第七分册

哈佛

哈佛管理百科全书

哈佛市场营销管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

绪 论

第1章 时代环境与导入营销观念的前提 …… (3)
本章概要 …… (4)
本章目标 …… (4)
1.1 成长的唯一原则——时代的变化要求你回答 … (4)
1.1.1 篇首案例 通用汽车、西尔斯百货、*RCA* 的教训 …… (4)
1.1.2 认清企业与市场的主客关系 …… (5)
1.1.3 成功为失败之母 …… (7)
1.1.4 “营销”所扮演的角色 …… (8)
1.1.5 创新源自市场常识 …… (9)
1.1.6 客户导向 …… (11)
本小节要点检查图 …… (14)
1.2 追求效果——思考的原则与出发点 …… (17)
1.2.1 效率的思考框架 …… (17)
1.2.2 现代营销的主导 …… (17)
1.2.3 起点与终点 …… (17)
本小节要点检查图 …… (18)
1.3 目的与角色的转换 …… (19)
1.3.1 销售(*Selling*)的角色 …… (19)
1.3.2 营销(*Markeing*)的角色 …… (19)
1.3.3 营销(*Marketing*)的终极目的在于使销售成为不必要 …… (19)
1.3.4 现代营销体系的架构 …… (20)

本小节要点检查图 …… (22)
1.4 从分食大饼到做大饼 …… (22)
本小节要点检查图 …… (23)
1.5 持续创造乐趣与愉悦 …… (23)
本小节要点检查图 …… (25)
1.6 策略分析——营销观念的设定前提 …… (25)
1.6.1 策略性思考及执行,解决你的困扰 …… (25)
本小节要点检查图 …… (28)
1.6.2 结合现实进行因应策略思考的关键点 …… (28)
本小节要点检查图 …… (31)
1.6.3 你所能提出的策略性分析 …… (31)
本小节要点检查图 …… (33)
1.6.4 概念化的明确 福特汽车—史龙二世—7-ELEVEN …… (34)
本小节要点检查图 …… (36)
苹果牌电脑礼聘百事可乐总裁 …… (36)
放在冰决上的鱼 …… (37)
要点回顾 …… (37)
案例及应用 …… (37)

第2章 概念化生存——整合营销观念的导入 …… (39)
本章概要 …… (40)
本章目标 …… (40)
2.1 概念化生存定义 …… (40)
2.1.1 概念化生存的定义 …… (40)
2.1.2 概念化生存的缘起及其七大要素 …… (40)
2.1.3 概念是整合营销工作的灵魂 …… (41)
2.1.4 概念的挖掘 …… (42)
2.2 概念检索系统(*Concept Explorer Syste*) …… (43)
2.2.1 概念检索系统分类 …… (43)
2.2.2 差异化战略和相应的战术(*The Differentiation Strategy and Corresponding Tactics*) …… (44)
2.2.3 与差异化有关的定位策略 …… (45)
2.2.4 成本领先战略和相应的战术(*The Cost Leadership Strategy and Corresponding Tactics*) …… (59)
2.2.5 焦点战略和相应的战术(*The Focus-related Strategies and Corresponding Tactics*) …… (60)
要点回顾 …… (62)

案例及应用 …… (63)

第1篇 传统营销观念的革命

第3章 整合营销的革命 …… (67)
本章概要 …… (68)
本章目标 …… (68)
3.1 无形的商业地带 …… (68)
3.1.1 篇首案例:两家公司的故事 …… (68)
3.1.2 整合营销:一个全新的商业模式 …… (70)
3.1.3 营销观念的再整合 …… (72)
3.1.4 以价值范畴取代价值链 …… (74)
3.1.5 追求品牌价值的十大策略 …… (77)
3.2 超越革命 …… (81)
3.2.1 整合的对象与方向 …… (82)
3.2.2 整合营销遇到的阻碍 …… (83)
3.2.3 整合营销如何超越障碍 …… (83)
要点回顾 …… (87)
案例及应用 …… (88)

