

美的、乐百氏、劲霸等近百家企业成功实践
掀起新一轮营销改革风暴

讲述营销管理实战技法 揭示深度营销成功奥秘
程绍珊 李国华 / 著

深度营销

战法

北京大学出版社



深度营销

讲述营销管理实战技法 揭示深度营销成功奥秘

程绍珊 李国华 / 著

战法

北京大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

深度营销战法/程绍珊, 李国华著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 4
(和君营销咨询丛书)

ISBN 978-7-301-11657-9

I. 深… II. ①程…②李… III. 企业管理—市场营销学—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 025886 号

书 名: 深度营销战法

著作责任者: 程绍珊 李国华 著

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-11657-9/F · 1564

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

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 16 印张 230 千字

2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 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

当你在商场里购买一个电磁炉，导购小姐殷勤地大力推介，让你知道一个电磁炉可以搭配多达五套赠品时，你是贪图那些赠品，还是心里开始嘀咕电磁炉的质量是否有瑕疵或厂家是否有暴利？而当你走向旁边其他品牌的展台时，另一位导购小姐更是使出浑身解数，告诉你她们“家”的电磁炉赠品更多，可以多达九套，这时你又是什么感觉……

以上，只是普通消费者在购买时的一个典型情景。看看身边，有多少品牌的营销就是这样，让消费者感觉像是在喝迷魂汤，心里总是缺少安全感。再看看身边，形形色色、五花八门的营销大战在上演：甲酒厂家广告轰炸投入上千万，乙酒厂家铁了心要成为央视的标王；丙服装厂家请了李连杰作形象代言人，丁服装厂家一定要将成龙搬出来露个脸……各种荤的、素的手段一起上，“乱拳打死师傅”，使得企业的市场营销变得越来越像是市井泼皮间的死缠烂打。而这，就是摆在我们面前的营销现状。

深度营销思想认为，现实阶段的营销已经进入了“超竞争”阶段，任何低水平重复的市场应对已经无效，企业的营销工作不能被眼花缭乱的现状所蒙蔽，必须回到营销的原点思考“营销为何”的问题。不能仅仅像上述例子那样以竞争为导向，也还要以消费者为中心来构筑企业的营销模式。营销谋局，其实谋的是模式这个局；模式制胜，才能真正建立起自身的核心优势。

在竞争和消费者需求这两个基点当中，不同的出发点决定了不同的营销模式，而且营销模式要随营销基点的变化而动态调整，如此，企业才能挖掘到竞争优势的根源。深度营销思想从本质上告诉读者：营销模式其实就是对营销“4P”的结构化演绎，即围绕其中“1P”，展开其他“3P”，进行动态组合，从而使结构产生能量，达到实战效果。

那么，何为深度营销模式呢？和君营销指出，现代企业竞争优势的建立，已经超出了单个企业自身的能力和资源范围，从更高的层次上讲，现代企业的竞争已经演绎为产业价值链之间的竞争。深度营销就是以渠道为核心，塑造差异化的核心竞争力，产品、价格、促销策略都是围绕渠道的变化而展开。深度营销的核心思想就是打造管理型营销价值链，实现营销价值链各环节之间的有效协同。

《深度营销战法》首先为读者展示了一幅营销现状的全景画面，然后引导读者从纷乱如麻的现实中脱身出来，回归营销的原点，抽丝剥茧得出：营销模式才是主导企业谋局获胜的根本结论。然后，从最适合中国营销国情的深度营销模式出发，了解在产品方面应如何围绕渠道设计产品组合，并根据消费者需求和竞争对手状况进行动态调整；了解在价格方面应如何建立引导渠道成员做出有效应对竞争的协同行为的利益机制，使厂商一体化，实现营销链整体价值最大化；了解在促销方面应如何驱动整条营销链争夺市场，实现渠道的协同性，提高渠道效率。其中的独家创新点颇多，尤其是最后一章的“有机性营销组织”，更是和君深度营销的原创理论，它也是企业进行深度营销的基础。

本书的问世，是和君深度营销咨询团队集体智慧的结晶。这个团队之所以成为国内营销咨询领域的领先者，能在客户中建立起良好的声誉与口碑，是因为我们始终坚持以问题为导向的理论创新、深入互动的咨询方式，并切实为客户创造价值，而深度营销模式也就是在这种实践中一步步完善的。

