

# CORRECTION

# 预见

——预知与判断营销成败的实战宝典

李政权 / 著

**营销界**判断营销行为成效、预见营销成败的**实战宝典**  
在**正确、高效、成功**营销道路上行进的**操作指南**

MEI  
美 迪 亚

FORECAST

# 预见

—— 预知与判断营销成败的实战宝典

—— 李政权 / 著 ——

**营销界**判断营销行为成效、预见营销成败的**实战宝典**  
在**正确、高效、成功**营销道路上行进的**操作指南**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

成功或失败的产品,怎么预见?成功或失败的营销团队,怎么预见?成功或失败的渠道系统,怎么预见?成功或失败的促销,怎么预见?成功或失败的公关传播,怎么预见?……

本书是判断营销行为成效、预见营销成败之作,系统地由理论到方法、由点到面地阐述了广大企业在营销实施当中所关心的重要问题,是提升企业营销预见力、鉴别力及执行力,从而实现高效、成功营销的工具书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

预见:预知与判断营销成败的实战宝典/李政权著. — 北京:电子工业出版社,2010.5  
ISBN 978-7-121-10773-3

I. ①预… II. ①李… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 075992 号

责任编辑:杨 雯

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:12.5 字数:198 千字

印 次:2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

## 前言 开启先见之门

许多人都有通过梦预见到一些即将发生的事情的经历，我也是。小时候，曾梦到邻家小女孩扎着两条辫子、穿着碎花裙，从她外婆家回来了，第二天她就真的如此这般地回来了；上中学的时候，曾梦见自己的裤子被挂破了，第二天晚自习的时候，竟因为和同学打闹，裤子挂着课桌沿，真的破了。

现在，这种能力，似乎已经因为童年时代的结束而丧失。不过，经验性预见的能力，我们却逐渐拥有。企业营销行为的成效，营销的成败，亦在这样的范畴之内。

### 母亲的迷信

未来的不确定性既让人期待又让人担心甚至害怕。或许正因如此，许多人都求神拜佛，有的还相信街头的算命先生。我的母亲就是这样一个人。

记得有一次，母亲拖着我到寺庙去烧香拜佛。出寺庙大门的时候，她曾消失过几分钟，当她再次出现在我面前的时候，说是刚找算命先生给我算了一命，她因身上钱不够而要我付些钱。

事实上，在我的记忆中，母亲曾多次告诉过我来自于“半仙”们的信息，比如我这一生在多大年纪会升官发财，到了什么岁数要小心伤病。如果算的是来年的事，母亲还会告诉我诸如明年几月份要小心“小人”的陷害，提防偷盗，几月份要少到什么样的地方去，注意什么安全，等等。在母亲的眼里，不管这个儿子是少年还是成年，都希望其发展是自己可预见的，以便做到机会可掌握、伤害可提防。

天下的母亲，谁不希望自己的孩子们能够逢凶化吉、顺顺当当呢？但是，无论是算过命还是没算过命的，大家都知道：“神算子”们的话是没

几句能应验的；即使是那些能应验的，也不过是模棱两可的心理暗示。

对于从事经商的人来说，在自己的产品面前，自己就有几分像父母，产品就有几分像自己的儿女。父母对儿女，总是在人前“宝贝”着，人后管教着、武装着，谁都希望这些孩子们现在走的是正确的路。厂家商家都希望自己的产品能够在走上市场后大行利市、一炮打响，能够成龙成凤以及成为那凤毛麟角中的一份子。

做市场、搞营销的人，尽管没有几个会将自己的产品当成儿女来看待，却也很紧张自己的业绩、口袋，以及前程，谁都希望自己就是能够完成每个月销量及回款指标的那个人。

但是，要实现这些，去找江湖术士们算几卦，去烧香拜佛，去供奉关二爷、财神爷，都是不靠谱的，靠谱的还得落脚在自己怎么去做的问题上。

可是，我们又怎么知道现在或即将要做的事情是对是错，是好是坏，是成是败呢？又有没有一些东西可以让我们判断成效，预见成败，以便拨乱反正，确保自己行进在正确营销、有效营销、高效营销的光明大道上呢？

