

MARKETING

聚焦关键性问题 解密关键点玄机
成就企业所期望的一切……

关系企业成败的
12个营销大问题

营销关键点



贾昌荣◎著

实战营销专家·咨询式培训师



中国物资出版社

MARKETING

聚焦关键性问题 解密关键点玄机
成就企业所期望的一切……

关系企业成败的 12个营销大问题

营销关键点

编委会 编委

编委会 编委

编委会 编委

编委会 编委

贾昌荣◎著

实战营销专家·咨询式培训师



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

关键点营销——关系企业成败的 12 个营销大问题/贾昌荣主编. —北京:
中国物资出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3366 - 5

I. 关… II. 贾… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 049317 号

策划编辑 司昌静

责任编辑 司昌静

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16 字数: 322 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3366 - 5/F · 1332

印数: 0001—5000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

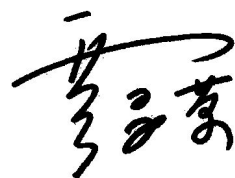
营销是求解企业经营问题的过程。企业经营过程中产生的问题有大有小、有难有易，因此问题的解决存在着轻重缓急之分。但对企业来说，最务实、最高效的解决办法就是率先在关键性问题上获得突破。那么，什么是关键问题？关键问题就是在企业所存在经营问题中最关紧要的问题，或者具有转折点性质的问题，这些问题对企业经营起着决定性的作用。所以，企业要努力把握问题的关键点，突破关键点，赢在关键点，这才是营销的制胜之道。

在本书中，笔者对企业经营过程中存在的 12 个关键性营销问题进行了深入分析与探讨，包括战略营销、战略采购、简单营销、市场份额、营销成本、客户管理、产品创新、渠道招商、品牌传播、价格营销、市场开发与下乡营销。对于每一个关键性问题，都从营销趋势、营销规则、营销策略、营销案例等诸多角度来加以剖析与解读。至于这 12 个营销问题有多重要，可以说其中的每一个都关系到企业的成败。并且，在这些关键性问题上，容不得企业有任何重大错失，否则无异于自戕自毙。被誉为“股神”的伯克希尔·哈撒韦公司董事长——沃伦·巴菲特（Warren E. Buffett）说过这样一句话：“一个重大的错失，可以将过去成功累积下来的一切所得一笔勾销。”确实，在关键性营销问题上，容不得企业有半点疏忽。道理很简单，最容易让企业跌倒的恰恰是这些关键性营销问题。本书就是针对于这些营销大问题，力争为企业提供翔实的解决方案，帮助读者朋友成为解决关键性营销问题的高手。

为使本书更具可读性、实战性与实用性，针对每一个关键性营销问题，除了对核心观点加以提炼，还辅之以名言导读、趋势点击、策略解析、工具集锦与案例研讨。基于此，本书无论是作为企业经营管理者们的培训读本，还是作为企业营销管理

人员的自我学习与充电手册，都具有很强的参考价值与实用价值。本书适合于企业里管理、销售、企划、品牌、服务等相关岗位的基层、中层与高层管理人员，以及从事营销咨询、策划与培训工作的职业营销顾问阅读。另外，本书还可以作为高等院校市场营销管理及相关专业的师生学习及研讨之用。本书中的很多内容都是无法从课本上获得的，课本上讲述的多为原理性的“常规营销”，而本书则主要探讨一些书本里没有的营销趋势、营销规则、营销策略与营销案例，可以弥补课本里知识的不足。当然，本书对于社会上其他从事营销领域研究的专业人员，亦具有极强的参考价值与借鉴价值。

由于本人水平所限，加之时间仓促，书中难免有不尽人意之处，还望读者朋友及时与我联系并批评指正，以便再版时加以修订。同时，更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行沟通交流，共同完善，共同提升，共同受益！



