

MARKETING
& SALES

营销的

“营”与“销”

二十多年实战总结

全案例分步骤详解

易懂实用一学就会

匡洪学◎著



产品卖不出去
责任不在“销”而在“营”



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

MARKETING & SALES 营销的
“营”与“销”

匡洪学◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书告诉您营销是分成“营”和“销”的，尤其侧重于“营”的方面，这是建设品牌的基础和前提。我们很多企业所谓的营销，其实只是“销”。笔者通过几个实际案例与您探讨什么是真正的“营”，如何规划和落实真正的“营”，然后再理论联系实际，探讨什么是品牌及如何进行品牌建设。因为一切工作都是以研究为前提的，所以本书也加上了如何开展研究的案例。

本书侧重于案例，以实操为核心，对于企业中做“营”工作的市场部人员意义最大，并告诉市场部人员如何寻找自己的核心目标顾客群，顾客买什么，我们卖什么，在哪儿卖，多少钱，如何包装我们的产品，如何让他们知道，顾客知道了怎么才能买，顾客体验过后如何才能满意，满意后持续买，不但自己买还要推荐给亲朋好友等系列工作。

图书在版编目（CIP）数据

营销的“营”与“销”/匡洪学著. —北京：机械工业出版社，2014.4
ISBN 978-7-111-46779-3

I. ①营… II. ①匡… III. ①营销
IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 104625 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：徐永杰 责任编辑：杨 勋 郑 婷
责任校对：舒 莹 责任印制：李 洋
北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×242mm·16 印张·1 插页·231 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-46779-3
定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

在我二十多年的营销工作经历中，一直想将个中的经验、心得与大家分享，尤其是在澳大利亚攻读 MBA 时，但又始终觉得时机及实践都不成熟，所以没有动笔。近两年，自己独立操作的项目不断增多，再加上有众多朋友的帮助和鼓励，再不动笔对人对己都无法交代，因此本书应运而生。在与大家共享的同时，也请多多批评指正，我将不胜感激。

本书只有前面很小的一部分涉及营销理论，有些是可查的，有些是查不到的。这些查不到的部分是我在前人的基础上结合自己的实践和领悟总结、提炼出来的。余下的大部分是我近几年实际操作的、有代表性的案例。通过这些案例，我想告诉大家：营销是怎么做的、产品是怎么卖出去的、品牌是怎么建设的。本书的核心读者是企业的董事长和总经理，希望通过案例让他们能真正明白“营销”原来是分成“营”和“销”两个部分，“市场”和“销售”是完全不同的两个概念；更希望让他们从更深层次认识到产品卖不出去不完全是销售部的责任，进而让他们重视和支持“营”的工作，建设并充实“市场部”。唯有如此，企业才能从人、财、物上重视“营”的工作，销售才能顺畅，品牌才能形成并有机会逐步成为行业的代名词。此外，一个重要的读者群体是那些像我一样奋战在各个公司市场部的工作人员。在董事长和总经理高度重视“营”的工作后，希望本书能为他们完成“营”的工作提供些许帮助。最后一个目标读者群体是销售人员。产品卖不好、品牌没有影响力，虽然不完全是自己的责任，但是如果能站在“市场”的高度去做“销售”，那么结果会明显不同。另外，有“销售”经历的人才能做好“市场”，从“销售”转“市场”也是销售人员最好的晋升通道之一。



目 录

前 言

第一章 营销的“营”与“销”	1
营销的价值	1
营销的核心内容	2
“营”与“销”	10
营销部架构	12
实操项目简介	14
第二章 “心清相明”海雾茶项目	17
项目背景	17
项目研究	18
研究成果	25
品牌名称诞生	27
卖给谁	30
买什么	30
卖什么	31
标志设计	33
广告语	34
品牌屋	35
产品规划	35
在哪儿买	38
宣传推广	39

