

工业品大客户营销策略成功的出发点

■ 丁兴良/文

企业营销战略是企业市场大客户营销管理思想的综合体现，又是企业市场大客户营销决策的基础。制定正确的企业市场大客户营销策略，是研究和制定正确市场大客户营销决策的出发点。

企业的大客户营销活动，是企业所有经营活动中最需要竞争意识、最富于竞争谋略的市场行为。

市场大客户营销的一个重要手段是市场细分，大客户营销者的任务之一是进行市场定位，识别目标市场，从而制定相应的大客户营销策略。

譬如，《孙子兵法·谋攻篇》有言：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。”就十分形象地阐明了在敌我双方战略优劣势不同、力量对比悬殊的情况下，所应采取的不同策略与方法。孙子兵法针对不同环境条件下的诸多分析，就是为战略选择与决策做准备的，这就好比大客户营销管理中的市场环境 with 竞争对手分析、组织资源、市场机会与自身优劣势分析一样，两者在运营思想与方法上是一脉相承的。

很多默默无闻的隐形大企业成功往往有其特定的历史背景和不同寻常的成功经历，一旦这些企业进入竞争激烈的快速消费品市场就会犯经验主义的错误。对于新上市快消品企业来说，上市面临着数不尽的问题。

那么怎么样的大客户营销才算是成功的，怎么样的大客户营销才是至高境界的大客户营销。大客户营销人苦苦思考。其实世上万物莫不相通，只你想的明白，就能醍醐灌顶。物质形态的大客户营销是一个层次，而真正高明的是意识形态的大客户营销。比如保险行业，就是一个概念大客户营销最成功的例子。人们在掏钱的过程中，实际买的是一种安全的概念。

最为严重的问题就是战略规划的缺失，这会导致市场大客户营销的盲目性和不确定性，直接导致的结果就是企业无法在科学的投入产出基础上操作市场，市场往往像一个无底洞，各种市场营销费用投入巨大，所取得的销售收益却寥寥无几，而市场营销人员却无法给出老板一个明晰的未来。

这样就会直接导致市场营销人员无方向产生迷茫感，企业决策层看不到希望，市场大客户营销部门极力争取更多的费用，企业决策层在未看到销售预期的情况下，不敢批费用。

大客户营销成功的五大法则主要是：

黄金法则一：“台阶”模式

所有的大客户营销归类为两种方式，一种是台风式模式，另一种为台阶式模式。什么是台风式大客户营销模式呢？比如国际大公

司，在一个行业，一开始就把行业里最大的客户做下来。比如说微软打击盗版，就先从一个行业的大公司入手，他们是否交了版权税。从上往下打，这样进入一个行业的门槛就全部免除了。

黄金法则二：台阶式模式

绝大多数中国的创业型企业和成长型企业，同时也是他们面临不利局面作出的理智选择甚至无奈的选择。难的不是台阶模式，而是台风式模式。只有很少的行业领先企业，才能采用台风式模式，比如彩电中的长虹或者康佳，手机中的摩托罗拉、爱立信等等。

黄金法则三：迎春花客户

迎春花客户有三个特征：观念领先；要求苛刻；价格敏感。但它们可以帮助你打开行业的大门，让你积累行业的经验和行业的品牌。他们对价格是很敏感的，这意味着企业不会有什么高的利润，但为了打开一个地区、一个产品的市场，先期必须有一、二个迎春花的客户。

黄金法则四：腊梅花客户

腊梅花客户有三个特征：采购需求真实；采购有时间要求；财务状况和市场状况良好。假如一个企业的冬天来临时，还有一些腊梅花客户，支持着你，是非常有帮助的。因此在平时大客户营销时注意培养这样的客户，珍惜这样的客户。通常他们的需求不是偶然的，不是间歇性的，而是长期的。

黄金法则五：“从青海到上海”

品牌经营起点要高、方向要对、区域要广、时间要长、名字要短、声势要大、人文内涵、周期重复。这八条品牌大客户营销原则借长江的发源和入海来说明。长江是在青海省发源的，发源时很小，到上海时就非常浩瀚了。

出奇制胜的大客户营销产生于先进的大客户营销理念，这种理念具有了独特的价值才会产生独特的效果。因而大客户营销理念绝不是对一些理论名词简单理解，而是出自实践中的深刻体会，是按照特有思路将先进大客户营销观念组合起来，创造出一种全新的大客户营销方式。

思路是由观念延伸而形成的，观念是认识的结晶，大客户营销新思路最终来自于对消费者的认识与理解。在浅层次的消费中，人们所要满足的主要是物质需要，因而对消费者的购买动机容易发现；可在深层次的消费中，人们消费重点开始移向精神需要，大客户营销者只有经过细心的观察，才能体会到新