2010年3月



关键点1 战略营销：“不确定”中寻找“确定” / 1

营销战略就是“北斗星”，就是企业营销的行动纲领与指南。战略营销成败的关键在于企业能否准确定位，知道自己该做什么，不该做什么。不过，这并非一件易事。不确定性已成为一种常态，这需要企业超越不确定性，发现并把握战略营销的本真。

营销战略：向左走还是向右走 / 3

营销战略定位关系市场成败 / 6

不同情势下的战略营销导向 / 8

资产保值增值才是真目标 / 14

关键点2 战略采购：以“总成本”替代“单价” / 23

采购是企业低成本营销之源。不过，传统采购所强调的低“单价”已经不足以为企业营销带来核心优势。企业要树立战略性采购思维，关注采购的“总成本”与“整体价值”，并付诸行动，持续改善并提升企业的营销能力与竞争优势。

战略性采购为企业营销增动力 / 26

“总成本”才是战略性采购的灵魂 / 31

向战略性采购极速转身并起跑 / 35

关键点3 简单营销：要“精益”不要“规模” / 41

营销不仅是拆解市场迷局的过程，更是解决营销问题的过程。这个过程中，不需要复杂与繁冗，而是需要专业、精干与高效。企业要放弃“规模”思维，采取“精益”理念，把营销简单化。“规模”往往是泡沫，而“精益”才是真正的营销力。

简单营销创造非凡价值 / 44

“简单”的“不简单”内涵 / 46

简单营销也要遵守一定的规则 / 49

做活简单营销的九个操作点 / 52

关键点4 市场份额：要“谋市”更要“谋势” / 61

市场扩张是企业永远的话题，也是营销的主旋律。不过，市场扩张的成果却不能仅仅用市场份额来评价，因为市场份额与竞争优势、赢利能力的关系正在削弱。尤其是当企业身处市场困局，维持住“大局面”比获取市场份额更重要。

打破市场份额至上的神话 / 64

市场份额扩张辩证法 / 66

扩大市场份额的核心路径 / 69

任何时候都要维持住“大局面” / 73

提升客户占有率才是关键 / 75

关键点5 营销成本：“减”有理“增”亦有道 / 79

低成本是企业制胜市场的关键。企业树立低成本营销目标与决心固然重要，但更关键的是如何进行营销成本管控。不过，营销成本管控不仅仅是“减”的概念，也可以是“增”的概念，只要增加营销成本就可以获得更大的产出。

营销成本管控是企业的必打牌 / 81

可奉为圭臬的关键性原则 / 84

双管齐下治成本 / 87

赢得成本之战的六个核心做点 / 90

防治营销成本管控的“毒副作用” / 94

关键点 6 客户管理：从“单恋”转向“互动” / 97

企业与客户互为营销价值链上的合作伙伴，过去那种单向营销的理念与行为已经不合时宜。企业必须结束“单恋”时代，取而代之的则是双向渗透与融合。企业在深入客户内部的同时，更要吸引与激励客户的参与，以互动增值价值链。

必须树立客户管理新思维 / 100

参与式营销汲取客户的“精华” / 104

“打入”到客户内部做营销 / 108

与客户互动传播共铸品牌 / 113

关键点 7 产品创新：当“先驱”不当“先烈” / 117

企业创新以产品创新为核心，产品创新是企业可持续经营的动力源泉。不过，产品创新在创造机会的同时，更面临着巨大的市场风险。为此，企业必须把握产品创新的基本规则，并适时做好新产品市场投放，争做市场“先驱”而不做“先烈”。

产品永续创新才是出路 / 121

产品创新的不败真理 / 125

产品投放的六项基本原则 / 129

新品上市营销的开局之道 / 135

关键点 8 渠道招商：会“用商”更要会“育商” / 139

产品渠道招商是企业打响产品上市的“第一枪”，渠道招商的成败事关企业全局。不过，企业必须建立一种全新的渠道招商观念，即在“用商”的同时，更注重并善于去发展经销商，或者说用“育商”的思维与行动去孵化培育经销商。

