

精确营销 指南

The Essential Guide to
Marketing Planning

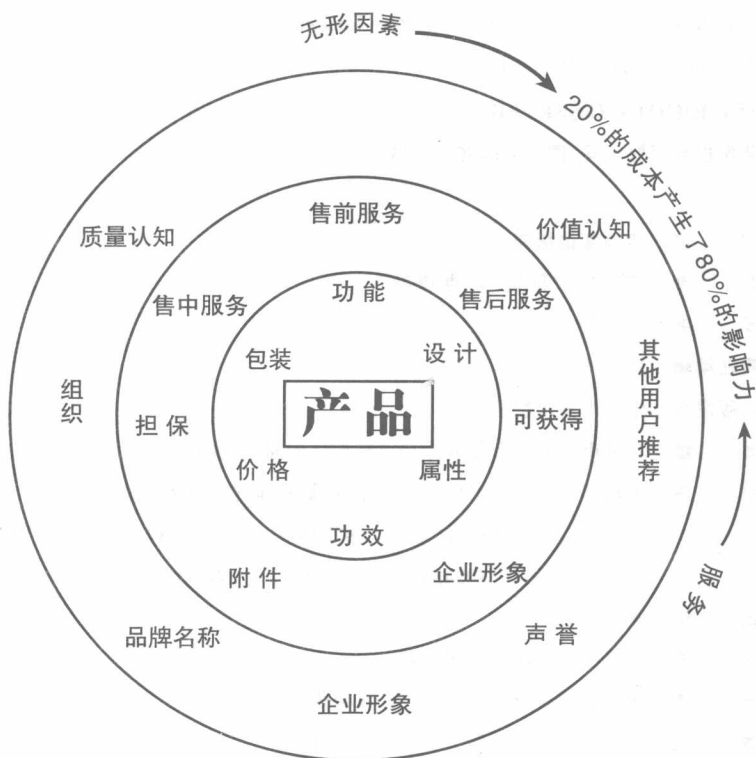
马尔科姆·麦克唐纳 著 李志宏 译

营销要更精确、更完善，使之提升到更新的高度，

真正成为抢夺竞争者客户的优势武器！

精确营销 指南

The Essential Guide to
Marketing Planning



图书在版编目 (CIP) 数据

精确营销指南/(英) 麦克唐纳著; 李志宏译. —北京: 中国市场出版社, 2008.2
ISBN 978-7-5092-0328-6

I. 精... II. ①麦... ②李... III. 市场营销学—指南 IV. F713.50-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 009796 号

Copyright © Malcolm McDonald, 2004

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *The Essential Guide to Marketing Planning*, First Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-0804

书 名: 精确营销指南

著 者: [英] 马尔科姆·麦克唐纳

译 者: 李志宏

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 889×1194 毫米 1/32 8 印张 117 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版

印 次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0328-6

定 价: 26.00 元

版权所有 违者必究



精确营销指南

本书专门为那些日理万机而无暇阅读长篇累牍的书籍的管理者而作。其优势在于收录了营销规划的核心内容。而对某些影响营销规划的复杂课题，如企业文化、权力互动、组织架构、知识技能等诸多方面，也作了简要的处理。营销规划的全部精要之处均已尽收其间；如果你需要一本便捷有效的指南，这本小书定能让你心满意足。

本书涵盖了营销规划的精华内容。每章的结尾都设有思考题，这些思考题并不是学习过程中必不可少的环节，但它们可以快速检测你对相关内容的理解程度。其中第一章的两个测验尤为重要，请务必完成。

如果需要获得战略营销规划和战术营销规划的最专业的方法，可以参阅笔者关于这些方法的专著：《营销规划：制定与实施》（牛津：Butterworth-Heinmann 出版社，2002 年，第五版）。该教材目前已广为采用，并颇受好评。本书的不少思想，以及一些思考题和图表，就直接选自这本教材。

