

出路

营销

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house

出路

Way to
Success

营销

营销

营销

营销

出路

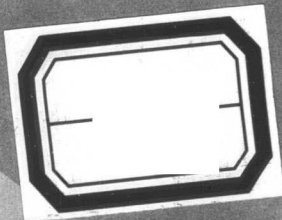
营销

改变世界的核心法则

张世国

著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观



Way to Success
Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house

图书在版编目 (CIP) 数据

出路 / 张世国著. —北京: 中国物价出版社, 2004. 4

ISBN 7-80155-663-1

I. 出... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101192 号

书 名: 出 路

作 者: 张世国

责任编辑: 齐力

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

经 销: 新华书店

印 刷: 北京铁建印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 92.375 印张 1200 千字

版 本: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80155-663-1/F·470

定 价: 168.00 元 (共五册)

自序

本套丛书《出路》是笔者多年思考的汇集，其要点是笔者对“核心能力”本质的思考。笔者深切体会，由于市场变化和时代变迁，任何人、任何企业的原有优势都具有暂时性和阶段性，若不注意调整或者改进，则可能面临被淘汰的命运。

在某种程度上，核心能力实际上是持续改进的产物。早在1981年，在高一时一位中学语文老师曾说，学习语言没有捷径，只有一字秘诀，即“熟”字。一个人要学好语言，像学自行车，熟练大于理解。老师的一席言谈，立刻在笔者心中扎了根。于是笔者日复一日地“练习”英语，经过3年时间的努力，在高考时，初中未学过英语的我竟然比许多学过6年英语的同学考分还要高些。笔者后来上农大、读硕士转行学国际金融，进入市场做研究业务、做投资银行业务、做投资业务等，在每一个阶段，都是通过持续改进自己的知识与技能，获得了持续的生存能力。这使笔者进一步认识到“持续改进”的价值。

事实上，持续改进是任何企业和任何人获得持续的核心竞争力的基础。试想一下，微软公司之所以有今天的辉煌，主要是其善于改进战略、管理、人力资源、营销、国际化的每一个环节。同样，联想有今天，也是不断地超越做贸易的联想、做加工的联想、做技术的联想，逐步向“国际化的服务的联想”迈进，才催生出今日的成就和业绩。

笔者认为，从战略上来看，任何企业，不论是微软，还是联想，在发展过程中，由于市场变化和时代变迁，总是会受制于资源、思维的局限性，这些问题一旦积累，会导致成长的极限；任何人，不管是从哈佛毕业，或者是从清华毕业，如果不善于学习，不善于改进，就容易被淘汰；任何优势，不管是个人具有的，还是组织具有的，在变化中，都具有暂时性和阶段性的特点；许多企业跳不出传统经营的条条框框，经常会陷入一种过时的经营方式而不知道改变，自己被淘汰了，却还在无动于衷；集中资源做自己的长项和优势，几乎是所有想脱颖而出企业的基本战略，把有限的资源集中在最擅长、最专业的领域，以此来谋求核心竞争优势；而选择有价值、有空间、有回报、有意义的项目，则是企业永远的战略选择；企业要抑制过度扩张的心态，要抵制分散资源的诱惑，同时，也要抵制墨守成规所带来的不适应。

从管理方面看，企业成长之后，如果管理跟不上业务发展的实际需要，会导致管理失控，容易给企业的发展带来障碍；一成不变的管理容易导致漏洞，某种管理方式用久了，容易出现管理定势，长期的集权或者分权积累久了，会造成管理缺陷；管理变革从来不是简单的技术问题，而是复杂的心理、利益和观念问题，不仅要充分考虑企业内部的承受能力，还要经受时间的考验。

从营销方面看，营销实际上是把企业产品和服务的优势、亮点等重要信息传播给消费者，并谋求其价值认同的行为；营销战主要是指市场参与各方持续拉抬自己的影响力和凝聚消费者的购买力，并削弱竞争对手的过程；在一个阶段，企业的定位大体上是符合市场需要的，发展到了另一个阶段，企业原有的市场定位经常会出现不适应市场变化或者跟不上市场变化的实际状况；营销竞争的实质是争夺客户注意力，强者通过整合、重组市场注意力，来引导市场注意力资源大幅度分流，在做大做强自己的同时，淘汰或者边缘化竞争对手；营销运作需要找准定位，集中焦点、集中资源，突出最具潜力的市场卖点，以此来提升企业的竞争力。

