

1

整合营销

“整合营销传播问题的解决之道，可以说是十分简单。企业应指派一名传播事物副总裁，他的任务就在于管理并整合企业所有的传播事务。”

——菲利普·科特勒

◆理论聚焦

整合营销的背景、概念和分类

自从出现了互联网络，人们的生活发生了很大变化，通过网络传输，似乎明白了一个道理：世界其实很小，个人并不孤单，因为我们是一个相互链接的网络，每个人都是网络中的一个结。市场就是一张大网，生产者、消费者、供应商、中间商等等都是其有机组成部分，这些看似相对独立的群落，其实都是网中的一个结，他们都有着千丝万缕的联系，甚至牵一发而动全身。如果用

孤立的、静止的观点割裂地看问题，这些市场成员各自存在自己的价值链。但用联系的、运动的观点看问题，他们是相互制约和相辅相成的，拥有共同的价值链。这就提出一个问题：市场成员如何运作才能最有效地体现和实现自身价值？答案是：整合。

整合营销是上个世纪 90 年代兴起的一种新的营销理念，其最初含义是整合营销沟通，主要是指：为了促使顾客消费并培养顾客忠诚度，进行必要的信息管理和服务。随着时代发展和认识进步，其外延和内涵都有了很大变化，逐步扩展为整合营销。

一般认为整合营销包含两个方面：一是企业内部整合营销，二是企业外部整合营销。

内部整合营销是指企业首先将内部各种资源诸如：职能部门、人力资源、营销方式等充分整合，使每一个职工认识到营销不是营销部门自己的事情，不是小事（某些部门的员工可能认为生产进度和产品质量是头等大事，从而割裂生产与营销的关系），企业的生存与发展最终取决于满足市场需求，生产固然重要，但关键是要将产品卖出去，而且要不断地拓展市场，开发新顾客，拥有老顾客。营销关乎长远利益、整体利益，以及个人利益。内部整合要达到这样的目的：一是让企业的经营目标和经营理念深入人心，同时积极促进企业文化建设。二是将企业营销目标分解，层层落实到各职能部门和员工的工作之中，形成一个统一体。

外部整合营销是指企业将生产环节之外的供应环节、分销渠道以及产品最终消费者进行有效整合，其核心仍是强调以消费者为中心，主张顾客让渡价值，通过满足顾客，达到满足自己。传统营销理念中，供应商的市场目标是生产商，他们所关注的是生产商购买能力及其价格谈判能力。如果供应商仅仅瞄准生产

商无疑是一种短线营销，会造成最终依附于生产商的局面，是一种单纯的、被动的供应地位，从这个角度讲，供应商游离在产品价值链之外。

现在营销理念要求供应商必须瞄准最终顾客，因为他们是市场的最终体现，也是供应商价值的最终体现，只有将他们纳入供应商的发展链条，并且和生产商形成一种默契的合作机制，才使价值链从供应到销售形成一个统一整体。对于分销渠道来讲，中间商包括批发商和零售商。由于中间商特别是零售商直接接触消费者，其市场行情、消费心理、消费偏好等重要信息可以通过中间商进行反馈，使生产商在产品开发、生产、促销手段、销售活动、渠道选择等方面更为有的放矢，甚至可以通过中间商与消费者建立必要的沟通。所以在应对市场方面，生产商需要通过中间商的努力代销其产品，中间商也希望生产商可以提供适销对路的产品，提高自己的工作绩效，两者目的和利益具有同一性，从而决定了他们之间具有整合的必要与需求。

最后，消费者是价值链的终端，也是整个价值链中各环节的归宿，企业价值必须与消费者价值相统一，通过换位思考，使自己的工作以顾客让渡价值为评判标准，将消费者与企业之间进行必要整合，这是真正的与市场相结合，以市场为导向。

从管理角度上讲，整合实际上是将相互独立的构成要素或组成部分联结成一个有机整体，借助于新的技术和新的观念，对价值链进行重构，从根本上改变企业成本结构，使新的价值链具有更高效率、更低成本，体现出核心竞争力的整合优势。

