



21世纪经管权威教材译丛

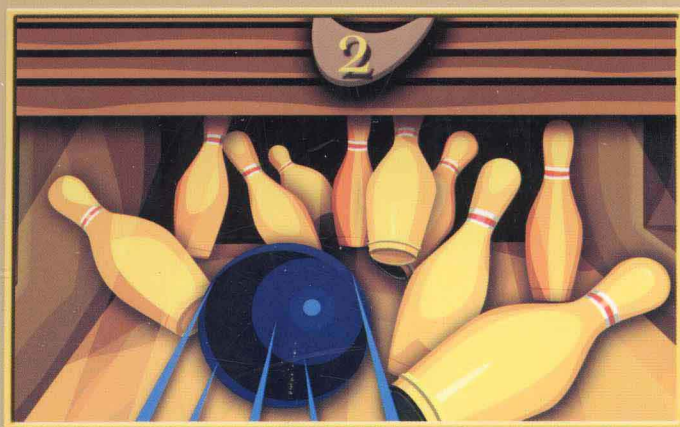
# 营销策划

精于思，易于行

(第7版)

(英) 马尔科姆·麦克唐纳 (Malcolm McDonald) 著  
休·威尔森 (Hugh Wilson)

高杰译



**Marketing Plans:**  
How to Prepare Them, How to Use Them,  
Seventh Edition



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



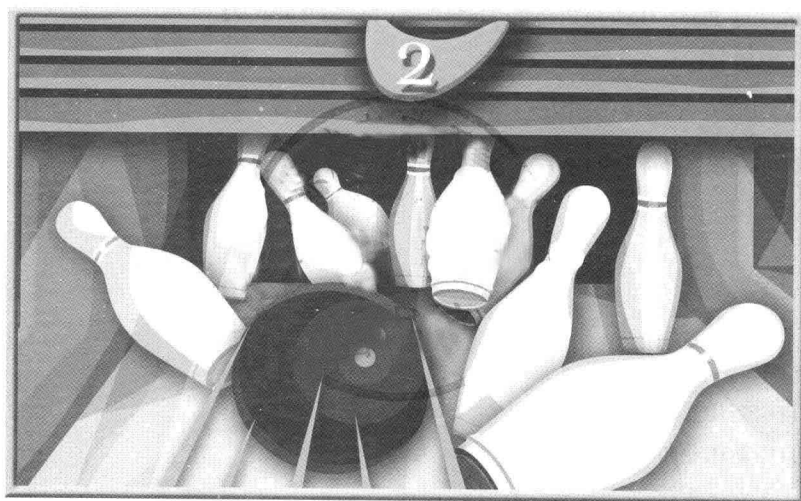
21世纪经管权威教材译丛

# 营销策划

精于思，易于行

(第7版)

(英) 马尔科姆·麦克唐纳 (Malcolm McDonald) 著  
休·威尔森 (Hugh Wilson)  
高杰 译



Marketing Plans,  
How to Prepare Them, How to Use Them,

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Malcolm McDonald and Hugh Wilson: Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them,  
Seventh Edition

ISBN: 9780470669976

Copyright © Malcolm McDonald and Hugh Wilson

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由John Wiley & Sons, Limited. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-1259

#### 图书在版编目(CIP)数据

营销策划: 精于思, 易于行: 第7版/(英) 麦克唐纳(McDonald, M.), (英) 威尔森(Wilson, H.) 著; 高杰译. —北京: 电子工业出版社, 2013.12

书名原文: Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them, 7e

ISBN 978-7-121-21813-2

I. ①营… II. ①麦… ②威… ③高… III. ①营… IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字\*2013第264177号



策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 28 字数: 680千字

印 次: 2013年12月第1次印刷

定 价: 59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

---

## 译者序

翻译的工作首先是个自我提高的过程，其次，绝对是个辛苦活！

我有个朋友是国内知名上市企业的老总，夫妻俩人都在美国取得了 MBA 学位，在营销界内有一定的名气。他们常会把自己的著作、译作拿出来分享。我曾问过他们翻译的效率怎样，他们笑笑说：“每天工作两小时，翻译一万字。”这绝对是传说中的“高手”。

因为本书第 6 版是本人翻译的，所以在电子工业出版社晋晶女士再次找我翻译此书时，我欣然接受。其间的辛苦自不必说，但当看到自己的译作——尤其是如此畅销的一本书出版时，所有的辛苦都是值得的。

