

著名财经专家 路长全 著

解决

营销就是解决竞争

一本真正能帮助企业解决实际问题的书

机械工业出版社
China Machine Press





作者简介

路长全 先生

1966年11月生

著名职业管理家

北京赞伯营销管理咨询公司 董事长

主要实践经历:

伊利集团 营销副总经理

巨能实业集团 副总裁

(意) 赞邦制药集团中国公司 营销总监

远大集团 营销策划副总

为数十家企业和机构进行营销咨询和管理服务，
在实践中形成自己独特的运作风格和理论体系。

海尔商学院 客座教授

对外经济贸易大学工商管理学院 客座教授

中央电视台广告部 策略顾问

工商管理硕士 工学硕士

路长全先生成功运作过的公司中有著名的跨国公司，也有非常本土化的国内企业，行业和规模也各不相同。他凭借对国际经典管理理论的深刻理解和对中国市场、文化的透彻剖析与把握，通过理性但大胆的运作，帮助他所服务的企业摆脱巨大困境，走上发展之路。

专 著:《营销运作潜规则》

电 话: (0 0) 82385132 82387045

13911027068

网 址: www.zanbo.com

E-mail: Lcq@zanbo.com

**没有哪一个品牌强大到不能被挑战；
没有哪一个品牌弱小到不能去竞争。**

解 决

营销就是解决竞争

著名职业管理家 路长全 著



机 械 工 业 出 版 社

不能解决问题的都是空谈！《解决》是能够帮助在中国运作市场的企业解决竞争问题的一本书。

本书通过一系列作者亲手运作的营销案例的全景阐述，介绍这些案例背后鲜为人知的解决方案和思维方式：伊利、巨能、远大、红星、宏达、可口可乐、中国移动……从而提出中国企业运作市场要集中做好三件事：确定产品的“营销基点”、找到撬动市场的“营销支点”、建立运作市场的“营销势能”。在此基础上，通过中国最大硅橡胶集团的整合案例阐述了如何扎根企业的土壤来进行民营企业的整合；通过具有 50 年历史的老品牌——红星乳业再放光彩的运作，让读者重新认识“集中，集中，再集中”这一伟大的管理思想。

读完本书后，你会坚信：不管自己拿到的牌多么糟糕，基于现实条件的、简单易行的解决方案一定存在。

本书适合所有企业家、管理者、在校大学生、营销人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

解决 营销就是解决竞争/路长全著. —北京：机械工业出版社，2003. 9

ISBN 7-111-12852-4

I. 解... II. 路... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 070200 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：刘秀云 赵丽敏 版式设计：霍永明

责任校对：陈延翔 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

1000mm×1400mm B5·8 印张·2 插页·180 千字

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

真实就是力量！

没有什么比真实发生的更具说服力，没有什么比以小搏大的运作更具挑战性，更具震撼性，更需要智慧。

中国市场的现状和走势，注定了绝大多数的中国企业要展开一场场力量悬殊的竞争。

当大多数中国企业还没有明白基本的市场规律时，那些在市场经济中熏陶了上百年的跨国公司就蜂拥而至，带着数字惊人的剩余资本，将亏损数年作为实现自己的远大抱负的基石。

饮料行业如此，医药行业如此，洗化行业如此，家居行业如此，零售行业如此……

中国企业的处境比倒退 100 年的可口可乐还要艰难，因为今天的中国企业不仅仅处于从生存到发展的阶段，更艰难的是：他们不是与实力相当的对手自由竞争，而是不得不与那些早起步 100 年的跨国公司同台竞争。

经济是最坏的老师，没上课就考试了！

我们不得不找到解决竞争的方法，让消费者来保护我们。

我们别无选择，我们的营销必须更锋利，更快速，更直接。

找到“营销支点”，有效地改变强弱对比，从而达成另外一种可能，实现以弱击强，以小搏大，以轻举重。

没有哪一个品牌强大到不能被挑战；

没有哪一个品牌弱小到不能去竞争。

因为即使是弱小的实体，也不是一成不变的，也可能在某种时空位置下处于强势，或者我们可以有意创造这种态势。

在市场运作的实践中，当我为伊利雪糕找到一个“游戏”的支点，将其定名为“四个圈”时，当我们建议把经销商转成配送商，把二级商定义成客户时，我们不是在故弄玄虚，也不是要为变革而变革，而是因为这是基于现实条件上解决竞争的方案。就这样一支普通的雪糕一年卖出几个亿！

我在策划巨能“体饮”的上市方案时，就通过建立营销支点，有效地改变和强大对手的对比，使强手的强不再那么强，自己的弱不再那么弱，从而达成另一种可能。

在“平衡”的“支点”下，这个饮料家族的小字辈——“体饮”从此挥臂奋进在平衡饮料这个宽阔的市场中，而不是徘徊在运动饮料这个狭小的空间内。

在竞争白热化的饮料行业，在短短的三个月内，在几乎没有广告的条件下取得了上市的成功，且快速从新生儿成长为功能饮料的第一品牌。

我在帮助红星乳业进行营销管理咨询时，在全局面临资源弱势的情况下，把这些资源集中到局部上，使红星的产品在这个局部上处于强大的位置，使竞争的弱势在不同的环境中转换为强势。

这就是 2003 年一季度红星销售同比上升了 60%，而销售费用总额同比却大幅降低的根源。

作为一个规模不大的企业，一个处于夹缝中生存的企

业，我们找到了解决竞争的方法，摆脱了恶性“搭赠”的行业竞争漩涡，使得企业在如此短的时间内，仅仅靠营销的整合管理就取得了如此的业绩。

成功不是来自于那些繁琐的理论的指导。事实上，那些复杂的东西根本就没来得及在中国企业的实践中扎下根来。

最常见的误区，就是使用管理骆驼的方法管理兔子。

中国的企业普遍较小，就规模比较而言，如果说西方企业是体格高大的骆驼的话，中国企业最多是一只小兔子。

比如中国最了不起的“海尔”的总资产只有美国 GE 的 1/560(“海尔”2000 年的总资产为 8 亿美元，同时期 GE 的总资产为 4000 多亿美元)，就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子？何况我们大都数企业比海尔要小得多。

几乎所有的营销管理书籍阐述的都是如何管理骆驼的方法，那是西方企业，尤其是规模庞大的跨国企业的营销经验总结。

骆驼前进需要稳健，因为它的骨架大，不能跑得太快，太快就散架了，所以跨国企业谈营销战略管理，谈市场占有率，谈大投入大产出；而兔子需要速度和灵活，所以中国企业运作营销应更注重策略，应该谈利润。

用牵骆驼的办法牵兔子，必然产生很多尴尬。

这就是为什么大多数企业管理理论总给人远水难解近渴的原因。

揭开大量使人望而生畏的著作面纱，你会发现所有伟大的人和伟大的事，其成功的本质在于找到了基于现实条件基础上的解决方案。

我们绝大多数中国企业的营销，其成功的本质就是有效地解决竞争。

中国的企业家对市场的理解应该是真实的，也应该是现

实的。

无论你是强者还是弱者，无论你在行业中处于什么位置，如果你要获得成功，你就必须学会去解决问题。

本书中，我通过一系列亲手运作的营销案例的全景阐述，介绍这些案例背后鲜为人知的解决方案和思维方式：伊利、巨能、远大、红星、宏达、可口可乐、中国移动……

除了“营销支点”，改变力量对比，实现以小搏大的运作外，你还得了解什么是“营销基点”。

将产品与核心人性面结合，帮助我们成就伟大的品牌，这就是“营销基点”的力量；

“营销势能”的运作的实现销售的快速放大的有效方法，至少可以从六个方面去展开势能的打造；

中国最大硅橡胶集团的整合案例阐述了如何扎根企业的土壤来进行民营企业的整合，以实现管理瓶颈的顺利突破；

而具有 50 年历史的老品牌，红星乳业再放光彩的运作，则体现“集中，集中，再集中”这一伟大的管理之花。

读完本书后，你会处处体会到：弱者的力量，强者的尴尬。

你会从形式中获得力量，用简单制约复杂。

你可以在并不对等的较量中实现以弱击强，在雪上加霜的困境中获得快速突破。

读完本书后，你就会和我一样坚信：不管您拿到的牌多么糟糕，基于现实条件的、简单易行的解决方案一定存在。

我们的任务就是找到它，解决问题，获取成功。这就是《解决》。

目 录

前言

第 1 章 管理究竟是什么——解决问题 / 1

没有哪一种理论会比管理理论产生的误解更多，中国失败的企业至少有一半归咎于受到错误理论的误导。

策略也好，执行也罢，不能解决问题都是空谈！

管理的关键就是解决问题。

无论您拿到的牌多么糟糕，一定可以找到简单易行的解决方法。

究竟什么导致成功——解决问题 / 2

当我们看到古今中外那些伟大的人和伟大的事情时，我常常有一个疑问，究竟是什么导致了这些了不起的成功？

当你仔细研究那些著名的人和事后，你会发觉一个让你很吃惊的答案：这些所谓成功的人或事，实际上归功于他们能够有效地解决问题。

用管理骆驼的方法管理兔子——你还要这样干多久？ / 7

用管理骆驼的方法管理兔子，是中国管理界的最大误区。

兔子必须一边跑，一边找食物，否则就会饿死；而骆驼是可以七天不吃不喝的，因为它早有积蓄，这就是中国企业和跨国企业营销运作的不同。用管理骆驼的方法管理兔子将

屡屡受挫。



“宜家”的营销你学不了——为什么？ / 14

一家家具连锁店在中国市场连续取得四年的“成功”，却没有展示出特别的营销“动作”，不由得使我这个在中国营销行业闯荡十多年的老兵心存嫉妒，不由得我不抽出时间认真研究宜家的营销。

结论让我大吃一惊：宜家的营销——我们中国的企业学不了！为什么？



你为什么还没有成功——没有遵循“关键掌控”原则 / 17

那么多人一直做对的事情，在辛苦地做事，却没有获得成功。看看他每天忙碌的事情：看电视、看球赛、整宿地打牌、辛苦地喝酒。这些事情和你的成功有关系吗？既不是关键的事情，也不是你能掌控的事情，这就是你没有成功的原因。

看看你的营销，日常都在忙什么？

第 2 章 营销基点——撬动厚重市场的基本点 / 23

“营销基点”就是将一支普通的产品和人性的某一部分连到一起，从而创造出产品被接受的广泛空间。营销基点是撬动基本市场的有力武器。这才是伊利雪糕、可口可乐成为成功产品的核心原因。



“四个圈”的核心营销运作——建立营销基点 / 24

凭什么？

一支普通的雪糕——伊利“四个圈”，在白热化的竞争中，在不到一年的时间内能卖到几亿支？

不仅如此，几年来，这个几乎没有广告支持的产品，在日

益激烈的竞争中仍保持旺盛的销售状态！仍然在给企业带来源源不断的利润！



可口可乐凭什么——常青不衰的背后运作 / 34

我们不少的企业也都在做“4P”，有些甚至登峰造极。但为什么我们没有像可口可乐那样成功？

可口可乐的运作中一定有我们的运作中不具备的东西，而且是关键的东西！

第 3 章 营销支点——实现以弱击强 / 39

营销支点的作用在于撬动强大的竞争对手：微妙地改变了强弱之间的力量对比，使强不再那么强，弱不再那么弱，从而达成另外一种可能，实现以小搏大、以弱击强、以轻举重。

天下没有绝对的事情，就看你能不能找到这个支点。



建立营销支点——改变力量的对比达成另外一种可能 / 40

那些后出生的企业、那些小字辈的企业怎么办呢？难道因为别人的强大，我们就不去竞争了吗？

弱小企业的营销从某种意义上来讲，就是在某个阶段，集聚所有能量于一点：寻找一个支点，实现以弱击强。



体饮凭什么火——世界著名的佳得乐为什么没有火？ / 41

如果说，可乐、茶饮料等饮料家族是一片乔木森林，那么“平衡”两个字所传递的信息则是一株灌木，支点本身产生了类别竞争力。

不要拿苹果与苹果比，如果你的对手是葡萄，那你就是樱桃。让你的对手在家哭泣吧！



百事可乐的营销支点——撬动庞大的可口可乐 / 49

引导百事可乐走出困境，逐步成为强大公司的营销运作是，它找到了自己的营销支点。这个营销支点就是：“百事可乐，新一代的选择”。

这个支点使可口可乐的强不再那么强，百事可乐的弱不再那么弱，从而达成了另外一种可能。

第 4 章 产品线战斗机策略——克制跨国企业方阵组合 / 55

什么是好产品？有概念的产品是好产品。

那么，什么是好的产品线规划？

有效的产品线规划一定创造出三种力量：产品力、组合力和联动力。



究竟什么是好产品——有概念的产品才是好产品 / 56

高档的产品不一定是好产品，高科技的产品也不一定是好产品。从营销角度而言的好产品，不是指质量或者档次的高低。

“有概念”是指：除了产品本身的基本功能外，还具有鲜明的、独特的消费者需求满足。



产品线运作——战斗机是跨国公司方阵结构的克敌法宝 / 59

你见过排着方阵被检阅的部队吧？雄伟华贵，但速度太慢，打仗不适用。无论是宝洁的洗发水，还是和路雪的冰淇淋都是采用方阵式的产品线组合策略。但对于中国企业不适合。

中国企业必须采取明星产品拉动系列产品的产品线运作模式。我将这种适合中国企业的运作模式比作是冲击市场的战斗机策略。



红星产品线运作——组装冲击市场的战斗机 / 62

用不同功能的产品组装成一架冲击市场的战斗机。

将机头产品、护翼型产品、利润型产品进行有效组合。

同时，针对不同市场可以用不同的组合，形成联合舰队型的产品线规划。

第 5 章 定位运作——从改变游戏规则开局 / 65

名称是连接具体产品和消费者之间的桥梁。通过名称定位确定产品在消费者心中的位置，产生竞争力——让名称就推动产品销售！让名称自己走路！



为什么“健康习惯”卖不好——科学但不营销 / 66

一个如此优秀的产品，为什么消费者不买账？从定位、名称、包装，到功能说明、价格……都犯了一个错误，叫“科学但不营销”。



弱小产品如何建立竞争力——改变游戏规则 / 70

弱小产品挑战强大品牌的最有效的方法：改变游戏规则。经济法规的规则你无权改变，但市场营销的游戏规则你自己是可以改变的。



穿上新衣服——好去赶新路 / 74

包装如人的衣服，给别人第一印象。如果第一印象不强或不好，你能指望别人在匆匆一瞥中买你的产品吗？



“农药洗不掉，分解才有效”——好广告，销售说话 / 79

在创意之前，有些前提条件必须搞清楚，否则难免不进入为创意而创意的怪圈，对销售没什么帮助。而不能带来现

实销售的广告对企业来说，再美也没有意义。

第 6 章 包装的力量——形式比内容更容易带来成功 / 83

很多人的成功不是因为内在好，而是因为形式好，很多产品营销得不成功不是因为产品不好，而是因为你的包装不对。这是一个形式和内容同等重要的时代！

“四个圈”、“绿态”和“体饮”的包装具备了什么成功要素？

消费者购物时有何具体表现——为什么会这样？ / 84

他们为什么会首先在哪款冰箱前停下来？为什么没有马上买这款冰箱？为什么又流连了所有的其他冰箱？为什么最后又返回来买了最先研究的那款？

为了弄清消费者在选购商品时的具体行为，我曾在不同的购物场所跟随一波波不同的消费者。

包装势能——形式和内容同等重要 / 87

让消费者第一眼就看到你的产品，让消费者在众多的商品陈列中首先看到你的产品，这是营销的核心工作之一。

产品包装和外观的设计，必须达成产品与消费者之间积极的、正面的、快速的互动，使得产品在任何场合均被关注、被认同、被需求，从而触动消费者敏感的购买神经，这就是包装势能的营造。

第 7 章 渠道运作——找到激活渠道的关键元素 / 91

一批、二批、三批、终端……总经销、分销商、代理商、大卖场、小卖场……渠道够复杂了吧？但是，渠道的关键部位在哪？找到渠道的“穴位”，你就能“四两拨千斤”。



占领市场的尖端——还是要占领整座山？ / 92

在未来 10 年内，广泛的渠道网络和网络管理体系都是中国企业发展的重要资源。所以，我们既要在中心城市树立品牌，又要将产品和品牌输送到二级市场，甚至农村市场。



渠道运作为什么难——没找到渠道的“枢纽”！ / 94

一张看似很大的、柔弱无骨的、变化无形的渔网，在渔夫熟练的手中却能挥洒自如，抛、撒、进、退，吞、吐、沉、浮，在变幻的流水中不断收获。为什么？



运作二批商的窍门——应用 20：80 理论 / 97

运作或管理到二批商，就会打破经销制的物流瓶颈，有利于产品按计划分流。由于价格控制到二批商，就有利于价格体系的维护。

运作到二批商后，经销商怎么办？



借力打力——爱恨交加的经销商运作 / 99

任何一种渠道方式都是有利有弊。经销商之所以能够破坏物流秩序和价格秩序，根本的原因在于销售内部的管理。要想管理好渠道，首先管理好你的队伍。



客户管理——激发市场链中最敏感的元素 / 101

充分地、最大限度地向客户展示企业形象、竞争优势、发展蓝图，使客户体会到与企业合作的现实利益和未来前景，坚定客户与企业合作的信念，形成客户现实订单的热情和动力。

第 8 章 正确促销——触动消费者购买神经 / 107

如果把营销看成一项整体水运工程，那么，促销无疑是

河流中一个个湍急的漩涡。漩涡是浩瀚河流中的精灵，她是河流生命力的绽放，她的魅力来自于旋转带来的巨大诱惑。

但是，单纯买赠不是促销，赔本赚吆喝也不是促销，不能带来利润增加的行为都不是真正的有意义的促销。

促销必须触动消费者的购买神经，使他们青睐你的产品的同时还愿意多付钱。

促销势能——让你的行为触动他们的购买神经 / 108

促销就如同武林里面的暗器，比如小李飞刀，使用得好，能起到无法估量的效果，能快速提升你的销售额。

但是，造成价格下调、赢利水平下降、利润率无法复原的行为都不是真正的促销。

有哪个企业能承受得了永远无法停止的买赠？

促销与销售回馈的关系——你计算过没有？ / 109

如果促销费用的大小和销售额的提升不成正比，或计算不当，就有可能出现促销费用太大，销售无法提升的尴尬。这样，即使你花钱再少也是白花。另一种情况就是促销费用高到一定程度，销售额不升反降。

促销对象是谁——简单问题出大错 / 114

促销对象还需要谈吗？多么简单的道理！

但是，促销对象不仅需要说，而且是一个非常关键的问题。

我往往发觉，不少企业的促销是：在爬到梯子的顶端时才发现梯子靠错了墙。

应该促销哪一个产品？——别拿鸡蛋当土豆扔 / 118

该拿哪一个产品促销？一些企业不仅会发生错误，而且是常常搞错。

比如，用一个机身型产品不断地去做“买三赠一、买五赠一”的促销。用利润型产品冲击市场，不仅得不到相应的市场份额，而且很大程度地伤害了企业必需的利润。

我有时纳闷，难道这些企业钱太多了？

促销的目的究竟是什么——目的错了就全错 / 120

促销的目的还不简单，都是为了提升销售呗！错！而且错得很厉害！

促销的目的至少有 15 种之多，通常所说的提升销售额只是其中的一种。

即使为销售额提升而进行的促销，你也必须明白销售额提升从哪里来，不同的来源必须辅以不同的方式，否则就得不到结果。

促销的组织——执行力如何？ / 123

不少企业促销的结果往往不尽如人意，整个活动下来，费用花了不少，领导已脱了层皮，甚至嗓子都喊哑了，但仍然没有结果。

为什么呢？因为促销活动中的六个要素没有很好地被落实，所以就不会有预期的结果。

问题出在促销活动的组织上。

第 9 章 广告底线——创造半被动消费的状态 / 127

广告要能引起消费者心灵的共振，形成消费者对产品的心理渴望，从而推动现实销售。这就是广告势能。这是对广告效果要求的底线。

对近期销售没有推动的广告，无论多么精美，多么富有诗意，都没有现实意义。



什么是好广告——管理者必须回答的“简单”问题 / 128

什么是好广告？创意好的广告就是好广告。

问题是，什么样的创意才算是好创意呢？情节离奇的、抖包袱的、美女的、天昏地暗的……



关键是你表达什么——广告最难的是表现什么而不是如何表现 / 129

为什么那么多广告劳而无功？为什么那么多“奇思妙想”的广告没有奇出结果？绝大多数因为没弄清应该表达什么。

消费者不会倾听我们，除非我们曾经倾听过他们的心声。



消费者经验是什么——你的诉求一定要与其消费经验相一致 / 130

有一次乘飞机，邻座的一位老太太很紧张，我问她：“老人家，有什么不妥吗？需要叫服务员吗？”

老太太说：“不用！我就担心这个飞机会掉下去”。

她为什么会有这种担心呢？



创意的源泉——来自排列组合 / 133

真正的广告创意者，必须首先是一个营销的专家，而营销的核心是对人性进行深入的了解和剖析。

那种以主观出发设计构想，不考虑消费者的经验和产品本身特点的错误做法，导致许多广告精彩而无用。其本质原因是忘记了广告的根本任务——为销售服务。

第 10 章 集中运作——最伟大的管理之花 / 137

人们畏惧一根小小的针甚于畏惧一把大大的锤子！针的力量来自于集中。营销的集中会给你带来意想不到的结果——销售和利润的同步增长。

大企业和小企业的区别不是在同样的市场有不同的收获，而是在各自的局部市场取得各自的局部优势。



消费者不识货！——红星怎么了？ / 138

一个产自世界级草场的牛奶品牌，却没有被消费者有效地认知，为什么？

我为企业在激烈的竞争中所处的劣势感到揪心，也为企业所表现出的坚韧不拔所感动。



市场的集中——做小池塘中的大鱼 / 141

整体强并不代表局部都强，再强大的企业也有它的弱势。

将有限的资源集中在局部市场，改变强弱力量对比，从而达到另外一种可能。这就是集中运作的真谛。

简单的方法却产生不简单效果，这是管理的真谛。



产品集中——产品竞争力的聚焦 / 142

任何企业都不要企图满足所有人群的需求，否则这只能是营销的理想主义行为。因为企业是以利润为前提，而不是以满足所有需求这一社会责任感为前提的。



概念集中——瞄准消费者的心 / 143

所谓产品概念要集中，这就相当于一束射到消费者心中的光线，能不能打动消费者的心，就看你的光线聚焦得够不够。

营销的力量来自于整合，而整合的力量来自于集中。



人员集中——正面思维产生正面互动 / 147

面对半杯水人可能会有两种心态，一种是：“只剩下半杯了，我不喝”。它首先想到的是自己已经失去了多少，于是就会把半杯水倒掉。

另一种心态是：“我已经有了半杯水了”。他会带着一种感激的心情想自己已经得到了很多。

这就是负面思维和正面思维的区别！

关注的集中——优点才能带来成功 / 150

一个人一条腿瘸了，你一直试图在做的是让他两条腿变得一样长。可是你得到的是什么结果呢？

即使真的两条腿变得一样长，他最多是一位走路正常的人，也不太可能变成一位长跑冠军。

我们在帮他治腿的同时，更应把关注点放在寻找他的优点，放在发挥他的优点上。

所以，改变缺点不能导致成功，激发优点才能带来成功。

将路走得窄一些——企业应该是自律的高手 / 152

资源极其有限的企业，营销获得成功的有效办法之一是：学会放弃。在少数几个区域内取得决定性的突破，否则，就容易一无所成。

如果谁对我们说他同时能做所有的地区，能将全球每一个地区的营销都做好，那他要么是一个新手，要么就是一个吹牛大王。

第 11 章 整合运作——扎根于企业的土壤 / 155

改变我们习惯了的运作方式是一件痛苦的事情，但这是企业发展的惟一途径。

让企业曾经获益的、企业赖以生存的营销模式反过来又开始严重制约企业的发展，成了企业继续成长的瓶颈。

企业整合的关键在于能否扎根于企业的土壤，能否被企业员工认同，否则，方案再“完美”，也是白搭。



我该怎么办——被两个咨询公司的结论搞糟了 / 156

一个病人找医生看病，希望吃完药后，身体会好、做事有干劲。结果医生告诉他：你的心、肝、脾、肺都不行了，需要全部换掉。

怎么会有这么荒唐的结论呢？我真替我们的企业既感到酸楚，又感到难过！



用“脚”做的方案——在屋里是做不出方案的 / 160

企业在一定程度上把未来托付给了我们，我们就一定不能辜负企业的期望。

到市场上进行调研。汽车、火车、飞机……，江苏、安徽、浙江、广东、河北、天津……拜访了一个客户，又一个客户。

这个方案哪里是用手写的，简直就是用脚写出来的！



分品牌运作的策略——铸造市场之剑 / 166

宏达究竟采用什么战略来提高产品的市场占有率？宏达采取的战术必须能够转化为具有行业竞争力的战略。

一种战术如果无法转化为战略，就无法产生可持续的竞争力。



营销承包如拿刀割自己的肉——不断伤害自己 / 168

把销售人员的所有费用变成承包制，根据销售额的一定比例来提成，这个方法，听起来很爽！

但实际情况怎么样？到一定规模后，这种承包制的营销模式就相当于拿刀在自己的身上割肉——不断地伤害自己，不断地伤害企业。



客户投诉怎么这么多——财务方法如何影响产品质量 / 171

我豁然意识到：这是问题所在，这就是我们产品品质不稳定的罪魁祸首！

“月成本倒推法”，怎么会导致产品品质不稳定呢？

一个会计的处理方法怎么会影响生产部门的产品品质呢？

正面激励还是负面惩罚——两种相反的管理思想 / 174

管理人和管理机器最大的不同在于：人是活的，是有思想、有灵魂的。人性中最闪光的东西是，人需要被别人赞美，所以管理要充分利用人性这个闪光一面，去激励、去调动、去激发人的巨大的潜在能力。

改变游戏规则——将羊变成狼 / 179

薪资设定是企业营销高层和管理高层必须用心去做的事情。

机制是导向。导向的工作做好了，就事半功倍。

不少企业按照所谓的销售额来计算提成，这些都是看似合理，实际上并不一定正确的做法。

“个人驱动”向“系统驱动”转型——用企业能接受的方式 / 184

如何实现管理方式的突破？必须用企业能接受的方式，这是我们必须完成的具体操作过程。

我们往往被复杂的管理理论搞得头晕脑胀，被书本上的东西或别人演讲的东西所困惑，须知那些所谓的体系结构、流程都必须以平实的操作为基准，否则再完美的系统也是无用的。

第 12 章 只有不好的营销——没有不好的企业 / 197

全世界只有两个市场存在巨大的魅力。一个是美国，那

是技术和资本的天堂；另一个就是中国，这是营销的天堂。

中国市场的厚重程度和营销水平的初级阶段形成巨大反差，给营销运作提供了巨大空间。只要对产品认真做一下营销，你就会得到惊人的回报。



有人欢笑有人愁——为什么这样？ / 198

将如下的企业或者产品在中国的市场表现做一番对比，看我们能发现什么。

海尔与松下；联想与惠普；吗叮啉与胃服安；麦当劳与肉加馍……



理发店居然开到上亿元的规模——服务业的营销差得远呢 / 201

我到新加坡住酒店，服务小姐接过我的护照，将护照号码输入电脑，笑容可掬地问：“先生，您是否还喜欢您三年前住过的 2908 房间？”

居然还记得我三年前住过的房间号！怎么能不让人感动呢？这就是营销！

难吗？



没有不好的企业——只有不好的营销 / 205

理发店做一下营销，年销售就过亿；伊利营销经过整合，一年内销售实现翻番；红星乳业整合了一下营销，销售就快速提升；宏达化工的营销完成咨询后，就供不应求……重视你的营销吧！

什么是营销？营销就是解决竞争的方法。营销就是克服竞争障碍，有效达成目标的方法。

附录 A：“路氏旋风” / 211

附录 B：“路长全的老师是谁” / 211

附录 C: “风险是不能说出来的, 否则就变为现实” /	215
附录 D: “放大既有优势构筑更高平台” /	218
附录 E: “企业管理高层学习的国际化” /	220
附录 F: “打造广告势能, 创造半被动消费状态” /	224
致读者 /	230

第1章

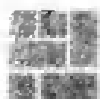
管理究竟是什么 ——解决问题

没有哪一种理论会比管理理论产生的误解更多，中国失败的企业至少有一半归咎于受到错误理论的误导。

策略也好，执行也罢，不能解决问题都是空谈！

管理的关键就是解决问题。

无论您拿到的牌多么糟糕，一定可以找到简单易行的解决方法。



究竟什么导致成功——解决问题

当我们看到古今中外那些伟大的人和伟大的事情时，我们常常有一个疑问，究竟是什么造就了伟人，成就了伟业？

我们可能有两种想法：一种是把这些成功归于天生的，难以考证的才能，或者是难以复制的偶发性事件；另一种是把他们的成功归于他们的思维。

然而，当你仔细研究那些著名的人物和组织，不论他们是军事家、政治家、企业家、科学家，也不管他们是成功的企业、成功的组织或是成功的国家，你会发觉一个让你很吃惊的答案：

这些所谓成功的人或事，实际上归功于他们能够有效地解决问题。

丘吉尔也罢、拿破仑也罢、孙膑也罢、韦尔奇也罢，他们之所以能够成功，归根结底是因为他们能够有效地解决问题。

也许你觉得惊讶，或不可思议，因为各种各样的信息都在告诉你，他们的成功归功于那些伟大的战略、伟大的人格或与众不同的胆略。

而事实上，他们中的有些人根本就不知道我们今天所谓的战略理论，他们中的一些人尽管有人格缺陷也并没有阻止他们成功。

而所谓的战略、策略、流程、系统，只不过是后来人们总结出来的辅助手段。其本质都是为了更好地解决问题。

策略也好，执行也罢，不能解决问题都是空谈。

成功来源于实实在在地解决问题，而不是看是否正确运用了某些理论，因为不解决问题，就不会有我们希望的结

果。

人类所有的活动都是为了解决各种各样的问题。

比上面这个答案更让你惊讶的是：不论什么样的问题，无论现实条件如何，总能找到基于现实的解决方案。

天下之事，有矛就有盾，有锁就有钥匙。只要找对了钥匙，没有开不了的锁。

可惜的是，很多时候我们不是把精力放在寻求钥匙上，而是用来论证这把钥匙并不存在上，或者用来强调我们没有足够的资源去获得它。

很多解决方法在没有人指出它时似乎根本不存在，然而解决方案出来之后，你也许还会认为它是自然而然的事情。比如：古代有孙臆的“田忌赛马”、“围魏救赵”，再比如毛泽东的“农村包围城市，武装夺取政权”。

“田忌赛马”的故事千古流传，您看田忌的每一匹马都不如人，可是孙臆并没有要求田忌投入更多更好的马匹。他只是重新组合了现有的资源就取得了比赛的胜利；“围魏救赵”的故事也是这样，齐国的士兵在数量和质量上都不如魏国，同时魏军的庞涓也是一员名将，但孙臆同样以很小的代价就击败了他。

有这样那样的问题，缺乏这样那样的条件，但是无论如何，一定会有一个完美的解决方案存在于某处。

真正解决问题的方法，一定基于现有条件。

真正解决问题的方法，一定简单，一定不复杂。

在市场运作实践中，当我为伊利雪糕找到一个“游戏”的支点，定名为“四个圈”时，当我们建议把经销商转成配送商，把二级商定义成客户时，我们不是在故弄玄虚，也不是要为变革而变革，而是因为这是基于现实条件上的解决方

案。也因此一个普通的雪糕一年卖出几个亿！同样，可口可乐把自己由卖药品改成卖快乐，百事可乐把自己定位成“新一代的选择”，麦当劳把自己由卖汉堡定义成卖美国文化，都是找到了最适合它们发展的解决方案。

看过本书介绍的这些的成功案例后，您可能就会同意：无论您拿到的牌多么糟糕，解决方法是一定有的，而且是有效的。

这不是让您鸵鸟式的自欺欺人，也不让您是阿 Q 式的盲目乐观，而是告诉您客观存在的规律。

在中国做企业认清这个理念尤其重要，因为我们经常是弱小的一方，经常是资源不够的一方。

只有当我们彻底接受了这个理念，我们才不会花哪怕是一点点时间和精力寻找借口和理由，而是把全部资源用在探求那条一定存在的道路上。

什么是管理呢？

其实管理的关键就是解决问题。

社会是一个“问题的组合体”，企业是“永远有问题的单位”，市场是“问题的连锁体”。

企业管理就是解决问题，而营销就是解决竞争问题。

如果问题得不到解决，你根本无法越过问题达成目标。所以达成目标的根本手段就是解决问题。

任何事情都能通过找到建立在现实基础上的解决方法来获得成功。我们的任务就是找到这个方法，然后去实施解决问题的方案。

没有哪一个品牌强大到不能被挑战，

没有哪一个品牌弱小到不能去竞争。

因为即使是弱小的实体，也不是一成不变的，也可能在

某种时空位置下处于强势，或者我们可以有意创造这种态势。

我在帮助红星乳业进行营销运作时，在策划巨能体饮的上市方案时，就通过建立营销支点，有效地改变了和强大对手的对比，使强手的强不再那么强，自己的弱不再那么弱，从而达成另一种可能。

再比如，当你在全局上面临资源弱势的情况下，如果你把这些资源集中到局部上，在这个局部你将处于强大的位置。

这就是为什么所有的商战都强调集中、集中、再集中的哲学原则。

这也是为什么古往今来，成功的范例都有“忍耐”这个法则。

只要你活着，只要你坚韧地等待你往往会有机会等到“换气”这一瞬间。

反之，即使是强者，他的解决方法也不是可以肆无忌惮的。

比如：中国移动通信集团在中国是市场的领先者。竞争对手一方面模仿和跟进它行之有效的模式，一方面层出不穷地推出价格战。

中国移动的实力在行业中是最强的，它完全有能力进行价格战。但是，它能这样做吗？

不能。

如果这样做，在打击竞争对手的情况下，他自己的利润会下降，整个行业会被拖入恶性价战争的漩涡，消费者就无法得到长期的有效服务。

如果价格战无休止地进行下去，对企业、竞争者、消费

者和社会都是“输”的结果。

狮子和羚羊的竞争，不是最后将整个草原毁灭！

所以，即使是行业老大，他的解决方案也不能是想怎么干就怎么干的。

在这样的情况下，中国移动不是盲目地以价格战对价格战，而是一方面强化自己的优点和长处，强化产品的多样性和质量的稳定性，进行品牌树立和品牌隔断。另一方面利用竞争压力，强化内功、优化流程、开发客户管理系统。在这同时，它利用自己在产业中的领导地位大力营造适合自己的生态环境，努力使整个产业价值链上的每一个环节都提供给客户更多的方便和合作。

竞争的结果是在与竞争对手一同获得长足发展的同时，中国移动通信的客户数量从 1998 年的 3800 万增长到 2000 年的 14900 万（四月份）；在世界 500 强的排名从 1999 年的 336 名提升到 2003 年的 228 名。中国移动的解决方案不仅保护了自己，也保护了竞争对手，保护了整个行业。

这个中国行业老大的解决方案，是值得中国其他行业老大研究的。

在这里我无意赞美或批评某一个企业，只是借此来说明自己的体会。

无论你是强者还是弱者，无论你在行业中处于什么位置，如果你要获得成功，你就必须学会去解决问题。

如果你想获得大的成功，你就必须找到对自己、对他人最有利的解决方法。

但是，现实中，为什么有那么多人感到寻找一个有效的解决方案是那么的难？

因为我们有不少的误区，将管理复杂化，将困难升级

化，将直线立体化，将成功神秘化。而其中最大的误区莫过于总是想用管理骆驼的方法去管理兔子。

只要我们走出这些误区，你就会和我一样坚信：基于现实条件的、简单易行的解决方案一定存在。

我们的任务就是找到它，解决问题，获取成功。

世界上的人应分为两种：一种是可以找到方法解决问题的人，另一种是找不到方法解决问题的人。好在所有人都可以通过学习和实践，成为解决问题的人。



用管理骆驼的方法管理兔子——你还要这样干多久？

一次，一位朋友很兴奋地拿一堆书给我，说这些书可以帮助中国的企业实现百年之梦。我一看都是大部头的西方企业管理书。

等我大致翻完之后，他迫切地问我感觉如何。

“这些书没有多大用处。”

“什么？这可是正在火遍全中国的书啊！”

这家伙不仅惊讶得目瞪口呆，甚至有些恼怒。

“这些书写的东西和我们中国的企业的运作有多大关系呢？”我反问道。

“怎么没有多大关系？你看里面的企业，哪一个不是我们应该学习的榜样？美国通用、IBM、惠普、微软、松下。”

“这些企业很大，我们的企业很小，和它们相比，他们是骆驼，我们充其量是一只兔子，他们所谈的是管理骆驼的方法，这和我们养活兔子的方法能完全一样吗？”

几乎所有的管理书籍所谈的企业都是世界上非常优秀的企业、非常卓越的企业，而这些公司已经足够大。

中国的绝大多数企业在未来 10 年内都很难达到他们的规模，他们的经验尽管是正确的，但对我们目前的中国企业来说并没有太多的现实意义。

和那些书中所谈的企业相比，我们绝大多数企业只是一只兔子，甚至只是一只小鸟，套用管理骆驼的方法来管理兔子，无异于笑话。

他们谈的是成人的生活方式，是富人的生活方式，是如何活得更好的方法；

而我们需要的是如何生存下来的方法，如何从生存到发展的方法。

富人的生活方式与穷人的生活方式怎么能一样呢？

中国最了不起的“海尔”的总资产只有美国 GE(通用电气)的 $1/560$ (“海尔”2000 年的总资产为 8 亿美元，同时期 GE 的总资产为 4000 多亿美元)，就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子？

中国非常成功的“娃哈哈”的年销售额约 10 亿美元，而同是食品企业的“雀巢”的年销售额却高达 500 多亿美元。“雀巢”每年增长两个百分点，就是一个“娃哈哈”。就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子！

中国最大的双鹤制药，2002 年主营业务收入 40 亿元人民币，只是国际医药巨头强生 1999 年全球营业额 275 亿美元的 $1/70$ 。

中国著名的华联超市，在美洲、欧洲、东南亚都设立了分支机构，截至 2002 年底集团总资产 67 亿元人民币，净资产 25.4 亿元人民币；而国际连锁巨头沃尔玛 2002 年全年净销售额 2445.24 亿美元。

.....

