

Pilot 派力营销图书
中国营销人员的工具库和教材库

屈云波 主编

SECRETS OF THE MARKETING MASTERS:

What the Best Marketers Do — And Why It Works

营销大师

宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等
世界顶级营销大师持续成功的秘籍



【美】Dick Martin◎著 杨丽艳◎译

美国管理协会（AMACOM）经典图书

商业的目的是创造并留住客户，惟有两个因素——创新和营销能起到如此作用，除此之外别无它途。

——现代管理学之父 彼得·德鲁克（Peter Drucker）



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Pilot 派力营销图书

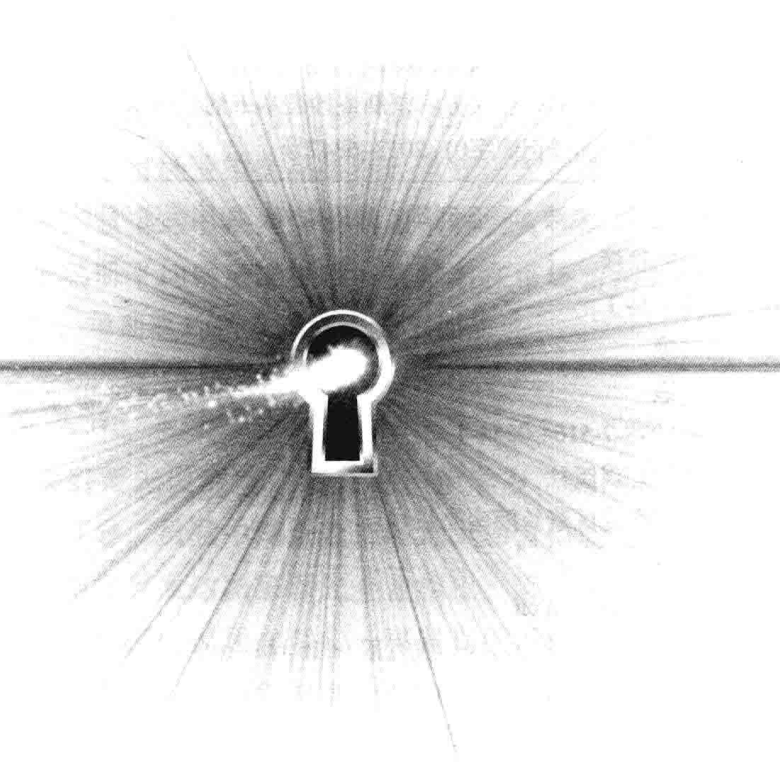
中国营销人员的工具库和教材库

屈云波 主编

SECRETS OF THE
MARKETING MASTERS:
What the Best Marketers Do — And Why It Works

营销大师

宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等
世界顶级营销大师持续成功的秘籍



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

营销大师：宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等世界顶级营销大师持续成功的秘籍/
(美) 马丁(Martin, D.) 著；杨丽艳译.

—北京：企业管理出版社，2013.10

书名原文：Secrets of the marketing masters:what the best marketers do—and why it works

ISBN 978-7-5164-0544-4

I.①营… II.①马… ②杨… III.①企业管理-市场营销学-案例-世界 IV.①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第235249号

Secrets of the Marketing Masters: What the Best Marketers Do — And Why It Works

By Dick Martin

Copyright: ©2009 Dick Martin

This Edition Arranged With AMACOM.

Through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia

Simplified Chinese Edition Copyright:

2013 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

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。

北京市版权局著作权合同登记图字01-2013-6847号

书 名：营销大师：宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等世界顶级营销大师持续成功的秘籍

作 者：迪克·马丁

译 者：杨丽艳

责任编辑：杜 敏

书 号：ISBN 978-7-5164-0544-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室(010)68701719 发行部(010)68414644 编辑部(010)68414643

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：168毫米×235毫米 16开本 20印张 266千字

版 次：2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定 价：58.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

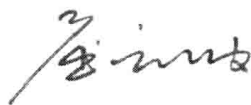
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2013年1月1日

内容 简介

INTRODUCTION

营销大师的成功秘籍

企业的目的就是创造并保留客户，惟有创新和营销能起到如此作用，除此之外别无它途。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

