



The Marketing
How the World's best Companies Play to win
ame

营销游戏

宝洁、可口可乐、迪斯尼公司前营销经理谈营销

[美] 埃里克·舒尔茨 著

屈陆民 等译



来自当今顶尖营销巨头的内幕战略战术

华夏出版社

The Marketing
How the World's best Companies Play to win
ame

营销游戏

宝洁、可口可乐、迪斯尼公司前营销经理谈营销

[美] 埃里克·舒尔茨 著

屈陆民 等译



华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销游戏:宝洁、可口可乐、迪斯尼公司前营销经理谈营销/(美)舒尔茨(Schulz, E.)著;屈陆民等译.北京:华夏出版社,2001.1
(全球经理人必读)

ISBN 7-5080-2292-0

I. 营… II. ①舒… ②屈… III. 市场营销学-通俗读物
IV. F713.50-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80480 号

THE MARKETING GAME by Eric Schulz

Copyright © 1999 by Eric Schulz

Published by arrangement with

Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation

Simplified Chinese translation

copyright © 2001 by Huaxia Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED

出版: 华夏出版社

北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028

经销: 新华书店

印刷: 中国人民大学印刷厂

版次: 2001年1月第1版第1次印刷

开本: 880×1230 32开

印张: 8.5

字数: 192千字

定价: 25.00元

序 言

如果你曾怀疑有些营销秘诀竞争对手知道,而你自己却不了解,那你也许是对的。但现在不同了。《营销游戏》将教给你一些秘诀,正是这些秘诀在过去十年中为许多世界上著名的公司建立了不朽的功勋。

这些成功的公司并不把自己的巨大成绩归功于幸运,他们之所以成功是因为比对手更了解消费者,而且市场营销活动做得更好。当您阅读本书时,您将会学到那些使这些公司出类拔萃的策略。本书会教您如何运用这些策略,以使您的事业蒸蒸日上,接下来您自己也会找到一些在竞争中独领风骚的秘诀。

秘诀

实际上,那些大公司所运用的策略,也同样适用于有效地推广其它业务或产品,无论

公司规模大小。在特定范围内制定的策略或消费者调查,通常也可以成功地应用在具有相同消费需求的其它不相关的产品上。

例如,任何一种属于早晨清醒流程的产品都可以借鉴其它早间产品。即使二者之间毫无共同之处,你也能从中学到一些有用的东西。想想“海滨肥皂”就知道了。它的广告传达出这样一种信息:消费者清晨使用海滨肥皂,它清爽的气味会使你感觉浑身舒畅,精神振奋。那么当地的咖啡屋是否可以使用同样的策略,精心制作出一种混合体宣传语呢?看起来没什么问题,可以这样定位:一杯香浓美味的乔式咖啡有助于您开始清爽舒畅的一天。这和海滨肥皂的策略简直一模一样。但这“剽窃”却给了乔式咖啡明确、独特的市场定位。

恭喜!你已学到了商海中最简单的营销秘诀。

秘诀

对别人实行拿来主义,这并非是什么禁忌;相反,这才是明智之举。况且商海中每天都有这种事发生。

那些成功的企业和品牌都常常盯着别人的品牌、公司和产品运用营销手段在做什么,并从中辨别哪些有用、哪些没用。他们不断吸取那些切实有效的做法,并将其融入自己的商业实战中。纯粹原创的策略是很少的,大多数伟大的想法都是巧取豪夺来的,只要以不同的方式更好地实施就行了。《营销游戏》为你提供了一条获取这样伟大想法的捷径,无论你管理的是一家熟食店、一家比萨饼店还是一家跨国公司。

你在本书中看到的一些见解,主要来自于过去十年中,我在像宝洁公司、迪斯尼公司和可口可乐公司这样的商业巨人就职期间的市场工作经历。在这些一流的公司里,我有幸从较高的起点开始工作。在可口可乐公司,1996年亚特兰大夏季奥运会期间,我负责世界奥林匹克市场,那是历史上规模最大、费用最昂贵的全球市场营销活动。

在迪斯尼公司,我构想出了直接影像刺激的概念,现在它已成为家庭录像带销售的主要方式。在宝洁公司时,我有幸负责营销佛格咖啡、柑橘山橘汁、夏威夷混合甜饮料和邓肯·海因斯曲奇这些品牌。我有机会制定了佛格咖啡的全国市场推广计划;建议在柑橘山橘汁包装上增加倒出专用口(现在这已经成为绝大多数品牌的标准设置);在阵亡将士纪念日的周末,我还在自己公寓里烤制了一百种不同的可用微波炉加工的巧克力;并最后创造了邓肯杯微波餐后甜品系列。

尽管为这些超级品牌工作令人着迷、报酬可观,但我同样愿意为一些不起眼的小品牌工作,像泰克逊(Texsun)果汁和特奥会。有了这样横跨两极的经验,我懂得如何有效地应用各种市场营销策略,无论预算规模大小,商业模式如何。好的市场营销策略,只要你运用得当,无论是在小镇修鞋店,还是在可口可乐公司都会有效。

