

财经新视角 · 市场营销系列

以案说理，以例说忌，以略破禁，以术避忌



# 市场营销 禁忌100例

张卫东 编著

SHICHANG YINGXIAO JINJI100LI



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

财经新视角 · 市场营销系列



# 市场营销 禁忌100例

张卫东 编著

SHICHANG YINGXIAO JINJI100LI

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

**图书在版编目（CIP）数据**

市场营销禁忌 100 例 / 张卫东编著. —北京：电子工业出版社，2009.3  
（财经新视角. 市场营销系列）  
ISBN 978-7-121-08258-0

I. 市… II. 张… III. 市场营销学—基本知识 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 017238 号

责任编辑：常淑茶

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.5 字数：298 千字

印 次：2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 前言

2008年，我国改革开放已历经30年的艰辛探索，广大营销人才也跻身其间并贡献巨大。走过30年的辉煌历程，放下30年的骄人业绩，带着30年的理性思考，挥放着30年的进取精神，迸发着30而立的壮志豪情，此时，我国营销人不敢有丝毫的懈怠与停顿，继续着他们壮丽的行程。

没有反思就没有未来，30年的营销实践证明一个不争的事实，企业发展同样遵循“优胜劣汰、适者生存”的定律，市场营销在中国，值此“而立之年”，反省曾经的思维轨迹与实践历程，在获取值得传承的营销资产的同时，需要进一步思辨今后的实践方向和识别通向未来的前行路径。

编撰本书的主旨在于通过解读100个有代表性的营销“触礁”或“犯忌”案例，帮助企业“驱散营销之雾、解密营销之惑、点明营销之误、告诫营销之戒、了解营销之忌、回归营销之本、识别营销之径、妙取营销之果”。但愿此书能成为我国营销人远行中的一盏明灯，明示我国营销人前进的方向，驱散我国营销人运筹决策中可能出现的迷雾，发挥“有则改之，无则加勉”的告诫作用。

在本书所选的100个案例中，涉及不少企业与个人，面对书中所涉及的企业家，我们无意以成败论英雄，无意揭起别人的隐痛，无意笑谈别人的得失，而意在一起总结经验、吸取教训，从他们失误的案例中提炼出规律性的真知灼见，以警他人。我们深信：成功者不过是爬起来比倒下去多一次。没有人不曾经历低潮或失败，关键是能否重新站起来；没有企业不曾经历困境和危机，关键是能否从容面对，再度辉煌。对那些曾领风骚的“英雄”、曾挥斥方遒的“霸王”，他们对我国营销理论与实践的推动作用同样不可轻视。书中案例基本上来源于二手资料，编者对这些资料的原创者表示诚挚的感谢，措辞用语如有不周，事实如与真相有所偏差，还望海涵谅解。

本书可供营销实践工作者阅读，有助于从别人的失误中吸取教训，也可供高校市场营销专业用做案例分析教材，以益于养成正确的意识与思维，防患未然。

因知识经验的局限，视野思辨的制约，资源条件的限制，书稿定然存在着许多不尽完善之处，但为我国营销事业出力尽心的动机是真纯的，如有不当或谬误，诚望读者斧正。

编者

2008.10

# 目 录

## 第 1 章 营销理念禁忌 /1

- 禁忌 1** 生产导向，以量取胜：福特 T 型车的成与败 ..... 2
- 禁忌 2** 产品导向，营销近视：孤芳自赏的公文柜生产商 ..... 5
- 禁忌 3** 以质取胜，不屑推广：根本不跟媒体打交道的  
3M 中国公司 ..... 6
- 禁忌 4** 重在销售，无意营销：一代“标王”的悲剧 ..... 8
- 禁忌 5** 唯利是图，缺诚少信：失足的南京冠生园 ..... 11
- 禁忌 6** 营销随意，轻视社会：忽视社会责任的森马 ..... 13
- 禁忌 7** 重视顾客，忽视员工：员工如何能够随意体罚 ..... 15
- 禁忌 8** 黑金营销，鸡鸣狗盗：身陷“贿赂门”的百年  
老店西门子 ..... 17
- 禁忌 9** 传播单一，不善整合：芝华士 12 年的疑惑 ..... 19
- 禁忌 10** 唯利是图，害人谋利：金华火腿“新工艺” ..... 22

