

重建游戏规则

先占领心智，再占领市场
品牌的诞生是因为公关，而非广告
没有标准就没有发言权
最优的产品最终会胜出？

营销突围

黎初源 著

天津人民出版社

营销突围

黎初源 著

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销突围 / 黎初源著. - 天津:天津人民出版社,
2004.1

ISBN 7-201-04673-X

I. 营… II. 黎… III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 107494 号

天津人民出版社出版

出版人:刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码:300051)

邮购部电话:(022)23332446

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津新华印刷二厂印刷 新华书店经销

*

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 14.5 印张 2 插页

字数:176 千字 印数:1-5,000

定价:25.00 元

营销突围

现代企业犯的最大错误,就是它们以为在 90 年代成功的方法仍会在 21 世纪畅行无阻!

——杰克·韦尔奇

前言——为何要读这本书?

如果,你不明白推广执行能力非常棒的宝洁在 2000 年推出的“润妍”为何一直不能盈利,三年就全部退出市场;

如果,你想不通为何广告投入巨大,人人都说“喜欢”的“玉兰油”,竟然全球性亏损;

如果,你不知为什么科龙聘请了国内最知名的营销专家、国际 4A、国际大牌设计公司以及所谓的营销界大佬强强组合,更是第一家建立了所谓的整合营销传播部门,但其四个品牌的销售额仍然不抵海尔的一个产品;

如果,你想知道为什么在国际上颇具影响力的青岛纯生三年来在华南一直赶不上珠江纯生;

如果,你想找到可口可乐公司参与经营的“岚风”茶饮料、天与地水、阳光茶为何惨淡收场的原因;

.....

如果你都不知道以上问题的答案,你就知道你的一些观念需

要革新。

如果,你“看”了若干营销书籍,但对你的实际作用不大;

如果,你和你的企业包括人生想进行一次突破;你想追求实效和不同;你想“一日千里”;

如果你不想“跟随”别人,不想论资排辈,你想重新建立游戏规则;

.....

建议你读一下这本书,它会告诉你一些新的答案,一些传统的营销理论上没有的东西。

突破,才能获得新生。

中国营销,需要大突破。

目 录

第一章 营销进入新世纪 / 1

第一节 宝洁, 中国市场马失前蹄——润妍全面退出中国市场 / 3

润妍是宝洁准备了三年, 花费了巨额资金, 倾注了无数心血推出来的惟一针对中国市场的洗发品牌, 但是这样一个倾注了宝洁无数心血的品牌在郑重其事地推广了三年后突然宣称: 全面退出中国市场……是什么令日化教父大张声势推出的第一个中国品牌早早宣告夭折了呢? 难道市场调研做得不够充分吗? 难道准备的时间不够充分? 难道投入的资本不足? ……

日化教父, 遭遇中国问题 / 3 惟一的中国品牌“润妍”夭折 / 4 宝洁品牌规划之错? / 6 重提竞争本质 / 7 采乐, 侧翼攻击海飞丝 / 9

第二节 4000 万的错误——太太药业兵败汉林清脂 / 14

太太药业一直是保健企业里的不倒翁, 这在各领风骚二三年的保健品行业里几乎都成了奇迹, 1993 年以来, 太太药业新推的产品一个比一个成功:

1993 年, 第一个女性保健品——太太口服液诞生;

1999 年, 静心口服液也大获成功;

2000 年 3 月, 太太推出意可贴备受青睐;

……

但是 2002 年, 太太大张旗鼓推出的汉林清脂却遭遇了滑铁卢, 不倒翁也有失去平衡的时候吗? 这一场教训的代价是 4000 万!