本书的主要内容

已故的商界泰斗、现代管理学之父彼得·德鲁克将营销放在了公司经营目的的中心位置，但这个中心却遍布死胡同和坑洼。

是什么让一些营销人员取得了成功，而另一些却成了高层阵营中的“果蝇”，四处乱飞，嘤嘤嗡嗡，生命短暂，一无所成，令人厌烦。不幸的是，近年来营销界的果蝇一直呈繁殖的态势。史宾沙管理顾问公司（Spencer & Stuart）认为，营销总监的职位只能干两年时间。而大多数营销活动的起步时间也需要两年，如果以打棒球为例，普通的营销总监只有一两次上场显身手的机会。而相比而言，普通的营销新手则有望穿五年半以上的球队制服^[1]。

虽然没人能击球千次，但仍有一小部分人可以入选任何一支全明星队伍。他们就是营销大师，他们的名字不时现诸报端。如果你像本书中所提到的人一样，也为宝洁（Procter & Gamble）、联合利华（Unilever）、通用电气（General Electric）、帝亚吉欧洋酒集团^①（Diageo）、微软（Microsoft）、富

① 世界最具规模的高级酒品公司，财富500强公司，始创于1749年，是一个通过并购建立起来的庞大帝国，占有全球30%左右的洋酒市场份额，并同时拥有100个世界顶级酒类品牌中的14个。世界第一的伏特加、世界第一及第二的苏格兰威士忌、世界第一的利口酒、世界第二的朗姆酒、世界第一的黑啤酒。

达投资（Fidelity Investment）或美国运通公司（American Express）等业界巨头工作，想不引起媒体的注意都难。但营销大师并不一定是声名在媒体中昙花一现的“超级明星”，他们中的很多人都在幕后默默工作，他们待在一个地方的时间要比其他人都长久，而且他们似乎已经破解了帮助公司实现持续利润增长的密码。他们的成功秘诀是什么？这就是本书要回答的问题，本书适用于所有的营销人员，无论是“首席”人物还是“初出茅庐”者都能从本书中获益。

谁是营销大师

据我所知，还没有人敢在自己的名片上印上“营销大师”的头衔。如果有人声称自己是大师，我也会蔑视他。如果你自认为是营销大师，那么很可能并不是。但我知道那些营销大师就在商界打拼，我们马上出发去一探究竟吧。

我首站拜访了顶尖的顾问管理公司，那里有创造了“营销总监”这一头衔的高级猎头。一些愤世嫉俗的人认为这些高级猎头创造“营销总监”的头衔不过是为了抬升求职者的身价，另一些人则认为这个头衔只是高于营销主管，以此和那些同在高管阵营里的首席执行官、财务总监、运营总监等并驾齐驱^[2]。

无论是出于什么样的动机，高级猎头们都清楚地表明伴随着“营销总监”这一称号而来的不仅是华丽的外表。简·史蒂文森（Jane Stevenson）在海德思哲国际咨询公司（Heidrick & Struggles，全球顶级猎头公司）主管营销活动，她认为首席执行官们对现今顶尖的营销人员有不同以往的期待。“过去的市场营销就是做广告，”她说，“在过去，一些公司会将‘创造性营销天才’安置在格子间，和直接领导分开。而如今，公司领导面临前所未有的压力，他们找寻的是生意伙伴。广告只不过是其中的一小部分。”

有趣的是，在我的第二站——一些大型广告公司，它们的老板们也这样

营销大师：宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等世界顶级营销大师持续成功的秘籍

认为。如号称是“营销社会的代言人”的全美广告商协会（the Association of National Advertisers）的总裁鲍勃·里奥德斯（Bob Liodice）说：“如果可能，我会以广告协会的名义摒弃广告，因为它给人一种单方独白的错觉。而营销提供了创建客户联系的平台，整个过程应该是对话式的。”在广告界，伯奇·德里克（Burtch Drake）和里奥德斯旗鼓相当，伯奇在1994~2008年间担任美国广告代理机构协会（the American Association of Advertising Agencies）的领导者。他对我说：“每家大型广告企业都意识到了自身作用的变化，但罕有想出对策的。”

