

The
Economist
Books

《经济学人》丛书

有效营销

Improving Marketing Effectiveness

[英] 罗伯特·肖 / 著

在传统的营销手段失效之时，如何才能建立一个以知识为基础的整合系统，以便在满足顾客需求的同时，又能创造高额利润？



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

The
Economist
Books

《经济学人》丛书

有效营销

Improving Marketing Effectiveness

[英] 罗伯特·肖/著

严丽川/译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

1999/11

图书在版编目 (CIP) 数据

有效营销 / [英] 肖著; 严丽川译. —北京: 中信出版社, 2004.3

书名原文: Improving Marketing Effectiveness

ISBN 7-5086-0133-5

I. 有… II. ①肖… ②严… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第007635号

Improving Marketing Effectiveness by Robert Shaw

Copyright © 1998 by The Economist Newspaper Ltd.

Text Copyright © 1998 by Robert Shaw

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Copyright Licence arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

ALL RIGHTS RESERVED.

有效营销

YOUXIAO YINGXIAO

著 者: [英] 罗伯特·肖

译 者: 严丽川

责任编辑: 陈永华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.75 字 数: 210千字

版 次: 2004年5月第1版 印 次: 2004年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-4500

书 号: ISBN 7-5086-0133-5/F · 688

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致 谢

关于本书的最初设想和实际撰写，我要特别感谢我的朋友、编辑和长期的顾问卡洛林·怀特，他比任何人都先看到本书的观点及其涉及的领域，并鼓励我熬过本书写作过程中那些黑暗的日子。我还要感谢斯蒂芬·布劳、蒂姆·安伯勒、休·戴维逊和戴维·威瑟，他们阅读了本书并提出了很多合理的意见。

如果没有这些人对我的鼓励，本书根本无法完成。从过去到现在，这些人都在倾听我的想法、同我争论并帮助我形成自己的思想。我尤其感激以下诸位：约翰·迪克森和麦克·格林，我是在剑桥大学认识他们的；布鲁斯·威斯顿，早在20世纪70年代就和我一同研究能源政策和进行方案策划；肯特·布鲁克斯、鲍勃·凯斯顿包姆和凯特·凯斯顿包姆夫妇、卢迪·乌汀、杰里·甘特曼以及科林·诺顿-史密斯，这些是我在安达信咨询公司从事数据营销时的同事；默林·斯通是最先建议我离开安达信开创咨询机构的人；利兹·蒙哥马利的研究技能为一些极为困难的全球性项目节约了时间；佐纳·斯特洛伊、艾伦·杜尔伯格、麦克·丹尼尔和山姆·帕尔米萨诺，感谢他们帮助我解决了我职业生涯中最为荒谬的顾客案例；感谢蒂姆·安伯勒邀请我参与Metrics计划；还要感谢安德鲁·埃伦伯格和菲利普·科特勒对我关于测量体系的著作的兴趣。

几年来，这些讨论中孕育出来的思想的种子逐步发芽成长起来。卡洛林·怀特先知先觉地为金融时报集团撰写了一篇关于营销责任的报告。这一举动促使我开始试图把上述思想写下来。后来我开始教书，并把测量体系纳入自己的咨询业务中去。最后，越来越明显，关于测量的话题比我曾经以为

的更为重要，而它又几乎是一块处女地。朋友和同事们进一步敦促和鼓励我就此写一本书，使这一思想更容易理解。教学和咨询工作也帮助我进一步简化思想，形成体系纳入书本。我的学生和顾客们所提供的反馈和看法使我受益匪浅。最后，我要衷心感谢马尔科姆·麦克唐纳，是他把我引回学术界，并使我成为克兰菲尔德管理学院的访问教授。

罗伯特·肖

前 言

到需要新思想的时候了

“让我讲得更明白些：贝斯特科超级市场对于出售健康食品不感兴趣，他们并不关心这个国家人民的健康。而这个国家的人看上去越来越关心自己的健康，这才是令贝斯特科担心的。贝斯特科只想继续出售那些一直在卖的东西，就是白面包、烤豆子、罐头食品，以及那种胖嘟嘟、汁水四溢、令人心动的被称为‘英式香肠’的东西。那么，我们能给他们提供一些什么帮助呢？”