第三章 “5369” 牦牛肉项目	51
项目背景	51
项目调研	51
研究成果	61
卖给“谁”	65
买什么	65
卖什么	66
广告语	70
“5369” 的品牌屋	73
产品规划	73
在哪儿卖	77
产品包装更改	78
宣传推广	80
第四章 华商 TV 项目	83
项目背景	83
项目研究	84
高度总结和提炼	89
核心特征的升华	90
以定位为核心的包装	93
给企业带来八大核心利益	99
定位的延展和升级	100
推广方面——如何快速利用华商 TV	101
定位的概念理解	102
第五章 “倍立健” 项目	107
项目背景	107
项目调研	108

卖给谁	118
买什么	119
卖什么	120
广告语	121
品牌屋	123
产品包装	124
宣传推广	129
第六章 黑枸杞项目	135
项目背景	135
核心问题及核心工作	136
项目研究	138
品牌名称诞生	145
卖什么	147
卖给谁	149
买什么	150
品牌屋	151
标志设计	151
广告语	154
产品策略	154
价格策略	155
包装设计	157
在哪儿卖	164
宣传推广	165
第七章 品牌建设	167
品牌是什么	168
品牌也是人	173
品牌建设中的几点注意事项	174

第八章 调查研究 179

 问题提出 180

 研究公司根据以上内容成立项目组、确定工作计划及
 关键时间点 187

 问卷设计 188

 确定及寻找目标对象 217

 调查执行 224

 调查报告 225

第九章 ×××品牌市场计划书 227

 “空降兵”和企业原有力量的冲突 227

 企业自己营销部门的工作 229

 ×××品牌市场计划书模板 229

后 记..... 243

第一章

营销的“营”与“销”

营销的价值

尚且不说各种营销书籍的畅销及营销在企业实际运行中的重要作用，世界级管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）也在其《德鲁克管理思想精要》一书中明确地提出了企业只有两项核心职能：营销和创新。为什么营销如此重要呢？我认为营销的三个核心价值能清楚地解释这个问题。

营销的第一个价值是产生销售，使投资增值。唯有营销，企业才能生存，才有发展的机会，也才有形成品牌的可能。

营销的第二个价值是形成品牌。品牌是产品或者服务在消费者心目中的位置，是一种思想上的占有。唯有形成品牌，产品才不会轻易地被低价或者相同的其他产品所替代，销售才能持续产生，企业才能长久地发展；唯有形成品牌，消费者才能在有某种需求甚至关联需求时，立即想起这个品牌的产品，并想方设法购买，如“困了、累了喝红牛”。但是，“红牛”还没有达到成为行业代名词的程度。

营销的第三个价值是使品牌成为行业的代名词。这是营销的

最高阶段，也是产品、品牌及公司基本上可以高枕无忧的阶段。例如，“怕上火喝王老吉”。事实上，“王老吉”已经成为凉茶行业的代名词。不过事物都是相对的，如果企业缺少持续不断的创新，被竞争者超越也是在所难免的事情。

因此，企业一定要居安思危，不断地充实和完善自己。达能和娃哈哈之战、王老吉和加多宝之争已经明确地告诉我们品牌的重要作用，同时也启示我们要学会保护品牌这种巨大的无形资产。营销的这三个价值是递进的，是不可逾越的，与其说是三个价值，倒不如说是三阶段的价值、三个层次的价值。

营销的核心内容

无论是 P 理论（4P、12P），还是 C 理论（4C）；无论是 IMC 整合营销理论，还是 SMS 社会营销理论，在我看来，都可以高度提炼为“一个中心，两个基本点”。

一个中心是指以顾客为中心；两个基本点分别是顾客的核心买点（Unique Buying Point, UBP）和产品的关键卖点（Unique Selling Point, USP）。这就启示我们：凡事必须围绕产品（包括有形产品及无形服务，以下统称产品）的核心目标顾客群展开，我们必须清楚地知道他们的需求、要求和期望。知晓了他们的物理及精神需求，然后才能做到有的放矢。否则，无论后面的工作做得如何精良，都会因为产品不能深深地打动他们，从而无法被他们接受。

