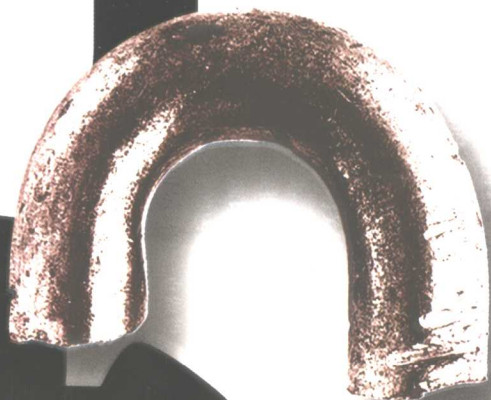


著名职业管理家／路长全／著

解 解 决



营销就是解决竞争

一本正在深刻影响当代中国企业运作的书



机械工业出版社
China Machine Press



解 决

营销就是解决竞争

著名职业管理家 路长全 著



机 械 工 业 出 版 社

不能解决问题的都是空谈!《解决》是能够帮助在中国运作市场的企业解决竞争问题的一本书。

本书通过一系列作者亲手运作的营销案例的全景阐述,介绍这些案例背后鲜为人知的解决方案和思维方式:伊利、巨能、远大、红星、宏达、可口可乐、中国移动……从而提出中国企业运作市场要集中做好三件事:确定产品的“营销基点”、找到撬动市场的“营销支点”、建立运作市场的“营销势能”。在此基础上,通过中国最大硅橡胶集团的整合案例阐述了如何扎根企业的土壤来进行民营企业的整合;通过具有50年历史的老品牌——红星乳业再放光彩的运作,让读者重新认识“集中,集中,再集中”这一伟大的管理思想。

读完本书后,你会坚信:不管自己拿到的牌多么糟糕,基于现实条件的、简单易行的解决方案一定存在。

本书适合所有企业家、管理者、在校大学生、营销人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

解决 营销就是解决竞争/路长全著.——北京:机械工业出版社,2003.9

ISBN 7-111-12852-4

I. 解... II. 路... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第070200号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘秀云 赵丽敏 版式设计:霍永明

责任校对:陈延翔 责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·8印张·2插页·180千字

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

真实就是力量！

没有什么比真实发生的更具说服力，没有什么比以小搏大的运作更具挑战性，更具震撼性，更需要智慧。

中国市场的现状和走势，注定了绝大多数的中国企业要展开一场场力量悬殊的竞争。

当大多数中国企业还没有明白基本的市场规律时，那些在市场经济中熏陶了上百年的跨国公司就蜂拥而至，带着数字惊人的剩余资本，将亏损数年作为实现自己的远大抱负的基石。

饮料行业如此，医药行业如此，洗化行业如此，家居行业如此，零售行业如此……

中国企业的处境比倒退 100 年的可口可乐还要艰难，因为今天的中国企业不仅仅处于从生存到发展的阶段，更艰难的是：他们不是与实力相当的对手自由竞争，而是不得不与那些早起步 100 年的跨国公司同台竞争。

经济是最坏的老师，没上课就考试了！

我们不得不找到解决竞争的方法，让消费者来保护我们。

我们别无选择，我们的营销必须更锋利，更快速，更直接。



找到“营销支点”，有效地改变强弱对比，从而达成另外一种可能，实现以弱击强，以小博大，以轻举重。

没有哪一个品牌强大到不能被挑战；

没有哪一个品牌弱小到不能去竞争。

因为即使是弱小的实体，也不是一成不变的，也可能在某种时空位置下处于强势，或者我们可以有意创造这种态势。

在市场运作的实践中，当我为伊利雪糕找到一个“游戏”的支点，将其定名为“四个圈”时，当我们建议把经销商转成配送商，把二级商定义成客户时，我们不是在故弄玄虚，也不是要为变革而变革，而是因为这是基于现实条件上解决竞争的方案。就这样一支普通的雪糕一年卖出几个亿！

我在策划巨能“体饮”的上市方案时，就通过建立营销支点，有效地改变和强大对手的对比，使强手的强不再那么强，自己的弱不再那么弱，从而达成另一种可能。

在“平衡”的“支点”下，这个饮料家族的小字辈——“体饮”从此挥臂奋进在平衡饮料这个宽阔的市场中，而不是徘徊在运动饮料这个狭小的空间内。

在竞争白热化的饮料行业，在短短的三个月内，在几乎没有广告的条件下取得了上市的成功，且快速从新生儿成长为功能饮料的第一品牌。

我在帮助红星乳业进行营销管理咨询时，在全局面临资源弱势的情况下，把这些资源集中到局部上，使红星的产品在这个局部上处于强大的位置，使竞争的弱势在不同的环境中转换为强势。

