

麦肯锡智库系列

MCKINSEY

麦肯锡营销方法

田方萌 编著

民主与建设出版社

麦肯锡营销方法

田方萌 编著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡营销方法/田方萌编著.-北京:民主与建设出版社,2002

(麦肯锡智库丛书)

ISBN 7-80112-517-7

I.麦... II.田... III.企业管理-市场营销学
IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073944 号

责任编辑	赵振兰
封面设计	时代联合
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京迪赫尔印刷有限公司印刷
开 本	787×1092 1/16
印 张	20.25
字 数	251 千字
版 次	2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-517-7/F·225
定 价	25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

《麦肯锡智库丛书》总序

近年来,随着欧美名牌咨询公司纷纷进入大陆市场开展业务,中国企业也逐渐接触和了解到这些洋咨询顾问们犀利的思维和实干的作风。这其中尤以享誉西方咨询业的翘楚麦肯锡公司为最。

《麦肯锡智库丛书》吸收了麦肯锡公司思考方法的精髓,结合了大量工商企业新近案例编纂而成。该丛书第一套共分三册,分别为《麦肯锡决策方法》、《麦肯锡营销方法》和《麦肯锡经理人方略》。《麦肯锡智库丛书》通过3册总计60万字的篇幅试图为读者搭建起沟通中国经理人员和西方企业理念的桥梁。

麦肯锡公司经过60年的发展,通过强化核心价值观和公司的独特文化,借助稳健的、注重长期关系的市场营销定位,牢牢占据了全球管理咨询业的霸主地位。该公司之所以能够得到如此的声誉,自是有一套科学、完备、快捷并且实用的企业问题解决技术。而这种技术的背后,则是麦肯锡并非独有但却熟练掌握的一整套分析和决策方法。

粗略地概括,麦肯锡的解决问题的方法有三条核心法则。一是“用事实说话”。这是麦肯锡思考企业问题的前提。在麦肯锡公司,解决问题是从事实入手的。麦肯锡人解决所有事情的思路都会遵循“以事实为基础、严格的结构化、以假设为导向”的三个特征。他们相信“事实是友善的。”

二是“寻找关键驱动因素”。这是麦肯锡解决商业问题的指导原则。所谓“射人先射马,擒贼先擒王”,只要切中肯綮,一切相关问题迎刃而解。通过寻找关键驱动因素来处理问题,就可以避免“将整个大海煮沸”,就可以如“电梯测验”一样,能够把握自己解决方案的关键点,在很短时间内对问题的解决方案进行阐述。

三是“良好的内部沟通”。这是麦肯锡团队运作成功的关键因素。

麦肯锡认为,信息对于一个团队就像汽油对于汽车引擎一样,如果阻碍了流动,运转就会停滞不前。麦肯锡就是一个典型的学习型组织,甚至有一种学院式的氛围。麦肯锡很会对员工进行公司经营、工作理念、项目操作和工作方式的培训,令麦肯锡员工获益匪浅。

如今麦肯锡仍然继续实践着自己的工作理念,无疑,其中有很多东西是值得中国企业界去思考 and 学习的。而正如古老的寓言故事中所讲的,要金子不如学会点石成金术,对麦肯锡也应当学习其分析解决商业问题的思维和技术,而并非亦步亦趋地照猫画虎。因此,本套丛书名为《麦肯锡智库》,但内容并不局限于麦肯锡一家企业,而是综合了近年来全球决策、管理、营销方面的最新成果,并以麦肯锡的方法作为主线贯穿全书。

在选材上,本套丛书视角独到,并且花费了大量功夫为读者搜寻值得一读的篇什。作者秉持“详人之所略,略人之所详”的取舍标准,相信读者已经掌握的常识就不再重复;而独到别致的见解则不遗余力地采用。本套丛书并不追求体系的庞大严密和完整,而重在给予思考企业问题的您以智慧的启迪和实质的助益。

作为本书的营销定位,我们想像中的读者应该是中国企业中一位头脑灵活勤奋学习的经理人员,或者是希望和正在准备成为一名经理人员的朋友。因此我们在相关内容上也有所体现,比如《麦肯锡决策方法》中有关“人事决策”的部分就全部选用了与经理人有关的人事决策。

在本书写作过程中,作者一直力图保持“全球视角”。一方面希望将西方优秀的管理理念介绍给读者,另一方面能借本书拓宽读者思考商业问题的视野。我们相信优秀的方法——无论冠以何种名称——都是同时适用于东西方企业的。

尽管麦肯锡是一家伟大的咨询公司,本套丛书并没有神化它的意愿,而是希望中国企业界人士能够正视麦肯锡,学习麦肯锡,并最终战胜麦肯锡。这也是我们写作的初衷。

作者谨识

2002年仲夏于京西

序

《麦肯锡营销方法》是一本新颖全面的企业营销手册,作者以麦肯锡的思维方式重新审视工商企业营销问题,并在每章后附有从近年来成功企业中精选而来的营销案例。

自从营销大师科特勒提出系统的营销管理思想之后,市场营销作为一门学问在商业研究领域占有了举足轻重的地位,而世界历年所出版的营销方面的书籍也不胜枚举。应该说,绝大多数营销书籍的大致框架都脱离不开基本的营销体系,甚至一个简单的“4P”理论就可以将营销体系大致勾勒出来。但每年读者对营销书籍的需求量仍非常之大,原因在于这个世界的市场每天都在变化,而且变化的速度还在加大;而人们每天也都在进行着新的营销实践,由此也在不断丰富和深化着营销理论体系。

