

NEW CHALLENGES FOR CMOs



营销总监的挑战

面对霓虹天鹅，打造创新×业绩的竞争力

黄河明 陈丽兰 沈永正 著

消费者是可以被研究的
找到消费密码
是创新公司的第一步

NEW CHALLENGES
FOR
CMOs



营销总监的挑战

面对霓虹天鹅，打造创新×业绩的竞争力

黄河明 陈丽兰 沈永正 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

成功的品牌营销就是能够把企业与领导者的愿景和方向,贯彻到公司组织流程之中,传达到消费者心中引起共鸣。本书特别强调科学数据分析和营销策略的运用,从中归纳整理出市场导向的思维,可作为企业营销高层策略中的指导与参考。

行销长的挑战

面对霓虹天鹅,打造创新×业绩的竞争力

黄河明、陈丽兰、沈永正著

©日月文化出版股份有限公司 2011年11月

原著作版权归日月文化出版股份有限公司所有

本书中文简体版由日月文化出版股份有限公司授权上海交通大学出版社出版。

All Rights Reserved.

版权合同登记号:图字:09-2012-462号

图书在版编目(CIP)数据

营销总监的挑战:面对霓虹天鹅,打造创新×业绩的竞争力/黄河明,陈丽兰,沈永正著. —上海:上海交通大学出版社,2012

ISBN 978-7-313-08954-0

I. 营... II. ①黄... ②陈... ③沈... III. 企业管理—市场营销学—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 196697 号

营销总监的挑战

面对霓虹天鹅,打造创新×业绩的竞争力

黄河明 陈丽兰 沈永正 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市大宏印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:7.375 字数:140千字

2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

ISBN 978-7-313-08954-0/F 定价:30.00元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:0512-52621873

营销总监的必读教材

我与黄河明博士曾经在一次论坛上相识,此后在半个月前他把中文简体版新作《营销总监的挑战》送给我,希望我为他的新书写个序。我跟河明博士有诸多共同之处。首先,他毕业于台湾新竹交通大学,我在上海交通大学任教,上海交大跟台湾新竹交大属同祖同宗的同胞兄弟。其次,河明博士曾经在惠普科技担任台湾地区董事长和总经理,我也曾经担任过上市公司的CEO,有共同的企业从业履历。再次,河明博士从事企业咨询多年,2003年创办悦智全球顾问公司,我先后从事企业咨询也有20年,因此与河明兄自然有许多共同语言。看到他的新作,自然也倍感亲切。

读完《营销总监的挑战》这本书,感觉颇为震惊和激动,应该说许久没有读到这么好的营销书了。我个人感觉河明兄的这本书有三个非常显著的特点。

第一,案例鲜活而丰富。书中收集了多个非常成功的市场营销案例,不但全面系统,而且分析中肯,视角专业,颇见作者的

功力。一般案例讲故事的色彩多,切中实地的分析少。而本书的分析既有深度,又有针对性,能够让读者在案例中感悟到更多有规律性的东西,从中受到很多的启示。

第二,充分关注市场营销的热点问题。市场营销是个动态的学科,随着环境的变化和消费者的变化,不断创新。河明兄的新作,抓住了全球化、市场过剩、数字经济、新媒体等全新的营销课题,进行了颇有深度的研究和分析。这对于我们驾驭新时代营销体系架构有着非常好的启示和借鉴作用。

第三,理论框架清晰明了。河明兄曾经在台湾大学商学研究所取得博士学位,受过系统的管理学理论熏陶,专业功底扎实,学术涵养深厚,能够从简单的、表面的营销事件背后看到深层的、有规律性的技巧与方法。因此,本书的站位和视野非一般实战性的营销书籍所能比拟。

综上所述,我认为河明博士的《营销总监的挑战》的确是营销总监的必读教材。它的读者群应该包括:1. 从事营销工作的总监及所有营销人员,他们能从书中吸收到完整的营销思路、鲜活的营销案例和全新的营销理念;2. 大学和研究机构营销专业的本科生、硕士生、博士生、MBA 和 EMBA 的学生,他们能够在书中将理论知识和现实需求对接起来,使他们能缩短从学校走向社会的距离;3. 营销的研究者,他们能够在本书中得到很多思想的火花,为研究方向的确定和研究课题的拓展提供有效的启



