

需求 | 价值 | 互动

全景营销

PANORAMIC MARKETING

潘多英 著

决胜移动互联时代的全价值链营销



中华工商联合出版社

需求 | 价值 | 互动

全景营销

PANORAMIC MARKETING

潘多英 著

决胜移动互联时代的全价值链营销



中华工商联合出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

全景营销 : 决胜移动互联时代的全价值链营销 / 潘多英著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-5158-1658-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 094693 号

全景营销：决胜移动互联时代的全价值链营销

作 者：潘多英
责任编辑：于建廷 臧赞杰
营销企划：王 静 万春生
封面设计：尤际广
责任印制：迈致红
出 版：中华工商联合出版社有限责任公司
发 行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：北京凯达印务有限公司
版 次：2016 年 7 月第 1 版
印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷
开 本：710mm×1000mm 1/16
字 数：270 千字
印 张：17
书 号：ISBN 978-7-5158-1658-6
定 价：49.90 元

服务热线：010 — 58301130
团购热线：010 — 58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 — 20 层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail:cicap1202@sina.cn (营销中心)

E-mail:gslzbs@sina.cn (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 — 58302915

自序

写这本书的念头大概产生于 2005 年，2010 年就很强烈了。

2005 年，在我就读兰州大学 MBA 之际，我的师兄、企达咨询集团创始人方光华先生带领我走上了业余培训的讲台，我开始结合自己的销售实践和理论学习讲授市场营销方面的培训课程。于是，在一次次讲座的分享之后，我开始思考如何将营销实践和理论探索沉淀成一本书。

2010 年，我作为青年干部被中国化工集团选派到中央党校学习，期间专家教授所讲、同学间所交流、枕边读物所述无不和自己的营销经历发生着强烈的碰撞，每日行走在掠燕湖畔，思考最多的也是营销问题。于是，我一遍遍构思着这本汇聚了众家之长的营销书籍。

2015 年，在从事营销 20 年、从事培训 10 年之际，我终于写就了这本《全景营销》。

准确地说，我是从大学期间的社会实践开始接触市场营销的。大概是 1993 年，药学专业的我参加了“昂立”公司一款保健产品的铺货行动和现场的产品功效讲解。“昂立”这样“铺货+广告”的模式是国内营销活动的起航阶段，那是一个有点混沌疯狂的现代营销萌芽时期，但那种朴素的行销背后，似乎蕴含着营销活动的真谛——一个好产品、一个好渠道、一个好传播。

刚刚走出计划经济的大江南北处在广告的狂轰滥炸下，保健品行销势如破竹，即便是偏远的村头矮墙，也闪耀着产品广告的身影，与计划生育宣传标语抢夺眼球——市场营销影响力之大、执行力之强，难出其右。

1994年大学毕业之后，我加入了中国蓝星集团的营销行列。如今已是世界知名企业和央企骨干的蓝星集团当年也正是国内现代营销的第一批开创者，我亲历了广告战的烽火，体验了代理制的被动，也参与了艰难的“百城万店”原始铺货直销……最终，我见证、分享了蓝星这一品牌企业的快速成长和一次次成功！正是这样高速成长的平台、这样拥有丰富产品线的集团企业，让我有幸深入地接受了现代营销开创和发展的洗礼：从日用消费品到高科技工业品、从电子产品到生物化学、从工程服务到餐饮连锁……作为营销人，没有几家企业可以提供比这更加丰富的营销体验。可以说，蓝星集团这样的企业是中国现代营销的开创者和践行者，更是本土营销的集大成者，在这样的大船上，我和我的同行者也成长为第一代本土营销人。

伴随着蓝星集团的国际化发展，我又经历了海外职业经理人的言传身教和世界级咨询专家的合作熏陶。他们开阔的国际化视野和现代营销工具的引进，让我传统的营销理论和实践融入了国际化、现代化的气息。麦肯锡的营销咨询、普华永道的定价管理、IHS的市场调研……正是这一系列世界级知名咨询公司合作项目的参与和实践，让我对营销理念和实践有了全新的理解。中国蓝星集团是国内第一批走国际化道路的成功企业之一，在这艘国际化航线的大船上，我和我的同行者又幸运地成长为第一代国际化了的本土营销人！

