜爱取舍，不同的人又会得出不同的结论。

我们曾有个著名的啤酒制造业客户，他们想了解市场是否能接受略带甜水果味的淡啤酒。在听过几场焦点受众的测访结果后，这个公司的市场总监坚信：水果味啤酒推出必会引起极大多数啤酒饮用者的反感，因为它已经不像啤酒。但测试过程中一直坐在他旁边的助手，却得出刚好相反的结论：他提出一份报告，力称水果味淡啤酒是公司未来致胜的王牌，因为这类产品的市场几乎是一个空白点。

所以，有人不得不呼吁：在焦点受众中没有事实，只有每个人自己的诠释。

那么，人们参加焦点受众测访的目的又是为什么呢？曾经有人对 504 位受访者作调查，有半数以上回答是“钱”。

于是，我们是不是可以这样猜测：“参加动机以钱为主的人，会不会对整个研究的态度也比较随便又较不投入呢？”如果事实是如此的话，我就在想：参加者如果知道企业这么在乎他们在测试中的回答，一定会很惊讶。

其实，**对待焦点受众测访更正确的全面衡量**应该是我们如何来正确利用这一市场调查方法和工具，即**我们应搞清楚把它作为试探性研究还是作为预测性研究。**一般只有具有预测能力的测试结果才能被安心采用，而**焦点受众测访充其量只能作为参考，其结果不能作为严谨的决策依据。**有人就曾经这样调侃道：如果你只是想找个真人说话，找你母亲聊聊吧！这比焦点受众测访便宜，而且你很清楚你是在和谁谈话。

二、市场调查结果的不可信还体现在哪里？

> 由于市场调查的工具不足信，自然就没办法产生有效的结果。

在市场调查过程中有着“可信度”和“有效度”二个指标。

所谓“可信度”是指如果你重做这个测试，得到的结果与本次测试一致的程度。

所谓“有效度”是指该市场调查的测试结果与原本打算要测试的项目目的相符的程度。

而事实上，我们的不少市场调查专业人员，对于市场调查工具的可信度所知不多，对有效度知道的更少。比如说，仅要设计一份评估广告文案的测试问卷是比较简单的，许多公司都会向你提供他们专利的测试方法。但要证明这些测试方法是否真的能测出所要评估的事项就很难了，而且要证明所测试的结果与销售、营销有关也很不容易。

你也许可以评估文案并确实测试出人们是否能记得某些广告、广告标题或图案，但是，“记不记得”与是否会购买广告中的产品并没有任何关系。

实际上，**由于市场调查的工具不足信，自然就没办法产生有效**

的结果。有一次，我们的广告公司在为我们的产品新拍的广告作播后市场调查，结果只有13%的人能够回忆起这个广告，广告公司和品牌经理为此焦虑不安，因为根据过去的经验和他们的专业判断，这个广告应该没有像分数所显示的那么差，所以，他们再做了一次测试，这次分数跳到45%。如此短的时间内，两个测试的结果竟然相差这么大，除了说“显然，这一次的分数没有第一次调查的那么差”之外，没有人知道该如何进一步分析这两极化的测试结果。

三、市场调查数据不可信的根源在哪里?

任何研究中，所收集资料的质量决定了这个研究的价值。

产生市场调查数据的可信度和有效度误差的原因有一部分来自被调查的受众，因为市场调查首先基于问卷调查，但是，通过这种方法收集来的数据只是一般的表面数据，而没有真正了解消费者的思想和意愿。试想一下，当你接受问卷调查时，你一般仅是随手选一个答案，而不会对调查者说：让我回去好好考虑过后再来回答你。于是，这种"随便"的答案会有多大的可信度?

市场调查数据的不可信还来自调查人员本身。现实中，大部分的市场调查人员不像医护人员、律师或会计师，受过那么多的正规训练，无论在营销、社会科学研究方法、统计分析、模式建立、电脑科学还是相关领域，他们所受的正规训练都少得可怜。只是他们之中有很多人很聪明，很快就学会工作所需的方法，但很少人有足够的理论基础。

另外，事实表明，你也不可以相信市场调查测访员会完全照着问卷进行测试，并一字不漏地记下受访者的回答。有一次，我们在为一家大客户进行市场调查，为了确保测访数据的质量，我们要求

测试员全程录音。我们想，这样应该会使测访员谨慎一点，并能确保发问及记录答案的准确性。

当资料回来时，我们决定比较一下所记录的答案及录音内容，其中的差异令我们吃惊。调查测访员明显有种即兴式的倾向，他们会以较舒服的方式访问，或以他们认为受访者最容易明了的方式询问。测试员问问题的方式与我们要求的方式相去甚远，并且这样的情形屡见不鲜。

要知道不同的问法，造成的影响是非同小可的。小小文字上的变动，答案就会很不一样。如果每个不同的测访者都在问题上加油添醋，倒不如就用不同的问卷了。

我们也发现有许多市场调查测访员本能地偷懒走捷径，在记录答案时会无意间试图解释受访者的选择，还会问一些不该问的问题。

也许有人针对这种现象会辩解道：第一线的市场调查测访人员素质并不会很高(往往是兼职的大学生居多)。但是，市场调查的最重要环节是项目的后处理加工——数据分析。

问题就出在这里。**任何研究中，所收集资料的质量决定了这个研究的价值**。就像一个建造在沙土上的房子必将倒塌一样，任何有问题的研究资料所获得的研究结论或对管理的建议都无法通过现实的严峻考验。

四、市场调查究竟是有用还是无用?

> 市场调查只能提供客观的市场信息，充其量是营销决策的参考，光凭市场调查结果，并没有办法作出明智的决策。
>
> 市场调查结果还应该配合企业本身对市场的了解与经验，加进自己的策略性思考与判断力，才能使市场调查数据发挥出更大的参考价值。

现实中对市场调查的看法，本来就有两种。有些企业的主管人员一谈起市场调查，可能就会开始摇头，他们认为这根本就是浪费钱去搜集一些早就知道的事实，因此，何必劳民伤财、大费周折地四处调查呢？凭他们个人的直觉判断与经验就足以应付了。

这些企业的经理则对市场调查的可信度感到怀疑，对市场调查作业不信任，也不重视。

另有一些企业的主管，则对市场调查抱持完全相反的看法，因为他们认为美国有 73%以上的大企业都设有专门的市场调研机构，还有数以千计的专业调查公司接受其他企业的市场调查委托，就像宝洁这类公司的每年市场调研费就高达数千万美元……于是，他们不惜花大钱委托专业市场调查公司做出一份份市场调查

报告，以作为决策判断的参考依据，甚至过于迷信市场调查，凡事均以市场调查结果为仲裁，开会讨论时也引经据典，言必数字，乃至于拿数字当令箭，过分强调数字魔力。

事实上，市场调查是一种专业而复杂的运作过程，它涉及到方法的选择、抽样方法的决定、问卷的设计、执行的技巧与严谨度、资料的分析整理。只要其中任一环节稍有闪失，就可能会影响到市场调查运作的可信度与有效度。**市场调查只能提供客观的市场信息，充其量是营销决策的参考，光凭市场调查结果，并没有办法作明智的决策**，因为除了市场资料之外，决策还涉及到个人的判断、智慧和胆识，以及其他主客观条件与状况等复杂因素。

应该说，市场调查不是万能的，但也不会毫无用处，如果我们能以平常心对待市场调查运作，将它当作有价值的参考资料，既不过分抹杀它，也不过分迷信它，相信应是与市场调查资料相处的健康之道。

有一个典型的案例我已听过很多次了：

在70年代末，由于百事可乐的挑战，可口可乐曾被迫开始尝试研究新口味以争取消费者。于是，它花了400万美元做了20万个消费者的市场调查，得到的结果是有半数以上的人接受可口可乐公司正在研制的新配方。然而，当公司正式推出新配方后，其结果却是巨大的悲剧。

现在的问题是，我们如何从中吸取教训？

有专家说，问题出在整个调查是在盲目测试的情况下进行的，当消费者不知道品牌时，他可以完全依口味偏好作“理性的”判断。但一旦挂上品牌，情况就完全不同了，因为其中涉及对品牌的认知与偏好，进而干扰了最终判断。在这个时候，口味判断已不再那么理性了。

我有些不解。首先，市场调查测试新产品的口味时，该不该遮

去品牌？其次，如果当时的新口味市场调查是挂上品牌的，是否还会有半数以上的人认同？

一般的新产品口味测试都不作品牌提示。于是，根据上例，我们自然得出：品牌的魅力远超过口味的魅力。

那不等于是证明：这种无品牌的口味测试，其意义并不是很大吗？

但是，如果可口可乐公司事先知道这样一个道理，为什么还会投巨资去干这种傻事呢？因为早在1975年，百事可乐就做过另一个试验，将两大可乐的牌名取下，试验消费者喜欢哪种口味。结果，那些喜好喝可口可乐的人中有一半以上认为百事可乐更好喝，然而在现实生活中，他们还是喝可口可乐。

从上例中，我们可以悟出：我们并不应该简单地指责市场调查的方式有问题，也不用去怀疑市场调查的结果是不是也有问题，关键是应用结果的人如何更全面地解读有意义的资讯价值。我不知道当时的可口可乐公司在通过市场调查得出了“新口味至少得到半数以上消费者认同”这个结论后，有否想过如果“可口可乐品牌”与“新口味”相结合后其结果又会如何？也许再作一些挂上品牌的新口味市场调查测试，将会极大地减少400多万美元的投资浪费。

所以，**市场调查结果还应该配合企业本身对市场的了解与经验，加进自己的策略性思考与判断力，才能使市场调查数据发挥出更大的参考价值。**

反思 15 企业的营销投资不少被浪费掉了！

一、大多数公司的总经理知道如何正确评估一项营销活动的成效吗？

> 许多公司不时推出耗资数千万或上亿元的营销活动，却不曾建立一个追踪系统为之记录、评估，也不曾设法改进活动的成效。

如果我说：现在大多数公司对其产品的市场营销投资，就像赌场里面下赌注，“谋事在人，成事在天”，更多的是抱有相当的侥幸心理来静观其效。

也许，部分人会同意我的观点，而大多数人会持异议。

我们一个客户的总经理对此就特别不以为然，他在公司里特

别强调营销人员所应具有的为营销活动成效负责任的心态。

我就问他："你是怎么来控制你的营销投资的？"

他说："在制定策略时，我会要求我的部门经理，尤其是市场经理和产品经理，对每一决策的把握程度进行打分，任何得分低于 70 分（满分为 100 分）的营销企划，都必须重新考虑或就此取消。假设产品经理相当有把握，那么该营销计划就可以付诸行动。"

于是，我饶有兴趣地跟踪了该公司的具体运作。

的确，新产品上市以后，经理们就开始等待着市场上的信息反馈了，相比较于有些公司要到相当一段时间后才想到评估相关的营销活动成效，这家公司的反馈工作还算是快的。不过，反馈报告经过产品经理的提炼，大多数的结果都是"活动达到了预期的目标"。（否则不是打自己的耳光了？）

实际上，**许多公司不时推出耗资数千万或上亿元的营销活动，却不曾建立一个追踪系统为之记录、评估，也不曾设法改进活动的成效。**

导致现今的营销人员不需为营销计划负责的原因，可能是因为经理们还未将营销视为企业经营这个太阳系的中心，而充其量是一只绕着财务（太阳）运转的行星。毕竟，大多数人把注意的焦点放在公司的财政状况上，公司总经理对于资讯管理系统向来不会严格要求，因为他们认为如果公司投资可观的金钱在资讯管理系统上，不见得会有任何生产力的提升。

二、为什么不同的人应用相同的营销运作原理，结果会有天壤之别？

影响营销运作效果的首要因素在于企业的高层主管是否具备营销观念和意识。

影响营销运作效果的另一因素是营销人员本身是否善于总结和积累。

现实生活中，如果有两个曾经同班学习营销学，同时毕业以后，一个进了素以营销运作闻名的营销公司接受磨炼，另一个进了营销水平平平的企业工作，即使两人原来的智慧与知识相差无几，但过了几年以后，两个人的营销功力就可能会出现悬殊的差距。

其实，这类现象是屡见不鲜的，为什么同样是在演练营销的理念与手法，有人就可以应用自如，而有人会觉得操作不顺？

影响营销运作效果的因素牵涉到许多内在外在环境的影响。不过，**首要因素**不在外面，**首先在于企业的高层主管是否具备营销观念和意识。**

试想一下，面对着头脑古板的老板，营销人员每次都得向他解释运作上的原理原则，结果是事倍功半，甚至走样。反之则沟通顺畅，事半功倍，因为彼此间对营销运作已经具备某种共识与默契，

使得双方可以在共同的基础上就事论事。

所以，在不少成功的营销案例中，营销部门的人员可能贡献很大，不过，最大的功劳还得归功于企业的高层主管。相反，有些主管知道营销的重要性，但其观念和意识不到位，难保不会对运作效果带来负面影响。他们会高喊符合时代潮流的语言，但骨子里未必真正加以落实，他们会坚持"顾客至上"，但私底下仍然制造自己最容易制造的产品（而非制造顾客需要的产品）。

影响营销运作效果的另一因素是营销人员本身是否善于总结和积累。各人功力的差异，可以在此分出高低。有些企业宛如一个训练机器，它们会有计划地、按部就班地将新人慢慢培训成老手，方法主要有传递主管的经验、课程的再培训，但更重要的是实战的磨炼，从营销效果的评估中学习营销。这些公司都相当重视资讯的积累，因此，身在其中的营销人员就可以有前面案例的成败秘诀可以随时参考，如此一来，功力当然会与日俱增。

而在一般的企业中，一方面光靠自己摸索，另一方面，不知道营销成败的原因所在，于是，反而认为花精力在事后的评估方面没多大效果，还不如跟着感觉走。试想一下，若干年后，谁比较有机会在营销上有所突破呢？

三、对企业作规范的营销效果评估，究竟有没有可能？

现今的营销费用已是企业中的主要花费之一，现实中不少企业大部分的营销费用并未妥善运用。

因此，如何审计营销功能，评估投资的回收及如何回收更多，是每个企业都应感兴趣的议题。

有一些客户经常和我们谈到这样一种感受：在产品推广工作中，有时候，他们在某一件事上已经花费了不少时间和精力，如果停止努力，可能会“前功尽弃”，如果坚持下去，也有可能是一场空。

“回头是岸”还是“再试一次”，的确很矛盾。这不是靠坚持、坚持、再坚持就能完成从量变到质变的转换的问题，还有一个我们不得不遵循客观规律的问题。所以，在十字路口如能让一种“营销效果评估系统”来决定就好了。

我把客户的这种感受告诉了我的海外同事，他说在美国就已经有这样一种全新的营销审计公司诞生。他们每年到你的公司来一趟（当然，具体取决于你的需求），来评估公司的营销能力，包括：你的公司是否了解营销？相关人员的营销智商有多高？有关消费者的情报收集了多少？这些情报的质量如何？对于执行过的营销活动

是否有共识?

这些营销审计师可能会先问一些问题，比如：目标群是否正确?广告定位是否正确?产品设计是否得当?广告怎么样?广告评估又如何?策略、执行及追踪测试是否都恰如其分地一一完成?最后一项，也是最重要的，营销审计师的工作将确认：营销投资是否有相应的回报?一段时间后是否已经建立了品牌资产，计划中的各个环节成效及目标与竞争对手相比如何?

而且，有专家预言，未来的企业进行全面的营销审计将更为普遍。公司借此可以像会计师审核财务状况一样，审核营销成效。

我在国内的一些营销杂志上也读到过关于介绍“营销审计”方法的文章，不过，其内容大多数几乎没有应用实务的经验性介绍，虽然也有些咨询机构的专家、顾问在进行类似的工作，不过，那充其量停留在“诊断”的性质。“营销审计”和“营销诊断”毕竟还是有质的区别，前者将更需要“规范化”。目前，财务审计师已有为行业所接受的标准规范，而营销还尚未有广为接受的规范。这也是为什么在美国都还没有出现“营销审计师”这样一个行业的原因所在。

但是，**现今的营销费用已是企业中的主要花费之一，现实中不少企业大部分的营销费用并未妥善运用。**显而易见地，**如何审计营销功能，评估投资的回收及如何回收更多，是每个企业都应感兴趣的议题。**虽然目前还没有既定的标准步骤可以依循进行，不过，为行业所接受的营销审计规范终将出现。

四、尝试“营销自我约束机制”能为企业带来什么?

> 尝试建立一种“营销自我约束机制”,在工作中发现问题,而不是工作结束后去找问题。

每个企业的财会部门都有着严密的相互约束机制,比如:做账的会计不得接触现金、彼此的账目是互相联接的、来往的费用必须两人以上共同经手,等等。

有可能会计部门的约束机制越健全,越容易通过年底的财务审计。于是,我在想,企业如果需要营销审计的话,无非想通过审计找出营销过程中的问题症结。有人说,财务审计偏重于结果,而营销审计则偏重于“产生结果”的原因。实际上,结果也好,原因也好,都是“马后炮”。受会计部门运作流程的启发,我设想能不能**尝试建立一种“营销自我约束机制”,在工作中发现问题,而不是工作结束后去找问题**。

鉴于此,我就在营销过程的重要环节之一———营销执行方面尝试了一些“自我约束”的做法。

作为一名经理,有相当的精力是用于“救火”,尤其是市场上出现的麻烦、而且常常是在十分被动地疲于奔波,许多大问题往往是小洞不补、大洞吃苦。如果我们把许多问题解决于萌芽状态,也许

可以把工作做得更好。

许多事情如果换个角度去做，的确是另外一番结果。

首先，为了确保销售人员为客户服务的质量，我建立了经销商经理定期对我公司人员服务质量的评估制度。这种制度包括定期打分、公司专用评估表的填写与反馈及经理热线。

其次，为了保证本公司营销政策的贯彻质量，我特地把办公室的所有文员和后勤人员组织起来，并把他们按区域划分，交给他们正常工作之外的额外任务，就是定期反馈其管辖区域内一切与我们产品有关的问题和不足（内容涉及商家、消费者及竞争对手），这部分工作除了每周给予一个半天的专用时间外，其余都得利用每人的业余时间。

结果，在企业的全员营销意识得到大大加强之外，无意中还发现了我们营销工作的许多不足和漏洞。这种防患于未然的做法，不仅使我们主动把握了市场，同时也大大提高了市场投资的利用率。

再者，我明白：公司营销策略的有效执行关键在于中层人员，为了充分提高中层销售主管的战斗力和主观能动性，特别是为了尽量减少管理中的失误，我尝试建立每月一次的销售人员对销售主管的无记名评分制度，这样做，既起到了一定的鞭策作用，也有利于调动更多的员工一起来及时调整和反省营销工作的方向。

营销执行过程中的调整约束机制，就像上了一道“保险”，从某种意义上来说，还能弥补营销策划工作的不足，能够极大地提高企业的营销投资效率。

反思 16

要准确地细分目标消费群，谈何容易！

一、创造大部分销量的少数消费者，是不是企业产品的最佳目标群？

大多数企业名义上好像相当明确产品的目标消费者，实际上却花了十分昂贵的媒体费用在茫茫人海中碰运气，实际上他们根本无法分辨最佳消费群本身的差异和消费行为的不同。

企业只有经过费心的调查、周全的分析及深入的研究后，才能找到最佳的潜在目标群。只可惜太多的企业在决定产品的目标群时所花的时间太少了。

所谓的“产品目标群”是指企业的营销活动所针对的人群。

那么,什么样的人群是企业的最佳目标群?

相当多的公司并不花费多少时间(甚至一点时间都不花)就很快确定了产品的目标群,因为他们自以为很清楚地知道目标群应该是哪些人。一种产品推出,只要是同类产品的高度使用者就是该产品的最佳目标群,这是因为“只有这些消费者的使用量比别人大”。

的确,一类产品中总是由少数的消费者占据大部分的销售量。这就是营销学上无所不在的“八十·二十定律”:20%的消费者占了80%的销售量。

问题是你的产品的消费大户与其他人是否有着不同的特征呢?如果他们爱收看白天的电视节目,而使用量少的消费者却不看,那企业的营销人员知道如何传达讯息给他们吗?

不幸的是,我们并无法用收入、教育、年龄、习惯或其余的项目来简单定义这种目标群。日用消费品的消费大户中,除了使用者的习性或家庭大小差不多外,很少有相似的地方。

相反,用量大的消费者通常都会对价格十分敏感,而且特别会利用折扣的优惠,并不具备对某一品牌的忠诚度。今天你以较便宜的价格吸引他们并不具多大的成就,因为明天你就可能因为竞争对手的促销而失去他们。

就像有个人每天会消费一瓶啤酒,而一般人平均一周才买一瓶。前者是我们理想的目标吗?

如果他买的是货架上最便宜的产品,而我们的品牌恰好是最贵的,那么这个人就不是我们最好的目标了。

再者,还会存在这样一种可能性,某些消耗量庞大的人群在心理上已被某一品牌锁定,他们对于目前所消费的品牌十分满意,会一家一家店地去寻找这个品牌。在这种情况下,要动摇他们很难,

他们也不是理想目标。

由于无法分辨最佳消费群本身的差异和消费行为的不同，所以，大多数企业名义上好像相当明确产品的目标消费者，实际上却花了十分昂贵的媒体费用在茫茫人海中碰运气。

事实上，尽管从产品的高度使用者身上获利能力并不一定会高，也并非说明高度使用者是很糟的目标群。不过，我们并没有足够的理由可以让我们从一开始就认定高度使用者一定是极佳的目标群。**企业只有经过费心的调查、周全的分析及深入的研究后，才能找到最佳的潜在目标群。只可惜太多的企业在决定产品的目标群时所花的时间太少了。**

二、消费者的性格或对产品的态度，是不是市场细分的有力依据？

真实世界并不像纸上谈兵那么简单，因为消费者的个性本身跟市场中的消费行为并无太大关系。

纯粹的“态度区隔市场”也不一定能给我们带来有效的帮助。

有些企业虽然不迷信目标群，但却喜欢用诸如顾客使用的产品习惯、人格特性、对产品的态度及价值观等来进行市场细分并选择目标市场。那么，这些细分方法会不会给我们带来帮助呢？

要将所有的人依据个性来分隔并不困难。问一些有关个性的问题，做个聚类分析，通常就能得出结论。比如，我们可以得出一个细分市场中有35%是爱交际的，12%是喜欢独来独往的，17%是喜欢猎奇的等等。

如果企业的营销人员要根据这个方法来判断“哪一个细分市场是其产品的最佳市场？”产品经理往往会得出“爱交际”的细分市场就是我们啤酒公司所销售的啤酒的最佳市场目标，于是，我们的广告语也就定位于“太平洋啤酒，开启真情谊”。

很遗憾的是，真实世界并不像纸上谈兵那么简单，因为消费者

的个性本身跟市场中的消费行为并无太大关系，甚至没有关系。早在二十多年前，就有三位美国的学者指出："人们会买什么，不是由个性所决定的。购买行为的变化中至多只有7%可以用个性来解释。"并且这个观点已越来越受到学术界及营销界的肯定，但却并未改变许多营销主管的态度。

我们曾做过一项心理特征研究，测试约100位到一家兼顾快餐和点菜的餐厅用餐的消费者，结果发现：

33%是"只注重能一起聚餐和交流者"；

30%是"爱好美食，注意健康者"；

18%是"单独用餐的寂寞者"；

12%是"纯粹为了吃饱一顿者"；

7%是"特别注重餐厅的整洁、卫生者"。

当我们进一步分析这五类人的点饮啤酒的情形时，会发现些什么呢？他们彼此之间的差别并不大。比如：注重交际的人中只有41%的人点饮啤酒，而纯粹为了吃饭的人却有59%的人点饮了啤酒。此外，单独用餐者的消费金额最低，点饮啤酒的概率却最高，在店内坐的时间也最长。

从以上资料来分析，以心理特征来细分不同的消费群并无多大的实际用处，上述的五类人甚至在媒体使用上的相同点也要比相异点多。即使我们再进一步细分，心理特征变数与消费行为/市场反应的关系至多也只是隔岸相望而已。也就是说，该公司立足于"开启真情谊"，而实际上大多数消费者在饮用其啤酒的时候，更多的是想到用作用餐的餐酒而已，就像有些人在酒后一定要再吃些饭食的习惯一样。换句话说，特别重情谊的消费者也不一定会点饮你的啤酒。

让我们再来看一下消费者对产品的态度会不会帮助我们细分

市场。

在上述的100位抽样的消费者调查中，我们还分别研究了他们对啤酒消费的态度：

有25.9%的人把饮用啤酒作为一种享受；

有16.7%的人用餐时会饮用啤酒，但对用餐时是否有啤酒供应无所谓；

有11.8%的人偶尔会饮用啤酒；

有24.2%的人一般都不饮啤酒，除了特殊情况（比如为了工作中的应酬）；

有21.4%的人是绝对不会喝啤酒的，因为酒精反应厉害。

可是，我们进一步发现，“特别喜欢啤酒”的人中间，当日只有62%的人点饮了啤酒。问及其余未点饮者的原因，不少是与“最近身体状况不太好”、“手头比较紧”等因素有关。

而“一般都不饮啤酒”的人中间，当日却有50.1%的人在喝啤酒。问其原因，有“同桌的人都在喝，我不好意思再喝饮料”、“今日一时开心”、“想借酒打发一些时光”等等。

可想而知，**纯粹的“态度区隔市场”也不一定能给我们带来有效的帮助。**

三、企业究竟该如何选择和评估本产品的最佳目标群?

企业在决定产品目标群的时候，务必避免习惯思维。每个产品类别中都存在着成千上百，甚至上万个目标群可供选择，企业可以用与利润有关的标准来加以衡量。

七项评估目标群的标准为：反应能力、销售潜力、成长潜力、共同诱因、决策能力、保有潜力和接触成本。

正确地评估目标消费群的重要标准，其实是企业应该自问一下：接触到这些目标群所需的费用是多少?他们在我们的产品上会花多少钱?

然而，实际工作时，不少企业总是会忽视利润的问题，而全凭目标群的"表面价值"作选择，因为这些目标群"看起来"都蛮适合的。

我曾经听说过这样一则案例：有一家顾问公司替一家企业作产品市场细分的策略，他们用 8515 种方法来区隔市场，并检视了 42575 种目标群。结果，本企业营销经理原来所喜爱的那群人（即占市场中最大销售量的消费者）所需投资的媒体费用最高。并且，这些人既不是做决定的人，也不一定会喜欢这家企业的产品。但此

次分析也让他们找出了一个目标群，预期其利润会是原本经理所钟爱的那个目标群的5倍。

我无法评估这个案例的正确性，不过，的确有不少企业在制定营销计划后，却根本没有可以准确评估市场表现的方法。我们就见过不少针对高度使用者的活动，结果对低度使用者的效果反而比较大。这些活动或许也会有些效果，但却不是企业管理阶层所预期的。

我们建议：**企业在决定产品目标群的时候，务必避免习惯思维。每个产品类别中都存在着成千上百，甚至上万个目标群可供选择，企业可以用与利润有关的标准来加以衡量。**

而下列因素往往决定了目标群获利能力的大小：

1. 目标群对企业营销活动的反应能力，愈有反应，对企业的价值也愈高。

2. 购买企业产品的目标群是不是有经济能力。

3. 成长中的目标群较停止或缩小的目标群更有潜力。

4. 如果目标群的需要愈一致，就愈容易满足，价值也就愈高。

5. 目标群在购买决策上的权力越大，对企业的意义也越大。

6. 维持目标群的成本越低，其长期保有的价值越高。

7. 媒体接触费用越贵，甚至无法经由媒体接触的目标群，其意义越小。

我们把上述七项评估目标群的标准简化为：**反应能力、销售潜力、成长潜力、共同诱因、决策能力、保有潜力和接触成本。**其中最重要的还是接触产品的目标消费群所需的花费是多少，因为它直接决定了企业产品的先期投入的有效性。所以，我们的企业应该善于索取和利用广告代理商所提供的CPM(Cost Per Mille，每千人费用)和GRP(Gross Rating Point，总收视点)作为决策的依据。

四、产品的购买者与产品的使用者不是同一个人，怎么办？

如果制造企业在产品营销时适当兼顾一下对采购者的公关，其效果将会是事半功倍。

使用者和购买者都应该成为营销人员争取的对象。

一旦企业确定了产品的正确目标群，还有一个令营销人员最感困扰的问题是：当产品的购买者与使用者并不相同时，究竟是以购买者为公关重点？还是以使用者作为出击对象？或是应该双管齐下，面面兼顾？

市场上有不少产品的购买者与使用者并非同一类人，比如：家中啤酒的购买，不少是家庭主妇甚至家中孩子到附近小店去采购的，而真正的消费者大多数是男主人。

又比如：奶粉或牛奶的重度饮用者是小朋友，而真正选购的却大多数是妈妈。

再如：男性的内衣裤会随着消费者本人的不同年龄产生不同的购买者。在未成年之前可能是由妈妈购买；在独立工作后，可能由自己购买；而在结婚后，极有可能是由太太购买了。

在上述复杂的情况中，企业的产品宣传究竟应以哪类人群为诉求对象？而这也牵涉到究竟产品的目标市场应锁定在哪一层消费群的问题。

让我们来看一下现实中的企业产品宣传，几乎很少看到有哪家厂商的同一类产品既针对女主人作广告，也同时对男主人作诉求，实际上这并非是厂商有着明确的意识："选择一个重点的攻击即可。"而是大多数的企业都忽视了对产品采购者的影响所可能带来的产品市场竞争力。

就以家庭购买啤酒为例，据我们抽查，由于啤酒是一个高度同质性的产品，现实中的家庭男主人们并不会事先明确告诉采购者必须购买某种品牌，而大多数情况下，家庭主妇在采购时是人云亦云，少数情况下是自说自话地为自己并不品尝的产品武断地指定了品牌。试想一下，中国的大多数男主人还不会品尝出各种啤酒之间的区别，又有多少家庭主妇具备判断能力呢？

所以，**如果哪家啤酒制造企业在产品营销时适当兼顾一下对采购者的公关，其效果将会是事半功倍。**

此外，更高明的做法是：除了啤酒产品的广告充分针对消费者本人之外，其产品的促销活动应能使得家庭主妇怦然心动（比如购买两瓶啤酒送一小包食盐或一小袋酱油等厨房调味品），将尽显兵分两路的威力。

究竟是选择适当的攻击重点策略，还是双管齐下的方式，具体要视实际情况而定。一般来说，对于产品的同质性很强的日用消费品，如果立足于购买者会比较有效；反之，则应锁定使用者作为沟通对象。如果企业的营销预算充足，或者产品在推广期间，就可尝试全方位的出击，**使用者和购买者都应该成为营销人员争取的对象。**

反思 17 定位偏差的结果，只能是一厢情愿

一、为什么不少企业无法建立起所期望的产品定位？

> 真正影响消费者行为的关键因素是消费者心目中的想法(定位)，而非厂商本身一厢情愿的看法。
>
> 如果企业的营销人员不能在厂商的主观期望与消费者的客观认知之间建立起适当的沟通桥梁，不能使双方的认知差距降至最低，则厂商的期望只是空想而已。

“定位”一词可说是一个相当时髦且被经常提及的营销术语，不少企业的营销人员认为只要通过适当的营销努力，比如：从产品的独特优势、竞争者分析以及目标市场等角度切入，确定出一个独

一无二的独特主张，并将其视为产品（或品牌）切入市场的利器，就能够顺利地将本企业产品的市场定位建立起来。

在数年前，当我们到酒店、餐厅就餐点饮料时，除了啤酒，喝得最多的就是“粒粒橙汁”，它是来自美国的“宝鲜”品牌。显然“宝鲜”是较早进入中国市场的果汁。它的本意希望把自己定位成“果汁领导品牌”。

但若干年以后，“宝鲜”的定位在消费者的心目中究竟是什么呢？随便问一些食客：“宝鲜是什么饮料？”大多数的人会告诉你：“宝鲜就是粒粒橙。”也就是说，在消费者的认知里，“宝鲜”的果汁定位沦为一厢情愿，且使它无法有效地往外拓展疆土。因此，“宝鲜”随后不断推出的菠萝汁、葡萄汁和椰子汁等，就未能像当年粒粒橙一样在市场上大放异彩。甚至“宝鲜”的总经理还曾经设想与我的啤酒产品联手推广“果汁加啤酒”的时尚饮法。不过，最终“宝鲜”无法在粒粒橙汁的成功之后乘胜追击，在果汁市场上坐稳龙头地位。如今，果汁市场呈现群雄逐鹿的现象，似乎并未出现明显的盟主，而这个宝座本来是“宝鲜”很有机会拿下来的。

同样，在麦当劳的菜单中，除了以汉堡包为主外，也有鸡块，最近又推出炸鸡。问题是，在许多消费者的脑海里，麦当劳可说是“汉堡包之王”，因此，许多人到麦当劳去，可能都会直觉地想到吃汉堡包，而当他们想吃“炸鸡”时，他们可能会前往肯德基。

由此可见，**真正影响消费者行为的关键因素是消费者心目中的想法（定位），而非厂商本身一厢情愿的看法。**定位是由消费者的认知决定的，厂商只能通过种种营销努力加以引导、影响，但无法变成幕后操控一切的那双“看不见的手”。**如果企业的营销人员不能在厂商的主观期望与消费者的客观认知之间建立起适当的沟通桥梁，不能使双方的认知差距降至最低，则厂商的期望只是空想而已。**

实际上，根据里斯和屈特的真正定义："定位"始于产品，但不是关于产品，而是涉及顾客的心理，是你如何在顾客的心里替产品找到一个位置。

因此，我们在思考如何定位的问题时，应站在消费者的立场设身处地地进行思考，而非站在厂商的立场闭门造车、一厢情愿地进行设想。唯有源自消费者心理的思考结晶，在沟通上才不会显得阴差阳错，形成双方显著的认知差距。

二、为什么说“观念的再定位”是一种文化同化的过程?