两个基本点的提炼是一个“忍痛割爱”的过程，两个点的取舍和发掘过程是一个巨大的挑战。在企业家看来，我的产品什么都好，任何一点都让我们骄傲。但是，如果产品的每一个优势点都被强调，则势必会有两个弊端：第一，分散了目标顾客的注意力。在这个信息爆炸而且耐性极低的年代，顾客根本无法记住您产品那么多的优点。什么都强调实际上等于什么都没有强调。第二，如果您什么都强调，则等于将所有的同类产品，甚至是非同类的

相关产品都当作了竞争对手。他们已经分别锁定了您的产品所强调优点的区隔并非常专注地在做着，您怎么能够以一敌十呢？双修南拳北腿，最终的结果是拳打不过南拳王，腿踢不过北腿王。因此，必须专一。因为越是唯一，越容易被顾客接受和记住。当然，这个点可以被修饰，但不能被夸大，并且一定要有足够的支撑点。细分“一个中心，两个基本点”，具体工作包括以下几个方面。

一、卖给谁——定义核心目标顾客群

所有人都可能成为我们的顾客，但我们必须找出属于我们的独特顾客群体。只有这样，我们才能利用相对有限的资源来吸引他们；唯有如此，才能取得最大的投入产出比。千万不要期望一种产品能满足特定顾客的所有需求，也不要期望一种产品能满足所有顾客的特定需求，更不要期望一种产品能满足所有顾客的所有需求。越是细分明确，越容易提炼共性，越容易聚焦显优，越容易脱颖而出，从而越容易被顾客接受。

在这个细分越来越精的时代，哪类细分基本上都已经被或正在被具有一定资源和优势的产品所占领。如果我们的顾客群体是普通大众，那么我们就把所有的产品的提供者当成了对手。可口可乐卖给成熟男性，所以其品牌的所有沟通都体现出男性的成熟和稳重；百事可乐卖给青少年，所以其品牌的所有沟通都体现的是青春和活力。

找出核心目标顾客群体有几种简单的方法：第一，通过全体人员的主观判断；第二，看同类竞争产品都卖给谁；第三，通过座谈会及问卷调查的形式理性地找出谁对我们的产品感兴趣；第四，专业的营销顾问综合运用前面的三个方法再加上他们的专业经验判断来实现。因此，我们希望企业不要在乎聘请营销顾问所花费的资金，这点费用和营销失误所产生的损失相比只是九牛一毛。在这个专业化程度越来越高的社会，专业人做专业事就显得尤为重要。更何况，您可以不找专业的营销顾问，但您不能阻止您的竞争对手聘请营销顾问。虽然专业的营销顾问不能保证营销一定成功，但是最起码能够提高成功的概率。

二、买什么——找出核心顾客群的核心买点

每个顾客都可能有若干个选择我们产品的理由，因为我们面对的是一个具有某种共性的顾客群而不是某一个人，所以首先必须发掘出潜藏在他们内心深处的共性需求点，然后再进行总结和提炼。提炼出来的核心概念要能让他们眼前一亮，要把他们“只可意会不可言传”的东西用文字表达出来，要把阻隔在顾客群与产品核心概念之间的那层薄纱捅破，把核心概念呈现在他们面前，让他们“豁然开朗”，记忆深刻。例如本书采用的案例“心清相明”海雾茶的“心是什么，世界就是什么”。这句话就能让那些真正懂茶的人、真正懂人生的人、真正能通过茶而懂人生的人过目不忘。在此，我要强调的是：顾客买的不是产品的属性，而是产品带给自己的物质和精神的利益。比如“心清相明”海雾茶，顾客买的不是茶，而是茶带给他们理性的解渴、健康，及感性的“心是什么，世界就是什么”的“三重‘净’界”。

