

和君营销咨询 丛书

营销模式

● 既能见利见效，
● 又具有未来意义 ● ●

程绍珊 张博 著

中国档案出版社

营销模式

营销模式

呈昭珊 张博 著

中国档案出版社

责任编辑/康援援

图书在版编目 (CIP) 数据

营销模式/程绍珊著. —北京: 中国档案出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80166 - 816 - 5

I. 营… II. 程… III. 市场营销学 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 005332 号

书名/YINGXIAO MOSHI

出版/中国档案出版社 (北京宣武永安路 106 号 100050)

发行/中国档案出版社

印刷/世界知识印刷厂

规格/787 × 1092, 开本 1/16, 印张 13, 168 千字

版次/2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定价/29.80 元



程绍珊

国内著名实战派营销专家，资深咨询师，和君咨询集团营销顾问有限公司董事长。北大培训中心、清华继续教育学院、浙江大学、武汉大学、西南交大EMBA班特聘教授。《销售与市场》顾问和“十佳作者”。具有多年中国企业的营销管理咨询经验，对国内企业成长和市场竞争有深刻理解。带领“和君深度营销管理咨询团队”专注于“深度营销”模式的研究和实践。曾主持数十个营销咨询项目，在获得客户良好口碑的同时也在国内营销界赢得了“第一市场操盘手”的美誉。



张博

和君咨询集团深度营销管理咨询团队高级咨询师。在十余年的企业管理咨询实战中积累了丰富的顾问及营销操盘的经验，曾为正虹科技（000702）、石油济柴（000617）、科龙电器（000921）、步步高、欧普照明、晨辉照明、椰岛鹿龟酒（600238）、伊利饲料、华北电力科学研究院、北京市教委等企业提供过战略、营销、组织建设、人力资源管理等方面咨询和培训服务。曾在《销售与市场》、《现代家电》、《新兽医》等杂志上发表多篇文章。

责任编辑 康媛媛

装帧设计



序 为客户解决孔，而不是卖给钻头

王明夫博士，和君咨询集团董事长

客户要的是那个孔，而不是钻头。和君咨询为客户提供的服务，要解决的是孔的问题，而不是钻头问题。

程绍珊博士领导的和君营销咨询团队，一直本着这样的理念服务于中国企业的营销主题，在提供服务的几十家客户企业中，取得了显著实效，这种实效不仅仅直观地体现为客户企业市场份额的扩大和销售收入的增长，而且还体现在客户在营销方面的理念澄清、认识深化、组织理顺和队伍成长等方方面面。

根据我的观察，和君营销咨询的这种实效性，其来源的核心实质有二点：一是对中国本土市场特性的洞识；二是以营销为突破的企业系统效率的改进和优化。换句话说，和君营销咨询有两个特点：一是不囿于“营销”环节，而是重在系统效率的构建和整体竞争优势的确立；二是以问题为导向、以中国市场特性为战略设计和策略选择的基准，而非以规范化的营销知识体系为导向。

这本《营销模式》很好地反映了和君营销咨询的这些特点，是作者对“中国式营销”进行深入思考、探索和长期咨询服务经验积累的重要结晶。这本书对传统主流的4P理论作了新的审视和反思，敏锐地

看到了它的不足和局限，睿智地提出了“1P+3P”的营销模式思想。在“1P+3P”思想的指引下，平面的、有很好的认识意义而比较缺乏实战操作意义的4P理论，就演绎成为立体的、生动的、极富实战操作意义的四种营销模式及其动态组合：以产品策略为核心的营销模式、以价格策略为核心的营销模式、以促销策略为核心的营销模式、以渠道策略为核心的营销模式，以及它们的动态组合模式。这无疑是营销理论的一次重要创新和突破。这一创新和突破，使得营销理论对中国现实营销商业生态的洞察力、解释力进而是实战指导力得到了极大的提高。

和君咨询一直致力于把营销咨询打造成中国咨询界遥遥领先的第一营销品牌。在此基础上，和君营销咨询将奔向更高的战略愿景和目标，那就是：和君营销咨询要发展成为中国最负盛名的营销实战学院，培养一批专业见地深刻、精神气度超拔的营销咨询人才，同时有能力为中国成长性企业培养和输出一代营销经理，为中国商业生态的环境优化和效率改进作出历史性贡献。

