

Marketing
Revealed

细节营销

原书全新升级第2版!



C h a l l e n g i n g t h e M y t h s

发现你所不知道的营销

最受欢迎的营销学教授 告诉你这样营销才是对的

[荷] 柏唯良 (Willem Burgers) 著 朱宇 译



机械工业出版社
China Machine Press

营销智库

细节营销

Marketing Revealed:Challenging the Myths

（荷）柏唯良（Willem Burgers） 著

朱宇 译

ISBN: 978-7-111-27178-9

本书纸版由机械工业出版社于2010年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前言

导论

第1章 何为市场营销

第2章 市场营销的研发

第3章 作为一种经营理念的市场营销

第4章 市场营销有知识可言吗

第5章 市场营销者的职责

第6章 管理你的市场

第7章 市场细分新思想

第8章 失去的客户

第9章 你不知道什么是好广告

第10章 好广告的元素

第11章 应该在哪里做广告

第12章 你的广告公司不是你的合作伙伴

第13章 不要问你的品牌能为你做些什么

第14章 营销数学

第15章 定价策略

第16章 分销

第17章 支配力

第18章 营销新概念：诚信

第19章 外面的世界

第20章 最新的思考

后记

参考文献

第1版《细节营销》读者热评如潮

看过他这本书的人看上去可以不去上他的课了。间接来说，可以省2850美元呢。

不过，下一年你还会回来上他的课的，因为你无法不被他关于机场的小笑话、关于医生妈妈的市场学寓言而打动，你要当面问个明白。

他的课堂上，常常欢声笑语，再拘谨的管理层都会露出会心的微笑，因为其实营销学的原理存在于生活的每一个角落。我最喜欢听他讲英国石油（福建）的案例了，是最好的在中国做市场渠道的案例，其次是六神的案例。

还有，做翻译的叫朱宇，是我们学校美女加才女型的首席翻译。她的翻译尽得教授幽默风格的三昧，错过了可惜。

©豆瓣 于心忍

营销是一个实践性很强的活动，从事这项活动的人必须经过“理论—实践—再理论—再实践”的往复过程，才能真正理解市场营销的真谛，而在这个过程中，我们绝不能被传统观点甚至是所谓的常识性东西束缚，要看清事实，挖掘市场营销中的种种细节，才能将我们的工作做得更好。

©当当 铮铮一号

这本小书买了好几年了，今天终于读完了，的确是一本实在可用的营销读本。营销的细节不是创意，而是对于营销目标的直觉和坚持！企业的盈利是终极目标！而现实中却往往为了所谓的创意或专业细节而忘掉本质！仔细看看吧！尤其是对于媒体选择和渠道控制力的描述！

©卓越 Siphone

谨献给企业经理人：感谢你们与我分享知识，感谢你们给予我信任。与其说此书是我写给你们的，不如说此书是你们与我共同写成的。

推荐序一

柏唯良教授是国际知名的市场营销学教授。他在中欧国际工商学院讲授市场营销课程已经15年，一直是最受同学们欢迎的教授之一。

柏唯良教授教学有三大特点：

（1）与时俱进，年年讲课增添新内容。他的课程永远处在营销学的最前沿。

（2）密切结合实际，每个概念都与丰富的案例和故事相连。潜心致力于不断充实中国经济改革和发展的实际内容。

（3）讲课生动幽默，对年轻学者充满深深的爱，在师生的互动中把市场营销学讲活了。

因此，中欧同学学了以后能够及时地应用到自己的企业实践中。许多年后，校友聚会还津津乐道这门课是如何让他们挣得更多的利润和取得成功的。

现在柏唯良教授将他的教学精华整理成图书出版，让更多的企业家和职业经理人共享，我相信一定会获得广泛的赞誉。如果不信，请买一本读读看，如果不读，那一定会成为你的一大遗憾；如果读迟了，总有一天会拍案叫悔：“要是早读了这本书，我那个项目（或者机会）就不

会损失！”

最后，祝你成为成功的读者！

刘吉

中欧国际工商学院名誉院长

2009年2月

推荐序二

融会贯通，大道相通

4年前，柏唯良教授告诉我们“细节营销”的精妙之处，现在，他又精益求精，对自己有了很多“破”和“立”。这是“发现、测试、完善、科学管理”的再生之旅，也是学问家、企业家达善之径。

这本书主要来自柏先生的工作实际，将一些传统理论结合具体实际，推陈出新，将理论的应用推到一个新的高度。他以营销专家的眼光带我们去观察，以轻松的笔调去剖析我们当前的营销。“你可以借鉴任何行业任何公司的成功经验”，类似的观点在书中比比皆是。

正是学以致用，很多企业都在做从4P到客户体验4C的修炼，努力找到并留住优秀顾客。作为一个每天要用实践不断否定昨天的思考者，我非常赞同“在市场营销领域，没有一个道理是永远正确的”。理论一定要结合实际，因地制宜，因势利导，变通制胜。

市场营销之道是什么？柏先生书中笑谈为“道之道为何道”，这颇让人想到中国的一句古老的名言“道可道，非常道”，可见真正的领悟，就是上善若水，中外贯通。

柏先生是一个善于启发大家思维的人，他用了很多真实经历、企业

案例等告诉我们：“爱你的产品、爱你的客户、爱你的市场营销。”

这个“三爱”原则，不仅在于情感上的投入，更在于需要改变从客户口袋掏钱的理念，真正树立帮助客户成就自身的共赢模式。“己欲立而立人，己欲达而达人。”自己想站得住首先使别人也能站得住，自己做到通达事理首先要使别人也通达事理。

这让我想起了商人破陶的故事，大概是某商人赶路，碰上了路堵，原来是运输大陶缸的队伍卡在路口，进出不得。大陶缸不易搬挪，各种办法都行不通，所有路人都只能傻等。商人得知情形后，拿出自己身上所有的银子作为补偿，让人把陶缸都砸碎了推下山去。尽管付出了些钱财，但大家得到了畅通和方便，给别人铺路，也是给自己铺路。

这是中国传统的“舍”与“得”，也是中国商人最早的营销哲学——“施比受好”。市场营销不是简单的买卖，它也是讲境界的，高层次就是能达到“无我之境”。

作为企业个体，我们自己也在要求自己不断登堂入室，寻找更佳门径。以前我们伊利推出了三法则：厚度优于速度；行业繁荣胜于个体辉煌；社会价值大于商业财富。提出这个三法则，不只是要强调伊利的责任，更是要提醒自己“在路上”，苟日新，又日新，日日新。

融会贯通，万物相同。今天，柏先生用中国人喜闻乐见的语录体，和我们分享了很多新的变通之术。在当前金融危机下，世界更加充满不

确定性，变即不变，以不变应万变，“爱你的产品、爱你的客户、爱你的市场营销”，更显其特别价值与意义。

对读者而言，和柏唯良一起思考这份特别的价值，也是一件很愉快的事情。

潘刚

内蒙古伊利集团实业股份有限公司董事长

2009年3月

推荐序三

在细节中品味人性

听柏唯良教授讲课，是一种享受。形象地说，不是讲课，是表演。他机智诙谐的语言，在举手投足之间留给听课者以欢声笑语和豁然开朗的思维。他的课程人气爆棚，这已经表明他是营销“营销学”的专家。

好东西应该分享。我听了柏教授的课后，随即组织红星美凯龙全体高层和营销骨干去中欧国际工商学院培训，柏教授单独为我们开了两天小灶，给我们公司这两年的经营打下了良好的基础。

此书，我拜读再三，而且公司里人手一册，已成为我们红星美凯龙营销骨干的必读经典。室雅何须大，书好不在厚。该书言简意赅，高度浓缩。清晰的思想用清晰的文字表达，深奥的道理用浅显的语言表达，枯燥的理论用生动的例子表达。如同压缩饼干，掰下一块，可以泡一大碗。

柏教授的书可以当小说读，但绝不是一笑了之，笑完让人深思，笑完让你开窍。

我喜欢柏教授生动活泼的写作风格。良药未必要苦口，包上糖衣并不影响药效。我觉得，正儿八经的道理，可以用非正经的方式讲述，亦

庄亦谐，便于理解和记忆。

我和同事交流营销心得时，也有个调侃的说法：会谈恋爱就会搞营销。营销与恋爱道理相通，因为，人同此心，心同此理，不过是表现领域不同罢了。

人多的饭店总有人愿意排队，花花公子身边总有好奇心强的女性跃跃欲试，是谓从众心理。

商品因为抢购立马变得紧俏，听说已经有人相中的商品，顾客掏钱就掏得快；恋爱有人插足便爱得更热烈，消除情敌威胁的常用方法就是催对方结婚。

因为，人都怕失去。

有付出，才珍惜。必胜客喜欢让顾客排长队，好不容易等个位子，你就会多坐一刻多消费。人们更加珍惜来之不易的东西。

营销高手都深谙顾客需求，正如坏男人最懂女人心。营销与男女打的都是心理战。

柏教授特别强调着眼于细微之处的营销，我的理解是，魔鬼和上帝都在细节中，细节体现深度。常人是肉眼，往往见表不见里，见近不见远，局限于常识，只能叫看懂；专家是慧眼，透过现象看到事物的本质、变化、因果关系，这叫看透。

世界不复杂，是我们看复杂了；事情不复杂，是我们弄复杂了。大道至简，最深奥的道理寓于最平常的生活中，最复杂的事情是用最简单的方法解决的。如果我们学会用哲学的眼光看问题，了解事物的本质，掌握事物的规律，弄清事物之间的联系，就能纲举目张，一通百通，观察事物的结构就能明白许多事情。

营销的基础是对人心、人性的洞察。体验顾客的体验，感受顾客的感受。不是每件事都要亲身经历，体验别人的体验，就是经历别人的经历。

我特别鼓励我们的营销骨干养成反省的习惯，养成琢磨细节的习惯，凡事都能说出个一二三。这件衣服好看，好在哪里？这套家具差劲，差在哪里？顾客喜欢什么？为什么不来？分析出来，归纳出来。解剖事情细节，一天获得的经验胜过一年。

该书有个重要观点，服务是最好的营销。这点我也非常认同。如果借用《孙子兵法》中的说法，我觉得，服务是正，营销是奇。

有人开玩笑说，有了营销学以后，生意越来越难做。许多活动完全是噱头，设计的花样越多，顾客越不相信。顾客不是傻瓜，把别人当傻瓜，自己才是真正的傻瓜。的确，营销之术不可滥用，还是要以服务为本。

奇正之术，交相为用，奇多了就成了邪。以正合，以奇胜。守正出

奇，才能无往不胜。

车建新

红星美凯龙集团公司董事长兼CEO

2009年4月

前言

我在亚洲、欧洲和美国从事咨询和教育工作，客户中有许多是全球化公司，比如诺基亚、柯达、索尼、摩托罗拉、通用电气、巴斯夫、伊莱克斯、汉莎等，还有一些是中国企业，如平安、联想、步步高、三明明、光明、江西汽车、正阳集团，等等。

我也辅佐小公司，比如Dial One（美国一家加盟连锁店），也为新创企业提供咨询，甚至还为我在新奥尔良的钓鱼营地（卡特琳娜飓风之前）对面的酒吧出谋划策。那么我能教给那些管理者和创业者什么样的新鲜、实用的东西呢？我如何找到对于我的客户来讲有新意、有意思的材料呢？

我博览群书，同时也从咨询工作中学习新知识，此外，最重要的知识来源便是我的教学工作。教学相长，我大部分的知识都是来自我教的那些经理人。他们告诉我什么是错的，什么是对的，什么是新的。我的角色，主要就是充当经理人互相学习过程中的中间人。这大概也就是为什么这些经理人觉得我们的讨论交流十分有效，启迪性强，实用性强，开阔视野的同时又可以马上指导实践。

我的第一本书《细节营销》在4年前出版，4年来发生了很多事情：新公司问世，老公司谢世或者合并了；股市飙升后又狂跌；新产品上

市；新思想普及。市场营销领域也发生了很多变化，人、企业、经济都变了。我对该书的内容相应进行了扩充和修改，体现我的新思想，以便帮助大家更好地理解这个全新环境中的市场营销。新书章节更多，有更多新例子，原来的例子也进行了更新，还有新卡通插图。

请认真阅读此书，你的生活和事业会更好，你的公司会更赚钱，你的爱人会更爱你，你的股票会更红火，你的一切都会变得更美好。这是因为，市场营销的核心就是一物换一物，物物相依，普遍联系，所以，一好百好，一切都会更美好。

祝君开卷有益，乐在其中！

柏唯良 博士

中欧国际工商学院^[1]战略与市场营销学教授，拜耳教席教授

[1] 作为一所历史并不长的学校，我们仍需努力树立品牌。2009年年初，中欧国际工商学院的MBA课程被伦敦《金融时报》评为亚洲第一名，世界第八名。——译者注

导论

我们真的懂市场营销吗？20世纪80年代，个人电脑行业由几大巨头一统天下：IBM、苹果、惠普和康柏，另外还有一些大公司也在个人电脑行业小试身手，包括飞利浦、西门子、东芝、索尼等。这些公司年复一年投资巨额资金进行研发，改进产品和生产工艺，但是它们在市场研究、新市场开发和市场营销新方法方面又花了多少研发经费呢？少之又少。

接着，出了个迈克尔·戴尔，打败了行业的其他竞争对手。他是如何获胜的呢？他没有发明更好的电脑，他的产品从来没有激动人心过；刚开始时他也没有什么规模经济效应；他也没有分销渠道，商店拒绝经销他的电脑，于是他不得不走直销的路；他也没什么钱做促销宣传、树立品牌。他实在太穷了，只能用自己的姓氏作为品牌名称：戴尔。我想，如果你付10万美元给一个品牌咨询公司让它给取个品牌名，它要是给取个“戴尔”的品牌名，你肯定要求它把钱还给你。

那么，他到底是如何胜出的呢？原来他发明了一个更好的市场营销的方法。你的电脑出了故障，打电话给他，他如果不能在电话上指导你排除故障，就会第二天到你家或你办公室帮你维修。20世纪80年代中期，很多购买电脑的新客户对电脑一窍不通，只会用不会修。戴尔送货上门、特别是送服务上门的新模式正好满足了这个不懂电脑的新兴市场

