

创业者  
必看

## 创业营销理学

### 学习目标

通过学习，读者应当能够了解如下内容：

- ☐ 理解营销对于创业的重要性
- ☐ 理解什么是营销
- ☐ 理解营销战略和营销规划
- ☐ 创业者应该具有哪些基本素质
- ☐ 创业者应具有的营销理念
- ☐ 创业者的思维模式



美华论坛  
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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《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《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《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《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《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《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《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



**【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



## 【证书说明】

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



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【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。



## 【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

13684609885 0451--88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅 王耀辉



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 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

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)    **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    传真：88342620    邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效

## 体验一 创业营销理念

### 故事/案例 1

#### 达瑞的创业之路

达瑞出生于美国的一个中产阶级家庭。父母对他生活上要求很严，平时很少给他零花钱。达瑞 8 岁的时候，有一天，他想去看电影。因为没有钱，他面临一个基本的问题，是向爸妈要钱还是自己挣钱。最后他选择了后者。他自己调制了一种汽水，把它放在街边，向过路的行人出售。可那时正是寒冷的冬天，没有人前来购买，只有两个人例外——他的爸爸和妈妈。

后来，他偶然得到了和一个非常成功的商人谈话的机会。当他对商人讲述了自己的“破产史”后，商人给了他两个重要的建议：一是尝试为别人解决一个难题，那么你就能赚到许多钱；二是把精力集中在你知道的、你会的和拥有的东西上。

这两个建议是关键。因为对于一个 8 岁的男孩而言，他不会做的事情有很多。于是他穿过大街小巷，不停地思考，人们会有什么难题，他又如何解决，他又会如何利用这个机会，为他们解决难题。

这其实不容易。好点子似乎都躲起来了，他什么办法都想不出来。但是有一天，父亲无意中给他指出了一条正路。吃早餐时他让达瑞取报纸。这里必须补充一点，美国的送报员总是把报纸从花园篱笆的一个特制的管子里塞进来。假如你想穿睡衣舒舒服服地吃早饭和看报的话，就必须离开温暖的房间，冒着寒风到房子的入口处去取，不管天气如何都是如此。虽然有时候只需要走二三十米路，但也是一件非常麻烦的事情。

达瑞给父亲取报纸的时候，一个主意诞生了。当天他就挨个按响邻居的门铃，对他们说，每个月只需要付给他一美元，他就每天早上把报纸塞到他们的房门底下。大多数人都同意了，达瑞有了 70 多个顾客。当他在一个月后第一次赚到钱的时候，他觉得简直就是飞上了天。

高兴的同时他并没有满足于现状，他还在寻找新的机会。成功了一次之后，他很

很快就找到了其他的机会。他让他的顾客每天把垃圾袋放在门前，然后由他运到垃圾桶里——每个月加一美元。他喂宠物、看房子、给植物浇水，但是他从来不以小时计费，因为用其他方法计费挣钱更多。

9岁时，他开始学习使用父亲的计算机。他学着写广告，而且他开始把孩子能挣钱的方法写下来。因为他不断有新主意，所以很快就有了很多积蓄。他母亲帮他记账，好让他知道什么时候该向谁收钱。他也雇孩子帮他的忙，然后把收入的一半付给他们。如此一来，钱如潮水般地涌进了他的腰包。

一个出版商注意到了他，并说服他为此写了一本书，书名为《儿童挣钱的250个主意》。因此，达瑞12岁的时候就已经成为了一名畅销书作家。后来电视台“发现”了他，邀请他参加了许多儿童节目。人们发现，他在电视里表现得非常自然，受到许多观众的欢迎。15岁的时候他有了自己的谈话节目。现在，他通过做电视节目以及广告收入挣的钱已令很多人难以置信。

17岁的时候，达瑞已经拥有了几百万美元。

## 📖 精辟观点

营销完全是一场文明的战争，取胜的关键在于文字、创意和缜密的思考规划。

——艾伯特·W·艾默里

百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也……善战者，求之于势。

——孙子

营销是卖思想，产品和服务都不过是企业经营思想的结晶，不过是向消费者表达思想的载体。

——韩庆祥

## 📖 知识卡片

什么是营销？

营销并不是以精明的方式兜售自己的产品或服务，而是一门创造真正顾客价值的艺术。

——菲利普·科特勒

市场营销的目的在于使销售变为多余。

——彼得·德鲁克

人们的一切活动都是营销：制造和零售行为是对产品的营销，出版商行为是对图书的营销，教授是对知识的营销，演员表演是对娱乐的营销，竞选议员是对自身形象与能力的营销，咨询公司是对信息的营销，将军是对战争的营销。

成功的创业行动以及创业前的准备，更有赖于你對自己以及对你即将推出的产品或服务成功营销，今天的创业行动几乎无法脱离营销活动而可以获得成功！

需要·欲望·需求。

需要 ( needs )：人所固有的感到缺乏的一种状态，人类与生俱来的“基本要求”。物质方面的衣、食、住、行等，精神方面的成就感、受人尊重等。但只有部分需要上升到欲望。

欲望 ( wants )：是指想要得到某种具体满足物的愿望；受文化和个性的影响后，需要表现出来的一种形式。但只有部分上升到需求。

需求 ( demands )：有货币支付能力的需要及欲望。

市场营销者并不创造需要，需要早在市场营销活动以前就存在了。市场营销者，连同社会的其他因素，只是影响了人们的欲望。并试图通过使产品更富于吸引力，适应消费者的支付能力而使之轻易获取，来影响需求。

4PS 与 4CS：

4PS 营销理论，是通过对产品 ( product )、价格 ( price )、地点 ( place )、促销 ( promotion ) 的计划、组织与实施，对外部不可控因素作出动态的积极反应，从而实现其占领某个目标市场的营销目的。

4CS 营销理论，就是企业在营销活动中，必须瞄准消费者需求 ( consumer )，考虑消费者所愿意支付的成本 ( cost ) 以及消费者购买的便利性 ( convenience )，与消费者进行充分沟通 ( communication ) 的一种营销理论。



“4PS”与“4CS”的关系：“4PS”是站在企业的角度看市场，立场在企业一边。如果站在市场的角度看企业，站在客户的角度看产品，那么，“产品”对应的是“客户”，“价格”对应的是“成本”，“渠道”对应的是“方便”，“促销”对应的是“沟通”。这样“4PS”就变成了“4CS”。

总的来看，4CS营销理论注重以消费者需求为导向，与市场导向的4PS营销理论相比，4CS营销理论有了很大的进步和发展。

✎ 感悟营销

【感悟 1】

BEFORE 6 BEERS



你从图中读到了什么？

---

---

---

---

【感悟 2】

爱默生与独生子欲将牛牵回牛棚，两人一前一后使尽所有力气，牛怎么也不进去。

家中女佣见两个大男人满头大汗，徒劳无功，于是便上前帮忙，她仅拿了一些草让牛悠闲地嚼食，并一路喂它，很顺利地就将牛引进了栏里，剩下两个大男人在那里目瞪口呆。

当我们向客户推销业务时，要对客户说他们想听的话，而不是您自己想说的话。

要知道客户所需要的是什麼，然后针对其需要，说些他们想听的建议和利益，而不是硬向客户推销您想卖出去的产品。

记住，钓鱼时用的鱼饵，不是您喜欢吃的东西，而是鱼最喜欢吃的食物。您与客户交谈沟通时，勿忘“投其所好”。

请问客户最关心的是什么？

---

---



您将如何满足他的需要？

---

---

---

### 【感悟 3】

态度决定一切

有位秀才第三次进京赶考,住在一个经常住的客栈里。考试前两天他做了三个梦,第一个梦是梦到自己在高墙上种白菜,第二个梦是下雨天他戴了斗笠还打伞,第三个梦是梦到和心爱的表妹躺在一起,但是背靠着背。

这三个梦似乎有些深意,秀才第二天就赶紧去找算命先生解梦。算命先生一听,连拍大腿说:“你还是回家吧。你想想,高墙上种菜不是白费劲吗?下雨天戴斗笠打雨伞不是多此一举吗?和表妹躺在一张床上却背靠着背,不是没戏吗?”

秀才一听,心灰意冷,回客栈收拾包袱准备回家。店老板非常奇怪,问:“不是明天才考试吗?今天你怎么就回乡了?”

秀才如此这般说了一番,店老板乐了:“哟,我也会解梦的。我倒觉得,你这次一定要留下来。你想想,墙上种菜不是高种吗?下雨天戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗?和你表妹背靠着背躺在床上,不是说明你翻身的时候就要到了吗?”

秀才一听,感觉更有道理,于是精神振奋地参加考试,居然中了个探花。

积极的人,像太阳,照到哪里哪里亮;消极的人,像月亮,初一十五不一样。态度决定我们的生活,有什么样的态度,就有什么样的未来。

你认为态度影响我们创业吗？

---

---

创业者应具备什么样的态度？

---

---

---

#### 【感悟 4】

##### 天才销售奖

美国有一所商学院为学生设立了一个天才销售奖，要想获得这个奖项，就要把一把旧式的砍木头的斧子，销售给现任的美国总统。

这是一件很难的事，克林顿总统没有这样的爱好。但在布什总统刚刚上任的时候，一位学生经过精心策划，向他发出了一封信，信中这样写到：“尊敬的布什总统，祝贺你成为美国的新一任总统。我非常热爱你，也很热爱你的家乡。我曾经到过你的家乡，参观过你的庄园，那里美丽的风景给我留下了难忘的印象。但是我发现庄园里的一些树上有很多粗大的枯树枝，我建议您把这些枯树枝砍掉，不要让它们影响庄园里美丽的风景。现在市场上所卖的那些斧子都是轻便型的，不太适合您，正好我有一把祖传的比较大的斧子，非常适合您使用，而我只收您 15 美元，希望它能够帮助您。”布什看到这封信以后，立刻让秘书给这位学生寄去了 15 美元。于是一次几乎不可能的销售实现了，一个空置了许多年的天才销售奖项终于有了得主。

