



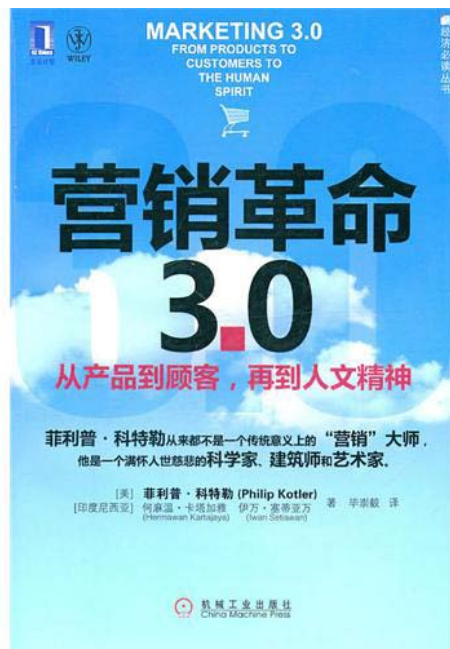
# 营销革命 3.0

从产品到顾客，再到人文精神

[美] 菲利普·科特勒

[印度尼西亚] 何麻温·卡塔加雅 伊万·塞蒂亚万

## □ 基本信息



书 名：营销革命3.0

从产品到顾客，再到人文精神

作 者：[美] 菲利普·科特勒

[印度尼西亚] 何麻温·卡塔加雅

伊万·塞蒂亚万

出 版：机械工业出版社

定 价：36.00元

ISBN：978-7-111-33248-0

出版日期：2011-2

## □ 作者简介



### 菲利普·科特勒 ( Philip Kotler )

西北大学凯洛格商学院国际营销系杰出教授、约翰逊奖得主、全球首屈一指的营销界权威，他的作品在过去40年中被世界营销行业奉为圣经。科特勒先后在芝加哥大学和麻省理工学院获得经济学硕士和博士学位，在世界各国大学荣膺的称号和名誉学位更是数不胜数。他在国际学术界的影响力非常深远，作品被翻译成20多种语言出版，他至今仍活跃于全球营销行业。

### 何麻温·卡塔加雅 ( Hermawan Kartajaya )

MarkPlus营销服务公司创始人和首席执行官，获评英国特许营销协会“奠定未来营销业的50位世界哲人”。

### 伊万·塞蒂亚万 ( Iwan Setiawan )

MarkPlus营销服务公司高级咨询顾问，负责为客户提供市场营销战略方面的咨询工作。

## □ 为什么推荐该书？

该书是营销管理的最新理论，该书揭示的“人文精神”营销正在登上企业管理的舞台：



- 新一代消费者关注的事情已经远远超出了狭隘的自身利益，他们具有比老一代消费者更加广阔的视野和多样的诉求。
- 新一代消费者不再被“隔离”，他们通过网络广泛连接，企业和消费者的关系不再是1:1，而是多对多。
- 这些被连接起来的消费者比任何一个企业营销者和公关者都聪明，任何虚伪和装腔作势都无法欺骗他们。
- 企业的最高领导层、品牌管理团队和营销团队必须深刻认识并快速接纳这种由千百万普通消费者组成的“人文精神”的力量对品牌的影响。
- 企业必须和利益相关者共同创造价值，企业不再是主导者，它必须变得和消费者一样具有前瞻性。

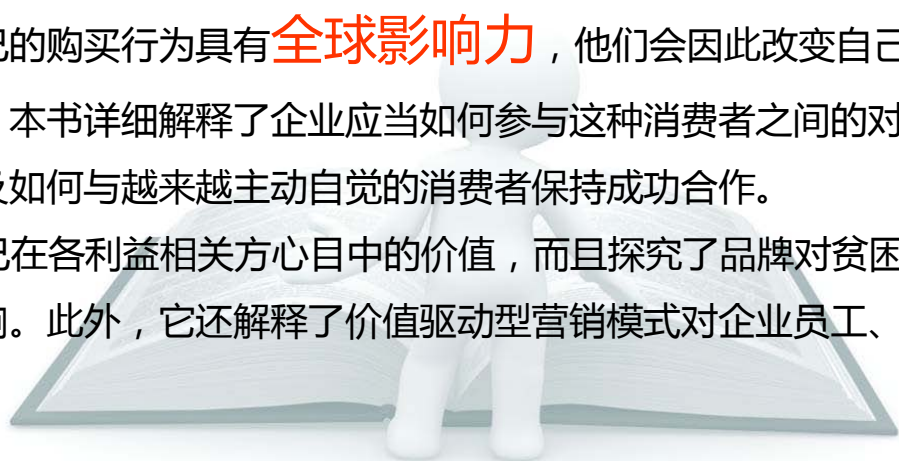
## □ 内容简介

当今的顾客在进行消费选择时，注重的是那些能满足其**创意性、群体性**和**理想性**的产品和企业。企业意识到它们必须面对自觉意识日益增强和善于利用高科技的消费者，在这种情况下，传统的营销法则已经彻底失去了作用。正确的做法是，企业必须开发出能够激发和反映消费者价值观的产品、服务和企业文化。

有鉴于此，世界营销大师菲利普·科特勒及其同事在此前提出的概念基础上对**营销3.0**时代进行了权威解读。营销3.0时代超越了以**产品**为基础的营销1.0时代和以**消费者**为基础的营销2.0时代，它用一种更全面的眼光看待顾客。把他们视为具有多维性、受价值驱动的人群，甚至是企业潜在的合作者。

本书清晰地阐释了作者的主要观点，同时提供了丰富的实际营销案例，可以帮助企业成功展开营销革命。在新的营销时代，消费者已经意识到自己的购买行为具有**全球影响力**，他们会因此改变自己的消费行为，同时积极影响周围人的消费选择。本书详细解释了企业应当如何参与这种消费者之间的对话，如何在全球范围内积极进行品牌定位，以及如何与越来越主动自觉的消费者保持成功合作。

本书不仅研究了企业应如何定义和体现自己在各利益相关方心目中的价值，而且探究了品牌对贫困、社会文化变迁和环境可持续性等问题产生的影响。此外，它还解释了价值驱动型营销模式对企业员工、渠道伙伴和股东的影响方式。



## □ 该书目录与主要内容

科特勒咨询集团（KMG）中国区总裁曹虎、天涯社区高级副总裁于立娟、《新营销》主编孙全胜以及印度尼西亚共和国总统苏西洛·班邦·尤多约诺分别为本书做推荐序。

总结了形成**人文主义营销**的商业趋势，阐明营销3.0的定义，以及构成其商业背景的三大推动力。

**推荐序一** 营销革命3.0——从“消费者”的营销到“人”的营销

**推荐序二** 让营销成为一种信仰

**推荐序三** 以人文精神主导营销的未来

**推荐序四** 迈进以创造力、文化、传统继承和环境为主题的新时代

**前言**

**第1篇 趋势**

**第1章** 欢迎进入营销3.0时代

**第2章** 营销3.0的未来模型

## □ 该书目录与主要内容

介绍了企业如何向合作伙伴，即消费者、员工、渠道合作商和股东，营销自己的企业使命、愿景和价值观。

介绍了在营销3.0时代，我们在解决社会福利、贫困问题、环境可持续性等问题上的一些思路，以及企业如何通过实施人文主义商业模式来改善上述问题。第10章总结了有关营销3.0的一些主要观点，同时列举了一些积极采用这种商业模式的企业经营案例。

### 第2篇 战略

第3章 向消费者营销企业使命

第4章 向员工营销企业价值观

第5章 向渠道合作伙伴营销企业价值观

第6章 向股东营销企业愿景

### 第3篇 应用

第7章 实现社会文化变革

第8章 创造新兴市场企业家

第9章 努力实现环境可持续发展

第10章 观点总结

## □ 本书关键词汇总

营销1.0、2.0、3.0

价值驱动

新浪潮科技

产销者

参与化时代

全球化矛盾时代

创造型社会时代

合作性、文化性

人文精神驱动性

合作营销、文化营销、

精神营销

社会化媒体

表达性社会媒体

合作性社会媒体

垂直信任、水平信任

协同创新、社区化、

特征塑造

品牌标志、品牌道德、

品牌形象

思想、心灵、精神

3i模型

不同寻常的业务

打动消费者的故事

消费者增权

定位、差异化、品牌

故事特征、故事情节、

故事隐喻

公民品牌

梅特卡夫定律

里德定律

口碑、对话

基本价值观

目标价值观

附属价值观

核心价值观

共享价值观、共同行为

合作、文化、创造力

目的、特性、价值

两极化、稀缺资源

后增长时代

慈善行为

动机营销

社会文化变革

新兴市场

解除贫困

金字塔底层

微额贷款

向下跃进

破坏性创新

社会性商业企业

环境可持续发展

绿色革新

革新者、投资者、传播者

趋势创造者

价值寻求者

标准追求者

多疑型购买者

生态优势、生态效率、

生态标准

千年发展目标

## □ 内容摘要

# 第 1 篇 趋 势

第 1 章 欢迎进入营销3.0时代

第 2 章 营销3.0的未来模型



## □ 内容摘要

# 第 1 章 欢迎进入营销3.0时代

## 何谓营销3.0？

多年来，营销行业经历了所谓的营销1.0、2.0和3.0时代。如今的很多营销者仍在利用营销1.0时代的营销方式，一部分企业使用的是营销2.0时代的营销方式，只有个别企业正在朝营销3.0迈进。事实证明，那些践行营销3.0时代营销方式的企业必将获得无可限量的商机。

进入21世纪，一种全新的营销新浪潮正在席卷而来。在新的市场环境中，营销传播不再像以往一样单纯追求对消费者进行信息灌输，而是以媒体的创新、内容的创新、传播沟通方式的创新去征服目标受众——相比于以大众营销为核心的Marketing1.0时代、以分众营销为核心的Marketing2.0时代，这种新的营销传播浪潮命名为“创意营销传播”，也即是Marketing3.0时代。

## □ 营销1.0、2.0和3.0时代的综合对比

如下总结了营销1.0、2.0和3.0时代的综合对比

|          | 营销1.0时代<br>产品中心营销 | 营销2.0时代<br>消费者定位营销 | 营销3.0时代<br>价值驱动营销 |
|----------|-------------------|--------------------|-------------------|
| 目标       | 销售产品              | 满足并维护消费者           | 让世界变得更好           |
| 推动力      | 工业革命              | 信息技术               | 新浪潮科技             |
| 企业看待市场方式 | 具有生理需要的大众买方       | 有思想和选择能力的聪明消费者     | 具有独立思想、心灵和精神的完整个体 |
| 主要营销概念   | 产品开发              | 差异化                | 价值                |
| 企业营销方针   | 产品细化              | 企业和产品定位            | 企业使命、愿景和价值观       |
| 价值主张     | 功能性               | 功能性和情感化            | 功能性、情感化和精神化       |
| 与消费者互动情况 | 一对多交易             | 一对一关系              | 多对多合作             |

## □ 营销3.0时代的三大组成部分

为了更好的理解营销3.0，我们必须了解构成其商业背景的三大推动力，即

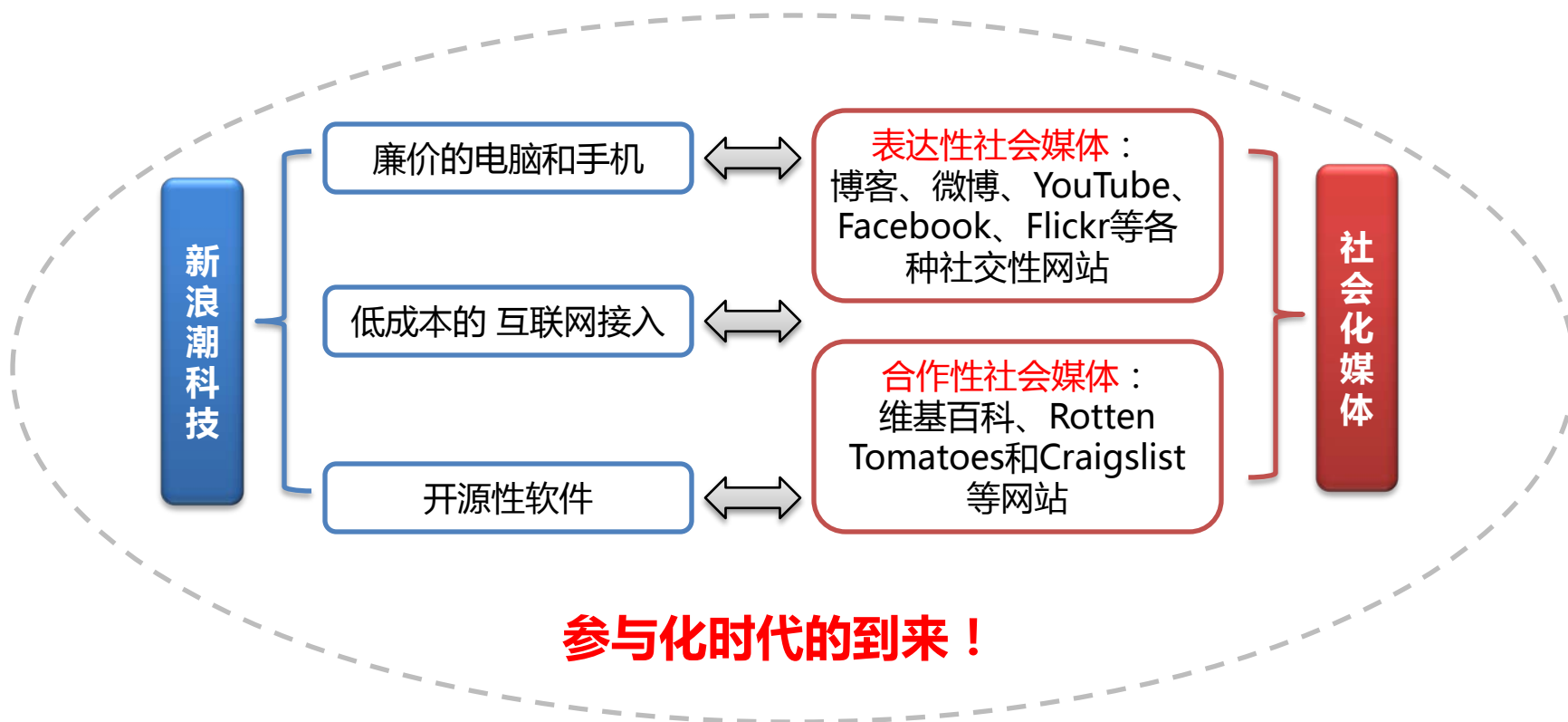
**参与化时代、全球化矛盾时代以及创造型社会时代**的到来。

通过审视这三个时代的变化，我们可以了解消费者如何变得更具**合作性、文化性和人文精神驱动性**。理解了这些消费者变化，我们就更清楚营销3.0与**合作营销、文化营销和精神营销**之间的密切关系。

| 组成部分 |      | 原因          |
|------|------|-------------|
| 服务目标 |      |             |
| 内容   | 合作营销 | 参与化时代（刺激因素） |
| 背景   | 文化营销 | 全球化矛盾时代（问题） |
| 如何提供 | 精神营销 | 创造性时代（解决方式） |

