

INSIDE THE MINDS
国际企业精英智慧风暴



中科院研究生院管理学院鼎力推荐

卓越营销大师

[美] ASPATORE BOOKS(公司) 编
王晓东 等译

LEADING MARKETERS



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

国际企业精英智慧风暴

卓越营销大师

[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编

王晓东 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Original edition copyright © ASPATORE BOOKS All rights reserved. Chinese edition copyright © 2004 by China WaterPower Press. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2002-6355 号

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越营销大师 / 美国 ASPATORE BOOKS 公司编; 王晓东等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2004

(国际企业精英智慧风暴)

ISBN 7-5084-1994-4

I.卓... II.①美...②王... III.企业管理—市场营销学
IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 118699 号

书 名	卓越营销大师
编 者	[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编
译 者	王晓东 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@public3.bta.net.cn (万水) sale@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	610×960mm 16 开本 7.75 印张 84 千字
版 次	2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷
印 数	0001—8000 册
定 价	18.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

策划委员会

中科院研究生院管理学院

主任：霍国庆

委员（按姓氏笔画排序）：

王冬梅 孙 飞 吕本富

李志红 张 焱 张失的

张玲玲 杨海珍 赵 红

龚其国 彭 赓 熊 波

霍国庆

目 录

时刻以消费者的需求为风向标	1
斯蒂芬·C·约翰斯 (Stephen Jones)	
可口可乐公司市场总监	
顾客永远是上帝	13
T·迈克尔·格伦 (T. Michael Glenn)	
联邦快递公司市场开发与信息部执行副主席	
打造互联网的超级品牌	22
克伦·爱德华兹 (Karen Edwards)	
雅虎公司品牌营销副主席	
给客户一席之地	36
迈克尔·林顿 (Michael Linton)	
Best Buy 公司战略营销高级副总裁	
开动强劲的营销发动机	45
乔迪·波恩尼 (Jody Bilney)	
Verizon 公司品牌管理和营销传播高级副主席	
怎样使品牌和营销齐头并进	60
约翰·海斯 (John Hayes)	
美国运通公司广告和全球品牌管理执行副主席	
由万宝路的“黑色星期五”谈品牌建设	73
理查德·里弗斯 (Richard Rivers)	
联合利华家庭及个人护理用品事业部高级副主席	
怎样面对选择	86

理查德·科斯特 (Richard Costello)

通用电气公司营销宣传经理

品牌的国际化 104

蒂姆·布罗斯南 (Tim Brosnan)

美国职业棒球大联盟执行副主席

时刻以消费者的需求为风向标

斯蒂芬·C·约翰斯 (Stephen Jones)

可口可乐公司市场总监

营销之乐

营销必然包含一系列的步骤。首先你需要收集定性及定量的数据，接着要根据这些数据做出判断，然后基于这些判断来建立相应的营销战略，并通过制定具体的计划来执行这一战略。通过有创意的营销战略为你的品牌赢得顾客，这当然具有挑战性，我一直以此为乐。

此处，营销的第二大乐处在于协调领导：即组织一个同心协力的营销队伍，建立一个有效协作的网络。我对自己工作的定位是遴选合适的营销人员，规划所追求的目标，协助他们实现这一目标。对我而言，让别人成功就是我的快乐所在。

最大的挑战

对营销人员而言，也许最大的挑战在于能否一直保持营销工作所需的敏锐感觉，是否能够洞察消费者需要什么，他们对所需要的产品有着怎样的期望等。所有的营销人员都要面对这样的挑战。

对于可口可乐这样的品牌，必须像新兴品牌那样站在创新与潮流的前沿才能长盛不衰。我们的挑战是要理解消费者不断变化着的观念、需求、动机和期望。



我们的品牌已经拥有上百年的口碑了，而且它还在不断地发展。现在它的价值更高了、活力更强了。它的核心在于具有一套广泛吸引力的永恒的价值理念，在我们心里，它一直代表着某种东西，过去是这样，将来也如此，这一点很重要。在保持这样的价值理念的同时，结合现代生活方式，做出相应的改进，应该说是最令人激动的挑战。

