

弱势品牌 如何做营销

李政权◎著

坚守阵地

走向强势

中小企业必读



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

弱势品牌如何做营销/李政权著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5158-0880-2

I. ①弱… II. ①李… III. ①品牌营销 - 基本知识 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 047108 号

弱势品牌如何做营销

作 者: 李政权

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0880-2

定 价: 49.80 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

强大的软弱和下一个强者

不要每天都是一个新开始

写这篇序言时，是2013年12月30日的晚上9点，再过几个小时就是新一天的开始，再过一天就是2014年元旦——即新一年的开启。

我喜欢却又害怕这样的结束与开始——莫须有的失意和痛苦，我会希望它们早点过去；而那些如意和美好，我希望它们天天都和自己待在一起。

我（或许你也有）的这种心态，似乎和广大弱势品牌的操盘者们类似。我们希望在纷繁复杂、强敌环伺的夹缝中，找到可以供自己生存、坚守和发展的领地；希望在一个个市场演出创造不对称竞争优势的好戏；希望在和强大对手的抗争中打赢一场场以弱胜强的漂亮战役。

当然，我们还会希望昨天或今天所走过的弯路能在明天就变直；昨天或今天的挫败能在明天就逆转；昨天或今天的营销方略能在明天就被验证为正确；昨天或今天的投入能在明天就产生回报……昨天或今天的弱小能在明天就变成强大。

但我以及我这本书主要献给的对象——弱势品牌们，都不会希望每天都是一个新的开始。毕竟没有那么多的资本可以让我们反复“折腾”，也没有那么多的时间可以让我们一次次从头开始。

我们要做的事，就是启动让自己活下来并发展的营销战略，就是尽力确保自己行进在正确的营销轨道上，就是让自己一个又一个昨天或今天的营销投入与动作都为明天的发展和壮大加分。

强大的软弱

2013 年最后的这几天，我正在广州参加客户恒安集团的一个会议。恒安这家企业是中国生活用纸与妇幼卫生用品行业的冠军企业，它几乎在每一个细分品类都拥有至少两到三个全国性品牌。如在干/湿纸巾领域拥有心相印、优选、品诺等，在卫生巾/护垫领域拥有七度空间、安尔乐、安乐等，在尿裤/尿片领域拥有安儿乐、安尔康等品牌。

这样的品牌架构，很容易让人联想到宝洁。实际上，目前年营业收入已过 200 亿元的恒安，就是中国生活用纸与妇幼卫生用品行业的“宝洁”。

但能让每一个弱势品牌高兴的是，即使是恒安、宝洁，或类似恒安、宝洁这样的冠军级企业、领导型品牌，仍在遵循由无到有、由小到大、由弱到强的成长路径。它们过去的经历和现今正在做的事，既在激励着身后的弱小者奋进，也在迫使着弱小者去寻求真正能帮助自己脱颖而出的办法与路径。

以恒安为例，它做纸尿裤的时候，面对的是宝洁的帮宝适、尤妮佳的妈咪宝贝、金佰利的好奇等强大的对手；它做卫生巾的时候，面对的亦是宝洁的护舒宝、尤妮佳的苏菲、强生的娇爽等堪称强悍的敌人。

但恒安如今的成就有目共睹。以其卫生巾品牌七度空间为例，它凭借主要针对 18 岁至 30 岁年轻女性的市场细分与定位，凭借少女系列、公主系列等梯队式的产品线规划及结构；凭借由栩栩如生的少女插画及粉色、紫色、浅蓝色等梦幻色彩构成的、体验感强的包装卖相；凭借与主力消费人群无缝对接的青春、时尚、活力的沟通诉求；凭借赞助 2004 年举办的第一届“超级女声”以及与新媒体腾讯 QQ 的一系列率先“吃螃蟹”性质的合作；凭借渠道下沉到地县级市场的通路精耕等策略及动作……硬是在护舒宝、苏菲及娇爽等强敌的眼皮底下，成长为了中国卫生巾市场的领军性品牌。