观念的再定位不是一种急功近利的行为，它是一种追求，一种文化，一种需要耗费心智并不懈努力的过程。

有人说，美国的消费者借债额几乎占到个人可支配收入的20%左右，所以，美国的经济十分繁荣，美国的GDP增长有近三分之二是靠个人消费带动的。

言下之意，我们中国人的传统观念应该好好改改了，应该学习美国人的现代消费观念，只有这样才能缩短我国与世界发达国家之间的差距。

其实，我们根本不用为自己所谓“落后的观念”而自责，如果说这个世界上哪个国家的人民最热衷于储蓄的话，不是中国，而是日本。

在日本有为数众多的坚定不移的储蓄者，即便是所得的利息微乎其微。日本的经济已经比中国发达多了，但是许多日本人还是担心可怜的退休工资将无法支付住房和其他生活费用，害怕终身雇佣制将寿终正寝。曾有一位已70多岁的老人在银行门口接受记者的采访时还说：“如果我能，我要把我所有的钱都存起来。”

我们难道可以轻易指责日本人的观念落后吗?

观念的再定位不是一种急功近利的行为,它是一种追求,一种文化,一种需要耗费心智并不懈努力的过程。

如果说作为舶来品的啤酒在中国已经立足了近百年,那么从雀巢咖啡、百事可乐到肯德基、麦当劳的消费,在二十年以前的中国普通百姓中是闻所未闻。在产品进入中国市场之初,如果这些企业没有耐心的话,就不会取得今天的成绩。值得深思的是,这些企业从一开始就不仅仅立足于向中国兜售一种新的食品,而是在出售一种观念、一种文化。于是,我们在潜移默化中被这种文化所同化,越来越愿意光顾肯德基、麦当劳,越来越愿意饮用雀巢咖啡和可口可乐,并且,已经发展到有那么一些年轻人每天不饮用一杯可口可乐或咖啡就提不起精神来。

不知我们从中是否受到什么启发?

有人将今天的竞争分为三个层次:

第一个层次是技巧的角逐,第二个层次是战略的筹划,第三个层次则是观念的开发。而观念的营销既是一把现代市场竞争的利器,又是一种难以学会和把握的工具。对消费者观念的开发已成为未来营销的一项重要内容,这是既值得我们政府有关部门、也值得我们的企业借鉴的。然而,现实中的企业更多的是明白开发观念的重要意义,却摸不到观念开发的有效途径。

如果企业要推出某项需要改变观念才能接受的新产品,不妨学学前面所述的这些跨国企业的经验。

三、“细分市场”会不会让位于“市场模糊化”的新观念?

通过“细分”来看市场,实质上是静止地看待市场,被动地适应市场。过分追求目标市场的清晰甚至精确,从某种意义上来说,没有现实的指导意义。

企业要向消费者灌输新观念,首先自己要善于确立对于目标市场的新观念。

我们在“反思16”中曾经谈到产品目标市场的细分已经越来越难,因为如今的消费者个性日趋多样化。

在本反思中又谈到观念的开发既重要又很难。

曾经有位专家在一篇关于“观念细分”的文章中指出:“如能对消费者的想法、认识等观念进行有效的细分,然后采取营销手段作用于某一细分的观念区间,使之被激活、发生转变,就能上升为购买欲望或动机。”

对此,我的疑问是:相同的观念就会产生相同的需求吗?

即使有相同的需求,这类目标群的细分对产品营销的现实指导意义又有多少呢?

我们应该清醒地认识到,在商品日益丰富,市场变化多端的今天,消费者的消费意识和行为正呈现出模糊化趋势,如年轻人的老

成化、老年人的年轻化。如果认识不到这一点，企业的市场开发就会变得日益被动。

以前我们通过“细分”来看市场，实质上是静止地看待市场，被动地适应市场。过分追求目标市场的清晰甚至精确，从某种意义上来说，没有现实的指导意义。

模糊市场已成为客观存在，企业应培养自己对模糊市场的开发能力，也就是说企业应该动态地来适应市场，适应瞬息万变的行情。

同样，对于目前疲软的市场，要加以启动，过多地盯着消费者银行中的存款，并不能有效地刺激社会需求，而如能立足于创新：结构创新、品质创新、技术创新和组织创新，就更能够增强企业的适应和市场竞争能力。

企业要向消费者灌输新观念，首先自己要善于确立对于目标市场的新观念。

第五篇

营销观念的反思







观念的竞争是现代营销活动中最深层、最高级的竞争形式。

反思 18 “4P 组合”真的要让位于“4C 整合”吗？

一、从 4P 走向 4C 的背景是什么？

> “营销组合”是企业用来从目标市场寻求营销目标的一套营销工具。
>
> “整合营销传播”理论是以消费者为核心，重组企业行为和市场行为。

1960 年，美国杰罗姆·麦卡锡教授首先提出了“营销组合理论”（Marketing Mix），即，所谓营销要素是由 4P 变量组成：产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion）。“营销组合”是企业用来从目标市场寻求营销目标的一套营销工具。

1990 年，另一个美国人——罗伯特·劳特伯恩教授在《广告年

代》杂志上发表文章“4P 退休,4C 登场”,首次提出“整合营销传播”理论(Integrated Marketing Communications),即从买方的角度,提出每一个营销工具都是用来为消费者提供利益的:

“产品工具”应满足消费者的需要与欲望(Customer needs and wants);

“定价工具”应考虑对消费者的成本(Cost to the customer);

“通路工具”应考虑消费者购买的便利性(Convenience);

“促销工具”应注意与消费者的沟通(Communications)。

“整合营销传播”理论是以消费者为核心重组企业行为和市场行为,综合协调地使用各种形式的传播方式,以统一的目标和统一的传播形象,传递一致的产品信息,实现与消费者的双向沟通,迅速树立产品品牌在消费者心目中的地位,建立产品品牌与消费者之间的长期密切的关系,以便有效地达到广告传播和产品营销的目的。

二、“营销组合”理论真的没有生命力了吗?

> 如果我们在应用4P营销组合理论的时候，能够带着双向的原则，那么，这样的营销组合理论更不该说是过时了。

“整合营销传播”理论的提出者，明确地告诉大家“营销组合”已成了明日黄花，过去制造商的座右铭是由消费者自行负责：“消费者请注意”，现在已经被“请注意消费者”所取代。于是，一大批营销人，策划人也跟着一起赶“整合营销”的时髦。

让我们来探究一下“营销组合”理论所提出的背景：的确，当时的产品竞争程度远没有现在激烈，该理论主要研究的是：卖方的产品，应如何转移到消费者手中，它是从卖方（主要是商品生产者）的角度，也就是作为供给的一方来研究如何适应市场需要，如何使产品具有吸引力和竞争力。

但是，我们并不能因为提出4P理论的背景已经过时了，就否定该理论对现今实践的指导意义。实际上，4P和4C是两个相互不能替代的概念，4P是一种营销要素的组合，而4C则是强调营销的导向。

“营销组合”理论在60年代应用的背景，的确是以制造商为主控核心，遵循自上而下的运作原则，重视产品导向而非消费者导

向。制造商在决定制造某一产品后，才设定一个足敷成本又能赚到最大利润的价格，再经由其掌控的配销通路，将产品陈列在货架上，并大大方方地加以促销。

如果说，当今市场已无法再现 60 年代的背景，所以应以 4C 取代 4P 用来指导实践，那么，让我们来剖析一下唯 4C 又是否行得通呢？

1．4C 理论指出：**我们不能站在企业自我利益角度来生产产品，而应考虑消费者的需求和欲望后再生产产品。**

那么，如果在充分了解消费者的需求以后，企业的技术和能力还没法生产出该类产品，是不是就不可以退一步，先生产出要求略低一些的产品呢？

2．4C 理论指出：**我们不能只站在企业本身利润的角度来为产品定价，还得考虑消费者能够承受的成本。**

那么，当今的消费者又是否明白，对一样产品，他愿意出多少价是比较合理的呢？他愿意出的价对企业来说又是否能够承受呢？

3．4C 理论指出：**我们不能按照传统的通路把产品送给消费者，该是考虑消费者是否方便购买的时候了。**

那么，如果满足了消费者的便利性要求，企业又是否能够承受得起提供方便的成本呢？现实中的操作又是否行得通呢？

4．4C 理论指出：**我们不能一味自吹自擂地开展产品促销，应该多与消费者进行相互沟通。**

其实，这一点倒是最为正确，前面三点比较现实的做法都应该建立在双向沟通的基础上，而不是一味地从“自上而下”走向另一个“自下而上”的极端。

就像木匠发明锯子时是由木匠操作锯子来锯木头，而根据原始锯子的原理发明的电锯是锯子不动而推木头，你能因此就否定

木锯发明的意义吗？所以，尽管 4P 诞生之初是基于厂商推动消费者，而现在需要立足于消费者，我们也不能轻易否定 4P 诞生的意义。

如果我们在应用 4P 营销组合理论的时候，能够带着双向的原则，那么，这样的营销组合理论更不该说是过时了。

三、“整合营销传播”的作用是不是有点被夸大了？

“整合”二字不是万能的，要真正体现“整合”也不是轻而易举的。

我经常看到关于“整合营销传播”功效的评价如下：

“在愈来愈激烈的市场竞争中，谁先掌握整合营销的手法，谁就能把握先机，出奇制胜。”

“用整合营销来武装我们的品牌，这是与国际品牌抗衡的最现代化的行销利器。”

“经过整合营销传播的统筹安排，一百万传播费用能够取得像一千万的效果。”

……

于是，诸如“为什么有的企业投入了大量的广告费，可品牌形象在消费者的心目中仍是模糊的？”“为什么中国的品牌是‘成名也速，败名也匆’，各领风骚没几年，不能长久地维持自己的优势？”的问题，都被归因于没有用“整合营销传播”这个武器。

难道“整合营销传播”的方法一用即灵？

还是让我们来看一下“整合营销传播”的观点应用所必须具备的一些前提再说。

1. 首先，“整合营销传播”强调的是建立产品品牌与消费者之

间的双向沟通。而双向沟通的基础是企业必须拥有一整套完整的消费者资料库，建立资料库以后，还必须不断地分析其信息，以良性的互动积极进行市场应对，才能使消费者成为固定的品牌忠诚者。

数据库营销的确是一种比较有效的传播手段，现代科技的进步，也的确使得大规模的一对一双向沟通变得极为可行。但限制其发展的最大阻力还在于企业如何来获得更多的消费者个人信息。有人说，随着交往的增多，个人信息越来越社会化，例如，新生婴儿的资料便可从各大医院获得。

而现实中，人们保护自己个人信息的意识越来越强，消费者对未经同意而擅自利用其个人资料开展营销传播的行为越来越敏感和反感。

另有人说，有些企业可以得到产品终身保修的服务为诱因，要求消费者购买产品后将自己的资料寄回厂家。

而现实中，如果产品暂时还不需要保修的时候，很少有人会把个人资料回寄给厂家，倒不是在乎多少邮费，而是不到火烧眉毛之时，还没有保修的意识。

这些都为整合营销传播达到有效的目的大打了折扣。

2. 其次，“整合营销传播”的广告策略是强调传播媒体的整合，其最大的好处是可以节省广告预算，在预算有限的情况下利用完美的媒体组合来达到以往无法达到的效果。

这一点真可谓到达了令广大企业梦寐以求的“既要马儿少吃草，又要马儿跑得快”的理想境界。但关键是怎么做呢？

有人说：“广告代理商在为企业进行整合营销传播策划时，应站在媒体的中立角度，将所有可利用的媒体作一个稽核，而非用自己主观的判断，同时要尊重企业主的经验和职业第六感，互相协调，才能达到完美的效果。”

这就使我想起像预报天气，如果你说："明天多云到晴，可能会转阴，也不排除下雨的可能性。"这肯定是最完美的天气预报。但你这么说又有多少实际意义呢？

另有人说："整合营销传播的广告策略由'一个声音'的广告内容和永不间断的广告投放两个要素构成。"

"各种形式的广告所传递的内容必须是一致的。"这好像是企业产品对外宣传的基本常识，因为大多数企业都会强调其产品广告语的一致性。至于"永不间断的广告投放"又是不是与"节省广告预算"相矛盾了呢？

"如何使整合后的广告传播更能锁定消费者，更具有说服力，让消费者达到最大程度的认知？"说说容易，要真正做到还任重而道远。毕竟"整合"二字不是万能的，要真正体现"整合"也不是轻而易举的。

四、如何有效地应用“整合营销传播”理论?

要有效地应用“整合营销传播”,必须立足于如何有效地学会沟通。

在商品爆炸、资讯爆炸的时代,任何后天补救都会回天乏力。最为难能可贵的是,当你的企业、你的产品在市场上占上风的时候,就未雨绸缪地多与你的消费者进行沟通,这才是整合传播的精髓所在。

自 IMC 引发营销及传播界极大的反应以来,已有不少广告商都标榜自己能从事“整合营销传播”。其实,有不少人一直未能窥得其全貌、理解其实质,只是赶时髦而已。

那么,“整合营销传播”(IMC)的实质是什么?

我们只要从 IMC 的名称为什么称“整合营销传播”而不是“整合营销”上就可见一斑。其中的关键是 IMC 中的最后一个 C,也是 4C 中的最后一个 C。作者曾在其专著中这样论述:“在 90 年代,整个营销过程的每一个环节都在与消费者沟通,让消费者了解这项产品的价值,以及它是为什么样的人而设计的。”“沟通与传播已快速成为现在与未来营销的主力。”“事实上营销可以说就是传播,而传播几乎就是营销,二者密不可分”……

所以,对于“整合营销传播”我们可理解为“双向营销”或称“互

动营销”，其中“营销”等于“沟通”。**要有效地应用“整合营销传播”，必须立足于如何有效地学会沟通。**

一般情况下，只有当人与人之间发生冲突的时候，人们才会想到用“沟通”的武器去解决问题，往往在平时没有冲突时，就不会那么重视相互的沟通了。

同样，作为产品制造企业，在产品好销时，也不可能想到如何与消费者进行沟通。可是，一旦竞争激烈到需要你与他人沟通时，他人就不一定有兴趣理会你。所以，企业不要等产品滞销时，才想到应用“整合营销传播”的武器。**在商品爆炸、资讯爆炸的时代，任何后天补救都会回天乏力。最为难能可贵的是，当你的企业、你的产品在市场上占上风的时候，就未雨绸缪地多与你的消费者进行沟通，这才是整合传播的精髓所在。**

反思 19 “满足消费者”，还是“引导消费者”？

一、企业是制造能销售的产品还是销售能制造的产品？

毕竟，消费者所购买的并非产品本身，而是产品所能带给他们的利益与满足。

制造你能销售的产品，即应该先发掘消费者的需求，再发展出适当的产品满足需求。

而不是销售你能制造的产品，即不是先把产品生产出来，再通过细分市场的手段看看它可以卖给谁，乃至于怎么卖。

我曾听说过一家生产文件夹的企业主管抱怨道：“我们的产品

比其他同类产品坚固耐用，从四楼摔下去都不会坏，为什么消费者的反应如此冷淡呢？”

我还听说一些小家电产品制造企业为了提高自我产品的市场竞争力，纷纷在产品改良与品质提升上下功夫，并陆续推出附加许多功能的产品。结果是，这种愈来愈别出心裁的产品，由于使用太过复杂，且有些功能未必是消费者所需要或经常使用的，“中看不中用”，并未得到大量消费者的青睐。

综观上述现象，关键是这些企业是不是搞清楚了消费者究竟想要什么。对于一个文件夹的使用者来说，坚固耐用有那么重要吗？不少企业不断开发出许多自认为具有差异性的产品，而消费者是否需要这些产品令人眩目的新功能呢？

可是，面对市场竞争，还是有不少企业一味地在产品上求改善，认为“好品质的产品加上适当的宣传就会自动销售”的不乏其人，他们成天想着如何使产品更上一层楼，但却未必能与消费者的需求相结合，所开发出来的产品，固然能满足某些人“好上加好”的心态，却未必能经得起整个市场的考验。而且，一些企业还经常搞不清为何我的产品不受欢迎。

也许，企业对“如何满足消费者的需求”这些基本概念早就耳熟能详，也许有的产品在投放之前也作过市场调查，之所以不少企业还在从产品看产品地划地自限，跳不出既有的思维模式，是他们没有明了这样一个道理：**毕竟，消费者所购买的并非产品本身，而是产品所能带给他们的利益与满足。**

比如，消费者所需要的并非文件夹，而是文件夹所能带来的夹文件的功能。产品只不过是满足消费者需求的工具罢了，一旦有更新、更好，或者更方便的“工具”问世，消费者就很可能会移情别恋了。

如果我们从消费者需求（或产品利益）的角度思考，我们就可

以了解到不少更能满足需求的东西，未必是目前产品的改良，或许是一个全新的产品，若果真如此，其结果可能不仅是一个新产品的问世，更可能是现有产业的衰亡。

如果我们不明白自己手上的产品只是满足消费者需求的选择之一，其他同业，乃至不知名的竞争者，就随时都会有可能提出更好的选择来取代它。就像当年真空管的生产商深信真空管之美，不信晶体管能取而代之，但在经过了多年的奋战之后，还是不得不竖起白旗，撤出了市场。

所以，满足消费者需求的营销模式应是：

制造你能销售的产品，即应该先发掘消费者的需求，再发展出适当的产品满足需求。

而不是销售你能制造的产品，即不是先把产品生产出来，再通过细分市场的手段看看它可以卖给谁，乃至于怎么卖。

二、如果所有企业都做到了以消费者为导向，产品怎样有竞争力呢？

> “发掘并满足消费者的需求”应融入“比竞争者更有效率，更具效能”的概念，即产品的“市场导向”应等于“消费者导向”加“竞争者导向”。

另有一些营销人员对消费者导向的观念不以为然，因为在现实中，当大家都围着消费者打转时，厂商会逐渐发现自己已是江郎才尽，黔驴技穷，结果是彼此的产品相差无几，缺乏特色，该具备的功能大家都会有，消费者仍然无所适从。

此外，随着竞争的日益激烈，消费者也日益善变，就以牙膏为例，有的人较注重防蛀牙效果，有的人则较关心洁白的效果，另外还有人希望能口气清香，而有人则只在意价钱。就是同一个人，在不同的背景下也会产生不同的需求，你让制造商究竟围着什么需求转？所以，单从消费者导向的观点来从事营销运作，似乎已越来越难有优异的表现。

基于此，面对营销环境的变化，在市场弥漫着浓浓的火药味的情况下，我们日益发现掌握竞争者的虚实与行动，并采取相应的竞争对策已越来越重要。这就是所谓的(竞争者导向)策略。

所谓“竞争者导向”的观念，是藉由“以己之长，攻人之短”的手

法而立足市场，并突显自我产品的优势，以争取消费者的青睐。从某种意义上来说，这种“比较利益”的做法，在日益同质化的市场里，很容易就让某个产品脱颖而出，并受到广泛的注目，因为它向别人宣称，它是“比较好”的产品，而这种优势是来自于与竞争者的比较后的结果，同时也意味着它是竞争出来的产品。

曾经在几年以前，沪上自产的白酒已在市场上风光不再，各地酒商易如反掌地雄赳赳入主申城。实际上，并非上海无好酒，上海的“七宝大曲”就曾是部优名酒，在数年前夺得商业部评比优胜，但现在却悄然无声，七宝酒厂早已关门。纵观七宝大曲的由盛而衰，应该说它自始至终在走满足消费者的大众化道路，坚持价廉物美的宗旨。结果却遭来社会这样的评判：人家是好酒好瓶外加锦缎镶彩绸绕，相比之下，“七宝大曲”是名酒简装，好酒没好价（当时每瓶只卖 6.2 元的低档价）。

相反，上海另一家乡办酒厂——奉贤四团酒厂，其日子却是越过越红火。它研制的“神仙头曲”，不仅后来居上夺得部优，更重要的是，面对大多数白酒产品 500 毫升容量的瓶装，它抢先开发了与竞争者完全不同的小包装“口杯装神仙酒”而畅销全国。

当然，我们不能说这种“竞争者导向”与“消费者导向”是相抵触的，实际上这种小包装白酒也是迎合了部分谋求“少量多次”饮用习惯的消费者需求。所以，更全面的观点是：**“发掘并满足消费者的需求”应融入“比竞争者更有效率，更具效能”的概念，即产品的“市场导向”应等于“消费者导向”加“竞争者导向”。**

三、企业有没有可能从“创造消费”走向“引导消费”?

改变消费者习惯的“创造消费”做法,投资大,风险高,成功固然可以成为众所瞩目的英雄,且可能收获丰硕(但可能性低);但失败则可能一切心血皆付诸东流(且可能性高),导致元气大伤,久久难以复原。

也许说到消费者导向,很多企业都会关心这样一个问题:如何才能发现“消费者需求”?

这个问题对于营销专业人士也许太容易回答了:通过市场调查。

问题是,大家有没有想过,如果消费者本身都不清楚自己的需求是什么,或某种需求尚未出现时,那你去向他调查,他们实在没有什么好告诉你的。传统的市场调查不太可能找出真正创新的商机,这也是我们不宜过分倚赖市场调查的原因所在。

的确,一般的市场开拓规律都是按照消费需要去创新,从而获得成功,这是已为大量的实践所证明的事实。除了这种被动适应需要进行市场开拓之外,能否主动创造新的消费需要,从而开辟出前所未有的市场呢?

创造新型消费法的突出特点是，不拘泥于消费者的传统消费方式，也不依顺消费者现在的购买兴趣，而是“自作主张”地开发某种新产品或新服务，在主动诱导消费的过程中创建新的消费市场。

日本的索尼公司就奉行“创造消费”的哲学，盛田昭夫就曾说：“我们的政策是，以新产品去引导消费，而不是先调查消费者喜欢什么商品，然后再投其所好。”

实际上，如果我们到商店里去看看，就会发现那琳琅满目的货架上，有不少你不曾见过、不曾想过的新面孔。可当你通过观察、阅读产品说明书，或看到导购人员演示，会发现新产品能给你带来新的享受，或感到比现有产品使用更为方便、功能更多时，欲购之情就油然而生。现实生活中，许多人本无购买计划，但一走近新产品柜台，挡不住的诱惑，便使“逛商店者”成为了购物者，这就是“创造消费”的表现。

这种做法从表面上看似乎违背了市场营销的基本概念，即企业应当按购买者的需要与欲望去开发生产。但从本质上看，“创造消费”正是按照潜在需求的逻辑运作的。恐怕在当今世界市场竞争中，创新产品比任何市场营销技巧都更具影响力。

不过，从创造消费到引导消费，这中间还有一个改变消费者习惯的问题，我们是否只要经由适当的营销努力，就可以顺利地改变消费者的行为与习惯呢？

实际上，只要我们问问自己：别人或自己要改变自己的习惯，是不是一件容易的事？当我们想要改变自己所熟识者的习惯时，是不是易如反掌？

无论是理论探讨还是实践的判断，都可以明确得出：改变消费者习惯绝非易事。因为一般人都有安于现状、抗拒改变的倾向，除非基于现状令人深感不满，否则，一般人不会轻易改变既有的消费习惯，而这也是企图改变消费者会如此困难的根本原因。

从另一角度看，欲改变消费观念需投入相当的预算、资源、时间，但却面对着胜负未卜的高度风险，且失败的几率通常都远高于成功的几率。正由于敢于尝试者比较少，成功者更属稀有，因此，只要一有成功的案例，自然就马上成为众人瞩目的焦点。于是，人们在讨论这种报道之后，就可能在不知不觉之中，产生了“其实那也没什么难”的错觉，而心生“他人能行，我想我也可以”的豪情壮志，并跃跃欲试地欲改变消费者而后快，由此，很可能就会轻率地跨出错误的第一步。

当然，如果自认为对其中可能面对的困难与障碍了如指掌，对可能遭遇的高挫败几率心中有谱，且已经过多方衡量，并已事先做好最坏的打算，那么，我们对于这种“明知不易而为之”的勇气还是深表赞许。怕的只是，这样的决定是基于认识不清，过于乐观，结果一头栽进去才赫然发现事情并不如想象中那么简单，那么就糟透了！

有一家外资的果汁饮料制造企业的市场部经理曾与我谈及，他对橙汁饮料如何能进一步扩大中国市场的销量大伤脑筋。其实橙汁味道好，热量低，是天然的有助健康的食品，在美国市场上是公众的早餐食品。

他问我：“有没有可能向中国人开始不停地灌输一套新的观念，也把橙汁作为早餐饮品？”

当时，我就告诉他，别说在生活水平还不高的大陆市场难以改变多年来形成的早餐习惯，就是在台湾，大多数人的早餐依旧是以烧饼油条、稀饭酱菜，或牛奶面包为主。雀巢咖啡就曾以“世界的早餐”为主题猛打广告，希望建立起台湾人早餐喝咖啡的习惯，但效果却似乎未尽如人意。

我还说，即使你花了极大的代价改变了一些消费者的习惯，最后得益的恐怕是所有的橙汁制造企业。

所以，这一切都告诉我们最好是顺势而为，在消费者既有的认知与行为模式下运作，除非已无计可施，否则，最好不要轻易采取逆势操作，**改变消费者习惯的创造消费做法，投资大，风险高，成功固然可以成为众所瞩目的英雄，且可能收获丰硕（但可能性低）；但失败则可能一切心血皆付诸东流（且可能性高），导致元气大伤，久久难以复原。**

四、企业应该怎样去满足消费者的需求?

企业所要满足的应该是消费者的长期需求，所要追求的应该是长期利润，所要重视的应该是长期目标。

企业在满足消费者的需求过程中应以保证他们的利益不受侵害为前提。

企业不能只是简单地满足需求，而应该从消费者的利益着想去引导需求。

美国有一家著名的连锁零售商曾订出这样两条简单的顾客服务信条，其一是“顾客永远是对的”；其二是“如果顾客错了，请参考第一条。”

现实中，顾客的需求是不是应该无条件地满足呢?

我不以为然。相反，我们必须明白什么样的顾客需求应该去满足，什么样的需求不应该去满足。

首先，对消费者本身是有利的，但对他人和社会是有害的需求，就不应该满足，比如一些一次性消费品，实际上既导致资源浪费又污染环境。

目前，不少企业的营销人员不大思考长远的问题，只要设法满

足消费者需求，并从中赚取公司利润，就算是功德圆满了。但是，一旦你为了满足消费者便利的需求，以及免除回收的麻烦，而大量生产一次性的包装，短暂需求的结果却换来现今和未来社会更多的难以回收的一次性瓶子的麻烦。

所以，企业应越来越在公司利润、消费者需求以及大众长远利益之间取得平衡，即，**企业所要满足的应该是消费者的长期需求，所要追求的应该是长期利润，所要重视的应该是长期目标。**（详细可参见"反思21"中之阐述。）

其次，正如本篇前述，消费者并不总能知道自己的需要是什么，消费者更不会确认自己的需要是否合理。所以，我们不得不反思：对消费者无条件服从是不是真正地为他们着想，对他们负责？因为，只有在消费者能提出明确并且合理的需要的前提下，对消费者的服从才是消费者的最大利益所在。

随着新产品不断涌入市场，消费者对多数商品都不甚了解。有多少人清楚各类保健食品对自己是否适合？又有多少人确知居室装潢材料是否有毒？很多人都是凭兴趣、凭感觉、凭广告的一面之词而购买了东西。在企业与消费者的交往中，消费者并不是以一种与企业平等的姿态出现的。企业的专业特长相对消费者来说更处于一个有利的位置。正因为这样，"一个愿买、一个愿卖"并非总是公平的交易。

为此，**企业在满足消费者的需求过程中应以保证他们的利益不受侵害为前提。**其中，企业要对自己生产或销售的产品的缺陷有清醒的认识，要充分考虑消费者在使用其产品时可能带来的副作用，力求使自己的产品尽善尽美。至于弄虚作假，向消费者施加强制的或不适当的影响，那更不应该了。

可见，**企业不能只是简单地满足需求，而应该从消费者的利益着想去引导需求。**

反思20 维系老客户，开发新客户，哪个更重要？

一、企业在开发新客户上的投资应比维系现有客户多吗？

> 与老客户继续维持交易关系，远比开发新客户的成本要来得低。

现实中的不少企业都会把更多的精力用于发掘自己产品的新客户，这种习惯不仅停留在企业的管理人员意识中，连企业的业务人员都普遍存在着这种潜意识。在一些企业销售队伍的培训中，绝大多数人会坦言：他们是把相当多的精力用于开发新客户身上。

好像发掘新客户并与新客户成交要比掌握现有客户或增加现有客户的用量都来得刺激。

这种思维延续至今，并非是因为企业不重视老客户，而是许多

人抱有这种“老客户不要走，新客户不断来”的希望。

问题是一个人的精力是有限的，如果你把精力过多地耗费在开发新客户上，自然对老客户的关注度就低了。你对老客户关心不够的话，老客户是不会自动留下来的。事实是，大部分的企业并不知道一个忠实的老客户值多少钱。他们把营销费用和注意力大部分用于争取新的客户，比较少用来满足及保持旧有客户。最典型的体现是，大部分企业把用来维持老客户的工作交给其售后服务部门去做，而企业对该部门的投资远远低于市场开拓部门。

其实，这样做是大错特错了！

我有个在银行信用卡部工作的朋友，曾做过这样一个统计：他们每开发一个信用卡客户，平均需要一百元的投资。相比之下，他们每年可以从一个已有5年关系的老客户身上赚取100元；如果是一个已有10年关系的老客户，平均能从其身上获得近300元的利润。所以，我们不难得出这样的结论：**与老客户继续维持交易关系，远比开发新客户的成本要来得低。**而开发新客户的成本，往往达到维系老客户成本的4—5倍。换句话来说，如果你举行一个不错的营销活动，用于保持现有客户，将赢得的利润可达60%以上；而如果用于开发新客户，所获取的利润可能只有30%。

由此看来，如果企业用于开发新客户的费用比维持现有客户更多的话，是不是有点本末倒置呢？

实际上，针对不同客户的投资价值回报率是下列一种关系：

	需要开展的营销活动	营销价值	所需投资的营销费用
开发新的客户	高	低	高
保持现有客户	中	高	中
强化现有客户	低	中	低

二、维系老客户对企业的真正意义在哪里?

