

Total Integrated Marketing: *Breaking the Bounds of the Function*

打破职能界限，企业的各个部门都要参与营销

整体营销是科学的管理理念
是增强企业凝聚力、创造力和
竞争力的最有效手段

整体营销

[美] 詹姆斯·麦克·休伯特
(James Mac Hulbert)

诺埃尔·凯普
(Noel Capon)

奈杰尔·F·皮尔西
(Nigel F. Piercy)



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

整体营销/(美)休伯特,(美)凯普,(美)皮尔西著;张清泉译.

—北京:中国青年出版社,2008

ISBN 978-7-5006-8100-7

I.整... II.①休... ②凯... ③皮... ④张... III.市场营销学

IV.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第035940号

Total Integrated Marketing

Original English Language edition Copyright © 2003 by James M. Hulbert, Neol Capon and Nigel F. Piercy

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Youth Press

整体营销

作 者:[美]詹姆士·麦克·休伯特 诺埃尔·凯普 奈杰尔·F·皮尔西

译 者:张清泉

责任编辑:于明丽

美术编辑:夏 蕊

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516875/65516873

网 址:www.cyb.com.cn www.antguy.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京凌奇印刷有限责任公司

版 次:2008年4月第1版

印 次:2008年4月第1次印刷

开 本:710×1060 1/16

字 数:284千字

印 张:18.5

京权图字:01-2007-4475

书 号:ISBN 978-7-5006-8100-7

定 价:48.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

Total Integrated Marketing: *Breaking the Bounds of the Function*

打破职能界限，企业的各个部门都要参与营销

F274/416

2008

整体营销

[美] 詹姆斯·麦克·休伯特
(James Mac Hulbert)

诺埃尔·凯普
(Noel Capon)

奈杰尔·F·皮尔西
(Nigel F. Piercy)



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

赞 言

P R A I S E

“从理论上讲，我们拥有迈向成功的一切要素——雄厚的硬件设施，掌握特殊技能的人才，精简的供应链，有效的生产运营方式以及著名的品牌。然而，所有这一切并不能如我们所希望的那样有效地结合，这使我们与竞争对手之间的差距越拉越大。一切皆因这些要素并没有得到合理的整合，进而实现富有竞争力的客户价值。本书用极其自然的笔触向读者展示了如何围绕着现代营销理念中共同的关注点——有效地服务于客户——促进企业的发展。”

——R·格雷·布雷齐博士
IBM 前副总裁

“企业的管理人士应该重新审视市场营销理念的重要意义，本书恰恰提供了一个绝好的范本。三位作者都曾接受过严格的先进管理理念的教育，在本书中强调了企业的管理人士必须懂得的道理。本书还巧妙地将各种新颖的素材融合到大量的事例和基本理念中。那些关于品牌的素材对企业各个部门的发展具有重要的借鉴意义。”

——吉姆·安布勒
伦敦商学院高级研究员

“本书给那些虽然制定了宏伟的营销战略，却由于职能屏障的限制而导致战略搁浅的营销人士敲响了警钟，也为他们提供了打破限制的模本，有利于营销人士将客户满意度理念与实际的客户价值的实现结合起来。本书的三位作者为我们展示了如何将营销的关注点从员工身上转移到领导者身上——从而使企业和客户都能受益。”

——汤姆·耐格尔
战略定价集团 CEO,《定价的战略战术》一书的作者

“这是一本关于市场营销的书，一本由真正懂得‘再好的广告也不如有效的营销’这一道理的人士撰写的书。企业需要将缜密的营销战略与其各项工作，如员工态度，发票版式，客户投诉问题处理，产品包装，标签和使用说明等一切关乎客户利益的行为进行有效的整合。本书恰恰弥补了市场营销领域内的一大缺憾。”

