

决定成就的



王全成
主编

条

营销警示



经济科学出版社

决定成就的



王全成 主编

条

营销警示

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决定成就的 66 条营销警示 / 王全成主编. —北京: 经济科学出版社, 2005. 7

ISBN 7 - 5058 - 4992 - 1

I. 决… II. 王… III. 企业管理 - 市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052275 号

责任编辑: 张 力 王冬玲

责任校对: 董蔚挺

技术编辑: 董永亭

决定成就的 66 条营销警示

王全成 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

创实装订厂装订

787 × 1092 16 开 19.5 印张 200000 字

2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 7-5058-4992-1/F · 4264 定价: 28.50 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

· 引言 ·

所有人都知道，市场是企业生存的命根。没有市场，企业的存在就会毫无意义。衡量一个企业的竞争实力可以用诸如“市场份额、市场占有率”等指标，可见市场对企业生存之重要。

对于身临市场一线的营销人员来讲，竞争如同家常便饭。竞争促生了刺激，但同样产生了胜败悲欢。为了赢得竞争，人们市场中展开了厮杀，于是产生了“市场如战场”的感慨之言。在市场竞争中，如果你稍有疏忽，或动作稍有怠慢，那你就会处于劣势地位；如果你没有正确地开辟市场，抢占市场份额，就会被别人挤出市场；如果你稍有怠慢，与市场脱轨，就会被市场所淘汰。

面对如此激烈竞争的市场，我们在营销过程中难免会遇到这样那样的问题，如果我们对此熟视无睹，认为无关紧要，只能导致我们走向失败。因此，最好的做法就是时刻警戒营销过程中出现的一些问题。

本书从营销人员经常遇到的 66 个问题入手，深入浅出地分析了目前营销人员可能会遇到的一些实际问题，大量的案例也为众多营销人员提供了借鉴之材料。

希望本书的出版能够为众多受营销窘境所困的营销同仁指明出路，起到拨云见日之效。

编 者

决定成就的○○条营销警示、决定成就的○○条营销警示、决定成就的○○条营

引言	1
1. 营销不预则败!	1
2. 不及时、准确地掌握市场信息!	4
3. 未做到知己知彼,掌握竞争对手状况!	8
4. 在细分市场中不明确自身的定位!	12
5. 需求管理工作不到位!	18
6. 不当的产品组合策略!	24
7. 缺乏成功的营销计划!	30
8. 缺乏价格灵活运用策略!	35
9. 屡次拿广告“烧钱”!	42
10. 未能科学制定销售促进(SP)计划!	47
11. 不善制定谈判计划!	53
12. 缺乏承受失败的心理准备!	57
13. 缺乏一定的团队意识!	61
14. 开发新客户的力度不足!	64
15. 无视提供顾客服务!	68
16. 市场情报系统不够完善!	72
17. 不善把握发动价格战的时机!	77
18. 缺乏富有创意的广告!	80
19. 缺乏企业品牌形象意识!	86
20. 不善有效利用各种促销工具!	96
21. 不善巧妙运用公关宣传策略!	100
22. 严重违背帕累托法则!	104
23. 电话盲点——一线千金的损失!	108

24. 不善用准确、便捷的 E-mail 营销工具!	113
25. 不借助低成本打造强势大品牌的 锐利武器——事件营销!	116
26. 不善借助整体的最佳合力——整合营销!	120
27. 受烦琐的中间环节所拖累!	124
28. 严重违背市场规律!	126
29. 未重视口碑营销手段!	130
30. 不善处理与顾客的纠纷!	136
31. 抱有错误的营销理念!	140
32. 不遵循产品生命周期规律!	146
33. 对分销渠道管理不力!	150
34. 不善借助关系营销,深化感情!	154
35. 不善利用新型的营销工具!	158
36. 简单“克隆”国际成功营销模式!	162
37. 模糊的营销主题!	167
38. 缺乏创新意识!	171
39. 抱有患得患失的心态!	175
40. 形式与内容严重脱节!	178
41. 受常规习惯影响,固执于“经典方法”!	182
42. 不善开发富有吸引力的营销创意!	187
43. 忽视自身修养的不断提高!	192

