

绝配

Perfect Match: The New Concept of Marketing & Management

营销与管理新主张

10年以来，亲历300家公司咨询的营销与管理经验

社会联系是什么，如果老鼠打洞打到猫那里的时候，发现说，喔，世界还可以是这样啊！搞汽车的老总不懂教育，办外汇的高手不明白牛奶。因为人们看他以外的世界，就不懂了。社会联系的价值，是说有本事能让猫也欣赏老鼠。你要把这个洞打破，在另外一个洞里面也被人们认可，这就是社会联系的超越价值。我们的很多产品就技术来说是很好的，但市场上卖的跟人家没法比，为什么呢？营销不能打动别人，不合其他洞里的规矩。

附精彩现场讲座VCD

零点调查&前进策略 袁岳 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



绝配



营销与管理新主张

10年以来，亲历300家公司咨询的营销与管理经验

社会联系是什么，如果老鼠打洞打到猫那里的时候，发现说，喔，世界还可以是这样啊！搞汽车的老总不懂教育，办外汇的高手不明白牛奶。因为人们看他以外的世界，就不懂了。社会联系的价值，是说有本事能让猫也欣赏老鼠。你要把这个洞打破，在另外一个洞里面也被人们认可，这就是社会联系的超越价值。我们的很多产品就技术来说是很好的，但市场上卖的跟人家没法比，为什么呢？营销不能打动别人，不合其他洞里的规矩。

附精彩现场讲座VCD

零点调查&前进策略 袁岳 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书通过阐明营销与企业管理各个方面的关系,围绕当今中国国情,提出了营销与管理中的“绝配”概念。“最大最强的,不一定是最配你的”,这是本书的核心思想,它是作者 10 年以来亲历 300 家公司咨询的营销与管理经验。书中提出的文化和时尚对营销的影响以及相关的调查数据对管理者的学习和研究都颇有帮助。书中的大部分内容源于作者在《中国经营报》、《经济观察报》和《财经时报》等媒体上发表的文章,现在将其编辑整理成书,以飨读者。

本书适合迫切需要丰富自己营销与管理知识的企业领导和营销人员阅读,也适合相关专业的研究人员和大中专师生交流和借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

绝配: 营销与管理新主张/袁岳著. —北京: 机械工业出版社, 2004. 3

ISBN 7-111-14065-6

I. 绝… II. 袁… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013341 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李卫东 任淑杰

责任编辑: 任淑杰 版式设计: 湖也 责任校对: 张晓蓉

责任印制: 施红

北京忠信诚胶印厂印刷 • 新华书店北京发行所发行

2004 年 3 月第 1 版 • 第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5 • 7.75 印张 • 205 千字

0 001—12 000 册

定价: 35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前言 以快速思想为乐

每个人有自己的天分，所以成功者无非天分得其所，不成功者无非不曾逞其天分，不是自误就是人误。天分得逞者常怀感激之心，持谦卑之态，好学不辍，则凡事蒙受祝福。在我自己明白这守本分与逞本分的道理之后，它对我的职业生活真的好处莫大，令我定目标、有热情、明分寸、知进退，在成为一个终身专业咨询顾问的探索道路上坚定不移，勤奋学习。

研究咨询行业的价值很大，但是它是一种人人以为价值大，很少有人长期从事的“鸡肋型”职业。许多朋友都觉得这项职业既不挣钱也不尊贵，很不适合成为我的岗位。而我在这岗位上辛苦久磨之后益发喜爱上了这项工作，因此才有“终生以助人做大老板为乐，而自己以终生不做大老板为乐”之感慨。

