

HZ BOOKS
华章经管

第一手资料学习最成功公司的营销实战精髓

奥美广告首席执行官强力推荐

营销行家

THE MARKETING MAVENS

在经济动荡的年代，在顾客拥有充分选择机会的世界，
看全球顶尖的营销行家如何创造顾客

(美) 诺埃尔·卡彭 (Noel Capon) 著
赵银德 张灏 译



机械工业出版社
China Machine Press

Noel Capon, The Marketing Mavens.
Copyright © 2007 by Noel Capon.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and
retrieval system, without permission in writing from the publisher.
All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Business通过A/C授权机械工业出版社在中国大陆独家
出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

营销行家

THE MARKETING MAVENS

【美】诺埃尔·卡彭 (Noel Capon) 著
赵银德 张灏 译



机械工业出版社
China Machine Press

Noel Capon. The Marketing Mavens.

Copyright © 2007 by Noel Capon.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Business通过ANA授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-0311

图书在版编目（CIP）数据

营销行家 / (美) 卡彭 (Capon, N.) 著；赵银德，张灏译。—北京：机械工业出版社，2009.1

书名原文：The Marketing Mavens

ISBN 978-7-111-25911-4

I. 营… II. ①卡… ②赵… ③张… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第203483号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘斌 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25911-4

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



谨将本书献给迪安娜、莫娜、埃伦、保罗和彼得。

纵隔千山万水，我们始终是温馨的一家！

——斯科特·拉扎鲁斯 (Scott J. Lazarus) 副董事长兼首席执行官

普华永道会计师事务所

——里德·霍尔登 (Reed Holden) 副董事长兼首席执行官

普华永道会计师事务所

——多诺万·尼泽尔 (Donovan Neize-May) 副董事长兼首席执行官

普华永道会计师事务所

THE MARKETING MAVENS

赞 誉

这是一本难得的好书，其视角既切合需要，又与众不同，在我的心中产生了强烈的共鸣。它描绘了以市场为导向公司的全景式营销，介绍了在那些充满活力的企业中人们是如何以消费者为行动导向的。营销大师们的所想所为，都是以购买其产品、体验其品牌的顾客为中心的。

——谢利·拉扎勒斯 (Shelly Lazarus)

奥美广告董事长兼首席执行官

作者将全球顶尖营销专家的见解整合成一系列简明易懂的规则，把杂乱无章的营销概念剖析得深入透彻。这些规则是市场领导者和有志成为市场领导者的人们的宣言。这是我近年读过的最好的营销著作。

——里德·霍尔登 (Reed Holden)

霍尔登顾问公司创建者及首席执行官

把本书的观点运用到你的基层营销体系中，你的业务就会开花结果。营销人员应该深入理解顾客的动态及其原因，将对市场的见解转化为竞争中的优势，以此使自己脱颖而出，并增加业务价值。现在正是落实这一举措的时机。

——多诺万·尼亚勒梅 (Donovan Neale-May)

首席营销官理事会执行总裁

当许多人还对“以顾客为中心”的理念仅仅流于口头之时，本书已经明确指出了公司取得并保持领先地位的关键方略，即不断向顾客让渡价值。我衷心地向各行各业的商业领袖们推荐本书。无论他们是要建立一种全新的商业模式，还是要改革现有的组织，或是要使一个已经充满活力的组织更加强大，本书都值得一读。

——西德尼·陶瑞尔 (Sidney Taurel)

美国礼来公司董事长兼首席执行官

有些企业在供应紧缺的环境中一度蓬勃发展，但是如今的全球化却带来了一批有力的竞争者，它们随时准备将顾客抢走。然而，有些企业在竞争中存活下来并且脱颖而出，成为了各自行业的翘楚。卡彭博士的新书《营销行家》找出了营销的五大必要步骤，正是这些步骤使得这些企业与众不同。

——罗伯特·弗里德曼 (Robert Friedman)

@radical.thinking公司主席

新线电影公司前任主席

洛杉矶音乐电视网创建者

本书以深入浅出的手法，指出了那些成功的企业是如何深入到顾客心目中并开发出制胜战略和品牌的。实际上，营销高手往往是一些特立独行之人——他们能够发现别人忽视的机会，并坚定地对之进行投资、构建能力、开发新的业务。通过讲述一系列的公司——从星巴克到索尼，从梅奥诊所到维珍和彭博资讯——如何将“营销”的界限扩展到预测和满足顾客的需求，诺埃尔·卡彭精妙地展开了一个包含五个要点的框架结构。

