

好产品说到底还要有好营销

营销第一



- ◆ 什么是好营销
- ◆ 什么是好的营销模式
- ◆ 什么是好的营销流程
- ◆ 什么是好的营销计划
- ◆ 从优秀到卓越的市场营销

彼得·谢弗顿 (Peter Cheverton) 著 陈然 译

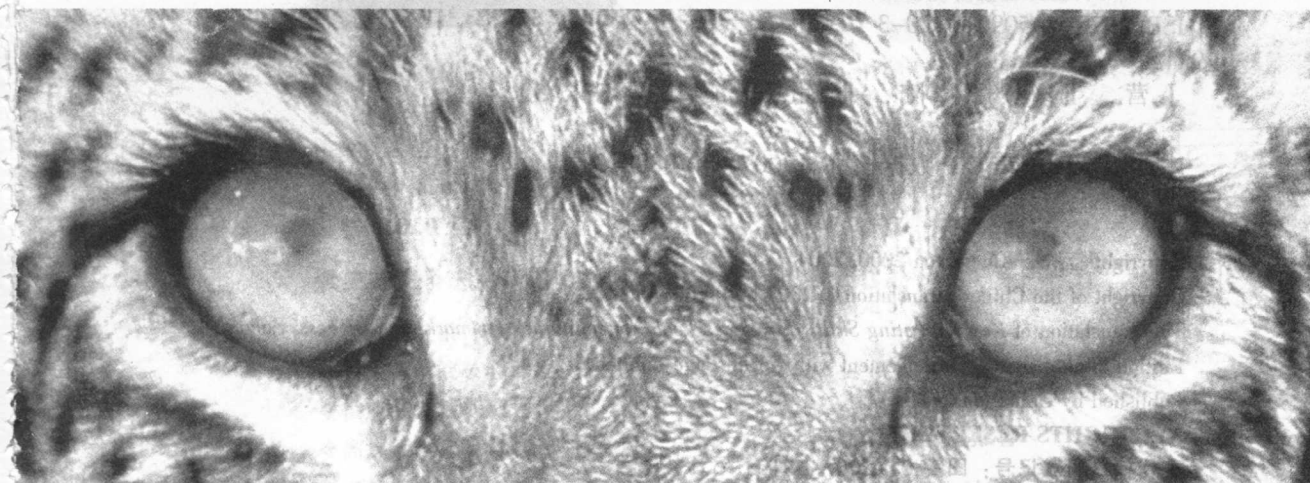
Key Marketing Skills: Strategies, tools & techniques for marketing success (Second Edition)



中国市场出版社
China Market Press



营销第一



好产品说到底还要有好营销

图书在版编目 (CIP) 数据

营销第一/(英) 谢弗顿著; 陈然译. —北京: 中国市场出版社, 2007.6

ISBN 978-7-5092-0220-3

I. 营... II. ①谢... ②陈... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 088813 号

Copyright © Peter Cheverton 2000, 2004

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *Key Marketing Skills: Strategies, tools & techniques for marketing success*, Second Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2007-3510

