

8S 营销模式

一般意义上的营销模式是指企业基于外部环境和企业发展战略的基础，对营销价值链的各环节内的关键要素和各环节间的关键要素进行有机组合，形成的一种营销运营定式。

8S 营销模式是在一般意义的营销模式基础上，从 8 个体系(System)入手：产品结构体系(Product mix system)、利益分配体系 (Benefit assignment system)、渠道分销体系(Channel retailing system)、品牌建设体系(Brand construction system)、区域市场运营体系(Region market operation system)、组织管控体系(Organization control system)、销售队伍管理体系(The marketing team management system)、促销流管理体系(Proraotion class management system)，运用“赢利系统差异化结构分析模型”推理而出的新的营销模式。8S 营销模式是从市场运营角度出发，对营销活动进行系统、立体、动态地差异化整合与创新，相比以静态 4P 为基础的营销理论，它具有三个特点：(1) 它是企业商业模式在营销过程的体现，具有明显的营销价值链的商业逻辑，注重利益在营销各个环节中的有序分配；(2) 它是一种系统运营论，是（理念+战略）与（策略+战术+方法）的应用型系统体系；(3) 它具有很强的灵活性、适应性和实用性，企业可以在营销模式基本规律的指导下，根据企业内外部环境、发展阶段、发展理念、发展战略、行业特征、运营方法的不同，通过重新排列组合进行动态优化，构建适合企业自身特点的、具有差异化优势的营销模式基础工具。

8S 的运营要素

8S 营销模式的运营要素就是上面所提到的八大体系。形成原理如下：

1. 经典的 4P 营销理论中静态的营销四要素——产品、价格、渠道、促销，在 8S 营销模式中也是必不可少的重要元素。但从市场运营角度来讲，这四个要素都需要一个强大的、可具体细化操作的体系来支撑，所以我们把产品延展为“产品结构体系”（包括产品定位、产品设计、产品线组合、产品价格设计等）；把价格提升为“利益分配体系”，因为从营销价值链来看，不仅是一个市场价差体系问题，还应包括企业内部的利差体系，二者结合才能真实反映出从产品销售成本到零售价之间的价值空间和在各个环节的利润分配（包括零售价、分销价、经销价、出厂价、销售费用、市场费用、产品销售成本、产品销售利润等）；把渠道延展为“渠道分销体系”（包括渠道定位、渠道策略设计、渠道成员选择、渠道建设策略、渠道管理策略、渠道优化提升策略等），这是中国市场独具特色的核心营销要素之一；把促销分解延展为“品牌建设体系”和“促销流管理体系”，因为促销侧重于市场操作层面，它应在品牌战略引导下展开，而且品牌的建设日益受到企业的重视，且是一个长期的积累过程，与促销有本质的不同。

2. 基于中国企业动态营销实践的特点，我们增加了三个要素：一是“组织管理体系”（包括营销组织架构、营销业务流程、营销管理制度、营销组织运营策略等），中国企业重销售轻管理由来已久，而且作为一个系统营销模式来讲，它需要有相匹配的组织体系来保证。二是“营销队伍管理体系”（包括人员结构、人员定位、人员薪酬、人员培训、人员考核等）。因为人是第一生产力，以人为本也是中国企业文化的核心，一切营销活动都离不开人，只有优秀营销团队才能产生骄人的业绩。三是“区域市场运作体系”（将以上七个体系落实在区域市场进行有效组织实施）。中国是一个经济水平、消费特点、人文理念差异性较大的市场，以区域市场为基础营销单元是中国企业市场运营的核心特点，也是营销要素集中体现的主战场，是营销模式因地制宜灵活运用的大舞台。

以上 8 个体系涵盖了营销模式市场运营的所有关键环节，形成了一个完整的市场运作系统，构成了营销模式

必不可少的主体运营要素。

8S 的基本结构

8S 营销模式由三个板块、一条主线、一个核心构成。前四大体系（产品结构体系、利益分配体系、渠道分销体系、品牌建设体系）是第一板块，是 8S 营销模式的基础要素、战略要素，是价值选择与创新板块。第五大体系（区域市场运营体系）是第二板块，是将战略落地的执行板块，是市场运营的基础单元，是价值实现的板块。后三大体系（组织管控体系、销售队伍管理体系、促销流管理体系）是对“区域市场运营体系”进行管控与支持，是价值优化与整合板块。“利益分配体系”是一条主线，它贯穿八大体系形成了一个赢利系统的结构模型。“区域市场运营体系”是核心，因为它是真实的市场，是产生实际销量的单元，是价值实现板块，其他板块都是为它服务的，以它为核心，八大体系形成了一个有机的 8S 营销模式整体结构。

8S 的价值链

在 8 个体系构成的营销运营要素背后，是相对应的营销价值链，也就是“赢利系统差异化结构分析模型”。它系统反应了营销利益（零售价—产品销售成本—企业销售利润目标）在各个运营要素上的有序分配，这是营销模式的真实内涵，因为企业作为一个以赢利为最终目的的经济组织，是通过价值创造、价值传递、价值交换来实现增值的，所有营销活动都是以价值模式为最终和最高衡量标准的。这也我们研究营销模式的本质和意义。

在“赢利系统差异化结构分析模型”中，产品零售价、产品销售成本、企业利润目标是营销价值链的原点，一般企业在营销活动开展前都可以自主确定，在此基础上形成了以下的营销价值逻辑：

