



McKinsey's
Marketing Strategy

★在麦肯锡策略的背后透视和规划了职场人的职业之路，
本书是走向职场的必读之物。

麦肯锡^的 营销策略



营销管理的必备参考书

孙 朦◎编著

★在麦肯锡策略的背后透视和规划了职场人的职业之路，
本书是走向职场的必读之物。

麦肯锡^的 营销策略

McKinsey's
Marketing Strategy

孙 朦◎编著



辽海出版社

Liaohai Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡的营销策略 / 孙滕编著. — 沈阳: 辽海出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5451 - 3537 - 4

I. ①麦… II. ①孙… III. ①企业管理—营销策略—美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 223134 号

责任编辑: 丁 雁

封面设计: 孙希前

责任校对: 晓 云

出 版 者: 辽海出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号

邮编: 110003

电话: 024 - 23284381

E-mail: dszbs@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lhph.com.cn

印 刷 者: 北京天正元印务有限公司

发 行 者: 辽海出版社

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 15

字 数: 220 千字

出版时间: 2015 年 12 月第 1 版

印刷时间: 2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

前言

企业是市场经济的重要主体,企业为社会提供丰富的产品和服务,促进了科技和社会的进步,改善了人们的生活水平,现在社会已经离不开企业。企业作为产品的生产者,在追求自身利益的同时,使社会变得更加美好。

在企业的生存和发展过程中,营销是一个极为重要的环节,如果没有有效的营销,那么企业就不能正常的存在,企业的产品也不能被消费者所认可。营销在经济活动中所扮演的角色的重要性是显而易见的,没有营销就没有销售,没有销售企业就要倒闭破产,营销是关乎企业生死存亡的关键环节。

然而,随着全球化经济的迅速发展,买方市场的逐渐形成,市场竞争变得日趋激烈,营销的作用也越来越大。

1926年,芝加哥大学杰姆斯·麦肯锡教授创立了麦肯锡咨询公司。随后,这家以他姓氏命名的会计及管理咨询公司得到了迅速的发展。到了20世纪30年代,麦肯锡已逐渐把自己的企业形象塑造成一个“精英荟萃”的“企业医生”,把麦肯锡的远景规划描绘成致力于解决企业重大管理问题的咨询公司,聚集最优秀的年轻人,恪守严格的道德准则,以最高的专业水准和最卓越的技术,为客户提供一流的服务,并不断提高公司在

行业中的地位。

以后的 10 年里,麦肯锡将公司理念传递给每一个合伙人和同事,并把各地的分支机构组织成一个紧密合作的整体,打破公司内的地域分割,强调所有的雇员不论其身在地,都是在为整个公司而工作;而每一位顾客,不论是哪一个分支机构对其提供的服务,整个公司都必须对其负责;利润则在全公司范围内进行分配,而不是由各地的分支机构自负盈亏,以此来确保公司上下团结一致,增强公司的凝聚力。

麦肯锡公司经过 60 年的发展,通过强化核心价值观和公司的独特文化,借助稳健的、注重长期关系的市场营销定位,牢牢占据了全球管理咨询业的霸主地位。该公司之所以能够赢得如此的声誉,自有一套科学、完善、快捷并且实用的企业问题解决技术。而这种技术的背后,则是麦肯锡公司并非独特但却熟练掌握的一整套分析和决策的方法。

《麦肯锡的营销策略》是一本新颖全面的关于企业营销问题的书,本书以麦肯锡的思维方法重新审视企业营销问题,涵盖了关于营销战略、产品策略、价格策略、促销策略等广泛话题,为企业市场营销提供了非常有价值的经验。

第一章 营销者要具备有效的营销决策

市场营销调研是针对企业特定的营销问题,采用科学的研究方法,系统地、客观地收集、整理、分析、解释和沟通有关市场营销各方面的信息,为营销管理者制定、评估和改进营销决策提供依据。

正确做事,更要做正确的事 / 3

做好调研和环境分析 / 8

建立营销信息系统 / 19

营销的计划与执行 / 29

营销经典:日立公司的营销计划 / 38

高效时间管理技巧 / 42

第二章 营销战略是成败的关键所在

市场细分策略是指通过将一个多样化的市场划分为不同的、小规模细分市场,具有相似特征的顾客群被归类于同一细分市场的方式进行市场分析,从而清晰地识别出不同的细分市场,并在此基础上对环境、竞争形势和自身资源进行分析,真正明确企业的优势和机会所在,选择对其发展最为有利的市场。市场细分策略是 STP 市场营销战略的核心组成部分,STP 市场营销战略包括 市场细分、目标市场选择和市场定位。其中市场细分是营销战略活动的基础,也是营销战略成败的关键所在。