这就是2003年一季度红星销售同比上升了60%，而销售费用总额同比却大幅降低的根源。

作为一个规模不大的企业，一个处于夹缝中生存的企

业，我们找到了解决竞争的方法，摆脱了恶性“搭赠”的行业竞争漩涡，使得企业在如此短的时间内，仅仅靠营销的整合管理就取得了如此的业绩。

成功不是来自于那些繁琐的理论的指导。事实上，那些复杂的东西根本就没来得及在中国企业的实践中扎下根来。

最常见的误区，就是使用管理骆驼的方法管理兔子。

中国的企业普遍较小，就规模比较而言，如果说西方企业是体格高大的骆驼的话，中国企业最多是一只小兔子。

比如中国最了不起的“海尔”的总资产只有美国 GE 的 1/560(“海尔”2000 年的总资产为 8 亿美元，同时期 GE 的总资产为 4000 多亿美元)，就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子？何况我们大都数企业比海尔要小得多。

几乎所有的营销管理书籍阐述的都是如何管理骆驼的方法，那是西方企业，尤其是规模庞大的跨国企业的营销经验总结。

骆驼前进需要稳健，因为它的骨架大，不能跑得太快，太快就散架了，所以跨国企业谈营销战略管理，谈市场占有率，谈大投入大产出；而兔子需要速度和灵活，所以中国企业运作营销应更注重策略，应该谈利润。

