

企业管理之 学会制造轰动效应 (二)

三思 主编

目 录

出奇制胜的营销策划	1
企业轰动效应来自营销策划	1
翻陈出新，创造市场领先地位	4
践墨逐本，争做市场“及时雨”	12
反弹琵琶，敢报“冷门”	14
先予后取，抛砖以引玉	21
抓住龙头，营销筹划展鸿图	24
营销策划制造轰动效应典型案例	28
慧眼识马，合理用人	51
领导者的知名度能令企业骑上“千里马”	52
利用宣传四海扬名	58
锦上添花，利用名人一步登天	63
水涨船高，借助产品成为龙头人物	64
制造轰动效应的创造性思维	69
创造性思维及其主要特性	70
创造性思维的主要形式	74
创造性思维的训练	109
创造性思维制造轰动效应典型案例	116

出奇制胜的营销策划

商场即战场，在新世纪激烈复杂的市场竞争中，不光是资金和技术的较量，更多的是智慧的角逐。兵无常势，水无常形。市场形势千变万化，要想在竞争中占据优势，取得胜利，一个精明的经营者除了具有对市场经济运行规律的把握和对供求形势的了解以外，还得有一定的谋略水平，也就是说，要能够根据所掌握的各种情况，有效地实施奇谋妙计，制造一个又一个轰动效应，才能成为同行业中的佼佼者。

企业轰动效应来自营销策划

策划是一个既古老又新鲜的名词。说它古老，是因为在古代，就已经存在各种各样的策划，“策划”一词在我国的《后汉书》中就已出现了。《后汉书·隗嚣传》中说：“是以功名终申，策划复得。”说它新鲜，是因为最近才有人对它进行系统的研究，才开始从不自觉策划走向自觉策划，从策划的“必然王国”走向“自由王国”。特别是近年，策划作为一个行业兴盛起来，使策划有了新的含义。

美国哈佛企业管理丛书认为：“策划是针对未来要发生的事情作当前的决策。换言之，策划是找出事物因果关系，衡度未来可采取之途径，作为目前决策之依据，即策划是事先决定做什么，何时做，如何做，谁来做。策划如同一座桥，它连接着理想与目标。”

其实，策划的核心内容就是出谋划策，即从策划方自身的情况及所处的环境出发，寻求构思能够满足策划方特定意图的目标，各种有可能实现目标的直接或间接的方案，通过对这些方案进行分析、比较、筛选、修改，最终付诸实施，并对实施过程中所发现的问题进行再修改、再实施而最终达到策划方的意图和目标。当然，在一个已实现目标的策划实施以后又会有为了实现更高目标的策划。所以，一项大的策划往往其间是含有很多较小的策划，即有的策划是战略性的，有的策划是战术性的，战术性的策划需服从战略性的策划，这是系统工程总体思想的反映。

人类一切活动要达到预期的目标和效果都离不开策划，大至安邦治国、拓展事业，小至推销商品都需要策划。事业成败需要科学的策划，一项好的策划可以救活一家企业，可以成就一桩事业，可以赢得一场战争。

美航总裁罗伯特·格南戴尔说：“21 世纪的策划问题是如何才能拥有最好的能力，而不是如何用你具有的能力去竞争。”

可以肯定地说，注意力经济时代就是一个策划家的时代。在这个时代里只有具有“轰动效应”的营销策划，才可以给企业带来滚滚财源。

制造轰动效应是一种高智力的活动，运用到商业营销上，往往能起到点石成金的功效，给企业带来丰厚的利益。从传统意义上来说，制造轰动效应依然归属于商业营销策划，营销策划是一门以预测和定位为基础的学问。如果一个公司能够预测到未来将出现的市场，那么它就可以通过生产或提供这些市场所需要的产品或服务，取得商业上的成功。

策划在现代市场经济的竞争中越来越表现出它的重要性，近些年，中外一大批策划企业应运而生，而通过策划取得成功的例子更是不胜枚举。美国约翰逊公司的“烘云托月”推销法，就是一个让人称赞的营销策划。

注册资金只有 470 美元的约翰逊制造公司开业后，其生产的产品是当时美国最大的生产黑人化妆品企业——富勒公司部分产品的翻版。由于公司没有名气，产品销量很小，公司生存困难。为了改变公司现状，公司集中全部财力、物力潜心研制出一种可以改善黑人皮肤质感的水粉护肤霜。

