Pearson

Marketing Management

第15版

移动互联网时代的“营销圣经”

这才是真正的

营销管理

[美] 菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒　著

何佳讯　于洪彦　牛永革　徐岚　董伊人　金钰　译

格致出版社　上海人民出版社

Pearson
ALWAYS LEARNING

世纪出版

营销管理

Marketing Management

菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒
Philip Kotler, Kevin Lane Keller

20多年来，我们不断将
最新版本的《营销管理》引入中国，
为国内的商学院和营销从业人员
带来最先进的营销智慧。

◎ 作者**菲利普·科特勒被誉为“营销之父”**，他创立了营销学这门学科。
◎ 强调了塑造现代营销的三股重要力量：**科技、全球化与企业社会责任**。
◎ **全球商学院使用最广泛的教科书**，一再列入管理类图书的必读书单。
◎ 提供了一名训练有素的**营销人员必备的全部知识**。
◎ **科特勒《营销管理》（第15版）是最新官方版本，谨防假冒**。

Pearson
www.pearson.com

格致出版社向**使用本书授课的教师**提供教学资源
授课教师可以通过如下方式联系到我们：

邮箱：hibooks@hibooks.cn

微信　天猫

上架建议：营销管理
ISBN 978-7-5432-2605-0
9 787543 226050
定价：98.00元
易文网：www.ewen.co
格致网：www.hibooks.cn

第15版

Marketing Management

Philip Kotler, Kevin Lane Keller

营销管理

[美]菲利普·科特勒　凯文·莱恩·凯勒　著

何佳讯　于洪彦　牛永革　徐岚　董伊人　金钰　译

格致出版社　上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销管理:第15版/(美)科特勒(Kotler, P.),(美)凯勒(Keller, K.L.)著;何佳讯等译.—上海:格致出版社:上海人民出版社,2016.8(2017.6重印)
ISBN 978-7-5432-2605-0

Ⅰ.①营… Ⅱ.①科… ②凯… ③何… Ⅲ.①营销管理-高等学校-教材 Ⅳ.①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第049635号

责任编辑 程 倩
美术编辑 路 静

营销管理(第15版)

[美]菲利普·科特勒 凯文·莱恩·凯勒 著
何佳讯 于洪彦 牛永革 徐 岚 董伊人 金 钰 译

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号 www.ewen.co)
编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印 刷 上海中华印刷有限公司
开 本 889×1194毫米 1/16
印 张 45
插 页 1
字 数 1,197,000
版 次 2016年8月第1版
印 次 2017年6月第2次印刷

ISBN 978-7-5432-2605-0/F·917 定价:98.00元

作者简介

菲利普·科特勒

菲利普·科特勒（Philip Kotler），市场营销学权威，美国西北大学凯洛格管理学院庄臣（S. C. Johnson & Son）讲席国际营销学杰出教授，拥有芝加哥大学经济学硕士学位和麻省理工学院经济学博士学位。他曾在哈佛大学从事数学博士后工作，在芝加哥大学从事行为科学研究。

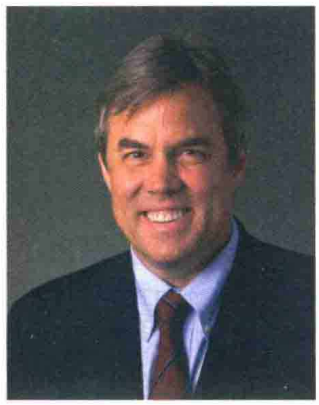
科特勒博士是营销学畅销书籍《市场营销原理》和《市场营销导论》的合著者。他撰写的《非营利组织战略营销》现在已经出到第七版，成为专业领域中的最畅销书籍。他的其他著作包括《营销模式》《新竞争》《营销专业服务》《教育机构的战略营销》《医疗卫生机构的营销》《营销会众》《高能见度》《社会营销》《地方营销》《国家营销》《接待及旅游营销》《全场爆满——表演艺术的营销战略》《博物馆战略与营销》《营销新论》《科特勒论营销》《水平营销》《赢在创新》《营销致败十宗罪》《无秩序》《营销成长之道》《赢取全球市场》和《企业社会责任》。

此外，科特勒在《哈佛商业评论》《斯隆管理评论》《商业视野》《加州管理评论》《营销学期刊》《营销研究期刊》《管理科学》《商业战略期刊》和《未来主义者》等国际一流刊物上发表了150多篇文章。他是唯一一位三次荣获“阿尔法卡帕普西奖”的学者，该奖专门奖励发表在《营销学期刊》上的最优秀年度论文作者。

科特勒教授是美国市场营销协会（AMA）设立的“杰出营销学教育工作者奖”（1985）的第一位获奖人。欧洲市场营销顾问和销售培训师协会授予他“卓越营销奖”。1975年的一项调查中，他被美国市场营销协会学术成员选为“营销理念”的先锋。1978年，因在市场营销科学上独创性的贡献荣获美国市场营销协会颁发的“保尔康弗斯奖”。1995年，获得国际销售和营销管理者组织授予的“年度营销人”称号。2002年，荣获营销科学院颁发的“杰出教育家奖”。2013年，荣获威廉·威尔基“营销让世界更美好”奖，随后荣获谢思基金会颁发的“营销学术与实践的特殊贡献奖”。2014年，入选“营销名人堂”。

他曾荣获斯德哥尔摩大学、苏黎世大学、雅典经济与商业大学、德保罗大学、克拉科夫商业与经济学院、巴黎HEC集团、布达佩斯经济科学与公共行政学院、维也纳经济与工商管理大学、普列克诺夫俄罗斯经济学院的名誉博士学位。担任众多美国与国外公司营销战略与规划、营销组织和国际市场营销方面的顾问，包括IBM、通用电气、AT&T、霍尼韦尔、美国银行、默克、北欧航空、米其林等。

他是美国管理科学学会市场营销学院主席、美国市场营销协会理事、营销科学学会信托人、MAC集团理事、扬克洛维奇顾问委员会成员以及哥白尼顾问委员会成员。他是芝加哥艺术学院的校理事会成员以及德鲁克基金会顾问委员会成员。他游历广泛，遍及欧洲、亚洲和南美洲，为众多公司提供全球营销机会的咨询和演讲。



凯文·莱恩·凯勒

凯文·莱恩·凯勒（Kavin Lane Keller），美国达特茅斯学院塔克商学院 E. B. Osborn 讲席营销学教授，拥有康奈尔大学、卡耐基—梅隆大学和杜克大学学位。在达特茅斯大学教授《营销管理》和《战略品牌管理》的 MBA 课程，并就这些课题的执行计划进行演讲。

此前，凯勒曾任职于斯坦福大学，在那里他还担任过市场营销团队的负责人。此外，他曾任教于加州大学伯克利分校和北卡罗来纳大学教堂山分校，在杜克大学和澳大利亚管理研究生院担任访问教授，并拥有两年的美国银行营销顾问的行业经历。

凯勒教授的主要专业领域在于营销战略规划和品牌推广，他的具体研究方向是理解消费者行为相关的理论和概念可以怎样改善营销策略。他的研究成果已经发表在三大营销期刊上：《营销学期刊》《营销研究期刊》和《消费者研究期刊》，他也是这些期刊的编辑评审委员会成员。他已公开发表 90 多篇论文，并被广泛引用，获得多项殊荣。

他积极参与行业实践，从事众多不同类型的营销项目研究。曾担任世界上一些最成功品牌的长期咨询顾问，包括埃森哲、美国运通、迪士尼、福特、英特尔、Levi Strauss、宝洁和三星。此外他为其他顶级公司提供品牌咨询活动，如 Allstate、Beiersdorf（妮维雅的母公司）、BlueCross BlueShield、金宝汤、高露洁、美国礼来、埃克森美孚、通用磨坊、捷孚凯、固特异、孩之宝、Intuit、强生、柯达、L. L. Bean、Mayo Clinic、MTV、Nordstrom、优鲜沛、红帽、SAB Miller、壳牌石油、星巴克、联合利华和扬罗必凯。他还担任过营销科学学会的学术信托人，并于 2013 年 7 月 1 日至 2015 年 7 月 1 日间担任其执行董事。

作为广受欢迎和追捧的演讲者，他曾在各种论坛面向高级管理人员做演讲。他的高级管理和营销培训客户来自不同商业组织，包括思科、可口可乐、德国电信、埃克森美孚、通用电气、谷歌、IBM、Macy's、微软、雀巢、诺华、百事、庄臣和惠氏。他的演讲遍布世界各地，从首尔到约翰内斯堡，从悉尼到斯德哥尔摩，从圣保罗到孟买。他曾多次在成百上千人参与的会议上担任主讲人。

凯勒教授目前正在开展许多致力于解决建立、测量和管理品牌资产战略的研究。他基于这些主题的专著——《战略品牌管理》，现已出版第四版，被世界顶尖商学院和公司采用，并已被誉为“品牌圣经”。

在凯勒教授所谓的空闲时间里，他是一个狂热的体育、音乐和电影爱好者。他帮助管理和营销澳大利亚最伟大的摇滚乐队之一 The Church 及美国摇滚传奇汤米·基涅（Tommy Keene）与德怀特·特威利（Dwight Twilley），并担任监制。他还担任小 Doug Flutie 自闭症基金会、黎巴嫩歌剧院，以及 Montshire 科技博物馆的理事会成员。凯勒教授与他的妻子普娜姆（Punam，也是塔克商学院的营销学教授），以及两个女儿卡洛琳（Carolyn）和艾莉森（Allison）居住在新罕布什尔州的埃特纳村。

译者简介

何佳讯

管理学博士，华东师范大学教授，博士生导师，经济与管理学部副主任，亚欧商学院（AEBS）中方院长；兼任《营销科学学报》（清华和北大主办）专业主编。2007年创立品牌科学研究中心，为上海市品牌建设工作联席会议专家委员会委员。获国家教育部“新世纪优秀人才支持计划”“上海市浦江人才计划”和美国北卡罗来纳大学Kenan-Flagler商学院“市场营销杰出访问教授”（2011—2012）等荣誉。主持国家自然科学基金面上项目等20余项课题；研究成果发表于国内外重要学术期刊，包括*Journal of Business Research*、*Computers in Human Behavior*、*Frontiers of Business Research in China*、《管理世界》《中国工业经济》《清华管理评论》等，累计200余篇；代表著作有《长期品牌管理》（格致出版社，2016）、*Brand Management in Emerging Markets: Theories and Practices*（IGI Global, 2014）、《中国营销25年》（华夏出版社，2004）等；学术成果获上海市哲学社会科学优秀成果奖（含一等奖）、教育部高等学校科学研究优秀成果奖等10余项。应邀为中国电信、中国人寿保险、香港贸易发展局、锦江集团、上海冠生园集团等数十家企业和机构做专项培训、咨询或报告。

于洪彦

男，吉林省长春市人。1996年获得经济学博士学位，1998年美国扬城大学访问学者，2004年到2005年新西兰奥塔哥大学商学院访问学者，现为中山大学管理学院营销学教授，博士生导师，中国市场学会常务理事，中国高校市场学会常务理事，吉林省教学名师，国务院政府特殊津贴获得者，吉林省拔尖创新人才。主讲营销管理、营销调研、研究方法。曾主持过两项国家社科基金项目，一项国家自然科学基金项目，于商务印书馆出版译著《品牌路线图》和《企业危机防范》，于高教出版社出版“十一五”规划教材《Excel统计分析与决策》，在《管理科学》《南开管理评论》等期刊公开发表论文50余篇。

牛永革

管理学博士，清华大学经济管理学院博士后，现任四川大学商学院教授，博士生导师。曾在中国北方化学工业总公司及其下属大型防护器材企业从事营销战略规划及其出口代理业务工作。兼任《营销科学学报》编委，*Journal of Travel and Tourism Marketing*、*Journal of Promotion Management*等期刊审稿人。牛永革教授重点从事营销战略、品牌管理、广告管理、地理品牌、市场进入、城市营销、旅游营销等领域的学术研究工作。近年来主持了国家面上自然科学基金（71172196，71572120）、国家社会科学基金（13FGL007）、中央高校基本科研业务费研究专项（skqy201114，skqy201507）、国家博士后基金（20080440351）。以第一作者身份在国际顶级学术期刊*Journal of Business Research*、*Industrial Marketing Management*、*Journal of Travel and Tourism Marketing*、*Journal of Promotion Management*及国内多种重要学术期刊发表学术论文多篇，出版学术专著一本。曾应邀为《销售与市场》《糖烟酒周刊》等多家国内大众期刊撰写过一定数量的咨询性文章。经常接受国内媒体的专题采访，为中国国际航空、成都铁路等多家企业做过培训和项目咨询。

徐岚

管理学博士，香港城市大学博士后，武汉大学经济与管理学院教授，博士生导师，湖北省市场营销学会秘书长，香港城市大学访问学者（2011—2012），美国伊利诺伊大学香槟分校访问学者（2013—2014）。主要从事消费者行为、服务营销、产品创新和营销战略研究。主持国家自然科学基金青年项目、面上项目、湖北省社会科学基金项目、企业咨询项目多项。在 *Journal of Business Research*、《管理世界》《心理学报》《营销科学学报》等国外及国内学术期刊发表论文多篇，出版学术著作 1 部。研究成果获湖北省第七届人文社会科学研究成果三等奖。为武烟集团、湖北移动、湖北财产保险公司、南航湖北分公司、沙隆达、湖北信合、大桥调味品、焦作移动、圣泽汽车销售服务集团、湖北省荆州工商局等多家企业和政府管理人员讲授营销培训课程，主持和参与华新水泥、楚天激光、索瑞电气等多家企业的营销战略咨询活动。

董伊人

南京大学商学院市场营销与电子商务系副教授，管理学博士，南京大学中国直销研究中心常务副主任，ACR 会员，曾被媒体评为“影响中国直销的 100 人”。曾赴荷兰 Fontys 大学、美国 Missouris-St. Louis 大学、美国 Appalachian 大学、台湾东吴大学访问讲学。长期从事市场调研与营销咨询工作，曾兼职于多家跨国性市场研究机构，主持参与过近百项市场研究与咨询项目。在国内外公开发表论文 50 多篇，著作 8 部（包括合著），翻译著作 5 部。主持国家自然基金项目 1 项，参与国家自然科学基金和教育部人文社会科学项目各 1 项。

金钰

毕业于美国波士顿大学经济系，获得经济学硕士学位。现任教于东北师范大学外国语学院商务英语系，主要以英语讲授国际贸易理论与实务、商务统计学与商务英语等课程。曾经承担《营销调研》（第 7 版）、《基于 Excel 的营销调研》（第 3 版）等书籍的翻译工作。

把握移动互联时代营销创新的两种逻辑

展现在读者面前的是被誉为“营销圣经”的《营销管理》第15版。如作者在序言中开宗明义指出的，本书是一个里程碑记录，反映了当前营销现实的最新进展。作者指出，第15版在保留经典概念、指导原则和案例的同时，又适当地增加了新的内容。而贯彻全书的是影响现代营销成功至关重要的三大力量：全球化、科技和社会责任。那么，我们如何理解本版的新变化？进而更重要的问题是，我们如何在此基础上思考当前的市场营销教学紧跟来自商业实践的迅猛变革？笔者提出理解当前营销创新的两种逻辑：扩展的逻辑与颠覆的逻辑。

扩展的逻辑

对比第15版和第14版，两版的整体结构未变，也就是说第15版保持了八大部分（板块）的稳定性。但同时我们不难发现，数字化变革和数字化营销是新增的主要内容。在第一章的开始，作者就指出，面对商业环境的数字化变革，市场营销展现了全新面貌。作者举了一例：联合利华的首席营销官率队赴硅谷参观谷歌、Facebook和Hulu视频网，积极谋求新的营销变革。在这章的“市场营销核心概念”中，作者新增了两大概念：“付费、自有和免费媒体”，以及“印象与融入”。对比具体的章节目录，我们可以看到，数字化营销的内容新增并渗透在全书的整体框架中。例如，在第16章“制定定价策略和方案”中，增加了“数字世界的定价”；在第17章“设计和管理整合营销渠道”中，增加了“电子渠道的革命”；而在全书第7部分中，增加了全新的第21章“管理数字传播：在线营销、社交媒体和移动营销”。在整体上保持基本架构不变的同时，把数字化变革和营销的内容渗透增加于相应的地方，笔者把这种逻辑称之为“扩展的逻辑”（expanded logic）。这种逻辑是以线下营销为基本架构，增加线上营销的新内容。

在市场营销的学术研究中，我们也不难看到这种逻辑的新成果。比如，贝尔克曾在《消费者研究学报》发表开创性论文《拥有物与延伸的自我》[1]，时隔15年，现实的环境发生了很大改变，特别是数字技术从根本上改变着消费者的行为，他又在《消费者研究学报》发表《数字化世界的延伸自我》[2]一文。贝尔克明确指出数字化并没有挑战和否认延伸的自我，甚至延伸的自我概念在数字化背景下更为重要。贝尔克在措辞上非常讲究，其用“update”而非带有否定意味的词。其核心观点为，与数字化时代之前的环境相比，人们现在可以通过许多新的拥有物和技术来展现和延伸自我。这个研究典型地反映了“扩展的逻辑”的存在。也就是说，由传统现实世界发展而来的市场营销的概念、理论、工具和方法，仍然适用于线上世界。不仅如此，数字化技术和环境的存在，帮助我们更好地践行市场营销的理论，实现市场营销的理想，例如，有关顾客导向、创造顾客价值、消费者洞察、顾客满意与顾客忠诚、关系营销、服务主导的逻辑[3]、全球市场与全球化品牌[4]等，在数字化世界中被大大地强调并得以深入了。

颠覆的逻辑

然而，面对当前的营销新现实，仅有“扩展的逻辑”是不够的。当前营销新现实是，线上世界的迅猛发展及其带来的营销变革和挑战。例如，根据尼尔森引用的一项数据，2015年电商平台的总交易规模达到3.8万亿元，较2014年增长37.2%。我们可以简单地认为，在当前的很多场合，线上世界已占第一位，而线下世界处于第二位。这就是“颠覆的逻辑”（disruptive logic）的来源。

事实上，在数字化浪潮中，大量处于领导地位的传统企业已进行互联网转型，积极谋求变革，但仍然逃脱不了衰退的局面。例如，在过去100年里，宝洁一直是全球企业学习的榜样，它开创的品牌管理制度等写入了教科书，其大量营销实践经常被用作MBA教学的经典

案例。然而，在2016年第一季度的财报里，宝洁在全球销售仍然大幅下滑了12%，创下了连续7个季度以来的最大跌幅。这说明，曾经一度被奉为教科书式的理论和做法，到了需要重新思考的时候。数字化世界给了我们重新想象的空间。

在数字化的线上世界中，诞生了大量颠覆性的营销逻辑，这种逻辑是全新的，不同于传统的线下世界。例如，在市场研究方面，对于线下收集的样本数据，我们强调因果关系研究，而在线上世界产生的大数据环境中，我们发现相关关系是重要的；在线下世界中，“80/20”法则主导了价值分析的逻辑，而在线上世界中，《连线》杂志主编安德森在2004年提出了长尾效应[5]，解释了互联网公司的商业模式，挑战了“80/20”法则，即原来我们认为20%的关键客户不能带给我们80%的销售收入，或者20%的主流商品不能带给我们80%的销售收入；在线下世界，企业创造价值并把价值让渡给顾客，然而在线上世界，企业与顾客共创价值成为核心的逻辑，直接颠覆了传统新产品开发的流程；在营销战略方面，线下世界强调市场细分，而在线上世界，个人化成为普通之道；线下世界追求精准定位，而线上世界可以快速试错。

在品牌创建方面，经典的逻辑是凯勒提出的品牌共鸣模型[6]，即首先建立品牌突出性（广泛的品牌认知），然后是建立品牌意义（即品牌定位），再是品牌反应，最后是形成强烈积极的品牌关系。这个模型概括了品牌创建“自下而上”的步骤，即从金字塔的底部向上发展，在广泛的顾客认知基础上，不断升级转化，最后少部分顾客与品牌形成忠诚关系。然而在线上世界，这个步骤可能是颠倒的，即为“自上而下”的步骤。例如，小米的品牌创建是先从产品体验出发寻找少数铁杆用户，共同参与开发，建立非凡的品牌关系，再借力社会化媒体和口碑营销不断扩大用户群体，最后形成广泛的品牌知名度。[7]在品牌延伸方面，大量的研究揭示了跨类延伸评价的规律，实际上指出了品牌延伸的谨慎性。然而，在互联网环境中，大胆的跨界创新成为重要商业模式，比如谷歌、乐视等都纷纷涉足无人驾驶汽车领域，经典的品牌延伸原理似乎不再起到重要作用。在品牌资产方面，传统的逻辑是不断提升产品之外的品牌附加值，而在线上世界，产品本身的体验显得尤为重要，成为线上口碑的重要驱动力。[8]这些颠覆性的逻辑目前虽然还没有根本性地改变教科书的架构，但是学者们已经指出，品牌化的范式改变了。[9]

《营销管理》第15版在整体上采用了“扩展的逻辑”，而在局部上，作者通过有关章节穿插介绍“颠覆的逻辑”之种种内容，并以“卓越营销”“营销洞见”“营销备忘”等多种形式加以反映。除前面提到的之外，这些内容还包括大数据、长尾效应等，案例包括耐克[10]、谷歌和Twitter等。作为市场营销学的教授，我们需要在教学中处理好这两种逻辑的关系，并运用智慧来想象在未来这两种逻辑可能发生的演化。

穿越半个世纪的经典

《营销管理》首次出版于1967年，迄今已跨越了近半个世纪。有意思的是，尽管第15版与首版都是总共23章的安排，但内容已是天壤之别，总体结构从最开始的四大部分扩展到目前的八大部分，篇幅也翻了数倍。作者科特勒先后在芝加哥大学和麻省理工学院获得经济学硕士和博士学位（1956年），于1962年加入西北大学市场营销学系。在此之前，在芝加哥大学获得“人类发展”博士学位（1956年）的利维（Levy）加入该系。从那时开始，市场营销学似乎就奠定了多学科的取向。科特勒在《营销管理》第一版的序言中就指出，本书非常依赖于经济学、行为科学和数学这三大基础学科。

如今，近半个世纪过去了，科特勒先生已从当年初入学界的青年学者步入耄耋之年，他获得的盛誉和成就自不必在此赘述，但需要一提的是，他在《营销管理》首版序言中对学科的定性奠定了市场营销学最基本的分支结构及方向，值得我们回望并表达最由衷的敬意。与此同时，特别让我们敬佩的是，科特勒在物换星移的半个世纪里，始终站在营销实践的最前沿，与时俱进，集全世界营销研究之大成，不断更新《营销管理》。有一次，当问到他对营

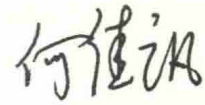
销学领域的青年学者有何建议时，他回答道："找到一个你尊敬的同事作为榜样，选择重要的但目前还薄弱的领域，或者新兴的领域如社交媒体。"[11]

从本书的第 12 版（2006 年）开始，凯勒成为本书的第二作者。凯勒于 1986 年在杜克大学获得工商管理博士学位，毕业后首先在加州大学伯克利分校获得教职。凯勒于 1993 年发表了种子论文《概念化、测量和管理基于顾客的品牌资产》[12]，之后，凯勒以这篇种子论文为最核心的理论基础，出版了教材《战略品牌管理》，被誉为"品牌圣经"。凯勒成为《营销管理》的作者之后，强化了教材整个体系中有关品牌创建的内容。从第 12 版开始，"打造强势品牌"就成为全书八大部分之一。凯勒的影响及贡献就在于：把品牌化纳入营销战略，成为市场营销的制高点。我们知道，品牌战略的核心是追求长期发展和价值成长。因此，在未来不确定的世界中，《营销管理》对品牌战略的强化显得尤为可贵。

致谢

感谢格致出版社长范蔚文对我的邀约并组织翻译队伍，感谢责任编辑程倩、王萌在本书出版中付出的辛勤劳动。本着对这部世界级经典教材的共同推崇，我们六位译者从各自繁忙的教学科研工作中挤出时间，合作开展了翻译工作。具体分工如下：第 1 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章、第 13 章，以及目录、前言、致谢和附录，由何佳讯教授负责；第 2 章、第 8 章、第 14 章、第 15 章，由牛永革教授负责；第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章，由于洪彦教授负责；第 7 章、第 9 章、第 16 章、第 23 章，由徐岚教授负责；第 17 章、第 18 章、第 19 章由董伊人副教授负责；第 20 章、第 21 章、第 22 章由金钰负责。在初稿翻译过程中，我们各自指导的学生也做了大量工作，特此表示感谢，他们是：华东师范大学硕士生何盈，四川大学博士生王新珠、本科生康喆和西安工业大学本科生牛羿轩，中山大学博士生刘荣、陈欣欣，武汉大学硕士生谢雯婷、孔媛媛、李振全、陆凯丽，以及南京大学本科生梁策。

感谢在本书使用中所有给我们各种反馈的读者朋友们。感谢我们的 EMBA/MBA/EDP 学员，在课堂教学参与中给予我们强大的动力，促使我们怀着一种责任感做好本书的翻译工作。尽管我们对市场营销学教学和科研有着多年的经验，并在翻译过程中付出了大量努力，但本书影响力巨大，广大读者又怀着很高的期望，我们仍然是忐忑不安，生怕疏忽、不够仔细或因某些地方没有处理妥当而影响本书的声誉。限于我们的精力和水平，译文中一定存在各式各样的问题甚至错误，恳望广大读者批评指正！



华东师范大学经济与管理学部 / 亚欧商学院

注释

1 参见 Belk, R. W. (1988), "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15(September), 139—168。

2 参见 Belk, R. W. (2013), "Extended Self in a Digital World," *Journal of Consumer Research*, 40(October), 477—500。

3 参见 Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), 1—17。

4 参见何佳讯（2013），全球品牌化：构念、脉络与进展，《营销科学学报》，9(4),1—19。

5 参见安德森（2006），《长尾理论》，中信出版社。

6 参见 Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (4th Edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 79—80。

7 参见何佳讯和吴婉滢撰写的案例"小米品牌创建：逆向品牌资产金字塔模式"，为"上海 MBA 课程案例库"入库案例（编号 20150306）。

8 参见何佳讯和王海丽撰写的案例"'三只松鼠'：一个互联网品牌的快速崛起之道"，获得"2015 中国工商管理国际最佳案例奖"提名奖，"上海 MBA 课程案例库"入库案例。

9 参见 Fournier, S. and J. Avery (2011), "The Uninvited Brand," *Business Horizons*, 54, 193—207; Erdem, T., K. L. Keller, D. Kuksov, and R. Pieters (2016), "Understanding Branding in a Digitally Empowered World," *International Journal of Research in Marketing*, 33, 3—10。

10 参见吴漪和何佳讯（2014），《Nike+ 如何应用大数据》，载《清华管理评论》，第 12 期，第 10—17 页。

11 参见 Sheth, J. N., ed. *Legends in Marketing: Philip Kotler* 的序言，Sage Publications, 2012。

12 即为 Keller, Kevin Lane (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (January), 1—22。

第 15 版中的新内容

《营销管理》在市场上是居于领导地位的，第 15 版在《营销管理》长期的成功历史中具有里程碑意义。第 15 版为真实反映当代营销现实的营销管理提供严谨的入门指导。为切实做到如此，经典的概念、指引和案例都有所保留，同时也适当地增加了新的案例。三大力量——全球化、科技和社会责任——被认定是现代营销计划的关键。这三大主题明显地贯穿了全书。

鉴于本书已有多个版本，第 15 版的首要目标是做成一本尽可能全面、与时俱进和引人入胜的 MBA 营销教材。作者审时度势，适当地增加了新内容，更新了旧内容，并删除了不再相关和不必要的内容。

尽管市场急剧变化，许多核心要素依然存在，我们强烈地感知到平衡经典的和当代的方法和观点才是正道。《营销管理》第 15 版允许那些曾经使用过第 14 版的教师们在已学习和实践过的知识基础上进一步学习，同时也为那些第一次使用《营销管理》的学生提供一本在深度、广度和相关性上难以被超越的教材。

尽管本书做了一些调整以提升学生对本书的理解，但从第 12 版开始成功跨章节重组的八篇内容大多得到了保留。这些年来广受好评的章节内部引进的特色栏目都被保留了，比如各章话题性的开篇案例、强调值得注意的公司或者问题的案例框，以及提供深度概念和实践解说的“营销洞见”和“营销备忘”栏目。

第 15 版中重大的变化包括：

- 每章节都有全新的开篇案例为后面的内容做铺垫。通过介绍一些话题性的品牌或者公司，开篇案例成为很好的课堂讨论“开胃菜”。
- 几乎一半的案例框内容都是新的。这些案例框通过使用真实的公司和情境生动地阐述章节概念。案例框涵盖了各种各样的产品、服务和市场，并辅以广告或者产品照片形式的插图。
- 每一章节的结束部分都会包括两个较长的“卓越营销”案例，案例强调领先组织的创新且富有洞察力的营销成就。每个案例都有促进课堂讨论和学生分析的问题。
- 介绍全球市场的章节（第 8 章，在之前的版本中是第 21 章）被移动到第三篇“与顾客建立联接”；介绍新产品引入的章节（第 15 章，在之前的版本中是第 20 章）被移动到第五篇“创造价值”；关于定位和品牌的章节（第 10 章和第 11 章）纳入了传统的 STP 营销战略的内容。这些变动带来了更加丰富的话题内容，并且更好地适应教师的授课策略。
- 题为“管理数字传播：在线营销、社交媒体营销和移动营销”的新章节（第 21 章）被加入以强调这个重要课题。全书上下都十分注重第 1 章一个新增小节中所谓的“数字变革”。
- 最后一章（第 23 章）更名为“全方位营销组织的长期管理”，并阐述公司社会责任、企业道德和可持续性及其他话题。
- 第 12 章（在之前的版本中是第 11 章）被更名为“应对竞争和驱动增长”以强调增长对一个组织的重要性。

《营销管理》这本书究竟讲什么？

《营销管理》是营销教材市场中的领导者，因为它的内容和组织始终反映营销理论和实践的变化。1967 年出版的《营销管理》第 1 版引进了公司必须由顾客和市场驱动的理念，但却几乎没有提到现在非常基础的营销课题，比如市场细分、目标市场和定位。品牌资产、顾客价值分析、数据库营销、电子商务、价值网络、混合渠道、供应链管理和整合

营销传播甚至都不在当年的营销词汇表里。《营销管理》不断反映过去50多年营销学科的变化。

企业现在可以通过各种直接和间接的渠道销售产品和服务。大众广告的有效性已经不比从前，因此营销者正在探索传播的新形势，比如体验、娱乐和病毒式营销。顾客正在告知企业他们想要什么样的产品和服务，并告知他们想什么时候、在哪里、怎样去购买。他们越来越多地通过邮件、微博、播客和其他数字媒体向其他消费者传达自己对特定公司和特定产品的看法。企业提供的信息正在成为产品和服务“对话”中的那一小部分。

作为回应，企业开始从产品组合管理转向顾客组合管理，他们开始编制个性化的顾客数据库以更好地理解消费者需求，并给消费者提供个性化的产品和信息。他们更少地进行产品和服务的标准化，更多地从事利基市场（niche market）的开拓和定制化。他们正在用顾客对话取代独白。他们正在改善测量顾客收益率和顾客生命周期价值的方法。他们意图衡量营销投资回报率以及它对股东价值的影响。同时他们也开始关心自身营销决策带来的道德和社会影响。

随着企业的变化，营销组织也相应地变化。营销不再只是一个负责有限任务的公司部门——它是全公司范围内的任务。它驱动了公司愿景、使命和战略规划。营销包括许多决策，比如公司的目标顾客群、目标顾客群待满足的需求、提供什么样的产品和服务、定什么价格、传达和接受怎样的传播内容、使用什么分销渠道、发展什么样的合伙关系。只有当所有部门同心协力达成目标时营销才能成功：设计部门设计了合适的产品；财务部门筹集到要求的资金；采购部门采购到高质量的原材料；生产部门及时地生产了高质量产品；会计部门衡量不同顾客、产品和区域的盈利能力。

优秀的营销者正在进行**全方位营销**以应对这些不同的改变。全方位营销（holistic marketing）是反映当今营销环境广度和相互依存度的营销计划、过程和活动的开发、设计、执行。全方位营销的四个维度是：

1. **内部营销**——确保组织中的每一个人认同相应的营销原则，尤其是高层管理人员。
2. **整合营销**——确保价值创造、传递、传播的多种手段以最好的方式被采用和结合。
3. **关系营销**——与顾客、渠道成员以及其他营销合作伙伴建立丰富、多面的关系。
4. **绩效营销**——理解营销活动和方案给企业带来的回报，同时解决更广泛的问题以及它们的法律、道德、社会和环境影响。

这四个维度交织在本书中，有时候被明确阐述。本书的内容编排致力于解决构成21世纪现代营销管理的以下八项任务：

1. 制定营销战略和规划；
2. 获取营销洞见；
3. 与顾客联系；
4. 创建强势品牌；
5. 创造价值；
6. 传递价值；
7. 传播价值；
8. 负责任地营销以实现长期成功。

是什么让《营销管理》成为营销领导者？

营销对每个人来说都是有趣的，无论他们营销的是产品、服务、财产、个人、地点、事件、信息、创意，还是组织。《营销管理》在学生、教育者和商务人士中处于受人尊敬

的地位，并一直不断更新，保持与时代同步。学生（和教师）都认为本书在内容和传达上都做到了与他们进行直接交流。

可以将《营销管理》的市场成功归功于最大化三个维度的能力，这三个维度描述了最好的营销教材应具备的特征：深度、广度和相关性。以下便是这三个标准度量：

- **深度**：这本书有扎实的学术基础吗？它包含重要的理论概念、模型和框架吗？它提供解决实际问题的概念指导吗？
- **广度**：这本书涵盖所有恰当的主题吗？它对每个主题的重视程度合适吗？
- **相关性**：这本书吸引读者吗？读起来有趣吗？它有很多吸引人的例子吗？

《营销管理》第15版建立在以前各版优点的基础之上，从而与目前市场上其他营销管理教材形成了明显的区别，主要表现在：

- **管理导向**：这本书聚焦于营销经理和高层管理人员在协调组织目标、能力、资源与市场需求和机会的努力中面临的重大决策。
- **分析方法**：《营销管理》为分析营销管理中反复出现的问题提供概念工具和框架。个案和例子阐述了有效的营销原则、战略和实践。
- **多学科视角**：这本书借鉴了很多不同学科的研究成果——经济学、行为科学、管理理论和数学，以让本书的基础概念和工具可以直接运用于营销挑战。
- **普遍适用性**：这本书将战略思维运用到整个营销范畴中：产品、服务、人物、地点、信息、理念和事件等；消费者和企业市场；营利性组织和非营利性组织；本土公司和国外公司；大型公司和小型公司；制造商和中间商；低端行业和高科技行业。
- **全面和平衡的覆盖面**：《营销管理》覆盖了见多识广的营销经理需要借以执行营销战略、营销战术以及营销管理的所有课题。

致谢

第 15 版承载了很多人的印记。

菲利普·科特勒的致谢辞： 我在美国西北大学凯洛格管理学院的同事们，一直对我的思想有着重大影响。他们是：Nidhi Agrawal、Eric T. Anderson、James C. Anderson、Robert C. Blattberg、Miguel C. Brendl、Bobby J. Calder、Gregory S. Carpenter、Alex Chernev、Anne T. Coughlan、David Gal、Kent Grayson、Karsten Hansen、Dipak C. Jain、Lakshman Krishnamurti、Angela Lee、Vincent Nijs、Yi Qian、Mohanbir S. Sawhney、Louis W. Stern、Brian Sternthal、Alice M. Tybout 和 Andris A. Zoltners。我也非常感谢大力支持我在凯洛格管理学院讲席职位的庄臣家族。感谢我的前任院长 Donald P. Jacobs 和 Dipak Jain 以及我的现任院长 Sally Blount，他们不断完善了西北大学的团队，也为我的研究写作提供了慷慨支持。

市场营销系的几位前任教师，Steuart Henderson Britt、Richard M. Clewett、Ralph Westfall、Harper W. Boyd、Sidney J. Levy、John Sherry 和 John Hauser，对我的思想有很大的影响。同时我也想就《市场营销原理》一书向 Gary Armstrong 致以诚挚的谢意。

我感谢以下《营销管理》和《市场营销原理》国际版本的合作者，在与他们共事的过程中我受益良多，我们一起根据不同国家的问题调整营销管理的思维：

- Swee-Hoon Ang 和 Siew-Meng Leong，新加坡国立大学
- Chin-Tiong Tan，新加坡管理大学
- Friedhelm W. Bliemel，凯撒斯劳滕大学（德国）
- Linden Brown；Stewart Adam，迪肯大学；Suzan Burton，麦加里大学工商管理研究院；Sara Denize，西悉尼大学（澳大利亚）
- Bernard Dubois，HEC 商学院（法国）；Delphine Manceau，ESCP-EAP 欧洲管理学院
- John Saunders，拉夫堡大学；Veronica Wong，华威大学（英国）
- Jacob Hornick，特拉维夫大学（以色列）
- Walter Giorgio Scott，圣心天主教大学（意大利）
- Peggy Cunningham，皇后大学（加拿大）

我也想感谢众多合著者，他们在更加专业的营销课题探讨中使我获益匪浅，他们是：Alan Andreasen、Christer Asplund、Paul N. Bloom、John Bowen、Roberta C. Clarke、Karen Fox、David Gertner、Michael Hamlin、Thomas Hayes、Donald Haider、Hooi Den Hua、Dipak Jain、Somkid Jatusripitak、Hermawan Kartajaya、Milton Kotler、Neil Kotler、Nancy Lee、Sandra Liu、Suvit Maesincee、James Maken、Waldemar Pfoertsch、Gustave Rath、Irving Rein、Eduardo Roberto、Joanne Scheff、Norman Shawchuck、Joel Shalowitz、Ben Shields、Francois Simon、Robert Stevens、Martin Stoller、Fernando Trias de Bes、Bruce Wrenn 和 David Young。

我最需要感谢的依然是我的妻子 Nancy，她在我完成这本书的过程中为我提供时间、支持和鼓舞。这确确实实是属于我们的书。

凯文·莱恩·凯勒的致谢辞： 我不断从我塔克商学院营销同事的智慧中获益，他们是：Punam Keller、Scott Neslin、Kusum Ailawadi、Praveen Kopalle、Peter Golder、Ellie Kyung、Yaniv Dover、Eesha Sharma、Fred Webster、Gert Assmus、John Farley 和院长 Paul Danos。我也非常感谢我的教员同事和合作者这么多年来的宝贵研究和教学贡献。我将自己学术事业的开启和正面榜样的树立归功于杜克大学的 Jim Bettman 和 Rick Staelin。我也十分感谢与我共事的那些行业管理者教给我的知识，他们总是慷慨地分享他们的观点和经验。在第 15 版的工作中，我收到了来自达特茅斯大学才华横溢的本科生助研团队极有帮助的研究辅助，他们是：Caroline Buck、James Carlson、Ryan Galloway、Jack Heise、Jeff Keller、Jill Lyon、Richard Newsome-White、Rahul Raina 和 Cameron Woodworth，他们都非常细致、认真、可靠和开朗。Alison Pearson 为我提供了一流的行政支持。最后，我特别

感谢我的妻子 Punam，以及我的两个女儿 Carolyn 和 Allison，是她们让这一切发生并值得。

我们感谢帮我们审读这一新版本的其他大学的同行：

- Jennifer Barr，理查德斯多克顿学院
- Lawrence Kenneth Duke，德雷克塞尔大学乐博商业学院
- Barbara S. Faries，加州圣克拉拉市米慎学院
- William E. Fillner，希拉姆大学
- Frank J. Franzak，弗吉尼亚联邦大学
- Robert Galka，德保罗大学
- Albert N. Greco，福特汉姆大学
- John A. Hobbs，奥克拉荷马大学
- Brian Larson，威登纳大学
- Anthony Racka，奥克兰社区学院奥本山分校
- Jamie Ressler，棕榈滩大西洋大学
- James E. Shapiro，纽黑文大学
- George David Shows，路易斯安那理工大学

我们也非常感谢审读《营销管理》以往版本的那些同行：

Homero Aguirre，得克萨斯农业与工程国际大学（TAMIU）
Alan Au，香港大学
Hiram Barksdale，佐治亚大学
Boris Becker，俄勒冈州立大学
Sandy Becker，拉特格斯大学
Parimal Bhagat，宾州印第安纳大学
Sunil Bhatla，凯斯西储大学
Michael Bruce，安德森大学
Frederic Brunel，波士顿大学
John Burnett，丹佛大学
Lisa Cain，加利福尼亚大学伯克利分校和米尔斯学院
Surjit Chhabra，德保罗大学
Yun Chu，弗罗斯特堡州立大学
Dennis Clayson，北艾奥瓦大学
Bob Cline，艾奥瓦大学
Brent Cunningham，杰克逊维尔州立大学
Hugh Daubek，普渡大学
John Deighton，芝加哥大学
Kathleen Dominick，瑞德大学
Tad Duffy，金门大学
Mohan Dutta，普渡大学
Barbara Dyer，北卡罗来纳州立大学格林波若分校
Jackkie Eastman，瓦尔多斯塔州立大学
Steve Edison，阿肯色大学（小石城）
Alton Erdem，克利尔莱克休斯敦大学
Elizabeth Evans，康科德大学
Barb Finer，萨福克大学（Suffolk University）
Chic Fojtik，佩珀代因大学
Renee Foster，德尔塔州立大学
Ralph Gaedeke，加利福尼亚州立大学（萨克拉门托）
Robert Galka，德保罗大学
Besty Gelb，休斯敦大学
Dennis Gensch，威斯康星大学（密尔沃基）
David Georgoff，佛罗里达大西洋学院
Rashi Glazer，加利福尼亚大学（伯克利）
Bill Gray，凯勒管理研究院
Barbara Gross，加利福尼亚州立大学（诺斯利杰）
Lewis Hershey，费耶特维尔州立大学
Thomas Hewett，卡普兰大学
Mary Higby，底特律大学
Arun Jain，纽约州立大学布法罗分校
Michelle Kunz，摩海德州立大学
Eric Langer，约翰霍普金斯大学
Even Lanseng，挪威管理学院
Ron Lennon，巴里大学
Michael Lodato，加利福尼亚州路德大学
Henry Loehr，弗佛大学（夏洛特）
Bart Macchiette，普利茅斯大学
Susan Mann，蓝田州立学院
Charles Martin，卫奇塔州立大学
H. Lee Matthews，俄亥俄州立大学
Paul McDevitt，伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校
Mary Ann McGrath，罗耀拉大学（芝加哥）
John McKeever，休斯敦大学
Kenneth P. Mead，中部康涅狄格州立大学
Henry Metzner，密苏里大学罗拉分校
Robert Mika，蒙莫斯大学
Mark Mitchell，卡罗来纳海岸大学（Coastal Carolina University）
Francis Mulhern，西北大学
Pat Murphy，圣母大学
Jim Murrow，特鲁里学院
Zhou Nan，香港城市大学
Nicholas Nugent，波士顿学院
Nnamdi Osakwe，布莱恩斯特拉顿学院
Donald Outland，得克萨斯大学奥斯汀分校
Albert Page，伊利诺伊大学芝加哥分校
Young-Hoon Park，康奈尔大学
Koen Pauwels，达特茅斯学院
Lisa Klein Pearo，康奈尔大学
Keith Penney，韦伯斯特大学
Patricia Perry，亚拉巴马大学
Mike Powell，北佐治亚学院、州立大学

Hank Pruden，金门大学
Christopher Puto，亚利桑那州立大学
Abe Qstin，莱克兰大学
Lopo Rego，艾奥瓦大学
Richard Rexeisen，圣托马斯大学
William Rice，加利福尼亚州立大学（弗雷斯诺）
Scott D. Roberts，北亚利桑那州立大学
Bill Robinson，普渡大学
Robert Roe，怀俄明大学
Jan Napoleon Saykiewicz，杜肯大学
Larry Schramm，奥克兰大学
Alex Sharland，霍夫斯特拉大学
Dean Siewers，罗彻斯特理工学院
Anusorn Singhapakdi，老多米尼大学
Jim Skertich，上艾奥瓦大学
Allen Smith，佛罗里达州大西洋大学
Joe Spencer，安德森大学
Mark Spriggs，圣托马斯大学
Nancy Stephens，亚利桑那州立大学
Michael Swenso，布里格姆扬大学（马里奥特）
Thomas Tellefsen，史泰登岛学院（纽约市立大学）
Daniel Turner，华盛顿大学
Sean Valentine，怀俄明大学
Ann Veeck，西密歇根大学
R. Venkatesh，匹兹堡大学
Edward Volchok，史蒂文斯管理学院
D. J. Wasmer，圣玛利森林学院
Zac Williams，密西西比州立大学
Greg Wood，卡尼修斯学院
Kevin Zeng Zhou，香港大学

此外，我们也要欢迎并感谢一些同行所贡献的全球案例，这些案例是专门为第 15 版所开发的。这些同行是：

Mairead Brady，三一学院
John R. Brooks，Jr.，休斯敦浸会大学
Sylvain Charlebois，里贾纳大学
Geoffrey da Silva，淡马锡商学院
Malcolm Goodman，杜伦大学
Torben Hansen，哥本哈根商学院
Abraham Koshy，Sanjeev Tripathi 和 Abhishek，印度管理学院（阿美达巴德）
Peter Ling，埃迪科文大学
Marianne Marando，圣尼嘉学院
Lu Taihong，中山大学

培生集团才华横溢的员工对第 15 版的贡献也特别值得称颂。感谢我们的编辑 Mark Gaffney 以及项目经理 Jennifer M. Collins 对该版本的贡献。同时我们也要感谢我们的专案经理 Becca Groves 以一种完美的方式确保所有的事情顺利进行，无论是书本身还是教辅资料。技艺精湛的责任编辑 Elisa Adams 用她的聪明才智编辑加工该版本，让我们受益匪浅。感谢营销经理 Anne Fahlgren 和 Lenny Ann Raper。诚然，我们也对 Daniel Petrino 提供的编辑支持表达万分谢意。

菲利普·科特勒
西北大学凯洛格管理学院庄臣讲席国际营销学杰出教授
美国伊利诺伊州埃文斯通市

凯文·莱恩·凯勒
达特茅斯学院塔克商学院 E. B. Osborn 讲席营销学教授
美国新罕布什尔州汉诺威市

目录

第一篇 理解营销管理 2

第1章 定义营销新现实 3

营销的价值 _4
- 营销决策制定 _4
- 成功的营销 _5

营销的范畴 _5
- 什么是市场营销？ _5
- 营销什么？ _6
- 谁来执行？ _7

营销的核心概念 _9
- 需要、欲望和需求 _9
- 目标市场、定位和市场细分 _10
- 供应物和品牌 _10
- 营销渠道 _10
- 付费媒体、自有媒体和免费媒体 _11
- 印象与融入 _11
- 价值和满意度 _11
- 供应链 _12
- 竞争 _12
- 营销环境 _12

营销新现实 _13
- 科技 _13
- 全球化 _14
- 社会责任 _14

一个急剧变化的市场 _15
- 消费者新能力 _15

营销洞见：进入营销3.0 _15
- 公司新能力 _17
- 渠道改变 _18
- 竞争加剧 _18

营销实践 _18
- 营销平衡 _18

营销备忘：重塑可口可乐营销 _19
- 营销问责 _19
- 组织中的营销 _19

面向市场的公司定位 _20
- 生产观念 _20
- 产品观念 _20
- 推销观念 _20
- 营销观念 _20
- 全方位营销观念 _20

4P营销组合的更新 _24

营销洞见：理解市场营销的4A _25

营销管理任务 _25
- 创建营销战略和计划 _26
- 捕获营销洞见 _26
- 联系顾客 _26

营销备忘：营销人员经常问的问题 _26
- 创建强势品牌 _27
- 创造价值 _27
- 传递价值 _27
- 传播价值 _27
- 负责任地进行营销以取得长期成功 _27

本章小结 _28

营销应用 _28

卓越营销 _28

第2章 制定营销战略与营销计划 31

市场营销和顾客价值 _32
- 价值传递过程 _32
- 价值链 _32
- 核心竞争力 _33
- 战略计划的主要角色 _34

营销备忘：怎样才能成为一个成功的首席营销官？ _35

公司和部门的战略计划_35
- 确定公司使命 _36
- 建立战略业务单元 _37
- 将资源分配给每个SBU _38
- 评估成长机会 _39
- 组织和组织文化 _42
- 营销创新 _42

营销洞见：创造创新营销 _43

业务单元战略计划_43
- 业务使命 _43
- SWOT分析 _44
- 制定目标 _45

营销备忘：优势/劣势分析评估检查表 _46
- 制定战略 _47
- 计划形成和实施 _49
- 反馈和控制 _49

营销计划的性质和内容 _49
营销洞见：为企业描绘一个新的发展方向 _50
研究的作用 _51
营销备忘：营销计划的标准 _51
关系的作用 _52
从营销计划到营销行动 _52
本章小结 _52
营销应用 _52
卓越营销 _53
营销计划样本：飞马体育国际 _55

第二篇 获取营销洞见 58

第3章 信息收集与需求预测 59
现代营销信息系统的构成 _60
内部报告 _62
订单付款周期 _62
销售信息系统 _62
数据库、数据存储和数据挖掘 _62
营销情报 _62
营销情报系统 _62
营销洞见：大数据挖掘 _63
在线收集营销情报 _64
传播和使用营销情报 _65
分析宏观环境 _65
需要和趋势 _65
识别主要的环境因素 _66
人口统计环境 _66
营销备忘：在金字塔底部找到机会 _67
经济环境 _69
社会环境 _70
自然环境 _72
技术环境 _72
营销洞见：绿色营销革命 _73
政治与法律环境 _75
营销洞见：看好你的大哥 _76
预测和需求测量 _76
市场需求的测量 _77
有关需求测量的术语 _77
估计当期需求 _79
估计未来需求 _82
本章小结 _84
营销应用 _84
卓越营销 _84

