

2013 全国营销总监培训讲义

美国 MBA 导师、营销大师、全国营销战略大师

2013 营销总监讲义

全文实录



全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

【营销总监培训】2013 讲义

定位理论创始人、世界营销战略家

艾·里斯

《定位理论的发展》



定位理论创始人、世界营销战略家、里斯伙伴全球公司主席 艾·里斯

艾·里斯：非常感谢！很高兴今天到这儿来，以前从来没有见过有这么多人，这样的开会，尤其是在座各位今天这么多人来参加，一个理念，一个念头的诞生，是我最喜欢谈的东西了。什么叫定位呢？知道什么叫定位吧？先看看，有这个定位说法之前，以前大家还不知道什么叫定位的时候，大家甚至想都没想过定位这事儿之前是什么样子，那时候公司把一切注意力都放在产品上面，产品的性能上面，以及这个产品能够带给消费者什么好处，就放在这上面。后来，他们知道他们的产品这些好处，这些性能，然后又开始做广告，很多时候你看看，有这样的一些广告，像宝马车，它是独一无二的既奢华，又有它的性能，操控性又好，并且还省油，好象这里面能够带给消费者的好处是很多。但是，为什么要买宝马呢？因为它能够带给你这么多的好处。十多年，实际上宝马一直就这么样做广告，它广告当中涉及的这些卖点都很多，我们的产品有什么性能，我们的车能够带给你什么好处？你看看，不管你想要什么东西，不管要买辆宝马车，你想要什么我们都可以提供给你，它就这样广告做了十几年。

实际上宝马按它的销量，在美国从欧洲出口到美国的车当中，按销售是排在第 11 位，前面有大众、菲亚特等，还有沃尔沃、奥迪等等等等。那么，它一年才卖 15000 辆车出去，真的排在很往后的。到了 1975 年，宝马那个时候推出了一个叫定位的理念，可以看看定位是不同的，不是说一开始就一下子把眼光放在你的产品上面，或者是产品有什么性能，你一开始要研究是人的心智，人的心里想什么，就是你未来的潜在的消费者他们的心里想什么。在他们心里，这些潜在的消费者，你有没有看看他们的头脑当中想什么。

你会发现，他的脑子当中还有很多空的地方，我们称之为空洞，就有待于你有一个定位战略这个空洞。实际上你要赢在营销上面，那当它的头脑当中有空洞的时候一定要有自己的产品填补这个空洞，这种消费者头脑中的一个空洞，你可以用你的品牌填充这个空洞。它应该是填补哪个空洞呢？你看他们的车很多年了，十几年了，一直说他们的车有多好，他们的性能有多好，然后说可靠性特别强，或者说安全性特别强，或者说它的外观特别漂亮，或者是不怎么需要维护，或者是它很省油，或者开起来很舒适，这些都是一个一个的空洞，那么宝马应该填补哪个呢？他们选了一个操控性，驾驶性，你会很开心。这是美国高价车最好买的，第一是宝马，第五是凯迪拉克。宝马是1975年开始这一项定位计划，但是，实际上定位这个理念在之前六年前就已经提出来，就是1969年，有两个做广告的人，一个是我，我年轻的时候就那样，然后右边是特劳特，是我的合作伙伴。实际上我们是有一系列蛮好奇的，有一些事实激发了我们。看看到底是什么激发了我们？有的时候好象做广告挺有用的，好象是你的广告然后一下子就被大家接受了，然后大家就接受你的产品了。但是，有的时候这广告根本不起什么作用，然后你的广告这些东西，这个信息根本就没有进入到这些消费者的头脑当中去。但是，为什么有的广告就有用？有的广告就没用呢？所以，我们自己也是老问自己这个问题，不是说这个广告本身做的不好，不是因为这个，就是因为你实际上要想自己找一个空位，能够找到消费者头脑当中一个空位，然后能够进去，实际上那个空位你要传达的信息别人已经早传达过了，也就是没有一个空位给你了。

我们还研究了一个品类，就是我们研究电脑的主机，在这个领域，这个市场上IBM是占主导地位，大家都知道IBM这个公司。那个时候1969年RCA他们想去挑战一下IBM，他们想做电脑主机，我这一辈子从来没有见过哪个公司做了这么大一个规模的广告计划，RCA要跟IBM竞争，然后RCA比IBM怎么比较？然后他说，我们的产品比IBM的好，我们应该在市场上也不错，并且那个时候通用电器他们也有一个市场营销的计划，也是想做电脑主机。结果呢？1969年的时候，通用电器那时候公司还大呢，比IBM都大，并且它的品牌比IBM这个品牌更加响亮，是1969年的时候。

三个大公司，通用电器、IBM、RCA，他们三个就开始在电脑主机的市场上竞争了，其实这就是一个品类，就是电脑主机，但是这个市场是非常大的一个品类，电脑主机是很大的一个领域。三个公司当中哪个会赢呢？传统上来讲，都会那么想，它说是你要是产品好，你就不怕卖不出去，谁的电脑做的好？大家都会那么想，这三个公司，谁的电脑好，肯定会赢得市场。然后，我们不研究电脑，我们研究消费者的头脑当中想什么？已经一想到电脑，大家就会想到IBM，也就是在消费者的心目当中有一个孔，电脑、主机已经是给了IBM了，而一想到电器就想到通用电器，而RCA是一个媒体公司，还有很多的一些广播，一些网络都是他们的。GE它是做通用电器的，但是它想在电脑市场打败IBM，也就是向这个方向竞争。然后，RCA同样一样跨了一个行业，原来做媒体，现在也想做电脑。最难最难的是什么？是改变人们的想法，绝大部分人很多想法一辈子都不会改变，要改变它有多难，它根本不变，这是世界上最难最难的事情了，就是改变大家的想法。

所以，我们那时候就做了一个预测，1969年的时候，我们预测通用电器和RCA不可能在电脑主机的市场上成功的，这是我们自己作出的一个预测。并且我们还写了一篇文章，就写这个预测的，发布在行业市场营销这个杂志，1969年6月份。我们就说，这篇文章的名字定位就是一场游戏，其实主要的理念就是：不是说你的产品比别人好，你就能赢，你能赢，是因为你是第一个，别人还没有做的时候，你第一个做出来，首先在消费者心目当中占领了那个空洞了。

两年之后，1971年，猜一猜，结果怎么样？两个公司，RCA还有通用电器他们退出了电脑市场，真的是跟我们之前的预测是完全一样。我们又写了一篇文章，1971年11月份，我们重新回到定位理论了，通用电器和RCA这两个公司当初为什么不听我们讲？我希望大家能够集中注意力，RCA和通用电器他们都没有仔细听我们的话，大家一定要仔细听，听仔细了，听好了，你要是真的想听明白说什么，你要仔细听。1972

年我们写了三篇文章，登在《广告时代》，美国一个非常有名的市场营销杂志。然后，同样主题还是一样的：不是因为你的产品好，你就能赢得市场，你能够赢得市场是因为你是第一个，别人还没有做的时候，你就先做了，你是第一个。你看看，可口可乐，一想到可乐，就想到可口可乐，它是第一个，还有像第一个汉堡包的连锁店是麦当劳，第一个炸鸡连锁店是 KFC，真的没有想到。

其实，你要现在看一看，基本上所有的品类当中，第一个进入消费者头脑当中的品牌通常走得更远。像可口可乐，像肯德基，还有麦当劳。1981 年的时候，我们关于定位的那本书就出版了，就是《你的心智之战》，现在一共卖出 140 多万本，其中 40 万是在中国卖出去的，这个实际上是一个商业方面的书，能卖出这么多，还是专门讲市场营销，真的不可思议。2001 年的时候，我们第 20 版也出版了，这个是讲我们从第一本书出版一直到现在有什么变化。

2009 年时候，《广告时代》说关于市场营销你读过的最好的一本书是什么？就是定位理论，就是《你的心智之战》，第二本就是关于奥美的广告的那本书，第三本就是《21 品牌定律》，为什么？这也是我和我女儿劳拉·里斯我们一起写的。2010 年的时候有一个出版商要选 100 个商务方面的书，我们的定位理论这本书也入选了，成为有史以来出版的最好的商务方面的书，这个不只是说市场营销，是所有的商务方面的书。40 多年了，但是，绝大部分公司他们并没有完全按照定位的理论来做，比如像 IBM，他们怎么做的？他们所犯的错误跟当初 GE 和 RCA 是一样的，他们自己是做电脑主机的，现在想做个人电脑。他们在 23 年内亏掉 900 亿人民币，最后不得不把自己的个人电脑卖给了联想，卖到 110 亿元人民币。

现在一讲到联想，他们也是在犯一些同样的错误，他们就想，我们联想是一个很好的品牌，我们干脆也做手机好了，弄出一个联想手机。那为什么公司这样做？为什么公司会做这些事儿呢？你告诉我。经过了这么多年，我们已经讲了这么多遍，他们还是按照老样子来办事儿，而且是这种单一的方式，为什么呢？所有主要的电脑生产商都在犯着同样的错误，他们把自己的品牌希望打到所有的品类上，为什么呢？这并不是你们铸造品牌的方式。我们看到现在所有的这些电脑的这些厂商，这么做没有一个取得成功的，我们看到，事实上他们的盈利率在去年只有 1.6%，这是非常薄的利润。那么，对于惠普来说，它的损失是 127 亿美金，戴尔做得还不错，增长率是 5.6%，这几个电脑品牌没有一个做得很好的。

为什么他们要犯这种错误呢？我是这样认为的，我们觉得他们所做的方式，是因为他们认为自己的产品才是成功的要素和关键，而不是品牌。

那么，今天有很多管理层的人，他认为事实上所有一切的事物中只有产品才是最重要的，而品牌并没有发挥这么大的作用。事实上我要告诉大家，我的想法和他们是完全相反的，我们觉得今天我们的商业就是要在人们的头脑中把这个品牌牢牢的注入进去，你不可能把一个产品放到人的头脑里。但是，你可以把一个品牌植入到人们的头脑中去。那么，你可以把一个品牌放到哪儿呢？比如说像联想，联想是做个人电脑的，你是把它放到个人电脑这块，还是把它放到手机？还是其他的另外一种品类呢？你是把它放到人们的头脑和心智里面去。

索尼也是同样的错误，他们过去是做照相机的，后来又做 PSP 的游戏机，然后做电视，做电脑，他们几乎无所不作。你想把索尼放在人的头脑里的什么位置呢？是在这儿？是在这儿？还是在那儿呢？我们看看，人们今天所做的事情，基本上是根据他们头脑里既有的观念作出选择，一个品牌在人的心智和头脑中只可能占据一个位置。我们看一下日本，在 20 世纪 80 年代，日本基本上是以利于世界的头等位置，当时日本几乎是雄霸全世界了，而且人们都预期日本将成为世界第一大经济体。实际上，在美国我们是在苦苦挣扎，我们看一些美国的杂志，我们看一下它的标题是什么呢？美国的工人可不可以赢得这场战役，我们看到日本的大太阳几乎把美国压垮了，大家觉得美国的这些经济机会全部被日本夺走了，日本很快成为全世界的老大。后来发生了什么呢？在你对品牌进行扩张的时候会发生什么？当你不断的把你的触角延伸到其他的领域，会发生什么呢？事实上你在削弱你的品牌，这好象一根橡皮筋，你不断的拉一个橡皮筋会

怎么样呢？就这样，它就断了。你使劲的拉这根橡皮筋，你拉的越长，它就变的越弱。那么，你把你的品牌拉的越长，它的影响力就越越来越弱。

那么，我们再看一下众多的行业，比如说日本的消费电子行业，那么这是七个最为领先的消费电子品牌，每一家都试图做到兼容并包，他们无所不做，看看他们的量，日立 5 万亿人民币，那么这七个公司，在过去的十年它总共的收入金额竟然达到 2.6 万亿，你觉得这些企业他们在赚钱吗？日立的销售额达到 2.522 万亿，但是损失是 600 亿美金，松下 5.1 万亿，但是他们的损失是 417 亿人民币。索尼 4.6 万亿，损失 62 亿人民币。东芝 3.5 万亿的销售额，他们赚钱了，这也是让我吃惊的一点，他们赚了 125 亿人民币。但是，它的这个净利润只有 0.3% 的增长。我们看一下这些企业，这五大，富士也是赚了净利润 112 亿人民币，但是它的利润率比刚才的松下好一点，0.4%，基本上可以忽略不计了。NEC 损失 199 亿人民币，夏普 87 亿亏损。大家有没有看到这里有什么共同点？这种趋势，大家看到了。当你的企业在同一个品牌之下，什么都做的时候就会这样。我们看到刚才的七个企业里面，只有两个盈利了，五个在亏损。那么，整个行业呢？整个的行业是 1132 亿人民币的损失在去年。但是，有一些例外，任天堂基本上就是做便携的视频游戏，在过去的十年，它的销售额是 6090 亿人民币，净利润 766 亿人民币，那么，利润增长是 12.6%。你想做索尼吗？你还是想做任天堂？你想在同一个品牌旗下什么都卖，还是像任天堂一样，只在一个领域做到老大，做到尖端呢？这是你的决策。

我们看一下在人的心智里面任天堂占据什么样的位置呢？它在人的头脑里就是这样一个概念，便携式的视频游戏机，这就是它的位置，非常的强大而有力。还有另外的一个例外就是丰田，丰田有四个牌子，丰田，还有普瑞斯、雷克萨斯等。我们看一下股市，当初 1990 年当时美国道琼斯的指数还有日本的指数是 38.916，而美国只有 2753 点。那么，今天美国的市场是 13155 点，而日本只有 9527 点，美国增长 378%，而日本下跌 76%。所以说日本不会占领全世界，政府现在也陷入一些困境，1990 年，他们自己的 GDP 降 50%。中国不要重蹈日本的覆辙，中国有不同的路径可以选。看看韩国的公司，像三星，他们的净利率过去十年维持 10.3%，LG 做的没有像三星那么好，只有 2.6%。

这个是关于短期和长期的一个问题，短期来讲，你要有创新性的产品，并且价格还比较低，像三星公司一下子变得很成功。但是，长期来看，你做一个品类，这个品类越来越成熟的时候，创新就会变慢了，甚至会停止了，并且像这样的公司，只有它有强大的品牌这样的公司才能生存下去。实际上一开始日本还是很成功，他们自己的产品特别有创新性，价格又不高，他们的品类那时候不成熟，但是后来慢慢成熟的时候，它的品牌就非常强了。所以，不可能说我一个品牌建立成功之后，像韩国公司，第一个品牌什么东西都做，现在韩国公司这样做。看看，要是所有的这些空洞都被填满了，那怎么办？你要创造一个新的品类，你是第一个，比如大容量的 MP3 的播放器，这是苹果创造出来的，还有触屏的智能手机，也是苹果在 iPhone 当中创造出来的，像平板电脑也是苹果创造出来的，iPhone、iPad 都是苹果的。结果苹果变成了世界上最有价值的公司，达到 32120 亿元人民币，它的市值，联想达到 600 亿元人民币。一个是 3 万多，一个是 600。

为什么苹果做的这么成功呢？首先，他们有品牌战略，iPhone、iPad 是做品牌战略。第二个一个品牌下面，什么东西都用同一个品牌，用不同的品牌，新的产品出来，给它起一个新的品牌，有的是单一品牌，或者多品牌战略不同，平均来讲，相对一个美国大公司，通常它平均的净利润率通常是 5.5%，但是多品牌的公司它的净利润率通常高一点。比如像百事可乐，他们过去十几年净利润率 12.9%，而嘉德乐 13.1%，宝洁公司 13.6%，而可口可乐达到 20%，而苹果是超过了可口可乐，达到 21.4%，这是税收的净利润率。卡夫有 12 个品牌，他们每年卖大概 50 亿人民币，这个是 12 个品牌，可口可乐下面有 15 个品牌，他们也是每年可以卖 50 亿人民币，宝洁下面有 25 个品牌。就算是这些品类都已经齐全了，都满了还有没有空间呢？让另外一个品牌在同样的品类当中脱颖而出，看看我们的牙膏品牌，其实很多，但是很多消费者会给他们

排队，就是产品像一个梯子一样，上面高露洁第一，佳洁士第二，下面有一些其他的，一直这样排下来。其实，真的要赚钱，除非你的品牌是属于梯子上两层，要是放在下面，已经很难赚钱。为什么佳洁士就成了第二呢？它是第一个防止蛀牙的一个牙膏。事实上这就是属于对立定律。假如，你要不是说一个领导者，你就站在它的对面，这样才能够进入到潜在消费者的心智中。为什么百事可乐排在第二，第一是可口可乐，我告诉你为什么？可口可乐一开始有一个6盎司的小瓶装，然后可口可乐说做12盎司，他们是12盎司对6，实际上要看价钱差不多，所以百事可乐就说是非常简单的信息。第一步，通常在定位的时候，就是把你的注意力进一步集中集中再集中，这是你必须做的，其实做起来不容易，很多东西都很重视，但是要选一个，你要说所有的产品当中都放在一个品牌下面，然后让你选一个是很难的，看看苹果的例子。乔布斯1985年的时候被炒掉了，12年之后被请回来了。1997年的时候是440亿元人民币的销售额，在随后的7年，他们的销售额乔布斯回来之后，从1998年又重回苹果之后，公司每年的销售平均来讲原来是440亿，7年之后，平均的销售额是410亿。

你觉得他好象也没有做什么大的变化，有，为什么？他用7年的时间好好地梳理了一下公司，把这个生产线重新梳理了，做了很多的工作。比如像我们的消费者，或者是这个桌面电脑，还有你的手提电脑，一种是专业级，一种是家庭级，所以把它分成四个大类了。在随后的8年，怎么样呢？它的销售额从1200亿一直到2012年达到97500亿元人民币的销售收入。就算是到了今天，苹果的注意力仍然是集中的，上一次开会，人家问他有多少产品，他说我们有4个苹果，两个iPhone，还有两个iPad，还有MAX。那你们自己公司有多少产品呢？你们是不是能够达到21.4%的净利润率，就像苹果这样？

