

中欧商业评论 精选集

营销卷

植入式 · 血统 · 捆绑 · 默认值 · 形象重塑

「营销」 销导线

主编

朱晓明

〔西〕佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno)

陈峻松

菲利普·科特勒

约翰·奎尔奇

龙振威

柏唯良

蔡易承

周东生

周白羽



中欧商业评论 精选集

营
销
卷

植入式 · 血统 · 捆绑 · 默认值 · 形象重塑

赢



主 编

朱晓明
〔西〕佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno)

销 导 线

图书在版编目(CIP)数据

“赢”销导线/朱晓明,[西]雷诺(Nueno, P.)主编.—上海:复旦大学出版社,2012.9
(中欧经管系列)
ISBN 978-7-309-09095-6

I. 赢… II. ①朱…②雷… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 162412 号

“赢”销导线

朱晓明 [西]佩德罗·雷诺 主编

责任编辑/孙程姣

插图 常玉俊 李阳 小岸 彩瞳插画

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

杭州长命印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 10.7 字数 115 千

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-09095-6/F·1844

定价:26.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 一

持续学习，长续发展

这是最好的时期，也是最考验我们智慧的时期。

中国企业从来没有像现在这般，迎来如此宽广的发展舞台，获得如此雨后春笋般的商业机会，并具备充沛的创业经验，和依然保持了旺盛的成长热望。但与此同时，市场也从来没有像现在这般瞬息万变，外力多元，新技术、新商业模式所催生的颠覆式创新层出不穷，各种黑天鹅事件和各种积极力量交相叠印，并普遍地超时空关联。

30 年的乘风破浪，中国企业之船终于驶入无垠大海，耳边响起的将不再是两岸的猿声，而是低沉的鲸鸣。回顾 30 年的历程，中国企业有着无畏的胆魄，有着激流险滩挡不住的勇气；同时还有的是，东方文化几千年熏陶孕育的学习能力与精神，从“三人行”里学，从“西学东渐”里学，正是这种胆商和学习能力，帮助中断了几十年的企业家精神和企业传统得以重新续延，并不断进化发展。

与国外那些强大而底蕴深厚的国际企业相比，胆商与学习能力，将是中国企业在技术、管理等多方面落后时的重要竞争力；反过来，对于众多的外资跨国企业而言，要充分挖掘庞大的中国市场，也需要深入研究与学习在中国的经营之道，实现本土化的改造。我们相信，这是最近 10 年来中国商学院蓬勃发展的重要动力，也是中欧国际工商学院成立 18 年来不断取得比肩世界奇迹的重要基础。

中欧国际工商学院，致力于实现中国企业的持续学习、持续进

步。自 2001 年起，学院的 MBA 教育和 EMBA 教育连续多年名列亚太前茅，跻身世界一流，并同时拥有了 EQUIS 和 AACSB 这两项最著名的商学院国际认证。温家宝总理称赞，“中欧国际工商学院已成为众多优秀管理人士的摇篮”。

如果商学院的教育仅只是定时定点的学习，那绝非我们所愿，也非企业所能满足，中欧提倡“终身学习、持续学习”。人们都称道杰克·韦尔奇时代的通用电气（GE），他们何以能取得举世瞩目的成功？在韦尔奇领航的 20 年里，GE 也遭遇了诸多磨难与风险，但依然能够持续成长，秘诀之一，用韦尔奇的话说，就是：“我们每天都在学习”、“我们希望员工每天早上起来就有一股寻求更好方式的热情：向办公室的同事寻求，向其他公司寻求……”

2008 年 5 月，我们创刊了《中欧商业评论》，旨在以月刊的方式，将中欧的智慧与研究，不间断地送抵企业手中，帮助企业家和高级管理人士穿越企业环境之变、内省企业长处短处，并突破管理瓶颈、实现领导力的提升。从这个意义上讲，《中欧商业评论》是一座“移动”的商学院，时刻伴随在企业人士的日常管理之中。