环境，该行动就是线性的。相反，非线性性的战略行动则会使环境发生变化，而该公司及其竞争对手都必须应付这一变化。这就像搅拌一碗水与搅拌一碗奶油的区别，水再搅拌依然是水，而奶油被搅拌后则会变成黄油。我们再看看腾讯 QQ 在传播路径的开发上进行了“非线性”的尝试。在 QQ 导入市场的初期，腾讯在各大主流网站上建立了链接，并提供软件便于 QQ 下载。为了更好地号召新的“Q 一代”的加入，腾讯积极开展跨行业合作，在腾讯的战略构架中，腾讯将成为互联网、无线网和固定网的整合平台。比如在腾讯与广东移动的合同中，腾讯 QQ 开创了自己的另类体验空间，让用户用短信体验网上聊天的乐趣。此外，腾讯还通过 QQ 文化的建立和传播，提倡 QQ 族建立自己的网上社区，让 QQ 族有更强烈的归属感。

不难看出，非线性性的互动性使得顾客能够真正参与整个营销过程，而且其参与的主动性和选择的主动性都得到加强。这就决定了非线性营销首先要求把顾客整合到整个营销过程中来，从他们的需求出发开始整个营销过程。

在线性营销模式中，制造商生产出成品后往往通过制造商→批发商→零售商→消费者的营销渠道对外销售产品，产品一般需要经历好几个环节才能到达消费者手中，这样臃肿的供应链不仅降低了产品的时效性，而且增加了产品的成本。

说白了，非线性营销收益大，风险高；线性营销收益小，风险低。非线性营销的诞生解释了支配高价值、低价值模型的终极定律以及所有企业所必然面临的模式抉择。

事实上，企业与客户间、企业与企业间、投入与产出间、广告的投放与效果间……今天的市场与明天的需求间一切都是“非对称”的。“对称”是相对的，非对称是绝对的。不确定性，“非对称”可以说是我们时代的市场变化的特征之一。比如王牌种量子论，是以非对称称为特征的非线性科学。

“一个企业家老是窝在家里，他就会自大，就会狭隘，这对他的事业发展是十分不利的。一个没有智慧的控股者，其实并没有管住他的企业。”马云这样说到。“我虽没控股，但事实上我控制了阿里巴巴这个团队。其实，我也没有控制团队。我永远相信一点，就是不要让别人为你干活。我要的是，每个人为一个共同的目标和理想去干活。我讨厌我的员工为我工作。一个 CEO 他最后要取得的决定权不是人，是他讲的理念思想、战略战术是不是确实有理。所有人都觉得你说得有理，他们就会跟着你。”“我在这公司管理的过程中，要想真正领导这个团队就必须要有独到眼光，必须比人家看得远、胸怀比人大。所以我花好多时间参加各种论坛，全世界奔跑，看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化，看竞争者、看投资者、看你的客户。”这就是阿里巴巴的“非线性”管理之道。

其实，营销管理的本质就是为了实现企业或组织目标，建立和保持与目标市场之间的互利的交换关系，而对设计项目的分析、规划、实施和控制。营销管理的实质，是需求管理，即对需求的水平、时机和性质进行有效的调解。



的需求动向，从而总结出全新的大客户营销观念，设计出能产生高效益的大客户营销模式。

大客户营销战略本身代表大客户营销活动的主观能动性，体现大客户营销组织对大客户营销规律的良好适应和利用能力，也就是大客户营销组织的有效应变能力。在这一点上，它和大客户营销战术并无本质的不同。

只不过大客户营销战略是关于全局的谋略，而大客户营销战术是关于局部的。为了大客户营销战略有效地展开，大客户营销战术当然必须作有力的配合。这往往会使我们陷入为了实现某种大客户营销战略而穷尽一切，而且往往功败垂成的误区。

大客户营销战略不是在大客户营销资源处于弱势地位时努力成为领导者的妄想，而是集中优势兵力攻击薄弱之敌，是建立相对优势和差异化优势，是从全局上作最有利的策略安排，是使战术的压力变得最小的整体部署。

在大客户营销实践中，为战略而战略的做法表现多为不切实际地制定大客户营销目标，并用这个空洞的目标指挥大客户营销活动，调配大客户营销资源，使整个大客户营销组织陷入空想主义陷阱。

