

第一章

市场调研决策

国际化的步伐和节奏非常重要 前期项目的调研、评估、准备也很重要。

—TCL 电子集团公司董事长兼总裁李东生

第一节 核心概念和理论概要

现代营销观念认为，实现企业各种目标的关键，是正确认识目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望满足的东西。而市场调研是企业了解目标市场需求和竞争对手行动的真正有效手段。因此 随着营销观念的逐步深入人心 市场调研在全球范围得到了广泛的重视。

在我国 越来越多的企业开始接受营销观念。尽管 只有极少数企业能真正称得上达到“营销成熟阶段”但残酷的市场像无形的巨手把企业纷纷赶入“营销初级实战班”迫使他们学习营销理论 接受现代营销观念，从而重视市场调研。

一、市场调研的内涵

狭义的讲，市场调研是指主要针对目标市场所作的调查，即以购买商品的个人、家庭和组织为对象 搜集顾客购买和使用商品的事实、

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

意见、动机等有关资料,并进行分析研究的过程。广义的讲,它不仅以市场为对象,而且以市场营销的每一阶段,包括市场运营的所有功能、环节等作为调查的对象,涉及顾客、产品、价格、渠道、促销、竞争和企业形象识别等内容。

总之,市场调研是以科学的方法,有系统、有计划、有组织地搜集、记录、整理和分析有关产品或劳务及市场等信息资料,为企业、政府和其他机构正确制订、实施、评估和调整其营销方案提供依据。对企业而言,市场调研的目的在于研究市场中的各种同类商品的生产情况、品质成份、产品技术、包装价格、消费对象、市场知名度、市场占有率、竞争情况、广告策略等。经过系统的分析,综合的评估和比较,明确本产品与同类产品的不同特色,进而制定出与同类产品相竞争的营销战略。

市场调研的任务是为营销决策者提供信息,帮助他们发现并解决营销问题。所以调研人员必须牢记调研是为营销服务的,其目的是发现问题并解决问题,任何偏离主题的调研都不可能成为有效的调研。

二、市场调研设计

市场调研设计,是根据调查研究的目的和调查对象的性质,在实际调查之前对调查任务的各个方面和各个阶段进行通盘考虑和安排,提出相应的调查实施方案,制定出合理的工作程序。调研设计的具体内容包括:明确信息类型和内容;确定信息收集方法和测量手段;明确调研对象、调研地点、调研时间、调研人员、调研费用和调研进度;确定调查资料的整理和分析方法以及提交调研报告的方式等。

调研设计要保证所收集的信息必须有助于营销问题的认识 and 解决。所有信息最终都应该与营销决策有关。调研设计的目的在于获取尽可能精确的信息,而在于收集相对于调研费用而言的最有价值的信息。

三、市场调研的类型

调研设计者首先要根据所需信息类型的不同，采用不同类型的调研方法，调研的类型一般从广义上分为探索性调研和结论性调研，后者又分为描述性调研和因果性调研两种。

探索性调研用以发掘问题的性质以及与问题有关的参数，探索性调研具有高度灵活性 并倾向于依靠二手资料收集、方便性抽样、小规模调研或简单实验调研等技术。

描述性调研则更注重问题模型中各参数的精确描述。消费者研究、市场潜力研究、态度研究、销售分析、媒体调研和定价研究等都是描述性调研 其信息源可以多种多样 但主要靠二手资料和访问调研。

因果性调研是用以识别两个或多个变量之间的关系的调研方法。例如，广告效果调研，我们往往用实验法来找到什么样的广告表现可以提高销售效果 其变化程度如何等。

四、市场调研的方式

按组织方式划分，市场调研可分为两大类，即全面调研和非全面调研。前者是对市场调研对象总体的全部单位进行的调研；后者是指仅对总体中部分单位进行的调研，包括典型调查、重点调查和抽样调查三类 其中抽样调查应用最广泛。

五、市场调研的方法

市场调研的方法按获取资料的途径不同总体上分为文案调查和实地调查两大类。

文案调查是指通过收集各种历史和现实的动态统计资料，从中摘取与市场调查课题有关的信息。实地调查是指调查者自身收集第一手市场资料的方法。

实地调查又分为访问法、观察法和实验法。其中 访问法又有邮寄

访问、面谈访问、电话访问等。

1. 访问调研法

指调查人员通过询问的方式向被调查者了解情况的一种方法，它是市场调查中最常用、最基本的调查方法。其最大特点在于 整个访谈过程是调查者与被调查者相互影响、互相作用的过程，也是人际沟通的过程。因此要取得成功 不仅要求调查者做好各种调查准备工作 熟练掌握访谈技巧，还要求被调查者的密切配合。询问的方式可以多种多样 如口头、书面或通过计算机作答。典型的询问都是结构化的 通常要事先设计好问卷。

2. 观察调研法

指调查者在现场对被调查者的情况直接观察、记录以取得市场信息资料的一种调查方法。其最大特点是被调查者并未感到正在被调查 因而所得资料真实、客观。

按调查者参与观察的程度不同分为参与性观察和非参与性观察。前者是指观察者作为一个参与者参与到现场的活动之中，身临其境地进行观察。如充当售货员观察顾客的购买行为。此方式要求观察人员具有很强的注意分配能力和良好的记忆力，以保证注意到现场发生的各种情况；后者是指观察者不参与到调查活动之中，而是以局外人的身份去观察事项发生和发展情况 这种观察比较客观、公正。但观察往往只停留在表面上，无法了解事物发展变化的根本原因。

3. 实验调研法

指有目的、有计划地通过严格控制条件或创设条件，主动地引起或改变被调查对象的某种心理或行为以进行研究的方法。它实际上是一种有控制的观察，弥补了观察法的被动性。它是从自然科学的实验室实验法中借鉴而来的，在市场调查中主要用于市场销售实验。实验法又包括实验室实验和现场实验，前者指独立变量的操作在人工环境

下的实验调研 后者指独立变量的操作在自然环境下的实验调研。

六、抽样调查

抽样调查是指按随机的原则从总体中抽出部分单位（即样本）进行调查，以获得有关的数据资料，再根据样本资料推断总体的数量特征的一种市场调查方式。其主要特点可概括为 按随机原则抽取样本；目的在于用样本指标推断相应的总体指标；可以计算和控制抽样误差。有效抽样调查应遵循目的性、可测量性、简便性等原则。

按抽取样本的方式不同，抽样调查可分为随机抽样和非随机抽样两大类。前者包括简单随机抽样、等距抽样、分层抽样、整群抽样和多阶段抽样等 后者包括任意抽样、配额抽样、判断抽样、滚雪球抽样等。每种抽样方式都有特定的适用范围与条件，在实际调查时可酌情单独采用或结合起来使用。

七、定性研究

定性研究是以小样本为基础的无结构式的探索性的调查研究方法，目的是对问题的定位或提出比较深层的理解和认识。定性研究常常用于制定假设或确定研究中应包括的变量。定性研究的优点在于简便易行和对研究对象的贴近。研究人员在近距离和比较自然的环境下对研究对象进行观察与沟通，有利于从研究对象的角度观察和理解他们的行为、态度和动机等。从人类学和社会学的角度研究问题不仅使我们能够发现和描述鲜为人知的消费者行为，还有利于提供贴切的解释。定性研究的结果受研究人员个人因素的影响较大，很难重复；另外 定性研究的数据难以用统计方法处理 因此无法提供定量的信息。

常用的定性研究方法主要有以下三种：

1. 专题组座谈

最常用的定性研究方法，它主要通过有组织的座谈形式收集有关

消费者对有关企业和产品的知识、态度和偏好等方面的资料，所收集的资料通常以座谈纪录的形式储存。专题组座谈是精心安排的一对众的交谈，往往有一份访谈提纲，受访者的回答既不像标准问卷作答那样严格，也不像自由访问那样可以自由畅谈。专题组座谈是一种获得建议、意见或创意的重要方法，适合于产品开发、设计、包装、广告等研究。

2. 深度访谈法

一种无结构的直接的个人的访问，类似于记者采访。在访问过程中，由掌握高级访谈技巧的调查员对调查对象进行面对面、一对一式的深入访谈，用于揭示对某一问题的潜在动机、信念、态度和感情。受访者可以随便地提出自己的意见而不管访问员所需要的是什麼。其优点在于能够挖掘深层信息，直接面向被调查者，信息交流充分。主要缺点是对访问员的素质要求高；结果易受访问员的影响，调查质量受制于访问员的技能，所得资料难以分析与释译。

八、市场调研的测量技术

1. 问卷

问卷是指市场调查中事先准备好的以问题的形式系统地记载所需调查内容的印件。它是了解市场信息资料、实现调查目的和任务的一种重要形式。采用问卷进行调查是国际通行的一种调查方式。

由于问卷方式通常是靠被调查者通过问卷间接地向调查者提供资料，所以作为调查者与被调查者之间中介物的调查问卷，其设计是否科学合理，将直接影响问卷的回收率，影响资料的真实性、实用性。因此，问卷设计在市场调研中的地位特别重要。

2. 态度测量表

态度测量表是指通过一套事先拟定的用语、记号和数目来测量人

们心理活动的度量工具，它可将我们所要调查的定性资料进行量化。可细分为评比量表、语义差异量表、配对比较量表、瑟斯顿量表等。

3. 投射测验

投射法是指通过向被调查者展示某种刺激物间接了解其内在动机或态度的测试方法。投射法能够让被调查对象在无意之中，或在没有心理防御的情况下泄漏出他们的真实态度或动机。该法的基本依据是人们在谈论他人、从他人角度看问题或处理某些事情时会间接表达他们自己或将其真实的渴望和恐惧投射到周围的刺激物上。投射法在消费心理和消费动机调查中得到广泛的应用。

九、现场实施

现场实施是指根据调研方案具体组织、收集各类数据的工作过程，包括挑选访问员、培训访问员、现场工作准备、现场控制与协调、复核验收等步骤。现场实施是市场调查的基础，是市场调查不可缺少的重要组成部分。通过严谨、规范的现场实施所获得的客观数据和资料，是研究和分析的前提，是达成市场调查目的的保证。

现场实施是一个系统、复杂的数据收集过程，多种多样的干扰因素会影响现场实施的进程和数据的精度。因此，精心地、全面地规划实施工作，统筹安排现场实施所涉及的各个环节，是保证现场实施成功的关键。另外，现场实施还应遵循客观性、经济性和时效性等原则。

十、市场调研报告

市场调研报告是调查人员对某种事物或某个问题进行深入细致的调查后，经过认真分析研究写成的一种书面报告，它是市场调查成果的集中体现。市场调研报告便于阅读和理解，能起到透过现象看本质的作用，使感性认识上升为理性认识，更好地指导实践活动，也是市场调查工作者为各部门管理者、为社会、为企业服务的一种重要形式。

调研报告主要包括三个方面的内容:1.序言 主要说明调研的背景、目的、调研程序及采用的主要方法;2.主体部分 主要包括调研分析结论与相关建议;3.附件 主要是报告主体部分引用过的重要数据和资料,调研期间所使用的文本副本以及样本选取的有关细节说明等。

第二节 经典案例

案例一 上海别克轿车在北京的一次市场调研

进入21世纪以来,国内轿车市场需求日益呈现多样化及多极化发展格局,20-50万元中高档轿车市场竞争尤其激烈。国产轿车在三十万元以上价位的奥迪A6和上海别克两款,2000年其产销量各自在三万辆左右。2001年这两家的计划产量为八万五千辆。尤其是随着广州本田新款雅阁3.0升排量的投放市场,给本就竞争白热化的市场又浇上了一桶热油。

二十至三十万元轿车市场中,帕萨特B5今年计划产销量为六万辆;广州本田今年计划产销量为五万辆;红旗轿车今年计划产销量为二万辆,红旗世纪星产销量预计超过一万辆;风神蓝鸟轿车计划生产二万辆。据专家预测,该档次轿车的市场需求量为八万辆左右,而各生产厂家的计划总和却达到十四万辆。由此分析,中高档轿车是各大牌汽车厂商奋力抢夺的重点。

从竞争态势分析,上海别克的竞争压力颇大,其强劲的对手应是广州本田雅阁,而上海大众帕萨特则是后来者居上,已然成为上海别克的梦中杀手。从国内中高档轿车六大品牌的历年销量及市场占有率分析,广州本

上海通用汽车
公司是国内
的竞争对手,
别克轿车同
下无竞争对手,
定发展策略,
调整产品结构
的前提是使
产品、服务、
成本、营销等
各环节。

田雅阁已远远超越了上海别克,上海大众帕萨特则直逼上海别克。2000年广州本田雅阁销量为 32233 辆,而上海别克为 30543 辆,帕萨特为 30022 辆。

在此形势下,上海通用汽车公司专门在北京地区组织了一次大规模的市场调研活动,以获取有用信息,为改进公司营销决策提供依据。

一、调研程序与方法说明

1. 问卷抽样调查:样本量共计 1000 份,实际回收 956 份,有效问卷 857 份。调查地点主要集中在北京各大汽车交易市场、二手车市场、汽车修配厂、各大商场、超市、大型办公写字楼和豪华住宅小区。调查对象分不同年龄层次、不同性别、不同职业类型。

2. 小组深度访谈 受访人员共计 8 人,来自不同行业、不同年龄段、不同性别的高收入阶层中的有车族和欲购车族。

3. 直接面访 对汽车生产厂(上海通用汽车公司)汽车经销商和汽车租赁市场负责人的专访。

4. 城区交道主干道汽车品牌流量监测

5. 汽车专业网站 BBS 发贴子

6. 在线调查

7. 文案调查 收集汽车行业协会、中国汽车工业总公司、国家统计局最新公布数据,以及各大汽车专业网站和各地汽车平面媒体相关报道。

二、研究数据来源

1. 一手资料。主要来自以下渠道:A 汽车生产商(上海通用汽车公司、上海大众汽车公司);B 汽车交易市场;

C、汽车专卖店 D、汽车租赁市场 E、二手车市场 F、中国汽车总公司、中国汽车行业协会 G、北京市车辆管理机构 H、保险公司、税务机构 I、洗车厂 J、停车厂 K、汽车修配厂 L、豪华写字楼 M、高档住宅小区 N、大型商场、超市 O、已购车用户(国有企事业单位、外企、合资企业、私企) 欲购车用户(国有企事业单位、外企、合资企业、私企) P、北京城市交通主干道。

2. 二手资料：主要来自以下渠道 A、汽车平面媒体；B、汽车网站 C、汽车行业协会报告 D、国家统计局公布数据。

三、研究依据的理论模型与工具

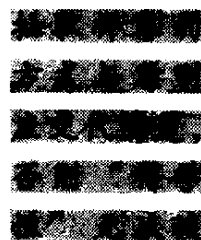
1. 需求价格弹性理论
2. 线性回归理论
3. 品牌选择模型
4. 联合分析

④、调研工具

1. 调查问卷表
2. 电话
3. 投影仪
4. 采访机
5. 计算机和网络

五、调研原则及特色

1. 秉持“科学性、公正性、创新性”的原则；
2. 利用先进的网络科技手段调研采样，收集信息；
3. 自编“样本统计”程序，简化了样本录入和统计的



繁杂手续；

4. 运用 powerpoint 进行小组深度访谈，强化了视听效果和提升了现场表现力；

5. 道路汽车品牌流量监测，运用非科学手段印证科学数据；

6. 借用各种分析理论和统计工具进行数据分析，提高了分析的科学性；

7. 培训外聘学生为调研员，进行大样本量调查，以金钱换时间，使时间成本和精力成本压缩到最低，实现最佳的投入产出比。

在实施调研之前，必须对调研的调研人员进行专业培训，即使他们有大学生的背景。

六、调研结果分析(摘要)

(一) 上海别克轿车产业外部宏观环境分析

1. 国民经济运行状况良好，经济增长强劲，带动轿车产业迅速发展；

2. 汽车产业发展政策、法规出台，拉动国内汽车市场发展；

3. 企业经济效益向好，推进中高档轿市场发展；

4. 从个人收入状况分析，表现为高收入阶层引领中高档轿车市场发展。

5. 国内轿车外部环境不利因素

(1) 加入WTO后，中国的汽车工业将受到强烈的冲击；

(2) 成品油价格连续上调；

(3) 中美关系局势的紧张，可能诱发一些抵制美货行为；

(4) 其它主要不利因素，如费改税政策，城市交通、停车场地对轿车市场的制约，进口轿车的明显增加等。

公司在进行环境分析时，既考察了环境机会，也考察了可能的环境威胁。这样才能在实施战略时知道如何避利避害。

6. 结论

国内轿车产业外部整体环境趋好，各生产厂商有着较为广阔的市场发展空间。特别是国内大中城市有着强劲的消费能力，超前的消费观念，高质素的消费群体，使其成为中高档轿车市场最具吸引力的市场，市场成功率极大，回报率极高。但上海别克轿车同其它轿车生产厂相比，面临的外部环境威胁稍大。

(二) 上海别克轿车产业外部结构环境分析

1. 2000 年国内中高档轿车市场状况分析

2000年汽车市场表现出的特点证明，我国汽车市场已经进入汽车消费社会的前期阶段。

目前，国内轿车市场有如下几个特点：

——轿车市场总体暂时供大于求。

——轿车需求量在波动中增长。汽车产量受制于宏观经济环境，呈波动状态。

——轿车的产量、需求量占汽车总产量和需求量的比例稳步上升，轿车需求已逐渐成为汽车总需求中的新的增长点。

——汽车工业的发展取决于轿车的发展，而轿车的发展决定于私人轿车的需求，私人轿车消费趋势成为轿车市场发展的焦点。从典型统计或随机调查信息来看，私人消费势头令人关注，轿车进入家庭已成趋势。

国家汽车行业“十五”规划研究课题组前不久对国内轿车市场进行了大量的调查、分析和研究，从这次调查我们可以看出我国轿车市场需求量在未来 10 年内将从 2001 年的 67 万辆增长到 2010 年的 210 万辆，而轿车保有量也将从 2001 年的 440 万辆增长到 2110 年的 1500 万辆。综合各方面情况，私人轿车的消费市场较快的增长期将在 2005 年

信用二手车
提升品牌
一手车源，可
能降低购车
成本或避免
保值率低等
弊端，新车
购车成本
降低约 10%

前后。从各档次汽车需求量的发展来看，中低档轿车、经济型轿车将成为未来汽车市场发展的主流，而中高档轿车厚积薄发，后劲很大。

随着国民消费水平的提高，汽车市场的转暖，中高档轿车将占据一块较大的市场份额。

从国产轿车生产能力与市场需求对比中发现，微型、普通(小型)中级三个档次的轿车生产能力大大过剩，只有普通(中小型)中高档轿车的生产能力相对于2005年还有市场机会。

2. 中高档轿车用户构成及消费行为分析

本次对中高档轿车市场抽样调查中了解到，用户最喜欢的国产轿车品牌是帕萨特，占总样本量的28.81%，奥迪屈居第二，占22.69%，广州本田雅阁名列第三，占15.01%，上海别克则排名第四，占11.16%。

用户最可能购买的国产中高档轿车依次是奥迪A6、帕萨特、本田雅阁、上海别克、红旗和风神。询问用户为何会选购奥迪时，回答基本相近，都是因其品牌形象好，外观豪华气派，性能优良而赢得推崇；帕萨特超越本田雅阁，成为今年头三个月交易市场的明星，是因其德国车性能的精良和外形美观圆滑而深受消费者的喜爱；在问及对上海别克的感觉时，许多人的回答是：油耗高和售后服务不方便，影响了对其选购。

在调查中了解到，已购车用户在换购车时，最可能选购的轿车首选品牌是帕萨特，占总样本量的18%，上海别克和广本雅阁的选购比例相同，均为14%，奥迪A6则仅为12%。其中一个值得注意的现象是：进口轿车的选购率较低。说明国人日益看好国产轿车，这也是因为国产轿车(合资品牌)本身的质量性能、不俗表现所致，当然还有进

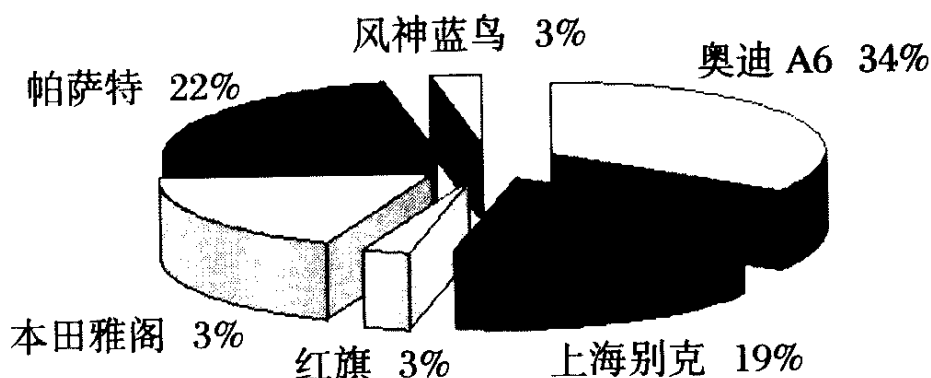


图 1-1 用户最可能购买的中高档轿车品牌

口轿车令人生畏的高价，使向往进口车者望而却步。但随着入世后，关税下调，进口轿车价格的下浮，消费者在换购车时，是否还能偏爱国产轿车呢？现在不好断言。

调查进一步揭示，影响用户购车的产品因素中位居前四位的依次是 发动机动力、安全性能、耗油量、外观，而技术性能和驾乘舒适度关注比例相同，并列第五位。影响用户购车的主要外部因素依次为：价格、售后服务、品牌形象、口碑。在对已购车用户的调查中了解到，对已购车最不满意的因素主要是外观、耗油、驾乘舒适度、售后服务等。

对中高端轿车消费行为分析涉及的 6 “W”内容,本次调研活动给予了圆满解答。

人们购买汽车的心理价位主要集中在 10-15 万元的区间内,占 37%,15-20 万元以及 10 万以下价位均占 26%,而 20-50 万元价位仅占 11%。由此分析,中低档经济型轿车在未来的日子里仍将成为市场宠儿。

据购买渠道调查显示，用户在购买轿车时，有 37% 的人喜欢到汽车交易市场购车，有 19% 的人愿意到专卖店购车，到特约经销商、厂家的销售公司及直接去厂家的人数分别为：10%、9%、7% 还有 18% 的人回答不确定。看来，汽车交易市场较受大众喜爱，这种营销渠道更符合中国国情。

在支付车款时，有 62.88% 的人会选择一次付款，25.96% 的人会选择分期付款。之所以大多数人采用一次付款，是因为贷款购车手续繁琐，还贷时间短，贷款方式不够灵活。

调查还发现，不同学历、年龄段的用户对上海别克轿车的购买情况不尽相同。本次调查显示，在中高档轿车的已购用户和欲购用户中，不同学历的用户购车行为差异很大。这大概与北京是个重知识、重教育、重文凭的文化城有关，高学历意味着高收入，是知识创造财富的一个侧面表现。从购车的状况还反映出，高学历者对享受生活，追求生活的高品质更迫切。

在中高档轿车的购买者中，大专学历的占 29.8% 本科占 45.6% 硕士以上学历的占 13.4% 高中以下(包括高中和中专)占 13.0%。

不同学历的用户对上海别克轿车的购买情况不尽相同。学历为大专的用户购买上海别克轿车的比例占购买其它品牌中高档轿车的 14.67% 本科占 38.98% 硕士以上占 26.1% 高中以下占 4.75%。就目前而言，学历的高低意味着收入的高低，也就是说，上海别克轿车的购买者是学历高、素质高、收入高的阶层。

从年龄结构看，购买中高档轿车的用户中，45 岁以上的占 32.7%，36-45 岁的占 48.2%，30-35 岁 17.3%，20-29 岁占 1.8%。由此可见 36-45 岁是事业攀升、人生收获的黄金年龄，也是个人资产稳健增长的年龄，购买力比其它年龄段更具优势。调查数据还显示，由于上海别克轿车外观沉稳、庄重、气派，成为 36-45 岁以及 45 岁以上事业有成、稳健持重型用户的主要购买品牌。

购买者类型
全新对于制
定恰当的广
告与促销策
略是十分重
要的。

3. 上海别克轿车在汽车租赁市场与出租车市场用车占有率分析

据我们对首汽公司，赛特公司，银建公司，新概念公司，福斯特公司，国旅天马共六家公司的调查发现，中高档轿车占整个租赁市场车型比例的39%，各公司现有的中高档轿车的品牌比较集中在 奥迪 红旗 时代超人 上海别克几种车型上，而且中高档汽车占全部租赁汽车的比例差异很大，主要是公司的规模大小决定的。中高档轿车主要的租车的用途是商用，从北京地区来看，租车者主要是在北京工作的外企高级职员，而租车的客人对品牌的关注程度要高于其它因素。也就是说，品牌形象是租车者的第一偏好，也是租赁公司选购轿车时第一考虑因素。

从本次调查的结果还发现，中高档轿车早已将目光瞄准了汽车租赁市场，想必日后的竞争将是很残酷的。上海别克由于领先一步进入这个市场，时间上占了优势，在京城汽车租赁市场的占有率达到38.41%。随着新品牌新款轿车的不断面市，其市场份额正被逐渐瓜分。从上海别克在租赁公司的得分统计来看，由于其技术性能和分销渠道的问题多多，未来的情况不妙。

虽然目前在出租车市场中，中低档轿车几乎囊括了整个出租市场，但随着城市化建设进程加快，市民消费水平的提高，国内大城市对环境保护的日益重视，对汽车尾气排放标准要求的提高，旧有的出租汽车将被淘汰更新，中低档轿车也会像当年的“面的”一样完成其历史使命，由中高档轿车取而代之；再则随着我国入世脚步的加快，与国际日益接轨，国际交往愈益频繁，国际化大都市发展要求，中高档轿车作为出租用车也将普及。据了解，在某些较大的出租公司，红旗轿车已担负起在机场和四五星

在汽车租赁市场与出租车市场用车占有率调查方面，应指出调查总体范围、被访者总量、结构以及主要定量结论，否则这种模糊定性研究是没有说服力的。

星级酒店承接客人的出租重任了。应该说，出租车市场的开发是中高档轿车新的利润增长点。

上海别克应在国内 A 级城市的出租车市场进行试点，拓展业务发展领域，为日后的市场渗透奠定良好基础。

4. 中高档轿车与其它潜在竞争对手的分析

对中高档轿车潜在竞争对手的分析发现：由于进入中高档轿车生产领域壁垒很高，退出壁垒也很高，所以在这个市场中的潜在竞争对手相对要少。由于摩托车、微客和经济型轿车分属于不同的消费领域和消费层面，对中高档轿车的威胁力不是很大。

对于摩托车的使用和上牌数量，国内 A 级城市均有严格的控制，这从政策上为中高档轿车的发展预留了空间。对于微客和经济型轿车，随着收入的提升，使用目的改变，会向中高档轿车偏转，出现位移现象。

从国内主要城市的居民消费支出来看，虽然旅游和教育支出大于家庭购车的消费支出，但应该看到，轿车的消费市场正在升温，而中高档轿车的消费群体正在扩大，中高档轿车的需求量将逐渐增大。

5. 中高档轿车替代品与零配件业现状分析

虽然国内城市建设进程不断加快，道路改造的步伐也日益加快，但车辆的增长速度却远远高于道路建设发展速度，出行困难、交通拥堵、停车泊位少，仍是困扰轿车进入家庭的一大障碍。

在与消费者的深度访谈中了解到，已购车用户对上述状况反应强烈，甚至认为开车出行是一件痛苦的事。地铁线的延长和城市轻轨电车的开通，从某种程度上来说，可能是轿车市场的替代品，因其可避免交通阻塞，能将人们快速送达目的地。但由于其建设工程浩大，建设周期

此套教材是
根据本家
最新教材
编写而成。

长,在短期内无法投入运营,对轿车(特别是中高档轿车)市场的发展还构不成威胁。

由于国内零配件市场的不完善,关键部件生产能力的低下,过度无序的膨胀和竞争,供过于求的现状,使国内中高档轿车生产厂在零配件采购上,具有很强的市场控制力。也就是说零配件采购市场是一个买方(整车生产厂)市场。

6. 结论

通过以上对中高档轿车产业外部结构环境分析发现,产业外部结构环境较好,市场需求及产销总量不断增长,用户消费取向及消费行为正发生结构性变化,购买能力不断递增。据本次调查统计,上海别克轿车如能进一步细分市场,着力拓展汽车租赁市场和出租车市场,并做好与政府部门的关系营销,将在国内大中城市有较大的市场上升空间。

(三) 上海别克轿车产业内部环境分析

对于上海别克轿车,我们将其同国内的主要竞争对手——上海帕萨特、广州雅阁和一汽奥迪进行综合分析比较。

1. 上海别克与国内中高档轿车技术性能比较(略)

2. 上海别克与国内中高档轿车市场综合比较分析

在对中高档轿车四大品牌的综合比较分析中,可看出,上海别克与其竞争对手同档次的一汽奥迪、广州本田雅阁和上海大众帕萨特,在产品质量性能、目标市场上极为相近;在用户偏好度上,后起之秀帕萨特颇受用户推崇和喜爱,得分最高;在市场占有率上,上海别克与帕萨特、广州本田雅阁可谓三分天下,竞争呈胶着状态。

3. 上海别克竞争优劣势分析

细看各个品牌轿车销量会发现一个全新的现象，那就是一个品牌独霸天下的时代已经成为历史。各品牌轿车的市场占用率此消彼长，轿车商战蔚为壮观。

帕萨特和广本雅阁可谓是花开并蒂，前者是增势迅猛，前景无限，后者则增长稳健，市场俏销。奥迪与上海别克也呈稳态增长，但相较于前二者稍嫌缓慢了。2001年头三个月，帕萨特扶摇直上，成为当年最抢眼的明星，第一季度市场占有率已超越了雅阁，成为市场领先者，而雅阁和上海别克分别屈居第二和第四位，成为市场挑战者。位居第三位的奥迪，由于其特殊的政府支撑背景及市场定位，与上述三品牌的目标群体不完全相同，故暂不作主要竞争对手分析。红旗和风神就目前来看，还仅是市场跟随者，对上海别克的威胁不大。

至此，上海别克已进行了全面的SWOT分析，为下一步制定营销战略奠定了基础。

从市场现状分析，上海别克轿车在中高档轿车市场可谓腹背受敌，既有老牌劲旅广州本田雅阁又有后起新秀帕萨特。分析上海别克的竞争优劣势，可发现，无论是本田雅阁还是帕萨特，在营销成本和服务体系上均略胜别克一筹。故降低成本，提高服务，扩大营销渠道，是上海别克的当务之急。

七、结论与建议

上海别克轿车若想进一步拓展全国市场，并在同广州雅阁、上海帕萨特和一汽奥迪等三个国内主要中高档车的激烈竞争中取得更大的市场份额，经过此次市场调研，我们认为上海别克应主要从以下几方面进行改进：

1. 进一步使别克轿车的设计更适合中国人的需要
轿车设计应适合中国人的文化内涵、心理和社会生

活特点。应注重外观的新颖性、车型的大小、发动机的动力以及轿车的耗油量等方面。

2. 进一步进行准确的产品定位

将目标客户定位于以企业家为主的成功人士。广告诉求点放在渲染产品的“豪华、气派、尊贵、高雅”和彰显“成功的企业家风范”层面上。

3. 进一步拓宽销售渠道

别克轿车的销售渠道为“三位一体”，在各地的销售渠道主要为专卖店；显然，它没有其它轿车生产商采用的“四位一体”方式更加灵活，更加有利于市场拓展。

4. 进一步采取灵活的营销策略，扩大目标用户市场

如目标市场不仅仅定位于个人消费群体，还应加强同其它相关用户群体的合作，如汽车租赁公司，以快速占领更大的市场份额。

5. 进一步充分发挥关系营销的功能

别克轿车作为美国通用公司在中国最大的投资合作项目，应通过企业自身的强大影响力，利用中美之间相互依靠的紧密合作关系，做好同政府间的关系营销；或通过组织、参加多种形式的有影响的社会公益活动，进一步提高上海别克轿车的品牌认知度和美誉度。

北京地区的轿车消费行为能代表全国吗？在建议部分是否应提到营销策略的区域性差异？

此处应强调一下大市场营销策略（注重政府权力和公关）在汽车营销中的重要地位。

案例总评

1. 在营销领域，调研通常是展开营销工作的“第一要招”，并已形成业内人士的一种行为定式，然而，调研的真正意义和价值是什么？是不是为了调研而调研呢？调研的最终目的是为解决问题而服务，如果调研结果对问题的解决毫无借鉴意义，那么，无论多么高深、复杂的调研也是没有价值的。本案例能针对别克轿车营销中出现的问

题展开全面深入的调查研究。调研报告紧扣SWOT分析的要点，为制定下一步战略提供了较有价值的信息，算得上比较成功的调研。

2.常用的市场调研方法主要分为两大类，一类是定性研究方法，另一类是定量研究方法。这两种研究方法在功能、回答或解决的问题、数据收集方式等方面有着明显的区别。定性研究回答“为什么”的问题，而定量研究回答“有多少”的问题。你可以使用定性研究进行“认识、发现、判断、了解”，而不能使用它进行“测量、监控、估计、预测”，这方面的问题应当用定量研究的方法去解决。对于研究人员和客户而言，根据所要解决的问题和研究目的选择适当的研究方法至关重要。本案例注重定性研究和定量研究相结合，特别是能借用各种理论模型和统计工具进行分析，提高了分析的科学性。但在运用抽样方法时，抽取样本的方式与原则未交代清楚；也未能采用专家意见法进行深入的定性研究，这不啻为一大遗憾。

案例二 市场调研：抛开顾问自己做

作为空调行业内崛起的新生力量，A公司在近年来取得了不俗的市场业绩；考虑到市场竞争日趋激烈，公司每年都会在新旧冷冻年度交替之际进行全国性或区域性的市场调研活动。但是，以往的市场调研结果都不尽如人意，或者说，与公司进行市场调研的期望值还有相当大的差距。

问题出在哪里呢？在这次市场调研之前，我们详细分析了过去调研之所以失败的原因，发现问题出在以下几个方面：

1. 调研目的不明确
2. 调研范围不清晰
3. 调研方法不科学
4. 调研时间不恰当
5. 调研人员不专业
6. 调研数据不真实
7. 调研报告不实用

1. 目的不明确，无的放矢，许多时候公司就是为了“调研”而调研，丝毫没考虑到调研的作用和意义；

2. 信息不真实，没有参考价值；

3. 信息不全面，调研所得结果对区域市场营销策略和公司营销政策的制定毫无意义；

4. 费用昂贵，以往市场调研，公司都要邀请专业咨询公司参与甚至总负责，因此每次调研费用都是以10万计，得不偿失；

5. 调研无计划，大家都是走一步算一步，没有一个很好的统筹规划；

.....

以上这些问题，既是我们公司以往市场调研之所以失败的根源，同时也是许多企业在进行市场调研时常犯的错误。

分析出以往调研失败的根源之后，我们决定对症下药，确保此次市场调研活动能够取得圆满成功。

一、调研目的、调研地点和调研人员的确定

针对以往市场调研所犯的错误，我们首先确定了此次调研的目的。

我们给这次市场调研定了一个目标，那就是总结过去一年来公司各项营销政策的落实情况 and 公司在营销方面取得的成绩，比较自己与竞争品牌的优劣势，预测来年市场发展趋势，为公司制定2004年度营销策略提供详实的依据。

在确定了调研目的之后，我们随即确定了此次调研活动的地点——重庆地区。为什么不进行全国范围内的市场调研而是在区域市场内进行调研呢？

明确调研目标和调研问题是成功调研的关键一步。问题界定不清楚，接下来的工作就很容易走偏。

这是因为空调在我国分布极不均匀，其主要销售市场一向集中在华东、华南、北京、中南和重庆等地区。区域市场在很大程度上代表了全国市场。进行全国范围内的市场调研，不仅需要大笔资金，大量人力、物力，耗费大量时间，而且犯了“无所不备，则无所不寡”的毛病，对公司营销政策的制定也无丝毫指导意义。因此，我们选择的是区域市场。

同时，考虑到华东和华南市场容量大，竞争品牌众多，情况非常复杂，为避免引起同行抵触，我们决定暂不在这两个区域进行调研；北京则由于遭遇非典，湖北还不是我们的重点市场，而重庆则是我们今年销售的主要地区之一，因此我们最终确定重庆为我们进行调研的区域市场。这也正符合兵法中所说的，“集中优势兵力，攻打重点市场”。在后期的市场调研活动中，我们很好地贯彻了这一点，始终将自己的重心放在重点市场以及重点市场的重点卖场，使点面完美地结合在一起，达到了调研的目的。

调研人员的确定更是非常重要。过去，我们习惯于借助专业的咨询公司来收集市场信息和进行市场调研，因为专业咨询公司不仅有丰富的市场调研经验和专业的分析方法，而且能够客观、公正地分析市场问题，不掺入丝毫感情色彩。但是，经过前几年的实践，我们发现，咨询公司缺乏对企业的了解，无法提供系统、全面、有用的数据，有些咨询公司甚至没有任何人到市场一线实践，只能提供一些泛泛的、网络上下载的数据，这些数据对公司无任何实际价值。同时，请咨询公司做调研的费用昂贵，耗时太长，我们曾就此次调研活动与某专业咨询公司进行商谈，该公司开价就是15万，而且需费时1个半月。这在“速度制胜”的今日，实在是难以接受的。因此，我们决定通过

市场调研的
仅限于了解
总体的大致
特征时，将典
型调查与重
点调查相结
合，往往能收
到事半功倍
的效果。

在决定自行
调研还是委
托专业市场
调研公司调
研时，不能仅
仅考虑调查
费用、调查客
观性等单方
面标准，必须
综合考虑公
司自身人员
素质、调查的
重要性和广
度、调查问题
的性质、调查
信息的实际
参考价值等
因素。

自身的力量来完成此次市场调研活动。

我们为此次调研活动确定了三名专职调研人员，其中一名是产品设计师，以前曾参与过多次市场调研活动，另外两名都是有着丰富的一线实践经验的策划师；同时，我们在调研活动之前，进行了大量的前期准备工作，将公司有生力量都团结在一起，共同完成此次调研活动。结果证明我们的选择对了，这三名调研人员出色地完成了任务。

二、调研内容、调研对象、调研方式和调研时间的确定

依据营销界颇为经典的 4P（产品、价格、渠道、促销）理论，我们将市场调研的内容分为产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等四部分，加上服务策略和竞争对手部分，共计六大部分。

（一）产品策略部分：

调研内容包括：

1. 重庆市场上的产品现况；
2. 公司产品在重庆市场的知名度、美誉度和竞争力；
3. 主要竞争对手的产品在重庆市场的竞争力；
4. 通过纵向和横向比较，找出自己与主要竞争对手在产品策略方面的相对优势；预测重庆市场上的产品发展趋势等等。

这部分内容的调研对象，我们确定为重庆的业务员（含销售经理，下同）、促销员、经销商、售后服务人员（包括公司自己的维修服务人员 and 特约维修站的售后服务人员）、消费者。

(二) 价格策略部分

调研内容包括：

1. 重庆市场上，消费者购买空调产品的主要价格区间；
2. 自身产品在重庆的价格优势；
3. 竞争品牌在重庆的价格优势；
4. 通过纵向和横向比较，推算产品在重庆市场上的升降幅度；
5. 调查重庆消费者和经销商对自身产品的心理价位，等等。

这部分内容的调研对象包括消费者、促销员、经销商和业务员。

(三) 渠道策略部分

调研内容包括：

1. 自身网络资源的数量和质量；
2. 各主要竞争对手的网络资源的数量和质量；
3. 各主要渠道商的主推品牌各是什么（通过销量和市场占有率来判断）；
4. 重庆市场上主要渠道商的规模、潜质、信誉以及有无合作的前景；
5. 过去一年公司营销政策的落实情况，比如承诺的年终奖金、返利是不是及时、足额的兑现 如无兑现 原因何在？对重庆经销商的促销活动、广告宣传、展台制作等方面的支持力度多大，还存在哪些遗留问题？

这些内容的调研对象包括业务员和经销商。

(四) 促销策略部分

调研内容包括：

1. 产品上柜情况；

2. 产品陈列情况；
3. 各个卖场售点的 POP 放置；
4. 业务员和促销员的销售能力；
5. 促销活动的频率和效果 等等。

这些内容的调研对象是促销员、业务员、经销商、消费者。

(五) 服务策略方面

调研内容包括：

1. 公司在安装结算费和维修费方面的兑现程度及时效性；
2. 主要竞争对手的售后服务政策的竞争力；
3. 公司服务人员的服务态度和服务质量；
4. 竞争对手的服务态度和服务质量；
5. 维修备件的准备情况；
6. 公司在重庆市场上进行的有关服务方面的促销或义务活动 等等。

这些内容的调研对象是消费者、促销员、业务员和售后服务人员。

(六) 竞争对手部分

调研内容包括：上述五方面调研内容中，所有有关竞争对手的内容，含产品、价格、渠道、促销、服务和其他内容。同时，竞争对手部分将有重点地分析部分重庆主要竞争对手的动态。

这部分内容的调研对象是业务员、促销员、经销商、售后服务人员和消费者。

事实上，通过上述分析，我们已经知道，此次调研活动的调研对象为：业务员、促销员、经销商、售后服务人员、消费者五大类人群。需要加以备注的是，这里的消费

既然公司的调研目标之一是预测下一年空调市场发展走势，就应增加专家意见调查方面的内容，而本案例通篇未提，无疑是一个遗憾。

者只包括已经购买了公司产品的消费者，而非泛泛的公众。表面上来看，此次调研放弃了公众，似乎有些片面，但根据我们的经验和调研的结果，证实“有的放矢”选择特定性的调研对象，更能反映出真实的市场情况，调研结果也更具备说服力。这是我们此次调研成功的一大保障和经验。

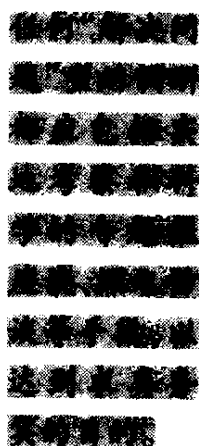
为了活动能够顺利进行，我们决定采取问卷调查、座谈会、实地考察和上门拜访等多种方式进行调研，这与以往主要依托于问卷调查、电话拜访和随处走走的调研方式有了很大区别。丰富多样的调研方式并没有加大我们的工作量，甚至还让我们感觉其乐无穷，兴趣盎然，因为许多工作都分配到了下面的销售分公司，而调研过程中的许多新“发现”令我们备感兴奋。

在确定调研形式的同时，我们也确定了调研时间。抛开路途中的时间，我们把在重庆的调研时间限制在5天。其中，座谈会会有3场，售后服务人员座谈会、经销商座谈会和促销员座谈会分别被安排在第一天的上午、下午和晚上（促销员白天还要上班，晚上才有时间参加会议），参加经销商座谈会的商家大多是市区中小经销商和周边县市的经销商，市区4大巨头（重庆苏宁、国美、重百、商社）和周边县市的几个最大经销商由我们调研人员在后期进行实地考察和上门拜访。其他4天时间全部用到实地考察和上门拜访上面。

当然，这些工作都是在调研活动正式进行之前就已经确定下来，并得到了重庆地区分公司的大力支持。

三、调查问卷的设计

调查问卷在调研过程中起到一个非常重要的作用



但是，许多时候，公司精心设计的调查问卷不仅达不到公司的期望，更让调查对象感到厌烦，调查结果一无是处。我们公司曾多次犯过这样的错误。

在设计此次调查问卷之前，我们专程请教了在北大心理系任职的朋友，结合公司现况，最终设计出了非常适宜的调查问卷。

我们的调查问卷具有以下几个特点：

首先是针对不同的调研对象，准备不同的调查问卷。我们共设计了 5 份不同内容的调查问卷，分别对应业务员、促销员、经销商、售后服务人员和消费者。比如，针对消费者的调查问卷主要就是了解公司产品的知名度，美誉度，产品质量、技术、工艺和性能，以及售后服务态度、质量等问题；针对经销商的调查问卷主要内容就是了解公司营销策略在重庆市场上的竞争力优势，各主要竞争对手的优势和劣势以及其他。

其次，每份调查问卷以 A4 纸版面制作，2-3 页（单页），题目数量不超过 40 道，多以选择题为主，问答题不超过 3 道，选择题中以 5 个选择为主（根据中国人喜欢适中个性而制）不会让调查对象感到腻烦。

再次，每份问卷的设计遵循通俗易懂、言简意赅的原则，让所有人一看都明白是怎么回事。而且，所有的题目都不能有重复之嫌。

再其次，为确保有关信息真实可信，在填写问卷时，要求调查对象署上真实姓名和联系方式（电话），以便后期求证，这点在消费者调查时更应保证。

最后，为了取得调查对象的支持，所有的问卷不能涉及个人隐私、敏感性非常强的问题，事实上，这部分内容也超出了调查问卷的框架，而应该更多地通过各种座谈

一个成功的问卷设计应具备两个功能：一是能将所要调查的问题明确地传达给被调查者；二是设法取得对方合作，并取得真实准确的答复。

此次问卷设计充分考虑了满足调查者和被调查者两方面的要求。

会和上门拜访获得。

④、调查问卷的份数及发放

根据重庆市场的现况，我们将调查问卷的数量也预先确定下来了。其中，针对业务员的调查问卷合计 10 份，针对促销员的调查问卷合计 30 份（主要集中在重庆市区，周边郊县的促销员多为经销商家属，可以通过经销商座谈会和经销商调查问卷获得信息），针对经销商的调查问卷合计 30 份（市区 10 份，周边 20 份），针对售后服务人员的调查问卷 20 份（一个服务点可能来 2-3 人，每人都填写），针对消费者的调查问卷 250 份（其中，市区 150 份，周边 100 份）。合计是 340 份。根据心理学的相关知识，这些调查问卷数量已经足以保证我们获得比较正确的结果了。

调查问卷的发放也有多种形式。关于售后服务人员、业务员和促销员的调查问卷都在座谈会上发放并回收；部分参加座谈会的经销商也当场完成调查问卷，其他未参加座谈会的经销商则在我们上门拜访时完成；消费者的问卷调查则主要依靠重庆分公司和售后服务人员的力量完成。在市区，分公司在周末举行现场促销活动，同时有一个社区活动，因此我们依托分公司力量完成了大部分问卷调查工作，其他的问卷则交由各主要维修点的工作人员完成。由于空调消费还不是很普遍，消费主要集中在城镇，售后服务人员甚至只需走几步路，就可以很方便地完成 10 来份的问卷调查（周边每个郊县只有 10-20 份的问卷）。由于调查对象都是对公司产品有深刻认识的人，也因此确保了我们的调研不是泛泛而谈，而是真实可行的。

这种任意抽
取调查对象
的方法是不
符合市场调
查的客观性、
科学性原则，
不能使调研
结果更准确。

五、其他需要注意的细节

成功的市场调研从来不是只是一个单纯的“调研”过程，在很大程度上，它就相当于是一次大型促销活动，需要我们前期付出艰辛的努力，同时在活动过程中，把握好细节，最终才有可能成功。

此次调研活动之前，我们做了大量的前期工作。

具体来说，我们在调研活动之前，已经制定了完整的市场调研计划方案，并按照计划实施后期的调研活动。比如，从到重庆市场的第一天起，每天都干些什么事情，应该收获哪些东西，这些都列入我们调研计划大纲之中。

我们设计好了5套调查问卷，并就这些调查问卷的发放和回收进行了多次可行性演练。

为了调研工作顺利开展，调研人员在去重庆调研之前，已经搜集、整理了许多有关空调和重庆市场的资料，并在各人笔记本上记下了将要探讨的问题，座谈会的主题、焦点、谁先讲话、讲什么内容，都提前作好了记录。甚至就是给参加座谈会的人赠送何种礼品，我们都提前做了准备。

实地考察的重点也确定下来，就是三个方面的要素，一是促销员的能力和态度，二是展台陈列和POP摆放，三是商家是否主推。在4天实地考察时间内，我们走遍了重庆的各个主要卖场，取得了大量的一手资料。

上门拜访更是我们调研的重头戏。要想真正了解市场，最关键的就是要下到一线，直接与这些经销商进行交流和沟通。调研人员事先已经与分公司协调好，什么时候去拜访，该提哪些问题，心中都一清二楚。我们在重庆调研市场时，选择了市区的两大巨头和郊县的6家经销商为

竞争优势归根结底是管理的优势，而管理的优势则是通过细节体现出来的。

扎实细致的调研前期准备工作是此次调研成功的关键。

我们上门拜访的重点对象。

同时，在调研之前，通过总部与分公司协商，明确了每个人员的职责，比如，设计师应该调研哪些东西，重点是什么？策划师做什么，分公司做什么，每个人的责任都非常明确，便于有效地开展工作，控制过程。

提前准备好各种市场调研的辅助工具，除了经销商和重庆市场的资料之外，其他还包括记录小手册、通讯工具、照相机、交通工具（分公司提供调研车辆）、提包（现场收集竞争对手的宣传资料）等。

大量的前期准备工作，使得我们真正踏上重庆这块市场时，发现调研竟然是出乎意料的简单，而且所获得的信息也是非常全面、真实、可行、有用。在整个调研过程中，我们从未感觉到茫然或不知所措，所有的调研过程均在我们的有效控制之中。一个星期之后，我们顺利地返回公司总部，开始进行调研的汇总。

六、汇总迅捷，成果斐然

由于前期准备工作到位，因此我们的整个市场调研轻松搞定。但是，单单只有一些原始的数据还是不够的，调研的目的最重要的是看结果，因此，回到公司，我们立即开始了汇总的工作。

为了确保信息的原始、真实、有效性，避免因时间拖延而导致的信息失真，我们回到公司就立即开始了整理调研结果的工作。其后5天时间内，我们加班加点，硬是从大量的调研资料中汇总出了公司亟需要的结果。而在以往，我们往往是调研回来就回来，调研结果是修改了一遍又一遍，等到领导觉得该看这个调研结果时，时间已经过去了一两个月，而那时的调研结果早就经过了无数人的

修改,成为最典型的“为调研而调研”的结果。这也是为什么许多企业和营销管理者并不怎么看重市场调研的原因之一。而我们为了确保信息的真实,直到回到总部,才将调查问卷开封整理。

此次市场调研为公司新的营销政策的制定提供了最坚实的基础和支撑,公司的产品策略、价格策略、服务策略、渠道策略、促销策略和广告宣传策略都在此基础上,进行了较大幅度改善,从而更适应市场的实际需求。该调研方案获得公司领导的一致认同。而最终计算此次调研花费,吃、住、行基本上在分公司,一共不足8000元。我们用不到8000元的费用,完成了以往15万元也完成不了的市场调研任务,可谓一大胜利。

案 例 总 评

1. 市场调研的任务是为营销决策者提供信息,帮助他们发现并解决营销问题。所以调研人员必须牢记调研是为营销服务的,其目的是发现问题并解决问题,任何偏离主题的调研都不可能成为有效的调研。在每次起草调研提案之前,调研人员首先要知道自己要干什么,要对调研目的十分明确。A公司此次调研活动之所以取得成功,很重要的一个原因在于调研之前已制定了周密的计划,调研目的、调研内容、调研组织等都十分明确,最终的胜利只是顺理成章的事。

2. 调研设计的目的在于收集相对于调研费用而言的最有价值的信息。同样的调研问题在实施中可能产生不同精度的信息。不要使自己成为精算师,调研设计的目的不是想办法获取尽可能精确的信息,而应该在一个明确的预算水平上尽可能使潜在的误差小。调研设计和调研

方法的采用，必须考虑很多原则问题：样本量是否足够，费用是否支持特定调研方法下的样本量，有没有足够的人力按时完成调研，收集到的资料将如何处理等等，而其中最重要的原则是，调研所收集的资料是否能足够完成调研目的。因为调研是为营销服务的，是为决策者发现问题并解决问题服务的，如果调研没有完成原定的目的，或者还不足以提供解决问题的信息，就应该想方设法达到要求。

3. 市场调研的有效性不仅取决于设计是否科学，还需要一定的创新思维。调研的创造性是市场调研的诸多性质中最有价值的特性，是调研人员营销知识、调研技术、思维能力的综合体现，当然也是有效市场调研最有力的保障。因为有创意的调研总是来自于调研人员对市场的把握、对营销的理解、对调研技法的精通。因此，如何实施有效的市场调研，关键还是在于调研人员有多少有效积累。

4. 市场调查是决策的有力保障，企业不能“因小而不为”。不管企业组织机构的设置如何，每个销售人员、每个企业决策者都应充分重视市场调查，现在的市场已经没有给我们慢慢修正和自己探索的时间了。中小企业没有能力安排专门的市场调查员，没有关系，可以对全体销售人员进行市场调查知识、技巧培训，让每个人充当市调信息收集员。这样在企业要进行市场调查时，只要将任务布置下去，由销售人员完成调查任务。汇总后由专人进行分析总结，形成结论和建议，决策者在决策时可以当作参考。

第三节 核心法则与流程

一、市场调研中的基本法则

在中国，为什么很多企业不愿意进行市场调查？为什么市场研究公司完成了市调报告后客户经常不满意？这是多年来困扰中国市调公司和企业始终未能解决的问题。市场研究公司在抱怨，中国企业不重视市场调查，国内企业也在抱怨，市场研究公司的调查没有用。问题出在哪里呢？

我们认为，企业没有认识到市场调查的重要性，那是经营理念问题；但企业认为市调结果用处不大，主要是市场调研的设计问题和实施过程中的质量控制问题。在阐述了市场调研的基本理论与典型案例后，笔者结合本土企业的特点和市场调研中存在的误区，概括了有效市场调研必须遵循的若干法则，以资借鉴。

法则一 重在解决市场难题

中外调研实践充分证明，不能解决企业市场难题的市场调查是没用的调查。为什么要进行市场调查？是为了解决企业在营销过程中遇到的问题。当然，我们也接触过一些企业，他们进行市场调查的目的是为了在个人脸上贴金，以此证明他们接受了现代的营销理念。但对于大多数企业来说，进行市调的目的是为了解决他们营销过程中的诸多难题，如，为什么我们的产品在市场上的销售走势越来越差？为什么我们的新产品没有得到消费者的认可？我们可以进入某个新的产品市场吗？等等。

我们经常看到这样的市场调查报告，它们要花上数十页甚至上百页描述一个市场，但当涉及到企业应该如何做的时候却只有一两页甚

至一两句话 并且还是不疼不痒的。

“要雪中送炭 不要锦上添花!”当企业没有什么营销难题需要解决的时候, 请不要浪费企业金钱进行市场调查! 当市调公司不能为企业设计出帮助他们解决营销难题的市调方案的时候, 请不要浪费企业金钱进行市场调查!

法则二 理论统领实践

所谓“理论统领实践”是指一个市场调研项目在方案设计的时候就必须在某个理论模型的指导下进行。这里讲的理论模型包括与市场营销相关的理论模型 如营销学理论、战略管理理论、市场调查与预测理论、消费者行为学理论、广告学理论、统计学理论、经济学理论、社会学理论、心理学理论等。例如 客户要研究目标市场问题 我们有STP(市场细分、目标市场、市场定位)理论作为指导 客户要研究顾客满意问题 我们有TCS(客户完全满意)理论作为指导 客户要研究影响消费者品牌选择决策问题, 我们有消费者购买决策过程理论作为指导; 等等。总之 每一个市调项目 都应该有某个或某几个理论模型作为项目统领 在这些理论的指导下设计项目总体思路、问卷、调查对象、统计分析和研究报告等。

我们接触过许多市调项目, 纯粹是按照人们普通的思维方式罗列问题 然后把调查结果做出尽可能多的统计计算 做成“漂亮”的市调报告。难怪企业讲: 市场调查就是把我們大致知道的东西给出定量的结果 告诉我们“老虎不吃草 山羊不吃肉”。

在整合营销传播时代, 光懂调研是不够的, 还必须懂营销, 懂品牌 懂广告 更要懂策略。这样我们的调研报告才能和营销紧密结合, 并为企业解决问题。

“要跳出窗外进行思考!”这是进行市调项目设计时应该具备的思维方式。我们不是单纯进行市场调查 而是在帮助企业进行营销企划, 企划方案的每一环节 都是有营销理论作为指导的。因此 市调项目的

设计要遵循“理论统领实践的原则”。

法则三 目标专一

研究目标锁定原则是指对于每个市调项目要明确一个或两个要解决的营销难题作为市调目标，且调查目标不能过多。市场调查从项目设计、现场执行到研究报告都应始终围绕着这些目标进行。

例如 企业想搞清楚“是谁在购买对手的畅销机型 为什么？”这一问题时，市调公司就应该围绕该问题进行项目设计：对手的哪些机型最畅销？会持续多长时间？哪些消费者购买了这些机型？他们在购买这些机型时考虑了哪些因素？销售人员对这些畅销机型如何评价？对手对这些畅销机型开展了哪些推广活动？这些畅销机型的用户是否满意？如果市调公司能准确、清楚地回答上述问题，就能够帮助企业设计出针对对手畅销机型问题的行销企划方案，包括如何研发本企业的新产品、如何进行市场推广、如何监测产品上市后的效果等等。“要有所得就必须有所不得”如果一个人说他什么都会干，那他一定不会都干得太好；如果一个企业说它什么行业都能做，那这个企业就很难有大的成绩。市场调查也是一样，如果它什么问题都想解答，那这个调查就很可能什么问题也解决不了。

法则四 远近研究并举

对企业来讲，他们正面对许多战术问题需要解决。如：对手降价后市场状况究竟怎么样？对手正在进行哪些促销活动？我们的产品为什么消费者不喜欢？等等。回答、解释、解决这些问题的市场调查为近距离目标的调查，这种类型的调查往往会收到立竿见影的效果。另外，企业还会面临一些战略问题需要解决（可能企业还没有意识到），如企业的品牌资产究竟处于什么态势？当消费者谈到本企业品牌的时候，究竟会产生哪些联想？企业的品牌应如何进行战略定位？等等。回答、解释、解决这些问题的市场调查为远距离调查，这种类型的调查往往是不会马上见到效果的。

战术问题很重要，它牵涉到企业当前的生存和发展问题；战略问题也很重要，它牵涉到企业未来的生存和发展问题。

我们的一些企业往往过分地重视当前的战术问题，他们要打价格战、要搞广告轰炸、要翻着花样促销，目的是把难卖的产品卖出去。这些企业往往患了“营销近视症”。正因为如此，我们可以目睹多少昨天曾叱咤风云的企业而在今天则变得凄凄惨惨。因此，企业要从“短命”中走出，一个重要的问题是投入一定力量去研究战略问题。

法则五 投入产出相匹配

“要少花钱办大事，要不花钱也办事”。这是不少企业的“信条”。厉行节约是重要的，但不能仅把“花最少的钱”作为衡量市场调查项目的惟一标准。不少企业在进行市场调查招标的时候，往往让几家公司同时提交项目计划书，剔除个别太差的公司，然后就凭项目费用的高低选定合作公司。

应该指出的是，巨额资金的投入不一定能获得有效的市调结果，而尽可能少花钱的结果可能是颗粒无收，关键是投入的资金是否能够带来有效的回报。就像我们前面所举的例子那样，如果市场调查能解决本企业机型畅销问题，花上几十万元甚至上百万元又有什么不可以的呢？反过来说，如果我们的调查是一个泛泛的调查，解决不了什么实际问题，那花上几万元甚至几千元是不是浪费呢？

赛诺公司曾受国内某公司委托进行了一次某新产品的市场机会和风险研究项目，在项目进行之前，客户对该产品的市场前景非常看好，准备投入巨额资金进入该产品市场。但是，通过深入调查，赛诺的结论是该产品目前还不具备在中国快速发展的条件，因此，建议客户应当谨慎行事。客户采纳了此建议，决定放弃此产品项目。这里要说明的是，和盲目上一个新项目并以失败告终浪费数千万资金相比，花十几万元进行市场调查的费用就是物有所值了。

法则六 充分认识到调研的局限性

有的企业往往会把市场调研想象成无所不能的。市场策略、广告创意、活动方案等等都可以通过市场调研来解决，其实不然。市场研究只是辅助决策，使决策更有把握，增加胜算的机会，专业市场调研公司在和客户接洽时，也不要做任何超出市场研究范围的承诺，否则会造成不必要的麻烦。

市场调查的结论也不是完美无缺的。就像任何其它工作一样，市场调查也不可避免地会有错误、误差和疏忽。对方案的缜密设计和细心实施的目的是为了减少避免较大的误差和疏忽。只要对调查信息的价值没有严重损害，细小的错误应当容忍。如果在调查期间或结束之后发现了细小的错误，就应当考察它们对调查信息有什么影响。仅仅因为一些细小的错误就贬低或抛弃调查的结果是不合适的。应当按照错误的具体情况进行修正处理，这样可能需要在解释结果时做些修改，或是对调查发现的依赖方面做些变动。

市场调查不能直接指示决定。即使没有发现错误或疏忽，调查完全按所设计的方案进行，结果也不是完全确定的，不能指示或决定最终答案。调查结果只应被当成是另外一种证据。必须参考一般经验、普通的道理和其它信息来对它进行评价。人类的感性和判断总是必要的。对调查的结果要认真思考、理解，看与我们对问题的感性认识是否基本吻合。如果不相符，原因何在。必要时需作进一步的调研和分析。调查结果是重要的决策参考依据，但并不等于准确地给出了决策答案。

法则七 重视数据但不能迷恋数据

一个自称擅长数据库分析的博士在为一家保健品企业做的市场调查报告中指出，华东地区大城市如上海，其消费者购买保健品的比例为71%，中型城市如杭州达到54%，小型城市芜湖也达到了46%，而西北地区的西安只有22%，由此得出结论，华东地区已趋于饱和，西北

地区则有大量商机,建议客户重点做西北市场。就数据本身而言,这个结论是正确的,但试想如果客户依此结论执行就等于到西北市场喝西北风了,这属于典型的没有实战经验的本本主义市场调查。在市场调查过程中,我们只有抓住了关键性的问题,并就关键性问题进行充分的研究与探讨,才能对市场推广起到关键性的作用,否则,大量的无关紧要的装饰性数据与分析充斥其间,既扰乱决策者的思路,又浪费决策者的时间。

科学决策离不开严密的实证分析,国外许多成功的企业都有固定的决策程序,每一项重大决策都要依赖可靠的数量分析。因此我们并不是说数据无用,关键的问题是市场营销是一个复杂的动态的过程,而我们的数字分析是一个静态的过程,市场调查如果做得非常严谨,充其量也只是一个营销决策的参考,如果我们过分迷信于市场调查,言必称数字,好像只有数字才是可靠的,过分依赖于数字,只会造成赵括式的悲剧。真正的市场决策还应该配合专业人员对市场的了解与经验,并且很大程度上应依靠经验,加进我们的思考与判断,才能使市场调研的数据发挥应有的作用。

法则八 调研需要灵活和创新

市场调研虽然有科学的程式化的步骤,但在这个动态化的过程中,任何环节都需要创意的帮助。有创意思维的调研人员,总是能十分敏感地抓住那些有价值的信息,从不让它们失之交臂。并根据这些信息,提出一个个很有创意的假设,然后运用各种调研方法进一步证明这种假设是否确实存在。

在市场调研的发展过程中,出现过大量的经典案例,无一例外地是富有创造性的调研。如上世纪40年代的速溶咖啡购买动机调查,总结出了行之有效的“投射测验法”,柯蒂斯出版公司首创的“垃圾调研法”等。

科技的发展,已经赋予调研人员更多的创新机会,电话、电脑、有钱电视,以及其它先进设备,使得声音、图像的形成、传输、修改更为方

便,调研测试也更加快捷。当然,调研方法的创新借助先进设备是次要的,主要依然要靠调研人员的思维和观念。著名专业调研公司在对客户进行企业内部调研时,会经常跟随业务员深入市场第一线,尽可能了解营销中的一些问题。有些经常参加企业的招聘会,了解应聘者对企业的评价和期望;有时装扮成应聘者与企业管理层接触,了解管理层的水平。每次新的尝试都能获取很有价值的信息,对他们准确有效地发现问题和解决问题提供了大量素材。

调研的创新性实际上是市场调研的诸多性质中最有价值的特性,是调研人员营销知识、调研技术、思维能力的综合体现,当然也是有效市场调研最有力的保障。因为有创意的调研总是来自于调研人员对市场的把握、对营销的理解、对调研技法的精通。

二、调研流程

针对不同环节的市场调研,可以帮助企业在发现问题和解决问题上做出准确的判断。大型的国际化企业都有自己的市场调查部门为管理当局提供大量的营销信息,像IBM、施乐公司以及宝洁公司(P&G)。宝洁公司的每位品牌经理每年要进行四个或五个重要的市场调查研究。随着市场调查研究费用投入的提高,以及对市场调查作业更为专业化、技术化、规模化的要求,越来越多的企业更愿意借助专业的市场调查机构来收集营销数据和资料。

不同市场调查公司有其不同的经营策略和作业流程,但其基本步骤大致相同,概括起来主要有计划准备阶段、实施阶段和分析报告阶段三阶段,每一阶段又包含若干步骤(见图1-2)。

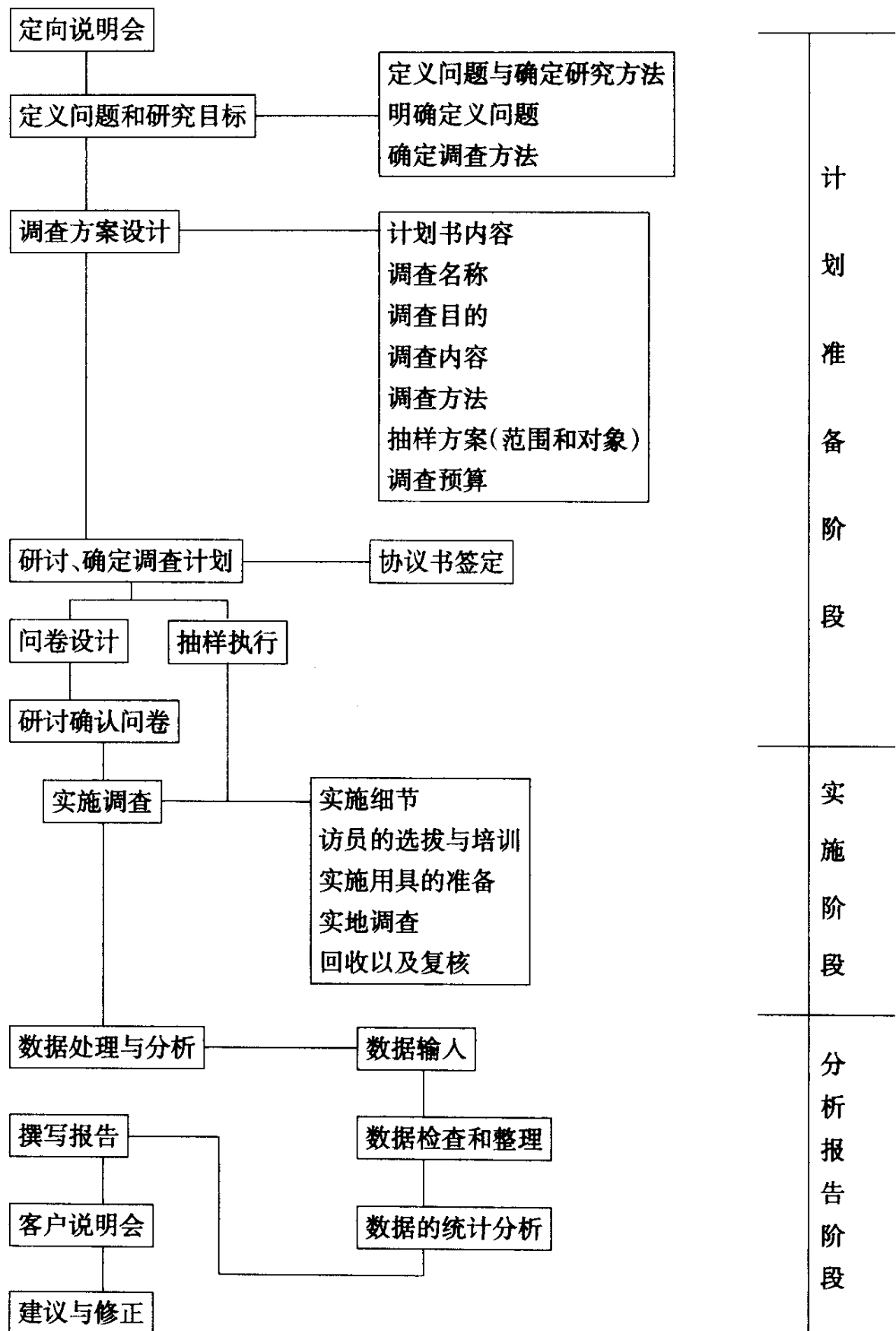


图 1-2 市场调查的流程图

他山之石

高露洁的“中式组合拳”

“为客户量身定做产品,提供支持、准确无误的操作及最新的技术。”著名的戴尔计算机公司总裁迈克尔·戴尔在'99《财富》全球论坛上海年会上接受记者采访时如是说。他道出了戴尔计算机公司成功的关键,同时也是世界各大企业争相效仿的成功模式:一切从消费者的需求出发,使客户享受到物有所值的产品,是取得成功并获取巨额财富的“秘密”配方。

蝴蝶告诉我们什么?