用牵骆驼的办法牵兔子，必然产生很多尴尬。

这就是为什么大多数企业管理理论总给人远水难解近渴的原因。

揭开大量使人望而生畏的著作面纱，你会发现所有伟大的人和伟大的事，其成功的本质在于找到了基于现实条件基础上的解决方案。

我们绝大多数中国企业的营销，其成功的本质就是有效地解决竞争。

中国的企业家对市场的理解应该是真实的，也应该是现

实的。

无论你是强者还是弱者，无论你在行业中处于什么位置，如果你要获得成功，你就必须学会去解决问题。

本书中，我通过一系列亲手运作的营销案例的全景阐述，介绍这些案例背后鲜为人知的解决方案和思维方式：伊利、巨能、远大、红星、宏达、可口可乐、中国移动……

除了“营销支点”，改变力量对比，实现以小搏大的运作外，你还得了解什么是“营销基点”。

将产品与核心人性面结合，帮助我们成就伟大的品牌，这就是“营销基点”的力量；

“营销势能”的运作是实现销售的快速放大的有效方法，至少可以从六个方面去展开势能的打造；

中国最大硅橡胶集团的整合案例阐述了如何扎根企业的土壤来进行民营企业的整合，以实现管理瓶颈的顺利突破；

而具有 50 年历史的老品牌，红星乳业再放光彩的运作，则体现“集中，集中，再集中”这一伟大的管理之花。

读完本书后，你会处处体会到：弱者的力量，强者的尴尬。

你会从形式中获得力量，用简单制约复杂。

你可以在并不对等的较量中实现以弱击强，在雪上加霜的困境中获得快速突破。

读完本书后，你就会和我一样坚信：不管您拿到的牌多么糟糕，基于现实条件的、简单易行的解决方案一定存在。

我们的任务就是找到它，解决问题，获取成功。这就是《解决》。

目 录

前言

第 1 章 管理究竟是什么——解决问题 / 1

没有哪一种理论会比管理理论产生的误解更多，中国失败的企业至少有一半归咎于受到错误理论的误导。

策略也好，执行也罢，不能解决问题都是空谈！

管理的关键就是解决问题。

无论您拿到的牌多么糟糕，一定可以找到简单易行的解决方法。

究竟什么导致成功——解决问题 / 2

当我们看到古今中外那些伟大的人和伟大的事情时，我们常常有一个疑问，究竟是什么导致了这些了不起的成功？

当你仔细研究那些著名的人和事后，你会发觉一个让你很吃惊的答案：这些所谓成功的人或事，实际上归功于他们能够有效地解决问题。

用管理骆驼的方法管理兔子——你还要这样干多久？ / 7

用管理骆驼的方法管理兔子，是中国管理界的最大误区。

兔子必须一边跑，一边找食物，否则就会饿死；而骆驼是可以七天不吃不喝的，因为它早有积蓄，这就是中国企业和跨国企业营销运作的不同。用管理骆驼的方法管理兔子将

屡屡受挫。

“宜家”的营销你学不了——为什么？ / 14

一家家俱连锁店在中国市场连续取得四年的“成功”，却没有展示出特别的营销“动作”，不由得使我这个在中国营销行业闯荡十多年的老兵心存嫉妒，不由得我不抽出时间认真研究宜家的营销。

结论让我大吃一惊：宜家的营销——我们中国的企业学不了！为什么？

你为什么还没有成功——没有遵循“关键掌控”原则 / 17

那么多人一直做对的事情，在辛苦地做事，却没有获得成功。看看他每天忙碌的事情：看电视、看球赛、整宿地打牌、辛苦地喝酒。这些事情和你的成功有关系吗？既不是关键的事情，也不是你能掌控的事情，这就是你没有成功的原因。

看看你的营销，日常都在忙什么？

第 2 章 营销基点——撬动厚重市场的基本点 / 23

“营销基点”就是将一支普通的产品和人性的某一部分连到一起，从而创造出产品被接受的广泛空间。营销基点是撬动基本市场的有力武器。这才是伊利雪糕、可口可乐成为成功产品的核心原因。