因此在企业大客户营销战略制定上，通常采用以下步骤：

一、分析市场环境

首先是分析企业所处环境的情况，如政治、经济、文化等方面，这在企业准备进入国际市场时显得尤为重要。比如烟草行业，如果想将卷烟出口到海外市场，就必须先要了解该国对烟草产品的政策，如关税水平、配额数量、该国消费水平和消费习惯、对烟草制品的特殊规定以及主要的竞争对手情况。

只有深入了解了企业所处的环境，企业才能做出正确的战略选择。比如中国烟民主

“非·线”营销态度

者的营销渠道对外销售产品，产品一般需要经历好几个环节才能到达消费者手中，这样臃肿的供应链不仅降低了产品的时效性，而且增加了产品的成本。

说白了，非线性营销收益大，风险高；线性营销收益小，风险低。非线性营销的诞生解释了支配高价值、低价值模型的终极定律以及所有企业所必然面临的模式抉择。

事实上，企业与客户间、企业与企业间、投入与产出间、广告的投放与效果间……今天的市场与明天的需求间一切都是“非对称”的。“对称”是相对的，非对称是绝对的。不确定性，“非对称”可以说是我们时代的市场变化的特征之一。比如王牌种量子论，是以非对称称为特征的非线性科学。

控管理非线性

“一个企业家老是窝在家里，他就会自大，就会狭隘，这对他的事业发展是十分不利的。一个没有智慧的控股者，其实并没有管住他的企业。”马云这样说到。

“我虽没控股，但事实上我控制了阿里巴巴这个团队。其实，我也没有控制团队。我永远相信一点，就是不要让别人为你干活。我要的是，每个人为一个共同的目标和理想去干活。我讨厌我的员工为我工作。一个 CEO 他最后要取得的决定权不是人，是他讲的理念思想、战略战术是不是确实有理。所有人都觉得你说得有理，他们就会跟着你。”

“我在这公司管理的过程中，要想真正领导这个团队就必须要有独到眼光，必须比人家看得远、胸怀比人大。所以我花好多时间参加各种论坛，全世界奔跑，看硅谷的变化、看欧洲的变化、看日本的变化，看竞争者、看投资者、看你的客户。”这就是阿里巴巴的“非线性”管理之道。

其实，营销管理的本质就是为了实现企业或组织目标，建立和保持与目标市场之间的互利的交换关系，而对设计项目的分析、规划、实施和控制。营销管理的实质，是需求管理，即对需求的水平、时机和性质进行有效的调解。

所以，如果我们用“非线性”眼光看组织系统的进化，它的进化史就变成了制度与创造能力在组织中争夺地盘的历史。即非线性管理，是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素，以充分开掘人的潜能为己任的

市场大客户营销战略，因此，确定哪些市场可以细分对制定企业计划是非常重要的。

四、确定资源的分配水平

在选择目标市场和产品项目时，必须考虑有限的资源分配。一般来说，实现市场目标的经营活动决定了所需各种资源的水平。显然，占领细分市场要花费比较多的成本。

但是，可以利用的各种资源又是有限的，不仅财务金融、生产能力是有限的，而且人力资源、供应能力也是有限的。在这种情况下，目标市场重要性的大小直接影响到企业的决定。

如果是一个重要的目标市场，尽管它消耗很多的资源，企业也会选择它。但是，如果需要大量市场大客户营销资源的是一个次要目标市场，它就会被淘汰。为了对竞争对手的行动做出迅速的反应，在选定目标市场后还需要选择一些战略方案，不是紧急的计划或可以延期执行的计划都可以暂时放弃。

五、选择整体战略

企业的大客户营销战略就是企业管理层对如下关键的业务问题的答案：究竟是建立单元业务组合还是建立多元化业务组合（如英美烟草将非烟业务剥离和非莫的多角化战略）？究竟是满足广泛范围的顾客需求还是聚焦于某一个特定的小市场（如推出只针对女性吸烟者的卷烟）？

究竟是将企业的竞争优势建立于低成本之上，还是建立于产品质量的优越性上？究竟覆盖多大面积的地理区域(国际化的战略)？如何对新市场和环境做出反应（如跨国烟草通常是出口卷烟打入新兴市场，一旦条件成熟，立刻实施本地化战略）？因此，市场大客户营销战略实际上反应了公司管理者所作的各种选择，表明这家公司将要致力于某些特定的产品、市场、竞争策略。

六、确定市场大客户营销组合

企业的市场大客户营销计划是为实现企业市场大客户营销战略而制定的行动方案，它比较复杂又具有综合性，涉及到产品、分销、促销、价格四个重要因素，这四个因素被称为市场大客户营销组合因素。企业的市场大客户营销战略正是通过这些组合来加以体现和贯彻。

