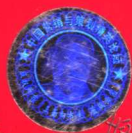


中国营销与策划  
精英论坛

聿文 主编  
李政权 著

# 营销 即革命

打造本土营销策划的文化体系  
聚焦精英智慧结晶与实战真经



中国出版集团  
中国农业出版社  
正规出版标志

中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛

---

营销  
即革命

聿文主编 李政权 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销即革命/李政权著. —北京: 中国农业出版社,  
2005. 10

(中国营销与策划精英论坛/聿文主编)

ISBN 7-109-10256-4

I. 营... II. 李... III. 市场营销学-中国  
IV. F723. 0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 109666 号

©2005—2015 北京三面向版权代理有限公司

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 卫 洁

---

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

---

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 21.25

字数: 356 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 39.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

# 前言

## ——打造中国本土的营销与策划文化体系

为了总结改革开放以来中国营销策划人研究的最新成果，推动我国 21 世纪营销与策划理论和实践的发展，我们编辑出版了这套大型《中国营销与策划精英论坛》，试图为中国营销与策划精英 20 多年的探索树立一座丰碑，为中国数百万企业的管理人员、营销策划人员、大中专院校师生提供一套全新、实用的优秀教科书。

### 一、中国发展市场经济的实战真经

《中国营销与策划精英论坛》集新时期中国营销与策划经典作品之大成。改革开放以来，我国营销与策划实践丰富多彩，理论研究百花齐放，涌现出了一大批成就卓著的营销与策划专家、学者。他们不仅掌握精深的现代营销与策划理论、方法，具有丰富且成功的经验，而且勤于思考、善于思考，把自己的营销与策划思想、经验凝结为优美华章，创造了宝贵的精神财富。论坛集中了中国营销与策划精英的优秀作品。这些作品代表了我国新时期营销与策划的最新水平，是新时期中国本土营销与策划文化的百科全书。

《中国营销与策划精英论坛》选辑的作品力避经院遗风，以实战派成功的经验为依托，对中国营销与策划的成功经验进行总结、提炼和梳理。理论与实际相脱节，是经院学术的通病。论坛作者以



长期从事营销策划实际工作的全国著名的营销创意顾问公司、管理顾问公司、策划咨询公司的首席顾问、首席策划师、首席咨询师、职业经理人以及在全国著名大型公司、企业长期从事营销与策划并取得丰硕成果的一线专家为主，也有高等院校、著名研究机构、著名营销与策划报刊社的部分理论与实际紧密结合的教授、高级研究员、高级编辑。精英们的成功营销经验，为企业创造了巨大财富；精英们的成功策划方案，为企业的发展指明了方向。

《中国营销与策划精英论坛》凝练了中国营销策划精英的真知灼见，是发展中国市场经济的实战真经。论坛的每一部作品，都是营销与策划实战精英们成功营销与策划的成功之作。论坛并不是邀请各专家专门撰写的著作，而是各专家在不同时期进行营销与策划工作积累的经验总结，是精选各专家在不同时期撰写、发表的营销与策划论文并进行系统梳理的汇编作品。这些作品中既有把一个产品从策划、定位、包装到市场推广，一年回款数千万元的营销经验，也有一招制胜，使企业起死回生的绝妙策划大手笔。许多作品是营销与策划精英们的成名之作。可以说，论坛入选作品数千篇，都凝结着精英们的智慧和心血，是创意、思路和方法的结晶，是企业制胜的法宝。

《中国营销与策划精英论坛》是一套理论与实践高度结合的具有中国特色的、生动的、优秀的教科书。论坛所选的作品没有空洞的说教，它以大量的中国著名营销与策划个案为基础，引申出严谨的营销与策划理论、科学的方法。论坛不故弄玄虚，它以朴素流畅的语言，把人们引入营销与策划科学的殿堂，使人们在享受中受到教益。论坛虽是理论文集，却没有理论文章的呆板，它是广大营销策划人员学习中国市场经济知识、营销与策划理论的生动有趣的优秀教科书。



## 二、努力打造中国本土营销与策划文化体系

《中国营销与策划精英论坛》是中国营销与策划精英的舞台。论坛作品惟求文美实用。论坛以推出反映时代要求、能够为企业发展提供真知灼见的优秀作品为己任，以开放的胸襟，不断推出中国最有成就的营销与策划精英的最新作品。

