


一个本土咨询专家的营销实践思考

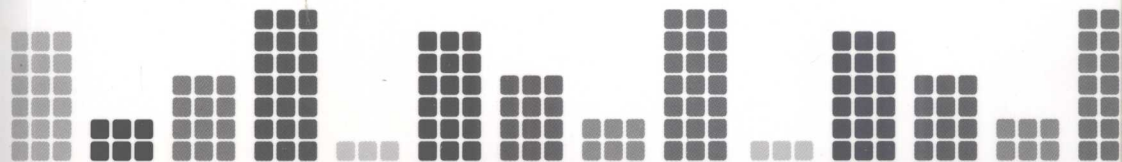


引爆市场

■ 张戟 著

这是一本创造性打造实效营销模式的著作！
这是一本教中国企业如何引爆市场的著作！
这是一本为营销实践误区正本清源的著作！

 现代出版社




ISBN 978-7-811-0821-2
定价：39.80元
北京：机械工业出版社，2007



引爆市场

一个本土营销咨询专家的实践思考

● 张戟 / 著

 现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆市场：一个本土营销咨询专家的实践思考/张戟
著.—北京：现代出版社，2007.11

ISBN 978-7-80188-882-2

I. 引… II. 张… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 173621 号

作 者：张 戟

责任编辑：吴庆庆

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网 址：www.xiandaibook.com

电子信箱：xiandai@cnpite.com.cn

印 刷：中煤制图印刷厂印刷

开 本：645 × 925 1/16

印 张：20.75

版 次：2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-80188-882-2

定 价：25.00 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

武林小子的功夫境界

张戟老师要出书了，这是一个大事。

数日之前，他再三嘱我代为作序，令我很是为难。写书是自己的事情，作序是别人的事情，两者之间好象没有什么关联呀。但是，如果这个别人把序言写得牛头不对马嘴了，那么，好像盛宴前出现的红头大苍蝇在嗡嗡作响，这就不是加分，而是减分了。所以，我一直忐忑不安着。

我理解帮着别人写序的人，一般来说，都是一些社会名流，德高望众的。我辈籍籍无名啊！虽然经常出没在一些企业的门庭，披着专业的外衣，挑挑小毛病，写写小报告，做做小建议，但是对于写书、写文章之类比较崇高的“勾当”，我还是心怀敬畏的。目前，国内那些有名的、无名的衮衮诸公在营销专业领域的著作不断充斥坊间，所谓汗牛充栋，枚不胜数。我以为除非超越了那个叫菲利浦·科特勒的美国老头，否则，还是歌笔比较好。

作为十多年以来的朋友，又是合伙人，我痴长几岁，托大说可谓是见证了张戟老师的成长过程。他出书，我写序，有着这个铁哥们的背景，即使说上一些歌功颂德的大话，我想也是责无旁贷的，也是可以理解和谅解的。况且，这些年我们一直在一起共着事儿，朝夕相处的过程中，耳濡目染，言传身教，我从他那里确实学到了很多很多东西，比如严谨的态度，比如

系统的思考，比如结构化的思维方式……

尤其在我们一起投奔了咨询行业以后，创业至今，几度风雨几度春秋，同甘共苦，虽然也为一些小分歧闹过一些小意见，却正如我在不同的场合都曾旗帜鲜明地表述一样：张戟是益友，更是良师！

我曾经非常迷恋金庸、古龙和温瑞安武侠小说，迷恋书中常常出现这样的情景：在几大门派腥风血雨的纷争中，一个江湖上名不见经传的小子出现了，沉稳、刚毅、寡言而友善，路见不平，拔拳相助，除暴安良，造福乡梓，面对着越来越强大的对手们，他发誓要铲尽世间一切不公，既不为名，也不为利，只是为了心中的那一片净土。尤其令人称奇的是，众多太阳穴微微隆起的武林高手被他挑于马下才发现这小子所用功夫竟然不是什么独门绝技，竟然只是一套普普通通武学入门的赵家太祖长拳！