44. 承受巨大的存货压力!	196
45. 不善培养顾客忠诚度!	201
46. 不能利用以弱胜强的营销支点!	206
47. 没有必要的营销基点!	211
48. 保守己见,拒绝冒险!	216
49. 不遵循“关键掌控”原则!	220
50. 抢夺话题,不给客户发言机会!	224
51. 缺乏营销的艺术性沟通能力!	229
52. 错失全新的网络营销机会!	234
53. 无视客户的心理变化!	240
54. 不善打造产品“身价”!	244
55. “倒”在拒绝面前!	248
56. 缺乏有效的客户管理!	254
57. 无视客户诉求!	258
58. 丧失良好的签约机会!	264
59. 缺乏忠实的老客户!	270
60. 缺乏明确的目标约束!	277
61. 忽视时间管理!	280
62. 轻视渠道创新!	286
63. 缺乏整合营销能力!	289
64. 不善处理客户异议!	293
65. 企业资源缺乏优化配置!	298
66. “坐”不出业绩来!	300

1. 营销不预则败!

要想使企业有一个美好的未来,就需要对将来做出正确的预测。当今社会,技术日新月异,市场需求变化多端,这就要求企业不仅要着眼于眼前,更要关注未来。市场预测的主要目的,就是要了解对未来的经营活动与决策有重要意义的各种不确定因素和未知事件,为决策提供可靠的依据。

洞悉市场营销环境

市场营销环境主要是由企业据之制定相应营销策略的不可控行动者和力量而组成的,它们处于企业营销管理机制的外部,并且影响着企业管理当局同目标顾客之间发展或维系成功交易的能力。市场是营销的舞台,只有存在市场,才会有营销活动的存在。市场环境的优劣程度将直接影响营销的效果。因此,市场环境是开展营销工作的一个重要条件,它直接关系着营销的成败问题,因而对市场环境的研究属于营销工作的一个核心内容。

众所周知,乐百氏与娃哈哈曾经演绎了一场经典的营销大战,结果以乐百氏全线溃败而结束。

早在 1997 年以前,乐百氏与娃哈哈之间的竞争就几乎已经处于一种胶着状态,在果奶和纯净水两大市场上,双方均使出了浑身解数,共同演绎出一段堪称世纪经典的营销大战。令人不解的是 1997 年之后,乐百氏的前进脚步突然停滞,始终徘徊在 10 多亿元的销售额,令它与娃哈哈的差距越来越大,直至 2001 年底销售额仅为娃哈哈的 1/4。

那么,究竟乐百氏败在何处?其总裁何伯权痛定思痛,总结出了以下四点:

第一，败在企业的发展道路上。娃哈哈与达能的合资搞得比较早，合资之后手里有了钱，拓展业务自然变得游刃有余，而乐百氏却在许多年之后才走上这条路。

第二，败在选择广告媒体上。广告犹如一把双刃剑，用好它则会产生巨大的经济效益，反之则会变成烧钱工具，巨额资产瞬间消失于此，因此对广告投入一定要慎重考虑。对此，最大的教训就是应该提倡“公关第一，广告第二”。

第三，败在占领市场地域的策略上。乐百氏把重点放在了东北、华北、华东等市场上，错误地放弃了占尽天时、地利、人和的广东市场。娃哈哈在浙江市场的销售额占到它的总销售额的 10% 以上，而乐百氏在广东市场的销售额只够娃哈哈在本省市场的零头。

第四，败在开发新产品上。最为懊悔的是错失了新产品占领市场的良机。令人遗憾的是，乐百氏的茶饮料并没有如期一炮打响，其主要原因，一是选择的时机太超前。那时候茶饮料在中国市场还处于启蒙阶段，必然花大力气去推广，结果是事倍功半。二是企业的构架制约。当时乐百氏的果奶和水在市场上供不应求，结果在这个基础上推出了茶饮料。

