

● [美] 托马斯·波诺玛 著

XING XIAO QI ZHAO SHI CHENG

——哈佛教授告诉你行销的诀窍

蒋涛 卢一先 译

行销技巧速成

出版社 ■

行 销 技 巧 速 成

——哈佛教授告诉你行销的诀窍

〔美〕托马斯·波诺玛 著

蒋 涛 卢一先 译

U212/12

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字079号

责任编辑：徐子毅

封面设计：王 滨

行销技巧速成

——哈佛教授告诉你行销的诀窍

〔美〕托马斯·波诺玛 著

蒋涛 卢一先 译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京马池口印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 5.5印张 131 千字

1992年 7 月第 1 版 1992年 7 月第1次印刷

印数：01—15001

ISBN 7—5017—1693—5/F·1100

定价：3.20元

译者前言

这是一本关于行销执行技巧的书。行销做为衔接企业和消费者的关键环节，不仅与企业生死攸关，也直接关系到消费者的切身利益。近年来，随着我国的改革开放，人们的商品意识逐渐增强。“行销”这一商品经济的重要概念，也渗透到了人们的日常生活中。

提起行销，人们总会条件反射地联想到广告、公关、展销，以及形形色色的行销策略。实际上，不仅仅是普通人，就连在行销学浸淫多年的专家们，也沉迷于这些基本的行销活动和行销策略，不能自拔。然而，行销的成功，不仅需要完美的行销策略，也同样需要执行这些策略的完美行销技巧。行销策略与行销技巧互为表里，而在当前注重策略，忽视行销执行技巧的氛围中，关于行销技巧的讨论，就益发显得可贵了。

本书在论及行销运营的同时，着重阐述了一些可以帮助行销人员学习和管理行销结构，并训练执行技巧，使其行销能力更上一层楼的因素。作者从实践中发现，真正使行销获得成功的是经理个人的执行技巧。经理人员通过协调、分配、控制与组织四项基本的行销执行技巧，能够化解各种障碍，使行销策略得以顺利实行。因此，他告诫读者：不要停留在行销策略上，将它落实到行销行动中去！他并为此提出了一系列行之有效的技巧。

作为美国最高学府，哈佛大学向来以其知识的实用性强蜚声全球。本书同样体现了这一特色。它不仅为读者深入浅出地阐述了行销执行中的具体技巧，还提供了一整套衡量行销质量的工具和行销错误清单。读者不仅可以从中学习具体的行销技巧，也可将本书作为一本方便的行销手册。从这个意义上说，本书是一本相当实用的书。

从整体上看，本书的着眼点相当新颖。它从行销错误着手进行论述，在深入分析了行销结构之后，顺理成章地引出了协调、分配、控制和组织四种基本行销技巧，并以大量的案例对它进行了阐述，对行销有兴趣的读者，将会对书中的精采论述着迷。

我们认为，本书虽然是以美国为背景进行论述的，但由于该书将焦点集中在大型公司，而这些巨型公司的许多内部执行障碍，都不难在中国的具体国情中找到它们的影子，因此具有很强的现实意义。同时，本书条理清晰、文笔流畅、案例丰富，具有较强的可读性。相信它会对奋斗在商品经济洪流中的中国行销精英们有所帮助。

本书得以顺利出版，还必须感谢中国经济出版社的同志，他们为此付出了极大的努力。

译 者

一九九一年岁末于中国人民大学

序

这是一个关于伟大艺术家高更的故事。有一天，一个学生问高更：“大师，我如何才能画出一张完美的作品呢？”对于这样的问题，为人师表者都是尽量避免作答的，因为无论他所认定的是什么答案，都很难表达得贴切。假如高更告诉这位难缠的弟子：

“我不知道。”这个学生也许会暗自认为，大师并不像人们所称赞的那么伟大；如果他说：“照我的画去画！”则又难免显得过于狂妄了。

但是，高更对此事的处理却非常漂亮。他毫不迟疑地作出了回答，他甚至连身子都没有转过来，回头道：“非常简单——追求完美，下笔自然！”

