

挑战经典营销理论的颠覆之作

蔡利华◎著

蓝色营销



THE MARKETING WAY
OF SALES

红色销售



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

蔡利华◎著

蓝色营销



THE MARKETING WAY
OF SALES

红色销售



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝色营销 红色销售 / 蔡利华著. — 北京: 企业管理出版社, 2017. 11

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1605 - 1

I. ①蓝… II. ①蔡… III. ①营销 IV. ①F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 264354 号

书 名: 蓝色营销 红色销售

作 者: 蔡利华

责任编辑: 刘一玲 崔立凯

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1605 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701322 发行部 68414644

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京青云兴业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 14 印张 190 千字

版 次: 2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

还清晰记得大学期间曾在《上海管理科学》杂志上发表过一篇名为《市场营销是迎合客户需求还是引导客户需求》的文章，对以“全方位满足客户需求”为导向的传统经典营销学提出些许不同的观点和见解。

那篇文章留在我记忆中的，除了人生第一笔稿酬换来的“舌尖上的美味”，更是对“营销”和“销售”两种看似统一却又相互矛盾的市场经营手段的探究欲。

之所以本书以《蓝色营销 红色销售》来命名，是因为我希望通过两种不同的颜色鲜明地代表“营销”和“销售”不同的特征。

蓝色代表着理性、细致、计划、科学，这很像“营销”本身特有的预测分析、规划布局等重要功能。红色代表着热情、主动、感性和多变，这很契合“销售”实务所需要的单兵作战和攻城拔寨的意识与能力。

然而，在现实的市场经营中，蓝色“营销”所应有的很多职能往往被“虚无化”“战略化”和“理想化”，无法和市场一线销售团队所需的配合支持产生衔接，无法快速适应市场一线客户需求和竞争态势的动态变化。

反过来，对于红色“销售”而言，由于太注重业绩导向和单兵突破，很多销售团队往往缺乏市场的大局观，不懂得用“营销的高度”分析市场、管理市场和深挖市场。换句话说，只懂得突破“点”，不懂得布局“面”。

因此，写作本书的立意和目的，就是希望“营销”和“销售”能相互借鉴、相互衔接。用我一位恩师的点评就是：让“营销”更“落地”，让“销售”更“全局”。

“营销”和“销售”相互关系这个主题其实很大，非一本区区十

几万字的书能概括。因此我在写作时，没有把内容展得太开、太大，本书力求从以下三个层面把“营销”如何与“销售”对接进行展开。

• 战略部分：本书第一章的主题为“基于市场分析的销售预测”，即我希望把比较“泛泛”的“市场分析”真正和销售的预测规划相结合。这一章的重点在于勾勒出影响销售业绩的三大预测，即“市场容量预测”“市场份额预测”以及“市场增量预测”。

• 战术部分：本书的第二章和第三章则是战术部分的两大内容。第二章“基于市场细分的销售区分”，希望把传统的“市场细分”真正落地为“销售区分”，针对不同的市场和客户类型进行“区分式销售”，这是战术的“对外部分”。而第三章“基于营销组合的销售驱动”则是把传统营销中相对“固化”的“4P组合”，落地为销售一线能灵活调整掌控的“4W销售驱动”，因此这是战术的“对内部分”。

• 策略部分：本书的策略部分分别是第四章到第七章。在这四章中，我整理出了传统营销的四大策略基础即“需求满足”“差异定位”“营销传播”以及“市场推广”。同时，结合销售实际挑战，我分别把这四大策略基础延伸落地为“期望管理”“销售错位”“信任塑造”和“市场推动”。换句话说，用营销的传统策略方法嫁接销售实务，用“营销策略”提升“销售实战”。

为了让读者阅读方便，本书的第一人称全部用“营销者”代替，即指肩负销售任务希望运用营销提升业绩的各界人士。

写作此书，的确是还我二十多年的一个夙愿。近期由于出差频繁，加以晚上连夜赶稿，导致免疫力低下不幸感染了水痘。本前言就是在生水痘被隔离期间所写就，因奇痒导致心绪不宁只能草草写作到此。鉴于本书还有诸多不完善、不成熟之处，望各界读者不吝批评指教。

