

不出国门就能读的**哈佛精品**课程

受益一生的 哈佛营销课

渠道的形式再变营销的本质不变
与全世界最顶尖的营销大师为伍

哈佛公开课研究会◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

不出国门就能读的**哈佛精品**课程

受益一生的 哈佛营销课

哈佛公开课研究会◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

受益一生的哈佛营销课:经典案例版/哈佛公开课研究会编著.

—北京:中国铁道出版社,2015.4

(不出国门就能读的哈佛精品课程)

ISBN 978-7-113-19894-7

I. ①受… II. ①哈… III. ①营销—通俗读物 IV. ①F713.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 015459 号

书 名:受益一生的哈佛营销课(经典案例版)

作 者:哈佛公开课研究会 编著

责任编辑:张艳霞 靳 岭 电话:010-51873005 电子信箱:wnx31@sohu.com

特约编辑:扈二军

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14.75 字数:205 千

书 号:ISBN 978-7-113-19894-7

定 价:36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。

前 言

哈佛 MBA 是世界上最热门、最有含金量、最被认可的学位之一，一直深受工商界的青睐。据美国《财富》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司中，有大约 20% 的高层管理人员是哈佛商学院的毕业生。一位学员满心欢喜地将其在哈佛商学院的经历描述为“我一生中接受过的最棒教育！出色的教员、学员和课程……一种真正改变人生的体验”。

本书正是围绕着当今哈佛最前沿的“营销创新”而展开的。为了便于广大营销管理者能够系统、全面地掌握营销管理的相关知识，我们站在营销管理者的角度，结合了哈佛商学院 MBA 经典教材和典型案例，充分借鉴哈佛商学院 MBA 的管理思想与方法，尽可能多地囊括了市场营销管理中的大小细则，并特邀业界著名的管理学者和资深的市场营销管理者共同论证编写，历经多次修改完善，为广大市场营销从业人员量身打造了这本书。

本书共分为五个部分，主要包括：营销思维、营销规划、营销要点、营销战略、营销管理。本书不但内容丰富翔实，在编排上也别具匠心，与市场同类图书相比，本书主要有以下几大特色。

1. 案例丰富

本书的最大特色就是采用丰富的哈佛 MBA 经典案例，几乎涵盖了所有实际情况中所能遇到的各类问题。因此，本书在案例的遴选上注重全面、经典，旨在让每一位市场营销管理者能够熟悉教学案例，把握其基本教学内容的发展变化。在实际管理中，能够轻松学会，活学活用，在市场营销管理过程中切实达到游刃有余的地步。

2. 针对性强

本书主要针对的是广大企业的市场营销管理者及从业人员,因此,不论从知识结构上还是从内容风格上,都是站在专业市场营销管理者的层次进行编写,可以说本书不仅可以作为营销管理者进行管理决策的重要参考,还可以作为广大营销从业人员的入门指导手册。

3. 易学易用

与传统的 MBA 类教学书籍不同,本书更具可读性。传统图书往往按照中国式管理的方法阐述西方的管理理念,将大量本土化的内容罗列其中,这就导致了读者往往翻看几页就会觉得索然无味或者不明其意。因此,本书在内容选择与编排上完全尊重 MBA 教程,并且将生僻难懂的知识点通俗化,细致而不繁杂,全面而不混乱,更具观赏性。

当然,作为市场营销决策者,建立一个规范化的市场营销管理系统并不是一朝一夕就可达成的,还需要不断地学习与积累。在这里编者衷心希望本书能够成为销售人员进行决策的重要参考,在营销过程中有所突破。

目 录

CONTENTS

第一部分 营销思维:以客户为导向,对营销再认知

第一课 营销为什么会失效 3

市场营销观念的误区 4

顾客并非是“上帝” 6

竞争并非是“你死我活” 8

市场营销环境中的误区 11

为何传统营销会失效 15

【哈佛经典案例】松下电器为消费者量身打造产品 19

第二课 市场营销的再认知是营销成功的首要步骤 23

市场营销不是产品之争,而是观念之争 24

建立以顾客为导向的营销理念 28

颠覆市场的现代营销:神奇的4P与4C 31

【哈佛经典案例】亚马逊以顾客为导向 34

第三课 思路正确才能创造销路和利润 37

有思路才会有出路 38

转换思维,扩大市场 40

放远目光,挖掘商机 42

【哈佛经典案例】通用汽车的克敌思维 44

第二部分 营销规划:没有方向就没有未来

第四课 找准优势,制定正确的营销战略 49

- 利用企业的竞争优势取胜 50
- 如何建立并维持企业的竞争优势 52
- 制定长期和短期营销目标 54
- 清楚界定你的竞争优势 56
- 【哈佛经典案例】欧米茄因地制宜的营销方案 59

