



动销

产品是如何 畅销起来的

余晓雷 吴江萍◎著

突破滞销困局的营销白皮书

动销

产品是如何 畅销起来的

余晓雷 吴江萍◎著

突破滞销困局的营销白皮书



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

动销：产品是如何畅销起来的/余晓雷，吴江萍著. —北京：中华工商联合出版社，2014. 11

ISBN 978-7-5158-1157-4

I. ①动… II. ①余… ②吴… III. ①产品营销 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 252991 号

动销：产品是如何畅销起来的

作 者：余晓雷 吴江萍

责任编辑：于建廷 臧赞杰

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：16

书 号：ISBN 978-7-5158-1157-4

定 价：56.00 元



版权所有 侵权必究

服务热线：010-58301130

团购热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将**免费获赠**本书精华电子版+书币，请登陆**博瑞森管理图书网**，输入刮刮卡号码（见封底），即可下载电子版、领取书币。

产品畅销的秘密

余晓雷

一、抓对5个营销原点问题，畅销才有可能

所有的老板，都有一个头疼的问题：最近产品不动销！

老板反复沙盘推演：我这个宝贝产品是举全企业之力精心研发多年的产品，质量一流，价格也很合理；包装是请专业公司设计的，印刷很精美；广告是4A公司策划的，代言人请的还是大牌明星；媒介计划也经过专家用大量的图表、数据分析过，已经精确到每花一分钱，有多少收视率了；试销、试用反馈的意见很好，经销商很有信心，销售团队的绩效考核设计也不错。可是，产品摆上货架了，一周、一个月、三个月过去了，要说纹丝不动，倒也不是，但就是没有像流水线一样，流动得很快、很顺畅，一句话：不畅销！

于是，老板去请教营销专家，专家说：“找准需求！”可是，北京雾霾够大，清肺的需求够大了吧，那个啥啥清肺饮料也并没有畅销起来啊。反过来，你看看女人那一柜子的衣服，哪件是因为有明确需求而买下来的？

不能说专家找准需求的建议不对，而是要明白，除了需求，消费者

在购买一件东西的时候，头脑中一闪而过了哪些问题？这些问题，在购买决策时的顺序是怎样的？哪个问题最有决定性作用？

多年的营销实践告诉我们，只有找准了这些问题，并且采取真正的营销措施，产品才能畅销起来！这样的问题，我们称之为营销原点问题。



所有的老板，都有一个头疼的问题：最近产品不动销！

这一点，我们要感谢史蒂夫·乔布斯。苹果手机的畅销让我从杰克·特劳特、阿尔·里斯、迈克尔·波特的理论研究中摆脱出来，从书本和坐而论道的这个派、那个派中解脱出来，转而从营销实战中，直指

人心，破解每一个产品畅销的真正原因，即消费者购买决策时，心智中一闪而过的5个营销原点问题：“认知、需求、品类、品牌、价格”。

可以这么说，抓不住这5个原点问题，你的一切营销动作都是在迷雾中前行。无论你的动作是大张旗鼓地冲锋，还是谨小慎微地爬行，你的资源一定会在模糊甚至错误的战略方向指引下，被浪费得干干净净——我敢打赌！

不客气地说，95%的企业正处于这样的爬行状态，那剩下5%快速成长的企业又是怎样的？他们就是苹果、特斯拉这样的成功企业。他们的成功一定不是偶然，一定是破解了营销原点问题之后，有条不紊、秩序井然地往前推进的结果！

二、洞穿消费者的购买心理

事件的主角消费者，虽然天天买东西，但他自己并没有发觉，为什么买这个不买那个，即对这5个营销原点问题完全处于下意识状态。

一般的企业家，面对这5个分别看起来似曾相识、却又似是而非的问题，难解其中奥义，更不用说把它们串起来经过系统的思考，形成企业营销竞争战略来指挥营销战役了。

消费者不懂没关系，企业经营者不懂就危险了！所以，科学地解剖这5个营销原点问题，是我们在本书中破解产品畅销密码的关键。

我们从营销经典的解读及实际销售活动中，经过近20年的研究发现，消费者的购买决策过程，无论其购买决策时间短至采购日常消费品的几秒钟，还是长达购买汽车、房子这样大宗物品的半年一年，其心理机制是一样的，即：“以认知为基础，以需求为动念，以品类做思考，以品牌做选择，以价格做决策。”