> 客户基础犹如大楼的地基,愈深厚、愈扎实,就愈具支撑力,愈能支持企业继续往外开疆辟土。而老客户是构成客户基础的重要元素。

除了用于维持老客户的成本比较低这一因素之外,我们还可以列举其他不少重要理由如下:

1. 首先,如果老客户是一个满意的顾客的话,则他很可能会无意中四处帮企业散播正面的口碑宣传,甚至影响亲友或推介潜在的顾客,使企业拥有更多的交易机会,简言之,他们可能成为企业的义务推销员。

2. 老客户代表着许多潜在的生意机会。老客户不但会重复购买,甚至换购价格较高的产品,或增购企业所提供的其他相关产品。而且,企业要对老客户开发这些机会,所要花费的力气未必很大。

3. 老客户的忠实与支持程度,对企业的获利能力具有直接而重大的影响。我们作过的研究显示,老客户的流失率如果降低5%,将可使企业利润提升25%至85%,其影响不可谓不可观。

事实上,**客户基础犹如大楼的地基,愈深厚、愈扎实,就愈具支撑力,愈能支持企业继续往外开疆辟土。而老客户是构成客户基础的重要元素**,老客户愈多,客户基础将会更深、更广、更牢固,反之

则较为脆弱。由此可见，对于企业的安身立命，乃至茁壮成长，老客户的持续支持确实具有举足轻重的关键地位，而如何培养与经营老客户，更是影响深远的营销课题，值得营销人员特别重视。

然而，我们所看到的不少现实是老客户常常会在有意无意之间，受到营销人员的冷落，或未能给予适当的经营照顾。因为有些人常误以为只有开发新客户才算往外拓展市场，才属于一种积极攻击的"英雄"行径，而维系老客户似只属于消极的防守行为，重要性没那么高，只有在精力有余的时候，才会花点心思照顾一下，不过，一切以开发新客户为优先。

殊不知，这种"喜新不念旧"的做法，固然能满足某些人驰骋沙场的英雄心理，但却未必对整体的发展有利。

三、怎样才能通过维系老客户，扩大产品的销售量？

任何企业都可以利用“交叉销售”技巧来销售其他产品给本身拥有的老客户，不论是平等地扩展销售其他产品，或是垂直地渗透到不同的客户群中，结果都可以较低的成本，扩大销售。

要培养与维系老客户，首先要按整体服务的观念，提供给老客户完善的持续服务，使每个老客户都是满意的客户，毕竟，满意的客户才会是长期来往的忠实客户。许多企业常常因为疏于在交易关系结束后，持续提供客户服务、资讯与咨询，而拱手将老客户让给了竞争者，实属可惜。

事实上，老客户建立不易，但要流失却不难，尤其是在客户日益精明、善变以及敏感的今天，得罪客户很容易，只要一个动作，或一句话，就可以让苦心经营的忠实客户离去。有时候即使你悉心照顾，也难防在旁处心积虑、虎视眈眈的竞争者。

要进一步扩大企业产品的销售量，我们的营销人员还得认真思考一下下面这个问题：是不断开发新客户以增加产品销售量，还是在现有客户身上下功夫，卖不同的产品给他们？

我曾经担任过一家台资企业的顾问，该公司的规模并不大，原来主要是做食品（尤其是西饼糕点）的原辅料生意，如代理进口面

粉、进口奶油等，由于市场竞争日趋激烈，这家企业索性自己也投资设备开始直接生产和销售自己品牌的西饼。

没过多久，西饼市场的竞争在中国也开始热闹起来，虽然这家企业在原材料供应方面有一定的优势，但是，由于其经济实力有限，不可能投资相当的产品宣传广告费和开设较多的连锁店，所以，企业的利润增长还不如原来纯做原料生意的时期。

该企业的经理在综合分析了企业现有的优势和不足之后发现，虽然他们的产品零售网点面并不是很广，但企业与其所设专卖柜的网点关系很不错，基于企业自身在原材料上的成本优势，他们经常让出一部分利润用于维系与老客户之间的关系。

于是，该经理就大胆地作出了这样一个决定：与其代价不低地不断开发新网点，还不如把现有网点的文章做足。他们在主营西饼业务的同时，搞起了其他食品、饮料的代销批发，利用他们与这些网点比较密切的关系，还真的顺带赚了不少钱，尤其是有些产品纯属代销，企业没有任何投资，他们只不过变相利用了老客户的基础，把他人的商场当作了自己的网点，虽然数量并非很多，但新产品进场却不需太大的代价，无形的窗口价值所产生的利润已经占了该公司不小的比例。

这种销售方式被称为“交叉销售”(Cross Selling)。**任何企业都可以利用“交叉销售”技巧来销售其他产品给本身拥有的老客户，不论是平等地扩展销售其他产品，或是垂直地渗透到不同的客户群中，结果都可以较低的成本，扩大销售。**“交叉销售”是一种买方、卖方皆获利的销售方式。对买方而言，跟一个对自己的需求相当了解的卖方交易，可以省去许多时间与麻烦。而对于卖方而言，把力量集中在现有的客户的关系上，则可省去开发新顾客的时间和金钱。

四、如何在开发新客户时，不重新轻旧？

新旧两群客户都具有相当重要的策略性意义，要想持续发展，两者均不可偏废。

话说到这儿，我们并无意扬旧贬新，认为老客户是唯一重要的，而新客户则是可有可无的。对企业而言，应该说**新旧两群客户都具有相当重要的战略意义**，虽然老客户是维系客户基础的重要因素，但新客户也可以扩大既有的客户基础，并经由适当的努力，可能或可以转化为老客户。**要想持续发展，两者均不可偏废**。

那么，要达到相辅相成的效果，如何才能找到适当的平衡之道，使得两群客户宛如手背手心，能够并重而不偏废呢？

根据我们的经验，首先，在开发新客户时，考虑质较量更为重要。通常企业在开拓新市场时，都会强调新客户的数目而忽略新客户的素质，殊不知客户的素质较数量更为重要。试想一下，一家定位于中高档格调的商厦，如果为了增加顾客的流通量，而采用减价策略，虽然短期可以吸引更多的新顾客，但长期来说，这一策略不但有损该商厦的形象，更令以往的老顾客却步，最终影响企业的盈利。而且，开发过多的新客户，也肯定要分散维系现有客户的精力。

其次，在吸引新客户的同时，企业应该分配更多的资源来维持

原有产品及服务的素质。不少企业往往会因为过分发展新客户，致使服务水准严重下降。比如，我曾经加入过一个“家庭绿化共享系统”，每天只要花1元钱，即可享受到每季度不同的三盆观赏盆景，并有工作人员定期上门精心养护。开始，我颇为满意该绿化公司所提供的租赁服务，并竭力向朋友推介。但是，随着该系统大力扩张，吸引新成员，服务态度也日趋不耐烦，而能够供应的盆景品种数也越来越有限，这就导致我不得不考虑第二年是否继续签约了。

再次，尽量在吸纳新客户的同时，不要令现有的老客户感觉到被忽略，甚至被轻视。

我在某啤酒公司工作的时候，就有过如何端平新老客户这碗水的经历。

当时，有相当一批粮油系统的老客户，在我们的产品并不畅销的时期曾给予鼎力相助。原来的上海市有一大批油酱商店，主要供应粮、油、调味品，最早的时候是不出售啤酒的。那时候由于我们的产品没有知名度，那些专业出售啤酒的烟酒企业及其下属商店并不情愿来推“卖不掉”的产品，是粮油系统的批发商及其下属商店为我们的产品立足上海市场立下了汗马功劳。所以，我公司始终给粮油系统的供应价优惠几分钱。

几年过去了，随着竞争的加剧，形势发生了很大的变化，国营的粮油系统客户越来越失去活力，似乎成为我们产品进一步发展的阻力。我们所面对的是这样一种情形：一方面一些相当有活力的新客户对贵了几分钱的产品进价抱怨日增；另一方面，老客户们也一再提醒我们：千万不要忘记当时是谁帮你打的天下。

面对如此局面，着实让我们为难了相当一段时期。首先，我们不能让老客户始终睡在功劳簿上而阻碍我们的发展；其次，我们也不能影响新客户的积极性。于是，我们尝试了“稳定老客户，竞争新客户”的策略。我们优先扶持老客户，希望能够帮助他们提高竞争

力，以达到相应的销售目标，对于达不到销售目标的客户就取消其优惠价的待遇。而对于新客户，只要自身有能力达到相应的销售目标，我们照样变通补足其利润。竞争会拉开差距，竞争也会带来平衡，我公司在深得其益的同时，并没有被人指着骂“贪新忘旧”。

作为一个不断创新成长的企业，对待新客户，不但要与他们开始一段“甜蜜的初恋”，更要与他们一起走过一段“天长地久、永志不渝”的人生。

反思21 享受现代营销，还是享受现代误导？

一、现代营销带来什么负面影响？

不断刺激总需求所带来的，是人类所拥有的有限资源被无限地开发。

产品在满足消费者个人某些方面需要的同时，往往造成较大的社会成本负担。

无数的企业投巨资营造品牌，用于铺路的资产其实可以做许多有益于社会的其他事情。

现代营销对社会的发展发挥了极大的推动作用，但同时也带来了相当的负面影响：

1. 商人们越来越通过现代营销的各种手段来刺激消费者对物质的欲望。

他们大量利用媒介倡导“丰富物质生活 = 舒适的人生”这一模式来引导消费；

他们在设计产品时，故意缩短商品的使用寿命，来鼓励消费者定期更新产品；

他们经常更新商品的样式，来创造流行，从而迎合人们喜新厌旧的心理。

于是，以旧换新、分期付款各种手段层出不穷。**不断刺激总需求所带来的，是人类所拥有的有限资源被无限地开发。**而且，随着经济的发展，这种矛盾日益突出，为了保护大自然的资源，人们就必须使用更多的人工合成材料，由此就会带来难以消除的环境污染；而人们为了减少环境污染，回归自然、回归绿色，势必又使人类所拥有的天然资源日趋减少。

为什么为了保护森林，可以提倡尽量少寄一张贺卡，而不想到为了节约自然和人力资源，也应该抵制过于频繁的时装更新？

2. 不少企业推出的**产品在满足消费者个人某些方面需要的同时，往往造成较大的社会成本负担。**

比如，人们对汽车拥有量的增加，需要更多的街道、公路、交通管理、停车场以及警察的管理措施来配合。此外，交通堵塞、空气污染、车祸伤亡等所造成的社会成本亦大大增加，而企业在生产汽车的同时，却没有或只承担极小的后继成本。

又如，不少饮料制造企业为了迎合人们便利的需求，生产了大量饮用一次即丢弃的软包装饮料，PET 的 1.25 升和 500 毫升装饮料在市场上比比皆是。这些一次性瓶子既大大增加了环卫人员的后续处理成本（包括收集、清扫等），又不能自然地分解而污染环境，反映出巨大的资源浪费。

以前我们都是习惯通过回收瓶饮用汽水，这种回收瓶在损坏前通常可以重复使用17次。现在，1个那样的瓶子相当于17个一次性瓶子。

3. 还有一些企业为了提高产品的知名度，根据现代营销理论的指引，大力推行名牌(品牌)战略。

有人就这样比喻过：一个名牌比原子弹还厉害，因为原子弹可以摧毁人的生命，但征服不了人的心；而名牌却有着神奇的效应，不仅挣了消费者的钱，而且可以征服人心。原子弹的物质能量只能在有限的时间内爆发，并可以被毁灭；而名牌却难以用物质方法消灭，一把火可以烧掉有形资产，却烧不掉名牌。并且，名牌形成之后的收益不是仅仅数字式的增长，还可以用本国的文化影响其他国家的几代人。

于是，原子弹充其量诱惑少数国家重金开发，而品牌却引来了**无数的企业投巨资加以营造，用于铺路的资产其实可以做很多有益于社会的其他事情。**

更有甚者，一些企业为了速成名牌，只要有名，就拉来作自己的品牌。虽然有些品名给企业带来了利益，但却给社会留下了相当的负面影响。前一段时间，我发现有人大打鲁迅笔下的“孔乙己”品牌，有“孔乙己”牌花雕酒，还塑造“孔乙己”形象在酒店内揽客。孰不知，诸如“孔乙己”、“阿Q”在鲁迅的作品中，具有浓重的劣根性，是一些“哀其不幸，怒其不争”的人物。现在，这样的人物倒畅销起来了，怪不得有人提出质疑：我们这个民族是否还需要积极向上的品格？

二、消费者购买商品，该不该支付企业的广告费？

> 对于同质性很强的成熟产品，从某种意义上来说，品牌给消费者带来的真是一种额外负担。

我曾经产生过这样的疑问：宾馆的客房租金为什么这么贵？其成本真的有这么高吗？为什么等级越高，价格相差越厉害？

有人这样告诉我：虽然投资一所宾馆的成本折旧是有限的，但是，宾馆的客房不可能全年都客满，于是，你所支付的房价就包含着那些空置房间的补贴。就像鲜奶蛋糕，其产品售价之所以比较高，是因为隔夜的蛋糕将不得不扔掉。

于是，消费者在购买有些商品的时候，支付的价格不但包括了本产品的成本，还负担了不少额外的一些代价，其中最最典型的就是，商品零售价中所包含的广告费。难怪有些精明的消费者会得出这样的结论：广告播放越频繁的商品，售价越不便宜。

这也是现代营销所带给人们的额外负担。

其实，**对于同质性很强的成熟产品，从某种意义上来说，品牌给消费者带来的真是一种额外负担。**比如啤酒，几十年前的产品质量与今天几乎没有太大的区别。以上海为例，如果上海市场总体是50万吨的需求，只要安排1—2家啤酒厂生产，甚至一家就足够了，而现在却有几十家中外企业在同一市场上竞争。这给消费者带来

的是什么呢?并不是质量的全面提高(啤酒制造本身并非高科技产品),也并非价格更加实惠(合资品牌的产品反而比以前还要贵)。而是让相当多的年轻人为了追求虚无飘渺的身份、品味,花了更大的代价购买几乎同质的所谓国际品牌产品。

让我们试想一下,现在的菜场中还未出现标有品牌的蔬菜,因为目前的着眼点在于能保证充足供应上,一旦也让蔬菜打起品牌战,大做广告,对我们的消费者又有何益?

这也是在一些发达国家开始流行无品牌商品的原因所在。这些无品牌商品甚至是没有正式包装的统货,单价相当低廉,不少情况下是成打成箱或按一定散装量来出售,生意特别好。对于某些日用消费品,如今的消费者越来越以内在的价值而不是以包装、宣传来衡量商品的价格并作出购买决定。

三、为什么消费者有时候会购买本不需要的产品?

广告只要存在丝毫夸张，就会与产品产生距离，谁看着广告去购买产品，就会发觉与原先的预期有落差。

此外，一些行业的推销员，他们往往受过较系统的推销技巧训练，能够针对不同人说不同话，他们高明的"摄心术"常常让消费者在"催眠状态下"被动购买他们本不需要或不想买的产品及服务。

广告这种形式自诞生以来，在不断完善的广告创意理论指导下，广告表现都会对诉求重点加以夸张，目的是为了强化宣传产品的戏剧性与吸引力。尽管专家一再指出：广告运作只能是适度夸张，而不应过度夸张。但是，这二者之间的尺寸仅一步之遥，谁又能说得清楚这当中的绝对标准。实际上，**只要存在丝毫夸张，就会与产品产生距离，谁看着广告去购买产品，就会发觉与原先的预期有落差。**

其中，最典型的要数保健品的广告：

误导之一，保健品＝补品

保健品的本来价值是为了提高人体的免疫力，而补品则以人

体某部分之“亏”为前提，中国的传统医学影响使人更能接受后者的概念。中医药理学中，“治”“疗”不分家，补品既可作“主治”，亦可“辅疗”。于是，聪明的广告人走了将二者相混淆的捷径，几乎所有的保健品广告都延伸了传统的补品概念，你看“补肾、补血、补脑”比比皆是。

误导之二，保健品＝礼品

既然是“补品”，就是好东西，自然很容易成为人们润滑人际关系的介质，聪明的广告人又把保健品与礼品挂上了钩，几乎没有保健品制造企业不生产礼品装的，也几乎没有保健品公司不在节假日前夕大做特做礼品装广告的。保健品以其独一无二的亲和力，大有取代糖烟酒而成为礼品的代名词之势。

保健品的价值诉求沦落到只有送礼的份，足见其误区有多大。

误导之三，保健品＝药品

广告创意的定位理论启发广告人在为某种保健品定位时，不管它对人体有多少功效，一定要想办法针对市场上的薄弱点，哪怕不一定是该产品的主要利益点。于是，功效定位广告，加上对功效的夸大描述(哪怕是适度夸大)，令人无法不联想到药品。结果，许多广告大打“擦边球”的功效定位，这种有违科学的做法使许多消费者将保健品替代药品服用。

如果说将保健品当药品充其量是看不好病，那么，药品广告对消费者的误导，危险性要大得多。一个人得病，如果只听广告用药，只能是“头痛医头，脚痛医脚”，很难对症下药，药到病除。有时甚至会因为用药使病症暂时缓解而贻误了诊治。何况药品广告中讲的是共性，而用药却是因人而异：此药是否适合自己，该用多大剂量，只有医生诊断后才能准确地告诉你。

商业社会里，广告已经无孔不入，侵扰了我们的正常生活，引起了不少人的反感。难怪，已有人忍无可忍举起了“反广告”的大

旗，采取恶意模仿广告来进行反击。

其实，并非广告本身有什么不好，而是广告的数量太多了，急剧增加的广告正在破坏人类的心理环境和生存环境。

“误导”人们购买的另一重要因素是**一些行业的推销员，他们往往受过较系统的推销技巧训练，能够针对不同人说不同话，他们高明的“摄心术”常常让消费者在“催眠状态下”被动购买他们本不需要或不想买的产品及服务。**

我曾经遇到过一位保险推销员，他发现我对“保险和理赔”一点兴趣也没有，对股票或储蓄率也毫不关心，只埋头于工作。于是，他就和我大谈：“保险就是把工作社会化而已，其本身就是一项社会福利”，以此来吸引我的注意。

过了几天，我说：“我的太太也反对我买这份保险。”他又说：“其实，你只考虑了你太太的看法，你有没有考虑你的孩子的看法，你也忽略了你自己的愿望，你不是说过你要全力栽培你的孩子吗？”

自始至终，这位销售员都围绕着“关注顾客的利益”在进行着他的推销，于是，很多的消费者买了并不想要的“保险”。

四、营销的责任感究竟在哪里?

企业是社会的一分子,社会赋予了企业生存的权利,有权利就应该有相应的责任。企业不仅应考虑满足自身和消费者的需求,还要注意满足社会的需求。

营销发展到今天,已不仅仅为了符合产品的功利要求,更要考虑对消费者的责任感和对社会的责任感。

绝大多数消费者在看了不少商品促销广告后,往往都会忽视广告最后所注明的"本公司拥有对本次活动的最终解释权"的重要含义,因为人们会认为无论商家如何解释,优惠总归是真的,很难再往深一步去想:关于他那个"解释权"是不是该问清楚到底是什么。

的确,到目前为止还没有任何条例规定商家不得行使"解释权",况且这种做法在社会上十分流行。可是,企业在保护自身利益的同时,该不该多增强一些对消费者承诺的责任。

有一次,我到上海一家著名的商厦购买派克墨水笔的笔芯,以前我一直在该商场四楼文具柜购买,这一次,商厦售货员告诉我此类商品已转至底楼品牌专柜。我与商厦的冲突是:原来我凭该商厦的"贵宾卡"在四楼购买同类文具是可以打折的。现在,同样的商品

在底楼品牌专柜就不可以打折了。并且，该商厦的“贵宾卡”上并未注明品牌专柜不属打折范围，不过，在其条例中同样有这么一句：“本卡的解释权属本商厦”。

能否打折还是小事，可这种“解释权”使这张贵宾卡蒙上了厚厚的一层阴影。所以，我建议我们的企业既然要优惠消费者，就要出于真心实意，而不要立足于防备。虽然我们的有些消费者素质还有待进一步提高，可毕竟恶意钻营销空子的人还是少数。只有你对消费者负责任了，消费者也会对企业负责任。

企业营销的责任感的最高境界，不是仅仅关心消费者的利益，而是关切整个社会、整个人类的长远利益，承担起改善社会的责任。**企业是社会的一分子，社会赋予了企业生存的权利，有权利就应该有相应的责任。企业不仅应考虑满足自身和消费者的需求，还要注意满足社会的需求。**

现代企业对一些重大的社会问题已经有着显著的影响力。例如，一个国家中多数企业的集合行为基本上就决定了该国的就业和环境状况。也就是说，如果仅仅是个别企业为了迎合消费者需要而不注意环境和节约资源，对整个社会或许没有较大的影响。但是，对这种行为不加制止，其他企业必然会群起仿效，后果就会逐渐严重起来。

企业在对待营销的策略上也应该立足于整个社会的未来发展，如坚持“适度营销”乃至“低度营销”的原则，适当缩减在促销、广告上的努力，通过改进产品质量、降低产品消费的社会总成本，提供更大的消费便利，不仅满足于顾客有益的现实需求，同时积极地创造新的发展需要。

现在，在发达的资本主义国家，不少企业都意识到应该拿出一定比例的利润用来帮助社会和环境问题的解决，那么，我们社会主义的企业是不是该本末倒置呢？

第六篇

营销沟通的反思





只有三分之一的消费者是因为产品和服务有毛病而不满，其余三分之二则是因为沟通不良，才跳槽到竞争对手那儿。

反思22 要占领消费者的心，应从消费心理入手

一、不懂消费者心理的服务会带来什么？

过度热情的推销式服务是弊大于利。

保持距离的服务，讲究的是服务的方式方法，只有准确地把握消费者的心理，才能真正体现对消费者的尊重。

有一段时间，当你去一些商店购物，刚跨进店门或接近柜台、货架，营业员便迎上来，迫不及待地问这问那。本来不少消费者可以自由自在地随意看看，可如此过度的热情反而吓走了顾客。现在，这种状态已经发展到了大型超市中，每逢周末、周日，一些大型超市里顾客多，而生产厂商或供应商派出的促销员也多，一些促销

员为了各自的利益，不惜比喉咙，当你欲购买一瓶洗发水时，极有可能促销人员会马上趋前热情介绍你买他们这一种，于是，本来宽松的超市购物环境，也使得一些顾客躲避不及。

我听说过的一个调查结果很有意思：在一个人多拥挤、售货员聚堆聊天、对顾客不闻不问的商场，营业情况竟然会好于购物环境优越、导购人员热情的商场。

在此，暂且不去评论此调查结果的准确性，不过，我充分相信，**过度热情的推销式服务是弊大于利。**

因为，对一些成熟的顾客来说，过分热情反而会激起他们的逆反心理，偏偏不买你推荐的商品，顾客自信有足够的知识来对商品作出判断，并希望能自主选择，而不需要别人来指手划脚。

而对于经验欠缺的顾客来说，热情的推销又会给他们造成心理压力，使他们变得毫无主见，或为了维持尊严而匆匆作出选择，事后又觉得不合己意而后悔不已，这样的购物经历会影响他们对同一商店的再次光顾。

对于尚未决定购买的顾客，面对主动热情的招揽时，为了保卫自己的钱袋，他们中的大多数人选择的策略是"逃避"，以避免在接受店员的热情之后，难以拒绝购买而造成尴尬。

从心理学角度来看，适度的距离不仅是美，更是一种文明、一种修养。保持距离，给人自由的空间，能使人更好享受生活的乐趣。**保持距离的服务，讲究的是服务的方式方法，只有准确地把握消费者的心理，才能真正体现对消费者的尊重。**

有一次，我来到上海某商厦想购买一些贺卡，由于商厦开门较晚（上午 10 时），我到达的时候商厦刚开门，正在放迎宾曲，服务人员一字站在店中央的走廊两旁，给我一种强烈的"期待销售"气氛，我陷入了店员的视线包围之中，又加上我走在人群的头列，不禁令我却步。我匆匆环顾四周，想想还是换家店吧。当我再来到了马路

对面的另一家商店时，可能是迎宾曲已经结束，每位店员都在紧张地忙碌着，商店里呈现一派生机，我也觉得自在多了。

非常凑巧的是，几天后我在随意翻阅一本出版物时，发现了这样一段文字，意思大概是，国外商业专家在经过大量的实地观察和对比分析得出：商店店员最能吸引顾客观赏、挑选和购买的行为是，尽量做与营业相关的诸如擦柜台、整理商品、称重、包装、记录营业状况等事情。

二、有哪些消费心理会影响信息传播的到达率?

如果我们能准确地把握顾客的心理，就能开启进入消费者心智的大门。

第一，在过度沟通的市场环境下，消费者对于营销沟通活动变得日益麻木，甚至经常是“视而不见、听而不闻”，企业营销人员的努力沟通，换来的经常是心不在焉的冷漠，并衍生出沟而不通的困扰。

什么会这样呢？对消费者而言，整日面对纷至沓来的诸多讯息，要记住重点已属不易，要注意细节则是难上加难，因而双方在讯息的了解与认知上，产生了极大的差距。

在一次产品展销会上，我们公司开展产品折价促销，每天要面对相当多的消费者询问：这种产品打几折，那种产品打几折……我当时就想，旁边的海报上已经写得很清楚了，他们为什么不认真看一下？

另一次，我是作为一名消费者去参加另一类商品的展销会，当我捧着一大堆商品结账时，被告知其中的一些不能打折，当经过进一步说明，我才发现商场中的海报早已告知，只不过我也没有去看而已。

所以，为了要尽量减少这种不愉快的事情发生，营销人员应该

彻底明白：消费者是心不在焉的，而非全神贯注地在接收讯息；他们只抓重点，而不太注意细节。基于此，企业的营销人员在沟通时，应尽量将讯息弄得简单、明确、清楚（最好能让人一目了然），而且应以各种可能的方式将重点强调出来，以达到充分告知提醒的效果。

第二，消费者在购物时，有一种惧怕上当的心理，因而他会采取一种从众心理，倾向于买跟别人一样或经人推荐的东西。消费者面对多种选择机会，往往更多的先去估计可能发生的最坏情况，以求最坏结果出现的可能性趋于最小化。这主要表现在消费者在实施购买行为前对多家企业或商品的选择比较上。

所以，如何使消费者感到安全，对企业提供商品和服务（尤其是承诺的兑现程度）深信不疑，并产生依赖感，是企业宣传首先要突破的障碍。让调查统计资料说明问题、权威机构认证、早期试用者的现身说法、悠久的历史传统、良好的企业形象等手段都是创造消费者信心的有效办法，这种效果是一般的广告宣传所无法达到的。

第三，在现实生活中，人与人之间客观上存在着能力的差异，表现在人们重视声望和财富的程度不同，及重视社会、经济等级界限的严格划分上。由于这种能力差异的存在，使得人们普遍抱有一种脱离自己所处的地位相对较低的社会群体，渴求进入地位较高的社会群体的心理欲求。人们会寻求各种方式来满足（哪怕是虚幻的）自我安慰和自我平衡的心理欲求。在目前，这很大程度上表现为消费价格自我意识的比拟心态，即，消费者在购物时，会将他们所购买商品的价格同自我身份、地位、经济收入、社会价值等相联系，以求得他人的承认。

所以，企业的商品宣传应尽量提升附加价值，使商品附带超越自身的一种更高层次的形象，从而影响消费者对商品的情感。在消

费者日益从数量、质量购买阶段向感性购买阶段过渡的时代，消费者越来越追求商品价值的转换。

第四，当人们在判断人或事物时，总是先把人或事物分成“好”与“不好”两种。当某事物被列为“好”时，一切好的品质便都加在该事物上面；相反，如果某事物被列为“不好”时，一切不好的品质又都加在这个事物上。

所以，企业应该利用这种认识上的偏差来影响消费者的购买行为，甚至使消费者“创造”出一种自我应验的感觉。

比如“某某企业所生产的产品当然是好的”这种偏差，较容易使品牌延伸产品获得消费者的认同。

再如，为了有效影响大众对企业及其产品的看法和评价，应尽量让企业及其商品借某种亮点的“光环”，为产品寻找名人作为代言人就是借光的手段之一。

还有很多不同的消费心理在影响着顾客的购买动机。比如，人的模仿心理和竞争心理、表现欲和占有欲、冲动心理和集体心理，等等。**如果我们能准确地把握顾客的心理，就能开启进入消费者心智的大门。**

三、买方市场的消费心理呈现何种趋势?

未来社会没有一个消费者的心理是和别人完全一样的,每一个消费者都是一个细分市场,心理上的认同感已成为消费者作出购买决定的先决条件。

在由卖方市场向买方市场的演变过程中,消费者已越来越成为市场的主导,面对更为纷繁复杂的商品和品牌选择,当代消费者心理与以往相比呈现新的特点和趋势。

1. 消费者对获取与商品有关的信息和知识的心理需求日益增强。尽管介绍商品的广告宣传铺天盖地,但他们对单向的"填鸭式"沟通感到厌倦和不信任,期望主动获得与商品有关的信息并进行分析比较,尽管有时候这种分析不一定充分和准确,但消费者却可以从中获得心理上的平衡,减低风险感。

对此,企业应充分引导人们的求知欲望,经常开展商品知识的"消费者教育营销",这并不仅仅是为了求得消费者的心理满足,更是培养对产品的一种信任。

2. 消费心理受现代社会发展和极速变化的影响,稳定性降低,表现为产品生命周期不断缩短、更新换代速度加快,品种花式层出不穷。

产品生命周期的缩短反过来又会促使消费者心理转换速度进

一步加快。此时，企业就得适应和配合消费者的求新、求变需求。

3. 不同背景消费者的购物心理呈两极化发展趋势。

工作繁忙、压力大、高度紧张的消费者会以追求尽量节省购物时间和便利性为目标。另一些消费者随着双休日可支配时间的增加，愿意多花时间和体力进行购物，以追求购物所带来的乐趣，满足心理需求。

如何满足不同消费者的需求，创造个性化的消费将是企业未来较长时期的重要课题。**未来社会没有一个消费者的心理是和别人完全一样的，每一个消费者都是一个细分市场，心理上的认同感已成为消费者作出购买决定的先决条件。**

四、什么是比"与众不同"的广告更吸引消费者的高招?

