

反向营销

一、反向营销的概念

所谓“反向”，即先做市场，而后再定经销商。具体的做法是：企业的新产品不是通过一级、二级批发商推向市场，而是在产品上市之初回避一、二级批发商，直接以消费者为中心开展市场营销。企业可以适当地投入一定的市场推广费，将产品直铺零售点，而这部分成本可以在产品相应的出厂价与批发价之间的利润中加以消化。其营销策略主要包括：反市场细分策略、反定价策略、反季节营销策略、反豪华包装策略、反正面形象、反科技。

反向营销包括两个完全不同的含义，一是营销策略上的反向营销即采取不同于常规企业的营销策略，达到“反弹琵琶”的效果；二是市场链条上的反向营销，即相对于产品销售客户的开发，对供应商的开发。市场链条上的反向营销即供应商开发，是指当不存在合意的供应商时，采购方进行主动采购，自行创造一个供应源的方法。每一制造商都需要这样的供应商，他以最低价格提供最高质量的产品，从不耽误交货日期，而且对最小的要求也立即响应。有两种基本方法能达到这一目的。

第一种方法是采用一种有系统的方法，在给出一采购定单之前寻找与筛选潜在的供应商。这是日本人与欧洲人采用的方法，而且也是 ISO9000 系列标准的基本哲理。

第二种方法是要求已签订合同的供应商去改进，否则就使他面临失去生意的局面。这是许多美国制造商采用的方法。

二、反向营销的营销策略

1.反市场细分策略

市场细分是企业确定目标市场、制定营销战略的一个关键性环节。从 50 年代开

始，它一直是指导企业开展营销活动的重要理论基础和营销方法。实行市场细分的必要性，并不是体现在将整体市场分得越多越好、越细越好。市场细分应以满足消费者差异性需求、发现市场机会、降低营销成本为目的。反市场细分策略就是在满足大多数消费者的共同需求基础上，将过分狭小的市场合开起来，以便能以规模营销优势达到用较低的价格去满足较大市场的消费需求。因为，在某一时期，不同消费者群之间对某些产品喜好是不相同的，但在另一个时期，他们之间的喜好又趋于某种“一致化”。此时，继续采用市场细分的方法不仅是多余的，而且是有害的。

例如，过去中国城乡青年在穿着用品方面存在着明显的“差异性”，现在，经过将近 20 年的改革开放，部分农村青年与城市青年之间的需求差异性已变得越来越小。在这种情况下，对一些在青年用品市场上营销的企业来说，实施反市场细分策略往往会取得较理想的营销效果。一般来说，反市场细分策略的实施主要有两种方式：一是由缩减产品线来减少细分市场；二是将几个较小的细分市场集合起来，形成较大的细分市场。

2.反盈利——“赔钱”策略

盈利是广大企业的共同目标。但企业对盈利的追求应与消费者的需要结合起来。从理论上说，使用价值是价值的物质承担者，企业要想使商品的价值得以实现，必须使商品的使用价值最大限度地适合，适应满足消费者的需要。否则，消费者将会产生不满意感，商品就没有销路，盈利也无从谈起。如何消除某些消费者购买商品后的不满意感，促使他们变成企业的经常顾客、产生重复性购买呢？长沙市友华公司推出的反盈利——赔钱策略较好解决了这一问题。他们成立了“赔钱”分公司，专门负责向购买及使用产品中有不满意感的顾客赔钱。1994 年以来，该公司每年赔钱近 30 万元以上，改变了企业唯利是图的形象，从而推动了销售额，利润额的连年翻番。

1997 年销售额 10 亿元，创利税 5000 万元，跻身全国零售商业三十强。正如人们所说，赔钱公司的成立“赔出了感情、赔出了信誉、赔出了效益。”

3.反定价策略

作为营销组合因素“4P”之一的定价，历来是由企业决定的。西方经济学原理告诉，价格是消费者为了得到某种使用价值所愿意支付的代价。而在目前通行的定价模式中，尽管顾客具有讨价还价的权力，但这种由企业制定价格的方式始终不能真正体现“以消费者为中心”的营销指导思想。顾客往往是价格的被动接受者，未能成为真正的“上帝”。许多消费者根据企业制定的价格购买或消费后，发现他们的支出与受益相差甚远，从而产生了不满意感。这种现象在一些饮食、娱乐、服务行业尤为突出。南京某饭店反其道而行之，在全国率先推出“顾客定价”方式，由顾客根据饭菜、服务的质量自行决定酒席的价格。结果，顾客纷至沓来，销售量连年上升。

