



营销预算

Marketing

On a Budget

每个人都想在营销事业上功成名就。

然而大多数的人却不能如愿。

并非他们不能，而是他们不知从何处。

如果您亲身在其中。

请联系我们走进专业而严谨的华章企管学院营销分部。

(英) 罗斯·杰 著 关山越 姜阳 张可新 译

.5

 机械工业出版社
China Machine Press



Ros Jay: Marketing on a Budget

Copyright©1998 International Thomson Press. 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 any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-0396

图书在版编目(CIP)数据

营销预算 / (英)杰(Jay, R), 著; 关山越等译. —北京: 机械工业出版社, 1999.5

(华章企管学院丛书——营销分部系列)

书名原文: Marketing on a Budget

ISBN 7-111-07078-X

I. 营… II. ①杰…②关… III. 企业管理: 销售管理-预算 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第09063号

出版人: 马九荣 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 范秋习

北京第二外国语学院印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年5月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 7.5印张

印数: 0 001 - 8 000册

定价: 16.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前言

“失败者试图卖掉他们生产出来的产品；
而成功者则生产他们能够卖掉的产品。”

市场营销不是商业的分支，它本身就是商业。它可以告诉我们生产什么、生产多少、何时生产；还可以告诉我们应该提供什么样的服务，如何订价以及提供何种折扣；何时何地做广告，对客户说些什么以及如何说。市场营销是激发企业其他行为的发动机。企业成功与失败的关键就在于此。

最近公布了一项有趣的统计报告，这一报告跟踪调查了一些公司建立初始至以后三年的情况。统计资料表明，在这些公司中有72%已破产，24%虽仍然存在但没有发展。只有4%的公司有扩展和增长，并且不断地雇佣员工和扩展业务。这些成功公司的共同特点何在？答案是他们都有市场营销人员的指导。

那么该如何给市场营销人员下定义呢？这与经验多少没有多大的关系，而与思考和解决问题的方式紧密相联。虽然很难下准确的定义，但是可以抓住以下要点：

- 他们总觉得他们错过了机会。
- 他们善于接受批评。
- 他们乐于接受别人的建议。

市场营销的关键在于它所包括的任何活动都取决于消费者、市场而非企业自身或企业的产品。市场营销过程在消费者有意或无意地感到一种需要时就开始了。所以任何产品、服务或者它们的任一方面必须服从消费者的需要。所有的市场营销决策都由市场指导并影响产品的设计。

精通市场营销的人员要价很高，这一点也不奇怪。拥有广阔的知识面、丰富的经验以及成熟技巧的市场营销人员应该属于高薪聘用的商业人员之一。当然他们的身价有时也超出了企业的支付能力。该如何用预算经费来满足他们呢？

答案之一是无法满足。答案之二是无需满足。企业不需要掌握所有的市场营销技巧，所需的只是满足企业自身经营的需要。别人也许需要聘请文采飞扬的作家和世界上最佳的摄影师；而企业只需要得体的文字和清楚的照片就行了。别人也许需要设计复杂的问卷来调查3 000个人，并且还要使用诸如分销理论、回归分析等方法来总结产品消费的大致情况；而我们只需要打十几个电话再花一个上午与客户攀谈一番就可以了解我们想知道的情况了。

我们所需要的是掌握市场营销的基本的简单问题。我们必须知道应该如何去做并且清楚应该避免犯什么错误。在市场营销的每一阶段都有成本高低之分；如果我们掌握了市场营销的原理，就可以在低成本市场营销中少遇风险。本书的目的在于阐明市场营销的基本原理并提供一系列低成本技巧。所以从某种意义上来说，本书首先是市场营销基本原理的指导，其次才是低营销预算技巧运用的指导。

本书每一章所讲的都是市场营销的不同部分：调研、定价、公共关系、广告等等。下面是成功的有限预算市场营销的四个基本原则(他们同样也是大型营销预算的原则)：

- 思考
- 交谈

- 亲自动手
- 保持简单

思考

第一条原则是思考。每时每刻都该思考，并且运用合适的方法不断地收集和考察信息。分析结果，多方询问，考查答案。思考不用花费却收效很大。市场营销表面上看起来也许是华而不实的活动，但是它们确实具有重要的意义。现实是残酷的，成功的市场营销思想来源于对于高质量信息的明智分析。