这个心智一闪而过的过程，我们可以按照顺序一一进行解剖。

（一）以认知为基础

在消费者的心智里，他获得了某个商品信息，就会有初步直接或者

间接的认知。

例如，两兄弟大雪天上山砍柴，累了休息的时候，弟弟说：“哥呀，等咱有钱了，咱买把好钢打的王麻子刀，那个刀锋利得很，砍柴肯定比现在快多了！”哥哥说：“你笨呀，要是咱发财了，每天像皇帝一样在家里吃烧饼卷大葱，谁还来砍柴？”在弟弟的认知中，知道好钢打好刀，王麻子牌的刀好使。在哥哥的认知中，发财了就不砍柴了，但是在心智认知中，发财后“帝王般”最好的生活就是吃烧饼卷大葱。

心理学家研究过，人们在梦里所发生的一切都是醒着的时候所见所闻的无序拼凑，也就是人们梦里不会出现一个心智中没有信息储存、无缘无故、无根无基的东西、事件或者人物。

每个老板制定战略前，必须花点心思，调研一下：我的产品在消费者心智中，是一个什么样的认知？我如何扩大这种认知？——认知又分为多年自然形成的“历史认知”，与经过企业投广告、做公关后形成的“教育认知”。

（二）以需求为动念

打坐练气功的人都知道，人的内心很难真正静下来。因为，人有各种各样的念头，一念未灭，一念又起，这些念头就包含了各种各样的需求。

大多数时候，人们并没有很明确地想要买一件东西，只是心念一动，就买下了。每个老板都要想一下，如何让消费者在动念需求的时候，让他的认知中能够有自己的产品出现。

（三）以品类做思考

品类是一个满足需求、对应需求的心理类别划分，不是产品物理形态类别的品项划分。

比如，我早上饿了，是吃牛奶加麦片的西式早餐，还是豆浆加油条的中式早餐？这是消费者思考的产品心理归类即本书创造的概念“品

类问题”，这是基于西式、中式早餐有所区别的认知，在需求心念一动的时候，思考的问题。至于牛奶是多大规格的、什么包装的，油条是长的、短的，那是外界所通俗理解的物理品项问题。两者在消费心理上的区别非常大。

各位老板要思考一下，自己的产品是什么心理“品类”，对应了消费者的什么需求？

（四）以品牌做选择

人们记住一个人，首先记住他的名字，并以此区分熟人与陌生人。如果我们记住了一个自己感兴趣的陌生人的名字而很久无缘见面，某次见面的时候，会有“久仰、幸会”的感觉。

选择商品也是这样，人们会首先考虑那些“有名有姓”的商品。但是，人们在某个品类里，能够记得住的品牌通常在3~7个，能够形成购买选择的，通常是排名第一二的品牌，老三的机会很小。因为，消费者每次去超市，面对的是几万个商品、几千个品牌、几百个品类。

判断一下，你的产品在品类、品牌里排名第几？消费者选择你的机会大吗？

（五）以价格做决策

在5个营销原点问题上，价格问题是唯一一个在消费者显意识里，进行了难能可贵的“半理性”思考的问题。

本书中对价格与价值博弈关系的研究，是定位、品类战略、竞争战略学派所没有涉及的，这一点是本书在理论上的重大首创，它真正地将5个营销原点问题串起来形成动销驱动力。

价格，是购买决策临门一脚的问题。人们在思考价格问题时，掺杂了各种因素。比如，一个富人与一个穷人在买东西时，出手速度是不一样的，这是家庭背景问题。一个人在春风得意时与失业在家等待救济

时，对价格的敏感度是不一样的，这是收入稳定性问题。一个做事冲动的人与一个老成稳重的人，对价格的思考是不一样的，这是性格问题。一个当家的人与一个不当家的人，面对价格问题时，行动是不一样的，这是社会地位与责任感问题。宏观环境好与市场不景气，人们对商品价格的承受力是不一样的。公款消费与自掏腰包，购买时的心理活动是不一样的。散装销售与整盒、整件销售，价格吸引力也是不一样的。日常例行的有计划消费与节庆、纪念日的冲动消费，对价格的敏感度是不一样的。

