

ZHONGGUOSHI

YINGXIAOSH

ENGJING

中国人的营销经典

中国式 营销圣经

樽 粮 ⊙ 著



首都经济贸易大学出版社

ZHON



OSHI

YINGXIAOSH

ENGJING

F. 722

45-0

中国人的营销宝典

中国式 营销圣经

樽 粮 ⊙ 著



首都经济贸易大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国式营销圣经/樽粮著. —北京:首都经济贸易大学出版社,
2007.3

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1425 - 1

I. 中… II. 樽… III. 市场营销学 - 中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 030543 号

中国式营销圣经

樽粮 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 303 千字

印 张 17.25

版 次 2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1425 - 1/F · 835

定 价 28.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究



本书作者

樽 粮

资深营销策略专家，具有多年外企和民营企业工作经验，长期从事营销管理和市场策划工作。目前，已在主流财经媒体如《营销学苑》、《销售与市场》、《赢周刊》、《民营经济报》和博锐管理传播网上发表文章数十篇。

前言

PREFACE

随着大批知名企业和职业经理遭遇市场滑铁卢,业界开始了对现代市场营销理论的反思。一定程度上,一些职业经理和企业高层的误区在于就市场论市场,过度依赖营销手段,而忽略了战略管理和企业竞争能力的打造。因此,营销理论必须与战略理论和竞争理论整合,以此为指导,才能实现企业的持续经营。此外,人们想要精通市场营销理论的代价是很高的,因为很多书籍对读者的价值非常有限。于是本书肩负了为读者“减负”的使命——用最经济、最有效的方式传播最有用的知识。本书所致力的是要打造一个最佳的营销理论模块。

本书的一个显著特点是,它开创性地将战略管理和竞争策略等理论与市场营销管理理论进行有机整合,实现了经营管理理论和职能一体化。在这种理论构架下,营销管理者们摆脱了以往就市场论市场的局限,能够从行业发展、企业战略和企业竞争优势的角度更客观地认识自己的工作,制定合理的计划,并有理由敢于对老板们制定的“不可能的任务”大胆说“不”。营销管理者们从此不仅专心考虑完成市场目标,更可以参与到企业的战略制定之中,在企业中发挥更大的作用。因此,本书不仅为营销管理者们打开了知识的天窗,也为他们打开了职业的天窗。

· I ·

本书在原有西方经典营销理论体系的基础上,对繁杂的营销知识进行了梳理重构,使其更加贴近营销实务,并介绍了近年有影响的新营销理论模式,如关系营销、体验式营销等,还介绍了实践中常用,而传统营销未涉及的事件营销和终端拦截等。此外,本书加强了竞争理论思想在营销管理中的渗透,强化了营销动态变化的意识,创造性地建立了产品竞争组合模式,丰富了传统营销理论。本书的特点在于系统化、简洁化、工具化,使读者摆脱了“书上写的用不着,实际用的找不到”的尴尬,从而降低了管理者获得营销理论提升的成本。

为了提升读者的营销实战能力和阅读趣味,本书列举了几十个案例研究。这些案例是我近年对一些重大营销事件和著名企业的营销行为进行的深度研究,也可以算是我的重要工作成果。

本书在写作过程中得到了李希鹏、王桂兰、李春风、李雪等人的协助。对于他们的工作,在此表示由衷地感谢!

