

革命性营销理论的拥趸，创新性营销实践的先锋

自下而上的营销新观念，成就生命素的销售奇迹

逆向营销

NIXIANG

YINGXIAO

帮助你找到自身的蓝海

徐楠◎著



新生代蒙商代表 **吴子申** > 倾情作序

营销界达人 **赵强** > “强”力推荐



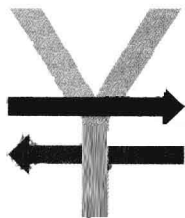
机械工业出版社
China Machine Press



逆向营销

帮助你找到自身的蓝海

—— 徐楠◎著 ——



革命性营销理论的拥趸，创新性营销实践的先锋
自下而上的营销新观念，成就生命素的销售奇迹



机械工业出版社
China Machine Press

逆向营销认为营销战略应当自下而上发展,即先制订营销战术,营销战术应当支配营销战略,是战术穿透了市场而非战略。为此,市场营销人员必须亲临前线,制订一套具有竞争力的战术,然后集中所有资源,把营销战术发展成一个具有一致性和凝聚力的营销战略。

逆向营销造就了永业生命素销售增长的奇迹,也造就了永业国际在纳斯达克的辉煌。逆向营销理论的成功实践者、永业集团全国营销中心总裁徐楠,亲自为读者揭开逆向营销的秘密。

图书在版编目(CIP)数据

逆向营销 / 徐楠著. —北京:机械工业出版社,
2011.7(2011.9重印)

ISBN 978-7-111-35446-8

I. ①逆… II. ①徐… III. ①市场营销学 IV.

①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第144558号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:谢小梅

责任编辑:谢小梅 李浩

责任印制:杨曦

保定市画美凯印刷有限公司印刷

2011年9月第1版·第2次印刷

170mm×242mm·11.5印张·1插页·136千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35446-8

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

半个月前徐楠向我讲，他准备利用春节假期的时间，把过去十年的营销实践工作梳理一下，想总结提炼一本关于销售方法的书，没想到这本书这么快就成型了。他向我约写书序，欣喜之余，我也非常愿意与朋友们一同回顾永业快速成长的历程，并把这一段心路记载下来与大家分享。

记得2007年，永业生命素产品刚开始推向全国的时候，我与团队的几个同事戏言，几年之后，我们应该写一本“向农民学经营”的书，从事农业行业，大家会觉得一切都是实实在在的，来不得半点马虎。今天，徐楠这本命名为《逆向营销》的书就是在用事实告诉读者，耕耘农村市场要的就是逆向，这是用户实实在在的体验，也是感知与接受。而这种看似笨到极致的方法，在如今的市场环境下，却又是地地道道的好方法。今天，无论新老客户都已变得越来越理智和理性。你光说不练是不行的，逆向营销出于斯，长于斯，成于斯。这几年永业快速发展的事实也充分说明了这套方法与思路的正确性。

我们是一支拥有IT、家电、快销品、医药保健品大量城市营销经验的团队。每一位成员都有着不同行业的成功经验与辉煌，但初涉农业市场之后，他们都有一段困惑期，所幸这段时期正在以越来越快的速度缩减。10年经验之奠，逐步形成了一整套的想法和方法，形成了一套完整的做法。而这些做法，均是从用户和客户的角度出发，量体裁衣式地确保所有用户和客户收益的方法。用户赚钱，客户赚钱，永业想不发展都难，这也就是传统的“傻瓜”方法。接下来大家所要做的就只是两个

字“听话”，成功也即可成为必然。

看似简单，一听就懂，一做就会的方法，却承载了全体永业人近10年的实践心血。我们把2006年以前的经验拿来与徐楠等团队成员分享，并在此基础上逐步形成了今天的做法与规程。其再次验证了哲学的辩证方法，由理论到实践，由实践再到理论螺旋式上升的过程。可以说《逆向营销》是对永业过去走过道路的总结，是方法论的结果。我们的案例也非常有幸地载入清华大学、复旦大学等知名院校的案例汇编，并荣获了各项大奖。在载誉前行中，备感压力，我今天也借徐楠的这本《逆向营销》作一个阶段性总结，希望成为一个新纪元的始点。

在这本书即将付梓的时候，我们欣闻在2011年5月13日召开的营销年会上，永业团队与徐楠获得了最佳团队及杰出营销总经理奖，这是社会对永业成功模式的再度认可。感谢社会各界一直以来对永业的关心与呵护。也可以说，没有大家的呵护，永业这棵小树就不可能长大。亦如今天这本书，一定有着一些不足和需完善的地方。在这里我把对徐楠所讲的一段话记载在这里，以示读者：“我们不是职业写作的，只要把自己的一些想法、做法、方法，如实地记录即可。任何事物都是在完善中发展起来的，在市场上还没有一本营销渠道管理书籍的时候，你做的就是第一的。我相信，后来者一定会居上，今天的优势必为明天的趋势所代替。”