首先，像客户或潜在客户。最好像不满意的客户那样思考问题，产品或服务还有哪些地方应该改进？遗漏了什么问题？当生产儿童推车的厂商站在顾客的角度时，才能发现这种产品折叠后也不便于携带，所以他重新设计了把手，使其折叠后可以挂在前臂上从而空出双手。

每个企业都有一些不满意的顾客，他们会发表许多建议和批评，最好的方法就是倾听他们的各种评价。所以应花一定时间坐下来与他们好好谈谈，然后再对他们所说的问题仔细地思考。

可通过两种方式思考：单独思考或与其他人一同思考。这就引出了第二条原则。

交谈

单独思考可加深对问题的认识，而与他人一同思考则能拓宽思路。可以两种方式结合运用，所以安排一些会议——即使只有两个人也不例外——因为这种会议不是用来解决问题或是派遣任务，而是为了思考或讨论、分析信息、探索新的方法、批评现有的实践，或者从过去得出经验教训。



与同事之外的人交谈并且多问问题。信息是成功市场营销的基础。“调研”那一章列出了一些低成本甚至零成本的讨论技巧。每时每刻都搜集信息，与人交谈或者讨论是最便宜的搜集信息方式。

与客户、零售商、柜台员工或接线员交谈，与使用或不使用自己产品或服务的人交谈，与参加商业展示会或交易会的人交谈，这都能获得宝贵的信息。通过交谈所获取的信息也许没有统计价值，但它却是洞察力和创新的宝贵来源。

亲自动手

营销预算的第三条原则是“亲自动手”。如果将市场营销活动分别交给研究、广告、设计或市场营销机构去做的话，成本会非常高。自己动手则会节省一大笔钱。如果亲自动手，你的潜力也许会令自己都吃惊。桌面出版、电话调研和销售、区域调查、新闻发布、广告设计、幻灯展示——能从自身的能力、事业心以及专业建议中取得惊人的收获。

节约并不是“亲自动手”的唯一好处，还可以从中学习很多其他的东西。之后会知道在哪些方面花钱求助专业人员是值得的。还会发现什么方法又快又好，什么方法慢且难做。这意味着如果雇佣专业人员的话，自己会清楚地知道他们应该为自己做些什么，他们应当将才能和宝贵的时间放在哪一重要领域。

如果决定花钱求得帮助，请单独的自由专家要比请大型机构便宜得多。一位好的设计者、广告撰写人或者研究者有助于降低成本，而一家机构则有可能加价。

保持简单

第四条原则是“保持简单”。实际上大多数事情一开始是简单的，而后来却是自己使它们变得复杂。这种复杂化造成的结

果是价格结构的过分复杂，折扣安排甚至连自己的员工也搞不明白，将6个插图和11种产品特征挤压在四分之一页纸上的广告，只有博士才能看懂的产品说明书，过于冗长以至于被问者无法回答，同时分析者无法分析答案的调查问卷。复杂是节约的大敌。

思考、交谈、自己动手和保持简单，它们也许并不是营销预算的全部内容，但是它们确实有助于节省开支。实际上对于中型及大型营销预算，这四条原则也没有什么坏处，并且对于低营销预算而言，它们是通向成功的钥匙。

前言	
第一章	计划 1
第二章	调研 19
第三章	定价策略 45
第四章	公司形象 59
第五章	公共关系 95
第六章	广告 119
第七章	直接营销 143
第八章	销售 165
第九章	分销 187
第十章	开拓市场 195
附录	模拟营销预算表 201

第一章

计划

“思想是自由的。”

假设要销售某种自认为很有潜力的产品。无论是正在创建一家新公司，经销一种新产品、新品牌，还是正在提供一种新的服务或重新拓销一种旧产品，对你来说市场的前景是美妙的，但没有资金可用来经营。在这种情况下如何开始营销呢？

答案只有一个——开动脑筋思考。思考是无价且完全开放的资源。这里所说的思考不是指进行抽象的哲学反思，而是悉心地、结构清晰并且有针对性地思考。悉心，是指必须思索出所有能想象得出的主意和努力得到所有的相关事实；结构清晰，是指必须通过思考罗列出问题的先后顺序；有针对性，是指思考的结果必须是一个有条理的并且能负担得起的营销计划。

