

<<董明珠谈营销>>

图书基本信息

书名：<<董明珠谈营销>>

13位ISBN编号：9787213037375

10位ISBN编号：7213037374

出版时间：2008-4

出版时间：龚明勇 浙江人民出版社 (2008-04出版)

作者：龚明勇

页数：235

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<董明珠谈营销>>

前言

“创意面前，生意是不平等的”。

我始终相信这句话所蕴涵着的深刻道理，无论是对于广告，还是对于传统行业。

关于什么是创新？

我从中文运用的角度思考到了企业创新的方法。

1991年，我开始学诗歌，创作的指导思想是要把诗歌写得没有人能懂。

“用一枝玫瑰堵住你燃烧的嘴唇”，类似这样的句子在我平时的语言中经常会出现。

但这究竟跟我的事业有什么关系呢？

燃烧和嘴唇两个词，按照一般的语言逻辑来说，这两个词语不可以放在一起，因为不大可能产生什么修饰效果。

但是，如果非要搭配在一起的时候，也会产生一些奇妙的感觉：第一，大家会觉得这个词组很有趣，很新奇，然后会产生一种强烈的兴趣；第二，燃烧和嘴唇放在一起，被赋予一种全新的意义。

比如，你可以猜测、想象这个嘴唇背后有怎么样的欲望在涌动，新词语跨接的组合方式可以带来诗歌上的创新。

所以，我觉得所谓的创新，就是把原已存在的很多不同元素，做一些全新的组合，就有可能带来创新。

第二种创新就是把这些词语的含义颠覆，变换使用也可以产生创新。

回顾我在分众的创业当中，很多的词语都做了类似的改革。

比如，大家都讲大众媒体，后来我把这个词语改成分众媒体。

这是为什么？

因为当今整个社会已发生了翻天覆地的变化。

1992年之前的中国没有大众、分众之分，没有社会阶级之分。

但后来随着社会的分化，出现了不同的社会阶层；而随着企业出现的分化，媒体也有了很大的改变，作为媒体，怎样帮助企业的产品营销达到第一诉求呢？

我发现，过去、现在、未来媒介的关键词，先是以大众为导向，然后是以分众，逐渐向一对一的营销改变。

“分众”的词语来自托夫勒的《第三次浪潮》，其中有破碎化、个性化、分众化三个词语。

针对这一现象，广告必须实现有针对性的打击，才能达到预期的效果。

就拿电视来说，为什么在家庭以外的很多地方都没有电视广告？

我就想，如果可以创造出一个户外的电视广告市场，那该多好。

这就是酝酿分众传媒的初衷。

当时，媒体成功的核心要素是内容，直到今天，这个依旧是媒体成功的重要组成部分，但已不是唯一的要素了。

2003年，很多人问我一个问题，分众为什么叫做媒体呢，都是一个个广告，谁会看？

这在当时是一个很大的挑战。

但只要略微转变一下思维就能很容易地理解，假设处在一个比看广告更无聊的时间和空间的时候，就一定会去看广告。

世界上最难看的杂志是航空杂志，但是很多人在飞机上都会看，这是因为没有其他的选择。

文学是人学，从人的角度思考会不会有机会呢？

人的生活是有一定的规律和轨迹的，如果把这个广告移植到他们的轨迹和规律当中，就有可能成功。

分众打造的框架电梯广告，就是出于这样一个愿望。

一个人一个礼拜不回家肯定是不可能的，一个人不去写字楼上班也是不可能的，所以出现了楼宇电视。

大家一个星期不去超市买东西也不太可能，所以出现卖场电视。

从人的生活轨迹去看，从家到写字楼，到大卖场，这些地方都是空白的，充分利用这些空白，都有创造无限的可能性。

<<董明珠谈营销>>

现在分众一年有十几亿元的广告收入，而且在纳斯达克实现了上市，一般的广告企业无法做到这一点，这都是思维创新带来的。

而这一切，只需要把原来的广告逻辑转变一下，从人的角度、从人的生活轨迹出发，从人的需求出发去思考问题，就轻而易举地找到了突破口。

一个人有各种各样的需求，有一些需求没有在这个社会当中得到满足，这就是市场的机会所在。

有人在无聊地等电梯的过程当中，没有人来填补他的信息需求，于是就出现了分众；很多人在晚上有许多闲暇的时间，于是出现了玩游戏的盛大；还有很多人喜欢浏览千奇百怪的新闻，便出现了新浪。创新的根本，其一来自对人的生活细节的洞察；其二是一个颠覆性的思考模式，把一些不能组合的东西重新组合在一起的时候，便产生了全新的意义。

