

The Secret Book of Connected Marketing
Your Private Super Coach

互联营销的独门秘籍

—— 你的特级私教

王迎红 著

复旦大学出版社

前言

无论你接触营销学(Marketing)是通过正规教育学习,还是从工作或生活中得到启发,都各有利弊。但是要想掌握营销的精髓,在实战中运筹帷幄,绝对需要实操修炼。最好的反馈就是市场的反应。

在学术界,对营销学的研究与实际企业的营销运用有相当的差距。在研究时,学者重点在理论的探讨和理想情况下的辩论。这些探讨作为知识可以学习,但是不能直接在工作中运用。举个例子,书上说营销战略时,首先考虑以顾客为中心。然而实际工作中,营销者(Marketer)要考虑公司内部的组织角色和部门之间的关系,来决定工作的优先级。有时受到实际工作预算和技术的限制,即使重要的项目也不能完全执行彻底。与学术书籍不同,本书从营销者个人的角度,结合“一边实践一边学习”的经验来强调:

如何比现在做得更有效率? 更有竞争力? 描述实用的工作流程(Process)和内容。本书主要分享不管处在什么市场环境,有效地和对手竞争并确保市场地位的成功经验。同时,分享实践反馈和改善结果,梳理经过反复验证和调整行之有效的营销办法。

我从大学毕业后就职于不同外企,从事营销工作二十多年。在这期间,我一面不断建立自信和增加自己判断力,一面在自我否定。这听起来很矛盾,但这是一个蜕变的过程,当自己发展到一定程度,要突破自己的“舒适区”,敢于怀疑自己,用实践的结果来验证和调整。在这个过程中有幸碰到了“无影脚”教练,经常一起切磋讨论实际营销和竞争问题。教练自己对市场的洞察非常敏锐,这得益于他早年在生产线的经历,把握了第一手的产品生产经验

和知识。随后,他凭借一身真功夫进入了高层领导的“智囊团”,参与各种海外事业拓展和革新工作。

本书的整体结构围绕业务(Business)发展展开(第一章),从以“价值”为核心的角度来阐述业务流程(Business Process),定义顾客价值管理体系的关键环节及过程,包括为顾客创造价值,转换价值,传播价值以及监控效果(第二章)。从实际业务的观点来说,类似于经典的制造业流程,业务发展都是从产品开发(Product Development)开始的。因此,本书在业务流程(Business Process)发展初始,结合了产品开发流程(Product Development Process)并剖析各个环节的特点。希望书中的剖析可以帮助读者选择对自己或所在公司适合的办法,大胆修改并调整成你最适用的流程。欢迎读者和我一起来分

享心得和体会。在产品开发过程中,关键是产品的定义,这也就是“创造价值”的过程。它可能同时决定了新的业务模式(Business Model)。所以,本书以广义的概念来定义产品开发。从第三章到第六章逐一说明**产品开发就是创造价值;设计和生产就是转化价值;然后把开发的产品引入市场(Launch Plan),就是传播价值的过程;最后需要监控市场反馈和价值的实现。**传播的媒介和办法不同,可能达到增加或减少原来价值的效果。在传播中,品牌是非常重要的概念和业务资产。第七章详述通过顾客体验管理(Customer Experience Management)来影响消费者,并在传播价值过程中扮演越来越重要的角色。在实际工作中,“解决问题的能力”和“如何竞争”是营销者每时每刻都会遇到的问题。本书在完成业务流程的详述后,第八章和第九章分别从情况分析、如何解决、案例分享和方法对比各个方面来介绍这两个重要的技能。本书的各个章节之间相对独立,如果对创造价值感兴趣,可以直接从产品计划(Product Planning)章节开始看;如果对“如何解决”感兴趣,也可以直接跳到那个环节。站在首席营销官(Chief Marketing Officer)和首席执行官(Chief