再看看长城汽车，90年代的时候，那个时候他们自己主要是做皮卡车的，后来2009年的时候，他们又做什么呢？他们有做轿车了，还有SUV，还有小轿车，还有小面包车，他们现在已经有9个型号了，不同的名字、不同的型号9个。那我们的建议是什么呢？像长城汽车，把资源放在一个型号上就是Hover。但是，我觉得他们有一点做得特别好，他说这个想法很好，但是我们想把它做成一个全球品牌，所以他们把Hover变成了哈弗。今年前11个月，中国的汽车上升了4%，但是哈弗汽车的销售增加了77%，并且长城汽车现在是最盈利的汽车公司，在中国的汽车公司当中，它的净利润，今年前三个季度从1月份到9月份，净利润达到38亿元人民币，江铃只有3亿，而BYD更差了，还不到一亿，吉利也是损失了10亿元。

看看美国的航空公司，有的时候他们管理层的就说，我们做什么？我们要是做航空，我们是做客运，还是货运？说什么都做，很多时候都是这样的。那么，我们仔细看一看，是不是两个都要做呢？是做国内航线，还是做国际航线，两个都做吧。只有一个西南航空公司，叫做单一的一个航空公司，它就是只做商务的目的地，只是做国内的航线，也不做国际航线，也不提供食物，不允许运宠物，也没有提前的座位的预定等等，也没有企业特别的折扣，他们就是只有一种飞机，就是波音737，也可能是一种巧合。但是，他们运作了40年，现在航空公司，他们从来没有出现过一个事故，但是三角洲有12种飞机。美国四大航空公司，三角洲就破产了，联合航空公司也破产了，还有一个叫做美国US也破产了，而西南联合航空他们还赚钱了，过去十年达到583.8亿人民币，净利润率达到3.8%。

还有一条定律称之为耐性，真的要花很多时间。把你的想法能够植入到消费者的心智当中，真的很花时间，有时候花的时间真的很长，有时候要花好几年的时间。看看个人电脑的销售情况，花五年的时间，全球个人电脑达到100万台，八年的时间达到1000万台……苹果的iPod他们的销售怎么样？第一年卖34.5万部，一直到07年增长很快。星巴克花七年的时间才达到1000万的销售收入，又花五年的时间，才达到一亿元的销售收入。他们现在的销售额一年达到690亿元人民币。看看红牛，花五年的时间达到一亿元，又花六年时间达到10亿元。为什么他们一开始起步的时候都这么慢呢？真的是花了很多时间改变消费者的心智。定位呢？今天提出已经42年了，为什么呢？为什么现在还在谈这个定位呢？我告诉你为什么还在谈定位，因为？多的时间才能改变人的心智，谢谢！

【营销总监培训】2013 讲义
美国营销大师、定位理论卓越传承人
劳拉·里斯
《营销总监与视觉锤》



美国营销大师、定位理论卓越传承人、里斯伙伴总裁 劳拉·里斯

劳拉·里斯：非常感谢大家，我很荣幸能够来到这里，因为我觉得要完成这个演讲确实有点难度。我觉得给大家展示这本书让我非常兴奋，这实际上是我今天演讲的主题。首先我们想想刚才的艾·里斯他的一本书叫做《定位理论》。基本上关于营销所有的知识我都是学自于那本书。刚才大家都听到了关于定位的理论，而且我们也谈到事实上它就是要人的心智中拥有一席之地。

首先，看一下 Rolex，或者是一杯昂贵的咖啡，星巴克即便在北京它的价格也不便宜。第三个搜索引擎，我们想到的就是谷歌，除非你是在中国，可能就不是谷歌了，因为在中国就是百度了。另外能量饮料，我想大家可以想到的第一大就是红牛。但是，我要告诉大家，我们已经意识到，在我写这本书的时候，我们发现我们的定位是非常棒的。但是，在今天，仅仅靠语言定位是不够的，仅仅在人们的心智中拥有一个词语已经不够了，你可以进入人们的心智，我为什么要写这本书呢？这就是因为今天你要进入人们心智的方式不仅仅是靠语言，最佳的方式是用视觉。但并不是所有的视觉，任何的 LoGo，任何的商标，并不是任何东西都可以，而必须是一把视觉锤，你必须为此制定一个视觉锤的战略，这就是万宝路，它在世界方面做的非常不错，牛仔，而且成为世界上卖的最好的香烟品牌。但是，仅仅靠一把视觉锤也是不够的，因为你还需要一把语言的钉子，因为对于定位理论来说，我们需要语言，还需要视觉，用视觉锤把语言的钉子钉到人们的心智当中。万宝路是宣扬雄性气质的香烟，那个时候所有的品牌事实上都是中性的，适用于男人，也是适用于女人，但是对于万宝路聚焦于男性的香烟。那么，它把两者结合在一起。

视觉锤还有语言钉是第一个雄性的香烟品牌，男性的香烟品牌，这个使得万宝路取得了巨大的成功。拥有这样的一个视觉锤还有语言钉把他们结合在一起。可口可乐也是世界上最有价值的品牌，同时我们看到可口可乐它也有一个语言钉，那是什么呢？它就是真正的东西，真实的东西。可口可乐的视觉锤就是它经典的玻璃瓶，它把这个瓶子用做锤子，然后把真实的世界这个钉子钉入到人们的心智中。那么，可口可乐是怎么做的呢？他们把视觉锤放在任何的地方，现在很少有人用瓶子喝可口可乐，但是他们把这个瓶子印在他们的灌上，印在杯子上，这是一个很好的策略，而且还印在广告牌上，大卡车的车身上，这种品牌定位，还有语言钉仅仅的结合在一起。另外，我们看到对于可口可乐的瓶子确实产生了巨大的销售的下面。那么，事实上我们看到人们现在认为可口可乐是第一，百事可乐是第二，但是今天红牛已经超过了百事可乐，跃居第二，这就是视觉锤。那么，对于品牌来说它不是一个锤子，对于品牌来说，我们每天都会听到很多新鲜事，它只是一个视觉而已，品牌的 LoGo 就是一个视觉，对于这个视觉我要说什么呢？它说我是百事，我是带有一个新的笑脸的品牌。另外，我们看到可口可乐原生的瓶子，说的是什么？他说我是原汁原味的真正的可乐。所以，我们看到对于视觉锤来说，它不仅仅是给人们一个形象，同时还把这个信息打造，并且传达到人们的心智中。

另外，我们可以看人的大脑，如果我们看一下人的心智，就必须研究一下大脑，你不是只有一个大脑，你有两个大脑，大脑被分成左脑还有右脑，每一侧都有不同的功能，右边主要是处理一些视觉方面的信息，左边是处理所有的你听到的信息，也就是词语。正像我刚才所说的，总的来说，我们所说的话几乎很快就会传达到左脑，然后让人们进行理解。但是，在右边呢，右边是视觉，是形象，形象可以直接的进入到人的右脑中，并且得到理解。所以，我的声音，还有我的形象就是这样进入你的大脑的。那么，我们的这把钉子要钉到人的左脑里，在人的左脑里就是我们所说的定位，定位必须要准确。但是，我们看到你的这种准确的定位的信息要进入到人们的左脑，右边是我们的视觉锤发挥作用的地方，它使得我们的形象，我们的视觉准确的进入到另外一侧。然后，两者结合起来，对于左脑和右脑，但是右脑还有另外一个非常重要的功能，为什么视觉这么重要呢？这是处理你情感和情绪的大脑。给大家展示我说的什么意思？想象一下一个婴儿的画面，你立刻会产生出自己的情感，会现象到自己的婴儿，所以这是情绪。但是，你也可以与此同时和“婴儿”这个词来比较，这没有什么过多的情感参杂在里面，这就是一个客观的词——婴儿。因此，我们看到视觉锤是和你的情感联系在一起，能够引发消费者的共鸣，引起他们情感的联想。

那么，在商业中是怎么回事呢？我们是否会讨论形象，讨论视觉？从来都没有，人们基本上都没有想过，那很多的经理人，他们做决策的时候，根本就没有考虑到视觉的效果，这这就是一个大问题了。有可能是你的问题，停下来不要再这么做了，你必须要开始考虑视觉，必须要考虑它的影响力，以及视觉能够为你带来的机会。比如说我们看一下波斯顿炸鸡，是美国的一个连锁店，也是当时最哄动一时的 IPO，当这个企业成功以后，他们通常会碰到麻烦，他们想要扩张了，说鸡不够，然后把火鸡、火腿都加入到餐馆里了，但是我们看到他们基本上要覆盖所有食品的名单，这样波士顿炸鸡的名字也变了，变成了市场，这是一个好主意吗？这是一个非常可怕的主意，改变了这个名字以后，他们基本上要破产了。我们想到我们可以对一个鸡进行视觉化，所以，波士顿炸鸡可以传达一些信息和理念，因为鸡传达的就是少脂肪，更加健康的食品理念。那对于市场这个词，你怎么视觉化呢？这里的情绪和情感是什么？你根本没有办法进行视觉化。因此，我说这是一个非常糟糕的战略决策。你的这个词越抽象，就越难视觉化。

所以，词语的选择非常的重要，当你选它的时候，你要确保它一定能够实现视觉化，这也是我们战略过程非常重要的一部分，这也是为什么我要写这本书《视觉锤》的原因，帮助公司，帮助品牌能够找到你们非常有效的一把视觉锤，把语言的钉子钉入到人们的心智中，如何建立这样的一把锤子呢？其实有很多方式，我们可以考虑，为你的品牌建立起一把视觉锤，我在书里面写了十种方法，现在我很快的向大家介绍一下这十种方法，这样大家基本上就有一个大体的概念，你们如何进行视觉为驱动的决策。一个就是形状、颜

色、产品、包装、行动、创始人、标志、明星、动物以及传承。

首先，我们讲形状，基本上我们可以用另外一个词就是目标，我们可以选沃尔玛，沃尔玛这方面做的非常好，有一个很好的视觉的形象。另外，我们也找到了一个词，他们的聚焦是什么？他们的定位是什么？沃尔玛它做了很多的事情，但是我们看到，对于词语来说，它基本上是这种廉价的、时髦的，而且这样一个词汇被我们的视觉锤有力的打入到人们的脑子里面。Target 把它的这个 LOGO 放到购物袋上，广告商，Target 的利润率比沃尔玛还高，他有 4.3%，但是沃尔玛只有 3.5%。Coors 是一个啤酒，大家一想到这个啤酒，就会想到这个瘦瘦的音色的瓶子，可以把它想成一个音色的子弹，这就是视觉的印象，子弹头从雪山射下来，然后它成为主要啤酒的品牌，这样的视觉形象把语言的钉子钉入到人们的大脑里，成为一个非常具有影响力的品牌。另外，我们可以看到曾经百威占第二，现在它占据了第二名的位置。

第二、就是颜色，颜色可以很有力的成为视觉锤，我们看看这个世界上最大的连锁店，我们远远就可以看到它金黄色的 LOGO，尤其对于零售行业来说，所以你很难错过一家麦当劳店铺，即便你想很快的驾驶车辆也不大容易，但是即便这样你也不会错过。还有另外一个就是汉堡王，如果开车很容易就错过他的店了。我们看到麦当劳是老大，是主导，那汉堡王呢，它的利润率要比麦当劳低的多，因为它的 LoGo 不像麦当劳这么有力，这么有视觉冲突，而且也不是特别简单，麦当劳只有一个颜色，而且只有一个字母，非常简单。我们可以看到，这时候我们会想到红帽子，对于这样的红帽子来说，事实上它就具有非常强的视觉化，对于教堂的主教来说，利用这样的帽子彰显自己也是非常重要的。还有另外的一个，就是我们所说的黄尾巴，黄尾巴就是一把视觉锤，他们把它放在自己的瓶子上，iPod 出品的时候，现在基本上它所有的线都是黑色的，但是，苹果它就把自己的耳机线做成白色的，把这样的一种视觉打入到人们的脑海中和品牌仅仅的联系在一起。没有颜色比什么颜色都要好，iPod 以前非常具有吸引力，但是白色的苹果更容易让人记住，它的影响力更强，就是单纯的白色。UPS 棕色的卡车也是它的视觉锤，我们看到它把词汇的钉子打入到人们的脑子里黑色能做什么呢？所以，我们看到 UPS 甚至比联邦快递还要成功，去年销售 427 亿，但是 UPS 有 531 亿。即便是国家，国家也可以用颜色作为他们的视觉锤，但是只有少数几个国家做到了，很多国家国旗上有多个颜色，只有很少的国家只用单纯的颜色，中国，中国是红色的。

当然了，中国拥有这个颜色，而且不断地来使用它作为一个视觉锤打造中国这个品牌。另外的一个国家就是以色列，它用蓝色和白色，非常容易让人记住的颜色。

第三就是产品，有时候这些产品本身就可以成为一个视觉锤，因为一看起来就不一样，视觉上，比如这个是劳力士的表，就是因为他们很独特的表带，所以很容易认得出这是劳力士，这已经成为劳力士这个品牌当中的一部分了，因为很视觉的，因为这样的表带，你觉得，要是有一个这样的表，真的是很名贵的表。现在很多人也都会复制模仿劳力士，看看它的表带越来越接近了，真的有影响吗？一点都没有影响，因为劳力士是第一个做成这样的表带，它已经在人们的心智当中了，那个空洞早已经被劳力士牢牢地占据了，所以别人再怎么模仿都没有关系，劳力士是第一个。

所以，Prius（普锐斯）也是，它看起来有点像一个混合动力车，但是，另外一方面，有一些其他的车，他们真的也有混合动力车，看起来就跟普通的车一样，像 Honda，它是混合动力车，但是跟其他车一样。这个是鸭雀，也是跟普通的鸭雀没有什么不一样，实际上不是的。有一个汽车专家，他这么说，关于混合动力车，他说消费者不希望要混合动力车，他们只是希望开一辆看起来像是混合动力的车，这样他的朋友，邻居就知道他很环保，只不过是显示给别人看，所以为什么 Prius 也是，因为它看起来跟混合动力车一样，它在今年第一季度当中是第三好卖的车。像这个，一看就是劳斯莱斯的标志，也是一个非常好的视觉锤，容易让人记住。Geox（健乐士）是做鞋的公司，大部分做鞋的公司，做市场营销的时候，看看我的鞋有什么好处，营销的时候宣传这些东西。很多人说，我们的鞋是最舒服的，大部分公司都是这样讲，Geox 说我们的鞋子会呼吸，因为上面有一些孔，这样你的脚出了汗也没有关系，可以呼吸。真的是一个视觉锤，

感觉脚底下冒烟了，这是非常强有力的视觉锤，一年的销售已经超过 10 亿美元。

第四个要素就是包装。有的时候你的产品一样，但是包装可以不同。比如像伏特加看起来是无色无味的，但是你把它放在一个特定的瓶子当中，就变成了一个视觉锤了，并且很多广告当中都是很受欢迎的一个，这个是美国所有的这些酒类当中第五好卖的。

Hares（日本鞋品牌）也是一个很有名的牌子，一开始在百货店，后来说我们找一些新的销售渠道，我们找超市，然后有的人就把它称之为 Hares2。他们不是这样的，他们想：之前百货店有，我们现在在超市里卖，起一个别的名字，叫“鸡蛋”吧！一个塑料的包装，看起来像鸡蛋，专门放在超市里面，摆出来很好看，并且在超市当中所有的销售渠道当中是非常好的一个。

第五个就是行动，有没有一些行动，把自己的说法告诉别人，比如纯果乐，是从橘子当中弄出来的，所以所有的果汁饮料当中，这个是最好卖的牌子。Dove（多芬）也是很有名的品牌，它有什么特别之处呢？现在 Dove 肥皂仍然很好卖，但是它语言上有一个语言钉子，就是有 1/4 的滋润成分，这是它的领先的部分，这是它的一个卖点，这是它的语言上的一个定位。但是，要配合上一个非常强有力的一个视觉锤，也就是它一定有行动让别人知道，他们是在讲什么，他们弄了 3/4 的肥皂，相当于 1/4 是润肤露，大家一看就知道，所以眼见为实。

第六个要素就是谁发明的这个东西，谁建立的？就算他已经不在人世了，但是人们会记住。比如肯德基，是世界最大的一个炸鸡的全球连锁店，800 多个城市 3800 家，所以你要走到任何一个地方，不管走到哪个国家，你不需要翻译，只要看到样子就知道这是肯德基，这是它的品牌。

第七个就是它的一个象征符号，有的时候一个象征符号可以跟你的品牌联系在一起，大家肯定都知道，因为看起来就像耐克，它好像是说，它已经完成了一项工作，然后打一个勾，打的这个勾也是变成了一个非常强有力的视觉锤。其实这个对号有什么特别的吗？其实这个对号没有什么，但是我们称之为这是一个免费的视觉锤。比如说你的品牌，像运动鞋基本上很多时候能看到这些符号，都可以成为是一个视觉锤，因为在运动鞋的这个领域当中，耐克是领先的，所以很多时候一看到这个符号，立刻就联想到这个品牌，它在这个品牌当中也是领先者。看看它的竞争对手，阿迪达斯，还有锐步，阿迪达斯好像符号上没有任何意义。

像奔驰的三角形，这个形状本身就是一个免费的视觉锤，因为它是一个非常尊贵的，只要一看到这个就知道很尊贵，把这个跟奔驰的尊贵联系在一起，永远记住，简洁是更好的。奔驰和凯迪拉克做一个比较，实际上凯迪拉克不是什么视觉锤，因为它太复杂了。像红牛饮料，他们有机会建立一个自己的免费的视觉锤，他们选的图象太复杂了，两头牛，还有太阳，尤其罐还那么小，真的是选得不好。但是，视觉上来讲，他们还是有点优势，比如比较小，只是 8.3 盎司，这个是一看就知道，红牛的罐比较小。大家知道红牛很成功，就开始模范它了，都是用 8.3 盎司这样的一个罐。但是，怎么样成功？作为一个市场营销人员，其实打造你的品牌，找到你的视觉锤，那就是要聚焦。

所以，我们一个品牌 Monster（另一个功能饮料品牌）就这样做了，Monster 做了一个 16 盎司的罐，当然名字是魔鬼，很大，也是非常强大的一个视觉锤。现在 Monster 在功能饮料仅次于红牛，占到 35% 的市场份额，红牛 40% 多。问大家一个问题，很便宜的蓝领工人喝的墨西哥啤酒居然成为世界上最具价值的 100 个品牌之一，为什么呢？因为上面有青柠檬，有了这个青柠檬，有变成一个很特别的视觉锤，非常强有力的视觉锤，他们告诉大家说，这种啤酒是墨西哥来的，它的原真性，也是通过青柠檬显示出来，是真正的墨西哥的啤酒。现在美国进口的啤酒当中，他们是排在第一，实际上已经连续 16 年了。这儿有一个非常大的视觉锤，我昨天晚上坐车还经过，就是鸟巢，这就是北京 2008 年奥林匹克运动会的视觉锤，到世界各个地方都能看到，一看到这个视觉锤就知道北京，知道北京的奥运会。

