中华文化撷英

经 营 知 识

（一）

黄兵明　主编

北京银冠电子出版有限公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

中华文化撷英/黄兵明主编.—北京：北京银冠
电子出版有限公司，2003

ISBN 7-900060-29-4
Ⅰ.中…　Ⅱ.黄…　Ⅲ.文化知识－普及读物－中国
Ⅳ.Z228.527
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007295 号

北京银冠电子出版有限公司发行
(北京海淀区增光路 45 号　100037)
全国各地新华书店经销　北京双青印刷厂印刷
开本：787×1092　1/32　印张：512　字数：4 900 千字
2003 年 12 月第 1 版　　2003 年 12 月第 1 次印刷
印数：1～5 00 册
版号：ISBN 7-900060-29-4/Z·03
定价：9998.00 元(1CD，含配套书)

目　录

◎产品核心卖点的提炼原则.....1
◎影响企业未来的十大管理理念.....11
◎中小企业的四大营销战略.....53
◎在战略实施中建立核心竞争力.....55
◎海豚式管理——21 世纪的管理模式.....59
◎创业指南：控制店铺成本六大方法.....67
◎人力资源管理的核心.....69
◎产品组合策略.....77
◎走出 IT 应用的“黑洞”.....81
◎新经济时代的企业人力资源管理.....87

◎产品核心卖点的提炼原则

产品的核心概念，也称核心卖点（或 Unique Selling Proposition，简称 USP，即独特的卖点主张）是产品核心价值的外在表现，也是传递给消费者的最重要的产品信息。可以说，一个好的产品核心概念不仅可以使你的产品和其他产品区别开来，而且对产品的传播、销售、品牌树立有着不可估量的拉动效应。相反的，缺乏好的核心概念往往会给产品带来致命的伤害，“茶壶里的饺子有嘴倒不出来”摊到个体人身上是过于内向，容易找不到好工作或好对象；摊到企业和产品身上则极有可能是好产品没有人知道，更不要谈有人购买，企业前景不言而喻。因此，产品核心概念的提炼就显得极为重要。

企业主，先弄清你卖的是什么

营销学中关于产品的陈述有一句非常著名的话：“你卖的不是一个钻头而是一个洞”，意思是说企业生产的产品或提供的服务只是满足消费者的某一特定需求的工具或手段，消费者购买的并不是你的产品本身，而是他的某一需求或利益满足。如果用这样的观点表明企业对自己产品的理解仍然显得模糊的话，有一个关于“马车”生产企业的故事也许会给我们更多的启示。

18 世纪中叶的欧洲有两家知名的马车制造厂,而汽车的出现给他们带来了共同的困惑，因为在自己“卖什么”理解上的差异使他们走了不同的两条路。一家厂商认为自己是卖马车的，汽车的出现给他们带来了竞争，因此应该进一步加大力度把马车改造得更加漂亮，尽量减少磨擦而使马车速度加快，进一步降低生产成本并加大营销力度。而另一家认为自己是卖“代步工具”的企业，企业的目的就是生产更好的代步工具以满足消费者的需求并使自己获得更大的利润，汽车的出现带来了新的机遇，因此他们开始介入汽车领域，向为人们提供更好的代步工具和“运输”服务而努力。这两种企业的战略转变导致的结果不言而喻。一家已经发展成今天享誉世界的汽车企业，而另一家历经这么多年的风吹雨打早已销声匿迹了。

正如那家认为自己是“卖马车”的企业一样，如今仍旧有很多企业主不知道自己究竟在“卖什么”？（这一点对于那些技术出身或专利发明人自办的企业显得尤为突出。）这就要求我们对于完整的产品概念有一清晰的认识。所谓产品，即生产方提供的能满足人们某种需要的一切物品和劳务，它包括实物、服务、场所、计谋等等。首先，产品是因人们的某种需求而产生的，离开了这种需求产品就没有任何意义。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