约翰逊公司的最终目标是取代富勒公司的位置，但由于约翰逊公司的实力与富勒公司相比，相差悬殊。约翰逊公司只能采取“退一进二”的策略与富勒公司竞争。

为使自己的产品在市场上能占有一席之地，约翰逊根据自己仅有一种产品的特点，绞尽脑汁，终于想出了一个别出心裁的“烘云托月”的推销法……

主意拿定，约翰逊便立刻付之于行动。他四处推销自己的新产品：“富勒公司是化妆品行业的金字招牌，您真有眼光。买它的货算是做对了。不过，在您用过它的化妆品后，再涂一层约翰逊公司投资新生产的水粉护肤霜，准会收到您想象不出的奇妙效果。”

事实证明，约翰逊这张牌打得确实精彩，收到了一石二鸟的效果。由于他明着吹捧富勒公司，自己甘愿屈居从属地位，所以对方对其所作所为毫无戒备，没有招致麻烦；而凡是用得起富勒公司产品的人，谁又会在乎花几个钱再买一盒约翰逊公司的产品试试鲜呢？就这样，约翰逊不费吹灰之力，便巧妙地“拉拢”了富勒公司的几乎全部顾客。

水粉护肤霜是约翰逊用全部心血研制出的创牌子产品，为此，在生产各个环节都严把质量关，真正是货真价实的好商品，所以上市后很快受到众多消费者的青睐，尤其是那些肥胖型黑人妇女使用后，自我感觉更是妙不可言，分泌物被粉末颗粒吸附一部分，身上不再感到粘乎乎的，皮肤滑腻感显著增强，新产品大大满足了她们对美的自我欣赏和追求，被她们视为生活中不可缺少的用品。

从此，有化妆嗜好的黑人妇女，梳妆台上又添了一种护肤霜，她们每天梳妆打扮时都能看到“约翰逊”这三个字，“约翰逊”的名字也同时植入她们的心中。随着时间的推移，约翰逊制造公司的知名度达到与富勒公司并驾齐驱的程度，尽管前者生产的品种只有后者的几分之一。

约翰逊看到成功地麻痹了对手，便暗中施展第二步战略，接连推出一系列拳头产品，其迅雷不及掩耳之势让富勒公司瞠目结舌，糊里糊涂地便被挤下了黑人的化妆台。

翻陈出新，创造市场领先地位

所谓翻陈出新，就是说要不断对老产品进行技术改造或革新，推出合乎潮流合乎消费者需要的新产品。要翻陈出新，必须对老产品有个辩证的认识。比如拿服装来说，人们就总结出这么一条经验：二十年一个轮回。很多事物，都会遇到重复，但是这种重复，绝不是简单的回归，而应是在更高层次上的复归。这种逻辑已经自觉与不自觉的为许多经营者所意识，他们将对老产品的

改造作为重新赢得市场的手段。

皮尔·卡丹最初不过是裁缝店里的学徒，如今他已是享有世界声誉的法国时装大师。他成功的诀窍在于不断推陈出新。

1950年，皮尔·卡丹开办了自己的商店。1953年，他对原来的服装经营方式进行了开拓性的改革，以便使时装普及到最广大的消费者。他把量体裁衣、个别定做，改变成小批量生产成衣，并不断更新款式，使全世界的俊俏女子有机会穿上他设计的时装。然后，他又打破出色的服装店只缝制女人服装的传统，开始缝制男服。他第一次组织了各式成衣展，虽然他被雇主联合会除了名，但在不久之后，他就获得了成功。他直接从大学里聘请时装模特儿，以展示他设计的最新款式服装。他预言高档时装正在缓慢地走向死亡，毅然摒弃了服装业的明星制，把时装店里的大批成衣送往各大百货公司去经销。

皮尔·卡丹不顾许多法国人的劝阻，执意来到中国北京开办服装厂。他用新款式服装吸引了众多的中国的消费者，他的成品在全中国各地畅销。

当人们询问他的成功秘诀时，皮尔·卡丹说：“创新，先有设想，后付诸实践，又不断进行自我怀疑，这就是我爱干的事情。”

