



21世纪经管权威教材译丛

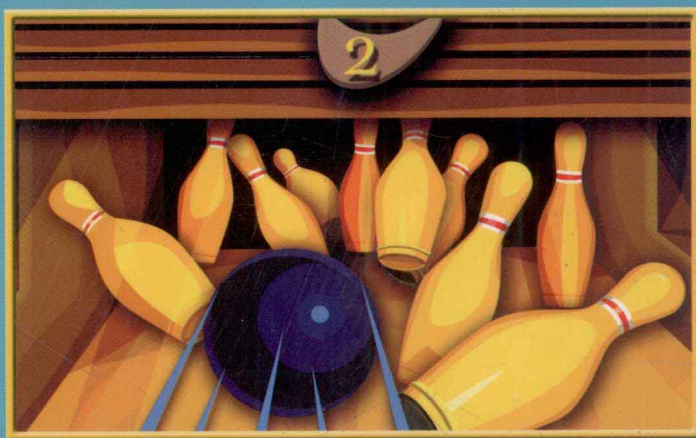
营销策划

精于思，易于行

(第6版)

(英) 马尔科姆·麦克唐纳 (Malcolm McDonald) 著

高杰 等译



Marketing Plans:

How to Prepare Them, How to Use Them,
Sixth Edition



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



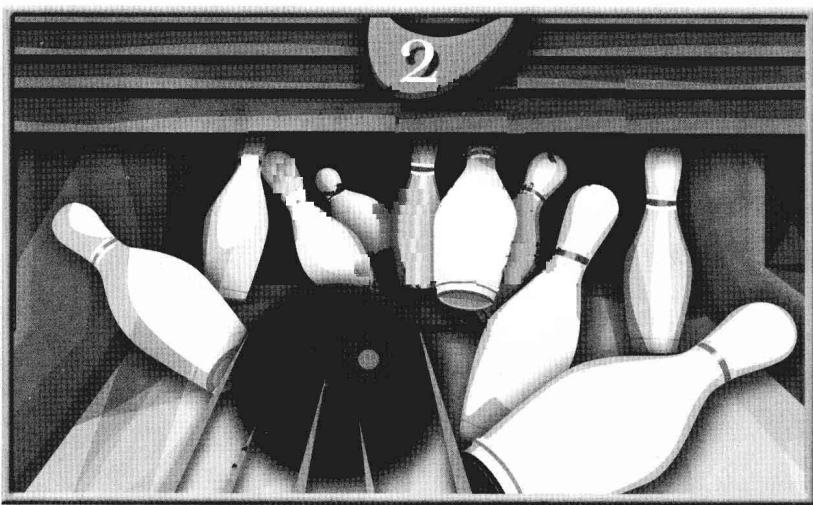
21世纪经管权威教材译丛

营销策划

精于思，易于行

(第6版)

(英) 马尔科姆·麦克唐纳 (Malcolm McDonald) 著
高杰 等译



Marketing Plans:
How to Prepare Them, How to Use Them,
Sixth Edition

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

Malcolm McDonald: Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them, Sixth Edition.
Original English language edition copyright © 1984, 1989, 1995, 1999, 2002, 2007 by Malcolm McDonald.
Chinese language edition copyright © 2011 by Publishing House of Electronics Industry.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission in writing from the proprietor.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-4321

图书在版编目（CIP）数据

营销策划：精于思，易于行：第6版 /（英）麦克唐纳（McDonald,M.）著；高杰等译. —北京：电子工业出版社，2011.6

（21世纪经管权威教材译丛）

书名原文：Marketing Plans:How to Prepare Them, How to Use Them, 6/e

ISBN 978-7-121-13448-7

I. ①营… II. ①麦… ②高… III. ①营销策划—高等学校—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第078809号

责任编辑：晋 晶

印 刷：北京东光印刷厂

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：27.5 字数：668千字

印 次：2011年6月第1次印刷

定 价：58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言与感谢

自本书 1984 年出版以来，至今已是第 6 版，在数以千计的实战中经历考验，解决了诸多复杂棘手的营销策划问题。很多人都给我写信，感谢书中提供的严谨、实用的解决方案。这激励着我对本书不断地更新与改进，并不断地将这个复杂的市场领域中最新的研究心得与经验融入其中。这份支持也在某种程度上促使我增加了一个按照策划步骤进行的章节：“如何执行”营销策划的方案。本书细致地为读者讲述了营销策划的流程与步骤，同时也详尽地列出了相关概念与方法论。之所以这么做是因为，从在专业领域领先的国际大公司，到规模较小的本土公司，在营销策划的流程和方法论，以及实际实施之间存在着较大的分歧与误解，如战略营销策划和战术营销策划，我希望本书对您有所帮助。