的需求。那么为什么戴尔的竞争对手没有研究采用这种市场营销的新方法呢？本书将会就这个问题给出回答。

还有，为什么那些生产个人电脑的大公司没有仿效戴尔的做法呢？当个人电脑公司的工程师们争相拆解研究对方的电脑，学习仿照的时候，有多少市场营销经理拆解研究了戴尔的市场营销的新方法，并加以仿照呢？如果有的话，也是极个别。这些市场营销经理真正知道该如何做市场营销工作吗？他们尽职了吗？没有，他们没有。他们在假扮市场营销经理，就像弗兰克·阿巴内尔（Frank Abagnale）在电影《猫捉老鼠》中假扮航空公司飞行员、医生、律师一样，如果他假扮市场营销经理的话，肯定永远不会被逮住。

我发现很多公司的很多市场营销经理对于他们的职责只有十分模糊的理解，这总是让我很惊讶。这些市场营销经理很幸运，因为他们的首席执行官也不知道。你的市场营销部知道它的职责是什么吗？它有没有尽忠职守呢？你知道市场营销的职责是什么吗？要做一个真正的市场营销经理而不是假冒的市场营销经理，你应该知道些什么呢？本书会回答这些问题。

每次我开讲前，都提醒听课的经理们特别注意那些他们认为能够付诸实践的理论方法。最近，我在哥伦比亚大学讲演了一个上午，听众是30多位高级主管，主题是如何创造客户价值。其中一个经理事后跟我说，他在听讲的4个小时中记下了13个他认为可以马上付诸行动的理论

方法。我受宠若惊，觉得那天短短4个小时可以产生这么多良谋益策，令人欣慰。其实不需要这么多，如果每天能获得一个良策，在公司中实施，那么投资在市场营销学习、教育方面的时间和金钱就已经得到足够的回报了。请在阅读此书时也一样关注那些能够付诸实施的理论方法、良谋益策。

所以，请准备好笔和纸。我不希望你读完此书后说：这是一本我所读过的关于市场营销的最有意思、娱乐性最强的书。我不是不同意你的这个说法，而是不希望你那么说。我希望你读完此书后能这么说：这是一本我所读过的关于市场营销的最有用的书.....从现在开始，我会这么做、那么做，等等。我希望此书能改变你所做的事情、你做事情的方法，还有你思考问题的方法。首先让我们来看一下市场营销到底是什么。

第1章 何为市场营销

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 融会贯通，万物相通
- ∞ 懂4C，方可用4P
- ∞ 4P-4C，万变不离其宗
- ∞ 寻找无题之解，开拓创新之道

何谓市场营销

市场营销只是常识吗？我有一位朋友，是市场营销学教授。他曾经就职于一负责进行风险投资的州政府委员会。当创业者介绍财务或生产计划时，委员会中只有这方面的专家会时不时地提一两个问题或建议，其他人都很安静。等讲到产品的适销性或市场营销时，却一下子活跃起来，每一个人都踊跃参与讨论，每个人都俨然是市场营销专家。

为什么每个人都是营销专家？因为大家普遍认为，市场营销只是运用常识而已。遗憾的是，常识其实是最不平常的见识，每个人的常识都不一样。如果市场营销不是常识的话，那么它又是什么呢？

回答这个问题的一种方法是说市场营销是市场营销经理们做的事情，或者说应该做的事情。从这个角度来讲，我们可以说市场营销是著名的4P和著名的4C。我们也可以说，很多公司没有市场营销，很多市场营销经理也不会做市场营销，所以不是每个人都是市场营销专家，而是没有一个人是市场营销专家。我会在第1章中和大家探讨这些观点。

著名的4P和4C：简短的历史

20世纪60年代以前，市场营销的教科书一般都是按照产品来编排的。第1章是“消费品的市场营销”，第2章是“工业品的市场营销”，第3章是“服务业的市场营销”，第4章是“农产品的市场营销”，等等。

1964年的一个早晨，密歇根州立大学的杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarthy）教授一觉醒来，意识到所有的章节实际上都是一样的，都涉及产品、渠道、价格和促销。于是，他发明了现今闻名于世的4P的市场营销组合。这本教科书使他成了百万富翁，而此前的教科书则惨遭淘汰。¹

麦卡锡发明了新教科书，这反映了一个普遍真理，那就是事物之间的不同是显而易见的，但是在这些不同表面的背后，万物都是相通的。古希腊人（留基波和德谟克利特，公元前5世纪）曾做过这样的推理，如果将水、沙子、肉无限切分，最后得到的将是相同的不可分的颗粒。这些以不同的方式连接在一起的不可分的颗粒，希腊人称之为“原子”。

市场营销也是如此。不断切分，最后得到的都是相同的不可分的部分，以不同的方式组合在一起。比如，我们都知道，消费品的市场营销和工业品的市场营销之间的区别是消费者（即消费品的购买者）购买产品是为了自己获得满足，而工业品的购买者购买产品是为了生产更大的产品以满足下游的客户。

但是，有一家化妆品公司发现，妇女在结婚后化妆品方面的支出就下降了。为什么会是这样呢？也许是因为妇女把化妆品作为她们提供给她们的客户（男人）的产品的一个组成部分，购买化妆品是为了提高客户满意度。而婚姻是一种相对垄断的安排，所以妇女在婚后决定降低客户满意方面的投资，这种决定也不无道理。男人很有可能在婚后购买鲜花的数量明显下降，尽管我还没有看到过这方面的研究。从这个角度来讲，化妆品或鲜花行业也是一个B2B的行业，就像工业品行业一样，帮助客户满足他们的客户的需求。又比如，一家公司购买一架新的LEAR喷气式飞机，或者选择红木作会议室的护墙板，或者购买公务舱机票，这难道是为了满足其客户的需求吗？

一旦我们意识到其实万物同理，我们就知道不仅可以从同行业的竞争对手那儿学到成功的经验，而且可以从任何行业的任何公司那儿学到经验。小公司也好大公司也好，消费品公司也好工业品公司也好，国内的公司也好国外的公司也好，提供产品的公司也好提供服务的公司也好，大家都可以互相学习。有可能，我们可以从和我们最不相似的公司

那儿学到最有意思的经验。

你可以借鉴任何行业任何公司的成功经验。

究竟是几P几C

很多人试图在麦卡锡教授的4P的框架之上再多加几个P，比如“调查”（Probe），或者“人”（People），或者“实物证据”（Physical evidence）。我记得，这方面的纪录保持者是杰瑞·温德（Jerry Wind）教授，他在1986年²提出了“市场营销11个P”的框架。不过时至今日，市场营销界一统天下的还是4P的框架。

不过，北卡罗来纳大学的詹姆斯L.奈特（James L.Knight）教席的广告学教授鲍勃·劳特伯恩（Bob Lauterborn）对市场营销的4P理论提出了不同的意见。他指出，4P反映的是市场营销经理的视角，而做市场营销的人总是敦促大家从客户的角度看问题。换言之，市场营销最主要的理论竟然违背了市场营销最主要的道理。

所以，劳特伯恩建议我们用4C来取代4P^[1]。他认为，4P反映的是生产商的视角，而他的4C才反映了客户的视角。³他特别指出，我们应该关注以下几个方面：

- 客户的需求，而不是产品。

- 成本，而不是价格。
- 沟通，而不是促销。
- 便利，而不是渠道。

举例来说，他的意思是说“便利”比“渠道”用词更好，因为“便利”更重视客户价值。不过，给客户便利，不仅可以从渠道入手，在其他方面也可以为客户提供便利，比如产品（包装易拆）、价格（5.00美元比5.07美元要便利得多）、促销（在黄页广告中提供地图）。尽管如此，从为客户提供便利的角度考虑问题还是很有道理的。

同样，要考虑给客户带来的总成本，而不仅仅是价格，这也是很有道理的。引用劳特伯恩的一段话：“价格只是客户承担的成本的一部分。比如你是卖汉堡包的，那么客户多买你一个汉堡包的成本不仅仅是多花几分钱，还包括开车到你店所花的时间，吃肉带来的良心不安，可能还有因为没有做顿像样的饭菜给孩子吃而受到的良心谴责。这样算来，你给客户带来的就不再是以最便宜的价格卖给他最大的汉堡包那么简单了。”

劳特伯恩说对了。有的时候，价格即使为零，对客户来讲成本还是太高了。几年前，我在新奥尔良的一家汽车经销商那儿买了一辆所谓“精选版”的美洲豹。那车是开了2年的二手车，不过据称已经经过全面检查。⁴ 结果，这车一身毛病，不得不一次次地送到经销商那儿修

理。每次经销商总是兴冲冲地对我说：“你只管把车开来好了，我们查一下这次又是什么毛病。”

经销商从未觉得我每月一次把车开去修理、等备用车、取车对我来说是一种巨大的成本。修车的价格是为零，但是这成本还是太高了。所以，我起诉美洲豹汽车公司，让它收回那辆车，还我钱（后来美洲豹支付我5000美元，了结了此事）。从此以后，我决定再也不买美洲豹的任何产品了，也不买那个汽车经销商的任何东西了。可见，客户承担的成本不仅仅是价格。

相反，迈克尔·戴尔承诺到你家或办公室上门维修电脑，大大降低了客户拥有个人电脑的总成本，客户就不用先把跟电脑相连的电源等都拔下来，把电脑搬到维修的地方，干等几周没有电脑用，再去取电脑，把电脑电源等都插上，然后发现根本没有修好还是不能用。

东芝现在把所有的维修服务都外包，那些维修服务中心维修时间长达6个星期，零部件现在都由第三方供应.....

.....一旦超出（索尼）保修期，零部件就很难找。维修起来动辄几周甚至几个月.....

尽管戴尔公司最近在市场营销方面犯了一些大错误（我们后面会讲到），不过有这样的竞争对手，它还是大可高枕无忧。

“体验型”市场营销的趋势已经流行了好几年了。所谓“体验型”市场营销是指我们行销的应该是“消费体验”而不是“产品”。劳特伯恩的4C理论正好与此趋势相呼应。不是说戴尔的电脑比康柏的好，而是说拥有戴尔的体验比拥有康柏的体验美好。同样，新奥尔良的那个汽车经销商只看到他卖给我的那辆车不错，而没有想到拥有那辆车的体验有多可怕。

劳特伯恩的4C是麦卡锡4P的“体验型”表现形式，所以我们不应该用从客户体验角度讲的市场营销组合（4C）来取代从厂商角度讲的市场营销工具组合（4P），两者我们都需要。

市场营销工具（4P）转化成客户体验（4C）。

市场营销原则适用于所有行业

4P和4C好比是市场营销的原子结构，不分行业，普遍适用，所以一个行业的成功做法应该可以转用到其他行业。万物同理吗？迈克尔·戴尔对此表示怀疑。他认为，直销和上门服务的模式未必适用于其他行业。我不敢苟同。

戴尔的模式是送货上门。这个创意也催生了达美乐比萨连锁店。达美乐比萨连锁店是必胜客的一大竞争对手。它也是直销，将比萨直接送至客户家中，而不是开设餐馆待客。这样客户承担的成本更低，这也意味着达美乐的成本也更低，无须开设任何餐馆就可将业务扩展到许多地

方（开设餐馆可是一笔不菲的支出）。

送货上门的模式对于卡尔·休厄尔公司也是行之有效。卡尔·休厄尔是一家汽车经销商，销售额高达4.5亿美元（这可是一家很大的汽车经销商）。卡尔·休厄尔在他那本精彩的书中如是说：⁶

假设现在是凌晨5点，你在家，发现车胎瘪了……你只要打个电话，技术服务人员就会开车过来解决你的问题。

凌晨5点开车过来帮你换轮胎，或者半夜送钥匙到机场给你，因为你开车门时钥匙断在锁孔里了，这些服务卡尔·休厄尔都不收钱。他的解释是，只有朋友才会半夜三更不嫌麻烦出来解救你，而朋友之间是不收钱的。他如此大方，怎么省钱呢？请听另一段引语：

开车过去送钥匙比方说要花25美元。想一下电台广告的成本。在达拉斯，交通高峰期在黄金档电台做60秒的广告要花700美元。我花25美元帮你开门进车，很有可能你这辈子就永远是我的客户了。要是花700美元做一个电台广告，我要得到几个一生的客户才能获得我半夜雪中送炭的效果？ $700 \div 25 = 28$ ，我必须得到28个终生客户。常识告诉我，一个电台广告是不可能给我带来28个终生客户的。

帮助你的客户，让他们的生活更方便、更舒适，这样做会帮你省钱。

都是同样的P（或C）

休厄尔在这里讲了一个十分重要的道理。他消除了渠道和促销这两个P之间的分界线。他认为服务好和电台广告是可以相互替换的！

只要客户需要，随时随地提供服务，是他渠道战略的一部分。有人可能认为，半夜三更提供免费服务会提高渠道战略的成本。但是，休厄尔的想法是，半夜三更雪中送炭是成本效率很高的一项促销战略。这就说明了一个重要的道理，一个做法到底属于哪个P取决于你的视角。这里，休厄尔认为免费上门服务不是产品、价格、渠道的P，而是促销的P。一个做法，到底属于哪个P，是产品、渠道、价格还是促销，完全取决于你的视角。

我在密歇根的一个朋友买了一个大房子，分隔成五套两房的简易公寓，每个公寓各有厨房和卫生间。但是，狭小而廉价的公寓房吸引来的是最讨厌的房客。他的时间都浪费在打发走房客、修补遭破坏的房间设施上了。绝望中，他赶走了所有的房客，准备将房子改回到原来的独家宅居的状态。这时，我给他出了个主意：在报纸的“单元房”而不是“公寓”的标题下打广告。他改造的那些房间，在单元房这一类里是最贵的。这样，他吸引来的房客都是些正经人，在城里上班，家离城区太远，每天从家上下班不方便，所以在城里租个房间。这个例子中，我那朋友的产品是个问题，但是解决这个问题的办法是通过调整促销重新定

