

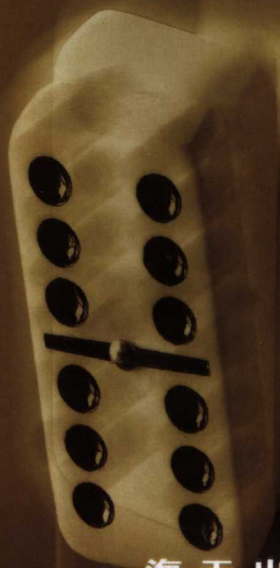
YINGXIAOSHENGJU

QISHILU

营销败局

启示录

张良著



海天出版社

YINGXIAOSHENGJU

QISHILU

营销败局

启示录

张 良 著



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销败局启示录/张良. - 深圳:海天出版社, 2005.1
ISBN 7-80697-317-6

I. 营... II. 张... III. 企业管理—市场营销学—
研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 113070 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张 曼 (Email: zhang-man@china.com)

责任技编: 王 颖 封面设计: 张幼农

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市华润永昌印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

字数: 180 千 印数: 1-6000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目 录

序言 成熟的市场呼唤成熟的营销	1
1 整合营销的 12 大关键	9
2 不懂营销 黄金变白沙	
蓝影视频盒的尴尬	15
3 品牌延伸的误区	
娃哈哈童装困境	23
4 消费者信任的缺失	
海王牛初乳的尴尬	33
5 消费者是善忘的	
健力宝败局	41
6 浅尝辄止 难有建树	
延年钙:好产品却失败	51
7 渠道管理的考验	
旭日升的陨落	55
8 欲执牛耳 必善洗牌——商业竞争手段	
进退两难纳爱斯	65
9 窝里斗 自毁江山	
北京红狮涂料	75



10	反应迟缓 处处被动	
	爱立信屋漏偏逢连夜雨	81
11	失去特色 凤凰变乌鸦	
	奥妮皂角的悲哀	87
12	内行有门道 外行凑热闹	
	赤水河白酒	93
13	聚焦原则——集中力量在最有利的市场	
	春都火腿四面楚歌	99
14	渠道之难 难于上青天	
	飞利浦彩电的无奈	105
15	自斩双足 何以立身	
	乐华彩电的“渠道革命”	111
16	其实你不懂我的心	
	乐凯胶卷“不乐也不凯”	117
17	你到底在卖什么	
	力丽减肥茶	125
18	公关不力 度日如年	
	麦当劳的困境	131
19	中小企业的“龙门跳”	
	秦池“鲤鱼跳龙门”	137
20	高处不胜寒——消费群选择	
	宝洁润妍画地为牢	143
21	研发时跟风,上市后落伍——新品开发要有适当的前瞻意识	
	西门子新手机的落伍	149
22	你不仁 我不义	
	三株辉煌过后成弃儿	155



23	闭门造车 不问销售	
	永久自行车懒得吆喝	163
24	明星≠感召力	
	汉林清脂败走麦城	169
25	城头变换大王旗——品牌的创新	
	太阳神口服液	175
26	过去≠未来	
	王麻子剪刀	181
27	会做的不如会吆喝的	
	中华牙膏	187
28	沉默意味着没落	
	霞飞化妆品东山再起	193
29	让对手抓住了命根子	
	夏利汽车合资授人以柄	199
30	苦心经营 拱手让人	
	小护士嫁入豪门	205
31	利润从哪里来	
	阳光卫视的失误	209
32	金钱能堆砌出营销神话吗	
	第五季钞票能烧多久	217
33	胜了营销 输了管理	
	危如累卵万家乐	225
34	价格战 双刃剑	
	家乐福兵败香港	235
35	聪明企业的失误	
	利益驱动的错误	241

序 言

——成熟的市场呼唤成熟的营销

中国保健品热、空调热、彩电热、电脑热到后来的手机热、汽车热、房地产热,无不表明进入小康社会之后,拥有 13 亿以上人口的中国市场,正展现成熟的诱人魅力。21 世纪的中国市场呈现出许多重大机遇,也给本土企业带来了一系列挑战。

一、21 世纪的重大机遇

1. 高附加值消费走向成熟

统计资料显示,我国居民的消费水平已经逐步由温饱型转向小康型,其中有相当部分已经转向富裕型。21 世纪初,我市城镇居民的恩格尔系数首次降到 40%,表明我国城市也开始进入中等富裕生活阶段,由此带来的消费心理,也开始发生巨大变化,健康、情感、休闲、尊严和社交等已成为人们的时尚追求,是一种必然的规律。随着社会进步、经济发展和居民收入水平的不断提高,衡量消费水平的恩格尔系数必然逐步下降。这一指标值的变动包含着重要的信息,它表明居民的消费结构、消费内容、消费规模及消费方式等,正逐步发生变化。一般地说,伴随着人们消费层次的提高,只求满足于基本生存必需的消费模式,将日益被赋予更多的精神需要、情感需要、伦

