

不出国门就能读的 哈佛精品课程

HARVARD

HARVARD MARKETING



哈佛 营销课



哈佛公开课研究会 编著

渠道的形式再变
营销的本质不变

凝聚哈佛精英的
智慧精髓
传承哈佛学府的
精神宝藏

与世界优秀营销大师为伍
在市场竞争中克敌制胜，打造企业品牌
在芸芸商海中脱颖而出
哈佛营销课是管理者打开财富大门的金钥匙！

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

【5】



HARVARD MARKETING

哈佛 营销课



哈佛公开课研究会 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

哈佛营销课:经典案例升级版/哈佛公开课研究会

编著. —北京:中国铁道出版社,2016.10

(不出国门就能读的哈佛精品课程)

ISBN 978-7-113-22096-9

I. ①哈… II. ①哈… III. ①市场营销学—通俗读物

IV. ①F713.50-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 169828 号

书 名:哈佛营销课(经典案例升级版)

作 者:哈佛公开课研究会 编著

责任编辑:郭景思

编辑部电话:010-51873064

电子信箱:guo.ss@qq.com

装帧设计:MXK DESIGN
STUDIO

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京明恒达印务有限公司

版 次:2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:15.5 字数:211 千

书 号:ISBN 978-7-113-22096-9

定 价:39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

哈佛课程是世界上最热门、最有含金量、最被认可的课程之一，一直深受工商界的青睐。据美国《财富》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司中，有大约 20% 的高层管理人员是哈佛商学院的毕业生。一位学员满心欢喜地将其在哈佛商学院的经历描述为“我一生中接受过的最棒教育！出色的教员、学员和课程……一种真正改变人生的体验”。

本书正是围绕着当今哈佛最前沿的“营销创新”而展开的。为了便于广大营销管理者能够系统、全面地掌握营销管理的相关知识，我们站在营销管理者的角度，结合了哈佛商学院经典课程和典型案例，充分借鉴哈佛商学院的管理思想与方法，尽可能多地囊括了市场营销管理中的大小细则，并特邀业界著名的管理学者和资深的市场营销管理者共同论证编写，历经多次修改完善，为广大市场营销从业人员量身打造了这本书。

本书共分为五个部分，主要包括：营销思维、营销规划、营销要点、营销战略和营销管理。本书不仅内容丰富翔实，在编排上也别具匠心，与市场中同类图书相比，本书主要有以下几大特色。

1. 案例丰富

本书的最大特色就是采用丰富的哈佛经典案例，几乎涵盖了所有实际情况中所能遇到的各类问题。因此，本书在案例的遴选上注重全面、经典，旨在让每一位市场营销管理者能够熟悉典型案例，把握其基本课程内容的发展变化。在实际管理中，能够轻松学会，灵活运用，在市场营销管理过程中切实达到游刃有余的地步。

2. 针对性强

本书主要针对的是企业市场营销管理者及从业人员，因此，不论从知

识结构还是从内容风格上,都是站在市场营销管理者的层次进行编写,可以说本书不仅可以作为营销管理者进行管理决策的重要参考,还可以作为广大营销从业人员实践指导书。

3. 易学易用

与传统的课程书籍不同,本书更具可读性。传统的营销图书往往按照中国式管理的方法阐述西方的管理理念,将大量本土化的内容罗列其中,这就导致了读者往往翻看几页就会觉得索然无味或者不明其意。因此,本书在内容选择与编排上完全尊重哈佛教程,并且将生僻难懂的知识点通俗化,细致而不繁杂,全面而不混乱,更具观赏性。

当然,作为市场营销决策者,建立一个规范化的市场营销管理系统并不是一朝一夕就可达成的,还需要不断地学习与积累。在这里衷心希望本书能够成为销售人员的得力助手,在营销过程中有所突破。

