

# 坏营销,好营销

张兵武 著



## 营销效应最大化的实战兵法

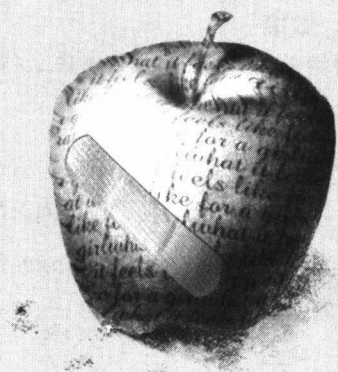
实效营销不仅要促进销量增长,更强调效应的多重化、倍增化、持续化,着力于创造可自行运转、持续获利的效益机制。



为企业的无效营销下一剂猛药

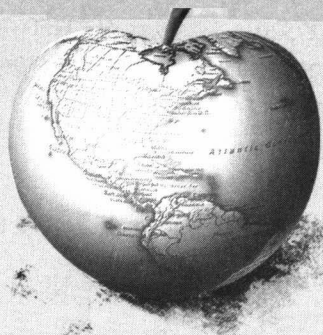


北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 坏营销,好营销

张兵武(著)



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

坏营销, 好营销: 营销效应最大化的实战兵法/张兵武著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-301-13419-1

I. 坏… II. 张… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 019062 号

**书 名: 坏营销, 好营销——营销效应最大化的实战兵法**

---

著作责任者: 张兵武 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-13419-1/F · 1849

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15 印张 205 千字

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 序



## 驶向蓝海的第一推动力

## 海盗新传奇

位于北极圈内仅有 540 人的瑞典小镇尤卡斯耶尔维，冬天最低温度为  $-40^{\circ}\text{C}$ ，这个生活资源极度缺乏的地区不缺的只有雪、冰、冻、暗。

如果问：“那有什么可卖的？”答案就是：雪、冰、冻、暗。

敢想敢为的瑞典人贝里奎斯特说了一句让人大跌眼镜的话：“太好了，我们来盖间旅馆，用冰来盖，好让人们体验……冰。”结果，根据这一大胆设想建造的冰雪旅馆成了世界著名的景点，人们花大把的钱在冰冷的房间住上一两晚，喝着手雕冰杯中的热饮。

实际上，因为天气原因，“冰雪旅馆”在 5 月份因气温回升而融化成水流入河中，每年只存在 6 个月的时间。但基于这种短暂的存在独特体验使其具备了不一般的消费价值。

除遍地冰雪外一无所有的尤卡斯耶尔维人，将劣势化为优势，用冰雪盖出独一无二的冰雪旅馆，吸引络绎不绝的观光客，创造了世界旅游业的奇迹。

这只是遥远的北欧小镇巧妙运用资源创造世界级影响力的一个微型标本而已，它以具体而微的方式向我们揭示近年来众多源自北欧诸

国的品牌红透世界半边天的渊源。

北欧五国瑞典、丹麦、冰岛、挪威、芬兰，这些在历史上以“盛产”海盗闻名的国度，如今以品牌、设计、创意、可与极光媲美的想象力扬威国际，让世界各地的人心向往之。

这几个国家的总人口不过 2000 来万，却创造了众多国际知名品牌——诺基亚、爱立信、宜家、沃尔沃、SAAB、乐高、H&M 等，一个个均是让人高山仰止的商业典范。

就像极光下的冰雪旅馆，众多北欧企业着力于用想象力整合资源，用创意为人们创造体验与价值，以此实现市场效应的最大化，最终超越资源与地域限制创造市场传奇。

这些品牌所释放的强劲生命力不仅让世界各地的竞争对手内心发憷，更促动大家学习其不一般的商业智慧。

### “中国制造”的阵痛

当北欧品牌在世界各地风靡的时候，曾经以高性价比产品在世界各地制造恐慌、被“中国制造”引以为傲的珠三角经济圈正经历市场阵痛。

那些曾被视为制造业福地的城市正成为产业“伤城”，一家家企业挥泪告别。2007 年，珠三角大批制造企业关闭、撤离，仅鞋厂便关闭 1000 多家——而广东鞋厂总计约五六千家。