该学生运用了哪种营销理念？

---

---

该学生推销的思路是什么？总结出来可以概括为：

---

---

---



## 单元训练

### 1. 思维训练

#### 【训练 1】

有四副手套，大小、质量都完全相同，每副叠放在一起。其中，两副是黑色的，

两副是红色的。这四副手套不规则地放在桌子的不同位置，如果蒙住你的眼睛，你能准确地拿出一副黑色的和一副红色的手套吗？

### 【训练 2】

有 12 位小朋友来给洋洋祝贺生日，可洋洋只准备了 7 只同样大小的蛋糕。聪明的洋洋灵机一动，把 7 只蛋糕分别切开平均分给了每个小朋友，且每人 2 块。你知道洋洋是怎样切的吗？

### 【训练 3】

如图 1-1 所示由 5 个正方形组成的一块木板，如果用锯锯其中 4 个正方形后可以拼为一个大的正方形，应该怎样锯？

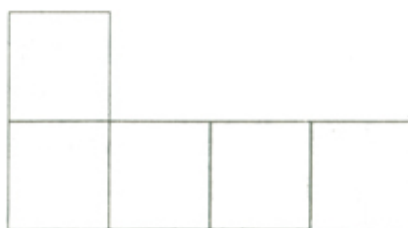


图 1-1 正方形木板

## 2. 案例分析

### 【案例 1】

#### IBM 的经营之道

IBM 公司，1911 年创建于美国，是世界上最大的信息工业跨国公司，目前拥有全球雇员 31 万人，业务遍及 160 多个国家和地区。2004 年 IBM 公司的全球营业收入达到 965 亿美元。在过去的 90 多年里，世界经济不断发展，现代科学日新月异，IBM 始终以超前的技术，出色的管理和独树一帜的产品领导着信息产业的发展，保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求。IBM 公司成功的一个最主要的原因就是，为用户提供良好的售后服务。IBM 公司的口号是：“一切为了销售”、“一切为了用户”、“人人参与销售”、“人人参与服务”。IBM 公司与用户打交道，不单纯为了推销产品，而是要替用户排忧解难。他们坚持做到深入了解用户的问题和需要，由各方面的专家为用户提供咨询，最后拿出一个令用户满意的解决方案。IBM 以此保证与用户保持最良好的关系，从而提高公司的声誉、促进产品的销售。

IBM 公司认为，把产品销售出去并安装好，仅仅是服务的开始。在这以后，公司要时刻同用户保持联系，提供用户需要的各种维修和服务。他们建立了一整套的通信系统。可保证在 24 小时内解答用户提出的一切问题。

IBM 认为，只有改变那种“卖方盯住买方的口袋，想方设法从里面捞钱来，而买方则处于小心谨慎，生怕被卖主坑骗”的互相猜疑的态度，代之以买卖双方相互信任的伙伴关系，才能保证企业的长盛不衰。而要建立长期的伙伴关系，就必须对用户高度负责和尊重，而且要一视同仁，不能对新用户殷勤备至，而对老用户则逐渐冷漠，两者均不可取。

### 案例思考与讨论：

IBM 公司与用户打交道时，为什么是“不单纯为了推销产品，而要替用户排忧解难”，为什么说“把产品销售出去并安装好仅仅是服务的开始”，为什么要“改变那种卖方盯住买方的口袋，想方设法从里面捞钱来”的想法？请运用所学市场营销理论分析之。我们能从中获得哪些有益的启示？

#### 【案例 2】

中国 MP3 市场现状的反思与启示

前言：从 1998 年韩国第一款 MP3 的诞生，到现在五年多的市场积累，随着成本的降低与各厂家的数年经营，MP3 随身听市场总量迅速扩大，成为 IT 行业新的增长点。MP3 随身听正以无可比拟的优势，逐渐成为传统卡带式随身听、CD 随身听、MD 随身听之后市场新的竞争者甚至是终结者。目前，MP3 正以每年 100%~200% 的速度不断蚕食这个巨大的市场，正如星火燎原一样，MP3 行业的前景也将无比广阔！

但是，市场竞争的法则，就如同自然界物种竞争的法则一样，也是十分残酷的，那就是“物竞天择，适者生存”。因此，在自然界，现存的物种自有其“存在的理由”。同理，对于 MP3 行业来说，鱼龙混杂的 MP3 市场也有其“存在的理由”（据不完全统计，现有品牌约 200 多个）。因此，MP3 行业所遵循的“物竞天择”的规则，其结果必然也是“适者生存”。各厂家要在市场的残酷竞争中分得一杯羹，甚至于做中国 MP3 产业的领头羊，就必须在深入了解市场的基础上用科学的规律和方法进行决策和管理。

那么，如何在纷繁芜杂的市场中寻找、提炼自己的竞争策略呢？孙子有云：“善

战者，求之于势，不责于人”，因此，从行业的竞争现状、消费者属性、产品特性、价格特性、渠道特性、传播特性等六方面的要素入手进行深度分析，或许可以找到该行业营销机理的根源和深刻的启示。

### 一、MP3 的行业竞争现状

广阔的市场容量、丰厚的利润、很低的产业门槛，吸引了各类 MP3 产品的生产厂家参与到市场竞争中来，到目前为止，国内市场已经聚集了数百个品牌。就目前的竞争格局来讲主要分为三类阵营：

第一阵营是以三星为代表的韩日品牌，它们在高端市场占据了绝对优势。另外，创新、BENQ 等也在高端市场占有一席之地。这一类厂商有着极强的研发能力、精湛的外观设计水平和制作工艺。产品质量稳定，功能齐全。它们在高端已经树立了很高的进入壁垒，也因而获得了更高的产品溢价。它们的劣势是生产制造能力一般，价格较高，渠道覆盖率较小，没有专项的资源投入作推广费用。

第二阵营为国内知名品牌：以爱国者和联想为代表。它们的优势是利用自身的原有行业运作经验及品牌知名度作品牌的延伸，研发生产完全外包。这些厂商由于具备极强的销售能力，价格相对较低。产品在终端市场占有绝对的优势，总的市场份额和销量已经远远领先海外品牌。处在这一层次的厂商也通过品牌和成本建立了一定的进入壁垒，但这种壁垒是不稳定的。此类品牌的相对的劣势是在 MP3 行业没有完全成熟，消费者品牌忠诚度不高的情况下，由于原有的品牌优势，它们针对 MP3 产品的专项推广力度较小。这可能与它们静观行业成熟后再发力的策略有关。

第三阵营为国内中小品牌：这类厂商数量众多，实力参差不齐。大多数没有自己的研发和生产能力，产品主要来自小的 OEM 工厂，外观多采用工业模具。它们的优势主要为低价格策略，以及让利于流通渠道的丰厚利润而造成的经销商的推力；劣势是产品性能不稳定、售后服务差和品牌知名度较低。

另外，一些新的成员也开始加入，如 OEM 厂商、全国性渠道商、家电类厂商等，它们各有自己的竞争优势和劣势。

### 二、MP3 的产品消费者分析

太平洋网站部分调查资料对 MP3 的消费者作了系统分析（本文在此仅作参考）：

1. 性别分布：中国互联网络信息中心于 2007 年所做的关于上网用户信息调查中

的男女比例为男性占 60.1%，女性占 39.9%，可知浏览 IT 专业网站的用户，男性要远远多于女性，这一值要大于总体上网用户的男女比例值。

2. 年龄分布：目标消费群年龄集中在 18~28 岁之间，其中 22~28 岁占到总数的 45%，18~22 岁也占到 30%，其他年龄层的只占约 25% 左右。这说明 MP3 用户或者是有打算购买 MP3 的消费者一般具有一定的消费能力，并且以年轻人为主。

3. 行业分布：学生比例占了 29%，与互联网息息相关的 IT 从业人员也占到了 18%，专业技术人员占了 16%。这三类行业占有所有行业的 63%。总的来说，这三类人对于更新换代比较快的 IT 产品接受得较快。

4. 学历分布：学历主要集中在大专/本科，占 80%，具有硕士或以上学历的有 6%，高中/职高的只占 13%，初中以下学历的不到 1%。

### 三、MP3 的产品发展方向

从企业的角度上来讲，好的企业在产品方面和其他行业一样，都注重如下三个方面：

1. 重视产品研发，在新产品开发方面投入大。对 MP3 随身听来说，一款优秀的款式有时候能让一个品牌知名度迅速提升。这就是品牌传播的口碑效应。更重要的是，技术的更新与进步一日千里，优秀的厂商必须摸准行业发展的脉搏。

2. 重视产品质量：由于目前 MP3 随身听技术含量相对较高，国内以 OEM 方式生产的产品相对故障率也较高，调查表明国产 MP3 随身听的平均返修率在 10%~15%。有的甚至达到 40%。而其他成熟的电子产品如手机的返修率在 5% 以下，闪存盘的返修率更在 1% 以下。在这种情况下，质量稳定的产品对厂商的品牌推广至关重要。

3. 重视服务：与手机类似，MP3 随身听的强大功能与此相关功能的发挥，为厂商的服务提供了广阔的舞台。MP3 随身听的时尚属性，必须有强大的互动服务系统，比如说，MP3 音乐的来源，MP3 格式英语学习资料的来源，MP3 随身听的升级、屏幕保护画面的下载等。除此之外，另一个不得不重视的问题是维修服务。

从发展的角度来说，消费者选择 MP3 是因为它轻巧、时尚、音乐格式存储、下载方便，以及无穷的衍生功能，如 FM 收音机、转录、录音等。所以，MP3 能成为卡带录音机、复读机 CD 的最大的竞争者甚至终结者。但是，MP3 格式也可能会被替代——相关的是更好的格式（技术角度）、符合音乐厂商利益的版权要求。但消费者

喜欢并追求轻巧、时尚、音乐格式存储、下载方便，以及无穷的衍生功能的要求永远不会过时，用闪存为主要存储介质、播放数字音频的产品，将有恒久的生命力。也就是说，这种产品的特性已经决定了，尽管以后它可能不是播放 MP3 而是其他更好的格式。

