

本土·实战·案例

营销的真相

实战咨询策划专家贾昌荣营销心得

Yingxiao de zhenxiang

贾昌荣◎著



中国市场出版社
China Market Press

F713.5/383

2007

本土·实战·案例

Yingxiao de
zhenxiang

营销 的 真相

贾昌荣◎著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

营销的真相/贾昌荣著. —北京: 中国市场出版社,
2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0165 - 7

I. 营… II. 贾… III. 市场营销学 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 157151 号

书 名: 营销的真相

著 者: 贾昌荣

责任编辑: 宋 涛

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 20.5 印张 280 千字

版 本: 2007 年 10 月第 1 版

印 次: 2007 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0165 - 7

定 价: 39.80 元

前言

对于企业来说，营销是企业获得利润的唯一路径。面对日趋激烈的市场竞争，很多企业都在感叹：营销越来越难做了！为什么很多企业在营销上无所作为，或者作为很小？就是因为这些企业不能把握营销的时代脉搏，更不能立足于本企业实际把营销功夫练到位。这就要求企业在营销上能够与时俱进，并结合市场、企业的实际情况，出好一招一式，做到稳、准、狠，这样才能更好地出击市场。

目前，中国市场营销呈现出几个特征：一是营销进入本土化时代。对于跨国企业，本土化是一个“课题”；对于本土企业，本土化则是一个潜在优势。哪个企业在营销上更为本土化，也就意味着其更加贴近市场，更容易在市场竞争中胜出。二是营销进入精细化时代。营销进入系统战时代，对于品牌、渠道、促销等营销要素都需要精耕细作，练好细节功夫，彻底摒弃过去那种粗放型营销。三是营销进入前沿化时代。所谓前沿化，是指企业营销的重心向市场一线倾斜，过去企业营销经理人坐在办公室里指挥前线作战的时代即将过去，指挥部必然前移，即向市场一线前移。当然，对于实现这个目标，企业可能通过设置区域性营销管理机构或派驻市场管理人员来实现，以此增强市场应变能力与营销服务能力。四是营销进入领先化时代。要知道，领先的本质是一种差异于竞争对手的创新。对于企业，要么做“高手”，要么做“先手”。“高手”强调的是实战、实效，

“先手”强调的是领先于市场、领先于竞争对手。只要领先，就可以为企业赢得更多的资源与市场反应时间，乃至市场竞争优势……本书正是紧扣营销的时代脉搏，为企业营销经理人及营销人员提供一个可以学习、参考的范本。

总体来说，本书具有以下六大特点：一是本土化。在企业界有一个口号，“民族的，才是世界的”，在营销上则是“本土的，才是实效的”。因此，本书完全以本土营销为蓝本，为企业角逐中国市场出谋划策。二是实战化。只有实战，才能成为企业决胜商海的营销“利器”。那些无实用价值的营销大道理或者过于深奥的营销理论，在市场面前都是“花拳绣腿”，必然缺乏战斗力，而本书则以实战为魂。三是原创化。只有原创的，才是鲜活的，才具有生命力。在新营销时代，创新是营销的永恒动力，所以本书力求原创性与创新性，尽量不去咀嚼别人嚼过的东西，否则淡而无味。四是细节化。细节决定成败，营销功夫尽在细节。营销环节的任何一个细节出现问题，都有可能导致营销系统的崩溃。因此，从细节入手，解决细节问题成为本书的一大指导思想。五是现实化。本书中所涉及的每一个营销问题，都是在企业营销中实际存在的，并且往往是企业在营销过程容易遇到的敏感问题。我相信，只有现实的问题，才能吸引读者的眼球，使本书成为读者的必读书、工具书。六是通俗化。在本书中，没有成篇累牍的营销大道理，也没有深奥难懂的营销理论，完全做到了深入浅出、通俗易懂，让读者易学、易懂、易用，使营销理论可以真正指导营销实践。

作为一名中国本土营销咨询策划人，我愿意把十余年为企业服务的实战营销心得与经验奉献出来，与企业营销从业人员进行沟通与交流。我非常推崇本书的实战性，因为很多观点、方法与策略都是经过实践检验的，并且已有成功案例。我认为，只有实战的营销思想才能是实效的，才有可能真正地服务于企业营销。或许读者朋友要问，缺乏实战性的营销思想能给企业带来什么样的后果？在这里，我可以负责任地告诉读者朋友：必然

