

16个时下热点的营销话题 24个亲历亲为的实战案例

蒋云飞 喻祥/著

实战成就实效

no practice
no benefit



万卷出版公司

联纵智达营销实战丛书

实战成就实效

蒋云飞 喻 祥 著

万 卷 出 版 公 司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

©蒋云飞 喻祥 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

实战成就实效/蒋云飞, 喻祥著. —沈阳: 万卷出版公司,
2004. 2

(万卷财经书系·本土营销实战经典系列)

ISBN 7-80601-419-5

I. 实… II. ①蒋… ②喻… III. 企业管理-市场营销学-
案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 001383 号

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经营者: 全国新华书店

幅面尺寸: 160mm × 240mm

字 数: 437 千字

印 张: 27.5

印 数: 1-20 000 册

出版时间: 2004 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 张业宏 梅 菊

装帧设计: 张业宏

责任校对: 李国宽 陈文本

版式设计: 董 喃

定 价: 39.80 元

投稿电话: 024-23284457

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284448

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.chinavpc.com

序言：因为热爱，所以专注

何 慕 上海联纵智达首席咨询顾问

1999年的冬季，一个意气风发的年轻人来到我的办公室，我们聊起了营销，他对营销的热爱和所表现的激情感染着我，我们相谈甚欢。不久，他走进了联纵智达，成了一个营销咨询人，这个年轻人就是云飞。

2001年的冬季，中央电视台邀请我作为嘉宾，拍摄一个栏目。我和云飞一起，第一次见到还在媒体做记者的喻祥。他戴着一个黑色的帽子，满脑子都是那些灵光闪闪的选题，我们喝酒喝到很晚，也聊到很晚。2002年底，喻祥终于举家南迁，也加入了联纵智达。

人生中的一次偶遇往往会成就一生的缘分，云飞和喻祥当我是师长，对我充满了信任，我把他们当做朋友和兄弟，倍加珍惜我们这份缘分和友情。

和许多联纵智达的同仁一样，他们来自中国营销的最前沿，曾经是企业中营销的一分子，他们在营销的战场上摸爬滚打，因为热爱营销而专注营销。在我的同事中，云飞和喻祥都是很刻苦的人，他们虚心求教、用功学习、不断思考。因此，他们也总是进步。三年多以来，他们在营销咨询的路上走得踏踏实实，我敢说，他们已经成为新生代营销咨询人的优秀代表。

自创办联纵智达七年以来，最令我感到高兴的是，联纵智达的队伍越来越壮大，我们的咨询师也在学习中不断进步和成长，特别是云集了

像云飞、喻祥这样的青年才俊，这是我们打造本土营销咨询第一品牌的真正基石。

这本书记录了联纵智达过去几年以来做过的部分案例，云飞、喻祥作为项目的主力参与者，以其亲身经历的视角，呈现了项目的事实和他们的思考。但他们决不想说教，观点的对错与否，并不是本书的焦点，重要的在于能给您一些有益的启迪。

这就够了！

何 慕

2003年12月1日于上海中海馨园

目录

序言：因为热爱，所以专注	001
话题 1 产品的灵魂在哪里	001
引子 你了解你的产品吗	001
案例 “辉山”液态奶的三次核心卖点提炼	002
思考 不同的时期，卖不同的牛奶	010
观点 完整的产品和产品的灵魂	012
方法 产品核心卖点提炼的七项法则	017
相关链接 卖点挖掘，专一一点	019
话题 2 发“疯”的“点子”，夯实的体系	023
引子 敢想也敢做	023
案例 8 周，卖火生命水	024
思考 非常规的非常疑问	034
观点 如何理解点子与体系	039
方法 超值与易得，促销的两个关键词	043
相关链接 促销三连环，环环相扣	046

话题3	招商不是好玩的游戏	053
引子	学会从失败中感悟	053
案例	TGJ 兵败镜鉴	054
思考	准备好了再招商	065
观点	认清招商的本质	067
方法	产品招商全攻略	070
相关链接	20 万，招商 5 个亿，为什么	086
话题4	在太岁头上动土，拿大户开刀	099
引子	“大户”带来的烦恼	099
案例	控制物流，痛灭大户	100
思考	摆脱大户，关键点在哪里	109
观点	力量理论与渠道主导权之争	111
相关链接	SF 制衣，招商斩大户	116
话题5	让临门一脚更有力	125
引子	“射门”有理	125
案例	终端少了，销量增了	126
观点	终端，要做大还是要做强	137
方法	决胜终端必先把握终端	139
相关链接	消费者到了终端，为什么不买	146