第4章 实施营销调研 87
营销调研的范围 _88
营销调研的重要性 _88
谁实施营销调研 _89
使用营销调研时应当克服的障碍 _90
营销调研过程 _91
步骤一：界定营销问题、决策方案和调研内容 _91
步骤二：编制调研计划 _92
营销备忘：有效地组织焦点小组访谈 _94
营销备忘：问卷设计的注意事项 _97
营销洞见：走进消费者内心 _98
营销洞见：理解大脑活动的科学 _100
步骤三：收集信息 _102
步骤四：分析信息 _102
步骤五：展示调研结果 _102
营销洞见：利用人物角色赋予营销调研以生命 _103
步骤六：制定营销决策 _103
营销生产率的测量 _104
营销绩效指标 _104
营销备忘：测量社交媒体的投资回报率 _106
营销组合模型 _106
营销监视板 _107
营销备忘：设计一个有效的营销监视板 _108
本章小结 _109
营销应用 _109
卓越营销 _109

第三篇 与顾客建立联接 112

第5章 创造长期顾客忠诚 113
创造顾客价值、顾客满意和顾客忠诚 _114
顾客感知价值 _115
总体顾客满意 _119
监测顾客满意 _119
营销洞见：NPS和顾客满意 _121
产品质量和服务质量 _122

顾客终身价值最大化 _123
盈利顾客 _123
测量顾客终身价值 _124
营销备忘：计算顾客终身价值 _125
吸引和维系顾客 _126
建立顾客忠诚 _128
品牌社区 _129
赢回流失顾客 _130
培育顾客关系 _131
客户关系管理 _132
营销洞见：行为定向惹出的争议 _133
本章小结 _137
营销应用 _138
卓越营销 _138

第6章 分析消费者市场 141
影响消费者行为的因素 _142
文化因素 _142
社会因素 _144
个人因素 _146
营销备忘：普通美国消费者的测验 _146
主要心理过程 _149
动机 _149
感知 _151
营销备忘：感官营销的力量 _151
学习 _153
情感 _154
记忆 _155
购买决策过程：五阶段模型 _156
问题辨识 _157
信息搜寻 _157
方案评估 _159
购买决策 _160
购后行为 _162
对消费者决策制定的调节作用 _164
行为决策理论与行为经济学 _165
决策经验法则 _165
决策取景 _166
本章小结 _167
营销应用 _167
卓越营销 _168

第7章 分析企业市场 171
什么是组织购买？ _172
企业市场和消费者市场的比较 _172
采购类型 _175
企业购买过程中的参与者 _176
采购中心 _176
采购中心的影响 _176
企业定位与采购中心 _177
营销洞见：小企业的大业务 _178
采购流程 _179
企业购买过程的各个阶段 _180
问题识别 _180
需求总体描述和产品规格确定 _181
供应商的寻找 _181
提案征集 _182
供应商的选择 _183
营销备忘：提出令人无法拒绝的客户价值主张 _184
常规订购具体规定 _185
绩效评估 _186
开发有效的B2B营销方案 _186
传播和品牌推广活动 _186
系统采购和销售 _188
营销备忘：通过顾客参考方案传播信息 _188
服务的作用 _189
管理B2B客户关系 _189
垂直协调的优势 _190
营销洞见：建立企业的信誉、信任和名声 _190
企业关系：风险与机会主义 _191
机构与政府市场 _192
本章小结 _194
营销应用 _194
卓越营销 _194

第8章 开发全球市场 197
在全球范围内竞争 _198
决定是否走出国门 _199
决定进入哪些市场 _200
进入多少个市场 _200
评估潜在市场 _201
在发展中国家市场获得成功 _202
决定怎样进入市场 _208
间接和直接出口 _208

颁发许可证 _209
合资企业 _210
直接投资 _210
收购 _210
决定市场营销方案 _211
全球营销的相似性和差异性 _212
营销适应 _213
全球产品策略 _214
全球传播战略 _216
全球定价策略 _217
全球分销策略 _220
原产国效应 _221
构建国家形象 _221
消费者对原产国的印象 _222
本章小结 _223
营销应用 _223
卓越营销 _224

第四篇 建立强势品牌 226

第9章 识别细分市场和目标市场 227
细分消费者市场的基础 _228
地理细分 _229
人口统计细分 _231
心理统计细分 _241
行为细分 _241
如何细分企业市场? _244
目标市场确定 _245
有效的市场细分标准 _246
评估和选择细分市场 _247
营销洞见：追逐长尾 _251
营销备忘：保护上网的儿童 _252
本章小结 _253
营销应用 _253
卓越营销 _253

第10章 品牌定位 256
开展和建立品牌定位 _257
理解定位和价值主张 _257
确定一个竞争性参考框架 _258
识别最佳差异点和共同点 _260
选择差异点和共同点 _263
品牌真言 _266
建立品牌定位 _268
营销备忘：建构一个品牌定位靶盘 _269
定位的替代性方法 _272
品牌叙事和讲故事 _272
文化品牌化 _273
小企业的定位和品牌化 _273
本章小结 _275
营销应用 _275
卓越营销 _276

第11章 创建品牌资产 278
品牌化是如何运作的? _279
品牌的作用 _280
品牌化的范围 _281
定义品牌资产 _282
品牌资产模型 _284
营销洞见：品牌泡沫困境 _286
建立品牌资产 _288
设计全方位营销活动 _289
营销备忘：品牌人物形象的营销魔力 _290
次级联想的杠杆作用 _292
内部品牌化 _293
测量品牌资产 _294
营销洞见：品牌价值链 _295
营销洞见：品牌价值几何? _296
管理品牌资产 _297
品牌强化 _297
品牌活化 _298
设计品牌化战略 _299
品牌化决策 _300
品牌投资组合 _301
品牌延伸 _303
顾客资产 _306
营销备忘：21世纪的品牌化 _307
本章小结 _308
营销应用 _308
卓越营销 _308

第12章 应对竞争和驱动增长 311
增长 _312
增长战略 _312
增长核心 _313

市场领导者的竞争战略 _314
扩大总体市场需求 _314
保护市场份额 _316
提高市场份额 _318
其他的竞争战略 _319
市场挑战者战略 _319
市场跟随者战略 _321
营销洞见：快时尚的成本和效益 _322
市场利基者战略 _323
营销备忘：市场利基的专家角色 _325
产品生命周期营销战略 _325
产品生命周期 _325
风格、流行和时尚的生命周期 _326
营销战略：导入阶段和开拓者优势 _327
营销洞见：理解双重危险 _328
营销战略：成长阶段 _330
营销战略：成熟阶段 _330
营销战略：衰退阶段 _332
营销备忘：管理营销危机 _333
产品生命周期概念的证据 _334
产品生命周期理论的批评 _334
市场演进 _335
经济低迷时的市场营销 _335
探索增加投资的好处 _335
与顾客更接近 _335
评估预算分配 _336
提出最有吸引的价值主张 _336
调整品牌和产品供应 _337
本章小结 _337
营销应用 _338
卓越营销 _338

第五篇 创造价值 340

第13章 制定产品战略 341
产品的特征和分类 _342
产品层次：顾客价值层级 _342
产品分类 _343
产品和服务差异化 _345
产品差异化 _345
服务差异化 _347
设计 _349
设计领先者 _349
设计的力量 _350
设计的方法 _350
奢侈品 _350
描述奢侈品品牌 _351
发展奢侈品品牌 _351
营销奢侈品品牌 _352
环境问题 _353
营销备忘：小口啜饮还是大口吞咽：水行业中的环境问题 _354
产品与品牌关系 _354
产品层级 _354
产品体系和组合 _355
产品线分析 _356
产品线的长度 _357
营销洞见：当少即是多 _358
产品组合定价 _361
营销备忘：产品捆绑定价的考虑因素 _363
联合品牌和成分品牌 _363
包装、标签、担保 _365
包装 _365
标签 _368
担保 _368
本章小结 _369
营销应用 _369
卓越营销 _369

第14章 服务的设计和管理 372
服务的性质 _373
随处可见的服务业 _373
服务供应物的类别 _373
服务的独特特征 _376
服务业的新发展 _379
转变中的顾客关系 _380
营销备忘：灯光！相机！顾客服务灾难！ _381
使服务营销走向卓越 _383
卓越营销 _383
技术和服务交付 _384
顶级服务公司的最佳实践 _384
服务的差异化 _387
营销洞见：改进公司的呼叫中心 _387
服务质量管理 _390
顾客期望管理 _391

营销备忘：提高服务质量的建议 _391
采用自助服务技术 _394
产品支持服务的管理 _395
识别和满足顾客的需求 _395
售后服务策略 _395
本章小结 _396
营销应用 _396
卓越营销 _397

第15章 推出新的市场供应物 399
新产品选择 _400
制造还是购买 _400
新产品类型 _400
新产品开发过程中面临的挑战 _402
创新的必要性 _402
新产品的成功 _403
新产品失败 _404
组织安排 _405
新产品开发的预算 _405
组织新产品开发 _406
开发过程管理：创意 _409
创意的产生 _409
营销备忘：发现伟大的新产品创意的十种方法 _410
营销洞见：宝洁的联系＋发展创新方法 _410
营销备忘：从顾客那里汲取新创意的七种方法 _411
营销备忘：如何组织成功的头脑风暴活动 _414
创意筛选 _414
管理开发过程：从概念到战略 _416
概念开发和测试 _416
制定营销战略 _419
商业分析 _420
管理开发过程：从开发到商业化 _421
产品开发 _421
市场测试 _422
商业化 _425
消费者采用过程 _426
采用过程的各个阶段 _426
影响采用过程的因素 _426
本章小结 _428
营销应用 _429
卓越营销 _429

第16章 制定定价策略和方案 431
理解定价 _432
数字世界的定价 _432
多变的定价环境 _433
营销洞见：放手赠送 _434
公司如何定价 _435
消费者心理和定价 _436
制定价格 _438
第一步：选择定价目标 _438
营销洞见：消费升级、消费降级和消费转换 _439
第二步：确定需求 _440
第三步：估计成本 _443
第四步：分析竞争者的成本、价格和产品 _444
营销备忘：如何削减成本 _445
第五步：选择定价方法 _446
第六步：制定最终价格 _451
营销洞见：隐性涨价 _452
调整价格 _452
地理定价：现金、对消贸易、易货贸易 _452
折扣和折让 _453
促销定价 _454
差别定价 _455
发起和应对价格变化 _456
发动降价 _456
发动提价 _457
预期竞争者的回应 _458
应对竞争者的价格变化 _458
本章小结 _459
营销应用 _459
卓越营销 _459

第六篇 传递价值 462

第17章 设计和管理整合营销渠道 463
营销渠道和价值网络 _464
渠道的重要性 _465
多渠道营销 _465

整合多渠道营销系统 _466
价值网络 _468
电子渠道革命 _469
营销渠道的作用 _470
渠道功能和流程 _470
渠道层级 _471
服务领域的渠道 _472
渠道设计决策 _473
分析顾客的需求和欲望 _473
营销洞见：理解样品间现象 _474
确立渠道目标和约束 _474
识别主要渠道方案 _475
评估主要渠道方案 _477
渠道管理决策 _478
挑选渠道成员 _478
培训和激励渠道成员 _479
评价渠道成员 _480
改进渠道设计和安排 _480
渠道改进决策 _480
全球渠道决策 _480
渠道整合和渠道系统 _482
垂直营销系统 _482
水平营销系统 _484
电子商务营销实践 _484
纯点击公司 _484
实体店与电子商务相结合的公司 _485
移动商务营销实践 _486
消费者行为与公司行为的变化 _487
移动商务营销实践 _487
隐私 _488
冲突、合作和竞争 _488
冲突和竞争的类型 _488
渠道冲突原因 _489
管理渠道冲突 _489
稀释和竞食 _490
渠道关系中的法律和道德问题 _490
本章小结 _491
营销应用 _491
卓越营销 _492

第18章 管理零售、批发和物流 494

零售 _495
零售商的类型 _496
营销备忘：创新型零售组织 _496
现代零售营销环境 _499
营销决策 _501
营销洞见：购物者营销的发展 _502
营销备忘：促进商店销售 _507
自有品牌 _509
自有品牌的角色 _509
自有品牌成功的因素 _510
营销洞见：生产商应对自有品牌带来的威胁 _511
批发 _511
批发业的趋势 _512
市场物流 _513
整合物流体系 _514
市场物流目标 _515
市场物流决策 _516
本章小结 _519
营销应用 _519
卓越营销 _520

第七篇 传播价值 522

第19章 整合营销传播的设计和管理 523

营销传播的作用 _524
不断变化的营销传播环境 _524
营销洞见：别碰遥控器 _525
营销传播组合 _526
如何进行营销传播？ _528
传播过程模型 _529
开发有效的传播 _530
识别目标受众 _530
确定传播目标 _531
设计传播 _532
营销备忘：名人代言讯息策略 _534
选择传播渠道 _535
营销洞见：耍些小花招来建立品牌 _537
确定整体营销传播预算 _537
选择营销传播组合 _539
营销传播组合的特征 _540
确定营销传播组合的考虑因素 _541
测量传播结果 _542
管理整合营销传播过程 _543

媒体协调 _544
实施整合营销传播 _544
营销备忘：你的整合营销传播计划有多整合？ _544
本章小结 _545
营销应用 _545
卓越营销 _545

第20章 管理大众传播：广告、促销、事件和体验、公共关系 548

开发和管理广告方案 _549
设定广告目标 _550
决定广告预算 _551
开发广告运动 _551
营销备忘：印刷广告评估标准 _554
营销洞见：节目之外的广告大战 _555
选择媒体 _556
营销洞见：与品牌一起玩游戏 _559
营销备忘：赢得“超级碗”广告 _561
评估广告效果 _562
促销 _563
广告与促销 _563
主要决策 _564
事件和体验 _567
事件目标 _567
主要赞助决策 _568
创造体验 _569
营销备忘：测量高水平的赞助方案 _569
公共关系 _570
营销公共关系 _570
营销公共关系的主要决策 _571
本章小结 _572
营销应用 _573
卓越营销 _573

第21章 管理数字传播：在线营销、社交媒体营销和移动营销 576

在线营销 _577
在线营销传播的优势与劣势 _577
在线营销传播的各种方式 _579
营销备忘：如何最大化电子邮件的营销价值 _581
社交媒体 _582
社交媒体平台 _582
使用社交媒体 _584
口碑 _584
口碑的形式 _585
创造口碑话题 _586
测量口碑的效果 _587
营销备忘：如何引发话题效应 _588
营销洞见：追踪在线话题 _589
移动营销 _590
移动营销的范围 _590
开发有效的移动营销项目 _591
跨市场的移动营销 _591
本章小结 _592
营销应用 _592
卓越营销 _592

第22章 管理人员传播：直复营销、数据库营销和人员销售 595

直复营销 _596
直复营销的优势 _596
直邮 _597
产品目录营销 _599
电话营销 _599
直接响应营销的其他媒体 _599
直复营销中的公众与道德问题 _600
顾客数据库和数据库营销 _600
顾客数据库 _600
数据仓库和数据挖掘 _601
数据库营销的缺点 _602
设计销售团队 _603
销售团队的目标和策略 _604
销售团队的结构 _605
销售团队的规模 _606
营销洞见：大客户管理 _606
销售团队的薪酬 _607
管理销售团队 _607
招聘和选拔销售代表 _607
培训和监督销售代表 _608
销售代表的工作效率 _608
激励销售代表 _609

评价销售代表 _610
人员销售的原则 _612
六个步骤 _612
关系营销 _614
本章小结 _614
营销应用 _614
卓越营销 _615

第八篇 承担营销责任以实现长期成功 618

第23章 全方位营销组织的长期管理 619

营销实践的趋势 _620
内部营销 _621
组织营销部门 _621
营销备忘：真正以顾客为导向的部门特征 _622
和其他部门的关系 _625
建立一个具有创造性的营销组织 _625
营销洞见：营销首席执行官 _626
社会责任营销 _626
企业社会责任 _627
营销洞见：有机产品的兴起 _630
关注社会责任的商业模式 _631
事业关联营销 _631
营销备忘：创造差异点：利用公益活动打造品牌的十个小技巧 _634
社会营销 _635
营销执行与控制 _637
营销执行 _637
营销控制 _638
营销的未来 _642
营销备忘：营销“十宗罪” _643
本章小结 _644
营销应用 _645
卓越营销 _645
附录 营销控制的工具 _647
年度计划控制 _647
盈利能力控制 _649

附录 Sonic公司的营销计划与演习 653

注释 664

术语表 682

Marketing Management

PART 1
Understanding Marketing Management

第一篇
理解营销管理

第1章
定义营销新现实

Chapter 1 Defining Marketing for the New Realities

联合利华的营销策略发生了根本的变化，包括对发展中市场给予了更多的重视。
Source: Bloomberg via Getty Images

本章我们将讨论以下问题：

1. 为什么市场营销很重要？
2. 市场营销的范畴是什么？
3. 营销的核心概念是什么？
4. 定义营销新现实的力量是什么？
5. 这些力量给消费者和公司带来了什么新能力？
6. 全方位营销观念包括哪些内容？
7. 成功营销管理的必要工作是什么？

个人和组织都会正式和不正式地介入到市场营销活动中。面对商业环境中的数字革新和其他重大变化，好的市场营销在现今市场中变得愈发重要并展现出全新的面貌。看一下联合利华（Unilever）的例子。[1]

在宝洁前营销总监保罗·波尔曼（Paul Polman）和营销奇才基思·威德（Keith Weed）的领导下，联合利华在转向一个积极的新方向。它的新营销模式“创造生活品牌”（Crafting Brands for Life）为每个品牌都建立了社会、经济和产品使命，包括多芬（Dove）、Ben & Jerry's、卫宝（Lifebuoy）和家乐（Knorr）。波尔曼说：“我能预见我们所有的品牌都会成为一种好的力量，每个品牌背后都会有超过十亿甚至更多的粉丝支撑来驱动我们改变。”例如，使命的一部分是可持续发展——具体来说，就是在收入翻番的同时减半其对生态的负面影响。为了改善广告和营销传播，它加倍营销支出并强调广告研究，以在“魔法”和“逻辑”二者之间取得平衡。为了更好地让营销人员理解数字世界，营销总监威德带领26名顶尖营销专员赴硅谷参观谷歌（Google）、Facebook和Hulu等公司，并且带了类似的一支队伍赴迪士尼（Disney）和环球影城（Universal Studios）拜访好莱坞高管。联合利华将它的目光放在了发展中国家市场和新兴国家（developing and emerging，D&E）市场，希望可以在中国每年增长15%—20%，并且在2020年从D&E市场获取70%—75%的业务份额。该公司还采用“逆向创新”的方式，将发展中国家市场的品牌和包装创新应用到受经济衰退打击的发达国家市场。在西班牙，现在售卖五连包的Surf清洁剂。在希腊，公司提供小包装的土豆泥和蛋黄酱。

好的市场营销绝非偶然。它是艺术与科学的结合，它是精心策划和对最尖端科学技术的运用所产生的结果。在本书中，我们阐述高明的营销人员如何更新传统的做法并开创新做法来寻找营销新现实下创新、实用的解决方案。在第1章，我们通过回顾重要的营销概念、工具、框架和事件为全书打下坚实的基础。

营销的价值

在没有足够支撑公司盈利的产品和服务需求的情况下，财务、运营、会计和其他一般企业职能即使运作得再好，也是枉然。换句话说，有销售才会有利润。所以，财务上的成功往往取决于营销能力。营销的价值可以延伸到整个社会。营销帮助引进新的或者能方便和丰富人们生活的产品。成功的营销为产品和服务建立需求，这些需求反过来会创造工作机会。通过推动利润的增长，成功的营销可以让企业更充分地参与社会责任活动。[2]

营销决策制定

首席执行官（CEO）发现，营销可以创建强势的品牌和忠实的客户群，是能增加公司价值的无形资产。[3]很多企业，甚至一些服务型企业和非营利性企业，现在都设有首席营销官（CMO）的职务，来将营销职能放在与诸如首席财务官（CFO）和首席信息官（CIO）等其他主管级别职能更加等同的地位。[4]

在互联网助力的环境下，消费者、竞争、技术和经济力量的变化迅速并快速繁殖，营销人员必须选择产品特色、价格和市场，并决定要花多少钱在广告、销售以及在线和移动营销上。同时，2008年开始的经济低迷和随之而来的缓慢复苏导致预算削减并迫使营销上的每一分钱都花到刀刃上。

营销没有一点犯错的余地。不久前，MySpace、雅虎（Yahoo!）、Blockbuster和Barnes & Noble还是行业中令人尊敬的领导者。几年时间的改变是巨大的！这些品牌都被后起的挑战者——Facebook、谷歌、Netflix和亚马逊（Amazon）完全超越，并且现在这

些品牌为了生存而挣扎，时常以失败告终。企业必须不断前进，如果疏于监管顾客和竞争者，不持续完善其价值供应及营销策略，或者不满足其雇员、股东、供应商和渠道合作伙伴的利益，那么企业所承担的风险是巨大的。

成功的营销

高明的营销是永无止境的追求，然而有一些企业在这个急速变化的时代做到了迅速适应并蓬勃发展。看看美国运通（American Express）的例子。[5]

美国运通：小企业星期六

Source: WireImage for American Express

美国运通的“小企业星期六”活动引发了消费者的强烈共鸣，包括电视名人凯蒂·库里克（Katie Couric）。

2010年通过广播、电视广告、社交媒体和公共关系发起的美国运通“小企业星期六”（Small Business Saturday）活动，鼓励人们在感恩节后的星期六在小型的、当地的零售商那里消费。参与进来的企业销量都上涨了28%。2012年，美国运通提供社交媒体营销工具组、电子邮件模板和标志，以帮助传播这项活动。超过350家小企业组织支持这个倡议，300多万用户在“小企业星期六”的Facebook网页上点赞，并有213000条相关的推文被发布在Twitter上。美国总统奥巴马（Obama）发布推文“今日去你最喜欢的社区小店购物，给小企业支持”，并带他的女儿去了当地的书店。美国运通的持卡人在当地独立商店购物可获得25美元的返利。美国运通称，这个项目在2011年和2012年均给公司带来了大约21%的交易额增长。

其他的顶级营销企业也纷纷效仿。宝马（BMW）声称利用一项纯在线的活动，其1系汽车获得了1.1亿美元的收入。超过300万人看到了5个视频的宣传广告，2万人留下了详细的联系方式。宝马公司同时也瞄准有影响力的博主，并将从社交媒体获得的反馈应用到产品风格设计中来帮助进行销售预测。[6]

甚至一些B2B的公司也加入到这个行动中来。康宁（Corning）公司一直努力想要将其作为百丽（Pyrex）耐热玻璃炊具（十多年前售卖的产品）卖家的形象，上升为目前作为融入了大量工程师心血的特种玻璃和陶瓷制品制造商的品牌形象。为了拓展华尔街对公司拥有丰富产品组合的认识，康宁制作了一个YouTube视频，“用玻璃做成的一天……康宁让它成为现实”，这个视频非常长但是却非常漂亮地剪辑而成，不到三周该视频的点击数就超过了100万。它创造的社交对话大多围绕玻璃主题、产品坚韧度和对未来的希望而进行——这正是康宁需要的。[7]

营销的范畴

作为营销人员，需要明白什么是市场营销，它是怎么运作的，由谁来执行，以及营销什么。

什么是市场营销?

市场营销（marketing）关乎人类与社会需要的识别与满足。最简洁的市场营销定义是“有利可图地满足需求”。当谷歌发现人们需要更快、更有效地访问互联网信息时，它创建

了一个可以有效组织并优先排序查询的强大搜索引擎。当宜家家居（IKEA）发现人们想要以足够低的价格买到好的家具时，就推出了可拆卸家具。这两家公司的例子很好地阐述了营销技巧，它们都把私人的或社会化的需求转变成了可盈利的商业机会。

美国市场营销协会（American Marketing Association）提供了以下几种正式的定义：市场营销是创造、传播、传递和交换对顾客、客户、合作者和整个社会有价值的市场供应物的一种活动、制度和过程。[8] 应对这些交换过程需要大量的工作和技能。当潜在交换中至少有一方开始思考从其他方获取预期反应的手段时，营销管理就出现了。所以，我们将**营销管理**（marketing management）看成是选择目标市场并通过创造、传递和传播卓越顾客价值，来获取、维持和增加顾客的艺术和科学。

我们可以区分市场营销的社会定义和管理定义。社会定义表达了市场营销在社会中扮演的角色。例如，一个营销人员曾说市场营销的任务就是“传达更高的生活水平”。满足我们目的的社会定义如下：市场营销是一个社会过程，在这个过程中，个人和团体可以通过创造、提供和与他人自由交换有价值的产品与服务来获得他们的所需所求。消费者和企业共同创造价值，以及价值创造和分享的重要性，已经成为现代营销思想发展过程中的重要主题。[9]

管理者有时会将市场营销看成是“销售产品的艺术”，然而很多人在听到销售在市场营销中并不是最重要的部分时很惊讶。销售只是市场营销的冰山一角。著名的管理理论学者彼得·德鲁克（Peter Drucker）如是说：[10]

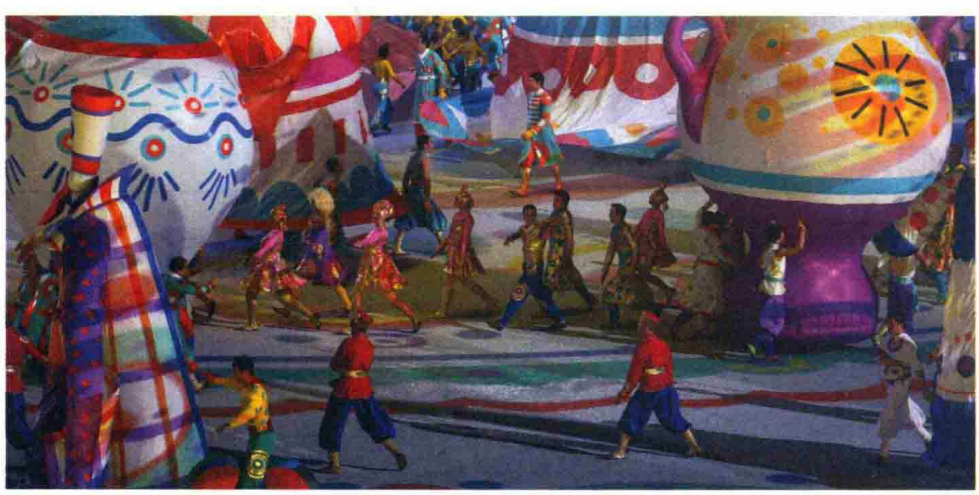
> 我们可以假定，总是有对销售的需求。而市场营销的目标就是让销售变得多余。市场营销的目的就是去很好地了解和理解顾客以让产品适合顾客并实现自我销售。理想情况下，市场营销应该让顾客产生购买意愿。随后需要做的事就是提供足够的产品和服务。

当任天堂（Nintendo）设计它的 Wii 游戏机，苹果（Apple）发布其 iPad 平板电脑，丰田（Toyota）推出其普锐斯（Prius）混合动力汽车时，这些生产商被订单淹没，因为他们对消费者、竞争者及其他影响成本和需求的外部因素做了大量功课，在此基础上设计出了对路的产品。

营销什么？

营销人员需要营销 10 个主要类型的实体：产品、服务、事件、体验、人物、地点、财产、组织、信息、观念。让我们快速地看看这些分类。

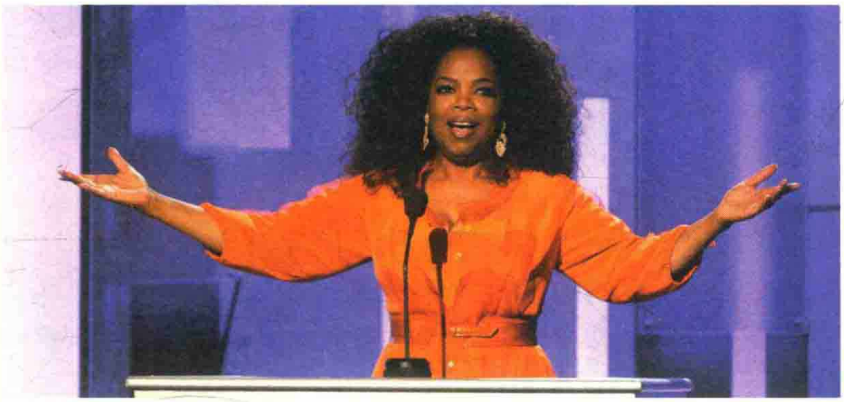
俄罗斯索契冬奥会开幕式的盛况，增强了其市场营销力。



Source: © McClatchy-Tribune Information Services / Alamy

产品 实物商品在大多数国家的生产和销售中占大头。每年，美国公司出售数以亿计的生鲜、罐装、袋装和冷冻食品，以及数以百万计的汽车、冰箱、电视机、机器和其他现代经济的必需品。

服务 随着经济的发展，经济活动越来越多地侧重于服务的生产。今天美国经济产生的服务与产品组合中，服务占三分之二，产品仅占三分之一。[11] 服务包括航空公司、酒店、



Source: Chris Pizzello/Invision/AP

奥普拉·温弗里建立了一个价值数十亿美元的个人品牌，这个品牌在很多商业领域都发挥着作用。

汽车租赁公司、理发师与美容师、维修人员、会计师、银行业者、律师、工程师、医生、软件程序员和管理咨询师的工作。许多市场供应物是商品与服务的组合，比如快餐。

事件 营销人员推广时效性的事件，比如重大的贸易展、艺术表演和公司周年庆。全球体育赛事如奥运会和世界杯被大力地在企业和粉丝中推广。地方性的事件则包括工艺博览会、书店阅览和农贸市场。

体验 通过精心策划一些商品和服务，企业可以创造、展示并出售体验。迪士尼的神奇王国主题乐园让游客置身一个童话王国、一艘海盗船或一间鬼屋。定制的体验包括与优秀的退役棒球选手的一周棒球露营、四天的摇滚奇妙之旅和攀登珠穆朗玛峰。

人物 艺术家、音乐家、企业家、医生、知名律师、金融家以及其他专业人士经常从营销人员处获得帮助。[12] 许多运动员和娱乐圈人士拥有高超的营销技巧，比如美国橄榄球联盟（NFL）的四分卫佩顿·曼宁（Peyton Manning）、脱口秀老手奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）和摇滚传奇滚石乐队（The Rolling Stones）。管理咨询师汤姆·彼得斯（Tom Peters）是一个自我品牌管理的大师，他建议每个人都成为一个“品牌”。

地点 城市、州、地区和整个国家都在竞相吸引游客、居民、工厂和公司总部。[13] 地点营销人员包括经济发展专家、房地产代理商、商业银行、当地商业协会及广告和公共关系机构。拉斯维加斯会展及旅游管理局取得了很大的成功，其煽动性的广告活动“把所有的故事都留在这里”塑造了拉斯维加斯“成人游乐场”的形象。

财产 财产是对有形资产（房地产）或金融资产（股票和债券）的无形所有权。它们被购买和出售，这些交换都需要市场营销。房地产代理商为财产所有者或卖家工作。或者他们自己购买或出售住宅或商业地产。投资公司和银行则出售证券给机构和个人投资者。

组织 博物馆、表演艺术组织、公司和非营利性组织都使用营销来提升自己的公众形象并争夺观众和基金。一些大学专门设立了首席营销官职位来更好地管理其学校身份和形象——利用一切方式，从入学小册子和 Twitter 交流区到品牌战略。[14]

信息 信息本质上是书籍、中小学和大学生产、推销并以一种价格分发给家长、学生和社会大众的产品。企业依靠汤森路透（Thomson Reuters）这样的组织提供的信息来制定商业决策：“我们将创新科技与行业知识相结合，给金融、法律、税务审计、医疗保健、科技和媒体市场的领先决策者提供关键信息，得到世界上最受信赖的新闻组织支持。”[15]

观念 每个市场的产品都包含一个基本的观念。露华浓（Revlon）的查尔斯·雷天森（Charles Revson）曾洞察到：“在工厂我们生产化妆品；在药店我们出售希望。”产品和服务是传递理念和利益的平台。社会营销人员则宣传诸如“是朋友就别让他酒驾”和“去念书，不要浪费自己的聪明才智”这样的理念。

谁来执行？

营销者和潜在顾客 **营销者**（marketer）是那些从**潜在顾客**（prospect）那里寻求响应的人，如寻求他们的注意力、购买行为、选票或捐赠等。如果双方都在积极寻求把自己的产品（服务）卖给对方，那么我们就把它们都称作营销者。

营销者善于激发出对其产品的需求，但是认为这些就是营销人员的全部工作就片面了。营销人员还设法去影响需求的水平、时机和构成，以使其符合组织的目标。一般而言，可能存在以下八种需求：

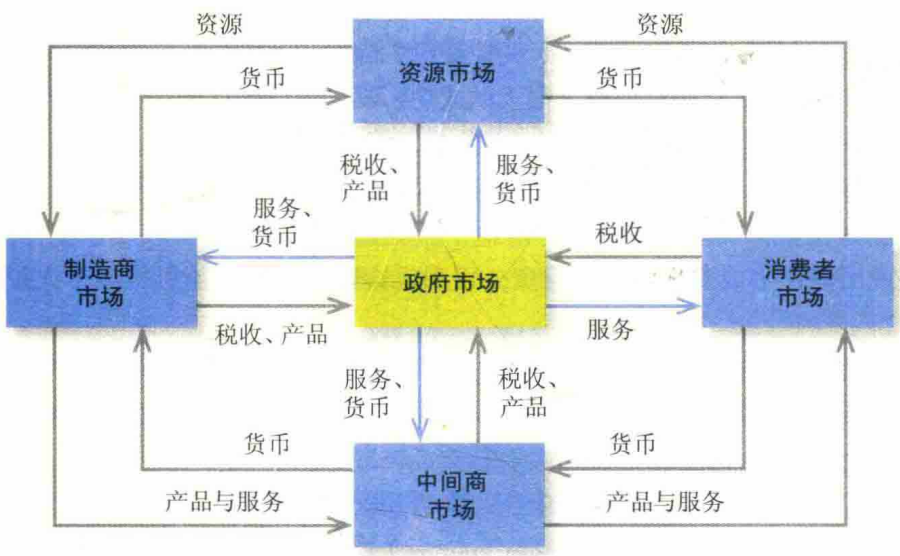
1. **负需求**——消费者厌恶某个产品，甚至花钱去回避它。
2. **无需求**——消费者对某个产品不知晓或不感兴趣。
3. **潜在需求**——消费者可能有某种强烈的需求，而现有产品并不能满足。
4. **下降需求**——消费者逐渐减少购买或不再购买某种产品。
5. **不规则需求**——消费者的购买活动可能每个季节、每月、每周、每日甚至每个小时都在发生变化。
6. **充分需求**——消费者充分地购买投放到市场中的所有产品。
7. **过度需求**——更多的消费者想要购买某个产品，以致超出了供应量。
8. **不健康需求**——消费者被产生不良社会后果的产品所吸引。

对于如上所述的每一种情况，营销人员都必须确定每种需求状态的根本原因，然后制定出行动方案以促使该种需求朝着自己所期望的状态转化。

市场 传统上，“市场”是一个卖家和买家聚集买卖产品的地方。经济学家将市场定义为买卖双方就某一特定产品和品类（如房地产市场和粮食市场）进行交易的集合。

图 1.1 展示了五个基本的市场和它们的联结流。制造商去资源市场（原材料市场、劳动力市场、资金市场）购买资源并将它们转换成产品和服务，然后把制成品卖给中间商，中间商卖给消费者。消费者则出售他们的劳动力获得用以购买产品和服务的钱。政府依靠税收收入从资源市场、制造商和中间商那里购买物资，并将这些产品和服务用于公共服务。每个国家的经济和全球经济都是由通过交换过程连接的互动市场构成的。

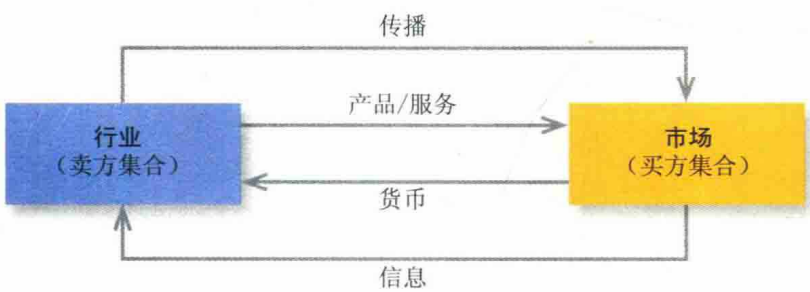
图 1.1
现代交换经济中的市场流结构



营销者将卖家称为行业，将顾客群称为**市场**（market）。他们谈论需求市场（节食市场）、产品市场（鞋市场）、人口市场（千禧年的青年一代市场）、地理市场（中国市场），或选民市场、劳动力市场和捐赠者市场。

图 1.2 展示了卖家和买家是如何通过四个流连接的。卖家将产品和服务以及广告、直邮等传播物输送到市场；作为回报他们获得货币和信息，比如顾客态度和销售数据。内部循环显示了产品和服务与货币的交换；外部循环显示了信息交换。

图 1.2
简单的营销系统



主要顾客市场 考虑以下主要顾客市场：消费者市场、企业市场、全球市场和非营利组织市场。

消费者市场 出售大宗消费品和服务（如果汁、化妆品、运动鞋和航空旅游）的公司通过开发优越的产品和服务，保证产品可获得性，并以吸引人的传播和可靠

Source: © Travel Pictures/Alamy

对很多公司来说，政府是主要的顾客市场。

的性能做支持，就可以确立强大的品牌形象。

企业市场 出售企业产品和服务的公司通常需要面对信息对称的专业买家，他们擅长评估竞争产品。广告和网站可以起到一定的作用，但是销售团队、价格和卖家声誉更重要。

全球市场 全球性企业依靠评估文化、语言、法律和政治差异来决定：进入哪一个市场；以什么方式进入（作为出口商、专利商、合资伙伴、合同制造商或者独家生产商）；如何根据每个国家的市场特征来调整产品和服务；如何定价；以及如何对产品和服务进行跨文化传播。

非营利性市场和政府市场 面向购买力有限的非营利性组织，如教堂、高校、慈善组织和政府机构，公司需要谨慎定价。大多数政府购买需要竞标。在其他条件相同的情况下，买家通常更关注具有实际操作性的解决方案并倾向于最低的价格。[16]

营销的核心概念

为了理解市场营销的功能，我们需要理解以下营销概念组（见表 1.1）。

表 1.1 核心营销概念

需要、欲望和需求
目标市场、定位和市场细分
供应物和品牌
营销渠道
付费媒体、自有媒体和免费媒体
印象与融入
价值和满意度
供应链
竞争
营销环境

需要、欲望和需求

需要（need）是人类对空气、食物、水、穿着和居所的基本需求。人们会对休闲、教育和娱乐有强烈的需要。这些需要在指向可以满足需要的特定目标时就成为*欲望*（want）。一个美国消费者需要食物，也许想要的是一份芝加哥厚比萨和一杯精酿啤酒。而一个在阿富汗的人需要食物，也许想要的是米饭、羊肉和胡萝卜。我们的欲望是由社会决定的。

需求（demand）是可以被购买能力满足的对特定产品的欲望。很多人都想要一辆梅赛德斯（Mercedes），但只有少数人买得起。公司不仅需要弄清楚有多少人想要它们的产品，还需要知道有多少人愿意购买并买得起。

这样的区别使“营销人员让人们购买他们不想要的东西”的诟病更加明显。营销者并不创造需要，需要先于营销人员而存在。营销人员需要宣传梅赛德斯可以满足人们对地位

的需要的理念。然而，他们并不创造对社会地位的需要。

有些顾客有自己并未完全意识到或者不能用言语表达的需要。顾客表示想要一个“强大”的割草机或者一个“安静”的旅馆到底是什么意思？营销人员必须进一步探索。我们可以区分五种类型的需要。

1. 表明了的需要（顾客想要一辆便宜的车）；
2. 真实的需要（顾客想要运营成本很低的车，而不是最初价格很低）；
3. 未表明的需要（顾客期望从商家处获得好的服务）；
4. 令人愉悦的需要（顾客希望商家赠送一个车载 GPS 系统）；
5. 隐秘的需要（顾客希望朋友们将自己看成是一个内行的消费者）。

只回应表明了的需要可能会减少客户数量。[17] 在平板电脑刚被推出的时候，消费者并不了解它们，然而苹果公司却努力塑造消费者对平板电脑的认知。要赢得优势，公司必须帮助消费者认知自身的需要。

目标市场、定位和市场细分

不是每个人都喜欢一样的麦片、餐馆、大学或者电影。所以营销人员需要通过识别人口、心理和行为差异来区分不同细分市场，然后决定哪一个市场具有最大的机会。对每一个**目标市场**（target market），营销人员都要开发一种**市场供应物**（market offering），在目标客户群心中建立能够提供某些关键利益的**定位**（positioning）。沃尔沃（Volvo）的车是专为关心安全性能的买家开发的，其定位是买家能买到的最安全的车。保时捷（Porsche）以那些追求驾驶过程中的愉悦感、刺激感，并想玩车玩出花样的人群为目标顾客。

供应物和品牌

公司通过提出**价值主张**（value proposition）——一组能满足这些需求的利益，来解决客户需求。无形的价值主张由有形的**供应物**来实现，它可以是产品组合、服务、信息和体验。

品牌（brand）是来自可知来源的供应物。一个品牌在消费者心目中存在很多不同的用于塑造形象的联想。如苹果给人的联想包括：创新的、富有创造力的、便于使用的、有趣的、酷的、iPod、iPhone 和 iPad，这些都只是一部分。所有的公司都努力使得自身的品牌形象具有尽可能多的强有力的、积极的和独特的品牌联想。

营销渠道

营销人员通过三种营销渠道与目标市场接触。**传播渠道**（communication channel）发布和接收来自目标客户的信息，包括报纸、杂志、广播、电视、邮件、电话、智能手机、广告牌、传单、CD、录音带和互联网。除了这些，企业通过其零售店和网站以及其他媒体的形象来进行传播，在广告等独白渠道的基础之上再增加对话渠道，如电子邮件、博客、短信和网页链接。

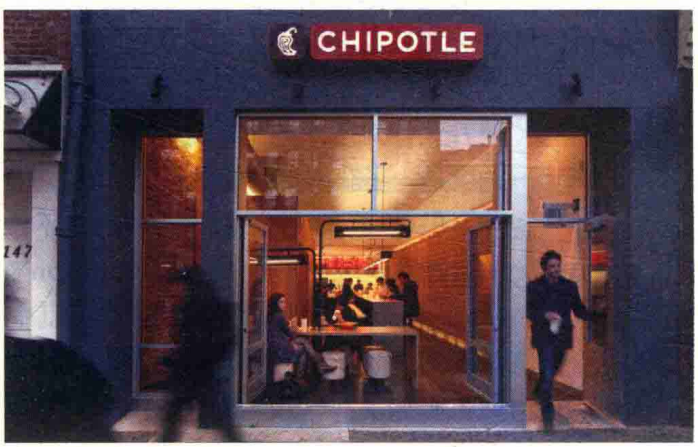
分销渠道（distribution channel）帮助展示、出售或者传递产品和服务至买家或者用户。分销渠道可以是直接渠道，如互联网、邮件、移动电话或者座机；也可以是间接渠道，如经销商、批发商、零售商和中间商机构。

为了与潜在顾客达成交易，营销人员也需要用到**服务渠道**（service channel），包括仓库、运输公司、银行和保险公司。营销人员确实面临着为产品规划一个传播、分销和服务渠道的最佳组合的挑战。

付费媒体、自有媒体和免费媒体

数字媒体的兴起给了营销人员许多与消费者和顾客互动的新方式。我们可以将传播方式归为三大类。[18] 付费媒体（paid media）包括电视、杂志和展示广告，付费搜索和赞助，对于这些媒体营销者只要付费就可以展示其广告和品牌。自有媒体（owned media）是营销者自身拥有的传播渠道，比如公司手册或者品牌手册、网站、博客、Facebook 主页或者 Twitter 账户。免费媒体（earned media）是消费者、新闻界和其他外部人自愿以口口相传、病毒式营销的方式传播品牌的信息流。免费媒体的出现帮助一些公司，如墨西哥风味餐厅 Chipotle，削减了付费媒体支出。[19]

Chipotle



Chipotle 用免费媒体取得市场成功，聚焦于社交媒体来讲述其“良心食品”的故事。

作为过去十年中成长得最快的连锁餐厅之一，Chipotle 专做新鲜食品。该公司支持家庭农场并从当地种植者那里获取可持续原料，这些种植者都对动物和环境非常负责。公司拥有超过 1600 家店面和超过 170 万的社交媒体粉丝——目前在付费媒体上的支出基本为零。Chipotle 主要通过 Facebook、Twitter 和其他社交媒体与消费者互动，通过它的草根数字战略“良心食品”（Food With Integrity）将重点放在售卖的产品和食材的来源上。正如首席营销官马克·克伦帕克（Mark Crumpacker）所说：“通常来说，快餐食品营销是一场试图掩盖真相的游戏。人们对快餐食品公司了解得越多，他们越不会想成为顾客。”在 YouTube 视频中，乡村音乐传奇威利·纳尔逊（Willie Nelson）以及来自 Yeah Yeah Yeahs 乐队的独立摇滚人卡伦·欧（Karen O）用音乐的方式，将 Chipotle 餐厅作为正面例子，来反对加工食品和农场工业化。

印象与融入

营销人员现在在考虑用三种“屏幕”或者方式来到达消费者：电视、网络和手机。令人惊奇的是，数字方式的兴起一开始并没有降低电视观看率，部分是因为，正如咨询公司尼尔森（Nelsen）的研究所发现的，五分之三的消费者同时使用三种屏幕中的两种。[20]

印象（impression）通常出现在消费者接触传播物时，是追踪传播覆盖广度和深度的衡量标准，同时也可以在各种类型的传播方式之间进行比较。不足之处是印象不提供任何观察传播结果的洞见。

融入（engagement）是消费者在传播过程中注意力集中与主动被吸引的程度。它比印象反映更多有效的回应，并且更有可能为公司创造价值。一些线上的融入度衡量方式有 Facebook“喜欢”、Twitter 推文、博客或网站的评论、视频或其他内容的分享。融入可以延伸到个人体验，增加或改变公司产品和服务。

价值和满意度

买家选择他们认为能感知带来最大价值（value）的产品。价值通常是感知到的有形利益、无形利益和成本的总和。价值，作为营销的中心概念，主要是质量、服务和价格的组合，它们被称为顾客价值三元组（customer value triad）。价值认知与质量和服务成正比，与价格成反比。

我们可以将市场营销看成是对顾客价值的识别、创造、传播、传递和监控。满意度（satisfaction）反映了一个人对产品感知性能与期望关系的判断。如果产品性能达不到预期，则顾客会失望；如果与预期匹配，则顾客满意；如果超出预期，顾客会很愉悦。

供应链

供应链是从原材料到零部件再到把成品送到买家手中的一个渠道。正如图 1.3 所示，咖啡的供应链可能从埃塞俄比亚农民种植、照料和挑选咖啡豆并贩卖劳动成果开始。如果是通过一家加入“公平贸易”（Fair Trade）运动的合作组织出售，那么咖啡会被清洗、干燥并打包运送给非政府机构 ATO（Alternative Trading Organization），该组织以最低每磅 1.26 美元的价格收购。ATO 将咖啡运送至发达国家，在那里它可以将咖啡直接售卖或者通过零售渠道售卖。链条中的每一家公司只能获取供应链价值传递系统创造出来的总价值的百分之几。一家公司兼并竞争对手或向上或向下延伸，其目的就是为了获取更高的供应链价值占比。

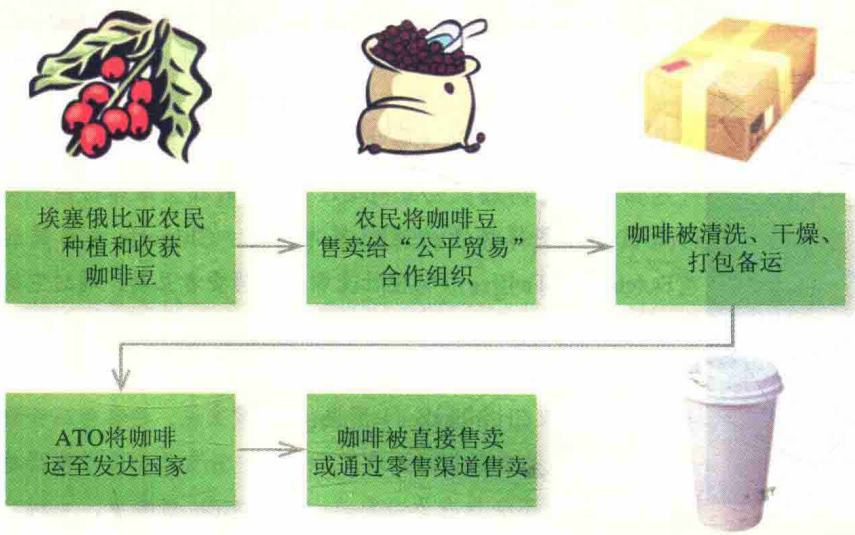


图 1.3
咖啡的供应链

供应链的问题对企业是破坏性的，甚至是致命的。当强生（Johnson & Johnson）公司碰到消费品业务部门［制造泰诺（Tylenol）等产品］的制造问题时，它从拜耳公司（Bayer AG）挖来了一个以擅于修复消费者与供应链问题著称的高管。[21]