Executive Officer)的高度,从全局战略和企业整体发展的维度剖析营销的精髓。

有一点我要提醒读者:我不是专业做营销学术研究的,仅就实际工作的经验给大家分享,可能在用词方面不是那么的“标准”和“套路”。这点希望读者体谅。全书向读者展示的一招一式都是经过江湖历练的,希望对你的日常习作有所帮助。同时,欢迎读者分享自己的体会。书中特别留了“空白页”(Blank Chart)便于读者做笔记,记录“灵光一现”的好想法和好主意。是否能“赢”,要看读者在“战场”和环境怎么运用这些经验和体会了。随着年龄增长,关于营销的知识不断积累,但工作能力的提高却变慢了,这是为什么呢?差异在于无法做到“知行合一”。把想法转换成执行项目受到很多维度的限制,有个人因素,也有公司及部门原因,甚至市场环境、技术水平、竞争和政策规章等的牵制。那么,该如何突破困境并不断提高呢?我建议将改善的范畴控制在自己团队可以影响的范围内,先以实际的结果赢得信任,然后再扩大影响。营销部分涉及和影响的相关部门很广,一旦营销者施行改善,对公司的影响可不小,会产生蝴蝶效应。

本书特色在于从实战角度出发,全面诠释价值创造体系从商业流程转向以顾客为中心的价值创造过程。结合案例和实用工具,为初入职场者、职业转型者和企业领袖定制的私教课程。优点是:(1)从商业流程,紧紧抓住价值这个关键点来谈营销——从宏观、全局高度来谈市场营销;(2)书中的图表非常丰富,很清晰,很容易让读者读懂并利用;(3)总体的结构内容是不停留于营销底层和局部思维,而是从价值创造的整个流程看营销。从而起到营销领域的“特级私教”的作用。

后记中整理了书中提过的书单。如果有兴趣,可以继续深入研读。并且也分享了如何选书,如何“看”书的一些窍门。希望给读者带来不一样的读书体验。**你要做的不只是看,还要想,还要动笔画画。**抓住任何时间的好想法和启发,积累下来都是营销者宝贵的财富,这也是我自己的体会。欢迎读者把自己的想法、笔记、照片分享给我,可以通过邮件 raynwang@yahoo.com。

最后,一边工作一边写书确实不易。这本书花了几年的时间完成,特别感谢“无影脚”教练,女儿王慧琳(Sophia),侄女王子杨,以及同事和朋友们的支持。

目 录

① 互联营销的概念和业务流程 / 1

Connected Marketing Concept and Business Process

- 1.1 营销的经典定义 Classic Marketing Definition / 2
- 1.2 营销的实际工作和业务范畴
Actual Marketing Work and Scope / 4
- 1.3 简明业务流程 Simple Business Process / 7
- 1.4 新版产品概念 Product Concept – New Version / 10
- 1.5 不断完善产品开发计划流程
Optimize Product Development Process / 17

② 顾客价值管理 / 21

Customer Value Management

- 2.1 价值创造过程 Value Creation Process / 22
- 2.2 转换价值 Convert Value / 24
- 2.3 顾客价值管理体系
Customer Value Management System / 25

③ 创造价值 / 27

Create Value

- 3.1 了解顾客需求 Understand Customer Needs / 30
- 3.2 开发新产品概念 New Product Concept Development / 76

3.3 产品型谱确定 Product Model Line-up Design / 86

④ 转换价值 / 101

Convert Value

- 4.1 开发生产流程 Production Development Process / 104
- 4.2 生产流程中的“鱼和熊掌” Dilemma in Production Process / 106

⑤ 传播价值 / 111

Communicate Value

- 5.1 上市活动 Launching Event / 118
- 5.2 品牌等级阶梯 Brand Hierarchy / 129
- 5.3 信息媒体渠道 Information Media Channel / 143
- 5.4 产品流通渠道 Product Distribution Channel / 151
- 5.5 传播概念 Communication Concept / 166
- 5.6 广告 Advertising / 171
- 5.7 定价策略 Pricing Strategy / 180
- 5.8 活动与体验设计 Event and Experience Design / 191

