

李政权◎著

弱势品牌 营销

Management and Sale of the Small and Weak Brand Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand Management and Sale of the Small and Weak Brand

国内第一部系统解决弱势品牌营销难题的读物

弱势品牌走向强势的经典教案



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

李政权◎著

弱势品牌 营销

Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand
Management and Sale of the Small and Weak Brand

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

弱势品牌营销/李政权著.—杭州:浙江人民出版社,
2004.5

ISBN 7-213-02781-6

I.弱... II.李... III.产品—市场营销学
IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 029019 号

弱势品牌营销

李政权 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话 (0571)85176516
责任编辑 朱丽芳 王志坚
封面设计 顾 贞
责任校对 张谷年 鞠 朗
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳镇)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 19.25
字 数 28.7 万 插 页 2
版 次 2004 年 5 月第 1 版
2004 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02781-6
定 价 32.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡,留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨,它们不约而同地聚集到一个地方,决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候,陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散,让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同,但却扮演着一个共同的角色:中国财经世界的观察者。

我们的理想,可以简单地描述为:在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中,以写作和出版的形式,对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下,“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立,并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式起程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (《大败局》、《穿越玉米地》等书作者,现任职于《东方早报》)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者,《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站: www.bluelion.com.cn

自序 王侯将相宁有种乎

“王侯将相宁有种乎”，这句话激励过无数的国人奋发图强，成就了许多的英雄豪杰。古往今来，莫不如是。

时至今日，掀开中国企业的篇章，我们却不难发现，许多中小企业、弱势品牌，似乎早被瞬息万变的市场环境、强势品牌的打压、合作商家的夺权，折磨得灰心丧气，风发意气全无。他们或者小心谨慎近乎畏首畏尾，或者不管发展只顾自保，相信起“大吃小”和“大者恒大，弱者恒弱”的宿命来，又或者是情急之中迷于当局，押上身家性命拼它个鱼死网破，少了清醒乱了方寸。但不论前般何者，结局通常不是夭折就是短命，不是蜗居一隅就是苟延残喘。

这话或许重了点，但弱势品牌们苦于自身竞争力贫弱和市场环境恶劣，而苦苦追寻、探索破解之道，希冀有朝一日强大、昌盛，确是不争的事实。可这条路又该如何找到，如何走呢？

在中外的战争史和先贤们的笔墨中，留下过许多以弱胜强的史实和智慧，我无意在此饶舌泼墨，因为它们的精髓，早被无数的营销界同仁挖掘解读，因为弱势品牌们缺的并不仅是一招一式和一个可能早被吹大欲破的点子。那我们缺什么呢？为什么能从强者林立中九死一生修成正果的始终都是凤毛麟角的呢？

将之置于营销环节，答案乍闻似乎有些悲观，而与此相应的是，弱势品牌们也常将“我们没钱做宣传，品牌知名度很低”，“由于市场支持力度少，中意商家多不愿与我们打交道，和我们往来的商家又不重视我们”等等这些话挂在嘴边。可事实是，怎么听，都像是无能为力者身处混沌困局，为自己找的台阶。更可怕的是，下自基层的跑单员，

上至企业的老板,对此正在达成越来越广泛的共识。

这让我想起梁启超先生。在他的《少年中国说》中有这么一句话:“欲言国之老少,请先言人之老少”,窃以为此理亦可延伸到试论企业之大小、品牌之强弱上。“老年人常思既往,青年人常思将来。惟思既往也,故生留恋心;惟思将来也,故生希望心。惟留恋也,故保守;惟希望也,故进取。惟保守也,故永旧;惟进取也,故日新。惟思既往也,事事皆其所已经者,故惟知照例;惟思将来也,事事皆其所未经者,故常敢破格……”弱势品牌应该从中看到:哪个强势品牌不是由小致大、由弱致强的?哪个强势品牌又没有力所不逮的软弱之处和犯错的时候?

说“前途是光明的,道路是曲折的”,似乎有些俗套。但我们确应看到,“凤毛麟角”并不代表以弱胜强在现时的营销环境中就没有。相反的是,在我们身边并不乏这般的鲜活案例:google几乎连一张海报都没有做过,而它却在短短的四五年中,凭藉口碑营销,由一个名不见经传的品牌成长为了一个品牌资产据估已达20亿美元的搜索引擎巨头;面对“强不可敌”的宝洁,丝宝扯起终端拦截的大旗,硬生生地杀出了一条血路;娃哈哈旗下的非常可乐,面对“非死不可”的坊间预言,以农村包围城市的思路,在可口、百事两巨头的眼皮底下,攀上了市场占有率11%的高台……

达者为师。面对这些耳熟能详的案例,我们有理由相信:许多的弱势品牌都研究过它们,都或多或少地借鉴过成功者的经验,并以其作为榜样自勉。可是,在研究与借鉴这些口碑战、终端战、二三级市场突围战等等之后,我们又是怎么做的呢?

