

营 销 模 式

成长机理与应用研究

理性、系统的思考和梳理引您走上营销制胜之路。

独特、实用的见解让您茅塞顿开。

经典鲜活的案例让您叫绝。

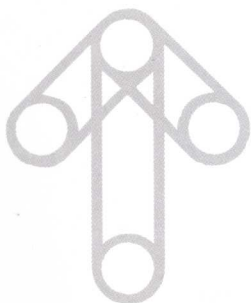
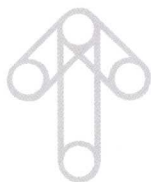


Yingxiao Moshi

Chengzhang Jili Yu Yingyong Yanjiu

程 桢 著

山西出版集团
山西经济出版社



成长机理与应用研究 营销模式

Yingxiao Moshi

Chengzhang Jili Yu Yingyong Yanjiu

程桢 著

山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销模式成长机理与应用研究 / 程桢著. —太原: 山西经济出版社, 2008.5

ISBN 978-7-80636-898-5

I. 营… II. 程… III. 市场营销学—研究 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 070945 号

营销模式成长机理与应用研究

著 者: 程 桢

责任编辑: 宋晋平 王彩花

装帧设计: 拓新企划/李 歌

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922133(发行中心)

0351-4922085(综合办)

E-mail : sxjfx@163.com

jingjshb@sxskcb.com

网 址: www.sxjcb.com

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 晋中市万嘉兴印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 13.25

字 数: 378 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80636-898-5

定 价: 29.80 元

前 言

从实践中看,营销模式在企业营销体系和企业营销战略中处于举足轻重的地位。而在理论研究上,既没有具有权威性的专著出版,也没有真正具有影响力的文章发表。上述状况促使作者以营销模式为研究对象,用长达五年左右的时间广泛收集、研究中国企业的实践素材,并在此基础上,对营销模式的内涵、形成和创新机理进行了系统的研究。

在以中国企业成功经验为研究基础的前提下,作者以更开阔的视野审视全球市场营销领域发生的新变化,在最大限度吸纳跨国公司全球征战优秀成果的基础上,形成了作者独特的、自成体系的研究成果。归纳起来,本书体现了如下特色:

第一,系统性。围绕营销模式从产生到创新的全过程,系统地研究和论述了营销模式的成长机理,并在此基础上,阐述了营销模式和相关营销要素的相互作用原理。

第二,实用性。本书在体系上力求营销模式理论的系统性和逻辑性,在内容撰写上注重通俗性与生动性,精选了丰富的成功案例,增加了读者的阅读兴趣,并使读者在思考借鉴中获得有益的启示,对中国企业的进步具有十分现实的指导价值。

第三,创新性。本书第一次提出了营销模式的成长机理;第一次研究了营销模式和战略联盟、知识管理、团队建设、执行力的关系;第一次提出了营销模式评估的体系。

本书对从事市场营销理论与实际工作者都具有参考价值,也适合市场营销以及工商管理专业本科生和研究生学习使用。

在本书的写作过程中,参考借鉴了相关书籍和文献资料。由于数

量较多,篇幅有限,所以未能全部列举参考文献。在此向所有参阅过的文献资料的作者表示崇高的敬意与深深的谢意。

作 者

2008 年 3 月

目 录

第一章 构建营销模式的必要性	1
1.1 营销活动中的机会主义和营销人员的注意力资源	1
1.2 企业营销团队注意力缺失和营销人员的聚焦行动	2
1.3 集中注意力资源构建营销模式	3
1.4 营销模式的可重复性	4
案例链接 1-1:耐克——最佳的可重复营销模式	8
1.5 营销流程标准化	10
第二章 营销模式与模块化	12
2.1 营销模式是模块化的有机集成	12
2.2 营销模式的系统缺失与治理	17
2.3 营销模式的模块必须系统化	19
案例链接 2-1:九阳的营销模式	21
2.4 系统化让单一要素营销模式成为历史	23
案例链接 2-2:脑白金营销模式对各个模块的整合 ...	25
案例链接 2-3:多喝乳业的营销模式是由几个模块	
活动组成的	27
案例链接 2-4:宝娜斯营销模式	31
第三章 战略与营销模式的关系	34
3.1 过于强调战略的偏失	34
3.2 什么是战术	38
3.3 战略的归宿	39
3.4 战略与战术的关系	41
3.5 战略与企业营销模式的关系	43