这座“移动”的商学院，作为一项战略部署，将秉承中欧“中国深度，全球广度”的理念，致力于成为高级管理人士的“决策必读物”，从企业环境、内部管理、个人领导力多个维度，全方位帮助企业作出正确决策。

创刊四年来，《中欧商业评论》的编辑团队兢兢业业，本着最大的诚意和最专业的精神，努力将该杂志打造为中国最顶尖的商业管理出版物。学院所独有的教授资源（如吴敬琏、许小年、杨国安、丁远、李秀娟等）和研究资源（如中欧陆家嘴国际金融研究院、案例研究中心、民营企业研究中心、创业中心、人力资源及组织管理研究中心等），也都持续地给予杂志以关怀与帮助，为读者输送权威的观点

与研究成果。

相较于其他商业或管理类杂志，《中欧商业评论》的个性有三个
方面：一是专注于中国企业的经营管理和领导力；二是广泛并深入地
研究中国企业实践，结晶原创的管理思想；三是持续传播国际先进的
管理理念和管理模式。同时也在文本可读性、案例鲜活性方面作出
不懈努力。

创刊以来，杂志积累了一大批具有相当深度和长效意义的好文
章，我们将这些文章重新梳理归类，以《中欧商业评论》精选集的形
式结集出版，陆续推出，以方便更多的读者，持续学习，长足进步。

中国有句古话：“勤学如春起之苗，不见其增，日有所长；辍学
如磨刀之石，不见其损，日有所亏。”我们相信，一个持续学习、不
断进步的企业，可以如春苗一般突破寒冰，即使在逆境中，也能蓬勃
生长；反之，即使没有经济危机，企业也会渐行没落。

商海无涯，携手共进，祝愿中国的企业家们，以开发式学习之心
拥抱更加灿烂的未来！

朱晓明

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授

佩德罗·雷诺 (Pedro Nuño)

中欧国际工商学院欧方院长、创业学教授

2012年7月



序 二

管理创新赢未来

4年前的5月，一本以沉静、专业、切身、诚意、雅致为气质追求的杂志诞生了，因为这样的追求，它在众声喧哗里，显得那么默默无闻，尽管它也算是站在了巨人的肩膀上。

4年后，这种沉静的力量，就如它诞生时春天般无以遏制的生命场，在中国的企业界里蔓延开来。当然，这种蔓延，靠的不是声嘶力竭的呼喊，不是强行或委屈地塞与，而是一份出版物与企业界相与共的呼吸，是深入骨髓的对于奋发向上的共鸣，是深刻研究实践后对于知与行的温暖握手，以及它从内到外洋溢的独特气质。

4年，在中国企业执著前行的漫漫长河里，不过弹指一挥间，然而这4年极致汇聚了我们所能想象的哀与幸：汶川大地震与日本核泄漏，奥运会与世博会，金融海啸与北非战乱……就是在这样的极端环境里，中国企业不断地拨云望眼，精耕细作，努力生长。

这4年，我们在一次次野蛮与磕碰后，也越来越明白了一个道理，那就是公共制度创新的红利已经边际递减到了一个几乎停滞的时期，制度性机会将越来越少，“关系经济”与“胆魄企业”将退出主流，市场发现型企业必将走向市场创新型企业；而推动产品创新、研发创新、商业模式创新、市场创新的根本，将越来越系于组织管理能力之上。

这样的观念转变与能力转移，正成就了我们这样一本杂志的基础

与价值。依托中欧国际工商学院丰沛的智慧与研究力量，我们将目光、心灵以及大脑，专注地沉放到企业的实际运作中去，忧企业之忧，思管理之难，总结教训、结晶先进、创新理论，力图给出务实而现实的成长地图。

