

营销诡道

——成长型企业营销谋略实录

张晓岚·著

概述

- 奇胜营销：低成本、快营销。
- 如今的经济市场：乱市。
 - 马云：“这是一个抢钱的时代”。
 - 同行竞争白热化。
 - 跨界打击四处横行。
 - 成本红利时代远去：成本不再是企业发展的一大优势。
- 奇胜营销：
 - 企业首先明确对手，找到敌人
 - 对比敌我力量，明确采取哪种战术：
 - ◆ 进攻战
 - ◆ 防御战
 - ◆ 游击战
 - ◆ 侧翼战
 - 打造七大武器：
 - ◆ 引爆点
 - ◆ 争第一
 - ◆ 取名字
 - ◆ 找理由
 - ◆ 编故事
 - ◆ 拜图腾全幅武装
 - 公关、媒体、广告、促销四轮驱动，全方位、全过程、全体系出奇制胜。
- 没有成功的企业，只有时代的企业。

公司与企业

- 企业：一切从事生产、流通或服务活动，以谋取经济利益的经济组织。
所以：企业是一种组织。分为三种：
 - 个人独资企业（独资企业）
 - 合伙制企业（合伙企业）：几个人投资并各自承担风险，按比例分红。（优点：初始时有利于发展壮大，缺点：后期合伙人搭便车行为不可避免。）
 - 公司制企业（公司企业，平时所说的公司）：最重要，独立的法人实体，正因为这样，公司可以有名称，享受很多自然人的法律权利，管理权和所有权分离，有限责任和易于转让所有权和永续经营的优点是公司更容易筹集资本。缺点：创办比前两者复杂，面临双重扣税：公司所得税、个人所得税。
- 可见，公司是企业的一种，是企业的一种存在形式。

- 公司：由股东共同出资，依法定条件和程序设立，以营利为目的的企业法人。

区别：

公司一定是法人，企业不一定是法人。

法人与自然人

- 法人：社会组织在法律上的人格化，是法律意义上的人。
- 自然人：基于自然规律出生、生存的人，包括本国、外国、无国籍的人，具有一国国籍的人称为该国的公民。
- 法人是自然人的集合体，自然人则是以个人本身作为民事主体的。在公司法中，公司法人必须是由两人以上的股东组成，对比之下，自然人则是以个人本身作为民事主体的。
- 法人的民事权利能力与自然人不同：
（所谓民事权利能力，就是指法律所规定的，自然人或社会组织参加民事法律关系、享有民事权利和承担民事义务资格。民事权利能力是自然人或法人享有民事权利的前提，但它不是具体的民事权利。民事权利能力仅仅是一种享有权利、承担义务资格或可能性，是由法律直接规定的，是一直存在的，但具有这种资格的主体要享有某项实际的权利，还必须通过一定的行为参加到某一具体的法律关系中去。）
法人必须具有四个条件：
 1. 依法成立。
 2. 有必要的财产和经费。
 3. 有自己的名称、组织机构、和场所。
 4. 能够独立承担民事责任。

公司

公司：企业的组织形式之一。以谋利为目的的社团法人。

公司的主要形式有：

- 无限责任公司：全体股东对公司债务承担无限连带责任的公司。
- 有限责任公司：公司全体股东对公司债务仅以各自的出资额度为限的公司。
- 两合公司：介于有限与无限责任，部分股东承担无限责任。
- 股份有限公司：公司资本化为等额股份，全体股东仅以各自持有的股份额为限对公司债务承担有限责任。
- 股份两合公司：公司资本化为等额股份，一部分股东对公司债务承担无限连带责任。

根据中国公司法，公司只分为有限责任公司和股份有限公司。

董事会·股东会

董事会是股东会的常设机构。董事会的成员由股东会决定任免，代表股东实行日常管理公司的权利。

董事会的权贵为：

董事会对股东会负责，行使下列职权：

- (一)召集股东会会议，并向股东会报告工作；
- (二)执行股东会的决议；
- (三)决定公司的经营计划和投资方案；
- (四)制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (五)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (六)制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；
- (七)制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；
- (八)决定公司内部管理机构的设置；
- (九)决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；
- (十)制定公司的基本管理制度；
- (十一)公司章程规定的其他职权。

公司职称

我国《公司法》规定只有董事长（或执行董事）、监事会主席、经理的称谓，其他称谓都是企业自创的，非法定名称，职责也没法定依据。我国企业管理模式是“股东大会”（业主）——选举“董事会”（代表股东大会）——董事会选举人“董事长”（代表董事会）——董事长推荐并经董事会任命“经理”（负责生产经营）。但大家为了好听，都设置了“总经理”、公司的部门都封叫“经理”。又为了更加好听（模仿国外），还设置了总裁、CEO 等。

