

# 君业 和创

既掌控市场又持续赢利

程绍珊◎著 高等教育出版社

和  
君  
创  
业  
营  
销  
咨  
询  
从  
书

深度营销观点

和君  
创业

深度营销观点

程绍珊◎著

高等教育出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

和君创业深度营销观点/程绍珊著. —北京: 高等教育出版社, 2005.10

ISBN 7-04-017845-1

I. 和... II. 程... III. 市场营销学  
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 115608 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 曾飞华 责任印制 孔源

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010-58581000		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
印 刷	北京铭成印刷有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
开 本	720×1000 1/16	版 次	2005 年 10 月第 1 版
印 张	17.25	印 次	2005 年 10 月第 1 次印刷
字 数	250 000	定 价	35.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17845-00

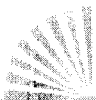
## 探寻“中国式营销”的智慧和办法

王明夫 博士

和君创业的志向是想成为中国本土管理咨询业的领导性品牌。为此，和君创业立志做到两点：第一，咨询必须具有实效，能够实实在在地帮助企业解决问题、带来效果。和君创业希望有越来越多的中国企业在其咨询帮助下化解管理难题、突破成长瓶颈、实现发展壮大。第二，必须创建管理思想，对管理现象做出理论阐释，对实战做法进行理论升华，最后形成系统的管理学理论。和君创业希望在将来的世界管理学流派里出现一个和君创业学派，这个学派以中国商业的原生态为土壤，以东方智慧为特点，它伴随着中国经济的崛起而在全世界广泛传播。

和君创业人既致力于追求咨询实效，也重视理论思索和学术升华。

在咨询实效方面，以程绍珊、杨建平为首的和君创业营销咨询团队是很让同事和客户佩服的。凡是他们主持的营销咨询项目，大多都实现了客户销售额的增长，不少客户还实现了销售额的剧增甚至翻番。正因如此，他们的客户也多半是长期客户，有的客户一连做了好几年，年年续约。他们从攻读 MBA 开始就在和君创业从事营销咨询工作，迄今已历经 5 年时间的历练，主持和亲历了大量的营销实战案例，对中国商务环境下营销的理解深入了，经验丰富了，工具和方法也渐渐成熟了起来。以程绍珊为董事长的和君创业营销咨询有限公司成立以来，业务形势很好，我认为显著的咨询实效是其成功的决定性的因素。



在理论升华方面，这个专业性的营销咨询团队从未停止过思考和探索。他们活跃在高校讲坛、专业会议、企业培训、专业媒体等各种场合，演讲、对话、写文章、评案例。他们对大量的中外营销学理论和知识进行了“独上高楼、望断天涯路”的系统学习和深刻思考，对中国企业营销所面对的特定商务环境有着深入的理解，对中国本土环境下的营销有着摸爬滚打长期历练之后的独到心得。本套《和君创业营销咨询丛书》意在比较全面地总结和君创业营销咨询团队关于“中国式营销”的理解，涵盖“中国式营销”的基本假设和理念、工具和方法，以及系统思维等各个方面。在体系和写作风格上，这套丛书摒弃了文绉绉的科班面孔，而是重在反映来自于中国营销原生态的鲜活智慧和观点。

据我对中国营销界的观察，程绍珊是“中国式营销”的一个标志性人物。他的基于中国本土营销原生态的深度营销理论和系统效率理论，是对“言必称科特勒”的中国营销界现状的一次有效突破，这一点，可以他们团队的营销实绩为证！他领导的和君创业营销咨询公司在中国咨询业界率先提出“先服务，后收费；不满意，不收费”的收费方式。这也是标志性的，标志着中国的营销咨询从重在点子创意和方案策划的旧时代进入到了一个重在系统效率和销售实效的新时代。在这样一个重实效的新时代，营销咨询业界的善言者和学院派俱往矣，能实战者方可有未来。

我们希望这套营销丛书对全盘西化的“科特勒式”营销思维有所超越、有所补充，对中国本土的营销实战能有更好的指导作用，对中国本土的营销学派的产生和壮大有着激发和催生的作用。

