

麦肯锡年度经管好书

深度营销

营销的12大原则

[美] 托马斯·巴塔 帕特里克·巴韦斯 / 著 美同 / 译
(Thomas Barta) (Patrick Barwise)



THE 12 POWERS OF A MARKETING LEADER

How to Succeed by Building Customer and Company Value



 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

深度营销

营销的12大原则

[美] 托马斯·巴塔 帕特里克·巴韦斯 / 著 美同 / 译
(Thomas Barta) (Patrick Barwise)

THE 12 POWERS OF A MARKETING LEADER

How to Succeed by Building Customer and Company Value

图书在版编目(CIP)数据

深度营销 / (美) 托马斯·巴塔, (美) 帕特里克·巴韦斯著;
美同译. — 北京: 北京联合出版公司, 2019.3 (2019.5重印)

ISBN 978-7-5596-2561-8

I. ①深… II. ①托… ②帕… ③美… III. ①市场营销学
IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第212030号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-8722 号

The 12 Powers of a Marketing Leader: How to Succeed by Building Customer and
Company Value

Copyright © 2017 by Thomas Barta and Patrick Barwise.

深度营销

作 者: (美) 托马斯·巴塔 帕特里克·巴韦斯

译 者: 美 同

责任编辑: 张 萌

封面设计: 红杉林

版式设计: 祖 涵

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅文化传播公司发行

北京美图印务有限公司印刷 新华书店经销

字数150千字 880毫米×1230毫米 1/32 8印张

2019年3月第1版 2019年5月第3次印刷

ISBN 978-7-5596-2561-8

定价: 49.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-63783806/64243832

【推荐语】

“书中的见解来自扎实的科学研究，非常有说服力，讲清楚了营销管理者如何领导营销工作，在组织内外实现质的转变。如果你想在营销这个最激动人心、最充满活力的经营领域大干一场，那就一定要来读这本书。”

——保罗·波尔曼 (Paul Polman)

联合利华 (Unilever) 首席执行官

“《深度营销》为首席营销官如何‘提升’影响力，成为组织中的领导者指明了一条具体而可行的途径。如果你想要在营销生涯中更上层楼，这本书就不能不看。”

——多米尼克·巴顿 (Dominic Barton)

麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 全球董事总经理

“全是干货！除了扎实的分析，就是重要的职业发展建议，还有精彩的案例研究，读起来也酣畅得很。如果你是一位志向远大的营销管理者，这本书就绝对不能错过。”

——加文·帕特森 (Gavin Patterson)

英国电信 (BT) 首席执行官

“这是一本我们已经期待了许久的书，它深入解析了做好营销领导工作所真正需要的技能。这本书写得非常务实，而且引人入胜，所有人都能拿它来提升业绩，推动职业发展。在营销的基本原则日益受到技术挑战的今天，这本书提供了在迅疾变化的商业环境中领导营销工作的路线图。书中的12条原则抓住了真正重要的东西，充满了洞见和智慧。”

——希尔·萨勒 (Syl Saller)

英国帝亚吉欧公众有限公司 (Diageo) 全球首席营销官
2015 年度营销协会领袖 (Marketing Society Leader)

“营销是组织能否成功的关键。《深度营销》是未来首席营销官们的领导力圣经。”

——吉姆·施滕格尔 (Jim Stengel)

宝洁公司 (Procter & Gamble) 前任全球营销官

“《深度营销》重点讲述了首席营销官的成功第一要素——领导力！书中的洞见和富有启示的案例尽皆源自大规模的科学研

究，这是一本写给新世纪营销管理者的领导力著作。”

——凯蒂·瓦内克-史密斯 (Katie Vanneck-Smith)

道琼斯公司 (Dow Jones) 总裁兼首席营销官

“巴塔和巴韦斯描绘了一幅清晰而夺人眼球的路线图，以此来帮助营销从业者成长为举足轻重的企业领袖。他们的成功模型深深地扎根于数据和经验，为有效应对瞬息万变的营销环境提供了一套系统的做法。”

——彼得·霍斯特 (Peter Horst)

美国好时公司 (The Hershey Company) 首席营销官

“这本书描绘了一幅清晰的蓝图，凭借它，任何一位营销管理者都能在职场里步步高升。书里充满了具体的战术、洞见和智慧。读起来也非常痛快，引人入胜，内容丰富，鼓舞人心。”

——芭芭拉·梅辛 (Barbara Messing)

美国猫途鹰网站 (Trip Advisor) 首席营销官

“把客户需求与公司业务流程结合起来，然后，你就能在领导营销工作的过程中找到游刃有余的感觉。《深度营销》会告诉你怎么做！巴塔和巴韦斯进行了重要的初步研究，搭建了令人惊叹的、将推动你用全新方式开展营销工作和满足客户需求的解释框架！这一源自系统研究的解释框架是帮助你成为一名卓越营销领导者的万能手册！谢谢巴塔和巴韦斯把你们的成功秘诀与我们分享！”