找出顾客买什么（UBP）没有简单的方法，必须理性实现定性和定量的调研。那种仅凭感觉判读得出的结论一定是不靠谱的，就算是专业的营销顾问也一样。通过定性的座谈会，把目标顾客召集到一起，和他们聊家常；通过主持人（必须经验十足，善于发现，知识渊博，有市场及销售经验）的引导，真正发现顾客的实际需求及购买某种产品的真正理由。通过一对一的深度访问，在比较轻松的气氛中也可以找到顾客到底要买什么。深度访问一定要注意选对对象和访问者。通过定量的问卷调查，找出一定数量的目标顾客群，让他们填写问卷，然后分析得出结论。在这一环节中，问卷设计、找到真正的目标顾客及问卷分析都非常重要。营销顾问在这一环节的关键工作有座谈会的问题设计、一对一深度访问的访谈提纲设计、调查的问卷设计及后期对这三个方面内容的分析和整理。这些工作非常复杂，不是一般营销人员所能完成的，也不是一般营销顾问所能完成的。

三、谁来买——研究产品使用者和购买者

有时候产品的使用者和购买者可能不一致。

例如本书案例中的“倍立健”男士内裤。除单身男士外，成功男士的内裤大多都是由爱他的女士在自己购物时顺便购买的。如果不考虑女性产品，那么“倍立健”男士产品就失去了真正的购买对象。还有老年人的奢侈品基本上都是儿女购买及别人作为礼品赠送的，婴幼儿产品更是由母亲来购买的等。

找到谁来买相对简单，仅凭主观判断和前面的调研就能发现。但是，通过取舍购买者并最终确定核心的购买者却不是一个简单的工作。为什么一定要确定呢？这涉及产品的所有外在表现（包装、海报、宣传、渠道、容量、形状、理性、感性），必须投其所好，并且引起购买者的注意。否则，我们的产品将无法脱颖而出，没有机会被消费者购买，进而慢慢淡出市场。

四、卖什么——提炼产品的核心卖点

不同的产品有不同的卖点，如：本书案例“5369”牦牛肉的“本色”、“心清相明”海雾茶的“三重‘净’界”、“倍立健”内衣的“自信——显摆的资本”等。同时，我们还需要根据核心卖点提炼广告语，规划产品视觉识别系统（VI）（商标设计、颜色规划、包装形式、容量、包装设计等）。前面已经说过，顾客购买的是能帮助他解决某种问题或者能够满足他某种需求的产品或服务（价值——生理的和心理的）。因此，职业化的销售人员在销售的过程中强调的是利益而不是属性。我们不卖牦牛肉，卖的是以牦牛肉为载体的“本色”的安全、尊贵、珍稀。

找出“卖什么”（USP）与找出“买什么”同样艰难。“卖什么”是在顾客买什么的基础上，综合考虑核心竞争对手产品已有的卖点，从自己产品的众多优点中提炼出来的，同时还要考虑企业的核心竞争优势及产品的消费趋势。这一阶段更是需要专业的研究，包括一、二手资料的收集和整理。所提炼出的 USP 必须与 UBP 零磨损结合，进而提炼出“品牌精髓”。“品牌精髓”是 UBP 与 USP 的高度统一，是 UBP 与 USP 结合的产物，必须同时具备 UBP 与 USP 的基因。体现“品牌精髓”的文字可以与描述 UBP 与 USP 的文字不同，但也可能与描述 UBP 或 USP 的文字相同，不同的案例有不同的表

现。USP 是对 UBP 的唯一、巨大、精确的支撑，是品牌精髓的核心部分。因此，专业的营销顾问在这点上将发挥巨大的作用，非一般企业的营销人员所能承担。

五、谁来卖——组建销售团队和寻找代理商

确定谁来卖主要包括两个方面的工作：第一，销售团队的组建、培训、管理；第二，代理商的定义、寻找、谈判、合作及后续支持。

这一点的寻找和确定相对简单，是我们企业家的强项，在此不作赘述。不过，有两点值得注意：第一，如何将客户资源掌握在公司而不是销售人员的手里，避免因为人员的流失而导致客户流失。第二，如何开放心态。实施共赢的销售及股权激励机制，能真正地让销售人员做到宁肯死也不愿意离开企业。毕竟，我们必须先把员工当成家人，员工才能以企业为家。