4.反季节营销策略

许多商品的生产、消费具有明显的季节性，客观上决定了企业采取季节性营销策略。但随着市场竞争的加剧和科学技术推广应用，季节性商品面临着非季节性产、销的挑战。一方面，在商品销售旺季，企业往往因为竞争激烈而不得不以较优惠的价格供应顾客来吸引消费者、扩大自己的销售量。竞争的结果使企业的销售效果大打折扣。淡季到来之后，企业为了压缩库存、增加资金而大幅度削价处理商品，甚至贴本抛售，这种现象已成为中国企业销售中的一种常见景观。这种做法，使消费者在长期的消费实践过程中，积累了购买经验，变得更加精明；反季节购买、反季节消费或反季购买、旺季消费。据有关部门估计，长沙市近年来羊毛衫的淡季销售额占全部销售额的 1/3 以上，且有明显增加趋势。另一方面，现代科学技术的广泛应用，已改变一些商品生产的季节性，如大部分瓜、菜、果的生产、贮存在大棚温室

种植和冷藏冷冻技术条件下，能常年生产、常年供应。这样，反季营销也就应运而生了。

5.反豪华包装策略

包装是“无声的推销员”，这已成为现代企业的共识。良好的包装不仅能美化商品。指导消费者购买、促进商品销售，而且能抬高商品的身价、无形中增加商品的附加价值。这无疑对于出口商品的营销，礼品、高档商品营销和生活水平较高的消费者来说是行之有效的。但对中国广大消费来说，他们购买的最根本的目的是为了得到商品本身，而非包装，求实、求廉是他们选购商品的主要标准。在他们心中，商品包装应主要体现在供其保护商品使用商品使用价值这一基本功能的实现上。最好的包装并不等于最好的商品，也不等于最适销。过于强调商品的包装而忽视商品的质量，容易使消费者产生名不符实，甚至“金玉其外，败絮其中”的感觉，因而拒绝购买。

因此，不顾国情、有分析目标市场消费者的基本购买心理而盲目追求高品位的包装，会使商品丧失已有的市场。一些企业洞察到这种市场机会，及时调整营销战略，采取反豪华包装策略，收到了良好的效果。如可口可乐公司一改过去在中国仅销售听装饮料的做法，而增加大瓶塑料包装饮料，使销售量迅速增加，市场占有率大幅度提高。

6.反正面形象——“揭短”营销策略

90 年代以来，中国企业开始重视企业形象的塑造，现在已成为一大趋势。大多数企业把树立企业形象作为企业营销活动的重要目标之一，贯穿于企业营销活动的始终。CIS——“企业形象识别”作为塑造企业独具个性、富于魅力的整体形象的新式竞争武器，顺势而兴，倍受现代企业的青睐。所有这些形象导向营销给企业带来了巨大的活动力和效益。但当所有的企业在种场合、适用各种方式、采取各种手段，

一个劲儿地夸奖。甚至过分地夸奖自己及其产品时，消费者的逆反心理也就随之而生；王婆卖瓜，自买自夸。表现在执行购买时则是反其道而行之。消费者呼唤诚实的商人，欢迎诚实的营销术。日本一家钟表店在营销一个新牌子手表时，采用了“揭短”营销术：“这种手表走得不太准确，24 小时会慢 24 秒，请君购买时三思。”本来无人问津的手表，一下子销路大开。这种策略，表面上是揭了企业的短，实际上是对商品的客观评价，衬托了企业或商品的优点。由于它摸透了消费者的心理，运用辩证法的原理，摆脱了企业及其产品形象宣传一边倒的现象，往往反而能得到消费者的信任。

7.反科技—回复人性、回归自然策略

当代营销的一个重要特征，说是重视科技成果在生产和经营中的运用，促进了企业生产效率和营销效率的大幅度提高。但对消费者和整个社会而言，科技的发展及应用在带来了先进的产品、全新的生活方式和价值观念的同时，也引发了一系列的社会问题和消费问题，如资源的掠夺性开采、环境的污染问题，销售方式中人性化色彩的淡薄，过多的功能设计使得消费者在消费与使用产品中的日感复杂与不便——人们成为了物品的奴仆，等等。这一切使得很多的消费者对高科技产品及其营销方式产生了排斥心理，开始怀念起过去的传统产品以及销售中情味十足的美好生活——对企业而言，这就是市场机会。国际国内市场上绿色营销观念的流行和各种极度具人性化色彩的营销方式的确立，说是最好的见证。

兵无常势，永无常形。营销的生命力在于出奇制胜和不断创新，从变化者的营销环境中捕捉市场机会。并不否认常规性的营销策略对企业营销活动的重要作用，但企业营销如果囿于常规的思维方式，其营销理念及其策略相互雷同，久而久之，就会对消费者缺乏新奇感和吸引力。

