

当不确定性成为常态，应对的最好方法
就是回归基本层面

中国营销 思考

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

F713.50

77

2006

中国营销 思考

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书是中国市场研究方面难得的佳作，内容丰富，视角多样，在战略、渠道、品牌、价值链、销售团队等方面都有涉及。为在营销乱局中摸索的从业者拨开迷雾，使其既可见树木也可见森林。更可喜的是，在独特视角的平台上，读者在享受禅语入心的阅读乐趣之外，还能引发对中国市场深深的思考。

通过中外专业学习研究的积累，再加上多年的企业实践经验，作者对中国市场有了深刻的思考与见解，本书内容涉及丰富，一改头痛医头、脚痛医脚的营销传统。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中国营销思考 / 陈春花著. — 北京：机械工业出版社，2006.5
ISBN 7-111-18845-4

I. 中 … II. 陈 … III. 市场营销学—中国 IV. F723.0

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第031383号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张竞余 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年9月第1版第2次印刷

170mm × 242mm · 12印张

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：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

自序

在雨中，自伞自度

我总是会不断地想到一段禅。

雨下个不停，一个人躲在屋檐下，一位禅师撑伞走过。“禅师！普度一下众生，带我一程吧！”屋檐下的人急喊。“我在雨中，你在檐下，檐下无雨，你不需要我度。”禅师高声回答，连脚步也没有放慢。“现在禅师该度我了吧！”这个人立即站到雨中。“你在雨中，我也在雨中。雨没有淋到我，是因为我有伞。你需要的是伞来度你，不是我度，请自找伞吧！”禅师说完，继续走他的路。

常常有人会问：中国企业如何面对市场？中国企业如何面对竞争？也常常有人试图运用成熟的营销理论来指导企业的营销实践，也有人试图通过学习成功的跨国企业的个案，来为自己的企业找到可以运用的经验。正如这段禅，企业需要的是自己面对市场的思考，自己面对市场去选择和行动；正如禅师所言，我们需要的是“伞”，不是现成的理论，也不是别人的经验。自伞自度，自性自度，只有备好伞，我们才可以在雨中自度。

2005年以来，我一直被一种情绪所影响，也曾经列出这些影响我

情绪的因素，我发现那是我对于中国企业发展所感受到的不安。我回到德鲁克先生对于中国管理者的忠告上去找寻这些不安产生的根源，德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”我们并没有做到德鲁克先生所断言的那样，这是我不安的真正来源，因为我们没有准备好可以自度的伞。

一年前，有人问我做教授和做总裁有什么区别，我回答说：“做教授要有更多的使命感，做总裁要有更多的责任感。”使命感来源于我们必须以自己的专业知识，理性、客观地理解所面对的环境，并能够不断地用自己的专业知识把这个变化的环境思考的内容转化为人们的理解和知识，当我们做这些努力的时候，我们需要有旁观者的清醒，需要有高度的专业精神，需要有对环境和人的深切的热爱；责任感来源于我们必须以自己的能力，专注、有效地理解每一个成员，并能够不断地用自己的能力发挥每一个人的长处，使得所有相关人员的绩效得以发挥，当我们做这些努力的时候，我们需要有管理者的效率，需要有高度的职业精神，需要有对组织效率和人的长处的敏感。正是研究者的使命感，使我们在混沌的商业世界里有着清醒的判断；正是管理者的责任感，使我们在变化的组织环境里有着绩效的发挥。

正是基于这样的理解，我一直有一种冲动：要以观察者的身份，专业、理性、客观地理解思考中国市场。

这是来自于一种鸿蒙的责任和道义，来自于内心的冲动。

本书是我10年计划的一部分。10年前我决定研究中国企业的问题，到了2004年，这个计划的第一本书围绕着中国企业成长的道路出发，总结出中国领先企业的成长之道，我确定为《领先之道》；到了2005年，这个计划的第二本书围绕着对中国管理的思考出发，解析中国企业在

组织与管理问题上的困惑和概念的混淆，我确定为《中国管理问题10大解析》；而这个计划的第三本书从对中国市场的观察与思考出发，站在一个观察者的角度来思考、理解和探索中国市场中的种种表象，我确定为《中国营销思考》。

