

营销大策划

肖志营 著

著名营销谋略专家 肖志营

中国本土营销实战的智慧之旅

宝洁、汇源、婷美等

营销策划个案的全程深度剖析



天津人民出版社

肖志营谈营销策划

F713.50
X296:1

8

营销大策划

肖志营 著

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销大策划 / 肖志营著. — 天津: 天津人民出版社,
2004. 1

ISBN 7-201-04584-9

I. 营... II. 肖... III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 074510 号

天津人民出版社出版

出版人: 刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮编 300051)

邮购部电话: (022) 23332446

网址: <http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱: tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津新华印刷二厂印刷 新华书店经销

*

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 19 印张 2 插页

字数: 200 千字

定价: 35.00 元

前言

何谓策划？我想很多人都有不同的理解。在营销领域，一个优秀的策划，来自于对营销所涉及到的每个元素的最优秀的组合！最伟大的创意！让整体营销策略集中于一点，爆发出最大的能量。

思想改变世界，亦如所有伟大的发明，都来自于头脑中最奇妙的想法！而策划过程，就是将最美妙的想法，把营销所涉及到的每个元素整合在一起的过程。这也正如本书所阐述的婷美的段位营销战略、汇源的领跑细分市场的营销策略、SPA思娇的贩卖希望的营销策略、方便面伴侣的颠覆行业的营销策略一样，策划，总是让营销世界变得风光无限，熠熠生辉。

丰富多彩的营销世界，正在经历一次关键的转折。时代变了，市场变了，惟一不变的成功法则就是在不断变化的市场里，营销策划的思路也变得更快，更迅速于竞争对手，只有这样，才能在不断变化的营销世界，策划出精彩。

蓦然回首，当我们发现一个杰出的营销创意已不能解决营销的所有问题时，我们开始反思，营销的出路在哪里？

一个采用最佳解决方案的营销战略体系，总能在市场竞争的领域里居于领先地位，但是，很多企业的营销战略体系总是存在着这样或那样的短板，而企业的整体营销战斗力往往与短板相齐平，所以，补足短板，成了提升企业整体营销战斗力的一张关键底牌。

补齐短板的最佳方式是精彩而周密的策划，这也正是笔

者撰写本书的主要目的所在。提高整体营销战斗力,需要一场策划上的革命。所以,当智慧的彩虹被淹没于波涛汹涌的市场经济的大潮时,我们更渴望优秀的策划,让智慧重新闪耀光芒。

“案例精彩”是本书的一大特色!为了确保案例的真实,尽量选取笔者亲自操作过的案例,以保证原汁原味,避免道听途说。同时为了使案例更具代表性,笔者也对大量的案例进行了周密的筛选,案例具有如下特点:

1. 实效性

对于过期的没有代表性的营销案例,不再收集。让您在第一时间知道营销的最新动态,紧跟时代潮流,在未来的策划营销中立于不败之地。

2. 真实性

营销案例基本上是笔者操作过的。

3. 代表性

案例选取都具有一定的代表性,以便使读者尽快掌握案例中的精彩方式与方法。学为己用,在实践中策划出精彩。

4. 实战性

在实践中成长,这也正是我们所倡导的。希望您能在读完此书后,直接能够投身于策划营销的实战工作,并能在此基础上,创造出精彩的营销案例。

本书的案例主要包括了日化、果汁饮料、乳品、服饰及大众性日用消费品等行业,涉及的企业包括国内及国外的各大知名企业,如宝洁公司、汇源集团、婷美集团、名人掌上电脑、统一、康师傅、可口可乐等行业的营销实战案例,是一本不可多得的营销实战类参考书籍。



营销大策划

目

录

第一篇 经典策划案例大揭秘

第一章 策划的五步阶梯 / 3

对品牌进行适时诊断,是进行成功策划的重要基础。“心相印”纸巾的成功,不但很好地找到了市场的立足点,而且巧妙地运用了“五步阶梯”策划法,在进行品牌突围的过程当中,成功地找到了差异化——一个有价值的差异化,进而极大地推进了品牌营销成功的进程。