倒闭或走下坡路的企业，除了管理糟糕和多元化影响之外，还有一个关键因素：靠一个产品起家，没有推出新的产品，比如三株、巨人、太阳神等。所以，乐百氏把果奶做到全国第一之后，就逐步开发后面的阶梯产品，水、茶饮料、果冻等一个个产品先后冒出来。这种做法本身没有错，问题是没有把这些产品分开来做，而是所有的人都围绕这些产品展开工作，这样大家就都不想花力气去推销新产品，因为集团每年都有销售额增长指标，这个指标靠推销老产品就可以完成，而靠推销新产品则不一定能完成。比如，给一个分公司下达 1000 万元的销售任务，他们只要把心思稍微放在水或者果奶上面，就可以轻松完成，而如果把精力放在茶饮料上面，取得的销售额可能只有 300 万元。因为怕没有退路，谁也没有把力气花在新产品上面。此外还有规章制度的缺陷。过去的制度不严

密，很多时候分不清各自的责任，也有很多制度形同虚设，执行力度不够也很严重，没有充分调动全体员工的积极性和创造性。

市场研究与产品评估

企业对自己所处的市场有清醒的认识，对市场的研究要尽可能地广泛，以便企业能及早对已发生变化的条件，特别是那些可能造成市场衰退或创造市场潜力的情况做出及时的反应。

在青岛提起海尔的“采力”，自然会令人想起“亚健康”。就采力其产品本身来说相当不错，但从回报利润来看却不尽如人意，这么好的一个产品，有着“亚健康”这么一个新概念的产品之所以没能在全国走红，分析其原因，市场研究不扎实是其中很重要的一条。众所周知，产品上市前要搞市场调研，可谁都不愿去花大价钱去做。广告上花上几百万、几千万没问题，但做市场调研要几十万或十几万就问题多多，这是企业的通病，也是外资企业与国内企业在进入市场环节上最显著的区别之一。有市场经验的人都知道广东、上海、北京是三大难啃的市场，而“采力”的广东市场恰恰就是在这种缺乏市场研究的情况下开发的。

产品评估对企业的贡献之一，就是为产品的开发和替换寻找到的最佳途径，同时产品评估还必须对产品所满足的需求、产品的顾客、顾客的特点、它与市场其他产品的区别以及该产品在企业产品系列内的适应性等方面做出检查。布莱克和戴克公司原来是惟一的一家工业动力工具生产企业，但市场饱和、激烈的竞争迫使它们重新审视和评估自己的产品，将其生产技能用于“自己动手”市场，开发了家庭加工工具产品和园艺工具产品，从此它们打开了新的空间和生财之道。

不可或缺的市场判断

市场是瞬息万变的，机遇转瞬即逝，作为一个出色的企业营销人员，必须有对市场精确的判断能力，这样才能带领企业一击即

胜，立于不败之地，而错误的市场判断，往往会导致难以挽回的局面。

现在驰名世界的日本任天堂公司，本于是 1889 年成立的一间小作坊，在其前 90 多年的发展时间里，主要是生产诸如纸牌、麻将一类的极其简单、普通的休闲娱乐产品，墨守着手工作坊式的小本经营模式。公司社长山内溥掌管任天堂之后，一直试图寻找机会转舵。

自 1964 年东京成功举办了奥运会后，日本经济高速发展，人们的娱乐需求更加丰富多彩，普通的扑克、麻将已经不能满足人们的娱乐需要，任天堂果断判断，并抓住这次机会，开发了更受消费者欢迎的塑料扑克，并开始招聘理工科大学毕业生，准备拓展更宽的领域。

1975 年，由于电子技术的飞速发展，电子游戏迅速在日本流行，各大娱乐商家也争先恐后投资抢占市场。但是好景不长，刚刚起步的电子游戏市场由于石油危机的爆发又迅速跌入低谷。在这个关键时刻，任天堂根据对市场的认真分析和判断，坚信电子游戏市场还是具有着巨大的潜力和商机，于是选择了坚持。公司冒着巨大的风险，再次投资，向电子游戏产业发起新一轮的冲击，在开发新产品上下工夫，最后终于取得辉煌的成功，使电子游戏风靡日本，甚至风靡了全世界。