——马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

全球 50 大管理思想家 (Thinkers50) 最佳领导力奖得主

“这是一本必读书，所有立志在营销领域有所作为的今天的、未来的首席营销官都应该看。”

——塞斯·高汀 (Seth Godin)

《营销人都是大骗子》(All Marketers Are Liars) 作者

“这是一本思想深邃的著作。它重新校准了营销的职能，展示了不仅能够大幅提升企业绩效，还能大力推动营销管理者职业发展的营销领导方法。这本书尽管出自严肃的科学研究，但是却写得异常精彩。”

——马丁·索雷尔爵士 (Sir Martin Sorrell)

英国达邦集团 (WPP) 创始人兼首席执行官

“我一直认为，营销领导者必须具备一系列独特技能才能实现有效领导 / 发挥巨大作用。我非常欣喜地看到，营销领导界的大拿巴塔和巴韦斯清晰地展示了如何培养这些技能的方法。提供的华友世界已经量化了卓越的市场领导地位，并展示了一些实现它的伟大，简单和明确的方法。这是一本研究扎实、论证充分、建议实用的极有价值的著作。我恨不得能早几年读到它！”

——阿曼达·麦肯齐 (Amanda Mackenzie)

英国英杰华集团 (Aviva) 全球首席营销官

“这是一本得自科学研究，同时却又非常务实的著作。针对企业利益和客户利益这对最难克服的矛盾，这本书给出了可以立即付诸实施的一系列建议。我建议你好好看看这本书，让你的工作进入‘价值区’！”

——克里斯·厄恩斯特 (Chris Ernst) 博士

《跨边界领导力》(Boundary Spanning Leadership) 作者

比尔和梅琳达·盖茨基金会 (Bill & Melinda Gates Foundation)

学习、领导与组织发展部全球主管

“巴塔和巴韦斯在洞悉营销本质方面有一手绝活儿。对于一个极其重要，却很少谈到的营销话题——如何通过组织内部的努力来取得营销工作的成功？《深度营销》给出了非常宝贵的见解和建议。有了这本书的帮助，所有的营销管理者都能成为真正的营销领导者。”

——凯文·洛纳·凯勒 (Kevin Lane Keller)

美国塔克商学院 (Tuck School of Business) 营销学奥斯本 (E.B. Osborn) 讲席教授

“这是关于营销领导者如何从优秀到卓越，同时在组织内提升营销工作价值的一本真正有见地的指南。”

——琼·卡洛斯蒂安 (Joan Kaloustian)

日本三菱联合银行 (MUFG Union Bank) 企业营销部常务董事

“这是一本所有营销管理者都必须读的书。如果你期待晋升，渴望施展自己的领导才华，梦想离开边缘地带，走入舞台中央，那么就按照书里的实用指引展开行动吧。你会发现，在最高领导层中，总有一个位子会是你的。”

——理查德·海特纳 (Richard Hytner)

《军师——阴影中的领袖》(*Consiglieri: Leading from the Shadows*) 作者

测试版狒狒 (beta baboon) 创始人

盛世长城国际 (Saatchi & Saatchi Worldwide) 前副总裁

“这本书认为‘一把钥匙开一把锁’，它有力地证明了，领导实践最好能与特定的职能领域——比如营销——相契合。通过紧密结合相关研究和他们在这一领域的个人经验，两位作者也深入且令人信服地证明，领导营销工作与熟练地做营销是截然不同的两个概念。”

——杰克·曾格 (Jack Zenger)

美国曾格福克曼公司 (Zenger Folkman) 首席执行官

《超凡领导者》(*The Extraordinary Leader*) 作者

深度营销

“这是‘营销领导’方面首个以实证研究基础的工具集。对于任何真正想领导营销，而不是做营销的人来说，这都是一本不能错过的书。”

——伯尼·贾沃斯基 (Bernie Jaworski)

美国克莱蒙特研究大学德鲁克管理学院 (Drucker School of Management)
管理学和文科德鲁克讲席教授

“卓越的市场领导力是推动业务增长的重要组成部分。对于如何成为伟大的营销领导者这一问题，这本书有非常深刻的理解。书中包含了许多非常重要且实用的建议，任何人看了都会更加重视自身未来的职业发展。”

——彼得·马基 (Peter Markey)

邮局 (Post Office) 首席营销官

“当今世界需要一本能够将领导力与营销技能相结合的书。这一本也许就是营销领导者们的圣经。”

——谢琳·沙克尔 (Sherilyn Shackell)

市场营销学院 (The Marketing Academy) 创始人兼首席执行官

致我们的家人。

作者的话

这是一本关于领导力的图书，旨在帮助营销管理者为公司创造更大的价值，同时也使自己获得更好的职业发展。

书中的内容基于市场营销领导力领域里迄今为止规模最大的全球性研究。

CONTENTS

目录

序言 营销的本质	001
----------	-----

第1篇 发动你的上司

CHAPTER 1

第1大原则——只处理“大问题”

