



企业价值竞争的原点

—— 工业设计

美的工业设计公司董事长兼总经理/李锦魁



李锦魁

大学主修工业设计，研究生主修广告传播学；
服务经验：

空调事业部推广科科长

家庭电器事业部策划部部长

家庭电器事业部国内营销公司副总经理

家庭电器事业部策略总监、新闻发言人

美的工业设计公司董事长兼总经理

成功经验：

2001年金鼎奖杰出企划经理人

2000年亚洲广告节邀请主讲嘉宾

中国优秀广告作品**IAI**年鉴最有眼光企业评委

中国优秀广告作品**IAI**年鉴企业评委

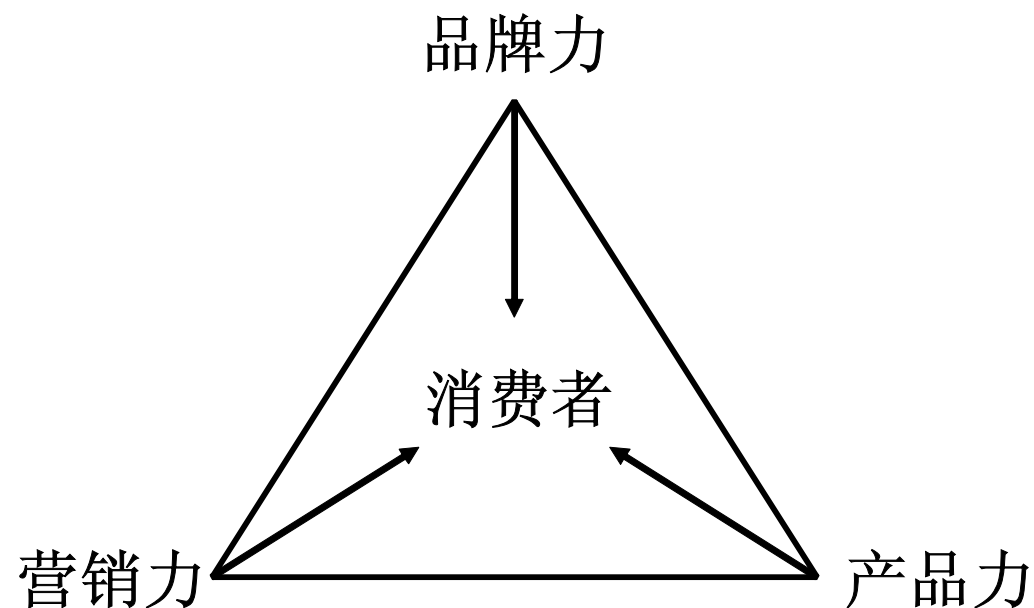
主要著作：

多篇文章在《销售与市场》、《智囊》、《广告导报》、《商界》、《广告直通车》、《环球管理》等国内专业杂志上刊登。

一、三个问题引起的思考

- 1、** 顾客永远是对的？谁是错的？企业？
- 2、** 顾客是上帝？上帝是否满意？产品？
- 3、** 企业核心竞争能否为顾客带来价值？品牌？

二、企业力三维空间



企业向心力应该是消费者，而非竞争对手。

企业实力来自产品的实力，来自产品在潜在消费者头脑占据的地位，来自消费者认同、体验和感受。



三、品牌力

- 企业形象;
- 产品品质形象;
- 使用者形象;



品牌力不能全部阐述产品，只是区别产品，只能把产品与竞品相区别，实际上并没有多大差异化。也不能通过品牌力将之转化成为价值声明。消费者价值还是需要产品形象来体现。

四、营销力

- 营销**4P**的革命;
- 营销考核**3**个飞跃;
- 营销**5**种观念;

