

从问题到方法

现代企业最佳营销策略18法

谷地◎编著



营销就是一场战争，
我们如何才能打赢？

苹果、通用、可口可乐、英特尔、西门子、宜家、强生等

数十家国际知名企业的成功营销案例，

堪比品牌营销“孙子兵法”的18种营销智慧与营销策略，

帮助企业老板和营销人员打赢营销战，撼动市场竞争格局。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

从问题到方法

现代企业最佳营销策略18法

谷地◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

从问题到方法: 现代企业最佳营销策略 18 法/谷地著

北京: 中国经济出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1040 - 7

I. ①从… II. ①谷… 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 (2011) 第 184879 号

责任编辑 黄 静 郑 兴

责任印制 石星岳

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 310 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1040 - 7/C · 180

定 价 28.00 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

序言

苹果赢了！

营销策略决定市场格局！

北京时间 2011 年 2 月 15 日消息，据国外媒体报道，按照前一天的收盘价计算，苹果公司不仅继续稳居全球市值最高的科技公司宝座，而且市值已经较排名第二的微软公司超出 1000 亿美元。近 10 年来，PC 业发生了天翻地覆的变化，苹果公司洞悉市场变化基本都踩对了点，从 PC 到消费电子，到互联网，再到移动互联网，乔布斯先生依市场变化调整技术导向，而不是一成不变地坚持。他的成功是基于对人性的了解，把握人的欲望和对需求的细节，从而一路把营销策略做到了极致。

适度宣传营销，前期造势

人们往往会对未知的东西产生好奇心，当它即将到来时，好奇心越发强烈，也就迫切地想知道真相。“好奇害死猫”说的就是人的天性，而企业正是利用人们这种围观和看热闹的心态，即使用低成本也能做好宣传。歌坛天后王菲拥有数量惊人且忠诚度极高的粉丝，她并不会讨好歌迷，她高傲且特立独行，并经常冒出让人大跌眼镜的个性言论，但这正是她的特质，吸引无数忠实的粉丝追逐。

市场营销策略的目标是使推销成为多余，这是营销策略的最高境界，苹果公司真正做到了这点。在苹果迷们盼望苹果手机面世的长达一年多时间里，网上讨论不断，甚至有人自称搞到了苹果手机的设计方案。但直到发布当日，人们揭开盖住它的神秘面纱，几乎所有人都猜中了它叫 iPhone，但几乎所有人没有猜中他的造型，更为它的各种性能惊叹。正如爱情真正令人愉悦的是追逐的过程，而非婚后生活。那种患得患失的心境和探求未知结果的神秘感，是产品推广和品牌宣传中最有价值的营销工具。

造声势的目标是要把营销的产品变成人们谈论的话题，更重要的是，确保这种谈论本身是有效的。苹果公司会将其产品宣传成标志时代意义的物品，将其先进的技术创新描绘得天花乱坠，让目标客户疯狂地渴望得到，但最终你会发现你买回家的就是一部手机或者是一部带“智能”的手机。

价值创造营销，让消费者产生饥饿感

苹果的产品之所以如此受欢迎，很大程度上来源于其对市场供应的控制，也就是使市场处于某种相对的“饥饿”状态，这有利于保持其产品价格的稳定性和对产品升级的控制权。iPhone 的销售显然是这种策略的代表，自上市以来，不管市场对这款产品的呼声多高，苹果公司始终坚持限量供应。不少人或许是因为买不到而想买一部试试。有些人甚至花很大的代价得到了自己并不了解的东西，他们只是满足于得到的喜悦，可能并不清楚自己想要的究竟是什么。苹果的饥饿营销正是利用了人们这种赶潮流、追时尚的心理。

苹果公司和乔布斯，高傲且强势，很多消费者等待产品发布彻夜排队，他高高吊起人们的胃口，却不急于满足。不满足引来更多关注，限量版比大路货更让人追逐。苹果的这种营销态度又在强化其产品风格：强势、高傲和特立独行，因为不容易拥有，便会更显得珍贵，更加不同。这种强势的营销风格和它的产品一样，让人又爱又恨，欲罢不能。

体验营销，让用户享受不一样的神秘感受

乔布斯总是会考虑这样的问题：用户使用该产品的体验是怎样的？苹果公司每推出一款新产品都会选择充满神秘色彩的剧场进行，通过幕剧的形式对产品进行宣传，激起人们强烈的好奇心。

如何让用户体验？第一步是演示，神经学家发现大脑很容易感到厌倦，乔布斯不会让你有时间失去兴趣，他通常只花 10 分钟展示一个新产品或新功能，而且乐趣丛生。乔布斯在 Macworld 大会上推出 iPhone 的时候，他展示了谷歌地图是如何在 iPhone 上使用的。乔布斯通过 iPhone 查到了当地的星巴克商店清单，然后说“让我们打一个试试”。于是他拨通了电话，乔布斯当着全场观众对电话另一端说，“我要订 4000 杯拿铁咖啡。不，只是开个玩笑”。只是一个玩笑，却让电视屏幕前的所有人都有了想买一部体验一下的冲动。

