

赵玉麟 谢作渺◎著

海尔

联想

TCL

伊利

创维

脑白金

汇源

金山

海王

海信

好孩子

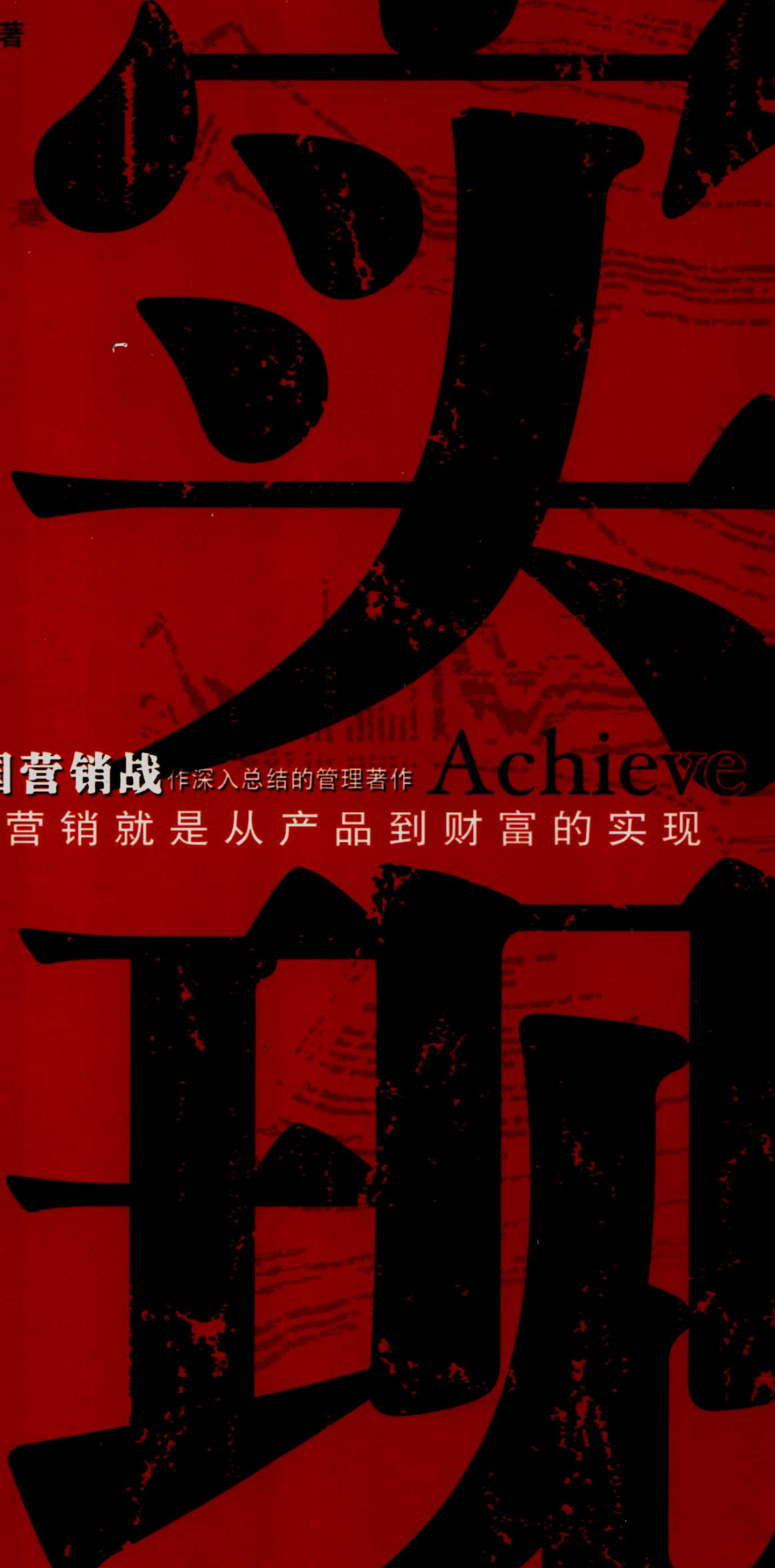
格兰仕

思念

顾中

凤凰

美



第一部对**中国营销战**作深入总结的管理著作

Achieve

营销就是从产品到财富的实现

赵玉麟 谢作渺◎著

实

第一部对**中国营销战**作深入总结的管理著作 **Achieve**

营销就是从产品到财富的实现

现

图书在版编目(CIP)数据

实现:营销就是从产品到财富的实现/赵玉麟,谢作渺著. —北京:企业管理出版社,2003.12

ISBN 7-80147-995-5

I. 实... II. ①赵...②谢... III. 市场营销学—中国 IV. F723.0
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116904 号

书 名:实现——营销就是从产品到财富的实现

作 者:赵玉麟 谢作渺

责任编辑:肖震东

技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-995-5/F·993

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市顺义康华福利印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.5 印张 248 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

定 价:34.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

中国制造·中国案例·中国营销

在 15 年前,如果有人认为中国制造的产品能够打败舶来品、一统国内市场甚至横扫欧美市场,你或许会觉得“不可思议”;

在 10 年前,如果有人要拿中国企业的营销案例与跨国公司相提并论,你也许会怀疑他懂不懂管理史;