第八个因素就是明星，有时候可以请一些明人来帮你做广告，帮你成为你的品牌的视觉锤。像埃森哲他们

请那个泰格·伍兹做代言，我们就知道怎么样能够成为老虎，因为老虎可以把这个球打进洞里，可以赢得高尔夫的冠军。但是，挺不幸后来问题出现了，所以，你看伍兹遇到麻烦了，但是对于埃森哲来讲，请他做七年，他们的销售额增长了 72%，IBM 主要的竞争对手只是增长 12%。后来伍兹出问题了，到现在还是有问题，埃森哲很快不用他了，那怎么办？他们就选用动物，我喜欢动物，觉得动物也没有问题，但是埃森哲选了大象、变色龙、鱼、还有北极熊，挺可爱的，但是真的是很大的意义错误。选那么多动物，好象动物园，你选一个动物，聚焦在这一个动物上面，以一种视觉表现就好了。要是有一个动物，大象，就可以让你的品牌很好的，因为大象能够带出一些你的意思。

他们实际上并没有这样做，真的很可惜，错过了这样的机会。

第九个讲动物了，这个鸟很好看，就变成了 Twitter 的视觉锤，我们这儿没有 Twitter，但是外面都有 Twitter，六年他们已经超过 5 亿的注册用户。在这儿我们又有一些动物的小爪印，像中国的百度，也是一个非常受欢迎的视觉锤，还有微博，但是这是什么意思？是动物吗？有点害怕。你得让人知道这是什么动物才行，美国有一个保险公司叫 Aflac，其实看到这个名字，谁都不会留意，但是现在他们当中加了鸭头，大家一定就会记住。之前只有 12% 人知道这个公司的名字，后来加上这个鸭子头，94% 的人能认出这个公司的名字，他们的销售也是第一年增长 29%，第二年增长 18%，第三年又增长 18%，所以这就是一个视觉，视觉的东西能够让你公司名字的形象钉入消费者的心智当中。

第四个就是你的传承，有的时候可以借助与历史来传播一个品牌的视觉锤。像 WELLS FARGO 是美国最成功的大银行之一，它的历史很悠久，其实以前的大马车都是很老式的，在美国的西部，一看就可以知道，它历史悠久。其实四大银行当中，它倒是最小的，你看它的营业额是最小的，但是它是最赚钱的，这四大银行当中。它的品牌很能够通过它的视觉的东西不断的沟通给消费者，然后提醒他们是做什么的，我们是有悠久的历史，我们是有传承的。

刚才讲的十个因素，十个办法来创造你自己的视觉锤，有形状、颜色、产品、包装、创始人、符号、明星、动物以及传承。你可以选择一个自己的办法，为你的品牌创建一个视觉锤。你可以成为中国下一个最成功的公司了，甚至成为整个世界上最成功的企业之一，我们都会以此为荣。今天我想提醒大家，仅仅靠语言是不够的，对于定位理论来说，它本身很重要，但是，我们的视觉锤更加有力，而两者结合起来，将打造我们今天的品牌，并且使得它明天继续的不断壮大，成长，祝大家好运，非常感谢大家能够倾听我的演讲，谢谢！

【营销总监培训】2013 讲义

孔繁任：

未来十年营销回归 ABC



中国营销咨询界领军人物 孔繁任

我们用了二三十年的时间把营销理论一点一点的从国外引进到中国，二十年以前，像里斯、特劳特，我们基本上是抬头仰望，今天里斯跑到这儿来领奖了，这就是最大的变化，而且他还说，非常感谢中国，因为中国接纳他，心怀不满是日本没有让他去，可见我们中国的营销的发展有多么快。

但是，我今天的主题有点大逆不道，今天的主题跟我前二十几年做的东西完全来了一个逆反。我当时想，要是里斯坐在台下听怎么办？后来他走了，所以我这个心理就没有了。今天跟大家分享一下我最新的一些心得和观点，营销回归 ABC。

这句话全中国的营销者都非常熟悉，说营销就是让推销成为不必要，大概没有人会怀疑过它的正确性和它的权威性，因为这句话是管理大师多拉克先生说的，现在营销学的之父科特勒在他的第十四版营销管理的没有超过前 3 页当中还引入了这句话，营销就是让推销成为不必要。很多营销界的网民骂我，说孔繁任你 Out 了，营销就是让推销成为不必要，推销早就结束了。我营销干了二十几年，我连这点基本的理论都不知道吗？今天我坐在这里的各位企业家你们辛辛苦苦的干了十年，你们说这十年里面，有哪一个时刻，有哪一年你们轻轻松松的坐在办公室里面说，我们的营销做的挺好，我们公司不再需要推销，有吗？2013 年可能吗？

好象说这件事情我们不能相信，我们再往下看。这是两段最经典的，这句话的出处是这样的，这是管理学大师多拉克说，他说可以这么说，“推销往往是需要的，然而市场营销的目的却是使推销成为多余。市场营销的目的就在于深刻的认识和了解顾客，从而使产品和服务完全适合特定顾客的需要。”这句话适合特定顾客，这句话奠定了营销理论后来以顾客细分，市场细分作为一个导向的源头就在这里，从而实现产品的自我销售。世界上有哪一款产品是实现了自动的销售？除非垄断。我们需要，但是垄断。现在对我们生命最重要的东西，我们从来都是不付钱的，空气对

我们重要，我们没有为空气付过钱，水对我们重要吗？我们的成本接近零，当然自来水比较便宜。但是，如果这些资源有一天被垄断的时候，它可以自动销售，并且我们将为此付出昂贵的代价。这才是营销的真正的本质。而剩下的工作就是如何使顾客可以买到这些产品和服务。

当特劳特和里斯的定位理论成为营销界影响力最大的一个理论的概念的时候，广告分子乔治说，什么是定位？定位是个屁，乔治说，什么是定位？就是你上厕所小便的时候必须要拉开裤子的拉链。其实乔治并不否定定位这个理论，乔治只是说，定位这是一个商人天然会的，就像我们说，我们要满足顾客的需求，我们要发现顾客的需求，几百年以前的商人没有学过一个字的营销的时候，它天然会了。而现在营销理论的出现，其实只干了两件事儿，第一告诉我们说消费者很重要，我们不能埋头推车，我们要抬头看看消费者。第二、这个世道变了，我们的竞争者实在太多，iPhone5 还没有出来，我们的商人已经在研究为它配套的那个壳究竟是做成水晶型的还是火苗型的。iPhone5 一上市不到一天时间，我们的壳就出来了。所以，现在的营销是争分夺秒。所以我们干什么不重要，我们重要的是我们的竞争对手在干什么？什么叫定位理论？要想做定位理论，就要有一个参照系，有参照系才能找到位置，找到这个位置，就叫定位。这个位置是什么？两个坐标，一个坐标是消费者，还有一个坐标是竞争者。

所以，无论是科特勒讲的也好，杜拉克讲的也好，里斯讲的也好，特劳特讲的也好，你会发现，最精华的部分是商人天然就会的东西。在商界有三种人，一类商业人，但是有两种学生不能学，一种人就是天才，还有是天生愚钝的，所以营销学教授跟我们干营销的人是两回事。第二类人是营销咨询师，就是干我们这行的，就是老二，我们可以给你出主意，所以卖东西卖不过你。干我们这行的只是为人“谋”，就是为某人言，这个某就是我们的业主，言就是我们干的活儿。所以，我认为今天全场的大奖我得了，因为刚才大自然的经理上来表扬说，感谢孔老师带领我们向前进。干我们这行，任何的表扬都没有用，最有价值的表扬是来自客户，这是干营销咨询的。第三类人是营销高手。所以营销的三种人都一样。

我们发现今天动物园里面的老虎变了，央视播过一个节目，把一头牛放到关老虎的笼子里面去，老虎一看到牛来了，就扑上去吃，当他爬到牛背上，牛一甩屁股老虎就掉下来了。最后牛的脖子上都是血，但是牛还在那里跑，老虎爬在地上气喘吁吁，难怪这个牛太老实了。于是可笑的是，专题片一转身，动物园的专家开始训练老虎扑鸡，然后扑食。现在有一个新名词叫动物的野化训练，原来的动物园是用来驯养动物，今天是用来野化动物。老虎都不能吃牛了。我们读了好几个 EMBA、MBA 的老板们，赚钱的本事是大了呢？还是小了呢？我整整 15 年在浙江大学和上海交大带 MBA 的学生，他下面的部署说，我们老板本来挺好的，现在回来都给我们进新名词。你们发现一个秘密没有，当我们现在到企业去的时候，企业从老板到经理，到助理嘴上的专业名词玩的比我们干咨询的还溜。我们刚刚学会用大白话跟客户讲话的时候，客户开始跟我们掉书袋子，好可怕。所以，我们反过来重新审视营销，科特勒先生第 14 版的营销有 130 万字，请问在座的各位，你们这一辈子有耐心读完一本 130 万的字吗？这才是一本，理论浩瀚。其实我们做生意的人是这样思考问题的吗？好象不是，我们做生意，做营销不就是为了赚钱吗？我们浙江大学的本科生一上来都要讲营销学的定义，问我营销学的定义是什么？我说定义就是买卖。一个教授说出这样的话，营销就是买卖，Out 了吧。其实非常简单，什么叫买卖，买卖是双方以上自愿发生的交易活动，

这就是买卖。卖就是营销者，买就是市场，我们叫销售与市场，不就是销售与市场都有了。西安有一条大道叫朱雀大道，原来有两个市场，东面是外贸市场，西面是内贸市场，那里是丝绸之路的起始点，所以我们买卖叫买东西和卖东西，一个内贸，一个外贸。所以，我们所谓做营销，不就是为了做生意，就是赚钱，所谓的商业模式，我们现在爱说商业模式，所谓的商业模式有两种，一种商业模式是做给资本市场看的，给资本市场讲故事；还有是自己干的。

那么，我们所谓通过营销，通过商业的方式让我们赚到钱，一共有多少个方式？我们不讲理论，我们就看最简单的，一共只有三种方式，第一种方式通过劳动创造，大家都通过劳动创造，就是现在我们营销界面临的一个普遍的问题，叫做产品的同质化。同质化就是你干，我也干，大家干的一样，就叫同质化。第二种方式叫空间转移，中国第一批发财的人都是原来的不务正业的“倒爷”，所以一改革开放他们就跑到广东、深圳把东西倒过来就发财了，这叫空间转移，我们又叫平行贸易。这件事情现在不太好做了，因为通过空间转移的方式被互联网干掉了，现在小孩拿一个手机，买这个东西 5 块，人家把网络一打开，网上有，3.5 元，你只能说，小弟求你了，我开这个店铺要交房租，网上卖 5 块我卖 4 块吧。所以，我在飞机上看到马云有一句话，马云说，对传统渠道而言，以后网商要彻底的替代你们是不现实的，是不可能的。但是，基本上替代你们这件事情那是确实的。所以，通过空间的转移挣钱这件事情越来越难了。第三件事情叫做通过时间的错位来赚钱，我们买的期权、股票，我们做的收藏，我们买的黄金是通过你不敢买，我敢买，包括房地产，通过时间的变化，通过时间的错位，我们挣到钱了。昨天我问一个珠宝商，我说你认为最有增值空间的是什么？他说红宝石，我说假如投入做红宝石多少钱？他说 100 万起。我说一般人玩不了。所以，现在人们的注意力又开始注意到第三种方式，就是通过时间的错位来赚钱。于是这样三种增值的方式，为了保证这样的交换，又必须有三个元素，第一个是资金流，所以一听，做珠宝起步 100 万，做不了。第二、物流，所以现在的物流发达了，网上有一个段子说，现在的人都疯了，天天爬在淘宝上，你疯了。等到你一下单，明天物流疯了，然后到第三天大门口看门的大爷疯了，都是东西。最后买了太多的东西，发现用不着的时候，买的那个人又疯了，都疯了。所以，这中间有物流在那里保障。第三个就是信息流，你要想卖一样东西，你要把这个信息告诉别人。所以，一共只有三个增值的方式，要保证这三个增值方式的完成，无非就是资金流、物流和信息流，所有的东西加起来，我们要做买卖，要做生意就这么多。只是有一样东西不以我们的意志为转移，就是现代技术的发展。所以，现在有人提出来，文化分成两种，一种叫快文化，一种叫慢文化。快文化是不可遏制的，不可抵挡的，顺我者昌，逆我者亡，瞬间就发生。慢文化是看上去不存在，但是实际上都会存在，您看一下《非诚勿扰》，你会发现这 30 年的改革开放，只要一谈到恋爱，每个人都是疯的。30 年过去了，我们脑子里的根深蒂固的观念没有变，这是慢文化。快文化是新技术带来的所谓的支付技术，所以马云动不动最关心的是他的支付宝，移动通信技术，互联网技术，这些技术给我们带来眼花缭乱的改变。把这些想清楚了，你的商业模式就想清楚了。

所以，关于营销的重新思考就是营销原来就是 ABC，所谓的 ABC 是三个英文单词的缩写第一个字母，A 是利益，B 是信任，C 是沟通。关于利益，价值，我们无非干了三件事儿，第一叫价值的创

造，也就是所谓的产品。第二是价值的塑造，我们营销界分成两派，一派人认为说产品好就一定能卖的好，还有人说，只要你会卖，再不好的产品也能卖掉。后面这一类人相信你有什么样的价值不重要，重要的是通过营销怎么样塑造这个价值。第三，就是价值的分享，什么叫价值的分享，要想做成买卖谁帮你提供货，谁帮你卖。所以，第一个A已经包括4P当中的3P，关于我们的产品，我们的价格，我们的渠道。所以，在价值创造方面，我同意科特勒先生的说法，营销是一场永不停止的赛跑。

价值创造的战车有三个文字，第一科技，第二文化，第三劳动组织。如果我们只有劳动组织，我们剩下的营销只有一条路，那就是价值战。所以，接下去所谓的产业升级，营销转型是什么？无非我们要关注两件事儿，第一科技、第二文化。乔布斯疯了吗？疯了，其实乔布斯很简单，乔布斯做了一件事儿，他把科技占了，把文化也占了。就是科技和设计这两件事儿他都做到了极致，乔布斯有一天坐在田埂上看着牛在耕地，他就在想一个问题，说这个牛吃草是谁教他的，牛妈妈不会说话，不会教他如何耕地，它是怎么吃草的，后来他发现，原来牛所有的东西都是与生俱来的。那么，人有哪些东西是与生俱来的，他去看小孩子，他发现小孩子看任何东西，不管看得懂，还是看不懂，都是用小手挠，所以苹果所有的产品，回到了人最原始的本能。现在买一款手机，不挠还不行，挠的叫智能手机，不能挠的就是最落后的诺基亚，我每次手机一拿出来，人家都嘲笑我，说孔老师你连个手机都买不起，我说不是，我说只要买了智能手机，在饭店一落下，再也找不着了。

所以，我们一个是科技，一个是文化，就是我们的设计，这两个轮子。我给大家看两个产品，你们知道我们浙江杭州的丝巾卖多少钱一条？一条真丝的围巾在杭州市市场卖到150块钱都非常顶尖了，但爱马仕的好几千块钱。上面那两条围巾，各位给我估个价，左边的贵还是右边的贵。其实非常简单，右边的一块围巾是爱马仕，但是左边那块围巾也不差，左边是从小美术考试不合格的孔繁任设计的。其实我能设计什么？我什么也不会设计，但是这条围巾的纹式祖宗已经给我们留下来了，下面我们通过一些技术做出来，一点都不会比爱马仕差，只是我们的脑子一瞬间停止了，科技比不过西方人，我们文化中国人还比不过西方人吗？我们只要按着这个思路，向这样一类的围巾，地毯我们可以成千上万的做，因为我们的老祖宗都已经给我们留下了。

从价值的分配上来讲，目前渠道的建设正在演变，原来叫渠道建设，现在正在演变为一场挖地道，因为它太贵了，我们只有一个办法，由于把传统的渠道挖瘫，哪一天雪崩。所以，大型连锁超市，商业地产，互联网巨头，举个例子。我们在上海租一个店铺怎么租？到上海租一个店铺，你打交道的不是房东，是房地产中介商，租这个房子两年，两年过后，这个房子提前一个月告诉你到期了，可以续租，同等价格情况下你可以优先。但是，中介已经在网上发一个帖子，这就变成了一个什么机制？这相当于这个路段上的房子进行了各行各业的竞卖。当我们的商铺以这样的方式竞价的时候，你还有活路吗，你没有了。所以，我们迟早一天要颠覆我们传统的渠道。

第二件事情叫信任。当我跟你说兄弟，咱们合作做一单生意的时候，你第一件事情就是说，孔繁任这个人做买卖靠谱吗？所以，无非有三种东西保证我们做买卖的机制，第一是合同，支付的保障，没有信用证外贸能做吗？我们一定要建立一个信任机制，我们才可以进行买卖。第二、就是这个信任本身就来自于它的利益，比如我们到火车站，到旅游景点买东西的时候，你们有买到真

的东西吗？几乎没有，因为他很清楚，来这里买的客人，都是买了就走了，不是做回头客，只要在老区一个老店买卖是做回头客的，你给他一个胆子都不敢骗。第三、就是现在做品牌的是我们的生意，就是你这个人要不要脸。

