

成功创业的 14堂营销课

Marketing That Works

伦纳德·M·洛迪士 (Leonard M. Lodish) 等著
张秀琴 徐明 译



 中国人民大学出版社



成功创业的 14堂营销课

Marketing
That Works



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成功创业的 14 堂营销课/洛迪士等著; 张秀琴, 徐明译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011

ISBN 978-7-300-13256-3

I. ①成… II. ①洛…②张…③徐… III. ①企业管理-市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 008031 号

成功创业的 14 堂营销课

伦纳德·M·洛迪士 等著

张秀琴 徐明 译

Chenggong Chuangye de 14Tang Yingxiaoke

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 北京中印联印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 张 17 插页 1

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

字 数 260 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

创业是一项极具风险的活动。在 2011 全球创业周峰会上，创新工场董事长李开复毫不讳言：“梦想一毕业就成为下一个马化腾？不现实！”但正如历史向我们展示的：青年人涌动的激情推动着社会的进步。创业热情和企业家精神是一颗颗珍贵的种子，把它们埋在鼓励创新的社会土壤中，天使投资人和 VC 用风险资金之水去浇灌它们，市场先生动手去芜取菁，我们可以期待这些种子中成长出下一个百度、腾讯或者微软、谷歌。营销在创业过程中扮演着重要角色，如果把营销的含义扩展到创意的产生、筛选以及品牌的塑造，那它就不仅是创业中的一个环节，而贯穿于创业企业的生命始终。沃顿商学院资深教授洛迪士先生以及他的两位经验丰富的企业家朋友，为创业者们准备了 14 堂营销课，帮助创业者们提升成功可能性。这 14 堂营销课从营销战略的制定到创意的开发和筛选，从获取最大利润的定价到保持持续竞争优势的分销，从先声夺人的新产品发布到有效的广告公关，从恰到好处的营销资源配置到一二级市场融资……涵盖了创业企业营销的方方面面，每一课的讲解中还辅以若干真实案例。正如李开复所说，如果丝毫没有经验、凭着拍脑袋想出来的点子认为自己可以改变世界，那么失败的概率会是 99.99%。但经过创业方面的学习，掌握一些简单易行的创业营销方法，一定可以增加成功几率。希望这 14 堂精心准备的营销课能给在创业道路上摸索的朋友提供帮助。

曹沁颖

2011. 4. 18

致 谢

Leonard M. Lodish 在沃顿商学院所授的 MBA 创业营销课程，为本书提供了最初资料来源。十分感谢 Howard L. Morgan 和 Shellye Archambeau 的倾情帮助和有益指导；此外，也要感谢所有为本书的完稿以及课程的顺利开设作出贡献和帮助的人们。Amy Kallianpur 负责列出所有问卷调查及其结果，还提供了一些特许权方面的内容。维多利亚的秘密（Victoria's Secret）公司营销主管，Lodish 的学生 Jill Beraud，为采访该公司的成功营销战略提供了热情帮助。Yosi Heber 为我们的网络搜索广告部分的探讨提供了十分有趣的概念结构。Lisa Cain 为本书设计并创建了网络配置软件。

沃顿商学院过去十年来的历届 MBA 学员，为我们提供了巨大的激励资源。无论是他们在课堂上的发言，还是他们为本书所作出的贡献，都因其所具有的实践经验，为我们提供了宝贵的共享资源。这些创业者包括：Synogy 有限公司的 Mark Stiffler、Nixon Peabody 的特许权法律专家 Craig Tractenberg、David Bridal 等投资公司的 Gary Erlbaum、Trakus 公司和 the Know Fat Lifestyle Grill 公司的 Eric Spitz、Tandem's East 公司的 Mel Kornbluh、Rita's Water Ice 公司的 Bob Tumulo、SEI 联合公司等企业的 Steve Katz、Country Junction 公司的 Jim Everett、Idealab! 公司的 Bill Gross、在多家投资公司任职的 Alan Markowitz、Interep 公司的 Ralph Guild、Allherb 网络公司的 Ken Hakuda、Frito Lay 公司的 Dwight Risky、在多家投资公司任职的 Barry Feinberg、IndyMac 银行的 Chuck Holroyd 和 Mike Perry、Franklin 电子出版公司的 Barry Lipsky 和 Mort David、Internet Brands 公司