## □ （一）参与化时代的来临

**新浪潮科技**（帮助个体和群体保持互联互动的科技）的出现标志着参与化时代的到来。在参与化时代中，人们在消费新闻、观点和娱乐的同时也主动创造它们。新浪潮科技使得人们从被动的消费者变成了**产销者（生产型消费者）**。



## □ （一）参与化时代的**合作营销**方式

**表达性社交媒体**使大众的意见和体验对整个消费的影响与日俱增

表达性社交媒体具有成本低廉和毫无偏见等优势，它必然成为营销沟通的未来选择。人们的消费行为越来越受到好友的影响，人们发布的内容即是最好的广告。在facebook和MySpace等社交网站上，好友之间的联系成为企业了解市场动态的有效手段。IBM、惠普和微软等公司正在大力挖掘社交网络数据，以便为公司员工和消费者提供更好的沟通平台。

**合作性社交媒体**使社会变成一个自我组织的、自动运行的生产工厂

维基百科成为世界最大、最全的百科全书。Craigslist分类网站搜集并免费展示几百万条分类广告信息。网络合作也成为创新的源泉，企业可以利用**众包**来寻找新创意和问题解决方法。营销者再也无法全面控制自己的品牌，他们必须向日益强大的消费者团体妥协。营销开始演变为邀请消费者参与产品开发和信息沟通等活动。

在经济高度互联化的今天，企业必须学会同其他企业、股东、渠道合作伙伴、员工以及消费者合作。简而言之，**营销3.0就是企业和所有具有相似价值观和期望值的商业实体之间的密切合作。**

## □ （二）全球化矛盾时代与市场营销

我们该如何看待全球化？

1989年，  
全球化的引爆点



## □ （二）全球化矛盾时代的两大宏观矛盾

**矛盾一：**全球化需要各国高度的经济参与，但并不因此创造出平等的经济体

正是由于私有化、自由化和稳定化进程的管理不当，很多第三世界国家和前共产主义国家在经历全球化之后情况反而变得每况愈下。从经济角度来看，全球化伤害的国家简直和它惠及的国家一样多。即使在同一个国家，全球化也造成了财富分配失衡的现象。

**矛盾二：**全球化催生的不是大一统而是多样化的文化

当今世界存在两种完全相反的价值观，即部落主义和全球主义。托马斯·弗里德曼在《凌志车与橄榄树：理解全球化》一书中，指出全球化（以凌志车为标志）和代表文化、地域、传统和群体性的保守力量（以橄榄树为标志）之间的巨大冲突。全球化在创造世界同一文化的同时，也在不断深化各国的传统文化。

## □ （二）全球化矛盾将营销行为提升为一种文化运动

- 这些全球化矛盾，特别是社会文化矛盾，正在深刻地影响着各个国家、企业和个人，让我们不得不同时承受作为**全球化公民**和**地区性公民**所产生的压力。
- 查尔斯·汉迪认为人们不应当解决这些矛盾，而是要学会管理他们。为了做到这一点，人们必须依赖生活中的连续感，努力寻求和他人建立情感联系，融入所在社区和社会群体。
- 因此，现在的公司必须通过自身的**文化品牌**，为消费者提供生活上的**连续感**、**沟通感**和**方向感**。
- 文化品牌的目标就是消除社会上的矛盾，解决各种社会、经济和环境问题。正因为文化品牌能够消除一个国家的集体焦虑感，满足其民众愿望，因此它才具有很高的价值。
- 文化品牌必须是**动态的**，始终关注随时出现的新矛盾，因为它是和社会中某个时期内表现出来的特定矛盾息息相关的。

### 案例

20世纪70年代，可口可乐公司创作了一首名为《**我要教世界歌唱**》的广告曲。这首广告曲和当时的美国社会情况有很大关联，当时美国国内反对越战的呼声越来越高。如今这首广告曲早已不合时宜了，但听到它的人还是会想起那场文化运动。

要开发具有高度文化关联性的运动，营销者必须懂得一些**人类学**和**社会学**知识。他们应当学会识别那些不甚明显的文化矛盾。



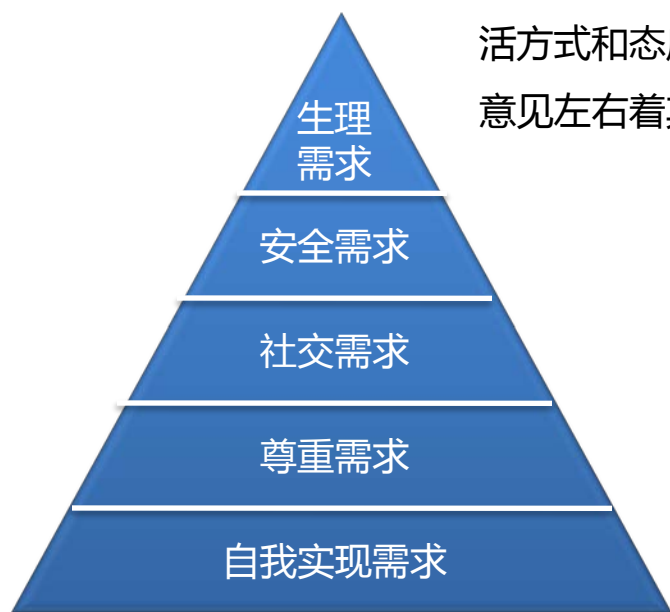
## □ （二）通过打造企业的文化品牌来进行**文化营销**

**营销3.0**是一种把文化问题视为企业核心业务模式的营销手段。它是一种可以解决全球化公民顾虑，满足其愿望的营销方式，践行营销3.0模式的企业必须了解其业务相关的地区或社区问题。如此看来，营销成为一种超越个人和企业之间进行私下交易的、具有广泛影响力的行为。



## □ （三）创造型社会时代的意义

- 营销3.0的第三个组成部分是创造型社会的出现。创造型社会中的人都是右**脑使用者**，擅长科学、艺术和专业化服务等创造性工作。
- 这种社会是人类文明史上发展水平最高的社会。人类从原始社会的猎手和农夫发展到依靠力气的蓝领工人，然后是依靠左脑工作的白领职员，最后直到成为使用右脑的艺术家。
- 从事创造性工作的人在社会中的影响力变得越来越突出，他们善于创造并使用新技术和新概念，在新浪潮科技影响下的合作性社会中，他们就像连接器一样紧紧地把消费者联系在一起。作为整个社会中思想最前卫的成员，他们热衷于合作性和文化性品牌。他们的生活方式和态度决定着整个社会的动态，他们对全球化矛盾和社会问题的意见左右着其他民众的看法。



创造型社会时代的理论基础是一个**倒立的马斯洛需求层次理论**，因为处于这个时代的人已经超越了对生存需求的基本满足，而是把**自我价值实现**作为人生的第一目标。这些人都是富有表达性和合作性的共同创造者，作为复杂的个体，他们以人类精神为信仰，听从发自内心的呼唤。马斯洛在晚年也意识到这个问题。

### □ （三）在创造型社会时代进行人文精神营销

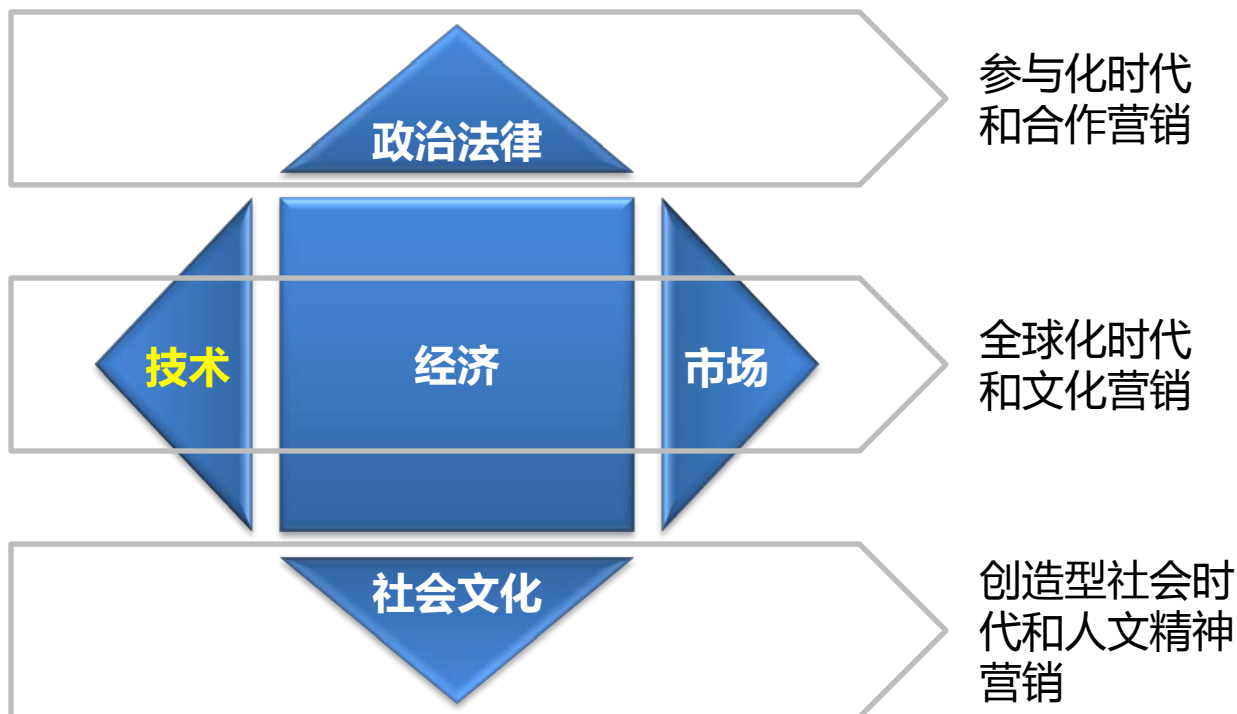
伴随着创造型社会时代的到来，当今的消费者所寻找的产品和服务不但要满足自己的基本需要，他们更希望能发现一种可以触及其内心深处的体验和商业模式。也就是说，为消费者提供**意义感**将成为企业未来营销活动的价值主张，**价值驱动型商业模式**成为营销3.0的制胜之道。

企业完全可以按照和消费者相似的精神需求水平来指导营销活动，将人类的精神动力融入自己的**使命**、**愿景**和**价值观**。但需要注意的是，营销3.0对企业来说不是公共作秀，而是要在企业文化中真实地体现消费者价值。

和创造性人群一样，企业也必须超越自己的物质目标，以**企业的自我实现**为最终目的。只有当企业努力为全人类的利益做出贡献时，消费者才会追随你，利润才会滚滚而来。——这就叫**人文精神营销**。

## □ 营销3.0是一种更为复杂的以消费者为中心的营销时代

- **新浪潮科技**极大地促进了信息、思想和公共观点的广泛传播，使得消费者可以合作开创新价值。
- **技术**发展同样推动了政治和法律、经济以及社会文化等方面的全球化，造成社会上各种文化矛盾的频繁出现。
- **技术**还引发了创造性市场的诞生，让消费者得以更具灵活性的眼光来看待整个世界。