话题 6	营销战略怎么定	149
引子	莫入迷途	149
案例	做区域垄断者	150
观点	战略，不可回避的关键词	161
方法	营销战略怎么定	164
 话题 7	 渠道乱了怎么办	 167
引子	企业最头疼的问题	167
案例 1	推新品，整渠道	168
思考	渠道整合的三个一	175
案例 2	半年拓展，颗粒无收	176
方法	如何进行区域开发	179
相关链接	阻击窜货	186
 话题 8	 莫让赠送成白送	 197
引子	天下真有免费的午餐	197
案例	TOWER 曲奇，送出上海市场	198
思考	送不好白送，还可能伤及品牌	203
方法	赠送活动的设计系统	206
观点	送完了，送好了，营销往往才刚刚开始	212
相关链接	小赠品，大业绩	213

相关链接	HS 液态奶的品牌承诺	312
话题 12	KAM, 颠覆传统的营销理念	315
引子	重视它, 才能真正地成长	315
案例	瑞典利乐卖什么	316
观点	KAM, 广泛的应用意义	324
方法	如何进行大客户管理	326
话题 13	要参展, 就必须成为主角	329
引子	参展, 你需要眼球	329
案例	SOKE 软件, 做活死角展位	330
思考	抓住展会的关键点	338
观点	透过形式看本质	340
方法	做好展会的六个环节	342
话题 14	服务, 魔鬼出在细节里	349
引子	服务在乎的就是细节	349
案例	服务创新, 解决信任危机	350
观点	体现服务价值, 做长寿的企业	355
方法	如何构建完整的服务系统	359
相关链接	细节是“千里之堤”的“蚁穴”	365

话题 15	定高价，溢价体系如何打造	367
引子	定高价，你想怎么支撑	367
案例	XKING 洗衣连锁，高定价入市	368
思考	XKING 的高价，能否走得通	379
观点	价格，企业利益的标签	383
方法	从体系看价格	387
话题 16	广告费，到底浪费在哪里	395
引子	说什么，怎么说	395
案例	LX 饮料 HANZ 市的广告投放策略	396
思考	探究广告浪费之源	406
观点	与中国老板们共勉	408
方法	媒介策略制定，促销宣传的核心	416
相关链接	EKEN 漆的媒介策略诊断纪实	422
	“作案”花絮——营销一线作业手记	425
	不疯魔不成活（代跋）	429

话题 1

产品的灵魂在哪里

引子... 你了解你的产品吗

“你真的知道你卖的到底是一个什么样的产品吗？”

每当我问到这个问题，总不免让前来咨询的老板们感到吃惊，他们或者觉得这个问题问得幼稚可笑，或者忽然有所顿悟，思考之下更加心惊肉跳。

当然，从产品自身的功能说起，或者从产品的物化性质说起，大多数的老板都是自己产品的行家，可是如果深究如下问题，你会发现一些新的或许是他们不曾深入地思考但又十分重要的问题。

“你的产品是卖给谁的？”

“消费者为什么要买你的产品？”

“你的产品给消费者最核心的利益是什么？”

“你是如何介绍或者传播你的产品的？”

.....

其实，你未必就知道你的产品到底是什么，一个完整的产品或许有更多东西值得我们去研究。

案例

“辉山”液态奶的三次核心卖点提炼

如果你和小学生去讲博士论文，结果会如何？我想，他一定愣头愣脑地看着你，心里想：这人说的都是什么呀，有病！同理，作为一个产品的拥有者，企业该如何和消费者沟通呢？最简单的道理：用消费者听得懂和听得明白的语言和消费者沟通。

显然，消费者的语言只是让产品的诉求更加贴近消费者，更有亲和力。要最终获得消费者的认可并产生信赖，还必须考虑产品的特性、行业的发展状况、产品所处的竞争背景、产品所处生命周期的阶段等等诸多因素。

在我们为沈阳乳业服务的三年时间里，对“辉山”液态奶做了三次核心卖点的提炼，从这三次核心卖点提炼，可以管窥液态奶的快速发展过程，也能在一个实际案例的基础上，更加直观地阐明影响产品核心卖点提炼的诸多因素。