⑥ 管理价值 / 199

Manage Value

- 6.1 监控的核心内容 Core Content of Monitoring / 202

6.2 选定监控渠道 Selection of Monitoring Channel / 203

6.3 上市后的监控 Post-Launch Management / 204

7 顾客体验管理 / 211

Customer Experience Management

7.1 顾客关系管理定义 CRM Definition / 214

7.2 顾客关系管理的发展局限 CRM Development Limitation / 215

7.3 顾客体验管理和重要性

Customer Experience Management and Importance / 217

7.4 顾客购买历程图 Customer Journey Map / 221

7.5 CEM开发流程 CEM Development Process / 225

7.6 体验设计 Experience Design / 231

7.7 顾客互动体验日历 Customer Experience Calendar / 235

8 解决问题的能力 / 237

Problem Solving Skills

8.1 解决问题的流程 Problem Solving Process / 240

8.2 确认问题 Define Problem / 241

8.3 挖掘根本原因 Find Root Cause / 245

8.4 建议构想 Idea Generation / 253

8.5 准备改善计划 Prepare Action Plan / 257

8.6 监控 Monitoring / 259

8.7 小结和示例 Summary and Cases / 261

8.8 积累技能和培养人才 Grow Skill and Develop Talents / 265

8.9 业务流程和价值创造体系结合

Integration of Business Process and Value Creation System / 268

9 如何竞争 / 269

How to Compete?

9.1 定义竞争对手 Define Competitors / 272

9.2 强弱对比分析 Strength and Weakness Analysis / 274

9.3 进攻策略 Attack Strategy / 277

9.4 小结 Summary / 285

9.5 营销者关心的领域 Marketer's Scope / 288

● 后记 / 289

Postscript

第一章

互联营销的概念和业务流程

Connected Marketing Concept and Business Process

- 1.1 营销的经典定义 Classic Marketing Definition / 2
- 1.2 营销的实际工作和业务范畴 Actual Marketing Work and Scope / 4
- 1.3 简明业务流程 Simple Business Process / 7
- 1.4 新版产品概念 Product Concept: New Version / 10
- 1.5 不断完善产品开发计划流程 Optimize Product Development Process / 17

1.1 营销的经典定义



营销 (Marketing) 的定义

有关营销的定义,不同的时代,不同学派有着不一样的说法和理论。听上去好像哲学的思想一样深奥。然而,在公司实际工作中,营销部门的工作范畴界定也没有那么清晰。各个公司根据自己的实际业务定义营销。

本书从实际公司工作经验的角度,结合市场实战,为读者介绍营销,使其理解如何运用执行到工作中去,并解决实际问题 and 挑战。虽然定义营销是比较重要,但是,在实际工作当中,营销部门在公司组织架构中的位置、汇报关系以及和其他相关部门的权益牵制关系才真正决定了营销是什么,在企业中扮演什么角色,与业务的发展关系多大。现在列举几个关于营销的“经典”定义和概念。

维基百科 (Wikipedia) 是这样定义的

Marketing is the process of communicating the value of a product or service to customers, for the purpose of selling that product or service.

营销是一个以销售产品或服务为目的,而传达该产品或服务的价值给客户的过程。





Marketing can be looked at as an organizational function and a set of processes for creating, delivering and communicating value to customers and customer relationship management that also benefits the organization. Marketing is the science of choosing target markets through market analysis and market segmentation, as well as understanding consumer behavior and providing superior customer value. From a societal point of view, Marketing is the link between a society's material requirements and its economic patterns of response. Marketing satisfies these needs and wants through exchange processes and building long term relationships.

营销可以被看作是一种组织结构中的功能块,一套为了该组织利益而创造、传达和沟通价值给顾客,并建立顾客关系管理的过程。营销学是通过市场分析和细分来选择目标受众的科学,以及了解消费者行为,并为顾客提供卓越的价值。从社会角度来看,营销联系了社会的物质需求和其经济的反应模式。营销在满足这些需求和需

要的同时,通过交换过程并建立长期的合作关系。

营销之父——科特勒 (Phillip Kotler) 是这样定义的:

Marketing has been defined as an organizational function and a set of processes for creating communication, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders. Marketing management is the art and science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value.

营销已被定义为一个组织的功能和一套为了该组织和股东方的利益而创造沟通和传达价值给顾客,并管理顾客关系的过程。

营销管理是通过创造、传达和交流卓越的客户价值来在选定的目标市场中获取、保持和发展客户群的一门艺术与科学相结合的学科。

1.2 营销的实际工作和业务范畴

1.2.1 实际营销工作

随着中国经济迅速发展,在这个市场上,经济学者是怎么定义营销的呢?主要以“销售”为核心概念。销售是指主要以出售方式向第三方提供产品或服务的行为,包括为促进该行为进行的有关辅助活动,比如广告、促销、展览、服务等活动。销售的过程是介绍商品提供的独特利益,以满足客户特定需求的过程。商品包括有形的商品及其附带的无形的服务来满足客户特定的需求,特别是客

