

过失与解决方案 TEN DEADLY MARKETING SINS

营销大师经典系列

营销
之父

科特勒

[美] 菲利普·科特勒 (Kotler Philip) 著
朱雅丽 高丽 译

营销十戒

营销大师经典系列
科特勒

营销十戒

TEN DEADLY
MARKETING SINS

过失与解决方案

[美] 菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 著
朱雅丽 高 丽 译



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销十戒: 过失与解决方案 / (美) 科特勒著; 朱雅丽等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2005
ISBN 7-300-06285-7

I. 营…
II. ①科…②朱…
III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 009729 号

Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions/Philip Kotler.

Copyright © 2004 by Philip Kotler. All Rights Reserved

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Company.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. Company 授权中国人民大学出版社出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

营销十戒

—— 过失与解决方案

菲利普·科特勒 著

朱雅丽 高丽 译

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
刷 印	顾园印刷有限责任公司		
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次	2005 年 2 月第 1 版
印 张	4	印 次	2005 年 2 月第 1 次印刷
字 数	69 600	定 价	18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

我将本书献给我的六个孙子女——乔丹、杰米、埃利、奥利维亚、阿比和萨姆——我深深地爱着他们。

致谢

这本书是在我多年为咨询公司以及顾客工作的基础上写成的。我要特别感谢马萨诸塞州坎布里奇的汉密尔顿咨询公司（Hamilton Consultants，网址：www.hamiltonco.com）。最初的十大共同发现是我的早期作品《营销审计》（*Marketing Audit*）的合作者威尔·罗杰斯（Will Rodgers），以及他在汉密尔顿咨询公司 MAC 小组的同事发现的，而且这一发现是以多于 15 年的 75 项商务审计实例中的发现为基础的。汉密尔顿公司进一步把审计修改成他们称之为“以市场为基础的利润提升”的事务。在那里，他们把审计的发现与账本底线的影响联系起来。我把营销中主要存在的种种不足以及我咨询工作的经验作为撰写本书的出发点。

我还要感谢华盛顿 D. C. 的科特勒营销集团（Kotler Marketing Group，网址：www.kotlermarketing.com）为确定十大营销不足所做的努力并提出建设性的解决方法。科特勒营销集团主要致力于战略营销并为以下客户工作过：美国电话电报公司（AT&T）、IBM 公司、JP Morgan 公司、西北互助公司（Northwestern Mutual）、Weyerhaeuser 公司、百特公司（Baxter）、Pfizer 公司、壳牌化学制品公司（Shell Chemical）、福特公司（Ford）、麦当劳公司（McDonald's）、米其林公司（Michelin）以

及斯堪的纳维亚航空公司（SAS Airlines）。他们的总裁和奠基者——米尔顿·科特勒（Milton Kotler），在提出解决方案时的独特、新奇的见解显示出了其卓越的营销想像力。

菲利普·科特勒

目录

Contents

导 论	营销现状	(1)
第 1 章	公司未能充分关注市场与客户	(9)
第 2 章	公司对目标客户不够了解	(21)
第 3 章	公司需要进一步掌握并监测其 竞争对手的情况	(33)
第 4 章	公司与股东之间的关系欠佳	(41)
第 5 章	公司不善于寻找新的机会	(49)
第 6 章	公司的市场策划程序有缺陷	(59)
第 7 章	公司的产品与服务条款需要改进	(65)
第 8 章	公司的品牌创立与交流沟通技巧薄弱	(71)
第 9 章	公司没有组织好实施有效的营销	(83)
第 10 章	公司没有最大化地利用技术	(103)
后 记	市场营销效力的十大戒律	(113)

导 论

营销现状

营销的状况欠佳。这并非指营销理论，而是指营销实践。每一种新产品或服务都需要营销计划的支持，以其带来的丰厚收益以支付相应的时间和金钱的投资。但是为什么 75% 的新产品、服务以及业务会失败呢？^① 无论市场调查观念更新、产品试验和业务分析、产品开发和试验，以及市场调研和开办商业实体等工作的进展如何，这些失败仍然会发生。

营销应该促进商务战略。市场人员的任务是为公司寻找 (research) 新的机会并谨慎地运用到市场细分 (segmentation)、确立目标 (targeting) 以及定位 (positioning) (STP) 中去，从而确定一项方向正确的业务。市场人员应该充实 4P，即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place) 和促销 (Promotion)，以确保它们之间一致以及与 STP 战略一致。然后市场人员应该实施 (implement) 计划并监测 (monitor) 结果。当结果与计划背离，市场人员就得弄清问题是在于执行不力、松散的营销组合还是方向错误的 STP，或者是根本不合格的市场调查。

但是在今天，大多数营销部门不运用这一整套的程序，而是由市场人员、战略家、财务人员以及运作人员混合处理。不知何故，当一种新的产品或服务出现时，其真正的任务就被公司里的其他人认为是营销，也就是出售和促销。大部分的营销缩减成一个“P”——促销，而不是一项 4P 的工作。因为公司停止生产不易销售的产品，销售的主要任务是通过出售和广告来清理这种混乱的局面。

^① 参见 Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.