会造成企业资源的浪费，包括人、财、物的浪费，尤其资金的浪费，以及经营业绩的下滑。这还算轻的，还有更为严重的后果，即错误的或者缺乏实战的营销思想可以使企业“迷路”，在市场面前作出错误的判断，使企业丧失市场机会，甚至走上不归路。看来，思想如“药”！病人吃药时，如果药效强劲，病可能很快就好了；如果病人所吃的药药效不足，病人可能康复得很慢；如果病人吃的是假药，或者劣药，很可能不起作用，甚至有副作用；如果病人吃的是“毒药”，则会致人死命，造成终生遗憾。可见，错误、无效或低效的营销思想，对企业的危害不可估量，后果十分严重。所以，企业在营销上有“病”时同样不能乱“投医”，而是要选一本具有实战价值的营销著作来研读，以获得解决方案，或者寻求专业营销顾问公司的帮助。

由于本人水平所限及时间仓促，书中难免会出现不尽如人意之处，还望读者朋友见谅！同时，更欢迎读者朋友就书中内容与我进行交流！

贾昌荣

2007年8月1日于长春



贾昌荣 知名营销专家，中国企业十大策划师，中国企业十大最具魅力培训师，中国品牌研究院研究员，中国品牌文化发展研究中心专家，长春团市委青年创业导师，中国人大书报资料中心会员作者，中国制造业管理在线、中国食品产业网等数十家网站特约专家、培训师。

十余载营销征战，在食品、饮料、医药、保健品、建材、房地产、汽车、医疗、零售等行业领域积累深厚，曾先后在多家国内知名企业担任销售经理、市场总监、策划总监、品牌总监、营销副总经理等职务。2006年创办授之渔营销顾问机构，任首席顾问，曾为60余家企业提供培训服务，为80余家企业提供过项目咨询策划服务。

出版专著《营销就是为消费者造梦》、《汽车品牌推广战》、《汽车广告公关战》、《服务营销战》、《新营销主张》等8部；在《中国经营报》、《销售与市场》、《经理人》等50余家媒体发表文章300多篇，超120万字；在中国营销传播网、中国管理传播网、博锐管理在线等80余家网站开设专家专栏。

互动沟通：scheeming-jcr@sina.com

前 言 1

1. 营销观点 1

-
- 1.1 读懂策划是成功营销的大前提/3
 - 1.2 没有拒绝，就没有成功/7
 - 1.3 别把宝押在“刘老根”身上/12
 - 1.4 企业家公关的“罪”与“醉”/13
 - 1.5 “倾销”背后的真功夫/16
 - 1.6 “打”市场者“砸”市场/19
 - 1.7 “翠花”，还能上点啥？/21
 - 1.8 房地产营销：走在科学与迷信之间/23
 - 1.9 工业品：要向消费品学营销/26
 - 1.10 企业做直销也要搞“整合运动”/33
 - 1.11 经销商遭遇八大“心病”/37
-

2. 营销方法 43

- 2.1 营销计划：驾驭市场的“风向标” /45
 - 2.2 把发展二、三线市场经销商战略化/49
 - 2.3 代理制：合力扬帆共驭一条船/52
 - 2.4 防治结合，解决“半截子”市场/57
 - 2.5 工业品：选择恰当的渠道模式/62
 - 2.6 为经销商提供强有力的支援/68
 - 2.7 顾问式销售：换个思路做客户/72
 - 2.8 销售员如何化解顾客投诉危机/78
 - 2.9 营销战的12种常规打法/83
 - 2.10 点石成金的房地产市场调研/93
 - 2.11 跨越房地产广告策划的误区/99
 - 2.12 房地产营销：新形势下的新做点/105
 - 2.13 整合营销：物管企业扩张的必经之路/110
 - 2.14 广告公司如何面向民营企业营销/115
-

3. 营销策略 123

- 3.1 市场领导者的防御性营销策略/125
- 3.2 解读竞合时代的营销联盟策略/130
- 3.3 危机中重建关系环境的操作方略/136
- 3.4 广告反击战的实务策略/141
- 3.5 经销商“跳槽”的应对方略/147
- 3.6 汽车营销：决战终端的制胜术/154

- 3.7 医药、保健品广告的常规策略/161
 - 3.8 “非典”时刻的非常营销策略/166
 - 3.9 小户型的实效化营销策略/173
 - 3.10 房地产营销的 12 张王牌/178
 - 3.11 房地产项目营销的代言策略/186
 - 3.12 “大盘地产”的常规营销策略/192
-