另外，营销是实践性的，真正的营销高手是在市场中搏击发展的企业！在长期的咨询服务中，他们丰富的实战经验和策略创新也给我们很多启发，是深度营销模式发展的肥沃土壤。所以，我们也深深地感谢众多客户企业，因为他们的激励是我们向上的无穷动力，客户的成功是我们价值创造的不朽源泉！

作者 于北京
2007年3月

序 /1

第一章 困则思变

一、我们的营销困境 /3

1. 看不懂的营销 /3
2. 死缠烂打的营销战 /10
3. 郁闷的营销人 /11

二、红海中的生存 /13

1. 超竞争状态的到来 /13
2. 超竞争状态下的新营销规则 /15

三、魔高一尺，道高一丈 /19

1. 营销模式的力量 /19
2. 力量之本 /22
3. 从失败中觉醒 /23

第二章 出路何在

一、营销为何 /29

1. 消费者、竞争对手和企业的博弈 /29
2. 掌握营销基点的均衡性 /30
3. 营销重心的调整 /30

二、做出正确的选择 /31

1. 影响营销模式选择的要素 /31
2. 营销模式效能分析 /34

3. 营销模式的确立流程 /35

三、结构产生力量 /35

1. 以产品策略为核心的“1P+3p”模式 /36

2. 以价格策略为核心的“1P+3p”模式 /42

3. 以促销策略为核心的“1P+3p”模式 /49

4. 以渠道策略为核心的“1P+3p”模式 /55

第三章 深度营销

一、打造营销价值链 /59

1. 同质化竞争中的营销优势 /60

2. 深度理念 /66

3. 国内企业的战略选择 /70

二、理性选择 /73

1. 市场成熟度 /73

2. 消费需求特性 /74

3. 竞争对手策略 /74

4. 市场外部环境特性 /74

5. 企业竞争战略 /75

6. 自身资源与能力 /75

三、变革中的平衡 /75

1. 基于渠道细分的多渠道协同 /76

2. 传统渠道的整合与转型 /79

四、深度实战 /84

1. 实施步骤 /84

2. 实施要点 /85

3. 营销价值链的日常维护要点 /87

第四章 围绕渠道的产品策略

一、产品的战斗队形 /100

1. 与渠道“对路”的产品组合设计 /100

2. 促进渠道提升的产品延伸 /106

二、多渠道的产品组合设计 /109

1. 多渠道冲突的本质和必然性 /110

2. 多渠道协同的必要性 /111

3. 基于渠道细分的产品组合策略 /111

三、产品变阵 /116

1. 渠道间横向产品策略动态组合 /117

2. 配合渠道建设的产品策略动态组合 /121

3. 协同渠道调整的产品策略动态组合 /131

第五章 围绕渠道的价格策略

一、润滑渠道的定价 /145

1. 需求价值原则 /145

2. 利益均衡原则 /146

3. 长短兼顾原则 /147

4. 动态竞争原则 /148

5. 联动调整原则 /148

6. 关键环节原则 /148

二、构建价格梯度 /149

1. 基于渠道模式的价格体系设计要点 /149

2. 渠道各环节“挣钱”的价格策略组合 /151

3. 多样的价格策略执行方式 /154

4. 价格体系混乱的防治 /159

三、多渠道的价格平衡 /160

1. 配合渠道细分的价格组合 /160

2. 避免多渠道冲突的价格协调策略 /162

四、动态调价 /163

1. 渠道内部涨价的联动协调策略 /163

2. 渠道内部降价的联动协调策略 /164

3. 渠道模式调整的价格协调策略 /166

第六章 围绕渠道的促销策略

一、基于渠道的促销原则 /171

1. 以拉促推原则 /171
2. 纵向协同原则 /174
3. 横向联动原则 /175
4. 关键环节原则 /177
5. 竞争导向原则 /177
6. 适“度”原则 /178