◆ 实战要点

整合营销的应用思路

整合营销是以消费者为核心进行的涉及整个价值链的积极整合，它涉及内部整合和外部整合，这种整合不是简单的归并，不是简单的精简机构，尤其要避免整合的短期效应。所以，整合必须稳扎稳打 循序渐进 要瞄准长期效益 审慎而积极。

在现实运作中主要从以下方面考虑：

1. 形成共识

整合营销的关键在于企业对整合的认识，要解决思想统一问题。因为整合可能涉及到某些部门或人员的原有利益，必须做耐心的思想工作，使他们认识到个人利益与集体利益、眼前利益与长远利益的辩证关系，强调资源优势整合的重要价值，取得全体员工的理解和支持，同时，逐步灌输和培养团队精神、协作能力，打破旧的观念束缚、旧的理念约束，在企业形成一种企业为我、我为企业的凝聚力 达成图变求新 整合图强的共识。

2. 剖析自己

商场如战场 孙子兵法云：“知己知彼 百战不殆”如果一味地眼睛向外，不顾自身情况与条件，很难有必胜的把握。整合是对自己资源全方位的审视与重组，必须从各个方面加以认真分析，其中必须考虑到：

- (1) 顾客群落是谁？
- (2) 目标市场何在？
- (3) 顾客忠诚度如何？

(4) 员工对企业满意度如何？

(5) 企业价值链如何构成？

(6) 企业销售战略如何？

(7) 谁来参与市场问题？

(8) 竞争优势何在？

企业需要知晓自己的优势、劣势，把握自己在竞争中的定位。

3. 产品定位

营销理论告诉我们，产品具有生命周期，处于不同阶段的产品，应用不同的营销策略，产品是一种载体，是企业价值的集中体现，是市场的基本组成要素，探究企业生产产品所处的生命阶段，不仅要明确其市场定位，更要明确该市场处于何种状态。一类商品市场也具有生命周期，企业进行产品定位之前，要对市场进行充分地调查研究，确定市场生命，对市场进行社会定位，从宏观上把握市场脉搏，在此基础上，针对性地进行产品定位，确定营销组合策略 做到“大事清楚 小事不糊涂”。

4. 以营销为导向，分解营销战略

整合营销实际上体现的是一种系统观念，将营销看做企业所有内外部力量的综合作用，寻求的是一种整体效果、动态效果，寻求的是一种兼容性。

从企业组织结构上讲，一般分为三个层次：决策层、管理层和执行层。对于整合营销而言，营销问题不只是决策者或管理者的事情，而是全体职工的事情。但由于职能不同，任务各异，营销战略的实施必须有针对性地进行分解，从宏观战略逐层落实到战术上和执行上。当然，这并不意味着所有人都去搞营销，而是要将营销理念、市场意识、消费者服务意识贯彻到每个人工作

之中，从营销角度来把握自己的职能。

从基层角度，要激励员工满腔热情地工作，将自己工作与满足市场需求相联系，意识到自己的工作营销链条中必要的一环。

从管理层角度，其组织结构和运行模式是为了提高整个企业效率，是要在各个层面上理解和体现营销理念，以市场目标作为管理职能考核依据，相互协调成为一个营销的有机整体。比如营销部门侧重市场调查、分析、预测并将相关信息传递给主管及开发部门，同时，要探究消费者需求，努力提高顾客满意度、忠诚度，提高企业知名度和美誉度；开发部门要有的放矢，根据消费者偏好，有针对性地开发产品，降低设计成本、生产成本等等。

从决策层角度，针对市场进行战略分析和制定，将企业发展与市场紧密结合，将经济效益与社会效益相结合，长期效益与短期收渔相统一。时刻了解下层情况，及时处理各种问题，积极协调各部门工作，使其不偏离满足市场的轨道，将业务流程、管理流程、职能任务统一于市场营销核心上来，使营销过程成为企业运作过程。