第三就是沟通，什么叫沟通？前面讲到价值的时候就讲到，第一我们要创造价值，第二我们要塑造价值，什么叫塑造价值？其实消费者心里研究这么厚的书研究完了发现根本性的消费者心理只有一条，就是消费者买划算的。再有钱的人，这里买了一样东西一万块钱，往前走五步，5000，你说他能高兴吗？所以，我们买东西既不买贵的，也不买便宜的，但是一定要买来的东西是划算的，什么叫划算的，性价比高。所以，我们广告也好，销售说辞也好，我们所谓的品牌也好，总而言之，我们要塑造一种价值，让消费者觉得我们的性价比是优的，再通俗的说法，买这个东西是划算的。第三，我们沟通还有一个任务，我们要发现一个秘密。我们一讲营销，一定会讲消费者需求，可是我们仔细想过吗？什么叫消费者需求？在经济学上不讲需求，经济学上会讲一个概念叫需要。从需要到需求发生了什么变化？比如说我孔繁任需要，我待会儿出去的时候，送我上机场的车是法拉利，我也想买贵的东西，但是我买不起，孔繁任最多买一个宝马，也买不起法拉利，对法拉利的商人来说，我不是消费者，我有买法拉利的需要，但是我没有买法拉利的需求。所以，需求是什么？经济学上说“需要+购买力=需求”，如果我们干营销的学经济学，用经济学的这个公式细分我们的目标市场，那你就完蛋了。我的一个学生说您现在讲课费多少钱？我说高校只收一个老师应该收的钱。他说我也在上课，我说你才读了几本书，他说我上一场课，现场刷卡，800万，我吓了一跳，我说多少？800万，我说越南盾吧？他说人民币。我去看了，真是。为什么？脑子坏了吧。其实脑子坏的方式很容易，因为他们懂得一条，有一样东西在需要和需求之间可以改变这个模式，是什么？欲望。我们强奸要被判刑的都不怕，还怕借钱买东西吗？当我们的欲望被激发出来的时候，我们从需要到需求的公式就不是我买得起才有需求，买不起借钱也要买，所以一部营销学的演变史，实际上一个营销的伦理道德的研讨史，但是这件事儿是谁干的？C，沟通干的。

第三个非常重要，商业模式决定了营销的沟通方式，沟通方式决定了我们品牌的方式。非常简单，那些做会议营销的人不需要做广告，那些搞传销的不需要做广告，你没有发现吗，中国最近几年变了，现在大家都在干什么？谁都在讲我要建人脉圈，叫圈子营销，圈子营销的沟通的方式跟我们以前学的营销的沟通方式还是一个模式吗？不会了，商业模式决定了我们沟通的方式，沟通的方式将会决定我们品牌的方式，丢下来的什么广告、公关等等这些都是技术问题。所以，我经常跟客户讲，你不要跟我讲技术问题，那是雕虫小技，前面关于买卖的部分，我们搞清楚了，我们的生意就有了。所以，沟通方式的多样化已经是事实，沟通的技术也已经非常成熟，到今天我们要做的只是一件事儿，就看营销的这ABC是否合乎我们营销的本质。所以，现在在座的一件事儿就是这件事儿，反过来，倒过来帮助我们的企业家们恢复我们强大的商业的直觉，谢谢各位！

【营销总监培训】2013 讲义

《未来十年的品牌之路》

北京赞伯营销管理咨询董事长 路长全



北京赞伯营销管理咨询董事长 路长全

今天讲一个什么主题，就是未来十年中国企业可能面临这样的一个问题，如何用无限的产能竞争有限的市场，我发现所有的企业，大型企业都在疯狂的投资，比如茅台、五粮液、洋河、汾酒，每一个企业投资 50 到上百亿建立一个新的生产基地，实体行业，饮料行业几乎都是这样，所以是这样一个情况。就是说产能可以无限，但是我们的消费人群是非常有限的，那么怎么竞争？就是企业一个非常重要的问题。我们看看中国企业的现状，第一、有产品，没品质。大多数的中国企业，是有产品，没有品质。我们的三聚氰氨，我们的食品行业，我们酒行业里的塑化剂，前两天他们说茅台不能喝，那就喝蓝色经典，他们说蓝色经典今年也出事儿，我搞不清，到底该喝什么酒。第二、有定位，不到位。好象所有人都说，我这个产品定位在中国的中高端人群，这句话说跟没说是一样的，比如某一个领导人的儿子，和张艺谋，和比尔盖茨都可以喝同样的一万块钱一瓶酒，完全是三个不同层级的人群。领导人的儿子叫权贵阶层，张艺谋叫文化精英阶层，比尔盖茨叫买段子的阶层，他们的社会行为完全不一样。第三、大量的企业有商标没有品牌。我们可以做这么一个测试，大家问自己一个问题，如果你的企业停止打广告，有没有人买你的产品？我问过乳业和酒的大企业，都是打广告都没有人买。第四、有品牌，没有文化。我很奇怪，酒的行业连一个标准都没有，我说什么叫 20 年陈酿。

所以，未来十年中国叫问题成堆，机会成山。我目前给国家写了一本书，因为他们找的中国十大经济学家，我是第三个，讲中国企业如何过冬，我写了一本书就叫《问题成堆，机会成山》，我还帮助他们写中国大学生的营销的书。大家看到问题不要害怕，我问大家一个问题，你们觉得莲花的智慧在什么地方？你说出淤泥而不染，莲花的智慧在于将污浊的淤泥变成它生命的营养和能量。所以，大家记住，要把成功建立在问题的基础上，而不要建立在外界的友善基础上。我跟很多朋友讲，你买房子，干吗老希望房价下降，它怎么可能给你下降，它又不是你亲戚，不涨就不错了。所以，你要学会把希望集中在自己身上，让自己挣钱的速度超过它涨价的速度，永远对自己抱有正面期待，对外界永远不要抱有正面期待。如果这么思考问题，问题本身就是机会。所以，我们讲叫大问题，大机会，小问题，小机会，没有问题就没有机会。我在写那本书时想，中国未来的机会成就一种强大企业的机会在什么地方？第一、一定是出口型的产品和国内市场的梯次对接。中国开放 30 年来，真正的最大的成就是把那些在中国建立的全世界最大的全球高

品质产品的生产基地，这些产品出口到国际社会，要跟国内市场对接。他们这么多年完成原始资本的积累，他们一定反过来做国内市场。第二、中国元素凸显民族产业竞争力。小布什下台之前提出一个课题，研究大约三年，说从中国进口的这些产品，会不会导致美国的国家经济安全？这个问题会不会产生问题？36位经济学家，包括一些战略学家研究的结果说不会对美国产生战略威胁，为什么呢？主要的不是看从中国进口了多少产品，是要看从中国进口的产品里面有多少是中国元素。它后来发现，70%的产品里面的元素是美国的，比如说从中国进口的电脑的核心元素英特尔芯片和微软操作系统都是美国的。他就认为一个国家的产业竞争力一定是国家元素，你国家有的，别的国家没有，比如中国的酱油、醋。我们的酱油被日本都垄断了，中国GDP是全世界第二大，改变不了中国仍然是一个贫穷国家的现实，我们人均GDP在全世界排120位以后。第三、如果说中国产生什么样的世界级企业？一定是在农业行业。农业行业有新的四化，一定是多元化、旅游化、品牌化、产业链化。第四、价值替换价格，刚才有些人讲，我们卖低价的产品几乎是很难构建我们的竞争力，所以我们一定要学会买价值。第五、女人产业的定位区隔。就是女人天生就是在消费的，女人消费有三大特点，第一个贪、懒、色。对于女人来说，我的是我的，你的也是我的。懒，在家买东西，不想在街上逛，所以点上为什么会火爆呢？另外，由于互联网对中国传统渠道的冲击，未来一定是线上和线下的符合渠道的模式。这个渠道何慕老师会讲。

说到品牌，简单的讲一下品牌是什么？是商品海洋中的灯塔，它在茫茫的商品海洋中，给消费者选择产品指明了方向。如果没有品牌，我们到商场买东西，几十万种东西摆在面前会变得非常的茫然，好在卓越的企业家给我们塑造了一座又一座的灯塔。灯塔要有卓越的力量，要有两个要素，一个是灯塔的高度，一个是灯光释放出的光芒的色彩，第一个叫高度，第二个叫角度。就是一定要学会争夺第一，如果实在做不了第一，做唯一。如果你在人的心目中，既不是第一，又不是唯一，就能随时被别人复制和取代，就没有绝对竞争。这瓶油是山东一个老板做的，问我觉得怎么样，我说一定不好，他说为什么？我说你长寿花写的细腿细脚的能好吗？而且有点像地沟油。我说你要争夺第一品牌，他说我怎么能做第一呢？我说没人做，你不就是第一吗，你认为第一有什么了不起的。第一从哪个角度讲第一，从健康角度。长寿花玉米油，健康12道，道道真品质。所以营销的本质就是把同样的东西卖出不同来。怎么可能呢？每一个人生下来都是一样的，但是人这一辈子尽全力做的事情就是把自己弄的跟别人不一样，怎么让这个人不一样，让这个当官。第二个让这个人挣钱，大富翁，像比尔盖茨这种人。第三，拼命读书，变成有文化的人。所以，营销不要被其他的理论忽悠，很简单，把同样的东西弄出不同的感觉就行了。就像女人的服装，就应该弄的优雅，如果她不优雅，那是她身材有问题。大家都说胚芽玉米油，我说我不弄胚芽玉米油，我就叫金胚芽玉米油，9颗金胚芽，1滴长寿花。然后再把缺点转换，因为油炒菜不像花生油那么浓香，那加什么香呢？我们叫做清香，清香不上火，健康不长胖，然后把价格再提高50%，然后倪萍是山东人，你给山东人做一个贡献。我说你炒菜做饭，我做广告，为什么东西好吃呢？这叫长寿花玉米油，这个油现在正式在香港上市，我说你要学会告诉众人，你已经是玉米油老大了，人这一辈子企业之间竞争的东西就是江湖地位，你是老大，你要承担老大的责任，为什么要告诉人们，你的玉米油比行业好在什么地方。低脂肪、低热量，低胆固醇。最后让倪萍说了一句话，长寿花，愿天下人健康长寿。然后把倪萍的脸放上去，这瓶油做到去年，不到五年的时间，销售额做到25亿。

你要学会争夺这种老大的位置，包括东阿阿胶的老板说我从6亿上升到50亿的战略，这就是大企业家的思维模式，很多人说，这怎么做？我说促销不就完了。但是，要想60-50亿，这就是大的战略突破。所以，大家快一点，你们知道成功的家伙都怎么说话吗？已经不说你们家有多少钱了？说哥们儿你有几个上市公司？我记得那一次聊天的时候，浙江的一个老板说，他有三个上市公司，你们知道中国未来的20年以后的财富分配格局什么样的？我专门有一个项目研究中国20年以后财富分配的格局，我吓一跳，有100个家族，每个家族有一万亿财富，1000个家族，每个家族有1000亿财富，和一万亿家族，有10000亿财富，这就是今天的美国，所以，你们一定要加快脚步。现在一年挣一亿的叫中产阶级，还不叫富人。

所以，后来我想一个问题，一个做阿胶的企业说想做大，但是阿胶是怎么做呢？驴皮，驴越来越少，你们越来越大，那怎么办？有人告诉他，养驴，他真养了。政治学有一句名言，人民只能被利用，永远无法被改变。后来我发现中药治病，会变成保健品，会变成饮料，需要加水。我说你的战略就很简单了，拿这个阿胶加草本成分变成保健品，从小健康，向大健康升级，这样可以走向医院和药店，你的人群，你的渠道，你的销售规模就能快速增长了。原来的广告是这样说，滋补三宝：人参、鹿茸和阿胶，后来改了，技滋补

国宝·东阿阿胶，对于排第一。然后再找一个美女衬托一下。

所以，卓越者之所以杰出就在于敢于第一，你说，老师不是要低调吗？但做事儿高调，做人低调。让你儿子开车，要靠右行驶，不要撞人，撞了人，也不要说，我爸是李刚。中国市场机会还是非常庞大，所以我们做不了第一，做唯一。像袜子，浙江的一个老板做的袜子企业，跟我讲，我是袜子企业，我说你要把袜子卖出唯一的不同点出来，他们都卖丝袜我们干脆卖棉袜，我做了一个调查，问消费者什么是棉袜子，消费者说是新棉花做的袜子，我做了一个概念叫新棉健康袜，一双情谊袜，99朵新棉花。比如这个，给女人规划的产品，至少要规划出9系列，因为女人大约分9种。不同女人的思维方式和情感个性都是不同的，一定要找到一个东西跟她对接。第一种就是贵，长的像宋庆龄，宋美龄这样的人。第二，就是嫵，第三种是慧，第四种加酷，像李宇春这种，不男不女，中性的，我有一次跟李宇春在一起吃饭，我突然明白，他们说女人是水做的，男人是泥做的，李宇春是水泥做的。确实看不出男孩女孩这种标志，所以生男生女都是一个样。第五种就是媚等。一共九种，把人群细分清楚了。这个袜子被我用3年做成3.8亿，目前是中国三的品牌袜子。

所以，你要找到唯一性，包括美肤宝，人家说，你看人家白白白，我说真的能把皮肤变白吗？除了化学物品。我说为什么从3岁小姑娘，到60岁老太太都喜欢化妆品，我后来发现，女人买的是一个梦，女人一辈子都在做美梦。她是买一种美丽的感觉，我说那你是什么样一种美呢？我说化妆品是女人装在瓶子里的一个梦幻。所以，我说中国女人的美跟欧美和日韩女人美不一样，欧美的女人叫奔放之美，这个在法国演绎成叫浪漫之美。我到法国，突然来了一个浪漫的女孩，跟我说，你能请我喝一杯啤酒吗？我说可以，后来说，你能请我到你的房间里吗？把我吓跳。所以欧美是很奔放的民族。日韩女人叫柔之美，比如你在日本、韩国很难看到拿着菜刀追丈夫的太太，我在东北看到很多次。中国女人是有灵气的，比如一个女孩儿跟你讲，说大哥谢谢你对我这么多年的关心，我们当亲兄妹相处吧，如没戏。但如果这个人跟你说，讨厌讨厌真讨厌，再掐你一下，你们觉得有戏。所以，中国女人是一种有灵性的美叫灵动之美，我就拿构建世界第三种格局的美，叫灵动之美。美国叫科技之美，中国叫草本之美，像百草集。我从花里面提取这个东西，做这个化妆品。叫汉方，然后做了一个概念叫花之肽，然后这样我实现了女人美跟花的美的完美结合，然后找了一个美女做代言人，这个美肤宝到现在三年做到14亿。然后说人家定位是20-25岁，我就到三里屯酒吧，我坐了20分钟，看到一个很漂亮的姑娘，让服务人员拿上一个杯子，上面着枝条，让他送给我，说这是一知空杯子，你愿意在里头加满酒吗？我回了一句，我说我愿意。我一次在浙江大学讲，我在散布，突然出来三个小姑娘，可能之前跟我说，我没有听清楚，后来拍拍我的肩，说叫你。我说我不认识你，他说不认识就不能吃饭吗。然后说，你能请我们吃一顿饭吗？我觉得年轻人真是不得了。有一次我带着我的女儿到天安门，她说这个像怎么老不换呢，我说这个人伟大，她说再伟大总不能老占着那个地方。又比如我跟她讲，你好好吃饭，我说我们小时候都吃不饱，她说你觉得你们那代人的事情会在我们身上发生吗？我说好象不可能，她说你为什么老讲一个不可能发生的事儿呢。

我觉得这帮有个性的年轻人，借助护肤品，一看妈妈小时候给他们摸，叫什么，叫香香，我觉得香是男人对女人奇妙的认知，做一个叫有香味的护肤品，让你美，更让你香。这是我当时给它起的广告语，我的小孩儿，这句话不酷，我说怎么叫酷？她说，Hi香，我觉得中英文结合比较酷。为什么今天这个会议有国际化感觉呢？因为有老外演讲。但是，很郁闷，介绍里斯的时候，很热烈的鼓掌，介绍我的时候，鼓掌的很少。后来发现，国外的东西还是能够让大家比较有兴趣。但是，外国的东西有用，但是我讲的东西叫有效，它的用途就不一样了。中国式英语在美国已经承认了，比如中国经常说的100句错的英语已经被美国人收到美国辞典里了。我给他们做的一系列的产品，叫水玲珑，水巴黎，这个集团加环亚集团，到现在已经有40亿的销售，我说你们跟宝洁公司干一干，你们先不要从洗发水做，做发模。所以，总有一个角度成就你的唯一。品牌抓住两个极端，要么第一，要么唯一，全力以赴争夺第一，高度构建第一，做不了第一，就做唯一，今天的唯一，就是明天的第一。这就是我跟大家交流的所有内容。最后祝大家身体健康，营销成功！

【营销总监培训】2013 讲义

《未来十年的渠道形态》

何 慕



联众智达咨询集团创始人 何慕

何慕：

一到我这里，前面好玩的都被他们讲完了，到我这儿讲的都是干干瘪瘪，为什么？我 1998 年复旦大学毕业，到现在就做营销，后来认识了李颖生和孔繁任大哥，把我拉到这个行业当中。我服务了很多客户，但是我们服务的板块相对而言都是企业里面最苦的板块，就是渠道的建设和队伍的建设。包括这个题目，把一个最苦题目扔给我，叫未来十年的渠道形态。说实话，我连过去有哪些渠道形态，都没有研究明白，今天具体有哪些形态还没有研究清楚，突然让我研究未来十年的渠道形态，蒙。昨天到的很早，吃完午饭就在房间里想这个问题，到现在也没有想明白。但是，来了就跟大家做分享，不一定是对和错，我们也不是什么大师，我本人给自己定义就是一个苦命的卖货郎。营销的整个环节过程当中，除了品牌、策划、定位，渠道也是一个非常关键的一个话题，我们今天跟大家花半个多小时的时间共同探讨一下。

既然讲渠道，先讲近前天我们两位大佬的赌局，在 2012 的中国经济人物的评选当中，万达的王健林跟马云两个人就调侃，王健林就说，十年以后如果电商在中国的零售市场能占到 50% 的份额，我给马云一个亿，如果占不到 50% 的份额，马云给我一个亿。大家看到这个消息没有？我觉得他们两个研讨的跟我们今天研讨的是同样一个话题，未来十年到底是有怎样的分销模式，渠道模式？到底谁能输给谁？其实刚才路老师也说到一个结论性的话题。我预言，这两个人谁也不会输掉一个亿，为什么这么讲？因为十年以后，线上线下早就合二为一，浑然一体，再也分不清楚，哪一个产品是线上卖的，哪一个产品是线下卖的。即便王健林讲，说你买产品，剃头的，美容的总不能通过互联网卖，很有可能下一次剃头之前，捏脚之前，不

仅仅是手机里搜一下哪一个店更好，下一个优惠券，或者跟一个美容的师傅做一个预约，然后实施美容行为，告诉我这个属于电商，还是线下交易？很难界定，未来不能再分，什么叫线上，什么叫线下。

