

How to Manage Marketing

约翰·奎尔奇
〔美〕凯瑟琳·乔克斯 著
盖尔·麦戈文

张敏仪 译

哈佛大师的 四堂营销课



商务印书馆

哈佛大师的 四堂营销课

约翰·奎尔奇
〔美〕凯瑟琳·乔克斯 合著
盖尔·麦戈文
张敏仪 译



创于1897

商务印书馆
The Commercial Press

2012年·北京

How to Manage Marketing

Copyright © 2008 by John Quelch, Katherine Jocz, Gail McGovern.

Chinese translation copyright © 2009 by The Commercial Press (HK) Ltd.

ALL RIGHT RESERVED

图书在版编目(CIP)数据

哈佛大师的四堂营销课/(美)奎尔奇等著;张敏仪译. —北京:商务印书馆,2012

ISBN 978-7-100-07519-0

I. ①哈… II. ①奎… ②张… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 236139 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

哈佛大师的四堂营销课

约翰·奎尔奇

〔美〕凯瑟琳·乔克斯 合著

盖尔·麦戈文

张敏仪 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 978-7-100-07519-0

2012年5月第1版

开本 880 × 1230 1/32

2012年5月北京第1次印刷

印张 3¼

定价: 15.00 元

目 录

导 言 1

顾客带来现金收入 2

你有多大信心做好营销? 5

增长路线图 8

第一课 营销绩效可以度量 11

少而精的评估指标 12

企业发展的驱动力 15

四个实例 20

十大要诀:如何制定营销绩效评估指标? 27

第二课 增长渠道 29

把自己视为“总经理” 30

内生增长的策略架构 32

管理创新渠道	35
最佳的增长组合	38
找出顾客的“痛点”	41
分销与流程上的创新	45
瞄准目标,精明增长	47
投资于品牌建立	49
十大要诀:如何建立增长渠道?	53

第三课 营销人才 55

避免营销需要与技能的错配	56
营销人员的四种培训	62
专业外援能提高营销效率	65
如何设立高级营销职位	68
十大要诀:如何管理营销人才?	84

第四课 未来决定于当下 87

结合分析与创意	88
尊重顾客与利益相关者	91
以有利于社会为目的	93
善用原则和技巧	97

导 言

本书专注在四个课题上。首先是营销策略，这是让企业通往内生增长(Organic growth)的途径(内生增长指透过增加公司现有资产和业务，而非透过兼并、收购方式，从而获得销售收入和利润增长。——译者注)。优秀的营销能够帮助顾客解决难题，使公司在顾客心目中建立起长久而无可替代的地位，从而提升股东价值。其次，量度营销成效的方法已很完备，可以清楚地说明营销工作的成效，换句话说，我们不需要再理会约翰·沃纳梅克(John Wanamaker)的名句：“我知道在广告上的投资(包括扩展营销工作)有一半是无用的，但问题是我不知道是哪一半。”再次，企业越来越流行聘任“营销总监”，但这并不一定会保证提升你营销团队的成绩。坐上这个位置的人，必须有他人的支持，同时要能适应公司的文化和需求，才能发挥效用。最后，监察营销不能短视，也不能一成不变，你必须预先考虑营销职务将面对不同的要求，顾客和社会



对营销的期望也在不断演变,你必须进行调整。

顾客带来现金收入

透过收益增长提高股东价值是管理人员首要任务之一,然而一般的情况是,兼并和收购往往会受到星级对待,而内生收入的增长却受到忽略。有很多企业主管被批评为了要满足华尔街投资者的胃口,往往采取兼并以取得短期效果,因为这样做比促进顾客关系以取得内生增长容易得多。大多数的兼并与收购分析,只会集中在如何取得成本协同效益,而不会谈及增加顾客的利益。只有当交易完成了,管理人员才有空回头审视顾客是受益还是受损,是获得优势还是多了麻烦。

