

清华大学总裁俱乐部指定培训用书

现代营销 战略与应用

马作宽 编著



清华大学出版社

清华大学总裁俱乐部指定培训用书

F713.50/122

2008

现代营销 战略与应用

马作宽 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

提升品牌和竞争力,实施有效的定位,先做一体化扩张,再考虑多元化成长,这些是每个企业发展过程中应确定的战略;分析环境、知己知彼、危机公关,教企业如何变被动为主动,这些是每个企业在经营过程中应运用的策略。本书从策略层面,告诉企业如何做产品附加值,在新市场经济体制下如何制定价格,如何通过渠道激励与控制实现渠道制胜。每一部分观点明确、案例丰富,是广大企业管理者不可多得的实战型参考书。

明确方向,抓住主动,掌握策略,这就是本书要帮助读者解决的问题。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

现代营销战略与应用/马作宽编著. —北京:清华大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-302-16550-7

I. 现… II. 马… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 184262 号

责任编辑:田 梅

责任校对:袁 芳

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175

投稿咨询:010-62772015

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮购热线:010-62786544

客户服务:010-62776969

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:12.5

字 数:177 千字

版 次:2008 年 1 月第 1 版

印 次:2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。
联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:024771-01

序

马作宽老师请我为其新作写序,给我出一个难题。我不是学管理出身的,也没有更多的做企业的经验。但是,我却是最了解马老师的人。能第一个看到一个思维敏捷、灵感不断、豪爽直率、热情好客的性情中人的作品,实为幸事。

我原是学财政金融的,对于管理属于外行。但在清华大学继续教育学院多年的总裁培训过程中,有时也偶尔去过一些企业;在和数以百计的总裁交谈和接触中,了解了一些企业经营管理中的困惑。如果说 21 世纪是中国的世纪的话,我想,我们中国的企业,尤其是民营企业,应该为世人展示一条成功的路径。我们一代又一代企业家和学者,都在做这样一个工作。马老师作为其中的一员,这些年来,不仅为企业总裁授课,同时,还为一些企业做营销管理顾问。见到了许多中小企业在营销管理上的失败,有些错误可以说是低级的。

接到马老师的书稿,我两个晚上就看完了,因为书中有些案例并非来自传统的教课书,而是来自做企业管理顾问时的实际经验。这是一本营销培训教材,却更像一个想你所想,帮你解决问题的知心朋友;它字数不多,却开宗明义,破门而入,触及到了企业经营中的核心问题;它运用了不少理论,但并不空洞,语言的准确,加之案例的诠释,值得企业的管理者都去思考。

不得不提的是,这虽是一本讲营销的书,却从中能读出许多生活的智慧。

清华大学总裁俱乐部常务副理事长 孙良辰

二〇〇七年八月于清华大学继续教育学院

前言

自从《现代营销战略与应用:通路激励与战略定位》光盘经中国科学文化音像出版社出版发行以来,深受观众喜爱。不少观看光盘后的企业老总纷纷致电,表示受益匪浅,但同时表示,由于传媒形式所限,不能深入了解本人营销思想的精髓,大有意犹未尽之感。为答谢观众朋友厚爱,笔者决定以图书形式全面深入表述自己对营销的理解和解决营销问题的新方法。所以,本书绝非光盘内容的文字化和简单延续,而是本人营销思想全面、深入、系统的总结和经过理性思考后的升华。

本书结合自己数年来在企业一线的工作经验,就如何正确树立营销观念,如何提升品牌,如何分析市场机会,如何正确进行企业扩张,如何有效定位,如何做大产品附加值,市场经济条件下如何定价,如何激励与控制经销商等涉及企业生死存亡的营销战略问题提出自己的解决思路。其中不少观点(如营销是企业家和消费者的一种心理博弈,大企业做广告、小企业做渠道,市场经济下的新定价理论等)和方法(如做大附加值的太极图法、窜货风险抵押金、小区域独家代理制等)为本人独创,在企业咨询过程中被一些企业家采用,曾帮助一些企业取得过不俗的业绩。

考虑到本书的读者群主要是企业管理层,所以在书的语言上力争做到简洁生动,标题设计力争做到醒目有力,内容编排上力争做到重点突出。此外,几乎每一个观点和方法后面都配有小案例加以诠释或印证,每一章后面都有本人重要思想论断的提示。相信读者读起来会轻松愉快,而又大有收获。

