

企业图书馆

迄今惟一一本分析中国行销人员失败的反面教材

*Whose Mistake Is This?
Watch Out
for 110 Marketing Traps!*

这是谁的错
行销陷阱
110

中国社会科学出版社



企业图书馆

迄今惟一一本分析中国行销人员失败的反面教材

*Whose Mistake Is This?
Watch Out
for 110 Marketing Traps!*

苏伟伦◎著



这是谁的错 行销陷阱 110

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这是谁的错：行销陷阱 110 / 苏伟伦著. —北京：中国
社会科学出版社，2003. 1

ISBN 7 - 5004 - 3706 - 4

I. 这… II. 苏… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109950 号

责任编辑 郭 媛

责任校对 林福国

版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三佳印刷装订有限公司

版 次 2003 年 2 月第 1 版 印 次 2003 年 2 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 14.5

字 数 250 千字

定 价 26.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前言

行销陷阱处处埋伏，令人防不胜防，在本人求学与工作的过程中，对这一现象有浓厚的兴趣，并一直在细心地观察与搜集资料，希望有一天能归纳出来，提供给行销人员、行销主管参考，并缩减大家尝试错误所需花费的时间与代价。经过多年的累积之后，终于将它撰写成书，将常见的行销陷阱展现出来。

本书共分为九章，亦即行销观念、行销战略、行销策划、产品价格和行销渠道、广告促销公关、顾客服务、直接行销、行销管理，以及行销陷阱案例，包括了110则行销陷阱。当然，这110则没法涵盖所有的行销陷阱，只好择重点而述之，并希望大家重视这个问题，以便对行销陷阱能提高警觉，深思熟虑，进而从容应对。

在行销观念一章里，我们试着从更大的范围，探讨人们在行销观念上可能发生的错误与迷思。例如，许多人认为，从事行销工作很积极的公司，必定对行销十分重视，并常常以广告促销量作为衡量标准，殊不知，广告打得凶与对行销的重视程度之间，未必有关联。在行销观念上，我们经常会出现似是而非的现象，如果没有深入了解行销观点背后的真谛，搞清楚其中的来龙去脉，就贸然引用，很可能弄得牛头不对马嘴。而如果观念一开始就发生问题，接下来的策划与操作，要正确也困难。毕竟观念是一切运作的源头，而一旦陷入错误的观念中，将会导致企业在激烈的市场竞争中节节溃退，以至全军覆没。

众所周知，消费者是企业的衣食父母。惟有足够多的消费者愿意持续地支持，企业才能立于不败之地。正如西班牙的谚语所说：“要做斗牛士，必先学做牛。”因此，要想切实做好行销活动，必先从了解消费者开始。毕竟一切的行销努力，都是为了赢得消费者的满足与青睐，而消费者愿不愿意购买，则是行销成败的最佳衡量指标。基于此，行销人员必须特别强化对消费者的了解，尤其是在消费者日益成熟、善变且敏感的今天，如果不小心谨慎，很容易导致消费者流失。事实上，要赢得消费者绝非易事，要赢得顾客忠诚更是高难度的挑战；但要得罪消费者却很容易，只要一个动作，或一句话，就可以让苦心经营围绕在自己身边的忠实顾客离去。因此，行销人员对于顾客服务的陷阱，实在有必要多花一

点心思研究。

对于行销人员而言，产品价格行销渠道是他们可以控制的行销利器，必须善加运用以作为克敌制胜、争取消费者的工具。基本上，这一项工具操之在己，运用之妙，完全存乎一心；运用的成效，也视自己的能耐与苦心而定。如果对其运用之道以及其间所可能发生的陷阱了如指掌，那么，在运用它们的时候，应该更能得心应手。以价格为例，低价未必每次都受欢迎，高价也未必一定没人接受，最重要的是，先掌握产品的品质、区域，以及定位如何，再与价格做最好的搭配。所以，价格无所谓好坏，高低也不是重点所在，只要消费者能接受，在市场上具有竞争力，且能与上述因素相搭配，就是适当的价格。因此，动不动以低价当促销武器，显然就是一个价格陷阱。

