

EMBA课堂随笔：知道与不知道 - 市场营销 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E8_AF_BE_E5_A0_82_c71_109657.htm

熟知并不等于真知，最简单的问题也许最复杂。很多时候，我们并不知道自己不知道什么，却以为自己全都知道。每月四天的课程结束后，重新回到办公室后都会有一种莫名的兴奋。周二早上第一个走进办公室来谈工作的同事一般都会成为这种兴奋感的“受害者”，话题会从某件具体的工作谈起，但更多地则会谈及很多刚刚从课堂上学到的新知识、新观念和新见解。从同事的表情中，很容易判断出他们对这些知识和观念的接受程度，有人若有所思，有人恍然大悟，有人困惑不解，也有人会一脸茫然……毕竟要把四天中所有的收获和体会，在十几分钟里一古脑地全都倒给别人是根本不可能的事情。但是兴奋感觉延续几天之后，不免会有些失落和困惑。因为，把自己在课堂里学到的知识转授给公司里的同事，把这些知识转化成组织的行为和行动，再把这些行动付诸于市场实践，最后再把这一切变成“真金白银”的收入和利润，这实在是一个漫长而又艰辛的过程，而这其中的每一次转化都可谓是“惊险的一跃”。最可怕的事情：不知道自己不知道来源：考试大几乎所有讲市场营销的教授都会从经典的4P和4C理论讲起

，Willem Burgers教授也不例外，而4天的时间里，他也只讲了这四个最基本的问题。4P理论所涉及的产品(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)、渠道(Place)，4C理论涉及的客户(Customer)、成本(Cost)、传播(Communication)、便利(Convenience)，这些市场营销的要素对于我们来说可谓耳

熟能详。但是熟知并不等于真知，最简单的问题也许最复杂。很多时候，我们并不知道自己不知道什么，却以为自己全都知道。产品与客户需求，我们真的知道自己卖的产品是什么？客户购买的需求是什么吗？一个很生动的例子是一个三口之家购买麦当劳的汉堡当作晚餐的过程。他们买的真的是汉堡吗？下班前妻子给丈夫打了个电话说，今天不想做晚饭，希望丈夫买些麦当劳回家。回到家里，三口之家到底买到了些什么呢？妻子买到的是“今天晚上不用做晚餐”，丈夫买到的是“对妻子的关爱”，而孩子买到的则是麦当劳附赠玩具所带来的快乐。在这里，没有人会太在乎麦当劳汉堡的味道有多好，这样一顿晚餐是否有营养，因为味道和营养也不是麦当劳想卖给顾客的东西。他们希望销售给顾客的是“快乐”和“幸福”！在麦当劳的电视广告，他们也从来不会强调汉堡的味道和营养，他们一直在强调麦当劳带给的是“欢乐”。促销与传播沟通，选择最优秀的广告公司、最优秀的创意人员似乎是品牌成功推广的重要保证，但是我们经常会看到那些著名的企业、著名的品牌被这些优秀的广告公司、优秀的创意人员害的不浅。因为大多数时候，我们都看不到客户看到的事情！Burgers教授在课堂上展示了一个“优秀”的广告创意：一只做工精良、结构精密的手表被放入热油翻滚的炒锅里，手表没有丝毫的损伤。“这个广告是卖什么的？”Burgers教授问道，手表？炒锅？这两件东西视觉形象占据了广告画面90%以上的面积。仔细在画面的边缘找了找才发现了日产汽车NISSAN的品牌标识。据说广告创意的初衷，是想表达日产汽车能够像那只做工精良、结构精密的手表一样，能够在任何恶劣的环境中正常行驶。这确实是一个优

秀的广告创意，但对于客户来说，这样的创意兜了一个太大的圈子，没有几个人能够看懂。翻开报纸，这样的广告创意其实并不少见。翻开近几天的报纸，一家移动通信运营商正在媒体上投放的广告与日产的例子很有些相似之处，也许是为了强调自己稳定、可靠的网络和优质的服务，广告创意画面选择的是几个紧密咬合在一起的钟表齿轮，而公司品牌的LOGO却被缩得很小，放在画面的边缘。如果不仔细看，很难看出这是哪一家企业，想推广什么产品或者服务。

渠道困境：谁能当黑社会的老大？来源：考试大对于生产厂商来说，分销渠道的重要性不言而喻。谁掌握到达客户的最后一公里，谁就更有发言权和控制力。在厂商眼里，分销商有时是荣辱与共的战友，有时又是出尔反尔、唯利是图的小人。分销商与生产厂商之间一场场博弈的鲜活案例，经常见诸于新闻媒体的报道。分销商或者联手打压生产厂商产品的进货价格，或者集体起义不再代理销售某个品牌的产品。在厂商与分销商的合作与分争之中，没有简单的道德判断，只有利益与权力的博弈。“囚徒困境”是经济学家们在研究博弈论时会经常提到的话题，当Burgers教授用囚徒困境来解读分销渠道的控制与管理时，这个话题变得更加有趣。来源：考试大经典的囚徒困境是这一个虚拟的场景：两个人合谋犯罪，被警察抓获。如果两个人都不招供，都会被判5年徒刑。但是警察把两个人隔离关押，并把同样的条件开给了两个人。如果一个人招供的话，他会被无罪释放，但对方会被判20年。但如果两个人都招供，两个人都要坐10年牢。招供还是不招供？两个人都会面临艰难的选择。如果A招供，B也必须招供，因为被判10年总被判20年强。如果A不招供，B也必须选择