实际上，与我交流的广告公司老板认为，市场营销在过去9年间的变化超出了过去90年的变化。例如，奥美全球（Ogilvy & Mather Worldwide）主席雪莉·拉扎鲁斯（Shelly Lazarus）认为广告又回到了婴儿期。她说：“所有的事情都需要重新考量，新科技引发了人们行为的变化。无论在购物、工作还是宅在家里等方面，人们的习惯都和以往不同。”

重新定义市场营销

与我会面的学者、顾问都提到了营销的一个新作用。多纳万·尼尔梅（Donovan Neale-May）是全球通公司（GlobalFluency communications firm）的总裁，他发起并经营着非营利性组织营销总监顾问委员会（CMO Council）。多年来，他和几百位世界顶级的营销人员合作过，并直接见证了他们职责的变化。他认为，“如今成功的营销高管所起的作用远不止是单纯地领导营销团队”，“他们还助推创新，提供经营战略。”

在有些公司，营销是创新的引擎，而在另一些公司，营销提供关键的燃料和方向。但所到之处人们似乎已达成广泛的共识，那就是如果说过去营销在很

大程度上是做广告，现在人们期望营销能够影响，甚至是促成从研发到服务的整个生产实现环节^[3]。正如德鲁克料想的那样，现代的营销已然成为公司经营目标的中心环节。

“通过利用商业元素，营销以一种深奥的方式实现了公司盈利的增长。”海德思哲国际咨询公司的史蒂文森认为，“事实上，我所熟悉的优秀的营销人员甚至没有营销专业背景。美联银行（Wachovia）^①的首席营销官来自财政部门，塔吉特百货公司（Target）^②、星巴克（Starbucks）、花旗银行（Citigroup）、百思买（Best buy）^③的首席营销官们虽普遍具有管理经验，但都和营销无关。”

候选人

如此二十几个访谈下来，我很清楚自己并非在探寻当代那些“狂男狂女”的秘密。大型广告公司不仅已经搬离了麦迪逊大街（Madison Avenue），而且在董事会的会议室以及高管套房里也难觅踪影。营销界的大师们似乎已倾向于客户。

我和很多这样的人交流过，也和与他们共事过的人谈过话。我解读他们，也解读他们所服务的公司。最终我提炼出了一份清单，上面罗列了十几个人的名字，很显然他们就是营销大师。其中既有大名鼎鼎的美国运通公

① 又称瓦霍维亚银行，于2001年由美联银行同瓦霍维亚银行合并而成，并延用了后者的名字，是向零售、经纪与公司客户提供金融服务的最大银行之一。

② 位于美国明尼苏达州明尼阿波利斯市，在美国47个州设有1330家商店，是美国第四大零售商，全球500强公司。

③ 全球最大也是最富盛誉的零售公司之一，主营消费电子、家居办公用品、电器、娱乐软件及其相关服务。

营销大师：宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等世界顶级营销大师持续成功的秘籍

司（American Express）的约翰·海耶斯（John Hayes），通用电气（General Electric）的康贝丝（Beth Comstock），也有稍逊一筹的北电网络（Nortel）的劳伦·弗拉迪（Lauren Flaherty）和联合利华（Unilever）的阿利桑德罗·曼弗莱迪（Alessandro Manfredi）。他们中有的企业家，如特拉莫（Tremor，美国网络视频广告公司）的史蒂夫·诺克斯（Steve Knox）、社交音乐网络平台uPlayMe以及华纳音乐（the Warner Music Group）的丹·佩尔森（Dan Pelson）；有的人在整个职业生涯中都效力于一家公司，如微软的米奇·马修斯（Mich Mathews）、塔吉特百货的迈克尔·弗朗西斯（Michale Francis）。他们中有人并非严格意义上的营销总监，而是首席执行官，只不过这些首席执行官在营销上很有建树，从而让自己的公司异常成功，如Zappos^①的谢家华（Tony Hsieh）和极客小队（The Geek Squad）^②的罗伯特·史蒂芬斯（Robert Stephens）。他们中有人是营销领域的新面孔，如IBM的乔恩·艾华塔（Jon Iwata）；还有人致力于营销几十载，如帝亚吉欧洋酒集团的罗波·马尔科姆（Rob Malcolm）。

