



“这是用简单的语言为专业人士和那些企望拓展商务的人们所著的一本杰作，既简练又全面。在为你勾勒出一幅宏伟蓝图的同时指出常犯的错误。我强力向所有人推荐这本书。”

——新加坡电信有限公司（移动电话部门）首席执行官 Lee Shin Koi

完美市场之路

如何拓展业务和提高利润

MARKETING

[新加坡] 殷生 著

“对于当代的市场营销实践来说，本书是一本及时而有效的指南，它可以让繁忙的销售人员以快速、友好的方式接触到很多最新的营销策略理念。”

——新加坡电力公司 主席 Ho Kwon Ping

50



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

完美市场之路

Crafting Marketing Strategy

[新加坡] 殷 生 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

完美市场之路 / (新加坡) 殷生著. - 北京: 电子工业出版社, 2003.1

ISBN 7-5053-8276-4

I. 完… II. 殷… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 093609 号

本书由上海殷慧企业策划有限公司同意出版。

责任编辑: 赵 菁 傅 眉

印 刷: 北京市蓝马彩色印刷中心

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 889×1194mm 1/40 印张: 3.5 字数: 76 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 10.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。

联系电话: (010) 68270977。

致 辞

此书谨献给我的商业伙伴，特别是我的客户，以及参加我的营销课程的学员和申请专业资格的学生们。这本书是为那些给予我鼓励和支持的人而著的。

对于正在阅读此书的你们而言，我希望此书的观点和建议将激励你们在市场营销之路上有所收获。如果你们能够提供如何改进此书的建议，我将不胜感激。

来信请 E-mail 到 charlie@newwealths.com。

乔伊丝，我的女儿，这本书同时也是写给你的，这样我们就能够有着相同的旅程，一起在商界中航行。

没有我太太苏珊的支持和关心，这本书是无法完成的。它是我们的“孩子”，它的出世你功不可没。感谢你在我撰写此书时投入的艰辛劳动。

前 言

许多公司宣称重视市场营销，其中有一些的确实实实在在地去做了，而另外一些只是为了追逐虚名。

许多所谓的营销者使用了太多的技巧，却没有足够的战略创意。他们以为市场营销就是努力比昨天做得更好，认为扩大生意惟一的办法就是用那些传统的（更慢的）方法吸引顾客。

营销者中的大多数仍然将商业成功等同于获取较大的市场份额，只有少数能够意识到把自己放在适当的位置才能带来超额的回报。有些企业非常幼稚和没有耐心，无论从短期或长期来看，他们的产品定价都是无利可图。

许多营销者用广告和促销的手段来获得短期效益，这其实是一个错误，因为这是以他们的品牌和企业认知度为代价的。他们没能建立自己的品牌并使自己与众不同，他们没有认识到同分销商建立互利关系的重要性，只是一味地倾销自己的产品，以致和中间商发生冲突。他们热衷于与错误的竞争者进行无益的斗争，而忽视了满足顾客这一主旨。

一些营销者固执地坚持他们的老方法，希望他们过去的战略和产品能在将来继续有用。他们不能从过去成功的因素和行动中摆脱出来，他们的营销战略只是他们辉煌历史的重述。

最糟糕的是，大多数营销计划缺少对人的力量的重视，营销者耗费巨额资金开发产品，却很少、甚至不关注那些与取悦顾客过程密切相关的人们。他们以为他们能独立实施营销战略和措施。许多营销者因为忽视了这个重要因素而变得非常短视。他们只有在发现战略失败的时候才会求助于雇员，这时已经迟了。

基于这些现象和我的学生的要求，我开始着手研究如何有效实施市场营销战略。此书试图为市场营销专家们提供一条捷径，特别是那些力求在这个领域取得专业资格的人，帮助他们找到实用和有远见的解决方法。书里倡导的许多观点你可能不同意（这完全是正常的反应，因为这些观点与你以前经历的和学习的不同），你应该努力从不同的视角和时间范围看待这些观点。让你试演一下这样情景中的角色，你也许就能理解为什么一些厂商能以不同的方式在博弈中取胜。

