

波士顿管理新视野丛书

# BCG 视野

## 市场营销的 新逻辑

**The BCG Way**  
**The Art of Business Marketing**

(日) 今村英明 著  
李成慧 译

在市场营销中，特别是在组织对组织的交易领域，营销已变得越来越重要。而是否具有营销逻辑已成为超级营销人员与普通营销人员的最大区别。熟练掌握营销逻辑，将有助于你正确地把握市场，并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会，从而大幅提高企业的销售额。



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# BCG

在进行组织间营销时，你是否曾为以下问题所困扰：

- 怎样科学地分析市场？
- 怎样制定营销战略？
- 怎样准确把握客户需求？
- 怎样构筑全新的交易关系？
- 怎样制定并实施定价策略？

以上这些问题统统能在本书中找到答案。不仅如此，在每一个关键问题点上，你几乎都能找到作者为你提供的简便、有效的工具和方法。

## 掌握营销逻辑将帮助你实现营销技能上的飞跃！

营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的观点、思路和行为方式。

掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——他们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发、制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

世纪波文化发展有限公司

<http://www.century-wave.com>

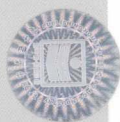


咨询投稿：(010)88254199

[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)

责任编辑：李 静

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。



ISBN 978-7-121-06082-3



9 787121 060823 >

定价：28.00 元

波士顿管理新视野丛书

# BCG 视野

## 市场营销的 新逻辑

The BCG Way  
The Art of Business Marketing

(日) 今村英明 著  
李成慧 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京 • BEIJING

HOUJIN EIGYOU 'RYOKU' WO KITAERU by Hideaki Imamura.

Copyright ©2005 by Hideaki Imamura and the Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI Inc.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI Inc. through Shin Won Agency Co.

Chinese Translation rights © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TOYO KEIZAI Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2007-4326

#### 图书在版编目（CIP）数据

BCG 视野：市场营销的新逻辑 / （日）今村英明著；李成慧译. —北京：电子工业出版社，2008.3

（波士顿管理新视野丛书）

书名原文：The BCG Way: The Art of Business Marketing

ISBN 978-7-121-06082-3

I. B… II. ①今… ②李… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 024589 号

责任编辑：李 静

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：涿州市桃园装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12 字数：153 千字

印 次：2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



## ■ ■ ■ ■ ■ 中文版序



“营销”已经成为当今重要的商业词汇之一，但其关注点仍然是消费者，而不是组织。虽然介绍消费者营销方面的最佳实践的资料层出不穷，但是有关“组织间营销”的资料却寥寥无几。

所谓组织间营销是针对以组织为对象的销售领域，不是直接面向消费者进行销售的，而是以企业、政府机关、学校、医院等团体为对象来进行销售的。它和一般意义上的销售有着根本的不同。

随着中国和全球供应链结合得越来越紧密，以及新工业公司快速成长，组织间营销的重要性达到了新高度。但是，有关这方面的讨论并不多见，而且对它的理解也不充分，特别是在像中国这样的新兴市场。从这个意义上说，本书的出现填补了这方面的空白。

本书作者通过大量的实际案例介绍了组织间营销的主要原则。正如他预言的那样，营销逻辑将成为 21 世纪企业营销人员不可或缺的素质。从事组织间营销的人员一旦掌握了营销逻辑，就不再是单纯的营销人员，他们



可以科学地把握市场，并能从市场中找到最大限度地发展本企业的机会。他们就会上升到一个新的高度，成为市场观察家，成为能够以企业经营者的眼光来看待市场的人才。市场观察家的重要作用不仅表现在营销业务中，在产品开发、制造、会计、策划等业务中也有所体现。从这个意义上说，成为市场观察家就迈出了通向“候补管理者”之途的第一步。

掌握了营销逻辑，就有可能升级为市场观察家，升级为市场观察家，就能以经营者的眼光来看待市场，为领导一个企业奠定坚实的基础。从这个意义上说，营销逻辑无论对于个人，还是对于企业，都是极为重要的。

我们希望您能喜欢本书，希望本书能帮助您在世界最重要的市场之一——中国取得成功。自上世纪 80 年代以来，BCG 在中国与中国本土企业及跨国客户开展了广泛的合作，我们了解这里有着急迫的挑战和动人的机遇。我们相信本书的内容与中国市场高度相关，并且非常及时。因此，我们向您推荐此书。