招供，因为这样B可以免除牢狱之灾，而不是被判5年。在反复揣摩对方可能的选择，权衡利弊之后，两个人最理性的选择是都招供，一起坐上10年牢。因为你无法同伙能够抵御警察“无罪释放”的诱惑，和你保持攻守同盟。但是真的到了监狱里，两个就都后悔了。这是一个蠢到家了的选择，因为如果当初两个人都不招供，只被判5年！在现实中，对于这样的困境罪犯们有自己的解决方案，那就是加入黑社会组织。因为黑社会的老大会威胁说：“如果招供的话，我们就杀了你！”迫于这样的威胁，两个人都会选择不招供，那么他们只被判5年，而不是10年。出狱后，罪犯们还会感谢黑社会的老大，因为他当年的威胁才做出了正确的选择。来源：考试大分销商与厂商的处境和关系和囚徒的困境大同小异。每个人都希望为自己多争取一些利益，但是如果大家都只顾自己的利益不管别人，结果是谁都没有好下场。Burgers教授说，解决办法很简单，不管是分销商还是生产厂商，尽量成为渠道系统中的黑社会老大。有了这样一位“老大”，渠道中的所有人都会高兴，而最高兴的人就是“黑社会老大”自己。也就是说，你的控制能力越强，就越能强迫别人做违背本身意愿的事情，这样作对大家都有好处，特别是你自己。按照这样的思路，渠道和分销管理的问题实际上是控制能力的问题。谁掌握控制力，谁就能成为黑社会的老大。超市里面的游戏规则足以证明这样的观点。超市很难从强势的一线品牌商品那里获得利润，因为品牌的优势和消费者的认同，这样的商品具有很强的议价能力，在折扣和进货价格方面，他们很少向超市低头让步。超市对这些强势品牌的商品有很大的依赖，因为货品结构中如果缺少他们，超市会失去很大比例

的顾客。超市的大部分利润都来自于二、三线品牌的商品，对于这样的品牌，超市有着更大的权力和控制能力，压低进货价格和折扣，设立入场费用的门槛。超市中商家和厂家都会经常推出花样翻新的促销活动，促销的目的不仅仅是为了提高商品的销售量，更重要的是为了增强渠道的控制力。

降价：最昂贵的营销策略来源：考试大中国企业最善长的就是价格战。当市场竞争日趋白热化，产品越来越不好卖的时候，中国企业亮出的最后一张王牌就是“价格战”，在很多时候，这确实是最直接、最有效的市场营销手段。从技术含量不太高的彩电、微波炉、空调等家电产品、到有些技术含量的VCD、DVD，再到有些高科技的个人电脑、手机……打过价格战的企业要么元气大伤，要么另谋出路。这两年，汽车厂商似乎更聪明了一些，降价虽然是大势所趋，但是厂商们在降价风潮中不断在玩逆势而动的涨价游戏。降价还是涨价？这是个问题。从直觉上所有人都知道，降价可以提高商品的销售量，涨价则会丧失客户和市场份额。而经济学的原理又告诉我们，如果需求弹性高，降价所带来的需求量的增加完全可以弥补价格降低所造成的损失。但Burgers教授却提醒我们，这样的直觉并不对，“降价是最昂贵的市场营销策略！”

来源：考试大为了证明自己的观点，Burgers教授创建了一个公式：原有销售毛利率 ÷ (价格调整后的) 新销售毛利率 = 新销售收入占原有销售收入的百分比。举例来说，毛利率为25%的商品如果提价10%，提价后商品的销售量肯定会降低，客户也会流失。按照Burgers教授的公式计算，提价后商品的销售量比原来减少了不足30%，但利润水平可以保持不变。但是，如果降价10%的话，要维持原有的利润，商品

的销量必须要提高50%以上！在市场中，即便是提高10%的销售量都很困难，更何况是50%。通过简单的算术计算，修正了人们看似“正确”的直觉判断。Burgers教授说，维持低成本是生产部门的事情，而维持高售价才是市场营销部门要做的事情。对于经理人来说，利润比市场份额更重要，拥有利润才拥有市场。而企业的最终目标不是收入最大化，而是利润最大化。来源：考试大4天的课程中，Burgers教授经常会提出一些挑战常识的“惊人之语”。从市场营销的角度来看，Burgers教授说：“管理好公司的外部，比管理好公司内部更重要！”刚到听到这个观点时忽然觉得有些困惑，因为一个月前的《组织行为学》课程中，忻榕教授告诉我们，组织内部的核心能力是企业竞争优势的来源，应该更多关注组织内部的人员招聘、绩效管理和组织文化建设。内部和外部，哪个对于企业来说更重要？忽然想起入学第一门课《管理学概论》Keith Goodall教授反复强调过的观点：“平衡最重要！”

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com