

第 1 章

精灵驾到



精灵驾到 (从电脑中冒出来的精灵)

拜拉姆·J·比格德姆（我们就叫他“B. J.”吧！）在国际联合用具公司的财务部门工作了23年。他凭借着自己的努力，在公司一步一个台阶地升职，终于有一天被提升为公司的首席执行官。几乎是在突然之间，他的电话留言、电子邮件甚至会议的数量都急剧上升。他很快从忙碌状态变得疲于应付了。

B. J.周旋于计划、预算、自负者、主管们和华尔街之间，一时间，似乎每个人都在试图向他推销这样或那样的点子。每次会议、每当出现难题的时候，所有人的目光就都会转向他，期待着他的回答……处于这样的高层职位，似乎比获取这一职位的道路还要艰辛。但使他最为恐惧的还是“不得不和一些资深的营销专业人士打交道”。他明白，公司品牌的管理和提升对于公司的生存是至关重要的。然而，他也深深地意识到自己对营销知之甚少。

他又能向谁求助呢？又有谁值得信赖呢？有一件

事是显而易见的：如果他无法提供足够的、正确的解决方案，他在目前这一高层职位上的时日就不会太长。商业媒体充斥着太多关于首席执行官们的故事——他们在号角声中闪亮登场，很快又在哀伤的乐曲声中黯然引退。他们的职业生涯和美国职业橄榄球教练一样短暂。然而不同的是：教练们还有机会被重新雇用，而许多首席执行官在将口袋里装满钱下台之后，他们的声誉也就毁了。作为失败者，他们被大家议论并被作为失败的案例写进书中。他们中的大多数人很难再找到新的高层管理工作。事实上，他们也许连找个工作都成了问题。

B. J. 被这些思绪困扰着。怎样才能不失体面地获得帮助？又该怎样才能避免重大错误的发生？忧愁使他眉头深锁、度日如年。

一天早上，B. J. 走进办公室时，发现一台崭新锃亮的电脑摆在他的办公桌上。他叫来助理问道：“这台电脑是从哪里来的？”没想到助理和他一样感到诧异：“我也不知道。昨天下班时它还不在这里，而且我也没有听说过关于新电脑的事。我这就给电脑部的人打电话查询。”

房间里只剩下了 B. J. 一个人。他不由自主地走到电脑前，按下了启动键。接下来发生的事令人难以置信：屏幕上出现了一个……一个精灵！B. J. 只能用“精灵”这个词来形容他，他的头上缠着头巾……看起来就像是来自于一部古老的阿拉丁电影。

令B.J.更加吃惊的是，这只精灵开始说话了：‘主人，我是住在这台电脑里的精灵，我来这里是为了回答有关营销的十个最重要的问题。’

B.J.惊讶得说不出话：“我还以为精灵只会从瓶子里跳出来呢。”

“那是很久以前的事了，”精灵不紧不慢地答道，“我们现在都已经数字化了。因为现在人们提出的大多数要求是关于金钱的，所以我们就搬到了可以创造大量财富的商业世界。对于我们大多数精灵来说，电脑似乎是一个相当不错的落脚点。电脑有屏幕和声音，这样一来，我们就不用再像过去那样施放烟雾出入于瓶子了。这也减少了环境污染，精灵也很重视环保的。瞧，现在我就在这里了。我被分配到了这台电脑，是你将我召唤出来了。”

“你会实现我的愿望吗？”B.J.满怀期望地问。

“不，我不是说过了吗，我只负责与商业相关的事情，我只会回答你在经营国际联合用具公司时所遇到营销难题，而不会回答你在个人生活上遇到的问题或实现你的任何愿望。并且，在开始之前我要顺便说一句，这件事仅限于我们两个人知道。”

B.J.停顿了一下，然后说：“等一下，精灵怎么会变成营销专家了呢？你营销过什么东西？你的经验应该在实现别人的愿望方面吧？我怎么才能相信你说的话呢？”

精灵也停顿了一下，然后回答道：“本来我不该额

外回答你的任何问题的，不过你的这个问题提得很好，我会回答，并且不计入那十个问题我的回答是，要找到你关于营销的问题的答案，你要从阅读12 831本有关营销的图书开始，但我觉得那些书大部分对你而言几乎没有什么价值。接下来的这一点很重要：你只是在研究过去的二十多年里公司里发生的事情，而营销的成败必须是从长期的角度来判断的显然，由于具有数千年的阅历，我已经特别擅长从长期的角度观察事物了人类往往是短期导向型的，他们容易喜新厌旧，也很少能够照原样记录真正发生过的事情”