想必在本书付梓出版时，有人已经不在其位了。营销人才十分稀缺，营销大师更是炙手可热。有些人会得以擢升，而有些人却因为未能达到企业较高的预期而被迫出局。有些人因经济低迷、公司一蹶不振而惨遭重组失业，有些人则索性自己创业。就在我把本书的手稿交予编辑时，宝洁公司的吉姆·斯坦格尔（Jim Stengel）宣布在53岁退休，将余生用于“把市场营销作为一种正能量加以推广。”

斯坦格尔在宝洁服务了25年，从事高层营销管理七年，资历颇深，是公司

① Zappos是一家美国卖鞋的B2C网站，始于1999年，如今已成长为网上卖鞋的最大网站，创始人谢家华是华人。

② 提供民用和商用的电脑支持服务的公司，在2003年被百思买收购。

近年经营状况好转的重要推手。他笃信营销能够让人们的生活更美好。一方面“营销让人们生活更美好”的观念听起来虽然幼稚但精神可嘉，另一方面它亦企图误导大众。伟欧姆食品加工器具制造公司（Veg-O-Matic）和金厨刀具（Ginsu Knives）确实让自己的营销人员过上了好日子，但他们对消费者的幸福所起的作用却是值得商榷的。当经济颓靡需要一剂猛药时，营销也许值得一试。

有目的的营销

这正是斯坦格爾的观点——如果营销人员能够深入思考他们的较高目标，就会影响到从产品概念到推广的一系列行动。他说：“把普林格（Pringle of Scotland^①）的较高目标设定在给人们的生活带来意外之喜上就会影响你的一切行动，包括产品配方、产品包装、产品推广。”产品的较高目标并不一定非得高瞻远瞩，但是一定要根深蒂固。“每一个伟大的品牌都不是凭空产生的，有目的的营销就是要重塑这一理念。只有这样，你才能看到截然不同的表现，才能让人们拥有把事情做得更完美的信念。”他已经在自己公司内部和其他地方见证了这样的改变，我们也将会亲眼目睹。

但是有目的的营销需要相应的客户服务来配合，对那些惯于利用二手简报及陈腐策略的营销人员来说很难实现。2004年斯坦格爾针对美国广告商协会发表了一个里程碑式的演说，宣称现存的营销模式已经过时并给整个行业打了一

① 顶尖的苏格兰毛衣制品商，通常简称为Pringle。公司由罗伯特·普林格（Robert Pringle）和他的搭档于1815年建立，2000年被香港的纺织业大亨Kenneth Fang 所领导的SC Fang & Sons 公司收购。通过一系列明星云集的商业推广活动，使这一品牌现在远远不是仅靠生产高尔夫运动服饰而闻名时尚界。公司持有伊丽莎白女王二世和王太后颁发的王室供货许可证。

营销大师：宝洁、联合利华、通用电气、美国运通等世界顶级营销大师持续成功的秘籍

个差强人意的“C-”。所有的营销大师都对现状极度不满，具有敏锐的智慧和猎奇心理，这也是他们成功的秘诀之一。他们全都睿智机敏，富有活力和创造力。但本书揭示的成功秘诀并非是这些显而易见的特质，事实上很多营销大师自身都没有觉察到它们的存在。

什么如此神秘

与营销大师打交道的时候，首先打动你的是他们把自己看作组织生态系统的一部分，一种契合公司的特定需要和文化的制度变化过程。他们帮助塑造这个制度变化过程或是承袭之。无论是何种情形，他们都代表着推动力和生命力。他们使组织生态系统良性运转，并不断对其进行调整以适应新形势、新挑战。营销大师们创业或供职于某个公司，其职责范围或所处领域不尽相同，但所遵循的基本原则却可以供任何规模、任何类型的公司学习效仿。