## 作者序

五年前有幸加入和君创业研究咨询公司，开始了营销管理咨询的职业生涯。记得上班第一天的业务培训就是讲深度分销（培训讲义和案例说明用的是一个客户的内部资料），并被告知这是公司营销咨询业务的主要模型和核心竞争能力，成功地为家电和快销品行业中的许多著名企业导入过，并取得了很好的市场业绩和客户反响。但我当时并没有感到多么的神奇。在进入公司以前，我在国内市场上摸爬滚打了近十个年头，自认为多少还有点鉴别力吧，带着这种自信，跟着和君创业研究咨询公司的前辈开始了职业营销咨询师的生涯。

但当我尝试着用深度分销模式去思考和解决客户营销问题的时候，所遇到的问题使我一遍又一遍地反复去研究培训时那简单的讲义和模糊的阐述，这种深度分销模式的核心内涵是什么、假设前提是什么、理论基础是什么，还有转化成实际作用于市场的策略和手段又是什么、运用中的制约和缺陷是什么……

一转眼五年过去了，我作为和君创业营销咨询团队的领军人，指导团队运用深度营销模式去解决客户企业的营销问题，并走向各高校和企业的培训讲台，宣扬深度营销模式的思想理念和成功案例。从原来的普通咨询师到现在的团队负责人，由原来的深度分销到现在的深度营销，无论是个人，还是模式，都是脱胎换骨的升华。

近几年国内营销环境变化非常大，而且非常快，原来深度分销模式的许多理念和方法都需要不同程度的进一步升华，其模式本身的理论体系需要结构化和系统化，其具体策略和方法论需要进一步的精炼和完善，而这种提升的前提和基础是，在国内市场竞争的风口浪尖



上，经历大量的市场营销搏杀的历练和积累！毕竟管理是“行先于知”，更何况是充满艺术成分的营销领域。

本书精选了本人近年来关于深度营销模式的几十篇文章，它们发表在不同的营销专业杂志上，并以实战性和可读性为特点。现按照阅读理解的秩序，分四个专题进行了整合，作为《和君创业深度营销系列丛书》的第一本，反映了深度营销模式的原创思想观点和理论体系，并结合具体案例介绍了系列的策略方法和实用技巧。

整编文稿的过程，就是一次思想的回顾，使我又产生了许多思考，有关于营销的，也有关于人生的：

非常满意选择了当营销咨询师，她要求的职业理性和产业视野，使我有机会在较短的时间内亲眼目睹了国内众多行业的沧桑离合。

非常庆幸能加入和君创业咨询公司，她提倡的深入互动式咨询服务理念和“先服务，后收费；不满意，不收费”的收费方式，使得我有时能越过咨询师的边界，作为营销操盘手来亲历市场的风风雨雨。

非常感谢遇到一位恩师——包政教授，他博大精深的底蕴和空灵智慧的指点，使我能拥有足够的思维力和洞察力来清晰解读营销的纷繁复杂。

非常高兴能加入一个协同互补的工作团队，使得我能得到广袤的启迪和思维的激荡，来涉足和积累营销的方方面面。

人生有如此多的机缘，应该好好把握，希望能有更多一些的体悟和收获！

程绍珊

2005年春于北京

## 郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

**反盗版举报电话：**(010) 58581897/58581896/58581879

**传 真：**(010) 82086060

**E - mail：**dd@hep.com.cn

**通信地址：**北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

**邮 编：**100011

**购书请拨打电话：**(010)58581118



# 和君 创业

销售收入徘徊不前，销售费用持续上升，渠道冲突恶梦不断，如何摆脱营销困境，深度营销可以为您指点迷津！

深度营销是一套基于整体竞争的营销理念，它最早由中国本土最大的咨询企业——和君创业所提出和推广，其核心思想是：从全新的视野和产业位势的高度，重新审视营销的本质，凭借以整体竞争观为基础的竞争战略，以区域第一为目标的市场策略，以全程控制为特点的管理模式实现营销的全方位突破。目前，这套营销理念已被成功运用于TCL、白沙集团、乐百氏、美的电器、欧普照明、步步高集团、新奥集团、奇正藏药等几十家企业。

本书精选了和君创业近年来关于深度营销模式的几十篇文章，它们都发表在不同的营销专业刊物杂志上，并以实战性和可读性为特点，现按照阅读理解的秩序，分四个专题进行了整合。本书作为《和君创业营销咨询丛书》的第一本，反映了深度营销模式的原创思想观点和理论体系，并结合具体案例介绍了系列的策略方法和实用技巧。