书 名: 营销第一

著 者: [英] 彼得·谢弗顿

译 者: 陈 然

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 22.75 印张 451 千字

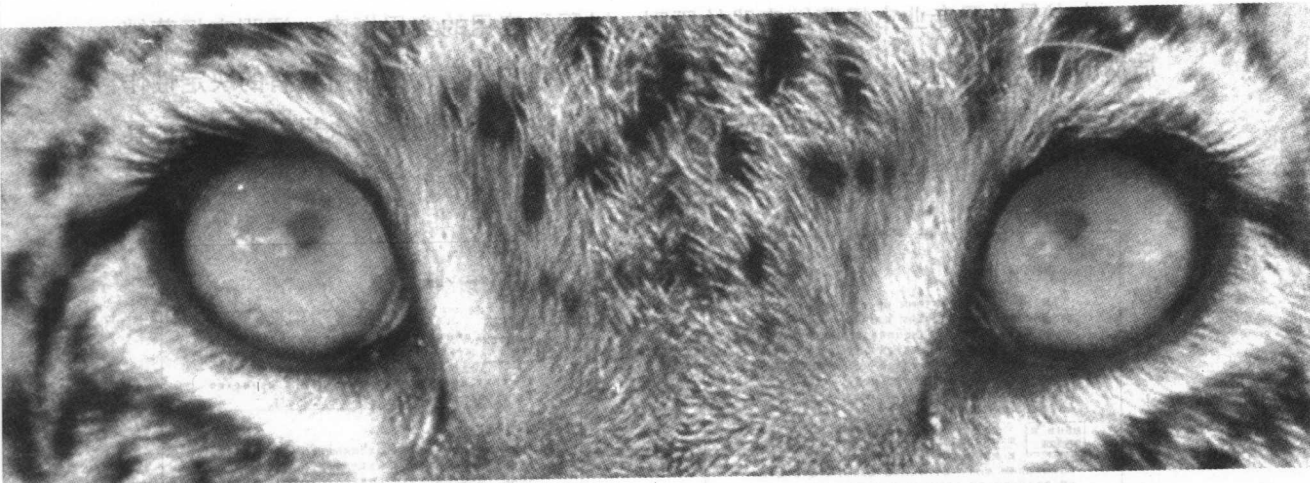
版 次: 2007 年 8 月第 1 版

印 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0220-3

定 价: 60.00 元

《营销计划》



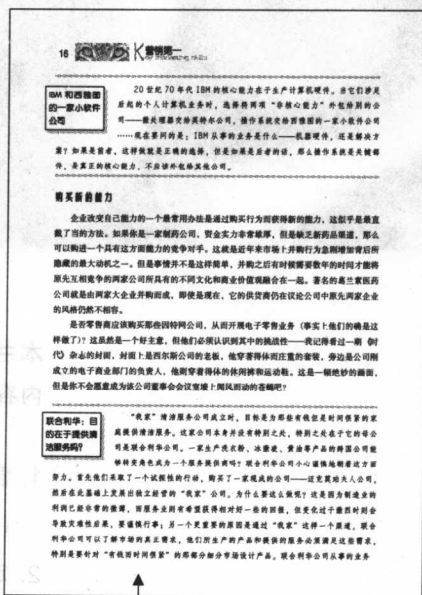
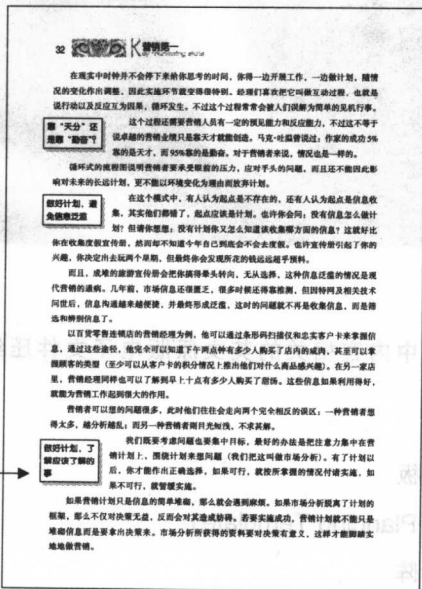
本书提供与书中内容相关的英文原版电子文件压缩包，
内容包括：

1. 营销计划模板
(Marketing Planning Template)
2. 定向决策矩阵
(DPM, Directional Policy Matrix)
3. 活动循环
(Activity Cycle)
4. 英赛特问题表
(The Marketing Health Check)

如有需要，请用 E-mail 联系：
marketing_skills@sina.com，来信必复。

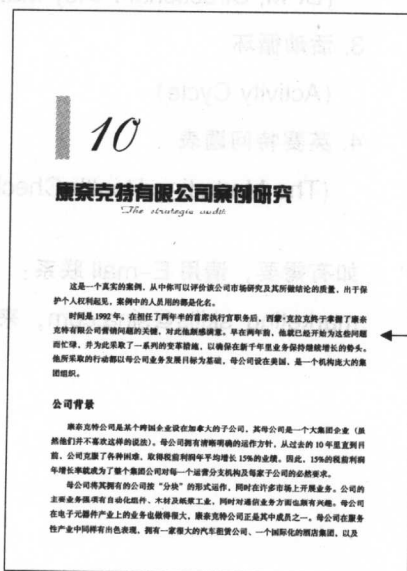
《营销第一》为什么？

本书是关于专业市场营销实践的原则、过程和应用的实用指南，阐明市场营销活动的真正核心内容，帮助人们正确认识市场营销在公司战略中所具有的决定性作用，指导相关人员在现实环境中应用市场营销战略，为市场营销人员提供帮助，具有实用性和可操作性。