MP3 的成功，还有它音乐下载源的方便性，网络上最丰富的还是 MP3 格式的音乐文件，以及现在遍布各地的盗版的 MP3 格式碟。所以一种格式要取得主流地位，并不仅靠技术（压缩和音质），还和内容来源密切相关，软硬件的互相支持是很关键的，就如 VCD 和 VCD 碟片的关系，不管它是正版还是盗版，因为从某种意义上来说，VCD 产业的兴起是和盗版 VCD 碟片的“支持”分不开的。

#### 四、MP3 的价格水平

市场化的结果必然是行业的利润下降，然后不断洗牌，最后剩下的不过三五家鼎立的格局。最终受益的也必然是消费者（恶性竞争除外）。作为 IT 或者更准确地说消费电子产品，整体趋势上的价格不断下降，是必然的趋势。MP3 要普及，降价是必然趋势。试想有谁不喜欢物美价廉的产品呢？

高端产品的价格更多的是通过品牌、性能带来的竞争性，获取相对更多的利润。这个区间目前更多是韩系产品占主流地位——包括品牌为韩国，也包括虽然是国产品牌但实际是贴牌韩国产品的。

中端产品的价格范围则跨度比较大，因为其向上、向下延伸为中高端及中低端，如果以 128MB 且同时具备三大功能产品为例，目前的价格底线从 650~1 200 元都有。在这个领域里，目前更多是国产产品的争夺，价格越往下的产品国产比例越大。

在 600 元以下的低端产品，如果要同时具备三大基本功能且容量在 128MB 的，排除掉清货产品，则是不具备这个资格的产品，更多的是具备播放和录音而没有 FM 的产品。这个范围的产品，实际和 U 盘+MP3 类产品在争夺——后者也在向上延伸。

#### 五、MP3 的渠道策略

MP3 行业走过的路，其他行业正在或已经走过。因此，就渠道来讲，可以预见的方向或趋势是，先是小规模经销，再形成专业市场，如现在的太平洋计算机城，然后是密集分销，最后是各类连锁与专业市场、传统渠道并存格局。销售、销售额、利润的来源可以简单的归纳为网络的数量乘以网络的质量（即网络的覆盖面乘以每一个网



点的业绩)。因此,网络的布局重要性不言而喻。

现在的格局是由于厂商集中度高,MP3 随身听的销售渠道商具有相当强的讨价还价能力,要求苛刻并且忠诚度低。从目前的情况来看,MP3 随身听的渠道基本上是“两条腿”走路,传统 IT 渠道(包括计算机整机、配件、外设销售商、专业数码渠道商、特定行业销售商、网络销售)占 80%,家电渠道(包括家电商场、综合性商场、超市、书店、音像店等)占 20%。

## 六、MP3 的传播途径

由于目标消费者大部分为学生、专业人士与 IT 人士,及部分追求时尚热爱音乐的都市白领,所以本行业广告有向网络集中的倾向。另外,时装、体育、英语学习类的传统媒体、IT 专业性媒体、家电专业性媒体,以及电台、电视台等综合性媒体也有一定比例。从 MP3 的诉求来看,广告多为产品形象或利益点的诉求。MP3 的广告所以出现相对集中的原因是因为 MP3 行业还未成熟,市场容量过低,主要的消费人群为学生和专业人士。但这些都是暂时的,正如产品与渠道的变革一样,传播的方向及媒介也更加广泛。但基本可以预见,将来所开发的媒介在产品广告上应以分众媒介(以目标消费群为诉求对象的各种专业媒介,如网站、专业杂志、网吧、电梯广告、影院)为主,品牌广告可以向大众媒介延伸。另外,以终端工作为核心的产品陈列、展示设计、卖场活性化、促销、导购管理与培训、现场活动将越来越重要。

### 第一节 启示:

1. 产业竞争的同时也是完成消费者教育的过程,从而在整体上扩大了市场的需求资源。

2. 第一阵营虽然在竞争链的最高层,获取最高的利润率,但是它们的市场占有率、销售额及分销渠道较小,这正为国内各厂家提供了广阔的发展空间。随着行业技术的不断成熟,具有发展潜力的厂家有望整合整个产业链的上下游,甚至自主研发,形成规模优势,降低成本。

3. 从行业的现状与前景来说,在没有进入洗牌阶段或竞争格局没有形成前,任何一个品牌都有可能做大做强。关键是看这个公司自身的实力与定位。但是,市场竞争的结果将会形成行业壁垒,以阻止新的竞争对手加入,MP3 行业也同样如此,首先是技术壁垒,MP3 随身听产业进入门槛虽然低,但技术含量却不低。其次是品牌壁垒:

经过几年的市场培育之后，部分产品将会形成相当的美誉度与顾客忠诚度，产业会进行整合，形成少数品牌主导市场的局面。这种品牌的壁垒也阻止了新的厂商的进入。最后是成本壁垒：2007 年预测的 1000 万部的 MP3。成本优势会转向大厂商，中小厂商面临的压力会越来越大，对潜在的竞争者来说，进入壁垒也越来越高。

#### 第二节启示：

1. 以消费者为导向的营销才能具有持之以恒的生命力，也是进行营销组合策略的思考方向。我们的产品开发、产品的外观设计、价格定位、渠道设计、促销组合等都要以目标市场为导向；在进行策略的思考时，首先想到的是目标消费者。

2. 从传播的角度上来说，广告策略的提炼第一步就是要深入了解消费者，在明确目标消费者特性的基础上，提炼产品或品牌的诉求点，即独特的销售主张（USP 策略）。第二步就是确定创意的风格或特性（是热烈的、华丽的、浪漫的、稚嫩的、卡通的还是理性的等），第三步就是传播工具及传播时机（切入点与接触点）的选择。举例说明，如果某一厂家 MP3 的细分市场之一是女大学生，那么，它的 USP 策略（诉求点）可以是“音乐因你而存在”，创意的风格应是纯情的、幻想的、浪漫的。创意的元素可以是流星花园、星座运程、白马王子甚至时尚人气组合作为代言人等。传播工具选择（接触点）可以是网吧、少女杂志、学校公关活动、校内广播等。传播时机（切入点）可以是情人节、学校、寒暑假等。

#### 第三节启示：

产品线的组合：从 MP3 行业来讲，在产品的规划上最佳组合应是高端产品、中端产品、低端产品都比较齐全。高端产品也就是明星产品，用来树立产品形象与品牌形象。即通过对明星产品的推广提升品牌的认知度。中端产品是企业最大的利润来源与销量来源。低端产品主要以价格取胜，用来占领分销渠道与打击竞争对手。当然，高、中、低的产品线组合往往不是绝对的，它们只是同一产品生命周期的不同阶段。产品在研发与上市之时，它可以作为明星产品来推广。在其成长与成熟时，就成为了中端产品与主销产品；但在衰退期，为了清理库存，为了打垮对手，进行降价处理，也就成了低端产品。在与竞争对手的此消彼涨中，产品的研发策略与不同的生命周期决定了它的高、中、低的形象。如××公司开发的“月光宝盒”就是一典型例子。

#### 第四节启示：

数码行业的先行者有可能成为领先者，但同时也有可能成为行业的殉道者。这是目前所有厂家都不得不考虑的问题。在定价的策略上，新进入的厂家可以选择价格上按高端产品、中端产品、低端产品的价格体系对产品进行定价。或找准竞争对手，以低于竞争对手的供货价格及分销、零售进行定价，或者可参考行业高、中、低各产品线的平均价格进行定价。

#### 第五节启示：

渠道的发展趋势是不可避免的，但目前来说，如下的渠道策略具有借鉴意义：

1. 渠道扁平化与精耕细作：顾名思义，就是通过减少中间商的层级，增加区域代理商，贴近市场与消费者，并对所管理的代理商进行销售支持、产品支持、人员支持、广告支持、物料支持、现场促销支持的策略。

2. 渠道的扩展策略：目前还是 IT 类渠道占据了市场的主体，而随着对 MP3 产品概念的更多了解，使用上的更加普及，从 IT 渠道向消费类渠道扩展是不可阻挡的潮流——如同手机初期一般是专业销售商来做，现在已经是融合了包括家电类商场一样，MP3 的渠道向家电类商场乃至百货商场、传统随身听渠道、网络销售等更丰富的渠道去扩展。

3. 专卖店或店中店建设：数码产品开发具备一定规模之后，可以考虑建设店中店或者专卖店。这样对于树立品牌形象有较大的好处。

4. 特殊渠道销售：可以开发一些特殊渠道如集团采购、网吧、麦当劳、肯德基、学生市场等。

#### 第六节启示：

1. 意见领袖的传播：因为是新兴的产业，所以消费者教育的过程必不可少，正如潮流先锋一样，这一部分人对整个族群的消费者影响力是巨大的。因此，如能在目标消费群中找到“意见领袖”，并对意见领袖进行传播、公关、促销，那么，这一部分人所形成的连带传播效应是事半功倍的。

2. 网络广告在推广的过程中具有举足轻重的作用，网络既是整合传播时代的主流媒介，也是目前 IT 类产品的主要媒介形式之一，因此，网站推广的好坏对 IT 类产品的推广有较大的影响。在具体的网站推广形式上，可以采取如下方式方法：

(1) 利用行业或商业门户网站，或者是目标客户经常浏览的网站，投放网络广

告，或做新闻专题类的宣传广告，会产生意想不到的轰动效应。在以上基础上进一步加大网站修改，将商品元素加入其中，利用产品消费者购买产品后，所获得的购买依据累计点数可获得网站上的产品。如：推广一位新朋友购买可获得相应点数，并使之和原来的点数累计，然后去网站商城再去购买。在网站逐渐发展的情况下，并逐步建设为多元综合网站。

(2) 动画图片：统计表明动画图片的吸引力比静止画面高三倍。但是如果动画图片应用不当则会引起相反的效果，如太过花哨或文件过大影响了下载速度。所以通常广告商会限制图片的大小。

(3) 在企业网站添加歌词下载功能，可以让广大用户凭保修卡登录网站下载相关歌词，从而省去自己编辑歌词的烦恼，也会加大网站的访问量，使消费者不断保持对公司的信息了解。同时，添加趣味游戏、文章等多元综合类因素，逐渐将网站建设成数码产品的专业网站，如 [www.imp3.net](http://www.imp3.net)，这样通过大流量的客户访问，提升企业品牌的知名度。