可是，没有不为身后的弱者留下机会的强者。

即使是“不可战胜”的宝洁或是强大的恒安，在它们所碾压过的市

场，总不乏一些品牌从小草成长为参天大树的鲜活例子。例如之于宝洁的恒安七度空间、安儿乐，以及之于恒安和宝洁在一个个区域市场建立起了竞争优势的地方品牌们——川渝市场的自由点和广东市场的 ABC。

成为下一个强者

或许我们现在启动的是让自己活下去的营销战略；或许我们正在咬紧牙关让自己撑下去；或许我们已经找到了能够坚守并已扎根下去的根据地；或许我们已经发动了可以促成强弱互换的逆转好戏……弱势品牌们都怀揣着成为活得滋润的“剩斗士”或成为下一个强者的梦想。可以肯定的是，每一个弱势品牌都希望自己朝着正确的方向，行进在一条正确的营销道路上。

我们前面提到过的卫生巾品牌 ABC，在广东一个市场的销量已经有了七八亿元，全国市场接近 30 亿元——它似乎已经找到了一条属于自己的营销正轨。这个品牌相对于本土的其他品牌来讲，很有见地的将自己定位在高端人群上，并率先采用了简洁大气的铝箔包装。与高端定位一脉相承，以高利差的价差体系刺激和润滑着渠道体系；以做一个市场、成一个市场、再做一个市场的切蛋糕方式，不急不躁地向着全国市场逐步“复制粘贴”；对窜货的渠道商和销售团队“往死里”罚，小心翼翼地守护着自己的市场秩序，以及明天的梦想。

我们呢？我们的营销正轨又是什么呢？我们成长之路上的坎坷、曲折、路障又该如何克服和排除呢？我们又该如何守护自己成为下一个强者的梦想呢？

这就是《弱势品牌营销》这本书的价值。

本人希望通过这本书，帮助你解决弱势品牌坚守及成长之路上那一系列事关生死和发展的关键性问题。

李政权

2013 年 12 月 30 日于广州

第一章 弱势品牌如何做营销 001

第一节 弱有弱的优势 002

第二节 弱势品牌的四个通道 003

第三节 【案例】L喜糖12万做活1000万人的
大市场 008

“产品与物流通道”篇

第二章 产品策略 019

第一节 产品力的七项修炼 020

【案例】CX果酒的包装力 036

第二节 在竞争中超越产品力 043

【案例】洽洽瓜子：基于竞争导向的产品创新 044

第三章 分销商策略 049

第一节 【案例】XF公司惨败后的思考：
如何科学遴选分销商 051

第二节 样板市场攻略 062

第三节 如何考评、激励与监管分销商 081

第四节 如何驾驭地方分销势力，遥控异地活动 095

第四章 货流终端与人员管理策略 099

【案例】WR品牌销售额剧跌的缘由 100

- 第一节 货流终端的高效运作 102
- 第二节 如何应对终端拦截 111
- 第三节 加速增量成交的软终端 126
- 第四节 销售额迅速提升的“秘密” 132

“服务通道”篇

第五章 如何开展服务营销 145

- 第一节 重新廓清四大服务营销概念 146
- 第二节 服务营销的法则 152
- 【案例】 TL 楼盘 155
- 第三节 赢取顾客忠诚需要做什么 157
- 第四节 通路服务：如何开展重点客户服务 168
- 第五节 如何解决服务营销的抗性 174

“促销互动通路”篇

第六章 诊治促销病 181

- 第一节 促销之刀多钝刃 182
- 第二节 实效促销从促销病因入手 183
- 第三节 如何防范过度促销 191
- 第四节 如何防范半拉子促销 202
- 第五节 防治促销病的五种促销创新思维 209

