

有机营销术

—
市场生态思维工具·“绞肉机”系列 ○

—
一款产品因何畅销，又因何滞销？因何生存，又因何死亡？
我们应该如何开始，又如何结束？如何做到，又如何做好？
—

⊗ 因为策略 著



小心烧脑！

市场生态思维工具·“绞肉机”系列 ○

有机营销术

 因为策略 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

有机营销术 / 因为策略著.

北京:中国经济出版社,2016.1

ISBN 978-7-5136-4092-3

I. ①有… II. ①因… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 297534 号

责任编辑 宋庆万

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 9

字 数 170 千字

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次

定 价 49.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

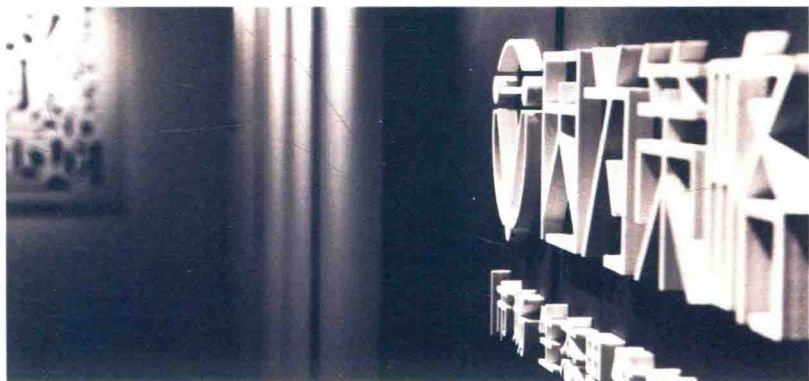
本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-88386794

— 作者简介



因为策略是一家新型的综合性策略咨询服务机构。

它采取了免服务费的商业模式，对咨询服务类公司和广告代理类公司的盈利模式和发展方向产生了颠覆性的影响。

它针对中国市场的特殊性，对市场营销、企业管理和商业模式设计三个领域进行专业元素的解构、运行原理的透析和基于现实条件的重组，形成了一套相互递进又各自独立，实效、完整而严谨的专业理论系统。

它主张企业在成立之初就构建一个系统的、生态的市场机制以实现可持续的发展。它开发了市场生态思维模型并制作了具体的专业操作工具，使“有机”的企业发展模式成功地应用于市场营销、企业管理和商业模式设计三大领域，对各种市场问题提供本质性、系统性、持续性与有效性的解决方案。

生态是一种文明，也是市场运行的本质规律。本质正在回归，事情正在成为它本来该有的样子。

一只狗的好奇心（代序）

我是一只哈士奇。

不知道从什么时候开始，似乎身边的很多人都达成了这样一种共识。是因为长得像吗？呵呵！不知道。我还是很乐意地接受了这样的称呼，除了觉得哈士奇有点二以外，没觉得有什么不好的。它们至少还有忠诚，还有执着，还有敏感。忠诚于理想，执着于追求，敏感于前路。挺好！

我是一名策划师，我并不是对所有的事情都好奇，除了我的专业。

我是学广告出身的，经过了3年的专业学习和氛围熏陶，还在那个很宽松、很活跃的氛围里创办了一个有点小影响的校园媒体，独立自主地运行了两年多。我以为对于广告这件事儿，我应该是懂的，可是到写毕业论文的时候，我却发现真实的自己和想象的自己差远了。于是，我迫切地想要知道：究竟什么是广告？什么是好广告？广告有什么用？广告发生作用的原理又是什么？

既然选择了一个专业，为什么不努力把它做到最好呢？

8年的时间就这样过去了，我似乎真懂了，却也越来越不懂了。前些年有人说：“不打广告是等死，打了广告是找死。”为什么是等死？又为什么是找死呢？这几年有了扔几亿元狠砸广告可市场仍然无动于衷的案例，也有了不打广告却一夜爆红的案例。打广告不一定赢，不打广告也未必一定会输，又是为什么呢？对于一些产品来说，广告到底是打给消费者看的，还是打给经销商看的？

