

中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
李海龙 著

竞争 优势

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



中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛



竞争
优势

聿文主编 李海龙著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争优势/李海龙著. —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 7-109-10275-0

I. 竞... II. 李... III. 企业管理: 质量管理-研
究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 111757 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: 29.5

字数: 492千字 印数: 1~5000册

定价: 53.00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 聿文

2005年9月于北京

序 言

我们每个人都可能受到一些诱惑而迷失了方向。也许是一些小事。

当年亚当、夏娃就面临这样的问题，他们在伊甸园里，对一棵植物太过专注，竟使他们当时见树不见林。

让我们看看他们所付的代价！

伊甸园本来是上帝特别为他们造的，他们也知道在那里，没有邪恶、没有苦难、没有病痛，也没有死亡，而且更享有造物主为伴。

但是，他们却为了要尝那棵被禁止食用之树的果子，而失去了所有的一切！

这种错误到现在还一直殃及我们。多少时候，我们只是为了一棵考验性的树，错失了上帝要赐给我们的恩典（树林）。

在受试探的那一刻，那些诱惑看上去是那么的不可抗拒，势不可当。我们在那一刻，放弃了我们的准则。

其实，做营销何尝不是如此？很多时候，我们往往只是看到一些仿佛“立竿见影”的点，于是我们认为这就是赢得竞争的全部。

于是，我们就很容易地陷入了局部运作的迷局。譬如，施乐发明了大型复印机，并且取得了很好的市场业绩，但是此时施乐就犯了“见树不见林”的错误。

他只看到了许多大中型公司的顾客花了不菲的价钱购买了大型

复印机，给他们带来了滚滚的财源。此时，在施乐的战略中，只是想着保护大型复印机的独家经营的权利。于是，施乐为大型复印机申请了 500 项专利。

但是施乐却没有看到大批的小型公司和个体顾客对复印的需求，最后被佳能等一批小公司抢了先，最后看着佳能等公司以小型复印机为载体，开辟了“分散复印”的概念，眼巴巴地看着被对手瓜分了市场。

重庆奥妮的错误也是如此。重庆奥妮用“植物一派”呼唤人们在日化用品消费观念上对自然的回归，并衬以鸿篇巨制的广告攻势，得以在日化领域脱颖而出。若干年过去，虽然人们还依稀记得“黑头发、中国货”，“长城永不倒、国货当自强”的豪言壮语，但重庆奥妮却已不复往昔的风采。

为了挽回颓势，奥妮在沉寂了一段时间后，又推出了“西亚斯”香皂，试图用这个充满异国风情的产品来重振雄风。待到“西亚斯”业绩不佳后，奥妮又开始打起了继续开发新产品的主意，借力“黄连除菌”的功效和“植物一派”的理念，开发了“黄连牙膏”来再次进攻市场。

实在是无奈得很，奥妮的这个“见树不见林”的错误犯得还不小。奥妮已经陷入了开发新产品—失败—再开发—再失败—再开发—的牛角尖中，已经很难看到在他身边的大片树林了。

本来奥妮在国内第一个推出了“植物一派”的植物洗发，在国内市场一度成为这个产品概念的领导品牌。

其实，当时的奥妮本应该依托既有的优势来提升产品的优势，并继续扩散产品的细分市场。但是奥妮只是一味地吃老本，最后，产品的市场业绩终于走向衰退。

结果，宝洁、联合利华等企业在紧跟“植物一派”后，又持续



开发了系列植物一派的洗发产品，大举进攻植物洗发市场。

但是遗憾的是，直到现在，奥妮还在继续重复着“见树不见林”的错误。

因此，要做好营销，我们就必须放飞自己的思想，把战略思想从狭隘的思维区间中解放出来。

为什么还要周而复始地重复香皂只能去污除菌的概念？这实际上就只是一棵树。于是，索芙特开发出了“减肥香皂”风靡一时。

在竞争白热化的家电市场，为什么一些企业总是把目光聚集在产品本身？实际上这也就是一棵树。

洋品牌进入中国时，并没有想到中国老百姓对服务是如此地看重，海尔服务的成功给他们极大的启示，于是洋品牌也开始在服务方面做文章，像伊莱克斯的私人保养师服务、松下下的保修承诺、西门子的售后零售服务等等，服务的改进加强了洋品牌的反攻力度。服务，使洋品牌要想在中国市场站住脚。