二、“促通”才能“促消” /181

1. 渠道“促通” /181
2. 渠道增值 /187

三、多渠道协同促销 /192

1. 渠道内纵向协同的促销策略组合 /192
2. 多渠道横向联动的促销策略组合 /197

第七章 有机性营销组织

一、摆脱机械性 /209

1. 何谓有机性营销组织 /209
2. 有机性营销组织的原则与导向 /210
3. 有机性营销组织的结构特点 /214
4. “刚柔相济”的管理原则 /218

二、简单即有效 /222

1. 建立基本的营销组织管理体系 /222
2. 建立核心流程和管理规范 /231
3. 强化基层组织的有效管理 /234

三、成为客户顾问 /240

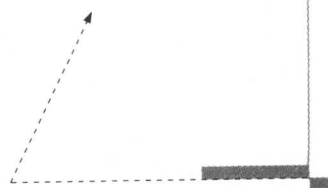
1. 复制型的骨干培养方式 /241
2. 强化过程指导与培训 /242

▼
深

度
营
销
战
法

困则思变

第一章



一、我们的营销困境

我们面临的是一个充满激情和躁动的市场，谋势成局，商战攻防，处处都扣人心弦，但也充满了冲突与不安；是一个充满变化的市场，每时每刻都有财富在诞生、暗流与危机来袭。也许，我们对狄更斯的《双城记》开篇稍作修改，就可以恰当地诠释现在的营销形势：这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；这是一个孕育财富的时代，更是一个困惑、失衡的时代！国内企业营销几乎都面临着这样或那样的困扰，大致可分为以下三个方面：

对于营销工作本身来说，营销像朦胧诗，越来越看不懂，消费者需求总在变化，口味还越来越刁；渠道终端若即若离，胃口还越来越大；营销环境一年一个样，竞争还越来越激烈。反映到营销战场上，营销就是各方势力的混战、暗战，你促销我也促销，你赠一我就赠十，做得好的大打出手，做得差的处处挨打，最后一算账，大家都哀叹。对于营销人来说更是觉得有些郁闷，业务经理“从鸡叫忙到鬼叫”，却想不起一天究竟做了几件有价值、有意义的工作，区域经理“从鬼叫睡到鸡叫”，满脑子想的仍然是销量、销量！

只有对现象进行聚焦，才能洞察背后蕴含的本质。让我们先来看看大家所做的营销究竟是什么样的营销：

1. 看不懂的营销

营销不是单纯的销售，不仅仅要卖出产品，更要将品牌也推销出去。现在的问题是，在结果导向下，广大营销人以销量为天职，年年岁岁重复着同样的工作。但专注销量是否就能收获成功呢？不见得！随着市场成熟度的逐步提高，营销已经越来越难以把握了，以前行之有效的营销策略和技巧，现在已难以奏效了！

我们面临的看不懂的营销，归结起来，其实是看不懂五个方面：难以琢磨的消费者、囚徒困境中的竞争对手、贪婪强势的终端、“剪不断，理还乱”的渠道和变幻莫测的外部环境。

◆难以琢磨的消费者

由于中国消费者的差异性过于悬殊，导致企业对消费者需求难以琢磨，表现为以下四个方面：

A. 整体较为理性，个体不理性。改革开放二十多年，消费者在媒体一次次对消费欺诈的曝光中，消费理性有所提升。例如这些年，消费者在一次次的上当受骗中，认识到了琳琅满目的保健品并不那么可靠，所以现在消费者在购买保健品时越来越谨慎和小心。

B. 城乡消费者理性程度和消费水平不同，城市消费者较为理性，乡镇消费者较为感性。城市居民消费能力较高，已经从关注物质充裕转到提高生活质量上；与此同时，中西部欠发达地区的广大消费者仍然不得不“为五斗米而折腰”。

C. 在消费品类上，消费者对奢侈品较为冲动，对必需品较为理性。这种“理性分裂症”尤其表现在节假日消费中，在卖场营造的折扣、甩卖、降价、买赠等热烈氛围下，以前对消费者而言较为奢侈的消费品被冠以“七折”优惠或“物超所值”，这时消费者脆弱的理性往往容易被击溃，就会表现得比较冲动。

D. 从趋势来看存在阶段性的不理性。当前国内消费情况受消费者收入水平、文化背景、个人偏好、公众舆论及社会发展水平等诸多因素的影响，还需要长期的教育和引导。

以上种种现象，给营销带来了困难。同样购买一件商品，在某人看来属于理性消费，在另一人也许就是非理性的；有些消费目前看来是不理性的，一段时间后也许就变得理性了。长此以往，企业就会莫衷一是，对消费者迎合不行，引导也不行，陷入营销困境。