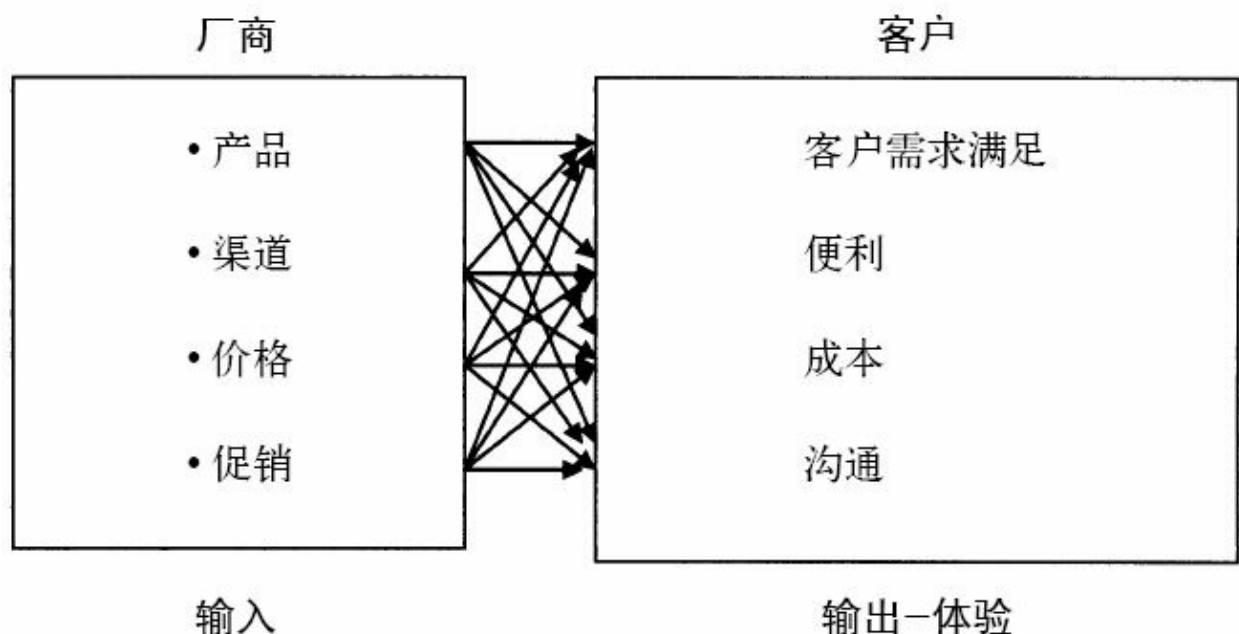
义产品，这个解决办法比直接改造产品便宜多了。

新奥尔良有一个小旅行社，服务对象是说西班牙语的客户。如何将你这样的旅行社与其他旅行社区分开来呢？你会说西班牙语？可是其他旅行社也都会说西班牙语。一般来讲，各家旅行社的票和票价都是一样的。这种情况下，你如何使你的产品差异化呢？这家旅行社在当地西班牙语电台做广告，进行回家机票储蓄计划：客户每月交付一定金额的储蓄，1年或2年后就能收到一张回家的机票。这个办法十分成功，该旅行社的创建人施奈德先生不久就收购了那家他在上面做广告的西语电台。可见，有时最高明的产品差异化战略可能是与众不同的定价战略。

一个问题以及该问题的解决方法未必处于同一个P的范畴。

市场营销的四大战略

我建议企业可以采用下面的框图来指导市场营销组合的决策。这交织互通的框图告诉我们对任何一个P的投资会影响到所有的C，这就反驳了长期以来人们对4P组合理论的一大批评意见，那就是4P组合是自相矛盾的，一边说组合，一边却将4P一个个割裂开来讨论，没有整合统一、融会贯通。



公司培训讨论时，如果经理们拘泥于公司面临的问题打不开思路，我就会请大家先别管那些问题，而是看一下4P，一个一个思考一下，哪些方面可以进行哪些改进，以提升4C，从而提升公司的业绩。

这种讨论很有意思，你会发现，一旦你脱离了这些问题的束缚，开拓思路，就会才思泉涌，想出解决问题的妙策。也许这是因为，当我们不看问题，只寻求解决方案时，我们就摆脱了思维定势的束缚，更有创造性了，别人没有想到的我们能够想到。说到底，艺术创造就是没有问题的解决方案。比如一首伟大的新歌，没有谱写问世前，也没有人有一定要听这首歌的需求，即并没有问题的存在，这首歌是解决了一个并不存在的问题。

我这样引导他们，他们就能想出很多好点子，还有一个原因是因为

企业一般只把研发和发明新产品、新工艺联系在一起，而不是发明新市场和新市场营销方法。以上的4P-4C理论给我们提供了一个思考市场营销研发的好框架，市场营销研发正是下一章的话题。

寻找无题之解，开拓创新之道。

语录

- 你可以借鉴任何行业任何公司的成功经验。
- 市场营销工具（4P）转化成客户体验（4C）。
- 帮助你的客户，让他们的生活更方便、更舒适，这样做会帮你省钱。
- 一个问题以及该问题的解决方法未必处于同一个P的范畴。
- 寻找无题之解，开拓创新之道。

[1] 4C是指客户（Customer）、成本（Cost）、沟通（Communication）、便利（Convenience）；4P是指产品（Product）、价格（Price）、促销（Promotion）、渠道（Place）。

第2章 市场营销的研发

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 你的市场营销经理是否正在置你于死地呢
- ∞ 你的研发预算和经费划拨需要调整
- ∞ 爱“提出粉红色电脑创意的家伙”
- ∞ 将试验进行到底

没有市场营销研发

一个企业的市场营销经理只是在其职位上装腔作势时，这个企业的市场营销研发就很少，甚至完全没有。有时一个行业都完全没有市场营销研发，而且业内所有人都浑然不觉，简直叫人震惊。在某些行业，研发根本不是市场营销岗位职责的一部分。

我们讲的市场营销研发是什么意思呢？为什么那么多行业、企业和经理人员都对市场营销研发躲之不及呢？甚至有的时候他们都意识到了市场营销研发工作的重要性却还是躲之不及呢？举个简单的例子，比如研究一下把电脑做成粉红色是否有助于产品差异化、有助于增加销量提高价格；举个复杂的例子，比如研究一下为什么这么多心脏病患者冒着

生命危险停药他汀（statins），他汀是一种药，被证明对于降低心血管疾病死亡率有着明显功效而且副作用很小（几乎没有）。

为什么很多行业都没有充分开展市场营销研发工作呢？这里有4种解释：（1）管理者不知道什么是市场营销研发；（2）管理者认为开展市场营销工作对于他个人的事业发展不利；（3）管理者讨厌不是他原创的点子；（4）管理者被“标杆、咨询公司和分析师们”洗脑了。¹

你的企业应该怎样做才能培养市场营销研发能力呢？关键是要意识到哪些事情没有做，哪些事情可以做。给每个员工发一份本书第2章的内容也可能是个很好的主意。

个人电脑行业

我们继续讲述前面所提到的个人电脑行业的例子。当年，欧洲的公司有很长时间都在观摩和景仰戴尔的成功，目睹它怎样将比它大得多富得多的对手打得个个满地找牙。不幸的是，没有一家欧洲企业具有合适的“智力基础架构”来尝试戴尔的做法，个个耐心地等着戴尔最后进军欧洲，大展宏图。

当然这些公司很清楚戴尔在美国是怎么做的。但是它们的市场营销经理都坚信戴尔模式在欧洲行不通。这些经理和他们的首席执行官们全然不知市场营销的职责就是想方设法让戴尔模式在欧洲也大行其道，所

以他们就安静耐心地等着戴尔进入欧洲斩杀他们。戴尔来了，只稍做了些调整，就证明那些说戴尔模式在欧洲行不通的人彻底错了，欧洲的个人电脑公司深受重创。迈克尔·戴尔说：

他们给我的信息都是一样的：“我们的国家是不一样的，你的经营模式在这儿是行不通的……”。为了确保成功，我们当然也做了一些本地化调整……一些德国人不喜欢打电话垂询……不过他们会发传真来询问。²

这些欧洲个人电脑企业的市场营销部规模都很大，市场营销经理经验也很丰富，至少他们自己认为是这样。但是在太多的企业和行业，研发不是市场营销岗位职责的一部分，负责市场营销工作的人也不知道研发应该成为市场营销岗位职责的一部分。

找出世界上最成功的公司，研究它们的市场营销方法，调整修改，为你所用。

欧洲个人电脑企业对于戴尔的辉煌成功和腾腾杀气视而不顾，这是特例吗？恐怕不是。个人电脑原来都是很难看的颜色，办公用品常见的是黄色、灰色、白色、黑色，整整过了20年，一直等到史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）从其他行业再回到个人电脑行业（一般总是外部人），人们才知道原来个人电脑是可以有其他颜色的。整个行业、无数家公司、几百个资深营销经理、几千个资浅营销经理、大量的营销咨询顾

问，整整抱怨了20年，说个人电脑行业日趋商品化、普通化，客户对于价格太过敏感，价格侵蚀严重。他们还参加各种各样的行业大会、研讨会，研究宏观趋势，聘用消费者心理咨询顾问，忙乎来忙乎去，却没有一个人想到，既然叫个人电脑，望文生义就可知道，也许可以通过个性化寻找出路。

你难道需要获得一个营销博士学位才能想到用好看一点的颜色吗？汽车、电话当年都走过从难看颜色到好看颜色的路。“汽车、电话和个人电脑是不一样的。”我似乎听到某个营销经理又在那儿说这熟悉的话了。我希望这不是你公司的营销经理，不然你就惨了。

几年前，苹果推出了五颜六色的iMac电脑，透明的绿色、橘黄色，等等，市场份额马上上升了几个点。为什么在苹果这样做之前，没有其他的公司想到过这个点子呢？我们的工程师们朝思暮想，要尝试新方法；而我们的营销经理很多是不会这样去想问题的。

苹果的透明彩色没有被竞争对手效仿，这不足为奇。不过，iMac大获成功后，透明彩色在一些出乎预料的行业流行起来，比如园艺工具行业。³正如我前一章所讲的那样：你可以借鉴任何行业任何公司的成功经验。

我想个人电脑行业很多管理者都使用手提电脑。百思买（Best Buy）的奇客电脑特工（Geek Squad）创始人发现了一个这些管理者都

没有发现的现象：“最令客户失望的是修理一台手提电脑所花的时间。”⁴今天，修理一台手提电脑还得3~4周时间。（这么长的时间，那些个人电脑公司拿着这些电脑做什么呢？放那儿盯着看？装在卡车里带着走？）整个行业花了多少研发经费去研究一下如何缩短这长得荒唐的维修时间？也许他们从来没有研究过，因为如果在这个行业里工作的管理者们的电脑坏了，只须送到公司信息技术部，一天就修好了。

百思买现在向客户承担起了维修的责任，进一步促进了个人电脑各家生产商之间的同质性、普通性，要求个人电脑生产商的维修时间不得超过3天：1天运去，1天修理，1天运回。难道这对生产商来说物流管理太复杂了吗？

市场营销中，小办法可以解决大问题，但是你必须得做个有心人。

人是一袋化学品吗

医药行业也有相似的传统，对于非产品的属性关注十分有限，比如品牌名称、产品形状、尺寸大小、颜色，等等。原因并不是这些属性不重要。药的疗效很大程度上取决于病人是否相信这个药有疗效，而对于非产品的属性的关注可以大大提高人们的相信程度。但是医药行业只关注研发，它们的研发只关注产品和生产工艺。

在非处方药市场上，我们很少能够找到品牌名称能传情达意的药

品。萘普生（Alleve）是个例子，望文生义，猜想是缓解疼痛的药，果真是治头痛的药。大多数时候，品牌名称是药品技术细节的模糊反映。比如，有个药，名叫戴安娜35（Diane 35），是避孕药，同时也能去除粉刺。这个产品的目标市场是年轻女性，特别是有粉刺的年轻女性。但是药名中的35这个数字好比是说这药是针对年近35岁的戴安娜，而不是21岁的戴安娜。那么这个35代表什么呢？原来它是指这药丸中含有35毫克的乙炔基雌二醇。这在市场营销研讨会上是很有娱乐性的例子，但是医药行业却是置若罔闻，不为所动。

还有，药物的疗效取决于病人是否忠实地正确服用，比如是否随餐、是否水服。病人收到医嘱说一天一片时可能会问是早上还是晚上服用。医生可能就回答说无所谓。如果病人是一袋化学品，那么的确无所谓。但是，病人是有决策能力的一袋化学品。所以，如果医生对病人说早上起床刷完牙就吃药，病人可能就会坚持服用，因为这比较容易养成长久的习惯。

影响医药行业销售收入的一大原因是病人过早停药。一半的病人在1年之内停药降胆固醇的他汀，70%的病人2年内停药。⁵ 如果我们研究一下如何帮助病人长期服药，如何养成每日服药的好习惯，那么不仅可以挽救现在因为没有长期服药而早死的人的生命，也能帮到医药行业。现在这个原因导致的销售收入损失不下几十亿美元。直到最近，我才看到医药行业开始对于这类研究问题表示出一定的兴趣。医药行业在

这方面的失败倒不是因为恶意、无能或者对病人的漠不关心，只是因为这个行业一贯只关注厂内的事情，出了厂门就不关它事了。它们只关注产品和产品的生产，而不是市场和市场营销，所以就形成了只关注公司内部而不关心公司外部的习惯。

你的产品离开工厂后情况如何呢？去做研发。

市场营销工作不足者无独有偶

个人电脑行业和医药行业不是特例，更有甚者，航空公司根本不管你下了飞机后是死是活，它们可能会印发一些传单来介绍当地交通情况，可能还会提醒你注意当地计程车司机的种种花招。但是他们的精力主要集中在飞机上，而不是你离开飞机后会怎么样。有一次，我下飞机后在机场又等了6个小时转机，那家航空公司就是不让我进公务舱休息室，服务人员对我说，对他们来说我的行程已经结束了。可见，下机时，漂亮的空姐和笑容可掬的飞行员在机舱口跟你说拜拜时，他们可是认真的，真地拜拜了，自求多福吧。