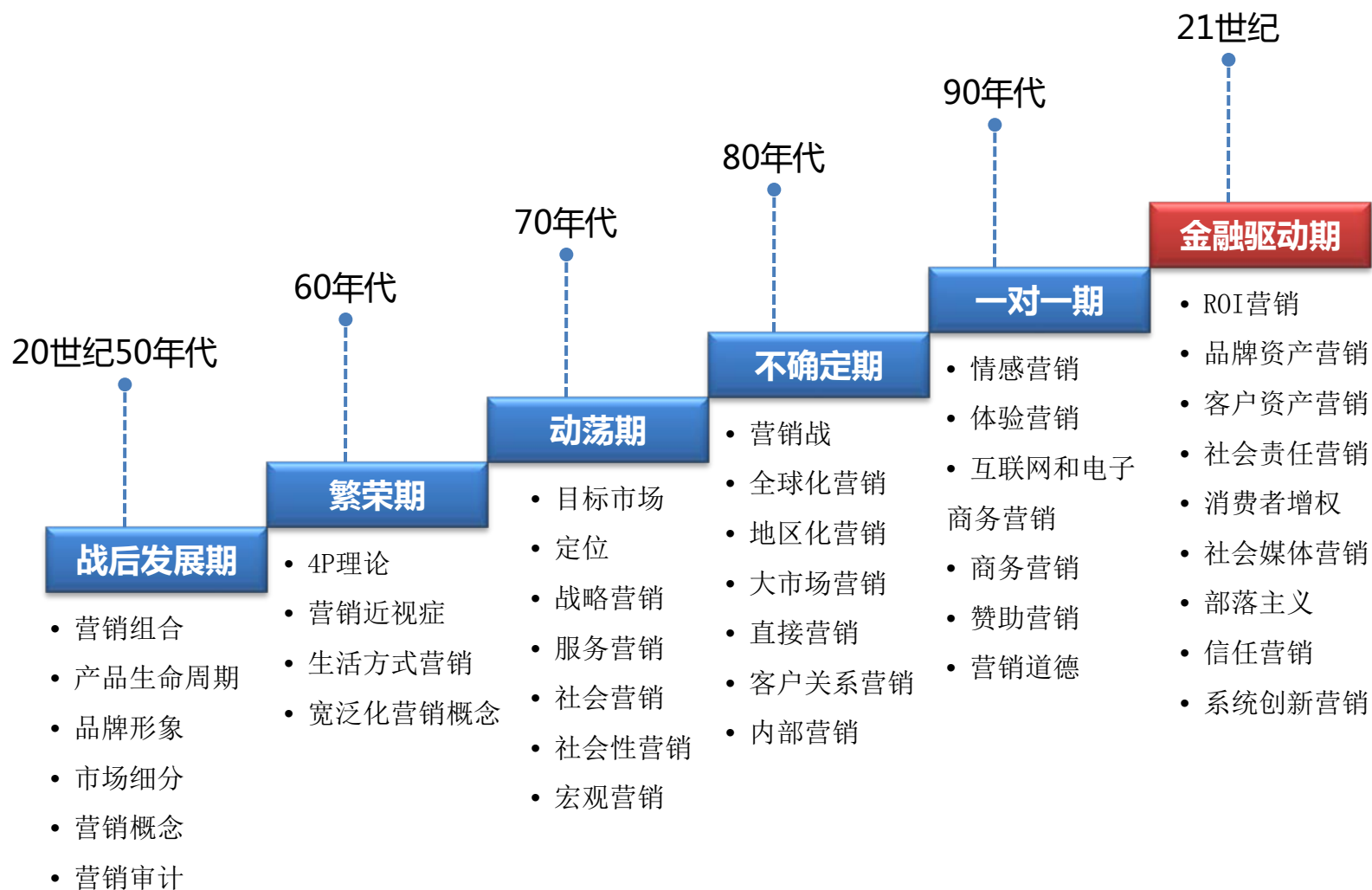
## □ 内容摘要

# 第 2 章 营销3.0的未来模型

### 世界营销60年：简要回顾

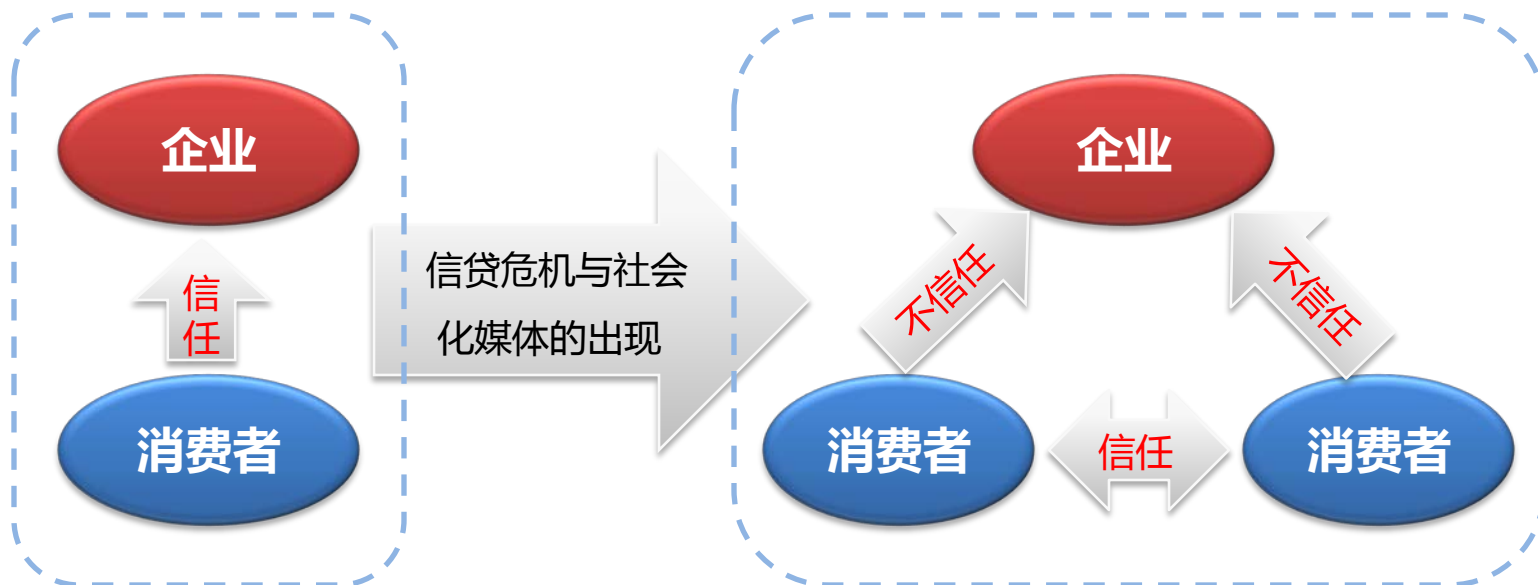
过去60年中，营销业经历了三个主要分支的演变，即**产品管理**、**顾客管理**和**品牌管理**。即，营销概念首先从20世纪五六十年代的注重产品管理发展到七八十年代的注重顾客管理，然后又进一步发展到90年代和21世纪的品牌管理。随着人类生活经历不同的阶段，营销概念也随之发生改变，但它始终是一个让商业世界兴奋不已的话题。

## □ 近60年营销概念的演化



## □ 营销的未来：水平化而非垂直化

- 2008年爆发的信贷危机使企业经营所面对的市场正日益转变为**低信任度市场**，消费者已经对商业经营失去信心。尽管这是整个商业体系的问题，但营销对此难辞其咎。营销几乎变作靠说服艺术来打动消费者，甚至操纵消费者，而且营销行为还常常夸大产品功能。
- 同时，随着社会化媒体的出现，消费者对企业的**垂直信任**转化为消费者之间的**水平信任**，他们对企业广告关注越来越少，而他们之间的**口碑效应**越发可靠。据尼尔森全球调查报告，约有**90%**的消费者相信朋友或熟人推荐的产品，**70%**的消费者信任网络上的顾客观点。



## □ 未来的营销概念：协同创新、社区化、特征塑造

在消费者信任关系日渐水平化的时代，失去任何一个消费者的信任就意味着失去一个潜在的购买群体。实际上，营销者应当认识到，他们在营销任何产品或服务的同时也是其他产品或服务的消费者。同时，消费者也必须意识到，当他们每天向其他人分享消费体验时，自己所扮演的也是营销者角色。因此，每个人既是营销者也是消费者。如今，营销已经不再完全是一种营销者向消费者施加的行为，消费者也可以向其他消费者展开营销。

如今的消费者喜欢聚集在由自己人组成的圈子或社区内，共同创造属于自己的产品和消费体验。他们总是疑心重重，只有那些真正令人心动和钦佩的产品特征才会吸引他们走出自己的圈子。

为了取得成功，企业应当认识到，当今的消费者正变得越来越欣赏协同创新、社区化和特征塑造能力。

| 营销分支 | 今日营销概念            | 未来营销概念 |
|------|-------------------|--------|
| 产品管理 | 4P（产品、价格、渠道、促销）   | 协同创新   |
| 顾客管理 | STP（市场细分、目标市场、定位） | 社区化    |
| 品牌管理 | 品牌塑造              | 特征塑造   |

## □ 未来的营销概念：协同创新、社区化、特征塑造

### 协同创新

产品体验绝非一种单独的产品感受，它是由那些可创建产品最大价值的所有个体消费者产生的体验总和。当个体消费者体验产品时，他们会根据自己独特的需要和期望将这种感受个性化。

#### 协同创新包括三个主要过程：

- 企业必须建立所谓的“平台”，即可进行消费者定制的一般性产品；
- 允许某个群体中的个体消费者定制化该平台，以满足自己独特的需要；
- 整合消费者的定制化信息，根据这些反馈来丰富平台的内容。

### 社区化

鉴于消费者更愿意和其他消费者而不是和企业相关联，企业必须帮助消费者实现这种需求，让他们更便利地形成圈子相互沟通，并要取得该圈子的支持。

#### 消费者社区（圈子）存在三种形式：

- **池状社区**：成员对某个品牌有着强烈的信仰，他们共享相同的价值观，但并不互动，该社区值得企业重点培育。
- **网状社区**：成员之间存在互动关系，相互影响剧烈，该社区属于典型的社会化媒体社区。
- **星状社区**：成员围绕某个明星人物形成忠实的粉丝团。

### 特征塑造

为了更好地和消费者建立关联，品牌必须具备某种真实可信的基本要素，以此作为区别于其他品牌的核心。这种基本要素应当反映品牌在消费者社交网络中的形象，只有具备独特基本要素的品牌才能在生命周期中形成自己的特征。企业千万不能挂羊头卖狗肉，名不副实。

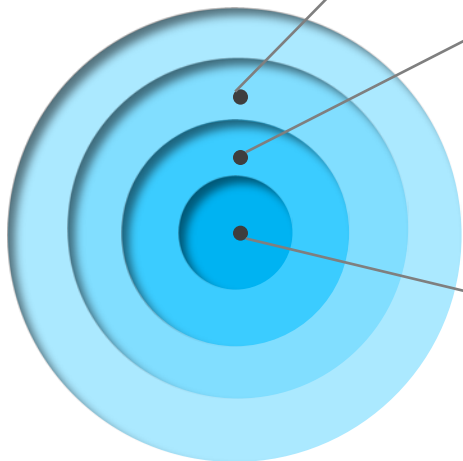
## □ 通往人文精神营销之转变：从思想、心灵到精神

史蒂芬·柯维认为，一个完整的人包括

四个方面：

- 健全的身体，
- 可独立思考和分析的思想，
- 可感知情绪的心灵，
- 以及可传达灵魂或世界的精神。

现代营销正在从消费者的思想  
关联晋升到精神关联。



1  
思想关联：产品必须独特且有意义的定位到目标顾客的思想中。例如“沃尔沃汽车最安全”的观点。

2  
心灵关联：仅靠说服理智的思想还不够，营销者还必须把产品定位到消费者的内心，例如情感营销的方式，非常好的激发了人们的感情认同，星巴克和苹果即是如此。

3  
精神关联：营销者应努力了解消费者的焦虑和期望，解开消费者的灵魂密码，和消费者建立更深层次的关联。

## □ 通往人文精神营销之转变：3i 模型

在营销3.0时代，营销应重新定义为由**品牌**、**定位**和**差异化**构成的等边三角形。为此，我们必须引入3i概念，即品牌标志、品牌道德和品牌形象。在消费者水平化时代，品牌不但要强调定位，还要有差异化。差异化是反映品牌完整性的最根本特征，是保障品牌实现服务承诺的充分证明。因此，这个三角形只有在完整无缺时才会构成一个真实可信的模型。



**品牌标志→思想**：将品牌定位到消费者思想中，这种定位必须新颖、独特，和消费者的理性需求和期望相一致。

**品牌道德→精神**：营销者必须满足在品牌定位和差异化过程中提出的主张，品牌道德决定着企业能否实现承诺，能否让消费者信任自己的品牌，其目标是要获得消费者的精神认同。

**品牌形象→心灵**：要和消费者形成强烈的情感共鸣，企业的品牌价值应当对消费者的情感需求形成吸引力，而不能仅仅停留在满足产品使用功能的水平上。

## □ 案例：约翰逊父子公司3i营销模型

**约翰逊父子公司**是一家创立于1886年的非上市企业，是全球家用清洁和化学消费品制造商。在全球72个国家有分公司，并且行销110个国家，年营业额大约75亿美元。过去几年，该公司按照为**“金字塔底层”**服务的目标积极努力，率先在肯尼亚等贫困国家为生活在最底层的人展开了服务。



## □ 案例：天伯伦公司3i营销模型

这家成立于1918年的美国波士顿的公司创业初期是一家专业制鞋公司。1955年，公司的创立者 Nathan Swartz 收购了 Abington 制鞋公司，并在以后的10年成长为全美最成功的鞋业公司。近二十年来，天伯伦采用了坚定的差异化策略来支持品牌定位，推出了著名的“服务之路”活动，鼓励所有员工参与社区义工服务。



## □ 社会化媒体中的3i应用

- 在社会化媒体中，一个品牌就像是一个成员，品牌标志（如同企业化身一样）的好评程度是由社区内所有成员的体验累积而成的。在这种情况下，任何一个负面评价都会在社区内损害品牌道德，摧毁品牌形象。社会化媒体中每一位用户都很清楚，为保持公正中立的立场，社区内的意见领袖对品牌的评判非常苛刻。营销者必须意识到这种趋势并学会融入这种趋势。
- 真正聪明的做法应当是**无为而治**，千万**不要试图控制**消费者圈子或社区，企业应顺势利导，让社区内的成员主动为你展开营销。简而言之，你要做好的就是老老实实地**兑现企业承诺**，让企业的品牌在消费者心目中变得真实可信。
- 记住，营销3.0时代是一个消费者彼此进行水平沟通的时代，垂直控制对他们丝毫不起作用，企业只能靠诚实、特性和可靠来赢得消费者的青睐。