你的产品价位如何定位、如何引导消费者及时决策、果断购买？



一个富人与一个穷人在买东西时，出手速度是不一样的。

三、从5大原点出发，打造畅销品

弄明白了消费者心里一闪而过的5个原点问题，那我们如何让自己

的产品畅销起来呢？

请在专家的指引下，制定让产品畅销的营销战略，否则，如同《孙子兵法》一样，一看都懂，一用全错。下面，我们阐述经过实践检验的5个观点，纠正一些常见的错误，这是本书前言的精髓。

（一）认知大于事实

这给企业家当头一棒！很多企业家，特别是技术出身的企业家，说起自己的产品如数家珍，认为自己的产品这里好、那里好，流露出的神情，一点也不亚于父母替大龄儿女出席某个相亲会，介绍自己宝贝孩子时的那份执着、认真与自豪。

这时，我往往会不客气地打断他的话，反问他：“王老吉真的能去火吗？”“六个核桃真的有六个吗？真的能补脑吗？”“农夫山泉，真的有点甜吗？”

消费者只能从有限的、模糊的信息中，对某个产品形成一个约定俗成的认知，如东北人，豪爽。至于，是不是每个东北人都豪爽，消费者是没有时间、没有精力去研究、对应每个具体事实的。所以，我们的结论是，认知大于事实。

这个结论不是让我们不讲事实，而是告诉我们要务实地顺势而为，低成本、高效率地利用人们心智中已经形成的、固有的历史认知，把这种不花钱的认知强化为“事实”。这样，我们就在人们购买决策的瞬间，抢先于其他竞争对手，优先进入他的品类思考范围与品牌选择视野。

绝大多数固执的企业家，在第一关这里就摔了大跟斗，对不花钱的历史认知不调研、不总结，不去对应产品的特性进行认知价值筛选，而是花了巨大的精力，进行一厢情愿的、艰难的认知教育，并且据此进行营销战略、战役、战斗的布局与资源配置——烧钱啊！

您，是不是这其中的一位呢？

（二）需求需要“勾引”

爱，你说或不说，就在那里，不增不减——这是诗，不是生意。

人的需求，除了饥饿、睡眠这两大刚性需求会自动、定时按照生理规律产生，其他绝大部分的需求，必须在特定的外部环境刺激下，才能被唤起与激发出来。刑侦学家发现，强奸案的环境诱导因素很重要，比如路灯黑暗、女孩穿着暴露等。我们还发现，即使是睡眠与饥饿这样的刚性需求，也会有差异化的品类细分机会：人们午夜就想睡觉，但是很多人睡眠并不好，脑白金就满足了改善睡眠需求；一到饭点就肚子饿，但不是马上就有饭吃，谁会满足临时填充饥饿的需求？

手机是打电话、发短信的，电脑是处理信息的，把手机与电脑合二为一，就产生了智能手机。史蒂夫·乔布斯不是发明了智能手机，是通过人性洞察，“勾引”起了掌上信息处理的需求。

“困了、累了，喝红牛！”“怕上火，喝王老吉！”“经常用脑，多喝六个核桃！”这些广告语、定位的输出语俗气吗？——没关系，关键是产品畅销了！幕后的策划报告告诉我们，王老吉利用了凉茶去火的历史认知，“勾引”、强化了购买需求；六个核桃利用了传统药食同源、核桃以形补形的历史认知，“勾引”、强化了补脑需求。

你的产品满足了消费者什么样的需求，要大胆、直白地依据消费者已经形成的、不需要教育的历史认知（**而不是事实，请注意！**）大声地说出来，不要羞羞答答，更不要转弯抹角！明白了这一点，你就过了第二关！

（三）品类定错位，功夫全白费

一个父亲有两个儿子，都长大成人，他给每个人20万元，希望他们自己创业。

大儿子用20万元买了辆出租车，每天风雨无阻，勤奋操劳。二儿

子用 20 万元付了四套房子的首付，自己住一套，利用其他三套的租金交银行利息。10 年过去了，大家应该猜到了两兄弟的结果。

六个核桃如果继续跟在承德露露后面，定位为坚果风味饮料这个小品类，而不跨入补脑植物蛋白饮料的大品类，根本无法实现几年突破 100 亿元的营销奇迹。

黑芝麻糊、燕麦片、核桃粉和豆粉这些一到夏天就没有人吃的冲调品类，如果不进入更大的、每天都吃、随时都喝的品类，可以想象，要突破 10 亿元的销售额，该有多难。

很多老板热情地介绍自己的公司：“我公司产品有 30 多个品类……”但我会客气地纠正他：“老板，据我观察，您的产品中还没有一个大单品已经形成营销学意义上的品类！”他的惊讶与错愕，你可以想象。