在众多的竞争者面前，墨守陈规没有任何出路，必须勇于创新。创新可以是多方面的，现代商场经营中的创新可以概括为两个方面：产品和服务。任何一方面的创新，都有可能带来竞争中的优势。

如德国奔驰汽车公司。1973年后，德国许多汽车厂商都陷入不景气状态，惟有奔驰继续增长。即使在汽车业最黑暗的1982年，奔驰仍然气势如虹，羨煞同业。奔

奔驰汽车于二次世界大战后在技术上享有盛名，于是将产品定位于市场的高级车。奔驰汽车公司一直致力于制造性能、形象一致的高级车——坚固、耐用、快速、舒适、品质良好的奔驰型汽车。这家公司不断追求技术创新，从而维持了其稳定而一致的形象。再加上既有条理又有效率的经销网，奔驰在高级车市场占有率逐年增长。1982年和1983年，奔驰全球销售量已超过市场中英国车销售量的三分之二，二年内突破45万辆。很多其他产业的英、美公司虽然也专注于高级品市场，但是他们都找错目标了。奔驰的创新还表现在超前的市场意识，例如在石油危机时，率先生产柴油车，之后奔驰在80年代初期，将车型往小型车扩展，经过严峻的市场考验后，它的行销技巧终于使小型车销售大获成功。

到底是什么技巧使奔驰成功？卓越行销人秉持管理大师林多·优维克(Lyndau F.Urwick)的名言：“注意下列几件事——持续且系统化地研究竞争者的产品与方法、发展新的配销渠道及配销方式、供应新产品……，用以保护既有市场，赢取新的市场。”奔驰的成功正好印证了这个观点，即为保护自己的产品，必须随时了解竞争者的动态，并且发展新渠道与新产品。

智慧与经验告诉我们，在任何竞争市场上，一个强有力的对手迟早会得到占有率。如在20世纪末的行销战争中，可口可乐算是最有资格享受丰收成果的公司，但是其市场的占有率受到百事可乐的强有力的威胁，不得不尝试着新配方和创造新产品。因此，聪明的公司，不论在高科技或低科技产业，都曾获得一个教训——由于竞争者通常都会很快模仿或超越产品创新，因此，当公司上市新产品时，就必须预见其他模仿者赶上来的情况，

为下一个产品早作准备，这样就避免了被动。如日本索尼公司当其生产的“随身听”刚上市时，就知道只要6个月，竞争产品就会出现。因此，在第一代“随身听”一上市时，索尼公司就开始研发第二代“随身听”了。

市场竞争就是这样推动产品更新的。因为所有市场都是有限的。即使是消费者心目中卓越的公司，其增长迟早会趋缓，继而被替代性产品占领市场，然后依照竞争的程度，利润越来越薄，直到新的创新出现后，命运又改观。

为了帮助分析，我们暂且扼要地阐述一个简单的市场学观念：“产品寿命循环”。简单地说，这个观念认为：一项产品(或服务)会经历几个明显的阶段。

在产品新上市时期，需要花不少时间和金钱去使产品广被接受，并使其在技术上经得起考验。这个时期的销量颇低，进展缓慢。

若产品成功渡过第一阶段，就会进入拓展阶段。这时候需求量剧增，销路迅速扩大，再购的情形大增，口碑也愈见充盛。业内竞争者觉得大有可为，于是仿制产品；大家都增加推销支出，间接加速市场的扩展。

然而市场机会并非无穷尽。产品进入市场成熟期的时候，销率转缓。这时候很难找到新客源。要增加销量，就只能靠长期主顾的复购和从竞争者那里把顾客争取过来。

最后，产品进入销路下降期。即使采取各种救亡措施，也不能阻遏销路的跌势，而产品终为另一批具有新意的产品所取代。

由此我们说，成功地推出新产品并不容易，在产品创新方面居于领导地位更为困难。但只要进入这个竞技

场，就别无选择。

看看本世纪末获得商业上成功的产品，它们都是极具创新性的。如柯达相机——20 年以来消费品中最大的创新。电子科技使这个古老的产品马上发挥了三项功能：降低制造成本，提高品质信赖度，增加产品吸引力。最重要的是新科技增加了消费者的欲望。另外如拍立得——改良最多的迅速显像相机；PTAX——最独特的漱口水；AET——抗 AIDS 最早的特效药；康柏——第一台超级个人电脑；百事雪奶思——第一个加入多种果汁口味的汽水……未来的成功不只在于有效地运用原有的旧产品，而且要积极创造新产品。这个原则绝对不要忘记。

