

营销量化管理 工具书

Magic Numbers for Consumer Marketing:
Key Measures to Evaluate Marketing Success

[美] 约翰·戴维斯 (John Davis) 著
曾贤明 译



认清市场
认识公司
业绩自会用数字说话



版 社



营销量化管理 工具书

Magic Numbers for Consumer Marketing:
Key Measures to Evaluate Marketing Success

[美]约翰·戴维斯 (John Davis) 著

曾贤明 译

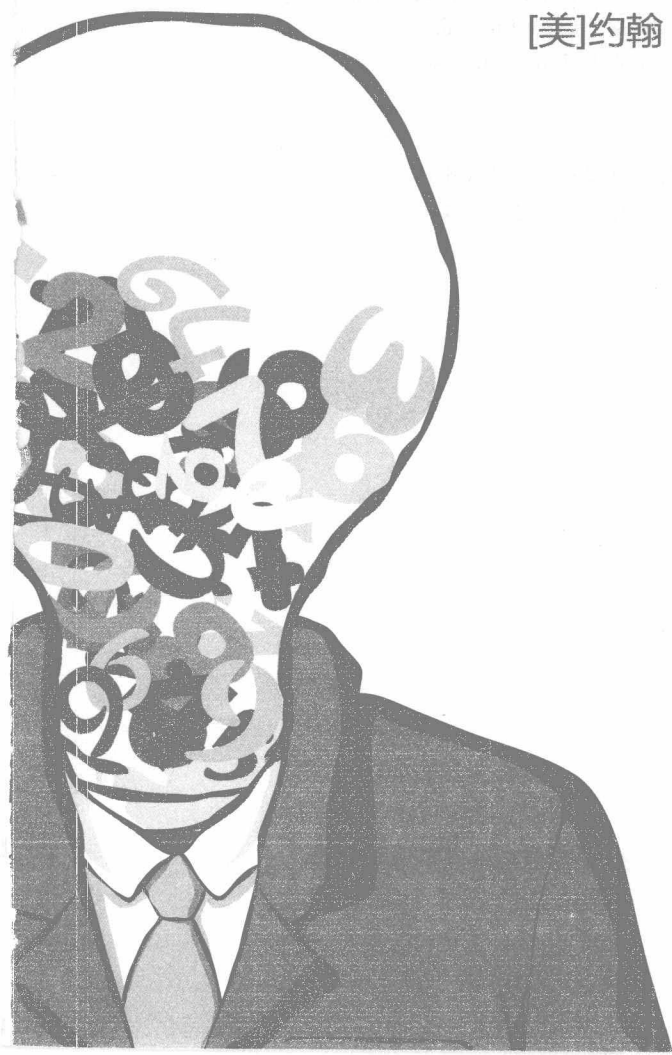
认清市场

认识公司

业绩自会用数字说话



东方出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

营销量化管理工具书/[美] 约翰·戴维斯 著; 曾贤明 译. —北京: 东方出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5060-3385-5

I. 营… II. ①戴… ②曾… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212361 号

Magic Numbers for Consumer Marketing:
Key Measures to Evaluate Marketing Success
by John Davis

Copyright © 2005 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
All Rights Reserved.

Authorized Translation from English language edition published by
John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
This translation published under license.

中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-4720 号

营销量化管理工具书

作 者: [美] 约翰·戴维斯

译 者: 曾贤明

责任编辑: 王 喆 李 丹

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 17.75

书 号: ISBN 978-7-5060-3385-5

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857

版权所有, 违者必究。本书观点并不代表本社立场。

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204。

前言

作为一名职业营销人员，我一直想拥有一本行业指导书，以便能快捷地查找评估营销业绩的关键指标。为什么呢？原因有很多：其一，它使我带领的营销团队能够召开更富有成效的会议；其二，为非营销决策人士预测营销活动作出可靠的评估；其三，协助更多的商业人士，让他们对一般营销评估指标有一个初步的认识。