这样的例子不胜枚举。

“海尔”要真正成为世界级跨国企业，能用和美国通用电器一样的方法吗？

张瑞敏就坚定地表示：海尔的方法一定与通用不同。

“娃哈哈”要追赶“雀巢”，能用“雀巢”的每年“增长 2%”的发展战略吗？

中国饮料企业的运作能套用世界跨国饮料巨头“前八年亏损”的市场运作策略吗？

中国商业企业要与“沃尔玛”竞争，能用和“沃尔玛”一样的“全球采购系统”来生成成本竞争力吗？

肯定不是。

联想集团之所以成功，是因为他是中国跑得最快的兔子。

联想经过 18 年的不懈努力，2002 年消费电脑排名世界第三，营业额达到 202 亿元港币，相当于合并前惠普总收入 404 亿美元的 6% 左右，是合并后惠普总收入 874 亿美元的 3% 左右。

联想之所以能够在国际电脑的局部市场取得突破，得益于它的速度快。

当“电脑”两个字对于中国人还意味着“高科技”，当中国人还不能透过电视机样的外壳分辨其中的等级差异时，联想跨过了尖端技术瓶颈，推出组装电脑。世界著名品牌的飞机都是国际化分工的结晶，何况是电脑。

技术只有在实践中才能快速和有效地完善，所谓“摸着石头过河”的前提是你必须先下河。

当国内其他品牌本着科学、严谨的态度，一心钻研电脑内部构造时，联想开始了具有社会效益的品牌宣传：“人类

失去联想，世界将会怎样？”从而奠定了联想在中国人心中高科技的象征，并寄托了中国人振兴民族的精神情结。

相对而言，当年比联想实力强得多的四通今天已渐渐在人们的记忆中淡化。

当国内品牌还在与国外品牌拼抢商用电脑市场时，联想率先瞄准了潜力巨大的家用电脑市场，联想 1+1 诞生了。

经常会听到方正的人说：“虽然我们的电脑外形不讲究，我们也不打广告，但我们比他们更注重技术的更新，方正电脑的技术更稳定，所以我们主打商用电脑市场。”

与 IBM、惠普争夺高端商用电脑市场，联想电脑的技术就会显得不能得心应手，但竞争家用电脑市场，联想的技术就是恰当的，再加上人性化的设计和服务，消费者当然满意。

如果联想为了追求卓越的品质，在近 20 年的时间内一味地潜心研究产品技术，也许能够赶上 IBM，但肯定会因为贻误时机而失去今天的联想。

联想虽然不完美，但联想是在务实地生存和发展。

如果不是像兔子一样先奔跑起来，在前进中不断完善自己，就不会有今天的伊利、娃哈哈、远大、TCL 等一批著名企业，就不会有今天中国市场的繁荣。

如果用牵骆驼的办法来牵兔子，无疑会导致很多问题和困境。

西方跨国企业的运作方法被总结成体系和理论，同时随着体系和理论的不完善，这些理论和方法越来越适合于“与时俱进”的西方巨型跨国企业。

这些西方企业帝国是骆驼。

骆驼前进需要稳健，因为它的骨架大，不能跑得太快，

太快就散架了，所以跨国企业谈战略管理、谈市场占有率、谈沟通。而兔子前进需要奔跑和灵活，中国企业要生存，需要速度和利润。

牵骆驼，需要注重战略管理，方向不能出错，否则调整起来很费力，所以西方企业管理理论强调战略，强调沟通。

而牵兔子，要求跑起来，速度是关键，速度是获胜的前提，所以在中国企业运作中，所谓战略管理、所谓平等沟通管理远没有像对西方跨国企业管理来得重要。

重速度、求利润，这是相对小规模企业的生存方法。这就是兔子的生存方法。

牵兔子就要让它撒开腿跑。

如果我们牵着兔子，却花大量的时间研究战略，或片面追市场占有率，或片面追求完美产品等，只能是一种误解，只能是投入产出严重失衡，同时错失中国企业获胜的机会。

这就是为什么大多数西方企业管理理论总给人远水难解近渴的原因。

这就好比我在一个游泳馆中看到的情景：

一个家伙站在游泳池的边上，对着水中的人不断地叫喊：“这样做，这样做，这样做才完美……”

可是，水中扑腾的人正被水呛得直打转，他艰难地爬上来，“老师，你能不能先告诉我怎样在水中呼吸？”

先弄明白怎样呼吸，生存下来，这是游泳者最迫切需要的。

也许那位老师更擅长教高级班，对动作的完美形态提升是他的拿手好戏，对类似于水中呼吸这些“小玩意”不够重视或不屑一顾。

但是，恰恰这些最基本的东西对任何游泳者来说都是最重要的。

中国企业当前需要的不是如何从优秀到卓越，不是如何卓越下去，而是需要解决怎样从零到生存，从生存到发展的问题。

我们是兔子，需要快速跑起来。

同时，兔子必须一边跑，一边找食物，否则就会饿死；而骆驼是可以七天不吃不喝的，因为它早有积蓄，这就是中国企业和跨国企业营销运作的不同。

牵兔子的方法，是中国企业在中国环境下如何有效获得成功的方法。

如何有效获得利润，是我们的迫切需求。

没有利润，一切都是零。

企业能否生存下去，靠的是利润，而不是规模，不是市场占有率！

片面追求规模，是我们对西方企业管理理论的误解，因为他们有足够的剩余资本，在中国市场可以靠一定时期(数年)的亏损来获取未来更大的回报。

片面追求市场占有率，盲目追求规模，是我们中国企业成长中的一副毒药。

多少企业因此而大受挫折！

怎样才能快速获取利润？

怎样才能强大对手的打压下找到自己的立足点？

怎样才能不陷入恶性的价格竞争漩涡？

怎样才能使上市的产品多一些成功？

你必须了解成功营销的核心运作，那些 4P 以外的东西。

不要局限于疲于奔命式的买赠促销或无休止的价格战。

你必须建造你“营销基点”！

营销基点，能够激发人类内心深层的渴望，将潜在的心

理渴求激发为巨大的现实销售。

建立营销基点能使我们走出行业竞争的困境，能够使我们的普通产品成为伟大的产品，能使我们的企业成为伟大的企业。

同时，你必须找到“营销支点”，利用杠杆原理改变强弱对比，从而达成另外一种可能，实现以小搏大，以弱击强，以轻举重。

你还要在营销中有意识地创造“营销势能”，以便产生物流动能，来实现销售的迅速放大。

等等。

这些运作是中国市场成功的实践经验总结，是我们兔子生存和发展的方法。

中国企业迫切需要来自实践的指导，这就是中国企业生存的经验，中国企业从生存到发展的经验，而不是那些激昂慷慨的高谈阔论。

等我们的兔子长得越来越大，快变成骆驼的时候，那些西方企业的管理理论就可以用得上了，就不会出现帽子大，身体小的尴尬了。

我们没必要隐讳自己的不足，但我们不能因为自己的不足而有丝毫的犹豫，快速地奔跑起来是我们必需的素质。

中国社会曲折的发展历程让我们还没有弄清楚市场经济是什么时，那些在商品经济中炼就得炉火纯青的国际品牌就蜂拥而至，你能说“先暂停！等我也变成骆驼再打”吗？

中国企业面对今天与国际品牌同台竞争的巨大挑战，为了明天的任重而道远，必须也只有顽强地生存下来，并走向发展。

当中国企业认定了现在的阶段是从生存走向发展时，这个阶段也许是不完美的，但是是最务实的。

当中国企业发展壮大后，离优秀和卓越就不再遥远。



“宜家”的营销你学不了——为什么？

世界知名的跨国企业“宜家”在中国开店四年以来，所有的媒体和书籍都大肆报道宜家在中国营销的“成功”。

2003年1月的《世界经理人文摘》还在为四年前宜家北京店成功的营销场面激动不已：

——汹涌的人潮冲了进来；

——人们对店内所有的商品东摸西摸赞叹不已；

——拥挤的自动扶梯数次因超重而自动停运；

——维持秩序者想短时间内关门，结果人们又从出口处涌了进来；

——宜家在中国开的两家店取得了良好的示范效果，吸引了数以百万计的消费者，销售增长速度全球第一。

一家家俱连锁店在中国市场连续取得四年“成功”，而且没有展示出特别的营销“动作”，不由得使我这个在中国营销行业闯荡多年的营销老兵心存嫉妒，不由得我不抽出时间认真研究宜家的营销诀窍。

研究后得出的结论是：宜家的营销让我感到吃惊！

“宜家”有很多明显不符合中国消费者消费习惯的地方，为了完全实现宜家风格，“宜家表现得少有的固执，有时甚至是专横”。

首先，诺大的销售卖场只有很少的导购员，消费者只能根据简单的导购牌来了解商品。相对于制定价格昂贵的家俱购买决策而言，导购牌上的信息远远不够。有时，消费者为了多了解一些商品信息，满卖场地找服务人员。

其次，“宜家”不提供送货服务，有时门口连一辆三轮车都很难找到，如果你自己没有运输工具，将较大的“宜

家”家俱弄回家是一件头疼的事情。

再次，“宜家”不提供家俱安装服务，尽管宜家宣称其出售的家俱消费者自己有能力安装，但如果你不是“能工巧匠”，大宗家俱的安装工作会把你折腾得够呛。

而中国家具商提供免费送货和安装服务，已经被视为理所当然的配套服务。

还有，为什么不提供房间里整块的地毯？为什么不提供居室设计服务？

这些问题在中国都很实际。

而这些众多的“为什么”，恰恰都是宜家坚持并且引以为骄傲的经营特点。

宜家中国公司对消费者的这些需求采取的应对做法是视而不见。

宜家中国总经理古国森承认：“我的中国同事们质疑我们的做法”。

现在，顾客的抱怨集中在“为什么停车场这么难停车？为什么周末这里这么拥挤？为什么我要的产品总是缺货？”等等方面。

所以，逛的人多，真正买的人并不多。

在目标消费者定位上，宜家也表现出极大的误解。

就宜家全球市场而言，最主要的顾客群是年轻的已婚有子女家庭。

“我们在全球目标客户中的 50%是有孩子的家庭，而在中国只有 22%。中国消费者不太可能拥有超大的客厅和花园。我们最初的目标客户主要是一些单身或已婚无子女的高收入家庭。”

这些明显违反“消费者需求导向”的营销居然能取得“巨大成功”？

“巨大成功”的基础是什么？

寻找这个答案的诱惑越来越大。

更进一步研究，我发现一个让我吃惊的结论——宜家的营销，我们中国的企业学不了！

为什么？

因为宜家的营销四年来一直不盈利。

在我看来，不仅不盈利，而且是亏损。

“宜家中国公司迄今仍然在亏损。”

这就是宜家“成功营销”的基石。

而且，宜家认为解决在中国面临所有问题(解决消费者的抱怨、在中国获取利润等等)的惟一途径是：在中国不断发展更多的宜家商店。

有哪一个中国企业能这样做营销？

如果连续四年亏损，中国的企业还存在吗？

中国企业(国有企业除外)如果连续四年亏损，不要说股东不答应，上级领导不答应，就是员工也对你没有信心！

中国企业解决亏损的方法是什么？要么管理层大换血，要么将经理人炒鱿鱼，要么进行战略撤资。

中国企业有几家会认同解决亏损的办法是“继续开更多的店”？

西方跨国企业在中国做的营销是富人开店，亏几年没关系，有的是资金支持。世界饮料巨头在中国市场的营销是这样，食品大哥的中国市场营销也是这样。

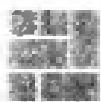
中国企业不要说四年亏不得，就是两年也亏不得，能让你亏一年的情况都少之又少。

中国企业的营销是穷人开店，亏不得。亏了，就没了！

中国企业的营销和西方企业营销的经典案例是两回事。

必须产生当期利润的营销和亏损运作的营销，绝不可能

是同样的运作方法。



你为什么还没有成功——没有遵循 “关键掌控”原则

“你说我这么多年如此努力，为什么还没有成功？”有些老板往往给我提出这样的问题。

难道是命不好？成功与他无缘？真是“将相宁有种乎”？

“你日常都在忙些什么？”我往往会反问这样一个问题。

“开会、审批费用、策划上市方案、讨论预算、公关活动、出差检查市场、招聘人员、客户拜访、广告创意、学习培训、研究市场……”

“你在每一件事情上花多少时间？”我接着问第二个问题。

“没有刻意安排多长时间，反正都得做，碰到什么问题就得处理什么问题”。他们往往这样回答我。

从直觉上，我们常常这样认为：

- 所有的事情大致是一样的重要；**
- 我们过的每一天或每个星期都同样重要；**
- 所有的管理环节一样需要关注；**
- 所有的顾客一样重要；**
- 所有的产品和每一分利润都一样好；**
- 所有的朋友对我们一样重要；**
- 所有的问题大致一样都需要去解决。**

这样，我们平等地对待一大堆要做的事情，平均地分配资源于要处理的每一个问题上，我们平等地对待每一个机会，我们也平等地使用每一分每一秒的生命。

这就是绝大多数企业运作没有成功的原因。

没有找出少数关键的因素，然后集中所有资源于这些关键的因素上来。

当我们透过表象，了解到事物发展的一些真实关系时，往往被它的不平衡吓一跳。

一两个关键要素对成功与否的影响，到了令人震惊的程度。

比如，有钱人越来越有钱，并非只因为(或主要因为)他们拥有卓绝的能力，而是因为财富可以招致财富。

池塘里的金鱼也是这样，即使金鱼一开始时几乎相同的大小，但那些略微大一些的金鱼会变成比原来大得多，因为它们一开始时拥有比较有力一点的推进力和比较大一点点的嘴，这些略微的优势，使它们能够获取和吞下比别的金鱼更多更大的食物，从而导致后来的巨大差异。

日常生活中，不少人的大多数时间都在做什么呢？

闲聊、喝酒、搓麻、抽烟、看电视、看报纸……

尽管我们每天看电视，一看就是几个小时，甚至看到深更半夜，累得筋疲力尽，但我们还是成不了电视明星，也成不了足球明星，看电视和我们大多数人的成功没有多大关系。

这些事情，既不重要也不关键。

更要命的是，这些事情都是你无法掌控，甚至无法施加一点影响的事情。

美伊开战后，那么多人用那么多时间，时刻盯住电视直播，该做的事情无心去做，这对你的生活，对你的成功有帮助吗？布什要做什么，萨达姆的命运如何，你能掌控什么呢？

所以，一个人要想获得成功，一定要做有意义的事情，

也就是和自己成功最相关的事情。

很多事情并不重要，可以不予理会。

然而总有几股力量具有料想不到的影响力。这几股力量必须马上被辨认出来并加以注意，如果是有益的因素，就加大它们的力量，如果是有害的因素，就必须小心思考并想方设法加以去除。

这样，你才能成功。

在营销中，不少企业努力做的最多的是什么呢？

是促销！

发单页、减价促销、终端拦截、推广活动、买几赠一
.....

这些都是必要的。

但是，这些工作即使做得十分完美，真的就能产生真正成功的营销？产生成功的产品？造就成功的品牌？

否！

我们的不少企业早已将促销做得登峰造极，甚至令那些跨国企业目瞪口呆，比如广告昏天黑地，促销人海大战，单页发得无孔不入，降价降得让人心里发怵，扣点扣得让经销商无所适从……

但是，为什么绝大多数的这类企业都是短命的？

这是因为，那些企业没有抓住营销中“少数关键”的，同时是你“能掌控”的事情。

营销能不能做得成功，不是取决于你能否把所有的事情都做好，而取决于你是否能把最关键的事情做好。

做最重要的事情，才能导致成功。

所谓最重要的事情，就是最有意义的事情。

就是能用最少的资源带来最大效益的事情。

营销高手，一定是首先做营销中最重要的事情，一定是首先集中精力将少数关键的事情做好！

这就是成功营销的“关键掌控”原则。

什么是营销中要“关键掌控”的事情呢？

认真思考一下成功营销背后的关键因素，不要被表面的东西所迷惑。

首先，考虑一下你的产品靠什么来撬动厚重的基本市场，也就是说，你的营销是否具备了产品被大众广泛接受的基本支撑点。

有了这个支撑点，你的产品才能被广泛接受，才能激发潜在需求为巨大的现实销售，你的产品在竞争中才能给你带来源源不断的回款。

这就是建立“营销基点”。

没有建立营销基点的营销只是营销的表面运作，只搞 4P 的营销就会光开花不结果。企业营销就无法避免恶性的价格竞争，这样光开花不结果的营销是不会长久的，至少不会给企业带来我们渴望的利润。

须知，销售是浮在水面上的花，利润才是沉在水底的果。

很多人喜欢经营大企业，却不是经营有利润的企业。

如果你是后起之秀，或者是弱小的品牌，你如何在强大的竞争对手的挤压下生存，并不断发展壮大？

你必须找到一个“营销支点”。

营销支点的作用在于：微妙地改变强弱之间的对比，使强者不再那么强，弱者不再那么弱，从而达成另外一种可能，从而实现以弱击强、以小博大、以轻举重。

有了支点，你的资源就能转变为一根杠杆，你就能在支

点的作用下，有效地撬动竞争对手。

没有哪一个品牌不能去挑战！

没有哪一个品牌强大到不可以被挑战！也没有哪一个品牌弱小到不能去竞争！

弱小企业的营销，从某种程度而言，就是在一段时间内集中所有精力于一点：寻找一个“支点”。

有了营销支点，你就能“四两拨千斤”。

同时，在营销的运作中，你还必须创造“营销势能”，来产生物流动力，以实现销售的迅速放大。

这就如同水的流动，水没有落差，就流动不了，落差不大，流动得就缓慢。

销售的过程就是产品从车间到经销商库房，经过商超等终端到达消费者家中，最后被消费的过程，其本质是物流的过程。

如果，在产品流动的每一个环节都能使其处于“被关注”、“被认同”、“被接受”的状态，那么各环节的正面累加效应就能有力地推动产品向下游流动。这就是“营销势能”的打造过程。

所以，你必须了解“营销势能”的营造过程是怎样运作的。

有六个具体环节的运作你必须做好：组装战斗机型的产品组合来克制跨国企业普遍采用的方阵结构；从产品名称运作启动定位力量；理解包装的真实内涵；通过激活渠道中的关键元素进行“四两拨千斤”式的渠道运作；在理解促销运作底线的前提下开展正确的产品促销组合触动消费者购买神经；在理解消费者经验的基础上创意广告，创造半被动消费的状态。

这些，都是营销中你必须倾力的关键运作。

根据你的产品和竞争状况，你必须快速辨别营销中的“关键掌控”环节，然后集中精力将这些环节的工作做好，你的营销就大有希望。

否则，如果你仅仅在营销的表面努力，不去深入核心运作，即使你有“惊人”的点子，也很难取得持久的大的成功，尽管鞠躬尽瘁，也不过是死而后已。

第2章

营 销 基 点 ——撬动厚重市场的基本点

“营销基点”就是将一支普通的产品和人性的某一部分连到一起，从而创造出产品被接受的广泛空间。营销基点是撬动基本市场的有力武器。这才是伊利雪糕、可口可乐成为成功产品的核心原因。

“四个圈”的核心营销运作——建立营销基点

凭什么？

一支普通的雪糕——伊利“四个圈”，在白热化的竞争中，在不到一年的时间内能卖到几亿支？

不仅如此，几年来，这个几乎没有广告支持的产品，在日益激烈的竞争中仍保持旺盛的销售状态！仍然在给企业带来源源不断的利润！

在这个激烈程度一点都不亚于家电的高度竞争行业，在新品层出不穷的冰品行业，一支雪糕保持如此顽强的生命力是罕见的。

“究竟什么原因，使得这个普通的产品具备如此的市场生命力？”很多企业界的朋友都在问我。

不少企业也在做促销，促销的力度要远远大于“四个圈”，为什么他们的销售却无法维持下去？相反，似乎在不经意间，“四个圈”却经多年仍畅销不衰？

不少企业也在做 4P，但为什么大量企业的产品利润越来越低，陷入价格竞争的漩涡不能自拔？而在这同时，四个圈似乎超然于价格竞争漩涡之外？

利润可观！

是什么力量支撑着这个产品具有如此的生命力？

因为这个产品的营销建立了“营销基点”，使得这个普通的产品具有了市场的基本支撑点。

是“营销基点”的力量！

用核心人性面的某一部分将一个陌生的产品和消费者连接到了一起，从而创造了这个产品被广泛接受的空间。这就

是伊利“四个圈”成功的核心运作之一。

这就是“四个圈”成功的关键所在。

没有“营销基点”的营销，你会很辛苦，就可能有销售，没利润。

没有建立营销基点的营销只是营销的表面运作，只搞 4P 的营销就会光开花不结果，而光开花不结果的营销是不会长久的，至少不会给企业带来我们渴望的利润。

那么，伊利“四个圈”的营销究竟是如何具体运作的呢？

服务于伊利集团的时候，市场竞争已经白热化。

跨国企业和路雪、雀巢依托上百年经验的高品质产品在近 200 亿的中国冰品市场上一路高歌猛进。

他们凭借其巨大的资金实力，几乎一夜之间就在中国各大中城市投放数万台冰柜。

这一招厉害！

数万台冰柜分布于大街小巷，就相当于数万块路牌广告啊！这不仅充分展示了企业的形象，而且在很大程度上垄断了冰品的渠道。

你别的企业再厉害，大街小巷的冰柜不让你放产品，不卖你的产品，你说你急不急！

你的产品再好，消费者没有地方买你的产品，你说你怎么办？

那你肯定说，国内企业也大量投放冰柜呗！

问题恰恰就在这儿。国内企业哪有这么多钱一下子买数万台冰柜？

即使买冰柜，也是很少数量的，也只是为了证明一下中

国企业的存在而已。

这一点，注定了我们的营销和跨国企业的营销是不同的路子。

他们有很多钱，我们只有很少的钱；他们可以几年不挣钱，我们却必须每天都得挣钱，否则就得饿肚子。他们是富人生活，考虑的是如何活得更好；我们是穷人生存，需要的是如何从生存走向发展。

这些不同，注定我们的营销更加具有挑战性。

远不止跨国企业财大气粗的营销运作，在这同时国内还有众多的中小型企业，比如：东北宏宝来、内蒙蒙牛、中原天冰、天津康业、上海光明等企业。它们依靠其灵活的机制和敏锐的市场嗅觉快速地吞噬着市场份额。

机制一旦激活企业，能产生巨大的市场冲击力！

真是前有狼，后有虎啊！

在这种激烈竞争的态势下，在各企业促销成本不断上升的情况下，我们用什么方法来支撑伊利冰品的再次崛起呢？

我分析冰品企业营销的运作特征：都是在诉求产品多么好吃，都在进行看谁厉害的买赠促销，都在进行谁也没得到好处的价格战。

如果按传统的 4P 策略去运作，就产品运作产品本身，胜算的可能性非常小。

因为企业多年来一直在使用传统手法，但却没有挽救冰品销售不断下滑的困境。

所以必须突破传统的运作手法，摆脱就产品说产品的营销路数。

可怎样突破呢？这着实让我费了一番脑筋。

在调研中，发现我们的目标消费者——孩子，都喜欢游

戏。

他们对任何充满趣味的游戏、悬念的东西都充满好奇。

如果把一支普通的雪糕、一个传统的产品当成一个娱乐项目来营销怎么样？

不把一支普通的雪糕当成一种怎么怎么好吃、怎么怎么解渴的产品来营销，而把他当作一种好玩的东西来营销。

呵！这个想法甚至吓了我自己一跳。

将一个有形产品当成一个无形的娱乐项目来营销，有没有依据？

依据是什么？依据就是消费者的内心世界！

“你为什么喜欢吃雪糕？”在那段时间我每见到一个人在消费雪糕就问他们这样一个问题。

我一直喜欢这种直接的市场调研方式，这是我与消费者直接交流的方法。这种方式往往给我带来灵感，给我启示。

当然，这种方式难免遇到挫折，但这个世界不乏热情，只要你足够真诚，大都数人都会回以善意的交流。

我问了不下 100 位消费者。

有吃得满嘴奶油的天真烂漫的孩子，有顽皮淘气的小学校童，有正值花季的少女，有领着孩子的妈妈，也有朝气蓬勃的大学青年……

“好玩呗”、“好奇呗”、“好吃呗”、“瞎吃呗”、“清爽”……

其中，“好玩”、“好奇”、“瞎吃”占 54%，这说明有相当大比例的人群因为“有趣”而吃雪糕、冰激凌。

这反过来给了我一个提示：如果用“有趣”或“好玩”来放大消费者的好奇心理，就一定能将消费者内心深处的这一渴望激发为巨大的现实销售！

也就是说，用人性的某一种内心渴望来将一个陌生的产

品和消费者连接到一起，从而创造产品被接受的广泛的心理空间。

这个内心的渴望就是产品被广泛接受的基本支撑点。

这就是营销基点的作用。

既然确定将这个具体产品当成一个娱乐项目来运作，那么我们就找到了整体运作这个产品的主线。

具体的表现形式就围绕营销基点这个主线来展开。

营销最难的不是如何表现，而是表现什么问题！

营销水平的高低主要表现在这个层次上。一个产品的营销能不能获得大的成功主要在这个环节上。

一旦找准了这个主线，其他的事情就有了围绕的主体。即使不得 100 分，也至少得 80 分。

那些只在如何表现上下功夫，或将如何表现吹得天花乱坠的人，充其量是二流演员。

就如一个人能不能成功，在于你是否做好“少数关键”的并且是你能“掌控”的事情，而不在于你是否能将电视剧的细节记得清楚。

找到了营销主线，如何具体运作呢？

首先，得给产品起个名字。

名字怎么起呢？

一大堆人坐在一起，胡侃一个通宵，天马行空，想到什么，就去注册什么吗？

错，得围绕着营销基点。

在围绕主线的基础上，找一个消费者熟悉并喜爱的东西来将陌生的产品和孩子们(主诉人群)连起来。

起一个听上去有趣的名字，听上去好奇的名字。

在调研中，我们发现孩子都熟悉并喜欢圆的东西，比

如：陀螺、呼啦圈、篮球、弹子球等等。

从出生的那一天起，孩子们接触最早、接触最多的东西，就是圆的东西。“圆”是深入人类心智最早的概念之一，也是孩子熟悉和喜爱的最早的概念之一。人类对这个世界的理解含有大量的“圆”。比如，圆的奶瓶、圆的鸡蛋、圆的地球、圆的太阳、圆的电灯、圆的脑袋……

用“圆”！叫“圈”！

“圈”比“圆”的读音响亮。

由于产品具有四层结构，于是就给一支普通的雪糕定名为“四个圈”。

长的东西怎么能叫“四个圈”呢？

马上就有人反对。

我解释了半天也没有人满意。

于是我干脆反问道“为什么一支雪糕不能叫四个圈呢？”

他们又答不出来。

难道就因为以前的雪糕一直按营养成分，或者按颜色来命名，就不能用其他方式来命名了吗？

说不出具体的理由。

既然说不出明确的理由，就只好同意叫“四个圈”了。

企业的老总很信任我们，拍板通过。

第二步，包装。

包装设计成什么风格？

还是那句话，紧紧围绕着营销基点的主线。千万别天马行空，想到什么就画什么，否则，你永无成功地希望。

有多少看似新奇的包装都没有能获得成功，其原因是主题不清，或不知道表现什么，或主题表现得模糊。

这就犹如，开车开错了方向，你的车速越快，离成功越

远。

什么是雪糕包装的要素呢？

什么样的包装对消费者选购冰柜中的雪糕、冰激凌最关键？

站在冰柜前观察一下不就能弄明白啦！你得做个有心人！

雪糕的包装在消费者手中停留的时间大致是多长？

只有 15 秒钟时间！

而第一眼看到的产品被消费者最终选购的几率达到 60%。

包装的视觉冲击力最重要！

这就是雪糕包装设计的关键点。

视觉冲击力比漂亮更重要。

我们在市场上看到很多非常精致、非常漂亮的产品包装并没有能有效支持产品的销售，其原因就在于对自己产品品类及其包装的关键要素理解得不对，把握得不准。

有些老板往往拿着包装来找我们咨询，一脸疑惑：你看看我这个包装，多漂亮！多精美，怎么会卖不动呢？

包装并不是越漂亮越能卖货，这要看你的产品是什么类别的产品。

既然视觉冲击力对卖雪糕最重要，那么包装设计就力求让我们的包装能第一个进入消费者的眼帘，使消费者在冰柜前首先被我们的产品包装所吸引。

在几个设计方案中，最后确定，蓝色背景下的四组紫色同心圆的设计方案。

蓝色背景将紫色的圆衬托得格外醒目，在众多的、杂乱的各色雪糕中脱颖而出，有力地抓住消费者的眼球。

第三步，就是做一个好的广告。

什么是好的广告？

你往往说创意好的广告就是好广告。

问题是，什么样的创意才是好创意呢？

情节离奇的？抖包袱的？美女的？天昏地暗的？……

都不对。

围绕营销基点的广告，才能够和产品的名称、包装等营销要素有机地结合，形成合力来有效地激发产品的销售。

如果一个广告脱离了营销的主线，再精彩也无用，因为它支持不了销售。

“四个圈”是一个好听、好玩又让人感到好奇的雪糕，它是营销基点的一部分。

广告的创意同样不能海阔天空，必须围绕这个营销基点，必须紧紧围绕营销的主线。广告必须表现出这个产品好玩又充满悬念。

以前，广告都说冰激凌多么地好吃、多么清爽，比如：酸酸的、甜甜的、香香的。

我们不说这些，只宣传一点，一个悬念：“伊利四个圈，吃了就知道”。

我不说这个产品是怎样地好吃，而是说你吃了才知道。

这是一个充满好奇的、悬念式的、略显狡猾式的广告语。

这就如同夸一个女孩很漂亮，如果我描述她怎么怎么漂亮，比如说她是长头发、大眼睛、瓜子脸等等。

这样一说，喜欢长头发、大眼睛、瓜子脸的人就会渴望看上一眼，而不喜欢长头发、大眼睛、瓜子脸的人就不会迫切地想看上一眼。

如果说：那个女孩太美了！你只有看了，才知道她是多

么地美！

怎么样？

所有的人都会对这个美女产生好奇，想去看个究竟。

所以我在说这支雪糕的时候，不说是甜的、酸的或是香的，只说这个东西非常好吃，只有吃了才知道怎么好吃。

这样，所有的人就都想去尝一尝。

这样就能产生半被动消费的状态来。

这个创意广告如何表现呢？如何在一个十几秒的时间里表现一个好玩而有趣的广告呢？

让人觉得有趣。

一切简单化。

一切围绕“伊利四个圈，吃了才知道”的悬念展开。

下课铃声一响，一个同学的脑袋上冒出一串圆圈（标志着伊利四个圈即将出场）。

这个同学冲出教室，一路狂奔，一边跑一边用手在空中画圈（强化圈的概念）。

他冲着卖雪糕的售货员气喘吁吁地说：“伊利四个圈”。

售货员拿出一支“四个圈”，递到他手里重复：“伊利四个圈”（强化四个圈的声像）。

小男孩吃“四个圈”时心满意足的表情让同学们大为好奇，“太夸张了吧！”同学们异口同声地说。

男孩得意地说“伊利四个圈，吃了就知道”。

一切就这么简单，一个好听、好看、好玩的产品，活生生地展现在消费者面前。

一系列配套的营销运作，均围绕营销基点，一切都在把这一个实体产品营销成一个好玩、有趣的娱乐项目。

这样的运作，“不火”才怪！

结果是检验一切营销好坏的惟一标准。

伊利“四个圈”在 2001 年，在不到两个月的时间里，在最冷的一月份强力地启动了市场。

这个产品在竞争已经白热化的冰品行业，像一阵风一样横扫中国的冰品市场。

产品一直供不应求，含扩建和合作在内的四个生产基地虽然全力以赴地生产，都没有满足 2001 年巨大的市场需求。

这个产品创造了在短期内在销售费用极低的情况下快速撬动市场的奇迹，同时创造了冰品市场上迄今为止最大的单品销售量。

连一向很少关注这些“小产品”的中央电视台、《经济日报》等国家大媒体也惊呼伊利冰品的大幅反弹。

伊利“四个圈”的成功又带动了伊利其他系列产品的大幅上扬。

伊利冰品不仅实现了在低谷中快速反弹的奇迹，而且创造了伊利冰品在销售规模、利润增长率的最高水平的奇迹。

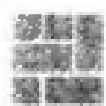
这就是营销基点的厉害，这就是伊利冰品快速崛起的核心运作之一。

建造你每一个营销基点吧！

营销基点，能够激发人类内心深层的渴望，将潜在的心理渴求激发为巨大的现实销售。这就是营销基点的作用。

不要局限于疲于奔命式的买赠促销或无休止的价格战。

建立营销基点能使我们走出行业竞争的困境，能够使我们的普通产品成为伟大的产品，它能使我们的企业成为伟大的企业。



可口可乐凭什么——常青不衰的背后运作

凭什么？

可口可乐将一瓶水卖得如此呼呼生风，成为全球最伟大的企业帝国之一？

更蹊跷的是它经百年不仅不显老，相反却不断地活力四射！

有哪个企业用这样低的科技含量产品，上百年用一个一成不变的简单产品生存得如此之久？发展得如此之大？

这不仅让那些所谓多元化的企业大跌眼镜，而且也让那些所谓高科技的企业汗颜。

这不仅让所谓产品创新理论，靠不断推出新品抢占市场的策略找不到依据，也让那些轻视传统产业，偏爱高技术产业的人莫名其妙！

为什么可口可乐能取得这样的成功？

是可口可乐营销中表现的“4P”策略？还是人们所传说的“神秘”配方？

是可口可乐的生产管理？还是可口可乐的人力资源？

我们不少的企业也都在做“4P”，我们不少企业也在不断地搞研发，宣称研制出具有特殊功能的达到世界级的配方。

我们也都在搞生产管理，我们也在不断地进行人力资源创新，我们的有些运作创新甚至让老外惊讶。

但为什么我们没有像可口可乐那样成功？

可口可乐的运作中一定有我们的运作中不具备的东西，而且是关键的东西，没有表露在外表的东西。

我们来看一看可口可乐的营销史，我们就会发现可口可

乐的营销，不是就产品本身来说的，不是就产品说产品，不是营销产品的本身，而是营销附加在产品本身的一种大众内心深层的渴望。

可口可乐是什么？

可口可乐是一种药。

1886 年，美国一个叫潘帕敦的药剂师，在一口铜锅里熬制出一种治疗头痛的药，起名为“可口可乐提神液”。

最早的可口可乐营销就是就产品说产品、就药卖药、就保健功能卖保健功能，效果都不好。

第一年只卖出 200 杯可乐，大约卖了 50 美元。而广告费却花了 73 美元。

可想而知，早期的可口可乐的营销多么艰难！

如果就饮料卖饮料，就可乐卖可乐，这个产品绝不会经历上百年而不衰，可口可乐顶多会像我们所见到的很多品牌一样昙花一现，寿命至多 8~10 年。

后来可口可乐公司把这种治疗头痛的原浆加水稀释成为一种大众饮料。

更重要的是可口可乐建立了属于自己的营销基点。

这个营销基点不是可乐本身，不是饮料本身，也不是解渴本身。

看看可口可乐几十年的广告词：

冰凉的阳光；

哪里有可口可乐，哪里就温情洋溢；

可口可乐添欢笑；

挡不住的感觉；

喝可口可乐，微笑一下……

尽管它的广告语言有所变化，但他所诉求的一种核心基点始终没有变化，这个基点就是“快乐”。

它把一种传统产品当成一种快乐的代表物来营销运作，这就如同人们把鸽子当作和平的象征一样。

人们都需要快乐。

不管你是穷人还是富人、好人还是坏人、低层人还是高层的人；

不管你是住在总统府还是贫穷的村落；

不管你是男人还是女人，都需要快乐，都追求快乐，都渴望快乐。

而快乐本身又是一种虚拟的、看不见的、摸不着的东西。

那么就把快乐实体化。

大胆地宣传可口可乐就是快乐的代表，可口可乐就是快乐的符号，喝可口可乐就是喝快乐。

你要不要？

既然人们需要快乐，追求快乐，而可口可乐又是快乐的代表，有了可口可乐你就有了快乐，就有了希望，你要不要可口可乐？你接受不接受可口可乐？

要！当然要！

这就使得可口可乐成为不一般的饮料：可口可乐是快乐的元素。

它使得一个死的产品鲜活了起来，使得一瓶普通的产品人性化起来，使得一个具体的产品具有了灵气。

这才是可口可乐被不同种族、不同文化的人广泛接受的基本原因。

这就是可口可乐成功的、核心的、没有表露在外表的因素！

这就使可口可乐具备了被大众广泛接受的感召力。

有了灵气的可乐，当然不是普通的饮料了，不是普通的

饮料当然就应该卖不一般的价格了，不一般的价格当然就有大量的利润了，可口可乐才有条件将自己发展壮大。

如果可口可乐按照产品去卖产品，按饮料去卖饮料，按保健品去卖保健品，可口可乐决不会有今天的伟大成就。

所有伟大的营销一定有他自己的营销基点。

营销的最核心之一，在于建立营销基点，它能够激发一种人性的深层的渴望，有效地撬动基本市场。

用一个普通的产品打动人性，将潜在的心理需求变为巨大的现实的销售，使它成为财富的源泉。

为什么就产品卖产品本身不会产生伟大的企业呢？

为什么传统产品的营销要找到基点才能成为伟大的产品呢？

这是因为，人们需要营销基点来支持自己的现实购买行为。人之所以不同于动物的一个关键点在于：人是有思想的动物。

人们需要一个精神世界的支点。

一个具体产品的本身无法满足人们的精神世界，这就是营销基点重要的原因！

只要找到了营销基点，哪怕一个再普通的产品也会产生惊人的业绩。

如果你希望你的营销真正成功，希望你的企业发展成了不起的企业，希望你的企业有可能成为百年企业，那么你的营销就一定要找到营销基点，否则你的营销就有可能成为空中楼阁。

第3章

营 销 支 点 ——实现以弱击强

支点的作用在于：微妙地改变了强弱之间的力量对比，使强不再那么强，弱不再那么弱，从而达成另外一种可能，实现以弱击强、以小搏大、以轻举重。

天下没有绝对的事情，就看你能不能找到这个支点。

小企业的营销关键在于建立自己的营销支点。



建立营销支点——改变力量的对比达成另外一种可能

一些企业的营销是靠找到了营销基点而使企业成为强大的企业，使企业在市场的竞争中具备了强有力的财力和物力。

一些企业出生得较早，发展的规模较大，在市场竞争中具备先天的优势。

那么，那些后出生的企业、那些小字辈的企业怎么办呢？

难道因为别人强大，就不能去挑战他们了吗？

大量的书籍都在谈所谓的竞争策略，称“只有行业的第二第三名才有挑战的资格”，如此说来，那些小企业，那些后出生的企业岂不是就没有发展壮大机会了！

没有的事！

难道因为有了可口可乐的强大，晚出生 12 年的百事可乐就没有活路了吗？

难道因为麦当劳的强大，美国汉堡大王就成不了伟大的企业了吗？

因为胃舒平、胃服安在中国的悠久历史，吗叮啉就没有机会了吗？

没有的事！

后出生的企业不仅要活，要活得好，而且完全有可能成为伟大的企业，关键是要找到营销支点。

营销支点能够微妙地改变强弱之间的力量对比，使强者

不再那么强，弱者不再那么弱，从而达成另外一种可能，从而实现以弱击强、以小博大、以轻举重。

一个孩子要撬动比自己重几倍的石头怎么办？

找到一个支点。

在支点的帮助下发挥杠杆的作用，就可以变不可能为可能，产生我们看似不可能的结果。

一艘万吨巨轮在海上航行，我们希望它向左转，怎么办呢？

你应该推什么地方呢？常规的想法是在船头给他一个向左的推动力。

可是，有多大的力才能推动一艘万吨巨轮的船头向左转呢？

这个看似符合常理的办法是很难实现的。

最省力的方法是寻找杠杆点。杠杆点位于船尾，把油轮的尾部向右推，油轮便能向左转。这便是小小的舵所产生的神奇效果。

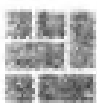
辅助舵这个小装置，对庞大的巨轮有很大的影响。当它被转向某一方向时，环绕着舵的水流被压缩，造成压力差，把舵吸向所要去的方向。

整个系统——船、舵、辅助舵，透过杠杆原理的运作，轻易地实现了庞大巨轮的转向。

这就是巨轮转向的原理。

多么简单。

天下没有绝对的事情，就看你能不能找到有效的支点。



体饮凭什么火——世界著名的佳得乐为什么没有火？

2002 年在北京和浙江市场上，上市成功的饮料新品非

“体饮”莫属。

2002年4月份，一种全新概念、全新整体包装的饮料在北京和浙江市场同时上市，这就是“体饮”——巨能集团推出的一种新型平衡饮料。

大气、鲜明的外包装，使产品在所有卖场表现出强烈的视觉冲击力，将产品衬托得一如国际知名品牌。

体饮的突然杀出，使本已竞争白热化的饮料市场更加炙热。

三元五角一瓶的零售价，是当年所有的即饮产品中最高的。

在这同时，“康师傅”、“统一”的茶饮料零售价从上一年的三元五角降到三元一瓶，而一般的矿泉水的价格已降到一元左右，巨能的一些人都在为“体饮”的市场反应担心。

上市两周后，有了经销商的二次订货。

一个月后，市场铺货率达到60%，月销售过百万。

45天后，月销售迅速上升。

60天后，生产计划被突破，不得不紧急追加生产。

90天后，市场占有率超过了功能性饮料的同类产品，居主导地位。

至此，销售一路看好，“体饮”在激烈的饮料市场取得了上市成功。

为什么？

不少同类企业的同行问我，有什么绝招？

在广告投放相对较少的情况下，在如此短的时间内，在饮料这个贵族化品类中取得这样的成功几乎是不可能的事情。

饮料行业在中国是竞争最激烈、随着中国市场变革市场

化最早的行业之一，同时也是最具诱惑力的产业。多少企业进来了，又黯然出局了！有多少企业在苦苦支撑着，又有多少企业的生产设备沦为替人加工、为他人品牌做嫁衣的境地！

这个产品是一种“等渗”饮料。

“等渗”是医学名词，就是等渗透压，就是饮料成分与人体细胞内的液体成分基本一致，在补充水分的同时能够有效补充电解质和有机元素。

这是一个对大众无法说清楚的概念，除非你准备上亿元资金，并打算先亏损三年。

在我服务这个产品之前，这个饮料取名为“聚能”，2001年已经在武汉市场上市过一次。直接推广“等渗”的概念，铺天盖地的广告虽然在武汉造就了广泛的知名度，但销售几乎无人问津。结果，全线溃败。