一种新产品在进入市场之前,应当做好认真细致的准备工作,其中,市场调查在获取即将进入的市场的全面信息方面尤其重要。

日本丰田汽车公司在进入美国市场之前进行了详细的市场调查,他们同前西德大众牌轿车的车主进行面谈,了解大众牌轿车的长处和短处,得知用户对这种车的暖气设备、后坐空间和内部装饰都不满意,于是,本田公司吸收其优点,弥补其缺点,设计出了颇受美国公众欢迎的新颖轿车。

与此形成鲜明对比的是,当美国企业打入日本市场时,却往往对异国市场情况熟视无睹,不搞市场调查或只做一些肤浅、简单的调查。他们把在美国市场上销售的产品原封不动地搬到日本市场销售,结果当然是以失败而告终。美国通用食品公司和列布隆公司就是因此而损失惨重的典型案例。

成功的市场进入,往往将市场调查看作是把握市场机会的基石。蝴蝶效应原理告诉我们,蝴蝶张开的双翅犹如一具锐角的两条边,从角的顶端向无限远的空间延展,距离顶点越近,两条边的距离越短,反之,距离则越长。一家企业对市场真实情况的调查也是这样,不对市场进行调查研究就盲目决策、盲目进入,一开始可能会跟市场真实需求有一定的关联,但是随着时间的延长,失误的程度会

越来越严重。因此,企业在产品进入市场之前,必须对市场进行认真细致的调查研究。

纵观世界500强企业,在他们的产品进入市场过程中,因市场调查准备工作做得好而为企业带来丰厚财富者有之,因准备工作做得不好而惨遭失败者更是不胜枚举。

想当然的可口可乐

从1983年开始,可口可乐与百事可乐之间展开了一场旷日持久的销售战,可口可乐公司推出了新配方、新口味的可口可乐,和老配方可口可乐并肩作战,试图击败百事可乐以青年人为对象的“百事新生代”。然而,结果却是劳而无功,1998年秋,新老两个品牌的市场占有率仍比1983年的单一品牌少1%。

市场营销战术要从心理角度来考虑,它必须深入人心。可口可乐公司的症结就在于市场调查出了毛病。新口味可口可乐在推出之前,公司的决策者没有充分了解人们的消费心理。对于可口可乐,人们心中有一个不变的想法,就是要买到“真正”的可口可乐,消费者真正喜欢和习惯接受的是老品牌。因此,新配方、新口味的可口可乐遭到了消费者的抵触和反对,最终停产就不难理解了。

“顺民心者昌,逆民心者亡”。可口可乐的情况说明了自下而上市场营销战略模式的一个重要方面,即把战术构筑成战略时,必须要做好充分的市场准备,根据消费者的消费心理去改变产品,最大化地满足客户、消费者的需求而不能去强行改变市场。

科尔盖特“红白颠倒”

美国科尔盖特公司生产的科尔盖特牙膏是深受美国消费者欢迎的畅销产品,当它进入日本市场时,却出乎意料地滞销,市场占有率仅达1%。调查显示,问题出在产品的包装上。

科尔盖特牙膏与雄居行业榜首的日本狮王牙膏的包装同属红、白两色的单纯设计,所不同的是,前者以红为主,红底白字,后者以白色为主,白底红字。这是因为美国人无论男女老幼都偏爱红色,认

为红色象征着活力、生命力。而日本人喜欢白色,很多商标名称都冠有“白”字,如白鹤、白雪等。他们认为像国旗那样,大片的白底上一个鲜红的太阳才是最美的色彩,而红色被认为是带有婴儿和女性气息的色彩。科尔盖特牙膏大块地使用红色的包装显然漠视了日本消费者与美国消费者的色彩感觉差异和购买心理差异,也就难逃失败的厄运了。

融入中国文化的高露洁

与进入日本市场却惨遭冷落相对应,科尔盖特在中国市场上“融入中国文化”的营销策略却做得相当成功。

首先,为了迎合中国消费者的心理,他们巧妙地把英文名称“Colgate”汉译为“高露洁”这一主题清晰且同时又大吉大利的名称,使中国消费者以为这是一家地道的中国公司。

接着,高露洁公司在市场调研的基础上对1996年中国牙膏产业的现状进行了系统分析,得到了如下的结论:

1. 牙膏品牌众多,竞争激烈;
2. 牙膏基本都集中在低价位;
3. 几个老品牌市场份额相对稳固,不容易轻易夺走;
4. 牙膏的广告趋于白热化。广告诉求重点很突出,即面对中老年消费者。

通过市场调研、市场细分、产品试用等几个阶段后,高露洁已经清楚地认识到中国牙膏市场高档产品所存在的巨大商机,于是接连打出了一套组合拳,即把高价位的“高露洁”品牌推向市场。在几乎占领了这一部分市场绝大份额后,利用品牌延伸效应推出“高露洁”品牌中档产品。这一系列衔接紧密的市场动作把中国的一些牙膏厂商打得措手不及。

“顾客是神,心诚则灵”,高露洁在中国和日本的成功与失败把这句营销名言演绎得栩栩如生,同时也进一步说明了市场调查是产品成功、企业获利的有力武器,未雨绸缪是企业长期生存与发展的基础,也是中国企业在新世纪迈进世界500强的第一步。

第二章

消费者行为分析

顾客的难题 就是我们开发的课题 要给用户意想不到的惊喜。

— 海尔集团总裁张瑞敏

第一节 核心概念和理论概要

市场营销学对市场的研究，其核心是研究购买者的行为特点及其行为模式，这是企业制定营销战略、确定营销组合策略的出发点，而对消费者市场的研究是整个市场研究的基础和核心。消费者购买行为是从个体或微观角度认识的消费需求，它是消费者市场需求实现的必然过程和动态反映。在总体环境和购买者心理因素的作用下，消费者购买活动表现为对一系列问题的决策过程，并呈现出阶段性。分析和掌握其规律性，有助于企业更好地细分市场 and 选择市场，制定更有效的市场营销策略。

一、消费者市场

消费者市场是指所有为了个人消费而购买商品（包括货物和劳务）的个人和家庭所组成的市场。它是一切市场的基础，是最终起决定作用的市场。与其他类型的市场相比，消费者市场具有普遍性和广泛性、小型性和分散性、多变性和流动性、可诱导性、非盈利性等特征。

二、生产者市场

生产者市场也称产业市场，是由那些为了生产用于出售、出租或供应他人的产品或服务，而从事各种商品和服务的购买活动的个体和组织构成的市场。这个市场购买者的目的是为了通过加工来营利，而不是为了个人消费。生产者市场与转卖者市场、政府市场统称为组织市场。

三、消费者行为分析的内容

与消费者行为相关的内容繁多而复杂，总体上可归纳为七个方面，即由谁构成（Whom）或购买者（Occupants）、购买什么（What）或购买对象（Objects）、为何购买（Why）或购买目的（Objectives）、由谁购买（Who）或购买组织（Organizations）、怎样购买（How）或购买方式（Operations）、何时购买（When）或购买时间（Occasions）、何地购买（Where）或购买地点（Outlets）。以上七个方面可简称为 7“O”S 或 6“W”1“H”。

四、消费者购买行为模式

消费者的行为受消费者心理活动支配。按照心理学的“刺激-反应”理论，人们行为的动机是一种内在的心理活动过程，像一只黑箱，是一个不可捉摸的神秘过程。客观的刺激经过黑箱（心理活动过程）产生反应，引起行为，只有通过行为的研究，才能了解心理活动过

程。消费者购买行为的模式如图 2-1。

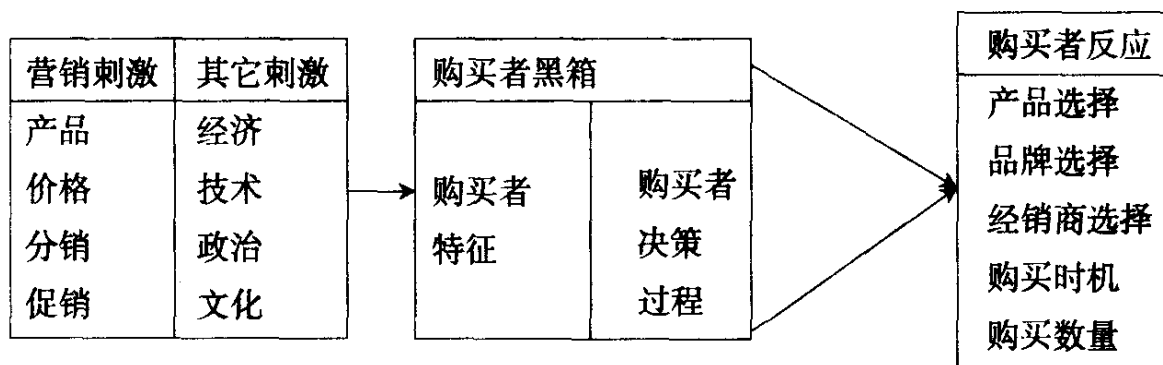


图 2-1 消费者购买行为模式

营销刺激,指企业营销活动的各种可控因素,即产品、价格、分销、促销。其他刺激,指消费者所处的环境因素(经济、技术、政治、文化等)的影响。这些刺激通过购买者黑箱产生反应,即购买者行为。

处于刺激和反应之间的购买者黑箱包括两个部分。第一部分是购买者的特性。购买者特性受到许多因素的影响,并进而影响购买者对刺激的理解和反应,不同特性的购买者对同一种刺激会产生不同的理解和反应。第二部分是购买者的决策过程,它直接影响最后的结果。

五、影响消费者购买行为的因素

影响消费者购买行为的因素,主要有内部和外部两个方面。外部因素主要包括文化因素和社会因素。文化是人类欲望和行为最基本的决定因素,它对消费者的购买行为有着最广泛和最深远的影响。文化因素包括价值观念、审美观念、信仰和风俗习惯等。社会因素包括消费者所在的阶层,消费者所接触的各种社会团体(包括家庭),以及消费者在这些社会团体中的角色和地位等。内部因素则是指消费者的个人因素和心理因素。个人因素包括消费者的性别、年龄、职业、教育、个性、生活方式等等。心理因素包括购买动机、知觉、学习方式、信念与态度以及个人经济条件等等。这些因素从不同的角度影响着消费者购买行为模式的形成。

六、购买动机

购买动机是使消费者做出购买某种商品决策的内在驱动力，也就是引起行为的原由。有什么样的动机就有什么样的行为。购买动机分为两类，一是生理性购买动机，是人们与生俱来的，企业改变不了，而只能去适应它，也不是营销研究的对象；二是心理性购买动机，顾客想不想买，是可以通过营销努力来改变的。这是营销研究的重点。心理性购买动机可以分为三种，即感情动机、理智动机、信任动机。

1. 感情动机

感情动机就是由人的感情需要而引发的购买欲望。感情动机可以细分为两种情况，一种是情绪动机，另一种是情感动机。情绪动机是由于人们情绪的喜、怒、哀、乐的变化所引起的购买欲望。针对这种购买动机，在促销时就要营造顾客可以接受的情绪背景。情感动机就是由人们的道德感、友谊感等情感需要所引发的动机。比如说，为了友谊的需要而购买礼品，用于馈赠亲朋好友等。

2. 理智动机

理智动机就是消费者对某种商品有了清醒的了解和认知，在对这个商品比较熟悉的基础上所进行的理性抉择和做出的购买行为。拥有理智动机的往往是那些具有比较丰富的生活阅历、有一定的文化修养、比较成熟的中年人。他们在生活实践中养成了爱思考的习惯，并把这种习惯转化到商品的购买当中。正如很多小商小贩说的，现在最难对付的就是中年妇女。

3. 信任动机

信任动机就是基于对某个品牌、某个产品或者某个企业的信任所产生的重复性的购买动机。

具体而言，在现实经济生活中，这三种动机还呈现出一些不同的表现形式，如求实、求新、求同、求美、求名、求便等等。这些不同的购买

动机带来不同的购买行为，企业应该根据消费者的动机来了解他的购买行为 按照他的购买行为来进行营销决策。

七、消费者的购买决策过程

消费者在购买过程中主要经历五个阶段 问题认识、信息收集、对可供选择方案的评估、购买决策和购后行为(见图 2-2)。此购买决策过程模式强调了购买过程早在实际购买发生之前就开始了，并且购买之后很久还会有持续影响。它提醒营销人员应该将注意力集中于购买的全过程，而不是只是关注购买决策这一个环节。



图 2-2 消费者的购买决策过程

问题认识、收集信息和评估选择阶段叫做购买前过程，决策购买阶段叫购买过程，购后行为和评价叫做购后过程。有时还把“将来决策过程”也包括在购后过程中。这样，消费者的购买决策过程就由购前、购中和购后三个过程的五个阶段组成。

实际上，消费者并不是在购买每件物品时都要经过这五个阶段。对某些物品的购买过程就非常简单。消费者可能跃过其中的某个阶段或倒置某阶段。这个模式所展示的是消费者面临新的或较复杂的购买情况时所进行的一系列考虑和活动，是一个较全面的购买过程。

问题认识是消费者决策过程的起点，这个阶段对于营销者和消费者都极为重要；收集信息和评价选择阶段是用来收集决策所必需的情报，并在此基础上，消费者在心里对各种选择做出评价。购买阶段是消费者最终做出决策并实现购买的活动；购后行为过程是决策过程的最后阶段，主要是了解消费者在购买以后有什么反应。这个阶段对于消费者的满意与否和挖掘未来市场营销潜力极为重要，因为消费者从所

购商品的使用中得出经验，又学到新的东西，为将来购买同类产品提供了评价基础和选择标准 影响将来的购买决策。

八、定制营销

是指企业在大规模生产的基础上，将每一位顾客都视为一个单独的细分市场，根据个人的特定需求来进行市场营销组合，以满足每位顾客的特定需求的一种营销方式。与以往的手工定做不同，定制营销是在简单的大规模生产不能满足消费者多样化、个性化需求的情况下提出来的，其最突出的特点是根据顾客的特殊要求来进行产品生产。与传统的营销方式相比，定制营销能极大地满足消费者的个性化需求 提高企业的竞争力。对此 戴尔公司的“定制电脑”与海尔集团的“定制冰箱”服务已充分说明这一点。

九、体验营销

体验营销是指企业以服务为重心，以商品为素材，从生活与情境出发 塑造感官体验及思维认同 以此抓住消费者的注意力 改变消费行为 并为产品找到新的生存价值与空间的营销方式。伯德·施密特在《体验式营销》一书中指出 体验营销站在消费者的感官、情感、思考、行动、关联等 5 个方面 重新定义、设计了营销的思考方式。与传统营销相比 体验营销关注的是顾客体验(Experiences) 突破传统上“理性消费者”的假设 认为消费者消费时是理性与感性兼具的 顾客因理智和因追求乐趣、刺激等一时冲动而购买的概率是相同的。体验营销是 21 世纪营销战中最有力的秘密武器 通过与消费者的沟通和互动 可以让品牌更有竞争力。

十、顾客让渡价值

国际营销大师菲利普·科特勒指出，顾客让渡价值是指顾客总价值(total customer value)与顾客总成本(total customer cost)之间的差

额。顾客总价值是指顾客购买某一产品与服务所期望获得的一组利益,它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为购买某一产品所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等,因此,顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。

由于顾客在购买产品时,总希望把有关成本包括货币、时间、精神和体力等降到最低限度,而同时又希望从中获得更多的实际利益,以使自己的需要得到最大限度的满足,因此,顾客在选购产品时,往往从价值与成本两个方面进行比较分析,从中选择出价值最高、成本最低,即“顾客让渡价值”最大的产品作为优先选购的对象。

企业为在竞争中战胜对手,吸引更多的潜在顾客,就必须向顾客提供比竞争对手具有更多“顾客让渡价值”的产品,这样,才能使自己的产品为消费者所注意,进而购买本企业的产品。

十一、顾客满意理论

该理论认为,消费者购买产品以后的满意程度取决于消费者对顾客利益的评价标准,各人的评价标准不一,从而使顾客满意程度的弹性很大,可塑性也很强。因为所谓“满意”是人们的一种感觉状态,是期望与现实的比较。现实达到或超过购前期望,就会感到满意,超出越多,满意感越大;现实未达到购前期望,就会感到不满意,差距越大,不满意感越大。而人们的期望与对现实的认识则是有可能通过某种外部的力量(如宣传与沟通)来加以改变的。这正是市场营销工作的切入点。市场营销活动就是要使顾客感到“现实”超过他们的“期望”,从而使企业的产品能真正受到消费者的欢迎。

十二、顾客忠诚

顾客忠诚是指顾客对企业产品或服务的信赖和认可,忠诚的顾客能坚持长期购买和使用该企业产品或服务,即使出现了价格更加低廉

的替代品,顾客也不会轻易转投他人。顾客还自愿向别人推荐企业的产品或服务。

顾客忠诚可细分为行为忠诚、意识忠诚和情感忠诚。行为忠诚是顾客实际表现出来的重复购买行为;意识忠诚是顾客在未来可能的购买意向;情感忠诚则是顾客对企业及其产品或服务的态度,包括顾客积极向周围人士推荐企业的产品和服务。

顾客忠诚度不同于顾客满意度。顾客满意度衡量的是客户的期望和感受,而忠诚度反映客户未来的购买行动和购买承诺。顾客满意度调查反映了顾客对过去购买经历的意见和想法,只能反映过去的行为,不能作为未来行为的可靠预测。忠诚度调查却可以预测顾客最想买什么产品,什么时候买,这些购买可以产生多少销售收入。

客户的满意度和他们的实际购买行为之间不一定有直接的联系,满意的客户不一定能保证他们始终会对企业忠实,产生重复购买的行为。顾客满意度充其量只能是顾客忠诚的必要条件。

第二节 经典案例

案例一 服务——让人性重新回归

随着入世的深入,中国轿车工业格局很快会被国际轿车工业格局格式化。而这之后的市场消长将在精益销售渠道和服务竞争上见分晓。国际销售潮流在四个方面已经出现历史性的变化,即产品概念正在被需求取代;价格概念正在被成本取代;渠道概念正在被方便取代;促销概念正在被沟通取代。此即所谓的“4C”取代“4P”。而这一切改变都与越来越细化的服务有关。

正是在这样一个历史背景下,一汽-大众汽车有限公司启动了重大的人性化售后服务工程,并于2001年6月

企业之间竞争激烈的形势下,营销观念发生转变。以客户为中心不再是一句口号,而是决定企业命运的战略方针。

份针对具有代表性的地区和城市开展了以强调客户体验为核心的售后服务质量新闻调查活动。此次调查定在北京、哈尔滨、沈阳、济南、太原、西安、乌鲁木齐、成都、重庆、长沙、南京、郑州、厦门和深圳共 14 个城市进行。共调查一汽 - 大众特约服务站 21 家。本案例即是对本次调查活动所采集的各项综合要素进行的简要回顾和总结。

一、用环境与硬件推进服务

21 家服务站中给人印象最突出的是一汽 - 大众 9 个国际标准化服务展厅。这是一汽 - 大众近几年渠道战略建设中极富远见的重大成果，也是其实施整合营销所带来的良好局面。

如果作一个横向比较，一汽 - 大众维修站在综合实力、利润水平等方面紧追上海大众，而在最新形象建设、供应渠道和管理软件应用等方面已处于领先地位。按一汽 - 大众决策层对其营销服务渠道建设的最新理解，所有特约服务站应当是四位一体（销售、维修、配件和信息反馈）形象统一的。其中形象是实施一汽 - 大众人性化售后服务的一片天空。承袭于德国大众系列的这种由伞状龙骨支撑，三面落地玻璃装成的斜顶式大厅，本身就具有极大的开放性和包容性，犹如一个阳光普照的鲜活超市。一汽 - 大众人就要在这样的环境中营造一个共享、互动、交流、沟通、亲情的全新氛围。传统的柜台式格局被彻底否决，取而代之的是茶座式开放接待独立桌，大厅中新增了儿童游乐区，休息室已改成透明的玻璃隔离墙，车主坐在休息室就能对整个机修车间的现场一览无余。

消费者的知觉状况决定可能的反应以及随后的态度和信念。

在沈阳惠华销售服务有限公司，据服务站站长赵显峰介绍，在沈阳市大东区东陵西路所属的汽修一条街上，

惠华汽车销售服务有限公司的两个服务站，奥迪 A6 服务站和捷达服务站已成为一道独特的地区风景线，可谓在整条街上傲视群雄。每天夕阳西下之时，站前广场华灯绽放，竟成为当地群众自动聚集、休闲纳凉的好场所。赵显峰认为，极富亲和力的展厅前脸，极具人性化的内在布局结构，不停息地向外散发一汽-大众浓烈的企业文化氛围。

客户将有问题的车开进站，走完预检程序，然后到茶座似的接待台下签填维修单，最后由专人将车开进车间……每一步就像与朋友拉家常一般。

沈阳中联汽车服务有限公司地处沈阳市和平区最繁华的南三马路地段，服务站的主体是建于 90 年代末期高达 12 层的中联大厦，由于地处繁华市区，原建筑结构完整且坚固。但该公司自 1999 年下定决心要办一汽-大众特约服务站之后，公司总经理庞威为了能按照一汽-大众国际化标准展厅来建设中联服务站，使出浑身解数，与沈阳市城建部门协调，最后找到市政府，才拿到中联大厦一层可向街面拓展 6.6 米的规划批文。该服务站前厅虽然没有国际化统一伞状支撑的完全结构，但其前脸和大厅内部空间已基本和国际标准厅保持一致。此外，由于场地和原建筑结构的局限，使得该站后院拓展不开，只能立体发展，因此，该站的所有车间都集中在楼上，车子进出车间必须靠电梯承运。为了弥补楼层间带给车主透明性不足的局限，该站设在四层的客户休息室，设计了 8 台闭路电视监视屏，使客户坐在休息室就能对各楼层维修车间的现场一目了然。因地处沈阳闹市，为增加司机等候时的休闲乐趣，该站在客户休息区的基础上，拓展出了一个司机俱乐部，添置游戏机、足球机、健身房、卡拉 OK 屋，台

随着社会财富的不断积累，人们的消费观念已经从最初的追求物美价廉的理性消费时代过渡到感性消费时代，感性消费时代最突出的一个特点就是消费者在消费时更多地是在追求一种心灵的满足。消费者可以很方便地找到许多在价格、品质、外型等方面相似的商品，最终决定消费者取舍的因素，很有可能是消费者对企业的感情。企业文化本身是影响企业能否有效地建立与客户之间的良好感情的关键因素。

球、乒乓球等若干娱乐场所。更有意思的是俱乐部还专门为旅途劳顿的司机开有桑拿洗浴室……全部免费为司机开放。

中国有句古话叫“无利不起早”。对沈阳东联汽车服务有限公司而言，所有这些为消费者的真情设计和良苦用心都得到了丰厚回报。服务站 1999 年 9 月正式开业，其修车量从最初的 15 台 / 天 迅速增加到 100 台 / 天 到 2001 年 已保持着不少于 120 台 / 天 的高水平 这一维修量在全国也是名列前茅。

其实，按一汽 - 大众汽车有限公司的整合营销战略，所有经销及服务商的形象建设在其等级评定、返利政策等方面均占有很大的比重。记者通过对 21 个服务站的走访，有一个共同的感觉：国际标准销售服务展厅的建设实施之后，企业犹如乘坐上了一架高性能客机，必将带动企业自身和一汽 - 大众品牌在销售服务方面的全面提升。

尽管任何一个国际标准化销售服务形象建筑的综合投资都在 1000 万元以上，但大部分一汽 - 大众品牌的销售服务公司都在竭尽全力，调集资金向这条起跑线集结。因为对大部分老服务站而言，已经明显感觉到一汽 - 大众品牌在要求上对自己的威逼。一个借新形象带动服务的良性互动循环正在一汽 - 大众销售服务体系中形成。

二、先进的管理软件拉动服务

让标准化核心流程决定一切。这是一个现代企业在质量管理中常常用到的一句口头语，但要真正做到这一点却并非易事。从 2001 年年初开始，即由一汽 - 大众汽车有限公司销售服务部专门制作了“一汽 - 大众售后服务核心流程”，并刻制成统一教材，在全国服务站中全面推广，为一

汽-大众售后服务质量全方位上台阶做好了基础准备。

然而，任何标准流程，如果仅仅停留在手工定单和书写操作的阶段，那么再标准的流程在执行过程都难保不走样。2000年经过各方与一汽-大众总部的通力合作，一套全新的服务站内部管理软件开始在全国服务站系统运行。2000年就已有69家服务站正式装上了这一新软件。

在一汽-大众西安空四特约服务站，站长李春清介绍，空军西安第四装备部修理厂是一个老厂，属下有全国各品牌服务站十多个，其中一汽-大众特约服务站在电子技术、办公自动化、网络推广、软件应用方面起步最高。该站1998年6月25日正式营业，一开业就采用了微机操控、接待、配件、索赔全部实现无纸办公。李春清介绍，目前西安空四站单接待一项，前台就有四部微机可同时进行，大大缓解了每天高峰时刻得让用户排队等待的紧张局面。由于通过微机程序，一汽-大众把大量管理规章条例固化到管理软件之中，使一汽-大众的服务理念、客户精神都能由标准核心流程在不动声色之间便贯彻到了每一项服务之中。

通过服务站内部管理软件与一汽-大众汽车有限公司本部R3管理软件的对接，每个服务站与一汽-大众之间每时每刻都能对整车、配件、库存、维修量、索赔量等情况一目了然。再加上网络技术的支持，各个服务站的正常配件订货可达到每月六次（正常四次、紧急两次），质量索赔周期从一月缩短至15天；大大减轻了服务站的资金压力，提高了生产效率。怪不得一汽-大众成都强生服务站的徐自农总经理感叹，服务站的日常工作，只要坚持按一汽-大众汽车有限公司标准服务核心流程一丝不苟地执行，保准没错。

标准化的服务核心流程加上先进的内部管理软件，不仅提高了服务站的服务质量和服务效率，而且还为服务站省去了不少麻烦，同时提高了客户满意度。

三、能动的 24 小时,叫太阳不西冲!

面对越来越快的工作和生活节奏,人们对轿车的维修服务需求也就无时不在。节假日和 24 小时的全天候服务已经渐成业内共识,并且已成为轿车服务业全新的经济增长点。

本次调查活动记者所到的绝大部分一汽-大众特约服务站坚持节假日不休息,24 小时不间断服务已经成为一条铁的约定。在湖南长沙奥捷汽车维修服务有限公司,站长张卫南向记者介绍:24 小时服务是市场发展的需求,为此,站里专门成立了快速救援办公室;在山东润华集团一汽-大众服务站,他们把“247 和 365”服务(24 小时,7 天,365 个工作日)作为一种响亮的口号明确地喊出来,并作为一种承诺大力向消费者宣传;在河南澳捷汽车贸易服务有限公司,已彻底改 24 小时救援为 24 小时服务,夜间服务配齐了全套工人,即一个经理、一个司机、一个配件工作人员、一个机修、一个电工,结账则由值班经理执行;更绝的是沈阳中联服务站和哈尔滨森华服务站,他们称自己为真正的 24 小时服务,白昼和黑夜在这里已经“平分秋色”。在这两个站真正实现了双班倒,夜间服务是全方位的,而且还有比白天更具特色的丰盛夜宵。这一做法迅速得到日益壮大的出租车司机的响应。此前,出租汽车的这一部分业务大多流进了街头小修理店铺。据哈尔滨森华公司总经理傅桂斌形容,一到后半夜,不少出租车司机就想到森华来吃夜宵了。在森华,曾经一晚上修过 60 台车,跟白天平均修车量不相上下。

目前,24 小时正常服务已经在一汽-大众全国特约维修系统形成了一个良性拓展势头。西安空四站,厦门华新

新时**代**的消**费**者变得**更**加**精**明、**挑**剔,其消**费**行**为**也日**趋**成**熟**。对于汽**车**类**高**能**见**度、**高**风**险**预**期**型**产**品**的**营**销**,企**业**必**须**付**出**超**常**的**努**力**才**能**占**领**市**场。**全**方**位**营**销**、**全**天**候**服**务**、**零**烦**恼**承**诺**等思**想**正**不**断融**入**许**多**汽**车**公**司**的**经**营**理**念**中**。

站、南京黄埔站、成都强生站、江苏华海、甚至远到新疆乌鲁木齐的博元站都已经实现 24 小时正常服务。也正是这样一些看似平淡无奇，一切从用户出发的平常工作，托起的却是一汽 - 大众品牌这一不落的太阳，

④、“魔鬼”全在细节中

作为一个服务企业，当你有了统一的形象，良好的技术，有了科学而周密的服务流程（模式），有了先进而一流的现代化工装等等之后，你还能做什么？那么答案只有一个 细节就是一切。

当客户一踏进服务站，映入眼帘的是着装整齐的工作人员，入座后是应声而到的茶水服务；车间里现场整洁干净、工具配件摆放有序、护套护垫一应俱全……这些还远远不够。也许，只有当你签署维修委托书时，接待人员提起了你上一次是几月几日做的何种维修，当你在寂寞旅途中接到一个温馨的回访电话；当你抛锚于郊野正手足无措之时，猛然看到引擎盖内一个似曾熟悉的救援电话号……你才能切身感受到被一个细节所打动的亲切和温馨。

小事成就大事，细节成就完美。细节的变化，更能体现观念上的更新和进步。

在一汽 - 大众特约服务站 着装整齐统一 车间现场干净、物品摆放整齐有序，用户三级回访等细节都是写进 ISO9002 质保程序之中的，已经进入服务标准流程。但除此之外，本次调查所采访的大部分服务站依据自身特点所设计的诸多细节仍然叫人大开眼界。

河南机电澳捷服务站和重庆蓝天服务站，在接待大厅十分醒目的公开墙上注有站长 24h 热线电话，以方便消费者随时反映和解决问题。北京亚之杰、成都蓝天、太原大昌、河南澳捷和沈阳中联都有自主或与当地新闻媒

体联合开展的客户技能辅导活动。而在哈尔滨博远服务站，更是标新立异地为员工忍受个别客户一时不理智所造成的伤害事迹设立了委屈奖。不仅在博远，在哈尔滨森华、江苏华海、北京汽修一厂和山东润华等都把“用户永远是对的”列为自己的工作准则之一。西安空四服务站，一片专门往发动机盖内粘贴的及时贴常常给半路抛锚的司机带去意想不到的喜悦，被誉为“及时雨”。

除此之外，能主动叫出车主名字，能聊起前一次的修理情况，发放电子邮件和独特信函，特殊环节站长亲自过问等在一汽-大众服务站中都有不同程度的体现。这些细节的处理对一汽-大众服务品牌的更上一个台阶无疑大有裨益。

五、CRM 系统

众所周知，服务站仅仅是一汽-大众汽车有限公司售后服务工作的数百个前沿阵地。其决策、战略、后勤和信息等方面的运作仍在一汽-大众总部才能完成。总部富有远见的决策运筹、火力布局、后勤保障和信息畅通将对其一汽-大众整个售后服务战役的成功与否产生重大影响。

首先从服务站布点上看，服务站数量虽然不及上海大众，甚至少于武汉神龙，但就其综合实力和辐射广度而言，则明显有自己独特的优势。总体效果是：一汽-大众服务站布一个点，活一个点。从配件中心库的布点来看，目前有长春、济南、北京、广州和西安五家，在国内，其总数名列第一。从配件供应与订货方便性来看，一汽-大众已全部实现网络订货，一月多达 6 次，且网络畅通率完好。

最后，来关注一下 CRM 系统。从国内轿车生产企业来看，上海通用因进入中国较晚，因此，他们的 CRM 系统

信息技术的应用，只是解决 CRM 实施的表面问题，如何让上至总裁下至普通员工都能从思维和行为习惯上真正地聚焦在客户身上，是实施 CRM 的精髓。一汽-大众对此有着清醒的认识。

建设起步高，且从一开始就全面置入，因此目前已基本建设完毕。眼下一汽-大众和上海-大众都处在前期建设中。在这一系统没有全面整合之前，一汽-大众已开通了客户服务中心、技术支持中心、电话支持中心、网络支持、投诉处理、客户满意度评比和新用户回访系统。随着不久的将来，一汽-大众信息中心的正式启用和 CRM 的全面导入，所有客户资源和客户关怀都将整合为一体，那时，一汽-大众对客户的服务和关怀将在更高的平台上展开。

六、欠缺与不足

记者通过 14 个城市，21 个服务站的实地采访，对一汽-大众在售后服务建设上的巨大飞跃和历史性提升的确是深有感触，但在这一历史飞越过程中，富有远见的一汽-大众决策层却更多地是看到自己前进中的问题和不足：国有老机制下有一定数量的服务站发展后劲不足；区域发展不平衡和新旧起步不平衡；配件中心库区域布局还未全部到位，配件供货率时有不尽人意之处；危机公关能力不够强，人员素质有待进一步提高……

世界上最难的事情就是纠正自己的错误，谁能做到这一点，谁就能笑到最后。

七、用人性化的服务角逐中国轿车第一品牌

不论是售后服务体系的建立和管理、顾客服务工程的开展，还是 CRM 的实施，其核心目标都是顾客满意，因为满意创造价值。满意是社会人的一种情绪。当解决问题的技术难关被一一攻破，情绪就成了我们面前最重要的课题。情绪靠什么来维持，靠环境、靠透明和靠沟通，当然更靠健康高雅的人际互动。

一汽-大众汽车有限公司大众品牌服务体系，作为国内普及型中级轿车的三强之一，他们在形象建设，模式设

计，软件应用，配件流程的布局，信息及技术等基础环节方面正在确立自己的领先优势。但不容回避的是，和其他同类品牌一样，至今没有理出一条十分清晰的服务理念。

当然，甚为可喜的是一汽-大众汽车有限公司已经朝这个方面迈出了坚定的一步。目前，一整套对售后服务质量提升起至关重要作用的 **CRM** 系统即将启动，再加上一汽-大众公司的卓越远见，我们期待一汽-大众汽车有限公司售后服务体系进入一个全新的历史高度，对于“一汽-大众”这个坚实的品牌而言，在这个以服务角逐定成败的新世纪里，人们期待它散发出更加夺目的光辉。

案例总评

1. 正在迈步走向 21 世纪的服务经济社会，消费者变得挑剔、精明，其消费行为也日趋成熟，平庸的服务再也不能赢得消费者手中的货币选票，优质服务正成为企业走向成功的一把金钥匙。海尔集团总裁张瑞敏在推行星级服务工程后深有感触地认为：“市场竞争不仅要依靠名牌产品，还要依靠名牌服务。”

有人曾总结，所谓优质服务，不外乎是 模式(流程)+软件+形象。即使在国际上十分先进的国家，也不过如此。如果在此基础上再有接待者的亲情关注和主观能动性，就可称之为完美。我们期待一汽-大众能不断超越自我，走向完美。

2. 随着汽车消费量的快速增长，人们购买汽车的标准已从单纯的汽车本身转到了汽车拥有者的使用经验上了。以前买车周围的人没有几个有车的，所以只能是谁的广告有特点，而这种特点正好又与买者的品味相投，谁的

车就能产生高溢价能力和价值认同度。现在，随着车的普及，买车的人会更多地征求他人的意见，会更多地关注自己买车后的待遇和修车时的感受，这样，汽车品牌支撑点渐渐从外观设计转移到售后服务上来。汽车的售后服务品牌，在一定程度上，组成了汽车的一个价值部分。当很多人依然把主要精力放在汽车本身上，更多地强调汽车的机械性能的时候，一些公司实际上已经建立了自己的品牌壁垒了。这种壁垒相对于研发来说，成本低，收效大。一汽-大众和上海-大众在这方面开了行业先河，值得国内其他企业借鉴。

3. 在品牌统治的世界里，品牌不再仅仅表示有功能特性的产品，而是意味着为顾客提供并改善体验感觉。在激烈的品牌竞争中，品牌体验已经成为消费者感知、识别和认同品牌的第一要素。品牌体验营销的核心是吸引消费者的参与，并借参与产生互动，让消费者真正成为品牌的主人，从而促使消费者接受品牌所传递的信息，并产生消费的引力，塑造品牌形象，建立品牌忠诚。体验营销已成为越来越多的公司进行品牌塑造、品牌管理和消费者互动的重要战略方法。一汽-大众公司运用体验营销策略，促使汽车现有和潜在客户积极参与，形成了对市场强大的穿透力。在这种消费者与品牌之间的互动中，不仅满足了消费者体验的心理需求，也使消费者了解、感受和认同了品牌。

案例二 纳爱斯读懂中国人的价值观

2003 年的央视广告招标前，曾有传闻，宝洁要挟 1.8 个亿风风火火闯一次央视。很多人对此传闻不屑一顾，

“宝洁是跨国公司国际成熟品牌，怎会参与这种活动”。没想到，宝洁果然以 1.76 亿元中标，首开跨国公司竞标黄金段位的先河，并且一出手就排在日化企业头位。以宝洁一贯的高端定位，它以往的广告投放只集中在一些强购买力地区的地方台，此次出手央视，实际上是对本土日化品牌有预谋的反扑——这是“射雕行动”的一部分，因为在宝洁看来，只有雕牌纳爱斯才是中国本土日化中最有威胁的品牌。

雕牌纳爱斯的崛起，可以说是为正在中国征程上的跨国公司上了一课。

雕牌洗衣皂：到没有第一的地方制造第一

1993 年，纳爱斯将突破点锁定在洗衣皂上。当时的洗衣皂可以说是一块品牌的处女地，地方货各自为营，根本没有全国性品牌。主要是因为价格低廉，大家的产品品质都维持在低水平上，块大、粗糙，外观蜡黄，赤裸无包装，有股怪味。

但肥皂却是人们洗衣必须的东西，虽然香皂味道好，但去污却比不上洗衣皂。谁也没有看出，就是从这个家庭主妇的无奈选择之中，纳爱斯却挖到了品牌的金矿。

雕牌超能皂从根本上改良了肥皂的品质，以其特有的蓝色与中凹造型出现，并树立了意喻去污迅捷的形象代表——大雕。通过大手笔的赠送活动，雕牌超能皂迅速“送”进全省千家万户，一举稳拿省内 90% 的市场份额，畅销至今。

紧接着雕牌透明皂又快速上马。这一次，形状由大变小，一手可握，便于消费者使用，同时，改革香味，变为淡淡的清香，再配以中档的价位，一上市，迅速被消费者接

十年前，外资品牌漠视央视广告黄金段位竞标，是因为他们的促销更注重长期效果，不求一时轰动。他们对当时热衷于“一夜成名”的本土品牌不屑一顾。如今本土企业促销行为渐趋理性，连宝洁这样的洋霸主也必须调整营销战略了。

受。雕牌透明皂的成功就在于：创造了一个市场，并在这个市场迅速成为领导品牌。

针对皂类使用者大多为老人或农村居民，所以透明皂的广告就用两个农村的老年夫妇，用一种拉家常的对话，清晰地传达出雕牌透明皂的功效。而两位老人和蔼可亲的邻家形象也让人们觉得真实，同时拉近了消费者和产品的距离。

雕牌透明皂在短时间里树立起了品牌，为纳爱斯掘到了第一桶金。

洗衣粉三级跳：纳爱斯读懂中国人的价值观

在 90 年代末期的中国城市市场，以宝洁的汰渍为代表的洋品牌洗衣粉风头很劲，而一些民族老品牌，如白猫等也纷纷投靠于洋品牌旗下。洋品牌以高端产品自诩，高举高打，高价格、高利润，而当时的消费者却对此颇为受用。一时间汰渍们甚是嚣张，而以奇强为代表的中国品牌虽然依仗农村路线赢得了销量第一，但在城市市场则没有品牌影响力。

而随着消费者日益成熟、逐步理性，他们开始对洋品牌的“高价游戏”不满。这时市场真空出现了，广大城市消费者希望出现一些既价格实惠、品质有保证，又要有品牌含量的产品。而在洗衣粉行业，企业的规模是决定其生存的一个重要因素。因此，在建立一定的品牌信誉的基础上，用大规模的制造能力抢夺市场，做大自己的份额，成为了纳爱斯放手一搏的机会。

纳爱斯的老总庄启传提出了“纳爱斯辩证的发展观”——搞经济也好，办其他事也好，凭一时的躁动是不对的，但已有了较长时间积累的能力而不“躁动”同样是不

对的。

在中国洗衣皂市场上埋头耕耘、孤独求败了 7 年之后，积累了丰厚实力的纳爱斯开始了自己的“躁动”之旅。1999 年，纳爱斯建成了全世界四台之一的全自动喷粉设备，生产效率大大提高，就在这一年，雕牌一跃成为行业销量第二位，业界惊呼狼来了！2000 年，雕牌洗衣粉销量超过奇强，位居行业第一；2001 年，雕牌销量 89 万吨，雄踞霸主地位，相当于所有在华跨国公司销售总量的 5 倍，超过国内前 10 家的销量总和，是第二名“奇强”（29 万吨）的三倍。

与大多数企业的收购兼并不同，通过委托加工模式，纳爱斯实现了快速的低成本扩张，在短短几年内使自己的生产规模迅速得到提升，为抢夺市场份额奠定了基础。包括德国汉高在华的四个洗涤剂生产厂和宝洁的两个工厂在内的遍布全国 19 个省的 30 家企业都曾为纳爱斯生产过产品。通过异地委托加工，不仅有效地实现了产地销售，减少了运输成本，而且为纳爱斯的全国计划奠定了坚实的基础。

与迅速扩大的产能相呼应的是，1999 年刚开始，雕牌洗衣粉的价格就降到了一箱 29 元，跌破了行业内 30 元的心理防线，价格一步到位。

与此同时，雕牌洗衣粉瞄准城市中档洗衣粉市场的空缺，一则“只选对的，不买贵的”广告，正中城市普通居民下怀。这个广告回避了当时众多洗衣粉广告的功能性宣传，反复用“我要雕牌”来引起消费者的注意力，并暗示雕牌的实惠价格。此广告家喻户晓，为雕牌知名度的提升起了很大的作用。接下来，雕牌洗衣粉继续贴近普通市民和城市弱势群体，关注城市中的热点——下岗、下岗女工

纳爱斯洗衣粉的广告，运用了人们的同情心理，精心塑造了一个下岗母亲和懂事女儿之间的情感故事，打动了无数善良消费者的心灵，达到了其产品销量猛增的市场效果。但企业切记不可滥用消费者的情感和善良，一味煽情，来骗取消费者的信任。企业的情感性广告必须辅之以实实在在的善行（如向贫困家庭献爱心，捐资助学等），才能真正打动消费者，提高其品牌的美誉度。

女儿的一句“妈妈，我也能为你干活了”博得了大众的好感，许多偏爱外资品牌的消费者也在感动之余改用雕牌。雕牌洗衣粉不但赢得了眼球，也将其富有中国特色的亲情文化的品牌内涵传达到消费者的心中。

天然皂粉：纳爱斯求变高端市场

雕牌洗衣粉的三级跳引发了整个行业的价格跳水，以宝洁为首的外资企业也不再耻于价格战了，北京的一位宝洁经销商说：“2003年年初，宝洁的汰渍和碧浪洗衣粉降价非常厉害，这种举措就是针对雕牌的。”现在，宝洁力推的2.2元汰渍洗衣粉的广告随处可见，从全国各地超市看，宝洁的洗衣粉外包装，也改成类似雕牌的淡蓝色，架位陈列紧挨雕牌。宝洁正大力度扑向中低端市场，力图挽回自己失去的阵地。

对此，纳爱斯做了两手准备：一是建成全国生产基地，大大降低生产成本，使中、低端的产品更具竞争优势，死守这块阵地；一是集中力量向高端产品突破并走向国际市场。

过去几年，虽然通过委托加工的方式使纳爱斯获得了起步的规模和时间优势，但一旦市场环境发生变化，或者各企业基于自身利益考虑，都有可能导致这种松散联盟的解体。现在，纳爱斯已经终止了和一些国际品牌工厂的加工业务。为了达到更大的市场目标，纳爱斯已建好五足鼎立的格局，即在华东地区——丽水市纳爱斯总部，华南地区——湖南省益阳市，西南地区——成都市新津县，华北地区——石家庄市正定县，东北地区——吉林省四平市，分别建立纳爱斯独资的生产基地，形成了辐射全国的生产和市场网络。

委托加工、联营等方式的确能实现低成本快速扩张，但也很容易带来质量难以控制、合作关系不稳定等问题。

2003 年,纳爱斯推出了“经过浸泡不用搓洗”的雕牌天然皂粉,瞄准中高端市场,定位于年轻、时尚、经济实力较强的消费者。虽然进军高端市场,与跨国品牌进行正面竞争,但纳爱斯避开了合成洗衣粉这个成熟竞争领域,对洗衣粉进行换代,第一次把洗、护功能结合起来,强调天然健康环保,省事省时省力,彰显其人性化和生态化,以适应消费者对高品质生活的追求。另一方面,由于天然皂粉脱离了对石油资源的依赖,使其原料的来源和成本更有可控性。

根据天然皂粉的市场定位,在广告上,纳爱斯一改其爱心路线与传统洗衣妇形象,推翻了洗衣的传统概念,转而大打时尚牌,提倡时尚洗衣新概念。市场证明,“雕牌天然皂粉,用过的都说好”继 2003 年五六月销量大幅增长后,10 月总销量比 9 月上升了 50%,同时,在对美国等海外市场的出口中也取得了突破。

纳爱斯求变高端市场的举动,说明她把握了消费趋势的变化,特别是把握了新生代消费群生活态度的变化,在提供了高质低价的产品后,希望能进一步给消费者提供产品的“附加价值”。如此,才能与跨国公司打一场持久的、更大范围的战争。

品牌传播需要不断的重复积累,即便有变化,那也应是连续性的。纳爱斯的品牌宣传从“亲情”到“时尚”,跳跃之大,让人琢磨不透。

案例总评

1. 在无人注意的洗衣皂市场打造强势品牌,掘到第一桶金;在跨国品牌空虚的中低端洗衣粉市场,提供高质低价、具有品牌含量的产品,借助委托加工,实现低成本快速扩张,在短时间内实现生产规模、销量的飞跃;在中低端市场积蓄力量后,以独特的产品概念寻求高端市场突围。虽然纳爱斯的成败目前尚难确定,但其采用的战略

比其他许多日化企业高明得多。

2. 以本土公司对中国人传统情感、价值观的深入了解，纳爱斯与消费者进行了感情上的深层次沟通；同样凭借着对中国新生代消费主力生活态度变化的把握，纳爱斯又引领了中国的时尚生活。表面上给人感觉是，纳爱斯敢于创新，敢于出奇兵，求奇效。事实上，这种飘忽不定的传播隐含着极大风险，那就是你的产品可能失去原有的“独特销售主张”，定位越来越模糊，最终将失去辛辛苦苦培养的忠诚顾客。

纳爱斯的当务之急是突出一贯的“中质低价”定位，加强与消费者的沟通，真正为消费者提供超额的价值与满足，以达到维持原有中低端产品的优势，培育忠诚顾客的目的。而在发展高端产品方面，则应谨慎求稳。因为在根基不牢的情况下盲目的扩张投资，只能削弱长期发展后劲。

第三节 核心法则与流程

一、针对消费心理和消费行为的核心营销法则

法则一 满足消费者对价值最大化的追求

消费者在购买产品时，总希望把有关成本包括资金、时间、心理和体力等降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足。因此，他们在选购产品时，往往从价值与成本两个方面进行比较分析，从中选择出价值最高、成本最低，即“客户净价值”最大的产品作为优先选购的对象。

企业为在竞争中战胜对手，吸引更多的潜在客户，就必须向客户

提供比竞争对手具有更多“让渡价值”的产品 这样 才能使自己的产品为消费者所注意，进而购买本企业的产品。

无论是倡导人性化服务的一汽-大众，还是善解国人价值观的纳爱斯 都能遵循这一法则 并取得了显著成效。

法则二 对消费者需求做出迅速的反应

在市场竞争激烈、产品同质化的今天，服务的差异往往决定一个企业的命运。企业要想获得成功 就要在服务上下功夫 通过为消费者提供更快捷的服务吸引和打动消费者，以此提高顾客满意度，培育忠诚顾客。

为了能对消费者需求做出迅速的反应，企业应首先善于倾听消费者的意见和建议，了解他们的真正需要 然后从细节入手，优化与消费者直接接触的各个环节与流程，向他们展示良好的形象和素质，必要时进行流程再造 改进组织结构 减少决策层次 扩大下属的自主权和责任 甚至可以成立“快速反应部队”，专门解决消费者难题。

非常多的事例表明：新思想大多来自顾客。许多革新性的公司都是从顾客那里得到关于产品的最好主意的，因为他们经常认真听取顾客们的意见。以创新闻名于全世界的 3M 公司称 他们的新办法大都是在答复用户意见的过程中得来的，该公司把用户提意见这件事本身看作是一个不可多得的机会。

消费者的需要是会随着消费潮流变化而变化的，企业还应主动及时地迎合消费者的这种需求 否则就会被市场所淘汰。

法则三 让消费者渗入到企业成长过程

在信息时代的今天，人们已经越来越不满足于纯粹的商品交易，而要求能够直接与企业对话，甚至是参与企业。而互联网的出现更为企业与消费者的互动提供了前所未有的机会和方法，它们赋予了消费者选择信息、回应公司以及与全世界人士谈论公司和品牌的能力。微软公司在推出视窗 95 时曾出现过一天打来 40000 个电话的情形 麦

当劳曾在 1996 年举办了一项头奖为 100 万美元的益智问答比赛 数天之内就有十几个网站提供比赛的答案，其中的一个网站提供了 3500—6000 个问题的答案。

有研究表明，一个品牌的层次与其顾客参与的程度存在着一种正比的关系。如果企业品牌在顾客心目中的层次和地位越低，顾客参与企业的愿望也相对较弱，而如果一个品牌在顾客心目中的层次和地位越高，甚至是认为这个品牌关系到自己的切身利益，那么这个顾客就越愿意参与这个企业的各种活动，企业与顾客的关系越紧密，特别是当他们将品牌视为一种精神品牌，这种参与程度可以达到最高境界。因此，这就要求企业必须改变以往的单向的灌输式信息传播方式，而尽量与顾客进行沟通和互动，让顾客参与其中，才能建立起长期的稳定的顾客感情和友谊 从而立于不败之地。

法则四 视信誉如生命 不断赢得消费者的信任

在现代社会 商场如战场。要征服消费者 就必须用良好的信誉和形象去获得“上帝们”的信任。事实上，一个企业的营销计划应该为更好地服务于消费者而制定。只有始终如一地为消费者提供保质保量的产品或服务 遵守商业道德 以诚待客 企业才能赢得消费者的信任。

日本花王公司的年度报告曾写道：“顾客的信赖 是花王最珍贵的资产。我们相信花王之所以独特，就在于我们的首要目标既非利润也非竞争定位，而是要通过实用、创新、符合市场需求的产品 来增加顾客满意度。对顾客的承诺，将持续主导我们的一切企业决策。”

法则五 提供超常保证 降低消费者的感知风险

哈佛大学学者 **Raymond Bauer** 于 1960 年提出的感知风险理论认为 消费者的任何购买行为 都可能无法确知其预期的结果是否正确，而某些结果可能令消费者不愉快，因此消费者行为实际上是一种风险承担行为。

消费者购物中最常见的感知风险有财务风险、功能风险、心理风

险和时间风险等。企业可通过以下策略降低消费者的感知风险：(1)提供质量信誉担保；承诺消费者可以自由退还有缺陷的商品；不满意可退款，甚至是一定期限内无条件退货等；(2)通过各种渠道详细、全面地介绍商品的关键信息，尽可能客观、真实地展示商品信息，这对实行网上销售的企业尤为重要；(3)建立客户服务中心，24小时为顾客提供所订商品的信息，充分利用各种电子手段与消费者沟通，及时为消费者提供确认订单、商品配送状况等信息；(4)在每个顾客接触点注重树立企业与人员形象。只在信誉好、形象好的商店购物，可以很好地降低消费者感知的财务风险和心理风险。

国际营销大师菲利普·科特勒指出：“要想使产品表现远胜于竞争者的产品，企业应凭借提出一项竞争者无法跟进的超乎寻常的保证来吸引众人的注意。”向消费者提供超常的保证，一方面是企业对自己的产品有信心；另一方面也是企业敢于承担责任，为消费者利益着想的体现。超常的保证让消费者感受到企业的真诚，有利于很快提高消费者的满意度和忠诚度。

法则六 善待顾客抱怨 努力把批评者变成忠实顾客

要想维护顾客利益，企业必须正确处理顾客的意见。有时即使你的产品和服务非常好，也会受到爱挑剔的顾客的抱怨。粗暴地对待顾客的意见，将会使顾客远离企业而去。根据美国学者的调查，一个企业失去的顾客中，有68%转向竞争对手是由于售货员态度冷漠，使顾客没有受到礼貌的接待。有人可能认为，企业失去一两名顾客是正常现象，不值得大惊小怪。然而，这种情况所造成的影响却是难以估量的。据统计，在不满意的顾客中，只有4%会正式提出投诉，其余的人没有表示出他们的不满，但大约有90%感到不满意的顾客不再光顾那家企业。从数字上看，每有1名口头或书面直接向企业提出投诉的顾客，就会约有26名保持沉默但感到不满的顾客。更重要的是，这26名顾客，每人都会对另外10名亲朋好友宣传这家企业的恶名，造成消极影响，

而这 10 名亲朋好友中，约有 33% 的人会把这一坏消息再传递给其他 20 个人。这样： $(26 \times 10) + (10 \times 33\% \times 20) = 326$ ，即每一名投诉的顾客背后，有 326 个潜在顾客对企业不满，他们有可能转向竞争对手，从而削弱企业的存在基础。

日本松下幸之助说：“顾客的批评意见应视为神圣的语言，任何批评意见都应乐于接受。”倾听并恰当地处理顾客的意见，可以产生积极的效果。对此，可以用这样一个公式来说明：处理好顾客抱怨 = 提高顾客的满意程度 = 增强顾客的认牌购买倾向 = 丰厚利润。

从 1977 年起，宝洁就在自己的产品包装盒上印上了投诉电话，使消费者可以直接与厂家联系，指出商品缺陷。在宝洁看来，一位投诉的顾客背后，会有 10 位没能说出心中不满的顾客。耐心倾听消费者意见，并“对症下药”，不但可以防止顾客离去，更可以帮助宝洁修正自己的产品。

法则七 提高转换成本才能培育顾客忠诚

满意顾客不等于忠诚顾客，满意的客户不一定能保证他们始终会对企业忠实，产生重复购买的行为。培育顾客忠诚的关键是提高转换成本。所谓转换成本（Switching Cost）是指当消费者从一个产品或服务的提供者转向另一个提供者时所产生的—次性成本。这种成本不仅仅是经济上的，也是时间、精力和情感上的，它是构成企业竞争壁垒的重要因素。营销专家将转换成本大体归为三类：一是程序转换成本，包括经济危机成本、评估成本、组织调整成本和学习成本；二是财政转换成本，包括以上的利益损失成本和金钱损失成本；三是情感转换成本，包括个人关系损失成本和品牌关系损失成本。

企业要提高顾客的转换成本，首先应该考虑如果自己的顾客转投竞争对手，将会在程序、财政和情感三方面有哪些损失进行仔细的评估。然后通过提高顾客转换成本中的一种或几种，来增加顾客转换的难度和代价。有的企业通过宣传产品、服务的特殊性，增加顾客对他们的依赖性，从而让顾客意识到他们的转换成本将很高。例如，信用卡公

司可以向顾客宣传金融服务的复杂性和学习过程很长，让他们感知到程序转换成本很高，因此不愿意轻易更改服务提供商。为消费者提供更加人性化、定制化的产品，与顾客建立情感层面的一对一的关系，也将大大增加消费者的程序和情感成本。如花旗银行将顾客的照片印在信用卡上，MCI世界通讯公司为消费者提供一个专供家庭成员使用的直拨家庭电话系统，使用这个通话系统，家庭成员之间可以花费很少。

目前，许多服务性企业已经将忠诚营销的重点，从原来的提高程序和财政转换成本，转为提高情感转换成本。因为情感转换成本比起程序和财政转换成本来说，更加难以被竞争对手模仿。

法则八 员工比“上帝”更重要

诚然，没有顾客的存在也就没有企业的存在。但从另一方面来说，企业的员工是顾客的直接接触者，是向顾客传递价值的关键。要想让顾客感到满意、得到尊重，企业必须首先让自己的员工感到满意、得到尊重；要想让顾客得到真诚完美的服务，企业必须首先对自己的员工提供真诚而完美的服务；要想为顾客提供一流品质的产品，必须首先将自己员工的素质塑造到一流；如果在顾客前面，我们的员工必须矮人一等，必须抛弃自尊，如果我们的员工连起码的人格尊严都得不到满足，他们又如何能够提供出一流的服务？

美国西南航空公司总裁凯勒认为：“如果认为‘顾客永远是对的’，那就是企业主对员工最严重的背叛。事实上，顾客经常是错的，我们不欢迎这种顾客。我们宁可写信奉劝这种顾客改搭其它航空公司的班机，也不要他们侮辱我们的员工！”事实上，对企业来说，员工也是顾客，是企业的“内部”顾客。从这个角度来说，“员工第一”理念的提出，非但没有否定与弱化“顾客至上”，反而是对“顾客至上”的一种更深层次的理解，它准确地丰富和发展了“顾客”的内涵，使之更具有现代意味。这才是真正的以人为本。面对这样的尊重和关爱，西南航空公司的员工能不感动？

二、消费者行为分析流程

企业要想在激烈的市场竞争中求得生存与发展，就需要不断提高管理水平和经营能力 适应市场的变化。市场天天都在变 流行的时装款式每个季节在变，消费者购买电脑的挑选标准每次在变，游客外出旅游的地点每次在变，家庭消费热点每年在变……唯一不变的是变化本身！

适应顾客变化归根结底就是要把握广大顾客的“脉搏”把顾客研究透，尽管做到这一点比较难，但试图基业常青的经营者们舍此别无选择！

从营销决策的角度考察，企业消费者行为分析的具体步骤可概括如下：

1. 明确企业的目标顾客在哪里，怎样寻找和确定他们。这要涉及市场细分和目标市场选择等战略决策。
2. 明确消费者的需要和购买动机。
3. 了解目标顾客的购买行为特点和购买决策过程，分析影响消费者购买的主要因素。如果是机构购买者，还要分析其购买行为类型和采购决策程序 以便识别主要决策者 提高销售成功率。
4. 制定适应顾客需要的营销策略，包括诱导顾客需要的产品策略 适应顾客需要的品牌策略 针对顾客需要的定价策略 方便顾客购买的分销和物流策略以及满足顾客需要的售后服务策略。
5. 利用广告、公关、企业形象设计、销售渠道创新和营业推广等手段引导和影响目标顾客的具体购买决策和习惯，达到促进销售，提高企业品牌美誉度和忠诚度的目的。

他山之石

哈雷—戴维森：一个阶层的生活方式

今年是哈雷—戴维森摩托车百年诞辰,也就是世界上第一辆摩托车的百年诞辰。在过去的一个世纪里,哈雷—戴维森凭借精湛的手工艺制造、卓尔不群的设计理念、自由奔放的文化传统征服了无数哈雷一族,也征服了世界。如果说劳斯莱斯是汽车的翘楚,人头马是葡萄酒的象征,皮尔—卡丹是时装的代名词,那么哈雷—戴维森无疑是世界摩托车领域的经典。哈雷的成长浓缩了美国一个世纪以来商业品牌的发展历史,哈雷文化几乎涵盖了世界摩托车文化的演绎进程,并引领它的发展方向。截止 2001 年,哈雷公司共生产销售整车 23.4 万辆,销售收入 30.36 亿美元,被《福布斯》杂志评为“2001 年度公司”,被《幸福》杂志评为“最受尊敬企业之一”。

哈雷史话

1901 年,在美国的北部小镇——威斯康星州密尔沃基,年仅 21 岁的威廉姆斯—哈雷和 20 岁的阿瑟—戴维森在一个德国技师的帮助下,在一间 150 平方英尺的小木房子里忙碌不停,两年以后,终于制造出第一台哈雷摩托车。到了 1906 年,他们在朱诺大街建造工厂,扩大生产规模以满足接踵而来的定单,从此,满怀激情的年轻人天天加班至深夜,一年以后,哈雷戴维森公司正式组建。有限的资金一直困扰着刚刚起步的哈雷公司,但勇于创新 and 适应环境的信念使他们不断进取,发展壮大。第一次世界大战期间,哈雷公司因生产大量的军用摩托车而声名大振,一战以后哈雷又回到民用摩托车辆的生产中,随着哈雷生产大量军用摩托车的惯性,哈雷车独有的颜色——橄榄绿色在战后一直沿用下来,甚至成为象征胜利的流行色,在人们心目中,它代表勇敢、活力和必胜的信念。到了 1920 年,哈雷公司已经是世界上最大的摩托车生产厂家,她的销售机构遍布世界 67 个国家和地区,这时候哈雷就推出了与车相关的服饰、服

装，为哈雷爱好者生产非常实用的哈雷行头。哈雷公司同样没有逃脱发生在 30 年代的美国经济大萧条的厄运，加上同时正在崛起的汽车工业以低廉的价格有力地冲击着摩托车市场，哈雷公司销售量锐减，举步维艰，接受了前所未有的考验。

在五、六十年代哈雷摩托车风靡全美，为哈雷公司赢得了大笔利润，成为美国最大最著名的重型摩托车制造商。但是好景不长，在 60 年代末期，哈雷公司出现了管理不力、质量不过关等严重问题，使得哈雷公司濒临破产的边缘，并于 1969 年由美国机械制造公司 (AMF) 接管。新主人竭力排斥哈雷品牌，将旗下所有的产品都冠上 AMF 的封号，此举对哈雷品牌来说无疑是雪上加霜，加上日本轻型摩托车大举入侵美国市场，曾经辉煌的哈雷几乎被置于死地。但哈雷人不会让哈雷就这样被葬送，公司最高主管比尔斯联合 13 位高级主管将哈雷公司从 AMF 赎回，将哈雷从死亡的边缘挽救了回来，这一重大事件发生在 1981 年 2 月 26 日。激动兴奋的哈雷人为庆祝这一伟大历史时刻，于同年 6 月 16 日组织哈雷车手驾车从厂所在地宾夕法尼亚州长途跋涉前往哈雷的老家威斯康星州密尔沃基镇，举行庆祝活动，并将这一活动命名为“孤独翱翔的雄鹰”。

1983 年绝对是哈雷公司最有价值的一年。哈雷公司为了拉近与消费者的距离，成立“哈雷拥有者协会”（简称 HOG），这是一个在世界各地开设众多分会的唯一由摩托车生产厂家赞助的俱乐部，而且是世界上最大的摩托车俱乐部。截止 1989 年，HOG 已经拥有 9 万名会员，而到了 1993 年哈雷 90 周年庆典时，哈雷 HOG 注册会员已经达到 20 万人，这一年的哈雷 90 周年庆典活动参加人数达到 10 万人，会员来自世界 18 个国家和地区，150 多家媒体跟踪报道。这时的哈雷已经不再是一种普通的摩托车了，作为一种生活方式的理念已经深入人心。2 年以后，哈雷公司销售量再创新高，达到 105104 台，库存仍然是零；2001 年与世界著名超级汽车生产厂家保时捷公司联合开发研制出全新概念化巡航车种，可提供 115 匹马力。

2002 年 7 月开始，为迎接哈雷摩托车诞辰一百周年，哈雷公司举办了长达 14 个月的世纪辉煌纪念活动，哈雷车手齐聚亚特兰大、纽约、东京等全世界十大城市，向车友展示自己的爱骑，并将于

2003 年的 8 月在哈雷老家举办规模空前的庆典活动，将有来自世界的 20 万名哈雷一族前往参加。2003 年哈雷生产的车型均为 100 周年纪念车型，而其黑、银两色车型为限量车种。

一个世纪的沉浮，一个世纪的文化沉淀，孕育出灿烂丰富的哈雷摩托车文化——自由、个性、进取，一直作为哈雷品牌的特种精神含义，令无数的哈雷车迷们为之倾倒、为之痴狂。

哈雷其车

（一）不为所有人，仅为能够驾驭它的人存在

与英国的劳斯莱斯轿车、瑞士的爱彼手表、法国路易·威登皮革箱包一样，哈雷坚持手工工艺制造、限量生产，所有出厂的整车都是提前很长时间预定的。哈雷的产销量也许不是世界上最多的，但哈雷的质量一定是最好的，从内在的发动机、外型的设计到座椅的装饰，样样选料考究，做工精致，每辆车都是为特定的哈雷爱好者量身定做的，并有大量的配件可供改装，世界上完全一样的两辆哈雷是找不到的。