《中国营销与策划精英论坛》是全新的原创作品，是中国营销策划精英在研究国情的基础上创新精神的集中体现，是中国企业的一剂良药。目前中国市场上流行的营销与策划类图书主要有两类：一类是译介的国外作品，另一类是对国外作品的演绎、诠释而产生的作品，中国人的原创作品较少且食洋不化。论坛推出的全部都是中国营销与策划精英根据中国企业的实际情况创作的原创作品。它将打破现有的图书市场格局，为中国营销与策划图书市场注入新的血液。这些原创作品，是中国营销与策划精英根据中国国情量体裁衣设计、创新的理论和方法，更适合中国企业的实际需要；是精英们把脉中国企业而开出的良方，使中国企业对症下药，更能医好中国企业的病症，促进中国企业健康成长。

《中国营销与策划精英论坛》是一项宏大的学术整理工程，致力打造中国本土营销与策划文化体系。论坛涵盖全国诸多行业，汇集营销与策划各方面、各环节优秀作品数千篇。这样大规模的本土营销与策划原创理论文集的出版工程，在中国出版史上是第一次。论坛内容博大精深，它致力传播中国本土营销与策划文化，打造中国营销与策划学术体系，努力为 21 世纪初期中国本土的营销与策划学术文化体系奠定基础。

《中国营销与策划精英论坛》对中国企业营销与策划实践的发



展具有重要的意义。在改革开放基础上产生与发展的中国营销与策划学理论，是中国经济学发展的奇葩。中国营销策划人在改革开放中创造了丰富多彩的具有中国特色的营销与策划理论和方法，为中国本土营销与策划文化体系的建立积累了丰富的素材。论坛从中国实践中来，必将对中国市场经济的发展，对中国企业营销与策划实践的发展产生重要的推动作用。

主编 章文

2005年9月于北京

# 目 录



前言——打造中国本土的营销与策划文化体系

<b>营销体系篇 革新营销体系 构筑市场竞争力</b> .....	1
重构你的营销体系 .....	2
A - MCR 铺出丝宝“丝绸之路” .....	9
A - MCR 打造地产营销新境界 .....	16
<b>营销策略篇 怎样创造市场需求</b> .....	26
警惕六大营销“杀手”谋杀中小企业 .....	27
如何了解新接手的市场 .....	33
怎样创造市场需求 .....	37
一毛不拔做市场——提高自然销量的六大法则 .....	42
让消费者指牌认购你的产品 .....	49
三大营销沟通策略支招张裕香槟酒 .....	56
<b>渠道篇 制衡超级终端</b> .....	63
如何选择自营渠道模式 .....	64
自营渠道成本风险的预警及防范 .....	70
终端危机 危险的超级终端 .....	78
终端危机 超级终端的九大危险 .....	83
终端危机 超级终端的安全通道 .....	93
制衡超级终端 供货商的出路 .....	97
制衡超级终端 供货商联盟抗御超级终端 .....	102
制衡超级终端 从渠道资源着手弱化超级终端影响力 .....	106