中国企业所面临的挑战不是在今天才出现的，在大多数情况下，我们所接受的管理训练和所积累的管理经验与所面对的市场事实格格不入，甚至截然不同。我们生活在一个巨变的时代，在这个时期发生的变化比以往任何一个时期都来得猛烈，来得彻底。许多人感到失望和不知所措，我在写作本书的时候也有同感。这是因为在许多情况下（如中国企业的品牌之路所面临的挑战，对于营销战略的基本思考，竞争基础的彻底改变等），当我们面对新的现实以及要求的时候，我们曾经行之有效的经验和方法不再有效，营销以及营销人员的观念需要更新。

本书是关于中国市场思考的书，对战略、渠道、品牌、价值链、营销团队、服务、营销思想等问题进行了探讨。营销需要回归基本层面，战略需要务本；渠道优于品牌，品牌是能力而非梦想；竞争的基础是价值链，而价值链需要共享；业务员时代终结意味着营销团队时代开始；服务必须增值，因为免费服务会吓跑你的顾客。虽然这些都是市场最基本的概念，但是我们需要清醒地知道：当不确定性成为常态的时候，做好基本层面才可以面对变化。这些思考很多散见于我自己的其他著作中，之所以再一次强调，是因为觉得需要不断地强化，才能够做好基本层面。

我常常在想，作为一个管理领域的研究人员，必须承担的责任到底是什么，行为的基本准则是什么？如果一个研究学者不能够不断地根植于实际当中，不能够理解世事的变化，不能够理解环境的变迁，不能够让内在的知识和外部的条件互动，那么这样的知识和理论又有

什么价值呢？

事实上，任何一个企业的课题，都会在当时的环境中留下一些集中体现其精髓的痕迹，留下一些无法在文字中体会的气韵。我们真的很幸运，能够在这些市场实际的运作中，寻找到我们的自度之伞。

陈春花

广州，大学城

目 录

自序 在雨中，自伞自度

第1章 守望营销 / 1

理解消费者 / 1

在合适的时间、合适的点做合适的事情 / 9

回到战略务本 / 17

第2章 渠道优于品牌 / 24

品牌是能力而非梦想 / 24

渠道为先 / 27

中国企业的品牌能力 / 33

新奢侈主义：培育品牌的土壤 / 39

第3章 竞争的基础：价值链 / 43

零售商与制造商的结局 / 43

价值分享的可能 / 52

目标市场与竞争对手是谁 / 67

分销领域的关键 / 73

失落的权利 / 83

在新分销格局下 / 88

第4章 业务员时代的终结 / 94

营销的起点和终点 / 94

营销人员：手比头高 / 100

构建营销团队 / 107

第5章 服务必须带来增值 / 112

免费服务是否赶跑了你的顾客 / 112

第6章 布局者的修炼 / 121

我们向三星学什么 / 121

重新定位企业学习 / 126

由代工到布局者 / 130

价值链总动员：中国家电企业的出路 / 134

第7章 当代营销思想的净值 / 159

2004年营销思想的净值 / 159

2005年营销思想的净值 / 164

结语 / 173

第1章

守望营销

市场化以来，人们便开始折服于营销的魅力。一时间营销成了万能武器，似乎所有的产品只要运用营销战略，就可以在市场竞争中脱颖而出。事实上，营销到底能够做什么，到底应该如何理解营销，我们还没有进行真切地思考。营销一直是大家谈论的话题，但是什么才是对营销的明确思考，却一直没有人回答。一些人认为营销就是做促销、做广告；另外一些人认为营销就是追求销量和市场占有率。更多见的是人们通常理解的，营销就是同行之间的恶性竞争，就是价格战，就是相互模仿、对着干。其实营销有其本身非常基本的东西，一是做合适的事情，二是回归基本层面，三是行动。

理解消费者

2005年，营销有一些浮躁，有一些急功近利。撇去浮起的泡沫，营销的本质是什么？真正推动营销进步、企业发展的动力是什么？那些营销麦田的真正的守望者，他们在做些什么？

如今的商业环境变得越来越复杂，也越来越喧嚣混杂。许多公司都纷纷卷入纷争、兼并以及重组之中。我们的重点应该放在何处？是放在渠道上，还是放在广告、产品、创新、整合营销或者导购员队伍的建设上，或是放在顾客的身上？所有人都说“顾客是第一位的”，但是又有多少营销经理人、多少公司真的做到了这一点呢？

我们无法不承认，旧的商业模式已经解体，要想生存就必须进行改革！我们需要从根本上改革，无论是物流方式、信息流动方式，还是现金周转的途径。这些过程也从根本上改变了原料的提供方式、产品的生产方式、仓储和运输方法、交易平台以及到达消费者手中的渠道和终端等。这些改变使得商业的生命周期正在变短，产品的生命周期也在迅速地收缩，消费者正在经受着不断地轰炸与考验。每一天都有企业破产和商业失败，每一天也有新的商业奇迹出现，这一切也许正是2005年营销领域的真实写照。