目 录

CONTENTS

第一部分 营销思维:以客户为导向,对营销再认知

第一课 营销为什么会失效

市场营销观念的误区_4

顾客并非是“上帝”_6

竞争就一定要“你死我活”吗_9

市场营销环境中的误区_13

为何传统营销会失效_16

【哈佛经典案例】洛克菲勒在竞争中做到心中有数_20

第二课 市场营销的再认知是营销成功的首要步骤

市场营销不是产品之争,而是观念之争_24

建立以顾客为导向的营销理念_28

颠覆市场的现代营销:神奇的4P与4C_31

【哈佛经典案例】沃尔玛以顾客为导向的营销_34

第三课 思路正确才能创造销路和利润

有思路才会有出路_38

转换思维,扩大市场_40

放远目光,挖掘商机_42

【哈佛经典案例】肯德基找对思路在竞争中取胜_44

第二部分 营销规划:没有方向就没有未来

第四课 找准优势,制订正确的营销战略

利用企业的竞争优势取胜_50

如何建立并维持企业的竞争优势_51

制订长期和短期营销目标_54

如何找到你的竞争优势_56

【哈佛经典案例】欧米茄因地制宜的营销方案_59

第五课 深化市场细分,挖掘发展机会

市场营销必须建立在市场细分的基础上_64

市场细分的方法和步骤_66

从市场细分中寻觅商机_68

市场细分策略的类型_70

【哈佛经典案例】美国玩具反斗城的市场细分_71

第六课 产品组合与研发,抢占市场份额

产品组合分析_76

以产品创新胜出_78

制订恰当的产品开发战略_80

【哈佛经典案例】《今日美国》的营销组合策略_83

第七课 树立好口碑,品牌比产品更重要

让你的品牌—“名”惊人_88

慎重定位,凸显品牌的张力_90

推陈出新,让品牌站稳脚跟_94

重视品牌形象维护_96

品牌全球化战略选择与优势_98

【哈佛经典案例】金利来的品牌维护策略_101

第三部分 营销要点:谁掌握了渠道,谁就掌握了市场

第八课 渠道为王,你一定要懂常识

分销渠道的功能、类型与发展趋势_108

营销渠道的构成_111

设计营销渠道系统时应考虑的因素_112

【哈佛经典案例】顶益“渠道精耕”获效益_115

第九课 打造高质渠道,开辟财脉

多管齐下,多渠道营销_120

整合渠道,齐头并进_121

利用垂直营销渠道获取最大利益_123

【哈佛经典案例】河北鲸鱼集团的代理制_125

第十课 在稳固中创新,让渠道高效运转

渠道创新,找到发展方向_130

确定营销渠道战略_131

渠道促销,让渠道高效运转_133

【哈佛经典案例】NoNonsense 与百事可乐的联合促销_136

第十一课 管理好渠道,坚持具有可持续的竞争优势

与卖场合作要避免观念误区_140

渠道冲突原因及解决办法_142

合理处理渠道中的“冲货”行为_144

【哈佛经典案例】柯达的渠道管理策略_147

第四部分 营销战略:市场领先比技术领先更重要

第十二课 营销就是战争,集中优势力量赢得竞争胜利

提升企业的营销战斗力_152

全面认识你的竞争对手_154

侧翼进攻的优势法则_156

【哈佛经典案例】百事可乐与可口可乐的竞争_158

第十三课 整合营销传播是打造强势品牌的途径

新时代的营销:整合营销_162

新的营销战略:整合营销传播_163

如何实施整合营销传播_166

【哈佛经典案例】“背背佳”的整合营销_169

第十四课 宣传造势,全面撒网让营销无处不在

用创意激活广告效果_174

数字营销,创造商务新气象_176

网络营销,全面传递价值观_178

【哈佛经典案例】可口可乐的“新世纪”_180

第十五课 科学定价,给产品装上隐形的翅膀

产品定价的方法_184

产品定价的流程_185

产品定价的策略_188

渗透定价策略及战略形势_189

【哈佛经典案例】来自康普拓公司的教训_191

第五部分 营销管理:打造高效团队,发挥人力资源最大效力

第十六课 人才管理,人是营销命运的主宰者

培训:打造一流营销团队_196

激励:点燃营销人员的热情_198

培养职业化协作团队_200

【哈佛经典案例】麦当劳的人才管理_202

第十七课 绩效考核,提高效率才能事半功倍

如何进行绩效考核_206

绩效考核指标制定的基本流程_208

设立平衡计分卡_209

绩效评价标准制定特征_211

【哈佛经典案例】科龙公司考核制度_213

第十八课 客户至上,谁关注客户谁就是赢家

客户细分:向成功跨越_218

如何寻找“潜在”客户_219

留住老客户,守好利益源_221

【哈佛经典案例】增加与客户结构性联系_224

第十九课 成本管控,营销利润是可以省出来的

成本最小化,才能创造更多的利润_228

成本控制的目标及其原则_230

如何进行成本管控_232

【哈佛经典案例】作业成本法_234

第一部分 营销思维:以客户为导向,对营销再认知

随着经济化、信息化、全球一体化时代的来临,传统营销已经不能成为广大消费者唯一的方式了。在网络如此盛行的今天,传统营销失效的问题已经成为企业发展的一大威胁,企业如何摆脱这样的困境将成为企业发展面临的难题。

