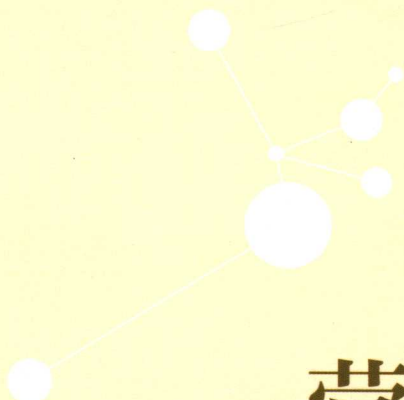


Community Business Mode



营销的本质

包政 著

十年磨一剑，颠覆科特勒营销思想
从大量销售方式，到深度分销方式，未来属于社区商务方式……



机械工业出版社
China Machine Press

包子堂
系列丛书
①

营销的本质

Community Business Mode

包政著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

营销的本质 / 包政著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4
(包子堂系列丛书)

ISBN 978-7-111-50032-2

I. 营… II. 包… III. 营销 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 084161 号

营销的本质

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 13.25

书 号: ISBN 978-7-111-50032-2

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

我们应该牢记的不是词和句子，而应该锻炼我们的精神，
使我们从所听到的东西中获益，就像品尝美味佳肴一样。

——摘自《思想的芦苇》

总
PREFACE
序

大踏步走向社区商务时代

互联网不再只是一种交流的手段或工具，它已经成为人们的一种生活方式。

纵观历史，凡是能改变人们生活方式的事情，一定会改变我们的工作方式，包括改变我们的生产活动方式和商务活动方式，以及与此相联系的组织与管理方式。

我在参观休斯敦的 NASA（美国航空航天局）时，听说大约有 1 万多名科学家和工程技术人员在那里工作，并且全世界大概有 20 万名科技工作者为 NASA 工作。

NASA 是怎么做到这一点的呢？

按照传统的科层制结构，要把远在天边的 20 多万人组织起来，按 5%~8% 的管理人员计算，至少需要 1 万名经理人员。这是多大的一笔开支，而且未必一定管得好。

我猜，NASA 一定依靠的是互联网思维，把无数知识精英组织起来，共同去做一件事情。

今天，已经开始有越来越多的类似 NASA 这样的机构，开始依靠互联网，把高度专业化的人吸引到一个平台上，以互动的方式一起工作。

这个平台已不是传统意义上的组织，更像是一个社区，一个守望相助的社区。

由此我相信互联网不再是一种沟通的工具，它已经改变了我们的生活方式，从而改变了我们的组织与管理方式。在这种背景下，我们应该认真思考，在营销领域，互联网到底会给我们带来什么样的改变。

深度分销走到尽头

波特有很多思想，集中体现在两本书中：一本叫《竞争战略》，一本叫《竞争优势》。其中谈到一体化战略，前向一体化，或后向一体化。前向一体化就是向下游走，后向一体化就是往上游走。因为波特是哈佛大学著名教授，因此没有人追问为什么要前向或后向一体化。

德鲁克有一个观点，企业必须集中配置资源在两个领域：或技术领域，或市场领域。据此可以推断，前向一体化的目的，是为了谋求市场扎根，后向一体化的目的，是为了谋求技术扎根。

像华为这样的公司，是后向一体化的典型代表，全力以赴向上游走，不惜一切代价，持续抢占关键资源，尤其是人才资源。就是不把钱放在银行，而是去获取具有影响力和支配力的关键资源。日本的三井财团，通过下属旗舰公司三井物产，实施资源的抢占，从能源矿产资源到人才资源，一切能够整合进价值链的关键资源它都要抓在手里，以形成企业的影响力，最后成为产业价值链的组织者。

除此以外，大部分生产制造企业，几乎都是前向一体化的。先是采

用大量销售方式，后来转向深度分销方式。即不断整合渠道以及渠道终端门店的力量，展开市场的争夺战。

走到今天，深度分销方式实际上已经走到尽头了。

前向一体化的企业必须继续往前走，从供应链走向需求链，走进消费者的生活方式，谋求市场的最终扎根。

深度分销不是最终的商务活动方式，它的有效性在于资金利润率，这是厂商之间对立统一的基础。一旦边际利润趋向于零乃至负值的时候，深度分销方式也就走到了尽头，必须转向社区商务方式。

换言之，生产制造企业如果通过持续地提高产销量，就能获取规模经济上的好处，厂商之间就可以达到对立统一，携起手来，与对手展开竞争，用一条价值链打败另一条价值链。在我国台湾地区把深度分销方式称为策略联盟，或称厂商合谋。当所有企业都降低重心，唱着网络为王、决胜终端的歌谣，走上深度分销方式的时候，渠道网络的优势将丧失殆尽。接下来，就是降价促销，在释放产能、消化库存的过程中，成为现金流量依赖型企业。所有企业都深陷在竞争的旋涡之中，听天由命，难以自拔。