这是一个成功的营销经理丹尼斯·巴格利的一段开场白。巴格利是电影《如何在广告业取得成功》中的角色，由理查德·E·格兰特扮演。格兰特成功地演绎了一个营销人员在公众中的典型形象：贪婪、粗野、自大，但最后往往还能取得成功。他还随便编造有关顾客习惯、动机和心理的各种事例和数字。当他的一个下级请他提供调查证据时，他反唇相讥：“我不需要什么市场调查。我已经和1 350万名家庭主妇相处了15年，知道她们所有的事情。她们平均37岁，有2.3个孩子，其中1.6个是女孩。每周要用2卷手纸，每个月做爱不超过4.2次，有7个电暖器，并担心自己的体重超重。”

巴格利非常令人生厌。人们的习惯是个人隐私，而人们在厨房、浴室、厕所和床上的习惯都被营销人员放到显微镜下进行观察分析。结果，巴格利面临一场危机。他感到自己很失败，还受到许多亲友的轻视。当然，巴格利是一个虚构的人物，但这个虚构的人物形象非常典型，因为在实际生活中，市场营销也正面临一场中年危机，原因和上面说的一模一样：缺乏准确性、歪曲“事实”以及缺乏对顾客需求的真正理解。

在过去的几年里，掀起了一场针对市场营销的批评风暴，人们普遍表达

了对这个行业的失望。1993年《麦肯锡季刊》(The McKinsey Quarterly)发表了一篇题为《市场营销的中年危机》的文章,其中引用一位首席执行官的话:“市场营销就像是套在我脖子上的一个磨盘。”1994年永道公司的调查报告《十字路口的市场营销》引用另一位经理的话:“在我的公司里,市场营销已经越来越成为一个活生生的谎言。”其他一些文章纷纷预言品牌的末日,以及华尔街和市场对市场营销的抛弃。

对市场营销人员所从事工作的描述形形色色,有的称之为一种职业、一种艺术、一门学科,有的则称之为一种群体劝说的邪恶手段和荒谬可笑的财富浪费。“营销”一词在媒体中被广泛用作贬义词,而营销人员则经常被形容为弄虚作假的、不道德的恶棍。然而,市场营销人员仍然视自己为专业人士,为顾客提供他们需要的产品,并且促进营销科学发展,为商业创造血液。英国市场营销理事会(UK Marketing Council)的首席执行官约翰·斯图布斯这样说:“市场营销应该被视为英雄的行为,它是商业跳动的的心脏。”

然而,这里显然有个问题需要解决。英国市场营销理事会1997年的调查显示,超过75%的组织机构正在积极评估其市场营销人员的未来作用。约翰·斯图布斯评论道:“我对市场营销在其他职能部门的声音之低着实吃惊……市场营销和营销人员并没有因为对商业策略、绩效和内部沟通所作的贡献而受到其他人员的尊重。我们往往不知道什么事物或什么人对于营销而言是好的或者坏的;我们的测量并不被认为是可靠的;我们的高素质并没有为市场营销带来与其他职业同样的地位。”

乐队还在继续演奏

铁行公司(P&O)的旗舰奥里安娜号是身份、奢华和成功的象征。1997年9月中旬,在这艘船上举行了欧洲市场营销史上最隆重的活动——营销论坛。这艘船有着镶金边的大理石走廊、宽敞华丽的会议厅,到处弥漫着财富的味道。对于欧洲1 000多位最能干、交游最广泛的营销人士来说,这里真是一个完美的会议场所。

挑选这样的环境作为两天煞费苦心的研讨场所实在是有点奇怪。营销精英聚集在一起研究各种问题,种种迹象显示,市场营销是如何受到市场分析师、顾客和其他同事的蔑视。他们参加各种研讨会,在会上沉浸在自己缺乏

影响力的耻辱和犯罪感中；在“笨蛋诊所”，他们嘲笑自己面临的那些问题。到了晚间，游船兜着圈，这些人频频举杯，畅饮佳酿，直至天明。

这次会议的组织者里士满·伊文茨曾向分析家们调查他们对市场营销和营销人员的看法。分析家们回答说，各公司对营销遮遮掩掩毫无必要，他们希望能够得到更多关于市场份额的数据、更多市场增长的预报，以及关于品牌价值 and 品牌认知的信息。不过，很少有分析者认为营销人员是多么重要，应该成为企业的主要成员。阿希里奇战略管理中心（Ashridge Strategic Management Centre）对欧洲100家顶级公司的研究表明，目前市场营销部门在公司总部占的比重不到20%。