在 5 年前,如果有人认为中国企业可以凭借自创的营销战略打败一个跨国企业,你也可能会质疑他是否读过营销学原理!

就在 5 年前,一个叫大前研一的日本人俨然以大师的口吻预言:“中国经济会崩溃”。

5 年过去了,中国经济高歌猛进,“中国制造”的巨大能量让大前研一先生瞠目结舌,并因此而转变对中国的看法。

“中国制造”已经成为世界经济舞台不可忽视的中坚力量。海尔、格兰仕、娃哈哈、TCL、创维、纳爱斯等企业在与跨国公司真枪实弹的较量中,不仅没有丢盔弃甲败下阵来,反而创造出了一个又一个的“成功案例”。

究竟是什么能量造就了“中国案例”遍地开花无往不胜呢?

众所周知,中国本土企业无论是在资本、技术上,还是在管理、人才上都无法与跨国公司相提并论,双方力量悬殊,根本不是一个重量级的,那么中国企业究竟靠什么能量扭转劣势并出奇制胜的呢?

相信这是中外企业家、经济学家都在关注的一大课题。

这不是一本从理论上深入探讨这一问题的书。这是总结中国企业成功案例的一本书。





著名管理大师德鲁克曾说过,企业的两个最重要的管理命题就是营销与创新。

就像刚开学就参加考试的学生,中国企业付出了惨重的代价,在生死攸关的悬崖上学会了优胜劣汰适者生存的商业规则。

本书中所有涉及的企业都是中国本土企业。根据作者几年来的跟踪、采访、实地考察,作者认为,中国企业之所以能够在这么短短的时间内显出“惊人”的经济力量,是因为中国企业完美地结合了营销手段与创新思维,“中国营销”创造了“中国制造”的“成功案例”。

显而易见,“中国营销”显示了“中国商人源远流长一脉相承的弹性”,也无形中暗合了中国传统文化“大象无形”的智慧。从策略上来说,中国本土企业扬长避短,采取了灵活、机动和更适合中国本土作战的营销策略,成功创造了“中国营销”。

“中国营销”并不是解决市场问题的灵丹妙药,正如本书中所言,一个追求成功的企业不一定要生搬硬套其他企业的营销策略,但是一个成功的中国本土企业一定要有自己的解决之道,这也是一个企业赖以生存的资本。

“知己知彼,百战百胜”,“前车之鉴,后事之师”。任何一家中国本土企业都应该潜心研究一下成功企业的解决之道和实现之道,在强敌环伺的大市场中摸索出一条适合自己的成功之路。