一套完整的市场大客户营销战略往往会关系到这个企业的生死存亡。大客户营销战略是基于企业既定的战略目标，而在向市场转化过程中的必须要关注的“客户需求的确 定、市场机会的分析，自身优势的分析、自身劣势的反思、市场竞争因素的考虑、可能存在的问题预测、团队的培养和提升等综合因素，最终确定出增长型、防御型、扭转型、综合型的市场大客户营销战略，作为指导企业将既定战略向市场转化的方向和准则。

管理模式。在组织结构与营运流程上，它禀赋“结构化混沌”的非线性管理目标，征服制度化领域和创造性领域，使两者达到一种完美的平衡。

玩虚实非线性

在一个多元、动态的市场环境中，管理者面对蜂拥而来的信息往往很茫然。由于企业运作与操作行为的不规范，过分依赖先验性决策与主观判断，使得很多管理者丧失了事实分析与信息掌控的能力，从而落入“快即是慢”的恶性怪圈。这个不光是线性企业的通病，也是有些非线性性的企业的通病，比如曾经风光无限的秦池、爱多 DVD、曾经的央视霸王为什么都消失了，答案就是比例不对。

实际上，线性与非线性营销思维，只是在两个变量中形成的四个象限的纵向移动以及横向移动的过程，一个变量的两端写着科学和艺术，另外一个变量的两端写着消费者和营销者。非线性要素占的太多，风险太高，资源全部拿去去做非线性性的这一块内容，线性部分做不到位，渠道、实体都不支撑。

所以一个企业的线性与非线性性的比例一定要掌控有度，恰到好处。全是线性、全是非线性都是危险的，每个企业都应该规划线性与非线性性的比例，要需要根据市场、自己的能力做出适当的规划与制定。

把的唯一办法就是打破游戏规则”。这是保罗·奥斯特《幻影书》中的一句话，它更加直观又深刻地道出了打破游戏规则的重要性。餐饮行业的海底捞，没有把顾客当上帝，也没有学麦当劳，肯德基的标准，却成就了今天行业的楷模；河南胖东来超市，并没有学麦德龙、家乐福、沃尔玛等跨国零售大鳄，而是象海底捞一样聚焦于团队上，也不断地创造行业奇迹。可以这么骄傲又同情地讲，中国中小微企业是世界上最勤力却最艰难、最不易的一群，除了环境本身的因素，真正制约自己的是思维。中国市场经济越来越趋于成熟，同质化竞争已是必然，未来的市场营销一定是个“破坏”为王的时代，而非遵守为上。

360 的成功，不仅仅是互联网行业小微企业的成功模范，更应该是中国千千万中小微企业迈向成功的学习模板。

■ 王新业/文

武侠小说少不了“侠义”二字，如果我们将金庸小说的主人公以“侠义”的身份归类，无论哪一位都会给人留下深刻的印象：为国为民的郭靖，无为而治的张无忌、镇静自若的乔峰、自由豁达的段誉……不过这么多“侠客”里，或许只有韦小宝是个另类，他颠覆传统、剑走偏锋，几乎“改写”了武侠小说的全部传统观念。

韦小宝并非什么顶天立地的大英雄，好赌、贪财、好色、胆小，俨然一个反面小人的角色。然而就在他身上却寄托着一种理想的美好东西——对于正统的叛逆，对于江湖道义的忠诚。而这可以说正是韦小宝的核心品质，也是最有密度与质量的品格。

不走寻常路的韦小宝，如同商业战场上纷繁复杂的“营销理念”一样，虽然有时都有着相同的起点，但是结果却是风雨两重天。比如，非线性营销与线性营销就是这样。

撑运营非线性

英特尔创始人安迪·格鲁夫是最常讲“非线性”概念的一位卓越企业家。格鲁夫常常引用物理学上的一个概念来描述“线性”和“非线性”之间的区别。如果一家公司的战略行动的效应只改变了它自身的竞争地位而非整个

■ 王帅斌/文

奇虎 360，用过电脑，对互联网有些关注的人均不会陌生这个名字。可以说，360 的成功，是个“□丝逆袭”成功的绝佳案例，令外界刮目相看，其中尽管有纷纷扰扰的舆论和故事，但它能在夹缝中得以生存，不断获得市场份额，直至取得今天的成就，绝非偶然，一定有它核心的成功元素。

那么，这个核心的元素究竟是什么？打破游戏规则：打破行业固有的游戏规则，并颠覆性地创造出新的游戏规则。我敢这么大胆的说，这就是 360 成功的核心元素，就是这么简单。

创业初，360 作为互联网行业中的小微企业，从一开始就不按常理出牌，它常被比作是鲑鱼，不断挑战行业巨头的既得利益。它的