

三极营销

新常态下的
营销新模式 

模式
模式决定
效益

Tripolar
Marketing

郭湛东◎著

战略
战略决定
需求

品牌
品牌决定
影响



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

三极营销

新常态下的
营销新模式 上

Tripolar
Marketing

郭湛东◎著

模式

模式决定
效益

战略

战略决定
需求

品牌

品牌决定
影响

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

三极营销：新常态下的营销新模式：全2册 / 郭湛东著. — 北京：人民邮电出版社，2016.6
ISBN 978-7-115-41855-5

I. ①三… II. ①郭… III. ①营销模式 IV.
①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第036219号

内 容 提 要

本书通过重新定义营销的意义和价值内涵，把以往的战术性营销发展成眼下需求最为迫切的战略化营销，系统提出战略、模式与品牌的专业营销体系（战略、模式、品牌分别代表营销的一极），并形成三极营销的3个核心观点，即战略决定需求、模式决定效益、品牌决定影响。本书适合企业管理者、营销总监、营销人员等阅读。

-
- ◆ 著 郭湛东
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：46 2016年6月第1版
字数：651千字 2016年6月河北第1次印刷
-

定价：128.00 元（上、下册）

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

中国企业已全面进入战略化经营的时代!

在过去的数十年间,由于市场不够成熟,顾客的消费经验有限,整个经济环境基本处于由卖方市场来主导市场消费和实际的市场发展这样一种局势。那时,企业经营无须谋求在整体上进行战略跃进式的市场经营活动,而只需依靠某一种或某一类经营元素即可获得即时的销售收益和快速的市场成长。很多企业在这个天赐的时间段内享受到了非理性市场消费带来的暂时性的规模化效应所给予企业的兴奋与满足。但是,众所周知,任何事物无时无刻不在进化和发展,市场会从不够成熟到逐渐成熟,消费经验会从基础薄弱到逐渐形成大量的认知积累,而此时,企业仅凭之前单一化的经营元素就可以豪取市场收益的大好时光开始渐渐消失。面对全新的市场变迁,很多企业主突陷茫然:既不知现时的企业经营该何去何从,又不知未来市场将会以怎样的形势出现。当然,更重要的是,企业经营本身将会面临怎样的变革,专业化经营又该如何构建,他们虽极尽求索却又往往莫衷一是,因为他们还没有跳出传统的单一化经营的思维怪圈。因此,无论怎样折腾最终都只能是无功而返或者是收效甚微。

而且,这种市场变迁的速率大大超出了我们的想象。谁能想到当功能手机还在一统江湖的时候,智能手机基本上是在一夜之间就掀翻了功能手机的市场地位;当我们还在把计算机当作作业工具进行工作时,互联网的发展已经开始如火如荼地在推进网络消费了;当电商风头正盛时,移动互联已经半路杀出;以前每年的节假日都成为很多百货公司疯狂揽金的佳辰良机,似乎在转瞬之间众多百货商场便开始门庭冷落、好景凋零……而这些变化仅仅出现在 2000 年之后的 10 年左右的时间里。一切都来得太快,而且有如山洪暴发,瞬间就横扫了旧有的市场消费模式以及传统的经济兴荣模式。

然而,即使市场变化的速度再快,很多优秀型企业也还能保持其企业经营不受



市场变化的影响和冲击，或者是受其影响不大，它们依然在不同的市场发展阶段内稳妥经营，持续发展，既获得了即时的销售增长，又取得了长期的经营效益，原因何在？战略化经营不失为一个极其重要的原因。

战略化经营表现于商业活动的各个层面，也就是说，几乎所有的商业活动都必须着眼于战略化的经营理念和实际行动。无论是企业管理，还是市场竞争，抑或是市场营销，都需要在战略化层面给予企业以更加广阔的经营空间和专业机遇，以此来应对市场与消费的不断变化，只靠点式经营和战术性经营的时代逐渐远去。无论是过去，现在，还是未来，能够在系统化、全局性和导向式的战略化经营上积极践行的企业都将成为当下和最终的市场胜利者。很多在过去数十年间没能实行战略化经营的企业或者是没能实行真正意义上的战略化经营的企业都在现实的市场上遭遇到了不同程度的经营危机，而在过去努力实行了战略化经营的企业都在现实的市场中保持了持续稳健的销售增长和健康良性的市场发展，而且更有一些把战略化经营发挥到极致的企业，在越发成熟和变化不定的市场上成为行业或市场第一，这也是本书出现的最根本的原因。

