

叶茂中◎著

新财富管理丛书

技术的极限，营销的扭曲，
管理的迷障，观念的混沌，
战略的虚伪，文化的无着。

营销突围

- 真正的营销运作实战
- 实用的营销文本范例
- 权威的营销观念批判
- 透彻的营销模式剖析

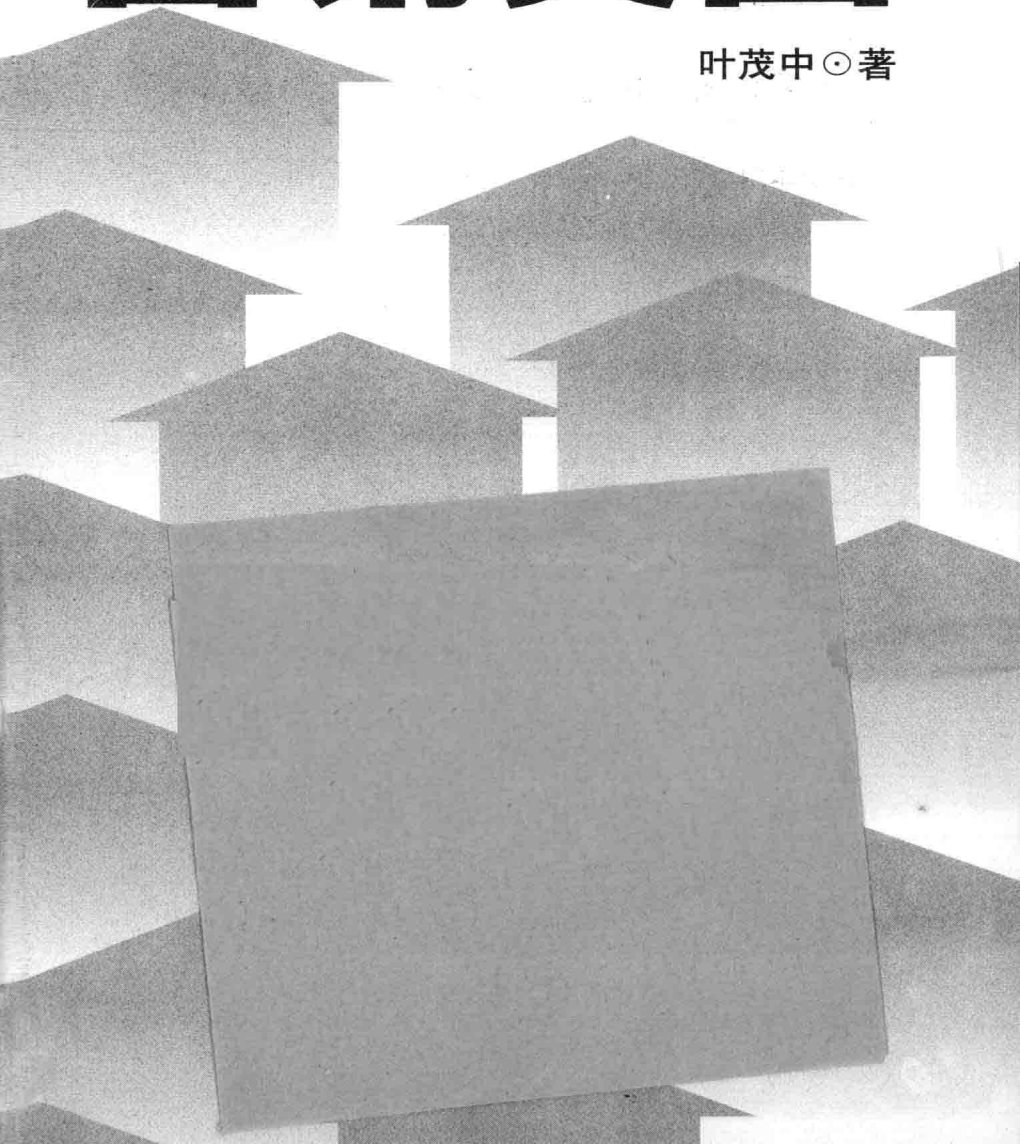


云南大学出版社

新财

营销突围

叶茂中◎著



国书在版编目(CIP)数据

企业管理突围·叶茂中著·昆明云南大学出版社,2001,10
ISBN7-81068-255-5/F·221

I.企… II.叶… III.企业—管理突围 IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 10452 号

