

情景案例：甩开对手，冲刺行业第一 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E6_83_85_E6_99_AF_E6_A1_88_E4_c70_459796.htm

一、拓普困局 拓普公司的刘俊从来没有象今天这么烦躁过，烦躁的原因其实连他自己也不太清楚，整个一个上午，他都在自己的办公室里来回踱步，偶尔低头沉思，偶尔哀声叹气，内勤小杨送进来的工作快餐，依然原封不动地放在宽大的办公桌上，他一点都没有食欲。上午女朋友麦微打来电话，要他晚上下班后陪她去逛商场买最新款的手机，他都说要加班，可能没时间，弄的麦微一气之下挂断了电话，这令本来就很不舒服的刘俊更加恼火不已，当然恼火的原因并不仅仅因为是女朋友的不理解，而是公司近段时间出现的市场问题。作为一家专门生产和销售空气净化器产品的民营企业营销总监，论如何他都不能对市场上的任何异常情况无动于衷，尽管他不是市场上叱咤风云的营销天才，营销中心全部的员工加起来也不足20人，他个人每个月的薪水也只是7000多元，但凭着自己对市场的敏感以及公司所涉及行业的熟悉程度，带领自己的营销团队左冲右杀，在市场上取得了不菲的业绩，公司最近几年的发展速度明显加快，尤其是针对装修市场的“甲醛克星”近几年随着广告的影响，已经成为市场的佼佼者，目前无论如何已经处于行业的前列。但是，刘俊毕竟是一个有抱负的营销将领，老板对他的信任更使他对公司的发展前途远比自己的职业发展更加重，前几天跟老板谈到过行业问题，认为自己的公司无论在哪方面，都堪称是行业的老大，但无论是公司品牌形象、产品销售力，渠道网络以及市场份额，

都未能与其他对手拉开距离，尤其是广大的消费者，根本无法辨别，谁的产品更好，谁的品牌更值得信任，整个行业都处于低水平的价格竞争当中，这样去对公司的长远发展是非常不利的。最近，有媒体报导说著名家电企业m品牌意欲挟品牌影响和渠道优势以及自身在微波炉技术领域多年积累的核心技术进入空气净化器行业，这对一直梦想要做行业第一的拓普公司来说，是一个非常致命的威胁，首先，拓普公司为了尽快把行业做起来，前期投入了太多消费者教育费用，可以这么说，广大消费者就是看到拓普公司的“甲醛克星”广告才逐步认识到装修甲醛对人体的危害以及必须购买空气净化气来确保自己身体的健康的意识，其次拓普公司为企业的发展已经设定了基本的战略纲领，想通过三到五年的时间，努力达到品牌影响和市场份额绝对领先的行业第一目标，如果这个时候大集团品牌进入，那么拓普这个刚刚有点起色的年轻品牌，很有可能成为又一个行业的铺路石和牺牲品，而刘俊的烦恼就是因此而起，一方面他想通过采取一些具有杀伤力的市场战术，打跨身边的竞争对手，快速抢占市场份额，使自己的企业尽快从行业中脱颖而出，拉开与对手的距离。另一方面，他总感觉公司的内部管理出现很大问题，尤其是执行力问题，很多想法他都无法落实；其次，他很想集中资源对公司的品牌进行整合传播，在消费者的心智中，确立专业领导品牌的地位，以抵御m等其它强势品牌的进入。尽管这个行业比较乱，模仿抄袭成风，拓普公司的新产品刚入市，后面就会跟进一大批模仿者，而刘俊最渴望的是自己能成为空气净化器行业的第一品牌。但是，这些美好的想法仅仅只是想法，他的营销团队需要培训，老板的思想需要时