谨以此书纪念二十多年前发表过的那篇文章，以及人到中年发的第一次也是最后一次“水痘”。

蔡利华

2017年8月20日

目 录

第一章 基于市场分析的销售预测 / 1

- 第一节 从“市场分析”到“销售预测” (1)
- 第二节 市场容量预测的四大传导因素 (4)
- 第三节 市场份额预测的四大竞争要素 (13)
- 第四节 市场增量预测规划的三大路径 (27)

第二章 基于市场细分的销售区分 / 39

- 第一节 从“市场细分”落地为“销售区分” (39)
- 第二节 四大“价值类型”客户群体的销售模式 (40)
- 第三节 四大“竞争态势”细分市场的攻防守则 (48)
- 第四节 四大“资源空间”细分市场的销售战术 (53)
- 第五节 六大“流动区间”客户群体的攻防转换 (58)
- 第六节 四阶“市场发展阶段”的销售策略 (63)

第三章 基于营销组合的销售驱动 / 70

- 第一节 从4P营销组合升级为4W销售驱动 (70)
- 第二节 价值塑造七大变量拼图 (74)
- 第三节 销售政策四大动态杠杆 (82)
- 第四节 销售通路组合六面魔方 (90)
- 第五节 “互动管道”四化设计 (98)

第四章 源于“客户需求”的期望值销售 / 105

- 第一节 把“需求满足”落地为“期望界定” (105)

第二节	客户期望值垂直维度加减乘除战术	(108)
第三节	客户期望值水平维度七轨升级	(116)
第四节	客户期望值纵横整合战术	(123)

第五章 源于“差异定位”的错位式销售 / 132

第一节	“错位销售”的三个层面	(132)
第二节	“错位销售”的四大策略	(135)
第三节	“市场与客户”错位	(138)
第四节	“需求与供给”错位	(145)
第五节	“销售与推广”错位	(152)

第六章 源于“营销传播”的信任度销售 / 163

第一节	“营销传播”中的三阶信任	(163)
第二节	人际信任的六同人群	(165)
第三节	专业信任的两级推进	(172)
第四节	利益信任的“四不四点”模式	(178)

第七章 源于“营销推广”的推动式销售 / 187

第一节	“营销推广”的本质是“销售推动”	(187)
第二节	高效“销售推动”的4I法则	(188)
第三节	“销售推动”的八大策略组合	(193)
第四节	“销售推动”目标规划的四式战术	(201)
第五节	避免“销售推动”绩效流失的六大促成法	(208)

第一章 基于市场分析的销售预测

第一节 从“市场分析”到“销售预测”

但凡系统学习过经典营销理论的营销从业者，都会接触和了解到以 SWOT 分析为代表的各种市场分析和营销分析工具，这些分析方法和工具给了营销者更全面了解与洞察市场的视角和眼光。但是，让不少营销者感到惋惜的是，这些经典的市场诊断工具和方法绝大部分都偏向于战略层面的定性分析，很少涉及销售战术和业务层面的具体指导。

换言之，对于很多具体负责销售业务，肩负销售指标，关注销售业绩中短期变化的营销者（以下统称为“营销者”）而言，更需要了解和掌控的是那些未来阶段和销量变化直接关联的市场因素，更希望熟悉和掌握如何高效调动资源去影响这些因素以求销售业绩的持续增长。

一言以蔽之，肩负销售任务的营销者需要的不仅仅是宏观导向的“市场分析”，更是业绩导向的“销售预测”。“销售预测”更加聚焦于营销者所处经营环境中那些直接影响销量的“市场要素”，并且这些要素一定是营销者可追踪的、可预测的、可量化的，甚至是可改变的。

营销者所需要掌握和运用的“销售预测”工具，可以从大量“市场分析”方法中抽丝剥茧化繁为简地整理出并聚焦在三个环环相扣的层面，这三个层面分别是市场容量分析预测、市场份额分析预测以及市场增量分析预测（见下页图 1-1）。