这本书写给那些热衷于市场营销的读者。它不是市场营销技巧的指南，因为书中不包含关于营销行为的具体描述。

书里的内容并不是商业成功的秘方，它只是一种框架和清单式的指导，帮助你系统地发展市场营销战略。

读这本书可能使你了解市场营销的最新动向，或者使你更加确信你对市场营销的理解。这本简短的小册子能以最简洁的方式让你对市场营销有一个整体的理解，这可以帮助你从大量的课本中摆脱出来，节省你宝贵的时间。当然，你也可以把这本书当作一个如何制定营销战略的技巧来为你服务。

目 录

第一章	营销不是获得生意	1
第二章	战略不是打败你的竞争对手	7
第三章	竞争优势并不能确保胜利	13
第四章	对变化局面的回应并不能保证生存	23
第五章	尽善尽美并不会让顾客高兴	31
第六章	追逐机会将导致满盘皆输	37
第七章	攻击对手的弱点将是致命的错误	43
第八章	策略本身不能大幅扩展你的业务	49
第九章	循序渐进地成长只能给你那么多	59
第十章	物理属性并不能使产品有所不同	67
第十一章	创新并不是取悦顾客的关键	75
第十二章	派送也许比降价更好	83
第十三章	卖给你的代理商并不能使顾客购买	91
第十四章	促销的目的并不是获得销售	99

第十五章	仅仅依靠战略还不足以使你取得成功	109
第十六章	发展战略不能只靠数据	115
第十七章	结果可能出乎意料	123
关于作者	129

第一章

营销不是获得生意



许多人将营销等同于激烈的销售和促销，有些企业竟聪明到让人们排队购买他们的产品，他们的产品甚至在正式投放市场前就已销售一空。这些企业使人们自己想要产品，而不是把产品推到顾客面前。营销并不是煽情的促销噱头，它是一种为赢得顾客而被巧妙组织的活动。

最初，人们只说营销是满足顾客的过程，今天，仅满足顾客是不够的，因为每个营销者都在努力做这件事，这就抵消了你所采取的战略的作用。许多顾客正在体验超越满意的东西，他们已经体验并期待更多。他们需要在更大程度上被取悦和满足，这又使他们反过来提出更多更高的要求。

营销就是使顾客回头，只有这样才能赢利。那种一次性销售的做法是自杀性的。记住，商业最重要的资产不是技术、产品、工厂或品牌。

顾客，特别是忠诚的顾客是你最有价值的财产。发展一项赢取顾客的营销计划是一个挑战，你能从这些忠诚顾客那里得到一个终生受益的生意。市场营销不是获得生意，而是获得忠诚的顾客。

然而，许多在此方面做得不错的公司却难逃商业失败。他们忽视了变化——这一关键因素，只是在用过去成功的东西来笼络顾客。

市场营销就是审视、预期和探寻变化。营销是一种艺术，它是企业能力与环境变化两者间的平衡或者结合；营销是一种能

力，它可以最大化地满足顾客、雇员和股东。营销并不是重复过去事业成功的同样的事情，而是通过探寻变化来改变游戏规则。

在动荡环境中，今天的厂商更多依靠战略来有效地经营企业。就这项任务而言，传统的年度营销计划是不够的。厂商需要超越现在，观察未来会发生什么变化及这些变化怎样影响业务，搞清楚为了损失最小、利益最大必须做些什么。组织必须努力给自己定位和再定位来适应变幻无常的环境。在这个动荡的时代没有静止的东西，变化带来威胁也带来机会，厂商必须利用企业的能力来开发这些机会。厂商必须认清企业的竞争优势和弱点，并寻找适宜的机会和顾客。盯住那些并不重视你的企业能力的顾客是无用的，最糟的是他们想要的东西你的企业却做得不好。营销并不是为了获取大的市场份额，而是在商业中获得有利润的份额，这要通过寻找欣赏你的竞争优势而不介意你的弱点的顾客来达到。