的 Bob Brisco、Energy Innovations 公司的 Andrew Beebe、Renaissance Technologies 技术公司的 Jim Simons、J&J 快餐公司的 Gerry Shreiber、1-1800-DIAPERS 公司的 Marc Lore、Coremetrics 等投资公司的 Brett Hurt、ClearAlign 公司的 Angelique Irvin、Compete 有限公司的 Don Mclagan、Aerial-Media Services 公司的 Max Lodish、Papa Jakes Subs 公司的 Jake Lodish、Buy Safe 公司的 Steve Woda、Half.com 和 First Round Capital 公司的 Josh Kopelman。演员 Tovah Feldshuh 给 Lodish 展示了卓越的销售是如何开展并导致投资成功的。

沃顿商学院的全球咨询课程，业已成为给进入美国市场的海外公司提供丰富的创业资源和实践战略的重要项目。多年来，本书作者从该项目的参与者 Therese Flaherty、Guri Meltzer、Shlomo Kalish、Ron Waldman 和 David Ben Ami 那里获益良多，同样也要感谢该课程的其他 MBA 学员和他们于伊朗、智利、墨西哥、印度、中国、秘鲁和哥伦比亚等国所在的各个公司；他们为本书提供了宝贵的洞见。

沃顿等科研机构的众多同行以及管理学界的诸多学者，都为本书贡献了他们的观点、方法和范式。特别要感谢 John Little、Pete Fader、Magid Abraham、Gerry Eskin、Abba Kreiger、Jerry Wind、David Reibstein、Russ Palmer、Terry Overton、Erin Anderson、CB Bhattacharya、David Aaker、Robert Nason 和 Irwin Gross，他们多年来一直提供宝贵的帮助。沃顿的“高效销售人员培养”项目的合作主持人 Erin Anderson 多年来也一直为我们提供宝贵的意见和建议，他同时也为本书所配置的软件提供市场。与 Information Resources 有限公司三十年的共事经历，让 Lodish 熟悉并掌握了消费者对广告以及其他综合营销策略的反应。与 Idealab! 和 First Round Capital 等一百多家公司的共事经历，让 Howard L. Morgan 熟悉掌握了各种类型的营销方法——无论是针对个人的还是针对机构的。

我们还想感谢 Charlene Niles 和《公司》(Inc.) 杂志的员工 Ian Mac Millan、Greg Higgins、Mark Dane Fraga，以及沃顿创业中心和沃顿小型商业中心的工作人员，因为他们促成了我们的调查，并帮助我们完成了任务。

此外，Shellye Archambeau 也要感谢自己在 IBM 的 Abby Kohnstamm 工作团队、在 NorthPoint 的 Liz Fetter 工作团队、在 Loudcloud 的 Ben

Horowitz 工作团队以及整个 MetricStream 工作团队，在这些团队工作的经历，为她带来了宝贵的经验。她多年指导营销工作的经历，使她形成了自己的营销和销售方法。在此特别感谢 Bill Campbell、Tim McChristian、Vinod Khosla、Mark Leslie、Robin Sternbergh 和 Ken Thornton。

本书使命

从长远来看，真正成功的商业一定能为其投资人带来高于市场平均水平的利润回报。原因就在于，这些商人能使自己成功地摆脱竞争的压力。如果公司无力战胜竞争对手，那就注定只能分享市场平均利润，因为持续的竞争会影响其边际利润和收入来源。在本书中，我们将告诉你，创业营销有助于规模不等的各类公司从众多同类公司中脱颖而出，摆脱竞争压力。我们为你提供的创业营销技术、概念、方法和范式，可以帮助你赚更多的钱，而且是在可持续的基础上赚特别多的钱！你不仅能够因此而正确定位自己的生产/服务提供模式、明确企业发展方向、凸显自己的影响力和潜在的持续竞争优势，还可以利用有效的营销方法成功地击败竞争对手。