咨询顾问是半个生意人。研究咨询会让你明白生意场的规则，明白资源的争取与市场选择的法则，明白讨价还价背后的作用机制，明白在生意压力之下的思想生产模式和田园式的学问生产方式之间的本质差异，明白学问转化为商品的另一些学问。研究咨询使我有机会接近高层的真生意人和假生意人，明白他们得利的技巧与分利的规则，明白国际规则与中国国情在财富游戏中的结合方式。研究咨询直接介入到现实的问题和与成效相关联的行动之中，它直面检验，与行动中的负责人打交道，坐而论道式的把戏必须代之以与行动者感同身受的策略设计与实施追踪。研究咨询使我有机会在有限的时间内包揽来自各个行业的品牌，从各个地域到各个部门的问题，这其中有最佳实践的交流，有多种教训的借鉴。研究咨询使我经世历道，见怪不怪。在这其中，我满意它不似枯坐书斋而寒酸清苦，也不像闷头读书那样自闭迂腐。

咨询顾问是半个思想家。研究咨询是适合乐于探究世界背后原理的热情者的职业。过度追求财富者，没有时间去真正思想财富运行背后的机制，因为他处理的是获取财富的前线作业；过度关注财富者也不能真正思想，因为他的思想只是一种偏执投入的意志，不是一种超越财富的、不受利益左右的深入思索。失去了中立，思想就会成为行动者的奴隶；只有在中立中，思想才会成为行动者的灵魂。而咨询顾问就是不曾陷在臃肿的财富中的中立的思想者，因此，一个以认识真理为乐超过因认识真理获利为乐的人才是适合这个职业的从业者。

当手工作坊被工业化替代之后，生产效率就极大地提高了。思想作为一种人的行动，专业思想作为一种学问，在很长的时间里，人们已经习惯了用缓慢而保守的方式去产生、表达和传播。但是，我更加向往这样一种思想的机制：作为有限的个体，我们应当与具有其他专长的个体形成信息的一同收集、处理与最终加工成形系统思想的工作模式；同时，这样的结果还应该有足够的机会被使用者和评价者讨论、鉴别和批评；同样的议题因为议论的集中而吸引更多的人。这样，思想就因团队化而加强，因流程化而高效，因透明化而进步，因持续化而深入。这恰恰是现代化的研究咨询行业所能提供的。

一个自立的思想者穿过人群和大街，会留意那贫困交加的人所不留意的景致，品味身家亿万者所不会品味的现象。他不在这贫困的也不在那丰裕的人群中间，但他以透视贫困或者丰裕的原理为责，并且最终又将这观察、分析和反思的所得放回到那身处其间而不自觉的人群之中。当世界失去这自立的思想者时，至少它将会昏暗和暧昧更多。但是，只有一个或几个思想者是不够的。因为这思想者不同于旧时的“哲学王”，以思想的所得变成统治的精英。这些思想者将营造出一支庞大的服务团队，以一个服务业的面貌为那些行动者提供支持和帮助，他们只是这世界上以思想为天分之人，如同所有其他行业中有另外一些有天分的人一样：他们不因思想而尊贵，也不因思想而卑微。

没有思想的行动会成为盲目的行动。因此，快速的行动是危险的和鲁莽的。那么，让我们回到建设快速的思想能力的道路上，只有快速的思想才能令我们在知识和经验的借鉴中避开匆忙行动中所付出的代价，使我们有限的行动富有效率与价值。在我们特定的天分分工之下，让思想的人和行动的人成为更亲密的合作伙伴吧！**让长于思想者更长于思想，让长于行动者更长于行动。**这是我作为半个思想家的理想，也是我作为半个行动家的愿望。

在丁平小姐帮助我进行这样一项思想编辑工作的时候，我自己深深感到，面对这些过去的文字，自我的整理又是一个重新思想的过程。这本书是我职业思想的记录。我非常清楚，每一种思想只是代表追求难以定义的真理的逗号，是漫漫长途留下的不甘寂寞的思维痕迹，思想永不停顿！

袁 岳

目 录

前言 以快速思想为乐

第一章 绝配营销的学习准备

视野开阔是因为被动学习·····	2
重视注意力·····	2
我们是谁·····	3
像新学生一样重新界定职业生活方式·····	4
职业生活发展的 5 种模式·····	6
蜕变：创业是一种新的成长方式 ·····	12