第五课 深化市场细分,挖掘发展机会 63

- 市场营销必须建立在市场细分的基础上 64
- 市场细分的方法和步骤 65
- 从市场细分中寻觅商机 67
- 市场细分策略的类型 69
- 【哈佛经典案例】欧莱雅的市场细分 70

第六课 产品组合与研发,抢占市场份额 73

- 产品组合分析 74
- 以产品创新胜出 76
- 产品开发战略 78
- 【哈佛经典案例】瑞士手表集团的创新与细分 81

第七课 树立好口碑,品牌比产品更重要 85

- 让你的品牌一“名”惊人 86
- 慎重定位,凸显品牌的张力 88
- 推陈出新,让品牌站稳脚跟 91
- 品牌形象维护的作用和内容 94
- 【哈佛经典案例】联合利华公司成功的品牌命名 96

第三部分 营销要点:谁掌握了渠道,谁就掌握了市场

第八课 渠道为王,你一定要懂的常识 101

- 分销渠道的功能、类型与发展趋势 102
- 营销渠道由哪些成员组成的 104
- 设计营销渠道系统时应考虑的因素 105
- 【哈佛经典案例】沃尔玛的渠道模式 108

第九课 打造高质渠道,开辟财脉 111

- 多管齐下,多渠道营销 112
- 整合渠道,齐头并进 113
- 利用垂直营销渠道获取最大利益 115
- 【哈佛经典案例】三星手机分层系的代理体系渠道策略 118

第十课 在稳固中创新,让渠道高效运转 121

- 渠道创新,找到发展方向 122
- 确定营销渠道战略 123
- 渠道促销,让渠道高效运转 125
- 【哈佛经典案例】宝洁—沃尔玛模式 128

第十一课 管理好渠道,坚持具有可持续的竞争优势 131

- 与卖场合作要避免观念误区 132
- 渠道冲突原因及解决办法 134
- 合理处理渠道中的“冲货”行为 137
- 【哈佛经典案例】宝洁的渠道管理策略 140

第四部分 营销战略:市场领先比技术领先更重要

第十二课 营销就是战争,集中优势力量攻击竞争对手 145

营销是一场战争,提升企业的营销战斗力 146

全面认识你的竞争对手 148

侧翼进攻的优势法则 150

【哈佛经典案例】本田摩托成功打入
美国市场的诀窍 152

第十三课 整合营销传播是打造强势品牌的途径 155

新时代的营销:整合营销 156

整合营销传播,新的营销战略 157

整合营销传播的六个步骤 160

【哈佛经典案例】品牌要发展,就要不断创新 162

第十四课 宣传造势,全面撒网让营销无处不在 165

用创意激活广告效果 166

电子营销,创造商务新气象 167

网络营销,全面传递价值观 169

【哈佛经典案例】联邦快递的网络营销 171

第十五课 科学定价,给产品装上隐形的翅膀 175

产品定价的方法 176

产品定价策略 177

渗透定价策略及战略形势 179

【哈佛经典案例】雅马哈的高价优势 181

第五部分 营销管理:打造高效团队,发挥人力资源最大效力

第十六课 人才管理,人是营销命运的主宰者 185

培训:打造一流营销团队 186

激励:点燃营销人员的热情 189

培养职业化协作团队 191

【哈佛经典案例】麦当劳的人才管理 193

第十七课 绩效考核,提高效率才能事半功倍 197

绩效考核指标制定的基本流程 198

设立平衡计分卡 199

绩效评价标准制定特征 201

【哈佛经典案例】通用公司考核制度 204

第十八课 客户至上,谁关注客户谁就是赢家 207

客户细分——向成功跨越 208

“潜在”客户这样找 210

留住老客户,守好利益源 211

【哈佛经典案例】增加与顾客的结构性联系 214

第十九课 成本管控,营销利润是可以省出来的 217

成本最小化,才能创造更多的利润 218

成本控制的目标及其原则 219

成本管控的内容及方法 222

【哈佛经典案例】沃尔玛:成本管控 224

第一部分

营销思维

以客户为导向,对营销再认知

随着经济化、信息化、全球一体化时代的来临,传统营销已经不能成为广大消费者唯一的方式了。在网络如此盛行的今天,消费群体对于传统品牌、商品的依赖感和习惯性已经发生了巨大的变化,以往强调尽可能多的将产品和服务提供给顾客的理念也失去了意义。在现代,传统营销失效的问题已经成为企业发展的一大威胁,企业如何摆脱这样的困境将成为企业发展面临的难题。

