

营销运作

揭示中国营销运作的真实游戏

潜规则

梁定邦

操作是管理经营的生命线。操作的世界就像海上的冰山，百分之八十是从表面上看不见的部分，是管理经营的潜规则。

厉以宁

如果中国的企业家都能够像本书的作者这样思考和解决营销运作和管理问题，中国企业的整体业绩应该会有较大提升。

叶茂中

“营销支点”、“营销势能”……
《营销运作潜规则》首次揭示的这些中国市场运作的独特规则，将使你在独特的中国市场取得迅速成功。

屈云波

一段浸透着艰辛、智慧、勇气的营销实践；一部让你感悟、感动与震撼的营销之作。

著名职业管理家 路长全 著

我建议中国的企业家和职业经理人能认真地读一下这本书，相信会对你未来的管理工作有所裨益。

——柳传志

创世双嘉

营销文库 I

中国商业出版社

揭示中国营销运作的真实游戏

营销运作 潜规则

著名职业管理家 路长全 著

20%是冰山的水上部分，

是你能看到的，是被写在各种纸面上的；

还有80%是冰山的水下部分，是你看不见的，但他却是冰山的主体部分，

是企业运作的主体规则，这就是企业运作的潜规则。

不了解营销运作潜规则，你将屡屡受挫。

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销运作潜规则/路长全编著. —北京:中国商业出版社, 2002.12

ISBN 7-5044-4740-4

I. 营… II. 路… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083779 号

责任编辑:陈朝阳

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京瑞兴印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.125 印张 205 千字
2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷
定价:26.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

著作权所有·侵权必究

路长全 先生

1966年11月生

创世双嘉营销管理咨询公司

董事长

主要实践经历：

巨能实业集团 副总裁

伊利集团 营销副总经理

(意)赞邦集团中国公司 营销总监

远大集团 营销策划副总

北京科技大学 工学硕士

对外经济贸易大学 工商管理硕士

对外经济贸易大学国际工商管理学院

客座教授

专著《营销运作潜规则》

路长全成功运作过的公司中有著名的跨国公司，也有非常本土化的国内企业，他凭借对国际经典管理理论的深刻理解及对中国市场、文化的透彻剖析和把握，通过理性但大胆的变革，帮助他所加盟或协助的企业摆脱巨大困境，走向发展之路，并在实践中形成自己独特的运作风格和理论体系。

北京创世双嘉营销管理咨询有限公司

地址：北京市海淀区学院路30号方兴大厦
705/706号

邮编：100083

电话：(010) 82387045 82385132

传真：(010) 82387045

手机：13911027068

网址：<http://www.onimc.com>



创世双嘉

营销管理咨询有限公司

▲ 我们是谁？

我们是中国首家实战型营销管理咨询公司
我们的团队来自于实战一线，拥有丰富的
营销运作经验和成功案例。领军人物为著
名的实战派职业管理家路长全先生。

▲ 我们的目标：

帮助企业迅速提升当期业绩，而不仅仅是
三年之后的业绩。因为，中国企业没有今
天就没有未来。

▲ 我们的独到之处：

提供市场和销售的实战方案
亲临市场，落实方案
受托管理，长期合作
实战型管理培训

▲ 我们的理念：

拒绝空谈，
不能带来快速业绩的咨询，我们不做！

序

梁定邦

改革开放与市场经济就像两股无形的力，把中国的企业逼上了管理的课堂，也把企业的经理人逼上了学习与探索的不归路。各种流派的管理理论也随之被介绍到中国，寻求它们各自适合其生根发芽、开花结果的沃土。管理大师们科学的思想体系与实证性的经验总结，曾给我们以棒喝，使我们从混沌中惊醒；给我们以启迪，让我们为看清人类的共性而兴奋；更给我们以彷徨和痛苦，让我们对如何将管理、经营的基本规则成功地运用到各个千差万别的企业之中仁智互见，莫衷一是。有成功的欢欣，也有失败的痛思，所谓“管理无定式，滋味各不同”。

有能从理论上学得到的事情，自然也会有学不到的东西。

“潜规则”一词，容易使人联想到目前国内企业经营运作中的某些灰色做法。但读完这本书，我们发现的

却是作者从自身的管理实践中所总结、提炼出的文化心得。“谈三年以后的结果，对中国企业没有吸引力。中国企业没有今天就没有未来，必须有当期的业绩。”“如果过不了今年，过不了明年，哪还有三年以后的事？”这无疑是对中国特殊的经济现实、企业环境的深透理解。打造“员工势能、客户势能、广告势能、渠道势能”，“产生半被动消费局面”，“制造物流泡沫”等提法更深层次地折射出作者对中国特有的社会文化消费心理的细微感悟，使作者在经营其所服务的企业期间，能够从管理的细节着手来运作市场，并最终业绩、以结果说话。