## 第 2 章 适应营销环境禁忌 /25

- 禁忌 11** 市场开拓，不随境迁：败走香港的家乐福 ..... 26
- 禁忌 12** 营销决策，不能应变：赞助商如何“续跑 110 米栏” ..... 28
- 禁忌 13** 环境机会，不选即用：环保袋广告——美丽的肥皂泡 ..... 30
- 禁忌 14** 市场竞争，不守法规：为不正当竞争付出代价的百脑汇 ..... 32

- 禁忌 15** 同业经营，不观株连：城门失火、束手无策的汾酒 ..... 34
- 禁忌 16** 涉外营销，不明壁垒：宁波玩具出口频频遭遇退货 ..... 37
- 禁忌 17** 越境营销，不知禁忌：入国违禁受制裁的冻鸡出口商 ..... 39
- 禁忌 18** 跨国经营，不擅和合：在西班牙遭火焚的中国鞋 ..... 41
- 禁忌 19** 异地营销，不适地理：因脱水开裂而遭索赔的木质  
办公桌椅 ..... 42
- 禁忌 20** 在商言商，不问政治：中石油管道局在印度的艰难行程 .. 45

### 第3章 分析市场需求禁忌 147

- 禁忌 21** 概念营销，卖点虚空：概念营销失败的“锅王胡师傅” .. 48
- 禁忌 22** 痴迷创新，忘记根本：为技术创新所累的苹果公司 ..... 51
- 禁忌 23** 需变不应，反应迟钝：重守旧轻应变而折翼的波导 ..... 54
- 禁忌 24** 需求分析，主观臆断：西门子断腕 ..... 57
- 禁忌 25** 市场判断，不识时务：炎热羊城购销冷清的汽车冰箱 ..... 60
- 禁忌 26** 目标营销，因循守旧：反应迟钝的美国吉列公司 ..... 62
- 禁忌 27** 需求满足，不谙差异：杭州“狗不理”为何少有人理？ .. 65
- 禁忌 28** 培育新客，流失老客：华星游泳馆的“小算盘” ..... 67
- 禁忌 29** 行为分析，不懂文化：日本索尼公司的释迦牟尼广告 ..... 69
- 禁忌 30** 固守传统，不思创新：王麻子剪刀的生死沉浮 ..... 71

### 第4章 市场调查研究禁忌 175

- 禁忌 31** 市场营销，不善调研：在日美轿车大战中失败的美国 ..... 76
- 禁忌 32** 调研对象，错选错问：精心调研带来的噩梦 ..... 78
- 禁忌 33** 调研方法，误选误用：错失良机的北华公司 ..... 79
- 禁忌 34** 调研信息，偏听偏信：设计失误的 Surf 超浓缩洗衣粉 ..... 82

|              |                                    |    |
|--------------|------------------------------------|----|
| <b>禁忌 35</b> | 抽样无效, 偏离实际: 断送《文摘》前程的一次民意测验 .....  | 84 |
| <b>禁忌 36</b> | 调研过程, 忽略细节: 2 个小细节, 1 千万的大风险 ..... | 85 |
| <b>禁忌 37</b> | 调研结果, 不甄则用: 受冷落的新可乐 .....          | 87 |
| <b>禁忌 38</b> | 市场预测, 主观推断: 燕舞, 燕舞, 不能再舞 .....     | 89 |
| <b>禁忌 39</b> | 预测方法, 偏信定量: 销量预测为什么不准? .....       | 92 |
| <b>禁忌 40</b> | 预测不周, 规划不力: 新型打字机为何不受欢迎 .....      | 95 |

## 第 5 章 目标市场营销战略禁忌 / 97

|              |                                      |     |
|--------------|--------------------------------------|-----|
| <b>禁忌 41</b> | 市场细分, 差异不明: 帕米亚无烟香烟的失落 .....         | 98  |
| <b>禁忌 42</b> | 过度细分, 力不从心: 科龙儿童冰箱的早夭 .....          | 100 |
| <b>禁忌 43</b> | 市场选择, 汰优择劣: 攀高结贵的“中德”啤酒 .....        | 102 |
| <b>禁忌 44</b> | 目标市场, 了解不深: “对牛弹琴”的润妍 .....          | 105 |
| <b>禁忌 45</b> | 市场定位, 卖点不明: 芳草牙膏盛极而衰的命运 .....        | 107 |
| <b>禁忌 46</b> | 定位诉求, 沟而不通: 失败的品牌工程——<br>海王牛初乳 ..... | 110 |
| <b>禁忌 47</b> | 重新定位, 随意任性: 重新定位失误的派克钢笔 .....        | 113 |
| <b>禁忌 48</b> | 另辟蹊径, 不计成本: 退出市场的五谷道场 .....          | 116 |
| <b>禁忌 49</b> | 目标营销, 术道相左: 帕玛拉特兵败中国 .....           | 118 |
| <b>禁忌 50</b> | 业务错乱, 方向不明: 雅虎中国心猿意马的市场战略 .....      | 121 |