通过“五步阶梯”诊断法,你会发现品牌存在的潜在问题,迅速修正,使您在很短的时间内,就能迅速超过竞争品牌。

第一节 “五步阶梯”诊断法 / 3

第二节 相关度差异化

——“心相印”纸巾上市营销策划纪实 / 5

第三节 相关链接 / 26

第四节 案例点评及智谋思考 / 28

第二章 找到立足点 / 30

站得更高,才能看得更远。当一个品牌的产品品质本身已超越了强

大的竞争品牌的话,那么它就有机会进行激进式的品牌突围,把自己放在一个更高的起点上,让竞争对手无法超越。这就是段位营销的全部秘密。

第一节 寻找立足点 / 30

第二节 段位营销,点石成金

——中科暖卡保暖内衣市场营销纪实 / 32

第三节 相关链接 / 48

第四节 案例点评及智谋思考 / 50

第三章 迷人的四象限

——安通卫星定位系统上市策划纪实 / 52

在我们接触到的很多企业里,流行着这样一个现象:老板拍脑袋做决策,企业根据老板的意思做市场,这是典型的“冲动营销症”,其症结就在于,自己的产品怎么看怎么好,每一项优点都是卖点,每个卖点都可以拿出来“卖”给消费者,殊不知,消费者还有很多要关心的更为重要的事儿……如果卖点或优点对他们来说不重要也不急需的话,谁会多看一眼你的产品呢?即便你广告叫得再响。

消费者的需求层次,归结起来可分为四个部分,我们称之为“需求特性四象限”,即:重要又急需;重要但不急需;不重要但急需;不重要又不急需。需求四象限,对于新品上市,品牌锻造都起着至关重要的作用。

第一节 品牌定位与四象限 / 52

第二节 寻找最合适的卖点 / 54

第三节 市场扫描与品牌提炼 / 59

第四节 品牌营销与资源整合 / 67

第五节 相关链接 / 81

第六节 案例点评与智谋思考 / 82

第四章 技术领跑,市场细分

——名人“短讯王”上市策划纪实 / 84

品牌多元化已使企业间相互的竞争变得越来越复杂。仅靠一个单一的拳头产品即可包打天下的历史,已经一去不复返了。一个企业的成功,越来越依靠于企业内部与外部资源的深度整合,让品牌生存的价值链条不断优化,在意识、策略等方面都能超前竞争对手半步,并能不断让其高效运转。现在需要我们深思的问题就是,我们的品牌或企业,有这样一条优化的价值链条吗?

第一节 名人“短讯王”上市策划纪实 / 84

第二节 相关链接 / 97

第三节 案例点评及智谋思考 / 102

第五章 情感营销:贩卖一个希望 / 105

营销的最高境界,从某种意义上来说,有时实际上只是在贩卖一个希望,亦或只是一个对位的概念,从而满足消费者的情感诉求。理解到这一点,对于在中国市场取得成功,至关重要。

“SPA思娇”新品上市的案例,可谓情感营销的典范,该案例的经典之笔就是:不但能提炼出有消费欲求的差异化概念,而且能把这一概念变成一个消费者的美丽的希望,甚至一种生活方式,同时还能把希望落到实处,这一品牌营销思路,恰恰给我们提供了一个新的方向。

第一节 消费者有时只是在购买一个希望 / 105

第二节 贩卖希望——“SPA思娇”整合上市策划纪实 / 107

第三节 相关链接 / 120

第四节 案例点评及智谋思考 / 122

第六章 “玉面美人”的整合营销策略 / 125

如何才能在竞争激烈的市场立于不败之地? 如何保持品牌的持久竞争力? 当“产品+广告”的营销模式, 在品牌多元化的市场风光不再时, 市场留给我们的机会还有多少呢?

“玉面美人”整合上市推广策略再次验证了“五步阶梯法”的迷人魅力!

第一节 新时代的推广谋略 / 125

第二节 “玉面美人”整合上市推广策略 / 126

第三节 案例点评及智谋思考 / 144

第七章 “索芙特”: 另类差异化营销 / 146

在国内品牌中, 索芙特的价格是相对较高的, 但是, 索芙特系列产品维持着畅销的势头, 其成功的营销策略何在呢? 那就是另类差异化!