生产企业面临的挑战

第一个挑战是，产销矛盾加剧厂商矛盾。矛盾的主要方面是生产方式能不能改变，不能像丰田公司那样，从备货式生产方式，转向订单式生产方式。换言之，生产制造系统不能有效地控制存货以及存货偏差。相反，在现金流量压力下，持续地扩大产能和产量，迫使销售系统加大降价促销的力度，把过量生产的产品推销出去，甚至把工业库存转移到商业库存。

在这种备货式的生产方式下，科特勒的按需生产，只是一句空话。企业以及销售系统，永远不可能站在消费者的立场思考问题，永远不能

变成消费者的代言人。相反，只能是生产系统的强力推销者，而不是渠道及其终端零售门店的采购者，更不是消费者的采购者。

第二个挑战是，供求关系逆转，商家倒逼供应链。降价促销的结果，一定是供求关系逆转。生产的原则是效率，消费的原则是效用。生产企业不能改变生产方式，进而不能依靠性能来提高产品的性价比，那么最终的结果一定是产品效用递减，供求关系逆转，消费者主导市场以及主权意识强化。这是不需要大脑，用脚后跟就能想到的事情。

由此引发连锁反应，处在供求关系之间的商家乘虚崛起，依靠一手托两家的有利位势，“挟天子而令天下”，站在消费者的立场上，倒逼生产企业乃至整条供应链，挤压生产企业的利润空间。换言之，依靠商业谈判地位迅速做大，几乎一夜之间，把制造业企业逼入困境。

从全局的角度看，呈现出一种状态，迫使生产企业降低成本、降低售价。

这种格局如晴天霹雳突然降临，生产企业被迫用简单的方式降低成本，诸如用泡沫填充、以塑代钢、以铝代铜、降低材质，以此避免倒逼或灾难性后果的发生。实际的结果是劣品驱逐良品，类似劣币驱逐良币。

即便如此，生产企业也已经很难通过降价促销获得利润，它们只希望获得现金流量，相信只要现金流量能够大于费用开支，企业就能够活下来。因此，所有的企业都在拼命地扩大自己的产能和销量，哪怕市场已经饱和了，还是要扩大产能和产量。

所有的企业都做一个梦：其他企业能够在现金流量上倒下，倒下以后市场份额就归我了。所有企业都这样思考问题，最后导致的结果就是所有的企业都不挣钱，只要现金流量。

这种情况不是现在才发生，在十几年前就已经发生。像上海的牛奶大仗，牛奶放在超市里面比矿泉水还便宜。上海人多精明，看了都不敢

买。上海人怎么也想不通，牛奶怎么比水还便宜，难道这奶不是挤出来的吗？对于企业来讲很简单，五元钱一包奶，卖不出去，放那里，一旦过期或批号老化，损失就是五元钱。所以，必须卖出去，哪怕只卖一元钱、五角钱。可以说，企业之间的降价促销是没有底线的，没有成本约束的。

有了现金流，生产企业就可以通过别的方式挣到钱，比如，进入股市和房市，导致两市虚高。

商业企业面临的麻烦

如果只是生产企业有麻烦，事情也就到此为止了。其实，商业企业也有麻烦，而且麻烦还不小。

第一个麻烦是，商家得不到生产企业技术力量的支持，无法持续地提高产品的性价比。在效用递减规律的驱使下，最终消费者或用户，需要的不是劣品，不是便宜货；需要的是价廉物美的商品，需要的是性价比最优的产品。

这就意味着，传统意义上的降价促销难以为继，商家倒逼厂家的做法，或厂商围绕着价格展开博弈的做法已经过时，看一下沃尔玛与宝洁的合作就清楚了，需要建立的是新型的厂商关系，共同提高产品更新换代的能力，提高产品的创新能力及其性价比。这是长久之计，舍此别无他途。在这条产业价值链上，厂商之间永远是竞合关系。

商家面临的第二个麻烦是，离开了厂商之间基于供应链的合作关系，商家难以确立自己的品牌。无法让消费者相信，商家所提供的商品是合乎需求的，更无法让消费者相信，商家能够持续地满足生活上的需求。

消费者主导市场的实质是什么？

第一点，是要求供应者提供信用，以便实现“产品—货币”的转换。一般而言，在上述销售的图式中，货币的信用是由国家提供的，而

产品的信用必须由供应者提供。

第二点，要求供应者跟进消费者在生活上的追求，以便在生活方式、生活品质、生活理念乃至生活态度上，持续获得良好的体验，获得美满的感觉。这两点，对处在产业价值链下游的商家来说，是满足不了的，即便借助于互联网或移动互联网手段，也是满足不了的。必须借助于产业价值链的力量，这意味着必须重构新型的厂商关系，使整条产业价值链或供应链协同起来去为消费者做贡献。