◆囚徒困境中的竞争对手

难以看懂的营销，还在于竞争对手的非理性。由于行业竞争环境鱼龙混杂、泥沙俱下，竞争对手的层次、差别比较悬殊，现实中很多歪招、

损招层出不穷，这种集体的非理性状态也就是博弈学里所说的“囚徒困境”。表现如下：

第一，盲目跟随，东施效颦。你搞促销，我也搞促销，你祭起价格战的法宝，我也端起低价竞争的利器。

第二，比拼资源。“针尖对麦芒”的促销战、广告战、终端战和价格战，往往是“伤敌一千，自损八百”，使许多企业陷入“不促销等死、促销找死”、“不降价速死、降价慢死”的囚徒困境中。

第三，相互诋毁，甚至殴斗。2004年8月中国移动和中国联通在山东、2005年7月青岛啤酒与漓泉啤酒在广西桂林都上演了全武行，仿佛一夜之间，竞争市场退回到了“青红帮”时代。

第四，制假贩假。这一竞争手段直到现在仍然是众多企业心中“永远的痛”，像“1998年1·26假酒案”，一时让“牧童遥指杏花村”的千年汾酒“欲断魂”；2003年的阜阳劣质奶粉事件，直接引爆了中国奶粉行业的危机……

◆贪婪强势的终端

竞争对手之间的不正当竞争可以说是“事出有因”，却还未“后院起火”。而近几年来，在国内流通业的变革中，迅速崛起的各类连锁卖场，利用其越来越强势的竞争地位，变本加厉地向企业收取和摊派名目繁多的进店费和促销费，企业的生存环境变得更加恶劣了。

各连锁卖场之间竞争越激烈，企业被盘剥得就越厉害。原来，连锁卖场的经营模式基本上都是“要市场不计成本，要销售不要利润”的粗放发展模式，说白了就是用企业的资源，先低价格“绑架”消费者，再反过来要挟企业，将自己的经营风险转给企业。如在家电行业中，表面上是国美和苏宁等零售巨头们在疯狂搏杀，流的却都是家电厂家的“血”。

在连锁卖场的强力示范下，传统终端利用各自的优势，也学着向企业不断提出苛刻要求，如现在各酒店对酒水饮料收取的高额进店费、药店向药厂收柜台费等。一时间，昔日主导产业的企业如今成了各零售终端眼中的“唐僧肉”。

【案例】1-1

家电卖场的流氓条款——“十宗罪”

一宗罪：竞相降价，取悦消费者，盘剥厂商。低价是取悦消费者的法宝，也是所有家电卖场自豪的资本，同时也是所有供货厂商的梦魇。在许多供货商的合同中，都有一条被供货商称为“流氓条款”的内容：“甲方应确保给乙方的供价为当地最低供价，此最低供价至少应低于（或等于）给其他经销商或代销商供货价的百分之几或者多少元每台。”

二宗罪：渠道经销商的利益必须得到保证。家店连锁业热衷于价格战，是因为自己的利润已经通过一些条款得到了确保，降价所带来的损失都由生产厂家来负担。在厂商和渠道经销商签订的大多数合同中可以看到这样的内容：“厂家应保证商家在当地市场具有优势的情况下，商家的毛利率不低于百分之几[账面毛利率 = (实际零售价 - 供货价) ÷ 实际零售价]。如果因为降价导致商家没有达到规定毛利率，厂家必须负责补偿。”

三宗罪：控制小品牌，胁迫大品牌降价。一些实力雄厚的商家为了掌控市场价格，甚至直接控制了某些小型杂牌企业。先让该杂牌产品率先降价，然后迫使其其他品牌跟着降价，以调控自己的产品价格体系。

四宗罪：霸道的包销。包销是家电连锁卖场的营销制度创新之一。“根据双方签订的合同，包销机型是指性能、外观与其他有明显区别的，性能价格比有明显优势的，由某商家独家经营的产品。”一位供货商向记者说：“但这只是字面意思，这样条款的实质内容就是说，某一款畅销的机型你只能给我一家企业销售，不能给我的竞争对手供货。不仅如此，包销也不是说商家一次性把货款全部结清，而是根据实际销售的产品数量进行结算。”

五宗罪：既是裁判员也是教练员。大型家电连锁企业不仅有制定规则和解释规则的权利，也有执行规则的权利。对于不听话的供货商，家电连锁企业一般有两种处理方式：程度较轻的给予“翻牌”处理，也就是将售价牌翻过来，向消费者表示停止销售，一个星期后视供货商的表