广告促销公关最常为行销人员所重用，也是争议与陷阱最多的地方。例如，在一窝蜂的名人广告热潮里，究竟借名人畅销的产品有几个；在层出不穷的促销攻势里，真正能为产品广开销路的有几个；在日益受到重视的公关活动里，全员公关的概念又落实到什么程度。凡此种种陷阱，如果我们不加以正视，就很难跳出打折、赞助的套路。在这方面，企业需要用新的思维方式，从新的角度去改善。

平心而论，行销是相当“活”的学问，从理论到实际操作，我们都可累积出相关的经验与智慧。本书作为行销领域的罕见之作，将对中国行销人员、行销主管产生深远的影响。它以独特的逆向思维方式，详尽地分析了 V26、乐百氏、春都、活力 28 等失败的行销案例，揭示了行销领域各种各样的陷阱和盲点。它将引导从业人员重新透视和反思其行销策略，摒弃错误的行销方法，确立全新的行销手段。

欢迎相互交流，我的 E-mail: Catalog888@china.com

苏伟伦
2003 年 1 月

目 录

前 言	VII
-----------	-----

第一章 行销观念的陷阱

有位哲人说过：“所有伟大的变革都是从心灵的变革开始的。”心灵的变革也就是观念的变革。在行销充斥市场的今天，每一个企业的领导人及企业的每一位员工，都应从思想上正确认识行销这一理念，有了正确的认识才能有正确的行动，也才能有令人满意的结果。而一旦陷入错误的观念中，将会导致企业在激烈的市场竞争中节节溃退，以至全军覆没。

陷阱1 行销就是推销	3
陷阱2 行销运作的差异，难分高下	4
陷阱3 行销成果就是销售业绩	6
陷阱4 行销手段雷同，上市产品雷同或过时	8
陷阱5 行销是企业扭亏的灵丹妙药	10
陷阱6 行销并非必不可少	12
陷阱7 只有商品才需行销	14
陷阱8 行销就是广告加促销	15
陷阱9 行销就是“适当地包装”	17
陷阱10 行销只是行销部门的事	19
陷阱11 行销部门是企业惟一重要的部门	21
陷阱12 行销就是满足消费者的短暂需求	22
陷阱13 过分看重顾客的需求	23

第二章 行销战略的陷阱

行销从某种意义上来说，相当于一场战争。既然是战争，那么战略的制定就占有举足轻重的地位。企业在制定战略时，一定要审时度势，知己知彼。既不要盲从，也不能冒进，在认清自己、认清形势的基础上，谨慎地制定战

略，这样才有希望使企业沿着一个正确的轨道运行。

陷阱 14	行销战术重于战略	27
陷阱 15	制定战略时互相模仿	29
陷阱 16	顾客可以大小通吃	32
陷阱 17	全员行销：企业的救命稻草	33
陷阱 18	防御战和攻击战可以自由选择	36
陷阱 19	行销经理个人可以做出决策	40
陷阱 20	出现问题时才调整行销战略	41
陷阱 21	市场竞争，你死我活	42
陷阱 22	市场竞争，优胜劣汰	43
陷阱 23	丧失焦点，触角过广	44

第三章 行销策划的陷阱

行销策划就是综合运用市场营销学及相关理论，通过市场调研，激发创意，有效地配置企业可以运用的资源。行销策划的灵魂是创意，但这一“创意”切不能随心所欲地运用，它的前提是市场调研，必须在可靠的市场调研的基础上，从市场竞争的需要出发，科学地配置企业可运用的资源。

陷阱 24	你可以预见未来	47
陷阱 25	你知道你要什么	49
陷阱 26	策划为王	50
陷阱 27	等待最佳时机	51
陷阱 28	迷信科学	52
陷阱 29	完美才是完美	54
陷阱 30	有普通常识即可	55
陷阱 31	沿着老路分析市场环境	57
陷阱 32	市场调查可有可无	60
陷阱 33	对市场调研的结论照单全收	63
陷阱 34	问卷设计常见错误	67