我们过去一直做得很成功，已经在市场上树立了强大的品牌，建立了“可口可乐的世界”——包括价值观、期望、态度和品牌的理念以及消费者的需求。我们邀请消费者加入可乐的世界。这已经成功地运作了 115 年。可是在过去的两年，技术的进步使消费者能够获取更多的信息，他们拥有更多的选择机会，不再仅仅依赖品牌的宣传。我们必须随之做出调整。

因此，我们改变了品牌的运作模式：从邀请消费者加入可乐的世界到集中于理解消费者的需求并确保我们的品牌能够适应他们的需求，这种方式的改变反映了我们基本思维方式的转变。过去我们视品牌为公司的关键资产，现在我们认为消费者与品牌之间的互动关系才是最重要的财产。我们一直致力于这种关系时时不断的更新和改善。我们希望赋予品牌以时代的新意，这才是成功的关键，也是我们面临的巨大挑战。

与其他事情相比，我们更感兴趣的是我们品牌的全球化特征。美国前驻联合国大使理查德·霍尔布鲁克先生曾经对我讲：“可乐进入的国家比联合国会员还多。”我说不清楚我们怎样做到了这一步，但这确实是事实。我们的品牌在每一个国家都有相同的内涵，我们没有也不能因国别差异而改变品牌的结构和定位，但是我们必须理解不同国家消费者不同的需求、动机和消费行为，我们必须确保通过能引起消费者共鸣的方式与之沟通。

同消费者建立联系并与之沟通

沟通和研究必须是地区化的，集中进行将是一个错误。你需要经过良好训练的高素质的营销人员，他们能够同消费者进行面对面的沟通。我所讲的不是传统的定性和定量研究方法，而是指那些在大街上、在消费者家中、生活在社区的基层营销人员，他们真正明白生活的节奏和细节。我们拥有一支全球化的营销队伍，每位成员都对自己的市场有着深刻的理解，并负责对其进行研究。我们为营销人员提供研究市场的思考方法、技术和草案，具体工作由他们来执行，并依靠他们的观察来研究紧扣市场趋势、把握机会并采取积极主动的措施。我从不亲自做这些工作，而是依靠遍布全球的营销人员。

同消费者的沟通有多种途径，但其共同的基础是你有成熟完美的产品能够不断满足他们的需求。可口可乐味美、提神、解渴，别有滋味且难以仿冒，信誉良好，消费者完全可以信赖这样的产品，这就是我们同消费者沟通的基础。

我们也通过宣传品牌及核心价值观来同消费者沟通。可口可乐不仅仅能够解渴，它还能神奇般地恢复人的体能、智力和精神。我们的品牌代表着某种东西，它充满了活力，因此我们需要通过生动活泼的方式与消费者沟通。我们选择了运动、娱乐和音乐，因为它们给人以激情，也能与我们品牌的核心价值观联系在一起。

我们同消费者时时保持着沟通，以确保能够真正了解他们日常的生活，因为客户的需求就是我们的目标。我们通过广告、促销的手段来实现沟通。现在我们正在改变我们的促销手段，过去我们注重大额奖金这样的激励方式，现在我们更加强调要贴近消费者的日常生活，我们希望通过一种与消费者的生活密切相关的方式来实现沟通。



我所钟爱的营销手段

我们使用从电视广告（可口可乐是使用电视广告的先驱）到充满吸引力的试用券等多种营销手段，这二者都属于大众营销手段。对我而言，更好的营销手段是能产生个性化联系的新方法。比如基于网络的在线交流互动活动，它允许我们同消费者个体进行交流，不仅能够了解他们的态度、获得信息，而且真正做到了交流互动与反馈。我们正在针对互联网上的年轻群体进行题为“生活有滋有味”的企划，这一主题鲜明独特，同时又为其他群体所理解和羡慕。一个越来越重要的相关工具是“基于数据的营销”。有了客户数据，我们每天的工作便宛如在同数以千计的消费者交谈，能够根据他们的邮件地址提供给他们个性化的服务。