5. 构建整合团队

技术进步和社会发展使企业成长突破了原有模式，鉴于机会和条件，一个企业可以迅速腾飞，膨胀很快，也可能一夜之间迅速败落。但兴也罢、败也罢，企业发展必须适应环境，特别是市场环境，这是一个不争的事实。于是出现了企业重组，出现了流程再造，这一切必须以市场营销为总体灌输。由于营销不再是一个企业自身的事情，它要与环境进行有机协调，所以，有必要进行各方面资源整合，包括内部资源整合，外部资源整合，从

系统来讲，整合团队是一个开放系统，可以根据市场需要，进行必要调整，整合团队突出的依然是市场营销战略。

◆原创案例及分析

案例一：

整合品牌 再造“长城”

葡萄酒行业有一个特点 其品牌效应比较明显 消费者品牌忠诚度相对较高。于是，葡萄酒市场风起云涌，各路大军逐鹿中原 几经鏖战 终于三分天下 长城、王朝和张裕三大品牌占全国全汁葡萄酒市场份额约 70% 以上，长城品牌不仅占到其中 36% 的份额，而且它还拥有高质量的 20 年发展积累。从而奠定了其不容置疑的市场地位。

先进的未必永远先进，长江后浪推前浪，新生力量咄咄逼人：借助雄厚的资本、全新的经营理念和丰富的手段，以当仁不让的姿态挺进红酒市场。新天国际集团借助明星效应，打造时尚风范；充满浪漫、温馨、传奇风情的云南红得到消费者的认同；清纯的、神秘的香格里拉让藏秘崭露头角……新生力量以强大攻势进军区域市场，取得骄人的业绩。

面对挑战 不能坐视 但何以应对 也着实棘手。

中国粮油食品进出口有限公司是世界 500 强企业，1983 年中粮集团先后投资兴建起了中国长城葡萄酒有限公司、华夏长城葡萄酒有限公司等国内深具影响力的葡萄酒企业。为了长城品牌的发展和延伸，中粮集团又与烟台隆华投资发展有限公

司在素有“中国波尔多”之称的胶东半岛烟台地区——蓬莱投资兴建了烟台中粮葡萄酒有限公司。其下“三员大将”：“沙城长城”、“华夏长城”和“烟台长城”。他们分别占整个“长城”葡萄酒市场份额约 35%、50%和 15%。

三员大将各具千秋。中国长城葡萄酒有限公司座落于长城脚下官厅湖畔的河北省怀来县沙城，处于京包线、丰沙线、大秦线和京张公路的交汇处，地理位置十分优越。沙城酿酒，源远流长。据史料记载，明朝初年，沙城已为塞外一带的产酒胜地。迄今已有 600 多年的历史。清康熙三十五年，圣驾西行张家口经沙城。见到“烧锅流珠、酒香四溢”命取尝之，赞曰“酒甚佳”。酩酊之下，乃赐名“沙酒”。自此成为宫廷用之上品。“沙城酒”由此驰名遐迩。^①中国长城葡萄酒有限公司是一家专门生产和销售各种葡萄酒的合资企业。公司总投资额为 35878 万元，注册资本 11000 万元，固定资产 27232 万元。企业占地面积 90 万平方米，建筑面积 10.8 万平方米，年生产能力 5 万吨。公司拥有由法、德、意等国引进的现代化葡萄酒生产设备，工艺先进，检测手段完备，实现了机械化生产、微电脑控制。有 1581 个贮酒容器，贮酒能力达 89195 万吨。有国内同行业最先进的科技中心大楼和庄园，1122 亩葡萄实验园种植着 16 种国际酿酒名种葡萄，可供研究和酿制单一品种的高级葡萄酒。^②

烟台中粮葡萄酒有限公司座落于中国唯一的国际葡萄酒城——烟台的著名酿酒葡萄产区蓬莱市。总资产 1.9 亿元，拥有意大利引进的专业生产设备 75 台套，每小时灌装能力

