

叶敦明/文

营销思维，是以客户价值为导向的逻辑思维与水平思维的综合体。管理咨询的逻辑思维严谨、研究方法独到、分析体系完备，咨询方案能做到“对”，却很难做到“好”，因为水平思维的缺乏。营销策划与品牌创意，点状深挖能力强，善于颠覆传统思维。耳目一新的创意方案，能做到“好”，却很难保证是“对”的。实业界人士，行业与企业的逻辑思维能力强，一线市场的单点突破性思维也很出色，而跨行业、跨界的水平思考略逊一筹。既对又好的营销决策，是企业高层梦寐以求的绝招，有没有什么可以学习与成长的路径呢？

思维的成效，来自于思维方法。而思维方法，有点像练太极拳、下围棋，基本招式并不多，唯有勤思苦练、持之以恒，才有茅塞顿开、如入化境的感觉。叶敦明觉得，营销的加减乘除思维活，或许是适合营销决策者的一种思维训练。且不管谋定而后动，还是行动中思考，营销思维都需要一种结合个人、企业、行业、社会环境的综合思考体系。营销创新，来自思维的创造力，而创造力是可以加以训练的。

善加

做加法，凭的是积少成多。经验是时间的自动生成物，是静态的，过去的，需要加以提炼，需要辨伪存真。经验需要总结，总结后的经验就会成为简洁实用、专为自己的理论体系；经营需要复盘，复盘之后的经营得失，才能成为企业航向的灯塔。叶敦明认为：高质量的回顾与反思，事后必须有，事中也要有。联想公司倡导的复盘，也是此理。不妨休息一下，拿它们当一面镜子，看看那些地方需要“补妆”。

1、高层接触客户的频率

高层接触一线客户的频次越多，决策准确性与生动性就会大幅提高。凡事那些事前打定主意，然后假惺惺地征求意见的决策，最容易犯个人主义错误。

2、客户认知与体验价值

营销就是要找到客户组织中有影响力群体的价值感知方式，极端地说，产品与服务价值不是工厂生产制造出来的，而是客户感知出来的，感知即真实。一个企业，内部与外部关联方，若是对自己的产品与服务不熟悉、体验不深刻，那客户的认知与体验价值也好不到哪儿去。

3、决策头脑风暴会

风暴会，多少次成了发飙会？会议，若是用来解决问题的话，就会上演各色“全武行”：推卸责任的扯皮会、指责他人的怒骂会、抬高自己的吹牛会、自吹自擂的打气会。头脑风暴，是正能量的、创造性的思维大汇聚，解决问题不是它的根本价值，思维碰撞、策略选择、路径确定，才是它的终极价值。每一个参会人员都是带着想法来的，那些图谋让别人解决自己问题的懒人，应该被拒之门外。

4、现场决策与试点

办公室的墙，要打穿，一览无余地对接市场，这只是一个梦吗？昨晚看央视的“最美乡村医生”，支持人和嘉宾都纷纷提及了下基层的心灵震撼：没想到乡村医疗条件如此落后，没想到乡村医生如此平凡而伟大，没想到朴实的人民为一点点支持而如此感恩戴德。可以说，没有央视记者的细心与苦心，那么多最美的乡村医生还会籍籍无名于山野田间，不为世人知晓，更谈不上感动世人。叶敦明建议：企业领导也要常走基层，常跟客户接触，学会现场办公。行成于思，而思来自一线走动。

5、战略实施的可能路径

战略，在于取舍。看上去通往罗马的条条大路，有些是异想天开的，有些是死胡同，有些是人群扎堆的，真正能够适合自己的发展之路，必须要与企业资源、价值观、决心、团队愿景相一致，最佳的境界则是在企业的内外组织里产生互相增强的正能量。众人决心要走的路，就没有走不通的，可这要看是否核算。边走边观察，为企业留有一条备用之路，防止一条道走到黑。

6、战略理念与价值传播

多一个朋友，多一种思路。多一个伙伴，多一种价值组合。强势的、平台式的企业，一呼百应。而创业型小公司，则必须让自己“被整合”，也就是别人愿意、公平地整合你。合作理念必须打动客户和被整合方，传播内容必须价值显性、调性亲和、引力显著。

