



陈春花管理系列丛书

回归基本层面

中国营销问题的思考

THE CHINA WAY OF
MARKETING

陈春花 著



机械工业出版社
China Machine Press



陈春花管理系列丛书

回归基本层面

中国营销问题的思考

THE CHINA WAY OF
MARKETING

陈春花 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

回归基本层面：中国营销问题的思考 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2014.1
(陈春花管理系列丛书·精装版)

ISBN 978-7-111-45069-6

I. 回… II. 陈… III. 市场管理—研究—中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 288869 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书是中国市场研究方面难得的佳作，内容丰富，视角多样，在战略、渠道、品牌、价值链、销售团队等方面都有涉及。为在营销乱局中摸索的从业者拨开迷雾，使其既可见树木也可见森林。更可喜的是，在独特视角的平台上，读者在享受禅语入心的阅读乐趣之外，还能引发对中国市场深深的思考。

通过中外专业学习研究的积累，再加上多年的企业实践经验，作者对中国市场有了深刻的思考与见解，本书内容丰富，一改头痛医头、脚痛医脚的营销传统。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王金强 版式设计：刘永青

北京画中画印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-45069-6

定 价：600.00 元（全套精装）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

自序

在雨中，自伞自度

我总是会不断地想到一段禅。

雨下个不停，一个人躲在屋檐下，一位禅师撑伞走过。“禅师！普度一下众生，带我一程吧！”屋檐下的人急喊。“我在雨中，你在檐下，檐下无雨，你不需要我度。”禅师高声回答，连脚步也没有放慢。“现在禅师该度我了吧！”这个人立即站到雨中。“你在雨中，我也在雨中。雨没有淋到我，是因为我有伞。你需要的是伞来度你，不是我度，请自找伞吧！”禅师说完，继续走他的路。

常常有人会问：中国企业如何面对市场？中国企业如何面对竞争？也常常有人试图运用成熟的营销理论来指导企业的营销实践，也有人试图通过学习成功的跨国企业的个案，

来为自己的企业找到可以运用的经验。正如这段禅，企业需要的是自己面对市场的思考，自己面对市场去选择和行动；正如禅师所言，我们需要的是“伞”，不是现成的理论，也不是别人的经验。自伞自度，自性自度，只有备好伞，我们才可以在雨中自度。

2005年以来，我一直被一种情绪影响，也曾经列出这些影响我情绪的因素，我发现那是我对于中国企业发展所感受到的不安。我回到德鲁克先生对于中国管理者的忠告上去找寻这些不安产生的根源，德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”我们并没有做到德鲁克先生所断言的那样，这是我不安的真正来源，因为我们没有准备好可以自度的伞。

一年前，有人问我做教授和做总裁有什么区别，我回答说：“做教授要有更多的使命感，做总裁要有更多的责任感。”使命感来源于我们必须以自己的专业知识，理性、客观地理解所面对的环境，并能够不断地用自己的专业知识把对这个变化的环境思考的内容转化为人们的理解和知识，当我们做这些努力的时候，我们需要有旁观者的清醒，需要有高度的专业精神，需要有对环境和人的深切的热爱；责任感来源于我们必须以自己的能力，专注、有效地理解每一个成员，并能够不断地用自己的能力发挥每一个人的长处，使得所有相关人员的绩效得以发挥，当我们做这些努力的时候，我们需要有管理者的效率，需要有高度的职业精神，需要有对组织效率和人的长处的敏感。正是研究者的使命感，使我们在混沌的商业世界里有着清醒的判断；正是管理者的责任感，使我们在变化的组织环境里有着绩效的发挥。

正是基于这样的理解，我一直有一种冲动：要以观察者的身份，专业、理性、客观地理解思考中国市场。

这是来自一种鸿蒙的责任和道义，来自内心的冲动。

本书是我 10 年计划的一部分。10 年前我决定研究中国企业的问题，到了 2004 年，这个计划的第一本书围绕着中国企业成长的道路出发，总结出中国领先企业的成长之道，我确定为《领先之道》；到了 2005 年，这个计划的第二本书围绕着对中国管理的思考出发，解析中国企业在组织与管理问题上的困惑和概念的混淆，我确定为《中国管理问题 10 大解析》；而这个计划的第三本书从对中国市场的观察与思考出发，站在一个观察者的角度来思考、理解和探索中国市场中的种种表象，我确定为《回归基本层面：中国营销问题的思考》。