本书讨论的是行销过程中的执行问题，并涉及许多可以帮助行销人员学习管理行销结构、训练行销技巧，使其行销能力更臻完善的基本因素。同艺术一样，行销上的“完美境界”永远不会是一种现实的状态，而是存在于对完美的不断追求当中，存在于不断的实践之中。本书尝试提供一些较佳的行销运行指导，以帮助行销人员更有效地追求完美的行销，使计划和策略的执行效果至少达到拟定计划或策略时的预期。

多年以来，人们在行销方面总是长于策略而短于执行，关于行销过程中具体技巧的探讨更是凤毛麟角。本书将探讨行销中的这些依靠个人技巧执行的、棘手而且经常产生混淆的行销问题，以此作为顺利完成行销工作的必要条件。

本书的许多重要观点来自不同的途径，令我不知从何谢起。在我从事研究的那些公司里服务的数百名经理人员是本书许多重要概念的主要来源，与他们的交往令我受益匪浅。本书得以脱稿，

还有很大一部分成果应该归功于我的学生们，正是他们的不断督促，才使我能够对企业运营中的实际问题，进行更实用、也更深入的思考。此外，哈佛大学企管研究所的谢尔德雷·利维特教授（Theodore Levitt）、本森·夏皮洛教授（Benson Shapiro）以及雷蒙·克雷教授（Raymond Corey）等三人，作为行销“操作面理论的创始人，多年来，在我沉浸于这个研究领域的过程中，一直与我相互砥砺。我要特别感谢克雷教授，他在担任哈佛企管研究所副主任期间，对我提供了宝贵的财政支持。

在我苦心钻研行销，并投入大量精力了解有关良好执行行销技巧的四年里，我的家庭一直是我的精神支柱。尤其是我的妻子伊莲曾经非常辛劳地协助我处理稿件，她不但核实、整理我的手稿，还根据她个人在行销方面的重要经验，对稿件的内容提供了宝贵的建议。而我那对双胞胎儿子乔纳森和本杰明偏偏在我们到野外度假时提前出生，他们的到来对于我顺利完成工作提供了许多重要启示。至少在短期之内，我不会忘记这些收获。

本书参考资料的主要来源是我所编撰的有关行销技巧的三十八个案例研究。这些案例包括了正反两方面的例子。为了避免在提出论点间对案例中的人员进行价值判断，我尽量避免不必要地过度揭露事实。对于某些资料不够完整的案例，我尽量凭着担任顾问时的经验予以补充。我为保持参考资料的隐秘进行了努力。熟悉商界情形的读者也许会觉得对于本书中的多数参考案例似曾相识，但我还是在损害资料完整的前提下，故意制造了一些模糊不清的地方。我希望这一套教材具有启发性，能够帮助读者学到更多优秀的行销技巧，且不至于伤害其他人。

在平常聊天的时候，人们总喜欢问我究竟在传授什么知识，研究什么内容，我告诉他们自己真正从事的工作是告诉行销人员及企业经理们“如何驾驶”。我们都学过平行停车原理（先与前者平行停住，对齐后保险杠，然后将方向盘向右打到底，倒车至

你的前保险杠与前车的后保险杠平行，再将方向盘向左打到底，便大功告成了！），这是最简单不过的停车方法了。但是，我们都知道这一套理论在实际操作中毫无用处。

行销学中也有许多很好的行销理论，但在实际工作中却没有什么帮助，重要的是行销实践中真正有用的技巧。许多人都曾教过我一些行销技巧，我愿将我所知的倾囊相授。

目 录

序

第一章 引言	(1)
一、前言	(1)
二、行销策略及行销行动	(6)
三、执行问题诊断	(11)
四、本书计划	(14)
第二章 行销执行的基本模式	(16)
一、引言	(16)
二、行销执行的模型	(18)
三、行销制度	(26)
四、执行技巧弥补策略之不足	(30)
五、行销问题分类	(33)
六、结论	(33)
第三章 行销障碍及其处理——行销活动	(36)
一、引言	(36)
二、管理人员对行销的误解	(38)
三、全面出击	(53)
四、行销中的问题及其解决途径	(54)
五、结论	(56)
第四章 行销计划	(57)
一、引言	(57)