第一章 财富靠什么实现——营销之道

营销就是企业财富实现的支点

中国营销战

营销制胜:老白干的观念转变

营销细节到哪里,财富就实现在哪里

安睡美的“营销突破”细节

营销创造奇迹,脑白金的财富神话

第二章 产品决策——用品牌诠释差异化

产品究竟是什么

品牌打造强势产品:颐中生态漆的“健康”理念

用营销支点撬动市场:体饮策略

产品就是活动:《南方都市报》媒体品牌经营

第三章 市场细分——锁定你的顾客群

市场细分为哪般

001

001

002

004

013

017

023

035

035

038

046

054

059

059



“动感地带”:锁定“玩”市场	060
切入市场真空:汇源的细分思路	067
定位是一种理念	085
思念香粽:通过定位找到机会	090
第四章 营销战略——让自己脱颖而出	101
如何有效进行营销战略设计	102
TCL 宝石手机:市场进入者的战略	105
营销战略规划:万和靠什么龙行天下	112
凤凰之谋:中国特色的战略制定与合作	125
第五章 价格管理——你具有多少优势	133
定价是艺术,你掌握了多少	133
价格战中国案例:格兰仕方法	135
海信方法:以低价挤占市场份额	144

目录



营销与价格战的整体作战：金山风暴	152
第六章 打造渠道——如此分销为哪般	159
渠道：爱你没商量	159
渠道设计：是选择也是放弃	161
“变”好你的渠道	172
SKILTO 的终端提升策略	178
第七章 促销策略——让消费者自动上门	189
促销，商家的杀手铜	189
一次成功的尾盘促销：鲁贤家苑	193
层层深化：伊利的广告促销	198
第八章 服务营销——无限风光尽在其中	207
服务，让人欢喜让人忧	207

目 录



真诚到永远:海尔的营销攻心	211
让用户彻底放心:联想的“放心”营销	216
第九章 国际营销——你将何去何从	223
为什么要走出国门	223
国际营销模式:海尔中国造	224
当代中国最成功的国际化企业之一:创维	231
Cosco-Geoby:好孩子集团的合作营销方法	241
第十章 整合营销——你离它还有多远	249
整合营销,必然的选择	250
整合营销的第一个层次:创造品牌的魅力	253
整合营销的第二个层次:变需要为需求	259
结束语 营销是一种游戏	270



第 1 章

财富靠什么实现——营销之道

营销就是企业财富实现的支点

营销是什么？

对脑白金来说，营销就是你每天不得不硬着头皮看的“收礼只收脑白金”的电视广告，以及终端市场清一色的蓝色包装。

对于可口可乐来说，营销就是你随便走到任何一家商场、超市、影院、快餐店，都可以看到的那个红色的 LOGO 和大小不一的彩色 POP。

营销已经改变了这个世界上每一个角落中人们的生活方式，也改变了政府、企业、机构的盈利模式。

在西方，一些国家的政府和政党还把营销的原理和方法应用于政治领域和竞选活动，来处理与之相关的各种问题。

市场观念引入中国后，中国企业开始了初级的市场营销活动。

随着社会经济的不断发展，营销在中国的应用范围也在不断扩大，由流通领域扩大到生产领域，由消费品扩大到生产资料商品，由生产经销企业扩大到服务业，并且扩大到不是以盈利为宗旨的服务性机构……





但营销到底是什么？很少有人能以一言而蔽之。

很多人认为“营销到市场为止”。产品推向了市场，营销就结束了。

随着营销活动的逐渐深入和营销理念的逐渐成熟，以及西方营销理论在国内的广泛传播，又有人提出，“营销到顾客”或“营销到需求的理念”。也就是说，营销是以顾客的需求为中心的，顾客的需求延伸到哪里，营销就延伸到哪里。

这其实都是关于市场范畴内的营销定义。

如果我们把企业或者组织的一切行为放到比市场大一点的社会范畴来说，它们进入市场的目的是什么？

是追求财富的实现。

不能创造财富的市场就失去了存在的意义，没有利润，企业就不可能生存。

在企业的活动中，企业生产出来的产品通过市场达到顾客手中。只有顾客购买了你的产品，你才会获取利润，才能实现财富。在当代企业的实践中，营销已被提升到这样一个高度：只有通过营销才能使财富的实现变为可能。