太太 4000 万元的错误 / 14 血脂市场的美丽幻景 / 16 众多保健巨头的泥潭 / 17 泥潭狂奔 / 19 认知难以改变 / 20 寻找最佳切入点 / 22 血平康的成功 / 24

第三节 百年青岛的“纯生情结”——青岛纯生华南滑铁卢 / 25

2003年是青岛啤酒的百年庆典,轰轰烈烈的庆祝活动在全世界范围内隆重登场,自1997年以来,经历几年的高速发展确实值得庆贺。但是即使在赢家通吃的时代,中国的啤酒老大在华南纯生市场上仍是饱受挫折。

百年青岛,百年庆典 / 25 百年青啤,华南遭遇滑铁卢 / 25 问题出在哪里? / 27 认知就是事实 / 28 不同成就“新珠江” / 29 青岛纯生的机会:重新为竞争对手定位 / 31 开创新品类,赢得话语权 / 33

相关资料分析 1:青岛啤酒品牌完全解密 / 34

相关资料分析 2:燕京“王”法 / 48

相关资料分析 3:中国市场第一洋啤品牌解密 / 53

相关资料分析 4:喜力战法 / 60

第二章 传统营销突围 / 69

第一节 价格攻略 / 71

很多专家认为,价格战导致了整个家电行业一片萧条,价格战损害了市场行业的健康发展,但市场的现实是,家电行业是中国最强大的产业,也是中国惟一在世界范围内都具有竞争力的行业,这从中国第一个国际化品牌海尔身上就可以看出来。

市场专家永远只是市场专家,市场经济环境中,实践是老大!

现在流行“价格大战” / 71 除了低价,就没有其他了吗? / 72 价格成就中国品牌 / 74 价格无敌,天下无敌 / 75 有意义的低价 / 77 高价突围 / 80

第二节 渠道攻略 / 82

渠道的威力可以大到让你成为世界上最年轻的首富,DELL就是。在中国,渠道为王。

全世界只在药房销售的化妆品 / 82 只在药店出售的去屑洗发水——采乐 / 84 DELL电脑:只有在直销渠道,你才可以找到我们! / 84 渠道是衣服 / 85 打破常规,寻求独特的渠道 / 86 可口可乐的秘诀 / 88

哈根达斯的渠道攻略 / 89 渠道突围 / 89 错误的渠道战略会毁灭一个品牌 / 90 通过食品的渠道卖儿童玩具 / 91

实战分析:某高档服装品牌的渠道建设建议 / 92

第三节 促销的战略突破 / 97

传统的促销理论是“我有一千万元,嫁给我吧!”但现在这样行不通,现在的观点是:“我有一千万元,但这并不重要,重要的是我有一颗爱你的心。”仅提供让利优惠是不够的,如何在提升销量的同时,传播品牌的核心主张,以促销带动品牌提升,是促销战略性突破的关键。

“我有一千万,但这不重要” / 97 促销的困局 / 97 促销是 CEO 的事情 / 99 开创战略促销 / 100 麦当劳的促销 / 102 促销创立品牌个性 / 103 促销突破三大因素 / 105 促销,拉开距离 / 105

实战分析:低成本打造黄金品牌

——创维 DVD 如何崛起? / 106

第四节 产品突破:一种思想胜过一种产品 / 110

人们总是认为是优异的产品使营销战争取得了胜利,但是失败优异产品的残骸布满了市场经济的大海,想想看,每一次营销上的突破,是因为产品,还是因为思想?

企业的产品情结 / 110 首先打破优质产品胜出的观念 / 113 一种观念胜过一种产品 / 114 建立“优质产品”世界 / 116

第五节 超越传统营销 / 120

品牌个性的雷同,营销战术的雷同,促销方式的雷同,让大部分的消费者将你与竞争对手混为一谈,要想实现营销突围,必须超越传统营销的 4P 理论……

一、事业营销,赢得话语权 / 120 二、体育营销,赢得制高点 / 127

第三章 营销突围的六大原则 / 137

第一原则:开创新标准,赢得话语权 / 141

市场上强大的品牌都是可以左右行业发展的品牌,换句话说,他们

牢牢把握话语权,再看看他们的发展史会发现,他们往往是开创这个品类市场的拓荒者。

营销是一种争夺话语权的斗争,谁能在营销活动中抢得先机,谁就能赢得营销的胜利。

今天流行模仿秀 / 142 大家流行跟风,没人想着开创 / 143 跟风,其实是最大的冒险 / 143 没有标准就没有发言权 / 144 开创新标准,赢得话语权 / 146