“四个圈”的核心营销运作——建立营销基点 / 24

凭什么？

一支普通的雪糕——伊利“四个圈”，在白热化的竞争中，在不到一年的时间内能卖到几亿支？

不仅如此，几年来，这个几乎没有广告支持的产品，在日

益激烈的竞争中仍保持旺盛的销售状态！仍然在给企业带来源源不断的利润！

可口可乐凭什么——常青不衰的背后运作 / 34

我们不少的企业也都在做“4P”，有些甚至登峰造极。但为什么我们没有像可口可乐那样成功？

可口可乐的运作中一定有我们的运作中不具备的东西，而且是关键的东西！

第 3 章 营销支点——实现以弱击强 / 39

营销支点的作用在于撬动强大的竞争对手：微妙地改变了强弱之间的力量对比，使强不再那么强，弱不再那么弱，从而达成另外一种可能，实现以小搏大、以弱击强、以轻举重。

天下没有绝对的事情，就看你能不能找到这个支点。

建立营销支点——改变力量的对比达成另外一种可能 / 40

那些后出生的企业、那些小字辈的企业怎么办呢？难道因为别人的强大，我们就不去竞争了吗？

弱小企业的营销从某种意义上讲，就是在某个阶段，集聚所有能量于一点：寻找一个支点，实现以弱击强。

体饮凭什么火——世界著名的佳得乐为什么没有火？ / 41

如果说，可乐、茶饮料等饮料家族是一片乔木森林，那么“平衡”两个字所传递的信息则是一株灌木，支点本身产生了类别竞争力。

不要拿苹果与苹果比，如果你的对手是葡萄，那你就是樱桃。让你的对手在家哭泣吧！

百事可乐的营销支点——撬动庞大的可口可乐 / 49

引导百事可乐走出困境，逐步成为强大公司的营销运作是，它找到了自己的营销支点。这个营销支点就是：“百事可乐，新一代的选择”。

这个支点使可口可乐的强不再那么强，百事可乐的弱不再那么弱，从而达成了另外一种可能。

第 4 章 产品线战斗机策略——克制跨国企业方阵组合 / 55

什么是好产品？有概念的产品是好产品。

那么，什么是好的产品线规划？

有效的产品线规划一定创造出三种力量：产品力、组合力和联动力。

究竟什么是好产品——有概念的产品才是好产品 / 56

高档的产品不一定是好产品，高科技的产品也不一定是好产品。从营销角度而言的好产品，不是指质量或者档次的高低。

“有概念”是指：除了产品本身的基本功能外，还具有鲜明的、独特的消费者需求满足。

产品线运作——战斗机是跨国公司方阵结构的克敌法宝 / 59

你见过排着方阵被检阅的部队吧？雄伟华贵，但速度太慢，打仗不适用。无论是宝洁的洗发水，还是和路雪的冰淇淋都是采用方阵式的产品线组合策略。但对于中国企业不适合。

中国企业必须采取明星产品拉动系列产品的产品线运作模式。我将这种适合中国企业的运作模式比作是冲击市场的战斗机策略。

红星产品线运作——组装冲击市场的战斗机 / 62

用不同功能的产品组装成一架冲击市场的战斗机。

将机头产品、护翼型产品、利润型产品进行有效组合。

同时，针对不同市场可以用不同的组合，形成联合舰队型的产品线规划。

第 5 章 定位运作——从改变游戏规则开局 / 65

名称是连接具体产品和消费者之间的桥梁。通过名称定位确定产品在消费者心中的位置，产生竞争力——让名称就推动产品销售！让名称自己走路！

为什么“健康习惯”卖不好——科学但不营销 / 66

一个如此优秀的产品，为什么消费者不买账？从定位、名称、包装，到功能说明、价格……都犯了一个错误，叫“科学但不营销”。

弱小产品如何建立竞争力——改变游戏规则 / 70

弱小产品挑战强大品牌的最有效的方法：改变游戏规则。

经济法规的规则你无权改变，但市场营销的游戏规则你自己是可以改变的。

穿上新衣服——好去赶新路 / 74

包装如人的衣服，给别人第一印象。如果第一印象不强或不好，你能指望别人在匆匆一瞥中买你的产品吗？

“农药洗不掉，分解才有效”——好广告，销售说话 / 79

在创意之前，有些前提条件必须搞清楚，否则难免不进入为创意而创意的怪圈，对销售没什么帮助。而不能带来现

实销售的广告对企业来说，再美也没有意义。

第 6 章 包装的力量——形式比内容更容易带来成功 / 83

很多人的成功不是因为内在好，而是因为形式好；很多产品营销得不成功不是因为产品不好，而是因为你的包装不对。这是一个形式和内容同等重要的时代！

“四个圈”、“绿态”和“体饮”的包装具备了什么成功要素？

消费者购物时有何具体表现——为什么会这样？ / 84

他们为什么会首先在哪款冰箱前停下来？为什么没有马上买这款冰箱？为什么又流连了所有的其他冰箱？为什么最后又返回来买了最先研究的那款？

为了弄清消费者在选购商品时的具体行为，我曾在不同的购物场所跟随一波波不同的消费者。

包装势能——形式和内容同等重要 / 87

让消费者第一眼就看到你的产品，让消费者在众多的商品陈列中首先看到你的产品，这是营销的核心工作之一。

产品包装和外观的设计，必须达成产品与消费者之间积极的、正面的、快速的互动，使得产品在任何场合均被关注、被认同、被需求，从而触动消费者敏感的购买神经，这就是包装势能的营造。