既  
掌  
控  
市  
场  
又  
持  
续  
赢  
利

## 程绍珊


资深咨询师，科班出身的营销实战专家，现为北京和君创业营销顾问公司董事长。

专注于营销管理咨询领域，对中国企业的成长和市场竞争有深刻的理解。基于“深度营销”模式的理念和方法，其领导的咨询团队所服务的客户遍布多个白热化竞争行业，咨询服务价值得到了客户的一致认同，口碑甚好。同时，作为北大培训中心、清华继续教育学院等多家著名培训机构的特聘教授，活跃在国内营销培训的讲台上。

凭借深入的市场实践、扎实的理论功底和犀利的结构思维，成为多家一流专业杂志的顾问和特约专家，勤于笔耕，常年撰写高水平的专业系列文章，被评为《销售与市场》杂志创刊以来的十佳作者。

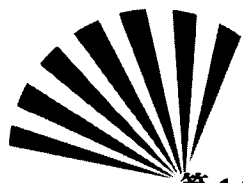
策划编辑：马百岗

责任编辑：曾飞华

 门乃婷装饰设计公司  
Tel: 010-64972435

# 目录

## Contents



### 第1章 决定营销成败的关键 / 1

导读/3

高度决定思路——论营销思维的层次/4

结构产生力量——解读营销模式/11

深度营销模式——放大营销链的效能/16

区域市场第一——精耕细作的方法与能力/22

没有赢者的博弈——点评“格力”与“国美”厂商冲突/33

相关链接1 基于产业价值链的竞争/41

相关链接2 争夺产业链/47

### 第2章 策略精准才能制胜市场/55

导读/57

策略精准才是提升销量的前提/57

发展性市场如何提升销量/63

利基市场如何提升销量/69

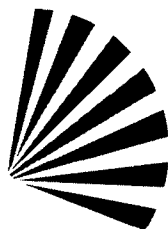
竞争性市场如何提升销量/75

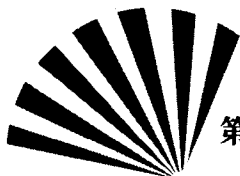
市场策略的动态组合/80

二、三级市场的整合营销传播/87

让促销既见利见效,又具战略意义/93

决胜在终端之外的促销组合/101





### 第3章 锻造营销价值链 /107

导读/109

营销链的构建与管理/109

掌控终端,有效销售/157

营销链中的经销商/171

### 第4章 高效组织是深度营销的基础/225

导读/227

理性认识组织的执行力/227

突破区域市场深度营销的瓶颈/230

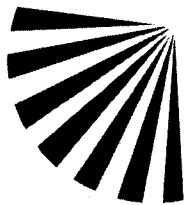
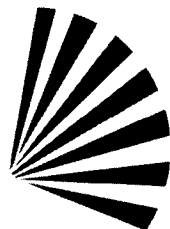
客户满意源于高能力的员工/238

客户顾问队伍的打造/244

绩效导向的营销组织管理/251

营销组织的绩效管理/257

营销职能部门的绩效管理/264





# 第1章

决定营销成败的关键 ■ ■ ■



- 导读
- 高度决定思路——论营销思维的层次
- 结构产生力量——解读营销模式
- 深度营销模式——放大营销链的效能
- 区域市场第一——精耕细作的方法与能力
- 没有赢者的博弈——点评“格力”与“国美”  
厂商冲突
- 相关链接 1 基于产业价值链的竞争
- 相关链接 2 争夺产业链



## 导读

如今的营销已经演变为“疲兵耗战”般的价格战、终端战、广告战和促销战，摆脱这种营销困境的路径在哪里？许多营销人百思不得其解。回到问题的起点，其基本命题是：什么最终决定企业的竞争优势？答案必然是经营效能，因为这是产业社会唯一的，也是最终的竞争原则。那么，决定营销成败的也必然是营销的效能！