中国企业所面临的挑战不是在今天才出现的，在大多数情况下，我们所接受的管理训练和所积累的管理经验与所面对的市场事实格格不入，甚至截然不同。我们生活在一个巨变的时代，在这个时期发生的变化比以往任何一个时期都来得猛烈，来得彻底。许多人感到失望和不知所措，我在写作本书的时候也有同感。这是因为在许多情况下（如中国企业的品牌之路所面临的挑战，对于营销战略的基本思考，竞争基础的彻底改变等），当我们面对新的现实以及要求的时候，我们曾经行之有效的经验和方法不再有效，营销以及营销人员的观念需要更新。

本书是关于中国市场思考的书，对战略、渠道、品牌、价值链、营销团队、服务、营销思想等问题进行了探讨。营销需要回归基本层面，战略需要务本；渠道优于品牌，品牌是能力而非梦想；竞争的基础是价值链，而价值链需要共享；业务员时代终结意味着营销团队时代开始；服务必须增值，因为免费服务会吓跑你的顾客。虽然这些都是市场最基本的概念，但是我们需要清醒地知道：当不确定性成为常态的时候，做好基本层面才可以面对变化。这些思考很多散见于我自己的其他著作中，之所以再一次强调，是因为觉得需要不断地强化，才能够做好基本层面。

我常常在想，作为一个管理领域的研究人员，必须承担的责任到底是什么，行为的基本准则是什么？如果一个研究学者不能够不断地根植于实际当中，不能够理解世事的变化，不能够理解环境的变迁，不能够让内在的知识和外部的条件

互动，那么这样的知识和理论又有什么价值呢？

事实上，任何一个企业的课题，都会在当时的环境中留下一些集中体现其精髓的痕迹，留下一些无法在文字中体会的气韵。我们真的很幸运，能够在这些市场实际的运作中，寻找到我们的自度之伞。

陈春花

广州，大学城

目 录

自序 在雨中，自伞自度

第 1 章 守望营销 // 1

理解消费者 // 3

在合适的时间、合适的点做合适的事情 // 12

回到战略务本 // 22

第 2 章 渠道优于品牌 // 29

品牌是能力而非梦想 // 31

渠道为先 // 34

中国企业的品牌能力 // 41

新奢侈主义：培育品牌的土壤 // 47

第 3 章 竞争的基础：价值链 // 53

零售商与制造商的结局 // 55

价值分享的可能 // 65

目标市场与竞争对手是谁 // 82

分销领域的关键 // 89

失落的权利 // 101

在新分销格局下 // 106

第4章 业务员时代的终结 // 113

营销的起点和终点 // 115

贡献顾客价值才可以称雄市场 // 119

营销人员：手比头高 // 122

构建营销团队 // 130

第5章 服务必须带来增值 // 137

免费服务是否赶跑了你的顾客 // 139

第6章 布局者的修炼 // 149

我们向三星学什么 // 151

重新定位企业学习 // 157

由代工到布局者 // 161

价值链总动员：中国家电企业的出路 // 167

第 7 章 当代营销思想的净值 / / 195

2004年营销思想的净值 / / 197

2005年营销思想的净值 / / 203

结 语 / / 213

第 1 章

守望营销

THE CHINA WAY OF MARKETING

市场化以来，人们便开始屈服于营销的魅力。一时间营销成了万能武器，似乎所有的产品只要运用营销战略，就可以在市场竞争中脱颖而出。事实上，营销到底能够做什么，到底应该如何理解营销，我们还没有进行真切地思考。营销一直是大家谈论的话题，但是什么才是对营销的明确思考，却一直没有人回答。一些人认为营销就是做促销、做广告；另外一些人认为营销就是追求销量和市场占有率。更多见的是人们通常理解的，营销就是同行之间的恶性竞争，就是价格战，就是相互模仿、对着干。其实营销有其本身非常基本的东西，一是做合适的事情，二是回归基本层面，三是行动。

