



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

营销思维变

七种创新为营销再造辉煌

〔美〕尼尔马利亚·库马尔 著

李维安 张世云 译

营销大师菲利普·科特勒作序

Marketing as Strategy Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

营销_{思维}变

七种创新为营销再造辉煌

〔美〕尼尔马利亚·库马尔 著

李维安 张世云 译

商务印书馆

2006年·北京

Nirmalya Kumar

MARKETING AS STRATEGY

Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation

Original work copyright © Nirmalya Kumar

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Chapter 7 is adapted from Nirmalya Kumar, Lisa K. Sheer, and Philip Kotler,

"From Market-driven to Market-driving," *European Management Journal*

18(2000):129-142. Copyright(2000) with permission from Elsevier Science.

图书在版编目(CIP)数据

营销思变——七种创新为营销再造辉煌/[美]库马尔著;李维安,张世云
译. —北京:商务印书馆,2006

ISBN 7-100-04786-2

I. 营… II. ①库…②李…③张… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 132225 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

营 销 思 变

——七种创新为营销再造辉煌

[美] 尼尔马利亚·库马尔 著

李维安 张世云 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04786-2/F·597

2006年6月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年6月北京第1次印刷

印张 19%

印数 10 000 册

定价: 42.00 元

内容提要

如今的营销人员正面临着一种糟糕的处境。CEO们认为，组织的当务之急是迎接留住顾客和避免价格战等营销方面的挑战，然而他们越来越怀疑营销人员能否经受住这些挑战。营销的传统目标——接近顾客已经成为组织范围内的一种使命，然而营销作为一种职能却丧失了其重要意义。曾经被视为关键性支出的营销费用如今却只被视为一种巨大的成本。为什么会这样呢？更为重要的是，营销人员怎样才能恢复他们在组织中曾经显赫一时的地位呢？

尼尔马利亚·库马尔认为，营销人员要想重新受到CEO的重视，唯一的途径是处理好一些会引起CEO关注的问题。营销的命运取决于营销经理能否将其扮演的角色从以促销为中心的战术家提升到以顾客为中心的变革性创新行动的领导者。

本书以作者在营销领域15年的研究、教学和咨询工作为基础，概括了七种将为营销人员在CEO圆桌会议上赢得重要席位的变革性创新行动。通过一些公司的案例，作者阐述了对3V——重要顾客、价值主张和价值网——的关注将如何帮助营销人员引领下列转变：

- ◆ 从战术性的细分市场到能够实现深度差异化的细分战略
- ◆ 从销售产品到提供解决方案
- ◆ 从回避新分销渠道到利用正确渠道来促进成长
- ◆ 从以国家和产品为中心的组织思维模式到顾客和关系导向型的全球思维模式
- ◆ 从掠夺性地收购品牌到积极地合并品牌
- ◆ 从由市场调研引导的渐进式创新到由变革性的新创意催生的驱动市场型创新
- ◆ 从战术性的SBU营销到战略性的公司营销

对于那些迫切希望知道如何在未来守住其在组织中的阵地并成为组织命运的主导者的营销人员来说，本书可谓一场及时雨。

作者简介

尼尔马利亚·库马尔：伦敦商学院营销学教授、营销中心主任和Aditya V.Birla 印度中心联合主任。

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域，其中包括两套丛书。近期新书有：

《美第奇效应》

《员工记分卡》

《远见》

《家业永续》

《只需更好》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

责任编辑：李 彬

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

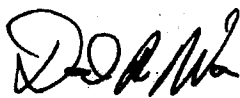
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

对《营销思变》的赞誉

对我在阿克苏诺贝尔装饰涂料公司的同事和我来说,库马尔教授一直是一位优秀的教练和顾问。他精确把握了学术理论与众多来自实践的案例研究之间的平衡,非常具有启发性。本书反映了这种透彻理解,内容非常切题,读起来也非常有趣。

——荷兰阿克苏诺贝尔欧洲装饰涂料公司总裁 利夫·B. 阿比尔高

尽管本书内容难以用一种有趣的方式来表达,但这却是一本令读者感觉很舒服的书。本书运用一种深思熟虑的结构化方法,结合大量引人入胜的真实商业故事作为实际案例来支持其重要概念。与传统的营销和零售方面的书相比,本书向前迈进了一大步。