## □ 通往价值驱动营销之转变

为了把品牌定位到消费者的思想、心灵和精神中，营销者必须了解消费者的焦虑和期望。在当今充满全球化矛盾的时代，消费者的一般性焦虑和期望是：他们希望整个社会和全世界能变得更美好，更适合人类生活和居住。因此，有志于成为楷模的企业必须把消费者的梦想牢记心头，并努力为世界带来改变。



➤ **慈善行为**是建立良好商业模式的一种有效途径，但是慈善并不是根本之举，它有时给人留下作秀、不真诚的印象，结果适得其反。

➤ 最好的方式莫过于将企业的**使命、愿景和价值观**真正融入到它的各项行为中，融入到消费者的思想、心灵和精神中。

## □ 案例：约翰逊父子公司价值构成图

|                                   |     | 思想                                          | 心灵                  | 精神                   |
|-----------------------------------|-----|---------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| 为社区福利做贡献，同时维持和保护好环境               | 使命  | 家庭和消费产品线                                    | 促销可重复使用型购物袋         | 为财富金字塔底层服务           |
| 在可持续发展原则指导下，提供创新服务满足人类需求，努力成为业界领袖 | 愿景  | 对约翰逊父子公司来说，创建可持续经济价值意味着既要帮助社区繁荣，又要实现企业盈利性发现 | 获得荣·布朗企业领导奖         | 持续性价值：约翰逊父子公司公众报告    |
| 我们努力创造经济价值，我们努力实现环境健康，我们推动社会进步    | 价值观 | 我们深信企业的根本动力来自于员工                            | 成为最受职业母亲欢迎的100家企业之一 | 寻找可改善环境和社会可持续发展能力的机会 |

## □ 案例：天伯伦公司价值构成图



## □ 营销3.0：营销的意义，意义的营销

➤ 通过研究3i营销模型，我们不难发现**营销3.0的新意义**。营销的巅峰在于品牌标志、品牌道德和品牌形象三大概念的完整融合。简而言之，营销就是要清晰的定义企业独特的品牌标志，然后用可靠的品牌道德加以强化，最终实现建立强大品牌形象的目标。

➤ 营销3.0同时也是**意义的营销**，而这些意义需要整合到企业的使命、愿景和价值观中去。通过这种方式来定义营销，我们希望能把营销提升到一个新的高度，即成为参与设计企业战略未来的一个重要力量。显然，营销已不再是一种简单的销售或需求创造工具了。现在它应当被视为可以帮助企业赢回消费者信任的主要希望。

## □ 内容摘要

# 第 2 篇 战略

第 3 章 向消费者营销企业使命

第 4 章 向员工营销企业价值观

第 5 章 向渠道合作伙伴营销企业价值观

第 6 章 向股东营销企业愿景



## □ 内容摘要

# 第 3 章 向消费者营销企业使命

### 消费者是品牌的真正拥有者

1985年，可口可乐公司为了对抗百事可乐，推出新口味的可乐产品，却遭到广大消费者的强烈抵制，可口可乐公司只好做出妥协。2009年，宜家家具也遭遇了一场类似的危机。这两个案例说明：

在**营销3.0时代**，**一个品牌获得成功后便不再属于企业本身了**。采用营销3.0模式的公司必须认识到这样一个现实，即企业想对品牌施加影响几乎是不可能的。现在，企业品牌已经变成消费者所有，品牌使命已经成为消费者的使命。企业所能做的只有一件事，那就是努力让自己的营销行为符合品牌的使命。

## □ 正确使命的定义

品牌使命的构思并不是一件简单的事情。很多公司没有明确的使命，即使有也是仿照别人改编的，全都是假大空的套话。在此，我们提出品牌使命的三大特征：

不同寻常  
的业务

创造

在营销3.0时代，创建一个正确的使命意味着引入一种新的、可改变消费者生活的商业观点。

打动消费者的  
故事

传播

在每一个正确使命的背后都有一段不为人知的经历，因此在向消费者传播使命时就必须有一个动人的故事。

消费者增权

实现

有了前面两点还不够，要想实现公司使命还必须有消费者的参与，因此消费者增权也是一个很关键的因素。

## □ 不同寻常的业务以及远见型领导者的品牌使命（一）

| 领导者      | 品牌   | 不同寻常的业务                                                                                       | 品牌使命         |
|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 英格瓦·坎普拉德 | 宜家   | 首创折叠式家具和自助服务体验店（20世纪60年代），让家具零售商极大地缩减了成本                                                      | 生产时尚适价的家具    |
| 理查德·布兰森  | 维珍   | 1970年提出在同一品牌下成立多业务企业，在公司内部采用非常规业务模式，近期准备和维珍银河公司开发商业太空之旅                                       | 为枯燥的行业带来刺激   |
| 沃尔特·迪士尼  | 迪士尼  | 开创成功的动画人物形象，并通过特许经营和主题公园等方式成功进入主流商业圈                                                          | 为家庭创建魔法世界    |
| 赫伯·凯勒赫   | 西南航空 | 凯勒赫不是最早提出低价航空理念的人，此模式和企业文化源自于成立于1949年的太平洋西南航空公司，但是他在1971年把低价航空引入主流市场并影响了全球商业模式                | 让人人都能坐飞机     |
| 安妮塔·罗迪克  | 美体小铺 | 这个品牌名称是罗迪克借用他人的，其理念来自于1976年美国某公司的循环使用包装，且社会积极主义运动也是10年后才偶尔为之，但这些因素都没有阻止她的成功。她提出每一种化妆品背后都有一个故事 | 在商业中实现社会积极主义 |
| 比尔·盖茨    | 微软   | 虽然不是业界先锋，但盖茨早在1975年就在主流市场中引入了操作系统概念；通过利用网络效应，他成功地把软件变成了电脑运算不可缺少的一部分                           | 让运算无处不在      |
| 史蒂夫·乔布斯  | 苹果   | 采用时尚的反文化手段，以Mac电脑、iPod和iPhone等产品改变了计算机、音乐和电话行业；苹果公司还和皮克斯公司合作改变了动画电影产业                         | 让消费者享受科技     |

## □ 不同寻常的业务以及远见型领导者的品牌使命（二）

| 领导者              | 品牌       | 不同寻常的业务                                                                                                                                      | 品牌使命            |
|------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 杰夫·贝佐斯           | 亚马逊      | 利用亚马逊网站改变了图书和其他产品的零售方式，利用Kindle电子书改变了图书的存在形式                                                                                                 | 更便捷的传递知识        |
| 皮埃尔·奥米德亚         | eBay     | 利用eBay网站连接买方和卖方，利用用户评分系统和支付宝等手段促进了网上交易和管理                                                                                                    | 创造用户管理的市场空间     |
| 吉米·威尔士<br>拉里·桑格尔 | 维基百科     | 自2001年起，维基百科开始重新定义百科全书编纂方式；沃德·康宁汉开发的维基式合作法迅速流行起来                                                                                             | 建立公众编辑的百科全书     |
| 马克·扎克伯格          | Facebook | 社会化网络并非扎克伯格首创（2002年乔纳森·艾布拉姆斯首创Friendster网，2003年克雷斯·迪沃夫和汤姆·安德森成立MySpace网，Facebook于2004年才成立），但他通过Facebook平台和Connect服务扩展了社会化网络理念，使之得到了更广泛的延伸和认知 | 利用社会化网络建立商业平台   |
| 雷德·霍夫曼           | LinkedIn | LinkedIn网站引入了在线人才网络和新的人才信息管理方式，业界认为此举即将结束传统的求职简历                                                                                             | 连接全世界的职业人士      |
| 杰克·多尔西           | Twitter  | Twitter网站成立于2006年，率先提出互联网微博理念；用户利用它可以随时向自己的交际圈广播动态消息                                                                                         | 提供可跟踪好友和其他兴趣的工具 |

企业应当从**正确的使命**开始，经济方面的考虑应该放在第二位。

——彼得·德鲁克

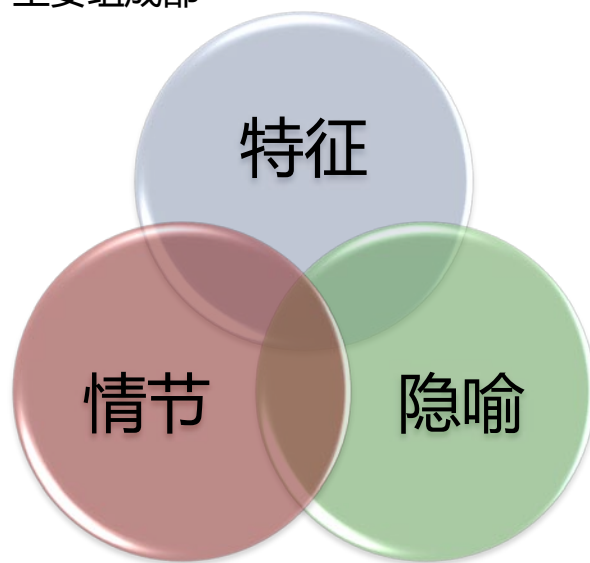
## □ 打动消费者的故事：品牌故事的三个组成部分

- 说服观众有两种截然不同的方法：
- 其一：罗列一堆事实和数据证明你的观点，让对方进行理性判断；其二：围绕你的观点也一个动人的故事，引发对方的情感呼应。普遍认为，对于广大消费者而言，第二种方式更为有效。苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯惯用讲故事的方式推销他的产品。
- 一般一个好的品牌故事包括三个主要组成部分：特征、情节和隐喻。

**特征**是一个故事的中心要素，它们象征着消费者如何从人文精神的角度理解品牌。当一个品牌成为解决社会问题或改变人们生活的某个运动的象征时，它便具备了很好的特征。一旦某个品牌在文化运动中脱颖而出，它便会成为一个文化品牌。

**隐喻**是发生在人类精神世界的无意识的过程，具有良好隐喻效果的故事会轻松引发消费者共鸣，让他们感到信以为真。而大多数远见型领导者不会虚构故事情节，他们只需在日常经营中稍加留意便可信手拈来，而且这些故事都有丰富的情节隐喻效果。

**情节**的作用是穿针引线，说明这些特征如何在人群中发展，并最终形成一个个鲜活的消费者故事。好的故事情节有三种模式：挑战、联系和创意。

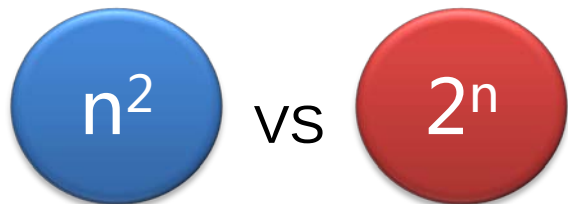


## □ 消费者增权：实现消费者对话的平台

在人际关系水平化的时代，企业要想追求品牌使命，就必须让消费者产生一种权力感，让他们意识到品牌的使命属于消费者，实现这些使命的责任在于消费者。也就是说，企业不但要学会吸引消费者，更要对他们产生影响。

的确，作为消费者，个人的力量是很渺小的，但他们汇集起来的力量却是任何企业都无法阻挡的。消费者集体力量的价值源自于网络的价值。这种网络可以是一对一、一对多和多对多的关系。

值得注意的是：一对一产生的效用是 $n^2$ ，而多对多则是 $2^n$



| 口碑推荐     | 对话     |
|----------|--------|
| 一对一沟通    | 多对多沟通  |
| 遵循梅特卡夫定律 | 遵循里德定律 |

消费者增权是实现消费者对话的平台，多对多对话可以让消费者变得无比强大。当消费者保持缄默时，再动人的品牌故事也毫无意义。在营销3.0中，对话就是新的营销方式。

只有当品牌故事在消费者群体中以多对多的方式广为传播时，企业才能充分利用消费者形成的网络优势。

## □ 内容摘要

# 第 4 章 向员工营销企业价值观

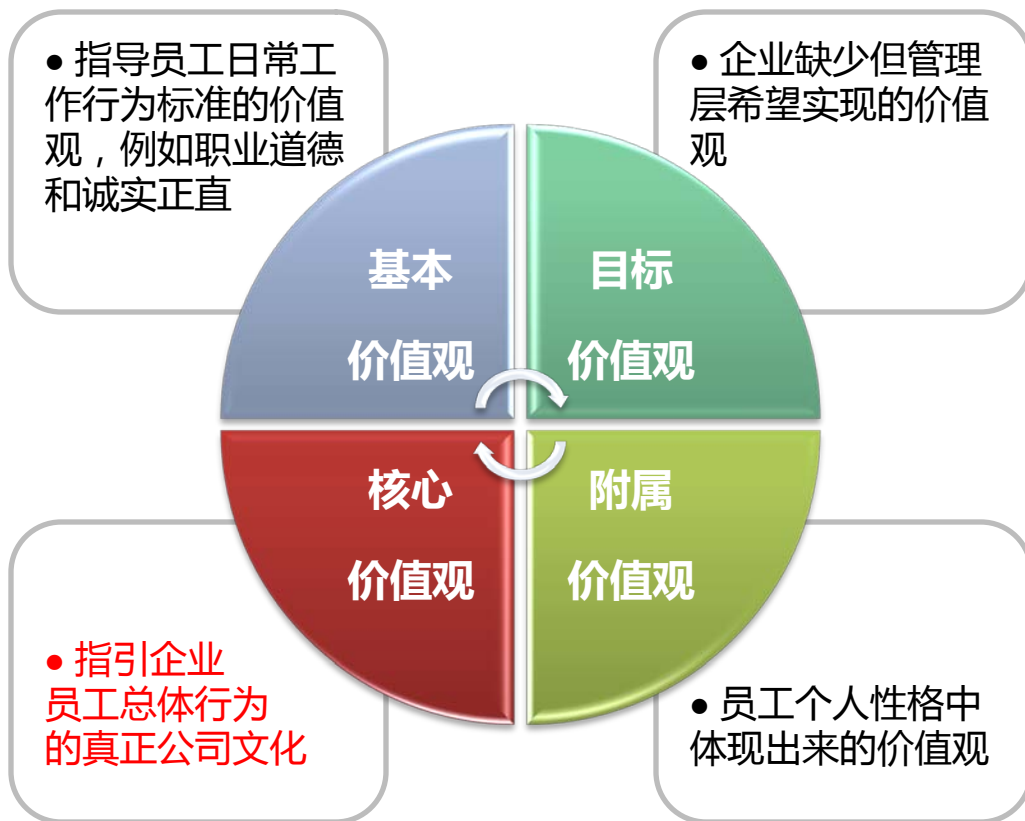
### 问题重重的商业价值观

近年来，商业人士的形象在人们心目中大打折扣，很多消费者已经丧失了对公司及其管理者的信任。自从进入2000年之后，全球发生了多次震惊商界的企业丑闻，让这些公司的价值在消费者和员工眼中变得一文不值，其中最为轰动的当属世界通信公司、泰科公司和安然公司。安然的财务欺诈案直接导致了公司破产，讽刺的是，它的公司有四条价值观，其中两条分别是遵纪守法和诚实正直。