3.6 战略正确,细节才有价值	48
案例链接 3-1:追求战略与模式相匹配	51
第四章 营销模式成长机理与知识管理	56
4.1 营销模式成长的六个阶段	56
4.2 营销模式成长震荡	58
4.3 营销模式的知识管理	61
4.4 如何进行知识管理	62
4.5 营销模式知识管理的流程	65
4.6 营销模式的知识管理应强化与客户共同创造知识 ...	67
案例链接 4-1:“流行酒坊”——营销模式生命周期 ...	71
案例链接 4-2:用营销模式生命周期来解读奥特朗 热水器	77
案例链接 4-3:工业品营销模式的生命周期	81
第五章 营销模式与业务流程标准化	87
5.1 营销政策	87
5.2 营销程序	90
5.3 营销规则	90
5.4 营销规划	92
5.5 营销流程的设计	92
案例链接 5-1:解读康威体育用品公司营销模式流程 管理的成功与失败	95
5.6 营销流程如何标准化	97
案例链接 5-2:京仕大卖场营销模式运营标准化	106
案例链接 5-3:刘春雄的标准化运作方法	109
案例链接 5-4:花蔓依营销模式标准化操作	112
案例链接 5-5:流程标准化之路——精细化运作	118
案例链接 5-6:普而特的营销模式——精细化业务 流程	121
案例链接 5-7:W集团的标准化工作流程	122

第六章 营销模式的复制推广	126
6.1 营销模式复制推广的四大原则	126
6.2 营销模式复制的六个阶段	130
6.3 营销模式有效复制、推广的保障	132
6.4 营销模式复制推广的控制	135
6.5 营销模式复制推广的观点集锦	143
案例链接 6-1: 耐克营销模式的复制与推广	163
案例链接 6-2: 卖枕头也需要营销模式创新 ——养生枕吧,从样板到复制	165
案例链接 6-3: 中国农村营销模式——亨通连锁 模式的构建与推广	170
案例链接 6-4: 凤凰直饮机营销模式的推广	172
案例链接 6-5: 老板厨房家电营销模式的复制推广 ...	173
案例链接 6-6: 威门常通创建朴素营销模式,突出 重围	177
第七章 营销模式创新	180
7.1 营销模式创新的两种途径:自我摸索或借鉴他人 ...	180
案例链接 7-1: 好记星把保健品的营销模式用在电子 产品上	181
案例链接 7-2: 安徽卫视营销模式创新	186
7.2 组织学习应考虑的因素和学习方向	190
案例链接 7-3: 方太的营销模式创新	194
7.3 为创新设计政策环境	198
案例链接 7-4: 佳莉日用化工有限公司营销模式 创新	204
案例链接 7-5: 酒店的营销模式创新——莫泰错位 经营	205
案例链接 7-6: 虎标肾茶的玄销之路	207
7.4 营销模式的创新与流程固化的平衡	210
案例链接 7-7: 边缘产品创造边缘模式	223

案例链接 7-8:创新型营销模式——第三营销模式 ...	230
案例链接 7-9:《狼图腾》图书发行营销模式创新	245
案例链接 7-10:动画片营销模式创新	248
案例链接 7-11:富农化肥营销模式创新全程介绍 ...	255
案例链接 7-12:红石梁啤酒营销模式创新	260
第八章 营销模式创新障碍	262
8.1 对创新缺乏足够的紧迫感	262
8.2 没有建立一个强力推行创新的领导团队	263
8.3 对创新缺乏愿景规划	263
8.4 没有扫清实现新愿景规划道路上的障碍	265
8.5 没有系统的计划和夺取短期的胜利	265
8.6 过早地宣布大功告成	266
8.7 未能让变革在企业文化中根深蒂固	267
8.8 学习中创新面临的障碍	268
8.9 营销模式创新突破障碍的八个步骤	276
8.10 跨越创新障碍首倡“走动式管理”	277
第九章 营销模式创新与战略联盟的关系	281
9.1 正确认识联盟价值	282
9.2 联盟创造价值的原理	285
9.3 营销联盟呈现的营销利益和联盟的手段	288
9.4 营销联盟的形式	289
案例链接 9-1:永乐电器与联通联盟	293
案例链接 9-2:暖倍儿的三大联盟	295
案例链接 9-3:中国信用卡酒店网络销售联盟	297
案例链接 9-4:SOLO 借网“飞修”	299
案例链接 9-5:国华的价值链管理	301
第十章 营销模式创新与先行者优势	304
10.1 获取先行者优势的创新策略综述	304
10.2 获取先行者优势应对的威胁	308
10.3 获取营销模式先行者优势必须逾越的障碍	309