其他评论者认为营销正在逐渐与广泛的顾客事务隔离开来。1997年7月24日的《市场营销》（*Marketing*）杂志评论道：“随着企业把重点从关注品牌转向实现完全的顾客满意，营销正面临被边缘化的危险。”正如斯图布斯先生所承认的：“营销遭到孤立，它对商业活动的影响力太低，它被狭隘地视作广告、促销和装点门面，而其地位没有得到承认。”

辛尼西斯（Synesis）咨询公司的一项调查研究表明，有84%的营销经理和76%的总经理把营销工作描述为战术性的，而非战略性的。营销经理们认为这表现了人才的浪费，他们中的80%认为自己的战略性意见很出色，或者抱怨他们和自己领导的部门没有时间和权力制定战略计划，被过多的战术性工作（包括许多无用的信息收集任务）压得喘不过气来。

营销经理所进行的绩效评估工作也不被看好：81%的总经理认为营销部门在绩效评估上没有做好，抱怨其绩效评估工作不能令人满意或者很糟。营销人员对自己的看法稍微要好一点，但仍有58%的人认为自己的绩效评估不够理想。就市场知识而言，77%的总经理和78%的营销经理给出了好或出色的评价，但正如一位接受调查者评论的那样，它“和业务水平完全是两码事”。

辛尼西斯调查中的其他典型评论如下：

* 太多的花言巧语，不够脚踏实地，需要进一步接近顾客。

* 形象差，不理解公司所从事的业务。其战略思想不符合实际，都是些爱丽丝漫游奇境般的幻想。

* 这些所谓的市场营销人员在偶遇真正的营销机会时根本辨识不出来。他们就是一群推销员，有些是失败者。我们曾经有过的很少的合格营销人员都离开了。

1997年，营销界也采取了措施，委托英国NOP民意调查机构向1 000名顾客调查他们对营销人员可靠性的看法。调查报告显示，在公众心目中，市场营销人员的可靠性仅略高于房地产经纪人和政客；他们得到的信赖，比律师、银行经理、教师和医生要少。

然而尽管有这些严酷的数据，在奥里安娜号之旅结束时，营销界仍然没有出现巨大的改变。英国特许营销学会（Chartered Institute of Marketing）会长史蒂夫·卡思伯特这样总结：“我们已经经过了多年的苦苦思索。因此，虽然有这些调查结果，也许我们还是应该高高兴兴地结束这次活动。”

市场营销简历

想要理解市场营销的发展方向，了解一下它的演变过程是会有所帮助的。美国可以理直气壮地宣称自己是市场营销的发源地。美国的公司曾经拥有，并且仍然拥有巨大、统一的全国市场。在19世纪，随着交通条件的改善，旅行推销员满载着药剂、兴奋剂和丸药走遍整个大陆。这些膏药贩子可能就是卖点蛇油，但他们对营销的发展所作的贡献却不可忽视。那些先是在局部地区，而后则在全美逐步发展起来的家喻户晓的品牌，为更大规模的发展奠定了基础。到20世纪初期，美国公司的管理者发展了一系列工具——佣金、免费样品、邮购目录和广告，用来支持孤独的旅行推销员。而美国顾客则开始把品牌和质量联系起来。

1931年，宝洁公司在其业务中引进了一个新职位：品牌经理。在推广象牙牌和佳美牌洗浴皂等品牌时，宝洁认定最好的组织方式是把广告、推广和包装等责任都放在一个人，即品牌经理身上。到了1967年，美国84%的日常消费品的大生产商都拥有自己的品牌经理。他们对自己影响顾客、获取利润的能力充满自信。而他们的这种自信放错了对象，因为他们低估了正在增强的消费者权利。

20世纪60年代，消费者革命如日中天。市场营销成了批评的靶子。1962

年，约翰·F·肯尼迪发表了关于保护消费者利益的特别演说，在其中含蓄地批评了市场营销。拉尔夫·纳德、雷切尔·卡森以及其他人都很快发表了同样的言论。营销逐步地落后于企业的发展，并把注意力更多地停留在它能为顾客做什么，而不是它能为顾客做什么之上。直到20世纪90年代，各国政府、各公司董事会及高级经理才真正开始注意到消费者的重要性。