在营销3.0中，企业必须说服消费者和公司员工，让他们重视公司的价值观。员工是企业日常经营中对公司最熟悉且关系最密切的消费者，公司必须向他们展示真实可信的价值观，必须用讲故事吸引消费者的方式去吸引员工。

## □ 价值观的定义

企业价值观有如下四种类型：



### 共享价值观与共同行为

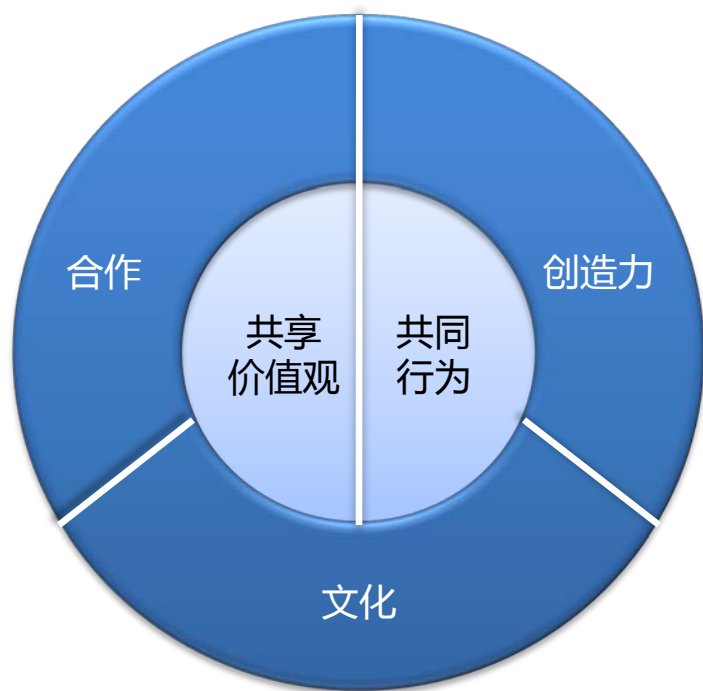
我们在本书中要讨论的是引导员工实现企业品牌使命的核心价值观，在此我们称其为“共享价值观”。共享价值观是企业文化的重要一半，其另一半是员工的共同行为。构建企业文化就是把共享价值观和员工的共同行为整合起来。这二者的结合反映出一个企业的品牌使命，因此，企业必须让员工成为**价值观大使**，向消费者营销品牌使命。

## □ 一些知名企业的共享价值观

| 公司          | 共享价值观       | 共同行为                                     | 与营销3.0相关度 |     |     |
|-------------|-------------|------------------------------------------|-----------|-----|-----|
|             |             |                                          | 合作性       | 文化性 | 创造性 |
| 3M          | 合作型<br>兴趣培养 | 鼓励员工合作参与感兴趣的项目，允许在创新过程中出现失败              | 高         | 低   | 高   |
| 思科          | 人性化<br>网络合作 | 办公室即产品实验室，允许员工远程工作，企业决策瞬间即可通知所有管理人员      | 高         | 高   | 低   |
| 企业连锁租车公司    | 企业精神        | 包括董事长和CEO在内的所有企业高管全部从基层干起，表现积极的员工有机会参与管理 | 低         | 高   | 低   |
| IDEO创新设计公司  | 多学科创意       | 鼓励来自不同学科背景的员工一起工作，员工可自由设计自己的办公室          | 高         | 低   | 高   |
| 梅奥诊所        | 综合关怀        | 多名医生、科学家和健康专家组队诊断治疗每一位患者                 | 高         | 高   | 低   |
| 约翰逊父子公司     | 家庭价值        | 周五从不开会，夫妻员工可一通赴海外执行工作任务                  | 低         | 高   | 低   |
| Wegmans食品超市 | 热爱饮食        | 培训员工成为食品宣传大使，鼓励员工使用购买的打折礼品卡买食品           | 低         | 高   | 低   |
| 全食超市        | 民主          | 所有决策都由员工投票决定，每个店面都是自主经营的利润中心             | 高         | 低   | 低   |

## □ 营销3.0背景下的共享价值观和共同行为

并不是所有的价值观都和营销3.0相关，或者说能对其发挥作用。正确的价值观是指那些与推动企业前进的力量相吻合的价值观，这些力量包括：合作性技术、全球化文化变革以及日益凸显的创造性因素。



- 具有合作性价值观的企业鼓励员工之间的合作，或是和企业外部的群体合作。
- 具有文化价值观意味着企业必须激励员工为自我生活或是其他人的生活带来文化上的改变。
- 建立创造性价值观意味着企业要让员工有机会发展和分享创意性理念。

## □ 价值观的巨大推动力

吸引和留住人才

有调查显示，在新兴市场国家中，影响员工最重要的因素是企业的目的感和文化性。员工求职时寻找的是那些能为世界带来变化以及能让国家出现文化变革的企业。换句话说，企业维护好价值观就等于提升了员工的忠诚度。

提高生产率，  
改善消费者体验

如果员工能把公司的目标当做自己的信仰，他们的生产率就会变得更高，更加愿意为了企业奉献自己的思想、心灵和精神。价值驱动型员工为消费者提供的服务和企业的品牌故事完全吻合，他们正在“激活品牌”。

整合差异和支持差异

共享价值观可以减少员工之间的差异，把他们统一到相同的公司文化中，使企业能够在分散式或区域式决策中获得成功——这些价值观不但帮助企业实现了标准化，同时还帮它们实现了区域化，使公司呈现多样的文化。

## □ 价值观：言出必行

如何将价值观和员工行为紧密联系起来，仅靠员工培训和辅导并不尽人意。吉姆·柯林斯认为，实现这种整合需要两个方面。**首先**，企业需要检查当前的管理规定是否存在削弱企业价值观的地方。**其次**，企业应建立一种机制，使其价值观和日常行为直接联系起来。简单地说，营销3.0要做到的就是改变员工，同时鼓励员工改变其他人。

### 1 改变员工

为了更好的改变员工，企业需要理解员工分类，针对不同类别的员工更好的设计特征化体验。此外，它还能帮助企业清楚那些和企业价值观背道而驰的员工。一般企业有以下几种员工类型：

- 应付差事型员工只想当一天和尚撞一天钟；
- 见风使舵型员工喜欢随大流，并不把工作放在第一位；
- 胆大冒险型员工把工作视为挑战自我的机会；
- 专业团队型员工寻找的是团队合作的工作机会；
- 步步高升型员工寻找的是有稳定职业发展前景的工作；
- 建功立业型员工寻找的是为企业带来永久影响和变化的机会。

### 2 鼓励员工去改变他人

当企业价值观影响到员工的生活之后，他们必须努力改变其他人的生活。对企业来说，要做的就是为员工创造一个改变他人的平台。例如，员工可以通过做志愿者以及创新性解决社会问题的方式去改变他人。当然，企业必须学会分享权力，企业的角色将逐渐向社区转变。

## □ 内容摘要

# 第 5 章 向渠道合作伙伴营销企业价值观

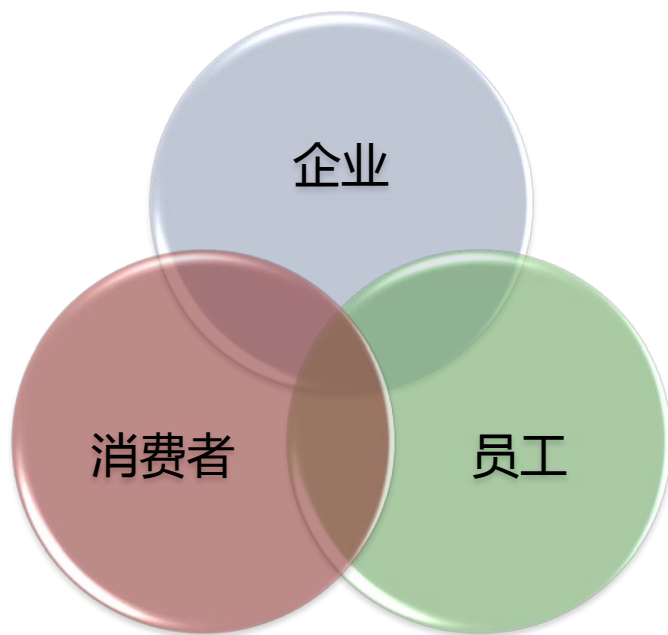
### 利润增长点变化促使合作成为必然

2002年，戴尔转变直销的商业模式，开始与渠道分销商合作。因为在成熟的市场中，消费者已经将电脑视为一种普通商品，对定制化开始慢慢失去兴趣。而且在发展中国家，其技术普及程度还没达到主流社会应用的水平，这意味着销售时必须采取传统的商业模式。同时，企业在进入一个未知市场时，也必须寻找新的合作伙伴支持自己。

随着社会变得越来越复杂，消费者也越来越重视对更高级人类需求的追求，原来对低级需求的满足现在已经变得不再重要，他们会更多地思考产品和服务对社会、经济和环境等方面的影响。在这个后发展社会时代，**产品定制化对消费者已经失去了意义**，这种变化对戴尔和其他企业来说非常关键，因为它们对企业的营销渠道获得将产生重要的影响。

## □ 营销3.0时代的渠道合作伙伴

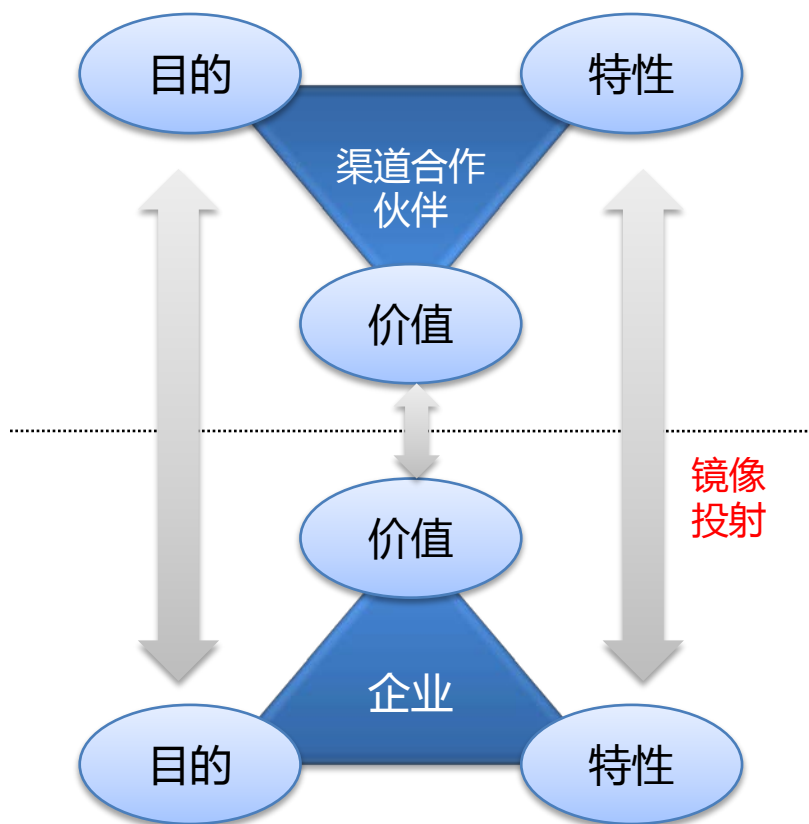
在营销3.0时代，我们把渠道合作伙伴视为一个复杂的实体。它们是企业、消费者和员工的混合体：作为企业，它们具有自己的使命、愿景、价值观和商业模式；作为消费者，它们也有被满足的需求和期望；此外，它们也要向最终客户销售产品，和消费者沟通，这种角色又很像企业员工。在营销3.0中，渠道合作伙伴的作用非常重要，因为它们同时代表着企业的合作方、文化变革动力和具有创造力的伙伴。



在营销3.0中，渠道管理应当从寻找合适的渠道合作伙伴开始，正确的合作伙伴应当是那些和企业具有相似目的、特征和价值体系的实体。拥有兼容性价值观的合作伙伴可以更好地向消费者传递品牌故事。为了让合作关系更上一层楼，企业应当和合作伙伴进行整合，让自己的品牌更加深入人心。

## □ 渠道是企业的合作方：道不同不相为谋

在营销3.0中，我们建议企业采用“目的—特性—价值”**镜像投射法**来选择合作伙伴。镜像投射意味着企业应当选择那些和自己具备完全相同的目的、特性和价值的潜在合作伙伴。值得注意的是，合作伙伴的价值体系是最难认识和观察的。



