

破解企业  
经营风险  
丛书

吕叔春◎主编

一本企业规避市场风险的好书

PojieQiye  
Shichangyingxiao  
Fengxian

# 营 销 破 解 企 业 市 场 营 销 风 险

中国纺织出版社

破解企业经营风险丛书

# 破解 企业市场营销风险

吕叔春 主编

中国纺织出版社

## 内 容 提 要

营销是企业运营的一个重要环节,是一个企业管理的终端内容,也是最重要的内容。它关系到企业决策的成败,更是企业管理者水平的最直接表现。许多成功的企业都是营销做得好的企业。

营销可以说是一个企业好坏最直接的证明,许多企业花费大量的人力、物力投入到市场营销,但就是老在这张“证明”上栽跟头。决策可以由你自己决定,但营销却是多方面的,不是你自己说了算的,其中最重要的就是市场的真正需求,把握了这个才能成功。

本书指出了营销中最常见的十种风险,精确分析了风险发生的原因,并结合营销成功案例,给出了行之有效的解决方案,集专业化和通俗化于一身,内容丰富,实用性强,是一本可读又不拗口的营销读物。

### 图书在版编目(CIP)数据

破解企业市场营销风险/吕叔春主编. —北京:中国纺织出版社,2005.1

(破解企业经营风险丛书)

ISBN 7-5064-3153-X/F·0503

I. 破… II. 吕… III. 企业管理—市场营销学—风险管理  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 109360 号

---

责任编辑:李秀英 胡成洁 责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11.25

字数:230千字 印数:1—6000 定价:22.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 总 序 言

---

世界上没有不想把自己的公司办成一个百年企业的老板，没有人不希望自己的公司能够永远屹立不倒。然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在是少之又少。70年前的美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩下通用电器公司一家；40年前的世界500强企业现在剩下的不到一半。不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭，或沉没。远的不说，巨人、三株、爱多的急速上升又遽然陨落还历历在目；巴林银行、安然公司、大宇集团等一些大型企业一夜之间轰然倒下，使人触目惊心。“眼看他起了高楼，眼看他楼塌了”，市场的风险无处不在，无时不有。这就要求企业领导人随时都要有如履薄冰的紧迫感，兢兢业业，始终要对经营风险保持警惕性。

经过研究发现，绝大多数企业开始走下坡路，乃至衰落、倒闭，都与没有正确应对企业所面对的经营风险有关。在千变万化的市场环境中，惟一不变的就是变化。

风险是所有企业在发展过程中都无法回避的，尤其是在现代

市场条件下，科技发展使产品生命周期缩短，新产品开发风险加大，不确定因素不断增加，企业面临着多种多样的风险和危机。

我们出版的这套“破解企业经营风险丛书”是相关专家学者和职业经理人共同辛勤劳动的成果。从企业发展的各个环节和角度，对企业有可能遇到的风险进行阐述和剖析。这套丛书包括战略决策、人力资源、市场营销三个方面的几十种风险，同时提供了国内外著名企业处理各种风险的具体案例，在案例之后是“对策提示”，讨论对待风险的控制策略。书中所列举的案例总结了国内外许多著名企业应对各种风险的经验和教训，并荟萃了许多重要的管理思想，为现代管理者提供了大量具有前瞻性和实用性的建议。

本书可以供企业各级管理人员、相关领域的研究人员、各大专院校本专业的学生阅读参考。

**吕叔春**

2004年7月

# 目 录

POJIEQIYESHICHANGYINGXIAOFENGXIAN

## 第一章 营销战略风险： 没有目标市场，无的放矢搞营销

市场营销是企业经营活动的重要内容之一，也是企业竞争成败的关键环节。企业经营成功要求有成功的产品营销，而产品营销必须以消费者为中心，在生产之前就想到销售问题。首先要明确有没有市场，市场在哪里，什么样的市场最适合自己的，怎样才能满足特定的市场需求。如果把握不好这些，再好的产品也是废品。

### 开篇案例 ..... 2

产品定位不明晰，铤星公司宣布破产 12

### 风险分析 ..... 3

错误的产品定位 13

肤浅的市场认识 16

模糊的目标市场 17

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 忽视市场调查和预测           | /8  |
| 解决之道 .....          | 11  |
| 细分市场, 避免乱撞          | /11 |
| 寻找“主攻目标” 做到出手就赢     | /17 |
| 做好市场定位, 为自己闯下一席之地   | /24 |
| 成功案例 .....          | 27  |
| 谁选对了谁就赢——福特 T 型车的成功 |     |
| 决策                  | /27 |
| “我们时刻准备为你欢呼”——摩托罗拉  |     |
| 的细分市场法则             | /32 |

## 第二章 产品研发风险: 产品早已过时, 还在拼命叫卖

市场变幻莫测。要想领导市场的潮流, 代表市场的发展方向, 创新意识乃是第一位的。市场是一只看不见的手, 在市场这只巨手的指挥下, 一般的商人紧跟着市场的步伐走, 他们是循规蹈矩的经营者; 拙劣的商人或跟着别人的屁股后面走, 或闭门造车不理市场, 最终导致被市场淘汰的厄运; 而成功的商人则能够创造条件引领市场潮流。