随着欧洲公司模仿美国的营销方法，美国的品牌经理模型逐步在这些公司生根。尽管如此，英国国家经济发展办公室（National Economic Development Office, NEDO）关于20世纪80年代产业业绩的报告总结说，对英国公司国内和海外市场份额最大的限制因素是营销不力。一部分问题在于在公司内部营销往往被当作销售的一个分支。卡迪夫商学院的营销学教授奈杰尔·皮尔西在1992年研究了300家企业的营销部门。他发现，即使在那时，销售管理和销售支持也是最分散的职能部门。虽然营销部门的确有着策略性的职能，那也是一些琐碎而无关紧要的职能；多数进修课程就是用吸引人的、色彩斑斓的字画对董事会的既定策略进行包装，用于更大范围的推介。

市场调查职能往往随着销售和品牌管理职能一起成长，但却像麻风病人一般遭到冷遇。营销同事们往往用诸如“科学技术人员”、“知识分子”、“老学究”之类的诋毁性称谓来称呼市场调查人员。尽管营销人员口口声声说调查很重要，但在营销业界，从事调查工作的人员经常遭到轻视和排斥。

20世纪90年代是营销变革的年代。各公司纷纷从头衔中去掉“营销”一词，替之以“客户”二字。客户关系经理、客户维持经理、客户获得经理等仅仅是新引进的头衔中的几个。20世纪80~90年代整整20年间，对于许多公司来说，市场营销仅仅是公司的漂亮门面。对一些公司而言，把市场营销更名为“客户管理”就能提供新的力量。而对于许多其他公司来说，问题并不是这么简单，他们认为市场营销的羸弱有其深层次的原因，即市场营销教育不论在质量上还是在数量上都有不足。

一种合格的职业？

市场营销作为一种职业和一个学术研究领域，可以追溯到19世纪末20世纪初美国中西部的大学中。最初的研究着重于消费者的经济行为，营销学教

授研究经济和社会问题。这种对社会问题的关注，半个世纪后披着消费主义的伪装卷土重来。不过，到了20世纪50年代早期，研究重点开始转移。营销学教授开始研究营销人员所从事的工作。设立品牌经理的模型配合了商学院研究，在那里，案例研究至关重要。许多人撰写专著，论述营销管理理论，如罗伊·奥尔德森（1957）、约翰·霍华德（1957）和K·R·戴维斯（1961），还有最著名的菲利普·科特勒（1967）。

这种对于管理的关注并没有得到营销业界所有人的认同。当时有两位最成功的作者——西奥多·贝克曼和威廉·戴维逊，他们曾经撰写了20世纪60年代初最广泛采用的营销学课本。他们提出，过分强调营销组织和部门会产生忽视社会和经济问题的危险。这些早期的批判者预言了后来的批评，如营销的自我专注、在顾客满意度问题上的脆弱性以及它与消费主义发展趋势的脱节。

然而，关注顾客的专家们的声音被成千上万名销售代表的喧闹掩盖了。这些销售代表热切希望获得一纸文凭，使他们有资格走上更有利可图的管理职位。加入到这个大军中来的还有成千上万的广告经理、设计师、直销员、企业接待人员、展示人员、市场调查人员、公共关系人员、销售推介人员、赞助人员以及其他各色人等。

由于缺乏明确而又能被普遍接受的标准，于是出现了各种乱七八糟的行业公会、商业学校、私营培训公司及其他部门颁发的各式各样的资格证书、结业证书。关于营销及其分支学科的机构就有30多家，其中在英国英国特许营销学会、瑞士洛桑国际管理发展学院（IDM）和ISP等提供证书，而公共行政学院（IPA）开设自己的课程，公共关系学院（IPR）也一心想开设自己的课程并申请注册。实际上，关于在哪里和如何获得营销管理的知识，本身就值得开一门课。

这些各自为政的营销学组织通过中介机构向企业提供建议。业界一片混乱，特别是这些组织提供相互矛盾的建议，纷纷兜售自己的观念，而不是“为你的商务而营销”的概念。

把营销学教科书和会计学教科书进行一番对比，可以有助于我们理解。科特勒的《营销管理》一书目前远远优于其他书，成为最畅销的营销学教科书。该书的平装版本约有800页。霍恩格伦、桑登和斯特拉顿编写的会计学教