倒不是说航空公司不愿意帮助你，它们是没法帮你，因为它们没有一个营销工作人员的岗位职责要求他们这样来帮你，他们也不知道应该这样做。他们帮不了你，也帮不了他们自己。斯坦福大学的杰弗瑞·菲佛（Jeffrey Pfeffer）教授指出，1974～2004年，美国表现最佳的个股是西南航空公司。他进而问道：“为什么整整24年过去了才有人仿效西南

航空公司的做法呢？”⁶ 这个问题问得好，答案也很简单：那些航空公司没有一个营销人员的岗位职责要求他们这样来帮公司。

公司至少要有几个真正的市场营销经理。

有一家领先的化工公司，每年研发经费高达10亿欧元以上，我问他们每年在市场和市场营销方面的研发费用是多少，那些经理根本不知道我讲的市场和市场营销的研发是什么含义。我向营销经理提出的一些简单问题证明了他们对于自己产品的市场营销知之甚少，这些问题包括：谁卖得更多，高个的销售代表还是矮个的销售代表？营销经理不知道。如果客户公司的采购经理是位女士，那么你应该派个女销售代表还是男销售代表去会见她？如果采购经理是位男士呢？营销经理还是不知道。应该让一个人去和客户交谈呢还是两个或者更多？营销经理还是不知道。关于那个你准备在接下来的6个月中花费5000万美元去做的广告，你的目标受众看得懂你要传达的意思吗？目标受众看了这个广告后会更有可能去买你的产品吗？目标受众看了广告后会意识到这个广告是你公司的广告，以及是宣传推广这个产品的广告吗？在美国，做广告最多的100家公司中有55家对于以上问题都一无所知，它们在全面推出一个广告前从不做任何测试。⁷

公司花很多钱做市场调研，有些钱花得是值得的。但是市场调研与市场营销研发不同。市场调研大部分都外包给市场调研公司来做，重点是找出问题的答案。而且，很大一部分市场调研是调研我们已经知道答

案的问题，这样万一我们的决策没有成效可以有人帮我们背黑锅。

市场调研大部分是外包的，这在某种程度上构成了我们不进行创新的原因。我们付钱给市场调研公司去找答案，而不是发现新问题。这实在太糟糕了，我们有这么多有意思的问题没有提出：电脑用粉红色好不好？要不要上门维修？如果我们告诉病人早上一起床就吃药是否会帮助他们养成长期服药的习惯？这些显而易见或者不那么显而易见的市场营销创新方面的问题，很少有公司能够想到，我们做得太不够了。

寻找该问的问题。

躲避市场营销研发是提高事业安全性的选择吗

简单的办法可以带来显著的成效，但是整个行业却都漠不关心，不去尝试，对于市场营销的无知不是唯一的解释。我遇到过的经理有的十分聪明，我发现还有个同样有力的解释，那就是肯尼斯·加尔布雷思

（Kenneth Galbraith）的名言：“在任何组织中，和大多数人一起犯同样的错误比独自一人做对要安全得多。”⁸

独自一人犯独特的错误代价真的很高：假设你建议做粉红色电脑，然后失败了，粉红色电脑卖不出去，那你在公司就出名了，大家都管你叫“那个粉红色电脑的家伙”。下次你再提什么新建议，就听到周围的人窃窃私语：“又是一个粉红色电脑的馊主意。”其实市场营销只有通过尝

试各种不同的方法、犯不同的错误才能找到正确的道路。这和会计不同，你可不希望你的会计去尝试各种不同的方法、犯不同的错误。但是，要让你的营销经理去尝试、去犯错，你必须这样做。所以你要问自己这个问题：你公司是否鼓励营销经理多尝试多试验各种各样的新点子新方法呢？

如果我们只朝一个方向看，那么我们会看不到另一个方向的显而易见的情况。如果我们只追求产品和生产的技术领域的创新，我们就肯定会错失市场和市场营销领域的创新机会。有时，另一个方向的显而易见的情况是个机会，比如苹果的彩色电脑；有时，另一个方向的显而易见的情况是正向你急驶而来、怒闪着大灯、装满了水泥的“大卡车”。

现在有人担心，创新本身也商品化、普通化了，你不创新就出局，这游戏就玩不下去。柯林斯（Collins）教授在其《从优秀到卓越》⁹一书中指出，他的研究表明技术创新已不再是伟大的公司区别于优秀的公司的要素。这并不意味着技术创新不重要，而是说光有技术创新已经不够了。我们要超越技术创新，还要进行市场营销的创新，特别是在技术导向性强的行业里，市场和市场营销的创新往往是不存在的。我们要创造鼓励营销经理敢于和勇于尝试新方法，犯错是安全的，是必需的。

不要让市场营销研发成为管理者事业发展的绊脚石。

怎么做

公司该如何打破原来研发只重视产品和产品生产的陈规，将研发也扩展到市场和市场营销中来呢？我们如何进行市场和市场营销的创新呢？我们如何做到不只向内看还要向外看呢？我的回答是，整合市场营销的4P和4C，给市场营销经理布置专门的任务去寻找新点子、尝试新方法，特别是打破市场营销4个P的隔膜，融会贯通的那些新点子、新方法。我已提到过戴尔、卡尔·休厄尔汽车经销商和达美乐比萨饼店的例子，在接下来几章中我们还会提到其他的一些例子。

但是，问题还不仅仅是工具和人才。加尔布雷思告诉我们，管理者喜欢从众，和别人犯同样的错误。他说，管理者深受“标杆倡导者、咨询公司和分析师们”的毒害，所以建议见地都一样。我猜管理者愿意“深受其害”是因为这样做符合他们自己的利益。这样管理者就可以和其他的管理者犯同样的错误，很安全，而且是在昂贵的咨询顾问的建议下犯这些错，就更安全了。

我想我们首先必须搞清楚什么是市场营销研发，公司全体上下必须明白、尊重并接受以下的道理，我们尝试的10个点子中可能只有1个点子会行之有效，新点子值得我们去尝试，而不是由于我们尝试的大多数点子都以失败告终而对尝试本身持怀疑态度，首席执行官必须做出安民告示，表明他对市场营销人员做好他们该做的工作这一点是非常重视的，对于那些为了一时保住自己的饭碗而不惜牺牲公司利益的人他是绝不手软的。更大的障碍可能是文化：正如前面所讲的，把这一章的内容

印发给员工，人手一册。

把这一章的内容印发给员工，人手一册。

打破组织内部的条块分割，销售部、服务部、宣传部等各部门联合起来沟通协作，这有助于消除长期累积的摩擦和矛盾，但并不是每个人都会感到高兴。公司组织小组讨论，使用4P-4C框架提问题，解决问题，当然会很有帮助，但是对于相关的负责人来说是件很痛苦的事，因为大家会说，如果别人可以想出可行的解决办法，为什么负责此事的经理倒没有首先想到呢？

最近，我为一家生产数码电视机的公司做培训。讨论中，我发现在有些地区数码电视机的维修有时长达6个星期。我提出，如果维修时间超过4周，你就永远地失去了这个客户，他再也不会买你的电视机以及你的所有其他产品，你也失去了许多潜在的客户，因为这个客户会逢人就讲他的数码电视机的悲惨故事。所以，我建议可以在维修期间给这个客户提供一台替用电视机，就像汽车维修时的替用车一样。负责此事的经理表示反对，他说，我们有好几个不同型号的电视机，这样做会是一个物流管理的噩梦。我回答说，汽车经销商提供替用车时，没人期望得到完全一样型号的车，甚至牌子不一样都可以。那个经理回答说：“数码电视机和汽车是不一样的。”（“我们的业务不一样”，这是无能之辈最后的借口。）

接着，其他经理参与进来，提出了很多建议。他们提的建议越多，比如减少营业网点、现金补偿、免费电影票等，这位经理就越激动，左挡右挡，将所有建议全都驳回。他满脸通红，斗智斗勇；在他眼里，我明显看到他对我的怨恨。

一提这个问题，他情绪如此激动，倒让他坐实了这个虚名，这样一来，大家越发觉得这是他的问题，而不再是整个公司在客户方面的问题了。看他这样自作多情地对号入座，真好笑。我这样说可能有点嘲讽刻薄了。不过，作为学员，他们都是我的客户，奚落羞辱客户可不是好的市场营销和客户服务，所以当时我就建议，把大家提的建议都记下来，让这位负责售后服务的经理回去评估各项提议的成本和利益，我就这样把这个问题“物归原主”了。

我怀疑这是因为市场营销经理不愿意承认自己的无能，别人看到了出路，他自己还在摸索。工程师一般都对善如流，虚心好学。市场营销经理则往往正相反。不要允许你的市场营销经理这样做。这样的行为也许是出于天性，但是代价太高昂了。

愿意去观察、尝试、接受新方法的人是很少的。

语录

- 找出世界上最成功的公司，研究它们的市场营销方法，调整修

改，为你所用。

- 市场营销中，小办法可以解决大问题，但是你必须得做个有心人。

- 你的产品离开工厂后情况如何呢？去做研发。
- 公司至少要有几个真正的市场营销经理。
- 寻找该问的问题。
- 不要让市场营销研发成为管理者事业发展的绊脚石。
- 把这一章的内容印发给员工，人手一册。
- 愿意去观察、尝试、接受新方法的人是很少的。

第3章 作为一种经营理念的市场营销

提纲挈领，吊你胃口

∞ 爱君者唯君耳

∞ 自知之明，虽不能至，心向往之

∞ 像折磨客户那样折磨自己，感同身受

营销之道

有一次和一朋友共进晚餐，他问我：“什么是营销之道？”我得争取时间思考一下，于是我先问他：“道之道为何道？”他想了许久才回答我。我仔细思考了这个问题后，觉得最佳回答是：营销之道是通过客户的眼睛看世界、从客户的角度看问题。

遗憾的是，通过客户的眼睛看世界是不可能做到的。为了见客户所见，我们必须不知道客户所不知道的东西。可是知道了就是知道了，再擦掉是不可能的。对于我们的公司和产品，我们的了解总是比客户多。

我们看到太多的广告，只有做广告的公司自己看得懂，一个原因就是做这个广告的公司已经知道这个广告要表达什么意思。做广告的公司知道得太多了。就像一个字谜一样，一旦你知道了谜底，你就很难想象

为什么其他人识不破。所以，我们要从客户的眼睛看世界，见其所见是很难的，因为我们已经知道的东西不能再变成不知道。

所幸的是，市场营销就像打高尔夫球。赢球不需要完美的成绩，只要比竞争对手稍好一些就可以了。就算老虎伍兹也不可能击出18个连续一杆进洞的球。那么我们该怎么做才能提高我们从客户的角度看问题的能力呢？本章提出了练习六大法。这些练习不能直接帮你解决问题，也不能直接帮你拉到生意，也不能直接帮你降低成本。但是这些练习会提高我们从客户的眼睛看世界的能力，从而提高我们做出正确决策的概率。

公司的价值在哪里

市场营销的经营理念认为，公司资产的价值取决于它的客户。比如，油田在石油公司的账本上是一项资产，但是千百年前，人们尚未利用石油的时候，这些油田是一文不值的；等到哪一天，人们不再需要石油的时候，这些油田又将变得一文不值。没有客户，公司的账面价值最多只是虚构的历史产物。这就是为什么必须要从客户的角度来经营管理公司，因为这才是唯一重要的事情。在市场营销中，我们知道，拥有好客户的人会有好结局。

负责人力资源的人可不这么想。他们认为，是员工创造了一个企业。换句话说，拥有好员工的人会有好结局。有一次，我听到一个资深

经理（人力资源背景）这么回答质疑他公司的市场进入战略的提问者，他说他计划招聘最优秀的人才，高薪留人，培养他们，组建精明强干的专业团队，等等。做市场营销的人的想法正好相反，好人找好事。如果公司的市场营销战略错误百出的话，优秀的人是不会加盟这家公司的，去了也不会久留，因为他们太聪明了。

财务人员的思维方式也不一样。比如，股票分析师试图和他们负责跟踪的公司的管理层搞好关系，以及时得到消息，他们不希望“坐冷板凳”。而做市场营销的人则认为，这些股票分析师应该和他们负责跟踪的公司的关键客户搞好关系，客户对公司的看法比公司管理层对这个公司的看法更说明问题。彼得·林奇管理的麦哲伦共同基金业绩斐然，彼得就是根据公司的客户满意度情况来决定买还是卖该公司的股票的。¹从公司的客户的角度而不是首席执行官的角度去判断该公司的价值，这种方法为彼得和他的投资者带来了巨大财富。

一家公司的价值取决于它的客户。

从客户的角度看问题，做不到是常态

不幸的是，从客户的角度看事情，说起来容易做起来难，多半是做不到的，做不到是常态，做到是例外。公司口口声声“以客户为导向”，说得热闹漂亮，横幅标语高高挂，使命愿景众口夸，客户为先，客户为上。然而，说归说，做归做，日子照常过。

银行在你上班后开门，在你下班前打烊。这给所有上班讨生活的人带来很大的不便，除了那些在银行工作的人。因为在银行工作的人从来没有碰到这样的不方便，所以银行改革上下班时间以给客户提供更多方便，做得是很不情愿很不够的。

我在荷兰的银行列有一项中午时间不予办理的费力耗时的业务清单。我曾经认为，这样做是因为中午总是比较忙的缘故。为了证实我的猜想，有一次我问了一个出纳，而她的回答是：“因为中午我们有的出纳出去吃饭了。”

我给移动电话公司做咨询或课程时，每次我都发现，我是在场少数几个自己买过手机、付过账单的人之一，有时就我一个。移动电话公司里每一个稍有头脸的人，公司都给配手机。手机型号取决于你在公司的级别地位，账单反正都是公司付的。

汽车公司的首席执行官自己不选车买车，他们不会去开“柠檬车”（劣质车），他们也不用开车到经销商那儿维修。比尔·盖茨自己也不会为了解密微软的错误信息而浪费时间。跑鞋公司的高级主管也不用买自己公司生产的跑鞋，公司会免费发的。