营销败局启示录



理需要和个性需要的更高级、更富有人情味、更完整地表现着文明价值的消费模式所取代。人们会追求和提倡更具科学性、更符合理性、更有益身心健康的消费,追求满足精神需求的热情也会越来越高。

为适应需求的变化,社会经济结构及产业结构也必然相应地发生改变,产生出一些产业以满足这种需要,比如文化、教育、体育、咨询、旅游等,这些产业或者直接满足人们的精神需要,或者为一般的产品和服务赋予相当的情感价值。这一类产业被一些未来学学者称为“后三产”。毫无疑问,“后三产”将在更高层次上满足人们健康、激情、休闲、美感、尊严和社交等个人心理和生理层面的需要,成为最具发展潜力的产业和未来经济的主题。这些方面的需求,由于被赋予了更多精神与文化方面的内涵,因此人们也乐于为之付出比较高的代价。厂商的附加值空间加大,需求规模也加大,从而也促进了商品品质的整体提升,这体现出中国向小康社会前进过程中消费形态与生产形态的日益成熟。

2. 全球经济带来全球市场

21世纪,全球经济开发的最后一块亮点就是中国。中国的市场消费能力越来越高,加上中国的劳动力成本极低,两方面的吸引力引来了无数跨国企业和海外资金来到中国。

跨国企业给中国带来了新的技术、管理经验、消费形态和新的文化碰撞。与此同时,中国社会各个层面向前发展的速度也大大提升。中国已经成为全球第一大移动通信市场,中国的网络化也已经跻身世界前列。这两项指标都是现代社会的明显标志。

网络能够让企业在扩张地理范围时,以指数增长的方式进行。在新经济中,即使企业的规模不够大,也可以成为全球性企业。这使



中国的小企业第一次可以接触到存在于世界各个角落的潜在客户，它们可以处于任何地方。

举例来说，在网络时代，欧洲和美国的成衣业买主可以直接与在东莞、虎门的工厂进行沟通。在许多情况下，买方在这些地方可以不必设立代理商。在纽约的设计师可以用电子邮件等方式传递最新的设计图样给位于亚洲的工厂，工厂根据订单大量裁剪缝纫，这些订单都是从世界各地集合到一起，通过网络传送至工厂。需要实体运送的部分，则通过 UPS 以及中远、长荣等全球货运机构进行发运。中国深圳的圣诞树、温州的打火机和牛仔装能够畅销全球，这些地方中小企业的迅速崛起和成长，全球化的市场是最直接的影响因素。

中国已经成为世界工厂，中国的许多企业已经有能力参与全球采购的竞标活动，不仅仅是凭借成本优势，中国的技术与设计及人才素质正在逐步接近和超越国际水准。当然，中国加入世界贸易组织，接受知识产权协定等一系列国际协定，也为中国企业参与国际竞争营造了良好的国际氛围。

3. 消费者青睐优秀厂商

经济学家主张，假如信息是完整且具对称性，同时，各信息媒介的市场力量和流动性也不分高下的话，那么市场便是分配资源的最佳机制。然而，在现实的世界中，这些假设并不存在。基本上，销售者取得的信息要比消费者多，相比之下，客户所取得的信息较少，这不仅是因为信息是由营销人员掌握的，还因为交易是由营销人员发起的，结果便造成公司的“垄断式竞争”——在这种情况下，则是由销售者制定交易的条件，而消费者只能依赖品牌认知度、公司声誉和目不暇接的广告等因素来做判断。

网络化时代使得资讯呈现爆炸式增长,消费者很容易获得大量资讯,从而对一家厂商的商业形象、服务的可信度以及产品的品质和价格的合理性都有了足够的评判依据,这样,那些做一锤子买卖的企业很快就发觉他们越来越没有生存之地。优秀的企业将稳步胜出,并且更加注重企业品牌、形象的建设和产品与服务品质的提升。消费者自身的成长也促进了有利于优秀企业的竞争环境。

4. 雄厚的民间资本将影响竞争格局

中国民间储蓄高达7万亿人民币以上,这些资金可以成为支持消费的庞大力量,也会参与各种商业机会的投资,从而会带来一些潜在力量的诞生。

民间资本往往成为资本市场的重要资金供应渠道。通过股票市场和债券市场,中国民营企业得以筹措庞大的资金,来进行庞大的投资项目运作。国内一些民营企业的迅速崛起,正是利用了资本市场的杠杆作用。而那些不善于利用资本市场的企业,则往往只能望其项目而兴叹。