我还将营销领域的最新思考融入第 6 版中，但不是非常详尽，也没有涉及管理的方方面面。例如，书中有关于客户关系管理、数据库营销、整合营销和多渠道营销、竞争性战略和市场调研等内容的叙述，读者如果想要更详尽的相关方法论可以通过查阅相关专业书籍获取。

本书的目的很简单，就是为了：解释和强调如何准备和执行营销策划。无论对于消费者，还是服务行业和工业品公司，营销策划都是一样的重要。这些步骤在全球是通用的。

这本书是根据我对工业、服务业和零售业的营销策划实践的研究，揭示出营销策划是一个重大的薄弱环节。几乎没有例外，企业认为它们在进行策划，其事实上只是在进行预测和预算，结果都遇到了巨大的操作困难。

其主要原因是，企业忽略了营销活动策划的过程，在过程中仅给予了很少的支持。

事实上，实际的营销策划过程在概念上是非常简单的。任何相关书籍都会告诉我们它包含了状态分析、假设、目标、战略、方案与评估。但是，还是没有对读者进行详细说明。系统关联性的问题使得市场营销成为所有管理问题中最棘手的部分之一。

比如：

- 什么时候开始做营销策划？多久一次？谁来做？如何做？
- 对于大公司和小公司而言营销策划有区别吗？
- 对于多元化公司和非多元化公司而言营销策划有何区别？
- 对于国际性公司和本土公司而言营销策划有区别吗？
- 企业高管的职责是什么？
- 营销策划是自上而下还是自下而上进行的？
- 操作层面的战术营销（一年）和战略性营销（长期）的关系是什么？

由于有效的市场营销是企业赢利活动的核心，所以，对于如何解决这个问题，并且如何帮助企业实施等，市场上有很大需求就不足为奇了。

这本书解释了什么是市场，市场营销过程是怎样的，如何实施营销审计，如何制定市场战略和目标，如何规划和计算出需要做什么来达到目标，以及如何设计和完成一个简单的营销策

划系统。

本书的方法论既符合逻辑又关注实际。这个观点已经被数以百计的读者来信所证明,并且本书已经成为很多大学,或者全球性企业内部培训课程的标准教材。

本书还提供了:

- 相关应用问题可以帮助你将问题个性化,以符合不同企业的情况。
- 每章练习可以帮助你将理论应用到实际中去。
- 案例讨论可以例证之前的观点。
- 分步骤过程可以帮助你制定营销策划。

我要感谢我的朋友和同事在我写作期间给予的帮助和支持。尤其要感谢: Martin Christopher 教授, John Leppard, 访问教授 Simon Majaro 和 Adrian Payne 教授。在这所有的人中,我特别要感谢 John Leppard 在市场领域独特的创意和革新的见解。另外,我还要特别感谢我以前的学生,以及 Hugh Wilson 和 Brian Smith 博士,没有他们的支持和帮助也不可能成就本书。如果没有朋友和同事的批评指正,本书也不可能成为自 1984 年以来一直畅销的书。

最后,我想要感谢我的继女 Anne McDonald 耐心地帮我输入手稿,以及对我源源不断的支持和鼓励。

马尔科姆·麦克唐纳
克兰菲尔德大学管理学院
2007 年 2 月

本书由上海大学悉尼工商学院高杰、王理、耿蕾萍、任琨、吴霜、严明、沈琼、汤舒淇、曹群、蒋晶晶等,上海外国语大学李惠卿、郑琳等翻译。

作者对读者的重要提示

暂停（或耐心）

制定一个有效提升企业竞争性优势的营销策划并不是一件简单的事情。它需要知识、技能、智慧、创新与时间。

读者可以在本书中成功获得以上信息，不过需要读者准备好投入大量的时间。本书绝对不是一本可以快速阅读的读物。

快速浏览

然而，如果想要快速制定一个营销策划，可以从第 13 章中寻找帮助。但需要注意的是：浅尝辄止是一件很危险的事情，要进行深入的学习和实践才是关键。

一般阅读方式

如果想要制定一个战略营销策划，可以跳过第 7 章至第 10 章，因为这几章更多的是关于一个一年左右的战术操作方面的准备阶段。然而，如果你确定已经对促销、定价、物流及客户管理方面有了相当的了解，并能够制定一个完整的战略营销计划时，你才可以跳过以上章节，并且只能省略以上章节。另外，特别是第 8 章和第 10 章，在网络营销方面有一些非常重要且先进的发展过程，每一步都将潜移默化地改变市场的面貌。为了更好地帮助读者理解，第 7 章至第 10 章的总结和细节都已经作为附录放在了正文的后面。