营销突围

新财富管理丛书

出版:云南大学出版社出版发行

责任编辑:李继红

地址:昆明市翠湖北路2号云南大学英华园(650091)

电话:(0871)5031071

印装:南方彩虹印制厂 印张:10 字数 220 千字

开本:850×1168 1/32 版次 2001 年 10 月第 1 版

定价:19.80 元

序

——一本写给营销人和企业老板的书

当我们拟出版《营销突围》一书时，我们着实为自己的这个选题兴奋不已，因为我们深知中国的企业和中国的营销人太需要一本具有中国本土特色的营销工具书了。

但在具体构思时，我们也深知，营销书籍浩如烟海，特别是国外翻译过来的营销理论著作比比皆是，我们如何才能与众不同，如何才能使本书更加贴近中国的企业老板和营销人，变得更加“有用”？

因此，我们必须做到以下几点：

这是一本区别于营销理论著作的有生动案例的实战营销书。我们选取一些代表不同行业的优秀企业，以企业的经典营销作为主线，贯穿全书，没有枯燥的理论，只有鲜活的营销案例、生动的营销故事和实用的操作技巧；

2. 这是一本极具收藏价值的营销工具书。书中有大量的文本范例，运作实战。而且都是这些优秀企业多年实践的精华，是企业的深层内核，无论从哪个角度讲，都有借鉴和学习的意义，有些甚至可以套用，这是这本书的最大价值所在。

3. 这是一本具有中国营销本土特色的营销工具书。我们不可否认西方营销理论和营销手段的“先进性”，但这些方式方法是否有“水土不服”的因素，我想已毋庸置疑。我们这本书取

中国本土题材，绝大多数是中国企业自己探索出的经验，具有典型的“中国特色”。

4. 这是一本拥有企业背景资料的全新营销工具书。20余家企业的背景资料中，绝大多数是专业人员深入企业采访所得，来自企业内部，属于第一手材料，堪称“绝秘”。

本书终于编辑完成，并基本达到上述效果，我们如释重负之时，就本书作如下说明：

1. 我们深深地感谢那些毫不保留地将自己的营销经验贡献出来的企业，感谢他们为中国营销做出的重要贡献。同时，为了这些企业的利益，我们在编辑时尽最大可能地删去了企业的核心机密，如涉及企业商业秘密的数字用英文字母或“？”替代，特告之读者朋友；我们的原则是，既要给读者朋友一些实用的指导，又不能有损于企业，如果在编辑中有疏漏或删减不当之处，敬请企业界朋友以一种博大的宽容心予以谅解。

2. 尽管这本书名为《营销突围》，但由于诸多因素，本书无法涵盖所有的优秀企业的优秀营销模式。收入本书的企业绝不就是市场营销做得“最好的”排名，事实上这些企业只是其中很小的一部分，个别企业甚至还处在探索之中，我们之所以也收入进来是看中其某一方面的独到之处。

3. 企业营销并非一成不变，它总是在不断地发展变化的。因此本书出版以后，并不代表该企业的最终营销模式，极有可能企业又有了新的发展，新的变化，我们只是截取了该企业发展的一个历史片断呈现给读者。

企业市场营销博大精深，尽管本书堪称“深入”；其实也是“皮毛”，愿一些有识之士与我们一起，共同深入到企业之中，为中国企业的市场营销尽绵薄之力。

目录

- 上篇：营销大师谈营销** (1)
- 一、中国营销为什么？ (2)
- 二、中国营销的热观、冷观与近观 (9)
- 三、中国营销的六种武器 (14)
- 四、积极的情性 (23)
- 五、销售观念的误区 (28)
- 六、创新是创造了一种资源 (37)
-
- 下篇：剖析经典营销个案** (46)
- 剖析科龙 (47)
- 牵手果汁 (91)
- 剖析华帝 (99)

剖析宗申	(123)
剖析安利	(142)
剖析重庆长安	(181)
剖析宝洁	(192)
剖析圣象	(207)
剖析肥力高	(241)
剖析万科	(262)
剖析商务通	(283)