——E·迪恩·巴特勒
美国亮视点公司及欧亚和南美 Vision Express 公司的创立者

“本书关注价值创造,而不是具体的商业管理活动。在反思现代营销活动中暴露的缺点,即企业不合理的管理理念时,本书向读者提出了清晰的建议,并制定了整体的框架以及具体的实施措施。本书同时消除了营销过程中的很多谜团,告诫我们关注那些常常被忽视的战略理念。针对传统孤立的‘仓库式’营销方法,三位作者向读者提供了更为细致和具有实践意义的选择。这是一本所有管理者都应该阅读的好书。”

——杰罗姆·朱厄尔

朱厄尔咨询集团总裁

“在当下竞争日趋激烈,信息日趋集约化的环境中,本书无疑是拯救营销部门名誉,阻止其迈向衰亡的绝佳读本。本书的作者极具说服力地证明了,多数成功的企业都将营销整合到企业发展的其他领域。作为企业的管理者,如果你想在 21 世纪有所作为,如果你想用跨部门,跨职能的营销理念武装自己,这本书将是一个不错的选择。”

——露丝·温纳

加利福尼亚大学伯克利分校海斯商学院营销战略系教授

“让人兴奋的一本书!”

——尼格尔·斯达普顿

Uniq PLC 公司主席

“本书将市场营销的至理名言——关注客户——分解为切实可行的具体步骤,使得每一家企业都能够加以采用,并在企业内部形成广泛的市场竞争意识,增强企业人员的忧患意识和主人翁意识。”

——杰夫森·弗里曼

优势联盟 LLC 合伙人

“在这本耐人寻味而又通俗易懂的书中,作者将市场营销与经济影响因素和组织目标进行了有效的结合,为读者如何面对市场营销过程中的复杂局面提供了非常系统的方法。本书撰写的内容既适合于企业营销部门,又符合当今企业 CEO 和其他管理人士的要求。更重要的是,本书让我们意识到,如果能如我所愿于 3 年前得以出版的话,将会有更多的企业理解其存在的理由。”

——琼·皮特斯

管理研究院院长

“对于那些担负企业生存与发展,掌握股东价值命运的人士,本书无疑是他们的必读教材。该书抓住了问题的关键所在,三位作者的论述切中了问题的要害。”

——雷蒙德·B·怀特

华生学院 CEO

目 录

c o n t e n t s

前 言

第 1 章

缘何选择整体营销 009

第 2 章

日新月异的营销之战 021

第 3 章

战略营销的始末：整体营销的基础 041

第 4 章

营销管理：从高处着眼 059

第 5 章

市场策略：整合原动力 081

第 6 章

营销和财务：围绕现实价值驱动因素构建联盟关系 109

目 录

c o n t e n t s

第 7 章

营销和运营:商品的交付 189

第 8 章

营销和销售:战略与销售间的协作 189

第 9 章

营销和研发:激发创新潜能 187

第 10 章

营销和客户服务:搭建客户与企业之间的桥梁 215

第 11 章

营销和人力资源:实现人与人之间的合作 229

第 12 章

整体营销乃企业的生存之本 265

前言

PREFACE

当我们手持此书，踏上去往出版社的路上时，整个商业世界依然笼罩在重重阴影之下，人们担心手里的钱渐渐贬值，担心财务上陷入无法预期的混乱，这些年来，我们发现正是这些混乱造成了资本市场最动荡的一段时期。或许，更值得我们关注的是，所谓的创造股东价值不应该仅仅理解为一种想方设法创造收入的驱动力，也不应该仅仅理解为对公司退休金的盗用。虽然还有很多人试图更加合理地调整管理者和股东之间的利益关系，而这一切的真心实意却最终做了贪婪的垫脚石。尽管如此，本着更为乐观的态度，我们确信，我们的研究成果将帮助企业管理者克服种种不良习惯，引导企业踏上正确的轨道，从而为创造持续的价值奠定坚实的基础，而这一切也是本书的主要内容。