坚持缜密的渠道营销逻辑 / 142

招商重在打造高绩效渠道 / 145

经销商“耍滑”导致招商难 / 147

弥补渠道“短板”发展经销商 / 150

关键点 9 品牌传播：做“加法”不做“减法” / 157

品牌是企业的无形资产，更是关键性资产，而品牌资产的积累往往要通过品牌传播来实现。可以说，每一次品牌传播行为，都是在为品牌资产做“加法”或“减法”。那些有利于品牌形象建设的正面传播做“加法”，而负面传播则做“减法”。

营销预算不应恣意压缩 / 160

不可违背的品牌传播规则 / 162

把握品牌传播的关键点 / 166

具有“杀伤力”的品牌传播策略 / 169

品牌注意力传播更显奇效 / 176

关键点 10 价格营销：“伤人”但不要“害己” / 181

对于企业来说，价格就是一把“双刃剑”。在杀伤竞争对手的同时，亦可能会伤害自己。尤其是“价格战”，企业与竞争对手刺刀见红地拼到最后，更是有没有赢家。因此，企业在获取并灵活运用价格竞争优势的同时，必须远离“价格战”的泥潭。

低成本与低价格的逻辑关系 / 184

维护价格体系的生态平衡 / 186

价格营销要综合考量“六件事” / 190

正确地降价、提价与炒价 / 193

摆脱“价格战”的泥潭 / 197

关键点 11 市场开发：“擒贼”重在先“擒王” / 205

市场开发的核心是客户开发，而客户开发的关键则是摆平客户高管。对于面向客户高管销售，成败的关键在于帮助客户高管认识到其所面临的严峻挑战，以及凸显解决某个关键问题的紧迫性，并就此提供令客户高管信服的价值性解决方案。

唯有高价值才能够让客户心动 / 208

“六步”做赢煽动式营销 / 211

“三大基本功”关系营销成败 / 213

与客户高管“对决”的两个路径 / 215

关键点 12 下乡营销：“动土”就必须“做土” / 219

农村市场不但是很多企业的空白市场，更是企业未来的市场增长点所在。不过，农村市场不同于城市市场，企业必须立足农村市场的购买特征与消费文化，采取一种本土化的打法。或者说，欲在农村市场“动土”，那就首先要把自己“做土”。

产品下乡何以为企业解忧 / 222

营销必须针对市场“下药” / 224

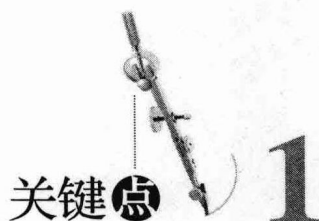
有别于城市市场的营销逻辑 / 226

拓展农村市场的渠道考量 / 229

选对营销模式是成功之本 / 232

高效品牌传播的文章该咋做 / 236

参考文献 / 241**后 记 / 242****编后记 / 244**



战略营销： “不确定”中寻找“确定”

营销战略就是“北斗星”，就是企业营销的行动纲领与指南。战略营销成败的关键在于企业能否准确定位，知道自己该做什么，不该做什么。不过，这并非一件易事。不确定性已成为一种常态，这需要企业超越不确定性，发现并把握战略营销的本真。