文化营销，打造苹果文化，培养疯狂的苹果粉丝

营销必须充满娱乐，这样才有人自发自愿地参与。在网络微博正火的当下，iPhone 手机又充当了娱乐大众的时尚工具。微博上超高人气的企业家、明星都在用 iPhone 发着逗乐的信息，信息下方还会标注此信息来自 iPhone 用户，这让更多玩微博的人希望拥有这一标识。

还有哪个手机品牌像明星一样被追逐？恐怕只有苹果。苹果迷们追逐苹果公司的各种产品，常常忘我地向周围的人炫自己的爱机，亲自演示，交流使用心得，炫耀爱机的个性配件，甚至走到哪里都捧着个苹果笔记本。即使是索尼、戴尔、诺基亚这些响当当的一流品牌，其用户的热情也无法与苹果迷的疯狂相比。

营销策略的根基是对人性的了解，深度了解目标消费者的需求。

有这样一则寓言故事：有一个国家有两个好木匠。一天，国王出了一道题想让他们决出胜负。要求两位木匠各雕一只老鼠，看谁雕的逼真。第一位木匠的老鼠做得栩栩如生，令国王赞不绝口。而第二位木匠做的只有老鼠的神态，没有老鼠的形貌。当国王正要宣布第一个木匠胜出的时候，第二位木匠说，提出要找一只猫来鉴定谁的更像。当找来一只猫的时候，这只猫毫不犹豫地扑向了第二只老鼠。于是“全国第一”的称号给了第二个木匠，国王问他，用什么办法让猫认为他的更像老鼠？他答到，我是用鱼骨刻的老鼠。

其实人生何尝不是如此，那些成功的人不一定是技术最好的人，而往往是最了解“猫”的需求的人，只有靠逻辑做事才能更符合事物本身的规律。企业的最终目的是满足客户的需求，只有贴近于“猫”的心态，用“猫”（客户）的视角去观察什么样的“老鼠”（产品）是它最喜欢的，用“猫”的行为方式去营销这只“老鼠”，才能让客户第一时间喜欢上这只“老鼠”。这正是人性营销的精髓，而乔布斯正是把人性营销发挥到了极致。

本书以研读欧美日等发达国家的市场业态和品牌兴衰为主要线索，总结出了 18 条市场营销策略，这 18 法堪比品牌营销的孙子兵法，它是撼动市场竞争格局的杠杆。

中国企业从代工企业、忽视品牌到主打品牌、重视品牌的长期效能，这些标志着中国市场正在走向成熟。面对洋品牌在国人眼中的高质量，高

品质的思维定式，如何撼动、挑战欧美日的品牌地位成为中国民族品牌发展的关键。本书或许可以给您一个很好的借鉴。

在本书撰写过程中，我们曾数次采访相关专家学者，还约请很多同行朋友一起研讨，希望本书能够精益求精，避免一家之言，使我们提供的方案更客观、更翔实、更贴近实际。能够得到他们的大力支持，是我最大的荣幸。在此对李中凯、郭汉尧、范敦海、胡浩、罗礼华、施中狱、朱刚、季福林、杨微、熊威、马兴欢、吕文俊、姚秋华、舒朝普、陈鹏、罗志刚、刘树毅和于国强等，一并表示感谢。

