



军队营销[®]
帮企业将品牌回归本质

金牌畅销
营销圣经

军队式 营销

刘贤华
★
著

“中国十大卓越策划专家”之一刘贤华
把军队思想和战争兵法用于企业营销实战
用特种部队的标准为企业做市场营销
抢占蓝海市场



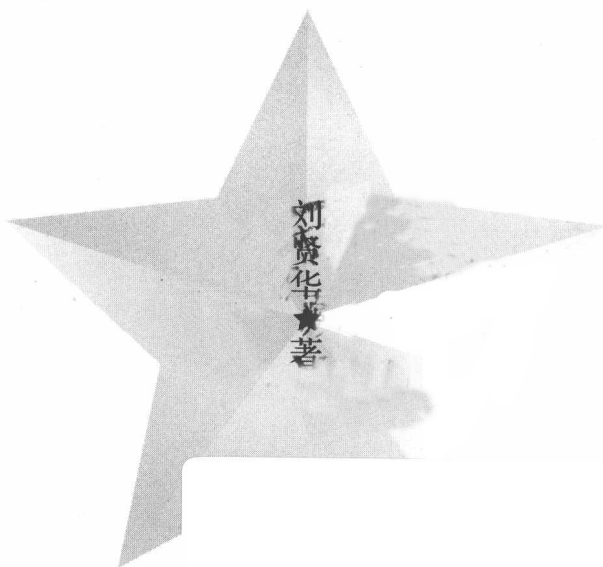
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



军队营销[®]

帮企业将品牌回归本质

军队式 营销



刘贤华★著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

军队式营销/刘贤华著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1989 - 9

I. ①军… II. ①刘… III. ①营销—通俗读物 IV. ①F713.3 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 249285 号



责任编辑 黄 静 李亚婷

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 220 千字

版 次 2013 年 4 月第 1 版

印 次 2013 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1989 - 9/C · 320

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目 录



学理念

军队式营销的核心观点

军队式营销:用军队理念做营销 / 3
以弱胜强:给产品一个营销支点 / 4
狙击射击:占霸“标准定位” / 6
知己知彼:看清产品的独特卖点 / 8
案例:洪旭公司营销策划纪实 / 9



定战略

军队式营销的占霸策略

营销失灵的背后 / 15
不占则霸战略 / 16
“情人”策略 / 19
公益慈善战略 / 19
“洗词”策略 / 21
“拧毛巾”战略 / 23
不占则霸盈利战略 / 26
“三一法则”营销策略 / 31
侧翼进攻策略 / 33
集中运作策略 / 35
企业文化营销策略 / 37
观念营销策略 / 43
战略调整:改革与否 / 47
品牌战略第一,经营战略第二 / 49
案例:××减肥茶营销策划纪实 / 55



带队伍

高效执行的工作团队

- 拒绝找借口 / 63
- 标准化制度比敬业更重要 / 63
- 核心要务: 薪资制度 / 65
- 上下同欲者胜 / 71
- 结果第一, 理由第二 / 73
- 把结果提前, 将自己退后 / 74
- 用铁的纪律打造执行思想 / 76
- 团队管理战略框架 / 78
- 案例: 北京好宜买公司团队建设范本 / 82



做品牌

占高度! 霸角度!

- 高度和角度 / 93
- 有效细分市场 / 96
- 不能做第一, 就做唯一 / 99
- 独特性是成功的关键 / 102
- 消费者的经验 / 107
- 变幻莫测的市场环境 / 107
- 不可理喻的消费者心理 / 109
- 有效的广告 / 111
- 广告效果 = 创意 × 投入 / 112
- 品牌的误区 / 116
- 品牌占霸九法 / 118
- 占霸自由品牌竞争力 / 122
- 案例: × × 阿胶营销策划纪实 / 125



抓落实

军队式营销策划方略

- 专注于目标而非对手 / 133
- “纸上谈兵”论方案 / 134
- 占霸消费心理 / 136
- “四点思维”标准定位法 / 139
- 军队式营销策划思路 / 143
- 十种营销思维组合 / 147
- 军队式营销策划标准流程 / 153
- 案例一：专卖店销售增长十倍的秘密 / 158
- 案例二：“雾仙”茶营销策划纪实 / 160
- 案例三：××安全插座军用技术营销策划纪实 / 167