帮助你决定哪种阅读方式的测试

在你开始第 1 章的阅读之前，请完成一份调查问卷。这份调查问卷是作者为一家 IT 公司董事长设定的，他想知道的是要完成一个世界级的战略营销策划，他需要寻找的是什么。

解释说明

以我们的经验来说，就大部分问题很少有读者能够达到 5 分以上。这不是最主要的，这份问卷的目的是：为了使你将注意力放在本书的开始即营销策划必须要达到什么样的效果。如果您能认真阅读此书并且有效地落实到贵企业中去，您就可以在方框中给自己很高的分数。这样，您的企业就是一个真正地以市场为导向的企业。

—— 您的战略营销计划如此有效吗？ ——

市场结构和细分	满分 10 分
• 您对所服务的市场有没有一个明确清晰的定义？	
• 有没有为您的企业描绘出产品/服务过程？	
• 这些细分有没有很好地被定义和定量？这是拥有相同需求喜好的客户群体，而不是影响因素。	
• 这些细分的需求有没有根据相对的需求重要性，被恰当地量化？	
差异化	
• 和竞争对手相比，您的企业满足这些需求的工作表现如何？有没有一个清晰的、量化的分析？	
• 机遇和挑战有没有被清晰地界定？	
范围	
• 这些市场细分是根据他们在未来三年内利润的相对增长和公司各自的相对竞争力进行的吗？	
• 市场细分的目标是否与策划方案中的安排相一致（总量、价值、市场份额、利润）？	
• 战略（包括产品、价格、地点和服务）是否和市场细分目标保持一致？	
• 所有部门活动的各个重要方面，是否都作为重点进行了强调？	
价值获取	
• 战略和目标制定是否增加了企业的绩效目标？	
• 预算是否从逻辑上符合以上内容，或者只是单独增加与减少？	
总分	

目 录

第 1 章	全面了解市场营销过程	1
第 2 章	营销策划过程 1：主要步骤	17
第 3 章	营销策划过程 2：消除困惑	50
第 4 章	实施市场营销审计 1：客户与营销审计	72
第 5 章	实施市场营销审计 2：产品审计	109
第 6 章	制定市场营销的目标和战略	172
第 7 章	沟通计划 1：广告与促销计划	211
第 8 章	沟通计划 2：销售计划	214
第 9 章	定价计划	217
第 10 章	分销与客户服务策略	220
第 11 章	营销信息、预测与营销策划组织	223
第 12 章	营销策划中的执行问题	271
第 13 章	有序的营销策划系统	294
附录 A	市场营销沟通策略 1：广告与促销计划	337
附录 B	市场营销沟通策略 2：销售计划	360
附录 C	市场营销定价策略	383
附录 D	分销与客户服务策略	402

第 1 章 全面了解市场营销过程

学习要点

- 什么是市场营销
- 市场营销的作用是帮助组织在现有资产的基础上获得最佳的产出
- 外部环境、消费者、消费者的需求以及营销组合之间的关系
- 指明市场营销的作用是什么
- 解释消费者想从供应商那里获取什么
- 终端消费者营销、服务营销以及组织营销的相同点与不同点
- 营销部门是否是必需的

如果您已经对营销的基础知识有较深入理解，可以直接学习第 2 章。

市场营销观念^①

1776 年，亚当·斯密在其著作《国富论》中就指出“消费是所有生产的唯一终点和目的”，他实际上已经阐明了现代市场营销学的市场营销观念。

定义：

相对于一般的市场营销职能，市场营销观念表明组织的各项活动都是围绕着满足客户需求而展开的。

市场营销的本质就是最大限度地使公司的各项能力与客户需求匹配起来，即实现双方的利益最大化，达到双赢的目的。

在这个环节，对市场营销观念与一般市场营销职能之间差异的理解是非常重要的。

市场营销职能主要关注对营销组合的管理，而营销人员为了贯彻市场营销观念，利用各种工具和相关技巧对营销组合进行必要的管理。

尽管很多营销学者对营销组合提出了一些新的见解和看法（增加了员工、流程等），本书为了简便起见，所提及的营销组合仅指传统意义上的 4Ps（产品、价格、促销、渠道）。

在对营销组合进行深层次的讨论前，必须对市场营销的本质（市场营销观念）有清晰的认

① 本书作者为了方便读者学习，在本书中所提出的“产品”不是特指“服务”、“非营利性服务”、“金融产品”、“零售”等相关概念，而是对这些概念的总称。

识,本章将以此展开论述。

市场营销职能

读者常常对众多的市场营销定义感到迷茫,下面所列举的定义会对读者有所帮助。

市场营销是一个过程,包含:

- 确定目标市场;
- 量化目标市场上目标客户的需求;
- 进行目标市场的价值定位;
- 与组织内的员工进行价值定位的沟通,使其承担相应的责任;
- 以适当的方式向客户传递价值定位,通常以沟通为主;
- 监控价值定位是否被有效传递。

市场营销的定义可以用图 1.1 来表示。

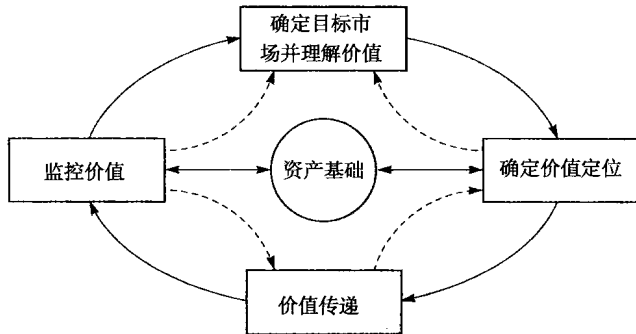


图 1.1 市场营销定义示意图

图 1.1 可以从最上端,按顺时针方向来分析,前两个步骤涉及营销战略的制定,后面两个步骤涉及如何将营销战略付诸实施。关于营销战略和战术之间的区别,我们放在第 2 章来阐述。

企业能力

市场营销就是将客户的需求与企业所拥有的能力有效匹配起来。在第 4 章对客户的需求进行阐述之前,这里,我们需要理解什么是企业的能力?为了能够完全理解它,我们设想一下:在创业之初,我们在考虑什么?

首先我们要考虑,我们到底能做什么?要回答此类问题,就需要快速分析我们所拥有的各项技能和相关领域的知识,而相关领域的知识又紧紧地将我们束缚在某一领域。例如,销售经理很难转型为房产经纪人,同样,房产经纪人很难成为市场营销咨询人员,因为两者都需要相关的技能和知识。由小及大,对企业来说也是如此。

许多企业失败的根本原因就是:盲目多元化,以及进入了自己不熟悉或不适合的领域。



案例分析

一家曾服务于军用和航空市场的连接器公司，在面对传统市场萎缩时，大胆地进行多元化尝试，进入了汽车和耐用消费品等相关市场。遗憾的是，新的市场与传统市场之间有很大的不同，企业迅速陷入亏损状态。公司在传统的市场销售的是少量、高技术含量的连接器；而公司现在所要生产的是简单化、价格低廉、方便存储和运输的大规模零售产品。公司的销售人员在不甚了解市场情况的情况下，相对于行业内的竞争对手平均每天打八九个电话来推销产品，他们仅仅每天打一两个电话或技术性电话给自己的客户，效果可想而知。进一步来说，连接器公司对新的目标市场不甚了解，从而导致了严重的经济损失。

此案例揭示了：每家企业在资源和管理技能方面，都有自己一系列独特的能力，这些能力帮助企业更加有效地把握市场机会与其他公司展开有效的竞争。

总之，将客户的需求与公司所拥有的能力有效匹配起来是企业成功的基础。这样的理念将会在深入学习后续章节的过程中不断清晰起来。

市场营销在商业运营中的作用

图 1.2 所示的四个因素揭示了公司获得长期、持续增长（公司每股收益与资本价值的不断提升）的原因。

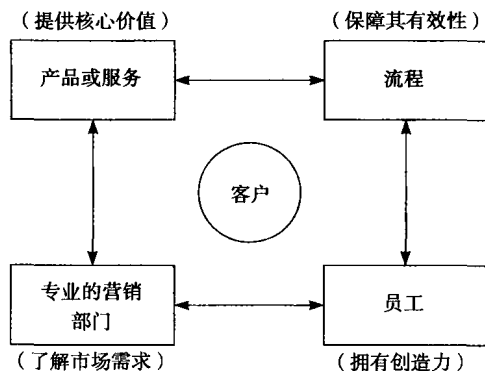


图 1.2 成功的商业模式

产品或服务。市场营销关注于企业目标市场客户需求的研发活动（R&D），与优秀的产品或服务密切相关。即普通的产品只能使企业取得一般性的成就，所以，企业愿意在此方面加大投入。