目 录 CONTENTS

序 言 / 1

上篇： 理念篇

第一章 市场领先策略

最容易做的是第一 / 3

抢先进入 / 5

市场领先比技术领先更重要 / 6

不能做第一，就做唯一 / 8

另类也可以成为第一 / 9

Lee 牌牛仔服：需求创造的艺术 / 12

第二章 观念竞争策略

打破优质产品的迷思 / 14

市场营销不是产品之争，而是观念之争 / 16

世上最难改变的是人的观念 / 17

与消费者的观念竞争 / 19

可口可乐公司“新可乐”的失败 / 20

第三章 概念聚焦营销策略

广告大师 / 24

独特性是成功的关键 / 26

激发你的 USP 创意 / 27

不容忽视的营销起点 / 29

一个好名字本身就是一个好广告 / 30

联邦快递——“隔夜送达”的首创者 / 32

第四章 文化营销策略

文化营销的新锐器 / 34

企业文化营销的功能 / 36

文化促销魅力四射 / 37

铸造企业文化营销力 / 39

文化定位：凸显企业个性与品位 / 40

“创意英国”的文化营销 / 42

第五章 价值创造营销策略

市场竞争是价值竞争，而非价格竞争 / 45

消费者遵循的原则就是价值最大化 / 47

价值必须得到消费者的认可 / 50

创造价值的门路 / 51

孟山都的创造价值竞争策略 / 53

第六章 坦诚相见营销策略

诚实是最好的策略 / 56

莫等媒体来“扒粪” / 58

名不副实的代价 / 60

将缺点转化成优点 / 62

摩托罗拉：告诉人们真相 / 63

第七章 适度宣传营销策略

广告未必能提高销售业绩 / 65

广告效果 = 创意 × 投入 / 67

花最少的钱做最优的广告 / 69

让广告效果倍增的媒介策略 / 70

口碑宣传：零号媒介魅力所在 / 71

西门子：借消费者的口头宣传做广告 / 74

第八章 体验营销策略

悄然而至的体验经济时代 / 77

体验营销：激情演绎营销新概念 / 79

SHUP 模式：体验营销的灵魂 / 82

创造令顾客惊喜的体验 / 83

宜家：将体验营销进行到底 / 86

第九章 危机营销策略

危机营销：胜向险中求 / 89

精确营销预案应对每一刻 / 91

巧渡危机的营销策略 / 93

化解营销危机的服务策略 / 95

危机营销中的公关策略 / 97

强生公司冷静应对“泰诺”中毒事件 / 99

下篇： 经营篇

第十章 市场细分营销策略

满足所有消费者的需求是不可能的 / 105

市场营销必须建立在市场细分的基础上 / 107

寻找细分的策略 / 109

依据市场潜在需求，重新细分市场 / 111

米勒公司：将市场细分带入啤酒业的竞争 / 112

第十一章 客户细分营销策略

客户细分——向成功跨越 / 115

客户细分的学问 / 117

以客户细分提升客户忠诚度 / 119

80/20 法则对客户细分的启示 / 120

集中针对核心客户开展营销 / 122

eBay 公司：将注意力集中在核心用户身上 / 123

第十二章 利基营销策略

弱势企业的现实选择 / 126

利基营销的竞争优势 / 128

捕捉利基市场机会 / 129

专业化定位 / 131

保护利基市场 / 133

维珍: 永远的“补缺者” / 135

第十三章 阶梯竞争营销策略

所有产品并非生而平等 / 138

闻名商界的三四律 / 140

将目光瞄准最高两层 / 143

领先者应学会制定行业标准 / 144

针对“第一”制定营销策略 / 146

GE: “数一数二”战略的真相 / 147

第十四章 集中优势营销策略

营销是一场战争 / 151

营销战场上的蓝契斯特法则 / 153

侧翼进攻的优势法则 / 155

中小企业的集中化战略 / 156

“朝日”挑战“麒麟” / 158

第十五章 共生营销策略

共生营销的提出 / 162

共享客户资源和信息 / 164

联合开发新产品 / 166

共享销售渠道 / 167

共同服务客户 / 168

联合促销走向联姻 / 168

英特尔巧用共生营销 / 171

第十六章 有限扩展营销策略

品牌扩张的内在冲动 / 173

透视品牌延伸陷阱 / 175

品牌延伸要把握好“度” / 176

将全部鸡蛋放在一个篮子里 / 178

诺基亚道路: 从多元化转向专业化 / 179

第十七章 远期效果营销策略

谨防营销短视症：销售不等于营销 / 182

长期效益与短期效益之争：广告 VS 促销 / 184

追求广告的长期效应 / 187

放长线钓大鱼的促销手段 / 188

维克斯药膏的免费赠送策略 / 189

第十八章 不可预测营销策略

变幻莫测的市场环境 / 192

不可理喻的消费者心理 / 194

市场调查的局限性 / 196

市场预测往往是不可靠的 / 197

奥伯梅尔公司的市场预测新思路 / 199



理念篇
理想

市场领先策略主旨观点：

——尽力成为所属行业的“老大”，如若不能，就创造一个你能成为“第一”的新领域。这就是市场领先策略的核心观点：要么成为第一，要么另辟蹊径。

——要想成为第一，就必须抢先进入消费者的大脑。因为，在任何产品种类中，领先品牌必然是那些首先进入潜在消费者心中的品牌。

——成为第一要胜过做得更好。此处所说的第一是指市场领先，而非技术领先。成功的营销管理者应该懂得，技术是需要资金支持的，如果企业的市场份额不能够维持技术领先所需的资金，那么就不要再冒险承诺技术领先。

——每个企业都有可能通过创新成为市场的唯一。做不了行业“第一”，可以做细分市场的“第一”，做不了细分市场的“第一”，还可以专注于具体的产品。

——对于多数规模不大，目前处于劣势的公司来说，如果能够恰如其分地利用“另类”营销的话，同样有机会成为第一。

最容易做的是第一

曾经有两个极有天分的短跑运动员，一个希望在几个领域都名列前茅，另外一个只想在一个项目上成为世界冠军。一个刻苦地练习 100 米、200 米，400 米，另一个只是勤练 100 米。结果，前者在三个领域都成了第二名，而后者在一个领域成了世界冠军。