为什么中国很多饮料企业，包括曾经跃跃欲试要做“碳酸饮料”的乐百氏都不敢趟这个“浑水”？因为他们认为，放眼世界，无论在那个市场，谁敢跟可口可乐、百事可乐比试做“碳酸饮料”？但是娃哈哈非常可乐的成功，我们看到，这些企业又被“两乐”的产品优势这棵树遮住了眼睛。

娃哈哈在充分估计“两乐”的产品优势的同时，更发散了战略思维，洞察得到了在中国广袤的农村市场的巨大潜力，于是符合中国乡村消费者节庆、喜庆消费特征，专注于三、四级市场的“非常可乐”横空出世。现在你到中国大部分农村看看，有几家婚庆喜寿宴席上不是一瓶白酒一瓶“非常可乐”？

为什么几乎所有电脑的企业都只是一味地把目光盯在杀价这一棵树上？

但是以实达为首的企业却发散战略思维，看到了还有一大批希望获得“移动办公”，但是又无力支付动辄上万元甚至数万元才能享有的笔记本电脑的庞大的消费群体。于是，价值仅相当于普通笔记本电脑的50%的“移动PC”隆重上市，在业内和消费者群体中产生强烈轰动？很多例证表明，在中国这个占世界人口总量1/6的大市场中，潜藏着无数的机会。

只要从狭隘的“见树不见林”的战略思维迷局中解放出来，你就能深受“做正确的营销”之益。

解决之道并不复杂，关键是看你是否能掌握好局部与整体的关系。

你要掌握和熟练运用系统思考的技巧，透过资讯搜集，掌握事件的全貌，以避免见树不见林。培养综观全局的思考能力，看清楚问题的本质，有助于清楚了解因果关系。

中国企业家和管理精英不缺智慧的潜力，中国企业也不缺乏竞争的创劲儿。

我们有理由相信，中国的企业群体只要发散了战略思维，从狭隘的局部思维中解放出来，就没有办不到的事，只有想不到的事。

一次应邀为一家国内大型民营重工业企业的管理层和客户服务经理做培训。

这家企业的老总之一颇为自豪地对我说：“李老师，我们的客户服务体系在国内同行业中是首屈一指的，现在许多同行企业的客户服务体系都是模仿我们的体系建立的！”

我听后问了他一个问题：“请问咱们的呼叫中心一般是怎么运营的，它主要承担哪些具体工作？”

这时，坐在老总旁边的一位该公司的客户服务经理回答说：“他们一般是接听顾客投诉、反馈、建议的电话，为顾客进入集团服务



系统进行引导，以及售后服务结束后的电话回访等。”

我问：“还有吗？”经理诧异地看着我：“就是这些了吧。”

“售后服务后他们怎么回访，什么时间回访？”我问。

经理说：“售后服务结束一周内吧，主要询问设备运转情况怎么样等等。”

我毫不犹豫地说：“很明显，从为客户提供高满意度的角度来看，这还是不够的！”

首先，呼叫中心不能只是一个单向的传输带，也不仅仅是一个机械回馈的录音电话。它应该是一个主动的、生动的，感性化的企业与顾客衔接的感情纽带。

譬如它不能仅仅是在为顾客提供了售后服务后进行例行回访，而应该在节日和客户的结婚纪念日、生日、甚至老人、子女的喜庆日子送去祝福。

当然这需要企业具有一个比较完善的客户数据库支持了。

此时的客户会感觉你不是在为一次例行服务进行回访，而是在真诚的祝福和关心他们。他们的感觉会一样吗？

肯定不一样！做到了这一点，你就在服务上多走了一步。

一家酒店的老总对我说：“不是我们没有多走一步，我们做了好像没多大效果嘛！”“我们设置了客户反馈机制，做到了给每个提出投诉和建议的顾客都有书面回馈。这就比我们以前和其他酒店多走了一步吧，但是好像没有多大效果，老顾客数量也没有增加多少啊？”