在本书各章中,都有很多成功的和失败的市场运作案例。如果你能预想一种策略在现实生活中或假想环境中如何应用,就会更容易地理解和掌握该策略。在本书中,有许多公司和品牌被作为失败的典型,对此我表示抱歉。但是,如果这些情况属实,你就要勇于面对。如果你正在为这些公司或品牌服务并阅读本书,希望我的一些见解会对你的工作有所帮助。

你也会注意到每章都是同一种结构。先是关注战略制定,然后是市场基础和消费者沟通,最后是讨论各种不同方式的促销手段。这种安排比较符合逻辑。就像盖房子的过程一样,你首先要构想房子盖成后的样子——这是比较容易、有趣的部分。在你开始想象人行走廊和按摩浴缸之前,你必须设计好地基,安排好管道和电路的走向。只有在周密规划后,你才能开始灌注混凝土和钉钉子。

市场营销活动也是一样,一切必须有条不紊、按部就班地进行,而不能急于宣传推广或是采用什么竞争战术。在市场上随意进行营销是不会有有效的。你不能直接匆忙跳进来,挥舞着促销大棒随心所

欲地即席发挥。在你前进的过程中不能偷工减料或马马虎虎,你必须在坚实的基础上计划,然后才能有具体的运作(而且你会对实施效果充满信心)。如果你按照本书的章节顺序学习下去,你就不会错过什么,你将能够为自己的企业制定卓越的计划。

我力图少用市场行话和流行术语,而以一种平实的语言叙写本书,以便读者理解。其中的一些概念在全世界的 MBA 课程和商学院都能学到,但是书中从商业实战总结出的独特策略却是他们无法教给你的。这些观点和见解完善了在当今日新月异的市场环境中那些卓有成效的基本策略。

非常感谢您百忙中阅读本书。在撰写每章时我都力求简洁明了,每一页、每一个案例对于说明策略及其应用都有其意义。奉劝您浏览时要注意力集中,否则会错过一些关键的内容。

最后,让我们携手共进。一旦您进入本书的世界,便会永远改变您运作市场的思考方式。祝您阅读愉快!

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

第一部 开发与筹划

第 1 章 使命是可以达成的	(3)
——在组织内部勾画一个成功的远景	

今天,大多数公司均处于一种有序的混乱状态中——时间紧迫、压力重重、员工不堪重负。本章阐述了在一个组织内部,如何制定一份条理清楚的可实施工作使命宣言的诀窍,以及在公司内部明确目标和责任的运营宪章,创建一个通向成功的远景和可测量的目标。

2008

第 2 章 更好的脑力激荡法 (15)

——利用刺激响应法提高生产力和产生好创意

有两种产生好创意的方法。最流行的是创造力的“吸吮”法,即假定所有好想法已经存在于你的头脑中,你所要做的一切就是把它抽出来。对大多数人来说,这是一个短暂的经历。想象的最好方法就是运用刺激响应法,将自己置身于一个充满各种刺激物的环境中,把你的大脑当成一个协同处理器去产生新的联想,开发新的创意。事实证明,这种脑力激荡技术在产生成功创意方面有比标准方法高出 5 倍的效力。

第 3 章 消费者调查的局限 (24)

——在传统调查方法之外挖掘出对消费者的战略性洞察力

传统的市场调查方法有其局限性。要创造出智慧型的竞争优势,营销人员必须学会在日常生活中进行策略性学识修炼。本章揭示顶尖营销商向他们营销人员所传授的诀窍,教导他们如何比竞争对手更好地了解消费者。

第 4 章 品牌定位秘不外泄的奥秘 (35)

——开发相关但出人意料的战略定位

品牌战略制定是营销人员所面对的最为艰巨的任务。战略定位宣言的确立,会诠释出你的品牌象征,这将影响你的产品与消费者沟通的所有企望。

本章破解了创立相关且出人意料的品牌定位宣言，从而建立自己产品的竞争优势。

第 5 章 新产品开发的误区 (51)

——提高新产品成功的机会

你是否应不断地进行研发投资，以研制出新产品或扩展内部产品系列延伸？非也。许多大公司正秘密从外部购买他们的新创意。本章将透视新产品开发思想库产业的迅速发展历程。

第二部 营销基础

第 6 章 如何知道价格是合适的 (69)

——利润最大化可能是一个艰难的历程

盈利是一切工作的中心点——但定价却大有学问。由于消费者对价格的敏感性不同，甚至几美分之差都可能影响到产品销量及公司财务底线。本章揭示优化盈利的各种定价模型。

第 7 章 不公平的优势：如何占有一个产品类区 (81)

——向消费者提供合适的产品组合

大公司通常借用几种产品来共同竞争市场份额，从而达到占有一个产品类区的目的。本章揭示顶尖消费品营销商是如何分析产品组合来优化产品吸引力，建立市场份额并压制对手的。它揭开了普