——加拿大拔佳国际公司董事长 托马斯·G. 拔佳

库马尔博士将合理、有用的战略架构与全球商业实践中意义深远的案例结合了起来。

——英国 ebookers 公司董事长兼 CEO 迪内希·达米贾

这远不止是一本营销方面的书,它是一本 CEO 和业务经理之类的人可以用来帮助各种规模的企业促进成长与创

新的战略方面的书。读者会发现大量相当实用而中肯的例子和案例研究。

——美国国际航空电信集团公司总裁 丹·埃宾豪斯

本书前所未有地透彻阐明了完整的营销生命周期,并引用了大量的令人印象至深的最新的公司案例,它将终止人们对真正的营销论文的追求。它深入浅出,让人感觉耳目一新。书中处处闪烁着智慧的火花,给营销人员在促进创新时提供了应有的能量。《营销思变》深入剖析了 CEO 的思想和大公司在全球范围内对创新概念的实际应用。

——印度 RPG 公司董事长 哈什·V. 戈恩卡

了不起!《营销思变》是我读过的最有价值的书之一。

——瑞典 TUI Nordic 常务董事 约翰·伦德格伦

这里讨论的营销概念远远超出了公司范畴,而且可以在根除全球的贫穷和可避免的灾难时发挥重要的变革性作用。

——印度 Aravind 眼科护理系统公司董事长 G. 文卡塔斯瓦米



序

许

多标准的商业职能一直在经历着本质性的变革。制造不再是指批量生产标准化的大件产品,而是指精益生产定制化的单位产品。购买已经演变成采购,如今的财务要计算各类公司活动对股东价值产生的影响。

因此,彻底改造营销的呼声越来越高也就不足为奇。CEO 们无法获得明确而又令人信服的关于营销对公司盈亏的影响的答案。萨姆·沃纳梅克(Sam Wanamaker)的那句古老的名言——广告人只知道其广告的 50%是有效果的,但不知是哪一半——至今仍然深深地影响着管理界。看看下面这些事实:

80%的新型快速消费品(FMCG)以失败告终;

一条 30 秒的超级碗(Super Bowl)广告几乎不会给人留下印象,却要花费 200 万美元;

一般的面向大众的邮寄材料只能得到 1%—2%的回复率;

思变



销售人员预期的前景有 80% 会落空。

尼尔马利亚·库马尔不仅坦率地批评了营销这一职业，更重要的是，为在营销实践中实施有意义的变革，他提供了一张明晰的议事表——事实上是 CEO 的议事表。他呼吁公司注重价值和方案而不是产品和承诺。他认为公司的营销人员必须理解从财务到供应商伙伴关系的组织文化和运营。他们必须与其他部门进行团队协作，因为当公司的任何一个部门不以顾客为中心时，营销都会失败。宝洁公司的卓越不在于它的营销能力，而在于它的所有职能都以顾客为中心。

公司必须更有效地管理其营销资产——其中许多是无形资产，比如品牌资产和公司与顾客、员工、供应商、分销商及经销商的关系。营销人员必须保护并提高这些无形资产的价值。公司董事会在考核公司绩效时绝对不能只看财务指标，还应该考虑营销指标，例如顾客满意度、顾客忠诚度、顾客流失数量以及和竞争者相比公司产品的感知价值(perceived value)。如果营销指标开始走低，那么财务指标很可能也会恶化。

当今的营销人员面临许多新挑战。顾客的时间紧迫但信息丰富。他们期望质量更好，服务更好，价格更低，而且付出的精力和金钱更有价值。新渠道层出不穷，传统的分销渠道正在合并，竞争对手如今来自世界各地，它们可能拥有更低的成本，有时还拥有更好的质量。

具有讽刺意义的是，正当营销活动对公司变得日益重要时，营销部门却在逐渐丧失自己的领地，营销人员也纷纷转



投企业中的其他部门。管理者必须将营销战略看作公司战略的驱动器。所有价值都起始并终止于顾客。正如彼得·德鲁克(Peter Drucker)所说:“公司的目标就是创造顾客……唯一的利润中心是顾客……企业有且只有两个基本职能:营销和创新。营销和创新产生收益;其他所有职能都是成本。”

库马尔引入了一个极富吸引力的架构:用“3Vs”——重要顾客、价值主张及价值网——分析和规划营销战略。他将这一架构应用到了几个案例中,而且还通过描绘相关的价值曲线和价值网阐明了如何区分竞争对手的战略。

库马尔提出了几种应对日益的商品化、价格压力和全球巨型零售商不断增强的市场影响力的方法。他认为,公司必须更好地管理它们的单个品牌并使其所有品牌组合合理化。每章的结尾都提出了一组管理人员应该坦率回答才能改进公司的营销绩效的引人入胜的问题。