许介

BCG 资深合伙人兼董事总经理

BCG 亚太区消费品专项领导人

温济棠

BCG 合伙人兼董事总经理

BCG 大中华区市场营销专项领导人



# 序 言



如今，在组织对组织交易领域，营销已变得越来越重要。我所结识的许多从事生产和经营业务的企业的经营者们异口同声地强调：“以前，我们企业只有销售没有营销。今后，要强化营销。”不仅如此，美国一些一流的商学院，也逐渐认识到了组织间营销的重要性，开设了关于“商业营销”或“产业营销”的讲座。

组织间营销是针对以组织为对象的销售领域，不是直接面向消费者进行销售，而是以企业、政府机关、学校、医院等组织为对象来销售产品和服务。生产资料、B2B（Business to Business，即企业对企业的电子商务）交易等都包含在这个领域内。此外，在消费资料领域，面向大型销售连锁店类型的客户企业的销售，也需要进行组织间营销。

虽然市场上营销类的书多如牛毛，但是多数是介绍以消费者为对象的营销方法，基本上没有介绍针对组织营销的方法。即使著名的菲利普·科特勒教授编著的营销类教科书、入门介绍书也是一样，大部分都是以消费资料销售为对象。



我所在的波士顿咨询公司（Boston Consulting Group, BCG），是一家向企业经营者提供经营咨询的公司。其主要业务是帮助企业制定战略并促进战略的实施，帮助企业就研究、开发、制造、物流、人力资源、信息系统等业务专题进行改革。在这些业务中，我们主要的工作是帮助各行各业的企业提高销售业绩。本书以我在从事这些工作的过程中所发现的营销一线的问题、一些具体的改善业绩的方案和世界各国的做顾问的同行们的经验为基础编著而成。

本书介绍了组织间营销中营销逻辑的基本要素，旨在通过一些简便的方法或工具来引导读者学会分析思考、提高营销技能。读者通过掌握营销逻辑，对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户，如何持续拉开与竞争者间的差距，直至最后如何获取利润等，都能形成一套贯穿始终的看法、思路和行为方式。本书主要适用于从事组织间营销相关业务的商业人士、就读于商学院的学生和企业的经营者。

营销逻辑是 21 世纪的营销人员不可或缺的素质。掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——他们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发和制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

在读完本书后，如果你能重新审视自己日常的营销活动，重新思考关于营销技能的学习方法，实现从一名普通的营销人员到超级营销人员的飞跃，我将不胜荣幸。本书若能帮助你熟练掌握营销逻辑，进而实现从超级营销人员到超级市场观察家的过渡，我将无比欣慰。



# 目 录



|                      |   |
|----------------------|---|
| 绪论 一流营销人员的独特之处 ..... | 1 |
|----------------------|---|

## 第 1 章 在日本企业中蔓延的“营销逻辑

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 缺乏症” .....                           | 7  |
| 无秩序、不规则所带来的营销乌云 .....                | 8  |
| 弥漫于客户拜访次数、价格和促销费中的乌云 .....           | 11 |
| 乌云现象意味着销售一线的混乱 .....                 | 15 |
| 乌云形成的真正原因在于缺乏营销逻辑 .....              | 17 |
| 成功改善企业的现状，就能获得高于其他企业的增长<br>和收益 ..... | 24 |

## 第 2 章 机会再发现——科学分析市场的方法 ..... 26 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 市场观察家是市场的生态学家 ..... | 27 |
|---------------------|----|



|                         |    |
|-------------------------|----|
| 有助于科学地观察市场的 4 种方法 ..... | 30 |
| 业务机会发现图 .....           | 31 |
| 区别对待客户 .....            | 44 |
| 销售额方程式 .....            | 51 |
| 竞争标杆管理方法 .....          | 57 |
| 科学把握市场的诀窍 .....         | 64 |