我曾在好几个行业从事营销方面的工作：酒店业（任营销主管和企业主）、耐克消费品部门（供职于全天候装备和限量版业务部门）、高科技软件公司（效力于 Informix）。我自己也创建了一家名为 Brand New View 的品牌策略公司，还执教过很多大学，包括：华盛顿大学、加州大学戴维斯分校（UC Davis），以及现在执教的新加坡管理大学。我的学生是高级管理人员、MBA 及本科生。我在大学的授课内容很丰富：将学员组成咨询团队，研究现实的公司（在美国和亚洲超过 60 个公司），为他们拟定营销计划。

这些活动证实了我的疑虑：营销活动被误解了。我相信，这是因为很多商业人士对营销的理解很狭隘、不完整。他们认为，营销就是制作广告、打出口号和标志。而且，他们往往对营销活动抱有不切实际的要求——他们对营销所能带来的回报期待过高。这大大加深了人们对营销活动的误解。

如今，首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）都热衷于评估公司内部的所有活动，而且几乎达到了痴迷的程度，这未免令人捧腹。我们几乎可以想象，他们在下班回家后会说：“宝贝，我们婚姻的投资回报率是多少？”他们似乎正希望华尔街婚姻中介登门拜访，为其提供咨询，因为他们对此次联姻结合带来的“股利”失望之极。诚然，这个例子不免牵强，但在当今的公司环境中，我们越来越痴迷于分析各种活动，我相信，其程度几乎不亚于上例。我认为，对每个项目都进行评估是无法做到的，而且，这样做也浪费了大量时间。尽管计划很周全，但在现实中，有些事情却会自然而然地发生。正如一句谚语说的那样：“生活，就是在你

忙着制定其他计划时，自然而然地就发生在你生命中的全部故事。”然而，不少营销人员对该观点的阐释却很极端，他们认为根本无法评估营销活动。因此，他们竭尽全力说服同事、上司和下属，让他们相信其所拟的营销计划的优点，尤为糟糕的是，这些营销人员还要说服他们相信一般营销职能的适用性。通常情况下，导致这种情形发生的原因在于：他们认为，他们所展开的活动仅仅针对外部客户而已。所以，当同事说自己不懂营销时，那些营销人员立刻恼羞成怒，其表情非常夸张，显示出难以置信的样子，似乎在说：“不会吧，有那么难吗？”因此，结论显而易见：如果要想获得持续的营销支持和营销预算，营销人员必须首先在他们效力的公司内部成功推销自己和营销计划。营销人员、首席执行官和首席财务官所面临的挑战就在于，弄清评估对象，找准解释评估结果（包括如何调整预期值）的方法。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过，企业存在的目的就在于获取客户，在该过程中，只有两种行为能产生业绩：营销和创新。除此之外，全是开销。

营销学术界人士出版的有关营销评估和模型的研究成果，可谓汗牛充栋，而且仍在与日俱增。其中，有些研究成果十分复杂，但对于真正足智多谋的高手来说，其用途显然不可估量。鉴于本书的目标读者，似乎有理由认为，很多商业人士需要的是一本简洁实用的工具书，一本可以协助他们更好地认识营销活动，如何帮助公司创造业绩的指导工具书。如果本书所提这些工具激发了你们的探索兴趣，那么此时，我鼓励你们对营销调研进行更为广泛的分析。在美国，进行这些营销调研的机构包括各商业院、营销科学研究院（the Marketing Science Institute）及美国营销协会（the America Marketing Association）等。在营销领域内，知名专家实在不少，在此，我将列出一些我最为敬佩的专家，他们的著作既广博翔实，又与当今营销从业人员息息相关。（这个名单只涉及一部分专家，为此，我向那些我没有提到但其著作同样备受推崇的专家致以歉意。）

- 戴维·阿克（David Aaker）；
- 罗杰·贝斯特（Roger Best）；
- 罗伯特·T·戴维斯（Robert T. Davis）；
- 乔治·戴（George Day）；

- 约翰·戴顿 (John Deighton);
- 凯文·J·凯勒 (Kevin J. Keller);
- 菲利普·科特勒 (Phil Kotler);
- 琼·克劳德·拉瑞克 (Jean-Claude Larreche);
- 唐纳德·莱曼 (Donald Lehmann);
- 西奥多·莱维特 (Theodore Levitt);
- 戴维·B·蒙哥马利 (David B. Montgomery);
- 戴维·瑞布斯顿 (David Reibstein);
- 拉杰·斯里维斯塔瓦 (Raj Srivistava);
- 伯恩特·施密特 (Bernd Schmitt);
- J·B·斯蒂恩坎普 (J. B. Steenkamp);
- 陈振忠 (Tan Chin Tiong);
- 瓦莱瑞·蔡特曼 (Vallerie Zeithaml)。