几年前，媒介都是报纸、电视、户外，但是几年之后的今天，媒介出现了类似的分众、生活轨迹点、生活圈这样的关键词。

那么，到底什么是创新呢？

就是当你做了一件让大家感觉不舒服的事情的时候，你就开始创新了。

今天的这个商业社会不缺经验，不缺判断，也不缺MBA，缺少的恰恰是对市场的理解和突破的勇气。

从事任何一个行业，当你的思考方式与大多数人背道而驰的时候，你就比较容易成功。

如果你跟大多数人保持相同的思维力式，则会死得很惨。

通常，最安全的方式也是最危险的方式，赌性坚决的人赢得几率更大。

迈克尔·波特说过，竞争并不是要成为最佳，而在于你要具有独特性，通过这种独到之处向客户提供价值。

竞争有多种方法，无论在哪个行业都会有多种客户的需求，因此我们必须通过多种方法以增加价值。

作为一个企业，你不是要找出唯一的灵丹妙药，而是要寻找一种适合你的方法，使你在业界做到与众不同。

新世纪的战略已经发生了根本性的变化，不是要实施先进的做法，而是要选择能使你与众不同和独一无二的做法。

基于这种考虑，迈克尔·波特认为，有效的战略，必须拥有一定的独创性，那种亦步亦趋的做法无法确保企业后来居上。

首先，战略需要有一个独特的价值诉求。

你做的事情与其他竞争者相比应当有很大的差异。

价值诉求主要包括三个重要的方面：你准备服务于什么样的客户？

需要满足这些客户什么样的需求？

他们会寻求什么样的相应价格？

要实现上述诉求，企业必须采取一种独特的视角，用以满足一种独特的需求；其次，要有一个不同的、为客户精心设计的价值链。

营销、制造和物流都必须体现出与竞争对手的不同之处，这样才能有特色，否则，企业就只能在运营效率上展开竞争。

但是话说回来，如果采取的是一个过时的方法和策略的话，加快效率只能让企业偏离得更远。

在国内的新兴经济中，这种差异化的竞争策略层出不穷，比如说阿里巴巴、百度。

没有创新的思维，这些企业根本没有办法获得在网络时代崭露头角的机会，也不会获得今天如此大的成功。

不同于信息产业，创新在传统制造行业可能是一个稀罕之物，尽管很多企业把创新作为一个口号，言必称创新，实际上多年形成的固化的思维模式已很难取得突破。

所幸，制造行业还是有那么几家企业敢于否定自己，义无反顾地投身于改革洪流，格力就是其中的代表之一。

格力的董明珠是我较为崇拜的一位企业家。

不仅因为她是一位女性，一位不把自己看作女性的女性。

生意场中没有人因为你是女性而对你保持仁慈，在这种环境中能够生存下来，说明她的能力超卓和坚毅。

<<董明珠谈营销>>

作为一个女性营销人，能够做到那样的长袖善舞，叱咤风云，相当难能可贵。还因为，她能够在国有经营体制下坚守一份信念，打破传统营销的条条框框，对营销的锐意改革，使得格力成为中国专业做空调的唯一一家。

可以说，格力给许多矢志做专业化的企业树立了很好的典范，包括我们分众传媒。对于中国的制造业来说，长期奉行的拿来主义可能已经湮没了他们创造的欲望和信心。不可否认，整合和学习竞争对手的先进做法，这是管理非常重要的一个策略，但是绝对不是终极目的。

这里有一个问题，你能学到的，别人也同样可以学到，而且当你学会技艺的时候，你的老师早已经一骑绝尘远远而去也。

所以，我们总是听到中国的工业技术只是达到了发达国家20世纪八九十年代的水平。企业如果没有创新意识，就永远只能跟在别人背后当跟屁虫。

完全可以说，格力今天之所以这样令人尊重，一方面是因为董明珠长期以来坚持诚信经营打下的良好市场基础，另一方面更是因为董明珠所主导进行的一系列销售和渠道创新。

在产品同质化的今天，许多企业发现单纯依靠高品质的产品已经不足以打动消费者的心扉。董明珠所倡导的自建渠道，并不是一个偶然的尝试，而是对大家电连锁销售的一种有益补充，是对市场空白的填补，必将对整个市场营销格局的变化产生深远的影响。