从人力资源方面看，在市场竞争中，由于客户价值观的演变，导致企业和人经常不适应市场，个人不适应企业，个人会被淘汰，企业不适应市场，企业会被淘汰；把合适的人用在合适的职位上，是企业永远的难题；将优秀的人才配置到重要职位和关键职位上，将企业重要的经营资源向优秀人才倾斜；企业的成长，在很大程度上，取决于人力资源的增值；在变化的时代里，整合智力资源是企业保持竞争力的基本方式。

从国际化方面看，国际化是企业拓展业务成长空间的重要出路，没有国际化的发展战略，企业将会面临本土市场的成长局限，其结果不是被淘汰，就是被边缘化；国际化经营要找准自己的定位，要注意学习、熟悉、利用国际市场游戏规则来保护自己的国际化运作；国际化经营是一场高消耗的竞争，需要硬碰硬，靠的是整体实力，这是决定胜负的关键；用国际标准、规范来拉练自己的管理和经营思维，才能积累实力，确立国际化经营的竞争优势。

持续改进的价值无疑是巨大的，特别是其所具有的哲学的价值还有待于挖掘。笔者长期从事企业工作，熟悉企业，本套丛书就是从企业的角度出发，来阐述“持续改进”的价值和道理。事实上，持续改进的哲学价值远远没有被研究出来，希望有兴趣的人们加深对此的研究。

综上所述，笔者认为，所谓企业的核心能力，所谓各种优势，只不过是持续改进的产物。持续改进是改变世界、改变未来的核心法则！

张世国

2004年4月

目 录

第一章 营销人员管理.....	1
1.1 营销的核心是以人为本.....	1
1.1.1 营销的以人为本.....	1
1.1.2 人人都是营销员.....	2
1.1.3 营销队伍掌握方法论.....	3
1.2 营销队伍中存在的问题.....	5
1.2.1 营销价值评估误区.....	5
1.2.2 营销队伍与广告资源不匹配.....	6
1.2.3 人员不适应.....	6
1.2.4 人员配置不合理.....	7
1.2.5 人员考核弱化.....	7
1.2.6 人员素质跟不上形势的发展.....	8
1.2.7 人员容易出现老化.....	9
1.2.8 人才流失.....	9
1.3 营销人员的管理改进.....	10
1.3.1 放手使用优秀营销团队.....	10
1.3.2 优化营销人员的管理.....	11
1.3.3 培养高素质的营销队伍.....	12
1.3.4 打造营销队伍的竞争力.....	13
第二章 营销定位.....	15
2.1 为什么要改进营销定位.....	15
2.2 营销定位的弱点.....	16
2.2.1 传统定位过时.....	16
2.2.2 信息大爆炸.....	16
2.2.3 过度传播.....	17
2.2.4 传播更难.....	18
2.2.5 信息“三过”的影响.....	19
2.3 给营销定位.....	19

2.3.1	让客户认同自己是独一无二的	19
2.3.2	第一印象打入客户头脑	20
2.3.3	持续改进营销思维	21
2.4	重新定位	21
2.4.1	市场领先者重新定位	21
2.4.2	跟随者的重新定位	23
第三章	渠道管理	25
3.1	掌控渠道和终端的重要性	25
3.1.1	渠道建设的重要意义	25
3.1.2	体制渠道为王	26
3.1.3	得渠道者得市场	26
3.2	渠道深耕中的问题	27
3.2.1	渠道定位不准	27
3.2.2	渠道是短板	28
3.2.3	盲目的渠道扩张	30
3.2.4	低效率的渠道	31
3.2.5	渠道过于集中	32
3.2.6	渠道不稳定	33
3.2.7	渠道管理失控	34
3.2.8	渠道层次过多	35
3.3	持续改进渠道管理	35
3.3.1	渠道管理的持续改进	35
3.3.2	强化渠道的售后服务	36
3.3.3	统一渠道政策	36
3.3.4	减少渠道层次	37
第四章	品牌经营	41
4.1	品牌经营的意义	41
4.1.1	品牌影响力是关键	41
4.1.2	最终是品牌的竞争	42
4.1.3	概念的影响力	43
4.1.4	凝聚预期客户注意力	44
4.2	品牌运作的特点	45