在我接手这个产品时，所有的人都笼罩在失败的浓重阴影之中，几乎没有几个人相信这个产品会成功。

2002年中国饮料市场群雄激战，上到可口可乐为首的跨国公司，下到以娃哈哈为首的地方兵团，中间还有以康师傅为首的台湾企业，所有的饮料企业都全身心地投入到水深火热的终端争夺战中。

碳酸饮料、果汁饮料、茶饮料、功能饮料、瓶装水，五大饮料中每一类都被数个重量级和非重量级的厂家所争抢，连可口可乐也不得不放弃多年来卖方市场的矜持面孔。

如果零售端点按照可口可乐的要求陈列全线产品，终端将得到20箱的赠品。

统一、康师傅买三赠一已不足为奇，小的厂家还有买一赠一的。

“产品促销的力度应该控制在3%~10%，否则价格体系就会崩盘。”那些著名培训师们的警世之言已被战争的咆哮声淹没。

面对如此生不逢时的境地，作为保健品公司出身的巨能公司如何与那些饮料专业户们较量呢？

许多仁人智士都规劝我不要服务这样一个至少不好喝的饮料。

但是我相信偌大的饮料市场一定会有我们的发展空间。

这种饮料是一种含有钾、钠、钙、镁的矿物质果味饮料，因为电解质的原因口感有些涩。这种饮料最重要的特点是电解质的浓度接近体液，可以补充因出汗而失去的电解质。实际上与市场上的运动饮料属于同质产品。

从1998年起，一些著名厂家就在市场上陆续推出了各自品牌的运动饮料，但几乎都失败了。

风靡世界的著名运动饮料佳得乐惯以美国NBA著名球星为代言人，向世界人民承诺“让您发挥极致水准”。但非常遗憾，它没有掀起中国人民的热情。

因为中国人乃至亚洲人对于运动的热情和意识远远不及欧美人。

中国人喜欢说“玩会儿羽毛球”而很少说“打羽毛球”，为什么？

置身于庞大的自行车大军中，很少人会意识到“我今天来回运动了两个小时。”

竞争厂家的前车之鉴告诉我们，巨能的饮料不能定位在运动饮料这个狭小的空间内。

就饮料卖饮料本身，不仅没有前途，连最基本的生存都达不到。

卖饮料一定是卖附加在水身上的某种符合人性的概念。

问题在于这个产品用什么概念？“等渗能衍生出什么？”我问自己。

用“等渗”的概念进行的尝试失败了，尽管为此曾投入了巨额的广告费。

这是我遇到的最难做的产品：口感不好，价格又高，概念太深奥，加上失败的阴影笼罩。

我们用什么概念？

再用“等渗”去推广无疑不会有结果，因为这是一个深奥难懂的医学概念。

我们做过市场调研，“等渗”会给人们什么样的联想呢？

有人说是糖尿病，有人说是肾病。

如果我们一定要推广这个概念，除非我们有上亿元的资金，还得准备先亏损三年。

那种跨国企业的营销策略，你想都不要想。

中国企业注定要按自己的方式去做，这是中国企业自身实力决定的生存运作，而不是发展运作。

不能直接推广“等渗”这个概念。

但我们必须以“等渗”概念为核心，推广这个产品的关键功能。

这可是非常困难的事情。

从“等渗”能研究出什么呢？

我和我的团队思考了整整一个月。在这一个月里，尽管各方面的压力都很大，我始终保持沉默。

从“等渗”能引伸出什么？我问自己。

我找到两个词：这就是“互动”和“平衡”。

“互动”是最时髦的，“平衡”既传统也时髦。

我们经常听到“互动了没有？”“今天，我不平衡”。

定位在“能与你互动的饮料”还是“能使你平衡的饮料”？

“互动”是时髦的，但对成年人来说，接受度差些。

中国传统文化中，无论身体保健方面，还是对宇宙万物的理解方面，“平衡”理念深入人心，同时，现代年轻人也有对现代“平衡”的追求。

最后，我确定：定位于平衡饮料。使其产生类别竞争力。

“平衡”将所有饮料归为平衡饮料和非平衡饮料，可口可乐、茶饮料、果汁饮料虽然各有所长，但产品特性决定他们都不是平衡饮料。

平衡不仅能解口渴，还能解体渴，平衡您的身体。

“平衡”是中国文化的一部分，平衡是中国人的思维方式和愿望。中医的阴阳平衡是健康的极致，平衡还是中国人心境的极致追求，否则就说“我不平衡！”

概念本身的问题解决了。

起什么名字呢？起一个什么具体名字？

这可是有学问的，产品的名字要能和它的支点相匹配。

起了 50 多个名字：百得、迅达、可力……我都不满意。

我们要拿多少钱来推广一个与定位本身没有直接联想的名字？

我们有这个实力来推广“百得”来与“可口可乐”区分吗？

必须在名字上就要突显我们的产品，宁可上市晚一点，也要弄出一个有特点的名字。

再想，再起。没有合适的名字，我绝不罢休。

这是我的工作风格。

如果我们自己都不满意，怎么让消费者满意？

如果我们自己都感动不了自己，如何感动客户？

终于，找到了。

体饮！

我一下子激动得几乎说不出话来。

有内涵的名字！

如果说其他的饮料解口渴，那么我的饮料解体渴，那么没有比“体饮”更合适的名字了。

是“平衡”，是“身体真正呼唤的”。

据此，体饮平衡饮料诞生了。

“体饮”二字所隐含的健康含义，平衡饮料所产生的类别竞争力，强化了平衡饮料的支点。

如果说，可乐、茶饮料等饮料家族是一片乔木森林，那么“体饮”两个字所传递的信息则是一株灌木，不属于乔木，名字本身界定了自己另一个类别。

乔木有乔木的用途，灌木有灌木的用途。我不是一株乔木，不与可乐、茶饮料等争那么一点生存空间，就节省了大笔的竞争费用。

我是平衡饮料，换句话说，所有其他的饮料都是不平衡的饮料。

名称本身产生了类别竞争力，这是我一直在寻找的东西。

“体饮平衡饮料，平衡补充我失去的，我喝，我平衡！”

不需要再多的解释，消费者看到“平衡”两个字，就已经心领神会。

但有些人提出质疑，在各种议论不绝于耳之时，巨能集团总裁吕德斌表现出一位优秀企业家的胆略和智慧，支持方案通过。

至此“体饮”这个饮料大家族的一位新成员终于诞生了。

包装设计同步强化平衡的概念。

湛蓝为基调，突显产品的国际化，“8”字形水柱展现平衡概念，鲜明、大气。

大气富有冲击力的包装设计，使产品独具魅力，在众多的产品陈列中脱颖而出。

广告创意着力体现：简捷，“简捷”才能产生“力度”。

5秒的广告片：8字型的水柱倾泻而出，产品展现紧随其后。“风靡全球新品类，体饮平衡饮料”。

极具穿透力的配音和简洁的“8”字形水柱倾泻而出，虽然短促，但极具震撼力。

在广告媒体排期上，我们大胆突破先打30秒，接着15秒，再打5秒的常规做法，反其道而行之。因为我们的广告预算实在太少，与成熟品牌相比，我只能用“杯水车薪”来比喻我们广告费用的拮据。

在市场的淡季，首先打出5秒的广告，支持市场向二级批发商及下游分销。

30天后，15秒广告跟进，因为市场已渐渐温起来，支持产品的终端进货。

又45天后，在市场接近“火”的时候切入30秒广告，强化市场的销售拉动。

在这同时，有力地运作二批商及其下游网络。

至七月份，销售全线走强，产品甚至出现一定的供货压力。

平衡的支点配合反季节的运作，加上媒体的巧妙安排，创造了中国营销市场的奇迹：在短短的6个月，在北京和浙江市场，体饮在功能饮料市场跃居第一位。

在如此竞争激烈的饮料行业，在如此短的时间里，体饮不仅取得了上市的成功，且从新生儿成长为功能饮料的第一

品牌的成功营销运作是罕见的。

这个饮料家族的小字辈——“体饮”，从此挥臂奋进在平衡饮料这个宽阔的市场中，而不是徘徊在运动饮料这个狭小的空间内。

体饮成功的关键是什么？

“平衡”是体饮立足于激烈的饮料市场的基本支撑点，而名称“体饮”本身所放射出的魅力直接产生了销售。

名称势能的打造是体饮成功的核心运作之一。

起名本身是一种定位，俗话说：名正才能言顺，言顺才能事成，如果一辆汽车起名为“蜗牛”，人们首先想到的就是“缓慢”；喜欢速度的人首先就不会考虑购买“蜗牛”牌轿车，不论这辆车跑起来是不是真的慢。消费者根据名称产生看法是自然而然的事，这种“看法”就是名称在消费者心智中产生的“定位”。

同是这辆车，如果起名为“猎豹”，人们从“猎豹”这个名称上首先联想到的是“快速”，人们本能地认为这是一款像“猎豹”那样矫健有力、奔跑快速的车。也许实际上它是一辆慢得不能再慢的老爷车。

小企业的营销要从名称开始。

定位，发挥名称的威力，不要拿葡萄和葡萄相比，如果你的对手是葡萄，那你就是樱桃。

让你的对手在家哭泣吧！

百事可乐的营销支点——撬动庞大的可口可乐

百事可乐的出生比可口可乐晚了 12 年，那时的可口可

乐已经是个大家伙了，在美国和世界的不少市场已经是家喻户晓了。

与可口可乐的巨大成功相比，百事可乐只是一个刚出生的婴儿，生命力极其脆弱。

他不仅没有像可口可乐那样有巨大的财团支持，也没有可口可乐那样令人眩目的品牌。

初期的百事可乐可谓是穷不聊生。

面对可口可乐的强大竞争态势，面对自己弱小的体质，百事可乐曾经想到过放弃自己的未来，向可口可乐俯首称臣。

百事可乐在 1920 年、1931 年、1932 年三次主动请求可口可乐兼并自己。百事可乐的艰难和绝望由此可想而知。

可是，可口可乐却拒绝收购百事，从而失去了三次绝好扼杀百事可乐的机会。

百事可乐的早期运作的挫折主要是因为其就产品卖产品、就饮料卖饮料。

在具有营销基点的可口可乐面前，在具有丰富营销内涵的可口可乐的压力下，百事可乐自然就显得不堪一击。

引导百事可乐走出困境，逐步成为强大公司的，是她找到了自己的“营销支点”。

百事可乐的后期营销运作的伟大之处在于找到了属于自己的营销支点，这个“支点”，微妙地改变了强弱之间的力量对比，使可口可乐的强不再那么强，百事可乐的弱不再那么弱，从而达成了另外一种可能，实现以小博大。

正是营销支点，使百事在可口可乐强大的竞争压力下不仅岿然不动，而且使百事在品牌如林的饮料市场中成长为全球第二大饮料企业。

这个营销支点就是：“百事可乐，新一代的选择”。

你可口可乐不是正宗吗？不是传统吗？

那么我就是“新一代”的。

看一下百事可乐的广告词，不管岁月如何变化、不管竞争如何演变，“百事可乐，新一代的选择”的广告词近百年来始终如一。

“新一代的选择”有两层含义：一层为，新一代的人喝新一代的百事可乐，言下之意喝可口可乐的人都老了；另外一层含义是，百事的产品是新一代的，言下之意可口可乐的产品已经老了。

这个支点就像一把战刀一样，一刀劈下去，将可乐市场一分为二。

劈出了一条分界线，你是老的，我是新的。“支点”使本来大一统的市场分为两部分，左边是可口可乐，右边是百事可乐。

可口可乐只能眼睁睁地看着百事可乐分走一部分市场。

可口可乐能说自己不传统吗？能说自己不正宗吗？

能认定自己也是新一代的选择吗？

不能！

传统、正宗是可口可乐与生俱来的特点，是他的强项。

如果可口可乐否定自己这些特点，也说自己是新一代的选择，那么岂不是成了第二个百事可乐了吗！那么可口可乐在消费者眼中就什么也不是了。

好的营销支点，就是将对手的强项变成他的弱点，使对手欲哭无泪，使对手在无法否认自己与生俱来的特征的情况下，眼睁睁地看着弱者分走自己的市场。

你是红苹果，我是青苹果。

这就是支点。

有效的营销支点就是在市场上进行有效的分类，划出自

己的市场范围。按什么“类”分，怎么分，那就看你的功力啦。

再看看七喜，七喜的崛起有什么诀窍？

七喜之所以成为饮料行业的季军，它核心的营销运作也在于找到了自己的营销支点。

当可口可乐和百事可乐将饮料市场瓜分得差不多的时候，小小的七喜却在他们铜墙铁壁般的格局中，用它的营销支点划出了自己的市场范围。

它用自己的营销支点再一次改变了可口可乐、百事可乐与自己力量的对比。

这个支点就是“非可乐饮料”。

你可口可乐、百事可乐不是厉害吗？

你们厉害不就是因为你们是可乐嘛！

那么我告诉大家：我不是可乐，七喜是非可乐的汽水。

这个支点又像一把利剑，在饮料市场劈出非可乐的市场范围。

你可口可乐、百事可乐再厉害跟我没关系，因为七喜跟你们不是一个范畴的东西。

你们厉害只能在你们的王国里，伤害不了我，这就是七喜了不起的营销支点。

可口可乐、百事可乐再强大，也只能眼睁睁地看着七喜逐步成为饮料市场的第三大巨头。

七喜的营销支点再一次向我们表明：他是红苹果，你是青苹果，那我就是梨。

营销支点在快餐业的竞争中也表现得淋漓尽致。

美国汉堡大王的经营曾经十分困难，位居美国快餐业的

五位之后。

面对麦当劳咄咄逼人的态势，汉堡大王在困境中挣扎了许多年，直到他找到了自己的营销支点。

这个支点就是它宣传的：“本店只接受 11 岁以上的绅士用餐”。

高！

实在是高！

美国的孩子都有成年人倾向和自立倾向，都希望自己快长大，希望别人把自己当作成年人。

这样一来，11 岁以上的孩子就愿意到汉堡大王消费，因为他们要表明自己是成年人，是受人尊敬的绅士。

而 11 岁以下的孩子，亦有不少不愿意到麦当劳消费的，因为那表明自己还不成熟，还是个孩子，会被人笑话。

一个不用花多少钱的宣传牌，一个有效的营销支点，使汉堡大王的销量猛增，使它在行业的位置迅速上升。

有一次，我与国内一个著名的民营银行管理人员在一起探讨经营，他们抱怨说吸收存款的措施不得力。

我告诉他们做一件事就够了：做上几百张宣传牌，上面只写一句话：“到我们这儿来存款吧，因为我们这儿不用排队！”

这样，一定有很多人为了节省时间，到你这个银行来办理业务。

因为到工商行办理业务的人很多，工商银行无法否认顾客排队的事实。工商银行客户多的优势又是它在短期内无法克服的缺点：它无法在短期内迅速提高顾客满意度，让顾客不排队。

当然，最好能把这些牌子放到工商银行的门前。

所有事物的发展都有其两面性，在一个方面表现出的优

势，从另一个方面看往往就是劣势。

营销支点的作用就是在承认对手优势的前提下，巧妙地将它的优势转化为它自己无法否认的劣势。

用对手的优势打击对手！借力打力，这是营销竞争的有效手段。

第4章

产品线战斗机策略 ——克制跨国企业方阵组合

什么是好产品？有概念的产品是好产品。

那么，什么是好的产品线规划？

有效的产品线规划一定创造出三种力量：产品力、组合力和联动力。



究竟什么是好产品——有概念的产品才是好产品

“我的产品这么好，为什么卖不动呢？”

“我就是一直没找到好产品，你能不能推荐一些好产品给我做？”

在交流中，一些朋友往往提出这样的问题。

这涉及到一个关键问题：“什么是好产品？”

这个问题搞清了，你的经营才有可能做好。这个问题如果搞不清，就有可能陷入不断寻找“好产品”的怪圈。

什么是好产品？

有概念的产品才是好产品。

所谓“有概念”的产品是指：除了产品本身的基本功能外，能满足消费者某种独特需求的产品。

比如说：一支普通的雪糕谈不上是不是好产品，但是当我们把它起名为“四个圈”，把它当成一个好玩、有趣的娱乐项目来运作的时候它就是一个好产品，因为在具备了雪糕的基本功能外，能让消费者体会到，它是一个好玩的、有趣的东西，它满足了人们追求快乐的心理需求。

在后面的案例中你会看到，“健康习惯”本来是一个划时代的洗涤产品，但是产品本身的运作没有将概念表达清楚，所以它不是一个好产品。

但是，当把它的名称改为“绿态”，同时宣传它是一种有效去除农药、能够满足人们对环保产品的需求以后，它就是一个好产品。

有概念的产品之所以是一个好产品，是因为它能带来有效的销售。

比如说轿车的基本功能是“代步”，但是所有的汽车厂家在推广汽车时都不会对这个基本功能大做文章，而是在“代步”之外的独特的需求满足上花费心思。

比如“宝马”所推广的概念是“速度”，就是它能够带来畅快淋漓的速度感受，它主要是针对开车的人来说；

而“奔驰”所推广的概念则是“舒适”，它主要针对坐车的人而言。

这就是所谓“坐奔驰，开宝马”的由来。

“沃尔沃”所推广的概念是“安全”，它满足了5%对安全性能需求较高的用户。

长安“奥拓”的概念是“经济、实惠”，它满足了中国用几万元消费汽车的梦想。

这些有概念的产品就是好产品，它能够激发认同者的内心渴求，导致产品销售。概念就是卖点。

那么质量完善的产品是否就是好产品呢？

从营销角度讲，这可不一定。在行家眼里海尔冰箱质量不一定最好，但红地毯式的服务满足了中国消费者对安全消费的需求，因此海尔就成了好产品。

高档的产品是否就是好产品呢？

也不一定。IBM缺少个性化的设计和过高的价位对于家庭电脑消费者来讲，并不是最佳的选择。

高科技的产品是否就是好产品呢？

也不一定。安利是高科技产品，但半年乃至一年用也用不完的浓缩液，消磨了消费者的热情。

从营销角度而言的好产品，不是指质量或者档次的高低，而是指它对目标人群是否具有鲜明的、独特的需求满足。

如果一包瓜子的概念比一台计算机的概念清晰、有力，那么小小的瓜子就是“好产品”。相反，所谓高科技的电脑，如果没有鲜明的概念，或者“卖点”模糊，它就不是“好产品”。

产品好不好，是从市场角度，而不是从质量角度判断的；是从消费者角度看，而不是从企业自己的立场看的。

从企业自己立场上看自己的产品，越看越有感情，越看越有好感，就如自己的孩子越看越觉得优秀一样。孩子是否优秀，要看社会对他的评价。

买你的产品的人是消费者，为了产品能被消费者接受，你必须站在消费者的角度思考，这样你就能快速发现自己产品的不足。

营销的核心功能就是将质量适可的产品变成“好产品”，通过产品概念的附加和推广使其“好产品”化。

千万注意一点，产品概念的建立不是你想安上什么就安什么。

在消费者看来，一个产品的概念必须有其合理性。

我们在市场上看到不少卖不动的产品，之所以卖不动，不是因为它的品质或基本功能有什么问题，而是附加于产品身上的概念不合逻辑。

首先，产品概念与其地域性是否相一致？

比如牛奶，我们推行大草原的概念，消费者就能够认同。

在消费者看来，有了好的草原就能抚育好的奶牛，有了好的奶牛才能产出好的牛奶。

所以“青青大草原，自然好牛奶”这个概念是合乎逻辑的。

但是，如果说一个产煤地区能够产出好牛奶，消费者就会怀疑。

在消费者看来，煤和牛奶是黑白分明的两种截然不同的东西，它们的生存环境也应该是不同的。一个产煤的地区怎么会有好的草原呢？

所以你推广煤区的概念和好牛奶的概念就是相抵触的。

如果这个牛奶推行海洋生物技术的概念。消费者就会思考，你那个地方是不是有海洋？

在消费者看来，有海洋的地方才容易与海洋生物技术挂钩。

消费者还会想，海洋生物牛奶一定是与高科技相连的。你那个地方是不是高科技的地区？

如果是，消费者就会觉得有可能。比如上海的一个企业推广海洋生物牛奶的概念，就容易被认为合理，而河南的一个企业来推广这个概念就会比较困难。

其次，概念的合理性必须与消费者心中的固有认知相一致，否则你的产品也不好卖。

比如，在补品的认知上，中国的老百姓认为“缺什么补什么”，所谓“吃腰子补肾”。

这就是为什么一些补钙、补血的产品能够被消费者广泛接受，而一个“什么都补”的产品就很难被消费者认知。

在消费者看来，一个人怎么可能什么都缺？如果什么都缺了，那岂不是成了死人了。

所以“什么都补”的产品在消费者看来是不符合逻辑的。

产品线运作——战斗机是跨国公司方阵结构的克敌法宝

什么是好产品？你现在一定能轻而易举地回答了。

那么，什么是好的产品线呢？

有了很多好的产品，是否就能获得成功？

销售业绩是否与好产品的数目成正比呢？

中国企业在产品经营中往往会出现两种极端的情况，一种是企业凭借成功运作或天赐良缘将一个产品推广得虎虎生威，但四五年后见不到第二个产品，或者见不到第二个好产品。

另一种情况是，企业的营销观念和研发技术都很领先，拥有无数个有潜质的产品，之所以说是有潜质的产品而不说是优秀产品，是因为这些产品的诞生没有给企业带来成比例的销售业绩的增长。

出现第一种情况的原因有几种。

一是企业沉醉于这个好产品带来的一路攀升的销售收益中，企望它再长、再长。企业怀着一种侥幸的心理，而忘却了繁荣之后的失落。

二是企业在推广第一个好产品时，言行有些夸张，使消费者对整个企业或品牌产生信任危机。

中国的保健品企业除“太太”外都没有成功推出第二个产品，原因就在于此。脑白金当然有效，因为它的本质就是人体内的褪黑素，中老年人分泌的褪黑素逐渐减少，因此它对人体不仅有效，而且有益，所以脑白金绝对是好产品。但是过于喧嚣的宣传方式，就算抓住了消费者冲动的瞬间，也不能抓住消费者持久的认知。对于更加没有章法的黄金搭档，自然更没兴趣。可惜黄金搭档也确实是不错的产品。

单产品运作的结局是，当产品过了成熟期，销售业绩和利润回报下降，当企业经营状况下降时，即使着手准备运作第二个产品，也会因为企业的市场感召力出现断档，给人以风光不再的感觉。

要知道重振雄风的难度比一次创业容易不了多少。

跨国公司进入中国通常采用多种品牌平行运作，最常见的形式是将产品排成方阵式，排头兵是着力推广的品牌。这种方阵式的产品组合，要在激烈的市场撞击中不被冲散，首先速度不会很快，而且需要强大的资金实力去维护。

你见过排着方阵被检阅的部队吧？雄伟华贵，但速度太慢，打仗时不适用。

无论是宝洁的洗发水，还是和路雪的冰激凌都是采用方阵式的产品线组合策略。

方阵式的产品线组合依靠让人震慑的华贵气派，占领更多的细分市场，分散经营风险，但对于中国企业不适合。

首先，中国企业资金有限，只有将资源重点运作在一两个产品或品牌上，才有成功的可能。

第二，中国企业要想成功，只能见缝插针，采取迂回战术，在局部细分市场突破。

中国企业要取得局部市场的突破，必须有一个明星产品冲击市场，这个明星产品不一定是品质超群，但是一定要具有鲜明的差异性。

差异性是中国企业产品经营策略的核心。

单靠一个明星产品冲击市场，如果没有辅佐产品，明星产品的攻势无论多猛，也只能是一道闪电，只能引起方阵结构瞬间，而且是局部的混乱。

要想彻底打破方阵结构，需要采取明星产品拉动系列产品的产品线运作模式。

明星产品利用其鲜明的差异性，尖锐的定位，获取市场份额。

系列产品可以采用跟随策略，利用价格优势、渠道优势

打乱对方的阵脚。

我们把这种适合中国企业的运作模式比作是冲击市场的战斗机。

差异性的明星产品就是飞机的机头，利用尖锐的定位划破天空，占领市场，并且获取中等的利润回报。

飞机的双翼就是明星产品的保护型产品，产品相似但价格或渠道更优是它的特征，它的主要任务就是阻击竞争产品，保护明星产品的前进。这种护翼型产品能够直接或间接给企业带来市场份额，但给企业带来的利润回报并不多。

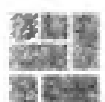
飞机的机身是稳定性产品，这种产品可能是公司的长线产品，具有相对稳定的市场份额，它的主要作用是给公司带来利润回报。

当机头产品发展成熟，成为市场的叫牌货时，也就成了企业的利润性产品。

要使你的产品战斗机有很强的战斗力，你首先要筛选合格的机头、护翼和机身，保证每部分具有一定的产品力。

其次，以组合后的整体运作力为标准，再次精选。

最后，随着市场竞争环境的改变，还要不断地对每一部件进行创新，这样才能保持战斗机旺盛的作战力。



红星产品线运作——组装冲击市场的战斗机

黑龙江红星集团是中国最早的乳品企业，具有 50 年的历史，红星奶粉抚育了共和国三代人一点都不夸张。

红星的简易透明袋装全脂甜奶粉的知名度高过中国市场上任何一个奶粉品牌。

全脂甜成为东北三省、北京、天津、河南、四川、广西

等许多地区商超的必备产品。我曾经在一个北京的中小型商超考察市场，突然耳边听到一个中年女子兴奋地说：“终于找到它了！”顺着她的目光看去，原来她在最底一层货架上，发现了红星透明袋的全脂甜奶粉。

消费者的执著让我感动，让我们觉得有责任将好的产品推荐给他们。

全脂甜是红星的看家产品，是红星 50 年发展的历史见证。全脂甜几乎成了红星的代言，占据红星全年销售额的 50% 以上。

红星必须导入更有概念、更高利润回报的产品，否则企业的销售难以再上新的台阶。

在红星 50 年积累的上百个品项中，我们选中了“邦系列”。

“邦系列”奶粉无论品质、营养配比都具有很强的竞争力，是中国最早提倡均衡营养概念的乳品之一，系列产品覆盖各年龄阶段的人群。

同时，将完善之后的老红星系列产品作为“邦系列”羽翼型产品，利用比靶目标更低的价格干扰竞品。这样就形成了选品质选“邦系列”，选实惠选红星老品的夹击策略。

这个产品线规划在 2003 年有力地提升了红星乳品的竞争力。

在激烈的乳品竞争中，在一分钱广告都没投入的情况下，在销售费用下降的情况下，第一季度就实现销售同比增长 60%，利润的增长幅度更大的效果。

第5章

定 位 运 作 ——从改变游戏规则开局

名称是连接具体产品和消费者之间的桥梁。通过名称定位确定产品在消费者心中的位置，产生竞争力——让名称就产生销售。新产品要从名称开始营销自己。



为什么“健康习惯”卖不好——科学但不营销

2003年5月，固源集团一种新型的蔬果用生态清洁产品——绿态，在北京上市，20天后，超市和一些经销商开始二次进货。

一个月后销售快速上升。

随着广告的拉动，销售进一步迅速攀升。

目前，绿态的销售上升至去年同期的70倍。

在竞争激烈的洗化行业，这个后生的小字辈在如此短的时间内、用如此少的费用，就取得新产品上市的如此突破性的成功，确实不容易。

固源集团的领导笑了，员工也笑了。

怎么能不高兴呢！这与去年他们销售同一个产品时（那时产品名为“健康习惯”）的状况形成了鲜明的对比啊！

记得2003年2月份，通过一个学生的介绍，固源集团的董事长及总经理和我在北京名人国际酒店见面。

“你说我的‘健康习惯’为什么卖不动？”

固源生物集团董事长孙总一见面就问我，同时递过来一盒产品包装。

“健康习惯”是什么？我本能地提出这个问题。

仔细地看过包装上小小的文字后，再加上董事长的解释，我终于明白，“健康习惯”是一种能有效去除蔬菜、水果上农药残留的消解酶。

两位老总解释说：“这是个食品添加剂级产品，不像其他化学洗涤用品对人体有毒副作用。产品的作用机理是通过生物酶蛋白来分解农药，真正地对人体无毒害。所采用的技

术是由两院院士领衔开发的，在全世界都是领先的……”

这么好的产品为什么卖不动呢？

我思考后，给他们讲了一个故事：

“有一个滑雪场，关于这块滑雪场有两份资料，一份是滑雪场自己印刷的宣传材料，另一份是一位外国记者的通讯报道。

滑雪场的宣传材料是这样写的：这是一个每年有 150 天被大雪覆盖的滑雪场，气候清新宜人，具有绝妙的滑雪坡度。每年都有许多国际滑雪健将光临此地，并给予高度评价。这儿距离市中心 50 公里，交通便利。这里还是一个非常时髦的地方，有美味的餐饮与舒适的旅馆，各种娱乐设备日夜开放。可以毫不夸张地说，这儿可以与世界著名的法国和瑞士的旅游胜地相媲美。快来吧，我们欢迎您！

外国记者的一份报道是这样描述的：这是一个好客的地方，是一个适合不富裕的工薪阶层享受物美价廉的滑雪与阳光的胜地。政府希望吸引更多的人来，但是这儿的设施实在令人不敢恭维，外表华丽的旅馆提供了有限的服务，电话总出故障，经常断水，前台冷漠，服务员态度很坏，房间不干净。总之，这是一个连基础设施、基本设备与服务都不具备的地方。”

为什么会出现这么大的反差呢？

原因在于二者看事物的角度不一样。滑雪场是从里往外看，外国记者是从外往里看。

滑雪场想极力表现其优点，而外国记者以亲历者的身份叙述自己对此地的看法。

哪一个是对的呢？

都对！

看问题的立场不同，自然就得出不一样的结论。

营销的关键是从消费者角度看问题。这就要求企业换位思考，站在消费者的立场思考问题才会更有效。

我说，刚才你们所介绍的就是站在企业的立场评介自己的产品，你怎么看怎么觉得好，所以很难找到卖不好的答案。

从消费者角度来看你这个产品会得出什么评价呢？

消费者通过什么来感受你的产品呢？

名称、外包装、使用及功能说明、价格等能接触到的具体元素。

首先是名称。

“健康习惯”是一个好词，但不是一个好名字。

“健康习惯”在消费者看来代表一种生活习惯，是一个外延很广的词，它怎么会是一种具体的产品呢？类似失败的名字还有旭日升的“高兴就好”，可口可乐公司的“天与地”矿泉水。

其次是品类名称或者叫作品类定位。

“农药消解酶”是来自农科院的生化术语，准确、科学，但对于消费者来讲，一是不知所云；二是觉得这种玩意来历不一般，慎用为好；三是功能单一，需要与其他清洁品合用，很麻烦。

市场上类似科学但不营销的说法，还有现在正大力推广的“×××有机茶”，“×××电解质饮品”。“有机”让人联想到有机化学、有机物，消费者通常认为这些物质是有害的，因为大多数消费者并没有把脂肪酸、蛋白质、核酸这些生命物质与有机物连接起来。“电解质”是化学称谓，让人联想到试管中各种起反应的液体。

所以科学虽然能体现企业的严谨态度，但却往往引起消费者的迷茫。

第三，再看“健康习惯”的包装，像药的包装。

一眼看上去，怎么能把他和蔬菜、水果联系在一起呢？

药的包装强调科学性，药品包装风格严谨、内敛，给患者以可信、权威的感觉；但作为日常清洁用品，从消费者角度看它不仅不亲切，不温暖，更重要的是不安全，除非它是杀虫剂。

还有，这个产品的功能说明，价格体系设定……

所有都是科学的，客观的，但所有又都是费解的。

总之，科学但不营销。

你也许会说：“企业不追求科学，能长久发展吗？”

这要从两个方面看问题。

一是国情不一样，中国社会漫长的、坎坷的发展历程，使多数中国人处事比较谨慎。中国人首先看事物的负面效应是否可以承受，其次才看事物正面效应带来的利益。

比如，应聘前首先要考察用人单位是否经常解聘人；决定自己经营公司前，再三考虑我会不会破产，而不是我会不会挣更多的钱。

以选择药品为例，中国人如果看到药品说明书中罗列了一大串副作用，除非万不得已，才会服用。西方人则不同，药品说明书中大小副作用说明得越详细，他越觉得这个药品是经过科学论证的，是安全的，这就是西方药品说明书与中国药品说明书最大的区别，即使是一些跨国公司的药品说明书，国外版本和国内版本也是有差别的。

其次，科学的成分有助于产品营销，科学可以给消费者带来更多的利益，但产品并不是科学原版的载体。因为成功的产品经营要考虑消费者现存的消费阶段、市场需求、经营

成本、企业盈利等影响企业长期发展的因素。

一个科学技术的诞生往往会通过几个阶段的产品实体逐步转移。

而且科学必须通过市场化的语言与消费者沟通。



弱小产品如何建立竞争力——改变游戏规则

接受这个产品的营销策划后，我考虑最多的是，这个产品的竞争力究竟该怎样表达？

就产品本身而言，这确实是个好产品，但是，产品本身好并不足以就保证营销成功。

对消费者而言，是否接受一个产品，他并不是在产品和产品之间进行直接比较，而是在从各方面所获得的信息之间比较。

营销成功与否的直接原因是：你是否快速简捷地传递了产品的独特信息。

能不能被消费者接受，不在产品本身，而在于它在消费者心智中的位置。

好产品好在哪？

我如何表达产品的竞争力呢？

尤其是弱小的品牌！

洗涤用品行业的竞争无疑是十分激烈的，高档产品中有安利，中档产品有狮王、开米，低档产品南有白猫、北有金鱼，各品牌在国内市场占据着绝对的市场份额，品牌知名度高，渠道运作成熟，似乎容不下更多的品牌了。

在这样竞争激烈的市场分一席之地，谈何容易！

一位小孩和一位大人比赛，怎么比？而且要赢！

比什么？比谁跑得快？比谁力气大？比谁跳得高？比谁耐力好？比谁蹦得远？

比这些，都不行，小孩获胜的机会微乎其微。

要想获胜，有一个办法，那就是改变游戏规则，改变比赛的内容。比搭积木谁搭得好，比猜谜语谁猜得准等。

这样，小孩获胜的机会就大多了。

在营销上，也是这样，在洗涤类产品类别内，无论怎么比，我们都是弱者。

后来者这个天然的弱势注定我们是小个子，谁让我们出生得晚呢？

弱者挑战强大品牌的有效方法：改变游戏规则。

这就是，创造新品类，创造细分市场第一品牌。

你是苹果，那么我就是梨。

你苹果再厉害，和我没关系，因为我和你不一样。

这就是差别定位，有效区分市场，创造出新的细分市场，并在新细分市场中占据第一。

差别定位的前提是什么？

是要知道消费者头脑中想什么。

消费者头脑中想什么呢？

在洗涤用品市场中，消费者头脑中的概念就是：洗。无论是用水洗，用洗涤剂洗，还是用肥皂洗，都是洗。

洗什么？洗泥污，洗农药，洗细菌。

那么这个产品怎么不同？

它是将蔬菜、水果上的农药分解掉，而不是通常所说的洗掉。从科学意义上讲，农药是无法被洗掉的，无论你洗多少遍。

其次，它内含的一些成分也具有杀菌作用，还具有逐渐

被关注的“去除重金属”的功效，至于去泥污，那是水就能解决的问题。

既然如此，我们为什么不让它在洗洁品类这块大蛋糕中发展呢？为什么要局限于单纯的农药清除剂这个小市场中呢？而且是清洗品的辅助产品。

如果定位在洗洁品类中，我们应该如何划分市场，以确定我们的产品有足够大的生存空间呢？

所有洗涤产品，其主要成分都是化学成分，即表面活性剂，而我们这个产品是一种生物酶，是一种可以吃的蛋白质，是真正的生物制品。

所有清洁产品的功能主要限于去污泥、除菌，虽然个别产品提到有去除农药的作用，但都没有合理的依据。

这才是真正的核心点！

如何从这个核心点有效挖掘？我不断地思考。

分解农药，意味着去除污染。

去除污染，意味着还原天然本色。

如果你说纯生物，多少有些人工感觉，而且并不具体。

生态，对，就是生态！生态类产品。

这就是我们给这个产品定位的全新品类。生态将清洁品市场划分生态和非生态两大类市场，生态类清洁品不仅代表安全，而且来自天然。

生态比纯生物更加反衬那些化学清洁品是有害的。

还有一个问题，“生态”后面得跟一个什么字，才能形成一个完整的品类啊！

关键是最后一个字，用什么好呢？

作为洗涤用品的这个大类，最后一个字不外乎剂、净、灵、品……

生态清洁剂？生态清洁品？都无法和那些化学洗涤品有效区分。

都不好！

如果要创造新品类，在名称上也要与现有的品类有一个明显区分，否则消费者会认为还是一类，所以不能用现有的品类名称中的字。

再琢磨。

“素”！对，这个字有新意。

“生态清洁素”，这就是一个完整的品类定位了。

一个能够有效分解农药的生态清洁素，不仅站在了清洁品的大市场上，而且具有强势竞争力。

看，品类定名有多难，每一个字都要琢磨很长时间，不能有一点含糊。

可别小看这一个字，一字之差，在消费者心中的份量可就大不一样了！营销的关键之处往往就是细节的把握，所有成功的运作都是由优秀的细节构成的。

接下来，得起个好名字。

什么是好名字？能体现品类优势的名字，能带来与卖点相一致联想的名字才是好名字。

可别小看名字，名字不好，你别想成功。

我们什么时候看到过一个叫“二狗子”的人做了某个国家的总统？我们什么时候见过一个叫“大丫”的女孩成了明星？

你看很多明星的名字，比如成龙、张曼玉等都是艺名，为什么不用原名呢，原名带不来美好的联想，不利于成功。

所谓：名不正嘛！名不正，则言不顺，言不顺就事不成。

在消费者看来，名称是产品密不可分的一部分。名字不好，消费者的联想就不好，联想不好，消费者就会认为你的产品不好，你的产品就不好卖。

一个名叫“曼玉”的女孩，给你什么感觉？

轻歌曼舞般的一块玉！轻柔、美丽！感觉一下子就出来了。

一个叫“大丫”的女孩，给你什么感觉？农村的、朴实的、有些傻的。如果你要表现“纯朴”，不妨用这个名字。而表现“轻盈”，能用这两个字吗？

所以，名字要与你想表达的利益点相一致，要恰到好处。取名字可不是天马行空，瞎想一通，与你的定位不一致的名词别用，不管它多美。

我们这个产品是“生态”的，生态的一定是“绿色”的，将有关的字做一个排列组合，在 40 多个组合里，最后选定“绿态”。

“绿态”，给人什么联想？绿色的，生态的，健康的，有益的，与我们品类定位完全一致。

当“绿态”与开米、金鱼、白猫陈列在一起时，你有什么感觉？

“绿态”——生态清洁剂，完整的有竞争力的品类名称。

好名字自己就能产生销售，好名字让产品自己走路！



穿上新衣服——好去赶新路

包装得改，原来的包装像药。

药品的包装总是给人望而生畏的感觉，不亲切、不安全、不自然。这样的包装拒人于千里之外，产品怎么能销售

得动呢！

不仅如此，原来的包装盒太小。太小的包装在超市货架陈列时就吃亏，交同样的进店费，占的位置小，消费者看到的几率小，当然不利于销售。

第三个问题，原包装的设计色彩单一，看起来太苍白。

第四个问题，原包装的零售单价太高。因为一个包装里的内容物足够三个月用的。

第五个问题，产品规格单一，只有一种包装。在陈列中会有孤军奋战的感觉。

所以，包装的设计不仅仅是色彩、图案的重组问题，而是要考虑以消费者视觉、感受、竞争区隔、价格承受、卖点凸显为一体的立体广告工程。

首先我们需要界定外包装风格。

包装不是怎么漂亮怎么来的，它必须与你的品类定位相一致，否则容易无的放矢，犯“漂亮但不营销”的毛病。

绿态既然是生态的、绿色的，风格就应该是清新的、亲和的，必须与化学类洗涤剂形成鲜明的对比。

但是又不能与果蔬汁混淆，过于弱化产品的科技感，毕竟绿态是国内农药分解剂的首创。

因此，这个产品整体设计风格应介于果蔬汁和普通洗涤剂之间。

但这个度很难把握。

在几个思路中，我们最后选定，将“绿态”本身标识设计成绿叶造型，使包装在陈列时体现出清新与自然，给人以无害、安全的感觉。同时整体构图严谨，突出科技含量，突出可信的高效感。