第七章 如何开展消费者促销 215

第一节 消费者促销形式大全及选择 216

第二节 消费者促销中的注意事项 222

第八章 如何开展通路促销 231

第一节 通路促销的形式大全及选择 232

第二节 弱势品牌应该如何设计扣点返利政策 236

“信息传播通道”篇

第九章 小投入大宣传 245

第一节 是非传播是项好策略 246

第二节 信息传播要借势 249

第十章 玩转媒体软传播 255

第一节 三个需要改善的常见误区 256

第二节 创造最有促销力传播效果：口碑营销 260

【案例】Google：“说”出来的由弱至强 260

后记：致青春 272

第一章

弱势品牌如何做营销

——弱势品牌如何做营销

第一节 弱有弱的优势

弱势到底意味着什么？

众所周知，全国性强势品牌乃至区域性强势品牌始终都是少数，除此之外的绝大多数都是相对的弱势品牌。

在绝大多数情况下，这意味着我们所拥有的资金优势、人才及人力、销售渠道、媒体关注度和消费者拥有量等资源的欠缺与稀少（强势企业的新品牌上市，在相应资源拥有的优势上有所不同）。

这也意味着，弱势品牌通常都不可能也没有能力如强势品牌般一掷万金大搞宣传攻坚战拉动消费。他们通常都难找到心仪的、好的、大的区域总分销商，更难以得到好的货架位置，得不到重点商家与终端营业人员的重点推荐及消费者的指定购买机会等。

总之，弱势品牌处境尴尬，既怕自己被强势品牌“以大吃小”吃掉，又要防着被同样弱势的对手反噬。

从“弱”入手，以弱应强

弱势品牌不应该在自己相对弱势的情况之下，不顾自己能力去“打肿脸充胖子”——强势品牌在通路使用、广告、促销等方面做什么就跟进什么；或正面冲突强势品牌，使自己弱上加弱。

要不被吃掉，不被反噬，就应该弱势当自强！弱势品牌应该为自己主动争取更大的生存空间，应该扎实基础、快速发展，由弱势成长为强势；应该以“快吃慢”对抗“大吃小”，以“巧”制“拙”与大品牌周旋……

我们应当多从自己的“弱”字上反思，开展弱势营销！

当我们把自己与强势品牌进行对比时，我们不难发现：再强大的敌人、再绝顶的高手，也都有自己的死穴和命门。例如，强势品牌不但自视甚高，搞得自己有些过度忽视眼皮底下的潜在危机；而且出于维护自

己“老大”的品牌形象，还大都中规中矩显得过于呆板与迟钝。这些都是弱势品牌可以利用的地方。

再弱势的品牌也有着自己的特长。例如，我们的产品质能通常都不弱于强势品牌，我们的产品利润体系甚至还可能比强势品牌更合理，我们的其他营销行为也可能迫于资源稀缺的压力而更加相对有效。

弱势品牌的弱势营销就是以自己相对灵活与有效的营销行为，利用自己内外资源便于调动的优势，从强势品牌及其他对手的软肋处、疏忽处开打攻城略地的市场攻坚战。与此相应的是，弱势品牌本身资源少、轻巧灵活等特点，也为“攻坚战”提供了可能。

第二节 弱势品牌的四个通道

营销是精益化的系统营销战

以前，花个1500万元到中央电视台打段广告，就能砸出一个中国名牌来，“引无数英雄竞折腰”，现在不行了。

以前，农夫山泉能够凭借天然水与纯净水的炒作，在与娃哈哈等强敌的口水仗中，迅速成长为市场上的领先品牌，但现在仅凭一次大规模的公关促销就能变强是不可能的事情——所以七八年过去了，至今也没出现第二个像农夫山泉这样成长起来的品牌。

单点就能突破、就能制胜的时代，已经离我们远去。这里面既有门槛高、成本高的原因，也有渠道成员及消费心理成熟的原因，还有市场环境变化、竞争升级等其他原因，正是这些原因，才导致了一个旧时代的远去和一个新时代的到来。

现今的成功营销是精益化的系统营销战。帮助脉动饮料创造弱竞争的，不仅有品类创新，还有价格、包装等元素在体系化作战；帮助王老吉凉茶创造弱竞争的，不仅有差异化的定位，还有渠道及终端的精耕细作；帮助清扬洗发水创造弱竞争的，不仅有崭新的品类突破与市场分