是的，“操作比策略重要”，这就是中国企业的现实。再宏伟的战略，再高超的谋划，再完善的规章，如果没有切合实际的操作过程，一切都只是幻想。

操作是管理经营的生命线。操作的世界就像海上的冰山，百分之八十是从表面上看不见的部分，是管理经营的潜规则。

相信作者对自身经营管理个案的富于激情的描述会使阅读变得愉快，而字里行间闪烁着的智慧之火也定会给人以启迪。

序

厉以宁

我经常听到北京大学光华管理学院市场营销系的教师和学生说，市场营销既是经济学和管理学的一种理论，又是一种技术、一种手段，同时还是一门艺术。我是研究经济理论的，对市场营销虽有一定的了解，但缺乏实践经验，所以对教师和学生的说法还不能深刻体会。而在读了路长全同志这本《营销运作潜规则》后，我感到市场营销确实既是一种理论，又是一种技术或手段，也是一门艺术。

首先想到的是：如果中国的企业家都能够像本书的作者这样思考和解决营销运作和管理问题，中国企业的整体业绩应该会有较大提升。中国企业家在国内外市场上同国外的企业家相遇时，几乎都有这样一种感觉：在市场竞争中我们最不足的是什么？最不足的就是营销运作和管理。

在本书中，作者对自己多年来的管理和咨询顾问心

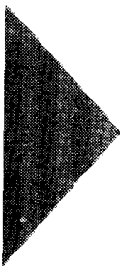
得作了很好的总结，用一个又一个案例，精辟地阐发了许多营销运作和企业管理的思想。语言精炼，在一问一答，或诙谐或严肃的阐述中，一些重大问题及其解决思路便跃然纸上，引人入胜，也发人深思。

加尔布雷思是当代美国著名经济学家，他是研究制度经济理论的。他的著作曾多次讨论“生产者主权”和“消费者主权”，并由此论述了美国经济中的市场营销问题。《美国经济评论》1970年5月号上刊登了美国一个企业家（东部煤气燃料公司总经理）伊利·戈尔德斯顿评论加尔布雷思的文章。戈尔德斯顿挖苦加尔布雷思说：你好比是鱼类学家，站在珊瑚礁上，往水下看鱼群的游动，而我们这些工业家好比是鱼，我们在水里看到周围的鱼群（包括一些鲨鱼）是如何游动的，以谋求生存，所以我们看到的是与你从水面往下看时所看到的完全不同的情况。（《美国经济评论》1970年5月号第479页）这是三十二年前的事，我认为，今天来看这段评论，觉得它仍未过时。看来，有关市场营销理论和实践的有机结合，向来是一个难题。

本书作者既受过严格的学院训练（他拥有两个硕士学位：一个是工学硕士，一个是MBA），而且多年来在一些大企业中担任要职，并取得令人瞩目的成绩。我想，这一路行来，他应该历经了许多的辛酸、痛苦、艰难和挫折，而在本书中，他只是将自己的沉思奉献给大家，在我看来，这也是一种胸怀。

以上的评述，并不意味着这已是一本完美的著作。世上没有完美的东西，这本书也不例外。今后，如果作者能在理论体系上再下一些功夫，在运作思路阐述得更具体细致一些，本书必定更有价值。读者们很可能有与我类似的想法和期盼。





序

柳传志

路长全先生所写的《营销运作潜规则》语言精炼流畅，但读完后心情并不轻松。

书中字里行间浸透着作者对市场、对企业、对社会的深刻体验和总结，作为中国本土企业的管理者我深有感触。

中国步入市场经济也仅仅十几年的历史，本土企业的市场运作经验还很欠缺。面对冲杀到家门口的外国企业，中国的企业家在竞争中存在许多困难，首先资源匮乏，包括资金、技术、人力，都远远不及外国公司；其次是市场运作经验的缺乏。

本土企业要想在激烈的国际化竞争中立于不败之地，首先要深入了解中国市场的特点、消费形态、人文环境；其次还要深刻体会本土公司面临的困难和尴尬，从而找到符合中国市场规模的、适合本土企业骨架的生存和发展之路。

但是仅仅如此还不够。本土企业还必须认真学习西方的管理理念和组织体系，因为这是国际公司在市场经济渊源的历史实践中总结和提炼的精髓。如果在学习这些科学理念和体系的过程中，能够积极地、有选择性地引入企业管理理念和营销管理理念，必将使我们企业获得更加坚实、强劲的发展。

本土企业在国际化竞争中，需防止犯两个极端的错误。一是像草莽英雄，无视管理科学和营销理论，凭借大无畏精神闯荡市场。也许能获取眼前之收获，但不能获得长期稳定的发展。另一错误是一味地崇拜国际公司严谨与科学的制度和程序，照搬照抄其管理模式或营销模式，结果帽子大，身体小，反而束缚了企业发展的活力。

