

企业成功法则之一：构筑营销网络 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_90_E5_c123_288484.htm 旺旺600g大礼包全国全线飘红，在2004年加2005年春节保守估计为旺旺贡献了3个亿的业绩。在价格战频繁利润不断跳水的休闲食品行业里，旺旺走出了一条高利润的道路。旺旺当时把一些单品放在一个大包装里来进行产能调整以及剩余包材消化的创意如今竟成就了一个3亿多的产品线。因此，旺旺不但是礼包市场的开创者，还是意识的引导者，旺旺代表的是一种意识形态，抓住了富裕起来的人们贪图好彩头的心理，在节假市场推出组合产品，并凭借不同的事业线往下游渗透，旺旺大礼包现在已经从当初的领袖地位扩展到大众地位，目前走在产品价值提升和市场秩序梳理重整的交界点上，作为一个行业的领导者，旺旺大礼包要做的事情还很多，比如进行产品线的价值延伸等，其宣传口号也切近节假礼品的心理需求“红红火火”；对于礼包消费者认为15-20元左右这个价位符合物美价廉的心理满足感。很有意思的是在一般人把休闲食品看成是儿童专属、并不断强化儿童产品形象、不断进行以价格为主的促销的时候，我们却在超市里看到旺旺的600G这个礼包却在2004年调整了价格，从原来的20-23元一下子跳高到25-28元。而且在春节以后仍然保持着这个高昂的价格势头，可以看出旺旺在自己的礼包市场上已经着手进行产品价值的提升工作。先从产品本身开始巩固大红的基色，然后从渠道上进行树立标准的努力，人力方面也进行了一定的储备和磨合，最后在产品的综合价值可以支撑的情况下，终于在旺季的春节

阶段实施价格战术，旺旺在这个产品上制造了不小的声势，用以巩固价格提升所可能带来的消费者价值认知反弹，从而走出了便宜不讨好的尴尬局面，这也在一定程度上说明了，消费者买这种礼品的一个心理：消费价值而不是价格。也从另外一个角度为已经处于惨烈竞争中的休闲食品行业指出了一条道路。目前，在这种休闲礼包市场上，价格维持在30元左右的只有这一支产品，旺旺在这一点上走出了2000年降价以后造成的市场战略迷失的低谷，如果其他产品线能够真正借鉴其运做思路可以逐步走出目前的营销困境。这种营销困境的突破一定是靠一个支点起来的，礼包看来这会是其重新确立以利润为中心指标从而恢复战略自信的机会。其实从战略到执行上的裂痕是从价格大调整开始的，价格下降直接导致产品价值的下降，这种下降最终把企业向外的张力收缩回来变成了利润和市场份额的决策混乱，这种标准的混乱也导致执行层面力量的反弹。这种遇到问题就主动价格，为自己降格，在下一个台阶上找突破口的做法是导致很多企业失败的关键。企业遇到问题表现出来的不自信首先表现在对产品的单一要素的调节上，然后会波及渠道、人力等诸环节，企业就象一列告诉奔驰的火车头一样，突然刹车意味着车厢之间一致向前的力量变成了相互的挤压，隐性成本（时间成本、沟通成本、机会成本、风险成本、协同成本等等）急速上升，在一定时间之内通过一些环节逐步释放，集中表现就是财务指标的恶化，财务成本居高不下。旺旺本来应该在原来的高平台上进行价值认知的放大和教育：怎么设计自己的模式来让消费者越来越接受你的产品价值，并且通过模式设计逐步把你的产品价值升格到企业价值层面，用品牌来解释就

是把产品品牌做成企业品牌，并用企业品牌反过来支撑产品品牌在消费者心中的价值。我们整天说品牌，却忽视品牌的三个层面：认知层面、销售即购买指向层面、盈利即价值支持层面，而在产品品牌层面。国内99%的厂家仍然处于认知层面，购买指向由于渠道的花心（利益导向所形成的产品消费结构分化）而使之失去基础。这样在地区众多小厂家的利益诱导下，失去企业品牌支撑的产品其实面临被各个击破的局面，如果靠企业品牌来整合产品品牌，那么企业所收到的效果将事半功倍。那这就暴露出旺旺事业部制运做的一个致命失误，事业部的产品品牌对企业品牌没有什么助力，企业品牌的缺位导致集团之力四分五裂，旺旺现在的首要问题是找到一个提升企业品牌的道路，犹如蒙牛酸酸乳所做的价值提升事情一样。旺旺现在仍然是两条线在走路：规模和盈利。实际上旺旺跟很多企业一样把很多事情作成了两张皮：业务与财务脱节、销售与品牌建设脱节、人员能力与考核脱节、销量与利润脱节、生产研发制造部门与市场营销部门脱节、广告品牌传播与实际市场操作过程没有关系等等。旺旺的老板肯定很累，因为不是每个人都关心盈利，企业在同一时间内做的事情肯定很多。整个集团缺少的恰恰是一个中心的模式协同。企业赚不赚钱为什么只有少数人甚至只有老板关心？问题出在企业设计上面！一个以追求销量和市场份额的企业，不可能产生全员关心盈利的企业文化，也不可能在日常工作中产生以利润最大化为核心的组织和管理。一个企业仅仅设计好盈利模式还不够，必须配套基于盈利的管理文化与手段。做到管理盈利模式至少在二个方面实施创新：组织创新和管理创新。组织创新包括：设立盈利总监、盈利经理

和盈利专员等职位；管理创新包括：增加利润分析信息系统、盈利知识学习、经常性业务盈利状况分析、个人绩效盈利递增考核系统设计等。总而言之，建立全员盈利文化，创造盈利能力管理手段。我们说多元化本身没有对错之分，甚至旺旺在一段时间之内的产品多元化也没有错，包括其生产酒，只是这些多元化的出发点是在企业品牌之下还是之上。从盈利角度来看，每一支产品就是一个利润源，说利润的意思是指财务盈利和全部费用成本之间的差值是正数，企业的多元化决策过程是否具备价值群协同的考虑，因为归结到盈利首先是一个交换的结果，交换的实际是价值。企业在多元化或者多产品化的过程中是否考虑过新进入的有可能是个陷阱？产品改变规格或者包装就算新产品的情形在快速消费品中很普遍，只是这样要避免出现桑塔纳3000的悲剧。本来从普桑到2000还多少有点新卖点，但是推出3000就不对了，因为从外型上跟2000没有多少变化，即使有技术的改进，对消费者已经形不成直接的价值感知，消费者期待落空，就会移情别恋，而此时的日本车系从外观上为消费者提供了很有差异化的价值感知标准，抓不住消费者的价值变化并顺应之，大众受到惩罚了，也就是说桑塔纳3000不是一个盈利源，因为你不再具备消费者愿意出钱交换的价值。礼包和汽车在某种意义上消费的价值有相同的地方。同样，旺旺的新产品按照老产品的思路和模式再怎么在人力上强调执行力都卖不起来，你的新产品起不来，而老产品消费者已经不愿意花钱与你交换价值，那么你就面临萎缩的境地。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