很多高级经理人对于他们自己公司的产品和服务都没有任何真实的消费经历。你越是位高权重，你碰到以下情况的概率就越小：仓库经理作梗；电话系统折磨死人，左等右等，七转八转；电脑信息系统错综复

杂，变幻莫测；还有那每每逼人发疯的财务部。你越是位高权重，就越不需要买自己公司的产品，越不需要自己掏钱付使用费。

一个公司缺乏从客户的角度看问题的能力，往往会制定一些荒唐的计划或公告，旁人看来完全是痴人说梦。比如，通用汽车北美公司的总裁罗恩·扎勒拉（Ron Zarrella）在2000年雄心勃勃地说：“到2002年，人们将公认凯迪拉克是北美顶级的奢华车品牌。”² 只有在通用汽车工作的人才会当众一本正经、毫不脸红地说出这么完全不可能实现的话。尽管凯迪拉克的设计很棒，2007年丰田凯美瑞还悄悄地模仿了它的设计，但是不管怎么说，凯迪拉克不是排名前三的奢华车品牌，现在不是，在可预见的将来也不会是。

如果你和你的客户生活在两个完全不同的世界，那么你就很难见其所见。

这种自以为是的心态滋生了“人人都爱我”的病态心理。这么多人购买了我们的X产品，他们肯定很爱我们，肯定急不可耐地要购买我们的Y产品。这种病态心理连续感染了3家视频游戏公司。雅达利（Atari）在20世纪70年代末80年代初是一家十分成功的视频游戏公司。它随后决定生产个人电脑，取名为Atari 800或Atari 2000。我想你大概没有买过它的电脑，其实买它电脑的人少之又少。

任天堂一厢情愿地要借助它在美国的客户基础，升级硬件，并提供

家庭银行业的服务。曾经一度，美国国会都有些担心，怕美国家庭银行业务被日本人掌控，好在这种情况下还没有发生，你可以松一口气了。

索尼现在也认为，下一阶段，它的PlayStation的成功将取决于是否能顺利地提供家庭银行业服务，或者电视节目服务。继续做梦吧，索尼。也许，索尼和通用汽车可以做一下交易，索尼可以向通用汽车解释豪华汽车和通用汽车之间的区别，而通用汽车也可以向索尼解释PlayStation和银行服务的区别。³

爱君者唯君耳。

荒唐的想法、不高兴的顾客、错失的良机，都是没有能从客户角度看问题、没有能感同身受体会客户的痛苦所付出的代价。优秀的公司也可能因为不再关心客户而不再成功。戴尔公司这几年就做得不是很好。迈克尔·戴尔说，顾客对价格越来越敏感了。亲爱的迈克尔，也许是因为只有对价格敏感的顾客还买你的电脑，其他的都跑光了。

惠普和康柏困难重重的合并，给了戴尔千载难逢的好机会。本来康柏已经开始全面模仿戴尔进行电脑直销，合并后，惠普为了保护它在零售渠道中的打印机业务，强硬压制康柏，两家公司合并后的市场份额倒下降了。但是戴尔并没有抓住这个机会打败劲敌，怎么回事呢？⁴

原来，戴尔公司制定了考核客户服务代表的新办法，根据他们每天接的电话的数量来决定奖金。⁵ 顾客要解决一个问题，必须打无数个电

话进来，所以电话上等待的时间一下上升到30分钟，客户再购买意向急剧下降。2007年年初，在Googlefight^[1]上输入“我恨戴尔”，搜索结果是12200条⁶（IBM是875，惠普是580，东芝是756，索尼竟高达26900，令人惊叹）。

戴尔的高层竟然没有一个人知道1998年捷威（Gateway）制定了同样的根据客户服务代表每天接通电话的数量来确定奖惩的考核制度后公司近乎破产的故事。捷威拒绝给多花时间帮助客户解决问题的客户服务代表发奖金，“客服人员很自然地就会想方设法打发客户，让他快点挂电话，招数很多，比如：假装信号不好听不清、索性挂客户电话、更经常的也是对公司来说代价最高昂的办法就是直接给客户换部件或整机。这样一来，毫不奇怪，捷威的客户满意度从行业最佳降到平均水平以下，更糟糕的是，客户不再向亲朋好友推荐捷威的电脑了，推荐业务占比从原来的50%骤降至30%以下。”⁷

戴尔的联席首席执行官戴尔和罗林斯肯定不知道捷威的这个故事，他俩肯定也不知道考克斯（Cox）有线网络公司的故事。在美国，有线网络公司收入占了电话营业收入的8%，而考克斯有线网络公司在这个市场上的份额高达20%。有篇《商业周刊》的文章这样写道：

“考克斯的优势是什么？……考克斯不像其他公司那样鼓励呼叫中心的客服代表尽快打发客户，迫使客户一次又一次打电话进来，而是鼓励客服代表在客户第一次打电话来时就耐心地帮助客户解决问题，客服

代表的业绩评估是根据他们解决问题的多少而不是接通电话的多少进行的，对上门服务的维修人员也采取同样的考核办法。考克斯甚至还建立了一支‘野人维修队’，帮助客户解决技术问题，不管客户是不是用它的设备。”⁸

这让我想起我和三星的故事，三星DVR录制的DVD碟片在苹果和索尼的设备上都不能播放。三星的客户服务代表建议我去找苹果公司和索尼公司。建议得很好，他将问题推给了别的公司。不过，更好的办法是去商店把三星的DVR换成其他的DVR就好了。

不从客户的角度看问题、设身处地、感同身受，不去体会一下你浪费他们的时间给他们带来的痛苦，这样做的代价是很高昂的，捷威已经明白了这个道理，戴尔也已经明白了这个道理，也许三星以后也会明白这个道理。

想象一下，如果迈克尔·戴尔和他的联席首席执行官凯文·罗林斯自己的电脑坏了也必须跟戴尔的客服联系的话，那么情况就完全不一样了。他们当然不用这样，因为他们的时间相对于那些买他们电脑给他们钱的人来说，太宝贵了。

假设他们这样做了，打电话到戴尔客服中心，先是等上30多分钟，然后好不容易有人接听了，结果那人还敷衍了事：“硬盘重新格式化，如果不行再打电话来。谢谢您来电，如有其他问题，请随时来电。”如

果这样，戴尔还会坚持那个浪费客户时间的客服考核制度，就为了省几块钱，而同时不得不降价留住客户、影响销售收入吗？我想不会。我想，他俩中任何一个人能这样感受到客户的痛苦，就会马上把那个负责客服的人叫进办公室，责令他立即停止对客户的这种毫无道理、适得其反的折磨。⁹

我想戴尔和罗林斯都是聪明绝顶的人，但是如果你感受不到那种痛苦，那么再聪明也不会知道要去缓解这种痛苦。他们之所以不知道他们应该知道的情况，就是因为他们没有设身处地地为客户着想。不从客户的角度看问题，好比是戴着眼罩开车，早晚会闯大祸，害人害己。接下来我们介绍如何拿下这个眼罩的一些方法。

感同身受，体会客户的痛苦。

从客户角度看问题的6种办法

办法1：看清现实

最近，我向一家快速消费品公司的首席执行官提交了一份市场调研报告。我坐在他办公室里，看到四周漂亮的玻璃橱窗，精美的射灯、镜子，里面陈列着他们公司的产品。我向他指出，每次他看那橱窗一眼，就是在蒙蔽自己一次。因为在现实世界的商店里，客户看到的产品琳琅满目，他的产品最多只占其中15%的空间。而且，有的竞争对手公司的

产品酷似他的产品。

我请他帮我一个忙，将那些漂亮的玻璃橱窗撤掉，换上一般超市里陈列他和他竞争对手产品的货架。他听取了我的意见。现在，每次他抬眼看时，看到的都是现实。我想，这会大大改善他的判断力。而且，这样一来，他的市场营销经理就知道了，老板知道现实状况，也想知道现实状况，这对公司没有坏处。

看清现实。

办法2：找离你而去的前客户谈谈

倾听他们怎么跟你说，找出他们离你而去的原因。不高兴的客户不会让你觉得心头暖热，但是他们会让你知道很多东西。要像记者那样，去采访政客的前妻，而不是现任夫人。一家信用卡公司MBNA要求高管每个月必须花4个小时接听客户电话，包括那些打电话来取消信用卡的客户。毫无疑问，这样做了解的情况比看市场调研公司制作的一份精美的调研报告了解的情况要全得多、准得多。¹⁰

找你的前客户谈谈。

办法3：至少一部分销售人员、市场营销人员，甚至新首席执行官应来自客户

许多公司已经这样做了。IBM就是任用了它的一个老客户（郭士纳）做首席执行官才挽救了整个公司。IBM内部每一个人都认为，IBM必须快速拆分，才有一线生机，其实整个电脑行业也都这么想。郭士纳对电脑几乎一无所知，对电脑行业也是知之甚少。但是，他曾是IBM的客户，所以他知道（不经思考就知道）IBM的主要问题就是产品和地区之间缺乏合作协调。这个问题的解决方法不是拆分，而是整合。¹¹ 那么，为什么IBM内部的人却没有看到这个道理呢？正印证了中国一句古话，“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”

Container Store是一家很成功的连锁商店，过去25年每年增长率为20%左右，卖箱子盒子之类的储物整理用品。这家商店吸引的是很喜欢整理东西、喜欢一切井井有条的那种顾客。这家公司就从顾客中招贤纳士。他们的员工在商店里工作时随身带着聘用卡，如果觉得哪个顾客合适，就上去说服他来公司应聘工作，如果这个人成功进入公司，推荐的员工就可以拿到500美元的奖励。这个政策肯定行之有效，因为Container Store每年每平方英尺^[2]的销售额高达400美元，比行业平均水平高出3倍之多。¹²

从客户中招贤纳士。

办法4：让你的客户帮你管理

也许你应该让你的潜在客户来评选广告；即便不这样，你和你的市

市场调研公司和广告公司开会时，至少也要让他们参加。欧洲一家做洗洁剂的知名企业的一位品牌经理告诉我：“我们打广告前，总先征求客户意见。”但是，为什么不是直接让客户来选择广告呢？为什么还要让无知主管来过滤客户意见呢？

设想一下，广告公司得知家庭主妇会决定是否选用他们制作的广告，这会改变他们制作广告的方式吗？我想会的。他们设计广告时会尽力打动那些使用洗衣粉的家庭主妇，而不是购买洗衣粉广告的市场营销主管。

不过这里我要提醒大家一下，你不要让家庭主妇来比较不同的洗涤剂广告。让不同组的家庭主妇看不同的广告，然后问她们一些问题，看她们的反应，比如问她们：你会购买这个产品吗？你会把这个产品推荐给朋友吗？这些问题不会告诉你多少人会买这个产品或者多少人会推荐这个产品，但是比较不同组的人的回答，你大概就能知道哪个广告更好。¹³

最了解你的客户的专家是客户自己。

办法5：做一做你自己的客户

比如，你打个电话给你自己公司的服务热线求助，看他们如何处理；感受一下他们是怎么折磨客户的。住住你自己的酒店。有的酒店，

我打电话要冰块，5分钟后，一个服务生来了，敲门取走原来的冰盒。又过了大约5分钟，他送来了装满了冰块的冰盒。服务不错。

但是，只要花2秒钟就可以想出一个效率更高的办法，可以让服务生带着装满冰块的冰盒来换我房间里的空冰盒，大多数酒店就是这样做的。这样，服务生可以省时间，酒店可以省成本，我可以得到更好的服务。那么，为什么有的酒店就是没有想到这个办法呢？

我猜这酒店经理没有想出这个办法的原因是，他自己不住在酒店的客房，他可能住在酒店的公寓里，公寓有冰箱，所以从来不用叫人送冰块。最近，我发现他们又有了一个变通的新方法：服务生带着一满盒的冰块，进门后，掏出一把勺子，然后开始慢悠悠地将冰块舀到我的冰盒里，令我大跌眼镜。

做做你自己的客户。

办法6：也做做你竞争对手的客户

看他们做事的方式有何不同，再想想为什么。接着讲冰块的故事，在北京的香格里拉饭店，服务生每天下午5点左右在房间放冰块，不管你有没有叫冰块，都会放。这样做效率是否更高呢？从成本的角度来讲并不合算。但是，每隔大约30分钟，冰块融化，发出轻轻的嘎吱嘎吱的声音，提醒房客他可以喝一杯可口的冰镇威士忌了。也许香格里拉饭店

早就发现，通过这个办法，饭店可以卖掉更多的酒柜里的东西，而酒柜里的产品的利润率是很丰厚的。

如果你向你的市场营销经理提出这样的建议，仔细听他怎么说。他也许会说，这个办法在你的饭店或你的公司行不通，解雇他吧，他对你的公司没有好处，因为他试图代替客户思考，将自己的想法强加于客户。一个优秀的市场营销经理会说，先在两层客房里试试，试一个月，再算一下结果，这样就算不奏效成本也很低。如果试下来发现非常有效，就可以把这个方法全面推广到酒店所有的楼层、推广到这个酒店管理公司的所有酒店，以后年年岁岁一直做下去。

顺便说一句，解雇糟糕的市场营销经理时，一定给他写一封赞不绝口的推荐信，好让他去你的竞争对手那儿效劳。糟糕的市场营销经理总是不做尝试，错失良机，危害不浅。

要到你竞争对手那儿购买产品，接受服务，这样可以更全面更深入地了解客户的视角，并且可以借鉴竞争对手的做法。如果他们的做法行之无效，你也不会失去什么；如果他们的做法行之有效，你的“印钞机”就会运转得更好。

也做做你竞争对手的客户。

客户满意度的最大化不是我们的目标

作为一种经营理念，市场营销教导我们要从客户的角度看问题。但这并不是说，客户满意度的最大化是公司的目标。公司的目标是利润最大化。我们从客户的角度看问题不是因为我们爱客户，而是因为我们更好地抓住客户，好比我们是为了捕到鱼而换位思考的渔夫。