哈雷的驾驶者来自不同国家的不同领域，但他们有共同的梦想和追求，他们都追求个性、崇尚自由、积极进取，有很高的经济收入和不俗的生活品位。哈雷时尚的始作俑者，恐怕要算美国摇滚鼻祖猫王了，当年猫王的一大嗜好就是驾驶一辆哈雷戴维森摩托车。猫王的这一做法相当于担当了哈雷的形象大使，免费为哈雷作了广告。现在，哈雷车迷的名单中又增加了我们熟悉的名字——约旦国王侯赛因，伊朗前国王巴列维，著名演员施瓦辛格，中国艺人王杰、许巍、叶童、钟镇涛等。美国亿万富翁福布斯就是哈雷车迷，他是世界上个人拥有哈雷车最多的人（100 辆），他的一大爱好就是驾驶一辆哈雷车出门游玩。不论是好莱坞的明星大腕，F4 赛车手，还是工商管理硕士、律师以及政界要员无不以哈雷为乐、以哈雷为荣，他们都在为哈雷做广告，人人都宣传自己的爱车是精品，哈雷是他们的价值取向和精神依托，逐渐成为一个阶层的生活方式。

（二）卓尔不群和怀旧复古

从外形看，哈雷摩托车的最大特点就是体积硕大，给人一种突出的存在感，外观庄重、装备整齐、整装豪华，马力强劲、接近汽车的大排气量、大油门带来的独特的轰响。炫目的色彩，硬朗的线条、独特的造型，甚至烫人的排气管都令哈雷车迷疯狂。哈雷之所以受到如此的欢迎，主要就是因为经得起时间考验的经典设计，哈雷车的造型是那样的古典、浪漫、粗犷，甚至最流行的车型往往是最古典的车型。哈雷还有一个美学原则就是裸露美，能裸露的地方尽量裸露，这就如同法国的皮蓬杜中心追求的是裸露美一样，尽管哈雷裸露的是钢铁的心脏、金属的质感，但在男人心目中犹如裸露的女神。与其说哈雷车是交通工具，不如说哈雷是一件巧夺天工的艺术品。模仿哈雷的很多，宝马、雅马哈，他们都试图模仿哈雷，但他们都没有获得哈雷的真谛，无法作到形神兼备。

哈雷车的发动机也是相对落后的，但这并不意味着哈雷车的落后。从选料到加工工艺，以及将 CAD 技术运用到车架设计当中，令模仿者望尘莫及。尤其是驾驶哈雷的那种从容，那种卓尔不群的气度，那种无与伦比的自豪感是很多人心驰神往的。加上沉重的车身，没有强健的体魄，过人的胆识就谈不上驾驭，驾驭哈雷其实就是一种征服的快感，能够驾驭哈雷的人没有理由不骄傲。怪不得有人说哈雷是自由的钢铁，滚动的风景。

（三）因为它是哈雷

摩托车是一种损耗品，它的使用寿命是有限的，性能也会随着时间的打磨而下降。一般的摩托车大都在很短的时间内渐渐衰老，一直到被主人遗弃，而哈雷似乎永葆青春，就像人头马酒一样，时间越长越弥足珍贵。目前，在世界各地，各个年代生产的哈雷车仍然奔驰在世界的各个角落，一辆旧哈雷车也不会因为时间的久远被折旧，反而会升值，足见哈雷车的质量是多么的优良。

哈雷车一个最大特点就是比轿车还贵。一般流行的哈雷车的售价在 15000—20000 万美元之间，五、六十年代的哈雷经典车型 ROADKING 的身价为 25000 美元，三、四十年代的老车型现在仍然可以卖到 30000—40000 美元以上。不菲的价格让普通的消费者望

尘莫及,玩得起哈雷摩托车的人大都是商界名流、影视大腕、体育明星和政界精英。

好马配好鞍,买车仅仅是开始,与哈雷车匹配的是一身充满个性、酷尽十足,又有特殊功能的行头。购置一身行头的价格不比购置一辆哈雷车便宜。印有哈雷标志的外套、皮靴、皮夹克都是精选上等牛皮经过特殊工艺磨旧而成,最大限度地突出了阳刚之美,令世界各地的摇滚歌手乐此不疲地模仿。哈雷一直注重相关产品的开发研制,如哈雷刀具、打火机、钱夹、牛仔裤,甚至哈雷T恤、内裤,大量可以拆装的哈雷配件,形成哈雷文化系统。

哈雷似乎永远与贩夫走卒无缘,因为它是哈雷。

信仰哈雷

正如佛教教义中,新入教弟子要接受剃度之礼一样,在哈雷车迷中,不论男女老少,他们身上都有一个必不可少的哈雷—戴维森的品牌标志文身。对于哈雷,哈雷车迷付出的不仅仅是一笔昂贵的金钱,更是宗教般的虔诚和初恋般的激情。放眼世界,还没有一个品牌能让它的消费者达到如此痴迷和疯狂的地步。

哈雷—戴维森来自美国的西北部,西部的蛮荒和辽阔对生存在那里的人们来说,意味着自由、粗犷、奔放、洒脱和狂放不羁,甚至带有浓郁的野性。身怀绝技、独来独往的西部牛仔们没有高贵的出身,凭着过人的胆识、精湛的枪法和骑术就可以在辽阔的天地间建功立业。牛仔文化彰显力量、个性、正义和激情,其精髓就是自由、平等、富有和进取。哈雷戴维森品牌文化与牛仔文化一脉相承,是牛仔文化的演绎和物化。哈雷戴维森彻头彻尾都流淌着美利坚的血液,如果说可口可乐代表美国精神,那么骑上哈雷戴维森摩托就像在世界性的体育盛会上披上星条旗。

不可否认,哈雷摩托车一度是美国“嬉皮士”们的玩物。嬉皮士是美国社会的一个特殊阶层,他们一个个身着黑皮衣,戴黑墨镜,牛仔靴,文身,打口哨起着哄,服装怪异玩世不恭。嬉皮士被当作街头流氓地痞的代名词,因为他们往往成群接队,甚至无理取闹、打家劫舍、犯罪违法。在美国上流社会眼里,嬉皮士文化水平低下,言行粗

鲁野蛮,毫无个人修养可言,与上流社会的文明、优雅格格不入。80年代以后的美国,嬉皮士渐渐不见了踪影,但哈雷车迷不仅没有减少,反而增多。今天的哈雷车迷不再是缺乏头脑的叛逆小子,他更可能是律师、牙科医生、互联网工程师、广告公司的艺术总监、媒体记者,甚至是政府要员和明星大腕。他们一般都受过良好的教育,年龄在30—40岁之间,家庭收入在70000美元以上,其中有10%是女性。不知不觉中哈雷车向上流社会渗透。特别是在90年代以后,美国白领阶层面临着巨大的工作压力,他们渴望有一种可以释放自我个性的方式,哈雷的力量、奔放、速度之美无疑是他们的首选——脱掉西服革履,放下一切工作压力,忘掉所有生活的烦恼,穿上一身酷劲十足的哈雷服,呼啸而过,如同纵马驰骋,真切地触摸大自然的灵魂,用通俗的话说就是“爽”,远比在密闭的轿车中刺激。也许只是在短时间内远离尘嚣,但这种无拘无束的体验,令哈雷车迷不容错过。随着时间的推移,哈雷被世界赋予了更多的精神内涵,正如它的广告语所说:路从这里开始,没有尽头。

第三章

市场细分 与目标市场营销战略

随着消费多元化和个性化的发展，细分市场会越来越多的产品，这样不可能用一个产品覆盖好几个，所以今后必须要有不同的产品进入到不同的细分市场里面去。

—上海通用汽车公司营销总监孙晓东

第一节 核心概念和理论精要

任何一个企业都无法有效满足市场的所有需要，而只能在市场细分的基础上选择对本企业最有吸引力的，可为之提供有效服务的市场部分作为目标，实行目标市场营销，并在目标市场上为产品确定适当的竞争位置。目标市场营销是市场营销理论的重大发展，已成为现代营销的核心战略。目标市场营销包含三大步骤：市场细分（Segmenting）、目标市场选择（Targeting）、市场定位（Positioning），所以又被称为STP战略。

一、市场细分

市场细分是指根据消费者购买行为的差异性，把消费者总体市场划分为许多类似性购买群体的细分市场。其目的是使企业选择和确定目标市场 实施有效的市场营销组合 从而以最少、最省的营销费用取得最佳的经营成果。

市场细分的理论基础是消费需求的绝对差异性和相对同质性。它是通过寻找顾客特征或购买行为的相似处，来划分市场。各个细分市场之间，需求差别比较明显，而所选的顾客群体可能会表现出相似的购买行为。消费者市场细分的主要依据是地理环境因素、人口因素、心理因素、行为因素等。产业市场细分的依据另外还包括最终用户的要求、用户的规模等因素。

二、目标市场

消费者的需求是千差万别的，没有一个企业可以满足所有的消费者的所有需求，而只能满足市场中一部分消费者的需求。企业也只能根据自身的技术力量、物质资源以及管理能力等具体条件，满足消费者的特定要求，选择与之相适应的目标市场，用特定的产品和服务来满足这些消费者。

目标市场是企业准备从事营销活动的一个特定的市场。目标市场与细分市场既有联系又有区别。市场细分是按照消费者需求与消费者行为差异性划分消费者群体的过程；目标市场则是企业根据外部条件和内部条件选择一个或两个以上作为营销对象的决策，目标市场是在市场细分的基础上确定的 是对细分市场选择的结果。

由于目标市场策略选择的多样性和企业情况的复杂性，决定了企业在具体选择目标市场策略时 要通盘考虑 权衡利弊 才能做出最佳选择。

三、目标市场营销的理论依据

1. 消费者需求的差异性

由于消费者需求千差万别和不断变化,使得消费者需要的满足呈现差异性。人们的需求偏好可分为三种模式:

(1)同质偏好型。即市场上的所有消费者有大致相同的偏好。

(2)分散偏好型。即市场上的消费者对蛋糕的两种属性要求非常分散,差别十分显著。

(3)集群偏好型。即市场上的消费者对蛋糕的两种属性形成群组偏好,同一群组内需求接近,不同群组间需求差异较大。

在同质偏好情况下,企业可推出一种产品去满足消费需求,而在分散偏好和集群偏好的情况下,要求提供不同的产品,才能使不同的需求得到满足。在实际生活中,同质偏好的情形很少,并且一些原来的同质偏好市场,随着时间的推移,也会逐渐向异质市场演变。因此,总的来说,只要存在两个以上的顾客,市场需求就会有所不同。

2. 企业资源的有限性

企业规模再大,也不可能拥有人力、财力、物力、信息等一切资源,不可能向市场提供所有产品,满足市场上所有的消费需求。这就要求从中选择一部分作为服务对象,以利于发挥自己的经营优势。

四、无差异营销策略

无差异营销策略是指企业以一种产品、一种市场营销组合,试图在整个市场上吸引尽可能多消费者的策略。这个策略以整个市场作为销售对象,着眼于消费者需求的同质性,对消费者需求的异质性忽略不计。

无差异营销策略可出现于以下两种不同的情况:第一,从传统的产品观念出发,强调需求的共性,漠视需求差异。于是,企业为整体市

场生产标准化产品,并实行无差异营销战略。其二,企业经过认真的市场调研,发现某一产品的市场需求大致相同,差异很小(比如食盐),在客观上可以采取大致相同的市场营销策略。从这一意义上讲,它符合现代市场营销理念。

采用无差异市场营销策略的最大优点是成本的经济性。产品的大批量经营,会显著降低生产成本,减少促销费用。此外,不进行市场细分,也相应减少了市场调研、产品研制与开发,以及制定多种市场营销战术方案等带来的成本开支。

但是,无差异市场营销对市场上大多数产品是不适宜的。因为一种产品长期受到所有消费者青睐的情况,在现实生活中是不多见的。而且,一旦出现,就会引起众多企业的竞争,就某一个企业来说要取得理想的经济效益是很难的。

五、差异营销策略

差异营销策略是指企业推出多种产品、采用不同的市场营销组合,以满足各个细分市场不同需求的策略。差别市场营销策略的立论基础是根据消费者需求的差异性,捕捉市场营销机遇。这个策略针对消费者的不同需求来组织生产,希望通过每个细分市场获得良好的销售成绩和市场定位,以树立企业的整体形象,带动所有产品的销售。

这种策略的最大优点是,可以有针对性地满足具有不同特征的顾客群的需求,提高产品的竞争力。但是,由于产品品种、销售渠道、广告宣传的扩大化与多样化,营销费用会大幅增加。

六、集中营销策略

集中营销策略是指企业集中力量推出一种或少数几种产品和市场营销组合手段,对一个或少数几个子市场加以满足的策略。这个策略往往为小企业采用。它着眼于消费者需求的差异性,重点放在某一个或几个消费者群,他们不想在较大市场上占有较小份额,而宁愿在

一个或少数几个细分市场上获得较大的市场占有率。

集中营销策略因为服务对象比较专一，企业对特定的目标市场有较深刻的了解，可以深入地发掘消费者的潜在需要；企业将其资源集中于较小的范围进行“精耕细作”，有利于集聚力量，建立竞争优势，获得较高的投资收益率。但这种策略风险较大，一旦企业选择的细分市场发生突然变化，如消费者偏好转移或竞争者策略的改变等，企业将缺少回旋余地。

七、市场定位的内涵

市场定位是指根据竞争者在市场上所处的位置，针对消费者对产品的重视程度，强有力地塑造出本企业产品与众不同的、给人印象鲜明的个性或形象，从而使产品在市场上确定适当的位置。产品在潜在消费者心目中的突出印象可表现在多方面，如品质超群、新颖别致、高档品牌、方便实用等。市场定位实际上是心理效应，它产生的结果是潜在消费者怎样认识一种产品。

市场定位可分为对现有产品的再定位和对潜在产品的预定位。对现有产品的再定位可能导致产品名称、价格和包装的改变，但是这些外表变化的目的是为了保证产品在潜在消费者的心目中留下值得购买的形象。对潜在产品的预定位，要求营销者必须从零开始，开发所有的营销组合要素，使产品特色确实符合所选择的目标市场。

企业在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色，另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度，然后根据这两方面进行分析，再选定本企业产品的特色和独特形象。

可供选择的市場定位策略有三种：一是专钻市场空隙的拾遗补缺定位策略；二是针锋相对的迎头定位策略；三是高人一筹的突出特色定位策略。

八、市场定位的层次

市场营销学中所描述的定位是一个多维的过程，它包括三个相互关联的步骤 确立产品定位、确立品牌定位、确立公司定位。

1. 产品定位

产品定位是将某个产品定位在消费者心中，让消费者产生类似的需求 就会联想起这种商标的产品。一个产品应该包含三个层次 核心产品 即顾客真正购买的服务或利益 形式产品 指的是产品的物质形体及外观 是核心产品的载体 延伸产品 指购买这种产品的顾客所得到的附加利益和服务。产品定位是市场定位的第一步，为了取得强有力的地位，企业必须围绕其产品的三个层面做文章，务必使自己的产品与市场上所有其它的同类产品有所不同，它应该在三个层面上具有一个或几个特征 看上去好像是市场上“唯一”的。与其它同类产品的差异 越多越好 但也不一定非要在几个方面同时表现出差别 如在一个方面有所不同就行了 如“低价格”、“高质量”、“技术领先”等。

2. 品牌定位

企业销售出的产品往往与其品牌紧紧相联，顾客一旦认可了你的产品，实际上也就认可了这个产品的品牌，当一种知名品牌只代表某一特定产品时，产品定位与品牌定位没什么区别。如当消费者一想起舒肤佳 就马上会把它与香皂联系起来 但当提起索尼这一品牌 头脑中却是索尼=高质量，这就是品牌定位成功的例子。

3. 企业定位

企业定位处于定位阶梯的最高层。企业必须先定位他们的产品和品牌然后才能在公众中树立企业美好的形象。而作为定位的最后一步，企业定位对前两步起着强化的作用。较高的企业定位可以确保企业的产品定位和品牌定位，一旦企业获得较高的地位，其它各种地位也就会相应地得到持续巩固，还会使企业产生长期效益。没有好的产

品定位和品牌定位，企业地位难以树立起来，但企业定位的内容和范围比前两者要广得多。一个好的企业形象和较高社会地位不仅应得到消费者的认可，而且，还应得到与企业有关的所有人员和机构的认可。

九、市场定位的成因分析

美国著名的营销学家、哈佛大学管理学院李维特教授提出一个新理论——营销近视症(定位近视)。他断言 市场的饱和不会导致企业的萎缩，造成企业萎缩的真正原因是营销者目光短浅，不能根据消费者的需求变化而改变营销策略。定位近视不仅可能在产品定位上出现，也可能在企业定位、品牌定位上发生。

1. 企业领域定位不准

企业定位不仅是自身形象定位，同时也是经营领域定位，两者是相互关联的。许多企业常犯的一个定位错误是将自己从事的事业、领域定得过于狭窄。他们从未认真地考虑过，也从未真正意识到自己所从事的是一项什么事业，因而人为地将自己限制在一个特定的领域内。

2. 过分迷恋质量定位

定位近视的另一大表现是企业把定位重点放在质量上，这些企业从未曾考虑到在动态市场环境下，企业的定位策略应随市场环境的变化而改变。他们总认为只要有好的产品就能招来顾客，而想不到产品功能、式样、包装等在市场竞争中都可能被对手所超过，而单一的质量定位只能吸引消费者一时。

3. 产品品牌盲目延伸

定位近视的第三个表现是不顾市场反应盲目延伸产品品牌，以致原有品牌定位因为延伸而日趋模糊。现在，许多企业在获得一定的知

名度后,常常实行多元化经营,扩展生产线,通过搭便车的效应将新产品打入市场。结果往往事与愿违,不仅新产品借不了东风,一旦销路不佳,反而会使原有定位形象受到影响。

4. 定位沟通思维短路

产品定位原本不错,但由于选择沟通方式出现差错导致定位要求不能准确传达给消费者,或给消费者造成误解,这便是沟通思维短路。如价格错位:价格本身可以作为吸引消费者的一个定位砝码,价格还可以配合其它手段来树立产品品牌的综合形象。目前,有很多企业在开发新产品时,往往先把销售价格定下来,再决定产品的生产成本以及品质标准,所以,高价定位和低价定位都不能简单地认定是好还是不好,关键是看它是否能被消费者所接受。消费者可以接受,价格再高也是合理的;消费者不能接受,价格再低也无济于事。

第二节 经典案例

案例一 星纯——专为大学生设计的校园护肤品牌

护肤品市场经过近二十多年的发展已经日趋成熟,品牌繁多、竞争极其激烈。市场空白点越来越少,要想找出一个显著区隔于其他品牌的定位已非易事。从市场上现有的护肤品来看,在功能诉求上囊括了所有的皮肤症状,在通路上覆盖了百货专柜、超市卖场、专业美容院、药房、直销等所有渠道;在价格上从几元到上千元一瓶一应俱全;在人群定位上包括了儿童、青少年、中老年各个年龄段。而且以上各个不同的区隔市场中都有领导品牌出现,新品牌要想从众多品牌中找到空白点切入并脱颖而出绝非易事。但事实上,不是没有办法,只是我们一时没

有找到或是没有用心去思考和挖掘。柏兰生物技术公司推出的“星纯”护肤品，以其创新的定位迅速切入了一个空白领域并取得突破，短短时间里便以燎原之势席卷北京、广州、成都、山东、江苏等地的各大高校并创造了可喜的佳绩，这在竞争过度的护肤品行业内不啻创造了一个通天奇迹。

广州柏兰生物技术公司通过深入的市场调查发现，虽然各个市场领域中都有不同的品牌主导，但迄今为止尚未出现专门针对大学生群体的校园护肤品牌。由此设想，如果能有一个专门针对大学生皮肤研制的校园品牌，必将有着极为广阔的市场发展空间。

调查显示高校市场有着如下显著特征：首先，在校大学生人数多，消费强。目前国内各类高等院校已达 2000 多所，平均每所院校的学生人数达到了 8000 人，在校学生总人数超过 1600 万人。随着各高校扩招计划的开展，大学生总人数还在不断刷新之中。另外，当代大学生的消费能力相当可观。有数据表明，大学生月消费支出普遍在 600 元左右，相当于内地小城市一个普通工人的月收入。无论是从消费人群还是购买力而言，校园市场都是个不容忽视的庞大市场。

其次，受年龄特点影响，大学生具有消费需求的不确定性和可诱导性两大特点。大学生正处于由不成熟向成熟过渡的时期，其消费习惯、消费心理尚不稳定，没有固定的偏好，消费需求有较大的弹性。特别是大学生的感性消费特征较为明显，普遍具有求新求异心理，而且群体之间的攀比、从众心理尤其突出，也容易受产品外观、广告宣传或外部刺激的影响。因此，广告导向与有针对性的营业推广对大学生群体能起到强有力的影响作用。

微利时代的赢家法则是，谁能持续获得比同行更高的利润，谁就是真正的赢家。抗风险能力相对较弱的中小企业，选择一个有效的着力点，找到自己的利润驱动机制，至关重要。

通过市场细分，发现在校大学生这一子市场较具开发潜力，接下来就是目标市场选择和市场定位问题了。

最后，从品牌的长远发展来看，大学生代表了未来的白领消费主流，谁抢先在大学生群体中树立起自己的品牌形象及品牌忠诚度，谁就能主导大学生的消费动机和占领未来的白领市场。因此，通过在大学生中奠定品牌知名度及美誉度，将为日后品牌延伸至白领市场预留足够大的空间。

价格定位：投其所好，高低兼顾

大学生经济上尚未独立，是个比较特殊的消费群体：一方面是对高档产品需求的不断增强；另一方面则是购买力的相对较弱。这种矛盾使得星纯产品的定价成为一个比较棘手的问题。因而，如何制定一个符合大学生消费心理的价格就成为影响校园市场开发的关键因素之一。

通过调查访问得知，以前在学生眼中是奢侈消费品的护肤品，如今已在大学校园十分流行。调查显示，只有大约 3% 的女生从来不用护肤品，60% 的男生会在冬天使用滋润保湿型产品。在问及护肤品价格时，只有不到 20% 的家庭经济条件较好并爱追求流行时尚的“学生贵族”表示，如果产品效果确实不错的话，可以接受的单品价格是在 100 元以内。另有部分公费委培生、享受津贴的研究生表示更注重产品的品牌知名度或产品附加值因素；而大多数学生认为，即使产品效果好，理想价位最好在 30 元以内。可见，学生群体间存在的结构性差异，导致对价格的关注呈现出复杂化和多样性的特点。

为了解决这个问题，星纯采用了两种办法：第一种办法是增加产品的附加值，凡购买一套星纯产品，即可享受免费的美容护理。此举对学生有一定的吸引力，通常学生购买其他产品，也许不到一分钟就完成了—次购买过程，

无论选择哪类市场，价格都是必须重点考虑的因素，尤其是感性消费品。

消费需求总是处于不断变化中。总的趋势是向个性化、多元化发展

而且得不到任何售后服务；而购买星纯产品，将可享受至少 3 个月的售后护理。这让学生在心理上觉得物有所值，而且躺在美容床上接受美容师的专业护理，是一种比较流行的白领生活方式。

第二种办法是采用差别定价法，即对相同类型的系列产品制定相异的价格，以满足不同消费层次的学生群体对不同价格的选择。对于那些家庭经济条件较好并爱追求时尚潮流的大学生来说，价格并非首要选择，他（她）们需要的是相对高档、能满足自己虚荣心并充分体现出自己个性的产品，那么这部分“学生贵族”将是星纯大力争取的重点对象。根据“二八”法则，也是给星纯带来丰厚利润的一个重要群体；对于普通学生来说，在保证质量和效果的基础上，采用相对较低的产品价格，并在产品销售的同时辅以折扣、抽奖、优惠送礼等手段，能吸引大多数的学生消费者；另外，学生之间交往频繁，受社会风气影响，相互间讲求人情往来，同样蕴含着巨大商机。为此星纯推出了几款价格在 130~180 元不等的礼品套装，既能满足学生人情往来送礼的需求，又可自行搭配使用。

企业为在竞争中战胜对手，吸引更多的潜在顾客，就必须向顾客提供比竞争对手具有更多“顾客让渡价值”的产品，这样，才能使自己的产品为消费者所注意，进而购买本企业的产品。

渠道定位：只在校园销售的护肤品牌

综观其他的护肤品牌，通常选择常规的流通渠道销售，无非锁定商场、超市或专业美容院这几条通路。虽然常规渠道可方便地满足不同消费者的购买需求，但同时一些不利因素也日渐显现出来。例如，走商场、超市费用高昂，各种进场费、上架费、赞助费等加起来为数不菲，对于一个新品牌来说显然不堪重负；专业美容院虽然进入较为轻松，但美容院的经营定位却并不适合大学生消费。那么，星纯通过何种渠道与目标消费群见面呢？

校园品牌，当然要在校园中销售了。为此，星纯开创了崭新的校园市场布局模式，所有产品只在校园销售，绝不进入其他流通渠道。开辟校园通路的好处是显而易见的。其一，目标消费群集中，传播更有针对性。校园作为大学生学习、生活的地方，具有一定的环境封闭性以及稳定的人员密度。每年大量的新生入学，为开展校园销售奠定了源源不断的客户基础；校园环境的特殊性为信息的快速传播提供了便利条件，具有广告投入少、传播精确、见效快的特点，容易形成口碑效应。

其二，校园市场是块较为纯净的处女地，迄今为止未有其他护肤品牌进入，只要加以引导，可迅速渗入并持续性精耕细作。虽然安利、玫琳凯等品牌的一些美容顾问很早就开始渗入校园开展直销业务，但一直以来受经营体制所限而曲高和寡。例如，目标定位过泛导致差异化特征不明显；无店铺直销方式在售后护理与技术上处于劣势；产品价格相对昂贵难以刺激学生产生购买欲望。

定位前的详细市场分析必不可少。

其三，广告投入省，效果好。由于校园环境的特殊性，各种现成的校园资源为品牌的有效传播提供了得天独厚的便利。例如利用校园刊物、校园广播、悬挂横幅、张贴海报、赞助校园活动等各种宣传方式，可将品牌形象迅速传播到校园的每一个角落，让目标消费群无处可逃。而所有的这一切费用却极其低廉，这是任何一个其他通路所无法比拟的。

经营定位：以点带面，层层渗透

销售通路的问题解决了，接下来是制定具体的终端推广方案，即通过何种经销模式将产品销售到目标消费群手中。如果仅仅是将产品铺到校园内的各个售点销售，

显然不能充分发挥校园通路的作用，也失去了校园品牌这一定位的意义。根据校园通路的特色与大学生消费心理，星纯提出了“以点带面 层层渗透”的经营策略：

1. 在校园内直接开设星纯专卖店，采用前店后院方式经营。

专卖店既有销售功能又有服务功能，让学生在购买产品的同时享受到免费的专业美容护理。所有的专卖店均由加盟商独立开设。在保障加盟商的利益上，实行严格的区域保护政策，每所高校只设立一家星纯专卖店，统一店名并按总部规定统一形象装修；所有星纯产品只在专卖店中销售，不进入任何一家其他售点，确保专卖店利润独享性及利润的隐蔽性。

2. 以专卖店为销售、培训基地，在学生中招收一批星纯直销员开展直销工作。

通过专卖店销售产品并进行售后美容护理，尚不足以快速地渗透校园市场。为此，星纯采用了专卖店加人员直销方式来进行终端销售与推广。星纯通过在校园内举办美容讲座、会员联谊等活动对他们进行观念教育，有针对性地引导学生加入星纯直销队伍。如大学生面临巨大的就业压力，应及早培养谋生能力，帮助他们树立勤工俭学观念。

3. 在开发顾客方面，大力推广会员制。

利用大学生消费的模仿性、从众性的消费特点，做好学生群体中的“时尚消费者”和“意见领袖”的促销工作，通过他们的示范作用来达到引导其他学生消费的目的。方法是先从现有顾客中寻找一批“意见领袖”成为星纯会员并使之利益化、组织化、稳定化。会员可享受各种优厚的会员权益，如定期参加各种会员联谊活动、享受一定比

独辟校园销售渠道，是不错的选择，但如何取得校方配合，并把不利影响减至最低，将是对市场推广人员的巨大考验。

意见领袖是指群体中能频繁地影响他人态度或行为的人。研究表明，意见领袖对多类产品的品牌流行都有重要的影响。

例的销售提成及季度分红、年度旅游等。为此，总部设计了一套完善的会员升级制度及消费积分系统，使每一位会员在自身产生消费的同时积极地发展新会员。

宣传定位：因地制宜借力使力

新品牌上市通常要投入大量的宣传费用，而且额度难以掌控。但校园品牌在宣传方面的优势是显而易见的：目标群高度集中，广告效果好且费用低廉，可因地制宜地展开宣传活动。为此，星纯立足各高校，突出品牌个性，运用多种方式进行宣传组合推广。

1. 宣传诉求重点：星纯，专为学生设计的校园护肤品。

事实上，护肤品市场中针对学生年龄段适用的品牌并不鲜见。例如“可伶可俐”、“雅倩佳雪”、“小护士”等广告一贯以清新活泼的学生形象出现，但都未进一步在学生两个字上做概念强化。星纯适时地打出学生旗帜，在适用人群方面更为明确清晰，容易引起学生的共鸣。

2. 品牌广告语 我有我的一套！

“我有我的一套”与麦当劳最新广告语“我就喜欢”的口号如出一辙。一方面迎合了当代大学生追求个性化发展及标新立异、自我意识强的心态，另一方面亦体现出大学生灵动、前卫、感性、朝气蓬勃的个性特征。

3. 赞助校园活动。

由于大学生交际频繁、天性活跃，校方或学生会自发组织的校园活动丰富多彩，各种形式的竞赛、文体活动、讲座、晚会和各类社团活动等，为星纯参与各种各样的活动提供了便利。星纯以提供赞助的形式，直接参与高校内各种学生活动实现销售目的。事实上，赞助学生活动是一

消费者的价值观直接决定其审美观念、个性偏好和生活方式。了解消费者的价值取向是制定有效广告策略的前提。

种较好的校内公关形式，既有利于拉近专卖店与学生消费者之间的距离，也有利于专卖店及其产品的宣传，增强品牌在学生消费者中的认知度。一般来说校园活动经费有限，极希望获得企业或个人赞助。星纯则迎合了主办方的这种心理，通过主动赞助冠名各种文艺活动、体育比赛的参与方式来达到双赢的目的。

4. 利用校园资源传播品牌形象。

通过在校园内张贴海报、悬挂横幅、学校刊物广告、校园广播、学校网站等进行立体化全方位宣传，不断强化星纯的品牌概念和形象。采取这些宣传方式的好处是费用极其低廉，效果达到事半功倍。

5. 公益活动。

在打造品牌知名度的同时，星纯注重参与公益活动，以进一步树立品牌美誉度，创造良好的终端形象。例如，通过由总部、专卖店、星纯会员共同建立的“星纯爱心工程”，定期与校方一起举办赞助贫困学生活动，取得了良好的社会效益，同时也为星纯在校园内的推广赢得了支持和赞誉。

公共关系策略是当代企业开拓市场、树立形象的必备手段。它与政治权力一起被菲利普·科特勒称为大市场营销的关键“2P”。

试水羊城：一石激起千重浪

2003年10月底，位于羊城广州的华南农业大学将在校园内举行第四届美食文化节。这个消息对于位于华农大的星纯专卖店来说不啻是一个绝好的消息。华南农业大学无论从在校大学生数量还是经营环境来说在广州同类院校中都首屈一指，在校学生14000余人，预计2004年扩招后总人数将突破20000人。为此星纯总部决定以赞助此次校园美食文化节为突破口全面展示星纯校园品牌形象，并在此期间举办一次“青春炫彩 星纯有约”的有

奖促销活动 通过免费检测肤质、免费派送、有奖问答、购物抽奖等手段吸引学生参与。经过与学生会沟通，最终仅以赞助 3600 元的代价取得“星纯健康伴我行”饮食文化节的独家冠名权，并享有如下其他权益：

1. 校方负责在活动出入口处提供 20 平方米的产品展位；现场场地布置、背景布置等均融入星纯宣传广告，并于场内悬挂 8 条星纯宣传横幅 另于校内、学生公寓等其他主要通道或人群密集之处设置 6 条横幅。

2. 校方印制的 13000 份宣传单张上免费提供 3/4 版的星纯广告宣传版面，在美食节宣传手册《美食文化》上为星纯免费做一个页面广告；活动结束后在校园网站、校刊、《美食之声》等校园媒体免费作相应的宣传报道。

3. 校方负责星纯提供的所有海报张贴、悬挂横幅以及促销礼品、宣传单派发等工作。

4. 活动期间向星纯免费提供一间可容纳 100 人左右的教室做美容讲座之用。

紧接着 海报设计、产品资料、宣传横幅、促销礼品、讲座课题、人员分工等一切准备工作都按计划有条不紊地进行。美食节开幕前 3 天 所有海报、横幅全部张贴悬挂完毕，陆续有不少学生进店咨询并尝试性购买产品，几天内掀起了一波小小的销售高潮。至开幕当天，销售主战场转移到了活动现场 星纯 3 个展位人满为患，2000 套试用装一抢而空，领到试用装的学生兴高采烈，更多闻讯而来的学生不停地询问明天还有没有派送。展位上的 5 名美容师忙得手忙脚乱，既要给不断涌来的学生进行皮肤检测、咨询解答，又要指导填写会员申请书、现场销售产品，最后不得不临时从总部增援 5 名美容师过来才算稳住阵脚。

企业界绝不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的**执行者**。杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。“星纯”羊城推广的成功得益于周密的计划、精细的组织管理与高超的**协调能力**。

短短 7 天时间，初战告捷。现场销售星纯产品将近 5 万元 举办大型美容讲座 7 场 新发展会员 300 余名 新聘星纯直销员 3 名，其中不少会员和直销员是来自其他高校的学生，为星纯日后辐射周边高校奠定了良好的销售基础。

案例总评

1. 站在营销的视角来审视，就会发现市场中成功的利基者在把握机会时，大致会有这样三种主攻方向：一种是为一个专属的客户群提供商品和服务，如锁定“不循规蹈矩的、反叛的年轻人”并为他们提供多元产品和服务的维珍集团；二是持之以恒地制造或贩卖独特，创造产品的独特价值，如代表着时尚与潮流的 Swatch 手表 三是市场突围中成功选择差异化实现路径，如靠直销模式成就霸业的戴尔公司。星纯选择的的就是第三种路径。这种非常规的利基式的推广策略，往往可以得到“小众”目标市场更深刻的认同和接受。将广告或市场营销活动设定在特定的消费群身上，制造差异化，对所有市场参与者都是有利的，因为这能减少公司间的竞争程度，同时，这与大多数其他营销手段形成了对比。差异化营销成为一些市场利基者的首选策略，并且成为其市场成功的重要助力。

2. 护肤品市场一向竞争格外激烈，据《成功营销·新生代中国最具竞争力品牌报告》显示，排行前 10 位的产品大多市场份额相差不大，它们的渠道除了极个别走直销之外 绝大多数聚集在百货商店内“厮杀”。星纯选择校园销售渠道，恰恰回避了在商场弹丸之地上与众多品牌的正面冲突，这无疑起到了减少竞争压力的作用。另外，

护肤品传统的经销方式使消费者在选择品牌时常常付出很高的时间成本。众多品牌云集一处，促销手段极其相似，让人无所适从。星纯以校园为专攻市场，很容易吸引大学生消费者，再凭借其适当的营销组合策略和专业化的服务，自然会使购买者对自己未来的选择“一目了然”，大大降低了消费者的选择成本。

案例二 定位,王老吉的飘红主线

2003年,一种红色罐装饮料,出现在北京乃至全国的各大中城市的超市里,一条以红色为主色调的广告,在央视和许多省级卫视频繁投放。超市里和广告中的红色饮料就是王老吉凉茶。一时间,红色王老吉红遍了大江南北。

看似突然走红的王老吉其实并不是一种新产品,它在市场上已经销售了7年的时间;在它的头7年也只是一个地方品牌,销售区域仅仅局限在广东和浙江南部地区。一个地域性很强的产品,默默无闻了7年却在1年的时间内,迅速成长为一个全国性的强势饮料品牌。2003年红色王老吉销量激增400%,年销售额从此前的每年1亿多,猛增至2003年的6亿元,出现了一个“王老吉飘红”的营销现象。

为什么红色王老吉能够如此迅速地红遍大江南北呢?当我们进一步追溯其中原因时,发现导致王老吉成功的原因有很多,但至关重要的,是王老吉在谋求全国市场时,对红色罐装王老吉凉茶的重新定位。

不温不火的头7年

上世纪90年代中期,广东加多宝饮料有限公司取得

了香港“王老吉凉茶”的品牌经营权之后，开始生产红色罐装的王老吉饮料。因为在两广地区对于王老吉的凉茶概念和品牌认知都比较充分，所以王老吉在区域范围内有比较固定的消费群，连续几年的销售额也稳中有增，盈利状况良好。王老吉凉茶的头 7 年，虽说一直处于不温不火的状态中，默默无闻地固守着一方区域市场，但加多宝公司的小日子过得也挺滋润。

由于地理气候原因，凉茶在我国的销售具有明显的区域不平衡特征。

可是，企业总是有做大的希望，而且王老吉凉茶 20 年的品牌租赁期 转眼间已经过去了 7 年。7 年了 加多宝心痒了，开始图谋更大的市场，力求最大限度地把王老吉凉茶的产品和品牌做好做大。于是他们找到了成美公司。

“ 最开始的初衷，只是要成美以‘体育和健康’为主题，给红色王老吉拍摄一条有关赞助奥运会的广告片，解决产品的广告宣传问题，”成美(广州)行销广告公司总经理耿一诚说，“当时接到这个提案的时候，我们发现王老吉的核心问题不是通过简单地拍广告片可以解决的，关键是没有一个清晰明确的品牌定位。红色王老吉销售了 7 年，可是企业无法回答红色王老吉是什么，消费者也无法回答。但是一年一个多亿的销售额，就说明了市场是存在的，它一定能满足消费者的某种需要，而这种需要并没有明确地凸现出来。”

产品定位在先，广告宣传在后。产品若没有恰当的利益诉求，再高明的广告大师也无法解决其销路问题。

但是当我们回过头看时，王老吉 7 年的沉寂期也恰好处在中国功能性饮料业的成长期。红牛维他命饮料有限公司总经理王睿曾说：“这个行业在经历了长期平稳的发展之后，于 2003 年和 2004 年进入了新的阶段，同类产品大量涌现，形成了整齐的产业面貌，大家共同传播功能性饮料的概念，共同培育和拓展市场。”王老吉选择了功能性饮料市场快速增长的时候爆发，虽是无奈却也不失为

一个明智之举。

解决产品定位的三块短板

广告大师大卫·奥格威曾经说过：一个广告运动的效果更多地是取决于你产品的定位，而不是你怎样写广告（创意）。经过深入沟通，加多宝公司接受了成美的建议，决定暂停广告片的拍摄，委托成美先对红色王老吉进行品牌定位。经过两个月的市场调查和市场研究，成美发现以下三个困扰企业继续成长的“短板”，不单阻碍了红色王老吉开拓新市场，甚至威胁到已有市场份额的流失。

消费者的认知混乱

在广东，“王老吉”可以说是家喻户晓的。在消费者观念中，王老吉这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称，是一种有药效的饮用品。由于凉茶下火功效显著，药性太凉，不宜经常饮用。这种“药”的观念直接决定了红色王老吉在广东虽有固定的消费量，却限制了它的增长。

此外，不同地区的消费者对于红色王老吉的认知也大相径庭。加多宝另一个主要销售区域在浙南的温州、台州和丽水三地，当地消费者把“红色王老吉”和康师傅茶、旺仔牛奶等饮料相提并论，没有不适合长期饮用的禁忌。加上当地的华侨众多，经他们的引导带动，红色王老吉很快成为当地最畅销的产品。

是饮料还是药？面对消费者混乱的认知，企业并没有通过宣传（广告、公关等）的手段进行强势引导，统一消费者的认知，而这也是源于红色王老吉自身没有一个明确的定位。

企业宣传的概念模糊

加多宝不愿把王老吉以“凉茶”的概念来推广，担心这

产品定位首先要进行深入的市场调研，以建立对市场宏观环境、竞争格局、渠道终端状况、消费者行为、心理特征的认知范式，从而准确把握消费者需求动态，准确构建产品的利益点，建立准确的产品定位。

会限制其销量,但作为“饮料”推广又没有找到品牌区隔,因此广告宣传上也就没有鲜明的主张来打动消费者。王老吉曾经有这样一条广告:一个可爱的小男孩为了打开冰箱拿一罐王老吉,用屁股不断地蹭冰箱门。这条广告的广告语是“健康家庭,永远相伴”,而这样的打亲情牌的广告并不能够体现红色王老吉的独特价值。

众多商家广告滥打“亲情”牌,带来的只能是受众的反感和拒斥。

如果把王老吉置身于饮料市场,以可口可乐、百事可乐为代表的碳酸饮料,以康师傅、统一为代表的茶饮料,以及众多的果汁饮料和功能饮料都处在难以撼动的市场领先地位。而红色王老吉以“金银花、甘草、菊花、夏枯草”等草本植物熬制,有淡淡的中药味,对于口味至上的饮料而言,的确存在不小障碍。加上每罐3.5元人民币的零售价,如果加多宝的宣传不能使红色王老吉跟竞争对手区分开来,红色王老吉进军全国市场将难成气候。

产品概念的地域局限

凉茶概念最深入人心的是两广地区。广东消费者对王老吉凉茶概念的认知是很准确的,但广东人喝凉茶一般都会到凉茶铺,或者自家煎煮。而且在广东人的传统观念中,王老吉药业(原羊城药业)生产的药准字号产品(如王老吉颗粒和冲剂)被认为是王老吉的正宗。

另一方面,加多宝生产的红色王老吉配方源自香港王氏后人,是国家批准的食健字号产品,它的口感偏甜,按照中国“良药苦口”的中医观念,广东消费者感觉其“降火”药力不足,人们无法接受它饮料的脸孔。而且黄振龙等凉茶铺在广东遍地开花,占据了比较稳定的市场份额。所以红色王老吉虽是百年品牌,却受凉茶概念之累,在广东地区反而销量不振。

王老吉凉茶在众多碳酸饮料、茶饮料、功能饮料和消炎去火中药的包围下,显得不伦不类,缺乏特色

然而在两广以外,人们并没有凉茶的概念。在市场调

查中,北方消费者甚至问:“凉茶就是凉白开吧?”“我们不喝凉的茶水,泡热茶。”如此看来凉茶概念的代价是很大的。而且内地消费者的“降火”需求已经被牛黄解毒片之类的药物填补,市场进入的难度不小。

借“预防上火”一鸣惊人

针对王老吉当红未红的三大软肋,2003年春节后成美给红色王老吉作了重新定位——预防上火的饮料。这一定位立足于全国市场,对红色王老吉的品牌做出全面的调整,并把品牌定位用消费者容易理解和容易记住的一句广告词来表达——“怕上火,喝王老吉”。这一简洁明了的定位,既彰显了红色王老吉的产品特性,也有效地解决了王老吉原有的品牌错位。

是饮料不是药。在传播上尽量凸现红色王老吉作为饮料的性质。在第一阶段的宣传中,王老吉以轻松、欢快的形象出现,强调正面宣传,避免出现症状式的恐怖诉求,把红色王老吉和保健品、药品区分开来,由广告宣传来统一消费者对红色王老吉的混乱认知。

强调预防上火。强调“上火”的概念,淡化“凉茶”的概念。以“预防上火”作为红色王老吉的一个主打口号,针对消费者需求把红色王老吉的产品特性放大。

由于上火是一个全国性的中医概念,而不仅仅像凉茶概念那样局限于华南地区,这就把红色王老吉带出了地域品牌的局限,有利于开拓全国市场。而且3.5元的零售价格因为有了“预防上火”的功能诉求,也不再高不可攀。耿一诚十分自信地说:“做好了这个宣传概念的转移,只要有中国人的地方,红色王老吉就能活下去。”

开创功能性饮料新品类,区分王老吉和竞争对手的

好马配好鞍,好的产品就要有好的广告定位。一个产品的成功“闪亮登场”,不仅要通过好的广告形式及好的创意表现出来,而且还要将产品独特的卖点诉之于消费受众,只有消费者明白了产品的诉求点,他们才会“买账”,产品才会卖火。

市场定位。在市场上没有同类产品时，强调了红色王老吉“预防上火”的功能。在广告中，红色王老吉常常和火锅、烧烤等容易上火的享乐活动挂钩，力图使消费者产生这样的印象：红色王老吉是此类活动的必备饮料。这就使红色王老吉具备了可口可乐、康师傅等所不具备的特性，成功定义了红色王老吉的市场细分，开创了一个功能性饮料新品类，完成了红色王老吉和其他饮料的品牌区隔。

当你不能成为某类产品中的第一时，就应努力去创造另一类新产品。因为潜在用户总是乐于接受新型产品。

为王老吉作品牌咨询的特劳特（中国）品牌战略咨询有限公司策略总监陈奇峰认为：“开创新品类永远是品牌定位的首选。开创了新品类，用广告传达出代表新品类的产品最强音，效果往往是惊人的。红色王老吉作为第一个预防上火的饮料推向市场，进入人们心智资源，那么红色王老吉就代表了预防上火这类饮料，随着品类市场的成长，红色王老吉自然拥有最大的收益。”

定位之后的财力法则

在特劳特《定位》理论里明确了品牌在消费者心智中要占据的定位，接下来的重要工作就是推广品牌定位，让它真正深入人心，从而持久、有力地影响消费者的购买决策。

耿一诚说，红色王老吉的成功，可以说除了差异化细分市场的定位以外，更多的是归功于加多宝企业领导人的市场经验、市场魄力和企业管理层的有力执行。在提案的时候，加多宝公司董事长陈鸿道不仅认可了红色王老吉的重新定位，而且当场拍板，投入 1000 万元人民币推广这一新定位。

2003 年底，王老吉的广告投放已经追加到 4000 万人民币。2004 年的广告预算更是达到了 1 个亿，而 2004 年预计销售总额是 10 个亿。如此大手笔的广告预算，符合

了广告“花一分钱办事,花九分钱宣传”的原则,加多宝从全局上把握了宣传的关键点,然后通过专业媒介购买公司制定了庞大的媒介宣传计划。

因为新定位“怕上火,喝王老吉”着眼于开拓全国市场,加多宝选择央视作为媒介投放的主要平台便在情理之中。加多宝副总经理阳爱星曾说:“有了这样一个精准的定位后,怎样在最短的时间里将此概念打入消费者的心中,占据消费者的心智资源。这时必须要选择一个适合的宣传平台,央视一套特别是晚间新闻联播前后的招标时段构筑了具有全国范围传播力的保障。”

适合的才是最好的,针对红色王老吉的品牌定位和市场目标,2003年加多宝先是选择了“非典”期间投放了央视一套的黄金招标段,“预防上火”的宣传口号在当时取得了很不错的宣传效果。然后加多宝又在11月18日参加了央视2004年黄金广告段位招标,投入巨资拿下了2004年3至8月份的几个黄金标段。除此以外,在红色王老吉销售红火的地域投放了电视广告。在浙南的温州等地,可乐的销售额始终落后,最后可口可乐和百事可乐几乎放弃了在该区域的广告投放。

正是这种疾风暴雨似的广告攻势,保证了红色王老吉在短期内迅速给人们留下了深刻印象,迅速飘红大江南北。耿一诚说:“这就是定位理论成功实现的财力法则。”这样,王老吉在传播上也实现了与竞争对手的差异化竞争,提高了同类竞争对手的进入门槛,而这是要有企业的雄厚财力作保证的。

强力渠道策略助王老吉“北伐”

大量地在央视招标段进行广告投放,这对于经销商

快速消费品广告要保持高密度的态势,成功的企业从不吝惜在广告上的投入,只要所打的广告实在、有效,那么持续的广告轰炸换来的将是实实在在的市场占有率。

的推动作用是尤为明显的。按照阳爱星的说法：“投放央视招标段广告可以说是我们向全国进军的冲锋号，它不仅大大提升了品牌的含金量，更是增强了经销商以及普通消费者对我们产品的信心。”然而，仅仅有广告的高空拉动只是成功的一方面，对于销售渠道和销售终端的宣传推进却是更为重要的另一方面。

耿一诚介绍，加多宝不仅在空军（电视广告）上不惜炸弹，在步兵（销售渠道）的装备上也非常精良和昂贵。在王老吉的渠道和终端地面推广上，除了传统的 POP 广告外，加多宝还开辟了餐饮新渠道，选择湘菜和川菜馆、火锅店作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与他们共同进行促销活动。并且把这些消费终端场所也变成了广告宣传的重要战场，设计制作了电子显示屏、红灯笼等宣传品免费赠送。在给渠道商家提供了实惠后，王老吉迅速进入餐饮渠道，成为渠道中主要的推荐饮品。

随着红色王老吉的快速发展和消费者对王老吉降火功能的认可，王老吉药业也借势宣传推广王老吉其他产品。2004 年 8 月，王老吉凉茶进入了善于创新和本土化的肯德基的点餐牌。肯德基的食品容易上火，而王老吉凉茶正好具备去火的功效，在功能互补上刚好吻合。虽然目前只是在广东范围内的 200 家肯德基推出，但王老吉看重的是肯德基把它推向全国的计划，这和加多宝“市场北伐”，推动凉茶全国销售的营销思路是相一致的。加多宝和王老吉药业共同做大“预防上火”的饮料市场，进一步开拓多元化销售渠道和提升品牌效应，对王老吉而言，其作用和意义都不可小视。

除了餐饮渠道，在其他消费终端的促销活动中，加多宝同样针对“怕上火，喝王老吉”这一主题做文章。比如

在中国，营销的很大成分是渠道营销，渠道的推力是营销成功的关键要素，渠道建设和维护是企业营销的重要组成部分，而产品的渠道定位是指除了要考虑产品通过什么渠道模式来达到消费者以外，还要考虑这个产品的操作如何取得中间商的支持，如何推动销量的上升。

2005 年夏天举行了“炎炎消暑王老吉，绿水青山任我行”刮刮卡活动。消费者刮中“炎夏消暑王老吉”字样即可获得当地避暑胜地门票两张，并可在当地度假村免费住宿两天。这样的促销，有力地支持和巩固了红色王老吉“预防上火饮料”的品牌定位，长此以往，将一步步加强消费者的认知，逐渐为王老吉建立起独特而长期的品牌定位。

优势互补，共同做大市场蛋糕，是当今竞争时代企业的主导经营理念之一。

案例总评

1. 信息呈爆炸式增长，而人的头脑容量十分有限，消费者的选择实在太多，人们既无力去区分，也懒得去区分品牌各自的形象。所以身处信息时代的人们要保护自己，要么排斥信息，要么自动将信息简化归类。在这样一种心智模式下，消费者把产品分成类别储存起来，同时每个类别又只记那么几个足够应付的品牌。有关品牌的新信息，只有符合这种分类才被接受，凡是与心智中已有信息或概念相冲突的信息，一律排斥在外。这就是心理学家所发现的“选择性记忆”机制，也是特劳特定位理论中著名的“心智阶梯”原理。红色王老吉的案例告诉我们，成功定位的关键在于创立一个新的产品品类，从而进入消费者的心智阶梯。

2. 在特定时期的中国市场，容许一批中小企业糊里糊涂地赚得盆满钵满。但当市场成熟竞争进入白热化时，产品的不可替代性将很快被竞争对手发现，那么抢在竞争对手前，将产品的不可替代性告诉消费者，就是成功的关键。

王老吉的重新定位虽然获得了市场初期的巨大成功，但并不代表王老吉可以一劳永逸，在后续的市场营销推广中，王老吉除了要继续深化自己在“预防上火的饮

料”这一定位之外,还要告诉消费者为什么会上火,如何避免上火,王老吉为什么能预防上火等问题,以深化消费者对这一概念的理解。同时在渠道推广中,虽然餐饮渠道是其发家的主渠道,但如果只限于这一渠道,那么当其他的竞争性品牌也进入的时候,王老吉恐怕就只有短兵相接地进行巷战了。那个时候,作为其母公司的加多宝集团,恐怕就有点头大了。因此必须拓展新的细分渠道,寻找新的发展空间。

3. 定位是一种战略选择,而不是文字游戏。无论选择什么样的定位,必须有一系列配套措施来辅助,否则定位就成了空中楼阁。中国的营销界只有抛弃了浮躁、急功近利的心态和做法,认真审视自己,才能跳出诸如价格、终端等恶性挤压的操作误区,从而对产品、渠道、价格、传播等等重新定位,找出个性化及差异性,认清营销的本质,合理归位,厂商才能走上“共赢”的大结局,营销才能走上健康、有序的发展之路。

第三节 核心法则与流程

一、核心法则

法则一 细分市场必须符合可衡量性和可进入性的要求

细分出来的市场不仅范围明确,而且对其容量大小也能大致做出判断。有些细分变量如具有“依赖心理”的青年人,在实际中是很难测量的,以此为依据细分市场就不一定有意义。另外,细分出来的市场应是企业营销活动能够抵达的,亦即是企业通过努力能够使产品进入并对顾客施加影响的市场。一方面,有关产品的信息能够通过一定的媒

体顺利传递给该市场的大多数消费者；另一方面，企业在一定时期内有可能将产品通过一定的分销渠道运送到该市场。否则，该细分市场的价值就不大。比如，生产冰淇淋的企业，如果将我国中西部农村作为一个细分市场，恐怕在一个较长时期内都难以进入。

法则二 各细分市场对营销策略的反应具有明显的差异性

该法则是指各细分市场的消费者，对同一市场营销组合方案会有差异性反应，或者说对营销组合方案的变动，不同细分市场会有不同的反应。如果不同细分市场顾客对产品需求差异不大，行为上的同质性远大于其异质性，此时，企业就不必费力对市场进行细分。另一方面，对于细分出来的市场，企业应当分别制定出独立的营销方案。如果无法制定出这样的方案，或其中某几个细分市场对是否采用不同的营销方案不会有大的差异性反应，便不必进行市场细分。

法则三 周全的市场分析是准确定位的基础

识别潜在竞争优势是企业做好市场定位的基础。通常企业的竞争优势表现在两方面：成本优势和产品差别化优势。成本优势使企业能够以比竞争者低廉的价格销售相同质量的产品，或以相同的价格水平销售更高质量水平的产品。产品差别化优势是指产品独具特色的功能和利益与顾客需求相适应的优势，即企业能向市场提供的在质量、功能、品种、规格、外观等方面比竞争者能够更好地满足顾客需求的能力。为实现此目标，企业首先必须进行规范的市场研究，切实了解目标市场需求特点以及这些需求被满足的程度。一个企业能否比竞争者更深入、更全面地了解顾客，这是能否取得竞争优势、实现产品差别化的关键。另外，企业还要研究主要竞争者的优势和劣势，知己知彼，方能战而胜之。

摩托罗拉新款手机心语 T2988 在推向市场后销售势头一直很好，在很大程度上得益于市场定位分析。摩托罗拉为了开发这款针对都市“新生代”日常交往需要的手机，进行了大量的市场调查和专门的目标

用户群测试，对具有共性的消费需求进行了收集和分析，大致确定了该款手机应具有的特点 如 外型要靓丽 界面要简单 功能要实用等。在选择其面板颜色时，还重点参考了市场研究部门通过广泛观察、长期跟踪而掌握的消费品色彩流行趋势情报。不仅如此，在每款新手机推向市场后，摩托罗拉还要进行用户满意度测试、竞争对手同类产品比较等大量调查。

法则四 坚持定位的受众导向原则

市场定位必须为消费者接收信息的思维方式及心理欲求所索引，必须遵守受众导向的原则，因为消费者有对输入信息进行阶梯排序的倾向。如手机在大多数人的心目中具有以下的顺序：诺基亚、摩托罗拉、三星、索尼、爱立信、NEC、波导、其它品牌。

美国哈佛大学心理学家乔治·A·米勒博士认为：人脑能够同时处理的不同信息单元小于或等于七个。市场定位要创造新的记忆点，挤入消费者头脑中的前七位。而顺序位置的不同对消费者行为影响程度的不同这一特征又要求，市场定位要力争第一，尽量在某个领域中树立领导地位。因此要突破信息沟通的障碍 打开消费者的心智之门 就必须深入了解消费者的需要，使传播的信息高度吻合于消费者的心理欲求表达。我们强调的受众导向原则 实质上就是如何突破传播障碍，将定位信息有效进驻消费者心灵的原则。

法则五 坚定不移地走专业化、个性化发展道路

市场经济越发达 对商品的专业性要求越高。现在是专业化经济的时代 整个世界朝全球经济的方向推进 企业就必须变得更专业化。经营不专业才是企业困难重重的真正罪魁祸首。可口可乐之所以那么强大，是因为它只做饮料。强大的都是专业的，例如麦当劳专业做汉堡 肯德基专业做炸鸡 东来顺专业做涮羊肉 全聚德专业做烤鸭。

另外 随着物质产品的丰富、多样化和消费水平的提高 消费者购买行为亦日趋个性化。顾客挑选产品时，他们在理性上考虑产品的实

用功能，同时他们也评估不同产品所表现出的个性。当产品表现的个性与他们的自我价值观相吻合时，他们就会选择该产品，并用该产品体现出自己的个性。

豆浆的饮食文化和健康功能让九阳豆浆机找到了一个具有普遍需求的新市场，并且将这个市场做到了每年数亿元的规模。九阳创建者之一、前总裁许发刚认为“应对多家资本力量纷纷涌入小家电的背景 除了规模化竞争策略之外 无疑就是专业化、个性化竞争策略。”厨房小家电的个性化不仅在于产品实现个性化，还在于将这种个性化带进消费者的心智，满足某种生活方式，这一理念可以说是九阳一直坚持的营销核心。

法则六 善于制造独特 才能获得更大发展空间

寻找缝隙市场的核心，就是取得某种独特性，使之对消费者产生独特的价值——或功能的独特性或价格的独特性，或心理的满足感。

与众不同不一定都能成功 但成功者总是与众不同。

上世纪 70 年代中期，瑞士钟表业在市场上被日本石英表全面击溃。在这种背景之下，一种名为 **Swatch** 的新手表诞生。**Swatch** 的贡献在于，它改变了手表单纯的计时功能，并开发了其作为服装配饰的新功能，从而开创了一个全新的市场。最初 **Swatch** 被定位为“第二只表”但结果它却变成第三只、第四只……最终成为收藏家的手表。

Swatch 成为了时代的诠释者、流行时尚的代言人、原创意念的魔术师。自此 用作配饰的手表需求量增加了 N 倍。**Swatch** 已经完全垄断了这种定位的产品的市场。迄今，swatch 的全球销售量已高达两亿只以上 为股东带来了滚滚财富。

从 swatch 的案例中 我们可以看出 创造市场的产品首先具有其极强的独特性，而且这种独特性必须是能够可持续发展的，比如 swatch 的收藏价值。当一块手表仅仅是计时工具时 它的市场空间是有限的 甚至很容易被其他产品替代，比如被手机替代。而一旦 swatch

同时被赋予了时尚、艺术、修养、情趣、财富等的价值时，它的空间就是无限的。顺便说一句——取得产品的独特性或增值性可以依靠艺术加工、名人或品牌效应，产品要控制产量，使之成为市场上的稀缺物资。

法则七 重新定位 及时转向新的目标市场

定位完成之后，企业不能轻易改变。但这并不意味着在任何情况下都不能改变原有定位。定位是否恰当，需要在激烈的市场竞争中检验。而且，市场是不断变化的，消费者的需要和偏好也不是一成不变的，原有的定位有可能不适应新的市场形势，因而企业要做的就是根据市场要求对产品进行重新定位，及时瞄准新的目标消费群。

在互联网经济如火如荼的 1999 年前后，众多互联网公司的商务计划书都是要建立形形色色门户网站，或者是专业门户，或者是综合性门户，首先获得巨大流量，然后吸引商家投放广告来实现盈利。这种定位也具有一厢情愿的特点，无论是商家还是网站的浏览者都对网络广告不感兴趣，一直到现在，互联网广告仍然不景气。在 2000 年，互联网冬天来临之后，很多企业赶紧调整自己网站的定位，例如，携程网原来的定位是旅游行业的门户网站，业务以提供旅游信息为主，后来重新定位为“利用互联网技术的旅游公司”，业务调整为“机票 + 宾馆”预定为主，这种定位充分发挥了互联网信息平台的优势，又找到稳定的盈利模式，所以很快就获得了成功，而那些不能在市场为自己重新定位的互联网公司很快就烟消云散了。

法则八 动态调整原则

现代社会，变化是唯一不变的潮流。市场在变化、技术在变化、产品在变化、竞争在变化、消费者在变化……动态调整原则就是要求企业在变化的环境中，抛弃过去传统的以静制动、以不变应万变的静态定位思想，对环境时刻保持高度的敏感，及时调整市场定位策略，或是开发产品的新性能来满足消费者的新需求，或是对原有的定位点偏移或扩大，以做到驾驭未来。

定位本来是为了帮助企业更准确找到自己的竞争优势，但在实践中，很多企业存在一定程度上的“定位惯性”问题。即尽管市场需求和竞争状况都有了很大的改变，但企业却仍然沿用原来的市场定位和品牌定位，结果逐渐走向弱势。

用户需求的变化，往往是进行再定位的最好时机之一。重新扩大企业经营的定位，突破原来的市场限定的区域，去发掘新的消费群与消费者新的需求，能使企业的潜在市场空间比现在规模扩大至少 10 倍以上。相反，如果企业不能随着需求的升级及时调整定位，常常就会面临品牌老化、销售下降等问题，直到最后被新的品牌所取代。

帕玛拉特在进入中国市场之后，产品定位于中高端市场，1999 年帕玛拉特利用“利乐枕”进入上海高端用户市场一度成为市场的老大。然而随着时间的流逝、市场的演进，帕玛拉特的高端策略逐渐暴露出其脆弱的一面。首先随着国内厂商的追赶，“利乐枕”之类的产品已经成为司空见惯的常规产品，产品出现同质化，高端不高。而帕玛拉特却没有新的措施来强化市场定位，也没有重新定位，产品没有更新，价格还居高不下，但是消费者——即使是高端市场的消费者——不愿意花更多的钱买同样的东西。后来，随着市场的逐步渗透以及牛奶饮用习惯的渐渐普及，牛奶已经成为典型的快速消费品，而快速消费品市场的特点是，大规模销售和快速流转是成功关键，单纯定位高端市场就脱离了消费主体，更何况高端市场也是群雄并立，帕玛拉特在定位方面的不知变通，使她被迫在 2005 年退出中国市场。

二、目标市场营销的流程

面对形形色色，需求各异的消费者，任何一家企业都不可能满足所有消费者的需求，它只能以市场上部分特定顾客为其服务对象。传统的市场细分和市场定位仅从顾客需求出发，缺少对企业自身的考虑、竞争对手状态及其博弈策略的分析，故而在这一定位下企业常常有失误。现代市场定位新模型是从顾客新需求角度、企业能力角度和

竞争对手角度这三个方面综合考虑，决定企业的市场定位。企业创新定位模式参见图 3-1。

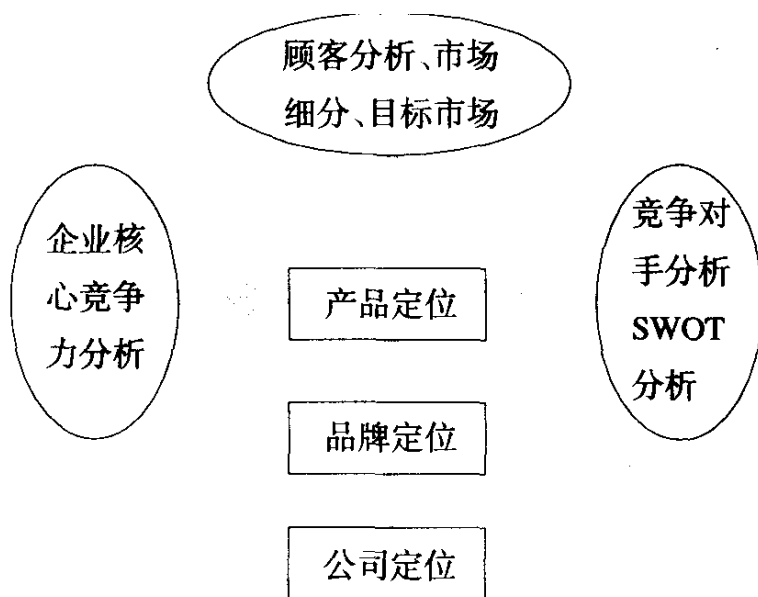


图 3-1 企业创新定位模式

1. 通过市场调研，收集有关企业自身、客户、竞争者和社区公众等方面的信息。
2. 细分市场。
3. 对消费者的需求和本企业的资源条件做出正确的评估和分析。
4. 进行详细的 **SWOT** 分析，识别潜在竞争优势。
5. 确定目标市场。
6. 特定产品定位。即企业为所确定的目标市场开发和提供适宜的产品或服务。
7. 品牌定位。
8. 公司定位。
9. 向市场传递定位信息，并通过具体营销策略使企业核心优势得以充分发挥。

他山之石

“傲世莫比”为何走向衰亡?

