

商战“点”金丛书

SHANGZHANDIANJINCONGSHU

盲点

你离市场有多远？

SCOTOMA

岩松 游自珍 / 主编



中国经济出版社
www.economyph.com

《商战“点”金》丛书

盲 点

——你离市场有多远？

岩 松 游自珍 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

盲点：你离市场有多远/岩松，游自珍主编. - 北京：
中国经济出版社，2004.1
ISBN 7-5017-6256-2

I. 盲… II. 岩… III. 市场营销学-基本知识
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114112 号

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：聂无逸（电话：13701326619）

责任印制：张江虹

封面设计：蒋宏工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京艺辉印刷有限公司

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：19.5 字 数：270 千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版

印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6256-2/F·5037

定 价：32.00 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

导言 你离市场有多远

只有一个真理永远不变，那就是这个世界永远处于变化之中。

《南风窗》有一篇对亚洲著名经济趋势专家大前研一的采访。这个在五年前对中国前景抱悲观态度的大师，在经过五年上百次对中国的商务考察之后，对中国的改革结果给出了新的判断。大前研一被“中国大陆充满活力的工厂、中国商人的弹性和速度”所深深触动，他认为“中国在亚洲正展示出惊人的经济力量。”，也预言中国企业竞争力会有进一步的提升。

可能就在不久前，连中国自己也曾经对大多数国内企业的管理和营销方式怀疑过。然而，近年来的事实却是，跨国企业的神话一个个地被打破，土生土长国内企业却依靠对中国实际的精准认识，一个个的崛起。在各行各业，都有优秀的国内企业异军突起，粉碎了跨国公司的神话。

在日化领域，坐落在浙江偏远山区丽水的纳爱斯公司，每年的洗衣粉销量是所有在华跨国企业的四倍，真正成为中国洗涤业的霸主。

在手机行业，2003年第2季度，波导的市场占有率以15%的市场份额首次超越摩托罗拉的14.21%而位居中国第一，TCL也以11.64%超越了NOKIA的9.72%。短短几年，不仅行业领先者的位置发生了巨大变化，整个国产手机业也已占据半壁以上的江山。这甚至在三年前都是无

法想象的。

在饮用水行业，娃哈哈和农夫山泉一直占据绝对领先的市场份额，就连世界第一品牌“雀巢水”，也一直被牢牢牵制，几乎毫无还手之力。法国达能集团在接管了乐百氏之后，至今没有太大的作为，它的“脉动”虽然今年业绩尚可，但也只是利用 SARS 的机遇在运动型饮料上“秀”了一把。

从营销上看，成功的本土企业无一不是采取了灵活、更适合当地实际的营销策略，这种策略成为成功的最关键因素，这也正是大前研一所言的中国商人的“弹性和速度”。即便是日化行业的巨人宝洁，也不得不佩服纳爱斯、拉芳那种有效的本土渠道策略。这些策略的实质其实就是毛泽东军事思想中的“农村包围城市”——绕开敌人的火力集中点，在敌人的软肋处进行攻击。

但是，毫无疑问，在营销理念和运作水平上我们同世界最优秀的跨国企业之间的巨大差距还是实实在在的存在着的。

在中国公众眼中，营销被看作是一种职能部门，认为是一种广告和推销的泛滥。“唉，这没有什么，这不过是一种促销的小把戏而已！”公众把营销当作一种促使他们不情愿的购买商品的活动。

公众就是客户，更是老板。客户是宝贵的，没有了客户，企业和市场营销也就失去了它们存在的必要。营销还必须担负起使整个公司具有顾客导向和市场驱动的能力！

环顾四周，我们的本土企业在通往市场的道路上还有艰辛的路要走。

在各个行业中，企业并没有完全把营销活动融入到“为顾客创造和传递价值”的伟大使命中去。这种使命的

2 盲点——你离市场有多远？

完成不是写在公司的章程中，也不是挂在公司高管的嘴边，而是落到实处。一位资深的咨询公司顾问曾经慨叹过，中国企业最大的问题是执行难！

认真分析国内企业的营销现状，我们会冷静的发现我们并没有在一个新的高度上去考虑产品的质量、价值和顾客的心声；我们没有以诚信为基础，坚定地注重和保持顾客关系；管理业务过程和业务职能的一体化并没有深入展开；真正和国际接轨的服务营销也没有得到充分的重视；更重要的，营销行为中的职业道德观念还没有深入人心。

在国际市场上，我们的家电、纺织品和农产品接连受到封杀和调查，大大限制了我国产品的出口。这其中，除了进口国家的因素外，中国企业自身的定位和战略选择是否有失误也不能不思考。