我们做传统生意的人，最近几年很憋屈，为什么？一参加一些论坛，就说你们是传统的，我们是现代的。我说我们怎么传统了？他说因为你们讲线下分销，我们讲互联网。其实别听这些话，营销的本质一定不是线上，或者线下，营销的本质也绝对不是在互联网上卖，还是线下卖，营销最本质是对人性本质和人性最本源的那种需求的洞察，然后哪一种产品，哪一种方法给予最好的满足，实现一个议价的交换，这是营销的本质。传统企业研究的也是人性，未来互联网研究的也是人性，互联网只是一个手段而已。不管你是卖猪饲料，还是卖农药、化肥，你研究的不是猪的本性，而是人的本性，他为什么要买？因为猪没有权利选择自己的饲料，是人选择，所以营销本身是选择人的，不能存在传统和非传统，我的眼中都一样。

既然分配给我渠道模式，我不得不把这个话题放大，我的眼中不是把一个产品拿出来怎么卖？我觉得它是构成一个企业盈利，构成一个企业所谓商业模式最核心的一环，我们看到太多关于盈利模式，商业模式的定义和理解，各种模型也有，在我一个外行眼中，我认为什么叫商业模式？就是三句话，第一句话，你想赚谁的钱？很土，这话听着跟没说一样，但是我认为这是商业模式最核心的，你想赚谁的钱，谁是你的目标客户，这件事儿没想明白，就所谓商业模式，死到哪儿去都不奇怪。比如芭比娃娃，国外赚 10 美金，中国赚一美金，你只要把交货的品质控制好就行，但是另外一个人不一样。同样是生产钟表，但是有的只是 OEM 贴牌，卖给外面的一些订单企业，你赚那一点一点加工利润是应该的，因为你的生意对象就是三个人。总说中国的经济转型，一说经济转型，就是说技术更新，技术有那么快吗？全球的经济技术已经驱动到了这个地步，凭单向技术实现所谓的转型，我认为不够现实。途径很多，其中一个就是把你的生意对象转转型，以前做出口的一两个订单，现在做国内了。我觉得经销商是我的生意对象，把经销商做好，也不错。但是，发现我真正赚的钱是消费者，你就要做渠道，做传播，到推广，做公关。由于赚钱生意对象的不同，带来的手段完全不同。

第二、你拿什么玩意儿跟人换钱？这跟没说一样，但是其实很重要。你用什么产品和服务，包括品牌的组合跟人换钱，就像前面路长全老师讲的一样，同样的产品卖出不同来，同样的产品用它跟人交换的时候给人的感受不一样。这个很重要，怎么样包装你的产品，卖出不同。

第三、用什么方法跟人换钱，其实就是一个营销模式的本质问题。同样是卖大枣的，99.9%的人拉到农贸市场，然后卖给坐商。另外一家不一样，开一个门店，用门店的形式把产品包装，做得好一点。其实这家公司已经上市了，最本质的成功因素是售卖的本质不一样，谁说卖大枣一定在农贸市场。所以，不要小瞧今天要讲的分销模式，分销模式是商业模式最核心的一个环节，在营销人眼中总是说做渠道，我们才是真正的商业模式的缔造者，分销模式对一个企业重要到什么程度？举个例子，一家生产瓜子的企业，安徽的，已经卖到三五十个亿，上海另外一家，也是卖瓜子的企业，也就是 20 来个亿，但是在资本市场，还没有上市之前的彼此两家公司的对比是这样的，

安徽的没等上市之前就批了 18 倍，为什么？因为同样是生产瓜子的，上海的那家把所有的草货都放在自己的门店里卖，库存随时随地都知道。它结果变成了一个从第一产业横跨第二产业制造，再到第三产业自己零售，于是它变成一个全产业链的企业，仅仅是因为他进入了零售。在未来这一点会变得更重要。

我在一条微博曾经说过，越来越觉得中国快销品的分销和零售一定是全世界最复杂的，环节繁多，要素纷乱，事无巨细，没完没了的系统工程，而这也正是本土企业超越外来洋和尚的至关键要素所在，饮料、牛奶、啤酒等广泛分销的快销品全部输给老外的产品的原因，关键因素并不在于产品、品牌和传播，甚至是价格，而是分销渠道。娃哈哈创业到现在，整整 25 年，25 年没变，但是 25 年把这样一个最传统的方式做到最极

致，7000 业务人员创造 700 亿销售额，人均完成一千万，不可能。康师傅平均每一个销售额 100 万，但是娃哈哈做的这么大，所以中国最大的饮料是娃哈哈，最大的啤酒根本轮不到老外。最大的产品都是渠道产业，中国城市化进程催生了大量市场，中国的快消品能够干到老倒的没有一个是凭所谓的品牌、广告、管理，但是一定干到他的是渠道建设这个层面。

什么因素会导致未来十年中国的渠道会发生巨大的变化，如果你用今天的头脑规划未来的营销，死的多了去了，一定要站在高处看未来，站在未来规划现在，站在现在干实实在在的活儿，这是一个营销人和企业老板必须具备的素质。什么因素导致营销渠道发生翻天覆地的变化，在我们父母的那一代都没有变，商业大厦，百货大厦，就这么几个零售系统，但是最近 20 年天翻地覆。跟大家断言，未来的十年，中国商业零售渠道的变化绝对要超过过去三十年的变化，当然也一定要超过过去六十年的变化，因为前三十年等于没变。

为什么变了？第一、消费人口变了，80、90、00 成为下一代的主流，我反而看不上那些看不上 80、90、00 后的人，为什么？这些人才代表未来，那些人才代表进步，如果我们看不上他们，其实我们在退步，我们一定要关注他们的消费意识，他们是引领世界未来的人。过十年，二十年，我们老龄化了，我今年马上 50 岁了，但是我们的老龄化那一批消费人群，跟我们的父母那批老龄化的消费人群完全不同，我们有消费能力，我们有消费意识，我们有追求新生活，追求高享受的欲望和追求。那个时候带来的对商业的理解，对商业的要求是完全不同的，无论是 00 后的进步，还是我们即将成为老年化的人群，都会对未来的商业提出新的要求。所以，停在过去必死无疑。前段时间，我路过沈阳，全是高楼大厦，要悲催了。

第二、城市化的进程加剧，新的业态必然诞生，农村居民城镇化，城市居民社会化。商业地产快速发展，多中心，社会化的商业一定会普及。我 28 年前到上海，基本上能算的出来，南京路，淮海路差不多了，现在上海算得上商业中心的有 100 个，还有社区化，5、6 个社区就成为一个商业社区，这在以前是没有的，社区商业将成为未来主导整个消费行业最重要的一环。

第三、这样的变化给我们带来，为什么前段时间突然国内的几大服装企业都是在关掉他们的店，原因很多，对形势的错判，其中一项是一直以为门道是门店资源，只要抢到就能赚钱，这个年代绝对结束了，门店已经不是资源，大量的社区商业起来之后，门店变成一种很平常的。为什么现在上海写字楼的价钱卖不过居民房，因为它不是一个稀缺的东西。

第四、科学技术进步，互联网、IT 技术改变世界，改变物种，更不要说改变商业。双十一的 191 亿，说明太多的问题，互联网到底给传统的营销带来怎样的启迪帮助和震撼。

第五、市场竞争的加剧，制造商、品牌商开始比谁跟消费者更近，未来的品牌一定不是吹出来的，未来的品牌一定不是广告打出来的，未来的品牌一定是卖出来的，未来品牌的推广方式，就是售卖的过程当中，实现产品跟品牌的体验，实现跟消费者一对一的沟通，完成品牌和产品价值的传递，未来的品牌一定是卖出来的。所以它对新商业的要求会非常高，所以渠道创新，终端突围，日益成为重要的手段。

第六、零售业态规模化、连锁化、专业化、多元化，牵动整个商业产业链条。大卖场绝对不会跟你玩共产主义。当时我们 7、8 年前服务方太，曾经列出一个指标，就是我们销售占比 34%是卖场完成的我们的能力都会打折，但是今天打都打不住。所以，大卖场是消费者的福音，未必是我们厂家的福音。

第七、中间商成员结构升级，未来将有大量高学历的，有系统感知的人涌入到经销商行业里面来，他们进入以后，他们也知道经销商在中间，便受挤，他们开始求新求变，开使用服务打造自己的品牌。

先讲讲第四条，当然这是一种揣测，我不是互联网研究专家。互联网 IT 技术，尤其是移动互联网技术的出现，它改变这个世界改变到什么程度，没有人敢想象，以前不敢想象的一些功能，现在全部实现了。一款手机真正具备的功能有多少，可以说成千上万种，已经把我们生命的轨迹，生活的状态全部改变掉了。所以说，马云说互联网本质上是一种生活方式的改变，我认同，我甚至认为是一种生命方式的改变，比如

有的人 SOHO 了，因为你以前没有这个技术，你每天早上 6 点起床，7 点出门，两个小时在路上挤车，每天 4 个小时的生命白白浪费掉。互联网的出现可能会改变，更不要说小小的营销，小小的商业和小小的渠道。这里面分享几个深刻的感受。第一、在互联网出现之前，我做了 24 年的营销，没有一种技术，也没有一种平台能够把这么多的功能一次性放在一个平台上，甚至几分钟之内全部完成，你们想想绝对不会有。娃娃哈哈出产品，打广告，线下铺货，到终端，整个过程互联网不需要。互联网是把品牌传播、产品的推介、渠道的建设、沟通和互动，产品的体验，销售结算，信誉担保，买卖互评，售后服务，客户管理，但是互联网出现以后，就做到了。

所以，虽然我是一个传统营销人，但是我在公司一直强调，我们对互联网小瞧一分，未来要吃 100 分的苦头，今天的电子商务真的是刚开始，191 亿，什么都不是，未来 1900 亿，19000 亿都是很正常的数字，绝对不是夸张。回头看我们今天的互联网，真正，比如根据我说的这十几样功能，其实技术上完全可以实现了，品牌传播，渠道的建设，产品的推进，全都有，线下有的，线上全都有，相互的沟通，及时一对一的沟通，直接问你，产品体验，销售结算，有支付宝，各种信用卡的支付方式，网上银行。信用担保，以前我们买东西，那里说我回去用以用，或者看一看好坏再给你钱，现在完全可以做到了，如果出了问题，还可以找第三方评理，还可以退货。如果哪一年中国的纳税人能够用支付宝纳税就狠了，先把钱打到支付宝，告诉政府你要达到什么，以前这样的事儿想都不敢想，今天做到了。售后的服务，这个不用说了。省钱省力更不用多讲了，现在的商业基本上都是给房地产打工，卖一件吸附，一万块钱，7500 被房主拿走了，我们日常的消费全部因为房地产的高成本给物价提起来了，但是互联网完全打破了。这些东西在技术上已经完全实现了。但是，由于目前在互联网里做营销，做销售的人，传统营销人真正理解传播，理解渠道建设，理解销售管理的传统营销人，90%还没有挤进去。

所以，互联网这些营销实现，靠我们在座的各位，要靠我们这些传统商业人构建这样的体系，互联网的营销，未来百倍千倍的空间巨大无比，对传统带来巨大的挑战，人们有一天一定会为便利买单，到店里买的产品 100，送货上门 105，一定要到这一天，到这一天，中国的电子商务才有未来。我们买一袋大米，70 块钱，如果让店老板送上来 75 块钱，我们可以接受。最重要是互联网的来到，对传统企业的分销模式，布置、选址等等带来的冲击巨大无比，今天我讲渠道，我不讲别的。因为传播、管道、品牌，现在哪一家公司的广告预算里没有互联网传播这一条，但是，不用多，五年前，80%的企业传播预算里就没有互联网。

我们只说分销渠道，由于互联网的存在举个例子，去买手机，上海有一个小伙子，专门在淘宝上卖手机，但是他发现很多人还是喜欢在实体店体会，于是把他的店铺，按区域板块划分，开到居民区，开到写字楼，开到五类商业区，根本不能开店的地方，房租极低，但是仍然门庭如市，为什么？因为网上已经全部完成了一对一的沟通，告诉你地址在那里，去了就行了。这样的店铺也出现了。在经贸大厦里，这么一栋楼，在 9 楼开了一个店，因为在互联网上他已经完成了有效的沟通，你到店拿货就行了，以前不可以想象，饭店可以开到顶楼，为什么？因为通过互联网，大家搜索到这个店，无所谓，有停车场就行。所以，单单对选址带来的帮助有多么吓人。如果互联网网点开了，传统的价盘全乱了，如果互联网来，线下价盘乱了，如果保护线下价盘，网上没法买。其实两者的管控一定要结合，什么叫 O2O，未来线上线下一定是贯通的。不存网没有未来，但是存在网上也没有很大的格局，线上线下浑然一体，现在就吃肯德基，老头，老太太都要在手机上下一个什么券，再排队，这两者当中怎么说你中有我，我中有你，这个吸收怎么完成的。零售业态悄然剧变，多元化，未来是更多的多元化，专业化、连锁化，更要倒过来，逼着我们品牌和制造厂家要想自己的渠道创新，因为他们的店大压厂，厂大压店很正常。城市化、社区化进程加快，最奇怪的一个产品，我在高档市场可以看到它的店，在我们的社区也可以看到。单靠市口人流的零售商户不再风光，未来的商业一定是做有限人的生意，赚无限的钱，是在有限的人当中拼命挖掘他的购买能力。一对一，点

对点，面对面，深度沟通，深度服务的会员制销售必然会成为未来的商业最主要的格局，再加上互联网的手段，互联网真正的手段就是在于沟通，以前可以发短信，但是现在有了互联网，可以随时随地实现线下的沟通，让他知道你的存在，你的关怀和你的价值。所以，会员制营销。服务带动销售，甚至服务跟销售合二为一，很难分清楚，大量的美容院，免费做美容，卖你产品，你告诉我，这到底是美容院，还是一个卖产品的地方，已经浑然一体。我们服务的一个课题，很小，卖混沌，不进超市，是开一个便利店，现场煮着吃，它已经浑然一体，不能完全分隔。品牌专卖店必须多品相，多品类。苹果把 3C 产品放到一个店里买，这是以前不敢想象的，联想做不到，苏宁曾经尝试过，但是不成功。更重要的一点，多品牌的品类专卖店明显在回归，二三十年前，品类专卖店大都是劳动物品专卖店，妇女用品专卖店什么化妆品专卖店。但是，由于品牌专卖形式的出现，把这种形式打没了，品类专卖店层出不穷，中国已经出现了大量的品类专卖店，化妆品的，内衣内裤的多得是。体验与服务成为门店的主要功能，甚至未来一定会出现一些只体验不销售的门店，在一些热闹市口，在一些关键的店铺，房租太贵，只摆几个沙发，就是让消费者体验的，就是让消费者体验产品，体验品牌，真正销售，送到你家里，或者通过网上。厂商关系一定面临巨大的调整，制造商扁平化。灭大户，拆品类，拆区域，排渠道。

厂家和中间商各种形式进入零售，开店中店，专卖店，买断转面，就是把这块买了，其实这是变相进入零售，开网站也是进入零售。厂商界限日益模糊，厂商通体日益普遍。你告诉我，现在百丽是一个制造皮鞋的品牌，还是卖皮鞋的品牌。未来商场之间已经越来越模糊了，逐步彼此开始渗透。品牌专卖内涵和形式发生改变，未来的品牌专卖不再是开大店，开门面，而是跟着消费者的动向在走。我在新天地，开 3 平米，经常包一个柱子，全都是未来品牌专卖的形式，只要消费者出现的地方，都会有品牌的展现。加盟继续发展，渠道融资日益规范，少要风投的钱，风投的钱一到手你就变疯子了。但是，如果渠道有融资的能力，那是一个巨大的保障，娃哈哈一分钱没有贷款，没有上市，帐上随时随地 100 亿的现金。做多少事儿，拿多少钱，物流型的，资金型的经销商生存艰难。厂商关系日益紧密，经销商这个字眼儿慢慢会消失，进而变成代理商，加盟商，至少是独销商，经销商是货品到我这儿，我随便加价，代理商是我告诉你加多少价，怎么卖，怎么做，我给你多少返利。代理商是打工的，加盟商更不用多讲，按规矩来的。大量的行外创业者涌入到消费品的代理和分销渠道，这些创业者的涌入，对传统的分销巨大的冲击，会给我们的商业模式带来巨大的变化。为什么有 78.cn，中国做网上招商的网站就有一二十个，因为这批人为我们在座的各位做加盟的，做制造的提供了巨大的社会资源。

点很少，话很多，就是想告诉大家，未来十年渠道一定会发生巨大的变化，未来十年厂商零售都会发生巨大的关系，但是市场怎么变，我们怎么变，做竞销的，除了每天精彩的品牌策划，除了每天精彩的广告创意绝伦，还有你的产品一定要好好做好。谢谢！

【营销总监培训】2013 讲义

国务院发展研究中心张永伟演讲

《新经济和营销》

常荣幸有机会和大家讨论一下新经济和营销的关系问题。这几年我主要做创新研究，大会给我的任务是讨论营销。所以，我想能不能把这两个问题结合起来。最近有一本书比较热，就是《关于新工业革命》，在这本书被热捧的背后，可能我们会讨论这样的问题，就是在工业革命发生的时候我们应该怎么样

做市场？或者市场靠什么来支撑？因为在传统的经济格局下，市场的压力是比较大的，大家靠的是智慧，靠的是人力的投入，甚至是财力的投入。那么，在工业革命时代，产业格局发生了变化了，在这种新的变化的格局之下，我们怎样做市场？或者说，有哪些成为我们新的支撑市场的力量，这是我要讨论的问题。

我想重点有三个，就是结合这种新工业革命，我有三个观点和大家讨论一下。第一、在新的工业革命发生的时候，技术能力决定营销能力。第二、在工业革命成长的初期，商业模式创新可以拯救一个产业，可以拯救一个技术，或者说甚至它的重要性要大于技术的创新。第三、在工业革命发生的时候，单纯的技术和市场已经不能构成完全的企业的竞争能力，系统集成者的集成能力，或者系统集成者所出售的系统解决方案是构成企业真正的市场的竞争能力，这是我就工业革命的三个观点。