在西方：

董事长：Chairman(准确的说是 Chairman of the Board)

总裁是 President：

首席执行官是 Chief Executive Officer：

理论篇

第一章 中国版营销之痛

痛点一 满足客服需求

营销学之父 科特勒 认为 营销就是满足客服需求

我加一句，营销最高境界：制造需求

中国式”满足客服需求”

买房子，样板房十分漂亮大气，但是买了装修之后效果不好，不论怎么设计实际上：把样品房独立出来，不和商品房形成对比，样品房面积更大，但宣传时说和商品房一样——销售骗术

经典：消费者要的不是便宜，而是占便宜。

痛点二 定位定天下

补充：定位理论，由美国著名营销专家艾·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）于 20 世纪 70 年代提出。里斯和特劳特认为，定位要从一个产品开始，那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。但是定位不是你对产品要做的事，定位是你预期客户要做的事。换句话说，你要在预期客户的头脑里给产品定位，确保产品在预期客户头脑里占据一个真正有价值的地位。

定位理论的核心：“一个中心两个基本点”：以“打造品牌”为中心，以“竞争导向”和“消费者心智”为基本点。

定位理论是作加法还是减法：减法

定位理论也需要更新

行业边界模糊时代：

互联网笑话：“你要做什么事，先问腾讯干不干，腾讯不干你再干，腾讯说干你就不要干了，干也干不过它。更狠的是，腾讯往往开始时说不干，后面什么都干了。”

行业边缘时代，需要做加法

痛点三 质量第一

在营销的世界里，第一重要的不是质量

质量只是个良心问题

第二章 乱世中的出奇制胜

一，抢钱 乱世中的营销

康师傅 康帅博：营销诈术---傍大款

所以说这个市场是不成熟的，没有规则的

二，乱市营销：理乱者先谋权

乱市的战争谋略：抢，

任何一个产品的成功，都是建立在竞争对手的失败基础上的。要成功，只有让竞争对手失败才能实现。

三，营销战争：兵者，诡道也。

乱市之中，营销就是战争。

巴顿将军：一个害怕战争的民族不会有未来。

一个害怕竞争的企业不会有未来。

四，“奇胜营销” 凡战，以正合，以奇胜。

正：实力

奇：机遇，非常规

营销就是“欺诈之术”

短板效应：咋办？

先把桶放斜，装多一点，再补短板。

丘吉尔：战争的道理如此珍贵，我们需要用谎言来护卫。

第三章 敌情侦查

一，找到敌人：营销的首要任务

故事：一条大路两边各一个饭店，两家天天对骂，相互竞争，比促销比特价，顾客被吸引，到哪一家都感觉得到了优惠或惊喜。其他饭店都开不下去。后来发现两家地下想通，是一家人。

第一和第二打架：结果搞死了第三第四第五等所有小弟。

老师 和 对手，都是生存必备

二，敌情侦查三大核心

1.选择敌人

发展空间：值不值得做

评估一个行业值不值得做，看行业第一的营业额和增长率。

竞争态势：能不能做

第一，已经形成二元竞争的领域尽量不做。（二元竞争格局：行业内两个第一）

第二，核心资源已经被垄断的市场不要做，除非依附垄断企业做外包等。

第三，看行业是不是夕阳产业。营销可以打败对手，但是打不败的是趋势。

对照自己：找到变化：怎么做

要么升级 要么转移

2.确定敌人

领导品牌：你打谁

威胁品牌：谁打你

3.分析敌人

胜与败：消费者的选择理由

不被市场认可，都算失败。

寻找市场深层次

市场调研不仅仅是发发问卷。

第四章·明确战略 决胜千里

一、 瞄准行业第一

1. 差距不大：进攻战

有实力，把握大，就进攻。

2. 差距大：游击战

集中优势兵力，拿下下一个细分区域或市场，建立巩固的市场根据地，避免在对手的核心市场、核心品牌、核心产品上对抗。

Eg: 云南白药，把产品定位在防牙龈流血，避开锋芒。

3. 毫无可比性：侧翼战

侧翼战：在一个狭小的战线突然发起进攻、偷袭，用最小代价抢夺生存条件和发展空间。（我是流氓我怕谁）。

Eg: 公司经营不下去，先制造高仿，在打造品牌。

战略转变：用兵如水，兵无常势水无常形。

二、 防御威胁品牌。

两套思维：

1. 敌人进攻战：积极防御。

最好的方法：指定标准。

标准不一定是正确的，但一定是消费者认可的。

HOW?