第一课

营销为什么会失效

市场营销观念的误区

兰比尔·斯科特曾说过：在今天的市场经济里，市场营销已不是产品之争，而是观念之争。由此可见，企业的市场营销观念决定着企业的策划、执行，关系着整个营销行动的成败，观念落后不仅会在管理中“牵一发而动全身”，更会在结果上直接体现“一子落错，满盘皆输”。

因此，在企业经营管理中，似是而非的销售观念往往会将企业带入营销误区。那么，市场营销观念到底该怎样理解？彼得·德鲁克曾说过：营销与创新创造绩效，其他的均属“成本”。所以，营销的观念应该是新的、可以转化为价值和财富的思路。

实际上，市场营销观念既不是市场营销行为和市场营销战略体系，也不是市场营销技术和手段。所谓市场营销观念，实际上是企业开展经营活动时，企业对市场的一种思维方法，是指导企业经营活动的理念或指导思想，并由其理念来统括企业的一切经营活动。

美国的铁道行业是患“市场营销近视症”的典型例子。大约在 1960 年，列维教授曾在一篇题为《市场营销近视症》的论文中以美国的铁路行业作为主要例证阐述了为什么企业甚至整个行业会成长到具有强大的权力影响后走向没落。列维认为在 19 世纪时这个行业替代了其他形式的陆上运输业，因为它比它们更具效率和效果。然而，20 世纪初，内燃机的兴起以及汽车和卡车成本高、技术还不先进、不可靠，而且并不是那么容易获得。然而，其潜在优势显而易见——如果你拥有一辆汽车或卡车，那么你就完全可以对你的运输需要做主，你可以在方便的时候逐家逐户地去旅行。亨利·福特看到了这样的市场机遇，开创了批量装配的概念，开始以持续增长的数量生产出可靠、低成本的汽车来。从那时起，铁路运输业开始走向滑坡，以至于 20 世纪 50 年代时这个曾一度辉煌的

产业已呈现出最后的没落景象了。

哪里出错了？列维认为铁路行业的主管们太专注于他们的产品，而忽视了他们所服务的运输这种消费需求。由于它们的市场营销近视和产品导向，他们没有看到市场不断变化的事实：铁路业曾经作为早期替代品而取代了当时缺乏吸引力的其他形式的陆上运输业产品，给消费者提供了一种选择，使得他们在新旧更替中提高了自身的满意程度。因此，很显然，如果又开发出一种更新、更方便的运输手段，消费者同样会转向它们，如果铁路业主管们注重他们所服务的需求——运输而不是他们的产品，他们或许可以加入新兴的汽车行业中，建立一套整合型的运输系统。换句话说，铁路业失败的原因应归结于他们缺乏市场营销的长远观念。

美国铁道所患的“市场营销近视”实际上就是因为市场营销观念的狭窄而导致的，这也是营销公司的常见误区。“市场营销近视”是指只把注意力放在产品上，而不是放在市场需求上，在市场营销管理中缺乏远见，只看到自己的产品质量好，看不到市场需求在变化，致使企业经营陷入困境。奉行产品观念的企业一般很容易患“市场营销近视”症，他们过分迷恋自己的产品，总认为自己的产品好，一定是人见人爱，完全忽视市场需求的变化。

市场营销观念是一种崭新的企业经营哲学，更是一种先进的营销文化。作为企业的领导者，更要清楚观念的营销实际上已经成为现代企业市场竞争的新形势，观念已日益成为销售管理活动的实质核心，此外还要了解，观念之树的常青来源于对动态社会的适应性变化，适者生存是市场经济永远不变的法则。

下面是几种有关市场营销观念的典型错误，管理者可以进行对照参考，结合企业自身实际情况决定是否需要修正。

1. 市场营销就是推销

营销大师菲利普·科特勒曾明确指出，“市场营销最重要的部分不是推销！推销仅仅是市场营销的冰山的顶端，推销仅仅是市场营销几个职能中的一个，而往往不是最重要的一个。因为，营销人员做好识别消费者需要的工作，发展适销对路的产品，并且做好定价、分销和实行有效的促销，商品就会很容易地卖出去”。从这句话中不难看出市场营销观念与推销的