第四章 产品、价格、行销渠道的陷阱

人人都明白，新产品是企业发展的生命源泉，成功企业的新产品总是源源不断。但要认识到新产品可能成为盈利的障碍，新产品开发充满风险，必须谨慎行事。

产品的定价是行销组合中一个十分敏感的因素，直接影响企业盈利，产品定价要有较强的应变性，及时适应市场。供求变化，并要避免陷入价格战的泥潭。

现在，渠道已成为企业角逐的制高点，市场营销渠道的管理是市场营销管理的关键所在，忽视渠道的建设，企业将失去竞争能力。

陷阱 35	盲目加长加宽产品线	71
陷阱 36	行销力度越强，新产品的失败率越低	74
陷阱 37	新产品越具吸引力，就越能成功	76
陷阱 38	品牌只是特定产品的附属物	77
陷阱 39	新产品上市失败的 12 种原因	80
陷阱 40	价格没什么把戏可玩	82
陷阱 41	经过专业调查，设定价格	84
陷阱 42	价格 = 成本 + 利润	86
陷阱 43	不合逻辑的定价	87
陷阱 44	在价格上跟上竞争对手	88
陷阱 45	低价促销所向无敌	89
陷阱 46	渠道决胜负	91
陷阱 47	市场覆盖面越广越好	93
陷阱 48	渠道政策越优惠越好	94
陷阱 49	广告攻势弥补渠道弱势	95
陷阱 50	忽视对零售环节的管理	97
陷阱 51	窜货为芝麻小事儿	98

第五章 广告、促销、公关的陷阱

今天，人们已经深陷广告的海洋中，但广告对消费者的影响力似乎越来越小，广告效力也不如从前了。这和企业不能正确认识广告，广告运作不当密切相关；而我国的整体广告水平也较为落后，迫切需要改观。

不仅是广告，企业在促销、公关手法上也转为僵化，跳不出打折、赞助的套路，在这方面企业需要用新的思维方式，从新的角度去改变。

陷阱 52	广告投放打打停停	103
陷阱 53	广告和行销不同步	104
陷阱 54	媒体选择没有“组合拳”	105
陷阱 55	在广告创意上舍不得投钱	106
陷阱 56	大创意不能坚持	107
陷阱 57	偶像代言是万灵丹	108
陷阱 58	市场占有率下降，就应增加促销预算	111
陷阱 59	你自己成了笑话	113
陷阱 60	拙劣的促销技巧	114
陷阱 61	促销赠品是“免费的午餐”	115
陷阱 62	促销活动可以为所欲为	117
陷阱 63	促销能够化解一切障碍	118
陷阱 64	无法评估公关的效力	120
陷阱 65	赞助活动必须“立竿见影”	121
陷阱 66	公关小姐就是公关	122
陷阱 67	公关运作只重表面	124
陷阱 68	公关误区流行论调	126

第六章 顾客服务的陷阱

随着社会的发展和经济的进步。生产者的地位变得越来越江河日下，一个空前严峻的课题摆在了生产者、批发商和零售商的面前：那就是市场竞争变得越来越激烈，消费者即顾客变得越来越挑剔。买方市场的形成不仅使产品必须具有竞争力，而且要求与产品相伴随的服务也必须要有竞争力，服务已日益成为决定企业成败的重要筹码。

陷阱 69	只开门，无服务	131
陷阱 70	对服务行销的最大误解	132
陷阱 71	购买者才是真正的顾客	133
陷阱 72	顾客永远是对的	135
陷阱 73	开发新顾客更重要	138

陷阱 74	期望、满足与夸大其词的危险	140
陷阱 75	顾客抱怨不能妥善处理	141
陷阱 76	改变消费者并非难事	143
陷阱 77	存有“骗一次”的侥幸心理	145
陷阱 78	达到顾客满意就够了	146
陷阱 79	买卖一成，仁义不在	147

第七章 直接营销的陷阱

从根本上讲，直销是用尽可能定向化的方式和顾客进行沟通。现代直销手段可以准确地找到尽可能多的潜在顾客，可以确保较高的直销回应率。如同用手枪子弹代替猎枪用的大号铅弹一样，这也是直销成本收益率高的原因。同时，也可以解释为什么定位不准，推销错误会给直销活动带来巨大损失。本章中直销应注意的问题会带给你有益的启示。