间说服，公司的资源需要整合，经销渠道网络需要调整，公司对外的传播需要换种新的思路……这些事情，单靠半路出家才坐上营销总监位置的刘俊是难以完成的，这就是一直盘踞刘俊心中最大的烦恼所在……中午是午休时间，整个营销中心出奇的安静，员工有的在电脑前趴着睡觉，有的默默地看着报纸，不知是谁的电脑里播放着轻微的音乐，是肯尼金的《回家》，刘俊仔细地听了一会，那优美的旋律使他的身心突然微微一震，这是他最喜欢的音乐，以前在大学的时候就迷上了萨克斯，他甚至为此还专门花了800多元去乐器店买了一把，然后每天晚上在校园树林里吹，弄的同学门一听到萨克斯声音就知道是刘俊那家伙在犯傻。后来这把萨克斯一直跟随刘俊到毕业，但他没能在音乐上创造出什么伟大的奇迹，喜欢萨克斯音乐的刘俊大学毕业后直接去了一家广告公司，后来就被朋友引荐进入了拓普公司，从销售经理一直干到现在的营销总监，那把800元买来的萨克斯，也随着刘俊的职业变化而被冷落在宿舍的墙壁上，想到这里，刘俊微微叹了口气，但心里似乎比刚才舒服了许多，想起学生时代，每个人总会生出许多的感慨……突然，刘俊似乎想起了什么？对，刘俊有一个非常要好的同学沈奇，目前正在广州一家营销咨询公司任首席顾问，平时刘俊有什么市场问题，总是会跟他探讨，这家伙尽管跟刘俊一样是学中文出身的，但读了mba又到几家大公司转了几年之后，突然投身到营销策划行业来了，而且这几年一直专注于市场营销的研究发表了不少营销专业论著，从终端制胜到传播策略、从渠道为王到营销战略，似乎对营销有颇深的感悟。想到这里，刘俊心理突然舒畅了起来，他相信只要找到沈奇，他心中的疑惑就会迎

韧而解，他立刻拎起电话，拨通了沈奇的电话。并约定晚上6点半，在老地方天河公园昔士风西餐厅见。

二、专家解惑

秋日的广州之夜，凉风习习，刘俊和沈奇在昔士风餐厅的户外酒廊座位上，这里地处天河公园腹地，四处绿荫环抱，空气特别的清新，这也是刘俊和沈奇喜欢来这里喝酒聊天的原因，在如此秋高气爽又安静如斯的美妙夜晚，刘俊和沈奇，这两位昔日的同窗学友，如今又在不同的岗位上从事营销管理和营销咨询的同行，开始了他们营销对话。刘俊把公司的情况向沈奇做了详细的介绍，并征询沈奇的意见，公司究竟该怎么办？沈奇沉思了一会，根据我常年的观察和分析，目前中国有相当一部分企业的发展里程正好处于与你们拓普公司相同的市场环境，他们都有着一些相同的市场野心，问题是，他们无法找到最恰当的战略战术，来使自己抵达这一宏伟的目标。有很多企业为此专门求助于我们这样的专业外脑公司，他们非常渴望能在专业外脑公司的帮助下，跳出低水平的同行业竞争，尽快能冲刺行业第一。沈奇举起杯子与刘俊碰了一下，然后喝了一小口华夏干红说，经过我最近几个月的研究，发现这些处于特殊环境中的企业，通常都具有以下八大特征：1是最先进入这个行业，且技术上具有一定的优势；2是不知不觉中，已经成为这个行业的第一，但与行业中其它对手的距离不太明显；3是企业自身对自己在行业中的发展地位有了新的追求，不太满足现状；4具有破坏传统运作规范的胆略和建立新标准新体系的野心；5希望借一机会，能脱颖而出，成为某个行业的代名词；6努力想把某个行业做成一个具有巨大发展潜力的新产业，具有整合整个行业，提高行业竞争水平，以抵御其它企业进入本行业的危机意识；8是自

身变革能力有限，营销管理者大部分是随企业一起发展起来自己培养的，有些甚至是与老板一起打天下的创业元老。沈奇点燃了一支香烟，然后继续说道，从企业发展角度来看，任何一个行业，都会有在不知不觉中形成一定优势的企业领先者，尽管这些领先者在行业中占的份额不大也不太明显，但它的一举一动会影响到行业的发展，它在行业外的影响也许很弱，对消费者来说，它的知名度甚至等于零，但在行业内，包括渠道经销商圈内，几乎已经成为比较明显的楷模，如他们的推广手段会被行业模仿、他们的经销政策被其他对手作为参考依据、他们的销售人员经常被挖走等等，尽管这样，这些领先者的优势还是不十分明显，甚至极有可能就被紧随其后的竞争对手轻易超越。如同你们拓普公司所处的市场环境一样。一个真正有野心的企业，想尽快甩开对手，与对手拉开距离，以一种更高的姿态成功冲刺行业第一不是不可能，事实上国内很多企业成功的实例足可以左证，沈奇认为，能够达到这样的效果，通常有以下三种做法。哪三种？刘俊迫不及待地问，别急，沈奇轻轻喝了一口红酒，听我慢慢说来。第一个做法是，系统地进行内外资源的整合为成功积聚冲刺能量。田径项目中的长跑比赛，我们大家都知道，一开始的超越并不能代表最后的成功，真正的冠军都是在最后一百米的距离中，突然爆发出一股能量，把身旁的对手甩开，成功进行强烈冲刺，从而获得第一。作为企业，要知道自己所处的内外部环境，懂得运用外部资源和内部资源的整合，来使自身强硬起来，譬如规划清晰的战略和目标、完善内部管理系统，尤其是营销管理体系及上下游供应链的完善，使企业在市场上的每一个动作都带有明显的战略性计划，