精彩提要

在全书一些段落的一侧列出了段落中的精彩内容的简单提要，便于读者快速、准确地理解段落的内容。

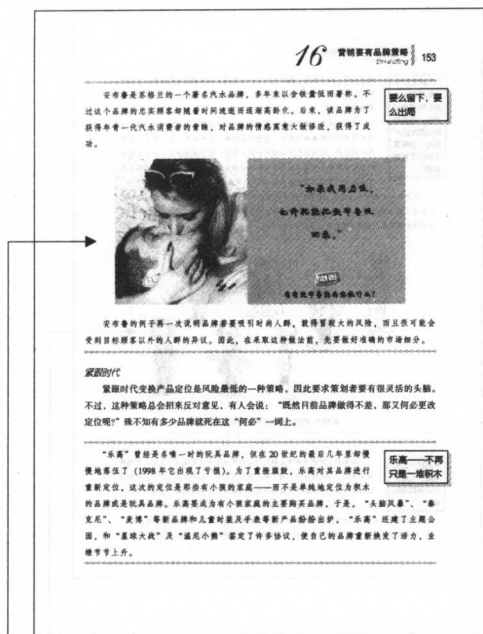


大量精简案例

书中提供了大量精简的实际案例，读者可以结合案例进行实际分析，借鉴更多的营销实践方案。

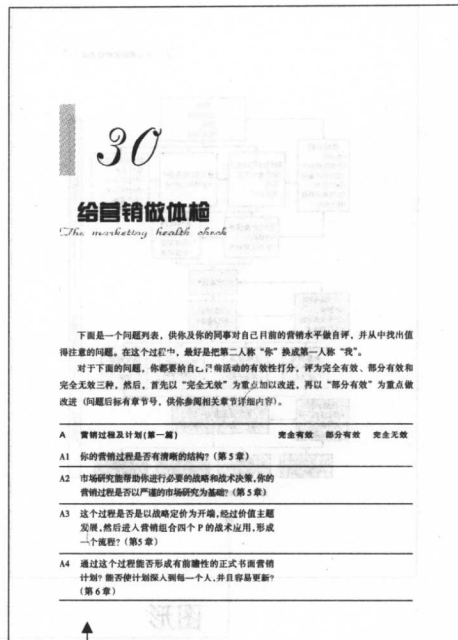
翔实的案例研究

书中提供了一些详尽的案例研究，理论与实际相结合，探讨问题和解决方案，让读者从实际出发，灵活掌握营销策略。



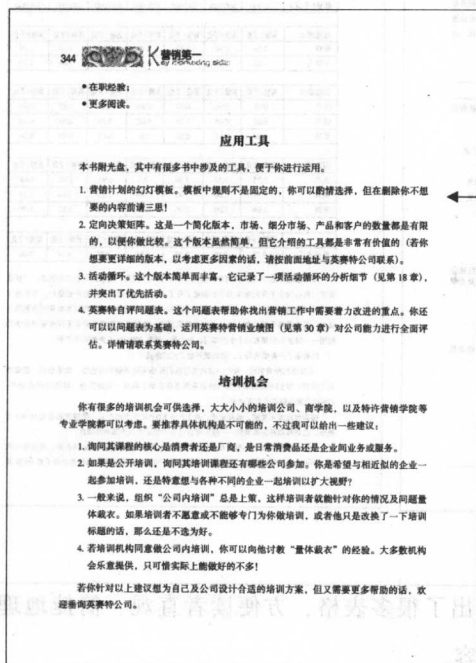
图片

书中采用了一些图片以帮助读者形象地理解相关内容。



问题列表

本书的后面提供了问题列表，便于读者对目前的营销水平进行自我测评，从中找出值得注意的问题，并加以改进。



应用工具

随书附赠与全书内容相关的光盘，其中有很多书中涉及的工具，便于读者进行应用。

好产品说到底还要有好营销

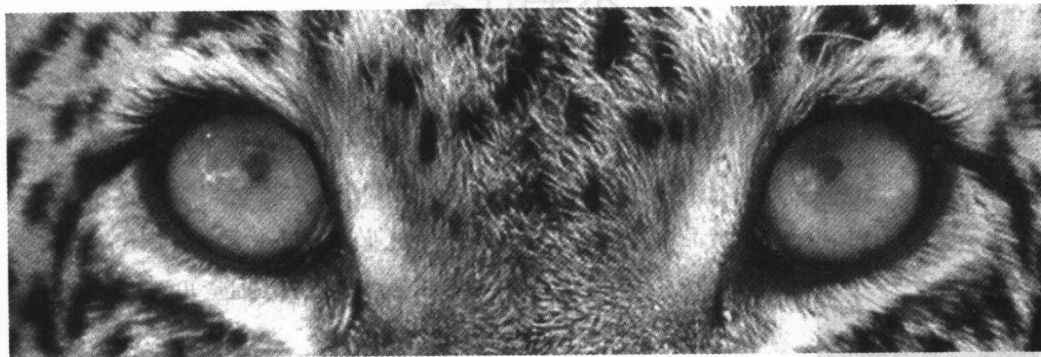
本书核心内容如下：

1. 市场营销极具挑战。
2. 市场营销原则、过程和应用的实用指南。
3. 具有高度的时效性和及时性。
4. 全新的营销计划模型与最新的国际案例相结合。
5. 以实践性为基调审视标准的营销工具组合。
6. 为市场营销人员提供有益的指导。
7. 为营销活动提供必备的工具。
8. 好营销能够创造营销奇迹。

感谢英赛特营销顾问有限公司的同事们，他们的知识经验使本书在价值和实用性上增色不少。