由于下面两个原因，思考必须在做其他任何事情之前进行。其一，由于在执行计划的最初一段时期里，只有很少的经验和信息，所以最容易犯错误；其二，犯错误的时间越早，补救起来越困难，成本也越高。

1.1 阶段1：形成想法(参考使用附录表19)

设想自己的朋友皮特忽然意外地发了一笔小财。他工作的工厂正在安装新的自动化机床，他因此几乎一文不花就得到了一套旧机床。在他的房屋后面有一个相当大的车库，而他又精于操作机床。因此，他便能够将产品制造出来并将它们卖掉。事情究竟会如何呢？虽讨论了这件事，但是并没有取得实质性的成果。

周末，当修整花园的时候，并未考虑皮特工厂的事情。但是，当费力地清理蔷薇攀爬的、已经腐烂的木头桩子和棚架时，突然想到，一定会有更好的东西能让藤蔓植物攀爬。于是乎想到用金属藤架，而所需的金属元件可以用皮特的机床切削、弯曲并制作成形。

第二天，你跟皮特碰了头。他认为这是一个好主意。你们二人因此异常兴奋。甚至可以离职并创建自己的公司。关于藤架的主意一个接一个地想了出来：标准藤架、墙式藤架、围栏式藤架、边角上的藤架、顶级式样的鸟兽状藤架，耐承重而质地轻的藤架。关于市场和营销的事也想起来了：花匠、市政花园、政府花匠、工业区的美化；预订合同；咨询；针对公司客户的园艺种植和养护分支机构；向美国和欧洲出口以及其他各种漫无边际的可能性。

虽然有着各种无尽的可能性，但问题的关键在于，如果一古脑儿地追求上述所有想法，必须具备：一间堆满各种产品的库房，一批零售和批发人员，直接寄售清单以及一打各自独立运作的媒体广告。

如果有一大笔财产，可以租一套办公室，招聘大批员工，雇请昂贵的营销顾问，约见最好的广告代理商，租赁几个工厂，并且尝试一整套全面的公司运作方法。但是，你们并没有这笔财产，有的只是两个人以及几千英镑的积蓄。

该如何使想法变成一个营销计划呢?其实你们早已开始这样做了。兴奋的交谈就是第一步——产生思想火花的阶段。可能已在交谈时将那些想法记录下来。如若没有,现在就把它记录下来。随后,再次与皮特以及一两个朋友(特别是通晓园艺、零售或金属结构的朋友)一起推想所有可能的关于产品的想法。

头脑风暴法的规则很少,但是很严谨:

- 所有的想法都应记录下来。
- 不允许存在不同看法和批评意见。
- 不要过于墨守成规——当原先的方法偏离目标时,任何人都可以干预。

通常,讨论各种想法的最长时限为一个半小时,最佳时限为一个小时左右。最后将收集到很多建议,尽管这些建议是杂乱无章的,有的甚至非常幼稚。

1.2 阶段2: 冷静考虑

当第一阶段迸发思想火花的美妙声音安静下来后,再一次碰头并讨论各种想法。首先要删除掉办不到的想法,这些想法至少在计划的最初阶段是不可能办到的。如果对某想法是否可行有疑问,可以暂时认为它是可行的。

1.3 阶段3: 提出问题

好极了!现在已提出了一些可供考虑的有前途的产品清单。但不知道该将哪些产品付诸生产。这样就必须进行第三阶段的工作,这一阶段的工作是比较艰苦的。在这一阶段,必须尽可能系统地列出所有必须回答的问题,以明确即将生产的产品或提供的服务,并且正确地开展营销活动。

这些问题来自以下三个方面:

1. 关于客户的问题。

2. 关于产品和服务的问题。

3. 关于盈利性的问题。

换一种说法，这些问题包括：谁是客户？能为客户提供什么产品以及是否盈利？有些问题能够直接回答，而另一些问题则需要了解更多信息后才能回答。在接下来的工作中，可以将遇到的有关事实列一个清单。