我理解的张戟老师就是这个武林小子。

除了放松时候听听音乐，张戟几乎没有什么生活爱好。噢，他有时也会喝一点点咖啡，所以我很难将他说成是那种把别人喝咖啡的时间都用在学习和工作上的人。不过，所有见过他工作和学习的人都会说他太努力了，太用心了。面对国内企业发展过程中不断出现的那些营销战略、营销管理以及市场推广方面的问题，尽管他没有在洋大师们创建的知识体系里面打转转，但是却在终日思考着：什么是具有中国特色的市场环境？传统文化影响下社会巨大转型期间的消费行为和习惯是以什么方式做着什么样的转变？家族化企业和家长式老板能不能摆脱家族式管理，走向更加健康的发展？营销战术可否导出企业发展战略？如何依靠体系而不是领导人推动执行力？怎样才能使销售人员的每一项行为都有价值？战略、管理、战术的三

位一体能不能帮助企业持续性赢利发展？竞争中的模式制胜不是墨守成规，适合的营销模式才是最好的营销模式，那么，我们如何通过营销价值链的分析，如何透过现象看到本质，如何整体、系统和全面地进行规划，走出营销策略的路径迷失？……所有这样一些思考，情理之中，情境之外，清晰而朴素，常说而常新。以张戟老师自己的话说：唯技熟尔。

呵呵，赵家长拳练好了，就是这种境界。

是的，营销的本质其实跟管理一样，只是一种实践，在实践的基础上构建起来的知识体系价值不是逻辑关系，而是成效。张戟从业务人员干到市场部，又从品类经理助理干到营销管理的头头，在实践中勤于思考，一点点的心得积累下来，便成了一篇篇的专业文章；百尺竿头，不断进取，专业文章慢慢积累下来，宛如大把的珍珠需要一根主线串起来。于是，张戟毫不顾忌周遭的洋鲨、海龟，自诩土鳖（美其名本土），重新思考，系统整理，便有了今天这样一本《引爆市场——一个本土营销咨询专家的实践思考》

记得国内有个比张戟老师还要有名气的学者曾经说过：把容易的事情做好了，就是不容易；把简单的事情做好了，就是不简单！这次张戟老师把书稿放在我面前的时候，我更以为然了！

张戟，不容易！

张戟，不简单！

李王辉（上海至汇营销咨询有限公司创始人之一）

2007年5月16日

求道与求术

这本书我读了很久。

不是因为这本书很难读，而是因为这本书值得读。事实上，这本书比很多专业性的营销书籍的可读性强了很多，道理发人深省，讲述深入浅出。而这本书的内容确实需要仔细地阅读，因为在这本书中不仅在讲营销之术，也在讲营销之道，更有作者由道及术的独特思考。这本书记录着一位本土咨询专家近年对多个企业咨询的实际案例，更承载着一位本土咨询专家对中国营销的严肃思辨，一种基于市场现实营销之道的思索和判断。

与我经常接触到的那些神采飞扬的咨询专家不同，张戟并不算一个口若悬河的人。他给人更多的感觉是稳健和内敛。这让他营销咨询的圈子里显得比较另类，这一点也明白无误地表现在这本书上。从营销战略的形成到营销模式的设计，再到营销组织的构建、运营、管理、产品开发，渠道的规划布局，一层一层环环相扣，有条不紊地抽丝剥茧。

初读这本书，我感觉该书的结构编排似乎过于中庸以至保守。结构上的平稳固然有助于逻辑的严密，但也让这本书缺少了抓住眼球的张力，这与当前营销书籍的流行趋势并不合拍。这让我有些担心。毕竟，现在，有了抓人眼球的噱头才可能流行，即使因为噱头的需要可能省略了很多前置条件，即使因为

噱头的需要可能忽略了很多变化的因素。凭心而论，这本书并不缺乏可以拿出来做噱头的东西，那些大型企业的实战咨询案例，那些对深度分销模式的思辨，以及“产品+渠道复合管理”、“渠道经理运作模式”等的提出，只要拿出其中一点略作包装，都能轻易撩动营销人的心。我甚至有种金沙掩于黄土的惋惜。