第二章 绝配营销的市场致胜法则

“三点一线”的营销模式·····	16
绝配致胜：针对共享消费者的配合营销 ·····	23
与消费者生存状态相配合的营销模式 ·····	29
营销以系统取胜 ·····	41
关键瞬间（MOT）构成我们的真实生活 ·····	42
品牌：MOT 年代，我们感性地活着 ·····	45
跨行业思维的产品研发路线 ·····	46
体验营销中的 SHUP 策略 ·····	51
社会资本：营销管理者必须具备的价值观 ·····	59
努力一世，满意一时 ·····	66

第三章 绝配营销与品牌文化

我们需要以文化为核心的营销研究	88
四步搞定：创新品牌定位法	107
符号缔造市场：从手表文化谈起	120
本地没有名牌	124
文化，还是汉堡化或者玩具化	126
强势品牌在中国的精耕之道	130
入世所带来的挑战	147
战争刺激本地化营销因素	150

第四章 绝配营销与社会文化

“新男性”正在改变中国男性	154
成为新男性除了自信，还需要实力	154
新男性更接近于女性心目中的理想男性	156
新男性更接近于新派的成功男性	159
变化决定生活：中国消费市场的特点	161
让蓝领文化走向前台	171

第五章 绝配理念运用于企业管理

创新也包含妥协	174
将伦理价值纳入企业管理视野的难度	176
选择经理：男的还是女的	178
态度革命决定我国企业家历史走向	180
富豪榜：不要太认真	184



第六章 绝配理念运用于企业管理者

企业家形象控制：增正减负的风险管理·····	188
站在张瑞敏的光环之外反省海尔·····	191
流行如潘石屹·····	195
刘永好：面对产业与权力理念的双重跨越·····	197
柳传志：窝里选将·····	199
联想天空中的元庆位置·····	201
形象清新如王石·····	203
宋如华：跨域运行的风险运营者·····	205
金玉内外·····	208
尹明善：家族企业应为信任投资·····	212
吉利“李徐配”：找个高官当老总·····	215
徐东升：一个忠诚的经理人·····	217
冯仑领航：推崇价值观如舞双刃剑·····	219
沉默王文京·····	222

后记 袁岳：自己谈自己

第

一

章

绝配营销的学习准备

强大的学习能力是成功地做好营销与管理的一个不可缺少的前提。管理营销、管理企业以及管理自我都需要与之相配合的学习能力。

要想改善知识结构，改变学习方式，扩大知识视野，“被动学习”很关键。无论选择哪一种职业发展模式，都需要“被动学习”。一味接受自己已定的口味、风格和知识，很容易导致偏狭。

在哈佛的学习让我认识到：“仪式化学习”是很重要的“被动学习”方式。



视野开阔是因为被动学习

学习可以分为主动学习和被动学习两种。人在思想、知识和能力上的年轻化与被动学习是有关的，小时候我们那么活泼、视野开阔，是因为被动学习，在我们长大后具备了自主能力，但因为我们的兴趣反而变得有限了——天天吃自己爱吃的菜、看自己喜欢的书，学自己喜欢的东西，所以越学越窄。

一个人若想真正地改变与完善自己的行为习惯和知识结构，进行被动地学习很重要。其中“仪式化学习”就是很重要的被动学习方式——比如参加一种短期或长期的学位或非学位班，与许多不同背景的人一同学习，听自己不喜欢的课，做自己不喜欢的作业，往往就会超越原有行为模式，有新的收获。

重视注意力

人们对待注意力有两种经常重复的偏差：第一种是忽略注意力，相信注意和被注意是一种自然状况，无需刻意去塑造什么；第二种是迷信注意力，以引人注目为行为的目的，但忽略了可供关注的后续内容。

在一个产品、品牌、明星、话题、时尚、新人类、精神异常、科技创新以及全球文化交流日益增多的时代，随着可供吸引注意力的资源的广泛传播，特定客体获得注意的机会被显著地缩减了，而不能获得注意力，意味着根本没有后续的表现机会；获得了注意力没有后续表现能力，将因受众产生受骗心理而不愿再给予你第二次受关注的机会。