1. 什么是品类

什么是品类？通常从认知与需求两个维度进行判断，就是消费者心智中、认知上不需要进行解释性的教育，需求上一“勾引”，就能产生购买行动的商品“心理类别”。

汽车刚刚出现的时候，被叫做“喝油的马车”；史蒂夫·乔布斯不把苹果手机叫做掌上电脑，而宁愿继续把它叫做智能手机，就是为了在消费者用心智进行品类定位的大单品中“站队”。因为，与手机比起来，电脑的认知是“大、笨重、贵”，手机则是“轻便、便宜、方便”。

品类定错位，功夫全白费。这可不是说着玩的，你的产品定位在沟里，你长大了，顶多是条泥鳅；你的产品定位在河里，你就是条跳龙门的大鲤鱼；你的产品定位在海里，你就是大鲸鱼！

2. 如何进行大单品的品类定位

这里要引进一个“品类发育度”的概念。

营销学有很多很复杂、很专业的定位技术，在此，可以从三个角度通俗地描述一下：

从消费者角度，有一半以上的人一说起你的产品，能自动地进行认知归类；有十分之一的人，经过你的需求“勾引”，能够产生购买行为，这说明你的品类已经发育成熟了。

从企业内部判断，发育成熟的具体标志就是：你有某个产品成为占公司总销量 70% 以上的大单品。

从企业外部判断，竞争者公认的品类成熟标志是：品牌成为该类产品的代名词。

否则，所有的产品还是物理意义上的品项。展示厅里可以有成千个品项，但是，也许你只有一两个发育成熟的品类。

通俗地表述一下，判断品类发育成熟度的标准是：

(1) 有 50% 以上的消费者，对产品的功能或类功能有原始的、不需教育的**历史成熟认知**。

(2) 在经过科学定位后的品类输出语的提示下，有 10% 以上的信息接收者表示听过这句输出语，内心会产生购买冲动及产生购买行为。

这两点都需要进行科学的调研、严谨的分析及深刻的洞察。

品类定位的输出语可不是一句广告语那么简单，它综合了营销专家们一切前期的专业技术攻关与营销实战智慧，是一切营销行动的总纲领，如同“打土豪，分田地”一样。当时中国 95% 以上人口是农民，90% 的农民没有土地，而土地是农民心智中最大的财富，渴望拥有土地是农民最大的需求。抓住了这个问题，土地革命成为了革命的战略方向。

但是，品类定位的输出语确实也是一句广告语，如果你没有资源进行传播，让它进入消费者心智产生认知，勾起他购买产品的需求，那么它什么也不是。没有品类定位的科学传播，地面工作会非常吃力，千辛万苦建立起来的物理层面竞争优势（如渠道优势）会非常不牢固。

找准产品的品类定位并且进行高效的传播输出，是你要跨越的第三关。

（四）品牌，宁为鸡首，不为牛后

“要做就做老大”这是很多企业家的口头禅。在柯达胶卷没有成为历史之前，很多企业家很迷信品牌。很多策划师，特别是4A背景的那一代广告人，也把打造品牌奉为营销的第一要义。

中国人早就知道“皮之不存，毛将焉附”的道理，因此，品牌一定与品类脱不了干系。你看，当VCD这个品类不存在了，爱多品牌就不见了；当模拟信号手机不见了，摩托罗拉品牌就消失了，诺基亚也很难见到了。当谷歌眼镜大行其道的时候，放心，苹果也会很快不见的。

这就是品牌背后波涛汹涌的品类竞争，如何将品牌打造与品类竞争结合起来？

成熟品类中的第一品牌往往是历史已经形成的，如果你已经占据了品类的第一品牌，那么你就要扩大品类。扩大品类的途径，就是刷新消费者对品类功能的认知，扩大他的需求。

如果你在品类中的排名在第三以后，那么无论是第三，还是第七，都已经不重要，你要做的是如何占据品牌第二的位置。

如何占据第二的位置？想想百事可乐，你就知道了。路径就是，在原有成熟品类中，细分一个新品类，然后把自己说成是这个细分品类的第一。

我们惊奇地发现，当品类中的第一与第二“打起来”时，品类的市场容量不但没有缩小，反而越来越大，只是第三会被压得喘不过气来。这就是著名的“品牌挤出效应”。比如，可口可乐与百事可乐打起来，其他可乐不见了；加多宝与王老吉打起来，和其正难受了；蒙牛跟伊利打起来，光明施展不开了。