1.3.1 客户

假定产品清单中最好的产品是造型新颖的装饰性围栏和藤架，那么必须尽力答复客户关于这些产品的某些问题。事实上，无论营销何种产品，你都必须回答下面这些问题。如果你为一家老公司推销某种新产品，这些问题也同样适用。

永远不会找到这些问题最后的答案，可以猜测，但同时必须不断提出问题并尽力找出最佳的答案。

1.3.1.1 谁是客户

他们是年轻人还是老年人？服务于私人部门还是其他部门？是城市的、城郊的还是乡村的？是北方的还是南方的？是富有阶层、中产阶层还是贫困阶层？是男性还是女性？决策者与付款者是否是同一个人？

1.3.1.2 客户愿意承受什么价格水平

客户对类似的产品愿意支付多高的价格？他们是否愿意为更好的产品支付更高的价格？当价格便宜时，他们是否愿意购买更多的产品？

1.3.1.3 他们正在使用谁的产品

换一种说法,谁是主要的竞争者?客户在每个竞争对手那里的购货量是多少?购货频率是多少?

1.3.1.4 销售趋势如何

显然,了解潜在客户当前的购买情况是很重要的,但是,搞清楚这些情况是否说明过去几年的销售成长或萎缩也是非常必要的。不仅要关注围栏以及类似产品的生产和服务,还要关注整个园艺市场,分析全国每年用于园艺设施的花费是上升还是下降。

1.3.1.5 客户的特征如何

客户对价格敏感吗?他们是否特别重视产品的耐用性?他是否能影响邻居和同事的购买行为?显然,这将因人而异,但是对于这些问题的回答将有助于从整体上清楚地认识即将进入的市场。

1.3.1.6 客户如何发现自己的产品

他们将仅仅在商店或园艺中心看到自己的产品吗?是否需要做广告?能否在园艺杂志上发一条新闻?是否应在展览会上搞一个展台?能否用自己的围栏产品做一个栽种蔷薇的展示并分发宣传手册?

1.3.1.7 客户将在何处买到自己的产品

从园艺中心、自己动手(DIY)商店还是在五金店?顾客是通过邮寄订购、还是从报纸和杂志上剪取购货订单购买?抑或是从其他人的商品目录上发现?

1.3.1.8 客户为什么选择自己的而不是其他人的产品

客户从你的产品中能得到哪些其他竞争对手不能提供的好处，即自己的USP——独特的销售主张(Unique Selling Proposition, USP)是什么？USP可以是最好的产品质量、最低的价格、最优的设计、最快捷的送货、最牢固的结构以及其他一些独一无二的特点，或者可以表现为一种价值互换，如同一价格范围内最牢固的围栏。显然，自己并不能圆满地回答这些问题，在某些情况下，自己的回答不会令人满意。

第2章将讨论获取有益答案的简便方法，而在第一阶段应记住重要的一点，即必须对产品或服务保持一个非常开放的思想。

由于将收集到越来越多的市场信息，所以原先认为不错的一些主意可能开始暴露出不足之处，并从清单上消失，同时原来并不看好的主意则开始显得比先前更有发展前途。

1.3.2 产品

营销何种产品或提供何种服务是你必须回答的问题之一，有关“客户”问题的设计正是为了帮助你回答关于“产品”的问题。

生产产品通常是一个制造而非营销的问题；然而它也有营销的一面，而且此处也有需要你回答的问题，或者说至少有在创建公司的初始阶段需要提出的一些问题。

1.3.2.1 产品看上去怎样

包装和展示方式属于营销决策范畴，但它们也属于产品设计阶段的事情。大多数产品体现了许多未经认真考虑的随意决定的决策。产品的颜色是最明显的一例。颜色可使产品销售变

得更加容易或更加困难。再比如，加宽的车胎可使一辆廉价小汽车看起来很气派，而且使高于小汽车合理价值的加价更有说服力。

1.3.2.2 谁将提供原料

这一问题也将影响营销。能得到符合质量要求的原料吗？得到的原料颜色是否是客户想要的？唯一的原料供应商是否距离较远？原料供应商提供原料的速度能够尽快地满足客户的要求吗？采购原料的成本是否导致价格提升以至高于客户愿意支付的水平？