荐序一

示;4. 专业咨询公司的同仁,本书对于营销发展具有很多前瞻性的预判,是从事咨询必须关注的重要发展思路。

为此,我愿意向广大的读者来推荐河明博士的《营销总监的挑战》,相信这本教材一定能给大家带来意想不到的收获。

中国公共关系协会常务副会长

上海品牌促进中心秘书长

上海交通大学品牌研究中心主任

教授 博士 博士生导师

余明阳



航向创新价值的营销时代

最近美国加州大学伯克利分校的学者分析,一部 iPhone 手机,台湾的所有代工厂商仅能分得 0.5% 的利润,而苹果公司本身却能分享到 58.5%! 苹果公司将所有硬件生产工作都外包给亚洲厂商去代工,真正高附加价值的设计、研发、营销等高薪工作都留在了美国本土。

台湾的制造业长久以来一直欠缺自有品牌营销,绝大部分厂商停留在代工制造或提供零组件的组装,一旦遇到产能过剩时,为防止赤字扩大,厂商往往只好让员工放无薪假,甚至采取裁员的手段。台湾的制造业发展到今天,似乎需要重新检视自己的经营策略,彻底改变已成惯性的代工文化,从建立卓越品牌营销的核心竞争力着手改变,才有机会从目前代工红海的困境中解脱出来,航向新价值的蓝海。

《营销总监的挑战》这本书恰如其时地出版了。由于全球化的激烈竞争,技术创新必须与渠道革命、服务创新、顾客体验等因素结合,进行“整合营销沟通”,发展全新的经营策略与模式,

才有成功的机会。《营销总监的挑战》一书即从惠普、苹果及Google等国外成功的案例着手,深入介绍“整合营销沟通”的精神,并辅以企业实际个案,分别探讨品牌建构、顾客价值创造、顾客需求洞察、网络社群营销及创意营销等要素。

书中更清楚地指出,由于顾客需求随时改变,企业若能深切落实顾客体验,将会掌握到许多未被满足的顾客需求,从而发现顾客服务领域中异常丰富的商机。今日的企业价值创造,已经由产品制造端移向了顾客服务端。

中国经济快速崛起,已成为全球第二大经济体,世界各大知名企业都已确定中国市场为重点拓展市场。本书为有志于开拓中国市场的读者,提供了有价值的建议。

仔细读过本书后,深觉此书明确地阐述了营销创意成功的关键要素,内容精辟,见解务实,乃今日企业经营者不可或缺的参考手册。而本书的作者黄河明先生,也曾担任过资讯工业策进会的董事长,乃本人多年好友,故特为序,向各位读者推介本书。

台湾资讯工业策进会

董事长 史钦泰

听河明说 成功营销总监的故事

我与河明兄相识多年。担任过资讯工业策进会董事长及惠普科技公司台湾区营运总部董事长暨总经理等高阶职务的河明,堪称是现代商场上文武双全的“儒将”,对跨国企业的经营与管理、数字营销渠道与管理、组织布局与策略规划,可说有着独到的见解和独门的功夫。

悦智全球顾问公司在河明兄带领下逐步茁壮成长,近年来,与外贸协会就“品牌台湾”计划的推动,有许多深入合作的机会,“品牌辅导”更是其中的重点项目。

在辅导 10 多家厂商的过程中,河明所率领团队的主要工作,就是协助厂商进行品牌策略与定位、国际营销及市场进入策略、渠道发展,并协助厂商进行品牌活化及品牌增值,这也牵涉公司内部组织、商业流程的架构与调整。他的创意和贴心的做法,常常获得外贸协会同仁和厂商的钦佩,也让我见识到河明的专业修养。

过去亲炙他辅导的厂商,究竟难以窥其整体营销策略的堂奥,好在《营销总监的挑战》一书付梓,河明和他的两位合作伙伴,一同以说故事的方式,呈现诸多的案例。

这些实务上的所见所闻,让我感受更为深刻。在今天已步入“割喉战”的国际竞争市场中,营销总监的任务比以往更为艰巨,企业因此更需要足智多谋的营销总监,以规划出创造奇迹的经营策略!而本书正可作为想愉快胜任营销总监一职的人们,以及想善用营销总监所长的厂商们,一本重要的参考手册。

正如河明在书中所要阐述的,台湾的科技行业一直欠缺品牌营销的优势,因此,大多还停留在代工或是提供上游零组件的领域,当产能供过于求时,往往就只能看着毛利下滑,进而被逼着降低成本或费用,以为因应。而河明就是要既“述”又“着”地让更多营销总监及厂商认识到,如何从“创价”的观点经营和顾客的关系,注意市场上顾客需求的变化,并从未被满足的需求中,寻找创新方案的机会。

今天能一睹《营销总监的挑战》一书的朋友,可和我一样称庆,因为该书正是提供营销总监参考的一盏明灯!