科书可以与之媲美,该书也有800页,但两者的共同点到此为止。

会计学教科书满是数字、表格,注重分析财务状况的工具和技术。其中有一小部分核心技术,其他工具和技术则建立在这些核心技术基础之上。这些基本知识对于会计业务至关重要。从这些基础学起直到取得会计资格,通常要花三年或者更长时间,其中包括:掌握基本工具和技术,通过反复解决问题熟练基本技能,进入下一阶段学习更难的工具和技术。从很多方面讲,这很像科学家或工程师所受的培训。

营销学教科书则完全不同。它广泛地评述营销管理各种实践,迎合来自完全不同的营销组织成员的需要,为各种组织的成员都提供了案例。在很多方面,这本书就像一门人文艺术类的教科书,几乎没有数据、表格及模型和工具;与会计学课本相反,运用这些工具的技能被称作是“专家”工作^[1]。这一点为那些受训成为市场营销人员的学生提供了借口,他们从来不需要设计一张态度调查表,或者分析调查结果。市场营销人员不像他们的会计同事,不必学习基本分析和统计分析。

结果是,营销中所有的分析和解读工作都由少数几个专家来做,而许多营销部门的头头在他们职业生涯中用不到任何上述技术,甚至在培训期间也是如此。结果是他们根本没有能力了解统计师或市场调查员是否糊弄他们。相反,首席财务官或财务总监则熟悉他手下职员所运用的多数工具,并了解他所面对的一切。

这种对分析工具的无知,甚至对它们的憎恨,竟在一家信用卡公司的营销副总裁的话中反映出来。1997年6月号《营销行业》(Marketing Business)杂志刊登了这位副总裁的话:“要是让我处理两组以上统计数字,我就像一个巧克力做的火炉一样无能为力。”这位副总裁是如何作出商务决策的呢?他听那些技术人员的。

在英国,特许市场营销学会宣布,该学会将致力于营销职业化,并启动了一项继续职业教育计划(Continuing Professional Development, CPD),鼓励营销人员阅读营销书籍并参加有关研讨会。但当有人向该院问及营销人员究竟已经得到了多少培训时,它给不出准确的答案。市场营销人员是否多数是文科毕业生?有多少营销人员持有营销文凭或其他营销资格证书?不论是特许市场营销学会还是继续职业教育计划都无法解答。一位发言人评论道:“打听别人的学

历和学位是不是鲁莽了一点？”

为市场营销负起责任来

在我们把一个公司最主要的资产——顾客交给市场营销经理以前，他们是不是应该像会计师、工程师或医生那样，首先要获得适当的学位？如果人们承认营销是一种职业，那么，营销能够解决它自身的危机吗？市场营销部这样的机构是不是给目前的问题雪上加霜呢？是不是该把营销部门拆开，分散到整个公司中去？多职能的团队能否提供更好的解决办法？

虽然企业流程再造（BPR）作为管理的灵丹妙药已经名誉扫地，但其中关于拆除企业内部职能部门之间的森严壁垒这一观点，仍是企业谋求变化和转型的强大动力。曾任英国大都会食品公司主席和英国零售公司圣斯伯里董事会主席的乔治·布尔爵士问道：“营销界是不是在过去丧失了太多的尊严，已经无法期望得到企业中其他部门同事的完全信任？是不是有太多没有兑现的承诺，太多的傲慢无礼和虚张声势，太少的科学方法？”^[2]

英国服务业集团利吉通公司（Rentokil）视营销为其首席执行官的一项关键的战略性工作，因其责任重大，甚至不能委托给一个部门或一位经理掌管和实行。15年前，利吉通公司还是一家低调的害虫控制和树林维护专业公司，当时克利夫·汤普森爵士刚刚开始执掌该公司。此前他是位营销人员，刚离开吉百利史威士股份有限公司，准备开办自己的公司。从那时起到1998年，他信守自己的承诺，虽然经历了风风雨雨，该公司税前利润和每股收益年均增长20%。这一惊人的表现为他在英国金融市场赢得了一大群追随者。克利夫爵士这样定位市场营销：“我多少相信企业策略和营销策略基本上是一回事。首席执行官必须是首席营销员。如果你把这一职责交给他人，你就没有尽到职责。”

很多人同意克利夫爵士关于营销危机来自企业内部的说法。曾任苏格兰银行行长、英国苏格兰-纽卡索酿造集团主席的阿利斯泰尔·格兰特爵士论及有关问题时说：“企业的管理层和营销管理部门必须重新认识营销如何更好地为整体作出贡献。”^[3]英国航空公司主席科林·马歇尔爵士说：“原因很简单，即公司是为了在未来长期地服务于顾客而存在的。根据这个原理采取行动并说服公司全体成员相信这个原理的商业领导人，可以把普通的公司转变