所以,一本好的营销著作的标准就应当是既具备了传统营销体系的典型框架,又以丰富和新鲜的材料加以阐释。本书正是以这两项原则为要求编写而成的。一方面,我们从营销理念开始出发,以麦肯锡的思维方式重新审视了营销的基本概念和基础假设,在传统的营销体系上略作修正,展示了适应时局的营销理论。另一方面,我们又借助近年来营销界的研究成果和实战案例,向读者介绍了花样翻新的营销手段和变化多端的营销谋略。

本书可分作四部分来阅读。前两章讲述了基本的营销理念和营销策略,曾经学习过营销理论的读者可以再温习一下,未曾学习过的读者可以借此整理一下自己的思路。第三章至第六章对应传统“4P”理论的四大要素:产品、价格、渠道和促销,每章都讨论了企业如何使用该种营销工具。服务作为一种营销手段近年来越来越受到商家的重视,一般被视作修正后的“4p+s”中的s项。第七章“服务策略”就介绍了这方面的内容。广告虽然属于专门的学科,但通常营销理论中都会涉及,第八章“广告策略”讲述的广告学的一些原理和常识,并对新兴的广告媒介选择和媒体运作作了相当篇幅的介绍。品牌的形成往往是以上诸种营销工具的合力作用的结果。如何综合运用这些手段,在消费市场上形成强大的品牌?请看本书的第九章。

最后一章“新型市场营销”是本书独具特色的部分。你会见到一些闻所未闻或曾经听说但并不十分清楚的营销理念。这些理念有些已经付诸实践,有些还在理论阶段,但都显现出方兴未艾的势头。相信会对敏感于时代变化的读者以有益的启迪。

在《麦肯锡决策方法》一书中,你已经学会了分析企业问题的方法,现在试着将它运用到营销工作上吧!

编者

2002年8月

目 录

序

第一章 营销理念

营销是个人和集体通过创造,提供销售,并自由地向别人交换产品 and 价值,以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。

第一节 营销理念	3
一、什么是营销	3
二、营销的核心概念	4
第二节 市场营销	11
第三节 顾客价值	16
一、顾客让渡价值	16
二、价值让渡过程	21
精选案例:某打印机公司的营销过程	22

第二章 营销策略

任何企业高层制定策略都需要一个真正的营销专家,他对公司的每一份提案都必须提出这样的问题:该提案对客户的获得、客户的偏好以及留住客户会产生怎样的影响。

第一节 市场细分	31
一、市场细分的意义	31
二、市场细分的程序	32
三、选择市场细分变量	33
四、信息和数据来源	34
五、信息数据处理	34

第二节 确定目标市场	36
一、目标市场的策略	37
二、目标市场策略的考虑因素	39
第三节 市场营销策略	41
一、市场竞争策略选择	41
二、市场营销组合的特点	44
三、制定适宜的营销对策	46
四、营销策略调整	53
精选案例:雀巢公司的市场领先者策略	58

第三章 产品策略

产品策略是营销战略的核心,其他策略——价格、渠道、促销策略等,都要围绕产品策略展开。

第一节 产品的概念	65
一、产品的基本概念	65
二、产品分类	66
第二节 价值分析与评估	69
一、价值分析	69
二、产品评估	71
三、产品的差别化	72
第三节 产品组合与开发	77
一、产品组合	77
二、产品开发	79
第四节 产品周期策略	82
一、产品的生命周期	83
二、产品生命周期模式分析	89
精选案例:霍尔马克卡片公司的制胜秘诀	90

第四章 价格策略

没有人不希望买到物美价廉的产品。有时候,你不是通过价格出售产品,你是在出售价格。

第一节 定价目标与方法	97
一、定价目标	97
二、定价方法	102
第二节 产品差异定价	105
第三节 定价策略	108
一、薄利多销定价策略	108
二、厚利限销定价策略	109
三、阶段性定价策略	110
四、产品组合定价策略	112
五、折扣定价策略	113
六、心理定价策略	114
七、服务定价策略	116
精选案例:松下公司的产品定价分析	119

第五章 渠道策略

在一个产品丰富,竞争激烈的时代,不会有人亲自上门来找你。所以,你必须把自己的炒好的菜送到顾客鼻子底下。

第一节 渠道的层次与功能	127
一、分销渠道的层次	127
二、分销渠道的功能	133
第二节 渠道选择	134
一、影响渠道选择的因素	134
二、评估渠道方案	135
三、中间商的选择	137
第三节 渠道管理	139
一、激励渠道成员	140
二、调整销售渠道	143