7、三种营销的互为补强

内部营销、外部营销、互动营销，这三种营销中，内部营销最被忽视、互动营销最为乏味，资源和精力过于倾斜于外部营销，以为只要搞定客户就可以赢得一切，营销狂躁症，只因为急于求成。三种营销，最起码要达到一种营销为主、另一种营销为辅助的组合状态。

8、三种传播的彼此加力

公司传播、营销传播与对话传播，正好与三种营销对应。同样，营销传播过重、公司传播过虚、对话传播过急，俯首即是。传播要有效果，也必须从组合上动脑筋，而且公司传播要让企业人性化、对话传播职业化与标准化。叶敦明认为：当组合传播遇上组合营销时，企业市场业绩与营销体系都会走出雾罩，迎接阳光灿烂的日子。

敢减

博大精深，是中国特色的智慧之路。博大，是做加法，涉猎广泛，视野开阔；精深，是做减法，去伪存真，去粗存精。专业与职业的成长之路，颇似人生，由多而少，由外而内，从现象回到本质，从精彩回到本真，人生的意义由此浮现。企业家、商业人士，为何要学佛？红尘之人，难以皈依佛门，他们只是想寻求内心的宁静，特别是在做大决策之际。叶敦明觉得，宁静而致远，淡泊以明志，就是在做减法修炼。为什么减法需要修炼呢？因为人们往往贪多。

为伊消得人憔悴，衣带渐宽终不悔，是减法的境界。从无到有的时光，快乐向上的，得到与拥有的实在感，都是一种自我证明，都是在向他人和社会证明自己存在的价值。到了事业有所成的阶段，向上的速度与力度，都需要作大的调整乃至突破性革新，这意味着要打破坛坛罐罐，然后轻装上阵从零开始新一轮的追寻。二次创业的成败不在于能力，而在于勇气与智慧。那么，营销人士的大舍与大得的减法原则，又该如何去做呢？

1、少就是多

客户的数量与质量若是难以兼得，那就放手减少不增值的客户，腾出优质服务优质客户。客户满意度，是在自己全身心投入之后产生的，专心专情是必须的，脚踩几只船的疲于奔命，只会赶走客户。客户选择是商业模式的核心，选错了客户，累死也白搭。那些以为由上而下通吃客户的知名品牌，最后不是死在销量上，而是葬身于客户价值的稀薄与毁约。选择产品可以跟风，选择客户则必须动用逆向思维。没有被对手满足的客户，他们的愤怒未必意味着背叛，就像很多老夫老妻间的吵架。他们的不满，未必你就能抚慰与满足，因为他们要么是不知什么是满意，要么就是不是你想的那种满意。跟对手抢客户，恰似跟别人抢老婆，强者是不屑的，弱者是不能的，中游者是不值得干的。

2、人少才能干大事

公司、部门或团队的人员数量，能少则少。一人多岗，一专多能，高待遇与高绩效是正相关的。人口红利吃了30多年的国内企业，很多还没有尝到“高绩效红利”，产业结构调整、资源政策扶持，都无法改变低效人士盘踞的企业与行业，毕竟，企业是一群决定的。叶敦明建议，企业必须要有大兵团作战的规划与部署能力，还要有游击队闪转腾挪的机动能力，更要有特工连以少吃多的歼灭能力。

3、少一些大干快上的冲动

有了快感你就喊，有了创意还得盘。盘创意，可学盘玉的耐心。一款新产品、一个市场策略、一场大促销活动，多需要简短而深入的市场调研。市场调研，产生创意或验证创意。

4、领导要减少决策工作

民主集中制是一个小进步，而以过程和过程监控为基准的授权则是一个大进步。叶敦明发现，伟大企业通常是安静的，激动人心的企业总是为小成而狂喜、为小创而狂悲。领导挥手我前进，如此决策常费劲。智慧在民间，决策出基层，领导者要把下基层的做秀转换成成为决策的一线，跟一线员工、经销商和客户打成一片，每个决策出台之间都会在脑中反复“演电影”，告别浮躁与狂躁的大跃进。

