

# 营销 MARKETING 战略升级 与 模式创新

开创企业价值营销新时代

STRATEGY UPGRADE  
AND   
MODEL INNOVATION

资深战略咨询与商业模式创新研究专家 石泽杰◎著  
著名实战派营销与品牌专家



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 营销 MARKETING 战略升级 与 模式创新

开创企业价值营销新时代

资深战略咨询与商业模式创新研究专家  
著名实战派营销与品牌专家

石泽杰◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销战略升级与模式创新——开创企业价值营销新时代/石泽杰著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1975 - 2

I. ①营… II. ①石… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 240533 号

责任编辑 张玲玲 彭欣

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 24.75

字数 288 千字

版次 2013 年 1 月第 1 版

印次 2013 年 1 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1975 - 2/C · 316

定价 45.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://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 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 推荐序

随着全球化进程的推进,企业生存的环境发生了翻天覆地的变化:产品已经普及、需求相对稳定、行业的增速平稳、利润率维持在较低的水平、市场已经由卖方行为转变为买方行为。企业传统的市场营销时代已经结束,依靠固定营销模式生存和发展的时代已经一去不复返。

因此,当今企业需要重新审视自身能力,紧跟市场和行业的变化趋势,进行营销模式的创新,建立有价值的营销体系,实现企业长久发展和稳定的赢利。

本书始终围绕当今企业最前沿的“营销创新”展开,它不同于过去的“定位创新”,也不是传统的“卖点创新”,而是新环境下企业获得快速发展的营销系统。

本书解读了身处不同行业、不同市场的企业,看似相反的做法却都取得了成功的关键是什么。本书阐述的内容并非深奥的理论,而是新经济环境下企业走向成功的思维逻辑和创新规律。理论是过去企业成功的经验总结,并且也给企业的发展带来了很大的帮助。现实情况是,环境变化太快,竞争比预想的更加激烈,以往成功企业的一般规律,并不完全适用于现在的企业。所以,企业需要运用全新的思维方式参与竞争。这种全新的思维逻辑和创新方法在已往的传统竞争模式中是不可能找到的,但是,它的确已经存在了,并且帮助一些企业取得了巨大成功。我们很难将它理论化,因为事物在更新、时代在进步,企业面临的问题和困难每天都在变

化,解决这些问题和困难是没有固定答案的。

作者石泽杰先生通过多年的企业研究与经营实践,将其经验总结与归纳,著成了这本值得企业家阅读的《营销战略升级与模式创新》。本书由浅入深,分为三大部分:理论透视、战略升级和模式创新,其特点如下:

一、概念新颖。目前所有的营销与经营类书籍都是围绕“满足需求”和“市场竞争”进行分析,本书则突破了传统的思维模式,将企业竞争升级为“创造顾客价值”和“驱动市场”。特别是“驱动市场”的概念,目前尚未有理论专著深入剖析和分析,本书将给出详尽的解释和剖析。

二、理论新颖。本书通过理论和案例分析,将过去“定位”“市场细分”“独特销售卖点”归结为“创意营销”理论,并且指出这些理论已经不能完全指导当今企业的生存和发展。作者在书中通过大量的案例分析给出了企业在新环境下实现竞争的营销新内涵。

三、观点独特。本书始终围绕最先进和最独特的观点进行叙述,指出市场营销的内涵已经由“市场竞争”转变为“驱动市场”,由“竞争导向”转变为“价值导向”,由“提炼广告语”转变为“传递价值主张”,由“满足顾客需求”转变为“创造顾客价值”,由“追求市场份额”转变为“构建盈利能力”等。

四、案例新颖。本书分析的几十个案例都是最近几年一些企业的成功案例,并且分门别类地给予了剖析和解读,丰富了当今企业的营销成功路径,对企业的发展有非常好的借鉴作用。

五、内容全面。本书分析了当今企业进行营销创新的全部内容,包括产品创新、服务创新、价值创新、渠道创新等。并且总结出了当今二十种成功的营销模式。

学习《营销战略升级与模式创新》一书的目的不在于照搬照

## 推荐序

抄,而是学习企业取得成功的思维逻辑和创新规律。“授人以鱼不如授人以渔”,而此书给读者的恰恰是这种“渔”的方式。

李振勇

2012年11月

李振勇简介:国际注册管理咨询师(CMC),中国企业联合会咨询委员会执行委员,中国创新商业模式理论体系建立者,中国成功商业模式设计系统创始人。清华大学、北京大学、中山大学、浙江大学、厦门大学、华中科技大学、武汉大学、云南大学EMBA/总裁班课程教授。主要著作有《商业模式——企业竞争的最高形态》《商道逻辑——成功商业模式设计指南》《商业模式创新与战略转型》。现任北京聚智共达管理咨询有限公司董事长兼总裁,中瑞智达投资有限公司董事长,山东冶金研究院股份有限公司独立董事,湖北富邦化工科技股份公司独立董事;曾任中意集团外贸主管经济师和分公司经理,乐百氏大区经理,天乐营销广告策划公司总经理,中科智集团副总裁兼投资银行总部总经理、上海担保公司总经理,美国上市公司GNCC股份总经理(CEO)。