营销价值区间=产品零售价-产品销售成本

利益分配区间=营销价值区间-企业销售利润目标

利益分配区间=内部利益分配+外部利益分配

内部利益分配=固定销售费用+变动销售费用+市场开发费用+业务人员费用

外部利益分配=经销商毛利+分销商毛利+终端毛利

8S 的关联优化法则

“赢利系统差异化结构分析模型”的运用不是孤立的，它必须与运营要素相结合，因为价值链与运营要素有直接关联关系，利益在各个环节的有序分配，需要与八大体系之间实现相互的有机对接与融合，二者是不能分离的，因为任何运营体系都需要相应的价值资源支撑，而且各体系宽度和深度的不同需要配套的价值资源也是不一样的。8S 营销模式运营要素与价值链关联增减优化法则如下：

1. 根据行业基本规律与标准进行各个环节的分配。
2. 根据企业资源聚焦原则，适当减少其他环节的利益分配，将利益向核心竞争环节进行优化倾斜。
3. 若利益分配区间不足以用于合理的分配，就需要反向放大利益分配区间和营销价值区间，但需从市场竞争角度评价放大（降低成本或降低利润空间或提高零售价）的可行性。
4. 若利益分配区间充裕，就可以在增加核心竞争环节利益分配的同时，或把各个环节利益配足，或对利益分配区间和营销价值区间进行适当的收窄，更具有综合竞争力。
5. 如果无论如何调整也难实现利益在各个环节的有序分配，说明是很难形成营销赢利模式，企业就应选择主动放弃或进行深度的战略调整。

通过运营要素与价值链关联增减优化法则的运用，企业的营销模式已从内涵上基本形成，它的关键是企业需

根据内外部环境的变化，立足于企业所处的发展阶段、所拥有的发展理念、所具备的竞争优势以及未来发展战略定位，锁定 3~5 个关键运营要素，打造出适合企业自身特点的、差异化的优势营销模式。相对于市场竞争来讲，一个企业的资源永远是有限的，很难把营销的每个环节都做得很好，在基本满足系统运营要求的基础上，你的资源集中投放在哪里，你的优势就在哪里出现。

如何打造 8S 营销模式

通过运营要素与价值链关联增减优化法则的运用，解决了营销模式的价值链问题，也从价值量化角度确定了八大运营体系的边界，这时还需要我们从市场运营的角度对各运营体系的结构进行细化和可操作性量化。同时还要深入分析八大运营体系之间的有机联动，因为这八大体系之间是不能分割的，是牵一发而动全身的。通过八大运营体系所属元素之间穷尽分析和重新排列组合，找出最适合的对接方式进行系统整合，一个新的、具有企业自身特点的、具有核心竞争力的 8S 营销模式就诞生了（图 3）。

这时我们就能清楚地看到许多成功企业背后营销模式的精髓所在，如可口可乐的营销模式是以“直控终端+大力度品牌宣传+有效的管理体系支撑”为差异化核心竞争力的；娃哈哈的营销模式是以“渠道联销体+大力度广告+产品创新”为差异化核心竞争力的；康师傅的营销模式是以“强大的助销体系+大力度广告+产品领先”为差异化核心竞争力的。也可以让我们看到事件营销、会议营销、深度分销不足以称为模式的原因。每个企业都可以打造属于自己的成功营销模式和渠道模式，光靠学习和模仿是不够的，即使你采取了和别人相同的市场运作手法，但是你不可能拥有与别人一模一样的营销价值链。

8S 营销模式的意义

8S 营销模式的研究对于中国营销实践有三个方面的意义：

一是弥补了营销理论与营销实践的一个中间转换系统。系统学习过营销理论的人，对营销原理和关联要素有了概念与认识；具有营销实战经验的人，对市场和客户的开发管理有了体验与认识。但是要将理论到实践、从实践到理论进行有机的融通，还需要经过长期的学习与感悟，目前缺乏这方面的研究成果。而“8S 营销模式——赢利系统差异化结构分析模型”填补这个中间转换系统的空白，不管是了解营销理论的人，还是了解营销实践的人，认真学习并掌握了 8S 营销模式后就能较系统把握营销的精髓。

二是为营销专业人士提供了一套通用的营销模式分析模型。面临复杂的市场环境和激烈竞争，许多企业感到仅凭经验的积累已经力不从心了，需要聘请专家（咨询公司）来协助企业提升营销能力，但是咨询公司需要花费大量的精力进行调查、研究、分析、策划，将具体问题与营销理论重新进行排列组合，才能提出较系统、科学的方案，而往往这整套昂贵的方案在执行中还不一定能做到位，或只能解决企业营销中的某一个具体问题，难以达到优化提升整体营销系统与赢利能力的目的。“8S 营销模式——赢利系统结构分析模型”可以帮助营销总监（职业经理）、营销咨询专业人士根据企业营销的实际情况快速形成系统有效的解决方案。

三是为企业提供了一种构建、优化营销模式的科学、系统、实用的工具。企业中不乏有优秀的营销专业人才，他们既有营销理论又有营销实践经验，但是他们毕竟不是全才，也没有大块时间去做系统、专业的思考，他们所缺乏的正是行之有效的工具。有了“8S 营销模式——赢利系统差异化结构分析模型”，他们就可以根据企业自身的特点从系统运作的角度入手，在企业发展战略与市场营销存在的问题之间，对相关资源进行系统的优化、整合与创新，为企业构建独具特色的差异化核心竞争力的营销模式提出具有建设性的建议和行之有效的方案。

8S 营销模式的提出，在理论与实践之间，创新出一套行之有效、系统提升企业营销能力的通用模型，它对

营销理论研究与企业营销水平的提升、企业赢利能力的提升、企业核心竞争力的提升，都具有重要的现实意义和深远的指导意义。