



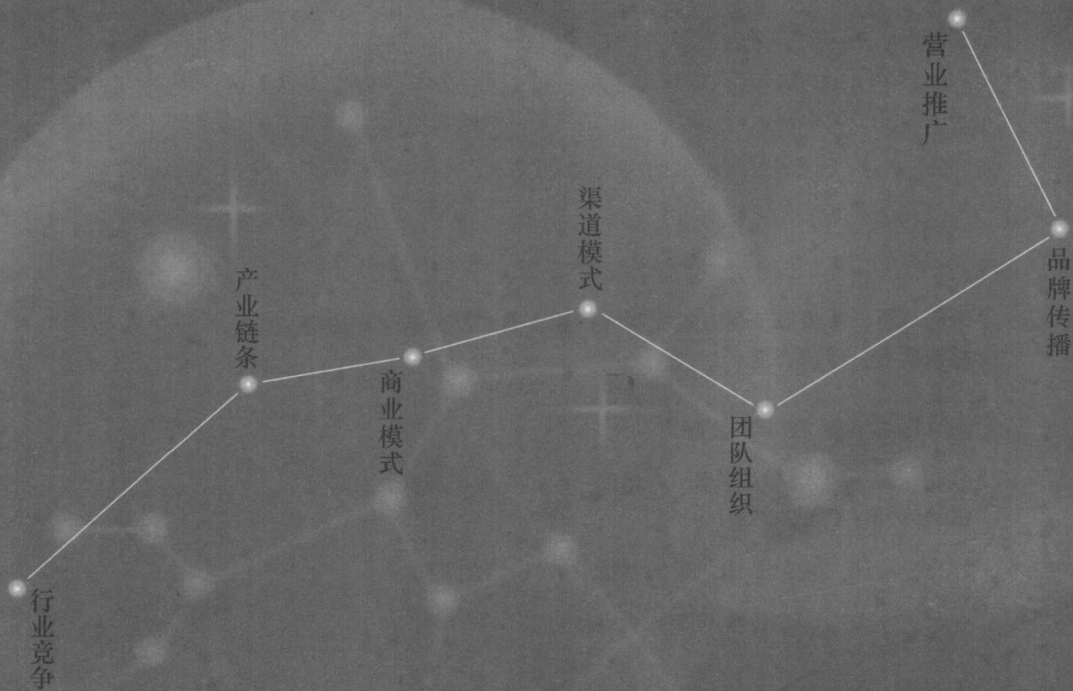
成功营销

要素

营销是一个系统工程，只有当营销系统中的各种要素都协同一致的时候，营销效果才会显现出来。

成功营销的系统思考方法

刘卫华 / 著



成功营销 要素

刘卫华 / 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

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

成功营销 7 要素/刘卫华著. —北京：电子工业出版社，2007.1
ISBN 978-7-121-03722-1

I. 成… II. 刘… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 163344 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：涿州市桃园装订有限公司

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

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：220 千字

印 次：2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价：26.00 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，联系电话：（010）68279077；邮购电话：（010）88254888。

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

服务热线：（010）88258888。

推 荐 序

第二次世界大战结束后，大批盟军高级军官脱下军装，说：我们得去打另一场战役。他们由军界转入企业，并进入决策层，由此涌现了一大批优秀的商界英才。而在战争中形成的思维特质亦随之移植于经济活动中，与企业发展需要相融合，从而推动了营销的革命。

从本质上说，营销与战争并无两样，只不过战争发生在山地旷野等有形的战场上，而营销则决胜于人的大脑，其目的都是要打败对手，赢得胜利。

如何才能赢？这就像一场战争的胜利，既需要统帅的果敢决策，需要军师提供正确的作战方案，也需要将军的冲锋陷阵，还需要士兵不怕流血牺牲。这是一场系统战。营销也是如此，靠一两次出色的偷袭，搞一两次迂回穿插，无法决定战役的成败。

而在我们的职业接触中，很多企业在面对种种营销问题时，陷入了一种不良的循环中：今天通路出了问题，解决通路的问题；明天有人反映产品质量下降，解决质量的问题。从来没有透过这些问题的表象去思考背后产生这些问题的根源，所以问题的解决也往往是治标而不治本，这样新的问题还会不断产生，企业就陷入了一种头痛医头，脚痛医脚，整天疲于奔命的状态。系统的解决才是根本之道，而且预防比解决问题更加重要。