其实营销有其本身非常基本的东西，一是做合适的事情，二是回归基本层面，三是行动。

做合适的事情：营销的本质是理解消费者

理解消费者是营销最根本的目标，也就是说我们需要从产品和市场两个角度诠释对于消费者的理解。企业的产品如果停留在教育消费者的理解上，无疑会让企业的营销偏离正轨。因为消费者不是要被告知，而是要被理解；消费者不是要被教育，而是企业要向消费者学习。企业的市场如果停留在对于行业的理解上，无疑也会让企业偏离正轨。因为市场是一个载体，承载着消费者的期望，而不是承载着行业的规则。很多企业以行业的数据作为理解市场的依据，却恰恰忘了行业仅是市场的一个层面，对于企业来说，市场永远大过行业，行业无法代表市场。但是我们的大部分企业却常常从与产品和市场的正确理解完全相反的方向来理解营销，这主要集中体现在两个方面：第一，常常把竞争对手的变化

误解为市场的变化。在中国市场，最常见的营销就是针对竞争对手的营销。如果一家企业做促销，另外一家企业一定也做促销；如果一家企业降价，另外一家企业一定也降价；如果一家企业做广告，另外一家企业一定也不甘落后。这些企业并没有分析自己的产品是否需要做促销，是否需要降价，是否需要做广告，一家企业做促销、降价或做广告就以为是市场需要做促销、降价或做广告，这样是非常危险的。第二，常常把营销创新误解为市场的变化。如果仅仅以创新和变化来看待市场，那是非常危险的。看看中国的国产手机市场，在短短的不到3年的时间里，国产手机业的营销创新不断涌现，但到了2005年，国产手机生产商也发现，原来行之有效的市场策略正在失效——价格战不灵了、新款式玩不转了、广告更难起作用了，营销创新也不能够带动疲软的国产手机市场。在今天的中国市场上，国产手机业获得生存空间的关键要素不是营销创新，其关键要素是要知道顾客自身需求的变化。对于手机，人们的需求已经从单纯的工业设计转到内外功能的和谐统一，从关注非关联因素回归到对关联因素的关注，从关注价格转到关注界面的人性化，从追求时尚回归到追求价值细分。所以，能够回归到顾客需求的变化上的产品才能够深入人心，摩托罗拉、诺基亚、三星是这样取胜的，国产手机中的联想手机也是如此。

所以，不能够简单地理解市场，必须要知道市场内在的变化，这个内在的变化就是顾客需求的变化。对于营销而言，使其能够生存的空间不是企业的营销资源，不是营销经理或者营销人员的能力，而是在实现顾客价值的哪一点上企业能够有所作为，那么这一点就是企业营销的生存空间。正如郭士纳重新定义IBM的电子商务和企业逻辑一样，在创业初期，马云就非常清楚地定义了阿里巴巴的电子商务：让天下没有难做的生意！从这样一个概念出发，也像郭士纳带领IBM服务转型一样，马云带领阿里巴巴开始了著名的“服务转型”。马云以他做服务和消费品的经验，给阿里巴巴指出了一个新的逻辑：阿里巴巴不是高技术公司，而

是一个现代服务型企业。正是因为这一主张，使得阿里巴巴成为了最有竞争力的企业，成为全球著名的网站。阿里巴巴在为顾客提供解决方案这一点上最能够提升顾客价值，因此，提供解决方案就成了阿里巴巴营销战略的生存空间，阿里巴巴也因此获得了市场空间。

回归基本层面：产品、渠道、消费者、广告

无论营销如何创新，营销最基本的东西没有改变，对于顾客而言，最为关心的要素还是价格和产品本身，而能够影响顾客的最基本的要素依然是促销和广告，因此我们需要重新审视我们对于这些基本层面的努力是否做得足够。回归到对本质的思考是源于2005年中国营销领域的浮躁和急功近利，很多企业希望一夜成名不惜大量投入资源，更多的企业不断采用短期行为力图获得长期效果，但是所有的努力如果不能够与营销的基本层面结合，最终还是无法解决问题的。