这种注意力在竞争中的危机感使我们必须慎重地对待注意力的经

营和管理。在供应商强势的时代，魅力和权力是重要的；在受众强势的时代，注意力是很重要的。

我们是谁

KSG（肯尼迪政治学院）是一个大人物辈出与大人物争相而来的地方。我的同学们在他们的文字里已经向大家介绍了他们所接触的不少大人物。重要的是我们感到，在这里，我们好像也是像一个大人物一样地生活着。

在 KSG 学习的这一年，我在 KSG、费正清中心、华盛顿的卡内基国际和平中心、美国国务院和传统基金会等地做了十多场演讲，内容涉及中国人民生活质量、中美关系、在中国开展社会研究以及中国的社会发展等多个领域。与此同时，我还在中美关系、信息化发展、组织管理和美国社会等多个方面为《中国新闻周刊》、《新民周刊》和《科技智囊》等多家媒体撰写专栏。

哈佛，到底给了我们什么？零点调查对 15 岁以下的中国青少年的调查结果表明，有 15% 的男孩子梦想长大以后成为国家主席或总理；而实际的成长历程使他们得到这样的教训：远大的政治理想与普通人及普通人家的孩子无分。13 岁孩子的总理梦到了 31 岁就会变成笑话。而 KSG 是激发人的地方，它告诉你，大人物与小人物就在一步之遥，而这一步之遥不完全是运气和缘份，更重要的是对自身的塑造。正如新加坡资政李光耀 2001 年在 KSG Forum（论坛）演讲时所说的，“到了 75 岁，我改变了自己的观念，我感到有些领袖是天生的，像毛泽东和周恩来，但是在一定意义上也是可以塑造的，在我这个年纪，我也可以将自己塑造成为受青少年喜欢的领导人。”

在我曾经收到的 4~5 份演讲邀请函上，我被称为“最有希望的未来领导者之一”（One of the most perspective leaders）。对我来说，那只是一种激励，这种假设并不会增加我的野心，却会加强我的责任



感。KSG 的奈伊院长清楚地传递出这样的信息——KSG 的使命是为全球培养最有价值的领导人。在哈佛的毕业典礼上，我们这些手持“Made in China”地球仪模型的 KSG 毕业生，与手持 1 美元的 HBS 毕业生、手持书本的教育学院毕业生和手持塑料鲨鱼模型的法学院毕业生相比，自豪感油然而生。美中不足的是，在我们手持的“Made in China”的地球仪上，不少国家名称的标示与其实际的地理位置都有错位。

这一年中，我们见过不少当红的与过气的政商名流，耳闻他们的教训，目睹他们的风采，不少同学都会以与他们合影留念为荣。但是，真正给我本人留下深刻印象的是中国台湾的前行政院院长唐飞先生，唐先生对于两岸中国人发展的理念、对于两岸互动的观察颇有特点，他谦逊好学、宽厚随和的态度颇受大家尊敬。

KSG 的一年 MPA 学习足够长也足够短，在公共管理方面，我不敢说知之太多，但确为我的职业理念形成了一个新的取向。班上有一位拉美同学已经 59 岁了，但他仍在学习。我计划以后每 5~6 年在海外进修，以保持自己的思想和知识能够不断地更新。而我乐观的性格及领域广泛的兴趣选择进一步加强了我的这一愿望：在商业领域，我将坚定不移地辅佐一些具有战略远见的企业家实现长远发展；在公共管理领域，我将坚定不移地为一些有远见的公共管理决策者提供专业的后台咨询服务。咨询是一门技术与工具，将公共管理和工商管理适度协调起来的咨询观，能够满足特定条件下公共管理家、工商管理家的需要。这种无限的空间需要，值得我为此工作一生。Consulting is my life job!