分析众多的国内外成功企业可以得出结论，一个靠制度运作的企业是没有故事的，因为一切都在意料和掌控之中。而一些企业却在有意无意中追求这种故事性，并以此津津乐道。我们经常看到，在谈到某位著名的企业家时，评价他是“一个不按牌理出牌的人”，这实际上并不是一种褒义，更多的是一种否定。中国很多企业家最初都是靠对市场的敏锐判断和敢为天下先的勇气取得成功，但作为一

个企业家，如果老是不按牌理出牌，并且在潜意识里一味地追求这种戏剧性的效果，那么这个企业的将来是不可想象的。

我们看到一些成功的品牌，从来不会刻意去追求某一个创意的出彩，它更加追求的是整体的平衡。所谓的细水长流、水滴石穿。这是国内企业和国外企业最大的差别，国内企业追求的是“暴风骤雨”式的成功，所以来得快去得也快。

业内一直有学院派与实战派之说，以我之见，作者应介于二者之间，或者说融二者于一体。作者在理论指引下投入实践，再将实践所得之经验上升为理论，然后又把这些理论应用于实践，让其经受市场检验与锤炼后进一步升华。

作者通过反思的基本思考方式，激发读者主动且开放性地思考，而不是教给他们一套工具（读者是被动且封闭性思考），“授人以鱼，不如授人以渔”。当然书中为许多典型的营销问题提出了非常有效的营销解决办法，这更多的是为了加强读者对问题的感性和深刻认识理解。

作者通过对7个要素、12条潜规则的解读，让读者更深层次、更本质地认识营销，从而能够从营销的“所以胜之形”的行为表象出发，来获取“制胜之形”的思想和智慧源泉，不仅仅能学会很多实用的方法，更重要的是找到运用营销方法的方法。

营销和传播应该达到两个目的：一是销量的增长，这是短期的目的；二是品牌形象的提升和品牌资产的积累，这是长期的目的。如果只是满足了其中一个目的，都不能说是成功的。纵观一些成功的品牌，不仅注重销量，更注重建立一个永续经营的品牌。

中国市场朝气蓬勃、潜力巨大，在造就卓越的产品品质，提升产品销量的同时，大部分的企业还面临着营销系统的完善和品牌价值的提升，只有让每一个行为都对品牌资产有所贡献，让点点滴滴的传播动作都成为品牌资产的积累和沉淀，才能创造出百年金字招牌。

曾朝晖

2006年11月

曾朝晖 著名品牌实战专家，品牌理论权威学者，CCTV-2《对话》栏目特邀嘉宾，著有《品牌制胜》、《品牌金字塔》、《品牌15步法则》、《中国企业品牌诊断》等，其中《品牌制胜》一书被采用为MBA教材。

序言 营销中的“拿来主义”

诺贝尔奖获得者蒙代尔：“中国企业已到了打造自己品牌的时代。”

营销大师米尔顿·科特勒：“中国要拥有全球的市场，首先要打造全球性的品牌。”

温家宝总理：“拥有名牌的多少，是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。要从实现国家繁荣昌盛和民族伟大复兴的战略高度出发，鼓励我们的优秀企业争创世界顶级品牌。”

海尔集团总裁张瑞敏：“中国不能没有自己的国际性大品牌。”

在本土市场上，成功的品牌策划和运作方式方法俯拾皆是，甚至乱花渐欲迷人眼。但成功模式是不具复制性的，面对好的东西，要么望洋兴叹，要么简单模仿，而简单模仿的结果往往是弄巧成拙，画虎不成反类犬。正如政治经济学告诉我们：“市场是有一定规律的，遵循了这一规律，就可以获得成功，反之，违背了这一规律，就会失败。规律是可以利用的，也是不以人的主观意志为转移的。”

这种景象让鲁迅先生的《拿来主义》浮现在脑海中，“我们要运用脑髓，放出眼光，自己来拿！……没有拿来的，人不能自成为新人，没有拿来的，文艺不能自成为新文艺……”。

不可否认，这些成功的经验一定还是有可“拿”之处的。那么，“好的”东西缘何不能“拿来”？

正如《孙子兵法》里所说：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。”