对于成熟公司新的风险投资或者新的创业项目来说，决定其成败的关键与其说是技术，毋宁说是营销。至于如何应对和处理相关问题，本书不会为你提供一些详细的指南，也不会介绍一些正统的学术研究成果。本书的主旨在于：帮助今天的营销者学会如何最为充分地利用自己的时间、金钱和精力，以更为优化的方式推动企业成长，使企业具有持续的、与众不同的竞争优势。

这是一本十分实用的指南书。我们不打算在这里为营销、企业家精神或大型公司的创新精神提供完整的大纲，而是致力于提供“有效的”营销概念、方式、策略和战略——所谓“有效”，就是在交往日益密切的“地球村”

时代，能给风险投资带来增值。我们的研究思路，不仅拥有雄厚的学术研究功底和几十家公司实践经验的支撑，而且也是建立在对成长最快的 500 强公司的实际调查基础之上的（感谢《公司》杂志与本书作者在调查活动中的通力合作）。所有这一切，为大家带来了在各种各样的商业环境下最为有效的营销方案和营销渠道。

或许你因手头资金和人力资源有限而需要尽快看到成果——你根本就没有时间和精力进行全面的分析和研究。尽管有些规模较大的老牌公司有实力等待自己的营销和销售战略发挥长期效应，但我们这本书却是为那些亟待短期内获取效益的公司所准备的。无论如何，对于今天许多管理者和所有刚起步的公司来说，没有短期的现金流，长期效益就无从谈起。即便你正努力把公司做大做强，勤俭持家也能带来最佳结果。不管公司规模大小，你的商业活动都是为了以最少的资源投入获取最大的利润回报。本书之所以能帮助你战胜竞争对手，其原因之一就在于：当你的竞争对手还在考虑那些过时的、生产效率低下的营销方式时，你却已经开始从自己的营销预算中收获更高的生产效率，推出更多具有可持续竞争优势的产品。

出色的作者和学术资源

本书既是营销领域最佳的学术著作，又是解决营销问题最有效的实践指南——它实现了学术研究与实践指南二者之间的良性互动。本书起初是宾夕法尼亚大学沃顿商学院伦纳德·洛迪士所开设的创业营销课程的衍生产品——在该课程中，MBA 学员被分成不同的小组，每个小组都要为创业型企业设计营销方案。首先由课程导师发表相关指导性意见，告诉学员如何用营销来帮助这些企业，然后将成功的创业者请到课堂来，把他们的所思所想和解决方案告诉学员。该课程开设九年来，已有来自各行各业的 30 多位创业者来到课堂，与学员共享其成败得失。几乎在每一学期，霍华德·摩根的经验展示都受到欢迎，他拥有长达 25 年之久、在 30 多个高科技风险投资企业担任顾问、董事、高管的丰富经验。谢莱·阿尔尚博则是最先来到课堂与大家分享营销经验的创业者之一；该课程最初在沃顿商学院旧金山校区开设

时，她就已参与课堂活动。她非常成功地揭示了如何在规模不等的各类企业中（从 IBM 到 MetricStream 公司——目前她本人正担任后一家公司的 CEO）运用基本的创业营销概念、方法和范式。洛迪士则拥有 30 多年创业营销经验和精湛的相关战略思维能力。IRI 公司就是洛迪士早期创业投资的成果之一。身为 IRI 公司的董事和顾问，洛迪士与众多知名大公司合作，提升它们的市场营销能力——包括宝洁公司、百事公司和金宝汤公司（Campbell）等。

从学术资源上来看，本书来源于沃顿商学院创业营销班所收获的第一本书《创业营销：沃顿 MBA 创业课程》（*Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*），其作者是伦纳德·洛迪士、霍华德·摩根和埃米·卡利安普尔。本书不仅对原书中的许多概念、方法和范式都进行了更新，而且还扩展了其应用范围——各种规模的公司，只要想通过成功的创业营销来获得更多收益，就可以从本书中获益。