感谢克林菲尔德大学管理学院客座教授兼英赛特公司主席麦尔康·迈克唐纳德先生对我在思维创造上的无私帮助和给予。

特此感谢斯德哥尔摩和哥森堡 IHM 商学院的麦茨·英格斯多姆和波·雷斯维克，他们为本书提供了一种超乎我期望的实用方法！



营销决定成败

—— 英国克兰菲尔德大学商学院教授马尔科姆·麦克唐纳

从本质上说市场营销必须与现实世界中不断变化的商业运作方式保持同步发展，而且，当代商业运作变化对营销人员视角的改变作用比过去 30 年里的任何时期都大，这是一种进步。如果不能正确认识这些运作方式，那么那些孤陋寡闻的市场营销人员就会感到无所适从。

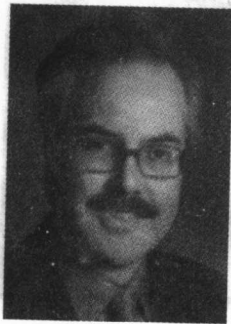
本书表明市场营销人员可以采用何种方式调整自己的视角，本书对市场营销实践的最大贡献在于它突出了严格规范的工作方法的重要性。市场营销的基本原则在今天仍然适用，但我们不应一味地墨守成规。新的观念为我们以完全不同的方式应用和重新理解市场营销的基本原则提供了机遇。

任何市场营销人员都知道需求就是市场的驱动力，专业市场营销人员都急需从实用性市场营销应用工具和理念中得到有益帮助，本书提供了非常实用的方法，以大量案例研究来解释常让人感到很抽象的概念，给人们在实际工作中以启发。本书可谓是给人无穷鼓舞和及时提醒的思想宝库。

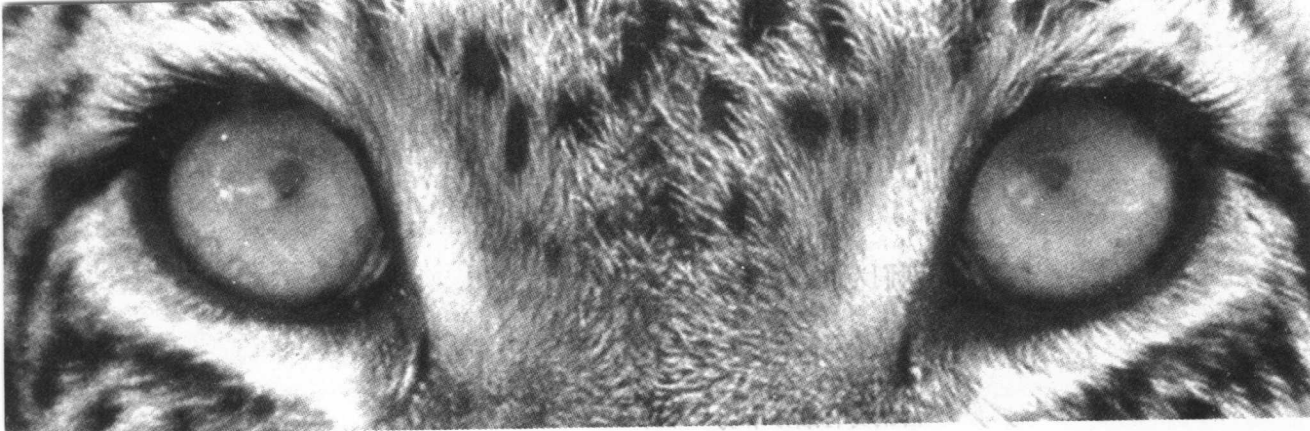
市场营销对经营策略的指导作用非常关键，不容忽视，而对许多公司来说这方面仍是它们的薄弱环节。人们往往把市场营销看作企业的一种推销手段，而不是企业应有的基本职能，正是营销发挥了应有的职能，其他职能部门才认识到它们需要发挥的作用是创造客户价值。