竞争

竞争包括现有的和潜在的竞争产品以及消费者可能考虑的替代品。一个汽车制造商可以从位于美国的美国钢铁公司（U.S. Steel）那里购买钢铁，也可以从日本或者韩国等外国公司购买，或者从短流程钢铁公司如 Nucor 购买以节省成本，或者可以不购买钢铁，而是从美铝公司（Alcoa）购买铝制部件或是从沙特基础工业公司（Saudi Basic Industries Corporation，SABIC）购买工程塑料以减轻重量。很显然，相比其他一体化钢铁公司，替代品对美国钢铁公司的影响更大。如果美国钢铁公司没有意识到这一点，那么它对竞争范围的定义就过于狭窄。

营销环境

营销环境由任务环境和宏观环境组成。任务环境（task environment）包括从事生产、分销和宣传产品的成员，有公司、供应商、分销商、经销商和目标客户。供应商群体有材料供应商和服务供应商，如市场营销调查机构、广告机构、银行保险公司、运输公司和通信公司。分销商和经销商包括代理人、经纪人、制造商代表和其他有利于发现客户并将产品卖给客户的人。

宏观环境（broad environment）由六个部分组成：人口环境、经济环境、社会文化环境、自然环境、科技环境和政治法律环境。营销人员必须密切关注这些方面的最新趋势和发展，并根据需要对营销战略做出调整。新机会正在不断地涌现，等待着正确的营销头脑和智慧。看看 Pinterest 的例子。[22]

Pinterest

Pinterest开发了消费者在线收集并分享与个人相关图片的欲望。

有史以来增长最快的社交媒体网站之一——在2012年1月其美国的月访问量超过1000万次，并在接下来的四个月内翻了一番——Pinterest是一个可视化书签管理工具，它让用户收集和共享数字剪贴簿或“pinboard”上的项目或产品图片。在策划婚礼、减肥食谱和厨房设计升级的女士中尤其受欢迎，Pinterest在一个月内给网站带来的流量超过Twitter、Google+、YouTube和领英（LinkedIn）的总和。它如此富有吸引力部分是因为它独特并可定制的图片格。Pinterest的甜蜜点是顾客经常处于购物状态；一份研究表明，大约70%的顾客从Pinterest上发现产品会直接点击购买，而Facebook相比之下只有40%。从戴尔（Dell）和梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz）到花生酱餐厅（Peanut Butter & Co.）和僵尸游戏逃生急救包Zombie SAK等品牌都在将这个网站整合到它们的社交媒体战略中。尽管如此，Pinterest仍在探索如何更好地让公司盈利。

营销新现实

随着营销新行为、新机会与新挑战的出现，市场相比十年前已经发生了巨大的变化。本书重点阐述三大变革的力量：科技、全球化和社会责任。

科技

变革的脚步与科技进步的规模是惊人的。移动电话的数量最近在印度超过了5亿部，Facebook的月活跃用户超过10亿，超过一半的非洲城镇居民能每月访问互联网。[23]

随着电子商务、移动网络和新兴市场网络渗透的迅速崛起，波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）认为，品牌营销人员必须提升自己的“数字资产负债表”。[24]消费者和营销人员现在可以获取几乎一切的信息和数据。事实上，科技研究专家Gartner公司预测，到2017年，首席营销官会比首席信息官花更多的时间在信息技术（IT）上。安泰保险（Aetna）的首席营销官和首席信息官已经成功合作多年，开发的新产品和服务包括iTriage，一个专为iPhone打造的健康应用软件。运用iTriage，用户可以研究疾病，找到附近的医生，并了解处方药。[25]

宝洁（P&G）公司下决心要一直走在科技的前沿。[26]

宝　洁

当汰渍被用于清洁美国纳斯卡车赛比赛服上的油渍时，宝洁公司迅速在社交媒体上发布消息。

Source: Getty Images for NASCAR

宝洁公司在其产品销售的80个国家采用了最新的基于Web的工具：无处不在的高速网络、数据可视化和多信息流的高速分析。在世界范围内的40个地点都有一面被称为“业务水晶球”（business sphere）的巨大显示屏，可以按国家、区域、品牌和产品实时显示市场份额、利润和价格信息。汰渍洗衣粉有一个专门的“新闻桌面”（news desk），监测社交媒体聊天，并在需要的时候加入讨论。在汰渍帮美国纳斯卡车赛（NASCAR）清洁比赛服上的油渍时，该品牌通过社交媒体广告实时发布72小时内的真实新闻素材。宝洁公司着眼于广泛的技术运用。一个初步研究表明，一线销售人员仅仅通过用iPad向顾客展示不同楼层的陈列布局，收入就增加了1.5%。

曾经的信条“信息就是力量”正在被“分享信息就是力量”所取代。[27]

软件巨头SAP的在线社区成员包括了超过200万的顾客、合伙人和其他受众。每一年，有100位会被选中为新产品的开发出谋划策。[28]

在商业规模的另一极，得克萨斯州弗里斯科城的The Gent's Place理发店通过Facebook广告向顾客提供免费剪发、洗发水和热毛巾护理以换取顾客姓名、联系方式、邮箱地址和偏爱的社交媒体信息的方式，获得了超过5000位客户。每名顾客的平均营销成本是10.13美元，这些成本很快便通过顾客的重复购买收回。[29]

就连传统的营销活动也深受科技的影响。制药公司罗氏（Roche）决定给整个销售团队分发iPad以提高销售团队的有效性。尽管该公司之前有一个非常精细的客户关系管理（CRM）软件系统，它仍然依靠销售代表对数据准确及时的录入，但不幸的是这种情况并不总是如愿发生。然而，有了iPad以后，销售团队可以实时录入销售数据，在改善数据录入质量的同时还有时间完成其他任务。[30]

全球化

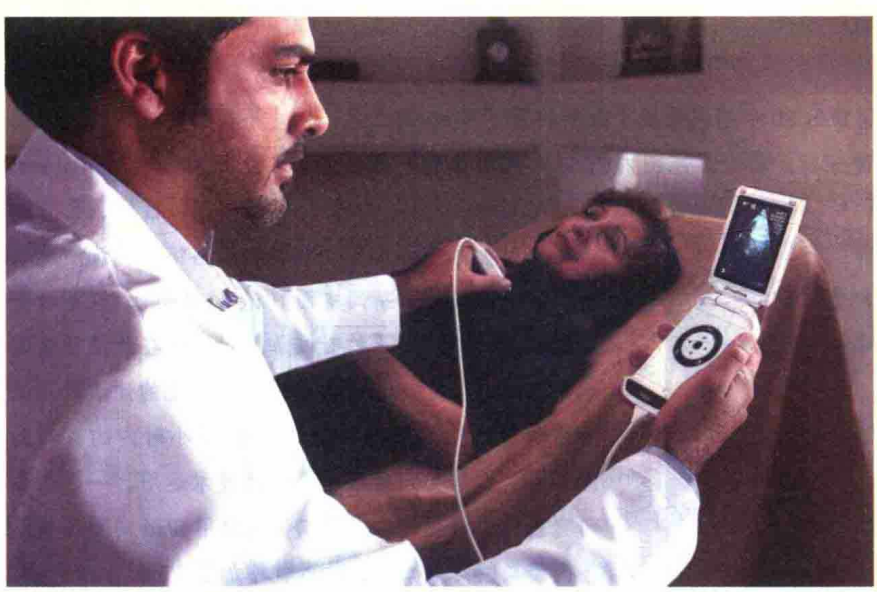
世界已经变成了一个更小的地方。新的交通、运输和传播科技让我们更容易了解世界，去任何地方旅行、购买和售卖。到2025年，新兴市场的年度消费总额将会达到30万亿美元，对全球GDP增长的贡献超过70%。[31]预计到2050年，新兴市场在全球金融服务消费额中的占比将从2010年的18%飙升到56%。

人口发展趋势有利于发展中国家市场，如印度、巴基斯坦和埃及，这些国家年龄中位数是在25岁以下。就中产阶层（年收入超过3000美元的人群）的增长而言，菲律宾、中国和秘鲁是三个增长最快的国家。[32]

全球化使得各国日益多元化。美国少数族裔具有很大的经济影响力，他们的购买力比普通大众增长得更快。佐治亚大学特里商学院（University of Georgia's Terry College of Business）的少数族裔购买报告显示，美国少数族裔的总购买力（非裔美国人、亚裔和美国原住民），预计到2015年将从2010年的1.6万亿美元上升到2.1万亿美元，占全美总量的15%。美国拉丁裔的购买力到2015年会从2010年的1万亿美元上升到1.5万亿美元，近全美总量的11%。一项调查发现，87%的公司计划增加或保持多元文化的媒体预算。[33]

全球化改变了创新和产品开发的方式，因为公司可以从一个国家借鉴方法和经验并将其应用到另一个国家。通用电气（GE）的高档超声波扫描仪在中国市场多年来收效甚微，最终通用电气公司开发了适应中国独特市场需求的一种便携式、超低价版本的产品。随之，它开始成功地在发达国家销售该产品，主要用于救护车和手术室，它们的现有型号显得过大。[34]

在发展中国家市场推出的产品，如通用电气公司的超声波扫描仪，在发达国家市场也取得了巨大成功。



Source: Photographer: Morad Bouchakour. Courtesy of General Electric Company.

社会责任

贫穷、污染、水资源短缺、气候变化、战争和财富集中需要我们予以重视。私营部门正在承担改善生活条件的责任，世界各地的企业也已经将企业社会责任提到了一个重要的位置。

由于市场营销的影响会扩展到整个社会，营销人员必须考虑其活动的道德、环境、法律和社会联系。[35]“营销洞见：进入营销 3.0”讲述了公司怎样做出改变。

因此，组织的任务是在保持和提升消费者和社会的长期福祉的同时，确定目标市场的需要、欲望和兴趣，并且比竞争对手更快、更有效地满足需求。

随着商品变得更加商品化和消费者变得更加具有社会意识，一些企业，包括 The Body Shop、Timberland 和 Patagonia，将社会责任作为一种使自己与竞争对手不同的方式，建立消费者的偏好，并取得显著的销售和利润收益。[36]

一个急剧变化的市场

科技、全球化和社会责任这三股力量，已经极大地改变了市场，赋予消费者和企业新能力。市场也正在被渠道结构和加剧的竞争所改变。

消费者新能力

社交媒体是一个爆炸性的全球性现象。德国 65 岁以上的消费者上网的比例从 2011 年的 24% 上升到 2012 年的 33%，大部分属于社交媒体服务。德国以无线方式浏览网页的人数在 2012 年增加到 2900 万，预计 2016 年将达到 6000 万。2012 年有超过 10% 的德国人用平板电脑上网。2012 年在被调查的德国公司中几乎有三分之二肯定了社交媒体活动（Facebook、Twitter、社交媒体新闻室、顾客反馈社区）的积极回报。[37]

然而，并不只有科技是得到认可的。如果消费者认为他们没有被正确地对待或者不喜欢他们所看到的，他们就会转向另一个品牌。正如保险公司 Progressive Insurance 发现的一样。[38]

营销洞见 进入营销 3.0

菲利普·科特勒、赫马万·卡塔亚亚（Hermawan Kartayaya）和伊万·塞蒂亚万（Iwan Setiawan）相信，当今社会的消费者希望营销人员将他们看成完整的人类，并承认他们的需求超出了单纯的消费主义。因此，成功的市场营销是通过其人性或情感因素脱颖而出的。这些作者指出，思维的第三次浪潮、价值驱动和被称为“营销 3.0”的时代，已经让我们超出了过去以产品为中心和以消费者为中心的模式。营销 3.0 的三个中心趋势是：更多的消费者参与和协同营销，全球化，创造型社会的崛起。

- 我们生活在一个拥有持续技术支持的社会——低成本网络、廉价的电脑和移动手机、开源服务和系统。富有表达力和协作力的社交媒体，如 Facebook 和维基百科（Wikipedia），已经改变了营销人员工作和同消费者互动的方式。
- 文化相关的品牌有很深远的影响。例如，一个文化品牌也许会将自己定位为一个环境标准不合格的全球品牌的民族或者本土替代品。
- 有创造力的人越来越成为发达经济体的中坚力量。如今，通过将营销价值观灌输到企业的文化、愿景和使命中，营销帮助企业具有创造力和灵性。

这些作者认为，未来的营销将是水平的：消费者对消费者。最近的经济衰退无助于在市场建立信任，客户现在在选择产品时会更多地互相询问以获取可信的建议和信息。

资料来源：Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010); Michael Krauss, “Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0,” *Marketing News*, January 30, 2011; Vivek Kaul, “Beyond Advertising: Philip Kotler Remains One of the Most Influential Marketing Thinkers,” *The Economic Times*, February 29, 2012. 更多相关思想，亦见 Jim Stengel, *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies* (New York: Crown, 2011)。

Progressive Insurance

凯特·费希尔（Kate Fisher），曾是 Progressive 的客户，她死于一个闯红灯且投保额不足的司机之手。她的家人认为，他们需要起诉这个司机的疏忽以督促 Progressive 赔偿司机无法补偿的部分。马特·费希尔（Matt Fisher），凯特的弟弟，在 Progressive 积极地为疏忽司机辩护时感到非常愤怒。他在 Tumblr 上的文章《Progressive 用我姐姐付的钱来为杀死她的凶手辩护》被媒体大量转载，并在 Progressive 公司的 Facebook 和 Twitter 主页上引发了众怒。超过 1000 名客户表示不再购买 Progressive 保险，更多人说他们不会与 Progressive 公司做交易。尽管 Progressive 认为它有正当的商业理由来支持自己的辩护行为，“我们充分调查了这起索赔案及其相关背景，认为我们在合同责任范围内恰当地处理了这起索赔案”，批评者还是被它不明智的回应激怒了。几天混乱的日子过后，Progressive 被报道最终与费希尔家族解决了这起索赔纠纷，赔偿额比他们之前要求的 76000 美元还多了好几万美元。

信息、传播和流动性的扩展使得消费者可以更好地做决策并与世界各地的人分享他们的喜好和观点。表 1.2 总结了我们接下来会概述的一些消费者新能力。

表 1.2 消费者新能力

可以用网络作为强大的信息和购买支持
可以用移动网络实现搜索、传播和购买
可以利用社交媒体分享观点和表达忠诚
可以主动与公司进行互动
可以拒绝他们认为不合适的营销

- **可以用网络作为强大的信息和购买支持。**消费者可以在家里、办公室或手机上随时随地比较产品价格和特点，参考评论并在线下单，绕开当地有限商品供应的同时节省大量价差。他们还可以参观“样品间”，即在实体店比较商品，然后在线下单。[39] 由于消费者和其他受众几乎可以追踪到任何公司信息，企业也开始意识到公司承诺和行动的透明性变得非常重要。
- **可以用移动网络实现搜索、传播和购买。**消费者越来越多地在生活中使用智能手机和平板电脑。一项研究发现，大部分欧洲智能手机用户用自己的设备搜索产品并进行购买。[40] 地球上每两个人就有一部手机，全球每天生产的手机数量是新生儿数量的 10 倍还多。通信是世界上万亿美元的产业之一，同旅游、军事、食品和汽车一样。[41]
- **可以利用社交媒体分享观点和表达忠诚。**人际交往与用户生成的内容在 Facebook、Flickr、维基百科和 YouTube 等社交媒体上蓬勃发展。热门网站如爱狗者网 Dogster、旅行者网 TripAdvisor 和自行车爱好者网站 Moterus，将志同道合的消费者集中到了一起。在 CarSpace.com 上，汽车爱好者谈论镀铬轮圈、最新的宝马车型，以及在哪里可以找到一个很棒的当地技工。
- **可以主动与公司进行互动。**消费者将他们最喜欢的公司看成是可以从中取得自己想要产品的车间。通过选择进入或退出收件人名单，他们可以接收到营销类或者销售类的传播信息、折扣信息、优惠券和其他特别优惠信息。用智能手机，他们可以扫描条形码和二维码访问品牌的网站及其他信息。[42]
- **可以拒绝他们认为不合适的营销。**现在一些消费者可能感受不到产品差异并缺乏品牌忠诚度，还有一些则可能在价值搜索中变得对价格或者质量更加敏感。在一份消费者调查中大约有三分之二的消费者表示他们不喜欢广告。[43] 因为这样或那样的原因，消费者变得越发难以容忍令人讨厌的营销。他们可以选择筛选网上的消息，利用数字视频录像机（DVR）跳过商业广告，并通过邮件或手机屏蔽营销诉求。

公司新能力

同时，全球化、社会责任和科技也生成了一组帮助公司应对和回应的新能力（见表 1.3）。

表 1.3 公司新能力

- 可以将网络作为强有力的信息和销售渠道，包括用于单个产品的差异化
- 能收集到更充分、更丰富的市场、顾客、潜在顾客和竞争者信息
- 可以利用社交媒体和移动营销快速有效地到达顾客，并发送定向的广告、优惠券和信息
- 可以改善购买、招聘、培训和内外部的传播
- 可以节省开支

- **可以将网络作为强有力的信息和销售渠道，包括用于单个产品的差异化。**一个网站可以面向全世界的消费者发布产品和服务信息、历史、公司理念、工作机会和其他消费者可能感兴趣的信息。Solo Cup 的营销人员发现将他们店面与公司网站和 Facebook 主页相链接，更容易让消费者在线上品牌参与过程中直接购买纸杯和纸盘。[44] 工厂定制、电脑科技和数据库营销软件的发展让 M&M's 巧克力豆可以将消费者的名字印制到糖果上，生产商可以将图片印制到 Wheaties 麦片的盒子和 Jones 苏打水的易拉罐上面，亨氏（Heinz）可以在番茄酱瓶上加一句顾客定制的话。[45]

许多不同的产品现在都可以被消费者定制，如 M&M's 巧克力豆。

- **能收集到更充分、更丰富的市场、顾客、潜在顾客和竞争者信息。**营销人员可以通过互联网来安排焦点小组访谈，开展新的营销研究，分发调查问卷，并以其他方式收集主要数据。他们可以搜集消费者个人购买状况、购买偏好、人口特征及盈利性等方面的信息。连锁药店 CVS 使用忠诚卡的数据来了解消费者购买什么、店铺访问频率和其他的购买偏好。它的“额外关怀”（ExtraCare）项目支持了超过 7300 家店铺的 6900 万客户。CVS 店面（非药房）82% 的销售额都是通过“额外关怀”项目完成的。[46]
- **可以利用社交媒体和移动营销快速有效地触及顾客，并发送定向的广告、优惠券和信息。**GPS 技术可以精确定位消费者的确切位置，营销人员以此可以向他们发送店铺讯息，包括心愿单提示和只有当天有用的优惠券和特价产品信息。基于地点的广告是很有吸引力的，因为它能覆盖接近销售点的消费者。社交媒体和口碑营销也很有用。两年时间，戴尔公司通过在 Twitter 上分发优惠券收入 200 万美元，从通过 Twitter 在戴尔网站购买电脑的用户那里又收入 100 万美元。至 2012 年年中，Twitter 账号 @DellOutlet 已经有了超过 160 万的粉丝。[47] 口碑营销广告公司 BzzAgent 雇用了 60 万消费者，这些消费者自愿加入他们认为值得传播的产品和服务的宣传活动中。
- **可以改善购买、招聘、培训和内外部的传播。**企业可以在线招聘员工，并且很多企业还为雇员、经销商和代理人提供互联网培训产品。随着公司对社交媒体的青睐有加，博客逐渐式微。美国银行（Bank of America）在放弃博客转而投向 Facebook 和 Twitter 后称：“我们想待在消费者在的地方。”[48] 保险公司 Farmers Insurance 使用专业的软件来帮助其全美范围内的 15000 名保险代理维护他们自己的 Facebook 主页。[49] 雇员可以通过内部网络和数据库进行相互询问、寻求建议和信息交换。为了寻求一个单一的、跨越业务单元藩篱的雇员门户，通用汽车（General Motors）在 2006 年创建了一个名为“mySocrates”的平台，专门发布公告、新闻、链接和历史信息。通用汽车将迄今为止节约的 1740 万美元的成本归功于这个门户网站。[50] 专门为企业员工设计的 Facebook 和 Twitter 混合型产品已经被 Salesforce.com、IBM 和其他新创企业引进。[51]

- **可以节省开支。**企业买家通过线上比较卖家价格、线上拍卖购买原材料或者在逆向拍卖会上张贴自己的条件，可以节省大量成本。公司可以在提高精确性和服务质量的同时改善物流和运营从而节约大量成本。小企业尤其能够发挥互联网的威力。经营小诊所的医生可以利用 Doximity 等类似 Facebook 的服务来与提供咨询的医生和专家联系。[52]

渠道改变

消费者有更多选择的原因之一是，零售变革和取消中间商导致的分销渠道的改变。

- **零售变革。**基于商店的零售商面临目录销售商、直邮公司、报纸、杂志、电视上的直接面向顾客的广告，家庭电视购物，及电子商务的竞争。作为回应，企业零售商正在为他们的零售店建立娱乐设施，如咖啡厅、展示厅和表演厅，靠“体验”而不是产品组合来进行营销。
- **取消中间商。**早期的网络公司如亚马逊、E*TRADE 等成功地通过干预传统的产品流创造出了取消中间商（disintermediation）的产品与服务递送模式。作为回应，从事中间商重构（reintermediation）的传统企业开始转型为实体店与电子商务相结合的零售商，将线上服务加进产品中。一些拥有大量资源和知名品牌的公司成为了比纯点击的公司更强大的竞争者。

竞争加剧

虽然全球化造成了国内外品牌的激烈竞争，自有品牌和超级品牌的崛起以及放宽管制和私有化趋势的发展也加剧了竞争。

- **自有品牌。**品牌制造商被销售自有品牌的零售商进一步打击，越发与其他品牌类型难以区分。
- **超级品牌。**很多强势品牌已经变成了超级品牌（mega brand），并延伸至相关的产品类别中，包括两个以上行业交叉的新机会。伴随着苹果和三星发布一系列高科技设备，从 MP3 播放器到液晶电视机再到功能齐全的智能手机，计算机信息处理技术、通信技术和家用电子产品正在慢慢融合。
- **放宽管制。**很多国家已经放宽对行业的管制以创造更多竞争和增长机会。在美国，限制金融服务、通信行业和电子设备的法律都已经在驱动竞争的鼓舞下被放松了。
- **私有化。**很多国家为了提高效率将国有企业转变成私人所有和管理的公司。通信行业在很多国家已经被大幅度地私有化了，如澳大利亚、法国、德国、意大利、土耳其和日本。[53]

Source: Associated Press

在一场别具一格的营销活动中，自动贩卖机“抱抱我”在被人拥抱之后会免费吐出可乐。这一活动强化了可口可乐“快乐”的品牌讯息。

营销实践

在新的营销现实下，企业正在激励营销人员找到新旧的最佳平衡，并提供可证明的成功证据。“营销备忘：重塑可口可乐营销”介绍了一些顶级的营销组织已经改变的许多不同方式。

营销平衡

公司必须始终勇往直前，不断创新产品和服务，与消费需求保持密切联系并寻找新的竞争优势而不是只依赖过去的优势。印度斯坦联合利华（Hindustan Unilever）要求所有员工——不只是营销人员——在所从事的品牌上获得“消费者许可证”（consumer license），这要求员工与顾

营销备忘 重塑可口可乐营销

可口可乐（Coca-Cola）正在从根本上改变它的营销方式，主要是通过添加强大的数字成分于传统营销工具之中。新的营销模型是基于消费者从印象到表达到对话到交易的移动过程。

可口可乐认为消费者表达可以是任何程度的品牌内容参与：评论、点赞或Facebook分享，发Twitter，或者上传照片或视频。可口可乐努力在线上传播十分便于分享的信息，这些信息不仅可以在消费者头脑中留有印象，而且还可以吸引那些加入并拓展传播故事演绎的消费者发表评论并最终购买该产品。

这些营销传播主要聚焦于品牌定位的核心主题“快乐”和“乐观主义”。一个特别成功的应用就是新加坡的“抱抱我”（Hug Me）自动贩卖机视频，这个自动贩卖机只有在人们双臂环绕并拥抱它的时候才会吐出罐装可乐。不到一周时间，这个视频就产生了1.2亿的点击量。

可口可乐积极地实验，分配70%的预算到它有把握会成功的活动中，20%用于改善这些活动，10%用于实验。可口可乐公司接受实验失败的可能性，但是相信学习并找出更好的解决方案总是需要冒风险的。即使是在它传统的广告和宣传中，它也在寻求创新。

例如，可口可乐非常看重文化上的领先和使他人受益的事业。它的“北极家园”（Arctic Home）项目的使命就是保护北极熊的栖息地，北极熊以动画的形式出演可口可乐的假期广告。可口可乐公司投入300万美元给世界自然基金会（World Wildlife Fund），通过将其传统的红色罐变成白色来吸引大家对这个项目的关注。

资料来源：Joe Tripodi, “Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions,” *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, April 27, 2011; Tim Nudd, “Coca-Cola Joins the Revolution in World Where the Mob Rules,” *Adweek*, June 19, 2012; Surajeet Das Gupta and Vivea Susan Pinto, “Q&A: Joseph Tripodi,” *Business Standard*, November 3, 2011; “Coca-Cola Sets Facebook Record,” www.warc.com, September 6, 2012.

客进行50个小时的面对面交流。正如一位高管所说：“消费者比营销人员行动得更快，无论是就城乡变化而论或者是就媒体和娱乐的消费方式而言。”[54]

未来的发展尤其需要将互联网和数字努力纳入营销计划之中。营销人员必须在用于搜索广告、社交媒体、电子邮件和短信上的不断增加的支出，与传统营销传播上的适度支出之间取得平衡。他们必须这么做，只因为经济不景气的时候，问责是当务之急，每一项市场营销活动都被期望有投资回报。理想的做法是在增加反映营销新现实的新方法的同时保持过去盈利的做法。[55]

营销问责

营销人员被不断地要求从财务和盈利的角度调整他们的投资方案，从创建品牌和壮大顾客基础的角度也是如此。组织发现，它们绝大多数的市场价值都源于无形资产，尤其是品牌、客户基础、雇员、经销商和供应商关系以及智力资本。因此它们使用更多的衡量标准——品牌资产、顾客终身价值、营销投资回报率（return on marketing investment, ROMI）——来理解和衡量它们的营销活动和企业绩效，并使用多样化的财务指标来评估市场营销活动创造出来的直接和间接价值。

组织中的营销

惠普已故创始人戴维·帕卡德（David Packard）曾说：“营销如此重要，远不能仅仅把它交给营销部门来处理。”渐渐地，营销不只是由营销部门来负责了，每个雇员都能影响顾客。现今营销人员必须很好地管理好接触点：店铺布局、包装设计、产品功能、雇员培训、货运和物流。为了创建一个强大的营销组织，营销人员必须用其他部门主管的思维思考，其他部门主管更需要以营销人员的思维思考。跨部门的团队合作包括营销人员加入关键过程的管理，如生产创新、新业务发展、顾客获得与保持、订单执行。

面向市场的公司定位

面对营销新现实，公司的市场营销工作应该被什么样的理念引导？首先让我们回顾一下营销观念的逐步演变。

生产观念

生产观念（production concept）是企业最古老的概念之一。它认为，消费者更喜欢那些能被广泛获得且廉价的产品。生产型企业管理者集中精力实现高生产效率、低成本和大规模分销。这种导向在发展中国家（如中国）是合理的，中国最大的电脑制造商联想及国内家用电器巨头海尔利用中国庞大且廉价的劳动力主导市场。营销人员在试图扩张市场的时候也会使用生产观念。

产品观念

产品观念（product concept）认为消费者青睐质量好、性能好且具有创新特征的产品。然而，管理者有时对他们的产品过于喜爱，以至于他们可能会信奉“更好的捕鼠器”的谬误，以为好产品自身就会吸引消费者来购买。正如很多新创企业所汲取的艰辛教训，一个新的或者改进的产品并不一定就会卖得很好，除非它被恰当地定价、分销、宣传和销售。

推销观念

推销观念（selling concept）认为消费者和企业在没有外力推动的情况下不会购买足够的组织产品。推销观念在非渴求产品上表现得最明显，非渴求产品即产品购买者通常情况下并不会想到去购买的产品，比如保险和坟场地块；当企业产能过剩，不得不去销售它们所生产的，而并非市场所需要的产品时，也会诉诸推销观念。基于硬性推销的营销是有风险的。它假定哄骗客户购买一件产品后客户不仅不会退货、恶意攻击产品或者向消费者组织投诉，而且还会再次购买。

营销观念

20世纪50年代中期**营销观念**（marketing concept）作为一种以顾客为中心、先感应再响应（sense-and-respond）的理念而出现。营销观念的工作不仅是为产品寻找到合适的用户，还要为用户打造合适的产品。戴尔自己并不为目标市场生产台式电脑或者便携式电脑。相反，它提供为每个人按照他们对电脑特征的喜爱打造定制产品的平台。

营销观念认为实现组织目标的关键是比竞争者更有效地针对目标市场创造、传递和传播卓越的客户价值。哈佛大学的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）总结了推销观念和营销观念之间的感知对比：[56]

> 推销观念关注卖家的需求；营销观念关注买家的需求。推销观念专注于卖方将产品转换成现金的需要；营销观念考虑的则是如何通过产品及与创造、递送并最终消费产品相关的所有环节来满足消费者的需要。

全方位营销观念

毫无疑问，21世纪最初几年塑造营销新现实的趋势和力量正在引导企业接受新一套的想法和做法。**全方位营销**（holistic marketing）观念是对各种营销活动的广度和相互依赖性有清楚认识的情况下，对营销项目、过程和活动的开发、设计和执行。全方位营销观

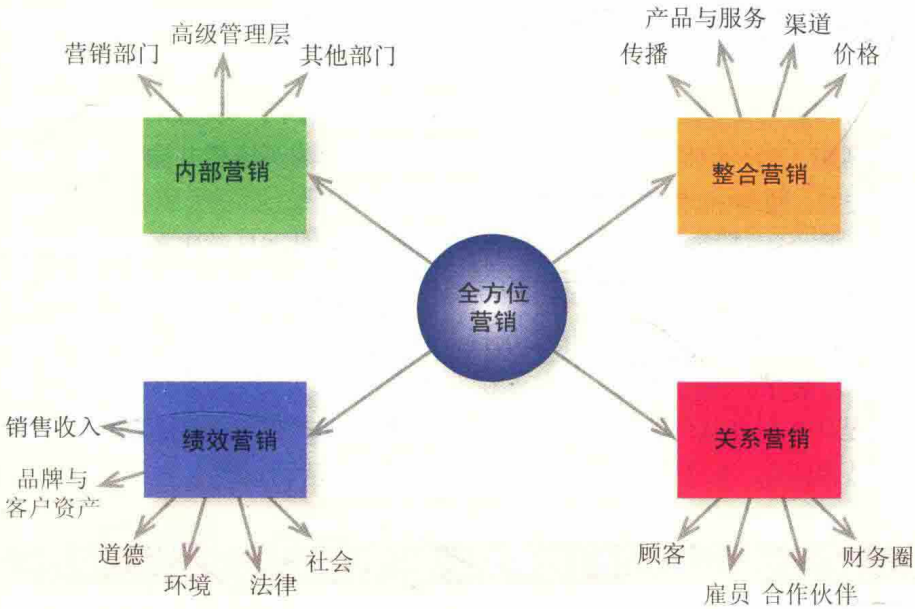


图 1.4
全方位营销的维度

念认为在营销中，任何事情都很重要——因此一个广阔、整合的视角非常必要。

因此全方位营销观念识别并重新整合营销活动的范围和复杂性。图 1.4 提供了全方位营销四个组成部分的结构示意图：关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。本书将研究这些重要课题。

关系营销 逐渐地，市场营销的重要目标是与直接或间接影响营销活动成功的人与组织建立深入、长久的关系。**关系营销**（relationship marketing）致力于与主要顾客建立互相满意且长期的关系以获得和维持企业业务。

关系营销的四大主要成员是顾客、雇员、合作伙伴（渠道、供应商、分销商、经销商和代理商）和财务圈成员（股东、投资者、分析师）。营销人员必须在这些成员中创造财富并平衡利益相关者的回报。想跟他们建立稳健的关系需要理解他们的能力和资源、需求、目标和期望。

关系营销的最终结果是形成一项独特的公司资产——**营销网络**（marketing network），即由公司及其利益相关者（顾客、雇员、供应商、分销商、零售商及其他建立互利共赢关系的业务伙伴）组成。运作原则很简单：与核心利益相关者建立有效的关系网络，利润将伴随其后。更多的公司选择打造品牌而不是有形资产，它们保留核心业务在内部，同时将其他非核心工作外包给那些可以比自身做得更好且更廉价的公司。

公司还在了解客户过往交易、人口特征、心理特征、媒体与分销偏好的基础上，为个体顾客打造个性化的产品、服务和信息。企业希望通过重点关注那些有利可图的客户、产品和渠道，实现利润增长，通过建立顾客忠诚，从每一位顾客那里获取更大的支出份额。它们估计顾客的终身价值并设计产品和制定价格来从顾客那里终身获利。

市场营销不仅需要巧妙地执行客户关系管理（customer relationship management，CRM），同时也要关注伙伴关系管理（partner relationship management，PRM）。公司正在深化它们与供应商、分销商之间的合作关系，将他们看作向终端客户传递价值的合作伙伴从而使每一方都获益。IBM 是一个 B2B 的龙头企业，它明白稳固客户关系的价值。[57]

IBM

IBM 在 2011 年举办了公司成立 100 周年的庆典。它在最具挑战性的科技产业中保持领导者地位数十年，这是一个生存奇迹。该公司无数次地在其发展历史中成功地更新其业务，并无缝地更新其产品和服务的重点——从大型主机到个人电脑，再到目前的云计算、“大数据”和 IT 服务。其成功的原因部分是其训练有素的销售团队和服务组织通过近距离接触消费者并充分理解他们的需求来为他们提供真正的价值。IBM 甚至经常与消费者一起创造产品。在纽约州，IBM 开发出一种监测逃税的方法，据报道这种方法在七年时间里为纳税人节省了 16 亿美元。正如哈佛商学院著名教授罗莎贝思·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）所说：“IBM 不是一个科技公司，而是用科技解决问题的公司。”

整合营销 当营销人员设计营销活动并整合营销项目以为消费者创造、传播和传递价值时，便出现了整合营销——“整体大于部分之和”。两大核心主题是：（1）多样化的营销活动可以创造、传播和传递价值；（2）营销人员在设计或执行任何一项营销活动时都应该考虑到其他活动。例如，当一家医院从通用电气医疗系统部门购买核磁共振机器，它会期待购买之后良好的安装、维修和培训服务。

公司必须制定一个整合渠道策略。它应该评估每个渠道选择对产品销售和品牌资产的直接影响，以及该渠道与其他渠道选择的互动对产品销售和品牌资产的间接影响。

公司的传播活动也必须得到整合以强化传播选择并让传播活动互相补充。营销人员也许会有选择地采用电视、无线广播、报纸广告、公共关系和事件以及网站等传播方式，以让每种方式得到自我提升并提高其他方式的有效性。每种传播方式在与消费者的任何接触中也必须传递一致的品牌信息。看看这个屡获殊荣的宣传冰岛的活动。[58]

冰　岛

冰岛完全整合的现代旅游宣传活动有助于阻止旅游人数的下滑。

冰岛在2008年的金融危机中已经遭受了巨大损失，2010年4月休眠火山埃亚菲亚德拉冰盖突然爆发让它变得更加不幸。其巨大的火山灰柱导致了自二战以来最大的航空旅行中断，在整个欧洲和其他地区产生了一波负面新闻和不良情绪。随着旅游衰退带来的20%的外汇和酒店房间预定的下降，政府和旅游机构决定发起“被冰岛激发”（Inspired by Iceland）的活动。这个活动是基于这样一个洞见：80%来过冰岛的游客都会向朋友和家人推荐冰岛。城市居民被招募过来讲述他们的故事并鼓励别人从网站、Facebook和视频媒体加入。名人如小野洋子和埃里克·克莱普顿（Eric Clapton）都分享了他们的体验，现场演唱会也形成了公关效应。遍布全冰岛的实时网络摄像头显示，该国并没有被火山灰覆盖，而是一个绿意盎然的城市。这个活动取得了巨大的成功——世界各地的人们一共原创了2250万篇分享文章——随之而来的订单大大超过预期。

内部营销 **内部营销**（internal marketing）是全方位营销的构成要素，是指雇用、培训和激励那些想要很好地服务于顾客的有能力的员工。聪明的营销人员知道公司内部的营销活动跟公司外部执行的活动具有同样重要、甚至更重要的作用。在公司员工真正做好准备之前承诺最好的服务是不合理的。

只有当所有部门齐心协力实现顾客目标，营销才能成功（见表1.4）：当设计部门设计出合适的产品，财务部门提供适量的资金，采购部门采购适宜的原材料，生产部门在恰当的时间范围内制造出好的产品，会计部门以正确的方式计算出盈利能力。当高级管理人员明确阐释公司定位和理念如何服务顾客的愿景时，也只有这种跨部门的合作才能够真正凝聚力量。下面的例子重点列出了一些整合营销过程中的潜在挑战：

> 欧洲一家大型航空公司的营销副总裁希望增加航空公司的流量份额。他的战略是通过提供更好的食物、更清洁的客舱、更训练有素的乘务员、更低廉的票价，以建立顾客满意，但他在这些方面并没有权限。餐饮部选择低成本的食品；维修部选择廉价的保养服务；人力资源部招聘人员时并不考虑这些人是否友善；财务部制定价格。由于这些部门通常从成本或者生产角度考虑问题，这位营销副总裁在构建整合营销的努力过程中遇到许多阻碍。

内部营销要求高级管理人员的垂直一致性和各部门的水平一致性，这样才能让每个人理解、认同并支持营销努力。

表 1.4 公司各部门顾客导向评价表

研发部门 /R&D

- 他们花时间接见顾客，并听取他们的问题；
- 他们欢迎营销部门、生产部门和其他部门参与每一个新项目；
- 他们以最好的竞争产品为基准，并寻求“同行最佳”的解决方案；
- 他们在项目进展过程中征求顾客的反应和建议；
- 他们在市场反馈的基础上不断改进产品。

采购部门 /Purchasing

- 他们积极主动地寻找最好的供应商；
- 他们与为数不多但可靠的、高资质的供应商建立长期合作关系；
- 他们不会为了降低成本而牺牲质量。

生产部门 /Manufacturing

- 他们邀请顾客参观工厂；
- 他们拜访顾客的工厂；
- 他们为了实现交货日期的承诺，会加班加点地工作；
- 他们不断寻找更快、成本更低的生产方法；
- 他们不断地提升产品质量，以达到零缺陷；
- 他们尽可能满足顾客的定制化要求。

营销部门 /Marketing

- 他们研究顾客的需要和欲望，以更好地界定细分市场；
- 他们根据目标细分市场的长期盈利潜力来分配营销努力；
- 他们为每个目标细分市场开发能够盈利的产品；
- 他们持续地衡量公司形象和顾客满意度；
- 他们持续地收集与评估有关新产品、产品改进和服务的点子；
- 他们鞭策公司所有部门和员工都要以顾客为中心。

销售部门 /Sales

- 他们对顾客所在行业有着专业的认识；
- 他们努力为顾客提供最佳解决方案；
- 他们只作出可以履行的承诺；
- 他们向产品研发部门反馈客户的需要和想法；
- 他们长期服务于同一顾客。

物流部门 /Logistics

- 他们在服务交付时间方面制定了高标准，并始终如一地坚持这一标准；
- 他们运营着消息灵通又对顾客态度友好的客服部门，客服部门能够以令人满意的态度及时地回答顾客的问题、处理投诉并解决问题。

会计部门 /Accounting

- 他们定期编制针对不同产品、细分市场、地理区域、订货数量和顾客的盈利性报告；
- 他们按顾客的需要准备发票，并有礼貌地、迅速地回答顾客的咨询。

财务部门 /Finance

- 他们理解并支持有助于建立长期顾客偏好与忠诚的营销开支（如形象广告）；
- 他们根据顾客的财务要求定制财务方案；
- 他们对客户信用迅速地作出判断。

公关部门 /Public Relations

- 他们发布对公司利好的消息，并对不利消息进行“止损”；
- 他们充当内部顾客和公众，来倡导更好的公司政策和实践。

资料来源：Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21—22。经 Simon & Schuster Adult Publishing Group 旗下的 The Free Press 许可转载。Philip Kotler 版权所有。

绩效营销 **绩效营销**（performance marketing）要求理解营销活动和项目给企业和社会带来的财务和非财务回报。正如前面所述，高级营销人员逐渐开始不再以单一的销售收入作为检测营销效果的指标，他们还会解读市场份额、顾客流失率、顾客满意度、产品质量和其他衡量指标。他们也会考虑营销活动和项目的法律、道德、社会和环境影响。

创建 Ben & Jerry's 冰淇淋时，本·科恩（Ben Cohen）和杰瑞·格林菲尔德（Jerry Greenfield）接受了绩效营销观念，将传统的财务底线分割成“双底线”——同时衡量其产品和工艺的环境影响。后来还拓展成了“三底线”，来衡量公司整个业务活动范围的积极和消极的社会影响。

很多企业没有很好地履行法律和道德责任，消费者正在要求更多负责任的行为。[59] 一项调查报告指出全球至少有三分之一的消费者认为银行、保险公司和食品加工公司应该受到更严格的监管。[60]

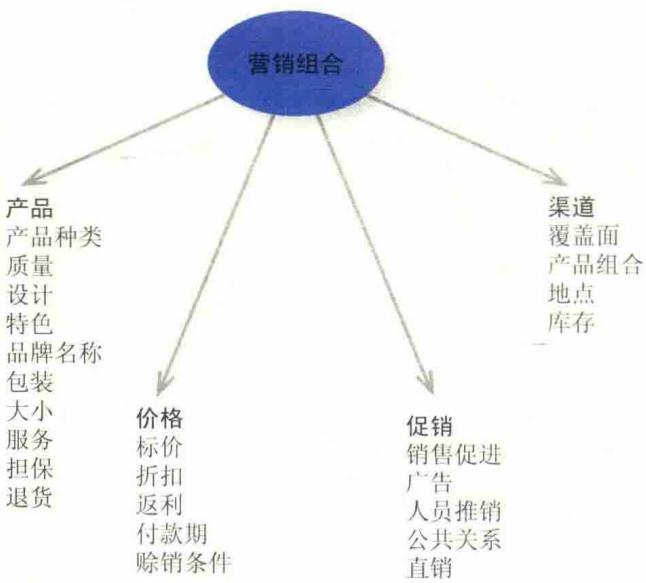
4P 营销组合的更新

很多年以前，麦卡锡（McCarthy）将多样化的营销活动总结为包含四种大类的营销组合（marketing-mix），他将其称为营销 4P：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）。[61] 图 1.5 展示了每个 P 包含的营销变量。

关于营销 4P 的一种补充性观点，参见“营销洞见：理解市场营销的 4A”。

然而，考虑到市场营销的广度、复杂性和丰富性——正如全方位营销所展示的那样，很明显 4P 已经不再是市场营销的全部。如果我们将它更新以反映全方位营销的概念，我们便找到一个更具代表性的营销组合，它包含了现代营销现实：人员、流程、方案和绩效，如图 1.6 所示。

图 1.5
营销组合的四个组成部分



人员（people）一定程度上反映了内部营销和雇员对市场成功很关键的事实。市场的好坏由组织内部的人员决定。同时也反映出营销人员必须将消费者看成是“人”并更加广泛地去了解他们的生活的事实，而不是仅仅将他们看成是消费产品和服务的购物者。

流程（processes）反映了营销管理过程中的创造力、纪律和结构。营销人员必须避免仅适用于某种单一情形的规划和决策，并确保最先进的营销观念和概念在所有方面发挥适当作用，包括创建互利共赢的长期合作关系，及富有想象力地形成新洞见与突破性的产品、服务和营销活动。

方案（programs）反映了企业所有消费者导向的活动。它包括旧的 4P，同时也包括很多也许不那么符合市场营销旧观念的其他营销活动。无论它们是线上还是线下、传统还是非传统，这些活动都必须被很好地整合以让整体大于部分之和，它们可以为企业完成多重目标。

为了覆盖可能产生财务和非财务影响（盈利能力、品牌和顾客资产）以及超越公司本身的影响（社会责任、法律、道德和环境）的全部结果衡量指标，我们将绩效（performance）定义包含在全方位营销中。

总而言之，新 4P 可以适用于公司内部所有的管理纪律，并且以新 4P 的思维来思考，管理人员可以更紧密地与公司其他人员保持一致。

图 1.6
营销管理的演变

营销洞见 理解市场营销的 4A

心理学家杰格迪什·谢思（Jagdish Sheth）和拉詹德拉·西索迪亚（Rajendra Sisodia）认为营销失败的很大一部分原因是不知道消费者背后的真正驱动而造成的管理不善。两位论者指出，消费者的认知是通往成功的更为可靠的路径。他们提出的以顾客为中心的营销管理框架强调了他们所认为的最重要的顾客价值——可接受性（acceptability）、支付能力（affordability）、可达性（accessibility）和知晓度（awareness），他们称之为 4A。

可接受性

可接受性是企业所提供的产品超出消费者期望的程度。作者认为可接受性在整个框架中处于支配地位，反过来说，整个框架的设计，是以可接受性为根基的。功能部分的设计是被提升核心利益和增加产品可靠性推动的。心理可接受性可以通过品牌形象、包装和设计以及定位来提升。

支付能力

支付能力是目标市场的消费者有能力并愿意购买产品的程度。它有两个维度：经济维度（有能力支付）和心理维度（愿意支付）。可接受性与支付能力决定了产品的价值主张。当 Peachtree 软件将它的会计软件价格从 5000 美元降到 199 美元，并开始收取客户服务费用时，销售需求得到极大的增长。

可达性

可达性是消费者能够方便地获取产品的程度，它有两个维度：可得性和便利性。成功的公司可以满足这两个维度，美国线上鞋子零售商 Zappos 就凭借出色的客户服务和退货政策以及对库存、品牌和款式的即时信息跟踪体系做到了。

知晓度

知晓度是消费者了解产品特征并能被说服去购买、及被提醒再次购买的程度。它的两个维度是：品牌知晓和产品知识。谢思和西索迪亚认为知晓度是最亟待完善的部分，因为大部分公司目前都处于低效或者无效开发的状态。例如，一个好的广告可以出乎意料地动人，但是口碑营销和联合营销才是触及潜在消费者的更有效的方式。

谢思和西索迪亚将 4A 框架构建在消费者在市场中所扮演的四个独特角色上——寻求者、购买者、支付者和使用者。消费者扮演的第五个角色是——传道者——基于消费者通常会向别人推荐产品，并且他们在互联网和社交媒体平台上越来越重要的事实。

注意我们可以很容易地将 4A 与营销 4P 联系起来。营销人员决定产品（主要影响可接受性）、定价（主要影响支付能力）、渠道（主要影响可达性）和促销（主要影响知晓度）。

资料来源：Jagdish N. Sheth and Rajendra Sisodia, *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society* (New York: Routledge, 2012); "New Rules: Jagdish Sheth Outlines 4A's of Marketing," *The Financial Express*, April 6, 2004; "Industry Leaders Discuss Marketing for Not for Profit Organizations @ BIMTECH Marketing Summit," www.mbauniverse.com, May 1, 2012.