B. J. 还是感到有些怀疑，继续追问：“哦，是这样！但帮助我对你有什么好处呢？你为什么还要帮我？像我读过的有关精灵的故事那样，我得帮助你从瓶子里——现在我应该说是从电脑里——解脱出来，然后你就获得自由了”

“别傻了，”精灵不屑地说，“都什么年代了？我现在这样做完全是为了投资，而不是为了什么自由如今我们这些精灵在全球的公司里都有共同基金，我们帮助高层管理部门解决营销问题，然后再对他们的公司进行投资。你以为比尔·盖茨和杰克·韦尔奇能赚到那么多钱，完全是靠他们自己吗？”

B. J. 感到难以置信，“难道是你帮助了他们？”

“对，正是我和我的朋友们帮助了他们”精灵答道，“而我们对他们的投资也取得了良好的收益”

“那为什么你们这些家伙不去阻止网络经济泡沫的

破灭呢？” B.J.问。他还在努力说服自己去将面前的这只精灵作为自己的教练来看待。

精灵回答说：“过去我们关注的一直是有形资产，比如黄金、珠宝和土地等等。而网络公司没有资产，并且经营这些公司的首席执行官们都是些毫无经验的孩子，他们总是想去经营愚蠢而幼稚的广告业务。当他们连应该问什么样的问题都不知道时，你又怎么能够给他们答案呢？”

不等B.J.追问，精灵赶紧说：“好了，我已经说得很明白了，这只是一笔交易。如果你遇到了营销问题，只要打开电脑，我就会出来回答你的问题。但是我一共只会回答你十个问题，不会再多的，然后我会到下一个公司去。所以，认真想一想你的问题，不要提什么‘我要怎样才能提高在亚特兰大的销售额’之类的愚蠢问题。挑重要的问题来问，不要浪费我的时间和你的机会。而且你也不要期望冗长而复杂的答案，我习惯将事物简单化并直奔主题。用你们金融界人士的话说，我会直捣底线。”

话音未落，屏幕已经变成了一片空白。 B.J.目瞪口呆地对着空白的屏幕。

这时，B.J.的助理走了进来，打破了沉寂的气氛，“我们查不出这台电脑是从哪里来的，需要我把它搬走吗？”

“不用了，”B.J.说道，“把它留在这里吧，我可能还要用一阵子。”

B.J. 的双眼始终没有离开电脑，他在心里对自己说：这一切是真的吗？一个超级营销顾问就在我的电脑里？这就是我所需要的帮助吗？

从此，这位首席执行官的奇妙旅程开始了，他从此对那个叫做“营销”的东西变得非常精通，在营销方面越来越出类拔萃。

第 2 章 营销的本质是什么？

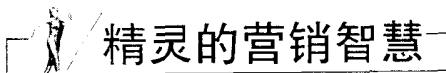


“我们在创立了自己的主打品牌之后，就要不断地对它进行整合。”

刚一上任，B.J.就做了每一位满怀激情的首席执行官都会做的事——尤其是当他已在财务领域工作了多年之后，那就是削减成本

但是经过几轮的成本削减之后，B.J.渐渐意识到，单凭降低成本来提高收益是不行的于是他和他的资深营销经理们开了一次会，讨论如何更好地销售产品

会议进行还不到五分钟，就出现了一大堆听起来令人费解的专业术语——大品牌、子品牌、市场细分、整合营销、核心价值、战略调整以及心理动机和市场角色等等听起来，营销学似乎复杂得需要一本专门的字典来解释了、很快，B.J.的目光就变得呆滞起来他又开始盘算着如何继续控制成本的问题当他实在无法理解营销经理们讨论的事情时，他终止了会议、逃回到自己的办公室一回到办公室，B.J.径直走到电脑前，召唤出他的精灵，提出厂他的第一个问题：“营销的本质是什么？”



精灵的营销智慧

“营销其实并不像你平常听惯了的销售数字那样简单。”精灵一板一眼地说。

“你说得对极了，我刚刚已经经历了。”B.J.咕嘟着，瘫坐在椅子上。

精灵笑着说：“你想听听‘美国营销协会’给的定义吗？”

“是什么？”B.J.迫不及待地问，不过他又迅速补充了一句，“这可不能算是我的问题。”

“营销就是计划和执行计划的全过程，是定价，是宣传推销，是为创建、交换和满足个人以及机构的目标而提供的理念、产品和服务。”精灵回答道。

B.J.嗓子里咕嘟了一声，继续听精灵说下去。当你抓住了所有这些书籍当中出现的花哨术语背后的东西时，一切就显得太简单了。

B.J.有些恼火了，“别故作聪明了，这不应该是你们精灵的作为吧，大家已经知道你们精灵是很博学的了。”

