

王运启/文

以竞争为中心的营销,使中国企业在条件不足的情况下,在营销的博弈中找到了生存和发展之道,但在内功修炼上、内涵发展上,还存在诸多问题。在此前提下,鼓励中国企业采取更大的动作,无异于鼓励它们冒险、涉险。经历了充分竞争的行业,要么处于竞争僵局,市场不温不火,要么干脆呈现衰退迹象。为此,许多企业也往往纠结在一些不知如何解决的“怪圈”当中。

“营销升级”和“薄弱基础”

长期以来,中国企业营销通过强化优势,抢占市场,抢占机会。长期积累,虽然形成了较强的竞争能力,但在企业功能建设上进步不大,企业综合实力和营销机能没有与企业市场规模匹配起来。在一定意义上,营销为企业家带来利润,而企业家决定着企业营销战略,同时,企业家的营销战略也决定了是否能够造就营销升级的超级企业。为数不少的优势企业无论是在国际化或者品牌并购上都采取了较大动作,但企业基础薄弱,其中就包括了营销基础非常薄弱,没有合格的企业家和优秀的经理人文作支撑,营销动静过大无异于在冒险。并且,企业规模扩大和智力资本积累不足也导致营销非常纠结,使得包括专利、品牌、独特经营模式以及专业人员和经理人的经验知识,以及其互动关系的智力资本成为企业营销很明显的薄弱点。中国企业虽然取得了长足的进步,但更多是在薄弱的基础使得营销无法顺利升级上的纠结。

“战略空间”和“增长乏力”

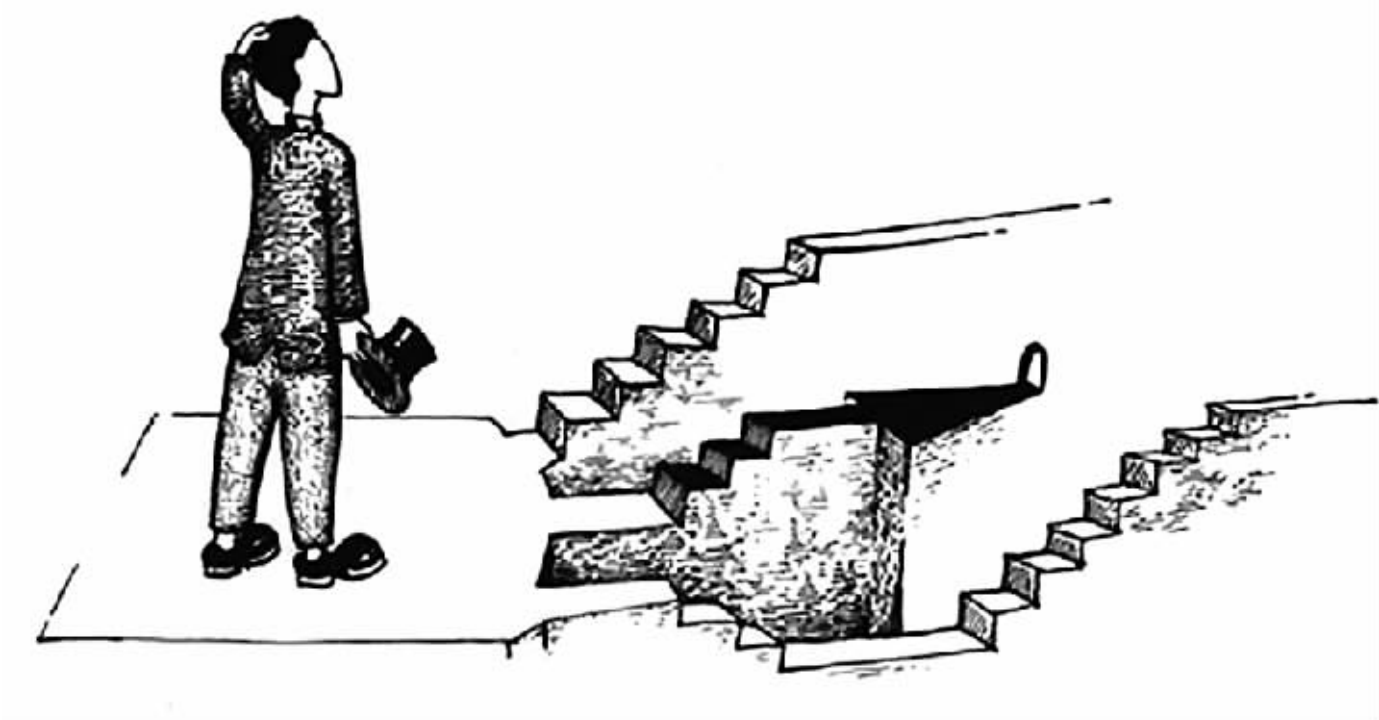
区域间经济发展差距较大,存在城乡二元结构,我们处于世界产业链的底端,所以,中国经济拥有巨大的战略空间。但对企业来说,占领这个巨大的战略空间,是通过行业增长空间实现的。行业增长空间主要表现在两个方面:其一是销售量的增长空间;其二是销售价值的增长空间。销量增长表现为市场的持续扩大;销售价值增长,表现为产品持续升级。如果一个行业市场持续扩大并且伴随产品升级,那么,行业就会表现为突破性增长,保住一头,企业增长也不成问题。如果两个方面都出现问题,那么,在行业增长乏力的前提下,企业必然处境艰难。