社区商务是未来的出路

无论供应者是谁，是厂家还是商家，未来竞争的制高点，一定是在社区商务。谁能率先构建社区商务方式，谁就能赢得未来，并成为产业价值链的整合者或组织者，真正给予消费者美好的生活体验。

这一点也适用于电子商务或互联网公司，无论你今天多么红红火火，都必须努力去构建社区商务方式。不然，就会像农贸市场一样迅速衰退，衰变成一个电子化的农贸市场。其中的道理很简单，消费者需要的不是便宜货，互联网手段只能降低成本，减少门店和广告费用，不能提高产品的性能以及消费过程的生活体验。更不能消除店小二带来的损耗，包括信用和价格两方面的损耗。

不管“董雷”之间在争论什么，也不管这场争论将以何种方式收场，小米的迅速崛起，以不争的事实告诉我们，厂商未来的出路在于构建社区商务方式。尽管雷军先生说，小米的崛起是因为让人尖叫的产品，或是铁人三项等。这只是表象，这绝非是小米迅速崛起的真正原因，否则，也不会刺激董明珠女士大谈特谈生产技术基础。小米与众不同的是它的商务活动方式，这就是本丛书命名的“社区商务方式”。小米的出现，将使以往的商务活动方式过时。

本丛书强调用“社区商务方式”的概念，一方面想告诉大家，企业

商务活动领域的触角，正沿着供应链的下游向需求链延伸；企业的商务活动方式，正沿着大量销售方式，到深度分销方式，再到社区商务方式演进。本丛书开篇第一册以理论的方式，展现商务活动方式演变的历史逻辑，包括内在本质动因及其外在表现形态。后面的各分册，分别描述各种商务活动方式的实践经验。

另一方面想告诉大家，时下流行种种称谓，诸如部落经济、族群经济、社群经济或互联网经济等，既不合乎历史本来的逻辑，也不合乎学理。按照“形而上为道、形而下为器”的哲学观，任何事物都以某种方式呈现出内在的功能和外在的作用，企业商务活动领域也必须以某种方式呈现。任何概念或称谓，必须合乎事物的本质特征，或依据本体的自然属性命名。

小米本就不只是一家手机公司，因为它还卖米兔等，还借助于家庭路由器进入“智能家庭”，还想整合装修公司和连锁旅馆等。只要小米进入哪个传统或时尚的领域，哪个领域的老大们就会尖叫，而不是产品消费者的尖叫。米兔，一种再普通不过的玩偶，几个月卖出去几十万个。是消费者在尖叫吗？不是，是同行在尖叫。

雷军这帮年轻的老男人，非常熟悉自己的顾客及其生活方式，他们一心一意想为这些顾客做贡献，帮助这些快乐的单身汉，去维护好各自的恋爱关系，获得美满的恋爱体验。今后，随着这些顾客“寿命周期”的展开，还有许许多多做不完的生意，包括婚姻、家庭以及生老病死。米兔，说白了就是女孩子的代言人，让这些小学生向米兔学习，在何种情况下应该如何向小女生说好话、办实事、献殷勤。不要没事找事，也不要当说不说。

本丛书除了第一册《营销的本质》（包政）、第二册《大量销售方式》（张林先）和第三册《深度分销方式》（王霆、张文锋）和第四册《社区商务方式：传统企业互联网转型案例》（张林先、张兴旺）之外，着重

安排了三分册，来介绍社区商务方式，这就是第五册《社区商务方式：B2B 企业案例》（李序蒙），第六册《社区商务方式：小米全景案例》（张兴旺），第七册《社区商务方式：丰田全景案例》（郭威）。

细心的读者会很快明白，本丛书安排的良苦用心，即不了解商务活动方式的演变历史，就不会明白社区商务方式的必然性，也就不会下决心去摆脱过去，迎接未来的挑战。

社区商务的组织与管理

值得一提的是，本丛书是一套有关企业生意的“商务理论”，而不是中国自古以来人们习以为常的那种“生意经”。因此，本丛书的出版并不意味着我们的研究已经结束，相反，我们的研究才刚刚开始，希望读者给予更多的支持与关注。我们将进一步把企业商务活动方式背后的支撑系统，即组织与管理描述出来，进一步放在本丛书的系列延伸上，包括及时跟进现实企业的实践，总结提炼它们在商务活动方式上的经验乃至教训，进一步充实和打磨本丛书。

