

MISUNDERSTANDINGS IN MANAGEMENT

管理误区丛书

营销管理 十大误区

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Marketing Management*

中国经济出版社
www.economyph.com

► 管理误区丛书 ◀

营销管理 十大误区

MISUNDERSTANDINGS IN MANAGEMENT

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Marketing Management*



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理十大误区/李剑锋, 王珺之主编. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

(十大管理误区丛书)

ISBN 7 - 5017 - 6191 - 4

I. 营... II. ①李...②王... III. 企业管理: 销售管理 - 案例 - 分析
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103299 号

营销管理十大误区

主 编: 李剑锋 王珺之

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 王振岭

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1 / 16 印 张: 18.5 字 数: 290 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6191 - 4/F.4973 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

“管理误区丛书”编委会

主编：李剑锋 王珺之

编委：凡小平 孔 磊 杨冠杰 王 馨

王 涓 谢孟霖 丁志可 杨海辰

李晓东 杨 娜 赵京武 于 坤

迟玉智 薛振冰 韩承东

前言

在现代市场经济条件下，尤其是在日趋激烈的市场竞争中，营销关乎着企业的兴衰存亡。马克思曾经指出，商品价值的实现要经过“惊险的一跳”。在这里，就是指企业营销人员通过营销战略，利用相应的营销手段，经过适当的分销渠道，使自己的产品得到社会尤其是消费者的认可并予以接受的过程。

从营销理念转变以后，营销这门在科学界定的空间内发挥经营艺术的学问，在商业研究尤其是管理研究领域占据着举足轻重的地位。相应地，世界范围内形形色色的营销图书层出不穷，这主要依赖于两个方面的因素：从营销的角度分析，首先意味着由于世界市场营销环境的不断变化，出现了全球经济一体化、信息化、科技迅猛发展等新趋势，旧有的理论已经逐渐无法适应新的经营需求；同时，凸现了营销在企业管理中有着巨大的指导作用。上述的趋势，使得谋求发展的现代企业在变幻的经营条件下不断遇到无法预料的新问题，这就对营销管理者的素质甚至整个公司的组织结构、经营战略、利益相关者管理等提出了新的挑战，显然这又反过来刺激着企业对营销指导的渴求。

然而，营销书籍的畅销，给许多出版商造成了可以投机的空间，市场上出现了很多拼凑的良莠不齐的营销图书，甚至是以往版本的节选，简单的冠以“推荐丛书”、“最新力作”之类的名号，就大肆炒作，给期望从中获得实践指导的阅读者们带来时间和精力的巨大浪费；同时，很多版本的营销学书籍，要么片面追求营销理论的深入，要么过分侧重企业具体操作的实用性，使得营销本身的理论性和实务性相剥离，要么是死板枯燥缺乏实际意义的教科书，要么仅仅是关于营销的启蒙画册，走向了理论指导的两个极端；最后，更多的营销研究者出于各种各样的原因，过分偏重于分析成功的企业案例，从中直接引用已经被证实的经典模式，而忽略了对企业本身特有的资源能力的考察，这样很容易给企业管理者们造成一种误导：在营销运营中，只要依照既有的经典范例一丝不苟的操作，就能赢得同样的成功。

事实上,经典的管理模式是在已经过去的条件下成功的,而条件不可能重复。比如,同样的利用销售人员直接宣传,在成长时期给三株公司带来神话般的增长速度,后来却对产品的形象产生巨大的阴影。商场如战场,没有长盛不衰的管理模式,企业各自拥有的资源和能力不同,对同样的模式运作会产生不同的甚至相反的效果,大家都知道,可口可乐公司每年都会有几亿美元的广告投入,有力的维护了在顾客心中的地位,也造成了竞争对手的进入障碍,而秦池酒业、爱多电器却是因为同样借重广告的策略而一败涂地。

从这种意义上讲,知名企业营销模式的成功可能会引起盲目的跟风,“前车之鉴”反而更能刺激企业经营者们认真思考以往的失败经验,结合现有的环境调查和自身资源能力,分析经典模式的可行性,进行有效的营销策划。