一方面,企业营销的战略空间巨大;另一方面,行业增长压缩。这纠结反映的是中国企业在把握企业发展和行业周期之间的关系方面还不成熟,还缺乏经验。

“赢利能力”和“无形资产”

观察一个企业的赢利发展能力,不能仅仅评估其生产要素规模。比生产要素更重要的是更具经济价值的新观念、新思想。一个企业如果没有自成一体的新观念、新思想,那么,它就不可能成为超级企业。没有这些东西,就没有足够的整

纠结营销“伤不起”



合资源的能力,就谋取不到足够的发展空间。

在观察企业的赢利发展能力时,最重要的是企业对无形资产的投入历史和规模。这里指的无形资产包括:新开发的产品和工艺中的知识产权、企业品牌、数据资料、企业自身组织运行模式、人力资源开发能力(培训和任用模式)。企业的无形资产甚至决定了一个公司属于哪个国家。换句话说,这些“无形胜有形的东西”具有十分强烈的国别色彩,不是有钱就能够全部买到的,但很多企业却纠结于两者的矛盾之中。

“一线策略”和“低线市场”

长期以来,中国企业,尤其是今天的行业龙头企业,坚持的都是营销一线策略和低线市场相结合的方式。

毫无疑问,中国企业发展历程已经证明,这种“高开低走”的战略是正确的、有效的。但一方面低线市场竞争激烈,另一方面低线市场变化迅速,这对企业实质性地推进营销一线策略构成了巨大挑战。时至今日,即使是行业龙头企业,市场主体也依然在低线市场。

由于首尾难顾,企业出于现实经营的考虑,就不可能全力推进营销一线策略。而处于一线的跨国企业,几乎都从容地建立了市场的“防火墙”。一时之间,本土行业龙头企业处境非常尴尬,既无法继续通过占领中小企业市场继续增长,也无力通过抢占跨国公司市场继续升级。这些营销中的纠结,使得中国企业,尤其是举足轻重的行业龙头企业处于十分艰难的境地。面对更大的发展空间,既找不到行业支点,自身长期粗放发展的弊病也在此时凸显出来。

不必再去讨论营销是否需要整合,也不必疑惑营销能否进行创新,真正的问题是我们如何去富有成效地实践,去理顺纠结中的关系,去很好的消除好纠结带来的不良影响。从而推动营销创新的进程,提高营销创新的质量,探究营销创新的奥秘。

打破平衡抢机遇,目标市场要吃透

营销的最终目的是为了增加产品的销量、占领更多的市场。虽然也会出现可共同分享的“蛋糕”,但根本的途径还在于对现有市场的争夺。不要畏惧前方的困难,不要屈从固有的格局,不要放松警惕的眼光,市场竞争就是没有硝烟的战争。有日落西山,也有后来居上;有举步维艰,也有突飞猛进。凸显差异性,占领制高点,吹响冲锋号,不等靠要,先入为主和先下手为强仍然是解决营销纠结的良方之一。

正如一篇好文章,选题要严、开拓要深,解决营销纠结的问题也是如此。发现机遇不一定能抓住机遇,参与竞争不一定能竞争获胜。对待目标市场,营销需要的就是深耕,就是洞察,就是能更到位,就是厚积而薄发。怕就怕浅尝辄止,怕就怕半途而废,怕就怕知难而退。有决心有信心还不够,还要有恒心、耐心和精心。