2003年9月,通用汽车公司发表公告,计划分别在2004年1月、3月、5月结束奥兹莫比尔(Oldsmobile,曾译为“傲世莫比”)最后三款轿车Bravada、Silhouette和Alero的生产。这则令万千奥兹莫比尔车迷们伤心的消息,宣告了这个有着106年辉煌历史的品牌即将从市场消失,永远成为人们的回忆。

由“傲世莫比”驶向衰败

奥兹莫比尔汽车工厂,是美国汽车领域的老牌先驱,1897年,由兰索姆·艾里·奥兹和弗兰克·克拉克共同创立,1908年并入通用汽车公司成为一个事业部。

奥兹莫比尔的标志为一个箭形图案,它代表了积极向上和勇往直前的创新精神。这种创新精神引导着奥兹莫比尔创造出许多傲世莫比的业绩:1901年,发明了汽车生产线并成为第一家大规模生产汽车的厂商;1904年,成为第一家出口汽车的美国汽车厂商,产品销往全世界18个国家;1940年,生产出第一部带自动变速器的汽车Series90;1949年推出Rocket88,这种轿车配备了汽车工业史上第一台高压压缩比气门顶置的V8发动机,创造了高压压缩比V8引擎的典范;1966年推出了第一辆现代化的前轮驱动轿车Toronado,赢得了该年Motor Trend的年度汽车大奖;1973年,首次采用安全气囊,提高了乘员的被动安全性;1976年,Cutlass登上了国内销售排行的榜首……由于奥兹莫比尔造型优雅大方而又沉稳,具有浓重的美国特色,被称为天蓝色的“美国绅士”。

奥兹莫比尔的创新精神不仅推动着汽车生产技术的飞跃,也体现于它的营销手法。在1946年二战结束后,大批退伍军人从战场归来。奥兹莫比尔适时地推出了“Valiant(勇敢者)”计划,根据伤残军人的要求对车辆进行特殊配置。并且订购这样一辆车非常简单,人们

可以直接到零售商处购买 或者通过信件订购,通用汽车公司会把车直接送到医院或家里。“Valiant”计划很快就扩展到其他身体有残疾的普通人,使奥兹莫比尔成为第一个关注身体有残疾的消费者的汽车制造商,培育出良好的企业声誉。

二战后至 20 世纪 80 年代,奥兹莫比尔一直处于平稳的发展上升期。在 1985 年,奥兹莫比尔的年销售辆达到了 100 万辆。不幸的是,石油危机中止了奥兹莫比尔一路风光的坦途,其销售业绩从 80 年代中期开始逐年下滑。2000 年,全球汽车业整体业绩比上一年上涨了 3.5 个百分点,而通用的整体销售仅增加了 0.2 个百分点(销量 458 万部),其中奥兹莫比尔仅销售了 21.5 万辆轿车,7 万辆迷你货运车和运动型车,同比下降了 18.5%,是通用汽车所有品牌中销售最差的一个。在过去几年中,通用为挽救奥兹莫比尔,付出了几十亿美元的巨大代价,可惜收效甚微,还是无法挽回其衰败的命运,最终只能选择放弃。

定位模糊,失败之源

在市场竞争日趋激烈的今天,品牌要维系与消费者的持久关系越来越困难。企业要使自己的品牌拥有长久的生命力,就必须加强对消费者的研究,通过定位明确自己的目标消费群,把品牌的购买者转化为品牌的忠诚者。企业的关注点也正由建立知名度、美誉度发展至建立忠诚度。简单地说,知名度是“我听说过这个品牌”,美誉度是“我喜欢这个品牌”,忠诚度是“我会继续使用这个品牌”。建立不了忠诚的品牌,即使知名度再高也难免会走向凋零。实践证明,成功的品牌是那些始终牢牢抓住消费者并赢得他们持久忠诚的品牌,因此,建立并不断强化产品与消费者的关系,培养忠诚的消费者,已经成为企业提升品牌价值的关键所在。

许多汽车界的专家都认为,奥兹莫比尔的生产线是汽车品牌中最好的。在 *Car and Drivers' Brock Yates* 中这样说:“奥兹莫比尔的 Alero、Intrigue 和 Aurora 等几种型号的车设计非常优秀,也许给它贴上宝马的蓝色标志,亦或奔驰的白色标志,奥兹莫比尔就是市场

的领导者了。”因此 奥兹莫比尔的衰落更多的是源于营销战略的失败，而不在于产品本身存在什么技术缺陷。

在 80 年代中期，通用汽车为旗下汽车品牌制定定位战略时就已使奥兹莫比陷尔于尴尬之中。在其规划中，凯迪拉克汽车无疑是美国最豪华汽车的代名词；别克汽车则以其高价位、传统设计而成为美国道路上的骄傲 庞蒂亚克汽车是野性、刺激的化身。至于奥兹莫比尔走的则是中庸之道，它价格比凯迪拉克和别克低，又比庞蒂亚克、雪佛莱贵；一方面力图展现传统的魅力，一方面却又试图诠释现代的动感特性。这一介于运动型庞蒂亚克和高档别克之间的定位相当模糊，难以起到引导营销方向的作用。

一种品牌要想在市场上取得一席之地，必须有准确的市场定位，否则既得不到消费者认可，也无法取得竞争中的优势。正如美国营销专家 Winter 批评那些不能进行准确市场定位的战略时所说的：“想要被撞倒，就走路中间。”奥兹莫比尔选择的恰恰就是这样一条中间路线，结果塑造不出清晰的品牌形象，成为失败的根源。

中庸之道看起来好像是最讨好的方法——能满足每个人的一些要求。然而在汽车行业竞争日益激烈的今天，那些每个人都有点喜欢的汽车只会面对被淘汰的命运，风靡市场的只有那种可以非常打动少数人的品牌。想想看，沃尔沃的定位是最安全的车，凌志代表着奢华，奔驰是“终极驾驶机器”，富士的 Subaru 则是速度的象征，这些市场上的成功者强调的都只是一部分消费者的某些特殊需求。那么奥兹莫比尔呢？相比之下，它仅仅能给人一种“历史性”的陈旧感觉。

失败的再定位

在 20 世纪 90 年代初期，通用汽车开始实施品牌管理战略。由于吃够了 80 年代那种中间路线的苦头，通用汽车决定重新清晰地界定它每个品牌的形象和目标市场。鉴于别克和奥兹莫比尔拥有相似的客户群，通用决定让别克继续留住老用户，而让奥兹莫比尔来吸引年轻用户。

但是在汽车行业有个很有趣的规律,那就是老年人可能会购买年轻人的车,而年轻人决不会购买老年人的车——这恰恰是 90 年代以前奥兹莫比尔的形象。为此,奥兹莫比尔从快速消费品行业聘请了大量营销专家,从 1992 年开始,策划并实施了耗资巨大的“世纪方案”。新战略的目标是对奥兹莫比尔进行再定位,重塑品牌形象,争取那些年轻、富有的年轻购买者,竞争直指大举侵蚀美国市场的日本车和欧洲车,打击面覆盖了本田 Civic、Accord 系列、丰田花冠和皇冠系列,甚至高级车领域的宝马、凌志。为了迎合新的目标消费者的口味,通用在奥兹莫比尔的设计上更多地加入了舶来品的风格,推出了更新的运动款车型和功能型车种。Aurora、Intrigue 和 Alero 作为取代 Ninety Eight 等一系列奥兹莫比尔老品牌的标志性产品上市。

在推出崭新车型的同时,通用汽车推出了以“这不是你父亲的奥兹莫比尔”为主题的新广告。一系列电视广告片均选择偶像当代言人,声势浩大,所传递的讯息都是走在时代前列的家庭选择奥兹莫比尔。然而事与愿违,奥兹莫比尔的这次广告活动成了有史以来最臭名昭著的广告,它那确实令人记忆深刻的警句“这不是你父亲的奥兹莫比尔”成为人们的笑料。它不仅没能赋予奥兹莫比尔新的年轻形象,反而更加强了消费者对它是“父亲的车”的认知。消费者不明白奥兹莫比尔到底在强调它是旧貌换了新颜,还是它既得老一代欢心,也能讨前卫一族的喜爱,结果两边不讨好,老少都不买账。

据底特律一家汽车行业咨询公司的调查,一般的汽车品牌最直接的竞争者是市场上品牌的 10%,而 Intrigue 和 Alero 则在和将近 25% 的品牌竞争。这说明“世纪方案”显然没有达到清晰定位的目的,奥兹莫比尔依然没有准确界定目标市场,结果到处树敌,陷于四面楚歌的境地。

品牌名称的尴尬境地

奥兹莫比尔的品牌名称由 Olds 和 mobile 两部分组成,分别代表其创始人的姓和汽车的意思。由于包含了“old”,这个品牌名称似

乎早已注定在某一天会成为奥兹莫比尔发展的桎梏。显而易见，你如何能令消费者面对“老”会联想到年轻的形象呢？奥兹莫比尔前事业部经理 **John Rock** 也承认，这个名字对重塑奥兹莫比尔的形象产生了相当大的负面影响。所以，奥兹莫比尔在 20 世纪 80 年代末曾一度有过将品牌名称改为“**Youngmobile**”的意图。实施“世纪方案”后，在奥兹莫比尔推出的首款车 **Aurora** 外部，你看不到任何奥兹莫比尔的标志。这种“捉迷藏”的游戏一直延续到 **Intrigue**，力图淡化“old”给人的品牌联想效应。但是这种有意忽略奥兹莫比尔品牌名称的策略，进一步模糊了它的品牌形象，分散了重塑品牌形象的投入。同时，失去了主品牌的引导，许多消费者搞不清楚这些车的生产厂家，也搞不清楚去哪里购买它们。相当多的消费者就由于混淆了 **Intrigue** 和道奇的 **Intrepid**，而跑到道奇的经销商那里去购买它。

如果一种品牌的名称已经成为枷锁，一定还要挽救它吗？**John Rock** 希望把整个事业部重新命名为 **Aurora**，但是通用汽车的管理层否决了这个建议。一般来说，改变品牌名称会促进品牌形象的改变。因此对奥兹莫比尔来说，改变名称应该是一种明智的选择。一些汽车行业的营销专家就认为，如果 **Intrigue** 被命名为 **Aurora A4**，销售肯定会更好。

背弃忠诚客户会葬送品牌生命

奥兹莫比尔的重新定位战略也许算不上是完全失败的，至少 **Intrigue** 和 **Alero** 确实吸引了一些年轻消费者，奥兹莫比尔的购买者平均年龄也从 62 岁下降到 49 岁。然而令人沮丧的是，这个变化不仅因为“世纪方案”吸引了年轻消费者，还在于它赶走了许多上了年纪的老客户。

“这不是你父亲的奥兹莫比尔”这种广告策略伤了老客户的心，同时奥兹莫比尔新车型的研发也在背弃它的老客户。一些经销商曾向事业部的管理人员建议，在 **Intrigue** 车中增加横排座椅，使前排能容纳三个人。但奥兹莫比尔拒绝了这种建议，因为这种改变与它争取年轻消费者的使命不一致。结果，奥兹莫比尔放弃了很多老客户——他们虽然上了年纪，但是对奥兹莫比尔有深厚的感情，也是

它利润的主要来源。奥兹莫比尔虽然能把 Alero 销售给年轻消费者，但是四个这种新顾客的利润才比得上一个 Ninety Eight 的老客户的贡献。

实践证明，成功的品牌是那些始终牢牢抓住消费者并赢得他们持久忠诚的品牌，因此，建立并不断强化产品与消费者的关系，培养忠诚的消费者，已经成为企业提升品牌价值的关键所在。老品牌一般具有较高的知名度和美誉度，这是优势。然而期望开发新顾客、树立新形象的奥兹莫比尔偏偏没有意识到这点，它在定位的模糊与变化中背弃了老客户，这简直就是一种自杀行为。

汽车业是顾客关系能发挥很大作用的行业，有 103 年历史的奥兹莫比尔，利用时间的优势，原本是可以和顾客培养深厚的感情、创造更高的顾客忠诚度，从而做到历久弥新、始终引领风骚的。这个世纪品牌可以避免的陨落，是多么令人遗憾啊！

第四章

品牌策略

“对于一个人、一个企业、一个民族、一个国家来讲，品牌形象都至关重要。大而言之，品牌形象往往意味着对这个国家的信任和信心。”

——原外经贸部部长、世贸组织首席谈判代表龙永图

第一节 核心概念和理论精要

当今社会已进入品牌消费和品牌竞争的时代。这个时代的所有商品都在某种程度上是由品牌来表现的。在品牌竞争时代，品牌在微观上体现着企业素质、产品质量及对消费者的责任心与信誉度，是体现企业价值的无形资产之一。品牌在宏观上体现着一个国家的综合经济实力 and 工业发展水平。随着经济全球化步伐的加快，品牌进入国际竞争时代。中国企业在参与国际竞争中，必须努力提升自身品牌的国际竞争力。

决定消费者购买决策的最重要因素是商品的品牌，在产品的销售过程中，起决定作用的也不仅仅是商品本身，而是一个企业独特鲜明

的品牌形象。企业品牌形象的差异正在取代传统的商品本身的差异，企业卖的不仅是差异化的商品 而且是差异化的品牌。

品牌是如此的重要，对品牌的定位、建设和管理是企业所面临的永恒而又最重要的课题。

一、品牌的内涵

品牌是用以识别产品(或服务)或企业的某种特定的标志 通常以某种名称、记号、图案或其他识别符号所构成。更进一步讲 品牌是与特定企业和产品相联系的一组信息，存在于消费者的意识中，有助于消费者识别企业以及其产品，是消费者对企业所有体验的总和，并形成品牌偏好与品牌忠诚。

从构成看 品牌应该包含三个方面内容：

1. 感官内容

如视觉上的文字、标志、图案 也可以是听觉上的；

2. 内涵

可以理解为某个品牌倡导或在消费过程中所形成的理念，且该理念可以为消费者带来某种利益 如海尔的“真诚到永远”、松下的“ideas for life”等；

3. 企业形象

这是被很多人忽视的 事实上 绝大多数情况下 在公众心中 企业的背景形象客观上也构成品牌的一个元素。举例说，如果市场上突然出现一种“HELTOOTH”牌牙膏 可能很多人不会去看它 如果过几天 宝洁公司(P&G)突然发出宣传 说那是他们潜心研制的具有某种特殊功能并定位高端人士的产品，估计很多人就可能去了解或购买了。

衡量品牌有四个不同层次的标准：品牌知名度是测试有多少目标客户群听说过该品牌，其建立主要依靠市场宣传；品牌偏爱度是消费

者对该品牌的好感程度，主要靠产品个性赢得；品牌尝试率是过去一年中客户曾经尝试过该品牌的频率，它主要通过销售渠道来实现；品牌忠实度则是消费者重复购买并推荐给亲朋好友的指标，这一点是衡量品牌价值最关键的要素 是以品牌内涵为支撑。

二、品牌个性

品牌个性是指一个品牌拥有的独特的风格。正像人有了个性才有魅力一样，个性突出的品牌在传播中可以加深对目标受众的印象。品牌形象一旦形成就会如影随形般与品牌一起扎根于消费者的脑海之中。品牌个性的特征可概括为以下几点：

1 不可模仿性与持续性

在品牌形象的硬体属性中，无论是产品的外观还是其伴生的功能 都是可以被模仿的。随着知识和技术的进步 产品的物理差异越来越小。但对于体现了品牌独特内涵的软体属性即品牌个性，是难以模仿的。故我们所看到的万宝路、奔驰等个性 在品牌等级里都是独一无二的。而这种独特性经过长期的持续，与其它品牌的区别将会越来越明显。

2. 揭示性

一方面，品牌个性不会脱离产品本身孤立存在，恰当的品牌个性是在经过准确有效的品牌定位后，对产品功能和属性的有效揭示及演绎；另一方面，正是品牌个性的隐喻揭示出了品牌与顾客之间的双边关系。

3. 保护性

在茫茫的产品世界中 品牌由于被赋予了个性脱颖而出。首先 它展示出品牌形象 其次 它使品牌由于其忠诚顾客的存在 在竞争面前不易受到新品牌或同类品牌的攻击；再者，它有助于品牌延伸或次品

牌策略的实施。

正是以上三个属性 赋予了品牌形象活力 使品牌有了生命 ,有了成长的基础。

三、品牌价值

一个品牌必须要有自己核心的价值，也就是品牌拥有者对品牌的承诺、消费者消费此品牌的理由。比如可口可乐给消费者传达的是快乐、让人振奋的感觉，百事可乐则张扬活力，是新生代的选择。相比之下，健力宝的第五季却没能在产品层面上寻求到应和消费者需求的创新，那么就更需要有品牌内涵上的东西来支持它的销售，在差异化的同时投目标消费者之所好。

一个概念、一个流行趋势的引领能否成功 从根本上来说 取决于企业能否发现并契合消费者心中蕴含着的需求。

品牌价值是与品牌知名度、认同度、美誉度和忠诚度等消费者对品牌的印象紧密相关的，能给企业和消费者带来效用的价值。品牌价值的大小 取决于它给企业和消费者带来的两方面效用的总和。

对企业而言，品牌价值的效用也是企业确定的市场目标，表现在以下几个方面：

市场份额：企业通过培养消费者对品牌的忠诚度，促使其重复购买，由此提高该品牌的市场份额。市场份额的提高和品评价的扩大是相辅相成的，企业通过市场的拓展确立了品牌的市场地位，再通过品牌的市场地位来巩固和扩大市场份额。

超额利润：通过品牌所体现出来的产品品质具有可依赖性和文化的内涵等因素，消费者愿意为自己购买的品牌支付更多的货币，从而使该品牌产品得以溢价销售，企业因此获得超额利润。

品牌延伸：品牌形成后，可以利用消费者对品牌的依赖来增加原有的生产线，使品牌的产品组合得以扩展和延伸。扩展和延伸后的产品可以作为原产品组合的补充，同一类品牌的产品，其新品上市后可

在短期内享受到扩大市场占有率和获取超额利润的市场待遇，从而体现品牌的更高价值。

品牌价值需要通过企业的长期努力，使其在消费者心目中建立起来 再通过企业与客户之间保持稳固的联系加以体现。

四、品牌管理

品牌管理是指围绕着产品的核心竞争力，通过品牌规划、品牌定位、品牌传播、品牌延伸、品牌创新、品牌保护、品牌评估和监督等增强品牌的知名度和美誉度，实现品牌资产的保值和增值，从而让企业品牌释放出巨大的潜能，巩固和提升企业产品和服务的市场地位，并最终转化为可持续的经济效益。

品牌管理是一个有效监管、控制品牌与消费者之间关系的全方位管理过程，它最终形成品牌的竞争优势，使企业行为更忠于品牌核心价值与精神 从而实现品牌的长盛不衰。

每一种产品都有自己的生命周期，唯有品牌可以基业常青。但品牌也必须与时俱进，品牌更需要精心呵护。创造品牌难，维护品牌更难。在品牌维护中 要不断挖掘品牌中的新元素 给品牌注入活力 要不断创新品牌的经营模式。

如果只有产品 而没有品牌作支撑 产品就会缺乏动力 如果缺乏延展性，品牌就没有生命力。

企业要使自己的品牌历久弥新，就必须小心翼翼地维护品牌，兢兢业业地做市场，严谨细致地保证产品质量，还要加上真诚体贴的售后服务。

品牌管理的目标是 品牌的增值 品牌延伸与潜力挖掘 延长品牌作用时间。

对品牌进行管理的重要意义在于：树立良好社会形象，实现企业长期利润最大化 使企业之树常青。

五、品牌延伸

正像一个人一样,要长高,也要长宽,品牌的成长也是这样,品牌在成长以及发展的过程中也要不断地延展。品牌延伸,是指借助原有的已建立的品牌地位,将原有品牌转移使用于新进入市场的其它产品或服务,以及运用于新的细分市场之中,以达到以更少的营销成本占领更大市场份额的目的。品牌延伸是许多企业在开辟新领域时常用的手段,这时企业的选择通常有两种:水平延伸和垂直延伸。

品牌的水平延伸是指在不同的品牌范围内进行品牌线或产品线的延伸,母品牌或企业跨越不同的行业,覆盖不同的品类的延展,例如海尔、娃哈哈、光明、康师傅等,在保持同一档次的基础之上,拓展产品线,在不同的领域里和其他品牌一争高下。

品牌的垂直延伸是指品牌在既有品牌范围内扩充品牌线,将品牌延伸至更高端或更低端层面,例如高露洁、诺基亚等,虽然主打品牌始终处于高端领域,但是也希望在低端有所斩获,于是也开始生产低价产品,同样也可以取得良好的效果。

采取品牌延伸行动之前,企业和品牌管理者应考虑是否具备一些基本条件,其中最主要的有:第一,品牌是否有影响力,如果是不知名的小品牌,采取品牌延伸和创建新品牌的效果一样。第二,企业当前的盈利状况。品牌延伸尤其是垂直延伸的风险很大,要求企业能承担得起亏损或失败的风险。因此,企业要把盈利放在第一位,而不是追求管理上的花架子。第三,该品牌的市场占有率要足够高。如果你要打开和占领国际市场,那么,你的品牌一定要是世界级品牌,世界级品牌的标杆是市场占有率在全世界达到10%以上;如果你要打开和占领全国市场,那么,你的品牌必须是国家级品牌,国家级品牌的标杆是市场占有率在全国达到10%以上。第四,品牌延伸不会造成形象缺失。品牌延伸太过宽泛会造成企业品牌形象缺失,最终离顾客越来越远,品牌价值也就随之降低。

六、整合品牌传播

整合品牌传播是指以统一的传播为目标，运用和协调各种不同的传播手段，使不同的传播工具在每一阶段发挥出最佳的、统一的、集中的作用。其目的是品牌的建立及与消费者之间的长期关系。它强调品牌核心要素与灵魂必须在所有传播中得到一致性的运用。

在品牌传播过程中，有一个很多公司时常忘记但必须遵守的原则是“避免品牌内涵与产品、服务或公司形象等不符合、不统一”。我们看到，很多品牌投入了很多资金在大做广告，却在产品的设计或研发上显得落后，甚至公司内部有违法现象，这都极大地影响了品牌在公众心目中的形象。我们看到有很多企业为了追求“一夜成名”，花巨资购买央视黄金时段，结果呢？产品创新滞后，研发不足，渠道建设不到位，售后服务跟不上，最终被消费者抛弃。这样失败的案例在国内不在少数，“秦池”应该算一个吧。还有如“三株”，当其在中央电视台喊出“三株口服液，祝您身体健康”时，却有报道出来说有喝三株口服液的人出了人命。

品牌传播策略的执行阶段主要分为两大类工作：一是沟通性传播，包括广告、公共关系、直接营销、事件营销、销售促进等途径；二是非沟通性传播，主要是指产品、服务、价格与销售渠道。从传播角度看，这些营销组合要素也是向顾客传达信息的载体，也应纳入传播控制中。

整合品牌传播的主要任务，是运用统一的大传播组合和互动式沟通的办法，按照既定的品牌设计，针对阶段性、间隔性市场形势，运用沟通性传播和非沟通性传播的各方面创造性努力及成果，形成面向顾客的统一品牌形象与品牌价值实证。

品牌整合传播包括四个步骤：

1. 品牌阶段性定位。即设计出符合某一时期顾客购买动机的品牌定义，作为阶段性传播的品牌形象。

2. 为表现统一的品牌定位与形象，进行各种传播品的设计制作及产品、价格、销售渠道的改善、调整，实现品牌概念设计对顾客的承诺。
3. 制定并实施沟通顾客的接触计划。
4. 对传播情况进行监测。根据监测到的问题，及时调整传播并为下一轮传播提供调整依据与建议。

第二节 经典案例

案例一 重庆力帆，将品牌进行到底

重庆力帆集团创建于 1992 年，短短 10 年力帆集团就从员工 9 人，资金 20 万元，发展到员工 3800 余人，净资产 4 亿元的行业巨头。年产销发动机 184 万台，出口创汇 11714 万美元，年销售收入 38.5 亿元，三项指标 2001 年均居全国同行业第一！

初尝胜利果实

90 年代的山城以摩托车闻名，行业老大“嘉陵”和老二“建设”齐集重庆，并带动了一大批生产销售摩托车及配件的民营企业，人称“摩托帮”。在外人看来，这条道上已经有两只老虎拦路，还有数不清的同行虎视眈眈，没有相当实力，一头扎进去无异于自寻死路。

所以，1992 年，当集团创始人尹明善站在轰达车辆配件研究所不过 40 平米租来的车间里，向手下的 9 名员工宣布我要造出全中国、全世界没有的发动机时，没几个人拿它当真。当时，尹明善确实是重庆“摩托帮”里一个不入流的角色。

但不懂技术的尹明善，已经彻底把市场琢磨透了。他发现，把“建设集团”维修部的发动机配件买来，自己组装后再卖出去，成本仅 1400 元，而卖价高达 1998 元，这是一条当时无人知晓的捷径；“建设集团”对此也浑然不觉。于是，他开始悄悄从“建设集团”买来发动机零部件组装销售，同时积极联系配套厂，设计自己的零配件。四个月后，当“建设集团”突然醒悟，下令一个零配件都不许卖给尹明善时，他自己独立设计的关键配件已横空出世，企业“轻舟已过万重山”。

独具慧眼地确立市场导向，使尹明善挖到了摩托车市场的第一桶金。

但尹明善很明白，市场经济的核心是竞争，这种竞争是有高低之分的，它从低到高的发展过程是机会战、价格战、质量战、服务战、创新战、人才战，最后便是品牌战。而要想打赢品牌战，前面的一切都是根基。因此，抓住机会切入摩托车行业的尹明善以创新、质量、人才为契机，开始打造力帆品牌。

只有产品和技术，而没有品牌支撑，企业就会失去发展动力。

创新求发展

在科技投入上，尹明善是相当慷慨的。公司每年都要拿出销售收入的 4% 搞新品开发，创出了全国同行业的纪录。经过短暂的原始积累后，尹明善有了 500 多万元资金，尹明善没有重复其他小企业为大厂做边角料的老路，一开始就直指摩托车“心脏”——发动机的生产。因为他看到，尽管当时的摩托车市场热浪灼人，但发动机一直是瓶颈，国内只有 50 毫升和 70 毫升两个型号，其余大多从日本进口，当地摩托车小厂还不得不远到外地买质次价高的国产发动机。

尹明善一狠心拿出 50 万搞开发，研制出当时全国独一份的 100 毫升四冲程发动机。消息传出，浙江钱江集团

主动上门要求一年包销八万台。接着尹明善又一鼓作气，投资 100 万元开发出 100 毫升电启动发动机，两个“全国没有”，一下子就为尹明善赚回来 3100 万元。尝到创新的甜头，尹明善一发不可收拾。此后，他的企业几乎半年就推出一个新品，现在每月就能推出一个全国没有、甚至全世界没有的新机器。

掌握了产品核心技术，等于赢得了竞争的主动权。

为了创新，尹明善还提出摩托车时装化理论，要求科技人员要像推时装品牌一样搞产品开发。不要小瞧这车身或发动机外观、颜色微小的变动，它往往会收到意想不到的市场效果。尹明善说：“任何一个商品，使用价值和商业价值永远不相等。所以要抓住人们非理性的消费心理，用‘新’投其所好。成本增加一分，完全可大胆把价格提高 30%，甚至三倍！”他们生产的一款发动机，仅边盖形状变了变，成本增加两元，市场上却多卖了 50 元。

创新使力帆总是走在同行前头。几年来，尹明善在业内创出八个全国第一、三个世界第一，而且在全国摩托车行业中，力帆集团拥有自主知识产权最多，申请的专利就有 106 项。创新使力帆的销售收入 70% 来自新产品，新产品投入使力帆至少赚了五个亿。

创新又使力帆知识产权体系的建设纳上日程。到 2001 年底，中国以年产摩托车约 1100 万辆的数字连续八年雄居世界第一。但是，尹明善清楚地知道，这是多么尴尬的成绩：目前中国具有完全自主知识产权的摩托车产量仅占 10%。根据日本经济产业省的统计数字，这 1100 万辆摩托车中的近 900 万辆是盗版日方产品，其中 200 万辆出口到亚洲各国，有的仅仅把日本产品换个商标而已。日方的统计还显示，日本八家公司与中国建立的合资企业每年在当地生产 250 万辆摩托车，其余几乎都是盗

版产品，数量几乎占到世界摩托车年产量的一半。而重庆是“打假”代表眼中的重点打击区——这些“盗版”摩托大部分出自重庆这个中国最大的摩托车基地。

2000年以来，以力帆为代表的重庆造摩托车大举出口东南亚，仅一年时间就抢走了日本摩托车70%的市场。日本人惊恐之余，趁中国入世之机利用知识产权保护对重庆摩企实施打击。2001年12月，重庆森鸿实业有限公司（以下称“森鸿”）被“本田”告上法庭，案由是“森鸿”生产的发动机侵犯了“本田”注册商标“HONDA”。最后，败诉的“森鸿”不得不在媒体上向“本田”道歉。

注重创新的尹明善加强了对知识产权的管理。2001年10月，在中国加入世贸组织前，力帆集团成立了知识产权部，由知识产权部对集团的知识产权工作进行统一管理。同时，组建知识产权骨干队伍，提高职工的知识产权意识。尹明善将自己抢在入世前初步形成自主知识产权管理体系的动作称为“抗日战争临门一脚”。他说：“由于外国公司的知识产权数量巨大，无处不在，无孔不入，使弱国的民族工业遭受层层包围。如果没有自主的技术，只好向强国购买技术和品牌，让出大部分利润，或者干脆给强国企业贴牌生产，给人碾米，自己吃糠。”

在走向国际市场之前，尹明善能保持清醒的头脑，避免重蹈重庆森鸿公司的覆辙。

2002年3月初，日本九家摩托车企业派出特别调查团来华掀起了八百万辆侵权摩托车的“打假”行动，这让尹明善感到了明显的压力。尽管在日后我国与日本签订的协议中，只是要求将“盗版”摩托车的数量从八百万辆下降到一百多万辆，而没有提出打假的任何具体措施。尹明善还是感受到了缺乏自主知识产权的种种寒意。继续完善力帆自主知识产权体系依然是力帆下一步工作的重点。

以质量铸品牌

企业靠创新做大之后，眼光锐利的尹明善深知：一个没有品牌的企业，注定是没有生命力的。而质量是品牌的基础，只有一流的质量才能塑造一流的品牌。所以，走进力帆集团，就会看到一条醒目的标语：“不抓品种一穷二白，不抓质量天诛地灭。”

“我最怕的不是技术、资金问题，而是质量问题。如果力帆产品质量下降，就会面临国内外消费者大量投诉，摩托车将被大量召回，几千人就会失业。无数人费尽心血培育出来的民族品牌被砸，我就会成千古罪人。”为了让员工们都清楚自己该干什么，怎么干，干到什么标准，力帆集团培训了 11 名 MBA、15 名工程硕士，还举行了 ISO9001-2000 版标准学习、培训等等。尹明善通过这样的方式，不但让员工树立起“质量第一”的观念，更重要的是增强了他们的使命感和危机感。

为了调动科研技术人员的积极性，激发他们的创新精神，力帆不惜重金奖励科研精英。不少科研技术人员的工资高得吓人，它在技术人员中产生的示范效应尤其突出。比如力帆开发的“全员创新”活动，不到一年就取得了 265 项创新成果。

十年力帆要创百年品牌，这是尹明善的夙愿。如今，力帆人才济济，力帆人才队伍的不断壮大，使力帆品牌越发显得响亮，越发富有生机与活力。

经过多年的努力，尹明善终于打出了力帆的品牌，重庆力帆集团也借此打败了业内老字号，一步一步地登上了重庆“摩托帮”帮主的位置。

产品质量作为品牌识别的一个重要因素，可以强化人们对品牌信任程度，使消费者使用后得到高品质的体验，反过来又强化了消费者对品牌的认知和识别。

品牌突破——变地区品牌为世界品牌

尹明善是一个民族意识很浓的人，他要把塑造千秋万代品牌的大旗扛起来，让民族品牌走向世界，由此，尹明善义无反顾地踏上了品牌突破的征程。

新的利润要从品牌中产生，而品牌突破又不能毕其功于一役，应全方位展开。尹明善深知这一点，于是他要开拓海外市场，要把力帆的品牌推向全球。对于海外市场，尹明善的口头禅是：“人不出名身不贵，货不出国价不高。”于是，尹明善集中了公司的最强阵容力拓国际市场，他和同事两年之内跑了 20 多个国家，平均每三天中就有一天呆在国外。

走出去天宽地阔，现实给尹明善上了生动的一课：原来摩托车出口的利润是内销的四倍以上！原来这个市场大得很，原来力帆的东西不比别人的差。对国际市场缺乏的是了解，缺乏的是开拓。

1998 年，力帆遇到一个不可多得的契机，中国放开对非公有制企业的进出口限制，力帆和国内另外 20 多家民营企业首批拿到了进出口许可证。

尹明善迅速“囤积重兵”，对海外市场展开了强大的攻势。而力帆品牌的推出使国外市场逐渐接受了“中国摩托”。如今，一辆辆奔驰在大街上的、有力帆标志的摩托车，已成为东南亚当地一道独特景观。白种人喜欢高架跑车，这种车我国仅两家生产，力帆由此赢得阿根廷、乌拉圭等国的市场。在越南、印尼等国，过去是日本摩托车大行其道，在力帆的强力攻势下，日货节节败退，力帆在当地占到 80% 左右的市场份额，打破国内制造业“逢日必败”的神话。在英国，曼彻斯特电视台将日本本田在巴西

经济全球化使任何意欲做大的企业都不能忽视国际市场的开拓。

摩托车市场已超越地理空间的限制，成为一个全球性的市场。洋品牌能走进中国市场，中国品牌也能走出国门。而且中国不少产品在质量、价格方面颇具竞争力。欠缺的只是全球品牌知名度。

生产的摩托车和力帆摩托车进行比较，结果发现力帆摩托车的性能质量比日本本田还好，而价格却只有对方的一半。于是力帆摩托车在英国的销量直线上升。生产全球化、技术全球化、人才全球化、资本全球化已构成尹明善推行海外品牌突破的核心内容。

尹明善的品牌突破战略战果辉煌，力帆的出口量一举超过有十多年出口历史的嘉陵、建设和轻骑，成为全国同行业的出口老大。2000 年力帆出口创汇 5200 万美元，第一次跃居全国同行业之首。2001 年力帆出口创汇高达 1.17 亿美元，再次跃居全国同行业龙头。

借力足球，扬帆越南

业内人士认为联姻足球，可使商家易被关注、易获好感。在德国的商界甚至还传诵“如果你的品牌想在某个国家或地区占有主导地位，那么你就应和那里著名的球队结盟”的名言。在力帆的品牌突破过程中，尹明善也同样走了一条迂回打造品牌之路一向足球进军！

2000 年 8 月 19 日尹明善以 5580 万元巨款，签约收购了原寰岛足球俱乐部，组建新的力帆足球俱乐部，并亲自担任俱乐部的总经理。随后，尹明善又以 8000 万元巨资整体收购洋河体育场，建立了功能齐全的训练和比赛场地。这次借势足球宣传品牌的成功令尹明善十分振奋：还没有接手球队，全国就多了两亿人知道力帆，这是 3000 万（相当于力帆一年的广告额）所买不来的。因为涉足足球，乌拉圭一位华侨认定力帆是大企业，非要买他们的摩托车，这也是足球带给力帆的第一笔生意。广东惠州的麦科特集团是尹明善争取三年而未成功的客户，可最近对方主动要求订货，原因很简单：“能搞足球，力帆长大了！”

市场上的第一口汤永远是最鲜美、营养最丰富的。但只有那些有胆有识的人才能尝到。

杀入足坛后的尹明善敏锐地觉察到了它在力帆品牌突破中的作用,于是,他便开始“球”胜越南。胡志明公安队的现役国脚黎玄德是越南的头号球星。他在当地享有的盛誉甚至强过郝海东在中国的名气。尹明善惊喜地发现:如果能依靠这种关系引进黎玄德,对进一步开拓越南市场来讲,无疑是个绝佳的宣传手段。2000年,尹明善和俱乐部工作人员数度前往越南,与胡志明公安队商洽引援事宜。两个俱乐部很快达成了2001年以三个年轻大连小将换黎玄德的协议。黎玄德在力帆的工资是他越南一个月500美元的两倍,可比起国内球员动辄几十万乃至几百万的收入来讲,这无疑是个非常微小的数字。

很快,力帆就在越南得到了“四两拨千金”的回报。黎玄德到力帆踢球的新闻在越南铺天盖地。力帆在重庆专门聘请了特约记者负责对黎玄德进行专访,随时将他的第一手新闻发回越南。几乎每个月,力帆都会有大副版面的报道出现在越南的报纸和电视上。2001年11月25日,力帆队前往胡志明市与公安队进行亚优杯的客场比赛。赛前,黎玄德带领越南队友骑着二十多辆力帆摩托车在胡志明市的大街小巷呼啸而过,每辆车后都带着一名力帆队员。这一情景,在胡志明市乃至整个越南造成不小的轰动。在一片“黎哥真威风”的赞誉声中,力帆的品牌在越南人心中也逐渐根深蒂固。

凭借足球这一世界语“后发制人”,力帆在越南的成绩令人惊奇:2001年力帆在越南的销售额高达5600多万美元。以占据越南摩托车市场80%份额的优势成为中国在越南摩托车市场第一品牌。

在力帆品牌拓展越南市场的过程中,明星效应发挥得淋漓尽致。

水平延伸,扩大品牌影响力

摩托车行业必须多元化,因为中国摩托车行业做得最大的不会超过几十个亿,这在全世界来看太小了,就是全世界最大的摩托车厂商也没有超过 50 亿美元,在全世界也是个小行业。如果力帆有志于做个大品牌,做成世界大企业,必须进行品牌延伸。为了将力帆的品牌资源用足用好,尹明善开始了新一轮的品牌战。2001 年 6 月,尹明善率手下到越南参加中国(重庆)出口商品展,有人提出越南改革开放比我国落后八年,其发展历程与中国惊人地类似,在中国前些年成功的东西几乎都可以照搬到越南。比如家电在越南的价格非常昂贵,而且供不应求,中国家电质优价低,即使加上高额的关税,还是有利可图。力帆的品牌这时在越南人心目中的地位仅次于日本本田,已经超过中国海尔和长虹的知名度,为何力帆不能利用自己的品牌,与国内正为销售而发愁的家电厂家合作,委托其加工,然后贴上力帆的品牌销往越南呢?尹明善灵光一闪,力帆每年在越南投入的广告高达数百万元,由于利润越来越薄,投入数百万并未给力帆增加等额的收入,大量的品牌资源被闲置了,而 OEM 正好能将品牌资源用好用足。回国后,尹明善先后接触了十余家家电企业,这些企业无一例外地表示愿意合作,一家企业甚至表示,不用力帆出钱出人出力,力帆只需坐收商标使用费就是了。“市场经济,先到为君,后到为臣。”因此,力帆的 OEM 计划正紧锣密鼓,想抢占先机。尹明善说他们目前已锁定合作伙伴,而且已经拿到了第一张洗衣机的订单,年内力帆牌彩电也将尽快在越南上市。

既然在越南可以 OEM,推而广之,在国内又何尝不可

与起初贴“建设”品牌销售发动机截然相反,这次 OEM 过程中,力帆成了被贴牌者。力帆成全了当初和自己处境相同的家电企业,也提高了自己的知名度,可谓双赢的典范。

呢？尹明善又瞄上了自己的根据地——重庆。他坚信力帆在以热情奔放著称的山城球迷中具有的巨大号召力，他开始认真盘算“力帆”作为力量、刚猛的象征，优势资源应该在哪些优势行业、优势区域延伸，而且这种有限的延伸和产品又可以融为一体。白酒、矿泉水首先进入他的视线。

尹明善介入白酒业则是受了全兴的启发，球迷看全兴队踢球，赢了喝全兴酒庆功，输了喝全兴酒解愁，重庆力帆的球迷为何就不能喝力帆酒呢？

力帆酒将定位在中高档，“雄起重庆足球，干杯力帆美酒”是它的广告语。力帆酒出乎意料地受欢迎，仅上市一个月销售额就已达到 100 万，这也显示了重庆人对力帆品牌的认同。尹明善说，力帆酒还受到了代理商的追捧，目前已有许多代理商意欲加盟。

力帆酒在重庆一炮打响，到了其他市场还能有此超常表现吗？

尹明善还认为：“OEM 战略不仅可以延伸力帆的品牌，对其他一些产品质量过关、但品牌知名度低的企业也是一种扶持，可谓‘双赢’、‘多赢’战略”。所以当力帆与资金不足、品牌不响、六年来一直未走出武隆半步的重庆武隆芙蓉洞矿泉水厂签订了合作协议后，重庆本地矿泉水的龙头老大“冰点”的老总就立即致电尹明善，表示和与其成为竞争对手，不如成为合作伙伴，希望能为力帆贴牌加工。

资本运营，扩大品牌增值空间

贴牌生产唤醒了力帆部分处于“沉睡”状态的品牌价值，尹明善也从贴牌生产中尝够了甜头，但作为一个区域第一品牌，力帆还可以有更大的作为。2002 年 6 月 26 日，力帆出资 8000 万元与重庆客车总厂组建力帆重客商用车制造有限公司，其中力帆控股 55%。尹明善出任合资

公司董事长，重庆客车总厂厂长邓平出任总经理。这又一次彰显了力帆的品牌威力。通过资本市场彰显自己的品牌，为企业目前的主打产业以及相关的汽车产业进入国际市场鸣锣开道。尹明善的讲话道出了这次收购真意，他说，力帆在摩托车行列中已名列前茅，但遗憾的是，摩托车是个小行业，仅靠它，我们很难实现“百亿力帆，百年力帆”的目标。现在，我们有幸跻身汽车行业，就拥有了更大的舞台。

利用“力帆”品牌，借助自己在全国和东南亚以及中美洲的 3000 多个营销网络在世界范围推销产品，在条件成熟的情况下将力帆重客商用车辆制造有限公司包装上市。而如果能将力帆推向国际资本市场，那么力帆的国际影响力将可以明显得到加强。

目前，尹明善已经定下了未来 3 年的发展战略。力帆的目标不再是短期利润，而是品牌。尹明善要让中国人的品牌走出国门，成为世界的品牌，让力帆集团由中国的出口强企沿着品牌路线，变成国际性的综合型的企业集团。

强强联合是否能变为超强，不仅取决于合作双方的决心和诚意，还取决于主导一方的业务与文化整合能力。力帆在国际资本市场到底能走多远，我们只能拭目以待。

案例总评

1. 随着市场向买方市场转变，竞争日益加剧，消费者对产品的技术性能、质量、服务要求越来越高。企业面临的核心问题是如何满足消费者的需求并获取经济效益，为顾客提供无质量缺陷的产品或服务。产品质量是品牌的生命，严格的质量管理可以树立消费者的信心，提高品牌忠诚度。创立名牌没有捷径可走，只能通过切实在产品质量、生产技术和管埋、营销策略等方面不断下功夫而获得。力帆集团领导人在创业初期就深刻地意识到了这一点，他们能够以技术创新为龙头，狠抓产品质量管理，以

此夯实品牌根基，确保品牌的稳定成长。

2. 借助体育营销实现品牌的国际化已成为一种重要的营销手段，当年日本的本田、索尼进军国际市场采用的都是这种办法。凭借足球的影响力，力帆不仅很快名扬全国，其海外声誉也不断提高。与传统的媒体相比，体育可以穿越不同民族、种族和地域的界限，实现品牌的地域扩张，因为就球类体育项目而言，各地消费者的基本认知是接近一致的，品牌和这些运动项目联系起来，可以比较容易地融入当地文化当中。毕竟像足球这种顶级体育赛事资源并不多，球迷对体育的忠诚度要比对电视剧和文艺节目高得多，因此赞助体育赛事和球队要比常规的广告更容易拉近品牌与消费者的距离。但是单纯依靠体育手段，难以达到品牌与消费者的深层次沟通。因此，必须借助其他整合传播手段与体育相结合才可以更好地实现品牌扩张和提升，这是力帆集团进一步开拓国外市场时应加以注意的。

3. 力帆品牌在摩托车领域叫响之后，大胆地向食品饮料行业延伸，并取得了成功，但其长期效应还有待观察。如果品牌延伸的相关性太弱，行业跨度太大，将难以利用以往的研发和销售平台，使资源不够集中，还会导致长期建立起来的品牌信念的缺失，最终离顾客越来越远，品牌价值也就随之降低。在这方面海尔有过惨痛的教训，但愿力帆集团不会步其后尘，而能够真正把品牌做到底！

案例二 红星二锅头，成功的品牌延伸

企业背景

1949年5月，经中央人民政府批准，来自解放区的红星收编老北京著名字号“龙泉”、“同泉涌”、“永和成”、“同

庆泉”等十家老烧锅，成立了北京第一家也是惟一的一家具有相当规模的酿酒厂。在这之后的几十年里，红星人依靠质量、口味、品牌等方面优势，在消费者心中树立起了良好的品牌形象。在赢得“便宜有好货”声誉的同时，红星集团以 18% 的年递增速度迅猛发展。到 1995 年，销量达 6 万吨。在国家统计局白酒市场占有率的调查中，红星二锅头名列前茅。在北京市的覆盖率已达 7 成。北京红星牌二锅头在本地销量达到生产总量的三分之二，比全市经销的上百种外地白酒一年的总销量多得多。根据全国重点大型零售企业 2002 年商品品牌销售情况统计结果显示：红星二锅头荣膺 2002 年度全国白酒市场销量第一名，全国白酒市场综合占有率位居第四，在华北地区，红星二锅头以 20.9% 的市场综合占有率遥遥领先，稳坐第一名的位置。

红星二锅头的市场占有率已高于 10%，且品牌影响力大，具备了品牌垂直延伸的条件。

发展中的困惑

在新生代市场监测机构 (CMMS) 2001 年一项针对全国 30 个大城市的调查中，红星以明显的优势当选为自用酒的首选品牌。可以说，红星二锅头牢牢盘踞在低端市场。根据中国酿酒工业协会白酒分会的一份《中国白酒行业发展报告》中显示：在白酒产品中，高中低档次的产量和利润分别是“金字塔”和“倒金字塔”形。高档酒的比例较小，为 20%，但所创造的利润却是最大，约为 50%。中档酒的比例和利润均为 35%。低档酒的比例最大，但利润却最小。2003 年以前，红星二锅头一直是价廉利薄的产品。从 20 世纪 60 年代到 80 年代的 20 多年间，其价格变化的幅度非常小，60 年代前后，红星二锅头的价格与五粮液、茅台的差别仅是两、三块钱，但到了 80 年代，五粮液、茅台的价格已经飞速上涨到百元以上，而红星二锅头的

在作出品牌延伸决策之前，进行深入细致的市场分析是十分必要的。

价格依然还仅是几块钱。虽然利润很薄，但红星人还是非常辛勤地为它的消费者提供优质的产品。红星面临的尴尬是，在新生代市场监测机构 2001 年的调查中，作为自用酒首选的红星二锅头，几乎没有人考虑把它作为礼品酒。从营销的角度来讲，企业根据各自的优势，选择不同细分市场发展本是很自然的事。但近年来，市场环境的变化和消费者的需要都在向红星传递这样的信息，有必要进入高端市场。

从消费者的角度来讲，中国有着历史悠久的酒文化，也有着礼尚往来的传统美德，逢年过节都喜欢给亲朋好友送酒或其它礼物。从经济学角度分析，白酒作为礼品与作为日常消费品的价格——需求关系存在明显不同：自用市场上的白酒与普通消费品相同，替代效用较强，攀比效应和虚荣效应较弱，需求量与价格成反比，中低档酒应是市场主导；而身为礼品的白酒由于特殊的作用，较多存在攀比效应，价格相对较高、文化内涵深厚、市场知名度较高的产品成为首选。红星二锅头虽然在市场知名度上有明显的优势，但价格过于偏低，文化内涵上也给人市井气太重的感觉。市场环境变化造成的挤压和消费者需求的拉动，使得红星到了必须推出高档二锅头的地步。

借助文化营销，提升品牌价值

根据市场人士的分析，高档白酒目前是以“质量 + 文化”为核心理念的品牌策略。因为白酒业的发展历程在某种意义上，可以称作是白酒历史文化的发展过程。离开了白酒历史文化的支撑，白酒品牌的内涵就谈不上具有深厚底蕴，就会失去可以作为核心定位的内容，就会使品牌的内容显得更为苍白无力和乏味空洞，就会使白酒的品

牌形象在消费者的心目中越来越淡化。所以，白酒业的文化营销是白酒营销中必不可缺的一种营销策略。尤其是高档白酒的营销，没有文化内涵作为它本身发展的基石，它的道路会显得非常狭窄。挺进高档白酒领域的红星不可回避地也要面对文化营销这个问题。而且它还得考虑怎么才能与善打文化牌的川酒、贵酒进行形象区分。后来，市场调研反馈的信息，给红星及为它进行产品策划的北京正一堂很多启示。他们发现：由于多年的品牌积淀，红星二锅头已在北京人的日常生活中必不可少：朋友聚会喝二锅头，亲人相聚喝二锅头，自斟自饮喝二锅头，借酒消愁是二锅头，真情流露时还是二锅头……北京人对二锅头怀有特殊的亲切感和自豪感，它已经不只是作为酒存在了，而是作为北京文化的一部分存在了。所以，红星二锅头完全能够以京味文化的代表出现在白酒市场上。而且，北京作为全国政治中心、科技中心、教育中心、文化中心的地位以及人口受教育水平高等特点决定了北京文化在全国有着特殊的地位，再加上北京媒体掌控的强势权，完全能够把本应属于北京地域文化的红星二锅头，扩张成一种全国的主流方向。北京文化毕竟仅是一个概念，如果不落到具体的事物上，对消费者是没有说服力的。正一堂的赵一鹤先生告诉记者：当时他们想到，人们习惯于将对这个城市的感情寄托在具有典型性的事物上，形成独特的地域性自豪感。诸如兵马俑是西安的骄傲、葡萄干是新疆的代表。北京作为有千年历史文化色彩浓重的古城，文化在各个方面也有体现：建筑文化的代表是长城、历史文化的代表是故宫、饮食文化代表首推北京烤鸭等。因此，他们决定利用长城、故宫等北京文化的象征让消费者红星二锅头产生北京酒文化代表的联想。

深入挖掘品牌的酒文化内涵，提升了品牌识别的核心价值，也得到了消费者的认可，为品牌的垂直延伸奠定了基础。

再加上酒友中流传甚广的顺口溜“北京有三乐，游长城，吃烤鸭，喝二锅头”，便有了《京城三乐篇》电视广告。在提升其品牌价值的同时，红星也积极筹备其高档产品的上市。

整合传播，初见成效

根据中国人的传统，节假日，特别是传统的大节日——春节，是人们礼品消费的高峰期。于是，在2003年春节前夕，红星向市场投放了售价在200元左右的“红星（青花瓷）珍品二锅头酒”。市场调研结果显示，大部分消费者买高档酒的目的不是自用而是作为礼物送人。在选购礼品酒时，消费者非常注重包装。各个高档白酒生产企业也都深入挖掘包装的文化内涵，以此提升礼品酒的档次。因此，红星新推的高档二锅头，采用的包装高贵典雅，酒瓶系青花瓷工艺，仿清乾隆青花龙凤纹扁瓶官窑贡品，配仿红木托，盒为扁六棱龙形图案，风格独特，具有典型中华民族包装文化特色，颇具欣赏和收藏价值，成为馈赠佳品。

优质的产品，合理的价格，加上富有创意的广告和包装，共同保证了红星高档二锅头的上市成功。

由于红星二锅头酒原有的品牌知名度、质量以及重新阐述的文化内涵，高贵的包装，致使红星高档产品在上市不久，就呈现出不错的发展势头。据介绍，当红星珍品二锅头广告在北京电视台三套、四套、五套的各个黄金时段播出之后，分配给各地区经销商的货销售一空，其他省市经销商也纷纷要求订货。2003年上半年，红星新推的高档珍品二锅头销售额达到了几千万。红星高档产品上市后，红星与正一堂还进行了跟踪调查，发现：消费者不但认同了红星二锅头就是京文化的代表，而且接受了高价格高品质的事实。

案例总评

1. 红星二锅头品牌延伸的必要性和迫切性

红星二锅头一直以来的产品定位很清晰，就是主攻低端市场。经过几十年的不懈努力，红星人依靠质量、口味、品牌等方面优势，已经牢牢控制了低端市场，应该说取得了巨大成功，但是由于白酒产品在我国消费品中的特殊性和其它高档品牌的竞争，红星陷入了量大、价廉、利薄的尴尬境地，要生存，想发展，就必须利用白酒产品作为特殊品(礼品)和日常消费品价格——需求关系差异明显这一特性，挺进高端市场，进行品牌延伸，打一场漂亮的“翻身仗”。

2. 红星的品牌延伸得以成功的基本因素

一个品牌的成功，固然有多方面的原因，但不管条件多么复杂，正像我们前面分析的那样，一些基本条件必须符合，否则，品牌延伸就成了“无源之水，无本之木”，发展后劲可想而知。就红星而言，无论是红星卓越的品质、当时的市场占有率，还是红星的 brand 影响力，都具备了延伸的基本条件，延伸、前进，可以说是水到渠成。

3. 红星延伸三部曲 文化造势、高贵包装、广告强化

和其它高档白酒品牌一样，红星在品牌延伸过程中也大打“文化牌”，以其具有浓郁京味儿文化这一优势，在形成独特地域文化的同时，丰富了品牌内涵，提升了产品的核心价值。垂直向上延伸本来风险就很大，京味儿文化很好地弥补了这一不足，实际上起到了提升“身价”的效果。同时，为了符合高端品牌的形象，新包装也力求高贵

典雅，把北京地方特色文化融入其中，再配以适当的广告宣传，消费者很快就接受了“高档珍品——馈赠佳物”这一定位。

4. “成长的烦恼”——发展中的问题不容忽视

高档产品推出后，低档产品何去何从，在企业中扮演什么样的角色？如何避免竞争者蚕食低档市场？另外，低端市场与高端市场在渠道上是有很大大差异的，如何解决由此可能带来的渠道冲突问题？这些问题解决不好，红星集团就可能跌入品牌延伸的陷阱，殃及品牌资产的累积和增值。

案例三 蓝猫“品牌超生”之祸

2004年11月末相继有多家媒体披露曾经火爆一时的北京蓝猫保健品有限公司因为产品不合格并欠下经销商货款而被法院查封。多名来自外地的经销商代表闻讯跑到北京公司总部来寻求说法，但这家公司却早已是人去楼空。

众多的经销商当初之所以选择了蓝猫保健品，主要是因为“蓝猫”这个卡通品牌在国内的儿童消费者中具有相当的知名度，“蓝猫”品牌的系列儿童产品也在很多领域有成功的范例。“蓝猫”儿童保健品同样得到“蓝猫”品牌持有者湖南三辰卡通企业集团的正式授权。因此在蓝猫保健品出事之后，公众自然也就把目光对准了它的大股东三辰卡通。

根据财经时报记者从工商部门获得的资料表明，北京蓝猫保健品有限公司注册日期是2003年4月24日，注册资本为300万元人民币，其中三辰卡通出资150万元，个人股东刘建中出资60万元，其余还有几个小股东。

刘建中是北京蓝猫保健公司的法人代表，并担任公司的董事长和总经理，目前刘建中已经下落不明。

而根据三辰卡通法律顾问给记者的答复，三辰卡通授权给了北京蓝猫保健品有限公司有偿使用“蓝猫”商标，但是北京蓝猫保健并没有及时支付三辰卡通商标使用费用，因此三辰卡通在 2004 年 10 月将北京蓝猫保健品有限公司告上了法庭。

蓝猫保健出事之后，众多经销商找不到北京蓝猫保健的负责人，因此只好去找三辰卡通，三辰卡通方面却声称自己与此事没有关系，并且拒绝了记者的采访要求。

据蓝猫保健的几名经销商反映，蓝猫保健在 2004 年年初打着“创立中国儿童健康产业第一品牌”的旗号在全国招商，很多人都是出于对“蓝猫”品牌的信赖而选择了经销蓝猫保健产品。但是从 2004 年 4、5 月开始，部分经销商经销的蓝猫保健品却因为没有保健品批号而被当地卫生部门查封，经销商按照合同条款要求退货时却遭到拒绝；因此一名河南经销商将蓝猫保健告上法庭，获得胜诉，但是法院在强制执行时却遇到了人去楼空的场面，只好将北京蓝猫查封。

虽然三辰卡通将自己与蓝猫保健划清了界限，并声称自己也是受害者，但是三辰卡通最严重的损失却绝对不是区区一年的品牌租借费，而是蓝猫品牌的信誉度。

因为一部《蓝猫淘气 3000 问》动画片 湖南三辰影库卡通节目发展有限公司迅速发展壮大。该节目制作于 1999 年，之后就在全中国包括香港和台湾地区在内的 1020 家电视台热播，创造了一个“卡通圈里的奇迹，电视圈里的神话”，蓝猫品牌也由此脱颖而出。

三辰卡通企业集团以“蓝猫”为品牌，以“蓝猫”观

“蓝猫”在快速扩张时，更应该在挑选合作伙伴方面格外严格，以保证其产品质量和良好的渠道销售，但是“蓝猫”在这方面却缺乏耐心和细心。

众——儿童为目标市场，进行文化产业延伸，其独特的“艺术形象——生产制造——整合营销”产业链模式曾被称为“蓝猫模式”，开创了我国“文化产业延伸”之先河。

之后，三辰卡通企业集团就开始走上了蓝猫品牌的迅速扩张之路，自2001年底开始授权生产蓝猫系列儿童用品开始，在短短的三年内，就实现了由中国卡通第一品牌向中国儿童消费品名牌的飞速转变。迅速诞生出几十家冠名蓝猫的企业，产品涉及食品、服饰、玩具、日化、图书等十几个儿童消费品领域，6000多种衍生产品。仅在食品饮料行业就有四只“蓝猫”。

在2003年年底的时候，三辰卡通集团已经拥有蓝猫的代理商180多家，专卖店2600多家。而在2004年湖南的两会上，与会的部门代表还在讨论长沙市拟斥资18亿元打造东方“迪斯尼乐园”——“蓝猫科技园”的话题。

就在蓝猫品牌和产品迅速扩张之际，已经有不少声音开始质疑蓝猫的做法。营销管理专家冯良先生对记者说，对于蓝猫这种单一品牌，多种产品的延伸策略，虽然成本很低，收益很快，但是风险也很大。冯良说，以前他们一些研究蓝猫品牌的管理咨询专家就曾预言，“蓝猫这样迅速扩张，四处出击，如果其中任何一种产品的品质、安全性出了问题，就会影响到所有蓝猫的系列产品”，而蓝猫保健事件恰恰印证了这个预言。

记者走访了一些位于北京不同地段的蓝猫专卖店，发现这些专卖店很分散，没有统一的风格和店面，大多已经不“专卖”，而且据销售人员反映，蓝猫品牌的产品，如玩具、服装、文具等销售情况并不好，店面也都变成了“杂货店”。

任何一个授权产品，必须做到用产品的价值提升品牌的价值，不可能只贴个商标就能畅销。蓝猫缺乏品牌管理意识，在一个行业里还没把品牌形象树立起来，就匆匆忙忙介入到另一个行业。蓝猫在介入的诸多行业中只要任何一个行业运作失败，将给蓝猫造成致命的打击。

案例总评

1. 起初，“蓝猫”是想通过快速扩张获得丰厚回报，降低风险和成本，同时也想先在各个领域全面试水，然后抓住几个不错的项目重点投入和发展。这是典型的“先发展壮大、再规范管理”的思维，但是企业发展到一定阶段，没有规范，就很难发展了。品牌过度超生，时刻掩藏着单个企业（产品）出现问题而株连其他企业的危机。蓝猫前期诸多不规范的商业运作以及超速膨胀为其品牌发展埋下了管理隐患和风险。

2. 蓝猫品牌过度延伸，缺乏对品牌的战略管理所导致的结局必然是：欲速不达，品牌的信誉度空前受创，后续发展难以为继。中国很多民营企业往往并不是因为没有发展就枯萎而死，而恰恰是因为发展过快、胃口过大导致消化不良而造成最终死亡。

第三节 核心法则和流程

一、核心法则

苏格拉底说：未经省察的人生没有价值。只有懂得反省的企业才能更好地吸取他人经验和教训，稳健成长。近三十年的改革开放和市场经济实践，我国企业不仅积累了一定的管理经验，而且可以从跨国公司那里学习先进的理念与手段，减少探索的代价。中国企业品牌与海外百年品牌的差距不是资金，不是技术，不是人才，而是品牌建设的理念、心态，是踏踏实实做事的精神，是耐得寂寞的涵养，是坚持到底的韧劲。

中国市场的现状和走势，注定了我们要展开一场力量悬殊的竞争。经济全球化进程的加快、入世承诺的逐步兑现，意味着群狼在中国的捕食将更为凶猛。可以说，今天中国企业的处境比倒退 100 年的可口可乐还要艰难。面对这种竞争的局面，我们别无选择，我们必须在这些并不对等的竞争中创造成功。

我们的品牌营销注定要以小搏大，注定必须更锋利、更快速、更直接。我们不能等资源完全具备了，才敢于运作，否则我们就永远没有机会。

在阐述了品牌管理的基本理论与典型案例后，笔者结合本土企业的特点和品牌管理中存在的误区，着力归纳了企业创建强势品牌的若干重要法则，以资借鉴。

法则一 要把品牌建设当作一项系统工程来抓

品牌建设是一个系统的工程，它需要全方位地完成为客户创造价值的体系。这里面包括采购、生产、营销、管理等各项内容。如果你想像 DELL 一样以低廉的价格、提供个性化的产品，那么你必须从设计、生产、营销、管理等各方面持之以恒、全面贯彻低价以及个性化这一宗旨，并抛弃与此无关的与可能增加成本的各种营销活动。如果你想像宝洁公司一样多品牌、个性化，那你就必须有完善的产品研发体系、精确的定位、系统的品牌管理能力及柔性化的生产能力。显然，任何一个环节的失败将最终使品牌的价值在竞争中受到侵蚀，并危机到整个的价值创造体系。

品牌的建设就如人的成长，有阶段性跨越与必经之过程。前期基础阶段越扎实、越坚固，其发展之后劲势必更为持久有力。可惜，许多中国企业家总是抱着急功近利的心态，依靠着大量的广告轰炸，幻想让自己的品牌一夜间红遍大江南北。虽然在短时间内能迅速建立品牌的知名度，但在品牌的产品管理、生产管理、人员管理、渠道管理等内部因素未能跟上品牌发展速度时，过高的知名度只会产生“木秀于林，风必摧之”的境况。从旭日升、标王秦池，再到史玉柱的巨人集团、胡志

标的爱多，巨额广告费打造出来的品牌知名度能够让这些企业在短时间内春风得意，但一旦危机来临，竟然没有一家企业挡得住危机的侵蚀而一一倒下。

国外企业在经历了长期的市场磨练之后，深刻知道“大道无形”的道理，看得见的重要，看不见的更重要，短期利益重要，长远价值更重要。

从市场行为来看，消费者的购买对象不仅是商场里的货物，而且是企业有形的和无形的综合实力所凝聚而成的品牌产品。消费者把品牌产品带回家，就意味着开始享受与产品有关的一切，从心理感觉到售后服务，甚至企业主办的社会活动也为消费者所关注。可以说，成绩骄人的品牌都是精心设计的商业系统，其范围从最初的原材料选择一直延伸至最终的用户服务。消费者购买的不仅仅是产品本身，而是一个完整的系统。从“让我们做得更好”这一广告语开始，飞利浦的原材料供应、生产制造、包装设计、广告表现、销售渠道、终端表现、售后服务各环节构成的商业系统一起给品牌赋予价值。这一商业系统中的任一环节的差错都会对品牌造成损害。

法则二 加强品牌战略规划 突出品牌差异化定位

战略规划正确与否，直接关系到企业的成败。“没有明确战略的企业就像是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”明确战略定位，追求战略创新，实现战略制胜，对于中国企业、特别是大企业，是十分必要的，更是紧迫的。美国著名战略大师波特认为，战略就是要创造出一个独特而有价值的位置，而这个位置有一套与众不同的活动。战略定位的本质，就是要挑选出跟你的竞争对手都不一样的活动，来提供一套独特的价值。而中国许多企业的战略规划像是从一个模子里脱出来一般，人云亦云，缺乏特色。

拿日化行业为例。品牌定位的高度重合使中国企业面临着这样一个残酷的事实：当推出新品牌时，还没有击败竞争对手的品牌，却先击

败了自家的品牌。而外资品牌的产品种类比较多 市场细分到位 它们拿出一些品种作为对抗国产品牌的法宝，还有一些则继续维持高档形象，力求在各个方面有产品可参与竞争：像汰渍洗衣粉价格向中档靠拢，但碧浪还是高高在上 飘柔高台跳水 潘婷、海飞丝却涛声依旧。面对外资参与价格战，国产品牌惟有继续降价和放弃市场两种选择，而这对于国产品牌都是一个无言的悲剧结局。本来国产品牌主要市场就是中低档价位产品 如果继续降低价格 只会让利润越来越少 甚至亏损。出现这种问题的根源在于，多数国产品牌没有认真研究消费者的真正需求 只一味地跟风 外资品牌的美白牙膏出来了 国产品牌才陆续用上这个概念 外资洗发水加了薄荷因子 国产品牌又纷纷模仿。甚至还有一些企业搞出一些奇怪的创意，什么治胃病的牙膏，治老花眼的洗发水，由于不能与消费者的需求相适应，这些炒作的噱头最终落得个惨淡收场的凄凉结局。

菲利普·科特勒讲过 维持品牌持久的优势就是要靠差异化、个性化。上海家化集团董事长葛文耀对此有深刻的认识。他说：“我们可以不去与跨国公司的强势品牌正面冲撞，你花多少钱打广告，我也花多少钱。我们可以采取‘差异化策略’，天然的中草药是我们的强项 绝对优势，不仅符合消费的趋势，而且对广大中国乃至东南亚的消费者来说 有亲切感。如果法国人来做中国的中草药 即使做出来 中国消费者也会打个问号。”

上海家化以差异化求生存的首次出击 是 1991 年推出六神。凭借中草药祛痒止痒、清热解毒的功效，六神至今仍是夏季个人护理用品的第一品牌 被誉为“夏日里的绿色帝国”。随后 家化的美加净、清妃、笛诗女用香水、高夫男用护肤品等，无论是在定位诉求还是产品外包装上 也都始终被赋予了明晰的东方色彩。家化于 1997 年推出的高档化妆品品牌“佰草集”同样有着非常深的中国文化底蕴 纯中草药提取、中国宫廷古方、专卖店和特许加盟制……一个个极具特色的品质定位与营销理念，将佰草集塑造成世界上第一套中草药系列个人护

用品。佰草集的目标消费者大部分是返朴归真的女性，而且大多是从跨国公司的高档品牌转过来的，她们的忠诚度非常高，影响力和说服力也非常强。基本是某一个圈子的领袖和消费榜样。近年来，佰草集通过“小众”媒介、直邮、座谈会、PARTY 等一些更精确的营销活动有力地提升了品牌知名度和美誉度。

法则三 提炼并全力维护品牌核心价值

战略定位明确后，企业下一步的核心工作是提炼并全力维护品牌核心价值。品牌核心价值是品牌资产的主体部分，它让消费者明确、清晰地识别并记住品牌的利益点与个性，是驱动消费者认同、喜欢乃至爱上一个品牌的主要力量。企业的一切营销传播活动都要围绕品牌核心价值而展开，是对品牌核心价值的体现与演绎，并丰富和强化品牌核心价值。清晰地规划勾勒出品牌的核心价值，并且在以后的十年、二十年，乃至上百年的品牌建设过程中，始终不渝地要坚持这个核心价值。久而久之，核心价值就会在消费者大脑中烙下深深的烙印，并成为品牌对消费者最有感染力的内涵。

明确定位后全力维护和宣扬品牌核心价值已成为许多国际一流品牌的共识，是创造百年品牌的秘诀。劳斯莱斯是“皇家贵族的坐骑”；宝马则是“驾驶的乐趣”；沃尔沃定位于“安全”；万宝路“勇敢、冒险、激情、进取的男子汉形象”……以上就是这些金字招牌的核心价值定位。最可贵的是，这些企业都能持之以恒地围绕核心价值实施统一的整合营销策略。

反观国内的很多品牌，几乎不存在对品牌核心价值的定位，营销战略经常受到战术目标的左右而偏离对核心价值的追求，广告十分随意，诉求主题月月新、年年变，成了信天游。尽管大量的营销费用支出多少也能促进产品销售，但几年下来却发现品牌资产、整体价值感与品牌威望并没有得到提升。