现作进一步处理；而对胆敢冒犯的供货商则直接扫地出门。

六宗罪：贪婪。毫无疑问，家电连锁企业制胜的法宝是企业规模，或者更直接一点就是企业门店数。家电连锁企业新开门店的好处不仅在于通过企业规模的扩张可以向供货商压低进货价，开店本身也是一条增加盈利之路。根据惯例，家电连锁企业新开门店要向生产厂家收取新店开业费，现实中每个品牌须缴纳的新店开业费平均为 6000 元左右。按照一家大型连锁门店有 200 个品牌，仅新开 1 家门店，家电连锁企业便有 120 万进账。

七宗罪：延期结算货款。至于门店开张以后，企业的运营就更不在话下了。在一份连锁企业与供货商签订的销售合同中有这样的条款：“当期货款的结算以商家实际销售厂家产品的供货金额，扣除采用账扣方式收取及厂家逾期未付的利润补偿款、商业折扣款以及其他承诺支付的款项后的余额为准。”也就是说家电连锁企业的货款是在产品销售以后再支付的。如果仅此而已，多数厂家还可以接受，但事实上厂家还无法在销售完成后的短时间内拿到货款。一般来说，一批商品在进入连锁门店后，大约需要 7、8 个月，厂家才能最终拿到销售货款。至于这期间销售货款的利息，当然归连锁企业所有。

八宗罪：由臭名昭著的进店费到营业场所支持费。在众多费用中，进场费为外界最为熟悉。所谓进场费是指任何商品在进入家电连锁卖场时，必须缴纳的费用。如某著名家电连锁企业在合同中规定，该费用按专柜数目进行计算，每个专柜每月收取 150 元，每六个月为一期收取一次，协议签署之后 10 日内收取首期营业场所支持费，此后每期期满前 10 天收取下一期的费用。

九宗罪：广告费低开高走向厂商要差价。在某省会城市，家电连锁企业在决定打广告的一瞬间，他们已经开始盈利了。这一点足以令许多为巨额广告费头疼不已的企业汗颜。说穿了也并不稀奇，无非是家电连锁企业通过低折扣从媒体拿到大量的版面，再迫使生产商以较高价格分走。

十宗罪：节日促销费。节庆日收费大致可以分为两类，一类为国家法定节假日，一类为企业自己设立的节假日，统称为节假日市场推广费

用。前者主要有元旦节、五一节、中秋节、国庆节、春节等，各企业根据自己的实际情况收取每节每店 1000 元左右不等。厂家自己的节日则更是五花八门：地区新公司开业彩排有开业彩排费；开业纪念庆典要收取店庆费；地区公司开业纪念庆典要收取司庆费；正式开业有新公司开业费；现有地区公司新店开业有新店开业费；开业后门店要定期重张，有门店重张开业费。这些费用要比法定节假日费用高得多，一般都会在 6000 元左右甚至更多。

（引自《新京报》）

传统的强势终端都在效仿连锁终端，那么，街边的小店如夫妻档总不会让企业、让营销人犯难了吧？诚然，这些街店的进店成本很低，但维护成本并不低，由于抗风险能力较弱，对价格的敏感度又很高，往往维护起来让营销人腿跑断、口说干，也起不到很好的效果，真是几多无奈几多愁。

◆ “剪不断，理还乱”的渠道

在营销渠道的剧烈变革、分化中，企业会发现越来越难以把握渠道结构和渠道模式了。如果营销重心过于下沉，会造成渠道为争夺利益而互相比拼资源；如果渠道重心上移，会发现难以掌控市场；如果靠新兴渠道铺货，犹如羊入狼口，利润会源源不断流逝；如果依靠传统渠道的话，又怕是“扶不起的阿斗”。左右难以逢源，进退难以自如，真是剪不断，理还乱，“才下眉头，却上心头”。

渠道冲突主要体现在两个方面：

一是水平冲突。比如传统渠道与新兴渠道之间的冲突：连锁卖场快速向次级市场渗透，骄横跋扈、步步进逼；而已在区域市场占据优势的传统渠道也拥兵自重、毫不相让。企业一手难以托两家，越来越难以平衡这个杠杆。独家经销，难以保证市场份额；多家分销，又窜货烂价，噩梦不断！

二是垂直冲突。这主要表现为厂商之间、批发商和分销商之间的冲突。从事实来看，许多企业在渠道管理上处于“三缺”状态：缺乏战略眼光，缺少战术规划，缺少实效执行。难防渠道冲突于未然，东边漏雨