找对你的顾客 / 53

选择市场覆盖战略 / 63

市场定位方法 / 68

营销经典:准确定位助美国西南航空公司起飞 / 74

第三章 产品策略是企业成功与发展的关键

所谓产品策略,即指企业制定经营战略时,首先要明确企业能提供什么样的产品和服务去满足消费者的要求,也就是要解决产品策略问题。它是市场营销组合策略的基础,从一定意义

上讲,企业成功与发展的关键在于产品满足消费者需求的程度以及产品策略正确与否。

产品整体观念 / 79

品牌浓缩了一切 / 87

产品是一个有限的生命 / 101

新产品的设计与营销 / 112

第四章 价格策略可以使交易砝码均衡

从心理学的角度来说,砍价代表着客户怎样的心理呢?因为大多数消费者都有怕自己吃亏、上当受骗的心理,他们害怕自己被销售员“宰”了,于是,为了平衡自己的心理,保护自己的利益,他们就开始讨价还价。

定价要考虑的因素 / 123

要对你的价格充满自信 / 130

以变为上,适时调整价格 / 134

第五章 促销策略让产品铭刻在客户心中

促销策略是市场营销组合的基本策略之一。促销策略是指企业如何通过人员推销、广告、公共关系和营业推广等各种促销方式,向消费者或用户传递产品信息,引起他们的注意和兴趣,激发他们的购买欲望和购买行为,以达到扩大销售的目的。

消费者行为分析 / 145

广告是产品价值的通路 / 157

营业推广是营销的导线 / 167

营销公关的主要决策 / 174

第六章 营销归根到底是与人搞好关系

在销售过程中,首先要关注客户的需求,与客户建立融洽的人际关系,这比其他任何事情都重要,要专注于同客户建立和谐的相互信任关系。只有与客户搭建起信任的桥梁,理解了他们的真实需求之后,你才能开始介绍你的产品和服务。当你们之间的关系巩固了,交易便会自然达成。

让销售人员腾出更多时间从事销售 / 185

培养顾客关系 / 190

外部营销的核心是满足顾客需求 / 213

市场的购买行为 / 223

第一章

营销者要具备有效的营销决策

市场营销调研是针对企业特定的营销问题，采用科学的研究方法，系统地、客观地收集、整理、分析、解释和沟通有关市场营销各方面的信息，为营销管理者制定、评估和改进营销决策提供依据。

正确做事，更要做正确的事

一、效率与效能

管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中简明扼要地指出：“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是‘做正确的事’。”效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”

多么经典的论述！请注意，在这段论述中，彼得·德鲁克提出了两组并列的概念：效率和效能，正确做事和做正确的事。在现实生活中，无论是企业的商业行为，还是个人的工作方法，人们关注的重点往往都在于前者：效率和正确做事。但实际上，第一重要的却是效能而非效率，是做正确的事而非正确做事。正如彼得·德鲁克所说：“对企业而言，不可缺少的是效能，而非效率。”

“正确地做事”强调的是效率，其结果是让我们更快地朝目标迈进；“做正确的事”强调的则是效能，其结果是确保我们的工作是在坚实地朝着自己的目标迈进。换句话说，效率重视的是做一件工作的最好方法，效能则重视时间的最佳利用——这包括做或是不做某一项工作。麦肯锡卓越

工作方法的最大秘诀就是，每一个麦肯锡人在开始工作前必须先确保自己是在“做正确的事”。

“正确地做事”与“做正确的事”有着本质的区别。“正确地做事”是以“做正确的事”为前提的，如果没有这样的前提，“正确地做事”将变得毫无意义。首先要做正确的事，然后才存在正确地做事。试想，在一个工业企业里，员工在生产线上，按照要求生产产品，其质量、操作行为都达到了标准，他是在正确地做事。但是如果这个产品根本就没有买主，没有用户，这就不是在做正确的事。这时无论他做事的方式方法多么正确，其结果都是徒劳无益的。

正确做事，更要做正确的事，这不仅仅是一个重要的工作方法，更是一种很重要的管理思想。任何时候，对于任何人或者组织而言，“做正确的事”都要远比“正确地做事”重要。对企业的生存和发展而言，“做正确的事”是由企业战略来解决的，“正确地做事”则是执行问题。如果做的是正确的事，即使执行中有一些偏差，其结果可能不会致命；但如果做的是错误的事情，即使执行得完美无缺，其结果对于企业来说也肯定是灾难。

对企业而言，倡导“正确做事”的工作方法和培养“正确做事”的人与倡导“做正确的事”的工作方法和培养“做正确的事”的人，其产生的效果是截然不同的。前者是保守的、被动接受的，而后者是进取创新的、主动的。

麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍曾指出：“我们不一定知道正确的道路是什么，但却不要在错误的道路上走得太远。”这是一条对所有人都具有重要意义的告诫，他告诉我们一个十分重要的工作方法，如果我

们一时还弄不清楚“正确的道路”（正确的事）在哪里，最起码，那就先停下自己手头的工作吧！

二、首先，找出“正确的事”

工作的过程就是解决一个个问题的过程。有时候，一个问题会摆到你的办公桌上让你去解决。问题本身已经相当清楚，解决问题的办法也很清楚。但是，不管你要冲向哪个方向，想先从哪个地方下手，正确的工作方法只能是：在此之前，请你确保自己正在解决的是正确的问题——很有可能，它并不是先前交给你的那个问题。

一位具有理工科背景的麦肯锡校友告诉我，让工作高效卓越的方法是有机的而复杂的，就跟医学问题一样。病人到医生的办公室说，自己有一点发烧。他会告诉医生自己的症状：嗓子痛、头疼、鼻子堵塞。医生不会马上就相信病人的结论。他会翻开病历，问一些探究性的问题，然后再做出自己的诊断。病人也许是发烧，也许是感冒了，还可能得了什么更严重的病，但医生不会依靠病人自己对自己的判断进行诊断。

在麦肯锡，我们发现，客户对自己的诊断往往并不比医生的病人更强，有时候他们带给我们的问题表达得极不清楚。我在公司进行第一项研究的时候，我们的团队接受的任务是帮助纽约一家投资银行“提高赢利能力”，这就像是一个病人告诉医生“我觉得不舒服”一样。另一个案例是，麦肯锡的一个团队前去为一家制造业公司的分支机构评估扩张机会。经过几个星期的资料收集和分析之后，这个团队意识到，这个分支机构需要的不是扩张，而是关闭或卖掉。

搞清楚交给你的问题是不是真正的问题，唯一的办法就是更深入地挖

掘和收集事实，问问题，到处逛。一般用不了多久，你就能搞清楚自己走的方向到底对不对。

当黑白电视机处于成熟期，而彩色电视机正方兴未艾时，若仍选定黑白电视机为目标产品，则不论其生产效率有多高，这种产品肯定要滞销。虽然提高生产效率是在正确做事，但因为做了不正确的事，导致损失巨大。

当你确信自己是在为一个错误的问题伤脑筋时，你会做些什么？当医生认为病人的轻微症状掩盖了某些更为严重的问题时，他会告诉自己的病人：“琼斯先生，我可以治疗你的头疼，不过我认为这是某种更为严重的病情的症状，我会做进一步的检查。”按照同样的方法，你应该去找你的客户或者是你的老板——只要是最开始要求你进行投入的人就行——告诉他：“你让我去了解 X 问题，但真正对我们的业绩有影响的是来自于对 Y 问题的解决。只要你真想的话，我现在就可以解决 X 问题，不过我认为把精力放在 Y 问题上更符合我们的利益。”

如果你有支持自己的资料，客户既可以接受你的建议，也可以让你继续处理原来的问题，但是你已经尽到了根据客户的最佳利益行事的责任。

这就是麦肯锡的工作原则，正确做事，更要做正确的事。而首先找出“正确的问题”，则是做正确的事的第一步。

三、开始时就怀有最终目标

每一件事和每一项工作都会有其特定的最好结果，这个最好结果就是我们做一件事和一项工作所期望达到的最终目标。在开始做事之前，只要明确地记住了最终目标，就能肯定，不管哪一天干哪一件事都不会违背你

为之确定的最重要的标准，你做的每一件事都会为这个最终目标作出有意义的贡献。

如果没有目标，就不可能有切实的行动，更不可能获得实际的结果。高效能人士最明显的特征就是，他们往往在做事之前，就清楚地知道自己要达到一个什么样的目的，清楚为了达到这样的目的，哪些事是必需的，哪些事往往看起来必不可少，其实是无足轻重的。他们总是在一开始时就怀有最终目标，因而总是能事半功倍，能卓越而高效。

一开始时心中就怀有最终目标，意味着从一开始时你就知道自己的目标在哪里，从一开始时你就知道自己在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，你迈出的每一步都是方向正确的。那种看似忙忙碌碌、最后却发现自己背道而驰的情况是非常令人沮丧的。这是许多效率低下、不懂得卓越工作方法的人最容易出现的错误，他们往往半途而废，把大量的时间和精力浪费在了无用的事情上。

每天都有无数的事情等待着我们去处理，而且有许多事情看起来还显得非常紧急，比如响个不停的电话，下一个小时的某个会议，给某个客户的回信等等。陷入事务性的圈子，把我们变得忙忙碌碌的情景看来是必须而且是可以理解的。但是实际情况并非如此。在麦肯锡工作所获得的经验告诉我，每个人在一天所做的事情中，至少有 80% 是并不重要的。换句话说，可能我们每天 80% 的时间和精力是在正确做事，却不是在做正确的事。这是一种很危险的工作方法。