本书正是基于这样的思路,精选了三株、亚细亚、三菱汽车、吉列公司、健力宝集团等十几家国内外著名企业在具体的营销操作中出现的失误,配合一些著名营销专家最新的调查研究成果和小案例实践,从销售人员管理、媒体传播、客户服务、品牌策划、渠道建设、经销商管理、组织结构建设、顾客调查、目标定位、产品研发等十个方面出发,配合深入地“误区分析”,并在理论层面上进行针对性地探讨,语言生动,实用性强,分析透彻,偏重于从具体营销理论应用误区的角度进行剖析和研究,最后,通过西门子、IBM、百事、可口可乐等公司营销的成功运作,给出最实际最有效的设计方案,作为营销误区的解决方案。

通过成功和误区两方面的案例分析和深入切实的理论探讨,本书充分体现了营销管理的实践与理论相结合的精髓,尤其是对营销领域一些著名的失败案例的剖析,见解独到,观点新颖,理论部分抛开了简单说教式的叙述路子,注重生动性和针对性相结合,从使用的角度来评述理论的深刻内涵,对工商企业如何实施和推行具体的营销管理有重大的现实意义和理论指导意义,是企业营销管理者经验总结和实践操作的有力助手,是一切谋求发展、上进的经理人们进一步学习营销知识的有利工具。

编者

2003年12月

目 录

误区一：目标市场不明确，无的放矢营销

开篇案例	(1)
“第五季”——除了流行还能留下什么	(1)
误区分析	(2)
解决之道	(3)
首先要进行科学的市场细分	(3)
细分后的产品定位	(9)
锁定目标客户找到最优营销点	(13)
攻入目标市场	(17)
成功案例	(23)
可口可乐：有的放矢	(23)
随想录	(27)

误区二：组织建设单一化，缺少团队协作

开篇案例	(28)
由亚细亚失败引发的思考	(28)
误区分析	(30)
解决之道	(31)
勾勒富有效率的现代化营销组织架构	(31)
组织管理的力量	(36)
关注组织变革	(43)
成功案例	(48)
明鑫公司调整组织结构	(48)

随想录	(53)
-----------	------

误区三：没有长远规划，忽视品牌塑造

开篇案例	(55)
“娃哈哈”品牌延伸之路迷失何方	(55)
误区分析	(57)
解决之道	(58)
建立品牌就拥有了可持续发展的资本	(58)
塑造一个个性化的品牌	(63)
延伸品牌就是在延伸财富	(71)
品牌培养“追星顾客”	(76)
成功案例	(79)
西门子——决不为短期利益而出卖未来	(79)
随想录	(84)

误区四：产品单一过时，还在拼命叫卖

开篇案例	(85)
“刀片巨人”的失败回忆	(85)
误区分析	(87)
解决之道	(88)
让新产品给企业打一支强心针	(88)
实施新品工程	(91)
创新产品占领市场版图	(95)
成功案例	(109)
一念之间的辉煌——福特汽车的新产品研发	(109)
随想录	(111)

误区五：渠道建设过散，管理顾此失彼

开篇案例	(112)
“危险”的分销商订单	(112)

误区分析	(114)
解决之道	(115)
得渠道者得天下	(115)
修筑畅通的市场跑道	(117)
化干戈为玉帛	(126)
成功案例	(135)
剖析百事的客户扣率管理	(135)
随想录	(139)

误区六：一味依赖广告宣传，媒体沟通理不足

开篇案例	(140)
11 亿广告砸出 80 亿销售？——哈药现象：仿佛标王又重来	(140)
误区分析	(142)
解决之道	(143)
把广告做为炸开市场大坝的核弹	(143)
不可忽视一箭双雕的公关效应	(151)
寻求最佳沟通组合	(156)
成功案例	(162)
美国米勒啤酒公司营销案	(162)
随想录	(165)

误区七：拼命降低产品价格，经销商无利可图

开篇案例	(167)
家电商家：心里有苦说不出	(167)
误区分析	(170)
解决之道	(171)
要选择适合你的合作伙伴	(171)
实现生产商与经销商“双赢”	(181)
成功案例	(192)

比尔的经销秘籍	(192)
随想录	(194)

误区八：销售人员口径不一，夸大其辞损害形象

开篇案例	(196)
三株：到底是谁害了我	(196)
误区分析	(198)
解决之道	(199)
销售人员是企业形象的代表	(199)
要有一个考核绩效的标准	(202)
组建一支专业化的销售精英	(209)
成功赢得客户和定单	(216)
成功案例	(221)
用心打造耐克神话	(221)
随想录	(223)