那么他们的成功秘诀是什么？我把它们整理划分为三类，对应了本书的三个部分。第一类秘诀十分重要，即本书的第一部分：“由内及外思考”。

思索自己如何适应公司的商业运营模式

沃尔玛、塔吉特百货、微软、通用电气的经营方式不同，营销手段也不同。营销大师们知道如何融入公司的运营模式，并基于此形成独特的品牌，能与同在高管阵营的同事们建立互信。他们把同事当作内部客户，除了发挥自身的职能作用外，同时也代表了外部客户的诉求。他们与公司文化同步，能帮助公司发展，满足不断变化的客户需求。他们专注于重要的结果，同时也和同事分享同样的目标、成就亦或失败。

在本书的第二部分要探究的营销大师的成功秘籍是“由外及内思考”

响应首席执行官的最高利润增长指令

营销大师不仅懂得如何顺应首席执行官的期待，也懂得如何达成期待。有的首席执行官希望营销总监冥思苦想，给各个部门提供广告和宣传手册；有的首席执行官希望营销主管能够担负起品牌督察的角色，在公司标识遭到侵犯或营销推广误入歧途时果断出手遏止；有的首席执行官希望营销部门给公司造势，而生产部门则力创需求。无论怎样，所有的首席执行官在乎的只有一点：利润增长。营销大师无论做什么都要和这一点相呼应，把客户的需求转化为公司的预算和利润。

赋予人们忙乱的生活以意义

人们日益抗拒广告。根据杨科洛维奇合伙公司（Yankelovich Partners，世界顶级的市场调研公司）的调查，65%的消费者认为“被太多的广告频繁轰炸”^[4]。具有讽刺意味的是，很少有广告能产生预期的效果。想一想“在每天睁开眼睛的1 000分钟里，每个美国人平均接触5 000条广告”^[5]，广告如此不招待见也就不足为奇了。

更何况要是人们真的去看、去读、去听这些广告，恐怕就没有时间做其他的事情了。从好的一面说，这些信息或许相互抵消，但从不好的一面说，它们营造了令人压抑、烦躁的氛围。因此，营销的声誉已跌入低谷。一个营销机构的主管甚至说：“消费者讨厌我们，认为营销人员、广告人员想方设法在线上或线下向他们发送垃圾邮件。”^[6]营销行业的报刊当然马上对这种“自我厌弃”予以谴责^[7]，但他的话是有道理的。营销大师们深谙这一点。他们懂得如何在产品的较高目标和消费者的深层需求和价值观中找寻交集，以便有的放矢地服务消费者。

挑战的时代

当伯奇·德里克从美国广告代理机构协会任上退休时，一个朋友评价说他的职业生涯跨越了两个阶段：丰盛午餐、多台戏剧。伯奇告诉我可以用一个词来概括当前市场营销的状态：混乱。

来看一看这些刚刚新鲜出炉的创新：宽频技术把电视变成了互动电话亭，又让移动电话具备了全动态视频图像。用移动电话直接扫描超市中、百货商店里的商品的QR二维码即可从网上查到商品的相关信息。当人们从货架上拿起一件商品时，商品包装上的射频识别标签（Radio-frequency identification tags）使相关信息在购物车屏幕上一目了然：“你这是想要花生黄油果冻吗？”移动电话成了电子钱包，可以用来支付几乎所有的费用：在赫尔辛基坐趟公车，在东京买个巨无霸汉堡。

在销售过程中，消费者海量的信息数据排山倒海般涌进公司。新数字媒体如雨后春笋层出不穷。排名、发行量、广告记忆度等媒体测评工具的数量从20世纪70年代的50多种增加到如今的400多种，出现了诸如收视测量仪/测听计（people meters）、客户互动（engagement）、销售场所数据（point-of-purchase data）等新名词。网络广告的点击率等新的测评工具（CTRs, click-through-rates）中植入了千人成本（CPM, cost per thousand）这一测评尺度。

往往是营销人员刚刚掌握了最新潮的术语，另一个新生事物又诞生了。每项全新的研发都是一把双刃剑。全球化不但开发了新的市场，同时也创造了新的竞争对手。最新技术给产品创新提供了养料，却很难让其持久。封闭的市场得以开放，政策宽松，但即时通讯的发展又将每家公司置于透明的玻璃屋中，周遭各路批评家严阵以待，随时抛砖掷瓦，影响巨大。富裕阶层日渐扩大，但物价压力却大增。营销人员对消费者施加影响的渠道比以往都要多，但影响的