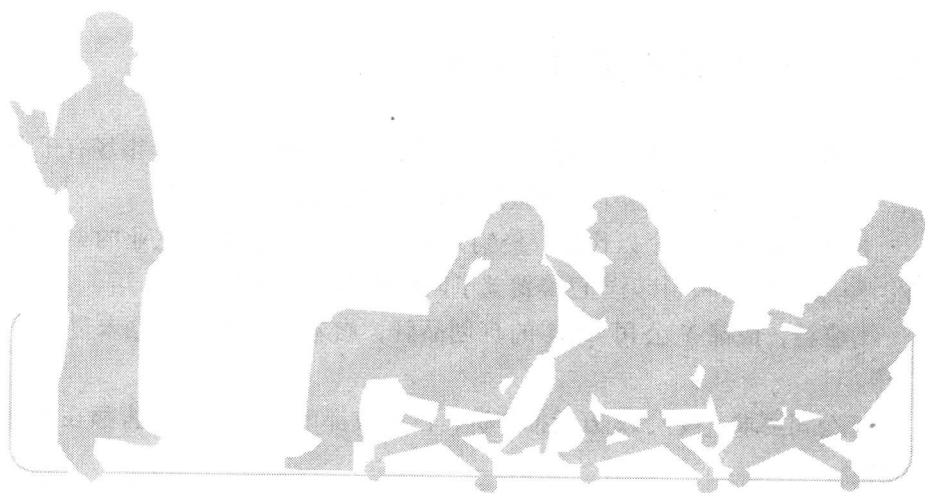
	TCL 贩卖飞利浦，点明渠道大变革 .....	111
	为家乐福“申冤” .....	114
	爬出终端管理的效率黑洞 .....	118
	渠道机制缺陷引发终端缺货 .....	123
	怎样设计合理的价差体系 .....	127
	如何操作价格战 .....	130
	经销商自创品牌的四个问题 .....	136
	商家怎样做自己的品牌 .....	148
<b>管理篇</b>	<b>“钦差大臣”对决“封疆大吏” .....</b>	<b>152</b>
	跨部门沟通四项注意，三项准备 .....	153
	简单的管理者分类 .....	157
	“钦差大臣”对决“封疆大吏” .....	160
	炒掉离心离德的开朝元老 .....	164
	家族企业管理突围的五六七 .....	170
	中小企业构建企业文化的误区 .....	176
	探讨中小民企二次创业突围的出路 .....	180
	中小企业二次创业：如何培育新的竞争力 .....	184
	进行 IES 改造，突破二次创业瓶颈 .....	188
	危机公关中的“杀毒软件”与“防火墙” .....	194
	应对危机：既要向创维学习，也要向伊利学习 .....	200
	一场没有胜算的危机公关 .....	204
<b>案例研究篇</b>	<b>企业要成功，需要自己少犯错 .....</b>	<b>210</b>
	非常可乐进城：娃哈哈的战略转移还是战略败局 .....	211
	娃哈哈童装困局 .....	215
	黑马顺驰：一年造一个万科 .....	221
	顺驰：百亿之后，危机放大 .....	225
	爆果汽：成长的烦恼 .....	230
	“第五季”离流行还有多远 .....	234
	快餐之父：进退维谷 .....	238
	“中国鞋王”的“越狱”问题 .....	244



奥普的遗憾 .....	249
企业文化的 CI 特征——以张裕为例谈起 .....	254
<b>麻辣营销篇 别被名牌企业吓倒 .....</b>	<b>259</b>
患上产品自恋症，给自己挖坑 .....	260
低成本扩张：被误解，被利用 .....	262
告别单点突破的营销时代 .....	264
低价取胜，只能换来脆弱的领先 .....	266
自以为是的灵活必将被营销标准化打败 .....	268
市场份额新观念——通吃天下是不可能的 .....	270
感谢青岛啤酒 .....	272
侏儒得了巨人症 .....	273
人脉就是一张饼 .....	275
涨价：空调巨头的儿戏“妄语” .....	276
向“环保烤鸭”看齐 .....	278
周成建怎能不做违心人 .....	279
王石与“王小二” .....	282
榜上“漂亮姑娘”的任志强 .....	284
微软的“补丁” .....	287
<b>房地产营销篇 探寻房地产实效营销新手段 .....</b>	<b>288</b>
探寻房地产营销新手段 .....	289
会议营销中的暗礁 .....	295
小楼盘强势销售创佳绩 .....	303
<b>创业忠告篇 如何解决中小企业成长的烦恼病 .....</b>	<b>311</b>
如何解决中小企业成长的烦恼病 .....	312

营销体系篇

革新营销体系  
构筑市场竞争力



## 重构你的营销体系

营销是一个系统问题，我们对营销的关注、反思往往停留在现象的探讨和执行的 research 上，没有仔细地研究各个营销要素之间的关系。笔者对营销要素之间的关系作了重新的界定，为反思我们的营销提供了新的借鉴标准。这也许是一件更适合我们现在使用的理论工具。

“江湖一片乱麻麻”，这不仅体现在无规则营销环境下的竞争上，就笔者看来，这更深层地暴露出大多数企业的营销体系混乱。而这种混乱，使多数企业的营销没有一个稳定可靠的评判标准，正是造成众多企业出昏招、顾此失彼、执行力差等等问题的重要原因。

而更为糟糕的是，这种混乱，足以使许多企业（尤其是本来就没有多少资金的中小企业）在耗尽自己几乎所有的营销资源、想尽“一切办法”后，也无法确保自己不被那些以营销体系清晰、执行力强著称的对手（尽管这些对手的综合竞争力可能还弱于自己）驱赶出局。