① 资料来源：www.farmer.gov.cn/ccnz/index.htm

② 资料来源：中国农民网 www.farmer.net.cn

为 8000 瓶 储酒能力 25000 吨，年可加工葡萄 30000 吨 可年产干红、干白葡萄酒 20000 吨。为充分发挥烟台产区优势，保障优质酿酒葡萄的生产供应，公司按照国际标准种植模式已建成“一体化经营 标准化生产”的自有葡萄基地 6000 亩 紧密型合作基地 10000 亩，引进赤霞珠、梅鹿辄、霞多丽等国际优良酿酒葡萄品种，实施无公害生产管理，被中国绿色食品发展中心和中国绿色食品协会命名为国家级绿色食品新技术示范基地。^①

华夏葡萄酒有限公司是 1988 年中国粮油食品进出口总公司、鹏利 法国 股份有限公司、香港新时代公司三方投资兴建的中法合资企业，是我国第一家生产干红葡萄酒的专业公司。华夏公司自 1988 年建厂以来，在国内率先严格按照“国际葡萄酒法规”生产 以“产地、品种、年份”三大模式走高品质路线，总体发展全方位与国际接轨。华夏长城系列干红葡萄酒不仅填补了国产干红葡萄酒出口的空白，还出口欧美等十多个国家和地区。

在中国葡萄酒的市场起步阶段，这三家生产厂做大做强，成长为行业骨干企业。随着市场的相对饱和，一个品牌三家生产厂各自操作的矛盾日益凸显和激化。中粮虽然是长城品牌的持有者和三家长城的控股方，但是并不参与实际运营。在和其他品牌争夺市场的同时，三家长城作为三个利益主体，他们之间的不良竞争也日渐升级。市场无规划、产品重复开发竞争压价、广告宣传对立等等，消耗了大量的品牌、市场资源。在这样的情况下，就亟待从整体上进行协调梳理。^②

① 资料来源：www.ytcofco.com

② 资料来源：www.gsys.com.cn/new/2003/0304/041504.htm

正当“长城”内部冲突之时，其外部环境发生了巨大变化：入世后关税将从 65% 降到明年的 14%，将使国内的葡萄酒厂商与洋红酒厂商站在同一起跑线上，严峻的市场竞争不容忽视；一些中西部省份的葡萄酒企业迅速崛起，2002 年一季度，广西和新疆葡萄酒产量分别达到了 125% 和 776% 的“进发式”增长，而张裕等知名品牌也纷纷寻找国内外合作伙伴。虽然大家形式各有不同，但渴望做大做强、谋求在新的市场形势下更大发展空间的目标，却极为一致。面对市场竞争者合围之势，决策者认识到：只有抛弃争执，联合对外，以共同利益，采取兵团战术，求取规模效益，才能抵御冲击，在市场站稳脚跟。“整合”终于成为共识。

说起容易，做起难。由于中粮酒业实际运营三家分立，各自为政，保持了在研发、生产、销售、宣传等多方面的相对独立，结果，出现了重复开发、重复投资，造成资源浪费。解铃还需系铃人，为了整合资源，进行有效利用，中粮集团采取了如下措施：

一、整合产品 统一标准 提高档次

通过收回三家长城酒厂的营销权，进行资源优化，实施统一的生产标准、管理标准和一致的市场策略，集中优势，树立长城品牌。中粮酒业负责人强调说：“长城的整合是一个长期的过程，是品牌的整合，是技术资源的整合，是渠道的整合，也是市场的整合。如果一定要为整合明确一个目标，或者具体为一个战略目标的话，那就是做资源的最大化。中粮在对三个生产厂的管理、整个品牌的推广和经营，在逐步实现着资源的最大化。”

二、借助知名咨询 提高整合系数

中粮集团为了提高整合成功系数，不惜成本，请世界知名咨询公司出马，进行咨询。其中：品牌规划由国际著名咨询公司麦肯锡负责，品牌梳理由全球最大的品牌识别咨询集团——扬特