有时候，我们所看到的，未必就是真实的。

讨论广告问题是不可能脱离开营销问题的。营销的问题也许很

简单，简单到只有四个问题，而这四个问题又不是那么简单。

问题 1：一款产品究竟是怎样从生产厂家的库房到了消费者的手上的？

问题 2：消费者凭什么会产生重复购买？

问题 3：我们能赚多少钱？

问题 4：我们能赚多久的钱？

说简单，是因为谁都可能会给出自己的答案；说不简单，是因为问题的背后可能有一个极其复杂的系统，这个系统可能包含了很多问题的答案。

一定要找到支撑这个系统运行的原理。只有懂得了原理，才可能进行复制，才可能真正地对企业的营销起到推动和指导作用。懂得原理，比把一件事情做好要重要得多。虽然懂得了原理也未必就能把每件事情都做好，但是，在不懂得原理的情况下把一件事做好了，却是一件可怕的事。在未来的某一天，这种把事情做好的经验，可能会毁掉一个庞大的企业。

从 2004 年 10 月到现在，居然就这样走过了 10 年。幸好，我还有一群优秀的伙伴。在这条充满未知的路上，我不仅不孤独，还获得了很多想要知道的答案。

2012 年的那个冬天，预言的“世界末日”并没有到来，而我和我的伙伴们却做了一件令我们感到骄傲的事：我们试图把我们几年来的所思、所想、所作、所为，整理成一套简单、实用的工具。这些所思、所想所引起的所作、所为，实际上是一套关于市场的完整而严谨的思维方式，我们叫它“市场生态思维”。我们要做的是把这种抽象的思维方式以具象的、可以直接应用的、工具的形式体现出来。

那时候，我和当时的几个专业负责人就各个专业领域内的专业本质的问题展开了讨论。那一次讨论大概持续了一个多月。综合了每个人的理念和观点，又经过一个多月的沉淀，诞生了这套工具的雏形。后来又经过一年零二个月的时间，才使其成为一套完整的专业系统。

在最初的讨论中，我和刘宁（创意总监）说我希望我们能够制造一套怎样的工具时，我说：“我希望它能把人脑武装得像绞肉机一样，把材料放进去，出来的就是肉馅，至少得是肉馅。”刘宁说：“那干脆就叫作绞肉机吧。”我说：“好啊。”这就是“绞肉机”的来由。

从2012年的冬天，到2014年的冬天，一切都在发生着翻天覆地的变化。国家经济体制改革的全面深化，互联网思维的大行其道，对各种商业模式讨论的方兴未艾，从诺基亚的倒掉，到马云的崛起……我们迎来了一个打破一切，再重建一切的时代。这是一个令人迷茫的时代，也是一个令人兴奋的时代。似乎一切都在被颠覆，其实，一切都是在回归，回归到事情本来的样子。三十几年来，原理，从来没有像现在这样被迫切地需要过。所以，“绞肉机”的意义也更加不同。所幸的是，我们已经在过去的10年间做好了这样的准备，现在终于可以静下心来，把这些东西写出来，与更多人分享，与更多人一起创造即将到来的崭新的时代。

这些东西并不是那么容易写的。首先是因为“原理”的复杂而枯燥。如果一款产品的生生死死是由上帝来决定的，那么上帝又是凭借什么而做出的决定呢？其间所涉及的方方面面自然不是几句话就能说清楚的，而能说出来的东西也远没有那么多的趣味可言。其次是因为表达的目的是为了便于对方的理解，而不是自说自话地说完拉倒。自己说完与对方收到是两码事，要想把这两码事统一起来

又是一件非常困难的事。为了解决这样两个问题，我们首先排除了那种教科书式的结构安排，而是采用了围绕一个问题不断探究、寻根究底的表达方式，希望以此形成阅读中思维的连贯性，从而让那些复杂的东西更有线索可循。然后，为了避免行文的枯燥，我们尽可能地把书面写作进行了口语化的处理，希望形成一种面对面聊天的氛围，希望您透过这些文字而感觉到我和我的伙伴们的状态与情绪，从而减少沟通的障碍。希望这些能够给您带来更好的阅读体验。