最后，我要感谢 Native Arrows 公司的玛格丽特·巴斯小姐，她负责本书的编辑和校对工作。没有她的支持，本书绝对不可能付梓。她敏锐的洞察力和高超的写作技能是无与伦比的。

当今商海波诡云谲，市场竞争日益激烈，越来越多的人开始认识到未来的成功只能来源于周密规划和市场战略。为了赢得优势、抢占先机，企业的营销计划必须具有实际意义，即具备针对性、现实性和实用性。营销计划若要有所裨益，必须准确反映已知的企业环境和市场环境，同时为企业探索未知领域提供切实可信的指南。

在一个企业中，发展战略营销能力可分为三个相互区别而又相互依赖的阶段：

- 为营销规划过程和营销战略建立一个明确的框架，或者说逻辑架构；
- 建立完备的营销信息职能（有些企业还为其设立独立的部门），为该框架提供支持；
- 在企业内部采取必要的步骤，将书面计划转化为可行的主张。这一过程可能涉及企业文化、企业结构和运作方式等方面的变革，其中 CEO 的领导和参与尤为重要。

如果你对营销规划的基本目标和基本原则有了正确的理解，

并渴望对时间、精力、资源和行动进行合理配置，那么要使计划行之有效是可以达到的。本书对关键概念进行详细阐释和对必需的规划步骤逐步引导，将营销规划的基本目标和原则贯穿其中。读者可以通过每章结尾的“思考题及参考答案”（有些章节设有小测验）检验自己的学习进度。

经过了 50 多年的发展，各种营销技能中最难把握的仍然是如何进行有效的营销战略规划，使之能够引导企业成员为顾客提供卓越的价值。

克伦菲尔德管理学院（Cranfield Management School）25 年来的研究表明，作为营销核心功能的战略规划能力水平普遍偏低。而且，这种情况正在恶化。针对整个营销界提出的著名的布莱蒂和戴维斯批评（Brady and Davis criticism）发表至今已有 10 年左右，但营销人员“身价过高、不可信赖、不负责任”的现象却依然存在。

我们的研究也表明，基本营销技能水平偏低，几乎到了令人难以接受的程度。很多所谓的“从业人员”甚至从未听说过制订切实可行的营销计划所需的大多数诊断工具，而且合格的营销人员（指通过了一定营销水平考试的人）所占比例也非常低。

营销能力的水平仍然偏低。

试想一下，如果会计师、建筑师、银行家或者工程师没有通过一定的水平考试，情况会是怎么样？他们还能找到工作吗？答案可想而知。而更令人失望的是，不少营销从业人员竟然习惯于将自己未能对企业战略作出足够的贡献归咎于企业内其他成员不予合作。

**营销规划是对
营销人员的基本
要求。**

那么，看完这种针对营销界现状的开诚布公的批评之后，读者不禁要问，这本书究竟要做什么？具备良好的营销规划能力是对营销人员的一个基本要求，而这本小书就是要力图解决这个问题。本书将通过剖析营销规划这一营销中最难把握但却又是最为重要的技能，直截了当地告诉你“是这么做的”。

不过，首先还是让我们对你的企业的总体绩效作一评价。接下来的摸底测验虽然不能算是正式的专业问卷调查，不过若是得分不高，恐怕也足以说明你的企业尚有不少地方需要改进。反过来，若是得分非常高，建议你直接进入本书从第3章开始的核心部分。

看看你到底知道多少

的栏内打勾:

[illegible]

1. (a) 我们的投资收益率令人满意。
(b) 有充分证据表明，这种情况可能会再维持五年。
(c) 深入分析表明，投资收益率不太可能有实质性的提高。
2. (a) 我们的市场份额没有降低。
(b) 事实表明确是如此。
(c) 事实表明今后这种情况还将持续下去。
3. (a) 我们的营业额正在增长。
(b) 增长速度比通货膨胀率要快。
(c) 速度的增长并不以牺牲利润为代价。