围绕这三个观点大家先看一看新工业革命的特征。在传统的产业时代，我们比较熟悉的就追踪。追踪就是别人的技术是什么样的技术路线，我们就会延续别人的路线，实现跟踪式的赶超。那么，在传统的技术领域，发生技术颠覆的机会是不多的，新的工业革命它强调的是颠覆，强调的是前沿的技术，新兴的技术，就是过去技术和产业的一种颠覆，这样技术的颠覆往往带来的是新的市场，是对过去市场的一种洗牌，这是新工业革命的第一个特点。所以，它本质上是技术革命。那么，单纯的技术在工业革命时期，它的生命周期是非常短暂的。所以，一个技术能不能快速的进行产业化？取决于它的商业安排。所以，新工业革命的第二个特征就是技术的快速的产业化依靠的是商业创新。所以，商业的快速创新，使整个的技术进步的节奏加快了，这是过去的工业革命时代所不具备的一个特点，抱定一个技术，抱定一个产品，试图来获得持久利润的时代，在新的工业革命是很难见到的，要不断地推进技术的更新和进步，而技术进步又必须快速的对接产业化。那么，实现这种对接的就要靠商业模式创新，或者是商业的创新，这是它的第二个特点。第三个特点就是工业革命往往发生在工业之外，也就是这次得到它的发动者是依靠信息技术的应用。所以，有的人把这次革命也称之为信息技术革命。但是，它又不完全是信息技术的问题，它是信息技术在能源，特别是新能源和其他工业领域的这种深度的应用。所以，这种技术和技术的融合，产业和产业的深度融合构成了新工业革命的第三个特征。那么，离开信息技术，离开对信息技术的了解来研究市场，或者说靠单独的技术，没有信息的技术来求得生存的时代我想也越来越远了。这是我们讲新工业革命的三个特点。

当然，大家都比较熟悉了，上两个世纪，我们发生了两次工业革命，一次就是 19 世纪以蒸汽时代的工业革命，20 世纪电气化主导的第二次工业革命，这两个革命奠定了我们过去的工业路线，奠定了我们过去的基于工业化所形成的商业的路线，商业的思路或者路径。第三次工业革命它的三个本质的特征，决定了在做市场，在做产业的时候，它和前面的过去的时代应该有所不同。

技术能力决定营销能力。大家可以看看这个产业，这个是我们每个人都应该比较熟悉的，就是计算信息通信领域，在这个领域正在发生一次重大的技术变革，新的技术变革就是以移动计算为特征的新的技术轨道，对过去的技术轨道形成了一种颠覆。那么，这种颠覆不但改变了产业的技术格局，也改变了它的市场格局。过去依靠集中计算，分散技术所形成的 CPU 企业，包括芯片制造企业，和一些软件企业，那么在移动计算通讯一体化时代到来的时候，整个的市场都要让位于一些新兴的企业。那么，在这个新兴的产业轨道变化刚刚出现的时候，谁具备主导技术变革能力的企业，谁就是市场的领导者。那么，目前所出现的几家企业，比如大家看到的计算和通讯一体化的企业，就是这个企业既有计算机芯片的研发能力，也有新一代通讯芯片的研发能力，就是将这几种能力合为一体的企业，就是技术刚刚出现的时候它是市场的领导者，它面对的是什么市场呢？面对的是产品极大的供不应求，它不用去了解市场，不用去沟通客户，它所面对的就是你能生产多少产品，就有多大的市场。

所以，我们讲在新工业革命到来的时候，技术创新者他所开创的是不可替代的市场，所以只要具备这样的能力，市场是第二位的。大家看一看，我们和这些企业打交道谈论的是创新，谈论的是技术，所谓的市场是由于这个技术所吸引了更多的主动的消费者，主动的客户。所以，在这样一个时代到来的时候，做企业做到这种程度，我想做市场的压力那就小的多了。所以，我们讲在新工业时代，技术是第一位的，技术能力决定了营销能力，这是一个空间巨大的工业化的领域。

因此，什么样的企业才能够成功？在这个时代我想只有抓住了技术变革的企业，只有抓住技术变轨的机会，才能够有市场的机会。所以，真正巨大的市场得市场者首先是得技术者。第二、只有形成强大的技术能力，才能使营销简单化，使营销复杂化的企业往往在技术上是一个短板，能够持续的做市场，取决于我们有没有

有强大的、持续的技术能力。所以，只有形成持续的技术优势，从根本上才能具备商业创新的持续性。我们不能迷恋于一个时期，或者一个模式的创新。所以，很多时候我们看到一些商业创新很成功的企业，往往它的生命是短暂的，很多的时候是昙花一现。所以，只有形成持续的技术优势所支撑的商业创新，它才有生命力，这个企业才能基业常青，这是我想讨论的第一个问题，也就是我研究新经济的第一个学术观点。第二个就是在新工业启动的初期，商业模式它的重要性，它创新的意义甚至会超过技术本身。因为它可以为很多的技术创新寻找一个市场的出口，营销一个技术靠的是商业模式的创新，营销一个产品，是靠我们销售策略的创新，能够让一个技术实现它的价值，重点在于商业模式。所以，大家看苹果公司，在刚才我们谈到的信息通讯领域，出现低功耗的芯片，出现高速度的通信，当出现这些重大的，特别是与互联网无线接入紧密结合已经到来的时候，苹果并不具备某一项最核心的技术。从市场角度，把苹果的成功归属于商业模式的成功，就是它能够集成市场所需要的不同的技术为他的产品创新服务，这是我们从市场的角度对苹果公司一个成功的定义。但是，曾经的苹果现在面临巨大的挑战，除了因为它自身的人事问题之外，苹果由于并不具备关键芯片的设计能力，就是 3G 芯片的设计能力，所以苹果的商业模式的创新面临着巨大的挑战。

这个角度来讲，一个新的技术往往是从商业成功开始，或者从商业模式创新所驱动的成功开始，同时它又必须依靠持续的技术创新来支撑，这就是苹果它过去的成功和现在面临的挑战所出现的一个问题，所说明的一个问题。新兴的技术和新兴的领域依靠商业模式的创新，大家可以看一看另外一个产业，比如我们现在讨论比较热的电动汽车，从 08 年我们启动电动汽车的产业化进程，到现在将近四年的时间，电动汽车仍然没有进入家庭。但是，我们电动汽车相关的技术突破，电池的突破已经是历史上最好的水平。那么，在新的技术突破还没有出现的时候，这个产业要健康，或者良性的走下去，靠什么？因为技术突破有个时间，所以在这么多问题都还存在的时候，比如大家认为你的小毛病过多，这个时候要实现电动汽车新技术的产业化，那就是靠商业模式的创新，有两个创新可以为我们提供一个证明。

大家看，在巴黎它推动的是电动汽车的租赁模式，同样一种车，同样一种新兴的技术，如果卖给消费者就存在下面这么多那么多的问题。所以，在现有的技术水平之下，直销的模式使电动汽车难以成长起来。改变一种模式，就是租赁的模式，所谓的租赁模式，就是消费者像打车一样，能够随时随地地得到一辆随时租性质的电动汽车，这在巴黎，在欧洲这种模式的生命力已经崭露头角，在国内已经有几个城市探索电动汽车的自驾的模式。当第二次的技术突破还在短期之内没有实现的时候，在大家对电动汽车是不是还能够持续下去还非常担心的时候，商业模式的创新拯救了这个产业，让电动汽车能够尽早地与消费者实现接触。所以，我们新工业革命时代，既要关注技术的创新，也要了解商业模式的创新。

第三、新工业经济时代单打冠军已经不是我们所讲的竞争者的主流，这个时代大家拼的就是集成，所以由单打冠军变成一个系统集成商，由过去卖单一的产品，变成销售我们的系统性的解决方案，这将是企业做市场和做市场的一个重大的变化。所以，大家看我们这样一个山东做轮胎的企业，过去只是做一个软件产品，做得不是很理想，后来开始做整个的工厂的生产线，你到这个公司，它不再卖一个小的软件，而是卖一个轮胎整个的生产线的解决方案，这是它两年前的事情。那么，现在它又开始卖工厂，将信息化用在整个的生产流水线的解决过程当中，它不仅仅提供一个解决的软件方案，还能够给购买者提供所有的产品生产线的硬件，它可以帮你采购，有的可以自产。也就是说过去这个企业卖的是一个单一的环节性的产品，后来变成了一个系统的软件商，后来又变成了一个系统的工厂的提供商。也就是说，一个企业你只要有钱，你给这个企业，他就可以交给你一个工厂。你有钱，就可以从这个企业拿到工厂生产轮胎。为什么这个工厂很重要呢？大家知道去年美国因为轮胎给我们搞了一个特保案，过去中国是一个轮胎的进口国，正是有了这样的解决方案的供应商，中国的轮胎遍地开花，我们现在已经成为全球最大的轮胎生产国。所以，一个由卖产品的企业变成一个卖轮胎工厂的企业，它改变了全球的轮胎产业的竞争格局，这个是靠技术驱动的。没有技术的能力，产品变不成解决方案，没有技术的更新，简单的解决方案变不成工厂式的解决方案。所以，我们讲在新工业经济时代，企业由单一产品的供应商也可以变成一个成套的、系统的解决方案的供应商。这是信息技术在工业领域当中一个深入的应用。

所以，新经济时代到来，新工业革命正在静悄悄地发生，做企业的我们应该研究，在这个时代我们应该怎样成为新时代的领导者。谢谢大家！

对话：品牌战略一定位理论最新发展及中国实践

对话嘉宾：

美国营销大师、定位理论卓越传承人、里斯伙伴总裁劳拉·里斯女士

慕思寝室用品有限公司总裁姚吉庆先生

滇虹药业集团股份有限公司首席营销官、消费者健康产品事业部总经理肖夏女士

里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理张云先生

特仑苏品牌总监张莹女士

广东哎呀呀饰品连锁股份有限公司品牌总监王勇先生

第一个问题就是有关于品类，我不知道诸位怎么样定义品类？我听到有人说品类是给消费者的生活提案，是我们企业的核心价值的一个体现，但是我想每个人心中都有不同的定位。那么，在定义品类这个概念之后，我也请大家给我们在座所有朋友介绍一下你们各自的品类是什么？尤其我们的企业家，这样让台上台下对你们自己的公司都有一些疗效，首先劳拉·里斯女士。

劳拉·里斯：我觉得对于品类，事实上意味着消费者在乎的事情，他们在消费者的心智之中，而且随着时间的推移，就像电脑这个词，电脑其实就是一个品牌，品类。但是，对于电脑来说会有各种各样不同的电脑，比如说像台式机，比如说像平板电脑，还有大型电脑，还有手机等等。那么，每个人都会有自己的定义，所以，我父亲是一个定位理论的专家，他们会谈聚焦，同时我们也会谈视觉锤，视觉锤也是另外一个关于品类的元素。

张斌：您已经创造了一个新的品类，咨询品类叫做视觉锤。姚总。

姚吉庆：我觉得品类简单的理解就是产品的类别，也就是能够满足消费者特性的一类东西，可能就是这个意思。我们慕思是睡眠系统，实际上这这就是一个品牌，这可以说是慕思在全球首先提出的。自从慕思产生之后，叫睡眠系统，这个系统包括床垫也好，包括枕头，只有完整的一套东西才能够改变你整个的健康睡眠，我们定位于全球健康睡眠的整合者，也是全球提出健康睡眠概念的创始人。可能一提起来席梦思就是床垫，但是现在在全球一提起慕思就是健康睡眠系统。

张斌：肖总。

肖夏：我们对品类的理解就是能够解决消费者特定的需求，解决消费者特定的问题的一组商品由于一个品类。当然源于消费者需求的分化，它会收到社会经济进步的影响，受到信息工业的影响，渠道变迁的影响，人们的需求总是在变化，这个变化当中就会不断的产生更新的需求，它就会产生新的品类，或者说我们有机会抓住新的品类。我来自滇虹药业，我们创立的是发力要装产品，它源于消费者需求的升级，人们不再满足使用普通的洗护产品，把头发洗一洗，有更高的解决需求的问题，我们康王就是针对这样的需求应用而生的，它实际上是一个再定位的案例，立足的产品是一个 OTC 的药品，我们把它定位于一个药妆产品，开创了这样一个品类。我们觉得比较成功的应用了理论，所以销售额也是增加了 150%。

张斌：张云先生稍等一会儿。我先请两位企业的朋友说完他们的品类，由您总结。

张莹：品类既是消费者购买产品的归类，也是购买时候的一个框框和理由，这是消费者购买理由和产生购买行为的第一个理由和辨别的一个自己的归类。特仑苏在中国市场是高端牛奶品类的开创者，也可以说是这个品类的一个代表。其实中国牛奶本身市场的容量就是由细分品类不断的壮大，传统意义上的品类分为牛奶、酸奶、冰激淋还有奶粉。实际上随着近十年的发展，我们细分了很多，儿童牛奶、早餐牛奶、果粒牛奶，包括非常著名的乳饮料。正是这些乳制品的细分品类使得本身这个行业的容量越来越大，消费者的需求在逐个细分的情况下，让这个市场不断的茁壮成长。

王勇：我个人的理解总结三句话，第一句话品类告诉消费者我是谁？品类的目的是降低消费者的记忆成本，和作为我们厂商也好，渠道商也好，降低对消费者的记忆成本。第三、我认为一个好的品类，应该是一眼就能看到底，但是抬起头一言望不到边。我所在的企业哎呀呀是中国饰品领导者，我所做的品类，像头饰、首饰、手表、耳环都是我们行业的经营范围。但是，如果你进入到我们的店里，我们也有化妆品、包、皮带，为什么？因为我们在做生意的过程中我们发现女孩子买包从来不是为了装东西，而是为了搭衣服，是她对她个人风格的一种强化。从这个意义上来说，包就是一种饰品，包括眼镜，越来越多女孩戴平镜，包括手表，包括数码产品。所以，我们认为饰品的本质是做搭配，而且打动的是人的情感。

张斌：各位都熟悉了他们对品类概念的理解，请张云先生概括一下您心中的品类？

张云：实际上定位理论的品类概念和我们传统意义的品类概念有区别，品类有两种，一种是行业角度的销售管理角度的品类，但是，实际上我们谈的品类，谈的品类战略核心是心智角度的品类。今天艾·里斯先生做演讲，一个很重要的图就是在心智里面画了很多小格子，品类就是消费者心智里面的小格子。结合刚才几位企业代表的看法，也结合我们接触大量的中国企业的看法，我们认为品类这个概念是认识物体最多的概念之一，定位是认识物体最多的概念之一，品类是认识物体更多的概念。这个物体在哪里？比如刚才谈到的家纺是不是一个品类？家纺从行业的角度来讲是一个品类，但是从消费者的角度来讲，它就不是一个品类，有没有一个消费者说，我要买一个家纺？消费者说，我要买一个床单，买一个枕头，消费者会不会说，我要买一个家纺？服装从行业里面是一个品类，但是服装对于消费者来讲是不是一个品类？从心智里面是不是品类？完全不是。

所以，我们中国的企业，我们跟服装行业一谈，我们很聚焦，我们聚焦于服装品类，我们希望代表服装品类，没有一个品牌可以代表服装品类，因为服装消费者不会说我要买服装，我要买牛仔裤，就是当品类越来越分化的时候，原来的品类已经消失了，所以这是最大的一个认识误区。

张斌：感谢，刚才张总说了，销售方面的品类分类跟心智方面的品类分类是两个概念。有没有可能两者会殊途同归，比如对于各种优秀的品牌太说，它其实是自然的，或者直觉的就把销售品类和心智的品类统一到一起了，这也是他们实战的结果？

张云：品类的初期大部分是这样的，刚才劳拉·里斯举的例子非常好，就是电脑刚开始出来的时候，因为市场很小，这个阶段行业和心智人质的品类是一样的。但是，当品类越来越分化的时候，这个就改变了，由于现在市场越大，竞争越激烈，越高速发展的市场，这种情况越来越少。所以，我们企业很重要识别哪些是消费者心智里面的品类，哪些是行业里面的品类，我们行业最大的问题就是喜欢做大，我们做一个只

卖水龙头不行，要作一个整体的解决方案，当你无法定义你的品类的时候，就用一个很宽泛的品类概念叫整体解决方案，实际上消费者不会这样思考，消费者不会说我要买一个整体解决方案，这个品类是不存在的。

张斌：它也许是一个店铺品牌。请几位企业的朋友，你们准备一个话题，就是回顾一下当时你们找到你们所在的品类是怎么找到的，开拓新品类的时候，肯定会遇到企业里一些固有的障碍，一些资源方面的匮乏，你们怎么突破这个品类，也就是你们品类创新的过程，如果你们觉得没有什么创新之处，你们对未来的行业有什么新的品类的预判？我问一下劳拉·里斯，我读你们的品类战略的时候，你们提到达尔文的话，就是分化是品类最伟大的力量，如何寻找新的品类，这里面有什么规则，就是什么品类应该开创，什么品类不应该开创？

劳拉·里斯：其实有好几样东西我都想谈一谈，比如说有一些大公司，他们某一个类别上面你独占了，关于有一点很多时候我们有很多的例子。像丰田，这个公司很大，他们在汽车类别当中是垄断性的，但是它原来是一个品牌。现在有这么多的型号了，现在一个大的类别当中已经分化出很多小的品类了，所以，丰田他们觉得是汽车，其实人们买的时候，会买不同的，不同的型号，尽管都是丰田，它看中的是一个下面的小的品类，所以每一个小的类别也是在某一个品类当中占据一个统治地位，其实消费者很重视品类的问题，他们觉得你这个品牌很好，但是这个品牌下面的品类很重要，比如豪华车，还是混合动力车，然后看他们的定位是不是真的代表了它的品类，有时候自己一个品牌下面，品类太多，反而稀释了你品牌的影响力，这一点我们要意识到。一定要能够把品牌和品类之间的联系保持好，这样可以起一个新名字，或者这样可以找找一些新的品类的机会，找到这样的机会，起一个好名字，做起来真的不容易，但是这是一个非常强有力的策略。