上篇：

营销大师谈营销

中国营销为什么？

市场经济需要市场营销。但要树立真正的市场观念，掌握市场营销真谛，中国企业要走的路还很长。今天，当营销这个词被越来越多的人所认识的时候，也许我们还需要重谈“中国企业最需要营销而又最缺乏营销”这样一个老问题。

市场营销观念：你在哪个阶段？

所谓市场营销观念，通俗地说就是一个企业在面对企业、消费者和社会三方面利益分配时的态度问题。理论上把它分为生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念五种类型。它应该是随着一个国家（市场、行业）的发展程度而发展，绝不是通过号召就能解决的问题。当我们看到世界上最富有的美国人西装革履、文质彬彬，大谈“环境保护”一类地球责任感（即社会营销观念）的时候，不能忘了当年第一批登上美洲大陆的“美国人”刚上岸的时候为生存也同样不择手段，到西部淘金时与同族人及印地安人也是你死我活地争斗，为什么？因为那个时候第一代美国人还处于解决生存和原始积累问题的阶段。中国现在处于什么阶段？还是社会主义市场经济的初级阶段！

为什么中国家电行业产品做得好、价格卖得低广告打得多，而且顾客服务喊得最响、做得也最好呢？因为这个行业在中国起步最早、起点最高发展最快，供求失衡也最大，即属于一个在中国赚钱最早、如今市场竞争也最激烈的行业。面对目前不能轻易争取到的有限的消费者钱袋，他不得不拼命地去讨好消费者（即市场营销观念），甚至级常为了树立良好的企

业形象(也是为了促进销售),而争先恐后地讨好社会(如支持希望工程扶贫赈灾等,所谓社会营销观念),否则他就争取不到消费者的“选票”(钞票),争取不到“选票”就意味着要“下课”!

因此,我们也不难解释为什么中国的服装、饮料、啤酒、饭店、计算机、摩托车等行业像家电行业一样,已经进步到以推销观念、“比较”市场营销观念的态度做事。而诸如金融、邮电、煤炭、石油、图书、报刊、粮食、农资、医疗等许多行业还在以生产、产品、顶多是推销观念行事。我们想一下,中国有几个企业是真正全心全意以行动奉行“顾客是上帝的”宗旨,而不是搞公关、广告和促销的噱头呢?我想,随着中国市场经济的发展(即市场竞争的不断深入和扩散),所有的中国企业都会不用号召、不用教育而自觉自愿地采用市场营销的观念去做事,甚至很多企业会自动承担起本属于政府应该承担的社会责任来。

市场研究:让你吃惊的事实

说一个也许让你吃惊,但特别能说明问题的事实:

中国最知名企业中的相当多数至今仍没有进行系统、深入、定期和专业的市场调查工作,没有专职市调部门(人员)和专项市调预算的企业也是比比皆是,花几百万、几十万、甚至几万委托专业市调公司进行针对性市场调查的企业也是屈指可数,对竞争对手的信息介绍也是十个人十个样,道听途说,企业领导和市场营销主管要么是对其重要性认识不足,要么是相信自己的主观经验和判断,要么是干脆就不知道还需要专门的市场调查这回事。但是实际上,自己投入几百万、几千万、甚至几个亿的广告促销费却不知道有多少是浪费掉了,浪费在哪里更心里没底。更有甚者,当诸如目标市场、品牌(和产品)定位、产品及价格策略等重大营销决策出现失误,甚至企业因此而垮掉时,最终也未必清楚自己是错在哪里?

道理本来很简单,不知道你要讨好的对象是谁、在想什么、做什么,怎么去讨好他呢?不知道自己竞争对手的过去、现在和未来,又如何去知己知彼地打击他们呢?但很遗憾,我们很多的企业就是在不知道的情况下

决策、去做事的。

战略规划:盲目地大跃进

如今,中国最先富起来的“老板”、大企业很普遍的现象是喊2000年做多少亿(三位数、甚至四位数)和从事多角化经营,喊得最时髦的是低成本扩张、借壳上市。于是乎,中国企业界的“大跃进”喊声一浪高过一浪,“远距离”跨行业经营的企业比比皆是,以为“十五大”以后可以大举低价、甚至不掏钱吃进“国有企业”、买进“空壳上市公司”而立即膨胀为几十亿资金的大公司、大老板也随处可见,但没有几个人能去认真思考一下下列问题:

1. 你以前的成功和高速成长机遇现在还有吗?
2. 你以前的成功之“道”在哪里?
3. 你现在的特长在哪里?
4. 你拥有一批信得过、靠得住的企业管理干部和专业技术人才吗?
5. 你熟悉你将进入的行业的历史、现状、未来以及所需要的资源和技能吗?
6. 你知道你将要低成本扩张或借壳上市进来的公司将来真的是“低成本”的吗?
7. 你真的学习和研究过领导和管理一个多元化大企业集团所需要的领导、组织和管理技能吗?
8. 你了解和研究过中国当今时代你将领导和管理的各类人才(包括兼并企业的老员工)在想什么吗?企业在大起大落之时他们会怎样行动?
9. 你了解在中国曾经赫赫有名的企业是如何一夜之间衰落的吗?
10. 你了解和研究过一旦中国更进一步开放国门,实力雄厚、经验丰富的老外们会采取什么战略行动吗?
11. 你了解和研究过IBM、施乐、可口可乐等世界性巨头公司的发展历史吗?你了解麦道与波音为什么会合并吗?奔驰与克莱斯勒为什么会合并吗?

.....

固然，我们知道，相对而言中国目前的机会很多，很多行业因企业实力问题竞争还不激烈，但你别忘了未来：

1. 中国人很多，而且都是聪明人，而且想当“鸡头”（包括你现在的手下），将来中国的市场竞争恐怕是世界上最残酷的；

2. “老外”软硬件实力超前中国很多年，一旦放他们进来，当水上适应以后，再加上一批中国高素质人才“叛国投敌”加入“汉奸”的队伍，你顶得住吗？

品牌与计划：发人深思的问题

中国有几个真正的世界级名牌？中国很多企业追求的是短期的销售目标，而不是长期的营销目标；中国企业中有几个能制定出完整的营销计划？中国企业界让人敬佩的营销案例很少很少，倒是值得引以为戒的案例一批又一批，很多很多。

为了简要说明问题，我这里提几个问题供大家去思考一下：

1. 除青岛啤酒在世界上尚有一定名气和地位外，中国还有哪个企业、哪个牌子在世界上被公认为是名牌？有什么独有技术？卖什么价格？有多长历史？有多大销量？

2. 中国有几个牌子在国内市场能真正让很多人无忧购买？指名购买率有多高？老顾客回头率有多高？

3. 中国有几个产品在技术上、特色上、品质上是让人敬佩、尊敬、放心享用的？敢跟真正的国际品牌比一比吗？

4. 你见到过几个能摆脱恶性价格战、广告战、有偿新闻和有偿评比的品牌（企业）？

5. 中国的供应商——制造商——经销商之间为什么有那么多、那么大、那么难以解开的三角债链？厂商关系为什么一直动荡变换、争吵不休、流通价格混乱不堪、异地抛货比比皆是？为什么有些厂家已经开始干本该商家干的事，商家又在干本该厂家干的事？

6. 中国那么多千篇一律的广告、言不符实的广告、玩弄噱头的广告、文不对题的广告、组合混乱的广告、令人惋惜的广告、浪费钞票的广告,是由谁产生和掏钱发布的?我们的广告为什么两次全军覆没在戛纳广告节上?

7. 中国企业的促销活动为什么几乎都很简单地、没多少合理理由的降价、赠送、抽奖?

8. 中国企业的公关活动为什么几乎都是支持希望工程、赞助球类比赛?

9. 中国为什么那么多的第一名或名牌企业很快滑坡、被兼并甚至“下课”?

10. 中国有几个企业在年初拥有自己完整的《营销计划书》、拥有自己的《营销手册》、《导购手册》、《专柜/专卖店手册》和《服务手册》呢?

11. 中国为什么有那么多机电产品制造企业把顾客服务当作不得已的事情去做(没有专项顾客服务预算的企业很多),把顾客服务当作一项促销活动来做,把顾客服务当作口号、噱头来做,把根本不可能做到(或做到就赔钱)的服务水平轻而易举地承诺出来?

