

哈佛大師的 四堂營銷課

哈佛商學院
管理學大師 約翰·奎爾區 ©合著
凱瑟琳·喬克斯、蓋爾·麥高文

營銷績效無法量度？！
打破迷思，釋放營銷的最大潛能



How to Manage Marketing
by John Quelch, Katherine Jocz & Gail McGovern

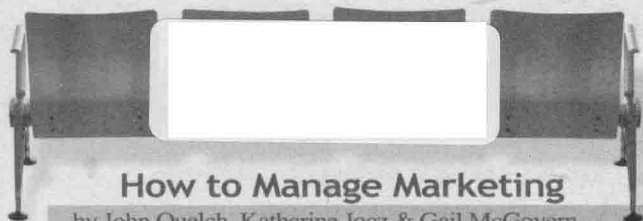
商務印書館

哈佛大師的 四堂營銷課

約翰·奎爾區

◎合著

凱瑟琳·喬克斯、蓋爾·麥高文



How to Manage Marketing

by John Quelch, Katherine Jocz & Gail McGovern

商務印書館

COPYRIGHT NOTICE

How to Manage Marketing

Copyright ©2008 by John Quelch, Katherine Jocz, Gail McGovern.

Chinese translation copyright ©2009 by The Commercial Press (HK)Ltd.

ALL RIGHT RESERVED

哈佛大師的四堂營銷課

How to Manage Marketing

作者：奎爾區（John Quelch）、喬克斯（Katherine Jocz）、
麥高文（Gail McGovern）

譯者：張敏儀

責任編輯：冼懿穎

封面設計：高鶴倫

出版：商務印書館（香港）有限公司
香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓
<http://www.commercialpress.com.hk>

發行：香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印刷：中華商務彩色印刷有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈

版次：2009年5月第1版第1次印刷
© 2009 商務印書館（香港）有限公司
ISBN 978 962 07 6416 5

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他文字翻印、仿或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

目錄

導 言

- 顧客帶來現金收入 6
- 你有多大信心做好營銷？ 9
- 增長路線圖 11

第一課 營銷績效可以量度

- 少而精的評估指標 16
- 推動企業發展的驅動力 19
- 四個實例 23
- 十大要訣：如何制定營銷績效評估指標？ 30

第二課 增長管道

- 把自己視為“總經理” 32
- 內生增長的策略架構 34
- 管理創新管道 37
- 最佳的增長組合 39
- 找出顧客的“痛點” 41

分銷與流程上的創新	45
瞄準目標，精明增長	47
投資於品牌建立	49
十大要訣：如何建立增長管道？	53

第三課 營銷人才

避免營銷需要與技能的錯配	56
營銷人員的四種培訓	61
專業外援能提高營銷成效	64
如何設立高級營銷職位	67
十大要訣：如何管理營銷人才？	81

第四課 未來決定於當下

結合分析與創意	84
尊重顧客與相關利益者	86
以有利社會為目的	89
善用原則和技巧	92

哈佛大師的 四堂營銷課

約翰·奎爾區

◎合著

凱瑟琳·喬克斯、蓋爾·麥高文



How to Manage Marketing

by John Quelch, Katherine Jocz & Gail McGovern

商務印書館

COPYRIGHT NOTICE

How to Manage Marketing

Copyright ©2008 by John Quelch, Katherine Jocz, Gail McGovern.

Chinese translation copyright ©2009 by The Commercial Press (HK)Ltd.

ALL RIGHT RESERVED

哈佛大師的四堂營銷課

How to Manage Marketing

作者：奎爾區（John Quelch）、喬克斯（Katherine Jocz）、
麥高文（Gail McGovern）

譯者：張敏儀

責任編輯：冼懿穎

封面設計：高鶴倫

出版：商務印書館（香港）有限公司
香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓
<http://www.commercialpress.com.hk>

發行：香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印刷：中華商務彩色印刷有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈

版次：2009年5月第1版第1次印刷
© 2009 商務印書館（香港）有限公司
ISBN 978 962 07 6416 5

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他文字翻印、仿或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