图 1-1 销售预测的三大层面

一、市场容量分析预测

若把营销者所提供产品和服务能满足的全部客户需求比喻成一个大蛋糕，那市场容量分析预测就是预判未来销售周期内这个大蛋糕整体的变化趋势。营销者所在行业以及所在区域宏观环境面的各种要素都在发生变化，诸如政策法规、经济走势、人群结构、社会文化、技术革新等。这些要素有些或许在缓慢变化，有些或许正剧烈震荡，这些变化会直接影响整个大蛋糕未来增加或者缩小的幅度。随着近几年人群结构新老更替的加速，新技术新形式的层出不穷，社会观念和舆论风潮的快速更新，经济结构的不断调整和波动，任何行业营销者的销售业绩增长都受到“市场整体蛋糕”“扩大”或“缩小”的明显影响。例如不管是摩拜还是 OFO，任何共享单车企业未来的业绩增长，都很大程度上取决于“共享单车”市场整体需求容量的变化。任何一家电动汽车企业新一年销量的预测和规划，必须密切结合对“电动汽车”整体消费需求增幅的分析。营销者对未来 1~3 年销售趋势的预测分析，首先一定是基于其对整个市场容量增幅或减幅的量化判断。

二、市场份额分析预测

如果说市场容量整体预测是营销者预判整个蛋糕的大小变化，那

市场份额分析预测就是营销者预判自身企业能在蛋糕中分享到的份额和比重的变化。“整体蛋糕大小变化”仅仅是营销者分析计算销售业绩增长幅度的基础，“整体容量”乘以“份额比重”的结果才是“销售业绩”的真正来源。在同一市场中占据不同地位的竞争品牌，必定会在对“市场容量”的争夺中攫取不同比例的份额。营销者需要敏锐地分析和洞察一切可能争夺和分流自身客户资源的竞争要素，并积极采取一切可能的防御和反击手段来尽量扩大自身的市场份额。

三、市场增量分析预测

“市场容量预测”帮助营销者预判“整体蛋糕的大小变化”；“市场份额预测”帮助营销者预判能分享到“蛋糕份额的大小变化”。然而在很多相对稳定饱和的行业，由宏观环境决定的“市场容量”通常相对比较稳定，由竞争格局决定的“市场份额”往往相对平衡，营销者就需要在这两个变量相对恒定的前提下去思考如何把所分到的“蛋糕”进一步做大，即如何在“稳定”中求“增长”。

这就需要营销者运用创新思维和创新手法，为现有产品和服务创造出全新客户和全新需求。与此同时，营销者也需要敏锐地捕捉市场中新潮流、新变化、新变革带来的新方向和新需求，并通过优化和升级自身产品来满足这些需求。例如，当年大众汽车公司并没有局限在小型厢式客车、大型厢式客车、小型轿车、大型轿车等现有车型构成的市场蛋糕之中，而是敏锐地捕捉到女性消费者对于圆形车体别具一格的偏爱。于是他们彻底走出了车厢必须是方形的局限，造出了一种全新形状的车——甲壳虫，创造了新的需求，让销售业绩得到了大幅度提升。

营销者需要思考在市场容量和市场份额相对稳定的前提下，如何通过创新手法创造出全新需求和全新客户以实现业绩的突破增长，这就是市场增量分析预测。

第二节 市场容量预测的四大传导因素

营销者必须关注全部市场或区域市场整体容量的变化趋势，敏锐地洞察哪些因素的变化会传导到本行业的客户需求，会对本行业的整体市场容量产生怎样的影响。总体而言，营销者特别需要关注四大宏观面因素对本行业市场容量的传导作用，这四大传导因素分别是经济波动传导、政策调控传导、科技革新传导和社情舆论传导（见表 1-1 和图 1-2）。

表 1-1 市场容量预测四大传导因素

四大传导因素	十六大关注点	
经济波动传导	整体预期	结构调整
	区域转移	产业链动荡
政策调控传导	行业政策	地方政令
	上下波动	隐形指令
科技革新传导	产品迭代	技术壁垒
	附加技术	信息技术
社情舆论传导	舆论风向	民俗变化
	代际更迭	名人效应