有了好的产品,好的品牌,还需要好的资金链条和资本运作经验。一分钱难倒英雄汉,不会借钱的企业不是好企业。

二、21 世纪的新挑战

1. 绝对的买方市场

在物质匮乏的年代,有了好的产品,往往销路不愁,厂家惟一需要关注的就是产量、产量、产量。

如今物质丰足,各类商品琳琅满目,人们看花了眼,也挑花了眼,不中意的商品只好靠边站。绝对的买方市场导致生产商彼此勾



心斗角,竞争形势日益严峻。伴随着买方市场的来临,“先产后销”的营销模式日益艰难,“先感应后回应”成为众多厂商竞相仿效的营销手段。

今天,许多企业是在“先感应后回应”的典范之下进行竞争的。“先感应后回应”的企业会邀请客户界定出他们的广义需求,甚至让客户参与选择他们渴望的到底是哪些特质,他们会按客户所下的订单采取行动,而且他们也会运用数字资讯迅速回应订单。“先感应后回应”的企业之所以优于“先产后销”的企业,原因如下:

- 它们可刺激出更具原创性的产品发展;
- 它们能更迅速地制造出技术更优异的产品;
- 它们能更加以客户为中心,并更有效地满足消费者的需求;
- 它们能带来更高的盈利能力。

如今,那些不懂得先感应后回应的企业,客户意识淡薄的企业,将会发现他们经常陷入库存如山、商品滞销的窘境之中。

同时,由于厂商的嗅觉日益灵敏,畅销的商品会被竞争者一拥而上群起仿效,因此今天还大把数着钞票,算计着加大产量的企业,明天可能会发觉转眼之间,市场就被堆积如山的竞争产品塞得水泄不通,增加的产量都变成了周转不动的库存。

新的营销形势,带来新的营销挑战,买方市场呼唤快速回应,买方市场呼唤客户意识和消费者体验的角色互换。

2. 没有品牌,就没有未来

台湾的李氏服装集团总裁发现,本厂的成本控制良好,技术一流,因此他们大量承接国际厂商的订单,他们的业绩非常繁忙,利润也比较满意。但如今竞争对手遍地开花,东莞、虎门、石狮,甚至河北、山西的企业都成了他们的致命对手,因为他们的技术也差不多,

同时成本更低廉。做了十几年 OEM,如今只剩下空落落的厂房,和茫然的工人,企业十几年来居然没有做出一个品牌,因此想进军国际市场,自产自销,却发觉自己的产品只能流入地摊作低档货色!

中国的很多企业都如此,他们习惯于作 OEM,因为他们不懂品牌的价值,更不懂如何打造一个品牌。

品牌的价值是什么? 同样一家工厂的西装,挂上皮尔·卡丹的招牌,就值数千元,而挂上你的不知名的牌子,就只值 300 块! 10 倍以上的差距!

同样的跑鞋,在同样的工人手里,缝上耐克的商标,就值 1000 多元人民币,缝上你自己工厂的牌子,就只值 50 块! 相差 20 多倍!

同样的商品,有了品牌,不用打广告,也会有人上门来提货,经销商和大商场一路绿灯。没有品牌,同样的商品,只能被经销商拒之门外!

这就是品牌的价值。

同样是软饮料,可口可乐全球销量数百亿美元,中国的这果汁,那果奶,稍微有点品牌的,就只有数亿元人民币的规模,没有品牌的,今天活,明天死。没有品牌,就没有未来。

3. 国际大市场呼唤国际经营人才

全球 500 强已经有超过半数在中国投资,并且几乎全部都跟中国市场有庞大的采购和销售业务。中国是全球化布局的重要一环,是跨国企业实现国际分工、进行资源优势组合的战略需要,同时也是占领中国这个最具潜力的庞大消费市场的战术需要。

跨国企业已经成功掌握了在中国市场运作的经验,而本土企业却仍然没有在国外建立稳固的根据地。这是一个严峻的挑战,当国际品牌凭借先入为主的优势,在国外市场上逐步巩固地盘时,资金

和技术都不够雄厚的中国企业,就很难在对手的势力范围内有所斩获。那样中国将丧失在国际市场上的“生意权”——中国将沦为“全球制造中心”这样一个尴尬的“为他人打工”的角色。

本土企业缺乏国际管理经验,缺乏国际融资的经验,也缺乏在国际市场进行搏杀的商业经验,但是中国不能没有国际市场。目前国外企业抢注国内商标、收购本土企业,并且对国内企业的直接出口贸易进行“反倾销”诉讼,一场无声的“商业封锁战”正在进行,本土企业必须尽快觉醒,迅速展开进军国际市场的行动。