(4) 通过一些动画窗口的弹出（主要做一些有奖产品类的醒目标题）在一些大型门户网站进行链接，以及通过论坛上的留言等多途径在网络上进行宣传，在入流量不同的网站做广告效果完全不同。高人流量的网站使你获得所需效果的时间大大缩短，从而为你赢得了时间。像新浪的新闻频道、搜狐和中文雅虎的搜索频道都是访问流量比较大的，可以考虑在这些门户网站投放网络广告进行网站链接。

(5) 电子邮件营销：这里所指的电子邮件营销是特指有些网站提供的邮件列表服务，通过客户自主订阅，实现一对一、一对多的电子邮件营销，不会产生垃圾邮件带来的负面效应，当然邮件组的内容编辑要注意在个性化服务、内容的多样性和新颖性等方面多下工夫，最好的方式是让客户参与进来，大家都有认同感，就不容易产生抱怨。此营销方式最节省经费，由网站内容管理者兼任即可。当然，所起的效果反应起来比较慢，在宣传新网站方面远不及其他推广方式来得更快，但会保持比较高的客户回头率，在粘住客户方面是一种比较好的举措。在电子邮件杂志中可以放置纯文字广告，由于纯文字广告通常可以表现 100 字左右的文字内容，而且几乎不影响下载速度，所以措词得当的纯文字广告甚至可获得高达 12% 的点击率。

### 3. 情景模拟

《经济日报》曾报道了一桩销售者状告消费者的官司：退休女工卫某在某市友谊商场买了一台彩电，半月后音像全无，便找商场去换，商场因其已办理保修手续不肯换。卫某找了四天仍未换成，便打出“友谊商场为什么不退劣质彩电”的牌子，在商场活动了两天半。商场以卫某侵害名誉权提起诉讼，要求卫某赔礼道歉并赔偿损失 1 万元。审判结果卫某败诉，以卫某写出道歉书，商场退还彩电款了结。这是一桩少见的官司。

假如你是该商场营销顾问，你认为这场官司该不该打，为什么？

提示：分析重点不在于彩电质量如何，商场拒绝退换是否合理，更不用分析法院判决是否合适。分析重点是，商场该不该打这场官司。

模拟开始：……

### 4. 实训：一分钟自我推销演练

演练内容：

(1) 问候；(2) 我是谁（包括姓名、来自哪里、个人兴趣爱好、专长、家庭情况、对学习市场营销课程的认识和学习期望等）。(3) 目的：一是便于授课教师迅速掌握全班学生情况，以便以后有针对性地、因人制宜地组织开展营销活动；二是加深学生之间的相互了解；三是可以锻炼学生们上台发言的胆量和口头表达能力，而这种胆量和说话能力正是从事市场营销专业的学生所必不可少的。

实训步骤：

首先，学生应按授课教师的要求，精心写好一份一分钟自我推销介绍词，然后利用课余时间，反复演练，达到内容熟练、神情自然时，再安排课堂时间让学生登上讲台进行一分钟自我推销演练。

具体步骤：

第一步，上台问候。跑步上台，站稳后先对所有人问好，然后再介绍。注意展现热情，面带微笑。第二步，正式内容演练，即自我推销介绍。注意音量、站姿、介绍顺序、肢体动作等。第三步，致谢回座。对所有人说谢谢后才能按教师示意回到座位。

实训具体要求：

(1) 上讲台自我推销介绍时的神态、举止。(55 分) 其中声音大小 10 分、热

情展现 7 分、面带微笑 10 分、站姿 8 分、肢体语言 5 分、语言表达 10 分、服装得体 5 分。

(2) 自我推销介绍词内容新颖、独特，顺序自然。(35 分)

(3) 时间掌控。(10 分)

注意事项：

(1) 精心进行一分钟自我推销介绍词准备。特别是要求学生干部督促学生反复演练，登上讲台时能达到内容熟练、神情自然。

(2) 注意课堂纪律掌控，控制笑声，确保自我推销介绍不受环境气氛影响，能自然顺利进行。

(3) 上台演练必须指定顺序，一个接一个地进行。自我推销介绍者提前在旁边准备，上台前向教师举手示意“报告，某某号学生准备完毕，请指示”，听到教师“开始”指令后，跑步上台。结束时，听到教师“时间到，停”指令后，向所有人说“谢谢”后才能按教师示意从讲台的另一侧回到座位。

(4) 准备好计时工具，从演练人上台问好后开始计时，达到 50 秒时，给予举牌提醒，“还有 10 秒”，学生准备结束，时间到，停止演练，讲不足一分钟者须站足一分钟。

(5) 训练过程中教师可参考以下话术：

请第一位到位，下一位准备，演练开始！

停，未跑步上台，精神不够，重来一次，开始！

停，表情太严肃，没有激情，重来一次，开始！

停，时间到，掌声鼓励。



### 创业者需知：你了解自己吗

创业就是一条走不完的路，如果你不为了你的目标去奋斗，去拼搏，那么这条路永远就是一条不成功之路；相反，如果你为了你的目标付出了努力，坚持走了下去，这条路将是一条伴你走向成功的高速公路。因而，创业前要做到了解自己：

1. 你为公司设立构想了吗？

创业者首先要有一个构想和一定理想，然后从构想开始，考虑如何组成一个团队，

怎样再将其发展成为一个完善的公司，怎样预见公司的发展前景，确定其发展方向。

2. 如何确立目标？

创业者不能以赚多少钱为目标。赚钱是重要的目标，但创业本身应该有理念，理念会带动很多产品的创意和实践冲动。

3. 你的创意独特吗？

创业者必须对市场有相当的了解。因为一个很好的创意，在市场上并不一定有价值，市场上有价值的东西，并不一定很难做。关键是怎样把市场的需求和产品结合起来。在创业时选择自己独特的环境，不要和别人一窝蜂地跑。

4. 开办公司需要多少资金？

有了创意后，下一个重要的问题就是用多少钱可以实现它，还要考虑到有多少钱才能挺过创业初期艰难的阶段。

5. 你确定好创业期限了吗？

一个很大的公司，至少要花 3~5 年时间才能做出来，时间越长，风险越大。因为市场是不断变化和发展的，三五年后可能已发生很大变化，也就可能与原来的预期相差很大。因此创业最好以两年为准，要想办法在两年内把产品做到最好。

6. 你是否做好了经常加班熬夜的准备？

要创办一个公司，血汗和泪水都是必须付出的。虽然并非所有靠自己努力成功的人都是工作狂，但是他们中有相当一部分人确实如此。对于他们来说，工作犹如一种嗜好，一种消耗他们精力的方法。

7. 怎样组织好的团队？

开公司需要帮手，而且至少有两个帮手你得用好。一个是针对公司内部，你要有意识地建立一个高效率的团队；另一个是针对公司外部的，创业初期，公司的规模通常都很小，许多行政事务如人事、财务报税等，其实你可以外包给社会上的一些中介机构去代理。

8. 你善于广结人缘吗？

卡耐基有句名言：“一个人事业上的成功，30%靠他的专业技术，70%靠他的处世技巧和人际关系。”而今，更有人总结说，公共关系也是生产力。

9. 你敢冒风险吗？



现代型商人的最大特点就是敢于想象、善于开拓、敢冒风险，对机会的把握十分准确，并且永远领先于时代。

10. 你有创新精神吗？

创办公司或实体是一种求新、求变、求发展的过程，是一种不断追求盈利的过程。因此，刻意地寻找变化，适应变化，甚至迎接与利用变化，正是发展的契机。

### 创业测试：当老板你现在够不够格

以下每道题都有 4 个选项：A. 经常；B. 有时；C. 很少；D. 从不。

1. 在急需决策时，你是否在想“再让我考虑一下吧”？
2. 你是否为自己的优柔寡断找借口说“得慎重，怎能轻易下结论呢”？
3. 你是否为避免冒犯某个有实力的客户而有意回避一些关键性的问题，甚至有迎合客户呢？

4. 你是否无论遇到什么紧急任务都先处理日常的琐碎事务呢？
5. 你是否非得在巨大压力下才肯承担重任？
6. 你是否无力抵御妨碍你完成重要任务的干扰和危机？
7. 你在决策重要的行动和计划时，常忽视其后果吗？
8. 当你需要作出很可能不得人心的决策时，是否找借口逃避而不敢面对？
9. 你是否总是在晚上才发现有要紧的事没办？
10. 你是否因不愿承担艰难任务而寻找各种借口？
11. 你是否常来不及躲避或预防困难情形的发生？
12. 你总是拐弯抹角地宣布可能得罪他人的决定吗？
13. 你喜欢让别人替你做你自己不愿做而又不得不做的事吗？

计分：选 A 得 4 分，选 B 得 3 分，选 C 得 2 分，选 D 得 1 分。

请看分析：

得分 50 分以上，说明你的个人素质与创业者相去甚远；

40~49 分，说明你不算勤勉，应彻底改变拖沓、低效率的缺点，否则创业只是一句空话；

30~39 分，说明你在大多数情况下充满自信，但有时犹豫不决，不过没关系，这

也是稳重和深思熟虑的表现；

15~29 分，说明你是一个高效率的决策者和管理者，有望成为成功的创业者，你还等什么？

## 体验二 创业营销战略和营销规划

### 故事/案例 2

#### “富豪”的眼光

三个年轻人一同结伴外出，寻找发财的机会。在一个偏僻的小镇，他们发现了一种又红又大、味道香甜的苹果。由于地处山区，信息、交通等都不发达，这种优质苹果仅在当地销售，售价非常便宜。

第一个年轻人立刻倾其所有，购买了 10 吨最好的苹果，运回家乡，以比原价高两倍的价格出售。这样往返数次，他成了家乡第一个万元户。

第二个年轻人用了一半的钱，购买了 100 棵最好的苹果苗运回家乡，承包了一片山，把果苗栽种。整整 3 年时间，他精心看护果树，浇水灌溉，没有一分钱的收入。

第三个年轻人找到果园的主人，用手指指着果树下面，说：“我想买些泥土。”