误区九：消费心理摸不准，市场调研嫌麻烦

开篇案例	(224)
福特公司失败的“Edsel 计划”	(224)
误区分析	(226)
解决之道	(228)
没有调研就没有发言权	(228)
给消费心理把把脉	(233)
针对消费者需求进行动态的市场调研	(243)
成功案例	(253)
成功的 Q 电动工具	(253)
随想录	(254)

误区十：服务管理不善，顾客怨声载道

开篇案例	(256)
------------	-------

三菱汽车的作茧自缚	(256)
误区分析	(258)
解决之道	(259)
把服务放在企业营销的前端	(259)
化“抱怨”为“笑脸”	(262)
好服务赢得顾客忠诚	(267)
打造优质的顾客服务平台	(271)
成功案例	(280)
IBM 的不变情怀——服务	(280)
随想录	(282)
参考书目	(283)



目标市场不明确 无的放矢营销

开篇案例

“第五季”——除了流行还能留下什么

“第五季”有过曾经的辉煌。在 2002 年世界杯期间，健力宝激情一跃，不惜耗资 3000 多万元，精心打造“第五季”品牌，似乎要把健力宝当年体育营销的成功模式，再来一次精彩的轮回。

据了解，“第五季”是 2002 年 5 月健力宝集团推出的继运动饮料之后的又一大品牌，有关资料称，健力宝对“第五季”寄予厚望，想通过对“第五季”文化的打造，成为前卫年轻人喜欢的饮料品牌，并成为健力宝集团新的市场切入点。甚至有人称：“第五季”的诞生就是健力宝的再创业。

然而，高喊“今年流行第五季”的只是“第五季”本身的广告，而市场只是用沉默却又冷冰冰的事实说话。在不到一年之后的今天，“第五季”的生产者——健力宝公司正在主打一种全新的饮料——“爆果汽”，并宣称是对“第五季”的扬弃。

这是否意味着“第五季”将是健力宝在饮料运作上的一个败笔？它的淡出难道仅仅是一种偶然吗？其实，只要仔细分析，我们就不难发现，对于这一品牌，光环下面早已暗藏了一个个不易察觉的危机与陷阱。

“第五季”所反映出的销售情况确实可怜：“从来没卖过”、“没进货”是不少店家的普遍情况。有一位店主说：“第五季卖得最差。”他甚至用“倒数第一”来形容“第五季”的销售情况。“产品不行，不伦不类，看上去像雪碧，却没有雪碧的口味”，他这样评价。他说，在这个地段，客流量非常大，好卖的饮料甚至可以一天出去一箱甚至几箱，但“第五季”却不在此列。

高呼“今年流行第五季”，怎么一点也没有流行的样子呢？

据业内人士分析，“第五季”没有流行的原因之一在于它定位错误。

首先，是目标群体定位的错误。

第五季系列饮料很难与可口可乐、百事可乐共同争夺大城市市场。“第五季”的目标顾客是都市时尚的年轻人，但是这部分年轻人是吃汉堡包、喝洋可乐长大的，可口可乐系列饮料和百事可乐系列饮料在这部分年轻人当中已经培养了很高的忠诚度，时尚的一代更把喝洋饮料当成一种时尚。现在要让这部分年轻人转喝国产的饮料，显然难度很大，“第五季”很难撼动洋饮料在这部分人群中的地位。

其次，是产品定位的错误。

我们都知道，健力宝在广大消费者心目中至今依然具有很高的品牌地位，只是我们应该搞明白，健力宝真正最有含金量的品牌价值到底是什么？回答应该是：健康运动饮料！而重组后的健力宝首推的这颗“重磅炸弹”则是一个新概念时尚休闲饮品系列，特点是：轻松、自我、叛逆、梦幻、时尚。它一改过去饮品的风格，由运动型饮料变为时尚型休闲饮品，实为弃长而求短。

误区分析

“除了流行还能留下什么”，“第五季”的旋风渐渐平息，也许这短暂的辉煌能给现在市面上正在流行着或渴望流行的新锐们一些关于市场定位的新思路：

1. 无效的行业分析。行业分析是定位的准备工作，即多从宏观环境、市场结构、竞争对手几方面分析，熟悉这里到底还有多少发展空间。例如，在饮料市场，碳酸饮料市场已经被美国的“两乐”完全控制，茶饮料和果汁为台湾的“统一”与“康师傅”两大寡头所把持，而水市场上则是“娃哈哈”、“乐百氏”与“农夫山泉”三分天下，即便在运动功能饮料上，红牛也压过健力宝一头。无效的行业分析是健力宝失误的第一个方面。