后来的事情大家都可以想象：世界冠军成了他们国家的骄傲，人人都知道他的名字，众多的企业找他做产品或形象代言人，最好的大学也向他

敞开了大门。而另一个运动员的命运则令人叹息：只是在提到第一的时候，人们有时会顺便提到他，几乎没有人知道他的名字，也几乎没有企业愿意花钱找一个第二名为其产品做宣传。

比较起来，做几个领域第二名的运动员做了比世界冠军要难得多的事情，但在竞争中我们更看重第一。实际上，做一个窄小领域的第一比做许多领域的追随者要容易得多，因为，成为窄小领域的第一所需的关注面比较小，也容易保持。

同样的故事也发生在足球场上，著名教练库珀曾两次率领西班牙的瓦伦西亚队打入欧洲冠军杯的决赛，可两场决赛都输了。来到意大利之后，执教国际米兰队，最后一轮只要获胜就稳获冠军。可是，库珀又输了，拱手将冠军让出。于是，人们给他取了个外号叫“千年老二”，这也说明了他在足球领域的地位。库珀的失败说明了身为“第二”的尴尬处境。

同样的道理也适用于企业。很多人认为，市场营销的根本要点在于让消费者相信你的产品或服务比别人的更好。然而，事实并非如此。如果你的市场份额很小，即使你的产品和服务再好，也很难与规模更大、实力更雄厚的同行竞争。市场营销的根本要点是：专注于市场，尽力成为所属行业的“老大”，如若不能，就创造一个你能成为“第一”的新领域。这就是市场领先法则：要么成为第一，要么另辟蹊径。

一般说来，做第一的好处可以归纳为以下五条：

第一意味着最高的回报率

哈佛商学院的一个发现彻底改变了企业的经营方式，即在许多行业、公司和经营单位中，市场份额对盈利起着强有力的积极作用。研究还发现，市场领先者的回报率比第五位以后的公司高三倍。

第一意味着最佳的规模效应

波士顿咨询公司进一步将哈佛商学院的发现演变成当今十分著名的“经验曲线”，进而向全球推广。“经验曲线”指的是随着企业规模的不断扩大，每生产一件产品的用时和成本将递减，这就是规模效应。显而易见，规模越大的企业，单位成本越低。

第一意味着最好的广告效应

没有什么广告词比“第一”更有说服力，更能引起客户的兴趣和信任。每一个优秀的广告专业人员都知道这样一个事实：客户通常只能记着

有限的几个名字或品牌，通常第一的名字可以脱口而出，而其他追随者则要想一想才能记起。

第一意味着最强的讨价还价能力

成为第一的企业，在与供应商和经销商进行谈判的时候，有更多的讨价还价的余地。供应商不得不重视这个通常进货量最大的客户，不得不保证产品质量、供货期以及最低的价格；经销商也不得不接受第一定下的条件，否则就会失去最受客户青睐的商品。例如，沃尔玛为保证“天天降价”策略的运用，通常将供应商的利润压至最低，如果有哪家供应商不同意，那么它的商品就要被摆在靠后的货架上。沃尔玛之所以能这样做，完全取决于它的市场地位，因为还有很多厂商在等着与它合作。

第一意味着最优秀的人才

成为第一的企业也最容易吸引和留住一流的人才。第一通常有最好的经营状况，能支付最高的工资，任何人都愿意为之工作，并以此而自豪。第一通常能为员工提供最好、最大的发展机会和空间。谁会冒险离开这样的企业呢？

抢先进入

既然第一的好处如此之多，那么怎样才能成为第一呢？最简单的方法就是抢先进入消费者的大脑。在任何产品种类中，领先品牌必然是那些首先进入潜在消费者心中的品牌。网上购物是淘宝网，租车市场是赫兹（Hertz），计算机领域是 IBM，而可乐领域是可口可乐。

喜力（Heineken）是第一个在美国站稳脚跟的进口啤酒品牌。而今，共有 425 个品牌的进口啤酒在美国销售，第一位的是哪个品牌呢？是口感最好的啤酒还是喜力啤酒？可以肯定，在这 425 个品牌当中，必有一种啤酒的口感优于喜力，但喜力啤酒仍以 30% 的市场份额稳居进口啤酒销量第一的宝座。

米勒淡啤（Miller Lite）是美国第一个淡啤品牌。在米勒淡啤正式问世的第三年，米勒公司花费了 1100 万美元用于广告宣传，并成功地将淡啤这一概念深入人心。米勒淡啤的市场成长率也是扶摇直上。当年销量是 200 万箱，次年便达 500 万箱，而后年更达到 1000 多万箱，成为名副其实的淡