本书的目的在于帮助人们正确认识市场营销在公司战略中所具有的决定性作用。本书详尽说明市场营销活动的真正核心内容，对市场营销的主要工具和概念解释得非常清楚，这将使刚开始从事市场营销工作的人受益，而对来自“非市场营销部门”的人来说，书中丰富的案例为他们形成对市场营销的感性认识提供了活生生的素材。如果你对市场营销感兴趣，想培养自己的职业素质，想为公司市场营销工作做出应有的贡献，或想更好地理解从事市场营销工作的同事们，更好地与他们一道开展工作，那么请阅读本书，你一定会获得足够的回报。

本书作者



彼得·谢弗顿 (Peter Cheverton) 是英赛特营销顾问公司的经理，该公司是一家国际性培训与咨询公司，主要服务业务有市场营销、大客户管理、领导力培训及财务服务，公司客户分布在日用消费品市场、制造业、医药保健业、出版业、金融服务业及信息技术产业等领域。彼得·谢弗顿也是 Kogan Page 出版的《财务服务中的大客户管理》一书的合著者。



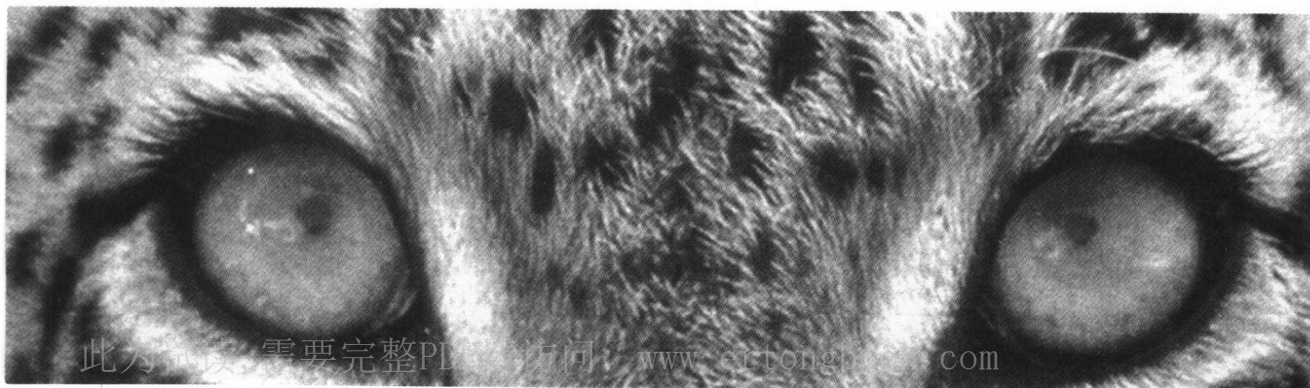
目 录

Contents

- 1 什么是好营销 1
- 2 什么是好的营销模式 5
- 3 好营销模式能否带来利润 10
- 4 从优秀到卓越的市场营销 25
- 5 什么是好的营销流程 31
- 6 什么是好的营销计划 39
- 7 到底要不要市场调研 44
- 8 杰克拉瓦迪钢琴曲的启示 56
- 9 营销要有战略：几种战略工具 62
- 10 康奈克特有限公司案例研究：营销决定成败？ 78
- 11 愿景和目标 84
- 12 我们如何依靠营销成长 91
- 13 我们如何依靠营销竞争 99
- 14 驱动力 104

15	我们为谁服务	112
16	营销要有品牌策略	138
17	营销要有细分市场	157
18	营销提供价值	168
19	关系管理	179
20	品牌管理	203
21	职能部门协调	227
22	产品组合管理	231
23	营销战术分析	239
24	四个 P 还是四个 C?	243
25	产品策略	245
26	营销渠道战略	264
27	市场推广战略	286
28	定价策略	306
29	恩比安特有限责任公司案例研究	332
30	给营销做体检	338
31	更多, 更多, 更多……	343

录 目



1

什么是好营销

What is marketing?