营销的重要性

由于所定义范围的不断扩大，营销已成为许多公司脱颖而出的最重要的方法。你会在本书中发现，营销最大的作用就在于，它决定了你的产品提供方式是否能被目标市场所感知。捷蓝航空公司（Jet Blue）、美国西南航空公司和全美航空公司的区别在哪儿？尽管它们都是要把旅客从一个地方运到另一个地方，但他们的目标客户却截然不同。宜家、Lebitz 和伊森艾伦（Ethan Allen）都是销售家具的公司，但宜家的定位是提供大众买得起的家具；Lebitz 则提供更多样化的选择，满足了多种生活方式对于家具的需求；而伊森·艾伦家具公司则把自己定位在高端产品市场。力图吸引低端客户来伊森·艾伦买家具，就是目标错误的营销方案，因为这些客户根本不会去那里选购产品。而对于宜家来说，吸引在校大学生和首次置业者则是正确的目标定位，该家具公司也因此业绩斐然。

对于绝大多数创业型企业来说，营销是成功的关键。在新近的调查中，投资项目超过 200 个的 14 个风险投资家对影响创业型企业成功的因素进行

了评分，其中，营销的重要性得分达到了 6.7（总指数是 7.0），比其他因素得分都要高。根据深度访谈，风险投资者认为，投资前的营销分析，至少可以降低 60% 的失败率。太多的风投过于关注技术优势或产品的创新性，事实上，“建了一个地方，然后人们就会来了”的梦想并没有成真。对于新产品，客户还需要一个熟悉的过程。起初投资手持设备管理器（如 Franklin's Rex）项目的失败，就是因为该产品缺乏充分的市场认知度。

1997 年美国成长最快的 500 强公司的 CEO 应邀回答其最显著的优势和劣势之所在。他们的回答如表 1 所示。该表说明，销售及营销战略是其最大的竞争优势所在。

表 1 1997 年 500 家成长最快公司的最显著的优势和劣势

认可如下条款的 CEO 人数	优势 (人)	劣势 (人)
销售及营销战略	145	19
人员管理	112	89
财务战略	53	75
信息技术	28	19
产品创新	12	2
其他	59	35

创业营销是所有经理人都需要的工具，它可以使其产品和服务在目标细分市场更具有竞争价值。营销战略和策略则有助于开发出市场所需要的产品和服务，帮助企业将合适的产品和服务提供给合适的目标客户，确保客户所获得的是具有增值潜力的产品和服务并愿意为附加值买单。

创业营销还可以促使相关资源尽可能地支持营销，把每一笔营销资金都用在刀刃上，最大限度地实现盈利。我们将告诉大家如何平衡日益增加的终身收益与日益增加的终身成本之间的关系，从而更有效地开展销售、广告、促销和公关等营销活动。我们还会告诉大家，在营销过程中，适当的试验是对许多营销活动中的终身收益及终身成本关系进行评估的一个十分有效的方法。许多董事觉得自己不得不“一劳永逸”地决断最佳营销方案，可市场的反应却往往难以预测。多数情况下，最好是能够尝试用两三种不同的营销方案将产品或服务推向市场，并检测每一种方案的影响，从而确定最佳方案。

只有一种营销方案是不够的

营销很重要，但其重要性并非仅限于传统意义上的辅助开发、生产和销售客户所需要的产品与服务等方面。在本书第1课中，我们会告诉大家，**定位与细分**是决定创业型企业成败的真正核心所在，也为持续的竞争优势奠定了基础。

定位指的是如何为目标市场提供特别的产品和服务。它要回答的是这个问题：“目标市场为什么要买我的而不是竞争对手的产品和服务？”类似的问题还有：“与竞争对手相比，我所提供的产品和服务应该有怎样的优势价值？”定位一开始就与特定公司所拥有或能够拥有的核心竞争力相关。

细分回答的则是：“我的目标市场在哪儿？”营销方案，包括合理定价、分销渠道、公关、广告、促销和零售，都直接源自定位和目标决策。

不过，只有一种营销方案是不够的。虽然基本方案所关注的是那些付钱购买公司产品及服务进而认可本公司的人，但其他定位与营销方面的挑战同样也很重要。这些挑战关注的焦点是其他利益相关者，他们至少与终端客户一样重要：