案例链接 10-1:“神六”营销远不如“神五”	311
案例链接 10-2:“两分钱”为何不如“一分钱”	317
案例链接 10-3:先行者优势不是时间的先后概念 ——以宁夏红果酒为例	322
第十一章 营销模式创新是修修补补还是推倒重来	327
11.1 企业营销模式的三个层面	327
11.2 第一层面的营销模式需要修修补补,不断升级	328
案例链接 11-1:冰泉供货模式与环境共同进化 ...	331
11.3 第二层面的营销模式创新需要推倒重来	332
11.4 第三层面的营销模式	337
案例链接 11-2:“亚心”在医疗界的突变性创新 ...	339
案例链接 11-3:“仕奇”同质化大突围	341
11.5 营销模式升级	351
11.6 我国企业如何在修修补补中实现营销模式升级 ...	353
案例链接 11-4:五粮液营销模式升级	359
案例链接 11-5:喜旺礼盒营销模式创新	361
案例链接 11-6:康尔寿营销模式升级——从系统 分析竞争环境开始	363
案例链接 11-7:金六福的可持续竞争优势来源于 营销模式的不断升级	364
案例链接 11-8:宝岛眼镜营销模式创新	366
案例链接 11-9:营销模式升级——从医药保健品 到化妆品	368
第十二章 营销模式与团队建设	377
12.1 基于营销模式的创新团队和执行团队	377
12.2 创新团队	379
12.3 执行团队	381
第十三章 营销模式评估体系	392
13.1 单一财务指标评价的局限性	392
13.2 财务绩效	393

13.3 营销模式业务流程标准化程度	396
13.4 创新能力评价	403
参考文献	413

第1章 构建营销模式的必要性

综观每个成功营销的企业，占领市场和赢得客户的制胜法宝是基于环境和自身资源的考量，创新出行之有效的营销模式，是集中企业注意力资源，对营销规律的专精和掌控。有了模式，就拥有了核心竞争力，就可以重复性地应用，有效地扩张市场，就可以保持竞争优势。因此，没有模式做不大，也做不强，企业成长离不开模式支撑。面对日趋成熟的市场竞争，企业在组织营销的过程中，面对铺天盖地的信息和眼花缭乱的 market 机遇，一定不要陷入机会主义的困境，应把有限的注意力资源积聚起来，聚集力量构建流程化和可以重复应用的营销模式。

1.1 营销活动中的机会主义和营销人员的注意力资源

信息时代的到来以及各个行业突变性、跨越式地发展，特别是新经济元素的蓬勃涌现，大量繁杂的信息进入企业的视线或意识范围，企业承受着信息过载压力的同时，信息技术的不断刷新，使信息的生长又呈现加速效应，面对应接不暇的信息，企业组织往往表现为反应迟钝、活动分散、短期行为等，把眼前利益和局部利益当成长远利益，把每一个市场机会都当作千载难逢的机会，从而陷入机会主义的泥坑，即使实现了既得利益，也难以继，不能保持可持续性的成长，在营销活动中也是如此。

这里我们引入注意力的思想，所谓注意力就是集中企业的资源关注特定的事项，然后采取行动。对于企业或营销队伍来说，为什么

要管理好注意力,因为没有任何人或组织可以注意无限多样的事物。令人吃惊的是,对于注意力结构和功能的研究表明,这种局限并非由于我们感知信息能力的局限。我们的大脑有惊人的容量,我们同时使用所有的感官,可以观察到几百万比特的数据。事实上,我们能观察到的比我们所需要的要多得多。问题是,我们一次只能做一两件事:我们的眼睛只能朝一个方向,停留在空间的一个点上,并且一次只能沿着一条路线行走。由于这个原因,人类已经在专注信息的能力上形成了研究者称为瓶颈的东西:瓶颈只允许极为有限的信息在特定时刻成为被意识到的信息。在对营销注意力进行有效管理以前,我们必须清醒地认识到:一方面,注意力资源是有限的,从以往集中的注意力资源状况和运用情况来看,这一资源最终是会耗竭的,有时会出现赤字,假使注意力赤字持续过久,或经常出现,最终将导致严重的后果,甚至等于宣告企业的破产。另一方面,控制注意力意味着控制经验,因而控制了工作质量。信息只有在我们注意到它时,才能进入我们的意识,注意力在外界事物和我们的经验之间起一种过滤器的作用,我们体验到压力的多少取决于我们对注意力的控制程度,而不是我们遇到了多少事情。

