

CVA

顾客增加值

VALUE ABOVE COST

用营销驱动卓越财务绩效

唐纳德·E·塞克斯顿 (Donald E. Sexton) 著

谢文杰 译

 中国人民大学出版社

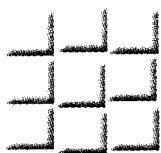


CVA 顾客增加值

用营销驱动卓越财务绩效

Value above Cost

Driving Superior Financial Performance with CVA



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

CVA 顾客增加值：用营销驱动卓越财务绩效/塞克斯顿著；谢文杰译
北京：中国人民大学出版社，2010
(沃顿商学院图书)
ISBN 978-7-300-12707-1

I. ①C…
II. ①塞…②谢…
III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179552 号

沃顿商学院图书
CVA 顾客增加值：用营销驱动卓越财务绩效
唐纳德·E·塞克斯顿 著
谢文杰 译
Guke Zengjia Zhi

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	165 mm×240 mm 16 开本	版 次	2010 年 10 月第 1 版
印 张	19.5 插页 1	印 次	2010 年 10 月第 1 次印刷
字 数	275 000	定 价	39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

P 译者序 PREFACE

细细算来，自 2009 年 7 月份接手原稿之后，对《CVA 顾客增加值》这本书的翻译，断断续续持续了半年的时间。这半年我与书的互动，与其说是翻译，倒不如说是探索、学习和挑战——一方面，唐纳德·塞克斯顿教授在作品中展现的观点以其系统性和创新性让我倍感惊异、欢喜，如沐春风；另一方面，这本书的重大意义使我不敢在翻译中有丝毫的怠慢和侥幸，我深感如临深渊、如履薄冰。以我作为译者对本书的了解，我认为本书一定能够在中国营销的学术界和实践中产生重大的影响。影响之余，我亦有荣焉。

营销责任制是营销学者和实践者长久以来都渴望精确回答却又不得不尴尬面对的一个问题。基于 30 多年在营销学理论和实践中的浸淫，塞克斯顿教授尝试从感知价值切入，通过创新性地引入顾客增加值这一概念，系统地回答了这个问题。

不仅如此，塞克斯顿教授还从感知价值的角度重新定义和剖析了市场营销——这无疑给营销学带来了一股新风和一场创造性的“破坏”和“颠覆”。顾客增加值的概念，将最细微的心理感知和最宏观的市场经济联系到了一起，纵横捭阖、收放自如，是一个非常有理论和应用前景的概念。同时，本书还很好地将定性的推理和定量的分析，连同特定的案例，有效整合在一起，切中肯綮地表达了作者的思想，在写作上亦不失为一本营销学的佳作。

因此，本书将来在营销学界一定会大放异彩——这里有太多值得我们学

习和思考的东西了。请允许我再一次表达对作者的敬意。

此外，限于译者的水平，本书的译文中难免有错误或不当之处，希望学者和读者们不吝赐教。

谢文杰

2010 年 5 月

F 前言

FOREWORD

顾客增加值是企业界需要了解、掌握并付诸实践的最关键概念。增加的价值越多，企业提升盈利能力的空间就越大，从而能够增加股东价值——这正是 CEO 的首要目标。

作为企业界人士，我们主要的责任是增进股东价值，这是通过出售足够数量顾客偏好且具盈利性的产品实现的。对营销人员来说，其中最关键的一个词就是“偏好”。顾客偏好可能是真实的或被感知的，但它仍是一种偏好。

营销人员的工作，就是通过独特的和差异化的沟通，创造这种偏好。营销人员不仅必须创造偏好，而且必须使这种偏好不断增加，以确保产品或服务能够长期为企业带来正的现金流。偏好等于感知价值。营销人员能够引起的偏好越大，传递给顾客的感知价值就越大——这提升了现金流水平，并增加了股东价值。

唐纳德·塞克斯顿教授当然可以比我更好地解释这些企业动力——事实上，确实如此——这体现在这本论述充分的企业营销和经济学著作中。塞克斯顿教授的杰出之处在于，他提供了这种企业模式有效运作的基础内容。通过关注这些核心基础，营销人员增加了传递并实现 CEO 终极目标的机会，这个目标就是提升股东价值。