4. 我很清楚地知道，我们的销售团队
 有时候只被容许推销赢利能力较
 低的产品线，而牺牲那些更有利
 可图的产品线。

5. (a) 我明白公司在过去五年内所
 采取的经营策略的理由。

(b) 我很清楚（而不仅仅是“希
 望”）公司今后五年要走向何
 方。

6. (a) 我很高兴看到，公司生产的
 是“市场所需要的”，而非
 我们“喜欢生产的”产品。

(b) 我们制定运作、研发、信息技
 术、人力资源、财务、营销
 和销售等战略的时候，是从
 公司的整体赢利能力出发，
 而不是为了满足任何个人的
 野心。

完全 正确	正确	不知道	不正确	很不 正确

完全正确	正确	不知道	不正确	很不正确

(c) 公司没有采用任何可能损害长期利益的短期策略，对这一点我感到很满意。

7. (a) 我知道一线管理层提供的销售预测和利润预测是实事求是的。

(b) 我知道这些预测值有着相当的准确性。

(c) 如果我或者其他主张把预测值提高，那是因为我们有能力达到更高的水平，而不仅仅是为了把预算表做得更好看一些。

8. (a) 我们会对公司内部产生的详细数据进行及时的分析，以了解关键业务领域正在发生的事情。

- (b) 公司管理层所取得的营销研究数据得到了整理，并用简明扼要的语言表示了出来。
- 而且这些数据在重大决策中确实需要并得到了应用。
9. (a) 我们卖给客户的产品没有不赢利的。
- (b) 我们会定期对相关数据进行分析，以保证数据的准确性。
- (c) 假如我们这样做，那么背后有非常充足的理由，而且我们都很清楚它们。
10. 我们的营销策略是根据对各种市场机会的充分研究确立的，而不是凭借“让我们做得更好”这样模糊的一厢情愿制定的。

完全正确	正确	不知道	不正确	很不正确

完成测验后，以标明“不知道”的一栏为中线，计算你在其左侧栏内划了多少勾，在“不知道”一栏和右侧栏内各划了多少勾。

测验成绩解释：

如果在“不知道”一栏及其右边栏内划了 11 个或者更多的勾，那么你的公司可能并没有做到真正意义上的“市场导向”。这时公司就需要对自身作进一步的审视。不过你所在的公司有没有这样去做呢？如果答案是否定的，你可能必须在市场营销方面真正努力。

“不知道”左侧栏内分数介于 12~20，表明公司较好地把握了某些影响成功的因素，不过仍存在较大的改善空间。

“不知道”左侧栏内得分超过 20，说明公司完全掌握了那些影响成功的重要因素。不过这是否真实地反映了公司的实际情况？如果答案是肯定的，这很可能说明公司的营销水平已非常高，在营销方面已经拥有相当好的业绩。