4. 营销管理 199

- 4.1 一个私企销售经理的困惑/201
 - 4.2 企业别走进销售员管理的误区/206
 - 4.3 供应商如何有效管理促销员/212
 - 4.4 员工面试：细节无小事/216
 - 4.5 是谁把优秀人才拒之门外/221
 - 4.6 如何尽快让新员工发热发光/224
 - 4.7 《16 天成长计划》打造 KA 新军/230
 - 4.8 如何化解企业内部的派系“斗争”/234
 - 4.9 当员工离职遭遇“模式”/238
 - 4.10 拿“归巢”的员工怎么办/240
 - 4.11 老板给销售员“画饼”的哲学/243
-

5. 营销案例 247

- 5.1 “流产”的策划该怪谁/249
- 5.2 “家居”缘何未圆美梦/254
- 5.3 老臣汤品缘何失意于市场/258

- 5.4 长春明珠：品牌营销赢市场/265
 - 5.5 中国移动通讯的营销方略/271
 - 5.6 美苑花园决胜展会营销/277
 - 5.7 热水器营销：学习皇明好榜样/285
 - 5.8 佰康乳品：只抓终端/295
 - 5.9 安利的销售激励之“鞭”/299
 - 5.10 中欧商学院：品牌领跑精英教育/304
 - 5.11 新品上市，如何打响“第一炮”/310
-

后 记 316

1. 营销观点

市场竞争愈是激烈，愈是表象迷人、险象丛生，企业不得不为每一项营销决策去承担巨大的经营风险与机会成本。在这种情况下，更需要企业拥有一双“慧眼”，把握市场脉搏，认清竞争本质，洞悉营销优势，看准前进方向，不为眼前的“乱花”所“迷”，作出最有利于企业发展的营销决策。

1.1 读懂策划是成功营销的大前提

如今，策划业方兴未艾。然而，策划业前行也不乏暗礁，更不乏误区，策划时代的真正到来需要一个彻彻底底的认知与改造过程。因为策划业的发展不会一蹴而就，也应遵循万物的发展规律：螺旋式上升、波浪式前进。对于策划业，仅凭策划人的开拓与耕耘还远远不够，更需要各种社会力量的共同推进，诸如政府、行业协会、媒体、业内专家等等。下面就如何正确认识策划业，以及如何发展策划业提出一些观点，与读者朋友探讨。

策划不是“烧钱机器”

长春市老昌食品有限公司是东荣产业集团的旗下企业，该企业从 2000 年投产起步，由于采取了“老昌不卖隔夜肠”广告语、“现场参观考察”、“聘请义务监督员”等得力策划手段，仅仅两三年时间便叫响长春肉制品行业，日销售熟食制品 5 吨以上，令长春市同行惊羨不已，同行业更把老昌食品视为竞争的第一大对手。

长春百里香食品有限公司作为熏酱熟食制品的优秀企业，也同样惊叹老昌食品的发展速度和成功奇迹，该公司老总认为老昌食品的成功源于策划上的运作。在悟出老昌食品成功的奥秘后，该公司便想聘请一位策划高手，以期在销售上赶超老昌食品。后来，经过《企业研究》（策划财富版）杂志姜主编推荐，笔者有幸和该公司老总结识，但由于某种原因最终没能走到一起。

在这里要说明的是，目前很多企业尤其中小民营企业对策划的认知不足，甚至在意识形态里就根本没有策划的概念。更为严重的是，只有当企

业出现问题、出现营销困局时才想起请策划人，这都是企业的策划意识和对策划的认知问题。这里有最典型的例证。在房地产行业讲究全程策划，即专业策划公司从市场调研、前期策划、项目策划、营销策划、物业管理规划等诸多方面全程介入。而现实的情况则是，当楼盘营销出现问题时甚至已形成滞销尾盘，才想起让专业策划公司介入，此时就算专业策划公司的企划力再强，恐怕也无回天。其实，策划和企业所掌握的核心技术一样，同样可以驱动企业发展，并且企业各个领域都离不开策划，诸如营销策划、产品研发策划、人力资源企划等等。科学技术能推动企业发展，策划同样可以推动企业发展。所以，企业不应把策划看得过于神秘或认为策划是“烧钱机器”。

策划并不反对“点子”

如今，很多策划人都认为何阳、王力等“老一代”策划人主宰的点子时代已经过去。诚然，大师们的观点很有道理，但笔者认为，策划并不反对点子，虽然如今已进入系统营销时代。记得在2000年时，当时笔者还在吉林省最大的民营乳制品企业吉林省某食品有限公司任市场部经理。当时，公司正在强力推广消毒鲜牛奶，以牢牢抓住销售终端，于是便开展“上门征订，送奶到户”活动。当时，鲜牛奶市场竞争异常激烈，十几家乳制品企业都在搞“送奶到户”工作，想切入市场开展这项工作显得异常艰难。