有如下三种方式可以评估合作伙伴的选择是否正确：

- 首先，合作双方应扪心自问是否想实现双赢的结果。良好的伙伴关系形成的是水平化而非垂直化的关系，双方都应从合作中获得同等的利益回报。
- 其次，合作双方应认真审视，看对方是否强调质量标准。如果双方都强调质量标准，那么建立成功合作关系的可能性就比较大。
- 最后，合作双方应努力认清对方的价值观，看它们是否和自己的价值观相吻合。

## □ 渠道是企业的文化变革动力：分销企业理念

**方法一：**通过渠道合作伙伴向消费者传播企业品牌和价值观。

**方法二：**与方法一相反，通过直接向消费者传播价值观，采用暗示法来说服渠道合作伙伴。

**方法三：**让消费者自身成为企业的合作伙伴，帮助企业进行分销。这种情况在发展中国家市场向低收入消费者经销时尤其常见。

### 案例

印度是一个以“社会责任感分销”模式闻名的市场。在其消除贫困的过程中，印度企业利用人际网络形成了自己分销模式。因为在印度，87%的消费者在购买产品时是以家人或朋友建议为基础的。此时，点对点销售成为这里最广泛的市场深入策略，在农村市场尤其如此。例如，ITC公司以开发e-Choupal电子市场系统闻名，该系统可帮助农民了解天气和作物价格信息，让他们能绕过中间商把产品直接卖给消费者。利用在农民兄弟中形成的关系网络，ITC又开发了Choupal Saagars市场，这是一种服务类型五花八门的微型商业网络，不仅销售日用产品，也提供医疗健康和金融方面的服务。

## □ 渠道是企业的创造性伙伴：管理关系

### 单一渠道阶段

- 在第一阶段，企业依赖一种经销渠道销售全部产品，这种渠道可能是企业直销，也可能采用独家代理模式。很多业务局限于某个地区的企业一开始都处于这个阶段。

### 多渠道阶段

- 随着企业规模扩大，企业会寻找更多经销商和其他渠道来提高产品覆盖率，其产品销售不再受地区的局限，企业对经销商或渠道的销售对象也漠不关心，这种战略往往导致各经销商和渠道之间出现销售冲突。

### 区域划分渠道阶段

- 在该阶段企业会把市场按地区、消费者类别或产品类别进行细分，每个经销商或每个销售渠道都会有独立的市场进行开发，此时，企业为经销商和直营渠道规定了清晰的市场界限和销售规则，以免渠道之间出现冲突。

### 整合型多渠道阶段

- 在分销体系的最高阶段，企业不同渠道之间会形成不同的任务划分。不同类型的渠道可以在同一个细分市场或同一个地区市场内共存。而且，他们不会相互竞争，而是相互合作，企业及其渠道合作伙伴可以极具创意地为消费者服务和化解冲突。

## □ 内容摘要

# 第 6 章 向股东营销企业愿景

### 营销3.0时代的愿景

为了说服股东，企业管理层除了营销使命感和价值观外，还要向股东展示企业愿景。在营销3.0中，企业愿景的核心应当是可持续发展理念，因为这一理念决定着企业未来长期的竞争优势。如今，商业环境的变化，尤其是市场两极化和资源稀缺化，让企业可持续发展的重要性日益凸显。企业必须让股东明白，只有采用可持续发展模式才能提高成本产出率、销售收入和企业品牌价值。

## □ 长期股东价值=可持续发展能力

企业愿景是把企业使命和价值观与企业未来发展方向相结合的结果，换句话说，企业看待**未来**的**心智模式**即为其发展愿景。

我们认为，对资本市场中的企业来说，最强大的未来趋势就是**可持续性发展问题**。可持续性和企业是否具备长期为股东创造价值的能力高度相关。

可持续性具有两种不同定义：在企业眼中，可持续性是指企业在商业世界中长期生存的能力；从社会的角度看，可持续性是指环境和社会幸福的长期存在性。企业大多注重前者而忽视后者。现在，我们将从以下两个方面来看待企业可持续发展的问题。

### **两极化：选择成熟市场还是贫困市场**

- 面对当今M型的市场结构，无论企业作何选择，都必须更加关注社会和环境状况。
- 一方面，高端市场正在逐渐走向成熟，高端消费者对可持续性问题的关注度越来越高。企业必须借此打动消费者的人文精神。
- 另一方面，低端市场将会实现未来企业销售高速增长，企业长期目标需要帮助更多人脱离贫困，为改善他们的生活和生存状况提供解决方案。

### **稀缺资源：地球资源供应有限**

- 未来，能够获取自然资源的可持续供应将会成为企业日益重要的竞争优势之一。因此，企业必须储藏资源和能量以满足环境恶化带来的挑战，只有那些善于管理稀缺资源的企业才能成为最后的赢家。
- 环境的可持续性也决定着全球扶贫工作的进展。贫困国家的企业家必须开发出更具环保性的创新产品和生产方式。

## □ 营销战略愿景

企业选择可持续发展模式主要有三个原因：

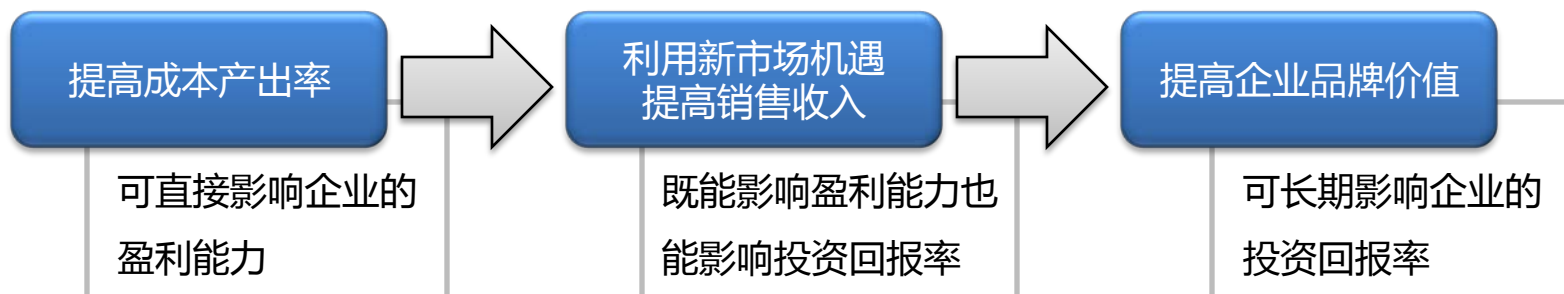
第一个，创始人的激情；

第二个，公众抵制或环保激进运动造成的公关危机；

第三个，来自于上级的监管压力。

但这些原因都无法保证企业长期坚持可持续发展。

- 企业必须将长期可持续发展能力视为公司的基本战略，将其融入公司的使命、愿景和价值观。
- 要想说服股东认识到营销3.0原则的重要性，企业必须以翔实可靠的证据说明可持续发展能力可以为企业创造竞争优势，可以提升股东价值。
- 为此我们选择了三种可以量化的财务指标，它们分别是提高成本产出率、利用新市场机遇提高销售收入以及提高企业品牌价值。



## □ 内容摘要

# 第 3 篇 应 用

第 7 章 实现社会文化变革

第 8 章 营创造新兴市场企业家

第 9 章 努力实现环境可持续发展

第 10 章 观点总结



## □ 内容摘要

# 第 7 章 实现社会文化变革

### 让变革成为企业的特征

对企业来说，其刚成立时的目的就是通过满足市场需要和期望来获得利润。当企业继续壮大时，民众便会要求它们为某些社会问题捐助资金。此时，企业通常的做法是参与慈善捐赠或是开展动机营销活动。

随着社会和企业的进一步发展，大众开始希望企业能积极推动社会文化发展，而不是只顾着赚钱。如今，越来越多的消费者在评价企业时会关注其对普通大众和社会问题的承诺和贡献程度。对企业来说这是一个很重要的机遇，如果它们能把推动社会变革作为企业经营的一个深刻而基本的理念，那么它们必将改变整个社会从这个意义上说，这些企业才真正融入了营销3.0时代。

## □ 在后增长时代的市场进行营销

对成熟市场中的企业来说，迫使它们推动社会文化变革的动力有两种，分别是：未来业务增长的需求和实现深刻差异化的需求。

### 案例

#### 未来增长的需求：

##### 迪士尼改善儿童餐饮营养

除了娱乐行业，迪士尼公司专门开发了相关的商业模式——迪士尼消费者产品计划（DCP），目的是与合作伙伴一起改变儿童的饮食习惯。为帮助儿童和他们的母亲提高健康餐饮意识，迪士尼推出了一套名为“健康相随”的营养套餐方案，以解决全球肥胖症问题。并与大型连锁超市合作，开发带有迪士尼商标的食品。该产品的营业收入达到整个迪士尼产业集团的6%。迪士尼认为，企业应当预见到消费者注重健康意识的未来趋势，为此，最好的策略就是和未来的消费者（儿童）建立关联。

### 案例

#### 实现深刻差异化需求：

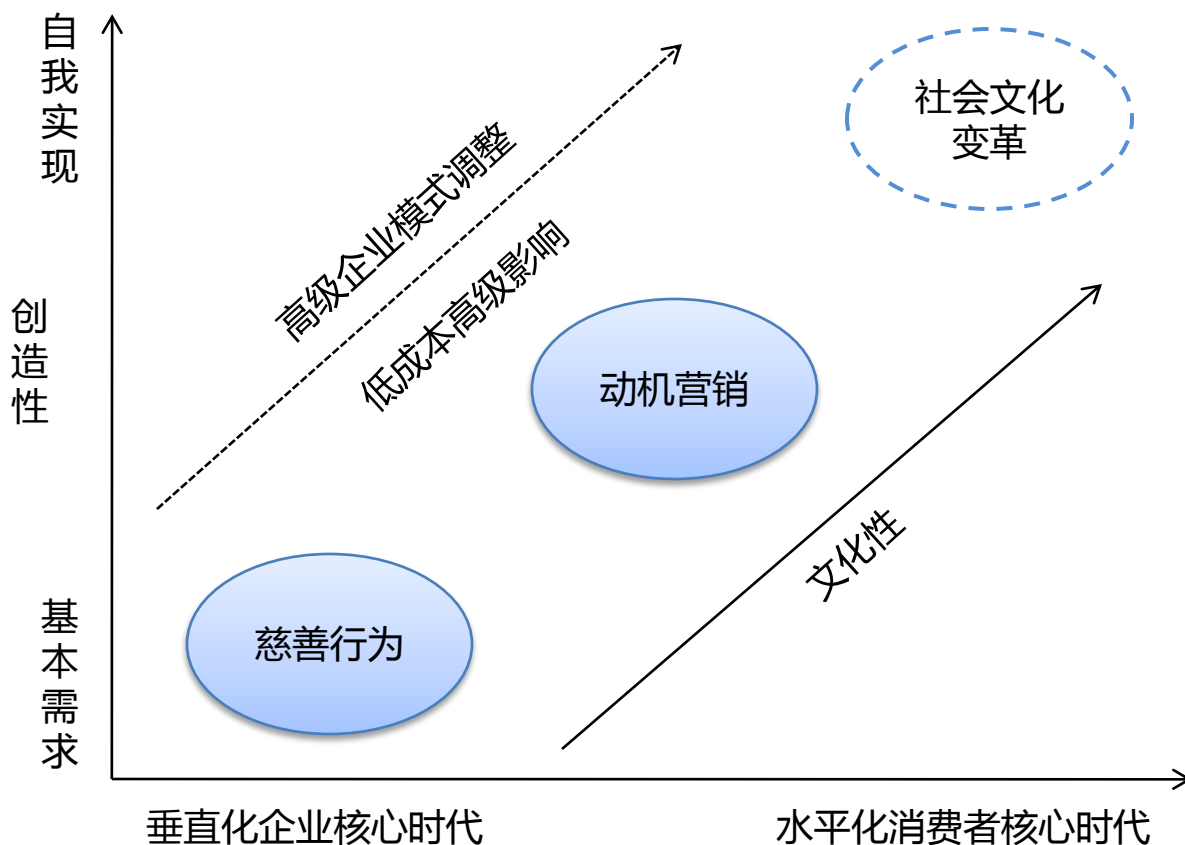
##### Wegmans食品超市倡导健康生活方式

为了应对沃尔玛的挑战，作为一家努力倡导健康生活方式的连锁超市，Wegmans提出了“家庭替代餐”的概念，即为消费者提供健康美味的预制食品。此概念倡导“健康饮食，健康生活”，建议人们多吃蔬菜水果、加强锻炼、监测热量摄入，同时利用体检卡每天检查健康改善情况。Wegmans食品超市和包括全食超市在内的其他企业一起改变了整个零售行业的经营规则。甚至连沃尔玛也不得不关注营销活动中的消费者健康问题。Wegmans超市也被《财富》评为员工最喜欢的企业之一。