营销革命的**4P**转变

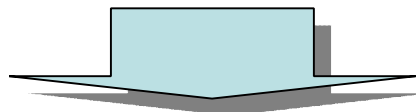
产 品 ————— 需 求

价 格 ————— 成 本

渠 道 ————— 方 便

推 广 ————— 沟 通

请消费者注意



请注意消费者

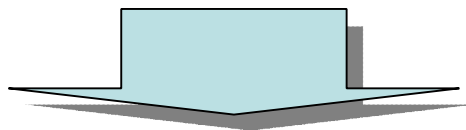
营销不能创造需要，只能影响欲望和满足需求。

营销**4P**的革命就是要从消费者角度考虑。

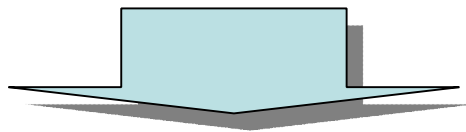
- 营销是把社会需求转化为盈利的机会。
- 传统的**4P**组合市场营销，由于目光盯在企业本身上，不能有效地进行顾客细分和管理，不能有效提升顾客期望的价值。

营销考核的三个飞跃

市场占有率（大众营销）



顾客占有率（**1：1**营销）



顾客利润率（关系营销）

- 大众营销是将单一产品卖给更多的人；
- **1：1**营销是鼓励同一顾客尽可能买更多产品；
- 关系营销是在同一顾客身上获取更大价值；
- 顾客利润率，才是企业营销真正的目标；

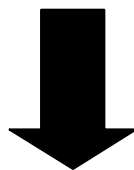
营销五种观念

- 生产观念;
- 产品观念;
- 推销观念;
- 营销观念;
- 社会营销观念;



生产观念

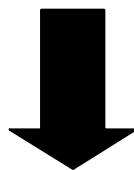
- 高生产效率和广泛的分销覆盖面；
- 薄利多销；





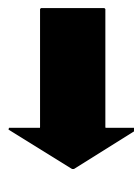
产品观念

- 设计产品不让或很少顾客介入；
- 一分钱一分货；



推销观念

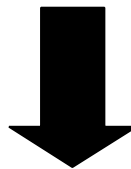
- 销售其能够生产的东西而不是生产能够销售的东西；
- 高压推销和广告轰炸；
- 物有所值；





营销观念

- 销售顾客需求的东西;
- 物超所值;



社会营销观念

- 企业在三者之间平衡；

公司利润+消费者需求满足+社会利益

- 创造价值；

- 市场营销最终是进入社会营销，努力增加价值，最终企业竞争是价值链竞争。
- 价值资产发挥最大功率的条件：产品有别于竞品。

五、营销竞争原点（定位）

- 单一定位；
- 三重定位；
- 五维定位；
- 情感定位；
- 体验定位；



单一定位

- 第一；
- 对比（艾维斯第二原则）；
- 类别（七喜定位）；

一颗子弹打一只鸟





三重定位

- 理性定位;
- 感性定位;
- 感觉定位;





五维定位

- 产品;
- 价值;
- 方便;
- 增值;
- 顾客体验;