户特定的欲望被满足,或者客户特定的问题被解决。

对比不同版本的营销(Marketing)的定义,其核心没有什么大的差异。但是各个地方文化、生活方式、消费者的价值观及购买习惯的不同,导致其市场营销的具体呈现会有所不同。

那么,在实际工作中如何定义营销比较好呢?每个公司负责营销的人都有自己的经验和想法。虽然在工作范畴或职

责中定义营销是重要的,但更重要的是营销怎么执行。所以,本书重点介绍以可实行为主的营销概念:

为了给顾客提供更好的品牌体验,其中包括产品和服务,从研发、渠道建设到销售整个业务运营流程上不断研究,努力改善,而且与内部其他相关部门协调、改革和实施,并跟踪反馈效果。

这就是本书强调的互联营销概念。借助图1-1表达如下:

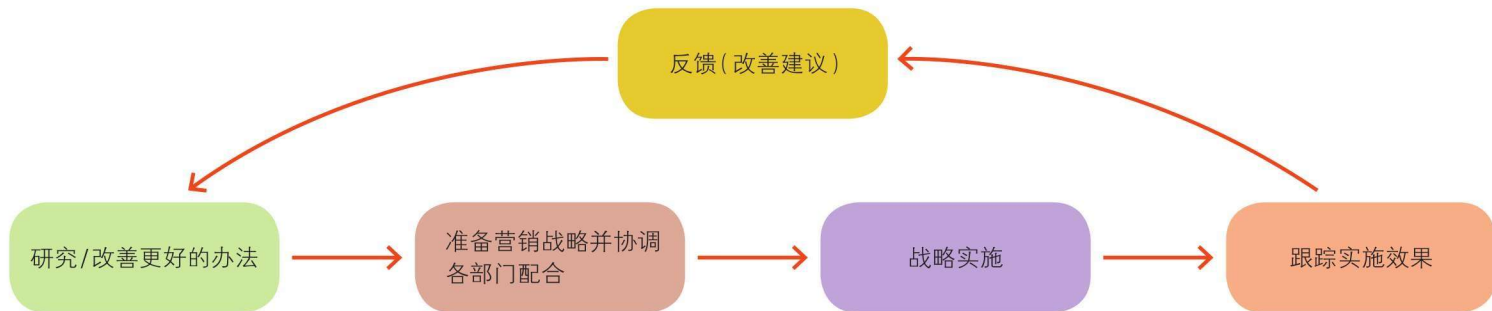


图 1-1 互联营销概念

1.2.2 营销涉及的部门和范畴

一般营销(Marketing)部门的工作涉及很多内部部门,直接或间接地管理着整个业务流程。行业不同,业务范畴也有宽窄差异,因此,各个公司对营销的定义和规划也不同,不好一概而论。有的公司受首席执行官(CEO)的背景和领导风格影响大,比如营销背景的CEO就会在营销方面发力,相应扩大这个部门对整体业务的影响力,而首席财务官出身的CEO更重视发展财务。读者所在的公司或所认识的营销与前面的营销定义很可能有差异,可能扩大营销的范畴,也可能只专注于营销的某一方面。

为了做好营销方面的业务,营销者(Marketer)首先,要对一些基本概念有所理解,比如3C(Company、Customer and Competitor)、4P(Product、Promotion、Price and Placement)、经济环境、法律法规和新科技动向等;其次,营销者应该时刻对环境、市场变化、顾客偏好及生活方式保持敏锐的洞察力、关心公司内外的情报信息、分析其内容和趋势;最后,努力把发现和洞察运用到业务中去,从而不断提高和改善公司业绩。

营销者在日常工作中涉及的部门,接触的人和协调的项目很纷繁多样。如下页图1-2演绎,梳理相关部门和事项如下:

1. 顾客调查:一般由产品计划部门、营销部门、销售策划部门、市场调查部门、研发部门等参与协作完成。营销者一定要直接参与这个调查,从问卷的开发,包括问卷的措辞和选项的设计,到实地市场或交易场所的走访,调查渠道的选择,现场的观察和反馈,以及归纳小结,直到最后生成洞察报告。