割，还有公关促销、终端运作等。

从“全营销”谈起

虽然弱势品牌可以从“弱”入手，以弱应强，但是，落实到具体操作的时候，许多中小企业、弱势品牌便会因为人、财、物等资源的匮乏和规范性实操经验的不足，往往沉溺于某些点上的钻营，而难以形成面上的整体效果，并最终难以从市场竞争中突围。

很明显，弱势品牌需要一些适合自己市场实操经验及能力的营销思路和方法，这些思路和方法能将庞杂的市场问题条理化、简单化，从而易于操作，切实有效。

“全营销”（A-MCR，All-Marketing Communication Resources，也可称作“营销全沟通”，见图 1-1）就是这样一种新型实效战略及诊断工具。它在传统重物流渠道与信息传播渠道的基础上，兼顾了需求与竞争，衔接了局部与整体，既考虑自身利益又照顾企业利益关系人。使用“全营销”的思路，能很好地解决传统营销运作中过于强调自我、营销行为过于粗放和缺乏竞争力的问题。

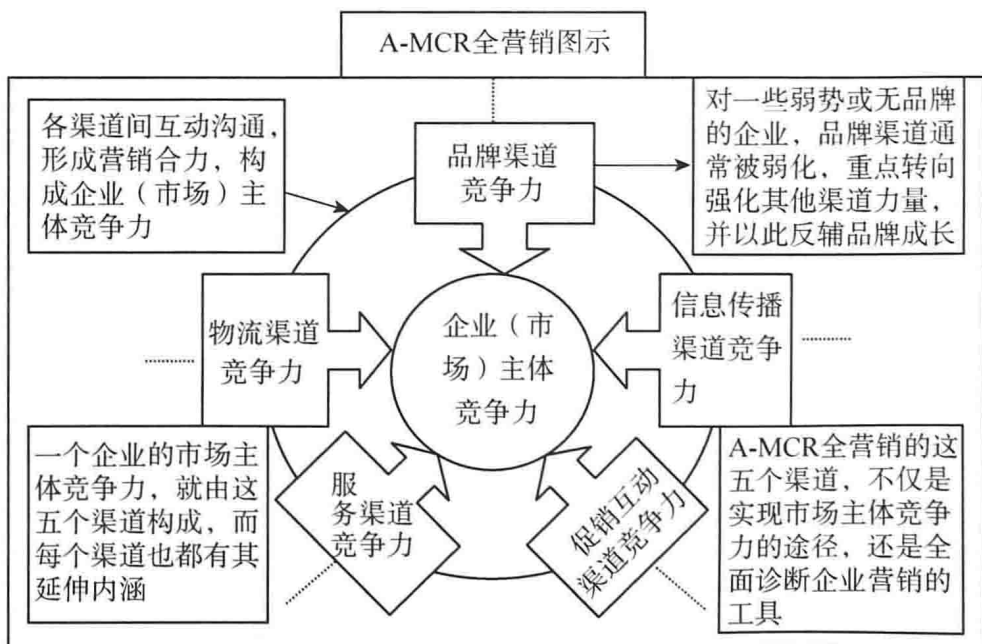


图 1-1 A-MCR 全营销示意图

“全营销”的思路认为：一家企业的竞争力来自五个方面：品牌通道、产品与物流通道、服务通道、促销互动通道和信息传播通道。只要解决了营销五管道的问题，就等于解决了市场营销中的所有问题。

“全营销”最大的特点就在于“全”——强调资源整合和互动沟通：强调的不仅是所有营销推广资源与消费者、商家等利益关系人的沟通，还强调各种营销推广资源的内部互动与沟通，使所有具备营销价值的因素能合力产生更大的营销效力。

弱势品牌的四个通道

对于弱势或无品牌的企业，“全营销”思路中的“品牌通道”通常被弱化，所以重点转向其他四个通道，通过强化其他通道的力量反哺品牌成长。故在本书中，重点展开探讨的是弱势品牌的产品与物流、服务、促销互动和信息传播这四个通道的问题。