流程。现在，类似于“优秀的、世界级的、最新发展水平”的企业运作描述，都显得过时与不合时宜。市场营销应该关注如何提高企业运作效率，以满足客户的需求。所以，成功的企业要求从产品质量到组织文化都进行严格的标准化（ISO^①）。

定义：

标准化：一系列国际化的质量规范。

① ISO（International Standards Organization）简称国际标准化组织，是一个全球性的非政府组织，是国际标准化领域中一个十分重要的组织。ISO 的任务是促进全球范围内的标准化及其有关活动，以利于国际间产品与服务的交流，以及在知识、科学、技术和经济活动中发展国际间的相互合作。此处作者的含义为标准化，而不是指某个组织。——译者注

员工。如果一个组织的文化鼓励员工在遵循企业既定流程的情况下,追求创新意识和企业家精神,那么这些员工将会有效地为组织向其客户传递相关价值。相反,那些无聊且沉闷的员工只能创造出平均绩效或者低于平均绩效。

专业的营销部门。成功的公司会选择具有丰富经验的、合格的专业人员组成营销部门,而公司获得成功的概率远远超过由那些自以为是的、非专业人员组成营销部门的公司。

通过上面的论述,我们知道一个组织的文化(由于传承的原因)不会受到生产、运营以及财务导向的影响,使得市场营销成为达成组织目标不可或缺的主要职能。市场营销的基本作用就是找到不同客户群的不同价值定位,从而使组织内的所有成员知道该如何向客户传递价值。

市场营销环境

我们把企业运作时所存在的周边环境称为市场营销环境,客户与企业之间的交易就是在这个环境中达成的。构成市场营销环境的因素有很多,一般意义上,企业会重点关注对其运营产生重要影响的竞争对手。

竞争对手的一举一动会对我们的运营决策产生影响,所以,我们会建立必要的市场营销信息系统来监控竞争对手以及其他相关因素,并将监控的信息及时反馈到企业的运用决策中去,我们会在第11章展开论述。

此外,当企业进入其他国家开展销售活动时,此国家的政治因素、财政因素、经济因素、社会因素以及法律因素等都是企业需要考虑的。例如,通货膨胀的预期会降低消费者购买产品的欲望,从而导致整个市场的萎缩;相关法律会限制产品的标签、包装和广告等。

随着技术的不断变化与进步,企业必须不断调整自己的产品来满足消费者需求的变化。例如,无滴漏漆^①的发明打破了传统油漆市场的格局,当人们发现刷油漆不再会把周边搞成一团糟时,新的市场产生了,随之而来的是新的渠道(如超市),新的促销方式、促销价格和渠道政策。我们可以想象一下,无滴漏漆对传统油漆生产商的冲击,这些传统商人还在坚持用传统的方式进行生产,用传统的方式进行销售,后果就不言而喻了。

举个例子,微处理器的出现引发了计算机生产行业的巨大变革^②,对那些还依赖于生产的计算机企业(如前期的IBM公司)产生了巨大的伤害。我们欣喜地看到IBM公司已经转变为以服务为主、生产为辅的新型企业。

同时,不断出现的新技术对通信行业、印刷行业、出版行业及信息技术行业(IT)等都产生了深远的影响。

对市场营销环境的理解关键点在于:企业不能影响外界的环境,因为外界环境是不断变化的。所以,企业必须不断地对市场营销环境进行监测,从而及时地调整自己以适应市场的变化,我们会在后续的章节中继续展开讨论。

图1.3表示企业与客户需求之间如何匹配的过程,在这个过程中主要的影响因素有三个:

① 无滴漏漆是一种在使用时不会产生漆液凝珠的新产品。——译者注

② 一般来讲我们称这样的变化为:创造性的破坏。——译者注

- 企业各项能力；
- 客户需求；
- 市场营销环境。

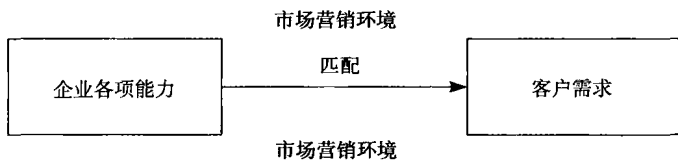


图 1.3 匹配示意图

客户需求

虽说我们会在第4章对客户需求进行全面的阐述，但为了让读者更容易理解市场营销的概念，我们在此部分会对客户需求进行简要叙述。

市场营销领域中存在的最大误区就是对客户需求的理解。企业由于不能够向客户提供真正需要的产品，而备受指责。

如果企业仅仅是站在自己的立场上开发新的产品，而不兼顾客户需求，那么企业将面临失败。事实上，客户需求是不断变化的，以家庭娱乐为例，电视机作为唯一的商业娱乐产品仅仅满足了客户某个阶段的娱乐需求，但是随着时代的进步，客户的需求会发生变化。