营销十戒 4

这里有一个“P”的销售例子。我问过一家欧洲知名航空公司的营销副总裁，他是否规定公司的费用。

“这个问题由财务部门来处理。”

“你规定飞机上提供的食物吗？”

“不，由饮食服务部门来负责。”

“你在订立雇用机组人员的标准上发表过意见吗？”

“没有，由人力资源部门处理。”

“飞机的清洁问题呢？”

“那属于维修部门的职责。”

“那么，你负责什么呢？”

“我负责广告和销售。”

很明显，这家航空公司把营销看成一个“P”的功能。

更糟糕的是，营销不能很好地操作广告和销售。在销售业绩平平或下滑的时候，任何一个执行总裁都会被广告费用的账单所震惊。“广告对我们起什么作用？”他会问营销副总裁。最多，答案就是“没有广告销售会更糟”。“但是作为一种投资，我们得到了什么回报呢？”关于这个问题并没有一个很好的答案。

执行总裁对营销越来越没有耐心，这是可以理解的。他们觉得自己在财务、生产、信息技术甚至是采购的投资上都负有责任，但是不知道他们的营销开支正在达到什么目的。姑且认为营销牵涉到难以明确因果的更复杂的事件链，但是理论上取得的进展，并且在其他公司已经付诸实施的措施，为什么不能在他们自己的公司里实施呢？

所有的表象都在提示，营销将来会更具挑战性。请思考下列问题：

● 国家品牌产品越来越难挣到足够的额外费用来支付他们创立品牌的成本费用。为什么呢？如果供货商想和沃尔玛公司（Wal-Mart）做生意，沃尔玛及其仿效者们坚持要这些供货商低价供货。巨型零售商逐渐推出自己商场中与国家品牌产品质量相当的品牌，而商场的品牌不用支付研究、广告和销售费用。我们听说，“Y一代”（Generation Y）^① 对广告持怀疑态度。加拿大女作家内奥米·克莱因（Naomi Klein）^② 在她的《拒绝名牌》（*No Logo*）一书中的观点令人沉思，他们到底为大做广告的品牌产品支付了多少费用，以及狂轰滥炸的广告给社会带来了多少成本。

● 公司一直把客户关系管理（Customer Relationship Management；CRM）看成解决他们问题的最新方案，这就意味着收集个人信息资料能更好地分析他们需要购买什么产品。但是收集个人资料的做法遭到越来越多的反对。而且，人们对邮寄宣传品、电子邮件和电话也越来越厌烦。事实上，国会通过法案给予人们权利，使家庭列入免受电话骚扰之列，对进行电话骚扰的公司处以11 000美元的罚款。公司最好尽快转向以征得客户允许为基础或客户主动加入的网络营销模式。

● 忠诚方案似乎是个不错的主意，它对第一批接纳者十分有益。他们的竞争对手别无他法，只好自己做出留住老客户的计划。现在，大部分商人持有维萨卡（Visa）、万事达卡（Master Card）以及美国运通卡（American Ex-

① 美国国内称出生于1979~1994年的人，是“婴儿潮”期间出生的美国人，即“X一代”的后一代——编者注。

② Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000).

press), 无论他们飞往美国、联邦或者三角洲, 这些卡都可以积分。

- 无论一家公司能在国内制造出多么便宜的产品, 但是只要中国也生产这种产品, 它就不可能是最便宜的。中国能生产所有更便宜的商品, 并且正开始把商品做得与其他国家一样的好。中国将重演日本商家的策略: 较好的质量和较低的价格。这一点对于那些宣称劳动力成本低廉的国家, 例如拉丁美洲以及东欧的一些国家来说无疑是当头一棒。因此墨西哥一直在失去位于 Mequiladora 地区的汽车工业以及其他工厂, 因为这些工厂搬迁到了中国, 美国的制造商自然而然地会把国内的资源以及生产转移到成本更低的地区, 从而导致美国国内就业萧条。就业减少意味着更弱的购买力和更少的销售, 从而进入恶性循环。

- 即使大规模销售的效力在降低, 其成本也会上升。因为很少有人去注意电视广告业 (或者忽视它, 或者攻击它)、电视网络在增加产品的价格, 这会迫使市场人员寻找更有效的途径。