在本书编写和出版过程中好朋友屈冠银老师、孙良辰教授都提供了不少帮助,在此表示感谢。由于时间仓促,书中难免有不当之处,恳请读者批评指正。

编 者

2007年8月

目 录

第一章 市场营销：横看成岭侧成峰	1
一、营销是企业家和消费者的一种心理博弈	2
二、营销的出发点是顾客需要、欲望和需求	3
三、营销的核心是实现交换	4
四、营销的最高境界：使推销变得不必要	5
五、营销管理任务的本质：需求管理	5
六、营销应成为中国企业的核心竞争力	9
七、营销新观念之“不卖产品卖概念”	11
八、营销新观念之“不卖产品卖文化”	12
九、营销新观念之“不卖产品卖体验”	13
十、营销新观念之“不卖产品卖品牌”	14
十一、营销新观念之“不做交易建关系”	15
十二、竞争新观念之“不做敌人做盟友”	17
马老师重点提示	18
第二章 如何提升品牌竞争力	19
一、从产品价值转向无形价值	20
二、标准化服务提升品牌竞争力	21
三、竞争力的差别说到底还是人的差别	23
四、做品牌先做形象	24
五、从降低货币成本转向非货币成本	27
六、向管理要效益	29
七、满意的顾客是最好的广告	31

八、未来竞争是价值链间的竞争	33
九、全面质量管理是保证	37
马老师重点提示	39
第三章 环境分析：知己知彼知他	41
一、离开环境研究营销没有任何意义	42
二、顺势者昌，逆势者亡	44
三、和供应商建立战略采购关系	45
四、新型的渠道环境	47
五、避免“竞争近视症”	49
六、永远不要忽视公众的力量	51
七、政治法律环境	52
八、购买力取决于经济环境	54
九、社会文化是企业的空气	56
十、人口是构成市场的重要因素	58
十一、科技是创造性的破坏力量	61
十二、自然环境越来越受到关注	62
马老师重点提示	63
第四章 危机公关：把危险变机会	65
一、某件事情会发生，它一定会发生	66
二、危机=危险+机会	67
三、要有居安思危的危机意识	68
四、兵贵神速，及时处理	69
五、负责是处理危机的基本原则	70
六、真诚与媒体沟通	72
七、争得权威的支持	73
八、危机公关是一项系统工作	74
九、充分挖掘每次危机的价值	75

马老师重点提示	77
第五章 企业扩张：一体化与终端制胜	79
一、一体化扩张的类型	80
二、终端刺激理论	81
三、零售业品牌必将反控生产企业品牌	82
四、终端品牌与生产企业品牌的较量	85
五、一体化助家电生产企业摆脱卖场控制	87
六、魅力无穷的零售业引领计划经济新时代的到来	88
马老师重点提示	91
第六章 企业扩张：魅力无限的同心多角化	93
一、多角化的三种思路	94
二、魅力无限的同心多角化	97
三、绕过多角化的“陷阱”	101
四、学会放弃是企业成熟的标志	104
马老师重点提示	105
第七章 竞争利器：实施有效的定位	107
一、市场是认知的战场	108
二、定位并非对产品本身做什么	109
三、区隔市场是定位的前提	110
四、小商品，大买卖：中小企业的最佳战略	111
五、常用的定位策略	112
六、定位中的“长板理论”	116
七、走出定位的误区	116
八、重新定位须慎重	120
九、定位传播的技巧	121
马老师重点提示	123

第八章 产品策略：做大附加值	125
一、产品是能满足赚钱的任何东西	126
二、没有永恒的产品，只有永恒的顾客需要	126
三、产品的整体概念	127
四、什么是产品附加值	129
五、做大产品附加值的思想武器：易经	132
六、做大产品附加值的具体方法	134
马老师重点提示	140
第九章 市场经济体制下的新定价理论	141
一、传统价格理论研究	142
二、现代营销战略定价思想	143
三、市场经济体制下常用的具体定价方法	147
四、市场经济条件下的定价策略	150
五、提价与降价的技巧	155
马老师重点提示	157
第十章 渠道制胜：激励与控制经销商	159
一、当前渠道管理存在的问题	160
二、如何激励经销商	162
三、如何控制经销商	168
四、如何打击窜货	172
马老师重点提示	177
附录 马老师成功案例选编	179
案例一：深度分销、决胜终端：山东奔腾漆业有限公司通路变革	180
案例二：安徽小刘食品股份有限公司 2004 年营销战略规划	182
案例三：中威机电营销咨询报告摘要	185
案例四：泽升粮油食品二部业务员绩效考核办法	186

CHAPTER 1

第一章

市场营销： 横看成岭侧成峰



已故管理大师德鲁克说：“企业的职能只有两个，一是营销，创造顾客；二是创新。”市场营销从顾客的需要和欲望出发，以交换为核心，通过需求管理手段和观念的不断创新，“使推销变得不必要”。在没有硝烟的市场搏杀中，营销已经成为中国企业取得成功的核心竞争力。