其次，对企业来说，产品不仅是物质实体，还包括随同物品出售前后所提供的服务。一个完整的产品概念是立体的，包括核心产品、形式产品、延伸产品三个层次。

核心产品是指产品为购买者提供的基本效用和利益，也就是使用价值。比如人们使用马车实际上是为了代替步行，从而避免劳累，而不是要获得马车本身。产品的核心价值是消费者愿意付出代价而获得产品的根本原因，认清产品的核心价值也就是认清自己究竟在“卖什么”。

形式产品是指产品的外在表现，如外型、质量、重量、体积、视觉、手感、包装等等。产品在市场上呈现的面貌，是购买者选购的依据，因此对产品的销售具有决定性的作用。

延伸产品是指产品的附加价值，如服务、承诺、身份、荣誉等。在核心价值和形式上都极为相似的情况下，产品的附加值对与消费者的影响是极为重要的。

产品的整体概念对于企业发展具有极为重要的意义，当我们为一种产品确立它核心卖点所在，就不能单一的、片面的理解产品，否则只会使提炼的核心卖点无所依托。可以说，完整的理解你的产品是提炼

产品核心卖点的前提条件。

让消费者知道你卖的是什么

与前面那句“你卖的不是一个钻头而是一个洞”相对应的还有一句不知源头的话：“你的产品是什么并不是最重要的，消费者认为你的产品是什么才是最为关键的”，这是对产品核心诉求在营销传播中的进一步诠译。也就是说任何产品的终极目的都是要得到消费者的购买和使用，而要让消费者购买和使用，让其知道和认可则是必需的前提，而要让消费者知道并认可，你的产品或服务就必需具有明确和便于理解和记忆的说法，否则企业就没有实现销售和获利的机会。这一著名的营销理论由罗斯·里夫斯提出，即任何产品在营销传播中应该有自己独特的卖点主张（即UniqueSellingProposition，简称USP），这一理论包含三个方面的含义：

1、任何产品应该向消费者传播一种主张、一种忠告、一种承诺，告诉消费者购买产品会得到什么样的利益；

2、这种主张应该是竞争对手无法提出或未曾提出的，应该独具特色；

3、这种主张应该以消费者为核心，易于理解和传播，具有极大的吸引力。

产品核心卖点的传播总是给消费者留下最深的印象，它可以是一句广告语，比如：娃哈哈的“吃饭就是香”、乐百氏的“27层净化”、农夫山泉的“有点甜”和“千岛湖源头活水”、海飞丝的“去除头屑烦恼”、海王金樽的“第二天舒服一点”等等；也可以直接体现在产品的名称或商标里，如“敌百虫”、“脑轻松”、“商务通”等，都是产品给消费者留下的特定印象。相反，一个宣传自己同时拥有去屑、营养、使头发更黑亮功能的洗发水会完全失去个性，无法在消费者心中留下深刻印象，自然就无法打动消费者。因此，找出你产品的核心卖点主张对于产品传播、品牌树立、销售都具有不可估量的拉动效应。

产品核心概念提炼的四大法则

一种产品可能有很多功能和特点，也可能给消费者带来多种利益，比如一般的牙膏都有使口气清新、坚固牙齿、杀菌等作用，显然把这些作用都进行宣传是不切实际的。于是就有“茶爽”牙膏强调自己的清新口气功能、“加氟加钙”牙膏强调自己坚固牙齿的作用，也因此赢得了自己忠实的消费者群体。我们在长期的营销咨询服务过程中总结出提炼产品核心卖点的四大基本原则，愿在此抛砖引玉，与读者共同分享和探讨：