## 第 6 章 产品策略禁忌 / 125

|              |                                          |     |
|--------------|------------------------------------------|-----|
| <b>禁忌 51</b> | 产品设计, 轻视需要: 在中国市场失利的 LG<br>“巧克力”手机 ..... | 126 |
| <b>禁忌 52</b> | 新品上市, 不择良机: 延年钙——“好”产品为<br>何会失败? .....   | 129 |

- 禁忌 53** 产品经营，不因需变：王安公司的衰败 ..... 131
- 禁忌 54** 钟情旧品，不出新品：黯然落幕的“太阳神” ..... 134
- 禁忌 55** 用牌不注，创牌不护：海信“丢牌”的烦恼 ..... 136
- 禁忌 56** 品牌延伸，随意而行：雕牌“折翅”牙膏 ..... 139
- 禁忌 57** 盲目做大，品牌弱化：溺水的小鸭 ..... 141
- 禁忌 58** 品牌策略，欺诈造名：欧典地板欺诈黑幕 ..... 144
- 禁忌 59** 反向假冒，违法侵权：“枫叶”诉“鳄鱼”商标  
纠纷案 ..... 147
- 禁忌 60** 过度包装，命该封杀：遭封杀的豪华月饼 ..... 148

## 第7章 定价策略禁忌 /152

- 禁忌 61** 盲目定价，不瞻供求：待价而沽的庆元香菇 ..... 153
- 禁忌 62** 产品定价，无略无谋：提价反而畅销的珠宝 ..... 155
- 禁忌 63** 成本推动，价格上升：一次失败的涨价 ..... 157
- 禁忌 64** 价格调整，先降后升：爱多的“阳光行动计划” ..... 160
- 禁忌 65** 重价格战，轻价值战：价格杀手奥克斯 ..... 163
- 禁忌 66** 价实不符，违法欺诈：今麦郎的变相抬价 ..... 166
- 禁忌 67** 天价宰客，自毁前程：“保罗国际”的消费陷阱 ..... 168
- 禁忌 68** 竞相降价，两败俱伤：价格战——一把双刃剑 ..... 170
- 禁忌 69** 策划包装，高价欺诈：“经典”的藏秘排油营销策划 ..... 172
- 禁忌 70** 新品撇脂，错失良机：索尼 MP3 失败的撇脂定价 ..... 174

## 第8章 渠道策略禁忌 /178

- 禁忌 71** 订单直销，不忧风险：戴尔中国的信任危机 ..... 179
- 禁忌 72** 间接分销，弱于选控：汾酒专卖店的售假丑闻 ..... 181

|              |                                         |     |
|--------------|-----------------------------------------|-----|
| <b>禁忌 73</b> | 零供博弈，不思共生：家乐福和蒙牛之间因月饼引发的<br>零供矛盾 .....  | 183 |
| <b>禁忌 74</b> | 决战终端，恶性竞争：华润换酒事件 .....                  | 186 |
| <b>禁忌 75</b> | 渠道变革，鲁莽草率：乐华的渠道变革 .....                 | 188 |
| <b>禁忌 76</b> | 多道分销，不预冲突：贝塔斯曼终止全国 36 家<br>连锁书店业务 ..... | 192 |
| <b>禁忌 77</b> | 连锁经营，无限扩张：生死沉浮“红高粱” .....               | 194 |
| <b>禁忌 78</b> | 特许经营，只连不锁：沉没的掉渣饼 .....                  | 197 |
| <b>禁忌 79</b> | 进货不严，出品不良：因苏丹红闹事的肯德基 .....              | 200 |
| <b>禁忌 80</b> | 终端促销，疏于执行：重庆家乐福促销引发的<br>踩踏事件 .....      | 203 |