许多成功的营销人员注意到这些基础内容，并最终获得成功。我们先来看几个最近的例子：

- 苹果的 iPod 棒极了——不是说它的技术，而是说它的市场营销。苹果公司并没有发明 MP3 播放机、flash 技术和音乐录音设备，但是它出色的方面

在于，它推广了便携式订制音乐的感知优点。苹果的技术——而不是它的领先地位——很好复制。消费者感知到苹果是个人订制音乐管理设备的首选产品。当它反映了潜在的市场偏好时，顾客增加值就达到了最高。

- 保洁帮宝适品牌改变了父母对尿片的选择。通过改变与消费者的谈话，帮宝适创造出源源不断的权益和顾客价值。当父母关注如何保持宝宝干爽时，帮宝适走得更远，扩大到全套宝宝护理内容上。通过这样做，帮宝适得到了父母的广泛好评，而这迅速转化为对帮宝适品牌的信任和偏好。这意味着取得市场领先地位和增加利润。帮宝适真的就比其他产品好吗？可能不是，但在父母心里它当然是。

这些故事听起来熟悉吗？应该熟悉，因为这就是创建成功品牌的精髓。对于营销人员来说，没有比保护（若非创建）品牌价值更大的责任了。强大品牌的创建能够创造顾客忠诚度和长期需求，这在浩瀚如海的同类产品市场上，给营销人员带来很大的溢价空间。营销人员能够创造多少溢价？很简单，就是消费者对产品和服务的感知价值。感知价值越大，通过价格获得利润的机会就越大，而这就会增加正的现金流和品牌盈利性。

塞克斯顿教授的这本书深入浅出地论述了作为成功品牌管理风向标的市场战略和理论。当你逐渐具备这一卓越的品牌管理视角，你会发现，在营销人员推广产品的过程中，有许多陷阱会削弱他们的产品推广能力。一个好的营销人员一定会按照核心品牌管理实践行事，而有时候这些核心管理实践甚至是为那些最机智的营销人员所不知的。例如：

- **有力的营销责任制实践。**计量标准的缺乏会使所有好的品牌创建管理发生偏离。事实上，正如谚语所说：“无法计量的东西，你也无法管理。”营销人员必须不断在工作中将市场营销、财务和充分的分析联系起来，创造目标市场衡量标准，从而产生迅速的、有说服力的品牌管理计划影响反馈。

- **有效的市场沟通整合。**由于营销人员有着广泛的媒介形式可供选择，以追踪顾客和消费者的目标，他们需要有一个好的立足点，选择最有效的媒介，并决定在不同的市场营销方法上投入多少财务资源。

- **突出的市场和媒体人才。**全盘商业思考者能够把巨大的创造力与动力十足的领导力潜能和卓越的商业领悟力结合起来，市场营销领域由于未能在

营销渠道上保留足够的这类人才而饱受诟病。对这类人才的需求十分关键，不仅对品牌管理，而且就广告和媒体机构的支撑资源而言，也是如此。

做营销当然不容易。不过塞克斯顿教授就营销人员每天如何面对重大挑战给予指导，使这一问题变得简单多了。好了，这些是我的收获，现在是你采取行动，从塞克斯顿教授的书中获取自己的观点的时候了。享受美好的阅读吧。你可能再也不会遇到这么好的机会了。

非常感谢塞克斯顿教授——再多的语言也表达不了我的谢意。

鲍勃·里奥迪斯 (Bob Liodice)

