

屈云波 主编

Marketing Champions 营销 冠军

Practical Strategies for Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact

提升营销影响力使之
真正成为企业的核心



全球营销大师菲利普·科特勒、杰克·克劳特、塞斯·高汀倾情联袂推荐
诠释营销内涵及真谛

Roy A. Young
Allen M. Weiss 著
David W. Stewart
屈云波 胡利杰 译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Imkt 影响力营销图书
www.imkt.com
中国经理人营销工程系列图书

屈云波 主编

Marketing Champions 营销冠军

Practical Strategies for Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact

提升营销影响力使之
真正成为企业的核心



全球营销大师菲利普·科特勒、杰克·克劳特、塞斯·高汀倾情联袂推荐
诠释营销内涵及真谛

Roy A. Young
Allen M. Weiss 著
David W. Stewart
屈云波 胡利杰 译



企业管理出版社



图书在版编目(CIP)数据

营销冠军/(美)杨,(美)维斯,(美)斯图尔特著;
屈云波,胡利杰译. —北京:企业管理出版社,2007.6

ISBN 978-7-80197-771-7

I. 营… II. ①杨…②维…③斯…④屈…⑤胡… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 074422 号

Marketing Champions: Practical Strategies for Improving Marketing's Power, Influence, and Business Impact

ISBN 978-0-471-74495-5

Copyright © 2006 by Roy A. Young Allen M. Weiss David W. Stewart. All rights reserved.

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2007 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This translation published under license

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2007-2551 号

书 名:营销冠军——提升营销影响力使之真正成为企业的核心

作 者:罗伊·A·杨(Roy A. Young)

艾伦·M·维斯(Allen M. Weiss)

大卫·W·斯图尔特(David W. Stewart)

译 者:屈云波 胡利杰

责任编辑:盛 全

书 号:ISBN 978-7-80197-771-7

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河润泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168 毫米×235 毫米 16 开本 18 印张 255 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

定 价:49.50 元

派力营销——

中国营销知识传播和专业营销服务的领航者

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，从科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销理念，我们应该继续专注营销并继续向中国营销人员倡导专业务实和持续成长，但需要做较大的、更具使命感的战略升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、知识和信息的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也逐步提高了，但派力营销应该、也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业营销服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神和领航者的定

位发展到了今天,以一个小公司力所能及的营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销人的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过一年时间的慎重研究,决定实施战略升级——即由过去“中国营销人的启蒙者”升级为“中国营销人的成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,转向以“分众分层次的营销人成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”,并借助于“派力营销在线(战略目标是成为中国最具商誉的、最大的专业营销人才、专业营销知识和信息交易平台;第一阶段的主要业务是营销人才中介和营销知识传播)”及其他新的营销工具,

以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销人越来越信赖的成长伙伴。

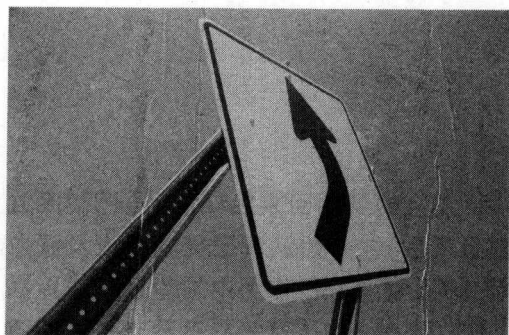
当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎您们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

派力营销在线发起人

屈云波

2007年5月18日



你是营销冠军吗？

对于任何一家公司而言，市场营销就是公司的发动机。财政可能是引擎运转所需要的燃料，但是一旦加满了燃料，营销就能够推动整个公司的前进。现代管理学之父彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 在 50 年前就指出，“任何商业公司都有两种功能——也只有这两种功能，即创新和营销^①。”时至今日，他的论断仍被奉为金科玉律。

遗憾的是，在很多公司里，营销并不为人所重视。我们发现，市场营销的从业人员因无法给公司的成功带来实质性的贡献而变得灰心丧气，但是他们本应该有能力做到这点，并且这也正是他们的职责所在。公司的高级经理们以及管理层成员很难精确计算出市场营销部门是怎样为公司的发展壮大和战略实施做出贡献的。同样，营销人员也很难用管理层成员不懂的术语来描述他们的工作究竟带来了什么样的业绩。简而言之，市场营销人员应尽量掌握商业语言。为此，我们编写了《营销冠军》以帮助营销人员克服这些困难，使他们能发挥自己的价值，他们自身及其所在的公司也能从中获益。