2. 不及时、准确地掌握市场信息！

“闭门造车”和“盲目投资”可以说是市场营销之大忌，如果不能及时、准确地掌握市场信息，就会导致错失良机或者产生错误的投资。企业只有根据市场形势的变化情况而制定出企业营销战略，营销活动才能做到正确有效。而要及时地了解 and 掌握这些企业的外部情况，就必须依赖市场调研，分析调研得到的信息资料，从而做出正确的判断和抉择。

市场调研的内容

任何企业想要存活的首要条件就是获得及时的市场信息。可以说，只有及时、准确地掌握了市场信息，才能做出准确的经营决策。所以，一个企业获取市场信息的能力，也是其关键的竞争力之一。那么，一家企业应该获取哪些方面的市场信息呢？

(1) 市场环境调研。

主要包括对法律环境、经济环境、社会环境和科技环境的调研。具体来说就是对政府的方针、政策和各种法令、条例，以及外国有关法规和政局变化、政府人事变动、战争、罢工、暴乱等可能影响本企业的因素的调研；对国民总产值的增长、国民收入分配的地区和社会格局、储蓄和投资变化、私人消费构成、政府消费结构等宏观经济指标进行调研；了解一个社会的文化、风气、时尚、爱好、习俗、宗教等；对国际国内新技术、工艺、材料的发展速度、变化趋势、应用和推广等情况进行调研等等。

(2) 市场需求调研。

包括对现有和潜在的人口变化、收入水平、生活水平、本企业的市场占有率、购买力投向及购买本企业产品或服务的团体和个人情况，各阶层顾客的购买欲望、购买动机、购买习惯、购买时间、购买地点、购买数量、品牌偏好等情况的调研。

(3) 市场供给的调研。

主要调研产品或者服务供给总量、供给变化趋势、市场占有率；本企业产品或服务市场寿命、消费者对本企业产品或服务更新的态度、现有产品或服务有无更新的必要；生产资源、技术水平、生产布局与结构；该产品或者服务在当地生产和输入的发展趋势；协作伙伴和竞争对手的状况；消费者对本企业产品或服务的评价和要求等。

(4) 市场行情调研。

包括整个行业市场、地区市场、企业市场的销售状况和销售能力；市场竞争程度、竞争对手的策略、手段和实力；有关企业同类产品的生产、经营、成本、价格、利润的比较；有关地区、企业产品的差别和供求关系及发展趋势；商品供给的充足程度、市场空隙、库存状况；整个市场价格水平的现状和趋势、最适宜于顾客接受的价格性能与定价策略；新产品定价和价格变动幅度等。

(5) 市场销售调研。

主要是对销售渠道、销售过程和销售趋势的调研。如，企业是通过自销还是代销；委托代销的运输成本、工具、线路；采用哪种广告媒体等。

这里是一则关于市场调研的成功案例：美国通用汽车的土星计划。

自从第一次能源危机之后，日本汽车就开始在号称汽车王国的美国大展拳脚，因其省油、价廉、耐用和良好的售后服务而横扫北美市场。而全世界规模最大、市场占有率最高的通用汽车，在北美地区的营运和获利则因此大幅度下降，轿车的市场占有率从 44% 下降到 33%，福特和克莱斯勒的情况则更为糟糕。同时，日本车的占有率从 19% 狂涨到 26%，前景一片光明。

当美国人宁愿舍弃美国车，而改买日本车时，美国汽车行业爆出一片不平之声。他们认为日本的工资远比美国低廉，生产成本占有先天优势，这属于不公平竞争，因此呼吁美国政府设法限制日本车的进口。

为了越过美国的政府保护政策，日本车厂干脆把生产线拉到美国现产现销。当美国人知道丰田的 Lexus 能发出像 BMW 同样的关门声，日产的 Infiniti 售价只有德国车的一半时，他们才如梦初醒，知道大势已去了！过去流行国际车坛的“小车看日本，大车看美国，跑车看欧洲”这句话恐怕也要被改写了。