营销管理任务

图 1.7 总结了三大主要的市场力量、两大主要市场结果和帮助我们把握新营销现实的四大全方位营销基本支柱。有了这些概念，便可以确定构成成功的营销管理和营销领导方式的一组具体任务。我们将会根据本书上下文计划运用下面这个案例来阐释这些任务。（“营销备忘：营销人员经常问的问题”是一个非常好的清单，列出了营销经理经常提出的问题，而这些问题在本书中都会得到阐释。）

宙斯公司（Zeus，该名称为化名）涉足多个行业，包括化工、照相机和胶卷。公司围绕各个战略业务单元（SBU）组织经营活动。公司管理部门正在考虑如何管理阿特拉斯（Atlas）照相机业务部，该业务部门出产一系列专业级品质的 35mm 胶片相机与易于操控的数码相机。尽管阿特拉斯拥有可观的市场份额并能创造收入，35mm 胶片的市场份额却正在急速下降。在增长更快的数码相机市场，宙斯面临激烈的竞争，销售额增长十分缓慢。宙斯公司管理层希望阿特拉斯的营销部门可以出台一个强势扭转计划。

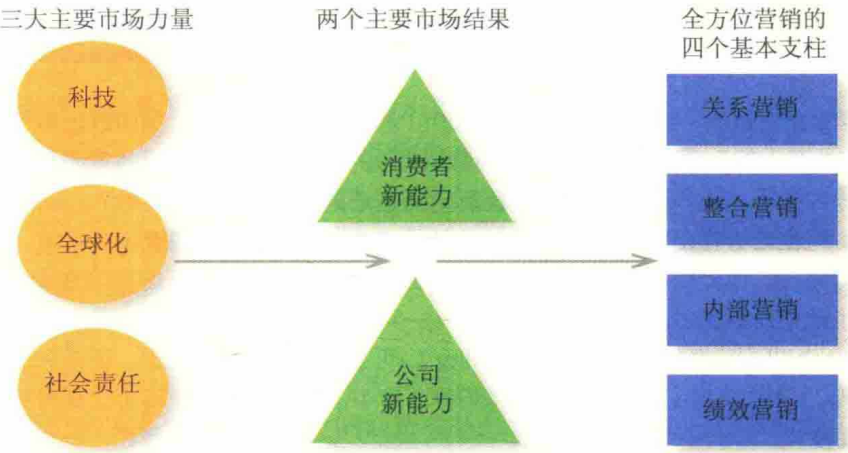


图 1.7
营销新现实

创建营销战略和计划

阿特拉斯面临的第一个挑战就是在现有市场经验和核心竞争力下识别潜在的长远机会（见第 2 章）。阿特拉斯可以设计性能更好的照相机，可以建立一条数码视频相机生产线，或者利用自身在光学上的核心竞争力，设计双目望远镜或天文望远镜。不论选择哪个方向，都必须创建具体的营销计划，详细列出发展的营销战略和战术。

捕获营销洞见

阿特拉斯需要一个可靠的营销信息系统来密切监控市场环境，以持续评估市场潜力和预测需求。阿特拉斯的微观环境包括影响其生产和销售照相机能力的所有参与者——供应商、营销中间商、顾客和竞争者。宏观环境包括影响销售和利润的人口、经济、自然、科技、政治法律和社会文化力量（见第 3 章）。

阿特拉斯也需要一个可靠的市场营销调查系统。营销经理必须就支出、活动和预算分配做基本决策以将战略转化为计划。他们可以运用销售反应函数来进行测算，即追踪在每一个应用上的现金支出是如何影响销售额和利润的（见第 4 章）。

联系顾客

阿特拉斯必须思考如何为选定的目标市场最好地创造价值，并与顾客建立稳固的、可盈利的和长期的关系（见第 5 章）。如此做的话，需要了解消费者市场（见第 6 章）。谁购买照相机？为什么买？他们寻求什么样的产品特征和价格？他们在哪里购物？阿特拉斯也将 35mm 照相机卖给企业市场，包括大型的公司、专业企业、零售商和政府机构（见第 7

营销备忘 营销人员经常问的问题

1. 如何正确识别并选择正确的细分市场?
2. 如何差异化产品?
3. 如何对看重价格的顾客作出反应?
4. 如何与低成本、低价格的竞争者竞争?
5. 为每一个顾客量身定制产品的路能走多远?
6. 如何扩张业务?
7. 如何建立强势品牌?
8. 如何降低获取顾客的成本?
9. 如何更长久地保持顾客忠诚度?
10. 如何分辨哪类顾客更重要?
11. 如何衡量不同营销传播的回报?
12. 如何提高销售队伍的效率?
13. 如何建立多元化渠道并避免渠道冲突?
14. 如何让公司其他部门变得更顾客导向?

章），这些市场都是由采购商或者购买委员会来做决定。阿特拉斯要充分了解组织购买者的购买流程。它需要一个训练有素的销售团队来展示产品利益。阿特拉斯还需要考虑不断变化的全球机会和挑战（见第 8 章）。

创建强势品牌

阿特拉斯并不会希望将产品营销给所有潜在客户。它必须将市场分成几个重点细分市场，评估每一个细分市场，然后将自身能够提供最好服务的市场作为目标（见第 9 章）。假设阿特拉斯将消费者市场作为重点，并建立一个定位战略（见第 10 章）。它是应该将自己定位成一个“凯迪拉克”级别的品牌，拥有优质的服务和强大的广告，可以溢价提供高品质照相机呢？还是应该将自己定位成简单、低价的照相机品牌，瞄准那些价格敏感的消费者呢？或者定位于两者之间？阿特拉斯必须清楚知道消费者对宙斯品牌看法的优势和劣势（见第 11 章）。它传统的 35mm 胶片是不是进入数码相机市场的阻碍？

阿特拉斯在密切关注竞争者的同时必须考虑增长战略（见第 12 章），预测竞争者的行动并指导如何快速果断地作出反应。也许它会发起一些惊喜行动，这种情况下就必须预测它的竞争者会如何应对。

创造价值

营销计划的核心是产品——企业提供给市场的有形商品，包括产品质量、设计、特征和包装（见第 13 章）。阿特拉斯可以通过提供租赁、配送、维修和培训作为产品供应的一部分以赢取竞争优势（见第 14 章）。基于它的产品定位，阿特拉斯必须建立新产品开发、测试、发布方案，作为其长期视野的一部分（见第 15 章）。

一个关键的市场营销决策与价格有关（见第 16 章）。阿特拉斯必须确定批发价和零售价、折扣、返利和赊销条款。它的产品价格应该与产品的感知价值良好匹配。不然，消费者就会转向竞争者的产品。

传递价值

阿特拉斯也需要决定如何向目标市场传递其产品和服务中包含的价值。渠道活动包括从事的一些让目标顾客可以接触产品并购买产品的渠道活动（见第 17 章）。阿特拉斯必须确定、招募并连接各种营销服务商以有效地向目标市场提供产品和服务。它必须了解各类零售商、批发商和传统零售企业，以及他们如何做决策（见第 18 章）。

传播价值

阿特拉斯也必须充分地向目标市场传播其产品和服务包含的价值。它需要一个整合营销传播计划最大化传播活动的个人和集体贡献（见第 19 章）。阿特拉斯需要构建包括广告、销售促进、事件和公共关系的大规模传播计划（见第 21 章）。它也需要进军网络、社交媒体和移动网络以随时随地接触潜在的合适消费者（见第 20 章）。阿特拉斯还需要进行个性化传播，以直复营销或者数据库营销的形式，同时也可以招募、培训和激励销售人员（见第 22 章）。

负责任地进行营销以取得长期成功

最后，阿特拉斯必须建立一个能够负责任地执行营销计划的营销组织（见第 23 章）。因为随着营销计划的展开，意外和失望总是会不期而至。阿特拉斯需要反馈和控制来帮助他们了解营销活动效率和效益，以及改善营销活动的方式。

本章小结

1. 营销是向消费者创造、传播和传递价值，并以有利于组织和利益相关者的方式管理客户关系的一个组织功能和一组流程。营销管理是选择目标市场并通过创造、传递和传播卓越客户价值以获取、保持和增加顾客的艺术和科学。
2. 营销人员擅于管理需求：他们力图影响消费者对产品、服务、事件、体验、人员、渠道、财产、组织、信息和观念的需求水平、时间和组成。他们在四个不同的市场运作：消费者市场、企业市场、全球市场和非营利组织市场。
3. 营销不只依靠营销部门来完成。它需要影响顾客体验的每个方面。营销人员必须以其他部门管理者的方式思考，同时其他部门管理者也必须更多地像营销人员一样思考以建立一个强势的营销组织。
4. 由于主要社会力量赋予了消费者和公司新能力，如今的市场已经有了实质性的不同。尤其是，科技、全球化和社会责任创造了很多新机会和新挑战，并且显著地改变了营销管理。公司在突破性的新方式与屡试不爽的成功经验之间寻求平衡，以取得营销成功。
5. 组织可以在五个相互竞争的观念中选择一个来开展其业务：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和全方位营销观念。前三个观念目前已经很少用。
6. 全方位营销观念是建立在营销计划、流程和活动的开发、设计和执行上的，营销者需要认识到这些计划、流程和活动互相之间的广度和依赖性。全方位营销观念认为在营销过程中任何事情都很重要，一种广阔的、整合的观点通常是必要的。全方位营销的四个组成部分分别是关系营销、整合营销、内部营销和绩效营销。
7. 成功营销管理的必要任务包括建立营销战略和计划，捕获营销洞见，联系消费者，创建强势品牌，创造、传递、传播价值，以及创造长期增长。

营销应用

营销辩论　营销是创造需要还是满足需要?

市场营销通常从满足消费者需要的角度被定义。然而批评家坚持市场营销远远不只是满足需要，它还能够创造以前并不存在的需要。他们认为营销人员激励消费者消费一些他们自己并不真正需要的产品和服务。

辩论双方

正方：市场营销能够决定消费者的需要。

反方：市场营销仅能反映消费者的需要。

营销讨论　营销的变迁

细想三个驱动营销新现实的核心力量。它们未来可能会有什么样的改变？其他能影响营销的主要趋势和力量是什么?

卓越营销　耐克

耐克（Nike）1962 年一举成名。最初以“蓝带体育用品”（Blue Ribbon Sports）闻名，公司主要提供由运动员为运动员设计的高质量跑鞋。创始人菲利普·奈特（Philip Knight）相信，如果从国外进口的话，高科技跑鞋能够以有竞争力的价格生产。耐克致力于为严格的运动员设计创新的鞋子，这一点帮助耐克在美国消费者中掀起了狂热崇拜之风。

耐克信奉所谓的“影响力金字塔”：一小部分运动员的偏好可以影响大部分其他人对产品和品牌的选择。耐克的营销活动总是主打那些顶尖的运动员。例如，公司的第一个代言人，长跑运动员史蒂夫·普雷方丹（Steve Prefontaine），其不可一世的玩酷态度非常契合耐克的品牌精神。

1985 年，耐克公司签约了当时的新秀后卫迈克尔·乔丹（Michael Jordan）作为代言人。乔丹只是一个后起之秀，但是他却将卓越表现变得个性化。耐克的打赌赢了——“飞人乔丹”（Air Jordan）篮球鞋迅速脱销，仅在第一年收入就达到 1 亿美元。正如一名记者所说：“少有营销者能够如此可靠地识别和签约超脱于运动之外如此具有影响力的运动员。”

1988 年，耐克播出其 2000 万美元的“放胆做”（Just Do It）系列广告中的第一条广告。这场广告战役，最终使全部的 12 条广告发挥了重要作用，巧妙地激励了一代体育爱好者去追逐自己的目标。它是耐克公司自我授权态度经由运动的自然体现。

随着耐克在海外市场的拓张，公司发现其美国式的广告风格在欧洲、亚洲和南美洲被认为过于咄咄逼人。耐克意识到它不得不在其他国家再次建立消费者对自身

品牌的信任，因此耐克重点关注足球运动，并积极赞助青年联赛、当地俱乐部和国家队。然而，为了在足球观众中树立可靠性，耐克必须让消费者看到专业的运动员尤其是冠军运动员使用它的产品。

耐克终于在1994年取得大突破，当年巴西队（耐克唯一确实赞助过的国家队）赢得了世界杯。这场胜利使得将耐克的国际形象从一家运动鞋公司转变成代表情感、忠诚和认同的品牌。耐克与足球的新联盟大大帮助了其品牌的国际成长。2003年，海外收入首次超过美国本土收入；2007年，耐克收购了茵宝（Umbro），一家专门生产足球相关鞋履、服饰和装备的制造商。这场收购使得耐克成为全球100多家专业足球队的独家供应商，极大地提升了耐克在足球界的国际曝光率和可靠性。该公司在2012年以2.25亿美元出售了茵宝。

近几年，耐克的国际努力已经专注于新兴市场。2008年夏天的北京奥运会期间，耐克全力研究了中国市场，并创建了一个与阿迪达斯（Adidas）奥运会赞助针锋相对的强势营销战略。耐克获得了国际奥委会的特殊许可，可以在比赛期间播放主打奥林匹克运动员的广告。除此之外，耐克还赞助了很多队伍和运动员，包括大部分中国运动员。这种强势的赞助策略帮助在亚洲市场其提升了15%的销售额。

除了在海外扩张，耐克已经成功地将品牌延伸至许多体育和运动类别，包括鞋履、服饰和装备。耐克一直与备受瞩目和具有影响力的运动员、教练、团队和联盟合作以在这些类别中建立公信力。例如，耐克与网球明星玛丽亚·莎拉波娃（Maria Sharapova）、罗杰·费德勒（Roger Federer）和拉斐尔·纳达尔（Rafael Nadal）合作以推动其网球服装和装备产品线的发展。在2008年著名的温网比赛中，费德勒和纳达尔从头到脚都穿着带有钩形耐克标志的装备，这场5小时的耐克广告价值1.06亿美元。

耐克与篮球巨星如科比·布莱恩特（Kobe Bryant）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）合作以宣传它的篮球鞋和服装产品。高尔夫领域，耐克的标志性装备出现在很多高尔夫球手身上，最知名的就是泰格·伍兹（Tiger Woods）。耐克和伍兹合作的最初几年，耐克高尔夫业务额一路增长到5.23亿美元，并且毫不夸张地说耐克高尔夫改变了高尔夫球员穿着和运动的方式。泰格在比赛中的强大影响力和他耐克范的穿衣风格将高尔夫球大满贯的形象变成了“高尔夫的时尚跑道”。

耐克是世界上最大的运动员赞助商，计划在2012年到2017年再投资30亿美元到运动代言上。耐克公司还有支持代言运动员的传统，甚至在他们深陷个人问题的时候，比如泰格·伍兹和科比·布莱恩特。然而，2012年在兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）被爆在运动生涯期间和环法比赛中都注射了违禁药剂后，耐克公司终止了和他的合作关系。耐克发布官方声明，“耐克绝不容忍任何靠药物提高成绩的不法行为。”在这场丑闻之前，耐克帮助阿姆斯特朗策划了一个“坚强活着”（LIVESTRONG）的营销活动，为癌症病患募集资金。这个活动设计、生产并销售超过8000万只黄色“坚强活着”的手环，为阿姆斯特朗基金募集净资产5亿美元。

尽管耐克的运动员代言活动帮助启发和接触消费者，它最近的科技创新却创造了更多忠诚且与品牌情感联系的消费者。例如，耐克革命性的跑步应用和同名社区Nike+使得耐克在跑步领域的市场份额增长到60%。Nike+社区让跑步者能够实时观察速度、距离和路线，接受专业训练建议，在线分享，以此获得参与极限跑步运动的体验。耐克将Nike+延伸至核心增长领域，如篮球和健身，最近耐克发布了Nike+ Basketball（篮球）、Nike+ Kinect（健身）和Nike+ Fuelband（一个可以追踪日常运动的手环和应用）。

与很多公司一样，耐克努力使它的产品和服务变得更加对生态环境友好。然而，与很多公司不同的是，它并不宣传这些努力。一个品牌咨询专家解释，“耐克一直象征着胜利，而可持续发展不容易与品牌性格做到相关”。耐克管理人员也认可宣传生态友好会削弱耐克尖端科技的形象，因此将旧鞋子回收利用改造成新鞋子的努力一直都未被张扬。

耐克成功的全球市场扩张和产品品类延伸使得耐克成为世界顶级运动服装和鞋类制造商。2014年，耐克收入超过了270亿美元，并且以31%的全球市场份额和50%的美国市场份额主导运动鞋市场。耐克标志设计到处都是，从手表到滑板到泳帽。然而，该公司的长期战略的重点是跑步、篮球、足球、训练男装、训练女装和极限运动。

问题

1. 耐克核心营销战略的优点、缺点和风险分别是什么？
2. 如果你是阿迪达斯，你会如何与耐克竞争？

资料来源：Justin Ewers and Tim Smart, “A Designer Swooshes In,” *U.S. News & World Report*, January 26, 2004, p.12; “Corporate Media Executive of the Year,” *Delaney Report*, January 12, 2004, p.1; Barbara Lippert, “Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades,” *Adweek*, November 17, 2008; “10 Top Nontraditional Campaigns,” *Advertising Age*, December 22, 2003, p.24; Chris Zook and James Allen, “Growth Outside the Core,” *Harvard Business Review*, December 2003, p.66; Jeremy Mullman, “NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High,” *Advertising Age*, October 20, 2008, p.34; Allison Kaplan, “Look Just Like Tiger (until You Swing),” *America's Intelligence Wire*, August 9, 2009; Reena Jana and Burt Helm, “Nike Goes Green, Very Quietly,” *BusinessWeek*, June 22, 2009; Emily Jane Fox and Chris Isidore, “Nike Ends Contracts with Armstrong,” *CNNMoney.com*, October 17, 2012; Nike Annual Report 2012.

卓越营销 谷歌

1998年，斯坦福大学两名博士生，拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）创立了一个搜索引擎公司并将公司命名为“谷歌”（Google）。这个名字是对“googol”（1后面跟了100个0）这个数目的变形，代表了公司可以为用户提供的巨大的线上数据。谷歌公司的使命是“整合全球的信息并为全世界的人所用”。就其本身而言，公司最初的工作重点是开发一个完美的搜索引擎。谷歌搜索之所以成功，是因为它链接到数百万个其他网站上来确定哪个网站提供了最具价值的信息。公司凭借其战略业务聚焦和持续不断的创新成为了搜索引擎市场的世界领导者。

谷歌免费创造和分发其产品，却吸引了大量寻求目标广告版面的线上广告客户。谷歌大约96%的收入来自线上广告，这意味着创造新的广告空间对公司成长很重要。谷歌在它的搜索页面上通过被称为“AdWords”的关键字广告项目（与特定关键词相关联）售卖广告版面。无数的公司通过购买“搜索广告”使用这些AdWords——基于文本的搜索框会在相关搜索结果中出现，只有当用户点击这些结果时广告商才付费。谷歌还运行了一个广告项目叫“AdSense”，允许任何网站抓取与谷歌广告相关的内容到谷歌网站上。网站发布商在访问者点击这些广告的时候获取收益。

除了为广告客户提供主要的线上广告空间，谷歌还提供让企业广告更具针对性和理解营销有效性的工具来增加价值。例如，搜索分析系统Google Analytics是免费向广告客户开放的，它提供了一份详细报告，记录互联网用户如何发现网站、他们浏览或点击什么样的广告内容、他们在网站上的行为和生成了多少流量。

有了能够帮助网络营销活动实时改进的数据部署，谷歌能够支持一种不断监控和最优化广告资源和预算的营销方式。谷歌将其称为“营销资产管理”，暗示广告应该被以资产的方式根据市场状况分组管理。公司利用实时的广告数据收集来最优化广告效果，并对市场更加敏感，而不是紧跟几个月前指定的营销计划。

自创立以来，谷歌已经将业务延伸到搜索功能之外的其他有利于消费者和企业的产品、应用和工具上。每个产品背后的目标都是帮助用户找到需要的信息并帮助他们比以前更好、更快和更简单地把事情完成。现在，谷歌多样的产品和服务分成以下几类：网络（网页搜索、个人主页iGoogle、浏览器Google Chrome）；移动服务（手机、手机搜索、手机地图）；媒体[图片整理工具Picasa、应用市场Google Play、Youtube.com（谷歌2006年以16.5亿收购的）]；地理服务（谷歌地球Earth，谷歌地图Maps）；家用与商用服务（办公套件Docs、邮箱Gmail、日程管理工具Calendar）；社交服务（谷歌社区Google+、博客服务Blogger）；专业搜索（专利搜索Patents、金融搜索Finance、学术论文搜索Scholar）以及创新。

随着世界变得更加移动化，谷歌在移动互联网上下了很大的赌注。2008年，谷歌发布了安卓，一款与苹果iPhone正面交锋的操作系统。两者之间最大的不同就是安卓系统是免费、开源并有数百万美元投资支持的。这意味着谷歌需要它的合作者长期帮助其建立和设计安卓系统。这种投资在2010年有了回报，安卓成为了市场上第一的移动手机操作系统。

随着谷歌延伸到移动科技领域，它迅速地在移动广告市场成为领导者：75%的搜索广告市场份额和大约50%的移动广告份额。2012年，谷歌收购摩托罗拉（Motorola）并发布Nexus 7，一款与iPad和Kindle竞争的时尚平板电脑，标志着谷歌进入了移动设备品类。谷歌在展望未来的时候，希望能够提供移动终端解决方案——配有移动服务的谷歌移动设备以让消费者一直使用谷歌。

谷歌的终极目标是到达互联网上尽可能多的人群，无论是通过电脑还是手机。互联网上用户越多，谷歌能够卖出的广告就越多。谷歌的新产品不仅完成了这个目标，还使得互联网成为一个更加具有个性化体验的场所。

谷歌作为一家公司和一个品牌在它短暂的发展历史中取得了巨大的成功，从一开始，谷歌就努力在企业界成为一个“好人”：宽松自由的工作环境、良好的职业道德和一个著名信条“不作恶”。目前谷歌在美国市场的核心搜索中占据67%的市场份额，远远超过17%的微软（Microsoft）和15%的雅虎。在全球市场，谷歌凭借85%的市场份额（微软3%；雅虎8%）处于更加主导性的地位。谷歌2013年的收入达到590亿美元，并以1070亿美元的品牌价值成为世界第二大强势品牌。除此之外，2014年谷歌以4000亿美元的市值险胜沃尔玛、微软等公司成为世界第二大最具价值的公司。

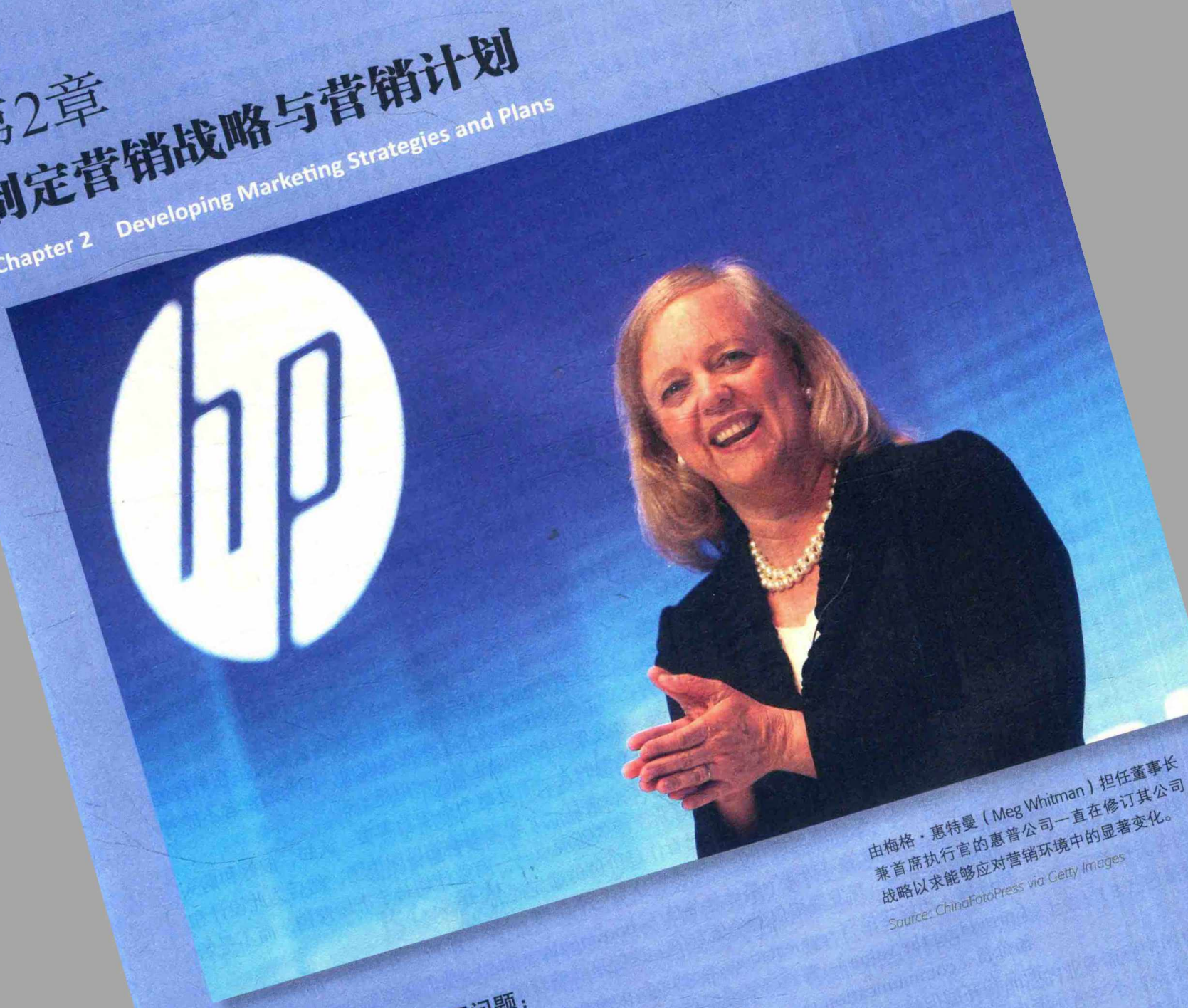
问题

1. 谷歌拥有如此多样的产品组合，它的核心品牌价值是什么？
2. 谷歌下一步计划是什么？公司花费这么多精力在移动网络上是正确的吗？

资料来源：www.google.com；Catherine P.Taylor，“Google Flex，”*Adweek*，March 20，2006，cover story；Richard Karpinski，“Keywords，Analytics Help Define User Lifetime Value，”*Advertising Age*，April 24，2006，p.S2；Danny Gorog，“Survival Guide，”*Herald Sun*，March 29，2006；Julie Schlosser，“Google，”*Fortune*，October 31，2005，pp.168—69；Jefferson Graham，“Google's Profit Sails Past Expectations，”*USA Today*，October 21，2005；Dan Frommer，“Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge，”*Advertising Age*，October 8，2009；Rita Chang，“Google Set for Richer Advertising on Smartphones，”*Advertising Age*，October 5，2009；“comScore Releases September 2012 U.S. Search Engine Rankings，”comScore.com，October 11，2012；Claire Cain Miller，“As Google Changes，Its Revenue Keeps Rising，”*The New York Times*，July 19，2012；Roben Farzad，“Google at $400 Billion：A New No.2 in Market Cap，”*Bloomberg Businessweek*，February 12，2014.

第2章
制定营销战略与营销计划

Chapter 2　Developing Marketing Strategies and Plans



由梅格·惠特曼（Meg Whitman）担任董事长兼首席执行官的惠普公司一直在修订其公司战略以求能够应对营销环境中的显著变化。
Source: ChinaFotoPress via Getty Images

在本章我们将讨论以下问题：

1. **市场营销是如何影响顾客价值的？**
2. **在公司和部门层面，战略计划如何执行？**
3. **在业务单元层面，战略计划如何执行？**
4. **营销计划包括哪些内容？**

制定能够经受时间考验的、正确的营销战略，往往需要把规范性和灵活性有机地结合起来。企业必须坚持一个既定的战略，但同时还要不断地改进它。在今天这个快速变化的营销时代，像惠普这样确定最佳的长期战略至关重要，但却具有一定的挑战性。[1]

作为一个真正的技术先驱，惠普在最近几年里遇到了很多困难，其有史以来最大的亏损发生在2012年，最严重的一个季度亏损超过95亿美元。收购EDS公司给它的IT服务部门带来了灾难性后果，账面价值损失达到80亿美元。当客户停止签订大型的长期外包合同时，销售收入就会严重下降，而这曾是该部门商业模式的核心所在。除其他因素外，与甲骨文公司（Oracle）的不和也挫伤了惠普提供给企业客户的大型服务器的销售量。在一个基本没有好的新产品进入的成熟市场，个人台式电脑销售的剧烈下降甚至迫使惠普宣布要退出该市场。消费者打印文件数量的减少也导致了打印机和墨盒销售量的下滑。新任首席执行官梅格·惠特曼郑重宣告公司将注重设计、重组个人台式电脑部门，让该部门变得更加精简，并强化对市场的敏捷性反应能力。惠特曼承认惠普还并没有一个专门针对手机的公司战略，这些方面她还有许多工作要做。

本章首先考察在创造顾客价值方面的战略营销意义。我们将从几个方面来审视计划并描述怎样制定正式的营销计划。

市场营销和顾客价值

任何商业任务都是在获取一定利润的基础上向顾客提供价值。由于顾客的消息越来越灵通，一个公司想要取胜，就只能更好地调整价值传递过程，有选择地向顾客传播和提供卓越的价值。

价值传递过程

传统但过时的营销观念认为，公司生产产品，然后销售产品，市场营销发生在销售过程当中。奉行这种观点的公司只有在商品短缺的经济中才会获得成功，因为消费者不能对产品的质量、属性和风格进行挑选，如发展中国家的基本日常用品。

另一种经济条件下，有许多不同类型的人，而且每个个体的需求、认知、偏好和购买标准都存在差异，因此，明智的竞争者必须有一个定义明确的目标市场，然后为此设计和交付产品及服务。这提出了一个商业流程的新观点——商业计划始于市场营销，而不是始于生产和销售，同时，公司把自己看作是价值传递过程的一部分。

我们可以把价值创造和价值传递划分为三个阶段。[2]第一阶段，在任何产品产生之前，营销人员必须做的“功课”是选择价值（choosing the value）。他们必须细分市场，选择适当的目标市场，开发要提供的价值定位。这就是战略营销的本质，即“市场细分、目标市场选择、市场定位”（segmentation，targeting，positioning，STP）模型。第二阶段是提供价值（providing the value）。营销必须确定特定的产品特色、价格和分销。第三阶段的任务是传播价值（communication the value）。通过互联网、广告、销售团队和其他传播工具来宣传产品和开展促销活动。价值传递过程开始于产品诞生之前，并在产品开发的过程中和产品诞生之后持续。每个阶段都会发生相应的成本。

价值链

哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）提出了**价值链**（value chain）理论，将价值

链作为一种工具去识别能创造更多客户价值的方法。[3] 根据这一模型，每一个企业都是在设计、生产、营销、交付产品和提供附加服务的过程中进行种种活动的集合体。九个战略性的相关活动——五个基本活动和四个支持活动——在一个特定的业务中创造了价值并产生了成本。

基本活动（primary activities）包括：（1）入场物流，或材料供应；（2）运营，或将材料转化为最终产品；（3）输出物流，或成品储运；（4）市场营销，包括销售；（5）售后服务。专业部门处理*支持活动*（support activities）：（1）采购；（2）技术开发；（3）人力资源管理；（4）公司基础设施建设（覆盖综合管理、计划、财务、会计、法律和政府事务的活动及其关联成本）。

公司的任务是检查每一个价值创造活动的成本和绩效，把优秀的竞争对手作为**标杆**（benchmark），努力寻找定点赶超的办法。管理人员可以咨询顾客、供应商、分销商、金融分析师、贸易协会和媒体，在全球范围内寻找在某项管理领域做得最好的企业，将其作为定点赶超的对象。即使是最优秀的公司也可以在必要的情况下把其他行业里的企业作为标杆管理的对象，以提升自己的绩效。通用电气（GE）就把宝洁（P&G）作为定点赶超的对象，学习宝洁比自己做得好的地方。[4]

公司的成功不仅取决于各部门如何执行其工作，也取决于该公司如何协调部门活动来开展核心业务流程。[5] *核心业务流程*（core business process）包括：

- **市场感知过程**——收集有关市场信息并采取行动。
- **新产品开发与实现过程**——快速研究、开发和推出在预算之内的高质量新产品。
- **顾客获取过程**——确定目标市场和寻找新顾客。
- **顾客关系管理过程**——在相互了解的基础上，和各个顾客建立更深的关系，并向其提供产品。
- **订单履行过程**——接收和批准订单，按时装运货物，并收取应付款。

大型公司正在重新设计它们的工作流程，建立跨职能团队来负责每个过程。[6] 福特公司（Ford）建立了一个跨职能团队，通过协作，每辆车减少了30%的用水量。[7]AT&T、律商联讯（LexisNexis）和普惠公司将员工重组到跨职能团队当中。跨职能团队在非营利组织和政府组织中也都得到了应用。[8]

公司还应当分析供应商、分销商、顾客的价值链，超越自身的运营管理环节，进而寻求竞争优势。今天，许多公司已经与特定的供应商和分销商进行伙伴式合作，创造一个卓越的**价值传递网络**（value delivery network），这个网络又称为**供应链**（supply chain）。

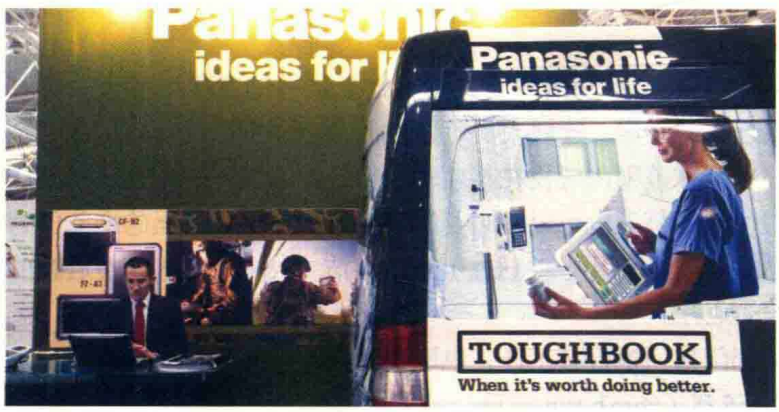
核心竞争力

今天，如果公司可以获得较好的质量和较低的成本，它们就会把非核心的资源外包出去。关键是要拥有和培育相关资源和能力以便于支撑业务的*核心*。许多纺织、化工和计算机/电子产品企业把产品外包给境外制造商，自己则专注于产品设计、开发和营销，这些就是它们的**核心竞争力**（core competency）。核心竞争力有三个特点：（1）它是竞争优势的来源，对顾客感知利益有显著的贡献；（2）它能应用到各种各样的市场上去；（3）它是竞争对手难以模仿的。

竞争优势还伴随着*独特能力*（distinctive capabilities）或者在广泛的业务流程中的卓越性。沃顿商学院的乔治·戴（George Day）教授认为，市场导向型组织在三个与众不同的能力方面表现卓越：市场感知能力、顾客联系能力和渠道连接能力。[9] 在市场感知方面，戴认为巨大的机会和威胁通常是从企业“外围”业务的“弱信号”开始的。[10] 他建议通过回答三个问题来系统地开发外围视觉：学习过去、评价现在和展望未来。

企业可能需要调整自己而使核心竞争力最大化。调整有三个步骤：（1）（重新）定义业务概念或“大胆的想法”；（2）有时候依据地域范围（重新）塑造业务范围；（3）（重新）定位公司的品牌识别。博地能源（Peabody Energy）的全球化进程在不断深化，其在美洲、大洋洲和亚洲建立了地区业务单元，创建了一个新的全球组织结构。[11] 商业财富的变化往往需要调整和重组，就像松下（Panasonic）等日本电子技术公司做的那样。[12]

松下



Source: Alberto Cristofari/A3/contrasto/Redux

最近几年松下已经经历了一些市场挑战，迫使它变革自己的业务以及运行这些业务的方法。

2018年松下公司将迎来创建100周年纪念日，但它现在正面临着前所未有的困难，特别是2011年和2012年大约有190亿美元的巨额亏损。多年来，松下的广告语“为人类生活的改善和提高而创造”（Ideas for Life）的定位有了创新，生产出了成功的产品，如耐用而可靠的Toughbook笔记本电脑。然而，当消费者开始把平板液晶电视机当作普通商品而不是奢侈品时，松下电视机和其他家用电器陷入了麻烦，导致松下的经济形势陷入困境。此外，日元升值和日本制造业成本提高，使得松下很难在价格上进行竞争。日本在和中国的领土争端中，激起的反日情绪被证明是其在中国市场销售的一块绊脚石。最后，松下在2009年收购三洋（Sanyo），这项本来旨在帮助公司卖出更多绿色能源产品的并购案也令人失望。2012年秋季，新总裁津贺一宏着手进行重大调整，缩减了日本国内的制造数量，放弃了海外手机市场，减少了在太阳能电池板和充电电池上的投资。津贺一宏强调，松下将简化业务单元，强调利润，而不只是销售收入的增长。

战略计划的主要角色

表2.1提供了一些长久以来被人公认的杰出营销者的公司名单。这些公司专注于顾客，有效地组织起来以应对不断变化的需求。它们都有很好的营销部门，其他部门也能接受顾客是上帝的观念。在首席营销官（CMO）的职位上，他们通常有很强的营销领导力。（见营销备忘：怎样才能成为一个成功的首席营销官？）

表2.1 一些卓越营销者的例子

Amazon.com	Enterprise Rent-A-Car	Red Bull
Apple	Google	Ritz-Carlton
Bang & Olufsen	Harley-Davidson	Samsung
Best Buy	Honda	Southwest Airlines
BMW	IKEA	Starbucks
Caterpillar	LEGO	Target
Club Med	McDonald's	Tesco
Costco	Nike	Toyota
Disney	Nordstrom	Virgin
eBay	Procter & Gamble	Walmart
Electrolux	Progressive Insurance	Whole Foods

为确保营销人员开展恰当的活动，首席营销官必须在三个关键领域优先进行战略计划：（1）把业务作为一个投资组合来进行管理；（2）评估市场的增长率和公司在该市场中的地位；（3）制定一个战略。公司必须制定一个行动策略来达成每个业务的长期目标。

绝大多数大型公司一般由四个组织层级构成：公司层、部门层、业务单元层和产品层。公司总部负责设计公司战略计划以指导整个企业发展；它决定分配给每个部门的资源数量以及业务什么时候开始或者结束。每个部门制定相应计划将资源分配给该部门中的每个业务单元。每个业务

营销备忘 怎样才能成为一个成功的首席营销官?

首席营销官所要面对的挑战是，成功的因素是多种多样的。首先，首席营销官必须有较强的定量和定性的能力。其次，他们必须具备独立的企业家精神，但同时也要与各个部门保持密切的合作关系。再者，他们必须能捕捉消费者的“声音”，对怎么通过市场营销创造顾客价值有着最基本的敏锐洞察力。三分之二的顶级首席营销官认为，将在 2015 年把营销投资回报率（ROMI）作为有效的主要测量指标。

为了搞清楚成为高级营销主管哪些与生俱来的品质和后天习得的品质是最重要的，一项调研活动访问了 200 名高级营销主管，主要收获了如下答案：

与生俱来的品质：	后天习得的品质：
· 风险承担者	· 全球经验
· 愿意做决策	· 多通道的专业知识
· 解决问题的能力	· 跨行业经验
· 变革推动者	· 聚焦数字领域
· 结果导向	· 生产运营知识

营销专家乔治·戴和罗伯特·马尔科姆（Robert Malcolm）认为，有三个驱动力将会改变未来几年首席营销官的角色：（1）可预测的市场趋势；（2）管理层的角色转变；（3）经济和组织设计的不确定性。对于所有成功的首席营销官，他们明确了五个最重要的职责：

1. 为公司未来设计图景；
2. 建立恰当的营销能力；
3. 在剧烈的竞争中赢得营销人才；
4. 加强与销售的联盟；
5. 对市场营销支出获得的回报负责。

也许首席营销官最重要的作用就是从顾客视角出发进行商业决策进而影响每个信息接触点的顾客（顾客接触点就是顾客直接或间接与本公司进行信息交换的地方）。当这些顾客见解越来越多时，企业必须拥有一个全球化的视角。就像一个顶级猎头公司的领导者所说：“未来的首席营销官必须有全球和国际经验。你可以不用在国外生活，但你必须接触这些国际市场。这种做法开阔了首席营销官的视野，去寻找做生意的新方法，同时也提高了首席营销官的文化敏感性和灵活性。”

资料来源：Jennifer Rooney, “CMO Tenure Hits 43-Month Mark,” *Forbes*, June 14, 2012; Steven Cook, “It's Time to Raise the CMO Bar,” www.cmo.com, January 24, 2012; “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study,” *IBM CMO C-Suite Studies*, October 2011; Natalie Zmuda, “Global Experience Rises as Prerequisite to Getting Ahead,” *Advertising Age*, June 10, 2012; George S. Day and Robert Malcolm, “The CMO and the Future of Marketing,” *Marketing Management*, Spring 2012, pp.34—43; Marc De Swann Arons and Frank Van Den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine* (New York: Airstream, 2011); Marylee Sachs, *The Changing MO of the CMO: How the Convergence of Brand and Reputation Is Affecting Marketers* (Surry, England: Gower, 2011); Marylee Sachs, *What the New Breed of CMOs Know That You Don't* (Surry, England: Gower, 2013).

单元也制定一个战略计划以确保该业务单元有有利可图的未来。每个产品水平（包括产品线、品牌）再制定一个营销计划去达成自己的目标。

营销计划（marketing plan）是指导和协调营销努力的核心工具。它主要从战略和战术两个层次进行操作。基于最佳的市场机会分析，**战略营销计划**（strategic marketing plan）主要是确立目标市场和公司的价值主张。**战术营销计划**（tactical marketing plan）制定特定的营销战术，包括产品特色、促销、销售规范、定价、销售渠道和服务。完整的计划、实施和控制过程如图 2.1 所示。接下来，我们逐个分析四个组织层面的计划。

公司和部门的战略计划

不论公司总部是否会让它们的业务单元设定自己的目标和战略，或者一起协作制定这些目标和战略，所有的公司总部都应该承担以下四个计划制定活动：

1. 确定公司使命；
2. 建立战略业务单元；
3. 将资源分配给每个战略业务单元；
4. 评估成长机会。

我们将简要地阐述每一个计划制定活动。

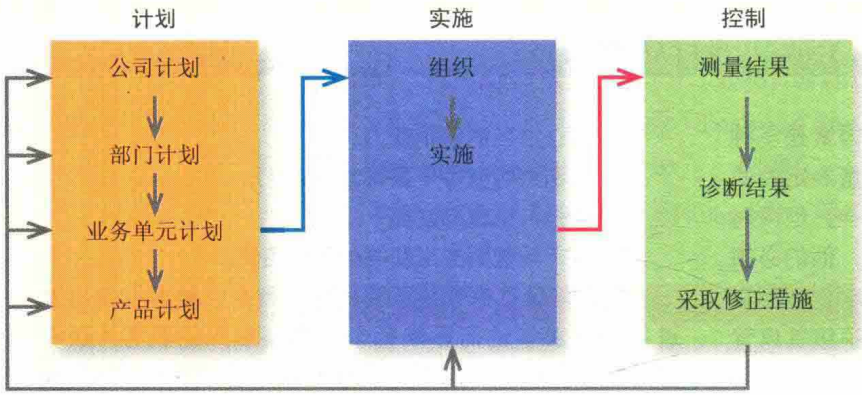


图 2.1
战略计划、实施和控制过程

确定公司使命

一个组织存在的目的是为了完成某些目标，如制造汽车、提供贷款、提供住宿等。随着时间的推移，组织的使命可能会发生变化，以应对新的机会或市场条件。亚马逊改变了自己的使命，从世界上最大的网上书店渴望变为世界上最大的网上商店。eBay 的公司使命从收藏家的在线拍卖网站转变为所有物品的在线拍卖网站。唐恩都乐（Dunkin'Donuts）的公司使命的重点从甜甜圈转向了咖啡。

为了确定公司使命，一个公司应该解决彼得·德鲁克提出的经典问题：[13] 我们的业务是什么？谁是该项业务的顾客？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？这些简单到随口就能说出来的问题是公司面临所有问题中永远最困难的问题。成功的公司会不断地向自己提出这些问题并回答它们。

业务定义 公司经常从产品角度定义自己的业务，如它们在“汽车行业”或“服装行业”，然而，**市场界定**（market definitions）将业务描述为顾客满意的过程。产品是短暂的，基本需求和顾客群体是永远存在的。运输是一种需求，马和马车、汽车、铁路、航空、轮船、卡车都是满足这类需求的产品。思考一下 Steelcase 公司是如何用市场界定的方法确定其业务的。[14]

Steelcase

Source: ©Steelcase 2014

Steelcase 重新定义自己的业务，把现在的业务范围拓展到比办公家具更广泛的领域，进而获得了很大的成功。

世界上最畅销的办公家具制造商 Steelcase 自称为“在办公环境中用家具创造工作体验的全球领导者”。前首席执行官詹姆斯·哈克特（James Hackett）认为：“广泛定义业务内容让我们得到了很多非常好的主意，我们最终发现现有业务已经被转移到办公室以外的领域：装饰家庭办公室、学校和卫生保健设施。”Steelcase 公司采用了一个 23 人的研究团队来收集这些意见，他们进行访谈和调查，拍摄办公室里的活动，并用传感器来测量工作人员如何使用房间和家具。例如，公司订购较少的隔间办公桌和文件柜，却布置更多的长椅、圆桌和咖啡椅，让员工得到自由和放松，从而进行头脑风暴和相互协作。哈克特将这种现象定义为从“我 / 固定”到“我们 / 移动”的心态变化。提高绩效是企业的关键目标。如果一个企业感觉这种改变会使员工更加快乐和更富有生产效率，Steelcase 就能说服其现代化和升级当前的办公家具。

在顾客需求方面查看业务可以发现潜在的成长机会。表 2.2 列出了从产品界定业务转向到市场界定业务的一些公司。

目标市场界定（target market definition）倾向于将产品或服务销售给当前的市场。百事可乐可以界定它的目标市场是每个喝碳酸饮料的人，因此它的竞争对手将是其他类型碳酸饮料公司。然而，**战略市场界定**（strategic market definition）则不同，除了聚焦于当前的顾客，还要关注潜在的顾客。如果百事可乐把想喝点东西来解渴的每个人考虑为它的顾客，那么它的竞争对手将包括非碳酸饮料、瓶装水、果汁、茶和咖啡。

表 2.2 业务的产品界定和市场界定

公 司 名 称	产品界定	市场界定
太平洋联合铁路公司（Union Pacific Railroad）	我们经营铁路。	我们是旅客和货物的运输者。
施乐（Xerox）	我们生产复印设备。	我们帮助提高办公效率。
Hess Corporation	我们出售汽油。	我们提供能源。
派拉蒙电影公司（Paramount Pictures）	我们拍摄电影。	我们提供娱乐。
大英百科全书（Encyclopaedia Britannica）	我们出售在线百科全书。	我们传播信息。
开利（Carrier）	我们生产空调和炉子。	我们提供家用气温控制设备。

设计一个使命陈述 一个清晰的、思想深刻的**使命陈述**（mission statement），是由管理人员、员工与常客共同提出且相互分享，它提供了对目的、方向和机会的共同感知。它最能够反映公司的愿景，一个几乎“不可能的梦”，提供了未来 10 年到 20 年的发展方向。索尼的前任总裁盛田昭夫，想让每个人拥有个人便携式音响，所以他的公司发明了随身听和便携式 CD 播放机。弗雷德·史密斯（Fred Smith）想让邮件在第二天上午 10 : 30 之前送到美国任何地方，所以他创建了联邦快递（FedEx）。

好的使命陈述有如下五个主要特征：

1. **它们专注于几个有限的目标。**比起模糊的使命陈述，如“通过创新传递顾客价值，通过比竞争对手更快更好更完整地实现顾客领导，由此建立总的品牌资产”，谷歌采用了雄心勃勃，但更有针对性的使命陈述，“组织全世界的信息，使人人皆可访问并从中受益”。
2. **它们强调公司的重大政策和价值观。**缩小个人自由裁量权的范围，让员工在重要问题上采取一致的行动。
3. **它们定义了公司经营的主要竞争领域。**表 2.3 总结了一些使命陈述的关键维度。
4. **它们要有长远的眼光。**管理层只有当使命陈述不再有重要意义时才可改变它。
5. **它们是精炼的、难忘的和有意义的陈述。**营销顾问盖伊川崎提倡开发三到四字的公司使命，就像玫琳凯（Mary Kay）的“丰富女人生活”（Enrich Women's Lives），而不是冗长的使命陈述。[15]

建立战略业务单元

大型公司通常管理一系列完全不同的业务，每个业务都需要建立自己的战略。通用电气一度将其业务分为 49 个**战略业务单元**（strategic business units，SBUs）。通常情况下，SBU 拥有三个特征：

1. 它是一项独立业务或相关业务的集合体，在计划工作时能与公司其他业务分开而单独编制计划。
2. 它有自己的竞争者。
3. 有一位经理，专门负责战略计划和利润业绩，该经理控制了影响利润的绝大部分因素。

确定公司 SBU 的目的是制定独立的战略，并分配适当的资金。高级管理人员知道其企业的投资组合通常包括一些“昨天的老路”以及“明天的赢家”。

表 2.3 在公司使命陈述中定义竞争领域和竞争边界

- **产业。** 有些公司只在一个产业内发展；有些公司在一组相关的产业内发展；有些公司在工业品、消费品或服务三个领域跨产业发展；有些公司几乎跨越了任何一个产业。
  - 卡特彼勒（Caterpillar）关注工业品市场；约翰迪尔（John Deere）涉足工业品和消费品两个市场领域。
- **产品和应用。** 公司界定它们将供应的产品和应用领域。
  - St. Jude Medical 公司的使命是："发展医疗技术和服务，更好地治疗全世界范围内身患心脏病、神经性疾病和慢性疼痛病的人。我们这样做是因为我们致力于尽可能降低风险，推进医学实践和增加每一个病人的康复几率。"
- **能力。** 公司确定能掌握和利用的技术和其他核心能力的领域。
  - 日本 NEC 公司在计算机、通信和组件方面构建了其核心竞争力，支持它生产笔记本电脑、电视接收器和手持电话。
- **细分市场。** 公司能够服务的市场或顾客的类型就是细分市场。
  - 阿斯顿·马丁（Aston Martin）只生产高性能跑车。美国嘉宾（Gerber）公司主要服务婴儿市场。
- **垂直渠道。** 垂直渠道领域是从原材料到最终产品，一家公司参与其中的渠道层次的数量。
  - 有着多级垂直层级的公司是一个极端。American Apparel 服饰就是在洛杉矶市中心的一栋建筑里完成染色、设计、裁剪、营销和分配其服装产品的。[16]
  - 另一个极端是"空壳公司"，它的几乎所有的商品生产和服务都外包给供应商。*Metro* 日报每天都被印刷成 56 个版本在 22 个国家发行，1700 万多人是它的读者。它几乎没有记者，也没有印刷机。取而代之的是，它从其他新闻来源处购买新闻，然后把它所有的印刷和分发业务外包给第三方。[17]
- **地理区域。** 公司经营的区域、国家或国家集团的范围即定义为其地理区域领域。
  - 某些公司在特定的城市或省份进行经营。其他跨国公司，例如德国邮政敦豪（Deutsche Post DHL）公司和荷兰皇家壳牌（Royal Dutch/Shell），它们都在 100 多个国家范围内开展经营活动。

相比其他增长缓慢的业务，丽诗加邦把公司的关注点更多地集中到 Juicy Couture。

Source: © Patti McConville/Alamy

丽诗加邦（Liz Claiborne）公司已经把更多的重点放在旗下的一些面向年轻人的业务与品牌，例如 Juicy Couture、Lucky Brand Jeans、MEXX 和 Kate Spade，这个企业的业务并没有像其他企业一样乱糟糟（如 Ellen Tracy、Sigrid Olsen 和 Laundry）。

将资源分配给每个 SBU[18]

一旦界定了 SBU，管理层就必须决定如何把企业资源分配给每一个 SBU。通用电气—麦肯锡矩阵法利用 SBU 的竞争优势水平和其所在行业的吸引力来划分 SBU 的类别。管理层针对 SBU 所在的类别做出促进增长、变现或保持现有业务的决定。波士顿矩阵法使用相对市场份额和年度市场增长率作为投资决策的标准，将 SBU 的类别划分为瘦狗类、现金牛类、问题类和明星类。

像上面这些投资组合计划模型现在很大程度上已经不太受欢迎，因为过于简单化和主观化。新的方法依赖股东价值分析和公司的市场价值是否会因为 SBU 的存在而增长。这些价值计算方法评估 SBU 的潜力，主要是根据全球扩张、重新定位（重新选择目标市场），或者实施战略外包。

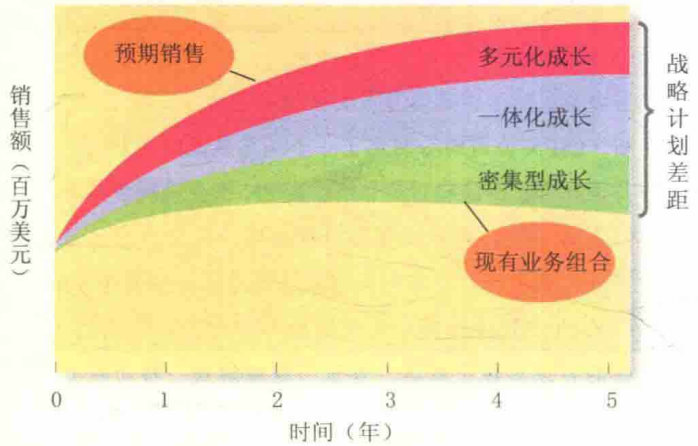


图 2.2
战略计划差距图

评估成长机会

评估成长机会包括规划新业务、缩小规模和终止老业务。如果预期销售收入和业务规划的销售收入之间存在差距，公司管理层就需要开发或收购新的业务来填补它。

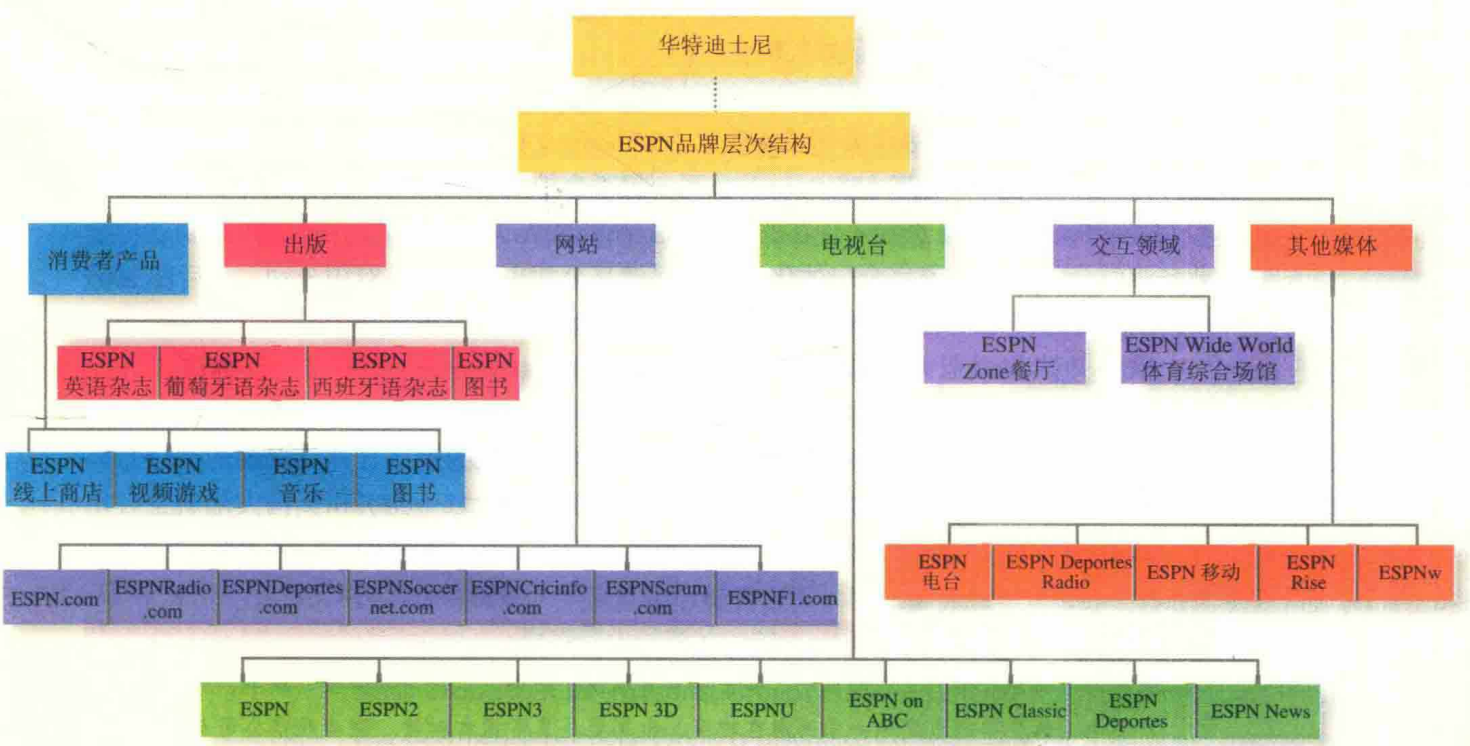
图 2.2 说明了一家生产品牌名为 Cineview 的空白 DVD 光盘公司的战略计划差距。最低的曲线描绘出在未来 5 年从当前业务投资组合中得到的预期销售收入。最上面的曲线描述了同一时期的预期销售收入。显然，公司想要获得的收入远远超过当前业务允许的增幅。如何才能填补这种战略计划差距呢?

