



首部谋定未来的营销大典

营销纲领

著名营销专家/路长全/著



机械工业出版社
China Machine Press



DVD

随书附赠光盘

F279.23/171D

2007

首部谋定未来的营销大典

营销纲领



著名营销专家 路长全 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书集作者二十多年营销实践的总结和理论研究于一体,向中国企业的管理者及营销人员阐述营销中必须遵循的纲领性原则,这些原则既是他们突破市场的竞争战略,又是保护自己的有效壁垒,它们是基于对中国企业现状以及未来营销任务考虑后提出的。对中国企业的整体运作水平提升极具指导价值与意义。

图书在版编目(CIP)数据

营销纲领/路长全著. —北京:机械工业出版社, 2007.1 (2007.6 重印)
ISBN 978-7-111-20733-7

I. 营… II. 路… 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 004336 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:陈海娟 赵丽敏

责任编辑:赵丽敏 责任印制:李妍 责任校对:唐海燕

2007 年 6 月第 1 版·第 2 次印刷

165mm×230mm·5.25 印张·4 插页·83 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-20733-7

ISBN CN-M10-07-0001-0N·F (光盘)

定价: 28.00 元(含 1DVD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

战争是流血的政治，营销是流血的经济！
成功要付出代价，不成功要付出更大代价！

战争是流血状态下的财富争夺战，营销是和平状态下的财富争夺战！

营销——一个令人着迷的字眼，

营销——一个争议最多、困惑最多的管理工具，

营销就像一只没有边界的巨手，拨动着财富的疯狂流转，不断造成企业的生生死死、个人的天堂和地狱、经济的强弱与变迁！

营销，是经济竞争的具体化，是落在地上的经济。

这就是为什么营销成为市场经济基本特征的原因！其背后的核心动力是财富再分配！

这就是为什么全世界的人都对营销着迷,甚至连国家力量都不得不参与其中的原因。比如美国总统介入安利在中国市场的营销,韩国政府介入国家品牌的建设。

然而,中国营销却存在问题!

在长达 20 年的营销竞争中,大多数行业中高端品牌几乎被西方企业所垄断。

随着 GDP 的高速增长,不仅没有产生多少像样的品牌,而且企业的利润越来越微薄,甚至到了没有利润甚至赔本的境地。

——上千亿元的中国饮料行业被西方企业垄断。西方媒体评论说:“中国人在自己的土地上卖水给他们的同胞喝,如果都卖不过外国人,还谈什么民族智慧?”

——轿车行业中高端品牌被西方垄断。“中国未来可以生产轿车,但许多人却不愿意乘坐国产车。”可是一个几乎与中国轿车行业同时起步的韩国轿车业在资金、技术都极其短缺的情况下利用购买技术,利用韩国国内有限的市场,经过了二十余年的不懈努力,将现代汽车打造成“全球共赏”的国际品牌。

——在日化行业,洗发水、香皂、牙膏被宝洁公司、联合利华垄断。在中国市场上每卖掉 100 支牙膏,跨国企业就占其中的 63 支;中国上千个日化企业只能在低端市场用低价格竞争那 20% 左右的市场份额。

——在保健品和中药行业,与安利的巨大成功相比,中国没有企

业、产品可以和安利的纽崔莱（年销售额 50 亿元左右）相比。

——乳品行业风风火火上百亿的企业规模只有 1% 左右的利润，与雀巢在中国的几百亿规模以及巨额的利润相比无法相提并论。

——中国年生产 90 亿双鞋，并为此津津乐道。可是整个中国鞋行业的利润总额却没有一个耐克公司的利润高。

——茶叶源自中国、产于中国，可整个中国茶行业的利润总额却没有一个“立顿”红茶大，甚至已经落后于印度红茶。

——涂料行业，被“利邦”和“多乐士”垄断！甚至连“白玉”豆腐也被韩国企业控股……

“做世界加工中心”的梦想似乎已越走越艰难。以价格战为武器的中国企业似乎也越走越难了。当中国的一些企业生产一台微波炉只挣五毛钱利润的时候，当生产一双袜子只有三分钱利润的时候，我们完全可以断定这不是一条长远之路。

产业链最底端的加工环节导致利润的最微薄化，而最微薄的利润使得中国企业无法展开产品的创新研发，产品链的低端导致中国企业又不得不滞留在加工环节上。这是一个梦呓般的恶性循环。

如果这种情况持续下去，中国企业的竞争力将进一步弱化。

因为世界只有百年的品牌，没有百年的工厂。

中国的市场已经演化成这样一个舞台，中国自己的“演员”在一些行业内几乎都被赶下了台，而外国人却在演一场没有中国“演员”自己

参加的中国剧!