情感定位

- 苹果电脑：“高技术+高设计”；
- 大众甲壳虫（**THINK.SMALL**）；





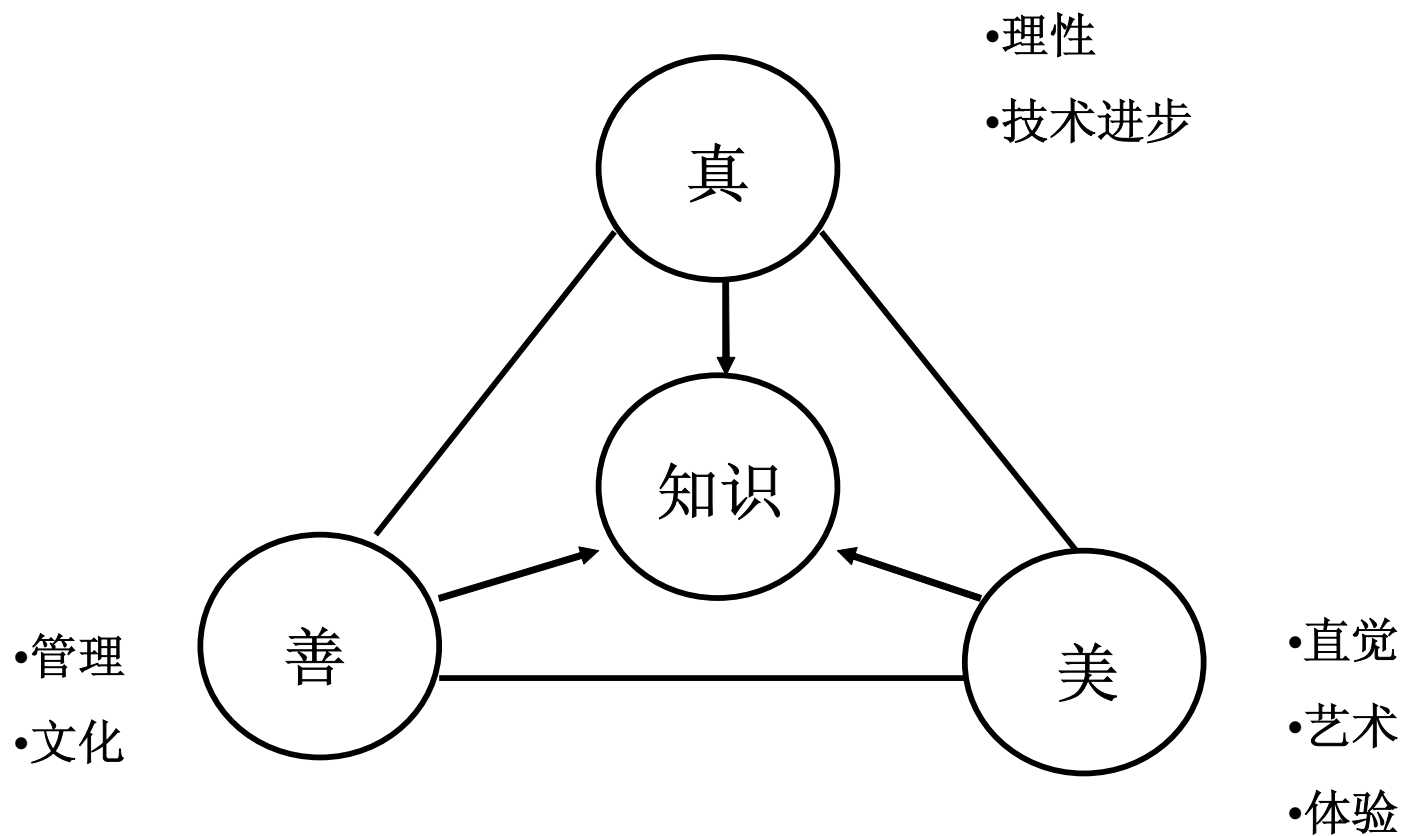
体验定位

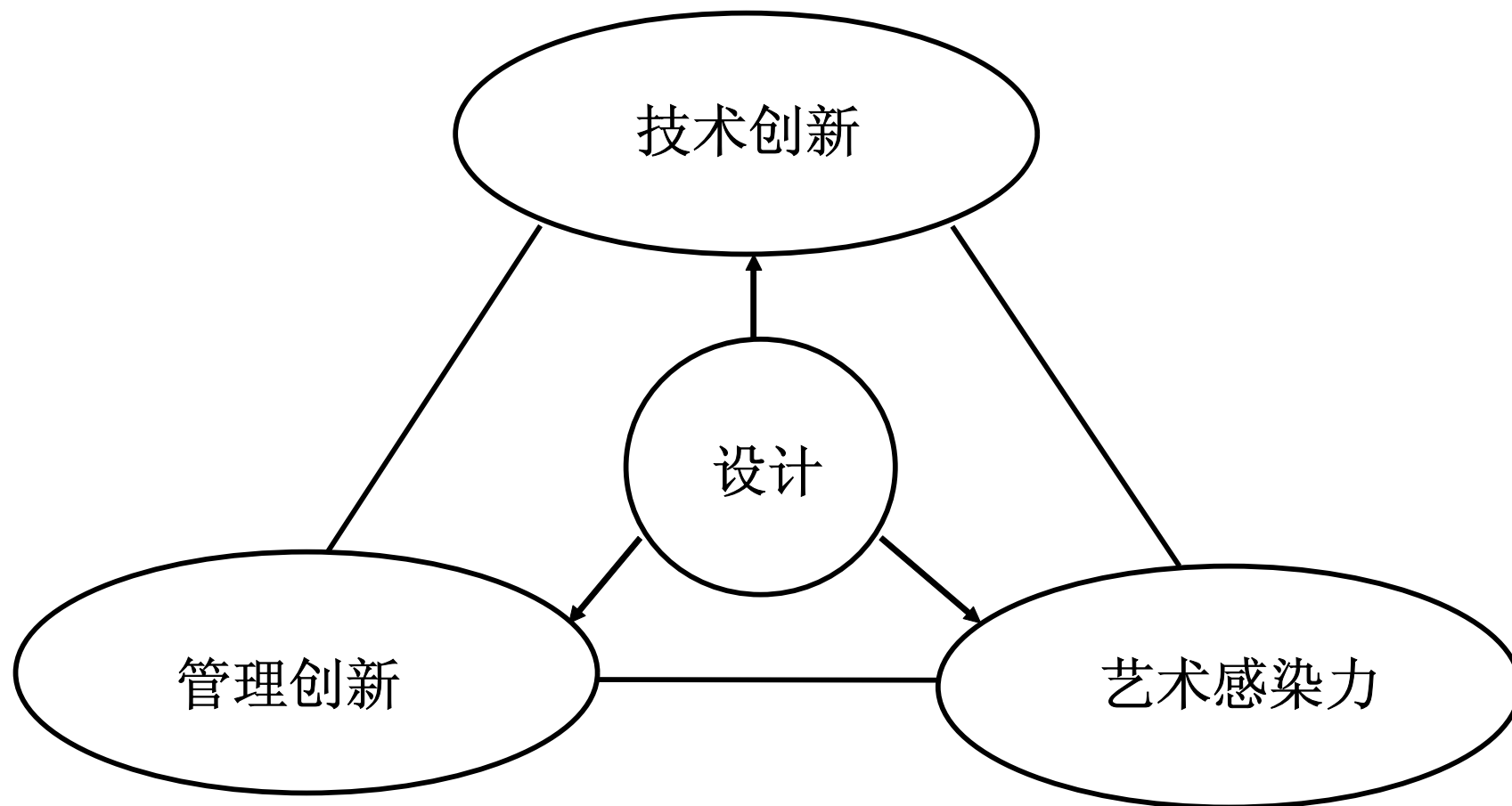
- 星巴克;
- 耐克;
- 创造一种体验, 而非销售你的产品;



- 无论从品牌力、营销力来看企业的实力，都来自产品实力；
- 品牌不能为顾客创造价值；
- 核心竞争力也不能为顾客创造价值；
- 营销也不能为顾客带来真正价值；
- 消费者价值来源于：品牌、营销；真正的体验在产品上。

六、企业创新原则





七、企业竞争的特点

- 品牌个性趋同化;
- 广告、促销手法同样化;
- 价格竞争最低化;
- 产品技术同质化;
- 销售渠道共用化;
- 生命周期短时化;
- 产品必须个性化;
- 营销必须差异化;
- 消费需求多样化;

八、工业设计成为未来企业价值竞争力

- 可以没有政府，但不能没有工业设计（英国前首相撒切尔夫人。**1982**年）；
- 德国前总理科尔：“在**21**世纪世界市场竞争中，德国必须靠工业设计保持并提高国家竞争力。”
- 美国克林顿入主白宫之初，便邀请二十多位工业设计师及策划专家组成智囊团，讨论围绕设计如何巩固国家经济地位。