我们很难相信客户的需求会一成不变，客户的需求要从多个方面来满足。客户会选择在适当的价格范围内，能够为他们带来最大利益的产品。也就是说，企业要想从客户那里获取相应的利润，就必须有效地估算产品或服务的成本，使客户认为购买此产品或服务是物超所值的。

传统意义上成功产品的标准：低价、高效、优质等（国际标准化组织的标准），如果不能符合客户的真实需求，那么这些标准将毫无意义，客户也不会购买。

对企业来讲，让其客户以更高的价格、更多的购买量来购买企业的产品，是企业生存的基础，从而企业才有能力支付运营成本、生产成本，追求相应的利润。即企业必须了解客户的需求，让客户购买自己的产品或服务。

在商业领域，我们可以很容易发现，企业的长期利润与企业对客户需求的理解、客户价值的有效传递等方面有着很强的正相关关系。例如，航空业和电信业逐渐明白，为了获取稳定持续的收益，避免竞争的加剧，就必须关注长期的客户满意度。

对非营利性机构而言，客户满意就预示着相关利益。我们将在第4章市场细分中详细阐述。

总之，当产品或服务需求量出现明显下滑时，对任何组织来讲，只有两条路可以选择：一是被市场淘汰，二是调整自己以适应市场变化。如果客户不能够从国内买到称心如意的产品或服务，即使政府机构或巨型公司对生产的（低效的或者不受欢迎的）产品进行一定的补贴，也不能阻止客户从国外购买此类产品或服务。

按此分析逻辑，针对消费不足的问题，盲目扩大产能，并不能导致客户的购买，反而以库

存的增加为最终结果。当然,在市场短期迅速变化的极端情况下,可能有所不同,但是这个情况算是小概率事件,极少发生。一般来讲,市场是动态的,处于不断的变化之中,所以企业必须学会不断地调整自己以适应市场的变化。

客户需求的核心就是对其的理解,其关注点在于产生真正购买行为的客户,而不是市场。市场是由具有相似需求的客户,以及能够满足其需求的最适合的产品或服务构成的。事实上,市场是由若干不同的子市场构成的。例如,航空运输市场就由客运和货运两大子市场构成,而客运市场又可以进一步细分为:探亲访友(Visiting Friends and Relatives, VFR)航班、假日航班、商务旅行航班等。对这几个不同细分市场需求理解的失误,将导致企业在服务、价格等方面的失败。

当然,对客户需求的理解远远不止我们在这里所论述的这么简单。本章的阐述仅仅是为了便于读者对客户需求的理解,有一定的知识对客户群体进行细分,从而知道营销管理的本质——通过满足客户需求获得相应的利益。

营销组合

如前所述,我们知道对营销组合的管理涉及对相关市场营销工具及技术的运用。为了确保产销的匹配,我们常常会通过信息(内外部市场营销调研)、数据管理等手段来实现。相关内容我们将会在第11章阐述。

如果是提供客户需要的产品或服务,我们将在第5章对产品管理进行详细阐述,也将在第9章对相关产品定价进行阐述。

为了确保企业所生产的产品或提供的服务被客户所认知,我们将在第7章和第8章对各营销传播手段(广告、人员推销、营业推广)进行阐述。

营销组合中关于如何向客户有效传递产品、客户服务部分,我们将在第10章进行阐述。

最后,我们必须考虑如何系统运用营销组合,从而形成营销策划方案。第2章和第3章将对其进行详细阐述。

有关市场营销的困惑:表象与实质

尽管有关营销的教育开展了近50年,有关营销到底是什么的争论一直没有停止过。

凡是以技术、产品、运营以及赢利为导向的企业,其组织内的营销部门往往不能有效发挥其作用。即使是长期使用营销术语的某些企业,也不能完全理解这些专业术语的真实含义。



营销视野

那些实力雄厚的银行企图通过花大价钱请来的专业营销人员(大多数来自快速消费品行业)设计昂贵的电视广告、多元化的产品以及形式多样的宣传单、小册子等来提升自己的竞争优势,但是客户往往难以区分这些银行之间的差异。

那么是不是理解客户、满足客户的需求比关注竞争对手的动向更为重要?是不是传统的推销概念(企业劝说客户购买企业要销售给客户的产品)要重新理解为:怎样、何时、在哪里销

售公司的产品?