一、产品与物流通道

产品与物流通道是由通常意义上的营销通路发展而来的，但却绝不仅仅是货物流通通道，而是将产品（包括核心产品及包装装饰等边际产品）、价格、招商、对货物的运作、对销售人员的激励与监管、对分销商的激励与监管、利用第三方力量开展物流及其终端导购竞争力地构建都囊括进来。

或者可以这样理解，这里的产品与物流通道是将传统4P营销理论中的3P——Product（产品）、price（价格）、place（通路）融成整体，通盘进行考虑的。这样能很好地规避传统4P各要素之间容易各自为政、缺少协配的弊端。

“全营销”的思路是，在从供应商、制造商、各级分销商、终端商到消费者的完整销售链中，产品力的大小、价格的适宜性和竞争性，本身就是使产品顺利转化成商品及货币的重要力量；对分销商的选择、对分销商及销售人员的激励与监管亦切实关系着销售链的转动、物流链的

畅通，而对货品的运作、对物流配送力量的组建和利用，本身亦充分承担着物流的职能。

因此，产品与物流通道是否高效畅通，关键就看上述各要素间的协调性跟整合力，如果是一家多品牌运作的企业，里面就极可能牵涉销售链各环节、物流各要素间的规划与重组。

二、服务通道

在“全营销”思路中，服务被提到了一个很高的高度，被作为一个单独的营销沟通通道加以运用。它将对社会，对销售人员（包括为销售服务的人员），对分销商、终端商、产生客户重点利润的服务，一起纳入“服务通道”的范畴。

服务通道的具体内容主要包括：消费市场的培育及消费文化的普及，便于消费者认知、记忆、购买和口碑传播的举措，相关售前服务、售中服务、售后服务，把服务当品牌来运作，服务品牌所提供的技术解决方案等服务产品规划，消费者服务、重点客户服务等。

如何把握好服务营销的尺度及原则，如何学会把服务当品牌来运作，如何为最有价值顾客和重点客户提供重点与优先服务等，是服务通道的重点。

三、促销互动通道

促销之所以会在“全营销”中成为一个独立的通道，原因有两个方面：一方面，在传统的市场营销中，促销往往被当作一个在短期内促进销售的工具。在具体的使用中，促销容易游离在整合营销之外，不能与或不能使物流、服务、信息传播形成有效互动，使有限的营销资源产生最大效果。另一方面，传统的促销在与消费市场的直面沟通中过于自我，不易使企业及产品与消费者、分销商形成真正良性的互动。

因此，“全营销”的促销互动通道中，包含了对分销商、终端商、

消费者等各环节的促销行为。促销不但承担起了沟通利益关系人，达成利于销售、利于品牌发展的责任。更重要的是，还在“全营销”的所有组成渠道中发挥了纽带的作用，使原本较为分散、独立的渠道变得互动、互助、整合与经济、高效起来。

“全营销”的思路认为，之所以会出现所谓的促销陷阱和促销投入高产低出的情况，其中一个非常重要的原因是，企业缺乏对促销及其应急性促销的认识、教育和战略规划，造成了促销的散、乱、仓促及依赖性强的特征，违背了促销活动的利己排他性、系统性、效果延续性、适应性等原则。

在本书中，将主要涉及如何诊治促销病，防范过度促销，防范半拉子促销，促销创新思维，消费者促销，通路促销等内容。

四、信息传播通道

“全营销”的思路认为，各个构成渠道的环节都是信息传播的载体，其中包括了销售人员、营业推介人员、服务人员、投诉受理人员的说辞等软性宣传。所有这些传播行为，都是为了使消费者等利益关系人形成利于自己销售和品牌价值提升的好口碑。这些要素的集合就构成了信息传播通道。

因此，信息传播的首要目的便是树立自己有销售力的好口碑，应该在规划和设计传播的时候，着重提炼自己可能差异化乃至优于对手、消费者等利益关系人所需求的“买点”，并通过对这些“买点”的传播来拉动消费者等利益关系人宣扬自己、选择自己。