欢迎读者和专家批评指教,我的电子邮箱是time0987@sina.com。

樽粮

2007年1月20日

目录

CONTENTS

第一章 战略分析:知彼知己的全胜之道/1

洪水泛滥 150 天后开始消退了,又过了几十天,诺亚打开方舟的窗户,放出一只乌鸦去探听消息……

七天之后,诺亚又把鸽子放出去,黄昏时分,鸽子飞回来了,嘴里衔着橄榄叶……

行业环境分析/2

案例研究:格力和国美的冲突事件/6

一般环境分析/12

企业竞争力分析/15

机会/威胁与优势/劣势分析/16

案例研究:平价药房在泡沫上跳舞/17

第二章 战略规划:欲胜先为不可胜/25

曾经有十个童女,在一个深夜去跟新郎会合。这十个童女都是新娘的朋友。她们拿着灯,装满了油,每盏灯都点得很亮。

其中,五个童女带了另外一个容器装油,以防万一,其他五个童女则没有另外带油,她们认为没有必要。她们在路旁坐下等候……

战略目标/27

竞争优势和通用竞争策略/30

竞争战略的选择/32

案例研究:渠道变脸,绝地反击/37

案例研究:跟进是跟进者的通行证/43

案例研究:踩着单车是登不上月球的/48

设计业务组合/57

第三章 市场营销管理:没有缰绳骏马都会迷失方向/61

太初,上帝始创天地时,大地混沌一片,是个无边无际的黑暗深渊,强风于水面刮掠。上帝说:“要有光!”立刻就有光,是为第一天。

上帝说:“要有一穹窿将水上下分隔!”于是他就造穹窿,将水分开,有水于穹窿之上,亦有水于穹窿之下。上帝称穹窿为天空。黑夜再临,晨光再现,是为第二天……

市场营销及营销管理/62

案例研究:营销经理与老板的激情保鲜术:三种营销模式下的三种对策/67

市场营销管理/71

第四章 目标市场细分和定位:占领营销制高点/75

耶稣和门徒来到伯大尼村,这里住着一个叫马大的女人和她的妹妹马利亚。马大知道耶稣是个先知,就把耶稣请到家里,忙前忙后地热情招待。可是她的妹妹马利亚却截然相反,只是稳稳当当地坐在耶稣的脚前,听他讲道……

市场需求和预测/76

识别细分市场与选择目标市场/78

营销差异化及市场定位/81

案例研究：麦当劳在战略迷失中崛起/90

第五章 产品策略：赢在起跑线/101

我如同一棵树，置身水井旁，

青枝绿叶上挂满露珠。

人人交口称赞我，我精力充沛办事顺利。

每当我有所训诲，人人洗耳恭听。

.....

产品及产品分类/102

产品组合与产品线决策/103

产品包装决策/108

案例研究：用换汤达到换药的目的/110

产品生命周期及其营销策略/115

新产品开发决策/116

案例研究：解读文化产品《云南映象》的成功奥秘/121

第六章 价格策略：拨动消费者最敏感的神经/129

拉班听说外甥雅各来了非常高兴，见到他紧紧把他抱在怀里：“你是我的亲骨肉，就把这里当作家吧。”.....

雅各有两个女儿，大的叫利亚，长得一般；二的叫拉结，长得很漂亮。雅各说：“女儿终究是要嫁人的，嫁给你好过嫁给其他人。”.....

制定价格/130

定价策略/136

发动价格变动策略/141

案例研究:三招,荣利光盘卖火河南市场/142

第七章 渠道策略:打通市场的任督二脉/149

耶稣的门徒们越来越多,有说希腊语的犹太人向西伯来人发牢骚说,在日常供给上,寡妇们被忽略了。耶稣的十二使徒召集门徒们,对他们说……

营销渠道概述/150

渠道设计决策/153

案例研究:自建渠道,把员工培养成代理商/156

案例研究:可采渠道,从医药到日化败走麦城/161

渠道管理决策/164

渠道冲突的管理/168

案例研究:以小搏大的招商颠覆术/175

案例研究:生肽红颜,美丽在招商后遗症中凋零/181

第八章 促销策略:和消费者闪电“结婚”/189

耶稣复活后乘着一道彩云升天而去,留下他的门徒继续传道。五旬节到了,门徒们又聚在一起,突然有声音从天上传来,好像大风吹过。在座门徒仿佛全被圣灵感染,按照圣灵的语气说起外国话来。

旁边围观的有各国的人,他们听到以色列门徒们说着自己家乡的话非常惊讶……

促销基本策略与促销组合决策/190

广告决策/192

案例研究:脑白金,广告打江山/198

案例研究:盖中盖,北派营销领跑百亿市场/203

销售促进/208

公共关系/214

案例研究:盖中盖,被危机绊倒在狂奔途中/217

第九章 品牌战略:独占目标客户的心智“山头”/225

一个国王远行前,交给3个仆人每人一锭银子,吩咐道:“你们去做生意,等我回来时,再来见我。”

国王回来时,第一个仆人说:“主人,你交给我的一锭银子,我已赚了10锭。”于是,国王奖励了他10座城邑……

品牌和品牌形象/226

打造品牌工程/232

品牌特性和品牌名称决策/236

第十章 新营销理论模式/241

关系营销/242

深度营销/248

体验式营销/252

事件营销/257

案例研究:非常营销出击非典时刻/260

参考书目/266

· V ·

第一章

战略分析： 知彼知己的全胜之道

洪水泛滥 150 天后开始消退了，又过了几十天，诺亚打开方舟的窗户，放出一只乌鸦去探听消息，但乌鸦一去不回。诺亚又把一只鸽子放出去，要它去看看地上的水退了没有。由于遍地是水，鸽子找不到落脚之处，又飞回方舟。