第4章 整合营销的目标 …… (89)
本章概要 …… (90)
本章目标 …… (90)
4.1 致力经营品牌关系 …… (90)
4.1.1 篇首案例:雅芳公司,发展品牌关系 …… (90)
4.1.2 塑造品牌关系 …… (91)
4.1.3 关系的相连与结合 …… (94)
4.1.4 追踪品牌关系 …… (95)
4.1.5 影响终身顾客价值的因素 …… (96)
4.1.6 善用品牌关系 …… (97)
4.2 善用关系利益人的影响力 …… (98)
4.2.1 关系利益人如何造成影响 …… (99)
4.2.2 不要忽视关系利益人之间的重叠交集 …… (101)
4.2.3 关系利益人与关系建立计划 …… (103)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4.2.4 整合关系利益人价值范畴 …… (104)
4.2.5 了解关系利益人的想法 …… (104)
要点回顾 …… (105)
案例及应用 …… (106)

第5章 整合营销过程 …… (107)
本章概要 …… (108)
本章目标 …… (108)
5.1 建立策略一致性 …… (108)
5.1.1 保持策略一致性 …… (109)
5.1.2 一致的元素 …… (109)
5.1.3 如何消除混乱的讯息 …… (112)
5.1.4 品牌讯息的四大来源 …… (114)
5.1.5 整合三角 …… (123)
5.1.6 讯息来源决定讯息的影响力 …… (124)
5.2 建立积极而有意义的互动关系 …… (125)
5.2.1 人为和自发性的品牌接触点 …… (126)
5.2.2 管理品牌接触点 …… (127)
5.2.3 加强具有附加价值的互动关系 …… (128)
5.2.4 互动媒体的运用 …… (132)
5.2.5 寄件媒体的运用 …… (136)
5.2.6 资料库在互动过程中所扮演的角色 …… (137)
5.2.7 大量制造特定的品牌讯息 …… (137)
5.2.8 积极对话的五大要素 …… (139)
5.2.9 利用互动关系建立一个学习型的组织 …… (143)
5.2.10 建立积极的互动关系 …… (145)
5.3 任务营销 …… (145)
5.3.1 任务营销的好处 …… (146)
5.3.2 企业任务在整合营销中所扮演的角色 …… (148)
5.3.3 直接参与社会活动的企业任务 …… (150)
5.3.4 慈善活动与企业结合的重要性 …… (152)
5.3.5 动机营销的限制 …… (153)
5.3.6 动机营销与任务营销之间的差异 …… (155)
5.3.7 任务营销的五大标准 …… (155)
5.3.8 如何建立及管理任务营销 …… (159)
5.4 自主性企划策略的运用 …… (160)
5.4.1 *SWOT* 分析与重要性顺序排列法 …… (161)

5.4.2 关系分析 …… (163)
5.4.3 运用排列好的 SWOT 分析结果决定营销传播组合 …… (165)
5.4.4 讯息的整合 …… (167)
5.4.5 媒体的整合 …… (169)
5.4.6 处理复杂问题的能力 …… (172)
要点回顾 …… (173)
案例及应用 …… (174)

第6章 整合营销的内在构架 …… (175)
本章概要 …… (176)
本章目标 …… (176)
6.1 跨职能企划部门监督的运用 …… (176)
6.1.1 篇首案例:大都会人寿保险公司,整合营销传播的梦魇 … (176)
6.1.2 跨职能品牌资产小组 …… (177)
6.1.3 跨职能品牌资产小组的责任 …… (180)
6.1.4 监督 …… (180)
6.1.5 跨部门企划 …… (182)
6.1.6 重新编列预算 …… (184)
6.1.7 化解整合冲突 …… (184)
6.1.8 支持跨职能小组 …… (185)
6.1.9 整合营销的组织结构面 …… (190)
6.2 培养核心能力 …… (191)
6.2.1 如何培养营销传播核心能力 …… (193)
6.2.2 培养核心能力的好处 …… (200)
6.3 利用资料库推动整合营销 …… (201)
6.3.1 建立资料库 …… (202)
6.3.2 整合营销资料库的运用 …… (206)
6.3.3 建立地缘信息系统 …… (214)
6.3.4 运用资料库时需注意的事项 …… (215)
6.3.5 有关隐私权的问题 …… (216)
6.3.6 营销资料化的未来 …… (216)
6.4 与整合传播代理商(ICA)建立合伙关系 …… (217)
6.4.1 真正了解并且懂得运用整合营销的代理商 …… (219)
6.4.2 寻求与审核整合传播代理商的 20 道问题 …… (219)
6.4.3 与众多代理商合作 …… (224)
6.4.4 整合传播代理商标准模式 …… (225)
6.4.5 给整合传播代理商应得的酬劳 …… (231)