接下来，我们将包装盒放大。

包装盒放大有两个好处，令消费者感觉物有所值，同时增加货架陈列空间。

同时，一个单位包装里的内容物减少为原来的1/3，由原来的三月装，变为一月装、半月装，这样单位零售价一下就由原来的30多元，下降到10元以下，这样消费者接受起来就容易多了。

消费者判断一个产品价格高还是低，是根据眼睛所看到的不同品牌的零售价来比较的。并不会精确计算每次用量所需费用。

所以产品规格设计是大有文章可做的。

因为单纯的产品成本比较难调整，但单位包装规格和售价是可以适当调整的，这样既让消费者容易接受，同时也可以为厂家获取更多一点的利润。

安利的清洗液，一瓶75元，推销员到你家里，不厌其烦地帮你计算单次使用成本，犹豫再三，终于买下了，开始精打细算地使用，结果半年也用不完，看着瓶子上越来越多的尘埃，反而成了负担，迫不及待地拉着亲戚朋友一起用。

如果把这一瓶分为15瓶500毫升的稀释清洗液，每瓶价格5元，作为纯植物的洋产品，未必没有市场。何必好不容易拉住高收入人群，结果又把人家搞得头晕脑涨。

你也许会说，安利同样包装在国外很火啊？大包装可以节省你的时间啊？——简直和安利推销员一模一样的口吻。

可你知道吗？多数中国人喜欢小批量购物，购物本身或者是花钱的过程就是一种休闲，一种享受，一种心情。毕竟我们刚刚步入商品社会。

所以，“物超所值”未必能带来好的销售结果。

规格确定了，包装用什么材质呢？

市面上的洗涤用品绝大多数采用塑料包装，我们是不是也用塑料包装呢？

我们通过对消费者的调查发现，塑料包装总给人与化学有关的感觉，这与我们产品诉求的生态概念相悖。

而纸盒包装却往往给人生态和天然的感觉，因为纸本身来源于天然。所以我们决定采用纸盒包装。尽管塑料包装的色彩可以更艳丽些。

为了与你的诉求主线相一致，在营销上必须学会放弃。放弃那些与定位相悖的局部的“好主意”。这样，你的营销就能够浑然一体了。

所谓“舍得”，不舍不得。

这如同一个人，穿的每一件衣服单看都是名牌，都不错，但每一件衣服之间不搭配，整体看很不协调，怎么看怎么都是一个品位不高的人。

相反，一个人穿的每一件衣服尽管都不是最好的，但色彩、风格与个人的气质搭配协调，浑然一体，怎么看怎么舒服，那么这个人就是一位很有品位的人。

最后，我们还要解决产品系列化的问题。

产品系列化是增加陈列空间、促进销售的有效办法。我们将原来蔬菜和水果联合用包装，改为蔬菜专用和水果专用两种，再加上半月装、一月装、两月装，产品的系列化就出来了，包装规格一下子增加了好几倍，陈列面积也增加了好几倍。

产品系列化的另一个好处是：消费者认为你专业。

在消费者心目中：系列化往往就等于专业化。

让我们大费心思的就是产品的剂型。

原来产品是粉末状的。

粉末状有三个问题，一是使用时不方便，消费者每一次用多少量没法精确测量。使用时需要将粉状产品倒入量杯中，往往容易洒在手上、产品外包装上，而且在与水接触的过程中容易将水带入包装中。

一个产品，如果使用不方便，消费者是没有耐心反复使用的。

二是粉末在溶解于水的过程中，看不出分解农药的效果。

三是粉末状的产品容易给人低档次、科技含量不高的感觉。

针对这三个问题，我们建议将产品做成泡腾片状，这样就有效解决了上面的三个问题。

每次使用时，根据所洗蔬菜或水果的量大小，用一片还是几片，很容易掌握。

泡腾片在溶解于水的过程中释放出的气泡，犹如分解农药的机理过程，这样可以让消费者真实感受到产品的“有效性”，增强了产品的可信度和高科技感。

中国消费者愿意通过具体的现象确认产品的合理性，西方人则愿意理性推理产品的真实性。

在中国做营销，你必须了解中国人的思维模式，否则再好的产品也难以获得消费者的认同。

还有产品说明书，得完善。

原来说明书第一句话是：“运用生物消解酶技术消除农药残留，是世界公认的高效、安全的解决方法”。如何？

内容有了，但没有强烈的吸引力。

怎样才有吸引力？

对比。

对比出效果。

尤其是强烈的对比，更能加深消费者的印象，刺激消费

者的反应。

我们将说明书的第一段改为：“科学证明，常规方法无法去除农药残留，OPD 酶蛋白能高效、安全地去除农药残留”。

这下效果是不是出来了！言简意赅。同时充分说明了产品所采用技术的先进性，为下面阐明产品的核心竞争力提供了良好的开场白。

对说明书中的每一句话，甚至每一个字，都进行了仔细斟酌，然后成文。

对待客户，只有用这样的敬业精神才能达成高满意度。
不放过每一个细节，才能力争达到效果与效益最大化。

做了以上工作后，这个包装的完整方案才算完成。

包装如人的衣服，是给别人的第一印象。如果第一印象不强或不好，你能指望别人在匆匆一瞥中买你的产品吗？

俗话说“看人看衣裳”，看产品就得看“包装”，有了好的产品包装，才能让人相信你的产品是好的。这正是，穿上新衣服，好去走新路！

“农药洗不掉，分解才有效”——好广告，销售说话

谈到广告，总是离不开谈创意，但有些人将广告创意渲染得神乎其神，甚至将创意说成是广告的一切。

其实在创意之前，有些前提条件必须搞清楚，否则，难免不进入为创意而创意的怪圈。

我们往往能看到大量精彩而对销售没什么帮助的广告，就是因为没有搞清楚前提条件，而不能带来现实销售的广告对企业来说是没有意义的。

30 秒还是 15 秒？

现实中，我们往往见到不少 30 秒、45 秒、60 秒的广告还可以，可就是大量投放的 15 秒广告却显得力度不够或逻辑混乱。

原来，一般的广告是按 30 秒或者 60 秒做创意，然后在 30 秒或 60 秒的基础上剪辑出 15 秒和 5 秒的片子。

这样就产生了一个问题，用 30 秒的创意能否做出最有效的 15 秒的广告？

在 30 秒基础上剪辑出的 15 秒片子，与在 15 秒基础上创意的片子，哪一种更能将 15 秒利用得更合理？

这就犹如给一个 10 岁的孩子做衣服，是先按 20 岁的身材做出衣服后，按比例缩小出一套 10 岁的呢，还是直接按 10 岁孩子的身体量身定做，哪一种更可能合身呢？

道理不言自明。

但是，为什么那么多广告公司习惯于 30 秒或 60 秒的创意呢？

这就是跨国企业和中国企业广告运作的差异所在。

跨国企业的资金实力较强，他们在广告的运作上一般费用较多，提升当期销售的压力不大，所以，他们一般先投 30 秒、45 秒甚至更长的，在消费者大致记住情节后，再改投 15 秒的，或 5 秒的。

但是，对于资金实力不那么强的中国企业而言，每一分钱的投入都必须带来立刻的当期的销售。

目标和实力不同，导致策略和方法必须不同。

我们所有做法必须更务实、更能卖货。我们不可能像跨国企业那样总有 45 秒、60 秒，甚至更长的时段来讲故事。我们必须在 15 秒的时间内解决问题。

国内不少企业的广告片，制作时有 30 秒的、15 秒的和 5

秒的，但真正投放得最多的还是 15 秒的。

按 15 秒来创意，制作 15 秒的广告片。

将这个思路和固源集团的领导们沟通后，很快得到他们的支持，他们毕竟有那么多年的经营经验，有利于企业销售的做法，他们都能心领神会。

在 15 秒的时间内解决问题，广告创意的难度就大多了，因为你发挥的空间一下子就少了一半或少了更多。

必须用简洁的语言，最有力量的语言，在极短的时间内打动消费者，激起购买欲。

每一句话都必须有力，每一个字都不能浪费，每个画面必须确保有效，每 0.1 秒都必须被合理利用，因为我们只有 15 秒钟的时间啊！

我们共拿出三个创意和企业沟通，企业最后确定一个最具震撼力的创意，和我们的建议完全一致：

(1) 一个父亲和她的儿子穿上消防队员的衣服，手拿水龙头对着一盘水果蔬菜猛冲，煞有介事。

年轻的妈妈画外音说：“农药是洗不掉的。”

(夸张的清洗镜头，强化农药洗不掉的概念，画面和音响效果抓住消费者的视线。)

(2) 父亲、孩子惊愕的表情：“啊？”

(3) 妈妈果断地说啊：“农药只能分解掉！”

(4) 父亲、孩子明白的表情：“噢！”

(5) 画面中出现绿态产品，三维 OPD 蛋白球状分子，把容器里的草莓上的农药迅速分解，草莓晶莹剔透。

妈妈的画外音：“绿态特含 OPD 蛋白酶，能彻底分解农药”，同时配有农药被杀灭时被击碎的声音。

(6) 一个中华预防医学会的章盖在绿态包装上。

画外音：“绿态，生态清洁素。”

就这么简单！

首先通过“农药是洗不掉的”这样一个极具震撼力的问题的提出，给观众带来了一个悬念：“那怎么办呢？”

将消费者的心绷紧，形成巨大的心理压力，使观众不得不十分关注广告所要传达的信息。

通过广告传递，使消费者的心理形成压力，也就造就了广告势能。

“农药只能被分解掉”，答案出来了，观众悬着的心放下一些了，但紧接着又一个问题来了：哪个产品能有效分解农药呢？

“绿态”，适时推出。

三维动画的 OPD 蛋白酶分解过程演示，增强了产品的高科技性和可信度。

聚起的势能，通过我们所要宣传的产品，被有效释放。

也就是说：

消费者的心理压力，通过我们的产品找到宣泄的突破口。观众终于松口气了！

而在这个过程中，观众记住了绿态产品，同时清晰地了解了产品的独特功能。

这样的广告片不卖货才怪！

果然，广告播出后的第二周，销售就快速上扬。

当然，在“绿态”上市前，我们还配合企业做了很具体的市场规划、渠道经营方式、各级别销售人员职能定位、激励机制、媒体排期等可操作性方案，使得营销运作的每一个具体细节都不打无准备之战，使营销各项工作都有条不紊。

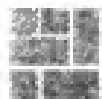
在合作中，我们也为固源集团的各级管理人员表现出的敬业精神所感染！

第6章

包装的力量 ——形式比内容更容易带来成功

很多人的成功不是因为内在好，而是因为形式好；很多产品营销得不成功不是因为产品不好，而是因为你的包装不对。这是一个形式和内容同等重要的时代！

“四个圈”、“绿态”和“体饮”的包装具备了什么成功要素？



消费者购物时有何具体表现——为什么会这样？

“我的包装这么漂亮，怎么不好卖？”

“我的产品包装究竟该设计成什么样？”

类似这样的问题，我总是常常遇到。

在乳品、饮料、保健品、化妆品等产品的营销上，包装好坏强烈地影响着营销的结果。甚至可以这么说，如果产品的包装不对路，在今天这个竞争日益激烈的市场上几乎很难成功。

为什么呢？

消费者在没有使用你的产品之前，根据什么来大致评估你的产品？

外包装或产品外观。

比如，面对两瓶同样陌生的饮料，消费者在不知道内部液体的口味和成分的前提下，影响购买的关键因素是什么呢？

只有这瓶饮料的外包装。

消费者直观上惟一能借助的就是包装，他只能根据外包装去感知这瓶饮料如何。

包装的好坏直接影响着首次购买率的高低。

消费者只有在消费之后，他所体会到的口感或其他性能才开始影响以后的购买决策。

包装的重要程度在很多产品的营销上确实非同一般。

但是，关键的问题在于：究竟什么样的包装才是营销中所说的好包装呢？

漂亮的？精美的？烂漫的？夸张的？雅致的？怪异的？……

包装设计的关键原则是什么？

如果你想把你的产品卖得好些，你就必须弄清楚这个问题。否则，你根据什么去确定产品的包装风格？当广告公司给你拿出几种方案时，你根据什么来确定某一种呢？

如果你能弄明白消费者的具体行为，你就会清楚产品包装中的最关键点是什么？

仔细观察一下消费者在选购产品时有哪些行为表现吧。

为了弄清消费者在选购商品时的具体行为，我曾在不同的购物场所跟随一波波不同的消费者购物，一眼就是三四个小时。

在北京的北辰购物中心跟随一家三口人选购冰箱，长达三个小时，观察他们究竟怎样选购。

他们从陈列冰箱的入口处向里面走，用大约 20 分钟走完整个陈列后，在一款阿里斯顿冰箱前停了下来。

打开冰箱的门，里看看，外看看，摸摸外表，又摸摸内部，研究了大致 40 多分钟。

然后他们离开那款阿里斯顿冰箱。

流连、徘徊在不同的冰箱前面，这个过程大致用了一个半小时，他们在每一款冰箱前逗留的时间不超过 15 分钟。

接下来，他们干什么了呢？

他们又折了回来。

回到他们最先研究的那款阿里斯顿冰箱前面，又研究了 35 分钟。

最后，他们买了那款阿里斯顿冰箱。

这个过程说明了什么？

他们为什么会在那款阿里斯顿冰箱前停下来？

研究完阿里斯顿冰箱后，为什么没有马上买这款冰箱？

为什么又流连了所有的其他冰箱？

为什么最后又返回来买了他最先研究的那款？

我一共跟随研究了七批买电器的消费者，其过程大致如此。有四家消费者最后买了他们首先看上的产品。

也就是说，有近 55% 的消费者最后购买了他们首先看上的东西！

为什么？

这说明了什么？

在为伊利服务的时候，为了弄明白消费者选购雪糕、冰淇淋时的具体行为，我在酷暑中，在小卖铺的冰柜前，一站也是几个小时。

消费者如何买雪糕的呢？

首先，消费者低头看，很快他们的眼神会停留在某一个产品的包装上，这个过程大致持续 3 秒钟左右。

然后，消费者伸出手在冰柜中翻翻，这个过程大致在 5 秒钟左右。

最后，消费者选取了一支雪糕。

我总共观察了 12 次，购买的过程大致差不多。

在和消费者交谈中，我发现，消费者最后选定的产品往往是他第一眼看到的产品，这个比例大致在 50% ~ 60% 之间。

为什么？

这说明了什么？

这说明产品的包装和外表在销售中的重要地位。

让消费者第一眼就看到你的产品，让消费者在众多的商品陈列中首先看到你的产品，这是营销的核心工作之一。

消费者往往将他第一眼看到的产品作为首选的对象来研究。

也就是说，如果你的产品不是第一眼进入消费者的眼帘，而是第二眼进入，消费者只有在研究完第一眼看到的产品，并且在否定第一个入目的产品之后，才开始轮到你的产品。

如果，你的产品不是第二，而是第三第四眼才被消费者看到，消费者研究你的产品并最后购买你的产品的机会会有多大？

消费者至少需要不断否定完前面看到的三个产品，并对第四眼看到的产品充分研究之后，才最终有可能购买这个产品。

这样的几率有多大？

有，但是绝对很小！

问题是怎样才能让消费者首先看到你的产品？

最直接的方法是增强产品包装设计(外表)的视觉冲击力。

一个包装的视觉冲击力不够，再漂亮也无济于事

不少包装有这样难堪的局面：漂亮但不营销！



包装势能——形式和内容同等重要

在咨询中，一些老板常常心有不甘地问我：“我这包装这么好看！怎么就卖不动货？”

为什么漂亮却卖不动货？

这是因为，你再漂亮，消费者没有首先看到你，没用！

况且，这就犹如你稍远地看一排姑娘，一定是穿着最艳丽的那位姑娘首先引起你的注意，再仔细一看，如果这位姑娘

脸也很好看,或者至少不难看,那么你就会格外用心关注这位姑娘。如果你仔细看后,这位姑娘的脸不好看或者很丑,你才会放弃关注她,才会将真正的关注点转移到别的姑娘身上。

这就是,脸庞端庄的女孩,如果穿的衣服太朴素,不会让自己引人注目,也很难竞争得过那些不怎么漂亮,却能把自己打扮得引人注目的女孩,无论是找工作,还是找老公。

怎样才能有冲击力呢?

差异化!

分析你那个行业的特点,别人都用冷色调的,你不妨试一下暖色调的。比如水的包装,传统都用冷色调表示水的凉爽感,娃哈哈就用了红色设计了包装,怎么样,不错吧?

别人的包装搞得很复杂,你不妨用简洁体现力度;别人用简洁的,你不妨来些丰富的。

别人包装做成方的,你不妨做成扁的……

总之,只要你用心琢磨,用心研究,就一定能找到差异。

这个世界上的表现手法永远用不完!

为“体饮”服务时,为了弄清饮料的包装对消费者选购同类产品时的影响程度,我在超市的饮料货架前一站就是两三个小时。

我首先观察消费者在新品和老品选购时的行为差异,通过这些行为差异来分析消费者购买老品和新品的心理差异。

然后,我与一些消费者交流,只问两个问题。

对于买了某种饮料的消费者:你为什么买这种饮料?

对没有买某种产品的消费者:你为什么没有买这种饮料?

他们的回答尽管比较散,但问多了你就能从中发现一些共性的影响因素,这些因素中的包装成分也就清楚了。

我前后一共问过 83 位消费者，从中获得的启示有效地支持了“体饮”包装风格的界定。

“体饮”的成功很大程度上是包装的成功。

透澈的“8”字形水柱倾泻而出，首先将消费者眼神“抓”了过来，湛蓝的大海一样的背景透射出无限的渴望，散发出海一样的诱惑！

没有市场上饮料产品惯用的形象化的水果图案和耀眼的明星头像，一个艺术化的“8”符号代表着无穷和平衡，没有比这个更能准确、坚定地传达体饮平衡饮料的概念。

这就是“体饮”的包装，简捷、有力！

在广告还没有投放的情况下，体饮平衡饮料在北京的华堂商场，竟然一周走了 75 件货，这就是包装产生的销售力。

包装所透出的大气、蕴含的概念、透出的感觉、散发出的诱惑打动了消费者，使消费者在匆匆一瞥中被强烈地吸引和感染。

好包装是能与消费者对话的，对话的结果使消费者认同并接受了产品，这是包装运作的力量。

包装是一个将消费者心理把握、市场竞争把握、产品特点把握、风土文化把握融于一体的整体工程。

不同类型的产品，其冲击力的力度要求与美观度要求的匹配程度是不同的，这要看产品或包装在消费者那里停留的时间长短而定。

一个在消费者手中只停留几秒钟或几分钟的产品，大可不必在好看上下功夫，要着重表现视觉冲击力。比如，雪糕的包装、糖葫芦的包装、汉堡包的包装等等。

但是，你千万别走极端，为了包装具有强烈的视觉冲击力，而把包装弄得像油漆似的。我在市场上就看到，一些企

业产品外包装就像被一大块油漆糊上似的，与里面产品的特点风马牛不相及。

一个在消费者身边停留几个月的包装，比如奶粉，好包装传达着奶粉的品质，所以包装的设计要精致、准确、有品位，要让消费者透过包装感受到品质的存在。

一台冰箱的外表设计，在实用、方便的同时，外表色彩和图形表达要强调耐看，因为消费者一看就是几年啊！而且不仅家人看，而且亲戚看，朋友看，邻居看，看好了，对进一步的销售有好处。

包装容易犯五个错误：

美丽而不营销——包装尽管很漂亮，但视觉冲击力不够，无法引起消费者关注；

科学而不营销——过分强调科学性，语言文字艰涩，消费者理解起来费劲；

模糊而不营销——概念模糊，没有明确的卖点；

苍白而不营销——包装过于平淡，在竞争产品面前显得苍白无力；

罗嗦而不营销——表现过多内容，堆砌累赘，不明朗、不简捷。

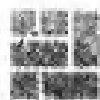
这些简单的错误，是营销中应着力避免的，否则，提升销售的效果就不可能好。

我们服务每一个企业和产品时，都会认真研究产品品性与消费者之间的感应关系，在产品包装和外观的设计上达成产品与消费者之间积极的、正面的、快速的互动，使产品在任何场合中都能吸引、触动消费者那根敏感的购买神经。产生产品被接受、被需求的状态，这就是包装势能的营造，有效达成产品的当期销售，并对下一步的持续销售形成有效拉动。

第7章

渠道运作 ——找到激活渠道的关键元素

一批、二批、三批、终端……总经销、分销商、代理商、大卖场、小卖场……渠道够复杂了吧？但是，渠道的关键部位在哪？找到渠道的“穴位”，你就能“四两拨千斤”。



占领市场的尖端——还是要占领整座山？

跨国公司的渠道运作有三个特点，一是将中心市场作为营销的核心；二是将终端推广和维护作为销售的核心工作，三是尽可能地采用直营。

许多人看到可口可乐、雀巢在商超中气势磅礴的形象展示，都赞叹不已，不竟脱口而出：“看！那才是大品牌，大手笔！”殊不知这其中的费用国内企业如何承受。就连统一、康师傅这种台式大腕都不得不低调处理，只是堆头加海报而已。

快速消费品领域的跨国公司还雇用了大批的小店队员，走街串巷协助小店进货和陈列，这其中不乏大学毕业生。有时还会有所谓的形象突击队，在小店队员的线路上张贴海报。

这种巨大的人力成本，对于资源有限的中国企业显然不切实际。

何况这种销售的效率并不高，也只能在中心市场做做而已。

中国地域辽阔，每个省都相当于欧洲的一个国家，但交通并不像欧洲那样四通八达，80%的地域是农村，人群分散。每个售点的销量低，售点的数量庞大。

中国的市场遍布了一座座大小不等的山头，山的顶峰就是这个省级市场的中心城市，山脊是二级城市市场，山下高高低低的丘林地带就是广大的农村市场。

跨国公司的战略是占领每座山的山峰。期望在中心城市造势，带动二级城市、农村市场的消费。

但是谁去向下游分销，再去组织小店队员吗？

依靠广告吗？中央一台可以做到威震山川，但长期见不到产品，消费者对你就不再有兴趣，中国人必须眼见为实。

“决胜终端”也只是个跨国企业在中心城市口号而已。

品牌是将产品铺到消费者的心理,销售是将产品铺到消费者的面前。

“健力宝”、“非常可乐”至今在二级市场乃至农村市场,都有可口可乐无法比拟的感召力,原因就在于他们广泛的渠道网络。

长虹、康佳电视机的飞速发展,也得益于二级市场和农村市场的有效分销。

“谁跟我好,我就跟谁好!”是中国人质朴的民风。

你的腕再大,你不来,就证明你不是我们圈里的。

你也许会说,那里收入低,市场容量不大,等经济发展了再说吧!

非常可乐五年内一路攀升的销售数字让两乐公司汗颜。你说那里的市场大不大?在那里可乐的代名词是“非常”,而不是“可口可乐”。

当几十年后,中国区域经济发展平衡了,非常可乐也拥有了悠久历史,新的洋品牌和中国传统品牌的较量,胜数能有几分?

下一级市场的分销是中国企业运作的优势,至少具有地理、人和之势。跨国企业是不敢贸然趟这潭水。

中国企业要快速发展,规模扩充是至关重要的,我们不仅要爬上山峰,占领一席之地,还要勇敢地深入山脊和丘林。

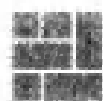
既然我们没有强大的资金实力支撑,既然我们需要快速发展,那么就不要总是神气地站在山顶,傲视山下,自认为收复整座山头,指日可待。

只要我们的产品有市场,我们就要脚踏实地地去开拓,建立物流网络。在未来10年内,广泛的渠道网络和网络管理体系都是中国企业发展的重要资源,这是由中国博大的地域、特

殊的人口构成、不平等的经济态势决定的。

中国企业需要在山头插一面旗帜,确立市场地位,同时还有冲下山去,安营扎寨。

所以,我们既要在中心城市树立品牌,又要将产品和品牌输送到二级市场,甚至农村市场。



渠道运作为什么难——没找到渠道的“枢纽”!

提到渠道管理,不少企业管理人员似乎“谈虎色变”!

大家似乎更愿意做市场的策划工作,比如谈广告应怎么拍,谈包装应该设计成什么样,谈促销如何开展,谈应在哪个媒体投广告,谈促销文案该怎样写……

但是,只要你想卖货,你就不能不和渠道打交道。

为什么大家都觉得渠道运作难呢?

因为渠道是由一连串纵向的、横向的链节所组成的一张网。

一批、二批、三批、终端……总经销、分销商、代理商、大卖场、小卖场……

渠道的宽度、长度、交叉度……甲市场、乙市场、丙市场……

渠道的网纲、网节…

似乎很复杂!

然而,一张看似很大的、柔弱无骨的、变化无形的渔网,在渔夫熟练的手中却能挥洒自如,抛、撒、进、退,吞、吐、沉、浮,在变幻的流水中不断收获。为什么?

渔夫之所以能将一张渔网运用得得心应手,关键在于渔夫始终掌握着一根主线,这根主线是渔网的“枢纽”,是牵一发

而动全身的关键环节。

渠道运作也是一样,没有必要对渠道的所有环节都花精力去做好所有的工作,否则,你的投入产出比就不可能合理,因为你没有充分地利用渠道上下游之间、横向市场之间的利益驱动力。

渠道的各环节之间,有其特定的关系连接。

这好比,狮子吃羚羊、羚羊吃草是生物链之间特定的互动关系。你只要能控制草原,就能控制住羚羊,而控制住羚羊也就相当于控制住狮子了。

没必要将人马分成三组,一组去管理草场,一组去管理羚羊,一组去和狮子周旋。

销售渠道的运作也是一样,找到关键点,全力以赴运作它。

那么,渠道运作的关键部位在哪?

这个关键部位就是牵一发而动全身的“穴位”,是整个渠道承上启下的枢纽。

找到你的渠道的“穴位”,你就能做到“四两拨千斤”。找不到这个“穴位”,渠道运作就会十分辛苦。

所谓“运作”,是指对关键部位的运作,而不是把一大堆资源“一勺烩”。

中国的地理和市场决定中国的经销环节比较多,包括经销商、分销商(二级批发商)、终端。三个环节的数目依次剧增,形成金字塔样的网络结构,正好与中国市场山头林立的布局相吻合。

经销商、分销商、终端,哪个环节是渠道的穴位呢?

经销商拥有对下游二批商和重点终端的影响力,对于处于成长期的企业来讲,经销制确实是一种快捷、经济的渠道运

作模式,并且能够减少企业的经营风险。

但当企业发展到一定规模时,经销制就可能限制企业的发展。

其根本的原因在于企业与经销商经营的目标是有根本区别的。经销商的经营目标是为了建立更广泛、更坚实的渠道网络,因此,渠道网络才是经销商经营的真正产品,企业的产品只是铺设渠道网络的工具而已。企业经营的目标是为了树立品牌,渠道网络只是产品或品牌经营的工具。

经营目标不一样,手段自然也不一样。经销商为了争夺渠道,可以牺牲产品的获利空间,因此破坏了价格体系;企业为了保持产品长久的生命力,需要恪守产品价格底线。经销商为了获取经营规模,有可能跨区域销售,企业为了保证各区域销售的稳定发展,需要维护区域销售秩序。

而价格秩序和物流秩序又是企业产品经营的两道生命线。

所以单纯停留在经销层面的选择和管理,不利于产品的长期经营和增长。

像跨国公司在中心市场那样,直接运作到终端行吗?

显然行不通。

首先,你所能掌控的终端数量很少;其次,你需要组织庞大的队伍配送、收款;最后,你将直接承担终端的更长的账期,甚至呆死账。

这样既做不大,也做不快。

那企业是否可以直接或间接运作到二批商呢?

如果把生产企业看作是一个人的头。

那么经销商就是一个人的脖颈。

由于脖子较细,容易形成物流的瓶颈。

二级批发商则是一个人的腰。

腰比较粗,厂家生产的产品只要到达腰部,就很容易往下走。

将庞大数量的终端(卖场)看作是一个人的脚。

产品到了脚上才能走路,才能真正实现销售。

腰部最重要,是枢纽。

产品只要到达腰部,就很容易到达双脚,产品才算落地。

因此,二批商是一个承上启下的环节,是销售中厂家最应该重视的环节。

在中心城市,除重点终端由经销商直接把控外,二批商为我们辐射了更广泛的终端网络,更重要的是,二批商乘载着我们的产品,冲向二级市场、密集的县城和广阔的农村,真正能够帮助中国企业实现既要山峰,又要整个山头的生存战略。

所以,二批商是渠道的“穴位”,是激活渠道的关键因素。



运作二批商的窍门——应用 20：80 理论

二批商的数量要比总经销商多得多,如何操作?

经销制下,通常是到处撒网,通常是每个行业的二批商都有权订货。二批商本身的经营成本较低,为了争夺下游的终端网络,不可避免地相互砸价、跨片区销售,对于畅销产品更是如此。

终端进价下降了,暂时会激发终端的积极性,但很快,终端为了竞争消费者,又开始砸终端零售价,最后从经销商到二批商,再到零售终端,谁都喊“不挣钱”。

出现这种结果,要么企业忍痛拿出既得利润补充渠道利

润，要么就让你的产品自生自灭吧，赶紧开发新产品。

可是开发一个有竞争力的产品有多难呢？做过企业的人才知道！

由此可见，运作到二批，绝对不能满天撒网。

我们在渠道运作中发现：20%的二批商就能够覆盖80%的终端网络。

我们为什么不选择性地跟这20%的二批商合作呢？

首先，我们可以通过利益集中化，最大限度地调动二批商的积极性。假如北京市场有3000万的销售规模，如果分给300家二批商做，每家只有10万元的销售收入，谁会把你作为核心产品经营呢？

如果分给60家二批商做，每家就会产生50万元的销售，二批商自然会投入很大的人力、物力来经营我们的产品。

其次，对二批商进行直接促销、服务和管理，这样无论物质激励还是信息沟通都不会被经销商有目的地阻截，从而更好地调动二批商开拓市场的积极性。

有选择地与20%二批商合作，就会产生“上岗”与“待岗”的状态，入选的二批商必须努力工作，遵守经营秩序，否则就会被取代。

运作或管理到二批商，就会打破经销制的物流瓶颈，有利于产品按计划分流。由于价格控制到二批商，就有利于价格体系的维护。

运作到二批商后，经销商怎么办？

如果企业的规模足够大，成立分公司，直接运作到二批商，那么经销商就从原来的高风险高利润的经销商，转化为无风险、有中等利润回报的配送商。

如果企业的实力和经验都还不足以成立分公司，也要间

接地运作二批商，采用 20 : 80 原则筛选二批商，与经销商一起运作到二批商，费用分摊。这样既可以避免单纯运作到经销商的盲目性，又可以掌握二级网络的运作资料，为直接运作到二批商打下基础。

在运作伊利雪糕以及“体饮”饮料时，我们都将二批商作为渠道的“枢纽”运作，效果屡试不爽。



借力打力——爱恨交加的经销商运作

做过企业的人都能深刻体会企业与经销商、分销商之间那种爱恨交加的感觉。

经销层的产生不仅与上述提到的地理、人口、经济因素密切相关，经销层也是中国计划经济的产物，那时的企业只是单纯的生产体，经销层负责产品的输送。

经销层与终端网络长期培植的合作关系远远大于企业与终端的关系。

企业拿不到的政策，经销商能拿到。

经销商网络是社会的资源，就好比是纵横交错的铁路线。

企业发展初期，如果你能够搭上一列方向正确的火车，即使只能打个站票，也能把你送到目的地。这样不比你亲自修铁路、开火车更快！

所以。企业发展初期，要善于借用经销商的资源迅速开拓市场。

企业发展中期，我们的品牌和产品对终端、消费者的感召力在增强，我们的销量不容忽视，我们就有可能选择那些跑得更快的火车，与那些行业内更有实力的经销商合作，占用最好的资源。

如果你对终端的掌控力没有十足的把握，千万别轻易抛弃经销层，这样你不仅损失了市场，而且会因为你的让位，使现有的成熟渠道轻易地被竞争品牌占用。

所以，企业发展中期，要学会占用社会资源。

当企业的品牌更加强大，成为市场的必备品牌时，当你对下游网络如数家珍时，你可以考虑直接运作到二批商网络，但即使这样，也要尽可能地运用经销商资源，比如，将经销商简化为配送商，利用他的车辆和人力，否则你多年苦心经营的网络就会轻易地落入竞争品牌的手中。

通常情况下，当中国的企业发展到一定规模时，就会在各地建立分公司，期望摆脱经销商的束缚，至少向下一个环节控制价格秩序。

分公司制要求公司必须具备很完善的制度体系、信息管理体系、人员管理体系、财务管理体系，否则摆脱了经销商的束缚，又会陷入内部账务不清的管理混乱状态，甚至会滋生出内部经销商来，要知道内忧比外患更有隐蔽性。

另外，从市场竞争的角度说，品牌必须对消费者有很强的号召力，这样可以缓冲你从经销制向分公司过渡过程中出现的不可避免的市场波动。

最后一点，你必须真实地评估一下分公司是否具备与经销商相当的对下游网络的管理能力。因为从渠道环节看，分公司也扮演着经销商的角色，未来你要与那些拥有丰富经验的经销商去竞争下游渠道。

如果企业具备了上述三点，你可以考虑采用分公司制。

其实，任何一种渠道方式都是有利有弊。经销商之所以能够破坏物流秩序和价格秩序，根本的原因在于内部销售管理的失效。

如果销售人员每月能够做到如实上报经销商的进、销、

存，如果销售人员能够如实上报各分销商和重点终端的进、销、存，再加上严格的经销协议作保证，经销商就难以破坏价格秩序和物流秩序。

但事实上，许多企业都没有认真、严格地去要求销售人员完成这些事。许多经销商串货、砸价，地区销售人员是最早的知情人。

要想管理好渠道，首先管理好你的队伍。

没有管理好队伍，而只是不停地调整经销商，改变渠道运作模式，这不能从根本上解决问题。



客户管理——激发市场链中最敏感的元素

一些老板朋友总是跟我抱怨客户管理不容易，他们说，“客户管理”这个词不妥。我们恨不得将客户当成大爷伺候还嫌不够，又怎能去管理客户呢？

看来“客户是上帝”这句话真是误导了许多企业。

为什么要管理客户？

因为任何人都需要管理，任何组织都需要管理。

为什么客户能接受管理？

因为企业可以为他们提供挣钱的产品，否则光有渠道网络，没有产品在其中运行，就会成为无源之水。

零售业巨头沃尔玛或者家乐福，经营的产品中有 99% 是别人的品牌。在家电销售渠道中，规模庞大的国美或者苏宁也只是经营别人的产品。

所谓店大欺客，反过来，客大同样欺店。

家乐福敢对可口可乐公司狮子大开口吗？无论这些国际店如何抱怨经营可口可乐不挣钱，可口可乐总是一幅坦然的

神情，说我给你带来多少多少客流。这就是经营双方合作的契合点。

所以企业通过不断提高品牌地位，就可以获得越来越有力的谈判筹码。

可口可乐可以管理经销商，国内新品牌也有资格管理经销商吗？

当然，只要你不是一个冒牌货，只要你的产品有卖点，质量可靠。

因为如果消费者在一个终端总是见不到新品牌，消费者就会认为这个销售终端货不全，终端就会暂时或长久地流逝客流。

新品牌虽然销售规模没有可口可乐大，但给商家带来的单位收益却大得多。

其实，多数经销商内心都是非常愿意经营新品牌的。成熟品牌维护渠道，新品牌挣利润，这是心知肚明的事。

经销商的苛刻，往往是临阵前过几招，想证明一下自己的价值，引起企业的重视而已。千万别慌张，否则他们会认为你太脆弱，合作起来不可靠。

那么如何去管理经销商？

好茶好水好招待，客户并不买账；

天天拜访，客户也不买账；

天天把客户当成上帝供着，他们也不买账。

反问一下你自己，你会尊重对你毕恭毕敬的人吗？

要想让经销商尊重你，首先要做一个有骨气的公司，其次要将公司的文化、理念通过具体的行为传达到经销商、二批商、终端。

当他们得知，出现在他们面前的是一个有着远大目标、

脚踏实地、认真做事的企业时，他们内心才会感到踏实，他们才有可能与我们长期合作。

比如企业怎么开客户大会呢？

许多企业经常会在酒店里，摆上一张张大圆桌，圆桌上放着一盘盘水果、瓜子，一盒盒高档香烟。

经销商围坐在桌子周围，企业领导讲话，推出新品政策，奖励往年业绩好的客户，催促经销商订货，最后是菜满桌，酒满杯，一顿丰富的饭菜伺候。

会场是烟雾缭绕，瓜子皮铺成地毯。

上面大讲，下面小讲，最后不少人喝得脸红脖子粗，甚至有人酩酊大醉。

这样的会，经销商会怎么想呢？他们会怎么样看待公司呢？

经销商在心里一定会想，这个企业不过如此！一个会都办得这样没有水平！

你尽管没有约束他，他也彻底放松了，但在心里却不会真正认同你这个企业。

不认同这个企业，就不会把你的产品当回事，就不会真正用心去做。

在给一个企业做咨询服务的时候，我就建议一个公司改变客户大会的开法：会场桌子的布置不再摆成一个一个的圆桌，而是改成像人民大会堂那样的布置。

整个会场的格调由以前的舒服改变为理性和严谨，桌子上不放任何香烟、水果或瓜子。

这怎么行呢？

他们这么多年都习惯于一边抽烟一边开会，他们能否接受吗？

我告诉企业的管理人员，一个人的行为能不能改变，关

键看你所营造的会场气氛，在严谨理性的气氛下，任何人都能学会必要的克制，克制自己是理性审视企业，增强信任关系的基础。

任何人，在放任的情况下都会觉得舒服自在，但他会认为放任的环境是一个低层次的环境。

比如在农村，你可以随地吐痰，甚至随地大小便都没有人管你，但你会认为农村是一个低素质的地方。

当你到了北京，到了天安门广场，那种理性、庄重的气氛使得你不能随地吐痰。你有什么感觉？

你反过来会尊敬北京这个地方，你会认为这是一个高素质的地方。这样你反而会希望留在北京发展，你不会因为北京给你带来不方便而不接受这个城市。

同样，一个严谨的客户会议，尽管取消了客户以往非常舒服的待遇，客户反过来却会从心底真正认同和尊重这个企业，这是经销商真正努力将产品卖好的理性动力。是客户大会应当达到的境界。

后来，企业改变了客户大会的开法。

首先，改变了客户大会的召开地点。

客户大会地点要安排在能体现本企业优势的地方，或体现生产优势、或体现研发优势、或体现市场优势等。千万别图方便，定点在一个地方年复一年，让广大客户看到的都是同一个面容，没有任何新意。

其次，改变了客户会议的内容安排。

客户大会的内容远远不止产品商业政策。

厂家应将客户会的资源用足，激发渠道中这个最敏感的元素。

充分地利用这种聚会来打造双方合作的商业驱动力。

充分地、最大限度地向客户展示企业形象、现实实力、

当前状态、发展蓝图、行业地位、产品竞争优势，使客户体会到与企业合作的现实利益和未来前景，坚定客户与企业合作的信念，形成客户现实订单的热情和动力。

使客户整体了解企业决策的背景，在关键的理念和竞争策略上与企业保持同步。

如果企业处于低谷，一定要“制造”出一些迹象，表明企业正在复苏。要使客户感觉到下一个高潮的来临，从而主动努力，积极配合。一旦客户被调动起来，大家一起努力，不就真的造就了下一个高潮了吗？