8.反向营销的重点

这一做法应该特别注意的两点：一要以同步的广告宣传以配合铺点。由于铺点的主动权掌握在自己手上，比较容易有效利用广告投资。二要把新产品的市场推广奖励最大限度地贯彻到消费者的手上，以刺激消费。由于新产品的销售并非靠零售商赤手空拳推市场，相应的奖励（或者礼品）比较容易进行现款交易，而减少新产品铺货往往容易造成坏账率高的后遗症。一旦企业的新产品开始市场启动，消费者有迹象表明乐意选购你的产品，这就给市场上的经营者传出了这样一个信息：本产品是比较好卖的。在利益的驱动下，批发商就会不断来洽谈代理此产品的意向。这种“要货”的结果，使得批发商主动与企业接触，为厂商谈判增加了筹码，便于为制造商能够确认合适的经销代理商创造条件。

反向营销不是直销。首先，直销的成本是一个不轻的包袱，尽管有一定的利润差价可作补偿，但直销管理如果跟不上的话，直销利润不足以支撑直销费用。

其次，反向营销的精神所在并不立足于“反向”，而是在于“营销”。如果急功近利，既违背了反向营销所设计的本意，又不利于进一步做大市场的长远利益。

任何一种产品的市场是要靠人培育的，而自己的产品市场培育工作最好还是把握在自己手上，其最大的益处是有效地利用了自己的广告投资。虽然企业的广告费也谈不上是为经销商所设的，但做广告与铺货各司其职，要相互配合尤有隔衣搔痒之感，很难把握分寸，如果经销商铺货不到位，就会责怪制造商广告投入不力所致，而制造商却会责备经销商市场没有跟进。相反，制造商为经销商的努力提供了相应的标准。然后，把一个市场让经销商来进一步维护和拓展，就比较有利于对经销商提出要求，以利于产品在市场上健康发展。

一种新产品刚面市时是缺乏市场基础的，水涨才能船高，靠一家经销商来灌水

是成不了气候的，如果水慢慢地涨，产品的市场只能慢慢地启动。而企业一下子铺了不少零售点，就像多安装了不少水龙头，它可以起到市场催化的作用。但“反向营销”不可缺乏的最重要的基础是——企业自我营销队伍的素质。如果企业招聘不到擅长深度分销的人才，还不如委托经销商做常规营销。

三、反向营销的案例

这种反向营销曾经大放异彩。在 2000 年，在国家药品监督管理局发布《暂停使用和销售含有 PPA（苯丙醇胺）的感冒药制剂的通知》后，众多二线感冒药品牌发动了一场“不含 PPA”的广告运动，就成功实现了市场洗牌，赚得盆满钵满。但笔者认为，这场广告运动的肇始，应归功于危机发生后的企业应变，是品牌“抖机灵”的一种典型表现，缺乏主动性和谋略性。综合来看，五谷道场在 2005 年方便面市场祭出的“非油炸”武器，则可以视为典型的反向营销案例。2005 年 11 月初，“五谷道场”方便面广告几乎在一夜之间充斥于媒体。其“拒绝油炸、还我健康”的字眼，一经推出便引起诸多竞争对手的强烈反应，被同行们认为是一种诋毁行径。于是，数家企业联名向中国食品科技学会反映，要求声讨五谷道场。并通过向国家工商总局广告司发起行政仲裁，控告五谷道场的广告诉求涉嫌违反广告法的相关规定，最终迫使其将广告语更换为“非油炸”。但即便如此，五谷道场仍然为自己树立了一个“单挑群雄”的差异性定位和戏剧化语境，并因此一战成名。可以说，凭借“非油炸”的反向营销，一举让五谷道场炸开市场僵局，在高端方便面领域获得一席之地。

四、反向营销的效果

反向营销之所以能在市场屡屡奏效，是因为在品牌诉求同质化的商业语境下，其独特性和排他性，更容易受人关注，从而形成一种惊悚式的传播效果。而且“品牌可以说不”的行为，具有强烈的暗示作用，其坚决的“不同流合污”的态度，能挑逗消

费者潜在于内心的最敏感的情绪。很显然，反向营销也并非完美无缺。首先，由于其对立的方式颇有些激烈，所以很容易招致竞争对手的集体反水。但是，也正因为其激烈的传播诉求，以及对消费者关注情绪的准确把握，所以能更容易快速切入现有的竞争市场，实现品牌插位。这表明，任何有效的营销传播手段都是双刃剑。品牌在实施这一传播手段时，既需要有前瞻性的洞察力，也需要有对应复杂竞争局面的准备和措施。从我们的观察而言，采用反向营销，在一些新品上市中的应用效率更高，但反向营销模式也很容易为竞争对手跟进，从而最终失效现象发生。因此，基于产品特点而撬动消费者关注情绪的反向营销，是有其固有“保质期”或“保鲜期”的。