在翻译此书的过程中，本人有几点体会，与大家分享一下。

1. 《营销策划》（第 7 版）是一本实用的好书，从本书中，我们除了可以学习营销大师总体的写作脉络外，也可以学习规范的营销策划流程。多数营销专业人士都会用一个模板和范本来从事相关的工作，欠缺规范性与全面性，本书给了我们一个很好的学习机会。

2. 在本版中，增加了数字世界最新营销思想的深厚经验，包括整合营销传播、电子商务、多渠道战略和客户关系管理。

由于本人工作任务繁重，因此邀请了其他几位专家与同事参与翻译，他们分别是王理、耿蕾萍、任琨、吴霜、严明、沈琼、汤舒淇、曹群、蒋晶晶、李惠卿、郑琳。

在此，我对所有为此书顺利出版做出帮助和贡献的人们表示感谢！是你们的关注、帮助、鼓励加速了译稿的完成，谢谢你们！

高 杰

# — 前 言 —

请认真阅读前言，它包含了本书的重要信息。

自本书 1984 年出版以来，至今已是第 7 版，并被翻译成不同的语言，销售超过 50 万册，这证明了市场营销的重要性。

本书在数以千计的实战中经历考验，解决了诸多复杂棘手的营销策划问题。很多人都给我写信，感谢书中提供的严谨、实用的解决方案。这激励着本书的第一作者马尔科姆·麦克唐纳对本书不断地更新与改进，在本版中，他邀请了同事休·威尔逊作为本书合著者。作为一个计算机科学家，休为本书增加了数字世界最新营销思想的深厚经验，包括整合营销传播、电子商务、多渠道战略和客户关系管理。两位作者在发展数字世界的市场营销方面已工作二十余年。

本书的目的很简单，就是为了解释和强调如何准备和执行营销策划。无论对于消费者，还是服务行业和工业品企业，营销策划都一样重要。这些步骤在全球是通用的。

本书根据我们对工业、服务业和零售业的营销策划实践的研究，揭示了营销策划是一个重大的薄弱环节。几乎没有例外，企业认为它们在进行策划，事实上它们只是在进行预测和预算，结果都遇到了巨大的操作困难。

其主要原因是，企业忽略了营销活动策划的过程，在过程中仅给予很少的支持。许多教材只是讲述了营销组合中几个要素的管理，并没有讲述将这些要素整合到一个可以被管理的连贯的计划中的流程。使用如此广义的方法讲述的营销策划，使学生很难提炼出有操作意义的指导。此外，有很多关于营销策划流程各个方面的优秀论文。

事实上，实际的营销策划过程在概念上是非常简单的。任何相关书籍都会告诉我们它包含状态分析、假设、目标、战略、方案与评估。但是，许多教材并没有说明许多系统关联性的问题使市场营销成为所有管理问题中最棘手的部分之一。

这些问题有：

- 什么时候开始做营销策划？多久一次？谁来做？如何做？
- 对大企业和小企业而言，营销策划有区别吗？
- 对多元化企业和非多元化企业而言，营销策划有何区别？
- 对国际性企业和本土企业而言，营销策划有区别吗？
- 企业高管的职责是什么？
- 营销策划是自上而下还是自下而上进行的？
- 操作层面的战术营销（一年）和战略性营销（长期）的关系是什么？

由于有效的市场营销是企业赢利活动的核心,所以,对于如何解决这个问题并帮助企业实施等,市场上有很大需求就不足为奇了。

本书解释了什么是市场,市场营销过程是怎样的,如何实施营销审计,如何制定市场战略和目标,如何规划和计算需要做什么来达到目标,以及如何设计和完成一个简单的营销策划系统。

本书的方法论既符合逻辑又关注实际。这个观点已经被数以百计的读者来信所证明,并且本书已经成为很多大学和全球性企业内部培训课程的标准教材。

本书特色内容包括:

- 可以帮助你进行个性化学习的相关应用问题。
- 每章后都有相关练习,可以帮助你将理论应用到实际中去。
- 案例讨论,可以例证书中的观点。
- 分步骤流程,可以帮助你制定营销策划。

我们要感谢我的朋友和同事在我写作期间给予的帮助和支持。没有他们的支持和帮助,不可能成就本书。如果没有朋友和同事的批评指正,本书也不可能成为自 1984 年以来一直畅销的书。