理解消费者

2005年，营销有一些浮躁，有一些急功近利。撇去浮起的泡沫，营销的本质是什么？真正推动营销进步、企业发展的动力是什么？那些营销麦田的真正的守望者，他们在做些什么？

如今的商业环境变得越来越复杂，也越来越喧嚣混杂。许多公司都纷纷卷入纷争、兼并以及重组之中。我们的重点应该放在何处？是放在渠道上，还是放在广告、产品、创新、整合营销或者导购员队伍的建设上，或是放在顾客的身上？所有人都说“顾客是第一位的”，但是又有多少营销经理人、多少公司真的做到了这一点呢？

我们无法不承认，旧的商业模式已经解体，要想生存就必须进行改革！我们需要从根本上改革，无论是物流方式、信息流动方式，还是现

金周转的途径。这些过程也从根本上改变了原料的提供方式、产品的生产方式、仓储和运输方法、交易平台以及到达消费者手中的渠道和终端等。这些改变使得商业的生命周期正在变短，产品的生命周期也在迅速地收缩，消费者正在经受着不断地轰炸与考验。每一天都有企业破产和商业失败，每一天也有新的商业奇迹出现，这一切也许正是 2005 年营销领域的真实写照。

其实营销有其本身非常基本的东西，一是做合适的事情，二是回归基本层面，三是行动。

做合适的事情：营销的本质是理解消费者

理解消费者是营销最根本的目标，也就是说我们需要从产品和市场两个角度诠释对于消费者的理解。企业的产品如果停留在教育消费者的理解上，无疑会让企业的营销偏离正轨。因为消费者不是要被告知，而是要被理解；消费者不是要被教育，而是企业要向消费者学习。企业的市场如果停留在对于行业的理解上，无疑也会让企业偏离正轨。因为市场是一个载体，承载着消费者的期望，而不是承载着行业的规则。很多企业以行业的数据作为理解市场的依据，却恰恰忘了行业仅是市场的一个层面，对于企业来说，市场永远大过行业，行业无法代表市场。但是我们的大部分企业却常常从与产品和市场的正确理解完全相反的方向来理解营销，这主要集中体现在两个方面：第一，常常把竞争对手的变化误解为市场的变化。在中国市场，最常见的营销就是针对竞争对手的营销。如果一家企业做促销，另外一家企业一定也做促销；如果一家企业降价，另外一家企业一定也降价；如果一家企业做广告，另外一家企业

一定也不甘落后。这些企业并没有分析自己的产品是否需要做促销，是否需要降价，是否需要做广告，一家企业做促销、降价或做广告就以为是市场需要做促销、降价或做广告，这样是非常危险的。第二，常常把营销创新误解为市场的变化。如果仅仅以创新和变化来看待市场，那是非常危险的。看看中国的国产手机市场，在短短的不到3年的时间里，国产手机业的营销创新不断涌现，但到了2005年，国产手机生产商也发现，原来行之有效的市场策略正在失效——价格战不灵了、新款式玩不转了、广告更难起作用了，营销创新也不能够带动疲软的国产手机市场。在今天的中国市场上，国产手机业获得生存空间的关键要素不是营销创新，其关键要素是要知道顾客自身需求的变化。对于手机，人们的需求已经从单纯的工业设计转到内外功能的和谐统一，从关注非关联因素回归到对关联因素的关注，从关注价格转到关注界面的人性化，从追求时尚回归到追求价值细分。所以，能够回归到顾客需求的变化上的产品才能够深入人心，摩托罗拉、诺基亚、三星是这样取胜的，国产手机中的联想手机也是如此。