主人一愣，接着摇摇头说：“不，泥土不能卖。卖了还怎么长果树？”

他弯腰在地上捧起满满一把泥土，恳求说：“我只要这一把，请你卖给我吧，要多少钱都行！”

主人看着他，笑了：“好吧，你给一块钱拿走吧。”

于是，他带着这把泥土返回家乡，把泥土送到了农业科技研究所，化验分析出泥土的各种成分、湿度等。接着，他承包了一片荒山，用整整 3 年的时间，开垦、培育出与那把泥土一样的土壤。然后，他在上面栽种了苹果树苗。

现在，10 年过去了，这三位结伴外出寻求发财机会的年轻人命运迥然不同。

第一位购苹果的年轻人现在每年依然还要购买苹果运回来销售，但是因为当地信息和交通已经很发达，竞争者太多，所以赚的钱越来越少，有时甚至不赚钱反而赔钱。

第二位购买树苗的年轻人早已拥有自己的果园，因为土壤的不同，长出来的苹果

有些逊色，但是仍然可以赚到相当的利润。

第三位购买泥土的年轻人，他种植的苹果果大味美，和山区的苹果相比不相上下，每年秋天都会引来无数购买者，总能卖到最好的价格。

### 精辟观点

“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而妙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”

——孙子

没有战略的组织就好像没有舵的船，只会原地打转。

——乔伊尔·罗斯

“目”指眼睛，“标”指标杆，“目标”就是看得见的标杆，目标不要太大，高高在上，可望而不可及；也不能太小，唾手可得。

——郭小平

我们不能左右风的方向，但我们能调整风帆。

——佚名

### 知识卡片

什么是战略？

战略规划（strategic planning）就是根据公司的内、外环境及市场机会和资源，选择一个整体的经营战略，以维持公司的长期生存和发展。

战略是 DO RIGHT THING，而不是 DO THING RIGHT

战略决策所关心的是：

- ☐ 企业的长期趋势，这与日常管理相匹配；
- ☐ 从将要做什么和不做什么出发，对企业活动范围作出定义；
- ☐ 将企业活动与其经营环境相匹配，使机会最大化、威胁最小化；
- ☐ 将企业行为与其资源能力相匹配，如财务、人力、技术和工艺水平等。

我们经常要思考企业（或组织）：

1. 现在是什么样子？
2. 将来要变成什么样子？1、2、5、10 年？
3. 为什么要变成那个样子？
4. 采取什么行动才能变成未来理想的样子？

战略工具之一：SWOT 分析（如图 1-2 所示）

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略 利用企业内部优势去抓住外部机会	WO 战略 利用外部机会来改进企业内部劣势
威胁（T）	ST 战略 利用企业外部优势避免或减轻外部威胁	WT 战略 直接克服内部劣势和避免外部威胁

图 1-2 SWOT 分析

战略工具之二：波士顿矩阵（如图 1-3 所示）

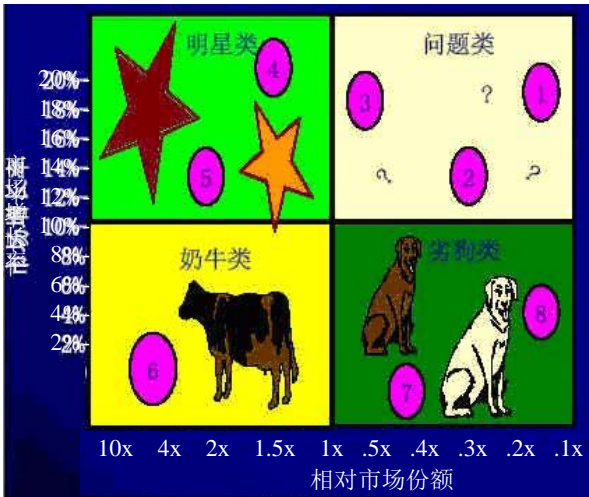


图 1-3 波士顿矩阵

战略工具之三：GE 方格（如图 1-4 所示）

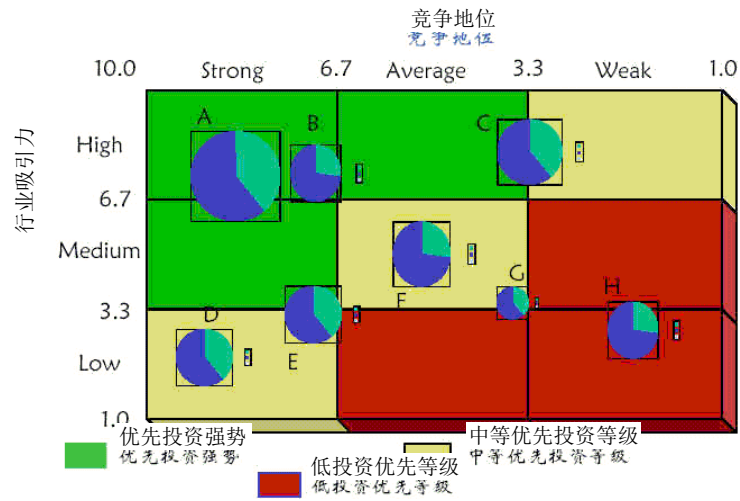


图 1-4 GE 方格

战略工具之四：PEST 矩阵（如图 1-5 所示）

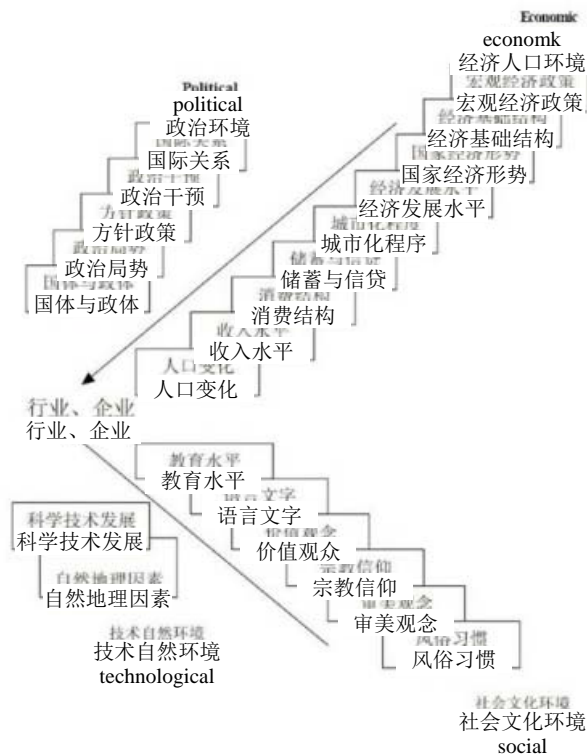


图 1-5 PEST 矩阵

感悟营销

【感悟 1】

日本企业的战略思维

日本电器在中国大陆做广告时，常常采用儿童声音和女孩子的声音，或采用儿童儿歌形式。日本电器公司没有生产儿童专用的产品，为什么要用儿童声音做广告呢？

不久前，中国电器工业的一位企业家赴日本访问，参观完日本诸多先进企业后，一个偶然机会，这位企业家见到了日本电器行业协会的一份对市场占有的企划报告，上面赫然写着：

现在中日电器技术的水平有差距，但 20 年后将基本上处于一个并驾齐驱的阶段，那时谁的无形资产大，谁的牌子亮，谁就是胜者。用儿童做广告，就是为了让中国的

孩子从会听的第一天起就开始收听日本广告。等他长到 20 岁时，正好是我们日本电器的消费者。

战略是什么？

---

---

看完故事你的收获是什么？

---

---

### 【感悟 2】

维克尔公司由战术导出成功战略

维克尔公司的研究人员发明了一种治疗伤风感冒的新药——奈奎尔，不幸的是这种新药会使人昏昏欲睡，假如你想继续工作或是开车，这种药可能会帮倒忙。然而，维克尔公司并没有将这一成果一笔勾销，而是想出了一个绝妙的好主意：既然这一产品能让人睡得更踏实，那么为什么不把这种药作为夜间使用的感冒药推向市场呢？于是“第一种夜间使用的感冒药”就此诞生了，就这样，奈奎尔成为了维克尔公司有史以来最成功的产品。如今奈奎尔在感冒药品中全球销量第一。

维克尔的成功让你想到什么？

---

---

### 【感悟 3】

最简单的数字

在奥斯维辛集中营，一个犹太人对他的儿子说：“现在我们唯一的财富就是我们的智慧，当别人说一加一等于二的时候，你应该想到大于二。”纳粹在奥斯维辛杀害四百多万人，这父子二人却活了下来，真不知是出于侥幸，还是因为他们“一加一大于二”的信念。

1946 年，他们来到美国，在休斯敦做铜器生意。一天，父亲问儿子一磅铜的价



格是多少？儿子答是 35 美分。父亲说：“对，整个得克萨斯州都知道每磅铜的价格是 35 美分，但作为犹太人的儿子应该说 3.5 美元。你试着把一磅铜做成门的把手看一看。”

20 年后，那位父亲死了，儿子独自经营铜器店，他做过铜鼓、瑞士钟表上的簧片、奥运会的奖牌。他曾把一磅铜卖到 3 500 美元，不过，这时他已是麦考尔公司的董事长。

然而，真正使他扬名的，并不是他的铜器，而是纽约州的一堆垃圾。

1974 年，美国政府为清理给自由女神翻新时扔下的废料，向社会广泛招标。由于美国政府出价太低，有好几个月没人应标。正在法国旅行的他听说了这件事，立即乘飞机赶往纽约，看过自由女神下堆积如山的铜块、螺丝和木料，他喜出望外，未提任何条件，当即就揽了下来。

许多人为他的这一愚蠢举动暗自发笑，因为在纽约州，对垃圾的处理有严格的规定，弄不好就要受到环保组织的起诉。就在一些人要看这个犹太人的笑话时，他开始组织工人对废料进行分类。他让人把废铜熔化，铸成小自由女神像；把水泥块和木头加工成底座；甚至把从自由女神身上扫下的灰尘都包装起来，出售给花店。不到三个月的时间，他让这堆废料变成了 350 万美元的现金，使每磅铜的价格整整翻了一万倍。