现在不少企业一直在为产品寻找"与众不同"的形象,这种形象当然能起一定作用,然而,如能给产品注入一种心理因素,将是比"实用"、"质量好"更高层次的做法,更能长时间地在顾客心灵深处产生影响。

产品市场的竞争,实际上也是一种"市场心理战",任何产品从诞生之日开始,每一项决策、每前进一步都会使消费者受到一种心理作用,谁能把握和引导顾客的心理,谁就能赢得顾客的心。

在上海有这么一家饭店,老板看似一个"粗人",在饭店开张之初经常发生消费者餐后结错帐的现象,有意思的是这种"错"是"错出"而不是"错进",赚了便宜的顾客往往是闷声不响,唯恐让店家发觉,不过,该店的回头客中少不了这些人的身影。

"来该店消费绝对不会被斩,还有可能倒赚"。这种口碑不胫而走,饭店生意至今十分红火。店老板一没做广告,二没搞打折,只是充分利用了人们"贪小便宜"心理。

现在不少企业一直在为产品寻找"与众不同"的形象,这种形

象当然能起一定作用，然而，如能给产品注入一种心理因素，将是比"实用"、"质量好"更高层次的做法，更能长时间地在顾客心灵深处产生影响。

产品给顾客所带来的心理影响是产品（或企业）形象在顾客头脑中的积累。顾客对某一产品所持的态度，不是通过一件事或一则广告就能形成，而是随着产品的成长逐渐形成的。

如果能够抓住潜藏于产品之中的无形的情感因素，我们的商品在满足消费者生理需求的同时也能满足其心理、情感上的需求。

上海伟康生物保健品公司的总经理曾要求我们为其重新上市的一种"甲壳质"类保健品策划推广方案。现在市场上有不少保健品的宣传都侧重于功效诉求，而该公司的产品系列也曾落入同样的套路，虽然谈不上"包治百病"，但其功能诉求点也不少。此外，该产品的功能竞争对手太多，仅以其"降血脂"功能来看，除了现有的和潜在的"甲壳质"类产品竞争者之外，还有大量的螺旋藻类、鱼油类保健品在拼抢同类困惑的消费群。

在我们之前，曾有一家广告公司为它所作的宣传定位，立足于"宇宙中唯一带正离子的高分子纤维"、"甲壳质——氨基多糖营养素"这样一些概念。当时，我们就提出疑问：即便是化学专业的人也未必搞得清楚"正离子"比"负离子"的优势是什么，更别说是普通消费者。

此外，该产品的品牌名为"蚌之宝"又是一个不利因素：不少人既不认识这个字的真实含义，又让人联想到昆虫而曲解其功效。

如何变不利因素为有利因素，我们就设计争取为该产品注入一种心理因素，以期望在尽可能短的时间内，产生出直击人心的力量。于是，我们围绕"蚌之宝"的品牌名做文章，设计出了一系列的报纸广告文案（详细可参见本主题后附页）。

本广告在作事先预测时就引得了不少同龄人的共鸣，我们所

设计的一位名叫“蚌子”的科学工作者很快提升了本产品品牌——“蚌之宝”的知名度。更重要的是，认为本广告文案很具吸引力的，正是产品的目标消费者。

最近，听说该产品又拿了一个上海市科委的金奖，我们更加看好这个产品的市场潜力。

产品市场的竞争，实际上也是一种“市场心理战”，任何产品从诞生之日开始，每一项决策、每前进一步都会使消费者受到一种心理作用，谁能把握和引导顾客的心理，谁就能赢得顾客的心。

附:"蚌之宝"甲壳质类保健品广告文案

第一次广告

我的困惑?

——谁能帮我出出主意

我在一家生物保健品公司工作,今年已经四十多了,在众多同龄人下岗再就业的时代,我还能够坐在可能让人羡慕的经理岗位上,的确应该十分满足了。但是,家家都有一本难念的经。都说人到中年日见胖,可能是应酬太多了,我本人身体一直受到高血脂的困扰。另外我父亲年事已高,最近在医院诊断出肝脏肿瘤,给我心中抹上了一层阴影。我太太从艺,生性活跃,她一直在责怪我:"你的性格也太内向了,婚龄越来越长,两人的交流却越来越少"。最近,她又迷上了一个据说是舶来的减肥课程。自那以后,我就经常接到一个据我太太说是她健美大夫的男人的电话。不过,每次我先拿起听筒,对方就把电话挂了。

更大的烦恼是在前不久,出差到日本学习的一段时间,我认识了一个人们都称呼"蚌子"的"她",谈不上迷恋,但的确很吸引人。我是学生物化学专业的,而"她"曾为生化高科技事业作出了不少的贡献,直至最近几年,其真正的价值才被人们所发现。

回到国内以后,我的脑海里还时时浮现着"蚌子"的影子。

人到中年,肩上的责任越来越重,困惑、烦恼也越来越多,不知你们有没有同感呢?

欢迎来信,根据你的经验帮我出出主意。

很明显，上述广告会引起同龄人的共鸣，而更多的人，哪怕看出这是广告也会被其文案内容所吸引，这就达到了我们广而告之的第一步目的。

第二次广告

“蚵子”来信说要帮帮我，你看我该怎么办？

自从上次我和大家谈及了我的困惑，我收到了很多热心人的来信，而且，我也在网上收到了蚵子的来信。她告诉我，她能理解人到中年的我所受到的社会、家庭与事业的压力。不过，更重要的是，在如何有效地降低一直困扰我的高血脂、帮助我父亲辅助抑制肿瘤的发展等方面，她高兴地告诉我：她能够帮我忙。

这使我想起在日本的时候，我曾谈及：“你的名字很特别”。她告诉了我她父亲帮她起这个名字的故事：

蚵子的父亲是一位生化学家，长期从事生命所必需的生物高聚体的研究。他特别迷上了一种被称为“甲壳质”的动物纤维素的开发，而这种物质广泛存在于蟹、虾的壳内，可惜的是它被发现的一个多世纪以来，人们始终把它当废物而自然流失。蚵子的父亲一直致力于这种物质的化学、生化处理，所以，当女儿出生的时候，他就为她起了一个与“甲壳质”之源相关的名字。

蚵子继承了父业。近10年来，生物化学的革命使人们逐步认识了由“甲壳质”衍生的生化产品的优异功能。蚵子说：目前他们的最新科研已把它制成功能性保健品，由于这种特殊物质的人体亲和性、杀菌性以及排胆固醇、氯离子和重金属性能，对现代人易患的癌症、心脑血管疾病、糖尿病、肝病具有乐观的辅助康复作用。

更有意思的是，蚵子说她还能在帮助我太太保持体形方面发挥作用。天哪，你们看我要不要告诉我太太？

第三次广告

“蜗子”出事了!!!

自从上次蜗子来信以后,我也对“甲壳质”产生了很大的兴趣,我们几乎天天在网上交流。前天开始,突然没有了蜗子的音讯,我发的任何E-mail都没有回音,一种不祥的预兆油然而生。当我直接打电话到她实验室,果然,蜗子出事了!

就在前天,当她深夜离开海边的实验室驱车回寓所的路上,躲不及迎面而来的一辆醉鬼驾驶的货车,这么年轻就踏上了不归之路。……

我的内心从来没有像现在这样难以形容。当我把这一切告诉我太太时,她也被震撼了。她说:她有点明白了该为我们做些什么,她更说:我们又该为“蜗子”做些什么呢?

在华东理工大学的帮助下,我们也加入了开发“甲壳质”产品的行列,我想为我们的产品取名为“蜗之宝”,以特别纪念那位异国的青年科学家。

不知大家是否赞成我的这个建议呢?

如你有更好的名字,更有意义,请来信告诉我。

第四次广告

蚓之宝

科学家在九十年代才发现的
生命之宝！

也许，稍有常识的人都知道生命的五大要素：蛋白质、脂肪、维生素、矿物质和糖类。仅几年前，当她开始风靡世界的时候，欧美学术界把她列为了第六生命要素。

□中国医科大学王选仁教授曾评价："她完全不同于一般营养保健品"。

□日本几丁质、几丁聚糖协会理事长松永亮博士是这样评论的："我对她的优异，甚至有时难以令人置信的效果惊叹不已"，"这是提高人类自然治愈力非常有效的物质。"

□日本医学界预言：她将引发一场医疗领域的革命；她是未来人类长寿的钥匙；她在人类防治现代文明病中，将发挥重要作用。

目前我们第一步推出的产品系列之一是调节血脂型的。虽然说，市场上降血脂类保健品种不少，如你还是对我们的产品感兴趣，欢迎来电、来信，我们将安排时间为您免费测试血脂，如属需要，我们将免费赠送试用装给你。

享用"蚓之宝"，享受真正的现代高科技。

反思23 “消费者满意”的误区

一、“顾客满意”策略会逐渐取代“企业形象”策略吗?

CI与CS是两个完全不同的概念范畴。CI与CS之间似乎不存在策略转换的可能性。

前者以增强公众识别效果为目的，而后者则为了创造更高的顾客价值、赢得顾客满意、建立重购忠诚，并因之获得持续的顾客利润。

几年前，正当国内企业纷纷导入CI设计（企业形象识别）时，西方发达国家已经实施一种新的企业经营战略——CS(Customer Satisfaction，顾客满意)。

CS与CI的最大区别是：有人认为后者仅从企业本身出发，通

过塑造良好的企业形象来吸引顾客，是立足于由内向外的思维方式。而前者是直接从顾客的需要出发，以提高顾客满意度为目的，是一种由外向内的思维方式。

CS 营销战略始于汽车业，接着导入家电、电脑、机械等制造业，目前已扩展至银行、证券、运输、旅游等服务性行业，大有超过 CI 之势。

于是，我们就听到不少声音：

“CI 将逐渐被 CS 所取代，我们已经到了服务取胜的年代，使顾客满意是这个时代企业活力的基本准则。”

“而原来 CI 仍然摆脱不了推销的色彩，因此，就经营理念而言，CS 要比 CI 更深一层、更高一筹。”

而事实上，**CI 与 CS 是两个完全不同的概念范畴，前者以增强公众识别效果为目的，而后者则为了创造更高的顾客价值、赢得顾客满意、建立重购忠诚，并因之获得持续的顾客利润。CI 与 CS 之间似乎不存在策略转换的可能性。**就像你到餐厅去吃饭，原先，所有的服务员很注意自身的仪表，使你感受到舒畅的服务环境；现在，服务员更注重服务的质量，但并不是说他们就不用再注意自身打扮了，好像服务质量一好，客户都会闭着眼感受他的服务。

凡事都需要内外结合，不可偏废。企业经营的最高境界应该是 CI 与 CS 的完美统一，即所谓企业的外在美与心灵美的结合，才能不断创造新业绩。否则，一味追求所谓的“顾客满意率”，又不免落入另外一些“满意的陷阱”。

二、客户未得到满足的某种需要，企业是不是必须尽力去满足？

企业未能满足客户的某种需要，并不等于说企业必须尽力去满足这种需要。如果本企业没有足够的能力满足客户的某种需要，或无法比竞争对手更有效地满足客户的需要，却盲目地采取奖励或服务措施，本企业就无法盈利。

CS营销战略的指导思想是，企业的全部经营活动都要从满足顾客的需要出发，以提供满足顾客需要的产品或服务为企业的责任和义务，以满足顾客需要，使顾客满意为企业的经营目的。其背后所隐藏着的话外音是："完美的服务必然会带来最佳的利润。"

问题是事实并非如此，取悦客户当然是每个行业都必须做的事。关键是，你要做到什么程度及所需的成本。

有一次，我到广州出差一段时间，长住在东方宾馆，如果我要洗衣服的话，只要把脏衣服往客房内的专用袋一放就可获得最好的服务，没多长时间，干净整齐的衣服又会挂回我房内的衣架上，不用我操任何心，只需付钱。不过，我嫌该五星级宾馆的洗涤费用实在太贵。

于是，我在宾馆的不远处找到一家干洗连锁店，价格几乎比原来便宜一半，只是每天要多跑一段路，且隔天交货。我洗了一段时间后以老客户自居，希望该店能上门收发衣服，我说："如果你们的服务更周到一些的话，我所住的宾馆内还会有更多的生意。"

该店的营业员答应我一定向总部汇报。

当我再去该店的时候，营业员不无遗憾地告诉我："实在是没有人手上门收发衣服。"我说："难道不能扩大人手来进一步扩大业务？"小姐说："老板曾经这样想过，由于竞争激烈，就怕新招人手后所增加的业务抵销不了新增的成本。所以，只好让你们麻烦一些了，我们是以价格取胜。"

此时此刻，我忽然感悟到，我又要便宜又要服务好，是不可能双重满足的。

所以，我得提醒所有企业在追求100%客户满意度时，得想一想：客户满意度与获利率之间究竟是什么关系？

通常我们会发现100%满意度的获利率反而较低。理由很简单：如果你从一个比较低的客户满意度基础上开始提升，也许能使企业获得显著的利润增长，因为满意度较高的企业足以打垮满意度低的竞争对手。但是，当你要追求一个更高等级的客户满意度时，所花费的金钱与精力和所得利润相比，通常极有可能是划不来了。

所以，**企业未能满足客户的某种需要，并不等于说企业必须尽力去满足这种需要。如果本企业没有足够的能力满足客户的某种需要，或无法比竞争对手更有效地满足客户的需要，却盲目地采取奖励或服务措施，本企业就无法盈利。**

相反，企业除了要研究"客户需要什么"之外，还应研究"本企业比竞争对手更能满足客户的哪些需要"与"本企业满足客户哪些需要，才能盈利？"

三、“消费者满意度”调查真的能了解出顾客的满意程度吗?

从某种意义上来说，即使满意度调查真正反映了事实,它对企业决策的参考价值也不一定大。除非满意分数能转化为购买的利润,否则,再高的满意分数也没有任何意义。

要使顾客满意,就应监测顾客的满意度。监测的方法在目前只有通过调查获得顾客满意信息。“消费者满意度”调查的技术尽管在不断完善，不少企业从调查中也获得了一些有价值的信息，然而,不少“声称对企业所供产品的服务满意者,其购买率却很低”的现象还是比比皆是。于是,“满意度”调查是否真正有效就很令人怀疑了。

基于下列一些原因，我们不得不重新审视该用什么标准来预测顾客的重购率。

首先,“满意度”调查的受测对象有限,不足以代表公司的全部客户,而他们中又有各自习性:有的喜欢夸奖别人;也有的爱抱怨;有的可能觉得他们的意见无关紧要;或觉得这样做有点傻;或认为说了也没有人理解。大多数顾客会少买或转向其他供应商,而不是抱怨,还有的则厌烦被调查。

此外，不同顾客在定义所谓的“满足”时也有不同的标准，一个顾客可能在大多数场合都很容易满足，而另一个可能很难满足，只是偶尔感到满意。也有可能顾客一旦知道企业将尽全力取悦顾客，有些人就会尽量表示不满（甚至可能是在满意的时候），以获得更多的折让。

现实中的复杂情况还远不止上面所描述的，于是，以这些资料为根据的分析结果自然就无法反映事实。

其次，有些公司会让销售人员去测试客户。其实，这不能算是市场调查，只是收集赞美之词而已，他们可以操纵客户满意率的高低，可以在调查前对客户特别好，也可以将不愉快的客户排除在调查之外。

再次，很多满意度调查根本就忽略了客户的需要，当你要求受访者就不同的项目评估公司时，却不明白这些项目对每个人的重要性并不同。有的人可能对价格敏感，有的对品质敏感，有的则是以服务为导向。当客户答非所问时，市场调查的意义就不大了。正如我在“反思 14”中所述的，如果你想要正确的结论或想要做个正确的决定，就不要以焦点群众、购物中心访问样本、用户座谈会来衡量客户满意度及服务品质。

从某种意义上来说，即使满意调查真正反映了事实，它对企业决策的参考价值也不一定大。除非满意分数能转化为购买的利润，否则，再高的满意分数也没有任何意义。

比如：顾客的抱怨，有可能引来企业为改善服务质量的再投资，于是，公司增加了成本。如果这些顾客对企业来说，是无利可图的，很显然企业的利润将得不到同步的增长。这也是有的产品为什么满意度很高，但重购率却不高的原因所在。

那么，到底该如何进行满意度测试呢？

1. 所采样本应能代表公司的顾客，且人数必须足够，才能确

保数据的可靠性。

2. 应找出与公司成功息息相关的因素，询问顾客的评价。
3. 调查除了问及对公司的评价外，还应包括对另外至少两家竞争对手的评价，这种比较必须放入整体服务/满意度的测试。
4. 应测试企业的每项特色对受测者不同的影响力。
5. 满意度测试应系统化、定期测试，不应该只在有问题时才做测试。满意度测试的目的不在于解救燃眉之急，而是找寻公司可以改进的地方，并进而增加顾客的好感。
6. 现在，已有公司用“顾客保持率调查”来替代“顾客满意度”调查，因为后者属于定性调查，准确性差，而前者则是定量测试，至少能够知道有多少比例的顾客已不再消费你的产品了。具体的做法可以在原有的消费者资料中作抽样调查。

目前，很少有消费品公司有上述意识来这样做，对此能够给予重视的更多的是生产高产值产品的公司。

四、如何超越“顾客满意”，培养“顾客忠诚”？

要培养顾客的忠诚感，归根结底还是取决于企业能否具备一套综合的管理方法，从而既能提供促进顾客忠诚感的准确需求信息，又能提供超过竞争对手的价值信息。

对许多公司来说，他们的最终愿望一直是顾客满意。其实，使消费者感到满意只是企业经营目标的第一步。真正的关键不是顾客对购后满意度说什么，而是他们所感受到的价值能否足以使其保持忠诚。衡量企业提供给顾客的价值并不单一地依赖顾客满意。因为“满意”是一个不稳定的暂时的心理状态，对满意的衡量是靠不住的。企业进行大量投资，提高了顾客的满意程度，却仍会有不少顾客“跳槽”。

照这样说是不是提高顾客满意程度，无助于培养顾客的忠诚感？追求顾客的满意度又有何用？

理论上来说，顾客忠诚感与顾客的满意程度关系还是十分密切、互成正比的，只要顾客满意，他们的忠诚感就会比较强烈。

问题在于“顾客满意程度”调查不能为企业提供足够确切的信息。我们除了尽量改善顾客满意调查的运作之外，另一个办法，企业应高度重视对跳槽顾客的调查，深入了解其跳槽的原因，企业就

会发现管理中存在的漏洞，及时采取改进措施，就能防止其他顾客跳槽，甚至将已跳槽的顾客拉回来。

培养顾客忠诚感的关键是增加顾客的整体利益，即顾客认为能给他们带来更多的利益。构成顾客整体利益的因素一般包括产品的价格、品质、创新、服务质量以及与竞争有关的企业形象等，而这些因素的体现将取决于企业管理人员的影响和管理能力，所以，**要培养顾客的忠诚感，归根结底还是取决于企业能否具备一套综合的管理方法，从而既能提供促进顾客忠诚感的准确需求信息，又能提供超过竞争对手的价值信息。**

衡量顾客忠诚感的指标是顾客的再次购买意向，企业要注意的是，大多数情况下企业不可能也没有必要留住所有的顾客，但要特别重视重要的顾客，以及顾客认为最重要的东西，这样才能使企业有限的资源产生更大的市场份额和利润。

要做到这一点，必须建立一个顾客终身购买的分析系统，从中可以知道哪些顾客是重要的“核心顾客”，不同顾客的投资回报率分别是多少。

曾有一家进行过这种分析的公司发现，在顾客一生的潜在利润中，最有利可图的“顶层顾客”（约占10%）是无利可图的“底层顾客”的5—10倍。

不知我们从中是否得到什么启发？

反思24 “整合促销”引发市场爆炸力

一、为什么说单项促销的效果是有限的?

> 一个闪光的点子,一个独特的小创意,一个看似理想的促销活动,固然能够起到一点作用,但它的覆盖面毕竟有限,它的力量很难激起千层浪。
>
> 如果我们能在适当的时机,紧紧地将各种促销有机地组合、串联起来,将比单一项目的促销效果更大,就像大海的波浪,一波接一波,才能显示其威力。

促销在产品市场推广中的作用历来为营销人员所重视,人们往往把它当作吸引顾客、巩固顾客群的利器,我们也的确看到不少促销做得相当成功的品牌,如百事可乐于1996年在上海举行的

“摇钱数”和“过把金牌瘾”等。但我们同时也听到很多企业促销一停，销量即降；或者是促销力度不低，但对巩固产品的市场基础作用有限。

我曾经营过的一类产品属于面向餐饮饭店消费的中高档啤酒，所以我们的通路促销立足于让酒家获益。可是，往往在我们举行的各类促销活动中，对促销利益点都感兴趣的酒家总是有限。

有一次，我们推出了自认为促销力度很大的“年终返利”活动，其条件是：

如果某一酒店在一年内完成C级销量，除了正常返扣之外，另奖励东南亚旅游费用二名；

如果完成B级销量，除了更高返扣之外，另奖励欧洲旅游费用一名；

如果完成A级销量，除了最高返扣之外，再送一辆小车。

方案推出以后，我们就开始想象着巨额刺激所可能导致的踊跃参加场面。一个月以后，业务人员所带回的愿意参加本次促销的客户数却远非我们预估得那么多。

分析结果是，有些客户的生意根本达不到我们的销售目标，自然对奖励望尘莫及；另有些客户对我们提供的奖励利益点兴趣不大，也许他们感兴趣的不一定是旅游；还有些客户已经与其他啤酒公司签订了相应的经销合约，哪怕从中获益比我们的低，也没法对我们的促销感兴趣。

另有一次，公司总部计划调整我们的产品价格，而我们的竞争品牌并未同步提价。为了鼓励经销商能够继续进我们新价格的产品，我们设计了一种“进货返利随进货量的增加而递增”的促销方案。其中，如果一下子能够现款买断一个大数量，其获利将比未涨价前还要大一些。

经销商们对此活动也的确作了积极的反应，表面上说，本次涨

价对我们的出货工作影响不大。但是，由于我们的促销计划没有同时兼顾涨价可能对二级批发商和零售商所带来的影响，结果是一级经销商并不想轻易把所获得的额外利润（特别是在现款交易的背景下）再作层层让利，在集中进了一批货以后，并没有认真地在"通路"上去推，而是把此作为"跑利"的项目，而"跑量"的目标倒是对准了那些还未涨价的品牌。

通过这类实践，我才开始明白：**一个闪光的点子，一个独特的小创意，一个看似理想的促销活动，固然能够起到一点作用，但它的覆盖面毕竟有限，它的力量很难激起千层浪。**

如果我们能在适当的时机，紧紧地将各种促销有机地组合、串联起来，将比单一项目的促销效果更大，就像大海的波浪，一波接一波，才能显示其威力。

二、什么是“整合促销”?

整合促销作为有机的战术，透过彼此默契的配合与教练的指挥,发挥出整体的作战实力。

也许大家都明白，营销运作讲究的是整体出击，而非单兵作战，即包括**产品、价格、通路**以及**推广**等各种营销要素必须环环相扣，紧密结合，以便凝聚出无坚不摧的营销战斗力。

实际上，作为每个独立的营销要素内部，我们也应该通过组织内部资源的有效组合，发挥最大的营销综合效果。

比如产品，目前的企业已不靠单一产品、单一规格、单一品种打天下，而是高低错落，多品牌、多品种相互呼应。

再拿定价策略来看，不但不同产品要价位错落，就是同一产品，在不同阶段、不同季节、不同地区，也要配套出击。

作为通路，一个成功的企业善于把握不同的中间环节而为我所用(可详见本书“反思 27”中的详述)。

同样，作为营销要素之一的**推广**和**促销**也应该组合作战，以整体出击的方式在市场上攻城掠地。在此，我们把它命名为“**整合促销**”。

但是，“**整合促销**”的做法，绝对不像吃水果拼盘，把各种环节的促销需要拌在一个盆里，然后嚼碎吞下就算了。而是应该像足球

比赛那样，各种促销工具如球场上后卫、前锋、中锋等，各司其职。作为有机的战术，透过彼此默契的配合与教练的指挥，发挥出整体的作战实力。

根据我们的研究，“整合促销”的概念，可分为纵向、横向和时空三大层次：

1. **多层面整合促销**：任何一个促销内容的利益点不可能满足所有层面的需求。

比如，你满足了一级代理商的利益，往往会疏忽二级批发商的存在；你满足了消费者的需求，却无法兼顾零售商的利益。就是在同一层面，也存在各种不同类型、不同目的的需求，而这些需求你不大可能通过一项促销内容而包罗万象。于是，你就需要通过“整合促销”的手段来迎接挑战。

2. **多阶段整合促销**：一次促销所带来的效果是有限的，要增加促销的威力，最好是从战略的角度来规划整体促销。

比如，第一阶段的促销可为第二阶段促销埋下相应的伏笔，或者可通过第三阶段促销强化第二阶段促销的成果。

3. **多渠道整合促销**：单一手段的促销难免显得单薄，如果能够同时借助多种工具就能增强促销的威力。

比如，你在侧重于让利促销的同时，可以有针对性地再佐以品牌背景和产品知识的竞猜促销，以尽量减少折价对品牌的负面影响。

与其他企业联合促销，或与通路联合促销，或同企业不同产品组合促销都不失为多渠道整合促销的模式。

可惜在现实的不少类似案例中，企业往往把简单的“组合”等

同于“整合”,自然难以发挥出应有的作用。

“组合(mix)”是指把不同的部分或手段混合在一起,形成一个新的组合体,而这个组合体是否形成一个完整的整体,将取决于各组成部分是否正好互补,否则充其量是一个混合体而已。

“整合(integration)”则是连接各部分使之成为一个整体,其彼此之间的要素已合而为一,成为完整之物。

三、产品市场基础不稳固也能生存吗?

对于有些无力花大力气扩大知名度的企业，还是可以尝试"在沙漠中建塔"的可能性。

这其中的关键就是如何用好"促销"这个工具。

市场竞争激烈，甚至竞争混乱时，单纯靠广告投入加有效促销，产品市场可能会在短期内有相应的起色。但是，大家都会认为，如果产品市场基础不太稳固（好比在沙漠中建的塔），就会说倒就倒。

那么，什么才是稳固的市场基础？是你的产品的忠实消费群？还是你的产品的公众知名度？

如今的消费者愈来愈善变，愈来愈精明，也愈来愈挑剔。他们的忠诚度愈来愈低，要求却愈来愈高，除了产品利益，还要心理满足；除了经济实惠，还要身份地位，且趋势显示，越来越多的消费者不再只是因为需要而消费，而是因为满足自我情绪而消费。所以，产品不仅要物有所值，还要让消费者看得顺眼，打心里喜欢，最好是让他产生认同与共鸣。在这样的背景下，厂商即使战战兢兢，也会一不小心被打入冷宫。

在此，我并无意否定建立产品市场基础的重要性，但是，**对于有些无力花大力气扩大知名度的企业，还是可以尝试"在沙漠中建**

塔"的可能性。这其中的关键就是如何用好"促销"这个工具。

一般情况下，跨国消费品公司常规的开拓市场模式，是在某个地区独立建立（或与代理商联合）一个销售分公司，招聘一批市场销售人员，然后在广告的轰炸下，占领一个个销售点，如果竞争激烈就再加大促销力度。

于是，巨额的市场投资费用，使得企业销量越大，亏损越大。这就是所谓的"多做多亏，少做少亏，不做不亏"的局面。不少有实力的跨国公司都把赢利的希望寄托在培育好产品市场基础以后，能够享受打扫战场的胜利果实。

那么，一些没有实力打市场基础的企业又能否进入"不做不赚、少做少赚、多做多赚"的境地呢？

我就帮助过一家小规模的啤酒公司在"沙漠中建塔"，当时公司的目标是尽快消化生产的库存，完成相应的目标销量。具体步骤是：

1. 不做品牌广告投资。与其可能烧出品牌"夹生饭"，还不如不求品牌知名度。
2. 不在全国各地设立销售分公司或办事处，以减少无谓的浪费，市场运作全权委托相应的代理商。
3. 加强产品的外包装，提升产品的附加价值，主要是为了让产品定价向同类高档产品看齐，便于留出更多的市场投资预算。
4. 产品销售渠道定位于餐饮场所销售，而不作任何零售商场铺货，以避免知名度不够带来的影响。因为前者是可以创造强制消费的环境。
5. 留足批发商的中间利润，以创造货款及时回笼的条件。
6. 集中所有的资源用于对酒店展开有竞争力度的、不断更新的促销组合，一方面是为了变着法子让酒店进货，另一方

面为了买断在酒店内的人员促销权。前者实施“推”的功能，后者则是“拉”的作用。通过“推”、“拉”之间使产品进入良性流动。

服用这个“沙漠建塔”药方，必须要特别注意的是：

1. 只有尽量控制一切物耗和管理成本，才能有更多的资本用于有竞争力的促销手段。

比如，尽量减少库存，厂家即时配送；不雇佣专职促销小姐，而让酒店服务员兼职（只要满足酒店和服务员的额外收益即可），并免费培训服务技能等等。

2. 制定多种类型的促销方案，是增加产品市场活力的前提。切忌泛泛地开展产品促销，而应立足于有针对性的个案促销。

当然，其中的操作细节和有关营销设计限于篇幅在此不便详述。不过，可以告诉大家的是，采取这种做法后产品的“投入产出比”是同类产品中最高的。

四、“整合促销”应该怎样操作?