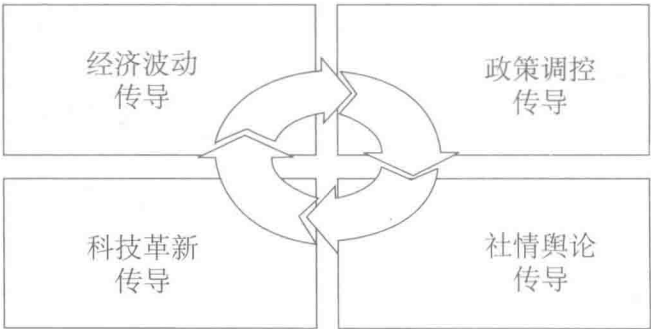


图 1-2 市场容量预测四大传导因素

一、经济波动传导

营销者需要特别关注的首要传导要素便是短期内经济波动和调整对自身行业整体市场容量的影响。营销者所在行业作为国家整体经济版图的组成部分，其发展前景必然和宏观经济走势之间存在某种直接或者间接的关联。针对经济波动传导，营销者至少需要定期监测和跟踪四大“关注点”。这四大“关注点”分别是整体预期、结构调整、区域转移和产业链动荡（见图1-3）。

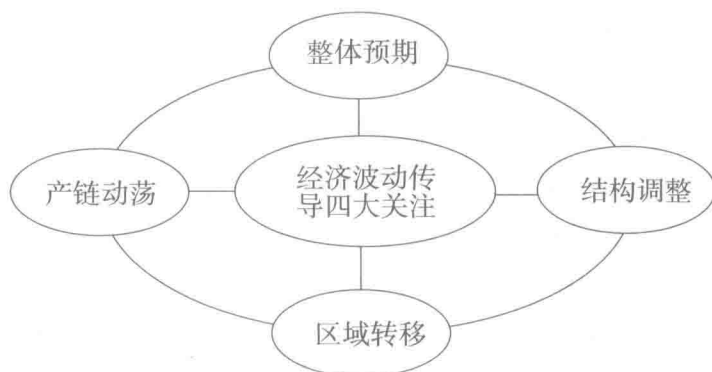


图1-3 经济波动传导四个关注点

（1）整体预期：经济波动对营销者所在行业市场容量的影响首先体现在整体预期，即市场和客户对宏观经济景气程度的预判和预期。如果市场和客户对未来经济走势持悲观态度，则预算紧缩和成本控制是必然选择。客户购买力和购买欲望下降体现在消费品市场就是消费水平指数的下降，体现在工业品领域就是采购经理人指数 PMI 的下降。营销者对市场容量变化的预估，不仅要关注宏观经济的客观运行情况，更需要关注市场信心的波动变化，因为两者在很多时候并不同步和一致。

（2）结构调整：营销者更需要敏锐洞察的是，经济波动并非是整体性的，而是结构性的。哪些行业在下滑、哪些行业在成长、哪些群

体需求在下降、哪些群体需求在上升，这些结构变化直接影响营销者所面对市场容量的增减。经济的结构变化一定意味着市场容量中有些部分在减少，但或许有些部分在增加，因此营销者需要学会对整体市场容量进行局部加减法的计算。

(3) 区域转移：经济波动同时也体现在区域之间的经济重心转移，不同地区的经济形势短期内存在不同程度的此消彼长，有些区域陷入饱和、有些区域反弹爆发、有些区域持续低迷、有些区域快速成长。此处所谓的区域可能是一个省区、一个地市，甚至可以细化到城市的某个片区。营销者需要预估各区域市场容量的波动变化，进而精确计算在各个区域营销资源最佳的投入产出。

(4) 产业链动荡：在很多时候，营销者需要关注的不只是经济波动对自身业务的影响，更是对产业链下游客户业务的影响。由于产业链的传导效应，下游企业由于经济波动导致的需求萎缩将直接向上传导，让营销者所在行业的市场容量和市场需求迅速遇冷。以钢铁行业为例，营销者就特别需要关注本地区的经济调整对基础设施建设，工程建设和房地产等领域的影响力度，这些下游链条的需求下降会直接导致钢铁行业整个市场容量的缩小。

二、政策调控传导

在中国这样一个“市场”和“市长”双轨调控的经济体中，宏观政策以及产业政策的不断调整将直接影响营销者所在行业的整体容量变化。可以说，任何行业的前景都和政策调控和调整存在密不可分的联系。各行业对于政策变动的敏感度不同之处在于，类似于房地产、钢铁、水泥、白酒、保险等行业属于政策直接关联的“明传导”，而其他很多行业则属于看似非直接关联但却受政策间接影响的“暗传导”。不管是“明传导”还是“暗传导”，营销者都需密切关注四个方面，分别是行业政策、地方政令、上下波动、隐形指令（见下页图1-4）。