可口可乐真正的目标是要确保自己的品牌对年轻人有吸引力，使之成为他们生活中的一部分。无论是什么样的媒介，在线的或是不在线的，有效的沟通都是关键所在。那么怎样同这些年轻人实现对话和互动呢？我认为主要的媒介不是电视，而是能够实现在线互动并且逐渐融入他们的游戏和活动中。那是一个最诱人的领域。试想，我们正在同那些十三四岁的孩子在打交道，而他们将选择自己以后的生涯中要使用的品牌！要同这些孩子进行对话，我们就不能再仅仅依靠电视，网络是我们所能利用的、动态的、最令人兴奋的新工具。

对于怎样利用计算机游戏和网络聊天室，我们的研究还处在起步阶段。许多人都喜欢浏览公告栏，有些人试图通过上传传统的电影来实现营销目的，但这不是很好的方式，因为这不是网络这一媒体最吸引年轻人的地方。在这方面我们正在进行一些实验研究，我认为这是现今很有趣的一个领域。

成功营销的标准

是否成功很大程度上取决于你最初制定的目标。实现既定目标非常重要，但是目标的实现过程也同样重要。目标实现过程中的自信、创新、引导以及形成的宗旨和价值是实现长期利益的保障。因此不要仅仅局限于目标的实现，如果你在实现基本目标的同时，同消费者发展了长期的关系，树立了消费者对品牌的忠诚度，这才能算真正的成功。

另一方面，除了从消费的角度考虑问题之外，还要考虑员工的因素。无论是财务经理、销售人员还是品牌经理，当他们在工作的时候感觉自己在做一件有意义的事，这不仅提升了个人的生活品质，而且促进了公司发展，所以他们感觉很成功。这是成功营销的又一准则。

营销对公司的促进

营销对我们的公司起着非常重要的推动作用。

我们是一个制造和销售饮料的公司，作为一个多样化饮料公司，最为有效的工具便是营销。毫无疑问，营销促进我们理解顾客的需求、创造品牌组合以及感召员工的思想。财务人员的工作是以营销以及销售人员的工作成果为基础的。我认为这对我们的工作有非常大的推动作用。一般而言，哪里有新想法的产生，哪里就有品牌部门的身影。正如我们在新可口可乐公司所看到的，作为一个多样化饮料公司，从很大程度上讲，它是由营销人员缔造和支撑的。

有一点至关重要，要确保让每一个人都感觉到他们是公司市场营销运作的一部分，都能够为公司提出好的想法、做出重要的贡献，并且视营销为其生活中的一部分，而不论他们的学科背景。



只有创新才能保持品牌的活力

一个品牌多年形成的核心本质特征是需要继承发扬的。对可口可乐而言，它的本质特征在于以下几个方面：它值得信赖、独具特色、货真价实，它给人以明快、兴奋、愉悦、活泼的感觉，这是 115 年品质的深厚积淀，是我们品牌内在的、核心的永恒价值。

想想当今世界发展变化的步伐，要想做得更大，无疑将是巨大的挑战。我们必须通过与时俱进的方式来宣传我们品牌的特征，实现同消费者的沟通。但其核心的特征不能够改变，可口可乐必须是保持其永恒品质的品牌。

预测：未来五年营销的变化

过去两年的大部分时间我是在日本度过的，那是一个竞争非常激烈的地方，饮料行业处于不断的变化之中，其饮料品牌总计超过 7000 家，每年大概还有 1500 家新厂商进入该行业。像这样的市场，消费者的需求不断翻新花样，竞争态势风起云涌，因此对市场的反应必须要快。这样的节奏不能不令人兴奋。

其实不仅仅是在日本，整个世界的变化速度都在加快。过去五年中的变化比最近 20 年的变化还要多，未来五年的变化又将是过去五年的两到三倍。要想跟上这样的步伐，无疑是一件极具挑战性的事情。

在公司从仅仅销售可乐到追求饮料品种多样化的转变过程中，我们遇到了许多挑战：如何理解各种消费者的需求；如何发展适合于市场的营销部门和渠道；如何进行恰当的创新、包装和产品设计。而今，由于竞争和消费者需求变化的加剧，挑战更加严峻了。