营销，作为商业经营的一个极为重要的组成部分，在现实的市场上更加需要进行战略化的内容转变与模式构建。以往很多企业的市场营销活动基本都属于战术性的，因为这些营销活动大多表现为在既有的产品形式下所进行的信息传播和市场推广，以及由此而来的营销工具的组合，而这一切的前提是其现成的产品必须具有现实或潜在的消费需求，只有在此种情况下，营销活动才能真正产生作用。事实上，在市场发展的初期和发展过渡期，由于市场消费的成熟度还无法达到让顾客具有足够的消费认知来进行自主消费，企业既有的产品能够以渲染的方式来让顾客进行被动式消费，即顾客的消费心智被产品诞生之后的营销创意所主导，而且市场上的产品丰富程度远没有达到供过于求的消费局面，此时传播式战术性的市场营销活动就能起到相对强大的作用和效应。然而，现时的市场已经远远超出了之前的消费形势，顾客的消费认知日益强大，市场发展越发成熟，市场竞争日趋白热化，任何一个行业无需太长时间就能从初级市场快速进入相对成熟的阶段，企业对市场的驱动与把控周期变得越来越短，即便是一个具有普遍需求的产品或服务，其在市场生存的时间也变得越发短暂。在这种市场态势下，传统的单一化营销方式正在失去其强大的企业价值创造效应，而真正的顾客价值创造已经不能完全再由传统的营销模式来达到了，新的市场营销理念和行为

实践正从单一化的点式营销和战术性营销开始向企业产品诞生之前的阶段延伸，直至形成包含所有企业经营在内的战略化营销，三极营销由此诞生。

德鲁克早就说过，营销是企业创造顾客和产生利润的唯一方法，营销和创新是一切商业活动的根本。从这个角度讲，营销不是一种单纯的狭义的企业经营概念，它应该在新的经济形势下介入和渗透到企业经营的每一个角落，让所有企业经营活动的舞台最终都变成营销的战场，无论是企业内部还是企业外部，共同驱动顾客与效益的即时和长期产出。

作为一种新的营销理念和行为模式，三极营销的战略化主要体现在 3 个层面：一是战略，二是模式，三是品牌。类似于电源的每一个极，每一个层面的内容有其核心的价值和意义，这就是三极营销的 3 个决定，即战略决定需求、模式决定效益、品牌决定影响。战略决定需求主要是指营销的第一个问题也就是首要问题是要能够发现市场消费的潜在需求并能够创造实际的顾客需求价值，这种战略需要区别于传统的定位等营销战略的概念，传统的定位理论很大程度上是在产品诞生之后再为现成的产品找到价值创意，而三极营销的战略则需要把思维和眼光延伸到还未有任何产品产生的意识和苗头之前，需要真正了解和洞察市场的潜在需求特征以及产品诞生之前的所有营销思想与顾客价值创造方法论。这是一个相对独立的专业化经营体系，是在变化了的市场环境下，即信息经济时代创造企业价值和实现经营效益的根本保证。模式决定效益是指企业要想把通过战略创造出来的市场消费需求扩大化，以及能够保持企业以更加专业化、系统化的整体经营来完成企业的长期与可持续性发展，为企业贡献良好的持续的经营效益。而要把单纯的顾客需求价值点进行普遍的扩大化甚至最大化，就需要把所有企业的经营元素进行整合，并最终形成一个核心的经营模式，以此来主导整个企业的实际经营活动，既包括对内的也包括对外的；唯有如此，才能让企业与顾客的两方价值都能得到最大化的体现。品牌决定影响是指企业通过对品牌的打造与建设，最终会形成强大的市场影响力，而一家企业和产品所能够产生的市场价值很大程度上来源于它的所有经营指向对市场形成的影响力，而通过以战略和模式为基础的品牌形象塑造就是这种经营指向的最好载体。因此，品牌同样会在企业的市场经营活动中占据一个重要的经营席位，而且它也需要单独作为一个专业化的体系来进行打造与构建。



由于三极营销的战略极和品牌极都是一个相对独立的专业化体系，需要另行探讨和研究。因此，本书只对三极营销的另一极——模式进行系统化的探讨和研究，但因为实际的市场经营活动是一个有机的整体，在研究和探讨模式的过程中会很自然地涉及战略和品牌的基础性内容，需要辨别和分清。