谋攻略

军队式营销特种攻略

- 军队式营销的本质：与众不同 / 173
- 军队式营销的核心：不占则霸 / 176
- 军队式营销的根本：重新定位 / 183
- 军队式营销的市场：原点、焦点 / 184
- 军队式营销的差异：洗词控脑 / 187
- 军队式营销的关键：市场公关 / 189
- 军队式营销的渠道：借脑引智 / 195
- 军队式营销的区别：自建标准 / 199
- 军队式营销的执行：解决问题 / 200
- 案例：眼镜营销市场策划方案 / 204



学理念

军队式营销的核心观点

★ 军队式营销：用军队理念做营销

“军队作战”与“市场营销”似乎是井水不犯河水，风马牛不相及，而今我们发现，军队与营销的相似度如同孪生兄弟般贴合，甚至天衣无缝。

军队伴随着人类社会的演进不断发展，可谓历史悠久，诸如孙子兵法等各种杀伐决断的秘籍，若细细品味，你会发现从远古到现代，军队的历史如同人类的历史一样浩瀚。在这浩瀚的历史中，有一个不变的魂，也就是军队一直遵循的理念：占霸。占，占领；霸，掌控。

军队讲求的非黑即白、不胜则败与不胜则死则消失，而现代市场经济的营销竞争和这个理念如此贴合，营销策略方法可谓乱花渐欲迷人眼，但最后仍然离不开占而霸的目标。这既是目的也是方法。

军队讲求团队作战，讲求智谋，讲求战略、攻略、策略……这些因素缺一不可，哪个因素出了问题，都会导致全盘失败。这些也是现代企业市场营销战争的秘密武器。

1. 占

占，指的是工具，用什么样的方法去赢得胜利，这里主要包括智谋、战略和作战团队。

(1) 智谋

智谋，《孙子兵法》中的三十六计是最佳的智谋范本，知己知彼，方可百战百胜。用科学的方法与工具分析敌我形势，并设立多套应对方案，确保最后的胜利。这是智谋环节的中心任务。

(2) 战略

战略，主要解答两个问题：我们的目标是什么？我们如何实现目标？这是所有工作的主线和行动导向。

(3) 团队

军·队·式·营·销

军队讲求的是狼群效应、整体配合,讲求的是凝聚力和高效的作战能力。现代社会,凡事都需要团队的配合,单打独斗无法达到目标,团队作战是军队式营销对人力资源的要求。要做到这一点,需要对团队成员进行系统的培训,并在工作中不断施加团队意识和整体配合意识。

2. 霸

霸,就是掌控。所谓打江山难,坐江山更难。霸讲求的是如何更好地掌控胜利果实。通常的操作原则:建立良好的口碑,安定居民,笼络人心,赢得民众的好感。与此相似,市场营销就是在一个区域做品牌,赢得该区域消费者心理上的认可,你就达到了霸的目标。

占、霸是军队的灵魂,是军队的逻辑与操作体系的核心,同样也是军队式营销理念的精髓。占与霸构建了完整的军队式营销的操作系统与思路。军队式营销体系在具体操作中,主要分为学理念、定战略、带队伍、做品牌、抓落实、谋攻略几个步骤,本书将结合实际依次进行阐述。

★ 以弱胜强:给产品一个营销支点

以弱胜强是军队式营销的核心观点。这里的“弱”可以理解为后来者,也可以是规模小、实力弱,也可以是竞争态势中处于不利地位的一方。

没有哪一个品牌强大到不能被挑战,没有哪一个企业弱小到不能去竞争,只要你找到营销支点。做到以弱胜强,首先要用标准给产品一个支点,并明确两个概念,即营销支点和营销基点。营销支点的作用:在于微妙地改变强弱之间的力量对比,使强不再那么强,弱不再那么弱,从而达成另外一种可能。实现以小博大、以弱击强。营销基点,就是将普通的产品和人性的某一部分连到一起,从而创造出产品被接受的广泛空间,这是成就伟大品牌的基本支撑点。

如果说企业的资源是你手中可以挥舞的杠杆,那么撬动市场的最有效办法是找到一个支点。这个支点可能在你的产品上,也可能在你的渠道上,关键看你能不能找到这个支点。

在给亚细亚眼镜公司做营销策划后,一只普通的镜片通过建立营销支点,在激烈的市场竞争中快速地实现了营销突破,当年的销售业绩几乎翻了一番。在整个行业都处于无休止的价格战和利润急剧弱化的状况下,必须突破传统做法,否则就没有胜算的希望。改变传统的诉求手法,把一个传统的产品定位为一个专业形象科学项目来营销。从产品命名、包装设计、广告运作、促销运作,都着力将一只普通的镜片塑造为形象专业、有科学的非球面标准代表物。