为世界级的企业。”^[4]

为了把营销的地位提升到公司董事会层面,甚至进一步提升到政府层面,英国的营销骑士们决定投入战斗。科林·马歇尔爵士、乔治·布尔爵士、保德信金融集团的首席执行官彼得·戴维斯爵士、英国机场运营公司的首席执行官约翰·艾更爵士、苏格兰阿盖尔集团的董事会主席阿利斯泰尔·格兰特爵士、联合利华公司前主席和森特理克公司(Centrica)现任董事会主席迈克尔·佩利爵士等人共同创建了一个新组织:营销理事会(The Marketing Council),在营销事务上与英国政府、英国工业联合会(CBI)共同努力。该组织成员毫不怀疑,市场营销问题的根源在于缺乏知识和权威。他们相信,解决营销问题的信念和决心只可能来自一个企业的高层。

营销究竟该做些什么

对于那些准备接受营销任务的高级经理而言,面对的一个问题在于无法就“市场营销究竟是干什么的”达成共识。1997年营销论坛的一份调查发现,对市场营销的通俗解释是:“盈利性地满足顾客的需要”。尽管发表的文章中,还有许多更为复杂和技术性的解释,但本书内将采用上述定义。

在营销定义中纳入消费主义的观点,乍看上去并不是十分激进,但实际上非常先进。不能满足顾客需求、不能预见顾客需求以及不能完成预期的盈利,都属于营销问题。然而,这些问题的根源往往来自营销部门以外。虽然营销部门毫无疑问应该对董事会缺乏方向性和责任感等问题负有部分责任,但单纯批评营销部门并不是什么好主意。

消费主义的口号影响了上层的辩论。笔者本人曾对全球130位高级经理进行了抽样调查,其中90%的人说“好的顾客满意度比起好的品牌定位来说更为重要”,“质量、服务和价值比传统的营销伎俩更重要”。72%的人提出“零顾客背弃率和100%的顾客维持率是至关重要的商业目标”。技术的飞速发展同样被看作是企业的救星,78%的人表示“希望处在新技术的领先地位”。

但这些言辞究竟在何种程度上反映了现实呢?“有多少位高级经理对营销准则夸夸其谈,却从来没有实践过这些准则?恐怕这样的人太多了。”乔治·布尔爵士说,“可悲的是,实践并不是总与原理相符。”^[5]

有一些公司仍然没有开始关注顾客问题。“英国西南铁路网每年要收到4

万封投诉信，” 总裁布莱恩·索特在《铁路杂志》(*Railway Magazine*) 上撰文写道，“很大一部分是那些早上到了办公室无所事事的人，于是他们坐下来给西南铁路网写信。我真想问问他们的老板：‘你知不知道这个家伙每个星期要花两个小时给铁路公司写信？’”^[6] 不过，在对首席执行官们一个接一个的调查中，作为多数董事会会议日程的关键项目，顾客总是在承诺清单的榜首，接下来才是质量、创新、价值和信息技术。

现在我们来比较一下董事会会议议题和普通市场营销经理的日常关注。永道的《十字路口的市场营销》等报告依序列举了以下优先重点：

- * 发展广告业务
- * 开发并实施推广策略
- * 分析市场趋势
- * 分析竞争性业绩
- * 向高级管理层报告营销业绩
- * 开发新产品
- * 制定定价策略
- * 制定销售计划
- * 制定和监控顾客标准
- * 与供应商谈判

怪不得营销活动常常被看作是战术性的而非战略性的。市场营销人员在参加各委员会时，其在顾客满意度、质量、创新、价值和信息技术等高层事务中的参与经常是间接的，很多时候，他们甚至被排斥在各委员会外（永道公司的报告注意到了这一点）。

忘却时尚和流行

营销部门对企业战略性事务投入较少的一个结果是，在董事会关于营销的辩论中，咨询公司反而有着较大的发言权。正如我们在前面注意到的，根据阿希里奇战略管理中心的数据，营销部门的代表在企业总部中所占比例不到20%。国际权威、克兰菲尔德管理学院的营销学教授马尔科姆·麦克唐纳

在谈到他对咨询机构意见的看法时，毫不含糊地说：“除非这些高谈质量的街棍、文化俱乐部成员对顾客的需求和欲望有一个深层次的理解，否则他们将把那些充满活力的公司带入深渊。”