有九条命的猫，被好奇心害死了。我这只只有一条命的狗，却因此而活得更加笃定。

执笔人：

因为策略副总经理、首席策划师 王尚君

— 要聊的四件事（目录）

起 这是一个秘密

003 我们我也想成为英雄

传奇的广告能满足人们成为英雄的情结，广告的光芒使它成了英雄的主义。
但是，一切似乎又没那么简单。

011 我们到底在干什么

理想中的广告光芒万丈，现实中的广告却五花八门。我们日常所做的、所见的广告，成功的未必是真的成功，失败的也未必是真的失败。创造市场奇迹的，可能并非广告本身。

026 究竟是怎么回事

难道书上说的“广告的魅力”不存在吗？难道我们所看见的广告所成就的传奇是假的吗？广告人究竟有着怎样的私心，才使广告具有了神奇的光芒？这一切究竟是怎么回事儿，我们又该怎么办呢？

037 也许，这个世界就错了

华尔街的喧嚣与中国经济的骄傲共同孕育了急功近利的广告，却忽视了广告背后的营销。这一切都谈不上对与错，其实也没有永远的对与错，我们所在的国家正在发生着巨大的变化。

落 事情本来的样子

051 它到底是不是人

企业是包括营销在内的各种市场行为的主人，可是企业究竟是什么呢？它像人一样拥有五脏六腑吗？它也像人一样拥有灵魂与思想吗？

061 不能再乱搞这些“关系”了

企业 + 消费者 = 市场，市场 + 营销 = 市场营销。市场营销是一个系统，这个系统中包含了至少四个大的要素和四十四个小的要素。各个要素之间的关系，以及营销与品牌、广告、终端、公关等关系共同促成了这个系统的运行。

105 战场才是归宿

所有的行为都有一定的指向。营销系统的运行是为了走进人的心智，走进人的心智是为了实现营销的目标，实现营销的目标是为了实现企业的战略。

127 生生不息

营销 = 种地。特定气候下，选择合适的土壤，埋下一颗种子，浇水、施肥、驱虫、防病。在循环往复中生生不息。

安 制造和使用工具

145 哲学 科学 艺术

营销到底是一门哲学，还是一门科学，抑或是一门艺术？它们三者到底有着什么样的关系？我们应该如何看待及使用营销系统？

155 自我催眠

通常我们所设定的目标，可能并非企业真正需要实现的目标。要想真正抓住目标，并把握住这一目标的本质，我们需要的可能是：自我催眠。

166 从探索到发现

解决问题的前提是发现问题，而通常我们所发现的问题，仅仅是问题的表面而非问题的本质。本质隐藏在各个营销的要素当中，我们需要的是以客观、翔实的信息还原营销系统本来的样子。

207 从创意到生意

从现象中发现本质，我们才能找到解决问题的创意；再通过本质去制造现象，我们才能在现象中产生生意。因为现象可以很容易被人感知，被感知了的才可能走进人的心智。

221 谁的“绞肉机”

“绞肉机”是一个思维模型，是进行有机营销的一个工具。它可以万能，但并不一定万能，能与不能，取决于它掌握在谁的手中。

226 — 演习即实战

三个快餐摊，200 元营销费用，两周的时间。如果以提高营业额为核心目标，我们应该怎么做？对于“绞肉机”这一思维工具，又该怎么用？

妥 人为大

247 — 谁牵着谁的鼻子

人所承担的使命决定了人的价值，而工具服务于人。目标牵住了人的鼻子，人要牵着工具的鼻子。在运行一个营销系统时，人，才是最核心的因素。

253 — 应该和谁过不去

人的能力决定着营销的质量，而向内的生长是一个永恒的过程。同时，一个人的成长也无法代替一群人的进步。毕竟，大家好才是真的好。

后记

263 — 我们

附录

270 — 参考文献

写字的说 这是一本“烧脑”的书，因为一款产品的生生死死不是随随便便就能说出来的，理解起来当然“烧脑”。但是，并不是每个字都“烧”得慌，就像每个故事都要有一个开头一样，您即将开始的这个部分，只是一个预热。如果您的时间允许的话，那就一口气把它读完；然后，看看自己是否对接下来的内容充满了好奇。

起 这是一个秘密

◎ 我们也想成为英雄

情结的进化

初中的时候,我梦想成为一名律师,通过法庭上的激辩,使正义得以维护。为此,我当时还向同学借了她父亲的有关法律方面的书,《中华人民共和国宪法》和《中华人民共和国刑法》。真的看不懂。