现实中的大多数企业最具备的是大规模、低成本的制造能力，而普遍在技术创新和产品差异化方面缺少核心能力，于是越来越多的厂家企图将竞争优势建立在营销环节上。可国内流通业发展相对滞缓，难以承接这样的使命：首先是行业离散，业态复杂，厂商协同差，分销效率低下，使企业在制造环节的高效率无法体现为市场优势；其次是各级渠道成员市场推广和服务功能弱，难以为产品和服务增值，无法传递和发挥产品的差异性。这种分销环节的薄弱，导致企业整体营销效能低下，纷纷陷入同质化的恶性竞争。

作者认为，必须将营销 4P 中的渠道策略提升到战略高度，构建由企业领导和管理的、高效增值的营销价值链，以此为核心来规划其他营销策略和配置相关资源，培育相应营销能力，这就是和君创业管理咨询团队一直倡导的深度营销模式。

本章具体阐述了深度营销模式的营销思想理念、策略原则和实施要点。在本章后面的相关链接中，作者基于产业价值链的协同竞争理论和思想，对深度营销模式进行了理论层面的论证和前沿性研究，理论论述难免有些晦涩，有研究偏好的读者可以参考阅读。



## 高度决定思路

### ——论营销思维的层次

现在流行一句话：“思路决定出路”，但什么决定思路呢？我们认为：“高度决定思路”。市场营销问题的解决更是如此。只有对营销本质的理解和领悟到位了，才能有正确的营销战略，也只有营销战略正确了，具体的市场策略才变得真正有效。这也是一个普遍的管理原则，即要解决某个层次的问题，往往需要基于更高层次的认识和理解，并最终解决于问题的更高层次！

所以，认识和建立不同的营销思维层次，有利于我们对现实市场营销问题的理解和把握，并能具体指导我们的营销决策和市场运作。下面以我们曾经咨询服务过的饲料行业的市场营销案例为背景，来认识不同的营销思维层面：

饲料工业是联系种植业和养殖业的中间产业，生产成本和产品价格受到粮食价格和养殖产品价格的双重制约。一方面，游的粮食价格上涨导致饲料原料成本不断加大，而另一方面，其下游养殖业因结构调整对饲料需求减少，这样，饲料价格不能与成本同幅提高，导致整个行业利润减少。再加上饲料行业地域性强、进入壁垒低和集中度低等特性，使大多数业内企业所面临的形势十分严峻：市场分散，产品同质化严重，生产能力过剩；规模优势无法发挥，成本居高不下，经济效益明显下降。企业开始恶性竞争；乱放添加剂导致质量参差不齐，互相诋毁的广告宣传战，不惜血本的价格战和促销战等。

这些市场现象大家已是“司空见惯”了，因为国内大多数行业在





这些方面早已是有过之而无不及，如家电业，酒类、饮料等快速消费品行业。但面对这些纷繁复杂的问题，不同层次的营销人员，其营销思维的层面是不同的，这也决定了他们的解决策略和方法是不同层面的，当然其有效性也是有天壤之别的。

## 一招先，吃遍天

这是典型的基层营销人员的营销思维：不是打价格战、促销战和终端战吗？我只要设法比竞争对手打得更好不就得了吗！于是你低价，我就打折；你买一赠一，我就有奖销售；你广告轰炸，我就终端拦截……

在短兵相接中逐步总结和提炼出一些有效的营销策略和套路，有时的确能克敌制胜，至少也能坚持一阵，于是大部分营销业务员，甚至有些经理都认为营销就是如何打广告、如何做促销和如何做终端，他们往往希望像金庸笔下的武林大侠，得到一本《葵花宝典》之类的武功秘籍，便能“一招先，吃遍天”。

基层的营销人员是应该建立这样的营销思维，就是要见利见效地解决眼前的市场问题，将营销战略意图落实到具体的策略上，穷尽方法实现目标，这就是我们天天在喊的营销执行力。

但仅仅有这样的营销思维是注定不能走出困境的。我们咨询服务的那家饲料企业是一家成功运作多年的上市公司，有着辉煌的发展历史，各级营销人员总结和积累了许多成功的经验和实用的套路，如技术培训（下乡进行技术培训，推广产品）、季节性渠道促销（在旺季前向渠道“灌水”，抢占经销商资金，因为农民是赊账的，渠道资金占用多少往往决定销量大小）、建立养殖示范户（以养殖大户为意见领袖影响其他养殖户）等，但这些成功的招术很快被竞争对手模仿，