但再读这本书，我忽然有了一种新的感悟。在任何营销系统中，原本就没有一服就见效的良药，也没有哪一个环节、哪一种方法能够一抓就灵。实战中的营销，根本是对营销系统的整体提升，此为之道。在不同的时段，面临不同的竞争环境，针对不同的营销目标，根据不同的优势和软肋来设计不同的应对方法，此为之术。而在道与术之间，很显然应该是术从于道。由此看来，拿出任何一个环节和一种方法来说事，实际上有道术倒置、刻舟求剑之嫌，可能说起来很爽，看上去很美，但实际上却与营销要义相悖了。由道及术，使我们更清楚地看到术的效用以及局限，让我们在术的驾驭上更理性、更轻松。

中国市场发展水平不一，复杂程度远大于欧美。因此，厘清营销道与术的关系，提供由道及术的思考路径，是我们学习应用欧美先进营销思维理念的根本方法。我欣慰地看到一位有

从点子到咨询

——见证中国咨询业发展历程

每个经历过中国营销发展过程的人士，都会有他独特的视角和感悟。如今，我已从一名初出茅庐的闯海者成长为营销咨询事业的创业者和合伙人，这其中实在有太多的感悟可以回味。我希望以自己的经历，画出一条我眼中中国咨询业成长的轨迹，而其中，则渗透着对中国营销蓬勃而又混沌状态的感悟……

灵光一现的点子， 灵光一现的中国专业服务

上个世纪的90年代初，对于中国营销而言，确实是个名副其实的启蒙年代，当时的业界“教父”，是以一套经典的CI传播蜚声大江南北的广东太阳神。在那个仍然以计划经济为主导、市场经济处于自发状态的环境中，太阳神的横空出世，给了全中国的营销人士一个崭新的亮相。

也许任何一种新鲜事物的出世，注定要经历磨难。如果当时中国的企业能够理性，广告公司能够理性，太阳神的成功就能够引领中国的专业服务行业迅速成长，也许能早几年催生中国本土的专业咨询公司。然而事与愿违，在整个业界对CI报以崇拜心理的氛围下，众多广告公司和设计公司纷纷进入，都期

望着能够再造与太阳神一样的辉煌，整个空气中都弥漫着浮躁的气息。这种蜂拥而至的盲从，并没有推动广告公司和设计公司维持住高水准的专业表现，从而迅速透支了企业对CI的激情和对专业服务公司的信任，使得整个专业服务行业在以后长达近10年的时间内都无法真正取得企业的信任。

由此我常常想，无论社会如何发展，发展的程度如何，事物的发展规律总是在冥冥中主宰着世界。对专业服务业而言，能不能持续帮助企业实现价值就是一种规律，太阳神背后专业服务公司的成功其实就充分说明了这个道理，可惜当时并没有多少专业公司能够想明白，只考虑着如何赚快钱赚大钱，却使中国的专业服务业从一诞生就陷入到一种非常尴尬的境地。

几乎在稍后的同一时期，CI热余波未消，在整个中国经济萌动的态势中，当时一种崭新的事物又粉墨登场：点子公司。当时凭着几个点子提高了某几个企业销售业绩的点子大王，受到了整个社会传奇式的推崇。一时间，全国各地以燎原之势纷纷诞生了无数的点子公司，多少人都想凭借着自己的聪明成为点子大王，那个时候，对点子生财的浮躁心态比CI热时期有过之而无不及，甚至美国兰德公司当年的一句话“中国将出兵朝鲜”都被当作点子的经典之作而大加传扬。

国人真的是具有一种神奇的力量，可以在短时期内将一种新鲜事物迅速捧上神坛，然后在更短的时间内将它打下来，让人感受大起大落的人生，点子公司就是一个鲜明的例证。在事实上寥寥无几还算有点效果的点子过后，企业纷纷感到了一种虚无，点子公司也感觉到活儿并不那么好干，于是又展现出秋叶纷纷的萧瑟局面。在中国专业服务业诞生的过程中，呈现了一种戏剧般的效果，因CI而给人惊喜，又因点子而被世人誉为“骗子”。这种大起大落，给中国专业服务行业带来了灾难，在