美国市场营销学者麦卡锡（E. J. McIlarthy）认为，市场营销战略是指企业确定目标市场并制订相应的市场营销组合。那么，市场营销战略究竟可以为企业解决哪些问题呢？可以概括为六个方面：第一，卖什么。明确企业的经营业务，包括主营业务与辅营业务，以及根据经营形势变化，如何做出经营业务的取舍。第二，卖给谁。进行市场客户定位，明确核心客户与边缘客户，以如何对非核心客户做出必要的取舍。第三，怎么卖。如何进行客户价值营销，如何发现客户价值、创造客户价值、传播客户价值、交付客户价值以及如何与客户进行价值互动。第四，赢在哪。明确在哪个关键点上，企业具有显著的差异化优势。同时，打造独特的价值主张，形成差异化的竞争优势。第五，赢什么。企业要明确未来的市场营销目标，对企业的市场远景及长期目标做出明确的规划与描述。第六，如何赢。企业要明确为实现营销目标，所要坚持的营销方针、指导思想与实施步骤。同时，还要明确基本营销模式与核心营销战术，以赢得市场竞争并达成既定营销目标。可见，营销战略是企业针对未来营销具有前瞻性的、富有远见性的、成熟而理性的思考与规划。

营销战略：向左走还是向右走

对于“三思而后行”，我们可谓耳熟能详。这句话出自《南齐书·公冶度》，其意为在做事前，要经过反复考虑，然后再去做。其实，营销战略就是企业对市场与营销做出反复思考的过程，最后形成一张具有清晰轮廓的市场蓝图。营销战略不仅是“北斗星”，为企业指明目标与方向，更是“行动纲领”，为企业提供实现预期目标的行动路线、方针、政策及步骤。而对于营销战术，则立足于执行层面，以营销战略为核心进行策略性展开，服务于战略营销目标的实现。实际上，这种“谋而后动”的过程很重要，恰是凡事预则立，不预则废。当然，世界上没有绝对的东西，

营销战略对于不同企业的作用与价值也不同，甚至某些企业根本就没想过或者根本就不存在营销战略。

正因如此，无论是企业界，还是理论界，营销战略的思考与论战从来就没停止过。这是好事，因为争议代表交流与影响，这也是一种传播与影响过程。有些企业深陷战略营销误区，或误解，或迷失，或不屑。无论是企业用错误的观念去做错误的事，还是企业不知道如何去做而徘徊不前，或者企业视营销战略于不见，结果都将是可悲的。

在此，笔者就一些左右企业大脑的常见战略营销论调做一解析：

一、“无用论” VS “有用论”

坚持营销战略“无用论”的企业，主要是下述三种类型：一是小企业。小企业更强调现实与眼前，不愿意去考虑未来或者没有能力去考虑未来，更不会去制订远大的市场目标。要知道，战略营销立足于企业素质、资源与能力，而小企业则可能存在这些方面的缺陷。二是经营困难的企业。这类企业以生存为大计，以渡过经营危机为根本，无暇远顾，更不会去考虑营销战略问题。三是探索中的企业。这类企业往往边走边看，缺乏明确的目标与成熟的商业模式。这类企业更强调营销战术与实际打法，即便企业最终成熟起来，也是在摸爬滚打的探索过程中成长起来的。而那些坚持“有用论”的企业，主要是大中型企业，这些企业具备良好的素质、资源与能力。并且，基于企业的规模性，非常需要在经营上具有相对稳定性，同时更需要有明确的方向性，并需要克服经营上的随意性。正因如此，大中型企业需要用营销战略来保驾护航，以平稳地在市场的波涛中远行。

不管怎样，不能因为某些企业不制订营销战略或者不需要营销战略就认为营销战略无用，尤其是大中型企业，如果没有市场战略将逐渐成为市场中的无头苍蝇——乱撞，最终的结果只能有一个：撞死。对于很多行业及企业，营销战略可谓空前重要。诸如汽车行业，汽车营销全面进入战略营销时代。对于汽车企业，持续性竞争战略已经形成，3~5年战略规划与资源投入计划成为汽车品牌决战的强大后盾。而对于小企业，虽然不需要考虑5~10年以后的事情，甚至不需要考虑3~5年以后的事情，但是却不能不考虑未来1~3年的事情。实际上，超过一年就已经构成了战略周期。即便企业不制订营销战略，营销战略还是存在的，只不过没有白纸黑字地落到纸上。所以，笔者认为，小企业不能“远视”，大企业不能“近视”。