在商业化社会里，是没有等式可言的。当你抱怨生意难做时，也许有人正因点钞票而累得气喘吁吁，这里面的差别可能就在于，你认为一加一永远等于二，他认为一加一应该大于二。

你认为犹太人成功的秘诀是什么？

---

---

在你身边的生活中列举三个一加一大于二的成功事例？

---

---

#### 【感悟 4】

总裁战略

有收入，不一定有增长；有战术，不一定有战略；有人员，不一定有人才；有高

管，不一定有核心团队；有企业，不一定是企业家。

总裁应该做什么？做战略管理者，做九段总裁：

一段总裁：做榜样——创业艰难，精神可嘉，以身作则，是员工学习的好榜样。

二段总裁：做文化——用商业原则和公理体系，树立黑白分明的价值观，在公司中大声说出，我们提倡什么，反对什么，并以开放的方式，大力弘扬企业文化。

三段总裁：做核心——用核心价值观，打造核心团队，形成中高管团队同意的价值观，为实现自己的梦想储备人才、锻炼人才，要求核心团队去带动员工成长。

四段总裁：做机制——建立制度、规则、流程，体现公司的价值导向，低标准、严要求，用机制管理人的行为，建立不依赖于任何能人的运作体系。

五段总裁：做模式——建立满足客户价值的业务盈利模式，并要求团队认真执行，做到极致，保证公司持续营利与团队持续增长。

六段总裁：做复制——用机制复制和扩大自己的团队，在模式上做几何级成长，让中层做传承，让员工做专注。

七段总裁：做进化——信奉适者生存，强调优胜劣汰，遵从客观规律，用机制和文化进化团队，优化团队，狼性十足，打造超强的执行团队。

八段总裁：做战略——发现独特的客户价值，建立核心竞争力与持续竞争优势，带领团队去实现各个阶段的战略目标，不战而屈人之兵。

九段总裁：做未来——建立战略运营体系，选好梯队接班人，为企业打好长青基业，为公司留下原则和精神。

做自己的总裁，描绘自己的战略和目标：

---

---

---

---



## 单元训练

## 1. 游戏

游戏名称：猜人名游戏。

形式：分 5 人一组，20 人一个班最为适合，这样就有 4 个小组

时间：15~20 分钟

材料：四顶写有名人名字的高帽

适用对象：最适用于训练销售人员及一线管理人员

活动目的：训练一线管理人员，或参加培训的销售人员熟练使用封闭式问题的能力，利用所获取的信息缩小范围，从而达到最终目的。该训练让学员在寻求 YES 答案的过程，练习如何组织问题及分析所得到的信息。

操作程序：

(1) 在教室前面摆四个椅子。

(2) 每组选一名代表为名人坐在椅子上，面对小组的队员们。

(3) 培训师给坐在椅子上的每一位名人戴上写有名人名字的高帽。

(4) 每组的组员除了坐在椅子上的人不知道自己是什么名人外，其他人员都知道，但谁都不能直接说出来。

(5) 现在开始猜，从 1 号开始，他必须要问封闭式的问题如“我是……吗？”如果小组成员回答 Yes，他还可以问第二个问题。如果小组成员回答 No，他就失去机会，轮到 2 号发问，如此类推。

(6) 谁先猜出自己是谁者为胜。培训师应准备一些小礼物给获胜队。

讨论：

你认为哪一位名人提问者最有逻辑性？

如果你是名人，你会怎样改进提问的方法？

## 2. 思维训练

### 【训练 1】

月球上的重力只有地球上的  $1/6$ 。有一种鸟在地球上飞 20 千米要用 1 小时，如果把它放到月球上，飞 20 千米要多少时间？

### 【训练 2】

在美国城市街道的交叉路口上，明文规定着，有步行者横过公路时，车辆就应停在人行道前等待。可是偏偏有个汽车司机，当交叉路口上还有很多人横过马路时，他却突然撞进人群中，全速向前跑。这时旁边的警察看了也无所谓，并没有责怪他。你说这是为什么？

### 【训练 3】

一长方形的升斗，它的容积是 1 升。有人也称之为立升或公升。现在要求你只使用这个升斗，准确地量出 0.5 升的水。请问应该怎样办才能做到这一点？

### 【训练 4】

古时候，一个穷老汉拿着一个空瓶到酒铺去买 5 两酒。酒铺里只有 7 两的容器和 3 两的容器。掌柜的略一思索，用这两样容器将 5 两酒卖给了老汉。请问，掌柜是如何量出 5 两酒的？

### 【训练 5】

上海报纸收藏家刘德宝收藏了大量的旧报纸，有珍贵历史意义的旧报纸价值连城，但绝大多数旧报纸并不能变成商品。后来他赋予这些旧报纸一种理由，提出可以作为节日礼品送给朋友，好奇心使人们很愿意看看自己生日那天世界发生了什么事情，特别是送给长辈，通过报纸老人可唤回长久的记忆，使本来不值钱的旧报纸卖出了好价钱。

同理：1991 年东西德合并时，政府招标要拆除见证了多少家庭悲欢离合的柏林墙，其基本情况如下：柏林墙全长 169.5 千米，其中包括水泥板墙 104.5 千米、水泥墙 10 千米。墙高约 3.6 米，沿墙有 253 个瞭望塔、136 个碉堡。

### 分组讨论：

- (1) 你还可以赋予旧报纸什么样的价值？
- (2) 此思路还可以用于哪些商品？
- (3) 如果你是一家公司的总经理，你愿意承揽拆除柏林墙的工程吗？如果愿意，请拿出你的拆除方案。

## 3. 案例分析

### 【案例 1】

柯达的中国之路

1998年3月23日，柯达公司与中国政府达成了与中国感光材料行业的“全行业合资计划”。柯达用12亿美元换来了排他性的生产许可。几年来，柯达通过调整生产布局、培育摄影市场、建设销售渠道、投资公益事业等方面的举措，迅速占领了中国市场。至2003年，柯达在中国的市场占有率已超过60%，快速冲印店从1500家增加到逾8000家，稳居中国感光市场品牌第一位。

伴随着数码影像市场在中国飞速拓展，富士凭借其独有的激光曝光技术卷土重来，并且着手全面提升它的销售网络。当柯达进军数码冲印领域时，富士已早早领先。此时，柯达面临着两难抉择：既要进一步开发传统胶卷冲印市场的潜力，又要应对富士等对手在数码影像市场的竞争。柯达提出了利用传统和数码影像技术为消费者提供拍摄、处理、冲印以及分享照片的全面影像服务系统和解决方案，以追求消费者的全面满意。此外，柯达还提出了“影像+零售”的新业务定位，通过其越来越广泛的网络渠道，开始零售业务。通过增加柯达连锁店的服务内容，不仅能够吸引更多的顾客到柯达店中消费，更为重要的是可以增加店主的收入，从而提高原有加盟者对柯达网络平台的忠诚度和该平台对新加盟者的吸引力。

然而，柯达的新战略是否能够应对富士的挑战呢？在数码影像市场上，技术与渠道，哪个更重要？柯达在渠道上的创新能否弥补其在技术上的劣势？

**点评：**

#### （1）解读柯达的中国攻略

柯达的中国市场战略可以从三个层面分析：

第一，就柯达的全球战略而言，柯达在全球范围内面临富士的激烈竞争。在柯达的原主要市场美国本土、欧洲、日本，柯达的市场份额都被富士严重侵蚀。在这些传统成熟市场上与富士和其他对手硬拼，必然的结果是利润水平的下降。柯达敏锐地注意到中国这个潜力巨大、增长迅速的新兴市场，作为其全球战略的重点发展市场，避开在传统市场与老对手的火拼，可谓棋高一招。

第二，纵观柯达的中国市场战略，有三点成功之处：

① 做中国的世界企业公民。柯达（中国）认同为是一家中国的公司，是本土的企业，选派华裔人士主管中国市场，了解中国的文化和消费者心理。树立良好的和具有亲和力的企业形象。

② 读懂中国政府。柯达敏锐地认识到，中国政府执行的是市场换资金和技术的政策。柯达看中中国巨大的市场，必然要在资金和技术上有所付出，才能有所得。柯达对中国市场的重度投资，得到了巨大的市场份额回报。

③ 用中国制造业的低成本优势，把生产中心转移到中国，降低产品制造成本，增强市场竞争力。

第三，柯达的中国市场营销策略，可以简要概括为广告推进，全面铺货，重视终端建设。

## （2）柯达面临的困局

柯达尽管在以上三个层面表现出色，但它低估了数码新科技对影像产业的重大而迅速的影响，可能令其苦心经营的竞争优势损失殆尽。这主要是由于以下几点原因：

第一，数码影像产品在全球范围内的主要现实市场和增量市场在欧、美、日等发达国家。中国市场在数码影像产品上的重要性和近期的潜力不如在传统胶卷上的地位。柯达的重点投资中国市场的全球战略可能落空。

第二，柯达以资金和技术换取的中国胶卷市场的潜力可能没有当初估计的巨大。胶卷正在迅速被计算机和存储设备所替代，而在这些产品上，柯达不具备优势。

第三，数码影像产品的技术含量高，技术水平高低对市场表现有巨大的影响。柯达如果在技术上比富士或其他对手落后，依靠单纯的市场营销手段难以获得良好的市场表现。

第四，柯达本来所处的胶卷产业是高度成熟的产业，在全球范围内形成寡头垄断，竞争对手屈指可数。数码影像产业属于新兴产业，技术更新快，参与者众多，而且多为 SONY、HP 等电子业巨头，柯达并不拥有明显的优势。

## （3）柯达的对策

面对上述困局，柯达不妨采取如下的对策：

第一，持续传统胶卷产品的生命周期。传统胶卷的生命周期正处于衰退期。柯达不能改变这一趋势，但可以尽量延长它的生命周期，在它正式退出市场之前攫取最后的利润，支持柯达自身向数码影像技术和产品的转移。柯达可以在高、低两端市场采取措施：