相当长的时间里都无法在企业心目中得以“正名”。那个时候何谈咨询，连个影子都看不到。

红红火火的策划， 懵懵懂懂的中国咨询启蒙

直到现在，还经常有人问我：你们是不是在做策划？或者问：你们能不能给我们搞一个能引起轰动的策划？在他们心目中，咨询俨然等同于策划，可见策划一词在众多企业中的认识程度。

在中国专业服务业的发展过程中，策划在相当长的时间里扮演了重要的角色，可以说上世纪90年代中后期都属于策划时代。由于超越了单纯点子的不可捉摸性，并且要进行策略性的思考，策划在其实际功用上已经大大超越了点子，它一方面是基于点子而发展，另一方面又超越了点子，呈现出较为系统的结构，同时在这段时间里，中国的策划已经逐步受到西方市场营销学思想的影响，一些营销学的理论知识开始进入中国专业服务公司的实践中。从这个意义上讲，策划也算是为咨询的诞生培养了一点环境。

时间再稍往后，策划业界出现了一批精英分子，尤以当时的“十大策划人”为核心，各人都有几个颇为自得的策划案例，在当时为众多策划人起到了榜样和激励作用，直至今天部分当年的策划精英仍然活跃在舞台上。尽管业界对这些策划大腕褒贬不一，但客观来讲，他们为中国专业服务行业的发展确实起到了较大的推动作用。

在我看来，当时的策划界实际上大部分是以职业的状态存在于企业之中，以行业状态呈现的职业策划人或公司较少，在这种

态势下，中国的策划人推动着企业在这片广袤的市场大地上展开极为激烈的厮杀，其中保健品行业、食品行业、家电行业等尤为突出，对中国企业的整体营销水准有很大的促进。但即便如此，真正意义上的咨询业仍然未能现身，甚至还未形成明确的概念，最多只能说处于启蒙时期，整个时代仍然属于策划的“侏罗纪”。

众说纷纭的学院派，中国咨询业的萌芽

在中国营销的发展过程中，整个90年代的大部分时期都难以感受到咨询存在，在策划最盛的时代，在炒作成风的时代，注定了咨询业只能在夹缝中生长。所幸的是，中国还为咨询业提供了这种夹缝环境——归属于教育界的高等学府。正是在这种“象牙塔”的环境之中，中国咨询业开始萌芽——从书本中萌芽，从大量的理论中萌芽，从研究学者中萌芽，从整个教育的领域中萌芽。国内最早咨询业务的开展，其实就是借助于高等学府的独特地位和教授自身的知名度，从课题研究开始慢慢过渡到承接一些企业的特定需求，从导师带学生过渡到成立附属于学府的公司。整个咨询业就这么悄然而生，而此时，校园之外的人们，对咨询的了解仍然知之甚少。

中国咨询业从校园中诞生其实有它的必然之理，因为它讲究的是科学，是系统工程，是严谨的逻辑分析，是大量的数据运用，而纵观咨询业当时所处的市场环境，处处弥漫着感性、投机、炒作、策划的身影，谁会真正去关注战略和管理？谁又会去关注真正推动企业持续发展的因素？整个社会都被浮躁推动着，大家都在盲目地跟风，都在盲目地认同，谁又会真正去理性思考呢？也只有象牙塔之内，还能为有思想的学者留出那

么一块净地，慢慢诞生出中国咨询业的雏形。

当然，也正是如此，使得中国最早的咨询业披上了浓厚的“理论”色彩，并顺理成章诞生了所谓的“学院派”咨询公司。历史在某一时期总是特殊的，中国咨询业诞生的这片环境，当然也就决定了它的先天不足：不能源于实践而又应用于实践。在实践还不能为理论提供生存的环境时，理论只能以它所理解的方式存在着，处于婴儿期的中国咨询业，就这么以它的理解影响着中国的企业——尽管它的声音是那么微弱，力量是那么弱小。