6.4.6 使用整合传播代理商的好处与顾虑 …… (233)
要点回顾 …… (235)
案例及应用 …… (236)

第2篇 概念化生存——整合营销观念的导入

第7章 未来的品牌管理 …… (241)
本章概要 …… (242)
本章目标 …… (242)
7.1 目标的诞生 …… (242)
7.1.1 篇首案例:品牌广告与效果,一半的广告费用打了水漂 … (242)
7.1.2 目标的诞生 …… (243)
7.2 一份世界品牌广告的调查研究报告 …… (244)
7.2.1 最重要的购买动机的研究 …… (245)
7.2.2 成功品牌的分析 …… (245)
7.2.3 模式的开发 …… (245)
7.2.4 对不成功的广告宣传的探讨 …… (246)
7.3 消费者购买决策的动机与战略模式 …… (246)
7.3.1 价值动机 …… (246)
7.3.2 规范动机 …… (247)
7.3.3 习惯动机 …… (248)
7.3.4 身份动机 …… (248)
7.3.5 情感动机 …… (248)
7.4 如何操纵、引导消费者动机 …… (249)
要点回顾 …… (251)
案例及应用 …… (252)

第8章 消费者动机与品牌决胜 …… (253)
本章概要 …… (254)
本章目标 …… (254)
8.1 价值动机引导 …… (254)
8.1.1 篇首案例:百事可乐与可口可乐的故事 …… (254)
8.1.2 基本广告战略模型 …… (258)
8.1.3 诉诸需求的广告战略 …… (258)

8.1.4 诉诸指标的广告战略 …… (262)
8.1.5 诉诸情感的广告战略 …… (264)
8.1.6 诉诸引导的广告战略 …… (266)
8.1.7 本单元小结 …… (272)
8.2 规范动机引导 …… (273)
8.2.1 社会规范的作用 …… (273)
8.2.2 合乎规范广告战略 …… (277)
8.2.3 良心广告战略 …… (278)
8.2.4 惩罚广告战略 …… (280)
8.2.5 不和谐广告战略 …… (283)
8.2.6 冲破常规广告战略 …… (285)
8.2.7 本单元小结 …… (287)
8.3 习惯动机引导 …… (288)
8.3.1 习惯的作用不可低估 …… (288)
8.3.2 分类广告战略 …… (291)
8.3.3 分级广告战略 …… (294)
8.3.4 替代广告战略 …… (297)
8.3.5 新目标顾客广告战略 …… (299)
8.3.6 情景化广告战略 …… (301)
8.3.7 本单元小结 …… (303)
8.4 身份动机引导 …… (304)
8.4.1 消费者身份意识 …… (304)
8.4.2 信条广告战略 …… (307)
8.4.3 性格广告战略 …… (310)
8.4.4 明星广告战略 …… (314)
8.4.5 本单元小结 …… (318)
8.5 情感动机引导 …… (319)
8.5.1 情感与爱的需要 …… (319)
8.5.2 “情感战略”模型 …… (322)
8.5.3 憧憬广告战略 …… (324)
8.5.4 生活方式广告战略 …… (326)
8.5.5 小说式广告战略 …… (331)
8.5.6 本单元小结 …… (332)
8.6 五种需求引导模式 …… (333)
8.7 广告分析决策 …… (344)
8.7.1 广告目标 …… (344)
8.7.2 广告技巧分析 …… (357)

要点回顾……（367）
案例及应用……（368）

附录　营销管理表格……（370）

绪　论

第1章　时代环境与导入营销观念的前提
第2章　概念化生存——整合营销观念的导入

美国的商业界最大问题是太多的老板专注于长程计划会议及阅读各地传来的电脑报表，而拨不出时间，也没有意愿去听顾客说什么、客户受到的待遇又是什么？要解决这个问题，就要不断地接近客户。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 1 章