徐楠大学修的是金融专业，之后从事了营销工作，可以说金融业少了一位专家，营销界崛起了一位“奇才”。十多年的丰富实践经验，成就了这样一位营销“少帅”。我们有理由期待他取得更大的成功，也希望他的成功之路与方法为众多年轻人所借鉴。毕竟，只有年轻人的成功才是民族振兴的希望。

吴子申

摆在读者面前的这部著作，是我在永业集团工作时的搭档徐楠先生的作品。承蒙他对我的抬爱，嘱我做序，匆匆拜读大作，勉力为序。

这本书所阐述的营销智慧是“用汗水和脚走出来的”。它是永业集团在中国农资行业品牌打造和市场推广经验的集中总结。徐楠先生是个有心人，他将自己在永业实战中感悟到的营销智慧，概括为“逆向营销”，我相信本书能为读者朋友们提供一种与众不同的全新的营销视角。

永业在中国农资市场，之所以有了一个成功的良好开端，得益于永业人善用逆向思维，倒着做市场的结果。以前，我们做企业，是正着做，先有工厂，有产品，再有渠道，然后再做终端和品牌。而永业的经验告诉我们：市场也可以倒着做！倒着做生意，要先打造三根支柱：即系统、资本和品牌。

系统：凡是能做大做强的企业，都有属于自己的一套完整的系统，永业人以顾客需求为导向，先建终端和样板市场，再自下而上地挑选、培育和塑造经销商，这种打破常规、倒着做市场的全新的营销系统，成就了今天的辉煌。

资本：资本和系统是企业的两大支柱。做生意就是要善于利用资本这个重要的工具。

品牌：品牌代表着一个组织的形象，是企业成功的重要外在条件。

有了这三根支柱，才可以搭起一个成功的平台和载体。永业为员工和合作伙伴，搭起了这样一个实现企业和个人梦想的

多赢的载体和平台。这是本书带给我们最有价值的启示。

我想，在永业董事长吴子申先生的带领下，像徐楠这样锐意进取的营销少帅，还会继续为永业探索出更新更独特的发展道路，逆向营销、倒做市场的战略和战术，也将内化为“永业模式”，转化为永业的核心竞争力。衷心祝愿徐楠先生在永业的平台上，运用逆向营销的智慧，再创辉煌！

中国首届十大策划人 赵强

什么是逆向营销？逆向营销有哪些表现形式？成功的逆向营销实践是如何做的？其背后蕴涵着怎样的逻辑和理念？我想这是广大读者看到本书时心中第一时间冒出的几个疑问，事实上，这也是永业生命素创造了传统农资行业的销售奇迹之后，我被众多同行和媒体多次反复“拷问”过的。

显然，逆向营销是与传统的正向营销模式相对而言的。企业有一个产品，需要通过营销把产品很好地卖给顾客，为此，企业要首先自上而下地制定一个营销战略，然后根据战略确定战术，来实现自己的目标，这是传统的正向营销模式。与此正好相反，逆向营销是基于市场的现实状况，挖掘出未被满足的顾客需求，以提供相应的产品或服务。为此，企业应该根据有效的营销战术，自下而上地确定自己的战略，从而实现自己的目标。逆向营销的思维是市场导向的，是顾客导向的，而非产品导向的。一个微观的企业，不大可能改变所面对的市场宏观环境，企业应该去适应市场，适应消费者，而不是相反。战术是直接面对第一线的，成功的战术是经过市场检验的，能够帮助企业把握现实中的机会。表面上看，这种战术上的成功似乎是暂时的、短期的，但只有这样，企业才能在激烈的竞争中生存下来。长期的成功是由一个个短暂的成功组成的，面对如今复杂多变的市场环境，企业从来不能奢望靠一个一成不变的完美战略，一劳永逸地实现生存和发展。事实上，由成功的战术发展而来，不断根据战术的变化来调整的战略，才有可能更好地起到战略地图的实际作用，指引企业走向成功的未来。

菲利普·科特勒曾经预言，营销实务的未来发展方向和发展重点将会发生重大改变，逆向渠道、逆向定价、逆向推广、逆向产品设计将是未来的逆向营销模式。应该说，作为一种革命性的营销理念，逆向营销的说法由来已久，但并没有引起营销界的足够重视。在永业生命素的营销中，我们明确提出了逆向营销的理念并进行了忠实的贯彻执行，这在企业的营销实践中，无疑是一种大胆的创新，也起到了先锋的引领作用。