正当美国人不知该如何应对日本人的凌厉攻势时，通用汽车的董事长罗杰·史密斯开始默默地进行一项官僚组织与劳资结合的计划，命名为“土星”。他是一个真正的策略规划、成本分析高手。他着手“土星”

计划的第一步就是消除对日本车的敌视，并且设法和丰田合作。

史密斯认为事到如今，只有加入日本人的行列才能击倒他们，他说：“让我们走出这个狭窄的圈子，去发现其他人知道的是什么，和丰田的合作，至少可以让通用获得日本最新汽车技术和管理方法的第一手资料。”

“土星”的第二步计划就是破除官僚化且无效率的层级组织，另外耗资 30 亿美元成立了一个专门生产“土星”的公司。

最后，也是最重要的就是劳资结构的重整。史密斯认为成本降低是汽车战争的开始，要和日本车竞争，就必须降低成本。

“土星”肩负的使命是使美国汽车工业脱胎换骨，再创生机。经过长达 8 年的努力，“土星”终于在千呼万唤中正式问世了。

通用汽车的这个“土星”计划，可以说是工业界一场世纪性的革命与豪赌，但是，史密斯为什么敢下这么大的赌注呢？这正是建立在精确的市场调研和市场预测基础上的。

走上方便快捷的信息化之路

当今的信息时代，信息技术对经济的影响已经无处不在。企业要想及时获得第一手的市场信息，最方便也是最快捷的方法就是通过信息技术。可以说，现在的企业如果还没有走上信息化之路，就是没有生命力的。

由于互联网传播信息的广泛性和快捷性，利用互联网进行信息的收集，可以有成本低、范围广、速度快及获取信息丰富全面等优点。

黑龙江某肉类公司老板 W 一天上网看到：蒙古发现了怀疑是瘟疫的病例。W 想到，如果蒙古真的发生了瘟疫，那么，瘟疫一定会从内蒙古、黑龙江边境传入内地。这两个地方是中国肉类供应基地，一旦有瘟疫发生，肉类供应一定成问题，肉价也一定猛涨。W 派自己的医生去蒙古证实了疫情后，就马上集中资金购买内蒙古和黑龙江的肉牛和生猪，及时运到河北等地储存起来。不久，瘟疫果然蔓延到内蒙古和黑龙江。

于是，当地的肉价飞涨。W 把他囤积的肉牛和生猪高价抛出。这一笔生意使他净挣了 900 万元。W 正是善于利用互联网上的市场信息，创造了自己的辉煌。

怎样把信息变为金钱

一个公司要想在竞争中赢得胜利，一个重要因素就是在获取了充足的市场信息之后，能否做出准确的分析和筛选，将捕捉到的信息转变为生产经营能力，否则就会错过良机，追悔莫及。

作为企业的决策者，如果不善于分析信息，即使面对再多的信息材料，那也等于死信息。只有善于分析，才能找到经营的诀窍，办好公司。

信息的分析也可以说是对信息的加工整理。只有经过加工整理的信息，才能形成高质量的信息，才能进行利用。一条信息，表面上看往往对自己公司没有太大的应用价值，但是经过联想和分析，便可以从中发现能够为我所用之处。

广西某竹器厂，在原材料涨价、竹制品滞销、公司陷入困境的情况下，收集到高级沙发、洗衣机、落地扇的市场需求量猛增的信息。该厂对这一信息进行了联想和分析后得出：我们虽然无法生产洗衣机、电风扇和高级沙发，但是这些产品都需要万向胶球与之配套，而该厂恰好有炼制度橡胶的条件，可以生产万向胶球，于是很快转型生产万向胶球，收到了理想的效果。

3. 未做到知己知彼，掌握竞争对手状况！

中国古代有军事经典著作《孙子兵法》，现今被很多企业奉为

企业管理的指导手册。《孙子兵法》中有云，“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”