5、真理永远掌握在少数人手中

营销信息，有助于决策分析与基本判断即可，战略选择的定音之锤不是营销分析，而是决策者的价值观、思维方式与行为偏好。过多的营销信息，只会空耗时机、粉饰糟糕的决策、避开严肃的价值观问题。叶敦明认为，营销决策与企业经营战略，是需要直觉的，那种历经沧桑仍旧笑看风雨的冷激情，才是企业进步、事业前行的挚爱，它是孤独的、自我的、只与少数人分享的。

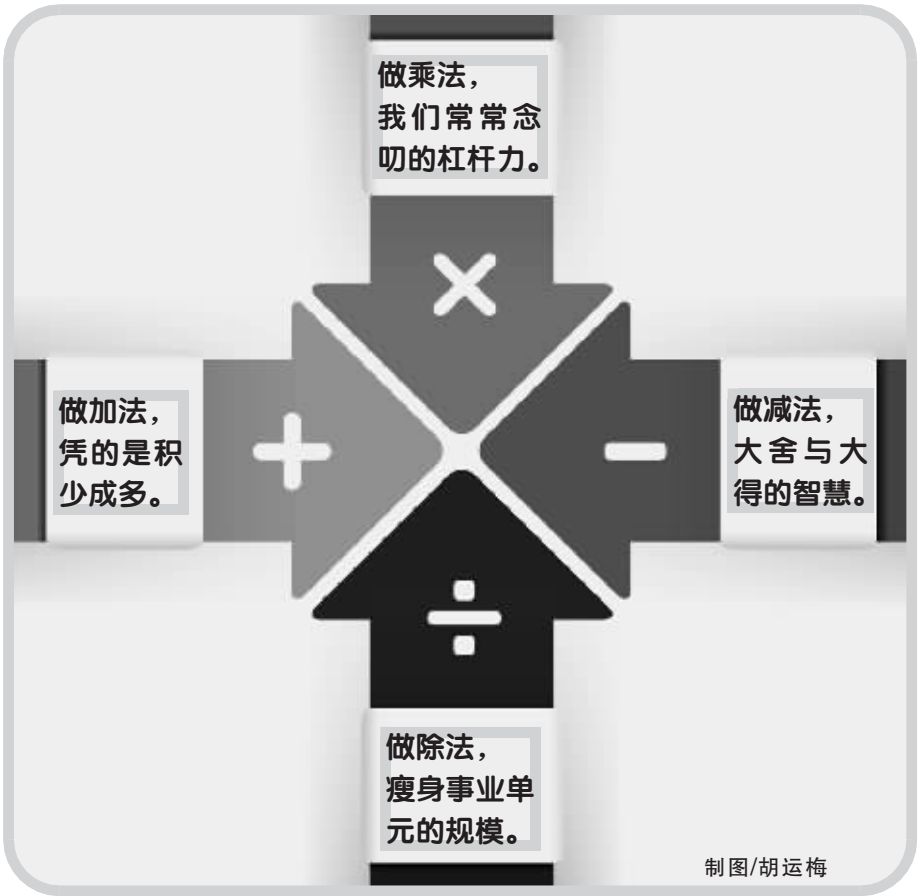
有乘

乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海，营销又能起到啥作用吗？真要拿企业经营与航船相比，战略是舵，营销是发动机，生产制造是燃料，品牌是帆，客户需求是大海。营销这个发动机，须是涡轮增压式的高效机器，寻求动力与燃油效率之间的均衡。屠夫式、炸金花式营销投入，先是毁掉对手，接着耗干自己，然后葬送消费者的好感，最终是品类市场遭灭顶之灾。

营销的乘法效应，其实就是我们常常念叨的杠杆力。小而美的公司，很少有资源与政策的沃土，一颗希望的种子，要想长成参天大树，只有两条路可走。一条是黄山松的坚忍不拔，孤独的身影傲迎风雪；另一条是榕树的独木成林，有土就扎根，根深而叶茂。叶敦明认为，营销精神可学黄山松，而营销运作则要学榕树，有耐力、善运作的企业营销，才是好营销，才是我们梦寐以求的乘法营销。