2. 产品开发:通常由产品计划部门、设计及工程技术研发部门、研究所、战略发展部门、财务部、营销部门等共同参与协作完成。通过了解顾客需求、观察产品使用(过程及环境)、熟悉技术发展和成熟程度以及分析竞品和市场情报,制定战略发展规划和投资回报部署,从而完成产品开发布局。

3. 产品销售:营销者、渠道开发部门、销售团队、区域管理团队、销售运营团队、经销商和渠道合作伙伴一起协调管理销售。密切监控产品库存、运输和零售流量、结合批发/零售数据、保证渠道的畅通。同

时,定期(每周、每月或每季度)配合市场的活动宣传来调整,相互协调,最大化渠道效益和销售成果。

4. 售后和联络(呼叫)中心:以顾客为中心的营销,各个接触点都是听取真实市场反馈的渠道:零售门店、电商网页、移动应用、售后和顾客联络中心,其中包括维修服务、顾客热线、网上聊天及各种社交网络的接触点都会直接收集顾客反馈的意见。营销者应该定期了解、沟通和协调这些顾客反馈,以提升产品质量、顾客满意度、忠实度和推荐度。通过访问零售店,秘访或明访调查,在电商网络试单,监听热线对话等方式,营销者可以得到一手材料,设定定期会议和内部协调沟通,从而加强顾客的体验和提高口碑。

5. 生产部门:为确保渠道货物的畅通和销售,营销者对生产日程、数量、质量及发货等也要了解和关心。供应量的充足或供应链的阻塞,直接影响市场活动的效果。所以,为最大化和最优化市场推广,营销者也要定期和生产质量及供应链部门协作。