一开始时心中就怀有最终目标能帮助我们很快地确定事情的重要性，它是让我们永远走在做正确的事的大道上的重要保障。这个“最终目标”会时刻提醒我们，这件事虽然紧急，却并不重要，那件事虽然看起来还可

以拖延，但它却有助于我们向目标更快地迈进。

有一个被广泛传播的事例。我们走进一片丛林，开始清除矮灌木。当我们费尽千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，不是这块丛林，旁边还有一片丛林，那才是需要我们去清除的丛林！有多少人在工作中，就如同这些砍伐矮灌木的工人，常常只是埋头砍伐矮灌木，甚至没有意识到要砍的并非是那片丛林。

营销策略

营销中充满了似是而非的事物，第一是准确判断，做正确的事，第二是按照正确的顺序做，确保首先要把原则的事、主宰全局的事做对，这两点是真正见功力的地方。

做好调研和环境分析

一、市场营销调研的基本步骤

市场营销调研，是指系统地设计、收集、分析并报告与企业有关的数据和研究结果。

孙武曾经说过一句话：“不知山林、险阻、沼泽之形者，不能行军。”麦肯锡认为，市场营销职能的管理就像行军打仗一样，开始于对企业情况的全面分析。企业必须分析市场和市场营销环境，以找到有吸引力的机会

和避开环境中的威胁因素。除分析现有和可能的营销活动之外，企业还必须分析自己的强项和弱项，以便能选择最适合于企业的机会。市场营销分析向每一个营销管理职能部门反馈信息和其他情报，调研可以说是营销的起点。

日本企业在进入市场前，总会采取两项重要行动：市场的可行性和营销战略与策略研究。索尼公司和松下公司在进入美国市场时采取行动前的做法，就非常值得研究。在进入美国市场之前，索尼公司派遣了由设计人员和工程师等组成的专案小组到美国进行调查，研究如何设计迎合美国消费者偏好的产品。松下公司则从 1951 年起就在美国设有专人，在进入美国市场前从事市场信息搜集工作，然后，这些公司就会聘请一些美国专家、顾问或经理人员，帮助自己设计进入市场的策略。

从这里，我们应该明白，日本企业能在美国市场上占有那么大的市场份额，先期的营销调研起到了很大的作用。

按照麦肯锡的说法，有效的营销调研应按以下 4 个步骤进行。

1. 确定调研目标

营销调研的动因大多来自于某种问题或契机。譬如产品的销售量下降了。这样的问题或契机常常是引起营销调研的初始原因，但问题本身并不一定构成营销调研的主题，调研主题的确定还需要对问题进行分析和初步研究。企业必须明白，通过市场调查要解决什么问题，并把要解决的问题准确地传达给市场调查人员，这些目标一定要切实可行而且可以在短时间内完成，否则调查结果就会失去意义。

2. 制订调研方案

调研方案设计主要涉及以下内容：调研类型的确定，即决定需要什么

类型的信息；资料收集手段的选择，即电话访问、邮寄问卷、个人访谈等；问卷的制订；样本的选择以及调研预算和时间的确定。

3. 实施调研计划

调研的执行基本上包括收集资料，资料的整理、分析、解释，最后书写调研报告并提交等几个步骤。这个过程可以由企业的调研人员进行，也可以由更专业的外部公司做，但不管由谁进行，企业都应密切关注现场工作以保证计划的有效执行。

4. 解释和汇报调研结果

麦肯锡认为，调查人员需要解释自己的发现，得出结论，然后编写成调查报告提供给有关部门，以便做市场营销计划时参考。一般调研的汇报主要包括以下几方面的内容：调查报告摘要，调查的目的与范围，调查结果分析与结论，建议以及必要的附件，如附属表格、公式等。同时，麦肯锡警告调查人员不应该用数值和复杂的统计方法难倒管理人员，而是应该将有用的调查结果摆出来。最后，麦肯锡提醒，由于调研人员和管理人员都可能会对调研结果作出错误的解释，因此，他们必须一起讨论调查结果，双方要对调查过程和相应的决策共同负责。

二、企业的宏观环境分析

了解了调研的步骤后，营销人员应该先对企业面临的环境作出调查。

麦肯锡认为，成功的公司之所以成功是因为它能认识到环境中的未被满足的需要，然后作出反应并且从中获利，要达到这个效果，企业首先要做的就是从整体上分析企业的宏观环境。

麦肯锡指出，不论是投资人还是企业，都必须注意宏观环境的五大要