- **风险投资者**和潜在的风险投资者
- 公司和终端客户之间的**市场中介**
- **雇员**和潜在雇员
- **战略伙伴**
- **用户**——可能会影响消费者的免费用户（如广告观众）

所有这些利益相关者都与产品的定位与细分相关，但也与其他一些至少对他们来说十分重要的事情相关，如**股东权益**和**公司形象**问题。成功的**成本效益**营销工作，是一项艰巨的任务。这项工作的承担者（营销者）需要管理好自己的产品供应、公司形象和股东权益问题在所有不同利益相关者那里的认可程度。定位挑战可能更麻烦，因为不同的利益相关者通常会在产品供应、公司形象以及股东权益等问题上有不同的价值偏好。表2总结了这一多维度的定位和多样性的方案。本书的每一章都会为下表提供相关的数据，以

比较分析不同的利益相关者及其各自所偏好的产品/服务、股东权益/份额和
公司形象。

表 2 必须多样化的营销方案

	产品/服务	股东权益/份额	公司形象
消费者			
用户			
投资者			
供应链/渠道合作伙伴			
雇员			

正如皮博迪 (Bo Peabody) 在其《幸运或聪明》(*Lucky or Smart*) 中所指出的那样, 创业者总是在出售自己的股票。几乎所有企业的早期阶段都没有收益, 而且还要还贷或支付股东权益。针对投资人的营销方案必须有别于针对消费者的营销方案, 因为对于前者来说, 产品就是他们所购买的份额, 所以, 针对投资人的营销方案的任务就在于: 如何让产品具有更大的价值? 招聘也需要营销方案, 因为这可让最优秀、最聪明的人和你一起创业; 微软和谷歌等公司就是让员工像相信公司股价那样相信公司的使命、人才和形象。在某些产品领域, 客户 (产品和服务的实际购买者) 与用户 (产品和服务的使用者) 不太一样。在多数传媒公司 (无论是新的有线电视频道、互联网站点, 还是印刷出版公司), 还有客户 (广告商) 的问题, 尽管这些客户只能是从大量用户中产生。针对客户的营销方案应当迥异于针对用户的营销方案。

互联网对营销规划的影响

互联网的兴起, 是我们这个时代最具爆发力的成长现象。在过去的十年里, 与互联网有关的股票交易账户从零猛增到 2 000 万以上。专业化零售业的成功——如以销售图书和唱片为主的亚马逊公司, 现在已把零售产品扩展到几乎所有领域; eBay 公司开创了全球拍卖市场; 还有谷歌和雅虎公司在定向的广告销售方面的成功——都说明直接的一对一的客户营销 (建立在每周 7 天, 每天 24 小时基础之上) 是成功的。因此, 网络既是新的商业机会,

又是一种更大批量、更有针对性地销售传统产品的营销方式。

现在要想在 3 000 万个域名中脱颖而出，让别人一眼就能认出你，就需要卓越的营销努力或创造性的融资途径。网络很重要，不仅因为它可以把公司与客户联系起来，还因为它可以把公司与其供应商、投资人以及所有的潜在利益相关者链接在一起。每一个链接都是一次营销、推广和打造品牌的机会。忽视网络的创业者和营销者是十分危险的。本书将告诉大家如何在不同区域进行网络融资。

未来十年的挑战

未来十年，所有公司都会面临诸多重要挑战。全球化、公司合并、生态问题、日益严重的私有化和数据所有权问题，以及新的政府规制，都必须在设计营销方案时加以考量。

跨国营销带来了曾经只有大公司才能有效应对的挑战。由于网络可以及时把产品和服务信息输送到世界的各个角落，这就要求公司必须时刻准备好为全球客户服务。此外，还必须为长远的竞争作好准备，因为在网络上，只要你的产品和服务能及时、可靠地送达，就没有人在意你在隔壁还是在地球的另一边。澳大利亚的一位出版业高管说他一般会通过亚马逊公司订购图书，因为这些图书一般会在 48 小时之内到达澳大利亚，这要比在澳大利亚本地书店购买相同的图书提前几天送达。