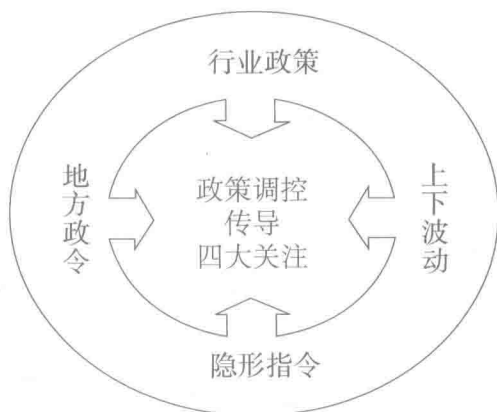


图 1-4 经济波动传导四个关注点

(1) 行业政策：但凡政策干预明显即“明传导”的行业，政府一般会通过“行业协会”进行针对性的调控和政策指引。例如中国保监会严肃整顿银行保险产品的一纸政令，让各家保险公司通过银行销售的保险产品几乎全部退市，让整个“银保”市场阶段性地“无米可炊”，这是典型的行业政策影响市场容量变化的案例。无论是政策干预明显的“明传导”行业，还是政策相对放开的“暗传导”行业，营销者一定要和政府相关部门、行业协会、院校相关专业、行业研究机构等保持密切沟通和良好关系，以便获得第一手资料和资讯，提前作出快速反应。

(2) 地方政令：除了行业政策外，营销者还需要关注当地政府的政策导向和政令指引。地方政府在执行宏观政策时，经常会基于地方利益作出和宏观行业政策略有差异的调整。因此各地市场容量之间的差异，除了受当地经济发展水平左右外，当地政府制定的本地化政策也有不可估量的影响。营销者要善于进行国家宏观行业政策和地方政府当地化政策之间的比对，敏锐地识别出各地差异对当地市场容量的影响程度。

(3) 上下波动：营销者不仅要关注国家或者地方政策对于本行业的直接影响，也需要关注政策变化对于产业链上下游企业的影响。上

游企业的供应是否会因为政策因素而产生价格、功能、服务等方面的变化，这些来自上游的变化是否会影响营销者向客户提供产品的功能、价格和服务的变化，这些“被迫”的变化是否会导致整个市场需求和容量产生增减，这些都是营销者不容忽视的。

中国对国产手机芯片行业的大力扶持政策以及对高通等手机芯片巨头的反垄断调查，直接导致国内手机行业上游即手机芯片产业的跨越式发展。由此国产手机厂家可以获得价格低质量高的“国产芯”，使得国产手机能以低价、高配置、高性能把智能手机的市场容量进一步扩大。

同样，营销者也要关注国家或者地方政策对下游客户的影响，下游客户的扩张或者萎缩直接决定营销者所在行业的容量变化。

(4) 隐形指令：除了显性透明公开的政策法规外，营销者还需要了解和洞察政府部门释放的“非公开指令”，这些指令往往是行业的约定俗成或者地方政府半透明的政策导向。例如政府对国有企业和民营外资企业差别化的立场和态度，例如政府公开政策和实际立场的差别，例如某些政府部门通过行业约谈、企业座谈、个案树立、官媒宣传等渠道所释放的信号等，都需要营销者细心揣摩和分析，以便真正洞察政策的实际方向和市场的未来走向。

三、科技革新传导

近些年的科技更新速度远超以往，特别是信息技术和互联网技术的发展，把整个新兴行业和大多数传统行业，都带上了技术更新和技术创新的快车道。不管营销者所处行业本身的技术更新和替换速度是否频繁，当今世界整体的技术更新速度让任何行业都随时处于技术创新的动态变化中。对有些行业而言，技术创新是对产品和服务本身的彻底颠覆；对有些行业而言，技术更新是对营销方式和销售模式的重大改变；对有些行业而言，技术创新则是对附加功能和增值服务的不断突破。总而言之，无论哪个行业的营销者，都必须深刻认识到任何

一项核心或者非核心技术的普化推广，都会让行业整体容量发生不可估量的变化。这种变化或许是市场容量的再度放大，或许是市场容量的平稳增长，或许是市场容量的被迫萎缩，或许也可能是市场容量由于被替换或者替代而消失殆尽。