通品牌、战斗品牌与高贵品牌的神秘面纱,阐述了根据公司市场定位运用的各种战略。

第 8 章 有效包装的简单步骤 (95)

——通过包装创造差异化与专业化

本章讨论了那些愿意打破常规、创造出独特包装的公司确立竞争优势的内幕。

第 9 章 解开销售规划与分销的奥秘 (109)

——将你的产品放到对消费者合适的地方

有关产品的方方面面均在向消费者传递出各种信息,包括他们看到它在哪儿销售。商店环境以及销售规划会在消费者心目中建立强有力的品牌形象——甚至比你的广告宣传影响更大。本章揭开了销售规划的奥秘,提供了分销战略的一些技巧。

第三部 消费者沟通

第 10 章 破解成功广告之道 (123)

——从广告代理商获取显著效果的关键

本章将揭示如何与广告公司、创意团队打交道,以制作出突破性的广告宣传,使它不光好看,还要切实有效。

第 1 1 章 广告的“六宗致命原罪” (136)

——应全力避免的常见错误

通过分析数百小时的电视广告及数千种印刷品广告,揭示了通常导致广告失败的六种禁忌。

第 1 2 章 解开公共关系的困惑 (145)

——并非套上品牌名称在电视上随意宣传一下那么简单

许多公关人士认为他们的工作就是使产品的名字出现在电视或报纸上。错了,公共关系应和营销计划进行整合,并从战略性角度释放出与品牌定位一致的信息。本章界定了卓越公共关系的内涵以及其在整体营销组合中所处的位置。

第四部 促销,促销,再促销

第 1 3 章 商业促销的秘密 (161)

——除了做广告、产品展示和给予折扣优惠外,还有何计可施?

现在许多零售商常常无法实施有效的促销——但如果你能对症下药,一切即可轻松完成。本章揭示了创立出卓越有效的营销战略战术的各种途径。

第 14 章 消费促销中你所未知的领域 …… (180)

——创建品牌个性、竞争优势并由此推进销量

许多公司将年度营销预算的大部分花在了消费促销上面。大多数人仅将促销视为短期提高销售的手段,而不肯花时间考虑长期影响。这大错特错,消费促销可用来有效地创造品牌个性、建立竞争优势以及促进销售,产生出大大超过促销期的持久效果。

第 15 章 有效利用体育比赛赞助的秘诀 …… (200)

——将自己公司的名字与重大体育比赛
联结起来的费用不菲——请看如何有效
地从中获取回报。

公司每年花费数百万美元赞助体育比赛——为什么?如此做法何以回报?大多数情况下,赞助商并不能迅即得到回报。这样做并不能将公司展现在众人面前——旧有观念。本章深入讨论和评估了体育营销所能带来的利益,以及如何使其有效地对品牌产生出正面影响——借助与品牌核心消费者利益的战略性结合来实现。

第 16 章 商业战略同盟策略 …… (215)

——伙伴关系的为己所用

许多公司均与外界建立了战略同盟关系——从巡回演出,到美国小姐盛典,到电视节目。本章讨论了如何建立同盟、需要有效实施的权力,以及如何借助同盟伙伴形象为己所用。

**第 17 章 可口可乐不想让外人了解的重大
活动运作内幕 (230)**
——吸引注意力和脱颖而出的秘密策略

在许多重大活动中,蜂拥而至的人群和赞助商霸占了每一寸自由空间,竞相争夺消费者的注意力。本章剖析了可口可乐公司所开发的一些秘密策略,这些策略全是用来在重大场合建立收效非凡且成本合理的公司形象的——标志、幕后战术及基础性工作。

第 18 章 特许经营 (241)
——比 T 恤和咖啡杯更能赚钱的机会

对许多公司来说,没有大加利用的好机会就是特许经营——通过将你的品牌提供给他使用,或者获取使用他人名称或图像的权利,由此让受众联想到自己的产品品牌。本章概述了有效利用特许经营的诀窍——提高品牌形象的影响度,创造出品牌认知度,生成新的利润中心和系列延伸产品。

第一部

开发与筹划

第1章

使命是可以达成的

在组织内部勾画一个成功的远景

一直令我吃惊的是,许多企业的绝大多数员工不知道本公司的整体经营目标或者首席执行官对公司发展的设想。每个员工来上班,就是在办公大楼里属于自己的角落中做他被雇佣时安排的工作,然后拿工资回家。在高层管理圈之外,很少有人知道本公司的发展蓝图,或了解某一特定的工作或活动是如何影响公司整体目标的。

如果你全然不知自己要驶向何方,那么你就根本没有机会到达目的地,这一条对任何集体性工作都适用。在九十年代中期,公司的管理顾问们认识到了这一事实,开始建议公司制定本公司的使命宣言,以帮助员工和股东了解公司的最终目标。当时的使命说