我们可能将一些营销手法拿来就用,但我们忽视了现时的消费环境、竞争状况及自己的营销资源、品牌地位是否足够支撑我们实效地开展这些活动,我们甚至还对其背后的一整套战术体系和讲究互动配合的基础细节视而不见,这时常造成营销各环节的脱节和实施

效果的天差地别。而当我们使尽千招万术或者是到了另外一个营销时段的时候，我们甚至不知道如何将本无错的招式契合时机正确地运用。

这些都意味着，弱势品牌们还缺少更能吻合自己习惯、更能规避传统营销中问题的系统化营销思维。事实上，相对那些终将成为过去的战术和奏效一时的点子，也唯有正确的思维才是让你从容向前、持续成功的东西。

《弱势品牌营销》一书以启迪、培养系统化营销思维的实效营销工具为纲，以注重实战之招与术为肉，物流渠道、服务渠道、促销互动渠道、信息传播渠道等四大板块逐一展开，为大家呈现的是弱势品牌营销的可持续发展和强势之路。

欢迎进入弱势品牌营销实践及研究心得的分享之旅，并真诚期待您的指正。

李政权
于中缅边境
2003年12月

自序 王侯将相宁有种乎 / 1

导 语

A-MCR与弱势品牌营销 / 1

探寻弱势品牌营销的方向 / 2

A-MCR解构弱势品牌营销 / 3

A-MCR全营销运用案例 / 7

物流渠道篇

第1章 产品策略 / 19

产品力的七项修炼 / 20

在竞争中超越产品力 / 36

政权包装促销力系数及运用案例 / 40

第2章 分销商策略 / 46

JH品牌与XF企业的遭遇 / 47

政权分销商选择系数 / 53

通过样板市场策动分销商 / 56

如何考评、激励与监管分销商 / 71

如何驾驭地方分销势力,遥控异地活动 / 83

第3章 人货策略 / 87

货流终端的高效运作 / 89

如何应对终端拦截,确保货流畅通 / 97

软终端的培训 / 110

政权销售人员考核系数 / 116

销售额在3个月内提升200%的“秘密” / 119

服务渠道篇

第1章 需要重新廓清的四大服务营销概念 / 129

传统服务对象的廓清 / 130

在顾客身上进行资源分配 / 132

为服务营销对象创造对手所未能创造的差异化价值 / 133

服务应该成为长期交易 / 134

第2章 把握好服务营销的五大法则 / 136

第3章 把服务当品牌来经营 / 139

第4章 消费者服务:赢取顾客忠诚,需要我们做什么 / 142

影响顾客忠诚度的七大因素 / 143

解决问题,服务营销赢忠诚 / 146

第5章 通路服务:如何开展重点客户服务 / 154

谁才是重点客户 / 155

开展重点客户服务的方法 / 157

第6章 如何解决服务营销的抗性 / 161

服务营销出现抗性的主要原因 / 161

解决服务营销抗性的办法 / 163

促销互动渠道篇

第1章 诊治促销病 / 169

促销少利刃多钝刀 / 169

促销病因与实效促销的出路 / 171

如何防范过度促销 / 179

如何防范半拉子促销 / 189

防治促销病的五种促销创新思维 / 194

第2章 消费者促销 / 198

开展消费者促销活动的九大原则 / 199

消费者促销中的十项注意 / 218

促销活动的选择、甄别及监测 / 226

第3章 通路促销 / 229

通路促销的三大问题及解决思路 / 229

通路促销的通常形式和弱势品牌的通路促销 / 236

信息传播渠道篇

第1章 减免广告费浪费的举措 / 247

减免50%广告费浪费的九大举措 / 247

掌握“玩转”媒体的方法 / 251

第2章 提升广告表现效力的良策 / 256

提升广告表现效力的八大法则 / 256

产品的破坏性,广告的促销力 / 261

第3章 缺钱,如何做宣传 / 266

是非传播 / 266

借势传播 / 269

第4章 如何修炼口碑营销 / 281

让人们不停地讨论你 / 283

广泛达成和维系你的好口碑 / 286

放大口碑在消费者间的流传效应 / 289

附:信息传播活动的效果预测、方式选择和效果检验 / 292

后记 感谢同行的人 / 294

导语

A-MCR与弱势品牌营销

弱势品牌要从强敌压境的市场中突围而出，就难以离开以巧制拙、以快吃慢、提高资源使用效率的战略思维，可应该怎样调度、整合与使用自己本就有限的营销资源，并使它们产生更大的效力呢？