当消费者还不知道牛奶到底对身体有何好处的时候，如果你告诉他：喝了牛奶，就是有面子，有档次，你认为有多少消费者会去买牛奶？我想肯定不多。

因为，不同的时期，消费者有不同的特点，所以我们必须卖“不同”的牛奶。

第一次提炼：营养——让消费者真正认识牛奶

1999年的沈阳市，液态奶的生产企业不多，整个市场不大，消费者对牛奶的认知度低，这就是现实的状况。

其中，两个主要的关键点引起了我们的注意：

◆ 沈阳市民对液态奶的人均消费远远低于国内城市的平均水平，仅

相当于国内城市平均水平的1/3(沈阳为7吨/天,全国城市平均为22吨/天)。仅从液态奶现有的销量看,就具有巨大的上升空间。

◆ 更为有趣的是,沈阳市消费者对奶粉的消费却容量巨大,折合成液态奶相当于270吨/天。

沈阳市场的实态说明:沈阳的液态奶的市场空间非常大,但消费者对牛奶的认知度极低,甚至不知道液态奶和奶粉之间的差别,因此才会产生大量消费奶粉的现象,这是给液态奶销售带来最大的障碍之一。因此,怎么解决这个问题,是我们首先必须考虑的。

然而为什么会出现这样的状况呢?

经过进一步了解我们发现:沈阳市场缺乏强势品牌的介入。由于现实的市场容量小,国内有实力的厂家如三元、伊利、帕马拉特等,均觉得沈阳市场犹如“鸡肋”,如果大举进入,必然要花大量的宣教成本,而能不能拓展市场,拓展的市场能不能成为自己的,这些都是问题。因此,沈阳市场缺乏对液态奶产品的宣传。没有电视广告,没有报纸的软文,没有小册子,消费者根本得不到关于牛奶的信息,因此认知度低——这就是现实。

因此,告诉消费者什么?如何告诉消费者?就摆在了我们面前。

针对当时沈阳市场处于产品教育期的状况,我们认为:告诉消费者喝牛奶的好处是第一步,只有消费者知道牛奶是个好东西,才会购买牛奶。于是,我们为“辉山”牛奶锁定的第一个卖点就是“营养”。

看看我们准备的大量关于牛奶营养的软文题目,其宣传攻势可见一斑:

《鲜牛奶和奶粉的区别》

《喝鲜牛奶的100个理由》

《喝辉山奶,让孩子更聪明!》

《牛奶补钙最经济》

《牛奶的12个保健功能》

《牛奶让我如此的美丽》

《常看电视,特别需要喝牛奶》

《牛奶有助儿童的智力发育》

等等!

在媒体组合上,采用软文炒作的方式进行,电视媒体进行少量的品

牌提示,而利用大量的软文进行主题的宣传,配合DM、牛奶营养常识手册、社区宣传,甚至设立了牛奶营养知识的咨询电话。这种采用保健品的玩法,宣传牛奶的方式很快起到了效果,大量消费者打电话询问牛奶知识,一些牛奶营养小册子进入家庭,很多消费者开始尝试购买液态奶。

一年花了70万的宣教成本,却把市场的销售额扩大了1倍以上,年底,辉山接近一个亿的销售额,说明这个宣传战略初战告捷。

小插曲:

当时,恰逢补钙保健品大行其道,我们也顺理成章地搭了一把“钙帮”船,推出了“辉山”牌高钙奶,甚至打出了广告“一天一杯辉山奶,一生一世不缺钙”,大举宣传“牛奶是最好的天然钙源”等等。在2002年对沈阳消费者的专项调研中,消费者把补钙作为牛奶的第一大功能,很多孕妇、老人、小孩正是因为这个原因,接受了“一天一杯辉山奶”。看来,我们搭乘“钙帮”船,对消费者的诱导起到了作用。

贴士:

当整个行业市场还处于市场教育期的时候,产品核心卖点提炼必须关注以下问题:

- 消费者对产品的核心利益不清晰,产品诉求最好围绕着产品的功能进行,明确地告诉消费者,产品能给消费者带来的基本利益;
- 往往一个产品有多项功能,但核心诉求只有一个,如何进行功效的取舍十分关键。对于市场教育期的行业,产品进入时,功效的宣教要有一定涵盖性,因为市场还远没有到细分的时候,过早在细分上做文章,会缩小消费者的范围;
- 在宣教的媒体组合上,要有一定的强度,特别要注意软文的运用,潜移默化地教育、引导消费者,使产品比较容易让消费者接受;
- 注意相关行业有没有可以搭乘的便车,这样的宣教更容易打动消费者,也更节省成本;
- 突出企业品牌和产品品牌,建立行业领先者的地位,为竞争者进入制造壁垒。

第二次提炼：纯——卖的就是差异性

经过一年多的宣教，消费者对牛奶的好处知道得越来越多，这时，我们开始考虑新的卖点，因为当消费者都知道牛奶有营养的时候，你再唧唧歪歪地没完没了，肯定会引起消费者的腻烦。

教育期的问题在于：液态奶有营养，可那是整个液态奶的事，这个并不是“辉山”独有的东西。因此，消费者不一定非要购买“辉山”牌的牛奶。于是，当地的一些杂小厂家也开始见缝插针，加大市场的推广力度，这对“辉山”极为不利。怎样突出辉山自己的特点，又能再次给消费者以鼓舞，就是眼前面临的问题。

产品的教育期我们需要告诉消费者“液态奶好”，因此我们大量地宣传了牛奶的营养功能，让消费者相信牛奶是个好东西。在基本解决了这个问题之后，我们必须解决“为什么”“辉山”牛奶好的问题。

在调研中我们发现，消费者对产品品质的要求很高，很多消费者担心一些杂小厂家给牛奶掺水，导致牛奶稀释不纯，因此更加信赖有实力的厂家。因此，我们得到了很多的启示。

启示一：液态奶好、有营养来自什么？这个问题显然容易回答——来自牛奶本身的奶源可靠、奶的品质正宗，来自不掺水等等。

启示二：液态奶好，可是消费者能不能获得这些营养的好处？因此，牛奶的品质怎么样是消费者最关心的。

因此，我们把“纯”作为第二个核心卖点进行诉求，开始大张旗鼓地告诉消费者“辉山”的牛奶更纯，更让人放心。

对纯的诉求，赢得了消费者的信赖，起到了较好的效果。

贴士：

整个行业渐渐成熟之后，市场特征是竞争者开始出现并且快速增多，众多品牌都想分得市场一杯羹，同行业众多产品开始出现同质化。这个时候，产品该如何与消费者沟通呢？

● 竞争者出现，但竞争者相对还比较弱，突出自己的产品特点，比竞争者领先是这个时期的任务；

● 消费者在众多产品中进行选择，产品只有出位才能打动消费者，因此，核心卖点的提炼应该围绕着产品的差异性来做；

● 核心卖点不但是在突出自己的品牌特点，同时要能打击直接竞争者；

● 在核心卖点提炼时，产品特点不一定是独特的，因为在同质化程度高的众多产品中，要让产品独特并不是一件很容易的事情，但是一定要将竞争者没有讲出来的特点第一个讲出来；

● 突出产品特点的核心卖点，也是区隔竞争品、建立消费者忠诚度的前提。

第三次提炼：新鲜——领先竞争者阻击竞争者

2002年，沈阳辉山乳业已经成为当地液态奶的老大，市场份额长期处于垄断的地位（份额占据80%以上，甚至有时达到90%）。然而，一个突出的问题却摆在面前，强势力竞争者利用高端产品开始蚕食市场，主要用的是“屋顶包”。

竞争者抢占高端市场，建立产品的高端形象，逐步向其他包装系列扩张，很显然采取的是单点突破，全面撼动的市场进入策略。在高端市场打击竞争是“辉山”不可回避的，最好将竞争者消灭在萌芽状态。

新鲜，消费者最关心的产品属性

当消费者已经知道“辉山”牛奶有营养而且纯以后，现在的消费者到底关注什么呢？为此，我们对消费者购买牛奶的消费行为进行了调查，调查结果如下：

产品属性对消费者购买牛奶影响度

产品属性	新鲜	营养丰富	来自无污染 的草原牧场	纯正、天然 的	口感细腻柔滑	口味纯正	奶源优质	牛奶的颜色 是白色	采用最新的 加工工艺	采用先进的 保险包装	闻起来有奶 味很香
重要程度	60.5	54.3	51.5	28.1	27.9	19.8	18.6	10.0	8.3	7.9	5.7