实战分析:索芙特如何开拓洗发水新市场? / 147

第二原则 先占领心智,然后赢得市场 / 152

市场上往往存在很多冤枉的拓荒者,为什么他们没有取得期望中的成功? 市场上第一个果冻产品是金娃、市场上第一台 VCD 是万燕……

因为忽视了一个原则,这些企业都成了冤枉的孤魂……

央视凭什么称王 / 152 心智为王 / 154 先赢得心智,然后赢得市场 / 154

第三原则 战略聚焦,把握话事权 / 157

阳光的威力有多大? 散射的时候阳光连一片白纸都穿不透,但是如果聚焦一点,阳光可以把一张白纸烧成灰烬。这就是聚焦的力量。

聚焦,决定你的未来 / 158 战略聚焦,把握自己的命运 / 159

第四原则 简单就是力量 / 159

成功的营销将领往往把复杂的事情简单化,营销败将则往往相反。

人们害怕简单 / 159 简单的常识 / 161 微软撞墙 / 163 简单就是力量 / 164 保持简单 / 165

第五原则 营销是一场对抗性游戏 / 166

注意,是對抗,也就是对着干的意思,中国人往往讲究和谐,但是营销的本质就是对抗。看一看,能在市场上拥有一立足之地的品牌哪个不是和领导品牌对着干的营销高手?

重提战争论 / 167 市场的本质是對抗,而不是和稀泥 / 168 找到攻击点 / 170

实战分析:对抗成就奥克斯空调 / 172

第六原则 品牌的诞生是因为公关,而非广告 / 173

随便你问一家企业,如何建立品牌?他会答:首先打广告,然后……但是事实的真相是,很多大品牌的建立并不依靠广告,比如沃尔玛、星巴克……

广告是风,公关是热,你说要使一个人解除衣服是风的作用大些呢,还是热的作用大些呢?

“广告为王”的神话 / 173 回到营销的本质 / 175 舆论创立品牌,而非广告 / 176 探索成功品牌的本质 / 177 广告是风,公关是太阳 / 179 知名品牌面临的难题 / 180 广告是交保险费 / 181

实战分析:舆论成就品牌,而非广告

——贵州电视台的“西部黄金卫视”之路 / 182

第四章 突破,才能突围 / 187

第一节 南方黑芝麻糊的突围之路 / 192

第二节 采乐的营销突围 / 197

第三节 血尔的营销突围 / 203

第四节 江中健胃消食片的营销突围——从 1 亿到 6 亿的秘诀 / 210

第五节 拉芳的营销突围 / 218

第一章 营销进入新世纪

第一节 宝洁,中国市场马失前蹄

——润妍全面退出中国市场

说到跨国企业,我们不能不提宝洁。作为跨国企业在中国的成功代表,宝洁本身就是跨国公司在中国的一面旗帜!

日化教父,遭遇中国问题

其实早在跨国企业进入中国市场之前,它们就遭遇过很多纯粹的中国式问题,比如城乡的差别问题,比如中国的独生子女问题,不过宝洁一路走得都很顺利,所以在当人们得知润妍退市停产时才会如此震惊……

其实宝洁遭遇中国问题是理所当然的,相对来说,其他日化巨头早已经触礁了,像德国汉高集团 20 世纪 90 年代就因为发展步伐太慢而跟不上中国市场的步伐。相对其他跨国公司来说,宝洁已经很幸运了。

根据国际经济贸易与合作研究院的王志乐教授对 250 家在中国的外资企业进行分析与统计表明,在中国各地 39.4 万家外资公司中,跨国企业在华投资机构只有 1/3 左右赢利,约有 1/3 保持平衡,另外 1/3 则处于亏损。相对来说,宝洁属于其中赢利的 1/3 已经难能可贵了。