不久前，市场营销学界（实际上是在美国市场营销协会的通讯《市场营销新闻》上）进行了一场毫无意义的辩论，论题是：市场营销是指要爱客户还是打击竞争对手？即是要爱情还是要战争？有的教授说，是要爱情，有的教授说，是要战争，还有一些教授说，可能是既要爱情又要战争。实际上，你对你的客户、竞争对手（还有供应商和同盟者）都是爱恨交织，既要爱情，又要战争。人人都想付出最少，得到最多，这场游戏我们都在玩。

讲讲和客户的爱情、双赢，当然很好听。但是说双赢其实等于什么都没说。所有的交易肯定是双赢的。就算是“要钱还是要命”这样的交易，取舍的结果也是双赢的。但是双赢，到底你赢多少，我赢多少呢？关于这个问题，“爱情、双赢”的理论没有给出回答，但这是市场营销中的核心问题。

双赢是很好，但到底你赢多少，我赢多少呢？

发现客户的真正需求，使他们的满意度最大化，这并不是市场营销的目标。著名的反管理的哲学家迪尔伯特对于客户的真正需求有这样的

真知灼见：“他们需要的是免费的、更好的产品。”¹⁴

如果你的客户真的十分满意，告诉你说，他永远不会去找你的竞争对手，哪怕你的价格翻一番也不去。那你会怎么做？你会得出结论，他太满意了，赶紧提价，翻一番。

实际上，你应该这么做：让你的客户足够满意，确保他不去找你的竞争对手就好了。在此基础上增加的每一分满意度都应该伴随着价格的增长，也就是你的利润的增长。

如果你能成功地让你的客户完全依赖你，无处可走的话，那你就根本不用考虑什么客户满意度了。甚至还有这样的可能，客户满意成了与你作对的东西。像微软这样的准垄断者，将来业务的主要竞争对手就是现在的业务。如果微软让它的客户很满意的话，它就会失去将来升级的业务。这就解释了为什么每一个新版Word软件都会有一些巧妙的新方法来惹火用户（比如，脚注会任意地散布到两三百页纸上），还有一些常用的功能，比如分屏，被取消了。整个Word软件的功能越来越全，而这个关键的、常用的分屏功能却被取消了，是哪一个经理决定这样做的，又是为什么？这个问题，我希望反托拉斯的律师问问微软。5年以后，微软会把这个老功能又放进来（再取消一些其他的关键功能），还自称这是创新。

有意思的是，《财富》杂志的信息技术专栏作家斯图尔特·奥尔索

普（Stewart Alsop）曾指出，你必用的一些软件，比如Word和Outlook，设计的时候一个目的就是要“气得你发疯”；¹⁵ 而一些可用可不用的软件，比如Palm同步器或者Google，用起来却很顺利。他想不通，“是否有什么方法，让编写那些动辄气得人发疯的必用软件的微软人能够像编写可用可不用的软件那样尽心尽力。”遗憾的是，微软软件“动辄气得人发疯”的特点反映的并不是微软的无能，相反，正说明了微软的天才。

你的市场营销做得越好，客户满意度就越不重要。

语录

- 一家公司的价值取决于它的客户。
- 如果你和你的客户生活在两个完全不同的世界，那么你就很难见其所见。
- 爱君者唯君耳。
- 感同身受，体会客户的痛苦。
- 看清现实。
- 找你的前客户谈谈。

- 从客户中招贤纳士。
- 最了解你的客户的专家是客户自己。
- 做做你自己的客户。
- 也做做你竞争对手的客户。
- 双赢是很好，但到底你赢多少，我赢多少呢？
- 你的市场营销做得越好，客户满意度就越不重要。

[1] 一种搜寻格斗游戏。——译者注

[2] 1平方英尺=0.092903平方米。

第4章 市场营销有知识可言吗

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 知识是最好的货币
- ∞ 发现、测试、完善，科学管理
- ∞ 市场营销是概率游戏
- ∞ 管理你的赢面

做营销需要营销知识吗

有一种广为流传的看法，那就是你不需要任何知识就可以做市场营销。要做会计、律师、外科医生、管道工、木匠、厨师等，你必须学习知识，也许还要通过什么考试，获得许可证，然后才可开业。做市场营销，不需要通过什么考试，也不需要获得许可证，没有什么东西好学的。谁都可以什么都不学就做市场营销。

还有一种广为人们接受的想法是，市场营销的做法没有对错可言。太多的教授和自以为是的假专家都这么说过。我想他们大概是在20世纪六七十年代的时候听到这种论调的。然而，他们在听到学生投诉他们打分不公平时又觉得很奇怪。这就奇怪了，既然他们认为市场营销的答案

没有对错可言，那么为什么考试分数会给得有高有低呢？实际上，教授应该懂得更多才对。有的时候学生给出了很多错误的答案，比如，他们动辄喜欢降价，不考虑降价后竞争对手的反应，不计算或者不会计算降价对于利润率的影响，不知道降价后销售要增加多少才能弥补降价对利润的打压。当然有时正确的答案不只一个，但是这并不意味着没有错误的答案。

在本章中，我将批判这种“我什么都不懂，为此我感到很骄傲”的态度，列举市场营销知识，举例说明知识如何帮助企业提高市场营销工作成效。注意，市场营销知识的一大力量就是，可以提高市场营销工作成效，而无须增加成本。

谁都可以做市场营销

至少，每一个人都会这么想，谁都可以做市场营销。工程师、记者、英语专业的人常常从事市场营销工作，医院请医生做市场营销，电脑公司请电脑工程师做市场营销。这种做法，时好时坏。

迈克尔·杜卡基斯（Michael Dukakis）从哈佛请了个“才华横溢的”法律教授来组织他的竞选活动（市场营销）。进行了大约150次广告宣传后，他从遥遥领先（领先17个百分点左右）落到了彻底溃败的下场。这种事情是不会发生在会计、牙医、管道工、工程师或律师身上的。至少，几乎没有市场营销人员被请去做才华横溢的律师。¹

但是，似乎每个人都是市场营销的专家。比如，广告，真的有多难做呢？展示一下产品，女孩唱首歌，宝宝笑一笑，一可爱的老人随着摇滚乐摆动身体，打出一个大标题（“力量”），完了。或者，猛烈摇晃镜头，MTV那种，尖叫几声，瞧，你的X代酷广告就制作完毕了。或者，讲个关于瑜伽和尚的蹩脚笑话，堆砌一些莫名其妙的句子，你的网络广告就算大功告成了。

市场营销中有很多正确的答案，也有很多错误的答案。

实际上，市场营销中有很多知识等待人们去挖掘了解。有很多做市场营销的人，特别是做广告的人，对市场营销知之甚少，甚至一无所知。有太多的所谓市场营销经理只是在扮演市场营销经理的角色，好比5岁的孩子玩过家家，你扮爸爸，我扮妈妈，其实根本不知道，他们的爸爸妈妈根本不是这样玩的。如果你在阅读此书的话，那你很可能是跟他们不一样的。至少，等你读完此书时，你肯定就不属于他们那一类了。

正如玩过家家的5岁孩子一样，缺乏市场营销知识的经理人不知道自己知之甚少。所以，他们自认为，市场营销没有知识可言。市场营销工作的结果，不管是好是坏，总能归结到一系列的原因上去。就算是一个无知的市场营销经理也能很容易地掩盖事实，自欺欺人，这个事实就是，他根本不知道自己在做什么。

相反，当牙医或者会计出错时，比如钻牙器钻穿了你的脸颊、账做不平了，人们能一眼就看出来，太显而易见了。市场营销的这种模棱两可的特点太令人遗憾了，正如我们将会看到的那样，市场营销中是有错误答案的。

然而，当公司招聘负责市场营销的副总裁时，往往先是根据简历挑选，然后有社会学学位的人力资源经理面试，然后工程师出身的首席执行官再面试。然后你的公共关系公司对外宣布，“X公司新上任的市场营销副总裁经验丰富，阅历广泛，曾就职于多家著名企业，涉猎很多行业。”而同时这位新上任的相貌堂堂的副总裁正沾沾自喜，俗话说，“当居民倾城出动，赶你出城时，你一定要跑在队伍的最前头，这样看起来好像是城民游行欢送你呢。”这位总裁可能正是这个跑在最前头“被欢送”的人。

多年来，我和很多公司打过交道，但只有一家公司在准备聘任新市场营销经理前先请我考一下这个候选人。当然，考试不是完美的，不过市场营销中的一切都不是完美的，其实人生也是一样，人生不如意之事十之八九。

确定一下你准备聘任的那位才华横溢的新市场营销经理是否懂市场营销。

接下来是一些关于市场营销的有用的知识。我希望此书能充实你的

知识库。

人皆恨失

经济学的预期理论²发现金融学喋喋不休的所谓人们讨厌风险的说法只说对了一半；另一半正相反：当人们面对“失”的可能时，会喜欢冒险，以期规避损失。他们自寻风险，愿意为此付出代价。有一个著名的例子，假设要你做如下选择：

甲：一定可以获得3万美元。

乙：80%的概率可以获得4万美元，20%的概率一无所获。

你如何选择？你若与人同，则选择甲。然而，我们知道，平均来讲，乙选项更好，因为乙选项的预期值是3.2万美元。但是我们不是生活在平均数上，当你只能选择一次时，平均数就没有意思了。可见，大多数人愿意放弃可能的更多的收获，以消除风险。这个道理，人人皆知。所以，平均来讲我们得到3万美元，即为了规避风险我们欣然付出了2000美元的代价。

现在，再来看下面一个选择：

甲：一定会失去3万美元。

乙：80%的概率失去4万美元，20%的概率一无所失。

现在你会怎么做？面对如此选项，绝大多数人会选择乙，即平均来讲我们失去了3.2万美元。这次，我们一样欣然付出2000美元，不过这次是为了冒险。

这些测试的结果对于市场营销工作者来说十分有用。首先，如果你想让谁从你这儿买东西的话，特别是如果你是一个新供应商或者提供的是新产品的話，那么其实你就是在请客户冒险。因为人们在避免损失时是愿意冒险的，所以你不要告诉他买了你的东西会得到些什么；相反，要告诉他如果他不买你的东西会失去些什么。

优秀的汽车、房屋销售人员很喜欢利用这个弱点来制服我们。“这辆车配你再合适不过了。但是，实话跟你说，你要是现在不马上买，肯定就永远失之交臂了。”（如果这个销售人员再加上一句“另有人看中了这辆车，明天来买，这事儿我还没告诉老板”，那效果就更佳了。）供不应求，迫在眉睫，你知我知，他人不知，进一步强化了说服力。³

有一次，我妻子买了辆车，后来发现车贷文件需由我同时签字。我看了文件后发现，汽车经销商已经开着那车带她兜过一次风了，车贷上又加了保险和维修担保费。我就致电汽车经销商，除非将保险费和维修担保费去掉（简直是对我钱袋和智商的侮辱），不然我不签字。他们先打电话给我妻子，我妻子又打电话给我，老大不高兴，说：“那人说了，因为你，我可能会失去那辆车。”笑话！美国总共有多少辆车？1亿辆？后来，我妻子并没有失去那辆车。

告诉潜在的客户如果他不买会失去什么。

此外，人人都有的“讨厌失去症”（而不是“讨厌风险症”）意味着我们应该寻机设局，这样，一旦客户和我们关系破裂，他们就会失去很多东西。比如，我们给他们提供免费的仓储空间、信贷融资、促销支持等。我们提供得越多，客户与我们的关系破裂时他失去的也就越多。实际上，我们的慷慨大方是得大于失。本来，客户与我们断绝关系对他来说可能是利大于弊，得大于失。但他的“讨厌失去症”可能使得他因小失大，不能摆脱我们。这里，“可能”是最重要的一个词。总之，人的“讨厌失去”的本性使得客户欲罢不能，无法离开我们。

“讨厌失去”的倾向强于“讨厌风险”的倾向。

如果你要引诱客户，那么首先分散他们的注意力

实验表明，当客户的注意力被分散时，他们倾向于跟着感觉走，不听从理性的指挥。巴巴·希弗（Baba Shiv）教授做了一个实验，让两组受试者分别记两个不同的数字，一个是2位数，一个是7位数。然后问受试者要吃巧克力蛋糕还是水果沙拉。结果，记2位数的那组有41%的人要吃巧克力蛋糕，而记7位数的那组有63%的人要吃巧克力蛋糕。⁴ 好比如说，大脑忙着记7位数的时候就没有容量去思考选择哪种食物对身体更健康了。

所以，如果你要利用人的贪婪、恐惧、欲望等情感，希望客户做出非理性而不是理性的决策时，那么你要先分散他的注意力，让他不能集中精神思考。这就是为什么赌场的音乐总是又吵又闹，还不断变化，这样你就不能集中注意力思考该思考的问题了。赌场从来不放很舒缓的钢琴曲。

如果你要卖的是汽车保险，那么你就可以利用人的恐惧心理，问他到目前为止已买过几辆汽车，把收音机调到拉什·林堡（Rush Limbaugh，美国著名的脱口秀主持人）或者说唱台，不要放轻松舒缓的音乐，5分钟内介绍他认识3个不同的人，搞得他应接不暇，没法思考（实际上汽车经销商们已经开始这样做了）。这一招会管用吗？如果你的市场营销经理是个真正的经理的话，他会很好奇地去尝试一下的。

分散注意力的方法对于卖方很奏效，因为它削弱了买方大脑的思维能力。这种把戏是道德的吗？我想是不道德的。但是潘朵拉的盒子一旦打开就合不上了。我的职责是将所有可能对你有用的知识传授给你。不过，我觉得，我们市场营销界早该重视对于客户的教育了，应该把我们传授给公司市场营销经理的知识也传授给客户。经济学是为所有人服务的，而我们市场营销只为管理者服务。比如，市场营销学术杂志总是强调一个研究成果对于管理者的实践指导意义，从来不谈对于客户的指导意义。我在想，我的下一本书就应该写给客户，书名我都想好了，《公司是如何每天骗你钱财的》。