说着拿出一封信来递给我，我接过来一看，是一封打印出来的信，上写：尊敬的先生/女士：对给你造成的不便，我们深感抱歉，你的建议我们已经交给有关责任部门研究改善。

我不禁有点诧异：“这就是你的多走一步啊！”

开玩笑，这能行吗？肯定不行！

因为顾客从你的回馈里没有看到你的针对性回答，也没有给出哪怕是一点承诺，而且顾客感觉你根本没有诚意，一眼看上去就是一封官样文章，怎么能给到顾客满意的答复？

而另一家酒店不一样了，一次，我入住成都某四星级饭店，我发现房间的浴缸有些污垢，淋浴的莲蓬头水也是时大时小。离开酒店时，我便在意见簿上写下了意见。

说实话，我写这些意见也就是发泄一下罢了，根本没想到他们能回复给我。

可是，就在我回到广州的第五天，我就收到了他们的回信。信上说不但把我的意见统统都答复了，而且还真诚地说：相信下次您再来酒店的时候，您会发现这一切都改善了，衷心希望您下次还能来我们的酒店入住！信的右下角是他们的总经理的签名，而且还是手写体，绝对原创。

于是，从那以后，只要到成都我一定会毫不犹豫地住在这家酒店。

这就是正儿八经的“多走一步”。其实，随着我国经济的不断发展，中国的消费者也不都会盲目的“崇洋媚外”了。

他们热衷于光顾沃尔玛、家乐福等“洋超市”而不太光顾本土超市的原因，并不全是“崇洋媚外”；其根本的原因其实就是服务没有做到位。

别的不说，就拿一个简单的例子来说吧。我有个习惯，几乎从不愿在外面的零售小摊点买饮料，一般都是进正规的超市里去购买。但是经过几次在一些超市的遭遇后，我也只得在街边的摊点屈就了（那时我住的城市还没有洋超市）。

为什么呢？说来心中有气，记得有几次我跑进附近的几家名气



不小的超市去买饮料，买完东西准备结账走人时，才深感痛苦。一排六七个交款台只开放了三个，在我前面排了一溜人，大部分是女性，每位都推着一架小车，车上堆满了货物等着结账。

此时收款台的小姐正在不紧不慢地办业务，可怜的我，忍耐着冒烟的喉咙，手拿一瓶可乐排队。这时也没有哪个服务员主动过来请我到另一收款台快速结账走人。这之后，我再也没有去过这家超市。

但是在沃尔玛，我就实实在在获得了受到尊重的感受，当我手拿饮料奔向人满为患的出口时，常会有一个甜美的声音传过来：先生，请这边结账，我赶紧过去一看，哈哈，快速通道，于是快速通关走出卖场。

走到卖场门口，我拧开瓶盖，喝了一大口可乐：“真舒服啊！”

须知，超市靠什么发财，不就靠顾客量大，顾客忠诚吗？

做不好服务，顾客不来，你还能活多久？

其实，在客户服务上多走一步就是在顾客基本满意的前提下，满足顾客潜在的期望值。譬如，当你购买了一家企业的冰箱，而且在购买时企业给你的服务也是不错的，也就是说你基本上还是满意的。但是就在一个月后，你突然接到一个电话：请问您是某先生吗？您在我们公司买的冰箱用得还满意吗？您还有什么意见和建议吗？如果有，请您现在告诉我们，我们会立即研究改进，希望我们的产品能给您的生活带来愉快，衷心祝愿您万事如意！

请问此时你会是什么感受？首先你一定感觉很意外，然后你一定会感觉到非常满意——这家企业不错啊！我想，你一定会暗下决心——今后一定会再买他们的产品，而且还要告诉亲朋好友，让他们也买这家公司的产品。