时代环境与导入营销观念的前提

关键词 *key word*

客户决定品质(*Market Driven Quality*)
销售(*Selling*)
营销(*Marketing*)
策略(*Strategy*)
对应最优先(*Marketing - in*)
效率(*Product - out*)

本章概要

1)成长的唯一原则——时代的变化要求你回答
2)追求效果——思考的原则与出发点
3)目的与角色的转换
4)从分食大饼到做大饼
5)持续创造乐趣与愉悦
6)策略分析——营销观念的设定前提

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

1)已经清楚的认识到企业与市场的主客关系;
2)明确掌握现代营销的主导——即思考的原则与出发点。

1.1 成长的唯一原则——时代的变化要求你回答

1.1.1 篇首案例 通用汽车、西尔斯百货、*RCA* 的教训

我们以美国公司做例子。七十年代,美国经营最好的公司如通用汽车、西尔斯百货 *RCA* 电器公司。这些公司在今天,都面临了经营的危机,原因是未能对应市场及顾客需求的改变。通用汽车至今还百思不解为何世界上大部分的顾客较喜欢日本及德国车。而西尔斯百货,则受到专门店、超级折扣商店、大型量贩店的上下夹攻。曾是许多专利品的发明者,*RCA* 一直没能精于营销,生产的产品往往挂着日本及南韩的品牌。

汤姆彼得及鲍伯瓦特曼为了探讨是什么原因使一些公司达到卓越,访问了 43 家高绩效的企业——如惠普电器、弗瑞多雷、宝龄日用品公司、3*M*、黛儿塔航空公司、麦当劳、马利尔特旅馆,发现所有这些均秉持着一套基本经营原则,其中共通的部分有敏锐的消费者意识(接近客户)、敏锐的营销意识(对应市场变化)和有激励员工尽心为消费者制造高品质的产品能力(客户满足度),这三项对应市场的原则,也就是'追求卓越'这本经典畅销书中,一再强调的特点。

1.1.2 认清企业与市场的主客关系

1. 高度成长前

高度成长期以前,由于物品供应不足,市场的需求大于厂商供给,此时市场期盼着企业提供商品或服务,只要企业能提供产品,就能被市场接受。我们所熟知的产品如家电产品的电视、冰箱、洗衣机、电锅、抽油烟机、煤气;交通工具如脚踏车、摩托车;民生用品如肥皂、牙膏、洗发精、卫生纸;国内的金融服务如证券公司;办公室用的事务机器如打字机、复印机、打卡钟等等,这些产品几乎都历经过高度成长的盛况。

2. 高度成长的成长原则

(1)寻求增产量。厂商为了对应客户的需求,首先致力于提高生产量的方法,此时若能把产品交到市场上,几乎都能迅速地被市场胃纳掉,厂商的利润源源涌入,为了获得更大的利润而纷纷投入更多的资金扩充设备,期望能制造出更多的产品。

(2)寻求降低成本。成本愈低,愈能刺激购买层,愈能扩大市场。透过增加产量及降低成本的策略原则,厂商能把握住高度成长前的成长机会。

高度成长前的成功策略典范 – *GI*

透过大量生产及彻底钻研降低成本的代表厂商如德州电子仪器公司,是美国企业中"大量生产,降低价格,赢取市场的力行者。德州仪器倾全力扩大生产数量,并改良技术以降低成本,提供较低的价格,迅速地满足广大市场的需求。对德州仪器而言,营销意谓着一件事"给顾客低价格"。德州仪器采行的做法,在高度成长期前,确实给公司缔造了优异的业绩,这种导向也成为许多目标公司战后成长的关键策略。

3. 高度成长后

高度成长后是什么样的时代呢?现在绝大多数企业都处在商品供过于求、充斥市场的高度成长后的时代,这个时代的市场状况是怎么样的呢?