#### 要求收购的过去

在营销史上，总有一些缠斗不清的冤家对头，比如柯达与富士、肯德基与麦当劳、百事可乐与可口可乐……就后一组对手来讲，双方已经打了一百多年的仗。对前70年的百事可乐来讲，它一直都处在可口可乐的强势压迫当中，日子灰暗得几乎让百事可乐的管理层们绝望，以至于百事可乐曾经三次上门请求可口可乐收购自己。

如果，那时候的百事可乐管理层们能够预见到自己今时今日的江湖地位，能够预见到自己从20世纪60年代开始，通过采用挑战者的策略，通过“新一代”的定位等一个个漂亮的战役，一直打到与老冤家分庭抗礼，乃至在市场占有率及销售规模上压过可口可乐，那么，他们是断不会自我没趣的。

那段让人唏嘘的往事同样是充满矛盾与困惑的。自己的产品到底能不

能被更多的人接受，有没有竞争力？“新一代”的概念准不准确，有没有销售力？自己的广告、促销活动行不行得通，有没有效果？一大堆的“日常”问题，都是关乎市场命运的决策。他们是多么希望拥有一双能够洞穿事物本质、看到未来的火眼金睛啊！

这是何其相似的境遇，因为我们都在面临着类似的问题。

### 爱恨交缠的先见之路

百事可乐是幸运的，因为它尽管经历了长达 70 年的黑暗潜伏，但最终迈上了充满光明的征途，并修成正果，成为了全球食品饮料界的巨无霸。

我们有这样的幸运吗？即使幸运眷顾着我们，我们有时间、有能力、有资源耗在几十年的痛苦挣扎中吗？没有！中国企业平均只有三、五年的寿命，中国市场每年上市的新品有 99% 都会在当年消亡，等等。这些残酷的事实，决定了我们根本不可能去等幸运来眷顾自己。

我们需要去干！我们需要确保自己行进在正确的营销道路上！我们需要做有效的、高效的营销！要做到这些，我们同样需要判断力和预见力。

在开启先见之门的路上，我们已经有了一些经验性预见的收获。比如，产品一旦比对手的价格高，我们就知道市场接受度会受限，对产品力与品牌支持力度会要求更高；价差利润体系一旦和强势对手相差无几，渠道商的接受意愿就会降低；销售团队的执行意愿与执行技能一旦出了问题，我们的市场和管理就会大有问题。但是，相对这些大家都知道的收获，更多、更能系统地影响企业营销成败的预判和先见，才能让我们击溃对手胜出市场。这才是我们更重要、更需要的东西。

这条路是爱恨交缠的。一旦我们发觉自己没有判断和预见到营销的本质，我们会痛恨自己；一旦我们判断和预见到了，我们会充满喜悦又会感到害怕，喜悦的是我们就要回到光明的营销路上，害怕的是我们竟然在产品、团队、渠道、促销、公关、传播等方面还存在如此多的问题。