台湾对外贸易发展协会
秘书长 赵永全



为组织打造营销 DNA

从 2008 年金融海啸发生以来,全世界经济动荡不安,美国次级房贷引起的危机虽已得到舒缓,但紧接着发生欧洲主权债信危机,引发二次衰退的忧虑。不景气造成高失业率,间接也造成了北非许多国家的革命,以及美国占领华尔街等社会运动,种种迹象显示企业必须准备好面对另一个市场严冬的来临。

柯达 (Eastman Kodak Co.) 和全球曼氏金融 (MF Global Holdings Ltd.) 两家大公司申请破产,很可能只是冰山一角,更多的知名企业正陷于危机。另一方面,我们也看到许多公司似乎未受到金融风暴影响,业绩仍然不断成长,股价也节节升高。苹果、宏达电和 Google 是其中的典范。为何这些公司能在如此诡谲多变的时局中逆势成长?

首先,这些公司都有创新的基因和源源不断的活力,推出令世人刮目相看的产品或服务;其次,也是本书要带给读者的重要观点,这些公司能在全全球市场的营销上展现十分优异的能力,他们了解顾客需求,将产业的洞见转化为创造顾客价值的构想,并

彻底执行品牌营销的策略,因而获致令人敬佩的成绩。

企业如何学习他们的营销思维和策略?营销总监该有哪些创新的做法?企业高层应如何以顾客为中心改变组织的文化?这些课题将考验企业绩效的优劣。

本书执笔的作者共有三位,沈永正多年来从事消费者行为的研究与教学,陈丽兰在营销专业经理和顾问工作上有近 20 年的经验,黄河明过去在惠普公司营销岗位历练 20 多年。

因为悦智全球顾问公司成立的机缘,三人有机会一起为许多台湾企业提供营销方面的咨询顾问服务,累积了宝贵的营销辅导经验。合作写本书的目的是希望为新世纪的企业提供营销上的创新思维,并提出营销总监改善企业经营绩效的新药方。

世界改变了,营销也需要跟着改变。

我们所谓的营销总监(Chief Marketing Officer, CMO)是指一家公司内负责营销的最高主管,他或她可能是一位负责全球营销的资深副总裁,也可能是一位自己亲自掌控营销的首席执行官。许多公司可能未设营销总监,但是许多首席执行官十分重视营销,也确实扮演了营销总监的角色,最能代表这类企业的领导者应该就是苹果的乔布斯(Steve Jobs)了。

2011 年 10 月 5 日,苹果公司的共同创办人史蒂夫·乔布斯因罹患胰腺癌去世,消息传出,全球媒体都以头条新闻和巨大篇幅报导这位科技巨星的陨落。近 15 年来,乔布斯重返自己所创

的苹果公司,让濒临绝境的苹果如浴火重生的凤凰,接连推出叫好又叫座的产品。苹果的产品赢得全球无数消费者喜爱,成功的关键与其说是技术上的天才发明,不如说是以顶尖的营销策略、敏锐的市场嗅觉、精准的产品规划设计,以及完美的执行所达成的结果。

另一家科技公司 Google 则是将科技用于创造全方位的营销绩效,他们的 Page Ranking 在技术上并非石破天惊的发明,但是把这项技术巧妙地 and 页面存储、关键字广告的分析等构想结合,吸引了网络广告主,创造了无数的广告版面。网络上 Google 搜寻的使用者快速增加,Google 的品牌价值因此快速提升,同时也以广告收入创造了惊人的利润。

台湾的宏达电以异军突起的气势,在智能手机市场攻城略地,在本书即将付印之时,我们欣然看到宏达电(HTC)品牌首度进入 Interbrand 全球百大品牌之列,以 36 亿美金的品牌价值名列第 98。这是 Interbrand 调查中第一次有台湾的品牌进入百大,也是华人企业中唯一进入百大的公司,具有里程碑的意义。

由王雪红和卓火土于 1997 年所创设的宏达电,初期以设计和制造笔记本电脑为主要业务,然而笔记本电脑的事业一直陷入困境,倒是另一个手持口袋型的 PC 产品 iPAQ 十分畅销。两位创办人并未因此满足,反而积极构思下一波的成长契机,他们留意到快速成长的无线通信市场,藉由与高通(Qualcomm)的合