像新学生一样重新界定职业生活方式

在哈佛读书的日子里，我明白了一些过去没有太明白的问题。我们这个资深公共管理硕士培养项目，一共招收 209 名学生，来自 45

个国家，平均年龄大约为 40 岁。中国的学生都比较年轻，而且大半以前只读过一个专业的学位，而来自发达国家的学生年纪稍长，且通常已在 2~3 个专业受过专门训练并具有专业经验。所有学生每天的作业都会做到凌晨 2~3 点钟，学习压力根本不是我们许多利用休闲时间获得的博士、硕士学位的学习量所能比的。在那里对我最大的启发有 4 点：

1. 信息淘汰周期越来越短，需要继续学习的必要性越来越强

对于一个需要帮助众多决策者寻找出路的专业咨询顾问来说，更是如此。许多决策者都在学习，咨询顾问更没有不加紧学习的理由。当我访问 MIT 的世界资深总裁 MBA 班，见到那些像小学生一样认真学习的著名企业家时，我就更加明白了为何国际咨询公司要招收一流学校的一流毕业生，以及为何许多国际机构不大可能接受一些本土咨询机构和咨询业者的服务。

2. 跨越思维框框

我们通过专门的学科训练来培养专业技能，但同时也限制了多元化的把握问题的能力。我们往往把在一个学科中累计的知识当成终生的生活逻辑与工作工具，而实际的社会生活，以及发生的社会问题，没有一件可以从单一角度就完全加以解释或解决的。跨学科的训练可以突破许多思维限制，从而提升解决问题的能力。

3. 平等协调的团队作业

团队工作不是简单的一个人带领一帮人的意思。在我读书期间，最头疼的一件事是与外国学生做团队论文。事实上，从一开始的目标设定、框架设置、内容分工，到资料收集、观点交流和论文组合，其工作量数倍于个人独立写作，但它的确需要对于合作者的能力、立场、思考角度有充分认同，认真沟通，不断突破原先按自我设想制定的框框。而中国的咨询行业的确需要摆脱那种“一人党”（在策划公司尤为典型）和“十三不靠”（在财务咨询和法律咨询领域较为突出）这两种极端状况。



4. 把投资变成学习，把学习变成投资

国际管理学科的学生有许多创新的训练和活动。其中，学习就可以同时获得许多针对自身问题的创造的解决方案，而将一些急迫问题作为某些学生的作业主题，也可以收到事半功倍的效果。我本人几乎将所有课程的期末作业都与实际项目联系起来，最终要么直接被客户采纳，要么获得了可观的研究资助。

我还有一个我的合作伙伴们也在思考的问题：国际化的视野与本地化的经验如何组合才是有效的。对于我自己来说，我将自己定位成一名执着而投入的专业咨询顾问，这样我就不会受到其他职业优越待遇的诱惑，也不会与处在决策者地位的客户发生角色冲突。幸而有一批富有远见的企业家和政治家，同样对国际化的视野与本地化的经验组合模式发生兴趣，这使我得以有机会通过与合作服务开发出相对成熟的工作范例，而这些工作需要潜心投入。

我们是一批幸运的策略家：社会提供如此多的结构重组机会，有那么多社会矛盾需要决策者们去解决，难题的新颖性和复杂性为高级咨询服务提供了无限的商机。从现在开始的5~8年中，一批拥有精通科学技术、人文知识及国际化运作经验的咨询专家的国内外咨询品牌将会站在这个行业的核心。

职业生活发展的5种模式

什么是专业人士？整个社会被划分成许多职业板块，每个板块都可以看做是一个专业，每个板块都由以下三种人组成：

- (1) 每个板块的核心人士，通常占该板块从业人员的 $1/4 \sim 1/3$ ；
- (2) 该板块中的辅助人员，通常占该板块从业人员的 $1/2 \sim 2/3$ ；
- (3) 板块间的通用人员，占该板块从业人员的 $1/4$ ，或者在全部

从业人员中占 1/4。

通常，(1) 中的大部分人士及 (2) 中的少部分人士会被视为专业人士。从社会视角而言，专业人士有这样的特点：掌握特定板块的 Know-how (诀窍)，具有向其他板块提供独特知识及技能的能力，在专业协作中其专业能力可以成为合作资源。高级专业人士则除了具备这些特点之外，还特别为业内其他专业人士所推崇。在这里，我们显然可以看到，专业能力是赢得专业地位的主因，因此，职业生涯中的发展模式基本上就是专业能力的养成之路。