这些都是中国企业营销的盲点所在。

大多数的国内企业的管理模式和营销模式一样，也是中央集权制。这固然有执行力强的优点，但是问题是权利和责任是相对的，没有决策权的将军，只能空有一身杀敌本领。这样的制度在一个方面约束了组织成员的行为规范，但是在另一个方面，也使得灵活性管理大打折扣。本土企业花了更多的精力在研究老板上，而跨国企业却花了更多的精力在研究竞争对手上。欠缺速度概念的执行力并不见得是有效的执行力。

《只有偏执狂才能生存》是 Intel 公司总裁安德鲁·葛罗夫前些年所著的一本书，其中提出必须对市场“重要转折点”的变化保持警惕。在这本书中安德鲁谈到，有一点对一家公司的中层经理来说是很重要的，他们通常是“首先认识到以前有效的措施现在不再有效的人”，要使高层管理者面对坏消息。他还说：“有时高层经理们很晚才

认识到整个事情发生的变化，而领导人往往是最后一个知道的。”

在一个成为重要转折点的例子中，安德鲁描述了1994年底Intel公司对早期奔腾芯片的一次危机的迟钝反应。这种芯片包含一个较小的设计缺陷：一个只对极少数用户有影响的相对无关紧要的病毒。Intel公司没能积极地对待这个问题，然而高科技用户却关心较小的计算错误。Intel的普通用户听到暗示说芯片可能有毛病时都大惊失色。在向所有客户提供一个免费的替代部分之前，Intel公司忍受着互联网上来自用户的无情抨击。

葛罗夫本人就是出色的工程师。他承认，他是最后才理解了他的公司应该像一家消费品公司那样去响应客户危机的人，这种响应其实应该在几天之内就做出。

葛罗夫说：“客户无情的批判使我认识到事情发生了变化，我们必须适应新的环境。有一个教训，那就是：我们都应当迎接变化之风，我们都应该接受客户的批评，不管是仍然跟我们做业务的客户还是我们可能会因为因循守旧而失去的客户。我们也应当及时接受基层雇员的批评，他们受到鼓励时，会告诉我们许多我们需要知道的东西。”

市场营销是一个人性化的领域，正如菲力普·科特勒先生说的那样，市场营销是经营管理学中最富能动作用的一个领域，市场上经常出现全新的挑战，必须即使认真的做出反应。“因此，毫无疑问，市场营销的新观念也应不断出现以迎接市场新挑战。”

世界商界风云变换，以“为顾客创造价值、传递价值”为宗旨的市场营销，也在积淀中微变图存。近10年来，科技已经发生了显著的进步，新产品层出不穷。全球一体化和技术进步，开创了许多新的机遇，远远甚于对现

状的威胁。公司沿着达尔文“物竞天择，适者生存”的进化论，在市场上生长、发展。

今天的市场正在以令人难以置信的步伐变化。我们可以清楚的看到，市场权力正从制造商手中转向零售巨人企业，沃尔玛公司荣升《财富》五百强之首。市场的游戏规则发生巨变：商业品牌的迅速发展和被普遍接受，零售形式的不断涌现，消费者的价格和价值意识不断增强，大众化营销和广告作用每况愈下，顾客的品牌忠诚度正在日益下降。

这些变化带来的直接影响是，公司作为市场的重要主体，在战略上产生了或多或少的混乱和模糊。为了保持它们的利润率，留住董事会的信任，公司不得不拼命的努力降低公司的产品成本和运营成本，重组生产过程和裁汰冗员。

然而，如果公司缺乏营销远见和卓越的营销知识的话，也未必能达到目标。公司必须学会发现自身看问题的盲点和不足，把市场当作一个六面体去思考，不放弃任何创新和变革的努力。

只有如此，才会有更伟大的公司诞生。

目 录

导言：你离市场有多远

第一章 为营销注入活力——战略选择

- 1.1 窥探饮料市场的战略盲点…………… (2)
 - 纷乱兴奋的 2003
- 1.2 取舍、战略定位和营销…………… (4)
 - 艰难的战略抉择 · 战略性问题
 - 有多少盲点？
- 1.3 机遇、成本领先与战略制胜…………… (8)
 - 与顾客零距离 · 领先的折点
 - 偏执的风险 · 可持续的竞争优势
 - MIX——避开盲点 · 选择机遇组合
 - 权衡市场吸引力和获胜的能力
- 1.4 酒业的资源之惑…………… (20)
- 1.5 营销近视病…………… (25)