陷阱 80	正当与不正当直销有何区别	151
陷阱 81	客户资料不完整	152
陷阱 82	直邮已经消除区域限制	153
陷阱 83	2% 的邮购回收率算是成功	154
陷阱 84	个性化直销，下一代才有	155
陷阱 85	对直销新技术熟视无睹	157
陷阱 86	直销演说中的七大误区	159
陷阱 87	只说不听	161
陷阱 88	每一次的机会轻易溜走	162
陷阱 89	急于成交	163
陷阱 90	专业知识比待人接物的态度更重要	165

第八章 行销管理的陷阱

在整个行销运作中，管理是轴心，没有一个科学合理的管理机制和机构，再好的行销策划也难以执行下去，再好的战略也难使企业起死回生。而且如果管理出现漏洞，就如同一座建筑的支柱出现问题，一有风吹草动，就会使整座大厦坍塌。

陷阱 91	经销人员收款时马虎大意	169
陷阱 92	先发货，后结款，一批压一批	170

陷阱 93	正确的行销信息不足	173
陷阱 94	行销高手是招聘来的	175
陷阱 95	忽视对行销人员的培训	177
陷阱 96	从竞争对手那里挖行销人员	178
陷阱 97	行销绩效评估的误区	179
陷阱 98	缺乏行销组合行为	180
陷阱 99	行销部门各自为政	181
陷阱 100	行销人员不平等	182
陷阱 101	行销主管的误区	183

第九章 行销陷阱的案例分析

或许行销的理念未必适合所有的企业，然而，你一定能够从这些失败的案例中找到自己的影子。这些案例深入细致地剖析了行销运作过程中的致命错误，或许你会受益无穷，并重新构筑绝妙的行销手法。

陷阱 102	海尔采力在全国打哑炮	187
陷阱 103	乐百氏为何全线受挫	190
陷阱 104	宏基定位失误而缴巨额学费	195
陷阱 105	赛特败出武汉	198
陷阱 106	是什么使春都走向了衰落	200
陷阱 107	活力 28 被市场无情地抛弃	203
陷阱 108	太阳公司为何悄悄沉落	207
陷阱 109	青松岭果茶陷入气息奄奄的境地	210
陷阱 110	V26 的滑铁卢	214



➤➤ 第①章 ➤➤

营销观念的陷阱

有位哲人说过：“所有伟大的变革都是从心灵的变革开始的。”心灵的变革也就是观念的变革。在行销充斥市场的今天，每一个企业的领导人及企业的每一位员工，都应从思想上正确认识行销这一理念，有了正确的认识才能有正确的行动，也才能有令人满意的结果。而一旦陷入错误的观念中，将会导致企业在激烈的市场竞争中节节溃退，以至全军覆没。

陷阱 1 行销就是推销

中国市场开放至今 20 余年，企业的经营管理从早期的粗放型到现在的集约型；从无序竞争慢慢走向规范化运作；从靠关系到讲实力；从卖方市场到买方市场。但不可否认，我国的市场经济仍然是稚嫩的，企业的行销观念也仍然是不成熟的。在许多人的心目中，仍然认为行销就是推销或促销。的确，在二战以前，英文“marketing”同“selling”是通用的。但从 20 世纪 50 年代以来，“marketing”一词被赋予了更加丰富的内涵，它同“selling”已不等同。但人们似乎没有注意到这一点，仍然视二者为同一概念。即使在美国这个市场行销的发源地，今天也仍有很多人认为行销就是推销或促销。而在我国，由计划经济转型到市场经济不过短短十几年，企业做市场的经验还很不成熟，把市场行销看做是推销或促销也就不足为奇了。那么，推销或促销与市场行销的本质区别究竟是什么呢？区别就在于：推销是以产品为中心，以卖方需要为出发点，考虑的是怎样想方设法把产品变成现金；而市场行销则是以顾客为中心，注意顾客的欲望与需求，考虑的是怎样通过生产、传送产品以及与消费者有关的所有事务来满足顾客的需求。