在这里，我们根据欧美一些国家专业人才的成长历程来研究提供的主要模式，这些模式可以为我们结合自己的情况确定中长期的发展模式提供一些有益的思路。

图 1-1 中的模式 A 表现为在较短的时间内，在多个专业之间移动，在任何一个板块中均未进入核心地位。该模式对于从业经验较少的年轻人有重要的作用。因为在确定深度卷入某一板块之前，尝试在各板块之间移动可以为个人赋予较多的认知和机会，以作出准确的选择。同时，这一模式有可能兼顾了某些人对于各个板块的新鲜感的需要，但应谨慎使用这一模式。对于一个到了 28~29 岁仍然每半年或

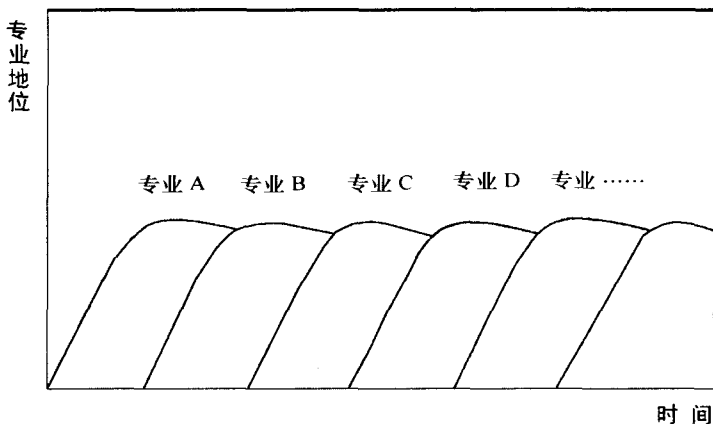


图 1-1 模式 A：蜻蜓点水型



一年还在跳槽的人，任何专业机构都可能会产生以下印象：此人专业兴趣游移，专业能力不高，组织忠诚度低，缺乏专业号召力。这一印象的结果使大多数以后的组织并不会将这样的人作为有权威性的专业人士使用。因此极易形成恶性循环：“猎奇式进入转移，未累积足够专业地位再转移，因未有足够专业积累而未受倚重，再转移……”因此，建议作为专业人士在其早期职场历练中使用模式 A。

图 1-2 中的模式 B 表现为在单一工作岗位上长期滞留，无论在自我内部提升及岗位性质方面，长期都不发生变化。这一模式适于那些安于平和生活，不希望面对激烈挑战的人士。组织方面则认同其职业忠诚感。由于长期的经验积累，这类人有可能成为某个特定岗位的高级熟练能手和“活档”，从而获得一定的专业地位。但是，在快速发展的组织中，尤其是在组织结构发生变化的情况下，易成为首先被调整的对象，长期的一成不变会被新一代的组织领导人视为某种负担，从而其职业地位有可能下降。专业板块中的辅助人员及资历较长的普通专业人员都有可能自觉不自觉地选择这一模式。一般来说，这一模式更适于成为传统体制组织（机关及国有企业等）中的生存模式，尤其不能成为追求专业成就者的发展模式。

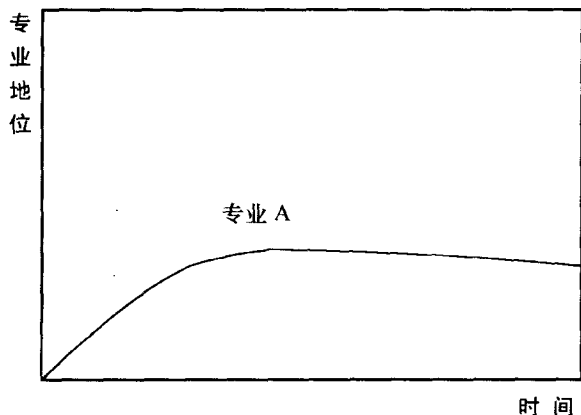


图 1-2 模式 B：静水无澜型