我们在营销中，至少成功地验证了其中的逆向渠道和逆向定价两个方面，虽然本书对逆向定价一笔带过，只详细介绍了逆向渠道。

具体地讲，永业生命素逆向营销的成功，根源在于生命素概念及产品品牌营销、永业生命素样板田和永业生命素科技服务站三大营销战术的成功实施。

永业生命素的概念营销着重于概念塑造与农村消费者诉求的统一，在把握农村消费者诉求的基础上将新型消费概念融入消费者最渴望的消费体验过程中，在塑造新型消费概念的同时，让消费者乐此不疲、大力追捧。永业生命素的概念营销与农民的致富诉求和科技诉求紧密地结合在一起。生命素经得起增产增收的检验的效果、“投一赚十”的实实在在，满足了农民朋友精打细算的致富诉求和心理诉求；作为生命素产品的延伸，永业科技服务站满足了农民朋友的科技诉求。永业生命素，农作物保健品的独特概念和定位，既区别于化肥，又区别于农药，与其他肥料类、农药类农资产品不存在替代关系，没有形成必然的竞争局面，使永业公司在这片蓝海中一开始就处于垄断地位。2008年以后，永业生命素的竞争者出现，在他们的产品中宣称“本产品含有生命素”，但丝毫无法动摇永业生命素的优势地位，因为在这个细分市场中，一谈起生命素，顾客自然而然想到的就是永业生命素，其他产品根本无法与之抗衡，先发优

势和原独创优势（永业生命素拥有国家发明专利），使得永业公司暂时处于一个卖方市场中。

需要强调的是，永业生命素逆向营销的成功，建立在对农资行业，对农村顾客消费行为的客观真实认知之上。可以说，没有对农村市场特点的认真调查研究，就没有农村顾客“眼见为实”消费特点的发现，就没有“永业样板田”的建立，就没有永业生命素逆向营销的成功。永业针对农村消费者“眼见为实”的特点而制订的“样板田”营销策略，使得农民对生命素产品的信任建立在对自已信任的基础上。质量过硬的生命素产品通过“样板田”，让田间地头的农民用户“眼见为实”，再加上口碑相传的乡村传统与农村消费者强烈的消费趋同性相结合，永业生命素的美名不胫而走。

永业科技服务站作为永业生命素产品的潜在产品，是永业生命素产品差异化的延伸，核心价值在于服务，提供农村用户最需要的服务，进而实现市场拓展，达成永业公司的营销目标。遍布全国的26 000余家科技服务站就在那里，就在农民顾客身边，切切实实地为农民顾客提供技术支持和服务，最终赢得了宝贵的顾客信任。

永业的成功根源于生命素概念产品的独特优势，在眼见为实的“永业样板田”这个战术层次上取得了无可比拟的顾客心理优势，最终靠零售终端——永业科技服务站赢得了市场。由“样板田”战术发展而来的样板市场策略，由“逆向渠道构建”发展而来的渠道策略，由“科技服务站”发展而来的“永业健康双向产业链”策略，验证了自下而上、战术支配战略的逆向营销理念，并且上升到了竞争战略的层次，完美地契合了永业“服务三农”的公司战略。

永业生命素在逆向营销的过程中，以市场为导向，推出与农村消费者致富诉求、科技诉求相一致的新概念产品，以“眼

见为实”的样板田营销战术取得突破，唤醒消费者潜在的需求，紧紧抓住顾客资源这个核心，通过占有顾客资源，来影响零售终端，建立永业科技服务站，挟零售终端以令经销商，自下而上地挑选经销商，最终建立完善的渠道，永业人倒序做了一个市场，最终逆向实现了营销渠道的构建。通过派驻营销人员，与经销商一起共同组建团队，变其他渠道成员的部分资产为永业生命素营销渠道的专属专用资产，以低成本实现事实上的一体化，永业成功打造了新的厂商关系，实现了对其他渠道成员的有效影响和控制。永业的渠道管理平台、客户员工化、奖励前置等，都是营销管理上独具特色的创新，在此就不一一赘述了。

作为永业全国营销中心的总裁，我是逆向营销理念的拥趸，在永业生命素向全国推广的伊始，就大胆地坚决打出了逆向营销的旗帜，这在中国的营销实践中，算是第一个吃螃蟹的先锋了。坚持到现在，取得了一些被业界认可的业绩，就忍不住自己那种分享的冲动。我自己从事营销实践工作多年了，算是业内年轻的老人。自己边实践边研究，也广泛地读一些书，有些心得体会，现在总结出来，对自己是一个交代，也算是做了一件有意义的事。其实出书的目的更多的是借本书出版之际，就教于方家，任何的建议、意见和批评，都弥足珍贵，相信都能促使我更多、更深入地思考一些问题，并因此受益。