## 前 言

面临激烈的市场竞争,无奈的企业在市场营销中总习惯拿“价格”来做决胜的砝码。中国企业对杰罗姆·麦卡锡的4P理论领会最深的可能就是价格这“1P”了。而实际的情况却不容乐观,借用宝洁全球营销总监吉姆·史坦戈说的一句话来形容中国企业现在的生存环境:市场营销已经崩溃,需要重整旗鼓。

我们的企业在不断地探寻着出路,可猛然间抬头才发现企业还未等到脱离“价格竞争”的深渊,又陷入了“创意营销”的泥潭。很多人告诉企业如何定位、如何细分市场、如何花钱做广告,却没人告诉企业如何建立系统而又有竞争力的营销模式。全球化时代的市场营销已经今非昔比,如果企业还在坚持用传统的思维方式进行市场营销工作,那就如同行走在悬崖边缘,相当危险了。

21世纪的中国企业面临着更为复杂的竞争环境,纯粹以产品为导向的传统思维模式已经不能促使企业健康成长和持续赢利,企业必须以全新的思维方式进行价值营销来应对竞争。

何为价值营销?价值营销不是“定位”,也不是“细分市场”,更不是“独特的销售主张”,而是企业有效对抗竞争的整体系统解决方案。

以成本定价的营销模式,注定了很多中国企业只有依靠价格和成本来参与竞争。而优秀的跨国公司,成本的增减对其产品的价格影响并不大。如果用中国企业的定价方式来定价麦当劳的一包薯条,其价格可能只有1元,而麦当劳是以市场需求来定价,则为8

元。这7元的溢价就是沉淀的价值。

麦当劳的这种经营模式就是价值营销。

新环境下的营销任务不是生产产品、卖掉产品、满足顾客需求，而是选择有益于公司成长的市场，找到目标顾客，创造顾客价值，并以此提升企业的生存与竞争能力。

价值营销不是等待顾客的挑选，而是积极主动去挑选企业想要的“优质”顾客；价值营销不是根据产品成本来定价格，而是要问顾客愿意付多少钱购买产品。抛弃过去以市场竞争为导向的路径，建立驱动市场的意识，围绕着企业战略和发展愿景创建属于自己的目标市场，这就是价值营销的内涵。

不要总是炫耀企业的资产，沉淀的资产是过去式，有竞争力的营销模式才是未来的希望。吸引顾客眼球的不是产品或服务，而是其所创造的价值；获得投资者青睐的不是生产规模，而是创造价值的能力。

以规模“论英雄”的思想已经过时，规模不是评价企业优劣的标准，建立以价值增长为核心的机制才是关键。

我们总习惯把标杆企业当作榜样，例如星巴克作为教学案例曾被多少企业争相学习。可是，当很多企业都在模仿星巴克的时候，壹咖啡反其道而行之，同样大获成功。有的企业靠着提升服务获得成功，有的企业却凭借删减服务也同样获得成功。海底捞的火锅就其口味而言，并不比其他火锅店的好吃，可为什么“翻台率”远远高于同行业，就连管理着肯德基和必胜客的百胜餐饮集团都前往参观，甚至有很多火锅店干脆派卧底到海底捞做服务员，但最终仍然没有学到海底捞的精髓。

为什么会出现这样的结果？这就是价值营销的奥秘。

身处不同行业、不同市场的企业，看似相反的做法却都取得了



成功,其关键就是以顾客的视角看问题,深刻洞察到了顾客需求,实现了顾客价值的创新和增值。不懂价值营销的企业只能看到表面,永远参不懂实质;而善于价值营销的企业,不拘泥于形式,善于不断创新。