同时，我所服务的众多或大或小的客户也滋养着我。他们天生对新生事物的敏感和敞开胸襟接纳的态度、他们饱含温情和激情的企业文化建设、他们在市场拓展中艰难乐观的创新探索……这些也都深刻地影响着我对市场营

销活动的理解和态度。一篇篇案例和博文的分享，无不是他们智慧和情感的结晶——这是我们共同的作品！

之所以称这本书为《全景营销》，首先是考虑这部作品的视角。这本书分需求篇、价值篇和互动篇三个部分，互动篇包含了全部营销策略，这也是营销活动三个不可分割的阶段。

在写这部书的过程中，我一直努力从单纯对营销策略的专注，回归到“需求探究+价值创造+价值互动”的全景式系统分析。我们必须承认，在这个浮躁的时代，急功近利牵引着太多营销人过于关注营销策略，而忽视客户的需求探究和价值创造，也偏离了营销经典的主张——其实，菲利普·科特勒早已告诫我们，“营销并不是以精明的方式兜售自己的产品，而是一门创造真正客户价值的艺术”。创造价值的基础是需求洞察，没有以需求为基础的客户价值，再高明的营销策略也难以实现客户的重复购买。当下正在倡导的供给侧改革，就是因忽视需求洞察和价值创造而遭客户抛弃后的反思，这和本书“重新审视自己存在的理由”论述是一脉相承的，都是对营销基本面的回归、对营销经典的回归。

另外，《全景营销》的书名也呈现了这部作品全面、系统指导实践的功用。《全景营销》包含了各个层面系统的理论、工具和方法，通过学习，让营销团队“会想、会干、会管”。对本书的学习落地，就是一个微型系统营销提升项目，可以帮助企业尤其是中小企业，从根本上发现问题、解决问题。

经历了如此彻头彻尾市场洗礼的我，真诚地希望这是一本深烙着“销售实践、咨询培训和海外视野”印记的书籍，为营销理论创新发展添砖加瓦；也希望这是一本实践与理论相映成趣的工具书，可以摆放在案头，为同行带来思路和方法的启迪；更希望它是一本散发着淡淡散文气息的案例读物，可

以搁在营销人枕边，在难眠的夜晚，就着昏暗的灯光，随意翻阅。

毋庸置疑，本书会有不少的错误和疏漏，也难免有偏激的一家之言。但毕竟，这是一本基于作者长期实践和思考的、汲取众家之长的作品，恳请大家批评指正之际，给予改进完善的帮助，期待在我们共同的努力下，这本处女作能不断成熟完善。

在本书写作过程中，我获得了来自同事、亲友、同行和家人的极大支持和鼓励。没有你们的帮助和鞭策，我断难完成此作。这也是我们共同的作品，请继续关注、呵护。

潘多英

2015年12月于上海

目录

概述

第一篇 需求为天

第1章 市场细分

- 一、何为市场细分 /20
- 二、市场细分原则 /24
- 三、市场细分策略 /26

第2章 需求探究及预测

——这是个“民以需求为天”的时代

- 一、客户需求 /32
- 二、需求探究方法及其工具 /34
- 三、营销始于抱怨 /42
- 四、需求量预测 /48

第3章 价值设计和竞争力分析

- 一、价值是营销的基础 /55
- 二、目标客户甄选和关键购买因素分析 /57
- 三、价值定位 /60
- 四、价值设计及相关分析工具 /63
- 五、价值设计者强势主导下的全程参与 /71
- 六、新产品设计、上市流程 /72
- 七、产品组合 /74

第4章 价值挖掘与呈现

——重新审视自己存在的理由

- 一、客户的需要是产品存在的唯一理由 /77
- 二、服务是产品的一部分 /78
- 三、重新审视自己存在的理由——价值挖掘 /84
- 四、价值呈现——销售工具包 /87