一、营销是企业家和消费者的一种心理博弈

营销是什么？可谓横看成岭侧成峰，远近高低各不同。

营销学之父菲利普·科特勒(Philip Kotler)说：“市场营销(marketing)是个人和集体通过创造、提供、出售，并同别人交换产品 and 价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。”

刚刚故去的当代管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)说：“市场营销是如此基本，以致不能把它看成一个独立的功能，从它的最终结果来看，也就是从顾客的观点来看，市场营销是整个企业活动。”

从消费者的角度，营销就是发现顾客的需要和欲望，并想办法满足他们。

从竞争者的角度，营销就是比竞争者更好地满足顾客的需要和欲望。

我国有营销专家说，营销就是要将同样的产品卖出不同来；营销犹如跳高，第二名和第一名之间只差一厘米，但就这一厘米使你永远平庸。

海尔集团公司总裁张瑞敏指出：“促销只是一种手段，但营销是一种真正的战略。”营销意味着企业应该“先开市场，后开工厂”。

我国一位医药上市公司的营销总裁结合国情提出了这样的观点：“营”是营造经营环境，“销”是销售，营比销更重要。在中国特色的市场经济环境中，可谓一语道破天机。

笔者认为，营销是企业家和消费者的一种心理博弈，是企业征服消费者的过程。

营销同样是研究赚钱的活动，但必须通过顾客满意赚钱。要使顾客满意，就必须了解顾客心理，发现顾客需要，刺激顾客欲望，并通过一系列营销手段，如产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等去满足他们的需要和欲望。在这个过程中，企业希望以较低的成本赚更多的钱，顾客希望出较低的钱获得更多的使用价值。

谁是营销者？买卖双方谁主动谁就是营销者。在这场心理的较量中，企业是主导，顾客是主体，所以企业是营销者。企业需要在企业家带领下“创造并传递生活标准”，最终把消费者征服。

二、营销的出发点是顾客需要、欲望和需求

顾客的需要是客观存在的,营销者不能创造需要,但必须不断了解发现顾客的需要。

人的需要是分层次的。马斯洛提出了著名的需要层次理论(图 1-1)。最低层次的需要是生理需要,依次是安全需要、社会需要、尊重需要、认知需要、审美需要、自我实现需要和超越需要。营销者应通过调研,了解消费者不同层次的需要,设计出针对消费者需要的产品。

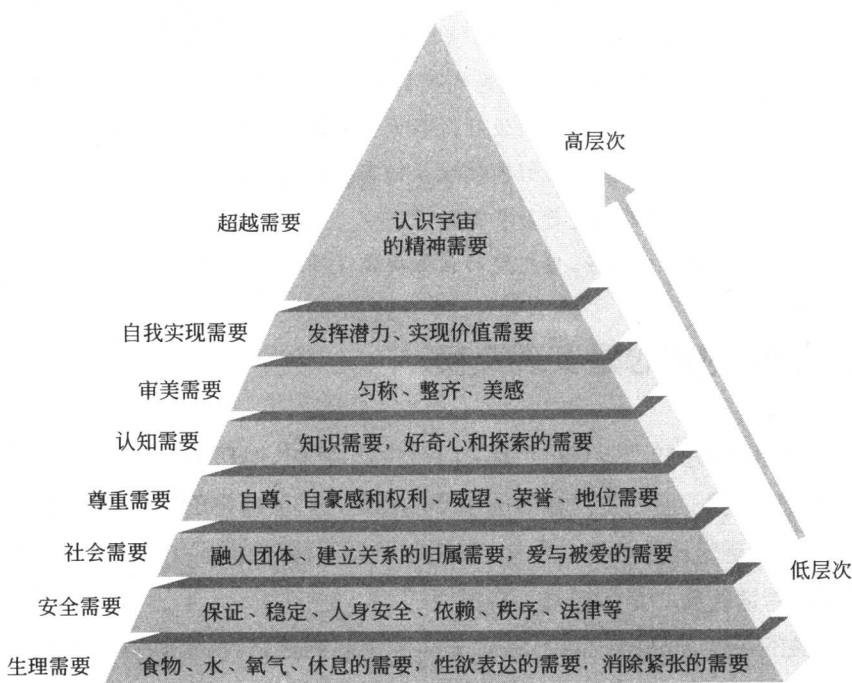


图 1-1 马斯洛的需要层次理论

欲望是对具体满足物的愿望。一种需要可以用不同的满足物来满足,就形成了欲望。如一个人需要食品,可以是馒头、汉堡,也可以是熊掌、鱼翅,或猴头、燕窝。所谓人心不足蛇吞象,是指人们的需要尽管是有限的,但欲望是无穷的。企