二、失败的计划管理.....	(61)
三、政策模糊的行销.....	(65)
四、成功的计划管理.....	(68)
五、结论.....	(72)
第五章 行销制度.....	(73)
一、引言.....	(73)
二、行销制度.....	(75)
三、行销制度的管理失误.....	(81)
四、良好的制度.....	(86)
第六章 行销政策.....	(89)
一、引言.....	(89)
二、行销政策.....	(91)
三、根本行销政策.....	(94)
四、行销方向政策.....	(98)
五、结论.....	(101)
第七章 填补差距.....	(102)
一、引言.....	(102)
二、摩托车与技工.....	(103)
三、结论.....	(109)
第八章 协调与分配技巧.....	(111)
一、引言.....	(111)
二、协调技巧.....	(114)
三、分配技巧.....	(119)
四、结论.....	(123)
第九章 控制和组织技巧.....	(124)

一、引言.....	(124)
二、控制技巧.....	(127)
三、组织技巧.....	(140)
四、结论.....	(143)
第十章 策略家和执行者是否有所不同.....	(144)
一、引言.....	(144)
二、优秀执行者的标准.....	(145)
三、策略家与执行者：研究方法.....	(146)
四、策略家与执行者：研究结果.....	(148)
五、如何培养执行能力.....	(152)
第十一章 良好行销的标准.....	(155)
一、良好的行销执行标准.....	(155)
二、行销质量与效率.....	(158)
三、结论.....	(163)

第一章 引言

行百里者半九十。

——《希腊诗选》第32首

一、前言

尽管最近运气不错，当约翰·斯特本重新加入企管学校的研讨班时，他的心情并不好。就在几个小时以前，他被从企管学校的课堂上叫出来接电话。对方告诉他，他已被提升为他所在的年营业额高达七千万美元的本可公司行销副总裁。

当时，他手中正拿着一件本可公司的最新发明——一种名叫“弧形流管”的可折叠三角形塑胶管。初期的研究报告表明，这种弧形管在农田水利灌溉方面，比市场上现有的其他同类产品的效率高80%。更令人欣慰的是，与现有产品相比较，这种管子的材料成本只是现有产品的67%，运费成本只有50%。有理由相信，这种产品一旦投放市场，必然会为公司带来可观的利润。可以毫不夸张地说，自从排水技术从陶管演进至塑胶管以来，弧形管的诞生是最重大的一次技术进步。

“然而，他们为了保持较高的销售数量，竟然对这种在市场上缺乏竞争的产品从低定价！”斯特本向同组的其他六位主管解释道：“从效果上说，他们显然是错误的，但他们似乎也有自己的充足理由。”

农业用水管市场的年销售量为六亿英尺。作为一家第三代经营的家族企业，本可公司现有的市场占有率为24%。五年前，农用水管还是一个价格稳定的市场，参与竞争的只有三家公司，现

在,五十多家供应商已经使这个市场变成了一个竞争激烈的行业。在这些竞争者之中,本可公司的固定资产最多,在充分发展生产能力的前提下,它就成为总成本最低的生产者。经理人员们知道,他们的工厂必须全线开工,以获得规模经济效益。

公司里的各项追踪系统以及高级主管们的态度,似乎都微妙地赞同以销售量最大为目标的行销策略。业务人员们习惯于从每磅多少钱的角度进行思考与交谈,为了同一些小厂争夺地区性的市场,他们常常要求总公司授权削价销售。这些业务人员的薪水是以基本工资加上销售奖金计算的,工厂经理人员的收入则取决于他们每分钟生产的水管数量,甚至连公司的管理会计制度也是以每磅定价为基础的。在这种企业文化下,斯特本所接受的看法是:“对弧形管采取高价位定价或是制订一些以强势定价和强大广告为基础的行销方案,无论对于管理阶层、销售人员还是市场而言,都是徒劳而短暂的。”