作者为弱势品牌们献上了一个有别于4P、4C，但可能更吻合中国企业思维及运用习惯，更能规避传统营销方法运营问题的实效营销工具：A-MCR全营销。

弱势品牌营销就由A-MCR的物流渠道、服务渠道、促销互动渠道、信息传播渠道逐一展开。

让我们先来看一组数据：在中国的3980多万家中小企业中，有68%的中小企业在5年之内倒闭，19%的中小企业存活期只有6—10年，能活过10年的只有13%（引自《2001年中国中小企业发展报告》）。中国中小企业所面临的艰难困境，由此可见一斑。

和那些生机盎然的百年老字号相比，弱势品牌们为何会大多死于襁褓之中呢？

和那些横刀立马的强势品牌相比，弱势品牌们为何大多是尚未舒展身姿就已夭折呢？

原因很多，但有一点毋庸置疑，有关营销的问题肯定是广大中小企业、弱势品牌不能做大、做强、做久的一个重要因素。

本书所探讨和呈现给大家的，就是如何系统解决弱势品牌的诸多营销问题。这就是弱势营销。

探寻弱势品牌营销的方向

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弱势的品牌。

可弱势到底意味着什么呢？

在绝大多数情况下，就意味着我们所拥有的优势资金、人才及人力、销售渠道、媒体关注度、消费者拥有量等资源的欠缺与稀少。

这也意味着，弱势品牌通常都没有能力如强势品牌般一掷千金大搞宣传攻坚战拉动消费，通常都难找到大的区域总分销商，更难以以上好的货架位置，得不到重点商家与终端营业人员的重点推荐，也得不到消费者的指定购买，等等。

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

要不被吃掉、不被反噬，就应该弱者当自强！

弱势品牌就应该为自己主动争取更大的生存空间，就应该扎实地快速发展为强势，就应该以“快吃慢”对抗“大吃小”，以“巧制拙”与大品牌周旋……而不是在自己相对弱势的情况之下，不顾自己能力所及地去“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，而使自己弱上加弱。

这实际上说的是，弱势品牌为什么不多从自己的“弱”字上反思并开展弱势营销呢？

其实，当把弱势品牌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；弱势品牌再弱也有着自己的特长。

如，强势品牌不但自视甚高，容易忽视眼皮底下的潜在危机，而且为维

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


还不止这些,可能弱势品牌的产品质能不弱于强势品牌,可能弱势品牌的产品利润体系比强势品牌更合理,可能弱势品牌的其他营销行为迫于资源稀缺的压力而相对更加有效。

可以这样说,弱势品牌的弱势营销也就是以自己相对灵活与有效的营销行为,从自己内外资源的便于调动处,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,弱势品牌本身资源集中、轻巧灵活等特点,也为这场战役的成功提供了可能。

但上述种种一旦落实到具体操作的时候,许多的中小企业、弱势品牌,便会因为自己人、财、物等资源的匮乏和规范性实际操作经验的不足,而沉沦在某些点上的钻营,难以形成面上的整体效果,并最终不能从市场竞争中突围。

很明显,弱势品牌们需要一些吻合自己市场实际操作经验及能力的战略营销工具,而这个工具还最好能够将庞杂的市场问题条理化、简单化,具有能够互动、更易操作之模块化的效果。

实效营销方法A-MCR(All-Marketing Communication Resources)全营销(或称之为营销全沟通),就是这样一个能使我们的弱势营销思路更加清晰的实际操作工具。