在一场战争中,如能装备多种具杀伤力的武器,
战士的战斗力自然就比单枪匹马要强大得多。

前面我曾谈到,当我们的产品先行涨价时,针对经销商设计的配套促销方案不太成功之处,在于没有带动整个销售链。

于是,我们在反省之后,重新制定了周密的“整合促销”方案:

(背景:当时的促销预算是控制在每箱啤酒 24 元以内)。

整合方案第一套:“当场付款,贵宾成真,奖励节节高”

内容:针对餐饮酒店,只要从指定经销商处进货,并付清款项,本公司当场兑现额外奖励(所谓额外,指的是其销量可同时累计用作年终奖励)。并且,可以一次付款,分批送货。

标准: 进 60 箱,奖 400 元

进 500 箱,奖 4000 元

进 1000 箱,奖 10000 元

进 1500 箱,奖 16000 元

说明:奖励金额采取从每箱 6.66 元向每箱 10.66 元递增。并且,以有价本品牌 VIP 卡形式兑现(可在指定商场消费)。

整合方案第二套:“进 30 箱啤酒,就送你一个大冰箱”

内容：主要针对一部分进货能力达不到60箱的酒家，而这些饭店可能由于生意并不大，因此整体啤酒销量并不足以吸引啤酒厂家赠送一个冰箱作为进场费。于是，我们特别制定了这个方案，只要他们第一次进货30箱，货款当场结清，我们即送价值3500元的大冰箱一台。

条件：酒家必须在付清货款以后，预付3500元的冰箱押金。押金可以在以后销售本公司的啤酒过程中，陆续以返回的啤酒瓶盖数为依据，予以退回。

退回押金标准：每个瓶盖0.50元。

即，该酒家差不多在销售了583箱我们的产品以后，即可彻底拥有此冰箱的产权。

说明：这样做的优势在于，我们直接迎合了客户的个案需求。实际上，如果客户不一定需要冰箱，也可以按其他家电的实价，通过相应押金的形式，提前享用，陆续买断。

同时，客户为了归还押金，势必会在相当一段时间内为他们自己的目的而销售我们的产品。

整合方案第三套："进10箱啤酒即送2箱，再送你一张储蓄卡"

内容：本方案主要针对那些"对待促销的诱惑十分谨慎，而实际销售能力又不大，却特别贪小便宜"的酒店。

对首期进10箱啤酒，货款当场结清者，随货即赠送2箱同种赠品，同时配送一张专用的本产品瓶盖回收储蓄卡。以后再进本公司产品，凭此专用卡本公司负责回收瓶盖，每个瓶盖在不同的回收期具有不同的回收价值：

标准：　前400个瓶盖，每个价值0.20元

　　中400个瓶盖，每个价值0.60元

后 400 个瓶盖，每个价值 2.20 元

一张储蓄卡只能回收 1200 个瓶盖，储蓄卡瓶盖回收配额用完即告作废。

说明：本促销方案的促销力度相对较大，但由于瓶盖返馈金额只能以酒的形式兑现，而且酒的价格是按批发价折算，相对来说，符合促销预算范围。

由于当场所进 10 箱酒的赠送（相当于 20%）比市面行情（一般是 10%）要高，故对客户形成较大的吸引力。主要目的还是为了针对前述的那些客户。

由于本公司严格规定此政策将限定每家只能进 10 箱，不能多进，从开店的角度来说，这点投资还是十分值得的。

随后的瓶盖返馈率逐渐增大，大大超出了市面上其他啤酒的瓶盖返馈率，使得这类客户又不得不被动地争取销售完至少 1200 瓶（相当于 100 箱）啤酒。

综观上述这一套整合促销方案，其根本指导思想在于：**在一场战争中，如能装备多种具杀伤力的武器，战士的战斗力自然就比单枪匹马要强大得多。**

所以，尽管这一年我们的产品要比竞争品牌提前三个月大幅涨价，但我们的实际销量却丝毫没有受影响。

反思 25

企盼公关运作立竿见影

一、企业怎样通过传媒来“制造”出好产品？

> 有选择性地单独会见个别媒体的记者，有针对性地提供记者感兴趣的信息。
>
> 在让记者采访之前，应先让更多的权威人士了解新产品，并在他的心目中留下良好的印象。

许多企业普遍对公关运作抱有这样一种期望：如果能够在新闻媒体上对自己的产品作一些引人注目的报道，也许比硬广告更有效。

不过，专家会提醒大家：传媒只能反映出“你是什么”，而不能制造出“你是什么”。

的确，传媒不能改变产品本身，但是，传媒是有可能改变产品

的生存环境，以至变相改变了现实。

那么，企业有没有可能通过传媒来重新塑造产品呢？

许多企业的新产品上市，热衷于举办“新闻发布会”、“记者招待会”，可很少有企业反思过：这是不是一种较有效的办法？

首先，每天有数以百计的报刊发表数万篇评论文章，公众对许多不痛不痒的消息，根本看都不看就把报纸扔掉了。

其次，不同报刊有着不同的视角，某些报刊着重于报道技术进展，某些报刊着重于阐述社会影响，彼此之间还带有强烈的竞争色彩。

在大型记者招待会上是不可能同时满足所有记者的要求的。而如果能够**有选择性地单独会见个别媒体的记者**，就会有效得多。这样做可以**有针对性地提供记者感兴趣的信息**，给记者留下深刻的印象，那么写出来的文章自然也与众不同了。

日益复杂的产品种类，快速变化的产业发展，对大部分记者来说，越来越搞不清楚技术进步的实质了。当你拿着一种新产品或新品牌，在数百人参加的新闻发布会上大声宣告：“这是我们的新产品！”记者们对这种新产品是不甚了了的。你不应该简单地把一大沓资料抛给记者就以为万事大吉，而应该帮助他们理清头绪，就像对待重要客户那样耐心地向记者作解释。

此时，企业应该改变只由公关部门接待记者的习惯，而应让企业的最高领导人直接与新闻界打交道，这不是为了使记者感到受重视的问题，而是经理往往比属下更了解企业，能向外界传递更加准确的信息。

大多数新闻记者写评论文章通常习惯引用别人的话，如“××说”、“×××认为”，记者本身的专业知识不足以自下结论。那么，他们引用谁的话呢？显然是本行业中的技术专家或相应权威人士的评语。因此，企业应特别注意**在让记者采访之前先让更多的权威**

人士了解新产品，并在他们心目中留下良好的印象。如果在行业权威人士对你的新产品不甚了解之前就急着与新闻媒体联系，当记者再去采访这些权威人士时，万一不能得到正面评价，公司借助媒体的希望就会落空。

对于这一点，我的一位朋友体会颇深。

当时，他们公司新推出一种洗衣粉，这种洗衣粉的配方相比其他同类产品的优势所在是，要清洗顽渍，该洗衣粉在低温下的效果就很明显，而且无需浸泡多长时间，立即就能过水洗涤。但是，他们的产品面市后，市场的反响并不大。

他们也想过请媒介记者来为本产品的特色作一些评论文章，只是碍于关系没到位。

他们更想过免费派送大量的样品让消费者试用，可惜制造厂还没有生产样品小包装的设备。

有一天，我朋友回母校参加校庆活动，就顺便给他以前精细化工教研室的教师们赠送了一些新产品。没想到，过了一个月以后，这些教师又打电话给我朋友：是不是还有免费的样品，因为其他系的教师们听了化工系教师的“口碑”，也很想试试这种清洗顽渍特别有效的产品，只可惜周围的商场超市内看不到这种品牌。

这的确有点出乎朋友的预料，不仅仅因为我朋友纯粹是无心插柳，而是一般高级知识分子不会轻信广告宣传，没想到经比较专业的同事轻描淡写的几句话，其效果远胜于广告。更让我朋友意外的是，一段时间以后，他偶然在当地的晚报上看到一篇抨击目前一些徒有虚表的产品的文章中，将我朋友的产品作为正面举证，有根有据，其影响就不言自明了。

二、公关手段是不是一种有效的营销工具?

> 公关最重要的功能在于：忠实精确地与相关的人沟通，进而有效地将组织的讯息传达给世界（消费大众）。
>
> 公关手法中最重要的一点，是向消费者营销，但却不留痕迹，即在消费者不知不觉不设防的情况下，慢慢渗透。

对于这个问题，我问过很多人，大多数都会持比较肯定的意向。

这说明不少人士的公关意识比前几年有了长足的进步。但是，现实工作中，如何把公关看作是真正的营销工具并落实在行动中，就是另一回事了。

大多数企业只是在推出新产品时，或处理企业危机事件时才想到公关，并直觉地联系到媒体报道，企业的公关部门仅限于发发消息稿、举行记者招待会或定期举办一些大型活动。还有一些小公司经理想到公关时，首先浮现出来的意识就是“高价的顾问”。

“公关”的确包括发新闻稿及花钱请顾问，但这只是对公关狭隘的了解。**公关最重要的功能在于：忠实精确地与相关的人沟通，进而有效地将组织的讯息传达给世界（消费大众）。**

媒体报道固然是公关的重要工具，但公关却不仅于此。公关的手法是千变万化的。只要有利于企业正面形象的长期建立，公关的手法就不应只拘泥于特定活动，它可能是一项义卖、一个捐赠、一场活动，或一场表演；它可能是媒体报道，也可能是电影、电视节目，乃至于各种出版品。

在这些**公关手法中，最重要的一点是向消费者营销，但却不留痕迹，即在消费者不知不觉不设防的情况下，慢慢渗透。**

公关意味着整合所有资源，透过种种沟通渠道，将有利于企业的正面讯息传递给消费大众，以建立起企业良好的形象。

基于此，一般的公关活动都不会（也不该）刻意去突显企业名称，而在淡化处理的过程中，尽量设法让人们留下深刻的印象。

在90年代初，大量的香港娱乐片录像带充斥大陆市场，在不少片中都可看到片中角色畅饮香港本地产品“生力啤”，受香港生活方式的强烈影响，许多年轻人也开始追赶时髦，模仿电影中的习惯，为生力啤酒公司在广州新合资厂生产的产品带来了销路。最高时，“生力”啤酒在广东啤酒市场占有四分之一以上的份额，令同行惊叹不已。

在此，暂且不论香港生力啤酒公司是否有意利用此公关手法，可结果却达到巧妙地把品牌形象的意念灌输到“参与者”脑海里的效果。

三、企业“美丽的谎言”能够带来什么?

“美丽的谎言”不失为一种不错的公关策略。

恰到好处的公关策略可在市场竞争中赢得口碑。

谈到在不知不觉中将观念渗透到消费受众脑中的公关运作时,我想起了经常听到的一些“美丽的谎言”:

“我们的广告主要是为了公益的目的,并不是出于商业性质。”

“我们企业计划腾出一些市场空间给国内同行,而将我们企业扩张的触角伸向国际市场,以走向竞争的和谐。”

……

说它们是“美丽的”,是因为听起来让人感觉非常舒服;说它们是“谎言”,是因为有人评论他们充其量是在“做秀”(表演给你看)。

在此,我们姑且不去考证某某广告是不是真的不带商业目的,或者某某企业是否真的会放弃现有的市场空间。不过,**“美丽的谎言”倒不失为一种不错的公关策略。**所谓的“谎言”,也许其出发点也是一种善良的、美好的愿望,如同发生战争的双方,实际上也都企盼着和平一样。

曾经有一年,我为新进入上海市场的一家跨国啤酒公司拓展市场,在寻找产品经销商的过程中,受到了一家竞争品牌的竭力阻

挠，甚至威胁经销商："如果你同时经销那个品牌，我们就将停止向你供货。"

出于现有利益的考虑，吓得经销商们都不敢与我们接触。

面对如此局面，我把不少啤酒的经销商（包括那些受威胁的经销商）全都请到了一家宾馆，我再三声明："今日聚会不谈生意，也不是为了要你们来经销我的产品，而是站在工商的角度共同来探讨上海啤酒市场的未来发展趋势。"

当然，席间我也要借机阐明我们的政策：

其一，不管在座的经销商什么时候开始经销我们的产品，我们都将一视同仁地给予相应的回报。就像"爱国不分先后"的道理一样，欢迎经销商们在任何时候，以任何合适的方式经销本产品。

其二，我们公司将永远不会限制我们品牌的代理经销商同时代理其他同类产品，哪怕我们的产品成了畅销产品。

其实，我心中也明白经销商产品代理专一性的重要意义，但是，我们的姿态与竞争对手形成了极大的反差，为我们的企业形象赢得了极好的口碑。此时，**恰到好处的公关策略在市场竞争中尽显魅力。**

四、企业该如何来评估公共关系的投资回报率?

公司从公关活动中,能掌握反馈的唯一方法是:评估它的结果。其诀窍在于,如果你学会公关分析方法,就能有效地评估及量化公关。

进行公关活动的投资回报评估,其最大益处在于企业能替公关活动设定目标,并与结果作比较。

随着竞争日益激烈,产品日益同质化,越来越多的企业发现,藉由塑造良好的企业、品牌形象,将可以争取消费者的好感。在这股塑造企业形象的风潮中,公益广告、赞助活动等形式层出不穷。

然而,如此的公关赞助究竟能不能给企业带来"立竿见影"的好处呢?

许多企业嘴上不说,心中却一直在如此盘算。只有当营销人员能评估一项公关行动的投资报酬率时,公关才有存在的价值。

有人说,同样的经费用在广告上,多少能够估计该投资的绩效,而公共关系似乎只是一种艺术,无法量化,也就无法评估。

实际上,这是一种对公关的误解。

我们从两位美国营销调研的先驱者克兰西(Clancy)和舒尔曼(Shulman)处就借鉴了不少评估公关投资效益的方法。

首先，你可以从简报本身（如媒体报道）了解你的公关努力方向是报纸、杂志还是电视、电台。根据报道媒体的发行量（收视率）及读者（观众）资料，分析出哪些人、多少人看到了这则讯息。

其次，你必须将公关文案依重点细分，假设你的新产品有四项主要优点：省钱、有效、耐洗及使用方便，你该替每则报道标出有哪些优点得到报道，以判断你要传达的讯息实际上传达了多少。

上述的分析可以显示，公司的公关今年是否比去年做得更好？报道的数量超前还是落后了？公司与竞争对手相比，在媒体报道占有率的表现如何？基本上，这是将新闻功能量化的方法之一。

公关宣传和广告不同，公司在做广告时，对每个媒体的发行量及读者（观众）都很清楚，也就能同时控制讯息及观众。而**公司从公关活动中，能掌握反馈的唯一方法是：评估它的结果。其诀窍在于，如果你学会公关分析方法，就能有效地评估及量化公关。**

而很多公关人员在发完消息稿后，他们的责任就结束了。其实，他们发出去什么尚在其次，更重要的是媒体采用了什么。

那么，如何评估公关的投资回报率呢？

方法之一，可根据公关报道所出现的媒体版面费用、发行量及读者资料等，计算出接触的每千人费用 CPM（一般而言，公关的每千人到达费用都相当低），虽是粗略的数字，但总比没有好。

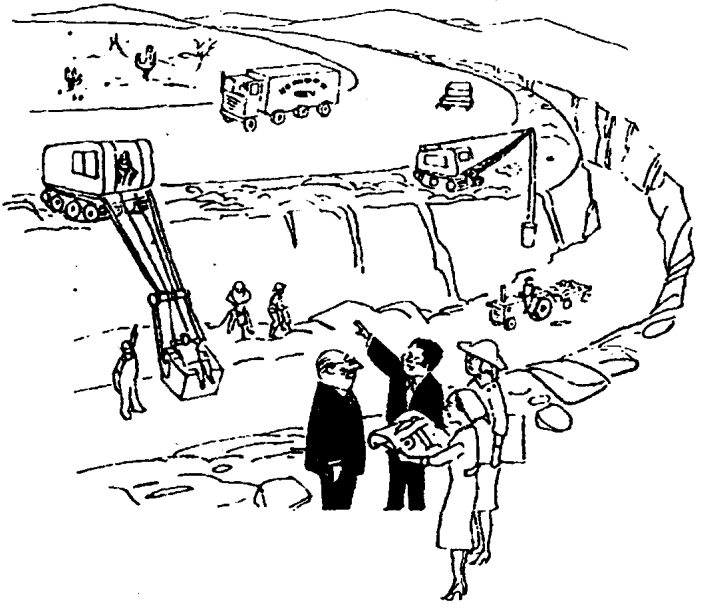
另一个评估方法是以相同版面的广告费作为参照物，我们可以计算报纸每行的价钱，杂志每页的价钱，电视每秒的价钱，来判断每则公关报道的价值。比如，如果公司花了 50 万元在公关活动上，获得了价值 22 万元的报道，其回报率高达 44%。

进行公关活动的投资回报评估，其最大益处在于企业能替公关活动设定目标，并与结果作比较。

第七篇

营销网络的反思





销售网络的安排中有一种强大的保持现状的惯性，企业在选择网络时，既要着眼于今天的销售环境，也要考虑明天的销售环境。

反思 26 要建强大的营销网络，可望不可及

一、为什么说大多数企业只有销售意识，欠缺网络意识？

> 制造企业的产品新进入一个市场时，代理产品的经销商的最大价值在于其网络优势。

不少企业经营者的心目中，生产性的厂房、设备是企业的资产，因而，比较舍得在这方面进行投资。但是，他们并不认为产品的营销网络是企业的资产，所以，花在营销网络建设上的钱并不是一种可以获得高额回报的投资，而是一种需要控制和压缩的费用。

于是，一些企业的营销管理部门特别注重销售产品，完成企业下达的销售目标，而不注重建立销售渠道和网络。这一点尤其明显地体现在企业选择产品经销商的着眼点上，企业往往特别看重

代理经销商的营业业绩和经济实力，期望经销商能够为其“跑量”，而忽视对其销售通路强弱和网络大小的考察。

我过去有一个来自香港的同事，他只身来到苏南几个城市开发我们的产品市场。当时，他考察了几家经销代理商，最后选择了两家列入可考虑的名单。

其中一家，在以前曾主动找到我们的香港公司总部要求代理我们的产品，并且把其公司的商号都改成了与我们的品牌同名，当然其经济实力也不低。

另一家则已经在同时经营数个与我们同类产品的品牌，相对来说，其热情不如前者高涨。

结果，我们这位经理自然选择了比较专一的前者。

于是，签合约、招人马、铺市场。没想到仅半年以后，该经销代理商就已经资不抵债——由于该经销商属于初入此行业，不知市场深浅，它在外有大量的零售点应收款没法回收。

一年以后，公司人事结构调整，当我开始接收上述地区的时候，已经有不少零售店不卖我们的产品了。要重整旗鼓的话，通常是另找一家经销商来接前面留下来的“盘”。我提出去找前面曾提及的另一家经销商作为我们新的代理商。

可是，这主意立即遭到我那位同事的反对，理由很简单：这家经销商已经有不少同类产品在经营，当时，我们的产品刚入市，此经销商会不会卖力去推销尚是个疑问，而目前这样一副烂摊子，就更不会用心去做市场了。

我的观点则是：总结前面失败的根源，是原来的经销商掌控通路的能力太薄弱。作为毫无知名度的新品牌，要能扩大与消费者的接触面，理应充分利用有关经销商的成熟网络，会比较容易搭载现成的车辆，到达四面八方。

至于该经销商的积极性问题，则是我们企业应该明智地反思

的：不同的背景下，什么才是企业的主要矛盾？

如果我们能够让一些不熟悉客情关系但有热情的业务人员，跟着具备成熟网络的经销商一起工作，就既能尽快有效地掌控市场，又能弥补经销商的积极性不足。

当然，一段时间以后的事实基本上实现了我所期望的目标。更可喜的是，由于我们的产品市场开始转机，出现了该经销商愿意花费更多的精力推销我们的产品的良性循环。

这件事给我的最大启发即是，**制造企业的产品新进入一个市场时，代理产品的经销商的最大价值在于其网络优势。**

二、一个健全的销售网络能够带来什么?

> 一个健全的销售网络能使企业的营销能力超过生产能力。如果企业发展速度很快的话,企业抵御市场风险的能力就非常强。

其实,我很早就听说过国外有的企业的经营理念是:先建销售网络,再建生产企业。

其中,加拿大的华裔丁氏兄弟就曾经通过这种方式来创建自我的品牌。他们是设计和销售手提式电脑的,尽管生意还可以,但销售渠道还是不太畅通。令他们开窍的是:创立一个名牌产品需要几十年,甚至是几代人的努力,而购买已在国际市场上有了名气却出了问题的企业却要简单得多。

当时,胜家公司是一家总部设在纽约,有着近150年历史的老牌跨国公司,其主要产品是全球知名的胜家缝纫机。80年代,这家老公司由于经营不善,连连亏损,负债累累。于是,丁氏兄弟决定用2.5亿美元买下了濒临倒闭的胜家集团及其所属的3.7万家销售点。这样做的最大好处是使**企业的营销能力超过生产能力。如果企业发展速度很快的话,企业抵御市场风险的能力就非常强。**

我对销售网络作用的探索还得追溯到改革开放之初,当时有一家跨国消费品制造企业,委托我们作上海市烟杂小店通路中同

类产品的市场调查。调查的目的之一，希望通过了解这些小店的进货渠道，有的放矢地寻找有网络的该公司产品的准代理商。

等到我们把近万份的调查样本汇总出来以后，才发现各家小店的进货渠道是五花八门。即便在一个行政区域内，也很难找出一两家能够有着相当量小店供货覆盖面的批发商。当时，我就想：如有一家批发商的直销客户覆盖面能够占到本区域小店总数的三分之一以上，该区域内的代理优势肯定非他莫属。而且，不仅仅是委托我们调查的跨国企业会找上他，就是其他欲进上海市场的产品企业也不敢轻视他。

我不知道是我们的经销批发商没有这种“网络意识”呢？还是我们的制造商们的要求不切实际？

此时此刻，我心中最大的愿望就是：一旦我具备资金，我一定要建立一个渗透全上海烟杂小店的掌控网络，这样做至少能使我拥有强大的产品经销代理筹码。

三、要建强大的营销网络，困难在何处？

> 目前中国比较滞后的流通环境，使得制造企业在对经销商的培训、引导和管理方面的任何作为，回报率都相当低。

几年以后，当我成为一家制造企业的地区掌门人以后，我又把网络建设问题重新提上了议事日程。与以前不同的是，这时候我更多地是站在制造企业的角度，希望为自己的产品构筑一个强大的营销网络。

然而，现实并非如纸上谈兵那么容易。

首先，销售渠道和网络往往是独立于企业之外的，企业只能适应它，却无从把握它。

这种独立性意味着经销商与制造商具有不同的利益，当有更大的利益诱惑时，经销商的忠诚度就会发生动摇。

我也曾设想过从战略的角度收购有网络的经销商的可能性。如果成功的话，既能通过自我系统中的网络直接掌控零售商，又能依靠自我网络抵御竞争对手的市场冲击。

只可惜，现实中（至少在上海）没有比较健全系统的可供收购的对象。大多数经销商都是在相对狭小的一块区域内分割自己的市场，就是有少数企业有跨区域连锁经营意识，其分支机构的稳固

性也是弱不禁风的。

于是，我尝试由我们制造企业牵头，走几个区域经销商联合的道路。最终目标是收编这些经过培养以后分布在各个区域的经销商，成为我们产品的销售分公司。这样做，经销商的最大得益是增强了市场竞争力，因为他们经营的各类产品可以通过联合配货大大降低相应的成本。

我不知道是不是由于上海的商人特别会打“小算盘”的缘故，反正，大家对于“联合”经营的主意是坚决拥护，而实际的进展却是十分缓慢，始终没有结果。

其次，销售渠道和网络具有共享性。

所谓“共享”指的是竞争对手之间可以使用同一个批发商。

大多数制造企业在营建产品的销售网络过程中，都期望通过对经销代理商各方面的支持，求得产品流通领域中的回报。然而，几乎很少有制造企业把经销代理商当作“自己人”来看待，其真正原因是，经验告诉他们：你对经销商的过多投资，极有可能是为他人做“嫁衣”，哪怕这一件“嫁衣”不一定由你的竞争对手来穿，也有可能为其他产品的制造商所享用。

我就在这方面既吃过“亏”，也拣到过“便宜”。

吃亏的是：为了提高经销商对我们产品的送货及时性，我们曾无偿为经销商增配了一辆送货车，我们当然希望此车只用于为我们的产品提供送货服务。然而，借光的却是该经销商所经营的所有产品。

至于所占的“便宜”则是偶尔的收获：有一次，经销商在开发餐饮零售点的过程中，为了满足饭店老板所提出的进场费要求，倒是另一家制造企业提供了赞助，结果把我们产品也一起顺带进了这个点。

最后，对掌控商品流通网络的经销商而言，由于支撑其发展的

重要基础是经验，不少经营者往往没有受过专业的系统培训，公司没有专业的业务队伍，没有完整的业务计划，二级批发商和零售商管理系统比较初级，有的甚至没有正规的财务控制系统。并且，绝大多数经销商都是进行综合经营，而非单一品种经营。在这种情况下，人力、物力和财力都不集中，经销商的市场开发和维持、管理能力远远低于制造企业所要求的水平。

这也是我们不少高要求的跨国企业找不到比较理想的经销代理商的根本原因。

有人说："如果企业在对经销商的培训、引导和管理方面毫无作为的话，自己的产品市场注定是要出问题的。"

但是，**目前中国比较滞后的流通环境，使得制造企业在对经销商的培训、引导和管理方面的任何作为，回报率都相当低。**所以，要建强大的营销网络，不少情况下是可望而不可及的。

四、怎样才能使产品的专用销售网络可望又可及?

办法之一是让销售人员增强网络意识，在实际工作中人为地去实现专用网络的价值。

办法之二是跳过批发商直接掌控零售点，这并非着眼于对零售点的直销，而是有效地利用对零售点的赞助，从而达到对零售点市场的直接管理。

有专家提出，企业要想谋求一个稳定、健康的市场，必须建立自己专有的销售渠道和网络。

首先，我非常同意建立企业专有销售渠道和网络的重要意义。“专有”的价值就在于能够利益一致，风雨同舟，意味着竞争对手很难染指，并且能够防止企业销售费用的不合理攀升。有了它，企业开发推广新产品就有了保障；有了它，企业的命运才能掌握在自己手里。

然而，当我将有关专家关于建立专有销售渠道和网络时企业所应把握好的三个要点付诸实施时，我却并没有享受到它带来的利益。

1. 专家告诉我，首先应慎重选择经销商，合理设置二级批发商。其中要掌握好合理与适度的原则。如果在选定的目标市场找不

到合适的经销商，自己充当一级批发商是企业最好的选择。

我的困惑是：如果制造企业充当一级批发商的功能，然后发展五家二级批发商，这与制造企业直接发展五家一级批发商，又有什么区别呢？

后来，我想象专家建议的真正含义大概是指，企业应该直接去掌控市场。

于是，我尝试企业在直接管理一级批发商的同时，也直接管理向一级批发商进货的二级批发商，与二级批发商也签订产品经销合约。倒并非鼓励他们直接向厂家进货，而是激励他们多向指定一级代理商进货的积极性。

结果呢，不但一级经销商的利润和奖励一分不能少，我还得额外给出二级经销商的奖励，否则与他们签订的合约就没有任何意义。当然，有失也有得，换来的是一级经销商仓库内的货物比原来出得顺畅一些了，可并没有达到期望值——专有的销售网络。

2. 专家又告诉我，**应该让经销商们明白这样一个道理：专有的销售渠道与网络并不只对厂家有利，对渠道与网络的支撑者——经销商也同样有利。**

于是，我又与经销商们大谈特谈专心于某一制造企业的产品代理对于他们的重大意义："一方面你能得到厂家的更大支持，另一方面你所具有的产品特色是其他经销商所无法拥有的，而这又是经销商参与市场竞争的重要筹码之一。"

的确，不少经销商为我所描绘的前景而振奋，然而，当他作出在同类产品中决定只经营我一家品牌这一重大决定之后，一段时间过去了，结果是我独家产品的利润并不足以支撑经销商的经营成本。

3. 专家又告诉我，**要得到专有的销售渠道和网络，建立专业的渠道与网络开发队伍，有特别重要的价值。**

这一点倒给了我特别的启发。不过，我并没有去建立一支专业的网络开发队伍。而是在如何转化他人的（或许是属于经销商的，或许是你的竞争对手所刻意营造的）网络为我所用方面，下了不少功夫。

第一，我**让销售人员增强了网络意识**。

有一次，为了开发一个适合于烟杂小店的销售网络，我让销售人员先去地毯式收集区域内每一家小店的资料。然而，起初的效果并不好。由于工作的艰苦和个人的惰性，不少人只象征性地收集了几家数据来交差。后来我告诉大家，这些资料的收集与细分，不仅仅是企业得益，还是每个人推销生涯中的一笔重要资本。因为具备网络优势的销售员将会得到所有企业的青睐，谁的网络覆盖面越广，谁的价值就越大。结果，有素质的销售人员脱颖而出。

第二，虽然我的产品还是通过一级批发商、二级批发商这根销售链到达终端销售点，但是市场运作、产品推广则完全掌握在企业自己的销售人员手上。经销商把货送到哪里，我的销售人员就跟到哪里，我越来越做到了**跳过批发商直接掌控零售点**的境界，尽管当时我的产品还远非畅销品牌。我可以让某家批发商从某家零售点赚钱，但如果他的运作损害了制造企业的利益，我可以马上换另一家批发商进该家零售点，因为该家零售点的市场推广是我出的钱。

其实，这中间的关键之处，就如同我在一家企业打工，我并非是这家企业的老板，然而，如果我用心的话，我在为老板维护生意网络的过程中，这些网络某一天也能成为我的网络。如果我有资金实力的话，我也能自己做老板。这样一个道理也能用在制造企业的销售网络建设中。

附：

“关于如何建立一个有效的工商销售联合体”采访纪要

背景：

有记者采访太平洋啤酒公司（虚拟）的上海分公司经理，希望进一步了解该公司新近推出的“工商销售联合体”政策的细节。

问：“销售联合体”这种销售方式与某些厂家对经销商要求的单一专卖形式有什么区别？

答：1. 我们不反对经销商经营各种啤酒产品，这是市场经济的必然规律。但是，我们坚决不主张经销商采取左右逢源的方式，对其经营的产品都不专一。

2. 我们认为经销商是啤酒销售通路中的一个重要环节，我们相当重视经销商为我们产品顺利畅通所起到的十分重要的作用。为了提高经销商对我们产品销售的专一性，我们愿意配合其设立“太平洋”专卖部门而让其获得更多利润。

3. 有些厂商对其经销商要求实行单一专卖，有其必要性。其理念的出发点非常好，但具体实施有一定的风险，你所依靠的经销商先天条件和后天管理非常重要，我们没法改变

经销商的先天条件，而我们的做法最大的优点是期望改变经销商专卖“太平洋”的后天管理。

问：你们靠什么改变“太平洋”经销商的后天管理？

答：1. 从我们的角度来看，一个好的“太平洋”经销商必须具备的后天管理条件包括：建立有活力的销售队伍、严格把关、减少坏帐、积极拓展市场、配合品牌的促销等。

2. 我们要求经销商设立专门的“太平洋”销售经理（或主管）。此人可以由经销商专派或由“太平洋”公司指定；

此人不得经营其他啤酒产品；此人的管理和培训隶属于“太平洋”公司（或纳入“太平洋”公司销售队伍）并享受“太平洋”公司的待遇。我们期望此人有较好的先天条件，但我们更注重此人的后天培训。

3. 然后，由此人组阁，组成其“太平洋”专营部门，人员可以在“太平洋”现有的业务人员中挑选或新招聘；所有“太平洋”专卖人员纳入“太平洋”公司销售队伍，接受“太平洋”公司管理和培训。

4. 此“太平洋”专卖部门与所属经销商签订类似于承包的协议。明确责任是全年完成营业额和利润指标；其权利是相应的资金、仓储、运输条件投入及年终的提成/奖励。

5.“太平洋”公司和经销商共同承担相应的产品促销费用。

问：经销商“太平洋”专卖部门所销产品的货款回笼由谁负责？

答：1. 首先，由于专卖部门经营是经销商投资流动资金，理应由经销商制定相应政策、控制财务、开票和仓库发货部门，货款回笼管理不严而引发的任何问题应由经销商承担责任。