① 高端：在专业摄影、工业和医学影像领域，传统胶卷技术的应用近期内不可

替代。柯达公司应稳固其在此领域的优势地位。

② 低端：在全球范围内，广大发展中国家，在中国，广大农村和中小城镇，传统胶卷的市场将长期存在，在近期内，还将保持增长。柯达应加强在这些地区的市场投入。

③ 与传统照相机制造企业形成战略联盟，鼓励推出低端传统照相机，让大量消费者轻松拥有传统照相机，从而锁定用户。

第二，投资重点转向终端建设，增加影像网点数和服务质量，突出服务和便利性，弥补技术上的缺陷。

服务的便利性是消费者选择影像产品的重要因素。技术的先进性并不是普通消费者作出购买决策的首要因素。柯达已经在中国市场上树立了良好的品牌形象，建立了最密集的终端网点，这是最宝贵的资源。充分发挥这一资源优势，可以弥补柯达在数码影像技术上暂时的落后。柯达在进一步增加网点数量之外，制定更高水准的服务规范，形成“服务”上的领先优势。这种优势是竞争对手在短期内难以超越的。

第三，加强技术研发投入，在某项技术领域形成领先。

柯达的全球战略已作出调整，全面转向数码影像领域。这种转变必然伴随着大笔的研发投入。所以，在近期内，柯达仍应坚持服务领先的策略。不求全面技术超越，但求在最贴近消费者应用的某项技术上形成局部领先。

**思考：**

通过案例说明企业制定战略的重要性以及策略的应用。

### **【案例 2】**

新东方案例是一个非常典型的企业发展战略案例。企业战略通常有三个层次：公司战略（corporate strategy）、竞争战略或企业战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。新东方所面临的正是这三个层次的战略选择和制定。

首先，新东方需要确定它的公司战略，即决定现在的新东方应该选择哪个领域或哪些业务作为主营业务，是否要进入新的领域或者退出某些已进入的领域。在案例里我们看到，早期的新东方以出国留学考试培训起步，其后又进入其他英语培训、计算机培训以及远程教育等领域，新东方在这些领域的拓展过程，有以下几个特点：

（1）新东方凭借品牌输出，选择在该领域中有实力的伙伴，因而避免了很大的风险；



(2) 新东方所进入的领域处于高速增长期,同时该领域并无十分强大的对手,属于低层次竞争。这些都是新东方获得较好收益的原因。但是随着市场竞争的日益激烈,一些有实力的竞争对手也纷纷进入这些领域,新东方应该找到自己的核心竞争力,“集中兵力”在自己最擅长的领域内发展。

其次,新东方需要确定它的竞争战略,即如何在所选定的领域内与对手展开有效的竞争。营销是新东方的弱项。早期培训市场的竞争层次较低,培训公司实力有限,招收学员主要靠散发和张贴传单,新东方也不例外。与后来进入国内英语培训领域的“华尔街”、“洋活连篇”等相比,新东方的营销手段显得较传统,传播速度慢、范围也受局限。

最后,新东方需要确定它的职能战略,如营销、财务和生产等,使其更好地为各级战略服务。比如,新东方的营销渠道一直非常单一,报名学习的所有学员,都需要到新东方总部,没有其他的销售形式和分销渠道。要进行扩张,新东方就必须考虑新的销售方式。由于职能层次的战略受制于上两个层次,而且涉及范围较小,所以本案例主要探讨新东方第一层次的战略选择,对第二层次的战略略有涉及。

#### 培训行业的现状分析

从案例中可以看出,目前培训行业在中国还是一个零散型产业。有许多企业在进行竞争,它们的规模都不大,多为中小企业或私人企业,这些企业多受地域的限制,在当地有一定的品牌影响,但没有任何企业占有显著的市场份额,也没有任何企业能对整个产业的发展具有重大的影响。虽然新东方学校在留学英语培训市场上占有绝对的垄断地位,但这个细分市场对于整个培训市场实在微不足道。培训行业在中国是一个零散型产业的重要原因有以下几个方面:

政府对民办学校的非营利限制,阻止了这个行业的产业化。没有合理的回报,致使大量外部资金不敢进入这个领域,同时该行业自身积累的资金也不敢再投入。

培训行业在中国,本身就是一个新的产业,从培训的内容到对培训的管理,都还没有形成占有绝对优势的企业。

培训市场的需求是多方面的。目前英语培训比较活跃,除此之外,还有IT培训、管理培训、技能培训和各类考试培训等,每一类培训都有很多细分市场。即使对于相同的细分市场,用户也希望有更适合自己的个性化培训方案。

但从国际环境来看，培训产业却已经逐渐趋向成熟化。Kaplan Ventures、Knowledge Universe、Pearson、Sylvan Ventures 等投资机构以及上市的教育公司，对培训产业的发展起到了很大的作用。同时，新兴的 Internet 技术和计算机多媒体技术也为培训产业的标准化和规模化提供了丰富的手段。

### 公司战略的选择

#### (1) 定位英语培训，在全国进行地域扩张

中国目前约有 2 亿人在学习英语，英语培训市场总价值约为 60 亿元人民币，是整个培训市场上最为活跃的一块细分市场。

新东方已经占据了全国留学英语培训市场的 50%，北京地区的 80%，同时开始涉足大学英语考试、全国公共英语等级考试、职称英语考试等细分市场，并在北京占据了很大的市场份额。

当企业个体达到合理规模后，地域扩张就成为成长的主要方式。通过企业核心业务在外地的复制，可以迅速扩大企业规模，占据市场份额，扩展业务能力，同时也可阻止竞争者进入市场。新东方可以通过收购、连锁经营或者设立分校的形式进行地域扩张，把英语培训做成一个全国的品牌。

#### (2) 把英语培训的品牌延伸到整个培训行业

从国外的成功培训企业来看，仅仅定位在英语培训的企业很少，这是因为培训的特殊性，培训行业在一次固定成本投入之后（如固定资产的购置、教室的建设或租用、管理人员的工资），变动成本（老师的工资）的变化随着规模的增加而发生跳跃的变化，与传统行业变动成本随产量的增加而增加不同。

这是因为一个老师可以教很多个学生，变动成本的跳跃和平均每个老师所教的人数相关。如果 1 个老师可以教 100 个学生，那么变动成本将在产量增加 100 后才发生一次变动。

新东方学校并没有购置大量资产，其教室主要是租来的，所以成本主要是运营成本，包括教室、办公室的租借费用、管理人员工资和教师工资等。其中教室、办公室的租借费用、管理人员工资是固定的费用，而教师的工资是随着代课的时间和科目的增加变化的。当规模增大时，会有很明显的跳跃规模经济产生。新东方定位培训行业可以产生更大的规模效应。

从品牌的角度来看，一个成功的品牌有其独特的核心价值与个性，若这一核心价值能包容延伸产品，就可以大胆地进行品牌延伸。当品牌获得成功延伸时，不仅可以减少广告和促销费用，而且可以为经营者打开市场，赢得较高的市场占有率，还可以增强核心品牌的形象，提高整体品牌家族的投资效益，使整体营销投资达到理想的经济规模。新东方在留学英语培训市场上已经有了一个很好的品牌，这个品牌具有其独特的核心价值——让你在留学考试中获得高分，以便获得留学机会。它与其他培训市场有着很高的关联度，例如考试培训市场、资格认证培训市场，这些培训的核心价值也是——获取高分，获得资格或认证。如果新东方定位培训产业，则可以很顺利地实现品牌延伸。

定位于培训产业，将给新东方带来以下优势：

① 降低成本：无论是做英语培训还是做 IT 培训、注册会计师培训、考研培训等，都是对老师、学生和教室的管理，当在一定限度内增加培训种类时，管理费用并不增加，从而可以降低整体成本。

② 概念格销售策略：把具有相关性的知识产品“捆绑销售（tie-in sale）”降低销售成本。知识产品存在着互补性，那么基于知识互补性的知识产品定价策略就应当是有效的、甚至是最佳的。找出产品之间的相关性，进行合理的排列组合，“捆绑销售”一定能够获得更好的业绩。

③ 降低营业收入的季节波动性：考试前的两三个月，是收入的高峰期。考试期间，是收入的淡季，当市场扩展到多种培训的时候，这种淡季将随着考试种类的增加被弱化。

④ 降低市场宣传成本和销售成本：培训产品是有形关联的，这些产品有着共同的客户、渠道、基础设施以及其他因素，相关业务之间的价值链活动有可能共享，共享销售力量的业务单元可能降低销售成本，或者可以使销售人员向客户提供独特的一揽子方案。共享可以产生规模经济。跨越细分市场的共享行为，可以产生相对于单一细分市场竞争对手的成本优势。

### （3）发展远程教育

在零散型行业中，如果技术变化造成规模经济或者市场需求的标准化，则集中就有可能发生。

Internet 技术和多媒体技术在教学中的应用，会带来两个方面的益处。

首先能够最有效地跨越教师和学员之间的时空障碍。很多学员由于师资不足、地域限制或者时间上的限制不能来参加培训。新技术的应用可以完全解决这个问题，使最优秀的培训课程，不受时空限制，扩展到社会的每个角落，增加培训的受众人群。

其次是提供了一种实现市场需求标准化的崭新手段。培训是一种知识传播的媒体，每一种媒体都有自己的成本结构，其开发和发送成本，与使用该种媒体的人数有关。例如，为每个学生提供录像或者 VCD 媒体的传输成本随着学生数的增加而很快增加，但在传输网络覆盖的范围内，发送成本并不随着学生数的增加而增加，变动成本不随规模的扩大而增加。

#### （4）通过培训带动学历教育，成为民办大学

政府在学历教育方面的投入严重不足，为投资教育提供了赢利空间。新东方如果能够获得学历教育的资格，必然能够进入一个壁垒较高的大市场。目前以培训为主的新东方，可以为未来的学历教育积累经验，一旦时机成熟，就可以发展为民办大学。这样做的好处如下：