总之，在作者这本反映董明珠营销思想的书里，体现出了与其他管理书籍的不同之处，让善于思考的我们可以学到很多。

<<董明珠谈营销>>

内容概要

本书首次清晰地梳理董明珠对格力名牌战略、专业化战略、独创的专营销模式、渠道创新、质量管理等的思索和实践，揭示格力电器畅销的董式奥秘，解密董明珠的“斗争哲学”、经商之道和独特的人格魅力，真实披露董明珠作为一名女性企业家在激烈商战中的心路历程。这是一本全面解读“中国制造”代表人物、格力电器总裁董明珠管理思想的作品。

<<董明珠谈营销>>

作者简介

龚明勇，毕业于湖北大学。

担任过品牌经理、总经理助理、杂志副主编等职务，对企业管理、广告策划以及企业文化建设有独到见解和丰富的实际操作经验。

现为北京奥格威营销咨询公司咨询专家。

管理及营销类理论观点散见《销售与市场》、《销售与管理》、《中国商业评论》、《华商》、《知识经济》等杂志媒体。

<<董明珠谈营销>>

书籍目录

序 这位女性为何如此令人尊重第一章 我叫董明珠陌生的行业试过方知深浅道高一尺，魔高一丈决不容许拖欠货款感谢朱江洪付出总有回报我喜欢自由自在第二章 管理比营销更重要留下的是最好的我能做到的你们也要做到斗争代表了认真的态度伟大的理论来自于伟大的实践要培养接班人第三章 不期骗别人就是赢家第四章 工业精神就是吃亏精神第五章 产品才是第一第六章 就是要做空调业老大第七章 我永远是对的第八章 与国美全面全作会死得更快第九章 谁说国有企业就经营不好？第十章 让格力走向世界附录一 董明珠语录附录二 格力大事记后记

<<董明珠谈营销>>

章节摘录

决不容许拖欠货款我开始明白了：一个效益再好的企业也会有被债务拖垮的可能，也就是说从那时起，在我经手的业务里，决不容许拖欠货款现象的存在，这为现在格力没有一分钱应收款的运作环境打下了良好的基础。

磨难是人生的老师，不经历风雨，怎么能见彩虹，磨难能使人迅速成长并成熟。

一般人认为，人生的磨难来得越早越好，最好是在30岁之前，再晚了，人就容易丧失斗志，容易在磨难面前屈服，永远爬不起来。

可是，这一年，36岁的董明珠经历了她人生中最艰难的时光。

也正是得益于这段时间痛苦的磨炼，使这个原本温柔的女子，成为了以后的商界女强人。

她仿佛如鹰一般，获得了重生。

过去的36年，董明珠过的是一种平静的生活，波澜不惊，没有留下任何痕迹；而36岁以后的岁月，对她而言，则完全是另外一种全新的人生。

她像鹰一样，在短短的时间里，迅速完成了一个质的变化。

管理是门技术，也是门艺术，其中学问无限，奥妙无穷。

我们发现所有管理出色的人，往往禀赋与悟性过人，自有一套，事业的成功，根本用不着借助管理学理论的帮助。

董明珠是个很善于学习和总结的业务员，在追债事件之后，她深刻意识到，自己绝对是个做营销的料，但是，像这样追款花费的人力成本毕竟是太高了，耗费了销售员太多的精力不说，还常常得不偿失。

为了避免这类事情再次发生，唯一的解决办法就是从销售的源头人手，实行“先款后货，决不赊账”。

从此之后，这8个字也成了董明珠为自己乃至公司所设立的一条不容改变的重要商规。

在她手中，此后产生了数百万、数千万乃至上亿元的销售额，但是，再也没有出现过一笔应收款，这恐怕在中国现代营销界也算前无古人了。

后记

所谓“博弈”，通俗地说就是“下棋”，你走一步，我也走一步；你想吃掉我，我也想吃掉你。不过与纯粹为游戏的下棋有所不同的是，经济活动中的博弈并不是谁吃谁的问题，而是努力通过相互合作而取得共同利益的增长。