但无论如何，我们现在能够判断成效，预见成败，拨正那些偏离的轨

预 见

——预知与判断营销成败的实战宝典

道，让自己行进在正确、高效的营销光明之路上。

为时已晚？还是为时未晚？先见之门就在面前，现在就推开它！

李政权

2010年初于昆明

# 目 录 Contents

预见——预知与判断  
营销成败的实战宝典

## 前言

### 第一章 影响产品成败的“四化建设” / 1

什么是产品的“四化建设” / 2

需求明显化怎么做 / 4

功效显性化怎么做 / 8

价格大众化怎么做 / 12

为自己产品的“四化建设”打分 / 17

### 第二章 影响产品概念营销成败的“九阴真经” / 19

做概念营销的“九阴真经” / 20

检验我们的产品概念 / 27

如何让好概念更有竞争力 / 28

### 第三章 产品规模如何向品牌营销规模转变 / 33

怎样选对产品 / 34

如何确保和提升产品竞争力 / 37



怎样进行产品的组合运作 / 39

#### 第四章 让营销团队快乐销售的心态管理 / 41

米卢为何能带领国足走向颠峰 / 42

困难这么多，我怎么做 / 43

能不能简单点、“粗暴”点 / 44

管理能否松一点 / 46

有了网络，维护就可以马虎一点吗 / 47

这条路子行不通 / 49

我（我们）的好处在哪里 / 51

带给我们思考的一封信 / 52

#### 第五章 影响营销团队成败的几种营销总监 / 55

叫你“什么都不用管”的营销总监 / 57

习惯与照搬大公司那套做法的营销总监 / 59

沉不下去的营销总监 / 62

年轻气盛、咄咄逼人的营销总监 / 64

#### 第六章 影响营销团队成败的几种销售经理 / 69

把自己当业务员的销售经理 / 70

只有问题没有办法的销售经理 / 71

借口公司有责任的销售经理 / 73

为了销售指标什么都不顾的销售经理 / 75

#### 第七章 影响市场成败的经销商选择 / 77

一人豪门深似海 / 78

庭院深深杂草生 / 81

强扭的瓜不甜 / 84

小心垃圾股 / 86

检验经销商的“成色” / 88

听听经销商们的意见 / 89

## 第八章 影响营销成败的终端运作 / 91

终端运作的问题 / 92

主攻的终端 / 93

重点维护的渠道 / 97

## 第九章 影响销量提升的渠道运作细节 / 103

强化品类管理 / 104

正确解决断货问题 / 106

转变合作模式 / 108

调整没有经费的陈列 / 110

改善促销氛围 / 114

## 第十章 影响未来渠道运作的零供关系的发展与走势 / 117

零供之战的本质是利益之争 / 118

零供矛盾还会怎样激化 / 120

零供关系未来的新发展 / 121

供应商如何主动应变 / 122

## 第十一章 左右消费者促销成败的 10 大问题 / 125

促销设计环节的 6 大问题 / 126

促销组织与执行环节的 4 大问题 / 135

检验消费者促销的 10 大准则 / 138

## 第十二章 影响通路促销成效的 3 大问题 / 139

通路促销粗犷概化 / 140

通路促销过程监管问题大 / 143

通路促销政策的地区差异超出合理值 / 145

**第十三章 影响危机公关成败的因素 / 149**

- 层出不穷的危机 / 150
- 危机关头如何转危为安 / 151
- 如何避开或减少危机的发生 / 154

**第十四章 企业公关中的“识时务” / 159**

- 200 万元被质疑的表率 / 160
- 一篇理性博文成了一个坏开始 / 162
- 旋涡中的步调 / 163
- 憋屈的一个亿 / 165

**第十五章 更有效的广告 / 167**

- 避免广告费浪费的有效办法 / 168
- 提升广告表现效力的途径 / 172

**第十六章 “you 时代” 的品牌塑造与管理——价值中国网记者专访营销专家李政权 / 179**

- “you 时代” 的品牌 ..... 180
- “you 时代” 的媒体选择 ..... 182
- “you 时代” 的品牌管理 ..... 183

**后 记 ——下一站，下一步 / 187**

# 第一章

## 影响产品成败的“四化建设”

预知与判断营销成败  
的实战宝典

# 第一章 1

## 影响产品成败的“四化建设”

20 世纪 80 年代，中国以“工业现代化、农业现代化、国防现代化、科学技术现代化”来指导自己的复兴与强大之路，而在随后的一二十年，我们的国家取得了举世瞩目的伟大成就。