面临跨世纪,中国市场给予宝洁当头一棒:

◆ **洗发水行业:**除了面临联合利华、花王等日化巨头的步步进逼外,中国本土的竞争对手实力日益强大起来,新崛起的舒蕾洗发水一举打破宝洁旗下潘婷与海飞丝、飘柔形成的三足鼎立的

局面;另外众多的中小品牌以价格为武器,慢慢侵蚀宝洁的洗发水市场。以前宝洁是绝对霸主,三大品牌占据洗发水 70% 以上的市场份额,现在这个市场份额下降到 55% 左右,虽然宝洁新推出了润妍、莎宣、伊卡璐等新品种。

◆ **洗衣粉**:雕牌依靠低价策略和大规模广告轰炸,一举夺取洗衣粉龙头地位,奇强依靠农村包围城市策略高居第二,而宝洁的汰渍、碧浪等洗衣粉品牌因为奉行优质优价策略,更多地退守在城市阵营里。

◆ **香皂**:当然舒肤佳仍然是当之无愧的领导品牌,多芬则以含四分之一乳霜而占了一席之地,激爽 2002 年重新包装后激爽上市,但这些都无法隐瞒越来越激烈的市场竞争:

● 联合利华在高档市场上虎视眈眈。

● 众多中小企业利用渠道、地域和价格优势逐步腐蚀宝洁本来就不多的市场份额。

◆ **牙膏**:最冤枉的是牙膏,本来在美国,佳洁士是防蛀的代名词,但在中国,佳洁士因为迟到一步,防蛀的概念被高露洁抢去,从此只能沦落为跟风的品牌,虽然广告推广铺天盖地,但销量仍无法与高露洁相提并论。

◆ **医药行业**:在国外医药是宝洁的几大核心业务之一,但在中国从来没人知道的宝洁原来也是个医药巨头。前段时间宝洁全权委托深圳一家公司全面代理宝洁医药业务。但除了刚开始时有点声息外,现在看来也无甚消息。

日化行业风起云涌,谁是最后英雄?宝洁除了要面对令人头痛的假冒产品外,还要面对一个日益激烈的日化竞争。

惟一的中国品牌“润妍”夭折

头痛的事情远远没有完结,2003 年 4 月 1 日,宝洁宣布彻底

放弃润妍,至此宣布宝洁惟一的中国品牌夭折,虽然前后动用了众多资源和时间。润妍的推出,单是前面的准备时间就花了三年多,从立项到前期调研,品牌小组的成立,品牌名字的确认……宝洁完全按照打造一个大品牌的模式一步一步走过来,哪知道在上市推广不到两年的时候,一切都戛然而止。

难道宝洁前期的准备工作做得不足?或者说真的如一些专家所说的润妍的目标消费群定位有误?或者说润妍的广告诉求购买诱因不足、黑头发对中国人的吸引力不够?

但有一点,我们无法否认的是凭借宝洁在日化一百多年的行销经验和最成功的本土行销经验,润妍可能会犯一些战术性的失误,但是目标消费群定位,购买诱因不足这类的战略性失误的概率应该是微乎其微的,难道宝洁做了三年多的市场调研和蛔虫式的跟踪竟然没有发觉 18~35 岁的城市高知女性没有黑发需求?难道经过漫长的科学论证和反复的修正后宝洁没有发现它的市场推广会有问题?在 1999 年 9 月润妍产品测试阶段,宝洁在再次反省润妍产品定位、品牌概念、产品包装、广告创意等认识的时候,宝洁没有认识到一切都是对空放枪?不可能!

或者我们现在可以坐而论道,也可以事后诸葛亮地为润妍开出几种药方——本来润妍可以走得更好的!但无法否认的是,宝洁作为世界最成功的日化巨头,其严密而科学的品牌规划和产品研发程序可以确保润妍不会犯任何大的战略性错误。但是另外一个无法改变的事实是:2002 年 4 月,宝洁公布润妍全部退市停产!