1.2 企业营销团队注意力缺失和营销人员的聚焦行动

我们把企业营销活动的失败和无效,归结为企业营销团队注意力的缺失和机会主义的取向,就应该要求营销团队采取聚焦行动,将注意力效用最大化,构建营销模式。

1.2.1 企业营销团队注意力缺失的特征

一是营销团队对新产品开发、市场调查、广告宣传、渠道和终端建设、电话营销、网络营销等都投入莫大的关怀,好像面面俱到。

二是在营销决策中伴随着问题的不断涌现,常常使你顾此失彼,丢失关键信息的可能性不断增加,结果你会误入歧途,导致营销失败。

三是通过网络营销和电话营销,加快了与客户沟通的流程,但由于信息过载,应接不暇,对客户的抱怨和需求,电子邮件和录音留言千篇一律的回复和应答,数据库建设流于形式,不能实现有效互动,难以创建强大的客户关系。

四是不能吸引他人的注意力。

五是在需要时越来越不能集中精力。

1.2.2 关键信息的聚焦行动

注意力是稀缺资源,同时又是一种稍纵即逝的、抓不住的资产,它的存在很难证明(虽说它的缺失确实能感觉到)。正如诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西盟所表述的那样,信息的消费对象相当明白:他消费的是受众的注意力。因此信息的丰富造就了注意力的贫乏。

更多的信息将被忽视。很多关键的商业问题得不到人类注意力一致所带来的好处。主要由需要得到注意力的内部信息提供者及有注意力给予的信息消费者所组成。信息供应的来源已增多,而注意力供应的来源却没有增多,而且可能减少。

注意力是对于某特定信息的精神集中。各种信息进入我们的意识范围时,我们关注其中特定的一条,然后决定是否采取行动。注意力的出现介于一个相对潜意识的搜索阶段和决策阶段之间。在搜索阶段,我们对摄入的大量知觉进行筛选(有些事物,我们意识到了,但未加以注意)。在决策阶段,我们决定是否对吸引我们注意力的信息采取行动。两个阶段缺一不可,否则就不存在注意力。知觉注意和行动之间存在一种因果关系。

埃森哲战略变革研究院的凯斯·沃特和阿腊斯特·罗伯逊进行的一项研究表明,比较自觉的领导者在引导他人的注意力方面最为成功。要具备这一特征,必须在任何时候都明了他们的注意力,把握其投向和深度。

1.3 集中注意力资源构建营销模式

营销模式是营销组织注意力的一种模式,营销组织首先将时间

和精力明显地投入到特定的一系列论点、问题、机会和迹象上,以及特定的一系列技能、惯例、规划、项目和程序上。构建标准化流程,常规事务实现了制度化。有了营销模式,不再需要广泛的管理注意力而能够照章执行,然后,把注意力集中于营销战略上,等于把那些妨碍战略注意力的琐碎事务制度化。那么什么是营销模式?

首先要理解什么是模式,简单地讲,所谓模式,就是值得研究的范例。孙子兵法中,充斥着各种模式。孙子曰,“置之死地而后生”,就是战争模式。三十六计,条条都是模式,比如“走为上”,“空城计”也都是战争模式。这些模式中的每一个都具有典型意义,具有学习和推广价值。通过研究这些模式,学习者可以相互交流,可以在自己的实践中举一反三,推陈出新,加以应用。因此,模式也可以说是解决某一类问题的方法论。你把解决某类问题的方法总结归纳到推广的高度,那就是模式。市场营销作为提供商品和服务、满足顾客需求和利益并使企业获得利润的综合活动,在实践中必然也存在很多有效的模式,营销模式的价值在于它直接决定着企业在市场竞争中能否拥有优良基因和核心能力,能否赢得持续优势,能否获得稳固利润。因此每一个成功的企业,都有特定成功的营销模式。结合营销的职能看,所谓营销模式就是指企业基于环境、战略和制度的考量,行动聚焦在营销价值链的各环节中所发生的一系列业务活动或因素的有机组合。模式应具备可重复性、流程化、标准化的特点。我们认识、判断和构建模式也必须基于这些特征。

1.4 营销模式的可重复性

1.4.1 可重复性的魅力

任何模式要达到“专精”与“掌控”的关键在于“可重复性”(relentless repeatability)。高尔夫球传奇人物霍根曾用“严格的可重复性”这个词来描述其职业成就背后的动力。这个词也适用于企业寻求营销成长时关键的要素——找出驱动盈利性增长的“可重复模式”。霍根可以说是这个概念的典型例子,他以打高尔夫球认真至极的态