优良的产品开发，是这种产品在竞争中取胜的重要条件。然而面对层出不穷的新产品，新产品总存在被更新的产品替代的危险。因此仅有产品创新而没有服务创新，也很难使产品在竞争中有立足之地。如美国生产轴承的最大企业“汤姆肯”公司的营业服务队伍的活动，正好说明这一点，这家企业在同行中非常重视加强“推销工程师”这种技术队伍的力量。该企业依靠这些人向顾客提供各种技术支持和服务，在市场竞争中以创新服务形成了自己的优势。

1982 年 5 月 17 日的《商业周刊》在评论该公司的这种做法时指出：“售出的轴承零部件即使不合适，也不必退回公司，而是由公司派技术人员到现场去解决问题，帮助客户的机器正常运转。该公司的技术人员还帮助相关的企业设计和调修正在工作中的轴承，每隔两周去现场检查装配线，弄得满身是油垢。”

为什么汤姆肯公司的技术人员如此热心地去客户的工厂呢？这恰恰是“营业服务”的本来面目。另外，这种

做法也有获取“情报”的目的。这些服务活动有助于各种无形资产的积蓄。

第一，如果接触客户的生产业务，可以获得关于客户需求和本公司产品实际性能的详细具体的情报，这正是表现为情报收集系统的一种无形的资产。

第二，和客户工厂的人员增加接触，可以有机会向他宣传本公司的产品，这正是表现为情报传递系统的一种无形的资产。

第三，承担推销产品和提供服务的技术人员直接面对客户的意见和要求等压力，这有助于保持公司的顾客导向的企业精神。这当然也是无形的资产。

当然要维持一支强大的“推销工程师”队伍需要相当的费用，并非都应该效仿。然而也要看到，尽量不委托代理店代替自己开展营业服务活动，并且加强对营业服务活动的管理，这种做法确实使汤姆肯公司创造出无数的无形的资产。

可以说开展生产或销售上的服务创新越来越成为现代商店取胜的关键。美国的 IBM 计算机的市场占有率一直保持世界第一。分析该公司取得成功的主要原因，可以说不是体现在计算机产品的销售上，而在于为使用计算机的用户提供了各种优质服务，或者说是在于提供了用户所需要的各种服务“软件”。该公司的成功经验证明，为用户提供售后服务所产生的实际效果，是企业取得成功的一个重要原因。

所有取得成功的企业，其共同点都是极重视顾客的意见，并认真研究顾客要求及其实质内容，采取相应服务措施，满足顾客要求。这里所说的实质，是指顾客需求的群体。顾客在购买某种产品时，实质希望得到的并

不是其物质本体，而是这种产品所带来的服务，即产品的使用价值。另外，顾客所要求得到的不仅是服务，而是在寻求一种服务的“群”。这已是现代营销的一个显著特点。

例如，汽车主要是交通工具，提供交通方便是汽车最基本的功能。但除此之外，根据汽车的大小形状、功能设计以及颜色等等，不同类型的汽车在社会上都有自己的商标形象，在某种程度上也具有象征车主身份和地位的意义。某人在买汽车时，或是考虑到售后附带的服务，或是考虑购车费用和支付期限对自己是否合适等因素。所以买车时并不是只购买能提供交通服务的机械物，而在购买一系列的“服务群体”。

成功的汽车营销，实际上应取决于下列两大环节是否衔接得天衣无缝：

前场销售：通过营业门市业务员推介面完成的买卖行为。

后场销售：经由服务厂技术师的检修，完成汽车维修的交易行为。

在营造出行人驻足、乐于光临的卖场之后，若能进一步建立起完整的、环环相扣的顾客服务体系，使顾客在入厂接受维修服务的那一刻，即深刻感受到来自厂方的真诚服务；特别是服务人员建立或查询车籍卡，并据以诊断顾客汽车的病因，再予以根治，其运作必能迅速无误。这将有助于售后服务的完善，并诱使顾客重复光临。在这一方面，日本本田汽车和德国大众汽车的成功是一个有力的证明。日本本田公司曾推出 MQC(Mid Quality Control)运动，即旨在要求服务部门人员发自内心地接纳顾客、贯彻顾客服务体系，如此才能真正保持