——唐纳德 J. 乔戈尔 (Donald J. Gogel)

克杜瑞公司总裁兼首席执行官

诺埃尔·卡彭博士的《营销行家》是本值得一看的书，它对商业领袖的战略、工具和业绩进行了深入分析，与吉姆·柯林斯的《基业长青》有异曲同工之妙。许多采用同样视角的书只是将营销看做公司优秀业绩的影响因素之一，而本书则恰如其名，是将营销作为大战略来加以执行。如果营销人员和经理人希望自己的营销工作能事半功倍，他们都可以从这本恰逢

序言

大营销的全新观念

在过去的十几年里，经济全球化使商业模式发生了翻天覆地的变化。从20世纪40~90年代的近半个世纪里，在经济舞台上扮演最重要角色的因素是“供应稀缺”。公司并不需要做得很好，更不用说实现卓越了。在此期间，来自其他国家和地区的创新也构成不了多大的威胁。如果某地的某人找到了做某事的更好方法，那么完全可以将之忽略，或是过了许久才会勉强付诸实施。

如今，公司不再拥有这些特权，而顾客也不再唯公司马首是瞻。当代经济舞台上的主旋律是“需求稀缺”。尽管出现了数十次充满血腥的民主、大大小小的战争，但接近半个世纪的和平局面、技术进步及其他因素共同促成了经济的持续增长，这不仅发生在美国和西欧国家，同时也发生在亚洲、澳大利亚和南美洲。其结果是，随时会有新的创新和竞争者出现，眨眼之间它们就会抢走你的顾客、你的生意。现在，全球消费者对于他们想购买的产品都有无数的选择。因此，在企业对企业（B2B）、企业对消费者（B2C）的商业模式中，有利可图的顾客已经日益稀缺。

平庸的公司即使能在竞争中幸存，仍然还只是平庸的公司。因为它们仍然将市场营销看成是“小营销”（marketing），即将“营销”等同于传统的沟通和销售。

一流的公司之所以能够实现并保持一流的水平，是

因为它们根据“大营销”(Marketing)的理念进行营销。它们深知,需求不足意味着做生意的方法也不同了。它们懂得,在当今商业社会里最关键的一条是:顾客并不是必须与你做生意。在一流的公司里,组织的各个层次都有一流的营销专家,他们都有着共同的想法,即公司的任何举措,无论是研发还是客服,都必须致力于预见和满足顾客的需要。

确保稀缺的顾客和你做生意,是市场营销工作的前沿和核心。首席市场营销官(CMO)通常负责分析和识别哪一类顾客是目标客户,以及如何争取并留住这些客户。其中有些首席营销官做得比别人更好,而他们中最出类拔萃的一群人就被称为营销行家(Marketing Mavens)。不过,营销行家不仅仅存在于营销领域,在一些最成功的公司里,营销行家随处可见,不仅首席执行官和高级经理是营销行家,组织里面所有人员——从产品开发人员,到研发人员、销售人员、财会人员,以及人力资源部门人员——都是营销行家。简而言之,营销行家改变了公司对营销的看法和做法,使营销成为人人应尽之责。

《营销行家》这本书的使命,就是与你分享来自各行各业的营销大师们的经验,改变你在业务中对营销的看法和做法。

营销行家懂得,不仅营销部门里的人员,其实公司里的每一名成员,都应当协助开发和留住顾客。不能把营销当做一项独立的职能,它必须成为整个企业的工作。强调“大营销”的营销必须成为整个组织的经营哲学。我们必须认识到:失去顾客,你将一无所有。所以,无论你是市场营销员、工厂经理还是首席财务官(CFO)、首席执行官,不管你是来自研发部门、信息服务部门还是来自人力资源部门,也不管你是资深经理人还是刚刚入职的新员工,无论你的工作职责是直接面对客户还是在组织内部进行工作,你都需要知道如何在日常工作中把顾客作为工作的中心。

彼得·德鲁克在1954年所著的《管理的实践》^①(*The Practice of Management*)这一经典著作中提出了这一观点:

对于商业的目的仅有一种合理的解释:开发顾客。是顾客决

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。

定义了企业的本质……企业认为自己生产什么并不是最重要的，更无法影响到企业未来的发展方向和成功与否。最关键的是顾客认为自己购买了什么，以及他认为什么才称得上“有价值”……企业有且仅有两项基础性职能——市场营销和创新……市场营销是如此基础的职能，以至于它不能被看成是一项独立的职能……营销就等同于整个企业本身……要从顾客的角度看问题。因此，对营销的关注和责任，应该渗透于整个公司的各个领域。¹