目錄

導 言

- 顧客帶來現金收入 6
- 你有多大信心做好營銷？ 9
- 增長路線圖 11

第一課 營銷績效可以量度

- 少而精的評估指標 16
- 推動企業發展的驅動力 19
- 四個實例 23
- 十大要訣：如何制定營銷績效評估指標？ 30

第二課 增長管道

- 把自己視為“總經理” 32
- 內生增長的策略架構 34
- 管理創新管道 37
- 最佳的增長組合 39
- 找出顧客的“痛點” 41

- 分銷與流程上的創新 45
- 瞄準目標，精明增長 47
- 投資於品牌建立 49
- 十大要訣：如何建立增長管道？ 53

第三課 營銷人才

- 避免營銷需要與技能的錯配 56
- 營銷人員的四種培訓 61
- 專業外援能提高營銷成效 64
- 如何設立高級營銷職位 67
- 十大要訣：如何管理營銷人才？ 81

第四課 未來決定於當下

- 結合分析與創意 84
- 尊重顧客與相關利益者 86
- 以有利社會為目的 89
- 善用原則和技巧 92

導 言

本書專注在四個課題上。首先是營銷策略，這是讓企業通往內生增長（Organic growth）的途徑（譯註：內生增長指透過增加公司現有資產和業務，而非透過兼併收購方式，從而獲得銷售收入和利潤增長）。優秀的營銷能夠幫助顧客解決難題，使公司在顧客心目中建立起長遠而無可替代的地位，從而提升股東價值。第二、量度營銷成效的方法已很完備，可以清楚說明營銷工作的成效，換句話說，我們不須再理會沃納梅克（John Wanamaker）的名句：“我知道在廣告上的投資（包括擴展營銷工作）有一半是無用的，但問題是我不知道是哪一半。”第三、企業愈來愈流行聘任“營銷總監”，但這一步並不保證一定會提升你營銷團隊的成績；坐上這個位置的員工，必須有你的支持，同時要能適應公司的文化和需求，才能發揮效用。最後，監察營銷不能短視，也不能一成不變，你必須預先考慮營銷職務將面對不同的要求，顧客和社會對營銷的期望亦不斷演變，你必須作出調節適應。

顧客帶來現金收入

透過收益增長提高股東價值是管理人員首要任務之一，然而一般的情況是，兼併和收購往往會受到星級對待，而內生收入的增長卻受到忽略。有很多企業主管被批評為了要滿足華爾街投資者的胃口，往往採取兼併以取得短期效果，因為這樣做相較促進顧客關係以取得內生增長容易得多。大多數的兼併與收購分析，只會集中在如何取得成本協同效益，而不會談及增加顧客的利益。只有當交易完成了，管理人員才有空回頭檢視顧客是受益還是受損，取得優勢還是添了麻煩。

然而，最終其實只有顧客才是現金流的主要來源，而長期的價值創造只有透過內生增長才能達到。股票價格會反映投資者對企業盈利增長的假設，長線投資者會挑選保證能於未來最少五年內，可產生最佳現金流的公司。營銷就是負責客戶關係，這樣說來，把優秀的營銷視作策略性資產，校正營銷計劃以更緊密配合企業的策略不是很合理嗎？正如現代管理學大師杜拉克（Peter Drucker）所言：“企業的目的就是創造顧客，所以企業有兩個——也只有兩個——基本功能：營銷和創新；營銷和創新產生成果；其他的都是成本。”

營銷有各種各樣的方法促進銷售，包括品牌建立、對顧客的洞察與服務、銷售及服務支援、選擇合適的銷售渠道、產品設計、定價和傳訊。在某些公司，部分這類工作會由營銷以外的其他部門，像銷售、製造、研究與開發等負責，這種安排短

期或可對顧客帶來好處，但卻會有失去由優秀的營銷技能取得對顧客深入了解的機會。其他部門或可暫時應酬顧客，卻缺乏像營銷部門那樣能梳理出具獨創性及更為有利的客戶洞察力。如果你視營銷工作的功能只是支援銷售，而非推動企業策略思維和內生增長的動力，你不會從優秀營銷中得到各種好處。

對沖基金經理藍巴特（Edward Lampert）在 2004 年合併了美國大型折扣連鎖店商 Kmart 和零售企業西爾斯－羅巴克公司（Sears Roebuck），這個看來輝煌的成就其後卻漸漸變成慘痛的經驗，讓藍巴特深切領略到營銷工作的重要。公司合併後幾年來不斷削減成本，包括大幅度削減花在營銷上的投入，而顧客則愈來愈不願意光顧公司旗下破舊和資金匱乏的商店。疲弱的經濟，加上其他更具吸引力的店舖加入競爭，逼使公司減低標價，但利潤依然下降，銷售減少，2007 年公司的第四季度收益較上一年下跌近五成。