4.2.1	品牌是塑造出来的	45
4.2.2	强势品牌是做市场的关键	46
4.2.3	弱势品牌做市场是艰难的	47
4.2.4	挖潜品牌的核心价值	48
4.2.5	品牌利益点凝聚市场认同	49
4.2.6	差距本质上是细节的差别	50
4.2.7	品牌差别的改进	50
4.2.8	永远保证品牌概念的新鲜	51
4.2.9	制造品牌的卖点	52
4.3	品牌经营中的基本问题	53
4.3.1	品牌定位雷同	53
4.3.2	品牌空洞化	54
4.3.3	品牌概念容易老化	55
4.3.4	品牌延伸陷阱	56
4.3.5	品牌形象模糊	57
4.4	品牌经营	57
4.4.1	树立品牌形象	57
4.4.2	品牌价值标准升级	58
4.4.3	重新定义品牌内涵	59
4.4.4	塑造强势品牌	60
4.4.5	强势广告拉动	61
4.4.6	强势促销	62
4.4.7	强势公关造势	62
4.4.8	全方位的品牌影响力营造	63
4.5	品牌价值	63
4.5.1	培植品牌价值思维	63
4.5.2	品牌价值需要市场检验	64
4.5.3	真正认识品牌价值	65
4.5.4	品牌价值的个性化	66
4.6	品牌经营的调整	66
4.6.1	合理的品牌延伸	66
4.6.2	单一品牌演变出多品牌	67
4.6.3	多品牌整合为单一品牌	68
4.6.4	贴牌演变为创牌	69

4.6.5	创牌演变为贴牌	69
4.6.6	品牌淘汰	70
4.6.7	品牌边缘化	71
4.7	品牌经营的其他问题	72
4.7.1	适度的与众不同	72
4.7.2	品牌运作的虚实结合	72
4.7.3	知名度演变为忠诚度	73
4.7.4	品牌经营差异化	74
4.7.5	避开与强势品牌正面竞争	75
4.7.6	凝聚潜在客户的注意力	76
4.7.7	关键是要形成影响力优势	77
4.7.8	做品牌其实就是做细节	77
第五章	客户管理	83
5.1	客户的意义	83
5.2	客户时代的特点	83
5.2.1	为客户提供解决方案	83
5.2.2	客户定位与定位改进	84
5.2.3	潜在客户演变为实际客户	86
5.2.4	凝聚客户是工作的重点	87
5.2.5	留住客户	88
5.2.6	客户细分	89
5.3	认识客户	90
5.3.1	认识客户的重要性	90
5.3.2	客户需求的特性	90
5.3.3	客户的差异性	91
5.3.4	客户价值认识是逐步深化的过程	92
5.3.5	传播自己价值给客户	93
5.3.6	对预期客户施加影响力	93
5.4	客户管理中的问题	94
5.4.1	忽视客户工作	94
5.4.2	客户开发思维陈旧	95
5.4.3	过分依赖少数客户	96
5.4.4	客户结构过于分散	97