相互忠诚互信,品牌和传播共享

“企业与经销商之间的相互忠诚”是对产品销售的保证,也是对品牌传播的保证。企业与经销商之间的相互忠诚,既是双方

利益的需要,也是品牌传播的需要,更是建立百年工厂和百年老店的需要。企业的忠诚不仅体现为利益分配、质量保证和市场共建等方面,也体现在企业文化“授人以鱼,不如授人以渔”的方法上。

充分考虑经销商利益是企业定价的基本原则之一。企业所提供的产品质量是优秀的,而对销售终端的市场支持又是强有力的,这就保证了企业强大的市场竞争力,在这个大前提下,企业再确定产品批发给经销商的利益,给销售商以多少利润空间。

与此同时,也通过经销商实现品牌利润最大化。除此之外,企业的忠诚在企业承诺兑现方面应该更加突出,只要是合同明确了承诺就一定要及时兑现。经销商对企业的忠诚不仅表现在与企业精诚合作、专注不二等方面,还体现在与企业一起传播品牌,真正做到所有促销都在终端落地,才能体现品牌的影响力,并最终达到发展品牌和提高品牌影响力的目的。

欲望很强烈,超值来打动人

营销工作需要激情,营销创新需要胆识。

在困惑或营销新局面难以打开的时候,不妨先去理顺一下,是否已清醒认识到营销创新的强大动力和巨大压力,是否已坚定拥有创新的强烈欲望,是“要我创新还是我要创新”。没有要去树立,淡了要去加深,丢了要去找回。“不创新就灭亡”,“逆水行舟,不进则退”,营销创新,最需要的是一种敬畏的思想,而绝不能是安于现状、墨守成规。

无论是维系已有市场,还是争夺新的市场,竞争最大的法宝是比较优势下的物

超所值,营销创新正是朝着这个方向去努力。虽然营销创新的形式可以灵活多变、创新的内容可以精彩纷呈,但营销创新的宗旨不能动摇。责任,信念,趋势,潮流。也正是有了这竭诚为用户着想、让用户分外满意的追求和诚意,营销创新的道路才会越走越宽、营销创新的源泉才不会枯竭。

超前意识大局眼光,培育职业经理

正如人的欣赏水平一样,营销纠结问题中,不同企业往往会产生层次高低之分。洞察先机,引领潮流,睿智娴熟,平凡中见大器,质朴中有创意,事半功倍之成效,这是雄厚实力的体现,这也是精心打造的结果。今天的形势离不开昨天的酝酿和准备,明天的蓝图需要今天来规划和建设,营销创新除了要挖掘当前的机遇,更要把眼光放长远,立足于大局,着眼于未来。夯实市场营销基础也是最有效最高明的营销纠结解决方案。

同时,实现的途径需要人才做保障,培育职业经理人无疑是最直接有效的。职业经理人是企业的中坚人才,其职责定位是:以其良好的职业境界、道德修养、专业管理能力为基础,合理利用企业的资源,帮助企业获取最大利润。目前很多企业缺少职业经理人,尤其是一些民营企业。而这恰恰是阻碍企业向高档次发展的严重障碍。今后加快培育职业经理人应是企业营销管理的一个重点。

巩固拓展两手抓,激励机制并重

新的营销手段的应用,不是简单的标新立异,不是全盘否定过去。未来销量的大幅增长不仅可以通过争夺他人的市场来获得,也蕴藏在往往被忽视的已有市场中。事实证明,对原有的市场进行不断巩固和持续创新,所获得的成效与开拓新市场相比要更便捷、更富成效。今年销量上去了,明年指标定增加,类似这样的营销定势在很大程度上制约着营销新举措的发展。真正富有成效的营销源于积极主动、源于共同努力。

创新无所不在,创新永无止境。无论是哪一个层面,都需要公平公正公开的创新氛围、合作分工的创新体系、责权利对等的创新机制。营销创新,最实在最见效的还是激励机制的创新。创新也是营销界一个持久的热点话题,但我们如何创新,从什么样的思路引导创新,把创新的点子变成实际的价值,在竞争越来越激烈的中国市场,无论对外资公司还是本土公司,都将是巨大挑战。