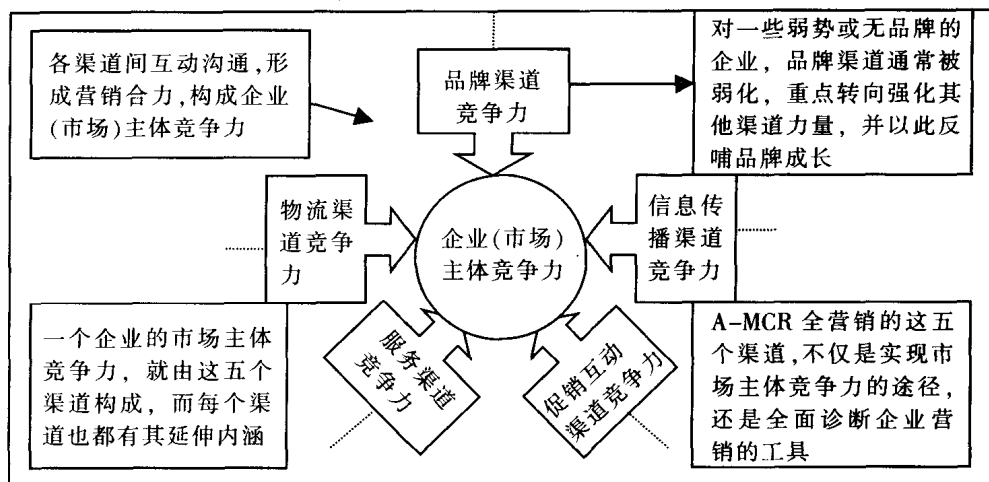


A-MCR解构弱势品牌营销

让我们先来看一看A-MCR全营销的图示(见后页)。

通过后图可以看出,A-MCR全营销是在传统重物流渠道与信息传播渠道的基础上,兼顾需求与竞争、局部与整体、自身与企业利益关系人等等,而发展起来的一种新型实效战略及诊断工具。

之所以这样讲,是因为在传统的物流渠道、信息传播渠道这双管道中,多数运作过于强调自我,使营销缺乏整合、缺乏合力,使营销行为过于粗放而缺乏竞争力。



A-MCR全营销图示

造成这个问题的关键就是缺乏使物流与信息传播双管道真正链接与互动起来的東西。它，就是被平行运行于物流、信息传播双管道之间，实际上却游离于营销整合之外的促销。

另外，服务也早就成了营销的一个异乎寻常的重要手段，可是，在这个讲究服务营销的时代，广大受传统双管道影响与指导的企业(尤其是中小企业)却仍对服务营销重视不够甚至是严重忽视。

结合上图，A-MCR认为，一个企业的(市场)主体竞争力来自五个方面：品牌渠道、物流渠道、服务渠道、促销互动渠道、信息传播渠道。只要解决了这营销五管道问题，就等于解决了市场营销中的所有问题。

也就是说，当你探究自己的市场运作的时候，你就可以将其中的问题模块化为：

品牌应该如何做？物流应该如何做？服务应该如何做？互动促销应该如何做？信息传播应该如何做？它们之间又该如何形成互动、沟通的合力效果？如果就事论事地解决物流中某个方面的问题，物流渠道的其他方面和服务、信息传播等其他渠道，又会因此受到什么样的影响？应该如何调整，才能理顺之间的矛盾？等等。

如图所示，A-MCR带有明显的战略及资源整合性特征，其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。这不同于传统的4P与4C。

那它的使用要点又表现在何处呢?

A-MCR全营销的使用要点就在于:从竞争实际和目标客户群的消费心理、消费习惯出发,将市场营销中的关键问题条理化、清晰化、简单化,并基于此调动、整合、经济利用所有有利于完成预期销售目标、提升品牌价值、增加竞争能力的营销道具,以能够互动、协配的措施直击消费心理、对手软肋与市场竞争实际,根据问题起源找出极具针对性的实效解决方案。

A-MCR几乎适用于任何行业,它同样也为弱势品牌的弱势营销提供了清晰的解决思路与方案。

在本书中,重点展开探讨的是弱势品牌的“物流”、“服务”、“促销互动”、“信息传播”这四渠道问题。

一、物流渠道

本渠道是由通常意义上的营销通路发展而来的。但在传统的营销通路之外,A-MCR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构建都融会成了一个整体,构成了现时的物流渠道。

可以看出,A-MCR中的物流是个泛物流概念。因为A-MCR的物流观点是,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地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,本身亦充分地承担着物流的职能。

有鉴于此,A-MCR认为,物流的高效畅通性、运营成本经济性及良性与否,关键就看上述各要素间的协配性跟整合力,如果是一个多品牌运作的企业,里面就极可能牵涉到销售链各环节、物流各要素间的规划与重组。

可见,这种将至今仍广为使用之4P营销理论中的3P——product(产品)、