为什么是这本书？

《营销冠军》是为广大营销人员 (以及他们的老板们) 而作的，他们不仅期待自己的公司能够繁荣兴旺，也希望自己能在这个重要的职业领域内成就一番令人满意的、成功的事业。一名成功的营销从业者能够取得的最好成绩就是，开拓自己的内心世界，让公司的其他人都理解营销的

① 彼得·德鲁克，《管理实践》，Harper & Row 出版社，1954 年。

威力与前景。本书将告诉你该如何做到这一点。当你运用商业语言向高层管理人员以及高级经理们展示市场营销所做的一切时，你就能赢得他们高度的信任、树立自己的权威形象，并得到升职以及加薪的机会。对你的职业前景而言，这一点也是最重要的，你可能会在公司决策层中获得一席之地。

我们同样也坚信市场营销人员能够为社会的福祉做出贡献。营销人员会以最大的努力为公司创造利润，向有实际需求的人提供本公司的相关产品以及服务。并且，营销人员也是惟一的既可以预测、又能提供这些需求的人。

很显然，目前所有的公司都需要市场营销人员来解决管理层所面临很多难题，包括以顾客为中心，抵制价格下调所面临的压力，提高顾客的忠诚度，通过扩大销售而增加收入，灵活快速地适应变化以位于竞争前列等等。娴熟的营销人员都拥有解决以上甚至更多挑战的技能与知识。

然而，一项针对首席执行官进行的调查显示，他们对公司的市场部门缺乏信心；而针对资深营销人员的调查则表明这些营销人员正面临着走或留的选择^①。在 2004 年秋季，史宾沙管理顾问公司 (Spencer Stuart) 的调查发现，首席营销官 (CMO) 的平均任期仅为 23 个月^②。这是为什么呢？原因有三：

第一，很多高级管理者以及非营销经理往往看不到市场营销部门的作用与公司成本之间的联系。他们很难理解营销人员对市场需求的管理方式，而正是这种管理获得了现金流——也就是包含产品及服务的研发成本以及配送成本的毛利润 (Raw Profits)。基本上，营销就是一边让公

① 《CEO 自信指数：乐观情绪达到新高》，《首席执行官》2004 年 6 月刊，首席执行官的自信指数调查显示，只有 18% 的首席执行官对自己公司的营销部门“非常满意”。

② 史宾沙管理顾问公司《首席营销官的任期：欲走还留》，2004 年，参见网址 http://www.spencerstuart.com/pdflib/CMO_brochureU1.pdf。

司的出纳发出“天呐，我很满意”的欢呼声，一边还要吸引住顾客的眼球。对于顾客而言，营销人员的专业水平在很大程度上影响了他们购买该产品的忠诚度。当管理人员认为市场营销与艰难的、冰冷的公司现金流之间没有太大关系的时候，营销人员就会觉得无法施展自己的影响，无法给公司带来价值。

第二，营销人员面对的另外一个困难是证明他们的收益率(收益率是从金融市场中衍变而来的一个重要指标)。很多公司都面临着降低成本，实现财政指标的巨大压力，这就需要清楚地证明市场营销与公司收入之间的关系。许多管理层的成员认为营销是一项随意性很大的开销，因此营销部门最可能因追求账面上好看、平衡的收入指标而被裁减。对于那些市场营销活动无法直接提高短期或者长期财政表现的公司而言，它们会想当然地认为削减市场营销的预算是最好的解决办法。然而，更加普遍的现象是，紧缩营销开支会对公司造成严重伤害。营销人员的专业工作包括了市场调研，这既能给公司带来短期的回报，也能带来长期的回报。很有讽刺意味的是，许多营销人员可以非常努力地为顾客推介一项产品或者服务的价值，但是却很难向高级经理们阐述他们的贡献。

第三，在很多公司中，市场部门缺乏可重复利用的、透明的程序——一种使之不同于其他专业领域的程式(包括财政、研发以及运营)。比如，首席财政官可以说“我们的数字都来源于会计学的实践以及金融学的程式”，并通过电脑来证明自己的结论；在会议桌前，同事们会承认这些数据的权威性。然而，营销专业缺乏类似的程式和实践的标准，并且几乎没有什么可测量的标准和解释。例如，营销队伍在定价问题上有多大的发言权？市场如何分类？品牌建设？评定表现？不同的公司采用不同的方式开展营销活动，因此，很多高级管理人员认为营销人员的决策没有可行性，或者说，不可靠。