科技革新传导也需要营销者时刻了解和洞察“四大关注点”，分别是产品迭代、技术壁垒、附加技术和信息技术（见图 1-5）。

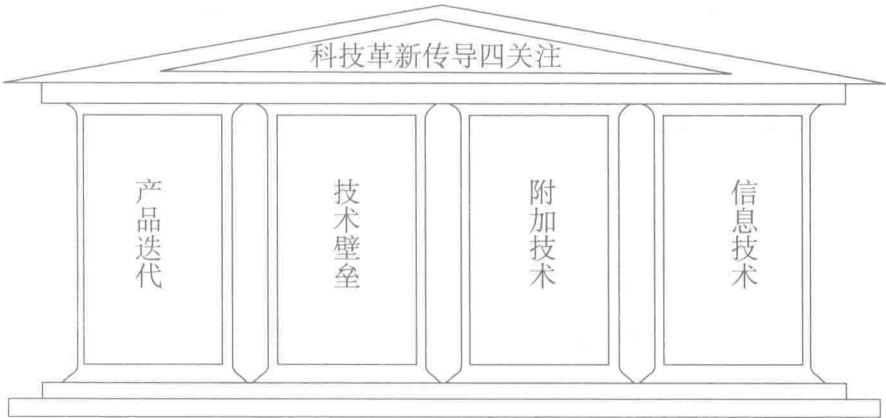


图 1-5 科技革新传导四大关注

(1) 产品迭代：不同行业产品的技术含量不同，技术更新速度不同，导致不同行业产品的迭代频度不同。IT 等高科技行业的产品迭代可以用日新月异来形容，某个新技术、某种新产品的推出，可以马上让原产品原技术的市场容量迅速萎缩甚至归零。智能手机的问世让传统手机的销量锐减，液晶电视的出现让传统显像管电视机需求遭遇冰封。可以说，技术更新速度快的市场门类，其市场容量的变化是不断更替和波动的。而对于那些技术更新速度慢的市场门类，其市场容量比较稳定且可预测。这种产品迭代所需要的技术应用除了体现在核心功能创新外，也体现在附加功能创新、使用方式创新、客户体验创新等方面。

(2) 技术壁垒：技术壁垒高低也是影响营销者所在行业市场容量

变化趋势的重要因素。一般而言，行业技术壁垒越高，对从业企业的规模、实力、研发、品牌化等门槛要求越高，这种行业往往由少数实力强劲的企业决定市场格局，共享整个市场需求容量。新进入企业或者实力逊色的企业很难进入这种行业，因此市场容量相对稳定且变化不大。反之，如果某些行业技术壁垒和进入门槛低，则往往会吸引大量进入者和搅局者，市场容量在短期内可能会迅速膨胀，但由于整个行业良莠不齐口碑恶化，市场需求和市场容量很有可能产生悬崖式下跌。营销者对自身行业技术壁垒的分析，是为了更好地分析整个市场容量短期内是继续保持稳定还是剧烈波动。

(3) 附加技术：对于一些核心技术壁垒不高的行业，附加技术的更新和改变也能引发需求的涨跌和市场容量的变化。所谓附加技术是指只对产品和服务的非核心部分进行改变更新的技术与手段。例如柒牌西服将传统西服的衣领改成中华立领就创造了中式西服的市场需求，扩大了西服市场的整体容量。营销者特别需要学会“细微处识别机会”，运用成本相对低的附加技术来优化产品、提升产品、改变产品，从而让整个市场需求进一步被激发和提升。

(4) 信息技术：不管哪个行业，都在经受互联网技术和信息技术带来的巨大变革和洗礼。信息技术正在改变各个行业的产品、服务、销售渠道和业务模式。例如电视、空调、冰箱等传统家电都在用人工智能和信息技术对产品进行升级，使得产品更加智能化、网络化和信息化。信息技术也使产品的销售渠道发生了天翻地覆的变化，电子商务、远程销售、网络平台、微信营销等新渠道新方式正在迅速崛起成为销售主渠道之一。因此，营销者需要敏锐洞察因信息技术引发的产品、服务、渠道以及销售模式等改变对客户需求以及市场容量的影响。

四、社情舆论传导

任何一个面向中国市场的营销者，都需要明白我们当下正处于