当时学院派所做的咨询，理论化色彩极为浓厚，自然对于某些实践性极强的领域无法展现其实力——尤其是营销领域，他们只能依靠学术和地位上的优势支撑着咨询业的发展。但随着中国咨询行业发展的深入，高等学府与市场之间的关系日益紧密，学院派的教授参与企业实践的时间和研究也多了起来，而相反，某些从企业出身的咨询顾问，做出名之后反而回到学府担任客座教授之类的角色，两者之间开始慢慢融合，企业对高等学府在咨询业中的作用也开始有了一定的理解。

难以评说的土洋之争， 热闹非凡的中国咨询业

和其他行业相同，谈到中国咨询业就不能不谈国外的咨询业，在这个国际化的时代，强势经济力量的渗透无孔不入，对中国而言，又需要有这种强势力量的刺激和推动。中国咨询业也不例外。

在国内咨询业开始萌芽的一段时间，洋咨询并没有为国人所关注，它们更多的是以一种隐身的状态存在于投资中国的著

名外资企业之内，延续着这些跨国公司客户在全球范围内的扩张。上世纪90年代后期，洋咨询在一夜之间突然进入了中国人的视野，而其中尤以麦肯锡最为引人注目。麦肯锡与中国本土优秀企业——广东今日集团1200万元的高调合作，无异于在业界投下了一枚巨型炸弹，由此引发了咨询业在中国的一次震撼，而中国本土企业也从此才真正开始关注起了咨询。可以说，中国咨询业进入发展期的推动力，是由全球顶尖的咨询公司与本土优秀企业共同打造而成的。从那时起，咨询以其高智力行业的形象展现于国人面前，并以其诱人的前景、令人景仰的地位、高额的收入引发国内从业者的追捧。

如同一条鲶鱼的突然加入，中国本土咨询企业在这种刺激下开始了其成长的历程。应该说，中国咨询业要感谢那些洋咨询们，如果没有他们以其顶尖的地位引发了国内企业的尊重，那么中国的咨询业恐怕仍然还被笼罩在“点子”和“策划”的阴影中。

然而，洋咨询在搅动中国咨询业风生水起的同时，也伴随着两种力量的冲突与竞争。当看到洋咨询几乎全部占据了咨询业金字塔高端的市场份额，国人的自尊心开始产生作用，一段时间内爆发的“土洋之争”，直接将矛头指向洋咨询——他们到底有多懂中国企业？除了动辄几百上千万元的咨询费和厚达几百上千页的咨询报告之外，洋咨询们到底能够帮助中国企业做些什么？

在“土洋之争”的环境中，一方面“洋咨询们”以前所做的案例纷纷被翻出来加以批驳，另一方面国内少数几家知名的咨询公司也开始了与洋咨询的客户争夺战，于是媒体上频频出现本土咨询公司的大名，并且逐步与国际著名咨询公司相提并论，更为可喜的是，它们已经可以在洋咨询们的面前“虎口夺食”了，一些大项目开始为本土咨询公司所拥有。

那段时间，中国咨询界热闹非凡，极大地促进了咨询业的

快速发展。现在看来，“土洋之争”其实并没有结果，洋咨询也没有因为失败案例的曝光而有所损失，它们照样备受中国企业的尊崇。但是，如果从中国咨询业的发展来看，这场争论吸引了众多本土企业的眼球，提升了它们对咨询业的关注度，也顺便为它们上了一堂生动的培训课，使中国的企业家们对咨询的认识不断加深，而且越来越客观，他们既对咨询表示出极大的认可，但又不认为它能够解决所有问题，已经开始以比较理性的态度来认识咨询；同时，在这场争论中，尽管缺乏实效是中国咨询业抨击洋咨询的核心，但洋咨询在案例中体现出来的严谨、系统、逻辑性和庞大的知识体系，也为本土的咨询公司上了生动的一课，并且在日后的过程中得到了大量的借鉴。可以说，这场争论不仅让本土公司开始认识咨询的本质，也使洋咨询们认识了中国本土企业的状况和需求，在项目中也逐步突出针对性和实效性，这其实是一件值得认可的事情。