模式作为三极营销的一个枢纽部分有着异常重要的作用和价值。本书分析和研究的8个企业案例，都是在模式层面做到相对极致的公司，正是因为有了企业的核心经营模式，他们都在市场上获得了几乎优于所有同行的成长绩效，既包括市场的领先地位，又包括实际的经营收益，而且普遍地成为可持续性发展的卓越型企业的代表。对这些案例的全景式研究不仅具有异常强烈的现实意义，而且也会对企业经营的未来发展产生深远的影响。

当市场环境已进入纵深化的信息经济时代时，我国的众多企业都面临着一场巨大的经营变革与市场挑战，很多企业已经深陷重围。而且，在全球范围内更多的企业同样面临着类似的遭遇和挑战，而这其中的重心就在于企业需要改变过去单元式的经营，真正实行战略化经营，具体行动之一就是进行战略化营销，为企业构建自己的核心经营模式。

由于营销是一种实践性的企业经营行为，在对模式的分析和阐述中没有太多的理论性构架说明和图文绘制，有的只是对战略化营销以及核心模式的背景解析、理念的形成、概念的诞生、基本特征的呈现，以及对实际案例的全方位分析与解读。而且在实际的案例剖析中，发现和总结出了很多战术性的营销策略方法，如意识流营销、感受式营销、反向价值营销、定制化营销，等等，它们共同组成和丰富了战略化营销的意义和内涵，并在战术性和战略性两个层面得到了完美的融合。

本书的价值之一还在于对每一个已经做到行业或市场第一的卓越型企业所进行的深度解析，能够为更多的同类型企业而非行业企业提供大量的思维构建方法以及实际的市场应用工具，让他们在向着卓越型企业迈进的路途上如虎添翼，抑或是为在现实的经营中处于困境的企业雪中送炭。

本书在收集大量的企业案例时，由于很多资料源自互联网，而更多的时候又不能找到其确切而详尽的来源和出处，在此，特向那些网络资料提供者——致谢，感谢你们让本书的内容更加完整和完善！

(上)

第 1 部分 新经济环境下的经营挑战

第 1 章 后消费时代及其企业经营 1

全球经济整体增长乏力 3

消费需求的两面性 6

后消费时代 10

消费与经营的现时悖论 30

新兴企业的崛起 31

企业经营的 10 个困局 34

第 2 部分 三极营销之经营模式的专业价值

第 2 章 从商业模式到营销创新 57

商业模式的流行与参照 59

顾客价值创造的多层性 60

经营即营销 62

从商业模式到营销创新 65

传统营销的单一性和纵深性 67

从战术营销到战略营销 70

三极营销 71

第3章 三极营销之经营模式	83
2个问题：即时增长和长期效益	85
成为行业或市场第一	88
创新基石与专业远见	90
非主流市场的战略演进	92
经营模式的3个层次	96
8种经营模式及其主要特征	108

第3部分 8种核心经营模式及其案例

第4章 ZARA：跨越交互价值极限的一体真空模式	123
颠覆与重生：ZARA模式的起源与5个根本	125
掌控价值链	126
价值链规划及策略模型	127
打造一条无缝链接的运营战线	130
价值的魔方	138
从市场远视到价值近视的双视线整合	139
共享中的定制	145
双手互搏策略	146
从“四点一面”的整体规划到效益成长体系	155
终端销售的宪政纲领与34条法则	158
第5章 塔吉特：开创梦想式乐园的涟漪体验模式	169
连锁零售业的超级巨头——沃尔玛的谬误与烦忧	171
大众连锁零售业的蔚蓝远景——塔吉特显山露水	179
塔吉特核心经营模式——梦想式乐园与体验价值网	183
塔吉特经营模式的核心导向：从梦想到自我实现的体验方法论	189

塔吉特经营模式中的体验层次与效益成长体系	191
塔吉特创造涟漪消费体验的层圈振荡效应	197
第 6 章 四季酒店：从轴心定律到步步里程碑的三套车服务模式	209
轴心定律与八阵理论	210
缝隙分割与比较优势	211
顶级之最下的 8 个经营战阵	213
打造市场核心竞争力的奠基礼	222
单店经营的 4 件法宝	223
从策略到理念的里程碑	226
自我超越与步步里程碑	231
四季酒店的核心特质	245
三套车服务模式	246
效益成长体系	268
顶级服务的十重境界	272
第 7 章 招商银行：领先进入未来的平台驱动模式	277
定义未来	279
金融市场向何处去	279
劣势图存与优先发展	282
资源前置与六步领先	285
平台战略的系统驱动力	303
高度服务匹配与交叉接触覆盖	307
从技术到系统的平台战略	308
大零售策略下的业务天梯模式	311
零售市场的战略性地位	312
业务天梯	315