2. 任何正常的销售行为，理应由“太平洋”专卖销售经理承担责任，“太平洋”公司将不为任何可能产生的坏帐现象负责。

3. 建议经销商在正常销售利润中设立一笔坏帐基金。

问：“太平洋”专卖销售经理的人选标准应由谁决定？

答：本着对经销商和“太平洋”公司共同负责的精神，此人选应以双方共同满意为前提。

问：会不会出现“太平洋”专卖销售经理与经销商过分合作或过分不合作的现象？

答：1. 如果出现过分不合作现象，只有两种可能性存在：

- 销售经理不称职→更换
- 经销商不配合或偏职→中止双方紧密合作

2. 如果出现过分合作（指违背“太平洋”公司本意，不以专卖“太平洋”产品为主）：

- 将自然脱离“太平洋”公司销售队伍。

问：会不会出现彼此低价位冲击直销点老客户，或“太平洋”业务人员各为其主，转移手上的老客户而造成整个“太平洋”销售市场混乱？

答：1. 由于所有专卖“太平洋”的销售队伍都隶属“太平洋”公司管理，我们会通过经济杠杆制约任意转移直销客户进货商或低价位冲击老客户的行为。

2. 我们提倡“先入为主”的原则，并不是绝对保护客户进货终身制，我们提倡除价格因素之外的服务质量竞争，这将会大大提高整个“太平洋”销售工作的质量，并有利于提高相应经销商和“太平洋”公司的形象。

问：现有的“太平洋”公司销售队伍和经销商销售队伍双轨制与将要实行的合二为一的“太平洋”专卖队伍有什么区别？

答：1. 由于“太平洋”产品本来不全是通过“太平洋”公司直销，故原来的双轨制存在下列缺点：

◆ 双方重复投资，给直销点有可乘之机；

◆ 双方重复拜访，浪费工作效力；

◆ “太平洋”公司在不少直销点的促销投资并没有给经销商带来直观的利益；

◆ 经销商并不完全理解“太平洋”公司的促销手段，不便于更有效推销。

2. 合二为一的销售队伍由“太平洋”公司管理并由双方共同投资营销，将明显增加营销力度，提高经销商利益和“太平洋”啤酒销量。

3. 合二为一的销售队伍所面临的工作压力（主要是营业额和利润指标）将比现有人员更大，将进一步培养和锻炼一批销售人才。

问：实行代理商专卖“太平洋”新体制，对“太平洋”公司有什么好处？

答： 1.“太平洋”公司通过支付管理费用和人员工资的代价，变相买断和渗透了经销商的经销渠道，这和国际上流行的以参股形式进入现存渠道推广新产品的做法属异曲同工。

2. 如果上海有五个“太平洋”专卖形式公司存在，彼此都有效运作，变相设立了多个“太平洋”销售办公室，将大大加强“太平洋”啤酒在上海的销售力度。

3. 由于管理上的一致性，就会扬长避短，即抵制相互冲突，覆盖更大范围。

4. 由于实行“太平洋”专卖，至少该部门不能营销其他啤酒，将有利于抵制其他啤酒的冲击。

问：对“太平洋”现有的销售队伍如何改造？

答： 1. 先确保五家经销商（并针对其固定的转批商）建立销售队伍（包括零售、餐饮、夜店）。吸收现有精英和新鲜血液。

2. 划定重点责任区域范围（同时应考虑二级批发商的势力范围），便于明确销售人员工作方向。

3. 余下人员的去向一分为二：一部分设立市场监理队伍，另一部分将从事另一销售通路的直销工作，主要为了扩大市场覆盖面。

反思27 销售中间环节多不一定是坏事

一、为什么说“好卖的产品不赚钱，赚钱的产品不好卖”？

> 实际上，产品不赚钱，往往并非是竞争对手导致的，更多的是同类产品不同经销者之间竞争的结果。

有人说：“好卖的产品不赚钱，赚钱的产品不好卖。”这是个市场的基本规律。

的确，产品一旦好卖和畅销，商家就趋之若鹜，竞争的结果是大家都要分掉一块利润，不过，大家都分不了多少利润。

我一直有这样一个疑问：是不是任何产品到了成熟期，都离不开这样一条规律的制约？

我曾经担心我的产品也重蹈覆辙，设想在产品市场导入期，就

能够为以后的健康发展埋下伏笔。

于是，我制定了两条特别的政策：

1. 产品代理的一级经销商的数量控制在最低的范围内；

2. 严格规定产品的经销代理商只许向零售点直销，不得向其他批发商“转批”。

从理论上来说，这样做的目的是为了治愈产品销售的中间环节太多这一顽症。

往往产品流通的环节过多、渠道过长的弊端，并不仅仅意味着企业市场调控能力的缺乏，与企业营销意图传导有效性的降低；它还意味着，企业为了调动所有中间环节的积极性，得为每一环节都留有利润，也许产品的出厂价很有竞争力，可到销售者手中时一点竞争力也没有了。

实际上产品不赚钱，往往并非是竞争对手导致的，更多的是同类产品不同经销者之间竞争的结果。

为了增强我们产品的市场竞争力，我们曾经设想为我们的产品提供同类产品中最高的利润，我们的愿望是期待享受到最高利润的商家能有更大的动力推我们的产品。

然而，经销商却对我说：“如果你的这种优惠只给我一家，也许还有效果。如果你有两家以上的代理商，那就难保你的一片好意没人领情了。因为一旦某种产品的利润空间大了，参与竞争的人就多了，我能向你保证做到不转批，有利可图的其他人会这么老实吗？等你的货到了第三者手上，你就管不了那么多了。”

所以，我们发现市场上有些产品并非是因为利润高这一唯一因素而走向成功之路的。

二、你能改变“销售中间环节太多”这种现状吗?

从某种意义上来说，你的产品的销售中间环节越多，就会有更多的经销商来参与推动你的产品，你的产品的市场铺货率也会越高。而产品的铺货对于刚入市的新产品来说，单靠少数几家经销商孤军奋战是很难扩大整个市场的。

也许大多数企业（甚至大多数经销商）都同意“新产品进入流通过程中，不要把渠道铺得太宽”这样一个原则。所以，当我的产品（啤酒）切入市场时，我特别强调上述两个特别政策，起初基本上得到了大家的共鸣。同档次的其他啤酒企业通常在上海地区寻找6—8家代理商，而我在当时只确立了4家经销代理商。

然而，我遇到的第一个问题是，规模、实力越大的经销商越擅长于商品的转批，而真正支撑市场向零售点做直销的都是分散的二级批发商。所以，当我要求一级代理商直接承担起“二批”的功能时，我的产品市场并没有多大的起色。

更糟糕的是，由于我确定的产品代理经销商数量相对比较少，4家客户要去开拓几万家的零售点，就显得有些势单力薄。而且，你的产品越没有市场响应，经销商就越没有信心多花精力去推。结

果是，三个月下来，我们产品的市场份额与三个月之前相比，变化并不大。当然，我们产品的销量也非常有限。

为了加快产品切入市场的速度，我不得不有步骤地适当放开这4家经销商的转批量。不过，第二个问题出现了，由于有些二级批发商对零售点的直销量比一级经销商的还要多，不少一级经销商索性自己不做或少做直销了，其出货渠道完全依靠这么几家"二批"。

当时，我就想，要达到控制市场的目的，我还不如直接扶持二级批发商。然而，现实并非"不是白就是黑"这么简单。别说有些二级批发商的综合经济实力符合不了制造企业的要求，就连我这种只是经常邀请"二批"来我公司共商市场大计的"见异思迁"行为，也有"直接让二批从制造企业进货"的嫌疑，一级代理商们的积极性大受影响。

此时，我真有一种对待销售中间环节"爱也不是、恨也不是"的感觉。从某种意义上来说，我这样做，还不如放开经营渠道，让更多的经销商参与产品的推广，只要铺货越多、卖得越多，销量就会增大。

在上海，开制造企业直销先例的是生产和销售"雪碧"品牌的申美饮料公司。该企业从诞生之初就购买了相当数量的奔驰送货车，驾驶员兼作销售员，产品推销到哪儿，就送到哪儿。结果，创造了一个令老外都感到吃惊的奇迹：全世界的所有地方都是"可口可乐"的销量比"雪碧"大，而上海市场"雪碧"的销量比"可口可乐"大。可以说，当时的"雪碧"几乎跳过了批发商，占领了市场。

而"申美"的竞争对手——上海百事可乐饮料公司，则是反其道而行之，直接依靠层层批发商推广其产品。因此，虽然百事可乐比申美晚入市，至少在上海地区，百事可乐的市场占有率并不比可口可乐差很多。更富戏剧性的是，当申美公司扩展了产品的生产线

以后，也回到了通过经销商出货的轨道上。

我不知道，大家从这个案例中感悟到什么？

有人预言：中国的现代企业已经到了“超越‘一批’，超越‘二批’，直接向终端经销商和最终消费者销售”的渠道革命时代。

还有人说：类此的“革命”早在二三十年代的美国、60年代的日本都发生过。

对此，我不敢妄加评论，但有一点是可以肯定的，90年代的中国，其市场背景肯定不同于30年代的美国和60年代的日本。

三、经理们应把主要精力放在渠道上，还是消费者身上?

如果你要成功地举办一次真正让利于消费者的促销活动，除了要提供给消费者利益之外，还要照顾好批发商和零售商。

我有一位在公司任销售经理的朋友，曾不无感触地和我谈起："一旦一个销售人员把主要的精力放在拓展渠道上，期望经销商能够为你卖力地把产品推向市场的最终端，那可就是在做梦了！"

当时，我很希望他能告诉我：为什么会有这种感受?

他说："经销商与企业之间，充其量是利益合作关系。通常一个经销商同时要代理几家产品的销售，他们往往不具备为制造企业提供全方位网络服务的实力，企业产品的销售量最终还得依靠自己去解决，代理商只是在商品流通领域中起到桥梁的作用。因此，其作用是辅助的、有时间性的。

所以，企业的经营决策者应该把工作中心放在全心全意面对消费者身上。只有消费者购买产品，企业才能持续经营，实现利润的扩大化，如果没有这种思想，那就不是在做市场工作。"

说心里话，我非常同意这位朋友的观点，我的理解是：制造商要作为消费者的营销者，将营销精力集中于面对消费者的促销上，通过促销刺激消费者购买来促进零售商的进货，而不该把营销重

点集中于向零售商推销自己的产品上。

不过，话又得说回来，道理说说容易，做起来就并不轻松了。就以促销为例。我曾经设计过不少产品的促销方案，都把奖励立足于能充分让消费者享受到利益。然而，一旦某个产品的促销方案不能让批发商和零售商从中得到好处的话，消费者也就享受不到，因为批发商和零售商不会积极地帮你推广这个促销活动。

现在的生意人还没有这种思维：由于制造企业加大了促销力度，如果消费者多购买产品，他们从中获得的利润也会更多。他们一直在期盼额外的收益。

也许有人会不同意我的观点："一旦你把促销的重点对象定位于消费者，你就应该广而告之。而一旦消费者明白了自己的权益，商家就不得不协助执行你的商品促销方案。"

这又是一个充其量在纸上说得通的道理。

以我曾举办过的一个促销活动为例，那是一个非常普遍的促销方式，消费者购买我的产品即可获赠"刮刮卡"参加幸运抽奖活动。当然，我的"刮刮卡"不得不随产品通过中间渠道层层配送至零售点，以确保零售消费者购买时能得到。

然而，令我吃惊的是，我在不少批发商的仓库垃圾堆里发现了大量已刮过的"刮刮卡"。原来，有些批发商的人员早已把部分有奖的"刮刮卡"挑走，而并没有全额配送到零售点。

可能有人会天真地问："难道消费者在购买此产品时，拿不到'刮刮卡'，不会提出异议？"

问题是即便消费者提出异议，零售点只要把责任往厂家身上一推，就什么问题都解决了。何况，消费者中十之八九并不会将抽奖刮卡当真，反而以为这又是厂家摆的一个"噱头"而已。所以，像这样的促销活动远不能达到预期的目标。

而通过这次教训，我明白了，**如果你要成功地举办一次真正让**

利于消费者的促销活动，除了要提供给消费者利益之外，还要照顾好批发商和零售商。

于是，我在另外一次促销活动中，额外地给批发商也设立了向零售点推广本促销的奖励。同样地，如果零售店卖力地执行我的产品促销方案，我也不会忘记他们。于是，这一次的促销效果出奇地好。当然，这样的促销，其代价也是不菲的。

四、怎样理解“销售中间环节多，不一定是坏事”？

> 产品的网络营销是成也“中间环节”，败也“中间环节”，关键看你是进入了良性循环还是恶性循环。

有人认为：销售网点越多，销量就越大。

也有人认为：大面积铺网，一方面对企业销售人员的需求量会增加，营销成本会上升；更可怕的另一方面是，如果没有得力的管理措施，企业将被烂账困扰，并将出现客户之间低价格跨区域相互冲击市场的现象。

其实，这两者的观点都没有错。

首先，任何一个企业的销售部门都受到上司“要销量、要回款”的压力，不可能控制节奏地去拓展市场。

其次，任何一个企业也可能因为铺货会导致坏账，而回避市场铺货。

关键是，我们能否找到一条使所有销售中间环节能与产品和谐共振的途径。

在前面，我曾谈到，当我与4家经销商之间的互动处于进退两难的时候，我认识到，我的产品之所以市场进展有限，其根本原因是产品的市场基础太浅，我必须先要给我的产品市场“注水”，水涨才能船高嘛。

于是，我把产品在上海的代理商，从4家一下子发展到了30多家，目的很简单：往我的产品市场基础里灌水。为了不损害相关经销商的积极性，我不断地以“水涨才能船高”的道理赢得了他们的理解。

当然，“游戏”的终点是，在半年到一年以后，这30多家经销代理商最终将优胜劣汰至6—8家，以符合我们制定的规则的前几名为限。

大浪淘沙，最终我达到了两个目标：

其一，最后取胜的经销商既是通过比较公正的竞争产生的，又相对比较符合制造企业的要求，而我也从一个被动的地位转变为能够掌控经销商的主动地位；

其二，我不得不感谢众多的经销商，他们有意无意地为我的产品市场注了不少水，从而为产品打下了比较扎实的市场基础。

在产品走过导入期之后，我又开始实施“充分利用各路销售中间环节”的第二步战略。

我在确立了有限的一级代理商之后，大量开发了二级代理商。之所以这样做，正如前面曾提及的，他们才是向零售点直销的重要支撑面。不过，我并没有让“二批”直接来向我进货，而是让他们更多地为一级代理商出货。

为了调动“二批”的积极性，我与合适的经销商都签订了供销合约，明确其职责和权利。如果他们能够完成预定的销售目标，除了能够享受到一级代理商所给予的奖励之外，还能取得制造企业兑现的额外收获。

这样做的最大好处在于：往往二级批发商的综合实力较弱，很少能直接得到制造商的青睐和关心。但是，这些众多的小企业又是一支不可轻视的市场中坚，哪家企业能够重视他们，哪家企业就能最先把握他们，哪家企业就能在共享的网络上占尽优势。

还有一个令人皆大欢喜的结果是，我在调动二级批发商的过程中，不但丝毫没有影响一级批发商的积极性，还大大激发了一级批发商的危机感，因为，如果没有二级批发商的支撑，他们的优势就将成为无本之木。于是，他们就希望我能够不断分配一些得到支持的二级批发商给他们，以帮助他们扩大商品流通。

我的“故事”说到这儿，有人会担心：“你这样做，不是额外增加了不少对二级批发商的市场投入了吗？”

我想说的是，企业的市场投入各有各的投资方式，就像戏法人人会变，各有巧妙不同，关键还是一个“如何有效地利用市场投资”的问题。

目前，不少生产企业迫于市场扩张的需要，向经销商们大抛“媚眼”，已令众多的经销商们兴奋不已，经销商们当然乐于在众多产品中周旋，千挑万选，广阔的选择空间使经销商大得实惠，乐此不疲。

面对如此现状，作为生产企业，你是妒嫉呢，还是加以利用？

我的体会是：**产品的网络营销是成也“中间环节”，败也“中间环节”，关键看你是进入了良性循环还是恶性循环。**

附：

太平洋啤酒公司(虚拟)考评上海地区一级代理商的文件模式

致太平洋啤酒上海特约经销商

相关经销商经理：

随着洋啤酒争相来沪上市，上海市场呈现中外啤酒百家争鸣的格局。贵公司能够在这么多洋啤酒中看好太平洋啤酒的前景，我公司对此表示十分的钦佩。

按照贵公司与我公司所签的分销协议：我公司将在今年年底确定明年上海市场太平洋啤酒一级代理商6名。为了配合这项工作公正、合理地进行，望贵公司在10月份能配合我们做好下列申请报告(见附件)，便于我们综合评估，我公司再次保证将公平地对待客户的申请。

谢谢！

太平洋啤酒有限公司上海分公司

××年度太平洋啤酒一级代理商申请报告

申请单位：　　（请慎重对待，并盖公章）

申请内容：

1. 如果综合分销渠道、分销覆盖面等因素，贵公司条件不及其他经销商，贵公司在明年是否愿意转成二级代理商？
请说明理由：

2. 如果贵公司认为明年您很有实力成为太平洋啤酒上海一级代理商，预计到今年年底，您能完成多少销量？

3. 如果暂时贵公司的太平洋啤酒销量不大，但很想成为太平洋啤酒上海市场一级代理商，并坚信您有扎实的基础，请说明理由：

并请列出目前已经两次以上从贵公司进太平洋啤酒的餐饮业名单，列出越多越好。根据此，我公司将向所有代理商通报上海餐饮业太平洋啤酒进货渠道保护名单，以先入为主的原则，真正确保经销商的利益。
（请附上直销客户的名称和地址：）

4. 贵公司是否能够接受这样一个原则：

由于种种原因，今年贵公司太平洋啤酒的销量排不上上海市场名列前茅，但愿意接受下列挑战：

明年年初贵公司愿意接受二级代理价，如果在明年底，贵公司全年的实际销量已经接近或完全超过了明年6家一级代理商的年销量，太平洋公司愿意于明年年底，在扣率上作相应的补偿，即根据当年的销量，以补足一、二级代理价之间的差额，并在后年享受一级代理商的待遇。

请列出贵公司的观点：

贵公司的建议：

5. 由于太平洋啤酒上海市场尚处于发展阶段，我们有提高市场占有率的信心，但在许多方面我们需要学习、取经。在此，希望贵公司理性地看待太平洋啤酒的市场投放反映，配合我公司的营销策略。请回答下列问题：

A. 贵公司认为明年太平洋啤酒一级代理商与二级代理商之间的差价应是多少？

B. 贵公司认为明年的太平洋啤酒的一级代理价（送到价、不计年终扣率）应低于还是高于竞争品牌？（请说明理由：）

C. 贵公司认为应如何避免下列情况的出现：

许多客户第一次进货以后，第二、第三次进货的频率就很低了，出现这种情况怎么办？

D. 贵公司愿不愿意按区域划分太平洋啤酒分销、直销势力范围？

贵公司的建议：

关于开始实施确认××年度太平洋啤酒上海市场一级代理商的通知

太平洋啤酒上海市场各经销商：

鉴于我公司与贵公司一九××年的经销合同将于今年年底终止，为了保证众多太平洋啤酒经销商的利益，更好地做好明年的工作，我们从现在开始计划与贵公司明年经销合同的起草工作。

太平洋啤酒自去年大量登陆上海以来，至今的销售额已远远突破预定的目标，这主要得益于众多经销商的厚爱，由于市场推广初级阶段的需要和不少经销商的要求，太平洋啤酒今年的一级代理商实际已突破了原定的限制，随着市场的发展，继续维持原状将不利于销量的增加和经销商的利益。为此，我公司明年上海市场一级代理商的数量将严格控制在6家之内，其他的经销商则通过这6家转批。

6家一级批发商的认定标准如下：

一、资金实力：

必须自备100万元以上的流动资金，这是为了保证经销商在销售高峰期能够达到月分销量3万箱以上，并能够做到30天之内的正常付款。

为此，我们将以贵公司今年的太平洋啤酒货款回笼状况作为评估标准。

二、分销能力：

必须目前月平均营业额在____万元以上，这是为了保证明年有众多的分销渠道。

为此，我们将以贵公司今年的太平洋啤酒销量作为评估的标准。

三、直销能力：

目前的直销客户的营业额必须占总营业额的50%以上，并有____家以上的直销客户，这是为了保证尽量少的转手倒卖。

为此，我们将以贵公司今年的太平洋啤酒直销客户数作为评估的标准。

认定工作将在公平、公正、公开的原则下进行，有关资料的收集希望得到各经销商的配合。

特别说明：作为明年的二级代理商，虽然在进货的渠道方面有所改变，但其他任何方面仍将得到太平洋公司大力支持和配合。

太平洋啤酒有限公司上海分公司

反思28 未来商界的赢家是制造商，还是零售商？

一、工商之间是“鱼水关系”，还是“油水关系”？

以前似乎是厂商领导通路的时代，通路开发简直可以说是水到渠成。

随着商品社会的日益进化，零售商凭借所掌握的众多直接面向消费者的窗口，势力与影响力日渐庞大，通路的谈判筹码大增。

制造商和零售商本来是产品通路上的两个站点，分别承担着各自的义务和作用。

以前似乎是厂商领导通路的时代，只要是强势品牌或广告量

大的厂商，**通路开发简直可以说是水到渠成**，坐在办公室里等着通路成员打电话来订货就可以了。

随着商品社会的日益进化，零售商凭借所掌握的众多直接面向消费者的窗口，势力与影响力日渐庞大，通路的谈判筹码大增，通路成员的自主性大幅提升，选择性增加，对单一厂商的依存度随之降低，往日那种“没你我会死”的现象已日趋绝迹。

越来越多的厂商发现，随着双方势力的消长，如今反而是零售商变成了“大爷”，因为产品品牌无限增加，而陈列空间却有限，要把难以胜数的产品塞进有限的卖场空间里，其产品种类、品牌以及数量的多寡，均须得到卖场的首肯，而不再是由厂商“说一是一，说二是二”了。

更有甚者，零售商们会坚持要求你支付可观的入场费、上架费、推广费；

货品的定价必须经零售商同意；

在一定期间销售不理想又不能改善者将会停止进货，所付费用不予退还。

有些零售商还提出了“失败费用”，作为弥补因产品销售失败零售商损失的利润。

如果说，这种零售商对制造商咄咄逼人的挑战，在美国和我国香港等竞争激烈的市场上出现还情有可原，而国内的零售商们在这方面与国际市场的接轨速度之快（甚至有过之而无不及），却是令不少跨国公司都没有想到的。

上海的一部分商场、超市每年的周年店庆必向厂商“刮秋风”：凡在该店销售的厂家，一律缴纳5000元至10000元，甚至更多的“意思意思”费用。并且，店家为了招客揽客拉生意，厂商还不得不遵从商场的旨意不顾成本地打折让利“大出血”，当你在报上看到“某某连锁超市店庆商品让利”的广告时，恐怕没想到这广告费

也是生产厂家资助的。

现在的零售商已经“凶”到何种地步，我因亲身经历过在上海发生的这么一件事，而有了更深的体会：

上海曾有家连锁超市的后来者，刚开张三个月，一些供货厂商就纷纷停止合作，还有一些厂商则不无遗憾地悄然告知：“这批货色卖完，我们也只好撤退了。”

经再三追问之下，有些供货厂商才透露其难处：原来上海的另一家牌子老、门店多的超市集团最近分别约见他们，并出了一道必须毫不含糊作出两者取其一的选择题：“要么立即从那家新成立的连锁超市撤货撤柜，要么今后就别想再和我们做生意！”

出题者还每天派员在其竞争对手的仓库门口监视，凡有不守“规矩”仍在供货的厂商，抄下车牌号，记下“违规”时间，然后兴师问罪。

为求生意太平，不少厂商对此敢怒不敢言。

理应是鱼水之间的关系，不料却变成了“油水关系”。

二、在零售商的咄咄逼人之下，未来的企业还会有自我的“品牌所有权”吗？

在目前的制造商与零售商这场大战中，尽管制造商仍占优势，但其处境已越来越艰难，零售商的“自我定牌”产品往往比制造商的同类产品便宜，不少制造商的市场威胁，已不仅仅来自竞争品牌，而是直接掌控零售窗口的零售商品牌产品。

自 1979 年美国零售商西尔斯（Sears）百货开始销售其定制的、以自我品牌命名的轮胎以来，在零售店销售的制造商的品牌受到了极大的挑战。这一做法很快就被越来越多的零售商所仿效。在上海，也出现了相当多的以自我超市名字定牌加工的产品，上柜一起参与竞争，产品面也从原来比较单一的卫生纸制品扩大到大米、面包、日用品、短裤、洗衣粉、蜜饯等多种易耗品。

于是，有人大胆预言，在这场商战中，除了少数实力雄厚的制造企业尚能保存自己的著名品牌以外，大多数制造商将处于下风。

由于零售商拥有许多制造商无法比拟的优势，一旦他们拥有自己的品牌，他们就很自然地不认真推销其他企业的品牌产品，以免削弱自我品牌的竞争力。零售商往往会对保持自己的品牌信誉

特别关注，将最好的陈列位置留给自有品牌（上海的几大超市中，其自我品牌的产品往往都陈列在货架的出口处和人流量多的两端）。

这样下去的结果是，制造商品牌的市场占有率将逐步降低，其市场支配地位开始动摇。在这种形势下，有一些中型规模的制造商虽然极不情愿，却不得不为形势所逼而放弃自己的品牌所有权，无奈地转而采用零售商的品牌。

与此相反的是，许多小型企业则主动要求放弃自己产品品牌的所有权，情愿采取零售商的品牌。因为对他们来说，创品牌是心有余而力不足，他们无力负担高昂的宣传、促销费用，产品也无法打入市场，更无法维持并扩大市场份额。而"隐姓埋名"的结果是充分利用了零售商已建立起的市场声誉与广泛、稳固的网络，使自己的产品迅速打入市场，在短时间内提高市场占有率，吸引住更多的顾客。

有的企业正做着这样一个梦：通过走与零售商合作的道路，等到自己的实力壮大、羽翼丰满、在市场上站稳了脚跟以后，再伺机脱离零售商，并以自己曾是某著名零售商的品牌商品供应者作为争取顾客的资本，亮出自己的品牌。

但说实在，要等到这一天谈何容易！

在目前的制造商与零售商这场大战中，尽管制造商仍占优势，但其处境已越来越艰难，零售商的自我定牌产品往往比制造商的同类产品便宜，不少制造商的市场威胁，已不仅仅来自竞争品牌，而是直接掌控零售窗口的零售商品牌产品。

三、在产品行销运作上,“推”“拉”之间哪个更重要?

随着制造商与零售商之间的关系消长,“推”的重要性日益抬头。如果能够把对消费者促销与通路促销活动双管齐下的话,即“推”、“拉”并重,不但可以使整体促销效果达到最大,也是对付通路格局变化的有效策略。

也有人对零售商品牌产品对制造商所构成的威胁不以为然。一方面,毕竟零售商的连锁程度是有限的,另一方面,制造商完全可以经由大量的行销攻势,吸引消费者到卖场指名购买。

这些人的观点基础是将运作的重点摆在消费者的经营上,立足于将产品从流通体系反向拉。

然而,无数事实证明,在实务操作上,仅凭“拉”的作用,其影响力越来越有限。以往的运作中,厂商还可以藉由大量的广告宣传,类似于催眠般地培养出一大群忠实顾客,但在沟通过度、竞争激烈、选择日丰的趋势下,营销攻势的沟通效率与催眠效果已不如往昔,消费者忠诚度更是每况愈下,他们愈来愈善变,愈来愈难以捉摸。许多消费者直到进了商场才决定要购买何种品牌。于是,卖场的陈列越来越重要,包括陈列位置、陈列面大小、以及陈列方式。试

想一下，如果没有通路的配合，再强势的品牌也可能会被架空。

更糟糕的是，厂商的可替代性越来越高，零售商对厂商的依赖性越来越低。在以往，一家零售商如果不卖一种畅销产品，简直没有营业额。有一年夏季，“三得利”啤酒在上海很畅销。有一次，有家批发商由于一时没有进到货，就把零售商向他订的其他货先送去了。没想到，零售商因为没有拿到“三得利”啤酒，就把该批发商送来的所有商品全部拒之门外，而转向另一家能保证供应的批发商。

如今，这种情况就少多了，即使不卖“三得利”产品，还有一大串其他品牌可以代替，而消费者也不像以前那么死心眼，非“三得利”不买。这种替代性打破了厂商领导通路的昔日神话，进入了厂商服务通路的时代。

此外，许多立足于“拉”消费者的促销活动中，并非所有厂家都能负担得起较高的奖励投入，他们往往要求消费者在消费了相当数量以后才能得到某种促销奖励，有时甚至要购买一整箱才能得到“尚能看得上眼”的礼品。但是，多数的消费者无力也无这个习惯进行整箱购买。结果，此举显然是不自觉地使通路成员成为主要促销受益者。

随着制造商与零售商之间的关系消长，“推”的重要性日益抬头。如果能够把对消费者促销与通路促销活动双管齐下的话，即“推”、“拉”并重，不但可以使整体促销效果达到最大，也是对付通路格局变化的有效策略。已经有不少著名跨国公司，除了在电视上投资产品广告之外，也积极与重要通路联合促销，以便争取零售商的合作，真正达到“推”、“拉”并重的营销运作。透过这些双管齐下的努力，制造商希望零售商与消费者都乐于与它来往，在彼此并重而不偏废的情况下，发挥出最大的营销威力。

四、未来的企业如何有效地掌控通路?

未来的市场上，哪家制造商的通路掌控能力更强，哪家就能处于有利的竞争地位。

企业可以通过“向前整合”的模式，来建立起自己的市场霸主地位。

正如上文所述，通路的主客易位使得如何掌控通路，并建立良好的工商关系，也成为企业未来发展的重要课题。**谁的通路掌控能力更强，谁就能处于有利的竞争地位。**

首先是厂商必须调整自己的心态，建立起双方的双赢关系。

作为厂商必须反省：由于厂商在过去占尽优势，大多是赢家，而零售商往往屈居下风，在这种我输你赢的背景下，通路成员自是不爽在心头，奈何实力不如人，要做生意就得学习忍耐，只得怨在心里口难开，埋下了双方对立、互不信任的种子。所以，要使双方能从昔日的相互对立转变为携手合作，必须以实际行动化解猜忌与不信任，然后再藉由双方的诚心合作，达到共存共荣的关系。

其次，与通路成员携手合作的前提，是设身处地地为通路成员着想，如何帮助他们开拓市场，提高业绩，以达到双方互惠的境地。如果零售商察觉到，双方并非只存在交易的利害关系，厂商还可以协助他一起成长，则双方的连结一定非同寻常，双方的关系就

能长久维持，而且，这种并非仅建立在利益关系上的双赢策略也是其他竞争者所难以动摇的。

在竞争激烈程度更发达的一些国家和地区，不少制造企业还**通过"向前整合"的模式，来建立起自己的市场霸主地位**。其中，有的企业唯恐日后受制于人，纷纷介入零售通路，自己直接掌握末端卖场。台湾的"统一"就直接掌控着"7－ELEVEN"便利店和"统一面包"两大连锁体系，并成为"统一"拓展市场的绝佳利器。

还有一些企业纷纷将经销体系改为直销体系，以提供给通路成员更好的服务，并可直接掌握市场，迅速回应市场的变化。直销体系虽然成本较高，人繁事杂，但是，由于零售商的要求愈来愈多，谁最能够满足其需求，谁就最能赢得它的心。因此，许多企业不惜重资，不但建立直销体系，还构建物流体系，以迎接通路挂帅时代的到来。

另有一些企业并非亲自下海，而是采取结合盟友的方式，以整体的形象在市场上出现，如胶片快速冲印店、特许经营专卖店等，厂商通过与末端通路结盟的方式，形成竞争者的进入障碍，并保障自己的市场地位。而且，经由与加盟店主的携手合作，共创美好的前程。

第八篇

营销执行的反思





战略和执行在某一战略层次上是紧密相关的，不少公司的失败在于未能对这一战略的执行及时作出变动。

反思29 第一流的销售人员是招聘不来的

一、什么样的人适合干推销?