在供应稀缺的年代里，很少有公司能认识到上述道理。而现在，所有的顶级公司都将市场营销看做是整个公司的第一要务。例如，保德信金融集团（Prudential Financial）是近来在金融业顾客服务方面较为出色的一家公司，而迈克尔·海因斯（Michael Hines）是该公司负责全球营销与沟通事务的副总裁，在我为撰写本书与他进行第一次访谈时，他就提出了这个观点。“供应太多，需求太少了，”海因斯说，“我们的营销立足点是，顾客不一定要与我们做生意。”在当今经济中，这个道理不论对哪个市场、哪个行业都是成立的。说白了，你对顾客的需要远高于顾客对你的需要。因此，昔日是买方需要打起十二分精神，而今天则是卖方需要打起十二分的精神了！

毫无疑问，顾客是你的核心资产，他们必须成为你所有活动的中心。只有当你的产品和服务能比竞争者的产品和服务带给顾客更多的价值时，你才会获得成功，才能生存下来并发展壮大，企业的市场价值才会得到提升。如果你没有做到这一点，或是你的竞争对手给顾客带来了更高的价值，你最终会被淘汰。道理就是这么简单。当然，问题在于竞争正变得越来越激烈。在当今的商业环境中，你会发现除了传统的竞争对手外，竞争还来自于各个方面——掌握不同技术的行业、不同的国家，甚至来自于你的供应商和分销渠道。

寻找营销行家

成功的企业会把顾客当做其业务运作的中心，并且会坚持下去，但迄

今很少有深入的研究来揭示这些企业是如何做到这一点的。为了填补这一研究空白，并更好地理解一流公司是如何获得和发展它们的顾客资产的，我在哥伦比亚商学院成立了一个研究小组，对一流的营销企业进行了长达数年的研究。

为了识别出营销领域的领军人物，我们首先开始研究一流公司的名单，例如，《财富》杂志的全球最受赞赏公司（Most Admired Companies）、《福布斯》白金400强、《商业周刊》的全球品牌价值100强、《广告时代》的全球广告商100强、美国杰出营销企业年度100强以及《营销》杂志的品牌推广50强。我们跟踪研究那些在这些名单中多次出现的企业，同时也关注新上榜的企业。我们将已知悉的名单与设在芝加哥的著名管理咨询公司戴蒙德-克拉斯特的海量数据库中的量化数据相结合，并辅之以美国密歇根大学顾客满意度指数中有关顾客满意度的数据（如要获悉有关研究方法的更详尽资料，可参看附录A）。

运用这些数据，我们建立三个宽泛的评价标准，并对这些公司和品牌进行了排名。我们所采用的三个评价标准是：市场领导力——关注企业的营销和财务表现；公司/品牌声誉——关注企业在创新、产品质量、品牌资产以及顾客满意度等方面的声誉；市场影响力——关注企业在专业营销人士中的影响力。对于每一个组织，我们都分别对三个标准进行评分，然后计算出综合排名。我们最终的研究范围涵盖了24类产业，排名包括了上市公司150强、品牌100强和私人企业40强。

接着我们对来自各行各业的40个组织的57名经理人进行了访谈。接受访谈者包括：首席执行官、首席运营官、首席营销官以及来自上市公司、私人企业、非营利组织的商业专家。这些组织涉及了24个产业中的18个，其中包括：银行投资业；商业服务行业；原材料加工行业；媒体、娱乐和咨询行业；医疗保健服务业；交通运输和物流行业。虽然绝大部分的公司位于美国，但也有不少公司来自亚洲和欧洲。许多公司都属于跨国公司，而另一些公司则属于纯粹的国内企业。我们有意识地排除了某些排名很高的企业，为的是向你展示多种经济领域中的数据。