张斌：有时候新品类的创建，就像企业家发现一个行业机会一样，问一下姚总，你们是怎样发现这个机会？

姚吉庆：在慕思成立之前，应该说软床在全世界已经流行有 100 多年的历史，从开始睡的硬板床，到软床，实际上就是一个床垫，我们为什么会发现健康睡眠系统？因为首先看一下整个的需求，有需求才会有品类，慕思健康睡眠就是行业的品类和定位理论意义上的品类高度一致的一个综合题，是不是可以统一起来，把行业的品类和品牌的品类统一起来，我觉得健康睡眠系统是非常好的案例。因为人 1/3 的时间在床上度过，而且现在随着生活节奏的改变，3/5 的时间都会在床上度过，但是现在睡眠不是一个大概概念，最好的睡眠系统一定要量身定制，每一个人的身高是不同的，像你的衣服一样，完全要符合你的身体。保证你深度睡眠，就是一个好的睡眠系统，就是翻身次数少，人睡觉有五个周期，这个周期等你一翻身的时候醒了，再进入深度睡眠又需要一段时间，因此有的人睡 6 个小时，觉得很精神，有的人睡十几个小时还是不精神，因为软床睡眠系统不行，一定要有一套量身定制的睡眠系统。等你有上亿资产的时候，很多人买的床可能就是 1000 块的，实际上大错特错了，因为别墅花 5000 万，实际上是本末倒置，真正影响你睡眠价值的就是这套睡眠系统，所以这套睡眠系统就是要整合，慕思定位——全球健康睡眠资源的整合者，怎么达到我们提出的睡眠系统？这要整合全世界最优秀的资源，所以这个床里面很复杂，比如里面有排骨架，也是要选世界最好的，我们找到瑞士的 DOC 公司，它有 60 多年的历史，在全球做得最好的，枕头全世界做得最好的是 BD，我们跟 BD 合作，我们所有的都是找全世界最优秀的合作伙伴合作，实际上打的是慕思的 LoGo，有点像今天的苹果一样。

张斌：分类最初的创业点从哪里来的？

姚吉庆：根据人的需求。我曾经每次跟朋友吃饭的时候都问他们，你们的床多少钱？每个人都说，可能 5000 块，3000 块，而很多人都有几千万的资产，却都是几千块的床，没有认识到这个系统的重要性，没有认识到他有 1/3 的时间在睡眠中度过，而且这 1/3 的时间会影响你 2/3 生命的精彩。当他尝试过这套系统的时候，基本上慕思现在的转介绍率有 50%，就是他一旦用了慕思的睡眠系统，他在搬家的时候一定还会需要慕思，很多中国人移民到加拿大，还是在中国花十几万买一套床，整套的托运过去。

张斌：想睡觉，买别人的，想睡得好，买你们的。

肖夏：我觉得我们康王的案例是非常有意思的可以回应刚才的问题，这个话题就是新品类需不需要新产品。我们康王，它实际上是一个药品，我们在定位之前，已经卖了 16 年，那时候已经是 OTC 的品类药品里面的第一品牌。但是，因为它是一个小品类，所以它成了第一品牌之后，无论是品牌，还是品类有好几年就没有再增长了，因为它品类会受到限制。我们做再定位，实际上还是这个产品，没有任何变化，只不过我们把它重新定位到药妆产品，它有几个变化，首先我们 LOGO 变了，变成洗不掉的头屑用康王，然后我们把竞品瞄准海飞丝，就是海飞丝解决不了的头屑问题我们来解决。

张斌：当时有没有人反对？

肖夏：公司所有人都在反对。

张斌：为什么？

肖夏：因为有风险，我们守住第一品牌就会有源源不断的现金流，调整了之后，可能会模糊掉原来的位置。

张斌：为什么还是坚持下来了？

肖夏：主要是我们老板的支持。

张斌：谈到新品类的创新，我记得艾·里斯曾经说过，凡是在企业里想创造新品类，即便你是品牌的负责人，也需要有企业家的眼光和思维。

张莹：其实每一个新品类开发的时候都会遇到几种不同的情况，当然比较幸运的就是它很清晰地知道自己要开创一个什么样的新品类，在这个之下应该有什么样的产品。可能有的企业在摸索的过程中，可能是先有品牌，然后再试行一个阶段，觉得应该把这个品牌做成品类，也有人说，新产品很不错，其实有更多的需求，我们就要把它定义为一个新品类。可能特仑苏就是第三种情况，其实我们不是资源匮乏，我们首先想到是应该给它一个新品牌，然后作为一个产品不同属性和它品质的划分。其实在有了新品牌之后，需要有很多的资源去投入的。对一个新品牌来说，我也非常同意艾·里斯先生说的，就是品类更多地可以通过 PR 建立你清晰的消费者的认知。对于我们单一的品牌，然后要投入很多的资源塑造它，其实从 PL 来说更

实际，对消费者也能更快的得到他的认同。因为进入 21 世纪中国的发展是飞速的，从温饱型社会走入小康社会，非常幸运我们赶上这个时代的人，进入 21 世纪，大家都在寻求更高的生活用品，其实这部分需求在进入 21 世纪以后的十年是飞速发展的，刚好给我们开创新品类的企业创造了非常好的机会，我们应该感谢这个社会，感谢消费者的需求，也非常幸运它成功了。

王勇：我们是做连锁加盟的，然后连锁加盟其实这两年在发生一个翻天覆地的变化，就是传统的连锁加盟以供应商和经销商为中心，现在转向以消费者为中心，而哎呀呀整个发展就是以消费者为中心走下来的路程。最早怎么发现这个饰品品牌呢？我们老板最早是开化妆品店，有一个员工离职了，然后老板就问，你现在干吗呢？他说我现在到一个小的 10 元店，主要卖饰品，然后去那边打工。老板说你这个东西能赚什么钱？他说一天能做 2、3 千的流水，老板觉得很有意思，就做了一下调研，结果一调研就发现，2003、2004 年中国的饰品市场是什么？要么就是高端的珠宝的柜子，几千块钱，上万块钱的，要么就是高端的珠宝的柜子，几千块钱，上万块钱的，要么就是地摊货，便宜的，没有质量的，没有牌子的，这样就很有意思。这样他就从 10 元店开始起家，那时候没有饰品这个概念，然后一点一点的做。而且发现很多很有意思的事情，就是发现很多小姑娘，尤其刚进城的，买起东西很疯，就是宁可不吃飯，不能不好看，而且当成一个日用消费品，就是买了不心疼，丢了不可惜，买回来扔就好了。所以，我们这种平均 33 块钱左右，会发现它会不断的滚动的消费，而且连带消费非常强。本来我们定位一直是饰品，后来发现饰品这个外延不断扩展，比如如果卖女鞋，在里面卖运动鞋，消费者都会觉得不伦不类。但是，你是一个卖饰品的，消费者就觉得天生就应该琳琅满目。而且我们经常发现一个女孩买东西的时候，本来进来想挑一个耳环，出去时候手里那着一张面膜，经常在排队的地方，会发现有小女孩，本来没有多少钱，出现的时候发现在问身边的人借钱。就经过这样的东西的时候，我们突然发现，这一个市场其实比我们想象的要大，而且在消费者这个心智里面，他所认为的饰品跟我们传统意义上认为的饰品不一样。他们想给朋友过生日买一个礼物的时候，就会想到找我们店里找，这样我们出现了礼品，出现了化装品，是彩妆，尤其今年，经济形势不好，彩妆做的特别好。而且在这个过程中，我们突然发现，包括像以前我们曾经把包取掉，但是发现越来越多消费者说你们怎么不卖包，包括钱包，手表。你会发现这个市场会越来越大。

张斌：这种扩张会不会冲淡你们原来作为饰品为品牌的形象？

王勇：我发现好象不是，大家对你这个认知就是你是一个渠道商，你不是一个品牌商。你是一个饰品的渠道商，就应该什么东西都有，而且在这个东西的陈列里面，会逐渐发现，有些产品带财气，有些产品带人气。也许就是我化妆品的利润比我的饰品高，但是没有我的饰品在那里琳琅满目，消费者进来是一种愉悦的心情。尤其你上次说到，从进入到逃离，我觉得我们特别符合这个东西。中国正在迎来历史上前所未有的城镇化，8 亿人进城，这些人进城，消费能力又不足，他发现便宜的东西，又很好看，有当家作主的心理的快感。

而且，在这个过程中，我们会发现你的产品，我们现在有 6000 多个 SKU，而且发现能拉到上万种，而且我们的定位是 14-26 岁，但是 8 岁小女孩也在这里买东西，60 岁的老太太也在这里买东西，会发现这个人群是海量人群，海量用户，免费上的增值服务，这是互联网的本质特点，而我们只是把最后这一句改成平价上的增值服务。这也就是为什么 06 年台湾教授给我们做定位的时候提出哎呀呀是一个服务公司，但是今天老板都很难接受。

张斌：劳拉·里斯您对他们的品类有什么评价？

张斌：劳拉·里斯您对他们的品类有什么评价？

劳拉·里斯：好的，我觉得非常有意思，因为你刚才谈到有很多成功，都是要占领先机。第一个健康的睡眠系统，第一个高端的牛奶，第一个药用的洗发水，而且是说第一个你们所建立的品类，现在都能够打败其他人。首先，我觉得这在打造品牌方面非常重要，而且能够帮助你们，不仅仅建立品牌，而且能够建立一个新的品类，这也是吸引人的一个特点。刚才谈到哎呀呀饰品的时候，首先要有一个目标市场，提供各种各样的产品，提供得非常全，而且我觉得很有意思，也就是说，你不仅仅要关注你卖什么，而且要关注你把这些东西卖给谁，这个对你的品牌有非常重要的意义。

同时，你也谈到，未来会怎么发展？有些时候我们确实会看到经济，会看到农民工进城，又看到各种各样大的社会的现象，然后根据这些大的情景再来决定你要为自己的服务增加一些什么东西，你要进行什么样的扩张。但是，不管对错，我们觉得有些时候你必须记住的一点就是竞争。你对于你的品类的定义，不仅仅是关于你自己，你的商铺，还有你的消费者，同时要关注其他人的店铺，关注你的竞争者，这是非常重要的市场营销的理念，因为他们也在想你到底在做什么。每个公司，每个企业不能够只想自己，因为关于消费，这是方方面面的综合因素结合在一起的。

同时，我们也看到，在品类上我也听到了刚才所讲的几个案例，也就是随着时间的推移，你可能在一件事情上有一个品类，不管是这个牛奶，还是寝具，随着你的品类不断的成熟，你会发现它的范围越来越广了，不仅仅是我们在美国所说的一美元店，而且你会发现有很多终端的品牌，也就是我们有时候不仅仅要关注中端和低端的市场，也要关注高端的市场。因此，我们觉得随着时间的推移，我们的想法也会发生变化，随着这个品类变得越来越成熟，我们可能会进一步的趋向于中端的这些产品，因为这些问题就是你们会碰到很多竞争者，他们会效仿你的做法。在市场，你们会看到你们竞争者要么成为最好的，要么成为最便宜的，有些时候，像我之前谈到过的一样，有些品牌出现了分化，他们在未来越来越聚焦了，变得越来越专注，那么，这像我们之前所说的那样，或许我们也可能让一个新的品牌来借助了你的实力，或者占用了你们的市场，这也是有可能发生的。

张斌：其实说到中端品牌，我想起刚才劳拉·里斯说的耐克跑鞋，在低端市场都是几美元，耐克找了一个中等的价位，同时还采用了一个公关策略，就是使得慢跑这样的运动风靡美国，才带动整个跑鞋的增长。所以，问一下张总，在这种情况下，寻找一个品类是相当的艰难，听听您在给企业做咨询，你遇到他们的尴尬，他们的痛苦，他们的阻碍是什么？

张云：我觉得最难做的选择就是聚焦，定位这个理论我觉得艾·里斯先生有一句话总结的很好，用一天就学会，一辈子也掌握不了。因为他定位的大部分的理念都是和我们传统的通常用的思考方式是相悖的。比如聚焦这一点来讲，它和人性是相悖的，人性是贪婪的，企业也是这样的，我们每一天跟企业做咨询，实际上我们做的大部分的东西都是说 NO，就是企业做了十个产品，我们建议你就做一个。企业给了我们钱，然后我们要他不要做了，比如长城汽车，我们过去最多的告诉他的就是不要做什么。我觉得非常难，我们用五年的时间和企业一起实现了这个聚焦，是和企业的最高层的高度的聚焦这个理念、对定位这个理念的认识是分不开的，这也是我们做每一个企业最难的。就是这是最简单的部分，聚焦大家都会说，聚焦更有力量，也都看到，聚焦的企业，今天艾·里斯先生介绍聚焦的企业利润都非常好，但是实际上到了我们自己聚焦的时候聚不了，这是最难的，我目前还没有想到比这个更难的。

张斌：刚才艾·里斯先生讲到建立一个新品类，真的要做好定位，是要一个时间过程，尤其把品类做成品

牌，但是中国市场有时候速度也是必要的，因为你们的竞争对手，会通过各种模仿、跟随、抄袭跟你进行竞争，就是刚才劳拉·里斯所说的，竞争对手时刻盯着你。在你们的市场上，我们现在谈到品牌，刚才一直说品类。做品牌这块，其实能促进你快速的成长，但是也同时要求你快速的做品牌。你们通过公关也好，广告也好，或者其他的一些传播手段，你们是怎么来建立自己的品牌的？在品类的基础上，姚总开始。

姚吉庆：实际上建立一个品牌的基础就是品类，当然这个品类定位选择好，最重要是品牌如何做的问题。对于慕思，慕思要做中国最高端的品牌，所以可能通过八年下来以后，再调查消费者，消费者可能对慕思的印象只有两个字，第一是好，不错，第二是贵。这么多年怎么运作？我觉得实际上做品牌最重要还是要看它的载体，如果产品不行，再怎么做，广告做得越大，实际上是在宣传自己不足的地方。

所以，我觉得做品牌之前，最重要还是先把产品做好。比如慕思定位全球健康睡眠资源的整合者，不是提一个概念而已，而是要真正做成全球健康睡眠的整合者。所以，我们整合了哪些东西？第一、整合了全球最优秀的设计资源，可能在家居和泛家居行业，很多都是参展一次就回来了，但是慕思半年前就请法国的设计师，又请欧美的设计师，这些都是非常有名，由他们进行顶级的设计，这样直接跟国际接轨，而且更重要是跟中国人的身体结构睡眠习惯接轨，这是最重要的。所以，在市场可以看到，慕思八年前设计的产品，当时感觉到非常不错，但是八年过去之后，它还是很流行，这就是经典。所以，第一就是整合了全球最优势的设计资源。

第二、整合全球最优秀的供应商和制造资源。最终产品好不好还是用户体验，用户体验更重要，让他感觉到，一个是前面的体验，慕思在全国的各个专卖店几乎都有体验空间，让大家躺上去测试，还有更夸张的就是我们做了一个五星级酒店，把整个一层全部做成慕思的私人会所，做成一个体验中心，这里面可能几万块到十几万，到几十万的床都有。消费者进来以后可以通过5分钟的测试测试出他适合睡什么床，然后睡进去。如果夫妻两个一起来，两个人都需要测试，一开始很奇怪，为什么两个人都要测试，你跟你太太的身体结构不同，所以需要的床也不同，尽管睡在一张床，实际上结构不同，测试完完全根据他的身体特点量身定制，就会有好的睡眠。往往体验完，绝大部分都会下单买，为什么？真正做产品的体验，通过体验式的营销建立品牌。我们在做慕思的过程中，有人说品牌做得好，我说不是，最重要是产品体验做得比较好。

第三、特别注重文化营销，由于如何做睡眠文化。实际上这个品类能不能做的大，就决定品牌能不能发展大，如何做大这个品牌，首先要做大这个品类，如何让他认识到健康睡眠这个品类对它来说非常重要，就是要他改变他的意识。所以，我们做了四届的全球健康睡眠文化之旅，就是让中国的媒体，中国的消费者，中国的经销商到欧洲不同国家，看看我们全球合作伙伴是怎么生产出来的，然后从比利时也好，瑞士也好，法国也好、澳洲也好，实际上就是体验澳洲人、法国人怎么生活，他的睡眠习惯，通过这种体验改变消费者的健康睡眠的理念和睡眠的生活方式，实际上是从生活方式着手，这个我觉得可能是这么多年以来，慕思做的得众不同的东西。

肖夏：（我们的痛苦或者说阻碍是）如何再定位。

张斌：你们有竞争对手吗？

肖夏：我们很多竞争对手。

张斌：怎么做呢？

肖夏：特别是当我们挑战一个巨人的时候会更加困难。最主要的品牌工作是内部的三方面，首先，董事会的战争，在董事会里发生的战争。因为我们重新做了定位，由卖药品，变成卖药装，所以投资的方向转变了，以前卖药品更多的资源投在渠道，只要我们给店员他去卖就好了，我们在中国引入 DTC，就是直接对消费者进行营销，大量钱花在消费者身上，做公关，然后做推广活动。我们开玩笑说，我们品牌代言人去的市场，比我们销售总监还多，用这样的方法做营销，所以这是一个内功。

另外一个就是团队的教育，我们自己的团队会不会从卖药品转换成卖药装。第三、当你创建一个品类的时候，你的渠道，你的上下游的合作伙伴都没有准备好，因为它还不是一个物理上的品类，就没有渠道，渠道还在昨天，但是要变成明天。

所以，你要跟你的渠道一起去重新教育上下游的合作伙伴，然后进行转换。所以，更多的工作是用在内部的。

张莹：我们如何更大范围的，更开放的看待竞争，正如任何事物都有两面性，竞争和发展是双生体，如果不存在竞争，就不存在发展。所以，作为品类的开创者，其实对于你来说，最完美的一个竞争环境就是有更多的品牌来加入。因为更多的品牌加入，才能壮大这个品类，我们没有看到任何一个品类的发展是由单品牌创造的，更多的竞友加入你，是帮你把这个品类一起开创最大。对于开创者来说，可能你会投入更多的资源，向消费者描绘和教育这个品类，这个就是你可能付出的多一些，但是其实你收获的也最多。当这个品类和消费者对接起来，永远第一品牌是最大的利润的收益者，以更开放的投入带来更多的收益。所以，我觉得在开创品类的时候，首先应该更开放的让给更多的竞争伙伴和你一起开创这个品类。在过程当中，其实你有很多专业的手法更多的塑造你自己的品牌，比如区隔。大家，都是这个品类，你可以通过品牌区隔你和竞友之间消费者心智，你代表的品牌精神是不同的。对于更高要求的消费者来说，可能需要有更紧密的，或者更能完美的代表自己的生活态度和品牌精神的，代表能够产生共鸣的，起来就是和你的竞友区隔以后，你的品牌胜出的地方，我觉得应该更开放的看待竞争，刚才劳拉·里斯讲了，你做到第一的时候，消费者永远会把和你和这个品类联系起来，你就是这个品类的代言人，这样你才能够胜出了。