不懂得营销的企业将没有立足之本。

不深层次研究营销、运用营销的企业，成长无从谈起。

营销不是灵丹妙药，但没有营销这个支点，财富的梦想决不可能实现。

中国营销战

中国加入 WTO，我们曾普遍对中国企业的生存能力表示怀疑。仅仅几年过去，中国企业顽强的生命力和惊人的经济力量却以崭新的面目呈现在世人面前。

如果说 20 世纪 80 年代、90 年代中国企业还是在摸索阶段的话，那么进入 21 世纪起，中国企业已开始进入成长阶段。

“中国制造”正在全世界范围内形成一股新兴力量，跨国企业的





神话一个一个被打破:

在手机行业,波导、TCL 不可思议地压倒摩托罗拉和诺基亚,市场占有率位居前列;

在家电领域,格兰仕占全球市场份额的 60%以上,海尔、创维等企业由本土走向世界;

在饮料领域,非常可乐占领了“两乐”空白市场,向两乐地位发起挑战;

在日化领域,纳爱斯洗衣粉销量是所有同类在华跨国公司销量的 4 倍;

在乳品行业,三元、伊利、蒙牛三家本土企业夹击帕玛拉特;

在 PC 行业,联想已做到全国第一;

.....

真正市场意义上的中国本土企业只有 20 年的发展史。在这 20 年中,中国企业几乎一切都是从头开始学习:什么是产品、什么是市场、什么是品牌、什么是营销、什么是管理……当跨国公司挟带资金和技术的庞大优势来到中国时,中国企业茫然不知如何应对。

仅仅 20 年时间,一切力量发生了变化。

这种变化能维持多久,“中国制造”在世界范围内能创造多大的价值,这是一个太大的命题,显然不是本书力所能及的。而本书所关注的,是中国本土企业创造的“营销战”。

关于“中国制造”何以在世界范围内取得成功,不同的人有不同的说法。但有两点是所有人必须提及的:成本优势和灵活营销策略。实质上,这也是中国本土企业得以生存的核心能力之一。

营销是中国本土企业获得财富的核心方式。在中国企业的实际运作中,企业的管理、资本运作、人才战略、技术开发、品牌建设等都围绕着营销来运作。采用成本优势获取利润也是中国企业一个最基本的营销法则。

为什么中国企业这么重视营销?

因为中国企业一开始就先天不足,在资金、人才、品牌、技术都不如跨国企业的情况下,只有通过成本优势打营销战,在渠道上投入重兵,将触角伸入到跨国企业触及不到的地方,做精做细。任何企





业生存的法则都是先求生存后谋发展。中国企业在这种谋发展的过程中,逐渐形成了中国特色的营销方法,“中国营销”开始逐渐成熟。几乎中国所有企业的组织形式也都是以“营销战”为中心而设计,尤其是民营企业,一切目的都是为利润。在这种生存压力下,“中国制造”显示出了灵活的、富有生命力的营销创新,并创造了诸多成功案例。

著名营销大师科特勒曾讲到:“中国的国内生产总值已达到了1万亿美元,相当于美国市场的1/4,预计在今后十年,两国的差距还会缩小。今天,美国已经拥有了世界上最强的营销引擎,而中国,则还在打造这样的引擎。如果中国的企业家们能遵循现代营销管理的科学规律,他们最后注定能赢得10万亿美元的市场份额。”

营销制胜:老白干的观念转变

我们通常所说的营销指的是什么呢?