品牌识别咨询公司负责，广告宣传由奥美广告负责。

三、整合步骤

1. 品牌整合，形成统一品牌形象。

过去，长城只是一个品牌，但不是一个统一的品牌，集团成员各自经营，没能树立统一的“长城”品牌形象。为此，统一“长城”产品标识成为品牌运作的第一步。扬特品牌识别咨询公司中国区总经理说：“长城的品牌梳理工作进行了五个月左右，到今年1月份才完成，我们要建立长城品牌识别的标准化。以前，长城的品牌定位很不清楚，三个厂各做各的，非常混乱，现在则是向大家讲好该怎么走，让三个厂按同一个走向前行。我们先把核心理念找出来，然后在品牌识别上做调整，包括标识、色彩、包装和名片。因为在此之前，很少有人能清楚地告诉你长城的色彩是什么，现在我们就是要做到规范化。”于是，长城酒标实现了五大元素的统一：统一使用长城品牌 LOGO，统一采用标准“长城”中文文字，统一采用标准“长城”英文文字，各生产厂标明相应产地，即“沙城产区”、“昌黎产区”、“烟台产区”，统一注明“中国粮油食品进出口集团有限公司”，背标统一采用 3·15 标志图案。这样，原来三个生产企业的名称只作为一个原产地的识别符号存在，更突出的是长城品牌和作为品牌背景的中粮集团。

位于世界 500 强的中粮集团是非常有价值的品牌，扬特品牌识别咨询公司为中粮集团建立了 CI、VI 系统，通过实施企业识别策略，在公众心中重新树立中粮酒业的形象。

2. 整合产品分层，形成统一标准

产品没有特色以及产品趋同性使“长城”备受市场遭遇战之苦，甚至出现“自己人打自己人”的撞车现象。因此，整合的关键

一步是要从源头上避免重复生产与重复竞争，突出各自产品的鲜明特色，实行分级管理和等级标准，将产品系列化。

经过系统分析，确立各自相对优势：沙城厂历史悠久，拥有自己的葡萄园，其发酵和储酒能力居同行业之首，适合生产适合大众口味的中低档、大批量产品，迎合对葡萄酒认知较浅的大众消费群落；华夏厂通过 1988 年以来的连续五次扩建，开山凿石筑起拱形酒窖 10 栋，现在总面积已经达到 10399 平方米，里面用 35 万余块花岗岩筑成，窖内现存进口橡木桶万余只，陈酿高档年份酒 360 万瓶，是亚洲最大的花岗岩拱形酒窖，6 万亩葡萄园，不惜血本先后大批引进法国优质橡木桶，这些橡木桶都是选用法国最好的橡木，精心烤制而成，每只售价高达 6000 余元人民币，产品质量优良，具有良好的市场口碑，其产品定位则可侧重于中、高档，目标市场是对葡萄酒有一定了解，生活方式较西方化的消费群落；烟台厂葡萄园管理规范，具有良好的资源，产品外观新颖，可侧重新世界酒定位，目标市场是年纪较轻，喜欢追求新奇的顾客群落。

市场定位是针对性生产的基础，进行市场细分之后，长城内部又按产地、年份和品种，对长城品牌的各产品进行细分，在此基础上，制定了长城公司内部品牌各产品的等级管理体系，建立与之相配的生产规范、管理规范，将其应用于整个营销系统，达到有效地控制。

产品标准化是一个企业提高层次的重要手段，也是企业现代化的重要标志，是与国际接轨的必要前提。正是基于这种认识，2003 年中粮酒业聘请有关专家和权威人士组成了一个质量管理委员会，统一的技术委员会对三家生产企业的技术标准、酿造工艺、品种开发等进行规范化管理；甚至实现三厂的集中采购

和协调生产；市场销售中心将打造统一的产品展示平台，让消费者眼中的长城葡萄酒形象一致起来，以保证同一价格档次的产品达到同一质量水准。

四、文化广告 打造王者风范

广告是产品促销的重要手段，但怎样做广告，做什么样的广告，却大有学问。随着受众素质的提高，人们关注的不仅是产品的本质属性，更关注企业文化或产品文化、品牌文化的建设，消费者在消费产品时也是在品文化内涵。所以“长城”提出借助广告载体，进行文化、价值观和品牌特质的宣传。