但是这种情况并不意味着营销从业人员无法确立连续的、可观测的

程序，以展示在他们的方案以及决策背后的理性思考，也不意味着营销无法像其他学科那样成为一种专业学科。认可、发展和主持市场营销事业符合公司、顾客以及营销从业者三方的利益，透明的、可重复利用的程序也可以起到帮助的作用。但是本书的目的不在于精准地阐释如何开展重要的市场营销活动，已经有大量的书籍都在讲述如何开展上述活动。我们并不关心营销团队如何制定价格、划分市场，以及处理其他的一些营销事项，我们注重营销团队如何选择合适的程序，与公司中其他同事保持沟通，并且连续地运用这些程序。

本书向您展示的是如何消除上述所有的障碍，并且在这个过程中把自己培养成营销冠军。先让我们明确什么是营销冠军吧，冠军们因其成就、成功以及贡献而被认可，并因此受到别人的尊敬，享有权力、影响力以及权威的地位，本书就是要帮助营销人员赢得本应属于他们的尊重以及影响力。冠军是指那些在人们认为有价值的方面取得成就的人，当我们说到营销冠军时，我们指的是那些以切实的、可衡量的方式为公司和团队成功做出突出贡献的人。我们所说的营销专业人员是那些可以为别人提供公司如何平衡发展的机会、实现其他关键的战略目标的建议与意见的人。

你可以在下面的章节中发现，营销冠军们都期望他们公司所在的商业环境发生变化。他们能够帮助公司抓住这些变化所带来的优势而制定战略，并从公司老板、同事以及雇员那里得到协助与合作，从而积极地实施这些战略。他们把自己的时间以及精力倾注在自己能够改变的事情上，而不是浪费在自己改变不了的事情上。因此，他们所在的公司珍惜他们的贡献，把他们当作赢得市场竞争的尖刀领袖，并避免竞争对手的挖角行为。营销冠军能够让整个团队成为胜利者。

营销冠军必读

为发挥你的影响力，赢得信任，获得别人对你的支持，你应当在公司内部推销自己的观点。很多其他的书籍都强调公司应当采取以市场为中心或者以顾客为中心的策略，但是却没有给营销人员任何需要做出何种变化的指导，通常都是由公司高层制定关于公司变化的指示。然而，即使没有得到高层的指示，营销人员也可以做出有利于公司以及个人的积极的、实质性的变化。

要想成为营销冠军，并确保公司以及个人的成功，你就必须掌握执行关键任务 (Mission Critical) 的能力。下面介绍的就是这些贯穿本书的能力：

- **把市场营销与现金流紧密联系在一起：**通过明确营销支出与营销活动、短期营销收入、现金流的驱动因素以及 (最终) 现金流之间的因果关系来实现。

- **说明营销成果：**而非交流营销活动或者营销方法。其他专业部门是根据其成果来定义的：比如，研发部门开发新的产品，运营部门负责生产和配送，销售部门负责产品的销售，金融部门为生产提供资金支持，而市场营销部门则是发掘新的现金来源以及现金流。

- **使用商业语言：**即其他的管理层成员都使用并能够接受的语言。

- **建立系统的、透明的以及可重复利用的程序：**这样你就可以有根据地提出自己的想法，为自己的设想辩护，并获得其他部门的工作支持。

- **理解并服务内部客户的需求：**通过使用相同的营销工具，你可以解决内部客户的需求。确认内部机构的弊病，告诉他们真实的情况，通过沟通获得你所期望发生的结果，并通过满足他们的需求建立起长久的

关系。

通过培养和磨炼这些技能，你将会展示自己的价值，赢得营销冠军的美誉。你的信用度以及影响力得到提升，为公司的发展作出贡献。不要认为你可以坐等公司文化自动变化的那一天：即使是公司的首席执行官也无法改变整个公司的文化氛围。但是不管你在哪里工作，你都可以采取措施纠正他人对营销价值的误解。

营销指南针

为了帮助你精确地观察细微的变化，我们提出了营销指南针的概念（参见图 1），作为要想成为营销冠军就必须掌握的内部关系的视觉展示。我们把这些内部的关系比作指南针的四个方向，而你处在中心的位置：