## 第 9 章 促销策略禁忌 /206

|              |                                        |     |
|--------------|----------------------------------------|-----|
| <b>禁忌 81</b> | 促销不当，违法受罚：海南新大洲摩托车公司<br>有奖销售惹麻烦 .....  | 207 |
| <b>禁忌 82</b> | 事件营销，虎头蛇尾：普洱茶的事件营销 .....               | 209 |
| <b>禁忌 83</b> | 节日促销，牵强附会：一个“经典”的节日促销<br>失败案例 .....    | 211 |
| <b>禁忌 84</b> | 广告宣传，不计成本：“核桃粉大王”——四川<br>智强集团的破产 ..... | 214 |
| <b>禁忌 85</b> | 荒诞广告，有损美誉：“四不像”广告风波 .....              | 217 |
| <b>禁忌 86</b> | 恶俗广告，有伤公益：恒源祥的生肖广告 .....               | 218 |
| <b>禁忌 87</b> | 违法广告，损人害己：有辱国格的五谷仙广告 .....             | 220 |
| <b>禁忌 88</b> | 营销危机，公关不行：SK-II 产品质量风波 .....           | 222 |
| <b>禁忌 89</b> | 公关危机，反应迟缓：面对公关危机的分众传媒 .....            | 225 |
| <b>禁忌 90</b> | 明星代言，不扬美名：被莎朗·斯通拉入旋涡的迪奥 .....          | 228 |

## 第10章 营销战略规划禁忌 /231

- 禁忌 91** 机会选择, 超越现实: 难以企及的高度——时代珠峰  
(My8848) ..... 232
- 禁忌 92** 目标规划, 好高骛远: 悲情铤星, 美梦落空 ..... 234
- 禁忌 93** 精于战术, 荒于战略: 澳的利, 曾经的辉煌 ..... 237
- 禁忌 94** 迷信广告, 孤注一掷: 折戟落地的沈阳飞龙 ..... 240
- 禁忌 95** 重在造势, 轻于夯实: 跳跃式发展的科利华 ..... 243
- 禁忌 96** 营销粗放, 管理落后: “升”于创新、“落”于管理  
的旭日集团 ..... 246
- 禁忌 97** 无意专营, 一心多元: 贪而好利的巨人集团 ..... 249
- 禁忌 98** 盲目扩张, 管理滞后: “商界航母”郑州亚细亚  
的沉没 ..... 252
- 禁忌 99** 管理专制, 决策随意: 游弋在蓝海与红海之间的  
恒基伟业 ..... 255
- 禁忌 100** 资本运营, 失权丧生: 活力不再的活力 28 ..... 259

## 参考文献 /263

# 第 1 章

## 营销理念禁忌

## 禁忌 1 生产导向，以量取胜：福特 T 型车的成与败

急功近利，急于走捷径，对规模生产的考虑大于对品牌价值的考虑，其实是薄利多销的观念在作祟。

——王受之

你的企业靠什么来赚钱？产能还是品牌？答案如果是前者，你就要反思你的企业前景了，因为企业靠卖产品本身赚不了钱，赚钱赢利最终靠的是创建品牌，抢占消费者心智。

——艾·里斯

**“生产导向，以量取胜”是指，企业遵循以产定销、坐店经营的思想，坚信消费者喜欢那些价廉而实惠的产品，认为这样的产品只要能生产出来，就不愁卖不出去，企业的主要任务是“提高生产效率，降低产品成本，以量取胜”。**

这是一种重生产管理、轻市场需求的经营理念。这种理念最大的隐患是使企业忽略了市场的需求，一旦原来尚可生存的供不应求的卖方市场转化为供过于求的买方市场，或者消费者需求进一步升级转化，企业如果不能与时俱进做出及时的调整，很可能会遭遇灭顶之灾。

也许有些人觉得，我国企业经过 30 余年市场经济的历练，这种生产导向的经营理念已经得到根本的扭转，这个问题似乎是老生常谈、没有什么新意的问題，但若仔细分析，却非如此。当前，虽然“Made in China”产品在全球遍地开花，可是中国企业为赢得这一市场所付出的代价是高昂的，多数企业基本上还是走着薄利多销、以量取胜的生产导向路子，“Made in China”在外国人眼中变成了廉价、土气、质量低劣、模仿、抄袭的代名词。导致这一结果的直接原因，是国内企业以低质压低成本，单纯追逐销售量以获利，而并未将自主设计研发、提高产品附加值作为企业生产经营目标。

近年来，珠三角、长三角等地区出现的“民工荒”、“倒闭潮”一次次对我国企业

敲响警钟。对处于原始积累时期的我国企业的实际情况而言,这些现象尚可理解,但是有远见的企业迟早需要彻底转变营销观念,走出初级制造、薄利多销、粗放营销的小路,踏上以市场需求为导向、以品牌经营为核心的现代营销阳光大道。