“好吧，”精灵回答道，“营销就是要确定通过销售产品、提供服务以获得利润都需要做哪些事情。”

B.J.望着精灵说：“这个我知道，但是应该没有这么简单吧。你是不是把它过于简单化了？”

“这正是营销的全部核心点”精灵打断他，“市场营销就是要把事情简单化，直接切入到如何销售产品这个核心上我来打个比方，好的营销就如同制作一部电影，你必须把一大堆的琐碎镜头放到一起，拼凑成一个完整的故事很多年前，一位著名的电影制片人曾和我谈起那些带着各种电影构想络绎不绝来找他的人。他说，每次他只是将自己的名片递给他们，让他们将各自的构思写在每一张名片的背面大多数人都抱怨一张名片的地方一不够用，他就回答说，‘如果你不能将你的构思呈现于一张名片上的话，你的构思就不足以产生一部伟大的电影’。”

B.J.插话道：“因此营销就像一部电影，而产品就是电影中的明星。电影中的每个人、每件事都是在讲述一个简单的故事这个故事就是要告诉人们‘为什么我的产品与众不同，为什么你应该购买我的产品而不是其他产品’。”

“大致是这个意思”精灵接着说，“如果你的产品能够解决一个问题，那么你首先应该将这一问题戏剧化，然后用你的产品去化解矛盾；如果你的产品是后来者，那么你应该将市场上现有的产品做一介绍，然后戏剧化地将你的产品的新颖独到之处展示出来；如果你的产品有一个较强的竞争对手，你就应该解释为什么你的产品是一个更好的选择。最不应出现的就是告诉别人‘我也是’。”

B.J.笑着说：“最近你看过什么好的‘电影’吗？”

“有哇，”精灵回答，“是洛氏家居（Lowe's Home Improvement Warehouses）的首席执行官罗伯特·蒂尔曼的‘作品’，那绝对是目前零售业中最好的一场表演”



改善家居设施

精灵接着说道：“家得宝公司（Home Depot）接管了大件类零售业务，洛氏则牢牢抓住它的小型城镇商店。但出于对前景的担忧，蒂尔曼也有所不同地选择厂大一些的商店。他选择了更加整洁的店面，并有意选择女性消费者作为目标顾客，而不是面向专业承包商。洛氏从不经销笨重的家具，它为非专业购买者提供的信息是‘改善家居设施（improving home improvement）’。”

B. J. 打断他，“那么洛氏家居的‘票房’表现如何呢？”

精灵侧身探出电脑说道：“你对这些数字会做何感想？2000年第一季度，家得宝公司单店销售额增长了5%，而洛氏在一季度开了46家分店，成绩更为突出的是，单店销售额上升了7.5%。该季度，洛氏的总利润上升了54%，达到3.46亿美元。家得宝公司的增长幅度显然落后于此，利润只增长了35%，实现8.56亿美元。在過去的一年里，洛氏的股价上升了31.1%，而家得宝的股价却下跌了19.6%。”

B.J.评论道：“这的确是一场成功的表演”

精灵论预算

由于具有财务背景，B.J.问道：“你怎样确认制定的营销预算是正确的，钱都花到厂该花的地力？”

“我知道你会问这个问题。”精灵说，“让我们从联合用具公司这样的复合产品公司如何进行开支讲起，我们通常称之为‘条块’系统。每种产品都有各自的预算，我的经验是：那些数字通常建立在销售量的基础上，而不是由其他事情决定的”

关于预算，我最常听到的问题就是‘公司花在营销方面的费用通常应该占销售额的百分之多少’。我的回答是‘只要能把这项工作做得足够好就行厂’。

但问题是，一方面一些销售量较小的产品可能会开支不足；而另一方面，已被认可的产品经常会拥有占相当优势的预算份额，无论是否有这个必要谁又会承认这部分花费是完全没有必要的或是纯属浪费呢？”

B.J.应和着：“这些内容听起来挺耳熟的，那么基本原则应该是什么呢？”

精灵继续说道：“第一步——准备市场营销计划，按营销生命周期来展示每一种产品分析——下这是否是一个新的市场？已有的竞争程度如何？差异点在哪

里？人们对你的产品以及竞争对手的产品认知如何？这些计划必须是客观的、建立在事实基础之上的，不应存有任何的主观臆断

第二步——排列产品机会。有了这些数据，你就能够决定，如果工作进展顺利的话，哪一种产品能够提供最多的潜在利润这种产品或服务能否赢得价格优势？这是否是一种新一代的理念，能够帮助你成为这一市场的领头羊？这是否是一种存在激烈竞争的产品？