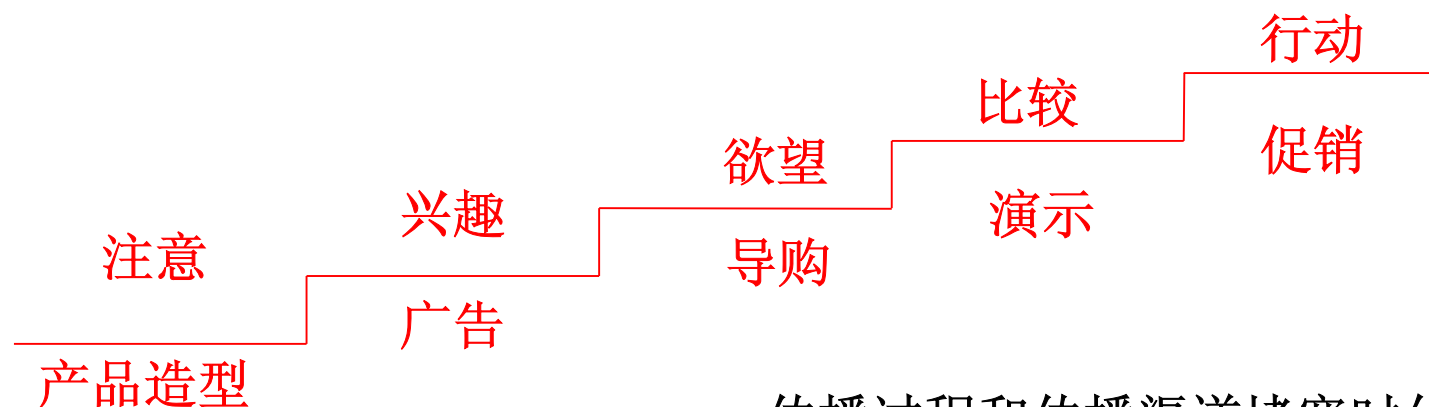
1、工业设计能提高消费者对品牌忠诚

- 品牌资产（知名度、美誉度、忠诚度、联想度；
- 产品的功能和服务无差别时，消费者感觉和体验成为关键的营销点就在工业设计；

2、工业设计能提高消费者价值

- 品牌溢价能溢多少？
- 产品能让消费者看到、听到、触摸到并感觉到与其它品牌不同美感体验时，其价值就增加了；

3、工业设计能让产品在终端“跳”出来



- 传播过程和传播渠道堵塞时代；
 - 媒体爆炸时代；
 - 产品爆炸时代；
 - 广告爆炸时代；
 - 感觉消费时代；

一个有吸引力的工业设计能使其在众多产品中显露出来，它具有与众不同的符号体系，使消费者在购买时很容易辨认出自己所钟意的产品。

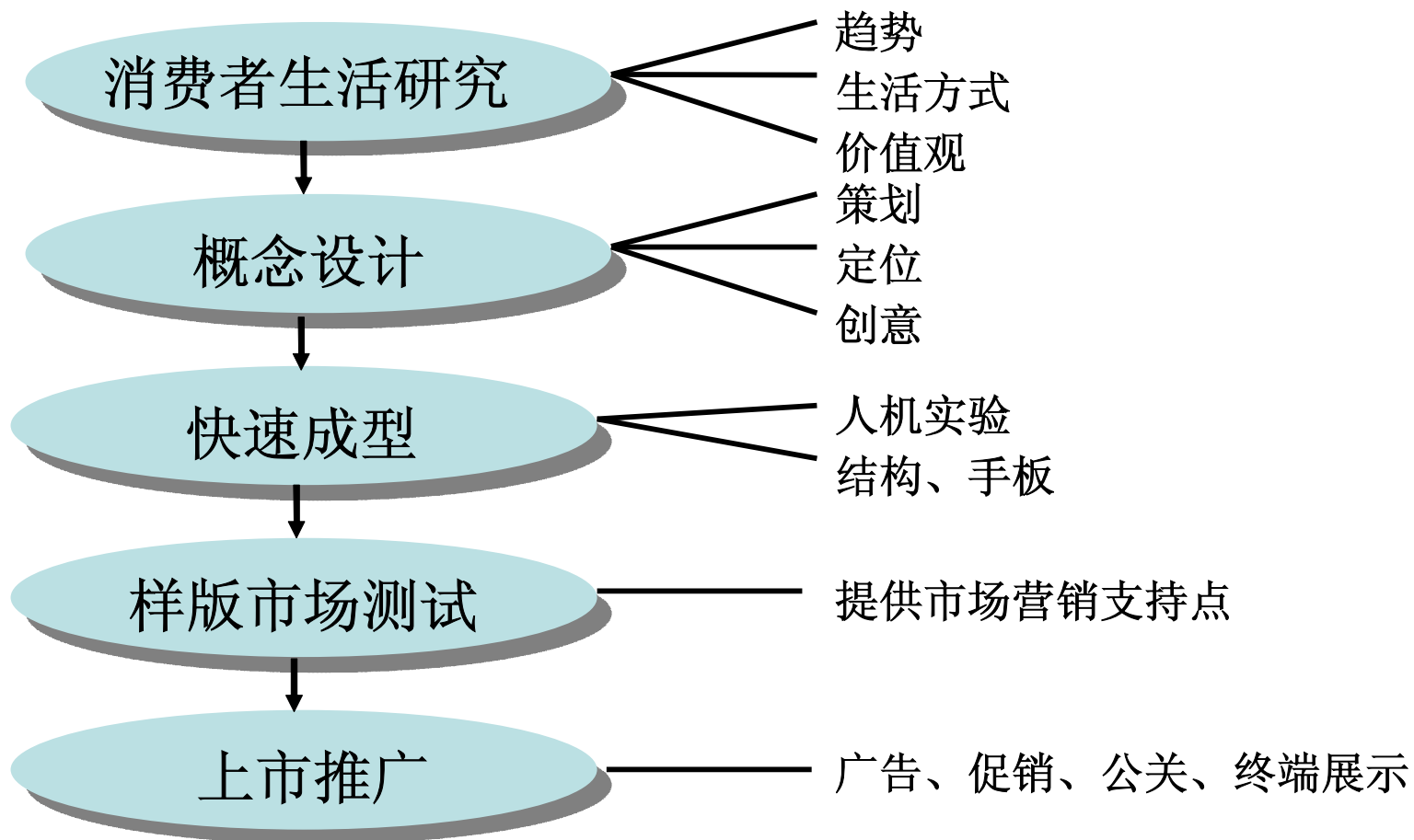
4、工业设计能在竞争中受到法律保护

- 消费者永远选择第一位进入市场者；
- 法律保护其外观专利权；

5、工业设计能降低成本并提高效率

- 成本不是节约出来的;
- 成本是设计出来的;

九、工业设计流程



消费者生活研究

美的设计，讲究“适用”和“美”，
研究出人与产品之间最佳关系，并通过
工业设计表现出来，以达到真正满足
消费者需求。

概念设计

- 产品策划;
- 产品定位;
- 概念创意;