毫无疑问，每个企业都处于一个竞争十分激烈的市场中，只有了解了你的竞争对手，了解了他的优势是什么？他的缺点是什么？他将要干什么？才能做出正确的决策，从而打败对手，立于不败之地。

借鸡生蛋——利用竞争对手的优势

你的竞争对手可能有很好的产品，或者有一支精干的销售队伍，或者能有效地控制成本，或者有良好的售后服务等优势，一旦你了解到对手的这些优势，就可以向他们学习，同时也可以出现“以己之短，克敌之长”的情况。

你需要尽可能多地收集竞争对手业务上最近的关键数据，包括销售量、市场份额、是否有新投资、新设备引进等等；同时还可以通过客户、供应商或者亲自拜访你的对手来增加对对手的了解。

下面就是一则十分有趣的利用对手优势以退为进的案例。

1954 年，只有 4 万多美元注册资金的“约翰逊制造公司”正式开业。它实际上只是一间工棚，一部搅拌机就是它全部的家当，人员除了约翰逊本人之外，只有一个兼职帮工。它生产的产品是当时美国最大的化妆品企业——富勒公司部分产品的翻版，由于没有名气，销量也很小。在刚开张的几个月中，日子很不好过，富勒公司知道它的情况之后，也根本没把它当回事。

约翰逊深知，如不尽快改变公司的现状，公司就不会再有什么希望，他果断地决定停止生产与富勒公司相同的产品，集中财力、物力潜心研制一种可以改善黑人皮肤质感的水粉护肤霜。并且分析了自己与富勒公司的实力状况，觉得硬碰硬自己显然不是对手，最后他想出了“烘云托月”的推销技巧，不直接夸耀自己的产品，而是在宣传富勒公司产品的同时，顺便介绍自己的产品，如此一来，自己的产品也就突出了。

约翰逊四处推销他的新产品：“富勒公司是化妆品行业的金字招牌，您真眼力，买它的货算买对了。不过，在您使用过它的化妆品之后，再涂一层约翰逊公司新生产的护肤霜，您将会收到意想不到的效果。”

他的朋友们都很惊讶于他的这种推销方式，认为富勒公司本来是他的主要对手，替其宣传自己就更无出头之日了。但约翰逊不这样看，他认为自己的最终目标是要取代富勒公司，但目前条件尚未成熟，只能靠“借鸡生蛋”来积蓄实力，伺机而动。

事实证明他这张牌出对了，收到了一石二鸟的效果。由于他吹捧富勒公司，自己甘居从属地位，所以没有引起对方的戒心，但凡用得起富勒产品的人，谁还在乎多花几个钱再买一盒约翰逊的产品试试呢？最后，它成为了有化妆品嗜好的黑人梳妆台上的必需品，并逐渐将富勒公司的产品挤出了黑人的化妆台。

鸡蛋里挑骨头——掌握竞争对手的缺点

不管多么成功的企业都有其弱点所在，你必须深入地去研究和发现对手的弱点，从而避其锋芒，攻其软肋，打败对手。

中国的瓷器举世闻名，但是出口到英国、法国等欧洲国家却不太受欢迎。后来，日本人发现了中国瓷器的一处缺陷：中国茶杯四周一样高，而欧洲人的鼻子又特别高，用起来十分不方便。于是日本人灵机一动改掉了这个缺点，研制出了斜口杯，虽然日本的瓷器质量不如中国，但它在方便性上做了文章，在欧洲占据了较大的市场。

“劳特”牌泡泡糖雄踞日本泡泡糖市场的霸主地位多年，要想战胜它，难度之大是可想而知的。但“劳特”公司的一个竞争对手却毫不退缩，它制定了一个不同寻常的决策，寻找“劳特”的薄弱环节作为突破口，并组织了一些人专门研究“劳特”产品的短处。这个“挖短小组”不辱使命，终于从鸡蛋里挑出骨头，发现了“劳特”的四大缺点，然后立即将其加以改进，很快推出了四种功能性泡泡糖，在市场上一举获得奇迹般的成功。