营销界虽然黑马频出, 日化界虽然新品不断, 但是像“索芙特”这样, 从营销手法到产品开发以及品牌打造, 差异到另类的品牌并不多见。

进行了差异化的市场定位以后, 索芙特便在差异化的市场层面, 开发差异化的产品。在产品开发方面, 索芙特坚持开发高附加值的产品, 不参与非理智的价格战, 在获取合适的利润的前提下实现了高速的发展。

第一节 索芙特, 另类的差异 / 147

第二节 另类营销 / 150

第八章 颠覆一个行业 / 153

面对竞争激烈的多元化的市场, 越来越多的大企业掌控了更多的市场资源, 他们通过降价、打造强势品牌等方式, 不断设置行业壁垒, 让

资源不是很丰富的企业或后来者找不到生存的市场空间,进而保全自己的市场地位。

所以,对于一个新产品或中小企业来说,如果想在这样一个市场环境里找到生存的土壤,就必须有一套杰出的市场运作思路与方法,如果只按传统的思维模式,以常理出牌,那么多半会失败,这是中国很多失败的企业给我们留下的宝贵资产。

第一节 借势用势,颠覆传统 / 153

第二节 找个伴侣颠覆你

——“方便面伴侣”营销上市策划方案 / 155

第三节 相关链接

——谁没按常理出牌? 谁在颠覆传统? / 159

第四节 案例点评及智谋思考 / 161

第二篇 营销战

第一章 保护好自己的“死穴” / 165

品牌多元化的发展,导致了竞争的加剧!正如目前的中国市场,每个行业里都充斥了大量的品牌,供大于求几乎成了每个行业的特征。企业的制胜法则,已经不仅仅是开发一个能满足消费者潜在需求,或具有差异化的产品就能取胜!广告轰炸式的品牌传播已成明日黄花,企业对市场的争夺,越来越表现在对终端消费者的直接抢夺,在这一过程中,如果谁还没有打商战意识,那么也许一觉醒来,自己的消费者已被竞争对手瓜分完毕,而自己还浑然不觉呢!

第二章 果汁饮料“争霸”纪实 / 169

一切似乎都难以预料,一切似乎又都在意料之中。当统一推出“PET”装鲜橙多并迅速脱销的那一刻起,就注定了这个不安分子,必将

挑起一场果汁饮料大战! 怕吾生既不群香来欲美业金怕富丰群是不藏贵

从统一、康师傅、汇源等的果汁饮料大战中,我们应当有所警示:当心被别人点了“死穴”!

第一节 “鲜橙多”,吃了第一只螃蟹以后 / 169

第二节 “酷儿”——细分市场超级霸主 / 177

第三节 “康师傅”——难藏霸主野心的舞者 / 185

第四节 汇源真鲜橙:颠覆传统,开创“冷”时代 / 192

第三章 相关链接:如何构建品牌壁垒 / 201

在战略上,品牌壁垒构建的最基本的原则是不给竞争品牌以可利用的资源,不给竞争品牌可对抗性的空间,最好让品牌定位本身就是一个完整的阶梯,进而不让别人顺势攀爬。最好在品牌定位上有一个独特的识别系统,让竞争品牌无法超越。

第四章 案例点评及智谋思考 / 207

品牌定位惯于从产品消费者的角度出发,找到一个合适的品牌利益点进行传播,同时积累品牌资产。但随着品牌多元化的发展与竞争的加剧,这种不引入商战思维的品牌定位,正在把我们引入一个个误区,甚至在此过程当中,出现一些不可弥补甚至无法挽回的漏洞,我们称之为“死穴”。更为严重的是,这些看来正在发生奇效的品牌定位,随着时间的推移,也正在走向“死穴”之路。

第三篇 策划在线

——汇源200牛奶上市营销策划纪实

第一章 细分为王,谋局乳业 / 211

目前,整个乳业市场都强调来自大草原的牛奶、无污染的牛奶、“无

抗奶”等等,期望以产品品质来打动消费者,但这种集中在功能化与同质化的初级竞争已越来越难以打动个性化的消费需求,这是产品研发与市场传播的严重错位。而汇源却独辟蹊径,针对消费者的个性化需求进行市场细分,依托自身的资源优势,进行一系列的深度整合,投资十多亿,开发出了汇源200“双纯”牛奶、汇源200束身牛奶、汇源200早餐牛奶、汇源200睡前牛奶,“挥师进军乳业”……或许汇源此举将引爆第二次乳业大战,重新改写乳业市场格局!