但反过来讲，一定要“掌握度”，搞不好弄巧成拙，客户认为你在吹牛就不好了。

第三，要特别注意会场布置的细节。

经销商步入会场，首先映入眼帘的是气派的会场和整齐的布局：

摆放的资料，前后、左右、侧瞧均成笔直一线；

每一个瓶矿泉水摆放的左右、前后笔直一线；

每一个笔记本都朝一个方向，笔直一线；

就连每一支笔，笔尖的朝向都平行指向同一个目标！而且怎么看怎么成一条线！

会场不设主席台，企业总裁与客户同坐一起，显示与合作伙伴平等的理念。

经销商看到这样布置的会场会怎么想？

他们一定会想，这是一个认真做事的企业，同这样的企业合作需要律己。

第四，会议的中心是客户而不是厂家领导。

这点尤其要注意。不少企业开客户大会时，厂家领导坐在主席台，高高在上。会议内容尽是厂家老总们的发言，不去倾听客户的心声，不以客户为中心，使客户自尊受到伤

害，会议成果会大打折扣。

重新安排的会议的结果是：客户震惊了。

多么了不起的企业！

连这样一点点细节都考虑到了，并且做得如此完美，这个企业一定能生产出值得我们信赖的产品！

经销商的激情被充分调动了起来。

客户当场的订货比往年的客户会订货高出了 60%，一下子多收入 2000 万元。

打动人心的往往不是豪言壮语，人们容易被一些看似不起眼的小小的细节所震撼，直达灵魂的深处！

一说到“操作”，往往人们首先想到的是大手笔的风云变幻，日进千万财富的资本运作，或者如诸葛真人般指点江山。

殊不知，真正的操作来自于细节，来自于对形式的把握。

我们的生产设备变了吗？没有变。

企业的员工变了吗？没有变。

企业的产品变好了很多吗？也没有。

但是，在客户的心中，企业确实变了。变得让人更有信心了，变得更可信了，变得更有前途了，变得更值得合作了。

况且，如果你成功地做好了这些细节，并且看到了效果，对于其他方面的细节，你自然也会倍加重视。

这就是企业管理的具体操作。

所有企业的真正成功都来自于细节的成功！

没有细节就没有整体！

第8章

正 确 促 销 ——触动消费者购买神经

如果把营销看成一项整体水运工程，那么，促销无疑是河流中一个个湍急的漩涡。漩涡是浩瀚河流中的精灵，她是河流生命力的绽放，她的魅力来自于旋转带来的巨大诱惑。

但是，单纯买赠不是促销，赔本赚吆喝也不是促销，不能带来利润增加的行为都不是真正的有意义的促销。

促销必须触动消费者的购买神经，使他们青睐你的产品的同时还愿意多付钱。



促销势能——让你的行为触动他们的购买神经

促销形不成有力的势能，就无法强有力地推动销售。

就如流水，没有大的落差，水流的速度就不会大。

促销，顾名思义，是促进销售。

如果把营销看成一条整体水运工程，那么，促销无疑是河流中一个个湍急的漩涡。漩涡是浩瀚河流中的精灵，她是河流生命力的绽放，她的魅力来自于旋转带来的巨大诱惑。

促销就如同武林里面的暗器，比如小李飞刀，使用得好，能起到无法估量的效果，能快速提升你的销售额。

从某种程度而言，对于处于门槛的企业，好的促销甚至能起死回生。

但是，湍急的漩涡在展示她巨大诱惑的同时，有时也会带来巨大的风险。

促销运作不好，很可能使消费者产生品牌和产品档次下降的感觉，使消费者认为你的产品不值钱。更有甚者，使企业产品价格一路下滑，极大地削弱企业的赢利能力。

如果是这样，就是一个双输的结果：两头不讨好，消费者不满意，企业自身也不满意。

如同样是飞刀，小李发，别人说他是高手，是正人君子。可小王发，就是暗器伤人，不得善终。

小王将飞刀发偏了，不仅没有杀伤敌人，反而将自己的名声搞坏了，别人反而会认为你靠暗器伤人，品行不端，属旁门左道，非武林正派所为。

在我看来，拼命依靠降价来拉动销售不是真正意义上的促销；导致企业赢利水平下降的促销不是成功的促销；使企

业的销售利润率无法恢复到正常水平的行为，都不是真正意义上的促销。

如果造成上述三种情况，这样的促销充其量是盲目的促销。

搭赠成为习惯后，没有搭赠消费者就不买，消费者就一直等。

消费者可以等，企业不可以等！因为生产线、生产工人不能停！企业被迫再搭赠。

消费者认为你终于搭赠了！

再说，你不搭赠，总有别的企业在搭赠！

企业和消费者之间博弈的后果就是将企业拖入无奈的实际意义上的不断降价的漩涡。

想一想，有多少企业能经得住不停地“买三赠一”？

看看今天的乳品行业是不是这样？饮料行业是不是这样？啤酒行业是不是这样？洗化行业是不是这样？

想一想自己企业的利润是不是在不断地被吞食？

想一想我们的销售额是不是在不断地提升，但利润率却在急剧地下降？

更有甚者，不仅利润率在下降，而且利润总额也在下降。

为什么会是这样？

现行的促销方式有什么错？

这里面必须弄明白促销和销售、促销和价格、促销与利润三者之间的互动关系。

如果你搞不清这些关系，那么你的促销很可能是盲目的，你很难避免上述的那种飞刀被小王发送的结果。



促销与销售回馈的关系——你计算过没有？

促销有很多种，在我的经验中，至少有 87 种促销的方

式可以快速提升企业的销售。

比如：有在价格上做文章的促销；有用渠道做文章的促销；有用形象做文章的促销；有用说法做文章的促销；有用一批商做文章的促销；有用二批商做文章的促销；有用人员做文章的促销；有用产品线上移做文章的促销；也有用产品线下移做文章的促销，等等。

在做每一个促销决策之前，你要弄明白一点，就是这次促销所花的费用和这次促销所带来的利润有什么关系？

首先是，促销的方式和销售提升的关系。因为不同的方式所能带来的销售提升是不同的。

你要考虑促销的费用和销售之间的互动关系。

在促销方式确定的前提下，促销费用的大小和销售额的提升是否成正比关系？

如果你计算不当，就有可能出现促销费用太小，销售额根本没有提升的结果。这样，即使你花钱再少也是白花。

还有一种可能出现的结果是促销费用太大，销售额提升到一定的水平后根本不会再提升，也就是说你至少多花了一部分冤枉钱。

还有一种情况就是促销费用高到一定程度，销售额不升反降。

我在商场上就看到一家牛奶在做买一赠一的促销，消费者反而很少买他的产品。却买了旁边一家买五赠一的牛奶。

消费者会琢磨，你为什么卖一盒产品还居然赠了一盒同样的产品，要么产品品质恶劣，要么你定价太高欺骗消费者。如果这两种情况都不是，消费者就会认为你这个企业糊涂。一个糊涂的企业怎么能生产出高品质的产品呢？

所以千万别做过火，你再有钱也经不住“造”。

这就如同一个小伙子追求一位姑娘，前几次姑娘对你的印象还蛮好，人家正在考虑过程之中，可是这位小伙子着急，紧接着的攻势太猛，三天两头去找人家，天天去给人家干活。

人家姑娘就会想，这人贱。反而会离你三尺。

你在促销之前，要问问自己对消费者的心态研究得够不够。

还有些企业促销的时机掌握得不好。产品上市的同时就开始搭送，消费者莫名其妙！

这就如同一位姑娘想嫁人，一着急就喊出来：你娶我吧，我还附带送上家里的房产。

所有的小伙子都会敬而远之。小伙子们会想：要不这人有什么毛病，要不她就有什么不可告人的目的。一定是避之惟恐不及。

产品促销的时间，一定是你的产品在消费者面前混个脸熟后。

要仔细算一下账，就是这次费用能够带来多大的销售提升？

注意一定是用量化的方式表达。

所谓量化有两个含义：

一是，究竟销售额的提升是多少元人民币，这是可以明确量化考核的指标。而不是市场占有率提升多少，或者品牌知名度提升多少，后两种说法实质上是无法准确量化的模糊概念。

量化的第二个含义是，所谓销售额的提升是在三个月内的事情，如果在三个月之内不能有效地拉动销售，那么促销就没有意义，促销就是失败的。

我们不能指望一个促销，在三个月之后才表现出对销售

的拉动。

因为在三个月之后，市场所发生的变化和竞争对手的动作是充满变数的，是一个动态的过程。

我对促销量化的理解是：在一到两个月的时间内看销售提升多少。

所以在做促销之前你必须认真计算一下投入和销售提升的互动关系，用曲线表达出来，然后根据曲线的走势来决定你的促销力度。

其次，要考虑促销与价格的关系。

你不仅要考虑促销费用大小和销售额提升的曲线走势，还要考虑促销和价格的关系。

这里面涉及到价格策略的制定问题：

有什么样的价格，就有什么样的利润空间来做促销。所以，促销的最高力度取决于你的价格设定。

另一方面，促销力度与消费者在这个力度之上能够接受的价格限度也是有互动关系的。所以，从这个意义上来讲促销又决定价格。

那种认为价格只是由市场被动决定的想法是非常偏面的。

因为市场是动态的，市场是由厂家运作的，而消费者对价格的接受也是动态的。

保健品行业之所以能有那么大的促销力度，是因为他的零售价格往往是成本的 10~20 倍，甚至更高。

也就是说在广告和促销力度足够大的情况下，消费者能够接受高于产品成本的几倍、几十倍，甚至更高的价格。

我们千万不要低估消费者，哪怕是普通消费大众对价格的承受能力。

这就是一些保健品和一些“高档”手机之所以在高价位

上能够非常畅销的原因。

这个价格策略的制定有一个诀窍：如果这种产品的功能你没有办法用量化的指标检测出来，或者说没有可比性，那么你尽可以定高价。

为什么能定高价呢？

因为消费者无法测量产品利益。

并不是所有高价格的定位都适合高消费者。

西方营销理论的教条与中国的情况并不吻合。

值或不值？就看你企业的营销怎么表达。

看看我们国内的保健品为什么卖得那么火，尽管保健品有如此高的价格，大部分的消费人群却是普通大众。

不少老人的生活尽管还没有完成水果肉蛋的基本搭配，但他们却会花大把的钱去买保健品。

为什么呢？

因为他们觉得生命的剩余时间越来越短。他们要延缓生命的衰老，而且非常地迫切。这样就造成了老年人对保健品的非理性消费。

对于有可比性的产品，你的价格不能去胡定。

一杯牛奶，不会定价的卖一两块钱，会定价的能卖五六块钱。但不可能高得离谱，为什么呢？

因为牛奶价格和价值在市场上有可比性。

营销高手的表现是，对于有可比性的产品，将价格运作到消费者能接受的最高水平。

所以，价格和促销之间的互动关系，企业要认真地去研究，要与你的促销方式和力度相匹配。

你也需要通过回归计算、回归分析，将促销费用与价格的关系用曲线表达出来。根据曲线的走势来决策你的促销费用。

第三，你要考虑促销与利润的关系。

促销如果不能带来企业利润的提升，充其量就是变相降价。那么变相降价和给企业带来利润的变化究竟是怎样的关系呢？

对于一个净利润率为 10% 的产品，如果你降价 5%，需要多少销售的提升才能够弥补利润的下降？

尽管这是短期内的促销，我们也必须评估短期销售费用的投入和企业利润的关系。

我们必须确保促销费用的投入与能够带来利润总额的提升相匹配。否则，促销很难实现你的预期目标。

促销一定要能激发促销对象内心深处的某一种渴望，加速他们对我们产品认同、接受和购买，这就是促销的势能。

任何不能加速这种过程转化的活动都不能被称为真正成功的促销。

促销必须触动消费者的购买神经，使他们青睐你的产品的同时还愿意多付钱。



促销对象是谁——简单问题出大错

促销对象还需要谈吗？多么简单的道理！

但是，据我了解，促销对象不仅需要说，而且是一个非常关键的问题。

我发觉，不少企业在做促销时往往是爬到了梯子的顶端才发现梯子靠错了墙。

也就是说，促销对象和促销的过程脱节，有时甚至相差十万八千里。

确定促销目标，也就是要回答一个问题：你对谁促销？

即谁是我们促销的对象？

有一天早晨上班路过一个麦当劳店，我惊讶地发现，麦当劳的门前排着一条长队。

发生什么事情了呢？

职业习惯驱使我停下车来到前面一看究竟。

噢！原来麦当劳在进行早餐的促销，麦当劳希望通过早餐的促销来拉动中国消费者对其早餐的认同和需求。

麦当劳采取的促销方式是大手笔，非常具有大企业的豪情：凡是排前几十名的顾客每人送一份麦当劳早餐。难怪有那么多人在门前排队和拥挤。大家都想得到那份免费的早餐。

我仔细一看，排队的都是什么人呢？

95%都是老头老太太。我很纳闷，难道麦当劳要改变老头老太太的早餐方式吗？

如果是这样，那麦当劳岂不是做了一件愚蠢的事。用免费的方式来改变中国老人早餐方式的促销能支持多久？中国老头老太太花十几元钱进行早餐消费的可能性有几成？

如果不是这样，为什么排队的绝大多数是老头老太太在排队呢？

我后来与麦当劳内部的管理人员聊天时了解到：麦当劳的促销对象其实是年轻人。希望引导青年人来麦当劳，进行早餐消费。

但是为什么年轻人没有来呢？因为年轻人喜欢睡懒觉，不可能为了一份免费早餐牺牲宝贵的睡眠时间来排队。

能够早晨六七点钟就来排队的人一定是老人。

中国的老人什么都缺，就是不缺时间。老人的睡眠时间比较短，早上醒来，反正也睡不着，就起来锻炼。现在听说麦当劳在免费促销，一想，与其去锻炼，不如排队等一份免

费的早餐更好，这份麦当劳可以带回去给小孙子、小孙女。

这就是麦当劳早餐促销的效果。对不是他们促销对象的人做了促销。

因为麦当劳承诺在先，只要是排队的前几十名，你就得提供一份免费的早餐给人家。

麦当劳的促销结果是花了不少钱，搞了一次目标对象错位的促销。

连这种著名的跨国企业都犯这样的错误，我们的企业也难免会犯这种低级的错误。所以我们需要认真地审视促销活动是否与我们的促销对象相匹配，如果不是，这些钱就花得太冤枉了。

促销对象分为对消费者促销、对一级批发商促销、对二级批发商促销、对零售终端促销、对内部员工促销等等。

即使对消费者促销也要分清楚对哪一类消费者促销，是对那些忠诚的客户促销？是对那些没有用过你产品的消费者促销？还是对使用竞品的消费者促销？

对消费者中不同类型的促销也是差异很大的。

比如，对忠诚的消费者促销，你就不能老用买赠的方式，而主要应该在情感、服务上下功夫。

举个例子，人家已经在用你的洗衣机了，但你三天两头还给他发信，说我的洗衣机又降价了、有搭赠品了。

消费者会觉得你这个企业有毛病，我都买了洗衣机了，你还老给我送这些闹心的消息，这说明自己买的产品在不停地贬值。消费者一生气，以后不再买你的产品了。

你看看，这不是好心办了坏事！

如果你换一种方式，询问他们使用情况怎么样？有没有什么需要服务的？

那么消费者就可能会被感动！

他会想：这个企业把产品卖出去了还能这么关心我，真是负责任的企业啊！结果下次买空调的时候又买了你这个企业的产品。

我的一位朋友就是被这种促销给俘虏的人。

买了“海尔”的一台“小神龙”洗衣机。

第二天，“海尔”的售后服务电话马上跟了进来。服务人员问：“你使用我们‘海尔’洗衣机怎么样？有没有什么不明白的地方？有什么需要帮助的？”

这位朋友一下感动得不得了！自己的亲人都没这样关心过自己的洗衣问题啊！

看看，多简单的方法，多有效的促销！何况“海尔”的洗衣机确实不错，即使有一点点什么不如意的地方，经他们这么一问候，顾客的怨气也早已消解了。

结果是他们家后来又不断地购买“海尔”的系列产品。

假如你的促销目标是使用竞品的人，那么你最好不要用和竞争对手同样的促销方法，否则，你就会吃力不讨好。

因为竞争对手的方法，对于已经使用其产品的消费者来说，他已经接受并认可了，你接着做，即使做得再好，消费者也最多认为你是个模仿者，你是不太容易打动这部分消费者的心的。他们很难放弃以前的消费习惯，改为消费你的产品。

你怎么做呢？

你要做差异性促销，最好用和竞争对手不一样的方法。诉求一个差异性的利益点来打动消费者。这样，消费者就会认为你的产品与竞争对手的是不同的东西。

即使是相同的東西，你要说成是不同的，否则就是一个傻瓜！

比如同样的一杯牛奶，“伊利”说这是大草原上来的牛奶。

喜欢草原的消费者就信任他：嗯！这是一杯好牛奶。

“光明”说：我是一杯技术含量高的牛奶，我的牛都是百分百好牛。他强调喂养牛的技术水平高，所以是百分百好牛。

相信科学的人就会信任他：嗯！这是百分百好牛，所以能产百分百好奶。

所以这是一个差异利益点的诉求。

假如你采取的手法和竞争对手完全相同，你的胜算会大打折扣。当著名的“三元”在北京进行“买三赠一”的促销时，你不知名的“×××”在北京也同样进行买三赠一的促销，你真正能拉动北京消费者的胜算是几成呢？



应该促销哪一个产品？——别拿鸡蛋当土豆扔

如果你只有一种产品，这个问题并不需要回答。

但是，对于那些有很多种产品的企业，这可是一个非常**重要的问题**。

一些大企业在营销运作前，总要进行产品线的规划，也就是说规划出类似飞机形状的机头产品、护翼型产品和机身产品。

这三个产品的功能是不同的。

比如说机头型产品的主要作用在于获取市场份额。这类产品概念清晰，卖点锐利，具有很强的市场冲击力。它能成功冲击市场，能够带动其他的系列产品整体跟进，整体销售迅速提升。

就如飞机起飞时，一定是机头在前先行穿刺前进的方向。

而护翼型产品主要功能是狙击竞争对手，保护和协助机头产品和机身产品，就如飞机两翼协助和支撑机头和机身的前进一样。

这类产品往往具有很强的性价比，在消费者眼里绝对是“物有所值”。正因为这样，这类产品在市场竞争中具有很强的价格竞争力。

而机身型的产品的主要功能是带来企业所必须的利润，所以也叫利润型产品，是机头牵引和两翼协助的主要对象。就如飞机的机身是用来承载乘客一样，它必须承载企业的利润。

有效的产品线运作就是用机头产品突破市场，带来企业的市场份额；用机身产品带来企业的利润；用护翼型产品狙击竞争对手的产品，它们是我们实现企业目标的支持系统。

所以，促销主要是针对机头型产品，其次是护翼型产品，而轻易不要用机身型产品。

假如搞错了，就会得不偿失，就相当于拿鸡蛋当土豆扔。

在实际经营中，我发现一些企业不仅会发生错误，而且是常常搞错。

比如，用一个机身型产品不断地去做“买三赠一”、“买五赠一”的促销。

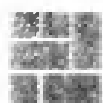
用企业的利润型产品冲击市场，不仅得不到相应的市场份额，而且会很大程度地伤害企业必需的利润，这就是为什么很多企业利润越来越少的原因。

有时候我真的很纳闷：难道这个企业钱太多了？这明明应该是他们的机身产品，本来应该挣利润，为什么拿来频繁

地做促销呢？

这些企业做错了一件事：促销的产品搞错了。

怎么样？这个问题不简单吗？



促销的目的究竟是什么——目的错了就全错

促销的目的还不简单，都是为了提升销售呗！

错！而且错得很厉害！

促销的目的至少有 15 种之多，通常所说的提升销售额只是其中一种。

比如，还有打击竞争对手、提升企业利润总额、增加知名度、增加美誉度、支持资本市场、鼓舞内部员工等等。

即使为销售额提升而进行的促销，你也必须明白销售额提升从哪里来，不同的来源必须辅以不同的方式，否则促销就会缺乏基础。

比如，保洁公司在中国推广洗发水的第一步是：诉求洗发水比香皂好，洗发水更能保护你的头发。这种促销对销售额的提升来自于那些没有使用过洗发水的那部分消费者。

那么，保洁要传达的信息就是：使用洗发水和使用香皂的差异在什么地方。

如果，销售额提升的来源是使用竞争对手产品的那部分消费者，那么企业要做的就是告诉目标顾客：你的产品与竞争对手的产品相比究竟有什么不同。

比如，首乌洗发水攻击竞争对手的方法是：首乌能使你的头发更黑亮。

如果销售额提升的来源是已经使用你的产品的那部分消费者，那么你要传递的信息就是告诉消费者更多使用的好

处。

就像保洁公司前一段时间在电视上宣传的，每天清洗一次对头发有好处，力图改变中国人认为“每天洗一次头是有害的”传统观念，就是通过增加消费者的使用次数来达到总销量的提升。

如果，销售提升的来源是增加铺货率，那么你的主要诉求对象就变成了一批商、二批商和零售终端，而你要采取的方式也是要相应改变的。

为了与促销目的保持一致，必须明确促销利益点在哪。

也就是说，你拿什么来作为促销的主体。

你是把促销重心放在概念上、价格上、渠道上、产品上，还是机制上？

如果你把促销重心放在概念上，那么你的概念就一定要犀利、有力度。

用什么来体现概念的力度呢？简单，甚至于单一。

这就如同一个人推销自己，你千万别说自己既能做瓦匠，又能做木匠，还能做铁匠的活。

全世界的文化都不相信全能，我们相信单纯。

全世界的人都能记住谁的足球踢得最好；谁的篮球打得最棒；谁的网球排在前三名。

没有人会相信一个人既能踢好足球又能打好篮球，同时还能玩好乒乓球和网球。

即使世界比赛中有全能项目，但是我们很少能记住全能冠军的名字，这是因为全世界的文化并不真正认同所谓的全能。

大众所认为的全能也就是差不多、杂烩和综合而已。

所以我们在做概念的时候就要拔光所有的头发，只剩一

根在风中飘摇。消费者一定认为这惟一的一根头发不是一般的头发。

全世界的营销史上都几乎没有出现过成功的全能产品的营销案例。

比如你说你的洗发水能使头发柔顺，潘婷就说它含有维他命原 B5。即使像宝洁这样了不起的公司也不敢说他的产品是全能的，它也只能说“飘柔”使头发柔顺。

概念还要用市场化的语言来表达，千万别把概念搞得生涩难懂。

比如我们为“巨能”服务的时候就将一种饮料的概念从实质性的“等渗”改为“平衡”。

因为“等渗”是医学用语，没有几个人弄得懂，而且容易引起歧异。

如果一定要谈“等渗”这个科学的概念，那么其结果就是“科学但不营销”。

巨能早期花了巨额资金推广“等渗”的概念，结果一无所获。我们把它改为“平衡”的概念并转化为“平衡饮料”的时候，这个产品在上市当年的北京和浙江市场上就取得了空前的突破。

如果你的促销重心在价格上，那么你的价格设定就要和费用比例相协调一致，否则就会出现价格高不成低不就的尴尬局面。

我的经验是不要在价格上做太多的文章，这容易伤害企业的利润。如果要做，一定要短期内完成促销达成目标，否则就会夜长梦多。

如果你的促销重心定位在渠道上，你就一定要透彻地研究渠道里面各个环节的特点。

比如在服务“伊利”的时候，我们就大胆地玩了一把反

季节运作的游戏，迅速将产品填满了经销商冷库的空间。预占经销商的储用功能是我们的促销重心。

你要运作渠道，一定要弄明白一批、二批、终端、配送、人员、渠道的实力等各方面的因素来决定你的方案。

如果你的促销重心定位在产品本身，那么就一定要分清产品的市场功能，以使你的促销方法与它的功能相匹配。

当然这里面有一个前提，你必须做一个很好的产品线规划，而产品线规划本身就是一件非常需要动脑筋的事情，这在产品线一节中已经有过阐述。

另外一种非常有效的办法：通过激励机制的调整来提升销售。

凡是在一线工作的人员，如果他真的开动脑筋，一定有很多办法来提升销量。

但前提是，你必须对你的销售人员的状态做一个客观不带偏见的判断，这样你的调整才能切中要害。

我们在为中国最大的硅橡胶制造商——“宏达化工集团”服务的时候，就是通过调整激励办法快速提升了新产品的销量。

促销主体和促销目的的紧密结合，确保整体促销不走偏，是我们确保每一个促销能够成功的基础。



促销的组织——执行力如何？

不少企业促销的结果往往不尽如人意，整个活动下来，费用花了不少，人也累得像脱了层皮，嗓子也喊哑了，但仍然没有结果。

为什么呢？因为促销活动中的六个要素没有很好地被落实，所以就不会有预期的结果。

问题出在促销活动的组织上。

首先，你要进行目标的分解。

尽管方案中可能已将总体目标和阶段目标写得比较清楚了，但是你还没有将目标进行逐层的分解。各级管理人员如果不能清楚地知道自己的分解目标是什么，他们就会缺乏一个努力的方向。

比如，我们希望五个手指头一起活动来握成一个拳头，但并没有告诉每一个手指头向哪个方向握，结果每一个手指头各自折腾了半天，还是没有能弄成一个拳头。如果告诉五个手指头向掌心方向握，那么每一个手指都有了努力的方向，也就容易形成拳头了。

第二个要素就是细化操作。

尽管你的方案已经很具体了，但在组织实施的过程中仍然需要对每一件事进行更进一步的细化。将方案中的每一项要求转变为可以操作的具体细节，否则就会出现文字方案和实际操作相脱节的现象。

促销组织的第三个要素是人头分摊。

将每一项具体工作根据不同的岗位分摊到不同人的头上，也就是说，每一项工作不管大小，必须有人来承担。

促销的第四个要素是限定时间。

每一项工作必须在规定的具体时间前完成。你千万不要这样安排工作：“你尽快将促销品送到位”。

为什么呢？因为“尽快”是一个不确切的时间概念，是三小时还是一天，还是三天？

如果你能这样安排工作：你在明天中午 12 时以前将促销品送到某某地。那么，这就明确多了。因为明天中午 12：00 这个时点，是考核当事人是否完成任务的可测量的标准。

促销组织活动的第五个要素是设定好奖惩的办法。

任何工作没有激励就没有动力。如果当事人看不到完成这件事能给他带来什么好处，在执行过程中要么责任心不强，要么会敷衍了事。所以必须针对每一项工作安排制定出明确的奖励或处罚的办法。

这就是我们所说的激励机制。不仅仅是正面的激励，还必须让当事人看到完不成工作所受的处罚。这样既有压力又有动力，就能够将所有当事人调动起来了。

促销组织活动的第六个要素就是评估跟进。

任何活动在执行过程中如果没有对过程进行动态的评估和修正，就很难保证一个活动能按照预期的目标顺利完成。

在执行过程中会发生很多不可预见的因素，都可能或大或小地影响原来的计划，所以必须对促销活动的每一阶段的进展和每一阶段的成果做动态的评估。这样才能进行有效的调整和完善。

促销活动组织的六个要素，是促销组织过程中必不可少的，能够使促销活动上下贯通、使人员同心协力。

促销的主题能够拨动消费者那根敏感的购买神经，促销的过程有效地传递了企业的信息，产品在促销的过程中被消费者接受，这样就形成了现实的销售促进。

第9章

广告底线 ——创造半被动消费的状态

广告要能引起消费者心灵的共振，形成消费者对产品的心理渴望，从而推动现实销售。这就是广告势能。这是对广告效果要求的底线。

对近期销售没有推动的广告，无论多么精美，多有富有诗意，都没有现实意义。



什么是好广告——管理者必须回答的“简单”问题

什么是好广告？

这是一个好像不需要问的简单的问题！

然而，如果你做企业，或做营销，你就不能不回答这个最基本的问题。否则，你就可能得不到结果。

究竟什么是好广告？

你必须区分一大堆似是而非的答案：漂亮的、悬念的、明星的、得奖的、大制作的、煽情的……

这都不是答案，这些都只是广告中的一些名词而已！

美丽而不营销的广告有的是！

在历届大奖作品的客户中，有接近 50% 的广告主在产品广告得奖后，不是宣告破产，就是换人做广告。

因为作品无法促进销售。

什么是好广告？

答案只有一个：能卖货的广告。

不能卖货的广告，不仅没有意义，而且造成一大堆资源浪费。

怎样才能卖货呢？

广告要能引起消费者心灵的共振，形成消费者对产品的心理渴望，从而推动现实销售。这就是广告势能。这是对广告效果要求的底线。

对近期销售没有推动的广告，无论多么精美，多么富有诗意，都没有现实意义。

没有势能，或者势能不足的广告不会导致期望的销售。

然而，现在糊里糊涂的广告太多了。

美得让你炫目的广告有的是，但你记住什么了？

记住女主人公的腰身了，但不知道是什么产品！这样的片子能卖货吗？

悬念离奇的广告有的是，但你明白了什么？

一个类似大侠的家伙，跑啊，飞啊，在楼宇中穿行，再穿行，一只狗在地上不断地狂吠，你记住他想表达的产品了吗？

这样的广告播得再多，也是瞎掰！

问题出在哪儿？

这样的广告片一定是不懂营销的人“奇思妙想”出来的，问题出在不懂营销上。

真正的广告高手必须首先是一个营销高手，否则再“高明”的创意，都无法保证不偏离消费者的经验。

那些将广告创意说得神乎其神的广告人，要么一定不懂营销的真谛，要么纯粹是吓唬外行人。广告的真正关键是弄明白想说什么。

要想弄出一个卖货的广告出来，你必须首先弄明白消费者的经验，亦即消费者认同的东西。



关键是你表达什么 ——广告最难的是表现什么而不是如何表现

为什么那么多广告劳而无功？

为什么那么多“奇思妙想”的广告没有产生神奇结果？

绝大多数是因为没弄清应该表达什么。

消费者不会倾听我们，除非我们曾经倾听过他们的心声。

广告的内容应当要涵盖消费者的经验。

而要了解消费者的经验，我们就要对消费者关注，与消费者沟通。一句话，你得掌握消费者的心理。

消费者需要什么？

你能满足消费者的什么需要？

更进一步，你要知道消费者的潜在需要有哪些，如何激发出消费者的潜在需要，而后才谈得上予以满足。

消费者的心理有时很像一座冰山，露出水面的只是 1/3，更多的都藏在水面以下。

谁能挖掘出水面下的冰山，谁就能让消费者跟着走了。

怎样才能钻进消费者脑子呢？

是坐在办公室成天“创意”吗？

就像那些将自己吹嘘得像个神仙似的“大师”，在睡梦中得到启示吗？

是成天泡在一大堆数据里分析、研究吗？

不，远远不够。

必须进行务实的调研。

到市场中调研，到消费者之中调研，到经销商那儿调研，到一线员工那儿调研，到消费者购买场所调研，到竞争者的地盘调研……

与他们交朋友，听他们的心声，观察他们的行为……

你必须吃得了辛苦，你得用脚去调研，而不是光在办公室里转悠。

任何大师，如果脱离了现实，都不会有好作品。

我在服务伊利的时候，为了将市场的竞争状况调研清楚，找出目标消费者的认同点，我硬是跑坏了一双布鞋……



消费者经验是什么——你的诉求一定要与其消费经验相一致

消费者的经验就是消费者内心深处真正认同的东西。

比如：我们的孩子究竟把汉堡包当成什么？

我曾经向 50 多个孩子提出同一个问题：你为什么喜欢吃汉堡包？

有 21 个孩子回答我：因为麦当劳里面有玩具。

只有 7 个孩子回答我：因为汉堡包好吃。

这个答案说明什么呢？

说明麦当劳的目标消费者不是把它的产品当成可以充饥的食品，而把麦当劳当成一个好玩的场所，这就是消费者经验。

再比如：你为什么买波导手机？

我曾经问过 30 多位年青人这样的问题，70% 的答案是因为波导手机时尚。

这就是波导、TCL 等手机的目标人群的消费者经验。

了解了消费者经验，我们来营销汉堡包的策略一定不是谈汉堡包如何能冲击市场，而是要抛开产品的本身，而去营销一种欢乐的气氛。

这就是麦当劳诉求的成功之处！

而波导手机、TCL 手机的营销，一定是营销附加在手机上的其他功能，而不是其基本的通话功能，所以我们会看到其广告是在诉求一种时尚、一种领先、一种与众不同的形式上的东西。

比如，“波导”——手机中的战斗机，以及 TCL 手机的短信功能和它的五彩外壳。

怎样才能了解消费者经验呢？

你必须具备极强的观察能力和分析能力，用放大镜观察每一个族群的细节。

为了了解消费者买奶粉的经验，我曾在家乐福超市一站

就是四个小时，留心每一位妇女、每一位老人、每一位中年男人在选购奶粉时行为的不同点。

比如，他们往往向售货员提不同的问题，你根据他们所提的问题的不同，就能知道他们买奶粉的关注点以及他们为谁购买。

为了了解钙片的消费者经验，我在药店里做营业员，一做就是两天，通过和消费者的对话，就能感受到钙片市场的变化了。

了解消费者的经验还必须学会沟通。

这个世界实际上处处充满着真情，只要你积极主动，就一定能找到和陌生人沟通的方法。

在任何场合，无论是在培训或演讲的过程中，还是在公园里散步，不管是在出租车里还是坐飞机，我都习惯性地与我身边接触到的不同的人交谈，从交谈中，我总能找到我营销的灵感，关键是你打开自己的心扉。

有一次乘飞机的时候，我发现我邻座的一位老太太非常紧张，我就问她：“老人家，有什么不妥吗？需要我帮您叫服务员吗？”

老人家说：“不用！我就担心这个飞机会掉下去”。

我感到很奇怪：“为什么会有这种担心呢？”

她紧张地指着前面的椅背说：“你看，这飞机多脏！这么脏的飞机能安全吗？”

这就是消费者的经验。

消费者判断一个飞机质量的好坏和它的安全性能，往往是根据它表面的卫生程度。

其实一个飞机座椅是否干净与飞机的安全性能并没有直接的联系，但是，消费者就会根据这些表面的东西来判断产品的实质。

如果我们想做好营销，我们就必须首先了解这些消费者

的经验。

在为新疆著名的绿旗集团策划雪莲补酒的营销方案时，我和 30 多位“酒鬼”交谈：“你为什么喝酒？”

“为了忘却”，其中一位回答道。

“忘却什么？”我问道。

“忘却我心中的羞耻心。”

“什么是你心中的羞耻心”，我问道。

“总是离不开酒，就是我心中的羞耻。”

当你能主动而真诚地和陌生人聊天时，你往往会有大吃一惊的发现，你往往不能一下子接受他们的做法。之所以令你难以接受，是因为他们的想法与你的太不一样了。

所以千万不能用自己的思想去衡量别人的行为，否则你一生一世都想不通，他们为什么这样做。

营销的本质是沟通。

上帝赐予我们一个身体，而勤奋是我们寻找消费者经验的基础，只要认真体会，你会发觉身边值得看、值得听、值得琢磨的东西很多。

慢慢地，你对人性的理解就会更深刻、更透彻，并从中得到非常重要的启示。这就是消费者经验的基本来源。

只要我们透彻地了解了消费者经验，我们就解决了广告的一个基本问题，即消费者相信什么，也就是解决了广告创作的目标问题。

广告的诉求必须与消费者的想法而不是与你的经验相一致，这是广告成功的基本准则。



创意的源泉——来自排列组合

现在市场上大多数的广告书籍大多谈论这样一个问题：

创意=海阔天空的发现+瞬间灵感的激发，创作过程是绝对自由的。

所以，他们宣称，单凭一腔热情，尽情发挥天赋的想象力，就可以完成创作任务。并且将所谓的脑力激荡渲染得神乎其神，将参加脑力激荡的人形容成一个个不食人间烟火的神仙、吞云吐雾的怪人。

这种以主观出发设计构想，不考虑消费者的经验和产品本身特点的错误做法，导致许多广告精彩而无用。

其本质原因是创作人员忘记了广告的根本任务——为销售服务。

广告以促销为目的，消费者经验的诉求是广告的根本，而所谓创意只是表达方式和表达内容的衔接。

创意说穿了不过是将原本存在的要素重新加以排列组合，这就如同有很多块积木，这些积木原本已经存在，能不能搭出美丽的房子，那就看有没有一个活络的脑子了。

什么是原本存在的要素呢，它就是消费者经验、你的产品的特点以及你所能运作的其他资源。

旧元素新组合，只要我们有自己的思想和见解，就会组合出新意。

比如，我们在营销服务过程中，就将伊利一支普通的雪糕成功演变成一个好玩的游戏。

这个创意是哪些现有元素的排列组合呢？

首先是已经存在的消费者经验。这个消费者经验的调研可着实让我们花费了一番功夫。

我们发觉很多人吃雪糕不是因为这个东西能充饥、能解暑，而是因为这个东西吃着比较好玩。所以消费者吃雪糕的经验是好玩。这是早已存在于消费者脑子中的东西，只是以前我们没有挖掘出来而已。

另外一个已经存在的元素是圆，因为孩子都喜欢圆的东西，比如圆圆的呼啦圈，比如圆圆的陀螺，比如圆圆的弹子球等等。

还有一个存在的元素就是伊利现有的产品，它有四层结构。

那么我们就将这三个元素排列组合，连接成一个东西，将圆和产品结构连成一体，起名为“四个圈”，然后将产品和游戏组合为奔跑着去买雪糕的欢快场面。以“伊利四个圈，吃了就知道”的悬念广告语，造就出一种好玩、好吃、有意思的广告创意。

就这么简单，这个广告片有力地支持了产品的当年销售，使这个几毛钱一支的产品一年卖了8亿多支。这个产品的旺销又有力地拉动了整体产品线销售的提升和品牌的提升。

其实我们每个人都自然而然、无可避免地在现有资源的基础上构筑着自己未来的成功。如果能从现有的资源中得到启发，产生新观念、新思维、新做法，从而导致新组合，就能够导致未来的成功。

真正的广告创意者，首先必须是一个营销专家，而营销的核心是对人性进行深入地了解和剖析。不要就产品卖产品，那样走不远。

要想获得营销成功，你必须走出传统的表面的看法，深入其核心。

传统的思维习惯方式是：“因为——所以”，而广告创意的组合方式往往是：“应该——但是”的逆向思维。

当大卫·奥格威在美国计划一项反毒宣传时，他发现利用权威人物来劝说青少年不要尝试毒品效果并不大。

原因是这些青少年都觉得自己很聪明，有能力来控制自

已吸毒的习惯。结果大卫·奥格威找到了一个更有效的策略：让青少年觉得他们正在被毒贩讥笑，对毒贩来说，这些青少年是最容易下手的对象。结果广告的效果出人意料地好。

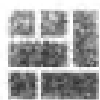
广告要想对消费者产生震撼，同时使消费者有认同感，就必须首先涵盖消费者的经验，同时以非传统的方式展示出来，这才是广告宣传的产品被认同、被接受，从而产生拉动现实销售的关键原因。这是产生广告势能的必备条件。