马尔科姆·麦克唐纳  
克兰菲尔德大学管理学院

# 作者对读者的重要提示

## 暂停（或耐心）

制定一个有效提升企业竞争性优势的营销策划并不是一件简单的事情。它需要知识、技能、智慧、创新与时间。

读者可以在本书中成功获得以上信息，不过需要读者准备好投入大量的时间。本书绝对不是可以快速阅读的读物。

## 快速浏览

然而，如果想要快速制定一个营销策划，可以从第 14 章中寻找帮助。但需要注意的是：浅尝辄止是一件很危险的事情，深入的学习和实践才是关键。

## 一般阅读方式

如果想要制定一个战略营销策划，可以跳过第 7~11 章，因为这几章更多的是关于一个一年左右的战术操作方面的准备阶段。然而，只有当你确定已经对促销、定价、物流及客户关系管理方面有了相当的了解，并能够制定一个完整的战略营销计划时，你才可以跳过以上章节，并且只能省略以上章节。另外，特别是在第 7、10、11 章，讲述了网络营销方面一些非常重要且先进的发展过程，每一步都将潜移默化地改变市场的面貌。

## 帮助你决定哪种阅读方式的测试

在你开始第 1 章的阅读之前，请完成一份调查问卷。这份调查问卷是作者为一家 IT 企业董事长设定的，他想知道的是要完成一个世界级的战略营销策划，他需要寻找的是什么。

## 解释说明

以我们的经验来说，就问卷中的大部分问题，很少有读者能够达到 5 分以上。这不是最主要的，这份问卷的目的是：使你注意力放在本书的开始——营销策划必须达到什么样的效果。如果你能认真阅读本书并将其中的方法有效地落实到贵企业中去，你就可以在方框中给自己很高的分数。这样，你的企业就是一个真正以市场为导向的企业。

马尔科姆·麦克唐纳

——你的战略营销计划如此有效吗？——

|                                              |                      |
|----------------------------------------------|----------------------|
| 市场结构和细分                                      | 满分 10 分              |
| • 您对所要服务的市场有没有一个明确清晰的定义？                     | <input type="text"/> |
| • 您有没有为企业描绘出产品/服务过程？                         | <input type="text"/> |
| • 这些细分有没有很好地被定义和定量？这是拥有相同需求喜好的客户群体，而不是影响因素。  | <input type="text"/> |
| • 这些细分的需求有没有根据相对的需求重要性，被恰当地量化？               | <input type="text"/> |
| 差异化                                          |                      |
| • 和竞争对手相比，您的企业满足这些需求的工作表现如何？有没有一个清晰的、量化的分析？  | <input type="text"/> |
| • 机遇和挑战有没有被清晰地界定？                            | <input type="text"/> |
| 范围                                           |                      |
| • 这些市场细分是根据它们在未来 3 年内利润的相对增长和企业各自的相对竞争力进行的吗？ | <input type="text"/> |
| • 市场细分的目标是否与策划方案中的安排相一致（总量、价值、市场份额、利润）相一致？   | <input type="text"/> |
| • 战略（包括产品、价格、地点和服务）是否和市场细分目标保持一致？            | <input type="text"/> |
| • 所有部门活动的各个重要方面，是否都作为重点进行了强调？                | <input type="text"/> |
| 价值获取                                         |                      |
| • 战略和目标制定是否增加了企业的绩效目标？                       | <input type="text"/> |
| • 预算是否从逻辑上符合以上内容，或者只是单独增加与减少？                | <input type="text"/> |
| 总分                                           | <input type="text"/> |

# 目 录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第 1 章 全面了解市场营销过程         | 1   |
| 第 2 章 营销策划过程 1：主要步骤      | 17  |
| 第 3 章 营销策划过程 2：消除困惑      | 50  |
| 第 4 章 实施市场营销审计 1：客户与营销审计 | 69  |
| 第 5 章 实施市场营销审计 2：产品审计    | 113 |
| 第 6 章 制定市场营销的目标和战略       | 160 |
| 第 7 章 整合营销传播计划           | 203 |
| 第 8 章 销售计划               | 243 |
| 第 9 章 定价计划               | 276 |
| 第 10 章 多渠道计划：建立销售渠道      | 299 |
| 第 11 章 客户关系管理策略          | 334 |
| 第 12 章 营销策划中的执行问题        | 360 |
| 第 13 章 衡量营销策划的有效性        | 395 |
| 第 14 章 有序的营销策划系统         | 415 |