因为你不能预知未来，所以这一步就需要你去做一些训练有素的推测工作。你要尽力去做的就是评估每一种产品或服务，然后确定哪一种有最好的投资机会

我给你一个评估提示——你应该认真评估每一次战斗的竞争激烈程度，竞争越弱，成功的机会就越大，与训练有素的敌人对抗可不是那么有趣的事情。

第三步——安排广告工作。由于广告往往是营销计划中费用最高的部分，所以确保广告预算用在最有效的地方，这一点相当重要。花一笔能把你的故事讲给目标市场听的钱就足够了

比如说，广告在创建新理念或新产品的知名度上特别有效，在比较你与竞争对手的产品和突出差异点方面也能起强有力的作用

但当你试图说服或改变顾客的心理时，广告就不是很有效了。并且如果你的目标客户只拿广告当娱乐的话，那么广告就没有把你的产品的独到之处在他们的脑海中形成印象这样的广告也没有多大用处。

第四步——资金不足时应该立刻停止。在这点上，首席执行官就得厚着脸皮，而且要心狠一点。一旦你将各个项目按照获利可能性和工作有效性排出优先次序，你就要从高往低开始分配预算如果你所能支付的只是三个大项目，那就只做这三个项目。当你的资金到达极限时，你就必须将其余的项目舍弃，让这些项目等待下一年去重新评估这样做确实很痛苦，但你必须在做计划时避免将有限的资金覆盖到过多的项目上，避免让所有的努力付之东流你要用最大的努力获得最大的回报”



坚持到底的重要性

精灵继续说：“一旦你找到了投资点，就必须遵循罗伯特·霍尔所说的一句至理名言——将好创意付诸行动胜过仅仅有一个好创意。”

B. J. 渐渐有所领悟了，他说：“你是说，一旦确定了为了成功需要讲的故事，你就必须在那个故事里投入所有的努力，而营销就是这一切努力奏出的美妙乐章。”

精灵接着说道：“正是如此。坚持到底是好的计划和好的结果之间的桥梁，坚持到底也同样适用于营销工作这一过程要保证涵盖所有的细节，并且这些细节全都能够得到妥善的处理。人们会被小石块绊倒，

却不会被大山绊倒。

“还有什么吗？” B.J. 问

“还有，”精灵说，“坚持到底还意味着‘一旦得到顾客就要牢牢地抓住他们’在这一点上，你可以利用各种办法保持同客户的联系，并让他们感觉到你始终关心着他们如果你犯了错误，要马上和你的客户联系并向他们道歉，同时为他们提供额外的补偿有人称之为‘一对一营销’，我则称之为‘保持联系’。记住，赢得一个新客户永远要比维护已有客户的代价高很多”

分销的重要性

B.J. 又有了疑问：“营销领域里的每个人都在谈论‘分销’，分销在营销过程中有多重要呢？”

精灵答道：“在过去没有大的交易，只要用四轮马车将货物拉到市场上去卖就可以了，但是今天的情况要复杂得多。”

“这一点很显然。” B.J. 说，“那么，有什么好的原则可以遵循吗？”

“有几条。”精灵答道，“首先，越直接越容易控制。换句话说，如果必须通过中间商的话，就等于放弃了一部分利润和对产品的控制权。我的一个好学生迈克尔·戴尔省略了电脑零售商进行直接销售，非常成

功，而其他公司还在拼命地挣扎。

另一条原则是不要和你的客户竞争。一旦你选择了分销体系，比如说通过小型专业零售商来进行销售，你就不要因为贪心而在你的店面进行直接销售。那样做的话，分销商会立刻对你的产品失去兴趣。好的分销渠道要求你对渠道保持忠诚。如果你想要你的销售商忠于你，那就不要通过他们的竞争对手——那些大型销售商来销售你的产品。”

B. J.问：“还有什么吗？”

精灵笑着说：“有，就是‘让我看到钱’。分销商卖你的产品赚到的钱越多，他们对你的关注也就越多。这就意味着你的工作就是要使你的产品对分销商的客户（即消费者）更具吸引力，也就是说，你必须要把营销工作做好。”

一个警告

B. J.开始对营销感觉舒服些了。他说：“这也不是很难，就像你说的，要先确立产品的差异点，然后围绕着它建立一个传播规划去吸引顾客，并且留住顾客，对不对？”

精灵紧盯住B. J.，向他提出了警告：“事情没那么简单。大多数成功的创意是很难被识别出来的，因为事先几乎看不出它们有希望获得很大成功。如果这些