路长全先生在《营销运作潜规则》中提炼了他多年来从事营销管理的实战经验。每一个章节都凝聚着作者对西方管理体系的深入思考和对中国市场、人文的深刻剖析，据此总结出一套行之有效的营销运作规则。

路长全先生在为企业服务的过程中，注重实效，一切以中国市场的客观情况为出发点，大胆探索中国本土企业迎战国际化市场竞争的策略和方法。同时路长全先生通过因地制宜有选择地引用国际公司的科学管理体系，为企业现在和未来的持续发展注入理性的力量。

这些策略和方法看似朴实，但却蕴含着深刻的思想。在企业复杂的内外部环境找到朴实而行之有效的

办法其实并不简单，要求管理者必须对中国的市场和西方的管理体系有着同样深刻的理解。

我建议中国的企业家和职业经理人能认真地读一下这本书，相信会对你未来的管理工作有所裨益。

序





明说的规则未必有用 有用的规则未必明说

企业运作的规则是一座冰山，符合 20:80 法则。

20% 是冰山的水上部分，是你能看到的，是被写在各种纸面上的；

还有 80% 是冰山的水下部分，是你看不见的，但它却是冰山的主体部分，是企业运作的主体规则，这就是企业运作的潜规则。

理论有理论的逻辑，现实有现实的规则。

理论是必要的，但还远远不够。

你要想成功，就必须了解现实中真正发生的，这就是中国企业运作的潜规则。

自序

在我的职业生涯中,每当我回顾每一个成功的运作之时,我都被实际运作和理论之间的巨大差异所震撼。

我发现:我每一个成功的运作,大多数不是书本上告诉我的。

我发觉:理论有理论的逻辑,现实有现实的规则;

我发觉:明说的规则未必有用,有用的规则未必明说;

我发觉:企业运作的规则是一座冰山,符合 20:80 法则。

20% 是冰山的水上部分,是你能看到的,是被写在各种纸面上的;

还有 80% 是冰山的水下部分,是你看不见的,但它却是冰山的主体部分,是企业运作的主体规则,我将它命名为企业运作的潜规则。

如何寻找“营销支点”?



如何创造营销的“势能”？

什么是“营销拳头”规则？

跨国企业运作与我们的运作究竟有什么本质区别？

支撑中国企业的风险和速度关系究竟是怎样的？等等。

不了解中国企业的潜规则，你将屡屡受挫。

比如，简单、重复的广告往往是有效的，它能带来巨大的销售。

为什么？

这就犹如绝大多数美女不是嫁给绅士，而是嫁给了死缠烂打的男人。

只要一个男人不断地重复：“我爱你，嫁给我吧！”

美女往往顶不住死缠烂打，最后说：“好吧，我嫁给你。”

广告也一样，只要你用简单的语言，最俗的语言，在电视上不停地说，不停地重复，就有人买。

例如“送礼就送脑白金”、“咳嗽请用急支糖浆”、“买好钙巨能钙”等就带来巨大的销售。

相反，如果你将广告弄得很高雅、很漂亮，大家看着很好，但不太会买你的产品，至少八亿农民不太会买，为什么？他们觉得你表现出的美女和产品离他们太远，不亲切，就如人们喜欢电视明星，如张曼玉、周润发，但老百姓觉得离自己太远，不会想到要和他们一起过日子，这些人远不如农村妹子和田间大哥来得亲切。

中国农村的市场可是占中国市场的 70% 多啊!

再比如,世界一个著名跨国企业的中国公司的一位销售主管曾问我:“为什么我的冰柜中尽是卖你的产品?”

他们以为,免费给小店店主提供冰柜,并与店主签合同,规定只许卖他们的雪糕、冰淇淋,就能垄断销售终端。但是,为什么他们提供了数万台冰柜,却发现绝大多数的冰柜中都在卖伊利的产品?

我说,你不懂中国文化,中国人是先重实效,后重契约的。

只要让小店店主卖一支同样的产品比卖你的产品多挣五分钱,他们为什么要卖你的产品?难道就是因为是你的冰柜?

如果你投给他们的冰柜没有给他们带来利益的附加,反而带来利益的伤害,他们是不会真正认可你这种契约带来的合理伤害权的。

不认可就没有责任,就谈不上执行,贵公司的计划就一定落空,所以,我劝他们去运作渠道,而不是试图垄断渠道。

比如,当一些企业在追求企业超常规发展速度时,对超常规运作深信不疑时,我却痛苦地发现这世界上根本就没有发生过超常规发展的奇迹。只是资本市场和信息技术的发展使得企业发展的速度加快了。那些追求超常规发展的企业无一不是以失败告终。

任何今天看来成功的企业都是几十年、上百年扎实