总而言之,21世纪以来,国际和国内市场正日益成熟:有成熟的消费者、成熟的商业规则、成熟的资本市场、成熟的经营者和成熟的国际环境,机遇与挑战并存,成熟的市场,呼唤成熟的营销。中国企业需要建立自己的品牌、掌握成熟的竞争技巧,在国际舞台上接受跨国经营的考验。

我国的企业在成长过程中,既犯了许多不成熟的错误,也积累了许多成熟的经验,本套丛书——《营销败局启示录》和《营销胜局启示录》,旨在为本土企业总结经验、反省教训,不当之处,还请读者批评指正。



整合营销的12大关键

1

找到一棵摇钱树，您还不可以一劳永逸。事实上，有很多企业的产品都不错，但是他们还是失败了。

一招鲜，吃遍天的时代已经一去不复返了，您需要掌握整合营销的18般武艺。

- 如何赢得顾客？
- 如何打赢你的竞争对手？
- 如何打赢你自己？

一、4P、6P 和 4C 的营销设计要素

4P、6P 和 4C 是三套知名度不同的营销理论(或曰营销模式、框架)。4P 是麦卡锡(Jerome Mc Carthy)在 20 世纪 50 年代末提出的,对营销理论和实践产生了无可替代的影响,堪称经典。6P 是菲利普·科特勒(Philip Kotler)于 1984 年提出的,在 4P 的基础上有所发展。4C 则是罗伯特·劳特彭(Robert Lauterborn)在 20 世纪 90 年代提出的,欲以取代 4P 的一套当代营销理论。

1. 经典 4P

4P 指代的是 Product(产品)、Price(价格)、Place(地点,即分销或渠道)和 Promotion(促销)四个英文单词。这一理论认为,如果一个营销组合中包括合适的产品、合适的价格、合适的分销策略和合适的促销策略,那么这将是一个成功的营销组合,企业的营销目标也可以借以实现。

4P 为营销提供了一个简洁和易于操作的框架。正因如此,许多年来它一直是考虑和讨论营销的一个基本前提和假设。大多数营销计划是在 4P 的框架下制定的;而几乎每一本营销教科书中关于营销组合的部分都是按 4P 的框架来编著的。

但是简洁也常常意味着有所遗漏。人们经常发现,仅仅解决了产品、价格、渠道和促销的问题,还远远不能实现成功的市场运作。三株口服液、海王牛初乳、第五季等都提醒人们反思在消费者定位、客户沟通以及品牌包装等方面的更多问题。

2. 6P—4P 的扩展

6P 与 4P 的不同,在于营销学界的泰斗科特勒(Kotler)加上的



两个 P: Power(权力)和 Public Relations(公共关系)。科特勒认为,企业能够而且应当影响自己所在的营销环境,而不应单纯地顺从和适应环境。在国际国内市场竞争都日趋激烈,各种形式的政府干预和贸易保护主义再度兴起的新形势下,要运用政治力量和公共关系,打破国际或国内市场上的贸易壁垒,为企业的市场营销开辟道路。同时他还发明了一个新的单词——Megamarketing(全方位市场营销)来表示这种新的营销视角和战略思想。的确,现在权力和公共关系在营销实战中的地位越来越重要。为什么李嘉诚可以在电信业和港口行业呼风唤雨?因为李嘉诚和中国政府的关系非同一般!有哪些公司可以打入现在的伊拉克劳务市场?当然没有和政府的特殊关系,是不可能在那里分一杯羹的!而公共关系更不用说了,军事上兵马未动,粮草先行,而跨国公司则是生产未动,公关先行!我们在后文会介绍相关案例。

3. 4C—4P 的挑战者与补充者

4C 是以挑战者的角色出现的。它分别指代 Customer(顾客)、Cost(成本)、Convenience(便利)和 Communication(沟通)。

Customer(顾客)主要指顾客的需求。企业必须首先了解和研究顾客,根据顾客的需求来提供产品。同时,企业提供的不仅仅是产品和服务,更重要的是由此产生的客户价值(Customer Value)。

Cost(成本)不单是企业的生产成本,或者说 4P 中的 Price(价格)。它还包括顾客的购买成本,同时也意味着产品定价的理想情况,应该是既低于顾客的心理价格,又能够让企业有所盈利。此外,这顾客购买成本不仅包括其货币支出,还包括其为此耗费的时间、体力和精力,以及购买风险。

Convenience(便利),即所谓为顾客提供最大的购物和使用便