珠三角变局的个中缘由或许能从下面这则关于“中国制造”的典型故事看出：

美国市场上一种可作为玩具也可作为学习用具的可发声地球仪售价是 88 美元。地球仪的设计商和经销商都是美国公司，生产商是中国企业。地球仪设计定型后，美国公司将订单下给一家香港贸易公司，每件价格 40 美元；香港贸易公司转手将订单交给中国一家外贸公司，每件价格 20 美元；这家外贸公司再向广东和江苏两家工厂订

货，每件价格 15 美元；包括人工和原材料，工厂生产成本是 12 美元；美国公司拿到地球仪后，以每件 72 美元卖给商场。粗算下来，中国企业毛利每件 3 美元，中国外贸公司毛利每件 5 美元，香港贸易公司毛利每件 20 美元，美国公司毛利每件 32 美元，商场毛利每件 16 美元。中国生产商和外贸公司总共才获得 8 美元，不到零售价的 10%，而 90% 的利润都被海外商人拿走了。

不应抱怨我们被国际资本主义剥削。在市场链上，“中国制造”在品牌、创意、设计这些核心的价值化元素上作为甚少——这与北欧企业的生存形态迥异。

这种生存形态，意味着企业很难经受市场波动所带来的冲击，即使这种波动十分细微。

珠三角阵痛正是“中国制造”或迟或早必然面临的考验。

而“中国制造”在中国市场的表现只不过是这个国际版地球仪故事的国内版而已。

20 年来我们所熟知的以价格战、广告战、人海战与烧钱游戏为主脉的营销战史与北欧五国的商业成长史差异甚大——北欧企业在消费者心灵战场用功，用情感、体验灌铸品牌，以创意方式与消费者展开深入互动。

### 超越限制，走向实效之路

北欧企业的澎湃生命力与珠三角企业困局之间的强烈反差，深度刺激我们去思索如何超越我们所处的困境。

所谓“大量生产”、“大量行销”或“大众传播”，过去作为国内企业普遍追求的境界，不但左右着生产决策，也影响着营销策略。然而，不断演变的市场环境使得原有的假定日益显得苍白。我们所面临的，乃是一个充分竞争及因此造成的多变的消费者所构成的“不确定”的时代。这种“不确定”因影响营销决策的各种环境力量的快速

变动而显得日渐丰富：资源分布多元化，受众目标细分化，数字化技术广泛应用。

这个高度不确定的时代，正为我们的市场发展设置种种新的考验。它刺激了营销手段与工具的不断丰富，同时也将我们带入营销效果急剧衰减的困境。

过去营销人常说50%的投入被浪费，如今情况正在恶化，80%的广告被忽视了，但我们不知道是哪80%。

著名诗人、翻译家穆旦的诗句——“你给我们丰富，和丰富底痛苦”，正好可以作为今日营销环境的写照。

让不确定的时代带给我们“丰富”的同时也制造营销快感，让有限资源发挥最大化效应，在纷繁的营销万象中为企业勾勒出一条行之有效的实效化路径，正是本书写作的出发点。

品牌、传播、整合、互动，都是你所熟悉的“面孔”；本书没有新概念，也无新名词，有的只是“旧词新弹”。我力求在“大众—分众—一个人”的动态进化框架下，对营销实践进行理论化梳理并进行知识创新，以新的想法、新的方法，让营销实践生动化。

基于这样的追求，我在写作上对这些企业（或品牌）有十二分的偏爱：朴素而低调地与消费者展开体验性沟通的宜家、如家；虽采用大众行销手段但在精准沟通方面做得十分出色的健康元、“水晶之恋”；被视为传统大众营销楷模但在应用新工具、新手段方面继续引导潮流的百事可乐；以卓越创意与执行力创造“低投入、大回报”奇迹的蒙牛；身为产业标杆而以非主流的媒体手段创造非凡品牌效应的万科；不惮于烧钱的媒体“金主”，但在深度传播上下足工夫的耐克、多芬……