概念设计是通过创意简报来实现;



快速成型

- 模型;
- 手板;
- 小批量复模;
- 人机关系研究;



市场测试

- 分析经销商、消费者对新产品评价;
- 了解对产品的不满和希望;
- 了解产品被接受的程度;
- 了解产品在终端展示情况等;



上市推广

- 广告;
- 包装;
- 促销;
- 公关;
- 终端展示;
- 销售语言培训;



十、工业设计评价体系

- 功能设计评价;
- 情感表达评价;
- 信息传播评价;
- 价值体现评价;

功能设计评价

- 功能实用;
- 操作简单;
- 便于清洁;
- 通用和标准化;
- 功能创新;
- 主要部件动作;

情感表达评价

- 令人感觉愉快;
- 令人视觉明快;
- 富于艺术魅力;
- 记忆点突出;
- 令人购买冲动;

信息传播评价

- 传递时尚信息;
- 传递流行趋势信息;
- 信息广为接受;
- 符合社会潮流与文化;
- 符合目标消费者个性需要;
- 具有轰动性潜在效应;

价值体现评价

- 性价比良好;
- 价格具有可比性;
- 对替代品有价格优势;
- 给人感觉完美;

十一、工业设计容易失败的几点建议

- 高层推行其喜爱的产品但又缺乏调研分析；
- 好创意但对市场容量估计过高；
- 产品设计没有达到当初创意要求；
- 定位错误，没有有效广告、定价过高；
- 开发成本高于预算；