2002年8月，中粮酒业在中央电视台和香港卫视强势推出了一个60秒钟的电视广告，从三个方面展示长城品牌的独特魅力：动人酒香，有如天籁传唱的高洁品质，没有距离，只有亲密的开放胸襟；地道干红，天赋灵犀的民族自尊与骄傲，它们突出了长城葡萄酒的原产地风范、世界级品质和民族品牌特色。

企业要做得好，不仅要迎合消费，争取市场，更重要的是领先消费、领导消费或引导消费。单凭产品难得此道，必须以厚重的文化为基础，体现出一种浓郁的文化底蕴。所以，打文化牌，使消费者不仅在喝“长城”而且在品长城文化，如玉液琼浆，清新淡雅，回味无穷。高水准的消费群体其消费品位不在于产品本身，他们往往希望得到一种感受：一种文化的沉积，一种深沉的情怀，一种历史的凝聚和王者的风范。中粮酒业希望借广告来宣扬自己的酒文化，将物质技术上的奇迹与人性的深层需求完美结合，达到某种动态平衡，使自己的葡萄酒具有文化上的感染力。

经过整合，中粮酒业通过发挥自身专业管理中心的优势，一改三分天下的局面，实现四个统一，即统一的利润中心、统一的

品牌形象、统一的市场渠道和统一的生产管理。三地生产厂商也相应取得成本竞争优势，市场角色定位清晰，形成优势互补。

如今，长城品牌的销量超过 500 万标箱，销售收入突破 11 亿元 其中 仅干型葡萄酒就占据着全国 40% 的市场份额。

可见，长城的业绩来自于整合，但这种整合是站在全局的立场上进行的一个系统工程。其结果不是 $1+1=2$ ，而是 $1+1 \geq 2$ 。^①

〔案例点评〕

从长城酒业整合营销切入，使我们得到如下启迪：

1. 国有企业必须审视经营环境

计划经济时代，国有企业由国家大包大揽，投资扶持，似襁褓中的婴儿。现在，进入市场经济，企业的兴衰荣辱不是哪个人或哪个部委说了算，而是由消费者说了算，得市场者得天下，失市场者失天下，企业必须应对市场需求。中国加入 WTO 关税降低，市场竞争者已经从国内扩展到国外，企业将面临全球竞争的残酷局面。所以，国有企业要想在市场拥有一席之地，必须以全球的视角 审视竞争环境 要联合对外 切忌内部消耗。

2. 创业容易 守业难

创业之时 心往一处想 劲往一处使 共同目标 共同奋斗。守业之时，却出现各自为政，相互对立，形成内耗。这样只对竞争对手有利，于己则有百害。国有企业具有的优势在于：专业技

^① 本案例主要摘编自：吴晓燕：“重修”长城三个变一个——长城葡萄酒的品牌整合案例，中国经营报，2003-09-08

术、人才贮备、销售网络、品牌培育、企业信誉等方面在国内具有优势，一旦条件成熟，这些优势会很快转化为生产力；其劣势在于管理理念落后、内部消耗大、条条框框多、设备老化、市场反应慢、整体效益差、经营效率低、存在忧患。所以企业要想不被市场淘汰，守住业，必须思变，以变革求发展，穷则变，变则通，通则灵。

3. 积极应对 稳中取胜

新生事物尽管有其旺盛的生命力，但也存在着“昙花一现”的危险。中国有一句话：姜是老的辣。只要国有企业能找准症结，按部就班的一步一步稳扎稳打，像长城酒业一样，整合品牌、整合产品、整合市场、整合战略，形成整合文化、整合形象，国有企业仍可立于不败之地。

但愿所有企业都如“长城”中国长城，长城中国！

案例二：

整合优势 凤鸣凰舞

九十年代初，以健康饮水为题，以“纯净水”风生水起为标志的人类第二次饮水革命在我国悄然兴起，向着长期以来饮用自来水的传统习惯提出了战略性挑战，冲破了自来水作为城市饮用水唯一方式的垄断架构，而且形成了矿泉水、纯净水为主流，还有天然净水和各种活性水等多元化和多样发展的新格局。