舞台应该是中国企业家的,应该是中国人的!

严酷的现状给所有的中国企业家和营销人员提出了一个事关企业未来生死的问题:我们真的就这样一直走下去吗?

为什么气势磅礴的广告运动、终端运动、促销运动、降价运动在长达二十多年的全方位经济较量中几乎没有什么建树?在GDP高速增长的同时能源消耗也在升高?

这到底是为什么?

为什么营销理论越来越多,中国企业的发展速度却没有那么快?为什么营销成本越来越高,可营销利润却越来越少?

中国企业不能总是在慢慢地发展!

我们不能总跟在别人后面“吃土”(跑步比赛时,后面的选手不得不呼吸前者扬起的尘土),我们必须突破!

我们需要纲领性的理论来指导中国企业的下一步营销,来指导中国企业走出营销困境!

那么,我们突破的基本原则是什么?我们在竞争中必须遵循的纲领性法则究竟是什么?

本书集作者二十多年中国营销实践总结和理论研究于一体,向中国企业管理者及营销人员阐述了我们必须遵循的纲领性原则。这些既是突

破市场的竞争战略，又是保护自己的有效壁垒！这些纲领是：

顶天立地——大处要壮阔，小处要锋利

差异凸显——与强者差异才能与强者并行

速度领先——导致资源汇聚

优势聚集——将路走得窄些

从“打靶”转向“博弈”——应对消费者漂移

切割营销——将对手逼向一侧

竞争超越——进一步海阔天空

品牌 4S 战略——高效构建强势品牌

战略是一把刀——握住刀背的那一面

拒绝用管理“骆驼”的方法管理“兔子”

上述纲领的提出，是针对中国企业现状以及未来营销任务考虑的。当中国企业整体发展到一个新的高度，那时也许需要对之加以完善和创新。

目 录

前言

战争是流血的政治，营销是流血的经济！

成功要付出代价，不成功要付出更大代价！

纲领一 顶天立地——大处要壮阔，小处要锋利 1

不顶天走不远，不立地走不动

鹰必须要飞得足够高，同时也必须能飞得足够低

中国企业营销要想有所成就，就必须粉碎小框架，建立大思维

立地不顶天的企业，在中国俯首皆是；顶天不立地的企业，往往是昙花一现；顶天又立地的企业，几乎是凤毛麟角。

纲领二 差异凸显——与强者差异才能与强者并行 17

竞争选择的核心机理是“差异”，而非“更好”

这个“差异”不是产品本质上的差异，而是赋予的“差异”

竞争决定一个产品命运的核心机理到底是什么？很多人认为自己没成功是因为没有作出比对手更好的“好产品”。竞争的真相真的是这样吗？绝大多数企业因为没能理解这一机理而彷徨！