著名营销专家特劳特认为,营销是场战争,强调营销就是围绕你的竞争对手,在整个市场及消费者这个环境里面,如何来争取消费者,基于适当的市场定位来设定战略。还有一种流派是舒尔茨流派,这也是90年代至今比较流行的,该流派认为营销是一个整合的传播过程,营销是以消费者为基点来拟定战略、组织生产和制定价格,再将产品放在消费者容易购买的地点,根据消费者购买的数量和购买的行为来重塑你的产品,因此营销是以消费者为导向的过程。最后利用一些可信的传播手段,如报纸、影视、杂志、终端的POP、人员、事件来统一传播企业的品牌形象,也就是整合营销传播。

当然,整个中国受影响最大的,也是传播、运用比较广泛的科特勒的营销理论,他认为营销是根据消费者的需求为导向,组织企业的生产和销售过程。在此,我们也赞同这种说法,认为营销就是发现需求,再有效地满足需求的过程,即根据市场需求合理配置企业资源的过程。



营销有狭义和广义之分。狭义的营销概念认为,营销活动是从生产开始,直至产品到达消费者手中为止。也就是在产品生产出来之后,开始通过包装、定价、广告、分销等活动,将产品销售出去,一旦产品到达消费者或用户手中,营销活动即告结束。这一定义实质上是把市场作为企业生产和销售的终点,把营销看成销售、推销或者促销(见图 1-1)。

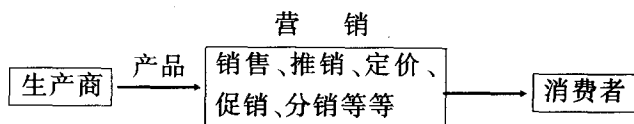


图 1-1 传统的营销定义示意图

广义的营销定义是:营销是指企业以顾客为对象,以顾客需求为中心,通过交易程序,使商品或劳务到达顾客手中,满足顾客的需求和利益,从而获取利润的综合活动。

按照广义的营销定义,企业不应该仅仅把市场作为生产和销售的终点,而应是以顾客为出发点,企业的一切活动都应当围绕顾客需求展开。为了满足顾客需求,企业必须在进行生产前就进行市场调查,根据市场需求,再结合企业的优势及实际情况,确定产品方向和企业经营对象,以此来组织产品的研发、设计并生产出产品。在产品产出之前,要确定产品的商标、品牌、包装,组织试销,制定价格,研究通过什么样的销售渠道和促销方式,把产品(或服务)销售给顾客。产品销售出去以后,营销活动并未就此结束,企业还需要开展售后服务,满足顾客的需求,以便帮助他们从产品中获得最大效用,并且收集和听取顾客使用产品后的反应和意见,再将这些信息反馈给企业的有关部门,作为进一步市场调查、改进和开发产品的参考,如此不断循环(见图 1-2)。

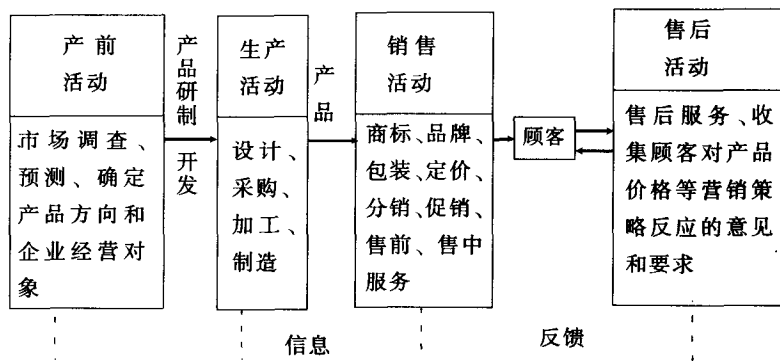


图 1-2 广义的营销活动示意图

在一开始我们也提到,在当代经济生活当中,营销的概念已从“市场”方面扩展到整个社会领域,包括像企业、政府、家政、机构等组织当中。所以更宽泛的营销概念,不仅包含了产品因素,也意指一种生活方式,一种生活理念。