当前，世界流行一种家庭净水设备——直饮机，在保证水质更清醇、更健康的同时，为快节奏的现代生活节省大量时间和高额的买水费用。用户只需把直饮机与自来水源相连，内设过滤

系统通过深层的杀菌、吸举、粗滤、微滤、精滤等工序，有效去除自来水中的细菌、杂质、对人体有害的重金属及化合物，并保持自然水原有的活性。净化后的水质干净卫生、清澈透明、营养均衡，水质综合指标高于国家规定标准，经过过滤后的净水成本低，不但是优质的饮用水，还可以用做其他生活用水。据悉，直饮水机在美国、日本等发达国家的普及率已高达 70% 以上，因而成为消费者喝上“放心水”的不错选择。

随着中国水污染的持续恶化与人们物质生产水平的不断提高，我国的健康饮用水市场容量巨大。据权威调查机构参照欧美用水现状预测：21 世纪中国健康饮用水产业年市场容量在 500 亿元人民币以上。然而，国内的众多品牌，由于营销不力，直饮水机没有出现购销两旺的市场预期。转变消费者饮水习惯，改变桶装水统治饮水市场的局面，需要积极地进行消费引导，培养消费群体，抵御竞争者对市场新进入者的“阻击”，取得行业的理解和支持，必须对现有资源进行一系列的整合。通过整合资源优势，构建企业核心竞争力。

斥巨资进入该领域的凤凰集团通过新闻、广告、媒体组合、公关、营销、管理等一系列行销策略，取得良好业绩，引人注目。

一、分析环境 制定策略

水的问题，关乎千家万户。是一个消费热点，已被消费者广泛认知，同时也是一个敏感问题，为社会所广泛关注。喝好水，益健康，已经成为深入人心的理念，但能否以直饮水机替代桶装水，市场前景是否乐观？凤凰对此采取了审慎而稳妥的态度。他们与专业策略机构——北京 21 世纪福来传播机构进行合作，具体分析市场环境。凤凰集团认识到无论是前期招商还是后期产品上市，关键在于让经销商和消费者知道凤凰的技术实力、资

金实力、营销实力和服务实力。借助资源深厚将各种有利资源进行嫁接，以为凤凰制水所用。进而，发出自己的声音——“三代饮水革命已经来临，凤凰制水领航中国水家电”。

二、营销攻坚 组合制胜

今天的市场竞争，既是产品竞争，又是企业综合实力竞争，更是营销竞争。确切地讲是营销组合方面的“龙争虎斗”。

消费者对产品的认可首在质量，凤凰直饮机的优良品质是保证凤凰成功市场推广的基础。在技术上，其独家采用的美国宇航 RO 膜过滤技术在行业内形成了相对优势，这是市场成功的有力的技术保障。由于凤凰集团业务涉及制造业、房地产业、旅游业，其资本结构合理，能够实现良性循环，为进军水家电市场提供了重要的资金保障。但凤凰集团也清醒地看到：这次进军水家电市场是一场“恶战”，必须做到准备充分。凤凰集团有产品、技术、资金等重要支持，可谓万事俱备、只欠东风。这东风就是市场制衡的关键：营销优势。企业要打这样一场艰苦的、持久的战役，一定要有优秀的营销人才、详尽的营销战术、完备的营销体系，方能保证企业立于不败之地。

（一）请贤出山

企业竞争，归根结底是人才竞争，拥有人才就拥有了竞争的最大资本。

2002年，江苏凤凰集团与美国阳光集团正式联姻后，进军中国水家电市场已如箭在弦上，不得不发。面对韩国、日本等同类产品的竞争，建立一支强大的、熟悉市场的营销团队已迫在眉睫。

凤凰集团董事长陈玉书对此有极其深切的体会：“企业的优势是人才的优势，凤凰一定要引进最优秀的营销人才为我所