第一种选择是在当前业务中识别成长的机会（密集型成长机会）。第二是建立或收购与当前业务相关联的业务（一体化成长机会）。第三是添加与当前业务不相关的有吸引力的业务（多样化成长机会）。

密集型成长 公司管理层应首先评估能够改善现有业务的机会。一个有用的工具是“产品—市场扩展方格”（product-market expansion grid），它认为公司的战略成长机会在于现有产品和市场交互所形成的机会，以及新产品和市场交互所形成的机会。

公司首先考虑使用**市场渗透战略**（market-penetration strategy），即在当前市场的现有产品是否可以获得更多的市场份额。接下来考虑使用**市场开发战略**（market-development strategy），即是否为现有产品找到新市场。然后考虑使用**产品开发战略**（product-development strategy），即是否能为当前市场开发新产品。在这之后，公司还可使用**多样化战略**（diversification strategy）来审查在新市场开发新产品的机会。接下来，我们来思考一下 ESPN 是如何追求各种各样的成长机会的（见图 2.3）。[19]

图 2.3
ESPN 的成长机会



ESPN

Source: ESPN, Inc.

ESPN的旗帜性电视节目《体育中心》(*SportsCenter*)是电视网络和相关体育项目的标杆。

ESPN专注于转播体育节目和新闻，它已经从一个小的区域广播公司成长为体育节目方面最响亮的名字。在20世纪90年代初，ESPN公司精心制定了一个深思熟虑的计划：不论人们在哪里观看、阅读和讨论体育，ESPN都会出现在那里。它通过扩大其品牌影响力来实现这种战略。现在，它已经拥有10个有线电视频道、一家网站、一本杂志、一些餐馆（ESPN Zone）、600多家区域性广播影视制作中心，以及图书出版、体育商品目录和线上商店、音乐、视频游戏、移动服务等业务。ESPN国际公司在美国以外国家拥有47个电视网络的部分或全部，各种各样的附加业务可以到达200多个国家和地区的体育爱好者身边。现在ESPN由华特迪士尼（Walt Disney）公司所有，它每年赚取94亿美元的收入，大约占到了华特迪士尼公司的有线电视网络总收入的四分之三。它的品牌力量最强大的表现也许就像一个焦点小组的男性受访者表示的那样："如果ESPN是一个女人，我就会娶她。"

那么Cineview如何使用这三个主要的密集型成长战略来增加其销售收入呢？它可以展示DVD光盘除了进行视频存储之外还能进行数据存储的好处，鼓励现有客户购买更多的产品。如果消费者注意到竞争对手的产品和营销计划的主要弱点，Cineview就能尽力地吸引竞争对手的顾客。最后，Cineview可以尝试说服从不使用的人来购买空白的DVD光盘。

Cineview如何使用市场开发战略呢？第一，它可以尝试在当前的销售领域识别出潜在的用户群体。如果它一直只是向消费者市场出售DVD光盘，那么它可能会在办公用品和工业品品类找到市场。第二，通过增加大众商品分销渠道或在线渠道，它可能会找到额外的分销渠道。第三，该公司可能会在国内或国外找到新的地理市场。

管理层还应该考虑开发新产品的可能性。Cineview可以开发新功能，如额外的数据存储功能或更好的耐用性。它可以提供两个或两个以上质量级别的DVD光盘，也可以研究另一种技术，比如闪存驱动器。

这些密集型成长战略提供了几种提升销售收入的方法。不过，这种成长可能是不够的，管理层还必须寻找一体化成长机会。

一体化成长 企业能通过向后、向前或横向一体化整合产业来增加销售收入和利润。早在1989年默克（Merck）公司就和强生（Johnson & Johnson）公司成立合资公司出售非处方药，1991年又和杜邦（DuPont）公司一起联合扩大基础研究。在1997年，默克公司和Rhône-Poulenc S. A.公司（现在的Sanofi-Aventis S. A.）把它们的动物保健和家禽遗传学业务相结合组建成一家完全一体化的动物保健品公司——Merial有限公司。最后在2009年，默克公司收购了先灵葆雅（Schering-Plough）公司。[20]

横向并购和联盟并不总是有效的。Sears和Kmart之间的合并就没有解决二者任何一家零售商的问题。[21]在2005年，Nextel Communications公司与Sprint的合并被彭博（Bloomberg）的金融分析师称为是过去十年里最糟糕的一次合并，失败的部分原因在于它们的网络不兼容。[22]思考一下美国联合航空公司（United）和美国大陆航空公司（Continental）的合并所面临的挑战。[23]

联合航空和大陆航空

航空公司的合并是出了名的棘手，各种规章管理的不协调，以及诸如安全、成本、风格、可靠性、方便性、速度和舒适度等一系列潜在冲突，也需要认真考虑和对待。联合航空公司与大陆航空

Source: Associated Press

联合航空公司和大陆航空公司发现合并它们的班机比仅仅在机身上混合它们的标识要难得多。

公司的合并在战略和财政上都有着重大意义，但因为两家航空公司从乘客办理登机手续到飞机降落，所有业务都是按照截然不同的方式来运作的，因此导致了后勤问题层出不穷。连咖啡都成为一个令人苦恼的问题。联合航空公司向旅客提供星巴克咖啡，而大陆航空公司使用的是 Fresh Brew 公司提供的咖啡。经过广泛调研，找到了一个合理的折中方案——一种叫做“Journeys”的味道较淡的混合鲜泡咖啡——但是这个办法并没有得到乘客的认可。公司发现，两家航空公司用的是不同的咖啡过滤器，而联合航空的过滤器会漏水，从而稀释咖啡。最后用了一种袋装咖啡来解决这个问题。

另一方面，媒体公司长期以来一直受益于一体化成长机会。思考 NBC 环球公司是如何利用这个一体化成长机会的：[24]

> 2006 年，环球影城家庭制片（Universal Studios Family Productions）公司、想象娱乐电影（Imagine Entertainment）公司和波士顿公共电视台（WGBH Boston）联合制作的《好奇的乔治》（*Curious George*），由环球影业（Universal Pictures）发行，在美国公共电视台儿童频道发布。随后，好莱坞环球影城（Universal Studios Hollywood）开发了一个《好奇乔治的冒险》（*Adventures of Curious George*）娱乐项目，在那里，孩子们可以体验到“500 加仑水从上而下倾倒和释放几千个泡泡的惊险刺激”。

Cineview 如何才能实现一体化成长呢？该公司可以通过收购它的一个或多个供应商，如塑料材料生产商，来进行向后整合以获得更多的控制权或利润。它可以收购一些批发商或零售商来进行向前整合，尤其是这些渠道成员有较高利润的时候，这种整合更有利可图。最后，假如政府不禁止横向整合的话，Cineview 可以并购一个或多个同行业的竞争者。然而，如果上述这些方法仍然没法提供期望的销售收入的时候，Cineview 则必须考虑多样化成长机会。

多样化成长 当好的机会存在于企业当前所在的产业之外的时候，多元化的成长是有意义的。好的机会是指该产业非常有吸引力，并且公司恰好有着可以成功的业务优势。华特迪士尼公司起初只是动画电影制片商，现在则开始授权电影角色制作商品化产品，委托 Hyperion 公司出版大众小说，由自己的华特迪士尼频道以及 ABC 和 ESPN 进入广播行业，开发主题公园、度假村和酒店业务，并提供花车巡游和商业剧院体验。

几种类型的多样化对 Cineview 来说都可以作为备选方案。首先，该公司可以选择同心多样化战略，开发与现有产品线存在技术或营销协同性的新产品，由此吸引一组不同的顾客群。它可以开展光盘制造业务，因为 Cineview 清楚 DVD、闪存驱动器和数字存储的制造流程和技术。其次，它可以使用横向一体化战略，例如，生产塑料 DVD 盒子，这意味着需要掌握与上述产品不同的生产流程和技术。再者，该公司可以寻求与当前技术、产品或市场没有任何关联的新业务，采用企业集团战略考虑制造应用软件或个人备忘记事本。

精简机构和剥离老业务 公司必须仔细调整、卖掉或剥离陈旧的业务，将必要的资源投放到其他需要的业务上来，并由此降低成本。为了将重心放在旅游和信用卡业务上，美国运通公司（American Express）剥离了旗下的财务顾问事业部。这一财务顾问事业部向顾客提供保险、共同基金、投资咨询、经纪和资产管理服务（其后来被更名为 Ameriprise Financial）。作为长期发展战略的一部分，为了丢弃冗余资产而专注于核心业务，美国国际集团（American International Group，AIG）把它的两个子公司 American General Indemnity Co. 和 American General Property Insurance Co. 出售给 White Mountains Insurance Group。[25]

组织和组织文化

战略计划是在组织框架下制定的。一个公司的**组织**（organization）包括它的结构、政策和企业文化，所有这些要素可能会在一个快速变化的商业环境中产生机能失调。管理者可以改变组织的结构和政策（即使有难度），但是公司文化是很难改变的。不过，调整组织文化往往是企业成功实施新战略的关键。

Enterprise Rent-A-Car 公司之所以闻名就是因为其拥有强大的以消费者为中心的企业文化。

企业文化（corporate culture）究竟是什么？有些人把它定义为“描述组织内部成员共享的经验、故事、信念和规范”。走进任何一家公司，接触到的第一件事就是企业文化，包括员工着装、交谈和问候顾客的方式。

Source: Getty Images

一个以顾客为中心的文化可以影响到组织的所有方面。Enterprise Rent-A-Car 公司在其最新的“企业方式”广告宣传活动中突出了自己的员工。经过“正确做事”（Make It Right）的培训计划，企业授权全体员工做出自己的决定。在一个主题为“解决任何问题”（Fix Any Problem）的广告活动中，强调任何一个地方分支企业都应该最大限度地提高客户满意度。[26]

营销创新

营销创新是至关重要的。在一个公司里，战略上富有想象力的创意来自很多地方。例如，高级管理层应鼓励和识别三类小众群体的新想法：年轻或持不同观点的员工、远离公司总部的员工、新入职的员工。上述每个群体都可能挑战公司的正统观念，并激发新的创意。

英国利洁时（Reckitt Benckiser）公司在保守的家用清洁产品行业一直是个创新者，35% 的销售收入来自问世不到三年的新产品。[27] 它的跨国员工被鼓励深入挖掘消费者的习惯，公司对业绩卓越者给予丰厚的回报。斯洛文尼亚的 Krka 是处方药、非处方药和动物保健品的生产者，以新产品销售额超过其总销售额的 40% 为目标。[28] “营销洞见：创造创新营销”介绍了一些领先公司是如何创新的。

公司通过选择它对未来的看法来制定战略。皇家荷兰壳牌集团开创了**情境分析法**（scenario analysis）。这种方法对驱动市场的力量和各种不确定因素做出假设，对公司将来可能的发展进行合理描述。管理者用“如果它发生，我们要做些什么”这样的问题思考每一种情境，采用一种最有可能发生的情境，观察可能证实或证明不成立的证据。[29] 我们可以思考一下电影业所面临的战略挑战。[30]

正如华纳兄弟和蝙蝠侠那样，电影公司正在寻找拓展电影特许权的新方法。

电影业

Netflix 和互联网的 DVD 销量从 2007 年开始就一直在下降。Redbox 提供每天只花 1 美元的电影出租，它的出现给电影业和 DVD 销售增加了另一个威胁。如果电影不是通过实物介质发售，而是通过卫星和有线电视公司的视频点播服务，那么电影制片公司显然需要为这一天的到来做准备。虽然电影公司 70% 的观众是花费 4.99 美元通过有线电视观看，另外 30% 的观众通过购买 DVD 观看，但是 DVD 的销售收入占到了电影利润的 70%。在不减少 DVD 业务的前提下，为了提高网络分销能力，电影公司正在尝试使用新的方法。有些公司，如华纳兄弟，在网络和有线电视上映电影的同时发售 DVD。华特迪士尼在其主题公园、电视频道和商店里面交

Source: Handout/MCT/Newscom

营销洞见 创造创新营销

IBM公司一项对顶级首席执行官和政府高层领导人优先考虑的管理事项调查结果显示，商业模式创新和思考出独特的做事方式得分最高。在自身商业模式创新的驱动下，IBM公司促进了企业内部的合作，也促进了与其他企业、政府和教育机构的合作。当时的首席执行官彭明盛（Samuel Palmisano）指出，基于该公司的实力架构，如果不与索尼和任天堂，以及竞争对手东芝和微软合作，突破Cell处理器是不可能的事情。

宝洁公司已经为自己制定了一个目标，即50%新产品的创意要来自企业外部的发明者、科学家和供应商，然后由企业内部的实验室开发他们的构想。Salesforce.com的合作创始人兼首席执行官，马克·贝尼奥夫（Mark Benioff）认为创新的关键是适应能力。虽然该公司花了多年时间等待来自内部的颠覆性想法，但是它实在等不起，所以花费了10亿美元收购了两家公司，并累计收购了24家公司。正如贝尼奥夫指出的："创新是一个连续变化过程。你要好好想一想世界是如何演变和转化的。你是这个连续变化过程的一部分吗？"

商业导师吉姆·科林斯（Jim Collins）的研究强调了系统性、基础广泛的创新的重要性。"总是寻找一个重大的突破和一个伟大的想法，这种做法和我们的发现截然相反：要建立一个真正伟大的公司，需要一个决策接着一个决策，一项行动接着一项行动，日复一日，月复一月。这是累积的持续，没有一个单独的决策就能成就一个伟大的公司。"科林斯引用华特迪士尼在主题公园和沃尔玛在零售业的例子说明公司要在很长一段时间里出色地执行一个伟大的创意才能获得成功。

为了找到突破性的思路，一些公司想方设法让员工参与到各类营销问题中。三星公司的价值创新项目将一个产品开发团队隔离在韩国首尔以南的公司总部，团队中的工程师、设计师和规划师都有时间表和截止日期，50名专家帮助并指导他们的活动。为了做出艰难的权衡，团队成员绘制了"价值曲线"，将产品的质量属性，如产品的声音或图像质量从1到5进行排序。为了开发一款新车，宝马公司在其研究和创新中心或工程楼里动员专家参与工程、设计、生产、营销、采购和财务的各项活动。

像Facebook和谷歌这样的公司通过使用"我们会如何做？"（How might we？）这样的提问短语启动创意问题解决过程。IDEO的首席执行官蒂姆·布朗（Tim Brown）表示，"IDEO每个设计环节都通过提问'我们会如何做'挑战自己。'如何'（How）部分假设已经产生了解决方案，它提供了创造性的信心。'会'（Might）的意思是说，我们可以把想法放在那里，它可能会奏效也可能不会，但无论如何，产生想法是很重要的。'我们'（We）的部分意思是说，我们将一起去做，并建立在彼此的想法之上。"

资料来源：Steve Hamm, "Innovation: The View from the Top," *Business Week*, April 3, 2006, pp. 52—53; Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *Business Week*, April 24, 2006, pp.63—74; Rich Karlgard, "Digital Rules," *Forbes*, March 13, 2006, p.31; Jennifer Rooney and Jim Collins, "Being Great Is *Not* Just a Matter of Big Ideas," *Point*, June 2006, p.20; Moon Ihlwan, "Camp Samsung," *Business Week*, July 3, 2006, pp.46—47; Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp.75—85; Victoria Barret, "Why Salesforce.com Ranks #1 on *Forbes* Most Innovative List," *Forbes*, September 2012; Warren Berger, "The Secret Phrase Top Innovators Use," *HBR Blog Network*, September 17, 2012.

又推广其母公司的电影。华纳已经把其电影中的人物做成视频游戏（如《黑暗骑士蝙蝠侠》）希望借此产生额外的收入。华纳通常花费3000万到4000万美元来制作游戏，在2011年产生了近10亿美元的销售额。电影公司正在重新思考在一个DVD不再是主要收入来源的情境里面，它们的商业模式的所有可能性。

业务单元战略计划

业务单元战略计划过程如图2.4所示，我们在下面的部分将解释每个环节。

业务使命

每个业务单元需要在广泛的公司使命中确定其特定的使命。因此，一个电视演播室照明设备公司可以把它的使命定义为"以各类大型电视演播室为目标客户，并成为它们认为的拥有最先进和最可靠的演播室照明设备的首选供应商"。注意这个使命并没有提及要争夺较小的电视演播室、最低的价格，或冒险进入非照明产品领域。

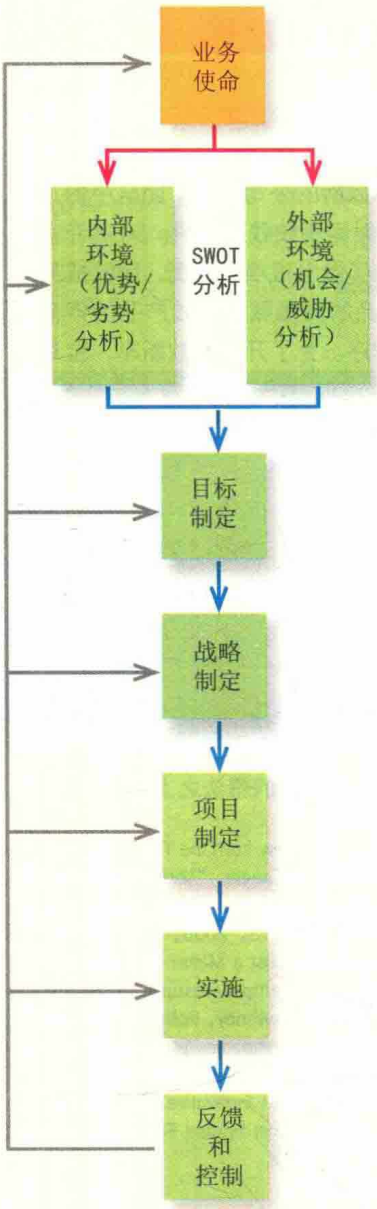


图 2.4
业务单元战略计划过程

SWOT 分析

SWOT 分析是对公司的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat）进行全面评估，它是一种探查企业外部营销环境和内部营销环境的方法。

外部环境（机会和威胁）分析 业务单元必须监测能影响其盈利能力的关键*宏观环境因素*（macroenvironment force）和重要*微观环境因素*（microenvironment factor）。业务单元应该建立一个营销情报系统来观察它们的演化趋势、重要的发展趋势，以及任何相关的机会和威胁。

好的营销是发现机会、开发机会和从机会中获利的艺术。[31] **营销机会**（marketing opportunity）是买方存在需求且感兴趣的一个领域，一旦进入，公司可以很容易地在满足市场需求的同时赚取利润。营销机会存在三个来源。[32] 第一，现有的产品供不应求。这基本上不需要营销能力，因为需求是相当明显的。第二，使用一种新的或优良的方式去提供现有的产品或服务。怎么做呢？通过*问题探查法*（problem detection method）询问消费者的建议。*理想法*（ideal method）是让消费者描绘理想的产品或服务。另外，通过*消费链法*（consumption chain method）询问消费者获取、使用、处置产品的步骤，这样可发现改进顾客价值的途径和手段。第三，开发一个全新的产品或服务。

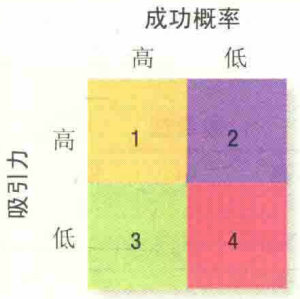
营销人员需要善于发现机会。具体思考如下：

- **公司可以从整合产业发展趋势的过程中受益，向市场引入全新的混合产品或服务。**例如，手机制造商现在开发的手机拥有数码照相、视频录像、全球定位系统（GPS）等功能。
- **公司可以将购买过程变得更方便和更高效。**美孚公司（Mobil）引入 Speed Pass 系统，第一个广泛使用的 RFID（无线射频识别）支付系统，让消费者快速、轻松地支付加油站的油费。
- **公司可以设法满足需要更多信息和建议的市场需求。**Angie's List 公司将个人对家装产品的改进建议和对其服务的评论连接到公司的信息系统。
- **公司可以向顾客提供定制产品或服务。**在顾客购买靴子时，Timberland 允许顾客选择局部颜色，添加字母或数字，并选择不同的工艺和装饰。
- **公司可以引入新功能。**消费者可以使用 iMac 创建和编辑数字电影 iMovies，并上传到苹果的服务器或者像 YouTube 这样的网站，与世界各地的朋友共享。
- **公司可以更快地提供一项产品或服务。**联邦快递公司就发现了一种能够比美国邮政服务更快速地运送邮件和包裹的方法。
- **公司也许能够以低得多的价格提供产品。**制药公司已经创建了一个通用版本的品牌药物，邮购通常可以卖得更便宜。

为了评估机会，公司可以使用**营销机会分析**（market opportunity analysis，MOA）询问如下这样的问题：

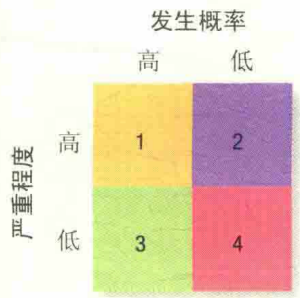
1. 我们能否向目标市场传递清晰的且令人信服的利益？
2. 我们能否通过经济有效的媒体和营销渠道接触到目标市场？
3. 当我们需要交付客户利益时，公司是否拥有或可以获得这些关键资源和能力？
4. 我们提供的顾客利益是否能好于任何现有的或潜在的竞争者？
5. 投资收益率能够达到或超过我们所设定的期望水平吗？

在图 2.5（a）所示的机会矩阵中，电视摄影棚照明设备公司面对的最好的营销机会出



（a）机会矩阵

1. 公司开发更强大的照明系统。
2. 公司开发可以测量任何照明系统的能源效率的设备。
3. 公司开发一种测量照明水平的设备。
4. 公司开发可以对电视制片厂的工作人员进行有关照明基础知识培训的软件包。



（b）威胁矩阵

1. 竞争对手开发更好的照明系统。
2. 严重的长期经济萧条。
3. 成本增长。
4. 法律要求减少电视制片厂的数量（减少执业许可）。

图 2.5
机会矩阵与威胁矩阵

现在左上角的单元格（#1）。右下角单元格（#4）的机会太小而根本不值得考虑。右上角单元格（#2）的机会和左下角单元格（#3）的机会，值得密切观察以便于改进。

环境威胁（environment threat）是一些因素不利的发展趋势所构成的挑战，如果缺乏预防性的营销行动，将导致更低的销售额或利润。图 2.5（b）描述了电视摄影棚照明设备公司面临的威胁矩阵。左上角单元格的威胁是主要的，因为它们发生的概率高，并且可以严重伤害公司。要化解这些威胁，公司需要制定应对方案。右下角单元格的威胁较小，基本上可以忽略。公司须仔细观测右上角单元格和左下角单元格的威胁，它们很可能发生或者变得更严重。

内部环境（优势与劣势）分析 识别有吸引力的机会只是一件事，另一件事就是把握这些机会。每个企业都需要评估其内部的优势和劣势。我们可以看一下 Loan Bright 公司的情况。[33]

Loan Bright

Loan Bright 是一家提供网上抵押贷款的公司，在公司的网站上，潜在的购房者可以得到出借方个性化的清单和适合自己的项目。起初，Loan Bright 的盈利是依靠向高端抵押贷款机构，如富国银行、美国银行和大通房屋贷款公司出售购房者的信息。这些公司把上述信息转化为它们销售团队的线索。但令人担忧的内部问题出现了。其中之一是，Loan Bright 不得不取悦于每一个大客户，但是每个客户都变得越来越难以满足，浪费了公司大量的时间和资源。于是，Loan Bright 的高层管理人员开始收集和分析市场信息，评估自己的优势和劣势。他们决定，不再服务于上述几个高端大客户，而是转向更多的个体贷款人员，这些人对公司在谷歌上的广告做出反应，而且仅仅想购买一些潜在顾客信息。另外，销售人员工作方式的转变和改进也带来了新的业务，具体包括用一页纸的合同而不是之前的 12 页的合同，并创建了一个单独的客户服务部门。

SWOT 这样的分析方法是发展企业战略的工具，这些年来帮助了戴尔（Dell）的成功。

- 戴尔的优势是，在那个时代，相比 IBM 和康柏（Compaq）而言，可以更加有效和直接地向消费者提供硬件计算机。
- 戴尔的劣势是其品牌并不强大，它缺少根深蒂固的渠道建设和坚实的经销商关系。
- 戴尔的机会是消费市场正变得更加成熟，顾客越来越准确地知道他们想要什么。
- 戴尔的威胁是，面对强大的竞争对手和高要求的渠道合作伙伴，它无法产生足够大的消费群体。

然而，与消费者渴望购买的便利性和灵活性相适应，互联网提供了一个强大的直接营销和直接销售的选择。戴尔的业务战略融合了直接销售、网络营销、大规模定制和准时生产等经营方式，充分利用了市场提供的机会。

每个业务单元都可以运用“营销备忘：优势 / 劣势分析评估检查表”评估自己的优势和劣势。显然，公司没有必要改进所有的劣势，也不应该为它所有的优势而得意。最大的问题是，它是应该把自己限定在优势所对应的机会上，还是考虑这些机会所需要的优势或者开发新的优势。

制定目标

一旦公司实施了 SWOT 分析，它可以继续**制定目标**（goal formulation），为计划期确立一个量化的且有时间限制的具体目标。

营销备忘 优势／劣势分析评估检查表

	绩效					重要性		
	主要优势	次要优势	一般	次要劣势	主要劣势	高	中	低
营销								
1. 公司声誉	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 市场份额	—	—	—	—	—	—	—	—
3. 顾客满意	—	—	—	—	—	—	—	—
4. 顾客挽留	—	—	—	—	—	—	—	—
5. 产品质量	—	—	—	—	—	—	—	—
6. 服务质量	—	—	—	—	—	—	—	—
7. 定价效果	—	—	—	—	—	—	—	—
8. 分销效果	—	—	—	—	—	—	—	—
9. 促销效果	—	—	—	—	—	—	—	—
10. 销售人员效果	—	—	—	—	—	—	—	—
11. 创新效果	—	—	—	—	—	—	—	—
12. 地理区域覆盖	—	—	—	—	—	—	—	—
财务								
13. 资本成本或可获得性	—	—	—	—	—	—	—	—
14. 现金流	—	—	—	—	—	—	—	—
15. 财务稳定性	—	—	—	—	—	—	—	—
制造								
16. 设备	—	—	—	—	—	—	—	—
17. 规模经济	—	—	—	—	—	—	—	—
18. 生产能力	—	—	—	—	—	—	—	—
19. 敬业的、高技能劳动力	—	—	—	—	—	—	—	—
20. 按时生产的能力	—	—	—	—	—	—	—	—
21. 技术与制造工艺	—	—	—	—	—	—	—	—
组织								
22. 有远见、有能力的领导	—	—	—	—	—	—	—	—
23. 甘于奉献的员工	—	—	—	—	—	—	—	—
24. 企业家精神导向	—	—	—	—	—	—	—	—
25. 灵活或积极响应的	—	—	—	—	—	—	—	—

大多数业务单元追求的是目标的组合，包括盈利能力、销售额增长、市场份额提高、风险控制、创新和声誉。业务单元设置这些目标后，由此进行目标管理。为了使目标管理系统正常进行，业务单元的目标必须符合四个标准：

1. **按照重要性顺序把这些目标从高到低进行排列。**例如，业务单元的关键目标可能是提高投资回报率。管理者可以通过增加销售收入和减少开支来提高利润。进一步而言，他们可以通过提高市场份额和价格来增加销售收入。
2. **目标应尽可能量化。**“提高投资回报率”的目标，最好表达为“在两年内使投资回报率提高到 15%”。
3. **目标应该是可实现的。**目标应该来自对业务单元的机会和优势的分析，而不是一厢情愿

的想法。

4. **各个目标之间必须是一致的。**在同一时期内，既要销售额最大化，又要利润最大化，这种目标设置是不可能的。

其他需要权衡的重要问题包括：短期利润获取和长期业务增长，现有市场的深层渗透和新市场的开发，利润目标和非利润目标，以及高增长和低风险。每个选择要求不同的营销战略。[34]

许多人认为，采用强劲的市场份额增长目标可能意味着放弃巨大的短期利润。大众汽车公司的年收入是保时捷汽车公司的 15 倍，但是保时捷的利润率比大众高 7 倍。其他成功的公司，如谷歌、微软和三星都追求利润最大化和业务增长最大化。

制定战略

目标表明业务单元想要实现的方向，**战略**（strategy）是实现这些目标的计划。每项业务必须设计一个实现其目标的战略，这个战略包括营销战略、技术战略和采购战略。

波特的通用战略 迈克尔·波特提出了三种通用战略，提供了一个良好的战略思想的出发点：总成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。[35]

- **总成本领先战略**（overall cost leadership）。公司努力以最低的生产成本和最低的分销成本组织经营活动，以低于竞争对手的价格赢得市场份额。这种战略对市场营销技能要求甚少。问题是，其他竞争企业通常会以更低的成本与之竞争，损害了整个公司未来成本可以下降的余地。
- **差异化战略**（differentiation）。业务集中于市场上绝大部分顾客关注的重要利益，并在此利益上表现卓越。例如，公司寻求质量领先，则必须用最好的部件，精心地把这些部件组装在一起，严格检查生产流程中的每一个环节，并有效地向顾客传播商品质量的形象。
- **聚焦战略**（focus）。业务集中在一个或多个更狭窄的细分市场，深入了解，并在目标细分市场内追求成本领先或差异化战略。

在线航空旅游业给这三种战略提供了一个很好的例子。Travelocity 公司奉行差异化战略，向旅客提供最全面的服务；Lowestfare 公司追求总成本领先战略，向休闲旅游市场提供服务；Last Minute 公司一直追求的是利基战略，专注于那些有充分时间灵活性作短期旅行的游客。其他一些公司则使用混合方法。

根据波特的说法，在一特定目标市场中推行相同战略的彼此竞争的公司构成一个**战略集团**（strategic group）。[36] 战略实施最好的公司将获得最多的利润。美国电路公司（Circuit City）之所以歇业，是因为它既没有以最低的成本或最高的感知价值在消费电子行业表现出色，也没有在其他一些细分市场表现卓著。

波特指出运营效率和战略的区别。竞争对手可以使用标杆管理和其他工具快速复制某一公司的有效运营系统，从而削弱了该公司在运营效率方面的优势。而战略是“用一组不同的活动创造独特的和有价值的定位”。当一个公司“和竞争对手相比从事不同的活动，或以不同的方式从事类似的活动”时，它就可以宣称自己拥有一个战略。

战略联盟 如果没有与国内或跨国公司形成联盟，补充或利用它们的资源和能力，即使是国际巨头，例如 AT & T、飞利浦和星巴克，也很难在本国或国际上实现领导地位。

在另一个国家开展经营活动，往往需要公司许可授权它的产品、与当地公司组建一家合资企业，或者从当地供应商那里购买原材料，以满足“本土元素”的要求。许多公司已经开发出了全球战略网络，而对那些网络建立得更好的企业来说，这将是竞争的胜利。星空联盟（Star Alliance）汇集了 27 个航空公司，包括德国汉莎航空公司、美国联合航空公

司、新加坡航空公司、新西兰航空公司、南非航空公司，在这个巨大的全球伙伴关系中，允许旅客可以在193个国家几乎无缝地到达数以百计的目的地。[37]

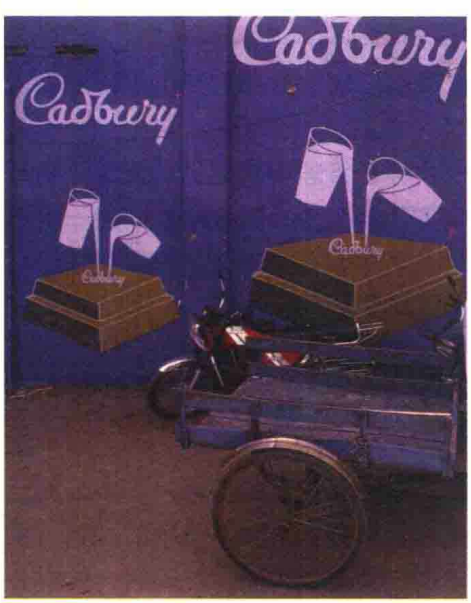
许多战略伙伴关系采取了营销联盟的形式。这些营销联盟可划分为四个主要类别。

1. **产品或服务联盟**。一个公司允许另一个公司生产其产品，或者两家公司联手推销它们的互补产品或新产品。信用卡行业就是一个由不同类型市场主体联合推广的复杂的产品组合，这些市场主体包括像美国银行这样的银行、Visa这样的信用卡公司和阿拉斯加航空公司这样的关联公司。
2. **促销联盟**。一个公司同意为另外一个公司的产品或服务开展促销活动。2011年，VIBE城市音乐和生活方式杂志宣布与全球最大参与式3对3篮球比赛项目“Hoop It Up”组成促销联盟，在35个城市开展比赛活动。多平台的成员网络，如VIBE数字、VIBE Cityguide App、VIBE的采编报道和通过强势品牌VIBE整合的社交媒体活动，均报道了“Hoop It Up”赛事，形成全美性的大事件。[38]
3. **物流联盟**。一家公司为另一家公司的产品提供物流服务。华纳音乐集团（Warner Music Group）和Sub Pop Records公司在1993年创建了ADA分销联盟（Alternative Distribution Alliance），这个合资公司生产和分销拥有独立商标的唱片。在美国，不论是实体产品还是数字产品，ADA都是领先的独立的分销配送公司。
4. **定价合作**。一个或更多的公司加入一项特殊的定价合作。如酒店和汽车租赁公司往往相互提供价格折扣。

公司需要运用创造性思维来寻找可以发挥其优势和弥补其劣势的合作伙伴。管理良好的联盟，使加盟的企业能够在更低的成本上获得更大的市场影响力。为了保持战略联盟的蓬勃发展，各加盟成员通过重构组织结构来支撑联盟。很多企业向成功的战略联盟学习其合作关系的建立和管理能力，这种核心技能又称为**合作伙伴关系管理**（partner relationship management，PRM）。

在通过收购24个公司获得多年的经济增长之后，世界上最大的无线电信运营商沃达丰（Vodafone），正在积极向外寻找合作伙伴，以帮助其利用现有的资产。[39]

卡夫公司收购吉百利公司的部分原因是它对新兴市场发展趋势的判断以及它在新兴市场的卓越表现。



Source: © Andrew Hasson/Alamy

沃达丰公司

为了激励更多的创新和发展，总部位于伦敦的沃达丰已经对外开放了源码软件和开放平台，允许他人在这个开放的空间里发挥创造力和技能。在它的Betavine门户网站上，世界任何地方的业余或专业软件开发人员均可以创建并测试最新的移动应用程序，而不只是沃达丰的。虽然这些开发人员保留自己的知识产权，但是沃达丰提前预知技术的最新发展趋势，并确保这些创新是与其网络相兼容的。一些新的应用程序，如实时的火车到站及离站信息、电影放映时间和亚马逊网站插件，都有个性化的细节。凭借着分布在30个国家的4.04亿客户和460亿英镑的资产，沃达丰公司一直很容易就能从有兴趣的企业合作伙伴那里获得帮助。戴尔曾与沃达丰合作设计的笔记本电脑和低价上网本就内置了沃达丰网络的无线宽带接入。

不仅仅是结成合作伙伴关系，企业也可以选择收购另一家公司。2010年卡夫（Kraft）公司收购了吉百利（Cadbury）公司，部分原因是在像印度这样的新兴市场里面，卡夫并没有拥有像吉百利这样强大的影响力。这场收购也使得卡夫重组自己的业务，将其业务划分为两家公司：一个专注于杂货食品，另一个专注于休闲食品。[40]

计划形成和实施

即使是一个伟大的营销战略，执行不力也可以轻易毁掉它。如果业务单元决定追求技术领先地位，那么，它必须加强其研发部门的实力，收集技术情报、开发尖端产品、培训销售人员、向顾客传递其技术领导的形象。

一旦营销管理者制定了营销计划，就必须评估方案的成本。例如，参加某个展销会值得吗？再增加一个销售人员所带来的收入是否大于向他支付的固定开支？基于活动的成本核算（更详细的描述在第 5 章），可以帮助确定每个营销方案是否可以产生和成本相对应的结果。[41]

今天的企业已经认识到，除非它们培育其他利益相关者——客户、员工、供应商和分销商，否则它们不可能为股东创造利润。公司可能旨在取悦顾客，为员工提供良好的工作环境和待遇，并令它的供应商最起码的满意。在设定这些目标的时候，企业必须尽量避免使不同的利益群体感到自己遭受了不公正的对待。[42]

所有利益相关者群体有动态的连接关系。明智的公司会创造一个高水平的员工满意度，从而激发员工努力倍增的工作热情和较高的责任感，由此生产更高质量的产品和服务，创造更高的客户满意感，带来更多的回头业务，使产品销售收入和利润有大幅度的增长，进而使股东满意并带来更多的投资，等等。这种良性循环意味着利润和业务增长。

根据麦肯锡公司（McKinsey & Company）对成功企业实践的调查，战略只是以“s”开头的单词组成的七个要素中的一个。[43] 前三个要素——战略（strategy）、结构（structure）和制度（system），被认为是成功的“硬件”。后四个要素——风格（style）、技能（skill）、人员（staff）和共同的价值观（shared value），是“软件”。

第一个“软”的要素——**风格**，意味着公司员工有着共同的思维和行为方式。第二个要素——**技能**，意味着员工有执行公司战略所需的能力。第三个要素——**员工**，指的是公司雇用有能力的人，培训他们，并给他们分配合适的工作。第四个要素——**共同的价值观**，意味着员工有着共同的价值导向。当这些要素存在时，公司通常会更成功地实施它的战略。[44]

反馈和控制

由于市场环境的变化速度比公司的 7S 构架要快得多，原来适合环境的公司战略将不可避免地被弱化。因此，公司必须在这种战略有效性逐渐丧失的时候，进行必要的调整，以便保持高效。彼得·德鲁克指出，更重要的是“做正确的事”（有效性），而不是“正确地做事情”（效率）。最成功的公司两方面都做得很出色。

一旦一个组织未能应对环境变化，夺回失去的位置则变得极其困难。组织，尤其是大公司，往往受到惰性的约束。仅改变一部分而保持另一部分不变是很难的。然而，组织可以被强有力的领导改变，当然这最好在危机发生之前。组织健康的关键是愿意审视不断变化的环境，并采取新的目标和行为。“营销洞见：为企业描绘一个新的发展方向”，介绍了几种不同公司和行业是如何调整到改变了它们的命运的新营销现实中的。

营销计划的性质和内容

遵从上级设置的计划，营销经理拿出具体产品、产品线、品牌、渠道或客户群的营销计划。**营销计划**（marketing plan）是总结营销者对市场的认识并表明公司计划如何实现营销目标的书面文本。[45] 它包含对计划期内的营销方案和资金配置的战术性指导。[46]

营销洞见 为企业描绘一个新的发展方向

企业能否生存或者持续繁荣，可能取决于它如何快速和有效地描绘一个新的发展方向。大家可以思考一下下面的例子。

- 随着越来越多的消费者使用智能手机来查询线路和查看地图，最大的 GPS 设备制造商 Garmin 发现它的销量迅速下滑。它的解决方案是专注于与汽车制造商的合作，将 GPS 系统装在仪表盘的“指挥中心”。它的卖点是，汽车行驶途中，大多数智能手机并没有被优化，因此会给驾车者带来危险。识时务者为俊杰，Garmin 同时开始为智能手机提供应用程序。
- 当陶氏化学公司（Dow Chemical）发现它的化学产品策略不再有利可图的时候，新任首席执行官安德鲁·利维瑞（Andrew Livirie）决定将公司的重点转移到独特的、新颖的、能带来高利润的产品上来，如太阳能屋顶瓦片。陶氏的意图是利用四大趋势：清洁能源、保健和营养、新兴国家的消费和基础设施。在 5 年多的时间里，陶氏在这四个领域研发投资总额累计达到 90 亿美元。
- 迅速成功的亚马逊的 Kindle、苹果的 iPad，及其他平板产品颠覆了图书行业。书店、图书馆和出版商都认识到图书的销售和交付现在都变成了下载。除了提供电子书借阅以外，图书馆还出借电子阅读器。当到期日来临时，这本书就刚好消失了！
- 教科书市场正在被新的进入者改变，例如 Flat World Knowledge 提供可定制的打折书。在一些学校，免费的电子教科书允许用户一页一页翻看、标示记号和注释，并可以与同学和老师分享自己的评论。当然，仍有些学生购买新的或二手的纸质版。正如有人所说：“当我使用电子教科书时，有一种诱惑驱使我查看电子邮件，查看我的成绩，或查看 Facebook。”

资料来源：Erik Rhey, “A GPS Maker Shifts Gears,” *Fortune*, March 19, 2012; Geoff Colvin, “Dow’s New Direction,” *Fortune*, March 19, 2012; Ben Bradford, “Libraries Grapple with the Downside of E-books,” www.npr.org, May 29, 2012; Sharon Tregaskis, “Buy the Book,” *Cornell Alumni Magazine*, November-December 2012; “Great Digital Expectations,” *The Economist*, September 10, 2011.