第四节 实物分销策略	145
一、实物分销的目标	145
二、实物分销的环节	146
三、实物分销的组织责任	148
第五节 营销渠道的新变化	149
一、渠道体制的变化	149
二、渠道运作的变化	150
三、渠道建设的变化	151
四、市场重心的变化	153
五、渠道激励的变化	153
精选案例:柯达、富士的营销渠道	154

第六章 促销策略

促销你的产品并非拿着一堆免费的样品硬往消费者家里闯。只管呆在那儿,但要在恰当的时间,确保有恰当的人知道你能提供什么。

第一节 促销目标和预算	161
一、促销目标	161
二、预算方法	161
三、促销预算安排	162
第二节 促销决策	163
一、促销工具	163
二、促销组合的影响因素	165
三、销售促进的决策	166
四、促销种类与技巧	169
五、促销方案的主要内容	173
第三节 促销效果评估	174
一、促销效果的事前测试	174
二、促销效果的事后评估	176
精选案例:舒蕾的终端促销	177

第七章 服务营销

在任何时代,市场营销最基本的要求都必须从以顾客这一中心出发,因为顾客就是上帝。

第一节 顾客满意	185
一、CS 的含义与层次	185
二、CS 营销战略	186
三、CS 战略的意义和策略	188
四、CS 营销战略的作用	196
第二节 顾客忠诚	198
一、不断变化的消费者	198
二、满意度和忠诚度	199
三、培养顾客的忠诚度	200
第三节 服务价值链	205
一、服务利润理论及其要素	205
二、理论模型	206
三、顾客价值方程式分析	209
四、服务利润链的实践价值	210
精选案例:戴尔电脑与顾客结盟	213

第八章 广告策略

广告为完整的营销策略起了画龙点睛的作用,但要记住,满意的顾客是最好的广告。

第一节 广告定位	219
一、广告的基础	220
二、广告策略类型	223
第二节 广告媒体	228
一、广告媒体的选择	228
二、选择特定的媒体工具	230
三、决定媒体的具体播出	230
第三节 广告设计	232

一、广告主题设计	232
二、广告标题	234
三、广告正文设计	236
四、广告语言技巧	237
五、广告图案与色彩设计	238
精选案例:麦当劳轰炸式的广告	242

第九章 品牌策略

产品的同质性越来越强,品牌成为人们挑选商品的主要因素,因为一个好的品牌是一流企业和一流产品的象征。

第一节 品牌理念	249
一、品牌与品牌法则	249
二、品牌理念在中国	250
三、研发管理	252
四、营造品牌	255
第二节 品牌营销策略	257
一、品牌宣传和保护战略	257
二、质量支撑战略	258
三、技术创新战略	258
四、市场细分战略	259
五、规模生产战略	260
六、服务配套战略	260
第三节 传媒与品牌	261
一、品牌营销的误区	262
二、传播创造特别优势	263
三、品牌突围	264
精选案例:海尔的品牌战略	268

第十章 新型市场营销

未来并非遥远,它已经来临。所以今天你必须比处在同一水平者的营销者跑得更快。

第一节 文化营销	277
一、文化营销涵义	277
二、文化营销模式	280
第二节 绿色营销	282
一、绿色营销概念	282
二、绿色营销观念	284
第三节 整合营销	285
一、整合营销的思想	285
二、对传统的革命	286
三、经典回顾	287
四、整合营销的基本原则	288
五、整合营销的系统宣传	289
第四节 网络营销	293
一、网络营销概念	293
二、网络营销特点	294
三、冲击与改变	296
第五节 关系营销	300
精选案例:摩托罗拉的企业文化	305
参考资料	310

第一章 营销理念

营销是个人和集体通过创造，提供销售，并自由地向别人交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。

第一节 营销概念

一、什么是营销

在经济社会中,要满足人们的多种不同需要,需要有丰富的商品和服务。现代社会需要把那些满足所有人不同需求的制造商和中间商的力量组织起来。营销因此应运而生。

然而,普通的公众,甚至许多经理,对营销知识不甚了解,错误地把营销看成是一种力量,认为是一种广告和推销的泛滥,是促使不情愿的购买者购买他们不需要的商品。

对于企业来说,许多经理认为营销是一个职能部门,营销就是为了赢利而去推销。推销当然是营销工作的一部分,然而,营销的意义和作用远远超过一个公司“推销”部门的工作。

营销是联结社会需要与企业功能的一个纽带。许多学者们从不同的角度解释营销。营销业内普遍认同并接受的是美国市场学权威菲利普·科特勒博士在《营销管理》(第10版)中作的如下定义:

营销是个人和集体通过创造提供出售,并自由地同别人交换产品 and 价值,以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。

从以上的定义可以看出,它强调5方面的内容:

(1) 营销是一种创造性行为。有些营销者把响应营销与创造营销区别开来。响应营销是寻找已存在的需要并满足它;创造营销是发现和解决顾客并没有提出要求但他们热情响应的问题。创造营销是营销的核心内容。

(2) 营销是一种自愿的交换行为。英国古典哲学家、西方市场经