这本《营销模式》，是和君营销咨询这种努力与追求的阶段记述之一。

是为序。

王明夫

2006年冬，于北京

目 录

第一章 获得有效差异性

- 第一节 现实中的营销困境 /3
- 第二节 竞争优势的暂时性 /10
- 第三节 营销模式制胜 /12

第二章 营销模式创新研究

- 第一节 原有 4P 理论的空白 /17
- 第二节 如何思考营销模式 /20
- 第三节 理论创新：1P + 3P 的营销模式 /32
- 第四节 营销模式的动态组合 /37

第三章 以产品策略为核心的营销模式

- 第一节 以产品策略为核心的营销模式具体介绍 /43
- 第二节 以产品策略为核心的营销模式影响要素分析 /50



第三节	以产品策略为核心的营销模式运作策略要点	/54
第四节	营销组织和控制的配合	/63

第四章 以价格策略为核心的营销模式

第一节	以价格策略为核心的营销模式具体介绍	/71
第二节	以价格策略为核心的营销模式影响要素分析	/81
第三节	以价格策略为核心的营销模式运作策略要点	/86
第四节	营销组织和控制的配合	/95

第五章 以促销策略为核心的营销模式

第一节	以促销策略为核心的营销模式具体介绍	/101
第二节	以促销策略为核心的营销模式影响要素分析	/114
第三节	以促销策略为核心的营销模式运作策略要点	/121
第四节	营销组织和控制的配合	/131

第六章 以渠道策略为核心的营销模式

第一节	以渠道策略为核心的营销模式具体介绍	/137
第二节	以渠道策略为核心的营销模式影响要素分析	/140
第三节	以渠道策略为核心的营销模式运作策略要点	/144
第四节	营销组织和控制的配合	/155

第七章 营销模式的动态组合

第一节	营销模式动态组合的必要性	/164
第二节	动态组合的基本原则	/176
第三节	常见的组合模式	/180

获得有效差异性

第一章

- 第一节 现实中的营销困境
- 第二节 竞争优势的暂时性
- 第三节 营销模式制胜

第一节

现实中的营销困境

产品困境

新产品开发越来越多，但生命周期越来越短；产品附加功能越来越多，但消费者越来越不认账。随着市场竞争的日益成熟和激烈，许多国内企业发现自己正面临着产品上的困境：以前靠一个产品就可以攻城掠地、打下一片江山，但现在单个产品的成长却非常艰难，许多曾经很成功的产品，由于竞争环境的变化而慢慢衰落。

有些产品技术含量较低，企业往往片面地夸大功能和效率，短期内获得一定的利润，但由于损害了消费者利益，时间不长就会被消费者抛弃。企业在发展，而产品的技术水平并没有相应提高，以至于产品的生命周期过早结束，形成短命产品。例如保健品行业，近 20 年来，几乎均以营造概念的手法推出新产品，当新概念战胜旧概念的时候，也就是新产品代替老产品的时候。因此，各种保健品“你方唱罢我登场”，一种保健品风行两三年就销声匿迹了。保健品短命这一怪现象的根本原因在于企业的短期行为操作。绝大多数中国企业在实际的品牌建设过程中，营销传播偏离品牌战略定位，品牌传递给消费者的信息时，却不能传递品牌战略定位或者做出与品牌战略定位相冲突的事情。比如，许多看上去非常动听的诉求点（卖点）和抓住市场热点的炒作能对眼前的销售提升起到一定作用，但并不能对有效传递品牌战略定位作贡献，也不能提升品牌的整体价值感。

产品困境还体现在产品结构方面。国内许多企业的产品管理较为滞后，即使营销人员很优秀，但往往绞尽脑汁，仍不能使销量有所改善。主要表现在：

1. 产品结构定位不明晰。几乎每个企业的产品均涉及到产品的大类, 然后根据其品种不同或规格不同等细分为各个系列, 各个系列之间、同系列内的不同产品之间, 都有内在的联系, 以及不同的定位。如果定位不清, 很容易出现产品体系一团糟、市场上表现为内部的两种或几种产品打架等现象。