业要不断刺激人们形成和再形成种种欲望。

需求是对有能力购买并且愿意购买某个具体产品的欲望。许多人想购买奔驰轿车,但只有具有支付能力的人才能购买。

对于营销者来说,只是发现市场需要是不够的,更需要刺激顾客欲望,创造市场需求。

案例：营销需要积极的态度

美国有一家制鞋公司要把自己的产品卖给太平洋上一个小岛的土著居民。老板派两个营销员去进行市场调查。过了一段时间,两个人都回来了。一个说:“那里的人都光着脚,我们的鞋子没有市场,所以我就回来了,准备去开拓其他市场。”另一个人说:“那里的人都光着脚,许多人脚上有伤病,所以我们的鞋子很有市场。于是我就回来准备弄一批货过去。但是,他们的脚普遍较小,我们必须重新设计适合他们的鞋,还要教他们穿鞋的方法和穿鞋的好处。另外,我们最好能够取得部落酋长的支持。他们没有钱,但岛上盛产菠萝,我们可以进行易货贸易。”

市场是同一个市场,但态度和认知决定了不同的结果。

三、营销的核心是实现交换

人们有四种方式可以获得产品:自行生产、乞讨、抢劫和交换。

“自给自足”的自行生产显然已经不能满足人们多样化的需要,乞讨则以尊严为代价,抢劫更是法不能容。所以,交换是获取产品的最正当、最有尊严、最有效的方式。营销的核心是围绕着交换进行的。

交换的条件是交换后双方会比交换前生活得更好,即交换可以提升生活的品质。

所以,交换同样是价值创造的过程。

案例：余敏洪的六个苹果理论

新东方创始人余敏洪在多个场合讲到六个苹果的理论:

当你拥有六个苹果的时候,千万不要把它们都吃掉,因为你把六个苹果全都吃掉,你也只吃到了六个苹果,只吃到了一种味道,那就是苹果的味道。如果你把六个苹果中的五个拿出来给别人吃,尽管表面上你失去了五个苹果,但实际上你却得到了其他五个人的友情和好感,以后你还能得到更多。当别人有了别的水果的时候,也一定会和你分享。你会从这个人手里得到一个橘子,那个人手里得到一个梨,最后你可能就得到了六种不同的水果,六种不同的味道,六种不同的颜色,六个人的友谊。人一定要学会用你拥有的东西去换取对你来说更加重要和丰富的东西。在人与人之间学会交换和分享,这个收获百倍于你一个人把六个苹果吃掉的收获。

四、营销的最高境界：使推销变得不必要

企业老总应该明白,当你的产品卖得不好的时候,你不应埋怨销售人员,那是因为整个营销工作没有做好。

当营销做到一定高度的时候,销售人员的工作会简化为仅仅是把商品摆放到货架上的过程。

著名管理大师德鲁克说过:“可以设想,某些推销工作总是需要的。然而营销的目的就是要使推销成为多余。营销的目的在于深刻地认识 and 了解顾客,从而使产品或服务完全适合他的需要而形成产品自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客。剩下的事就是如何便于顾客得到产品或服务……”

当企业推销变得不必要的时候,企业员工会感到自豪并拥有尊严。

如果企业生产的是消费者不需要的产品,当企业求着别人购买自己产品的时候,企业常常被拒之门外,这是销售人员永远的痛。可是,如果企业产品供不应求,顾客愿意排队购买,那销售人员将是什么样的感受?麦当劳的员工并不比成都小吃的员工轻松,但心里感觉却好得多,因为麦当劳的营销做得好。

五、营销管理任务的本质：需求管理

市场营销管理的主要任务是刺激消费者对产品的需求,但不能仅局限于此;它还帮助公司在实现其营销目标的过程中,影响需求水平、需求时间和需求构成。

从此意义上说,市场营销管理的本质是需求管理。营销者需要对八种不同的典型需求进行管理。

(一) 负需求

负需求是指市场上众多顾客厌恶某种产品或服务,甚至愿意出钱躲避它。如我国农村许多超生的育龄夫妇不愿意做节育手术,而愿意向政府交超生罚款;老板不喜欢蛮不讲理和嗜酒成性的雇员……