第一课

营销为什么会失效

市场营销观念的误区

兰比尔·斯科特曾说过:在今天的市场经济里,市场营销已不是产品之争,而是观念之争。由此可见,企业的市场营销观念决定着企业的策划、执行,关系着整个营销行动的成败,观念落后不仅会在管理中“牵一发而动全身”,更会在结果上直接体现“一子落错,满盘皆输”。

因此,在企业经营管理中,似是而非的销售观念往往会将企业带入营销误区。那么,市场营销观念到底该怎样理解?彼得·德鲁克曾说过:营销与创新创造绩效,其他的均属“成本”。所以,营销的观念应该是新的、可以转化为价值和财富的思路。

实际上,市场营销观念既不是市场营销行为和市场营销战略体系,也不是市场营销技术和手段。所谓市场营销观念,实际上是企业开展经营活动时,企业对市场的一种思维方法,是指导企业经营活动的理念或指导思想,并由其理念来统括企业的一切经营活动。

美国的铁道行业是患“市场营销近视症”的典型例子。大约在1960年,列维教授曾在一篇题为《市场营销近视症》的论文中以美国的铁路行业作为主要例证阐述了为什么企业甚至整个行业会成长到具有强大的权力影响后走向没落。列维认为在19世纪时这个行业替代了其他形式的陆上运输业,因为它比它们更具效率和效果。然而,20世纪初,内燃机的兴起以及汽车和卡车成本高、技术还不先进、不可靠,而且并不是那么容易获得。然而,其潜在优势显而易见——如果你拥有一辆汽车或卡车,那么你就完全可以对你的运输需要做主,你可以在方便的时候逐家逐户地去旅行。亨利·福特看到了这样的市场机遇,开创了批量装配的概念,开始以持续增长的数量生产出可靠、低成本的汽车来。从那时起,铁路运输业开始走向滑坡,以至于50年代时这个曾一度辉煌的产业已呈现出最后的没

落景象了。

哪里出错了？列维认为铁路行业的主管们太专注于他们的产品，而忽视了他们所服务的运输这种消费需求。由于它们的市场营销近视和产品导向，他们没有看到市场不断变化的事实：铁路业曾经作为早期替代品而取代了当时缺乏吸引力的其他形式的陆上运输业产品，给消费者提供了一种选择，使得他们在新旧更替中提高了自身的满意程度。因此，很显然，如果又开发出一种更新、更方便的运输手段，消费者同样会转向它们，如果铁路业主管们注重他们所服务的需求——运输而不是他们的产品，他们或许可以加入新兴的汽车行业中，建立一套整合型的运输系统。换句话说，铁路业失败的原因应归结于他们缺乏市场营销的长远观念。

美国铁道所患的“市场营销近视”实际上就是因为市场营销观念的狭窄而导致的，这也是营销公司的常见误区。“市场营销近视”是指只把注意力放在产品上，而不是放在市场需求上，在市场营销管理中缺乏远见，只看到自己的产品质量好，看不到市场需求在变化，致使企业经营陷入困境。奉行产品观念的企业一般很容易患“市场营销近视”症，他们过分迷恋自己的产品，总认为自己的产品好，一定是人见人爱，完全忽视市场需求的变化。

市场营销观念是一种崭新的企业经营哲学，更是一种先进的营销文化。作为企业的领导者，更要清楚观念的营销实际上已经成为现代企业市场竞争的新形势，观念已日益成为销售管理活动的实质核心，此外还要了解，观念之树的常青来源于对动态社会的适应性变化，适者生存是市场经济永远不变的法则。

下面是几种有关市场营销观念的典型错误，管理者可以进行对照参考，结合企业自身实际情况决定是否需要修正。

1. 市场营销就是推销

营销大师菲利普·科特勒曾明确指出，“市场营销最重要的部分不是推销！推销仅仅是市场营销的冰山的顶端，推销仅仅是市场营销几个职能中的一个，而往往不是最重要的一个。因为，营销人员做好识别消费者需要的工作，发展适销对路的产品，并且做好定价、分销和实行有效的促销，