### 案例1 福特T型车的成与败

1903年到1908年之间,福特汽车公司创始人亨利·福特和他的工程师们狂热地研制了19款不同的汽车,并按字母顺序分别将它们命名为A型车到S型车,在这些汽车的技术基础上,福特公司于1908年10月1日又推出T型车,这款车很快令千百万美国人着迷。

在T型车出现以前,汽车工厂都是处于作坊式的手工生产状态。这种生产方式使得汽车的产量很低,成本居高不下。20世纪初,一辆汽车在美国的售价大约是4700美元,这相当于一个普通工人好几年的收入。亨利·福特认为,要想把汽车市场变成一个能够创造巨大利润的市场,就必须把汽车变成普通人也买得起的消费品,而要想做到这一点,大幅降低价格是关键。

最初用于生产T型车的流水线是亨利·福特于1913年在福特海兰公园工厂首创的。当时,其他公司装配出一辆汽车需要700多小时,而福特仅仅需要12.5小时。这使得福特公司最初推向市场的T型车定价只有850美元,远远低于市场价格水平。随着流水线的不断改进,十几年后,福特公司的生产效率提高到了惊人的程度:每10秒钟就可以生产出一辆汽车。与此同时,福特汽车的市场价格不断下降,1910年降为780美元,1911年下降到690美元,1914年则大幅降到了360美元,并且最终降到了260美元。

福特公司先进的生产方式为它带来了极大的市场优势。1908年,T型车的产量为10660辆,创下了汽车行业的记录;1915年,T型车的产量达到30万辆,占美国汽车总产量的70%~80%;到了1921年,T型车的产量已占世界汽车总产量的56.6%。T型车的最终产量超过了1500万辆,福特公司成为美国最大的汽车公司。

T型车取得巨大的市场成功以后,亨利·福特不断改进生产线,把单一型号大批量生产的潜力发挥到了极致。到了20世纪20年代中期,由于产量激增,美国汽车市场基本形成了买方市场,道路及交通状况也大为改善,简陋而千篇一律的T型车虽然价廉,但已经不能满足消费者的需求。面对福特汽车的价格优势,竞争对手通用汽车公司转而在汽车的舒适化、个性化和多样化等方面大做文章,以此来对抗廉价的福特

汽车，推出了新款雪佛兰汽车。雪佛兰一上市就大受欢迎，严重冲击了福特T型车的市场份额。

然而，面对市场的变化，福特仍然顽固地坚持生产中心的观念。他不相信还有比单一品种、大批量、精密分工、流水线生产更经济、更有效的生产方式。他甚至不愿意生产除黑色以外的其他颜色的汽车，他宣称：“无论你需要什么颜色的汽车，福特只有黑色的。”

每当通用汽车公司推出一种新产品或新型号时，福特总是坚持以降低价格来应对。1926年，亨利·福特做了最后一次近乎绝望的努力，宣布T型车大减价。但是这次，降价不再有效了。这一年，T型车的产量超过了订数。亨利·福特继续坚持大批量生产，结果造成巨大的库存积压。最终，亨利·福特不得不认输。1927年，T型车停止了生产。

T型车停产后，福特公司面临着产品转型的问题。但是，过去几乎长达30年的时间福特一直只生产这一种型号的汽车，产品转型异常艰难，所有的设备、工艺都只能用于生产T型车，想要转产其他车型，就要在全面停产的条件下，花费大量的资金和时间全面更新这些设备和工艺。1927年开始，福特公司被迫停产，重组生产线，更换1.5万台车床，重新设计制造2.5万台机床。这些庞大的调整工作耗用了1亿美元的资金和16个月的时间。等到新车型投产时，福特公司已经从全美第一大汽车公司降至第二位了。新车型仓促上市，许多部件的技术并不成熟，加之随后被迫更换发动机，福特不得不再一次停产。通用汽车公司等竞争对手趁机抢占市场。1933年，福特的新车重新上市。这时，福特公司落在了通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司之后，成为美国第三大汽车公司。直到今天，福特公司也没有能够恢复昔日美国最大汽车公司的地位。



## 案例评析

T型车最终的结局是令人尴尬的失败。显然，是亨利·福特不顾市场变化的顽固守旧造成了最终的结局。实际上，亨利·福特本人对于创新的兴趣一直到老也没有衰退，但是，他所有的创新热情和能力都表现在了T型车上，结果反倒是不能接受任何偏离“使用简单”这一特色的做法。这种心理特性其实很常见，尤其是那些取得了非凡成就的人。过去的成功强化甚至固化了其成功模式，使得他们过于自信和执著，甚至思想僵化。亨利·福特确实可以说创造了一个新时代，但他也同样不能阻止另一个新时代的到来。