### 第 3 章 战略再思考——标准化与客户化 .....

|                        |    |
|------------------------|----|
| 面向企业的营销战略 .....        | 69 |
| 制定战略的重点 1——产品和服务 ..... | 73 |
| 制定战略的重点 2——客户 .....    | 76 |
| 制定战略的重点 3——营销组合 .....  | 78 |
| “优先投资”才能在竞争中保持优势 ..... | 80 |
| 注意战略的界限和风险 .....       | 85 |
| 重大的分歧点，难以转换战略 .....    | 88 |

### 第 4 章 重新审视客户——分析客户的需求及

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 其决策结构 .....               | 89  |
| 深入了解客户企业的方法 .....         | 90  |
| 找准目标客户——找出重要客户的方法 .....   | 92  |
| 深入客户发现方法——重新审视客户的方法 ..... | 101 |
| 需求深入挖掘图 .....             | 107 |
| 对客户产生的经济价值 .....          | 113 |
| 决策主体 .....                | 118 |

## 第 5 章 重新构筑交易关系——接近客户的

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 方法                      | 123 |
| 方法 1 为不同客户配备各种使命不同的营销人员 | 125 |
| 方法 2 组成团队，集体作战          | 131 |
| 方法 3 建立与客户互动的关系         | 139 |
| 方法 4 提高销售效率             | 145 |

## 第 6 章 定价策略再构造——通过定价实现

|               |     |
|---------------|-----|
| 高收益           | 154 |
| 重新定价          | 155 |
| 重新定价时应该注意的问题  | 157 |
| 提高收益的具体定价方法   | 160 |
| 从组织上提高定价能力的重点 | 169 |
| 在重新定价时需要留意的地方 | 172 |
| 结束语           | 177 |





## ■ ■ ■ ■ ■ 绪论 一流营销人员的 ■ ■ ■ ■ 独特之处

---

### 生意好的出租车司机在做什么

坐出租车的时候，只要有时间，我总会问司机师傅一个问题：“生意好的司机与生意不好的司机有什么不同？”虽然都是司机，但因为每个人的情况都不一样：有给出租车企业开车的，也有开私家车的；有上早班的，也有上夜班的。所以他们给出的答案也各不相同。我把几十名司机的答案整理之后，得出如下一些结论：

- 生意不好的司机——把赌注押在某一段长路上，平时睡睡午觉、偷偷懒，主要特点是不怎么干活。
- 生意一般的司机——长时间劳动，工作起来废寝忘食，所以多数人身体都不好。

- 生意好的司机——善于动脑，干得很轻松。

其中，生意好的司机想尽各种方法拉客的事最有意思，也最能启发人。

我们来看几个例子：

- 维护自己特有的“乘客群”。有些司机在接到乘客的预约电话后去迎接乘客或者在周六、周日接送乘客去打高尔夫球等。也就是所谓的“包租化”。
- 在日本全国范围内拥有一批因工作关系需要经常到东京出差的“固定乘客”，有些司机会保证这些乘客每次“进京”都乘坐自己的车。这样的做法进一步推动了“包租化”，做到“大范围揽客”。
- 有些司机事先找出位于城市中心的大楼出口及街角等打车族集中的地方，根据经验弄清楚这些地方在哪些时间段内打车的人会比较，在上了一位乘客下车后，马上奔赴离自己最近的类似地方。也就是“将主要载客点地图化”。

生意好的司机的技巧不胜枚举，其共同点就在于：虽然简单，但是却包含着一些合理的“成功方式”，而且他们为提炼出这些“成功方式”持续不断地做出努力。比如，在“包租化”方式中，他们会根据跟乘客谈话的氛围及内容找出可以成为固定乘客的人，将印有自己手机号的名片送给对方，并标上大致价格；在“将主要载客点地图化”方式中，他们会询问乘客“为什么在某一时间段、某个地方打车的人会比较多？”，“经常会这样吗？”，以此来验证并增强自己的“主要载客点设想”。

因此，生意好的司机不会局限于把偶乘一次车的乘客送到目的地，而会不动声色地（预先计划好）跟乘客进行交流，找出与此后生意相连的契

机。做到了这一点，司机就不再单纯是一名司机，而是一名优秀的营销人员。

### 优等生、中等生、差等生

以前曾有一位学长跟我讲过业绩好的营销人员与业绩不好的营销人员的差别。他以当时在日本比较受欢迎的电视节目的广告词“优等生、中等生、差等生”为例，做了以下论述：

- 优等生——适当地做一些该做的事（不是花时间而是动脑子——在别人看来是在非常快乐地学习）。
- 中等生——拼命做一些比较难的事（出力不讨好）。
- 差等生——什么都不做（总是逃课）。