法则四 强化品牌文化建设 提高品牌的含金量

一个企业的品牌文化是从它独有的地位、品质、历史中提炼出来的一种精髓,包含了它的行为准则、价值观、服务理念及社会责任、团队精神等众多因素。小至员工的礼仪、大至企业的形象,是一个复杂的系统工程。给品牌一个准确的文化定位,能加深品牌的文化、道德内涵,增强品牌的价值含量。品牌文化都有它丰富的内涵,决非一句口号,一个行动就能表达。在津津乐道的“茶文化”、“酒文化”中,无论是饮用器具、生产设施还是礼节方面,无不是经过几千年的历史文化、并通过数辈人的努力方才发展而成。具有深厚文化底蕴的品牌还能够为社会传递一种消费理念或一种精神追求。如广告语“劲酒虽好,可不要贪杯哟”;“孔府家酒、让人想家”以及2000年春茅台酒在天安门广场人民英雄纪念碑前举行“国酒敬国魂”活动,这都是彰显品牌文化的一种形式。

品牌文化是品牌核心价值理念、品牌整体内涵的自然流露,是品牌与品牌消费者乃至社会公众进行情感交流、信息沟通的有效载体,因此,切忌生搬硬套、空穴来风或东施效颦、亦步亦趋。从品牌的发展历程我们清晰可见,能够成就大事业、大气候的经典品牌,都是从自身品牌的实际出发,扎根于民族的沃土之中,追寻时尚的脚步,把握时代的脉搏,以鲜明的品牌个性和蕴含丰富的品牌文化,穿越历史长河的风雨,穿越国界和意识形态的界限,获得广大消费者的共鸣和青睐,历久弥新,保持旺盛的活力。

当今幸存的百年摩托品牌——美国哈雷的品牌文化建设堪称经典。哈雷定位于原创的美国摩托,广告诉求突出美国核心文化,其品牌核心价值定为“点燃生命激情”。其老鹰标志在消费者心目中的认知已经不仅仅是一个商标或者名牌,而是代表了一种热烈的生活方式、人生体验和特定的自我价值表现,成为自由、进取、独立和勇敢的图腾。它向受众表明,驾驶哈雷摩托,才能融入美国文化,才能达到自我实现的境界。

著名咨询机构春秋传播公司曾为古井干红重新设计了品牌传播策略 其核心就是突出文化品味。由于前期的品牌传播力度有限 消费者对古井干红的认知是“老萧县葡萄酒厂的产品”、“和古井白酒是一家”。经过对品牌核心价值的提炼 该公司将古井干红形象传播的关键词凝练成为“来自沃野千里的黄河故道 浸润五千年灿烂的历史与文明 东方美酒 感应世界的心声” 广告语提炼为“民族的 世界的” 走出了地方品牌的局限；创意表现为一系列中外模特站在黄河故道前的平面 传神地表达了“民族的 世界的”品牌新形象 给目标消费群以深刻的印象 从而加强了品牌的核心竞争力。

不做没有文化的人，更不能做没有文化的品牌，品牌文化须在市场竞争中不断提高，只有强化品牌文化建设，才能在这场没有硝烟的“商战”中攻防有术 否则将每战皆北。

法则五 永远以品质为重

永远以品质为重 并始终以诚实、负责的态度对待消费者 这对消费品生产企业来说尤为重要 因为它对人体健康有着直接的影响 是企业树立品牌信誉的关键。著名品牌可口可乐高达 400 多亿的品牌价值是与它永恒的品质分不开的，前几年多次发生的假酒中毒，啤酒炸人事件都是不注重品质的结果。享佳公司是世界上最大的蕃茄酱厂家，该公司规定在质检中凡发现一瓶质量不合格，同批产品都不准出厂 其对消费者高度负责的态度 着实让人赞誉 现在流行的 $100-1=0$ 公式就是严格要求企业保证自己的品质丝毫不减。红星二锅头与力帆的成功 均与严格的产品质量管理措施密不可分。

当然，一个完全意义的品质并非仅有产品质量那么简单，除了产品的技术性、安全性、稳定性外 还有顾客的美誉度和社会的信任度等众多因素 因此 品牌要在市场立于不败之地 就必须以品质立业 全方位努力提高并保证品牌的品质，这样，才能扩大产品在市场的占有率 从而促进企业发展。否则 在激烈的商战中 会因你的弹药无效而丧失战斗力！

法则六 关爱并忠诚于消费者

企业的品牌管理者和决策者关注消费者对自己品牌的忠诚度，似乎无可厚非。可是，决策者们想过没有，消费者为什么要对你忠诚？你们的品牌有没有始终忠诚于消费者？综观中国著名的本土品牌几乎没有哪一家企业品牌对消费者有从一而终的品牌忠诚度，大部分都把忠诚于品牌的消费者当作可以欺骗和利用的工具。娃哈哈是儿童饮料食品品牌，在食品领域积累了很强的品牌影响，现在娃哈哈不仅涉足服装，还要进入日化行业，不管它是不是继续用娃哈哈品牌，但当忠诚于娃哈哈的消费者，看到他喜欢的品牌，同时还在生产日用化工产品，他内心会怎么想？还有创维等品牌，一方面在媒体大做广告，希望更多的消费者来购买自己的产品，更忠诚于自己的品牌，一方面企业的高层却在为自己的利益，干着违法乱纪的勾当，这样令人失望的品牌，消费者有什么义务要忠诚于它们？

可口可乐在遭遇竞争对手百事可乐的口味测试攻击以后，感觉消费者可能会喜欢像百事可乐那样甜一点的口味的可乐，于是宣布改变可口可乐的原配方，生产新的甜味可乐，这一举动立即遭遇来自全美忠诚消费者的反对，可口可乐也尊重消费者对品牌的情感，随即取消这一计划，继续推出老可乐，并一直延续至今。

路易威登和万宝龙，始终定位于最高端的价格，并由此塑造了象征身份地位的品牌使用者形象，这个定位至今一直没有丝毫的改变，使忠诚于他们的消费者永远感觉到，品牌是他们最可信赖的朋友，是他们生活中不可分离的一部分。

品牌是属于企业主的，而在根本上，品牌更是属于消费者的。因为当消费者放弃你的品牌时，你也就失去品牌了。重视消费者的需要，就是创造品牌的资产；珍视消费者的付出，就是珍惜品牌的价值。在关爱和教育消费者方面，一些本土品牌已经为我们作出了表率。格兰仕集团总经理梁庆德的座右铭是：“将心比心，以心换心地去做人，去工作；作为一个生产企业，一定要对得起老百姓辛辛苦苦赚来的钱。”他还

说：“我们格兰仕人就是以努力让顾客感动的企业宗旨为广大消费者服务的，只有真诚的服务，顾客才会感动，顾客能感动，就不怕没有市场。”格兰仕人也确实以别具一格的售前服务、物美价廉的商品、专一的发展战略赢得了良好的品牌声誉。再看露露牌杏仁露的电视广告，在镜头末尾总有一个懂事的小女孩给爷爷倒上一杯杏仁露，小小举动尽显中华美德。伊利雪糕总是忘不了在最后提醒孩子们一句“好孩子每天只吃一支伊利雪糕”，理智地表明要爱护好自己稚嫩的肠胃。

强势品牌不是指实力雄厚的企业拥有的品牌，不是指有强大的广告投入和市场渠道的品牌，也不是指当前市场规模庞大的品牌，而是指消费忠诚度较高、与消费者关系牢固，从而有良好盈利能力和持久生存力的品牌。

法则七 进行理性的品牌延伸 谨防品牌资产缩水

创建强势品牌的最终目的是为了持续获取较好的销售与利润。由于无形资产的重复利用是不用成本的，只要有科学的态度与高超的智慧来规划品牌延伸战略，就能通过理性的品牌延伸与扩张，实现企业的跨越式发展。品牌延伸是一把双刃剑，延伸不当则会适得其反。只有在延伸产品跨度较小，延伸后不会弱化品牌的核心价值，且具有严密的风险防范措施的情况下，品牌延伸才容易成功。

现实中，为了达到规模效益、追求快速膨胀，愈来愈多的企业热衷于收购兼并、品牌延伸，后来是摊子越铺越大，等明白什么叫做“隔行如隔山”时，为时已晚。殊不知，运用品牌延伸策略，要经过科学的调查研究，须是在自身市场、管理、技术、人才、资金等综合条件成熟的情况下，才能付诸实施。否则，企业可利用的资源本来就有限，品牌延伸后，资源就更加分散。结果延伸后的产品没做好，原有的产品也被拖了后腿，这样的例子实在是屡见不鲜。还有一些企业将品牌延伸至不相干的产品甚至性质相背的产品，造成品牌形象的稀释或冲突，比如某个药品品牌延伸至杀虫剂产品上，一个是良药，一个是毒药，不知购

买此品牌药品的消费者会作何联想？

体操王子李宁作为李宁公司品牌的最宝贵品牌资产之一，一度为李宁公司在市场攻城掠地立下汗马功劳。但是今天，李宁公司在赞助营销中战略布局模糊，赞助对象不清，攻击力量分散，赞助做了不少，目标受众一无所知或不明就里，结果导致花钱费力不讨巧，反而致使“李宁”的品牌资产大大缩水。相比之下，耐克的品牌战略就高明得多。耐克为了使得自己的品牌成为一种专业的运动形象的象征，先将赞助点放在篮球和田径上，不断赞助著名运动明星为其代言。尔后，为了使得品牌的运动含义逐渐扩展到一种更普遍意义上的健身精神上，更将普通大众的慢跑和散步也归结到其品牌的范畴中，不断通过赞助一些相关的民间体育运动，使得耐克的的品牌资产得以在专业和普通两个范畴得到不断增值，自然使得许多消费者心悦诚服地接受耐克这个品牌。“just Do it”一度成了催促大家参与健身运动的著名口号。

古语云：“挣钱犹如针挑土，用钱犹如水推沙”，打造一个品牌不容易，稀释掉一个品牌的宝贵品牌资产却是那么简单。大约又只能等待下一位精英级企业家又来在废墟上重振旗鼓了。如同黑熊掰棒子，掰了就扔，扔了再掰，照此下去，中国品牌赶超世界只能是妄想！

法则八 狠抓品牌战略实施环节 提高企业行为质量

企业品牌建设的失败，除了产品质量问题之外，就是企业行为质量问题。前者比较容易解决，而后者比较复杂。企业行为质量的问题不解决，创建品牌核心竞争力的愿望再迫切，企业的资金保障再多也没用。在企业进行品牌规划作业中，我们往往遇到这样的情况：一套方案出来能博得大家的赞赏和认同，但在执行中却走样得一塌糊涂。一个品牌的成长过程需要投入很多人力。仅从技术上讲就涉及到品牌的设计、品牌的推广、品牌的经营三大系列，在销售上又有售前、售中、售后等环节。品牌的建立与成长，有赖于一批生产、销售、传播、服务等领域

的专业人士协同作战，而且目前国内企业普遍缺乏专业人才。一些貌似强大的企业，其售后服务反应相当滞后，与宣传的承诺有很大距离，这是企业人力不足或官僚主义的充分体现。因此，企业应该狠抓品牌战略实施环节，不断提高企业行为质量。

美国著名学者柯林斯经过长时间的研究，从财富五百强的企业中，选择了几十家发展超过二十年、投资回报率远远超过大盘股平均指数的企业进行对比研究，发现这些品牌能够基业长青，实现从优秀到卓越的跨越，秘密在于三个方面：一是训练有素的人；二是训练有素的思想；三是训练有素的行为。训练有素的行为让员工的日常行为规则更多是受企业文化所影响，而非受企业管理制度的约束。

柯林斯的研究结果对中国民族品牌的构建有莫大的启示。我们从许多正在不断崛起、发展的优秀本土品牌如海尔、联想、华为、伊利身上，可以看出这些优秀企业的管理实践都与柯林斯研究结果有相同之处。

如何挑选正确的人，确保战略得以有效实施，对任何一个希望基业长青的中国品牌来说，重要性不言而喻。要做到这一点，领导层唯才是用的观念、企业内部用人制度的明确、科学的甄选程序都是必不可少的。如果企业现在缺乏相应的人才，可以考虑请外脑公司提供专业化的品牌管理服务。一方面这类公司有严格的服务程序，专业人才较齐全，经验丰富，数据处理与分析设备精良；另一方面，外脑分析问题更客观、更尖锐，在他们提供的解决方案中也更多依赖科学的分析工具而非主观意识。一个大企业品牌战略的制订，决非企业几个高层决策人员开开会，拍拍脑袋就定的事。按照国际惯例，必须请专业品牌管理公司来协助。肯德基进入中国，有奥美广告公司相随相伴；麦当劳进入中国，有博雅公关公司伴随左右。这也是跨国公司长盛不衰的一个重要原因。麦肯锡咨询公司为今日集团做的企业战略发展报告，主题为《造就一个中国非碳酸饮料市场的领导者》，给今日提供了中长期发展战略及相应的实施措施。这说明中国企业已经开始意识到外脑在

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

品牌管理中的重要性。

总之 要想打造真正优秀的品牌 本土企业既不能夜郎自大 也不必妄自菲薄。市场机遇与威胁并存。关键是弄清楚自身目前的优、劣势 深入了解市场、了解消费者、关爱消费者 在此基础上再确立自己的发展目标 并给自己一个准确的定位。在实现目标的过程中 本土品牌的眼光要放长远一点 为了长期目标 宁可放弃一些眼前的利益 注意所有的品牌行为都不应该背离自己的定位。最后一点就是要持之以恒 品牌建设是百年大计 需要细水长流 就像海尔宣传的那样 真诚到永远。

二、品牌管理的一般流程

在企业的品牌管理中一般涉及如下几项决策：

1. 品牌化决策 主要决定企业是否使用品牌。
2. 品牌类型决策 企业主要决定使用谁的品牌 是制造商品牌、中间商品牌还是特许品牌。
3. 品牌类别决策：企业主要决定使用单品牌还是多品牌，个别品牌还是家族品牌。
4. 品牌战略决策：主要涉及如何利用品牌，如采用新品牌还是延伸老品牌或是改变品牌、借用他人品牌。
5. 品牌再定位决策 即品牌是否需要重新定位。

具体到一个品牌来讲 其发展历程大致可分为六个阶段：

品牌规划—品牌定位—品牌传播—品牌延伸—品牌保护—品牌创新

品牌管理的具体步骤可概括如下：

1. 通过消费者品牌认知和需求分析以及竞争对手品牌分析，进行企业品牌现状分析及诊断。
2. 在企业品牌现状分析及诊断的基础上进行品牌战略制定，包括 品牌最佳定位、品牌最佳模式选择、品牌战略规划及整合方案、

牌战略支持体系等。

3. 制定和实施品牌整合传播计划，确保品牌与消费者的每一个触点都能有效传达信息。

4. 结合实际选择适宜的品牌延伸策略。

5. 品牌跟踪与监督 直接接触消费者 持续记录、维护品牌档案，不断培养消费者的品牌忠诚度。

6. 采取各种措施加强品牌保护。包括针对商标、专利权等无形资产的硬性保护和防止推出与核心价值不吻合的产品概念，从事与品牌核心价值不一致的传播活动等内容的软性保护。

7. 持续不断地对品牌进行投资，为品牌添加科技与时尚的新元素，使品牌具有持久的生命力。

他山之石

摩托罗拉的品牌重塑

摩托罗拉是最早进入中国手机市场的通讯巨子，它曾经以绝对的优势占据了中国的手机市场最大份额。在模拟手机时代，没人能和摩托罗拉相抗衡，那时的 8900、9900 手机被称为“大哥大”，已经成为中国手机的代名词。

到了 1997 年底，对新兴事物 GSM 的不同认识却使异军突起的爱立信公司一举夺取了 35% 的市场份额，成功地将摩托罗拉拉下市场霸主的宝座。更让摩托罗拉感到巨大压力的是刚刚杀入中国市场的手机新锐诺基亚也已超过了摩托罗拉。消费者已隐隐约约觉得摩托罗拉开始老化了。

品牌老化的四大成因

1. 原创产品一定程度上固化了消费者心目中所形成的品牌形象

摩托罗拉最初进入中国市场的产品是寻呼机，其最著名的广告

语是：“摩托罗拉传呼机，随时随地传信息。”当时，国人谁要是买了一台摩托罗拉传呼机，一定会把它别在腰间，既是为了方便也是为了炫耀。模拟手机时代，摩托罗拉“砖头式”“大哥大”独领风骚，可以说是移动电话的代名词。

由于缺少竞争者，摩托罗拉的品种单一，颜色也一律为黑色。虽然从今天的观点看，有点“傻大黑粗”，当时却是身分和地位的象征。现实中的形象如此，银幕上的形象则更为夸张，尤其是港台片中的黑社会大佬身后都有一个马仔专门拿着“大砖头”随从，这个“大砖头”经常被当作敲打别人脑袋的最时髦的武器。如今，摩托罗拉的“大砖头”已不见了踪影，但其代名词“大哥大”却成了新词汇，被收入了汉语词典。虽然摩托罗拉手机后来的形体越来越小，越来越精巧，但“大砖头”的印象在人们心目中不可磨灭，毕竟它是那个时代的一种象征。

20 世纪 90 年代初至中期，由于手机价格过于昂贵，使用者大多是商界人士，这些人的平均年龄都较大，基本上是 30 岁以上的中年人。而以前腰挂摩托罗拉寻呼机的年轻人也已步入中年。寻呼机、“大哥大”成为摩托罗拉品牌最负盛名的载体，但在年轻人的潜意识里，在某种意义上成了一种父辈产品。

2. 中文品牌名称过于直白和繁复

摩托罗拉的英文全称是 MOTOROLA，该词代表的意思是“移动中的声音”，此命名像 MICROSOFT（微软）一样，能够生动地传达出所生产产品的形象与特点，是西方企业少有的好名称。摩托罗拉汉语名称却完全是直译过来的，没有什么形象具体的含义。爱立信（ERICSSON）最早直译为“埃瑞克森”，后来采用中国营销专家的建议改用“爱立信”，被赋予了深厚的中国文化背景，为爱立信这一洋品牌的中国本土化及塑造美誉度起了很大作用。反观摩托罗拉却未能利用自己英文名称本身就具有的形象内涵，起个具有丰富内涵和品牌个性的中文名称。不仅如此，摩托罗拉的中文名称显得有些长，有累赘之嫌，而且有些拗口。这在一定程度上拉大了与消费者的距离。

3. 一味强调科技领先、轻视市场需求的变化

摩托罗拉是一家以科技起家、以科技为先导的传统高科技企

业，产品导向的工程师精神在其企业文化中占有相当分量。1994年中国 GSM 网络刚接通时，摩托罗拉是完全掌握这一技术的，但它认为，GSM 是介于“第一代”模拟制式与“第二代”CDMA 之间的“第一代半(1.5G)”，仅是一种过渡技术，没有可观的市场前景。手机市场，尤其是在亚洲手机市场，模拟制式将持续几年，然后直接升级到更为先进的 CDMA。但市场的发展是以消费者的意志为转移的，仅仅过了不到三年，GSM 数字手机大行其道，成为内地手机市场的主流技术。摩托罗拉却眼睁睁看着自己的技术优势被别人抢了先。1998年斥巨资打造的全球移动通信系统——铱星系统，更是落入了高科技的陷阱。公司开发的铱星手机尽管可以在地球上任何“能见到天的地方”进行不间断通信联络，但由于体形笨重(比“大哥大”还重)，售价高，通话费昂贵(每分钟7美元)，结果市场不买账，诺大一个中国，铱星只有900多个用户。

由此可见，强大的市场竞争力并非仅指科学技术，要想在市场中立于不败之地，还有许多因素要考虑。任何产品都要接受市场的检验，盲目发展先进技术及对市场估计错误的代价是惨重的，即使是一时登峰造极，最后也只能是流星一闪。

摩托罗拉的先进技术不容置疑，这也是其最具特色的地方，但这一成份在其品牌形象中占的比例过重，反而形成不善于与消费者沟通、缺乏个性与亲情感的品牌形象。

面对市场与消费者的变化，摩托罗拉没能在1998年之前及时调整自己的品牌形象，科技巨人形象的固化给消费者留下了英雄暮年的印象，品牌形象进一步老化了。

4. 诺基亚的强力挑战

诺基亚是摩托罗拉最大的敌人，虽然摩托罗拉占据很大的市场份额，但已经逐步失去其优势地位，并逐步被诺基亚赶超。据诺基亚公司的调查显示，超过80%的用户在替换手机时仍然选择诺基亚品牌。忠诚于诺基亚的客户远大于它的竞争对手。究其原因，是因为诺基亚准确地把握了手机的消费趋向，了解消费者的需求特征。如诺基亚最早推出了彩壳手机和可以更换外壳的手机，把手机推向了时尚化的潮流，使手机不仅是沟通的工具，还成为传达消费者个性和

情感的媒介。诺基亚的品牌定位,一开始就介于感性和理性之间,它提出的“科技以人为本”,既强调其是注重科技、技术领先的国际公司,更强调其重视消费者的需求,以服务于消费者为己任。

诺基亚的品牌形象与传播比摩托罗拉更年轻、更时尚、更贴近消费者,在产品设计上也进行了大胆的创新——体积更小、颜色更酷,同时配以强大的广告攻势,而此时,摩托罗拉却显得比较沉默。人们的注意力都转移到诺基亚身上了,而当摩托罗拉回过神来反击时,人们再转过身来看摩托罗拉,感觉摩托罗拉更老了。

摩托罗拉品牌创新的尝试

摩托罗拉毕竟是家能够与时俱进的国际化企业,其企业文化中的一个核心就是应对变革的集体学习能力,该能力保证了摩托罗拉公司能够一直不断探索品牌创新之路。

1. 以科技反攻市场

科技是摩托罗拉最大的优势,绝不会轻言放弃。摩托罗拉已意识到了其品牌内涵的单薄,在加以改进丰富的同时,又充分发挥了科技优势,在广告促销及新产品开发上予以了生动诠释。在定位于有科技含量的基础上,摩托罗拉借娱乐界大牌明星捧场 V998 的新闻发布会,以增强品牌的时尚感,加强与年轻一代的沟通。另外还请万科集团老总王石做 6288 手机的广告代言人,强调使用者的身份、地位。

2. 赋予品牌新的含义

据调查,摩托罗拉在城市居民人口中的知晓度高达 80% 以上,通过提升品牌知名度对其产品销售已不能再起到很好的作用。如何扩展品牌的内涵,就显得更为重要了。此时,摩托罗拉意识到有必要用同一个主题把不同的产品串起来建立一个强劲品牌特征,即有个性的品牌。1998 年 4 月,摩托罗拉开始在世界各地发布它的新形象广告,总投资达 1 亿多美元,持续一年。在新的广告片中,摩托罗拉英文名称的首字母“M”变形为一只鸟的双翼,飞跃城乡、山水、时空。广告传达的主要信息是“摩托罗拉犹如一双羽翼,让你自由飞

翔”。其核心诉求是摩托罗拉的通讯产品,可以帮助人们摆脱时空的限制、随时随地地与外界保持联系,它为人们插上自由翱翔的翅膀。新形象继承了原品牌的标志基础,但又赋予了它崭新的表现。公司传播领袖希望这一新形象能使摩托罗拉“年轻 20 岁”,实现摩托罗拉人再创辉煌的梦想。

3. 借“MOTO”新物语为品牌注入青春与时尚

摩托罗拉一直在努力追求自身品牌的创新与发展。经过长期的实践和求索,终于挖掘出以“MOTO”为载体的品牌创新法宝,赋予了摩托罗拉全新的品牌内涵。其创新手段概括如下:

1. 借消费者的语言进行品牌的重新定位

MOTO 来自台湾地区消费者对摩托罗拉的昵称,是消费者在感受到摩托罗拉人性化移动科技后发自内心的声音,经摩托罗拉公司提炼、加工成品牌价值新主张后再向消费者传播。使用 MOTO 这一昵称,摩托罗拉公司希望把公司和消费者之间的距离拉得更近。可以说,这个简短而富有活力的词汇代表了摩托罗拉全新的市场推广战略,MOTO 用一种消费者自己的语言向消费者传递着摩托罗拉公司的全新理念,那就是洞悉你的种种需求,因你而生的科技才是你需要的!“MOTO”包含三个要素,使消费者的生活更加简单、更聪明和富有乐趣。现代品牌理论的观点是,品牌不属于企业,而属于消费者。由此来看,MOTO 正是摩托罗拉公司奉行彻底的消费者导向理念的体现。

事实上,MOTO 的定位层次也是选择了具有强大消费能力的人群——新新人类的时尚青年。他们具有热情、开朗、奔放、崇尚自由的率真个性,社会观念变化使他们求新、求异、求酷。他们追求个性化的东西,用以表现独特的自我,追求多姿多彩的生活,寻求生活的乐趣。由此,适合他们的消费语言以及消费方式便应运而生。从强调“轻松生活与高效工作完美平衡”的 A6288 到蕴含革命性设计理念——“世界因我而不同”的 V70,摩托罗拉的先进产品充分体现了对此类目标群体的精心考虑。

(2) 以人为本的产品技术创新

产品与科技创新必须基于市场的发展趋势和消费者的需求变

化。摩托罗拉已从自己的失误中充分吸取了教训,变得更强大、更成熟、更富创意。摩托罗拉推出 **MOTO** 这一新的品牌概念,并不是弱化其科技巨人的力量形象,而是要为巨人添加更多的鲜活血肉。

得益于 2002 年的市场成功和通过 **MOTO** 策略与消费者建立的共鸣,摩托罗拉 2003 年的手机产品、无线应用、配件策略更富竞争力和开拓性。2003 年年初摩托罗拉公司在上海新推出的 8 款 **GSM** 手机为消费者带来了短信、**JAVA**、**GPRS**、**EDGE** 和 **WCDMA** 方面的创新科技,让 **MOTO** 一族深感欢欣。后来推出的 **C350** 手机不但能够通过下载墙纸、铃音和屏保改变手机里面的内容,而且还能通过选择不同性质的外壳改变手机外观。这些创新产品及技术的应用,以及人性化、个性化的传播,将会为摩托罗拉带来更大的竞争优势。

(3) 传播手段的创新与整合

除了在传统媒体上广泛宣传推广 **MOTO**,为了进一步接近时尚青年,摩托罗拉扩展了广告传播通路,赞助各类时尚娱乐节目,加大户外广告的投放。摩托罗拉还贴近时尚青年的生活,在 **DISCO** 厅、酒吧、演艺场所等时尚青年常出没的地方,时常可以看到 **MOTO** 的身影。

摩托罗拉推出的“**MOTO**”是一个整体的概念,既包含了摩托罗拉原有的、应该保留的品牌识别,又增加了新的品牌识别内容。目前所有的产品、广告等营销策略都统一于“**MOTO**”旗下,整合并提升原有品牌形象,共同向消费者传递摩托罗拉将以更人性化的心态来重视消费者的新理念。

(4) 对核心价值的延伸创新

摩托罗拉的品牌创新并非否定旧的品牌形象,而是有所扬弃,充分挖掘品牌核心价值更新的因素。摩托罗拉并没有放弃原有的 **MOTOROLA** 商标及品牌,而是加以简单截取,使 **MOTO** 看起来、听起来更加形象、生动与时尚。这与中国的《读者文摘》决定改名为《读者》有异曲同工之妙。

企业在改变品牌的形象时,一定要考虑到顾客以及品牌对顾客所产生的效应。很多时候顾客与品牌会成为好朋友,如果品牌发生

了剧烈的视觉变化，顾客会感到自己失去了一种友谊。摩托罗拉很清醒地认识到了这一点。摩托罗拉知道自己核心价值中哪些需要保持，哪些需要加强，哪些需要消除。

需要保持的：有责任感、可靠、值得信赖、有道德感、品质出众；

需要加强的：现代感、充满活力和创新精神；

需要减弱或消除的：反映迟缓；

需要增加的：人性、个性、时尚感。

2002年，MOTO的精神已深入到消费者的理念，它是一种全新的市场推广策略，但这并不是改变摩托罗拉的品牌，而是带给它更多的活力。MOTO结合了摩托罗拉公司对消费者需求的深刻理解，是一种“全心为你”的信念。

5 服务创新

手机产品更新换代特别快，顾客是否再次购买同一品牌，是否拥有品牌忠诚度对于业绩的成长至为重要。摩托罗拉公司CEO高尔文为摩托罗拉制定了五大赢利计划，其中一条就是稳定客户。体现在营销策略上就是实现一对一的直销。为此，摩托罗拉的营销服务策略全面升级。摩托罗拉公司2002年始在手机服务方面率先推出全面、到位、个性化的解决方案，体现了以服务展示人性关怀的决心。同时摩托罗拉还创造性地采用直复营销作为锁定目标顾客群的利器。如专门创办《感受》(INTOUCH)杂志，为手机用户提供详细资讯、使其领略时尚通讯生活，用户可通过网上的MOTO乐园寻找个性、自由、年轻、时尚的感觉。通过摩托罗拉俱乐部推行“一对一”式的沟通，让每位会员都领略到作为摩托罗拉手机用户的温暖与快乐。

无论从品牌亲和力还是品牌内涵来说，摩托罗拉都是一次成功的尝试。摩托罗拉借助MOTO这一新物语成功地为科技产品添加了时尚的新元素，加强了与新一代消费者的沟通，升华了品牌的核心价值观。摩托罗拉的品牌重塑工程为中国老牌企业再现辉煌提供了很好的思路，值得借鉴。

价格策略

所有的商品没人购买，就谈不上价格问题。而消费者的购买能力是有显著差异的。到底为什么层次的消费者提供服务，这是一个办企业要考虑的问题。因为我们的目标是为各层次的消费者服务，当你有能力的时候，你应该考虑那些收入低的消费者能不能享受你的服务。那么手段是什么呢？那就是适合于他的价格。

—原四川长虹电器股份有限公司董事长兼总经理倪润峰

第一节 核心概念和理论概要

企业定价，就是企业依据产品成本、市场需求以及市场竞争状况等影响因素，为其产品制定适当的价格，使其产品在保证企业利益的前提下 最大限度地为市场所接受的过程。

价格是市场营销组合中一个极其重要的组成部分，是一个十分敏感而又最难有效控制的因素。价格的高低涉及到生产者、经营者和消费者三方面的利益。在激烈的市场竞争中，合理的产品定价是企业竞争力的重要组成部分。价格直接影响企业盈利目标的实现，在现代市场经济条件下，产品的市场生命周期迅速缩短，使得企业没有充分的机会来修正定价策略的错误；国际竞争的压力增大，使企业在定价过程中更加关注国际同类产品的相关因素；消费者需求迅速变化，要求企业迅速调整定价策略，以适应变化了的消费需求；产品的生产成本增加，也使企业制定与调整价格的余地日益减少。因此，企业要深入研究影响定价的各种因素，选择适当的定价方法和定价策略，确保有效

占领市场,取得理想的经营效益。

一、定价的影响因素分析

企业在定价时必须充分考虑影响和制约价格策略选择的各种因素,如产品成本、产品的供求状况、消费者心理、竞争状况和政策法律等。

1. 产品成本

产品成本是企业生产经营过程中各种费用的总和,是价格构成的基本因素和制定价格的基础。它不仅是企业定价的依据,同时也是制定产品价格的最低界限。

2. 市场需求及变化

经济学原理告诉我们,如果其他因素保持不变,消费者对某一商品需求量的变化与这一商品价格变化的方向相反,如果商品的价格下跌,需求量就上升;而商品的价格上涨时,需求量就相应下降。这就是所谓的需求规律。这是企业决定自己的市场行为特别是制定价格时必须考虑的一个重要因素。

3. 竞争状况

价格策略不仅依赖于消费者的反应,而且也依赖于竞争者的反应。竞争者的行为依不同的市场结构中竞争的激烈程度和竞争优势的变化而不同。

4. 营销策略的一致性

首先,产品的特点将直接影响到企业价格策略的选择。应考虑的主要方面包括:产品的性质、需求价格弹性、产品生命周期状况、相关产品、品牌的知名度。

其次,是分销渠道对价格策略的影响。分销渠道的长短、宽窄,以及分销方式和中间商的构成等,都是定价应该考虑的重要因素。

最后,促销也是影响价格的一个重要因素。促销费用高,产品成本

上升,价格也就较高,促销费用低,产品价格可以定得低。因此,促销决定着价格水平的高低。

5. 企业状况

企业状况主要指企业的生产经营能力和企业经营管理水平对制定价格的影响。包括以下内容:企业的规模与实力、企业的信息沟通、企业营销人员的素质和能力等。

6. 法律政策及政府的干预程度

国家法律和政策对价格决策有重要的影响;各国政府干预企业价格制定也直接影响企业的价格决策。

二、企业定价的一般目标

概括地讲,企业定价的目标主要有以下几种:

1. 当期利润最大化

追求最大利润,几乎是所有企业的共同目标。但利润最大化并不等于制定最高价格。定价偏高,消费者不能接受,产品销售不畅,反而难以实现利润目标。同时,高价刺激竞争者介入和仿冒品增加,更有损于市场地位。一般做法是,企业估计不同价格所对应的需求和成本,然后选择能够产生最大现期利润、现金流动和投资回报的价格。

2. 市场占有率最大化

市场占有率是衡量企业营销绩效和市场竞争态势的重要指标,因为,赢得最高的市场占有率之后,企业将享有最低的成本和最高的长期利润。为了成为市场份额的领导者,企业会把价格定得尽可能低些。

3. 维持生存

维持生存是企业处于不利环境中追求的一种特殊的过渡性目标。当企业遇到产品供过于求、成本提高、竞争加剧、价格下跌的冲击时,

为避免倒闭、渡过难关,往往以保本价格,甚至亏本价格销售产品。在这种情况下,生存比利润更重要。只要价格能够补偿可变成本和一些固定成本,企业就能继续留在行业中。

4. 产品质量最优化

企业也可以考虑产品质量领先这样的目标,并在产品和市场营销过程中始终贯彻产品质量最优化的指导思想。这就要求用高价格来弥补高质量和研究开发的高成本。产品优质优价的同时,还应辅以相应的优质服务。

三、消费者心理和价格意识

消费者心理是最不易考察的因素,但又是企业定价时必须考虑的重要因素之一。因为最终评定价格是否合理的是消费者。消费者对价格的影响,主要表现在人们对商品的价格预期上。即在心目中认为这种商品应该值多少钱。如果企业定价高于消费者心理预期值,就很难被消费者接受;反之,则又会使消费者对商品的质量产生怀疑,甚至拒绝购买。价格意识是指消费者对商品价格高低强弱的感觉程度,直接表现为顾客对价格敏感性的强弱,包括知觉速度、清晰度、准确度和知觉内容的充实程度。它是掌握消费者态度的主要方面和重要依据,也是解释市场需求对价格变动反应的关键变量。消费者可接受的产品价格界限是由价格意识决定的。这一界限也就规定了企业可以调价的上下限度。在一定条件下,价格界限是相对稳定的,若条件发生变化,则价格心理界限也会相应改变,因而会影响企业的调价幅度。

四、成本导向定价法

成本导向定价法是一种以成本为中心的定价方法,也是传统的、运用得较普遍的定价方式。具体做法是按照产品成本加一定的利润定价,如生产企业以生产成本为基础,商业零售企业则以进货成本为基

础。由于利润一般按成本或售价的一定比例计算，故将一定的期望利润率(百分比)加在成本上，因此，常被称为“成本加成定价法”。

成本加成法包含不同的具体种类，较常用的有完全成本加成法和边际成本加成法。

五、竞争导向定价法

竞争导向定价法是以竞争为中心、以竞争对手的定价为依据的定价方法。它又包括四种方法：

1. 随行就市定价法

即根据同行业企业的平均价格水平定价。在竞争激烈的情况下，是一种与同行和平共处、比较稳妥的定价方法，可避免风险。

2. 追随定价法

追随定价法即企业以同行业主导企业的价格为标准制定本企业的商品价格。此方法可避免企业之间的正面价格竞争。

3. 盈亏平衡定价法

又称收支平衡定价法。是运用损益平衡原理实行的一种保本定价方法。通过计算损益平衡点，它规定了在产量一定的情况下，什么价格是保证企业不亏本的最下限。

4. 密封投标定价法

这是在建筑包工、大型机械设备购置和社会集团大批量购买时常用的方法。参加投标的企业事先根据招标文件的内容将本企业的价格分别密封递价给招标单位以参加竞争，争取本企业中标。

六、需求导向定价法

需求导向定价法是以消费者的需求为中心的企业定价方法。它不

是根据产品的成本，也不是单纯考虑竞争状况的企业定价，而是根据消费者对商品的需求强度和对商品价值的认识程度来制定企业价格。

其中主要的有两种：

1. 理解价值定价法

企业按照购买者或消费者对商品及其价值的认识程度和感觉定价。企业往往利用市场营销组合中的非价格因素影响消费者，使他们在脑子里形成一种“价值觉察（或称价值观点）然后据此来制定价格。

2. 差别定价法

差别定价就是根据交易对象、交易时间、交易地点等方面的不同，定出两种或多种不同价格，以适应顾客的不同需要，从而扩大销售，增加收益。但这种价格上的差别并非是以成本的差别为基础的。

七、新产品定价策略

一般来讲，新产品定价有两种策略可供选择：

1. 撇脂定价

这是指在产品生命周期的最初阶段，把产品的价格定得很高，以赚取最大利润。撇脂本意是指从牛奶中撇取奶油，在此比喻赚取高额利润。这一策略利用消费者的求新心理，以高价将产品打进市场。其优点是提高产品身价，树立高质形象，刺激顾客购买，尽快收回成本，获取利润，并为以后实施降价策略留有充分余地。缺点是高价令人望而生畏，抑制购买，高利容易诱发竞争，吸引竞争者加入。作为一种短期价格策略，它适用于技术独特、难以仿效、生产能力不易迅速扩大的新产品。如我国一些中外合资企业采用高价策略在国内市场推出高新医药产品，获得了成功。

2. 渗透定价

这是指企业把其创新产品的价格定得相对较低，以吸引大量顾客，提高市场占有率。这一策略针对消费者的求实、求廉心理，以期获取长期利润。其优点是低价容易为消费者所接受，有利于迅速打开销路，提高市场占有率；薄利不易诱发竞争行为，便于企业长期占领市场。其缺点是资本回收期较长，价格调整空间较小，要求企业有较强的实力。作为一种长期价格策略，它适用于工艺技术较为简单，并能尽快大批量生产，市场需求量和需求潜量都较大的新产品。

八、产品生命周期阶段定价策略

这是根据产品所处的经济生命周期的阶段而制定不同价格的策略。可分为：

1. 投入期定价策略

一般可参考新产品的定价策略，对上市的新产品（或者是经过改进的老产品）采取较高或较低的定价。

2. 成长期定价策略

这一阶段，消费者接受产品，销售量增加，一般不贸然降价。但如果产品进入市场时价格较高，市场上又出现了强有力的竞争对手，企业为较快地争取市场占有率的提高，也可以适当降价。

3. 成熟期定价策略

这一阶段，消费者人数、销售量都达到最高水平并开始出现回落趋势，市场竞争比较激烈，一般宜采取降价销售策略。但如果竞争者少，也可维持原价。

4. 衰退期定价策略

这一阶段，消费者兴趣转移，销售量急剧下降，一般宜采取果断的

降价销售策略，有时销售价格可低于成本。但如果同行业的竞争者都已退出市场 或者是经营的商品有保存价值 也可以维持原价 甚至提高价格。

九、心理定价策略

心理定价指企业定价时利用消费者不同的心理需要和对不同价格的感受，有意识地采取多种价格形式，以促进销售。心理定价主要包括以下几种：

1. 整数定价策略

整数定价策略是指在定价时，故意把商品的价格定成整数，不带零头，使人产生高档、显示身分的感觉，满足某些消费者的虚荣心理。这种定价策略主要适于高档消费品或消费者不太了解的某些商品。

2. 尾数定价策略

尾数定价策略是指为产品制定一个带零头的价格，而不是取整的价格，容易使消费者产生价格便宜、经过了精确计算的感觉，由此对卖者产生信任，从而刺激购买。对于普通日用品，消费者乐于接受有零头的价格。据美国一些商业心理学家调查，奇数比偶数更显得便宜。故尾数定价时的尾数，一般用奇数比较好，整个价格数字，也常常使用奇数。

3. 声望定价策略

声望定价策略是指有声誉的商店或名牌产品，利用其在消费者心目中的声望，将产品价格定得很高。价格档次经常被当作产品质量最直观的反映，特别是消费者在识别名优产品时，这种心理尤为强烈。这种策略一方面可提高产品形象，用价格说明其名贵，同时也可以满足某些消费者通过消费显示其经济地位的心理。

4. 分级定价策略

分级定价策略是指在定价时，把同类产品分为若干等级，不同等级的产品实行不同的价格。这种定价策略能使消费者产生货真价实、按质论价的感觉，因而容易被消费者接受。但使用时应注意，划分的级差不宜太大或太小，否则起不到应有的分级效果。

十、促销定价策略

1. 折扣定价策略

为了刺激购买欲望，鼓励大量购买、淡季购买、提早付款等，许多企业都要对基本价格作一定幅度的调整，实行折扣价格。常用的折扣定价主要有以下几种：交易折扣、数量折扣、季节折扣、现金折扣等。

2. 特价品定价策略

也叫“招徕定价”。企业将商品的价格定得低于市价，并广泛宣传，引起消费者的兴趣，此策略常在经营多品类的超级市场、百货商店使用。

十一、相关商品定价策略

相关商品，是指不同的商品在最终用途和消费购买行为等方面具有某种相互关联性。相关商品定价策略主要又分为两类：

1. 互补商品定价策略

互补商品指两种（或以上）功能互相依赖、需要配套使用的商品。如 VCD 和光盘、打印机和耗材、剃须刀和刀片、照相机和胶卷等。互补商品价格策略是企业利用价格对连带品消费需求的调节功能，全面扩展销售量所采取的定价方式和技巧。具体做法是，把价值高而购买频率低的主件价格定得低些，而对与之配套使用的价值低而购买频率高的易耗品价格适当定高些。如日本的佳能公司，在卖打印机的时候，只

需要很低的价格，但他们的专用耗材价格定得较高。CDMA 手机更是将这一招发挥到极至，只要你保证足额的话费，手机免费赠送。

2. 替代商品定价策略

替代商品是指功能和用途基本相同，消费过程中可以互相替代的产品。替代产品价格策略是企业为达到既定的营销目标，有意识安排本企业替代产品之间的关系而采取的定价措施。

十二、地区定价策略

地区定价是指企业针对分布在不同地区的顾客实行一定程度的区别定价策略。一般来说，产品都存在异地销售的问题，为了在价格上灵活反映和处理运输、装卸、仓储、保险等费用的支出，需要有几种不同的地区价格。定价实践中通常有三种做法：(1)对各个相对独立的市场分别制定价格；(2)对异地买主提供收费或免费服务措施；(3)向异地经销商提供价格支持或跌价保证。

十三、价格调整

企业在定价之后，由于宏观环境和市场形势的变化，往往要随时改变价格。

1. 降低价格

降价常会影响同业者之间的关系，引起价格竞争，但在某些情况下不能不降价。产量过多，库存积压，虽然用了各种营销手段，仍然销路不畅，面临激烈的价格竞争，市场份额逐渐丧失。例如，美国通用汽车公司在日本货竞争激烈的西海岸，曾将其小型汽车降价 10%。另外一些时候，企业降价是为了扩大销售，争取市场占有份额的绝对优势，同时使单位成本因产量增加而降低，以获得规模经济效益。

2. 提高价格

提价会引起顾客及中间商的不满，但在有些情况下，企业需考虑提价。产品畅销，市场供不应求，这时为平衡供求并提高产品档次和增加收益，应适当提价。当发生通货膨胀时，会引起物价的普遍上涨，企业的成本上升，售价必然要相应提高，有时售价的上涨要超过成本的上升。

在通货膨胀的条件下，企业为了减少交易中的风险，可采取一系列应变措施：限时报价（所报价格限在指定时间内，过时另议）；在合同中载明随市价调整价格的条款；将原来与产品一起定价的附加服务项目分出来，另行定价；削减现金折扣和批量折扣，或提高订货起批点；对高利的产品和高利市场，加强营销力量，降低产品质量，减少产品功能和附加服务（这种方法一般不提倡采用）。

企业在提价时，应通过各种传播媒介沟通信息，向买方说明情况，争取买方的理解，并帮助买方解决因提价而产生的一些问题。

十四、价格竞争

价格竞争是指企业为了实现一定的经营目标或经营战略，适应市场环境的变化，把产品价格调整到正常定价水平以下或以上，以排斥竞争对手、赢得市场的一种竞争策略。价格竞争是一种古老、传统的竞争方式。最早的商品竞争就是价格竞争。直到今天，价格竞争仍不失为一种有效的竞争手段。有时价格竞争又称为价格战。

在商业竞争中，价格战扮演了一个“洗牌机器”的角色。市场领先者可以通过价格竞争来“清理门户”，排挤市场上的二三线品牌，为自己创造更大的市场空间，进一步巩固老大的地位；对于市场的主要跟随者，价格战是他们主动出击、谋求翻身的一种战术。如此一方面可以挤占更小品牌的生存空间，另一方面可以蚕食老大的市场份额，加速市场的演变；对于市场的新生力量，以价格战为主的渗透则是他们生存、发展的主要希望。

价格战是一把“双刃剑”。它既是企业发挥优势,市场保持活力的工具,也是产业竞争环境恶化,企业“败走麦城”的通道。价格战的积极作用表现在压缩了企业的利润空间,扩大了产品的需求空间,提高了产品的普及程度,大大提高了人们的生活水平,使企业把自己的发展方向正确地转向内部工作效率的提高。价格战是一些产业领袖型企业领袖作用的重要表现。产业领袖型企业通过价格战巩固自己的市场地位,扩大自己的市场份额,强化企业的优胜劣汰,实现产业的优化重组。价格战还是企业、产业综合竞争实力的表现途径之一。在价格竞争中淘汰一批经营粗放、技术落后、效率低下的企业,构建、培养一批富有竞争实力的企业,是实现社会资源优化配置的有效途径。但是,任何事物的过度发展都会走向其反面,价格战也不例外。减少行业利润,恶化产业竞争环境,容易出现“众败俱伤”局面。降价带给企业的直接“礼物”是利润减少,而价格大战的后果则是整个行业利润的降低。这种现象的极端发展就是企业发展后劲不足,难以步入企业发展良性循环。

十五、非价格竞争

非价格竞争是指,在商品竞争中,企业为了实现一定的经营目标或经营战略,适应市场环境的变化,运用价格以外的其他营销手段,来赢得市场的一种竞争策略。

非价格竞争产生于 20 世纪 30 年代后期,并且随着商品经济的不断发展而日益兴起,成为现代市场营销活动中的重要竞争策略。非价格竞争策略的产生和发展的主要原因体现在两个方面:一是在激烈的商品竞争中,单纯依赖价格竞争,有许多弊病,不利于企业开展全面而广泛的竞争。为此,企业需要有新的途径和方式来丰富市场商品竞争。二是由于商品经济与科学技术的进一步发展,新的营销理论的诞生,为非价格竞争的兴起创造了良好的市场环境和条件。

非价格竞争策略主要有:(1)产品差异化策略。通过提供与竞争对手同类而不同特征的商品来扩大市场销售的策略。(2)市场定位策略。

根据消费者对某种产品属性的偏好，赋予产品一定特色，以满足特定市场的需求。(3)促销宣传。利用广告和其它促销手段来加强产品的市场地位，区别竞争产品，争取有利的市场地位。(4)服务多样化。通过向消费者提供多样化的服务项目引起消费者好感，为本企业产品争取有利的竞争地位。

第二节 经典案例

案例一 华龙：价格战，将对手逼向一隅

在方便食品行业，近年来最为抢眼的企业，也许就属河北华龙了。2004年，随着华龙与世界最早的方便面厂家日本日清的全面合作，从而催生了世界上最大的方便面生产基地。最近几年，华龙大手笔地引进外资和人才，以及产销量和规模的大幅攀升，彻底改变了中国大陆方便食品行业的市场格局，并最终形成了康师傅、华龙、统一三大巨头“三足鼎立”的竞争局面。

在这场激烈的市场角逐中，华龙无疑是成功的。纵观华龙几年来市场发展的轨迹，我们不难发现，贯穿华龙发展始终的，就是华龙企业营销组合策略的有效运用，尤其是价格战策略的灵活掌控，成就了华龙今天的辉煌，华龙企业，是方便食品行业实施价格战策略的最大赢家，也是从价格战里走出的真正“英雄”。

1994年，华龙在创业之初，就把产品准确定位在8亿农民和3亿工薪阶层的消费群上，农民和工薪阶层消费水平不高，购买力有限，怎么办？在当时，华龙就依托当地优质的小麦和廉价的劳动力之资源优势，将一袋方便面

在华龙的成功之路上，市场永远是价格的方向标。简单的说就是市场需要什么样的产品就生产什么样的产品，用价格这个利器去争取市场，同时打击竞争对手。

的零售价定位在 0.6 元以下，比一般的名牌低 0.8 元左右，在市场上开始了最原始的潜意识里的价格战，此次价格战的结果，实现了华龙“从商品到货币这惊险的一跳”，也正是这一“跳”，使华龙完成了最原始的资本积累，并开始在行业里“崭露头角”。

2000 年，尝到了价格战甜头的华龙公司，为顺利实现向全国大举进攻的战略需要，首当其冲地推出了极具竞争力的产品华龙 108 甲一麦等低档产品，其中甲一麦 90 克双面块产品终端零售价 0.5 元，有的零售商甚至卖到了 0.4 元/包，此系列产品的推出，让华龙借助价格战的“东风”，一路“过关斩将”，一举攻占了包括河北、河南、山西、陕西、山东等在内的北方广大区域，使华龙开始走上规模化经营的道路。

2002 年，针对“强龙”齐聚的河南及东北等市场，为顺利实现战略突破，华龙以“惊人的不跪(贵)”、“南来的，北往的，开车炒股上网的……大家都来可劲造，可劲造，你说香不香……”之鲜明广告创意，推出了“六丁目”、“可劲造”等低端策略性产品，全面拉开了在河南、东北等农村市场的价格战，并以此为起点，在全国各地遍点价格战的“烽火”。同年，统一企业为狙击华龙大举入侵河南市场，从而也分市场“一杯羹”，以实现“包抄”农村市场的战略企图，当时策划了一个名叫“逐鹿中原”的营销专案，推出了零售价 0.5 元每包的低档冲泡面，以图“得中原者得天下”之区位优势。针对统一这一举措，华龙推出了每包零售价格仅为 0.4 元(给经销商的价格是 0.24 元/包)的方便面，针锋相对，战至最后，统一由最初的信誓旦旦转而为偃旗息鼓，以致后来在市场上销声匿迹，华龙最终取得了这场价格战的实质性胜利。

2002 年,华龙历经价格战的“腥风血雨”终于取得了产销量的历史性突破,在这一年,华龙以年销售 55 亿包的产销量,首次超过统一企业,从而坐上了方便面行业的第二把交椅。

2002 年以后,为实现战略扩张的需要,同时也是为了更好地大打价格战,华龙开始大举“跑马圈地”,不仅在战略要地河南许昌、东北长春、山东兖州等地区建立了生产基地,以更好地参与成本与价格竞争,而且还根据品牌升级战略的需要,推出了华龙发展史上具有划时代意义的今麦郎弹面,在价格上采用跟进策略,以略低于康师傅、统一等的价格出售,给消费者高质低价的实惠感,并以此为新的卖点(USP)和突破口,大举进攻城市的高端市场,与第一品牌的康师傅、统一展开了“短兵相接”和“殊死较量”,从而实现了“农村包围城市”的战略转型,不仅使品牌得到了较大幅度的提升,而且也进一步巩固和捍卫了其在方便面行业不可撼动的市场地位,上演了一场精彩纷呈的本土品牌的进攻防御战,被食品行业誉为“最具特色的中国营销实战范本”。

而今麦郎的成功,不仅为华龙带来了史无前例的改变,而且对整个食品行业新产品营销具有深刻的影响。它再一次证明:本土企业也需要科学的营销,也能做品牌,也可以掌握自己的命运。

今天,华成已经顺利实现与日清的全面合资,而且获得控股地位。如果没有高端市场上今麦郎品牌形成的对康师傅等品牌的强烈冲击,没有它在全国市场难以撼动的地位,可以想象,这将是一场蚂蚁与大象之间没有悬念的游戏。而在不足两年的时间里,今麦郎在市场上稳健的脚步声,已经惊醒了沉睡的巨人。

今麦郎的推出,是华龙品牌转型的标志,其价格策略也很成功,优质的产品、高档的包装、强势的媒体,加上实惠的价格,哪个消费者不会心动?看来,低价也需要好产品作为基础。

从华龙成功的原因来看,价格战的变数很多,只有把所有相关资源全部整合起来,才能收到良好效果。

华龙市场运做成功的经验到底在哪里？华龙之所以能够披荆斩棘，驰骋沙场，与其贯彻始终、不断挑起的价格战息息相关。华龙挑起的价格战具有以下特征：

（一）价格战的发起符合企业战略需要

兵法有云 谋定而后动。华龙的每次价格战都是经过精心策划，充分准备而最终发动的，其发起的价格战往往具有针对性较强、阶段性明显之特点，并辅以相关资源及配套措施相支持，因此，其价格战往往都能出奇制胜，达到既定目标。比如，创业之初的价格战是为了完成原始积累，2000年前的价格战是为了达到网络布局，而2002年前的价格战则是完成规模扩张的需要，2002年后发起的价格战，则是实现放眼全国，品牌升级的战略规划。华龙所发起的一系列价格战，都具有目标性、策略性比较强的特点，所以才取得了较为显著的市场效果，华龙决不为单纯地打价格战而打价格战。

绝对的低价当然是以强大的实力为后盾的，在打击竞争对手的同时，也起到了行业洗牌的作用。

（二）兵贵神速 展现快速制胜的兵法谋略

华龙的价格战，大多都是快速制胜的典范，是明显的“速胜论”者，其价格战往往出其不意，攻其不备。以在河南发起的“六丁目”“巷战”为例，在2002年在河南的各级电视台、有关报媒、省道、国道两侧，一夜之间，遍布华龙“六丁目”的广告，其气势之强大，速度之快捷，让业界瞠目、咋舌，而其价格在市面上的穿透力、攻击力也得到了充分体现，放眼大街小巷，遍布都是各具特色的“六丁目”方便面，其在市面上的风卷残云，让很多同行退避三舍，甚至淡出市场。

价格策略与其他促销手段紧密配合，更能发挥价格“指挥棒”的威力。

（三）出手不仅要准，而且还要狠

华龙的价格战在市面上的一个突出表现就是只要参与价格战，就要把价格拉到最低，既然价格战打了，就要

攻其一点,痛击竞争对手的“三寸”和“软肋”,从而达到出手既“狠”又“准”的目的。比如,针对河南小厂众多、价格较低的现象,华龙先后推出了“甲一麦”、“六丁目”等策略性产品,重量 90 克的产品,其到零售商的价格仅为 0.24 元/包,零售价仅为 0.4 元,其出手价格直逼同行成本底线,因此,此价格战一打响,很多厂家便顾头不顾尾,以致很多小厂在这场价格战中,难以为继,最后落了个市场日渐萎缩或倒闭的下场。所以,通过价格战,华龙不仅引领了方便面的潮流,并且净化了行业环境,从而让方便面行业不再鱼龙混杂,并走上了一条快速整合、良性发展的快车道。

(四)整合资源 缩减成本 实现“以战养战”的目的

华龙企业为更有利地大打价格战,根据战略市场发展需要,形成了目前集种植、养殖、加工运输为一体的产业链,逐渐推广生产、销售、人员、物流、原材料供应本土化策略,以有效整合资源,降低成本和损耗,从而更好地参与价格角逐。比如,2002 年,华龙为强压河南的“地头蛇”,针对该区域方便面品牌众多的状况,为清理门户,在河南许昌建立面粉加工厂及方便面生产基地,实现了资源的本地化,使成本降至最低,最后,使河南的大多二线方便面品牌只有退守一隅,牢固“盯紧”自己的战略要地,从而使华龙“挺进中原”的战略得以实现。

(五)以价格战为先导 体现营销组合策略的独特魅力

华龙挑起的价格战,往往都不是价格策略单独发挥作用,而是产品、价格、渠道、促销、宣传、品牌等营销组合策略等“多管齐下”的多元表现。通过这股强大的营销“合力”,从而达到无坚不摧的神奇力量。比如,为更好地发挥价格战的“威力”,华龙在推出甲一麦、六丁目不盈利策略产品的基础上,还采用了箱内设奖以及刮刮卡等终端拦

从长远的战略决策方面来说,虽然价格是十分重要的竞争工具,但企业研发的投入、品牌的扩展、企业文化的经营等,都对企业的市场影响力起重要作用。

截的方式,同时加以颇具特色的大力度广告宣传策略,如在河南推行的角色行销演绎不跪(贵),山东人的“实在”快板、改编雪村的“东北人都是活雷锋”、有弹性的“今麦郎”等等,通过促销、广告、渠道拉动等多种营销策略,展示了华龙多元化企业营销战略的深厚积淀。

案例总评

华龙在价格战中的三大策略为其奠定了决定性的基础:

进攻型价格战。进攻型价格战是企业主动采取的一种市场攻击行为,这种价格战大多都是以策略性产品为“先锋”,及时跟进战略型产品,甚至有的厂家在实现了市场的规模覆盖后,实行捆绑式销售或限量发货,以实现企业的战略发展目标。比如,华龙企业在推出甲一麦、六丁目、好实惠等价格战策略性产品后,以此为进攻先锋,随后跟进小康家庭、东三福、金华龙、今麦郎等战略型产品,从而实现价格战的最终目的——产品结构的合理化、利润的最大化。进攻型价格战从企业的角度来说,往往都是出于公司的战略考虑,比如,为迎合整个行业竞争的需要,或企业自身为实现快速增长,使企业达到规模效应,从而更好地参与市场竞争的需要,大多都可以采取此种战术。

狙击型价格战。狙击型价格战是企业采取的介于进攻型与防御型之间的一种市场行为,它是企业为更好地进行市场细分与市场区隔而采取的一种“突击”行动。要打好狙击型价格战,要注意以下几点:一、要选准“靶子”,有目标才有行动,而“靶子”往往都是进入该市场的新品

牌或当地主要竞争品牌。二、所打价格战要一打就准，不可蜻蜓点水，浅尝辄止，以致半途而废。三、切入市场的产品通过狙击，一定要占领对方的市场领域，抢得市场份额。比如，前面提到的 2002 年，华龙利用甲一麦、六丁目等价格战产品，以零售价 0.4 元 / 包的竞争优势，狙击统一零售价 0.5 元 / 包的冲泡面，并对其进行了有效的终端拦截，最终取得了价格战的胜利。

防御型价格战。防御型价格战一般都是企业迫不得已而采取的一种市场防御行为，当领地有“强敌”入侵，企业为保全市场，往往会采取这种防御型的价格战。采用防御型价格战要注意以下几点：一、参与价格战的产品一定要有侧重点，要针对竞品的主要规格选取相应的产品参与价格战，不可全线参与。二、“参战”产品尽量采用新产品，因为价格战过后，这种“炮灰”产品往往不再具有保留价值。三、防御与进攻尽量完美结合，于防御中体现进攻的成分，乘机扩大市场份额。以求“一箭多雕”。2002 年，在河北、山西等华龙的战略区域市场，白象跟得很紧，其生产的“好日子”比“甲一麦”便宜一块钱，恰逢此时，三太子又推出了 120 克的冲泡面，零售价仅为 0.4 元，这种危急形势对华龙构成了巨大的威胁，针对这种状况，华龙一改往日的六丁目限量的做法，快速反应，所有六丁目产品敞开向河北、山西供应，六丁目的大量投放，让市场弥漫着价格战的硝烟，由于六丁目价格低廉，极具竞争优势，很快，华龙就固守了河北、山西两大市场，从而达到了华龙亦守亦攻的战略目的。

案例二 海尔最成功的一次价格攻略

电热水器是海尔的一个业务单元，在海尔的小家电中算经营比较成功的一个产品，年营业额在 5、6 亿元。在 2003 年以前，市场份额一直维持在 11% 左右。虽然排在第一，但与阿里斯顿(10%)、史密斯、万和等前几名品牌的市场占有率始终差距不大。且有些月份稍不小心就被阿里斯顿追上。虽然海尔也经常采取一些市场推广手段力图取得更大的市场份额，但竞争品牌也都在纷纷加大推广力度，所以海尔电热水器的市场占有率始终未能如愿以偿。

六、七十年代建的老公房，全国有很多城市配置的是单相电源线制，即只有一根火线(L)和零线(N)。对于电器在使用中的过载或漏电有两种保护措施：接地保护和接零保护。但许多楼房的独立地线因为年久已生锈断裂，即地线已不存在（这种情况在国内很多地方都存在），当用户过载使用电器（将电炉和电热水器同时接在同一根接线板上），瞬间的过载电流很容易烧坏电热水器的内部电线，于是电热水器就会发生漏电，而住户的地线由于早已失效，故会发生触电事故。针对该中国特殊时期的特殊情况，在电热水器产品上加装漏电保护器就成了行业内众多厂家防止万一的办法了（在市场比较成熟的欧美国家，电热水器根本不需要另外加装漏电保护器）。但这种“治标不治本”仍然避免不了由于用电环境不良而造成的“水带电”（在实际使用中这样的机率极低）等消费者使用中碰到的异常现象（由于该原理过于专业与复杂，本文不作详细介绍）。

另一方面，处理“水带电”的土办法在民间早就有之，

好产品应需
要而产生，顾
客的需要永
远是企业进
步的动力和
源泉。特殊时
期的特殊情
况造就了电
热水器漏电
保护装置
的问世。

就是让带电的水流经一细长的塑料管（水本身有电阻，管径越小、长度越长，其分担的电压越大）这样出来的水就安全了。海尔的一名工程师从中受到启发，将细长的塑料管进行了改进，将其浓缩在一个肥皂盒大小的塑料盒里并随机与电热水器安装在一起进行销售。初期市场反应并不佳，在进行了全面的评估和分析后，公司决定将该装置取名为“防电墙”并申报了专利。而市场推广方面则采取“恐怖诉求”的方法以激发起消费者的共鸣。海尔的助成物使用上，对“防电墙”电热水器更是“宠爱有加”：

1. 精心制做了“防电墙”原理的立牌，用简单易懂的发光二极管显示图来模拟其与一般电热水器的区别以及在异常情况下的安全保护。

2. 专门针对“防电墙”电热水器拍摄了 CF 片并设计平面广告等各种宣传资料进行大力度的宣传，终端的各种宣传物与海报等也重点强化其“防电墙”的独特性。

3. 所有促销人员集中进行了“防电墙”的原理、特色及与其他品牌产品相比的优点等培训，并据此进行实战模拟演练，以推广其独特的差异化卖点。

由于以上多种营销组合，“防电墙”电热水器很快在市场上激起了消费者的共鸣，很多消费者甚至在选购电热水器时主动询问该品牌的产品是否具有“防电墙”功能。而这样的结果导致其他许多小品牌也纷纷跟风，推出自己的“防电盾”、“防电宝”等模仿性的产品。

海尔这时并没有像通常厂家那样向工商部门举报并一味地穷追猛打，而是对自己的“防电墙”特色和高科技的含量进一步进行了挖掘并将产品结构进行了改进——“防电墙”部件由外置式变成内置式，外观比以前更漂亮了。

海尔超强的终端展示能力可见一斑，但采取“恐怖诉求”的方法并非上策。

由于海尔“防电墙”的销量看涨,对于那些不能随便跟风的主要竞争品牌而言,只能采取降价的方法来维持原有的市场份额了。即便如此,通过以上一系列活动,海尔的市场占有率到 2003 年底时仍升至 14%左右。而这时候,在电热水器品牌中,除了 AO 史密斯(以大容量的产品为主)的价格高于海海外,其余品牌的价格都大大低于海尔。

组合式系列价格策略效果明显,层次分明,且具有很强的针对性。

为进一步提升市场占有率,2003 年底,海尔对电热水器进行了一系列的组合式价格战役:普通机械式的产品价格在局部市场、局部时间段进行了降价促销;中高端产品——线控系列的全线降价,如老品银海象 200 型原价 1380,经常性特价 999-1059;高档产品在 2004 年初开始进行买赠促销或特价;至于新品 A5/A3 等在上市一段时间后,为进一步刺激市场也阶段性地采取了特价促销。到 2004 年底时,海尔产品的平均零售价格已经低于阿里斯顿,只有 1100 左右。在整个价格调整期间,海尔并没有大张旗鼓地曝光或炒作自己的价格战,而是采取了循序渐进、不同区域不同产品价格组合的办法在最终决定消费者购买的场所——“终端”进行价格让利。且当其他主要品牌在纷纷猜测和议论其价格大调整时,海尔却坚持自称不是价格战而是提高性价比。所以从 2004 年主要品牌的价格走势上看,除了美的的价格稍有降低外,其他品牌的价格反而有了不同程度的提升。

到 2004 年 5 月份时,海尔的市场占有率已经到了 20%,已遥遥领先于其他品牌,且一直维持该领先优势。

案例总评

在营销 4P 中 价格是非常重要的竞争手段。尤其对于价格需求弹性比较大的耐用消费品——家电行业更是如此。但价格战怎么打，怎样打出实效，却是个值得深入研究的问题。中国第一品牌——海尔一贯以品牌、服务、产品创新、渠道创新、精细化管理等模式来强化自己的市场地位并不断提升市场份额而取胜，坚持不打价格战是行业内有目共睹的事。其中，高端的品牌与产品定位、稳健的经营思路成为国内众多企业学习的榜样；尤其是那些众多价格战不断的行业，最后发生全行业亏损而大伤元气的企业更是羡慕海尔这种冷静沉稳的气质。

上文是以海尔在电热水器行业发动的一场比赛价格为题材，探究怎样打赢价格战并最终大幅提升市场份额而取得绝对性的市场领先地位。该战役是海尔经营史上最成功的一次价格战役，也堪称是中国营销史上一次经典的案例。一般情况下，单纯采取降价促销的手段并不是最佳选择。因为当产品的同质化比较严重时，任何市场的主要品牌采取降价等手段以求获得更多的市场份额时，其他品牌为了维护自己的份额必然也会采取类似甚至力度更大的降价行动，最终只能导致行业性的亏损和企业发展的停滞。所以，其他营销手段的配合使用是决定价格战胜负的关键，也是最容易“出彩”之处。海尔这场价格战之所以漂亮，就是得益于富有品牌特色的产品、促销等方面的配合。

第三节 管理法则和流程

一、价格管理法则

法则一 价值战胜过价格战 价格不应成为企业竞争的主要武器

竞争的最高境界是“有所为 有所不为”。“为”是指控制市场、占领竞争制高点。有人说 三流的企业卖力气 二流的企业卖产品 一流的企业卖品牌；超一流的企业卖技术和标准。台湾宏基电脑老总施振荣的著名微笑曲线 指出了产业链中的利润所在(见图 5-1) 坐标的X轴是研发、制造、行销，Y轴是附加价值 曲线向上伸展 代表着通过智财(知识产权)和品牌、服务等要素 产品附加价值得以向上提升。左边是研发 属于全球性的竞争 右边是行销 属于区域性竞争 企业未来的发展应该朝曲线两端发展，左边加强自主知识产权的研究开发，右边加强以客户为导向的销售服务，产品的制造甚至可以完全外包出去。对于技术变化快的行业，利润将会集中在研究开发和市场销售两端，而中间的生产制造利润就微薄得多。“得标准者、得天下”。Intel和IBM，占据了微笑曲线一端 其大力投资研发 掌控技术的标准。这犹如当自己拿着盛饭的勺子给众人分食，决定权就掌握在自己的手中。被评为20世纪两个最伟大经理人之一的通用电气公司前董事长韦尔奇说：“利润增长靠提高生产率 收入增长靠技术创新。”技术不光是创造市场的先决条件 也是市场竞争中最有力的武器 是一切优势的根源。而占据“微笑曲线”另一端高点的是Dell。它的优势在于 直接掌握用户，改变了传统的IT业的价值链结构 特别是销售体系 因而具备向“技术掌握者”叫板的本钱。