# 第1章 全面了解市场营销过程

## 学习要点

- 什么是市场营销
- 市场营销的作用是帮助组织在现有资产的基础上获得最佳的产出
- 外部环境、消费者、消费者的需求及营销组合之间的关系
- 指明市场营销的作用是什么
- 解释消费者想从供应商那里获取什么
- 终端消费者营销、服务营销及组织营销的相同点与不同点
- 营销部门是否是必需的
- 相关理论联系实践的练习

如果您已经对营销的基础知识有较深入理解，可以直接学习第2章，该章讲述了营销策划过程。

## 市场营销观念<sup>①</sup>

1776年，亚当·斯密在其著作《国富论》中就指出“消费是所有生产的唯一终点和目的”，他实际上已经阐明了现代市场营销学的市场营销观念。

市场营销的本质就是最大限度地使企业的各项能力与客户需求相匹配，即实现双方的利益最大化，达到双赢的目的。

在这个环节，对市场营销概念（经常被称为“市场定位”）与一般市场营销职能之间差异的理解是非常重要的，后者主要关注对营销组合的管理。市场营销组合管理包括利用各种工具和相关技巧，目的是贯彻市场营销观念。

尽管很多营销学者对营销组合提出了一些新的见解和看法

### 定义：

相对于一般的市场营销职能，市场营销观念表明组织的各项活动都是围绕着满足客户需求而展开的。

<sup>①</sup> 本书作者为了方便读者学习，在本书中所提出的“产品”不是特指“服务”、“非营利性服务”、“金融产品”、“零售”等相关概念，而是对这些概念的总称。

(增加了员工、流程等), 本书为了简便起见, 所提及的营销组合仅指传统意义上的 4P (产品、价格、促销、渠道)。

在对营销组合进行深层次的讨论前, 必须对营销的本质 (营销观念) 有清晰的认识, 本章将以此展开论述。

## 市场营销职能

读者常常对众多的市场营销定义感到迷茫, 下面所列举的定义会对读者有所帮助。

市场营销是一个过程, 包含:

- 确定目标市场;
- 量化目标市场上目标客户的需求;
- 进行目标市场的价值定位;
- 与组织内的员工进行价值定位的沟通, 使其承担相应的责任;
- 以适当的方式向客户传递价值定位, 通常以沟通为主;
- 监控价值定位是否被有效传递。

为了使该过程有效, 企业必须以客户为导向。

市场营销的定义可以用图 1.1 来表示。该定义和图 1.1 非常重要, 它们贯穿于本书始终。

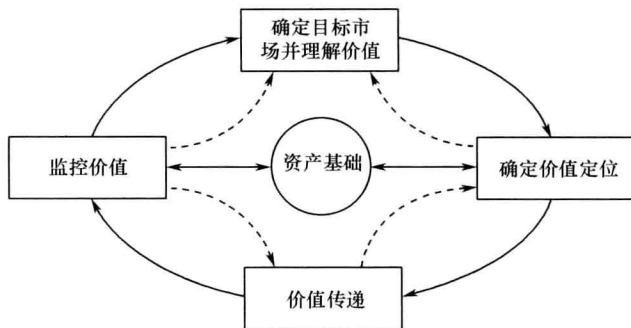


图 1.1 市场营销的定义

图 1.1 可以从最上端, 按顺时针方向来分析, 前两个步骤涉及营销战略的制定, 后面两个步骤涉及如何将营销战略付诸实施。关于营销战略和战术之间的区别, 我们放在第 2 章来阐述。

## 企业能力

市场营销就是将客户的需求与企业所拥有的能力有效匹配起来。在第 4 章我们将对客户的需求进行阐述, 在此, 我们需要理解什么是企业的能力。为了能够完全理解它, 设想一下: 在创业之初, 我们需要考虑什么?