营销计划是营销流程中最重要的成果之一。它为品牌、产品或公司的发展提供了方向和工作重点指导。它把营销目标以及如何达成目标的方法告知企业内外部的关键机构，并激励它们努力实现这些目标。非营利组织利用营销计划，指导它们的筹款和宣传工作，而政府机构利用其建立公众的信任、刺激旅游业发展。

和经营计划相比，营销计划在涉足的范围方面要窄一些。营销计划文件记录如何以顾客为出发点，通过具体的营销战略和策略实现其战略目标，同时，它也与其他部门的计划产生关联。假设一个营销计划要求每年销售 20 万单位的产品。这时生产部门必须按此计划准备足量的产品，财务部门必须安排资金来支付其间所发生的费用，人力资源部门必须聘请和培训员工等。如果没有相应的组织资源和组织支持，没有哪个计划可以获得成功。

根据营销管理人员的说法，当前最常出现的营销计划的缺点是：缺乏现实指导性；竞争力分析不充分；过于聚焦于短期效果。请阅读“营销备忘：营销计划的标准”，它解答了营销计划形成中的一些问题。

大多数营销计划覆盖一年，篇幅一般从 5 页到 50 页不等。小企业可能创建篇幅较短或者不是特别正规的营销计划，而大企业通常需要构建高度结构化的文件。一般来讲，大企业营销计划的每部分都必须相当详细地予以描述。一些公司在内部官方网站上发布它们的营销计划，每个员工都可以进行参考和共同完善。一个营销计划通常包含以下几个部分。

- **执行摘要和目录**（executive summary and table of contents）。
- **情境分析**（situation analysis）。这部分提供销售、成本、市场、竞争对手、宏观环境的相关背景资料。我们如何定义市场，它有多大，以及增长态势如何？各要素的发展趋势和关键问题是什么？在此基础上，公司可以使用这些信息来进行 SWOT 分析。
- **营销战略**（marketing strategy）。在这里，营销经理需要界定使命、营销目标和财务目标、需要满足的市场需求，以及竞争定位。要实现这些追求，都必须有企业内部其他部门的

配合和支持，如采购部门、生产部门、销售部门、财务部门和人力资源部门。

- **营销策略**（marketing tactics）。在这里，营销经理需描述为了落实营销战略而采取的营销活动。
  - 产品或服务部分需描述关键属性和利益以吸引目标顾客。
  - 定价部分通常指定价格的浮动范围，以及在不同的客户或渠道之间如何变化，包括一些激励或折扣计划。
  - 渠道部分描述分销的不同形式，如直接渠道或间接渠道。
  - 传播部分通常提供关于通用信息和媒体策略的高层次的指导思想。公司通常会制定一个单独的传播计划，为广告代理商和其他媒体合作伙伴提供必要的细节以便于有效地设计传播方案。
- **财务预测**（financial projections）。财务预测包括销售预测、费用预测和盈亏平衡分析。在收入方面，应按月按产品类别预测销售收入；在费用方面，预算的营销成本应分解到最好的产品类别上。盈亏平衡分析要估计企业必须每月卖出多少单位产品（或将要花费多少年），才能抵消其每月的固定费用和平均每个单位产品的可变成本。

一种更为复杂的评估利润的方法是**风险分析**（risk analysis）。在计划周期里，既定的营销战略在一个假定的营销环境里，针对每一个影响盈利能力的不确定变量，我们可以产生乐观、悲观和最有可能这三种盈利结果估计。计算机可以模拟各种可能的结果，计算出可能的报酬率及其分布范围。

- **实施控制**（implementation controls）。最后一部分需描述计划的监控和执行过程中的调整。通常情况下，它阐明了每个月或每个季度的目标和预算，让管理人员可以查看每个周期的结果，并根据需要采取应对措施。

研究的作用

营销人员需要掌握环境、竞争和所选择的细分市场的最新信息。这些信息通常包含营销情报、研究调查整个市场所获得信息、竞争、关键问题、威胁和机会，但需要特别强调的是内部数据分析是评估当前营销形势的起点。当营销计划付诸实施时，营销人员使用特定的研究方法来衡量实现目标的进展情况，并确定需要改进的领域。

最后，营销研究有助于营销人员更多地了解顾客的需求、期望、感知、满意度和忠诚度。因此，在营销计划里应该说明营销研究会针对哪些内容、何时进行，以及调查结果将如何被应用。

营销备忘 营销计划的标准

在评估一个营销计划的时候，可以询问如下问题：

1. **这项计划在表述方面是否简单和精炼？**它容易理解，容易执行吗？它传递的内容是否清楚，是否可以落地？有必要这么长吗？
2. **这项计划完备吗？**它是否包含所有必要的因素？它有正确的广度和深度吗？在完备性及大量细节与简洁性及清晰的聚焦之间达成一种恰当的平衡，通常是构建良好营销计划的关键。
3. **这项计划具体吗？**它的目标是否具体，是否可以衡量？它是否提供了一个清晰的行动步骤？它是否包含特定的活动，每个活动都有具体的完成日期、具体的负责人和具体的预算吗？
4. **这项计划是否具有现实指导性？**销售目标、费用预算和里程碑式的日期是否具有现实性？为了查找出可能的问题，是否进行了一次坦率诚实的自我评判？

资料来源：根据作者经验改自 Tim Berry and Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans*, 2nd ed. (Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000); Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2011)。

关系的作用

虽然营销计划表明了公司如何建立和维护有利可图的顾客关系，但它也会影响企业内部关系和企业与外部成员的关系。第一，它影响了销售人员彼此之间以及销售人员与其他部门之间传递价值和满足顾客的工作方式。第二，它会影响公司与供应商、分销商和合作伙伴如何协作来实现该计划的目标。第三，它会影响公司与其他利益相关者的关系，包括与政府监管机构、媒体以及社区的关系。

从营销计划到营销行动

营销人员通常在计划执行期之前制定好营销计划，充分做好营销调研、分析、管理层回顾、部门之间的协调工作。每个行动方案一旦开始，他们就监控接踵而至的结果，调查偏离计划的任何行动，并根据需要采取纠正措施。一些应急计划要准备好，营销人员必须准备好随时更新和调整营销计划。

营销计划一般要概述预算、进度表、监控和评估结果的营销指标。通过预算，营销人员可以平衡给定时期内的计划和实际支出。进度表显示了任务应该完成和实际完成的时间。营销指标会跟踪营销方案的实际结果，以此查看公司是否朝着既定的目标前进，这些我们将在第 4 章讨论。

本章小结

1. 价值传递过程包括选择（或识别）、提供（或转移）和传播卓越的价值。价值链是一个工具，用以在一个特定的业务过程中识别创造价值和成本的关键活动。
2. 强大的企业在管理核心业务流程上培育了卓越的能力，例如新产品开发、库存管理、客户获取和保持。在当今的营销环境中，有效地管理这些核心流程意味着要创建一个营销网络。在这个营销网络中，公司从生产到销售要与原材料供应商、零售分销商的所有伙伴进行密切合作。和对手竞争的不再是公司本身，而是整个营销网络。
3. 以市场为导向的战略计划是在企业内部的组织目标、技能、资源和企业外部不断变化的市场机会之间不断发展和维护一种可匹配的管理的过程。战略计划的目标是塑造公司的业务和产品，使其产生预期的利润和增长。战略计划需要在公司、部门、业务单元和产品四个层次反映计划的实质内容。
4. 在公司战略构建的框架内，各部门和业务单元应该建立它们自己的战略计划。构建公司战略意味着确定公司使命、建立战略业务单元、把资源恰当地分配到每一个战略业务单元，并且评估成长机会。
5. 营销人员应将业务或业务单元定义为客户满意的过程。持有这种观点可以揭示额外的成长机会。
6. 单个业务的战略计划包括：确定业务使命，分析外部机会和威胁，分析内部的优势和劣势，制定目标、战略、支持方案，及实施方案，同时还应收集反馈意见并实施控制。
7. 在业务单元内，每个产品级别也必须制定旨在实现其目标的营销计划。营销计划是营销过程中最重要的成果之一。

营销应用

营销辩论　使命陈述有什么好处?

使命陈述通常是经深思熟虑和激烈讨论后的结果。与此同时，批评者认为，公司有时缺乏竞争的利器和特异性，或者各个公司之间差异不大，这样会导致相同的空洞承诺。

辩论双方

正方：使命陈述是营销组织成功的关键因素。

反方：使命陈述很少提供有用的营销价值。

营销讨论　营销计划

思考波特的价值链和全方位营销导向模型。它们对营销计划有什么影响？你将如何整合这些想法创建一个营销计划?

卓越营销 思科

思科系统公司是全球领先的网络设备供应商。该公司销售互联网的大部分产品，包括硬件（路由器和交换机）、软件和服务。思科于1984年由一对曾在斯坦福大学计算机操作部门工作过的夫妻创建。他们将公司命名为“cisco”，其中字母“c”小写，是“旧金山”（San Francisco）的简称，并设计了一个像金门大桥的标识，因为他们经常去那里游览。

思科于1990年上市，此后不久，两位创始人离开了公司。在接下来的十年时间里，该公司规模以指数方式增长。这种增长主要依赖路由器、交换机、平台和调制解调器这些专利新产品的成功开发，这些产品为互联网兴起做出了巨大贡献。1991年，思科在伦敦和法国开设了第一批国际办事处，现在办事处的数量已经扩大到超过165个国家。在20世纪90年代，思科收购了49个公司并成功地把它们整合到自己的核心业务当中，它的市场价值增长速度超过历史上的任何企业，即从1991年的10亿美元增长到1999年的3000亿美元。2000年3月，思科成为了世界上最有价值的公司，股票市值一度达到5820亿美元或每股82美元。

到20世纪末，思科公司虽然非常成功，但品牌知名度却很低。许多消费者和投资者都知道思科的股价，但行业外的人很少知道它做什么业务。为了建立品牌认知和品牌价值，思科与索尼、松下和美国西部公司（US West）建立了伙伴关系，向市场提供标有思科标识的联合品牌调制解调器。此外，它推出了公司的第一个电视节目，名为“你准备好了吗”（Are You Ready？）的广告是这个节目的组成部分。在这些广告中，来自世界各地的儿童和成年人谈论自己感受到的互联网的力量，激发观众深度思考：“你准备好了吗？”

思科在互联网泡沫破灭中幸存下来。在2001年，它被重组为11个新技术部门和一个营销部门。成立营销部门的目的是计划比过去更好地传播公司的产品和企业的竞争优势。2003年，思科推出了至今为止最大的营销活动，它的广告口号是：“现在，这就是网络的力量。”（This is the Power of the Network. Now.）这项国际性的活动瞄准企业高管，使用软销售的方法突出思科在复杂的高技术系统领域内的关键地位。电视广告解释思科系统如何改变世界范围内人们的生活，值得一提的是，它的一则8页的印刷品广告直到第3页才提到思科的名字。玛丽莲·莫瑟鲁（Marilyn Mersereau）在当时是思科公司的营销副总裁，她解释说：“聪明的广告应当刺激读者在某种情况下进行深度思考，所以广告的第1页就没有提到品牌名称。”

思科收购了一家名为Linksys的家庭和小型办公网络设备制造商，借此进入了消费品市场。在一年之内，思科提供了几个家庭娱乐解决方案，包括音乐、印刷和视频的无线功能。2006年，思科在向消费品市场渗透的过程中启动品牌再造活动，目的是提高消费者的认知，提升思科品牌的整体价值。

思科的“人类网络”运动试图重新定位技术巨头形象，它不仅仅是交换器和路由器的供应商，而且在使人们通过技术而建立起联系方面也发挥了重要作用。这项活动演变成“为人类建造网络”运动，目标受众包括普通消费者和IT专业人员。思科公司最终开发了一个新的营销战略，运用互动游戏、视频和虚拟事件将其品牌塑造为有趣的和易理解的形象。

思科与体育和娱乐领域的企业合作，创造机会来展示其技术与人们的志趣相投的方式。Cisco Connected Sports平台把体育馆变成数字化连接的互动场所，即“终极粉丝体验”。通过视频会议系统，粉丝几乎可以直面运动员，而整个体育馆的数字展示允许粉丝在比赛记录、游戏、点餐，甚至查看当地交通之间进行转换。这种灵活的平台也可以为商业会议和音乐会服务。

思科的终极目标是提高整体网络流量，最终推动对各类产品的需求。该公司最近将产品范围扩展到消费电子产品、商业协作软件和计算机服务器。它的收入在2014年达到470亿美元，股票市值超过1180亿美元。思科在其官方网站上宣称：“我们帮助世界上最具创新精神的公司去做它们做不到的事情。”

问题

1. 在B2B市场建立品牌和在消费者市场建立品牌的做法是不是一样的？
2. 思科进入消费品市场的计划是可行的吗？为什么？

资料来源：Marguerite Reardon, “Cisco Spends Millions on Becoming Household Name,” *CNET*, October 5, 2006; Michelle Kessler, “Tech Giants Build Bridge to Consumers,” *USA Today*, March13, 2006; Marla Matzer, “Cisco Faces the Masses,” *Los Angeles Times*, August 20, 1998; David R. Baker, “New Ad Campaign for Cisco,” *San Francisco Chronicle*, February 18, 2003; Bobby White, “Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image,” *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p.B1; Burt Helm, “Best Global Brands,” *BusinessWeek*, September 18, 2008; Ashlee Vance, “Cisco Buys Norwegian Firm for $3 Billion,” *New York Times*, October 1, 2009; Jennifer Leggio, “10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right,” *ZDNet*, September 28, 2009; Karen Bannan, “How Cisco Used Consumer-Based Marketing Strategies to Reach B2B Clients,” *BtoB Marketing*, July 20, 2010; Cisco.com.

卓越营销 英特尔

英特尔公司生产的微处理器可以在世界上大多数的个人电脑、平板电脑和智能手机里面找到。它是世界上最有价值的品牌之一，年收入超过540亿美元。然而，在早期人们仅仅通过工程编号如80386或80486知晓英特尔的微处理器。由于数字不能被注册为商标，当竞争对手推出它们自己的编号芯片时，英特尔没有办法与此区别开来。与此同时，消费者也无法看到自己个人电脑内部的英特尔产品。因此，英特尔很难说服消费者为其高性能的产品支付更多的溢价。

为了改变这种局面，英特尔开发了经典的成分品牌ingredient-branding营销活动。首先，它选择了“奔腾”（Pentium）这个名字命名它最新的微处理器，并将其注册为商标。接下来，它推出了“内置英特尔”（Intel Inside）的活动，以期建立微处理器系列产品的品牌意识。这项活动帮助英特尔的品牌名称出现在电脑外壳上，由此逐步植入到消费者的心中。为了确保得到那些使用它的处理器的计算机制造商的支持，当这些制造商在自己的广告上植入英特尔的标识或在它们的台式电脑和笔记本电脑的外壳贴上“内置英特尔”贴纸时，英特尔会给予显著的折扣。

英特尔在20世纪90年代末创造了几次令人难以忘怀的营销活动，使其成为一个可识别的成分品牌。在“公仔娃娃”（Bunny People）系列活动里，英特尔的工程师穿着明亮的彩色服饰，在处理器设施内随着迪斯科音乐的节奏尽情跳舞。英特尔还在奔腾3和奔腾4处理器的广告中聘请著名的蓝人乐队（Blue Man Group）作为其广告代言人。

在20世纪中期个人计算机行业发展放缓时，英特尔寻求新增长领域内的机会，如无线、家庭娱乐和移动设备。公司推出了几款新平台：具有无线功能的迅驰（Centrino）平台，瞄准家庭娱乐爱好者的欢跃平台（Viiv，与“five”相谐音），以及迅驰双核移动平台（Centrino Duo mobile）。在此基础上，英特尔开始了一个耗费20亿美元的全球营销活动，帮助自己重新定位，由一个智慧的微处理器公司调整为为消费者提供解决方案的“温暖舒适的公司”。随着新标志的推出，它的新口号“超越未来”（Leap Ahead）取代了人们熟悉的“内置英特尔”。

2008年，作为对移动互联网设备和轻巧的上网本新浪潮的回应，英特尔推出了其到目前为止最小的处理器Atom，尺寸只有米粒大小。同年，英特尔推出了其到目前为止最先进的微处理器，英特尔酷睿（Core）i7处理器，可以满足视频、3D游戏以及先进的计算机活动这些正在增长的需求。这两种处理器都在较短时间内获得巨大成功，上市第一年英特尔就售出了2000多万个Atom处理器，并在第二年达到2800万个。

被命名为“赞助明天”（Sponsors of Tomorrow）的英特尔广告活动，旨在提高公司在消费者心目中的品牌知名度。广告用一种幽默的语气强调该公司在改变技术未来中扮演的重要角色。它的一则广告中有这样一个场景：一个穿戴公司标签的中年男子大摇大摆地穿过自助餐厅，他的同事尖叫着，请求他亲笔签名，广告旁白：“Ajay Bhatt，USB技术的合作发明人。我们的超级英雄和你们心中的超级英雄并不一样。”

随着后个人计算机时代的来临，因与个人计算机的关系而闻名的英特尔，重新聚焦和采取大胆的措施让自己保持技术上的领导地位。2011年，它收购了两家大公司即迈克菲（McAfee）和英飞凌（Infineon Technologies）的无线解决方案Wireless Solutions业务，由此来扩充企业的能力。同年，英特尔在其产品线上实施战略转变，引入了超极本（Ultrabook）系统，这是一种新型融合平板电脑和上网本特征的又薄又安全的移动设备品类。

英特尔公司推出了十多年来最大的营销活动——“计算的新时代”（A New Era of Computing）——把变革引入平板电脑和智能手机的类别中。销售和营销部门副总经理凯文·塞勒斯（Kevin Sellers）解释说：“这不是一个讨论微处理器或英特尔公司的活动。相反，我们营造了一种电影和史诗般的感觉，超极本系统进入了计算新纪元，让一切看起来像古代历史。”

随着英特尔进入移动设备领域，这一转变对技术发展和品牌价值的影响将会增长。有效的整合、一致的营销和创新性技术的开发造就了品牌价值超过340亿美元的英特尔，当前它也是世界上最有价值的品牌之一。

问题

1. 讨论：英特尔如何改变了成分品牌营销的历史？在这些最初的营销活动中它哪些地方做得比较好？
2. 评估英特尔走出个人计算机时代所做的营销努力。在这个变化的时代里，英特尔最大的风险和优势是什么？

资料来源：Cliff Edwards, “Intel Everywhere?” *BusinessWeek*, March 8, 2004, pp.56—62; Scott Van Camp, “ReadMe.1st,” *Brandweek*, February 23, 2004, p.17; “How to Become a Superbrand,” *Marketing*, January 8, 2004, p.15; Roger Slavens, “Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp,” *BtoB*, December 8, 2003, p.19; Kenneth Hein, “Study: New Brand Names Not Making Their Mark,” *Brandweek*, December 8, 2003, p.12; Heather Clancy, “Intel Thinking outside the Box,” *Computer Reseller News*, November 24, 2003, p.14; Cynthia L. Webb, “A Chip Off the Old Recovery?” Washingtonpost.com, October 15, 2003; “Intel Launches Second Phase of Centrino Ads,” *Technology Advertising & Branding Report*, October 6, 2003; David Kirkpatrick, “At Intel, Speed Isn't Everything,” *Fortune*, February 9, 2004, p.34; Don Clark. “Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs,” *Wall Street Journal*, December 30, 2005; Stephanie Clifford, “Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand,” *New York Times*, May 6, 2009, p.B7; Tim Bajarin, “Intel Makes Moves in Mobility,” *PC Magazine*, October 5, 2009; “Intel Ushers in ‘A New Era of Computing’ with Ultrabook Campaign,” *Intel press release*, April 4, 2012; *Interbrand's* Best Global Brands 2014.

营销计划样本 飞马体育国际

1.0 执行概要

飞马体育国际公司（Pegasus Sports International）是一个初创的纵列式轮滑鞋零配件制造商。轮滑鞋每边有四五个轮子，在早期的阶段通常被大家称为旱冰鞋。除了零配件外，飞马公司正在开发轮滑旅游项目 SkateTours，一项与当地的轮滑商店合作带顾客到户外活动的服务，顾客穿上轮滑鞋玩耍一个下午；同时飞马公司还提供诸如轮滑风帆（SkateSails）这样的配件服务。

轮滑鞋零配件这样的售后市场在很大程度上被忽视了。虽然有几个大型的轮滑鞋制造商，但配件市场一直没有被人注意到。这给飞马公司提供了一个难得的市场增长机会。轮滑是一项蓬勃发展的运动。目前，大多数的轮滑项目只是一种娱乐活动。然而，轮滑比赛越来越多，包括团队项目如轮滑冰球赛，个人项目如速滑赛。飞马公司将努力促进这些市场的成长，着力发展轮滑运输器材市场，这个市场更加强调轮滑的实用价值。

飞马公司已经草拟了一个它迈向市场的营销方案，结合高度相关的产品和服务，不断发展直接面向消费者的渠道策略，并挖掘客户的激情和忠诚度。

2.0 情境分析

飞马公司目前正是进入市场运作的第一年，其产品深受好评，营销的关键使命将是建立品牌和产品的知晓度以及客户群体数量的增长。飞马公司提供了几种不同类型的轮滑配件，服务于正在增长的轮滑产业。

2.1 市场概要

飞马公司拥有良好的市场信息，掌握大量的关于最珍贵顾客的共同属性。这些信息将被用于更好地了解哪些人是公司的顾客，他们的具体需求是什么，以及飞马公司如何更好地与他们进行交流。

目标市场：

- 娱乐
- 健身
- 速滑
- 轮滑曲棍球
- 极限运动

2.1.1 市场特征

典型的飞马公司顾客特性可以用地理、人口统计和行为特征进行描述：

地理特征：

- 飞马公司没有设定目标地理区域。通过充分利用广阔的互联网和提供多种服务，飞马公司可以同时服务国内和国际顾客。
- 总的目标人群为 3100 万用户。

人口统计特征：

- 男性和女性使用者比例相当。
- 年龄在 13—46 岁之间，其中 48% 是 23—34 岁的群体。以娱乐为目的的用户年龄覆盖范围最广，包括未成年人和活跃的成年人。以健身为目的的用户年龄在 20—40 岁。速滑用户在 20—34 岁之间。曲棍球运动员一般在 10 多岁至 20 岁出头。极限运动用户的年龄段和曲棍球运动员相仿。
- 在超过 20 岁的用户中，65% 拥有本科学位或同等学力。
- 成年用户个人收入的中位数为 47000 美元。

行为特征：

- 用户享受健身活动。它不是健康生活的一种手段，本质上是享受活动本身。
- 用户花钱买装备。这些装备是典型的体育器材。
- 用户有积极的生活方式，具体体现在每周至少两到三次的一些娱乐活动。

2.1.2 市场需求

飞马公司在轮滑界提供范围广泛的能够对应轮滑活动的所有配件。公司正在寻求并满足如下对顾客非常重要的利益：

- 质量工艺。顾客努力工作赚钱，但不喜欢为只能使用一两年的一次性产品花钱。
- 深思熟虑的设计。轮滑市场还没有出现一款深思熟虑用以满足轮滑运动者需求的产品。依据掌握的市场信息，飞马公司以自身的行业经验和对体育事业的奉献精神将生产出精心设计的产品。
- 顾客服务。用模范般的服务构建一个可持续的业务，用以培养忠诚的顾客群体。

2.1.3 市场趋势

飞马公司提供的产品是独一无二的，是以前市场上不曾提供过的产品。在这个市场领域，制造商过去一味地强调出售轮滑鞋，但遗憾的是消费者几乎找不到可以用以更换的部件。轮滑爱好者的数量不局限于任何单个国家、洲或年龄组，所以它是一个世界性的市场。针对每一个群体的轮滑爱好者，飞马公司都会向其提供对应的产品。

这项运动的细分市场里增长最快的是健身用户（见表 2.4）。因此，针对这个市场，营销应该有所行动。刀锋战靴（BladeBoots）能让用户无需脱掉靴子就可直接进入各类场所。刀锋战靴将针对最大的细分市场——娱乐型轮滑者。另一方面，轮滑助手（SkateAids）则对所有人都很好用。

轮滑运动也会借助轮滑风帆的成长而成长。轮滑风帆运动主要针对的是中高级的轮滑者，其增长潜力巨大。飞马公司制造的轮滑风帆主要在欧洲销售，它和帆板运动的式样比较接近。帆板运动起源于圣莫尼卡（Santa Monica），但却是在欧洲发展壮大的。

另一个趋势是团体轮滑。全世界范围内越来越多的队伍正在城市中进行轮滑远足。例如，旧金山晚间轮滑小组吸引了数百人参加。轮滑市场正在全方位持续增长。

2.1.4 市场增长

由于很多公司参与竞争，轮滑鞋的价格随之呈现下降态势。即

表 2.4 目标市场预测

目标市场预测							
潜在客户	增长率	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	年均复合增长率
娱　乐	10%	19142500	21056750	23162425	25478668	28026535	10.00%
健　身	15%	6820000	7843000	9019450	10372368	11928223	15.00%
速　滑	10%	387500	426250	468875	515763	567339	10.00%
曲棍球	6%	2480000	2628800	2786528	2953720	3130943	6.00%
极限运动	4%	2170000	2256800	2347072	2440955	2538593	4.00%
总　计	10.48%	31000000	34211600	37784350	41761474	46191633	10.48%

使某些局部市场的需求增长速度放缓，但全球的轮滑市场需求仍然呈现稳定的增长趋势。估计2015年需求的数量约为3100万个单位。越来越多的人发现，甚至在许多情况下被人重新发现，轮滑具有健身和娱乐的作用。

2.2 SWOT分析

下面的SWOT分析将说明飞马公司内部的关键优势和劣势，并描述它所面临的机会和威胁。

2.2.1 优势

- 丰富的行业经验和卓越的洞察力。
- 拥有有创意而又有实践精神的产品设计师。
- 使用高效、灵活的直接销售的渠道模式。

2.2.2 劣势

- 业务增长严重依赖外部资本。
- 缺乏可以与顾客进行面对面沟通的零售商，不能用这种方式创造品牌和产品知名度。
- 作为一个初创公司，建立品牌知名度存在一定的困难。

2.2.3 机会

- 进入的是一个正在成长的行业。
- 通过规模经济降低了产品成本。
- 能够利用其他行业参与者的营销努力来帮助开发市场。

2.2.4 威胁

- 来自已经在这个市场里面的企业未来/潜在的竞争。
- 持续低迷的经济会阻止人们把可支配收入花在健身/娱乐产品上。
- 有研究质疑轮滑的安全性，或者无法防止主要由轮滑引发的伤害。

2.3 竞争

飞马公司正在形成自己的市场。虽然有几家公司做一些轮滑者正在使用的轮滑风帆和撑开风帆所使用的金属杆，但是飞马公司是唯一的真正地由轮滑者专门为轮滑者设计的品牌。市场上仅有的竞争对手的轮滑风帆并不是为轮滑运动设计的，而是为冲浪或滑板运动设计的。至于金属杆，存放和携带是极其不方便的。那些不同的间接竞争对手实际上是轮滑鞋的制造商。经过多年的惯性发展，这些企业还没有提供轮滑鞋的配件，不会变成飞马公司的直接竞争对手。

2.4 产品供应

飞马公司现在提供如下几种产品：

- 已经开发出来的首款产品是刀锋战靴，它包括可以将滑轮收进鞋内的槽子和轮滑鞋。轮滑者穿着它可以进出那些通常不允许穿普通轮滑鞋进去的地方。它还配有小袋子和皮带，用于收纳轮滑鞋以便随身携带。
- 第二个产品是轮滑风帆。这种风帆是专门为人们在轮滑的时候设计的。飞马公司收到的来自轮滑者的反馈显示，轮滑风帆很可能会成为一个非常受欢迎的运动。当前本产品的商标注册正在进行当中。
- 第三个产品是轮滑助手，将于今年年底之前投入生产。其他产品创意正在开发中，但在通过专利保护之前飞马公司是不会透露的。

2.5 成功的关键因素

成功的关键因素是设计和生产满足市场需求的产品。此外，飞马公司必须确保整体顾客满意。如果这些成功的关键因素都获得了，飞马公司将成为一个盈利的可持续发展的公司。

2.6 关键问题

作为一个初创企业，飞马公司还处于发展的早期阶段。对飞马公司来讲，关键问题如下：

- 把自己建设成轮滑配件公司的领先者。
- 控制薪金支出的增长，确保其不要超过收入的增长。这将有助于免遭国家整体经济萧条的负面影响。
- 持续关注顾客满意度，确保企业追求成长战略的同时不要降低服务质量和顾客满意水平。

3.0 营销战略

营销战略的关键是重点关注速滑、健身和以娱乐为目的的轮滑者。飞马公司可以覆盖约80%的轮滑市场，因为它生产的系列产品契合每个细分市场。飞马公司能够解决所有不同细分市场内的问题，虽然每个细分市场的使用者和所需要的装备不同，但其产品对于所有不同的细分市场都是有用的。

3.1 使命

飞马公司的使命是向顾客提供最优秀的轮滑配件。“我们的存在是为了吸引和维护顾客。严格遵守这一准则，公司将会获得成功。我们的服务和产品将超越顾客的期望。”

3.2 营销目标

- 保持每个季度积极的、强劲的增长（尽管销售存在季节变动特性）。
- 实现市场渗透的稳步增长。
- 每季度减少1.5%的顾客获取成本。

3.3 财务目标

- 通过工作效率和规模经济，每季度提高1%利润率。
- 维持较充足的研究和开发预算（相对于销售收入的百分比）以确保未来产品的开发。
- 在前三年实现两位数到三位数的增长率。

3.4 目标市场

预计全球轮滑市场目前有3100万人并且还会在此基础上稳步增长（体育用品制造商协会发布的统计数据）。飞马公司的目标是通过推行轮滑风帆来扩大这个市场，轮滑风帆是一项在加利福尼亚州的圣莫尼卡和威尼斯海滩很受欢迎的新运动。轮滑运动参与者的分布如下所示：1%以上的速滑（成长），8%的轮滑曲棍球（下降），7%的极限运动（下降），22%的健身（近700万人，增长最快）和61%的娱乐（初次尝试者）。飞马公司产品的目标市场是以健身和娱乐为目的的群体，因为这两个市场增长是最快的。这些人群渴望拥有健康的身体，在未来五年他们加起来可以轻松地占到总体市场的85%（或2600万人）。

3.5 市场定位

飞马公司将自己定位为第一个轮滑零配件公司。这种定位将通过利用飞马公司的竞争优势来实现：行业经验和创业激情。飞马公司是一家由轮滑者为轮滑者创建的轮滑公司。它的管理层能够利用其丰富的经验和个人的运动激情为众多轮滑者开发富有创意和有益的配件。

4.0 营销策略

营销计划单一的目标是定位飞马公司作为领先的轮滑配件制造商，服务于国内及国际市场。该计划首先将寻求创建有关产品和服务的客户意识，然后构建顾客基础。具体而言，飞马公司的营销计划由产品、定价、渠道和传播四个策略构成。

4.1 产品

飞马公司目前开发的数个产品正在申请专利，而当地的市场调研表明，这些产品有着巨大的需求。飞马公司将通过扎实的商业模式、长期规划以及强大的能够抓住激动人心的机会的管理团队来实现快速显著的市场渗透。管理团队的三位主要人员都有超过30年的行业经验。这种丰富的经验给飞马公司提供了先验信息，连同他们的热情一起为滑轮市场提供更为需要的零配件产品。

4.2 定价

以产品的零售价格作为定价的基础。由于直接销售的优势，高利润率是可以得到保证的，溢价可以吸引不同的细分市场。

4.3 渠道

刚开始的时候，飞马公司通过其官方网站销售产品。这种直接面向消费者的做法将获得较高的利润，同时使飞马公司与顾客保持密切的关系。保持亲密关系是生产真正有市场需求的产品的必备条

件。在今年年底之前，飞马公司也将发展与不同轮滑店的关系，进而通过零售商销售它的产品。

4.4 传播

飞马公司想要传播的信息是，它提供了最佳的设计、最有用的轮滑配件。此信息将通过各种方法进行传递。第一个是飞马公司的官方网站，它将给消费者提供丰富的产品信息和购买机会。飞马公司将把大量的时间和金钱投注于该网站，让顾客感受到飞马公司产品和服务的专业性和实用性。

第二种营销方式是在众多行业杂志上发布广告。几本不同的印刷精美的杂志专注于宣传轮滑行业，希望促进整个行业的发展。此外，许多较小的期刊也为轮滑行业内比较小的细分市场服务。传播的最后一个方法是利用印刷好的产品说明书。上述两种营销方式将为派送产品说明书至顾客创造可能。产品说明书的成本会相当小，缘于它使用来自官方网站已经编辑好的信息。

4.5 营销调研

飞马公司幸运地位于轮滑世界的中心：加利福尼亚州的威尼斯海滩。因此得以通过与许多住在该地区的不同轮滑者的合作来利用这个地理优势。在威尼斯海滩，飞马公司不仅可以让具有轮滑手身份的企业主要成员来测试它的所有产品，而且还可以让专注于轮滑运动的专业人士以及刚刚加入到轮滑运动的新手来测试它的所有产品。不同使用者参与的广泛的产品测试可为飞马公司提供有价值的产品反馈意见，由此促进产品设计的改进。

5.0 财务

这部分将提供飞马公司相关营销活动的财务概述。飞马公司将提供盈亏平衡分析、销售预测和费用预测，说明这些财务分析如何与营销战略产生联系。

5.1 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析（表 2.5）表明，每月实现 7760 美元的销售收入才能达到盈亏平衡点。

表 2.5 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析	
盈亏平衡时的月销售量	62
盈亏平衡时的月销售额	$7760
假设：	
平均每单位产品的销售收入	$125.62
平均每单位产品的可变成本	$22.61
每月固定成本的估计值	$6363

5.2 销售预测

飞马公司认为销售预测的数据是保守的。只要广告预算允许，销售将稳步增长。虽然目标市场预测（表 2.4）已经将所有潜在顾客分为不同的群体，但是销售预测（表 2.6）只把顾客分为两类：休闲类和竞赛类。减少顾客分类的数量，使读者能够快速识别信息，预测表功能性更强。

5.3 费用预测

费用预测将被作为一种确保能够按照既定部门目标行事的工具，当需要修正 / 修订正在实施的营销计划时把费用预测作为一种指标。

6.0 控制

飞马公司营销计划的目的是将其作为该公司的指导方针。公司将从以下四个方面实时监控以评估公司的经营绩效。

- 收入：每月和每年；
- 费用：每月和每年；
- 顾客满意度；

表 2.6 销售预测

销售预测			
销售额	**2015 年**	**2016 年**	**2017 年**
休闲类	$455740	$598877	$687765
竞赛类	$72918	$95820	$110042
销售总额	$528658	$694697	$797807
直接销售成本	**2015 年**	**2016 年**	**2017 年**
休闲类	$82033	$107798	$123798
竞赛类	$13125	$17248	$19808
销售成本合计	$95158	$125046	$143606

- 新产品开发。

6.1 执行

时间节点表明确了关键的营销方案（见表 2.7）。按时并在预算内完成每一个项目是非常重要的（见表 2.8）。

表 2.7 时间节点表

	计划				
时间节点	**开始日期**	**截止日期**	**预算**	**经理**	**部门**
营销计划完成	1/1/2015	2/1/2015	$0	斯坦	营销部
创建网站	1/1/2015	3/15/2015	$20400	企业外部人员	营销部
广告 #1	1/1/2015	6/30/2015	$3500	斯坦	营销部
广告 #2	3/1/2015	12/30/2015	$4500	斯坦	营销部
零售渠道的开发	1/1/2015	11/30/2015	$0	斯坦	营销部
合计			$28450		

表 2.8 营销费用预算

营销费用预算	2015 年	2016 年	2017 年
网站	$25000	$8000	$1000
广告	$8050	$15000	$20000
印刷材料	$1750	$2000	$3000
销售总额与营销费用	$34775	$25000	$33000
占销售比例	6.58%	3.60%	4.14%
毛利	$398725	$544652	$621202
边际收益率	75.42%	78.40%	77.86%

6.2 营销组织

斯坦·布莱德（Stan Blade）将对所有营销活动负责。

6.3 应变计划

困难和风险：

- 作为一个基于互联网的初创企业，应该清楚问题的发生具有一定的可见性。
- 进入一个已经拥有成熟竞争对手的市场。

最坏情况下的风险：

- 业务无法支撑公司的持续发展。
- 不得不清理设备或知识产权来偿还债务。

资料来源：改自由 Palo Alto Software, Inc. 版权所有的一个营销计划样本。更多的营销计划样本，参见 www.mplans.com。经 Palo Alto Software 许可转载。

PART 2
Capturing Marketing Insights

第二篇
获取营销洞见

第3章
信息收集与需求预测

Chapter 3 Collecting Information and Forecasting Demand

金宝汤设计了新的即食汤产品线，以吸引眼光敏锐的千禧一代消费者。

Source: CAMPBELL'S GO Soup images courtesy of Campbell Soup Company.

本章我们将讨论以下问题：

1. 当代营销信息系统的构成是什么？
2. 营销信息系统中内部记录的用途是什么？
3. 营销情报系统的构成是什么？
4. 影响宏观环境发展的因素有哪些？
5. 企业如何准确地测定市场需求与预测需求？

在快速变化的世界中，营销决策的制定既是艺术，也是科学。整合营销人员认识到营销环境经常带来新的机会和威胁，他们理解经常监控、预测和适应环境的变化是非常重要的。金宝汤是众多试图抓住年轻的千禧一代消费者的公司之一。[1]

金宝汤（Campbell's Soup）红白汤罐头的图标代表的是美国著名品牌之一；它甚至是安迪·沃霍尔（Andy Warhol）一幅肖像的主题。最近这家成立了143年的老牌公司面临一次双重打击：第一，汤罐头的整体消费额已经下降了13%；第二，由于新鲜且优质汤的流行，金宝汤公司的市场份额已经由67%下降到了53%。为了阻止销售额下滑，金宝汤打算更好地了解占美国人口25%的18—34岁人群的消费行为，因为这批人群将极大地影响公司的未来。公司采用人类学的研究方法，派出高管去诸如伦敦、奥斯汀、波特兰和华盛顿特区的“潮人市场中心”面对面地研究千禧一代消费者。这些高管与年轻消费者“生活在一起”，即一起购物，一起在家吃饭；他们还“吃在一起”，即一起在餐厅吃饭。关键的发现是什么呢？相比于他们的父母，千禧一代只是不在家里做饭，但他们更喜欢吃香料以及更多的外来食品。金宝汤的解决方案是推出新产品线Go! Soup即食餐，含六种口味：含鹰嘴豆的摩洛哥鸡肉、辛辣西班牙香肠、含黑豆的去毛鸡、椰子咖喱和香菇鸡。使用袋装而不是罐装来进行销售，以传达新鲜感。定价比基本的红白线的产品高3倍（3美元）。该产品线的产品完全在网上进行促销，包括音乐和搞笑网站、游戏平台和社交媒体。金宝汤也卖Pepperidge Farms烧烤食品、V8蔬菜汁和Prego意大利面酱，但是汤类占据了公司收入的一半。因此，新的产品线是营销成功的关键。

事实上，每个行业都已经接触到了在经济、社会文化、自然、科技和政治法律环境方面的巨大变化。在这一章，我们将阐述企业如何识别和追踪相关的宏观环境趋势并做出良好的销售预测。

现代营销信息系统的构成

识别市场的重大变化是企业营销人员的主要职责。营销人员具备两项优势来胜任这份工作：一是严谨的搜集信息的专业方法；二是能够花费更多的时间与顾客进行互动，并对竞争对手和其他的外部组织进行观察。有些企业已经开发了能够提供详细而丰富的有关购买者需求、偏好和行为等信息的营销信息系统。

杜　邦

Dacron Polyester是杜邦（DUPONT）公司旗下的一个业务单元，它为枕头生产商提供填充物，并以Comforel为品牌进行销售。杜邦公司委托营销调研公司来揭示个人枕头的使用行为。调研结果显示，杜邦公司遇到的一个挑战是人们通常不愿丢弃旧枕头。有37%的受访者把他们与枕头的关系描述成“一对老夫妻”，13%的人认为枕头像“童年的伙伴”。依据消费者枕头使用行为可将其分成如下不同组，即多个枕头叠放使用组（23%）、枕头拍松软使用组（20%）、枕头折叠使用组（16%）、搂抱枕头组（16%）、把枕头压成一个能够舒服枕靠形状组（10%）。女人更喜欢把枕头拍松软，男人则偏好把枕头折叠起来。人们普遍喜欢将枕头叠放使用，这诱使杜邦公司将不同软硬程度的枕头成对包装出售从而扩大销量。[2]

市场营销人员也收集了大量的关于消费模式在每个国家内部和不同国家之间变化的信息。例如，按人均每年的消费量计算，瑞士人消费巧克力最多（24.7磅），捷克人喝啤酒最多（131.7升），法国人喝红酒最多（45.7升），希腊人吸烟最多（4313支）。[3]表3.1总结了其他的一些跨国比较的数据。国家内部不同区域的消费模式也存在差别：西雅图居民比其

表 3.1 全球各国或地区之最

之最指标	国家或地区	具体数据
最高的生育率	尼日尔	每 1000 人中生育 47.7 人
最高的教育支出占 GDP 比例	东帝汶	GDP 的 14.0%
最多的人均手机用户数量	中国澳门	每 100 人拥有 206.4 部手机
最多的机场数量	美国	15079 个机场
最高的军事支出占 GDP 比例	沙特阿拉伯	GDP 的 10.1%
最高的离婚率	韩国	每 1000 人中 4.6 人离婚
最多的人均电话线路	百慕大群岛	每 100 人拥有 89.0 条线路
最高的电影上座率	印度	4432700000 人次
最高的人均 GDP	列支敦士登	105190 美元
最高的援助捐赠占 GDP 比例	挪威	GDP 的 1.10%
最高的农业依存度	利比里亚	GDP 的 61.3%
最高的劳动力占人口比例	卡塔尔	74.7%
最高的女性劳动力占总劳动力比例	莫桑比克	53.3%
最高的道路拥堵率	中国香港	每千米道路上有 286.7 辆车
最高的交通事故死亡率	纳米比亚	每 100000 人中死亡 53.4 人
最多的游客流入	法国	77526000 人
最高的平均寿命	日本	83.7 岁
最高的成年人肥胖率	美国	35.7%

资料来源：*CIA World Factbook*，www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook，2012 年 7 月 24 日摘录；*The Economist's Pocket World in Figures*，2013 edition（London：Profile Books，2012）。

他美国城市的居民人均购买的太阳镜更多；盐湖城（和犹他州）的居民吃果冻最多；加州长滩的居民吃冰激凌最多；纽约市的居民购买了最多的乡村音乐 CD。[4]

每个企业都应当构建连续信息流，并将信息分发给营销管理者。**营销信息系统**（marketing information system，MIS）由人员、设备和程序构成。营销信息系统对信息进行收集、分类、分析、评估和分发，为决策者提供所需的及时和精确的信息。营销信息系统依靠公司内部报告、营销情报活动和营销调研来运行。

公司的营销信息系统应该结合三个方面的内容：管理者认为他们需要的信息、管理者真正需要的信息和经济可行的信息。内部营销信息系统委员会能够访谈跨部门的营销管理者，从而发现他们的信息需求。表 3.2 展示了一些有用的访谈问句。

表 3.2 信息需求调查问句

1. 你需要定期做出什么决策?
2. 你做出这些决策时需要哪些信息?
3. 你能定期获得哪些信息?
4. 你需要周期性地做哪些特殊的研究?
5. 哪些信息是你想得到但还未得到的?
6. 哪些信息是你每天 / 每周 / 每月 / 每年都想获得的?
7. 哪些线上或线下的新闻时事、简报、博客、报告或者杂志是你定期想要看到的?
8. 哪些主题是你想要持续关注的?
9. 你想要什么样的数据分析和报告程序?
10. 对于现在的营销信息系统，你认为最有用的四条改进措施是什么?

内部报告

营销管理者通过订单、销售、价格、成本、库存水平、应收账款和应付账款等内部报告来发现重要的市场机会并识别潜在的问题。

订单付款周期

内部报告系统的核心是从下订单到付款的整个周期。销售代表、经销商和顾客将订单送交公司，然后销售部门准备发货单，并分送给各个部门。存货不足的产品须请求延后交货。需装运的产品要附上运单和账单，并分送到各部门。因为顾客非常在意公司是否能及时交货，所以公司需要快速准确地完成这些步骤。

销售信息系统

营销管理者们需要及时和准确地报告当前的销售状况。沃尔玛建立的销售数据库和库存数据库中有每位顾客每天在每家店铺购买的每件商品的销售信息，并每小时更新一次。

善于利用个人浏览器中网页浏览记录 cookies 的公司懂得如何聪明地进行目标营销。许多消费者都乐于合作：消费者不仅不删除 cookies，而且他们一旦接受 cookies，还希望得到定制化营销信息，并进行定制化的交易。

然而，营销人员必须仔细理解销售数据以避免得出错误结论。迈克尔·戴尔（Michael Dell）讲过这样的例子："如果经销商的店里只有三辆黄色野马牌（Mustang）轿车，顾客想要的是一辆红色的轿车，销售人员可能精于推销而将黄色野马轿车卖了出去，那么返回给工厂的信号都是：嘿，人们喜欢黄色野马轿车。"[5]

数据库、数据存储和数据挖掘

互联网和移动技术的成熟带来的数据爆炸给公司鼓励顾客参与带来前所未有的机会。海量数据同样可能淹没决策者。"营销洞见：挖掘大数据"描述了在管理大量数据集的时候面临的机会和挑战。[6]

营销情报

营销情报系统

营销情报系统（marketing intelligence system）是管理者使用的一整套程序和信息来源，用以获得有关营销环境发展变化的日常信息。内部报告系统为管理人员提供的是**结果**（results）数据，而营销情报系统则为管理人员提供**即时发生**（happenings）的数据。营销管理人员通过阅读书籍、报刊和商业性出版物，通过与顾客、供应商、分销商和其他公司管理人员交谈，通过监测网络社交媒体等渠道来收集营销情报。

互联网发明以前，营销人员有时须亲临现场了解竞争对手情况。从事石油和天然气的企业家 T. 布恩·皮肯斯（T.Boone Pickens）在讲述他是如何了解对手钻井活动时，回忆道："我们派人在距离对手钻井平台半英里的地方用野外望远镜观察。我们的竞争对手不高兴却也没有办法。我们派去蹲点的人统计他们看到的接头和钻杆的数量。每个钻杆接头有 30 英尺长，把所有接头数加起来，就能推算出他们钻的油井有多深。"皮肯斯知道井越深，对手将石油或天然气输送到地面的成本就越高，这一信息立刻证明了他的低成本竞争优势。[7]

营销洞见 大数据挖掘

尽管没有得到验证，人们已经认可这样一种观点：现有数据中，90% 是在过去的两年中产生的。一年当中，人们储存的数据足够填满 6 万个美国国会图书馆。YouTube 每分钟接收 24 个小时的视频。世界上 40 亿的手机使用者提供了一个稳定的数据来源。制造商将传感器和芯片嵌入电器和产品中，以收集更多的信息。

当然，信息超载也是危险的。信息并非越多越好，除非信息能够得到正确的处理、分析和解释。一项对北美企业高管进行的调查显示，超过 90% 的高管认为收集的信息比往年都多，86% 的高管认为收集的信息超过往年的平均数。不幸的是，许多高管认为他们错失了许多新的收益增长的机会，因为他们不能够从那些数据中获得适当的卓见。

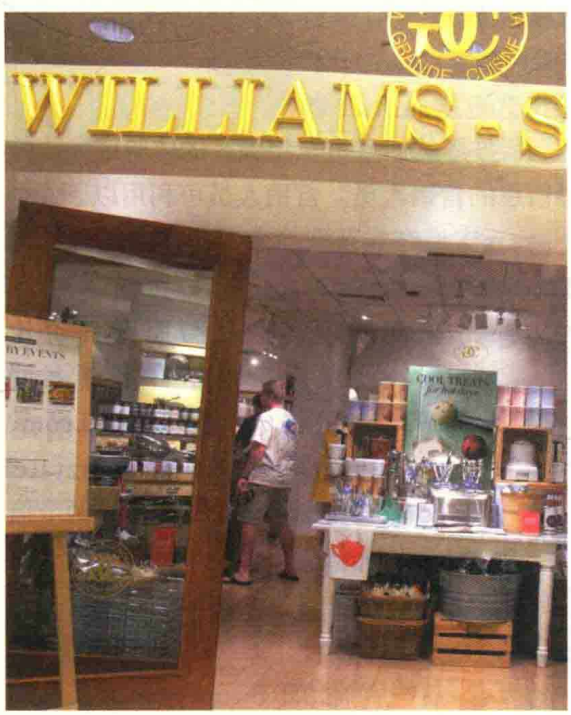
大数据既是机会也是挑战。尽管不存在一个普遍认同的定义，大数据描述的数据集并不能在传统的数据库和企业情报工具中得到有效的管理。业界专家詹姆斯·柯比勒斯（James Kobielus）认为大数据在以下方面与众不同：*大体量*（从成百太字节到拍字节再到更多）；*高速率*（以实时的亚秒级的速率传递）；*多样性*（包含结构性的、非结构性的和半结构性格式：信息、图像、GPS 信号和传感器数据）；*易变性*（在应用程序、网页服务器和社交网络中数百个新的数据来源）。

许多企业都在应用大数据。英国超市巨头乐购（Tesco）每月收集 15 亿条的数据，以此来制定价格和进行促销。美国厨具零售商 Williams-Sonoma 使用它的顾客信息去定制不同版本的目录。亚马逊通过它的推荐引擎（“你也可能喜欢”）获得了 30% 的销售额。

许多金融品牌更加注重大数据。美国银行（Bank of America）正在追踪消费支出和人口统计学信息，以便进行促销。比如给有小孩的持卡人提供返校项目的交易。摩根大通（JPMorgan Chase）提升了与新的持卡人的沟通从而获得了他们更高的忠诚度。在生产领域方面，通用电气公司在硅谷建立了一个发展团队以提升它所销售的飞机发动机、发电机、火车头和 CT 扫描仪的功效。即使是在商用飞机运营上 1% 的提升，也可以给通用电气公司在航空工业的客户节约 20 亿美元。

资料来源：Schumpter, “Building with Big Data,” *The Economist*, May 28, 2011; Jessica Twentyman, “Big Data Is the ‘Next Frontier’ ” *Financial Times*, November 14, 2011; Jacques Bughin, John Livingston, and Sam Marwaha, “Seizing the Potential of Big Data,” *McKinsey Quarterly* 4 (October 2011); “Mining the Big Data Goldmine,” Special Advertising Section, *Fortune*, 2012; “Financial Brands Tap Big Data,” www.warc.com, September 13, 2012; Thomas H.Davenport, Paul Barth, and Randy Bean, “How ‘Big Data’ Is Different,” *MIT Sloan Management Review* 54 (Fall 2012), pp.43—46; Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson, “Big Data: The Management Revolution,” *Harvard Business Review*, October 2012, pp.60—68; Ashlee Vance, “GE Tries to Make Its Machines Cool and Connected,” *Bloomberg Businessweek*, December 10, 2012, pp.44—46.