显而易见，企业如今所面临的环境变得更为混乱和复杂。各个领域之间的联系日益密切，传统的界限逐渐失去其原有的意义。在这种充满挑战的环境中，如果依然固守原有狭隘的营销理念，就必然导致问题的严重化。尽管如此，我们常常发现，这种狭隘的观念却总是受到组织部门高层管理者的鼓励和褒奖。这些企业的管理者不仅身陷动荡的市场环境中，同时面对会计师们无休止的改革建议还要做出抉择，难怪他们有时会忽视客户本身的需求。

总的来说，在研究营销实践问题上我们耗费了很多精力，而且我们也依然坚定地认为，营销对于企业的发展至关重要。然而，在实施具体营销方案的过程中，我们却一再感到伤心和失望。

尽管公司应始终以股东利益为重，但是，如果没有客户，公司将无法

创造任何收入，也就无法实现业务的发展，这是亘古不变的道理。毕竟，企业现金流最基本的来源是客户和投资者。很多网络公司发现，即使是投资者也最终期望收获以客户现金流为基础的回报！就像很多企业通过自身艰苦的努力发现，有句古老的箴言依然焕发着光彩，那就是“利润仅仅是会计层面的问题——只有现金才是真实的”。这一简单而重要的讯息却在很长一段时间里被我们所忽视。

在这本书里，我们将再次对这一问题进行论述。我们希望这本书的读者能够相信，要想在 21 世纪里保持竞争的优势地位，就必须合理调整企业的整体资源配置，实现系统内部各个部门的密切合作，从而最大限度地满足客户的需求。那些能够创造出出色的客户价值的企业也将实现股东价值的最大化。

作为企业的营销主管，你必须认清两点：（1）必须关注企业外部的发展——必须对相关信息进行搜集，并从整体上对客户、竞争者和环境进行分析。在这种充满信息的复杂环境中，你必须制定出合理的市场战略和实施方案。这就是关于营销的最重要的观点，我们希望在不久的将来，这一观点能够不断得到企业的认可和采纳。（2）同时，你必须关注企业内部发展。作为营销主管，你必须打破内部组织之间的界限，保证销售部门，客服部门，人力资源部门，财务部门，运营和研发部门等都能像营销部门一样融入到企业的市场战略中去，并共同促进市场战略的实施。

如果你的企业依然按照传统功能的标准进行划分，那么你将无法对企业的各种资源进行整体配置以促进市场战略的实施。同样的整合能力对于企业如何跨越传统的组织界限，与供应链上的企业进行合作也起到越来越重要的作用。在接下来的时间里，确保客户享受无微不至的服务将至关重要。

企业应该确保从整体上对组织内部的资源进行合理配置，以满足、取悦客户，并最终击败竞争对手，这就是我们所说的整体营销。在这样一个凭借整体化优势开展竞争的时代，对客户的关照也必须是整体化的，这也是为什么整体营销对企业的生存和长足发展，以及提高股东价值等如此重要的原因所在。

第 1 章

缘何选择整体营销

WHY TOTAL
INTEGRATED MARKETING

营销该何去何从？在很多国家，公司的高级行政人员只是一门心思地以客户和市场等外部因素作为工作的中心，无非是孰重孰轻，但总是收效甚微。公司如果想在时下竞争激烈的市场环境中占有一席之地，切忌将行销过程中遇到的问题全部交由单一的部门解决，而是要本着让客户满意的目标，实现公司各项资源的价值，并将其整合成一个高效连贯的系统。在竞争日趋整体化的今天，我们更应该全方位地服务于我们的客户，这才是写这本书的初衷。不断地思考如何从整体上立足于市场，才是公司未来立于不败之地的关键。

为什么有些公司能实现长期稳定的股东价值，而另外一些公司苦苦挣扎，却只能换来昙花一现？为什么有些公司总是能因为提升客户价值而获得良好信誉，而其他的竞争者们却业绩平平？仅仅是因为运气总是眷顾成功者，还是另有原因？那些成功的企业是如何群策群力，做到同时保证股东和客户两者的利益的呢？而与此同时，其他的企业还在为内部各自的利益和琐碎的事情而不断自耗，眼睁睁地看着机会从自己身边溜走。