不认识事物的本质，怎能“引进、消化、吸收、再创新”？不理解事物的真

正内涵，也就不能明辨精华和糟粕，自然无法“拿来”。鉴于此，“从营销的‘所以胜之形’的行为表象出发，来探究‘制胜之形’的大思想和大智慧源泉”正是笔者撰写此书的初衷。在本书中，笔者将紧紧围绕这个中心思想，分别从不同的角度来探求思考营销本质的基本方式和逻辑。

好的品牌离不开好的策划与传播。

品牌策划及其运作绝不是孤立的行为，它与4P、团队、行业、企业规模、商业模式等各种要素之间都存在这样或那样相辅相成或相反相成的内在关联，抑或潜规则，比如：

- 偏废渠道而倚重品牌，尤其对于中小企业而言，其实是在扼杀品牌。
- 拿促销做销量，促销就等于让品牌猝死。
- 把经销商拉得越近，对品牌的伤害就越大。
- 强势品牌与弱势品牌的差距就在于前者是普通的员工在做品牌，后者总是营销专家在做品牌。

.....

如此种种，不胜枚举，为什么会有这些看似匪夷所思的潜规则？必定是有其原因的，解读如此现象，则是本书的主体脉络。

值得重申的是，通过对营销系统中的12条潜规则的解读，读者可以深切体会到，营销是一个系统工程，只有当营销系统中的各种要素（7C要素）都协同一致的时候，营销效果或营销行为的协同效应才会显现。系统营销并非是什么新的营销方法，它是基于系统思考的营销思维方式，也是为了强调系统思考对于营销的重要性和必要性。这也是本书归纳为“系统营销12条潜规则”而不是“营销系统12条潜规则”的原因。

而且本书所讲的各种要素也是一种维度，它将一个个具体的企业进行定格，这就意味着处在不同“格子”中的企业，必然有着不一样的特征属性，因此其营销模式和行为也应该是各不相同的，比如，企业的大小，或所处行业的竞争性质不同，将可以解释为什么各企业有效的营销方式会截然不同，或者解释同样看似完美的营销方式为什么产生截然相反的效果，如此种种的解释也就是本书的主体内容。

本书将以7C营销体系（如图0-1所示）为框架，逐一为读者解读各种要素与品牌建设之间的内在联系及其规律，从而逐步解开营销神秘的面纱，了解营销现

象的本质。

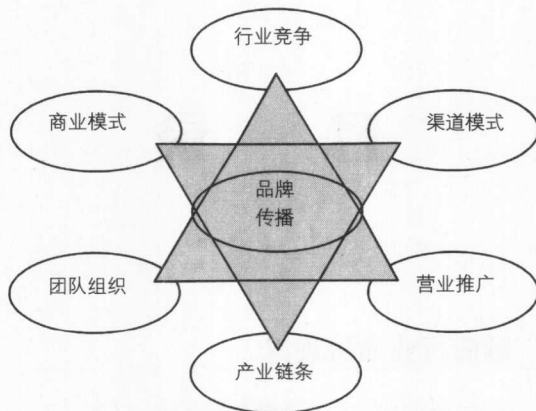


图 0-1 7C 营销系统示意图

7C:

行业竞争 - Competition of trade

产业链条 - Chain of industry

商业模式 - Commercial module

渠道模式 - Channel

品牌传播 - Communication

团队组织 - Cooperation of organization

营业推广 - Consumer popularization

一个品牌的成败，决定因素是多方面的，有宏观经济、文化的因素，有行业的因素，有企业内部的因素，有消费者的因素等，要系统解读成功或失败的原因，则需要运用与之相关的各种知识，比如经济学、管理学、市场营销学等各个学科的知识，可见，营销学是一门边缘学科。鉴于此，笔者将融会经济学、管理学和市场营销学的一些理论，以全方位的视角来解读营销系统和系统营销。

是以为序。不妥之处请读者批评指正，不胜感激！

刘卫华

2006年9月30日

目 录

第 1 章

行业竞争

顺应行业演进规律

1

- 行业演进规律下的品牌战略思考 / 2
- 刘翔 VS 小罗，骑牛还是骑虎 / 3
- 空调行业期待新的行业裂变 / 7
- 奥克斯白皮书的旋涡 / 12
- SEB，炊具行业的鲶鱼还是大鱼 / 14
- 顺驰 VS 万科，快与稳的较量 / 19
- 锐步发力渠道，体育产业格局嬗变 / 23