这其中包括产品的整体企划。而目前许多企业随着市场经济的深入发展，认为以销售为主、生产为辅就是贴近市场，过分注重对销售的投入，忽视产品的市场潜量，使得在销售中所投入的资源与回报不相互等值，造成品牌的提升与产品的销量不符，背上沉重的流动资金短缺负担。

市场行销是注重顾客而非产品，发现需求并满足他们，生产能够卖掉的东西，而不是生产你能够生产的东西。行销学大师菲利普·科特勒早就指出：“市场行销最重要的部分不是推销！推销仅仅是市场行销冰山的顶端，推销仅仅是市场行销几个职能中的一个，而且往往不是最重要的一个。因为，行销人员只要做好识别消费者需要或竞争需要的工作，发展适销对路的产品，并且搞好定价、分销和实行有效的促销，商品就会很容易地卖出去。”市场行销观念是随着经济的发展程度而逐步发展起来的。例如我国的家电行业属于一个起步最早，如今市场竞争也最激烈的行业。面对激烈的市场竞争，它不得不拼命去赢得消费者（即市场行销观念），做大量的广告并逐步下调价格；为了树立良好的企业形象（也是为了促进销售），争先恐后地赢得社会（如支持希望工程、扶贫赈灾等，所谓社会行销观察），以免在市场竞争中失利。

陷阱2 行销运作的差异，难分高下

许多人认为，行销运作的原理和原则没有什么神秘的，每个行销人员的套路也都差不多，所以，行销的功用没有什么差别。事实上，同样的行销，在不同的行销人员手里所展现出来的运作手法与执行成果是有天壤之别的。

是因为行销人员本身的经验与智慧有差别吗？或许。但除了行销人员本身之外，影响行销效果的因素还有许多。举个例子来说，两个同时毕业的同班同学，如果一个进了素以行销运作闻名的企业接受磨练，一个进了行销水平平平的企业工作，那么即使两个人原来的智慧与知识相差无几，但过了几年之后，两个人的行销能力可能会出现很大的差距。

那么，同样是在运作行销理念与手法，为什么有人就可以应用自如，有人就觉得施展不开？这其中就牵涉到许多内外因素的影响。首先是企业领导是否具有行销意识，是否对行销运作有正确的了解和认识，是否愿意将它落实在企业运作上。企业领导对行销的了解与认识，可以说是决定整个企业行销水平的关键因素，也对行销人员与上级领导之间的沟通与互动产生很大影响，进而影响到行销运作结果。面对着头脑守旧的领导，行销人员每次都得向他解释一些行销运作上的原理原则，结果是事倍功半；反之，则沟通顺畅，事半功倍。因为彼此对于行销运作已经具备共识与默契，使得双方可在共同的基础上就事论事。

其次，企业领导对行销部门的重视与支持，对于行销人员工作的便利和顺利，在企业内部影响重大。具有行销意识当然很好，但有意识，未必就有行动。有些人虽然高喊“顾客至上”、“行销万岁”，但实际上仍然生产自己最容易生产的产品（而非生产顾客需要的产品），业务挂帅（行销人员只得靠边站），这种言行不一的现象，在企业里经常看到，尤其是在“行销时代”里，嘴上难免要说些符合时代潮流的话，但骨子里却未必真正加以落实。因此，企业领导惟有体现出对行销部门的重视与支持，表现出落实行销运作的决心，并真正落实到行动上，才能真正推动企业内部的行销氛围与文化，而行销部门也才能在如鱼得水的环境下，顺利推动整体行销运作。

再者，行销部门的组织方式与专业程度，也是一个关键。许多人总认为行销人员是附属，隶属在业务部门下提供协助就可以了。试想，这种组织方式怎能体现出行销运作的专业性与重要性？事实上，独立而专业的行销部门是必须的。而且，行销人员不应只是协助业务部门的附属人员，应该将他们视为决策的关键人