1.2.3 营销者接触的业务关系网

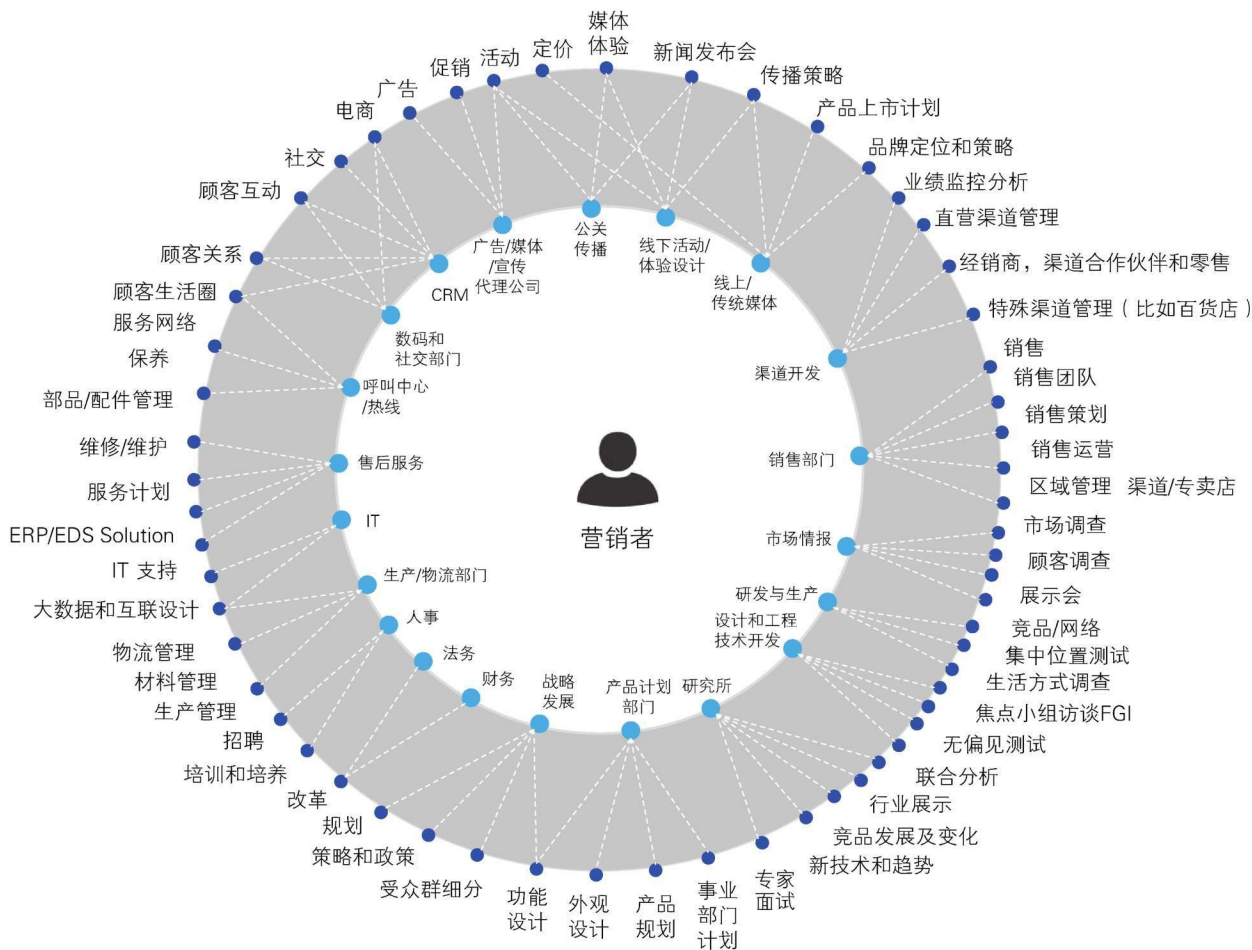


图 1-2 营销者关联业务关系网

1.3 简明业务流程

1.3.1 简明业务流程

营销者要和这么多方方面面的部门合作协调,可能感觉纷繁复杂,不知该从何了解起。为了清晰梳理工作开展的优先顺序,先来介绍一下从实际工作中总结出来的业务流程(Business Process)。读者可以比较一下这个流程和教科书上的“流程”的差别。同时,我也会提炼随着技术发展,产品概念的演变对业务模式产生的影响和变革。帮读者了解到与时俱进的变化。

从产品开发流程开始介绍。对于刚刚新成立的公司,面临“生死存亡”的挑战,得到市场认可可是首要任务。不管是运营业务还是产品开发都可能没有形成自己的一套流程。但是,一般来说,市场上的活跃公司都有自己的产品开发办法和流程。为了提高产品计划的效率和上市的成功率,公司都有很细致的产品计划流程和产品上市流程。近些年,跨国大公司都引进项目管理(Project Management)的办法,即由一个人或团队来负责从产品开发到销售的全过程。这就是本书要介绍的营销概念,既体现了产品开发的重要性,又重视对全过程负责的团队,从而确保对业务的正向影响和产生利润。

简明业务流程如图1-3,简单清晰。



图1-3 简明业务流程

1.3.2 波特价值链

其实,很多经营学者和经济学家都开发了自己的业务流程。比如:哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授首创了“价值链”(Value Chain)的概念。它是很知名的一种业务流程,并且被很多公司采用。波特的价值链是一个定义业务中关键流程的工具,用来评价每个环节的竞争力,从而得出公司竞争优势资源所在。波特把公司的活动分为主要活动和辅助支持

活动,如图1-4展示。主要活动包括一系列从投入、生产、产出到营销、销售给最终用户以及售后服务的全过程。这样梳理可以区分清楚哪些业务或行为对公司成败起着关键的作用。

与波特的价值链流程比较,实际公司的业务流程差别在于:产品计划和技术开发是最核心的价值创造环节。波特把这么核心的内容放在了辅助支持活动中。可

见,波特更看重如何实现价值以及价值传递的过程。但是实际上,价值创造(Value Creation)本身才是业务链的开始。在实际市场竞争中,公司非常重视价值创造,因为技术的开发和产品计划(Product Planning)是任何商务源头最核心的问题。虽然投入、生产、产出及市场营销也重要,但前期技术和产品的研发决定企业的生死存亡,竞争力的强弱以及生命线的长短。



现实版的业务流程 (Business Process) 强调价值的创造,以产品计划和技术开发为主,并确定价值的核心内容。不同于波特强调的价值传达和沟通 (Value Delivery and Communication)。营销者要反复思考“价值链”应该专注在哪些核心环节?



