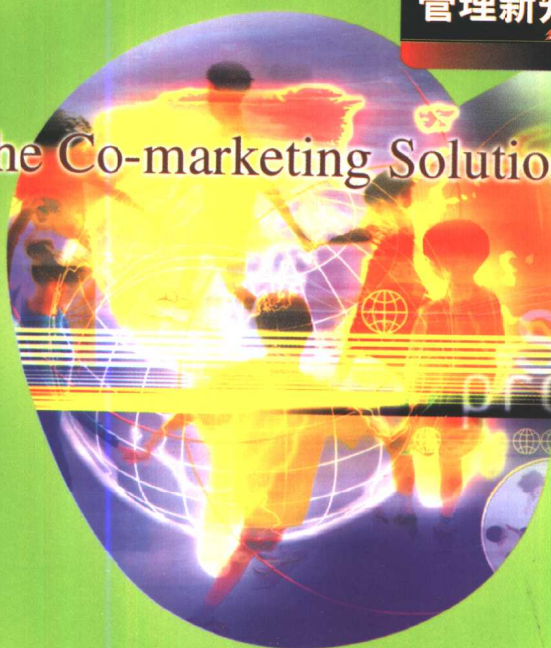


The Co-marketing Solution



(美) 肖恩·克拉克 著 汤小华 钟菁枝 等译

合作营销



机械工业出版社
China Machine Press

管理新知坊

The Co-marketing Solution

合作营销

(美) 肖恩·克拉克 著 汤小华 钟菁枝 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Shawn Clark: The Co-Marketing Solution
Published by NTC Business Books in conjunction with the
American Marketing Association

A division of NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
4255 West Touhy Avenue, Lincolnwood(Chicago), Illinois
60712-1975 U.S.A.

ISBN: 0-658-00006-3 (英文版书号)

Copyright©2000 by Shawn Clark

All rights reserved.

© 2002 by China Machine Press/HuaZhang Inc.

本书中文简体字版由NTC Business Books通过Bardon授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2382

图书在版编目(CIP)数据

合作营销/(美)克拉克(Clark, S.)著; 汤小华, 钟菁枝等译. —北京: 机械工业出版社, 2002.3
(管理新知坊)

书名原文: The Co-Marketing Solution

ISBN 7-111-09853-6

I. 合… II. ①克… ②汤… ③钟… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第005824号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 谢小梅 版式设计: 赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年4月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·8.625 印张

定价: 18.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



自20世纪40年代彼得·德鲁克率先提出“管理”、“组织”等概念，一场全新的知识革命在全球的工商业界迅速兴起，意在将生产力从资本的桎梏下再次解放出来，而起着决定性作用的正是从前对生产力影响最弱的知识因素。

今天，已经没有人怀疑杰克·韦尔奇这位世界头号经理人对GE的价值，然而谁又能说出100年前或者20年前某位跨国企业经理的名字？能记得的最多只是洛克菲勒等资本家的名字。

我国企业管理潮流的变迁大致经历了三个大阶段：第一阶段，全面照搬前苏联计划经济体制下以诺贝尔奖获得者华西里·列昂惕夫（Wassily Leontief）创立的计量经济学为核心的计划管理，强调计划能力下的资源配置最优化；第二阶段，经过20年的改革开放和计划经济的全面解体，随着国门渐渐开启，大量西方工商业管理方面的经典著作被介绍到国内，随之而来的就是全面学习西方现代企业管理技术

的热潮，标志性事件就是以麦肯锡、埃森哲为代表的国际管理咨询业巨头频频向国内企业提供服务；第三阶段，在市场经济的初级阶段中，一批在本土最优秀企业中迅速成长起来的职业经理人试图将西方最先进的管理思想与本土的实践结合起来，从而探索出适合国内市场环境的经营管理的基本范式。

而大多数从手工作坊发展起来的中国民营企业到今天也同样遭遇了管理瓶颈。一位著名的民营企业曾经这样总结国内民营企业的发展之路：早期是“胆子时代”，属于典型的机会主义者；接着是“点子时代”，希望靠一个“点子大王”的点子脱颖而出；现在已经到了“脑子时代”，上规模的企业运营的复杂程度迫切需要一整套科学的管理思想来全面统筹。而这，正是“管理新知坊”将带给读者的。“管理新知坊”之所谓坊，绝非简单的信息提供，因为我们笃信：“虽有多闻，若不修行，与不闻同。如人说食，终不能饱。”我们为大家提供的是“信息+交流+实践”。