方式、时间和结果却都牢牢掌握在消费者手中。

与此同时，高级营销主管们还不得不应对公司内部的阻力。他们不仅得不到销售、财务、运营等部门的支持，还得调节直属的市场部和公关部门间的矛盾。多家公司甚至在总部、分公司、商业区都设置了相互竞争的营销机构。埃森哲咨询公司（Accenture）^①认为，在全球的公司范围内绝大多数高管对营销都评价不高。在要求高管们对11个职能部门为公司所做的贡献进行评级时，只有23%的高管认为营销“做出了巨大的贡献”，而对销售及客户服务做出相同评价的高管比例分别为61%和43%。

在营销人员被这些困难搞得焦头烂额时，老板却在大力推行绩效责任制。百货业巨头约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）^②或许乐于承认他们的半数广告都是毫无价值的，但现在的首席执行官们明确要求知道在营销上的投入得到了怎样的回报，而且这种回报必须是货真价实的销售额和销售利润，而非是品牌形象。否则，很多首席执行官们不知道还需要营销做什么。

希捷科技公司（Seagate Technology）的首席执行官比尔·沃特金斯（Bill Watkins）在接受《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）采访时说：“我看到有人推出了一项价值2 000万美元的营销活动，这真是难以置信。但两天后我和财务总监在15分钟内就批准了一项价值95亿美元的研发预算。在营销上投入2 000万美元？我们可不知道该怎么做，这会让我们疯掉的。^[8]”

① 埃森哲公司是全球最大的管理咨询公司和技术服务供应商，它原是全球安达信（Arthur Andersen）会计事务所的管理咨询部门，是全球领先的公司绩效提升专家。凭借丰富的行业经验、广泛的全球资源和本土市场的成功实践，埃森哲帮助客户明确战略，优化流程，集成系统，引进创新，提高整体竞争优势，成为绩效卓越的组织。

② 1838～1992年，美国商人，百货商店之父，首创大型综合商场模式，降低产品成本和价格；首创商品退回制度，保障消费者权利；首创连锁店经营模式。资助安娜朱维艾特Anna Joiviet成功将5月第二个星期日定位美国的母亲节。其名言“我在广告上的投资有一半是无用的，但是问题是我不知道是哪一半”广为人知。

不单单沃特金斯这么想，财富100强公司总共有1 200位董事会成员，其中只有13个是营销人员，仅占总人数的1%。哈佛商学院（Harvard Business School）的约翰·奎尔奇（John Quelch）教授做过一项统计：只有1/3的董事会成员定期查看最基本的营销数据^[9]。几位供职于财富50强公司的董事会成员对我说，在他们参与的会议中从来都没有把营销项目和销售收入直接挂钩。一位董事会成员告诉我，“董事会，甚至首席执行官都很难把营销和销售成果联系起来，因为他们不理解也没有人予以解释。”董事会会对营销的反应，但几乎毫无例外地他们是问：“我们能支付得起吗？”而不是“我们应该做多少？”这就好比董事会成员穿着精致的条纹西装，里面却套着一件T恤衫，潜台词即：“我对广告一无所知，但是……”即便他们注意到了营销，也只是中意于诸如电视广告这种能够吸引其配偶注意力的外在表现形式。

营销总监

一位身经百战的营销总监说：“营销是一杯致命的鸡尾酒，过高的期望、强烈的抵制、各种复杂局面都掺杂其中。^[10]”确实如此，无论公司大小，营销总监都曾屈服于这杯致命毒药。据史宾沙的格雷戈·韦尔奇（Greg Welch）讲，2006年全美100家大型的销售公司中有40家更换了营销总监，只有三位得到了晋升的。在过去的三年中，十之有七的公司对其营销部门进行了重组^[11]。事态如此糟糕，营销周刊《广告时代》（*Advertising Age*）甚至配发编者按：“或许我们应叫停营销总监的职位……或者至少可以把这个头衔改为“不确定总监”，就像在说：“可能他会留下，可能不会；可能她的动议会受到欢迎，从而开拓新的发展方向，可能不会”^[12]。

国际研究学院（Institute of International Research）的调查显示，美国的高