六、在哪卖——选择销售场所

确定在哪儿卖，一定要考虑目标顾客及目标购买者的购物场所喜好。同时，方便购买与否也至关重要，这涉及产品铺货的广度与深度。

这个问题也相对简单，但是也有两点需要注意：第一，一定要以核心目标顾客群相对集中的场所为核心。新进卖场涉及货款回收的问题，摊子铺得越大，沉淀资金越多，所需配备资源越大，越不好管控。等到核心卖场形成良性循环后，其他卖场自然会主动与企业联系。到那时，谈判的主动权就掌握在企业手里，企业可以降低风险。第二，一定要想办法调动渠道所有者的积极性。通过在卖场布置 POP、产品的陈列、买赠等活动让产品先流动起来，这样卖场才有效益，他们才会极力推荐我们的产品。

七、多少钱——制定价格策略

这里包括成本测算、代理价格、批发价格、零售价格（商超、零售店）、奖励体系、防串货体系等。

这一点看似简单，但实际上非常深奥，不但要结合产品的成本，还要考

虑竞争者的价格，更要和我们的目标顾客及 UBP 相匹配，否则将出现失误。当然，定价有几种策略：高价——高价高促销、高价中促销、高价低促销、高价无促销；中价——中价高促销、中价中促销、中价低促销、中价无促销；低价——低价高促销、低价中促销、低价低促销、低价无促销等。我们也经常采用秘而不宣的策略，尤其是对于相对高端的产品。一般情况我们会在同一品牌下生产三个产品：一个高价，而且高得离谱，主要是为了树立品牌形象；一个中价，利润丰厚，主要为了盈利；也可以根据实际情况生产一个价格相对较低，但是仍然有利润的产品，这主要是为了抢市场，争取顾客的使用体验机会。一般而言，价格区间在顾客心目中定位后，从高价向低价走比较容易，但是这要防止“定位”在消费者心目中动摇而最后被消费者从视线中剔除。例如奔驰从 6 系列开始到现在的 1 系列而被市场疯抢就能充分说明问题。虽然销量上升了，但是奔驰卖“尊贵”的品牌精髓是不是动摇了呢？从低价往高价走就非常困难了，正如一个十几万元的低价汽车突然生产出一个百万元级豪车，消费者一定会产生怀疑甚至是完全不认可。有时候具体选择什么策略一定是根据不同的产品、不同的市场、企业不同的发展阶段、企业不同的目的来决定的。

八、告诉他——告诉购买者

如何告诉购买者主要依靠广告的投入，具体包括：平面广告——宣传册页、报纸、杂志，电视广告，广播广告，户外广告——路牌、霓虹灯等，网络广告——网站、微博、博客、搜索引擎、SEO、网盟推广，以及公关、POP 等所有资料的设计及文案工作。

这绝对是一个专业的工作。如果说前面的一些工作企业还可以自己做，那么这个工作一定要由营销顾问主导下的设计公司来做；否则一定会让所有投入都无法产生预期的效果。设计是对在 UBP 和 USP 主导下的品牌精髓的核心体现，对创意要求极高。让目标顾客眼前一亮的广告，不但能让他们产生购买产品的欲望，而且能让他们记住我们的产品，进而重复购买。借势传播更是能达到事半功倍的效果。