一、确有其实：产品要确确实实具有你所宣传和承诺的功效或特征，确确实实能够满足消费者的某种需求，也就是产品的核心价值必须真实可靠，不能欺骗消费者。我们都知道产品的质量和品质是企业的生命所在，产品的核心概念必须依托产品的实际功效。但必须注意的是，在进行产品核心概念提炼的时候，确定产品的功效诉求必须要首先考虑消费者和市场需求，而不是仅以产品的功效排序来决定我们该把产品说成什么（此时产品发明人和科技人员的看法往往不一定正确）。假如一种化妆品的功能排序是减皱、去斑、防晒、美白，而市场需求排序是美白、防晒、去斑、减皱，那我们该怎样确定产品的发展方向，我想结果当然要以市场需求为准。

去年我们在为东北一家乳制品公司新产品提炼核心概念时，我们建议多增加一个品种——高钙奶，实际上也是就比一般的牛奶多加一点儿易于吸收的钙粉，结果遭到在场技术人员的一致反对：“牛奶本身就是自然界中最好的钙源，一个人一天喝一杯牛奶就足够补充人体所需的钙了，还搞什么‘高钙’，画蛇添足，这不是让同行笑掉大牙吗）。我解释说：“同行笑话不要紧，只要消费者不笑话、能接受就行，因为普通消费者对牛奶实际含钙量并不清晰，我们推出

需要全本请访问 www.ertongbook.com

‘高钙’品种是为了加大对消费者的冲击和说教。我们是要把产品卖给消费者，又不是同行。”结果企业老总还是听从了我们的建议，同时推出了“纯牛奶”和“高钙奶”两个品种，后者的零售价格还比前者高出 1 毛/袋，结果一年下来，“高钙奶”的销量比“纯牛奶”整整高出 2 倍。

二、确有其人：也就是说你所诉求的产品功效和卖点必须要有足够数量的受众——消费者或潜在消费者数量要足够庞大，否则你就很难有销量保证，盈利可能也就相对狭些。如果有一种药品即能解决太空飞行员的头晕问题又能快速治疗感冒，那么企业应该把它诉求成哪一类药物呢？我想企业毫无疑问会选择后者。面向足够数量的人群，也就是有足够的需求者，产品才有开发推广的价值。为产品进行核心卖点的提炼必须使这一卖点面向足够数量的人，而不是向极少数人宣传。当然，这也决不是说诉求产品卖点时一定要多多益善，相反你若指望自己的产品男女老少“皆宜”的话，往往会失去了自己的核心卖点与消费群。这是一个目标市场（消费群）定位问题，多和少要在权衡利弊之后才能正确判断。仅就以上所说的这个例子来讲，你总不能指望全世界有数的几个宇航员给你带来丰厚利润吧！（当然，如果世界或某一个国

家的宇航组织会给你一大笔报酬的话就另当别论了。）

三、确有其特：是说你所提炼出来的产品核心诉求必须区别于同类产品和竞争者，要有自己的独特之处。随着科学的发展和技术的进步，产品同质化越来越严重，尤其在产品充分市场化的领域更为明显。在这种情况下，体现自己的独特之处就成为产品推广的必要步骤。在中国的洗发水市场，可以说品牌林立，很难说哪一种洗发水的质量更好。宝洁公司的飘柔定位在发质又飘又柔的感觉、潘婷定位于营养护理头发、海飞丝则去除头屑烦恼，在产品定位如此细分的情况下，进军洗发水市场若没有独特的卖点是不可想象的。而联合利华则根据东方人的文化心理特征，推出了夏士莲黑芝麻洗发水突出“黑亮”的卖点，获得极大的成功，正是“黑亮”的特点，才引起消费者的关注和青睐。这里需要进一步说明的是，我们所说的“确有其特”并不是局限于产品本身（当然，产品自身就具有鲜明优势与特色更佳），而是指你要传递给消费者的独特的、具有说服力的“说法”，这一“说法”也许同行企业和同类产品大家都具备，但关键是看谁能先说出来、讲清楚，并让消费者认为这一特色与优势是你独有的。据说美国曾经有一个啤酒制造