当我们走近超级市场牙刷的陈列架上,可看到不同包装、不同色彩、令人眼花缭乱的商品,放满了物架上,计有:

品牌:金龙、天工、欧乐 – *B*(*ORAL – B*)、*G.U.M.*、洁登(*Jordan*)、高灵洁(*Colgate*)、*Clink*、狮王、花王、丽奇、德恩奈、*Dinsey*、金盾(*Kindene*)等。

各个品牌依形状、使用对象、刷毛的软硬又有下列不同的特征:

形状：长型、短型、钻石型、波浪型、圆头型。

毛刷：硬型、中性型、软型、超软猪毛型。

年龄：成人使用、学生使用、儿童使用(3岁以下、3岁～6岁、6岁～9岁、9岁～12岁)。

高度成长后的时代，代表着什么意义呢？它代表着消费者有多种选择的意义，企业处在高度成长后的时代，若是仍持高度成长前的方法，坐视市场状况的变化于不顾，是无法奢谈维持企业持续成长的，甚至迅速面临瓦解的状况也不足为奇。

奇异果是一个跌入高度成长后策略陷阱的例子。奇异果原名叫 *Actinidia Chinensis*，只有少数人知道如何吃它，当有个天才改称它做奇异果(*Kfwlfruit*)后，立刻吸引了全球的眼光，1984年创下6万2千吨的空前销售量。

这种销售量的成长，引起大家一窝蜂地投入奇异果的生长，造成农地价格上升，虽然1980～1985年销售量仍然上升，但价格却下跌了38%，使得收入不足以弥补农地成本的上升。

1992年奇异果的供给量已达到36万7000吨，由于奇异果需6年～8年的培养，未来数年间还有更多的供给产出，奇异果却早已成为一项大宗货品，那些跌入高度成长后陷阱的厂商，都无力挽回市场的趋势。

4. 高度成长后的成长原则

高度成长后的时代，企业成长的原则仅有唯一的一个途径——对应顾客的需求。

要能更深刻的体会对应顾客需求的涵义，我们可换一个角度来说明，也就是顾客主导着企业的生存、成长。

企业能精确地对应环境持续不断的变化，满足社会变化的需求，企业的资源方能投往正确的方向，才能热切期待企业的成长成果。

7－*ELEVEN* 为了对应市场的需求，特地在日本年轻人最喜欢出入的原宿区设立了一个“青春热线”工作室，装置了三十具电话与年轻人沟通。因为7－*ELEVEN* 的主要目标群客户是十几岁至二十几岁的年轻人。

经由电话的交谈，使得7－*ELEVEN* 能知道目前的年轻人到底关心哪些事情、心里在想些什么，每月整理一次，能获得许多新鲜创意和流行趋势，这些创意和流行趋势是现公司四十岁以上的经营干部们绝对无法想像出来的。

“青春热线”让7－*ELEVEN* 有效地掌握住顾客最新的消费需求及了解年轻人的脉动，使用7－*ELEVEN* 能随时调整资源投入的方向，对应市场的需求。

1.1.3 成功为失败之母

汤姆森．波隆那(*Thomas V. Bonoma*)曾在≪哈佛商业评论≫上发表一篇文章,标题就叫做‘营销惯性’(*Marketing Inertia*)。所谓营销惯性就是固守过去的成功营销经验,无法警觉新环境的变动,采取新的营销策略。这是许多著名公司潜伏的危机,也就是我们所说的成功为失败之母。

何以成功为失败之母呢?何以1967年博士研究所发明的石英表,不被博士钟表业接受,而被日本精工舍(*SEIKO*)买下石英表的技术,以石英表击败了以钟表傲视全球的博士?许多获得成功的企业,他们的经营形态很容易、很自然地朝下面的方向演进。

1. 把成功的经验固定化

很多的企业,一时体验过成功的经验后,即将此种体验,建立出一个模式,在模式的运作下各机能都给予制度化、专门化、标准化,并扩大投资的规模,持续地扩大成功的体验。

2. 成功后的保守化

一旦企业把过去成功的经验,建立制度化的模式后,企业内的大多数人会倾向于固守现有的制度,因为改善意味着企业必须破坏及否定过去带来成功的做法,这种倾向,抑制了企业大胆适应环境变动的革新力。

3. 过去的成功与环境变化的差别(*GAP*)

企业依据以往成功经验运作,逐渐与环境变化产生愈大的差别如图1.1.1:

图1.1.1 过去的成功与环境变化的差别图(*GAP*)



这种状况持续下去,企业产生环境不适应症,将无可避免地步入衰退。

需要全本请访问 www.ertongbook.com