其实只有顾客才是现金流的主要来源,而长期的价值创造只有透过内生增长才能达到。股票价格会反映投资者对企业赢利增长的预期,长线投资者会挑选在未来最少五年内,保证产生最佳现金流的公司。营销就是负责客户关系,这样说来,把优秀的营销视做策略性资产,校正营销计划以更紧密配合企业的策略不是很合理吗?正如现代管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)所言:“企业的目的就是寻找顾客,所以企业有两个——也只有两

个——基本功能：营销和创新；营销和创新产生成果；其他的都是成本。”

营销有各种各样的方法促进销售，包括品牌建立、关注顾客与提供服务、销售及服务支援、选择合适的销售渠道、产品设计、定价和宣传。在某些公司，部分这类工作会由营销以外的其他部门，像销售、制造、研究与开发等负责，这种安排短期可能会给顾客带来好处，但却会失去好的营销技巧，丧失对顾客的深入了解。其他部门或许可以暂时应对顾客，却缺乏像营销部门那样能梳理出具独创性及更为有利的客户洞察力。如果你视营销工作的功能只是支援销售，而非推动企业策略思维和内生增长的动力，你不会从优秀营销中得到各种好处。

对冲基金经理爱德华·兰珀特(Edward Lampert)在2004年合并了美国大型折扣连锁店商卡玛特(Kmart)和零售企业西尔斯·罗巴克公司(Sears Roebuck)，这个看来辉煌的成就其后却成为惨痛的教训，让兰珀特深切领略到营销工作的重要。公司合并后几年来不断削减成本，包括大幅度削减花在营销上的投入，而顾客则越来越不愿意光顾公司旗下破旧和资金匮乏的商店。疲软的经济加上其他更具吸引力的店铺加入竞争，迫使公司减低标价，但利润依然下降，销售减少，2007年公司的第四季度收益较上一年同期下跌近五成。

电信集团阿尔卡特(Alcatel)以 116 亿美元收购其竞争对手朗讯科技(Lucent Technologies),是企业对企业(B2B)的成功收购例子,其成功主要取决于合并后的新公司能否发展和执行其营销策略。新公司必须决定从产品组合中要剔除哪些重叠的部分,及如何妥善处理手持“孤儿产品”的重要顾客,或由于转用不同设备而增加了他们的开支和造成不便的难题。

杰出的营销能创造和滋长包括品牌、渠道网络、顾客关系等资产的形成,这些都是提高利润率,减低销售的波动及推动赢利增长极其重要的资产,可以为股东带来收益。2005 年,宝洁公司(Procter and Gamble)就是因为看中了剃须刀品牌吉列公司(Gillette Company)在男性顾客营销的专业知识,以 570 亿美元收购该公司。数十年以来,吉列公司不断大量投资,推出新型号产品以改进剃须效果,建立商贸关系。并且为了稳住其市场占有,进一步提高市场推广和促销的开支。而每种产品的生命周期精心控制在大约八年,以订出一个能取得最大利润的标价。

尊重顾客是企业成功的关键。果汁饮料品牌 Snapple 由纽约两位抹窗工人和一位健康品店店主所创立,公司出售时每年的营业额超过 5 亿美元。其中一位创立人解释公司成功之道:“我们从

不认为自己比我们的顾客更优越。”一个行政总裁要问的,不单是顾客怎样看你的品牌,还要问顾客认为品牌如何看待顾客。你重视和他们的关系吗?你明白他们不断在转变的需求吗?你尊重他们吗?

专业营销商桂格燕麦公司(Quaker Oats)1994年以 17 亿美元购入 Snapple,但是公司对 Snapple 变化多端的个人主义品牌特色和其忠实的追随者都是一窍不通,强行将公司原有的销售渠道和运营模式套用于购入的品牌上。结果随后 3 年,营业额大幅下跌,桂格燕麦公司在 1997 年卖掉 Snapple 时,仅值 3 亿美元。好的营销为 Snapple 的创始人带来股东价值,坏的营销将一切努力毁于一旦。

你有多大信心做好营销?