乘法营销，追求的是“好风凭借力，送我上青云”的效果，凭的就是“善于借势，勇于创新”的思维与实践。模式复制，是乘法营销的第一条路，且是走的最为成功的路。对于连锁店而言，样板店的代表性，是连锁复制的基因。集万千宠爱于一身的样板店打造，犹如温室里的花朵，移栽成功率很低。样板店，在于“量化可控”的客户选择、产品服务组合、资源投入比例、内部运作方式、升级接口预留。量化，才能将个性化经营与随机的成功，变成可持续、可拷贝。而可控，则是指投入产出比、机会风险比，不

营销的加减乘除



企业要学电商的客户化，电商要学传统企业的供应链管理，取长补短是个好办法。

财务管理，高层关注的多，中层掌握的少。职业经理人构成的企业，目标达成经常凌驾于资源消耗之上。完成目标，对自己的职业有交代，对自己的事业有帮助。而至于资源消耗，赚多赚少，那是老板要考虑的事情，只是在与目标达成不冲突的时候，自己才懒得被逼上“巧妇难为无米之炊”的苦逼境地呢。叶敦明认为：不懂财务的总经理，只是一个管人有余、管事不力的窝里横；不用财务思维与管理营销的职业经理人，则是一棵顺风能吹牛、逆风则跑路的墙头草。

融资租赁等资本运作，不用说已经映入到众多企业高层的眼帘。资本的大材小用，比比皆是。拿着资本狂轰滥炸的，以为资本可以实现一切，这是狂想派。拿着资本做促销手段的，帮助经销商或客户减轻资本负担的，结果是销售额上去了、利润下来了，而且应收账款风险也水涨船高了，这是偷鸡不成反蚀一把米派。还有，没有客户数据挖掘、没有产业链规划的，直接拿着资本就奔向复制性扩张、多元化扩张或并购扩张的，这是找死派。资本最佳的用场在哪儿？兹以为，客户价值对应的产品力、渠道力和品牌力，是最值得资本投入的地方。只是，资本要沉下来，找到自己的作业点与行进路线。当资本傍上营销时，营销有了杠杆力，资本有了落地力，皆大欢喜的局面不是不可能的。

人力资源，是乘法营销的第四条路。职业人改事业人，内部人走出去创业；事业人改职业人，小型供应商、经销商团队的职业化再造，都是企业值得花力气去做的事情。老板最懂人事，老板就是在做人事，似曾相识的论调，事实中往往相反。叶敦明觉得：玩弄人、糊弄人的老板，是玩火自焚。培养人、善用人、成就人的老板，才是乘法营销的高手。

会除

走产品金字塔模型发展之路的企业，渠道、产品、促销之间的乘法效应，玩的过多，自然也会过滥。洋河购买银行理财产品，其经销商可以从银行贷款，然后购买洋河产品，资金杠杆效应猛拉了产品的出货量，而终端消费却没有跟上，游戏要玩下去就只能指望压货、拉高价格，囤货成了圈钱的直接手段。可三公消费刚一回落，渠道库存的巨大压力就会形成价格崩盘，五粮液、茅台、泸州老窖都没能逃过此劫。2013年的高端白酒，寒战局面在所难免，原因何在？叶敦明认为，他们应该做做除法了，价格严重背离价值的腐败消费诱因，岂能作为企业长期发展的支撑力？

要反思，要重新审视营销的真实做法，除了高端白酒，工业品企业、农业产业化企业，也都必须打造自己的“小而美”发展模式。靠规模扩张、靠政策荡漾、靠关系做强

的机会主义企业，也该用除法筛选企业战略的宏大构思，用除法瘦身事业单元的规模，用除法遴选有生命力的产品组合，用除法撇去那些依附于人的资源虚妄症。叶敦明觉得，不少企业也必须在流程、产品线、利益分配机制、多元化业务四个方面，谋求轻装上阵的除法效应。