那么，怎样才能搭建一个适应企业、适应我们所处的市场营销体系呢？

### ► 一个几乎不能完成的任务

成都是一个大市场，消费能力强，市区人口近 400 万，整个市场有千余万人。由于竞争激烈，将这个市场做活的品牌少之又少。

成都 Y 公司，一个以代理、经销知名食品、糖果品牌为主业的渠道型企业。经过数年打拼，其渠道已经覆盖了四川省 75% 的地县市场。

L 喜糖，成都 Y 公司 OEM 的自创品牌，尚未上市销售，也未进行广告宣传。

Y 公司要求：投入 12 万元推广费，占领成都市场 10%，销售额在 500 万元以上。

尽管笔者在半年前介入了 L 喜糖的产品规划，但是笔者正式接盘操作上



市的时候,离当年中秋节仅仅只有20天。资源少,时间短,任务高,这是一块难啃的骨头。

所幸前期笔者对成都市场已经相当熟悉。成都市场每年中秋至次年2月间是喜糖销售的旺季,这5个月时间占到了全年销售的60%以上,L喜糖必须在这时进入市场。当时市场喜糖消费主要以散装为主,选择袋装喜糖的消费者在10%左右。世面上的袋装喜糖品牌主要有喔喔、大白兔、金丝猴、小金宝以及有仿冒之嫌的超喔喔等,市场单价主要集中在0.5~0.8元之间,几乎全是简陋的塑料袋包装。

笔者做了一个分析,用传统方式,这简直是一个不可完成的任务。

产品:产品质量不错,OEM厂生产水平一流,但是市场接受度不高;

价格:价格高,比竞争对手高出0.2~0.5元,没有优势;

通路:有一定资源,但是时间有限,难以保证足量的上架率;

促销:没有资金和通路的保证,促销难以发挥作用。

而用4C的理念更是无法操作,时间短、资金少,新品牌没有品牌效应,无法解决引导消费习惯和市场教育的问题,更谈不上顾客利益和顾客沟通的问题。但笔者的直觉是,还可以拼一拼。

总体来讲,要解决的有三个问题:找到快速经济的传播路子、短时间高质量完成铺货、增加附加值弥补价格阻力。

L喜糖的最大亮点在于包装,绣球型和花篮型包装具有更多的喜庆特征,符合消费者的心理需求。但是,一味强调包装,又会给人卖包装的感觉。笔者通过运用新的A-MCR(All-Marketing Communication Resources)全营销思想解决了这一难题。

物流策略:给产品沟通能力:外包装特点不用赘述;产品内包装分为“福禄寿喜”四种,有效地投消费者所好;OEM厂美誉度高,包装上印上委托制造商×××,保证产品可信度;细分为婚用、庆典、礼品三种类型,量身打造容量。

分销策略:批发渠道购买量大,加强批发导购力。对批发点进行包装、设立堆头、放置POP;大卖场可信度高,人流量大,必须进入进行产品展示;小终端选择位置好的进入,增加出镜率;特殊渠道,如酒楼、婚纱影楼、花店等地,目标指向性强,为宣传、展示甚至销售好场所。拟定了渠道,成立了专门小组。

服务策略:客户直送服务,免费送到指定地点;重点婚宴场所喜糖赞助,



选择部分新婚夫妇，提前沟通，在婚宴前 10 分钟对宾客进行现场赠送，当然这也是一次宣传良机；对顾客赠送贺卡或者喜糖。

**促销互动策略：**时间、人力有限，L 喜糖要在最短时间内进入成都市大小批发市场必须要通过二批往下推，通路促销势在必行。上市前 10 天，Y 公司业代就开始了渠道促销活动，针对对手的“进十赠一”，Y 公司开展了“进二十送三”的活动，配合扣点返利，制造了强大的渠道推力。

光推还不能形成互动，我们又设计了消费者拉动促销。以赠送市值 100 元的 100 袋 L 喜糖为内容，吸引了 2 000 多对新人报名，由于 100 元馈赠不够用，中奖者只好自购补足，如此，刺激了消费，拉动了库存。