美国国家广告商协会总裁兼 CEO

C 目录
ONTENTS

第一章 营销和财务绩效/1

确定营销责任制/5

业务的价值/8

顾客价值和成本/9

感知价值/10

市场营销的新定义/11

CVA/12

成本导向/13

价值导向/16

CVA 导向/17

战略主题/20

设计与沟通/23

CVA 与经济发展/27

结论/29

第二章 CVA 如何影响财务绩效/34

CVA 财务绩效:经理人的概括/35

感知价值与价格/37

需求曲线/40

感知价值和收入/42

贡献/43

收入与贡献：一个例子/44

移动需求曲线/46

塞克斯顿定律/48

塞克斯顿贡献定律的应用/51

贡献与利润、现金流、股东价值以及股票价格/55

CVA 和顾客终生价值/56

结论/60

附录：公式的推导/61

第三章 跨越时间的 CVA/63

不同水平上的销量生命周期/64

竞争性生命周期/66

销量生命周期/67

利润生命周期/68

单位成本生命周期/68

感知价值生命周期/69

CVA 生命周期/71

跨越时间的财务绩效/75

品牌资产/77

对品牌资产进行估值/80

评估品牌资产/81

结论/84

第四章 感知价值/87

期望的、实际的和感知的价值/88

市场营销比率/89

感知价值的决定因素/91

品牌与感知价值/93

感知价值的发展/96
购买行为的阶段/96
管理感知价值/101
评估感知价值/107
预测需求曲线/114
结论/117

第五章 成本/122

保管格式的损益表/123
成本的分类/124
贡献格式的损益表/127
为 CVA 确认成本/129
变动利润率的应用/131
为贡献画图/132
固定成本/133
收支平衡的销售水平/133
直接固定成本与间接固定成本/138
倒闭的销售水平/139
评估贡献/141
结论/142

第六章 管理 CVA/144

营销战略 vs 营销战术/145
营销战略的组成/148
识别可能的目标市场/150
评估产品或服务的可能定位/152
确定设计/158
选择目标细分市场/161
发展沟通/163

管理品牌/165

结论/168

第七章 跨越时间管理 CVA/170

在竞争性生命周期中管理 CVA/171

竞争性生命周期不同阶段的财务目标/174

在竞争性生命周期的不同阶段管理 CVA/177

导入期/181

快速增长期/184

竞争动荡期/187

成熟期/189

衰退期/190

跨越时间优化财务绩效/192

结论/196

第八章 运用 CVA 进行战略决策/199

瞄准目标市场/201

CVA 与市场细分/203

运用 CVA 来瞄准细分市场/207

定位/210

运用 CVA 来进行定位/213

运用 CVA 来评估不同的定位/213

CVA 与灰色市场/218

品牌创建活动/219

运用 CVA 来创建品牌/220

CVA 与品牌架构/222

CVA 与品牌延伸/226

CVA 与联合品牌/227

结论/230

第九章 运用 CVA 进行营销项目决策/233

沟通/235

CVA 与沟通/240

运用 CVA 来确定沟通支出/242

定价/244

CVA 与定价/246

运用 CVA 来确定价格/247

在多个市场中定价/249

CVA 与分销/252

结论/255

第十章 建立营销责任制计分卡/257

一般的做法/258

特定的营销 ROI 指标的运用/262

探求营销责任制的计分卡/265

结论/272

第十一章 为管理 CVA 而进行组织/273

个人与组织如何行动/275

任务明确性/277

营销活动/279

回报/279

能力/281

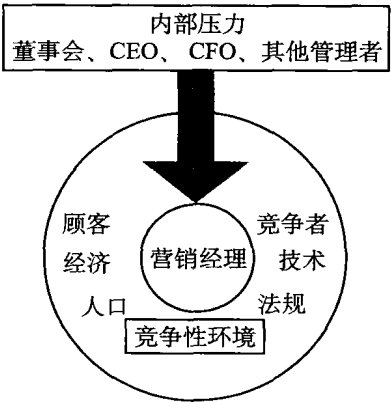
环境/286

结果/287

结论/288



今天的环境是竞争性的，它对每一个管理者都施加了巨大的压力，要求他们更加有效地开展工作（如图表 1.1 所示）。从首席执行官、首席市场官、首席财务官到助理品牌经理，各级管理者都切身感受到这种压力。^[1]