卖场魅力永久不衰。

有一个现象不得不引起我们的注意：过去行销指的是行销消费者的需求(need)，而今天，行销指的是行销消费者的欲望(desire)。最重要的是，现代科技增加了消费者的欲望，产品的竞争就不能仅仅体现在产品的创新上，而更多的应体现在产品售前、售后的服务创新上。这已成为不容争辩的事实。

我们同样可以从已经取得成功的松下电器公司得到启示。在当今国际市场空调机供过于求的形势下，松下公司为使自己的 National 牌冷气机在国内外市场上占有一定份额，推出了一种新的取胜之招，即全员销售法，使欧美空调厂商叫苦不迭。此销售法包括两个内容，一是推进早期销售，发动全员销售活动。并发动全部服务人员和经销商，彻底展开巡回服务工作。这项活动的开展，取得了用户的一致好评。二是强化经营服务品质。除了加强销售，增加行销门市、强化商品阵容及品质。使产品销售与生产结合外，还积极强化售后服务。例如在炎炎夏日，正是空调机大量使用的季节。为确保消费者选购使用松下空调机而无后顾之忧，松下公司针对用户的心理，对用户的选购使用情况区别加以指导。如注意房屋建筑的地点、位置，有无室内其他热源等，帮助消费者选购适当的机种。他们还帮助顾客分析房屋结构，据此来考虑应装置窗式还是超薄型直立分离式的空调机，做到既能保证效率高，又能实现省电之功效。松下公司现任总裁谷井昭雄提出了公司 21 世纪的构想。这个构想有四大支柱，即：事业、技术、经营、人力。为了满足今后地球人类的需要和欲望，松下公司将毫不间断地去探索和开创新的服务领域；为了进一步丰富人们的

物质和精神文化生活，松下公司将不断地开发新技术，造就一个“能关心和体贴人类的企业”。松下集团的目标就是成为“为21世纪人类开创新的服务领域的企业”。

总之，要想在有限的市场获胜，就必须不断创新。

践墨逐本，争做市场“及时雨”

践：履行、实践；墨：木工用的墨线，引申为法度、规矩。践墨，本是木工施工程序的术语，即按需要的尺寸，用规矩在原料上以绳墨规划好，然后再按绳墨施工。

企业经营中实施“践墨逐本”的方略，是按照客观规律追求市场的本质需求，排开次要需求之“末”，抓住主导需求之“本”，以市场主导需求为导向，以本求利的有效谋略。

消费需求是多种多样的，一般又分主导需求和辅助需求，主导需求决定人们的购买行为。精明的经营者，应善于对影响市场消费的诸因素进行仔细分析，在诸多需求中，抓住主导需求，践客观经营之“墨”，逐市场需求之“本”，牢牢控制经营的主动权。

企业要不断开发新产品，但并不是所有的产品都能找到市场。而一旦产品不适合市场需求，虽是名家“闺秀”，也只能死守“闺阁”。半球泵业有限公司能从原先只能生产单一产品发展到生产八大系列、四十几种产品，在全国排灌机械行业中占有一席之地，靠的就是开发适应市场需求的新产品。公司的经验是：一要研究和分析人们的消费需求，开发解“饥”解“渴”的新产品。1986年4月，他们收到一封广西农民的来信，要求买一台操作简便、携带方便的家用小泵。通过三个月的市场

调查，他们感到，实行家庭联产承包责任制以后，微型潜水泵有广泛的市场需求。于是，在大专院校技术人员的帮助下，迅速设计生产了重量不到八公斤的水龙牌微型潜水泵。它以小型轻便的优点，适应了实行家庭联产承包责任制后的农民的需求，产品投放市场后很快受到青睐，畅销二十八个省、市、自治区和东南亚市场，并获得部颁生产许可证和国家星火计划成果荣誉奖。

二要善于去“补”那些大厂不愿生产，小厂又做不来的产品“空档”。眼下，全国水泵生产企业众多，竞争相当激烈。该公司的方针是扬长避短钻“空档”。例如，开发一泵多能、一机多用的产品。他们生产的微型潜水泵，无论平原山区，还是涝区旱区均适用，可广泛用于工业、矿山、船舶、建筑、地下管道及旅社等小型排灌领域。接着他们又开发了三个新产品，全部通过了省级鉴定，其中两个还填补了国内空白。在当年秋季广交会上，直流潜水泵赢得了外商的青睐，一下子订货三万余台。