一次偶然的机会，笔者看到《长春晚报》市民投诉热线栏目刊登了一则投诉：某送奶公司收完预付奶款、安装完奶箱以后便销声匿迹了。看后，笔者认为这是一个机会，于是我们通过报社顺藤摸瓜找到投诉的消费者，向她表示那家送奶公司欠她的奶我们免费给补上。这位消费者当时很感动，当即决定订我们品牌的鲜牛奶，同时还产生了连锁反应——她又推荐了同楼的几位同样经历的受害者，还向报纸写了感谢信。看似平凡的一

个小举动，却在赢得了几个客户的同时，收获了企业的信誉和形象。其实，这几个客户是次要的，重要的是我们通过这件事获得了在报纸媒体上宣传与炒作的素材，引发了好的宣传效应，进而推动了“送奶到户”工作的开展。

当然，这只不过是一个小小的点子，与大手笔的策划无法比拟。但是，无论点子大小，成不成体系，只要能抓住“耗子”就是“好猫”。目前很多学院派策划人撰文反对点子化策划，反对动不动就提炒作，或是动不动就提制造轰动效应，但要知道，策划体系实际是由若干点子构成的，点子是构成策划体系的基本元素之一。另外，策划的目的基本是服务于销售，促进销售则需要有效传播，而传播则需要广告传播、大众传播和社会传播。因此，不应对炒作或制造轰动效应予以彻底否定或一棒子“打死”。

策划没有“长胜将军”

如今，手持名片满天飞的策划独行侠时代已经过去，策划需要团队智慧，尤其是精英团队的组合。然而，团队是由有所为、有所不为的专才组合而成的。每个人的智慧都是有限的，难免犯这样或那样的错误，或者对事物把握有所偏颇。同样道理，由有限专才构成的团队同样也可能犯错误或对事物把握不准。同时，策划水平还取决于团队的市场数据积累、操作案例经验积累和操作技术。所以，策划人难免在某个个案上“栽跟头”。在此基础上理解，一切就好解决了，就可以理解广告教皇奥美广告兵败重庆奥尼、麦肯锡兵败实达是一件很正常的事情，一切都不足为怪。上述两起“兵败事件”之所以能如此轰动，甚至引起策划界、企业界地震，是因为媒体、企业或社会力量对策划的期望值过高以及知名咨询策划公司的特殊身份所致。很多企业认为，策划人是足智多谋的，甚至认为策划人应是万能的，是可以使一个岌岌可危的企业起死回生的英雄，于是把策划人看成企业的“救命稻草”。这就导致企业对策划人的认识存在一个误区。

在此不想多说，只是想告诉企业：策划人也是人，绝对不是神，策划人也不能解决一切难题。

策划业需要“游戏规则”

在中国，策划业作为 20 世纪 80 年代起步的新兴行业，缺乏行业规范。目前，策划界门派林立，你一套，我一套，各有一套。在策划运作过程中，经常可以看到在承接策划项目上，互相攻击、压价竞争乃至采取一些非常手段，破坏了行业的生存环境和空间，甚至使整个行业的生存空间越来越小。没有一个整体的行业规范，没有一个策划人可以共同遵守的游戏规则，将导致策划业走向灾难。在业内，一些开明的策划人认识到了这一点，组建策划联盟，但这种联盟由于缺乏监管机制、约束力不强而最终“流产”。成功的“游戏规则”应该是为社会各界所公认的，并为社会各界所共同参与的，包括策划界、媒体、政府、企业等诸多社会力量，而仅靠几家策划公司恐怕难以改写大局，力量微弱而有限。记得有一次笔者和长春科高影视广告公司的苗总、长春金马影视广告公司的于总在一起吃饭，于总说了一句耐人寻味的话：现在广告公司做媒介代理很不容易，在合同上和电视台签订的是某个时段买断经营，广告发布由公司独家代理，电视台广告部不介入，而实际的情况则是那些有社会关系的客户直接找到电视台广告部，在买断的段位发布广告，并且价格比买断价格还便宜，这样就导致媒介代理公司的生存空间不足，破坏了行业秩序，进而容易导致企业失去生存能力。不可否认，于总说的是一个现实问题，同时也给我们以启发：规则不仅仅需要策划公司来遵守，或策划人来遵守，最重要的是大家共同遵守。

其实，这个规则不应仅仅局限于某一方面，还应包括策划人的职业操守，诸如保守合作企业（客户）秘密、不侵占合作企业（客户）财物、严格履行合作协议等等。同时，也需要策划人具备一种特有的责任心，敢于