第 2 章

产业链条

占据价值链中的关键节点

27

- 整合价值链的三个难点 / 28
- 顾客价值构建渠道“势能” / 29
- 找准定位，厂家没法不帮你 / 34
- 从概念到价值的品牌涅槃 / 39
- 市场定位需要战略定位的硬支撑 / 43
- “市场无限大”，一句真实的谎言 / 45

第 3 章

商业模式

用商业模式释放资源整合力

51

- 经济达尔文主义的质疑与反思 / 52
- 小企业更要找商业模式 / 53
- 小企业如何确定发展模式 / 58

- 弱势品牌生存的另类法则 / 62
 前店后库，把行商做回坐商 / 66

第 4 章 渠道模式

构建持久的渠道动力体系

71

- 第 1 节 渠道动力模式的演变 / 72
 关于渠道和品牌的潜规则 / 72
 渠道与品牌的平衡术 / 73
 渠道动力模式的类型与规律 / 78
 一线品牌下乡缘何往往不尽人意 / 83
 代理一个品牌就是选择一种战略 / 88
 第 2 节 探究渠道模式演进规律 / 91
 别让渠道的终端成为“中断” / 91
 空调行业自建终端是陷阱 / 95
 “回归总代”的无奈和反思 / 98
 第 3 节 探求新型厂商关系 / 106
 宝洁，拿什么拴住经销商 / 106
 反思经销商的有限忠诚 / 109
 小经销商玩死大品牌的反思 / 113
 基于“相互忠诚”的新厂商关系 / 117

第 5 章 团队组织

形成营销组织合力

122

- 第 1 节 策划力“质变”提升 / 123
 开放型执行体系成就组织思考力 / 124
 团队绩效与个体目标的统一 / 127
 从执行力到执行文化 / 130
 第 2 节 “品牌化”销售 / 137
 销售与市场的平衡术 / 137
 精工，“品牌化”销售 / 142