12. 为什么那么多企业收了商家的钱,却销不出去东西到消费者手中(等于库存转移)?或打广告,店内却没有货品可卖?买了东西的老顾客再也不回头?

营销组织:人才如何管理?

中国有很多企业的营销总部叫“销售公司”而不叫“营销公司”;中国有很多企业没有市场部,有了市场部也不知道到底该干什么、怎么与销售部门配合;总部与下属分公司或办事处为责权利的问题也争论不休;中国是世界上市场营销人才供应资源最少的国家之一,中国的营销人才也很难管、跳槽率很高;中国企业对营销的管理多是重视结果而忽略过程;中国企业年底的营销结果总是与年初的计划相距很远。

我再提几个问题供各位思考:

1. 中国有几个企业营销总部是叫“营销公司”而不是叫“销售公司”的？有几个企业有自己的市场部、顾客服务部？他们各自的分工明确吗？他们知道或能与销售、开发、采购、生产、财务等部门融洽配合吗？

2. 中国企业的营销总部为什么总是与下属分公司或办事处为责权利问题争论不休、互相不信任？为什么有那么多的分公司负责人被撤职甚至被抓起来？

3. 中国到哪里去招募称职的市场研究、营销策划、产品策划、品牌（产品）经理、销售经理、顾客服务经理级人才，以及统率整体营销的营销副总人才？

4. 中国企业营销队伍的管理怎么那么令企业领导头疼？你懂得什么叫“体系销售”而不是“个人销售”吗？如果懂，为什么给了营销人员那么多钱还吃“灰色收入”、还有那么高的跳槽率？跳槽后为什么能轻而易举地带走人员、客户、货款或货品呢？

5. 中国企业的营销经理懂得过程控制的重要性吗？如果懂，计划为什么总赶不上变化快？年底实际指标完成总是与年初计划指标有那么大的误差呢？

6. 为什么那么多的企业销售额很高，但却赚钱很少、甚至亏欠呢？

7. 我们见到过几个企业建立有自己完善的分析、计划执行和控制系统？有几个企业总经理清楚自己在市场营销上应承担的角色和责任？明白真正“全员营销”的概念及操作方法吗？

市场营销咨询：鱼龙混杂初级阶段

中国的营销咨询业还是刚刚开始，想赚钱、想被人承认既需要自己的勤奋和品行，也需要一个较长的时间。如果我们的企业再不请咨询顾问，你将搞不清为什么赔钱，也不知道下一步到底该怎么办；如果我们咨询业的同行不能勤学苦练真正专业水平的“基本功”、不能言行自律、对客户和行业形象负责，你一定会在5年内、甚至3年内被老外以及新进业内的真正的专业的营销咨询人才所淘汰。不信，你走着瞧！

我们能看到的是：

1. 一方面，中国企业对营销咨询的价值认知还属于初期阶段，要么不承认其价值，或认知其价值而又不愿付出对等的价格。

2. 另一方面，相当多的“策划大师”、“广告大腕”、“公关大师”、“点子大王”、“CI大师”、“营销大师”绝大多数非科班出身、没有企业工作经历、没有读过已成熟多年的外国专业著作，也不了解整体营销、专业营销、企业战略、企业管理是个什么概念以及有哪些系统知识（很多人的讲座、文章或著作里边错误或外行语连篇），但他们把自己的一点超人技能吹成包治百病的“神医”，而很多的大老板、企业家和营销经理们又把他们当作“神仙”对待，盼望指点“一夜暴富”、“摆脱困境”之秘诀。当然，“指点”一下的价钱也是可以200万谈到20万，10万谈到100万。

通过以上诸多战略和营销管理问题的反思，我想告诉大家的是：中国企业市场观念和营销水平的发展是随着市场经济的发展而发展，不可能在短短几年就达到“国际水准”，我们只有正视这一过程和现实，并扎扎实实的勤学苦练，方能靠扎实的基本功、以较快的速度真正屹立于世界名牌之林！