公众眼中的营销

如果你对酒馆里或公共汽车站台上的人做一个调查，询问他们对市场营销的理解，那么你听到的回答多半会是这样的：

让人们买他们不想买的东西

或者

花大价钱做广告

甚至是

把普通的产品包装成似乎很特别的产品

这种情形并不妙，而且还会越来越糟。最近在美国进行的一项民意调查显示：在“受人尊敬的职业”排行榜上，营销员仅排在政客和小报记者之前。如果你想听听真正的挖苦的话，不妨听听商务人士对营销同行的评价。有的说营销者“华而不实”，有的说他们“不可靠”，还有的说他们“不专业”。和严谨的会计工作者、工程师或科研人员的工作相比，人们似乎看不出营销家的活动有什么正规的程序或原则可言。

为什么大家都看不起营销呢？为什么营销家对自身的营销会如此失败呢？

媒体自然喜欢炒作这些对营销的新鲜看法，而且我们还得承认这并不是捕风捉影。

**只是海里的一滴水?**

当可口可乐在英国推出“达思尼”牌瓶装水时,媒体报道其水源就是当地的自来水,可口可乐公司对此也欣然承认。该品牌的一位发言人还说,可口可乐采用了独特的加工技术,所定的1.9英镑的价格高于本地瓶装水是正常的。这引起了公众强烈的反应,而这位发言人对公众反应还表示不理解,在他看来似乎取用自来水生产瓶装水是完全正常的事,并且他辩解说,所有的水最初的来源是一样的……尽管可口可乐公司使出浑身的营销解数,“达思尼”事件的结果最终说明公司的公共关系非常失败,再加上在此几周前的化学污染丑闻,最终导致公司放弃该品牌。

这样显见的失败例子必然会使营销背上恶名,即使我们辩解说这个案例只是营销海洋里的一滴水,也无法改变公众的观点。所幸的是我们的营销工作者也不全是骗子,但愿我们能汲取教训。

达思尼的例子为营销专业人士引出了公众检验这一新兴课题。从前人们对产品的一些相关信息不怎么感兴趣,而现在关注程度越来越高。他们关心产地、制造方法,以及工人的生产条件,这就使很多企业内幕公诸于众,从而引起公众反响,谴责企业破坏环境,剥削工人,健康及安全条件不达标。对于这一切营销者当然必须予以重视,并且纳入产品要求之中,这样做是正确的。在粗陋的企业经营模式之下培养不出名声卓著的人才,将咖啡豆的收购价压低至仅够农户生存时也不能使咖啡厂成功成名。实际上,品牌的含义已发生了巨大变化,“粗陋模式”与“知名品牌”已是水火不容。当然,营销者不仅要关注这些变化,而且还得主动出击,在产品的供应链中保证各项工作达标,如此才能获得竞争优势,或许还能对从前的一些缺失进行补救。

纳奥米·克莱恩在其著作《摒弃标识》中充分揭示了这一问题的重要性,从而有力地推动了营销诚信的发展,该书还进一步指出我们实际的营销活动多少有些不正当。本来营销的初衷是负责任地管理资源,为顾客创造真正的价值,如今到这地步,着实令人痛惜。

远不止是宣传推广

公众对营销的认识还存在一个偏见,认为营销就等同于做广告。这个偏见扭曲了商界对营销的正确理解。在许多大企业,营销部门的确只是做做精美的小册子,然而这不是营销,它仅仅是营销任务中的一项重要内容——宣传推广。

如何看待市场营销

下面有六种对市场营销的解释,你认为哪一种解释最好?也许这些解释与你对市场营

销的理解都不相符合，但是你认为哪一个解释最接近你的理解呢？请选出你认为最合适的三个解释，如果你认为没有一个合适的话，那么请选择三个你认为勉强还过得去的解释！

市场营销是：

1. 销售你所生产的全部产品；
2. 让我们的客户感到称心如意；
3. 生产质量最好的产品；
4. 按顾客要求的质量提供产品；
5. 争取利润，避免亏损；
6. 开发潜在需求。