纲领三 速度领先——导致资源汇聚 25

在社会大众眼里，“最快”就等于“最优”
速度领先导致资源汇聚，丧失速度是最大的风险
这是一个被很多人忽视的隐藏在速度背后的低成本优势

如果你错过了起点领先，那么你可以用速度领先战略来突破那些起点领先者所形成的先天优势。

纲领四 优先聚焦——将路走得窄些 41

聚焦、聚焦、再聚焦！
单纯、单纯、再单纯！

分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！

人们可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

纲领五 从“打靶”转向“博弈”——应对消费者漂移 59

“变化”中抓住“不变”的主线
“不变”中利用“变化”的力量

过去的营销是定向打靶，靶不动，你动；而今天的营销是博弈，你动靶也动。

这就是漂移时代的营销战略：从“打靶”转向“博弈”。
要利用消费者漂移本身的力量来成就现代营销。

纲领六 切割营销——将对手逼向一侧 71

人群切割实现有效投入
感性切割实现有效认知
区域切割实现聚焦运作
渠道切割实现高效分销
品类切割实现以小博大

面对庞杂的市场怎么办？切割！切割！！再切割！！！就像吃蛋糕一样，拿刀切一块下来，直接有效！

这就是切割营销，将对手逼向一侧！

纲领七 竞争超越——进一步海阔天空 107

升级领先实现竞争超越

升级超越使你凌驾于对手之上

从生存竞争跨越到发展竞争

一旦企业运作的局部和整体完成了升级，你就完成了从“地上跑”到“天上飞”的本质蜕变。企业实现从生存竞争到发展竞争的飞跃。

纲领八 品牌 4S 战略——高效构建强势品牌 115

差异化表达 (Difference Show)——品牌的核心力量来自差异

产品表达 (Products Show)——在没有广告的情况下就能卖货

位次表达 (Location Show)——位次越靠前越有利于被选择

关系人表达 (Persons Show)——提升关系人表现，快速获得信任

有品牌的经济是“大树经济”，是真正具有竞争力的经济，是有骨头的经济。

用“品牌 4S 战略”，高效构建强势品牌。

纲领九 战略是一把刀——握住刀背的那一面 133

战略是一把刀

如果你握住刀背的那一面，最坏的结果也会保护你

如果你握住刀刃的这一面，最好的结果也会伤害你

中国企业的营销战略没有中庸，要么大成，要么大败！

正确的战略思维：不是根据你现有的资源能做什么，而是应该为了生存你必须做什么。

纲领十 拒绝用管理“骆驼”的方法管理“兔子” 145

西方跨国企业是骆驼，中国企业是兔子

骆驼行走必须稳健，兔子的生命特征是速度

骆驼可以15天不吃不喝，兔子必须每天找到吃的、喝的

骆驼骨架大，不能跑得太快，所以跨国企业谈稳健的发展；而兔子的生命特征是速度，没有速度就没有未来。

骆驼有驼峰，储存足够的食物，可以15天不喝不吃，照样可以穿越沙漠到达目的地。兔子不行，必须每天找到吃的和喝的，否则就会饿死。

一个必须产生当期利润的管理和一个可以亏损很多年的管理，怎么可能是一回事呢？

作者致读者

顶天立地

——大处要壮阔 小处要锋利

- 不顶天走不远，不立地走不动
- 鹰必须要飞得足够高，同时也必须能飞得足够低
- 中国企业营销要想有所成就，就必须粉碎小框架，建立大思维

立地不顶天的企业，在中国俯首皆是；顶天不立地的企业，往往是昙花一现；顶天又立地的企业，几乎是凤毛麟角。

顶天立地 ——大处要壮阔 小处要锋利

- 中国绝对能诞生世界级的企业，但前提是粉碎小框架，建立大思维。这就是顶天立地！大处要壮阔，小处要锋利！

■ 差距到底在哪里？

企业竞争的本质究竟是什么？

今天，已经没有哪个企业或国家敢于漠视营销竞争，每一个国家和企业都必须了解并让竞争主宰！

为什么有些产品几乎与它们的竞争对手没有什么区别，却能够成长为世界级跨国企业？而中国20年气势磅礴的营销运动却甚少产生类似成功的企业？

为什么“中国人在自己的土地上，用中国土地上的水，卖给中国自己的同胞们喝，都卖不过外国人？”

为什么中国企业一轮又一轮的被西方跨国企业并购？

为什么在市场化行业中高端品牌几乎被西方跨国企业全面垄断？

为什么中国产生了那么多亿万富翁却没有产生伟大的企业？

为什么中国年产90亿双鞋，整个行业的利润却没有一个“耐克”高？

如果说中国企业营销实践的时间还太短，那么再过30年，中国企业在经历了市场经济半个世纪后，是否就能成长出类似可口可乐、麦当劳、美国GE、松下这样的企业呢？

如果中国企业还按现有的思路运作，答案可能是否定的！

那么差距到底在哪里？

营销没有做到“顶天立地”，这就是差距！

因为不顶天，所以走不远；因为不立地，所以走不动！

立地不顶天的企业，在中国俯首皆是；顶天不立地的企业，往往是昙花一现；顶天又立地的企业，几乎是凤毛麟角。从而导致中国绝大多数企业陷入“作坊”和“富翁”的陷阱中，要么将“加工”厂等同企业，要么将“富翁”当成“企业家”。甚至在金钱的追逐中迷失了自身！



■ 钱是工具，是企业家实现目标的工具；将钱看成财富的企业家不会有远大的前途。

顶天——大处要壮阔

10年前我到日本考察，日本一位著名企业的社长对我说：“我尊敬松下幸之助，但不尊敬你们香港的那位富翁”。我问：“为什么？”

他说：“富翁和企业家是不同的，他们对社会和国家的贡献是不同的。”“富翁是以追求个人财富为根本目标，所以他们的基本特征是抓住机会挣钱，抓住一个机会后就寻找另外一个机会了；而企业家是以系列产品持续服务人类为基本目标的，所以企业家更需要的是一生的坚韧不拔，他们需要用一生的努力为社会打造一个优秀的品牌”。

这就是“顶天”！企业家目标高远，甚至是崇高！

顶天，才走得远！大处波澜壮阔！

鹰要想搏击长空，首先要飞的足够高！

从青藏高原流下来的水成千上万条，为什么只有长江和黄河最终形成奔腾不息的大河？

只有这两条河发源的高度和角度不同！