分散客户的注意力，不让他用脑，让他跟着感觉走。

如果不能分散他的注意力，那么就让他感到悲伤

有一部电影叫《婚礼傲客》（The Wedding Crashers），里面的男主角们到处参加婚礼，因为在那儿可以找到女生。不过，他们的一个令人厌恶的朋友却告诉他们一个秘密，他说他更愿意去葬礼，因为在葬礼中比在婚礼中更容易找到女生。巴巴教授会同意这个观点，因为他还做过另一个实验，他让受试者回忆悲伤的往事，结果发现悲伤的往事也让受试者选择吃巧克力蛋糕而不是更有利于身体健康的水果沙拉。⁵ 悲伤和不开心的情绪抑制了理性的决策。⁶

快乐开心的情绪对于决策能力的作用正好相反。快乐开心的人，比如他刚在付费电话里捡了一个硬币，在决策时就会更有创造性、思考问题更全面缜密。⁷ 在管理模拟游戏中，天性快乐的人会去寻找更多的信息，更全面地分析信息，做出更英明的决策。⁸（记一下，嘱咐你公司的人力资源部去招聘快乐开心的人。）

悲伤也有助于降低客户的理性决策能力。

派男销售去找女客户，派女销售去找男客户

研究表明，男员工向女上司申请加薪的成功率比向男上司申请加薪

的成功率高，女员工正好倒过来，向男上司申请加薪的成功率比向女上司申请加薪的成功率高。⁹ 人的基因就决定了同性相斥，异性相吸。所以，如果你希望客户合作的话，就让男销售去找女客户，让女销售去找男客户。

两性大战是鬼话。

看到美女，男人的计算能力就下降

今天拿100美元还是1年后拿200美元？你选择哪一个？如果你是男人，你的回答部分取决于给你看的照片是不是美女的照片。实验表明，男人看了美女的照片后选择今天拿100美元的概率就提高了。¹⁰

做这个实验的人用达尔文来解释这种现象，根据进化论，男人最好的繁殖战略就是不放过任何一个机会。当男人处于这种繁殖心态时，他忙着抓住眼前的机会，长远打算当然就靠边站了。

对女人来说，最好的繁殖战略是要有长远的打算，盘算一下选择这个人或那个人的长期结果是什么。所以，女人对于男人是否性感并不很关注，更关心的是那5年后要修葺的屋顶、要支付的贷款，也许当女人觉得男人性感时她会特别担心屋顶和贷款了。

关于美女是否有助于销售的问题，人们已经争论了很长时间。简单的回答如下：短期，有用；长期，没用。需要男人做长远打算的东西，

比如人寿保险、园艺工具，美女没有用。相反，啤酒、香烟、赛车、发薪日贷款，美女有用。如果你想让男人花钱而不考虑接下来10年可能会负债累累、或者死于车祸、或者死于癌症，那就先让他看美女的照片。

让美女去卖威士忌；让你的叔叔去卖保险。

先得小恩小惠，再得大恩大惠

有一家我曾效力过的公司有200名销售人员。该公司的业主是一个重实践的科学家。他时刻留意，进行一些有意思的实验。有一次，他听说一家上门推销公司（彩虹吸尘器公司）让其销售人员在推销前先讨一杯水喝。据说，这个小小的请求提高了成交比例。他就如法炮制，让他的销售人员中的30人在推销前先讨一杯水喝。几周后，他发现，这个实验组的销售业绩提高了3%。接下来，他又让那个实验组要一杯软饮料喝。结果，这个请求对提升销售业绩毫无帮助，看来这个忙太大了些。

为什么小恩小惠会引出大恩大惠呢？别人给你个小恩惠，就好比 he 做了份投资，投资于他和你的关系。因为人人恨失，每个人都讨厌失去一份投资，他害怕不给你后面的大恩惠会失去已经做的关系投资，所以就顺下去给你大恩惠了。另一种解释是说，一个人给了你一个小恩惠，他会觉得自己肯定是喜欢你才这么做的，为了保持一致性，他就会继续喜欢你，给你后面的大恩惠。

小恩小惠引出大恩大惠。

此人是个很成功的生意人。让我们仔细分析一下他的思维方式。首先，他阅读学习，了解其他公司的做法。当然，很多生意人都是这么做的。其次，这个做法是否适用于他，他不妄下断论，而是想办法测试这种做法的有效性，想办法让这个做法适合他。他是一个冷静的、实干的科学家。再次，他想办法改善这种做法。

有的经理是真正的经理人，有的经理是假装的经理人。比较这个有科学家作风的、开明的、重试验的经理人和那些个装腔作势的经理人，就知道后者看到别人的做法后会告诉你：“我认为这个做法在我们这儿是行不通的。我们的情况不一样，客户也不一样。”

发现、测试、完善。一个优秀的市场营销经理应是一个冷静实干、不断试验的科学家。

职业经理人运用知识

市场营销学教你有关市场营销的原理，至于如何运用，就要靠自己了。市场营销学教授看到学员不能学以致用，自己又回天无力，常常痛心疾首，尽管许多同仁已竭尽全力。我在此也小试身手，教教大家如何学以致用。

在职场上，你有何求？你若尚未当上首席执行官，你所求的必是加

官进爵。那我们如何运用刚学到的知识帮你了却心愿呢？

人们十分讨厌失去已经获得的东西，你要让你的老板知道如果他不提拔你，他就会失去你。你是巧克力蛋糕还是水果沙拉？你是一个品行不洁、表现不佳的员工还是一个各方面表现出色、可靠高效的员工？如果你的确不够格获得提拔，那么在讨论提拔的问题时你就要想方设法分散老板的注意力，讲一些不搭界的题外话，或者讲讲你从小作为一个孤儿的悲惨成长经历，让老板感到悲伤，如果你的老板是个男生，你再给他看看你那漂亮妹妹的照片，这有助于让他彻底停止理性思考，忘记提拔你会对公司带来的长期损害。如果你是个男生，就要尽量找个女老板去效力，反之亦然。还有，你要求上司提拔你前，先让他帮你一个小忙。比如，你可以向老板请一个小时的假，提前下班去机场接你母亲。如果老板说“好的”，你就说“谢谢您”，然后接着说“不知当说不当说，但是我想是否可以谈谈关于我晋升的问题……”因为你的老板已经帮你一个小忙，他会更倾向于帮你一个大忙。

市场营销成功的秘诀就是学以致用。

何为知识？也许你看了上面的建议心里在想：“这些招数不是每次都管用的。”如果是这样，那么你很可能是个工程师。对工程师来说，这些市场营销的东西听起来根本不像真理或知识。他们觉得闹心的是，市场营销的真理并不永远是正确的；实际上，市场营销的真理常常是不正确的，有的真理甚至是大多数时候都是不正确的。对于硬科学来讲，

如果一个道理不能保证永远是正确的，那么就不算是真理。对于工程师来讲，100厘米永远是1米。所以，当我说“女人买日用杂货”时，一个女工程师可能会说：“不对，我们家是我丈夫买日用杂货的。”

但是在市场营销中，没有一个道理永远是正确的。在市场营销中，我们说，“这是正确的，”我们的意思是“足够正确了”或者“从实用的标准来讲可以奉为真理了”，这话的意思是，“信而行之，胜于不信而不行之”。

在市场营销中，“正确”的意思是“足够正确”。

所以，如果一个销售员先讨一杯水喝后业绩提高，就可推论，他人帮你一个小忙后，更有可能帮你一个大忙。这种可能性的提高可能是从1%提高到1.25%，这意味着99.75%的时候要一杯水喝对于客户的决策没有任何影响，但是这也意味着要杯水喝可以使你的销售收入上升25%。

做事正确并不能保证成功，但是能够提高成功的概率。从这个意义上讲，市场营销就像赌博，我们永远不知道庄家发出的下一张牌是什么。

你能靠赌博赚钱吗？保证赚钱？长期来讲都能保证赚钱？绝对可以！你开赌场就可以了。人们赌博的时候，赌场也在赌博，只是有一个小小的区别，赌场的赢面是51%，其他人的赢面是49%。结果是，早晚赌场会把大家100%的钱都赢过去。市场营销就像赌博，赢面有利于你

的时候赌博并不危险。市场营销的正确答案是什么？正确的答案就是那些能够帮助你提高获胜概率的答案。

市场营销就像赌博，赢面有利于你的时候，赌博并不危险。

语录

- 市场营销中有很多正确的答案，也有很多错误的答案。
- 确定一下你准备聘任的那位才华横溢的新市场营销经理是否懂市场营销。
- 告诉潜在的客户如果他不买会失去什么。
- “讨厌失去”的倾向强于“讨厌风险”的倾向。
- 分散客户的注意力，不让他用脑，让他跟着感觉走。
- 悲伤也有助于降低客户的理性决策能力。
- 两性大战是鬼话。
- 让美女去卖威士忌；让你的叔叔去卖保险。
- 小恩小惠引出大恩大惠。
- 发现、测试、完善。一个优秀的市场营销经理应是一个冷静实

干、不断试验的科学家。

- 市场营销成功的秘诀就是学以致用。
- 在市场营销中，“正确”的意思是“足够正确”。
- 市场营销就像赌博，赢面有利于你的时候，赌博并不危险。

第5章 市场营销者的职责

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 明确客户质量
- ∞ 进行客户分类
- ∞ 管理客户组合

优秀的客户

市场营销者的职责是创造优秀的客户。公司必须确定并衡量客户质量，市场营销经理的报酬应该取决于他们在维护和提高客户质量方面的表现。随着产品日益同质化、商品化、普通化，公司的竞争优势将越来越多地取决于客户质量的差异。

此前我已强调过研发也是市场营销的工作之一。市场和市场营销的研发对于寻找并留住优秀客户是必不可少的。在后面的章节中，我还将强调获得比竞争对手更高的价格也是市场营销工作的一部分，而获得更高的价格是获得优秀客户的一个结果；更高的价格转而又使我们能够获得更高的利润以便做更大的投资留住我们的优秀客户。市场营销的一切工作都应该围绕一个核心，那就是如何找到并留住优秀的客户。我们的

客户决定了我们是谁。

市场营销的职责是创造优秀的客户

只是销售产品是不够的，还要看这产品是销售给谁的。工厂的职责是创造优质产品，市场营销的职责是创造优质的客户。

我们比较各家公司的产品、规模、销售增长率、资产、债务、劳资关系、生产成本，等等，但是我们很少比较各家公司的客户：

沃尔玛和凯马特，塔吉特和西尔斯的购物者的平均收入、年龄、教育程度有何区别？

从一个供应商那儿采购的公司和从另一个供应商那儿采购的公司相比，它们的平均增长率有何区别？

沃尔玛购物者的平均年龄在上升吗？凯迪拉克的购买者的平均年龄在下降吗？

如果你要判断一个公司的价值和前途，你就应该看一下有关这个公司的客户质量方面的数据。我确信，一个公司的客户质量数据以及客户质量变化方面的数据比财务数据更能预测这个公司的当前业绩和未来前景。

但是，大多数公司至今连客户质量的定义都没有。公司应该对客户

进行分类和排序，就像人力资源部门对员工进行分类和排序一样。市场营销的职责就是确保把我们的产品卖给优质客户，不断提高我们客户组合的质量。我们根据一个人的朋友去判断他是什么样的人，识其友而知其人，同样的道理，我们应该根据一个公司的客户去判断它是什么样的公司。

根据一个公司的客户判断这个公司的情况。

将市场营销的职责定义为创造优质的客户，这具有深远的含义，不一定符合我们的直觉判断。关注客户质量的提高，在这样的理念引导下，我们在短期采取的措施不仅可以立竿见影，而且长期也会让我们受益匪浅。我来解释一下：

当对基础材料比如铜的需求猛增时，一家大型基础材料生产商对它的经销商说：“我们不再需要你的销售队伍和市场营销团队了，因为我们的产品供不应求了。”于是，它提出要大大降低经销商的佣金。该经销商碰巧是我的EMBA学生，他来请教于我。

为了明智地应对这个生产商，我们首先要考虑的问题是：这个生产商说得对吗？在卖方市场中营销工作没有那么重要吗？当供不应求时，销售和分销人员的工作该不该就变成简单地接受订单呢？当我又一次在一个研讨会上提出这个问题时，与会的经理们都认为是的，供不应求时市场营销工作就没那么必要了。

常识告诉我们供不应求时市场营销的必要性下降。

假设你工作的报酬在1月份是30美元/小时，在2月份是15美元/小时，那你不会一直等到2月份才工作更长时间，因为2月份多工作的必要性上升了？显然你不会这样做，相反，你会在1月份尽量多干活，2月份多休息。市场营销也是一样，需求旺盛时，市场营销工作的必要性是下降了，但与此同时，市场营销工作的回报却上升了。让我解释一下其原因。

生产制造创造产品，市场营销创造客户。一个公司的产品质量更高会提高公司的竞争优势，同样，一个公司的客户质量更高也会提高公司的竞争优势。在普通商品市场上，各家公司的产品基本上是同质的，铜就是铜，没什么区别，但客户肯定是有区别的。有的客户：

::财力更强。

::更有可能活得长。

::比行业平均增长得更快。

::需求更为稳定。

::有更好的推荐价值。

::服务成本低。

如果两家公司的产品一模一样，而客户质量不一样，结果会很不一样。比如，同样是市场份额，一个是在蒸蒸日上的市场上，一个是在江河日下的市场上，哪个价值更高呢？同样是客户，一个持续稳定地向你采购，一个老是换来换去，要找更合算的货源，哪个价值更高呢？如果你的客户都已是70岁高龄，我的客户才20岁，难道我的前途不比你的前途看起来更光明吗？当汤姆·克鲁斯决定买一辆宝马的时候，难道你不觉得宝马公司会欣喜若狂吗？

所以，再问一下，供不应求时我们需要市场营销吗？当然需要！供不应求正好给我们提供一个绝好的机会来提升我们客户组合的质量和价
值，而客户是我们最重要的资产，我们所有其他资产以及我们整个公司的真正价值都取决于客户质量。对于前面讲到的这个做基础材料产品经销的学员，我们应该抓住这个机会找到业内竞争力最强的公司，那些财务最稳健、增长最快、服务成本最低、对价格最不敏感的公司，和这些公司接洽，让我们给它们提供最好的服务、给予它们最殷切的关注，让我们在它们最愿意听的时候去和它们交流。当我们的竞争对手削减营销经费，摆出一副垄断者作威作福的可恶嘴脸的时候，让我们去做以上这一切事情，获得业内最优客户，蓄势待发，攻城略地。