如果没有那些愿意花时间接受访谈并提供自己见解的经理人，本书是

无法完成的。我们并不想关注那些一时一地的短期成功，我们要考察的是久经时间考验，仍然一如既往的杰出表现。短期的赢家可能很有诱惑力（还记得那时的安然公司是如何令人仰慕和艳羡的吗？），但本书所探讨的是长期成功者的经验。我们的首批访谈始于2002年，是面对面进行的；而我们最近一批后续访谈则是在2006年，大多数是通过电话和邮件的形式进行的。一些最初接受访谈的人已经不在原来的工作岗位上了，一些人调去其他部门工作，而另一些人已经去接受别的挑战了——毕竟，高素质市场营销人才越来越抢手。有些经理人我们仅仅访谈了一次，有些经理人则多次接受了我们的访问（本书所注明的受访者职位为最近访谈时其所担任的职位）。为了确保这些来自高层的观点能够准确地反映整个组织的情况，我们还与一线的销售人员组成了焦点小组，包括许多刚毕业的大学生和MBA。在同一时期，我们还对接受访谈的每家组织进行了广泛深入的二手资料调查。

在下列各章中，我将从美铝、亚马逊、彭博资讯、戴尔、ESPN、埃克森美孚、欧莱雅、梅奥诊所、雀巢、甲骨文、辉瑞制药、前进保险公司、保德信金融集团、三星电子、德国思爱普、星巴克、塔吉特、家得宝、丰田、UPS和其他公司身上提炼出成功的经验。虽然所处行业不同，但这些公司有一个共同点：整个公司都积极地以顾客为中心。

例如，美铝不仅是一家制铝公司，它还生产和销售许多不含铝的金属制品，许多读者对此会觉得奇怪。迪克·梅威尔（Dick Melville）是美铝工业产品航天航空市场部领导团队的副总裁，他告诉我们：“总的来说，我们的顾客并非是铝和其他产品的最终消费者。在许多情况下，只有当我们和消费者进行面对面交流的时候，才能真正了解终端市场，然后把握市场趋势、评价本公司的市场定位，并分析我们如何通过整条消费链来拉动价值的提升。”

雀巢预制食品公司的斯托弗（Stouffer's）和瘦身特餐（Lean Cuisine）品牌通过深入了解关键细分市场的需求，实现了显著的内生增长。公司总裁斯蒂芬·康里夫（Stephen Cunliffe）说：“我们认识到，在人生的不同阶段，人们对产品会有不同的需求。青少年喜欢吃什么？一对长时间工

作的年轻夫妇喜欢吃什么？一位上班的母亲希望给家人提供哪些食品？空巢家庭又喜欢吃什么？”根据顾客的需求和对食物的不同态度形成了细分市场，并且精确地针对不同的目标市场定位自己的产品，雀巢公司成为了预制食品行业的领头羊。

梅奥诊所在一百多年中一直向人们提供着杰出的医疗服务，是世界上最著名和最权威的保健品牌。梅奥的卓越源于两条简单却有效的经营原则：“病人的最大利益，是我们需要考虑的唯一利益”、“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。依照上述两条原则进行日常运作，有效地解决了在许多组织中存在的职能间与部门间的矛盾和冲突。

星巴克的成功是传奇式的，其主席霍华德·舒尔茨 (Howard Schultz) 将这种成功归因于整个公司范围内的以顾客为中心的营销文化。“星巴克的文化使每位员工对公司有着深切的认同感，因此会主动地接触顾客，传播公司对顾客服务的特征、特色和希望达到的品质。”

在过去数年中，索尼一直面对着来自竞争对手的巨大挑战，但仍然成功地提升了自己的市场地位，跻身于2006年《商业周刊》全球品牌100强。索尼公司遵循着一句格言：“无法衡量的东西就无法管理。”因此，在各类指标的测算上投入了很多精力。让·博埃尔 (Ron Boire) 是电子消费品部门的主管，他向我们指出索尼主要客户的关键指标是如何做到以顾客为中心的，并解释了如何在这一市场摒弃了“小营销”，而以“大营销”取而代之。“我们曾应用过传统的销售薪酬计算方法，即将预算与实际售出额相比较。如果某类产品的预算目标为100万美元，而你实现了110万美元的销售额，那就说明你干得不错，应当获得奖励。这种做法没有考虑到当月月底和年底会产生多少存货，也不管顾客是否买得起产品，更不管产品的送货是否及时。”索尼随即转向以顾客为中心的评估指标，博埃尔说：“我们会询问每一位顾客，‘对你而言什么最重要？你的目标是什么？你的战略考虑是什么？’……而我们销售人员每年两次奖金会根据顾客给出的评分卡发放。”