在命名上,用一个大众熟悉的东西,将普通产品和目标人群(孩子)融为一体,起名为“3D 瞳眼”。因为孩子都喜欢圆的东西,比如说圆圆的呼啦圈、气球、皮球。用熟悉的词来给这个新产品命名,就给了消费者一个了解新产品的通道,同时,它带来一个悬念:镜片怎么能叫瞳眼呢?这就是一只普通镜片的支点。这个支点将镜片的市场一分为二,你们的是“情感”的,而我们的是“科学专业”的。在广告的运作上,围绕着这个支点,运作了一个“立体式人眼角膜非球面”的有趣、快乐、有悬念的广告片的画面,从而使产品鲜活起来。“形象专业科学”的镜片更能激发目标人群(孩子)的内心渴望,将潜在的渴求激发为巨大的现实市场。

产品支点的建立,微妙地改变了竞争双方的关系:你是红苹果,我是绿苹果。我和你是不一样的东西,你再厉害,和我没关系。这样就使得亚细亚镜片从恶性的价格竞争漩涡中释放出来,不仅销售额迅速反弹,利润更是大幅度提升。

营销支点由四个点组成:

一是名称支点。起名本身是一种定位,俗话说:名正才能言顺,言顺才能成事。如果一辆汽车起名为“蜗牛”,人们首先想到的就是“缓慢”。喜欢速度的人首先就不会考虑购买“蜗牛”牌轿车,不论这辆车跑起来是不是真的慢。

二是定位支点。定位,要发挥名称的威力,不要拿葡萄和葡萄相比,如果你的对手是葡萄,那你就要是樱桃。

三是差异支点。好的营销支点,就是将对手的强项变成他的弱点,使对

军·队·式·营·销

手欲哭无泪,使对手在无法否认自己与生俱来的特征的情况下,眼睁睁地看着弱者分走自己的市场。这就是差异。

四是转化支点。营销支点的作用,就是在承认对手优势的前提下,巧妙地将它的优势转化为它自己无法否认的劣势。用对手的优势打击对手,借力打力,这是营销竞争的有效手段。

★ 狙击射击:占霸“标准定位”

提到营销策划,首先我们想到的问题是:如何做定位?这个思路的目标是枪法中的百发百中,它通常遵循的理念是精准射击、多发子弹击穿一个靶心。而军队式营销的目标是制定标准,在标准数据的定位下,一发子弹一次击穿一排靶心。这就是军队式营销的“狙击射击”理念。“狙击射击”的核心就是占霸“标准”。

肯德基、麦当劳、可口可乐……其核心价值也可以提炼和浓缩到一个“标准”上。射击首先需要明确方向,定位首先也是确定方向。不论是企业、个人还是产品,首先要有自己的方向,方向准确了就等于成功了一半,而方向如果错误了,那就导致投入越大,损失越大。占霸“标准定位”思维方式就是把方向定得更准确。

占霸标准定位如何操作呢?通常采取三个步骤:

1. 第一步:找准狙击点

就是通过收集情报和分析,找到企业或产品问题的核心点。

解决企业问题就像狙击杀手找狙击点一样,要想彻底一枪解决,就需要先把狙击点找准。找准了,问题就能连筋带骨地拽出来,对企业或产品的竞争环境和竞争优劣势等逐层分析,直到“隐蔽”的最里一层,最后找到问题的核心点,并且找到解决这个问题办法的核心点。

“狙击点”不仅仅指企业或产品问题“狙击点”,在制定策略时也要进行层层找“狙击点”,最终找到更佳狙击点作为最终的解决办法。

比如,给青春地带产品品牌做咨询时,行业里所有的企业都在做款式,

而我们最后找到了以舒适标准为狙击点成功狙击。

2. 第二步:锁定“准心”

即围绕目标对象的“贪”心寻找到相应解决方案,然后进行全面而简练的“标准”概括。

每个消费者、每名管理者、每名员工都是有“贪”心的,比如“贪”生、“贪”财、“贪”权、“贪”色、“贪”玩、“贪”名、“贪”吃、“贪”睡……从营销的角度去思考,因为人有欲望才会生存,欲望就是“贪”心,只不过是有的人是为群体而“贪”,有的人是为一己而“贪”。正因为消费者、管理者、员工皆有“贪”心,所以营销和管理永远有市场和对应方法。