## 禁忌2 产品导向，营销近视：孤芳自赏的公文柜生产商

企业提供的产品，不一定是性能最强大的，但应该是用户最需要的；不一定是功能最全面的，但应该是功能最完美的；不一定是材料最昂贵的，但应该是造型最富有美感的；不一定是价格最便宜的，但性价比应该是最高的；不一定是功率最强大的，但应该是最舒适安全的。

——雷旭鹏

“产品导向，营销近视”是指，企业坚信产品质量越高、功能越全，消费者就越喜欢，消费者满意程度就越高；认为这样的产品只要能生产出来，就不愁销售。企业的主要任务是“提高产品质量，增加产品功能，以质取胜”，遵循这种营销观念的企业最容易导致“市场营销近视症”。

1960年，美国哈佛大学教授西奥多·莱威特提出了“市场营销近视症”这一概念，他用人生理上的缺陷作比喻，提出一些企业在市场营销管理工作中目光短浅，以致陷入困境的状况。市场营销近视症的主要症状是：精雕细琢产品，盲目乐观于营销环境，忽视市场需求变化；胸无大志，小富即安，只顾眼前利益，缺乏长远规划；只注重交易的达成，不懂得回头客的培养与管理，忽略客户关系管理；只顾一时赢利，损害消费者、社会的长远利益；营销活动投机取巧等。在市场为卖方市场时，企业最容易导致“市场营销近视症”，即过度地把注意力放在产品上，而不是放在市场需要上。在市场营销管理中缺乏远见，只看到自己的产品质量好，看不到市场需求在变化，致使企业经营陷入困境。

防治市场营销近视症，根本上来说需要摒弃陈旧落后的产品观念，树立科学的现代营销观念，加强需求管理，主动地分析、适应和引导市场需要，紧密关注与预测消费需求的变化发展趋势，加强营销战略规划与管理，为企业制定科学的、有效的发展战略。



### 案例2 孤芳自赏的公文柜生产商

有一家办公用公文柜生产商，过分追求产品质量。生产经理认为，他们生产的公文柜是全世界质量最好的，从四楼扔下来都不会损坏。然而，当产品拿到展销会上推

销时却遭到冷遇。这使生产经理难以理解，他觉得产品质量好的公文柜理应获得消费者的青睐。销售经理告诉他，消费者需要的是适合他们工作环境和条件的产品，没有哪一位消费者打算把他的公文柜从四楼扔下来。

“没有哪一位消费者买了公文柜是要从四楼扔下来的，消费者购买公文柜的目的不是要从楼上往下扔”，可谓一语道破天机。21 世纪，消费者需求变化速度加快，产品市场寿命大大缩短，消费者把产品当做“传家宝”代代相传的时代已经一去不复返。同一消费者在很短的时期内会随着需求变化而不断更新所需产品。企业一厢情愿地把产品制造得牢不可破、经久耐用，自然难讨消费者欢心。



## 案例评析

有效的市场营销要根据消费者最关心的产品属性，规划设计企业产品的“卖点”，并由此进一步设定企业营销传播的“诉求点”，才能赢得市场的认可，获得营销的成功。案例中公文柜生产商将公文柜“卖点”设定为“牢固与结实”，与消费者最为在意的“适合他们工作环境和条件”的需求相去甚远，销售上遇到强大的阻力也就天（市场）命难违了。

消费者的成长和需求的变化是客观的，而竞争又推动了发展的速度，于是消费者需求的变化速度越来越快。企业要顺应这种变化趋势，顺势而为。试图延缓单一产品的衰落，结果往往是得不偿失。而且，当今是消费者主权的时代，是买方市场的时代，是市场细分化乃至碎片化的时代。因此企业必须改变单纯的产品导向的思维，把消费者至上作为营销的基本原则。

## 禁忌 3 以质取胜，不屑推广：根本不跟媒体 打交道的 3M 中国公司

任何一个品牌的建设和打造都不是自家单打独斗的事情，必须用聪明与智慧建造合作伙伴关系，建造一个价值平台、价值网络，在外部资源的利用上实现品牌的提升。其中，媒体是一个必须考虑的品牌建立的重要力量。

——卢泰宏