我承认上述解释没有一个能对市场营销作出恰当的说明，之所以请你选择，是为了确定你对市场营销的理解是否有任何的偏见，看看你是“左翼观点者”还是“右翼观点者”（见图 1.1）。

你是持“左翼”还是“右翼”观点

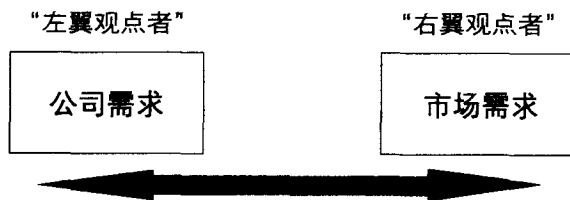


图 1.1 态度差异

也许你在第一、第三、第五种解释之间能找到共同点，在第二、第四、第六种解释之间找到另外的共同点。第一、第三、第五种解释是“左翼观点”，关注的方面是内部问题（实现销售目标或有效发挥生产能力），其关注的重点是产品和现状。第二、第四、第六种解释是“右翼观点”，这些观点关注的是外部因素（即客户），并且注重将来。

上述两派观点中哪一派更好呢？我们先说说“左翼观点”：

- 市场营销就是销售你所生产的所有产品。如果是这样的话，那么当市场不需要你所生产的产品的時候该怎么办？当市场需求的是别人的产品或服务时又该怎么办？如果遇到这种情况，那么你唯一的选择就是降价清货。这种做法是成功的市场营销吗？
- 市场营销就是制造优质产品。如果是这样的话，那么当人们需要的不是劳斯莱斯，而是其他价格便宜一些的车时，你该怎么办？别人想吃麦当劳的时候，你如何能强迫他吃西餐呢？你到底该不该这样做呢？
- 市场营销就是不做赔本的生意。当你向当地的写字楼直接销售办公用品时，可能其中大部分的用品都能挣钱，只有信封例外，如果这样的话，你是否就不卖信封，而



让客户去其他地方购买？这样做的话，他们会怎样看待你？假如他们找别的供货商买信封，并且更愿意与那个供货商来往时，你该怎么办？

很显然，仅仅以“左翼观点”来定义市场营销这一概念有很大的局限性。接下来我们说说“右翼观点”：

- 市场营销就是让我们的客户获益。这个观点听起来不错，因为获益的顾客会成为回头客，但这一观点存在着明显的局限性。让客户获益的最好方法也许是免费为他们提供质量最好的产品、最好的支持和服务。虽然这说起来没错，但这种使顾客获益的最便捷方法会使企业无法生存，难道就没有更好的办法了吗？
- 市场营销就是按客户的质量要求提供他们所需要的产品。但是如果我们不具备这样的竞争能力，无法满足客户的需求时，我们该怎么办呢？假如我们生产高质量的纤维品染料，而此时市场上需要一种对质量要求不高、价格低廉的染料，如果我们按低质量要求生产，就无法与价格低廉的进口产品进行竞争。在这种情况下，为了表示我们的诚意，我们是不是即使亏本，也要提供这种产品呢？
- 市场营销就是寻找未来需求。当然这是毋庸置疑的，但是在现实生活中这种着眼于未来的观点是否会过于遥远而不可及，反而使我们忽视眼前实实在在的需求呢？

是教义……

现在你到底站在哪一边？“左翼观点”狭隘、短浅、自私自利，而“右翼观点”似乎又太模糊，不像定义，倒像些教义。

……还是心理
状态

我更愿意把“右翼观点”的定义称为“心理状态”，而不是“教义”。这种心理状态非常可贵，这是营销者的心理状态，要为顾客的现在和未来着想并最终使企业成功，这本来是很简单的事，然而许多跨行业的大公司都不认同。

除上述心理定位以外，还有：成功来自于成本的节约（会计人员心理）；成功源于更好的产品（研发人员心理）；成功来自于供应链的效率（经营人员心理）。这些心理正确吗？企业走向成功时，是否注定要在各种功能目标的矛盾冲突中进行折衷？回答绝对是否定的，为这种困境提供解决方案的就是营销。如果营销部门按下一章所述的营销模式开展工作的话就能成功。