作,成为第一家获得 3G 技术授权的公司。2002 年宏达电推出了第一款以视窗为作业系统的智能手机 XDA,从此开创成功事业。

近年来上述标杆公司运用营销创意,快速扩张巨大的市场,成为新世纪一开始最受人瞩目和敬佩的新星。宏达电首席执行官周永明不只一次强调品牌和营销的重要性,然而营销是一项内涵非常丰富、多元而复杂的工作,需要打破传统、创造全新的产品或服务,并以差异化的价值获得人们的喜好,与众不同、出类拔萃。

在创造差异的过程中,了解顾客、倾听顾客的意见是必要的过程。尤其在竞争愈发激烈且变化越来越难以预测的时代,了解顾客以及市场信息,对于企业精准达成营销目标,有着不可或缺的作用。

过去企业想要了解顾客需求,常见的方式有两种。一种是完全不相信或使用传统营销研究的方法,而倾向于采纳经营者个人的经验或是直觉。二是将营销研究当做一个经常性使用的工具。

在过去,不同形态的阵营,彼此间很少对话,这有几个原因。一是产业性质不同,通常消费性产品的产业较常使用营销研究的工具,而工业性产品则较少使用。另一个原因是,许多企业主不相信营销研究,对营销研究的使用时机以及目的有所误解。



作者序

确实在实践应用中,许多营销研究的使用时机并不完全正确,造成即使得到市场资料,仍然无法解决营销上的问题。本书针对此点,特别针对使用营销研究的时机有所论述,说明正确把握使用时机,营销研究确实可以解决企业的营销问题。

基于多年在品牌管理上的实务与辅导经验,本书整理了对于建立品牌管理系统相当重要的方法学,如品牌探索、品牌定位、整合沟通、接触点检视等,逐一具体分享执行关键,读者或可从不同的营销工具中找到解答。

营销全球不但需要品牌的加强,也需要渠道的精心布建。拟定渠道结构必须深入了解不同细分市场的竞争状态、采购行为以及产品趋势与特质等,这是本书讨论渠道管理时特别强调的概念。经过在不同领域与国家的实践经验验证,书中介绍的多项渠道策略思维与管理实务,应可普遍运用于 B2B 或 B2C 的产业环境。

过去 20 年来,世界经历了非常巨大的变化,营销因此必须跟着改变。现代营销已经明显地抛弃了过去以生产者出发的思维,向着顾客、社群以及社会的需求倾斜。营销学大师科特勒在他第九版的营销管理教科书中强调,营销就是创造价值给所争取的顾客,并保持长久的关系。

诚如 Google 两位创办人常勉励员工的一句话:“关注使用者,其他一切自然随之而来。”

创造价值是现代营销非常重视的课题,这种发展的主要原因是生产过剩。1997~2001年间,所有产业的销售量平均只占产能的72%而已,产销的不平衡状态仍在日益恶化。现代消费者的选择十分多元,于是形成种类繁多的不同群体,企业必须精准提供受特定群体喜爱的产品或服务,并与这些消费者保持长久的关系。

例如,关心环境的人们很可能未来买车只考虑油电混合车,在照明上只考虑用LED灯。现在消费者也具有较高的自主意识和行动取向,特别是团购类网站,由消费者集结而构成强大的采购力量,迈向逆向营销的新时代。

营销总监的责任加重了,企业的发展愈来愈倚赖他们所领导的经营新思维,营销总监的创新与转型刻不容缓。在各种挑战之间,期许营销总监们皆能正确使用营销工具,找到企业的新希望。

沈永正、陈丽兰、黄河明共同执笔

目录

Prologue

营销创造新奇迹..... 1

第一章 改变世界的营销奇才——乔布斯 3
与其说乔布斯是爱迪生第二,不如说他是一位科技界最杰出的营销奇才。

第二章 另一颗光芒四射的新星——Google 9
最早的搜寻服务并未产生爆炸性的成长。真正关键的差异在于 Google 的营销概念。

第三章 营销为何能创造奇迹? 14
企业有两项,也只有两项基本职责——营销和创新。只有营销和创新创造成果,其余都是成本。

Part 1

扩张的挑战 转型跨地域全球品牌 21

第一章 目标:跻身全球百大品牌 23
2011 年,Interbrand 所公布的全球百大品牌中,终于有华人血统的品牌出现。

第二章 提升品牌的做法 30
进入全球市场,需要突破文字可能造成的障碍,品牌由文字名称发展为全球消费者更容易辨认的符号。

第三章 华人业者的品牌困境 37
经营品牌,其实是经营消费者心目中的品牌印象,与 OEM 找订单的心态完全不同。