**信息传播策略：**12 万元的费用在“终端包装”和“产品赠送”等活动中折现了一部分，如何才能用有限的费用做出大手笔呢？在铺货过程中，我们用 2 万个 L 喜糖的绣球做成红灯笼串一般饰物，将其挂在主力婚宴场所和影楼、花店等处，达到了良好的效果。我们还与合作单位加强沟通，顺风上宣传广告，赞助大型婚庆活动，搭车“曝光”，形成了良好的宣传效果。

通过上述“组合拳”，Y 公司以不到 12 万元的营销推广费用，创造了 5 个月完成全年计划 500 万元的销售纪录。



## 营销体系的传统紊乱

从上面我们看到，各个环节应该是相互兼顾，整体协调的。但是，为什么现在大多数企业难以构建适合自己的营销体系，不能形成整体效果呢？问题非常集中地表现在了对 4P、4C 等洋理论的使用上。

### 1. 理论本身存在缺陷

众所周知，4P 中的 Product（产品）、Price（价格）、Place（通路）、Promotion（促销）是从企业本位的角度出发的，更适合的是卖方市场；4C 中的 Customer（客户）、Cost（成本）、Convenience（便利）、Communication（沟通）是相对 4P 的进步和延展，它更多考虑的是客户的利益，如何与客户形成从产品到货币的、从偶然到长期消费的关系。

但很明显的是，目前遵循得最多的是 4P 体系，在这种情况下，我们还在充分或较充分竞争的买方市场，不自觉施行着从自身出发、与消费者缺乏互动沟通的“单边”主义，如此 4P 惯性足以使我们在行销活动中无法充分诠释 4C 以客户为本的要意。也就是说，4C 很难在中国营销界达到 4P 的受认知和完全



意义上的使用高度。

## 2. 水土有别

从某种程度上说,无论4P还是4C,它们都是建立在西方市场经济成熟、立法较为完善、市场较为规则之环境基础上的,但中国市场的现实是无规则的事情太多,即使是以规范化、营销系统规则化著称的跨国公司,它们来到中国也不得不接受中国市场的事实,而让自己的工作人员入乡随俗地适应缺乏规则的中国市场。

同时,我们所面临的生存难题、市场现状也决定了我们在面临情况窘异的竞争时,多从一个点(比如价格、终端拦截或一个促销的点子)或一条线(比如渠道)进行单点、单线的突破,将自以为是的某项长处发挥到极致,而难以甚至是不重视补足自己的短板,以及无法让每一个行销要素都一起增强。这种情况决定了我们为数不少的企业的市场竞争力多体现在某个点上,而无法以面上的成体系的综合竞争力去攻城拔寨。

## 3. 思维及行为习惯有异

比如,4P中的促销是个泛促销概念,包括了广告、人员推销、事件行销等。但我们在使用的时候,通常习惯于将类似买赠、打折、抽奖等行销活动当作完全意义上的促销,并将其与广告活动割裂开来使用。而在中国市场经检验的行销效果事实是:促销和广告合二为一完美结合,才能产生尽可能大的行销效果。即是说,缺乏促销内容的传播活动效果将大打折扣,宣传力度不够、认知有限的促销活动也无法取得满意的成效。事实上,除广告和狭义促销变得支离破碎之外,其他诸如铺货、配送、服务等行销要素,也常出现平行运作、无法交叉形成合力的情况。这也是我们为什么会常见高空作战无法着陆形成更好的面威胁的重要原因。4P、4C等洋体系类似上述难以吻合中国企业及营销人思维及行为习惯、实施中大变形的东西还有很多。在洋品牌大规模“入侵”的时代,服务已成为重要的行销竞争要素,品牌已成为主要的竞争方向,非常明显,我们跟在强势品牌的屁股后面,使用着自己拿起来扎手而对手们轻车熟路的洋营销体系,是难以在竞争中胜出的。