所以说,成功的企业源于同样的原因——创造价值,失败的企业却有着不同的失败问题。

营销模式的创新不在于你掌握了多少高科技,也不在于你拥有多么雄厚的资产,而是在于你与众不同的创造价值的意识。当别人都往前奔跑的时候,你转身往后走也是一种创新。

平庸的企业只会制造产品;优秀的企业只会销售产品;而卓越的企业则会创造市场,能销售任何想要销售的东西,这就是驱动市场的意义。

平庸的企业往往只注重表面现象,囿于战术而疲于应付;优秀的企业会掌握方法,寻找成功的路径;而卓越的企业则会通过现象看到本质,从而主动把握发展机遇。

在经营过程中,乏善可陈的营销策略已经不足以让企业立足,有价值的营销才能赢得将来。

从现在开始,以全球化的视野重新审视企业,重新定义产品或服务,重新定义顾客,颠覆传统,打造一个有价值的营销模式,提升企业的核心竞争能力。当然,全球化不是让企业分布在全球,而是在经营过程中以全球化的视野和格局看问题,立足国内却能撬动和整合全球资源。并且,企业要重视市场营销工作。营销不只是营销部门的职责,营销活动需要企业全员参与。彼得·德鲁克说:营销是企业的独特功能。真正的营销不是企业经营活动的某一方面,它是由企业的战略层面发出,始于产品生产之前,并一直延续到产品售出以后,贯穿于企业经营活动的全过程。

本书分析了大量的案例,我们学习案例的目的不是模仿这些企业的营销模式,而是学习这些企业取得成功的思维逻辑、创新规律以及创新精神,能够在日后企业的营销过程中应付自如。

开卷有益,让我们共同努力,为推动我国的产业结构升级贡献力量,为加快我国的经济的发展贡献力量!

石泽杰

2012年10月

## 目录

## CONTENTS

导论 中国企业面临的挑战 / 1

### 第一部分 理论透视

营销的竞争是一门学问,更是一门艺术,“创新”和“变化”始终是其核心灵魂。

#### 第一章 重新认知营销

产品或服务销售只是营销最终的表现结果,而不是营销的全部。特别是随着经济的发展和市场的竞争,营销理念也在不断变化和更新,传统的营销理念已经无法指导处于这个时代的企业生存,我们不得不研究和探讨适用于我们这个时代的营销之路。

## 一、传统的营销 / 11

——你理解真正的营销么

## 二、“失灵”的市场细分和差异化竞争战略 / 14

——过度的市场细分已经使得企业无处可去

## 三、“尴尬”的定位理论 / 17

——人人学会市场细分便无市场可分,人人学会定位便无位置可定

## 四、不停变化的商业环境 / 19

——美国每年倒闭的企业约10万家,而中国有100万家:市场环境到底发生了怎样的变化

## 第二章 营销的本质

探寻营销本质是企业创新营销模式、实现价值营销的核心,更是企业一切经营行为的出发点。

### 一、由满足需求到创造价值 / 29

——消费者的需求不断向深层次发展,由需求满足到价值实现

### 二、顾客价值 / 32

——企业营销的核心

### 三、如何创造顾客价值 / 35

——来自于企业整体的营销系统

### 四、创造顾客 / 38

——企业的经营宗旨是创造顾客,并且是创造优秀顾客

### 五、吸引和留住顾客 / 40

——成功营销的关键

## 第三章 源于竞争

森林里,面对老虎的追逐,两只小兔子飞快地奔跑。后面的兔子问跑在前面的

兔子:你天天锻炼,也并没比我跑得有多快啊?前面的兔子回答道:我只要比你跑快一点点,我就不会被老虎吃掉。可面临即将追上来的老虎,后面的那只兔子飞快地爬上了一棵大树。结果就是——前面的那只兔子丢掉了性命,后面的那只兔子高枕无忧。

### 一、营销竞争力 / 45

——企业应对市场竞争的能力

### 二、洞察行业趋势,把握企业发展机会 / 48

——神舟电脑的“生鱼片理论”

### 三、分析竞争对手,应对竞争 / 52

——企业的竞争对手的四种类型

### 四、提供价值增值,超越竞争 / 56

——犹太人和中国人的区别

### 五、整合也是一种创新 / 57

——创新的两种类型:“农夫式创新”和“厨师式创新”

## 第二部分 战略升级

---

新环境下的营销任务不是生产产品,卖掉产品,满足顾客需求;而是选择有益于公司成长的市场,找到目标顾客,创造顾客价值,以此提升企业的生存与竞争能力。

---

## 第四章 营销与企业战略

真正的市场营销不是企业经营活动的某一方面,它是从企业的战略层面发出,始于产品生产之前,并一直延续到产品售出以后,贯穿于企业经营活动的全过程。

### 一、错误的营销观念 / 65

——营销创新不需要非凡的智慧：“胸罩”与“英特尔微处理器”并列属于20世纪最伟大的创新产品

### 二、新的营销观念 / 72

——学会驱动市场的意识，围绕企业战略和未来远景创建属于自己的目标市场

### 三、关于企业战略 / 74

——效率提升不等于企业战略；中国企业战略管理的十大问题

### 四、企业战略的核心竞争能力 / 80

——对比战略核心竞争能力指数，你的企业的竞争力究竟是强还是弱

### 五、营销与企业战略的关系 / 82

——市场营销是选择价值、提供价值和传递价值的过程

### 六、如何制定营销战略与营销计划 / 83

——营销战略的制定需要依据企业战略实现的目标和竞争手段来进行，而营销计划则需要根据营销战略进行细化

## 第五章 洞察目标顾客的能力

打开很多经营与管理类的书籍，所有人都在谈论以顾客为核心的战略和营销，却鲜有人专门拿出一个章节来介绍如何以及用什么样的方式进行顾客洞察。顾客洞察是企业市场营销工作的开端，营销模式创新首先要从洞察顾客的消费行为和偏好开始。