商，他的啤酒品质和生产过程与竞品并没有什么区别，于是他为自己的啤酒想出了一句“××牌啤酒瓶要经 8 次消毒才能罐装”的广告语，以此来告诉消费者××牌啤酒是最卫生、最安全的（那时啤酒瓶都是回收后再罐装的）。而事实上每一家啤酒生产商都是要经过 8 次甚至更多次消毒才进行罐装的，只是没有把它说出来而已。而当第一个厂家说出“8 次消毒”概念之后，其它厂家已经没有办法在这一点上进行再次说教了——你如果跟着说“我的啤酒瓶也是经过 8 次消毒”就很显是在抄袭他人，而且无意中帮××牌啤酒抬了轿子；如果你接着说“我的啤酒瓶是经过 12 次消毒”（即便事实如此），人们也会觉得你是在别人屁股后面走路，没有新意，也未必相信。事实上乐百氏的“27 层净化”也与此创意同出一辙。在乐百氏说出“27 层”之后似乎也没有哪一个厂家跟着说“我也是 27 层”或“我是 28 层”甚至更多层之类的话了。

四、确有其途：这里的“途”是指捷径的意思，是说你所提炼出的产品核心概念必须易于广泛传播，易于理解和记忆。产品核心概念的总结应该尽量避免使用拗口的学术用语，要让普通消费者听得清楚，容易记忆，任何烦琐、模糊的语言只会让企业花费大量的资金对产品做无谓的解释。同时，语言要生动、亲

切，富于联想。在这一点上史玉柱可谓高手。明明是一个在美国甚至国内并不稀奇的健脑安神药物松果体素（也有音译为美乐托宁），在史玉柱的手里愣是变成了“脑黄金”，巨人出事后改成了“脑白金”——白金比黄金更珍贵、更值钱，更绝）。大脑的核心是脑白金体，其分泌的脑白金掌管人体衰老”的诉求也很容易让消费者听的懂，再加上书刊、小报、媒体广告等立体式的狂轰乱杂，硬是凭一个五十几元一盒的保健品完成了巨人的“第二次创业”并还了债务。至于后期“收礼只收脑白金”的广告语也是完全建立在“脑白金”产品功效概念已深入人心基础之上的，否则是绝对不会有人去买一个不知道有什么用处的东西去当“礼品”送人的。（当然，我想这也一定与近来国家加大对保健品的管理与控制有关，“脑白金”神乎其神的功效诉求与宣传已找不到适合刊登与传播的途径了，于是只能来个“收礼”篇。）

事实上史玉柱注册的真正商标是“年轻态”，如果当初其推出的是“年轻态牌松果体素（或美乐托宁）”，我想史玉柱还钱的日子就不会来的这么早了。当然，仅有一个好名字或好说法还是远远不够的，史所具备的超群的市场炒作与运作能力更是成就其再成大业的关键所在。

在进行产品核心概念提炼的时候，以上四个条件必须是同时具备、缺一不可的，彼此之间并不存在谁轻谁重。

不容忽视的营销起点

对于产品核心概念的提炼可以说产品营销的起点，对于企业有着特殊的意义。在我们接触过的企业中，有许多企业在产品核心卖点的提炼上犯过这样或那样的错误。一家食品企业因为没有“整体产品概念”把自己定位于面包生产厂（而不是为人们提供美味食品的企业），从而在生产休闲食品时导致战略转型的困难重重。一家生产医疗仪器的企业没有根据市场的需求而确定产品发展方向，也没有强调产品的特色，而是根据产品功效把仪器定位于能治感冒、哮喘、支气管炎、鼻炎等多种疾病的万能“治疗仪”，结果市场营销举步维艰，项目面临流产。这些事实让我们倍感心痛。