为什么会有这么好的效果呢？因为，他们给你的服务超出了你

的期望值，为你多走了一步。

留意你的对手了吗？在提供同类产品时，他们的服务是怎样做的？那么你就在他为顾客提供的服务的基础上再多走一步吧！

你的对手在售后服务结束后没有回访，那么你就开始回访吧；这样你就比你的对手多走了一步！

你的对手总是在售后服务后的三天内进行回访，过后没有再次回访；那么，你为何不在例行回访的基础上，在其后的一月内再回访一次呢？

想过没有？当你的顾客突然接到你充满热情的回访电话时是什么感受？这样你就比你的对手多走了一步！

当你的对手那家酒店还是保持原先那种寝具模式，一套被褥，两只枕头时；那么你想过根据客人的不同喜好和习惯，为客人提供几种不同的枕头吗？

因为有的客人喜欢高枕无忧的高枕，但是酒店那些软枕几个叠在一起也不能满足需求；有的客人有颈椎病，平时在家里都是枕着特制的颈椎枕，但是在酒店却不能安心睡觉；有的客人不喜欢睡软枕头，喜欢睡荞麦、稻壳灌装的枕头；很多客人带着幼儿住宿，但是酒店却没有专门的儿童枕头，儿童睡不好，大人能睡好吗？

那么，你是否想过为顾客解决这些问题呢？如果你做在你的对手前面，你就比你的对手多走了一步！其实，在顾客的心目中，时常只是基本满意的，但是在他们的心目中一定还有着一点隐藏的不满，只不过他们觉得“差不多就行了”。

因此，只要你仔细地关注他们的这些隐藏的不满，然后你就有针对性“多走一步”，你就会立马比你的对手多走一步。

目 录



前言——打造中国本土的营销与策划文化体系

序言

| | |
|---------------------------------|----|
| 第一篇 中国品牌何时梦醒 | 1 |
| 无奈名牌东流去 | 2 |
| 稀里糊涂稀释了品牌资产 | 3 |
| 品牌诚信“遁”去何方 | 5 |
| 点击名牌 | 8 |
| 第二篇 登高远望——竞争优势何处觅 | 33 |
| 竞争是企业生活的一部分 | 34 |
| 品牌塑造差异化竞争优势的源泉在哪里 | 38 |
| 如何为品牌构筑竞争壁垒 | 43 |
| 以“毁我塑我”的战略思想使企业保持竞争优势 | 52 |
| 第三篇 激战脑海——品牌竞争硝烟弥漫 | 56 |
| 找寻品牌竞争的主战场 | 57 |
| 品牌，你的什么让我心动 | 65 |
| 善于“钻空子”的高手就是营销高手 | 70 |
| 品牌生动化传播的魅力 | 74 |
| 品牌资产增值之道 | 83 |
| 挖掘品牌新的利润点 | 85 |
| “一屋品牌”要各有所长 | 89 |



| | | |
|------------|-------------------------------------|-----|
| | 品牌走向国际化之易难····· | 95 |
| 第四篇 | 没有最好的营销，只有最适合的营销 ····· | 107 |
| | 麦德龙给人的启迪····· | 108 |
| | 二、三级市场：企业“永续经营”的主战场····· | 110 |
| | 差异化要“看得见”····· | 114 |
| | 差异化需求提升····· | 116 |
| | 渗透营销：造就哈根达斯“病毒”····· | 118 |
| | 体验营销：科特勒讲“雪花”成长的故事····· | 121 |
| | 事件行销：奥克斯的另类行销策略····· | 124 |
| | 赞助营销：有效赞助，打造品牌赢家的利器····· | 131 |
| | 经销商攻略：看清经销商的脸····· | 137 |
| | 看清整合营销的脸····· | 145 |
| | 当你不再是企业的“上帝” ——一对一营销策略的实战秘径····· | 149 |
| 第五篇 | 广而告之 ····· | 157 |
| | 打广告不要策略行吗····· | 158 |
| | 满足顾客的原始动机····· | 162 |
| | 媒体整合提升整合传播的互动性····· | 165 |
| | 能增长一倍销售额的七种广告武器····· | 172 |
| 第六篇 | 先人一步：不要和你的对手站在同一起跑线上 ····· | 183 |
| | 不要和你的对手站在同一起跑线上····· | 184 |
| | 美誉度才是企业成长的核心力量····· | 186 |
| | 优质服务：提升品牌价值的利器····· | 190 |
| | 怎样把顾客置身于体验中····· | 198 |
| 第七篇 | 竞争激烈：抢占市场终端 ····· | 213 |
| | 为赢得瞬间而奔走····· | 214 |
| | 要具备做“间谍”的功夫····· | 217 |
| | 腥风血雨决战渠道····· | 226 |