你的营销是产生现金流的关键,但营销是否能担此重任?在今天的企业环境中,行政总裁和董事会成员满脑子只是公司治理和财务规范的问题。营销惯常地不受重视,部分原因是人们认为难以准确度量长期投资于建立顾客与品牌经销权的回报。或许营销的评价理应如此,因为对许多公司的高级管理人员和董事会来说,营销活动的真正效果是难以理解的。

此外，营销的改进不像生产与供应链那样，可以马上看到生产率提高和成本的降低，反之，当生产由于其他原因出现成本降低，营销占企业的整体成本比例因而显得较大。所以，每当要交出亮丽的季度业绩时，不少公司会选择将经费预算，由长期的品牌建立转往短期的减价促销，这样做十分不明智：侧重销售而非营销，效果是直接且显而易见的，长远看来，促销只会逐渐削弱而不是建立品牌价值。

耗上数以百万计的投资于客户关系管理系统却没有收到成效，进一步削弱了营销的可信性。在互联网泡沫时期，许多营销人员做事时常常抱着“只要我们做了，客人就会来，日后再顾虑收入的问题吧”的心态，亦损害了营销信誉——虽然这种指责有时是不公平的。由于种种原因，你对营销人员的财务管理能力可能有所怀疑，但出色的营销机构其实有很准确的尺度去测量自己的绩效，你的机构也应如此。

许多机构的营销人员很难晋身管理层或董事会，做营销出身的行政总裁寥寥无几，于是重要的企业策略与营销部门之间的联系很脆弱甚至已中断。被排斥的营销部门要在企业内受到重视，因此要推动策略思考与内生增长并不容易。

委任经验丰富的营销专家为营销总监(Chief

Marketing Officer, 简称 CMO) 可以解决这个难题, 因为这样做提升了营销在企业级系的地位, 将营销的决策集中起来。然而, 实际上往往会出现严重的问题: 根据猎头公司史宾沙管理顾问公司 (Spencer Stuart) 的资料, 大型消费品公司的营销总监平均任期只有 23 个月, 相比这些公司的行政总裁的平均任期为 44 个月、财务总监 39 个月和资讯总监 36 个月都要短。

令问题更棘手的是, 过去 10 年营销发生了很大的转变, 对营销人员的要求也越来越高: 网络营销、有线电视频道激增、日趋完备的客户关系管理系统、针对群体的销售、市场全球化、下游销售渠道伙伴例如沃尔玛这类公司日渐壮大等, 都为营销管理带来新的而复杂的挑战。

行政总裁不应直接指导应付这些挑战的具体行动, 亦只有极少数行政总裁会拥有所需的专业知识, 但壮大营销团队以面对激烈的竞争, 包括挑选合适的营销部门主管, 为营销人员配备一个竞争方案、清晰的职权和足够资源, 却是行政总裁的工作, 也就是在机构上下, 推动一种能构成业界最佳的营销视野。

行政总裁对顾客要有热情尤为重要, 思科系统公司 (Cisco Systems) 总裁约翰·钱伯斯 (John Chambers) 愿意花掉自己一半的时间会见顾客也许是例外的做法, 但英国最大的零售公司乐购公司

(Tesco plc)的行政总裁特雷西·莱希(Terry Leahy)每周会抽两天到店里去与顾客和员工交流,宝洁公司董事长 A. G. 雷富礼(A. G. Lafley)就以“顾客就是老板”为信念,并且要求所有行政人员,不论其职位多高,都要在消费者身上及零售店内花点时间。这种种的关注能让营销人员洞察顾客的需求,也孕育出一种尊重顾客的文化,让机构受惠。

一般营销人员会花掉大部分时间在本季或第二年的计划,但机构中应该有人关注于企业长远竞争的能力,同样重要的是,要为营销人员树立一个尊重顾客、诚实、重视个人责任的榜样。