库马尔教授力争阐明营销学科如何才能比以前“更具战略意义、更具跨职能性以及更有利润导向性”。他已经成功地在营销理论与实践方面开辟了新的篇章,成就令人羡慕。

——西北大学凯洛格管理学院国际著名营销学教授

菲利普·科特勒



思变



前言

将自己从精神束缚中解放出来；
只有我们自己才能使我们的思想自由。

——鲍勃·马利 《赎罪歌》

自

从我 17 岁那年拜读了菲利普·科特勒的《营销管理》(第二版)开始,我就被营销学深深地迷住了。几乎就在十年后,我被西北大学凯洛格管理学院录取为营销学博士生。博士课程让我感到兴奋不已,但其中一点也经常困扰着我——我们很少讨论营销。除吉姆·安德森(Jim Anderson)、乔治·戴(George Day)、菲利普·科特勒、约翰·奎尔奇(John Quelch)、杰格迪什·谢斯(Jagdish Sheth)、卢·斯特恩(Lou Stern)和弗雷德·韦伯斯特(Fred Webster)等几个知名人物外,绝大多数营销学者都不重视那些对(营销)从业者至关重要的问题。

思变

为了解纷繁复杂的商业实践,我进入了咨询界。作为大公司的营销顾问,我主要与营销人员而非总经理,当然更不是 CEO 们打交道。在绝大多数的这些公司中,营销部门在 CEO 的圆桌会议上都没有突出席位。即便在目前,高管人员仍将营销看作一种不需任何超强能力的机会型职业,其中部分原因在于营销教育。尽管绝大多数企业已经变成跨职能型企业,可商学院仍在按照职能设系。通过将营销与“战略”区分开以证明其作为一门独立的学科和商学院下属的系的存在是合理的,营销教授们将注意力集中于狭隘的战术方面。因此,营销人员通常都不希望 CEO 们和高管层把精力放在那些他们感兴趣的更大的战略问题上。

很幸运,IMD(瑞士洛桑国际管理发展学院)的经理人员发展项目给我提供了与总经理和 CEO 们接触的机会。CEO 们再三地表示他们渴望营销知识并对联系顾客充满了热情,然而却不知道营销人员如何才能帮助他们解决最紧迫的问题。这怎么能责备他们呢? CEO 们想了解如何管理品牌组合,可绝大多数营销学者研究的却是品牌延伸;CEO 们想停止所有的价格促销,但学术杂志发表的无数研究都是关于价格促销的效果;CEO 们想努力地进行渠道变迁,但绝大多数的渠道研究都专注于单个的渠道成员;CEO 们想在市场上推行变革性的价值创新,但营销研究却关注渐进式的产品开发;关于营销的学术研究几乎无一例外地都以美国为中心,但 CEO 们却必须管理全球性公司。

我并不是说营销学术界缺乏聪明绝顶、训练有素、有分



析头脑且勤奋的教授或与管理相关的优秀的学术研究成果，但我们必须承认：从整体上看，营销学科并没有以 CEO 们目前所面临的战略性的市场挑战为中心。这正是我写本书的原因所在。

我真诚希望读者看得更远，重点关注本书所提出的思想。我对营销和商业充满了激情。我希望本书对从事不同业务职能的人都会有所帮助，并在营销学术界引发一场辩论。如果这两个目标都达到了，那么本书就已经实现了与其顾客的沟通。

思变



致 谢

木

本书是我 15 年来在营销领域的研究、教学及咨询工作的结晶。这些年来,我发现真正具有原创性的点子很少,很多点子都只是受到我们以前所知道、听到或看到的东西的启发而已。而实际上,真正的学识只能由我们自己来取得。

能遇见这么多有才能的教授、同事、客户和学生一直是我的福分。尽管这本书署名是我,但我想强调,它代表了我作为学生、同事、教师和顾问所学到的一切。

很显然,我站在了众多商学院教授的肩膀上,他们的思想多年来一直影响着我。詹姆斯·C. 安德森(James C. Anderson)、彼得·德鲁克、加里·哈梅尔(Gary Hamel)、W. 钱·金(W. Chan Kim)、菲利普·科特勒、C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和路易斯·W. 斯特恩(Louis W. Stern)等教授的作品及其与我所进行的交流对我的商业创意的形成产生了深刻影响。我以多种方式借鉴他们的成果:有时是完全公开地引用;有时则作了一些改动。就写作风格而言,我



思
木
叉