在这个名单中，对我影响最深刻的是我的父亲罗伯特·T·戴维斯。他于1995年逝世。此前的40年中，他一直孜孜不倦地执教于斯坦福大学(Stanford)。他对营销的热爱也激励、感染了当时的我。

本书实例涉及的地域范围

在本书中，我所援引的例子既包括真实例子，也包括假设案例。并不是本书中的所有神奇数字都能从公开渠道的案例中得到佐证，但用数字说明问题的这种构思十分重要，因此，我有时就采用了假设案例。本书所采用的案例来自世界各地，并非来自某一个国家或地区，因此，我希望你们在读到本书的时候，案例的多样性会让你们兴致盎然，耳目一新。由于一些营销观念，如市场研究，尤其是品牌溢价，仅在上世界上某些特定的地区才能发挥作用，因而并不是放之四海而皆准的，这就导致了某些问题具有一定的复杂性。适用于欧美公司的营销观念可能就不见得适用于亚洲公司。为了防止过于简化、草率从事，我在亚洲的很多地区采集市场和消费者调研数据的方式并不相同。同时，亚洲公司不同地区对财务报表申报的要求也各不相同。在这种情况下，某些神奇数字的相关度可能更小。

当然，亚洲公司也有其独特的商业传统，而这些传统西方并没有经常

采用，甚或根本就不采用。在亚洲很多地区，业务达成之前，先要发展深厚的关系，而这种关系几乎属于私交性质，这是司空见惯的行事方式。合作之前，首先必须要建立的是相互的信任，而这种信任不是一次会议就能建立的，说不定要花上好几年时间。但是，成功的业务正是来自于真诚建立起来的这些诚挚又很复杂的关系。因此，对于西方公司而言，本书神奇数字中关于品牌文化和品牌价值的论述可能篇幅过长，但对亚洲公司而言，这些因素却是它们拓展业务的强大催化剂。

本书的探讨范围

本书的写作初衷，是为繁忙的商务专业人士提供一本快捷的指导书，协助他们更好地认识消费品营销中实用的评估指标。然而，我要提醒大家，不要僵化地照搬这些评估指标，不要把它们当作评估营销的唯一途径，而且，在本书中，我有时会描述过度依赖这些方法时可能带来的危害，尤其是这些方法、经验可能和直觉所形成的智慧相悖。非营销人员常常期待绝对化的事物。然而，营销是艺术和科学的结合体，它既涉及定性分析又涉及定量分析。没有哪种完美公式或理想做法在各行业中均是一成不变的，即便在行业内部也不可能如此。

本书所描述的每个神奇数字，并非都配有被普遍认可的公式。在某些情形中，根本就没有现成的公式可言。本书既为我们提供了定量的评估指标，又涵盖了定性框架。定量分析、定性分析这两者在评估营销业绩中同等重要。

本书书名确实有点让我惶恐不安，因为这个标题暗示：我对这些评估营销业绩的公式具备某种特殊或独特的见解，而且，似乎以前从没有人发现过这些公式。我不敢妄称自己具备这些特别的知识。事实上，大家对很多神奇数字都很熟悉，只是对其他某些数字可能比较陌生而已。所有这些数字曾经都被别人（如前面所提及的学者）描述、应用过，有些数字由来已久，甚至有几十年了。如果本书的确存在所谓的“神奇”之处，或许，将诸多营销理念结册出版，形成一站式快捷参考指南的这种创意立下了头功。因此，出版人尼克·沃尔沃克（Nick Wallwork）是真正的魔术师。

本书的组织结构

本书以四大主题组织编写而成。

- 市场：评估市场规模、份额、潜力和业绩的神奇数字；
- 公司：评估一般公司业绩、品牌价值及分析组织定性框架的神奇数字；
- 客户：分析客户和客户价值的神奇数字；
- 营销：评估包括价格、营销沟通和零售业绩在内的营销活动的神奇数字。