实际上,营销概念的这种延伸也为市场营销活动本身带来了变革。

营销已经变成一个社会化的概念。



老白干的问题:全面转换营销观念

营销最大的特点之一是,企业可以运用较小的投入、通过一种营销观念和营销手段的实施,来获得较大的回报。正所谓四两拨千斤。由于营销的这种能产生巨大财富的功能,我们可以称营销为企业经营的一个“关键点”。而在营销本身,也有一个关键点,这个关键点最能体现营销功能特色,它就叫做“关键点营销”,也叫做“拐点营销”。拐点营销就是抓住整个营销活动的关键点,也就是抓住产品的核心内容,并找到市场的准确切入点,以点带面,最后达到财富的有效实现。





衡水老白干就是这样一个典型案例。

河北省衡水老白干酿酒集团是一家老国营企业，始建于1946年，曾经有过灿烂辉煌的历史，其出品的“衡水”老白干系列白酒盛极一时，在河北乃至全国享有盛名。但随着时间的推移，衡水老白干的竞争力逐年下降，市场份额日渐萎缩，在河北省会石家庄，1996年的销售额是7000万元，而到2000年销售额竟然下降到1000万元左右。在白酒行业普遍滑坡的大背景下，一个有着57年悠久历史的老牌国营白酒企业，在市场节节失守、经销商普遍信心不足的情况下，怎样才能重整旗鼓，焕发品牌活力？

2001年底，针对企业内部诊断和外部市场调研的结果令人触目惊心：企业利润十分微薄；经销商以及部分业务人员对市场前景缺乏足够的信心；市场上窜货乱价现象日趋严重；品牌形象严重老化，在消费者的心中喝衡水老白干是落伍的标志；产品种类繁多，产品线混乱。

显而易见，衡水老白干需要全面地、系统地激活，但这是一个相当庞大的系统工程，它几乎需要面面俱到。而衡水老白干之所以出现以上的种种问题，其根源就在于没有建立起一套营销系统和真正以市场为核心、以消费者为导向的市场运营机制。涉及的问题错综复杂。冰冻三尺，非一日之寒，要改变也并非一朝一夕就可以轻易办得到。

如果按照通常的做法，分步实施改良和变革，必然要经过一段相当长的时间。但是市场不等人，竞争品牌已兵临城下，市场份额正逐步下降，经销队伍信心也在降低，市场迫切需要激活，客户迫切需要新的局面。

鉴于衡水老白干的实际情况，要想让其迅速复苏，同时又不会引发市场的动荡，就必须转变营销观念。根据市场调查结果和分析论证，集团决策层最后决定采取以最小的投入迅速提升客户业绩的“拐点营销”。





“拐点营销”实现之道

(一) 制定营销策略:找到营销的点

通过分析研究,衡水老白干酿酒集团要在市场上迅速获得优势,最为适宜的营销策略就是采用“集中化”、“差异化”以及“全面整合”的竞争策略,也就是针对竞争对手的薄弱环节和地区,集中力量,运用整合营销传播,使所有的市场运作都能够在一个点上产生变质,从而真正做到“少花钱,多办事”,并最终实现企业的战略目标。

1. 集中化策略

集中化策略包括集中开发产品、集中目标市场以及集中传播与促销。

(1) 集中开发产品

这是要求企业要抓重点品种,树明星品牌。全面整合产品线,将原有的 100 多种产品缩减到 10~20 种。

(2) 集中目标市场

这是指将目标市场分为 A、B、C 三类。比如在河北省,可以首先选择一个或二、三个 A 类城市进行推广,运用区域市场抢占第一的战术迅速抢占市场的制高点,从而建立起样板示范市场。

(3) 集中传播与促销

以产品的核心价值和形象为整合点,采取整合营销传播的手段,有效集中公关、促销、广告活动的力量,目的是使消费者对衡水老白干形成鲜明的印象和记忆。

2. 差异化策略

差异化策略包括形象差异化、服务差异化等六项内容:

(1) 形象差异化

塑造鲜明的品牌形象,强化突出衡水老白干系列产品的形象识别。

(2) 服务差异化