本书将会对如上问题进行探索，寻求解决之道。我们得出的一个结论是：凡是成功的企业都惊人地具有相似之处，就是他们会将关系到客户切身利益的问题摆在头等重要的位置，从整体上实现客户价值的最大化。而其他的竞争者们还在繁重的官僚式工作中墨守陈规，相信公司职能的专业化始终要比客户的价值重要。

这本书中所讲的“整体营销”，就是对变革时代中出现的各种营销问题的一种应变之策。未来社会会发生何种深刻且剧烈的变化是任何人都无法预料的。信息革命早已彻底改变了全球竞争的面貌：我们瞬时就可以知道距我们千里之外的地方发生了什么事。通过对产品，服务和行销策略的创新，降低生产和分销成本，并建立新的组织形式和人员关系来确立企业的竞争优势已经成为企业不断发展的不竭动力。在这种情况下，找到更适

合市场的行销策略便势在必行了。可是，何为“更合适”？难道仅仅指的是做更多的广告，投入更多的财力，充分利用网络，不断地宣传自己的品牌这些最最基础的工作吗？

进行市场营销的必要性

这个问题虽然很简单，但却是至关重要的问题，而且很多企业还是认为营销是一种资金的浪费。围绕着这个问题，人们不断地在发问。“营销”一词在流行了半个世纪后，是否还能像以前那样受人们的关注？我要说的是，答案是肯定的，这或许会让很多人大吃一惊。更令人吃惊的是，我们之所以会继续关注它，是因为之前我们从未真正了解营销的本质。

世界经济结构的根本性变化促使企业寻求获取持续性营销优势的途径。20世纪后半叶，很多国家的经济突飞猛进，这些国家已经从原来的卖方市场转变成现在的买方市场。经济不发达的国家还局限在如何让客户消费的理念中，然而急速增长的财富使得客户自由支配金钱的能力进一步加强，因而诱导客户购买某一特定产品的难度也进一步加大。让客户在新型电脑和去欧洲度假之间做出选择，听起来似乎有些可笑，但是高水平的经济环境下，这种在行业间的选择是很多客户面临的现实。随着销售商之间竞争的不断激烈化，将目光聚焦在客户身上已经变得尤为重要。同样的，客户在各种商业活动中坚如磐石的核心地位也从某些商业出版社大量关于客户的文章中得到了证明。市场营销归根结底是关于客户的营销，所以何为“更适合”市场发展的营销理念已经一目了然了，虽然如此，但是很多公司似乎依然充耳不闻，因循着以往的思维模式。

营销与盈利动机

在与企业的某些行政人员一同工作时，他们有时会被问及：“为什么要投入到商海大潮中来呢？”这些人会略微沉默一下，甚至有时会面露不悦，埋怨为什么要提出这种再基础不过的问题（当然原因很简单，不解决这个问题就无法理解更复杂的问题），而最终的回答总不过是围绕着利润和利润率。我们暂且不考虑在计算利润和投资期的时候必须面对的现实盈

利问题，这种对利润如此广泛的关注首先向我们提出了两个至关重要的问题。第一是，稳定的利润为什么如此重要？第二是，实现盈利的最基本的前提条件又是什么？

有的人既是公司的拥有者又是经营者，而有的仅仅是股份持有者或者不持有股份的经理人，由于问题回答者所处的立场不同，对为什么要寻求稳定的利润这个问题的回答也因人而异。对于经理人来说，由于不拥有公司的股份，他们认为企业最终的目标是如何作为一个独立的实体求得生存和发展。企业的生存关系到经理人切身的经济利益是否能够得到保障，企业良好的发展态势又进一步延长了生命的周期，为经理人谋求更好的发展提供了有利条件。股东们最关心的是商业价值的创造能为他们带来多少财富。从短期目标来看，无论是单纯的股份持有者还是股东兼管理者，如何求得企业的生存显得尤为关键。在美国，每年大约有超过 10 万家企业（多数都是自己持有股份并自行管理的）无法生存下去，而这个数字在世界范围内更是要放大多少倍，因此在探讨如何为股东们创造更多的财富之前，寻求企业的生存之道便成为了第一要务。