什么是大问题?	020
如何找到你的“大问题”	028
如何解决“大问题”	035

第2大原则——无论如何，提供回报

我代表成本还是收入	048
营收阵营 (The Revenue Camp)	052
如果不能打败对手，就加入他们	055
像投资者一样行事	062

第3大原则——只跟最优秀的人合作

最优秀的合作者在哪里	068
------------	-----

去参加大型会议——不要只待在你的后院里	072
经常与潜在合作伙伴交谈	073

第2篇 发动你的同事

CHAPTER 2

第4大原则——分享激励人心的愿景

我如何让同事心悦诚服	076
心灵、头脑与方法	081
尽可能使用客户的语言	083

第5大原则——走出你的办公室

我如何把大家发动起来	085
始终如一地反复分享你的客户故事	089
聆听，决策与沟通	091
说出房间里的大象	095
租一台推土机	096
巧妙应对“我们也应该”	097
不吝赞美	097

第6大原则——以身作则

我怎样用身体力行的方式拓展“价值区”	099
发起一项行动	101
尽快进行小规模测试	103

深入第一线	104
使用客户语言和商业语言（而非营销语言）	105

第3篇 发动你的团队

CHAPTER 3

第7大原则——合理配置人员

如何合理配置人员来拓展“价值区”	108
设计正确的技能组合	113
聚焦于“价值区”的关键事项	127
团队使命：做什么&不做什么	130

第8大原则——建立信任与自信

如何让团队成员请求我原谅， 而不是请求我准许	134
信任公式	140
如何帮助团队成员建立自信	146

第9大原则——诉诸结果

我如何做到公正裁判	156
事实的力量	160
绩效是无比重要的事	163
如何进行考核	166

第4篇 发动你自己

CHAPTER 4

第10大原则——爱上你的工作

我如何用专业知识激励他人	178
强大的力量来源——知识	180
成为了解客户的人	183
成为了解市场的人	193
成为了解产品的人	196

第11大原则——了解你的激励方式

“认识你自己”	201
步骤1：确认有什么事情能让你精神振奋	205
步骤2：今天就搞清楚你感染他人的方式	211
步骤3：展现“有效真实”	212

第12大原则——设定更高的目标

时代广场上的公司标志	218
愿景的激励力量	219
你需要“搞”个愿景吗	220
不要试图全线出击	227
后记：不要试图全线出击	229
致谢	231
关于作者	237

序言

营销的本质

你是一位营销管理者

你对品牌充满激情。你了解市场。你也是公司实现以客户为中心的关键推动者。

多年来，首席执行官们都希望企业能够更加以市场为导向，同时更具创新性。今天，数字技术为企业更好地服务客户带来了更大的机遇，同时也带来了更大的压力。

按理说，你在公司的位置应该变得更加重要，你作为营销管理者所说的话也应该更有分量。在制订关键决策的时候，公司的高层管理者们应该尊敬你，看重你。

然而不幸的是，现实有时并非如此。

很多公司总是强调要以客户为中心，可他们的核心管理团队中却没有一位营销管理者。而且，首席营销官极少能升任首席执行官，而首席执行官对营销管理者的看法也颇为复杂（我们接下来会谈到的）。

很多营销管理者非常善于做营销。他们在客户理解、品牌传

播和社交媒体造势等方面具备很强的能力。

然而，很多营销管理者还是觉得自己在公司的角色有一点边缘化。他们辛辛苦苦工作，帮助公司成长，可他们的付出却并非总能转化为他们在公司内部的影响力和他们的职业成就。

我们的研究证明了这一点。

71% 的营销管理者认为他们对公司业务的影响非常大，但只有 44% 的营销管理者对他们的职位感到满意。他们的上司对他们更加不看好——在上司的所有直接下属中，营销管理者获得升迁的可能性最小。

营销管理者的升迁无门是一个“大问题”，这不仅是你的问题，也是公司的问题。如果你没能让公司做到以客户为导向，那么公司的长远利益也会受损。如果你选择跳槽，那么你多年来对客户理解、你的新产品创意和增长战略也将随你而去。

所以，首席执行官和营销管理者有责任共同获取成功。但是，这一点要如何来实现呢？

这要靠作为营销管理者的你自己来实现。一直以来，你很可能总是把大部分鸡蛋放进同一只叫作营销技能的篮子。也就是说，你了解如何定位品牌，如何推出客户喜欢的促销活动等事情。

你是这方面的行家，我们为此向你表示敬意。你凭借营销技能获得了今天的位置。但是，正如我们将要向你说明的那样，在这个数字时代，营销技能尚不足以令你在业务影响力和职业成就上取得更大的成功。

你不仅要成为做营销的专家，你还要成为领导营销的专家。