当所有企业都在传播成本日益上升和受众数量不断减少的双重压力之下挣扎，当众多企业被“标王”魔咒附体时，这些企业却在继续以创意与创新创造营销奇迹，而不是等着调查研究人士奉上决策依

据，然后在原来的营销计算公式里做着加减乘除。

正是这些企业为我们提供了实效化营销的范例。

实效营销是商业智慧和适中预算的交集，它既包含了周密的科学分析，也包含了艺术创意，是在对品牌体验进行战略性深度分析的基础上，策划引人注意的、给消费者创造价值、带来愉快体验的营销活动。

以认知为导向，摒弃零和游戏的劣质成长思路；以价值、体验、关系为努力方向，为市场经营奠定良性发展的基础；以品牌、深度、整合、互动为着力点，让市场效益最大化；在追求效益提升时，实效营销为企业确立了优质成长的营销架构——除了能提高收入、增进获利，而且能长期持续，也不至于动用过多的资金，这正与极限竞争时代企业经营的价值逻辑高度契合。

实效营销的各种原则，具有很强的操作性。无论是全局性的品牌规划，还是局部、细节性的促销、展览等日常营销行为，若能一以贯之予以执行，均能显出实效营销持续倍增的加乘效应。

实效营销看起来并不复杂，但是很少有人能掌握和熟练运用其中的实效化原则。我试图帮助大家发展技巧，而不仅仅是学会原则。

实效，不意味着全部，却是十分重要的思维，让营销者们少走弯路，而且会更有效。

## 驶向蓝海的风帆

我们都说要从红海走向蓝海，然而驶向蓝海的第一推动力到底是什么？

MBA 教程里没有答案，只有阐释、再阐释。

未来的营销篇章，必然要用更感性的语体与语调去撰写。

未来的营销，应该是具有想象力、高敏感度的人当道的时代。今日之珠三角与北欧的反差，正是你我思考的原点。



英国哲学家怀特海曾说：“世界的悲剧就在于有想象力又缺乏经验，而有经验的人又缺乏想象力。”

企业界、营销界的悲剧同样如此。

实效营销是创意、想象力驰骋的领域。

对于任何期待用创意和想象不断超越营销“经验”的资深人士，对于那些对以价值、体验、情感丰富消费者认知进而丰富营销实践抱有热望的同好，以及担心公司可能被未来洪流吞噬的忧心者，这本书，不仅可作为行动方案，也可激起热情。