所以，不能够简单地理解市场，必须要知道市场内在的变化，这个内在的变化就是顾客需求的变化。对于营销而言，使其能够生存的空间不是企业的营销资源，不是营销经理或者营销人员的能力，而是在实现顾客价值的哪一点上企业能够有所作为，那么这一点就是企业营销的生存空间。正如郭士纳重新定义IBM的电子商务和企业逻辑一样，在创业初期，马云就非常清楚地定义了阿里巴巴的电子商务：让天下没有难做的生意！从这样一个概念出发，也像郭士纳带领IBM服务转型一样，马云带领阿里巴巴开始了著名的“服务转型”。马云以他做服务和消费品

的经验，给阿里巴巴指出了一个新的逻辑：阿里巴巴不是高技术公司，而是一个现代服务型企业。正是因为这一主张，使得阿里巴巴成为了最有竞争力的企业，成为全球著名的网站。阿里巴巴在为顾客提供解决方案这一点上最能够提升顾客价值，因此，提供解决方案就成了阿里巴巴营销战略的生存空间，阿里巴巴也因此获得了市场空间。

回归基本层面：产品、渠道、消费者、广告

无论营销如何创新，营销最基本的东西没有改变，对于顾客而言，最为关心的要素还是价格和产品本身，而能够影响顾客的最基本的要素依然是促销和广告，因此我们需要重新审视我们对于这些基本层面的努力是否做得足够。回归到对本质的思考是源于 2005 年中国营销领域的浮躁和急功近利，很多企业希望一夜成名不惜大量投入资源，更多的企业不断采用短期行为力图获得长期效果，但是所有的努力如果不能够与营销的基本层面结合，最终还是无法解决问题的。

产品

对于产品的理解，大多数中国企业都是从企业自身的角度来理解的。中国企业一向把自己的产品定位在具有降价能力这个水准上，中国企业也一向把降价作为核心竞争能力。但是价格要素应该是在产品之外的概念，它自己会独立存在，而产品也必须回到产品本身来界定。产品的真实意义在于它是连接消费者和企业之间的载体，企业之所以能够进入市场，是因为它能够提供产品来满足消费者的需求，所以不能够简单地把价格定位在产品所具有的能力上，产品所具有的能力还是要回到对于消费者所关注的价值的贡献上。记得迈克尔·波特（Michael E. Porter）

曾经比较过亚洲跨国企业与全球跨国企业的区别，他认为，亚洲的跨国企业比较关心钱从哪里来，到哪里赚钱；全球跨国企业比较注重产品从哪里来，产品到哪里去。对于中国企业来说，这个评价可谓一针见血，当说到中国产品的核心优势的时候，我们会毫不犹豫地说我们有一个低成本的产品生产水平，而且，我们可以用低价的优势跟很多国际企业进行竞争。在过去的10年间，这种比较优势的确曾使我们可以面向市场，但是，我们今天再来看这些产品，如果仅仅以成本而言，随着跨国企业在中国建立生产基地和采用全球化采购策略，我们所说的低成本优势是否还具备？记得一家欧洲著名的跨国企业的领导者在来中国的时候，曾经说：“中国成本就是我们的成本。”如果这个概念成立的话，那么仅从营销角度看，我们用成本来作比较的话，是否还具备低成本的优势？所以，理解产品要回到产品本身，而不是价格本身，在今天更需要理解消费者对产品的认知。

渠道

营销渠道代表着一个企业营销的水准和宽度以及这个企业营销所覆盖的面积。我们发现当渠道变得更为集中以后，比如像国美、苏宁的崛起以及沃尔玛、家乐福在中国的策略，企业跟渠道本身的结合能力就显得更为重要了。事实上我们很多企业跨国企业的产品在产品质量水平上已经非常接近，但是在渠道能力上却相差很远。尤其在跨国企业零售店全线进入中国市场的今天，很多跨国企业与这些零售巨头达成战略联盟关系，使得中国企业明显地处于劣势地位。而在中国自己的渠道领域中，因为制造商和渠道商不能够很好地进行沟通，也使得中国本土的渠道能力在制造企业中得不到很好发挥，因此企业陷入无利润的境地便成