“虽然说润妍退出市场,是因为宝洁全球战略的调整,但不能忽视的原因是,润妍在中国市场上并不是很成功,和预期有一定的距离。”一位宝洁原品牌经理说。

一个无法避免的事实是,润妍并没有犯错,可是为什么市场反响不如人意?

宝洁品牌规划之错？

润妍的问题并不是出在润妍身上，润妍的问题出在它的竞争对手们身上。问题出在夏士莲黑芝麻洗发露身上。当润妍还在杭州进行产品测试的时候，夏士莲已经在全国进行铺天盖地的推广，早早抢先占据了东方黑发的概念。或者宝洁以为润妍是第一个推出东方黑发概念的产品，但是问题是消费者不是这样认为，抢先进入心智比抢先进入市场更重要。

传统的营销观念认为，营销的目的就是满足消费者的需求。

在没有人满足消费者需求的时候，你来满足他们，那当然无比正确，但是如果已经有竞争品牌在提供类似的产品和服务时，你还能单纯地以满足顾客需求为导向吗？传统的营销观念在竞争激烈的当今市场面临严重的挑战。

我们来看一下宝洁的品牌推广规划和产品研发程序，很显然，这是一套过去很成功的品牌规划程序，但是，却面临巨大的挑战。想一想，当今宝洁成功推出的新品牌有几个？我们看到与润妍几乎同时在全球推出的“仿必适”衣物护理器、“速易洁”、“无尘拖”这些产品差不多与润妍同时宣布停产退市！

也许宝洁的品牌规划应该做些调整了！

我们可以看到宝洁的品牌规划程序里一定会包括以下 5 大程序步骤：

1. 根据市场调研，确定顾客需求。
2. 根据顾客需求生产概念化产品。
3. 确认宝洁具有满足顾客该需求的能力。
4. 根据先前确定的顾客需求，使随后的生产概念化。
5. 将此概念同顾客相联系。

在这其中，宝洁当然也会考虑市场竞争对手的情况，但那不会是考虑的重点，重点会落在“顾客需求”和“以我为主”的概念

上。但是经过了这5个步骤就可以使品牌成功了吗？难道通过确认顾客需求、概念化产品提供独特支持卖点就一定能使润妍成功吗？

我们来看看同样是日化行业的另外一个例子：佳洁士牙膏在中国的遭遇。佳洁士牙膏通过市场调研、消费者论证、消费者深度访谈、市场发展趋势确认，“防蛀”是中国消费者重视而且急需解决的一个问题，在中国大规模展开防蛀的市场推广。结果如何呢？灾难一场，佳洁士在中国牙膏市场份额从来没有越过5%。

我们来看看，假设立白、雕牌、奇强同样都花费几百万在中国做一个牙膏市场调研，那么它们一定会得到一份类似的市场调研报告，它们确认的消费者需求一定也差不多。那么是否可以这样说胜利一定属于市场调研做得更好的一方？难道这就是营销的全部内涵么？

很显然，这其中有问题。当初大众汽车不理睬消费者需求，专门推出又小又丑的金龟车（假设你问消费者，你会要又老又丑的金龟车吗？他们的回答都是异口同声：不要！），大众获得了异乎寻常的成功，但是当大众公司消费者调研后确认消费者需要又大又稳的轿车，它们又大又稳的轿车却惨遭滑铁卢。

这是怎么回事？

在当今竞争激烈的市场，面向顾客，确认顾客需求不能保证你会成功。佳洁士的问题不在弄错顾客需求身上，而在于竞争品牌高露洁身上，CDMA的问题不在于消费者没有更健康，更低辐射网络的需求上，CDMA的问题在移动身上。

所以，润妍的问题不在消费者是否有黑发需求的身上，它的问题在于夏士莲黑发洗发露身上。

重提竞争本质

当你去占领一个空白山头时，你只要了解那座山头的地理位