首先我们要考虑, 我们到底能做什么? 要回答此类问题, 就需要快速分析我们所拥有的各项技能和相关领域的知识, 而相关领域的知识又紧紧地将我们束缚在某一领域。例如, 销售经

理很难转型为房产经纪人，同样，房产经纪人很难成为市场营销咨询人员，因为两者都需要相关的技能和知识。由小及大，对企业来说也是如此。

许多企业失败的根本原因就是：盲目多元化，以及进入了自己不熟悉或不适合的领域。



### 案例学习

一家曾服务于军用和航空市场的连接器企业，在面对传统市场萎缩时，大胆地进行多元化尝试，进入了汽车和耐用消费品等相关市场。遗憾的是，新的市场与传统市场之间有很大的不同，企业迅速陷入亏损状态。企业在传统的市场销售的是少量、高技术含量的连接器；而企业现在所要生产的是简单化、价格低廉、方便存储和运输的大规模零售产品。企业的销售人员在不甚了解市场的情况下，相对于行业内的竞争对手平均每天打八九个电话来推销产品，他们仅仅每天打一两个电话给自己的客户，效果可想而知。进一步来说，连接器企业对新的目标市场不甚了解，从而导致了严重的经济损失。

此案例揭示了：每家企业在资源和管理技能方面，都有自己一系列独特的能力，这些能力可以帮助企业更加有效地把握市场机会，与其他企业展开有效的竞争。总之，将客户的需求与企业所拥有的能力有效匹配是企业成功的基础。这样的理念将会在深入学习后续章节的过程中不断清晰。

## 市场营销在商业运营中的作用

如图 1.2 所示的 4 个因素揭示了企业获得长期、持续增长（企业每股收益与资本价值的不断提升）的原因。

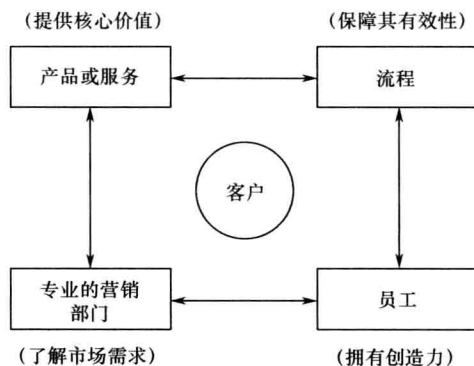


图 1.2 成功的商业模式

**产品或服务。**市场营销关注于企业目标市场客户需求的研究活动（R&D），与优秀的产品或服务密切相关。普通的产品只能使企业取得一般性的成就，所以，企业愿意在此方面加大投入。

定义：

标准化是指一系列国际化的质量规范。

**流程。**现在，类似于“优秀的、世界级的、最新发展水平”的企业运作描述，都显得过时

与不合时宜。市场营销应该关注如何提高企业运作效率,以满足客户的需求。所以,成功的企业要求从产品质量到组织文化都进行严格的标准化(ISO<sup>①</sup>)。

**员工。**如果一个组织的文化鼓励员工在遵循企业既定流程的情况下,追求创新意识和企业家精神,那么这些员工将会有效地为组织向其客户传递相关价值。相反,那些无聊且沉闷的员工只能创造出平均绩效或低于平均绩效。这一点很重要,因为任何一个组织的价值都是由员工传递给客户的。

**专业的营销部门。**成功的组织会选择具有丰富经验的、合格的专业人员组成营销部门,这类组织获得成功的概率远远超过由那些自以为是、非专业人员组成营销部门的组织。

**客户。**我们可以看出,所有的关键因素都是围绕着客户而有效组织起来的。

通过上面的论述,我们知道一个组织的文化(由于传承的原因)不会受到生产、运营及财务导向的影响,使得市场营销成为达成组织目标不可或缺的主要职能。市场营销的基本作用就是找到不同客户群的不同价值定位,从而使组织内的所有成员知道该如何向客户传递价值。

## 市场营销环境

我们把企业运作时周边的环境称为市场营销环境,客户与企业之间的交易就是在这个环境中达成的。构成市场营销环境的因素有很多,一般意义上,企业会重点关注对其运营产生重要影响的竞争对手。

竞争对手的一举一动会对我们的运营决策产生影响,所以,我们会建立必要的市场营销信息系统来监控竞争对手及其他相关因素,并将监控的信息及时反馈到企业的运行决策中,我们会在第11章展开论述。

此外,当企业进入其他国家开展销售活动时,此国家的政治因素、财政因素、经济因素、社会因素及法律因素等都是企业需要考虑的。例如,通货膨胀的预期会降低消费者购买产品的欲望,从而导致整个市场的萎缩;相关法律会限制产品的标签、包装和广告等。