我们每天都在进行经济活动，或者说每天都在“下棋”。

在经济活动中“上有政策，下有对策”或“下有违规，上有责罚”都是每时每刻都在发生的正常的“博弈”现象，唯有这样，这盘棋才有看头，才会活起来。

只要经济活动不终止，只要人们还在运用他的心术智慧，这就是一盘下不完的棋。

任何游戏规则、制度、棋谱，都不可能是尽善尽美的，它需要双方不断去发现漏洞，捕捉战机。

在中国的企业界，女企业家是个特殊群体，这个群体不仅数量非常少，且大都集中在餐饮、美容等服务类行业，很少有出类拔萃、为万众所瞩目者，所以偶尔跳出一位女首富，就是一件令人兴奋的事情。

随着国内市场经济改革的持续深入，女性高层管理者的比例在不断提高，所在领域也一度拓宽到生产、零售和高科技行业，她们在各自岗位上发挥着越来越重要的作用，巾帼不让须眉，让众多男性企业家为之汗颜。

管理学大师彼得·德鲁克提出，企业管理的目标可以归结为三个：一是完成企业目标；二是让工作卓有成效，让员工有成就感；三是要担负一定的社会责任。

在实现企业管理目标的效能上，女企业家通常表现得更为优秀。

这一方面是由于女性是天生的领导者，有着与生俱来的细心和体贴，她们往往能够密切关注员工的工作状态，察觉员工细微的情绪变化，并及时给予关怀和指导。

在言谈举止上，女性管理者通常更具亲和力，这使得她们在管理中由于性别的原因而常能收到事半功倍的奇效。

而另一方面，几乎所有的女性都拥有程度不一的统治欲，只不过绝大多数表现在家庭生活中，而较少表现在职场生涯中。

正是由于这个原因，但凡走上管理岗位的女性企业家，都表现出了极强的统治力和强悍的管理作风。

同时，为了弥补女性体能和感性认识上的不足，女性企业家往往会以细致的观察和坚持不懈的学习不断提高自身素质和管理水平，这一点尤其使女性企业家在职场中变得令人敬畏。

格力公司的董明珠女士就是这样一位令人敬畏的女性，不仅下属怕，同事怕，竞争对手和战略伙伴都怕。

她在商场中是个不折不扣的狠角色，很多人怕她，但是还离不了她，并且爱她。

如果说这是她给人留下的第一印象的话，我倒是对于她的深谋远虑更感兴趣，这正是董明珠与一般女性企业家的不同之处。

董明珠在她所著的《行棋无悔》一书中说道：“世间，就像一个大棋盘。

”我们发现，她喜欢讲棋，倒不是因为她喜欢下棋，是因为她深谙下棋之道。

无论是《棋行天下》，还是后来写的《行棋无悔》，董明珠都在讲一场关于博弈的故事。

与棋局中的你死我活不同，董明珠所理解的经济活动中的博弈不是谁吃谁的问题，而是努力通过相互合作而取得共同利益的增长，这正是董明珠对于博弈理解的高明之处。

几乎在所有的商业活动中，参与者都在谋求自身利益的最大化，这也是企业组织生存的动力和目的所在。

但问题是资源有限，市场份额有限，彼此的争、夺就必然造成利益的冲突。

即便双方存在双赢的共同利益，也可能在分配的公平性上产生矛盾分歧，于是，我们发现，商业社会中的斗争几乎无处不在。

而作为一名企业家，如果不懂得博弈之术，其结果只能是处处吃亏上当。

商场如战场。

董明珠的斗争哲学，在商业社会这个没有硝烟的战场上，得到了充分的验证和诠释。

董明珠的为商之道，既不是我行我素、天马行空，更不是独步武林、舍我其谁，而是严格遵循市场法

<<董明珠谈营销>>

则、讲究一定之规的。

没有规矩不成方圆，下棋也有棋之道，只有谨慎布局，通盘考虑，每走一步做长远的考虑，不抱投机取巧和侥幸心理，这样才能“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

同理，商亦有道。

譬如《行棋无悔》一书的开篇《淮地哗变》里的“窜货”案例，一些经销商为了完成销售任务从而获得优惠返利政策，不惜低价到异地倾销，使得市场秩序大乱，其他经销商也对格力产品失去信心，消费者对格力品牌失去信任。

在此非常时期，她冷静地分析局势，果断地平息了该事件，并通过妥善处理，使外界经销商和消费者对格力重新建立了信任，坚定了信心。

谈起为商之道，不能不提徽商。

胡适曾经把徽商比喻成“徽骆驼”，现代的经济学家们更是总结出了许多“徽商精神”，什么“审时度势、出奇制胜的竞争精神”，什么“不辞劳苦、虽富犹朴的勤俭精神”，还有“不畏艰难、百折不挠的进取精神”，等等。