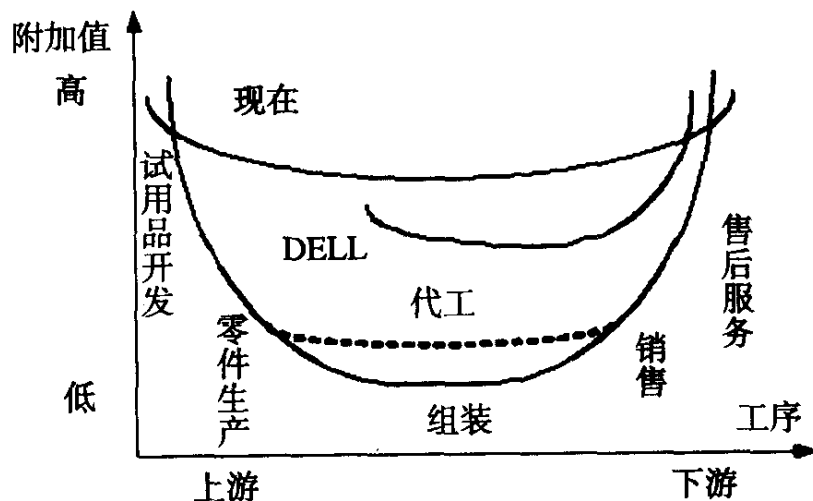


图 5-1 施振荣微笑曲线

“不为”是指不参与低层次混战。中国家电行业的海尔一直有点“另类”几乎不参与每次的价格大战，也很少发表相关评论，令许多消费者疑惑不解。这源于海尔一贯的主张——不打价格战而打“价值战”。而所谓价值战，是指通过技术、物流的创新以及高标准的服务满足消费者的个性化需求，以最快的速度整合自己的所有资源，以便最大限度地满足用户的需求，将“价值”渗透到在每一个角落。

无论是IBM、Intel、Dell 还是海尔，他们在竞争及发展问题上显示出的都是一种成熟的气质，在“为”与“不为”之间把握得恰如其分。真正的玩家是游戏规则的制定者，它总能在竞争中占据有利的地位。正如一位伟人所言：得胜不在乎起跑情况如何，而在于选对路线、方向。

法则二 利润比市场份额更重要 营销的职责是提高产品的价格

中欧国际工商学院战略学及市场学教授Willem Burgers在他的新作《细节营销》(The Marketing You Never Know)中指出：“成功的定价决策都是以利润为导向，而不是以销售量或者市场为导向；维持低成本是生产部门的事情，维持高售价才是市场营销部门的事情。”

企业经营的根本目的就是实现利润的最大化，市场营销是获取利润的途径，无论什么市场，市场运作如果没有获得经济效益，一切都是

无用之功 无论是哪个品牌 前期为了获得竞争优势占领市场 靠低价格、大促销是必要的 但进入市场成长期后 必须保证市场价格、利润空间较稳定，回报率高的产品成为主导产品。

市场营销的任务并不仅仅是出售产品。只要价格足够低 傻瓜也能当销售员。市场营销的任务是以一个好价钱把产品卖出去，为顾客提供价值。这也是为什么我们要标新立异 要细分市场 要提供各种服务的原因。市场有时可能会迫使你降低价格，但是低价极少能让你致富。低价格 而非低成本 并不是实力的标志。在大多数情况下 低价通常是缺乏竞争力、缺乏客户忠诚度甚至缺乏稳定的客户关系的标志。

Willem Burgers在书中以实例向人们说明：降价是最昂贵的市场营销策略（在此笔者摘编此例 供读者参考）

甲公司是一家主营服装的贸易公司 每月总的固定费用（含房租、电费和工资）为2.5万元 此外 每月该公司还发给一个新近外聘的销售经理固定工资为5000元。所以 总的固定费用是3万元。甲公司卖服装的平均毛利率等于25%（毛利率是销售额扣除服装进货成本后的毛利润占总销售额的比例），除了购买服装的直接成本和固定费用（包括销售经理的费用）外，甲公司没有其他费用，当前的销售额为125000元。当前的总毛利为 1250元。

首先测算一下提价带来的结果：假设甲公司提价 10% 销售额下降了 15% 那么甲公司应该维持高价还是应该回到原来的价位？

在保持利润不变的条件下 很容易得到一个简单的测算价格变动后保底销售额的公式：

原有销售毛利率÷新销售毛利率 = 新销售额（底线）÷原有销售额

或者 新销售额底线 =（原有销售毛利率÷新毛利率）×原有销售额

现在 服装的价格提到了 110元 新的毛利率为 35元÷售价110元 = 31.8%。套用前述公式得到 $0.25 \div 0.318 = 78.6\%$ 。这意味着甲公司提价 10% 后 只要新的销售额至少达到原有销售额的 78.6% 甲公司的利润就会提高。由于销售额只减少了 15% 因此 甲公司的利润比以前增加

了。总毛利从31250元增加到了33787.50元，而固定成本不变，则净利润从1250元增加到了3787.5元。对于公司来说，还可以用释放了的15%的生产能力用来提供其他产品或服务。可见，从对企业利润回报的角度来分析，甲公司应该维持高价。

再来测算一下降价带来的结果：假设甲公司降价10%，销售额至少要增加多少才能维持原来的利润水平？

原先卖100元的服装现在只卖90元了。单位毛利从25元降到了15元，毛利率从25%降到16.6%（ $15 \div 90$ ），这样销售额的上升必须超过50%（ $0.25 \div 0.166$ ）才能弥补10%的降价，而销售量需要令人惊讶地上升到67%（ $15 \div 25$ ），可见降价是最昂贵的市场营销策略！

法则三 价格策略必须和其他营销策略配套使用

价格战成败的关键在于创造更适合顾客的价值；用各种方法和手段让顾客对于这种价值有更高的评价，以取得商品价值与市场的更好对接，以完成“商品的惊险飞跃”。总结为一句话，商战成功的关键在于价值的沟通。

要和顾客进行价值沟通，就要从价值连接条件的各个方面入手，综合运用各种营销组合要素，而不仅仅盯在降价上面。首先，企业的产品要符合消费者的心意，有价值，对消费者有用，或是能解决消费者的问题。这就需要企业真正贴近消费者，感知他们的需求。其次，企业要塑造在消费者心目中的形象，好形象比好市场有更为重要的价值。因此企业必须加强品牌建设，树立良好的企业形象，才能根本上打赢价格战。再次，在交易条件上不能太苛刻，包括购买的便利性、良好的服务、售卖的方式、交货的速度等。最后就是降低消费的风险，让顾客“买得放心，用得舒心，远离闹心”，做到全程无忧。

法则四 要重视和善于利用“差别定价”

世界上很难找出两个完全相同的消费者，尽管这种说法过于绝对，但它至少揭示了一个普通常识：消费者的需求普遍存在着差别。在

当今激烈的市场环境中, 想要寻找一块“人无我有”的空白点, 难度很大。但即使如此, 仍可通过寻求微小的差别来实现“独有”。“兵无常势, 寻求差别”就是要求企业面对在顾客、商品、地点、时间的不同而变幻莫测的市场需求, 摆脱企业定价固有模式的束缚, 不断在相同之中求不同, 寻求市场需求的差别, 来制定商品价格。

差别定价是企业参与竞争、占领市场的一种独特而有效的手段, 它可以使企业的产品或服务价格在同类商品价格中独树一帜, 个性鲜明, 使其商品满足顾客日益追求个性化的消费心理; 能够招徕属于本企业的一批特殊消费群体, 形成一个稳定的市场, 赢得该消费群体对产品的偏爱, 从而使企业步入避免竞争的最佳境界; 有利于提高价格对市场的适应性和竞争能力, 使企业在各细分市场上扩大商品销售, 增加市场份额的同时, 实现利润最大化。

实行差别定价通常可以确定一个较高的价格, 消除其与同类产品价格的可比性, 从而避免可怕的价格战, 以适应激烈的市场竞争。一个高素质的企业, 往往依据消费者年龄、职业、消费水平、消费地区和季节的不同, 根据目标市场的需求差别灵活地制定价格, 以适应不同市场上消费者需求的差别, 开拓市场。

法则五 以高效的物流降低成本 提高价格竞争力

产品价格的上限取决于消费者的认知, 下限取决于产品成本。控制成本最重要的是控制成本驱动的关键因素。对于很多企业来说, 成本的主要驱动因素是存货。在企业的经营当中, 经常是每一年账面上都是盈利的, 但却无钱给股东分红, 企业没有现金, 挣到的利润都表现为存货, 还要给银行利息, 算下来企业赚来的是穷吆喝。有人将康佳和长虹 1996 年至 1999 年经营状况作了比较, 虽然长虹的利润率远远高于康佳, 达到了 15%—19%, 而康佳只有 7%—9%, 而且长虹的销量远在康佳之上, 但康佳的周转率却远在长虹之上, 结果长虹的利润虽然比康佳多, 但是总的投资回报率却和康佳差不多。

在物资短缺年代，企业可以靠扩大产量、降低制造成本去赚取第一利润。在物资丰富的年代，企业又可以通过扩大销售赚取第二利润。可是在新世纪和新经济社会，第一利润源和第二利润源已基本到了一定极限，目前剩下的一片“未开垦的处女地”就是物流。降价是近几年家电行业企业之间主要的竞争手段，降价竞争的后盾是企业总成本的降低，即功能、质量、款式和售后服务以外的成本降价，也就是我们所说的降低物流成本。

国外的制造企业很早就认识到了物流是企业竞争力的法宝，搞好物流可以实现零库存和零流动资金占用，是提高用户服务水平，增加企业核心竞争力的重要途径。（见“他山之石”部分的沃尔玛案例）在经济全球化、信息全球化和资本全球化的21世纪，企业只有革新传统的物流管理模式，通过业务流程再造和供应链整合，降低成本，提高效率，才能在激烈的竞争中求得生存和发展。

法则六 沉着应对价格战 避免盲目透支企业的优势

对于老市场而言，一旦你具有了市场的主导地位，就会受到竞争对手不停的攻击。价格上的进攻是普遍采用的做法，价格战对企业来讲是把双刃剑。因此面对价格战，企业的主管领导应有清醒的认识，既不能盲目跟进也不能等闲视之，应制定出符合企业实际的营销战略。同时市场的平稳发展也会诱导一些营销人员和代理商为了一己之私，跨区窜货，从而导致价格体系的颠簸乃至混乱。因此价格的管理应该从企业管理的各个层面一起来抓，这样才能收到良好的效果。

在市场上我们最苦恼的就是竞争对手的恶意促销，因为优势在我，我们的份额也远远大于竞争品牌，面对竞争对手直接或者变相降价的疯狂倾销，有时我们还真的耐不住性子，很想正面迎战拼个你死我活，图个痛快。但只要企业始终有着稳健的营销策略，就不会盲目跟进，但可采取策略性进攻的方式，见招拆招，慢慢的竞争对手就进攻乏力，最终偃旗息鼓了。一个企业没有无缘无故的成功，也没有无来头的

失败 战略永远是成功或失败的“源泉”。

法则七 适当调整价格以适应不断变化的竞争环境

对价格进行调整前，企业首先应该认清自己在行业中的地位，在市场上本企业是领导者、跟随者还是挑战者，在市场上占有多大的份额，与竞争对手的实力对比如何。自己经营的产品属于什么性质的产品 是日常消费品、奢侈品或是工业用品。只有认清了企业在本行业的现状 才能根据具体情况 解决是降价还是不降价 如何降价 采取什么样的方式，对企业会有什么影响，消费者会有什么反响等等诸如此类的问题 然后再制定相应的战略。

企业还要明确自身的实力，所拥有的资源，在价格大战中是采用进攻策略 还是防御战略 对竞争对手的做法 企业应该采用什么样的方式来应对。采用进攻策略的话，企业有没有足够的实力来支持长期的降价 如何应对一些突发的事件 防御策略该如何实施才有效 怎样更能吸引顾客。

二、价格决策流程

1. 确定定价目标

也就是说企业为了达到什么目标而制定产品价格。对于不同的企业目标 要制定不同的定价战略。例如 企业可以制定尽可能低的价格来追求市场占有率领先地位。另外，企业也可根据自身能力制定一个特定的市场占有率目标。如 第一年占领市场10%的份额等。如果企业想使产品处于质量领先地位，并在生产、经营过程中始终贯彻产品质量最优化的指导思想，就必须用高价格来弥补高质量以及相应的优质服务所带来的高成本。

2. 确定需求

一般来说 价格和需求是成反比的 即当价格提高时 市场需求就

会减少 价格降低时 市场需求就会增加。这是供求双方相互作用的表现。因此 企业制定产品价格时 必须事先预测市场需求对价格变动的反应 以提前做好应对准备 做到“有备无患”。

3. 分析本行业内竞争对手同类产品的价格

在竞争性的市场上，几乎每种产品都有或多或少的竞争性产品。企业必须采取适当方式，了解竞争对手的产品质量和价格，主要竞争对手的实力如何。根据本企业产品和竞争对手产品的特点，找到其中的共同点和差异性 制定相应的市场营销策略 参与行业竞争。

4. 选择定价方法和定价策略

产品价格的高低 受到许多因素的影响 企业制定价格的时候 往往不能面面俱到，只能侧重某一个方面的因素。此内容涉及到具体定价方法 在第一章理论部分已有介绍。

5. 配合其他营销策略

价格策略作为营销组合策略之一，应与其他策略配合使用。如产品策略、促销策略和渠道策略等等，其实事实上大部分企业都能做到这一点，关键的问题是分寸的把握和具体方法的选择问题。从这个角度上讲，企业要想使合理的价格发挥最大的作用，离不开其他策略的配合。否则 价格只能是“无源之水 无本之木”。

6. 确定最终的基本价格

企业选定最终价格时还必须考虑其他方面的情况。首先，必须考虑所制定的价格是否符合政府的有关政策和法令的规定，否则就会违法 受到法律制裁 其次 还须考虑消费者的心理 制定较高或较低的价格 吸引消费者 最后 必须考虑企业内部有关人员、经销商、供应商和竞争对手对定价的意见。

产品投放市场后 因各种原因 还要对各种产品的价格进行调整，比如根据市场情况在基本价格的基础之上进行调整，或升或降，以利

于促进和扩大销售，提高经营效益。

定价的流程图如下：

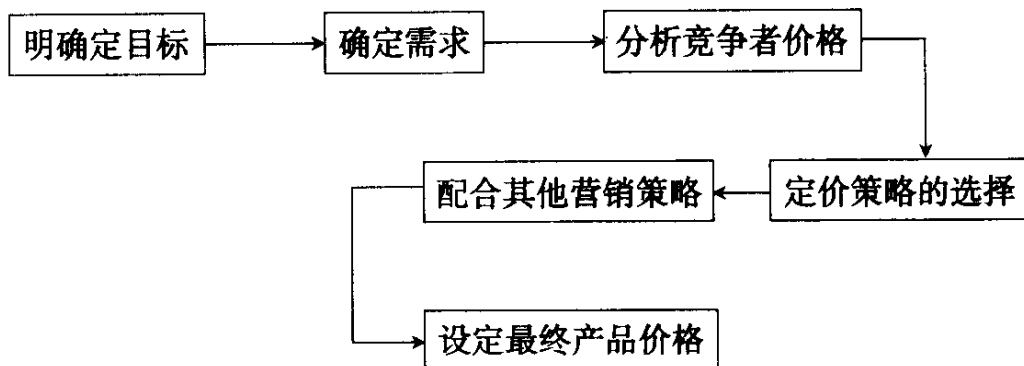


图 5-2 定价决策流程图

他山之石

沃尔玛的低价策略

沃尔玛公司是由萨姆·沃尔顿创立的，1945 年他在美国的一个小镇开设了第一家杂货店，1962 年正式启用沃尔玛的企业名称，1970 年沃尔玛公司股票在纽约证券交易所挂牌上市，经过 40 多年的奋斗，成为全球最大的零售业王国，2000 年《财富》杂志全球 500 强排行榜上排名第二。

沃尔玛的发展可分为三个阶段：1945 年~1962 年，创业阶段；1962 年~1993 年，发展阶段；1993 年~至今，为实现全球的市场战略打下基础。上世纪 90 年代初，它开始向国外进军，从 1993 年进入加拿大后，已经在世界各地开设了 1 千家连锁店，业务迅速发展。1994 年进入美国《财富》杂志世界 500 强排名第 12 位，1996 年进入第 11 位，1997 年进入第 18 位，1998 年进入第 4 位，1999 年进入第 2 位。

现在，沃尔玛在全球范围内的店家已经超过 4000 家。据统计，截至 2001 年 4 月，沃尔玛在美国有传统连锁店 1702 家、超市 952 家、“山姆俱乐部”商店 479 家、“街区市场”杂货店 20 家，另外在其他国家还有 1088 家连锁店，组成了一个威力无比的“沃尔玛帝国”。

沃尔玛目前拥有 114 万员工,2000 年销售额达到 2000 亿美元,相当于我国消费品零售总额的三分之一,而且增长势头还很强劲。如 1997 年、1998 年、1999 年、2000 年的销售额增长率分别为 12%、17%、20%和 20%,几乎没人能撼动它那滚雪球似的增长势头。

沃尔玛成功的一个重要原因,就是推行了“低价销售,保证满意”的经营理念。走进沃尔玛的大门,映入眼帘的首先是“天天平价,始终如一”的标语。就连沃尔玛的购物袋上印的也是这句话。沃尔玛的天天平价与一般的削价让利有着本质的区别,它是把低价销售作为一种长期的营销手段,坚持每一种商品要比其他商店更便宜。这一指导思想使得沃尔玛成为本行业中成本控制专家,它最终将成本降至最低,真正做到天天平价。其创始人山姆·沃尔顿经验老到之处就在于,他当年立下一条规矩:将一般性管理费用严格控制在销售额的 2%之内,并且至今仍不逾矩。这是很不容易做到的事。譬如,沃尔玛 1996 年至 1999 年销售量增加了 78%,而库存量仅增加了 24%。沃尔玛能做到这一点,很重要的因素之一就是成本的有效降低。主要有以下两点:

(1) 沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店西尔斯的 1/3,每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯玛特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%,商品损耗率仅为 1.1%,而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5%和 2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。沃尔玛公司除了通过订货的方式,向生产企业反馈市场和消费信息以外,还不断开发公司自有品牌。这种做法不仅直接指导生产者调整产品结构,改进产品质量,而且由于自有品牌的市场独占性,也使得沃尔玛公司获得了较其他公司更高的利润。此外,沃尔玛在卫星通信数据传输技术运用的基础上,通过信息共享系统的构建、物流配送体系和销售网络的建设,使企业的运行效率得到极大的提高。

(2) 沃尔玛的全球采购战略、物流配送系统、人力资源管理、天天平价策略在零售业都是可圈可点的经典案例。这其中,沃尔玛利用信息技术整合优势资源,将信息技术战略与传统物流整合,打造

出独具特色的物流体系尤为业界所称道。物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。不发展物流配送,就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平,在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。沃尔玛独特的配送体系,大大降低了成本,加速了存货周转,成为沃尔玛“天天低价”策略最有力的支持。沃尔玛在价格竞争策略上,主要采取低价渗透策略和折价渗透策略两种方式。低价渗透策略主要用于新业务的商场,给消费者以物美价廉感觉的经营特色,引起市场的轰动效应,来快速获得较大的市场占有率。而折价渗透策略主要根据竞争对手的产品定价和消费者对产品价格的敏感性而使用。

具体分析沃尔玛的盈利模式和扩张情况,我们看到其盈利模式是“吃供销差价”,也是上下游“两头吃”的模式,即利用渠道对上下游的控制力,尽力压低采购价和抬高销售价同时进行,拉大购销价差。而其能“两头吃”,所依托的仍然是强大的销售终端资源,并通过渠道资源的垄断获得了超额利润。作为全球最大的连锁零售商,沃尔玛在食品、影像制品、日用品、药品等的美国市场销售份额已占到15%—30%左右,在露华浓、宝洁、戴尔等公司产品的销售中也占到约20%—30%的份额;而且一些产品的销售价数倍于采购价。

沃尔玛始终贯彻“从供应商那里为顾客争取利益”的采购原则。首先是对供应商进行资质认证。从供应商的生产规模、资金实力、技术条件、产品质量、资信状况、付款要求、供货及时性等方面进行全面考察,初步确定目标供应商选择范围。

其次是采购业务洽谈。在采购业务洽谈过程中,采取规范化、标准化的谈判业务程序。第一,谈判地点统一化。与供应商谈判地点一律选择沃尔玛公司洽谈室,一方面作为谈判主战场,对公司谈判有利,另一方面使谈判透明度高,规避商务谈判风险,防止业务员的投机主义行为。第二,谈判内容标准化。按公司规定的《产品采购谈判格式》要求进行谈判。譬如,商品属性、产品质量、包装要求、采购数量、批次、交货时间和地点、价格折扣、付款要求、退货方式、退货数量、退货费用分摊、产品促销配合、促销费用分摊等相关内容。

再次是对供应商管理实行战略合作伙伴式的运行模式,即把供

应商的生产成本、技术研发、管理费用纳入到沃尔玛公司的管理体系中来。通过计算机数据库把所有的商店的库存信息、销售信息、产品价格信息、客户反馈信息、内部经营计划信息等与供应商进行共享,从而降低了外部市场的交易成本。同时通过及时的市场信息反馈,保证了产品质量和创新速度。

由于沃尔玛公司与生产企业直接挂钩,大量集中采购、配送,既减少了中间环节,又降低了进货成本。因此沃尔玛购物广场销售的商品比其他商店的同类商品一般要便宜 10%左右。在供应商把商品送到配送中心后,公司的检验部门还要运用多种技术手段,对商品质量进行严格检验,防止假冒伪劣商品进入商店,影响整个公司的声誉。

第六章

渠道策略

在中国，我认为厂商与连锁商家的关系就是利益共享、合作共生 谁也离不开谁。

—国美电器总经理、鹏润投资公司总裁黄光裕

第一节 核心概念和理论概要

在这个琳琅满目的商品世界里，到处存在同质或可替代的产品，从制造商的角度来看 要使自己的商品在竞争中立于不败之地 除了要让自己生产出来的产品质量过关外，自己的分销渠道完善与否也是保证产品在竞争中成功的重要因素之一，而渠道完善过程需要制造商对渠道进行必要的管理 从消费者的角度来看 制造商怎样使消费者在终端市场选择自己的产品也同样取决于制造商对分销渠道的管理。

一、分销渠道的内涵

广义上讲 分销渠道是指涵盖生产、分销、消费某一产品和服务的全部企业和个人 包括供应商、生产者、商人中间商 代理中间商、辅助商以及最终消费者或用户 它和市场营销渠道是同一语 狭义上讲 分销渠道指的是某种产品和服务从生产者向消费者转移时取得这种产

品和服务的所有权或帮助转移其所有权的企业和个人。它主要包括商人中间商、代理中间商以及处于渠道起点和终点的生产者与消费者，但不包括供应商和辅助商。

在商品经济条件下，产品只有进入流通领域，通过交换才能实现产品价值的转移。产品从一个所有者转移到另一个所有者，直至最终消费者手中，这种所有权的转移称之为商流，而产品实体的空间移动，称之为物流。商流与物流相结合，使产品从生产者到达消费者手中，便是分销渠道。

二、分销渠道的类型

分销渠道大体上可以从两大角度进行划分：

1. 直接渠道与间接渠道

这是按照是否经过中间环节对渠道的划分。直接渠道是指产品从生产者流向最终消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销渠道，也称作零渠道。直接渠道是工业品分销的主要类型，例如大型设备、专用工具及技术复杂需要提供专门服务的产品都采用直接分销，消费品中有部分也采用直接分销类型，诸如鲜活商品等。

间接渠道，指生产企业通过中间商环节把产品推销到消费者手中。间接分销渠道是消费品分销的主要类型，工业品中有许多产品诸如化妆品等采用间接分销渠道。中间商环节包括批发商、零售商、代理商、经纪人等。

2. 宽渠道与窄渠道

这是按渠道宽度进行的划分。渠道宽度是指渠道的每个环节中使用同类型中间商数目的多少。企业使用的同类中间商多，产品在市场上的分销面广，称为宽渠道；相反则称为窄渠道。企业对渠道宽度的选择主要取决于其产品特点和分销策略，如日用消费品通常采用宽渠道，由于此类商品使用周期短，零售终端的辐射范围小，往往需要较多

的代理商和批发商，再转移给更多的零售商，使广大消费者能随时买到这些商品。而耐用消费品、贵重物品和专业性强的产品多采用窄渠道，即由制造商在某一地区挑选一家或少数几家中间商推销其产品。它使生产企业容易控制分销，但市场覆盖面受到限制。

三、分销渠道的评估

企业只有通过一定的分销渠道将产品送达目标市场才能实现商品的价值，因此分销渠道选择与设计的起点应是企业所要到达的目标市场，分销渠道选择与设计的中心环节则是确定企业到达目标市场的最佳途径，也就是说，企业所选择的分销渠道要有利于促进企业在不同时期的效益最大化。渠道系统并非一成不变，而是经常随着市场机会和条件发生演变。

每一个分销渠道选择方案都是企业将产品送达目标顾客的可能路线，为了从已经拟定的方案中选择出能够满足企业长期目标的最好方案，企业就必须对各种可供选择的方案进行评估。渠道评估的标准通常有三条：

1. 经济性

判别一个分销渠道方案好坏，不应单纯看其能否导致较高的销售额或较低的成本，而应看其能否取得最大利润。

2. 可控性

一般说，采用中间商可控性小些，企业直接销售可控性大，分销渠道长，可控性难度大，渠道短，可控性大。企业必须进行全面比较、权衡，选择最优方案。

3. 适应性

生产者是否具有适应环境变化的能力，与其建立的分销渠道是否具有弹性密切相关。但是，每个渠道方案都会因生产企业某些固定期

间的承诺而失去弹性。例如，当某一制造商决定利用销售代理商推销产品时可能要签订 5 年的合同 这段时间内即使采用其他销售方式更有效 但制造商也不得任意取消销售代理商。因此 生产者在选择和设计分销渠道时必须考虑分销渠道的环境适应性和可调整性问题。

总之，一个分销渠道方案只有在经济性、控制性和适应性等方面都较为优越时才可予以考虑。

四、中间商管理

企业在选择渠道方案后 必须对中间商加以选择、激励和评估 并根据条件的变化对渠道进行调整，企业对中间商的管理主要分为以下几个步骤：

1. 选择渠道成员

生产者在招募中间商时经常出现两种情况：一是毫不费力地找到愿意加入渠道系统的中间商；二是必须费尽心思才能找到期望数量的中间商。不论遇到哪一种情况，生产者都必须在明确有关中间商的优劣特性的基础上，根据分销渠道的设计要求对中间商作出选择。一般来讲，生产者在选择渠道成员的过程中，要了解中间商经营时间的长短、成长记录、人员的素质与数量、清偿能力、合作态度、经销的其他产品大类的数量与性质、商店的位置、经常光顾的顾客类型、市场形象与声望、未来发展潜力等情况。

2. 激励渠道成员

尽管促使中间商加入渠道的因素和条件已构成部分激励因素，但在分销渠道的运行过程中生产者仍需通过不断地监督、指导与鼓励以使中间商尽职尽责。由于进入分销渠道的中间商类型多种多样、运营方式各异、与生产者之间的经销关系不完全相同 因而监督、指导与激励中间商的工作非常复杂。

3. 评估渠道成员

生产者除了选择和激励渠道成员外还必须定期评估他们的绩效，如果某一渠道成员的绩效低于既定标准就要找出原因并考虑可能的补救方法。测量中间商绩效的方法主要有两种：一是将每一中间商的本期销售绩效与上期销售绩效进行比较，同时将每一中间商的本期销售绩效与整个群体的平均销售绩效进行比较；二是将各中间商的绩效与根据对该地区销售潜量分析而设立的销售定额相比较，然后将各中间商按先后名次进行排列。

中间商的销售绩效低于群体平均水平或未达到既定比率而排名偏后，可能是主观原因所致，也可能是一些客观原因造成的，如当地经济衰退、某些顾客不可避免地流失、主力推销员的丧失或退休等。因此，制造商应根据具体情况采取有针对性的措施对渠道系统进行调整。

五、批发商

批发商是指那些主要服务于生产者和零售企业，满足其产品销售、商业用途需要的专业化、大批量经营的中间商。批发商主要有三种类型，即商人批发商、经纪人和代理商、制造商的销售机构。

商人批发商也称为独立批发商，指的是自己进货，取得商品所有权后再批发出售的商业企业。商人批发商是批发商的最主要的类型。商人批发商又可以分为两种：完全服务批发商和有限服务批发商。完全服务批发商执行批发商的全部职能，他们提供的服务主要有保持存货、提供信贷、运送货物以及协助管理等。有限服务批发商为了减少成本费用，降低批发价格，因而只执行批发商的部分职能。

经纪人和代理商是从事购买、销售或二者兼有的洽商工作，但不取得商品所有权的商业单位。与商人批发商不同的是，他们对其经营的商品没有所有权，所提供的服务比有限服务商人批发商还少，其主要职能在于促成商品的交易，借此赚取佣金作为报酬。与商人批发商相似的是，他们通常专注于某些产品种类或某些顾客群。

六、零售商

零售商是指将商品直接销售给最终消费者的中间商，他们处于商品流通的最终阶段。零售商的基本任务是直接为最终消费者服务，它的职能包括购、销、调、存、加工、折零、分包、传递信息、提供销售服务等。在地点、时间与服务方面，方便消费者购买，它又是联系生产企业、批发商与消费者的桥梁，在分销途径中具有重要作用。

我国国内贸易局在 1998 年 7 月将零售商店分为 8 类：百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、仓储式商场、专业店、专卖店、购物中心。

七、渠道冲突的类型

渠道冲突指的是渠道成员发现其他渠道成员从事的活动阻碍或者不利于本组织实现自身的目标，从而发生种种的矛盾和纠纷。

产生渠道冲突的根源很多，在购销业务中本身就存在着矛盾。如供货商要以高价出售，并倾向于现金交易，而购买者则要支付低价，并要求优惠的商业信用。矛盾的其他原因是制造商及批发商对各自的企业有不同目标：制造商希望增加市场占有率，增加销售额及利润，但大多数零售商，特别是小型零售商，希望在本地上市场上维持一种舒适的地位，因为有些小型零售商，一旦在销售额及利润达到满意的水平时，就满足于安逸的生活；制造商希望中间商销售自己的产品，但中间商只要有销路就不关心销售哪一种品牌；制造商希望中间商将折扣让给买方，而中间商却宁愿将折扣留给自己；制造商希望中间商为它的品牌做广告，中间商则要求制造商给予补贴。同时，每一个成员都希望对方多保持一些库存。所有这些问题，由于相互之间缺乏意见交换而趋向紧张。最后当矛盾不能避免或控制时，渠道本身就必须改组，否则就要解散。

渠道冲突大体上有三种类型：

1. 不同品牌的同一渠道之争

该渠道对持有不同品牌的厂家来说都很重要，都势在必得，目的是尽快进入市场。厂家为争夺同一条渠道，都会许诺比对方更为优惠的条件来吸引中间商，上游供应商之间的冲突为中间商获得最大利益提供了空间，使中间商处于更为有利的谈判地位。中间商可能同时代理多家品牌，但现实往往很难使所有品牌厂家都满意，不同中间商对一家二级经销商或代理商的争夺也可能造成彼此之间的冲突。

2. 同一品牌的渠道内部冲突

厂家开拓了一定的目标市场之后，中间商将在目标市场上大兴“圈地运动”争夺更多的市场份额，争取厂家更多的青睐。

冲突的原因大多是厂家没有对目标市场的中间商数量做合理规划，使固定区域内“刺猬”增多，产生倾轧，也可能是厂家对现有的中间商的销售能力不满意，实施开放政策，有意放水，以增加渠道活力，窜货与低价出货是冲突最常见的方式。

3. 渠道上下游冲突

许多分销商从自身利益出发，采取直销与分销相结合的方式，这不可避免地要从下游经销商处争夺客户，挫伤下游渠道的积极性，下游经销商实力增强以后，不甘心目前的等级体系，希望更上一层楼，主动向上游渠道挑战。谁给二级经销商供货是渠道上下游冲突的核心。厂家出于产品推广的需要，可能越过一级经销商直接向二级经销商供货，使上下游渠道产生芥蒂。在诸多渠道冲突中，最常见的冲突发生在厂家与商家、商家与商家之间。

八、渠道冲突的解决途径

1. 明确渠道主导

无论企业某一区域采用哪一种渠道模式，在市场开发战略思想上

都必须首先明确该区域渠道的发展方向。是以直销方式为主渠道还是以经销方式为主渠道，这两个方式有着不同的操作模式。假如某市渠道是以直销方式为主，原有的经销商只能作为二批，办事处完全控制整个渠道的关键环节，而不能使区域市场的主动权在经销商手中，使企业对经销商区域市场失去掌控力，让经销渠道有能力与直销渠道对抗。采用经销模式，办事处的直销队伍应被明确是作为一个辅助作用，让办事处训练有素的直销队伍开发空白的市场是非常恰当的，但是空白市场一旦成熟就必须移交给经销商，树立起经销体系的优势，使经销渠道和直销渠道双方统一利益关系。

2. 保障各渠道的利益

传统渠道对网络的掌控具有一定的优势，通过与二批良好的人脉组成一个完善的网络，而二批通过时间和关系的积累，与终端的关系达到一个良好的层次，在这些终端维护经销渠道的极差价格体系。为了保障经销渠道的正常运转，在市场上应实行严格的级差价格体系，确保经销渠道销售网络内部各个层次、各个环节都能获得相应利润，使整个网络得以正常运转。严格防范办事处直接向二级经销商供货，使经销渠道的分销体系崩溃。

3. 渠道改造要抓住时机

在时机不成熟的情况下不要触动其他渠道的经营方式。对于分销渠道的改造不能一蹴而就，在经销渠道不完善、经销商的实力较弱、没有经验的情况下进行渠道的扁平化，促使一批商直接面向终端，这种渠道变革的行为无异于自杀。渠道的改造应该是在成熟的市场中进行，因此企业应首先对渠道进行完善，让渠道成为市场上的优势渠道，在企业提高了对渠道的掌控力的前提下进行渠道的扁平化，避免形成市场的波动。

4. 向渠道提供良好的服务

办事处对待经销商不能采取歧视的态度，也不是简单的利益关系，而是应从内心中把经销商看作是企业的第一个顾客，向其提供优质的服务，经常性、系统性地指导与培训，统一双方的理念和利益，建立一种共存共荣的伙伴式关系。通过完善经销商的管理，使其由原本的粗放型向精细化的转变，使经销商向专业化、公司化发展。对销售通路中所有网点做到定区、定点、定人、定时、细致的服务与管理，达到对市场状况的全面管控，使信息得到有效的传达和反馈，在销售通路中以灵活性逐步获得对市场的掌控能力。

5. 合理解决渠道之间利益分配

渠道利益的冲突一般发生在市场开拓的后期，由于终端网点的交叉，使渠道为争夺利益而发生矛盾，从根本上讲是利益再分配的矛盾。

九、渠道整合

各种商品或者同一种商品的分销渠道大不相同，这与消费者的偏好、需求特点、各类中间商的不同职责与作用、制造商的营销目标和为其它渠道成员提供的服务与支持有关。分销渠道的形成与运作是关系生产厂商、中间商和消费者的有机整体，这个有机体的活力有赖于生产厂商、渠道成员的整合，来实现既能满足特定市场需求，又能发挥渠道成员的最大功效，通过分工与协作将产品和服务及时准确地传递给消费者的目的。

当营销从粗放走向集约，原先落后、凌乱、缺乏整合的渠道模式已不适应新的营销环境。为了使整个营销系统升级，渠道升级势在必行。所谓渠道整合，是指将销售过程中的任务进行分解，并分配给能以较低成本或更多销量较好完成该任务的渠道。渠道整合就是形成一个互动联盟，以优势互补、集成增效强化渠道竞争能力。通过整合的渠道模式，企业能够获得更大范围的客户，实现较高的利润率和市场覆盖率。

渠道整合通过多方协调 发挥彼此的资源优势 以实现延伸市场触角、分散市场风险、扩大优势范围的目的 达到共生共荣 协同推进 多方长远受益的效果。

十、深度分销

深度分销，是指生产商或经销商扩展自己的营销职能，营销重心不是放在下家 而是放在下家的下家 直到零售终端 用一句话说 即“以我为主 掌握通路”。传统的销售渠道是“厂商——经销商——零售商——消费者”作为厂商 其最主要的职能是研发和生产符合市场需求的产品 进行品牌和产品宣传 将产品出售给经销商 但是 随着市场竞争的加剧，光是完成上述职能还是远远不够的，因为这样不能保证产品能够迅速到达零售店，并实现销售，不能确保经销商能够持续进货和出货。在竞争压力的驱动下，某些厂商会将经营职能扩展到渠道、零售终端 力图掌握整条销售通路。

除了厂商 某些经销商为了迅速扩大经营规模 获取更高的利润，提升市场地位，也会扩展自己对渠道的影响力，掌握自己的下家经销商和零售商 控制产品在渠道的流量和流速。

采取“深度分销”模式的企业，对自己的营销活动起了许多有个性、有号召力、通俗易懂的名字 如全程保姆式营销、掌控终端、渠道为王、渠道营销、万店工程等 无论名字怎么叫 其营销运作都有以下几个共同的特点：

(1)在对渠道商、零售商影响大的广告宣传和终端建设方面投入巨大 从而提高渠道商、零售商的积极性和主动性。

(2)渠道推力是这种模式成功的关键因素。一方面不断给客户传播本企业的企业文化、客户理念、经营思路 另一方面用高额的、安全的渠道利润吸引渠道商(经销商和零售商)形成强大的渠道推力。

(3)采用“从终端到渠道”、“调查——规划——行动”的科学工作过程 追求对有价值零售终端进行全面覆盖。所以 渠道规划首先是从

完整的、有实效的零售终端普查资料开始的。零售终端选好后,再考虑用怎样的渠道来覆盖这些零售终端,从而形成一整套的市场开发方案,最终根据市场开发方案有步骤地采取行动。

(4) 在区域销售组织设置方面采用人海战术,不仅设置帮助经销商分销产品的销售人员,还在零售店派驻大量的促销人员。

(5) 总部对区域的营销机构充分放权。

第二节 经典案例

案例一 格力VS国美:渠道控制力博弈

“国美只是格力全国 1 万多经销商中的一个,它占我的营业额连 1% 都不到。它这是‘打我路上过,留下买路钱’的思想,一天不接受格力的价格原则,格力就坚决不在国美卖场设柜。占地为王是行不通的,这个市场谁也清理不了谁,最终决定权在消费者手上。”——格力电器总经理董明珠如是说。

“道理很简单,我们想改变厂家的销售模式。比如格力就还有分销代理,于是价格就会高 2 个点,谁来负担?我为什么要推荐你的产品?我们就是要取消中间代理商这个环节!有人认为是渠道控制发言权了,其实不是这个问题。问题是厂家不想改变它的代理体系,只想走一条路。”——国美电器总裁黄光裕如是说。

2004 年 3 月 10 日,国美总部向全国分公司下达通知,要求各门店清理格力空调库存。3 月 11 日,格力电器发言人黄芳华称,不与违反游戏规则者合作!

家电销售终端的老大挟市场优势向生产链条上的巨头挑战的事情终于升级了。

二者之间的博弈,相当程度上体现了商业企业崛起后厂商关系重新定位所出现的典型冲突,因而也具有标志性意义。

在国内空调市场,格力向来以老大哥自居,连续9年夺得空调销量冠军。不料,在未接到任何通知的情况下,突然被家电连锁老大哥国美大幅降价,引发双方分歧。这场格力与国美之间有关价格制定权的风波不仅愈演愈烈,而且让人们对于空调业的厂商关系开始了重新思量。

事件回放:“空调销量九连冠”格力竟遭国美清场

2004年2月,成都国美的6家店开始了“空调大战”计划,在相关媒体上刊发广告,对几乎所有品牌空调进行大幅度促销,其中把格力两款畅销空调的价格大幅度下调,零售价原本是1680元的1P挂机被降为1000元,零售价原本为3650元的2P柜机被降为2650元,降价幅度为所有品牌空调降价之首。

格力对被动卷入价格战相当恼火,随即做出反应,认为国美单方面擅自大幅度降价破坏了格力空调在市场中长期稳定、统一的价格体系,并有损其一线产品的良好形象。因此格力向成都国美正式发函,要求国美“立即终止低价销售行为”。成都国美方面则坚持说这是商家的一次正常促销活动,坚持继续降价。交涉未果,格力决定正式停止向成都国美供货(一说国美首先发难,主动要求四川格力撤货),格力、国美争端由此引发。

2004年3月9日,国美北京总部向全国销售分支发布了“把格力清场,清库存”的“格力封杀令”。通知说,格力的经销商模式以及价格等都不能满足国美市场经营需要,要求各地分公司将格力空调的库存及业务清理完毕。格力国美事件进一步升级恶化,导致僵局的形成。随之而起的,则是国美“品类调整”和格力渠道内部的“成员更替”。

强势制造品牌和强势经销商之间理想的状态应该是通过合作达到共赢,但由于垂直渠道成员之间存在很多利益上的差异性,从而比水平渠道更容易发生冲突。中间商之间的竞争,有时候也成为厂家与商家渠道控制力之争的砝码。

作为旁观者的科龙集团副总裁严友松断言道：时至今日，二者的分手仍停留在不了了之的局面。格力战略和家电连锁战略显然冲突，格力价位相对较高，它不鼓励通过价格竞争来抢占市场，大连锁的低价策略会从根本上破坏原有的市场秩序，破坏格力的回报机制，那样将得不偿失。格力电器新闻发言人黄芳华在接受《成功营销》采访时，用了一句颇有诗意的话来形容双方的关系：“没有过开始，也谈不上结束。”

3月12日黄芳华态度强硬，他说不排除格力空调从国美全国零售店全线撤柜的可能性：“不管是在哪个城市，假如我们和当地国美在销售策略上达不成共识，格力空调也会从那里的国美卖场撤走。”

在国美下达“清场令”后，格力开始与北京苏宁洽谈增大供货量的事宜。虽然格力与苏宁合作已有十来年的历史，但由于苏宁进北京的时间只有短短2年，所以目前北京苏宁格力空调的销售量还不是很大。但格力方面表示，苏宁在北京开店的速度很快，双方合作的前景还是非常好的，相信格力在苏宁店的销售量会不断增长。

据透露，格力将会向苏宁有一定的政策倾斜。

“你拿我黄光裕平衡我的对手，我就拿你平衡你的对手，你对我有越大的信任我就给你越大的信任，你能给我付出，我就带头扶持你的品牌，这就是做事的规矩。”国美老板黄光裕在长城峰会上的这段话现在看来更像一种宣战书。

“国美一天不接受格力的价格原则，格力就坚决不在国美卖场设柜。”格力的强硬态度自始至终没有变化。

格力电器总经理董明珠今年“两会”期间在京公开表示，格力从国美撤柜事件发生以来，没有与国美就此事进

行过商谈。而对于国美停售格力空调的做法，董明珠持不屑态度：“格力空调保持每天 2 万台的出货量已经证明了消费者对格力空调的喜爱。”

其实，格力与国美的关系积怨已久，摩擦时有发生，而随着国美的扩张加快，试图得到一个彻底的解决。

2003 年 4 月 25 日，深圳国美在开展“买威力、送格力”的促销活动中，引发不愉快。格力作为国内空调一线品牌，威力的影响力与之有较大差距，这种做法既有损于格力品牌美誉度，更涉嫌不正当竞争，还扰乱了格力空调在市场的价格体系。

当时深圳格力分公司总经理蔡杰十分气愤地揭国美老底：“国美为什么要联合威力来开涮格力？一个重要的原因就是格力是空调老大，我们经营一向奉行‘现款现货’的原则，而国美则坚持要‘厂家免费铺货，七天后再结算’，我们认为国美这一经营方式是对厂家极其不公平的。还有一点，国美的进场费少则几万，多则几十万元，这是一种严重的‘垄断行为’。”格力甚至要将国美告上法庭。

黄芳华认为，格力空调不打价格战，为的是维护市场秩序。格力会与遵守游戏规则商家真诚合作，如果商家不遵守游戏规则，则没有合作的余地。“这并不是说格力空调暴利，我们的价格一直贴近市场，各销售公司靠服务取得合理利润。”

较量的背后是利益

2004 年 3 月 20 日，格力与国美的斗争尚未见分晓，此时，大中电器与格力电器悄然签下一份包销 1.8 亿元空调的年度协议，预计总销量在 8 万台左右，而去年格力在

大中的销售额只有 1000 多万元。大中表示，他们力图通过渠道商对消费引导的掌控权来提升格力空调的市场容量。

大中在北京拥有 42 家连锁门店、稳居京城家电卖场数量之冠。此次大中的意外介入，却打破了以前的多种猜测和分析。大中与格力联手目前看来是个双赢的格局——格力寻觅到了称心的连锁大卖场；而大中少了一个在主流空调方面的竞争对手。

在与大中签约前不久，格力与上海当地最大的家电销售商永乐电器签署了类似的区域性合作协议。在格力空调撤出北京国美后，其产品在大中和苏宁的销量都有明显上升。

对此，格力电器有关人士表示，他们确实在改进以往只注重依靠自有网络销售的模式，与大中、永乐的合作就是迈出的重要一步。

格力的行动向其它家电厂家暗示：生产厂家应该反思如何定位与渠道商之间的关系。如果说前几年家电企业为争夺市场份额争相依附于大规模的渠道巨头的话，如今他们意识到不能把渠道全押在一家巨头身上，否则就可能沦为它的加工厂。

对于如何处理厂商关系，避免类似的矛盾爆发，苏宁电器总裁张近东直言 合作是主流，直供是趋势。他认为，厂商之间在合作中，不可避免会产生分歧冲突，但总的来说，合作是主流，企业在选择供应厂商时，不仅看利益，更要看双方价值观和情趣是否相投；不仅看眼前利益，更要看长远利益，流通企业不应轻易选择一个供应商，更不应轻易舍弃一个供应商。

海尔集团副总裁周云杰指出，店大欺厂与厂大欺店

没有永远的朋友，只有永远的利益，这一定律在商业领域也毋庸置疑。具体到渠道来说，科学的渠道模式、高素质的渠道管理人员、厂家对市场的高超控制能力，在一定程度上可以起到缓解渠道矛盾的作用。

均不理智。厂商之间有利益之争，但双方要把利益的创造摆在首位，创造利益、分享利益的合作是长远的，厂商之间应该多进行“换位思维”，单方面追求利益再分配、利益最大化的合作是难以长久的。

3月24日在广州举行的“苏宁电器空调行业年度论坛”上，专家呼吁制造商与经销商之间能够建立一种沟通机制，从产业长远利益出发，在制造企业与经销商之间建立相对稳定的、有利于产业持续健康发展的联盟关系，也为产业进一步的整合建立一个良性的平台。

纵观国际上供货商和超级连锁销售关系发展的历史，“分手”的案例也不少。比如在20世纪，宝洁和沃尔玛也“翻过脸”，但是最终采取了全新的供应商和经销商的关系，建立了电脑互联的信息共享，取得了双赢。

得渠道者得天下，对于生产厂家来说，谁都不会否认这一点。格力虽然从不和国美直做，但其各地的代理商代表格力同国美操作，就在和国美谈崩了后，又去和苏宁谈。因为格力自知家电连锁渠道商能解决它自己解决不了的问题——大城市的市场份额。

海尔在较早的时候也是采用经销代理制模式，视国美是异端渠道，是扰乱自己全国价格体系的不安全因素，但今年海尔迅速调整，成立了直接对接国美的大客户部，主动和国美合作，产品直供，省去了中间链条。对于这一点，格力并非视而不见。

尽管格力在空调生产领域排头，但对于国美而言，格力在其空调销售中比重仅为3%至4%，并不是合作最紧密的上游企业。此番将格力拉出来“祭旗”，就是希望能与格力建立新的供销关系，而长远目的则是“敲山震虎”，让数量庞大的空调生产企业明白，连格力都敢动，还有谁不能动。

格力试图用行动在行业宣示，自己不会成为流通大鳄祭旗的新牺牲品，而且有能力参与游戏规则的制定。

剖析格力另类渠道模式

一直以来，格力在中国空调市场上都是一棵常青树，特别是在业内独创的“格力模式”，成立“股份制区域性销售公司”，将厂商利益进行了有机的捆绑，充分抓住了当时渠道的性格，建成了所谓的“利益共同体”，为其持续、高效、稳步发展提供有强有力的动力支持。

1997 年以前，由于一些经销商特别是同属某一品牌的经销商为了追求短期的区域市场的高额利益，降价、窜货、恶性竞争等状况时有发生，其中尤以湖北最为严重。

格力在湖北拥有四个经销大户，他们的经营业绩一直都不错。但是，在当年的一场空调大战中，这四家为了抢占地盘、追求利润，开始搞竞相降价游戏，几个回合下来，格力空调在湖北的市场价格体系被冲得七零八落。最终严重影响了格力正常的市场体系。

在这种情况下，董明珠数度到湖北考察市场渠道情况，并鼓动当地的大经销商和厂家抱成一团，并肩作战。1997 年 12 月 20 日，由珠海格力电器联合武汉地区四家有实力的经销商，五家共同出资组建各占股份、并实施年底共同分红的专业空调销售公司湖北格力销售公司。

湖北格力空调销售公司的成立，大大规范了湖北地区格力空调的市场，使销售公司成为格力在当地市场的一个有力的二级管理机构。随着时间的推移，公司在第二年就使销售上了一个新台阶，增长幅度达 45%，销售额突破 5 亿元。

也就是从 1997 年开始，格力就形成了独具一格的“股份制区域性销售公司模式”。股份制区域性销售公司模式的实质就是在每个省选定几家大的经销商，共同出

格力模式是应时而生的调和区域市场矛盾的产物，其核心部分就是“利益共享”。

资参股组建销售公司 组成“利益共同体”共同来操控区域实施，达到共赢的目的。在这其中，格力只输出品牌和管理，在销售分公司中占有少许股份。

在当时看来，这是国内首家由厂商共同组建的区域性品牌销售公司。这种以股份制组成的销售公司模式将渠道、网络、市场、服务全部实现了统一，共同做市场共同谋发展，开辟了独具一格的专业化销售道路。被业界广为传颂并称之为“格力模式”。

随着这一模式在湖北取得了阶段性成功之后，格力便迅速迈开步伐，将这一模式向全国其它地区全面推广，先后在重庆、湖南、河北等全国 32 个省市成立了区域性销售公司，成为格力空调参与激烈市场竞争的“杀手锏”。这些区域销售公司为格力电器在“空调大战”中屡创佳绩，打下了坚实的基础。

在接下来的 4 年里 格力仰仗这套模式攻城掠地 屡创新高。

案例总评

格力与国美之争之所以引起轰动，就在于这是厂商、经销商两大巨头之间的矛盾。同时，又因为格力自身所拥有的特殊渠道背景，而将这一问题再度升华为两种渠道之间的竞争和抗衡。

两巨头之争，揭示了我国家电市场在流通渠道上的发展趋势及问题：

第一，目前家电流通渠道中的发展现状和未来走势。不可否认，家电连锁业态代表了未来家电流通趋势的一种发展趋势，但是目前中国的家电连锁企业所占据的市场份额和竞争优势，只是局限于大中型城市中的竞争优

势，而且市场份额还没有占据半壁江山。同时，许多大型家电连锁渠道的竞争对手也在顽强抗衡，整个渠道竞争是非常激烈的。在未来很长一段时间内，多种流通渠道共同抗衡、竞争发展的格局将会长期存在。而且，这种流通渠道的发展趋势，并不能够全面等同于单一企业的发展趋势，在国美与格力的竞争中，人们显然犯了一个简单的逻辑错误，将家电连锁流通渠道的优势全部聚焦到国美的身上，使其成为巨无霸式的人物，反而缩小了格力在空调领域的品牌拉力。

第二，国美在一级市场的竞争优势与格力在区域市场的渠道优势。目前，国美在全国范围内迅速扩张，在全国 20 多个省会及中心城市建立了 130 多家的连锁门店，成为家电流通渠道的领军人物。但是值得注意的是，国美的这种扩张仅仅是局限于大中城市的一级市场，对二、三级市场竞争触角还有待进一步的扩展和加强。但是与此同时，格力依靠在各地建立的区域股份制渠道模式，特别是近年来致力于二、三级渠道的深入和扩张，取得了很大的收获。

目前，一级市场的竞争已经趋于成熟和理性，而未来空调市场的竞争将主要集中于二、三级渠道的较量，可以说谁在未来市场竞争中拥有二、三级渠道的主动权，谁就将会顺利胜出。但是就是在这种背景下，以国美为代表的家电连锁渠道在二、三级市场的拉力明显减弱，而格力为代表的区域股份制流通渠道则牢牢把握着二、三级市场的主动权。因此，很长一段时间内，双方的正面冲突和较量还将继续上演。尽管双方目前离开谁都可以活，但在各自的势力范围内，对方也显示出不可替代的重要性，没有格力，国美的品牌档次将下降几个层次，没有国美，格力

可能也会让出不少市场份额。

第三，家电流通渠道不等同于空调流通渠道。空调流通渠道在许多方面不同于简单的家电流通渠道，就因为其自身具有很强的专业性。在空调行业素来就有“三分质量、七分安装”之说，空调的专业性不言而喻。而在这一方面，国美作为综合性家电连锁企业，在空调渠道的竞争中明显跟专业性的空调渠道有很大的差距，特别是在产品的售后服务方面，国美所采用的均为服务协议外包，并不具备自身的售后服务队伍，一旦在旺季时就会遭遇售后服务瓶颈，与专业渠道相比，竞争的差距就凸显出来。而格力正是牢牢把握住了专业流通渠道，从而在很长一段时期内都是依靠代理商与国美进行操作，而不是采取统购分销的模式。

案例二 联想：渠道的革命

2001年4月20日，杨元庆在被正式宣布任命为联想集团总裁兼首席执行官后，做了题为“新世纪，新战略，新征程”的报告。

在报告中，杨元庆一再提到了“客户需求”一词。为此，联想的组织架构做了大手术，“事业部”变成了“业务群组”。当问及“事业部”与“业务群组”的本质区别的问题时，杨元庆说：“当年的事业部是以产品为导向的，而业务群组是以客户为导向的。也就是，一切从客户出发。我们的做法是围绕客户来设计架构。也就是根据不同的客户群划分，围绕客户构筑业务群。”事实上，早在2000年上半年，联想高层就开始认识到客户划分的重要性。“当时公司的服务器产品销售不理想，后来做诊断时，发现问题

组织机构的变革必然引起渠道的变革，针对联想当时的状况，“客户导向”即意味着渠道重组。

是销售人员根本不知道产品卖给谁了，因为没有通路到达用户那里。”

渠道本身成为战略联盟

联想主要是多级分销和区域销售为主体的渠道体系。但业内普遍认为，联想的分级渠道策略正面临着严峻的考验。因为随着服务器应用的门槛降低，中小企业产品的大规模普及，出现了扁平化渠道，亚直销模式等多模式共存的局面。即使专做直销的 DELL 其在国内的渠道模式也是复合的，对于长产品线的企业来说复合渠道成为大势所趋。部分业内人士认为，联想区域销售的问题，一类是大区为保证自身利益逼经销商压货，导致串货情况发生。此外，有实力的经销商故意压货抬价现象造成价格体系紊乱，一些大区的员工内外勾结损害公司利益的现象也偶有发生。也有同行指出，联想的核心渠道商不够专业，行业影响力有限，从其订单来看散货订单更多，因此核心渠道缺乏行业应用服务技术是其必须解决的问题。

渠道扁平化有利于企业加强对渠道的控制，减少窜货，降低流通成本，是目前渠道管理的发展趋势之一。

说到合作联盟，在业界已是相当普遍的现象，但作为渠道建设的运行方法，它却有着更深的内涵。其中最关键的是，增强渠道内部的联盟意识与良性互动，使供应商和渠道商，从利益共同体到命运共同体。渠道本身成为一个战略联盟，服务意识，服务内容，服务手段在联盟中起着十分重要的作用。

厂商的服务从产品研发开始，通过对渠道的全面支持，最终到达用户，并以获得用户的认同为标准。渠道商的服务要同时面向厂商和用户，对厂商，提供市场信息、用户反馈等；对用户，则全力确保最大的满意度。这条服务链，使渠道联盟更加稳固，供应商、渠道商和用户之间

的亲合度大大增强。

联想集团在中发展 及时推出了“大联想”渠道策略，即在与代理伙伴相互融合的基础上，进一步加强一体化建设，不仅将代理商纳入自己的销售服务体系，而且将其纳入培训体系。联想集团作为厂商，与代理商及其它合作伙伴共同发展、共同成长。这种大市场与大渠道的模式，保证渠道随时、无限制的扩张力(包括代理品牌的数量、产品数量、规模及渠道覆盖面等)同时也确保了渠道的畅通无阻 并得到用户的真实反馈。

“大联想”渠道策略的推出，使联想顺利实现了对终端的掌控，调动了渠道成员的积极性，但也在渠道管理、人员培训、文化建设方面提出了挑战。

不但要把金字塔变矮还要把它翻个儿

传统的销售渠道，呈金字塔式的结构，因其广大的辐射能力，为厂家产品占领市场发挥了巨大的作用。但在新的战略调整、业务组合的合流大背景下，联想需要的是，更快捷的渠道速度和与用户更充分的沟通。联想已经展开了将现有渠道改造得更加扁平化的工作，大量地与终端经销商直接沟通，建立直接合作关系。此举不但降低了产品流通成本，同时，实现了联想与终端用户更直接、更快捷的沟通。

伴随扁平化的改造，联想对其渠道结构的另一个重大调整是：由传统的从厂商到分销商，经销商到最终用户的自上而下的“推”渠道方式，改为以最终用户为基础价值指向的改变，使联想的渠道真正依附并能体验用户的需求。

三大措施拉近渠道

据联想方面介绍，为了保证直销不给渠道商的利益带来损害，联想采取了三大措施来保证渠道利益。

第一是严格定义直销客户对象。直销客户不是像以往由大客户部自己选定,而是由集团战略市场部决定。适合做直销的客户是联想渠道商没有接触的客户,没有与渠道发生业务关系的客户,只要发现与联想渠道有接触的客户,一律划给渠道,这样保证了大客户部在开拓新客户上的公正性。

第二是严格定义直销。在严格定义直销上,联想下了一番功夫。联想规定,大客户部不借助渠道去做客户,只能自己去发现,去啃“硬骨头”。当大客户部把直销名单录入联想客户系统时,一旦发现客户名单与任何一家渠道商的名单重复,这个客户就不能做直销,而要让给渠道。

第三是设立投诉机制。投诉机制的设立,让联想在保证渠道利益上做到了及时性。当渠道和大客户部同时发现一潜在客户,对于客户的最终归属问题,渠道商可以直接打电话到总部战略市场部进行投诉。联想总部会接受渠道的投诉,做公平的评判。

“联想 1+1”将你我变成我们

1998年,联想开始进行特许经营模式的第一阶段——试验阶段,他们在北京、上海和广州开了6家店,接着又在全国开了10个店,取得了很好的成绩,然后进入第二个阶段——大规模发展阶段。在1999年,联想用了一年的时间开了100家特许加盟店,覆盖全国33个城市;2000年,又扩大了加盟店的范围,并加进了一部分四级城市(联想根据城市特点把城市分成4个不同级别)。到现在为止,联想的加盟店已经达到260家,营业额已经到了10个亿以上。

联想“1+1”特许专卖店,可以说是联想企业价值观和

在建立“大联想”渠道联盟的同时,充分重视渠道成员的利益和需求,是联想得以快速发展的重要原因。

“特许经营”模式的优势是显而易见的,联想的切入点很好,满足了家庭的特殊需求,而家庭在区域上比较分散的特点也正好符合特许经营的特点。需要注意的是这种方式存在较大的风险,主要是在经营合作伙伴的选择上。

渠道理念的完美缩影,即“关注客户体验”、“渠道扁平化”、“大联想”的集合体。其针对家庭提供 PC 及相关产品的个性化配置和服务的理念,为联想在家用消费市场的渗透起关键性作用。联想“1+1”电脑的概念很简单,就是把 PC 加一些功能成为家用电脑。联想认为,原来家用电脑的销售,或采用委托代理制,或通过大型百货商场零售代销,并不真正适合家庭用户。电脑的科技含量较高,使用和维护都有一定的难度,商场销售人员无法满足家庭用户专业化服务的需求。因此,联想针对家庭用户建立全新的专卖店体系。联想由代理制转变为特许经营,是市场的选择。原来在一条街上,可能会出现代理商无序竞争的现象,不利于联想品牌的树立。采用特许经营的方式,可以提高整体竞争力,实现对品牌,管理经验的整合,进而产生“大联想”的品牌效应。专卖店的产生也是给代理一个发展的空间。在连锁经营之前,在全国 26 个城市里最大的 IT 代理公司代理的产品都有联想的, 70%—80% 的营业额都来自于联想电脑,有的甚至是 100%。这些公司在 1994 年都是些小公司,他们是和联想一起成长起来的。

所谓“大联想”的概念就是大家荣辱与共、共担风险、共享收益。特许经营的这种专卖店商业模式正是符合这一理念。多年来,“大联想”策略可以说是联想成功的秘诀之一,特许专卖店的建立也是这一策略的延伸。

案例总评

在中国内地市场,处理与经销商的关系历来就是生产厂商十分头疼的一个问题,几乎在任何一个行业都会或多或少面临这样的问题。联想一面推出“大联想”模式,加深与中间商的接触,一面压缩渠道,使之趋于扁平化,

很难判断是出于自身积极进攻战略的调整还是出于与分销商和经销商利益均衡的妥协。

分销渠道的扁平化，从理论上讲，毫无疑问是一种趋势，这也是戴尔在中国市场始终坚持直销模式的原因。在欧美 PC 市场上，以及在中国 PC 市场上，戴尔都取得了巨大的成功。然而，同样的直销模式，同样的市场，戴尔为什么能够实施得如此顺利，而联想却迂回行之，差别如此之大？那么，只能从矛盾的另外一面试着去探究问题的缘由，这就是中国内地市场存在了很多年的传统分销渠道。至今为止，中国内地市场上在业界颇有影响的 PC 企业中，很多都是靠做分销起家的。很大程度上，以往国际品牌的 PC 产品在中国市场上的分销，对于这些业已具备巨大影响力的分销商形成了某种程度上的依赖性。

就像戴尔以直销著称于世一样，联想的分销渠道被普遍认为是联想的核心竞争力之一。早在联想建起中国 PC 业第一个成型的分销体系时，联想和渠道合作伙伴之间还只是比较简单的交易关系，基本上没有太多的信息共享，对渠道没有有效的区别，对二级渠道也基本没有太多的管理。这个阶段被称为传统分销阶段，也称作代理分销阶段。“大联想”理念的提出，使联想将渠道伙伴定义为长期的商业伙伴，并开始按照产品线、地域为渠道伙伴进行更为精准的定位。这一阶段被称为紧密分销阶段，最大特点是“渠道信息化水平”大幅提升。

联想的渠道策略到底能走多远，或最终向哪个方向发展，有待市场来检验。毕竟，最终检验模式优劣的，是市场，而不是模式本身。

第三节 管理法则和流程

一、渠道管理法则

企业在成长壮大的过程中，随着发展空间的不拓展，精细化管理成为企业生存的关键。渠道管理的规范化、细致化也显得越来越重要。但如何才能做到渠道管理的规范有序却并不是一个简单问题。

法则一 把分销渠道的选择和建设与企业其他战略、策略有机结合

在现代社会经济条件下，由于企业目标市场范围的不断扩大，所以大部分生产企业并不是将产品全部直接销售给最终消费者或用户，而必须借助于一系列中间商的转卖活动。企业只有合理地选择和利用分销渠道，才能将生产出来的产品以最高的效率和最低的费用送到适当的地点，在适当的时间以适当的价格销售给消费者和用户。分销渠道按照一定的模式建立并相对稳定下来后，要想改变或替代原有的模式与经销关系难度是很大的，因此分销渠道的选择是一种相对长期的决策。企业的营销管理部门在进行分销渠道决策时，既要考虑现实需要，又要着眼于企业内外部环境长期发展变化可能提出的新要求。

分销渠道的选择与目标市场营销战略、产品策略、价格策略、促销策略等方面密切相关。例如，分销渠道的选择会影响到价格制定，因为产品价格的确定不仅要考虑产品的生产成本而且要考虑流通费用的补偿，而不同类型的分销渠道以及分销渠道运行的状况直接影响着流通成本的多少。因此，作为一种长期战略，企业在作分销渠道决策时不仅要分析渠道本身的利弊优劣，还要考虑到分销渠道策略与其他营销策略之间的关系。

法则二 增强企业自身的渠道开发能力 减少渠道依赖性

厂商与渠道商虽然同属商品经济的两个必要环节，但它们毕竟属于不同的利益主体。厂商与渠道商若要实现“相融共生”必须建立在各自实力相当谁也不依赖谁的前提下。因此，厂商在谋求与渠道商合作的过程中，必须同时避免形成对渠道商的单纯依赖。真正有实力的厂商会在谋求与传统渠道合作的同时，加强对新兴渠道的扶持与合作以及自身的渠道开发，从而牢牢把握住自己的渠道掌控权，并通过这种控制力来分散渠道风险。

当今时代，信息化程度不断提高，物流现代化与专业化水平也提升很快，企业开发新兴渠道的机会日益增多。如直销、电视营销、电话销售、网络销售等分销模式各有千秋，在给商家和消费者更多选择的同时，也加快了商品和资金的周转速度。

新兴渠道代表着未来渠道的发展方向，而市场经济发展水平又决定了传统渠道仍然具有无法替代的作用，因此，企业必须提高自身渠道开发能力，走多元化道路，降低单一渠道的风险。

法则三 以品牌的核心竞争力强化渠道

以渠道为中心的营销模式，其主要特征是：在产品竞争力不强的前提下，通过扁平化的渠道布局、精细化的渠道管理、有效力的渠道利益政策，诱发、促使渠道生成强大的推力，从而获得良好的销售业绩。但它必须有以下存在基础：