随着技术的不断变化与进步,企业必须不断调整自己的产品来满足消费者不断变化的需求。这方面最可悲的例子可能就是柯达企业(Kodak)的破产了。作为一家从事相纸和胶片生产业务的化工企业,柯达拥有悠久的历史。它先在35mm相机领域输给了佳能和尼康,丧失了优势,又在即时打印(Instant Print)领域发生了灾难性偏移,侵犯了宝丽来的专利,并为此付出了惨痛的代价。此外,由于其全球既得的制造业利益,柯达在数码影像领域一直踟蹰不前。其35mm胶片的生产量在2000年达到顶峰,而由于数字时代的到来,传统胶片制造市场也迅速崩溃。柯达在摄影市场再也没有了往日的风光,而且根据观察,在新技术方面,它已成为市场的跟随者。

举个例子,微处理器的出现引发了计算机生产行业的巨大变革,对那些还依赖大型处理器的计算机企业(如前期的IBM企业)带来了毁灭性的影响。如今,我们欣喜地看到IBM企业

---

① ISO(International Standards Organization)简称国际标准化组织,是一个全球性的非政府组织,是国际标准化领域中一个十分重要的组织。ISO的任务是促进全球范围内的标准化及其有关活动,以利于国际间产品与服务的交流,以及在知识、科学、技术和经济活动中发展国际间的相互合作。此处作者所说的ISO的含义为标准化,而不是指某个组织。——译者注

已经转变为以服务为主、生产为辅的新型企业。

同时，不断出现的新技术对通信行业、印刷行业、出版行业及信息技术（IT）行业等都产生了深远的影响。

理解市场营销环境的关键点在于：企业不能影响外界的环境，因为外界环境是不断变化的。所以，企业必须不断地对市场营销环境进行监测，从而及时地调整自己，以适应市场的变化，我们会在后续的章节中继续展开讨论。

图 1.3 显示了企业与客户需求之间如何匹配的过程，在这个过程中主要的影响因素有 3 个。

- 企业各项能力。
- 客户需求。
- 市场营销环境。

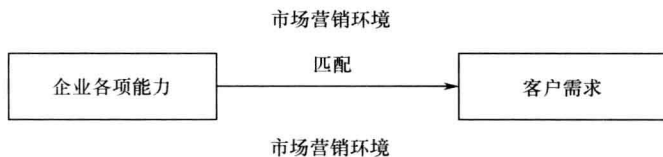


图 1.3 匹配过程

## 客户需求

虽说我们会在第 4 章对客户需求进行全面的阐述，但为了让读者更容易理解市场营销的概念，我们在此部分会对客户需求进行简要叙述。

市场营销领域中存在的最大误区就是对客户需求的理解，企业由于不能够向客户提供他们真正需要的产品而备受指责。

如果企业仅仅站在自己的立场上开发新产品，而不兼客户户需求，那么企业将面临失败。事实上，客户需求是不断变化的。以家庭娱乐为例，电视机曾经作为唯一的商业娱乐产品仅仅满足了客户某个阶段的娱乐需求，随着时代的进步，客户的需求会发生变化。

我们很难相信客户的需求会一成不变，客户的需求要从多个方面来满足。客户会在适当的价格范围内选择那些能够为他们带来最大利益的产品。也就是说，企业要想从客户那里获取相应的利润，就必须有效地估算产品或服务的成本，使客户认为购买此产品或服务是物超所值的。

传统意义上成功产品的标准：低价、高效、优质等（国际标准化组织的标准）。如果不能符合客户的真实需求，那么这些标准将毫无意义，客户也不会购买。

高露洁、雀巢、强生、宝洁、乐购及其他长期保持卓越的企业通过以下价值观为利益相关者创造价值：鼓舞人心的愿景；清晰的战略；精准的分类和品牌定位；持续的创新；卓越的客户价值；高涨的员工士气；严格控制成本；对所有利益相关者而非仅对客户群体的关注。话说回来，除非客户需求被各种可以成就卓越市场绩效的方法满足，否则一切都是空谈。

由于所有的商业组织都自己承担将产品及服务推向市场的成本，这意味着，通过满足客户而获得的利润，是衡量企业所做工作效果和价值的首要手段。

对企业来讲,必须让其客户以更高的价格、更多的购买量来购买企业的产品,从而企业才有能力支付运营成本、生产成本,追求相应的利润。这是一种经济需要,可以使企业在商界生存,此外,这还意味着,除非企业为客户提供了能满足其需求的产品,否则他们不会购买。因此,其他利益相关者也会感到失望,让客户购买其产品或服务。