从而在行业中迅速跳跃出来。成功的案例如山东九阳电器。九阳电器在家用豆浆机市场开创了一个新的行业后，遭遇了很多对手的模仿和跟进，公司的市场增长受到影响，经销商们也因为一些低价竞品的骚扰开始有点心猿意马，公司决策者感觉到公司内外的压力和方向上的迷惘，认为公司必须来一次强烈的冲刺，才能与对手甩开距离，最终抵达自己的目标，公司从品牌形象整改、内部管理体系导入到企业文化的重塑营销团队市场战斗力提升等进行了一次全方位的系统大变革，尤其是在现代品牌管理上迈出了科学管理的坚实一步，他们清晰了品牌定位，重新提炼了品牌的核心价值和服务理念，使行业特征更加明显，同时与渠道合作伙伴建立了利益共享的情感关系。2000年，山东九阳这个以前一直默默无闻的小企业，终于以一个行业绝对领导者的身份，站在了世人面前，九阳也成为家用豆浆机的代名词。第二个方法就是重新制定游戏规则抢行业制高点，沈奇喝了口水就继续说开了。要成功甩开对手的第二个方法，就是必须要有勇气和胆略破坏原有的市场格局和竞争规则，以一种新的姿态重新制定行业标准或者竞争秩序，但要做到这一点，企业必须在某一个点上具有超越对手的能力，譬如掌握有本行业产品的核心技术，至少能在产品制造成本和技术上有重大突破；或者在市场营销上具有创造性思路，能够使品牌抓住某个机会快速浮出水面，引起行业关注的，以此树立自己在行业中的老大地位，引发新一轮的市场竞争。譬如炊具行业的苏泊尔，以自己超越于行业对手的核心安全技术，在1995年配合国家相关部门推出的新标准压力锅，在行业内率先执行了压力锅强制性国家新标准。以苏泊尔命名的新标准压力锅伴随“苏

泊尔，安全到家”口号的深入人心，苏泊尔在压力锅市场上迅速崛起，成为炊具行业公认的第一品牌。第三个做法就是“不按常理出牌”，所谓不按常理出牌，就是以一连串有违常规的营销怪招来出奇制胜，要做到这个程度就需要我们的企业具备超常的思维能力，至少具有水平营销的思维，将我们习以为常的市场运作套路进行颠覆，甚至完全以一种别人看不懂的模式来运作行业产品市场，这种做法，既可以用于甩开近身对手，冲刺行业第一，也可以以挑战者身份，打击行业第一，从而产生市场黑马，成为众人仰慕的标杆。成功的典范如如将保健品当礼品卖的脑白金，而最近从市场上冒出来的电子教育产品好记星，已经成为市场营销领域广泛争论的经典案例。而好星最成功的地方就采用了保健品营销模式来运作电子产品，首先它在战略上进行了创新，决定运用保健品模式来运作电子产品，并针对产品进行卖点差异化策略，在传播上也跳出传统电子产品的传播方式，直接采用电视直销广告高空轰炸，报纸软文地面扫荡等战术，把一个已经被行业做滥了的电子教育产品，运用超越常人的营销思维而获得了巨大的成功，2004年销售达到了10个亿，令商务通、名人等老品牌对手跌破眼镜。沈奇是越讲越有劲，而刘俊却越听越兴奋，不知不觉，两瓶华夏干红已经空了，小姐，再来一瓶，刘俊招手示意服务小姐再拿一瓶酒来，沈奇忙制止，够了够了，再喝下去我的话更多了……哈哈，这正合我意，我就希望你把你内心的才思怪想一股脑儿都流出来沈奇招架不住老同学的盛情，只得接受刘俊倒满的酒杯，然后继续演绎他的营销思想，他说，我刚才说的仅仅只是方法，不是每一个企业按照上述三种做法都能获得成功，企业首先

要衡量自己的能力以及冲刺第一的资本，如果确实具备了，正确的方法可以事半功倍，如果本身不具备这个能力，企业资源上也缺乏后续的跟进，那么再好的方法也与事无补，甚至可能适得其反，给企业带来更大的灾难。