電信集團阿爾卡特（Alcatel）以 116 億美元收購其競爭對手朗訊科技（Lucent Technologies），是企業對企業（B2B）的成功收購例子，其成功主要取決於合併後的新公司能否發展和執行其營銷策略。新公司必須決定從產品組合中剔除哪些重疊的部分，及如何妥善處理手持“孤兒產品”的重要顧客，或由於轉用不同設備而增加了他們的開支和造成不便的難題。

傑出的營銷能創造和滋長包括品牌、渠道網絡、顧客關係等資產的形成，這些都是提高利潤率，減低銷售的波動及推動盈利增長極其重要的資產，可以為股東帶來收益。2005

年，寶潔公司（Procter and Gamble）就是因為看上了刮鬍刀品牌吉列公司（Gillette Company）在男性顧客營銷的專門知識，以 570 億美元收購該公司。數十年以來，吉列公司不斷大量投資，推出新型號產品以改進刮鬍效果，建立商貿關係；並且為了穩住其市場佔有，進取地提高市場推廣和促銷的開支；而每種產品的生命週期精心控制在大約八年，以能訂出一個能取得最大利潤的標價。

尊重顧客是企業成功的關鍵。果汁飲料品牌 Snapple 由紐約兩位抹窗工人和一位健康品店東所創立，公司賣盤時每年的營業額超過 5 億美元。其中一位創立人解釋公司成功之道：“我們從不認為自己比我們的顧客更優越。”一個行政總裁要問的，不單是顧客怎麼樣看你的品牌，還要問顧客認為你和你的品牌怎麼看他們。你重視和他們的關係嗎？你明白他們不斷在轉變的需求嗎？你尊重他們嗎？

專業營銷商桂格燕麥（Quaker Oats）1994 年以 17 億美元購入 Snapple，但是公司對 Snapple 變化多端的個人主義品牌特色和其忠實的追隨者，都是一竅不通，強行將公司原有的銷售渠道和營運模式套用於購入的品牌上。結果隨後三年，營業額大幅下跌，桂格燕麥在 1997 年賣掉 Snapple 時，僅值 3 億美元。好的營銷為 Snapple 的創立人帶來股東價值，壞的營銷將一切努力毀諸一旦。

你有多大信心做好營銷？

你的營銷是產生現金流的關鍵，但你如何知道營銷是否能擔此重任？在今天的企業環境，行政總裁和董事會滿腦子只是公司管治和財務合規的問題。營銷慣常地不受重視，部分原因是人們認為難以準確量度長期投資於建立顧客與品牌經銷權的回報。或許營銷的評價理應如此，因為對許多公司的高級管理人員和董事會來說，營銷活動的真正效果是難以理解的。

此外，營銷的改進不像生產與供應鏈那樣，可以即時取得生產率增長及成本省減，反之當生產由於其他原因出現成本省減，營銷佔企業的整體成本比例因而顯得較大。所以，每當要交出亮麗的季度業績時，不少公司會選擇將經費預算，由長期的品牌建立轉往短期的減價促銷，這樣做十分不明智：側重銷售而非營銷，效果是直接且顯而易見的，促銷長遠只會逐漸削弱而不是建立品牌價值。

耗上數以百萬計的投資於客戶關係管理系統卻沒有收到成效，進一步削弱了營銷的可信性。在互聯網泡沫時期，許多營銷人員做事時常常抱着“只要我們做了，客人就會來；日後才顧慮收入的問題吧”的心態，亦損害了營銷信譽——雖然這種指控往往是不公平的。由於種種原因，你對營銷人員的財務管理能力可能有所懷疑，但出色的營銷機構其實有很準確的尺度去測量自己的績效，你的機構也應如此。