图表 1.1 营销的压力

营销经理不仅感受到来自竞争性环境的外部压力，还感受到来自与其共事的其他管理者的内部压力。这些共事的管理者在组织内提出各种合理的问题，比如：

- 我们的营销工作取得了什么回报？
- 如果削减营销预算，我们的销售量和利润会是多少？
- 我们为什么要加大营销力度？

美国国家广告商协会（Association of National Advertisers, ANA）对营销经理做了一次调查，发现只有相对少数的营销经理对自己评估营销回报的能力感到满意，同样，只有相对少数的营销经理认为自己能够预测营销预算削减 10%所产生的影响（如图表 1.2 所示）。^[2]

图表 1.2 营销经理对自身评估营销能力的看法

你怎样评价自己决定营销 ROI 的能力?	
非常满意或满意	
2005 年 (ANA)	13%
2006 年 (ANA)	23%
2007 年 (ANA)	11%
2008 年 (ANA)	13%
“我能够预测营销预算削减 10%所产生的影响。”	
2005 年 (ANA)	16%
2006 年 (ANA)	28%
2007 年 (ANA)	18%
2008 年 (ANA)	10%

这样一来,《财务经理期刊》(*Financial Executive Magazine*)调查发现,财务经理中大约有 60%的人对营销预测持怀疑态度,这也就不足为奇了(如图表 1.3 所示)。[3]事实上,尽管营销经理们对自身预测能力的看法很让人气馁,但该调查发现,仍然有大约 35%的财务经理愿意相信这些数字!

图表 1.3 财务经理对营销部门评估营销回报能力的看法

	不
财务指导常常包括市场预测,你认为这些预测经得起审计吗?	60%
你认为营销部门对财务控制有充分的理解吗?	63.1%

资料来源: *Financial Executive Magazine and Marketing Management Analytics*, 2008.



只有少数经理对自己评估营销回报的能力感到满意。

这些结果是一致的——不仅不同的组织 [包括 ANA、美国经济咨商局 (Conference Board)*、美国生产力与质量中心 (American Productivity and Quality Center)、CMO 理事会以及数量众多的咨询公司] 所作的研究结果是一致的,而且在不同的时间结果依然一致。事实上,在所有这些研究中,管理者对自己评估营销投资回报率 (return on investment, ROI) 的能力感到非常满意或满意的,基本只占 10%~20%,而且这个比例没有上升的趋势。同

* 美国经济咨商局是成立于 1916 年的一个非营利组织,发布有关管理和市场研究方面的报告和指数,其中最著名的是定期发布的消费者信心指数和领先经济指标指数。——译者注

时，在 2008 年末的一次调查中，80%的高级营销经理认为，董事会成员和各位首席主管越来越多地要求证明营销活动和品牌经营活动的有效性。^[4]

当今竞争激烈的环境使我们难以确定营销责任制（marketing accountability）。营销回报被很多强有力的市场力量所左右，比如见多识广的顾客、富有攻击性的竞争者、不断变化的宏观趋势以及技术变革——包括产生新的行业领袖的演进性变革和产生新行业的革命性变革。

本书为营销经理以及包括财务经理在内的其他经理提供了工具，以回答一个问题——营销活动对组织的财务绩效有什么影响？本书的核心是顾客增加值（Customer Value Added, CVA®）的概念。CVA®* 是组织提供给顾客的价值与为提供这种价值所发生的成本之间的差额——成本以上的价值（Value Above Cost）（如图表 1.4 所示）。

CVA=单位感知价值-单位变动成本

- 每个单位被顾客感知到的总的净价值
- 与贡献、利润和现金流相关联
- 生产者、经销商与顾客共享的净价值

图表 1.4 顾客增加值

CVA 是一个组织为社会创造的净价值。CVA 越高，这个组织在经济上就越成功；反之，CVA 越低，这个组织就越不成功。这很简单。

 CVA 是一个组织为社会创造的净价值。

本章解释了如何运用 CVA 来改善营销决策。

Unum: 市场营销与股东价值

当你翻看《财富》500 强列表，阅读到中间的时候，就会发现一个叫做

* 英文原书如此表示，本书下文统一表示为 CVA。——译者注