持续的合并和收购、不断增加的战略联盟，改变了许多行业的竞争结构。这给一些创业活动带来了机会，也给其他一些创业活动带来了问题。为获取其大量的客户基础，许多新兴的互联网创业型企业已被收购（收购金额通常非常可观）。Hotmail 公司起初只是一个免费电子邮件服务提供者，却被微软公司以两亿多美元收购，因为这可以为后者带来超过 800 万的会员用户。他们的急剧扩张带来了超过 8 000 万的 Hotmail 注册用户。同样，雅虎公司收购了 Overture，eBay 公司收购了 Half.com 公司，从而获取了相关技术和大量用户。收购也是获取或提升骨干专家、客户偏好以及赢取目标市场信任的一个很好的方法。EMC 是一家知名的数据存储公司。但你知道它在

软件行业排名前 10 吗？为获取信息管理方案，它们收购了 Documentum 公司、Legato Systems 公司和 Astrum 软件等公司。

未来十年，创业者所要面临的核心问题，还包括人口构成、价值观和人们的预期等问题。在发展中国家，在二战后生育高峰期出生的人将在 21 世纪初期开始退休；与此同时，发展中国家的人口也开始追求高科技和奉行消费主义。中国、印度等国家提供了发展机遇，但也要与政府更紧密地合作，以及更好地理解与多数美国企业迥异的文化。这些新兴国家的国民积极地参与互联网活动，这又使得许多国外公司可以更为经济地（与传统媒介相比）从事营销活动。创业者在充分利用这些新机遇方面要充当排头兵。

影响可持续竞争优势的营销活动的关键，就在于理解“我卖什么？卖给谁？他们为什么买？”等问题。第 1 课就是要回答这个问题。

- 1 第 1 课 定好营销战略才能赚大钱
- 21 第 2 课 催生、筛选和开发创意
- 41 第 3 课 定价：避免常见误区
- 64 第 4 课 分销渠道策略：坚持具有可持续的竞争优势
- 99 第 5 课 产品发布：使产品和服务的终身收益最大化
- 111 第 6 课 有效的广告：要模糊正确不要精确错误
- 137 第 7 课 如何运用公关创造最大价值？
- 148 第 8 课 通过销售管理实现增值
- 174 第 9 课 营销推动销售
- 191 第 10 课 促销和病毒性营销：使可持续盈利能力最大化
- 204 第 11 课 营销资源配置
- 221 第 12 课 招聘、培养和留住雇员
- 229 第 13 课 融资活动营销
- 241 第 14 课 创建强势品牌和公司

定好营销战略才能赚大钱

找准价值主张

“我卖什么？卖给谁？他们为什么买？”对于这个看似简单的问题的回答，却对你的企业是否成功发挥着决定性的影响。回答这个问题，将催生企业对于客户独特的价值主张。

这个独特的价值主张是什么？为什么它很重要？

首先，**价值主张**（value proposition）是企业产品、服务或所能提供给客户的其他东西的内在价值承诺。这是客户在购买你的东西时可以期待的收益表现方式。简单地说，就是让他们出资购买的东西。所谓独特的价值主张，就是一个让你在竞争中独树一帜的价值主张。

价值通常由三个方面所组成：

- 性能（如丰富的功能）；
- 价格（如低价位）；
- 关系（如个性化服务）。

价值倾向是相对的，例如，有的公司更关注低价位，有的则更关注产品和服务的可靠性。举例来说，思科公司的无线路由器的价位比其以前的竞争对手、现在的附属公司 Linksys（该公司也具有相同的运营特色）高出 10 倍以上，但产品的可靠性更强。对于 IT 产品的购买者来说，产品的可靠性和系统运行时间是最重要的，思科的价值也正在于此。对于家庭无线网络使用者来说，价位则是他们更关心的问题，他们会因为显著降价而放弃对于产品高可靠性的关注。因此，关键在于了解自己的营销对象是谁，并据此找准自