史料中记载“徽之俗，一贾不利再贾，再贾不利三贾，三贾不利犹未厌焉”。

董明珠虽然不是安徽人，但是她的第一仗在安徽打响，倒也颇有一番徽商的风格。

作为一名企业家，董明珠与安徽是有着特殊渊源的。

从1992年以业务员的身份进行“合肥追债”开始，创造了辉煌的销售业绩，一步步显露个人才华，并逐步走上管理岗位。

到2006年10月17日，格力电器合肥生产基地正式开工建设。

这是继珠海、重庆和巴西之后，格力电器所建立的全球第四个生产基地，此时已身为总裁的董明珠专程从珠海总部前往合肥主持开工仪式。

到达合肥之际，一时感慨万千。

其实，一直以来，董明珠都是躲在格力空调后面的一位寂寥的棋手，性能优良的格力空调在她的布局下进入千家万户之后，董明珠个人才逐渐为人所熟知。

她的第一本书：《棋行天下》是我在商场购买格力空调时所免费得到的，拿回去后一时爱不释手，奉为至宝。

那时候我便注意到这个美丽而深谙谋略的职场女性，后来，我又两度在央视的《对话》栏目里领略到她的纵横捭阖与聪明才智，知道她在长期的市场实践中，摸索出了一整套独特的经营方式，销售模式连年创新，被空调界同行及新闻媒体誉为“格力模式”，其独特的区域销售公司模式还被经济界、理论界誉为“21世纪经济领域的全新革命”。

在董明珠的第二部著作：《行棋无悔》里，感人的章节更多，除了讲述格力那些鲜为人知的故事以外，在《风雨同舟》、《击水中流》等篇章里又多了一些感性和理性的成分，既对她的上级领导朱江洪的慧眼独具充满感激，这是铁女人感情的自然流露；同时，在巨大的成绩和荣誉面前，她又能够保持适度的清醒。

特别是她站在女性的角度所说的几句话，可能对广大的女读者们大有裨益。

迄今为止，董明珠在格力已工作了18年，用她自己的话说，这是斗争的10多年，与自己斗，与市场斗，与人斗，与天斗，与地斗，其乐无穷。

她的斗争哲学总是能鼓舞很多人的斗志，而这种乐趣的背后却饱含着泪水和辛酸。

作为女性企业家，她比平常人付出的更多，她在自己的《棋行天下》一书中写道：“越是单纯的东西，越是需要一个人付出百倍的努力去捍卫它，把一种单纯的信念贯穿于生活中，往往需要付出并不简单的代价。

”人生自古忠孝不能两全，这样一个女强人，对于母亲，对于家庭，对于孩子，她其实也有太多的愧疚与自责。

但董明珠坚信，命运创造了她，是要她来做大事情的，在命运所赋予的职责面前，牺牲是难免的，也是值得的。

综合本书的所有论述，可以看出，格力电器的强大市场竞争力已经建立，作为竞争的三个重要组成部分，商品力和形象力得到了格力精品名牌战略及专业化战略的保障，而销售力方面，则得到了董明珠

<<董明珠谈营销>>

独创的专营销体系以及经销商合营体的有力支撑，这几方面的组合和协同作用，形成了独具特色的“董式营销”。

<<董明珠谈营销>>

媒体关注与评论

知名的模式都不可复制 来源 价值中国网 郎鸣镝 一些企业据此就急急忙忙调整市场策略，把格力模式作为学习的样板，也开始组建自己的各个区域销售公司。

但，在国内这样一个地缘广大、层次多样、消费能力差别明显的市场上，营销模式也应该是多样性的，适合格力的未必适合其他企业。

格力模式也未必能包打天下，切合自己的实际才是最好的。

海尔的专卖店加大连锁，美的的区域代理加直营，志高的两条腿走路，格兰仕“为你而变”的多种模式并存，都不失为有自己的特色。

为什么非要套搬格力的营销模式呢？

弄不好“画虎不成反类犬”，得不偿失更麻烦。

<<董明珠谈营销>>

编辑推荐

《董明珠谈营销》是一本全面解读“中国制造”代表人物、格力电器总裁董明珠管理思想的作品。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>