从产品模式到经典品牌的超级蜕变 321

创新三段论与效益成长体系 330

第8章 Netflix：加速娱乐进化的永动机模式 335

独占差异化经营模式下的时间和机会 337

反向价值与满垒效应 339

围点策略与三大攻势 347

打造顾客观影忠诚的永动机 355

技术的力量 358

从传统促销到专业推荐 362

外部资源整合与专业激进 365

推荐系统的价值演算及运行法则 367

掌控顾客的喜好与忠诚 371

新主流市场的双线整合运动 373

核心经营模式的发展与效益成长体系 389

(下)

第9章 乐高：启迪社会主流意识与人性潜能的虚实共生模式 399

从闲来玩乐的自我满足到改变世界的雄心 401

问鼎未来的4种特质 401

变寓教于乐为自我实现的战略纵深 405

用一种无限可能的内心向往去造设一个全新的世界 411

创造吸引力的10个价值起点 420

颠覆传统式经营的7种蜕变 430

十力模型 470

虚拟与现实的一体共生 479

以时尚的名义分享创意 480

铺陈创造力发展的心路历程	485
5 条渠道线的无缝整合	489
效益成长体系	492
第 10 章 依视路：极度专业与价值同化下的大纵深战役模式	497
把产品原创发展成核心业务的经营能力	499
经验曲线与专业聚焦	508
大纵深战役的阶梯式演进	516
价值最大化的 3 个市场维度	541
企业内外大联合的经营原动力	548
战略前景下的全消费视角	555
驱动依视路长期效益成长的 10 个经营指标	572
第 11 章 雅诗兰黛：把流行转化成经典的全“明星”阵容模式	579
以梦想成就远见	581
内外兼修与 8 种核心功力	581
孤注未来	585
断层地带的“革命”	592
断层地带	594
不好的才是最好的	596
新市场空间	598
用影响冲击规模	599
产品模式中的全明星阵容	611
全面发展与市场层级优化	612
专业极限	615
从流行到经典的蜕变	621
创建领军品类	633





三极营销：新常态下的营销新模式

消费价值的极限创意 647

激进式体验与全销售样板 667

第4部分 经营模式的未来

第12章 经营模式的专业构建与未来发展 701

经营模式的系统设计与构建方法 702

经营模式的未来发展 716

参考文献 724

第1部分
新经济环境下的
经营挑战

01

第1章
后消费时代及其企业经营



几乎每一场经济动荡的来临与发生都将意味着在这之后便要迎来一个新的经济发展时期抑或新的经济时代，这是对之前经济体系中阻碍市场进化的陈旧因素进行的一种扬弃与宣判，它以市场衰退和消费萎缩的形式来淘汰那些不再具有经济效益和市场价值的不利因素，逐渐完成产业及市场自身的蜕变与洗礼。1998年的亚洲金融危机预示了一个以信息技术为主导的新经济时代即将到来，它给了传统经济与商业经营一个小小的警告和教训，告诉商业经营者们需要从过去几十年来的经济模式中转变和调整过来，去迎接新的经济发展形式，但由于其内力所波及的范围不足以形成更大的破坏性，很多置身事外的区域经济和商业经营者们似乎都无暇顾及甚至视而不见，就算一些身处其中的区域经济和商业经营者们也在短暂的危机过后好了伤疤忘了痛，漠视潜在的发展趋势与转瞬即来的商业挑战，它们仍然在按传统的经济模式进行改进式的经营努力。当传统的经济形式还在坚定不移地墨守着固有的运行轨迹时，2008年一场范围更广、影响更深的经济危机彻底地给予了传统经济模式一个偌大的打击，让更多的经济学人和商业经营者们开始认识到传统经济模式的逐渐退化和新兴经济模式的迅速兴起，在经历过短暂而激越的市场催生之后，一个以信息化技术创新为主要驱动力量的新经济时代就此到来。