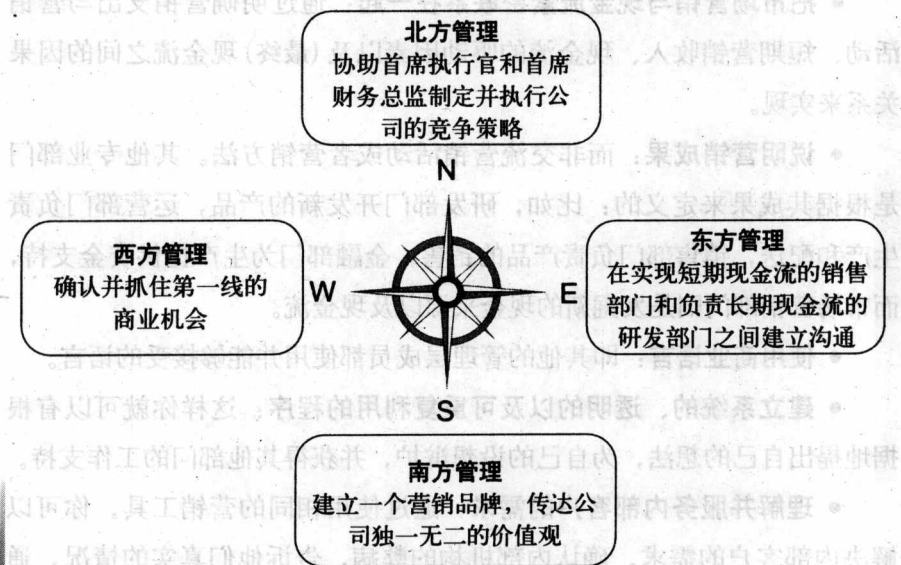


图 1 企业内部营销管理指南

北方管理：协助首席执行官和首席财务总监制定并执行公司的竞争战略。资历较浅的营销人员帮助资历较深的人员实现其直接上级的战略目标。

东方管理：消除那些看起来一切正常但却妨碍公司正常运营的部门障碍。通过销售桥梁来替代障碍，帮助这些部门在短期内创收。建立与研发之间的桥梁，从而使他们创造出满足消费者长期需要且竞争对手无法复制的产品。

南方管理：在公司里创建营销品牌——能够为公司树立独一无二的、密切相关的及可持续价值。在可控的范围内，充分利用公司内部资源(员工)和外部的资源(组织、卖方以及伙伴)，就能实现拓展营销品牌的目的。

西方管理：发现第一线的商业机会，这是营销作为一个团队或说其组织功能的表现，同时也是为了你自己的职业发展着想。

我们设计了12章来解释“指南针”的含义。本书第一部分分析了营销人员将自己的价值传递给整个公司时所遇到的障碍及阻力。第一部分中的内容重点强调了市场营销在增加现金流的过程中起到的作用，以及把营销术语翻译成管理层成员理解的普通商业语言的有利之处。第二、三、四和五部分分别解释了如何在公司的北、东、南、西四个不同的结构中灌输营销的理念。

大部分章节中都以一个SWOT分析练习为结尾，帮助你评估营销在公司内部的优势、劣势、机会以及所面临的威胁。这些练习与章节的主要论点相辅相成，保证抓住重点。

关于我们的研究

我们查阅了众多资料才完成了本书的写作。我们的网站——MarketingProfs.com 是为我们提供信息的宝库，这个在线资料库拥有 18 万名注册用户，包含由众多专家文章组成的“图书馆”（囊括了学术、咨询以及营销从业者等领域）。《营销冠军》中的实践与建议来自于我们自己的经验，以及 300 多名营销专家撰写的 2 000 篇文章。作者之一曾经担任过《营销期刊》(The Journal of Marketing) 的编辑，为本书带来了最优秀的学术见地。

MarketingProfs.com 网站的注册用户同样也为我们提供了非常珍贵的信息。我们对读者进行过调查，试图揭示营销从业者们面临的公司内部的阻力有哪些，并学习那些成功消除阻力的营销人员所使用的战略与方法。我们从 3 000 多名从事各种营销工作的受访者那里得到了反馈信息。从这些反馈中，我们挑选了 60 多名营销从业者进行更深层次的跟踪调查。