中国企业的活跃程度毋庸置疑，我们不缺乏做大做强的理想，也不缺乏好的产品，但营销实在是我们众多企业的短板。与西方先进的公司相比，我们确实不会作营销。国人传承谦虚、低调的性格，以及根深蒂固的种种条条框框，限制了我们的思维。逆向营销作为一种革命性的营销理论，有助于改变我们一贯的思维习惯和角度，相信能够帮助众多的中国企业在实践中演绎出诸般精彩的营销实践。我这些年的营销实践，也一再告

诉我，好的营销战略，从来不是在办公室内制定出来的，只有在实践中自下而上、从战术发展而来的策略，才能指导营销实践，真正实现战略与战术的互相照应、相得益彰，才能使企业把握住市场中的机会，实现生存与发展的目标。

最后，我首先要特别感谢永业集团创始人吴子申董事长。正是与吴总相识相知，我才有机会在永业这个大舞台上实践自己信奉的逆向营销理念，才能取得目前的这些成绩，才能对逆向营销理念有了自己的一些理解。吴总对自己理想的坚持与不懈追求，深深影响着我。吴总对永业集团“服务三农”的战略定位，使我在操盘生命素“眼见为实”，的实践过程中，找到“健康双向产业链”的竞争战略契合点。吴总的信任和大力支持，无形中大大帮助了我，使我能够更加专一地把自己的全部精力投入到工作中去，投入到永业生命素的营销实践中去。

我十分感谢在营销以及管理方面的榜样孙陶然先生和永业集团总裁程坦先生，著名营销专家、十大营销策划人赵强老师以及集团领导尹萍女士、谭均先生、仝宝生先生、喻越先生、陈乡峰先生、黄晓菊女士。他们为本书的写作提出了宝贵的建议，他们的智慧为本书增色。我还要感谢与我在市场营销工作方面并肩战斗以及精诚合作的冯卫民先生、付建平先生、朱燕铭先生、金明亮先生、孙于良先生、张梦宇先生、邢成祥先生、刘忠先生、李津先生、王一兵先生、李春浩先生、刘海峰先生、毛铁良先生、党志超先生、吴亚东女士、刘淇女士、王璵女士、尹颖隽女士等同仁，永业营销工作所取得的成绩，也凝聚着他们的辛劳与汗水。感谢所有交流过的前辈、同行，虽然可能只有一次交谈就擦肩而过，但你们智慧的火花同样给了我许多的启发。

非常感谢《管理学家》杂志主编慕云五先生和马海宽先生，非常感谢韩伟先生与张素真女士，有了他们的帮助，本书才得

以顺利出版。

我的母亲和妻子，她们长期以来默默地给予我工作和生活上的莫大支持。由于我的工作性质，长年以来扎根在市场一线，难得与家人团聚，本书的写作又占用了大量与家人在一起的宝贵时间，对此她们没有任何的怨言。一直以来，她们都是我最忠实的读者，最铁杆的粉丝，夜深时的一煲汤、一杯茶为本书的写作注入了无限动力。值此书出版之际，特别致以深深的谢意。

推荐序一

推荐序二

自序

第 1 章

逆向营销的 理念与实践

- 永业生命素的销售奇迹 3
- 传统营销模式 5
- 眼见为实的永业样板田 9
- 倒序做了一个市场 12
- 逆向营销的核心 17
- 逆向营销，势在必行 19
- 逆向营销与企业竞争优势 22
- 链接一：永业终端促销的九项原则 25

第 2 章

市场、顾客、 产品、品牌

- 市场细分与定位 31
- 为顾客提供需要而非选择 37
- 从信任到爱 41
- 产品的层次与差异化 45
- 从产品到解决方案 50
- 品牌的概念与功用 52
- 品牌与文化 56

第3章

渠道的变化

- 渠道的作用和层级 63
- 渠道的趋势 68
- 不和谐的渠道 72
- 渠道的变异 78
- 一体化的利弊 82
- 打造新的厂商关系 86
- 从渠道到管理平台 91

第4章

逆向营销 渠道管理

- 渠道权力 97
- 管理你的终端 102
- 链接二：向肯德基学终端管理 106
- 永业生命素的终端策略 109
- 管理你的渠道 115
- 令人头疼的窜货 120
- 链接三：娃哈哈，控制窜货好榜样 124

第5章

战略与愿景

- 伟大的愿景 129
- 给农民送财富，为人类送健康 136
- 战略的本质与不同层次 143
- 立足于“三农”的战略 149
- 根据地战略：样板市场 154

参考文献 159

后记 逆向营销的价值 161

第 1 章

逆向营销的理念与实践

N I X I A N G Y I N G X I A O

永业生命素的销售奇迹

传统营销模式

眼见为实的永业样板田

倒序做了一个市场

逆向营销的核心

逆向营销，势在必行

逆向营销与企业竞争优势

链接一：永业终端促销的九项原则