龙蛇混杂话现状，大浪淘沙的中国咨询业

当我与合作伙伴创立咨询公司时，并没有经过十分细致的调查，以致当我们进入这个行业之后被吓了一跳：2001年全国据不完全统计的咨询公司竟然超过13万家，而上海就将近1万家。但是这个行业的现状却难以令人满意，整个行业非常浮躁，到处都充斥着投机行为。

良莠不齐：各个公司之间的专业水准高低不一，客户贬多于褒，“点子公司”和“策划公司”时期遗留下来的印象仍然有较大影响。

分工很细但缺乏标准：调研、人力资源、管理培训、营销

策划、管理咨询、信息咨询等，还要加上一些借着咨询名义开展业务的出国咨询、房地产咨询之类的公司。

行业管理不规范：包括收费、服务、法律保障等都还没有明确的行业规范，基本上处于自然发展状态。

普遍规模很小：由于绝大部分公司的运作不规范，往往都是赚钱不难，但发展缓慢，无法做大。

专业能力薄弱：整个行业仍处于新生阶段，既通理论又有经验的复合型专业人才太少，无法满足咨询公司和企业的需求，从而造成行业的水准偏低。

企业需求逐渐增大：随着市场竞争的日益激烈，外资企业不断地进入，国内企业普遍面临着生存危机，由此借助于专业咨询公司来提升整体营销、管理素质的需求开始加温。

咨询公司的运作模式基本上有两类，一类是极少数具备核心能力的公司，主要依靠自身人员拓展业务；另一类则是大量资源整合性的公司，本身缺乏核心能力，主要依靠某些知名人士或有背景的人士开展业务，主要是公开课培训。

在这样的环境中，咨询公司如何才能得到客户的认可？咨询公司的价值应该如何体现？咨询公司如何才不会又沦落到“点子公司”的困境？这些都应该成为整个咨询行业严肃思考的问题，生，还是死，关键取决于咨询业的自省！

中国咨询业正在快速发展着，中国企业也正在迅速成长着，在这个鱼龙混杂的环境中，大浪淘沙是必然的趋势，整个咨询业也必然要经过规范化的洗礼。我衷心希望中国咨询业能够尽快进入良性发展的轨道，咨询公司能够更加务实，中国的企业也能够更加理性。在此，我用一句话与业内人士共勉：实效创造价值！

祝愿中国企业一路走好！

祝愿中国咨询业一路走好！

营销的本质是实践

我推崇彼得·德鲁克的思想：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”同样，营销的本质也在于实践。

曾经有人关注过这样的现象，中国许多知名的企业家并没有太高的学历，但是却创建起了非常了不起的事业，而往往具有较高学历的人，则只能在这些企业家手下担任着职业经理人的角色。为什么？难道这个世界太不公平？不是，其实这正是商业的本质。我一向认为，商业文化与学历文化是完全不同的领域，尽管这些企业家并没有接受过什么高等教育，但并不妨碍他们去实践、去体验、去感悟，通过大量的实践——无论是成功还是失败，这些企业家们获得了丰富的经验，从中也磨炼出高超的技能，最终创建了成功的事业。他们没有学历文化，但却具有丰富的商业文化！而那些接受过高等教育的才子们，不管他是硕士还是博士，不管他精通管理学还是营销学，不管他做过多少案例，如果他没有真正经历过企业实践，试问：他们能像这些没有高等学历的企业家一样，创建起成功的企业并赢得竞争优势吗？答案自然是否定的。这就是实践的力量，没有实践，再科学的管理学理论，再系统的营销学知识，都无法找到用武之地！

我的专业背景是管理和营销，一直以来，耳濡目染的都是