拥有一个好的产品，更要重视产品的核心概念的提炼，只有如此，才能得到消费者的认同，企业才能真正健康的发展。

◎影响企业未来的十大管理理念

未来就在足下。全球领先企业正在以最佳管理实践创造未来。以下 10 大管理理念将为中国企业带来

巨大影响。

在过去 10 年里，绝大多数中国企业取得了巨大成功。然而，问题就在这里。

对企业来说，成功是带来失败的最大致因。成功使人们沉迷于过去的成就不能自拔，从而缺失创新未来的能力。况且，与全球企业相比，中国企业的成功为时尚短。世界领先企业已经取得了几十，甚至上百年的成就。它们经历了一个个经济周期，度过了从工业革命到数字化革命的一次次产业革新浪潮。

正如科尔尼管理顾问公司北亚区大中华战略总裁谢祖墀所说：“ 中国企业的发展史很短。它们今天的成功模式能否经受时间的考验尚不得而知。10 年的成功并不能确保将来也能成功。因此，明智的企业应当认真吸取世界各地企业长盛不衰的经验。”

因此，《世界经理人文摘》10 周年专辑在回顾总结过去 10 年中国企业优秀管理实践的基础上，在本期中进一步探讨中国高级经理人在带领企业走向未来过程中需要借鉴的最佳管理实践。未来的旅程已经启航。正在见证这些最佳实践的世界级企业为我们提供了经验。同时，我们也将一如既往地结合中国企业的具体情况来探讨这些最佳实践 :全球化、电子商务、客户关系管理、供应链管理、知识管理、精益企业、

服务管理、公司治理结构、领导力和变革管理。

走向全球化

现在，一些中国顶尖企业正在打造全球知名品牌，从而奠定在国际市场的优势地位。美的则是其中的佼佼者。在过去 10 年中，公司以每年 40%的规模增长。美的已成为全球最大的电风扇、电饭煲和注油式电暖器供应商，仅去年的出口额就增长了 66%。

它的成功秘诀？一句话，管理。更确切地说，就是出口管理。为此，美的集团获得了环球资源 2001 年度中国出口成就奖中的管理创新奖。美的妥善解决了困扰众多出口型企业都存在的产品研发、生产与销售之间的矛盾，从而不断提高对海外市场需求的反应速度。同时，集团在实施贴牌生产（OEM）这一短期生产战略的同时（它为 18 家全球零售集团和世界 10 大知名品牌做贴牌生产），兼顾了创造国际知名品牌的中长期战略。到2000年11月,其品牌价值已达12.3亿美元，一举超越了科龙和康佳等著名品牌，上升为中国第 8 大知名品牌。

美的的下一战略是，与领先企业合作，加强技术优势。目前，美的已与东芝、三洋和德州仪器（TexasInstruments）等全球企业展开了全面的技术合作。

因此，正当全世界都在计划打入中国市场时，美的却利用合理的出口策略，成功地开拓了国际市场，为其它中国企业树立了榜样。

莫杰夫：我认为，全球化不能算一种经营实践，而是一种趋势。对中国企业来说，这或许是最重要的一个发展趋势。全球化将促进中国企业的发展与变革。中国企业将获得更加广阔的新市场，对全球经济的推动作用越来越大，从而在全球化的进程中受益。

谢祖墀：中国必将成为全球经济中不可分割的一部分。这对企业的行为和竞争方式有着两方面的意义：一方面是外国企业在中国的竞争；另一方面，中国企业在全球竞争的环境下，必须在自己的领域里增强竞争力。很多企业必须去海外寻找新的市场与利润来源。

要增强竞争力，中国企业必须走国际化的道路，那些市场已经开放、竞争加剧的产业中尤其如此。这些产业的利润已微乎其微，只有大力开拓海外市场才有发展余地。然而，现实情况是，所有企业都不约而同地打起了价格战，到头来使生产完全无利可图。由此可见，继续死守国内市场不可能产生更多价值。

按照我个人预测，跨国公司与中国企业间的购并也将大行其道。这本身也不失为企业国际化的一条捷

需要全本请访问 www.ertongbook.com