有条件：申请行业认证。

条件不足：自己积极争取。

营销中，行业没有认证就自己认证：纯净水——“27 层净化”

2. 敌人游击、侧翼：消极防御。

大公司：全面布防，高中低端全面占领。

3. 进攻就是最好的防御：不断推出新产品（+“新”），占领空间。

第五章·配置战术

防御战 2 大战术

● 积极防御战术

■ 全线布防：不留可乘之机。

饭店中：一到很贵的菜卖的很好，是因为有道更贵但只是贵得不多的菜——消费者一般都不会求满。

◆ 产品全线布防

◆ 时间全线布防——24h

◆ 客户全线布防——老少皆宜，不分贵贱

全线布防注意点：

◆ 母品牌必须发展成熟

◆ 众品牌要有血缘关系：在一个大领域，不要跨界。比如海尔在家电，而不会在其他

◆ 不分等级：同一个产品不要分等级。

如果要分高中低端，使用区隔化管理——每个层次使用一个子品牌。

比如：

欧洲的很多产品、品牌，都是来自于 10 家公司。

丰田的高端汽车不叫丰田，而叫雷克萨斯。

- 舍车保帅：以局部牺牲获取整体胜利
高端领域企业也在部署外围低端产品
大品牌跟小品牌打，永远是在帮小品牌。
- 消极防御战术：定标准、筑壁垒
 - 定标准
先是行业专家，制定行业标准，同时不断升级标准，让对手难以模仿不能超越。
 - 筑壁垒。

进攻战三大要点

- 找缺点：打蛇打七寸。
 - 反面对立、定义对手：
根据对手在公众和消费者心中的形象，将其固化、类型化。在将这个类型作为缺点，另外实行推销。
 - 正向补缺、超越对手：
我和对手是一路的，只是我在某些方面比他好。
- 改规则：敌无我有，敌有我精
不按套路出牌，改了行业规则，改造观众的认识。
- 住对门：狭路相逢勇者胜

游击战三大原则：

- 消费者细分：星星之火可以燎原
从一类消费者中细分出另一类。然后打造适合他们的产品。
- 产品集中
集中优势，专于一点。
- 通路旁门左道：开辟新天地。

侧翼战两大战术

- 模仿对手：在模仿中超越。
初创企业需要模仿、寄生、偷袭、赖皮。
单纯模仿是没有出路，除非你是大企业（被腾讯模仿，你就得退出市场）
- 寄生战术：找靠山、傍大款。

第六章 全副武装



Memo No. _____

Date _____ / _____ / _____

第六章·金融武装

五独俱全

1. 打击对手
2. 区隔同类
3. 引发关注
4. 增进好感
5. 关联产品

七武器

1. 引爆点——汇聚资源，引爆关键

爆点：消费者对产品感兴趣的切入点，可以是技术/模式/特色/服务...

(吴千夫所指，也实现了路人皆知)

爆点也是一个一发而不可收拾，迅速扩散占领市场的关键。

2. 建理论——营销

① 把市场存在的问题，归结到敌人身上，而自己的出现，终结了这些问题。(旧社会)

② 我们有什么技术/能力/服务，可以解决市场的问题。(革命)



Memo No. _____

Date / /

②我们出现后消费者可以得到哪些好处。
(新社会)

6. 争第一

你知道第二高的山是谁吗?

只有成为第一, 才能成为焦点。

第一是可以被定义的, (本街第一, 中国第一, 南京第一)
在自己可以辐射的领域当第一。

《广告法》规定广告不能使用“第一”, 于是就

出现: 遥遥领先, 天下第一舰。

4. 取名字

蝌蚪蝌蚪嘴蜡 → 可口可乐

朱元 → 平治 → 奔驰 (霸气侧漏)

巴伐利亚发动机 → 宝马

狗肉馆: 狗东西

东京通讯工业公司: SONY

5. 找理由。—— 为何非买不可

☆ 从本质上讲, 营销不是卖东西, 而是卖客户心中的那份认同或感动。

☆ 其实, 消费者非常希望有人给他拿主意, 给他选择产品的充足理由, 而这种选择往往来自一份对其内心未满足需求的把握。

Memo No. 2Date 1 / 1

不在乎多少人看到你的广告，而在乎有多少人相信。

6. 编故事.

一个产品/品牌的故事比产品更易传播

(一个公司的创始应该有一个经典的故事)

7. 拜图腾——品牌标识

VI: Visual Identity. 企业VI视觉设计

一个企业好的标志可以让人快速记住，快速传播。

形象的图象 > 抽象字母

书看完了，内容以后要结合经历和实践慢慢理解和消化。

封面采用了张悦然一张“中国大帝”的特写，现在才明白，这就是营销，凭封面照就给你留下深刻印象，他的营销目的已经达到

了。

凡成，以必，以奇。