第6章

品牌传播

提升传播的穿透力

146

第1节 “形散神不散” 策划法则 / 147

“形散神不散” 的策划心经 / 147

稀缺性品牌的区隔力 / 148

NICI, 打造感性传奇 / 151

双要素营销策划体系 / 158

第2节 品牌的迫切性动因 / 162

品牌的迫切性动因 / 162

统一: 淡季新品梯形攻略 / 167

第7章

营业推广

在终端临门一脚

173

第1节 促销的品牌化使命 / 174

促销的使命, 做销量还是做品牌 / 174

回归促销的本质 / 176

价格促销战, 不要成为双刃剑 / 180

第2节 发掘终端的沟通职能 / 185

媒体的“边际效益正在递减” / 185

将影响力营销请下神坛 / 186

把终端当媒体 / 189

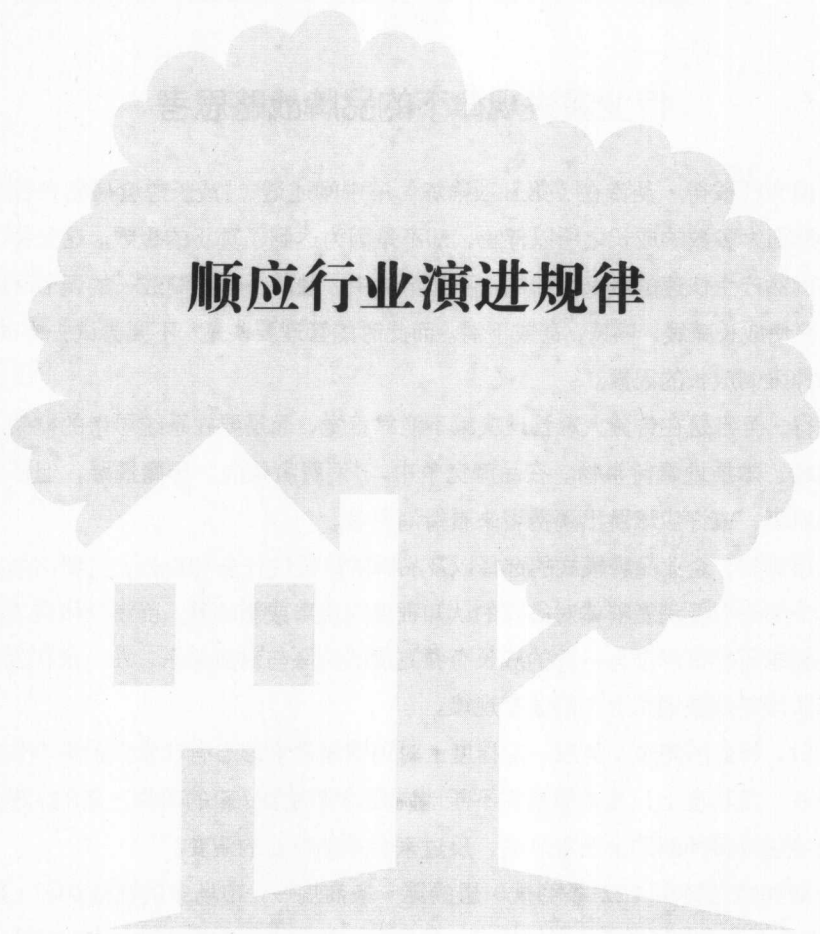
附录A

系统营销 12 条潜规则

194

第 1 章

顺应行业演进规律



行业演进潜规则

行业演进潜流涌动，顺者昌，逆者亡。是行业在创造品牌，而不是品牌在领导行业。因势利导，今天的被领导品牌，则同样有着平等的机会成为明天的领导品牌；逆流而上，今天的领导品牌，即将成为下一个“领倒”（领先倒下）品牌。

行业演进规律下的品牌战略思考

管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》书中阐述道：“成长总会碰到各种限制与瓶颈，然而大多数的成长之所以停止，却不是因为达到了真正的极限。这是由于，增强环路固然产生快速的成长，却常在不知不觉中，触动一个抑制成长的调节环路开始运作，而使成长减缓、停顿，甚或下滑。而此时的管理要诀是：不要尝试去推动成长，而要除掉限制成长的因素。”

彼得·圣吉是在告诫大家管理决策不能靠直觉，而是要在系统思考的框架下去动态、前瞻、本质地看待事物。在品牌竞争中，“消费者导向”毋庸置疑，但是要真正把握消费者，或许应该跳出消费者来看待消费者。

众所周知，企业品牌模式的选择以及品牌的阶段性任务和目标，主要由消费者需求差异性形态以及消费群体对品牌的认知程度决定着或影响着。而统计研究表明，消费者的需求差异性形态与行业的成长有着高度的关联与对应关系，在一定程度上，行业成长阶段能反映消费形态的演变规律。

同时，行业的竞争态势在一定程度上对消费者需求形态有非常大的影响作用，毕竟竞争在一定程度上，其本质是在不断地说服消费者接受新的事物、新的消费观念，当消费者被动接受新的消费观念后，反过来会推动行业的演变。

里斯和特劳特在《22 条商规》里的第一条商规——市场中的领袖法则（Law of Leadership）——中分析道：当你拥有一件产品，并且占据市场中的领袖位置时，要比说服他人说你有一个比目前市场上第一的产品还要好的产品容易得多；而且统计研究也表明：只有占据领导品牌地位的品牌，才是赢利的品牌。这些都充分证明常青品牌

与行业领导者地位这两个要素之间相辅相成的微妙关系。

可见，品牌要想长远发展，就要有“做领导品牌”的战略企图心，而现在的问题是，如何来认知行业发展这股暗流的规律，来把握更多的发展机会，少走弯路，这是解决品牌低成本、高效率、快速度发展的首要问题。能审时度势、顺势而为，把握好方向，也就成功一半了。

以近两年的家电行业为例，用渠道来解决品牌问题，行业发展的暗流与品牌方向背道而驰，从自建终端到回归总代理，反反复复，虽伤痕累累，但也无可奈何，这正是这一观点活生生的反面论据。

本章通过对大量事实事件的评论为出发点，来探究品牌发展与行业演进之间的关系，以及如何识别行业动态演进中的威胁、机会、陷阱，从而有效趋利避害，使品牌以更快更稳健的步伐发展。