在企业营销中，我们要想收获一个具有“伟大成就”的产品，同样也需要“四化建设”。事实上，如果一个产品从一“出生”就能具备一些成功的特质，自然就更容易取得成功。

那么，我们产品的“四化建设”又指什么呢？

### 什么是产品的“四化建设”

从图 1 可以看出，产品的“四化建设”就是指需求明显化、功效显性化、价格大众化和定位差异化。后面的定位差异化比较好理解，可是前面的“三化”又应该怎样理解呢？

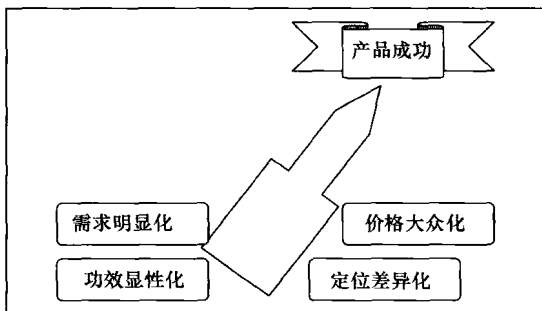


图 1 产品“四化建设”示意图

### 一、需求明显化

一个产品在消费市场的需求明显与否，通常对应着这个产品现时市场容量的大小，市场教育成本的高低，以及消费者对它是必需的还是可要可不不要的态度。

不难理解，需求是否明显化，主要蕴涵以下三层意思：

其一，消费者的许多需求都可以分为必需的和可要可不要的。比如，油、盐、米可以说是大家的生活必需品，而味精对许多人来讲就是可要可不要的。

其二，迫切需要解决的和需求不迫切的。比如，口渴了，解渴的需求就是迫切的，没衣服穿了，衣服在这里不仅是必需的，更是迫切需要的，而在不口渴、有衣服穿的时候，这些需求就变得不迫切了。也就是说，迫切与否，往往和某个时段相对应。

其三，现在就意识到并浮现于水面的需求和潜在的、需要唤醒的需求。比如牙膏、牙刷这些产品的需求是浮于水面的、显性的，因为我们每天都会刷牙，但是用现在的牙膏、牙刷产品，会在我们刷牙的时候磨损我们的牙齿，如果我们现在就做解决这个问题产品，与其对应的需求就是潜在的和需要唤醒的，是需要较高的市场教育成本的。

显然，在需求明显化的建设中，其中的几个关键词——必需、迫切、浮现，是尤其需要重视和加以利用作文章的。

### 二、功效显性化

相对于你的对手及其市场上有交叉替代效果的其他产品，能比较快、比较明显地让消费者认知到我们在有效解决他们的问题，兑现我们所承诺的功能和效果，同时还能带来一些附加的利益及价值。

兑现承诺、解决问题、附加利益就是功效显性化中的三个关键词。

比如承诺“止血”的云南白药牙膏，要“止血”的消费者在使用它之后，就发现刷牙的时候牙龈出血少了或者是不出血了，这就兑现了承诺，解决了问题，而在除此及其牙膏清洁口腔的基本能效之外，这个品牌的牙

膏还为消费者带来了防牙龈出血、牙龈炎、牙周炎、牙龈萎缩和口腔溃疡等口腔护理及保健价值。

正是这些可感知、能体验的价值，也正是因其在功效显性化上做得较好，才支撑了云南白药牙膏的高价格，及其三年卖了6亿元的阶段性市场成功。

### 三、价格大众化

这并不就是指低价和泛大众化的价格，而是指在自己的细分市场上，所针对的主力目标消费群能够接受的特定大众化的价格。也就是说，价格的大众化，是针对自己的主要消费群体而言的。

其中的关键词就是：特定大众化、普遍接受。

比如，价值一两百万元的豪车、价值一两千万元的别墅是贵的，但是如果你所针对的是拥有数亿资产的顶尖人群，一两百万元、一两千万元的价码，对这个圈子里的消费者来讲就是可接受的、大众的价格，

以上就是对产品“四化建设”的基本界定。从头来看，尤其是因为功效显性化所带来的映射，可能一些朋友会觉得，这些更适合医药保健品、化妆品行业，其实不然，哪怕是你在做方便面、做矿泉水，都在受着“四化建设”的影响，也都是可以运用“四化建设”来促成我们产品销售的成功。

鉴于有关定位差异化的讨论，已在企业及营销界累述甚多，下面，就让我们着重从需求明显化、功效显性化、价格大众化等三个方面，展开怎么做自己“四化建设”的探讨。

## 需求明显化怎么做

那些需求不迫切，不是生活、工作的必需品，需求不浮现的产品，通常会遭遇更大的营销挑战，并在经济萧条的市场环境中体现得更加明显。

因为必需的、迫切的产品，才是消费者的首要选择，然后才是其他。这里的其他，是指消费者可要可不要的、花闲钱享受的、消费频率低和购

买总投入少的产品。

当然，并不是说这样的产品就没有市场或就不会取得成功，而是说这些产品需要我们花费更多的资源及能力，需要战胜更大的挑战才可能赢得市场、赢得竞争。

说到这里，不禁想起一家专业洋酒杯制造商。它的老板对我讲：自己以前主要做出口，给世界上一些知名的器皿品牌做代工，但是价格被压得很低，基本上没什么利润，企业也只能勉强维持。受2008年经济危机的影响，传统生意的挑战越来越大，遂下定决心，要自创品牌，向主攻国内市场转变。