回头看，我们曾经的努力，在今天依然有着不过时的现实意义，甚而更加彰显，且稍作采撷如下。

2008年7月，创刊后第三期杂志，我们在深入研究华为模式后，率先提出了“知识力密集型企业”的理念并研究其管理之道：这类企业既属于“劳动力”密集型，又与之有异，因为其“劳动力”是能创造高附加值的“知识劳动力”，由于“密集”而相对低成本，由于“知识”而具有高附加值，而萌动创新的力量。

第4期杂志，我们在哥本哈根气候大会之前一年多，在许多中国企业还未引起足够重视之际，率先以一个封面专题的体量，倡导并深入研究“低碳战略”，帮助企业思考如何规避风险和善用机会。时至今日，这些文章的意义正在突显出来。

2009年7月，在C2C市场还如日中天之时，我们在国内率先提出“B2C熟了”，一方面预测了B2C市场将超越C2C市场成为电子商务主流的趋势，同时还深入研究了B2C企业供应链为王的努力方向，以及传统企业如何平衡线上与线下业务的难题。

2009年9月，我们将触角伸入人们讳莫如深的公司政治领域，公司政治只能回避或放任吗？公司政治就一定是破坏企业文化的坏孩子吗？并非如此，我们提出要把公司政治纳入管理的理念，一方面公司政治无从避免，而管好了公司政治，则反而可以成为引导企业进入良性竞争与互动的轨道。

2010年3月，我们系统研究了决策背后的奥秘，揭示那些对企业产生重大或微小影响的各类“决策隐规则”，其实“不是理智，而

是性格与情感”，这不能不让很多决策者清醒和警惕。那么，最佳决策应该如何作出？

2010年10月，我们将探究的视角放到企业不得不面对却往往又难名所以的“政商关系”领域。如果我们将以往畸变的、短视的、高风险的政商关系看作是1.0时代，那么一种新型、健康、长久的政商关系就是2.0时代，这种新型政商关系是基于现代法治社会下的、基于政与商各自性质和需求的认知，以追求良性互动、合作共赢、共同发展、造福社会为取向的关系，它是对市场各参与者根本内在需求的重新再认识。那么，就企业而言应该如何展开？企业家与官员之间应该保持的“臂距原则”又如何度量？

进入2011年，我们在1月刊推出了“老板身边的人”的专题，研究幕僚与企业决策之间的关系，以及如何做好一个幕僚。这无论对一直粗放决策草莽发展的企业，同时对于每天都在商海浮沉的企业高管们，都有着直接的现实指导意义。

2011年3月，经过系统的研究，我们提出“买自己”的理念，揭示营销中“物”与“我”的关系：每一个消费中，除了商品本身物质属性和功用的消费，更重要的还在于通过消费附加在商品上的情绪、心理、价值观、理念而对自我的确定与彰显。“买自己”即消费自己，是一个自我释放的过程，商家可以通过设计某种情绪引爆点，促发顾客唤醒或唤起自己。

此外，我们还探索了中国制造业如何展开“第三次工业革命”；在国际化竞争越来越激烈的当口，如何善用“洋人才”；通过深入调研TCL公司，探讨了企业管理如何从粗放走向“正常化”；以及中国一流企业如何重获动力，如何在YOU时代开展营销，如何建树“心领导力”，如何构建催生创新的“湿件”，如何进入“正版化生存”的时代，如“怪兽”般的新类平台型企业是如何崛起并产生影响的，精

英创业与草根创业的差异，蓝领管理如何进化，企业家如何获得深层幸福，如何管理好新生代“反动派”群体，等等，通过研究和探讨这些中国企业必须直面的管理难题，我们一步步将管理创新引向深入。

一路走来，寒冬酷暑，我们只有一个身影，那就是俯身探寻，用心思考，严谨输出。我们小心地体会中国企业的痛与快，我们希望抓住他们的需求，却不愿以此为骄奢，而是用我们的辛勤，来融汇各方的智慧，让专业的理念和深邃的思想，以平易而可读的“新管理”、“锐管理”和“趣管理”的形态，来达成这些深层需求的自然满足。