在商业领域,我们可以很容易发现,企业的长期利润与企业对客户需求的理解、客户价值的有效传递等方面有着很强的正相关关系。例如,航空业和电信业逐渐明白,为了获取稳定持续的收益,避免竞争的加剧,就必须关注长期的客户满意度。

对非营利性机构而言,客户满意就预示着相关利益。我们将在第4章市场细分中详细阐述。

总之,当产品或服务需求量出现明显下滑时,对任何组织来讲,只有两条路可以选择:一是被市场淘汰,二是调整自己以适应市场变化。如果客户不能够从国内买到称心如意的产品或服务,即使政府机构或大型企业对生产的(低效的或不受欢迎的)产品给予一定的补贴,也不能阻止客户从国外购买此类产品或服务。

按此分析逻辑,针对消费不足的问题,一味盲目扩大产能并不能导致客户的购买,反而以库存的增加为最终结果。当然,在市场短期迅速变化的极端情况下,可能有所不同,但是这个情况算是小概率事件,极少发生。一般来讲,市场是动态的,处于不断的变化之中,所以企业必须学会不断地调整自己以适应市场的变化。

客户需求问题的核心在于对其的理解,其关注点在于产生真正购买行为的客户,而不是市场。市场是由具有相似需求的客户,以及能够满足其需求的最适合的产品或服务构成的。事实上,市场是由若干不同的子市场构成的。例如,航空运输市场就由客运和货运两大子市场构成,而客运市场又可以进一步细分为:探亲访友航班、假日航班、商务旅行航班等。如果对这几个不同细分市场的需求理解失误,将导致企业在服务、价格等方面的失败。

当然,对客户需求的理解远远不止我们在这里所论述的这么简单。本章的阐述仅仅是为了便于读者理解客户需求,有一定的知识对客户群体进行细分,从而知道营销管理的本质——通过满足客户需求获得相应的利益。

## 营销组合

如前所述,我们知道对营销组合的管理涉及对相关市场营销工具及技术的运用。为了确保产销的匹配,我们常常会通过信息(内外部市场营销调研)、数据管理等手段来实现。相关内容我们将会在第11章阐述。

发现客户需求之后,企业必须开发产品或服务来满足这些需求。这就是“产品管理”,我们将在第5章进行详细阐述,也将在第9章对相关产品定价进行阐述。

为了确保企业所生产的产品或提供的服务被客户所认知,企业必须掌握各种营销传播手段,尤其是广告、人员推销、营业推广,我们将在第7章和第8章进行阐述。

营销组合中关于如何向客户有效传递产品、客户服务的部分,我们将在第10章进行阐述。

最后,我们必须考虑如何系统运用营销组合,从而形成营销策划方案。接下来的两章将对其进行详细阐述。

## 有关市场营销的困惑：表象与实质

尽管有关营销的教育开展了近 50 年，但有关营销到底是什么的争论一直没有停止过。

凡是以技术、产品、运营及赢利为导向的企业，其组织内的营销部门往往不能有效发挥其作用。即使是长期使用营销术语的某些企业，也不能完全理解这些专业术语的真实含义。



### 营销视野

那些实力雄厚的银行企图通过花大价钱请来专业营销人员（大多数来自快速消费品行业），设计昂贵的电视广告、多元化的产品及形式多样的宣传单、小册子等，以提升自己的竞争优势，但是客户往往难以区分这些银行之间的差异。

那么，是不是理解客户、满足客户的需求比关注竞争对手的动向更为重要？是不是传统的推销概念（企业劝说客户购买企业要销售给客户的产品）要重新理解为：怎样、何时、在哪里销售企业的产品？

计算机行业给了我们最好的例证。数年前，计算机企业把营销曲解为：劝说客户购买更加复杂、技术更领先的产品。甚至某主要硬件厂商用“营销经理”来称呼其区域销售经理，从而使企业上下造成完全了解区域客户需求的错觉。在经历了衰退、下滑和大量的损失后，行业内的主要厂商有的关门大吉，有的彻底调整了商业模式。

关于对营销理解方面的困惑如下所述。

**对销售的困惑。**曾有一家位于澳大利亚悉尼的企业，其企业高层管理者在新员工大会上指出“在销售有起色前，我们没有时间去做营销”。对销售的误解仍然是企业最需要克服的问题之一。

**对产品管理的困惑。**现今，仍有许多人认为企业的成功完全来源于一个好的产品。在过去 30 年，尽管成千上万种明星产品曾给客户带来巨大的便利，但这些都不能保障企业的持续成功。例如，协和式超音速飞机、辛克莱（Sinclair）C5 电动车、电磁兼容扫描仪（EMI Scanner）都是很好的产品，但都没有取得商业上的成功。