山东省某食用油提出的“不上火”标准定位就是给贪“美”的消费者的定位,“准心”也不仅表现在品牌的“标准定位”上,而且也要表现在传播、渠道、营销管理的“标准定位”上。比如,把客户企业的有限传播资金全部锁定在电视、报纸或者互联网的某个极小栏目这个“点”上。企业或产品在“准心”时,最好有专业的消费者心理学、消费者行为学人员参与,这样才更有可能找到和锁定消费者的心理“准心”上。

3. 第三步:进行狙击

就是以这个“标准”为核心,使整个企业或产品全部都能围绕这个“标准”,在企业品牌推广或产品品牌推广、广告传播、销售管理、渠道管理、销售培训等整个经营管理过程中全面展开。

在展开过程中,在这个“标准”的指导下,每次都发挥到极致,即每次都按照“最”的要求用“最”美好的语言进行表述和发挥,从而产生全过程“狙击”,最高效地实现营销和管理目标。

精确的定位就是能够把整个营销管理体系都浓缩在一个“标准”上,并且能够把这个“标准”在整个营销及管理体系中清晰地全面地展开,主张在每个营销关键节点上找准“狙击点位置”、步步“瞄准准心”、点点“开枪狙击”。

★ 知己知彼:看清产品的独特卖点

知己知彼,向来是兵家作战前首先要考虑的问题。所谓不打无准备之仗,这是取胜的关键。知己知彼也是军队式营销的核心理念。

1. 知己:有独特的产品卖点

消费者只对“不同”感兴趣。

很多人有句口头禅:我的产品质量是同行业最好的,所以应该营销得更好。很多人认为营销之争只是产品之间的较量,认为“我的产品质量好,笑到最后的人非我莫属”。这是幻想。

产品能不能卖出去,关键在于消费者“认为你好不好”,而非产品本身好不好。所以营销较量的是能不能达到消费者对产品的独特认知,能不能将同样的产品卖出不同来。在消费者心中,差异往往代表更好。

2. 知彼:团结朋友,消灭敌人

毛主席在党的发展路线中经常会提到一句话:谁是我们的朋友,谁是我们的敌人,这是革命的首要问题。如果我们没有搞清这个首要问题,就犯战略性的错误了,结果必然失败。

那么,营销的首要问题是什么?营销的首要问题是看清谁是我们的客户,谁是我们的竞争对手,我们应该为谁服务,和谁去竞争。弄清楚这个问题,我们所有的工作才有方向,才有针对性,才会有效率。以此为前提,才能制定切实可行的营销策略,赢得消费者,超越对手。

目标客户(目标消费者)和竞争对手必须清晰。不要说“我的目标客户是中高端人群”,这句话其实是一句空话。他们在哪?他们会乘坐怎样的交通工具?他们会在哪停留?他们的相关消费特点是怎样的?也不要说“我的对手是××”,这句话远远不够。你必须比你的对手更了解他自己,你必须找出他们的致命优势和致命弱点,然后找出攻击对手弱点的方式。你还必须知道:不是所有的同行都是对手。

案例：洪旭公司营销策划纪实

作为领先的光学眼镜制造公司，洪旭的营销管理关键是找到一个支点，把所有的资源整合成一根杠杆，然后就能实现以弱击强、以小搏大、以轻举重，撬动任何看似不可能的东西。阿基米德的设想也只能在逻辑上存在，现实中谁能给他找到撬动地球的支点和杠杆？只有通过沙盘实战营销来实现。

1. 寻找洪旭营销“支点”

“百上加斤易，千上加两难”。要让这个 25 年的企业再上台阶，就必须找到一个营销“支点”。

一支镜片的支点在哪里呢？需要我们的团队去市场中寻找：我们的目标消费者是谁？最大的特点是什么？消费者喜欢什么样的镜片？零售店对每个工厂充满怀疑和期待，任何能激发零售店激情的怀疑和期待都会使他们感动。感动了，自然就会被接受。这个支点就是——标准！我们一定要改用“价格和功能”作为镜片诉求的传统方法，要大胆地用“标准”作为支点，将传统产品转化为标准项目。