1、流程简化化 组织简单化

为什么很多企业上了ERP之后，企业运营效率只见衰减、不见提高呢？那就是规范化的管理，与企业惯常的人治管理，差太大。笔者亲眼看到一家50亿元规模的工业品企业，在导入ERP系统后，仅数据录入岗位就要增加200多人手，如此庞大的人员成本，只能让该企业前期的投入成了沉默成本，ERP的伟大未来只能暂且搁浅。洋流程的水土不服，首先就是流程繁杂对简单管理的致命冲击，就像一个暴发户，忽然过上了贵族的生活，手脚慌乱、内心迷茫，还是回到肆意妄为的过去更为舒坦。

流程简短，决策者与客户的距离越短越好，中间的经手者越少越好，没有了现场决策的感觉，多数企业就会陷入低效、内耗的所谓规范化牢笼之中。叶敦明认为，流程简短化，必然是组织的简单化。当业务发展需要N多事业部协同时，企业要么学习阿里巴巴拆解，要么抛弃虚胖的新业务，重新回到精干化的组织原型。有一个简单的自测标准：骨干员工，塔尖的决策者认识多少、了解多深、相处多熟？没有与人人默契的组织，也就只能靠外在机遇与内在资源狂飙一场。

2、产品线聚焦化 市场细分客户化

嘈杂的产品线，意味着混乱的客户价值认知与客户管理。THINKMORE，是肥胖营销的哲学观。总有一款您满意，买过这款买那款，是肥胖营销的内在期望。还有一些人，以为客户喜欢一个品牌，就会自觉地购买其他关联产品。爱屋及乌的购买行为，只不过是厂家的一厢情愿，客户只是购买他们觉得合算的产品，并不是在消费一个虚幻的品牌。品牌的价值，只能贯穿在真实的产品或服务之中，不能自成一体、自说自话。

产品线聚焦化，必先做好市场细分的客户化。企业方喜欢从自己的角度看待客户需求，进而虚构出一个个别出心裁的新细分市场，作为自己新产品的蓝海区。而客户呢，总是迷惑于形形色色的细分产品阵列中，简单的需求被复杂的产品掩埋了。客户的需求，变形为企业市场发展的需要，谁服务谁的本质问题，被漠视了。叶敦明觉得：这样的细分战术，不能成为企业战略差异化的根基，它先是自娱自乐的智力游戏，然后会是自欺欺人的市场闹剧，最后只会是竹篮打水一场空。

3、利益分配利他化 自我导向克制化

马儿跑，不吃草，是自私营销的春秋大梦，企业在设计价值链时，习惯性地忽视合作伙伴的利益。外部营销中，当销售供应迈向销售领导时，供应链质量决定客户价值的高低，上游与下游的一视同仁自会无可阻挡，一心盘剥上游的企业，难以形成畅通有力的价值链，孤掌难鸣的命运就在不远处。

内部营销中，销售部门独享市场收益的蛋糕，营销部门靠边站、研发部门瞪眼看、财务管理无事干，众人划船只为渡一人，而且是免费的。销售导向的企业，扭曲了内部营销的价值形成的多点化，以及价值分配的公平化。鉴于此，叶敦明建议：内部运营的核算机制必须形成，否则，人人为客户只能是流于口号。

4、业务多元化 妄想资源协同化

主业不亮辅业亮，多元化企业的多面下注，只能顺风飞翔，不可逆风飞扬。自以为客户、渠道、经营资源、品牌、战略等方面可以达成协同效应，于是在一个脆弱的基础上，不断添砖加瓦建造业务的摩天大厦，当主营业务利润微薄、辅业只赔不赚时，才会明白一截截断绳无法拉动一艘巨轮的简单道理。

曾几何时，事业部机制是业务多元化的守护神。而今，阿米巴经营成了新时尚。经营思想如同服装，时隔多年一轮回。阿米巴经营，承认协同理想的失败，于是将自主经营的单位划到最小。大事业部若想存在，条件苛刻的很，经营平台足以支撑多元价值的实现，而且一元化的企业文化与价值观的不同事业部都能得以完整体现。叶敦明认为，只有高手才能用大锅炒出小灶的味道，拼凑式发展的平平企业，莫要高看自己的经验能力与文化感召。