就像索尼公司一样，本书中提到的许多公司都曾遇到过困境。即使是最伟大的公司也会经历一些难熬的岁月。不过，它们在逆境中保持着坚韧的精神，在顺利时仍然会孜孜不倦地追求卓越，永远不会安于现状。当你读到这本书的时候，其中的一些企业可能正面临着困境，但我相信，它们共有的最佳做法仍然经得起时间的考验。²

能够听营销家们亲自讲述他们的营销成就是一件美妙的事情。我尽量广泛征引这些营销家在访谈中的原话，以保证访谈的原汁原味。不过，我们大量引用原话的主要用意并不是为了更加生动，或者增加点趣味性。即使对他们的原话进行了字面解释，也很难表现出隐藏在文字背后的风起云涌、奇思妙想以及那些使公司走向成功的东西。我们从访谈中获得的数据可以作为一个窗口，通过对利润表、资产负债表和股票价格的考查，反映出公司与其顾客之间的互动关系，而正是这种互动关系带来了销售额的起伏、利润的增减和股东价值的波动。

我的研究团队广泛收集了各种类型的数据，一次次地证明了一个虽然简单但对许多人而言又稍显激进的观点。营销不仅仅是销售和沟通，更不是老生常谈的“4P”营销组合：产品、价格、渠道、促销。营销要集公司全力，应对五个相互关联的挑战，使顾客成为战略和策略决策制定的中心。实际上，这些挑战形成了一个由五大必要步骤相互联系而成的新体系。如果企业想要在21世纪竞争日益激烈的环境中获得成功，就必须遵守这五大必要步骤：

- 选择关键市场
- 选择占优势的细分市场
- 设计市场供应，创造顾客价值并确保差异化优势
- 实施整合，服务顾客
- 评估关键指标

丰田目前是北美第二大汽车生产商，市值约为通用汽车的10倍。丰田

的成功并不是一蹴而就的，它经过了长期、持续的努力。丰田因其制定的各种体系而闻名于世，而其生产质量管理体系更是备受赞誉。正是借助于该体系，公司为丰田、凌志、赛昂等系列车型的顾客提供了在产品可靠性和功能方面表现卓越的产品。但丰田公司相对于其他汽车制造公司日益强势的市场表现还要归功于其他体系的成功，这些体系使丰田公司能够提供一流的设计、一流的经销商管理和一流的客服与沟通。

丰田严格遵循这五个必要步骤，而其以顾客为中心的杰出表现又促成了在其他领域的杰出表现，从而形成了一个良性循环。丰田公司的汽车设计和制造更能满足顾客的需要，因此，汽车的推销就更加有效。丰田也因此拥有了充足资源对市场进行选择 and 细分，从而领先其竞争对手；在全公司营销文化中实施一体化运作；时刻对关键指标进行评估，其中既包括生产线上的废品率，也包括顾客对所购汽车的满意度。

企业生存和发展的底线是：明年的利润并非取决于今年的销售数字，而是取决于明年的顾客。如果你想了解世界上最一流的企业是如何开发新顾客的、如何了解顾客的要求的、如何比竞争对手创造更多顾客价值的，请阅读本书。当然，如果你对这些问题不感兴趣，大可换本小说去读。

目 录

34
34
74
赞誉
序言	大营销的全新观念
22
第1章	营销新模式	1
22	让战略落地	2
30	唯一的目标	5
80	人人有责	8
70
第2章	营销执行力	10
80	致命的鸿沟	11
17	必要步骤一：选择关键市场	14
15	必要步骤二：选择占优势的细分市场	18
87	必要步骤三：设计市场供应，创造顾客	21
	价值并确保差异化优势	21
	必要步骤四：实施整合，服务顾客	23
	必要步骤五：评估关键指标	25
	雀巢预制食品：建设强势品牌	28
58	亚马逊公司：市场细分的大师	33
58
69
90

必要步骤三

设计市场供应，创造顾客价值并确保差异化优势

第6章 满足顾客需求	110
梅奥诊所：集思广益	112
辉瑞公司的优势	120
从问题顾客到利润大户	124
必要步骤四	
实施整合，服务顾客	
第7章 构建服务顾客的流程与体系	136
以高品质为目标的丰田体系	142
UPS：使顾客业务与企业体系同步	149
星巴克体验的幕后体系	154
迈克尔·布隆伯格及他的交互式终端	160
第8章 培养营销文化	164
同一种声音	164
人力资源的差异	169
塔吉特公司：正中目标	171
从各自为战到一致化	175
甲骨文公司的日式花园	180