

Marketing 营销命门

企业营销管理的误区与对策

石真语 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

营销命门

企业营销管理的误区与对策

石真语 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书从企业在市场营销过程中普遍存在的十大关键问题出发,提供解决思路和解决方案。针对企业市场营销推进过程中广泛存在的问题,作者提出了推进市场营销管理的十项关键原则,并在此基础上,深入解读了推进营销过程中的系统化解决方案,以指引企业领导和管理人员有效规避此类问题的发生,促使市场营销真正起到优化企业效益,提升市场竞争力的作用。

本书可供广大管理者及一线营销人员阅读,也可供咨询机构参考。

图书在版编目(CIP)数据

营销命门:企业营销管理的误区与对策/石真语著.
—北京:中国电力出版社,2010.11
ISBN 978-7-5123-1128-2

I. ①营… II. ①石… III. ①企业管理-市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第227600号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:焦秀玲 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年1月第1版·2011年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·15.125印张·124千字

定价:32.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

丛书序

在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为豪的能力优势逐步丧失，并危及了原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的

以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动

的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求。关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，

始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！



营销管理的 十项关键原则及其实践

写作本书是一次冒险。我曾听人说，大部分营销人员基本上不看营销类图书。如果这句话属实，那我写这本书就相当于制造了一堆无用的废纸，犯了一个不可原谅的错误。

营销重不重要？100%的营销人员会持肯定的答复。即使有所怀疑，也会说：这是我的专业，不重要也很重要。那些没有从事营销专业的人，大体上也会认同营销的重要性。如果你要让他们说出来怎么作营销，十个人会有十多种想法。每个人都有自己的想法，可能还不止一种。

这本书是我和我们咨询团队多年营销咨询实践的总结。要说这本书有什么特别之处，我想说的是：这首先不是一本理论教科书，这也不是一本工具书，也许这本书中谈了很多营销方法，但更大的目的在于矫正我们在营销策划上的误区，明确过去很多年里众多企业在营销策划上犯下的错误，以及如何有效地规避这类错误。

在做一件正确的事情之前，我们首先要知道哪些错误的做法是不

可行的。而这本书告诉你的这些误区、问题及错误，在众多企业经营活动中屡见不鲜。这是一个让人感到沮丧的事实。正是从这个角度出发，我和团队成员就当今环境下企业营销策划与管理活动的现状，提出了十大营销管理的基本原则。遵循这些原则，解决营销策划及相关管理中的相关问题，是本书要解决的任务。

● **原则一：越是在变化的环境中，企业的竞争力越依赖于稳定的价值形象，因而任何具体的营销活动都必须围绕企业的价值形象展开。**大多数企业的营销活动尽管被称为营销，但事实上与推销无异。中国大地上曾经上演过的疯狂的价格战、铺天盖地的广告疲劳轰炸，虽然能够创造一时的商业神话，却并不符合真正的营销精神。真正的营销应当集中于企业的价值形象的塑造。脱离了这个中心，我们的任何营销活动都可能是支离破碎的、与推销无异的举动——关注企业价值形象，是这个快速变化的时代最核心的营销要求。本书的第一章将详细为你解读什么是营销的本质，什么是营销中的价值形象诉求，以及我们在这方面面临的障碍和突破的方法。

● **原则二：营销的成效取决于经营者的长远视野与企业当下经营实践的平衡，没有长远视野则失未来，不合当下实践则失现在。**营销活动的目的是吸引前来购买的顾客，是引导消费、创造客户的市场行为。正是出于这个原因，企业必须站在消费者需求的前端，必须具备长远的发展性视野。在这一点上，很多管理人员都存在明显的“营销

短视”。但短期实践也容易出现問題：我们过于注重未来，热衷于描绘美丽的愿景，以至于在当下的经营实践中总是左右摇摆，我们要么计划得很好却成为空想，要么因为计划无法执行而在混乱中前行。这两者都将成为企业营销上的大败笔。有关这方面问题以及相应的管理要求，可以参考本书第二章的相关内容。

● **原则三：有效的营销必须始于有效的概念，而有效的概念必须简单，而且清晰明了。**概念的重要性大概所有人都懂。问题的核心在于，在具体的实践活动中，我们究竟向客户传播了什么有效的概念？大多数企业的营销活动在概念的界定上常常是混乱不清的，而且似乎是出于对创新的天然爱好，我们总是今天提出一个概念，明天又提出一个概念，最终发现消费者什么都记不住。他们没有记住你的产品、没有记住你的企业，更没有记住你的核心价值诉求。有效的概念营销需要你遵守一条简单的规则：你必须持续地为某个简单明确的概念提供不断的营销支持。只要消费者记住这一概念，顺理成章也会记住你的企业或者你的产品。有关这方面的具体要求和实践规则详见本书第三章。

● **原则四：定位过窄不利于收获更好的营销结果，大而全的定位同样会让我们一无所获。**按照我们的习惯，大的东西似乎总是要比小的好的，这种心态反映到营销方面，就常常使我们犯下大而全的错误。在营销领域，越大而全的定位，往往越是模糊的定位，从而失去对目标的清晰界定。事实上，当你什么都想得到的时候，就几乎可以肯