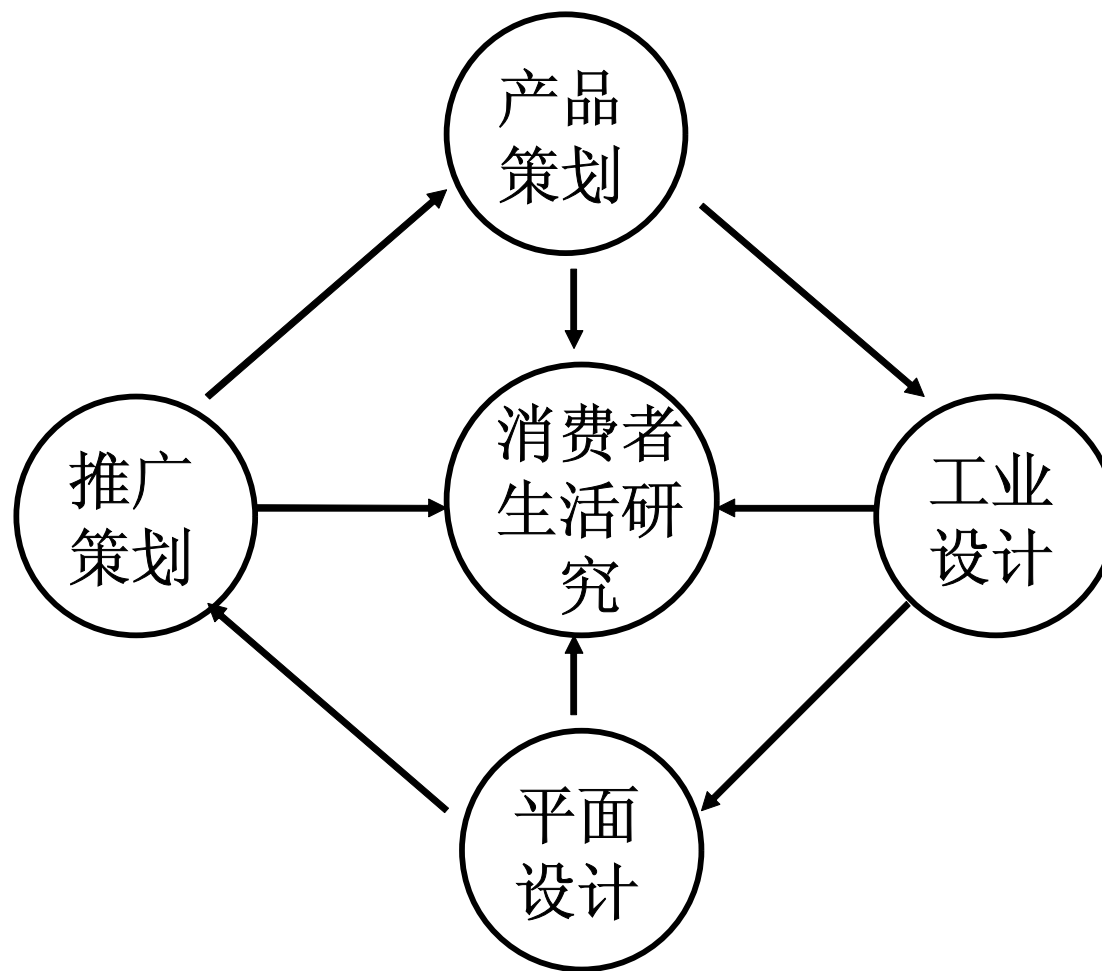
竞争对手反击

其中，产品缺乏创意、过分细分市场无法满足新产品的利润、政府限制、开发代价太高、资源短缺、时间过长、生命周期比预算缩短。

上帝造人,设计造物

美的工业设计公司

服务理念：**361**度专业服务，总有一点令你惊奇



公司简介

美的工业设计公司成立**1995**年，**1998**年正式注册，是中国首家由企业投资的专业设计公司，占地面积**1712**平方米。公司装备了国际先进的**CAID/CAD**电脑辅助工业设计系统、专业图象处理系统和真空快速模型加工中心，属国家级高科技企业。

公司致力于**361**度的专业服务。以消费者需求为中心，集市场调研、消费者生活研究、产品策划、工业设计、结构设计、快速模型制作、平面设计、新品上市推广策划、品牌形象设计、设计培训、设计管理顾问为一体的大型国际化专业设计公司。

美的工业设计公司完成创新设计**493**项、取得专利**331**项，曾获中华工商总会颁发的国家级“五一劳动奖”、中国营销策划金鼎奖、广东省工业设计银奖、铜奖、顺德市科技进步奖等。

文化理念：

激情演绎未来

要赢人，先要赢自己

目标远景：

构筑工业设计
梦之队，创造工业设
计强势品牌。