度闻名,而他球技的“可重复性”也一直是个传奇。但要把这个概念运用在企业扩张中并不容易,它需要精心的准备以及对细节超乎寻常的关注,也正因为如此,霍根远远超越对手达10年之久。

霍根待在高尔夫球练习场的时间比任何一位专业选手都要多,通常会一直练到手流血为止。他傍晚也会在房间里的墙上或椅子上练球,球撞击的嘈杂声一直持续到夜里,所以下榻同一旅馆的其他选手都要避免住在霍根的隔壁。他高度重视可重复性,甚至连球也不放过,他会把一箱箱的高尔夫球搬到浴室,让球浮在浴缸里(早期的高尔夫球因为材料的关系更容易浮起),看看哪些球总是会在水中出现“同一方向”的滚动,这意味着球里面的“弹性势能”不对称。他会把不完美的球丢掉,留下能完美浮在水面上不滚动的球。这件事说明了,专精与掌控都来自重复。

1.4.2 可重复模式的威力

对于顾客的“专精”和对营销动态的“掌控”是企业盈利的关键。一些企业专注发展核心营销模式,使之拥有稳健或主导地位,并使其成为扩张至新领域的“可重复模式”,就等于找到了“业务成长的反应炉”。这些企业的业绩持续增长,而大多数企业却活在不确定中,觉得自己被外力控制的程度大于自主决定的程度。

那些对每项计划都只有5分钟热度的公司,就像没技巧的打字员,东打一个字,西打一个字,总是在寻找下一个扩张机会,而新机会和先前的经验却没什么关联,这些公司永远不会实现突破性的成长。我们在大规模的访问、案例研究中归纳出完美的成功营销企业的特点,“严格而专注的可重复性”是最重要的一项特点。本书所深入研究的那些最成功,且能够持续成长的企业中,2/3都拥有1~2种强有力且可重复的营销模式,这些是长期刺激业绩增长的“扩张机器”。

Olam的故事表明,可重复的扩张模式能推动公司成长,使其从单一服务、生产单一产品的小公司在14年后变成具有多种产品的大型成功企业。

全球农产品原料供货商Olam的董事长桑尼·维西斯(sunny Verhese)曾经介绍过Olam的发展史与其一系列的扩张行动,讲述了

公司如何在独特、充满困难的市场中从零开始,创造出一套可以一再重复的业务流程。在公司创立后的14年间,01am成功启动了盈利增长引擎,营业额从1989年的零,增长到2003年的12亿美元,甚至在过去6年中,01am也能持续保持28%的营业额增长与31%的利润增长,并实现35%的平均资本回报率。01am的成长都属于“自然成长”,这实在很了不起,因为其身处的农产品原料市场增长率只有2%,仅为全球GDP增长率的一半。01am得以在35个国家经营并建立重复的模式,原因是它每次只改变一个操作因素。在这个例子中,变化因素是地理区域,而其主要运营仍然以稳健的核心业务营销为基础,在另一端,客户则提供稳定的产品需求。01am的成长模式遵循一系列单一步骤的扩张行动,唯一的变量不是产品而是地理区域。

01am体现企业通过重复的操作流程,在运营环境最艰难的产业里,仍能达到专精与控制。

持续盈利性增长的最重要原因,即三大关键因素,同时存在于我们选择的样本公司的一半数之中。我们归纳了三大要点。那就是:第一,每家公司都以强大的核心营销业务为基础,进行一系列超越核心的扩张计划;第二,这些公司找到了可重复的扩张模式,并在重复的增长行动中,获得高盈利与竞争效益;第三,企业在营销操作中,有80%都是建立在对客户行为独特与深入的洞察上,因此可以重复应用到不同产品、市场与环境,而仍能有高成功率与盈利。

以更广泛的企业案例来说,我们也在表现最优异的公司中发现了可重复模式,并发现前述三种因素也是成立的。

1.4.3 重复性的优势

在工业生产上,研究自动式填充铝箔盖成型的生产经验曲线与制造工艺流程就一再证明,重复性能够提高生产力。然而,却少有研究将焦点放在“重复性”在营销领域的重要作用上。找到可重复的方法,一而再、再而三进入新的相似业务领域或区域,重复性有几项明显的好处,每一项都有助于提高企业的竞争优势。

1.学习曲线效应

企业能以可重复的模式为基础,用自己的流程,通过重复性的应