他继续说道:“从我们过去的历史看,我们每次推出的新产品,都是以强大的决心、优良的产品和高价位开始的。然而,为了同一些小厂竞争,并维持厂房的运转,我们最终不得不削减价格。我知道行销定价理论中有一条原则:革命性的产品应该定高价。问题在于,我们如何在这个公司里执行这种策略呢?如果我们采取高价策略,将会导致水管正常销量的减少,最终不得不降低水管的价格以维持销售量。而当顾客们能够以我们产品价格的 $\frac{2}{3}$ 的价格购得勉强可以使用的黑色水管时,我们的行销人员就无法遵守附加价值定价法的原则了”。有哪本书曾经教过你,如何将每磅定价多少的企业文化转变成从事一项附加价值策略的企业文化呢?本可公司无法对这项新发明执行高价格策略,因为它根本不做这种打算。“真正的问题在于,我要如何使这群工程师和律师们,从每磅定价多少的一贯策略,转变为高附加值价值观的定价哲学呢?”

我无法使高级主管们明白：一次革命性的流管设计，必须有同样革命性的定价。本克公司尽可将弧形管的价格定得很高，但销售的损失将使这一定价策略丧失意义。无论我们在行销开始时做了什么样的努力制定“新的及改良的”行销策略，决定行销效果的关键依然是这些计划及策略的正确执行。

从这个意义上说，本书是一部关于行销执行技巧的书，它假设总经理或行销经理对自己想要执行的计划与策略已经胸有成竹。但正如约翰·斯特本一样，经理人员本身也经常面临一些棘手的策略执行障碍。

但本书的完成以及为完成本书所作的四年研究主要还是基于以下四点诱因：

首先，在我担任顾问期间，与许多公司高级主管所作的接触使我发现，即使这些经理们对于将要进行的行销工作有很明确的策略，在具体的执行过程中往往要遭遇许多障碍。这些执行问题曾令我茫然，尽管我当时擅长协助管理阶层走出其策略误区，对于策略执行中的重要因素我却一无所知。

经理人员在行销执行过程中遇到管理方面的问题是一个相当普遍的问题。由于很少有人认真思考定价策略的执行问题，也同样由于管理制度本身的障碍使定价失去了弹性，定价策略往往因此发生偏差。仅靠巧妙的新产品策略并不足以使销售人员冲上新的销售高峰，他们甚至对这些策略毫无兴趣。经销商抵制新的经销策略的主要原因是因为新策略在其执行的初期往往会导致销售的减少。另一方面，公司为帮助行销工作的进行而制订的制度和政策也常常会来束缚管理人员的想像力和创造性，结果是越帮越忙。

第二项激励来自学术界和商业文献。尽管这些文献看上去很有道理，它们却很少探讨有效执行行销策略的手段，因而在实际行销中不足以提供任何具体建议。有时候，这些资料中也会有一·

两个实例做为点缀，但为数不多的这几个例子也是经过大肆渲染的，因而丧失了它们的参考价值。

在过去的二十余年中，行销学已朝着策略成熟的方向迈出了一大步。大量的文献资料和企业经验都可以用来帮助经理人员制定行销策略，前面所说的以产品提供给消费者的附加价值作为定价依据，即是行销策略中的一项重要法则。

可是，无论是象“根据附加价值定价”那么简单的策略，还是象“管理市场和产品组合”这样的复杂策略，在它们真正付诸执行时，教科书和自修书都无法提供真正具体可行的建议。在行销的具体执行中究竟有一些什么样的原则，可以有效地帮助经理人员将完美的行销策略转化为市场上的丰硕成果呢？