第 7 章 渠道运作——找到激活渠道的关键元素 / 91

一批、二批、三批、终端……总经销、分销商、代理商、大卖场、小卖场……渠道够复杂了吧？但是，渠道的关键部位在哪？找到渠道的“穴位”，你就能“四两拨千斤”。

占领市场的尖端——还是要占领整座山？ / 92

在未来 10 年内，广泛的渠道网络和网络管理体系都是中国企业发展的重要资源。所以，我们既要在中心城市树立品牌，又要将产品和品牌输送到二级市场，甚至农村市场。

渠道运作为什么难——没找到渠道的“枢纽”！ / 94

一张看似很大的、柔弱无骨的、变化无形的渔网，在渔夫熟练的手中却能挥洒自如，抛、撒、进、退，吞、吐、沉、浮，在变幻的流水中不断收获。为什么？

运作二批商的窍门——应用 20：80 理论 / 97

运作或管理到二批商，就会打破经销制的物流瓶颈，有利于产品按计划分流。由于价格控制到二批商，就有利于价格体系的维护。

运作到二批商后，经销商怎么办？

借力打力——爱恨交加的经销商运作 / 99

任何一种渠道方式都是有弊有利。经销商之所以能够破坏物流秩序和价格秩序，根本的原因在于销售内部的管理。要想管理好渠道，首先管理好你的队伍。

客户管理——激发市场链中最敏感的元素 / 101

充分地、最大限度地向客户展示企业形象、竞争优势、发展蓝图，使客户体会到与企业合作的现实利益和未来前景，坚定客户与企业合作的信念，形成客户现实订单的热情和动力。

第 8 章 正确促销——触动消费者购买神经 / 107

如果把营销看成一项整体水运工程，那么，促销无疑是

河流中一个个湍急的漩涡。漩涡是浩瀚河流中的精灵，她是河流生命力的绽放，她的魅力来自于旋转带来的巨大诱惑。

但是，单纯买赠不是促销，赔本赚吆喝也不是促销，不能带来利润增加的行为都不是真正的有意义的促销。

促销必须触动消费者的购买神经，使他们青睐你的产品的同时还愿意多付钱。

促销势能——让你的行为触动他们的购买神经 / 108

促销就如同武林里面的暗器，比如小李飞刀，使用得好，能起到无法估量的效果，能快速提升你的销售额。

但是，造成价格下调、赢利水平下降、利润率无法复原的行为都不是真正的促销。

有哪个企业能承受得了永远无法停止的买赠？

促销与销售回馈的关系——你计算过没有？ / 109

如果促销费用的大小和销售额的提升不成正比，或计算不当，就有可能出现促销费用太小，销售无法提升的尴尬。这样，即使你花钱再少也是白花。另一种情况就是促销费用高到一定程度，销售额不升反降。

促销对象是谁——简单问题出大错 / 114

促销对象还需要谈吗？多么简单的道理！

但是，促销对象不仅需要说，而且是一个非常关键的问题。

我往往发觉，不少企业的促销是：在爬到梯子的顶端时才发现梯子靠错了墙。

应该促销哪一个产品？——别拿鸡蛋当土豆扔 / 118

该拿哪一个产品促销？一些企业不仅会发生错误，而且是常常搞错。

比如，用一个机身型产品不断地去做“买三赠一、买五赠一”的促销。用利润型产品冲击市场，不仅得不到相应的市场份额，而且很大程度地伤害了企业必需的利润。

我有时纳闷，难道这些企业钱太多了？

促销的目的究竟是什么——目的错了就全错 / 120

促销的目的还不简单，都是为了提升销售呗！错！而且错得很厉害！

促销的目的至少有 15 种之多，通常所说的提升销售额只是其中的一种。

即使为销售额提升而进行的促销，你也必须明白销售额提升从哪里来，不同的来源必须辅以不同的方式，否则就得不到结果。

促销的组织——执行力如何？ / 123

不少企业促销的结果往往不尽如人意，整个活动下来，费用花了不少，领导已脱了层皮，甚至嗓子都喊哑了，但仍然没有结果。

为什么呢？因为促销活动中的六个要素没有很好地被落实，所以就不会有预期的结果。

问题出在促销活动的组织上。

第 9 章 广告底线——创造半被动消费的状态 / 127

广告要能引起消费者心灵的共振，形成消费者对产品的心理渴望，从而推动现实销售。这就是广告势能。这是对广告效果要求的底线。

对近期销售没有推动的广告，无论多么精美，多么富有诗意，都没有现实意义。

什么是好广告——管理者必须回答的“简单”问题 / 128

什么是好广告？创意好的广告就是好广告。

问题是，什么样的创意才算是好创意呢？情节离奇的、抖包袱的、美女的、天昏地暗的……

关键是你表达什么——广告最难的是表现什么而不是如何表现 / 129

为什么那么多广告劳而无功？为什么那么多“奇思妙想”的广告没有奇出结果？绝大多数因为没弄清应该表达什么。

消费者不会倾听我们，除非我们曾经倾听过他们的心声。

消费者经验是什么——你的诉求一定要与其消费经验相一致 / 130

有一次乘飞机，邻座的一位老太太很紧张，我问她：“老人家，有什么不妥吗？需要叫服务员吗？”

老太太说：“不用！我就担心这个飞机会掉下去”。

她为什么会有这种担心呢？

创意的源泉——来自排列组合 / 133

真正的广告创意者，必须首先是一个营销的专家，而营销的核心是对人性进行深入的了解和剖析。

那种以主观出发设计构想，不考虑消费者的经验和产品本身特点的错误做法，导致许多广告精彩而无用。其本质原因是忘记了广告的根本任务——为销售服务。

第 10 章 集中运作——最伟大的管理之花 / 137

人们畏惧一根小小的针甚于畏惧一把大大的锤子！针的力量来自于集中。营销的集中会给你带来意想不到的结果——销售和利润的同步增长。