- 产品多样化已成为市场人员的战争口号: “不同, 不同, 不同!” 西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 教授几年前说过, 你可以使每一样物品不同, 包括盐 and 水泥。但是, 问题是具有两面性的。许多产品的差异化对客户来说并不重要, 客户认为它们是虚假的或者不具吸引力的。更糟糕的是, 竞争对手很快就会模仿受欢迎的差异化产品, 使得创造者享有的产品生命周期更短, 仅仅只能收回开发产品的投资。

- 消费者在购买过程中已经越来越成熟, 消息越来越灵通。琼斯先生想买一台“尼康” (Nikon) Coolpix 4300

型数码相机，他在 www.mysimon.com 的网页上发现这种相机有 25 种不同的在线商品报价，而且其差异之大令人吃惊：价格竟然从 339 美元~449 美元不等！人们正在被商家培养起价格意识。在线式购物只有价格的差异性，而没有可靠性或者服务的区别。进一步假设，现在的客户在到汽车特许经销商处之前，就已经知道所要的汽车到底需要花费多少钱，有的甚至到价格热线网站上声明，如果经销商能接受他们的报价，他们愿意为什么型号的车支付多少费用。

- 公司在萧条期间，继续削减其销售量所依赖的营销费用，却没有确切的资料表明他们的营销费用正在做什么，你能责怪他们吗？

我们可以继续思考，但是论点很容易证明：市场人员在保持利润以及达到公司的利润目标上将面临越来越严峻的挑战。雪上加霜的是，很多公司从营销的角度来看是无效率地组织起来的，加之公司营销的无效率和无效力，所有这些挑战便成为公司灾难的关键。

我开始研究什么是妨碍公司在市场上取得成功的最突出的营销不足点。我发现一共有 10 个，并把它们称为“营销十戒”。公司有必要考虑两件事情：第一，什么表象显示公司正在犯一种营销错误？第二，解决这一问题的最好方法是什么？

如果我经营一家公司的话，我会和我的同事坐在一起，逐条检查这 10 个错误。我们会找出哪个是最严重的错误，然后找出最好的答案并进行追踪。我会配备一个高级主管来负责从这些方面进行改进，我会认识到有些不足可能需要长时间的持续投资，但是只要它能使我们成功，我就会

支持它。

我的基本信念就是，营销工作应该不仅仅就是销售，而是关于生产不需要销售的产品。营销人员必须通晓寻找机会的技巧（例如，关于未满足需求或延长产品生命周期的方法），开发并实施能在市场上成功的计划。我希望营销能重新找到它的真正作用，即推进业务战略。

下面将阐述“营销十戒”^①。

营销十戒

1. 公司未能充分关注市场与客户
2. 公司对目标客户不够了解
3. 公司需要进一步掌握并监测其竞争对手的情况
4. 公司与股东之间的关系欠佳
5. 公司不善于寻找新的机会
6. 公司的市场策划程序有缺陷
7. 公司的产品与服务条款需要改进
8. 公司的品牌创立与交流沟通技巧薄弱
9. 公司没有组织好实施有效的营销
10. 公司没有最大化地利用技术

^① 在 Amazon.com 网站上有 136 本带有“Deadly Sins”字样的管理书，其中包括 David L. Dotlich and Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Deadly Sins and How Not to Commit Them*, and Jonathan Ellis and Rene Tissen, *The Seven Deadly Sins of Management* (London: Profile Books, 2003)。

第 1 章

公司未能充分关注市场与客户

在这里，我们列出在大多数公司中形成不利条件的两个方面。我们发现要么你的公司没有足够的眼力发现市场机会；要么你的公司没有组织好，不能为你的目标客户提供他们所要的服务和产品。

不够关注市场

什么能显示市场人员对市场的分析不足呢？

表象

- 市场细分的鉴别力欠缺
- 市场细分时区分优先次序不够
- 没有市场细分经理人

市场细分的鉴别力欠缺

我们要问一个问题：“你准备把产品卖给谁？”请不要回答“每个人”。那是不可接受的。

我记得当我向西尔斯连锁店（Sears）的最高执行官问这个问题时听过这样的回答，“我们卖给每个人。每个人在我们店都会买点什么……衣服、锤子、工具……”然后我又问：“有十几岁的青少年在你们西尔斯连锁店买衣服吗？”“不，没有我们希望的那样多。但是我们确实让他们的妈妈在西尔斯店里购物。”“那就是说，不是每个群体都是西尔斯店的主要客户。”“是的，我们承认这一点。”“那么你为什么不对真正喜欢你们商品和服务的客户，而是试图把所有的人都吸引到你们店里呢？”她没有回答。