目录

摸底测验 I

精确营销 1 营销方案是什么,不是什么? 1

精确营销 2 拔出萝卜带出泥? 25

精确营销 3 战略? 战术? 37

精确营销 4 真的有 80/20 规则? 59

精确营销 5 现金牛还是瘦狗? 75

精确营销 6 卖给谁? 93

精确营销 7 怎么卖? I 113

精确营销 8 怎么卖? II 133

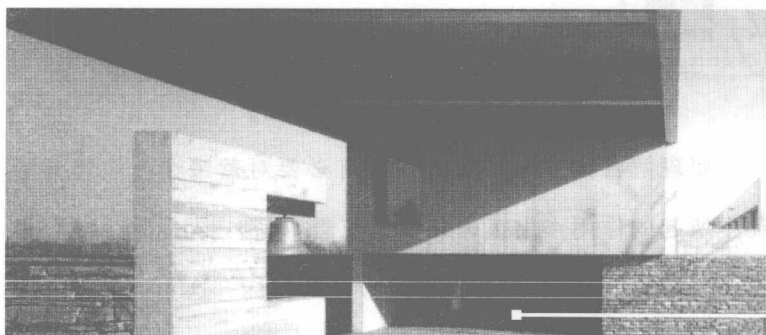
精确营销 9 降价还是涨价? 149

精确营销 10 最后一招? 165

精确营销 11 你知道吗? 你能做吗? 181

精确营销 12 执行啊执行! 217

参考文献 244



精确营销

1

营销方案是什么， 不是什么？

人们普遍忽视营销方案，将战略营销方案与销售预测和预算混为一谈，这导致不少企业未能充分发挥其竞争潜力，甚至没等认清其失败原因何在就过早地陷入破产的境地。如果它们能够充分理解营销方案是什么（以及不是什么），并将这种理解运用到实际行动当中去，这种悲惨的结局原本是可以避免的。

要理解营销方案，我们首先有必要对营销在企业经营活动中所起的作用作出正确评价。亚当·斯密（Adam Smith）早在 1776 年就指出，消费是生产唯一的目标。这句话其实精辟地阐明了“市场营销”的概念。市场营销概念的核心思想是：营销活动是企业生产能力和顾客实际需求之间为了同时实现各自目标而进行的匹配过程。由此可见，市场营销的目的是为已知的顾客需求提供产品和服务，而不是把企业喜欢生产的东西卖出去。

营销方案的目的及其原则主要是竞争优势的识别和创造。

**营销方案的目的
在于识别和
创造竞争优势。**

营销方案是一个为实现营销目标而对营销资源进行有计划的分配的过程。随着市场环境日趋复杂、不确定性不断增强，以及技术变革速度日益加快，企业以规范化、系统化的方式进入市场的要求变得空前强烈。跟前些年相比，如今的营销方案最为显著的特征是所有层次的管理人员都参与其中，并且最终起决定作用的信息是来自市场，而不是那些远离市场、从未或者几

乎没有实际操作过市场活动的高层决策人员。

当前，成功企业越来越重视对外部环境进行扫描，力求及早识别各种新的影响力量，并制定适当的应对战略。战略营销方案是产生营销计划的管理过程。它们通过相互衔接的步骤和一连串的活动，设定营销目标，形成实现目标的计划（规划程序的具体步骤和营销计划的具体内容将在第3章进行阐述）。对于那些产品结构相对单一而且规模较小的企业，战略营销方案过程通常是非正式的，而在那些规模较大、产品多元化的企业，这个过程往往是系统化的。

对系统化方法的要求

尽管从概念上把握战略营销方案很简单，但是众所周知，战略营销方案是营销过程中最为艰巨的任务。这是因为，战略营销方案要求将所有的营销要素结合在一起，形成一个系统、可行的计划，而且这种“结合”要求至少在一定程度上采取制度化的程序（institutionalized procedures），同时

对各种互不相容的目标进行权衡。试考虑如下四种典型的管理目标：收入最大化；利润最大化；投资收益最大化；成本最小化。这里每一种目标都可能迎合了企业内部不同的管理者的追求，这取决于他们所在部门的职能。这时，要想找到一种“最佳折中方案”，你就必须对这些目标影响要素之间的相互关系有着准确的、全局的理解，并在决策过程中始终保持理性的头脑。

当然，除了计划所采取的程序之外，管理的成功与否还会受到很多因素的影响。营销方案过程要涉及很多的相关因素，这就大大增加了规划的复杂度。这些因素包括：企业规模、全球化程度、管理风格、经营环境的稳定程度、竞争的剧烈程度、市场增长率、市场份额、技术变革，等等。不过，不论企业的规模大小、复杂程度，为了设定合理的、符合实际的市场目标，采取某种结构化的方法进行环境分析仍然是十分必要的。

一个常见的问题是在市场营销过程中短期思维往往先入为主，而“战略思维”却几乎完全缺失，或者几乎从不考虑