第一，消费者理性化程度不高，决策行为容易受商家的影响。尤其是农村市场，这一现象更为明显。

第二，零售商主要以即期利润为导向，而不是主要以消费者为导向，在品牌结构安排上有逐利性、短期性特点。

第三，从宏观上看，渠道商规模小、格局分散，经营素质低下，市场秩序混乱，一方面给了厂家渗透、影响流通领域的机会，另一方面也迫使厂家在渠道上增加成本，只有这样，才能使产品进入渠道而不至于

被阻隔在外 使产品长期有效销售而不至于昙花一现。

但问题是 目前这三个“基础”都在发生变化。

首先 消费者理性化程度逐步提高 有时“推力”再强可能也无济于事 其次 由于零售领域竞争升级以及竞争强度增加 促使零售商经营指导思想从“短期利润导向”转为“消费者导向” 在此背景下 产品力、品牌力不强的厂家很难有什么机会，单凭用小利刺激诱使零售商进货往往成了一厢情愿。换句话说 面对崛起的零售寡头 惟有产品力和品牌力才是厂家与之抗衡的砝码和利器；此外，渠道商规模化的整合方兴未艾，渠道能力正迅速提升，有战略发展要求的经销商对厂家和产品的投机心理也在改变，厂商之间的关系将会变得相对稳定和规范 这也为厂家转向以产业和品牌为中心创造了条件。

正规渠道推力效能递减的现实 使产品力(品牌力)和渠道力在营销活动中的作用更为均衡 同时 无论在整体营销策略 还是渠道策略上 都要求具备长远眼光 以消费者为中心 摒弃投机思维 切实锻造产品竞争力和品牌影响力 变渠道“推力”为品牌“引力”。

从战略上讲，可口可乐几十年来的想法从没有过时：我不仅要让顾客在各类终端看到它，我还要让你掏钱购买它。这样谁会不把它列为库存和货架的A类商品呢？

法则四 合理设置渠道链的利益结构 维护良好的厂商关系

近年来在快速消费品、消费类电子产品领域成功的国内制造商，几乎都有一个共同的特色：向流通领域延伸，自主进行市场运作和管理——在营销和销售两个方面全线出击。它们要么既“广”又“深”地设立区域销售机构 取代社会代理机构 直接向零售商供货 要么将代理商职能限定在一定的范围之内(如资金、物流平台)直接掌握、服务零售终端。前者往往被称为“直营”或“直供” 后者则是人们耳熟能详的“深度分销”。采取这两种模式的厂家 其共同的特点是 将市场运作和管理的区域划小，自身营销组织和团队规模庞大，对市场进行精耕细

作式开发。本质是谋求基于企业营销价值链系统协同效率之上的竞争优势 强调企业在各区域市场与核心经销商、优秀终端、用户及其他物流、服务等相关者构建营销价值链，企业利用自身的综合能力逐步确立渠道领导权 承担营销链的构建、协调、领导和服务等管理职能。这要求企业一方面必须整合自身内部价值链中研发、生产、营销、服务等各环节资源 实现前、后台协同竞争需要的一体化运作 不断巩固和加强主导地位；另一方面要提高渠道综合管理能力，引领渠道各级成员有效地协同运作 在竞争的关键环节获得优势 使合作各方利益加大，获得各成员的认同和拥护。

对流通领域的深度介入，是国内制造商市场份额迅速提升的有力武器 是其营销优势的来源 是许多外资企业望尘莫及的“中国功夫”。它以渠道与厂家能力不对称为前提，依赖于强大的人力资源管理能力、对庞大的自建营销网络的驾驭能力 以及企业文化的整合能力。但是 从家电、手机、日用化工、食品等行业某些国内企业 2003 年的遭遇看 制造商主导流通的模式面临严峻的挑战：一是随着竞争加剧 产品价格降低，厂家很难长期支撑居高不下的销售费用；二是随着渠道规模扩大 能力提升 厂家自有营销组织的效率往往不及专业流通企业；三是庞大的营销人员规模，几乎超越了厂家管理能力的边界。创业之初 踌躇满志 激情澎湃，一旦进入平稳期 团队内部的种种问题就会接踵而至 组织变革、自我净化艰难且代价巨大。正是这些无可回避的挑战，迫使制造商不得不开始思考渠道管理的战略性。

由于某些行业在一定的区域市场上，分销商的规模化、垄断化速度往往比厂家更快 除极少数产业“寡头”之外 绝大多数厂家谈判地位低 常常被一些渠道大鳄倒逼 挤压利益 厂家和这些分销商的关系处于博弈状态。企业有效地处理好与渠道成员的关系，是其与对手较量的竞争能力的组成部分 因此 与实力雄厚、开拓能力强的分销商结成良好的合作关系，使双方从博弈变为双赢性协作，是厂家的基本策略。分销商自然会投桃报李，尤其是多品牌经营的分销商忠诚度方面

会有提高。争执与妥协 对峙与携手 博弈和合作 将是制造商和分销渠道双方关系的长期特征。

法则五 合理化解渠道冲突 降低渠道风险

对于任何一个产品面向全国市场的厂家来说，中国极大的地域差异性与发展不平衡性所造成的市场多样性，决定了渠道冲突是在所难免的。渠道冲突对于厂家来说是一把双刃剑。一方面渠道冲突有利于厂家渠道多元化，有利于扩大厂家产品的覆盖面，同时也避免了渠道单一化和“渠道依赖症”，从而有利于加强厂家的渠道掌控力；但是厂家一旦处理不好，就会导致诸如产品市场和价格体系混乱等极为有害的后果。但是，冲突永远都会存在，没有也不可能有一个彻底的解决方法，只能合理地转化或化解冲突。

正因为渠道冲突具有恶性与良性的双重性质，所以在解决渠道冲突的过程中，必须分清哪些是正常的、有利的渠道冲突，哪些是危险的、可能受到伤害的渠道冲突。

一些看上去有冲突的渠道有时是厂商的成长机会，因为看似会带来冲突的渠道本质上会服务于一个原有渠道未服务的领域。例如，当可口可乐在日本安装第一批自动售货机时遭到了原有零售商的反对，零售商们认为自动售货机这一渠道会和他们的零售业务产生直接冲突。但是可口可乐成功地向零售商展示了自动售货机这一新渠道的作用。自动售货机的存在场合、对可口可乐的购买者提供的价值和原有零售商不同，零售商所担心的渠道冲突并不真正存在。尽管一些新渠道出现时和已经存在的渠道有冲突，但是它们在推广商品的使用或建立品牌方面起很大作用。以耐克公司为例，耐克在开始建立“NIKE TOWN”品牌旗舰店时遭到原有运动用品零售商的阻碍，零售商们以为旗舰店的销售直接和他们的利益相冲突。但事实是旗舰店的建立对原有零售渠道销售起了促进作用，因为耐克品牌的知名度和威望由于旗舰店的设立而提高。

如果认定一个冲突是具有破坏性的，或生产厂商的现时利益和长

期利益会受到威胁或伤害，生产厂商则应该及时采取行动以消除或转化冲突。在做决策时，生产厂商应该比较保留原有渠道的代价和采用新渠道产生的经济效益。

如果冲突使原有渠道商效益下降，而他又对生产商较为重要时，生产商可以一边帮助渠道商改善管理，一边对渠道商进行经济方面的激励。比如 他们可以联合渠道商一起调整某些产品的价格和利润 也可以向渠道商提供更好的折扣，条件是要渠道商确认可以提供对于最终客户有益的增值服务。

总之，渠道冲突是不可避免的，但不是所有的渠道冲突都有同样的危险。理解冲突的原因和重点是渠道管理的关键。本质上具有破坏作用的渠道冲突并不像通常想的那么多。对于生产商的挑战是如何尽早地发现那些有危害的渠道冲突 并把它们扼杀在萌芽状态。

二、渠道管理流程

渠道管理的流程主要涉及以下几个步骤：

1. 明确渠道目标。渠道目标包括战略性目标和阶段性目标，这与企业目标市场战略、产品战略、价格战略、促销战略等密切相关。
- 2 设计和选择渠道模式。根据企业所处的发展阶段和销售区域，选择不同的渠道模式。
3. 从渠道效率最大化的角度对中间商进行评估、考核和激励。
4. 依托企业的渠道管理政策，合理有效地安排各中间环节的利益结构 维护渠道的通畅 减少渠道冲突。
5. 根据渠道的效率评估和渠道维护所反馈的市场信息，适时对渠道目标和渠道设计作出相应调整。



三星显示器的“渠道经营”

一、市场背景

2001年,显示器市场竞争空前激烈。2000年显示器产销■呈现突破性的迅猛增长态势,总销■达710万台,比1999年增长了44.31%。随着市场需求的增长,显示器各品牌的竞争进入了白热化程度,尤其是自有品牌市场更是竞争的焦点。在这场不见硝烟的白刃战中,三星显示器以107万台的销■蝉联自有品牌市场冠军,并将与第二名的距离进一步扩大。为了抢占更多的市场份额,改变现有市场格局,2001年未到各厂商已经纷纷调整自己的年度生产计划,采取一系列的措施。2000年年底,飞利浦与LG宣布合作,意图建立世界最大的生产基地,共同发展CRT事业。显坛新秀LG2001年的注意力主要集中于内部的建设;美格宣布产品全线降价。种种形势,都在表明着这样一个现象:2001年的显示器市场竞争将更加激烈,可谓风云变幻,大有山雨欲来风满楼之势。

二、渠道特点

特点之一 从整体布局上看,显示器的销售渠道主要采用“划区而治”的代理制度,但与传统相比又有所变化。由于中国市场具有幅员辽阔、地域宽广的特点,如果采取城市代理的形式,势必要投入大量的管理力量,而且还有可能会造成渠道管理的混乱。如果只选择1至2家作为全国总代理,在若干年后可能会遇到受代理商牵制的尴尬。因此一些对中国国情有着深刻了解的显示器厂商往往采用“划区而治”的渠道模式,并在各区分别建立区域总代理。例如三星的代理制度是依据行政区划的自然划分,把全国显示器市场划分为七大区域,在各个地区设立相应的营销管理部门,对其管辖地区的经销商进行销售渠道的支持及调控。LG是把全国显示器市场划分

为六大区。但是,显示器厂商并没有一成不变地搬用传统的区域代理制,而根据各个区域的特点进行建设性的调整,针对不同区域特点灵活运用不同类别的代理体制。

特点之二 厂商与代理商之间的关系更加成熟,可喜的双赢局面逐渐形成。就渠道自身而言,只有能够创造价值的渠道才是有生命力的。从这一角度说,经销商与厂商在市场价值的创造上是同等的,这意味着经销商与厂商必须共同发展才能保证彼此利益最大化的实现,共同成长已是市场大势所趋。而且随着显示器微利时代的到来,经销商面临的压力越来越大,厂商在选择代理商的同时,代理商也在选择厂商。代理商在选择厂商时不再只是注意眼前的货币利益,而是把眼光放得更远,能否在管理上、在战略决策与发展方向上带来一些先进的国际化经验。因此,代理商与厂商实际上已形成了一种互动的伙伴关系,“双赢”局面是双方所追求的最佳合作效果。对于经销商而言,显示器“视”界的大腕们如三星等提供的支持是非常全面的。经销商不但可以从厂商处得到非常详细的市场分析报告,还能得到大量的数据资料。对于缺乏经验的经销商,三星等有着先进国际管理经验的厂商还为他们的员工提供培训。应该说,这些代理商在提高业绩的同时也汲取了厂商在市场动作、渠道管理、人才管理及服务等方面的众多有益经验,逐步开始向规模化、品牌化转变。

特点之三:Internet在渠道建设中的作用得到进一步强化。渠道网络化是渠道模式发展的必然。传统的线性渠道模式造成厂商与最终消费者之间的距离过长,不能准确预见市场发展趋势和用户需求,而且传统的经销商多集中在大城市,对小城市的覆盖率不够,经销商很难实时、正确地掌握各种信息,不仅会错失商机,而且还造成人员和时间上的资源浪费。同时,随着产品更新换代速度的加快,产品的寿命愈来愈短,利润空间变小,非增值部分将面临淘汰。因此,利用Internet以及电子商务提升渠道效率,使物流、资金流、信息流易于管理已成为2000年渠道建设上的突出特点。几乎所有的显示器厂商都建有自己的网站,提供在线销售、技术服务。

特点之四 渠道管理更加成熟、更加科学化。渠道是否畅达不有赖于一个正确的渠道建设思想,还有赖于参与者与经营者科学的

管理。显示器行业经过近几年的飞速发展，放眼望去，四周品牌林立，渠道犬牙交错。粗放式的渠道经营只能说已经完成了最初的圈地运动，渠道管理经验也渡过了最初的积累阶段，日趋成熟。

三、代理商

二三级代理易变，总代理不会轻易易主。由于产品的特殊性，对于任何一个IT产品生产企业来说，可以说渠道商决定着其在中国市场的成败。用一种形象的比喻来形容生产商与渠道商的关系，后者就像是前者雇佣的军队，在合作期内，渠道商门楣上挂着代理品牌的名称，服从于厂商的统一策划和调度，在市场上与其他品牌杀个你死我活。但一个合作期结束以后，二三级渠道商很可能改换门庭转投到利润更高的厂商旗下，将枪口指向上次合作的伙伴。而具有排他性的地区总代理一般则会忠于一个品牌。因为他们要想成为一个总代理，需要投入很多人力物力和财力建立自己的体系，需要对代理的品牌进行深入了解并将该品牌和企业的精神文化渗透到这个体系之中，也需要在消费者心目中树立一个长久的品牌形象和信任度。因此，总代理一般会全身心地把精力投入到代理的产品上，不肯轻易易主。

设总代理，但不能使他们的势力太大。对于一个大厂商来说，如何选择一个好的地区总代理是一个长期性的战略决策。为了便于集中管理，飞利浦等很多公司都采取南北两大代理商的方式，这种方式的弊端是代理商势力过强，可能会以销售额来要挟厂商降价，面对半壁江山，没有一个厂商敢拿一个月的销量做赌注，因此往往会在某种程度上受制于总代理商。为避免发生这种现象，三星很谨慎地按不同地区如华北、华南、东北等区域划分势力范围，在全国扶植多个总代理，使每一个总代理的势力都不会对全局起到太大的影响。同时，在每个大区，三星设有两个从总部派驻的销售人员，其工作是监测竞争对手并与代理商保持交流，控制市场节奏和及时反馈情况。

并不是实力强的都能当代理。在全国，想争三星代理权的企业很多，在选择的时候，三星首先看的不是他的实力有多么强大，更不

要同时做很多产品的那种，最重要的考核指标是看对方态度是否认真，是不是十分重视做三星代理商这件事。例如，三星在华北的总代理三捷恒安公司，当初只是几个人一个小办公室，但是三星总部在对它的各个方面做了一系列调查之后，淘汰了比其实力强大的十几个竞争者而选中了它。而另一家代理商华盛公司则是靠着及时认真地回复三星每一次质询的传真而受到青睐的。

第七章

促销策略

成功的促销活动 就是在最恰当的时机 ,最恰当的市场 把商品或服务向最恰当的对象 ,以最恰当的诱惑 ,刺激立即购买或烙下深刻印象。

—著名营销策划人叶茂中

第一节 核心概念和理论精要

促销作为营销系统中的重要一环 ,主要是面向消费者传递产品、服务、品牌信息 ,使消费者对企业的产品(服务)产生兴趣、好感与信任 实现沟通互动 促进购买与消费 并对品牌形成满意忠诚。无论是从现代的营销理论来讲 还是从一线的营销实践来看 作为 4P 营销理论的重要环节 作为企业、产品与消费者实现沟通互动的一个良好平台 促销必不可少 仍将是产品地面推广的主要手段与竞争利器。

市场竞争的加剧 迫使企业大量采取各种各样的促销手段 以使自己的产品和服务能更好地满足消费者的需求 同时传播品牌的核心主张 以促销带动品牌提升 这样才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。

一、促销

促销是指企业通过人员推销或非人员推销的方式 ,向目标顾客传递商品或劳务的存在及其性能、特征等信息 ,帮助消费者认识商品或

劳务所带给购买者的利益，从而引起消费者的兴趣，激发消费者的购买欲望及购买行为的活动。

二、促销组合

促销组合是为了达到某一预定的销售量水平，企业可以采用的各种促销方式或促销工具的组合。促销组合主要由四种主要的促销方式组成：广告、人员推销、营业推广和公共关系。不同的促销组合形成不同的促销策略，诸如以人员推销为主的促销策略，以广告为主的促销策略等。从促销活动运作的方向来分，有推式策略和拉式策略两种。

1. 从上而下式策略(推式策略)

推式策略中以人员推销为主，辅之以中间商销售促进，兼顾消费者的销售促进。其目的是说服中间商与消费者购买企业产品，并层层渗透，最后到达消费者手中。

2. 从下而上式策略(拉式策略)

拉式策略以广告促销为拳头产品，通过创意新、高投入、大规模的广告轰炸，直接诱发消费者的购买欲望，由消费者向零售商、零售商向批发商、批发商向制造商求购，由下至上，层层拉动购买。

三、广告的内涵

广告作为一种传递信息的活动，它是企业在促销中普遍重视且应用最广的促销方式。广告是广告主以促进销售为目的，付出一定的费用，通过特定的媒体传播商品或劳务等有关经济信息的大众传播活动。

广告创意是广告的灵魂所在。广告创意就其内容而言可分为两类：一是战术型广告创意，指在已选定的市场上，紧紧盯着目标，将产品的品牌迅速留在顾客心中，并获取有利地位；二是战略型广告创意，

指找出可能的市场，确定广告目标和对象，提出切实可行的促销活动计划。创意新颖的广告要符合下列五点要求：(1)能体现愉快的感觉，(2)能体现创新进步的精神，(3)能解决某一实际问题，(4)有明确的承诺，(5)有潜力。

四、广告策略

现代广告管理操作大致包括以下几个步骤：(1)制定总体广告策略和广告计划；(2)进行市场调查与分析；(3)实施广告策划；(4)进行广告创意和设计制作；(5)具体执行广告运作和广告作品发布；(6)进行广告效果测定及反馈。

在企业广告活动中，最重要的是制定广告策略。广告策略的制定主要包括广告信息、广告媒体和广告时间三方面的决策。其中广告媒体的选择对广告效果的影响很大。所谓广告媒体，就是企业与广告宣传对象之间起连接作用的媒介物。选择媒体的目的，在于寻求最佳传送路线，使期望的展露数量到达目标沟通对象。媒体计划人员在选择媒体种类时，必须充分了解各类媒体的特性，才能作出最优选择。

五、人员推销的形式

人员推销是企业运用推销人员直接向顾客推销商品和劳务的一种促销活动。

一般说来，人员推销有以下三种基本形式：

1. 上门推销

上门推销是最常见的人员推销形式。它是由推销人员携带产品的样品、说明书和订单等走访顾客，推销产品。这种推销形式，可以针对顾客的需要提供有效的服务，方便顾客，故为顾客所广泛认可和接受。此种形式是一种积极主动的、名符其实的“正宗”推销形式。

2. 柜台推销

又称门市推销，是指企业在适当地点设置固定的门市，由营业员接待进入门市的顾客推销产品。门市的营业员是广义的推销人员。柜台推销与上门推销正好相反，它是等客上门式的推销方式。由于门市里的产品种类齐全，能满足顾客多方面的购买要求，为顾客提供较多的购买方便并且可以保证商品安全无损 故此 顾客比较乐于接受这种方式。柜台推销适合于零星小商品、贵重商品和容易损坏的商品。

3. 会议推销

它指的是利用各种会议向与会人员宣传和介绍产品，开展推销活动。例如，在订货会、交易会、展览会、物资交流会等会议上推销产品均属会议推销。这种推销形式接触面广，推销集中，可以同时向多个推销对象推销产品，成交额较大，推销效果较好。

六、人员推销的基本策略

1. 试探性策略

也称“刺激—反应”策略。这种策略是在不了解顾客的情况下，推销人员运用刺激性手段引发顾客产生购买行为的策略。推销人员事先设计好能引起顾客兴趣、能刺激顾客购买欲望的推销语言，通过渗透性交谈进行刺激，在交谈中观察顾客的反应；然后根据其反应采取相应的对策，并选用得体的语言，再对顾客进行刺激，进一步观察顾客的反应，以了解顾客的真实需要，诱发购买动机，引导产生购买行为。

2. 针对性策略

是指推销人员在基本了解顾客某些情况的前提下，有针对性地对顾客进行宣传、介绍，以引起顾客的兴趣和好感，从而达到成交的目的。因推销人员常常在事前已根据顾客的有关情况设计好推销语言，这与医生对患者诊断后开处方类似，故又称针对性策略为“配方——

成交’策略。

3. 诱导性策略

是指推销人员运用能激起顾客某种需求的说服方法，诱发引导顾客产生购买行为。这种策略是一种创造性推销策略，它对推销人员要求较高，要求推销人员能因势利导，诱发、唤起顾客的需求，并能不失时机地宣传介绍和推荐所推销的产品，以满足顾客对产品的需求。因此，从这个意义上说，诱导性策略也可称“诱发——满足”策略。

七、推销人员的管理

推销人员的管理包括销售队伍规模和结构的确定，销售人员的选拔、培训、激励和考核等。合格的推销人员至少应具备以下条件：知识面广、熟悉产品和企业的情况、较高的情商、富于进取、反应灵敏、吃苦耐劳。对当选的推销人员，还要经过培训才能上岗。同时，每隔一段时间还要对在岗推销人员进行培训，使其了解企业的新产品、新的经营计划和新的市场营销策略，进一步提高素质。激励推销人员的方式包括经济奖励和非经济奖励，前者主要有薪金制、佣金制以及混合奖励制，后者包括职务晋升、延长带薪假期、出国考察等。

除此之外，企业还必须对推销人员的工作业绩进行科学而合理的考核与评价。企业可根据过去的经验，结合推销人员的个人行为来综合制定考评标准。常用的推销人员绩效考核指标主要有销售量、毛利、访问率、访问成功率、平均订单数目、销售费用及费用率、新客户数目等。

八、营业推广

营业推广又称销售促进，它是指企业运用各种短期诱因鼓励消费者和中间商购买、经销或代理企业产品或服务的促销活动。营业推广是与人员推销、广告、公共关系相并列的四种促销方式之一，是构成促

销组合的一个重要方面。

营业推广的方式多种多样，每一个企业不可能全部使用。这就需要企业根据各种方式的特点、促销目标、目标市场的类型及市场环境等因素选择适合本企业的营业推广方式。向消费者推广的方式主要有 赠送样品、赠送代价券、包装兑现、提供赠品、商品展销等 此外 还有有奖销售、降价销售等方式。向中间商推广 其目的是为了促使中间商积极经销本企业产品。其方式主要有 购买折扣、资助、经销奖励等方式。

营业推广是一种促销效果比较显著的促销方式，但倘若使用不当 不仅达不到促销的目的 反而会影响产品销售 甚至损害企业的形象。因此，企业在运用营业推广方式促销时，必须注意选择适当的方式、确定合理的期限、严禁弄虚作假以及注重中后期宣传等。

九、公共关系

广义上讲，公共关系是指某一组织为改善与社会公众的关系，促进公众对组织的认识、理解及支持，达到树立良好组织形象为目的而采取的一系列活动的总称。狭义上讲 作为促销组合的一部分 公共关系是指企业通过各种传播媒介，提供有说服力的资料，与社会公众之间相互沟通了解，以树立企业良好形象和信誉的活动。公共关系作为一门经营管理的艺术 其职能主要表现在信息收集、咨询建议、信息沟通、社会交往、培训和平衡六个方面。

十、事件营销

事件营销(Event marketing)是企业通过策划、组织和利用具有名人效应、新闻价值以及社会影响的人物或事件 吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注 以求提高企业或产品的知名度、美誉度 树立良好品牌形象 并最终促成产品或服务的销售。

在产品日益过剩和同质化的今天，各种商业广告及其他促销手段

炙手可热，也因此产生了许多过剩的宣传垃圾，消费者对这些开始由麻木变得反感 最后逐渐有些无动于衷。在这种情况下 事件营销的优势逐渐显现出来，许多企业开始把注意力放到营销事件的策动和利用上来 通过这些事件激起消费者的热情 博得公众的好感。

十一、整合营销传播

如果说公共关系与市场营销的整合 形成了“营销公关”那么广告、公共关系、大型活动、促销、包装设计、企业识别系统和直复营销的整合 则形成了当今国际公关和广告界更时兴的“整合营销传播”新概念。现代的整合营销传播是指企业在经营活动过程中，以由外而内的战略观点为基础，为了与利害关系者进行有效的沟通，以营销传播管理者为主体所展开的传播战略。即为了对消费者、从业人员、投资者、竞争对手等直接利害关系者和社区、大众媒体、政府、各种社会团体等间接利害关系者进行密切、有机的传播活动，营销传播管理者应该了解他们的需求 并反映到企业经营战略中 持续、一贯地提出合适的对策。为此，应首先决定符合企业实情的各种传播手段和方法的优先次序 通过计划、调整、控制等管理过程 有效地、阶段性地整合诸多企业传播活动。

整合营销传播的核心是面对市场的“立体传播”和“整合传播”。整合营销传播的最大优势在于“以一种声音说话”即用多样化的传播手段 向消费者传递同一诉求 由于消费者“听见的是一种声音”他们能够更有效地接受企业所传播的信息，准确辨认企业及其产品和服务。对于企业来说，这也有助于实现传播资源的合理配置，使其以相对较低成本的投入产出较高的效益。

在当今信息爆炸、媒体泛滥、商品趋于同质化和消费市场多元化的社会环境中，整合营销传播给企业提供了一种全新的传播理念和策略。

第二节 经典案例

案例一 联合促销, 营业推广的新形式

美国德尔塔航空公司和迪斯尼乐园打出这样的广告：“德尔塔和迪斯尼，带你进入冒险之旅”，鼓动消费者乘坐德尔塔的飞机前往迪斯尼乐园度假。通过这样的方式，双方都能从飞机票、门票和商品的销售上升中获利。这种联合促销实际上也是战略联盟的一种——战略营销联盟，一种双赢的促销伙伴关系。

2003年12月3日，由格兰仕、康宝、万信、欧派、希贵、京东方、大自然、中电SCT、快乐厨房等十家知名企业在京签署了《互动联合营销联盟公约》，宣布试水大规模的跨行业互赠联合促销模式。

2003年12月4日，格兰仕、康宝等数十家企业联合举行新闻发布会，正式揭开了名企名品携手联合促销的面纱。联盟共同推出“优惠套餐组合”，最高优惠上限高达5000元。

全明星阵容，全看家名品，全国范围，“双节”旺季，超强刺激，诸多光点的云集，使得“联合促销”甫一推出，立刻引动了业内和舆论界的强力聚焦。

强强联手，促销结盟

联合促销在业内并不鲜见。前有百友、旭日升联袂主演的夏日激情，后有可口可乐的妙趣红包，“吃喝玩乐送不停”均是联合促销的经典样板，不过样板虽精，在一场

联合促销不同于传统促销形式之处在于，消费者通过享受商家的联合优惠能面临更多选择，这大大增强了促销本身的吸引力。

短暂而浪漫的风花雪月之后，便一一粉落花残，匿迹无踪。但依此次格兰仕拥蚂蚁雄兵作秀的万丈豪情来看，格兰仕似乎要演绎一段“联合促销”的绝版。

游戏规则很简单：消费者购买联合战略联盟内任一企业的任一产品，均可获赠总值 5000 元的各式优惠券，消费者凭相应产品的优惠券购买时，价格上可享受优惠券的同等面值折扣。如某顾客购买了格兰仕光波炉，便可得到随机附送的优惠礼包，如果他还想买一台市价 1498 元的康宝消毒柜，他只需抽出一张针对康宝的 900 元的优惠券，再加上 598 元，就可将消毒柜轻松拥有，这种促销显然较单一的捆绑促销要有趣得多。

常见的联合促销有三种类型：与同行的联合促销，与经销商的联合促销和其他行业的联合促销。格兰仕战略联盟择取的是第三种：多行业的携手联促。与前两种相比，其有着显而易见的优点：与同行联合，尽管在济济同行中有鹤立鸡群之效，但同行是冤家，直接的利益冲突很难调和；与经销商联合，由于目标一致，销量的增加于双方都有利，因而对于提升销量虽有奇效，但促销的能量很大程度上要依赖厂家一己发动，经销商通常扮演的是“推着走”的角色；与其他行业的联合促销景象就别有洞天了，产品相关不相同，无直接利益冲突，多家携手促销，可共享促销之利。

格兰仕战略联盟正是如此。在战略联盟内，各家的优惠券面值是有限度的。如希贵提供的是 160 元面值的优惠券，康宝是 480 元面值，如果剥离开来，康宝和希贵的促销额度也就 480 元、160 元，对在家电业促销打折大气候下熏陶得早已处变不惊的消费者来说，480 元和 160 元的单品让利实难让其动心，但联合促销就不同了，希贵和

格兰仕的如意算盘确实不错，形成了联动效应，但联盟商家的选择是很重要的。如果选择不好，顾客手中的赠券就会变成鸡肋，同样会失去大批顾客。

康宝仍然是 160 元和 480 元的额度，却能给顾客总值 5000 元的爆发力，这种促销的叠加效应实不可小觑。

战略联盟“带头大哥”格兰仕的丹青妙笔并不止于此。格兰仕一向钟情于浓墨重彩的写意，这一次也不例外。它期图推动一个跨行业的渠道大整合，构筑一个资源共享的终端网点的销售大平台。在格兰仕的设想中，联盟企业可以借乘格兰仕遍及全国的 2 万多个终端，搭售他们的产品，同时，他们的终端也能推广格兰仕的产品，几十家战略盟友同力推广，就会有几十万、上百万个终端，这样势必会大大降低产品的市场推广成本。如此，终端市价的调整自然就预留了不少的空间。

格兰仕此举的终极意图是要真正实现联合促销的多选择性。毕竟，联合促销要真正胜出于单体促销。促销额度的大幅让利在单品表现上于消费者的吸引力并不大。如声称要推出优惠幅度高达 9000 元的背投和等离子体的中电 SCT，无论是品牌含金量还是降价幅度，实际上均与长虹、TCL、康佳、创维等家电“四大天王”相去甚远。单体促销消费者未必会有激情。因而格兰仕战略联盟将胜负的角逐全力寄予了“联合促销”赋予消费者的“多重选择”。消费者在得到 5000 元的优惠礼包后，可以视自己的需要任意组合，不必限于单品捆绑销售的局限，同时全国性推广，全国性网络的共享和互动，也能让消费者自由组合的亮点得以实现，避免出现有券无品的促销尴尬。

买赠促销，破镜难圆

格兰仕“联合促销”在本质上是针对终端消费者的买赠促销。买赠促销在业内有用滥的迹象，消费者早已是满腹微词。如某商场开展“买 100 返 80”的促销活动，在促

联合促销是对单体促销的一大挑战，但其本身并非无懈可击。

销之前，要么价位被全面抬高，要么跑遍全商场，就是无价位上与 80 元优惠券相适的商品，大都还需加钱补购，即使有幸碰到了一家，柜台上也会有一纸标牌：本柜不参与活动，让你败兴折回，因而，买赠促销实已是一枚破镜。

如今格兰仕欲将破镜重圆，又岂是易事。

“给顾客发奖金，给老百姓发工资”活动主题苦心一片，开展起来可就不简单了。促销中是否有先升后降的“羊毛”游戏？战略联盟的答案是一语铿锵激昂的“没有”，理由是“对自己负责，其他盟友的监督”，负责是伦理约束，监督是松散的责任约束，非利益管制，不疼不痒，“没有”的可信度实在太低；促销的合作企业间如何保证诚信，不以劣质品、残次品、淘汰品面市？答案是“只能靠参与企业的自觉”，又是一个让消费者备为忌惮的空口承诺。

如果一场促销连它的产品选择都无法保证，它的价格都诚信不足，那么它的实施还有何意义？

让我们姑且把所有的信任寄予格兰仕。大幅让利，大规模集结的大众名牌产品，魅力劲射，一目了然。格兰仕欲在此基础上百尺竿头更进一步，锦上添花，让“多选择性”吸引大众商品全目标市场的眼球，期图为大众目标市场提供一个以低价串联实现的名品阵营，事实上还颇有难度。

在战略联盟盟友的选择上，“全国知名品牌”“全国销售网络”是甄选的两个基本的标准。格兰仕有四通八达结网于全国的 2 万多个销售终端，谓之“全国销售网络”是名副其实，所以它是战略联盟当之无愧的轴心，但其他盟友的家底就远远没有这般殷实。大多品牌的终端网点非常有限，并且还有明显的区域性阈限，格兰仕授意的“渠

企业树立一个受目标市场欢迎的形象并不容易，一旦合作伙伴选择不当，很有可能破坏自身原有的市场形象，且达不到预期的促销效果。选择一个拥有强有力的市场形象的合作伙伴，可起到对自身市场形象的推动作用。

道整合”“搭乘推广”所选择的实现方式实际上的影响不大。格兰仕自有终端容纳自己种类繁多的产品尚能应付，若让其他产品掺杂进来，一是卖场的布局、产品陈列的和谐、促销重心的把握等不好协调；二是格兰仕的终端是否还有空间来容纳其他产品也是疑问。显然，这种终端联合方式不可行，那么它就只有退而求其次，以各自的终端为自己产品的销售点，同时也身兼其他品牌产品推广的据点，如此也可有效弥补单一产品促销推广的有限性，节约市场推广费用和营销成本。遗憾的只是各品牌实际的销售点并没有增加，依赖于其他品牌的顺势推广也有限，如果某一产品在某地区的销售网点严重匮乏，消费者“多选择性”的实现程度势必会大打折扣。并且，根据格兰仕的意思，以后盟友会发展到上百家、上千家，盟友的增加会增强消费者选择的丰腴度，但也加大了他的选择成本，成员越多，分摊在单一产品上的促销力自然有限，无法完成推广最基本的产品或品牌的告知目标，一切就均需消费者的自助选择了。

同床异梦，各有所图

从格兰仕战略联盟的成员构成来看，十大品牌全部来自不同的行业，并且均在各自的行业里建立了赫赫声威，此番强强联手，令不少人将之过誉为“营销业界的一次里程碑式的革新”，但一如足球赛，名流荟萃的法国队不敌塞内加尔队，这已是不争的事实。败因无他，当战略联盟内成员同床异梦，各有所图时，败局即已注定。

买赠促销是一种阶段性的降价，企业选择某个产品的降价，很多时候，并非是出于成本的降低，它更多的是囿于竞争。

将成本原因除外，仅以竞争考虑，企业对某一产品的降价有三种理由：

减轻库存压力。某一产品由于产能骤升超越了市场消化能力时，降价可以扩大市场的外延。

调整产品结构。品牌企业的产品结构调整可以推动行业结构升级。产品降价，它必然挤压下级产品的生存空间，下游企业将经受利润萎缩的考验；同时对同级别的竞争产品，它也是一大伤害，它将进一步侵蚀竞品的市场空间；当然，名牌企业在某一产品上的降价，往往意味着自己又一战略性新品的推出，降价产品某种意义上就是一种淘汰产品。

让技术性新品快速大众化。降价可以大大加速新品的市场普及程度，使其由局域性产品直接上升为全国产品，这已是为共识，毕竟，价格是荡涤市场最锋利的刀刃。

由此我们可以尝试着简单盘点一下几个成员所在的行业局势，动机之疏同，将不点自明。

复读机——复读机市场貌似阳光的背后早已夹蕴着隐隐的雷声。目前我国有 200 多个厂家生产近 100 种品牌复读机，仅在 6 月份下半月，就有 10 多个新品牌竞相面市。自 2002 年开始，独占市场份额 30% 的行业老大步步高率先调整两款成熟机型的价格，降幅达 30%，这一举措迅速将下游企业逼入困境，一大批企业的库存量日见筑高。摆脱库存压力，抽出资金致力于新品的研发和推广已为首要。

消毒柜——消毒柜市场近来一直是不温不火，这得益于行业老大康宝 2002 年两次大规模的降价，短时间内将市场份额迅速抬升到了 65%。价格战彻底清除了一批

技术含量低的低层次产品 提高了行业的技术门槛 技术升级所引致的产品的更新换代 , 成为了行业竞争的主旋律。价格 充其量只在为另一战略性新品烘托时 , 才为必要。

PDA——据易观咨询数据监测显示 , 2003 年前三季度整个中国掌上电子市场持续下滑 与去年同期相比 , 下跌幅度高达 **61.3%** 高端掌上电脑市场份额显著增加 而以名人、商务通为代表的中端 **PDA** 市场下降幅度显著 产品大量囤积 , 近来他们纷纷转向于电子辞典市场的开拓。

橱柜——据权威机构的预测 , 2003 年我国橱柜市场需求将达 **80** 万套 未来 5 年城市居民对橱柜的总购买力将达 **290** 万套 总需求额 **232** 亿。与行业前景形成鲜明比照的是 我国现有橱柜企业约 **500** 多家 形成规模的寥寥无几 行业竞争格局混乱 急切召唤强势整合。顺应时势的发展 , 欧派业已收购了两家企业 , 并构建了一个超 **10** 万平米的生产基地 , 同时还不断挥动价格利刃 革除扰乱市场的杂草。

案例总评

联合促销近年来不断被各大公司作为辅助的促销手段。这种方法的优势主要有 :

1. 扩大了消费群体。联合各方的消费群体肯定不会完全重叠 , 甚至重叠度很低。如购买“格兰仕”空调的顾客不可能都是“康宝”消毒柜的使用者 否则“格兰仕”就不会与康宝联合。通过联合促销 企业可吸引对方的消费者 从而扩大自己产品的消费群体。双方的联合不仅仅是进一步扩大各自品牌的影响 , 而且是借对方的资源来扩大消费群体 , 以开拓更大的市场空间。

2. 联合促销有时能获得单独促销无法获得的效果。

在小型促销中，通过产品打包或提供方便而提高效果。同时，也可以提高服务层次，通过与其它企业共享销售队伍、分销渠道，使顾客能够更方便购买，得到更好的服务，提高产品的歧异性，增强顾客忠诚度。

但由于各种原因，这种形式也存在着严重的问题。

首先，以格兰仕战略联盟为例，它是一个松散的利益联合体，由于其集合的是多行业、不同市场地位、不同资源禀赋的众企业，并且各企业只是缚于一个共同的目标归属，相互之间并无优势资源的互补和渗透，因而这一战略联盟甫一出世，便已是裂纹丛生。成员主体的差异不可能使联合促销方案对所有成员企业利益均等。尽管这个联合促销方案在时间和内容上已在联盟内部达成共识，但在下阶段具体地域的实施过程中，盟内隐含的利益冲突将会浮现。盟内成员的终端网点的布局并不均衡，在某一地域，必然会出现有的品牌网点多，有的品牌网点少，网点丰富的由于选择便利无疑会占尽优势。

再者，库存消化，结构调整，新品普及都只是企业某一阶段的发展目标，一旦各自的促销目标达到，原本利益关系的基础便会动摇，联盟的存在也就岌岌可危了。

另外，一部分在促销中心愿未遂或因利益冲突而不快的企业，也会萌生退意，这样即使联盟的框架在一段时间后仍然存在，内部的成员恐怕也是刷新了好几回。在成本分摊和风险株连方面，无论是按产品项目，成交额度，还是企业规模，或既得利益分配，在体现公平上都是困难重重。而且，在一个利益相关的联合体内，只要一家有产品质量事故或价格欺诈，联合体的其他成员必受株连，这是毋庸置疑的。

案例二 俞兆林保暖内衣促销

保暖内衣是上个世纪九十年代末才出现的新产品，由于这类产品保暖性高，穿着舒适，有科技含量，故产品一经问世就受到欢迎。正因为如此，很快这一行业便充满了浓浓的火药味。据了解，在 1998 年，全国保暖内衣市场还只有 10 多家企业在那里搏杀，市场实际销售量 300 万套。到了 1999 年，生产企业就已经发展到近 70 家，全国保暖内衣销售量达到 750 万到 800 万套，几个主要品牌如俞兆林、南极人、顺时针、赛洋北极绒等都曾出现过断货、抢购现象。2000 年的形势，据业内人士估计市场投放量将突破 1 亿套。尽管这几年保暖内衣的年产量呈逐年猛增的趋势，但有数字统计 1996 年至 1999 年底，销售总量仍不到 1500 万套，相对整个大市场并不算多，让人感觉保暖内衣的市场空间还很大。另据统计，保暖内衣在北京地区 1999 年才开始热销，所有品牌的销量也不超过 25 万套。与之相对应的上海，三年来该品种总计销售量达到 150 万套。广阔的市场前景，诱人的高额利润，使得众多生产厂家纷纷投身其中，争着要分一杯羹。根据从各方面搜集的信息分析，2000 年保暖内衣在全国范围内形成大战局面已成定局，其激烈程度将有可能是自 VCD 大战后的又一焦点。全国加入大战的企业可能会达 500 家以上，一些著名的品牌如杉杉、宜而爽、小护士等也参与了角逐。在竞争激烈的市场环境中，处于行业领头羊地位的俞兆林保暖内衣经过了从轻松、紧迫，最后到白热化的市场状态。面对越来越紧张的“战势”，俞兆林采取了各种方式进行应对，其中现场“迎风展示”促销活动颇有特色。此次促销活动在零下 2°的气温下，将四台大型风扇搬到现场，让

面对机遇和挑战并存的而又用度化严重的保暖内衣市场，俞兆林清醒地认识到，如何吸引广大消费者的眼球是非常关键的。

人们实实在在地感受了产品“防风”的特性，同时也将保暖内衣大战推向一个更新的阶段。

一、市场状况

广告战越拼越猛

竞争对手的日益增多，使保暖内衣厂家抢夺市场的战斗更加残酷和激烈。为了在激烈的商战中搏杀出一席之地，各企业纷纷祭出广告法宝。尤其是大一点的厂家更是毫不含糊，动辄斥资几千万，誓把市场拿下来。单是准备年投入 2000 万以上广告费的企业就有 10 多家，有两家甚至超过 1 个亿。不仅如此，为了造势，他们纷纷请来了形象代言人。俞兆林请到了郑少秋，打皇帝牌；南极人寄希望于葛优、徐帆这两位票房明星能给他们带来好运；北极绒拉到了笑星赵本山；顺时针干脆把陈强、陈佩斯都给搬了出来，来他个上阵父子兵。而港星刘德华及温兆伦的加盟，更是使得这场“明星广告大战”充满火药味。

在广告战和价格战愈演愈烈的今天，卓有成效的促销方式显得更为重要。

价格大战一触即发

竞争厂商的急剧增加，使得市场上的保暖内衣明显呈现出“供大于求”的状况，而一些后进入的厂商，其产品质量根本无法与俞兆林这样的强势品牌正面交锋，因而存在极大的价格“跳水”可能性。此外，高高在上的价格也使得很大一部分消费者望而却步。

应该说“俞兆林”品牌拥有良好的市场基础，但面对激烈的市场竞争，“俞兆林”品牌还是选择了主动出击，进一步巩固自己的地位。

消费者不知所措

面对令人眼花缭乱的广告大战，消费者越来越找不到感觉，更不知如何选择。因而，除了广告之外，急需其他方式的指引。结论：广告战已逐渐进入死胡同，持续数月

的保暖内衣大战急需注入新鲜血液。市场就要“动真格”的了。

二、优势分析

“俞兆林”品牌已积累了相当的品牌知名度与美誉度。1996年7月1日,上海兆林公司成立。当年10月,“南极”棉内衣(后改为“俞兆林”牌内衣)投放市场,一炮打响,产品领先于全国同类保暖内衣近两年。兆林公司在第一年销售8万套,1997年28万套,1998年100万套,1999年销售300万套,并创下了全国纺织行业“无贷款、无积压、无三角债”的销售奇迹。为此,《人民日报·市场报》称之为“俞兆林现象”。

根据媒体报道,1999年全国冬季保暖内衣销售量为600~700万套。“俞兆林”牌内衣销售量就占了近一半,名列前茅。根据上海服装行业协会提供的信息:1997年、1998年、1999年冬季“俞兆林”牌内衣名列针织内衣类第一;荣膺国家海洋局极地考察办公室、中国极地研究所指定“国家第15次、第16次和即将出发的第17次南极科学考察和首次北极科学考察”唯一专用保暖内衣产品;荣膺世界第三冰川——“西藏普若岗日”科学考察队指定唯一专用保暖内衣产品。

终端网络十分健全。截止到1999年底,俞兆林保暖内衣单在北京就建立了80多家销售网点,不仅在各大商场有售,而且,在超市也有相当的网点,甚至各郊县也都有售。

产品质量过硬。保暖、透气、抗风、导湿保湿、抗菌。

三、劣势分析

遭遇强势品牌的挤压。除了俞兆林外，保暖内衣还有两大强势品牌：南极人和北极绒。这两家企业的广告投放力度十分凶猛，大有超过俞兆林的势头。如果俞兆林此时不拿出新的办法，市场形势将十分严峻。

后起品牌广告力度加大，广告战损耗较大。除了南极人、北极绒外，保暖内衣的后起之秀纷纷出现，虽然在整体实力上无法与俞兆林相抗衡，在广告投放上，也不足以构成威胁，但总体趋势是：这些后起品牌决心要在市场上分一杯羹，广告投放也呈增长势头，因而，市场的总体环境是越来越严峻，要想在这样严峻的市场中继续保持优势地位，必须走出单纯广告战的模式，而拿出一些真东西出来。

四、活动策划

总体思路：搞一场别具一格的活动，迅速提升俞兆林保暖内衣的美誉度，并与其他品牌严格划清界限，从而树立俞兆林品牌的特殊地位。

活动点的挖掘：这次活动究竟围绕哪一点而展开？经过周密分析，确立了“抗风寒”的卖点。因为保暖必须抗风，抗风才能保暖。由此切入，消费者更容易接受。而恰恰在这一点上，俞兆林保暖内衣与众不同。作为中国最早的保暖内衣，俞兆林内衣产品日臻成熟，它与同类产品最大的区别之处就是其独特的抗风、保暖效果。经国家科考队员在国家第15次、第16次南极科考中实地验证，产品抗风保暖效果真实、功效与众不同；不仅如此，产品还伴随世界第三冰川——“西藏普若岗日”科学考察队员进入青藏高原，并成为国内唯一在青藏高原实地测试过的保暖

“抗风寒”这个切入点选得好，抓住了消费者的心理，有了这个切入点，下面“现场演示”的登告可以说是锦上添花。

内衣,其抗风、保暖功效真实可靠。由于活动主打“抗风”点,国家海洋局极地考察办公室还特意为此活动发来了贺信:“作为唯一经受南北极地风寒考验的保暖内衣,俞兆林品牌的性能已得到国家海洋局极地考察办公室的正式认可,并将继续作为中国第十七次南极考察队全体队员的内衣,感谢你们为国家极地考察事业做出的贡献!”由此,活动的权威性大大增强。

现场演示被确定为活动的主打形式。这是为了走出过去单纯广告战的模式。同时,亦可以显示与众不同的“动真格”的决心。

为了增强活动的趣味性,还特别策划了“模仿秀”形式,第一次将这种火爆荧屏的形式应用于商业领域。为此,四台超大功率的强力风扇被搬到现场,制造出类似南、北极地与青藏高原的寒冷状况。

五、活动现场

11月8日下午2时,在众多围观者的见证下,8名身着俞兆林牌保暖内衣的模特,款款登台。尽管台上寒风凛冽,四台强力风扇相互叫劲,但他们丝毫也未感觉到冷,在台上轻松漫步近一个小时。围观者赞叹不已,许多消费者更是当场就认定了俞兆林品牌。

俞兆林保暖内衣通过现场实验,让消费者眼见为实,一方面提升了产品的真实性,另一方面,也显示了“动真格”的决心。由此亦折射出,保暖内衣的竞争已经进入到了一个更新的阶段。

活动的第二天,俞兆林牌保暖内衣的销售量就突破2500套,比平时的800~1000套翻出了一倍多。

事实胜于雄辩。此次促销活动之所以成功,得益于客观的分析、周密的策划以及极富感染效果的“现场模拟”式的创意。

案例总评

促销是企业竞争的基本手段之一，而有效的促销需要考虑很多因素，如成本、规模、形式、效果等等，而且市场条件不一样，这几项因素发挥作用的程度也有很大差别。我国国内保暖内衣市场刚开始红火的时候，是以猛烈的广告战开篇的，各种媒体上到处都是名人身着保暖内衣的大幅照片，这种现象的背后当然是巨大的资金投入，高成本是广告这种促销方式的缺点之一，这也是我国早期保暖内衣的价格居高不下的原因之一。之所以说俞兆林的现场促销活动是成功的，原因就在于低投入、好效果，同时也表明，促销活动要抓住消费者心理，突出产品特色，以新颖而又富有震撼效果的形式给人以深刻印象。

第三节 管理法则和流程

一、促销管理法则

法则一 促销活动要有准确的定位

通常情况下，促销包括两种情形，即厂家针对分销渠道的促销和厂商针对消费者的促销。前者旨在提高渠道成员的利润空间，以刺激其进货数量，而后者则侧重于降低购买成本，增加商品价值，简言之就是让消费者买到更为价廉物美的商品。但是，无论哪一种促销方式，在开始之初都需要有一个明确的定位。

促销定位就是企业面对市场机会选择什么样的促销方式和媒体来开展企业的促销活动，提升产品的销售能力。在产品的营销过程中，

促销对企业营销产生的效果是明显的,使用促销手段能吸引更多的消费者的关注。因此,促销被制造商、批发商、零售商以及非营利机构等组织广泛使用。但是,随着促销使用率的增长,消费者的敏感度会不断降低,甚至开始抵触促销活动。

研究表明,在经济发达国家或地区,促销已经成为企业营销活动的辅助手段,而在发展中国家和地区,促销仍然是企业营销活动的有效手段之一。

有效的促销手段取决于企业准确的促销定位。促销定位包括三个方面:一是促销方式的选择定位,即人员推销、营业推广、广告、公共关系等方式的选择及其组合;二是促销手段的实施方案;三是媒体选择定位,即如何选择合适的媒体传递企业的促销信息。

促销定位准确与否直接关系到促销的效果。要提高促销定位的准确性,必须分析产品的属性和消费者的特性,同时考虑到企业本身的实力,从而找准既适合于产品,又适合于消费者的促销方式。在促销定位中,广告是一个最常用也是最为重要的手段,制定成功的广告有助于企业提高促销的效果。

法则二 强化以消费者为中心的意识

如果说“思路决定出路”的话,那么从一定程度上讲,认识就决定思路,这对促销亦然。在多数人的固定思维中,渠道通常指的是从上游厂商到分销商再到终端商这些销售链环节。在这种思维下,多数企业都无可避免地进入了一些非常严重的误区。如,大多数时间、人力、物力、财力都在围绕分销商、终端商转,而自己成天挂在嘴边的“以消费者为中心”却在实际当中变成了侧重以商家为中心。

当然,并非否定做分销商、终端商工作的必要性。笔者在这里说的是,要从传统的做市场就几乎等于做传统渠道的套路中解放出来,要将消费者环节作为一个重点纳入渠道链中,从如何增加实际顾客拥有量入手,也就是说从消费者开始去做渠道行为的倒推,必须明确做传

统意义上的渠道 就得时刻围绕如何扩大顾客拥有量来展开(实际上,也只有这样 传统渠道上的各成员才能更好地达成共赢),但是,目前许许多多的国内企业 还未能这样做。

在这种情况下,渠道促销自然也就跟着进入了误区,如渠道促销就仅是指针对分销商、终端商的进多少货送多少货,完成多少的业绩指标给予多少的扣点与返利等等。加上忽略了对消费者环节消费力拉动的这个原因,这些因素,不但在传统意义上的渠道中进一步滋生了窜货、低价倾销等老大难问题,还可能积淀在消费者环节,造成所谓的促销依赖症。如果企业真正做到“以消费者为中心”关注消费者的需求,那么,来自于市场的拉动效应将远远大于针对渠道的“推力”,没有一个商家会不主动经销有市场需求的产品。

以消费者为中心的促销策略,还需要与消费者建立双向信息沟通。这就要求企业改变以往单方面向消费者灌输促销信息的模式,代之以从消费者调查出发,不断反馈消费者对促销活动的需求动向、消费者对促销活动预期值。只有根据消费者反馈信息策划的促销活动才能更有针对性,进而达到消费者的满意,激起消费者的购买激情。

法则三 促销形式需要不断整合创新

创新是促销实现“突破”的“超常规武器”。创新是促销活动狙击其它品牌跟进和拦截的有效方式。因此在区域市场开展促销活动必须要有创新意识。然而,在各厂商们的营销手段几近同质化的今天,要想创新又是谈何容易。每逢节假日,各大卖场的促销令人目不暇接,但厂商是否了解真正的目标受众有多少?品牌、产品信息传递了多少?对现场销售提升了多少?促销推广处于乱、散状态,更多的促销在效仿跟风,更有甚者以一些粗俗的促销方式哗众取宠,缺乏基于产品特性、销售周期、营销策略的连续的、科学的促销,缺乏针对企业、品牌的独特性创意促销,浪费了许多促销资源。因此,在切合实际的基础上,创造性地开展促销,才能让消费者从审美疲劳中振奋起来。

企业促销活动是有组织、有计划、有目的的整体行为，不是孤立的、零碎的四处出击，而是各种促销手段的有机结合。所以促销创新贯穿于促销的各个环节，即整合创新。促销系统的整合创新应注重战略指导与战术分解的一体化跟进，而不是盲目的跟风促销；应注重促销系统的全面推进，而不是灵光一现的单点突破；应注重互相模仿中的亮点创新，而不是单纯的“东施效颦”。将创新落实到促销系统中的每个环节，发动所有营销人员进行促销创新，而不是策划人员“闭门造车”。以全员促销创新来研究竞争对手促销策略、捕捉消费者心理，以打破陈规推陈出新，推出更有创意的促销活动；以实施差异化促销来推进与消费者的沟通互动、营造氛围，以标新立异的促销形象将品牌置入消费者心智，方能在促销海洋中彰显企业产品、品牌的恒久魅力，走向促销最高境界。

但是我们并不能误以为，消费者只喜欢好看的促销形式。其实，消费者更需要的是促销的实际内容，需要企业对营销各要素的深刻理解和把握。并且，促销活动作为最能反映企业能动性的关键因素，要让“促销”站在台前唱好戏，幕后的对消费者的分析、对产品特性的发掘、对渠道的要求、对价值的追求与解剖就越重要。

法则四 促销要注重强化品牌价值

不难发现，在塑造品牌的工具箱里，常常是设计、包装、广告、新闻、公关等工具，唯独少有人提及“促销”，似乎“促销”与塑造品牌是风马牛不相及的两码事；“促销”俨然成了“销售”与“销量”的专利，而与品牌似乎是一对难解的且“老死不相往来”的冤家对头。事实上，促销和品牌之间的确存在相互矛盾的一面，但也存在相互促进的良性一面。一次出色的促销往往不仅能引发市场积极的反应，有效促进销量提升，同时还能为品牌做加法，低成本地快速累积品牌资产，最终达成企业创品牌的基本目的。产品的“畅销”与“长销”！

通过促销可以提高品牌知名度。人们喜欢熟悉的东西，知名度高

的品牌往往有更多被选择的机会。虽然广告是提高品牌知名度最便捷的手段,但往往代价不菲,尤其对于实力较弱的企业更是难以企及的。通过低成本的促销提高知名度来驱动品牌,倒不失为一条捷径,常用的手法有各种派送、馈赠、竞赛等,而一般的价格促销往往很难对知名度带来积极的影响,除非是以技术革命或成本革命为背景的价格战。

通过促销可以提高品牌忠诚度。基础客户的品牌忠诚度往往是品牌资产的核心部分,它直接与未来的销售情况相联系,而促销对于品牌忠诚度则是一把双刃剑,稍有不慎就会鸡飞蛋打,这也正是人们往往把促销和品牌对立起来的主要原因,因为由于促销而伤害品牌的事例实在太多了,但如果运用得好则往往可以移花接木,既提高了品牌的即期销量又增强了品牌忠诚度。

通过促销来强化品牌核心价值。品牌的核心价值是应该长期保持的,它需要通过多种方式来演绎和传播。用促销来强化品牌核心价值,容易轻松地为顾客感受到,而且与消费体验紧密地结合在一起。如苏泊尔炊具和金龙鱼食用油的联合促销,就比较成功地强化了“健康烹饪 快乐生活”这两者相同的品牌核心价值。

通过促销来加强品牌定位。所谓“品牌定位”就是经常拿出来展示的既可以区隔竞争者又可以在消费者头脑中形成有利于自己的品牌联想的品牌识别,它是对品牌核心价值的写真,鲜明的定位是打造品牌形象的关键。品牌的定位往往是通过媒体广告来传播的,而利用促销来加强品牌定位则更容易让顾客在自己的消费体验中真真切切地感受到,不像广告常常有隔靴搔痒的感觉。

不难发现,通过精心设计的促销,不仅仅能有效提升销售业绩,且能为品牌的诸多资产做加法,成为品牌的守护神与加分器。一次驱动品牌与销量齐头并进的成功促销,往往是将促销活动与品牌的某些核心识别元素紧密结合在一起的主题促销,并有鲜明的品牌塑造目的,而不仅仅停留在提升单一的销量上。

法则五 促销内容要真实可靠 恪守诚信

激烈的市场竞争 硝烟弥漫的商战 催生出变化万千的市场促销形式 各种各样的促销手段层出不穷 良莠不齐。在此时 消费者往往对促销内容难辨真假，究竟哪些是经企业推出的讲诚信的市场策略，哪些只是纯为掠夺市场或处理库存的“抛卖”？如果遇上后一种 消费者往往吃亏上当，降低了其对商家促销的信心。

商战中的促销 猫腻向来有之。诸如消费返券、积分消费、虚抬价格再打折、甩卖处理品等形式常常遭到消费者和媒体的质疑。这种种不顾消费者利益的促销行为都在潜意识里把消费者当作了“冤大头”，欺骗消费者，或直接把损失转嫁到消费者身上。只要对消费者造成实质性的损害的促销行为，而事先又并不让消费者知情的，均应该受到社会舆论的谴责、媒体的监督、执法机构的制裁。

因此，一个问题自然而然地就被提出来 促销应把握的宗旨是什么？促销对消费者应该遵守什么样的基本准则或道德底线？其实 任何促销都应把赢得消费者的尊重作为归宿。这种尊重就是真正站在消费者的立场 维护消费者最起码的人格尊严和知情权 不能欺骗消费者。

客观地说 促销没有尊重消费者甚至让消费者蒙受损失往往并不是商家的本意。绝大部分促销的初衷是好的，一方面聚集人气 扩大商家、厂家知名度，另一方面在让利于民的同时，给自己带来更大的收益 这本是正常的经营之道。但大规模宣传与虚抬价格再打折、甩卖处理品等的巨大反差显然是没有诚意并缺乏诚信的。商家一般是在促销活动开始前 就通过电视、广播、报纸、自制宣传材料等各种手段和渠道在尽可能广的范围内宣传，让看到宣传的消费者都抱有一些希望。但却往往为促销设置种种隐性的条件 如“限量销售”，也不说明在规定的时间内得不到优惠如何补偿，而是以不易为消费者察觉的方式注明“解释权归商家”来搪塞所有因促销引发的投诉和冲突。

表面上看 这种混乱无序的促销使众多消费者失望之极 空手而归 实际上真正受损失的是商家。失去消费者就失去了市场 商家经营

就成了无源之水、无本之木,不仅得不到高利润,最终还将失去消费者的信任和光顾。商家要赢得市场,首先应该营造良好的消费环境,一个隐瞒实情的经营者能出售合格商品吗?一个对突发事件毫无预见性和相应对策的管理者如何适应激烈的市场竞争?