物，业务部门应该听令于他们（按照行销理论，人员推销确实是行销组合的一环），所谓“运筹帷幄，决胜千里”。毕竟，行销运作是一项专门而复杂的工作，需要学有专长的专业人员掌管，绝非一般人想象得那么简单容易。同时它可以发挥威力的空间也相当大，这要看企业给予他们多少资源、多高的地位，以及多大的重视。如果在企业领导的支持下，组织起一个专业的行销团队，那么，即使不想在行销运作上崭露头角也难。

最后，谈谈专业人员的培训与经验的累积。事实上，行销能力的差异，可以在此分出高下。正如我们在前面所提到的，两个同时毕业的同班同学，分别进入两家不同的公司，若干年后，能力可能会相差很多，其中的原因之一是有些企业如一台训练机器，它会有计划地、按部就班地将新人慢慢培训成才，其中可能通过上级经验的传递，可能经过课程的讲授，可能通过实战磨练等等，使人可以由懵懵懂懂到茅塞顿开。此外，这些具有行销导向的企业都相当重视经验的累积，因此，在其中的行销人员就可以随时参考，这样，能力当然会与日俱增。而在一般企业里，光靠自己摸索而想在行销能力上有所突破，实在并非易事。

总的来说，行销运作看似容易，实则艰深，需要由企业人员加以掌管。如果企业领导能够有正确的行销意识与观念，成立专业的行销部门，并给予人、财、物的大力支持，并通过专业人员的培训和经验的积累，那么，企业的行销能力将会日益增长，不断精进。

陷阱3 行销成果就是销售业绩

行销中有这样的说法，控制你的顾客、操纵市场等，这完全是对行销的错误理解。这种观点在实际中常常表现为：夸大事实、狂轰乱炸的虚假广告；名不符实的名牌；先漫天提价然后再打折的促销活动；巧舌如簧的人员直销，等等。这些行销行为自以为掌握了顾客的心理，其实并非如此。现在的顾客消费心理已日趋成熟，远非以前那么“好哄”了。还有一些行销行为，看似周到，实则让顾客极为不舒服。如山东某餐厅规定，当顾客想吸烟时，服务员必须眼明手快抢先给顾客点烟。这种服务看似殷勤，但实际上除了吓着顾客，实在没有太大的意义。从经营思想上来分析，把企业经营的成功与否归结为市场行销的成功与否，进而把市场销售作为企业经营管理的重心，这从根本上歪曲了市场行销观念的本意。企业应把注意力从企业外部拉回来，从企业内部找原因，强化内部管理，积极练内功。只把眼光盯住市场，不去自我反省，不从内部找原因，只能导致经营失败。再有顺着逻辑的错误，将市场行销策略中的一些技巧夸张为赢得市场的锦囊妙计，把企业的经营活动简化为商业心理战，例如诱导顾客贪便宜心理的定价策略、以旧换新的促销手法。这种不从企业自身形象、技术力量、生产水平、销售能力出发，单方面强调行销策略对顾客行销的作用，虽然在初始阶段可能红火一时，却注定不能长久。

还有的企业在制定企业整体策略时，认为一切应为销售服务。

仅考虑为销售服务，就会忽视销售本身的目的。我们知道，销售就是把产品送到消费者面前，并让其购买，但消费者是否乐意购买，是需要我们通过其他的市场策略组合达成的。单一靠销售达成企业的市场份额及企业在未来市场中的生存是十分困难的事。有许多企业把大量精力用在销售上，企业的工作重心都是向销售倾斜，从组织结构、工作重心、奖惩制度等多方面去鼓励与支持，认为销售得到了重视，企业的产品就能好卖，市场就会做好。

事实上，销售是整体行销过程的一个方面，并不是全部。但是很多企业还把销售当做是企业的中心工作。销售确实能比较明显地反映出企业的成效，但这种成效的决定性因素并不一定是销售带来的，它包含企业各个方面的工作支持。如某企业销售额下降时，并不能代表此时只在销售上出现了问题，而可能在其他方面存在问题。这时以销售为中心的企业面对这样的问题，很可能在销售上投入过多精力，而不能从其他方面找原因。很多问题的出现是不能通过销售来解决的，