## □ 利用营销手段解决社会问题的三个阶段：从慈善活动到社会变革

利用**慈善行为**的方式解决社会问题只会造成短期影响，无法实现社会的长期变化。

解决社会长期问题的更好方式是**动机营销**，即企业通过营销活动支持和满足某个特定社会问题的解决。这种做法可以成功的把社会问题和公司的产品联系到一起。



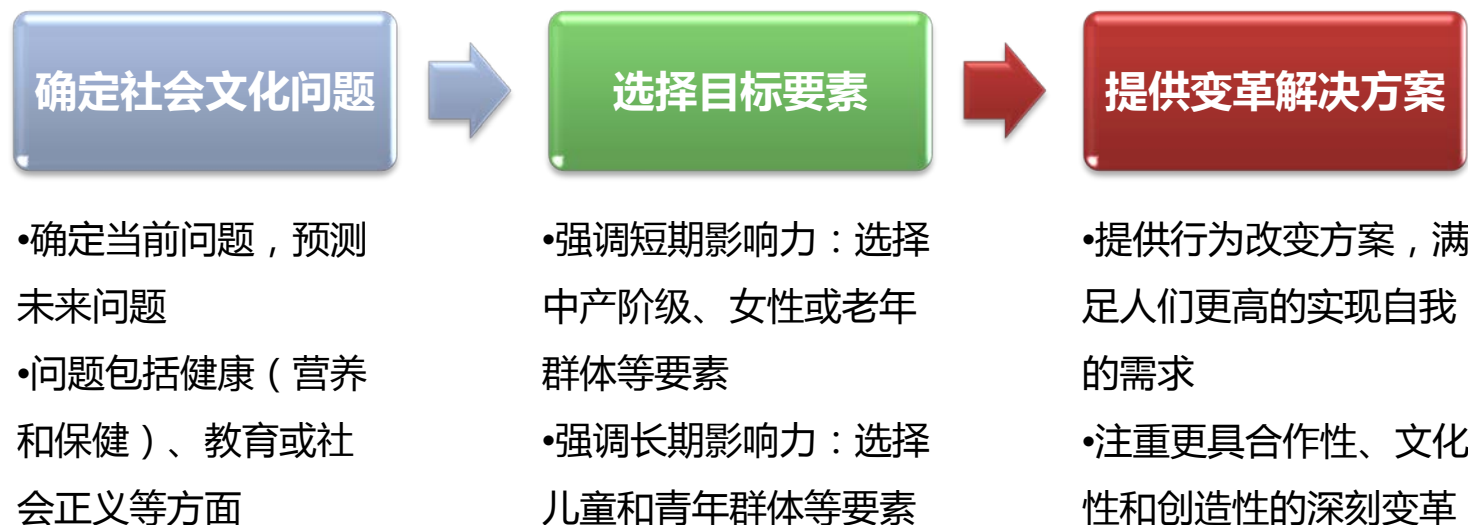
但是，对成熟市场来说，**创造变革**才是营销的终极方式。企业应当努力成为符合大众要求的企业公民，利用其商业模式解决社会问题。

## □ 实现社会文化变革的三个步骤

首先，企业必须选择要解决哪种社会问题，该问题要与企业的愿景、使命、价值观相关联，并具有一定的商业影响力和社会影响力；

其次，问题确定后，企业要确定与之相关的要素，包括目标市场、利益相关方和业务区域等；

最后，企业要做的是提供相应的变革解决方案，我们必须认识到，要实现社会文化变革，单靠某一企业的单打独斗是不行的，不但企业之间要联合起来，甚至企业和它们 利益相关方也要密切合作。如此，才能最终实现全社会的 协同创新变革。



## □ 内容摘要

# 第 8 章 创造新兴市场企业家

### 通过鼓励企业经营来缓解贫困问题

贫困问题是长期困扰人类、亟待解决的迫切问题之一。在很多国家，收入的分配形式都是金字塔形而非钻石形，其底部是大量的贫困人口。但是，正如普拉哈拉德和很多学者指出的那样，在这个金字塔底部也蕴藏有惊人的财富。例如，中国和印度都在努力做出改变，使其财富结构从金字塔形变成钻石形。解决这个问题的方法之一就是向贫困群体发放小额贷款，鼓励其创造财富。

另一个更具广泛性意义的解决办法是鼓励企业家、企业和贫困人群成立或转型为社会性商业企业。该企业是指那些既能满足社会目的又能实现盈利经营的企业。通过为低收入群体提供工作机会，通过改变营销组合为其提供价廉物美的产品和服务，社会性商业企业可以有效的缓解贫困问题。

# 印度五种收入层次发展趋势表

近些年来，中印两国在消除贫困方面成绩显著。据统计，从1985~2005年，印度农村地区的赤贫人口已经从94%骤减到61%，到2025年这一比例预计会进一步降至26%。根据麦肯锡公司的调查报告，印度主要包括五个收入层次。

| 收入层次 |     | 年收入（印度卢比）      | 可支配收入合计（万亿卢比） |      |      |
|------|-----|----------------|---------------|------|------|
|      |     |                | 2005          | 2015 | 2025 |
| 1    | 富裕层 | >1000000       | 2             | 6.3  | 21.7 |
| 2    | 小康层 | 500000~1000000 | 1.6           | 3.8  | 20.9 |
| 3    | 温饱层 | 200000~499999  | 3.1           | 15.2 | 30.6 |
| 4    | 贫困层 | 90000~199999   | 11.4          | 14.5 | 13.7 |
| 5    | 赤贫层 | <90000         | 5.4           | 3.8  | 2.6  |

除非世界人口大国能找到消除贫困的方法，否则世界不会实现长久和平。我们认为微额贷款就是一种很好的方式，自下而上的发展也会推动民主。

——奥勒·丹博尔特·米约斯 诺贝尔和平奖委会主席

## □ 消除贫困事业的三种动力

### 第一种动力

➤ 贫困人群对信息和沟通技术基础设施日益迫切的需要，因为他们非常需要了解致富信息和可增加收入的机会。

### 第二种动力

➤ 成熟市场的供大于求和财富金字塔顶端、中部的超强竞争局面，会刺激企业寻找其他正在成长中的市场。

### 第三种动力

➤ 政府必须推出劝阻农村人口向城市大量迁移的政策。

### 三种动力带来的结论：

想要通过破坏性方式实现业务发展，想要在消除贫困的同时提高销售，企业只需对新兴市场或是对现有市场的底层进行投资，只需满足这些新消费群体的需求即可。也就是说，用一种 **“向下跃进”** 的方式，即把目标转向财富金字塔底层，利用**破坏性创新**来解决经济发展失衡导致的各种社会问题。因为破坏性创新往往能开发出备受低收入消费者欢迎的更为便宜、易用和便捷的新产品。例如售价5美元的手机和100美元的笔记本电脑就属于典型的破坏性创新产品。

## □ 破坏性创新的四项要求

要求一

其服务对象必须规模巨大，能满足数十亿贫困人口需要；

要求二

其解决方案必须具有持久性，可满足几代人需要；

要求三

其解决方案必须确实有效，能产生重要影响；

要求四

所有优势必须经济高效地发挥作用。

### 案例

### 格莱珉达诺食品公司的解决方案

孟加拉国的格莱珉达诺食品公司是由格莱珉集团和达诺集团合资成立的公司，其公司使命很简单：**用一杯酸奶改变世界**。该公司发现，在孟加拉国，奶制品生产可以创造数百个养殖业和分销业工作机会。在小规模取得成功后，该公司准备把企业利润进行再投资，把业务模式推广到全国。

该公司具有以下特征：

- 1、业务遍及全国，规模十分巨大；
- 2、提供工作机会造成深远影响，可延续几代人；
- 3、改善人民生活条件，具有实际效用；
- 4、带动社区参与，运作效率十分明显。

## □ 社会性商业企业的意义

**社会性商业企业（SBE）**是穆罕默德·尤努斯（2006年诺贝尔和平奖得主，格莱珉银行创始人）提出的概念，指的是那些在盈利经营同时努力实现社会影响力的企业。这种企业既不是非政府组织也不是慈善机构，而是从成立之初就把社会责任感牢记心头的企业。不过，传统企业也可以通过后期转型变成社会性商业企业。判断一个企业是不是社会性商业企业的基本原则在于，我们应当审视社会目标是不是企业经营的基本目标，以及这些目标有没有在决策过程中体现出来。



- **社会性商业企业**可通过低价提供产品和服务的方式来延伸消费者的可支配收入。
- **社会性商业企业**可通过为财富金字塔底层提供新产品和新服务的方式来扩展消费者的可支配收入。
- **社会性商业企业**可通过促进欠发达市场经济活动的方式来增加消费者的可支配收入。

## □ 社会性商业企业成功的原则

对社会性商业企业来说，无论它们想实现什么目标，要确保成功就必须满足以下几个原则：

### 市场教育

社会性商业企业必须学会不断教育和引导成长中市场，它们不但要宣传企业产品的作用，更要让消费者明白其生活质量的提高和企业经营密不可分。

### 与当地社区和行业领袖的联系

社会性商业企业必须与当地社区和行业领袖建立联系，这些行业领袖包括医生、教师、村长和宗教领袖等。在低收入群体进行销售时，这一点对于消除文化壁垒和地方障碍非常重要。

### 社会性商业企业的 成功原则

### 与政府和非政府组织的合作

社会性商业企业必须和政府、非政府组织保持合作。如果企业目标和政府任务一致，那么公司在市场教育和其他方面投入的成本就会大大减少。同样，这种合作也会提升消费者对企业的信赖程度和接受程度。

## □ 社会性商业企业营销模型

为实现消除贫困的目标，社会性商业企业所有的营销组合要素都必须重新设计，具体如下：

|   | 营销要素             | 社会性商业企业的商业模式    |
|---|------------------|-----------------|
| 1 | 市场细分             | 财富金字塔底层         |
| 2 | 目标客户             | 消费者大量集中的群体      |
| 3 | 定位               | 社会性商业企业         |
| 4 | 差异化              | 社会性企业特征         |
| 5 | <b>营销组合（4P）：</b> |                 |
|   | 产品               | 低收入消费者目前无法获得的产品 |
|   | 价格               | 可承受价格           |
|   | 促销               | 口碑方式            |
|   | 渠道               | 社区分销            |
| 6 | 销售               | 社会性企业内部销售团队     |
| 7 | 品牌               | 偶像型品牌           |
| 8 | 服务               | 实用型服务           |
| 9 | 流程               | 低成本流程           |

## □ 内容摘要

# 第 9 章 努力实现环境可持续发展

### 为实现环境可持续发展进行绿色革新

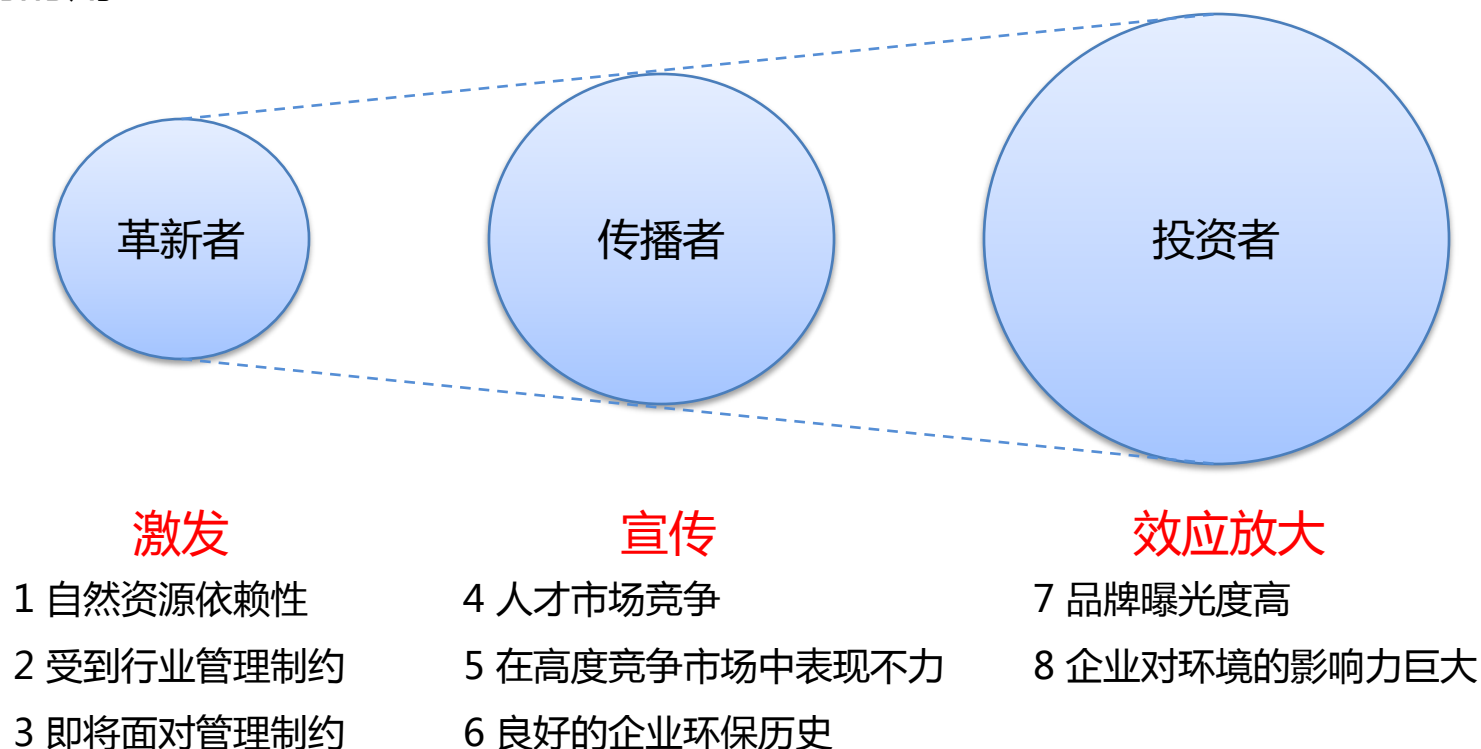
本章强调了价值型驱动企业践行环保承诺的重要性。绿色生产可为企业带来的利益包括成本缩减、声誉提高和员工激励。在致力于改善环境问题的运动中，本章列举了三家公司，扮演革新者的杜邦公司，扮演投资者的沃尔玛以及扮演传播者的天伯伦公司。通过分析这三种不同角色的特征，我们认为它们只有在同一个市场互相合作才能成功推动绿色产品市场的形成和发展。最后，企业还应学会区分绿色产品市场的四种消费者类型，即趋势创造者、价值寻求者、标准追求者和多疑型购买者。了解它们之间的行为差异和绿色产品的接受程度，企业在营销时就能做到有的放矢。对企业来说，推动环境可持续发展就是在践行营销3.0。