而中国企业的每一个灵感与创新，每一份成功与进步，都让我们欣喜而信心蓄积。更加让我们踌躇满志的是，虽然也只是4岁的小儿，但我们的每一次跋涉，都得到了那么多国内外管理大师和大家们的倾情帮助，他们包括彼得·圣吉、詹姆斯·钱皮、查尔斯·汉迪、赫尔曼·西蒙、约翰·奈斯比特、吴敬琏、杨国安、胡泳、陈春花……是他们，以及那么多的优秀企业家们，让我们越来越坚信，我们所传递的每一个字，在这个浮华泛滥的社会里，是那么的别具价值。又正是这样的价值，将为中国企业的持续成长，为一个阶层的蓬勃壮大，为我们身处这个社会的不断进化，贡献其应有的、现实的也是必然的贡献。

值此杂志创刊四周年之际，我们将1300余篇曾经精心打磨的文章再作筛选，尤其是那些余音日益厚重雄浑者，分门别类，以《中欧商业评论》精选集的形式结集再现，让那些源于实践并始终吟唱的思想，不再囿于出版形态的限制，能始终出现在读者诸君们的眼前，供大家品读、学习以及批判。

同时，这样的结集再版，也蕴含了我们的感恩之心，感谢我们的杂志出版方中欧国际工商学院和上海远东出版社的持续支持，感谢学界和企业界作者们的持续研究与撰稿，感谢在我们四年的执著前行

中，给予我们各种大小帮助和微笑的所有人们，包括你——我们亲爱的读者。

我们的精选系列设领导力、人文、营销、创新、案例等分卷，已全部推出，敬请关注。

周雪林

《中欧商业评论》出版人、中欧国际工商学院院长助理

王正翊

《中欧商业评论》执行主编

2012年7月



目录

序一 / 朱晓明 佩德罗·雷诺 1

序二 / 周雪林 王正翊 1

营销“期望” / 陈峻松 1

消费者如果事先形成了一种期望或态度，就会对事后的消费评价产生很大影响。如果先相信它好，它就会变好；如果相信它不好，就会变得不好。

价值驱动的公司是聪明的——对话营销之父菲利普·科特勒 (Philip Kotler) / 范松璐 7

创新者和营销者是不一样的。创新者必须“掌握可能” (masters of the possible)，营销者则要“掌握价值” (masters of the valuable)。

把中国营销给全球——专访营销泰斗约翰·奎尔奇 (John Quelch) / 范松璐 18

多数出色的全球品牌并不会大力宣扬自己原本的“血统”，一个强大的全球品牌也往往会是一个强大的当地品牌。中国公司走向海外的时候，也可以考虑将“中国”字样从公司名称里隐去。

社交媒体改变广告 / 龙振威 27

互联网时代，广告不是强制的赋予，其本质上是人的生意，是无法被垄断的。

营销变“劳动密集型”——柏唯良 (Willem Burgers) 教授访谈 / 范

松璐 35

新形势下的营销方式更加“劳动密集型”，这要求你必须做大量工作，而且更难外包，这使得市场营销工作变得更具挑战性。

网络广告：点击不是一切 / 蔡易承 42

我们一直用点击来评估网络广告的效果。然而如果只看“点击”，就会严重忽视曝光广告、广告后续行为的价值。

一植就灵吗——植入式营销新思路 / 周东生 韩雪 52

植入式营销方式进入中国始于 20 世纪 90 年代初的《编辑部的故事》，而真正在国内火爆起来，则是通过冯小刚及其执导的《没完没了》。随着植入式营销方式的日渐风靡，对其规律与利弊的深入理解也迫在眉睫。