市场营销管理的任务是分析人们为什么不喜欢这些产品,并针对目标顾客的需求,重新设计产品、定价,做更积极的促销,或改变顾客对某些产品或服务的信念和态度。

(二) 无需求

无需求是指目标市场顾客对某种产品从来不感兴趣或漠不关心。

如中国的保险市场是巨大的,但由于长期的政府包办体制和国内保险公司不规范的操作,造成了人们对保险毫无兴趣。还如许多非洲国家居民从不穿鞋子,对鞋子无需求;农民对某种新式农具无动于衷;某些大学生对英语学习毫无兴趣。

市场营销者的任务是创造需求,通过有效的促销手段,把产品利益同人们的自然需求及兴趣结合起来。

(三) 潜在需求

潜在需求是指现有的产品或服务不能满足许多消费者的强烈需求。

如刚毕业的大学生、进城务工人员、城市低收入人群对小户型居民房(如15平方米)的需求;社会上对男子汉幼儿园(老师都是男老师)的需求;宗教人士对心灵慰藉的需求;对经过培训的高素质保姆的需求;烟民对无害烟叶的需求;老年人对高植物蛋白、低胆固醇保健食品的需求。

企业市场营销的任务是准确地衡量潜在市场范围,开发有效的产品和服务满足这些需求,即开发市场营销。

(四) 下降需求

下降需求是指目标市场顾客对某些产品或服务的需求出现了下降趋势。

如近年来罐头市场萧条；挂历市场滑坡；城市居民对电风扇的需求开始减少；一些大学生源开始下降等。

市场营销者要分析市场需求下降的原因，或通过改变产品的特色，采用更有效的沟通手段来刺激需求，即创造性的再营销，或通过寻求新的目标市场，以扭转需求下降的趋势。

案例：静心送给妈

静心口服液是健康元药业集团(原太太药业)旗下的著名品牌，由于准确的疗效宣传受到中年妇女的普遍认同，并成为更年期女性保健品的首选。然而，由于功效性与品牌的高度关联而导致自购人群在销售终端出现购买障碍，目标消费者存在抗拒接受更年期的心理状态而导致较少购买，2003年曾一度出现销售增长瓶颈，出现市场需求下降的趋势。

对此，以2004年春节为契机，“静心”积极开拓产品的送礼人群。针对“静心”使用人群在消费上的私密性，送礼的范围不能过大，以家庭为单位的内部送礼的特点，“静心”广告从送礼的诉求出发，延续“静心”关爱更年期女性健康的主题，发展出“静心送给妈，需要理由吗？”的广告口号。为突出这一诉求，创意执行上突显以下方面：用目标人群的语言风格说话，体现出时代特色；妈妈是儿女最亲的人，用积极生动的方式，将送“静心”给妈妈塑造成一种时尚的行为，在产品理性功能的基础上，让送“静心”给妈妈成为一种流行。

2004年1月至6月，静心口服液的销售量比2003年同期增长13.5%，实现大幅度的市场突破。广告运动实施之后的市场调查表明，消费者开始多元化，年轻人成为购买“静心”的重要群体，成功实现消费主体由更年女性到其家庭的扩张。

(五) 不规则需求

许多企业常面临因季节、月份、周、日、时对产品或服务需求的变化，而造成生

产能力和商品的闲置或过度使用。

在公共交通工具方面,运输高峰时不够用,非高峰时则闲置不用;在旅游旺季时,旅馆紧张,景点拥挤,而在淡季时,旅馆空闲,游人稀少;国庆节、春节,车票、机票一票难求,平时则只能靠打折争夺客源。上述不规则需求造成资源不能被合理利用。

市场营销的任务是通过灵活的定价、促销及其他刺激手段来改变需求时间模式。

(六) 充分需求

充分需求是指某种产品或服务目前的需求水平等于企业的期望,令组织满意。企业营销的任务是当消费者需求发生变化,竞争日益加剧时,通过改进产品质量及不断估测消费者的满意程度,维持现时需求,这称为“维持营销”。

(七) 过度需求

过度需求是指市场上顾客对某些产品的需求超过了组织的供应能力,产品供不应求。

如人们对羊绒的需求带来草原过度放牧,招致治理风沙难题;清华、北大的招生始终满足不了学子们的求学需求;由于人口增加和经济发展,引起交通、能源及住房等产品供不应求。

企业营销管理的任务是减缓营销,可以通过提高价格、减少促销和服务等方式使需求减少。

(八) 有害需求

有害需求是指对消费者身心健康有害的产品或服务,诸如烟、酒、毒品、黄色书刊等。企业营销管理的任务是通过教育、传播有害需求的恐怖、提价及减少供应或通过立法禁止销售,称之为反市场营销。

案例：通过抑制需求降低毒品危害

政府通过加大禁毒力度以试图减少毒品的使用,直接影响的是毒品的