

营销思维的层次 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_90_A5_E9_94_80_E6_80_9D_E7_c123_288485.htm 现在流行一句话：

“思路决定出路”，但什么决定思路呢？我们认为：“高度决定思路”。市场营销问题的解决更是如此。只有对营销本质的理解到位了，才可能有正确的营销战略，也只有营销战略正确了，具体的市场策略才变得真正有效。这也是一个普遍的管理原则，即纠缠于某个层次的问题，往往需要基于更高层次的认识和理解，并最终解决于问题的更高层次。所以，认识和建立不同的营销思维层次，有利于我们对现实市场营销问题的理解和把握，并能具体指导我们的营销策略和市场运作。下面以我们曾经咨询服务过的饲料行业的市场营销案例为背景，来认识不同的营销思维层面：饲料工业是联系种植业和养殖业的中间产业，生产成本和产品价格受到粮食价格和养殖产品价格的双重制约。一方面上游的粮食价格上涨，导致饲料原料成本不断加大，而另一方面，其下游养殖业因结构调整对饲料需求减缓，这样饲料价格不能与成本同幅提高，导致整个行业利润减少。再加上饲料行业地域性强，进入壁垒低和集中度低等特性，使大多数业内企业形势十分严峻：市场分散，产品同质化严重，生产能力过剩；规模优势无法发挥，成本居高不下，经济效益明显下降，企业开始恶性竞争：乱放添加剂导致质量参差不齐、互相诋毁的广告宣传战、不惜血本的价格战和促销战等等。这些市场现象大家已是“司空见惯”了，但面对这些纷繁复杂的问题，不同层次的营销人员，其营销思维的高度不同，也决定了他们

的解决策略和方法是不同层面的，当然其有效性也是有高下之分的。同质策略难应市场之需 基层营销人员的营销思维往往认为不是打价格战、促销战和终端战吗？我就设法比竞争对手打得更好不就得了吗？于是你低价，我就打折；你买一赠一，我就有奖销售；你广告轰炸，我就终端拦截……这是在短兵相接中逐步总结和提炼出的一些有效的策略和套路，有时的确能克敌制胜，至少也顶上一阵，于是大部分营销业务员，甚至有些经理都陷入营销就是如何打广告、如何做促销和如何作终端的误区。基层的营销人员是应该要见利见效地解决眼前的市场问题，将营销战略意图落实到具体的策略上，穷尽方法实现目标，这就是我们天天在喊的营销执行力。但这样的营销思维是注定不能走出市场困境的。我们咨询服务的那家饲料企业是一家成功运作多年的上市公司，有着辉煌的发展历史，各级营销人员总结和积累了许多成功的经验和实用的套路，如技术培训、季节性渠道促销（在旺季前向渠道灌水，抢占经销商资金，因为农民是赊账的，渠道资金占用多少往往决定销量大小）、建立养殖示范户等，但这些成功的招术很快被竞争对手模仿，甚至力度更大，导致该企业的营销费用不断增加，各级分销利润空间越来越小，客户不断流失。这也是其他行业大多企业面临的营销困境。结构产生力量 当市场上这些问题成堆地出现在营销经理面前的时候，他们开始重新思考那些业务员们常用的一招一式的战术和方法到底有多大用处，并开始在更高层面思考市场问题 建立战略营销思维：首先，通过市场调研和分析，有效地细分市场，进而选择自身最具优势的目标市场和消费群体进行营销活动，而不是像以前那样到处攻城掠地和上下通吃，至

少能知道有所为，有所不为！同时，围绕着既定的目标市场和消费者进行营销策略的组合，强调策略和战术的整体联动和整合运作，并总结和提炼出许多我们津津乐道的所谓营销模式：深度分销、概念营销、体验营销、服务营销、终端营销等等。现如今，这些营销模式被一些所谓的业内专家和营销高手们演绎得眼花缭乱、纷繁复杂，听起来挺唬人的，其实不过是“4P”策略的结构化：将其中一个P提升为战略性核心，其他三个P围绕这一个核心来安排，构成“1P 3P模式”。这样就避免了以前4P策略间的相互脱节，甚至相互矛盾的情况。因为不同的市场环境、不同的行业竞争结构、不同的企业资源和能力，可以有不同的营销战略核心：或以产品为核心，或以价格为核心，或以渠道为核心，或以促销推广为核心，这样分别以4P中的任何1P为中心都可以构成有效的结构化营销策略组合，也就构成了上面的那些林林总总的营销模式。不管怎样，这种营销战略思维的建立，使得企业的目标市场变得更为明确，营销资源的配置更为集中，营销策略更为协同和精准，大大提高了营销活动的效能。在饲料营销的案例中，具有营销战略思维的经理会进行如下的策略调整：1. 将目标市场确定为养殖大户，整合现有的产品、促销和技术等营销资源为其提供系统的养殖增值服务，并以其为示范户去辐射其他养殖散户；2.改造现有的一般的经销商，有意识地扶持当地有影响力的兽医、生猪商贩等相关经销或合作经销饲料，利用其行医防疫、生猪收购等服务力，贴近服务广大养殖户，建立服务功能型渠道；3.建立以“本地业务代表终端经销商 养殖示范户 散户”的用户组织体系，以及普惠性质的兽医服务体系，即企业与终端经销商共同聘请当地优秀

兽医，提供免费防疫和养殖技术咨询等服务，同时积极嫁接和整合当地信用社、生猪收购企业和种猪场，系统地为养殖户提供综合服务。这种基于服务型渠道的结构化营销策略组合充分发挥了各项市场策略联动运作的效能，在区域市场的竞争取得了较大的优势，使得竞争对手一时很难像以前那样简单模仿和跟随，毕竟这种策略组合需要较系统的组织能力、较到位的队伍执行力和相当的营销资源。这种战略营销思维是作为合格的营销总监必须具备的营销思维层次，它指导和协调企业各项具体的市场策略，以形成相对的竞争优势，正如兵法所云：“夫善战者，求于势，而不责于人……”否则，只会疲兵耗战，结果必将是灾难性的！但这种营销战略层次的思维是否能保证企业获得持续的竞争优势呢？从大多数行业的市场竞争表现来看，是很难保证的。在产品和服务同质化的同时，营销策略与手段也跟着同质化了，竞争对手还是会追上来的。应该有更高层次的思维来引领我们破解这些现实中的营销迷局。谋局胜于夺势 当营销进入这种层次的时候，企业家就成为市场营销的主角了。作为具有创业视野的企业家是这样认识竞争的：现代市场竞争已不仅仅是单个企业之间的竞争，而是企业所参与的产业价值链之间竞争，企业的竞争优势是更多地来源于产业链的系统协同效率。企业必须在产业链的关键环节上发挥核心能力，结构化提升自身职能和存在价值，通过深化与上、下各环节的关系，以确立在产业链中不可替代的主导地位，然后不断优化、整合和管理产业链，加强各环节成员协同，以提高整体运行效能。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com