在此，我要特别强调：一定要高度重视网络营销。虽然对绝大多数“60后”的人而言，网络是虚拟的，但是对“80后”、“90后”而言，网络则是现实的，而对于“00后”的人更是如此。网络改变了人们太多的传统观念，网络已经像吃饭睡觉一样成为人们生活中不可或缺的一部分。因此，营销从业人员，尤其是“市场”人员，一定不能忽视网络的重要性。在我的名为“大匡007”的新浪微博上，我的签名是“网络营销也是营销，只不过是多个通道而已，但谁忽视这个通道，谁就将失去下一波市场”。网络营销也是一个大概念，在此概念下也已经细分出包括：搜索引擎竞价排名、网站SEO、微博营销、博客营销、威客营销、知识型营销、新闻类营销、网络红人、图片营销、贴吧营销、视频营销、论坛营销、口碑营销、即时通信营销、公关营销、SNS营销、点评营销、创意广告营销、病毒式营销等若干个部分，而且每个细分都已经有专业的公司占位并已经取得了斐然的成绩。在这个专业人员做专业事情的年代，他们能给我们提供许多物超所值的服务和价值。

九、持续买——重视品牌建设

产品很容易被模仿和取代，而品牌则不然。任何一个企业想形成一个品牌，尤其是想成为著名品牌则需要大量的时间和资源沉淀。顾客也都有尝新的心理，因此一定要不停地、以不同方式与顾客保持沟通，时刻提醒他们这个品牌是他们忠实的朋友。可口可乐如此著名，但它还在持续不断地发出各种各样的声音与目标顾客沟通。在沟通中除品牌精髓外，其他东西都可以根据不同的活动，在不同的阶段进行不同的调整，包括广告语。这里需要强调的是，产品不能有任何质量问题，产品质量是我们谈营销的基础。取得目标顾客对产品或者服务的信任是每一个产品生产者或者服务提供者所面临的考验。信任是购买及持续购买并形成品牌忠诚的核心和基础；否则，一切都是痴人说梦。

在品牌建设工作方面，即使有营销顾问协助，企业也一定要有自己的品牌经理来落实和执行品牌建设工作。品牌建设是一个长期的工作，而非一朝

一夕所能见效的工作。

十、我对谁——列出竞争对手

这里的对手一定是业内的，我们要对他们进行深入细致的了解和分析，唯有知己知彼，才能百战不殆。

这一点相对简单，不作赘述。

十一、我学谁——树立学习标杆

谁是我学习的标杆；向人家学什么，怎么学。

所学企业不一定是业内的，例如服务行业可以学习海尔，即使您不做电器；员工激励可以学习华为——老板的股份只占百分之几，即使您不做通信；营销可以学习宝洁，即使您不做日用品。

这一点相对简单，不作赘述。

以上提到的任何一个内容都不容忽视。有人可能会有不同的看法：“我也没全做，但是产品照样卖得好。”从理论和实际两个方面来看，这种情况是有可能发生的。但是这样只能赚现实销售的利润，企业经不起竞争和打击，更成就不了品牌。此外，企业不同发展阶段所“卖”的产品的核心一定是不同的。在企业生存阶段，要以卖产品为主，兼顾品牌，这样才能为未来形成品牌打下坚实的基础，即80%卖“产品的理性”，20%卖“品牌的感性”。进入到企业发展阶段则完全不同，必须把“卖”的比例颠倒过来，即80%卖“品牌的感性”，20%卖“产品的理性”。否则，产品将很容易被别的产品超越和取代，唯有感情和思想上认同了，才能形成忠诚度。

其实“买点和卖点”的核心就是“以点带面突破”。正如我们想仅用两只手将一张纸打出一个拳头大小的洞一样，我们可以一只手拿着纸的一边，另一只手可攥成拳头打，也可以用单个手指戳。结果可想而知，用拳头可能永远打不穿，或者需要费力、费时地重复拳击的动作；而用手指戳穿一个孔，然后转动手指使孔不断扩大，最后一定能形成拳头大小的洞。产品突破市场也一样，尤其是中小企业，一定要有一个切合核心顾客实际需求的核心