三要洞悉消费动态，善于开拓未来的市场需求。企业经营要善于发现和利用不确定的潜在消费欲望，并通过新产品的创造，使其成为现实的市场需求。1999年以来，随着城市高层住户的增加，需要有一种增压泵来解决自来水压力不够的问题。于是，半球泵业设计开发了家用增压泵，投放市场后深受用户喜爱。

任天堂原是一家生产扑克牌的小公司。1980年，它避开激烈竞争的主战场，独辟蹊径，开发出既高级又便宜的普及型家庭游戏机，深受消费者的欢迎。不到十年时间，近一千万台游戏机进入日本家庭。

1985年，任天堂又推出美国制式的家庭游戏机，顺

利打入美国市场，短短六年时间，售出一千万台，几乎每三个美国儿童中就有一台任天堂游戏机。现在，它正以排山倒海之势席卷欧洲市场。

家庭游戏机像磁石般地吸引着世界各国的消费者，任天堂的利润也像滚雪球似的陡增。1991 年度，只有 800 名职工的任天堂，销售额突破 50 亿日元；经营收益达 780 亿日元，位居日本企业第六位，超过了日本电气公司和新日铁公司。现在，任天堂已名飞国内外。

反弹琵琶，敢报“冷门”

“反弹琵琶”是指经营者不循常规，反向求异，以异取胜。企业经营者的眼光，不能光盯着眼前的市场，要在顾客需要而他人意想不到的时间和品种上多出冷门，创造机遇。

“反弹琵琶”可以从以下几个方面实施：

时间反弹：与季节相逆，推出反季产品。冬季推出夏季需要的某些产品，夏季反卖冬季需要的某些产品。此时顾客虽少，但经营者更少。况且，适应某些顾客的购买心理，认为淡季购买的人少，价格便宜，选择余地大。有些商品紧俏，消费者担心到了旺季买不到合适的。在大雪纷飞的严冬，南京“蝙蝠牌”电扇在京销售而引起轰动就是典型的一例。

回归反弹：与产品创新相逆，推出“复古”新品。20 世纪 90 年代初，我国一些厂家推出三四十年代盛行的旗袍，就适应了人们消费行为上的“怀旧心理”，使之再次流行。经营者应该对消费心理有深刻的了解，在竞争中创造机遇。

功能反弹：与产品质量相逆，推出实惠产品。质量无疑是产品的生命，但并非所有产品内在技术标准越高，销路就越好，如有的厂家生产鞋垫、袜子、手绢及妇女卫生用品等，由通行的“耐用型”向“一次使用型”产品转化取得了成功。

动用这一谋略，要跳出传统的思维框架，运用逆向思维，掌握消费者的“跨越心理”，适时投放“跨越产品”，适应、引导和改变消费者的心理。

1、逆向思维，开拓市场

从一些新产品的开发来看，也无不透露着这种逆向思维的智慧。当初，清除灰尘只是用“吹”的办法，这种除尘器在吹尘时，扬起的灰尘几乎叫人透不过气来。有一位叫赫伯布斯的人心想，吹尘不行，那么反过来吸尘行不行呢？试验结果证明吸尘的方法是可行的，于是带有过滤装置的吸尘器诞生了。再如，用刀削铅笔，动力不动笔，反过来思考问题，动笔不动刀，于是就有了卷笔刀；声音引起振动，反过来想，振动也能还原声音，爱迪生发明了留声机；声音转变为电信号，反过来，电信号还原成声音，贝尔发明了电话……

日本想制造复印机向美国出口，美国制造复印机的公司是施乐公司，它能够生产很好的复印机，施乐公司有大量的推销员和 11000 名服务人员，因而当机器发生故障时，服务人员能及时修理。日本人就说：“我们怎么与施乐竞争呢？我们不能把 11000 人派到美国去搞服务。”他们换了角度想：“为什么施乐有 11000 名服务人员？这意味着施乐的质量高呢，还是施乐机器容易出故障？我们要制造出不出故障的复印机，我们不需要服务人员。”于是，日本针对美国施乐公司经营方针，制定了逆