本书中，对每种神奇数字的描述方式大致是相同的，依次描述其定义、公式、数据来源、计算方法、现实影响和与之相关的潜在问题。就定量公式而言，我要专门描述定量公式的要素及如何利用这一公式。至于定性框架，我将集中精力描述其组织方式及我们要从中学习的要点。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一章 协助我们了解市场的神奇数字	1
-------------------------	---

1. 市场规模	2
2. 市场增长率	8
3. 市场覆盖面	12
4. 市场份额	18
5. 市场渗透率	22
6. 市场份额指数	25
7. 市场份额潜力	29
8. 市场份额开发绩效	32
9. 市场需求	34
10. 未来需求	36

第二章 协助我们了解公司的神奇数字	39
-------------------------	----

11. 收入	41
12. 毛利	43
13. 净利润	46
14. 利润效应	49
15. 基于收益的价值	51
16. 销售回报率	56
17. 资产回报率	58
18. 股权回报率	60
19. 品牌价值体系	62
20. 品牌权益	77

21. 品牌溢价	84
22. 品牌回忆	89
23. 品牌识别度	92
24. 品牌文化体系	95
第三章 协助我们了解顾客的神奇数字	121
25. 细分市场盈利能力	123
26. 忠诚度体系	128
27. 新产品购买率	139
28. 客户份额	144
29. 客户投资额	146
30. 客户获取成本	150
31. 客户盈亏平衡分析	155
32. 客户终身价值	167
第四章 协助我们认识市场营销的神奇数字	175
第一节 定价方法	176
33. 价格	177
34. 促销品、溢价	181
35. 营销投资回报率	187
36. 成本加成定价	190
37. 目标回报定价	194
38. 定价框架	196
第二节 广告评估指标	202
39. 声音份额	203
40. 广告销售比	206
41. 到达率	212
42. 接触频率	214
43. 总收视点	216
44. 单位收视点成本	218
45. 点击率	220
46. 每次广告攻势所贡献的利润	222

第三节	零售营销评估指标	225
	47. 周转率	226
	48. 库存投资毛利回报额	228
	49. 每平方英尺销售额	230
	50. 每位员工贡献的销售额或利润	232
	51. 平均交易量	234
	52. 每次交易的平均产品数量	236
	53. 零售商利润率	238
第四节	直复营销衡量指标	240
	54. 反馈率	241
	55. 转化率	243
	56. 直邮目标收入	245
	57. 完成目标利润率的直邮数量	247
	58. 直邮毛利	249
	59. 直邮净利润	251
	60. 直邮投资回报率	253
	61. 市场调研预算	256
补充资料	使用神奇数字, 拟定营销计划	261
附录	获取信息渠道	268



第一章

协助我们了解市场的神奇数字

如果我们真的希望取得成功，那么确实地了解我们正在搏杀的市场或意欲进军的市场就十分重要了。如果我们只知道盲目冒险，追求刺激，那么我们可以不花任何时间了解市场就直接进入市场，在头破血流、血本无归之后，自然就明白了解市场的重要性了。按照这种逻辑，如果想成为一名医生，就用不着去上什么医学院。毕竟，神经外科又能难到哪里去呢？

严肃地讲，误解市场所带来的风险可能非常大。要使营销活动切合实际、富有成效，营销经理（更确切地说是首席执行官）需要了解公司所在的竞争市场。举一个极端的例子：20世纪90年代晚期，初创的高科技公司对市场潜力的估算往往过高，对目标市场的估算也远远高于他们事实上能够提供服务的市场。“软件市场有500亿美元的市场规模，年增长速度为30%；我们只要取得1%的市场份额就算成功”，这就是当时的企业家抛出的理由。事实上，这个所谓的500亿美元规模的软件市场（企业资源计划——ERP、客户关系管理——CRM、销售队伍自动化——SPF等等）被高估了几十倍，而且各细分市场能取得的财务业绩也各不相同。因此，很明显，弄清这些情况可确保公司的营销活动从一开始就走对路。