用“默认值”来营销 / 丹尼尔·戈德斯坦 62

大多数消费者在进行交易时都不大会想到其他可能的选择，而通常会接受预先设好的“默认”选项。企业可以通过精心设置默认值获得巨大收益。

促销慎用积分回馈 / 丹·麦科 陈源道 71

在推出积分回馈活动之前，零售商要叩问自己：是否在加强顾客的忠诚度、着力改变顾客的行为、加深对顾客的洞悉？

完美地“捆绑” / 陈凡 沃伦·门德斯 79

捆绑策略可以帮助企业提高市场份额及利润，但成功需要遵循四条基本法则。

组合促销，该怎么“吆喝”？ / 莱维·达尔 87

在商品的打包组合促销中，表述方式略微不同，对购买意愿的影响就高达 30 多个百分点。

引爆消费的那根“导线” / 小岛哲郎 93

在过量信息时代，消费者如果觉得信息与他们无关，就会把自己与信息隔离起来。如何使消费者打开心中的开关，实现有效的营销沟通？

用RDE“猎狐” / 霍华德·莫斯科维茨 亚历克斯·戈夫曼 99

开发人员和营销人员面临的挑战在于，很多时候消费者自己都不能明确地说出他们需要、想要或喜欢什么。怎样解决这个问题？使用规则建立实验（Rule Developing Experimentation, RDE）是不错的方法。

记住明星，忘了产品？——明星代言广告如何出效果 / 赵艳兵 安天 105

明星代言广告失败的例子屡见不鲜——观众们注意到了明星却没记住产品。“眼动追踪技术”的核心在于监测消费者观看广告时的眼睛活动，确保广告推广的是产品而不是明星。

品牌年轻化六步骤——福特中国形象重塑记 / 胡旭辉 113

福特品牌重塑的成功建立在五大基础之上：品牌内涵的准确提炼、选择一个合适的时机、符合中国消费者心理的品牌推广战略、对外活动中一致且富有创意的形象观感、将品牌形象中传达的文化价值观内化为企业文化的核心部分。

新年促销战的纠结 / 周白羽 124

面对即将到来的新年促销大战，傅天洋精心策划的整体促销方案虽然已经下发到各个地区，落实起来却屡出纰漏：“难搞定”的各地方销售主管、各怀小算盘的同事、微妙的人际关系……面对晋升以来第一次独当一面的促销大考，他该如何应战？

一线市场，还是一线品牌？ / 周白羽 141

区域男装品牌美华改变战略，决定冲进“北上广”市场，建立一流品牌。总经理小米在过去两年竭力尝试，却屡屡遭遇门店选址难、产品定位庞杂以及资金不足等瓶颈。如何平衡市场的“应该做”与企业的“如何做”？这是小米最大的难题。

营销“期望”

■ 陈峻松

消费者在完成一件产品或服务的体验后，会产生评价。在影响评价的因素中，除了感受到的客观效用外，体验之前形成的期望也是重要的影响因素。然而对于这一点，营销者往往没有给予足够重视。现在是时候将更多的目光投向这个领域了。

预期影响体验

在许多领域，期望对于个体的生理水平感受有着重要影响。比如在医疗方法中，“安慰疗法”依赖的就是一种病人产生的期望。许多医学实验表明，当病人被告知其服用了一种特效药——但实际上那只是一种安慰剂——服用后病人会汇报有明显的症状改善。许多病人甚至在手术前，仅仅是看见医生为他们设计的治疗方案，就会感觉身体更加有力量。这种期望实际上就是来源于病人对于药品、手术或者医生的信赖，并引发了强烈的自我暗示效应。