### 一、谁应该是企业的目标顾客 / 88

——企业目标顾客构成：谁是企业的目标顾客？谁又应该是企业的目标顾客？

### 二、如何洞察企业的目标顾客 / 90

——理解顾客需求的三个层次;全球洞察到顾客需求变化的领先企业:戴尔、史泰博、迪士尼、家得宝、沃尔玛

### 三、顾客链与消费链 / 94

——新竞争环境下的营销方式

### 四、建立洞察顾客运营机制 / 96

——通用电气保健公司与医生的“亲密接触”;戴尔公司的“倾听顾客心声计划”

### 五、目标顾客群的划分方式 / 104

——21世纪我国消费群体结构变化与特征

## 第六章 发现新的市场

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中写道:研究表明技术创新已经不再是伟大的公司区别于优秀公司的要素,这并不意味着技术创新不重要,而是说光有技术创新已经不够了。竞争残酷的今天,企业要想基业长青,必须超越技术层面的创新,进行市场营销的创新,创造更大的顾客价值。

### 一、发现新市场的意识 / 106

——苹果 iPhone 创造新市场的神话

### 二、细分市场“新解” / 109

——寻找细分市场、占领细分市场、扩大细分市场、独占细分市场

### 三、五力分析模型“新解” / 112

——在什么样的行业竞争以及选择什么样的行业进入都不重要,重要的是以什么样的营销模式去竞争

### 四、延伸关联市场,突破“眼睛向内”的思维习惯 / 115

——希尔顿发现“市场的市场”

### 五、转换市场,高端市场与低端市场的自由转换 / 118

——敦煌网、Swatch 手表、罗技鼠标的市场创新意识

### 六、突破市场界限,发现促进企业成长的市场空间 / 121

——通威股份的产业链模式

### 七、创造新市场,创造一个不存在的市场 / 123

——歌曲、电影市场的奇迹

## 第七章 构建赢利模式

以成本定价的营销模式,注定了许多中国企业只有依靠价格和成本来参与竞争。但反观那些优秀的跨国公司,成本的增减对其产品价格和企业利润影响并不大。如果用中国企业的定价方式来定价麦当劳的一包薯条,其价格可能只有1元,而麦当劳是以市场需求来定价,则为8元。

### 一、你的企业是否处于价值链的高利润环节 / 133

——计算机、化工、汽车、快消费品的高利润区在哪里

### 二、你的企业在销售“价格”还是“价值” / 134

——产品销售之道:赋予产品内涵、讲产品故事、制造高价格环境

### 三、你的企业在销售“产品”还是“服务” / 137

——微软20%的利润来自产品销售,80%的利润来自售后服务

### 四、你企业的赢利“多渠道”还是“单一渠道” / 137

——不同的模式,不同的利润

### 五、“挤出来”的利润 / 138

——星巴克如此“挤”利润:牛奶壶的秘密

### 六、“隐藏在背后”的利润 / 139

——苹果、吉利“隐藏”的利润

### 七、定价的哲学 / 142



——你所不知道的产品价格“心理学”：“1毛钱理论”“促销的秘密”

## 八、产品的组合之道 / 145

——产品组合的“锚定效应”：屈臣氏、新疆大盘鸡、煎饼“殊途同归”

## 九、品牌是否具有溢价能力 / 148

——品牌的强弱也是企业赢利高低的重要因素

# 第八章 营销价值链

企业单一的营销优势已经不能给企业带来持久的销售行为,取而代之的是系统营销优势的建立。企业在市场营销过程中需要将资源嫁接、渠道管理、终端促销或广告传播等行为串联起,来构成一条高效运营的价值链,优化营销环节,为顾客创造更大价值。

## 一、价值链的概念及其局限性 / 151

——传统的价值链是一种线形结构,当前更加开放的市场和空间,凸显了价值链竞争的局限性

## 二、从价值链到价值网 / 152

——价值网是一种立体的空间思维模式,它突破了传统价值链的直线式沟通,转变为网络内若干成员的多方位沟通,实现了价值共享

## 三、营销价值链的概念 / 154

——营销价值链的宗旨是将企业原来相互割裂的营销资源串联在一起,获得协同效率

## 四、营销价值链的构建 / 156

——营销价值链构建的三个部分

## 五、营销价值链的实践 / 158