二、“下行论” VS “上行论”

对于营销战略“下行论”，是指企业以“战略第一，战术第二”为理念，即企业

先考虑营销战略，再以此展开来制订营销策略。对于“下行论”，也可以做个比喻：“战术是钉子，战略是锤子”，企业营销要由“锤子”决定“钉子”的走向。对于坚持这种论调的企业，往往是大中型企业，尤其是那些运营上已经相对成熟的大中型企业。而对于营销战略“上行论”，则是指企业以“战术第一，战略第二”为理念，即先考虑营销战术，再最终形成营销战略。坚持“上行论”论调的企业，往往是那些探索与成长中的企业。这些企业先到市场中寻求有效的战术，通过不断地积累，最后形成了明确的市场营销方向，乃至最终上升为营销战略。实际上，这对于探索与成长中的企业来说，具有一定的现实性。不过，在这种理念下，企业即便获得了成功，也很可能是在“糊涂”中获得的。虽然企业在营销上可谓“误打误撞”，但却是撞了个好运。这种企业的成功，具有很大的偶然性。

三、“坚持论” VS “放弃论”

有些企业认为，既然已经制订了营销战略，就要按营销战略坚决予以执行，否则将会前功尽弃，更会浪费大量的营销资源。在企业营销过程中，对营销战略是坚持，还是调整，抑或放弃，可以说各种声音与各种做法都有。不过，提醒那些崇尚“坚持论”的企业，战略就是要做出取舍，而取舍过程自然会伴随着调整——有增有减。就如美国易安信公司总裁乔·图斯（Joe Tucci）所言：“战略不仅在于知道做什么，更重要的是，要知道停下什么。”即便过去的营销战略非常奏效，也需要有继承地创新。正如科恩集团董事长、首席执行官威廉·科恩（William S. Cohen）所言：“企业如果固守过去曾行之有效的战略，那么它必将败于竞争对手。”所以，那些僵化地坚持营销战略的企业一定要清醒了。

美国前财长鲁宾有一句名言：“关于市场，唯一确定的就是不确定。”在市场不确定性日益增强的情况下，营销战略如何超越不确定性，成为一个关键问题。为解决这个问题，企业最正确的指导思想就是以战略的灵活性应对市场的不确定性，或者说以极速应变来对抗市场的不确定性。在市场不确定性下，市场需求变化莫测、客户忠诚度不断下降、潜在进入者跃跃欲试、竞争对手竞争花样不断翻新……如果企业不能够根据形势的变化，快速地调整既有营销战略，那么原有的营销战略就有可能“失效”，而成为一张废纸。在新的市场形势下，大企业不一定会打败小企业，但是快的一定会打败慢的。正因如此，全球 IT 巨人 IBM 提出了“随需应变”的电子商务理念，协助企业建立更加灵活机动的战略部署，以响应这个急速变化的时代。在 IBM 看来，随着不确定性时代的到来，企业要赢得竞争优势就必须建立起一流的反应速度，抢在竞争对手之前赢得更多的消费者认同，与供应商、合作伙伴之间建立

起天衣无缝的整合，以在不确定性环境中把握住最能确定的部分，用速度去抵御各种变化。

而对于采取“放弃论”的企业，往往是决策随机性很强的企业，在营销行为上也具有很强的随意性。除非有明确的事实可以否定既有营销战略是错误的，否则企业将对营销战略予以彻底推翻重建，或者企业不再认为营销战略具有重要作用。其实，这都是错误的，结果也将是很可悲的。对于营销战略，需要企业理性地坚持，以及有继承地坚持。

营销战略定位关系市场成败

营销战略定位就是企业将产品（或服务）、形象、品牌等经营要素在目标客户的头脑中建立，并占据有利的位置，也可以称之为心智定位。营销战略定位是营销战略的基石，营销战略恰是在营销战略定位的基础上，通过系统规划，制订企业的营销宗旨、方针、目标与步骤，使企业的资源和能力与不断变化着的营销环境相适应的过程。从这个角度来说，营销战略具有长期性、全局性、方向性与动态性四个特点。