贝恩国际顾问公司的咨询主管弗雷德·赖克赫尔提供了一个很好的例子，体现了许多管理大师对于顾客的浪漫看法。这些看法毫无根据，无法用实际的顾客行为来证实：“一些顾客生来就是可预测的，他们对哪家公司都是忠诚的，就是要选择稳定而长期的关系；另一些顾客则比前者更有利可图，他们花钱更多，比别人更及时地支付账单，并且要求很少的服务；还有一些顾客将发现你的产品和服务比你的竞争者更具价值。”

当然，一些顾客的确比其他顾客更可预测；一些顾客花钱的确要多点；一些会选择一个品牌，一些则选择其他品牌。但如果说忠诚的顾客一定满意自己的所得，或者说在他们身上更有利可图，那就错了。哈佛商学院的研究发现，许多忠诚的顾客实际上是囿于贫困或其他壁垒，很多人希望能有更多的选择。伦敦商业学院及其他机构的研究提出，忠诚的顾客往往花销比别人少些，很多都是穷人。花钱多的人付钱更利索或要求少一些服务的说法也是错的。对顾客盈利性的研究表明，花钱多的顾客不如开支适中的顾客有利可图。

增加产品价值作为制胜策略的流行神话也广泛地遭到成本会计核算的反对。这些成本会计核算显示，许多为顾客量身定制产品或细分产品目录的公司付出了巨大的日常管理成本，但却没有从顾客那里获得回报。这些顾客仍然选择他们习惯购买的大众市场产品和服务。作为挑战传统智慧的结果，像宝洁这样的公司主动地削减了因为追求“增加价值”和“市场细分”而生产的产品系列。

本书的目标是把真相与半真相、假象等等区分开来，然后再深入挖掘出在顾客问题和竞争力问题上真正产生作用的因素。第一篇中的各个章节讨论多数董事会会议关注的5个主要项目，并告诉你多一点对基本营销工具的理解和少一点管理废话，提供一条如何更加有效地通向成功营销的道路。

质量

质量一词在管理词汇表中已经占据了显著的地位。然而，关于质量究竟

是什么还存在着巨大的分歧。许多人指出，如果你为顾客提供的产品或服务，他认为比你的竞争者更有价值，必须要有完善的质量标准。符合这一哲学并得到广泛认可的标准是ISO9000标准。但是最初制定这个标准是为了防止炸弹在工厂中爆炸，虽然长期以来几经修改，该标准仍然和产品质量毫无关系。

问题还在于绝对的质量独立于顾客而存在这么一种假设。正如一家廉价珠宝零售商拉特纳斯（Ratners）的首席执行官杰拉尔德·拉特纳在遭受损失后发现，企业内部关于质量的概念和顾客关于质量的概念之间存在着很大的鸿沟。令他难忘的是，在一次餐后演说中，他把自己公司的一件廉价产品说成了“废品”。他没有意识到，该产品在他的顾客眼中很具价值。在随后发生的顾客声讨浪潮中，他丢掉了饭碗，而该公司则改了名。不少公司正在从他的错误中受益，并学习从顾客的角度来衡量质量。第1章将解释他们是如何做的。

顾客满意度和忠诚度

现代管理的一个教条是：“满怀热情地照顾好你的顾客，然后他们就会好好报答你。”多数高级经理人都致力于这么做，但几乎没有什么顾客认识到这一点。现在大多数主要商业机构都在测量顾客满意度。但不知为什么，任何市场中的大多数公司都有着相近的顾客满意度分数。不满意是很常见的，但往往没有记录。在新近研究过的一家公司里，抽样调查中，顾客建议的顾客关怀措施和顾客关怀团队实施的一系列措施完全不同。顾客关怀团队根本不知道顾客真正关心的是什么。

忠诚度是各家咨询机构喜欢的另一个词，它也是导致许多公司严重混乱的原因。习惯是多数顾客忠诚的基础，但是比起各家咨询机构常常安在顾客头上的那些动机来说，习惯是个不太光彩的动机。不过，研究顾客的习惯比起随意假设忠诚及原因，更能显示真相并使公司盈利。第2章将解释如何分析忠诚度。

创新

尽管G·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德两位教授鼓励各公司进行创新，但多数公司却一个接一个地上演新产品失败的悲剧。创新者的首要敌人往往是