当强生公司(Johnson & Johnson)行政总裁吉姆·柏克(Jim Burke)得悉止痛药泰诺(Tylenol)有导致中毒的可能时,决定全面回收美国架上的产品。他回忆当年作出这个代价不菲的决定时,只想到公司的信条“顾客的利益为先,股东的利益其后”,不论短期代价都要依此行事。泰诺其后以防损包装再次推出市场,不只很快便恢复了以前的市场占有率,甚至比以前更多了。

增长路线图

如何才能有敏锐的营销能力? 首先你要有一

个能清楚监察公司营销活动的真正绩效的“窗口”。创造合适的营销监测表有助你判断营销计划是否与企业策略配合无误,你可以利用监测表来向上通报(包括董事会或投资者),向下指导营销和其他部门经理。

一个谨慎的营销绩效检查,包括一些主要收入增长的重要指标;能将对顾客的认识,转化成创新的渠道,以增加收入;能用来制定讨论内部及外部的营销人才的议程。每个营销评估都应该是用来监测营销绩效的三个基本组成部分:

- ☐ **营销业务驱动力**——营销可改善这些因素,即能使收入增长,也是可预期的增长。
- ☐ **增长渠道**——一系列面向顾客的并可以转化成未来持续性增长的行动和创新。
- ☐ **营销人才库**——包括执行策略所需的人员、技巧与能力。

定期评估营销在上述三方面的情况,能加强营销行政人员精准的策略思考与财务管理能力,以及增加营销成效的说明性。过去十年市场数据和分析有很大的进展,今天营销人员再没有任何借口辩称无法量度营销成效,因为数据分析比以往快速,即使评估指标的精密准确程度或许未及工程专业人士的要求,却足以给营销人员在决定营销计划时

提供一些可依据的规律。客户关系管理系统、互动营销、网络与电子邮件传播都为营销人员进行科学化的定量分析,提供可追溯的数据。

21 世纪高绩效的营销应具备以下特征:

- ☐ **双管齐下**——结合分析与创意。
- ☐ **谦逊虚怀**——尊重顾客与其他相关利益者,同时正直行事。
- ☐ **互惠互利**——以民主原则对待消费者,并以有利于社会为目的。
- ☐ **善用法则**——在不同的环境中寻觅其共同点而非差异,但是在有需要时可修改营销计划以之适应。

企业的高级管理层应培养营销队伍具备上述特性。

以下的章节将谈到如何选择规划重要业务驱动力的评估指标。然后,我们会讨论建立为企业带来收益增长的渠道。接着,是如何更积极地招聘、培训营销人员。最后一章总结并提出对未来营销发展的一些忠告。

第一课

营销绩效 可以度量

当你确定了什么是公司的发展驱动力后，
必须从众多组合中
选择三至四个对绩效最具影响力的因素，
其中最少包括一个可以显示出
你与竞争对手的相对表现。

营销做得出色的公司都有健全的顾客关系,可以为公司带来现金流和股东价值。英国杂货连锁店乐购公司的所有员工,都会运用一个“驾驶方向盘”,上面列明顾客评估指标、人员评估指标、运作评估指标及财务数据。美国最大的共同基金先锋集团(Vanguard Group)的企业监测表包括顾客和营销的评估指标占了企业用来评定企业整体绩效和员工的薪酬奖励的所有加权指数的三成。

许多营销经理会告诉你营销绩效是无法度量的,其实他们指的是不知道应该度量些什么,以及如何诠释结果。他们并不是没有可用的度量工具,也不是由于营销评估指标不实用。问题在于,他们搜集了过多貌似可信的绩效评估指标,例如顾客满意度和顾客保留率等,却不能将这些数据与特定的营销活动以及特定收入和赢利增长联系起来。

少而精的评估指标

无疑,常用的现成评估指标未必符合策略管理的要求,稳定的市场占有率可以隐藏了顾