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 开篇案例 .....                       | 36 |
| 等待——迪斯尼电影事业的没落 .....             | 36 |
| 风险分析 .....                       | 41 |
| 不创新就会失败 .....                    | 41 |
| 不驾驭未来就会失去机会 .....                | 41 |
| 解决之道 .....                       | 42 |
| 运用新产品开发策略，以便做到有条不紊 .....         | 42 |
| 用创新引导消费 .....                    | 47 |
| “战刀”越磨越锋利——新产品开发战略 .....         | 49 |
| 创新是制胜的法宝 .....                   | 59 |
| 成功案例 .....                       | 63 |
| 推陈出新，宝刀不老——吉列公司久盛不衰<br>的秘诀 ..... | 63 |

### 第三章 品牌战略风险： 只图一时赚钱，忽视品牌塑造

品牌是公司发展的强大动力和武器。未来的营销是品牌的战争——品牌互争长短的竞争。拥有市场将会比拥有工厂更重要，拥有市场的惟一方法就是拥有占市场主导地位的品牌。品牌是企业的生命，企业之所以能够誉满全球，是依靠牢固的品牌。一个没有强有力品牌

的企业，难以长久存活。

## 开篇案例 ..... 68

忽视品牌维护，对消费者耍鬼——冠生园

“落马” /68

## 风险分析 ..... 69

急功近利，名实不符 /69

玩巧欺骗消费者——堵死自己路 /71

忽视品牌的价值 /73

对品牌缺乏正确认识 /75

## 解决之道 ..... 80

认清品牌对企业发展的意义 /80

用质量和信誉铸造品牌 /82

加强品牌管理 /83

把品牌计划当作一种长远的战略 /85

创知名品牌 /89

实施名牌战略 /95

注重名牌产品的延伸与扩展 /103

## 成功案例 ..... 107

中国金字招牌全聚德的品牌战术 /107

“我们要做百年老字号”——联想品牌的

打造 /110

## 第四章 渠道设计风险： 渠道层层加价，顾客怨声载道

在以客户为中心的竞争时代，渠道的重要性已被提到了前所未有的高度。如今企业的销售渠道可以说是五花八门，销售网点到处都是。但这种渠道的负面影响很大。如渠道的主要成员经销商店大欺客，“挟网络以令厂商”，不仅和厂家讨价还价，还控制销售政策，操控厂商的经营，致使顾客怨声载道。真可谓“成也渠道，败也渠道。”

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 开篇案例 .....                | 114 |
| 三株渠道无序，引爆全面危机     /114    |     |
| 风险分析 .....                | 115 |
| 盲目布点，遍地撒网     /115        |     |
| 引发恶性渠道冲突     /117         |     |
| 解决之道 .....                | 120 |
| 渠道能改变一切——分渠道营销策略     /120 |     |
| 选择分销渠道应注意的问题     /125     |     |
| 加强渠道管理，确保渠道畅通无阻     /128  |     |
| 渠道策略与顾客需求相匹配     /131     |     |
| 成功案例 .....                | 134 |

渠道成就一切——泰林公司渠道设计理念 /134

## 第五章 经销商管理风险： 合作对象选不好，销售渠道难理顺

“商人重利轻离别”，见“利”思迁，“择木而栖”，这好像成了经销商的真实写照。大的经销商“店大欺客”，处于谈判优势，极力挤压厂家的利润空间。即使厂家已经让到了底线，经销商还会认为自己没有拿到最有利的价格，往往让厂家无所适从。在有些情况下，经销商甚至可能放弃该企业产品，临阵倒戈，导致渠道崩溃。

### 开篇案例 ..... 138

把握不准合作的感觉——和路雪公司的

深痛教训 /138

### 风险分析 ..... 139

营销无计划 经销商失去兴趣 /139

忽视销售渠道的理顺 /140

### 解决之道 ..... 152

最大限度地发挥经销商的优势 /152

根据条件选择适宜的销售类型 /155

激励中间商 /158

成功案例 ..... 163

立即利益，拉动代理——联想的攻心术 /163

戴尔公司：直销的优势在于速度 /167

## 第六章 产品沟通风险： 偏爱广告轰炸，促销组合单一

时间进入 21 世纪，市场竞争已达到了白热化程度，所有的行业都可以用群雄逐鹿来形容，为了分得一杯羹，企业使尽浑身解数。在产品宣传中，广告作为一种信息传播与营销的手段，已越来越为企业所重视与应用。广告在一定程度上会给企业带来很好的宣传效果，但是，凡事有利也有弊，有许多企业因过分依赖广告宣传而衰落。