定你最终将什么都得不到。营销必须遵从一个基本的法则：若要捕捉猎物，你就必须得缩小目标范围。有关这方面的基本实践规则和要求，可参考本书第四章的内容。

● **原则五：差异化不是区别于你的竞争对手，而是区别于客户已有的感知体验。**大多数人在作营销策划的时候，都希望自身的产品和形象能够区别于市场上已有的产品或企业，走差异化路线。但我们大多数时候会犯一个低级的错误，那就是费尽心力区别于竞争对手，在消费者看来仍然是没有特色的东西。这不是消费者的问题，而是我们的问题。问题的核心在于，消费者判断一项产品或服务，不是从竞争的角度来理解的，而是从自己过往的经验中加以感受的。因而，如果你要让差异化真正发挥功效，就应该深入考察消费者究竟体验过什么，没有体验过什么。从消费者体验的角度出发的差异化才是有效的差异化。有关这方面的具体实践要求和实践规则，可参考本书第五章。

● **原则六：成功营销的重要的不是你想传达什么信息，而是你的消费者希望获得什么信息。**有多少人真正深入地了解过消费者是怎样对待广告宣传信息的？又有多少人认真研究过当一个信息到达消费者面前时，他们是怎么评价的？大多数时候，我们的管理者要么因为自己的盲目自大，要么因为自己的一厢情愿，往往从自我臆断的角度出发猜测我们的营销将产生什么效果，而事实上消费者有自己接受信

人员要做的事情实在太多——闭门造车想必不是最好的办法。有关这方面的具体操作规则和实践要求，可参考本书第六章。

● **原则七：在看似繁荣的商品市场背后，潜藏着深层的需求危机——商品过多和商品过少一样，事实上都无法真正满足消费者的需求。**有很多人认为，现在的商品很多，消费者需要什么就能够买到什么。这是现实，这个道理也是成立的。但是，你仍然会发现一个奇怪的现象：越是选择余地大的时候，人们越困惑，自身需求似乎越来越难以得到。这就是营销人员需要关注的问题。事实上，在商品数量过多、但严重同质化的时代，真正能够满足消费者需求的商品反而更少。营销策划活动必须关注消费者潜在的需求变化，站在消费变化的前端。有关这方面的操作规则和实践要求详见本书第七章。

● **原则八：营销要抓住市场发展趋势，但更重要的不是趋势，而是趋势下的变化。**稍懂市场规律的人都能够察觉到市场的趋势，而且在一个信息高速传播的社会环境中，每个人都有大量的机会识别未来需要的发展方向。显然，这不是一个仅仅依靠把握市场趋势就能制胜的时代。那么是什么影响着营销的胜败？是趋势下的变化。“在往后几年的时间里，房价总体呈上涨态势”，类似这样的说明对你毫无意义。有意义的是：在这个上升的过程中，究竟埋藏着什么变化的种子？这个种子何时能够成为一种商机？当你深入到趋势的研究中，并敏锐地察觉其间细微的变化，你的营销必将真正成为创造市场效益的力

量。有关这方面的内容详见本书第八章。

● **原则九：用最小的投入获得最大的市场影响力是真正的营销智慧，但我们不能寄希望于不投入而获得成果。**有多少项目曾经设计了完整而有效的营销计划，却因为资源不支持而夭折？有多少企业在市场推进过程中犹豫不决而错失机会？显然，这样的事情发生过，而且很可能不止一次。我们总是希望用最小的投入获得最大的市场影响力，但在实际执行过程中，我们常常走向另一个极端：由于资源投入不合理，无法取得预期的效果，而产生巨大的机会成本。卓越的营销活动首先要求组织内部对资源进行合理的统筹，并形成基于营销目标的资源集约管理模式。有关这方面的具体要求和实践规则详见本书第九章。

● **原则十：营销创新是企业竞争力的实质要求，但创新既不能脱离现实，也不能陷入问题之中。**成功的企业未必能够永远保持成功，是因为他们可能在带有惯性的发展中失去了对市场的敏锐洞察力判断力。市场存在着必然的发展规律，由盛而衰就是规律之一。但是企业可以经由一次次的调整实现持续的成功发展。核心要求在于：我们必须保持对市场的敏锐判断力，并且借助系统性的变革，产生突破市场衰退规律的力量。推行这样的思路，对组织意味着一场全新的管理思路：从市场要求出发，统筹企业内部的一切活动。有关这方面的具体管理方式和实践规则，可参见本书的第十章。

目录 Contents

丛书序 在动荡中前行

前言 营销管理的十项关键原则及其实践

第一章 缺失的价值

—— 营销的灵魂何在	1
直面动荡的未来	2
从价格战反思开始	5
营销究竟要干什么	8
你的形象价值百万	14
拿什么主导竞争	17
营销的致命伤	19
在不确定中衰败	23
动荡时代的机会	26

第二章 纸上谈兵

—— 营销为何缺乏实际效益	29
在猫脖子上挂铃铛	30
空谈的口号主义	33
自上而下的恶果	36
目标与执行的偏离	39
轻视细节的恶果	42
深陷战略泥潭	43
战略规划源于实践	47
过分重视竞争	51

第三章 真假难辨的概念

—— 概念营销的真与伪	55
你想说什么	56
概念加法的谬误	58
盲目创新概念	60
概念模糊的灾难	63
高度概括式聚焦	65
集中于概念传达	68

概念的专有法则	73
在对立竞争中取胜	75
从消费者需求开始	77

第四章 大而全的陷阱

—— 贪婪引发的营销灾难	81
被贪心蒙蔽	82
一网打尽与全方位覆盖	85
向一个品牌整合	88
盲目的狂妄	90
四两拨千斤	93
牺牲法则	96
集中与专注	98

第五章 差异化迷思

—— 明确什么是有效差异化	103
差异的形式主义	104
谁争夺了顾客眼球	106
盲从的代价	108
差异化的本质	110
营销可以改变什么	113