可见,诚信促销是企业经营长期立于不败之地的保证,因此,对消费者的承诺必须用实际行动来兑现。否则,让消费者失望,最后失望的必定是商家自己。

法则六 准确把握消费者的需求

一个促销活动的成败完全取决于消费者的参与程度,消费者是整个促销活动的基础,没有消费者的参与也就失去了存在的必要。因而如何提高消费者对促销活动的满意度,进而吸引消费者的参与就显得至关重要。要吸引消费者的参与,就需要了解消费者的需求。

这里说的消费者需求主要指的是对促销品的选择。在促销品的选择上消费者的需求远比促销品的质量和功能更重要(这么说并不等于促销品的质量不重要,如果选择一些假冒伪劣产品作为促销品,所带来的影响就不仅是一次促销活动的失败,那将会危及到品牌甚至整个企业的声誉),促销品并不是质量越高越好,功能越多越好,关键看促销品是否是消费者需要的。这一点十分重要,它决定了消费者是否有兴趣参与此次促销活动。一些企业在策划促销活动时对促销品的选择随意性较大,有些甚至是盲目。在选择促销品的时候笔者建议不妨从以下几个方面来考虑:

(1)能满足消费者的消费过程。现在的消费者,特别是新生代消费者,对消费过程的关注往往超过对消费结果的关注,更在乎消费过程的情感体验,消费过程越有意思,就越有可能感到满意。那么促销品越是对这一过程加以满足,越能激起消费者的消费热情。

麦当劳和肯德基无疑是个中高手,他们的促销品选择儿童熟悉和喜欢的各种玩具,并且成系列,消费一次只能获得其中的一款,使得儿

童消费者从收集玩具和得到玩具上的满足比吃汉堡和炸鸡的满足更大 从而反复消费 最终达到促销的目的。

(2) 与消费者的消费特征相符。要做到这一点首先要确定促销对象 并对他们的年龄、爱好、习惯等进行分析 只有对消费者的这些信息做到心中有数，在选择促销品的时候才能有针对性，所选择的促销品才能激起消费者参与的兴趣。

中国移动在推广动感地带的时候 促销品的选择就很吸引目标客户。活动中根据不同资费 促销品分别为周杰伦签名照片、周杰伦的最新专辑、时尚登山扣表或一月免费彩铃。消费动感地带的消费者多为 25 岁左右的青年 他们个性时尚、追求新奇 有些甚至就是周杰伦的歌迷 如此可想而知 这些促销品对他们的吸引力有多大。

法则七 降低消费者参与促销的额外成本

这里说的成本并非消费者在购买过程中的支付成本 而是指消费者在参与促销活动过程中产生的时间成本、精力成本和体力成本等额外成本。如排队、促销活动的复杂程度和促销员的服务态度等。所谓降低额外成本，简言之，就是最大程度地为消费者参与促销活动提供便利。

随着社会生活节奏的加快 人们时间和精力都很宝贵 有谁会会对操作繁琐的促销活动感兴趣呢？又有谁会为了参与一次促销活动投入太多的精力呢？消费者参与促销活动如果不便利，成本也自然会随之增加。

武汉某商场开展的一次五一摇奖促销活动，一二等奖为千元以上的家电 但消费者却反映平平 最后不得不草草收场。事后该商场企划部经理找到专家分析原因，结果发现问题出在操作上：该活动不是现场摇奖 而是顾客凭小票换取摇奖券 每天下午的 5 点在商场门口摇号 并将摇出的号码公布在商场门前。这样问题就出来了 五一武汉已经很热了，而该商场地处市商业中心，节日来购物的消费者多住得较

远 要看结果势必要花很长的时间坐车(精力和体力成本加大)而且中奖概率低,下午 5 点又是晚饭时间,如此一来怎么能激起消费者的参与呢?其实如果将该活动的方式改为消费者购物达到指定的金额后 登记相关票据、联系方式和住址 通过公证处监督摇号 将奖品免费送到中奖的消费者家中,这样不仅效果会好得多,而且还有助于企业美誉度的提升。因而在策划促销活动的开始就要考虑如何最大可能地降低消费者的时间、精力、体力成本 从而使消费者获得成本上的相对满意 进而激起消费者的参与热情。

法则八 注重促销战略的实施环节 向细节管理要效益

促销活动重在执行,每个环节都要有具体措施、具体安排、具体人负责。促销的时候,千万不要为难顾客,要让顾客容易从促销中获得好处。很多产品促销都是因为工作烦琐、执行不力而收效甚微。

高效的促销三分战略七分执行,良好的过程管理确定了促销活动的有效执行。通过全过程的跟踪管理,能够使促销方案在实施过程中随时发现问题,随时调整促销策略。市场的促销有的是企业统一布置的有鲜明主题的促销,也有分公司自己根据市场的微观需要自行制定的促销,不管是哪种,都要精心利用好每一个拉动销量、提升品牌的机会。不知道从微观做起的营销部门,是不会有大的作为的。因此,对促销的堆头摆放、所用箱数、海报、挂旗的设计、宣传物料的配备与赠品的发放、促销员的语言、形体、服装等等每一个细节都应精雕细敲,力争做到完美。另外在促销过程中要及时了解竞争对手的信息,如竞争品牌的现状、有无促销活动、对我方促销的反应等,并据此制订灵活的应对措施。

二、促销流程

企业促销的一般流程主要包括以下几个步骤:

1. 事前调研:主要确定开展促销的方式与时机是否合适

2. 拟订方案 决定进行什么样的促销 即促销的内容和形式；
3. 危机管理：对促销过程中可能出现的危机进行预测，并作好防备措施；
4. 过程监管 确保促销方案的贯彻执行 减少促销危机的发生；
5. 事后评估：总结促销得失，为今后的健康促销、实效促销做准备。

就促销流程而言，有些环节容易被企业忽视，尤其是事前调研、过程监管这两个环节，应该被实实在在地重视起来。

具体到人员推销这一项促销方式而言，一般要遵从如下程序：

显化潜在客户 ➡ 寻找潜在客户 ➡ 接近潜在客户 ➡ 影响潜在客户 ➡ 推销至顺利交易 ➡ 跟踪服务。

他山之石

为了一支“骆驼”我愿走一里路

在竞争和控烟的双重压力之下，不断研究、创新传播策略与促销技巧日益成为摆在国内烟草企业面前的重要课题。

骆驼（Camel）是美国第二大烟草企业——雷诺公司（R.J. Reynolds 其海外业务 1999 年被日本烟草公司收购）的著名卷烟品牌，问世至今 90 余载，在竞争激烈的烟草行业中一直傲视群雄、盛名不衰，是世界名牌香烟中的常青树。

“为了一支‘骆驼’我愿走一里路”这句著名的广告语至今在美国的中老年烟民心中仍然经久不衰，不少广告创意书籍还将它奉为 20 世纪最优秀的广告词之一。

1920 年，在一场高尔夫球赛的间隙，一个运动员走向观众席，向其中一名观众要了一支骆驼香烟，并大发感慨：“为了一支‘骆驼’我愿走一里路啊！”凑巧的是，给他香烟的那名观众恰巧是骆驼香烟广告代理公司的员工。说者无意，听者有心。职业的敏锐让这名员工记下了这句感慨并将它带回公司，后来，骆驼香烟就有了这句

经典的广告语 并且一用就是 30 多年。在这句广告语的感召之下，骆驼香烟分别在 1913-1929 年和 1935-1960 年期间长期获得美国销量第一的殊荣。这句广告语之所以难得，是因为它简练、切入要点、充分表达了消费者对骆驼品牌的认同和喜爱。来自顾客心底的赞叹是产品最好的传播工具！

医生推荐

在吸烟被证实有损身体健康之前，人们大多是为了三个原因吸烟 第一 吸烟帮助消化 第二 吸烟放松身心 第三、吸烟是一种时尚。上世纪 40 年代 各种香烟牌号充斥美国市场 让烟民们眼花缭乱、无所适从。面对这种状况 雷诺公司发起了一场轰轰烈烈的“医生推荐”运动 他们组织了三个独立的研究机构在全美的 10 万多个医生中间做了一个民意调查，结果，在这些医生们推荐的香烟品牌当中，“骆驼”拔得头筹。于是乎 雷诺公司在他们铺天盖地的媒体广告中 大张旗鼓地宣传“更多的医生选择骆驼香烟”。到了 20 世纪 50 年代，“吸烟有损健康”的说法开始浮出水面 先前推荐骆驼香烟的医生们也开始渐渐疏远香烟有益健康的广告。利用“医生推荐”来传播香烟品牌 依时下的眼光来看，一方面有点好笑 另一方面令人震惊 但在当时 这种充满智慧的传播策略却非常有效 它不但提升了骆驼品牌的知名度，而且提高了雷诺公司的利润。

体育赞助

包括雷诺公司在内的国际烟草企业一直热衷于赞助体育赛事，其目的大致可以概括为以下三点：第一，体育赞助能够宣传产品品牌、彰显公司实力。有研究表明 不少非烟民就是从体育赛事知道了香烟品牌。第二 体育赞助可以给人以“吸烟和健康能够相容”的心理暗示。早期的雷诺广告中，直接用运动员形象对骆驼香烟作健康诉求，他们通过在体育节目的间隙插播“骆驼香烟从未使我精神紧张”的广告 让骆驼香烟取得了无损吸烟者健康的良好声誉。即使在二战后“吸烟有害健康”的呼声阵阵高涨，骆驼香烟也没有受到任

何影响。这种状况一直持续到 1955 年美国联邦贸易委员会禁止了烟草广告中的健康诉求为止。第三，体育运动更能吸引年轻人的注意力，因此体育赞助可以使赞助商的品牌深入年轻人的心中。众所周知，抓住年轻消费群体是实现品牌忠诚的一大法宝。

烟草赞助商的传统领地是那些与香烟“同质”的体育项目，比如赛车和高尔夫，它们的关键词是“刺激、享受、风度”。骆驼品牌的体育赞助，遵循的基本上就是这个原则。例如，F1 早期的骆驼莲花车队，就是由雷诺公司直接投资到莲花引擎，他们的赛车上就能找到骆驼香烟的广告。作为一种重要的传播策略，体育赞助是禁烟广告的法规中唯一给烟草企业留下的缺口，但如今这个缺口也面临着被封堵的危险。2002 年的“世界无烟日”活动的主题就是“无烟体育”。另外，一些具有重大影响力的体育组织，如国际奥委会、国际足联，都积极参与了世界卫生组织发起的“体育无烟草”活动。2003 年国际汽联也宣布从 2006 年开始 F1 将禁止烟草广告和烟草赞助。看来，如何守住体育赞助这块传播阵地是“骆驼”们今后的努力方向。

品牌延伸

在直接的烟草广告被禁止的情况下，多年来，雷诺公司一直将品牌延伸用作间接烟草传播的工具。他们用香烟商标为非烟草产品和服务设施做广告，为的是能把香烟商标呈现在公众面前，以起到广而告之的效果。例如，挪威 1975 年禁止烟草广告后，骆驼牌靴子的广告就开始在报刊上出现，这些广告与先前的骆驼牌香烟的广告如出一辙，只是产品内容由香烟变成了靴子。1997 年，英国传媒上的骆驼牌靴子的广告不但使用了与骆驼牌香烟一模一样的商标，而且还着力描绘了骆驼香烟品牌所独具的粗犷、神秘的个性形象。除了靴子，有关骆驼牌服装、旅行包、纪念表和高档时装饰品的广告也经常出现在媒体。

随烟赠品

随着控烟运动的日益高涨，美国烟草业的营销模式由传统的以

媒体广告为主的“拉动式”营销逐渐为以在零售终端进行促销为主的“推动式”营销所替代。统计资料显示,从 1985 年开始,在零售终端的促销费用逐渐成为美国各家烟草公司的第一大开支,而 1998 年的《和解协议》(Master Settlement Agreement,简称 MSA)规定烟草公司不能使用户外广告牌和卡通人物进行产品宣传,而且赞助活动也受到了限制,这就更加激化了零售终端的争夺战。因此,雷诺公司在零售终端向消费者随烟赠送促销品上也使出浑身解数,这些赠品有印着骆驼香烟标志的 T 恤衫、棒球帽、可充气空气垫等等。

骆驼老乔

为庆祝骆驼品牌创立 75 周年,雷诺公司于 1988 年推出了卡通人物——骆驼“老乔”(Old Joe 或称“乔骆驼”,Joe Camel)他们将这只 75 岁的老骆驼拟人化,并且将它打扮得非常年轻。在广告中,抽着骆驼香烟的“老乔”,活泼时尚,风情万千,或穿皮夹克,或戴太阳镜,或晒日光浴,或弹爵士乐,或伴大美女……“老乔”传达给人们一个清晰的信息,即抽烟是一种时尚,是成熟老练的表现。有调查发现,6 岁左右的儿童对“老乔”的熟悉程度丝毫不亚于米老鼠和唐老鸭,并且他们知道“老乔”是一种香烟。美国联邦贸易委员会的统计也显示,“老乔”出现后的 6 年间,使用骆驼香烟的青少年人数增长了 10%。在强大的舆论压力下,雷诺公司不得不宣布停用骆驼“老乔”做广告。但是,我们也不得不承认,雷诺利用卡通造型来传播骆驼品牌,是相当成功的营销策略。

除此而外,骆驼香烟还出台过附赠购物券、利用好莱坞电影镜头、酒吧促销等办法。

以上分析了骆驼品牌具有代表性的一些传播策略与促销技巧,相信国内烟草企业能从中汲取点滴营养。国际烟草企业将他们的资本带到发展中国家的同时,也会带来他们的营销战术。只有知己知彼,才能百战不殆。

第八章

竞争战略

在中国，如果你要去和人竞争，往往会吃力不讨好。98%的人去争夺 2%的市场空间是愚不可及的。应该是 2%的人去争夺 98%的市场空间。

— 江苏综艺集团董事长胥圣达

第一节 核心概念和理论概要

加入 WTO 以后 中国企业也已成为全球化市场中的一员 此时不仅要面对本土市场竞争对手的有力挑战，而且与跨国公司的较量也在所难免。从根本上说，企业能否在强手如林的市场竞争中立于不败之地 取决于企业竞争力的强弱。所谓企业竞争力 实质上就是指企业配置和使用诸种生产要素的能力。而企业强大的竞争力是与其竞争战略分不开的。制订竞争战略的本质在于把企业与其所处的环境联系起来 而厂商环境的关键方面在于企业所处的行业、行业结构 它们对竞争战略的选择有强烈影响。

所谓行业是指生产彼此可密切替代的产品的厂商群。行业内的竞争状态取决于五种基本的竞争势力，即新参加竞争的厂商、替代产品的威胁、买方的讨价还价能力、供应方的讨价还价能力以及行业现有竞争者之间的抗衡。

为了在行业内取得竞争优势，企业一般可采取成本领先战略、差异化战略、集中性战略。

博爱可持续发展的凝聚力。对博爱医院的企业文化密码进行一次解读，无疑是探寻博爱企业文化真相的一次有益尝试。

博爱已经将企业文化上升到生产的高度了，可见其对企业文化的重视程度。

一个永不停下脚步的逗号

翻开博爱集团企业形象手册的第一页，首先映入眼帘的是一个抽象的逗号图案——这就是博爱集团的 LOGO（企业形象标识）。解读博爱文化，这个无处不在的“逗号”无疑是一个绝佳的入口。

博爱选择“逗号”作为整个集团的企业 LOGO，是博爱的最高决策人在众多个方案中亲自选定的。2002 年 4 月 10 日，博爱集团投资的曙光医院正式开业，这是博爱在深圳事业的又一次重大扩张，博爱迈向更为广阔的成长舞台。而就在这一喜悦时刻的 17 天后，博爱的决策人冷静而又语重心长地告诉所有的深圳员工：今天的博爱刚刚开始，没有任何值得骄傲和自豪的。请记住，咱们企业的标志是一个逗号，隐喻着“生命不息，奋斗不止”的深刻含义。博爱影视文化公司总经理张艳红回忆说，这位决策人也曾在多个场合向博爱高层管理人员解释过，“逗号”的含义就是时刻提醒每一个博爱人，博爱前进的脚步永不停歇，只有逗号，没有句号。

“逗号”文化激励着博爱人，使他们在荣誉面前依然谦虚、清醒。

由此，在博爱“逗号”文化的催生下，博爱设立了企业发展风险基金，专门用于在企业一旦遇到发展困境时救急；博爱设立了人才战略储备制度，对一些现有医疗科室重复的人才资源依然用财力储备下来，以应对企业日益迅速的扩张发展需求……

发能力，研究人员要有创造性的眼光。(2)企业具有以其产品质量或技术领先的声望。(3)企业在这一行业有悠久的历史或吸取其它企业的技能并自成一体。(4)很强的市场营销能力。(5)研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性。(6)企业要具备能吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员物质设施。

差异化战略竞争方案的制定应充分考虑产品本身的特点和竞争对手的相应措施；方案的实施应有利于企业的长远发展和品牌的长久影响力的建立。差别优势来自企业所进行的具体活动和这些活动对用户的影响方式，价值链中任何一种活动都能够为企业实现差别优势发挥作用。企业不能只重视产品而忽视整个价值链。

三、集中战略

集中战略是指企业把经营的重点目标放在某一特定购买者集团，或某种特殊用途的产品，或某一特定地区上，来建立企业的竞争优势及其市场地位。由于资源有限，一个企业很难在其产品市场展开全面的竞争，因而需要瞄准一定的重点，以期产生巨大有效的市场力量。此外，一个企业所具备的不败的竞争优势，也只能在产品市场的一定范围内发挥作用。

集中战略所依据的前提是，厂商能比针对广域市场开展营销的竞争对手更有效或效率更高地为其狭窄的目标顾客服务，结果，厂商或由于更好地满足其特定目标的需要而取得产品差异，或在为该目标的服务中降低了成本，或两者兼而有之。

要成功地实行以上三种一般竞争战略，需要不同的资源和技巧，需要不同的组织安排和控制程序，需要不同的研究开发系统，因此企业必须考虑自己的优势和劣势，根据经营能力选择可行的战略。

四、市场领导者战略

所谓市场领导者，是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。

一般说来，大多数行业都有一家企业被公认为市场领导者，它在价格调整、新产品开发、渠道覆盖面和促销力量方面均处于主导地位。它是市场竞争的导向者，也是竞争者挑战、效仿或回避的对象。如美国汽车行业的通用公司、电脑行业的 IBM、软饮料行业的可口可乐公司以及快餐业中的麦当劳公司等。

这些市场领导者的地位是在竞争中自然形成的，但不是固定不变的。如果它没有获得法定的特许权，必然会面临着竞争者的无情挑战。因此，企业必须随时保持警惕并采取适当的措施。一般来说，市场领导者为了维护自己的优势，保持自己的领导地位，通常可采取三种策略：一是设法扩大整个市场需求；二是采取有效的防守措施和攻击战术，保护现有的市场占有率；三是在市场规模保持不变的情况下，进一步扩大市场占有率。

五、市场挑战者战略

在行业中名列第二、三名等次要地位的企业称为亚军公司或者追赶公司。例如汽车行业的福特公司、软饮料行业的百事可乐公司等。这些亚军公司对待当前的竞争情势有两种态度，一种是向市场领导者和和其他竞争者发动进攻，以夺取更大的市场占有率，这时他们可称为市场挑战者；另一种是维持现状，避免与市场领导者和和其他竞争者引起争端，这时他们称为市场追随者。市场挑战者如果要向市场领导者和和其他竞争者挑战，首先必须确定自己的战略目标和挑战对象，然后再选择适当的进攻策略。

1. 明确战略目标和挑战对象

战略目标同进攻对象密切相关，针对不同的对象存在不同的目标。一般说来，挑战者可以选择以下三种公司作为攻击对象：攻击市场领导者、攻击与己规模相当者、攻击区域性小型企业。

2. 选择进攻策略

在确定了战略目标和进攻对象之后，挑战者要考虑进攻的策略问题。其原则是集中优势兵力于关键的时刻和地方。

六、市场跟随者战略

美国市场学学者李维特教授认为，有时产品模仿像产品创新一样有利。因为一种新产品的开发和商品化要投入大量资金，也就是说，市场领导者地位的获得是有代价的。而其他厂商仿造或改良这种产品，虽然不能取代市场领导者，但因不必承担新产品创新费用，也可获得很高的利润。

以上说明，并非所有在行业中处于下位的公司都会向市场领导者挑战。因为这种挑战会遭到领导者的激烈报复，最后可能无功而返，甚至一败涂地。因此，除非挑战者能够在某些方面赢得优势——如实现产品重大革新或是配销有重大突破，否则，他们往往宁愿追随领导者，而不愿对领导者贸然发动攻击。这种“自觉并存”状态在资本密集且产品同质性高的行业如钢铁、化工等中是很普遍的现象。在这些行业中，产品差异化的机会很小，而价格敏感度却很高，很容易爆发价格竞争，最终导致两败俱伤。因此，这些行业中的企业通常形成一种默契，彼此自觉地不互相争夺客户，不以短期市场占有率为目标，以免引起对手的报复。这种效仿领导者为市场提供类似产品的市场跟随战略，使得行业市场占有率相对稳定。

但是，这不等于说市场跟随者就无策略可言。市场跟随者必须懂得如何维持现有顾客，并争取一定数量的新顾客；必须设法给自己的目标市场带来某些特有的利益，如地点、服务、融资等，还必须尽力降低成本并保持较高的产品质量和服务质量。跟随并不等于被动挨打，或是单纯模仿领导者，追随者必须要找到一条不会招致竞争者报复的成长途径。

七、市场利基者战略

规模较小且大公司不感兴趣的细分市场称为缝隙市场或利基市场。专门为利基市场提供产品和服务的公司称为市场利基者。市场利基者的作用是拾遗补缺，见缝插针，虽然在整体市场上占有很少的份额，但是比其他公司更充分地了解和满足某一细分市场的需求，能够通过提供高附加值而得到高利润和加速增长。市场利基者专注于市场上被大企业忽略的某些细分部分，在这些小市场上通过专业化经营来获得最大限度的收益，也就是在大企业的夹缝中求得生存和发展。市场利基地位不仅对小企业有意义，而且对于某些大中企业中的较小部门也有意义，他们也常设法寻求一个或几个这种既安全又有利的市场位置。理想的利基市场具有以下特征：具有足够的规模和购买力，能够盈利，具备持续发展的潜力，市场过小、差异性较大，以致于强大的竞争者对该市场不屑一顾；企业具备所必需的能力和资源，以对这个市场提供优质的服务；企业已在客户中建立了良好的品牌声誉，能够以此抵挡强大竞争者的入侵。

利基战略的实质是差异化战略，而最具竞争性的差异化是那些竞争对手模仿起来难度很大或者代价高昂的途径。

利基企业可以在四个方面保持并加大这种差异化优势：一是降低消费者或用户的使用成本，这并非是指降低价格；二是为消费者或用户提供新的性能；三是为消费者或用户带来持续的精神上的愉悦或满足——安全感、时尚感、尊贵感等；四是真正做到我所有的别人没有，我所能的别人不能。这更多的是技术创新、组织创新、文化创新和知识产权层面的问题。

无论企业大小，利基战略已经成为一种生存选择。持之以恒的利基态度再加上不断创新的利基手段，才是让企业持续成长并基业长青的根本法则。

八、营销战争论

1985年 美国两位营销管理学大师艾·里斯和杰克·特劳特在他们合著的《营销战争》(Marketing War)一书中 将战争原理应用于营销策略中,掀起了营销观念的新革命。这部书也被美国企业界誉为企业营销的经典著作。

营销战争论认为 市场营销就是战争 要想击败对手 只把目标瞄准顾客是不够的。今天的市场营销 其本质并非局限于为顾客服务 而是在与对手的竞争中 如何去防御、进攻、迂回和游击。在这场战争中,敌人就是竞争对手 而顾客就是要占领的阵地。

当今的商界呼唤更多的营销将领,需要更多的人士承担起统帅和指导营销全局的职责。未来的营销将领应具备的品质是灵活、意志力和胆量。

市场营销战中存在四种常用的战略形式 即防御战、进攻战、侧翼战和游击战 每一种形式都有相应的作战法则。如 进攻时“要找到领先者强势中的弱点 并攻击此弱点”;“一次好的侧翼进攻行动应该在无人竞争的地区展开”小公司在游击战中应“找一块细分市场 该市场要小得足以守得住”。以及“如不能在最短的时间内彻底歼灭竞争对手 就不要发动营销战”。

第二节 经典案例

案例一 两面针 & 冷酸灵:差异化求生存

两面针:差异化和低价战略

“两面针”曾经备受关注,它悲壮地成为某种“象征”,代表一种在外资合围形势下、“硕果仅存”的抵抗力量。很

多行业也在面临外资的合围。尽管每个行业面临的竞争形势不尽相同。《第一财经日报》走近类似两面针这样的企业,尽力尝试向读者展现中国企业“突围”的真实场景。

“因为两面针的存在,使国外牙膏的价格从每支 8 元钱左右下降到目前的 3 元左右。”柳州两面针股份有限公司(600249.SH)党委书记兼 CEO 梁英奇,在上月清华大学首届 EMBA 毕业论坛曾如此为记者“算账”。按照他的推算,2003 年国外牙膏品牌总销量是 37.32 亿支,因为国产品牌的坚持,每年中国人省下了 150 亿元。

以高露洁、佳洁士为代表的国外品牌牙膏,一方面以巨额广告进行“轰炸”、在中国市场上攻城略地;另一方面,又对中国品牌发动了合资、收购的攻势。一度,众多国内品牌相继被外资收购,此后这些品牌或改穿洋装,或被雪藏。“牙膏行业民族品牌正在消亡吗?”的疑问一直高悬。

让梁英奇庆幸的是,在外资合围的形势下,两面针的市场占有率仍然达到了 18%。公司保持了成立 23 年来年税利平均 35% 的速度增长。

他走的是一条差异化生存的路线和一条低调潜行的国内外扩张模式。

目前,牙膏市场的现状是,高端、中端领域被外国品牌牙膏占领,国内牙膏主要集中在低端,中端有一些国内品牌,在高端国内品牌则寸步难行。

梁英奇认为,本土品牌的优势在于具有品牌亲和力,还有成本、本土人文优势;劣势则是研发能力较为薄弱,市场开发资金投入不足,人力资源匮乏,特别是机制、体制问题有待解决。而研发能力和资金优势正是国外品牌所具有的优势。

面对群雄逐鹿的牙膏市场,两面针冷静地分析了自己所处的形势,并从中找到中药护牙这个制高点,从而找到了差异化竞争的优势。

“两面针的竞争策略是差异化和低价。”梁英奇说，“就中药护牙功能而言，我们能做到的，他们未必能做到。企业在市场竞争中的真正优势就在于做别人做不到的事情。”

其实这个时候的两面针给自己定的位是“差异化利基者”，这是以生存为基本目标，以图更大作为的策略。

外国品牌的牙膏大都是含氟的化学牙膏，而国产牙膏突出中药特点，这是中国的特色。中药能使牙膏具保洁功能同时，还具有一定的保健和医疗功效，两面针就是抓住了产品的这种差别。

早在1982年，公司的技术人员尝试将两面针草药液用于牙膏膏体获得成功，两面针中草药牙膏从此诞生。

然而，在目前同样打着中草药保健和医疗功效旗号的国内牙膏市场，两面针又是如何来寻找差异化的呢？

“我们始终坚持功能和功效，两面针的功效是通过牙防机构和临床试验来保证的。”梁说，“用药方面也有差别，如冷酸灵、蓝天六必治和我们是不一样的，用的药是西药。当然，这是需要技术来保证的。”

为此，两面针公司成立了牙膏行业的第一家博士后科研工作流动站。目前，有两位博士后在从事中药的药理、药效研究。

“我们始终坚持我们的定位，面对的是牙龈炎、牙周炎、牙本质过敏及各种口腔炎症引起的牙龈出血、牙痛、口臭等消费者。一样产品是不可能满足所有的市场需求的。”

然而即使在低端市场，国外品牌也掀起全方位的低价战，和国内品牌争取广大的二三线城市和农村市场。

“洋品牌竭力挤占我们的市场份额，他们现在的低端牙膏我们卖2.5元，他们就卖2.35元。由于我国的市场经济地位还没有得到确认，我们在反倾销、反不正当竞争方面显得

面对恶劣的竞争环境，坚守自己的品牌，利用市场经济的规律，在民族传统、

无可奈何。”梁对此耿耿于怀。“我们坚持不合资。外国品牌的市场目标很明确，就是想主导和占领中国的牙膏市场。”梁说：“他们收购不是为了做大品牌，而是冷冻。”梁说。

梁认为，目前中国市场一些名牌产品由于合资使它们的市场份额和效益出现下滑，其中的主要原因之一是国外品牌“冷冻”和吞掉中国品牌，所以我们是“坚决不合资”。

民族文化挖掘上下功夫，抓住有特色、有广阔市场前景的产品进行开发，无疑是明智而又不失魄力之举。

“两面针很希望通过合资带来研发上的优势，我们曾在天津的一个德国公司谈判多年，外方的一个要求是控股 75%，我们最终没有谈成。”梁说，与他们谈合作的国外巨头很多。但外商的目的也很明显，就是通过控股控制你的品牌，消灭竞争对手，从而全面占领中国市场。

梁担心，到那时，在牙膏价格上国内品牌就没有发言权了。

低调的区域扩张

“我们像国外品牌那样进行广告轰炸是不可能的。”梁说。

但是，低调不等于消极。

“我们的重点在京广线和西南。”“为什么是京广线呢？一方面是在这些地方有很好的基础。我们的营销队伍已经渗透到农村；另外一方面我们的资金实力有限，不允许我们过分扩张，因为牙膏的相对利润比较低。我们下一步的重点是将农村市场占领，加强农村市场的营销队伍，进行品牌宣传。”

事实上，公司在今年上市后，就进行着低调的扩张。

5月，公司在扬州建立的旅游用品生产基地项目已经启动。在广西融水，亿康南药种植有限公司也正式成立。

两面针股份公司现在是两业为主，多业并举。两大主业为口腔卫生用品和植物药；三大辅业为洗涤用品、妇女用品和酒店用品。

实行多元化的竞争战略，分散了竞争风险。

“我们的很多利润来源于非牙膏领域。”梁说。

在对外扩张方面，公司的方向是三个地方：美加、东盟和非洲。

“今年我们成立了进出口公司，”梁说，“东盟国家人民和我国有很多共同之处，我们借助中国与东盟的关系来发展产业。”

在缅甸，两面针和当地一家牙膏厂合资，生产两面针牙膏。

“至于美加市场，我们会首先集中精力打入华人市场，再扩大到洛杉矶、华盛顿等地。”

对于一个牙膏企业来说，梁认为，把握住定位、路径、目标，公司的战略就出来了。

他认为，了解企业的现状，了解对手，制定自己的基本战略，只有企业定位再一次明确，有了基本战略，才能有效实现目标，从动因到目标，再到执行，就是一个企业的企业文化。

“保持牙膏产业的生存、发展是我们的定位。”

梁英奇认为，目前公司面临的问题是没有自己的文化，所以两面针要建立自己的教育机构，形成集体凝聚力。

“执行决定一切”。这是梁英奇所有关于战略的想法的关键。

两面针应该意识到，虽然目前找到了准确的定位，但定位是很容易被模仿的，一旦自己的优势变成了大家的优势，这种优势便不再存在，如何应对以后的竞争，是一个值得考虑的问题。

冷酸灵：良性差异定位制胜

差异打造市场 冷酸灵双重抗过敏牙膏上演诸侯大战

随着高露洁、佳洁士两大外资品牌进入中国牙膏市场，使得牙膏市场的渠道网络战、广告战、人员战越演越烈，使得中国牙膏市场格局发生了较大变化。然而综观今夏的牙膏市场，一个显著的变化是，国产纯天然牙膏的热销度创下了近年之最。以冷酸灵为代表的草本矿物盐抗过敏牙膏再次成为消费热点。其他国产品牌也趁势相继推出新品，大有群雄逐鹿，重新洗牌市场的态势。业内人士认为，自“三氯生事件”等国外品牌危机陆续发生，国民消费逐步向天然抗过敏牙膏等国产品牌过渡。

在现代的市场经济中，竞争无处不在，而在水资品牌的强大进攻下，在整个牙膏品牌洗牌过程中，坚持产品品质的良性差异，将是各国产牙膏品牌出击制胜、夺取市场的杀手铜。

所谓的良性差异是什么？据记者分析，就国产牙膏而言，其实不外乎坚持两点：第一，将中国几千年的传统医学文化在牙膏研发和口腔保健方面进行适当的继承和发扬；第二，在牙膏众多的功能诉求和定位中，不贪大求全，而集中某一功能细分市场，深入研究，做精做透。

先说牙膏功能定位。以中国著名的传统牙膏品牌冷酸灵为例，它能在竞争激烈的市场中生存下来，当初的产品定位和广告宣传功不可没。冷酸灵的广告主题在很长时间内一直集中向受众表达，冷酸灵能解除牙齿遇到冷热酸甜后所遭受的痛苦。这使得冷酸灵品牌在牙膏诸如防蛀、美白等众多功能中，被牢固定位为牙齿抗过敏牙膏上，并成为了这方面的第一品牌。上世纪90年代中期以后，在高露洁、佳洁士等品牌的大举进攻下，冷酸灵仍然坚持了已有的主题与定位，提炼出了一句带给受众直接利益的口号：“冷热酸甜，想吃就吃，冷酸灵牙膏”，进一步

通过“口感”定位，抓住了消费者的心理，也牢牢地抓住了这一细分市场。

强化了产品的诉求点，在抗过敏护理牙膏市场中一枝独秀，从而守住了自己的市场份额。

案例总评

消费者在呼唤天然产品的回归，两面针、冷酸灵等国产牙膏品牌借机出击，迅速赢得市场，回头去看，这一次重新赢得市场的国产品牌几乎无一例外地发挥了本土优势，在相似的市场定位中，冷酸灵又以其独特的草本矿物盐双重抗过敏定位脱颖而出，这也给各个行业提了个醒，那就是，国产品牌在面对国际巨头冲击的时候，仿效不是办法，败退更不是出路。因此，坚持产品品质，坚持服务至上，力求产品精益求精；坚持产品卖点差异化，关注消费者需求，才是企业取得胜利并持续发展的必由之路。

从竞争的形势出发，应该说上述两个品牌都抓住了竞争中的关键问题，从牙膏来说就是创造产品差别。牙膏的市场基本是寡头市场，而且是几家寡头和许多企业并存的寡头，同时这个市场上产品差别也起到了积极的作用，也就是要突出产品的特色。外国的品牌牙膏大都是含氟的牙膏，这属于化学性质的牙膏，而国产牙膏继承了中华民族的优秀文化，突出中药特点，应该说是具有明显的中国特色。不仅是中国人比较认可中医文化，许多国外的消费者也对这个属于全人类的遗产感兴趣。牙膏研发与祖国传统医学相结合是一个创举。以冷酸灵为例，冷酸灵自上市 20 年来，一直畅销不衰。我们认为它除了在牙膏功能方面的准确定位外，还来自其对牙齿抗过敏成分的不断推陈出新。据《本草纲目》记载，野菊花、金银花有“清热解毒、利咽泄火”的特效。冷酸灵最近全新推出的冷酸灵草本

矿物盐双重抗过敏牙膏，就是利用了金银花性味甘寒，有清热去火之功效，野菊花性凉，有疏风清热、解毒消肿等功效的特点，帮助和预防由于上火而引起的牙周炎、牙龈红肿、口腔溃疡等困扰，从而达到本质上抗过敏的功效，从而填补了国内草本抗牙齿领域的空白。

案例二 差异化竞争战略的实战演习

前一段时间，汽车影音市场经历了大的洗礼。随着华阳零售价 3999,00 元的产品出台，打破了市场零售价一直虚高的市场格局，给消费者带来了透明的价格，同时也打响了汽车影音市场价格战的第一枪，接着很多厂家跟着跳水，有些厂家价格降得很低，但由于品牌和质量得不到认可，后续势力不足，在市场中举步为艰。而以差异化产品及差异化营销竞争战略而著名的创维汽车电子名列其中，它的产品从全三维全自动液晶显示屏到双定 DVD，渠道从零售市场到整车品牌 4S 店，推广从产品概念到事件营销，都以差异化品牌打造竞争战略。

2003 年，创维正式推出汽车影音产品，因该公司以前是做家电为主的，在汽车用品行业一无经验，二无网络，三无人员，不可能与阿尔派、索尼、建伍、先锋等国际大品牌直接竞争，所以，寻找几大品牌尚未占据绝对优势的市场并推出相应具有竞争力的产品，依靠强大的产品力满足为竞争对手所忽略的细分市场，是初创时期的创维汽车电子面临的最好的战略选择。经严谨的调查研究，公司发现了两个尚未被竞争对手所重视的细分市场：1. 车载 DVD；2. 液晶显示屏。根据这两个细分市场的特性，结合创维汽车电子的研发能力，公司很快推出了遮阳板式、三

该公司初期的做法是典型的市场利基行为，但这只适合于企业入行之初或中小规模的企业，站稳脚跟后，再在其他的细分市场上谋求更大的发展。

维立体全自动式、吸顶式、公交大巴 15 寸液晶显示器 因为满足了细分市场的特殊需要，并抢先进入了竞争小的细分市场，虽然推广费用很少，但短短 2 年，创维汽车电子成为中国汽车后市场成长最快的品牌之一。

但仅仅专注于别人所忽视的细分市场，仅仅“拾人牙慧”，不可能有进一步的发展，反而因为产品补缺的进入战略无竞争壁垒（产品很容易被模仿），自己的根基也很难站得稳。创维汽车电子为了进一步做强做大，综合运用差异化竞争战略进军竞争激烈的整车销售市场（主要指 4S 店）具体而言创维汽车电子在目标顾客、产品定位、包装、渠道和推广方面全面实施了如下差异化竞争战略：

一、目标顾客的差异化

创维汽车电子产品顾客群体是一部分有车一族，相对集中在 10—30 万元之间的国产轿车，而国际大品牌主要客户群体为一些进口车和 30 万以上的高档轿车，两者的目标顾客特征有显著的不同，避免了针锋相对的争夺战和资源消耗战。

二、产品定位差异化

产品定位——国产高档影音产品。高档影音产品一直是外资品牌的天下，国产影音产品一直给人的感觉是大众化，档次不高，市场上几乎没有中高端定位的国产影音产品，这是一个巨大的市场空缺。

三、产品质量及包装的差异化

汽车影音产品质量从“芯”开始，名牌就是保证。内行人都知道：DVD 机芯最重要，液晶屏的屏芯最关键。因为

这两颗“芯”决定了此类产品的档次、质素和成本。创维集团是做家用显示产品和 DVD 出身的,它所生产和配置的两颗“芯”有充分的质量保障,它的汽车影音产品配置属于中高档。

创维在产品包装形态上寻求新的突破,将绿色做为主色,一改其他厂家以红色为主的包装,有利于终端陈列面的抢占,陈列醒目,有利于顾客眼球的吸引;更重要的是市场上,竞品品牌尚无一采用绿色包装的,能突显产品包装的与众不同。

④、重点销售区域的差异化

创维将重点销售区域锁定在一、二级城市的 4S 店,一方面这些城市消费力很强,汽车拥有量大,而 4S 店为国际大品牌所忽视,他们还沉迷在大批发和大流通的市场环境里,根本没有注意到 4S 店的强大的消费量和专业性。汽车市场竞争相当激烈,同质化已经相当严重,同类车型的 4S 店,相同的车型,相同的价格,相同的服务,在此情况下,怎么样扩大市场份额,吸引消费者是商家必须考虑的问题。问题的关键在于,看谁的装备和赠品更具有诱惑力。而创维能够给商家提供他们所需要的产品和服务,很容易切入其中。关于车型的选择,经过市场的考察,我们发现,别克、帕萨特、蒙迪欧是创维的目标车型,创维设计了一套完整的改装方案针对这些 4S 店。

寻求差异化,也要从顾客的需要出发,没有被满足的需要才是真正的需要;满足需求程度越高的产品越有市场。

五、市场推广的差异化

在代理商的选择和培养方面,创维优先选择有 4S 店运做经验的,以前的代理商创维派出专业的市场人员去培训和督导,而且与他们一起去开拓市场,起到“传、帮、

带”的效果,经过3个月的运做,很多代理商都感受到这块业务的前瞻性,而且把很多其他产品也捆绑销售出去了。公司还为一些车型设计了具有个性的改装方案,主要如下,而且是其他厂家很不容易模仿的。

1. 安装方式的确定,公司做出了几款主力车型的效果图,以利于在4S店做推广,并在销售量大的4S店的样车上安装创维汽车电子产品,以突出产品的实际效果,更能让车主体验到汽车影音的乐趣。

2. 改装面筐的确定,针对几款个性车型开模作出面筐,改装后和原车的面板一样,使客户更相信产品和改装技术的专业性。

3. 接线方式的确定,4S店很不情愿接受剪线的方式,公司因此配备专业的接线头,以消除客户和商家的后顾之忧。

六、在终端促销方面,人员促销,终端拦截

其他行业很多采用专职促销,但在汽车用品行业里,因为点多面广,销售量不集中,从投入产出比来说,在汽车用品市场上专职促销还并不现实,那么,要如何做才能让这些零售商的售货员变成公司的专职促销员,如何做才能让他们卖得更好呢?

心动才能行动,首先是要售货员心动。在一般情况下,终端推力的大小取决于售货员,而在零售商目前的薪酬体制中,售货员卖这个品牌的货与卖那个品牌的货、多卖一台货与少卖一台货差别并不大。你要让售货员卖力销售你的产品首先就得给他一个心动的理由,而让售货员心动之下成为你的“专职促销员”也很简单,那就是私底下按销量给他提成。通过给某售货员15-20元/台的提

该公司在终端上下的工夫很大,极大地刺激了促销员的销售积极性,这无疑是产品推广成功的“兴奋剂”。

成使得某零售商的销量由每月 6 台左右上升到了每月 10 台左右。

售货员心动之后，接下来就得让顾客心动了。无论是日常的售卖还是促销期间的导购，单店销量提升最主要的一环就是售货员能把售卖话语说进顾客的心坎里。虽然公司还没有实力在零售商那里上专职促销员，但只要能把售货员培训好，也会起到不错的效果，而终端拦截的必杀三招则是在培训售货员时最不该忘记的内容。在公司没有大的费用作拉力提升的情况下就是通过依靠售货员的强力拦截来提升销量。

总之，在差异化竞争战略的引领下，基于目标顾客差异化，定位差异化，产品质量和包装差异化，销售渠道选择差异化，终端导购和品牌推广的差异化，创维汽车电子产品上市后销量一路攀升。

案例总评

对于成长中的中小企业来说，只要用产品填补进入战略，占领细分利基市场，一定会站稳脚跟、积累资本。创维汽车电子最初正是这么做的。正是因为满足了细分市场的特殊需要，它才得以抢先进入了竞争弱的细分市场，短短 2 年，创维汽车电子成为中国汽车后市场成长最快的品牌之一。

但中小企业要进一步做强做大，则必须运用差异化竞争战略，特别是充分运用有核心竞争力特征、深入目标顾客心灵的各个方面的差异化战略。差异化战略的运用取决于各种因素。一般来讲，当出现下述几种情况时，这一战略是大致可行的。第一，在行业内存在许多种可使产品或服务出现差异的方式或方法，同时顾客又认为这些

差异具有价值。第二，顾客对产品的需求与使用经常发生变化。第三，只有极少数竞争者会采取与该企业类似的差异化行动。此外，当企业能够较迅速地实施这一战略或竞争者进行追随模仿须付出高昂代价时，差异化战略将会获取更好的效果。创维汽车电子具备了这些条件。它分别在目标顾客的差异化方面、产品定位差异化方面、产品质量及包装的差异化方面、重点销售区域的差异化方面、市场推广的差异化方面、终端促销方面等众多角度上找到了自身与市场上各个竞争对手的差异，并以这些方面作突破口，准确地找到了自己的位置，从而保证了产品的生命力，达到了企业的预定目标。

第三节 管理法则和流程

一、竞争法则

法则一 准确定位竞争战略 建立独特的价值区隔

企业因为独特而发展，如果企业不能形成独具特色的东西，就难以被顾客所认知，就只能被竞争强手的巨大阴影所淹没。竞争的战略定位就是使企业与众不同的核心手段。定位的重要目的是要在目标顾客心目中形成独特的价值区隔，使顾客将企业与其他竞争对手区别开来。

营销大师、战略大师杰克·特劳特(Jack Trout)把战略定义为“令你与众不同的东西，让顾客以及潜在顾客了解你的独特之处的最好方式”。好的竞争战略定位总是能在公司与顾客之间建立某种密切的利益联系 而且简单、明确、清晰 易于传播 容易在顾客心目中打下深刻的烙印。

许多公司的失败并不是因为欠缺必要的资源能力，也不是因为缺少有价值的产品和服务，只是顾客并不清楚公司能为他们提供怎样的价值，难以在公司与自己的利益之间建立联系。

准确的竞争战略定位不仅使顾客明白公司的价值所在，同时也为公司的经营及管理指明了一致的方向。自上世纪末以来，**IBM** 就一直在转变公司的战略定位，它的目标是要将 **IBM** 由原来的以硬件为主的技术公司转变为以客户需求为主的服务公司。这种定位的转变具有里程碑式的意义，一旦获得成功，不仅将完全改变 **IBM** 公司的业务模式，还将彻底改变整个 IT 行业的发展模式和格局。

竞争战略的定位不是拍脑袋拍出来的，它应建立在公司的核心竞争力的基础之上，战略定位应该与公司的核心竞争力相匹配。实际上公司的核心竞争力决定了其有效的战略行动领域。

法则二 缩小目标市场范围 创造局部领先优势

市场领先者享有得天独厚的优势。如果你不是市场领先者，你该怎么做？如果你的公司很小，要如何成为领先者呢？中欧国际工商学院战略学及市场学教授 Willem Burgers 认为，要成为市场领先者并享有得天独厚的优势，秘诀非常简单：你必须有足够的勇气，致力于面向 10% 的市场，并在其中占据 100% 的份额，而不是面向 100% 的市场，却只在其中占据 10% 的份额。很多企业常常患得患失，不愿放弃任何一块市场。但实际上，如果你聚焦于更加狭窄的目标，你就能将力量大规模地集中投入于某处，而不是零落地分散到每一处。简而言之，如果你无法通过销售额获得市场领先地位，那就必须借助于市场界定来实现它。你必须创造和开发自己的细分市场。以上海家化为例。它将“六神”沐浴露定位为“清凉舒爽的夏季沐浴用品”，结果使这种产品大获成功。“六神”创造了自己的细分市场，并成为该细分市场中的领先者。

通过将自己所面向的市场界定得更加狭窄来成为领先者，这样做甚至可能令你超越现有的比你规模大得多的经营者。规模较小的经营

者可以取市场之精华,寻求增长更为迅速、发展更加旺盛的细分市场。而规模较大的经营者则可能陷在最不具吸引力的那块市场中不能自拔。美国的通用汽车公司就是一个例证。在美国的乘用车市场,它主要的顾客是那些年纪较大的中产阶级,因为年轻的顾客和富有的顾客都被丰田、现代、宝马、梅塞德斯-奔驰等品牌占据了,只剩下这一块吸引力不大的市场无人问津。

能够创造并聚焦于恰当的细分市场,这种能力已变得比以往任何时候都更加重要。我们常常会看到,一个公司发明了一种新产品,但该产品的市场却是由另一个公司创造的。微型客货车是大众发明的,但为微型客货车创造了郊区家庭主妇市场的却是克莱斯勒。低卡路里啤酒不是米勒公司发明的,但它却为自己的“淡啤”创造了雅皮士市场。戴尔从未发明出品质更加优越的电脑,但它创造了更好的销售和服务方式。

法则三 从提高内部管理效率的角度树立企业竞争优势

研究证明,一个真正成熟的公司,它的核心竞争力来源于它成熟的管理、内部效率和外界资源整合的能力。流程化、规范化和制度化的管理是其中的重中之重。点子、策划和创意对于竞争的差异化固然重要,但它们都是附着于外的表现形式,它们所形成的竞争力是昙花一现的,灿烂而短暂。例如,红极一时的快餐连锁品牌“红高粱”,其所依赖的是策划、速度和创意等外在形式化的竞争力。外在的竞争力总是难以持久的,并且易于模仿,它所引爆的“暴发”更多的是一种透支。我们不妨看看麦当劳。与其说麦当劳是一个服务麦当劳,不如更准确地定义它为数字麦当劳。麦当劳内部的一切管理都是数字化的。从面包烤制、可乐调温、牛肉饼大小到吸管粗细、柜台高度、等待时间,麦当劳对这些细节的研究界定甚至精确到了小数点之后。

一个组织和公司对细节的理解是时间和经验的积累。管理总是富有弹性的,没有完美无缺的管理,只有适合于特定情景下的管理。管理

的完善是在细节的发掘、确认和积累中慢慢实现的。作为一个组织的管理者,要做到在繁重的日常事务中有条不紊、百密无疏,就必须注重将一个个管理细节固化于组织的流程和制度之上。

法则四 利用竞争对手的弱点 提高竞争能力

迈克尔·波特说:“最好的战场是那些竞争对手尚未准备充分、尚未适应、竞争力较弱的细分市场。”在新兴市场,本土企业依靠内生的比较优势,往往可以在与强大的竞争对手的较量中,获得应有的市场地位。而这种比较优势的建立,关键在于寻找对手的弱点。这种弱点很可能就是本土企业的利基。不过,这种利基并非就是低成本、低价格。还会有其他更有价值的利基点。

所谓弱点,是指竞争者在满足该领域消费者需求时所采取的手段和方法与消费者最高满意度之间存在的差异,消费者的需求没有得到很好的满足,这正是可取而代之的市场机会。如果企业有能力比竞争对手提供令消费者更满意的产品或服务,那么,该市场就可以作为自己的目标市场。

对竞争对手弱点的利用,寻找被强势者忽视的消费人群,攻击对手,并取而代之,就成了众多中小企业寻找利基市场的重要策略。

法则五 加强企业的信息化建设 提高综合竞争力

企业信息化是企业以企业流程(优化、重组)为基础,在一定的深度和广度上利用计算机技术、网络技术和数据库技术,控制和集成化管理企业生产经营活动中的所有信息,实现企业内外部信息的共享和有效利用,以提高企业的经济效益和市场竞争能力。

当企业面向市场的时候,消耗成本小、对用户需求反应快的企业必然会在市场竞争中占据主动。信息化管理的重要作用就在于降低企业的成本,协调不同企业之间的商务运作,增加企业的市场竞争力。

尽管信息化管理成为了许多企业核心竞争力的关键因素,但是很多企业由于思想和行为模式没有转变,拿先进的软件系统去迁就落后

的组织管理 就像穿新鞋走老路 结果也就可想而知。

要做好企业信息化建设，必须加强基础管理。企业信息化实质是企业对信息资源在深度和广度上的开发利用。数据管理是企业基础管理的重要内容，是企业信息化建设的前提条件和基础。数据管理不仅工作量非常大，而且工作质量的好坏直接决定企业信息化的成败。先进的硬件设备和软件程序只是提供企业信息化的手段和工具，及时、准确、全面的信息才是科学决策的可靠依据。强化数据管理并不是代替企业的基础管理，而是对企业基础管理的要求更高了。任何时候企业的基础管理工作都只能加强，不能削弱。

企业信息化建设要与引进先进的管理理念相结合。同世界一流企业相比，我们国内的大公司、大集团在生产、经营、技术等方面都存在很大的差距，管理方面的差距更为突出。管理水平的落后在很大程度上又集中体现在管理思想和理念上。企业信息化的过程，也是引进现代管理理念的过程。企业信息化中的许多先进成熟的软件系统，如ERP(企业资源计划)、CRM(客户关系管理)、SCM(供应链管理)等，不仅是一种先进的管理程序和手段，实际上也体现了当代最先进的管理思想和管理理念，是许许多多优秀企业管理经验的结晶。企业信息化建设为学习和借鉴国际先进的管理思想提供了有效途径。

法则六 强化危机意识 应对竞争对手的恶性竞争

竞争通常有三个发展状态：一般竞争——激烈竞争——恶性竞争，竞争的状态随着竞争程度而不断升级，恶性竞争已经成为市场竞争中一种常态。从社会道德的角度来说，恶性竞争往往受到人们的谴责，但是竞争作为一种正常的市场行为是企业运营中所必须面对的，而当市场发展成熟到一定阶段，恶性竞争无可避免也会随之发生。既然恶性竞争是无法避免的事情，企业在运营过程中就要对竞争对手的恶性竞争方式有充分的了解，及时做好准备，拟定好应对策略，想办法去防止、降低竞争对手恶性竞争给自己所造成的危害。

联想收购 IBM 个人电脑业务后不久，美国戴尔的一位销售人员以避免“支持中国政府”为由，通过电子邮件试图劝说 IBM 的原客户放弃 IBM 转而采购戴尔的产品。

这位名叫 Chris 的戴尔公司的销售人员称：“要知道，联想公司是一家中国政府控制的企业，最近刚刚收购 IBM 的个人电脑业务。尽管美国政府已经批准了联想的收购，大家必须明白一点，现在客户们每买 IBM 的一美元的产品，都是直接支持和资助了中国政府。”

目前，联想成了戴尔在中国最具威胁力的竞争对手。戴尔视联想如眼中钉，不惜采取恶性竞争的方式攻击联想。虽然从商业道德的角度来看，戴尔的做法不太光明，但从市场竞争上来看，这种恶意阻击竞争对手、化解竞争对手市场策略的做法却无可非议。

在瞬息万变的信息时代，竞争情报已经越来越显示出其重要的作用。竞争对手做什么、如何做、什么时候做，竞争对手的市场策略会对自己有多大的冲击与影响，这种重要的问题企业可以通过对竞争情报的收集与分析，得出一定的结论。及时有效地收集竞争情报，分析竞争对手的每一步行动，可以让企业对整个市场运营帷幄在心，预先制定应对策略，从而有效避免竞争对手忽然采取恶性竞争手段而给自己带来的损失。

速度也是一种强大的竞争优势。任何一家企业如何能够在产品研发、营销策略上赢得更多的时间优势，就可以提升自己的市场竞争力。而速度制胜的另一涵义就是永远让竞争对手无法找到自己的弱处，让对手永远气喘吁吁地跟在背面亦步亦趋。速度制胜，甚至不惜攻击自己、大胆淘汰自己的产品，许多卓越的企业正是依此而取得成功——从英特尔摩尔定律到吉列产品不断升级，我们可以非常明显看出，当企业全速前进时，对手就不可能找到攻击的时机，此时企业惟一的竞争对手不是别人，只有自己。

法则七 通过战略联盟 实现竞合(co-petition)中的双赢

随着社会的不断发展,企业生存的外部环境发生了较大的改变:如技术和政策的不确定性;变革性技术的出现;市场需求的不确定性和突发性危机的出现;消费行为的有限理性;经济的全球化与竞争的无边界化等 这都迫使企业之间加强合作。

信息技术的迅速发展缩短了国际间的距离,企业的无边界现象日益突出。在全球配置资源 以全球为市场 而电子商务和互联网的发展推动了产业内相关企业之间的合作。在这种高度信息化的社会中,整个产业链中企业之间的合作显得十分方便,如在市场信息、科研等方面的合作都可以通过网络来连接;行业协会和商会为整个产业之间的关联企业提供了有效的沟通 起到了中介桥梁作用 各种研讨会、年会和展览交易会为合作提供了平台等。所有这些都为企业之间的合作提供了可行性。

总之,在企业的发展与成长过程中,竞争与合作是动态的、相互的 在竞争中少不了合作 在合作中少不了竞争 从而使企业在竞合的环境下不断地健康成长与发展。

同质化产品的产能过剩,最后总是以价格跳水形式来消化库存,企业面临行业系统性风险。可以考虑建立战略联盟,既增强竞争力又能抵御风险。利用各自的强势资源进行互补合作 力求获得多赢。

战略联盟的方式多种多样。如海尔前期与日本三洋建立销售战略联盟 双方在各自渠道销售对方产品。除此之外 管理、技术、物流、供应链等也都可以互补建立战略联盟。在商战中 只有永远的利益 没有永远的敌人,与竞争对手合作的例子比比皆是。例如麦当劳与肯德基虽然竞争激烈,却共同使用同样的第三方物流配送和采购体系,目的是降低成本 增强市场核心竞争力。现在看来 应该是一个相对平衡的局面 至少在一定时期内获得了双赢。

法则八 通过善待每一位可能影响销售的客户 超越竞争对手

在参与市场竞争过程中，每位营销人员都应牢记：每一个直接或间接决定你公司成败的人都是你的客户，他们应该像客户一样受到无微不至的关怀。如果你是别克轿车的生产商，你很可能给别克经销商的销售员送一辆玩具车模型和一本精美汽车台历，这当然很好。但是不要忘了感谢后勤服务人员，比如轿车修理、前台接待小姐，甚至于经销商的秘书等，他们同样会影响你的新车的形象、质量检查和销售业绩。就把这些关怀看成是积德行善的好事。积德行善代价不高，对你的健康还有帮助。更重要的是，此举改善了企业的生存环境，为企业赢得了良好的口碑和可观的潜在销售回报。

事实上，企业真正的竞争对手就在内部。在广州，一位酒店经营者向著名市场营销学教授 **Willem Burgers** 询问如何应对国外的竞争。他在了解情况后发发现，酒店里的商场早上 8 点开门，晚上 7 点关门；“客户上班的时候他上班，客户下班的时候他下班，等到客户想买东西的时候他已经关门了，这样的商店谈何与人竞争？”**Burgers** 先生还建议这家没有熨衣服务的酒店在房间里放一套熨衣板和熨斗，这样仅仅增加几十元的一次性支出，就可以给房客带来一些家的感觉，酒店的吸引力由此得到提升。

“如果你能以客户看待你的方式来看待自己，你就有可能获得更多利润。要做到这一点并不容易，但在这方面下工夫是值得的。”**Burgers** 先生说：“在营销中，我们并不一定要做到完美才能获胜，我们只需做到比竞争对手少一些不完美就可以了。”

二、面向竞争的决策流程

1. 竞争环境分析 主要包括宏观环境和局部市场环境的分析；
2. 竞争对手分析 对主要竞争对手的竞争优势和劣势进行分析，寻求市场突破点；

- 3.企业自我分析：对企业自身的市场地位及竞争优势和劣势进行分析 凸显核心竞争力；
- 4.竞争战略决策：主要制定企业的长期性竞争策略和目标；
- 5.战术策略调整：主要决定某个阶段是否和竞争对手合作或者调整短期目标。

他山之石

向强者挑战——百事可乐的市场竞争战略

世界上第一瓶可口可乐 1886 年诞生于美国，距今已有 113 年的历史。这种神奇的饮料以它不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为“世界饮料之王”甚至享有“饮料日不落帝国”的赞誉。

但是，就在可口可乐如日中天时，竟然另外有一家同样高举“可乐”大旗，敢于向其挑战的企业，它宣称要成为“全世界顾客最喜欢的公司”并且在与可口可乐的交锋中越战越强，最终形成分庭抗礼之势，这就是百事可乐公司。世界上第一瓶百事可乐同样诞生于美国，那是在 1898 年，比可口可乐的问世晚了 12 年。它的味道同配方绝密的可口可乐相近，于是便借可口可乐之势取名为百事可乐。

由于可口可乐早在 10 多年前就已经开始大力开拓市场，到这时早已声名远扬，控制了绝大部分碳酸饮料市场，在人们心目中形成了定势，一提起可乐，就非可口可乐莫属，百事可乐在第二次世界大战以前一直不见起色，曾两度处于破产边缘，饮料市场仍然是可口可乐一统天下。

尽管 1929 年开始的大危机和二战期间，百事可乐为了生存，不惜将价格降至 5 美分/磅，是可口可乐价格的一半，以致于差不多每个美国人都知道“5 美分可以多买 1 倍的百事可乐”的口头禅，百事可乐仍然未能摆脱困境。在饮料行业中，可口可乐和百事可乐一个是市场领导者，一个是市场追随者（挑战者）。

作为市场追随者，有两种战略可供选择：向市场领导者发起攻击以夺取更多的市场份额；或者是参与竞争，但不让市场份额发生重大改变。显然，经过近半个世纪的实践，百事可乐公司发现，后一种选择连公司的生存都不能保障，是行不通的。于是百事可乐开始采取前一种战略，向可口可乐发出强有力的挑战，这正是二战以后斯蒂尔、肯特·卡拉维等“百事英雄”所做的。

百事可乐的一代

这时有一个对百事可乐的发展非常有利的环境。二战后，美国诞生了一大批年轻人，他们没有经过大危机的战争洗礼，自信乐观，与他们的前辈有很大不同，这些小家伙正在成长，逐步会成为美国的主要力量。他们对一切事务的胃口既大且新，这为百事可乐针对“新一代”的营销活动提供了基础。

但是，这一切都是在 1960 年百事可乐把客观存在的广告业务交给 BBDO（巴腾-巴顿-德斯廷和奥斯本）广告公司以后才明晰的。当时，可口可乐以 5:1 的绝对优势压倒了百事可乐。BBDO 公司分析了消费者构成及消费心理的变化，将火力对准了可口可乐“传统”的形象，做出种种努力来把百事可乐描绘成年轻人的饮料。经过 4 年的酝酿，“百事可乐新一代”的口号正式面市，并一直沿用了 20 多年。

10 年后，可口可乐试图对百事可乐俘获下一代的广告做出反应时，它对百事可乐的优势已经减至 2:1 了。而此时，BBDO 又协助百事可乐制定了进一步的战略，向可口可乐发起全面进攻，被世人称为“百事可乐的挑战”。其中两仗打得十分出色。第一个漂亮仗是品尝实验和其后的宣传活动。

1975 年，百事可乐在达拉斯进行了品尝实验，将百事可乐和可口可乐都去掉商标，分别以字母 M 和 Q 做上暗记，结果表明，百事可乐比可口可乐更受欢迎。随后 BBDO 公司对此大肆宣扬，在广告中表现的是，可口可乐的忠实主顾选择标有字母 M 的百事可乐，而标有字母 Q 的可口可乐却无人问津，广告宣传完全达到了百事可乐和 BBDO 公司所预期的目的：让消费者重新考虑他们对“老”可

乐的忠诚,并把它与“新”可乐相比较。

可口可乐对此束手无策,除了指责这种比较不道德,并且吹毛求疵地认为人们对字母 **M** 有天生的偏爱之外,毫无办法。结果,百事可乐的销售猛增,与可口可乐的差距缩小为 **2:3**。1983 年底, **BBDO** 广告公司又以 **500** 万美元的代价,聘请迈克尔·杰克逊拍摄了两部广告片,并组织杰克逊兄弟进行广告旅行。这位红极一时的摇滚乐歌星为百事可乐赢得了年轻一代狂热的心,广告播出才一个月,百事可乐的销量就直线上升。

据百事可乐公司自己统计,在广告播出的一年中,大约 **97%** 的美国人收看过,每人达 **12** 次。几乎与此同时,百事可乐利用可口可乐和包装商们的利益纷争,以及联邦贸易委员会对饮料行业特许包装体制的反对,争取过来数家包装商,并且让可口可乐公司遭受了一次非常公开的挫折:1984 年 5 月,负责官方饮料供应的快餐联号伯格·金公司因不满可口可乐转向其竞争对手麦当劳公司,于是交给百事可乐一纸合同,让它为全美 **2300** 家伯格·金快餐店提供 **3000** 万升饮料,仅此一项每年为百事可乐增加 **3000** 万美元的收入。

伯格·金的“倒戈”,令百事可乐获益匪浅。百事可乐只有 **30** 多岁的经理约翰·斯卡林坚信:“基于口味和销售两个原因,百事可乐终将战胜可口可乐。”这一预言现在终于变成了现实。在百事可乐发起挑战之后不到 **3** 年,美国《商业周刊》就开始怀疑可口可乐是否有足够的防卫技巧和销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻。

1978 年 6 月 **12** 日,《商业周刊》的封面赫然印着“百事可乐荣膺冠军”。**A·C·尼尔森** 关于商店里饮料销售情况的每月调查报告表明:百事可乐第一次推翻了可口可乐的领先地位。

从真空地带着手

百事可乐不仅在美国国内市场上向可口可乐发起了最有力的挑战,还在世界各国市场上向可口可乐挑战。

国际市场与国内市场完全一样,百事可乐因为可口可乐的先入优势已经没有什么空间,百事可乐的战略就是进入可口可乐公司尚未进入或进入失败的“真空地带”,当时公司的董事长唐纳德·肯特

经过深入考察调研,发现前苏联、中国以及亚洲、非洲还有大片空白地区可以有所作为。

肯特的至交美国总统尼克松帮了大忙,1959年 美国展览会在莫斯科召开,肯特利用他与当时的美国副总统尼克松之间的特殊关系,要求尼克松“想办法让苏联领导人喝一杯百事可乐”。尼克松显然同赫鲁晓夫通过气,于是在各国记者的镜头前,赫鲁晓夫手举百事可乐,露出一脸心满意足的表情。这是最特殊的广告,百事可乐从此在前苏联站稳了脚跟,这对百事可乐打入前苏联国家和地区也起了很大的推动作用。但是,百事可乐虽然进入了前苏联市场,却未能实现在苏联建立工厂,垄断可乐在前苏联销售的计划。

于是,1975年,百事可乐公司以帮助前苏联销售伏特加酒为条件,取得了在前苏联建立生产工厂并垄断其销售的权力,成为美国闯进前苏联市场的第一家民间企业。这一事件立即在美国引起轰动,各家主要报刊均以头条报道了这条消息。

在以色列,可口可乐抢占了先机,先行设立了分厂,但是,此举引起了阿拉伯各国的联合抵制,百事可乐见有机可乘,立即放弃本来得不到好处的以色列,一举取得了中东其他市场,占领了阿拉伯海周围的每一个角落,使百事可乐成了阿拉伯语中的日常词汇。

70年代末,印度政府宣布,只有可口可乐公布其配方,它才能在印度经销。结果双方无法达成一致,可口可乐撤出了印度,百事可乐的配方没有什么秘密,因此它乘机以建立粮食加工厂,增加农产品出口等作为交换条件,打入了这个重要的市场。

百事可乐在拓宽国际市场时,一直将尼克松视为它的秘密武器,60年代尼克松竞选惨败后,百事仍然积极对其给予支持,肯特先生以年薪10万美金的报酬,聘请尼克松为百事公司的顾问和律师,尼克松则利用自己的关系周游列国,兜售百事可乐,并且在竞选美国总统成功后,任命肯特为总统经济政策顾问,使其有机会影响经济政策,借以创造百事可乐在世界市场与可口可乐竞争的有利地位。在与可口可乐角逐国际市场时,百事可乐很善于依靠政界,抓住特殊机会,利用独特的手段从可口可乐手中抢夺市场。

另一种多元化

由于饮料行业的激烈竞争,为了规避风险,可口可乐和百事可乐不约而同地选择了多元化经营,但是,多元化为两家公司带来的收益大相径庭,百事可乐在这场特殊的角逐中再次战胜了可口可乐。

自70年代开始,可口可乐公司大举进军与饮料无关的其他行业,在水净化、葡萄酒酿造、养虾、水果生产、影视等行业大举投资,并购和新建这些行业的企业,其中包括1982年1月,公司斥资7.5亿美元收购哥伦比亚制片厂的巨额交易,但是,这些投资给公司股东的回报少得可怜,其资本收益率仅为1%,直到80年代中期,可口可乐公司才集中精力于主营业务,结果利润出现直线上升。

百事可乐就幸运多了,它从60年代起就试图打破单一的业务门类,迅速发展其他行业,使公司成为多元化企业。从1977年开始,百事可乐进军快餐业,它先后将肯德基食品公司(KFC)、必胜客(Pizza-hut)和特柯贝尔(Taco Bell)墨西哥餐厅收归麾下。百事可乐这次的对手是快餐大王麦当劳公司,肯德基、必胜客和特柯贝尔在被百事可乐兼并前,都只是一些忽冷忽热的餐馆,仅仅在自己狭小的市场内略有优势,百事可乐兼并它们之后,立即提出目标和对手“不应该再是城里另一家炸鸡店、馅饼店,而应该是伟大的麦当劳!”于是,百事可乐又在快餐业向强手发起了挑战。

当时正是美国通货膨胀不断高涨的年代,麦当劳的食品价格也随着物价不断上涨,百事可乐看准时机,以此为突破口,开始了它的攻势。公司不断设法降低成本,制定了“简化、简化、再简化”的原则(这不是指食品的制作和质量,而是尽量减少非食品经营支出),如预先做好部分食品,在店外烧烤牛肉,尽量减少厨房用地,降低人工成本,修改菜单,将制作快的菜单放在前面,以加快流通速度。结果,销售额很快达到以前的两倍,而员工只有以前的一半,由于收入迅速增加,成本大大降低,利润猛增,已经能够与麦当劳抗衡,并且带动了百事可乐饮料的销售。

百事可乐还首创快餐业“送货上门”的新型营销方式。当时百事

可乐公司的总裁韦恩·卡拉维说：“如果只等着忙碌的人们到餐厅来，我们是繁荣不起来的，我们要使炸鸡、馅饼的供应像看表那样方便。”百事可乐质优、价廉的食品、高效、多样的服务赢得了顾客的青睐，销售额年年创记录，很快成为世界上最赚钱的餐饮公司。甚至麦当劳也受到了巨大的威胁。70年代末、80年代初，麦当劳公司的年利润率为8%，而百事快餐公司的年利润率却高达20%。

百事可乐终于在它诞生92周年的时候赶上了竞争对手，1990年，两种可乐平分市场，在零售方面百事可乐甚至超过了1亿美元。该年度尼尔森公司对美国、欧洲和日本的9000名消费者进行了调查，排出了世界上最有影响的10大名牌，百事可乐和可口可乐均获此殊荣，分列第6和第8位，百事可乐已实现了成为全世界顾客最喜欢的公司梦想。1997年，百事可乐公司全球销售总额为292.92亿美元，位列《财富》98世界500强第92位，荣获饮料行业世界冠军。可口可乐只能屈居亚军，销售只有188.68亿美元，排名在201位。

可乐在中国

由于可口可乐是最早进入中国的美国的企业，具有百事可乐不可比拟的先入优势，百事可乐在中国同样处于挑战者的位置。

百事可乐在中国市场的竞争战略主要是：

1 以年轻人和爱好体育的人士为目标市场。1999年3月，中国足球协会宣布，中国足协与国际管理集团经过友好协商，正式签订协议，由百事可乐公司买断今后5年冠名为百事可乐全国足球甲A联赛冠名权，从1999年开始到2003年，甲A联赛将冠名为百事可乐全国足球甲A联赛。同时，合同规定，禁止其它饮料进入甲A联赛俱乐部和球队。一举独占了最大的体育市场的宣传权，扩大了在体育爱好者中的影响。另外，百事可乐的广告也全部以时尚、新潮、青年或运动人士为诉求重点。

2 集中开拓北京和南方主要大中城市。现在百事可乐已在国内12家灌瓶厂制造，包括北京、上海、深圳、广州、福州、南昌、桂林、成都、重庆、及长春等地。除了长春、北京之外其它的全是南方城市，其中，上海、福州、成都、重庆被认为是百事可乐最重要的领地。

3. 并购国内饮料企业。1993年,百事可乐在广州成立百事亚洲饮料有限公司,设立了两家浓缩液生产厂:一家负责生产,另一家负责生产当地品牌。1994年又同天府可乐和北冰洋饮料公司达成协议,成立了重庆百事天府饮料有限公司,和北京百事北冰洋饮料有限公司。

4. 多样化经营。百事公司旗下的饮料和餐饮业务均已在中国展开。目前,百事可乐饮料在国内产品包括百事可乐、七喜、美年达及激浪、北冰洋等,百事可乐餐饮在中国主要是肯德基和必胜客比萨饼。自1993年百事可乐与中国国家轻工总会签定共同合作发展备忘录至今,公司在国内相同项目上进行了7亿美元的投资,拥有12家合资灌瓶厂及3家浓缩生产厂,百事可乐国际集团还计划于未来5年在中国设立9家新厂,联同本地的合伙人,公司将会转移先进科技及器材,同时引入现代的市场管理系统。

百事公司积极扩展的成绩十分显著,仅1994年,该公司在中国的销量增加了50%,但是,在中国可乐市场,可口可乐仍然处于绝对优势。

1999年2月2日,推出非常可乐的娃哈哈集团通过《中国经营报》对全国的消费者进行了“为非常可乐打分”的调查,北京统计局进行统计,结果为:63%的人在购买可乐时首选是可口可乐,34%的人首选是非常可乐,而百事可乐仅为3%。据分析,中国人有两种心态:崇尚外国生活和对国货潜藏在心的爱护。可口可乐以纯正的美国口味成为“可乐”的同义词,得到前一种心态的一致喜爱,而非常可乐则争取了后一部分人;百事可乐面向年轻人的定位并没有得到普遍认同,所以位居末席。连初出茅庐的非常可乐都竞争不过,看来百事可乐在中国还有很长的路要走。

但是,以百事可乐勇于向强手挑战的精神,杰出的经营销售经验,以及人才云集优势,百事可乐公司绝不会甘居人后,好戏还在后头。

[General Information]
书名=本土经验：中国企业经营管理的核心法则与流程
作者= 阎功俊著
页数= 301
SS号= 11519871
出版日期= 2006年01月第1版

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

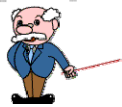
精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: 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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

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，



【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

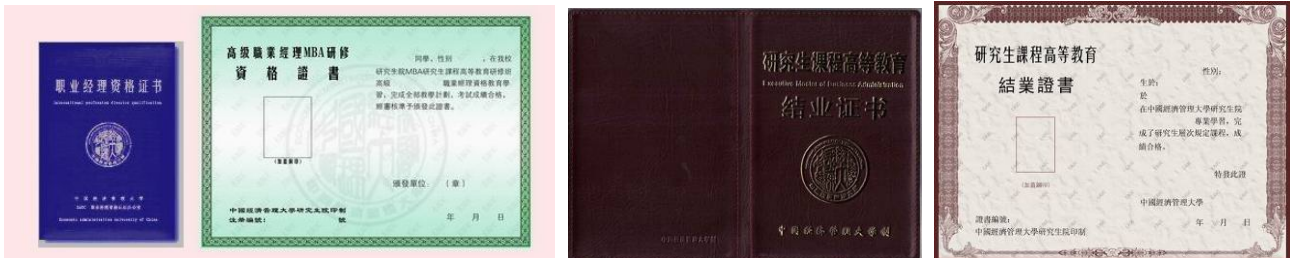
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。