新千年就是从旧有经济模式开始转向新经济模式的真正分水岭。在经历了新

千年之后第一个10年的过渡和演进,相对于千禧年之前的数十年,如今的市场和消费已经完全进入了一个新的发展阶段;受日益强大的信息技术的影响和冲击,市场消费的外在环境和内在结构正在发生天翻地覆的变化,科技创新日新月异,全球消费逐渐趋同,网络社交大行其道,互动参与、娱乐体验、个性展现等消费形式汹涌而来。这一切新兴元素开始大量出现,它们都大大促进了产业发展的进程,并把众多传统型企业推向了市场变化的浪尖风口。面对令人眼花缭乱的市场变迁甚至是产业突变带来的另类挑战,很多传统企业开始面临巨大的转型压力。

尽管这种转型的呼声一浪高于一浪,但是更多的企业都还处在一种改变什么、如何改变等思想茫然、止步不前的尴尬境地。它们中间既包括中小企业,也包括大规模企业,甚至是行业巨头。在过去数十年的时间里,它们曾经采用各种形式的经营活动获得了市场的成功,而现在不得不承受经营效益萎缩和持续发展受阻的羁绊和滞障,有的甚至已经走到了行将崩溃的边缘,如日本的夏普、索尼等一些企业,而有的已经陨落或重组,如诺基亚、摩托罗拉、通用、柯达等。

在过去的10年时间里,传统而保守的商业经营在市场上大肆溃败的风潮一再上演,很多企业元气大伤,更多的企业正在苦苦挣扎。它们都迫切地需要找到一个可以突破市场困境的经营法门,一条能够通往新经济未来的通明大道,以此开启全新的商业征程。然而,当今的商业环境已经越来越复杂,新经济的发展趋势与特点一时也难以捉摸,一切都将处于难以确定的形势和状态之中。

面对如此情形,企业的现时与未来将如何经营?



全球经济整体增长乏力



自2008年以来,全球经济从一落千丈,到现在虽然稍有温和的起色,但整体增长依然疲弱。据2014年12月的《人民日报》报道,联合国于当年12月10日发布的《2015年世界经济形势与展望》报告预测,世界经济在2015年



和 2016 年将出现小幅增长，增长率分别为 3.1% 和 3.3%，而 2013 年和 2014 年世界经济的实际增长率为 2.5% 和 2.6%；我国经济 2014 年的实际增长率为 7.4%，报告预测未来两年增长率分别为 7% 和 6.8%；中印等新兴经济体将是世界经济增长的重要动力。即便如此，我国经济仍然从之前的两位数增长业已大幅滑落，尽管这被很多经济学家看作经济“新常态”的回归，但这种回落的幅度在短时间内已经非常之大了。按照 2010 年中国各个城市的经济增长数字，最高已经达到了 19% 的增长率，最低的也有 10.7%，平均增长率差不多是 4 年之后的一倍。从这个角度来看，目前我国经济的现状也并没有特别值得欣喜的地方。

报告还指出，未来两年世界经济将面临多重风险和不确定因素，其主要包括美联储提高利率对金融市场和新兴经济体带来的不确定性，欧元区经济的脆弱性，新兴经济体的持续下行，各种政治冲突以及埃博拉病毒扩散的风险等。发达国家的经济表现继续呈现差异性，美国 2015 年和 2016 年的经济增长分别达到 2.8% 和 3.1%，欧元区国际经济徘徊在衰退边缘。据《中国质量新闻网》对 2014 年世界经济形势回顾所做的报道，欧洲经济低迷，通缩风险凸显，欧元区 18 国的经济复苏大多陷入停滞。而日本“安倍经济学”的宽松货币政策带来的动力正在消失殆尽。2014 年第二季度和第三季度，日本经济连续大幅萎缩，再次陷入衰退。发展中国家和新兴经济体的经济状况将发生明显的变化，包括巴西、印度尼西亚、土耳其、南非等国家的经济处境比较脆弱，以印度为代表的南亚经济出现上升势头，以我国为代表的东亚经济有所放缓。

面对整体疲弱和复苏不平衡的全球经济形势，我国正在积极优化经济结构，强调国内经济增长从要素驱动、投资驱动转向创新驱动，积极推进基础设施的互联互通、一带一路等，对接我国资本出海、输入商品、消费升级等经济新势能，有望在贸易投资便利化等领域实现全国通、地区通，乃至全球通，并在全球金融治理、区域经济一体化等领域不断推出新的倡议，从亚洲基础设施投资银行到金砖银行，从丝路基金到欧亚高速运输走廊，这些新兴战略都将有利于构建