2. 不合理的市场细分。这也是目前许多企业存在的普遍问题。合理的市场细分就是根据企业内外部的优势和劣势，选定最适合自己的目标市场。像上面谈到的，饮料市场里留给健力宝的缝隙已经没有多少。每一个点的市场占有率提升都要付出高昂的代价，而“第五季”居然同时希望拿下果汁、茶、水和维C碳酸饮料四大市场，几乎是不可能的任务。

3. 产品定位不够清晰化，一味跟风炒作。营销是向顾客传递关于产品信息的，那么首先就要选择最具吸引力的利润点，进行清晰有效的定位。这样看来，“第五季”的错误就在于概念空洞，诉求缺乏焦点，覆盖的产品线过长，有过分依赖媒体广告炒作的嫌疑，这些都是其隐患所在。

解决之道

■ 首先要进行科学的市场细分

随着市场经济的发展，消费者的消费观念和购买行为发生了很大的改变，他们开始更多地通过分析比较来选择真正适合自己的商品。这就要求企业必须把满足消费者的需求和挖掘顾客放在第一位，生产真正适销对路的产品，而市场细分正是企业打开市场的金钥匙。现在，每个决定在某一广阔市场上开展生产的企业都已经意识到，在通常情况下，它是不可能为该市场内全体顾客服务的，根本不可能获得整个市场，因为消费者人数太多、太分散，他们的要求也各不相同，因此每个企业都必须找到它能最好

满足的市场部分，而不要试图在整个市场内竞争。

市场细分就是根据消费者对产品和营销组合的不同需求，把市场分割为具有不同需要、性格或行为的购买群体，并勾勒出细分市场的轮廓，目的是针对每个购买者群体采取独特的产品和市场营销组合战略，使企业找到自己的目标市场，确定针对目标市场的最佳营销策略以获得最佳收益。

一、市场细分指标和选择方法

由于企业在过去的很多年里一直处于交易的强势位置，因而他们一直把客户看成是一个模糊的符号。随着竞争的日益加剧，客户在满足需求的方式上面临的选择变得极大丰富，消费行为日益理性和个性化。所以企业在进行市场细分之前，要对自己的客户先有一个清晰的了解。细分指标即为企业观测客户提供了一个最好的窗口。

1. 指标描述

细分指标很多，下面我们主要描述七大类因素：

(1) 人口和社会因素。人口因素包括年龄、性别、家庭人口、生命周期等变量，社会因素主要指客户的收入、教育、职业、种族、国家、社会阶层和宗教信仰等特征。人口和社会因素是细分消费群最流行的依据。一个原因是消费者的需要、欲望、偏好和使用率经常紧随人口变量的变化而变化，另一个原因是人口变量比绝大多数其他变量更易衡量。即使先用其他依据，如个性或行为来定义细分市场，也必须同时知道它们的人口特征，以便能够估计目标市场的规模并有效地进入目标市场。

(2) 地理区域因素。由于地域环境、自然气候、文化传统、风俗习惯和经济发展水平等地理区域因素的影响，同一地区人们的消费需求具有一定的相似性，而不同地区的消费者却有着不同的消费习惯和偏好。根据国家、地区、州、县、城市或地段等地理区域单位进行市场细分，可体现市场的异类性与同类性。企业可选择在一个或几个地区经营，也可在整个地区经营，但要注意到需要和欲望的地区差异。现在许多公司正使自己的产品、广告、促销和销售活动当地化，以适应个别地区、城市甚至居民区的需要。

(3) 心理因素。人们的心理状态直接影响他们的购买趋向和选择。特别是现在，顾客购买商品已经不限于满足基本生活需要，心理因素——如

生活态度、方式、个性和消费习惯等都在左右消费者的购买行为，它可以把市场细分的标准体现得淋漓尽致。

许多商业企业已越来越倾向于采用消费者心理因素来进行市场细分。例如，现今社会由于商品极大丰富，人们对纯天然的东西愈发情有独钟。江苏“芭蕾”珍珠化妆品就是抓住人们这种心理，推出了“太湖珍珠，天下第一”的广告，让人们联想到纯天然太湖珍珠的滋养迷人，于是销量一路飞扬，竟抢占了香港该领域市场第一把交椅的位置。