市场总是随消费者而变，营销只是将品牌与消费者联系在

一起的一种方式，它会随着媒体传播方式的变化而变化。媒体业正在发生变化，它将被越来越多样的媒介形式所分割，大众将有更多的方式获得信息。作为营销人员，应该能够有更多的途径同消费者接触、沟通。因此我们的广告词应变得更具交互性、更个性化、更多地针对个体而非大众市场。

销售产品，并传播愿景

在销售产品的同时，必须向公司内外传播公司的愿景。首先看内部，公司内部员工接受公司愿景是很重要的。在我们公司，我们通过彼此之间开放的、实时的交谈以及团队聚会等方法来灌输公司的愿景。其中，最重要的一点是要保持愿景的连贯性。一致连贯的愿景才能使员工感到其在战略上的有效合理性，从而提升员工的热情。因此保持愿景的连贯、更新和创新是很重要的，如果能做到这些，不仅能使员工理解我们正在做的事情，而且每个员工都感觉到自己是其中的一部分。如果员工理解了公司愿景，并感觉自己是公司的一份子，他们就会对公司产生责任感并愿意为它做出贡献。可见，树立真实连贯的愿景是领导层的一个重要任务，它将导致更有想像力的规划。

怎样使我们的愿景为外部消费者所接受呢？我们的做法是保持品牌的开放和透明，让消费者充分地融入。消费者认为他们拥有可口可乐，可口可乐不仅是我们的，更是他们的。因此，可口可乐应该保持怎样的愿景不仅是我们的事，同时也需要消费者的认同。而要使消费者能够接受我们的愿景并不是一件容易的事，因此在这一点上我们必须高度重视。我们不必总呆在消费者中间，但要想使我们的愿景为外界所认可，我们就必须重视同消费者的沟通。只要通过交谈正确理解消费者的反应，我们才有可能成功。



为了支撑品牌的愿景，我们必须对它进行传播，使它充满活力。通过传播，我希望借助一些有深度的调查研究和科学方法来理解消费者怎样思考，怎样进行决策。要对这两个问题做出正确的理解，有一系列复杂的相当重要的事情要做。我认为，把这些复杂的事情和方法通过几句话凝练简化为最简单的形式是成功的关键。我们必须以一种让任何人能够理解的形式来表述公司的愿景，必须让公众通过公司的愿景就能了解我们所做的事，要让公众通过电视、在大街上、在学校、办公室、社区等每个地方很容易就能看到我们的愿景。

实际上，我们已经有一个非常生动的网站，有许多人喜欢访问它（<http://www.coca-cola.com>）。它非常开放地展示出了我们品牌的实力，它代表什么、能为消费者提供什么以及给他们的生活带来什么价值。因此人们非常认可它。

喧嚣中的管理

我们仿佛生活在一个透明的玻璃鱼缸之中，每天的一举一动都在被人们关注。我确信我们有一个非常正确的战略，并且正在将它变为现实。因此我尽量不看报纸、不读杂志，以免被分析家、记者、学者们的言论所干扰，我只关心消费者所关心的。我们的职责是确定公司的发展方向，实现公司的目标。如果在基于对消费者正确判断的基础上确信自己的发展道路正确，就能够抵御外界的评论、猜测对公司发展方向的干扰。

我们知道我们所要做的，并且相信我们的战略是正确的。关键是我们必须保持冷静的头脑，反应迅速灵活，坚持选择的路线。除非更新的信息表明有一个更好的选择，否则我们不会轻易偏离自己的既定路线。

成为营销领袖

我们对自己所要达到的目标要有清晰的认识和充足的信心。你必须以一种振奋人心的方式把你的愿景传播给每一个人，鼓舞、授权他们树立这样的愿景并实现它。这便是领导层所要做的。在这个世界上，如果你没有充分的自信和清晰的目标，不能传播你的愿景，你就不可能处于领先地位。

一个领导者必须具有创造性，必须能在思想和方法上有所创新，这是领导能力的一个重要组成要素，也是一个伟大的领导者和一个好的管理者的重要区别。伟大的领导者能够领会新的思想（不论是自己的还是别人的），对之深信不疑，并致力于它的实现。他们有自信将自己的团队解放出来，能够把自己的思想清晰地展现在团队面前，能将思想与行动很好地结合起来，并且总是能以一种简练明晰的方式做出正确的决策。