## 第一章 失灵的营销引擎

### 第一节 营销的木马病毒 / 3

大规模营销的惯性 / 3

辉煌如过眼烟云 / 5

尾灯有害 / 7

福斯贝里式跨越 / 8

### 第二节 转变：影响营销效率的关键性趋势 / 12

雷同之海，产品自身营销力弱化 / 13

零售商掌控力日强，钝化营销利刃 / 15

“碎片化”时代，营销通货贬值 / 17

数字化让消费者在传统营销的免疫力增强 / 19

蚀金，稀释 / 20

### 第三节 阻滞：影响营销效率的认知偏差 / 21

意识“脱节”导致无效营销 / 21

认知偏差一：完美产品决定论 / 22

认知偏差二：概念炒作以“攻心” / 25

认知偏差三：性价比崇拜 / 27

认知偏差四：营销预算决定论 / 29

认知偏差五：过度依赖广告 / 31

#### 第四节 从失效到实效 / 33

## 第二章 实效营销：原则与路径

### 第一节 启动实效营销引擎 / 39

不要穿高跟鞋走老奶奶路线 / 39

追求最大化效应 / 40

进入实效营销时代 / 41

蒙牛与“超女” / 43

### 第二节 实效的原则 / 45

原则的核心：从市场占有率到认知占有率 / 46

实效基本点一：在价值上竞争 / 49

实效基本点二：在关系上竞争 / 52

实效基本点三：在体验上竞争 / 56

### 第三节 飞轮效应 / 59

创造飞轮效应 / 59

品牌比产品重要 / 60

深度比广度重要 / 62

整合比自创更有效 / 65

互动比控制重要 / 67

### 第四节 优质成长 / 70

做正确的事，以正确的方式做事 / 71

强化综效 / 76

创意，让实效的力量升华 / 77

### 第三章 品牌化——战略效应最优化

#### 第一节 优化战略，提高营销“胜价比” / 83

找到营销的“玻璃纤维撑竿” / 84

品牌，最优胜价比的保证 / 87

#### 第二节 品牌效应最优化的八个平衡键 / 90

形象力与销售力的平衡 / 92

品牌属性与产品力的相互促进 / 95

消费群多与少的平衡 / 99

理性与感性的融合 / 103

广告与非广告的平衡 / 107

延伸与坚守之间的平衡 / 111

品牌拉力与渠道推力协同 / 114

策略与执行的平衡 / 118

#### 第三节 催化效率的三个热键 / 123

强化品牌策略思维 / 123

整合消费认知 / 124

提升企业创意能力 / 124

### 第四章 深度制导——传播效应最大化

#### 第一节 媒体传播效应衰减 / 129

昂贵的赌博 / 129

三大威胁导致投入回报比递减 / 131

80%的投入被浪费 / 132

## 第二节 深度制导优化效应 / 134

锁定目标,沟通定向化 / 135

顾客关系增值化 / 137

媒体选择价值化 / 138

传达方式体验化 / 141

## 第三节 媒体效应催化机制 / 142

品牌信息资讯化 / 143

实施差异化创意传播 / 144

强化综效,制造聚合反应 / 146

品牌信息互动化 / 148

媒体合作平台化 / 149

充分利用数字化媒体 / 152

让执行加分 / 155

# 第五章 整合——资源效应的最优化

## 第一节 资源整合让碳成为钻石 / 159

三星的奥运效应 / 159

善假于物 / 160

突破有限资源的桎梏 / 161

## 第二节 $1+1>2$ / 164

资源的两大传播价值 / 164

背书效应,提升信任度 / 166

差异化效应,建立鲜明区隔 / 167

强化品牌价值认知 / 167

超越认知壁垒 / 168

强化顾客体验与关系 / 170

### 第三节 效应倍增的资源整合途径 / 172

整合运动资源，激发品牌活力 / 172

整合娱乐资源，焕发品牌魅力 / 174

整合公益资源，提升品牌认同 / 175

整合特色化文化资源 / 177

### 第四节 整合效应裂变按钮 / 179

提高黏力，强化认知影响 / 179

创意性转化，激活资源能量 / 181

商业性与社会性融合，创造价值 / 182

“资源—资讯”转换，让媒体成为效应放大器 / 184

综效化，挖掘资源边际效益 / 186

## 第六章 互动——顾客关系成效最大化

### 第一节 互动，蝴蝶效应 / 191

《超级女声》，指数级增长效应 / 191

汇聚全球力量，火狐挑战微软 / 194

即时互动，数字化催生营销 2.0 时代 / 195

### 第二节 互动沟通让消费者关系持续增值 / 196

互动的中心任务是强化消费者关系 / 196

深度沟通，顾客关系深入持久 / 197

价值化交流，为消费者创造价值感 / 199

全方位体验，认同感更强 / 200

**第三节 参与第一,品牌—消费者互动 / 201**

开放源代码,让消费者做品牌义工 / 201

体验化参与 / 202

介入品牌传播实施过程 / 204

全方位深度参与 / 206

**第四节 蚂蚁雄兵:消费者—消费者互动 / 207**

让个人媒体成为品牌信息发布台 / 208

让消费者成为关系激发器 / 210

重视社区价值并创造有价值的社区 / 212

**第五节 关系效应最大化热键 / 216**

在关系技术平台上植入品牌认知 / 216

置入创意化互动因子——关系触媒 / 219

综效让关系更深入、更立体 / 220

**后 记 / 223**

# 第一章

## 失灵的营销引擎

第一节 营销的木马病毒

第二节 转变：影响营销效率的关键性趋势

第三节 阻滞：影响营销效率的认知偏差

第四节 从失效到实效