在国外有这样的事情，很能说明社区商务方式的组织与管理特点。话说，你想举办一个婚礼，不需要委托婚庆公司，只需要你自己策划一下，构思一个行动方案，以确定办成一个什么风格或什么规模的婚庆。然后，按照这个构思方案，到互联网上去寻找合适的专业公司、工作室或夫妻老婆店。这类专业性公司分工很精细，包括专门提供服装的、鲜花的、桌椅的、摄影的、摄像的、背景音乐的、冷热饮料的、布置场景的、主持婚礼仪式的，等等。由此形成最终的行动方案，并让各专业性公司以契约的方式做出响应和承诺。届时，一场称心如意的婚礼一定会如期展开，或热热闹闹，或喜气洋洋。

可以设想，今后的公司应该是轻资产的，只需要保留核心团队，这就是策划和社区运作团队。通过策划团队明确做什么事情，或者说，选

择正确的事情去做；然后进行系统的构思和策划，形成整体设想；之后交给社区运作团队，把事情做正确。运作团队联系着一个个专业化的公司、工作室或夫妻老婆店，知道如何把整体设想分拆成一项项任务分包出去。现在的人把这称为“任务外包”或“流程外包”。这个运作团队在长期维护社区关系的过程中，非常清楚谁能承接什么任务。最后就是负责运营，直至把事情做正确，并产生预期的成果或状态。互联网在这中间起什么作用呢？那就是构建底层的大数据库或经验数据库，确保策划团队选择正确的事情去做，确保运作团队把事情做正确。

可以设想，这是一件多么令人兴奋的事情，对老板而言，不需要用金字塔式的层级组织，以及人数众多的管理者阶层，去驱使成千上万名员工朝着一个方向行动，更不需要像华为那样，既设干部管理部门，以防止干部懈怠；又设人力资源管理部门，去督促每个人的工作。据说那里的人力资源管理委员会有4个层级，从集团一直到部门科室，所谓“支部建到连队”。

对员工而言，可以摆脱绩效考核的纠结；也不需要年复一年、日复一日，赶着上班去打卡，恭候上司的指导和命令。只需要专心致志去发展自己的长处，努力在供求一体化的社区中发挥自己的长处，获取个人价值的最大化。

也许大家真的要去看一看 NASA，互联网时代的组织及其运营，是可以虚拟化的，可以虚拟化为一个社区，一个供求者一体化的社区。就像我们祖辈所生活过的那个农耕时代，乡里乡亲在一起，构成一个供求一体化的社区，彼此互为供求者，守望相助，相互信任，相互依存。在专业化的基础上，充分发挥各自的长处及其主动性和创造性，谋取个人价值的最大化。

社会学家滕尼斯认为，守望相助的农业社会瓦解之后，城市社会需要重建社区。在农业社会，人与人之间的关系是“守望相助”的共同体

关系，而在城市社会，这个关系不再存在，彼此没有共同的情感、没有互相关怀、没有共享价值。但人们内心依然渴望城市社会生活中还能够享受“共同情感、共同价值”的共同体生活。

可以说，互联网思维就是社区思维，互联网时代正遵循着自然规律向着人与人之间构成的社区回归。

包政

2015年1月23日



总 序

01	第一章	营销是一项商务职能	1
	第一节	营销是一项职能	1
	第二节	营销与企业命脉相联系	5
	第三节	营销在企业组织中的位置	10
02	第二章	营销的两种协调方式	31
	第一节	自然分工与组织	32
	第二节	供求一体化的两种手段	39
	第三节	营销概念的改变	49
03	第三章	福特的大量销售方式	57
	第一节	大量生产方式的问世	58
	第二节	大量销售方式的必要	70
	第三节	福特大量销售方式的实践	77
04	第四章	通用的深度分销方式	89
	第一节	深度分销方式的特征	90
	第二节	通用深度分销方式的实践	101

05 第五章 | 丰田的社区商务方式 | 107

- 第一节 丰田生产方式的作用 | 108
- 第二节 丰田生产方式的要点 | 117
- 第三节 丰田商务领域的实践 | 120

06 第六章 | 长虹与 TCL 商务方式之争 | 131

- 第一节 长虹的大量销售方式 | 132
- 第二节 TCL 的深度分销方式 | 136

07 第七章 | 社区商务活动方式的兴起 | 157

- 第一节 深度分销方式的局限 | 158
- 第二节 商业流通体系的改变 | 166
- 第三节 摆脱困境的关键一环 | 169
- 第四节 ZARA 的成就 | 178
- 第五节 以纯的创新 | 188

后记 谨以本丛书献给我们的导师徐昶教授 | 193

01

第一章

营销是一项商务职能