我们应该明白，卫星上天是需要真功夫的！

中国营销的热观、冷观与近观

我是作为一个企业管理、营销咨询人员来谈营销的，这种感觉多少有点特别，既非企业市场一线操作者，但又整日里营销长营销短地为客户谋，于硝烟弥漫的商战之中，一副惟恐天下不乱的样子，谈起中国营销批判的话题，原想作旁观者清状，但“观”过来，“观”过去，热观、冷观、与近观，就是找不到旁观的感觉，大概毕竟还是身在此山中的缘故。

尊重消费者，还是操纵消费者？

“尊重消费者”、“满足消费者的需求”、“以消费者的需求为导向”，诸如此类的说法人们早已耳熟能详，似乎这是营销时代的时髦。但遭遇到的一些事却总叫人迷惑。

某日，在飞机上阅读 XX 民航报，一行粗黑标题跃入眼帘：以法治“刁”。文章大意是民航服务如何如何地好，但有些乘客不买账，不仅要求多多，甚至还有许多不文明行为，对此等“刁客”，务必以法治之。文中还称：在国外，“顾客是上帝”的时代早已结束。莫明惊诧，接下来是强烈愤怒。到宾馆住下来第一件事就是打电话给报社提出抗议：第一，随意将顾客称为刁客，是谁给你们权力？如果触犯法律、法规，有关部门自有理论，如何称谓亦有严格规定，如没有定罪之前称“犯罪嫌疑人”而不能称为“罪犯”。一家民航报怎么也没理由封建官僚气十足地将衣食父母称之为“刁客”。第二，中国民航的服务不提也就罢了，要说好就难以服人了，且不说强行统一票价，有违市场竞争规律；且不说从原来各航空公司起迄地点相同的航班可以互相改签，到目前只有同一航空公司的航班才可以改签，

是对消费者需求的反动,仅就航班延误原因、延误时间迟迟不被告知,延误期间消费者不能得到善待这一点,就足以说明民航对消费者的漠视了。第三,至于说,“顾客是上帝”已成昨日黄花,那更是闻所未闻,不知是否有人日有所思,梦有所闻?该报人士拒绝正面讨论,只说:可以讨论,可以讨论。

其实,民航之所作所为代表了许多企业真实的心思,只不过他们没有民航那么好的垄断条件,不敢如此肆无忌惮罢了。

我把营销分为三个时代,第一是前营销时代,其特征是无视消费者的需求,不尊重消费者,这在二十世纪末中国民航服务上找到了缩影;第二是营销时代,其特征是以满足消费者需求为口号,以获得最大利润为目的,以传播技术为手段,实施对消费者的操纵;第三是后营销时代,其特征是在消费者充分觉醒的前提下,营销者与消费者双向沟通,公平交易,大家都赢。在这个时代,消费者了解交易过程的全部真相,拥有监督营销者,并要求营销者承担更多社会责任的权力。

目前,许多中国企业或者是因为观念,或者是因为态度,或者是因为能力,在营销实际操作中频频表现出对消费者的操纵或对消费需求把握失准的现象。对消费者的操纵如,夸大事实的虚假广告,大力度广告推广的、非高科技的、利润空间过大的产品销售,名不副实的知名品牌,诸如先提价再打折之类的促销活动,强力人员推销等等。对消费者需求把握失准,往往是营销者自以为照顾了顾客需求,其实是事与愿违,一厢情愿。如河南洛阳某餐厅规定,当顾客想抽烟时,服务员必须眼明手快抢先给顾客点烟,这种服务看似殷勤,但实际上除了吓着顾客外,没有太大实际意义,这样的例子实在比比皆是,只要留心观察就是了。

有趣的是,在当今中国市场上各种先进的、落后的营销观念并存,代表不同营销时代的营销行为交错。

三年前,我为《销售与市场》杂志写过一篇文章,题目叫《“新杭菜”之谜》,我提出:“新杭菜”极具生命力,终将成为中国餐饮业的一道亮丽风景线。“新杭菜”有三大特点,打破菜系之门户,怎么好吃怎么来,家常菜精致做,味美价廉,吞吃不厌这是其一;服务员看人点菜,充分照顾低收入阶层用餐这是其二;由于前两点,餐厅生意兴隆,门前车水马龙这是其三。这就满足了大多数人上酒楼消费的基本需求——好吃、不贵、有面子。目前“新