计算机行业给了我们最好的例证,数年前,计算机公司把营销曲解为:劝说客户购买更加复杂、技术更领先的产品。甚至某一主要硬件厂商用“营销经理”来称呼其区域销售经理,从而使公司上下造成完全了解区域客户需求的错觉。在经历了衰退、下滑和大量的损失后,行业内的主要厂商有的关门大吉,有的彻底调整了商业模型。

关于对营销理解方面的困惑如下所述。

1. 对于销售的困惑。曾有一家在澳大利亚悉尼的公司,其公司高层管理者咄咄逼人地在新员工大会上指出“在销售有起色前,我们没有时间去做营销”,对于销售的误解仍然是我们最需要克服的问题之一。

2. 对于产品管理的困惑。现今,仍有许多人认为关于公司的成功全部来源于一个好的产品。在过去30年,尽管成千上万的明星产品曾给客户带来巨大的便利,但这些都不能保障公司的持续成功。例如,协和式超音速飞机、辛克莱(Sinclair)^①C5电动车、电磁兼容扫描仪(EMI Scanner)^②都是很好的产品,但却没有取得商业上的成功。

3. 对于广告的困惑。对于广告的曲解更是非常突出,公司发展史上的这种错误屡见不鲜。比如,英国航空公司曾获得最佳广告创意奖,但却在实际的运营中不能实现广告中的相关承诺。通过花费巨资向公众投放大量广告的做法,去解决根本性的营销问题是非常常见的。

4. 对于客户服务的困惑。彼得斯和沃特曼(Peters and Waterman)在1982年出版的《追求卓越》一书中指出,企业接近客户,所以向客户问候一声“祝你周末愉快”等相关问候语正在各个国家大行其道。越来越多的企业逐渐明白:如果在出发点上有瑕疵,那么就算对员工进行最好的培训,要求员工友善地对待客户,其收效甚微。举例来说,很多国家的铁路公司都要求员工友善地对待客户,但是在车辆准点方面没有改进,客户的满意度依然不能得到提升。想必类似于“别给我发什么该死的生日贺卡,赶紧处理我的投诉电话”这样的抱怨会在众多客户那里得到共鸣。

有些人常常把人员推销,当做整个市场营销环节中最棘手的部分,认为营销应该尽量关注于此也是错误的想法。

销售仅仅是与客户沟通的一部分,不能过分地强调销售而忽视产品管理、定价、分销以及其他与客户沟通的方式。当交易已经被敲定时,销售仅仅是整个环节中的一部分,是整个流程的高潮,但需要其他环节的有效配合。若非如此,我们很难想象如何去销售有缺陷的产品。我们应当更加关注怎样去发现客户的需求,按此需求开发产品,制定与之相适应的产品价格,拓展相匹配的分销渠道,并与目标客户进行有效的沟通,在这样的基础上,我们才有可能完成人员推销这个环节的工作。

同样,对于那些天真地认为市场营销就是广告的人来说,很难接受广告仅仅是营销传播环节中的一部分这一事实。很多企业由于不能准确识别自己的目标市场,而在广告投放方面花费了大量的资金。

① 辛克莱爵士1940年生,英国电子工程师和企业家,成立了一家研究开发公司,推出了一系列新产品,如袖珍计算器和个人电脑,但三轮电动车“C5”却没有取得商业上的成功。——译者注

② EMI Scanner是一种机器,采用的方法是X光照射,从X光的充分利用过程中获取病人信息。——译者注

例如,一家提供公共交通服务的公司,花费了近50万欧元的广告来宣传自己公交服务的可靠性,但是由于客户感觉此公交服务面对的是低收入阶层,所以导致营业收入的下降。如此典型的案例揭示了,仅仅想靠广告提升销售而不考虑传播信息内容,注定要失败。如果这家公司在做广告前进行调研,就会有助于公司决定如何设计广告才能扭转客户的偏见。这家公司花了钱,告诉客户的却是不相干的信息。

在实际操作中,很多公司往往在销售形势好的时候大量投放广告,在销售形势不好的时候减少广告的投放。在公司达不到预期的收益,出现损失时,就通过砍掉广告支出来解燃眉之急。这种趋势特别是在销售没有产生正向变化时,频频使用。这些都是对市场营销以及广告作用的另一种常见误解:销售不好是广告的原因。更为天真的是,把广告当做市场营销全部的同时,用销售效果来衡量广告效果。

客户到底需要什么

我们必须关注“发现客户需求”这样的市场营销论述,大多数有关市场营销的定义都有所描述,并期望揭露市场营销的实质。实际上,绝大多数的客户满足是以技术为导向的。著名的“阿波罗登月计划”除了将两名字航员送上月球以外,也极大地促进了当时科技水平的进步,开辟了众多的商业应用领域。将技术转变为商业化应用也是市场营销的职能之一。