三、支招突围

一个礼拜以后，刘均收到了沈奇发来的电子邮件，里面是沈奇根据刘俊提供的市场资料加上自己的思考，结合空气净化器行业的发展趋势给出的一些策略思路，沈奇认为拓普公司目前已经奠定了扎实的市场基础，不需要采取极端的措施去做太大的动作，现在的问题主要是尽快从行业的低水平竞争中脱颖而出，快速建立起自身的核心竞争优势，以防御大品牌的进入。为此，他给拓普公司下一步的营销突围提出了几个策略性思路，刘俊匆匆看了一下，眼睛一亮，心理立刻有了底。沈奇的突围思路是从以下五个方面展开的。

1、技术创新解决当前在产品上存在的先天不足

空气净化器未能被消费者认定为必须品的主要原因一是产品本身的形象问题和平时的摆放问题，如“甲醛克星”的目标群是装修一族。装修后买一个回家，感觉上是将装修污染清除了，但是，清除完了呢？是不是还要天天使用？还是日后就成了摆设呢？事实上很多装修家庭正在运用传统的甲醛清除方法，譬如，他们会在装修后一两个月，采取开窗开门通风空置一到两个月，来达到甲醛的散发效果。另外，当前的空气净化器基本上是利用化学药剂来达到净化效果的，而这化学药剂会不会产生二次污染，这也很难说。但作为严谨的企业，必须要解决消费者心中的所有疑虑。要做到产品实用美观，如能开发出净化指数的显示屏，让消费者通过实际数据，引起对空气净化的重视，从而产生物有所值。

2、战略调整针对不同的细分

市场，推出全系列产品 空气净化器目前只打开了清除甲醛的装修市场，而庞大的空气杀菌市场尚未打开，目前这个市场对于普通消费者来说，也还没引起重视，或者说人们心目中普遍尚无空气杀菌的概念，原因是习惯问题，“非典”时期，人们对空气传播病菌很重视，出门人人都要戴口罩，每天都要用洗手液洗几次手，但“非典”一过，人们又不在乎了，这说穿了只是一个习惯问题，但随着人们健康意识的增强，同时“非典”和“禽流感”等病毒传染带来的影响，人们会更加重视空气杀菌，拓普公司要做行业第一，必须要抢占行业制高点，在稳定现有产品市场的前提下，推出针对空气杀菌的全系列产品，如针对医用、企业用（公共场所等）和家用市场设计不同的杀菌产品，但要打开这个市场一是需要时间，二是需要耐心的市场教育。只要辛勤耕耘，市场的回报是无量的。

3、渠道创新多渠道运作，编织一张完善的销售网络 目前空气净化器的主要销售终端只停留在建材装饰市场，家电商场和传统商场的能见度很底，说明家电渠道尚未完全的进入。公司在继续不断渗透家装市场同时，要尽快将产品进入家电流通渠道，首先将一线城市的终端做到完善，下一步可以考虑进入二线市场。另外公司要建立大客户销售部，根据新开发的办公用空气净化器直接针对企业客户服务，或者进入办公家具批发领域，使得一些企业客户，将空气净化器的购买与传真机、复印机等同视之。要做到绝对的行业第一，产品的市场覆盖和完善的渠道网络是绝对不可或缺的。

4、传播创新抓住核心，打造行业独特印记 空气净化器产品的传播诉求要有战略性，不要局限于某个产品市场出不来，要学学当初电冰箱是如何改变人们意识中，认为电冰箱

只是夏天使用的心理概念的做法。把空气净化器产品，当作一个真正家庭所必须的健康产品来卖，而不仅仅为消除某一特殊时期的污染，如每个产品的卖点提炼，周到的服务体系以及各类规范编码的品牌传播信息等，传播的渠道也要作些调整，不能仅仅局限于运用恐吓手段，这样的战术用多了消费者反而感到不舒服，起不到传播的促销作用，除了产品功能的传播外，最好能针对公司的品牌进行情感上的沟通，同样卖产品，纳爱斯的情感广告与脑白金的恶俗广告对消费者的影响力是不一样的。所以拓普公司必须整合公司的传播资源，迅速规划品牌，通过各种传播手段，致力于打造空气净化器行业第一品牌的品牌印记，其主要意图是在大品牌进入以前，就要在市场中树立空气净化器专业品牌的占位形象，这样可以有效抵御外来入侵，同时也可以区隔同业竞争者。

5、内部变革完善公司内部管理体系，以应对市场的增长 要进行上述四个方面的成功，必须要有一个由内而外的保障系统，这就是公司从上到下的内部管理体系，如规划拓普公司的战略发展愿景和目标，根据新的战略重新设计组织结构，规划业务流程，同时针对战略目标规划人力资源、营销理和销售管理以及供应链等各项管理体系。完善了内部管理体系，拓普公司才能沉着应对外部市场上的各类危机，同时游刃有余地保持市场增长，从而成为内外均强的行业第一。

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