另外，我们还调查了各行各业的高级经理们，他们中的很多都从事营销工作，也有部分在金融、研发、运营、会计、销售和管理部门任职。这些专业人士，包括《财富 1000》中的很多公司管理层成员（比如 Visa, Bristol Myers Squibb 以及 Pitney Bowes），他们管理着商业—顾客（B-to-C）以及商业—商业（B-to-B）的公司，并控制着巨大的市场营销预算开支。同样，调查受众还有来自于刚刚起步的仅有战略设想以及投资者的小型公司成员（如 Iona Technologies 和 Internet Viz）。此外，我们还拜访过非营利组织（如 March of Dimes）的营销人员，以及地方政府（如纽约市）官员，前者的主要任务是筹集资金，而后者则是服务于民。

为进一步确保本书更广泛的代表性,我们还从各种各样的组织中搜集信息,如学术界(哥伦比亚大学、南加利福尼亚大学、加州大学洛杉矶分校),咨询机构(企业营销管理、Gartner Group、Trout & Partners 以及 Prophet 公司),广告公司(Burson Marsteller)以及资深的市场调研专家(Kron/Ferry 和史宾沙管理顾问公司)。以上组织都曾与高级营销人员及其公司合作过。

我们三人从事营销方面工作的年头加起来大概有一百年了。罗伊·杨毕业于纽约大学斯特恩商学院,为《时代》一份下属杂志工作过 10 年,从职员一步一步做起。后来他去了几家咨询和市场研究公司,其中包括扬克洛维奇营销顾问公司(Yankelovich Partners),他担任公司主要负责营销的高级顾问。目前,杨担任 MarketingProfs.com 公司的战略与发展总监兼营销顾问。

艾伦·维斯是 MarketingProfs.com 公司的创始人,这是一家传播每周在线新闻的公司,以各种形式向人们提供实用工具以及技巧,包括在线研讨会、交流会、分析报告、选购指南以及公司思想领袖小组讨论等。他还是南加州大学马歇尔商学院的营销教授。

大卫·斯图尔特是南加州大学马歇尔商学院罗伯特·E·布鲁克市场营销教授,曾经担任过《市场营销杂志》(*Journal of Marketing*)的编辑,目前担任《营销科学学报》(*Journal of the Academy of Marketing Science*)的编辑。他在同行以及营销学术界中颇有声望,擅长评估和营销研究、营销沟通、品牌战略以及营销战略。

翻开这本书,你已经朝着营销冠军的道路迈出了坚实的第一步。当你读到那些把书本中的观点和工具运用到实际当中的章节的时候,我们欢迎你与我们联系,与我们分享你的观点与想法。让我们知道,在你看来哪些观念和方法是最有效的,哪些观点经过提炼后可以获益。当你在公司的影响力与日俱增并产生新成果的时候,请与我们共同分享您更多

的观点。请让我们知道，对你而言，北方管理、东方管理、南方管理和西方管理哪个更有挑战性，你是如何解决的。我们可获得的最大支持与信息来自于你们每一个人，我们希望你与我们联系，分享经验，从而为营销事业做出更多贡献，丰富营销学的实践以及知识。最后，我们衷心祝愿你能在通往营销冠军的道路上取得成功！

目录

序

你是营销冠军吗？

为什么是这本书？

营销冠军必读

营销指南针

关于我们的研究

1

3

3

7

8

10

第一部分 理解与前景

第一章 揭开营销的神秘面纱

神秘的营销

神秘和结果：营销的复杂角色

四种歪曲的观点

转变公司的营销境况：通过本书能够学到什么

3

5

10

11

18

第二章 清理你的语言

明晰营销语言

说出你要说的，解释你所说的

让你的营销程序标准化

把营销语言翻译成商业语言

商业语言的窍门

25

27

31

32

34

41

第二部分 北方管理

第三章 让营销成为首席执行官关心的事情	47
无眠	48
营销救援	51
关于董事会成员和华尔街	63
首席执行官的优点、缺点、机会以及威胁 (SWOT) 分析	67
第四章 与公司财务总监建立良好的关系	70
了解公司财务总监的需求	72
为公司财务总监提供有价值的东西	72
营销：利润的源泉	76
营销：增长的动力	81
让我们谈一谈：经常与公司的财务总监交流	85
财务总监的压力：萨班斯-奥克斯利法案	88
财务总监的 SWOT 分析	92
第五章 让标准回归本来的面目	94
营销标准审计程序(Marketing MAP)	99
选择和使用营销标准的窍门	112

第三部分 东方管理

第六章 破除障碍，修建桥梁	121
近距离观察	123
障碍和你	126
破除障碍：五种方法	128