有些神奇数字看上去可能十分简单，但这没有关系，重要的是，我们要真正弄清楚每个数字，切实弄清它们是如何融为一体的。

神奇数字

1

市场规模

定义

简单说，市场规模指公司市场的大小。这里的难点在于，如何准确地识别出公司所参与竞争的具体市场。为了进一步阐明市场规模，在此，我给出关于市场的几个定义。市场通常被视为某公司产品或某一具体类别产品现有的和潜在的购买者数量。很明显，把全球 600 亿的人口都称为我们公司的市场，这简直愚蠢之极。如果我们要让公司的营销计划有任何胜算的机会，那么务必弄清楚能描述公司市场的诸多特点。接下来就是公司潜在市场的定义。潜在市场指另一细分市场的客户，他们最终可能会发现某家公司的产品或服务更有吸引力，也可以发现这家公司的主要市场的显著区别——这家公司的主要市场既具备独一无二的特色，也同时具备和其他公司主要市场相同的特征。

公式和要素

如何确定市场规模，或“市场总规模”，这取决于多种因素：是用单位数量，还是用金额数量（美元）描述公司的市场？是用潜在客户的总人口（如，生活在某地区的每个人），还是用目标子市场（如，生活在某一具体居住区的每个人）来描述公司的市场规模呢？公司评估市场规模的根据，是人口统计资料（年龄、收入、性别……），还是消费心理学资料（个体兴趣、社会兴趣、情感诉求……）？了解公司采用哪种标准，这是至关重要的第一步，因为这将指导接下来为了得出当地评估公司的市场规模而必须展开的调研工作。调研活动，不仅在确定市场份额方面意义重大，而且在贯穿市场活动的每个环节之中同等重要，因此，我们应善于调研、习惯调研。

计算市场规模的公式可以采用极为简单的形式。如下所示：

为 78.4 亿美元，每双运动鞋的平均价格下降 3.7%，现为 42.12 美元。

• 根据消费者的看法，运动鞋舒适度是影响他们购买运动鞋的最重要因素。

• 美国市场规模比日本市场规模大 4 倍多。

• 跑鞋是销售额最大的鞋类，几乎占了运动鞋类产品全部销售额的 29%。

美国 2000~2004 年的市场份额中，耐克占 37%~39%，锐步 (Reebok) 占 10.9%~13%，阿迪达斯 (Adidas) 则在 13%~15.5% 之间浮动，新百伦 (New Balance) 份额为 11%~12%，盖世威 (K-swiss) 则在 3%~4% 之间。¹

然而，明确定义“市场规模”仍然显得非常重要。根据以上标准整体而论，耐克固然是该市场中份额最大的公司，但它却不是在每个产品类别的市场份额中都独占鳌头。如果我们改变市场规模的定义，从全球运动产品市场转换为全球足球鞋市场，转而将重点从一个范围宽泛的类别（所有运动鞋）切换到更为狭窄的类别（足球鞋）。结果表明，在全球足球鞋的销售份额中，阿迪达斯比耐克高。2004 年，阿迪达斯全球销售额为 11.5 亿美元，占据了 34.5% 的足球鞋市场份额；耐克的足球销售额接近 10 亿美元，市场份额为 29.8%。如果进一步缩小市场，结果显示：在北美，阿迪达斯的市场份额超过 50%；耐克为 34%。² 然而，耐克在欧洲足球市场份额中则击败了阿迪达斯，占据了 35% 的市场份额；阿迪达斯为 31%。³

以上援引的足球鞋市场各案例具体情况不同，所以市场规模也互不相同，但如此细分市场绝不会使市场规模的概念变得更为模糊，也决不会因此而误导读者，因为上述案例只是反映定义市场规模（以地区市场而不是全球市场为基础）的不同方式罢了。

计算方法

在本例中，我们知道销售总双数和这些双数的金额总数。然而，我们并不知道客户的数量。当然，有一点很清楚：在美国生活的人口总数并没有达到 4.928 亿，据此推测，每个消费者购买的运动鞋都超过一双，但我

们并不知道每个消费者买了几双。不管怎么说,当我们要评估目标市场大小时,市场规模仍然是我们十分有用的工具。

含义及潜在难题

如果我们希望公司的营销计划切合实际、富有成效,那么就按上文所援引的运动产品市场案例那样,弄清我们要描述哪个市场,这点十分重要。然而,除此之外,我们需要考虑更多的市场规模标准。譬如,当一家公司想推出一种新产品时,公司会根据市场规模来估算整个竞争市场中客户和产品的总量。但这只是第一步,聪明的营销人员不会就此罢手,他们还想挖掘得更深。对运动鞋类公司而言,了解欧洲足球鞋市场的规模固然十分有用,然而,营销经理还想了解包括下述的其他因素:

- 产品市场(本例中指欧洲足球鞋类市场)中,潜在的目标客户是谁?
- 目标客户购买我们公司产品的可能性有多大?
- 他们可能购买的双数是多少?
- 购买足球鞋时,他们追求什么样的性能?
- 他们热衷于某种品牌吗?
- 购买决策中,价格的重要性有多大?
- 他们是否偏好从特定商店购买?

要弄清这些问题的答案,我们建议设计一个专门针对这些及更多问题的调研。如果我们在营销调研和调研设计方面具备独到的专业经验和知识,那么在本公司内部就能自行完成调研的设计。否则,就要聘请市场研究机构来帮助解决这个具体问题。完成调研的方式有好几种:亲自去调研(在购物中心、街上、运动会等)、通过电话调研,或利用传统的邮件进行(使用公司的内部客户名单或第三方提供商的名单。在神奇数字 54~60 中有更多内容描述直复营销手段)。每种方式有优点,也有其不足。调研活动能否取得成功取决于所拟调研的质量:时间长度、问题类型(是不是型,还是开放式问题)、问题质量及展开调研所运用的方法。因为调研答卷者可能并没有如实回答问卷,或给出的答案并不公正(回答问题时迎合调研人员的口味),抑或他们根本就不知道该如何作答,因此,对答卷进

120802651
98457211
T39246
J7p824
129c24564011002145827878848e1397162399m589729f18
6DE18 B8479 89236x4E5699792193644882193371695
981852V
J2853
1335K6
98467211
E8478
56052180

行归纳的难度通常很大。营销人员面临的挑战在于：如何根据获得的资料来确定真正的市场规模大小。如果营销人员认定无法令人满意地确定市场规模，那么他们必须作出决定，是否在这样的情形下继续推出新产品，或再次展开调研。再次展开的调研可包括焦点小组（focus group，了解客户对具体产品定性分析的独到见解）和消费者选择行为。在后者的调研方式中，联合分析（conjoint analysis）就是其中一个广为人知的工具。这些都是更为复杂的调研。譬如，消费者选择模型（Consumer-choice modeling）可帮助我们了解消费者对某一类产品的偏好情况。如果要将产品推向市场，提前弄清该产品是否能为市场成功接受，这种分析就管用。如欲了解更多营销调研详情及更多可用的工具，请访问 www.marketingpower.com（美国营销协会网址），或 www.mra-net.org（营销调研协会网址）。这是大众可资利用的众多资源中的两个，可协助营销人员学到更多的营销调研知识。

市场规模：高科技产业

20 世纪中期到 90 年代末期，高科技产业（尤其是新兴软件行业）高速增长，在这种背景下，该行业中的许多创业企业家都误解了市场——他们对其搏杀竞争的潜在市场的描述极具误导性。请注意，我是故意用了“误导”（misleading）这个词。我（使用这个词并不是为了暗示谎言或欺骗的存在）。更确切地说，我想提请大家注意的是，他们对其市场规模的估算比较马虎，缺乏应有的谨慎。当然，造成这种情形的原因有很多。其中一个原因就是：在当时的背景下，社会上普遍存在一种缺乏理性的狂热——每个高科技公司都似乎在宣称市场规模空前巨大，大得非一般三维空间标准所能评估。毋庸置疑，评估市场规模的部分目的在于反映潜在市场，尤其是为投资者反映市场的成长潜力。投资者，尤其是风险投资家（VC），往往会为具有巨大市场份额潜力的公司注入投资。他们想看到的情形是：市场规模空前巨大，已成功立足的玩家固然可以占据一定市场，但新公司也完全有能力博得自己发展的空间。因此，某些荒唐的评估不可避免地跳了出来，有点像下面的对话情形：

风险投资家：“谢谢……想法非常棒。不过，总体来说，市场规模有多大？”

年轻企业家：“规模简直大得无法测算，每天增长 200%。”