1.3.2.3 产品如何运输

不同于圆珠笔这类小型商品，大型商品的运输是非常重要的。在这方面最成功的营销典范之一，是北欧家具商宜家（IKEA）。该公司将家具尽可能设计为成片的部件，以使客户能用包装着部件的扁扁的包装盒将家具运走。或许围栏应该设计成扁平的包装以便于运输，或许不必这样做。这是一个属于产品设计阶段的营销决策问题。

1.3.2.4 产品会给客户带来麻烦吗

如果对产品不熟悉，客户在自己安装时非常容易因产品设计不当而产生烦躁情绪。对于一件由客户自行安装的产品，是否曾有过打算花20分钟安装完成，而最终却花了半天时间才拼装完毕的经历？如果客户必须自行组装产品，那么安装方便就应是产品设计规范的一部分——从而不仅使有资历的工程师，而且在安装产品方面没有经验的普通人也能轻而易举地完成。可以在计划阶段设想客户安装、维护和修理产品时可能遇到的问题，在产品设计阶段，再去解决这些问题。

1.3.2.5 能否轻易地提高产量

假定产品最终获得了决定性的成功。皮特的车库和他那套机床已难以满足生产需要。于是，打算扩大生产规模。这可能意味着购置新的机床，这些机床在现阶段可能不必支付款项；或者可能转包生产业务。好极了——在估算产品价格时考虑了这个问题。但是，若估算全部根据皮特的工作时间和他的机床情况来定，当试图扩大规模并转包时，转包的成本将吞噬全部利润。

1.3.2.6 需要产品说明吗

如果安装、操作、维护和修理工作不能完全做到简便易行，将不得不考虑产品说明传单或手册。如果一开始就曾计划这样做，这算不上一个问题。但是如果在生产了很长时间之后，突然发现不得不去做产品说明手册，将会痛心地发现现金或利润的损失。

1.3.3 盈利性问题

这主要是一个财务问题，将在第3章提及。但它也并非全部是财务问题。可以轻而易举地制造一种糟糕的产品，然后很快将它卖掉，但结果不得不去法院申请破产。实际上，营销的核心在于确保最后的盈利而非亏损。成本对价格的影响是显而易见的，而且对产品的要价与营销方法有着不可分割的密切关系。这就是说直到后来也不能摆脱关于盈利性的问题，并且在最初的计划中就必须考虑如何解决这一问题。

如何实现经营的成功

上文曾探讨过扩大生产规模的技术问题，但此处还有一个

资金问题。也许能使用递延收益融资，这是一个好办法。可是，也许做不到这一点，也许不得不去借钱，那么借款利息就成为生产成本中的一个因素。或者想通过吸收合伙人来融资。也许在若干年中没有扩大生产规模的需要，但是现在考虑一下这一问题也有好处。

第三阶段的内容大体如此。这一阶段的工作并非像上面说的那么简单，因为若思考诸如盈利性这一类问题时，将同时引导自己思考关于客户和产品的一些新问题。但是在这一阶段的最后，应该罗列出有关问题的清单，以便于进一步落实。其中有一些问题很一般，有一些则很重要，还有一些将是整个事业成功的核心。下面的第四阶段是收集实际资料的阶段。

1.4 阶段4：收集实际资料

如果钱多得花不完，可以雇佣一个市场调研代理商去做调查。但是若并没有那么多钱，就不得不寻求其他方法。这将是第2章讨论的内容。无法获得想要的全部信息，就不得不用粗略的估计、理智的猜测和对经营和客户的感觉来弥补。

如果时间比较短(其实拥有再多的时间也不够用)，采用布莱格策略(the Bragg Strategy)通常是一个好主意。劳伦斯·布莱格是一个伟大的科学家，他不仅因X光晶体发生学的研究获得了1916年的诺贝尔奖，而且还是剑桥大学卡文迪许实验室的领导人，该实验室解开了DNA的遗传密码。

布莱格获得成功的原因之一在于他的研究策略：他并不总是从人们通常认为最有希望的路线开始研究，有些时候，最有希望的路线将会花费很长时间才能取得有效成果，并且如果最终发现研究是消极的，研究所花费的时间也就白白浪费了。布莱格寻求其他能快速产生结果的研究路线。这就是说，研究结果如果是消极的，他将迅速放弃原有的研究路线；而如果取得