第5章 定价管理

- 一、常见的定价误区 /94
- 二、定价策略 /95

第6章 互联网和移动终端背景下的渠道模式

- 一、渠道内容将更加丰富 /116
- 二、平台经济下的常见渠道模式及其特点 /119
- 三、中间商选择步骤及要点 /126
- 四、新形势下部分渠道面临的冲突和挑战 /128
- 五、渠道模式评估 /132
- 六、移动互联平台经济背景下
塑胶行业的渠道创新实战 /133

第7章 客户开发和成交

- 一、目标搜寻，视野客户准备 /150
- 二、约见拜访，接触客户 /152
- 三、深度交流，需求创造，价值呈现 /155
- 四、消除异议，谈单促成 /161
- 五、成交实施，以终为始 /168

第8章 基于大数据和移动互联的客户关系管理

- 一、客户关系管理做什么 /175
- 二、客户关系管理从系统数据库构建开始 /175
- 三、以数据库为基础，对客户实施动态及时
管理 /182
- 四、客户分级、分类管理 /184
- 五、客户满意度管理 /193

六、客户关系管理 /197

七、流失客户管理 /202

第9章 目标管理，绩效考核

一、目标管理 /208

二、过程管控 /214

三、绩效管理 /219

四、考核的实施与薪酬模式 /226

第10章 打造激情飞扬的营销团队

一、构建富于活力的柔性组织结构 /235

二、营销团队的选、培、留、去 /239

三、让团队激情飞扬起来 /247

概述

全要素的模型以需求与价值互动为基础，用系统论多种方法，动态的揭示，全要素模型与需求与价值模型。需求与价值模型，是需求与价值的动态互动，更加准确揭示，需求和价值的互动，包括需求模型，价值模型，价值传递，效果反馈等，一系列经济活动，其中，客户需求模型为大出发点，客户需求为终点，需求和价值模型成一条线贯穿始终，并以此为基础，循环往复。

全要素模型八卦图

中国传统的哲学思想认为阴阳二气交感，化生万物，万物生生，而受化无方焉。就是世界万物的化生源于阴阳之间的相互作用。阴阳的对立统一运动，是自然界一切事物发生、发展、变化及消亡的根本原因。全要素模型受传统哲学思想启迪，提出需求和价值互动是世间世界一切事物发生、发展、变化及消亡的根本原因。需求和价值之间互相促进，相互制约，使需求不断的

全景营销就是以需求和价值互动为基础，用系统的思维方法、动态的观点、全价值链视角来分析营销问题，制定营销策略，进而使得营销问题更全面、更彻底地解决。需求和价值的互动，包括需求洞察、价值创造、价值传递、效果反馈等一系列营销活动，其中，客户需求洞察为出发点，客户满意为终点，需求和价值交织成一条线贯穿始终，并以终为始，循环往复。

全景营销八卦图

中国传统的哲学思想认为阴阳二气交感，化生万物，万物生生，而变化无穷焉。就是说世间万物的化生源于阴阳之间的相互作用，阴阳的对立统一运动，是自然界一切事物发生、发展、变化及消亡的根本原因。全景营销深受传统哲学思想启迪，提出需求和价值互动是营销世界一切事物发生、发展、变化及消亡的根本原因。需求和价值之间互相促进、相生相克，就像太极的

阴阳互动化生万物一般，营销的供需互动，也派生出一系列的营销活动，如需求探究、价值创造、渠道策略、客户管理、团队打造、考核激励、定价管理、流程管控等，我把这一体系形象地称作全景营销八卦图。需求和价值互动线贯穿始终，如同阴阳互动，循环往复，无论什么环节、什么方法工具，都离不开需求和价值的“交感”互动——这也是营销的基本面。图1演示了全景营销八卦图，其中“供”即代表供给方，也即客户价值所在；“需”则表示需求方，即需求所在。