許多機構的營銷人員很難晉身管理層或董事會，由營銷出

身的行政總裁寥寥無幾，於是重要的企業策略與營銷部門之間的聯繫很脆弱甚至已中斷，被排斥的營銷部門要在企業內受到重視，並推動策略思考與內生增長並不容易。

驟眼看來，委任經驗豐富的營銷專家為營銷總監（Chief Marketing Officer，簡稱 CMO）可以解決這個難題，因為這樣做提升了營銷在企業級系的地位，將營銷的決策集中起來。然而，實際上往往會出現嚴重的問題：根據獵頭公司史賓沙管理顧問公司（Spencer Stuart）的資料，大型消費品公司的營銷總監平均任期只有二十三個月；相比這些公司的行政總裁的平均任期為四十四個月、財務總監三十九個月和資訊總監三十六個月都要短。

令問題更棘手的是，過去十年營銷本身的轉變很大，對營銷人員的要求也愈來愈高：網絡營銷、有線電視頻道激增、日趨完備的客戶關係管理系統、針對族裔群體的銷售、市場全球化、下游銷售渠道夥伴例如沃爾瑪這類公司日漸壯大等等，都對營銷管理帶來新的而複雜的挑戰。

行政總裁不應直接指導應付這些挑戰的具體行動，亦只有極少數行政總裁會擁有所需的專業知識，但裝備營銷團隊以面對激烈的競爭，包括挑選合適的營銷部門主管，為營銷人員配備一個競爭方案、清晰的職權和足夠資源，卻是行政總裁的工作，也就是在機構上下，推動一種能構成業界最佳的營銷視野。

行政總裁對顧客要有熱情尤為重要，思科系統（Cisco Systems）總裁錢伯斯（John Chambers）願意花掉自己一半的

時間會見顧客也許是例外的做法，但英國最大的零售公司特易購公司（Tesco plc，又譯“樂購”）的行政總裁萊希（Terry Leahy）每週會抽兩天到店裏去與顧客和員工交流，寶潔公司董事長雷富禮（A.G. Lafley）就以“顧客就是老闆”為信念，並且要求所有行政人員，不論其職位多高級，都要在消費者身上及零售店內花點時間；這種種的投注能讓營銷人員洞察顧客的需求，也孕育出一種尊重顧客的文化，讓機構受惠。

一般營銷人員會花掉大部分時間在本季或來年的計劃，但機構中應該有人關注於企業長遠競爭的能力，同樣重要的是，要為營銷人員樹立一個尊重顧客、誠實、重視個人問責的榜樣。

當強生公司（Johnson & Johnson）行政總裁柏克（Jim Burke）得悉止痛藥特萊諾（Tylenol）有導致中毒的可能時，決定全面回收美國架上的產品。他憶述當年作出這個代價不菲的決定時，只想到公司的信條：“顧客的利益為先，股東的利益其後”，不論短期代價都要依此爭取這兩組人的利益。特萊諾其後以防損包裝再次推出市場，不只很快便收復以前的市場佔有率，甚至超越了。

增長路線圖

如何才能有敏銳的營銷能力？首先你要有一個能清楚監察公司營銷活動的真正績效的“窗戶”。創造合適的營銷儀表板有

助你判斷營銷計劃是否與企業策略配合無誤，你可以利用儀表板來上向通報（包括董事會或投資者），向下指導營銷和其他部門經理。

一個謹慎的營銷績效檢查，包括一些主要收入增長的重要指標；能將對顧客的認識，轉化並規劃成創新的管道，以增加收入；能用來制定討論內部及外部的營銷人才的議程。每個營銷評估都應該是用來監測營銷績效的三個基本組成部分：

- **營銷業務驅動力**——營銷可改善這些因素，即能達致收入增長，並且是可預期的增長。
- **增長管道**——一系列面向顧客的、並可以轉化成未來持續性增長的行動和創新。
- **營銷人才庫**——包括執行策略所需的人員、技巧與能力。

定期評估營銷在上述三方面的情況，能加強營銷行政人員精準的策略思考與財務管理能力，以及增加營銷成效的說明性。過去十年市場數據和分析有很大的進展，今天營銷人員再沒有任何藉口辯稱無法量度營銷成效，數據分析比以往快速，即使評估指標的精密準確程度或許未及工程專業人士的要求，卻足以引導及提供營銷人員在決定營銷計劃時一些可依據的規律。客戶關係管理系統、互動營銷、網絡與電子郵件傳播都為營銷人員進行科學化的定量分析，提供可追溯的數據。