2. 缺乏系统考虑。缺乏系统考虑有两种状况: 第一, 被迫跟随竞争。当竞争对手的某产品快速畅销并拉动其他产品销售的情况下, 为了市场竞争地位不下滑, 被迫跟进竞争, 考虑不到与其他产品的整合, 更没有考虑到该产品在整个产品系列中应起的作用, 往往难以起到预想的效果, 反而打乱了产品的结构与战略规划。第二, 产品结构与品牌利益等不统一。产品规划一心为了市场销量和市场份额而制定, 只求能快速突破销量, 但结果往往适得其反, 从长远来看得不偿失。由于没有与利润结构、品牌结构、竞争结构等系统一起加以考虑, 因而竞争力单薄, 难以形成品牌效益, 即使达成了目标销量, 但却是以牺牲品牌利益为前提的。

案例 1-1

家电业: 概念炒作背后的产品困境

中国的家电市场从来没有缺少过口号, 环保、品质、服务都曾风行一时。而眼下的家电市场又沦为技术概念炒作的重灾区。空调有负离子的、光触媒的、氧吧的、光波的、换气的, 冰箱有纳米的、维生素的, 洗衣机有臭氧的、银离子的, 微波炉有紫微光的、光波的; 还有以节能为卖点的变频空调、变频冰箱……甚至有些厂商把空调最基本的换气功能也拿来当新概念炒作, 其结果是消费者被这些概念忽悠得晕头转向。

家电品牌似乎很有创新能力, 不断创造概念与热点, 实际是捡了芝麻丢了西瓜, 不同的概念之间缺乏有机的联系, 没有反映共同的品牌战略定位, 所以每一个不同概念与热点的宣传并没有持续一致地传

达出品牌的精髓和追求，无法起到对品牌的战略定位添砖加瓦的作用。这样的概念营销与卖点，看上去很热闹，也能在瞬间创造较好的销售业绩乃至销售奇迹。但几年下来，却发现品牌的整体价值并未上升。

价格困境

价格战一直是国内企业参与市场竞争的最直接武器，其巨大的杀伤力，使越来越多的企业为之迷恋甚至成瘾。相应地，价格竞争由特价让利，变成“天天低价”，甚至是“出血大甩卖”；卖家竞争的方式也丰富多变，每日以返现、赠品、特价、包销等变相降价的手段吸引消费者购买。但往往只能是“赔本赚吆喝”。价格战要销量，还是要利润？令企业陷入难以自拔的困境中。

“寸土寸金，来之不易”，由于竞争的日趋激烈，企业发展动力的驱使，任何厂商都不希望失去客户、销售量以及市场份额，所以每当市场份额徘徊不前或遇到其他问题时，跟随竞争对手降价、拼价，成为不二选择。但这种自降身份、在下一个台阶找突破口的做法，也成了导致许多企业失败的关键。由于价格的下降，直接导致产品价值的下降，最终把企业在市场上的低价力，变成了企业内部的决策混乱，如一系列前行的火车，猛然刹车导致车厢之间的拉力变成了相互的挤压。

企业或行业面临的价格战困境，其实来源于竞争各方的“囚徒困境”的博弈心态。一个产业或行业就是一个“囚徒困境”，所有参与者都是“囚徒”。作为竞争的参与者，单方无法判断另一方打价格战与否、什么时候会打、以什么样的方式打、价格战打到什么程度，于是往往采取先下手为强的办法：下手更早、力度更大、幅度更高，从而导致所有竞争方陷入深不可测的价格“泥沼”，从利己开始，最后的结果却是“损人不利己”。因此，这样的博弈其实质上是一种“零和游戏”。

案例1-2

英特尔和 AMD 的价格战

从“真假双核”的口水战、产品性能战到价格战，英特尔和 AMD 两家进入“血拼”状态。在过去的一段时间内，为清理库存，抢夺市场份额，英特尔已经采取了大规模价格战。而 AMD 也不甘示弱，同样对大部分产品进行了降价销售。