图1-4 波特价值链

1.3.3 实际业务流程

业务流程的前期部分和产品开发流程是非常相似的,主要原因是不管什么行业的业务都是从产品研发开始的(如图1-5)。

一般具有一定规模的企业都有自己的产品开发流程。然而,小型发展中企业可能没有适合自身竞争环境的产品开发流程:鉴于这种情况,有可能即使小企业的产品开发成功,也不容易分析总结出成功的

原因;同样,如果失败,没有产品开发流程不容易找到改善的办法和方向,这对小型发展中企业是不利的。

虽然没有产品开发流程很重要,但是如何运用产品开发流程、并成功地上市产品更重要。以前产品开发流程概念比较狭义,从发掘顾客需求到产品开发就结束了,近年引入“项目管理流程”,即从整个

业务链角度出发,包括顾客需求到售后管理的广义产品开发项目管理。通常产品开发和业务开展由不同部门来负责,若前后衔接得不好,那么成功的可能性不大。因此,如果从头到尾都由一个开发和市场整合的团队负责,确保了一致性,必然增加成功的可能性。当然,这样做对项目负责的团队和人才要求也更全面。这个团队负责从产品开发到售后管理流程中的每个环节,需要局部改善的话就局部改善,最终的目标是使得整体流程更完善,并适合自身公司情况和竞争环境。

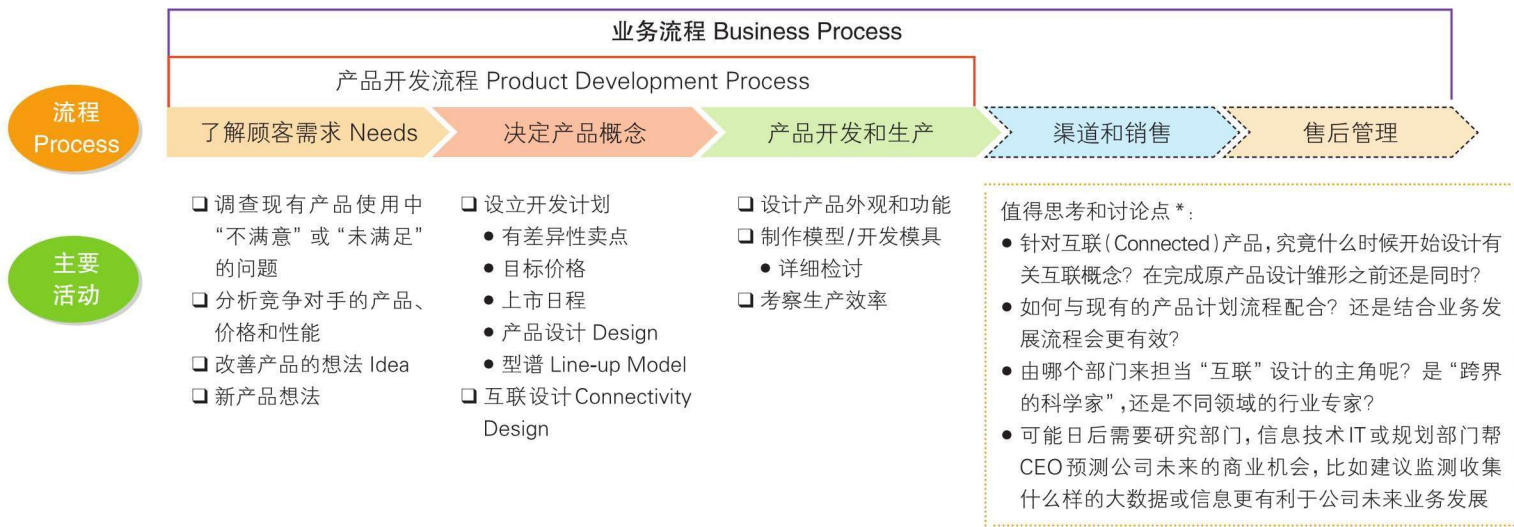


图1-5 实际业务流程

* 将在后面产品概念和产品开发流程改进中详述。

1.4 新版产品概念

1.4.1 新版产品概念

如何定义产品和业务范畴？这个听起来显而易见，但是做起来并不容易。随着近些年技术和互联科技的发展，产品的概念也在不断变化。

按照传统狭义的产品计划流程来看，产品概念的定义就是围绕着核心产品部分。产品策划团队专注在核心产品上，开发出区别于竞品的差别点，并努力把产品本身的功能和效率最大化。通常误区在于开发人员认为达到最优和极致的产品性能就是满足顾客需求，甚至应该超出顾客的期待，销售一定会很好，并给企业带来良好的回报。但是，消费者购买产品的时候，不仅仅考虑产品本来的性能和功能，还会受到其他附加功能和附带体验的影响。因此，如何定义广义的产品概念呢？广义产品概念包括从核心功能、到实际产品使用、衍生的产品应用和互联功能以及购买、交货、送货安装等体验一体的全产