七天之后，诺亚又把鸽子放出去，黄昏时分，鸽子飞回来了，嘴里衔着橄榄叶，……很明显是从树上啄下来的。诺亚由此判断，地上的水已经消退，后世的人们就用鸽子和橄榄枝来象征和平。

《圣经·诺亚方舟》

诺亚的聪明之处在于他能够有效地利用各种工具，获得重要的信息。

很多人把经营环境分析看做是老生常谈和表面文章,那是因为没有真正地理解如何开展环境分析并利用分析的结果。决策者往往是因为没有把握环境特点、优势和机会、威胁和劣势,因而在现实中导致致命的战略错误。

战略分析,就是从战略高度考察外部环境和企业自身条件的现状和发展趋势。

对企业的外部环境分析应从企业环境分析和一般环境分析两个方面来进行,目的是发现影响企业生存和发展的机会和威胁,也叫机会—威胁分析。

对企业的自身现状和趋势分析,应从企业过去的经营历史和与竞争对手的实力比较两个方面进行,目的是发现企业的优势和劣势,也叫优势—劣势分析。

行业环境分析

每个企业都主要从属于一个行业,行业分析就是摸清行业的整体情况,发现威胁、寻找机会以进行有力的决策。

对于行业竞争的要素,我们可从以下五方面进行分析。

1. 新进入者的威胁

新进入者是行业的重要竞争力量,会对本行业带来很大的竞争威胁,即进入威胁。进入威胁的大小取决于进入障碍和原有企业的反击程度。

决定进入障碍的因素有:

- ◆ 规模经济。规模经济要求进入者必须以大的生产规模进入,如以小的规模进入,则要承受高成本的压力。
- ◆ 产品差异优势。产品差异优势指原有企业的品牌信誉和客户忠诚度等。新进入者如果想跨越差异优势,必须在产品开发、品牌宣传

方面进行大量投资,而投资一旦失败,则一无所有。

- ◆ 资金需求。资金密集型的行业要求新进入者必须具有足够的资金投入。
- ◆ 转换成本。转换成本指顾客变换供应者所支付的全部成本,如果转换成本高,则顾客拒绝接受新进入者。
- ◆ 销售渠道。行业的销售渠道已经为原有企业服务,新进入者必须以更优惠的合作条件才能获取渠道支持。
- ◆ 其他因素。除上述因素外,决定进入障碍的还有专利权、特殊生产经验,以及国家补贴、政府牌照等因素。

2. 现有竞争者的抗衡

不同行业的竞争程度往往不同,其主要决定因素是:竞争者的数量,竞争者间的实力对比,行业的成长性,产品服务的差异性,企业的战略使命和目标的差异,以及退出屏障的高低等。

在进行竞争者分析时,要对行业内的竞争对象进行细致而全面的分析,以便了解竞争状况,制定竞争对策。

竞争者分析一般包括下列内容:

- ◆ 竞争者基本状况,包括企业规模、厂房设备、生产能力、技术力量和研发能力、组织状况和经营者素质、主营业务等。
- ◆ 设备投资、技术引进、人员培训等资本要素投入的情况。
- ◆ 市场占有率、销售量、主要业务区域。
- ◆ 营销目标、市场战略、营销模式、营销组织状况。
- ◆ 产品结构、新产品开发状况、主副产品情况。
- ◆ 定价与价格变动。
- ◆ 渠道模式和状况、销售政策、服务网点、售后服务政策。
- ◆ 广告投放规模、广告诉求主题、促销活动形式和效果。

退出屏障是影响行业竞争程度的一个重要因素。

退出屏障指原有的资源在退出后无法转化为其他的可用资源,或者为解决善后问题需要支付的成本。退出屏障过高会导致企业退出难度加大,加剧行业竞争,并使行业平均利润降低。

每个行业的进入障碍和退出屏障是不同的,二者的组合决定了行业的利润水平和竞争强度(见图 1-1)。

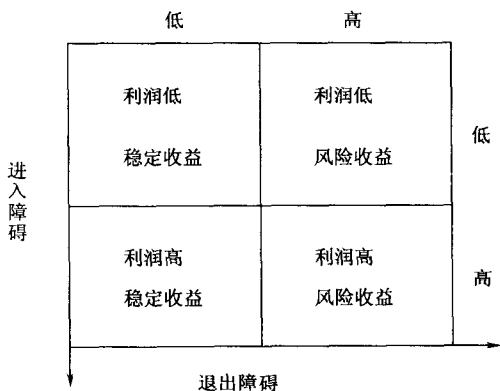


图 1-1 进入/退出障碍与利润水平

3. 替代品的竞争压力

替代品就是能够满足同一需求的不同类别的产品。比如,塑料代替钢材,空调代替风扇等。制定战略时必须充分考虑到替代品的威胁,一个行业的所有企业可能都将面临生产替代品的行业的企业竞争。