商品就会很容易地卖出去”。从这句话中不难看出市场营销观念与推销的本质区别,前者是以产品为中心,考虑通过何种方法或渠道,将产品运作出售转化为资金的过程;后者则以顾客为中心,侧重市场需求与顾客需求,考虑如何通过策划、制造、销售,最终满足顾客的需求。

2. 市场营销可以优先发展

市场营销在企业中的位置一直居高不下,销售部门自然也成为企业中的龙头老大。但是事实上,市场营销并不能单独凌驾于企业其他工作或部门之上。“巧妇难为无米之炊”,市场营销的基础是产品质量优良、价格公道、信誉高、口碑好,这些因素是需要企业内部整体努力与配合的,所以光凭市场营销,是无法拉动一个机制不全的企业前进的。

顾客并非是“上帝”

“顾客至上”是西方营销理论中的一个经营理念,在中国市场经济初期时传到了中国,“顾客至上”被我们不知是有意还是无意地理解为“顾客就是上帝”,这也昭示着买方市场时代的到来。但随着市场化的发展与深入,一般性服务已经普及,微笑待顾客、售后服务等原来算是“奢求”的服务已经变成今天企业市场准入的标准门槛后,顾客的“上帝”身份,似乎就不那么恰当了。

顾客对于企业的重要性不言而喻,是企业参与竞争的宝贵资源,决定着企业的生存发展。市场经济发展到今天,企业生产经营要以顾客为导向,从市场需求出发早已为企业管理者们所认知,保持和创造顾客忠诚也成为企业营销活动中的重要目标之一。

也正是在这样的背景下,“顾客就是上帝”“顾客永远是对的”的提法被越来越多的企业所提倡并成为他们赢得顾客的主要手段。那么,把顾客等同于上帝的观念是否真的合理呢?企业是否应该坚持顾客永远是对的呢?这种做法会给企业带来什么影响呢?

在这里我们用一个例子进行说明,假设一家大型的电器制造企业正在售卖某型号的微波炉,一天,某顾客手中拿着一台因为被水浸泡后彻底坏

掉的微波炉前来要求更换。按照规定,这种人为的破坏的情况是不可以更换的,但顾客反复说明自己是因为疏忽忘记了关掉水龙头导致,坚决要求更换。

对于这种情况,企业是否还要遵循“顾客是上帝”“顾客永远是正确的”等原则或理念呢?这显然解释不通,因为以上两句“口号”并不能在任何情况下都得以实施,所以也就失去了指导意义。假如被人为破坏掉的不是一台几千块的微波炉而是一辆豪车呢?因此,以“消费者至上”为依据的市场营销往往只注重单方面的利益,而忽视企业与客户共同利益的需求。企业要强化双方的合同意识去引导消费者,对不适宜企业发展要求的客户坚决淘汰。

山东东阿阿胶股份有限公司前身为山东东阿阿胶厂,生产经营中成药、保健品、生物药、药用辅料、医疗器械等六大产业门类的产品百余种,阿胶年产量、出口量分别占全国的75%和90%以上,远销东南亚各国及欧美市场。

东阿阿胶公司能取得今天的成绩,除了先进的营销理念、卓越的管理方法,更离不开对客户的有效管理。可以说,东阿阿胶公司在对客户地位的认知上极为成熟,也有着不同寻常的客户地位体验与理念。

在初期,东阿阿胶同很多营销型企业一样,片面地追求“客户就是上帝”,确实获得了一大批的大小客户。可是麻烦也随之而来,随着客户的增多,企业要不断地维护客户的利益,因此产生了大量的“特权客户”,这些客户所肩负的合作责任极不明显,并且不受公司的制约。结果东阿阿胶公司每一天都要解决很多因为客户权利、利益相矛盾产生的各种麻烦事,企业也因此陷入了被动的状态。

这次经历让东阿阿胶公司清楚地认识到,“顾客是上帝,同时也可能是魔鬼”,厂家与经销商、经销商与客户之间应该是以共同利益为纽带并紧紧连接在一起的共同体。1999年,企业对客户按照新标准进行了筛选,制定了冲货防范措施、新开户标准,规定了现款交易数额及批次,并把客户回款的时间及数额与客户的利益紧密相连,客户数量顿时缩减了2/3。

但是东阿阿胶公司并没有因这次“大瘦身”而失去市场份额,反倒觉得