未来十年将是中国营销事业高速发展的十年,还有更多的营销问题纠结其中,诸多企业能否有效“释放纠结”,抓住时间成本和机会成本跻身全国行业前茅,不仅取决于决策层的睿智和果敢,取决于经销商网络的数量和质量,取决于企业团队的执行力和创造力,更取决于品牌的成长速度。

飞机当服务生以及挽起袖子修理马桶。

传播个性之香

对于个性营销者而言,最后一步就是对品牌个性进行深度的传播,使得品牌个性成为占据潮头的竞争优势。

和一般人的见解恰恰相反,品牌个性常常很难用广告来渗透,这就是维珍航空“一切为了上头版头条”理念的来源。布兰森很重视公关和推广,他创造了无数甚至能够吸引全球眼光的事件营销活动,如开着坦克在皇家马路上游行、在争议和风险中签约性爱手枪乐团、驾着热气球横渡大西洋、海湾战争期间派遣维珍集团的飞机紧急飞往伊拉克接送英国人质、几乎全裸地出现在纽约时代广场等等。这种创新性的传播方式带来的效果是,几乎只在一瞬间,几乎不花什么钱,千百万人就都知道了维珍,布兰森也成了维珍品牌的关键识别元素。

个性营销的本质在于通过价值创新来引导市场,而非迎合市场,这是个性营销的优势和魅力所在。尽管对中国企业而言,维珍和棕榈也许是难以复制的,但他们毕竟能够使我们看到夜空中有更多的星星,保留“有梦就能飞”的创新激情。

个性营销的三个火枪手

李绘芳/文

在购买力有一定自由度、发言权自主化、丰富信息支持、个人趣味多样的条件下,个性化的商业需要就发育起来。我们看欧美在金融危机前的时期,虚拟经济释放出巨大的财富,从而大大地提升了购买力,也刺激了各类创新信息的流传,在总体上有效地支持了西方世界的个性化需求的发展。作为需求导向的管理模式,当个性化需求产生并形成规模的时候,个性化营销就有了空间并且日益扩大。

长期以来,各种理论主宰了营销界的整个天空,各种机械型、科班式、程序化的营销模式的确在相当程度上降低了营销风险以及失败可能,然而这种缺乏激情、想像力和创造力的框架注定不可能将奇迹带向市场。一直以来大家都在抱怨营销同质化,却不知这些扼杀创新的僵化模式是症因所在。

很多企业的CEO,他们何尝不想让自己的产品销量增加,知道个性化营销很好,适合时代发展,当然赶快落实。大家比较熟

悉的是戴尔电脑,实行“量身定做”,海尔提出“你来设计,我来实现”,这些都体现企业家们正在积极向“个性化”靠拢。但是无论是戴尔还是海尔,这些所谓“定做”多数只是体现在口号而已,真正实现很难!因为他们要真正做到产品与顾客“一对一”,可能他的产品价格就变成了“天价”。

也就是说,当前营销界的所谓“个性化”营销大部分还仅仅停留在产品的“个性化”上,而产品的个性化却受诸多限制,所以最终效果只能是在概念上一时满足顾客的心理罢了。那么“个性化”营销如何才能真正体现呢?我们必须清楚,“个性化”它应该包括从产品的生产、产品的流通到产品的使用的整个营销行为中。

幸好,在夜空中我们总能看到流星闪过,那瞬间的绚烂足以让我们看到希望所在,出路所在,这就是个性营销。英国棕榈和维珍航空无疑是其中的代表。什么是个性营销?个性营销就是自始至终以品牌个性(品牌核心价值的个性层面)贯穿于经营运作之中的营销之道。个性营销常常包括三大活动:寻找个性之根、形成个性之树、

传播个性之香。

寻找个性之根

对于个性营销者而言,他们的首要任务是寻找品牌个性在哪里,品牌个性常常由四个元素构成:个性化顾客、个性化需求、个性化产品、个性化区域。以英国棕榈为例,其品牌个性的完整描述为:企业的经理人员,享受度假乐趣,高质量、省时间的全套服务,只飞往欧洲11个城市,这种品牌个性不仅独一无二、容易保持却很难被模仿,而且瞄准了顾客购买决策的关键影响因素、足够重要不易被抵消。成功地寻找到了个性之根正是这家名不见经传的航空公司能够击败众多老牌的航空公司,被评为世界上最令顾客满意的航空公司的奥秘所在。

形成个性之树

如果能够顺利地发现品牌个性,下一步的工作就是为品牌个性构建实现体系或