作为一本关于行销执行的书，本书的中心论题也正是八十年代高级主管们所关切的重点。本书的关键并不在于向读者提供一些零星片段，这些片断充其量只能给读者留下一些较为深刻的印象，也不局限于提供知识。伟大的理论一直在不断地出现。然而，关于不同的公司在不同的情况下运用这些理论的具体建议则相当匮乏。更为糟糕的是，行销学应该是探讨买卖双方行销活动的科学，人们却短视地将眼光集中到买方，对于卖方如何在行销执行中表现得更富有效率，没有给予足够的重视。

我写此书的第三个动力，来自于我那群擅长于策略计划的学生。如果你给他们一张鸡尾酒餐巾，他们就可以在你喝完那杯酒之前，炮制出三种以上的“新组合策略”。然而，套用一位刻薄家伙的话说，当你让他们去完成一项具体的工作时，他们就会遇到一些麻烦。企管学校的训练课程似乎过分注重培养他们躲在安全的后方指挥军队冲锋陷阵的才能，而一旦他们必须在枪林弹雨之中，亲自率领手下的士兵攻占山头的时候，他们就会痛感自己实战能力的匮乏。

最后一项激励，则来自我所任教的那所独一无二的学校

——哈佛商学院。学校的课程与实际操作中经理人员所关心的事务非常接近。这使我能够走出象牙塔，沐浴在清新的空气中自由联想，以建立一套切合实际的营销执行原则，并尝试传授一些关于具体营销事务的知识。

撰写这本书的关键，就在于与经理人员的接触。我在营销执行中所学到的绝大部分心得，都来自三十多家厂商的经理人员。他们使我能够研究他们成功和失败的经验，以掌握营销执行的特征。

本书使命

本书的使命，便是探讨营销工作及管理营销工作的人是否能够：

- * 走出策略的迷雾，踏上行动的坚实大地；
- * 知道公司营销工作的执行过程，以及与这些执行工作有关的事务；
- * 提出确保营销策略良好运行的一般性技巧（如果这些技巧确实存在的话。）

本章重点

1. 澄清营销策略与营销行动之间的关系，帮助经理人员诊断他们在营销努力中所存在的执行问题。
2. 与公司在其他功能上所遭遇的其他问题相比较而言，以营销执行问题作为经理人员唯一关心的问题。
3. 详细解释我对营销执行的研究，以便与读者分享我的重要发现。
4. 介绍本书的计划。

二、行销策略及行销行动

行销是什么与行销有些什么

行销是一种功能，通过这种功能，厂商可以激励消费者以货币换取该厂商的产品，这一交换既能使厂商赚取利润，又可以满足消费者对该产品的需求。关于行销究竟是属于科学还是艺术范畴，目前尚无定论。在这一点上，企业界与学术界的观点大相径庭。正是为了平息这一争论，人们将行销纳入了“学科”的范畴。

显而易见，行销与交易关系密切，但它并不因此而有别于企业的其他机能。采购同样也包含了厂商与供应商之间的交易。从广义上说，在企业的生产过程中，仍然有交易行为存在——在对消费者具有重大影响的成本与废品率之间进行取舍。

行销活动有两个特征使它与其他企业机能区别开来。首先，行销给公司带来了收益，公司的其他活动都围绕着成本这个中心，视行销活动的成功程度予以支持；其次，行销活动除了包括公司内部接触之外，也包含了公司与外界团体的密切联系。这些团体包括经销商以及最终的消费者和使用着。行销活动发生在公司、经销商以及消费者三者之间，它具有创造和维持顾客的功能，并且包含了企业的核心商业目标。

图1—1说明了在行销过程中相关的三个团体——公司、经销商和消费者之间的关系。从图中我们不难发现，行销业务发生在这几项特定椭圆重叠之处。也就是说，良好的行销执行工作，取决于企业内部和外部的种种情况，这就决定了行销人员的工作既复杂又受到各种因素的多重影响。我们不难想象，行销上的“良好运行”是一项既涉及顾客，又与企业息息相关的棘手工作。