刚听到这些时，我很是佩服，觉得学长“表达巧妙、说到了点子上”。虽然刚才提到的出租车司机并不是营销人员，但是可以按照上述标准把他们划分成“优等生、中等生、差等生”。

那么，怎样做才能成为“优等生”呢？仅凭这些例子我们还是不太清楚。虽然我们知道只要不偷懒并努力学习就不会变成“差等生”，但是不清楚优等生们“该做的事”到底是什么样的事，“适当地做”又是一种什么样的做法。关于这些问题，即使问成绩优秀的孩子或者业绩好的营销人员，也只能得到“我们只不过做了一些大家都在做的事，没有什么大不了的”的答案。这倒不是因为他们谦虚或者不舍得将自己的经验传人，而是他们真的认为自己没有做过特殊的事，只是做了一些该做的事。对成绩优秀的

孩子来说，他们做的都是些理所当然的事，所以他们当然不能认识到自己的做法与一般做法的差别，更不能对此做出解释。如果问铃木一郎<sup>①</sup>这样的著名击球手“怎样才能击准球”，也只能得到“就是跟大家一样练习”的答案。同样，问“优等生”们怎样做才好，是得不到答案的。

如果我们认真观察在企业营销一线工作的员工们，就会发现他们中大部分人业绩平平。不管“优等生”还是“差等生”，都是很少一部分，绝大多数都是“中等生”。虽然这类“中等生”工作认真、勤奋，但是业绩总也提不上去。他们上班比别人早，下班后还要加班到很晚，周六、日还要工作；他们不停地发着名片、喝酒、唱歌、打高尔夫球、努力扩大自己的交际圈；他们不停地收集信息、与别人交换信息、用电脑整理信息；他们读很多与营销相关的书、不停地画着下划线、做着笔记，兢兢业业……但是遗憾的是，尽管他们付出了这么多的努力，大部分人还是业绩平平。于是他们不知如何是好，终日闷闷不乐，继续将更多的时间投入到工作中……虽然企业的经营者们也尝试着去激励员工，但是却怎么也提高不了这类“中等生”的成绩，所以经营者们也很着急……

这些就是在大多数企业中普遍存在的情况。

---

① 铃木一郎，日本爱知县西春日井郡人，美国职业棒球大联盟棒球选手。1994年创下的日本单季最多210支安打记录，并缔造太平洋联盟最高了3成85打击率，之后创下连续7年夺得“打击王”的日本记录。2001年，他加入美国职棒西雅图水手队，2004年创下大联盟单季史上最多262支安打记录。

## 成为优等生的关键——营销逻辑

优等生与中等生的区别不是一般人认为的营销技巧和技能。相反，有很多销售业绩很好的营销人员都不善言辞、害羞、不善于与人交往、不懂得营销技巧。所以，虽然技巧和技能是重要因素，但不是决定因素。

优等生与中等生的最大区别在于是否具有营销逻辑，这一点从根本上决定了销售业绩的好坏。营销逻辑是指通过科学地观察市场获得适用于自己企业的成功方式。“具有营销逻辑”是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的看法、思路和行为方式。

以前文列举的“包租化”的出租车司机为例，其营销逻辑在于：

- (1) 将目标集中在到东京出差的富裕乘客身上。
- (2) 为防止客户被其他司机抢走，要充分满足目标乘客的“进京”需求，在乘客“进京”期间为其提供周到的服务。
- (3) 这样做的结果是平时的生意一般，但在目标乘客“进京”时，乘客会连续几日包车，再加上乘客给的小费，司机们可以稳定地获取比平时高很多的收入。

不仅如此，司机们还要根据这些策略调整包括工作时间、下班时间在内的自己所有的出租活动。

因此，营销技巧和技能固然重要，但并不是所有的技巧和技能都重要。只有符合营销逻辑的技巧和技能才是最重要的，除此以外的技巧和技能都可以忽略不计。“包租化”的出租车司机所需的技巧和技能，与“将主要载