很多股份持有者兼管理者相信如果公司不以独立的实体形式运营的话，他们保证可以创造更多的价值，但是他们的这种观点往往会造成公司生存发展与经济价值之间严重的冲突。比起长期地继续以独立的形式经营企业，公司被并购后更能产生即时的利益。公司管理者和股份持有者间的冲突也会随着敌意收购情形的出现而浮出水面。管理者们注重企业的独立发展，而持股人却更期望获得即时的利益。在资本主义体制下，企业管理者的权利虽然不如债务人那么受关注，但在纷繁的利益相关的群体中，他们往往掌握着最终的话语权。

如何看待股东价值

在过去的几年里，如何为持股人创造更多的价值已经成为企业不断提及的话题。对于像纽约和伦敦这样竞争较为激烈的金融市场，这一点显得尤为重要。市场竞争是残酷无情的，由于资本是一种可替代的资源，轻轻一碰按钮，便可以在瞬间划归到别人的账下。在如此巨大的产品市场竞争压力下，公司的管理者们有时忽视了很重要的一点，那就是如果公司

的金融业绩在竞争中毫无优势可言，那么所谓的生存便无从谈起。

持续良好的盈利状态可以保证公司走得更加长远，然而这样的话就忽视了一个更为基本的问题，那就是：获得利润的前提条件是什么？如何做才能既保障盈利，同时又能保证企业的生存和发展？企业如何才能获得持续发展的不竭动力？要回答这些问题，我们必须将目光从资本市场转移到产品市场。

我们可以从公司的资金平衡表上发现我们所希求的不竭动力，其中包括现金，应收账款，存货清单，土地资源，厂房设备等等。尽管你所拥有的每一项资产都可能帮助你获得利润，但是仅仅拥有资产本身是远远不够的。例如，如果客户不能按预期交付款项，那么你的应收账款便形同虚设；如果产品没有销路，你的存货（成品，原材料和半成品等）将如同一堆废品，你的厂房和设备也只是在为生产一些毫无意义的产品而白白地运转着。事实上，情况可能比想象的要严重得多。如果公司在厂房设备上投入了大量的资金，根据市场的特殊需求生产商品，当这种需求某一天发生了转变，那么公司资金平衡表上的各项资产就会成为战略上的负债。最明智的选择就是立刻取消这种“投资”，转而寻求新的盈利途径。公司的这种先行的投资往往将其置之死地而后生的境地，放缓了其对市场的反应。相反，一个新的投资者，由于没有资产负债的压力，便可以做出迅速的反应，在与其对手的竞争中占得先机。

减轻自己的行囊，轻装上阵

20世纪80年代，IBM公司对个人电脑的资金投入一直乏善可陈，而将主要的精力放到了传统的强项——主机的研发上。这一决定不仅使得微软公司确保了其在操作系统软件方面的霸主地位，同时使得一批新兴的企业如雨后春笋般迅速发展起来，诸如戴尔，康柏，普特维和帕卡德-贝尔等。与此对应，在网景公司刚刚进入因特网浏览器软件开发领域不久，比尔·盖茨又回身投资1亿美元用于软件的开发，以便能够赶超网景公司。根据微软公司执行董事所言，这一动作迅速而广泛。因此，不要再固守先前的思维模式，放开你的思想。没有人会孤注一掷，即使是比尔·盖茨也不会，只是有些公司能够随机应变，而有些却墨守陈规。