第10章

集中运作 ——最伟大的管理之花

人们畏惧一根小小的针甚于畏惧一把大大的锤子！针的力量来自于集中。营销的集中会给你带来意想不到的结果——销售和利润的同步增长。

大企业和小企业的区别不是在同样的市场有不同的收获，而是在各自的局部市场取得各自的局部优势。



消费者不识货！——红星怎么了？

2003年4月18日我到红星集团参加企业一季度销售总结会议的时候，董事长王增礼笑了，紧紧握住我的手不放。

他怎么能不激动呢？

一季度销售上升了60%，而销售费用却大幅降低，也就是说企业的利润增长幅度更大。

更让他感动的是，这些业绩的取得，是在没有一分钱广告投入的基础上，在乳品行业白热化的竞争下取得的。

作为一个规模不大的企业，一个处于夹缝中生存的企业，在如此短的时间内，仅仅靠营销的整合管理就取得如此的业绩，企业上上下下怎么能不欢欣鼓舞呢？

当然，王董事长并不是只看重眼前利益的人。

一批销售人员快速成长了起来，企业整体运行进入了良性循环，这给企业下一步更大规模的发展夯实了人员和管理的基础，员工对企业的未来更加具有信心了。

就中国乳品行业整体状况而言，尽管行业整体的规模在不断增长，各主要企业的利润却在不断地下滑，这是一个不容争辩的现实。

不少来势汹汹的新品牌，尽管广告铺天盖地，却没有取得明显的业绩，不少企业处于痛苦的亏损状态之中。

不少企业销售的这条腿被竞争无情地摧毁了，沦为替人代加工产品的境地，这些企业实际上已经不是一个真正的企业，而是变为一个车间了。

整个行业的规模增长靠什么呢？

主要靠谁也离不开的常年搭赠，主要靠恶性竞争所催生的价格狂跌。所以，在这样的行业大背景下，红星销售和利

润的同步增长就越发显得难能可贵。

作为替企业做营销整合的咨询企业，不少人问我红星成功的诀窍是什么？

记得四个月前，红星集团董事长来北京找我洽谈合作。

交谈中，我为企业在激烈的竞争中所处的劣势感到“揪心”，也为王增礼先生对企业所付出的巨大艰辛所感动。

还有什么比企业家所表现的执着和真诚更让人感动呢！

我们很快签署了合作协议，排出了工作计划：市场调研计划、企业内部数据分析、销售员工访谈、数据资料、方案主体思路沟通、方案形成……

每一项工作都排出了具体工作日期。

赞伯北京营销公司很快组建了红星乳业咨询小组，红星集团同时也排出了企业小组成员名单。

我亲自带着整个团队成员到一线市场调研：安达、绥化、佳木斯、牡丹江、哈尔滨、大庆；吉林、辽宁、河南、河北、四川、北京等等。

看商超、看小店，走访奶站，看经销商库存，跟随经销商进货……

了解奶站的出货情况，观察竞品的生产日期，了解竞品的促销方式……

分析企业的内部数据、不同地区的销售趋势、不同地区的竞争状况……

这些数据源源不断地汇集到一起，红星乳业营销的现状和问题开始浮出水面。我们的困惑也开始逐步地化解了。

一个产自世界级草场的牛奶品牌，却没有被消费者有效地认知！

而没有被有效认知的原因，是我们没有有效地将产品铺到消费者面前和他们的心中。

更具体地说没有有效完成这项工作的原因是：我们在做全国市场，我们的资源被平均分配在了全国市场。这种将资源像撒胡椒面似的运作，使营销在竞争中处于劣势。

到这儿为止，红星乳业营销突破的思路也就浮出了水面，这就是“集中”。

将有限的资源集中在局部市场，改变强弱力量对比，从而达到另外一种可能。也就是说要做小池塘里的大鱼，而不做大池塘里的小鱼，这就是集中运作的真谛。

人们为什么畏惧一根小小的针甚于一把大大的锤子？

针的力量来自于集中，来自于集中所有力量对一点进行打击。

同样，营销的集中会给你带来意想不到的效果，这就是：销售和利润的同步增长。

集中运作就是这个方案的主线！

太简单了吧？

企业有些员工提出了质疑。

好在董事长王增礼是一位具有多年管理经验的企业家，他一下子就体会到，集中运作是他突破市场困境最直接、最有效的方法。

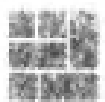
和这样的企业家沟通，我感到很轻松。

大企业和小企业的区别不是在同样的市场取得不一样的成绩，而是在各自的局部市场取得各自的优势。

正如毛泽东主席说的办法，集中有限资源，在各自的市场有效地歼灭敌人。

那么，集中什么？

怎么集中？



市场的集中——做小池塘中的大鱼

首先是市场区域的集中，市场集中是其他资源有效集中的基础。

将原来的二十几个省市市场，改变为集中运作五个局部市场。

同时将黑龙江地区细化为六个独立区域，各自安排一名负责人运作。这是集中运作的另一种形式。每一个区域细化之后，每一个负责人负责一个更小的地区销售，将每一个小区域做深做透，不也相当于资源集中了吗？

千万别小看这个市场集中，这样一来，原先在全国市场无法和大企业抗衡的资源，在局部市场一下子就增加了好几倍，就可以和一些大企业“叫叫板”了。

不是不能与大企业竞争，关键是要找到方法。

整体强的企业并不代表局部都强，再强大的企业也有它的“死穴”。

就拿最强大的饮料企业可口可乐来讲，它整体的强大并不代表在每一个局部都强。

北京是可口可乐的天下，上海就不是他的天下，上海是百事可乐的天下。

在中国百事可乐尽管总体上比可口可乐弱，但在上海这个局部区域，照样可以将可口可乐压下去。

而在广大的农村市场就不是可口可乐，也不是百事可乐的天下。

这个局部市场是非常可乐的天下。

新生的、弱小的非常可乐，照样可以在农村这个局部市场和可口可乐、百事可乐作一番比拼，将销售做到几十个亿。

集中产生力量。

简单的方法却产生不简单效果，这就是管理的真谛。

主张尽量把注意力集中在少数重点、甚至集中在一点的人，经常会遭到反驳和拒绝，而这种反驳和拒绝常常是感情色彩甚浓，并带有攻击性。

做更大范围的市场、做更多的产品、做更多的行业往往被看成进取心和雄才大略的表现，实践给了这些表象以无可辩驳的否定。

认为集中于少数市场或少数重点的策略会挫伤积极性，是由于对积极性和对企业目的存有误解。企业的任务是根据它的目的，创造效率和取得成果。只有极少数的组织是为了激励别人而存在的。任何组织都要把注意力集中在它的根本上，至于这是否与积极性相矛盾，那是另外一回事。

其实，这个世界上并不缺少点子，真正缺少的只是变成现实的点子，而实现好点子的最有效的方法就是集中资源于少数重点。



产品集中——产品竞争力的聚焦

市场集中之后，就是产品的集中运作。

产品怎么能集中呢？

是不是将所有的产品都堆积到小范围的市场？

错！集中的前提是选择，选择优秀的产品，就如选择基础好的区域市场一样。

红星乳业经 50 年的积累，有很多的产品，光奶粉就有上百个规格。市场对每一种产品都有一定的需求，每种产品都可以销售一点，但每一种产品的市场潜力都没有被充分地挖掘出来，单产品规模不够，企业的生产成本就较高。

所以我们在优选的基础上对产品进行了规划。

产品规划的主线集中在几个被市场接受的产品上。这样既可以产生销售，又可以带来利润，同时可以大幅降低生产成本。

我们将原有的五个系列近 50 种产品，集中调整为以“邦系列”为代表的十几个产品。这样产品冲击市场的力量一下子就得到了聚焦。

同时规划出不同市场功能的产品线组合。

当然在产生聚焦的同时，我们没有忘记品牌形象，我们对所有产品包装作了一系列完善，将包装上多余的、次要的文字删除掉，强化红星的品牌形象。

产品集中带来多方面的满意：

消费者满意，因为每一个单产品的服务更好了；

员工满意，每个人的工作简单化了；

生产满意，每一个单产品成本降低了；

销售满意，单品和总体销量都增加了；

财务满意，企业的利润也增加了。

这是一个一举多得的做法。

就市场操作而言，一下就变得简单多了，分销、陈列、助销、价格等销售管理工作的繁琐程度一下子就下降了很多。而在每一个主要运作的产品上所花的力量投入却加大了。

任何企业都不要企图满足所有人群的需求，这种想法只能算是营销的理想主义行为。因为企业是以利润为前提，而不是以满足所有需求这一社会责任感为前提的。



概念集中——瞄准消费者的心

什么是好产品？

产品本身固然有好坏之分。

但是，在营销运作中，所谓好产品和坏产品的区分却在于产品有没有概念。

面对一个产品线而言，对于系列产品而言，关键要看你的概念是不是集中。

这就如同部队去打仗一样，每人手里一把枪，能否有效地歼灭敌人，能否取得胜利的关键要看所有人的进攻方向是否一致。假如有人向前放枪、有人向天上放枪、有人朝左放枪、有人朝右放枪，即使每人手里的枪再好，也不一定能打胜仗。

所谓产品概念要集中，就相当于一束射到消费者心中的光线，能不能打动消费者的心，就看你的光线聚焦得够不够。

当时红星的产品有的推 50 年历史的概念、有的推均衡概念、有的推国际配方概念、有的推品质概念……等等。

我们首先对这些概念进行整合。

“50 年的历史”相对于其他企业，确实是红星独有的特点。

但消费者会问你，历史长的东西就一定好吗？

老的东西就一定好吗？

所以，不能说历史的概念，而要换一种说法。

怎么说呢？

中国人相信时间检验一切，所以我们要谈 50 年所带来的信誉保证。

所以我们在所有的包装中印上一句话“红星乳品，50 年信誉保证”。

这样一来，消费者就会这样想：一个有 50 年信誉保证的产品，一定是好产品，否则怎么会活了 50 年呢？

另外，针对中国消费者认识的：有好草原就有好牛奶的推理。我们决定站在其他乳品企业的肩膀上，站在草原的基础上来提升我们的产品概念。

其他企业不是在宣传“大草原，好牛奶”的概念吗？

那我们就将这个概念提升为“红星牛奶——来自世界级草场的牛奶”。

这样，在消费者心目中就会形成这样的推理：最好的草场生产最好的牛奶，也就是变相地说，红星生产的牛奶是最好的牛奶。

有没有依据呢？是不是胡说八道？

别人也许会想：路长全，你做营销是不是走火入魔了？

各位看官，这确实有依据。

黑龙江省安达市是被国务院直接命名的“中国奶牛之乡”。

红星乳品所在地是黑龙江安达地区，处于北纬 45 度，是世界公认的四大优良牧场之一（另三块分别在美国的威斯康星州、加拿大阿尔伯达省和日本的北海道），这可不是我说的，这是世界权威部门发布的信息，也是被中国农业部门定论的。

我在安达草原看到的情景非常令我感动：一碧万顷，草色葱绿，数万头奶牛或悠悠漫步，或相依而休，尽情享受草肥水美和阳光。

安达草原位于松嫩平原腹地，地势平坦，幅员辽阔，光照充足，四季分明，特殊的土壤与特殊的气候养育出一种特殊的牧草——“羊草”。羊草又称“碱草”，富含奶牛发育所需的粗蛋白、粗脂肪、粗纤维和无氮浸出物等营养成分，吃碱草的奶牛产出的奶的营养价值特别高。

1950 年 2 月下旬，毛泽东访问苏联期间，斯大林元帅赠

送给朱德总司令一匹“贝尔修伦”苏联良马，带回国后，经反复磋商，考虑到饲料、气候、环境等因素，最后决定把它留在具有优质羊草的安达饲养，具体饲养点就在红星集团旁边的安达种畜场。

这就是安达草场是中国最好草场的证据之一，也可以说，它是中国惟一的世界级草场。

如果没有这些依据，路长全再疯，也不敢瞎说。

但广告法又不让提惟一这个概念，那么我们就推这样一个品质概念：红星牛奶来自世界级草场。瞧瞧，多有煽动力！

也可以这么说，两个概念表现了一个主题，他们是相互支撑的。

因为是世界级草场的牛奶，所以才有 50 年的信誉保证；因为有了 50 年的信誉保证的事实，反过来又证明这是一块优质草场。

红星乳品的品质一下子就脱颖而出，产品力一下就鲜明起来，说服力就起来了。

有哪一个企业的乳品像红星这样是来自于世界级草场呢？而与此同时中国又有哪一个乳品企业有 50 年的历史呢？

没有！

一个也没有！

不管别的企业规模做得多大，面对这个来自世界级草场的具有 50 年信誉保证的牛奶，你也只能望尘莫及。

红星乳品在中国乳品的品质地位一下子就到了金字塔的顶端。

这就是概念聚焦的力量！

这是世界上已经存在的资源，已经存在了几万年，但是没有人将它说出来，所以营销一定要做个有心人。所谓营销

水平的高低就看你怎样利用周边已经存在的资源，从这个角度说，营销的力量来自于整合，而整合的力量来自于集中。

人员集中——正面思维产生正面互动

千万别搞错，千万别认为人员集中就是将人员像赶鸭子一样赶到一处，而是将优秀人员集中在某一地区，让他们产生的绩效快速放大。

什么是优秀的人员呢？

个高的？长得漂亮的？能说会道的？都不是。

所谓优秀人员就是指能够具有正面思维的员工，所谓正面思维是指总是能积极地从正面思考问题，并迅速采取行动达成目标。

我亲身经历的一件事，充分说明了这种差异。

有一次，我带着团队给中国另外一个著名企业进行营销咨询，当我们作市场调查到达沈阳前夕，我们请该企业辽宁分公司总经理帮助购买第二晚返回北京的火车票。

得到的回答是：“票很难买，这是国庆前夕。”

我让随行的企业市场部人员告知这位分公司经理：“可以买高价票，加多少钱都可以。”同时要求该位总经理多想一想办法。

过了两个小时，该位分公司负责人回复：“票都卖完了，加多少钱也买不到了。”

到达沈阳，我们独自看完市场后感到市场的铺货率、陈列状况十分糟糕。

随后赶到沈阳的该企业营销老总，对辽宁市场状况十分着急。

他与我探讨辽宁市场做得不好的原因，从市场特点到容

量分析，从策略制定到费用支持，他怎么也找不到市场做不好的原因。

我起身对他讲：“不用讨论，我有答案了。”

在坐的人瞪着眼睛看着我。

我说：“请你将辽宁分公司所有中高层干部组织过来，跟我去办一件事，你就明白答案了。”

我将一行人拉到火车站广场，请他们站在一边看着我。

我走到一个一直站在原地不动，且在左顾右盼的人面前说：“有票吗？”我断定她是票贩子。

“有。”

我顺利地票贩子手中买了三张回北京的火车票，每张加价 80 元。

与我同行的企业副总终于明白辽宁市场做不好的原因了，这就是队伍没有冲击力，执行力太弱。

买火车票实际上是我故意安排的一项测试，目的是测试企业在辽宁市场的这支队伍的冲击力究竟如何？

首先看我们的销售人员在接到一项任务时是什么反应。

是积极寻找完成任务的方法，还是将困难摆到面前？

买票困难吗？

当然有困难，尤其是百姓赖以代步的火车，尤其是在节假日。

但是难到真的买不到吗？

甚至加多少钱都买不到吗？

不是这样。

可以这么说，只要附加条件到位，只要我们努力，在中国就没有买不到的票。

关上一扇门之后，总得有一扇窗打开。

市场的营销人员，如果研究一下中国票务市场的特点，

你就会发现倒票的渠道就如其他产品销售渠道一样：有一批，有二批，更有众多数量的终端。

面对一项任务，如果我们首先认为不可能，就等于选择了一条失败的结果。

该企业分公司领兵人物在接到买票这个任务时，是什么反应呢？

首先认为“难”，而不是积极寻找达成目标的方法。

既然将“难”摆在前面，消极心态就会阻止他去寻找解决问题的方法。

当我们告诉他：“加多少钱都行”时，也就是告诉他达成目标的财务条件可以无限制地延伸时，他仍没有积极主动地寻找达成目标的途径，这足以说明这个地区的销售队伍面对目标时的消极被动。

面对困难软弱被动，执行力就一定软弱，销售结果就一定不好。

更糟糕的是，如果我们的销售人员连这个城市的火车票销售渠道都不清楚，就足以说明该地区销售队伍没能很好地了解这个城市的环境和文化。

没有主动去剖析一个市场特征的队伍，怎么能有效地去适应该市场的需求，满足消费者的需求，怎么达成好的销售结果呢？

执行者没有冲击力，再好的营销计划都会泡汤，就如一支部队去执行战斗任务，还没打就被困难吓倒，怎么会有胜利的可能呢？

就如，面对同样的半杯水，两个人可能有两种不同心态。

一种心态是：“别人都喝了一半了，只剩下半杯了，我不喝”，于是干脆把这半杯水倒掉。

这是典型的负面思维。他首先考虑的不是自己得到了多少，而是自己失去多少。从而产生消极的想法，至少不会产生积极有效的想法。

同样是面对半杯水，另一种心态会是：“我已经有了半杯水了”。他会带着一种感激的心情想自己已经得到了很多。

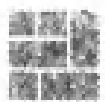
这就是一种正面思维！这种思维会使他马上采取行动，珍惜这半杯水，或将这个杯子加满水。

正面思维的人在任何地方，都可以有效达成目标，同时有力地感染每一个团队成员。这是每一个成功人士的重要思维方式。

而负面思维的人，面对困境容易产生悲观、消极的情绪，不仅不容易达成目标，更严重的是他会给整个团队带来情绪的涣散。

所以人员的集中，是指将正面思维的员工集中分布在我们的主力市场。这样，他们就会带来主力市场业绩的成倍增长。

这是因为正面思维的人集中在一起可以产生相互激励，这种相互激励可以引导他们更加努力积极地行动，这样，绩效的增长就是水到渠成的事情了。



关注的集中——优点才能带来成功

企业的高层领导容易做什么事情呢？

哪个地方做得差，他们就容易去哪里，哪件事情做得不好，他们就抓哪件事情。

他们都在关注什么呢？

他们都在关注企业的缺点，关注企业的问题，以弥补企业的不足。

可是在企业的现实管理中用这样的方法真的能成功吗？

我的体会是，少之又少，甚至没有。

这就如同一个人一条腿瘸了，并一直试图在做的，是让两条腿变得一样长。

可是他得到的是什么呢？

即使真的两条腿变得一样长，能正常走路了，他也不能，或者说不太可能变成一位长跑冠军。

一个人一条腿瘸了，我们在帮他治腿的同时，更应把关注点放在寻找他的优点上，放在发挥他的优点上。

可能这人具有数学天赋，那么我们就把他的这个优点发挥出来，他就有可能成为数学家，他就有可能成为成功人士。

所以改变缺点不能导致成功，发挥优点才可以导致成功。

霍金之所以成为诺贝尔奖的伟大得主之一，得益于他的大脑特长，而不是得益于治好他有病的身躯。

高层领导在关注一些问题、单位或区域时，更应将注意力放在好的地区、好的产品和好的人身上。

关注优秀的东西，有效地支持他们，才能发挥优点的潜能，才容易获得更大的成绩。这就是关注集中的力量。

如果我们的市场集中了、我们的产品集中了、我们的产品概念集中了、我们的优秀员工集中了、与此同时高层领导的关注也集中了，那么企业的绩效也就没有了不成功的道理。

这就是快速提升红星乳品集团营销业绩的营销运作核心之一——“集中产生力量”。

这是管理的基本法则之一，凡是成功的企业一定首先是一个集中运作的企业，集中在少数产品，甚至集中在少数行业的少数产品上。

人们畏惧一根小小的针甚于畏惧一把大大的锤子！针的力量来自于集中。

营销的集中会给你带来意想不到的结果：销售和利润的同步增长。大企业和小企业的区别不是在同样的市场有不同的收获，而是在各自的局部市场取得局部优势。

集中所绽放的力量，是企业管理中最伟大的花朵之一。

简单吗？简单。

管理的力量来自于你对管理基本常识的认知和运用。



将路走得窄一些——企业应该是自律的高手

集中的原则在企业营销运作中之所以格外重要，是因为没有哪个工作像营销这样经常地、系统地受到各种诱惑的威胁。

集中的原则关键是集中的对象要少，也就是要专注于精心挑选出来的少数重点，这样才能取得效率和成功。

道理很简单，一个人虽然能够做很多事，甚至能够同时做几件事，但不可能在许多不同的领域都取得成功。从这个意义上讲，分清投入和产出、工作和成就、做事和成功非常重要。

说起来容易做起来难，这要求管理者必须非常果断，下定决心确定好重点。

对于一些资源极其有限的企业，如果想要获得营销成功，最有效的办法之一是：学会放弃，放弃大部分无法突破的地区，在少数几个区域内取得决定性的成功，否则，就容易一无所成。

如果谁对我们说他同时能做所有的地区，能将全球每一

个地区的营销都做好，那他要么是一个新手，要么就是一个吹牛大王。

在具有几十亿人口的市场面前，没有哪一个企业真正称得上成功地运作了全球的市场。

可口可乐不是，松下不是，更别谈国内的一些企业。

事实上，他们的成功都来自于在不同的局部市场取得决定性的局部成功，比如，北京就是可口可乐成功的局部市场，而上海就不是，上海是百事可乐成功的市场。

集中的原则既适用于营销，也适用于各种组织和个人。

所有成功的人都将精力集中在他最善长的事情上，集中是取得成就的关键之一。他能够让我们应付各种竞争的压力。

对一个组织或一个企业来说也是一样。

事实上，所有建立混合型组织和实施多元化战略的尝试都以失败告终。

在经济史的开始阶段，人们曾多次做过这种尝试，但每次都无法成功跨越长远规划中不可超越的高峰。每次尝试都失败，企业也因此遭受巨大的挫折。

每次提到这种尝试不可行的时候，总会有人举日本的混合型企业——三菱公司表面上的成功作为反驳的证据。但这个公司没有挺过日本经济衰退的严重考验，不得不大大缩小了他的经营范围。

美国的 GE 也是一样，他表面的多元化成功来自于他集中运作少数的几个行业，如果做不到行业中的前三名就将它砍掉。这是 GE 集中运作原则的实质性体现。

根据企业的资源和竞争的状态，在少数重点市场、重点产品上取得突破，所取得的成就会比你广泛地分散运作要大得多，从这个角度上讲，企业应该是自律的高手。

第11章

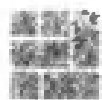
企业整合与内部营销管理

整合运作——扎根于企业的土壤

改变我们习惯了的运作方式是一件痛苦的事情,但这是企业发展的惟一途径。

让企业曾经获益的、企业赖以生存的营销模式反过来又开始严重制约了宏达的发展,成了企业继续成长的瓶颈。

企业整合的关键在于能否扎根于企业的土壤,能否被企业员工认同,否则,方案再“完美”,也是白搭。



我该怎么办——被两个咨询公司的结论搞懵了

2003年2月22日,当我应邀参加中国最大硅橡胶企业——宏达化工集团营销例会时,集团董事长朱德洪笑了,企业所在地政府扬中市常委、副市长冯景跃等一行领导也笑了,一连串的“感谢”和电视台采访的聚光灯弄得我很不好意思,大家都为企业在如此短的时间内成功实现了营销整合以及业绩的快速提升而兴奋不已!“再推荐三个企业,请你给我们做咨询”,市领导诚恳地说。

回想与宏达集团的合作,不禁颇多感慨。

中国最大的硅橡胶企业的董事长,江苏宏达化工集团的掌舵人朱德洪通过朋友再三邀请我去给他们讲一次课。由于日程安排得很满,一直未能成行,心中颇为歉疚。

直到2002年7月底,在给江苏的“飞达”制衣集团做管理培训的间隙,我又接到朱德洪董事长盛情的电话邀请。

在完成“飞达”制衣的培训之后,连饭也没来得及吃,就马不停蹄地赶往宏达集团。

完成两个小时的销售培训后,已是华灯初放。宏达员工的好学精神给我留下很深的印象。

晚饭时,朱董事长急切地问我:“路老师,你说我该怎么办呢?我们的企业遇到很大的困难。”

我放下筷子,认真听他陈述企业的困难。

企业销售的增长势头开始减弱,客户投诉的事情频繁发生,企业的效率与以前相比有所下降。以前企业规模较小时,一个人还可以管得过来,现在企业规模大了,他有些力不从心。

我仍然聚精会神地听着,因为我还没有弄清楚问题的实质。

这些问题在企业管理中早已不是新鲜事了，在市场中拼搏了几十年的企业家怎么还会提出这样的问题呢？

为了树立现代企业理念，他们已经请了两家著名的咨询公司给企业做了诊断。

这两个咨询公司都是国际上著名的咨询企业。

第一个咨询公司给他们的定论是：企业管理者不行，需要进行人员大换血，说这些人的素质太低，适应不了现代企业管理。

“我该怎么办呢？我知道企业人员确实是素质较低，但我上哪找那么多的人来换掉企业现有人员？”

第二个咨询公司诊断后，告诉他的方法是：每天开早会，让员工挥舞拳头，高唱团结就是力量，希望用这种方式让员工进行自我激励。

因为日本企业都是这样做的。

然后告诉他对公司的组织结构进行调整，按“课”设置部门。

结果几个月折腾下来，一些员工的嗓子都喊哑了，也没能有效提升效率。

然后董事长满怀期待地问我：“路老师你说该怎么办呢？”

听了他的叙述之后，我真替我们的企业感到酸处，感到难过。

怎么会有这么荒唐的咨询呢？

对一个企业的诊断结果怎么可能是“企业的人不行，要全部换掉”呢？

企业怎么去实施呢？

这就如同一个病人找医生看病说：“身体不得劲，整天提不起精神”，希望医生给他开副药方，希望吃完药后，身体会好、做事有干劲。

结果医生告诉他，你的心、肝、脾、肺都不行了，需要

全部换掉。

这岂不是笑话！

难道说国民党的军队没有打败共产党的军队，是因为国民党的士兵不行吗？

难道说把国民党的士兵都换成共产党的士兵就可以打胜仗吗？

难道国民党的士兵和共产党的士兵不一样都是中国的农家子弟吗？

一个企业的管理问题一定出现在高层，或者说 80% 是高层的原因。

或者是战略出了问题；或者是结构出了问题；或者是流程出了问题，没有道理将责任归结于中下层员工。

再说第二个咨询公司给出的措施，也是令人啼笑皆非。

难道解决企业效率低下，人浮于事的问题仅仅是挥舞几次拳头，唱几次团结歌就可以解决的吗？

我们仅仅看到了日本或台湾企业管理的表面。我们并不排除这些做法在一定程度上可以激励我们的员工，但他无法从根本上解决企业的问题。

面对掌舵人的期待，我告诉他，你的企业是绝对可以做下去的，而且是大有希望的。

我对他说：“你的企业确实存在管理问题，确实需要提高效率，其实任何企业都或多或少地存在这些共性的问题，通过一些管理的整合，这些问题都可以得到解决，但绝对不是他们诊断的那样，也不是他们那样的措施”。

然后，我帮他分析了一下中国企业普遍存在的一些效率低下的原因和人浮于事的大致背景。

他听完我的分析后频频点头。

企业存在的问题，绝对不需要也不可能进行人员的全面大换血，这样做，只能使企业更进一步地陷入困境。

也完全没有必要像日本企业那样每天唱一次团结歌，因为这不是我们的习惯。

听着听着，朱董事长眼里放射出自信和希望的光芒，他紧紧拉着我的手说：“你的一席话给我吃了定心丸，让我找到了很长时间都没有弄明白的问题，我的企业很需要您这样的了解中国企业的咨询师来帮助，您能否抽出时间给我们企业做一些咨询？”

我在思考北京赞伯的业务排期。

董事长看我没有马上回答，接着又说：“我见过很多咨询师，我需要一个对中国民营企业有深刻了解的人的帮助，您说的每一句话都能点到我的“穴位”上，您一定要帮我！”

还有什么比企业家的真诚期待能更让人感动呢？

企业从一个小小的个体户，一步一步从零到有、从小到大，一步一步地成为中国最大的硅橡胶制造企业。

朱董事长，一个小学文化程度的人，居然自学高分子化学知识，不断地试验、探索，最后竟掌握了中国最先进的硅橡胶合成实用技术，令多少化学博士汗颜。其本身的成长探索就是一段让人心酸、让人感动的历程。

还有什么比一个中国民营企业家如此的成长过程使人震撼呢？

还有什么比帮助中国民营企业成长起来更有意义呢？

帮助这样的企业度过管理难关，实现企业的再次腾飞，是企业管理者们的责任，也是我们这些管理咨询者的基本任务！

合作合同的签订只用了很短的时间。

朱董事长把我的手握得更紧了，“那你不能明天就到企业来，帮我调整企业？”

我笑着跟他解释说，“明天就来肯定不行，因为我需要一段时间对企业的整体情况进行调研，我们需要做一个方案。

然后，在你同意方案后，我们再来协助您执行。

这样，我才能帮助你进行管理的具体运作。”

朱董事长急切地说：“不用，不用，直接帮我去做就行了，我完全信任你，你在其他企业运作的业绩我早就从媒体上知道了”。

“您别急，磨刀不误砍柴功。

实际操作固然很重要，但调研和做方案同样重要。管理方案就犹如系衣服的第一粒扣子，方案做好了就犹如找对了第一粒扣子。第一粒扣子找准了，剩下的扣子就容易找对。如果调研不充分，对问题掌握得不够透彻，解决问题的方法不务实，就不会有一个务实的结果。”

朱董事长听完后频频点头说：“那好吧，你先帮我找第一粒扣子。”



用“脚”做的方案——在屋里是做不出方案的

接了宏达化工集团的咨询项目之后，我的压力还是很大的，为什么呢？

首先它所在的行业是化工行业，不是我所熟悉的快速消费品行业。

另外，这个公司已经接受了两家国际著名的咨询企业的咨询。

所以我就要求我们自己一定要务实，一定要用心做这个案子。

在一定程度上企业把未来托付给了我们，我们一定不能辜负企业的期望。

我们迅速成立了以富有营销运作经验的李国伟总经理为首的宏达项目小组，其中一些成员都是来自著名企业的具有丰富实战经验的人员。

项目小组迅速展开了行动。

首先项目小组给宏达公司发送了一份调研日程计划表，要求宏达公司派各部门的相关人员到项目小组中来。

宏达化工有限公司调研工作日程安排

日 期	时间	调研部门	被访者	备 注
8 月 19 日	上午		朱董	沟通本次调研的工作计划，争取支持
	下午	人事部		1. 公司整体组织框架和人力/薪资构成 2. 主要人事管理制度 3. 销售/生产/品控/供应等主要部门的任免和奖惩制度 4. 人事管理存在的主要问题
8 月 20~21 日	全天			硅橡胶专家讲座
8 月 22 日	全天	销售部		阅读销售资料/市场资料
8 月 23 日	全天	销售一级/二级负责人(销售经理/区域负责人)		1. 全国市场销售概况 2. 行业竞争状况 3. 宏达产品线及品类销售情况 4. 宏达产品的价格体系和渠道分布 5. 宏达产品的竞争力分析 6. 宏达产品的营销策略 7. 宏达产品目前存在的问题 8. 售后服务制度及执行情况 9. 销售队伍的考评体系 10. 销售管理制度执行情况 11. 销售队伍的建设情况 12. 相关部门与销售部门配合情况

(续)

日期	时间	调研部门	被访者	备注
8月24日	全天	销售二级负责人(销售主管)		1. 区域市场销售概况 2. 区域竞争状况 3. 宏达产品的区域竞争力 4. 宏达产品目前存在的问题和市场反馈 5. 销售总部对区域工作的支持情况 6. 售后服务执行情况 7. 相关部门的配合情况
8月25日	全天	财务部		1. 财务部的组织架构和财务制度 2. 财务部对销售部的服务和监督工作 3. 财务部对宏达产品销售情况的评价(数据化)
8月26日	上午	生产部		1. 生产部的组织架构 2. 生产车间实地参观 3. 产能/实际生产能力 4. 生产部的绩效考评办法和实际执行情况 5. 生产部质量控制存在的问题 6. 生产部成本控制的环节/具体办法/需要改进的方面 7. 生产部对销售部订单的执行流程 8. 库存管理及存在的问题 9. 生产部与销售部/研发部/财务部配合中存在的问题
	下午	品控部		1. 品控部的职能和权限 2. 品控部对产品质量的检查办法和处理办法 3. 产品质量存在的主要问题

(续)

日 期	时间	调研部门	被访者	备 注
8 月 27 日	上午	研发部门		1. 新产品研发的依据 2. 行业新品发展趋势
	下午	储运部门		1. 储运部门的工作职责 和工作内容 2. 储运工作流程及与生 产/销售部门的配合体 系 3. 储运工作存在的问题 4. 相关部门和客户对储 运部门工作的意见反 馈 5. 储运工作需要改进的 方面
		供应部门		1. 采购审批和执行流程 2. 采购工作考评办法 3. 采购工作与生产部门 间的协调和配合
8 月 28 日	上午	贸易部		1. 贸易部的主要工作项目 2. 主要工作流程 3. 与相关部门配合情况 及存在问题
	下午	行政部		1. 行政部的工作职责 2. 行政管理中存在的问题
8 月 29 日	上午		朱董	1. 行业现状及未来发展 预测 2. 宏达未来发展战略 3. 宏达的竞争力分析 4. 宏达应从哪些方面改 进, 以进一步增强企 业竞争力 5. 宏达实行的管理模式 和存在的问题 6. 宏达管理模式需要改 进的方面 7. 宏达目前推行的企业 文化及未来改进方向
8 月 30~ 9 月 4 日	6 天	客户/经销商		江苏/上海/广东客户
9 月 22 日				提交“以营销为核心的管 理整合方案”讨论稿
9 月 25 日				提交“以营销为核心的管 理整合方案”终稿

这样做，一方面是通过项目的调研过程为企业培养人才，另一方面使调研工作能够得到企业的良好配合，使我们和企业很快融合在一起。

这份调研日程安排得到了企业的认同之后，小组成员迅速展开了调研工作。

可别小看工作排期，好的工作排期能让各项工作职责分明，有条不紊。

我和小组成员首先到达宏达化工集团进行了两天硅橡胶及其行业知识的培训。

这个分子链、那个分子式把我的脑袋都搞大了。但我强迫自己努力学习硅橡胶的基本知识，因为有了这个基本了解，会更有利地帮助我作好咨询。

听了两天近 20 多个小时的课，我记了 30 多页的笔记。

也亏得老师讲得浅显易懂，我硬是把这个硅橡胶的分子式、化学过程、行业历史、当前状况、未来发展搞了个八九不离十。

然后，我们的小组成员在企业的内部分析了它的一大摞历史数据。

接着进行了人员访谈：营销部门、财务部门、生产部门、供应部门、配送、库管……

在这些工作完成后，我们对企业的内部运作问题大致心中有数了。

第二大项工作接着展开：到市场上进行调研。

小组成员分头进行市场调研、拜访客户。

汽车、火车、飞机……

江苏、安徽、浙江、广东、河北、天津……

调研工作实际上持续了将近一个月，行程近两万公里。

渐渐地我们了解了客户对企业的真实意见和建议，了解

了客户投诉的主要原因，了解了市场对产品的真正需求。

项目小组的成员带着调研情况从全国各地回到了北京赞伯北京总部，一起对数据进行了分析、对问题进行了排列、对企业的流程进行了评估……

方案哪里是用手写的，简直就是用脚跑出来的！

渐渐地，企业的问题就像冰山一样一个一个浮出了水面。

首先，企业的营销遭遇后来者激烈的价格竞争，企业的市场份额受到越来越大的竞争挤压。

企业若降价竞争，必然损失利润，若置之不理，市场份额又无法确保，企业在营销竞争上处于左右为难的境地。

企业没有拿出有针对性的应对策略，市场份额被不断地吞噬的局面没有被有效地扭转。

其次，面对客户日益提高的服务需求，企业现有的营销体系无法提供简洁、高效的服务，客户的满意度较低。

还有，企业的财务、生产两大系统没有完成和销售的有效对接，导致营销的支持系统不力，使得一线的销售潜力没有被充分调动起来。

同时，没有随着企业的发展建立起与之配套的人力资源考核与激励机制。

这一切深层次的原因导致了企业销售的下滑。

其核心问题则可用一句话概括：企业的成长遇到了管理的瓶颈。

突破传统的营销运作就成了企业进一步发展的前提。

我们紧紧围绕企业现实问题和人力资源现状，提出了一系列的可行的解决方案。

方案的形成、制定和修改过程持续了一个多月。

我们坚持：方案一定要简单、可行。

跨国咨询公司做了多少方案都是因为不可操作而流产。

那些表面浮华的方案不是我们中国企业所需要的。

2002年9月24日在北京樱花宾馆会议厅，项目小组组长李国伟女士代表北京赞伯向宏达董事会汇报并提交了一个多月的辛勤劳动成果。

当我们的劳动成果即将展示给宏达董事会成员时，我的心理是有压力的，因为董事长是一位身经百战的企业所有者；还有一位董事是中国一所著名大学的工商管理学院的副院长，是财务和战略管理专家；还有一位是经济学院的副院长，也是一位颇厉害的角色。

方案的汇报整整持续了6个小时。

一个又一个尖锐的问题被提出来，好在我们的小组成员都是身经百战的管理专家，问题回答得令他们很满意。

当暮色渐渐笼罩北京大地，宾馆会议厅的服务人员已经面露疲倦之态，我们的小组成员仍在和宏达的董事们进行着热烈的讨论。

晚上8点多钟，董事长代表董事会宣布：“你们的方案抓住了宏达管理中的主要问题，所提出的解决方案是完全可行的，我们接受你们所提出的‘建立以营销为龙头的管理方案’。宏达公司董事会感谢北京赞伯宏达项目组成员一个多月来付出的艰辛劳动。”

我们的方案获得了长久的掌声。

夜深人静，星光点点，当我走在北京的街道上看着一栋栋已经熄灯的大楼，不禁羡慕起楼里已经进入了梦乡的人们……



分品牌运作的策略——铸造市场之剑

作为中国最大的硅橡胶企业的宏达一直被一些不断出现

的低价位劣质产品所困扰，其所属企业用低价位和其他不正当的手法，侵吞着宏达的客户，据统计，近几年来有 40% 的客户因为存在着低价位的竞争者而流失。

没有什么比客户的流失更让企业痛心。

用什么方法来扼制这种局面呢？

有人主张，宏达全面降价。因为作为行业的老大，宏达绝对有能力来打价格仗。

有人主张，用灵活的手段对客户进行情感投资。

这些战术无疑会给企业带来短期效益，但从长期看，它会导致企业利润下降。

中国曾出现的价格战太多了，无休止的价格战一定是给竞争双方带来双输结果的游戏。

无论是企业自身还是竞争对手都不可能获得长期利益，客户和消费者也无法得到产品品质的保证，因为价格的恶性竞争最后一定是以质量的下降和研发投入的减少为支撑的。否则，任何一个企业都无法进行超过成本极限的价格战。

宏达究竟采用什么战略来提高产品的市场占有率呢？

宏达要采取的战术必须能够转化为具有行业竞争力的战略。

一种战术如果无法转化为战略，就无法产生可持续的竞争力。

我们采取了分品牌运作。

在宏达现有品牌上增设一个副品牌，将原先的品牌定位于满足中高档客户需求的品牌，新增设的副品牌采用低价格的策略来和竞争对手展开价格较量。

这样做有两个好处，既保住了宏达公司现有的产品利润，满足了现有和未来对中高档产品有需求的客户，保护了

已有的客户群，又能用分品牌同低档竞品竞争，打击了对手。

这就犹如一家有两个儿子，我们要把他们培养成不同类型的人才，去适应竞争。

把老大培养成博士与左边邻居竞争，因为左边这位邻居的孩子是博士。

如果我们把老二也培养成博士，我们就会总受到右边邻居的欺负，因为右边邻居家的孩子好勇斗狠。

如果我们把老二培养成一位军人，那么这个家庭就既能与右边竞争对手竞争，又能与左边竞争对手竞争。

这就是分品牌运作的好处。

一举两得甚至一举三得。

我们就是要把公司的每一个品牌都铸造成一把市场之剑，投向不同的市场方向，有效地阻击不同方向与不同方位的竞争对手。

这样做既满足了公司确保利润的要求，又强有力地阻击了对手的恶性价竞争，并逐步扩大了总的市场份额。



营销承包如拿刀割自己的肉——不断伤害自己

把销售人员的所有费用变成承包制，根据销售额的一定比例来提成，这个方法，听起来多爽！

销售人员也不需要填写复杂的报销手续，也不需走复杂的报销程序。而财务人员也不需要审核他们的费用，卖多少提多少就行了。

真是财务部门也省事，销售人员也省事，大家都乐意。

这个看似大家都乐意的事情，其结果怎么样呢？其结果

是销售人员下市场的频率越来越低。

销售人员承担所有货款风险，如果收不回钱，销售人员必须赔偿，这个办法看起来真爽！

繁杂的销售过程好像变得简单了，可是其结果是企业的应收账款大幅度增加，客户投诉大幅度增加。

为什么能够有这样的运作机制呢？这是由扬中独特的社会推销员大军造就的。

扬中，一个在地图上很难找到的城市，一个四面环江，既没有火车，也没有飞机的，交通并不发达的地区。居然成长了一批著名的企业。

宏达化工就是其中一个代表。

在只有 7 万人口的城市中，就有 1 万名职业推销员。他们被称为社会营销员。这些人，以销售为职业，什么产品都可以帮你推销，只要有利可图。

从 18 岁的小伙到 50 多岁的老汉，从小学水平到大学本科，从男士到女士，他们组成了扬中独特的社会推销的习惯和风气。

他们熟悉推销技能，他们精于算计。

他们对中国不同地区、不同产品、不同的消费特点都有一定了解。

这支非常独特的推销队伍是扬中一大批著名企业成功的营销摇篮。

只要一个老板看中一个产品，敢于在扬中投产，就会有社会营销员帮助推销。

企业自己不需要组织营销队伍，也不需要复杂的营销管理。只要你生产出的产品能够满足一定的社会需求，你的企业就能运行起来。

扬中的营销员，不仅善于推销而且形成了承担货款风险

的传统，所以这深得老板的欢迎，因为回不来的货款会变成销售员对企业的负债。

应该讲，扬中一批企业的成长得益于扬中独特的社会推销大军。

但是，企业发展到一定规模以后，一个共性问题显露了出来：首先是，企业的应收账款大量上升。钱不能按时回来，而且有些钱根本回不来。

为什么呢？

理论上，营销员可以帮你承担债务。一万、两万他可以承担，也承担得起。十万、八万还有可能，但达到几十万、上百万时，一个独立的个体怎么可能有这么大的承受力呢？

企业规模大了，一个销售员的销售业绩也会同步增长。一个销售员可以帮你推销几百万、上千万的产品，但是销售员却无法承担这么大的货款风险。

其次，客户投诉大量增加，为什么呢？

因为社会营销员是以短期快速地赚钱为驱动力，你的产品相当于赊销给推销员，推销员来赚取差价，推销员就会采取各种手段来使他的获利最大化。那么他就可能私下更换产品的规格，让客户看到的是高档产品的样品，报的是低档产品的价格。使客户认为企业的价格最低，而在实际的销售过程中，可能发生将高档产品的标签贴在低档产品上发送给客户的现象。这样就造成客户接受的产品与样品的品质不符，也就造成客户因产品品质前后不一致而投诉，并使客户产生企业的产品品质不稳定的印象。