精选的信息 这套丛书是由20几位出身于联想、长城、用友等中国最优秀本土企业的高级管理者精心遴选出来的，反映最新西方管理理念、方法与工具的著作。

交流的社区 坊间管理理念、方法与工具将被开发成培训课程，以研讨会的形式定期与各地读者进行交流，也会把读者的感受通过交流在更大的范围内共享。“管理新知坊”相关培训课程及研讨会的安排可以通过以下站点获知：www.china-

pub.com, www.k-force.com.cn。

实践与总结 坊主贯智赋能公司是一家专注于企业信息化、营销管理与管理培训的专业咨询公司，他们挖掘、利用和共享各种智慧资源（专业知识与技能），帮助客户创造更大的企业价值。该公司亲历西方先进管理理念、方法与工具在本土企业中的实践，并总结了其中的经验与教训。

自西风东渐以来，日本和韩国在实现经济腾飞的过程中已经形成了具有本土特色的经营管理思想，日本人称之为“和魂洋才”，韩国人称之为“东道西器”，两个民族不约而同地将本土的人文思想放在了第一位，这也说明即使再先进的管理技术和管理思想也必须和本土现实相结合，否则只能派上观赏的用场。这正是“管理新知坊”创意的初衷所在。

回望历史，事实上，中华民族从来就不是一个拒绝先进文化的民族。河南洛阳的白马寺，至今仍供奉着那匹将西域文化典籍带进中原从而引发世界史上第一次两大文明大交流的白马，自唐一代起，文化也因之而更加灿烂，这样说来，它恐怕是人类文化史上最有价值的一匹马。

我们今天要做的，正是重走这匹白马曾经走过的路。



2001年9月

译者序

提到合作广告这一术语，许多读者也许会觉得不甚了了。但事实上，我们身边有很多合作广告的实例。不知大家有没有注意到这样一个现象：许多电脑上都印有“Intel Inside”的标记。这事实上就是英特尔公司的合作广告。英特尔公司规定，选用英特尔芯片的制造商若能在他们的广告中或是他们的电脑上加上“Intel Inside”的标识，英特尔即会自动向其支付部分广告费用。可见，合作广告就是制造商向商业合作伙伴支付一部分资金，由商业合作伙伴替它做广告。

合作广告已被企业界运用了近50年，企业每年拿大量的资金用于合作广告，但作为一种可变成本，它很少引起企业的关注，没有人认真地管理这部分资金。这导致了今天的“大量现金流失”，合作广告资金没有发挥其应有的效用。

本书作者肖恩·克拉克不仅用具体确凿的实例和数字提出了这一问题，提醒我们的关注，同时还给出了一个战略性的解决方法——那就是合作营销。合作营销要求制造商积极管理自己的合作广告项目，把商业预算的设计、管理和不断完善结合起来。制造商通过认真计划，实行战略联盟，与渠道合作伙伴整合传递品牌信息，取代传统的被动的合作广告策略，可获得意想不到的成功。很多公司的成败都是很好的例证。

肖恩·克拉克曾经在多家著名的跨国公司的营销部门任职，对这一问题有着非常深入的认识和了解。他以大量众所周知的产品为例，娓娓道来，深入浅出地说明了问题的严重性及其解决方法。本书不仅适用于直接从事合作广告和商业营销的人员，也可作为营销学专业高年级学生的教材。即便是广大的消费者在休闲娱乐的时候翻阅，也会觉得获益匪浅。

由于我们水平有限，时间又较仓促，译稿中有不少缺陷和问题。我们希望广大读者能批评指正。

汤小华

2001.12.22

前言

我是市场营销人员，在以往的20多年里，我一直运用营销5P，即价格（price）、认知（perception）、市场定位(positioning)、包装（packaging）和销售促进（promotion），从事营销研究、营销问题的分析和开展相关培训工作。营销的全部内容可以归结为创造高额认知价值，因为较高的认知价值能够带来较高的市场份额和利润，除此之外，我还从事品牌和品牌管理的研究，一个成功的品牌能给企业带来高额的商业回报：有竞争力的进入壁垒和较高的资产回报率。