如何把“标准”具体化——明星代言产品和业务员规范管理，物流高效，客户标准化服务。这个支点的确定，使得一支普通的镜片有可能撬动庞大的中国眼镜一线市场。

2. 业务员势能

《孙子兵法》云：“势，悬磐石于万仞之上矣”。光找到支点，就能使洪旭的销售额达到 5000 万吗？支点并不能独自实现改变强弱对比的功能，必须还有杠杆。

营销的目的就是要实现销售，让镜片流动起来。怎样才能使镜片在一线市场零售店流动起来呢？最简单的方法就是去观察一下河里的水。水能流动是因为有落差，落差创造了势能，形成了动力。销售也一样，必须利用

军·队·式·营·销

支点与杠杆的有效配合,产生高于原有资源几倍、几十倍的能量,从而改变市场竞争的力量对比,使天平倾向自己一方,让大规模的销售成为可能。

“员工势能”是营销势能的源头。由于这几年面临着竞争对手的“内外夹攻”,洪旭销售一度难以突破5000万,所以销售员至关重要。如何打造一支业绩高效的销售队伍,成了当务之急。

有一份报道介绍,“二战”后的日本满目疮痍,工业基础被战争毁坏殆尽,日本人从极度狂傲的顶峰一下跌到绝望的谷底,没有多少人相信日本还会崛起。这时,正好有一家小厂生产了一批毛巾被美国的一个商人买走。日本媒体就对这个极不起眼的小事大肆炒作,宣称日本的产品成功地打入了美国市场,这标志着日本经济的复苏已经开始,日本成为经济强国指日可待。正是这些炒作唤起了日本人的自信,他们从悲观中挣脱出来,开始发奋地工作。

把这套方法在洪旭销售部“照搬”套用,思路如下:

抓住某个片区一线市场某个成功案例来提高全体销售员的大客户信心:“我要求成功的各小区域市场,通过客服部每周至少向全部所有地区发一封销售大客户简报,将销售大客户的最新动态用极富煽情的语言传到每一个角落的销售员,同时要求全国的一些代理商不间断地向各小区域客户发送公司简报。车间、办公室等地的墙壁上到处张贴着祝贺洪旭明星代言镜片再创辉煌的大红标语……公司所有的员工,每天都要听到、看到这些热情洋溢的东西。”持续的、高频率的舆论宣传,带来的理想的销售形式是势如破竹。

3. 客户势能

接下来是怎样打造“客户势能”。

需要每年举办一次大客户销售会议和多次全国营销会议,想办法充分利用每年的大客户经销商大会,来营造双方合作的商业驱动力,做出和眼镜行业不一样的大客户会议和小型营销会议。

眼镜行业一般公司的大客户会议,内容是表彰一些当年成绩好的大客户,发点礼品。发布下一年新产品信息和政策,然后吃顿饭了事。而洪旭公

司应该从四方面改造客户大会：首先，大会地点应该改在每年公司镜片销售最火爆的一个片区，目的是让大客户们感同身受，增强对经销公司产品的信心；其次，会议的基调以理性为主，展示企业实力和全新的运作模式，使大客户看到现在公司的实力而愿意更加紧密地合作，淡化以前的积怨和不良影响；再次，运用模糊理论，不明确宣布产品的折扣点，利用悬念吊起大客户胃口，同时又使行业对手无法跟进；最后，充分展示公司的变化，给人以标准化、规范化管理的新面貌，一扫原来“老土”的感觉。

4. 广告势能

在产品的支点确定以后，亟须一种简洁、有力的“广告势能”来打破原有市场的沉闷。那么，广告片如何做？需要确定两个原则：一是要针对目标顾客，二是广告表达要有连续性。如果有了好广告片，接下来是如何安排媒体时段。因为眼镜行业常犯的毛病，就是喜欢密集式地狂轰滥炸，却没有紧扣目标消费者，结果如蜻蜓点水般产生不了应有的效果。

在广告发布时间上，一般的广告都是先打30秒，然后是15秒，最后是5秒。建议洪旭公司先打5秒的广告，重复一些简单的信息，让消费者能记住。等有了一定的印象后，再打15秒和30秒的广告，大家才有兴趣看。而投放电视频道由公司总经理决定。

5. 渠道势能

在建立“渠道势能”时，要通过釜底抽薪法销售给一线市场大客户，有意识地激发大客户的“爱慕虚荣和实惠感”。关于洪旭公司渠道变革，需要业务员讨论后诊断定出。