第二章 上帝在想些什么？

- 2.1 消费者的价值观变迁…………… (28)
 - 绿色主义 · 追求便捷 · 人口结构
 - 城市化和家庭变迁

mp665115

2.2 宠物带来的盲点.....	(33)
2.3 消费者生活方式上的盲点.....	(35)
· 宠爱方式和生活方式	
2.4 满足今日消费者的需求.....	(39)
2.5 细分的盲点.....	(42)
· 细分市场的盲点	
2.6 一个产品失败的盲点分析.....	(46)
· 知道在哪儿搔痒：消费者预算	

第三章 放眼花花世界

3.1 认识竞争性挑战.....	(54)
3.2 谁是我们的敌人？.....	(54)
3.3 成本分析的盲点.....	(57)
3.4 分析战略因素.....	(59)
· 营销的目标 · 市场假设 · 战略	
· 结构 · 人员 · 资源和能力	

第四章 为自己的脸化妆——品牌经营

4.1 案例：第 19 届美博会之怪现状	(66)
4.2 品牌的特质.....	(68)
· 优秀品牌具有复合特质 · 三个使命	
4.3 品牌首先为信誉.....	(72)
· 品牌忠诚 · 提升利润的根本所在	
4.4 品牌的成本和代价.....	(76)

2 盲点——你离市场有多远？

· 盲点——不确定性	· 盲点——不可一蹴而就	
· 真正关心品牌的发展	· 不要忘记品牌的意义	
· 对品牌的适度尊重是蔓延的		
4.5 行走 在 传承 与 革新的 夹缝 中	(86)	
· 精神的创新	· 品牌专指商品要创新开发	
· 创新产品是品牌发展的重要途径		
· 创新产品的方法		
4.6 传承 还是 改变?	(98)	
· 变 还是 不变?	· 传承传统	
· 传承中的微变	· 微变之中的模仿	
· 模仿的普遍性及意义	· 模仿者后来居上	
4.7 炒作病	(113)	
· 品牌伤寒症		

第五章 营销组织制度

5.1 组织的盲点	(116)
· 案例 1	· 案例 2
5.2 网络关系的力量	(118)
· 关系	· 市场网络
	· 市场网络的演变
5.3 处理关键	(125)
· 共同营销联盟	· 销售联盟
5.4 营销组织的特性	(133)
· 强强联手	· 人员因素
· 关系因素	· 网络中棘手的关系
· 完成获胜战略	· 集中经营奥秘

目 录

5.5 营销网络病	(143)
-----------------	-------

5.6 渠道的迷思	(145)
-----------------	-------

· 渠道的负和博弈 · 营销陷阱论

第六章 锦上添花

6.1 价格	(150)
--------------	-------

6.2 广告业的自嘲	(151)
------------------	-------

6.3 整合营销的媒体组合	(156)
---------------------	-------

6.4 赞助	(156)
--------------	-------

· 超越常规的逆势促销

第七章 这就是最好的

7.1 划清权限	(164)
----------------	-------

7.2 “无礼反问”的几种解	(169)
----------------------	-------

· 请记住我们产品的价格是最合理、最好的

· 不以价低而不为 · 品牌至上

7.3 价格的盲点	(173)
-----------------	-------

· 低价促销与高价优势 · 什么是我们生产的目的

· 价格战，小心触点！ · 动态定价策略——你还忧虑吗？

7.4 制定合理价格的程序和方法	(184)
------------------------	-------

· 企业定价的一般程序

· 抓住顾客的心就拥有了整个世界

第八章 顾客关系管理策略

8.1 与顾客亲密接触	(198)
-------------------	-------

4 盲点——你离市场有多远？

· 去知道顾客想要什么	
· 给你有效的沟通, 你就可以赢得顾客	
· 平息燃烧的火山	
8.2 你是否在设法争取新顾客?	(208)
· 挖掘潜在顾客 · 图便宜的顾客也会选择别人	
· 你意识到了吗? ——不断变化的消费者	
· 你感到吃惊吗? ——忠诚客户带来的高额利润	
· 你能区分他们的不同吗? ——满意度和忠诚度	
· 你知道怎样测量吗?	
· 你知道如何行动起来吗? ——建立客户忠诚度	
8.3 顾客关系管理的盲点	(219)
· 追求至善至美常常会挤扁公司的钱袋!	
· 顾客究竟排第几?	
· 不可忽视的消费群体——女性	
8.4 建立全面顾客管理体系	(229)
· 什么才是真正的客户关系管理 (CRM)?	
· 实施客户关系管理目标和标准	
· 你清楚如何实施客户关系管理	
8.5 创造诚信体验机会	(240)
· 小客户, 大利润	
· 小客户也需选择	

第九章 市场营销人员管理

9.1 兵随将领草随风——营销团队的建立	(246)
· 你选择合适的营销人员了吗? · 销售经理的八项修炼	
· 无规矩不以成方圆	
9.2 充电达到电力十足了吗?	(261)