客户是一笔财富

你或许还是对整体营销这一模式不置可否，但是你必须清楚意识到的，从长远的角度来看，客户是公司发展的唯一资产动力。客户是公司收益的唯一来源，而所有其他的商业活动归根结底都是成本。无论传统的会计如何计算公司资产状况，我们都认为，并不是置业费用（不倾向于累计贬值），而是创造新利润的能力使得资产成为真正意义上的财富。拥有客户便拥有了收入，如果收入所得超过成本所耗，便产生了利润。正是因为客户的存在才确保了公司能够获取生产和提供一切产品和服务的可能性。如果公司拥有一批客户，即便是潜在的客户，这个公司也可以获得生产和经营产品和服务所需的资金，不动产，数据处理设备和人力。从这一点来看，客户是产生利润的必要条件，是我们所了解的最重要的财富。

确保客户的存在不仅仅是我们创造利润的必要条件，也是企业生存和发展，以及创造经济价值的关键因素。公司创造价值的潜能，往往是由其所创造的市场价值来衡量的，它代表了公司是否有能力确保拥有一批长期而稳定的客户群体，这也是公司管理者所面临的一项中心任务。如果这一点得以实现，利润便随之而来。因此，利润不仅仅是谋求公司生存的手段，同时也是衡量公司管理者是否真正完成各项基本工作的标杆。正是利润使得公司在产品市场和资本市场中的业绩紧密地联系到了一起。公司的市场价值与账面价值之间的差异也就顺理成章地成为衡量营销附加值的尺度。

尽管如此，公司的管理者们不应该犯一个简单的错误，就是不加辨别地将所有客户都纳入自己的规划中去。有的客户需要花费很高的成本去维系，有的客户跟自己的企划毫无关系，甚至有的客户根本就没有购买能力。与其将更多的资金花在管理那些复杂的账本上，倒不如多花点心思用来挑选适合自己的客户。合理选择客户是公司战略营销的关键所在，也是公司营销成功的标志。

单个的公司在寻求客户的时候总是不缺乏竞争者的。由于竞争者们所寻求的是同样的客户群体，因此每一个公司都会拼尽全力锁定并占有最适合自己的客户群体，与此同时还要确保其他的竞争者最终只是寻得了较为适合自己的客户。我们的原则并不是只要吸引并占有部分客户就能获得利

润，如果在寻求客户的过程中成本过高（激烈的竞争往往会导致这一问题的产生），将不会产生任何经济上的利润。尽管不断地占有客户是公司发展的关键，但是它只是公司获取利润和谋求生存的必要而不是充分条件。

如果获取客户的成本超过客户的终身价值……

2000年初这段时期对于网络公司来说是灾难性的，我们从这个事例中得到一个教训，即使是以网络为平台成立的公司，很多基本的规则还是适用的，其中之一就是，如果获取并占有客户的成本大于客户的终身价值，那么从理论上讲便没有任何利润空间了。在欧洲，Boo.com公司曾经推出轰动一时的时尚e-tailer计划，但是由于糟糕的市场和广告营销，虽然耗资超过5,000万美元，所吸引的客户却没有能够为公司带来预期的效益。只有1亿美元市值的公司在成立不到两年便宣告破产。

我们针对“缘何要进行市场营销”所试举的案例都包含两层含义。第一层是，目前，我们大多数人所处的环境中，客户不是被强迫购买，而是拥有绝对的选择权，这种从卖方市场向买方市场的转变使得客户们拥有了话语权，成为市场活动不可或缺的一环。第二层是，确保占有自己的客户成为一个公司中，无论是管理者还是雇员的中心任务。图1.1对这种关系进行了简单的概括。

市场营销缘何陷入迷途

环顾四周，你会发现市场营销早已陷入迷境，很多公司对什么是营销始终没有一个清楚的认识，认为市场营销只不过像客户购买产品赠送飞机航行的公里数那样，是一种广告宣传和促销策略的代名词。还有很多人认为，市场营销只是简单地销售环节提供所必需的原材料的支持（有的人认为，营销就是销售，销售就是营销，二者没有本质区别）。近年来，还有不少人将市场营销和客户服务混为一谈。我们必须在如何定义市场营销方面采取认真负责的态度。广告，销售和客户服务等只能是市场营销的组成部分，其中的任意一项都不可能等同于完全意义上的市场营销。