在早期的职业生涯中，我认为企业只要在适当的时候、适当的地点推出热销产品和拥有热门技术，便能取得短期成功，但企业若想取得长期成功，则需要将热销产品提升为一种长久的企业文化。比较奥斯本电脑和康柏电脑，我们便可发现这一点，前者虽然最先生产出膝上型电脑，但最后还是康柏电脑获得长久生命

力。又比如类似飞利浦·莫里斯的其他许多公司，之所以获得成功，是因为能将产品和技术的成功转化为良性的企业文化。为了更好地掌握这些公司的成功之道，我不断研究基本的产品品牌和基于事实的综合性的营销计划。

畅销书《最好和最亮》(*The Best and the Brightest*)出版后，我仔细研究了书中讲到的不同管理风格之效果。研究书中所举例的公司的资产回报率时，发现能像强生公司那样，其资产增长率达10%左右或更高的企业很少。事实上，书中提到的有些公司的资产回报率为负数，那么，强生公司与其他公司有什么区别呢？答案在于品牌管理以及执著地强调市场驱动型管理。

前几年，我从一个感兴趣的工作领域跳到另一个领域，积累了不同寻常的营销工作经验。我看重的是能增长知识和阅历的工作经历，而我的大部分同事看重的是副总裁之类的职位。我丰富的工作经历使我有机会结识引领消费者营销的世界级公司，如强生、亨氏、Hunt-Wesson Inc.和RJR Nabisco等公司，这些公司因为采用了品牌－营销模型而得到惊人的商业回报。其中有些公司，如强生、亨氏 Ketchup和英特尔公司在本书中将会详细阐述。

当然，并不是我的任何一次营销工作都做得很成功，事实上，某几次失败带给我很有意义的深刻教训，将100万美元烟草错误地投放市场的失败经历，比其他许多成功经历更能让

我体会、掌握许多知识。经历一次失败的营销活动不但能使人谦虚，而且能更准确地掌握营销工具、营销理论的运用。在为什么会成功这个问题上要达成一致意见往往很难。正确运用各种营销因素，会创造出 $1+1>2$ 的效果，即大于单个营销变量效果简单相加的总和，似乎一个成功会催生另一个成功，即创造一种推动力，使其超过每个营销因素的贡献。另一方面，面临失败时，我们要单独分析造成这种失败的营销因素有哪些，这有助于弄清楚营销活动与结果间的因果关系。在烟草事件中，R.J.Reynolds愿意花必要的时间和金钱来追踪分析失败原因，从而增加了我的营销知识。

在营销界工作了近10年后，我开始转向企业战略领域。在三人团队中，我作为营销代表定量分析了世界经济走势与公司战略间的关系，能完成这项挑战性的工作，我的数学功底帮了我很大忙。我们花了18个月和2 000多万美元搞这项研究，最后充满自信地回答了产生问题的原因和对商业环境的影响。这项研究告诉我们单独运用单个营销变量是不会产生很大功效的。有了这方面的信息，我决定获得该理论如何在商业领域而不是产成品市场中运用的第一手资料。

首先，我在零售界工作，我们成功地将品牌-营销原理运用于汽车零部件厂商的重新定位。然后，我开了家咨询公司，与150多家小型但快速增长的企业有业务往来，其中大部分属于高科技公司。

作为营销副总，我为处于不同行业的许多公司设计了营销和定位战略，这项工作不可避免地让我时时接触合作广告。英特尔公司在开展合作广告方面做得很成功，它仅仅花了18个月的时间就得到NutraSweet花18年时间才得到的效果，这种效果主要表现于消费者对本公司品牌的认知度。英特尔公司独辟蹊径地运用了合作广告。

当然，我早已知道什么是合作广告及如何开展合作广告。但是合作广告这个词，在我过去10年间在4家《财富》前500强企业中担任营销主管时很少被提及。当我在零售领域工作时，我也曾用合作广告资金抵消我的部分营销活动经费，但是，那时我没有意识到合作广告资金量的巨大性。至少可以这么说，我与MediaNet合作的经历让我在这方面大开眼界，MediaNet管理着近20家《财富》前500强企业合作广告资金的支付。