企业营销战略成败的关键在于营销战略定位，营销战略定位是企业营销过程的核心。对于营销战略定位，其核心精髓体现为五个关键词：

一、差异区隔

战略营销定位的本质可以这样概括：寻找市场机会并把市场机会最大化的过程。营销战略定位是企业从根本上、源头上解决与竞争对手营销差异化的关键。或者说，战略营销定位过程也是制造差异并使差异更明显、更持续的过程。营销的最高境界不是与竞争对手竞争，而是要努力与竞争对手避开竞争，或者说“不竞争”。这是从规避竞争的角度来说，而另一个角度就是区隔竞争对手，就是在产品（或服务）同质化的情况下，可以通过塑造品牌来加以有效区隔，并增强品牌的市场竞争力以及市场上的可识别性。战略营销大师艾·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）的营销战略定位论认为，营销的核心就是打造品牌。艾·里斯甚至想象这样一个时代的来临：“Marketing”（营销）概念本身将会变得过时，被一个叫做“Branding”（打造品牌）的新概念所取代。实际上，品牌是在产品（或服务）同质化情况下最大差异化做点。正因如此，我们才说营销战略定位中，品牌是市场竞争的基本单位。

二、心智认知

上文曾指出，战略营销定位就是将企业的产品（或服务）、形象、品牌等在目标客户的头脑中建立，并占据有利地位。其实，任何客户大脑中都存在着一个品牌集合，或者称之为诱发集合。在这个集合里，通常只能有1~7个品牌。在这些品牌中，排序第一的自然为首选品牌。因此，企业必须挤入诱发集合，成为其中的一员，甚至成为品类的开创者而成为第一品牌进入客户大脑。或者，作为后进入者，通过竞争手段把竞争对手从诱发集合中挤出去，而把自己替补进来，这样才能获得更大的成功营销机会。正因如此，营销大师才有了这样的营销高见：营销的本质不是产品战，而是认知战，营销就是要夺人心智。如果做一延伸思考，可以得到这样的启示：企业在抢占渠道货架与客户购物篮或者客户采购目录之前，首先要抢占客户的心理货架，先把品牌、产品（或服务）摆到客户的大脑中。对于营销的最高境界，不仅在于征服目标客户的大脑，还要让客户主动地掏钱。可以说，这做了天下最难做的事情。

三、价值匹配

商学大师迈克尔·波特（Michael E. Porter）指出：“战略就是定位，即通过提供与竞争者不同的价值来取得独特的地位。”营销是企业价值活动的重要组成部分，营销战略定位就是创造独特的价值并匹配企业价值与客户价值的过程。或者说，营销就是企业发现客户价值、创造客户价值、传播客户价值、交付客户价值及与客户进行价值互动的过程。

当然，围绕着价值创造与交付，更涉及企业经营的一个关键性要素：资源。企业实施营销战略行动是为了获得独特的竞争优势，而这种优势的获得在于独特的价值链。企业要特别关注和培养在价值链的关键环节上，获得竞争对手无法拥有的核心竞争力。这就要求企业集中资源于价值链的关键环节。诸如耐克公司，专注于产品研发与市场营销，包括产品生产在内的其他生产经营活动都进行外包或外购，这样耐克就可以集中企业的优势资源于企业的关键环节。这样既不散使用资源，更有利于企业集中精力于关键环节。

四、理性取舍

实际上，战略营销就是明确企业在营销上做什么以及不做什么。或者说，战略营销研究的是企业经营上的取舍。对于取，就是为企业经营做“加法”，需要理智与冷静。而对于舍，更需要智慧与魄力，有些时候舍就是得，甚至大舍大得。当然，对于