第三，销售员为什么越来越不跑市场了呢？

因为销售的费用一旦变成了承包，销售人员就自然而然认为钱是自己的了，从自己的口袋里掏钱去出差，这就很难

了。

所以不少企业发展到一定规模后，企业的发展速度开始变慢，市场的竞争力在下降，基本客户满意度下降，应收账款却在上升，甚至占到公司销售的30%以上。

曾经让企业获益的，企业赖以生存的营销模式反过来又开始严重制约企业的发展和生存，成了企业生存和发展的严重瓶颈，这是中国不少民营企业成长过程中的困惑。

如果这种承包制的营销模式还继续下去，就相当于拿刀在自己的身上割肉——不断地伤害自己，不断地伤害企业。企业的营销必须进行整合。

在这个大背景下，宏达也或多或少地存在上述这些问题。



客户投诉怎么这么多——财务方法如何影响产品质量

客户投诉较多，这对于生产快速消费品的企业不足为奇，可对于生产半成品，面对工业企业客户的化工企业就是一个比较严重的问题了。

因为客户数量是有限的，只有几百家，不像消费品企业的产品消费者数以万计，甚至数以亿计，即使每天都有客户投诉，在庞大的消费人群中所占比例也是很微小的，话说回来，即使是这类企业每天都有消费者投诉也是很严重的事，都是企业必须花精力去解决的，何况对于一个客户数量只有上百家的工业企业呢？

我们企业的大客户只有几十家，哪一家都得罪不起！销售部门每天的主要工作就是处理这些大量的客户投诉。

销售人员的抱怨和压力来自于品质的不稳定。

产品品质不稳定是客户投诉的主要问题，成了宏达拓展市场的关键瓶颈，甚至成了宏达稳定现有客户必须解决的根本问题。

究竟什么问题导致了产品品质的波动呢？首先遭到怀疑的，几乎都是技术问题。

企业在配方和工艺的研究和改进上花了大量的精力，日复一日，月复一月仍没有明显的改变。

技术研发人员的压力很大，他们相信自己掌握的技术在中国处于领先地位，实际上，宏达集团是中国首家引进俄罗斯高端技术的企业，早已领先于行业的技术需求。

虽然他们对自己掌握的技术深信不疑，但就是生产不出质量稳定的产品。市场对他们的压力越来越大，营销部门的抱怨也越来越大，他们一筹莫展：技术上处于领先地位，工艺上与别的同等企业没有多大差异，但是仍生产不出质量稳定的产品。

那么问题一定出在生产的管理上！

我到车间一观察就是三个小时，各项工作有条不紊。

我与车间主任一谈就是一下午，车间主任谈起设备也是行家，但是我仍找不到症结所在。

找不到症结就找不到突破口。

在月底的财务汇报会上，财务经理汇报生产成本时，我问了一句：“这些成本是怎么算出来的。”

“我们采用月成本倒推法。”

“月成本倒推法？”

我豁然意识到：这是问题所在，这就是我们产品品质不稳定的罪魁祸首！

“月成本倒推法”怎么会导致产品品质不稳定呢？

一个会计的处理方法怎么会影响生产部门的产品品质

呢？

“月成本倒退法”就是一个月算一次产品的成本。怎么计算呢？就是月底统计一个月的生产总投入，以此作为生产的总成本。

这样问题就出现了：一个车间一天3个班组，一个月就是90个班组，三个车间一个月内共有270个班组。一个月一起计算其成本，一起考核其产量，一起评价其品质，到月底记总账。

好了，大家一起好，不好，大家一起少拿奖金，做好做坏没有区别，这样就导致每一个班组都不可能认真做事，不可能有真正的责任心，不可能认真考虑我这个班组8小时内的产品品质、产量和成本。

反正月底大家拿平均奖或接受平均的处罚。

这样，这个班组今天稍微认真一点或企业抓品质了，产品合格率就会高些，明天不认真了或某人心情不好，或企业没强调产品品质，产品合格率马上就下降。

这样生产出来的产品的质量必然就不一致。

客户这次拿到的产品和下次拿到的产品的品质就不可能一样，这就是客户投诉的“品质不稳定”。

实质上是生产考核的问题。

考核不到位，好人也会变得糊涂；考核到位了，糊涂人也能做明白事。

我们决定推行：生产绩效考核到班组。

生产考核到班组，就是对每一个班组生产产品的品质、产量与成本分别进行考核，使每一个班组的每一个人都与其生产绩效挂钩，将产品品质、产量和成本落实到每一个人身上。企业的产品品质一定能得到大幅度的提高，品质的稳定性一定能有一个大幅度的改善，客户的满意度必然会大幅度

地提高。



正面激励还是负面惩罚——两种相反的管理思想

“将生产绩效考核到班组”这句话说起来容易，做起来难！

生产、技术、财务等部门相关人员的第一反应几乎都是“不可能”。

“大锅饭，平均主义”闻起来臭，吃起来香。

要考核到每个班组、每个人的身上，每个人都得耗费精力努力工作，都得对自己任何时候生产的产品的质量、成本和产量负全责。

不仅如此，还得与自己的收入紧密挂钩。

这哪如吃大锅饭舒服呢？

凡是说到别人的时候都容易，但轮到自己人头上，就不一样了。

说绩效考核到班组不可能的，有几个理由：工人素质参差不齐，工人理解不了也接受不了，每个班组无法独自对自己的生产绩效负责。

另外一个理由是：各班组之间的产量无法计量，因为各班组之间的生产是连续的。

再有一个理由：三个车间上下游半产品的标准不明确。

讨论中所反映出的担忧正是我们生产管理中的关键理念问题，正是这个指导思想上的误区，导致多年的绩效考核管理停滞。

首先是责备工人素质参差不齐。

其次，如果各班组之间的产量无法计量，那就没有办法

对每天的产量进行计量，因为天与天之间的生产也是不间断的。

以此类推，每月和每年的产量也都没法严格区分？

以此为理由，产量考核就无法到位，企业生产成本就永远无法计算了。

还有，如果车间生产的半成品没有明确的标准，只能说明我们的过程控制存在缺陷，这正是我们在过程管理中必须明确的指标。

表现出来的这些初期问题，反而加强了我们帮助企业推进班组绩效考核的决心，我们要通过绩效考核的办法促进生产管理的完善。

朱德洪董事长在关键问题上绝不含糊，拍板推行“生产绩效考核到班组”的管理办法，表现出一位优秀企业家的胆识和魄力。

但，为了百分百地推行成功，我们得做大量耐心、细致的工作。

作为服务咨询的企业，你必须将可能出现的问题尽可能多地想到，将问题解决在出现之前，这是保证方案执行成功的必要前提。

客户没有想到的，你要提前想到；客户已经想到的，你要想得更全面，否则，企业为什么花钱请你咨询？

与工人沟通。

我在车间一蹲就是三个小时，与工人谈心，谈客户对我们产品品质的抱怨，谈销售员在客户面前面临的尴尬。

工人们很快了解了提高产品品质的重要性，理解并接受绩效考核到班组、考核到个人的想法。

大锅饭、平均主义看起来“公平”，实质上是最不公平

的，因为对做得好的没有进行鼓励，对做得差的没有给予惩罚。

工人、班组长接受了。

我再用工人的理解和觉悟，与上一级的车间主任和生产总负责人、各相关部门的领导沟通，最终他们也表示支持。

绩效考核的办法开始被企业各层级认同。

企业在管理变革的推进中，遇到的最大阻力不是来自于最基层的员工，而是中高层干部。

方案规定：高出指标获得相应奖励。班组长、车间主任、生产部经理、生产副总的奖励是直接下级平均奖的两倍。

低于指标则承受相应处罚，各上级的处罚也是其直接下级处罚的两倍。

奖励力度是处罚力度的两倍，方案以正面激励为主。

我要求一级对一级负责，签订目标责任书，以确保基本的相互承诺，考核从责任书签订的第二日开始执行。

然而，意想不到的反应在第二天一早就扑面而来。

早上我刚到办公室，就有四个中层干部对我说：“绩效考核做不下去了。”

“为什么？”我问道。

“有人认为指标订得不合理，说指标订低了。”

问题出在“出成率”这一个指标上！

有些管理人员认为出成率应为 99%，而我设立的考核指标为 98%，这样成本就会增加 1%，他们认为出成率的指标应订为 99.5%。

我解释道：考核指标与实际发生的指标并不是一回事，这就犹如我们给学生设立的及格分数线是 60 分，但大多数学生的实际考试得分都会超过 60 分。设下 60 分及格线，并

不会导致所有学生不努力学习。

紧接着，企业的一些高层管理人员来找我讨论指标的事情。

我看得出他们对成本是极其重视的。这正是宏达公司能以成本取胜的关键原因所在。

我说：“我们希望一个人去跳高，能够超越一米九的高度。有两种不同的办法来对他激励。第一种，先设定一米七的高度，然后每跳过更高一点的高度，我们就给他嘉奖。这样，这个运动员会处于什么样的状态呢？

首先，他会很轻松地跳过一米七，他觉得很成功，就会主动积极地去跳一米八的高度，跳过一米八之后，他得到了更多的奖励，他的成功感就更高，他会积极主动地去跳一米九的高度，他就在这种不断的激励，不断的跳跃中去超越一米九，最后的结果他可能跨过了两米。

这是一种正面激励的方法，在积极的状态中调动运动员的潜能，使他发挥出潜能，结果可能超出他平时的最好水平。

另外一种激励的办法是：我们希望他达到一米九，我们就设定了两米的高度，然后对他说，你必须跳过二米，否则就打屁股，情况会怎样呢？

首先，他会觉得二米非常高，有畏难情绪，或觉得根本不能实现。一种反应是干脆不跳，反正跳不过去，你打屁股就打吧！

另一种反应是，跳还是要跳给你看，每次跳都处在紧张恐惧的状态中，即使最后他跳过了两米，他也找不到成功的感觉，这是一种负面激励。

我们这次生产绩效考核，我是用第一种方法来激励大家，设定一米七的高度，并不表示他跳的最终高度就是一米

七，在不断的成功中他一定会进行不断的超越，最终可能达到两米。生产部门的员工一定会在不断进步、不断成功的状态中用心去工作，不断地达到或者超越我们希望的目标，他们会在积极向上的状态中完成指标的突破。

而企业原来的方法，是在不断地打屁股与罚款的过程中达成企业目标。

我们考核的目的是一致的，只是方法不同。我习惯用正面激励，不会导致成本的增加，而你用负面的激励，不会导致成本的减少。”

在争执中，董事长来了，他一听事情的原委，哈哈大笑。

他紧紧地握着我的手说：“还是你的方法好。”

绩效考核进行了一个月的结果表明，实际的出成率超过了 99.5%。

在企业的运作之中，我们所有的出发点都是实现企业的目标，摆在所有企业家和管理人员面前的关键是如何实现目标。

要实现目标，就必须激励我们的员工。

如何激励则大有学问。

但激励的基本方式无非是两种：正面激励与负面激励。

我们多数企业习惯于负面激励，这源于我们悠久的文化传统。

我们每个人都是在 100 分的要求中，在百分百的压力下，度过了童年、少年和大学生涯。我们在 99 分也要挨批评的社会环境中长大。

我们很少接触到正面的激励。

我们接触到的是挑剔，甚至于苛刻，我们没有被别人正

面激励的经验，也没有掌握正面激励他人的经验。

我们认为批评人、指责人、苛求人，甚至挖苦人都是一个领导天经地义的管理作风。

我们习惯于处罚下属，而不习惯于给点奖励。

我们看中国的很多公司，无论规模大的，还是规模小的，我们通常看到内部通报是某某被处罚、某某被罚款、某某被辞退、某某被降职，我们甚少看到表扬别人、赞美别人的——这就是我们中国企业管理的一大误区。

管理工作之所以需要智慧，是因为我们必须靠推动员工来完成目标。

管理人和管理机器最大的不同在于：人是活的，是有思想的、有灵魂的。

而人性中最闪光的东西是，人需要被别人赞美，所以管理要充分利用人性的这一特点，要去激励、去调动、去激发人的巨大的潜在能力。

一个优秀的运动员，在巨大的压力下常常会出现失误，这在大大小小的赛场上屡见不鲜，为什么呢？

因为他们担心拿不到金牌，拿不到金牌就要受批评。

相反，一个并不被要求必须拿到金牌的运动员，往往在赛场上因没有被惩罚的可能，而超常发挥出了水平，这在全世界的赛场上亦屡见不鲜。

我们中国的企业是否可以从这些日常的、普通的事例中，获得一些启发，多进行一些正面激励呢？



改变游戏规则——将羊变成狼

每次召开销售人员会议时总有一些地区经理表现得不可一世，公司制定一些制度，他可以违背，甚至不屑一顾。

为什么呢？

因为他所负责的销售在公司中占很大的份额。

他认为：我的销售地区的销售额最大，我理所当然在公司享有特殊待遇。

反过来说，即使我不执行公司的制度，你又能怎样，你公司 1/4 销售都是我做的，你总不至于为了摆平我，而不要这个地区的销售吧？

不少企业的销售管理都遇到这种两难局面。

严格要求他们执行制度吧，又担心影响销售额。

而对于他们对公司制度的漠视，公司又不能不重视。

否则，就会在整个销售队伍中产生极坏的影响。别的地区经理就会说：“他怎么不执行，为什么要我执行。”

长此以往，队伍就会开始涣散，整个队伍的执行力就会大大下降。

让我们从源头开始，看看造成这种局面的根源所在。

根据行政区域的大小来划分销售范围，听起来似乎很合理，也从来没有人怀疑这种划法有什么不妥。

如果我们认真想一下，真的合理吗？

大小看似相同的行政区域在市场开发的难易程度、客户特征方面往往相差较大，有时甚至大相径庭。

广东地区、福建地区看似大小差不多，许多产品在广东要实现一千万销售就要比在福建容易得多，因为市场潜力不一样，他们要采取的销售方法和销售难度也不一样，因此用同一指标考核销售业绩就不公平。

一个地区销售得好，签约的客户多，并不一定就是销售人员付出得最多。

一个地区销售额不大，也不一定就是这个地区的销售员不努力，而可能是销售的基础条件差。

划分销售区域的依据不应当是地理上的行政区域，而应当以销售潜力相当为标准。比如，我们可以把西北四省划为一个区，而把河北省划为一个区，因为他们在某个产品销售上潜力相当。

按照销售潜力大小重新划分销售区域，使所有区域都能产生大致相当的销售贡献，这样就好管理了。

按照硅橡胶市场潜力的特点，将最大的地区一分为二，变成两个地区。

这样每一个地区的销售潜力大致相当，就没有销售区域的大哥大了，也就不会产生自认为对公司有特殊贡献的人物了。

这样，各地区经理之间也就相对能平衡了，人员的管理也容易了。

同时，将一个销售潜力大的地区划分为几个小地区，也会有利于销售在局部地区做深做透，使每个局部地区都能为公司做出最大贡献，这是一举两得的方法。

销售区域重新划分以后，有些地区销售人员被提拔成为经理，他们的销售热情也会被调动起来。

而所有销售地区之间销售潜力相当，地区之间业绩的竞争又会激发每个人的潜力，因为谁和谁都能比一比了，大家的平台差不多，整个企业销售业绩的上升就是水到渠成的事情了。

区域整合的工作完成后，我们又遇到一个难题：新产品的销售额上不去。

公司花了很大的力气督促销售员提高自己的销量，但销售员配合程度不高，并没有认真对待。

这又是为什么呢？

整个行业仍然处于增长的状态，我们的新产品销售为什么没有随行业的整体增长而增长？

问题出在小富即安的思想还普遍存在于我们的销售人员身上。

每个销售人员按照销售额的比例来提成，每个月都能拿到几千块钱的奖金。只要做很少的工作甚至不努力就能维持目前的销售，而每个月都能拿到几千块钱的奖金，已经是一件很舒服的事情。

按实现的销售额提成，这就是问题所在，我们的激励措施出了问题。

提升 100 万的增量销售远不如维持现在 100 万的销售来得轻松容易，既然提成一样，销售人员为什么要花更大的力气去多卖新产品呢。

当企业的销售处于市场开拓期，按销售额大小提成的办法能有效激励销售员。因为销售 100 万就能得到一定比例的提成，销售 200 万就能得到以 200 万为基数的提成，大家很有积极性。

当销售规模越来越大时，这种激励的力度就会越来越弱。

督促销售人员开发市场，提升销售最有效的方式，不是老开会，也不是老下文件，而是调整激励的办法，使激励办法与企业的发展相匹配。

如何调整呢？

取消按销售额大小提成的办法，将一个地区的增长率作为提成的基数。

具体的做法是，将销售人员的薪资规定成两部分，一部分是固定薪资，拿到固定薪资的前提是维持本地区的当前销

量。

另一部分是增长率提成，这个地区的销量每增长一个百分点就给予一个指标的奖金。增长两个百分点就给予两个指标的奖金。在薪资体系调整的同时，将销售区域进行重新划分。

不管你分到哪个地区，不管你是新销售员还是老销售员，只要你能维持销售，就能拿到固定工资，只要你能增长就能拿到奖金。

这个薪资的设定办法和原来提存办法有一个相同点，就是达成公司希望的目标之后，他们拿到的钱都差不多。

也就是说，你的薪资总数没变，但销售员必须完成一定量的销售才能拿到这些钱。

薪资如何设定是销售的风向标。

不同的薪资结构、比例大小、发放时间，不同产品的提成比例、不同市场的提成比例、不同客户的提成比例都必须体现公司的营销导向。

每个结构和比例都是公司高层应认真考虑和仔细设定的。

如果薪资体系设定得好，就能有效地激励公司员工按照公司的利益意志完成公司的目标。

如果营销的薪资体系设定得不好，不仅会造成销售人员努力的方向和销售人員利益相互冲突，而且还会造成公司资源的巨大浪费和市场机会的丧失。

薪资设定是企业营销高层和管理高层必须用心去做的事情。

机制是导向。

导向的工作做好了，就事半功倍。

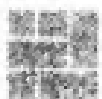
相反，我们发现不少的企业，把大量的时间花在具体操

作上，而忽略了营销这一核心问题。

营销激励系统看似简单，实际上是需要高超营销经验和卓越运作技巧的事情。

我们看过不少企业按照所谓的销售额来计算提存，这些都是看似合理，实际上并不一定是正确的做法。

不少企业营销薪资的设置都不合理。



“个人驱动”向“系统驱动”转型—— 用企业能接受的方式

在执行方案时，我们发现，存在大量客户投诉的原因是销售缺少计划性。

我问销售部的经理，“下个月能卖多少货？”他回答：“不清楚。”“那么下个月有多少回款？”他说：“心里没底。”

我接着问：“那么下月有多少货发出去，有多少回款？”他也说：“不知道。”

我进一步再问：“明天有多少货发出去，明天能收到多少钱？”他的回答是：“不清楚。”

“为什么呢？”

“因为我们总是按照客户的订单来安排下一天的生产，所以我今天不知道明天会有多少订单。”

我问财务部经理：“我们这个月的利润大约是多少？”他说：“这哪能知道呢？因为我们还不知道这个月发多少货，到月底才能统计出这个月回来多少钱。”

我终于明白，缺少计划性是整个企业运转的结症所在。

因为缺少预先的计划，所以我们不知道下个月要生产多少产品，不知道下个月要采购多少原辅材料，也不知道这个月要准备多少资金。

不少企业因为缺少有效的计划，导致接订单的随意性，然后是匆忙地组织生产，匆忙地发货，这样导致产品的生产、品控、检测等环节不能严格控制质量。这是因为客户往往是今天给订单，明天就要货。

因为缺少计划性，我们没有相应的库存，因为我们不知道客户究竟订哪一种规格的产品。

因为缺少计划性，我们的业务人员就没有对客户进行有效的拜访，对客户究竟下什么样的订单，何时下订单都没有确实把握。

因为缺少计划性，应收账款管理不严谨。我们没有按合同约定的付款进度向客户催要货款。

因为缺少计划性，客户投诉的事情有一半来自于销售环节，因为销售人员没有将客户的需求信息提前准确地传递到公司。

在客户需求没有得到准确确认的情况下，发出去的货，往往被客户认为有品质问题。

为什么不能有计划呢？

因为销售人员认为，企业应该以客户需求为依据。

而客户不是公司内部单位。所以就无法把握他们的需求。

还有一种理由认为，现在是市场经济，市场经济怎么能有计划呢？

更主要的是企业发展十多年来，工作的随意性已经演变成一种习惯和文化。

习惯是被大家接受并认为是理所当然的事情，很少有人怀疑其正确性。

不少企业就是这样从零成长为行业中的知名企业的，这没有什么好奇怪的，这与中国独特的市场环境息息相关。

不少企业至今还没有真正从骨子里认识到工作的计划性需要大力度地加强，因为随意性对所有人来说都是很舒服的事情。

既然舒服，就没有人会从心理上认为需要改变。

更要命的是，工作的随意性往往成为各种目标达不成的借口：因为随意性，所以无计划，因为无计划所以无法把握，这样的借口倒是顺理成章。

环境越市场化，企业内部越需要高度计划化，因为企业内部的高度计划性能够将企业零散、局部的资源，组成有效的系统冲击市场。

企业运作内外各环节之间、各部门之间没有计划性，那么，企业运转是靠什么来驱动的？

靠个人驱动。

这是中国民营企业典型的个人驱动式管理。

这是中国不少民营企业在一段时间内，从小做大快速成长的原因。

什么是个人驱动型呢？

这就是老板动脑、员工动手。就是老板告诉每一个员工或部门该做什么？怎么做？员工不需要去思考，执行就可以了。

个人驱动型典型模式是：老板站在中间，各环节、各部门的负责人围着老板站成一个圈，中心老板和外围每一个员工之间都有一条线连起来，这就是老板的指令。

比如老板让张三做什么，李四做什么，接着要王五做什么。

张三、李四、王五互相之间基本没有信息上的连结，整个圆就是在老板的指示和员工执行的基础上进行运转的。

老板靠他的嘴来驱动每一个员工的手。

这种运作模式的好处在于：在企业规模不大的时候，在老板力所能及的条件下，能够有效快速地推动企业的运转。

比如老板觉得某个客户很重要，就会说：“张三你到某某客户那把订单拿回来。”

比如老板说：“李四你尽快把那一台设备检修一下，那台设备到了检修期了。”

比如老板对王五说：“你到某某供应商那把原材料买回来，因为原材料不够了。”

直接，有效。

在绝大多数企业的创业期和规模不大的情况下，个人驱动管理是一种非常高效的运作模式，甚至是别无选择的模式。

但是，当企业规模越来越大时，当客户越来越多时，老板就不可能像原先那样对每个客户掌握得了如指掌，他就不能及时告诉销售部门该去拜访某个客户，该什么时间去取款。

当设备数量越来越多时，老板就不能像原先那样对每一台设备做到心里有数，他就不能及时告诉生产部门该去检修设备，该去维修每一个仪表。

当我们采购数量越来越多，老板就不能像原先那样对库存掌握得那样准确，他就不能及时告诉采购部门该到哪儿采购什么……

然而，所有部门的人员仍然习惯于像以前那样，希望得到老板的各种指令，因为没有这些指令，他们就无法有效地开展工作。他们已经习惯了这样的指令。他们根本无法接受让他们自己思考并作出决定这样一个要求。

老板和员工实际上都习惯于以前的运作方式，老板仍然

习惯于发出指示，员工仍然习惯于按指令办事或等待指令。

但是，老板和员工都没有意识到，指令越来越不及时了，越来越不准确了。按照指令来做的事情，其结果越来越不好了，出现的问题越来越多了。

于是老板脾气越来越急躁，越来越容易发火，这时老板往往认为员工没有以前敬业，觉得他们变懒了。因为不敬业和懒惰才出现那么多问题。

老板认为员工不尽心，产品品质才不好；因为不敬业，应收账款回收不及时；因为懒才有那么多的事情没有做……

一句话，老板以为现在的员工不是以前的员工了。

另一方面，因为老板的指令越来越不及时、老出错，员工老挨骂，所以员工认为老板开始糊涂了，开始官僚了。执行老板的指令就开始敷衍了事。因为员工认为，反正你的不少指令是不正确的，执行到位、不到位反正都得挨骂。

这样，长期以往，员工和老板往往处在一个互相不信任的状态，在有些企业甚至处于对立状态。

中国不少的民营企业，包括一些国有企业，实质上是处于这样一种运作状态中。

如果我们对事物作一些思考，我们会发现有两种情况引起质变：一种是量变的积累，一种是内部结构变化。

企业管理也是这样。

当企业的规模在进行不断量变积累的时候，当量变积累到一定程度的时候，如果希望事物还像原来那样持续下去，往往是不可能的。

企业管理模式需要相应地改变，原先的个人驱动模式已经不适应越来越大的规模了。

企业面临着管理方式上的革命性变化，这就是必须从个人驱动型向系统驱动型转变。

如果说个人驱动型的模式是老板在玩耍盘子的杂技，这个杂技就是老板手中攥着一根线，线上连着盘子，盘子在空中转。

那么，系统驱动则是要把老板手中的线砍断，让盘子与盘子之间产生联系，来使整个系统有效运行。

系统驱动的模式，仍然是老板站在中间，员工站在外面，只是老板与员工的直接指令被砍断，各员工之间形成一种互动的关系，从而导致整个系统的运行。而老板只需要告诉盘子是顺时针转，还是逆时针转，是转得快一点，还是转得慢一点就可以了。

系统驱动是靠企业内部各部门之间，各环节之间通过价值链预算体系来实现工作的互相驱动。每一个环节都是在一推一拉中向前运转。

比如，销售计划来源于市场计划，销售计划推动生产计划，生产计划推动采购计划，而采购计划又推动资金计划，如此等等，循环往复。

每一个环节都受到前一环节的拉和后一环节的推。

比如，销售计划推动生产计划，而生产计划又拉动销售计划，各环节就在一拉一推中实现着向一个方向发展，从而形成各部门内部之间的自我驱动。

所以，系统驱动是企业发展到一定程度的必须选择。

因为企业规模大了，无法靠某个人的指令来完成庞大的企业内部各具体环节和具体细节的推动，这时就需要有企业内部计划性的引入和完善，也有人将它称为企业预算的全面管理。

不论企业的结构是哪一种形式，不论教科书上告诉我们要多少架构，价值链之间的流通都要靠相互之间的计划和预算来推动。

无一例外，都需要实现市场营销、生产技术、供应保障三大环节之间和各环节内部各组织之间的计划连接。

改变我们习惯了的运作方式是一件痛苦的事情，但这是企业发展的惟一途径。

但是如何实现管理方式的突破，这是我必须完成的具体操作过程。

我要求自己用企业能接受的方式来变革企业。

有多少完美的方案，由于操作的失误而流产。

我始终认为中国的一些民营企业所面对的，根本不是改不改变的问题，而是如何改变的问题。

一些企业变革的失败，不是因为方向不对，不是因为方案不完美，而是由于没有能用被企业和员工接受的方式进行。

不少所谓的管理，要么将简单问题复杂化，以显示自己的学问多高深；要么不顾现实拼命追求所谓完美，导致脱离现实基础；要么盲目模仿西方跨国企业的方法，力图用管理骆驼的方法管理兔子。

总之，高谈阔论不可能被企业员工真正接受，自以为是理论家也不可能给企业带来成功的变革。

所有完美的东西都是建立在普通的、具体的现实基础上的。

复杂问题简单化，是所有管理成功的关键。

用计划来达成各环节内部和各环节之间的互动，是实现系统驱动的关键。

将复杂的系统驱动简化为各部门之间的计划驱动。

首先，各部门、各岗位都要提前思考下一步的工作和达成的目标。并将这些计划落实到纸面上，变成白纸黑字，这

是计划实施的第一步。

然而这看似简单的意见，也是容易遭遇阻力的。

为什么呢？

因为你要改变人们以前的习惯，而习惯的改变有一个前提，就是对习惯所造成的缺陷有一个明确的、真正的认知。

所以，第一步是让大家认识到计划的重要性，最好的方法是从反面来说，用他们日常的例子来说，用发生在他们身边的具体案例来说。

在一次大会上，我举了个例子：

车间由于生产需要向生产部打了一个报告，要买一台沙轮机；

生产部经理对申请作了批复，交到供应保障部；

供应保障部认为这是一个合理要求，也作了批复；

转到财务部进行借款，财务部的经理拿到申请后，犹豫不知该批不该批，按照习惯问老板。

老板回答说：“瞎扯，我们仓库还有一个沙轮机，让他们去找。”

最后他们在仓库里果真找到一台沙轮机。

在这个过程中，作为车间负责人错了吗？

没有错。

生产部经理错了吗？

也没有错。

供应保障部经理错了吗？

好像也没有错。

财务部的做法对吗？

好像也对。

老板错了吗？

老板也没错。

但是实际上这一圈的申请大家都做了无用功，整个工作没有效果。

没有效果的原因是相互之间没有计划的衔接：车间没有提前告知供应保障部，供应保障部也就无法提前做准备。

更进一步想，如果对库存进行有计划的管理，我们就能提前知道仓库里究竟还有多少货，也就不至于将这个申请继续报到财务部。

如果老板提前告知供应保障部，要他们对库存进行定期的、有计划的盘点。供应保障部就能够从库存单中得知有没有这个产品。

这个事情告诉我们，大家都很辛苦，但做了一圈没有效率的事情。

我深有感触地说，昨天某一个地区的十几位销售人员跟我沟通时，提出了 10 多个问题，希望我帮助他们解决。

什么问题呢？

客户投诉、品质不稳定、应收账款、费用报销等等。

面对大家急切的心情，我说：“你们这些问题，确实是我们企业存在的，这些问题都困扰着你们的日常工作，给你们带来很大困难，我可以帮助你们解决这些问题，一定比你们独自去跑办得快。

但是，我今天帮你们处理了这 10 个问题，明天还会有更多的 10 个问题出现，为什么呢？

因为导致这些问题产生的原因没有解决。

我要帮你们做的是从源头、从整个系统上减少或杜绝这些问题的产生，而不是帮你们解决这些具体的问题。如果那样做，问题会越来越多，到最后，那我也成了一个销售内勤人员。”

我问他们，我能够帮你们减少和遏制这些问题，你们愿

不愿意协助我。

“愿意。”

他们几乎是异口同声地，急切地喊出了这两个字。

“我们能做什么呢？”他们发自肺腑地问我。这是一群优秀的员工。

“只需要做一件事，这就是提前对你们的销售做一些计划，也就是说，把你们下周能卖多少货、需要什么样的规格、下周能回多少钱，做一个计划报给我们，行不行？”

“行，没有问题。”他们用疑惑的眼神看着我：“就这么简单。”

我说：“就这么简单。”

我告诉他们：“你们提前一周做计划，生产部就能提前安排生产，检测部就能按部就班检测，这样生产就能做到有条不紊。产品的品质和供货的及时性一定会得到提高。客户投诉的数量就会大幅度地降低，这样你们就不会有刚才那些问题了。

由于品质稳定，我们配送也及时了，客户就会愿意回款，你们催款的难度就会大大降低，这样你们日常回款催收、投诉服务工作量就会减少，你们就有时间开发新客户、进行目标客户的拜访。你们的销量就会进一步提高，你们每个人的收入也会随之提高。”

这十多位销售人员的情绪一下子变得乐观起来，和刚开始找我时的急躁形成了鲜明的对比。

他们将与我谈话的内容又快速传递给了其他地区的销售人员。

提前做销售计划的要求，在销售大会召开之前就得到了销售人员的广泛认可，使企业变革很容易遇到的棘手问题，化解为销售人员迫切的需求。这样就把我们未来要推动的一

项工作，变成了销售人员拉动的需求。

推和拉只是一字之差，但它实施起来的效果是截然不同的。

当一项管理的措施变成员工主动需求时，变革的被动性就大大降低，风险也就大大降低。这样，变革成功率大大提高，速度大大加快。

我就是这样实现了第一步的销售计划工作，周计划后来又变成了月计划，而销售的内容，也由当初的出货回款指标，增加为含费用预算、竞争风险在内的相对完整的营销预算。

紧接着的一个问题：用什么办法来实现营销和生产两大系统之间的计划连接？

随着销售周计划、月计划的不断完善，营销系统的预算计划已经能够很好地运作起来。

生产系统随着绩效考核到班组，生产的品质和产量也得到很大的提高。

然而，营销和生产两大系统的接口仍然存在问题。

首先，生产部门抱怨营销部门的计划老变，而销售部门抱怨生产部门的生产不能如期供货，而配送部门则抱怨生产部门的生产没有及时生产出他要配送的物品。

一些班组为了完成绩效考核指标，过分追求完美的产品，在计划安排顺序上忽略了我们以客户为导向的基本生产目的。

一句话，营销和生产两大系统之间没有很好地进行计划的磨合。

尽管有很多的协调，仍然没有很好的突破。

因为，不少基层员工的文化水平很低。

管理水平的高低就是看你能不能制定和现实相匹配的、有效达成目标的方法！

在这时，我们采取了一种非常基础的办法：实行周看板计划制。

也就是说，要求营销和生产两大部门的计划调度每周末坐在一起，将下一周每一天生产的产品，配送给哪一个客户，都列在这个看板上，由双方签字确认。

这个看似简单的办法起到了立竿见影的效果，销售计划、生产计划得到了很好的互动。

五周之后，我们将周看板变成了月看板，也就是在每月末将下个月每周的生产计划，货物供应给哪个客户，都列得清清楚楚，由双方的总调度签字确认。

经过两个月的运行，宏达的产品品质得到大幅度的提高，营销队伍的目标达成率大幅度提升，系统之间的互动有效地驱动了企业的运行，整个企业的运行更贴近客户的需求，满足客户需求的速度大大加快了。

董事长朱德洪说：“我现在真的轻松多了！”

在实际的企业操作中，越简单的办法越是有效，尤其针对民营企业员工的参差不齐的素质状况，这是我们所有企业管理者应该提醒自己的。

不少人往往被复杂的管理理论搞得头晕脑胀，常常被书本上的东西或别人演讲的东西所困惑，须知那些所谓的体系结构、流程都是以平实的操作为基准的，否则看似再完美的系统也是无用的。

宏达项目后记：

宏达集团在短期内成功地突破了管理的瓶颈，顺利完成了管理的升级，而在这同时，销售的增幅同比达 50% 以上，

作为一个行业的老大确实来之不易，它凝聚着董事长朱德洪的胆识和企业员工的共同努力。

这在中国民营企业的成长历程中是成功的一笔。

我体会最深的是：任何运作方案必须建立在企业现实的人力资源基础上，必须是能够被目前员工理解的、接受的，并且能够执行的，这是任何方案可能被成功运用的基本前提。为了完成这一点，咨询师们必须放弃头脑中那些“完美的”、“高深的”、“伟大的”、“成体系”的思维模式，必须真正走进中国的企业，走进中国的市场，走进员工的脑子里，否则你的任何“道听途说”的、不扎根于企业实际基础之上的空谈，都不可能对中国的企业有任何实质性的帮助。

第12章

只有不好的营销 ——没有不好的企业

全世界只有两个市场存在巨大的魅力。一个是美国，那是技术和资本的天堂；另一个就是中国，这是营销的天堂。

中国是一个日渐发展的 13 亿人口的庞大市场，它的博大会让你震撼。在她永不停息的汹涌的波涛面前不要犹豫，行动起来！

中国市场的厚重程度和营销水平的初级阶段形成巨大反差，给营销运作提供了巨大空间。大多数产品只要做一下营销，就会有惊人的回报。



有人欢笑有人愁——为什么这样？

将如下的企业或者产品在中国的市场表现做一番对比，看我们能发现什么。

海尔与松下；

联想与惠普；

吗叮啉与胃复安；

麦当劳与肉加馍。

松下在中国市场投入的费用和海尔在中国的投入相比，并不算少。

松下百年来积蓄的总体技术也不比海尔弱。

然而，海尔在中国市场取得的成功比松下要大得多，这有目共睹。

为什么？

海尔靠的是什么？

惠普在中国市场投入的费用相对联想也不算少。

惠普在电脑业的技术与联想相比也不算弱。

然而，联想却在中国的市场取得了比惠普大得多的成功。

为什么？

联想靠的是什么？

从本质上来讲，吗叮啉与胃复安是并没有多大差异的产品。

西安杨森却在吗叮啉面市的短短几年之内，在中国市场取得惊人的成功，它所获取的规模和利润远非在中国销售几十年的胃复安可以相比。

为什么？

吗叮啉凭什么在中国的市场一下子就打败了有几十年历史的胃复安？

吗叮啉做了什么？

麦当劳在全世界取得的成功让我们不得不惊叹！

但是，什么是麦当劳？

读有关马可·波罗的传记，你就会明白麦当劳的鼻祖是什么？

马可·波罗在中国旅行时，喜欢两种食品。

一种就是我们所说的肉加馍，就是在两块面饼中间夹一块肉；第二种他爱吃的食品就是中国的油条。

他回到西方，也把这两种产品带到了西方。

他们首先学做肉加馍。

由于西方没有我们的烙饼，就将饼改为面包，就在两块面包中间夹一块肉。这就成了汉堡包。

在炸油条的过程中他们遇到困难，因为和面和抻面是需要技巧和功夫的。于是他们就将炸油条改成了炸薯条。

这两个产品后来传到了美国，在麦当劳兄弟创业后和克罗克的品牌连锁经营之下，用 70 年左右的时间，运作成为今天的“麦当劳”，成为世界 500 强之一。

麦当劳的成功凭借什么？

我们具有上千年历史的肉加馍和油条，在全世界最大的人口市场，却没有成为伟大的产品，这是为什么？

仔细思考一下，你不难领悟到：

海尔在中国市场领先于松下的原因，不是因为技术领先，也不是因为资金实力领先，也不是因为战略管理领先。

海尔之所以能在中国的市场领先于松下，靠的是营销，海尔的营销做得比松下好。

联想在中国市场领先于惠普，不是因为技术领先，也不是因为管理领先，也不是因为资金实力领先。

联想在中国市场领先于惠普的原因是：联想在中国市场的营销做得比惠普好。

吗叮啉之所以能战胜有上百年传统的胃药胃复安，靠的是胃动力的概念，靠的是营销。

麦当劳之所以能够建立起强大的品牌成为世界上伟大的公司。不是因为产品本身比我们的肉夹馍强。

这个孙子辈的麦当劳之所以能够战胜千岁爷爷肉加馍，靠的是营销。

就中国目前市场状况而言，就中国目前各行业的产品状况、技术状况、资金状况和整体管理能力而言，我们有足够的事例证明：中国企业在近期内的核心竞争力，不是技术，不是资金，不是所谓的战略管理，也不是所谓的流程管理，而是营销。