> 最糟糕的推销人员是那些对一切都抱怀疑或时刻有强烈的自我保护意识的人。

在中国由卖方市场向买方市场转换的过程中，曾有不少企业为了加强销售部门的力量，抽调了企业中“最好的人”来推销，但是他们却忽略了“最好的人”不一定是最适合的人。

我在第一次招聘销售人员时，特别注重应聘人员的面试表现，倒不一定是想挑选能说会道者，只是不想漏掉比较务实的人才。于是，一组我自认是最佳组合的人成了第一批“战士”。

没想到，这些颇有头脑的人才，在3个月中平均每个人新开发

的网点没超过10家。

当时，我最深的体会是：销售人员的试用期真的比面试更重要。

干推销这个职业，其实最需要的素质是擅长用自己的热脸去碰他人的冷面，这种素质并非通过后天所能培养造就的。有些人先天“皮厚”，有些人则不怕挫折，如果在此基础上加以后天塑造，将比反过来操作更加事半功倍。

此外，推销人才还必须具备一种高弹性的“弹簧”素质，即在激励的条件下能够弹得起来。而且，优质的弹簧并非在按得最重或最轻的情况下弹得最高，而是在按力最适当的情况下，反作用力最大。**最糟糕的推销人员是那些对一切都抱怀疑或时刻有强烈的自我保护意识的人。**

有一次，我在面试一个销售岗位的应聘者时，我婉转指出了其个人简历上的漏洞。照理，这种不诚实的行为自然宣告这位候选人的应聘失败。没想到两天以后，这位应聘者打电话给我，除了承认简历中的伪造行为，还希望能否重新给他一次机会，他的确很想得到这份工作。

正常情况下，故事到此为止了，而我倒突然感悟到：这种“勇气”正是我希望招聘的销售人员所应具备的。于是，我“冒险”破格录取了他。以后的事实则完全证实了我的预感：这样的人适合干推销。

二、合格的销售人才应具备哪些素质?

> 我们所面对的都是现实中的人，对销售人员比较务实的观点应是，在保证基本素质的前提下追求百花齐放，关键是要培养各自的个性，才能面向日趋个性化的社会。

对于第一流的销售人才的评价，仁者见仁、智者见智，众说纷纭。理论上来说，一名销售员要想取得成功必须使自己能够担当起诸如外交家、朋友、健谈者、信息调研员、管理者、创新者、客户解忧人、变革促进者、教师、心理学家等多重角色。

更有专家提出，销售人员必须要有科学家的头脑、艺术家的心、技术员的手，以及劳动者的脚。

而根据我的经验，这些要求是可望不可及的，充其量在玩文字游戏。试想一下，一位能够像科学家一样深入了解销售，像艺术家一样对事物有敏锐的洞察力，像工程师那样有动手能力，像永不疲倦的劳动者一样不辞劳苦……那已经不是销售员了，至少是销售总经理，甚至可称得上销售"教皇"了。

我们所面对的都是现实中的人，对销售人员比较务实的观点应是，在保证基本素质的前提下追求百花齐放，关键是要培养各自的个性，才能面向日趋个性化的社会。

那么哪些是基本素质呢?

1. **良好的人品**。推销员能力不够,还能培养与训练,品德的缺陷既会造成经济损失,又会破坏企业声誉。
2. **独立的工作能力**。因为销售人员经常处于不受直接控制的状态中,没人会对你随时加以指点,所以你就必须能自己管好自己。
3. **务实的作风**。在"多练少说"与"多练多说"之间,我情愿选择"多练少说"者。说得再多还不如行动一试,当然,"光说不练"者还是离销售队伍远一点。

由于销售人员来自各个阶层,根据我的经验,对其素质的要求不能太多。毕竟,你不能把他们当作企业的高层管理人员来要求,更多的是需要通过企业后天的培训来提高其素质。

三、为什么说第一流的销售人员是招聘不来的?

> 解决人才问题的有效出路，还是企业从培训现有的"和尚"入手,开发现有"和尚"的潜能。

当你翻开报纸的招聘版，企业招聘的最多的是销售人员，有的是新建立的企业在组建队伍,有的则是已成立好几年了。

我并不反对人员的适当吐故纳新有利于企业的活力，可有些企业过多地把希望寄托在招聘上，期望挖到第一流的销售人才来改善企业的销售现状,这可是一种过时的观念了。

有一年,我所在企业的业务扩大了一倍,实际上的困难也增加了一倍。既然商品的竞争是人才的竞争,我自然得加强销售人员的配备。于是,我三管齐下,既在上海发行量最大的《新民晚报》上刊登招聘广告,又委托了有关的"猎头"公司,我本人还数天坐镇于人才招聘市场的摊位。一番努力后,自认收获不小,几乎是挑花了眼,心中的感受是:外面的人才世界真精彩,比我原来的手下素质强多了。

等到一年以后，各路人才在我所在公司的舞台上也表演得差不多了，此时此刻，我不禁得出这样一个结论：后招进的销售人员(包括销售主管),大多数都不如我在前一年所录取的人员,这不仅仅指销售业绩,还包括其他方面的总体表现。而且,后进人员的流动率(包括公司辞退的)要比原有的人员高。

在此，我并非指前面一次的招聘结果比后一次的碰巧运气要好，而是，之所以“第一流的销售人员是招聘不来的”，这中间蕴含着一定的辩证关系：

1. 任何一位员工到一家新企业上班，都有一个磨合的过程，而这种磨合不仅仅指员工本身的适应，还包括企业对员工有意和无意之间的培训。当员工和企业之间的互动达到最大的匹配情况下，员工的作用就会产生出最大的效益。并且在一个企业工作时间越长，他们对企业的感情也越深。

2. 如果你真的看中一位很有能力的销售人员，切记，此人的期望值也不一定低。既然换单位，就不一定再定位于做一名普通的销售员。但是，这社会毕竟大量需要的是兵，而不是将，更何况，从另外一个角度来说，一个优秀的销售主管理应是一个优秀的销售员，而优秀的销售员却不一定是一个合格的主管。

3. 可能有些人员曾在以前服务的企业受过良好的培训，不少企业都希望录取熟练的人才来达到事半功倍的效果。但是，多数企业都忽视了这样一个原则：一个人的能力是能够培养造就的，而其敬业精神则需要本人感悟。恰恰一个人的敬业精神是根本没法通过多次的面试来考察的。从另外一角度来说，有些人在这家企业能够充分发挥其长处，并不等于到另一家企业也能发挥其才能。

不知大家有没有注意到这样一个共同的现象，如果有家企业的管理岗位有所空缺，经理们往往颇有同感的是：下面的人实在提拔不上来。于是“外来的和尚好念经”。

其实，**解决人才问题的有效出路，还是企业从培训现有的“和尚”入手，开发现有“和尚”的潜能。**

四、怎样才能培养出第一流的销售人才?

要带来新思维,不在于调换几个销售员,问题的关键恰恰在于经理本身,应着重提高销售经理的自身素质。

如果需要精益求精的战术方能取胜的话,那么,这一战略本身就是破绽百出的。

更有效的培训销售人员的方法是销售经理寓培训于日常的销售工作中。它能给销售人员带来更具体、更现实的指导和实践意义。

某公司一位经理曾告诉我:"我之所以希望通过更换现有人员来有效对付日趋激烈的市场竞争,是因为现有人员的思路实在有点僵化了,如能多招些新思维的销售人员,可能会带活整盘棋。"

当时,我听了也觉得颇有道理。而在以后的实践中,我才真正体会出,现实并不如常人所想象,其中的最大发现是:**要带来新思维,不在于调换几个销售员,问题的关键恰恰在于经理本身,应着重提高销售经理的自身素质。**

有一句名言最能说明问题了:**"如果需要精益求精的战术方能取胜的话,那么,这一战略本身就是破绽百出的。"**

可见制定战略是多么的重要，清晰、精明、独到的战略能够弥补销售人员素质、销售手段，甚至广告宣传平平所带来的不足。否则，你再叫销售人员拼命也是没有用的。

不可否认，现在的不少企业已经越来越重视销售人员的培训工作，常规的培训都是请一家专业培训公司，或由一位专业的培训师担纲，一年中安排 1—2 次关门讲课。

对这种方式的有效性我不能妄加评论，但根据我十多年的经验，**更有效的方法是销售经理寓培训于日常的销售工作中。它能给销售人员带来更具体、更现实的指导和实践意义。**当然，企业能否找到一位具备教练员素质的销售经理，才是其中的关键所在。

要培养出第一流的销售人才，销售经理应从下列几方面入手：

1. **首先要教会销售人员举一反三的能力。**

要对付千变万化的市场，企业不可能坐在办公室里制定出一套完整的方案，而需要销售人员在市场第一线，用活曾经学到的技能。要做到这一点，销售经理就必须在平时的工作中，对于有些问题的解决，不但要让销售人员知其然，更要知其所以然，才能帮助他们学会创造。

2. **其次要教会销售人员正确使用公司的市场政策。**

要做到这一点，先要正确地给销售人员划个圈，明确其圈内的职权范围。一个万事作不了主的销售人员是没法面对客户的。但是，任何人的权利都是有限制的。

然后，要教会销售人员在这个圈内不能踩着外围的边走（即用足政策）。任何此类行为都有可能导致没有退路。反之，却可以进退自如，左右逢源而游刃有余。

3. **最后，要教会销售人员善于体现和实现其自身价值。**

有一个平时我们都习以为常的现象：你所在的工作岗位，如果换个人也能达到和你在时一样的效果，那从某种意义上来说，你的

存在是不是可有可无了?

虽然现实中并非是理想状况,但是,如果能够具备"自身价值"的意识,那就是一种更深层次的素质培养了。

反思30 销售组织管理中的“鱼”和“熊掌”如何兼得？

一、销售管理应依靠“系统”，还是依靠“个人”？

> 销售管理中的系统是需要制定的，但系统必须是为人才服务的，从某种意义上来说，人才建设比系统建设更重要，因为系统的制定离不开一流的人才。

由于职业的关系，我常常听到不少企业的总经理在为下列管理问题头疼：

“我已经给了我的销售人员那么好的待遇和收入，为什么他们还要吃灰色收入。”

“我的销售部经理的能力的确很强，要达成销售目标，真还离不开他。但是，这种依赖性，使我好像坐在已经发烫的地雷上，十分

让人不安。”

“我已经尽量让我的员工成为企业的主人翁，但为什么在销售队伍中，还是有人跳槽。更糟的是，一人跳槽，有时还会带走其他人，或带走客户，或带走货款。”

我也曾经聆听过一位颇有国际市场阅历的总监，这样教诲我们：

“你们知道××国际知名大公司为什么能够近百年来市场地位长盛不衰，哪怕该公司人员频繁更换，但其运作却是一切照常？这是因为他们的销售管理依靠的是系统，而不是‘个人’。”

于是，企业建立销售管理系统的重要性不言自明。

那“系统”究竟是什么呢？

比如，**报表报告系统**：每天能够及时反馈市场的现状，而不是让老板收受“滞后”的信息。

再比如，**制约体制系统**：每个人的权利必须分散，部门之间应该互相制约。

还比如，**人才候补系统**：在每个关键岗位，都配有相应的替补人员一起工作以作后备。

……

那么，依靠系统管理的效果怎么样呢？

有一位销售管理人员和我谈及他在一家管理系统很强的公司工作的感受：“我从来没有感到像今天这样的工作规范性，我的每一个步骤几乎不用我动任何脑筋，公司都有详尽的行为手册作指导，甚至制约。就连我们的业务人员该如何去贴海报，都有一本小册子告诉你相应的规矩。”

其实，在此我并无意否定企业管理系统作用的重要性，可是，在人们制定了系统以后，如果反过来再被系统所束缚，虽然其操作

显得规范了，企业的风险减少了，不过，执行此系统的员工创造性也完全被磨灭了。这种矛盾在更需要创造力的销售管理上显得尤为突出。

无数事实证明，销售管理应该以人才为先。在上海，乃至中国，都有这样一个既奇怪又在情理之中的现象：凡是产品销售市场做得比较成功的企业，该企业必启用本土人才担当销售总监或市场总监，至少也给其本土人才相当大的工作自主权。

有家企业的总裁这样认为："其实总经理的重要工作就是招聘人才。"并且，他坚定地认为："企业没有招聘到一流的人才，并不是人事部门的责任。"

这种观念实在难能可贵！。

我也一直给他人举这样一个例子：如果你要你的下属把一箱产品从甲处搬到乙处，他可以搬起东西走过去，也可以搬着东西奔过去。这其中的区别就取决于你能否调动起他的积极性。实际上，如果一个人的潜力真正发挥出来，其作用将是"无限"的。

可是，人一旦被系统制约的话，碍于常理的思维，人们的各种积极行为就很难被人理解和支持了。

比如，我周围就经常出现这样的疑问：

"这人这么卖力会不会有其他企图？"

"这位销售人员难道真的会自己掏钱去请客户？"

"他的不少收入肯定是灰色收入吧？"……

所以，**销售管理中的系统是需要制定的，但系统必须是为人才服务的，从某种意义上来说，人才建设比系统建设更重要，因为系统的制定离不开一流的人才。**

试想一下，如果美国通用电气公司（GE）离开了被誉为全美最伟大的经理杰克·韦尔奇（Jack Welch），那么，它还能否创造出企业持续发展的"神话"，就很值得怀疑了。

二、销售管理应该加强“控制”，还是适当“放权”？

“控制”与“放权”之间的尺寸把握，其关键是一个“度”的问题。

加强“控制”，指的是把一切权力集中在少数人或企业总部身上。

而适当“放权”则是把权力分解到每一个员工身上。

前者强调的是一个统一体，后者强调的是决策与经营的相对独立性。

不少企业都是从过分的“分权”而走向“集权”的。

我服务过的一家跨国公司把华东市场的销售总部设在上海，并在其周边城市成立了相应的销售分公司或办事处。刚开始时，每个分支机构的人、财、物的自主权比较大，过了半年，随着设在上海的销售总部日益完善，越来越不放心下属分支机构的运作。于是，陆续关闭了为各分支机构所分设的银行帐户。然而，一年以后，当公司在北京成立了中国销售总部以后，华东销售部原有的不少权力也给收了回去。

我的不少同行都有这样的感受：任何产品刚进入中国市场，往往经营者的自主权最大，随着企业内部管理网络的健全，很少有企业不作权力结构改变的。

同样，在一个企业的销售部门，其销售管理的决策，都是少数几个人关门制定，因为他们深信：不在管理岗位上的员工不一定有能力参与决策。

实际上，企业主要决策者往往被人事、既得利益等方面所左右。而遗憾的是，似乎很少有企业从组织效率的角度来反思控制所带来的弊端。

我在这儿也无意否定“控制”的必要性，管理的实质就是控制。销售管理不仅仅是指对人的控制，还包括对市场信息、货物、财务等方面的控制。控制的目的是要让管理者清晰地掌握有关货物流向和资金回流的整个过程，甚至每个细节。

然而，在分层管理的销售组织里，下级出于强烈的自我保护意识，总想以对上级“封闭自己业务关系”的方式来强化其个人地位和作用，而基层管理组织与其上层管理之间也是出于同样考虑，也会自觉或不自觉地扭曲或封闭一些真实的信息。这样，高层管理愈是加强控制，销售组织里的反控制行为就愈突出。这种相互制约的内耗到一定程度，就很有可能会毁掉一个健全的销售组织。

相反，如果适当“放权”，则可以充分调动下属人员的主观能动性。可是，过分放任自流又将导致失控，这又并非管理的初衷。

所以，**“控制”与“放权”之间的尺寸把握，其关键是一个“度”的问题。**

首先，企业对其分支机构或下属人员不应该控制过严，尤其是销售人员，他们都是一些独立性很强的个体，他们富有创见，不拘约束。更何况销售人员在外，面对瞬息万变的市场，遇事都要回来请示的话，其市场竞争力必然很低。

其次，权力不可能是无限的，必须要明确地划定职权范围，即有个控制范围。这既是一个建立合乎个性、同时服从管理的有效制

度的问题，又是一个执行制度的艺术问题。

有人说“疑人不用，用人不疑”，不失为人才管理的艺术所在。因为只有信任一个人才能激发其担当重任并创造出奇迹。但是，绝对地信任一个人以致造成巨大损失者也不计其数。因此，信任不应该是重重地押在成功的天平上的砝码，而是建筑在通过随时去纠正人性弱点的基础上的相对信任。

我在当别人“手下”的时候，曾想：如果你多信任我一分，我就会报答你十分。

然而，当别人成为我的“手下”以后，如果我一直怀疑别人会报答我多少分，这就进入一个怪圈了。人的心态总是此一时，彼一时。

如果我们多一些设身处地，也许就会进入一个良性循环。

三、销售管理应营造“竞争环境”,还是“宽松环境”?

> 如果你具备驾驭局势的能力,宽松的环境中照样充满竞争,如果你能把握销售人员的心理承受能力,竞争所带来的是良好的动力。

对于这个问题,不少销售管理者都会毫不犹豫地指出:销售工作的本身就充满着极大的挑战性和竞争性。只有利用竞争力才能促使销售员创造出优秀的业绩。

对于这一点,我感触很深。几年前,我在刚接手一个新成立企业的销售队伍管理工作时,好几个月都打不开产品市场,每次开会时,人人都比困难,总是去寻找一大堆完不成业绩的理由。

此时,我及时招聘了几名战斗力颇强的销售人员,并把每人每日的新开客户数和销量公布在白板上。这一招,不但给大家带来了相当大的无形压力,而且陆续形成了你追我赶的良性循环。

还有一些企业则是经常通过吐故纳新的方法来营造竞争环境。他们认为,在同一企业里销售员的黄金工作时间只有两年,此后由于工作的刺激性减少,惰性强以及不思进取等现象随之而来。于是,适时适量地补充新鲜血液,有利于激活整个销售队伍。

然而,过度的竞争环境有时候也会带来伤害,致使销售人员始终陷入一种紧张状态,甚至惶惶不可终日。过多的心理负累和压

力，会让一些销售员身心疲软，最终退出竞争。

当时，在我力图营造竞争氛围一个月后，有一次，一位销售员犹豫了很长时间，终于提出要约我到外面谈谈。他说："下个星期，又要总结月度销售业绩了，我这几天晚上一直做恶梦，昨天我又梦见自己和同事一起自杀了……"

此时此刻，我突然怀疑自己的管理策略是不是太不近人情了。我开始反省自己的行为，在给我带来了暂时的业绩后，会有助于团队长期健康的发展吗？

在此后的一次招聘广告中，我在人事部门的底稿中特意加上了这么一条："本公司将提供一个宽松的工作环境。"没想到应聘来信足足比上一次多了500多封。虽然不一定全是这句话的功劳，可"宽松"的确能带来平衡、协调、更具向心力的工作氛围。

然而，"宽松"并不等同于优劣不分、奖罚不明，在没有公正与积极向上的组织原则下，"宽松"就会培养出良莠不齐、缺乏战斗力的队伍。

宽松也好、竞争也好，都是一个管理者的管理艺术问题，从某种意义上来说，是一个对立统一体。**如果你具备驾驭局势的能力，宽松的环境中照样充满竞争，如果你能把握销售人员的心理承受能力，竞争所带来的是良好的动力。**"压力"和"宽松"有时候就像一根弹簧，过大的力你就觉得是"压力"，不足的力你就认为是"宽松"，如能恰到好处地使力，则是两者兼顾了。

四、销售管理者应成为下属的“权威”，还是“良师益友”？

如果你既要不脱离你的员工，又要保持自己应有的威信，最好的方式是既具有“自我”的倾向，又能尽量为他人着想。这种双重性格的管理者，往往最能得到销售人员的好感和敬重。

现实中，有些管理者倾向于用“他我”的方式管理销售人员，喜欢下属把自己当成朋友。

他们认为：作为主管，越和员工打成一片，越能有效地开展工作。所以，他会尽量寻找与下属相同的某些兴趣，希望自己不至于受到脱离、疏远下属的指责。

不同意这种观点的人则认为：与下属的过分亲密可能会大大降低工作效率，使你过多地受个人偏向的困扰而失去了客观标准，因为亲密的关系会影响你的决定，使这种决定更加难以实施，即产生所谓的“令行而禁不止”。与员工在工作中靠得太近，还存在个人威信发生倾斜的危险，至少员工会视你为孩子式的老板，而会对你失去尊重。

于是，他们倾向于用“自我”的方式管理员工，希望自己成为权威。

然而权威式管理方式也存有相当的弊端：如果你总是用自己

的思想、言行去看待并要求一切，除非你真是权威，否则会激起你的下属的反感。

我自己就碰到过这样一位上司，除了工作需要之外，他很少主动与下属接触。我曾经数次婉转地邀请他与下属们一起去午餐，他都以各种理由拒绝了。结果呢，的确下属们看到他时有点害怕。起初，他所下的任何指令及在会议上的任何谈吐，大家都很当真。直到有一次，在偶然的机会中，公司内的一位员工发现他在非本公司的场合有说有笑，完全没有在公司所见的那种“风度”。于是，很快就有人在背后议论：“装得像真的一样。”

从此，表面上还是过去的情景，实际上，大家开始对这位领导“敬而远之”了。

根据我自己的经验，如果你既要不脱离你的员工，又要保持自己应有的威信，最好的方式是既具有“自我”的倾向，又能尽量为他人着想。这种双重性格的管理者，往往最能得到销售人员的好感和敬重，其前提是，身为管理者，你绝不能缺乏相当的真才实学。

反思31 再好的市场策划部门，也会死在滞后的执行部门手上

一、营销的结果仅仅由企业的决策能力决定吗？

不同的公司对正确决策的不同执行，带来了不同的营销结果。

企业如果没有与决策水准相当的操作实力，再好的决策也会失去价值。

在我所了解的一些企业中，有一些是业绩显著、无论产品知名度还是公司经营状况都堪称“明星”的企业，还有一些虽然也是外资企业甚至是海外颇具知名度的跨国企业，但在中国的业务却是步履艰难。我们曾经想探求他们的成功奥妙或失败原因，为此，我们通过一定渠道访问了部分公司的管理人员、第一线业务人员及

有关的产品经销商，访问结果令我们有点意外。

我们发现，无论是“明星”企业还是“困难”企业，其实他们的营销决策过程差别很小，每一家都有在海外积累了丰富经验的市场人员担任企划决策，都有国际性的广告公司、顾问公司担任咨询顾问，都发展了完整的营销计划，也有明确的营业目标、目标客户群、产品定位、产品设计及如何达到顾客满意度等等。即使这些不同公司有些小小的差别，也未必与销售表现有多大的关系。

然而，这些赢家与输家真正不同的地方不在于决策的过程，而在于决策的执行——**不同公司对正确决策的不同执行，带来了不同的营销结果。**

在我们的调查中，有一家饼干制造企业，其销售队伍中的中层管理人员特别会“做秀”，针对公司上层的任何决定是重在应付检查而轻视融会贯通，于是就更加误导了公司的进一步决策。反过来，如果业绩达不成，还会大谈特谈公司的决策是闭门造车。

还有一家纯水制造企业，投巨资引进设备，作产品宣传，其品牌的知名度如日中天，但产品的销售业绩却平平。有一次，我们来到这家产品的经销代理商处，正碰上该企业一名推销员在对该经销商经理说：“请帮帮忙，如我公司来电询问，就说我来过好几次了。”

对于这类现象，该经销商对我们说：“这已是司空见惯的事了，他们的不少推销员都是如此。甚至有时候每月的货款结算，都是我们主动催他们的。”这就足见该公司的销售管理之混乱了。

实际上，**企业如果没有与决策水准相当的操作实力，再好的决策也会失去价值。**而实际操作能力的水准又与企业中层人员的素质和状态具有极大的相关性。

往往不少企业的通病是，有些过分重视决策，决策出来以后就以为万事大吉；有些则是部门与部门之间相脱节。市场部门与销售部门之间真正配合得不错、相得益彰的企业并不是很多的。

二、为什么说企业不但需要借“外脑”搞企划，更需要借“外师”搞培训？

执行力直接关系到企业本身的素质潜力和顾问公司服务的系统性和延续性。

任何策略的意义都归结为一个培训问题。

有报道说，广东今日集团曾出资1200万元，买来了麦肯锡顾问公司为其定制的300多页的战略报告。在此，我暂且不去评论此份报告是否真有那么高的价值，也不去猜测今日集团的决策层能否消化该份报告，但我的确很担心今日集团的市场执行部门能否不走样地贯彻企业花了极大代价所制定的战略方针。

我就亲眼见过一家饮料公司，经过周密计划准备新推出一个中档品牌的产品，以期与现有的高档品牌交相辉映，扩大整体市场份额。为此，公司还从现有的销售队伍中分流出一部分人员专职负责新品牌的推广。

由于是同一企业生产的产品，为了使新老品牌之间的市场不相互冲突，公司特地给相关营销人员作了新产品的上市培训，明确规定如下：

对于已专卖本公司高档品牌的餐饮酒店，不得再向它们推销新品牌产品；虽然有本公司高档品牌在销售，但并非是作为主推产

品的酒店，可以尝试作为新品牌的推广目标；本公司高档品牌还没有进入的酒店，应作为主推新品牌产品的目标客户。……

一段时间以后的结果是，虽然新品牌销出了不少，但老品牌的销售量也大受影响。进一步究其原因，发现不少原来销售该公司高档品牌的网点都转向了中档品牌。

有关管理人员进一步质问："销售人员为什么违反公司的相应规定？"

没想到销售人员是这样回答的："不是我们要向这些老客户硬推销公司刚推出的中档产品，而是这些酒店对我们的新品牌更感兴趣，因为新品牌产品的价格低。

"不过，我们还是尽力遵守了公司的规定不向其供货。但是，当这些酒店卖完了库存后，连原先老的品牌产品也不再进了。此时此刻，与其让其他品牌占领这些不错的网点，还不如我们公司的品牌去占领。你说，在这种背景下，我们的新品牌该不该进这些店？"

这真让人哭笑不得。笑的是这些业务人员对本企业的责任感还挺强的，哭的是自从推出中档品牌以后，企业的整体利润不但没有上升，还大大地下降了。

此时，我最能体会的是有人曾经说过的这样一句话："企业的发展，20%靠规划，60%靠执行，**执行力直接关系到企业本身的素质潜力和顾问公司服务的系统性和延续性。**"实质上，**任何策略的意义都归结为一个培训问题。**你要把好的想法让企业的管理层接受，就变相需要向经理们培训；你要把公司政策如实贯彻到现实中去，就需要向员工们进行培训。就像上述这个案例，这家企业所需要的不是仅仅给业务员们作硬性规定，而是让他们真正明白其中的原理，不但知其然，更知其所以然。因为市场是千变万化的，在办公室里不可能设想出所有的情形及对付的办法，只有学会举一反三的能力，才能达到预期的目的，而这更需要借助培训的工具。

三、企业营销执行能力薄弱的根本原因何在?

> “执行力”问题反映了企业的整体素质问题,更重要的是上层的观念问题。

有些经理把“执行力”薄弱的责任怪罪于企业的基层人员,他们认为销售人员素质太差,甚至认为执行部门的管理人员素质也太差。

因为执行部门的人往往对新的策略不够积极,甚至有抵触情绪,这样的心态就决定了他们不可能钻研学习策略的意义所在,而只愿以自身的个人立场来应付策略方案所要求的工作。

还有一些人又往往基于自己曾经有过的“成功”经验,而对企业新的策略的贯彻执行进行擅自的“取舍”改动,正是那种“能力”和“资格”往往又“认认真真”地把事情办砸了。

在此,不能简单地说上述的分析是否正确,我们需要强调的是,**“执行力”问题反映了企业的整体素质问题,更重要的是上层的观念问题,**不少企业的上层经理在日常管理中,根深蒂固的观念是只利用下属人员的“腿”的功能,而非开发他们“大脑”的作用。他们会认为:对于公司的策略,你不必问“为什么”,只需脚踏实地按照要求去贯彻就是了,至于策略的正确与否,那是上层考虑的事情。

偶尔公司的上层也会注意与下级进行“对话”与“沟通”，不过，这样做，更多的只是为了“姿态”上的意义而已。其实，他们的内心很怀疑本公司下属究竟会有多大的能力来参与决策。

然而，现实却是反其道而行之。**虽然一项高明的策略能尽最大的可能描述未来发展的各种可能性，但那只能是设计上的“接近”，而不能等同于对“已然之事”的描述。任何一个方案一旦进入实施，其客观的环境因素和主观的操作判断必然需要更多的适时变化，如何针对这些变化采取相应的应变措施，就需要市场第一线的执行人员在总目标保持不变的前提下，作局部目标的取舍。**

这不仅仅取决于执行人员的素质，更取决于企业上层所创造的让员工积极参与的企业氛围，否则，再聪明的人都会明哲保身。

我曾在“反思 9”中谈到，一些在中国市场运作比较成功的跨国企业，其成功的经验之一是给了当地的市场执行部门比较大的灵活性。而这样做的结果并没有减弱跨国公司总部对各个市场的监控力度，反而增强了产品在各个市场上的竞争力。因为在竞争激烈的市场上，总部的战略战术随时都要因时因地因人而宜，变化与调整是企业运作的永恒主题。

四、企业应该如何提高营销执行部门的能力?