· 了解营销人员的培训需求的盲点 · 有的放矢	
· 培训中的细节	
9.3 营销人员管理盲点	(274)
· 提成方案——双刃剑	· 企业文化建设的盲点
· 奖励员工时常犯的十大错误 · 无“薪”激励	
· 人员流动该保持怎样	· 你给营销员奶酪了吗?
· 准备工作的盲点	· 给不同的人, 不同的奶酪
· 绩效管理管理的盲点	· 目标年薪制
· 过程监控的方式	· 绩效管理过程的考查
· 奖励发展	

第 1 章

为营销注入活力——战略选择

Micheal·Porter 教授在《竞争论》一书中给战略下的一个独特的定义是：取舍。战略就是制造竞争之中的取舍效应，战略的本质是选择何者不可为。如果没有取舍效应，企业根本不需要选择，也就不需要战略。国内的企业营销，也应该好好思量这个本质。

1.1

窥探饮料市场的战略盲点

企业的营销战略，就象企业的产品战略一样，应该集中体现公司的定位和选择。战略定位具有一定的确定性和时间性，它不同于企业的营销技巧和手段。在2003年的饮料市场上演的一场针对SARS的“事件营销”，使乐百氏和健力宝等公司结结实实的赚了一把，但是反观这个行业，我们发现它们都并没有自己清晰的产业战略。用波特的竞争论来诠释战略，我们发现，任何能被迅速模仿的任何好的想法，充其量只能是一个个精彩绝妙的点子，不能称其为战略。正如波特所说，“定位之后才有战略”。那么，定位又是什么呢？定位的本质是选择与竞争对手有产别的活动，而且，并不是一个个孤立的活动的，而是一连串密切相连，为战略目标共同服务的活动。

纷乱兴奋的2003

有人会说，中国大陆饮料市场上的国内厂商也有战略，也有定位，比如爆果气、做时尚先锋的理念。但是，必须看到两点。

第一，能被竞争对手迅速模仿的目标和定位不能叫做战略。乐百氏刚一推出“脉动”，娃哈哈迅速作出反应，将推出运动型的饮品。爆果气上市不久，就有加气果汁的普及。领先的企业不可能有“可持续”的定位，最后仅仅能在产品上市和竞争对手赶上的时间差上做文章。

第二，定位必须是有得有失的选择。要想什么都有，最后只能什

2 盲点——你离市场有多远？

么都失去。

取舍效应是企业必须选择战略定位的原因，也是营销战略所要考虑的首要问题。但是，在目前中国大陆的市场上，充斥着“市场上有什么机遇”的想法，即“何者为”的想法，而缺少“何者不为”的勇气和远见。

乐百氏推出的新品“脉动”，是依靠年轻一代火起来的新品种的代表。脉动乘“非典”之机，大作功能性饮料的文章，非常成功的玩了一把事件营销。直到2003年7月，脉动大大的超出了乐百氏集团的预期，也让所有的经销商大叫了起来——脉动不仅在其最早定位的一级市场火透了，更在二三级市场疯狂的热卖起来。当时，在全国一级市场上，大街上到处可见600ml装的蓝色大口瓶，脉动成为年轻一代和学生族的新宠。3.5元/瓶的价位，已经是高消费商品了，但一样在陕西、山西、甘肃、辽宁、河北、吉林等省的二三级市场出现脱销。经常断货，就让经销商有了更大的权利——反正大家没货，市场行情又好，干脆价格由我自己定。于是高出原定价50%~70%的价格都在市场上出现了。

脉动在市场上供货十分紧张，以至于在部分地区实施限量进货。立秋后，脉动在合肥仍然十分畅销，但供货仍显得十分紧张，批价在38~40元/箱（1×15瓶装）。并且有部分地区因为缺货，批价和零售价都在上涨，原价35元/箱的货，在太原、武汉等地，已经上涨到45~46元/箱。以至于天津等不少地方的经销商都认为脉动可能要提价。

细想脉动火起来的原因，不应只看到成功的营销操作，准确的产品定位、新潮的包装设计、独特的口味等，也是“脉动”卖得动的主要原因。不过，也有经销商反映，在二三级市场上，脉动热销有水分。脉动在部分地区，主要铺货在中小学校附近，新奇的包装吸引了学生的目光，在学生中流行起喝脉动的热潮，使脉动火了起来。但中小學生也是最不忠实的消费群体，它们既没有可供自由支配的金钱，又喜欢跟潮流。这种一时的热卖，不会维持太久，过了一段时间后，市场就可能会产生萎缩。