高中的时候,梦想似乎实际一些了,我想当一名警察。通过抽丝剥茧,透过表象,获得真相。为此,原本在体育课上连400米都跑不下来的我,每天坚持跑1600米;坚持了两年,就为了通过800米的体能测试。连续考了两年,没中。

其实,无论是做律师还是当警察,我所希望的就是能够让事情成为它本来该有的样子。

学习广告是一种偶然,因为迷茫与早恋。坚持了很久的东西没有得到,一下子就失去了人生的方向,所以,考不考大学,学什么专业,都不是重要的事了。又因为高三的早恋,所以,丽姐要考广告学院,我也就自然而然地随了她了。虽然是无心之选,但是看到招生简章里面写着的那句“不做总统就做广告人”,还是有那么一股冲动的。

2004年10月,刚刚升入大三的我确定了留校任职,也就算是开始参加工作了吧。2009年5月28日,我加入了现在的公司。中间这四年半的时间,我经历了好几份工作,就职于几家很好的公司,也经历了一次自己的创业。这些都是激发我对专业

更加强烈的好奇心的宝贵经历。

我只想事情可以成为它本来该有的样子。

自从加入这家公司，一切就都变得不一样了。主要是因为人。在这里，由一个人的情结，变成了一群人的情结。

首先是李玉萍，我总喊她“鞠萍姐姐”，虽然她并没有我大。当时她还没有正式毕业，是北大新传学院广告学专业的。到这个公司之前，她在一家很不错的广告公司实习，做了半年的广告文案。她说：“广告让全世界不同肤色、操着不同语言、有着不同文化的人们有了一个共同的梦想——像广告中的人们那样活着。”她爱读书，读过好多好多书；她爱写字，她的字总是能够给人很多文字之外的感觉。最主要的是，她有着强烈的好奇心与求知欲，她希望广告不仅可以更加有趣而且更加有效。

大约三个月后，张春伟也加入了这个团队，我们都叫他“大张哥”，其实他也没我大。他是我大学时的朋友，后来一起经历了两份刻骨铭心的工作，那两家公司算是我们在职场中真正的开始。他也是做策略的，愿意去探究现象背后的真相，愿意一宿一宿地付出辛劳。他是一个完美主义者，为了让一页 PPT 看上去更容易懂，愿意花上几个小时甚至整个晚上去做一些精致的图表或示意。

如果说当时我们这个团队真的有一个大咖，那就应该是刘宁了。他是 2010 年 4 月 1 日愚人节那天加入我们的。他是在奥美广告一步一步成长起来的创意总监。与我在之前就职过的一家公司共过事，他对专业的执拗还让我们发生过一次激烈的争吵。他是一个“不专业，毋宁死”的人。

我管郑舒婕叫“老郑”，其实老郑并不老，而且长着一张可爱的娃娃脸。她和我，还有大张哥曾经共同就职于一家公司，她和刘宁也曾一同就职于一家公司。她比刘宁晚到半个月，但殊途同归，我们最终又站在了同一支队伍里。当时的美术指导，现在已经成为独当一面的创意总监。她努力、认真，对视觉的美感有着天生的敏感。

庄总叫庄傲梅，听这名字，就知道她是个什么样的人。我们常开玩笑说，在广告界有三个“庄家”：一个是差点当上台北副市长的“广告女王”庄淑芬，一个是原阳光加信的创始人庄励，另一个便是我们的头儿了。她是一个真正懂得管理的人。她和很多老板都不一样，她不急功近利、不唯利是图，她懂得信任，懂得分享。在管理上，她主张公平，主张依靠系统的力量。

这样一群人，在庄总搭建的这个平台上，有了天时地利的条件和一拍即合的理念，一个人的情结就进化成了一个团队的情结。在探索专业的道路上，我成了一粒蚌壳里的沙子，不断地有各种人的各种思想和各种观点附着到我的身上。其实，对于珍珠来说，那粒沙子是最不具有价值的。

光的指引

有人说“世界上最有权势的人是美国总统”，可罗斯福却说“不做总统就做广告人”。总统可以改变世界格局，广告人却能够影响人心向背。当一个个鲜活的事例摆在我们面前，我们看到的是一道道的光。

钻石是指经过琢磨的金刚石，是在地球深部高温、高压条件