英特尔的财报显示，2006 年 4 至 6 月份，英特尔实现净收入 8.85 亿美元，较去年同期的 20.4 亿美元下滑 57%。该季度公司总收入为 80 亿美元，较去年同期的 92.3 亿美元减少了 13.3%。报告同时预测，今年第三季度的总收入为 83 亿至 89 亿美元，低于此前华尔街 90.4 亿美元的预期。而 AMD 的财报显示，截至 2006 年 7 月 2 日结束的第二季度，公司的净利润为 8880 万美元，合每股 18 美分，虽然与去年同期相比增长了 50% 以上，但是与上一季度相比下降了近 9 个百分点，低于之前的市场预期。

谷贱伤农。AMD 高管也承认，这种针锋相对的价格战会影响到公司业务。麦肯锡公司董事、大中华区营销咨询业务领导戴乔治认为，企业如果希望通过降价的手段来增加产品的市场份额，需要拥有 30% 或更多的成本优势，否则降价会触发一场近乎自杀性的价格战。花旗集团的分析师指出，今年处理器行业的价格战将让英特尔公司和 AMD 公司的利润下降，预计英特尔公司的盈利将下降 10%，大约为每股 77 美分；预计 AMD 公司的盈利将下降 11%，约合每股 1.14 美元。

然而，英特尔和 AMD 两家 CPU 厂商降价的脚步并未因此停止，并且有越走越快趋势。前者是要借此打压对手，夺回失地，后者则要借此保住好不容易抢到手的市场。

2006 年 7 月 23 日，英特尔再次率先调低 CPU 售价，部分桌面处理器产品降幅超过六成。7 月 24 日，在英特尔出货 Core 2 Duo Conroe 处理器的第二天，AMD 大幅下调处理器价格，所有桌面处理器都有不同程度的降价，其中 AM2 接口 5000+ 从 649 美元降至 282 美元，降幅达

到 56.5%。据了解,英特尔还将在今年 10 月再次调低部分低端处理器价格。为了抢夺市场,双方已不惜承受未来财报可能的糟糕表现所带来的资本市场压力。

渠道困境

在“决胜终端、渠道为王”口号的驱使下,众厂家展开了激烈的渠道争夺战和终端争夺战。

渠道方面,对于厂家来说,主要面临着渠道重心难以把握的问题:

①渠道重心过高。这往往是由于企业注重成本,主要利用经销商资源,管理重心以一类地级城市为主,但企业对市场的掌控力较低,对经销商的依赖较大,且由于未能对趋势把握,容易导致增长潜力有限。

②渠道重心过低。营销重心下移,渠道扁平化,是市场发展的必然趋势。但许多企业往往陷入“扁平化陷阱”中,在投入大量的费用建设渠道网络后,发现大量利润被规模庞大的分销体系所消耗,而销量的增长并不能完全弥补这种消耗,从而造成了资源的浪费。

对于渠道冲突来说,主要体现在水平冲突和垂直冲突两个方面:

①水平冲突。比如传统渠道与新兴渠道之间的冲突。连锁卖场快速向次级市场渗透,骄横跋扈、步步紧逼,另一边,已在区域市场占优势的传统渠道——拥兵自重、毫不相让。厂家一手难以托两家,越来越难以平衡这“两条船”:独家经销,难以保证市场份额,而多家分销,又窜货烂价,恶梦不断!

②垂直冲突。这主要表现为厂商之间的冲突、批发商和分销商之间的冲突。从事实来看,许多企业在渠道管理上处于“三缺”状态:缺乏战略眼光、缺乏战术规划、缺少实效执行,难以防渠道冲突于未然,东边漏雨西边补,导致渠道百孔千疮。例如,乐华的厂商渠道冲突就是如此,2002 年 5 月,乐华彩电在渠道改革中,砍掉旗下 30 多家分公司及办事处,实行代理制后,与渠道商的矛盾迅速激化,市场迅速溃败,终于被 TCL 兼并。