5.4.5	客户流失	97
5.4.6	客户运作的浮躁和短视	98
5.5	企业工作的持续改进	99
5.5.1	建立牢固的客户关系	99
5.5.2	百分之百的客户导向	100
5.5.3	以客户为中心	101
5.5.4	客户是衡量业绩的价值标准	102
第六章	销售管理	105
6.1	销售管理改进的意义	105
6.2	销售中存在的问题	105
6.2.1	期望经常是不一致的	105
6.2.2	总是存在太多的漏洞	106
6.2.3	销售体系混乱	107
6.2.4	销售费用管理缺陷	108
6.2.5	销售费用浪费	109
6.2.6	地区经理们的管理权过大	110
6.2.7	弱势的渠道	110
6.2.8	销售同质化	111
6.2.9	缺乏明确的销售规划	112
6.2.10	跳不出传统销售思维的框框	112
6.3	分销体系	114
6.3.1	寻找畅销品牌	114
6.3.2	细分分销体系	115
6.3.3	选择合适的经销商	116
6.3.4	淘汰不合适的经销商	116
6.3.5	弱化总代理商的职能	117
6.3.6	消除多余的渠道环节	118
6.3.7	分销链条变革	119
6.4	持续改进经销体系	121
6.4.1	建立强大的经销团队	121
6.4.2	硬化销售的制度约束	121
6.4.3	货款回收的不断改进	122
6.4.4	强化销畅限平工作	123

6.4.5	扁平削除过大的权力	123
6.4.6	抓住关键的销售流程	124
6.4.7	选择中间商的匹配原则	125
6.4.8	差异化营销和统一化销售	126
6.5	销售目标管理的改进	126
6.5.1	目标管理的过高与过低	126
6.5.2	绩效考核软化	127
6.5.3	销售信息化管理改进	128
第七章	三大营销工具	133
7.1	广告营销	133
7.1.1	广告战的意义	133
7.1.2	广告战的形式	133
7.1.3	广告战的特点	135
7.1.4	广告爆炸	135
7.2	广告中存在的各种问题	136
7.2.1	广告定位不准	136
7.2.2	广告资源浪费严重	137
7.2.3	无效广告存在	138
7.2.4	缺乏力度的广告	139
7.2.5	媒体组合不当	139
7.3	广告资源的管理改进	140
7.3.1	优化广告资源配置	140
7.3.2	集中广告资源做最好的卖点	141
7.3.3	淘汰弱势产品线的广告	142
7.3.4	强化广告资源的预算管理	142
7.4	促销	143
7.4.1	促销意义	143
7.4.2	促销的形式	144
7.4.3	促销作用的阶段性和暂时性	144
7.5	公关造势	145
7.5.1	拉抬声势	145
7.5.2	持续扩大影响力	146
7.5.3	定期与不定期创造新概念	146

第八章 连锁营销（举例）	149
8.1 连锁经营的意义	149
8.2 连锁的经营模式	149
8.2.1 “七统一”模式	149
8.2.2 连锁加盟模式的主要内容	150
8.2.3 依托信息优势的连锁平台	150
8.2.4 产业资源的整合	151
8.3 推进连锁经营	152
8.3.1 合作运作连锁经营	152
8.3.2 优化业务	152
8.3.3 优化连锁服务体系	153
8.3.4 加大标准化和专业化建设	153
8.4 连锁经营计划	153
8.4 连锁经营计划	154
8.4.1 建立连锁服务网络	154
8.4.2 连锁经营的特点	154
8.4.3 建立规范的连锁操作标准	155
8.4.4 连锁体系的基本构成	155
8.5 连锁经营的基本管理模式	156
8.5.1 重点抓住主营业务的连锁经营	156
8.5.2 推进以资金为核心的财务管理	156
8.5.3 实施信息化管理	157
8.5.4 确立规范的连锁经营管理模板	157
8.5.5 连锁的管理制度	158
8.5.6 品牌统一整合	159
8.6 连锁的加盟程序	160
8.6.1 加盟步骤	160
8.6.2 加盟流程图	161
8.6.3 加盟原则	161
8.6.3 加盟原则	162
8.6.4 加盟条件	162
8.6.5 加盟店与总店的关系	163
8.6.6 加盟咨询与考察	163
8.6.7 市场调研	164