王勇：我们做品牌有三个阶段，第一个阶段就是抓住非常好的市场形势，把自己和这个品牌等同起来。所以，这个时候像哎呀呀这个名字怎么来的？然后消费者进去一问价格，这么便宜，这样哎呀呀就出现了。然后，我们开始决定了以饰品为我们的主业，这是第一个阶段。第二阶段我们完成两件事儿，首先是确定了商业模式，就是快速商家，和平价连锁，但是这个过程你要知道你先挣什么钱，哎呀呀最早挣的是渠道的钱，早期我们采用公关第一的方式，因为大家都不知道这是一个行业，让创始人不断在主流媒体曝光，中国企业家对话，还有经济半小时等等这种，在这种东西曝光的时候，有一个好处是什么？就是招商的本质是降低信任成本，你在招加盟商的时候就多了，你的渠道就越来越多了，你的渠道越多，你的产品就越来越好了。所以，一开始先挣渠道的钱，当然现在我们这个阶段就要搞产品的钱了，比如去年有一个明星单品，趴趴狗，一年卖 3000 多万只。但是，在第二阶段还完成了一件事儿，就是我们彻底把自己的定位定清楚了，我们的广告语就是买饰品到哎呀呀。第三个阶段就是彻底确立了我们的营销的战术方针，我定了一个 12 字的方针，叫做固守定位，自建渠道，共建内容。什么是固守定位，就是饰品，平价连锁+快时尚，自建渠道就是所有的传播渠道要自建，包括我的官网、微博、社区、会员卡，我所有的店面本身就是我最好的一个招商渠道，而且每一个店面里面，我都装着一个电视机广告机，还有我的内刊，我的各种招商的这种东西，它本身就是一个传播的渠道，相当于我是一个小分众。共建内容就像我们获得的花儿朵朵最佳娱乐营销奖，我开始赞助花儿朵朵，我的软文、微博跟他的选秀活动所有东西都会互动，我现在专门

问它出内刊，开发相应的产品，这些整合所有都能打起来，而且他们所唱的歌，比如我截他的视频，在店内播放，带动店内欢乐的购物气氛，所以这就是我们的战术方针，按照这样来做的。

张斌：我问一个很简单的问题，刚才劳拉·里斯说到视觉锤，我想问一下，你们每一个品牌，你们在那个品类里，你们的视觉锤到底是什么？因为大家知道，我们从小到大所学习到的，接收到的 80% 的信息来源于视觉，像无图无真相，我们没有一个视觉锤给你一个清晰的定位，我真的很难记住你的品牌，诸位你们的视觉锤是什么？

姚吉庆：实际上慕思给人的感觉构造健康睡眠的代名词。所以，我们当初选代言人的时候，也选择了一个能够反映睿智。乔布斯有点像他，因为这个代言我们用了八年时间，现在很多我们专卖店一开业，大家都认为苹果怎么搞睡眠系统了，不是。

肖夏：我觉得我们做的比较好的是口号，但是效果我们其实做的不太好。

张斌：绝大部分做的都不太好，什么原因？

肖夏：因为我们美术发展的不是那么先进，然后我们现在是领先在包装上，因为普通的洗发水都是大瓶的，我们是小装的，有一点药品感，仅此而已，没有更进一步的发展，其实这个确实应该进一步的开发。

张莹：第一、我们颜色是蓝、白，包装到终端，包括所有的网站，包括所有的视觉效果。

张斌：为什么选这两种颜色？

张莹：因为蓝代表高贵。第二、所有的包装，包括终端和消费者接触的地方都有一个小的牛的牧场的标志。它是中国第一个使用 250 利乐包的，我们要使用这个产品引进来的。

王勇：其实我对我们这边的视觉锤也不是特别满意，但是我们有几个比较好的特点。第一、我们是行业的第一个聘请形象代言人到今天为止已经换四代，从印采儿，到李湘，到阿 sa 等。第二、我们始终坚持一个粉红色的主基调，之前中国少女的服装经济都没有特别强调这一点，而在我们这个特点，恰好把这个东西强调出来了。另外一个，其实我倒是觉得，我们有一个地方挺相似的，就是劳拉·里斯女士所说到的语言钉，就是我们这个名字，哎呀呀，一听就能够记住。

张斌：劳拉·里斯美国有没有这样一个阶段，就是它的视觉锤特别的落后？这个阶段是怎么突破的？您对他们的视觉锤有什么样的想法？

张斌：劳拉·里斯美国有没有这样一个阶段，就是它的视觉锤特别的落后？这个阶段是怎么突破的？您对他们的视觉锤有什么样的想法？

劳拉·里斯：看看美国历史上，有很多品牌，像甲壳虫，他们的品牌都特别强，特别成功，就是因为他们的视觉锤特别不同，很小，并且可口可乐也是有超过 100 年历史了，很多这样的品牌，他们的的确确有它

视觉的东西。但是，语言上来讲，语言锤我觉得很重要一点，就是要记住你得有。过去很多时候，竞争不是那么激烈，那个时候大家起名没起好，或者没有视觉锤没有关系，根本没有那么大竞争。但是，现在你看看有多少竞争对手跟你竞争，所以你要是东西做不好，定位定不好，品类做不好，名字没有起好，口号没有起好，然后颜色没有选好，问题就大了。所以，你要做市场营销，这些东西都要做得好，这是因为竞争已经很激烈了。

竞争是好事儿，刚才有一位嘉宾讲到了，我们要开放，我们欢迎竞争对手加入，这样你竞争对手越多，这个品类就越重要，这个品类大家就越对它感兴趣。在可口可乐当中，最好的就是因为有了百事可乐，百事也是一个大品牌，两个品牌互相竞争，这对公关也好，对口碑建设也好，使得这个品类更加重要，而且也使得你的公司也更加重要。可口可乐和百事可乐是大同一，唯一的区别可能就是他们的名字不一样，视觉上不一样。所以，你一开始建立起来自己的品牌，要保证长期的成功是很重要的。刚刚讲到你的包装，你要是做的很好，很成功的一个包装，别人也会抄袭你。像床也是，像它贵也会有人抄袭。所以，你要有名字，要有视觉锤，并且能够引起别人的共鸣，这个真正能够引起共鸣，就是因为有视觉的东西，能够触动特点情绪的反映，这样的话，别人才能记住你，以后别人就只能是模仿者了。

张斌：张云总，我们开创一个新品类，占据第一了，但是还有很多企业失败了，您接触的企业，自己定位也定好了，第一的位置也站住了，可是还是失败了，这是为什么？

张云：我认为这是国内企业定位实践最普遍的误区之一，你可以看到无数的领导者，无数人都说我是第一，但是，无数人说我是第一，有两种情况，第一种是你可能确实是第一，第二你不是第一，或者你是很局部的第一。这个是没有效果的，因为你没有可信度，你说你是第一，人家说我听都没有听说过。对于第一，一个很严重的问题，我们认为营销和战略不仅仅是传播，虽然我们强调心智，但是在心智里建立起概念需要很多层面的配套系统，包括产品。从哈弗来看，哈弗从去年一直是 SUV 的第一，但是他没有做高广告，都是通过公关做的，这是第一。第二、我们研究了品类未来发展的趋势，SUV 分化为夜型和城市型，城市型研发了 S6 和 S4，原来的产品 M3、M5 今年也是下滑的，但是它新的产品已经起来了。所以，竞争面前，一个品牌的竞争力取决于两点，第一你这个品类的大小，包括现在多大，未来可能有多大，这就是我们在 SUV、皮卡、轿车三大市场上，轿车虽然很大，但是没有你的事儿，竞争很激烈，合资品牌主导的市场，没你的事儿。SUV 现在很小，将来会很大，我觉得艾·里斯先生，劳拉·里斯专门研究了过去几十年美国市场 SUV 的占比优势，SUV 为代表的多功能车占比是 55%，中国是 3%，现在成长非常好。所以，不是你品牌做得好，不要想你打造一个品牌，是你的品类选得好，品类的成长带动品牌的成长。

第二、你成这个行业的第一了，还只是第一步，要成心智的第一步，心智才是不可复制的。我们只是成为市场上的第一，很容易被复制，但是你不断地夯实在心智方面，这个心智也包括很多层面，包括我们的公关、广告、营销，包括我们的产品，你作为领导者，要做什么样的产品，你在技术的采用上，是不是一定要处于领先的，引领这个行业。只有整套的整合，你才可以打造稳固的第一。

我们说利用达尔文的理论就是分化就是变易，变易就是分化，同时要不断的进化，你看 iPad1, iPad2, iPad3, 这样才会有不断的第一。

张斌：我还有一个问题，面向未来的，问你们一个挑战自我的问题，请你在自己最熟悉的品类下面给大家介绍一个假如说你自己，比如说你的企业给你一笔钱，让你做内部创业，建立一个新的品类，或者一个新的品牌，你会创建什么？在你这个品类下，还有可细分的机会吗？这个有可能会交到你的竞争对手手里，我特别想听你们对创建一个新的品类，或者找到一个新的定位的想法，还有这种可能吗？

姚吉庆：实际上慕思已经在做了，既然在做，就可以跟大家一起分享。慕思定位高端的健康睡眠系统的时候实际上大把的企业都在强化这个系统，也是叫健康睡眠，实际上正好这个产业可以慢慢作大。我们也需要分化，就是专注于健康睡眠系统，实际上这也需要分化，因为差距拉得很大，我们最高端 36.5 万，便宜的一万多，为什么有这样的差距？因为我们用不同的系列进行分化，比如慕思 0769，它的目标消费群就是一些成功的精英人士，更重要是追求高级定制。未来的 80、90 后是未来的消费群，这部分消费群抓住了，就抓住了品牌的未来。所以，有慕思的 Video 系列，实际上有点像宝马的一系，二系，三系，解决入门级。可能很多比如说在企业阶层里面，中层领导，比如说总监，部门经理，这个级别，你让他买十几万，二十万，太奢侈了。但是，特别是 80 后的人，消费观念发生很大的变化，所以未来还可以赚大把的钱，所以今天的钱可以花掉，因此它可以买得起慕思，我们针对这部分人开发量身定制，比如他家的装修风格，比较现代时尚，就有现代时尚系列的。

比如中国的儿童，小孩 1-3 岁是脑袋发育的高峰期，但是，缺乏一个领导品牌。所以我们推出了一个系列，整合了所有的技术资源，专门针对中国而设计的，这个市场是非常大的一个市场。那么，慕思的这个系列一推出，实际上就是行业的领导者，因为没有人这样做过。而且同样是一张床，从 1 岁到 3 岁睡的是这个床 A 面的上半部分，3-12 岁睡 B 面下半部分，12-15 岁，又可以反过来睡，这是一个产品之一，实际上我们还有一系列的这个系列产品，它完全是不同的，这也是品类细分的一个差异性，来解决这样的问题。面对未来，更重要的也需要不断的做一些提升，做一些升级，否则就会被竞争对手超越。怎么能够定义成健康睡眠系统的领导者，而且不断地保持领导者的地位。比如说我们最近有一个新的发展，就是过去说的健康睡眠系统，实际上可能就是在跟身体接触的那部分，这就是睡眠的微循环，是一个小环境。但是，现在我们的概念是睡眠的大环境，我们提出六根理论，眼、耳、鼻、舌、身、心都会影响睡眠，身就是寝居，更重要是焦虑。大家可能注意到，我们在今年的 8 月份的时候，在天津发布了全球首张睡眠音乐碟，听音乐非常重要，针对不同睡不着觉的有不同的状态，需要不同的音乐，联合三家音乐队，打造了一个睡眠音乐碟，第三代我们推出了，第四代 2013 年可以推出，这套系统非常厉害，比如说你设定，我每天晚上 11 点睡觉，早上 7 点起来，11 点睡觉的时候，就会开始提醒，然后睡眠音乐就开始放，同时有助于安眠的，比如薰衣草的味道会出来，10 分钟以后，20 分钟以后全部停掉。早晨 7 点钟的时候，不是闹铃，而是音乐声响起，这样的话，有一夜的好睡眠，早晨也会精神焕发，这是第四代睡眠系统的一部分，总共有七大部分。这些资源，比如香薰是整合了澳洲最大的一个香薰公司在做。

肖夏：我们开创的品类，我们才刚刚开始，消费者有很多分化细分的更高的需求，需要我们不断的发展新的产品去满足，更优质的产品去满足，而且仍然有很大的海外市场的空间，仍然是空白的。这个品类本身已经足够大，服务好这个品类已经很不容易。我们觉得营销就像一个人吃 7 个烧饼会饱，你直接吃第七个其实不会饱。像今天艾·里斯先生所说的，饭要一口一口地吃，路要一步一步地走，应该说在这个品类我们只是迈出第七步，后面的工作仍然是不断的繁荣品类和丰富产品。

张莹：有两种方式，一种是品牌跨品类。另一种方式就是品类跨品牌，如果高端品类我们仍然还要发现很多需求未被满足。

王勇：我这里有几份礼品，送给几位女士。回到刚才讲的问题，我其实个人一直都在想一个问题，跟我接到的几个电话有关，我们会开发很多礼品，包括活动之类用的。你像我曾经接到过华为的电话，他们出手机，有采购手机链的，这样的商品，包括还有很多服装公司，当服装公司慢慢在自己的专柜设饰品的东西，

这个需求就来了。我们可不可能从 2C 开发礼品做 2B 的，比如卖一套慕思，送一套哎呀呀的什么东西，包括我们现在学校里面的学校的学生，比如考第一名，第二名，能不能做成各种礼品，而不是仅仅一张奖状，这就是您昨天所讲的从平价到平价+，我们能不能成为平价+，跳出哎呀呀。

张斌：张云总您对他们的创新有什么评价？

张云：上一环节你讲了，总体上中国现在处于一个非常好的品类创新的时机上。因为大的环境里面，从互联网到移动互联网这个转型，大量的移动终端的普及之后，会对整个消费的模式产生一个非常大的变化，包括从互联网到移动互联网的零售行业。我想包括刚才谈到的哎呀呀本质上就是一个互联网品牌，我认为从趋势上来讲它面临着互联网这个市场的对手，包括分化也会越来越明显。如果从市场上现有的产品角度来讲，我们很难找到品类创新的机会，但是如果从心智上来讲，可以找到大量的机会，刚才谈的很多都很好，慕思我就认为，它没有必要创新，没有必要品类创新，继续在现有的市场上专注地做下去，因为它在这个市场上还没有绝对的一个份额，就是我们所谓一个大树，品类战略开创一个品类，就像一棵大树一样，越长的慢的品类越值钱。像艾·里斯先生今天讲的，那么多大品牌，经历那么长时间，坚持非常重要。另外，要等现有的品牌长成大树，否则永远也长不大。第一名的企业二三十亿，二三十个品牌，平均每一个品牌一个亿，这就是一根草，中国的家纺企业就长不大。所以，品类创新，从思考市场转向思考心智，所以，这是一个非常好的时代，创建品牌。

张斌：劳拉·里斯你在中国可能也逛了一圈，你对中国品牌的视觉形象，它的视觉锤有什么评价？看看它还有什么样的提升空间，就你的感觉，你的直觉来说。

劳拉·里斯：当然了，我想说的是，事实上人们对于中国的兴趣太多了，你可以随便拿起一个杂志，或者说看一看网站，人们到处都在说中国，中国发生了什么？确实是对于中国的兴趣我们都看到了，我们也发现在全世界各地中国已经变成了世界的制造者，中国在制造低价、高质量的产品。同时，我们看到在这样一个世界的地图上，中国的影响力也越来越大。但是，问题是，中国现在应当做一什么事情呢？你们引起了世界的关注，你们实现了高质量的生产，你们有能力来以低成本实现这些东西。那么，如果说这些优势以后失去了怎么办？比如或许人们可以看剩下的另外的一个国家，有可能其他的国家他们也能够实现这样的高质量的制造以及低成本的制造。因为有可能在中国随着商品质量的提高，这个商品制造的成本也会越来越高，你们就逐渐失去了自己的优势了。那么，对于你们来说，你们也有可能会失去这样的铸造自己的品牌的机会，就像以前的日本一样。

对于中国来说，你们必须要考虑到，如何在建立低成本，高质量商品的同时铸造一个很好的品牌，把你们的名字建立起来，并且传播到世界各地，你们也可以建立起新品类，你们也可以成为全世界第一个低成本的，完全中国本土的 SUV，制造出这样的品类。单位，作为中国人必须要记住一点，就是你们要考虑到创建品牌的一个重要原则，那就是要定位，要认识到我们刚才所说的语言钉和视觉锤的这个重要的理论。同时，你们还必须要了解一个名字，名字能够带来多大的影响力和重要性，不仅仅是在中国的名字，同时也要了解到它在英语中，你起的英语名字也非常重要，因为英语是世界第二大人数的语言，另外必须要建立起一个很好的品牌，就要名字开始，这是一个很好的机会，这也是为什么我们来到中国会觉得非常的兴奋，我们每年都会来，和我们的客户、伙伴见面，为什么要这样？就是因为我们看到了巨大的商机所在。我们也希望能够帮助这些企业获得成功，不仅仅在中国取得成功，因为就像你谈到的，在全世界各地还有更多的机会，但是首先他们要建立自己的品牌，谢谢！

张斌：听完劳拉·里斯的总结，大家记得劳拉·里斯放的案例吗？就是那个超市里面叫鸡蛋，鸡蛋的前面有一个英语单词，所以，今天跟我们美国的定位专家，中国企业家、咨询服务者一起做这样的对话，似乎大家感觉到，是不是未来的几十年，我们中国跟美国其实是最大的在品牌方面的竞争对手？但是，我要提醒大家，在未来的十年，五十年，或者一百年，从文化，从品牌的根基，我们整个国家的文化来说，我们最大的竞争对手，很可能是欧洲，这是我给大家的一个提醒。包括刚才慕思的老总他们的很多元素也是来自于欧洲，来自于国外，这是我给大家的一个提醒。为什么允许慕思老总一直把他的话讲完，就是提示大家在一个不以企业利润为第一的欧洲，他们的很多模式也值得我们借鉴，因为他们真正的思想就是回归产品，回归我们给消费者提供的根本价值，感谢诸位，也感谢各位的倾听。今天的论坛到此结束，希望大家带来一些收获。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。