2

什么是好的营销模式

The marketing model

第1章所述的六种营销解释并非营销的真正含义，而只是表现了两种明显互相矛盾的思路：左翼关注“现实”，而右翼则试图“探寻”和“理解”。

我们来看另一个定义，这个定义来自于英国特许营销协会：

营销就是预见、识别并满足顾客的需求并从中获利。

这个定义的好处在于着眼于未来。市场营销是一项需要采取主动的任务，它要求你对客户的需求进行预期。这就是说，市场营销需要你具有探寻的精神，而不是停滞于我们已经知道的结果和已经做过的事情，此外，市场营销要求我们识别客户的需求。最后，市场营销的根本目标是满足客户的需求，经受“现实世界”的检验，并且获取经济利益。

上述定义还有一些问题和不足，我将从三个方面进行分析：

1. 在现实生活中，任何营销都不是发生在真空中。你在预见、识别和满足客户的时候，你的竞争对手也在做同样的事情。这说明你努力的方向就是要想办法比竞争者做得更好一些。市场营销的核心问题就是找到这些方面的优势。
2. 除了竞争环境之外，你还要考虑自己的内部环境因素，也就是你的企业能力。这离不开现实条件，即各种资源、资金、时间、人员和技能因素，这些因素将影响你预见、识别和满足客户需求并获取经济利益的能力。
3. 大多数文献中有关市场营销的定义都缺乏我们所说的“鼓动性”。就在几秒钟之前你



阅读了所讨论的定义，你还记得这个定义吗？它在你的脑海里是不是栩栩如生？它是否促使你对自己所开展的业务采取新的或者不同于以往的行动？

针对上述第三点，我们看看下面这个“新颖”的定义：

营销就是下述过程：(1) 识别顾客需求；(2) 在企业的生产能力基础上归纳和确定这些需求；(3) 将这些归纳结果提交企业相应的权力机构并进行讨论；(4) 在所识别的顾客需求的基础上将讨论结果进行归纳和明确；(5) 将归纳和明确的结果传递给顾客。

如果你有耐性揣摩上述定义的话，从中可以发现一些有价值的东西，但老实说，谁又有这个耐性呢？

营销模式提供了一个图示的定义，如图 2.1。

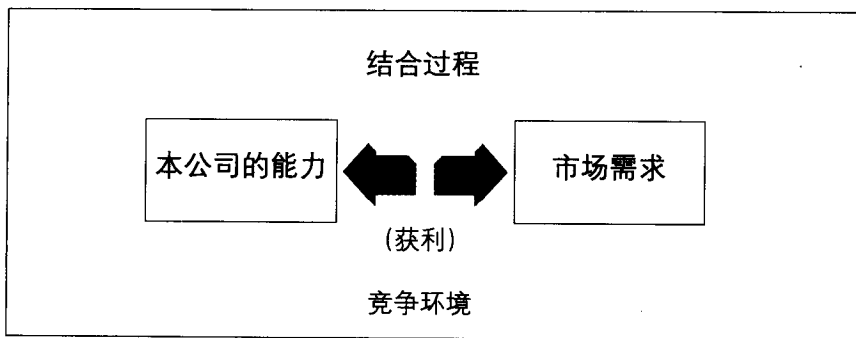


图 2.1 英赛特营销模式——定义

从图中可以看出，市场营销就是将我们的能力与市场需求相结合，寻找竞争优势并获得利益的过程，将左翼观点、右翼观点结合在一起，使两者居于平等的地位，而且避免了简单的折衷，保持了营销的本色。

寻找结合点的过程在竞争环境里进行。如果竞争者懂得市场营销（也许他们也读过本书），那么他们也会追求同一个目标，此时你必须找到某种优势以求超越他们，最好是借助结合点的独到之处来达到这个目的。你具备的特色是竞争优势之所在，应该具有活力和持久性，如果你的竞争对手轻而易举就可以模仿你，并且以比你更低的成本就可以实现的话，那么你就没有什么竞争优势或利润可言。

在寻求独特结合点的过程中还要考虑复杂的时间因素，一方面要应对当前的需求，另一方面还要预见日后的需求，并且为将来做打算。市场营销不是静止不变的，最重要的是要将市场营销与未来联系在一起，对未来的需求进行预期，甚至创造这些需求，并发展自己的能力以满足这些市场需求。准确的时间预期需要视具体的行业和市场情况而定，在高档时装行业，服装设计师的思路必须永远提前一个季节；而对于军用飞机制造商来说，则