六个核桃独步天下，谁来当第二？补脑植物蛋白饮料在呼唤这样的品类竞争者。有远见的企业家，不但会容忍，甚至自己会主动培养一个这样的“第二”品牌，毕竟，品类的长治久安，才是品牌的百年大计。

如果，你不小心进入了一个发育不良的小品类，通俗地说，你已经掉进沟里去了。在小品类里，你就是当一千年的第一，也只是花果山里一猴王。

老板，赶紧重新进行品类定位，把品类调整到大海里来，哪怕只是当个第二品牌。瘦死的骆驼比马大，当第二有时比当第一还幸福。别小看这样的小小调整，你眼前会慢慢豁然开朗、阳光灿烂！

让你的品牌进入品类阵营的前2名，争取做第一，这是产品畅销的第四关。

（五）价格不重要，价“值”才是关键

很多年前的一个故事，一个服装老板在广州白马市场进货，20元淘了一件裙子，因为品牌写的是英文，她不知道是什么牌子，标价50元，一个月没有卖出去。某天，淘气的儿子放学来店里玩，在价格标签后加了个0，几分钟后进来一个时尚女郎，二话不说就买走了。

原来，这是一个著名的时装品牌，在香港打折的话，也得卖800多元，这家店卖500元。时尚女郎是识货的人，感觉占了300元的大便宜；老板娘20元捡漏，大赚480元，皆大欢喜。

价格与价值对应、对等，让双方觉得“皆大欢喜”，这就是定价的奥秘：

人们不一定喜欢便宜，但是一定喜欢贪点小便宜。

人们不一定喜欢廉价，但是一定喜欢讨价还价。

为什么？这就是人性。人们在讨价还价中，感觉实现了价值，因为讨价还价是一种智力劳动，人们付出了劳动，希望有所收获。所以，懂得做生意的人，一定要留给顾客一个讨价还价的机会。请记住，你给他一个这样讨价还价的机会，他会还你10个再次上门的机会。

同样，人们愿意远渡重洋，去法国买一个6万多元的LV手提袋并不觉得贵，因为同样的包，香港地区要8万多元，内地要10万多元，她还觉得赚了4万元，连出国旅游的费用都赚回来了。比如，女孩子不

愿意买便宜的化妆品，但还是愿意为大卖场一个有折扣、有促销的主题推广活动，为免税店高昂的价格买单，为什么？因为，她觉得占了便宜。

无论你卖的是房地产，还是机械，无论你是开工厂、开店铺还是开网站，价格问题表象背后的心理博弈机制要达到的效果就是：“通过讨价还价，让他占点便宜，皆大欢喜。”

定价技术过关了，产品畅销的最后一个障碍就顺利清除了。价格对动销的驱动力，是杰克·特劳特的定位理论、阿尔·里斯的品类战略及迈克尔·波特的竞争战略所没有涉及的，广告大师克劳德·霍普金斯稍有提及，但是语焉不详。因此，我们在本书中，会详加论述。

在现实的市场竞争中，我们不可能无视价格在消费者购买商品时的决定性作用。本书将它创造性地纳入我们发明的动销原理，去帮助企业真正解决产品畅销问题，是因为我们与广大务实的企业家们一样，相信实践是检验真理的唯一标准，因此不与学院派、讲座派去做无谓的教条之争。

如何用好这5个营销原点问题的精髓，去指导营销，实现产品畅销？看完此书，还得靠您指挥自己的团队，爬雪山、过草地，一仗接一仗地去打。

这可能是一篇很长的前言，但是，相信您看完后会觉得很有价值。当然，更有价值的，还在后面为您揭示如何真正实现这些价值的篇章里。本书每一个章节，都是我们20多年的心血，力求书中每一句话都有它的价值，绝无边角废料。

本书上篇的五章分别针对畅销的五个关键点展开，告诉大家实践操作中的关键点。中篇从运营落地的角度，解决的是竞争成本、效率与风险控制问题。最后，下篇主要从竞争与成长的角度，看看各个生存阶段的企业，如何围绕动销、运营来展开竞争，使得自己的企业长盛不衰。