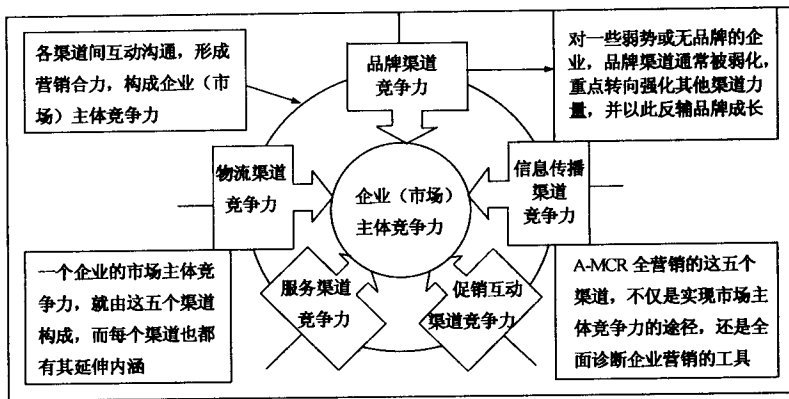
对本土企业尤其是弱势品牌来讲,我们显然需要更适合中国市场及自己思维、行为习惯实际的本土化营销方法论,以诊断和规整自己混乱的营销体系,让自己的市场竞争力从多个方面都强大起来。



## 一起来革新本土化营销体系

在笔者出版的国内首部系统解决弱势品牌营销难题的读物《弱势品牌营销》一书中，介绍了一种能够较好解决以上问题，而又有利于本土营销人培养正确营销思维、正确执行的新型营销方法论：A - MCR 全营销体系。

A - MCR 是结合我们从物流渠道（只是这里的物流是个包括产品、价格、通路等环节的泛物流概念）与促销、信息传播渠道的传统，兼顾需求与竞争、衔接局部与整体、照顾自身与企业利益关系人等，而发展起来的一种新型实效战略及诊断工具。



A - MCR 全营销

从图中我们可看出，它显然带有明显的战略及资源整合特征，不仅在强调所有营销推广资源与消费者、商家等利益关系人的沟通，还在强调各种营销推广资源的内部互动，使所有具备营销价值的因素合力产生更大的营销效力。这不同于传统的4P与4C。同时，A - MCR认为，一个企业的（市场）主体竞争力来自五个方面：品牌渠道、物流渠道、服务渠道、促销互动渠道、信息传播渠道。只要解决了这营销五个渠道问题，就等于解决了市场营销中的所有问题。

除此之外，它还具有如下几个主要的特点：

(1) 它就是着重强调了营销体系化与全局观 可以促进企业营销系统整体协调。





(2) 强化综合性的市场主体竞争力 追求多渠道齐头并进,而非将自己的身家性命及主要营销资源仅仅维系在某点或某线的营销要素上。

(3) 不仅是一个构建营销体系的营销方法论 还是一个诊断工具。我们可以使用 A - MCR, 来审视自己与主要竞争对手、与消费需求的差异,并以此规整营销行为增强竞争力。

## ► A - MCR 全营销应用

那么,如何运用 A - MCR 呢?

### 1. 品牌渠道

对于品牌, A - MCR 的观点是,假如企业现有的品牌已具备一定的消费号召力,并欲往上、下游延伸自己的适宜市场的时候,此时,就应该将此品牌推上总品牌或主品牌的位置,产品延伸的品牌范畴应该作为子品牌或单独的品牌出现。在进行品牌延伸与扩张的时候,除了自己处于绝对的领先地位,同时需要为对手构筑品牌准入壁垒等特殊的情况之外,一般都需要秉承目标细分市场不重复、不竞争的补缺原则。要是某企业的衍生品牌已构成了这种事实,那就必须按这个原则进行规整。

### 2. 物流渠道

这个渠道是由通常意义上的营销通路发展而来的,对此, A - MCR 认为,在从供应商、制造商、各级分销商、终端商到消费者的完整销售链中,产品力的大小、价格的适宜性和竞争性,本身就是使产品顺利转化成商品及货币的重要力量;对分销商的选择、对分销商及销售人员的激励与监管亦切实关系着销售链的转动、物流链的畅通,而对货品的运作、对物流配送力量的组建和利用,本身亦充分地承担着物流的职能。

有鉴于此,物流的高效畅通性、运营成本经济性及良性与否,关键就看上述各要素间的协配性跟整合力,如果是一个多品牌运作的企业,里面就极可能牵涉到销售链各环节、物流各要素间的规划与重组。

### 3. 服务渠道

在 A - MCR 中,它将对社会,对销售人员(包括为销售服务的人员),对分销商、终端商、重点利润产生客户的服务,一起纳入了服务渠道的范畴。其具体内容主要包括:消费市场的培育及消费文化的普及,便于消费者认知、记忆、购买和口碑传播的利人举措,相关售前服务、售中服务、售后服务,把服