产品

对于产品的理解，大多数中国企业都是从企业自身的角度来理解的。中国企业一向把自己的产品定位在具有降价能力这个水准上，中国企业也一向把降价作为核心竞争能力。但是价格要素应该是在产品之外的概念，它自己会独立存在，而产品也必须回到产品本身来界定。产品的真实意义在于它是连接消费者和企业之间的载体，企业之所以能够进入市场，是因为它能够提供产品来满足消费者的需求，所以不能够简单地把价格定位在产品所具有的能力上，产品所具有的能力还是要回到对于消费者所关注的价值的贡献上。记得迈克尔·波特（Michael E. Porter）曾经比较过亚洲跨国企业与全球跨国企业的区别，他认为，亚洲的跨国企业比较关心钱从哪里来，到哪里赚钱；全球跨国企业比较注重产品从哪里来，产品到哪里去。对于中国企业来说，这个评价可谓一针见血，当说到中国产品的核心优势的时候，我们会毫不犹豫地说我们有一个低成本的产品生产水平，而且，我们可以用低价的优势跟很多国际企业进行竞争。在过去的10年间，

这种比较优势的确曾使我们可以面向市场，但是，我们今天再来看这些产品，如果仅仅以成本而言，随着跨国企业在中国建立生产基地和采用全球化采购策略，我们所说的低成本优势是否还具备？记得一家欧洲著名的跨国企业的领导者在来中国的时候，曾经说：“中国成本就是我们的成本。”如果这个概念成立的话，那么仅从营销角度看，我们用成本来作比较的话，是否还具备低成本的优势？所以，理解产品要回到产品本身，而不是价格本身，在今天更需要理解消费者对产品的认知。

渠道

营销渠道代表着一个企业营销的水准和宽度以及这个企业营销所覆盖的面积。我们发现当渠道变得更为集中以后，比如像国美、苏宁的崛起以及沃尔玛、家乐福在中国的策略，企业跟渠道本身的结合能力就显得更为重要了。事实上我们很多企业与跨国企业的产品在产品质量水平上已经非常接近，但是在渠道能力上却相差很远。尤其在跨国企业零售店全线进入中国市场的今天，很多跨国企业与这些零售巨头达成战略联盟关系，使得中国企业明显地处于劣势地位。而在中国自己的渠道领域中，因为制造商和渠道商不能够很好地进行沟通，也使得中国本土的渠道能力在制造企业中得不到很好发挥，因此企业陷入无利润的境地便成了企业整个陷入困境的原因所在。我曾去过一个生产电源插板的企业，他们跟我讲他们的产品水平其实可以跟通用电气算一个级别，但是通用和沃尔玛之间是盟友、伙伴的关系，所以他们的产品要进入沃尔玛这条渠道几乎是不可能的。但是，他们认为必须进入这个渠道，才能真正打开中国的市场。谈这个话题的时候会发现产品本身没有什么问题，但是在渠道能力上却几乎无法与跨国企业相抗衡。那么，在营销的第二个点——渠道上，我们就应看到这样一个事实：我们常常梦想中国的产品能够从真正意义上进入全球市场，但是如果我们没有进入全球市场的渠道，那么我们的产品就不可能进入全球市场，所以营销如果不能够驱动渠道，事实上企

业是不能够获得持续市场能力的。

消费者

我们都知道营销整体的驱动来源于消费者需求的驱动，而消费者需求驱动就取决于你对于消费者的理解。在理解消费者方面，我们真正了解消费者吗？如果看到宝洁70多个市场研究人员在专门研究中国消费者，你还敢不敢说你对中国市场非常了解。我在很多场合都讲过我到美国的一个例子，当我访问美国17家行业领先企业的时候，我发现他们最为关心的是：顾客是谁？顾客的价值贡献自己所占的比重是多少？这17家企业在营销方面有各自的独特性和创新性，但是他们都有一个共同点，也是最重要的一点：他们对自己的客户有非常深刻、独到的理解。事实上，中国企业的营销人员并不是太了解顾客，反而比较了解同行，顾客需要什么很多人并不知道，但是同行在做什么却非常清楚。所以我们看到的结果是，同行之间花费大量的资源进行恶性竞争，而顾客真正关心的东西却没有资源来投入，恶性竞争的结果只会是三败俱伤。一个企业的营销如果在理解消费者方面不是深刻而独到的，那么我们可以相信这个企业是没有办法真正进入市场的。