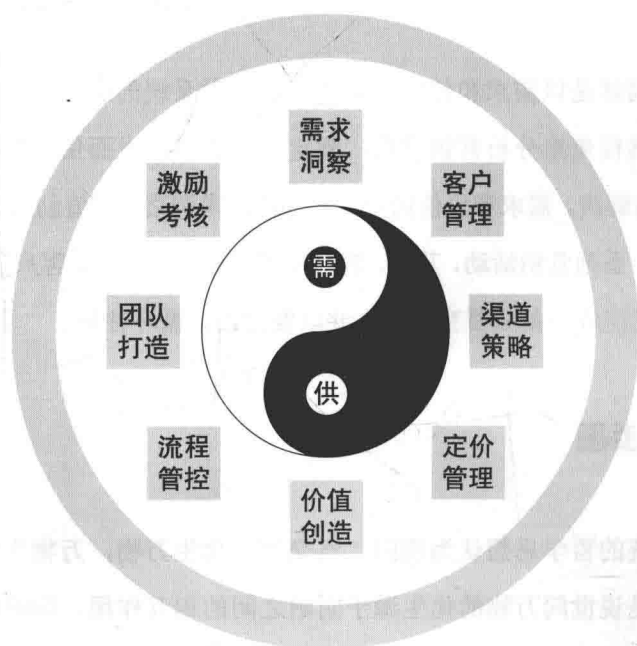


图1 营销八卦图

营销八卦图外圈表达了我们所处的大背景——基于移动互联的平台经济时代。在移动互联的平台经济时代，各色营销手段和价值传递方式纷纷亮相，难免会有一些把互联网功能神化的现象，我们需要的是回归销售的基本面——那就是需求和价值的互相依存和不离不弃，唯有被客户需要才是价值提供者存在的唯一理由！互联网和移动终端都只是工具、载体，它们带来的是消费习惯和价值传递方式的革命。日益多变的消费者需求依旧是那么细腻和不易琢磨，需要我们沉下心来透过花哨的表象去探究、体味，并审视自身价值，这才是最最重要的。

全景营销是全价值链视角的系统营销

全景营销从整个价值链的视角来全面系统地分析营销活动，力求提供整体解决方案，避免脚疼医脚、头疼医头的局部行为。

市场表现不好往往是一个复杂的系统性因素综合影响的结果，单纯针对营销某个环节如渠道建设、团队打造等，难以彻底解决营销问题。营销问题必须从需求探究、价值创造以及价值传递的每一个环节来系统思考，寻求解决方案。动辄宣扬“一招鲜、吃遍天”的神话故事不太可能获得“手到病除”的效果，营销问题需要向中医学习系统的“望闻问切”客观诊断，找到真正的问题所在，再针对性地施治，方可“药到病除”。

同时，全景营销主张关注上、下游，从全价值链视角寻求问题解决思路。就是把市场营销活动置身于从上游原材料到生产、销售，直到下游应用的全过程来系统思考、整体运营。比如，本书将分享把生产企业的强大技术力量延伸到下游购买者，把需求、库存数据敞开给上游供应者，这都是实践中行

之有效的全价值链视角营销探索。

全景营销是动态营销模式

没有一成不变的营销模式可以长盛不衰。不同的消费者需求是不同的；同一消费者不同的时期、不同的年龄阶段需求的差异也很大；不同的区域之间市场存在着差异……总之，需求在变化、市场阶段在发展，价值创造必须随时迎合消费者的诉求和时代的节拍；营销策略也需要在市场调研基础上，及时做出动态的更新调整。

全景营销是价值链供需“双向驱动”的营销模式

我们熟悉的供应链和需求链营销活动思维方式，在营销发展的不同阶段都展现了各自的精彩。

供应链思维追求供方对整条价值链的掌控力，是一种“推动力”思维方式。其关注点在如何保障供应，习惯的想法是“我有什么”、“我如何更好”、“如何把我推销出去”，不太在乎“客户到底需要什么”，实质上是一种“以产定销”的思维模式。在竞争激烈和信息透明的移动互联平台经济时代，单纯的供应链思维受到了极大的挑战，在产品生产和供应的灵活性，对市场变化的反应速度等方面都表现出很大的局限性。这种供应链思维很容易造成产品质量过剩、滞销、库存积压等问题。

需求链思维是一种“拉动力”思维方式。其关注点转移到了消费者身上，时刻在关注“到底下游客户需要什么”，是我们通常所说的“以销定产”思路。