8.6.8	加盟对象的评估内容	165
8.6.9	加盟确认	165
8.6.10	连锁店筹备	166
8.6.11	连锁培训	166
8.6.12	连锁店开业	167
8.6.13	加盟店的经营和管理	167
8.7	加盟费用收取	168
8.7.1	加盟费用的收取形式	168
8.7.2	连锁总部对分店提供的服务	168
8.7.3	管理部门设置	170
8.7.4	优化配送中心的配送模式	171
第九章	营销体系	175
9.1	营销体系的构成	175
9.1.1	营销体系的概念	175
9.1.2	过高或者过低的市场需求	175
9.1.3	营销体系的结构	176
9.2	营销研究	176
9.2.1	营销的客户研究	176
9.2.2	营销的手段研究	177
9.2.3	营销调查研究	178
9.3	营销体系的问题	178
9.3.1	营销计划和市场不一致	178
9.3.2	营销管理组织和市场不适应	179
9.3.3	市场萎缩带来的营销组织不适应	180
9.3.4	市场扩张带来的营销组织不适应	180
9.3.5	战略转型引发的不适应	181
9.3.6	进入新领域引发的营销不适应	182
9.3.7	营销管理的不适应	182
9.3.8	营销管理思维不适应	184
9.4	营销体系的持续改进	185
9.4.1	应对领先品牌被边缘化	185
9.4.2	分销商网络忠诚度下降	185
9.4.3	改进客户短板	187

9.4.4 集中、集中、再集中	188
9.4.5 改进与经销商的关系	188
9.5 营销竞争力	190
9.5.1 品牌竞争是关键	190
9.5.2 营销差异化竞争	191
9.5.3 品牌影响力强度是关键	191
9.5.4 传播“优势和长处”的影响力	192
9.5.5 集中配置有限的营销资源	193
附 录	203
文选 1 在持续改进中前行	203
文选 2 重视影响力的环境	204
文选 3 考核的优化	205
文选 4 应对规划的不适应	205
文选 5 堵漏洞	205
文选 6 营销差异化	206
文选 7 确立符合实际的渠道策略	206
文选 8 低成本、高影响力	206
文选 9 营销优势是真正的优势	208
文选 10 嫁接市场的影响力	208
文选 11 营销想法需要改变	209
文选 12 不知道在哪里缴学费	209
文选 13 营造脱颖而出的市场环境	210
文选 14 与消费者建立利益共同体	210
文选 15 品牌运作中的缺点	211
文选 16 重视概念的影响力	211
文选 17 售后服务的影响力营造	212
文选 18 改进的营销方式	212
文选 19 营销管理的成长	213
文选 20 流通领域是焦点	213
文选 21 营销利益基础是关键	214
文选 22 传播“有竞争力的产品和服务”	214
文选 23 重视渠道满意度	215
文选 24 改进营销管理	215

文选 25	关键是要把过时的观念消除掉	216
文选 26	弱势更需要改进	217
文选 27	成长之道在于改进的积累	217
文选 28	对传统的过时的营销方式反省	218
文选 29	善于把优势传播给消费者	219
文选 30	忽视变化者淘汰	219
文选 31	渠道扁平化的冲击	220
文选 32	适应客户价值观的演变	220
文选 33	讲求时尚和冲击力	220
文选 34	观念转变	221
文选 35	传播未来的希望	221
文选 36	营销方式的特定适应性	221
文选 37	不同的营销策略	222
文选 38	影响力强弱决定市场地位	222
文选 39	围绕着互联网做营销改进	223
文选 40	为未来铺路	223
文选 41	盲目造名	224
文选 42	改进企业的营销定位	224
文选 43	与强势品牌结盟	225
文选 44	造就影响力优势	225
文选 45	强势崛起引起变局	226
文选 46	改进营销中的问题	226
文选 47	渠道管理改进	226
文选 48	渠道优势具有暂时性和阶段性	227
文选 49	改进渠道评价	228
文选 50	低成本建立影响力优势	228
文选 51	树立营销成功的愿望	229
文选 52	打破心理定势	229
文选 53	向服务转型	230
文选 54	突破思维的固化	231
文选 55	核心能力来源于持续的改进	231
文选 56	淘汰不合格的经销商	232
文选 57	渠道的高效率	232
文选 58	品牌影响力增强	233