是营销！没有不好的企业，只有不好的营销。

在我们的传统产业里，只要我们认真做一下营销，我们就会产生世界级的品牌和世界级的企业。

比如给韩国挣来外汇最多的产品是泡菜，而不是大宇汽车。

意大利获取最大量的外汇靠的是皮革和家俱这些传统的产品，而不是它的电子产业。

法国获取外汇最多的产品是她的时装和葡萄酒，而不是阿里亚那火箭或雪铁龙汽车。

在我们中国，最有生命力的来自于我们的传统产业，比如瓜子、酱油、酱菜、醋，比如白酒，比如蒙药、藏药，比如我们的爆米花、红烧肉。

任何一个产品如果营销做得好，在中国这个巨大的市场基础的支撑下，都完全有可能成为世界级的品牌，都能够造就世界级企业。

我们经常谈所谓企业的竞争力。

什么是中国企业的核心竞争力？

在中国市场和世界市场成功的先例和成功的事实告诉我们：

中国企业的核心竞争力不是技术、资金或者整体管理，至少在近 20 年内是这样。

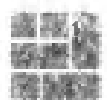
中国企业的核心竞争力是营销。

将我们的产品与我们自身文化相结合，是我们竞争的机会。

这就是营销！

注意：营销不仅仅是点子，不仅仅是广告，不仅仅是产品策略，不仅仅是促销……

营销是一项工程，一项整体工程。



理发店居然开到上亿元的规模——服务业的营销差得远呢

我到新加坡住酒店，服务小姐接过我的护照，将护照号输入电脑，笑容可掬地问：“先生，您是否还喜欢您三年前住过的 2908 房间？”

我心头立刻涌起一股暖流，居然还记得我三年前住过的房间号！怎么能不让人感动呢？

这就是他们服务业的营销！

难吗？

不难，只要在电脑中输入护照号，存起来就行了，任何

时候一调你上次人住的信息不就出来了吗！

关键是你想到了没有！

在为广州有名的振戎能源集团服务时，我建议他们进行品牌运作。

液化气罐也能做品牌？

液化气罐也需要做品牌？

那么多液化气罐装企业，那么多年罐气、送气、竞争、降价，怎么就没想到给自己的罐起个名字，刷上令人愉快的图案，推广安全、品质、服务的理念？

广州振戎从2003年4月份起全面启动新的营销方案，在推出全新品牌形象的同时，建立了全面配套的服务和销售管理系统，有效地与竞争对手进行了区隔，迅速提升了营销竞争力，企业业绩不断上升。

不仅这些大一点的服务企业需要营销，那些好像不起眼的产业如果开展一下营销，都可以产生意想不到的效果。

理发店的营销就是一个例子。

理发在中国可能至少有上千年的历史，每年理发的人次差不多以百亿计，算一算加减乘除，你就会恍然顿悟，每年理发业的销售总额差不多在千亿左右，这是一个名符其实的大产业！甚至可以与中国不可一世的彩电产业相媲美。

理发产业同时是个稳定的产业，其需求决不会像彩电行业那样忽高忽低得让人心悸。

不仅如此，理发产业还是个利润极高的产业，不会像彩电行业那样连5%的利润都很难维持。

更重要的是，这是一个营销几乎没有被开发的产业。

机会大得惊人。

然而，就是这样的产业，至今还很少有企业家真正重视它。

他们将太多的资源和精力投到那些所谓高科技行业，投到那些所谓信息化产业，投到那些竞争得几乎没有利润空间的产业。

在咨询中，我们接触到一个理发企业，通过营销，在短短的几年内，将理发店居然开到上亿元的规模。

你信不信？

这个理发店就是“文峰”理发连锁店。

理发店怎么开到上亿元规模？

一个理发店当然不行，连锁经营就可以做到了！

怎样才能实现连锁？

什么才是消费者心中的好的连锁？

抛开那些复杂的连锁经营理论，切中要害地看：

连锁的核心是统一。

这就是麦当劳、肯德基成功的关键原因。

统一，产生品质感。

单个汉堡包，你绝不会认为它的品质有多高，事实上，汉堡包在美国和欧洲被认为典型的垃圾食品（高胆固醇、高脂肪、高热量）。

但是，当你在不同的麦当劳店看到同样的汉堡包时，你就会认为是高品质的产品。

什么是高品质？

统一，就是高品质。

就如人，任何时候表现得一致，就容易获得别人的信赖。这就是所谓人品好。

相反，如果你做事水平忽高忽低，即使你有时表现得绝顶聪明，别人也很难将一件重要的事托付给你。

这就是，统一产生安全感，增强消费者的信任度。

统一，还产生合理感。

在一个地方花 10 元钱买一个汉堡，你可能认为不值。但是，当你在所有的地方看到的汉堡包售价都是 10 元钱时，你就会认为是合理的。你会想，所有地方的汉堡包都是卖 10 元钱啊！所以，一个汉堡包就应该值 10 元钱。

为什么会产生这样的感觉？

因为你购买时的参照物变了。

没有连锁店时，你判断一个汉堡包的价格合不合理，你主要与别的食品相比，比如与你吃过的一个面包相比，比如与一碗面条相比。

而有了连锁店时，你潜意识中就会与别的连锁店中的同一产品相比。

这就是为什么麦当劳刚进入北京时消费者认为太贵的原因，由于那时店少。今天你并不觉得它贵，主要不是因为人们的收入增加了多少，而是因为今天到处都有麦当劳的店，你的参照物不知不觉中发生变化了。

这就是连锁经营高手的核心的营销运作技巧之一。

统一什么？

或者说，有哪些东西需要统一？

首先，形象要统一。

就如麦当劳，到处都是金色拱门。

其次，产品要统一，包括品种、规格、品质的统一。

还有，价格的统一，服务的统一等等。

不同产业的连锁经营虽然各有其特点，其核心运作也就大致如此。

文峰理发店连锁经营统一什么？

统一的内、外部形象，就连文峰老板与一些名人的合影

照，也都统一装裱，统一挂在每个店的墙壁上。

统一的服务与统一的价格，就连洗头的手法也统一。

然后是统一的采购，洗化、美容等商品统一供应，巨额的利润出来了把？

统一的财务管理和统一的人力资源管理，怎么样？

从一家店，到两家店，再到三家、四家……

从上海开到北京……

现在已有几十家连锁店了。

一算销售额，过亿了！

这就是不起眼的理发店做一下营销产生的效果。

服务业的营销在中国，远没有开始！



没有不好的企业——只有不好的营销

理发店做一下营销，年销售就过亿；

红星乳业集团整合了一下营销，销售就大幅增长；

宏达化工集团的营销完成咨询后，供货就得加班加点；

伊利冰品完成营销整合，销售就翻番；

固源生物集团的产品进行整合后，销售数十倍增长……

中国的市场究竟有多大！

不论是大型跨国企业，还是中、小外资企业；不论是消费品企业，还是工业品企业；不论是有形产品，还是无形的服务产品；不论金发碧眼的外国人，还是黑头发黑眼珠的外籍华人，都正源源不断地来到中国市场。

尤其是 WTO 之后。

为什么？

下面这个故事也许会给你一点启发。

有一次，我和一个西方跨国企业中国地区的老总一起出

差，经过北京机场收费站时，这个老外抱怨中国高速路的收费太高：“在你们国家，几十公里就收一次费，太讨厌了！你看咱们美国，在高速路上跑几百公里也不收费，我真喜欢美国的交通啊！在那样的路上开车多过瘾！”老外说到后来竟眉飞色舞起来。

“你们国家那么好，那你为什么还要到中国来？”我反问道。

老外先是一怔，接着不得不实话实说：“因为中国有钱赚啊！在中国赚钱比在美国容易多了！”

“为什么呢？”

“因为中国市场太大了，市场空白点太多了”。

这时，老外略带狡黠地接着说：“你们批评毛泽东的计划生育工作搞得不好，可是你们想过没有，这客观上造就了全世界最伟大的市场，让全世界的商人都涌向你们的国家。”

“你认为中国市场有多大呢？”我接着问他。

“中国市场有多大我说不清，但这可是一个令全世界的商人都既兴奋又紧张的巨大市场啊！”

是的，在中国这个日渐发展的 13 亿人口的庞大市场面前，任何商人都无法不产生一些紧张的感觉，甚至有些不知所措！因为这个市场可以说是深不见底。

就犹如我们面对深不见底的大海，你难免不被她的魅力所诱惑。在游泳之前或游泳之中，任何一个水性再好的人都会被她的博大和宽广所震撼，在她永不停息的汹涌的波涛面前，你难免不产生一丝惶恐。

这就是我们身在其中的市场！

只要每个中国人每月喝一袋奶，一年就是 150 亿袋。欧洲的一个 2000 万人口的国家，如果消费 150 亿袋奶，每个人的消费量至少是中国人的 20 倍以上。

所以如果挣同样的钱，在欧洲的一个国家营销就难多了。

最关键的是，中国企业的营销还处在极其低的水平。大多数产品只要做一做营销，效果都会极其惊人。

中国酱油有第一品牌吗？

醋有全国性产品吗？

泡菜有强势的品牌吗？

钉子有第一品牌吗？

.....

再问一个问题：存在于市场的品牌，又有多少有效地建立了自己的营销支点？有谁不是在每一个局部进行无休止的价格绞杀呢？有谁真正挣到利润以有效支撑企业的下一步发展呢？

有多少企业在高一点的层次运作营销，使企业获取应有的利润空间呢？

重视你的营销吧！

全世界只有两个市场存在巨大的魅力：

一个是美国，那是技术和资本的天堂；

另一个就是中国，这是营销的天堂。

巨大的市场是伟大企业诞生的沃土，高水平的营销是中国企业成长的动力。

如果我们能站在消费者的立场发展产品，从竞争的角度找到我们成长的支点，从产品流动的各环节打造必须的动力，将营销当成一项工程来持续地运作，我们就能创造出让市场感动的营销，企业就能立于不败之地。

从这个角度讲，就没有不好的企业，而只有不好的营销！

现实中，如果我们的产品还不完美，如果我们的资金还

不雄厚，如果我们的人力资源还不完善，不要因为这些不足而犹豫，不要因为我们劣势就放慢前进的步伐。

启动营销，用营销作为动力帮助企业开路。只要你的方法务实，就能够找到解决问题的方法。

什么是营销？

营销就是解决竞争的方法。营销就是克服竞争障碍，有效达成目标的方法。

世界上没有完美的东西，没有完全到位的状态。

任何成功的企业都是在不足中突破，在不足中前进的。

许多人一谈到跨国公司的运作总是眉飞色舞，赞不绝口，而一提起中国企业总是嗤之以鼻，认为中国企业落后、不正规，经验多理论少，追求近期利益，没有战略眼光等等。

极尽苛刻的语言源自他们根本不了解中国企业生存和发展过程的巨大压力。

中华民族坎坷的发展历程使得中国企业还没有明白基本的市场规律时，那些在市场经济中熏陶了上百年的跨国公司就蜂拥而至，带着数字惊人的剩余资本，将亏损数年作为实现自己的远大抱负的基石。

中国企业有这样的实力吗？中国企业能亏得起吗？

今天中国企业的处境比倒退 100 年的可口可乐还要艰难，因为今天的中国企业不仅仅处于从生存到发展的阶段，更艰难的是：他们不是与实力相当的对手平等竞争，而是不得不与那些早起步 100 年的跨国公司同台竞争。

跨国公司让我们打开眼界，他们的优秀，他们的卓越，让我们赞叹，中国企业也确实从中学到了很多东西。但是中国企业必须解决如何用极其有限的资源去生存、去发展的问

题。

跨国公司在中国就像是一个个高级透明的温室，为了保证温室中一朵朵花朵能够茁壮生长，温室中土壤的养分、空气的适度、光照的强度都是按照其在本土的精确数值调配的。

跨国公司的科学配植技术让我们叹为观止，但是我们无法效仿，因为这一切都需要强大的资金支撑。

与跨国公司相比，中国企业就像温室外那一朵朵小花，也许你觉得它不如温室中的花那样绚烂、高贵，但小花的生命确是顽强的，朴实的。

小花努力地从大自然中吸收能量和营养，顽强地抵抗着狂风和暴雨，为的是明天更坚强。

当跨国公司以一掷千金的重力轰炸市场时，许多中国企业却在默默地计算着，如何能够节约更多一点的费用，投入到更重要的事情中去。

正是在这样的恶劣的竞争环境下，中国诞生了海尔、联想、伊利、光明、远大……

我们应深刻理解管理的关键，这就是解决问题。

人类所有的活动都是为了要解决各种各样的问题。

真正的解决之道完全是可以立足于现有条件的。它简单而不复杂，易知且易行。

任何不能解决问题的空谈，不是本书所探讨的内容。因为空谈带不来结果。

附录 A “路氏旋风”

摘自《中国企业家》2001 第 10 期

据悉，多年来，伊利集团的雪糕和冰激凌销量一直稳居国内老大的位置。1999 年开始，伊利冷饮的销量开始走下坡路。为了扭转被动局面，伊利集团去年夏季聘请了职业经理人路长全出任主管冷饮营销的副总经理。路长全不负众望，通过“反季节”销售、网络重组等一系列被业内称为“路氏旋风”的营销攻势，伊利冷饮攻城掠地，销量迅猛上升。

附录 B “路长全的老师是谁”

摘自《新经济》2003 第 5 期

路长全没有名！

但，很多企业家都记住了路长全在培训中给他们讲的故事：

有一只兔子坐在一个山洞门前写论文，这时走过来一只狐狸，看到兔子正对着论文题目沉思：“为什么兔子比狐狸聪明？”狐狸很生气：“谁说的？”“你去山洞里就知道了”，兔子用手一指山洞回答到。狐狸很生气地进山洞了。

接着走过来一只狼，看到兔子在对一张纸沉思，纸上写

着：“为什么狐狸比狼凶猛？”狼一看很生气：“这不可能，谁说的？”“你去山洞里就知道了”，兔子又一指山洞回答到。狼也很生气地进山洞了。

接着又来了一只老虎。看到兔子正对着一个问题沉思：“为什么老虎不是狼的对手？”老虎一看很生气：“谁说的？”“你去山洞里就知道了”，兔子用手一指山洞回答到。老虎也很生气地进山洞了……

讲完之后，路长全问：“这个故事给我们什么启发？”

绝大多数的人都会回答：这个故事说明智慧的重要性，资源重组的重要性……”

这些都不是路长全期待的答案。

路长全告诉大家：兔子用什么方法并不是最关键的。

最关键的是：兔子的老师是谁？

那么，路长全是谁？路长全的老师又是谁？

近来有一本关于营销的新书很畅销，名叫《营销运作潜规则》，路长全随之浮出了水面。

《营销运作潜规则》现在成了中国管理界的畅销书，刚上市不到四个月就出现脱销，每个月销售竟达一两万册，预计今年销售会突破十多万册，这在管理类书籍中是罕见的。北京一些大学的 MBA 们几乎人手一册。

有一位中国著名的企业家半夜给路长全打电话说：“把企业做这么大，只有两本书让我看到凌晨 1 点，一本是金庸的武打小说，另一本就是你的‘营销运作潜规则’，谢谢你的书！”

路长全是谁？

路长全曾先后任职伊利集团营销副总，巨能实业集团副总裁，意大利赞邦(制药)中国公司的营销总监和远大集团营销策划副总。其业绩有目共睹，而路长全今年也就三十多

岁。

现在的路长全为数十家企业进行营销咨询服务和管理运作服务，其身份为“路长全营销管理咨询有限公司”的掌舵人，海尔商学院和经贸大工商管理学院客座教授。

谈到他的“营销运作潜规则”，路长全给我打了个比方：站在游泳池的边上谈游泳和在水里游泳的体会是很不一样的。在上边的人会说，你游泳的动作该如何如何，怎样做才最有力，怎样做才最漂亮。可是对水中游泳的人来说，能抬起头来吸一口气才是最重要的，否则就会死掉，至于追求动作的完美，那是第二步的事情。

所谓营销潜规则，就是中国企业在游泳中的最关键、最有效的运作方法，就是用管理兔子的方法管理兔子，而不是用牵骆驼的方法去牵兔子。

后者是中国企业运作的普遍误区。

为什么会是这样呢？

中国的企业普遍较小，就规模比较而言，如果说西方企业是体格高大的骆驼的话，中国企业最多是一只小兔子。

比如中国最了不起的“海尔”的总资产只有美国 GE 的 $1/560$ （“海尔”2000 年的总资产为 8 亿美元，同时期 GE 的总资产为 4000 多亿美元），就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子？何况我们大都数企业比海尔要小得多。

几乎所有的营销管理书籍告诉你的都是如何管理骆驼的方法，那是西方企业，尤其是规模庞大的跨国企业的营销经验总结。不少企业套搬这些管理方法，用管理骆驼的方法管理兔子，所以效果不可能好。

骆驼前进需要稳健，因为它的骨架大，不能跑得太快，太快就散架了，所以跨国企业谈营销战略管理，谈市场占有率，谈大投入大产出；而兔子需要速度和灵活，所以中国企

业运作营销应更注重策略，应该谈利润。

用牵骆驼的办法牵兔子，必然产生很多尴尬。

这就是为什么大多数企业管理理论总给人远水难解近渴的原因。

在路长全看来，至少有一半中国企业营销的失败归咎于这些理论的误导。不是说那些东西不对，而是适用的条件不同。

路长全认准中国企业是一只兔子，他用管理兔子的方法来牵兔子，自然就取得了营销的速度和效果。

路长全用运作兔子的方法运作营销，在实践中屡屡取得不俗的表现。

中央电视台、《中国经营报》、《经济日报》、《新华日报》等著名媒体都先后报道路长全的营销业绩，《中国企业家》、《销售与市场》等企业管理期刊也解读他的“路氏旋风”和“123 法则”。

所谓“123 法则”说的是路长全作营销的套路：第一个月做方案，第二个月推行方案，第三个月就快速起效，销售往往出现供不应求。

他服务过的伊利如此，他正在服务的中国最大的硅橡胶企业——宏达化工集团是如此，他服务的红星乳业集团也是如此……这个法则在他服务过的企业屡试不爽。

路长全服务过的宏达化工集团所在地政府，江苏扬中市政府一口气又推荐三个企业请路长全咨询。

见到路长全，他那张酷似朱镕基的脸，折射出他丰富的经验背景，而他简捷锋利的谈吐让你体会到他的穿透力，使你不再怀疑他的成功来自于他非同一般的运作力度。

谈到“123 法则”，路长全说：“我必须做到这一点，这是客户的客观要求。如果你服务一个企业，三个月内不见

效，你就应该被扫地出门。这实际上也是被服务企业和服务企业共同的生存要求。中国企业大都处在生存阶段，竞争中的销售压力都很大，如果你不能在短期内帮助企业提升业绩，难道要让企业给你半年或一年的时间吗？

兔子必须一边跑，同时找到吃的，否则就会饿死，而骆驼是可以三天不喝不吃的，因为他早有积蓄，这就是中国企业和跨国企业营销运作的不同。”

附录 C “风险是不能说出来的， 否则就变为现实”

摘自《中国经营报》2003.1.6

企业运作的规则是一座冰山，符合 20：80 规则。

20%是冰山的水上部分，是早已被写在各种纸面上的；

80%是冰山的水下部分，是看不见的，但却是冰山的主体部分，是企业运作的主体规则，这就是企业运作的潜规则。

比如，风险是不能说出的，就是企业运作的一条潜规则。违背企业运作的潜规则，企业一定会付出极大的代价。

当西方的企业理论风行中国企业界时，没有人怀疑这一理论对于小规模中国企业的适用性，结果不少企业就是在追求平等的沟通中伤害了企业，有的甚至使企业走入困境，曾经非常著名的“飞龙”集团就是受害者之一。

“飞龙”集团在运作过程中发现一系列管理问题，比如

营销账务、货款管理、广告策划、发货控制、产品老化、近亲繁殖、干部素质参差不齐等问题。这些问题的存在给企业的未来带来极大的不确定性。

该企业总裁为了尽快解决企业管理滞后的现状，消除隐患，采取了将风险公开化，与员工广泛沟通的方式。希望在沟通中使大家认清危害，看清风险，从而众志成城，控制风险。

首先，企业总裁向员工发出“改造企业，进行深层次休整”的号召；然后开展“学习风、调查风、研究风”；不久又历陈“总裁 20 大失误”，向社会完全公开企业内部的问题。

这些工作没有消除企业的问题，消除未来风险，没有使企业转化为高质量的企业，相反使企业快速走向困境。

可以这样说：“休整”是企业走向衰落的直接原因，“整风”加速了企业的困境，而“总裁的 20 大失误”将企业导入更困难的境地。

为什么？企业这种公开检讨的方式错了吗？

总裁发现企业一系列管理的漏洞，他当然有理由加强管理。

老总召集企业骨干人员将企业的问题向员工坦诚沟通，使企业上下都意识到企业的困难，大家一起合力渡过困难，有错吗？

问题的关键在于违反了企业运作的一条潜规则：风险是不能说出的，风险一旦说出就变成了现实。

自古有必胜之将，没有必胜之民。

风险一旦从将帅口中说出，必然导致各方面人员对企业产生怀疑，对企业失去信心，员工就会将其当作现实。广大员工一旦将未来的一种可能看作事实，那么整个组织

实际上就选择了失败的结果，这就是这条潜规则的背后依据。

解决企业管理问题一定是在坚定企业员工信心的前提下，通过不断完善企业运作的每一个环节，润物细无声地修正管理的偏差，来逐步提高企业的整体运作效率和速度。

为什么西方的企业管理理论强调平等沟通呢？

那是针对于规模庞大的跨国企业帝国而言的，那是实现跨国家、跨文化、长距离管理的跨国企业必须的。

如果说西方跨国企业是一只体格巨大的骆驼，那么我们企业的规模充其量只是一只小兔子。

我们中国企业的规模普遍较小，大都在一国之内，发生的事情大都在眼皮底下，沟通远没有西方规模庞大的跨国企业来得那么困难和重要。

牵骆驼的方法一定与牵小兔子的方法不同，前者需要稳健，后者要求速度。

广泛流传的管理理论大都来自于西方，是西方企业，尤其是规模庞大的跨国企业的管理经验总结，我们在学习这些理论的同时，一定要有选择地学习其适合中国国情的部分，同时注重总结我们企业自己运作的潜在规则。

中国企业运作的潜规则还有很多，比如，如何建立“营销支点”，实现以小搏大、以弱击强；如何打造“营销势能”，产生物流动能，实现销售的迅速放大；在企业变革中如何应用“拖拉机”规则，使变革进行得沉稳有力而又切断退路……。

学习、尊重企业运作的潜在规则，是中国企业家和管理者在相当长一段时间内应该重视的课题，如果想取得企业运作成功的话。

附录 D “放大既有优势构筑更高平台”

——宏达老总畅谈

“中国硅橡胶第一品牌”构想

摘自《扬中日报》2003. 2. 27

近来，为应对更趋激烈的国际竞争新形势，宏达化工有限公司在产业发展中坚持以技术创新增活力、以管理创新出效益，在国内硅橡胶生产领域继续保持了主导优势，始终处于领先地位。

自引进著名的路长全咨询管理以来，企业呈现出效益和管理水平同步快速提升的可喜局面，2002 年，该公司实现产值 2 亿多元，销售近 2 亿元，利税 2299 多万元，产销利增幅均在 28% 以上。

面对滚滚涌来的新一轮发展机遇，宏达公司响亮地提出了 2003 年实现销售 3.5 亿元的奋斗目标，决心以不渝之志全力打造“中国硅橡胶第一品牌”。日前，本报记者就此采访了该公司董事长朱德洪，倾听他对宏达未来发展的构想。

记者：中国人世已有一年多时间，您认为中国人世对硅橡胶行业有哪些影响，在将来的一段时间里，这种影响是否依然存在？

朱：硅橡胶行业是化工类的高新技术行业，在国际硅橡胶领域，美国、德国、日本一直占有技术上的主导优势。中国人世后，随着关税的降低，大量的国外优质硅橡胶产品将大举进入国内市场，对国内硅橡胶企业会有一个大的冲击。

这种冲击主要表现在质量和价格的竞争上，而且将会在一段时间内持续存在。

记者：2003 年，贵公司的经营策略是否会有改变，如果有，将会是在哪一方面？随着经营策略的改变，营销策略是否也会有相应调整？

朱：国际、国内硅橡胶市场竞争的不断加剧，给企业的发展带来了更加严峻的考验。我们自去年下半年起，在著名管理咨询专家路长全的支持下，已经在管理策略上有了新的突破，建立了现代化的营销管理体系，同时通过实施管理预算制和绩效考核，使先进的管理理念与传统的管理经验得到有机融合，为企业解决了发展中的一大瓶颈制约。下一步，我们将把经营的重点放在消化国外先进技术，打造一流宏达品牌上。同时我们将加大市场宣传和技术推广力度，寻求与国内外有实力的公司进行技术、市场的广泛合作，力求使我们的新技术更快、更广地占领国内市场，拓展海外空间。

记者：作为行业的优势领头企业，您认为硅橡胶行业的未来发展趋势是什么，目前制约中国硅橡胶行业发展的主要因素有哪些？

朱：随着国家对有机硅产品支持力度的不断加大，硅橡胶行业的未来发展前景无疑是可观的。目前是一个技术更新的阶段，而且在加速更新。这就需要有一定的技术和人才资源作支撑，但目前的中国硅橡胶行业缺的就是人才和技术。这方面，由于我们多年来注重抓机遇，抓创新，人才资源与技术保障相对有了一定积累。

记者：羊年既是一个充满机遇的希望之年，也是一个空前挑战的关键之年，面对国内同业竞争的加剧和国外优势企业的涌入，宏达公司将如何放大既有优势，构筑更高平台，以创新创效之举向中国硅橡胶第一品牌的目标迈进？

朱：第一品牌是企业综合竞争实力的体现，它不仅仅是简单的数字叠加，其内涵和实质应该是过硬的质量和完善的售后服务。因此，面对国内同业竞争的加剧，面对国外优势企业的涌入，打造第一品牌需要我们有更加开放的心态和放眼全球的经营理念。2003年起，我们将加强和路长全咨询管理公司的合作。将进一步更新观念，提升企业技术创新、产品创新的层次，加快建立以市场为导向的科学管理体系，为增强企业核心竞争力集聚各类资源要素。继续加大化工类高、精、尖人才和销售人才的引进力度，为其提供舞台，让其施展才华，走吸纳与开发并进的路子，为企业发展培育行业精英；在生产与开发的各个领域广泛引进消化俄罗斯先进技术，做到“为我所用、融会贯通”，使人才与技术优势及时转化为快速增长的推动力；试行现代企业制度下的“客户经理制”销售模式，以客户为中心，以品牌为卖点，加大技术服务在销售中的附加值，实施团队管理，广辟销售渠道，形成立体销售网络，打响宏达优势品牌，努力使企业成为引领强势的中国硅橡胶领域的行业“巨人”。

附录 E “企业管理高层学习的国际化”

在“WTO·中国策略高级论坛”上的演讲(2001年11月17日)

女士们、先生们，上午好！

WTO已经不是一个新话题，尤其是近来大家都在谈。但我发现大家都是在一个宏观的层面上谈。对我来说，我最关心的是：我怎样面对WTO？或者说，作为中国企业

的一名管理者，我怎样面对 WTO？

我最迫切的需求是学习。这就是我今天演讲的主题，就像今天大家坐在一起，为什么？就是为了学习。

中国的领导学认为：“用师者，王；用友者，霸；用徒者，亡。”学习成功者的经验，是尊重老师，重用老师，是发展我们自己企业的最好的方法。

要学习，首先要把自己放低，放低了，水才能流进来，你才能够接受别人的东西。

客观地讲，中国企业近十多年来所取得的经验和教训，都没有能够突破西方成功的跨国企业几百年的经验，与它们巨大的成功相比，我们还没有资格去谈成功。我们应该老老实实地向别人学习，借鉴别人的成功经验。

首先是学习内容的国际化。

我们光研究国内企业还不够，光研究国内市场还不够，光研究 WTO 规则还不够，我们还要研究外国的市场，外国环境，国外文化，这是我们进入国际市场必须具备的基础知识。

同时要学习西方跨国企业的管理体系，这个体系使西方的一些企业实现了跨地区、跨国家的大宽度管理，从而使跨国企业成为可能。

西方企业在财、物的管理上尤其值得我们学习。

我国不少企业就是由于缺少这种管理体系，使得财、物的管理处于散漫或失控状态，当规模达到一定程度后，表现出体系的脆弱。体系支撑不了规模，使得规模成为企业崩盘的导火索。例如：一家企业，在销售上升到几十亿人民币时，一个销售上级不仅不清楚自己的直接下级姓名，甚至连自己有多少位下级都不知道的时候，这样的体系就不可能支撑这么庞大的规模，结果这个企业在提出宏伟发展目标后的

6 个月内破产了。

同时我们要学习西方跨国企业的理念。

首先，企业运作要按照“常识”办事。什么是企业运作的“常识”呢？就是生产在市场上有竞争力的产品，然后把它送到消费者的心中和面前。这就是企业运作的基本常识。

我们看成功的世界级企业，没有哪一个不是踏踏实实、一步步，经过几代甚至几十代企业家的努力才成功的。他们生产高品质、低成本的产品，在实现企业发展的同时，实现了对人类的贡献。从松下、通用、雀巢、可口可乐到微软、IBM，以至中国的海尔、联想，都是“十年磨一剑，百年树一品”。

很遗憾，我们的一些企业在拼命追求超常规发展。总是想以各种手法在短期内做出一个进入世界 500 强的企业，结果没有一个不失败的。

如果我们认真地研究一下世界企业的发展史，就会发现从没有发生过超常规发展的奇迹，只是因为资本市场与信息技术的发展，使得企业发展速度加快了。什么时候企业家能耐得住寂寞、辛苦，踏踏实实作企业时，我们企业才是在按常识办事，才是文明地运作企业。从这个意义上讲，未来企业之间的竞争一定是文明运作和非文明运作的较量。

什么时候企业家从经营高手转变为管理高手，进而实现向领导高手的转变，才是中国真正有可能出现世界级跨国企业的时候。

其次，我们学习的师资要国际化。

我们的市场发展到哪里，我们的老师就发展到哪里；我们的企业发展到哪里。我们的师资就发展到哪里。

这就犹如我们学习英语，即使你找中国国内最好的老师，也很难学到一口纯正的英语。我们不能总是关起门来在

国内去谈如何开发外国市场。我们最好的办法是市场发展到了什么地方，就在当地找到应向之学习的老师。这是我们跨国经营的有效的成功办法。

在企业运作的人、财、物三要素中，在财、物管理上，我们应该学习西方企业的管理体系。因为财和物本身没有国与国之间的很大的差异。

但，西方人和中国人则有很大的不同，有着巨大的文化差异。在人的管理上，如果我们完全照搬西方的东西，效果是值得怀疑的。所以在人力资源的管理上，我们更多应从中国的传统文化中汲取指导和方法。

在财和物的管理上，谁能有效学习西方跨国企业的管理体系，谁就能实现财和物的大跨度管理，使企业的财、物在可控范围上运作。在人力资源管理上，谁能有效地从中国传统文化中学习到指导方法，谁就能有效地调动员工的积极性，形成有凝聚力的进取的团队。

日本人在学习上走在了我们的前面。

大家知道美国质量管理大师戴明，当他提出全面质量管理理论时，美国企业界在忙于挣钱，并不在意戴明关于质量管理的忠告。当时有一期《财富》杂志把当时美国企业界对戴明的反应形容为：“滚开，戴明，我们正在挣钱！”结果他的理论在美国没有生存的土壤。于是戴明只好带着它的理论远走他乡，在日本开花结果，被日本人誉为“管理神明”。

二战后，为了学习，日本组建了“师友协会”，日本政界、企业界的十万多名领导人参加了学习。他们学习的内容中，就有我国的《论语》和王明阳的《鉴习录》。

二战后日本经济的快速崛起，是与日本人的善于学习分不开的。

未来中国企业的成功之路，就在于谁能把中国的传统文

化和西方的管理体系有效结合起来，而这都有待于我们管理高层的学习。首先是学习内容的国际化，然后是学习师资的国际化、网络化。

最后祝在座的各位企业家和管理者都能取得成功。

谢谢！

附录 F “打造广告势能， 创造半被动消费状态”

在“中国饮料行业品牌传播高峰论坛”上的演讲，

2003年3月29日于中央电视台

大家好！

我和各位是同行，我曾任伊利集团的营销副总，在激烈的竞争中，在三个月的时间内将企业的营销从最低谷带到历史的最高峰；我还曾任巨能集团副总裁，成功完成了企业管理的现代化。在这之前，我还任欧洲第三大药业集团，赞邦中国公司的营销总监和著名的远大集团营销策划副总，现在为数十家企业做咨询和管理服务工作。在这些过程中，我和在座的企业家一样，在广告的运作中经历过相似的实践和探索，我们都共同面对一个问题：广告如何运作才能获得尽量大的销售提升。

我今天演讲的题目是：打造广告势能，创造半被动消费状态。

只要是企业，就有销售压力！搞企业的人都知道，广告是提升销售的有效措施，都渴望有大手笔的广告运作。但

是，广告运作的最大压力在于：如何实现投入产出的最大化？如何确保最小的投入，获得最大的销售回报？

现实中，我们经常看到不少的广告运作得不偿失，投入和产出严重失衡，甚至将企业带入困境，比如不少“标王”陷入困境的事实。有不少企业家朋友问我：“我的广告至少浪费了一半，你告诉我究竟浪费在哪里？”

广告“得不偿失”的关键原因是：不懂营销，不懂广告必须为整体营销服务。

广告投放的力度再大，如果没有清晰的产品定位和产品概念，没有渠道的运作配合，没能提炼出与定位相一致的信息去传播，也不会有好的销售提升表现。

就广告谈广告本身，不可能运作出有效提升销售的广告。

广告必须运作出势能，这样才能产生有力的物流动能，实现销售的快速放大。

这就如同水的流动，水没有落差，就流动不了，落差不大，流动得就缓慢。销售的过程就是产品从车间到经销商库房，经商超等终端到消费者家中，直至被消费的过程，其本质是物流的过程。

如果，在产品流动的每一个环节都能使其处于“被认同”、“被接受”、“被需求”的状态，那么各环节的正面累加效应就能有力的推动产品向下游流动，使大规模的销售成为可能，实现销售的快速提升。

这就是运作“广告势能”。

首先，广告要活化你的产品，激活你的产品，这样你的产品就具有生命力。

一瓶水，没有什么大区别，最笨的销售方法是：就水卖水。

就水卖水没有大前途，因为你没有卖出“特色”来。

即使是一样的产品，也要说成不一样的，否则，你就是傻瓜！

如何将本来就相同的水说成不一样呢？

看看可口可乐的广告是怎么说的？

“可口可乐，冰凉的阳光；

可口可乐让世界更美好；

可口可乐添欢笑；

可口可乐让世界歌唱……”

他所诉求的主题：可口可乐是快乐的。

快乐的可口可乐当然就不是一般的可乐了，不一般的可乐当然就能卖不一般的价格了。

换言之，可口可乐是快乐的代表物。

快乐，是人性的一個基本需求。

人们都需要快乐。

不管你是穷人还是富人、好人还是坏人、低层人还是高层的人；

不管你是住在总统府还是贫穷的村落；

不管你是男人还是女人，都需要快乐，都追求快乐，都渴望快乐。

而快乐本身又是一种虚拟的、看不见的、摸不着的东西。

那么就把快乐实体化。

大胆地宣传可口可乐就是快乐的代表，可口可乐就是快乐的符号，喝可口可乐就是喝快乐。

你要不要！

既然人们需要快乐、追求快乐，而可口可乐又是快乐的代表，有了可口可乐你就有了快乐，就有了希望，你要不要

可口可乐？你接受不接受可口可乐？

要！当然要！

这就使得可口可乐成为不一般的饮料：可口可乐是快乐的元素。

它使得一个死的产品鲜活了起来，使得一瓶普通的产品人性化起来，使得一个具体的产品具有了灵气。

这才是可口可乐被不同种族、不同文化的人广泛接受的基本原因，这才是可口可乐成为伟大企业的关键原因。

在服务伊利时，我们成功地活化了一支普通的雪糕。

一支普通的雪糕——伊利“四个圈”，在白热化的竞争中，在不到一年的时间内能卖到几亿支？

不仅如此，几年来，这个几乎没有广告支持的产品，在日益激烈的竞争中仍保持旺盛的销售状态！仍然在给企业带来源源不断的利润！

在这个激烈程度一点都不亚于家电的高度竞争行业，在新品层出不穷的冰品行业，一支雪糕保持如此顽强的生命力是罕见的。

“究竟什么原因，使得这个普通的产品具备如此的市场生命力？”很多企业界的朋友问我。

“四个圈”的成功运作，很大程度上得益于产品的活化。

在调研中，我发现我们的目标消费者——孩子，都喜欢游戏。

他们对任何充满趣味的游戏、悬念的东西都充满好奇。

于是，我们大胆地把一支普通的雪糕、一个传统的产品当成一个娱乐项目来营销。

不把一支普通的雪糕当成一种怎么怎么好吃、怎么怎么解渴的产品来营销，而把他当作一种好玩的东西来营销。

起一个听上去有趣的名字、听上去好奇的名字。因为我们发现孩子都熟悉并喜欢圆的东西，比如：陀螺、呼啦圈、篮球、弹子球等等。

从出生的那一天起，孩子们接触最早、接触最多的东西，就是圆的东西。“圆”是深入人类心智最早的概念之一，也是孩子熟悉和喜爱的最早的概念之一

做一个好玩的悬念的广告。

创造一个悬念：“伊利四个圈，吃了就知道”。

我不说这个产品是怎样的好吃，而是说你吃了才知道。

这是一个充满好奇的、悬念式的，略带狡猾式的广告语。

这就如同夸一个女孩很漂亮，如果我形容这个美女具体怎么漂亮，比如说这个美女是长头发、大眼睛、瓜子脸等等。

这样一说，喜欢长头发、大眼睛、瓜子脸的人就会渴望看上一眼，而不喜欢长头发、大眼睛、瓜子脸的人就不会迫切地想看上一眼。

如果我不说这个美女怎样的美，而是说：那个女孩太美了！你只有看了，才知道她是多么的美！

怎么样？

所有的人都会对这个美女产生好奇，想去看个究竟。

所以我在说这支雪糕的时候，不说是甜的、酸的或是香的，只说这个东西非常好吃，只有吃了才知道怎么好吃。

这样，所有的人就都想去尝一尝。

这样就能产生半被动消费的状态来。

这就是一个普通产品的活化过程。

结果是检验一切营销好坏的惟一标准。

这个产品创造了在短期内在销售费用极低的情况下快速

撬动市场的奇迹，同时创造了冰品市场上迄今为止单品最大销售量。

对于饮料这类大众化产品的营销，需要上升到核心人性面的高度来运作，广告运作必须活化我们的产品，使产品由死的变成活的，这样产品就具有了生命，有生命的产品就能自己走路了！

总之，广告要能引起消费者的心灵的共振，形成消费者对产品的心理渴望，从而推动现实销售。这就是创造出广告势能。这是对广告效果要求的底线。对近期销售没有推动的广告，无论多么精美，多么富有诗意，都没有现实意义。

最后，祝在坐的各位企业家取得更大的成功！



致读者：

尊敬的读者，读完这本书，证明我们有缘！

如果你最终觉得似乎早就知道这些知识，那么就把这本书当作对你观点的支持；

如果你不以为然，那么事实将会证明你是错的；

读完这本书，如果你认为有些问题需要探讨，那么我们可以进行更深一步的沟通。

**我只用 1%的时间来写书，
其他 99%都在实践！**

北京赞伯营销管理咨询有限公司

我们是谁？

我们是中国首家实战型营销管理咨询公司。我们的团队来自于实战一线，拥有丰富的营销运作经验和成功案例。领军人物为著名的实战派职业管理家骆长全先生。

我们的目标：

帮助企业迅速提升当期业绩，而不仅仅是三年之后的业绩。因为，企业没有今天就没有未来。

我们能为你做什么？

- ① 提供与竞争相匹配的产品营销方案
- ② 提供与企业相匹配的销售管理整合方案
- ③ 为企业提供品牌整合方案
- ④ 协助企业实施方案
- ⑤ 配合企业长期服务
- ⑥ 实战型管理培训

我们的理念：

拒绝空谈，不能带来快速业绩的咨询，我们不做！

解决