广告

2005年的央视广告招标让我再一次去重新思考，在广告这个层面上，中国企业是否具有真正的实力。2005年央视广告招标的结构让我感到非常惊讶，因为在前10年当中，央视广告招标的整个结构不是这个样子，以前投标企业几乎都是中小企业、本土企业，而2005年看到的却都是大型企业、国字头企业和跨国公司。2005年央视广告招标结构的改变，其实意味着曾经是我们自己认为比较能够自然表现和富有展示机会的这样一块广告领域，我们的本土企业实际上正在失去。为了2008年的奥运会，联想开始在都灵冬季奥运会上大练兵，这样的努力我非常欣赏。因为广

告并不是我们想像得那样有效，投入资源、有所展示就会有效果，广告的效用必须是有效覆盖，比如晋江地区的企业喜欢在中央电视台做广告，但是晋江大部分做广告的企业的产品覆盖区域却并不是全国性的，我不知道这些企业是否计算过广告的投入与产出比。宝洁进入中国已超过10年，然而只是在2005年才开始在中央电视台做广告，因为这个时候宝洁才开始对中国全线市场进行覆盖。

回归到这四个营销的基本层面，是对一个企业营销最基本能力的要求。不管营销如何创新，创新都需要基于对这四个基本层面的理解和运用，为了创新而创新事实上是没有意义的。2005年营销界做了很多努力，但是当不确定性成为常态的时候，离开基本层面的努力都是没有效果的。

营销本身是行动而非概念

在营销领域，更多的人喜欢谈论营销概念，谈论卖点，谈论营销思想，但是这些都不是营销最核心的部分，营销的核心部分是营销执行，亦即营销行动。近来经常想起德鲁克先生，想起德鲁克先生告诫中国管理学者的一段话：“中国经济改革和企业管理取得了巨大成功，一定有很多值得总结的东西。管理实践总是领先于理论。要总结中国企业管理的特征一定要从实践入手。我当年为了学习日本管理经验，也曾多次到日本考察。”对于德鲁克先生来说，与其说是他有管理思想和理论，不如说是他有管理实践和行动。对于通用公司的深入的实践、对于日本的深入的实践正是德鲁克先生思想的来源，没有这些行动就不会有大师般的思想，我们又怎么能去作例外呢？

看看三星也许我们能够更加理解营销行动的意义。让我们简单回顾一下三星在李健熙带领下的发展史，透过三星发展过程中的每一件事，我们就会发现，三星所运用的管理实践并不是什么高深的管理理论和管理知识，很多都是今天大家所熟悉的管理概念，但是这些理论和概念被三星转化为了实实在在的管理方法，今天很多很流行的管理术语，诸如全面质量管理

(TQM)、共同的价值观、持续改善、共同远景、学习型组织等，在三星你会看到具体的实实在在的做法和解决之道，三星正是这样最终获得现在的成功。这就是我们从三星（以及其他被视为管理典范的公司）历史中能学到的最重要的东西。“新经营”的10年后，三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业，三星从三流企业一跃成为国际上一流的企业。1992年，三星的税前利润只有2 300亿韩元，2002年则是150 000亿韩元，上涨了66倍多。同期间的负债率从336%减少到65%，市价总值从36 000亿增加至750 000亿，上涨了20倍之多，总利润占韩国上市成长公司的61%，而且三星品牌价值的增值率是108.46亿美元，跃升为世界第一。我们知道，公司销售规模和利润并不能完全反映公司的管理状况，但从1993年之后10年的历史看，这个一直在高速成长的过程是可以说明一些问题的，尤其是经历了金融危机、市场剧变、全球化浪潮、技术革命等一系列市场的急剧变化的考验的10年，还能够持续高速成长，我们就不得不对三星的10年给予极大的关注，不得不去理解行动的真实含义了。

在很多场合我都在强调，对于战略而言，更重要的是行动而不仅仅是思想。不管企业具有多么美好的梦想，具有多么远大的战略设想，如果企业不具备核心能力，企业就无法拥有战略能力。因为企业的梦想必须是基于对顾客需求的深刻理解，这样梦想才能够成为现实；企业的设想必须基于对环境的深刻理解，这样的设想才不至于是空想。不要简单认为企业具有战略规划就具有了战略能力，也不要简单认为价格能力就不是战略能力，理解战略不能够基于企业自身，必须基于顾客的价值，必须基于环境，必须基于对于环境和市场运作的能力。我们也在强调营销经理人不是思想者而是行动者。作为个体的营销经理人可以是一个充满理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但是当作为职业选择的时候，经理人就只能够承担作为职业所必须承担的角色，而这个角色决定了他必须是一个充满理想而又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考而又身体力行的人，必须是一个面对现实解决