"执行力"的培训不能仅仅停留在"知识技能"层面上,更应着重于素质、心态、观念的塑造。比如:"要我做"和"我要做"就是两种截然不同的行为,并会带来完全相反的结果。

要提高企业营销执行部门的能力,除了在前期招聘人才过程中该具备正确的观念之外,后天的培训是更为重要的。**"执行力"的培训不能仅仅停留在"知识技能"层面上,更应着重于素质、心态、观念的塑造。比如:"要我做"和"我要做"就是两种截然不同的行为,并会带来完全相反的结果。**

我在担任营销经理期间,从事的就是营销执行部门工作。当时,我面临的最头疼的问题就是零售网点的赞助要求。我手上的费用预算是有限的,而网点客户的胃口好像是无限的。一家餐厅,刚给他送去了一台冰箱,又提出其门面光线太暗,能否为其改善一下门头的招牌。另一家卖场,该付的进场费早已付了,却又提出:他的价格标签机坏了,如果企业不帮忙的话,将直接影响到产品的正确标价。

更糟糕的是,我们自己的业务人员就像传声筒一样,在企业与客户之间来回传话,反正把困难往我的桌面上一摊,就算已尽责尽

力了。

这使我想起我们曾对近250名业务人员所做的一次销售概念测试，其中我们发现下列数据颇耐人寻味：

“假如你的客户询问你有关产品的问题，你不知如何回答，该怎么办？”有72%的人会选择“答应将问题转呈给业务经理”。

“假如你觉得有些泄气时，你应该怎么办？”61%的业务员选择“应请示业务经理和你一道出去”。

“当你拜访经常吃闭门羹的客户时，你应该怎么办？”有55%的业务人员会选择“应请示业务经理换个人去试试”。

更有甚者，“当客户有怨言时，你应该如何处理？”68%的业务员选择“同意他的说法，并将错误归咎于你的业务经理”。

如何来改变这种现状呢？我从“价值观”入手，开始了我的改造计划。

当有业务人员回来告诉我：“某某零售点一定要赞助10000元才能进场。”

此时，我就启发他：“如果10000元能够‘搞定’这个点，那么，我派任何业务员都可以去，而你自身的价值就没有了。如果在10000元的基础上，经过你的努力后实际只需花费6000元（前提是必须真实），那么你本人的身价就是4000元。”

我又要求我的业务人员在每次向我诉求困难之前，先自己动一动脑筋，在心中设想一下解决的办法。也就是说，你在问我“怎么办？”之后，必须告诉我：“假如我是经理，面对此景，我会怎么办……”

这样做，最大的好处是可以发挥每一位营销执行人员的主观能动性。当普通业务员的经验有限时，我可以启发他：“也许我的方法会比你的更为理想。”于是，好学的人员又能不断提高自我的执

行能力。

我还通过鼓励市场第一线的业务人员转变观念，把“为企业”工作视作“为自己”工作：试想一下，企业为你提供了一个舞台，你从中可以得到实践的锻炼和经验的积累，而这种经验将深刻在你的脑中，没有人能够夺走，它可为你的职业生涯发展打下宝贵的基础，相反，这种锻炼并非像在学校，那时候你还拿不到工资。

这样做的积极意义在于，一方面能够极大地调动第一线市场执行人员的积极性，另一方面，又极大地提高了每位业务人员的职业价值。

所以，企业改善营销执行部门的着眼点还是在管理者身上，同时，企业的上层也应该把比较多的投资和精力用于改善执行部门。记住：大多数情况下，一个好的“执行部门”能够弥补“策划部门”的不足，而一个再完美的“策划部门”也会死在滞后的“执行部门”手中。

附录

附录 1 测一下，你的营销智商到底有多少？

下列20题关于营销现状的陈述有可能是正确的，也有可能是错误的，请在阅读完以后决定选择的答案。

如果你不确定，最好选“不知道”，千万不要猜，免得答错，产生误差。这个测试就像在真实的世界中一样，你必须为你错误的判断付出代价。

1. 发达国家的跨国企业，其大多数产品的市场运作都表现得相当成功。

□ 正确　□ 错误　□ 不知道

2. 竞争日益激烈的年代里，企业从新产品开发中所赚取的利润将比现有产品更多。

□ 正确　□ 错误　□ 不知道

3. 企业如能创造规模经济效应，其产品就会有较高的市场占有率，并具较高的获利能力。

□ 正确　□ 错误　□ 不知道

4. 销售通路成员的推销努力与配合意愿对消费者购买行为的影

响越大,厂商"推"的策略比重就会越大。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

5. 拿去年的营销预算乘以通货膨胀指数，就能比较合理地制定出今年的营销预算。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

6. 通过产品系列延伸的方式来推出新产品极具风险。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

7. 市场调查是一种严谨的营销工具,根据市场调查的结果所做的重要营销决策,大多数情况都可放心采用。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

8. 现在的企业用在寻找新客户上的投资比用在维持旧客户上要大。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

9. 使一个公司获利最高的顾客通常是最大的客户。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

10. 大公司在作营销决定时，通常会预先评估各种方案的获利能力。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

11. 企业新推出产品时，产品概念对于预定的顾客越具吸引力，在推出后就越可能成功。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

12. 每一家公司都应该尽全力保住所有的客户。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

13. 新产品是能够通过创造消费来取得成功的，现实中有许多成功地改变消费者习惯的案例。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

14. 追求 100%的客户满意度并不是一个明智的营业目标。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

15. 大广告公司不但能提供广告服务，还能为企业提供整体营销策划。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

16. 因为定价在营销组合中极为重要，所以大部分的企业都有很严谨的定价策略，而且都经过相当严谨的市场调查。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

17. 消费者对于涉及自身利益的商品打折会全神贯注地注意每一个细节。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

18. 对消费者及企业而言，促销活动要比广告更具获利能力。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

19. 由于公共关系的效力无法量化，所以在营销组合中，公关不如广告及其他销售促进工具重要。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

20. 大部分营销及广告活动通常都以获利能力作为评估标准。

□ 正确 □ 错误 □ 不知道

答案如下所示，注意大部分的叙述都是“错误”，这些说法都是所谓的“营销神话。”

1. 错误	2. 错误	3. 正确	4. 正确
5. 错误	6. 正确	7. 错误	8. 正确
9. 错误	10. 错误	11. 错误	12. 错误
13. 错误	14. 正确	15. 错误	16. 错误
17. 错误	18. 错误	19. 错误	20. 错误

算出你答对的题数，然后在下列分数表中找出你的分数。如果你的得分在 130 分以下，请仔细研读我们这套丛书，读完以后，再做测试一次，你的营销智商一定会有长足的进步。

营销智商计分表

答对题数	答“不知道”题数	你的营销智商
20	0	160
19	1	156
19	0	152
18	2	152
18	1	148
18	0	144
17	3	148
17	2	144
17	1	140
17	0	136
16	4	144
16	3	140
16	2	136
16	1	132
16	0	128
15	5	140

15	4	136
15	3	132
15	2	128
15	1	124
15	0	120
14	6	136
14	5	132
14	4	128
14	3	124
14	2	120
14	1	116
14	0	112
13	7	132
13	6	128
13	5	124
13	4	120
13	3	116
13	2	112
13	1	108
13	0	104
12	8	128
12	7	124
12	6	120
12	5	116

12	4	112
12	3	108
12	2	104
12	1	100
12	0	96
11	9	124
11	8	120
11	7	116
11	6	112
11	5	108
11	4	104
11	3	100
11	2	96
11	1	92
11	0	88
10	10	120
10	9	116
10	8	112
10	7	108
10	6	104
10	5	100
10	4	96
10	3	92
10	2	88
10	1	84

10	0	80
9	11	116
9	10	112
9	9	108
9	8	104
9	7	100
9	6	96
9	5	92
9	4	88
9	3	84
9	2	80
9	1	76
9	0	72
8	12	112
8	11	108
8	10	104
8	9	100
8	8	96
8	7	92
8	6	88
8	5	84
8	4	80
8	3	76
8	2	72
8	1	68

8	0	64
7	13	108
7	12	104
7	11	100
7	10	96
7	9	92
7	8	88
7	7	84
7	6	80
7	5	76
7	4	72
7	3	68
7	2	64
7	1	60
7	0	56
6	14	104
6	13	100
6	12	96
6	11	92
6	10	88
6	9	84
6	8	80
6	7	76
6	6	72
6	5	68

6	4	64
6	3	60
6	2	56
6	1	52
6	0	48
5	15	100
5	14	96
5	13	92
5	12	88
5	11	84
5	10	80
5	9	76
5	8	72
5	7	68
5	6	64
5	5	60
5	4	56
5	3	52
5	2	48
5	1	44
5	0	40
4	16	96
4	15	92
4	14	88
4	13	84

4	12	80
4	11	76
4	10	72
4	9	68
4	8	64
4	7	60
4	6	56
4	5	52
4	4	48
4	3	44
4	2	40
4	1	36
4	0	32
3	17	92
3	16	88
3	15	84
3	14	80
3	13	76
3	12	72
3	11	68
3	10	64
3	9	60
3	8	56
3	7	52
3	6	48
3	5	44

3	4	40
3	3	36
3	2	32
3	1	28
3	0	24
2	18	88
2	17	84
2	16	80
2	15	76
2	14	72
2	13	68
2	12	64
2	11	60
2	10	56
2	9	52
2	8	48
2	7	44
2	6	40
2	5	36
2	4	32
2	3	28
2	2	24
2	1	20
2	0	16
1	19	84

1	18	80
1	17	76
1	16	72
1	15	68
1	14	64
1	13	60
1	12	56
1	11	52
1	10	48
1	9	44
1	8	40
1	7	36
1	6	32
1	5	28
1	4	24
1	3	20
1	2	16
1	1	12
1	0	8
0	20	80
0	19	76
0	18	72
0	17	68
0	16	64
0	15	60
0	14	56

0	13	52
0	12	48
0	11	44
0	10	40
0	9	36
0	8	32
0	7	28
0	6	24
0	5	20
0	4	16
0	3	12
0	2	8
0	1	4
0	0	0

你的营销智商如何？

如果得分	你是个
150—160	营销天才
130—149	营销领袖
110—129	明日的营销顾问
90—109	有经验的专业人员
70— 89	典型的营销人员
50— 69	营销杀手
30— 49	营销无能
11— 29	对公司有危害
0— 10	应负执行不当之责

附录2

营销主题索引

A

消费需求心理	Awareness of Needs	反思 22/一

B

品牌知晓	Brand Awareness	反思 12/一
品牌关联度	Brand Correlation	反思 2/一
品牌延伸	Brand Extension	反思 6/一
品牌形象策略	Brand Image Strategy	反思 13/三
品牌代言人	Brand Mouthpiece	反思 11/二
营销网络建设	Building Marketing Network	反思 26/一
购买周期	Buying Cycle	反思 12/五

C

名人效应	Celebrity Eudorsement	反思 11/一
企业形象包装	CI Package	反思 2/四
流通环境	Circulation Environment	反思 26/三
(产品)流通环节	Circulation Link	反思 27/一
引导消费	Conducting Consumption	反思 19/三
消费者教育营销	Consumer Education Marketing	反思 22/三

以消费者为导向	Consumer Orientation	反思 19/二
掌控通路	Control Channel	反思 28/四
企业文化	Corporate Culture	反思 8/四
企业营救	Corporate Rescuing	反思 3/三
(广告)每千人费用	CPM(Cost Per Mille)	反思 16/三
创造消费	Creating Consumption	反思 19/三
交叉销售	Cross Selling	反思 20/三
顾客忠诚	Customer Loyalty	反思 23/四
消费者满意度	Customer Satisfaction	反思 23/三
顾客满意战略	Customer Satisfaction Strategy	反思 23/一

D

开发新客户	Developing New Clients	反思 20/一
发展战略	Development Strategy	反思 8/一
差异化战略	Differentiation Strategy	反思 8/二
折扣战略	Discount Strategy	反思 5/五
折扣战术	Discount Tactics	反思 5/五
多元化经营	Diversification	反思 7/一

F

焦点受众测访	Focus Group Interview	反思 14/一
集中化战略	Focus Strategy	反思 8/二

G

(广告)总收视点	GRP(Gross Rating Point)	反思 16/三

I

形象意念	Image Idea	反思 11/五
4C 整合	Integrated Marketing Communication	反思 18/一
整合促销	Integrated Promotion	反思 24/二
市场模糊化	Intellectual Marketing	反思 17/三
投资回报率	Investment Payback Rate	反思 25/四

M

市场调查	Market Research	反思 14/二
市场细分	Market Segmentation	反思 16/二 反思 17/三
市场份额	Market Share	反思 7/三
营销审计	Marketing Audit	反思 15/三
营销运作效果	Marketing Effectiveness	反思 15/二
营销失败	Marketing Flop	反思 3/一
营销执行	Marketing Implementation	反思 31/一
4P 组合	Marketing Mix	反思 18/一
塑造品牌	Molding Brand	反思 1/一
一品多牌战略	Multi – Brand Strategy	反思 6/三

O

多用途经营	One Product Serving Many Purposes	反思 7/四
总成本领先战略	Overall Cost Leadership Strategy	反思 8/二

P

公关手段	PR Methods	反思 25/二

价格竞争	Price Competition	反思 5/三
产品意念	Product Idea	反思 11/五
产品生命周期	Product Life Cycle	反思 4/二
产品定位主张	Product Positioning Strategy	反思 13/二
		反思 17/一
产品目标群	Product's Target Customer Groups	
		反思 16/一

R

广告注目度	Rate of Advertising Attention	反思 12/三
信息传播到达率	Rate of Communication Reach	反思 22/二

S

服务竞争	Service Competition	反思 5/三
薄利多销	Small Profits But A Quick Turnover	
		反思 5/四
软广告	Soft Advertising	反思 3/三
专用销售网络	Special Selling Network	反思 26/四
维系旧客户	Supporting Old Clients	反思 20/一

T

(广告)目标受众	Target Audience	反思 12/二
口碑传播	To be Known Widely	反思 1/五
市场总需求	Total Market Demand	反思 7/三

U

(商品)独特销售主题	Unique Selling Proposition(USP)	反思 13/一

附录 3

公司品牌索引

A

安海斯布希	Anhenser - Busch	反思 10/二

B

贝克啤酒	Beck's Beer	反思 13/三
美洁时	Benckiser	反思 3/四
蓝带啤酒	Blue Ribbon Beer	反思 13/三
百威啤酒	Budweiser Beer	反思 10/二,反思 13/四

C

嘉士伯啤酒	Carlsber'g Beer	反思 13/二、三、四
可口可乐	Coca - Cola	反思 10/一,反思 14/四

D

达能	Danone	反思 6/三
巧手	Dosia	反思 3/四

E

伊莱克斯	Electrolux	反思 6/三

G

通用电气	GE	反思 30/一
通用食品	GF	反思 6/三
吉列	Gillette	反思 7/四
通用汽车	GM	反思 9/三

H

夏士莲	Hazeline	反思 6/四
海飞丝	Head & Shoulders	反思 6/三,反思 13/一
喜力啤酒	Heineken Beer	反思 13/三
惠普	Hewlett Packard	反思 8/四

I

爱多	Ideal	反思 11/四

J

智威汤逊	J.W.T.	反思 9/三
健力宝	Jian Li Bao	反思 10/一

K

花王	Kao	反思 13/一
肯德基	KFC	反思 10/三,反思 17/一
麒麟啤酒	Kirin Beer	反思 13/三

L

乐口福	Lacovo	反思 4/三
兰蔻	Lancome	反思 11/三

李奥·贝纳	Leo Burnett	反思 9/三
力士	Lux	反思 13/一
M		
万宝路	Marlboro	反思 10/二
麦斯威尔	Maxwell	反思 6/三
麦肯·埃里克森	Mccann Erickson	反思 9/三
麦当劳	McDonald's	反思 10/三,反思 17/一
麦肯锡	Mckinsey	反思 31/二
米勒啤酒	Miller Beer	反思 6/三
康师傅	Mr. Kon	反思 6/二
N		
雀巢咖啡	Nescafe	反思 17/二,反思 19/三
O		
欧米茄	Omega	反思 11/二
P		
潘婷	Pantene	反思 6/三
派克	Parker	反思 21/四
百事可乐	Pepsi – Cola	反思 10/一,反思 14/四,反思 24/一,反思 27/二
菲力普·莫里斯	Philip Morris	反思 6/三
活力 28	Power 28	反思 3/四,反思 6/二
统一	President	反思 28/四
宝洁	Procter & Gamble (P & G)	

反思 14/四,反思 13/一,
反思 6/三,反思 11/四

R

力波啤酒	Reeb Beer	反思 13/二
飘柔	Rejoice	反思 6/三,反思 13/一
乐百氏	Robust	反思 6/二

S

舒肤佳	Safeguard	反思 6/四
生力啤酒	San Miguel Beer	反思 11/三,反思 13/三、四,反思 25/二
西尔斯	Sears	反思 28/二
胜家	Singer	反思 26/二
宝鲜	Snappy	反思 17/一
索尼	Sony	反思 19/三
雪碧	Sprite	反思 27/二
三得利	Suntory	反思 28/三

T

果珍	Tang	反思 6/三
虎牌啤酒	Tiger Beer	反思 13/三
今日集团	Today	反思 31/二

U

联合利华	Unilever	反思 6/四

W

娃哈哈	Wahaha	反思 6/二
沃尔玛	Walmart	反思 5/三

X

小霸王	Xiao Ba Wang	反思 6/二,反思 11/四
蟳之宝	Xun Zhi Bao	反思 22/四

Y

燕京啤酒	Yang Jin Beer	反思 13/二

三九胃泰	999	反思 11/一
7-11便利	7-Eleven	反思 28/四

营销系列推荐

※AMA 新概念营销教程 David Parmerlee 著 全套 86 元

这是一套美国营销协会(AMA)推荐的新型教程，由美国营销专家大卫·帕默里根据多年的实践经验编写而成，详细跟踪营销决策的每个过程，提供专业化的操作指导。

★ 找准市场 沈阳 译 定价 16 元 帮助读者进行全面的市场分析。

★ 选择适销对路的产品和服务 司徒大年 译 定价 15 元 讲授进行产品与服务分析的方法。

★ 知己知彼 肖力才 译 定价 20 元 教您在市场营销计划中扬长避短。

★ 开发成功的营销战略 孟令兵 等译 定价 18 元 传授开发和实施营销战略的技巧。

★ 制定营销计划 曾令美 译 定价 17 元 教您设计综合有效的营销方案。

特别推荐

绝对超值的 LEAN 营销系列：

※ **成功的产品管理** Stephen Morse 著 陈敦贤 译 定价 7 元

与普通的营销类图书不同，本书集中讲述了产品经理必备的各种技巧和技术，就产品管理给出了具体的建议。它涵盖了产品管理的各个方面：

★ 产品策略 ★ 产品计划 ★ 产品开发 ★ 产品营销

★ 产品盈利能力 ★ 品牌

书中附有详细的实例和各种自测表，是言简意赅的产品管理实用指南。

※ **有效运用赞助** David Wragg 著 向书坚 译 定价 7 元

无论对于国际性的大公司，还是本地运作的小公司而言，赞助都是营销和公共关系中的一个重要方面。本书详细地阐释了这一营销工具的方方面面：

★ 最大程度地利用赞助机会 ★ 把活动与企业目标相统一

★ 预算和计划 ★ 管理赞助 ★ 瞄准慈善捐助

★ 媒体关系 ★ 评估结果

※ **巧用传媒** Daniel Yadin 著 张红明 等译 定价 6 元

在所有营销活动中，对传媒的创造性运用是至关重要的。本书由一位极富实践经验的作者写就，是一本非常实用的指导书，读者可以从中学会如何利用专业技巧，改善营销沟通。无论你在做品牌、产品、服务还是创意的营销，这些技巧都很有用。这些技巧包括：

★ 策划的技巧 ★ 制造轰动效应 ★ 印刷单页和广播媒体的脚本创作
★ 写作题头和主体部分 ★ 设计技巧
★ 准备新的媒体发布材料和图片 ★ 评估创造性工作

※如何利用代理 Geoffrey Smith **著** 喆儒 **译** 定价 7 元

越来越多的营销人员碰到如何利用外部服务的问题。是定期寻找代理和专业顾问,还是"临时抱佛脚"? 本书将告诉你如何将外部服务的效应最大化:

★ 仔细选择代理 ★ 签订特定合同与协议
★ 建立富有成果的关系 ★ 评估外部服务的有效性

本书是一本实用指南,尤其适用于预算受到限制、人员有限的小公司。

※ 直接营销 Margaret Allen **著** 匡莉莎 等译 定价 7 元

直接营销的诞生是销售方式的一次重大变革。本书从阐明什么是直接营销入手,分析其快速成长的原因,并提供各种直销方式的实用指南。内容涵盖:

★ 直接营销的角色 ★ 直销活动的设计 ★ 直邮名单的确定
★ 数据库管理 ★ 电话营销 ★ 直销效果评估

※ 战略营销计划和评估 Geoff Lancaster **等著** 丁梅生 等译 定价 8 元

本书作者提供了开发战略性营销计划的逻辑框架:

★ 营销战略 ★ 营销审计 ★ 目标营销 ★ 营销信息系统
★ 营销的组织结构 ★ 营销组合计划 ★ 预算

营销经理将在书中找到可直接用于日常工作的实用工具和概念。对营销专业的学生来说,这一经实践检验过的框架将是对战略营销计划的原则和实践的深入介绍。

※ 关系营销 Merlin Stone **等著** 陈桂芳 译 定价 8 元

关系营销这一营销新技巧正日益盛行,并已成为 90 年代晚期一个重要的营销概念。本书是一本有关此主题的实用指南,阐释了理论上建立供应商和顾客间卓有成效的关系如何在实践中得以应用。书中既有实用的小窍门、详细的案例,也有帮助分析你自己所面临问题的自测题,包括:

★ 为什么以及何时、何地关系营销是重要的 ★ 识别顾客关系需求
★ 计划和实施活动 ★ 评估成功

※ 品牌营销 Groffrey Randall **著** 张相文 等译 定价 8 元

消费者口味的变化、关系营销和直接营销的发展,以及通讯技术和零售商力量的变化,使品牌营销的旧方法已不适用。对于快速变化的消费品公司而言,品牌仍是战略的核心;对于快速成长的服务业和公司间市场来说,品牌更显重要。这本书为建立和维持强势品牌提供了具体和权威的指导,内容包括:

★ 品牌的价值 ★ 品牌的挑战 ★ 品牌策划
★ 零售商的角色 ★ 品牌组织

本书适合营销人员、品牌经理和相关专业学生阅读。

[General Information]
书名=消费品营销反思：市场管理实战误区探索
作者=顾松林　（美）菲利斯编著
页数=379
SS号=10409297
出版日期=1999年12月第1版
出版社=上海远东出版社

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页
作者自序 我是怎样走出营销困惑的？
第一篇 营销战术的反思
反思1 做“品牌”还是做“销量”？
一、什么叫“塑造品牌”？
二、为什么会提出“不做品牌做销量”？
三、能不能做到“不做品牌做销量”？
四、为什么说“销量如果没有品牌基础，将是无本之木”？
五、怎样才能既做品牌，又做销量？
反思2 “泡沫营销”现象到处蔓延！
一、什么是“泡沫营销”现象？
二、“泡沫营销”带来什么？
三、为什么说“泡沫营销”的实质是包装过度所致？
四、怎样才能去除“泡沫”的成分？
反思3 走出产品市场地位“失败”的阴影
一、确立产品市场地位的关键是什么？
二、为什么说“分析失败”比“分析成功”更重要？
三、产品如何走出“失败”的阴影？
四、如何避免不必要的失败？
反思4 开发新产品，还是创新老产品，更能取得成功？
一、企业的利润更多的是来自老产品还是新产品？
二、依据老产品的生命周期来发展新产品的策略，是不是适合现代市场？
三、老品牌如何创新？
四、企业该如何躲过新产品开发中的风险？
反思5 “稳定价格”还是“降价竞争”，由不得你决定
一、为什么说市场竞争的发展，应立足于非价格竞争？

二、稳定市场价格谈何容易？
三、最有力的竞争手段，是不是还要靠廉价？
四、“薄利多销”能够带来多大的利润？
五、商品的打折应该立足于面对消费者还是经销商？
六、能不能做到“有控制的降价竞争”？
第二篇 营销战略的反思
反思6 “品牌延伸”与“一品多牌”，两手一起抓
一、“品牌延伸”带来什么？
二、“品牌延伸”如何扬长避短？
三、“一品多牌”什么时候应该取代“品牌延伸”？
四、“品牌延伸”与“一品多牌”能不能两手一起抓？
反思7 “多元化经营”还是“多用途经营”？
一、企业“多元化经营”的利弊何在？
二、企业如何在专业化方向下实现多元化？
三、扩大企业产品的“市场份额”还是扩大“总需求”？
四、企业如何通过“多用途经营”扩大市场总需求？
反思8 躲开“战略开发”的陷阱
一、现实中的企业有必要制定完整的战略开发系统吗？
二、现实中的企业能够做到事事领先吗？
三、现实中的企业有能力管理一个多元化的大企业集团吗？
四、现实中的企业为实施战略准备好了企业文化基础吗？
反思9 跨国公司的策略不一定全适合中国市场
一、跨国公司该不该实行“全球一致”的策略？
二、世界一流的顾问公司能给你带来多大的成效？
三、跨国广告公司适合为哪类企业服务？
四、跨国公司在海外千锤百炼的管理体系和规章适合中国市场吗？
反思10 我们应该从外资企业的成功策略中吸取些什么？
一、我们应该以怎样的心态来面对外资品牌的长驱直入？
二、外资企业是怎样让品牌逐步攻占中国市场的？
三、我们的民族工业应该怎样来赢得竞争？

第三篇 营销企划的反思

反思11 什么样的明星适合成为你产品的广告模特儿？

一、企业为什么要聘请“美丽的代言人”？

二、企业要创的品牌与代言人之间应是怎样一种关系？

三、为什么说不少企业白白浪费了请明星拍广告的巨额投资？

四、你的产品最适合请什么样的广告模特儿作代言人？

五、“美丽的代言人”作用主要是为了表现“形象意念”还是“产品意念”？

反思12 水平不高的广告，只要有能力反复播，也能增销量？

一、为什么有时候水平不高的广告也会成功？

二、时至今日，广告还能带来市场冲击力吗？

三、广告的重要目的是不是为了引起受众注意？

四、什么情况下，广告才会对销售有促进作用？

五、广告要播放多少次才有效？

反思13 商品自有的“独特销售主题”越来越难找

一、商品还有“独特销售主题”吗？

二、“独特销售主题”会不会让位于“产品定位主张”？

三、商品的诉求是不是应从品牌形象上找出路？

四、USP策略的真正出路在哪里？

第四篇 营销分析的反思

反思14 对于市场调查的数据不能太迷信

一、“焦点受众测访”是不是一种严谨的市场调查方法？

二、市场调查结果的不可信还体现在哪里？

三、市场调查数据不可信的根源在哪里？

四、市场调查究竟是有用还是无用？

反思15 企业的营销投资不少被浪费掉了！

一、大多数公司的总经理知道如何正确评估一项营销活动的成效吗？

二、为什么不同的人应用相同的营销运作原理，结果会有天壤之别？

三、对企业作规范的营销效果评估，究竟有没有可能？
四、尝试“营销自我约束机制”能为企业带来什么？
反思16 要准确地细分目标消费群，谈何容易！
一、创造大部分销量的少数消费者，是不是企业产品的最佳目标群？
二、消费者的性格或对产品的态度，是不是市场细分的有力依据？
三、企业究竟该如何选择和评估本产品的最佳目标群？
四、产品的购买者与产品的使用者不是同一个人，怎么办？
反思17 定位偏差的结果，只能是一厢情愿
一、为什么不少企业无法建立起所期望的产品定位？
二、为什么说“观念的再定位”是一种文化同化的过程？
三、“细分市场”会不会让位于“市场模糊化”的新观念？
第五篇 营销观念的反思
反思18 “4P组合”真的要让位于“4C整合”吗？
一、从4P走向4C的背景是什么？
二、“营销组合”理论真的没有生命力了吗？
三、“整合营销传播”的作用是不是有点被夸大了？
四、如何有效地应用“整合营销传播”理论？
反思19 “满足消费者”，还是“引导消费者”？
一、企业是制造能销售的产品还是销售能制造的产品？
二、如果所有企业都做到了以消费者为导向，产品怎样有竞争力呢？
三、企业有没有可能从“创造消费”走向“引导消费”？
四、企业应该怎样去满足消费者的需求？
反思20 维系老客户，开发新客户，哪个更重要？
一、企业在开发新客户上的投资应比维系现有客户多吗？
二、维系老客户对企业的真正意义在哪里？
三、怎样才能通过维系老客户，扩大产品的销售量？
四、如何在开发新客户时，不重新轻旧？

反思21 享受现代营销，还是享受现代误导？
一、现代营销带来什么负面影响？
二、消费者购买商品，该不该支付企业的广告费？
三、为什么消费者有时候会购买本不需要的产品？
四、营销的责任感究竟在哪里？
第六篇 营销沟通的反思
反思22 要占领消费者的心，应从消费心理入手
一、不懂消费者心理的服务会带来什么？
二、有哪些消费心理会影响信息传播的到达率？
三、买方市场的消费心理呈现何种趋势？
四、什么是比“与众不同”的广告更吸引消费者的高招？
附：“？之宝”甲壳质类保健品广告文案
反思23 “消费者满意”的误区
一、“顾客满意”策略会逐渐取代“企业形象”策略吗？
二、客户未得到满足的某种需要，企业是不是必须尽力去满足？
三、“消费者满意度”调查真的能了解出顾客的满意程度吗？
四、如何超越“顾客满意”，培养“顾客忠诚”？
反思24 “整合促销”引发市场爆炸力
一、为什么说单项促销的效果是有限的？
二、什么是“整合促销”？
三、产品市场基础不稳固也能生存吗？
四、“整合促销”应该怎样操作？
反思25 企盼公关运作立竿见影
一、企业怎样通过传媒来“制造”出好产品？
二、公关手段是不是一种有效的营销工具？
三、企业“美丽的谎言”能够带来什么？
四、企业该如何来评估公共关系的投资回报率？
第七篇 营销网络的反思
反思26 要建强大的营销网络，可望不可及
一、为什么说大多数企业只有销售意识，欠缺网络意识？

二、一个健全的销售网络能够带来什么？
三、要建强大的营销网络，困难在何处？
四、怎样才能使产品的专用销售网络可望又可及？
附：“ 关于如何建立一个有效的工商销售联合体 ” 采访纪要
反思27 销售中间环节多不一定是坏事
一、为什么说 “ 好卖的产品不赚钱，赚钱的产品不好卖 ” ？
二、你能改变 “ 销售中间环节太多 ” 这种现状吗？
三、经理们应把主要精力放在渠道上，还是消费者身上？
四、怎样理解 “ 销售中间环节多，不一定是坏事 ” ？
附：太平洋啤酒公司（虚拟）考评上海地区一级代理商的文件模式
反思28 未来商界的赢家是制造商，还是零售商？
一、工商之间是 “ 鱼水关系 ”，还是 “ 油水关系 ” ？
二、在零售商的咄咄逼人之下，未来的企业还会有自我的 “ 品牌所有权 ” 吗？
三、在产品行销运作上，“ 推 ” “ 拉 ” 之间哪个更重要？
四、未来的企业如何有效地掌控通路？
第八篇 营销执行的反思
反思29 第一流的销售人员是招聘不来的
一、什么样的人适合干推销？
二、合格的销售人才应具备哪些素质？
三、为什么说第一流的销售人员是招聘不来的？
四、怎样才能培养出第一流的销售人才？
反思30 销售组织管理中的 “ 鱼 ” 和 “ 熊掌 ” 如何兼得？
一、销售管理应依靠 “ 系统 ”，还是依靠 “ 个人 ” ？
二、销售管理应该加强 “ 控制 ”，还是适当 “ 放权 ” ？
三、销售管理应营造 “ 竞争环境 ”，还是 “ 宽松环境 ” ？
四、销售管理者应成为下属的 “ 权威 ”，还是 “ 良师益友 ” ？
反思31 再好的市场策划部门，也会死在滞后的执行部门

手上
一、营销的结果仅仅由企业的决策能力决定吗？
二、为什么说企业不但需要借“外脑”搞企划，更需要借“外师”搞培训？
三、企业营销执行能力薄弱的根本原因何在？
四、企业应该如何提高营销执行部门的能力？
附录
1. 测一下，你的营销智商到底有多少？
2. 营销主题索引
3. 公司品牌索引
附录页