4. 购买者和供应者的议价能力

交易的双方都通过提高议价能力来从交易中获得更多的利益,而议价能力又是由下列因素决定的:

- ◆ 行业的集中程度。集中程度即同业者的数量多少,数量越少,集中程度越高。不论是购买者还是供应者,如果自己的行业集中度比对方高,则议价能力比较强。
- ◆ 交易量的大小。若购买量占供应者的供应量的比重比较大,则购

买者议价地位高;如果供应量占购买者购买量的比重比较高,则供应者议价地位高。

- ◆ 产品差异化程度。产品差异程度大的产品购买者很难在其他地方买到,因此供应者的议价地位高。
- ◆ 购买者转换供应单位的成本。如果转换成本高,则供应者议价地位高。
- ◆ 纵向一体化程度。购买者实现了后向一体化(整合供应链),则供应者地位不利;供应者实现了前向一体化(整合下游价值链),则购买者地位不利。
- ◆ 信息掌握程度。掌握信息多的企业议价地位相对高。

5. 其他利害相关者

其他的利害相关者主要指政府、金融机构、社区、工会、贸易组织、特殊利益集团等。

以上几种基本竞争力量,构成了竞争者的含义。下面的波特模型表现了这种关系。

以上仅仅是对竞争状况的定性分析,如果进行定量分析,则要采用波特的“行业竞争结构模型”(见图1-2)。

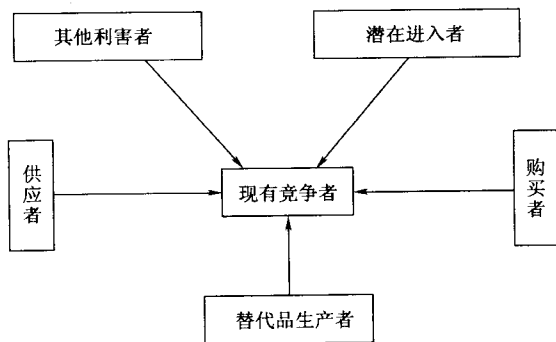


图1-2 波特行业竞争结构模型



案例研究 格力和国美的冲突事件

格力和国美,一个是连续九年空调销售排行第一、2003年销售额高达100多亿的龙头,一个是拥有150多家门店的家电连锁的老大。在2004年3月,两个重量级对手的冲突由局部蔓延到全国,引起了广泛的关注。对于冲突的结果人们有不同的预测,不管是认为格力模式陈旧必将失去未来,还是认为二者分久必合,终将破镜重圆,大家对于此次冲突的本质是传统区域代理模式和新兴连锁销售模式的对撞,是制造商和渠道零售商对话语权、渠道控制权的争夺的看法却是不约而同的。格力和国美谁的模式先进,未来的渠道会是什么样的格局,我们需要什么样的流通渠道,这是国美和格力冲突引发的深层思考。

一、格力和国美,谁比谁落后?

目前人们在对格力和国美的合作冲突的种种分析和评判中,大面积地流行着一种似是而非的观点:家电连锁专卖店是未来家电流通的主宰,并会被少数巨头通吃;家电制造商通过和以国美为代表的新兴连锁专卖店的合作,获得统购包销的条件,可以减少渠道级别以达到渠道扁平化,因而可以实现大流通、大规模以及大发展。而格力目前坚持的“区域股份制销售公司模式”或者“区域代理模式”是一种落后过时的渠道模式,在家电业利润越来越薄的市场环境下已经丧失了生命力,格力的“顽固”只能导致失掉未来。然而事实真的会是这样吗?

营销学的4P理论把渠道和产品、价格、推广等策略称为决定营销成败的四个要素。在产品同质化日趋严重、品牌差异化缺失、消费者需求泛分、产品附加值低下的家电领域,渠道的重要性无与伦比,健全高效、完善的渠道是制造商的生命线,得渠道者得天下。家电制造商们虽然经历了区域代理模式、区域销售分公司制以及和全国性的连锁专卖店合作的统购包销模