刘翔 VS 小罗，骑牛还是骑虎

2006年2月27日，北京饭店，伊利集团与飞人刘翔签约，宣布刘翔从即日起成为伊利集团形象代言人，在未来的几年中，双方将共同诠释伊利“为梦想创造可能”的品牌主张；无独有偶，继日前刘翔签约伊利后不久，彩电企业 TCL 日前爆出以天价签下足球巨星罗纳尔迪尼奥（小罗）的惊闻，寄希望借助其明星效应向全球大规模推广即将于4月上市的 TCL B68 平板电视系列新品。

两家行业巨头几乎同时以超乎大众想象的高价签约明星形象代言人之事，一度成为媒体和大众的焦点，一时间众说纷纭，尤其对 TCL 以代言费用约 1000 万欧元（折合人民币大约是 1.3 亿元）的投资效益产生质疑，毕竟 TCL 2005 年的液晶电视机的销量不足 10 万台。也有一些人认为让刘翔来诠释“为梦想创造可能”这个品牌主张，最合适不过了。

但是透过现象看本质，只要稍稍把视角抬高一些，你便会看到完全不同的答案……

□ TCL 搬“小罗”，骑牛上市

众所周知，行业市场演进一般分为三个阶段：离散竞争市场、同质化竞争市场，

以及异质化竞争市场三个阶段，每个阶段的行业集中度情况以及策略导向意义也有所不同（如图 1-1 所示）。

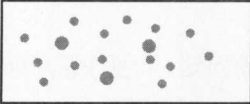
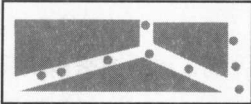

	离散竞争市场	同质化竞争市场	异质化竞争市场
市场格局描述			
集中度曲线描述	较低的市场集中度	前三名和前十名的市场集中度迅速上升	前三名市场份额有所下降，但前十名的市场集中度继续上升
解释	地方品牌林立，缺乏行业领导品牌	部分有进取心的企业迅速扩张，挤占了众多地方品牌的市场，市场呈寡头垄断结构	部分行业“黑马”以其特色产品、独特卖点以及市场细分化策略蚕食市场，部分程度地削减了领先企业的份额
策略导向	区域市场扩张，渠道扩张	较强的市场投入，销售扩张迅速	市场细分化，特色经营，基于差别化消费的特卖点诉求

图 1-1 行业竞争阶段演进示意图

在行业产生初期，消费群体处在被教育与引导的阶段，市场集中度低，但随着市场逐渐被打开，消费者的需求开始从同质化发展为多元化，但基本上还处在同质化需求的阶段，也决定此阶段企业的营销手段的同质化，同质化竞争导致行业超额利润大幅压缩甚至消失，行业的集中度因为马太效应而逐渐提升，而市场排位处在中间的企业为了生存，开始通过创新开发特色产品，以抓住消费群体需求逐渐多元化、差异化的趋势，于是行业形成异质竞争的格局。

来自赛诺市场研究公司的数据显示：2004 年、2005 年的液晶电视的市场增长速度为 200%和 452.3%，从数字上可以很直观地看出，液晶电视行业正处于高速增长的势头，也可以倒推回去，该行业正处在一种由离散的市场竞争格局向同质化竞争市场格局演进。

而且从目前的行业实际情况来看，消费者购买液晶电视的主要诱因是为了拿液晶电视替换传统的显像管电视，消费目的主要集中在“替换”的概念上，还远未达到在

液晶屏幕为基本属性的前提条件下去追求个性化的其他功能的消费形态上，也就是说消费者的需求在一段时期内还比较单一和同质化，不足以支持多品牌或个性化的产品市场。而在此时，品牌商需要做的就是抢占先机，先入为主，主动推动行业洗牌，以获得独占行业鳌头的领导地位，才有机会获得相对丰厚的行业利润。

从这个角度来看，毋庸置疑，TCL 在战略意义上，现在要做的就是要打造行业领导者的品牌形象和品牌地位，同时也不难想象，TCL 邀请小罗做形象代言人是最合适不过了。

因为，从品牌传播概念上来讲，TCL 的新款电视的传播点在于采用 TTE 最新研发的“动态影像处理技术”，突破了现有液晶电视技术的限制，通过处理器、驱动器和显示屏三管齐下，彻底解决了液晶电视的“拖尾”和“延时”问题。TCL 打出的是高端的技术牌，其关键字是“高端和领先”。