他要做什么样的酒杯呢？最终，他的产品是每支零售价在1000元~1500元的超高端洋酒杯——这样的价格完全和具有两百多年历史沉淀的“酒杯里的劳斯莱斯”，即奥地利的力多（Riedel）有一拼，完全就是奢侈品。

他打算怎么做呢？取个洋化的名字，虚拟一些西化的品牌故事来打造品牌。双渠道运作：通过发展分销及其直供，做四星级以上的高星级酒店、高尔夫会所、高端商务会馆、相关VIP俱乐部等大客户；通过专柜、店中店等形式进驻高端百货商场以及运用前面所讲的那些渠道商做零售终端产品。

高端，就是把产品品质提上去。而把价格标高就能成为高端吗？品牌难道就是通过一个“好名字”，再生编硬造一些故事，在包装物和终端陈列方面多费些工夫，就能成为品牌了吗？如此等等，我们可以暂时抛下不谈，同时也把打造高端品牌、奢侈品品牌所要求的资源、能力及品牌沉淀撇开，言归到我们要讨论的问题上：中国的本土红酒及洋酒消费在近年来得到了高速的膨胀和发展，这也孕育了酒杯的消费市场，但这种消费市场却是潜在可观的。

“好马配好鞍”。无论是消费者还是酒店、会所、红酒俱乐部等大客户，消费市场还没有形成“好酒配好杯”的意识。其中很关键的一点就是：消费方严重缺乏酒杯知识及品牌认识。如：对那些大客户而言，他们难以通过使用超高端酒杯提升服务价值带来的直接收益，而促进自己的经



营、增加营收，缺乏回报显然就会缺乏投资的必要；对那些奢侈品的消费者而言，他们也难以通过一支大家都没认知、不知名的酒杯来彰显地位和品位。

这同时就决定了奢侈酒杯的消费，在现阶段对目标受众而言是不必需、不迫切的。况且，即使要购买，高端消费者也会更多地选择奥地利、德国、法国、意大利等地制造的，有历史沉淀、品牌地位、身份张力的洋品牌。

事实上，我们在这里提到的酒杯制造商，现在也确实在超高端奢侈品牌的道路上，举步维艰。

说了这么多，产品的需求明显化到底该怎么做呢？

一、产品至少要和需求明显化的三个关键词“必需、迫切、浮现”中的一个沾上关系

比如，类似口香胶、木糖醇这类商品，对绝大多数消费者而言，都不是必需的和需求迫切的，但是我们有在嘴里嚼点什么东西，来清新口腔、体现年轻时尚的需求。也就是说，绿箭口香胶、益达木糖醇的消费需求是浮现的，以庞大的消费者基数而现实存在的。当然，这个市场和这些品牌长期的市场教育、推广投入不无关系。

而为了提高产品的需求度与竞争力，我们在占据一个关键词还比较勉强的时候，或者是在我们只占据一个关键词的时候，往往可以通过挖掘产品卖点、差异化、赋予新的概念及功能等途径，让我们的产品在那个关键词上变得更加名正言顺，或者是能够多和一个关键词扯上关系。

比如，可要可不要的，要尽量和消费者的必需扯上关系，不迫切的要尽量和迫切扯上关系，潜在的也要尽量和浮现的扯上关系。

我们在前面所提到过的口香胶、木糖醇就是很明显的例子。为了能在浮现的需求之外，多和必需、迫切有所关联，它们的品牌经营者们为自己的产品赋予了提高自信心、运动脸部、美白牙齿与健康口腔等新的意义。

这些举措提高了消费者消费这些产品的重要程度，并弱化了来自竞争对手及替代品的威胁。