(4) 客户利益因素。客户之所以购买某种商品或者选择某项服务，通常是因为他们能够从中获得某种利益。根据顾客从产品中追求的不同利益进行分类，是一种卓有成效的细分方法。利益细分需要确定人们在产品中寻找的主要利益、寻找每种利益的人的类型以及提供各种利益的主要品牌。采用利益细分法的最好例子之一体现在牙膏市场中，调查发现该领域有四种利益细分市场：经济型、药物型、化妆型和口感型。每一个利益群都有特殊的人口、行为和心理特征。例如，那些想防蛀牙的人往往有一个大家庭，牙膏用量大，而且保守。每一个细分市场还有自己喜爱的某种品牌。例如，佳洁士牙膏强调保护作用，因此吸引了家庭细分市场，而艾姆看起来和尝起来都不错，因此吸引了儿童市场。企业可运用利益细分法来分清它们想吸引的利益细分市场，以及该市场的特征和主要的竞争品牌，还可以寻找新的利益和创立提供这些利益的新品牌。

(5) 行为因素。许多人都认为，行为因素能更直接地反映消费者的需求差异，是有效地建立细分市场的最佳出发点。企业根据消费者对产品或产品属性的认识、态度、使用或反应等为依据，将消费者划分为不同的群体。大致说来，行为性因素包括购买动机（理由）、追求利益、产品使用频率与用户状况、品牌忠诚和消费者对营销组合的敏感度等。因为在这类分法中消费者与产品直接挂钩，故更为直接易行。

如购买动机，它是以消费者购买产品或劳务的理由作为细分依据的。飞机乘客中，有的人是为经商，有的人是为旅游，有的人是为探亲。每年旅游旺季，欧美各公司都纷纷加开热线，并以优惠价格及高质量的服务吸引大批游客，这就是以游客作为细分市场。美国西北航空公司营销部经理戴维德·莱德利说：“给自己的企业选择一个最有发展前途的、与众不同的细分市场，然后坚持不懈地开拓这个细分市场。捕捉每一个有利的市场机会迅速占领市场，否则机会稍纵即逝，你就可能处处受制于人。”

(6) 产品与服务因素。了解客户对企业产品和服务中不同要素的看法及反应,将非常有助于企业设计合理的产品和服务组合。利用产品和服务要素进行细分时通常要考虑如下三个问题:

- 是否存在拥有同种服务要求的客户群体?这时的市场可被细分为产品的非用户、前用户、潜在用户、首次使用用户和经常用户。
- 企业能否使自己的产品差别化?
- 是否所有的产品都需要同一水平的服务?

(7) 客户价值因素。企业可以根据客户对企业的价值贡献程度和保留周期进行市场细分,可选的变量包括财务价值、影响力价值和忠诚周期价值等,相应的,客户也可区分为高(中、低)价值客户、忠诚客户、重要客户、基础客户等。企业应注意发展高价值客户,培养忠诚客户,抓住重要客户,兼顾基础客户。

2. 细分指标的选择方法

(1) 有效细分指标的品质。细分是一项成本昂贵的营销活动。很显然,细分市场有许多方法,但并非所有的细分方法都能行之有效。因此,要想使细分市场充分发挥其作用,我们在选择细分指标时必须首先判断和考核各细分指标的品质和缺陷,使最终所选定的细分指标能和整体的营销战略密切配合。所以,一个细分指标必须具备如下五个品质:

- 恰当性;
- 可获得性;
- 可测量性;
- 可收益性;
- 可操作性。

(2) 细分指标的抉择。保证细分工作的有效进行是营销者的重要使命,而决定细分方向性的关键一步就是细分指标的抉择,这并不是一件容易的事情。所以,我们必须找到一种恰当的抉择方法调动起各种资源,来对林林总总的细分指标进行甄别。下面提供了一些方法供参考:

• 自我抉择法

自我选择法的基本思路是调换企业和客户的角色:企业并不积极地对市场进行深入的细分,只是凭直觉和经验判断市场所需要的产品。在这之后,它们也不主动地寻找需要这些产品的客户,而是通过各种方法让客户