厨具零售商 Williams-Sonoma 使用已经获得的信息来为其顾客定制商品目录。



Source: © Jeff Greenberg 2 of 6/Alamy

营销情报的收集必须合法且符合道德。私人情报公司 Diligence 采用非法渗透手段为一个俄罗斯财团获得一家百慕大投资公司的机密文件。Diligence 的联合创始人伪称为英国情报官员，取得了审计组一名成员的信任，并说服该成员向其透露机密文件。为此 Diligence 向毕马威会计师事务所（KPMG）支付 170 万美元的罚金。[8]

公司可以采取以下 8 种方式来改进营销情报的数量和质量。在介绍完前 7 种之后，我们将重点介绍第 8 种，即通过互联网收集营销情报。

- **训练和鼓励销售人员现场观察和及时报告最新进展。**公司必须向销售人员“推销”一个观念：销售人员在情报收集中能够发挥重要作用。Grace Performance Chemicals 是 W.R.Grace 公司的一个分公司。该公司指示销售代表去观察客户对他们产品的创新用法，从而为新产品研发提供建议。营销人员观察到一些客户用 Grace 的防水材料来做汽车的隔音材料、修补靴子和帐篷。这一信息为后来 7 种新产品提供了创意，从而给公司带来了数百万美元的销售额。[9]

- **激励分销商、零售商和其他中间商提供重要情报。**中间商与顾客和竞争对手之间的关系往往很密切，因此他们能够提供一些有用的见解。食品生产商 ConAgra 结合零售商 Safeway、Kroger 和沃尔玛的数据以及自己的定性研究的结果，意识到许多母亲在学校开学时，通常都会购买节省时间的膳食和零食。他们推出的“四季妈妈”（Seasons of Mom）活动帮助杂货店根据家庭需要的季节性变化进行调整库存。[10]
- **聘用外部专业人员收集情报。**许多公司雇用专业人员来收集营销情报。[11]SavOn 便利店是美国奥奈达印第安人部族（Oneida Indian Nation）的一家企业，它雇用了 52 位“神秘顾客”在它的 13 个店中进行了为期一个月的访问，对商店员工接待顾客、产品质量、食物新鲜度、洗手间清洁度和库存水平进行评分，并给予获胜商店以奖励。[12]
- **内部与外部网络。**公司可以购买竞争对手的产品，参加开放参观日和展销会，阅读竞争对手出版的报告，出席股东会议，与竞争对手的员工交谈，收集竞争对手的广告，咨询供应商，查询关于竞争对手的新闻报道，以此来获取信息。
- **建立顾客咨询小组。**咨询小组成员应当包括公司最大、最坦诚、最精明或最有代表性的顾客。如葛兰素史克（GlaxoSmithKline）公司赞助了一个致力于减肥的网上社区。营销人员宣称从网上社区所获得的信息远远大于从焦点小组访谈获得的信息，这些焦点小组访谈的主题包括从减肥药片的包装到店内营销位置的选择等。[13]
- **利用政府数据资源。**美国人口普查局提供了多达 311591917 人的人口变动、人口统计、地区性移民和家庭结构变化的详细信息。提供人口信息调查服务的在线报告 Nielsen Claritas SiteReports 综合参考了人口普查统计数据、消费者调查，以及他们为诸如天气频道（The Weather Channel）、宝马和主权银行（Sovereign Bank）等客户做的基础调查。这样 SiteReports 就提供了超过 50 份的报告和图表来帮助公司有效地分析市场、选择市场定位和锁定目标客户。[14]
- **从外部的调研公司和供应商处购买信息。**著名信息供应商包括 AC 尼尔森（AC Nielsen）和 Information Resources 公司，都收集产品销售信息和消费者在各种媒介上披露的信息。他们也收集消费者固定样本组的数据。这些公司清晰地提供了一系列的产品，通过多种社交的、在线的和内部的资源来监测顾客的对话。[15] 市场调研公司 NPD 每三年实施一次厨房零售调研，来确定美国家庭拥有什么样的食物材料，拥有哪些电器、炊具和餐具，对它们的使用评价情况，还有菜谱的来源。[16]

在线收集营销情报

在线顾客评论社区、论坛、聊天室和博客上所披露的信息可以将顾客的体验或评价传播给其他潜在购买者，当然也可以传播给搜寻信息的营销人员。营销人员可利用以下 5 个渠道在线获取竞争对手产品的优势与劣势。

NPD 公司对美国消费者如何使用厨房用品提供了详细的信息。

Source: David Sacks/Getty Images

- **独立的顾客产品与服务评价论坛。**独立论坛包括许多著名网站：Epinions.com、RateItAll.com、ConsumerReview.com 和 Bizrate.com。Bizrate.com 每年通过两个信息来源来收集数百万消费者关于商店和产品的评论：一个是 130 万志愿者；另一个是来自店铺的反馈。这些店铺允许 Bizrate.com 直接从购

买某产品的顾客那里收集反馈意见。

- **分销商和销售代理的意见反馈网站。**意见反馈网站提供了对产品或服务正面的和负面的评价，有些店铺或分销商自己也建立了这样的网站。例如，亚马逊就建立了自己的网站，为书籍的购买者、读者、编辑和其他人评论其产品，特别是评价书籍提供了一个相互交流的平台。Elance.com 是一个在线的专业服务提供商，它允许承包商在该网站上描述他们与转包商打交道的经历，以及对转包商的满意程度。
- **顾客评论和专家意见组合网站。**组合网站（combination site）主要集中在需要专业知识的金融服务和高科技产品领域。ZDNet.com 提供顾客和专家对科技产品在易用性、特色和稳定性方面的评价。
- **顾客投诉网站。**顾客投诉论坛主要是为那些不满意的顾客而设计的。PlanetFeedback.com 允许与某公司打交道中有过不满经历的顾客对公司进行抱怨。
- **公共博客。**数以万计的博客和社交网络几乎囊括了关于任何一个主题的个人意见、评论、评价和推荐，而且博客和社交网络的数量还在增长。尼尔森旗下的 BuzzMetrics 公司分析博客和社交网络上面的信息，从而洞察消费者的情绪以及可能出现在网络上的对品牌的威胁。[17]

当然，公司能使用很多此类信息来源去监测它们自己的顾客、产品、服务和品牌。将客服论坛链接到公司的主页上是一种非常有用的做法。相比公司，顾客通常能对其他顾客做出更快的反应以及提供更好的答案。

传播和使用营销情报

当营销情报与决策过程能够紧密结合时，竞争情报的功能将会发挥得淋漓尽致。鉴于互联网的发展速度，对在线信息进行快速反应是非常重要的。正如 StubHub 和可口可乐两家公司所做的一样：[18]

- 当票务代理商 StubHub 发现雨季延误了一场纽约洋基队与波士顿红袜队的比赛，而退款程序发生混乱，从而导致品牌危机时，StubHub 就立刻决定给看客提供合适的折扣和积分。客服主管说，他们观察到的“这个‘插曲’对于我们来说是‘矿井里的金丝雀’（对潜在危险的预警）”。
- 当可口可乐的监测软件发现 Twitter 上一个不满的消费者发布的一条抱怨不能在“MyCoke”奖励方案中自由兑换的推文被转发了上万次后，可口可乐迅速地在该消费者的 Twitter 主页发出道歉并提供帮助来解决这个问题。那个投诉的消费者得到奖品后，将他的 Twitter 头像换成了自己拿着可乐的照片。

分析宏观环境

成功的公司需要识别尚未满足的需要和趋势并能做出回应从而盈利。

需要和趋势

Dockers 就是为了满足“婴儿潮”一代的需要而在市场上推出的休闲裤品牌，这代人已不再适合穿牛仔裤，他们需要一种生理上和心理上更舒适的裤子。有事业心的个人和公司创造新的解决方案以满足消费者未满足的需要。让我们看一下时尚、趋势和大趋势的区别。

- **时尚**（fad）是“不可预测的、短暂的，没有社会、经济及政治意义的”。公司可以利用时尚赚钱，如 Crocs 鳄鱼鞋、Elmo TMX 娃娃、口袋妖怪礼品和玩具。但是这需要运气和时机。[19]

Source: © Kristoffer Tripplaar/Alamy

Macaroni Grill 餐厅修订了菜单，以吸引更多具有健康意识的消费者。

- **趋势**（trend）是一种具有发展势头且持久的方向或一系列的事件。趋势比时尚更具有可预见性，更持久。趋势能够展示未来的雏形并且提供战略方向。例如，对健康和营养的关注带来了更多对销售不健康食品的公司的政府管制和负面的公开报道。Macaroni Grill 连锁餐厅在负面报道风波之后修改了其菜单，包括了更多低热量和低脂肪的产品。NBC 的《今日秀》（*The Today Show*）称他们的朝鲜蓟鸡肉三明治“含有的热量相当于 16 支 Fudgsicle 雪糕”；《男士健康》（*Men's Health*）杂志宣布他们家的 1630 卡路里的意式甜点馄饨是“全美最糟的甜点”。[20]
- **大趋势**（megatrend）是“社会、经济、政治和技术的大变化，其形成很慢，但一旦形成，将长时间影响我们 7—10 年甚至更长”。[21]

有几家企业开始提供社会文化预测。Yankelovich Monitor 从 1971 年起，已经对 35 种社会价值和生活形态倾向，如“反大企业”“神秘主义”“活在当下”等进行追踪。当然，新的市场机会并不能保证一定成功。所以即使新产品在技术上可行，也有必要进行市场调研来确定其利润潜力。

识别主要的环境因素

新世纪带来了新的挑战：股票市场泡沫的破裂对储蓄、投资及退休金的影响，失业率持续的增长，公司丑闻，更强的全球变暖和其他环境恶化的信号，还有持续的恐怖主义。

公司必须在大范围内监控六种主要因素：人口统计、经济、社会文化、自然环境、技术和政治法律因素。下面我们将分别描述这六种因素，但要记住它们之间的相互作用会导致新的机会与威胁。例如，爆炸式人口增长（人口统计因素）导致了更多的资源消耗和环境污染（自然环境因素），使消费者要求进一步的法律保护（政治法律因素），从而刺激了新技术的解决方案和新产品的出现（技术因素），如果人们承担得起（经济因素），它又会改变人们的态度和行为（社会文化因素）。

人口统计环境

营销人员主要关注的一个人口统计因素是人口（population），它包括城市、地区、国家的人口规模和增长率，年龄分布和种族构成，教育水平和家庭模式等。

世界人口增长 世界人口正在爆炸性增长：截至 2012 年 7 月 1 日，世界人口估计为 7027349193 人，预计到 2040 年将增长到 88.2 亿，到 2045 年将超过 90 亿。[22] 表 3.3 提供了对世界人口的有趣的预测。[23]

恰恰是在抚养能力最有限的一些国家和地区，人口的增长率最高。发展中国家人口占世界人口的 84%，并且人口每年以 1%—2% 的速度增长，而发达国家的人口仅以每年 0.3% 的速度增长。[24] 在发展中国家，现代医学的发展使得死亡率下降，但出生率却一直相当稳定。

除非人们有足够的购买力，否则人口增长并不意味着市场的扩大。教育能够提高生活水平，但大多数发展中国家很难完成这一目标。虽然如此，如果能够仔细地分析其市场，企业就能找到巨大的机会。有时，来自发展中国家的市场经验会给发达国家市场中的企业提供借鉴。参见“营销备忘：在金字塔底部找到机会”。[25]

表 3.3 地球村

如果全球是一个由 100 个人构成的村庄：

- 61 个村民是亚洲人（其中 20 个是中国人，17 个是印度人），14 个是非洲人，11 个是欧洲人，9 个是拉美人，5 个是北美人，没有村民来自澳大利亚、大洋洲或南极洲。
- 至少有 18 个村民不能阅读或书写，但 33 人会有手机，16 人会上网。
- 27 个村民在 15 岁以下，7 人 64 岁以上，男女人数相等。
- 村子里有 18 辆车。
- 63 个村民没有合格的卫生设备。
- 33 个村民是基督徒，20 人是穆斯林，13 人是印度教教徒，6 人是佛教徒，14 人没有宗教信仰，剩下的 14 人则为其他宗教的教徒。
- 30 个村民失业或半失业，在工作的 70 人中，28 人从事农业生产（第一产业），14 人从事工业生产（第二产业），其他 28 人在服务业工作（第三产业）。
- 53 个村民每天的生活费用在 2 美元以下，1 人患有艾滋病，26 人吸烟，14 人肥胖。
- 到年底，1 个村民去世，2 个新村民出生，所以人口增加到 101 人。

资料来源：David J. Smith and Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book About the World's People*, 2nd ed.（Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002）.

营销备忘 在金字塔底部找到机会

财经作家 C.K. 普拉哈拉德（C.K.Prahalad）认为很多创新来自如中国和印度等新兴市场的发展。他估计在“金字塔底部”有 50 亿人得不到服务或得到的服务水平低下。一项研究表明，每天的生活费在 2 美元或以下的人口有 40 亿。在生活水平如此低下的市场中经营的企业需要少花钱多做事。

在印度的班加罗尔，Narayana Hrudayalaya 医院收取心脏搭桥手术的劳务费为 1500 美元，是美国的 1/50。医院劳动力低廉，经营费用不高，护理区域由专业人员负责。这种方法非常奏效——医院死亡率是美国医院的一半。Narayana 医院还免费照顾数百名婴幼儿，且通过为 250 万贫穷的患有重症的印度人提供治疗而获得利润，而每月的收费仅为 11 美分。

相似地，1976 年由戈文达帕·文卡塔斯瓦米（Govindappa Venkataswamy）于印度建立的 Aravind 眼睛护理体系，已经使用类似于“麦当劳式”的大量组装的方法执行了 400 万例手术。Aravind 已经开发了一种内眼镜头，由它的子公司 Aurolab 生产，费用只需进口零件的一小部分。SalaUno 是在旧金山的一家追求利润的社会企业，它在墨西哥复制了 Aravind 的模式，在一个月内完成了 133 例白内障手术，并且为那些承担不起治疗费用的患者免费手术。

美国达特茅斯学院的维杰伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）教授将从发展中国家到发达国家的创新转移称为反向创新（reverse innovation）。他看到这种创新的机会是由于发展中国家市场的需求和限制，导致在那儿能够成功地生产便宜的产品，再将产品引入到发达国家市场。他也看到反向创新的公共政策福利，即通过极端低成本的运输系统、新能源、清洁水、微金融、可负担的医疗和低成本住房的成功发展来使产业转型。

在成功的反向创新者中，雀巢（Nestlé）将其在巴基斯坦和印度农村流行的低脂肪且便宜的 Maggi 品牌的干面条进行重新定位，在澳大利亚和新西兰作为物美价廉的健康食品销售。美国的 Harman International 公司雇用德国工程师设计高端的汽车仪表盘声音系统，再在中国、印度和新兴市场中以极其简单和便宜的方式生产出产品。Harman International 将这种方法推广应用到它在西方的产品发展中心。Harman International 现在能够销售价格从低到高很大范围内的产品，并且致力于开发摩托车的信息娱乐系统。摩托车是一种在新兴市场和周边世界很普遍的交通工具。

资料来源：C.K.Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*（Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010）; Bill Breen, “C.K.Prahalad: Pyramid Schemer,” *Fast Company*, March 2007, p.79; Reena Jane, “Inspiration from Emerging Economies,” *BusinessWeek*, March 23, 2009, pp.38—41; Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*（Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2012）; Jeffrey R.Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble, “How GE Is Disrupting Itself,” *Harvard Business Review*, October 2009, pp.56—65; Vijay Govindrajan, “A Reverse-Innovation Playbook,” *Harvard Business Review*, April 2012, pp.120—23; Felicity Carus, “Reverse Innovation Brings Social Solutions to Developed Countries,” *The Guardian*, August 29, 2012; Constantinos C.Markides, “How Disruptive Will Innovations from Emerging Markets Be？,” *MIT Sloan Management Review*, 54（Fall 2012）, pp.23—25.

人口年龄结构 墨西哥的人口年龄结构非常年轻且人口增长率也很高。另一个极端的例子是意大利，它是世界上人口平均年龄最大的国家之一。在墨西哥，牛奶、尿布、学习用品和玩具等产品的重要性要大于意大利。

整个世界的人口有老龄化的趋势。在1950年，65岁及以上的人口仅为1.31亿，1995年这个数字将近增长了两倍，达到了3.71亿。到2050年，世界人口中每10人就有1人会是65岁或65岁以上。在美国，1946—1964年间出生的“婴儿潮”一代代表了一个3600万人的市场，约是全美人口的12%。到2011年，65岁及以上人口的增长速度已高于整个人口的增长速度，在全美50个州都是如此。[26]

营销人员一般将人口按年龄分成六个群：学龄前儿童、学龄儿童、青少年、20—40岁的年轻人、40—65岁的中年人、65岁及以上的老年人。有些营销人员关注**代群**（cohort），代群是指在同一个时间段内出生并经历同样事件的个人所组成的群体。当他们成年时（17—24岁），他们所经历的关键时刻能够影响他们一生，包括他们的价值观、偏好和购买行为。

种族和其他市场 不同国家的种族和人种构成也不同。日本是个极端的例子，在日本几乎每个人都是日本裔；而美国则是另外一种极端的情况，12%的美国人出生在其他国家。根据美国2010年的人口普查，美国的人口构成是：白人（72%），黑人或非洲裔（13%），印第安人和阿拉斯加原居民（0.9%），亚裔（5%），拉丁裔（16%）。从2000年到2010年，一半以上的人口增长来自拉丁裔人口的增长。拉丁裔人口增长了43%，从3530万增长到5050万，这表明了美国种族的重大变迁。从地理上看，2010年的人口普查表明，拉丁裔正向诸如北卡罗来纳州等之前他们没有聚集的州集聚，在那里他们主要集聚在郊区。[27]从美国消费者吃的食物到穿的衣服，从偏好的音乐到所买的车，拉丁裔都有巨大的影响。

公司正在努力提高产品质量和营销水平，以满足这一发展迅速、影响力最大的消费者群体的需要。西班牙语媒体巨头Univision的研究表明，70%的西班牙语观众更喜欢买用西班牙语做广告的产品。Fisher-Price玩具公司意识到许多拉丁裔的母亲小时候并不熟悉它的品牌，就将原来突出传统的广告诉求进行了改变，强调了Fisher-Price玩具见证母亲和子女共度美好时光的主题。[28]拉丁裔并不是唯一的快速增长的少数族裔市场。[29]

印度裔美国人是快速增长的少数族裔，对于商家极具吸引力。

Source: Ashok Sinha/Taxi

印度裔美国人

按照美国2010年人口普查数据，印度裔美国人的人口数量在过去的一个世纪里得到爆炸性成长，超过菲律宾裔成为继华裔之后第二大的亚裔人口族群。身家富裕、素质高雅、消费导向的印度裔美国人对于商家极具吸引力。保险公司Nationwide Insurance在纽约三州地区、旧金山和硅谷针对印度裔美国人和南亚人发布平面广告和电视广告。凯迪拉克看到在它的汽车陈列室中有许多印度裔美国人和南亚人的身影之后，便在芝加哥和纽约投放报纸和本地的电视广告。Zee TV是第一个印度语电视频道，它是南亚受众的首选网络服务。

但营销人员必须注意市场定位不能过于笼统——同一族裔内部的顾客也各不相同。[30]除了按民族和种族划分的市场外，还有其他多样化的市场。超过5100万的美国消费者是残疾人，他们的存在为在线食品零售商Peapod等送货上门的公司创造了市场。

教育人口群体 任何社会的人口都可以按受教育水平分为五种：文盲、高中肄业、高中毕业、大学学位或职业教育学位。7.93 亿的世界成年文盲中，超过 2/3 分布在 8 个国家中（孟加拉国、中国、埃及、埃塞俄比亚、印度、印度尼西亚、尼日利亚和巴基斯坦）。全世界的文盲人口中妇女占 2/3。识字率极端低下的人口集中分布在 3 个地区——阿拉伯国家、南亚和西亚，以及撒哈拉以南非洲——这些地区 1/3 的男人和一半的女人是文盲（2005 年数据）。[31]

美国公民接受过高等教育的比例是世界上最高的国家之一。[32] 根据 2011 年 3 月的数据，超过 30% 的美国成年人至少拥有学士学位，10.9% 拥有硕士学位，比 10 年前分别增长了 26.2% 和 8.7%。2009 年，18 岁和 19 岁的年轻人有一半进入大学，但是并不是所有的大学生都是年轻人。大约 16% 的大学生是 35 岁及以上年龄的人，这些人中 37% 是在职学生。在美国有大量的受过教育的人口，这使得对高质量的书籍、杂志、旅行有着强劲的需求，并且创造了技能的供给。

家庭类型 传统的美国家庭是由丈夫、妻子和 18 岁以下的孩子（有时包括祖父母）组成。但到 2010 年，只有 20% 的美国家庭符合这个定义，比 10 年前降低了 25%，比 1950 年降低了 43%。结婚的夫妻中，只有不到一半的美国家庭是初婚（48%），远低于 1950 年的 78%。而初婚年龄的中位数也提高了：新娘为 26.5 岁，新郎为 28.7 岁。[33]

美国传统家庭逐渐向非传统家庭演化。越来越多的人选择离婚、单身、不婚或晚婚。其他的家庭类型有单身家庭（27%）、单亲家庭（8%）、丁克和空巢家庭（32%）、同居（5%），及其他家庭类型（8%）。

近 10 年来家庭类型最大的改变是没有丈夫的女人占据主导地位的家庭比例跃升——跃升了 18%。非传统家庭数量的增速远远高于传统家庭。据学者和营销专家估计，同性恋人口占美国人口的 4%—8%，在城市比例更高。[34]

Source: Bugaboo International B.V.

Bugaboo 婴儿车的独特设计主要面向现代家庭。

每种家庭类型都有不同的需求和购买习惯。例如独身、分居、丧偶、离异群体可能会对较小的公寓，便宜的小型家用电器、家具和家居用品，以及小包装食品有需求。许多非传统家庭感到广告忽略了像他们这样的家庭，这是广告人的一个机会。[35]

甚至传统家庭也已经发生了改变。婴儿潮出生的已为人父母者比他们的父辈或祖辈结婚更晚，购物更多，更多地参与育儿。为了取悦现代父母，Bugaboo 公司制造了新型折叠式婴儿车。Bugaboo 公司标志性的功能性折叠式婴儿车有独特的设计和功能，如可调节的暂停和为了方便高个子爸爸而可延长的手柄。高端吸尘器公司戴森（Dyson）通过突出机器的革命性技术来取悦为人父者内心技术发烧友的一面。在戴森进入美国市场之前，男人根本不是吸尘器销售的目标客户，而现在戴森公司 40% 的顾客是男士。[36]

经济环境

购买力取决于消费者的收入、储蓄、负债、信贷条件和价格水平。近期的经济不景气对消费者的购买力产生了巨大影响，也对企业，尤其是面向高收入和价格敏感的消费者的企业产生了强大冲击。营销人员必须理解消费者心理以及收入、储蓄、负债和信贷调节的分布和水平。

消费者心理 在 2008—2009 年经济衰退期间，消费者新的支出模式反映的是短期的临时调整，还是长期的永久变化？[37] 中产阶层作为许多公司的衣食父母，他们的工资和资产受到经济衰退的重创。有些专家认为经济衰退已经从根本上动摇了消费者对经济和个人

财务状况的信心。“随意”支出已经退出历史舞台；货比三家、讨价还价、在意折扣已成常态。[38]

当今的消费者似乎并不这样认为。在一项调研中，有2/3的人认为经济复苏是长期的，有1/3的人认为经济复苏之前他们会对其支出有所限制。另一些人则认为支出紧缩是短期的，这种约束并不是根本的行为改变，他们预测在经济好转时，消费者的支出也会得到恢复。[39]

识别更加可能的长期事态，尤其是18—34岁年龄组的发展状况，将有助于指导营销人员分配营销支出。英国第三大超级市场连锁店Sainsbury的执行总裁认为，经济复苏已经创造了更多的具有风险规避意识的英国消费者，他们增加储蓄，付现钱而不用信用卡，购物时具有价格意识。甚至富有的英国消费者也会光顾一些低价商品。正如一位零售店总裁所说的：“有钱就花的人已经不复存在。”[40]

收入分配 产业结构有四种类型：*温饱经济*，如巴布亚新几内亚，营销人员几乎没有市场机会；*原料出口型经济*，如刚果共和国（铜）和沙特阿拉伯（石油），这些国家是设备、工具、消费品和专为富人服务的奢侈品市场；*工业化中的经济*，如印度、埃及和菲律宾，新的富有阶层、增长中的中产阶层都需要某些新产品；*工业化经济*，如西欧一些国家，拥有许多产品的市场。

营销人员按收入分配情况将各个国家分为五种类型：（1）收入极低；（2）多数人收入低；（3）极低与极高收入同时存在；（4）低、中、高收入同时存在；（5）大多数人属于中等收入者。假设兰博基尼（Lamborghini）为每辆价值15万美元的汽车寻找市场，在类型（1）和类型（2）国家的市场机会是极小的。兰博基尼最大出口市场是属于类型（3）的葡萄牙。虽然葡萄牙是西欧最穷的国家，但那里却有足够富裕的家庭买得起这款汽车。[41]

Source: © Paul Best/Alamy

昂贵的兰博基尼跑车在相对贫穷的国家受到富人的青睐。

收入、储蓄、债务和信贷 美国消费者的收入负债比率较高，这个比率降低了消费者在住房和大额资产上的花费。当经济不景气时信贷很是缺乏，特别是对于低收入的借贷者，消费者借贷在未来20年会有第一次下降。金融危机导致这种紧缩是由于过度宽松的信贷政策，允许消费者购买他们实际无力支付的住宅和其他商品。营销人员千方百计想售出，银行要赚取贷款利息，财务崩溃也就快了。

日益受到重视的一个经济主题是制造业的外迁和服务外包。印度的印孚瑟斯（Infosys）为思科、Nordstrom、微软及其他公司提供外包服务。某一快速增长的价值为40亿美元的公司所雇用的3.5万员工，每年都在班加罗尔价值为1.2亿美元的印孚瑟斯培训基地接受培训。在培训基地员工们接受技术、团队合作与沟通方面的训练。[42]

社会环境

我们几乎是不知不觉地从我们的社会环境中接受了这些信仰和价值观，并以此界定对自己、他人、组织、社会、自然及宇宙之间关系的世界观。

- **对自身的看法。**一些“寻找乐趣”的人追求快乐、改变和逃避现实，其他人则追求“自我实现”。今天，有些人采纳更加保守的行为，有些人则更具有进取心。表3.4描述了近年来消费者在业余时间进行较多的活动及其变化。
- **对他人的看法。**人们关心无家可归者、罪犯、受害者和其他社会问题。同时，人们寻求与志同道合的人保持长久联系，建议增加社会支持产品和服务，如健康俱乐部、度假和宗教活动，当然还有那些“社交活动替代品”，如电视、家用电子游戏机和社交网站。

表 3.4 消费者业余活动偏好

1995 年（电话调查）		2013 年（在线调查）	
阅读	28%	看电视	42%
看电视	25%	阅读	37%
与家人共享时光	12%	与家人共享时光	18%
钓鱼	10%	在家或外出看电影	11%
园艺	9%	锻炼	10%
团队体育运动	9%	电玩	10%
看电影	8%	散步或跑步	8%
散步	8%	园艺	7%
娱乐	7%	听音乐或弹奏音乐	7%
高尔夫	6%	业余爱好	5%

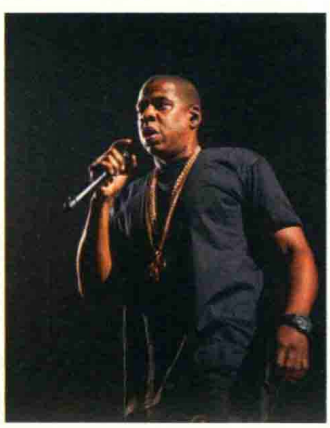
- **对组织的看法。**在一场大规模的公司精简和会计丑闻风波过后，人们对组织的忠诚度下降。公司需要寻找新的途径去赢得消费者和员工的信任。公司需要保证自己是好的组织公民，并承诺它们传递给消费者的信息是诚实的。
- **对社会的看法。**有人保卫社会（保卫者），有人使它持续运行（制造者），有人拿走能拿走的（拿取者），有人想改变它（变革者），有人投入地寻找某些东西（寻求者），有人想要离开它（逃避者）。[43] 人们的消费方式可以反映他们对社会的态度。制造者是卓有成就的人，他们的衣食住行都很优越。变革者生活节俭低调，衣着朴素，使用小型汽车。逃避者和寻求者是电影、音乐、冲浪和野营的主要市场。
- **对自然的看法。**人们日益意识到大自然的脆弱和供应能力的局限，而企业通过制造更加绿色的产品、寻求新能源、减少环境破坏来对此进行回应。企业也通过提供更多种类的露营、远足、划船、钓鱼工具，诸如靴子、帐篷、背包和其他相关产品来保护自然。
- **对宇宙的看法。**尽管宗教信仰和习俗随着时间的流逝在日益淡薄，或者有些人对东方宗教、神秘教义、特异功能、人类潜能仍感兴趣，但是大多数美国人还是一神论者。

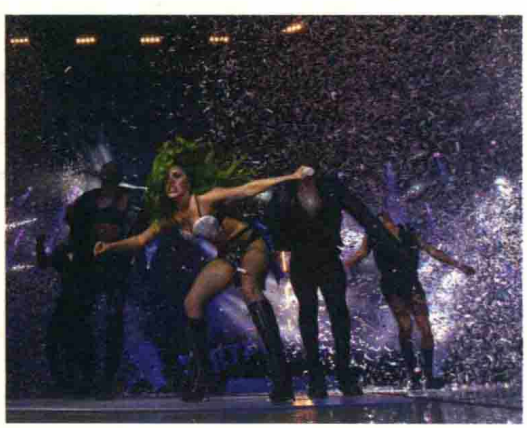
持续保留的核心文化价值和现存的亚文化是营销人员关注的两个方面。下面看一下这两个概念。

核心文化价值 大多数美国人将工作、结婚、慈善事业、为人诚实作为信仰。核心信仰（core beliefs）和价值观是子女传承于父母，并在主要社会组织（学校、教堂、工作单位和政府）中得到进一步加强。人们的亚信仰（secondary beliefs）与价值观是比较容易变化的。婚姻制度是一种核心信仰，但认为人们可以早婚却是一种亚信仰。

营销人员有较多的机会去改变人们的亚价值观，但很少有机会和可能去改变人们的核心价值观。“母亲反对酒后驾车协会”（Mothers Against Drunk Drivers，MADD）是一个非营利组织，他们并不反对美国文化中自由饮酒的风俗，但游说政府将司机醉驾标准中的血液酒精含量降得更低和限制商家售酒时间。

尽管核心价值观念相当持久，但文化变迁则会使其改变。在 20 世纪 60 年代，嬉皮士、披头士、猫王和其他文化现象对年轻人的发型、服装、性规范和人生目标都有重要影响。今天的年轻人则受到新英雄和新活动的影响：如音乐巨星 Jay-Z，歌手 Lady Gaga 和滑板手肖恩·怀特（Shaun White）。





Jay-Z 和歌手 Lady Gaga 等当代音乐偶像对今天的年轻人影响很大。

Source: Associated Press

Source: Associated Press

亚文化的存在 每一个社会都有**亚文化**（subcultures），即在特定的生活经历或生活环境中形成共同信仰、爱好和行为的群体。营销人员总是喜欢青少年，因为他们在时尚、音乐、娱乐、创意和态度上代表了社会趋势。只要能吸引青少年，这些人在今后多年会成为他们的顾客。百事食品旗下的品牌菲多利（Frito-Lay）销售额的 15% 来自青少

年，并且注意到吃薯片的成年人也在日益增加。菲多利的营销总监说："成功的原因是我们在他们 10 多岁时便开始吸引他们成为我们产品的消费群。"[44]

自然环境

在西欧，"绿色"团体在报刊上宣传减少工业污染。在美国，专家撰文指出生态恶化的严重情况，如西埃拉俱乐部（Sierra Club）、地球之友（Friends of Earth）等监督机构还将这些问题转化为政治性与社会性活动。

钢铁厂和公用事业投资几十亿美元购买控制污染设备及更环保的燃料，制造混合动力汽车，生产低流量马桶和淋浴设备，种植有机食品和建造绿色办公楼已经成为现实。这对那些能创造新的环保方案的企业和营销人员将是个很大的机会。看一下这些关注空气质量的解决方案。[45]

- 产生 80% 温室气体的二氧化碳，其 1/4 来自发电厂。总部位于都柏林的 Airtricity 公司在美国和英国建立了风力发电农场，提供更加便宜且环保的电力。
- 交通成为全球变暖的第二祸首，它所排放的二氧化碳量大约占总量的 1/5。总部位于温哥华的 Westport Innovations 公司开发出一种转换技术，即高压直喷，它可以使柴油发动机在清洁燃烧液化天然气条件下工作，从而减少了 1/4 的温室气体排量。

爱尔兰公司 Airtricity 为农场用风力作新能源。

Source: © David Cairns/Alamy

- 由于数以百万农村居民烧火做饭，南亚洲部分地区深受极其恶劣的空气质量的影响。一个人每天用木材或煤油做饭所放出的气体相当于吸入两包香烟。美国伊利诺伊州的 Sun Ovens International 公司制造的家庭规模太阳炉灶使用镜子将太阳光聚进烤箱。目前这种太阳能炉灶已经在 130 个国家使用，既节省金钱，又减少了温室气体排量。

公司环保主义（corporate environmentalism）认识到应当将环保问题纳入公司战略规划之中。营销人员应该意识到自然环境的四种趋势，即原料的短缺尤其是在水资源方面、能源成本的增加、日趋严重的污染和政府在解决环保问题方面角色的转变。[46]（参见"营销洞见：绿色营销革命"。）

- 地球上的原材料由无限资源、有限可再生资源和有限不可再生资源组成。使用**有限不可再生资源**（如石油、煤炭、白金、锡、银）制造产品的公司会面临因资源损耗而造成的成本大幅度上升的问题。因而开发替代原料对这些公司来说是一个巨大商机。
- 石油是一种有限的不可再生资源。对石油的依赖已经成为世界经济发展的严重问题。油价飙升，使许多企业开始寻找替代能源，如太阳能、核能、风力和其他可替代能源。
- 有些行业的活动不可避免地会破坏自然环境，控制污染的解决方案也会创造大量的市场机会，如清洁设备、回收中心、垃圾掩埋系统以及生产和包装产品的替代方案。
- 许多贫穷国家很少重视环保问题，最大的原因是缺乏资金或没有政府支持。帮助穷国控制污染对富裕国家是有好处的，但现在富裕国家同样也缺少必要的资金。

技术环境

技术的动态发展是市场资本主义的本质。作为进步的代价，技术创新会对现有产业产生破坏。晶体管的出现取代了真空管行业，汽车的出现影响了铁路行业，电视夺取了报纸

营销洞见 绿色营销革命

消费者和公司都正在改变对环境的看法，举例如下：

消费者的观点

消费者已经将他们对于环境的关注付诸语言与行动。他们关注绿色产品、公司可持续性发展和其他环境主题。

- **WPP 绿色品牌研究。**WPP 绿色品牌研究（WPP Green Brands Study）在 8 个国家实施了 9000 个消费者的调查，评估了 370 个品牌。研究发现，2011 年消费者对于绿色产品的关注从个人护理、食品和家用产品扩展到了汽车、能源和技术。60% 的消费者表明他们愿意购买具有环境责任的公司的产品。在发达国家，如美国和英国，20% 的消费者愿意为绿色产品多支付 10%。发展中国家的消费者也对绿色产品的价值给予很高的认可，例如，95% 的中国消费者说他们愿意为绿色产品支付更多。
- **Greendex。**《国家地理》（*National Geographic*）杂志与环境研究咨询公司 GlobeScan 进行合作，他们通过对 17 个国家消费者的实际消费行为和物质消费生活形态的调查，开发了一个称为 Greendex 的指数，这个指数根据人们的交通方式、家庭能源、资源使用、食品消费、日常用品来测量消费者的行为对环境的影响，以反映人们的环境友好消费行为。2012 年调查显示，发展中国家得分高的国家依次为印度、中国、巴西；而在发达国家中，得分最低者为美国，然后是加拿大、日本和法国。*
- **盖洛普。**盖洛普（Gallup）调查持续发现美国消费者对饮用水、河流、湖泊、水库的污染和用于家庭需要的新鲜水的保护最为关注，其次关注的是全球变暖。2012 年的调查显示，全部评分相对于 2000 年高峰值来讲都低，更多的美国成年人感到美国的环境正在改变。
- **捷孚凯。**北美著名消费研究公司捷孚凯（GfK Roper）2012 年的绿色尺度研究（Green Gauge Study）表明，从有机商品购买到再循环利用所体现的“绿色”文化已经成为主流。美国消费者日益转向通过数字设备获知更多的环境信息，分享他们的绿色体验。然而，在经济缓慢复苏阶段，对于许多消费者来讲，过多地关注环境友好正在成为其消费的障碍。有趣的是，尽管一些营销人员认为年轻消费者要比年长消费者更关心环境问题，但有些研究表明，年长消费者实际采取的生态保护责任感更加认真。

公司观点

过去由公司围绕具体产品而推出的“绿色营销”方案并不总是完全成功。绿色产品生产企业劝说消费者相信企业在提供产品的同时也正在做一些符合企业本身和社会长远利益的事情。比如看起来更健康、口味更好、更安全的有机食品，还有使用起来更经济的节能家电。

尽管有些强调天然诉求的绿色产品面世已有多年，如天然无氟儿童牙膏（Tom's of Maine）、小蜜蜂（Burt's Bees）、石原农场（Stonyfield Farm）和第七代（Seventh Generation），但能够提供环境保护的产品日益成为主流。高乐氏（Clorox）在 2008 年 1 月推出的 Clorox Green Works 系列家庭清洁产品获得的成功，部分就在于它发现目标市场希望借此走向更加环保的生活方式，它通常配以适度的溢价和常规营销方式促进销售。

Source: Andrew H. Walker/Getty Images

第七代公司为具有环保意识的消费者提供了大量的家庭用品。

不过最近的经济衰退并不利于绿色新产品的推出。Arm & Hammer、Windex、Palmolive 和 Hefty 等生产与 Green Works 相似产品的公司发现他们的销售仍然出现停滞。有些消费者也对绿色产品难以证实的诉求感到怀疑。绿色营销的一个挑战是消费者对于产品环境利益的理解非常困难，因而有许多指控“漂绿”（greenwashing）的产品并不像营销人员所表明的那样具有绿色和环保利益。

一些专家推荐企业应当通过关注消费者价值定位，理解消费者目前对绿色产品的理解程度，还应当知道哪些内容，从而来提出可信的产品诉求，避免“绿色营销近视”。特别是在经济不景气的情况下，对绿色产品有一个正确的价值定位。使消费者确信绿色产品正如他们所看到的那样有效果，并能支付得起，是很关键的。

资料来源：Jacquelyn A.Ottman, Edwin R.Stafford, and Cathy L.Hartman, “Avoiding Green Marketing Myopia,” *Environment* (June 2006), pp.22–36; Jill Meredith Ginsberg and Paul N.Bloom, “Choosing the Right Green Marketing Strategy,” *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp.79–84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation* 2nd ed. (New York: BookSurge Publishing, 2004); Jacquelyn Ottman, *The New Rules of Green Marketing* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2012); Mark Dolliver, “Deflating a Myth,” *Brandweek*, May 12, 2008, pp.30–31; Jeffrey M.Jones, “Worry about U.S.Water, Air Pollution at Historic Lows,” www.gallup.com, April 13, 2012; “The 2011 Green Brands Survey,” www.cohenwolfe.com, June 8, 2011; “Greendex 2012: Consumer Choice and the Environment—A Worldwide Tracking Survey,” www.nationalgeographic.com, July 2012; “Green Gets Real,” www.gfkamerica.com, 访问于 November 12, 2012; Stephanie Clifford and Andrew Martin, “As Consumers Cut Spending, ‘Green’ Products Lose Allure,” *New York Times*, April 21, 2011; Tiffany Hsu, “Skepticism Grows over Products Touted as Eco-Friendly,” *Los Angeles Times*, May 21, 2011。

* 得分高者，消费行为对环境影响大；反之，消费行为对环境影响则小。——译者注

的读者，而互联网的出现则对电视与报纸的市场产生了巨大的影响。

在有些情况下，创新的长期影响有时不可预见。手机、电子游戏和互联网使人们能够互相接触，生存于当下。这种结果不仅降低了人们对传统媒体的注意力，还由于人们使用手机听音乐、看电影，减少了面对面的社交活动。

营销人员应注意下面的技术发展趋势：技术变革步伐加快、无限的创新机会、差异较大的研发预算和日益增加的技术革新规制。

技术变革步伐加快 更多创意正在研究当中，从创意到新产品上市热卖的周期缩短。iPad 刚刚面世两年半的时间，但苹果公司已在世界范围内销售了 9700 万台。[47] 在许多市场中，下一个技术突破似乎随时随地可能发生。

无限的创新机会 看几个令人兴奋的技术创新开端。医学研究人员希望利用干细胞再生器官，使用混合正电子发射断层扫描（PET）和磁共振成像（MRI）提高诊断效果。环境研究人员正在探索如何利用闪电的等离子弧进行废物处理，把垃圾变成玻璃或气态能源。他们正在开发安全且经济地从海水中提取盐的方法，从而使海水淡化，可以饮用。神经学家正在研究如何通过脑电图（EEG）获得大脑信号，以及如何构建一个能够正确回答问题的称为“思考”的 DNA 神经网。[48]

差异较大的研发预算 美国在研究与开发方面是世界的领导者，仅 2012 年美国在研究与开发方面的预算便是 4360 亿美元。美国在创新方面的优势来自方方面面：有来自国家航空宇航局（NASA）和美国健康研究院（NIH）所投入的政府资金；有来自顶尖学术机构，如约翰霍普金斯大学、密歇根大学和威斯康辛大学等投入的资金；也有一些企业，如默克公司、辉瑞、英特尔和微软的创新投入。

然而，美国创新投入中一个越来越大的比例是用于“开发”而不是“研究”方面，这让人们日益关注美国是否能够在基础学科中占有领先地位。许多公司投入资金复制竞争对手的产品以使自己的产品得以微改进。其他国家也并非固步自封。中国、以色列和芬兰正在开始加大研发方面的投入，他们的研发预算占 GDP 的比重大于美国。[49]

科技变动管理的增加 政府已扩大了其机构的权力进行调查，并禁止潜在的不安全产品。安全和卫生法规增加了对粮食、汽车、服装、电器、建筑的管理。看一下美国食品和药物管理局的例子。[50]

美国食品和药物管理局

美国食品和药物管理局（FDA）审查的产品范围很宽，在公共健康方面发挥了关键作用。它的具体职责是：

FDA 通过认证用于人类或兽类的药物、生物制品、医疗设备、美国本土生产的食品、化妆品和放射产品的安全性和效果来保护公众健康。

FDA 的另一个职责是增进公共健康。其两个途径分别是：为促进药物更加有效、安全和便宜的创新提供帮助；为公众如何得到他们需要的准确的科学信息去使用药物和食品以保持和增进健康而提供帮助。FDA 还有责任规制烟草产品的制造、营销和分销，以保护公众健康和减少未成年人使用烟草。

最后，FDA 在国家反恐能力中扮演着重要角色。FDA 通过确保食物的安全供应和促进医疗产品的开发来应对人为和自然产生的公共卫生威胁以完成自己的职责。

这些年来，FDA 执法水平的高低在一定程度上取决于政治管理，它也可以随产品或行业不同而有所不同。美国国会最近授权 FDA 对新药的处方、分销和广告有新的执法权限。FDA 不仅着眼于任何报批的新药的安全性和有效性，而且还考虑其他一些因素，如生产食品和药物的全球制造链的完整性、药物的上市后调研以作为批准的条件，以及新药相对于现有疗法的可证明的优势等。

政治与法律环境

政治和法律环境包括法律、政府机构、影响各种组织和个人的社会团体。有时法律能创造新的商机。例如，管制回收的法律推动了回收业，刺激几十家新公司的创立，这些公司利用回收材料制造新产品。另一方面，一些海外的政府能够强加一些法律或者是采取一些行动，为企业创造一些不确定性，甚至是动荡。一些中东国家和非洲国家的政治动荡已经对石油公司和其他公司造成了巨大的风险。政治与法律环境的两个主要趋势会进一步增加商业法规和刺激特殊利益群体的增长。[51]

中东国家的政治动荡是许多大型跨国公司关注的重点。

Source: © George Henton/Alamy

商业法规的增长 商业法规保护企业免于不正当竞争，保护消费者免受商家的欺诈，保护社会利益群体免受不法企业的侵害，收取由企业的产品或生产过程造成的社会成本。尽管每个新法律都有其立法依据，但仍可能无意中阻碍了创造性和经济增长。

欧洲委员会已经建立了新的法律框架，法律覆盖欧盟 28 个成员国之间的竞争行为、产品标准、产品责任和商业交易。美国有许多消费者保护法，范围覆盖了竞争、产品安全和产品责任、公平交易和信用、包装和标签等，但许多国家的法律更加严格有力。[52]

挪威禁止许多促销方式——赠品券、竞赛、奖金，这些方式被看作是不公平或者不适当的。世界上的许多国家禁止或者严格限制竞争性广告。泰国要求全国性品牌的食品企业必须向市场投放低价产品，这样低收入的消费者也能在市场上买到经济实惠的产品。印度的食品公司若想推出与市场现有品牌重复的产品，必须经过特别的批准，例如可乐或品牌大米。

特殊利益集团的成长 各种政治行动委员会（political action committees，PACs）游说政府官员，向企业高管施压，让他们关注消费者、妇女、公民、少数族裔、同性恋者权益。保险公司直接或间接影响烟雾检测器的设计，科研团体由于谴责喷雾剂的使用而影响着喷雾产品的设计。许多公司成立公共关系部门与这些团体打交道，处理相关事宜。

消费主义运动（consumerist movement）组织公民与政府机构，以强化买方相对于卖方的权力和权利。消费者有权了解再贷款时的真实利息成本、各竞争品牌的真实成本（单位定价），产品的基本成分、食品的营养品质、产品的新鲜程度。

隐私问题和身份盗窃仍是公共政策的热点，因为消费者愿意将他们的个人信息交给他们相信的营销人员，以便进行产品定制。[53] 消费者担心自己会被掠夺或欺骗；私人信息会被利用；他们会被各种促销广告频频骚扰；孩子成为广告的目标。在线隐私也同样极大地吸引了消费者和监管机构的关注。[54]

> 毫无疑问，你的个人数据不是你自己的。当你更新你的 Facebook 页面时，“喜欢”了网页上的一些东西，申请信用卡，点击一个广告，听一首 MP3，或给 YouTube 的一个视频加点评论时，你正用你的个人数据喂养一个巨大的、贪得无厌并且不断长大的野兽。你所产生的这些在线个人信息最终几乎都会被购买、销售、分类、打包、分析，再打包和再销售。

“营销洞见：看好你的大哥”描述了一些使用互联网过程中广泛出现的数据收集行为和隐私问题。

营销洞见 看好你的大哥

由个人和网络而创造出的爆炸性数字化数据日益受到人们的关注。这些数据几乎都可以为“个人数据经济”(personal data economy)中的从业者，包括“广告、营销人员、广告网络、数据经纪公司、网络出版商、社交网络、在线跟踪目标顾客识别公司”，所收集、购买和出售。这些公司可以知道或可以找到你的年龄、种族、性别、身高、体重、婚姻状况、受教育水平、政治立场、购买习惯、爱好、健康、理财偏好、度假梦想，甚至更多。

可想而知，如此广泛透明的信息一定会令消费者担忧。研究表明越来越多的人，尤其是年长的消费者拒绝在网络上透露私人信息。同时，消费者每天都会接受许多隐私侵犯，也许是因为消费者不知道自己已经给出了什么样的信息，没有意识到他们对于所给出的信息有选择权，或者并不认为这些信息非常重要。例如，许多人没有意识到当他们在购买一个新的智能手机的时候，许多信息已经埋藏在晦涩难懂的合同之中，这样经过授权的第三方服务就可以跟踪他们的举一动。Carrier IQ 这样的公司就会从购买 HTC 的 EVO 3D 智能手机的消费者那里获得允许，这样购买者每次所打电话、所发短信、所访问的网站都在公司掌控之中。不幸的是，一旦数据被在线收集，手机就能够在意想不到的地方死机，最终导致垃圾邮件或者更糟。

消费者越来越想知道他们在何时、如何以及为什么会被在线监控。另一个数据追踪公司 Acxion 维护着一个拥有 1.9 亿美国个人数据与 1.26 亿美国家庭数据的数据库。2.3 万台服务器每年处理 50 万亿笔数据交易，公司试图从线下、线上和移动资源来对消费者“360 度视角”地观察。其客户包括富国(Wells Fargo)和汇丰(HSBC)等银行、E*TRADE 等投资服务机构、丰田和福特等汽车制造商及 Macy's 等百货公司。

在线数据分析能走得更远吗？由于新生儿出生记录是公开的，许多公司会在同一时间获得这方面的数据，因此，新生儿父母就成为许多公司有利可图的客户。为了打败竞争对手，获得机会，Target 公司研究了在商店参加新生婴儿注册的女性的历史购买记录，发现许多孩子母亲都在妊娠头三个月购买了大量的维生素补充剂，从第 4 个月起，购买无味乳液。然后 Target 使用这些购买记录来识别可能怀孕的育龄妇女，按照妊娠的不同阶段和以后的婴儿需求给她们邮寄产品，提供优惠券。然而，当这种做法众人皆知后，Target 的这种营销策略受到了一些批评，因为这种营销手段会让所有家庭成员知道家中会有新人出现。Target 通过提供与怀孕无关的产品对这种批评进行回应，然而，与妊娠相关的品类产品的销售额不断飙升。

Source: Bloomberg via Getty Images

Target 因其过分热衷于将怀孕母亲作为目标市场而受到批评。

这个故事生动地说明了互联网时代数据库管理的力量所在，同时，也引起消费者的担忧。政治家和政府官员正在讨论“不跟踪”(Do Not Track)消费者在线数据的提议，正如未经要求“不要打电话”(Do Not Call)的提议一样。尽管目前尚不清楚如何实施快速立法，但是强化消费者权益的在线隐私立法似乎是不可避免的。美国联邦贸易委员会的一名成员，朱莉·布里尔(Julie Brill)认为数据经纪公司应该告诉公众他们收集了哪些数据，如何收集数据，这些数据与谁分享以及他们如何使用这些数据。