在许多领域，期望对于个体的生理水平感受有着重要影响。比如在医疗方法中，“安慰疗法”依赖的就是一种病人产生的期望。

消费者在体验或评价一事物之前，如果已经事先形成了一种期望或态度，则会对事物的评价产生很大影响。

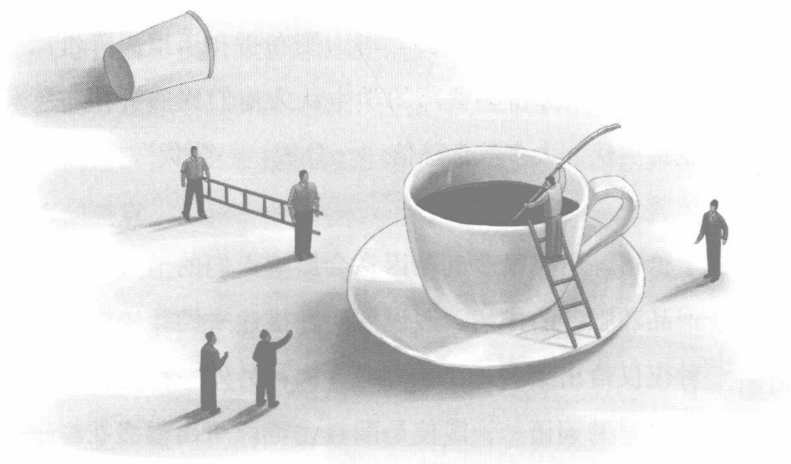
消费心理学的研究也有类似发现。消费者在体验或评价一事物之前，如果已经事先形成了一种期望或态度，则会对事物的评价产生很大影响。通俗地讲，也就是所谓戴着“有色眼镜”看待事物。

这一影响有多大呢？心理学家丹·艾瑞里（Dan Ariely）做过这样一个实验：他试图观察实验对象对于啤酒的期望多大程度上影响了他们对啤酒的评价。第一组的实验对象品尝了两种啤酒，一种是添加了意大利香醋的啤酒“特酿”，另外一种普通的百威啤酒。对于第一组实验对象，研究者没有告诉他们哪一种放了香醋（喝过之后也不会告诉他们关于香醋的事情）。而对于第二组实验对象，则是事先告诉他们两杯啤酒中哪一杯放了醋（其实放醋的口味不错）。然后在对方品尝完之后，询问如果要再来一杯的话，他们愿意要哪一杯？在前一组中，很多人选择了有醋的啤酒；而后一组中，实验对象对那杯有醋的啤酒只喝一口就会皱眉头，马上要求更换百威。

在啤酒实验中，添加醋算是一种相对负面的信息。这些信息不仅仅是一种告知的存在，它们如果在体验之前出现，实际上可以重塑消费者对于味觉的预期，使他们形成与先前跟醋有关的认知一致的态度，也能够根据自己的态度调整自身味觉的体验。因此，可以预见的结果是：如果你告诉消费者一种产品可能有奇怪的口味时，他们多半不会选择，原因不是体验本身，而是期望。

什么会影响期望

由于消费期望的存在，有时候消费者对于产品和服务的体



验评价会变得非常主观。换言之，影响消费者评价的不仅仅是产品质量和服务水平，那些与期望相关的因素也很重要。

美国几位学者曾经在校园里做过一个咖啡品尝实验。在实验中，学生可以免费品尝一种咖啡，而这些咖啡都添加了一些特殊的调料。在一种情况下，实验者使用了看上去非常精美的咖啡壶和咖啡杯，在另外一种情况下则使用了看上去很廉价的一次性纸杯。同样是放有特殊调料的咖啡，当倒入精美咖啡杯里的时候，许多学生说口味不错；倒入一次性纸杯的咖啡却没有得到好评。研究者认为，如果我们事先相信它好，它就会变好；如果相信它不好，就会变得不好。

这实际上反映了一种价值归因，即人们对于事物价值的判断受到一些世俗看法的影响。这种价值归因不仅仅可以改变人们的味觉、视觉等感官感知，甚至改变了更深层次的生理和心理反应。比如在五星级饭店里卖出的精品烤鸭 150 元一只，街边店的 25 元一只，前一种一定更好吃吗？这些通过价格暗示出来的质量差别会影响人们的实际体验吗？答案是肯定的。在美

人们对于事物价值的判断受到一些世俗看法的影响。这种价值归因不仅仅可以改变人们的味觉、视觉等感官感知，甚至改变了更深层次的生理和心理反应。