**对广告的困惑。**对于广告的曲解问题更是非常突出，在企业发展史中，这种错误屡见不鲜。例如，英国航空企业曾获得“最佳广告创意奖”，但它在实际的运营中不能实现广告中的相关承诺。以通过花费巨资向公众投放大量广告去解决根本性的营销问题仍然是常见做法。

**对客户服务的困惑。**彼得斯和沃特曼在 1982 年出版的《追求卓越》一书中指出，企业接近客户，向客户问候一声“祝你周末愉快”等客户服务方式在各个国家大行其道。越来越多的企业逐渐明白：如果在出发点上有瑕疵，那么就算对员工进行最好的培训，要求员工友善地对待客户，其收效也微乎其微。举例来说，很多国家的铁路企业都要求员工友善地对待客户，但是在车辆准点方面没有改进，客户的满意度依然不能得到提升。想必类似于“别给我发什么该死的生日贺卡，赶紧处理我的投诉电话”这样的抱怨会在众多客户那里得到共鸣。

有些人常常把人员推销当做整个市场营销环节中最棘手的部分，认为营销应该尽量关注于此，这也是错误的想法。

销售仅仅是与客户沟通的一部分，不能过分地强调销售而忽视产品管理、定价、分销及其

他与客户沟通的方式。当交易已经被敲定时,销售仅仅是整个环节中的一部分,是整个流程的高潮,但需要其他环节的有效配合。若非如此,我们很难想象如何去销售有缺陷的产品。我们应当更加关注怎样去发现客户的需求,按此需求开发产品,制定与之相适应的产品价格,拓展相匹配的分销渠道,并与目标客户进行有效的沟通,在这样的基础上,我们才有可能完成人员推销这个环节的工作。

同样,对那些天真地认为市场营销就是做广告的人来说,很难接受广告仅仅是营销传播环节中的一部分这一事实。很多企业由于不能准确识别自己的目标市场,从而在广告投放方面花费了大量的资金。

例如,一家提供公共交通服务的企业,花费了近 50 万欧元的广告费来宣传其公交服务的可靠性,但是由于客户感觉该公交服务企业面对的是低收入阶层,所以导致营业收入下降。如此典型的案例揭示了,仅仅想靠广告提升销售业绩而不考虑传播信息内容,注定要失败。如果这家企业在做广告前进行调研,就会有助于企业决定如何设计广告才能扭转客户的偏见。这家企业花了钱,告诉客户的却是不相干的信息。

在实际操作中,很多企业往往在销售形势好的时候大量投放广告,在销售形势不好的时候减少广告的投放。在企业达不到预期的收益,出现损失时,就通过砍掉广告支出来解燃眉之急。这种趋势越来越明显,特别是在销售没有产生正向变化时。这些都是对市场营销和广告作用的另一种常见误解:销售不好是广告的原因。更为天真的是,有些企业在把广告当做市场营销全部内容的同时,用销售效果来衡量广告效果。

英国广告者从业研究机构报告声称:在经济衰退期时,削减广告支出是件非常愚蠢的。

对于各种沟通,包括所有的现代媒体,我们将在第 10 章进行说明。

## 客户到底需要什么

我们必须关注“发现客户需求”这样的市场营销论述,大多数有关市场营销的定义都有所描述,并期望揭露市场营销的实质。实际上,绝大多数的客户满足是以技术为导向的。著名的“阿波罗登月计划”除了将两名宇航员送上月球以外,也极大地促进了当时科技水平的进步,开辟了众多的商业应用领域。将技术转变为商业应用也是市场营销的职能之一。

事实上,我们有以下两种途径来开展研发:

1. 以技术为导向;
2. 以市场为导向。

在世界众多的科技园区或实验室内的技术发明给世界性的商业应用提供了广泛的资源和支持。



### 营销视野

大多数以市场为导向的企业会致力于持续或阶段性的产品提升,这两种方法都是可以被接受的。前者得到了普遍的赞扬和认同,代表企业就是 3M 企业。3M 企业鼓励并制度化无固定意义的研究,其结果就是创造了大量的新产品和新的商业机会,其中“即时贴”最为知名。