① 有较高的进入壁垒。无论政策怎样变化，国家对学历教育都会有严格的限制，培训机构必须具有相当资质，才能进入学历教育领域。

② 培训和学历教育之间存在互补性。培训可以为学历教育带来生源，而学历教育可以使培训增值。

③ 增加收入的稳定性。学历教育通常是 2~4 年的时间，一旦学员进入学校，学校就可以在很长一段时期内有可预期的收入。

④ 提高品牌在行业中的含金量。当新东方能给学员颁发得到国家承认的学历证书时，其品牌在培训行业中将产生深远的影响。

### 竞争战略

#### （1）用新兴技术来创造规模经济，标准化市场需求

新东方进行地域扩张将面临一个问题，如何控制产品质量。培训不同于传统企业的产品，在原材料和工艺既定的条件下，传统企业产品的质量是大致相同的。新东方的产品质量主要取决于教学质量的好坏。虽然新东方有一套给老师评分的质量控制系统，但是很多学员是因某一位特定的老师来听课的。传统的培训方式很难满足用户的

需求。教育的信息化，正好可以弥补传统教育的不足。把一个老师的录音制作成标准的多媒体课程，学员根据自己的实际情况，选择听课的进度和难度。这样做可以同时满足学员对老师的要求和学校对产品质量的要求。华尔街培训学院的成功也证明了教育的信息化是学员乐于接受的。

#### (2) 拓展营销手段

到目前为止，新东方学校的市场宣传主要是口碑宣传和传单宣传，在北京的各个高校宣传栏和马路旁的宣传栏上、甚至电线杆上，都可以找到新东方的单页传单。各个高校中流传着新东方的故事和笑话。还有在各地高校进行的校长巡回演讲。新东方没有做过品牌宣传，不太重视市场活动。在这方面，新东方应该向“华尔街英语”等竞争对手学习，进行系统的市场宣传活动。

#### 思考：

通过案例说明企业制定战略的重要性以及策略的应用。

#### 4. 情景模拟

##### 【情景 1】

在某购物广场，顾客吴某购买了一台价值约 1 100 多元的某某牌双盘式煤气炉。不久后的一天，吴某母亲在厨房做饭时，煤气炉发生了爆炸，炉具表面的玻璃钢全部炸裂，喷出的火焰不仅烧伤了吴母的头、脸，而且全身多处也大面积烧伤（当时是夏天，吴母身穿遇火易燃的薄丝面料衣服）。事故发生后，吴某马上把母亲送入医院，并让家人用照相机、摄影机对事故现场进行了拍摄，随后吴某打电话到商场顾客服务中心投诉，要求商场对事故发生作出合理解释并对患者予以 20 万元的经济赔偿。

假如你是该商场经理，你将如何处理这一事件？

模拟开始：……

##### 【情景 2】

顾客服务中心收到这样一个投诉，顾客杨某一家在商场买完单时无意中发现，他的小票上多录入了 2 件他并没有购买的商品，与此同时，跟随他身后买单的家人，也发现小票上多录入了 2 件并没有购买的商品。杨某当时非常气愤地跑到顾客服务中心，大骂：“你们这简直是诈骗犯！”，而且一直嚷嚷：“如果不对这件事作出合理解释，我就投诉到消协”。并口口声声说“要炒掉这样的员工，要狠狠地处罚她”。

闻讯而来的主管马上拿过计算机小票进行核实，发现情况确实如此，而且错误出自同一个收银员。

假如你是这位主管，你将如何处理这一事件。

模拟开始：……

## 创业者需知：如何制定营销战略

---

出色的营销总监不是天天在办公室想象，或者依靠市场销售人员的一些小情报，就来制定公司的营销战略，战略是关系到企业打仗的方向对不对，一旦企业的战略制定错误了，战术运用的越好，偏离的方向就会越大。

所以，营销总监如何制定好战略，显得十分重要！要做好企业的营销战略，应该从以下几方面着手：

### 1. 了解所在行业的情况

你所在的行业是一个什么行业？

你这个行业的消费群有什么特点？

你的同行者有多少？

谁是你的主要竞争者？

他们有什么变化？

你们是通过什么方式方法和渠道销售产品的？

有其他的渠道和途径吗？

### 2. 明确公司的战略步骤

公司有战略规划吗？

公司的战略规划目前是否存在问题？

你是否完全透彻地了解公司的战略步骤？

你制定的营销战略不能和公司战略相违背与冲突。

### 3. 制定策略组合

策略组合是你打算如何有效利用公司现有的资源，最大限度地利用、创造最大价值的组合过程，每一策略之间要连接起来，不是孤立的，脱离的。

常用的策略有：

- (1) 目标市场策略；
- (2) 竞争策略；
- (3) 产品卖点策略；
- (4) 产品线策略；
- (5) 品牌策略；
- (6) 传播策略；
- (7) 渠道策略；
- (8) 价格策略；
- (9) 促销策略。

#### 4. 定位品牌

品牌是消费者与产品情感的联系，精神的寄托，品牌必须上升到精神层面，必须有自己的主张，才能引起消费者真正的内心共鸣。每一次的品牌创意就是一个苦苦探索的解码过程，不但要破译市场的密码，还要破译消费者心灵深处的密码。企业的品牌定位要独特，清晰，有区隔！

#### 5. 明确品牌诉求

必须清楚地知道，品牌定位和品牌诉求要配合；诉求，是向消费者说什么？说的太长，消费者是记不住的；说的太多，他是没有耐心的，听不进的；说的太杂，他是不知道你说的是什么的；说的太专业，他是无法理解的；所以，品牌诉求要单一精准！如“农夫山泉有点甜！”就是品牌诉求的典范。

#### 6. 明确品牌发展策略

你打算如何发展品牌？是单一品牌坚持到底，还是多品牌同时发展？是重点推广哪个品牌，还是放弃哪个品牌？你必须非常清晰自己的思路。

#### 7. 做好品牌形象设计

要根据不同的产品，销售给不同的对象而设计不同的包装。不能千篇一律，没有区隔。如，若产品是作为家庭用品的，就要简易，突显产品品质；若是作为礼品用的，就要豪华，突出品牌形象；若是专用装，就要尊荣华贵，突显品牌形象。

#### 8. 策划渠道运作

你要清楚这个行业的厂家情况及主要竞争对手，进行 SWOT 分析。对手的下列

情况需要了解：

- (1) 市场方面；
- (2) 价格方面；
- (3) 渠道方面；
- (4) 传播方面；
- (5) 促销方面。

你要非常清楚这个行业不同类型的竞争对手。如，有杂牌军、品牌军等。

#### 9. 制定应对对手的策略

了解以上情况后，你把握了杂牌军、品牌军的一切情况，再来针对不同的对手，做不同的对策。

对策主要包括：

- (1) 不同类型的竞争对手，分别采取不同的战术；
- (2) 定价策略；
- (3) 渠道策略与管理；

A 类市场      B 类市场      C 类市场

- (4) 重点市场与非重点市场策略；

重点市场是直接控制还是发展经销商来控制？

非重点市场是采取总经销还是有选择性的分销？

- (5) 终端的管理模式；
- (6) 建立销售支持系统。

#### 10. 策划传播

是否利用科学高效的整合传播方式？

还是有什么特殊的传播方式？

选择媒体做广告吗？

加大人员推广吗？

建立电话行销吗？

建立样板市场传播吗？

搞新闻发布会吗？



搞招商会吗？

针对不同通路的特点，是否采用不同的推广工具？

是否建立终端样板店？

一套科学的营销战略是需要一步步来明确的，不是坐在办公室想出来的，所以，在制定战略前，最好深入一线，了解消费者需要什么以及经销商现状，多听他们的意见，多想想他们，这样制定的营销战略基本不会偏离方向！

### 创业测试：你具备企业家素质吗

要想知道你是否具备成为企业家的素质，请完成以下问卷调查表。你不可能是完美的，因为完美根本就不存在。

若你想创建自己的企业，不再为他人打工，成为一名企业家。想要了解更多信息，请回答以下 25 道题目。如果你确实具备企业家素质的话，对每道题目你都应该能够轻易地给出肯定答案。

1. 失望时，你能够处理问题，并回到积极的状态中吗？
2. 你喜欢引人注目、推销自己和你的公司吗？
3. 你比较擅长组织工作吗？
4. 你知道如何控制自己的生活，做到自律吗？
5. 你愿意承担风险吗？
6. 你的想象力丰富吗？知道如何表达自己的想法吗？
7. 你能够把不利的事情转化为机会吗？
8. 你有勇气、有耐心吗？
9. 当你开始创业时，你的家人能够处理你的不自由状态吗？
10. 你知道如何为自己的信念而战吗？
11. 你喜欢和人打交道吗？
12. 你有过管理经验吗？
13. 你害怕日常工作吗？
14. 你可靠吗？对自己有信心吗？
15. 当你真正相信某人某事时，你能够不在乎别人的判断吗？

16. 你具有影响他人的能力吗？
17. 别人认为你是一个充满活力、积极向上的人吗？
18. 你喜欢绝大多数时间单独工作吗？
19. 你喜欢在电话中和陌生人交谈吗？
20. 每天早晨你都是怀着积极的态度醒来吗？
21. 你的财务情况稳定吗？（在创业前，你应该有足够支撑你过一年的储蓄）
22. 你做完案头准备工作——研究与所要创建公司相关的一切资料了吗？
23. 你知道如何自嘲吗？
24. 你能轻易地控制自己的脾气吗？
25. 你很容易就会感到厌倦吗？

如果以上问题对你来说都只是小菜一碟，那么你就是一名天生的企业家！

如果你能全身心地投入到一项激动人心的创业事业中效果会更好，受益会更多。不是所有人都适合做企业家的，而即使你恰好具有这种素质，在前行的路上也需要别人的帮助。打开自己的视野，记录下自己的梦想。机会无限，就看你如何把握了。

哈佛商学院相信“理想的”企业家素质并不存在。“成功的企业创始人可以是交际型的或沉默寡言的、分析型的或直觉型的、规避风险型的或寻求刺激型的”。



美华论坛  
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

---

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)