## □ 维持环境可持续性发展的三种角色

|      | 革新者                                                                 | 投资者                                                         | 传播者                                                  |
|------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 定位   | 其任务是创造或改造企业产品，使其能够挽救自然环境，而不仅仅是生产那些对自然环境无害的产品。成为革新者必须超越增长性创新，实现破坏性创新 | 资助其他公司或自行开发研究项目的企业和个人。除了寻求经济回报，他们希望企业形象改善、品牌价值提升，缓解环保组织的压力等 | 唤醒消费者、员工和大众对保护环境重要性的意识，支持大众购买革新者的产品，并让人们认识投资者的积极贡献   |
| 特色   | 强大的科研能力，可通过技术创新来造福环境                                                | 并不直接参与产品创新，通过资助环保项目对环保做出积极贡献                                | 具有绿色业务模式，可以将其内在价值转化为外部竞争优势。                          |
| 核心观念 | 创造可持续性的、注重环保的产品                                                     | 绿色未来和环境可持续是世界的美好愿景                                          | 引导激发消费者和大众积极参与各种环保行动                                 |
| 代表企业 | 来自于化工、生物技术、能源和高科技等行业，例如杜邦公司、通用电气、丰田公司、陶氏化学公司等                       | 在社会上深影响力的大型企业、财团，例如沃尔玛、高盛公司、惠普公司等                           | 非化工、非生物技术、非能源和非高科技的小型公司，例如天伯伦公司、全食超市、费杰葡萄园、赫尔曼·米勒公司等 |
| 案例   | 杜邦公司除了在污染物减排方面取得了成绩，还把环境可持续发展能力列入了每日经营管理目标和企业的核心商业模式，积极研发环保型产品      | 2005年，沃尔玛投资5亿美元改善管理，此举大大节省了旗下超市的能源消费，并迫使供应商采取更加环保的生产流程和包装方式 | 天伯伦公司不但通过产品引发消费者对环境的关注，还开展了“服务之路”“地球日”等一系列保护环境的活动    |

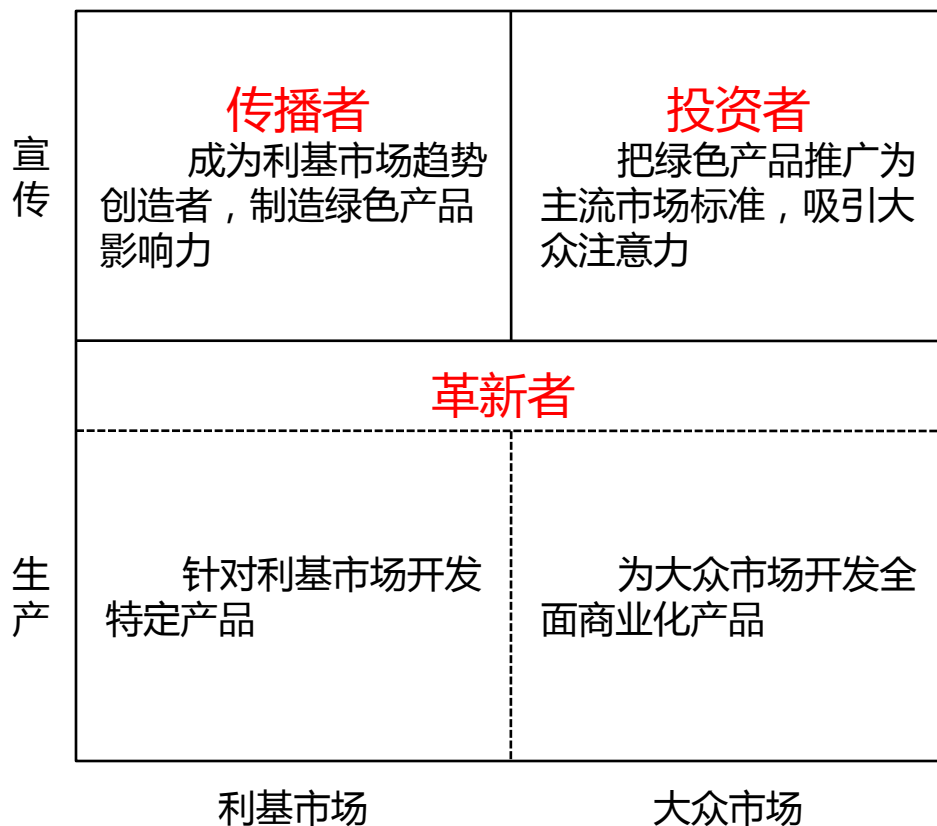
## □ 企业追求绿色经营模式的八个动机

由于动机不同，革新者、投资者和传播者在保护环境事业中分别扮演了不同的角色。



## □ 不同企业角色之间的合作

投资者和传播者都可以通过其商业模式推动人们的环境意识，而革新者的任务是生产环境友好型产品。传播者主要在利基市场发挥作用，而投资者主要在大众市场制造影响力。为巩固和强化对环境事业的影响，这三种角色必须同时存在，同时市场中发挥作用。

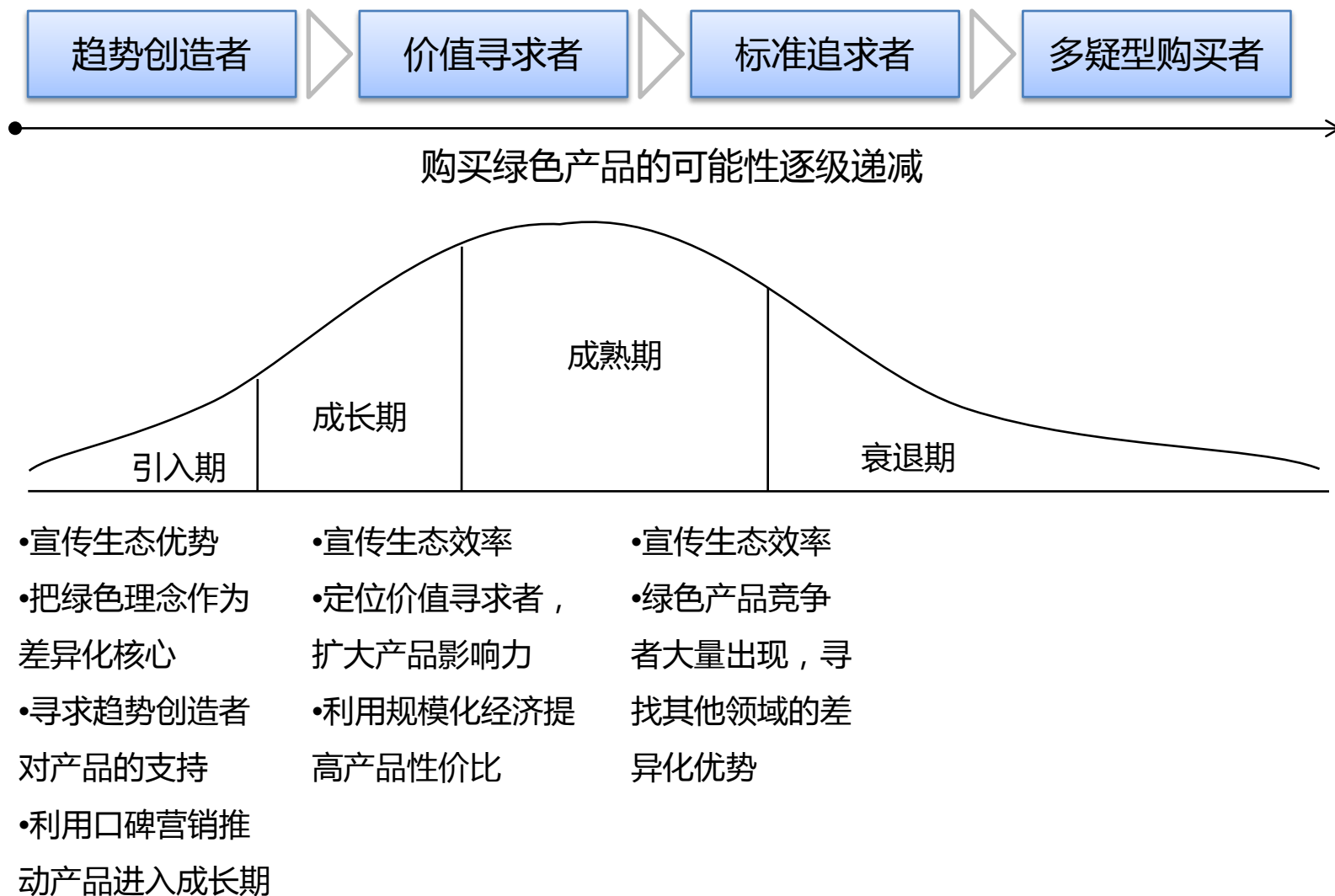


# 绿色产品市场的四个细分市场

绿色产品市场还远未达到同质化水平，具体可分为四个细分市场，如下表所示。趋势创造者位于市场初级阶段，价值寻求者和标准追求者处于主流市场阶段，多疑型购买者处于最后的阶段。

| 客户定位  |                                                                                                                     |                                                                                                           |                                                                                                           |                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 趋势创造者 |                                                                                                                     | 价值寻求者                                                                                                     | 标准追求者                                                                                                     | 多疑型购买者                                                                    |
| 市场描述  | <ul style="list-style-type: none"><li>•环保主义者或有远见的环保热心人士</li><li>•使用绿色产品可带来情绪和精神激励</li><li>•希望通过绿色革新实现竞争优势</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•环境实用主义者</li><li>•对使用绿色产品持理性看法的人</li><li>•利用绿色产品提升效率，节省成本</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•环境保守主义者</li><li>•静待绿色产品成为主流市场产品</li><li>•等绿色产品成为行业标准时才使用</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•环境怀疑主义者</li><li>•不信任绿色产品</li></ul> |
|       | 生态优势                                                                                                                | 生态效率                                                                                                      | 生态标准                                                                                                      |                                                                           |
| 市场定位  | 推出具有竞争优势的创新产品                                                                                                       | 为其创造更多价值                                                                                                  | 提供可供大众使用的一致性产品                                                                                            | 不值得开发                                                                     |

## □ 建立绿色产品理念和产品销售的生命周期



## □ 内容摘要

# 第 10 章 观点总结

### 营销与价值观关系的三个发展阶段

营销和价值观之间的关系发展存在三个阶段。第一个阶段是营销和价值观两极分化，在此阶段很多企业认为营销并不需要什么高尚价值观的引导，强调价值观只会让企业付出更多成本，为企业平添许多约束。第二个阶段是营销和价值观平衡阶段，在此阶段企业除营销之外，还会向社会事业捐赠部分利润。第三个阶段是营销和价值观融为一体的阶段，也是两者关系发展的最终阶段。在此阶段，企业必须依靠价值观来生存，这些价值观使企业具有不同的个性和目的感。换言之，企业单独强调营销或价值观都无法取得成功。

通过审视营销的基本原则，深化对营销的全面认识和理解，我们发现有十个秘诀可以帮助企业融合营销和价值观。

## □ 营销3.0的十大成功秘诀

### 秘诀一

热爱你的顾客，尊重你的竞争对手；  
——学会用爱心对待顾客，用尊重对待竞争对手。

### 秘诀二

善于察觉变化，随时准备好做出变革；  
——天变，道亦变。

### 秘诀三

捍卫你的品牌，永远明确自己的目标；  
——清晰地传达你的品牌价值，永远不要在品牌问题上妥协。

### 秘诀四

消费者千差万别，努力满足你的最佳客户；  
——关注那些你能为其创造最大利益的消费群体。

### 秘诀五

永远以合适的价格和包装提供产品；  
——产品要有质量，更要有合适的价格和包装。

## □ 营销3.0的十大成功秘诀

### 秘诀六

随时待命，主动寻找潜在消费者；  
——不要等着消费者找上门，企业应当主动发现未来的顾客。

### 秘诀七

抓住消费者的心，和他们一起成长；  
——想顾客之所想才能无往而不利。

### 秘诀八

无论经营哪种业务，记住你是在提供服务；  
——所有的行业都是服务业，因为每件产品传递的都是服务意识。

### 秘诀九

学会从质量、成本和交付三方面改善业务流程；  
——改善业务流程是企业永无止境的目标。

### 秘诀十

广集信息，慎下结论；  
——明智的企业领导者在决策时绝不会仅考虑财务影响。

在2000年9月的联合国千年峰会上，来自189个国家的领导人共同签署了**联合国千年发展目标（MDG）**，该目标制定了8个时间段和各时间段内应完成的目标和任务。尽管这是一项政府间的协议，但很多企业也开始把这些目标视为自己的责任，努力从商业角度实现它们。这些企业的做法充分说明了公司应当如何影响世界，以及这种影响怎样促进其财务和非财务方面的利益实现。而这正是营销3.0时代的正确做法。

### Millennium Development Goals 千年发展目标

1. Eradicate extreme poverty and hunger 消除极端贫困和饥饿。
2. Achieve universal primary education 普及全球初等教育。
3. Promote gender equality and empower women 促进性别平等和提高妇女权力。
4. Reduce child mortality 减少儿童死亡率。
5. Improve maternal health 提高产妇的健康水平。
6. Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases 遏制艾滋病、疟疾和其它疾病的蔓延。
7. Ensure environmental sustainability 保证环境的可持续发展。
8. Develop a global partnership for development 为促进发展建立全球性的合作关系。

**谢谢阅读！**