本质区别,前者是以产品为中心,考虑通过何种方法或渠道,将产品运作出售转化为资金的过程;后者则以顾客为中心,侧重市场需求与顾客需求,考虑如何通过策划、制造、销售,最终满足顾客的需求。

2. 市场销售是扭转企业亏损,提高市场竞争力的灵丹妙药

一些企业在面临经营困境的时候,不是从自身的经营指导思想、企业管理水平等内部因素上找问题,而是听从个别销售专家的意见,想要用市场营销的几个招数以“短平快”的方式做一锤子买卖。这样做,幸运的话,可能会起到一定的示范效应。由此,很多企业界人士就认为通过一两招市场营销“绝招”就可以让企业摆脱营销困境,起死回生。其实,企业要取得成功,根本上还得要靠企业整体素质和相应的实力,而不是所谓的市场绝招。

3. 搞好了市场营销就等于搞好了企业管理

随着市场竞争日益激烈,市场营销已经成为了企业管理的重中之重。市场营销策略是否成功,会对企业每一天的销售业绩造成影响,并且对近期的经济效益和社会效益也有着决定性的作用。但是,企业要想顺利、有效地完成其经营目标,光有良好的市场营销策略是不够的,企业内部各环节的效率及各级管理部门的水平也必须提高。没有优质的产品、合理的价格,即使是销售天才也回天乏力。

4. 市场营销的首要任务就是设法满足顾客需求

现在,很多企业都奉行顾客导向的原则,认为只要对市场进行细分,今儿准确把握住各类消费者的心理,生产出比竞争者更能满足消费者需求的产品,就可以获得快速长足的发展。其实,一个企业的发展紧紧凭借成功的市场营销是远远不够的。对一个企业来说,不断创新产品,提高产品质量,才能够吸引顾客,获得新的市场,取得长足发展。

顾客并非是“上帝”

“顾客至上”是西方营销理论中的一个经营理念,在中国改革开放初期时传到了中国。“顾客至上”被我们不知是有意还是无意地理解为“顾客就

是上帝”，这也昭示着买方市场时代的到来。但随着市场化的发展与深入，一般性服务已经普及，微笑待客、售后服务等原来算是“奢求”的服务已经变成今天企业市场准入的标准门槛后，顾客的“上帝”身份，似乎就不那么恰当了。

顾客对于企业的重要性不言而喻，是企业参与竞争的宝贵资源，决定着企业的生存发展。市场经济发展到今天，企业生产经营要以顾客为导向，从市场需求出发早已为企业管理者们所认知，保持和创造顾客忠诚也成为企业营销活动中的重要目标之一。

也正是在这样的背景下，“顾客就是上帝”“顾客永远是对的”的提法被越来越多的企业所提倡并成为他们赢得顾客的主要手段。那么，把顾客等同于上帝的观念是否真的合理呢？企业是否应该坚持顾客永远是对的呢？这种做法会给企业带来什么影响呢？

在这里我们用一个例子进行说明，假设一家大型的电器制造企业正在售卖某型号的微波炉，一天，某顾客手中拿着一台因为被水浸泡后彻底坏掉的微波炉前来要求更换。按照规定，这种人为的破坏的情况是不可以更换的，但顾客反复说明自己是因为疏忽忘记了关掉水龙头导致，坚决要求更换。

对于这种情况，企业是否还要遵循“顾客是上帝”“顾客永远是正确的”等原则或理念呢？这显然解释不通，因为以上两句“口号”并不能在任何情况下都得以实施，所以也就失去了指导意义。假如被人为破坏掉的不是一台几千块的微波炉而是一辆豪车呢？因此，以“消费者至上”为依据的市场营销往往只注重单方面的利益，而忽视企业与客户共同利益的需求。企业要强化双方的合同意识去引导消费者，对不适宜企业发展要求的客户坚决淘汰。

山东东阿阿胶股份有限公司前身为山东东阿阿胶厂，生产经营中成药、保健品、生物药、药用辅料、医疗器械等六大产业门类的产品百余种，阿胶年产量、出口量分别占全国的75%和90%以上，远销东南亚各国及欧美市场。

东阿阿胶公司能取得今天的业绩，除了先进的营销理念、卓越的管理