本书将重点从小投入大宣传、做好媒体公关和与媒体打交道、差异化传播、促成好口碑等内容进行阐述。

为了能够更好地理解和运用这四个通道，我们将通过下面的案例来具体说明。

第三节 【案例】L 喜糖 12 万元做活 1000 万人的大市场

成都市场是个人口千余万的大市场，由于人人觊觎、城市规模大等原因，对许多企业而言，要做活这个市场一直都存在较大的难度。

成都 Y 公司，是个以代理、经销知名食品、副食品、糖果品牌为主业的渠道型企业。经过数年的打拼，Y 公司的渠道触角已涵盖了四川省 75% 以上的地县市场，网络资源丰富。面对近年 OEM（贴牌生产方式）的风生水起及追求更大利润等原因，Y 公司搭上 OEM 的班车，推出了自创的喜糖品牌 L 喜糖。

一、喜糖市场背景介绍

中国的喜庆糖果市场是以婚用糖果市场为代表。在婚用市场，历经十几年的演变，婚庆形式及围绕该块市场的产品都已发生了巨大的变化。但非常奇怪的是，喜糖竟仍然数十年如一日的以散装糖果及塑料袋装糖果产品为主体。显然，喜糖产品早被消费需求的进步抛下了一大截。抑或正是这些原因，才使喜糖市场没能出现一个市场集中度较高、优势较为明显的领导品牌。但这对新进品牌而言，却营造出了更多的利市机会。

纵观当时市面上的喜庆糖果品牌，主要有喔喔、大白兔、金丝猴、小金宝及有仿冒喔喔之嫌的超喔喔等几个主导品牌。但细看这些品牌及喜庆糖果市场，却发现它们主要针对的是中端消费者及以下市场，市场单价主要集中在 0.5 ~ 0.8 元之间（但这其中仍然有 20% ~ 50% 的利润）；包装简易，几乎全部是简陋的塑料袋包装，其中难以找出堪称特色的产品；为了突出自己是喜糖的定位，粗鄙的以两颗心或一个大大的“喜”字来表示；在包装内的糖衣上做文章的就更是少得可怜了。喜糖市场正在呼唤一种洋气而现代，并蕴涵了更丰富更美好意义的喜糖品牌

及产品。

尽管 Y 公司做自创品牌还是“大姑娘上轿头一遭”，但这并没有妨碍 Y 公司的野心：要使 L 喜糖的销量一举占领成都市场的 10%。而据当时的相关调研资料显示，成都喜糖市场的货币容量约 5000 万元，也就是说 L 喜糖上市的第一年，其销售额就应该达到 500 万元。而更要命的是，由于当初的资金较为紧张及谨慎等原因，Y 公司只想为 L 喜糖的上市支出不超过 12 万元的营销推广费用。显然，这是一块不太好啃的骨头。

尽管作者的团队，早在半年前就已经介入了 L 喜糖的产品规划等事务之中，但到团队正式接手操盘 L 喜糖上市这个案子的时候，离中秋节仅仅只有 20 天。而成都市场的现状是：每年的中秋期间至次年 2 月，是喜糖销售的旺季，仅这五个月时间，消费量就能占到全年市场消费总额的 60%，也就是 3000 万元。

显然，L 喜糖要想在其上市的第一年度便取得 500 万元的销售额，就不能错过这个最有利的时间段。

二、三座大山亟待跨越

L 喜糖的最大亮点，在于它的独特包装及其被赋予的更多喜庆价值。在推出的第一批喜糖中，有绣球形包装和花篮形包装的两大系列产品。经过小范围测试，消费者及 Y 公司的下游商家评价很高、普遍看好。

尽管如此，L 喜糖的上市路上，仍有以下三座主要大山需要跨越。

首先，是引导传统消费习惯与市场教育资金的矛盾。

据市场调研资料显示，选择袋装产品作为婚用喜糖的消费者，在当时的新婚夫妇中还不到 10%。也就是说，绝大多数的消费者还习惯使用散装喜糖。这里面的原因是多种多样的，如在袋装喜糖上先行一步的糖果厂商市场不作为，再加之受传统消费习惯影响，消费者对袋装喜糖认知不足，导致重视不足、采纳不足；出于经济实惠的考虑而不选用袋