制造商花数亿美元的资金用于商业营销，但是这数亿美元中只有很小一部分资金真正发挥了刺激消费者需求和增加销售量的作用。我曾与思想超前的公司一块儿努力重新发挥这部分资金的功效，让这部分资金实现既定的营销目标，经过4年多的工作经历，我发现公司用在商业营销的费用经常高于消费者营销的费用，而且，奇怪的是没有一位营销人员对商业营销资金制定计划和加以管理！对商业营销资金的忽视，意味着愿意投资于商业系统和有效管理商业营销资金的任何

一家公司将面临很大的机会。

在这本书中，我阐述了在实践中学到的将品牌 - 营销原理运用于合作广告和其他相关领域的知识，我尽我所能地向大家展示一个潜在机会，想通过这些资金实现营销目标和愿意与营销渠道成员建立合作营销关系的企业可以利用这个潜在机会。这本书描述了合作广告存在的问题，并阐述了利用合作营销的具体策略。

最后，我愿意为书稿中的错误和遗漏承担责任。书稿中的某些信息因商业秘密做了某些调整。

致谢

许多人和机构为《合作营销》做出了极大贡献。首先，我得感谢ACS（美国化学学会）TradeOne Marketing 及其许多好的管理者，是他们帮我应用营销计划和分析、总结营销报告。我还得感谢ACS TradeOne Marketing 的母公司，即Affiliated计算机服务公司，感谢他们对合作营销的信念和投资，没有他们的投资，合作营销的定稿和检验将成问题。接下来，我得感谢我的朋友Bob Schwartz和David Stewart,是他们帮我校订本书的初稿，感谢Teri Driscoll在本书的定稿过程中带给我极富成效的帮助。

我受惠于ACS TradeOne Marketing员工，他们为合作广告的创新献计献策。许多公司的管理者，如英特尔、Harley-Davidson 3M、摩托罗拉和GTE Wireless等公司的管理者从不同角度为合作营销途径的运用提供了许多机会，

有了他们的大力支持，本书才有可能出版，最后，我得感谢 Kent Stewart 、 Byron Marsales 和 Victor Livingston, 他们为能在不同场合运用合作营销付出了极大的努力。

你或许曾在电视频道上看过这样一幅景象：一位有名的服装专家大肆鼓吹在目标商店（Target store）里能买到“优质高价的衣服”，这位服装专家带着迷人的笑容，告诉观众，她确保您能在该商店里花很少的钱买到很多需要的东西。几秒钟后，这位服装专家又推荐观众使用汰渍洗衣粉，用该洗衣粉清洗从目标商店里买来的衣服。这个电视节目意味着你在目标商店里能同时购买到衣服和汰渍洗衣粉，而汰渍洗衣粉是保持这些衣服看上去很新、很干净的最佳洗衣粉。

这到底是谁的广告？是汰渍洗衣粉厂商的广告还是目标商店的广告？两者都是。这个电视节目揭示了制造企业和零售商联合向消费者传递信息的强大功能和高效率。这种制造企业和零售商在品牌推进方面的联合是一种新举措，称做合作营销。

如果正确执行了合作营销，那么要辨别出它到底是制造企业的功劳还是零售商的功劳几乎是不可能的。事实上，合作营销是制造企业和零售企业联合努力的结果，运用这种方法，制造企业和零售商能确保传递到最终使用者的营销信息与双方的品牌目标是一致的。

在电视节目里，目标商店传递给顾客高质量商品的信息，汰渍洗衣粉与目标商店联系在一起，便意味着汰渍洗衣粉也是一种高质量的商品，这两个厂商联合在一起，向市场传递他们的商品都是高质量的信息。如果你需要汰渍洗衣粉，则可以在目标商店里购买到；如果你在目标商店里，则别忘了购买汰渍洗衣粉。零售商和制造企业联手促进销售，合作营销不失为一种制造企业和零售商推广品牌信息和促进销售的合理手段，这种联盟广告与过去的合作广告、商业营销有着天壤之别。

合作广告已被企业界运用了近50年，这里是一个有关合作广告的一个最平常不过的例子：一家杂货商在报纸上做她经营的商品和相应价目的广告时，各个商品的制造商便要通过合作广告基金支付一部分相应的广告费用，零售商支付其余的广告费。合作广告参与了几乎每一则零售商通过特定价格促销商品的广告，但是，合作广告费用和商业营销往往没有发挥它应该发挥的最大功效。合作广告基金同样用来支付超市走廊上的展位费和给顾客邮寄、配送商品的相关费用，制