事实上,我们有以下两种途径来开展研发:

- 以技术为导向;
- 以市场为导向。

在世界众多的科技园区或者实验室内的技术发明给世界性的商业应用提供了广泛的资源和支持。



营销视野

大多数以市场为导向的公司会致力于持续或者阶段性的产品提升,这两种方法都是可以接受的。前者得到了普遍的赞扬和认同,代表公司就是3M公司。3M公司鼓励并制度化无固定意义的研究,其结果就是创造了大量的新产品和新的商业机会,其中即时贴最为知名。

我们认为,其实客户不是完全清楚自己需要什么,客户需要的仅仅是用更好的方式解决他们所面对的问题。所以,企业需要关注如何使客户的生活过得更加轻松,更加舒适,其结果比前期开发和尝试重要得多。

组织营销、终端消费者营销与服务营销有什么不同

一般来讲,市场营销的本质具有普遍意义。不管我们是在营销锅炉、保险或者黄油等,都没有什么差异,尽管我们在服务型公司或者工业用品公司执行营销计划时会遇到不同的问题。

服务不可能像实体产品那样被精确地界定和衡量,所以在购买服务时,买家要预先评估服务完成后的效果,并对服务提供者充满信心。正是因为如此,服务的销售人员逐渐变成服务的

一部分,以确保服务完成后的有效评估。此外,服务不像实体产品那样可以被提前生产并存储。尽管服务具有上述特性,但是市场营销的基本原理依然适用。

组织营销所关注的是如何将产品销售给其他组织客户(企业或政府买家),客户将产品用于后续的生产、再销售或者在自己的运营过程中使用。主要的组织营销产品包括:原材料,零配件,金融产品,保养、维修、运营物品以及相关设备。

在过去 50 年里,传统意义上的制造强国在世界贸易中所占的比例在不断萎缩,并不是它们所生成的产品不如其他国家的好,而是它们不能有效监控和了解市场环境的变化,虽说它们以往做得很好。在另一方面,在低成本国家生产必需品和资源类产品的企业却依然蓬勃发展。

企业失败的主要原因是它们天真地认为:设计良好的产品就是竞技场上最好的选手。企业将所有的重心放在了这些产品上,而不是关注客户相关的购买决策是如何产生的。不能够有效地了解细分市场、市场份额、服务水平以及企业声誉的重要性,是这些企业不能够在世界范围内的市场上取得全面成功的关键所在。仅仅将好的产品交给当地的销售人员去销售,是远远不够的。

认识不到细分市场的重要性,是不能够在全世界市场上有效竞争的根本原因。

除了上述的因素以外,专业因素也在某种程度上制约了市场营销相关决策,也从侧面说明了组织营销的困难所在。比如,工业品的需求来自终端客户的延伸需求,这就增加了决策的不确定性和预测的难度,迫使营销经理变得高度专业化。

我们可以通过图 1.4 很容易地看出:企业与终端客户之间的距离,以及企业很难影响到终端客户的需求。以啤酒制造工人为例,他们可以直接与终端客户沟通,反之企业为他们制造发酵罐,供货商为其提供生产原料。虽说他们不能影响终端客户的行为,但他们在做最终分析时,却依赖于终端客户。

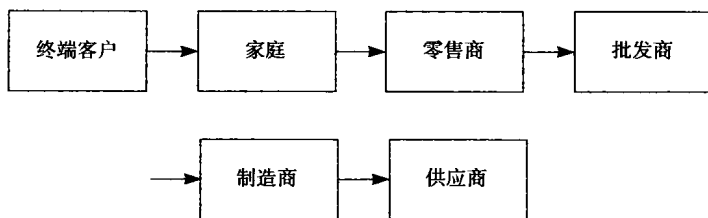


图 1.4 渠道角色

除了组织营销的相关决策不适应于终端消费者市场的情况(消费者市场的市场份额变化很快,也难以衡量)以外,组织营销要比终端消费者营销更为复杂。

为了解决相关问题,很多企业雇用了大量的营销人员,并让他们承担起市场营销的相关工作。如果每个员工还是按以前的行为方式进行工作的话,营销人员将很快失去其功效。除非企业的高层领导都能理解并从事营销工作,否则单靠营销经理一人,这样的做法很难起到作用,鲜有成功。

最后,尽管组织营销、终端消费者营销与服务营销三者关注点有所不同,但对于市场营销基本原理的应用却是完全一致的。