第二章 连续引爆,强势登陆 / 235

在品牌多元化的竞争时代,新品成功上市的一个最重要的元素就是能在短时间内迅速打造名牌效应。如果在短时间内不能迅速启动市场,就可能做成“夹生饭”,即便做了大量的工作,也无法引起消费者的关注与热情……

第三章 软文炒作一片天 / 243

所谓软文,即软性文章,也有人把它称之为软广告,它最主要的作用是把很多硬性广告上说不清楚、说不详细的东西,以文章的形式表现出来。它不仅是对硬性广告的一个有效的补充,同时如果做得好,还能吸引消费者的眼球,引起消费者对产品相关信息的兴趣与关注,进而达到一般硬性广告达不到的效果。

第四章 新闻传播与造势 / 253

有一种传播方式,它可以引起消费者对品牌的关注度;有一种传播方式,它可以把品牌内涵及优势更好地传递给消费者,增强品牌的美誉度;有一种传播方式,它可以营造品牌的强势销售氛围,增加品牌力,这种传播方式就是——新闻传播。但新闻运作是一把“双刃剑”,运作得不好,很可能为企业或品牌带来负面影响。原因很简单,新闻只喜欢报道“坏”消息,而好消息却往往不能吸引消费者的眼球!所以仅从这一点上

来看,便不难领悟:新闻是需要门槛的,不是任何一种商业活动都能成为新闻的关注焦点。

第五章 相关链接与案例点评 / 256

二 目前在中国1500多家乳品企业中,真正能称得上全国品牌的并不多,很多企业都受到资金实力不足、生产管理落后等的制约。随着伊利、蒙牛、光明等拓展全国市场步伐的加快,中小企业的地域优势越来越不明显,再加上一些资本大鳄的进入,乳业必将面临着重新洗牌的厄运。而谁能在惨烈的竞争中最后胜出,除了资本、品牌、地域优势以外,还表现在奶源、渠道网络等种种复杂的因素……

第一节 相关链接:2003年乳业市场走势分析 / 256

第二节 案例点评——段位营销,领跑市场 / 261

附录:宝洁公司农村终端策划全程解析 / 263

一、“大篷车”计划纪实 / 263

二、“终端网络建设与规划”纪实 / 272

三、相关链接 / 284

四、案例点评 / 288

后 论 / 291



营 销 大 策 划

第一篇

NUMBER ONE

经典策划案例大揭秘



第一章

策划的五步阶梯

第一节 “五步阶梯”诊断法

在你为一个好的产品打不开市场而不知所措时，在你看着竞争品牌的销售量迅速上升，而自己的努力却付之东流时，你可曾想过让自己静下心来，重新审视一下自己的产品或品牌是否出了问题？没错，对品牌进行适时诊断，是进行成功策划的重要基础。

下面就向读者介绍一下，笔者在进行营销策划的过程当中总结的品牌的“五步阶梯”诊断法，这是一套比较有效且很实用的工具，在现实的营销策划过程当中，可以拿来一用。分述如下：

一步阶梯：差异化

没有差异化的产品是不具备市场竞争能力的。试想，如果你的产品与竞争对手的产品无论在功能上还是在形象上都没有什么差别，那么消费者凭什么在成百上千种品牌当中，选择你的产品呢？所以，分析目前的品牌定位是否具有差异化，成了诊断的第一要素。

二步阶梯：相关化

光有差异化,还不一定就能产生销售力,也就是说,这个差异化是消费者未被满足的需求吗?消费者对这个差异化有兴趣吗?如果没有,那么这个差异化是不具备销售力的,要进行重新选择与定位。

在通常的情况下,消费者的相关需求主要包括主欲求和副欲求。我们要对消费者的主欲求进行定位。而一些企业往往主次不分地将所有的欲求都一托而出,或者,将一些无关紧要的欲求当做宣传点拼命宣传。对这样做的企业而言,他们选对了方向,但选错了道路。他们对低欲求大力宣传,而全然不顾消费者目前最需要什么。这是一种比较典型的盲动症。他们简单地认为,只要产品能够提供给消费者需求,且不管是不是最强烈的需求,消费者慢慢地就会购买。

■ 三步阶梯:奇异化

没有奇异化的产品是缺乏市场吸引力的。有很多企业都常犯这种低级错误。他们的企业可能是全世界第一个开发出了某种产品,或者他们拥有某项专利,于是在广告时就不断地对消费者诉求他们是第一,他们有专利,他们获得了金奖等等,而全然不理睬消费者是否喜欢这些说辞。这是一种比较典型的自我陶醉症。他们轻易地认为,只要产品有奇异的地方,消费者就会购买。

■ 四步阶梯:利益化

不能给消费者提供利益的产品是缺乏市场吸引力的。有位营销大师曾说过这样一句话:“营销就是为顾客创造价值。”的确,如果一个品牌不能给消费者提供相关的利益,不能满足消费者未被满足的需求,那么这个产品一定是没有竞争力的产品,无论如何推广与宣传,都会面临失败的困境。