我一直深信 Woody Allen 所说的：90%的成功靠自信、乐观。我还记得 1994 年—1995 年度亚洲经济衰退的情景，当时没有哪种指南或哪个经济学家能告诉我们未来三天或三年将发生什么，谁对未来都没有头绪。我们深知生活总是不可预测的，我们只能在实践中不断摸索。是坚强的信念支持我们的团队度过了难关，其中最重要的一点就是我们相互团结、彼此帮助，相互交流对未来的想法，它帮助我们的员工不断恢复信心，从而最终度过了难关。

成功有其道：必须乐于倾听。不断地挖掘数据，听取消费者的意见，与零售商及商业伙伴交流。我发现在一个时期，在市场压力大的地方，越善于倾听，工作越有章可循，便会越成功或越快地产生产成功的解决方案。

在市场危机时期，保持思想开放、思路灵活、获得支持是至关重要的。危机时期很容易怨天尤人，你应该坚持一些原则，



多开会交流，只有这样才能度过危机。领导者应该将他的所思所想告诉员工以树立团队的信心，这时一个领导者的思想应该比平时更开放，当然也会受到比平时更多的诘难。而受到的诘问越多，证明员工对你的思想理解得越深刻，就越有利于思想的共享。危机时期领导层有责任维系员工之间的联系，有责任理解市场的未来走向。

保持优势，设立目标

在全球各地的报纸中，我挑选了几种我所钟爱的，并坚持定期阅读它们。我喜欢听世界各地那些受人关注的组织的消息，喜欢旅游，喜欢深入了解市场。最近，我和同事去了德国，我们在那里的市场最近一直比较困难。我们用了三天的时间进行市场调查和评估，传统的做法是在会议室听取当地商务人员的介绍、评估形势而后设计行动方案。

然而，要想处于优势地位，这样做是不行的。你必须深入到街头巷尾，走进普通大众的生活中去，才能产生具有创造力的正确的战略。只有深入街头、了解大众的生活，才能保持优势。在这次商务旅行中，我们的团队没有围着会议室转，而是到街头了解消费者到底需要什么，通过和他们交谈来修正和补充我们的想法和认识，而后通过“头脑风暴法”来实现最优选择、想出最好的点子。

我们非常高兴已经在消费者的心目中有了显著的地位，因此我们对自己的期望很高，正如华尔街对我们的期望那样。无论是 40:45 的市盈率、市场形象还是领导层制定的目标，我们都将一如既往地保持高标准。我们要做那些别人想都想不到的事情，无论是社会的、环境的或是其他领域。我们自己建立了一套传统的目标利润定量模型，它能保证我们获得高的回报、

市盈率和市场资本。

在这个基础上我们形成了一系列公司领导层的目标，这些目标由大家经过充分讨论后共同制定。主席兼总裁道格·达夫特在制定团队任务安排和目标规划方面是一个伟大的领导者。我们一个月碰一次头，员工们在尽力成为更好的管理者或团队成员的过程中总是有新的发现，所以那些软目标总是处于不断变化演进的过程中。这样，可口可乐公司层上下便形成了团队合作精神。

营销团队需要的技能

我们所追求的和和其他公司一样：更大、更好、更快。首先我认为每个公司都有其独特的公司文化，从而能够吸引某种类型的人群。在我们公司，文化的力量非常强大，我们希望员工融入公司的文化。

其次，我们希望员工有一定的差异性，不同的人要有不同的思想，能从不同的方向达到相同的目标，任何事情都不可能只有一种解决方案。思维的多样性是我们选择员工时一个关键的指标。

除了对员工融入公司文化和思维差异性的要求外，我们还要求他们有一定的技能。我们需要那些有强烈成功欲望的智者——不仅为自己，也为团队、为公司，他也要有好奇心和创造性，能适应多变而复杂的世界。

最后，我们希望员工办事高效、富于实干精神、能够将好的主意付诸于行动。

以上就是我们在组建全球化的团队时对员工的要求。

营销黄金定率

消费者是我们的上帝。我们品牌的核心在于坚持产品的质