品概念设计。前面提到的近年来流行将“项目管理”（Project Management）的概念应用到产品开发流程，把从产品计划到上市销售过程中涉及的组织构架串起来，实现负责制，以确保“从头到尾”的一致性。这固然重要，但产品本身的竞争力也是确保业务成功的重要因素之一。因此，本书建议把产品计划流程的范畴扩展到核心产品、实际产品使用、衍生产品应用和互联功能概念一起综合考虑，然后由上市计划流程来覆盖购买、交货、送货安装等体验设计（图1-6）。再次强调，产品开发和上市阶段的概念一致性是非常重要的。另外，消费者的立场往往不同于开发者，所以产品策划团队要了解顾客的需求与开发的效益和程度，理解平衡各自的利弊。只有全面考虑产品及衍生体验来制定产品及上市计划流程，才能最大程度保证业务的成功和利润。

广义的产品概念是从消费者的立场和观点来定义的,但从开发者的角度出发,工程师和设计师总是尽力最大化产品的性能和差异产品的功能,这是他们的职责和使命。如果产品开发团队没有全面考虑以上两方的需求和观点,那么开发出的产品概念成功概率不大。

不管产品开发的功能多优秀,多精致,如果销售不好,不被市场和消费者接受,就不能达成业务目标。这样的产品开发就失败了。



图 1-6 新版产品概念

1.4.2 新产品概念与业务模式

如今定义产品的领域和范畴将会影响业务模式(Business Model)的发展,很可能意味着开发全新的业务领域。近几年营销者都非常关注复合衍生产品、新技术以及互联科技的商品化。因此,很多公司尝试把现有产品与互联(Connected)技术结合,寻找新的多样化的业务合作模式。比如农用收割机,原本只是一个硬件产品,但是加入芯片

和传感器后,硬件本身受到软件的指令,甚至远程的连接和操控。互联技术同时收集很多实时和使用中的数据,分析整理可以创造出新的租赁业务模式或开发自动化的功能。这些要求产品开发团队有能力将现有产品与衍生产品在性能、特色、成本和定价等方面比较分析综合设计,从而找到新的业务机会,如图1-7。

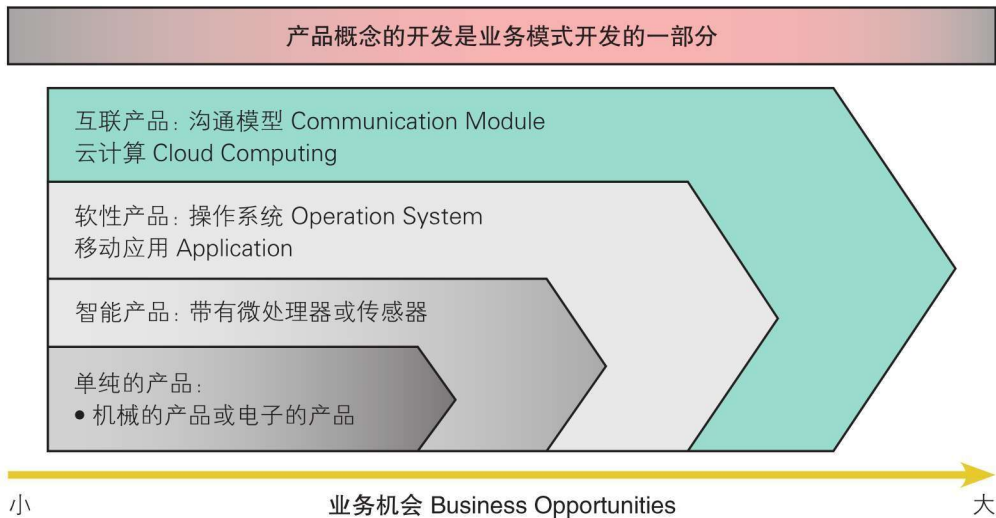


图1-7 产品概念与业务模式关系