而小罗作为最近两届世界足球先生得主，又以出色的表现帮助巴塞罗那队夺得 2005 年联赛冠军，近两年的人气狂涨，商业价值正蒸蒸日上，小罗在足球界如日中天的表现，很容易让受众产生“第一”、“领先”等诸如此类的联想，毋庸置疑，小罗个人形象与品牌的传播点的高度契合，从传播的角度上讲，TCL 就是需要在新款上市时让受众产生这样的“第一印象”。

而且，加上小罗炙手可热的观众吸引力和影响力，可以迅速提升 TCL 的知名度和品牌影响力，双重保证了 TCL 的传播力和影响力。

如此也非常有利于 TCL 实现其催化并驾驭行业集中度提升，进而实现 TCL 在液晶电视行业第一位领导权的“梦想”。

TCL 品牌和技术的双剑合一，必将所向披靡，势不可挡。

另外，时下也有一些热心人士为 TCL 算了一笔账，如果代言费用为 1000 万欧元，折合人民币大约是 1.3 亿元，按照这个数目估算，如果每销售一台 40 英寸以上的液晶电视能够提供 1000 元的广告支持的话，至少要卖 13 万台 40 英寸以上的液晶电视才能够收回这巨额广告支出。

富贵险中求，只要赚钱就会有风险。但是仔细分析一下，尽管 TCL2005 年的市场表现还未突破 10 万台，但相对去年的行业总销量 127 万台而言，不管是从数量和市场占有率上来看，都还不差，TCL 只要能跟上行业的增长速度，广告支出在当年获得收支平衡不是一件难事，而且从战略意义的高度上去看，小罗将给 TCL 带来的价

值是无法估计的。

□ 伊利请刘翔，骑虎难下

在伊利的竞争环境中，情况就大不一样，乳业行业正处于比较成熟的市场阶段，消费者对品牌的追求逐渐显示出很强的个性化色彩。消费者不仅仅是以前那样单纯地对产品物质属性的追求，而是逐渐对产品精神属性的重视。

在这种逻辑下，伊利品牌战略的方向显然是没有问题的。但是从伊利借助刘翔来诠释“为梦想创造可能”的品牌主张，感觉就有点勉强。

首先，从伊利品牌诉求创新的角度来看，且不说，该品牌主张与 adidas 的“nothing is impossible”、李宁的“一切皆有可能”，还有红金龙的“思想有多远，我们就可以走多远”等主张有几分神似，难免让人觉得有几分步人后尘的俗套。而日前刘翔一直在为中国移动代言“我能……”，一个人同时为两个品牌说几乎是一句话，不知道消费者会记住哪一句？

伊利先前的“感受心灵的天然牧场”的诉求，将“草原健康鲜奶”的产品形象以及品牌形象早已在消费者心目中产生根深蒂固的烙印，而“绿色和健康”正是消费者所需要的核心利益，以“为梦想创造可能”代替原来的品牌诉求，消费者面对两个内涵完全不同的品牌诉求，很容易模糊对伊利品牌传播概念内涵的领会。当然业内有专家分析说是因为伊利在北京建了新厂，以至于伊利的现状与原诉求有所矛盾或不符，才不得不舍弃原来的品牌诉求，不管是不是这回事不重要，我们关注的是，新的诉求是否比原来的诉求更有说服力？

而且，新的品牌主张让人感觉带着几分说教消费者的口吻，尤其在当前崇尚个性的社会环境中，品牌主张应该考虑如何让目标群体产生共鸣，而不是崇拜，毕竟想让人顶礼膜拜，容易产生距离感，品牌也就随之失去亲和力。

再从刘翔的代言经历来看，伊利又是稍逊一筹。

近两年，刘翔分别代言了湖南白沙和可口可乐等品牌，同时也是上海的城市形象代言人，刘翔以坚忍、积极的个人形象给大家留下了深刻的印象，在刘翔先前的代言广告中，给可口可乐代言的广告，无论是从制作，从阵容，还是从品牌传播概念的核心内涵上，都给人留下最为深刻的印象。两者借助各自的知名度和影响力相互提升，提到刘翔，大家自然会想到可口可乐。至少，刘翔和可口可乐的组合比他和伊利的组