资料来源：Avi Goldfarb and Catherine Tucker, “Shifts in Privacy Concerns,” *American Economic Review: Papers & Proceedings* 102, no.3 (2012), pp.349—53; Avi Goldfarb and Catherine Tucker, “Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness,” *Marketing Science* 30 (May-June 2011), pp.389—404, 含评论与申辩; Alessandro Acquisti, Leslie John, and George Loewenstein, “The Impact of Relative Judgments on Concern about Privacy,” *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp.160—74; Mark Sullivan, “Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity,” *PC World*, June 26, 2012; Charles Duhigg, “How Companies Learn Your Secrets,” *New York Times*, February 16, 2012; Joshue Topolsky, “Online Tracking Is Shady—but It Doesn't Have to Be,” *Washington Post*, December 11, 2011; Natasha Singer, “You for Sale: Mapping, and Sharing, the Consumer Genome,” *New York Times*, June 16, 2012; Natasha Singer, “Consumer Data, but Not for Consumers,” *New York Times*, July 21, 2012; Doc Searls, “The Customer as a God,” *Wall Street Journal*, July 20, 2012。

预测和需求测量

理解市场环境，实施营销调研(在第 4 章中会介绍)能够帮助企业识别市场机会。公司必须测量并预测每一个新的市场机会的大小、增长率和利润潜力。财务部门根据营销所

提供的销售预测去筹措投资与营运所需要的现金；生产部门根据销售预测制定产能与产出水平；采购部门根据销售预测规划正确的存货数量；人力资源部门根据销售预测决定所需要雇用的人数。如果销售预测偏差过大，将导致公司存货过剩或存货不足。销售预测要以需求估计为基础，管理人员必须根据市场需求来确定与识别销售预测所表达的信息。杜邦高效能材料集团（DuPont Performance Materials Group）并没有只看到杜邦特卫强（Tyvek）*在外墙防水透气膜1亿美元市场中70%的市场份额，而是还看到用更多产品和服务来开发美国数十亿住宅建筑市场的更大机会。[55]

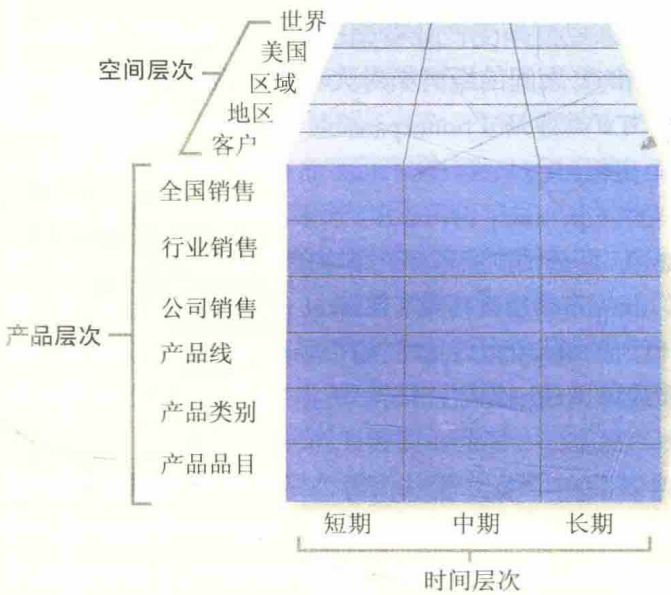
市场需求的测量

公司可以根据6种不同的产品层次、5种不同的空间层次和3种不同的时间层次来实行90种不同类型的需求估算（见图3.1）。每个需求测量都有一个具体的目的。公司可以对短期需求进行预测以便采购原材料、安排生产规划及短期融资。公司也应当进行区域性需求预测以决定是否建立区域性的分销渠道。

有几种不同的方法将市场区分为不同的类型：

- **潜在市场**（potential market）是指对市场所提供的商品有某种兴趣的消费群体。然而，消费者的兴趣并不足以定义一个市场。潜在的市场必须具有足够的收入且能够接近这项产品。

图3.1
90种需求类型（6×5×3）



- **有效市场**（available market）是指对市场提供的产品有兴趣、有足够收入又可以接近特定的产品或服务的消费群体。公司或政府也许会对某一群体加以限制。例如，某州政府可能禁止向21岁以下的青少年销售摩托车，而符合资格的成年人就构成了合格的有效市场，他们是对特定市场所提供的产品有兴趣、有足够的收入、可接近以及合格的消费群体。
- **目标市场**（target market）是在合格的有效市场中，公司决定从事经营的那部分市场。如一家公司应当侧重美国东海岸的营销和分销努力。
- **渗透市场**（penetrated market）是指购买公司产品的消费群体。

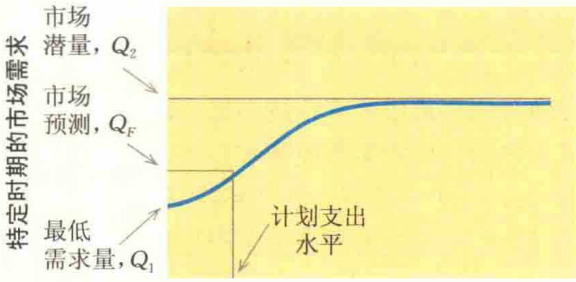
上述这些市场定义是一项有用的营销规划工具。如果公司对目前的销售不满意，它可以考虑采取数种行动。它可从目标市场中尝试吸引更多的消费者。它可以降低潜在购买者的资格要求。它可以通过建立更多的渠道或降价来扩张有效市场，或者它可以在消费者心中进行重新定位。

有关需求测量的术语

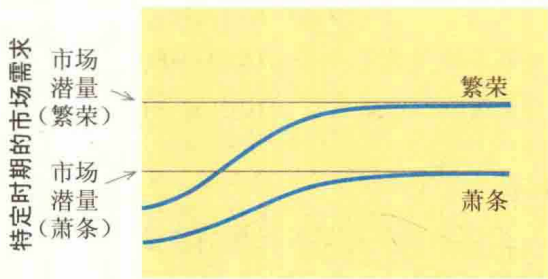
需求测量中的主要概念是市场需求和公司需求。每种需求中又可区分为需求函数、销售预测和市场潜量。

市场需求 营销人员评估营销机会的第一步是估计总的市场需求。产品**市场需求**（market demand）是在确定的地理区域、确定的一段时间、确定的市场环境中的确定的顾客群，在一项确定的营销方案中所估计的总购买量。

* 特卫强®是杜邦公司专属防护材料品牌之注册商标。——译者注



a. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设只存在一种特定的市场环境）



b. 市场需求作为产业营销支出水平的函数（假设存在两种市场环境）

图 3.2
市场需求函数

市场需求不是一个固定的数字，而是上述各种条件的函数。因此，它也被称为**市场需求函数**（market demand function）。市场总需求与环境条件存在依存关系，见图 3.2（a）。横轴表示在某特定时期内产业的营销支出的各种可能水平，纵轴表示由此而导致的需求水平。曲线代表在不同的营销支出水平下估计的市场需求量。

在没有任何营销支出去刺激市场需求的情况下，仍存在一些基本销售量，我们称其为**最低需求量**（market minimum），图中用 Q_1 表示。营销支出越高，市场需求的水平越高，其增长率则是先递增而后递减。以果汁饮料为例。当所有的竞争对手来自其他类型的饮料时，营销支出的增加会帮助果汁饮料异军突起，增加需求量和销售额。当营销支出超过某一水准后，便无法再刺激更多的需求，因此达到市场需求的上限，我们称其为**市场潜量**（market potential）图中用 Q_2 表示。

市场最低需求量和市场潜量两者之间的差距，可显示整体**需求的营销敏感性**（marketing sensitivity of demand）。我们可以设想两个极端类型的市场，可扩张市场和不可扩张市场。诸如户外运动市场是受产业营销支出影响的**可扩张市场**（expansible market），其总规模颇受产业营销支出水平的影响。在图 3.2（a）中，Q_1 和 Q_2 之间的距离相对大一些。而每周垃圾的清理则是一个**不可扩张市场**（nonexpansible market），它受营销支出水平的影响不大，在 Q_1 和 Q_2 之间的距离相对小一些。在不可扩张市场上进行销售的公司必须接受市场规模——产品组的**初级需求**（primary demand）水平，然后集中营销资源为该产品获取更大**市场份额**（market share），即公司产品选择性需求的更高水平。

将目前市场需求除以潜在需求可以获得**市场渗透指数**（market penetration index）。较低的市场渗透指数表明所有公司都有巨大的增长潜力；较高的市场渗透指数表明需要支出更多的成本以吸引市场中剩下的潜在顾客。一般来说，市场渗透指数很高时，市场中的价格竞争会更激烈，利润会降低。

公司也可以将其当前市场份额除以潜在市场份额以获得公司的**市场份额渗透指数**（share-penetration index）。市场份额渗透指数越低，表明公司可以大幅度扩张它的份额，其背后的原因可能是品牌认知度尚低，品牌可获得程度不高，获利不足，价格太高等。公司应当计算移除哪些获利不足的投资可以提高份额渗透指数，并分析哪些投资可以使份额渗透指数达到最高。[56]

需要强调的是市场需求函数无法看出时间对市场需求的影响。反之，市场需求曲线只显示了当期产业营销活动与当期市场需求预测值间的函数关系。

市场预测 只有一种水平的产业营销支出将实际发生时，对应此营销支出的市场需求称为**市场预测**（market forecast）。

市场潜量 市场预测显示的是预期的市场需求，而不是最大的市场需求。就后者而言，我们可以想象要达到该需求程度，就必须有非常“高”的产业营销支出才能达到，并且以后再进一步增加营销努力，都无法再刺激任何需求的增加。**市场潜量**是指在既定的市场环境下，产业的营销支出达到极致时，市场需求所能达到的极限。

“在既定的市场环境下”这个条件非常重要。试考虑一下汽车的市场潜量。如图 3.2（b）所示，经济繁荣期的汽车市场潜量要比萧条期的汽车市场潜量高。市场分析人员必须

能够区分市场需求函数上位置的移动与曲线的移动，这两者是不同的。公司无法使整个需求函数发生改变，因为其决定于既定的市场环境，然而，公司可以由此而改变营销支出程度来影响它在需求函数上的位置。

对市场潜量有兴趣的公司特别注意**产品渗透率**（product-penetration percentage），这是一种所有权的百分比，或全体人口中使用产品或服务的百分比。公司通常会假设产品渗透率越低，市场潜量越大，不过这一假设的前提是每个人最终都会为了获得某项产品而处于某个市场之中。

公司需求 **公司需求**（company demand）是公司在一定时间内，在各种不同公司营销活动的程度下，公司的市场需求份额的估计值。公司的市场份额是指相对于竞争对手来讲，公司的产品、服务、价格、营销传播在市场中的认知情况。在其他条件相同的情况下，公司的市场份额取决于营销支出的相对规模与效果。营销模型构建者已经开发出一套销售反应函数，用以衡量公司的销售量如何受到营销支出程度、营销组合及营销效果的影响。[57]

公司销售预测 营销人员一旦估计出公司的需求程度后，下一个任务便是选择营销活动水平。**公司销售预测**（company sales forecast）是指在选定的营销计划和假设的营销环境下，对公司销售额的预期。

我们可以用纵轴表示公司销售额，用横轴表示公司营销努力，如图 3.2 所示。我们常听到一种说法：公司应该在销售预测的基础上制订营销计划。这种先预测后计划的顺序，只有在预测是表示对全国经济活动的估计或当公司需求不可扩张情况下才能成立。然而，当市场需求可以扩张或预测是指公司的销售估计值时，这种顺序关系便不成立了。公司销售预测不能以公司的营销支出为基础，相反，销售预测是假设的营销支出计划的结果。

还有两个概念也很重要。**销售配额**（sales quota）是指为某产品线、公司部门或销售代表所设定的销售目标。主要是一种界定及激励销售努力的管理工具，所设定的销售配额经常比估计的销售额略高，以期激励销售人员的努力程度。

销售预算（sales budget）是对预期销售量的一种保守估计，销售预算要考虑销售预测以避免过度的投资风险，通常销售预算要比销售预测略低一些。

公司销售潜量 **公司销售潜量**（company sales potential）是指相对于竞争对手来说，公司增加营销活动时，公司需求所能达到的销售极限。当然，公司需求的最大极限是市场潜量。当公司销售达到 100% 的市场份额时，公司需求就等于市场潜量。在大多数情况下，公司销售潜量低于市场潜量，即使是公司营销支出显著增加也是如此。这是因为每一竞争对手都有忠诚顾客，这类消费者对其他公司的营销努力常常无动于衷。

估计当期需求

现在来考察一下估计当期市场需求的操作方法。营销总监要先估计总市场潜量、区域市场潜量、总产业销售额和市场份额。

总市场潜量 **总市场潜量**（total market potential）是在一定时期内，在既定的产业营销努力及环境条件下，产业内所有公司所能达到的最大销售额。通常估计全部市场潜量的方法是潜在购买者数量乘以每一购买者平均购买的数量，再乘以价格。

例如，如果每年有 1 亿人买书，平均每人每年买 3 本，平均每本书的价格为 20 美元，则书籍的总市场潜量是 60 亿美元（$100000000 \times 3 \times 20$ 美元）。在公式中最难估计的是购买者人数。通常我们可以从美国的总人口着手，例如 3.14 亿人。下一步是排除显然不会购买这种产品的人数。假设不识字的人和 12 岁以下的儿童不买书，并假定他们占人口的 20%。那么，这意味着只有 80% 的人，或 2.51 亿人属于潜在顾客群。我们可做进一步的研究，发

现低收入和低受教育水平的人不读书。他们占潜在顾客群的 30% 以上。剔除这些人后，可以得到一个潜在顾客群，约 1.757 亿购书者，我们可把这个数字作为潜在购买者人数以计算总市场潜量。

这种方法的另一种变化公式称为**环比法**（chain-ratio method），它是由数个调整的百分比乘上一个基数构成。假设某啤酒制造商要估计一种新淡啤酒的市场潜量。可以依下面公式计算：

新推出的淡啤酒需求 = 人口数 × 每人可支配的个人收入 × 可支配收入中用于食品支出的平均百分比 × 食品支出中用于饮料支出的平均百分比 × 饮料支出中用于含酒精饮料支出的平均百分比 × 含酒精饮料支出中用于啤酒支出的平均百分比 × 啤酒饮料支出中用于淡啤酒支出的预期百分比

区域市场潜量 因为公司需要在它们最佳的销售区域最优地分配营销预算，因此需要估计不同城市、州和国家的市场潜量。有两种主要的估计方法：一种是市场建立法，主要为工业产品营销人员所采用；另一种是多重因素指数法，主要为消费品营销人员所采用。

市场建立法 **市场建立法**（market-buildup method）必须确认该产品在每个市场的所有潜在购买者，估计潜在购买量。如果公司拥有潜在购买者的名单和每个购买者所购买物品的良好估计，这种方法能够得到准确的结果。不巧的是，这种信息通常不易获得。

例如，一家机械工具公司想要估计木材车床在波士顿地区的市场潜量。第一步是先确认波士顿地区所有木材车床的潜在购买者，车床的主要购买者为制造商，特别是那些从事木材刨削作业的制造商。该公司自波士顿制造商名录上获得一份名单，然后依据每千名员工或每百万美元销售额的车床数，估计每个产业可能购买的车床数目。

有效估计区域市场潜量的方法是利用**北美产业分类系统**（North American Industry Classification System，NAICS），它是由美国普查局与加拿大和墨西哥两国政府共同开发的。[58] NAICS 将所有制造业分为 20 种主要的产业。每种产业进一步再分为六位码的层级结构如下：

51	产业部门（信息）
513	产业子部门（广播和电信）
5133	产业组（电信）
51332	产业（无线电信、卫星除外）
513321	国家产业（美国传呼）

根据每项六位码的 NAICS 数字，公司可以购买企业名录光碟，这份企业名录提供了数百万家企业的完整信息，这些信息根据地区、员工数、年销售净值等类别加以分类。

利用 NAICS，车床制造商必须先确定代表产品的六位数代码，这些产品的制造商可能会需要车床。为了取得所有可能使用车床的 NAICS 六位数代码，这家公司可以：（1）找出过去客户的 NAICS 代码；（2）查阅标准产业分类体系的手册，找出可能对车床有兴趣的所有六位数代码的产业；（3）邮寄问卷给曾经询问过木材车床的公司。

公司的下一步任务就是为估计每个产业将会使用车床的数目确定一个适当的基数。假设客户所属产业的销售额是最适合的估计基础，一旦公司估计出车床需求量在客户销售额上的比例，便可计算出市场潜量。

多因素指数法 与产业营销人员一样，消费品制造公司也必须估计区域市场潜量。因为它们的顾客是如此之多，所以无法列出通常使用直接指数法进行估计的名单。例如，一家药品制造商可以假设药品的市场潜量直接与人口数有关。如果弗吉尼亚州人口占美国人口的 2.55%，则该公司就可以假设弗吉尼亚州市场占全美国药品销售市场的 2.55%。

然而，单一因素不足以成为测定销售机会的完整指标。区域性药品销售还受个人收入和每万人医生数的影响。因此应当构建一个多因素指数，对每个因素赋予权数。例如，假设弗吉尼亚州的个人可支配收入占全美国的 2.00%，零售额占全美国的 1.96%，人口数占美国的 2.28%，则弗吉尼亚州的购买力指数为 2.04［0.5（2.00）+ 0.3（1.96）+ 0.2（2.28）］。这就是说，预期美国弗吉尼亚州的药品销售将占美国药品销售的 2.04%。

购买力指数所使用的权数有些主观，如果能够找到更适合的权重，则可加以改变。制造商可能以市场上的竞争数目、地区促销成本、季节性因素和区域市场特质等更多的因素来调整市场潜量。

许多公司会计算区域的指数去分配营销资源。假设药品制造商评估表 3.5 中列出的 6 个城市。前两栏分别表示这 6 个城市所占美国品牌与产品类别销售额的百分比，第三栏表示**品牌发展指数**（brand development index，BDI），即品牌销售额对产品类别销售额的比值。例如，西雅图的品牌发展指数为 114，表示该公司在西雅图的品牌发展优于产品类别的发展。波特兰的品牌发展指数是 65，表示该公司的品牌在波兰特发展较弱。

表 3.5 计算品牌发展指数

	美国品牌销售的百分比（a）	美国产品类别销售的百分比（b）	BDI
地　区	销售额	销售额	（a÷b）×100
西雅图	3.09	2.71	114
波特兰	6.74	10.41	65
波士顿	3.49	3.85	91
托莱多	0.97	0.81	120
芝加哥	1.13	0.81	140
巴尔的摩	3.12	3.00	104

一般来说，品牌发展指数越低，市场机会越高，其品牌发展将有更大的空间。然而，有些营销人员持有不同的看法，他们认为营销预算应当投入品牌最强势的市场，如此就可以强化顾客的忠诚度或更加容易获得更高的品牌占有率。投资决策应立足于品牌销售的增长潜力。

营销人员现在能够根据邮政编码、居住区，甚至单个家庭，正确锁定目标消费者。

Source: © alexmisu/Shutterstock

安海斯布希公司（Anheuser-Busch）* 感觉公司在一个极具潜力的市场中表现不佳，因此，决定以得克萨斯州正在增长的拉丁裔人口为目标市场，并采取一些具体的营销活动。如公司利用百威和 Clamato 番茄蛤蜊鸡尾酒（用以调制流行的 Michiladas 饮料）进行交叉促销，赞助 Esta Noche Toca 系列音乐会，用三对三足球赛支持拉丁音乐表演等，从而使销售额获得增长。[59]

公司确定了每个城市所分配的预算后，可将其预算分配单位再细分为普查基本单位或邮递区号中心（ZIP+4 code centers）。普查基本单位（census tract）是指在大都市区域有人口统计的较小地区

* 旗下产品享誉世界，如百威、布士、米狮龙等，公司同时也经营主题公园和包装业等。——译者注

与其他一些乡镇，一般都有明确的边界，人口约有4000。邮递区号中心（由美国邮政总局设计）则为比邻近地区大一点的区域。这两种单位内的人口数、中等家庭的收入和其他特征的资料都是可获得的。Mediabrands广告集团旗下的Geomentum品牌使用其他资源（如忠诚卡数据），将目标定位于超级地方性的（hyper-local）市场，如邮政编码区、城市街区，甚至每个居户，通过当地报纸、黄页、户外媒体和当地的互联网搜索来发布广告信息。[60]

产业销售额和市场份额 除了估计总的潜量和地区潜量外，公司还需要知道在市场上实际发生的产业销售额，这意味着公司必须确认其竞争对手并估计其销售额。

产业贸易协会虽然不能提供各公司的销售额，但它经常收集和发布产业总销售额。每一家公司可以根据这份资料评估其在整体产业内的绩效。假如某公司的销售额年增加了5%，而产业销售额的年增长率为10%，则表示该公司在该产业失去原来的相对地位。

另一种估计销售额的方法是向营销调研公司购买有关总销售额及各品牌销售额资料的分析报告。例如，Nielsen Media Research的零售调研便是对各类超市和杂货店中收集到的各产品类别的零售销售额的调查与分析。公司购买这些数据，就可以基于总体或品牌，将公司的绩效与整个产业、任何竞争对手做比较，获知公司的市场份额是增加了还是减少了。因为分销商并不提供他们所销售的竞争对手产品的数据，所以，工业品营销人员通常是在缺少市场份额的完整信息下工作的。

估计未来需求

对于拥有固定需求量或稳定的需求趋势，且竞争对手并不存在（公用事业）或竞争关系稳定不变（纯粹的寡头垄断）的产品或服务很少进行预测。在大多数市场中这些条件并不存在，所以良好的预测便是企业成功的关键。

公司通常首先进行宏观经济预测，然后进行产业预测，最后进行公司销售额预测。宏观经济预测需要针对通货膨胀、失业、利率、消费者支出、企业投资、政府支出、净出口以及其他重要变量进行预测。其结果是国内生产总值（GDP）的预测，这项指标与其他指标相结合，便可预测产业销售额。基于此，公司可由假设的可在市场中获得的市场份额推导出销售预测值。

公司怎样进行预测呢？公司可以内部自行组织预测或向外界公司，如营销调研公司购买这些预测数据。这些调研公司可以访问顾客、分销商及其他具有专业知识的团体来进行预测工作。专业预测公司针对某些特定的总体环境因素，如人口、自然资源及科技环境进行长期的预测。这类公司有IHS Global Insight（由Data Resources和沃顿计量经济预测协会两者合并而成）、Forrester Research和Gartner。预测未来的研究公司提供充满想象力的未来情境预测信息，如著名的未来研究所（Institute for the Future）、哈德森研究所（Hudson Institute）和未来集团（Futures Group）。

所有的预测都以以下三种信息之一为基础：人们说什么，人们在做什么，以及人们已经做了什么。使用人们所说的信息进行预测，就需要做购买者意图调查、销售人员意见调查和专家意见调查。基于人们所做的信息进行预测是将产品投入市场检验以确定购买者反应。基于人们已经做了什么的信息进行预测是公司分析过去购买行为的记录或采用时间序列分析或统计需求分析。

购买者意图调查 **预测**（forecasting）是一种预测购买者在一组规定的条件下可能会发生的行为的艺术。在主要耐用消费品领域内（如家电），已有数个调研机构对消费者购买意图进行定期调查，这些机构所设计的问题诸如：你准备在未来的6个月内买一辆汽车

吗？并将受访者的回答用**购买概率尺度**（purchase probability scale）来表示：

0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.00
不可能	有些可能	可能	很可能	非常可能	肯定

调查也会询问消费者目前和未来的个人财务状况以及对未来的期望。这些资料可结合世界大型企业联合会（Conference Board）的消费者信心指标及密歇根大学调查研究中心的消费者意见指标进行预测。

对于组织购买行为，许多调研公司针对工厂、设备和材料的购买者意图进行调查。它们所做的估计值和实际结果相比，误差一般在10%以内。购买者意图调查在估计工业产品、耐用消费品、需要事先规划的商品采购和新产品等需求方面是一种非常有用的工具。在购买者不多，接触购买者成本不高，购买者愿意披露他们的意图的情况下，这种调查的结果很有价值。

销售人员意见组合调查 当无法进行购买者访问时，公司可能会询问销售人员来估计未来销售量，然而如果不对销售人员估计的销售额进行修正与调整，这些数据则很少有人使用。销售代表的销售估计可能会比较悲观或比较乐观，他们经常不了解公司的营销计划如何影响他们销售地区的未来销售额。他们可能为了让公司设定一个较低的销售配额而倾向低估需求。要想鼓励更佳的估计，公司可向他们提供一些帮助或奖励。例如，关于营销计划的信息，过去的预测与实际销售对照的分析等。

销售人员参加预测有很多优点。销售代表在发展趋势上可能比其他任何一个人更具有洞察力。销售预测可以使销售代表在完成销售定额时充满信心，从而激励他们达到目标。而且，这种“草根”预测过程可对产品、地区、顾客和销售代表方面有更仔细的估计。

专家意见法 公司也可以借助专家来进行预测，专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问和贸易协会。经销商的估计和销售人员的估计一样，有着相同的优点和缺点。许多公司会从知名的经济预测公司那里购买经济和产业预测报告。这些预测专家有更多的数据和更专业的预测技术。

有时公司也会邀请一群专家针对某项特定的问题做预测。专家们交换意见并综合出一项估计结论（*小组讨论法*，group-discussion method），或者请各位专家提出个人意见，然后由一名分析人员加以汇总成一项估计值（*个人估计汇总法*，pooling of individual estimates）。这个过程可以多轮反复，直到获得共同的意见为止（此即*德尔斐法*，Delphi method）。[61]

过去销售额分析 销售预测可以以过去的销售情况为基础。*时间序列分析*（time-series analysis）把过去的销售数据分解成四个组成部分（长期趋势、循环变动、季节变动和不规则变动），然后，把这些组成部分再进行组合以得到销售预测。*指数平滑法*（exponential smoothing）是将过去销售的平均值与最近的销售值相结合，预测下一期的销售额，并将最近的销售额给予较高的权数。*统计需求分析*（statistical demand analysis）测定了一组原因变量（如收入、营销支出、价格）对销售额的影响。最后，*计量经济分析*（econometric analysis）是建立一组描述预测体系的方程式，并进行统计参数的检验。

市场测试法 购买者没有详细的购买计划，或无法获得良好的专家协助时，使用直接市场测试是可行的。直接市场测试对于预测新产品的销售或原有产品在新渠道或新区域的销售方面特别有用。（市场测试会在第15章再做讨论。）

本章小结

1. 营销管理人员要完成分析、计划、执行、控制的任务，就需要一套营销信息系统（MIS），该系统的作用是评估营销管理人员的信息需要、开发需要的信息和及时地送达信息。
2. 营销信息系统有三个内容：（1）内部报告系统，包括订单—收款循环和销售报告系统；（2）营销情报系统，是公司管理人员获得日常的关于营销环境发展的适当信息的一整套程序和来源；（3）营销调研系统，是针对一个具体的营销情境，系统地进行方案设计、数据收集、数据分析和结果报告的过程。
3. 营销人员有许多机会来识别趋势（具有某些势头和持久性事件的方向或变化）和大趋势（社会、经济、政治和技术的重大变化，具有长期的影响）。
4. 为了应付迅速变化的全球形势，营销人员必须监测六个主要的环境因素：人文、经济、社会文化、自然、技术和政治法律。
5. 在人口环境中，营销人员必须认识到世界性的人口增长趋势、年龄结构变化、种族民族构成和教育水平改变、非传统家庭的发展、大量的人口迁移。
6. 在经济环境中，营销人员应集中关注收入分配和储蓄、债务和信贷的水平。
7. 在社会文化环境中，营销人员必须了解人们对待自己、他人、组织、社会、自然和宇宙的观点，营销符合社会核心价值观和次价值观的产品，满足社会对不同亚文化的需要。
8. 营销人员需要了解公众对健康环境的日益关注。许多营销人员正在开发可持续和绿色的营销项目。
9. 在技术领域，营销人员应该考虑加快技术变化的步伐、创新的机会、研发预算的变化、由技术变化带来的不断增加的政府管制。
10. 在政治法律环境领域，营销人员必须遵守法律对业务活动的规定并与各种特殊利益集团和平共处。
11. 要估计当前需求，公司首先要确定总市场潜量、区域市场潜量、产业销售和市场份额。要估算未来需求，公司可以采用购买者意图调查、征求销售人员预测、收集专家意见或进行市场测试。数学模型、高级统计技术和计算机数据收集程序都有助于所有类型的需求估计和销售预测。

营销应用

营销辩论　年龄与代群哪个因素对消费者行为影响最大?

随着时间推移，消费者的变化有多大？有些营销人员仍然认为年龄差异是关键变量，2015年25岁人的需要和欲望与1980年25岁人的需要与欲望差异并不大。但另一些人对此表示质疑，他们认为代群是关键变量，营销计划必须适应时代的变迁。

辩论双方

正方：年龄差异对消费者行为的影响比代群差异影响更大。

反方：代群差异对消费者行为的影响比年龄差异影响更大。

营销讨论　年龄定位

你认为什么品牌和产品能成功地让你觉得在和你对话，并且能有效地针对你的年龄群体？为什么？什么品牌和产品没有做到这几点？它们如何才能做得更好？

卓越营销　微软

微软是世界上最成功的软件公司。该公司由比尔·盖茨（Bill Gates）和保罗·艾伦（Paul Allen）于1975年创立，公司最初的使命是“让每一张办公桌和每个家庭的电脑都运行微软的软件”。今天，微软已经成为世界第五大最有价值的品牌，其品牌价值已经达到612亿美元。

20世纪80年代早期，微软为IBM计算机编制了DOS操作系统。该公司利用最初将DOS操作系统出售给其他制造商的成功，很快就成为该行业的主角。公司最初的广告诉求侧重于公司产品的范围，即从DOS操作系统到Excel和Windows，所有这些都统一在“微软”品牌下。

1986年微软上市，之后10年间随着其Windows操作系统和Microsoft Office面世，获得飞速发展。1990年，微软推出名为Windows 3.0的操作系统全新版本。Windows 3.0中提供了至今仍在使用的Windows图标和一些应用程序，如文件管理器和程序管理器。Windows 3.0一炮而红。它让微软在两年内售出了10万多份软件。此外，Windows 3.0成为第一个预装在某些PC机中的操作系统，成为微软和该行业的重要里程碑。

在整个20世纪90年代，微软的传播诉求说服企业相信：使用微软的软件不仅是企业的最佳选择，而且企业也需要微软助其经常升级。微软在杂志上投入了数百万美元广告，并且得到行业内顶级电脑杂志的认可，使微软Windows和Office成为那个时代的必备软件。微软1998年的宣传语是："你今天想去哪里？"（Where Do You Want to Go Today？）口号没有侧重Windows 98具体产品，宣传的是公司本身，这将有助于增强企业能力，获得消费者好评。

在20世纪90年代末，微软在互联网热潮中努力寻找自己的位置，参与了臭名昭著的"浏览器大战"。1995年，网景（Netscape）公司在互联网上推出了Navigator浏览器。微软意识到网景所拥有的是一个非常好的产品，就推出它的第一版浏览器，IE浏览器。到1997年，IE获得了18%的市场份额。

之后的五年，微软采取了三个主要步骤超越竞争对手网景。首先，它将IE和Excel、Word和PowerPoint等Office产品进行捆绑。希望使用微软Office的消费者自动成为IE的用户。其次，微软与AOL*成为合作伙伴，一夜之间新增了500万个消费者。最后，微软利用其雄厚的财力，确保IE免费提供，"切断了网景的生命线"。2002年，网景的市场份额下降到4%。

然而这些努力不无争议；有些人认为微软公司在行业中具有垄断特征。结果，1998年微软面临反垄断指控，还有一些是对其营销战术和行业垄断的诉讼。除了指控之外，公司股票飞涨，1999年以每股60美元而达到峰值。微软继续更新它的产品版本：2000年推出了Windows 2000，2001年，微软发布了Windows XP。它还于2001年推出了Xbox，标志着微软进入了数十亿美元的游戏产业。

在之后的几年中，当消费者等待下一代操作系统问世时，微软股票价格每股下跌超过40美元。在这期间，苹果用推出消费者友好的Mac电脑、iPod、iPhone和iTunes来恢复元气。苹果也成功推出了一系列广告，广告名字叫"弄台Mac"（Get a Mac）。广告由一个聪明、睿智、随和的Mac人物和乏味、臃肿、紧张的PC角色的简单对白构成。苹果广告战役成功地吸引微软用户，并贬低了微软的品牌形象。

在2007年，微软对其推出的Vista操作系统寄予厚望，但却为其出现的错误和问题所困扰。随着2008—2009年的经济衰退，公司的股票和形象继续下滑。对此，微软创建了一个名为"Windows，生活无障碍"的营销活动，以期在各地转变形象。公司专注于宣传使用微软软件可以降低成本提高效果，这在经济衰退时期引起了共鸣。微软也推出了"我是PC"系列商业广告，广告中突出成为PC主人的多种自豪，以帮助提高员工的士气和顾客的忠诚度。

2009年，微软推出了改进的操作系统Windows 7，并配以以"Windows 7是我的创意"为宣传口号的广告战役。4年后，像苹果一样，微软在美国和加拿大与30多家商店合作。传播策略总经理乔纳森·亚达谢克（Jonathan Adashek）解释说："我们到现在为止有1500万用户，我们从用户身上学到了许多东西。与用户直接接触对理解他们的技术需求大有帮助。"微软国际和新渠道总经理特拉维斯·沃尔特（Travis Walter）也对此大为赞同。他说："就个人来讲，你会得到一个非常不同的体验，这正是我们非常高兴为你提供的产品或服务。当你看到我们提供的技术时，你能亲身碰它，用心感觉它。"

经济衰退结束后，由于微软成功的零售渠道策略、有效的营销传播和多种产品在市场上的发布，微软的品牌形象和股票开始复苏。例如，继谷歌在搜索引擎市场上占据统治地位之后，微软也投入一款称为"必应"（Bing）的搜索引擎；微软还用Windows Phone移动操作系统，进入了日益增长的移动产业。公司2011年在智能手机领域的产品扩展使许多分析师感到意外，但微软希望智能手机和Windows phone手机操作系统能够在全球消费者之间形成一个强大的连接。微软持续创新，于2012年推出Windows 8系统、使用Windows 8系统的手机和称为Surface Tablet的平板电脑。可拆式键盘并兼作防护罩的平板电脑给消费者留下了深刻印象。

如今，微软该公司提供多类软件、手机软件和家庭娱乐产品。但微软最赚钱的产品仍然是微软Windows和Microsoft Office，它占了公司860亿美元年收入的80%。

问题

1. 评价一下微软这些年来的产品和营销策略的演变。是什么使公司运营获得成功？哪里做得不好？
2. 评价微软最近在其他领域的扩张，如搜索引擎和智能手机。你认为这两个领域对于微软的增长是好的领域吗？为什么？

资料来源：Interbrand，"2014 Best Global Brands Report，" *www.interbrand.com*；Stuart Elliot，"Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign，" *New York Times*，November 11，1994；Todd Bishop，"The Rest of the Motto，" *Seattle Post Intelligencer*，September 23，2004；Devin Leonard，"Hey PC，Who Taught You to Fight Back？" *New York Times*，August 30，2009；Suzanne Vranica and Robert A.Guth，"Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple，" *Wall Street Journal*，August 21，2008，p.A1；Stuart Elliott，"Echoing the Campaign of a Rival，Microsoft Aims to Redefine 'I'm a PC，' " *New York Times*，September 18，2008，p.C4；John Furguson，"From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again，" *BN Branding*，April 4，2009；Microsoft press release，"Microsoft Retail Stores Maturation：Going Behind the Scenes，" November 8，2012.

* 美国时代华纳的子公司，著名的互联网服务提供商。——译者注

卓越营销 沃尔玛

折扣连锁店巨头沃尔玛年收入超过4730亿美元，员工为220万人，是世界第三大公司。1962年，山姆·沃尔顿（Sam Walton）在阿肯色州的罗杰斯创立了他的第一个折扣商店。他通过降低利润，保持低价来销售与竞争对手相同的产品。结果迅速引起顾客关注，公司获得成功。EDLP（Every Day Low Price，天天平价）策略今天仍然是沃尔玛成功的基础。沃尔玛通过其规模经营，使顾客能够以较低的价格购买到顶级名牌的产品。

在20世纪70年代和80年代，沃尔玛在美国各地收购竞争对手商店和开设新店进行扩张。1988年，沃尔玛开办了第一个沃尔玛购物广场，其业务包括食品、配镜中心、照片冲印店、发廊以及其他设施的折扣店。到1990年，沃尔玛拥有的商店横跨33个州，年收入为320亿美元，成为美国头号零售商。沃尔玛自1991年进军国际市场，第一家店在墨西哥城外开设，而后在5600多个不同地点开设商店，有时采用了不同的品牌名称。

沃尔玛的蓬勃发展依赖于三个基本信念和价值观："尊重个人""服务顾客"和"追求卓越"。山姆·沃尔顿最初的10英尺操作规则——"我承诺，只要顾客距我10英尺之内，我一定会看他的眼睛，跟他打招呼，并问是否需要帮助"——今天仍在执行，主要体现在门口所设的"迎宾"。此外，沃尔玛融入公司所在社区，建立与巩固良好的本地关系，并在该地区树立自己的品牌形象。公司通过Good Works社区基金计划，为当地慈善机构捐赠大量金钱，雇用当地人作为员工，并从当地农民那里采购食品。

多年来沃尔玛的营销策略得到不断发展。早期的营销活动主要侧重口碑、正面的公共关系和积极的门店扩张。1992年，沃尔玛推出了其著名的口号，"天天低价"，有效地传达了公司核心品牌承诺，获得数百万消费者的共鸣。1996年，沃尔玛用众人熟悉的黄色卡通笑脸*作为形象代言推出了价格特惠活动。在沃尔玛的电视广告里，笑脸标志愉快地削减价格，在商店标牌、员工围裙和纽扣上都可以看到这个标志。在20世纪90年代，笑脸活动帮助沃尔玛的股价飙升了1173%。

进入21世纪，沃尔玛的发展道路一波三折，有些商家抗议沃尔玛将业务扩展到小的社区。在艾奥瓦州立大学的一项研究中，研究人员发现，一个沃尔玛店开业后10年内，其所在的小镇中的小商店便消失了一半。沃尔玛也面对来自员工的多项指控，如员工抱怨工作条件差，工作环境影响健康，工资低于底线，从而使有家庭的员工生活在贫困线以下。还有些员工说沃尔玛未能支付加班费，不让他们休息或午餐。另一些诉讼声称公司在薪酬和晋升方面有性别歧视。这些问题在21世纪导致了一个非常高的员工流失率。据一项沃尔玛的调查，由于员工对公司认同不足和工资过低，70%的员工在第一年内选择了离开公司。

从2000年到2005年，沃尔玛的股价下跌了27%。负面的抵制与日益增加的竞争都导致了股价下降。例如，Target在零售业重整旗鼓，在21世纪中期，Target的同店销售额和利润增长的表现都优于沃尔玛。另外，沃尔玛在其营销活动中也失去了笑脸标志的独家使用权。

对此，沃尔玛推出了一系列新举措以帮助提高销售和改进形象。首先，沃尔玛成功引入了一个4美元的非专利药折扣活动，这个活动最终为Target复制。沃尔玛还推出了一些环保措施，如使用再生材料建造新建筑物，减少运输成本和能源消耗，并鼓励顾客购买更多的绿色产品。之后，公司大规模地实施"冲击力计划"（Project Impact）改善店内环境。结果卖场清洁，过道宽敞，商品容易找到。

最后，沃尔玛用"花得更少，生活更好"的口号来代替长期使用的"天天低价"的宣传口号。电视广告除了宣传天天低价的讯息，还强调该公司的一些正面贡献，包括沃尔玛降低能源成本，为员工提供401（K）退休金储蓄计划，扩大员工医疗保障的覆盖面，并增加了家庭储蓄。沃尔玛也使用一些新的广告战役去宣传其独特的产品组合和低价策略，以吸引受经济衰退影响的新消费者。分析家们相信在经济不景气情况下，沃尔玛的45%的消费品（食品、美容、保健用品）的产品组合好于Target的产品组合，Target的产品组合是20%的消费品和40%的家用和服装产品。一名分析师说："沃尔玛销售你所需要拥有的商品，而不是你所想要拥有的商品。"

经济复苏之后，沃尔玛追求新的战略以维持现有势头，并扩展消费者基数。继几十年的大店扩张之后，沃尔玛开始推出不足5万平方英尺的小型商店或社区商店和大概只有1万平方英尺的Walmart Express商店，以与日益增长的一元连锁店竞争。沃尔玛也在社交媒体上增加自己的表现以帮助接触它的消费者，获得信息反馈，建立顾客忠诚。

如今，沃尔玛已在27个国际市场拥有店面，每周通过沃尔玛购物广场、折扣店、社区店及山姆会员店接待2.5亿顾客。

问题

1. 评价这些年来沃尔玛的营销沟通和宣传口号的变化。沃尔玛一直做得好的是哪一点？沃尔玛近年来营销战略的优点和缺点是什么？
2. 当经济衰退时沃尔玛表现很好。当经济复苏时，沃尔玛怎样保护自己呢？请解释一下。

资料来源：Dave Goldiner, "Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 List," *New York Daily News*, April 20, 2009; "Wal-Mart Seeks Smiley Face Rights," *BBC News*, August 5, 2006; David Ng, "Wal-Mart vs. Target," *Forbes*, December 13, 2004; et al..

* 笑脸标志是人们在20世纪70年代，面对逐渐松弛懈怠下来的美国精神不甘停息而回敬的励志标志。——译者注

第4章
实施营销调研

Chapter 4 Conducting Marketing Research

三星的新产品投放从营销调研中获益良多。
Source: ASSOCIATED PRESS

本章我们将讨论以下问题：

1. **什么是营销调研？**
2. **实施高质量营销调研的步骤有哪些？**
3. **什么是测量营销生产率的最佳指标？**

要制定最佳短期战术决策和长期战略决策，营销人员需要及时而准确地获得消费者、竞争对手及其品牌的可用信息。营销信息的获得及其对信息意义的理解能够促进产品成功上市，或者是推动品牌飞速增长。而对于网络环境信息的获得与使用尤为重要。[1]

三星在市场上推出 Galaxy S Ⅲ智能手机时，作为竞争对手的苹果对三星具有强大的威胁。三星通过成千上万的 Twitter 和在线会话循环披露 iPhone 的负面信息。在一则新的三星广告中，一名排队的果粉神色焦急地等待着新款苹果手机上市。广告中的口号是“下一个大屏幕手机已经在这里”（The Next Big Thing Is Already Here），这则广告展现的屏幕尺寸和 NFC 配对传输等都是三星手机的优势。广告结尾是一个聪明的剧情反转：一名三星手机用户正在排队为其父母购买苹果手机，而他手中的三星手机则具有苹果手机用户所希望的所有功能。这则广告在 YouTube 上下载数以万计。这则电视广告是三星早期一则平面广告的跟进版，该则平面广告采用对比的方式用很长的清单列举了 Galaxy S Ⅲ的配置和功能，而 iPhone 只有其中的少许。广告中还用一句“这活不是天才也能干吧”（It Doesn't Take a Genius）来调侃苹果“天才吧”的零售员工。

本章首先讨论营销调研的范围和步骤，我们还会考虑营销人员如何构建有效的指标来测定营销生产率。

营销调研的范围

营销管理人员经常为解决具体的营销问题或识别营销机会而对外委托一些正式的营销调研，如市场调查、产品偏好测试、地区销售预测或广告效果评价。对市场的深度洞察，并帮助营销管理人员制定决策，正是营销调研人员的工作。美国市场营销协会正式公布的营销调研定义为：[2]

> **营销调研**（marketing research）是通过信息将消费者、顾客和大众与营销人员相互联接的过程。这些信息用于识别与界定营销机会与问题，提出、提炼和评估营销行动，监督营销绩效，推进人们对营销的理解。营销调研确定所需要调研的相关信息，设计数据搜集方法，管理和执行数据搜集，分析所搜集的数据，并与他人沟通调研发现和所得发现的现实意义。

营销调研的重要性

营销调研是获得营销洞见的活动。**营销洞见**（marketing insights）为企业在市场中所采取的营销活动的效果如何发生和为什么会发生提供诊断信息，并告诉营销人员这些信息的意义所在。[3]

- 沃尔玛实施的大规模的美国零售商店购物者和消费者调研结果显示，沃尔玛的关键竞争优势有两点，即“低价”的功能利益和使消费者觉得他们是“聪明购物者”的情感利益。因此，沃尔玛的营销人员利用这个调研结果设计并推出了以“花得更少，生活更好”为宣传口号的促销方案。[4]
- 当营销调研结果表明消费者将 Walgreens* 看作经营药品的便利店时，公司便采取了一系列的步骤，将商店重新定位为优质的健康护理品牌，从而使商店更加强调健康服务，如

* Walgreens 是美国的一家药品、食品零售连锁企业。公司拥有 7000 多家门店，创造了 760 亿美元的销售额。——译者注

配置简易诊所。[5]

获得营销洞见是使营销活动得以成功的关键。宝洁公司为了改进30亿美元的护发品牌潘婷的营销，决定使用心理学中的情绪量表，配合以高分辨率的脑电图测量方法和其他方法来实施对女性护发感觉的深度了解。公司根据研究结果对潘婷产品进行了重新配方与重新设计包装，将生产线从14个减少到8个，并微调了广告方案。[6]

如果营销人员缺乏对消费者的真知灼见和深度了解，便会遇到麻烦。当纯果乐（Tropicana）重新设计其橙汁包装时，放弃了在橙子上插吸管的经典图标，而事先又没有做好消费者反应的测试，结果带来灾难性的后果，使销售额下降了20%，仅仅几个月后，纯果乐公司便重新使用旧的包装设计。[7]

谁实施营销调研

根据欧洲民意和市场研究协会（European Society for Opinion and Market Research，ESOMAR）的估计，2013年营销调研的总产值达到402亿美元。[8]大多数大型企业都设有营销调研部门，这些部门在企业运营中扮演关键角色。下面看一下宝洁公司是如何描述该公司的市场调研部门的。[9]

> 消费者市场研究部（Customer & Market Knowledge，CMK）是宝洁公司最为关键的内部咨询部门。它基于对消费者、购物者和零售业的深度分析，对与品牌和顾客开发战略的相关决策给予指导和支持。CMK负责对市场趋势、消费习惯、消费动机、购买行为、顾客和竞争者对手的动态变化等进行分析，从而使宝洁能够引领市场。CMK设计和分析关于消费者和购买者的定性和定量研究，也分析辛迪加市场数据。CMK是宝洁公司的一个综合部门，它的工作涉及宝洁品牌生命周期的所有阶段，即从产品概念开始，到产品开发，再到产品在市场中推出并驱动业务增长。CMK将宝洁的全球战略“顾客是上帝”（Customer Is Boss）变成现实。

然而，并非只有充足预算和设立营销调研部门的大公司才执行营销调研。在一些小型的公司里，每个人都可以实施营销调研，甚至包括对公司的顾客进行调研。小型企业可以雇用专业营销调研公司实施营销调研，也可以用具有创意且费用不多的其他方式来实施营销调研，如：

1. **委托学生或教授设计和实施营销调研。**如美国AT&T电话公司、通用电气、壳牌石油和其他公司已经使用“众播”（crowdcasting）方法实施营销调研。众播是企业就某一具体问题以资助大赛的形式向多个竞争性的团队寻求方案的策略。顶尖的MBA学生会以团队的形式参赛去解决公司的问题。学生们从中得到亲身体验和锻炼，而公司则以相当于支付委托咨询公司的费用的一小部分来获得解决问题的新想法。[10]美国非营利组织使用研究生和实习生作为关键的营销调研资源，搜集和构建市场数据，设立更大的调研项目。[11]

宝洁使用各种调研技术全面检查潘婷产品线。

Source: The Procter & Gamble Company

2. **利用互联网。**公司可以用非常低的成本，通过浏览竞争对手网站，监测聊天室、博客的交谈内容，以及评估一些公开出版资料的方式来收集所需信息。社交媒体监控工具，如Radian6、Attensity和Lithium能够使公司居于网络口碑的顶端。家用水过滤公司Aquasana使用NetBase作为工具来搜集人们在Twitter、Facebook、新闻网站、博客、信息板和其他与此相关的在线对话的网站上关于碧然德（Brita）等竞争对手的交谈内容。[12]

教师服务登记表

个 人 信 息

姓名	职称　教授 □　副教授 □　讲师 □　其他 _____
供职学校	所在院系
手机	email
通信地址及邮编	

教 学 信 息

所授课程	学生层次	学生人数	现用教材
	本科 □　研究生 □　MBA □　其他 ____		出版社 _____　作者 _____
	本科 □　研究生 □　MBA □　其他 ____		出版社 _____　作者 _____

服 务 信 息

您感兴趣的格致版教材	我们如何为您服务
书名 _____　作者 _____	邮寄样书 □　赠送课件 □
书名 _____　作者 _____	邮寄样书 □　赠送课件 □

为了让我们更好地为您服务，请教师将上表复印填好后传真或邮寄给我们。

地址：上海市福建中路 193 号 23 楼
邮编：200001
电话：021 6391 4081
传真：021 6391 4081
email：hibooks@hibooks.cn
官微：e.weibo.com/hibooks

格致出版社

受尊重的学术和高等教育出版社
www.hibooks.cn