开篇案例 ..... 172

巨人走入广告误区，最终导致经营失败 /172

风险分析 ..... 175

模糊的广告定位 /175

广告场面过于隆重 /176

跟风现象严重 /177

广告中的承诺不能兑现 /177

广告的表达方式不能迎合消费者心理 /179

## 解决之道 ..... 182

制定有效的市场宣传体系 /182

了解电视广告的发展趋势 /184

建立有效的沟通体系 /186

各种促销工具的组合使用 /197

## 成功案例 ..... 200

七喜饮料的“非可乐”行销战略 /200

东京迪斯尼乐园招揽顾客的怪招 /203

## 第七章 销售管理风险： 管理散漫失顾客，销售队伍不精干

大多企业都拥有自己的销售队伍，销售队伍必须有一定的规章与制度，因为销售队伍中的每一个成员都直接代表着公司的形象，如果没有一定的制度来约束他们，销售队伍就会如同一盘散沙，毫无目的和计划，也无纪律约束。这样一来，企业永远不能获得良好的销售业绩，而企业的形象也会受到严重破坏。

## 开篇案例 ..... 208

盲目扩张，销售管理跟不上——柯维特

裹足不前 /208

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 风险分析 .....                     | 211  |
| 内忧外患造成销售管理人员素质平庸 .....         | /211 |
| 销售管理缺乏战略眼光 .....               | /213 |
| 解析之道 .....                     | 215  |
| 建立一支精干高效的销售队伍 .....            | /215 |
| 有效地管理销售人员 .....                | /225 |
| 提高团队意识和积极性 .....               | /227 |
| 做好岗前培训 .....                   | /233 |
| 成功案例 .....                     | 236  |
| 时刻为顾客着想——约翰生的成功真谛 .....        | /236 |
| 销售需要技巧——丰田公司最棒推销员<br>的告诫 ..... | /238 |

## 第八章 关系营销风险： 公关方式不到位，各路关系理不顺

公关是市场营销中十分重要的环节，也是实际操作中最棘手的“热山芋”。公关并不是有些人想像中的拉拉关系，喝喝酒那么简单，任何企业都必须重视公关工作，以使自己的营销活动达到目的。现实生活中，有不少企业，只是用几个漂亮的公关小姐对对方“眉目传情”，而将其他方式抛到九霄云外，这样的企业不可能在市场上

得以长久立足，因为市场并不吃“美人计”这一套。企业  
业要搞好公关，必须参透公关，领悟其精髓。

## 开篇案例 ..... 244

不要与新闻媒体较劲——雀巢公司非洲惨败  
的背后 /244

## 风险分析 ..... 245

盲目地与传媒对抗 /245  
缺乏正确的公关对策 /246  
注重公关活动，缺乏战略公关 /247  
普遍存在投机心理 /248

## 解决之道 ..... 250

解读公关精髓，把握其促销点 /250  
塑造企业形象，创造有利的公关氛围 /257  
公关宣传的诀窍：左右逢源活水流 /259  
掌握独特的公关技巧 /261  
不把同行当冤家 /263

## 成功案例 ..... 268

别具一格办厂庆——福特汽车公司公关  
成功典范 /268

## 第九章 需求调查风险： 市场调查嫌麻烦，消费心理搞不清

消费者是上帝，而企业的责任就是赢得“上帝”的信任。只有如此，才能真正占领市场。要想赢得“上帝”的信任，必须了解消费者的心理，搞好市场调查，针对不同的顾客需求，采取不同的销售对策。只有这样，企业才能适应市场发展，从而迈上一个更高的台阶。反之，如果企业缺乏市场调查，对消费心理的认识模糊不清，盲目进行销售，企业就会陷入危机。

|                    |      |
|--------------------|------|
| 开篇案例 .....         | 274  |
| 阿迪达斯公司的致命失误：缺乏市场调查 | /274 |
| 风险分析 .....         | 276  |
| 低估了市场潜力与同行的攻势      | /276 |
| 关键时刻放松警惕           | /277 |
| 忽视研究大众的消费心理        | /278 |
| 入乡不能随俗             | /281 |
| 解决之道 .....         | 282  |
| 参透市场变化的玄机          | /282 |
| 掌握几种行之有效的市场调查方法    | /290 |
| 摸透“上帝”的脾气          | /293 |

了解消费群体的价值取向 /301

**成功案例** ..... 306

调查给他带来巨大财富 /306

长达两年的市场调查——宝洁公司大军进攻的前奏 /308

## 第十章 营销策划风险： 策划不到位，营销控制没落实

一个企业的营销策划，关系到它的整体运筹和长远发展问题。在市场竞争日益激烈，经济全球化的发展趋势已成必然的情况下，制订具有前瞻性的企业战略和严谨的企业管理措施是必不可少的。但是营销策划在执行当中离不开营销控制这个有力的保障，否则，营销策划再神奇，也只会成为毫无意义的空想。

**开篇案例** ..... 312

市场不允许你失误——联合利华为何痛失

中国市场 /312

**风险分析** ..... 313

缺乏正确而又持之以恒的长远战略 /313

营销计划宣传不力 /314

规格单一，包装平淡 /315