那么竞争者呢？我们制定竞争计划是为了消灭他们吗？这可能吗？营销哲学就是寻求与环境的协调。不幸的是，许多人认为营销就是战争，结果他们的营销行为只是围绕驱赶竞争者进行。这种行为只会招致不必要的争斗，没人会在这种无意义的博弈中获益。控制与竞争者的冲突是明智的。简而言之，要避免对抗，消除无结果的交战。不要忘记我们生存是为了服务顾客，而不是与竞争者争斗，营销重点应放在顾客而不是竞争对手身上。战略

营销应该寻求与竞争者的合作来获取竞争优势和互利共存。营销不是战争，它对所有相关者是一种价值创造和完全满意。

商业的目的是至少为三个群体——顾客、雇员和企业所有者创造价值。这三个群体的满意要保持一种平衡。任何一方被稍加改变就会打破这种均衡。除了满意顾客，满意其他方也一样重要。但不幸的是，许多营销者并未看到这一点。营销不仅仅是满足顾客，他也是为雇员创造意义和回报股东。

雇员们需要获得满意，以使他们在工作中发现意义和成就感。在有效执行营销行动时，营销商们不能忽略雇员们扮演的角色，是他们让营销计划和理念得以实现，他们限定了任何游戏计划成功或失败的结局。营销并不仅仅是关注消费者，它还要定义好那些取悦顾客的雇员的角色和作用。

许多业主和股东总是秉持金钱至上的信条，几乎没人能忍受他们投资的低回报。就像谚语所说的“钱能生钱”，当企业不能取得显著的财务回报或者企业不能够再“吸引”顾客时，投资者们将毫不犹豫地抛掉手中的股票。赚钱的惟一途径是提供对顾客有价值的东西。没人会为一个无法认识其价值的东西给个好价钱。如果你拿不出什么让人兴奋的东西，无论是产品、服务、点子、人才、价格或是品牌，就很难吸引消费者。只有在成本被控制、收入最大化的条件下才能获得利润。市场营销不是以低收入、高成本获得大量顾客。营销就是征服我们的股东，帮助他们意识到较高层面上的利润和投资回报。

市场营销不仅仅是获得生意，它与一个大的整体都有关系。要重新理解今天的市场营销，下面是一个总结性的陈述：

“营销是在变化的环境中平衡企业的能力与局限，在为顾客、雇员和股东创造价值的同时，避免和控制与竞争者的冲突。”

第二章

战略不是打败你的
竞争对手



当你想要打败你的竞争对手时，你的战略制定必将与你的竞争保持同步。你的每一步都会与你的竞争对手呼应，你不会让自己的竞争对手有任何获利的机会，你会破坏或者扰乱竞争对手采取的任何积极举措，你的战略就是打败他们。如果这个论断正确，你的顾客就会成为你进行拳击赛的战场。战略，尤其是市场战略，不是打败竞争对手，而是赢得客户的心。

当然，我们制定自己的市场战略时，需要调查竞争对手在做什么。这有助于我们了解某些顾客是如何被我们的竞争对手取悦的。我们需要反思并构想出我们的顾客被竞争对手的手段诱惑时会如何反应。如果看到我们的顾客被引诱走，可不能立即跳起来与竞争对手打架。我们不能责备竞争对手们的不择手段，也不能怪罪顾客们的不忠诚。我们必须为顾客的反叛负责。如果我们的战略能为此而服务，这种不愉快的事情就不会发生。《孙子兵法》中一条战略就是“不战而屈人之兵”。尽管这条守则已经有 2500 年的历史了，目前为止它还是竞争策略的最高水平。战略不是因竞争对手的举动而动，它是通过投资超越顾客的期望来征服竞争对手。

根据迈克尔·罗伯特所说的，我们需要有一个战略构想，一个关于未来商业的构想作为我们战略发展的起点。我们需要刺激我们的思想并对这些问题有一个长远的答案：

“我们想为什么样的人服务，不想为什么样的人服务？”

“顾客有哪些期望我们能达到，哪些不能达到？”