常识错误：供不应求时市场营销回报最高。

我们来看一下下面这个战略的影响。假设有两家公司，甲公司和乙公司，都卖同一种纯粹的基础同质产品。甲公司为了省钱，停止营销工

作，谁愿意付它确定的价格都可以来买。相反，乙公司主动去拜访甲公司最优秀的那些客户，大献殷勤（反正甲公司现在也没人去拜访这些客户了，因为甲公司停止营销工作，辞退了所有销售代表），鼓励他们以后如有更多需求时可以考虑和乙公司合作，希望他们能和乙公司签订长期购销合同。同时，乙公司减少向质量不是很好的客户的供货量，甚至彻底停止供货，这些客户不得不去找甲公司。这样，长此以往，乙公司用它的最差的客户换取了甲公司最好的客户。甲公司发现它的成本费用开始上升，因为伺候差客户的成本高得多。但是甲公司的市场营销经理们不会去计算因为没做营销工作而给公司带来的成本增加，比如应收账款费用、库存费用、运输费用等。如果甲公司的市场营销经理们知道乙公司的招数以及这一招会给他们公司带来巨大损失的话，那么他们不会让乙公司得逞的。

短期之内，乙公司的盈利能力相对于甲公司会改善，这是对乙公司的一个好处。长期来讲，不可避免地会有更多的公司进入这个卖方市场，最后卖方市场又变成了买方市场。也许新进入者会偷去乙公司20%的客户，所幸的是，乙公司的那些优质客户平均每年增长20%，就算20%的客户离开，乙公司还是可以100%用足产能，生产销售不受影响。而甲公司的客户对价格更敏感、财力薄弱、增长慢，它要是失去20%的客户就必须去寻找新客户才能维持生意了，而这时市场正日益变成一个买方市场，它在客户最不需要它的时候去找他们，难度可想而知。甲公司不得不提供折扣，以低于市场平均价来招揽客户，最后找来的客户肯

定是只愿付低价格的差客户。

乙公司在卖方市场抓牢了客户，好比是前面打的比方中1月份多工作，而甲公司不得不在买方市场去找客户，好比是2月份多工作。毫不奇怪，最后的结局是，乙公司花的钱和精力比甲公司都少，而找到的客户的质量却比甲公司的要好得多。

易行之途则智者先至。

我们可以说，在甲乙两家公司的竞争中，乙公司的策略比甲公司高明，但实际上如果说得更精准一些，应该是乙公司有谋略，而甲公司根本没有谋略。在这场游戏中，甲公司输了，不是因为它没玩好，而是因为它根本没有玩，它不知道卖方市场是争取优质客户的最佳时机。

基础原材料生产商觉得供不应求时没有必要做市场营销，因为产品几乎是一样的，甚至是完全同质的，这一点我并不感到奇怪。无法进行产品差异化的市场，市场营销起不到什么大作用，这似乎很符合我们的直觉判断，但是这种直觉判断是错误的。就算无法做到产品差异化，客户差异化总是可能的。不可能进行产品差异化时，客户差异化就显得尤为重要。也许你的产品和我的产品一样，但是只要我的客户比你的客户好，我还是会胜出。

有的经理说，“我们这一行，唯一重要的是价格，其他的都不重要。”当他们说“其他都不重要”时，他们想到的是产品。从产品的角度

来讲，这话没错，但是他们忘了客户。当我的客户付账更快、转换供应商频率更低、增长更快、服务成本更低时，我就能在价格战中胜出，因为我的客户质量给了我成本优势。

当你的产品不能够给你带来优势时，你的客户能够给你带来优势。

只是根据销售业绩发奖金，对于这种做法要小心，其实还应该衡量营销部找来的客户的质量。当你碰到应收账款的问题时，不要只向财务部寻求解决问题的方法，也不要只是简单地收紧赊销付款条件，还要看看你的市场营销部，也许问题的根源是他们贪图轻松，专给你找些其他聪明的公司不要的客户。

公司应该衡量一个客户的终身价值，不仅仅根据市场营销人员和销售人员带来的客户的数量给予奖励，还要看他们带来的客户的质量。

有一次，IBM给员工提供了一个慷慨大方的买断方案，鼓励员工自愿离职，结果IBM的人力资源部十分惊讶地发现最优秀的20%的员工高高兴兴地签字辞职了。如果最优秀的员工决定离开你公司的话，毫无疑问，公司麻烦大了。

向人力资源学习：考评客户，排序分类。

语录

- 根据一个公司的客户判断这个公司的情况。
- 常识告诉我们供不应求时市场营销的必要性下降。
- 常识错误：供不应求时市场营销回报最高。
- 易行之途则智者先至。
- 当你的产品不能够给你带来优势时，你的客户能够给你带来优势。
- 向人力资源学习：考评客户，排序分类。

第6章 管理你的市场

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 充分了解你的市场
- ∞ 信你所见，而非信你所信
- ∞ 管理细分市场环境
- ∞ 攻打受伤垂死的“敌人”

你的市场

你的客户是谁？他们在哪里？你的竞争对手的客户是谁？在本章中我们首先要强调市场营销研发工作的一个重要内容就是我们要了解我们的客户和我们的竞争对手的客户。

接下来我们会介绍一下，判断一个市场对于我们公司来说是不是一个健康的市场的八大标准，其中五大标准是根据著名的迈克尔·波特五力分析框架发展形成的，不过我们认为一个公司所在的行业环境不是给定的、不能控制的，而是可以积极主动地去管理的。另外的三大标准与规模、增长率和获利能力、可获得性有关。

对你的市场了解多少

为了真正了解你的市场，你不仅仅要了解自己的客户，还要了解竞争对手的客户。比如，很多公司衡量客户满意度，不过当我问管理者：“你们公司是否也衡量竞争对手的客户满意度呢？”90%的回答都是否定的。客户满意度是衡量公司业绩表现的最关键的一个指标，这个指标预测了公司将来的业绩表现。如果不知道竞争对手的客户满意度，那么你自以为很了解你的客户满意度，但实际上你根本不了解。¹

如果你不了解竞争对手的客户，那么你不了解自己的客户。

要了解自己的客户，实为不易。你对于自己客户的一些根深蒂固的假设可能是完全错误的。金宝汤公司（Campbell's soup）早期的一个例子正好说明了错误假设的危害。《周六晚报》是当时一本以中产阶级为读者群体的杂志，该杂志劝说金宝汤公司刊登广告。金宝汤公司婉言谢绝，声称其所生产的罐装汤料的目标客户是美国的上流社会，而不是订阅《周六晚报》的下里巴人。

《周六晚报》的广告销售代表查尔斯·巴林（Charles Parlin）² 先生不辞辛苦，遍搜附近一中产阶级居民区的垃圾袋，收集金宝汤汤罐，并将结果报于金宝汤公司。金宝汤公司大吃一惊，接着自己做了一些调查。结果表明，上流社会根本不买罐装的汤料，因为他们都有仆人伺候，罐装汤料带来的方便对他们来说没有价值。金宝汤公司不了解它的

客户，也不了解它的竞争对手（仆人），所以它也就不了解自己，没有自知之明了。

了解市场，了解自己，检验假设。

当然金宝汤公司是很久以前的故事了，但是万变不离其宗，比如最近的一个例子，Friendster是最早的社交网站，比Facebook和MySpace都早，在2003年是最热门的新网站、新创企业，到2005年就已经关门大吉了。

怎么回事呢？原来是这样，该公司的工程总监克里斯·伦特（Chris Lunt）发现网站流量总是在凌晨2:00的时候达到高峰，觉得很奇怪，查看了一下客户数据，结果发现，Friendster一半以上的流量来自东南亚，原来，Friendster最早的会员是菲律宾人，在网站上十分活跃，这使得Friendster的一半客户对于广告商来说都一无用处。这个小发现使得该公司的价值顷刻跌去一半。³

一直到工程总监告诉他们，Friendster的首席执行官和市场营销经理们才知道事情真相，怎么会这样？他们每天都在忙些什么？他们需要工程总监去研究，最后才知道自己的客户是谁，这就很说明问题了。这说明，Friendster的高管们根本没花时间在自己的网站上，他们甚至都不知道他们大多数的客户居住在地球的哪一半边，更不用说这些客户的年龄、种族、性别、教育程度、兴趣爱好等。也许你原来还奇怪为什么

Friendster很快就被MySpace和Facebook打死了，现在你知道了。

要确保公司的首席执行官和市场营销经理们知道谁是你们的客户。

现在，我们有了收银机，收银机的数据可以帮助我们更好地了解客户，因为这些数据告诉我们客户同时买哪些产品。1992年，NCR的汤姆·布利肖克（Thom Blischok）为客户Oscor医药公司做一个市场调研分析项目，发现了著名的啤酒-尿布联购效应。直觉告诉我们这似乎不大可能，但实际上是真实的，原因是这样的：宝宝用尿布，妈妈给宝宝换尿布（我不是说妈妈应该给宝宝换尿布，只是陈述一个事实），爸爸去买尿布顺便给自己买些啤酒喝。

布利肖克发现的另一个联购效应是冷药和果汁，这个信息对于冷药、果汁、榨汁机的生产商来说是个很有意思的信息。沃尔格林（Walgreen）药房现在不卖榨汁机，也许它应该把榨汁机放在冷药边上一起卖。⁴

商店销售的产品成千上万，生产商不可能跟踪每一个产品的销售情况，但是绝对应该多花点时间在商店里，亲眼看看到底是谁什么时候买了什么产品，为什么买和如何买的。扫描仪和电脑的诞生使得数据挖掘应运而生。数据都要挖掘，为什么市场营销经理们不直接去商店看看人们的购物篮里到底有些什么呢？还犹豫什么呢？

不要只是阅读有关客户的资料，直接去寻访客户，眼见为实。

记得有一次我为一家生产冷冻意大利面食的公司做咨询，策划一个新品牌。为了了解这类产品的情况，我去了商店，发现这个公司有几种产品包装从方箱子变成了圆圆的足球的形状，里面还冒气。我觉得这个情况很严重，可能导致公共关系的恶化，便将这个情况向这家公司做了反映，接下来几个星期，足球型包装还是不断出现，冒气的问题还是没有解决，而这家公司却一再要我放心，说这个问题根本不存在，我根本不明白怎么会这样，看来这家公司很少有人去卖场察看情况。

市场营销经理中广为流传的、往往又是错误的一种假设是：首批购买新产品的客户，即所谓的创新者，比后来购买新产品的客户要年轻、教育素养更高。这个假设是错误的。实际上，首批购买新产品的人是大量使用该类产品的人或承担得起高价格的人。比如，一种新品牌的强力洗洁剂，典型的首批购买的人是大家庭的中年妇女，而不是曼哈顿的雅皮士。首批购买手机的人是年长些的生意人，而不是年轻的经理。

检验你的假设，测量你的市场。

但是光测量市场还不够。对于测量的结果，我们必须信之且行之。比如，诺基亚和摩托罗拉的手机大战。很多消费者认为诺基亚是更时尚的品牌。当市场目标群体变得越来越年轻、女士越来越多、个人购买越来越多时，这是一个重要的竞争优势。

能在手机市场上稳居时尚品牌的地位，对于一个来自芬兰、做橡皮

靴子发家的老派公司来讲，可谓难能可贵。为什么竟是诺基亚第一个将手机塑造成一种时尚物品呢？是因为诺基亚具有研究消费者需求的超凡本领吗？我表示怀疑，摩托罗拉肯定具备同样的能力。

窃以为，原因是诺基亚在手机发展的早期，在斯堪的纳维亚各国创造了很高的手机普及率。芬兰比伊利诺伊州早知道未来的信息。诺基亚的经理们在他们自己家和社区里亲眼预见了未来，他们的妻儿购买手机的情况声声入耳。摩托罗拉可能知道女人和年轻人即将成为手机的主要客户，特别是在北欧，但是这种趋势在伊利诺伊州尚不明显，所以不以为然。可见，如果我们按照先入为主的观念来判断测量市场的结果，收效就微乎其微了。

当你觉得数据不可置信时，也许它们在讲述着一个你所不知的故事。

管理迈克尔·波特的五力模型

既然我们能找到或创造无穷多的细分市场，那么我们就需要决定哪些细分市场值得我们去追求。哪些细分市场具有吸引力呢？评判吸引力的标准是什么呢？

哈佛商学院的迈克尔·波特教授提出了决定一个行业获利能力的五力。⁵这五力首先是在工业企业被发现的，工业是人们比较担心企业会

利用市场力量扼制竞争的一个行业。所以，从公司战略管理市场营销的角度来看，这扼制竞争的五大邪恶力量当然是确保获利能力的正当力量。

也许你以前听说过这五力。但是，在这儿我想提出一点：人们往往认为五力是外在的环境条件，我们必须调整适应它；在行业层面，这些力量的确大多无法控制；但是在细分市场层面（也就是在这个层面，我们能够获利），这些力量相对都是可以控制、规避的。市场营销的职责就是要管理这五力，要创造一个只属于自己、有着大量优质客户的细分市场。

积极主动地管理影响你在行业细分市场上获利能力的五力。

这五力分别是：

1.进入壁垒：竞争对手进入你的市场的难度如何？你的市场对于竞争对手来说有多大的吸引力？这是饭店业很难经营的原因之一。95%的新开张饭店都以失败而告终。⁶对，我也知道有很多成功的百年老店。我很喜欢去新奥尔良一家餐馆，名叫安东尼饭店。这家饭店在珍珠港事件后关闭了一间叫日本厅的包房，直到20世纪80年代才重新开放。（要换了你我，也就把那日本厅换个名儿继续经营，不过这也就是为什么你我成不了安东尼的原因。）但是，每一家像安东尼这样成功的饭店后面有成千上万家餐馆倒闭。

租金低廉的房子、古董店、餐馆、不依附石油公司的独立加油站都面临同样的问题，这些行业容易进入，所以人人都进来分羹，能赚钱的寥寥无几，能赚大钱的更是凤毛麟角。

你是否已经或者可以构筑坚实的市场进入壁垒？在评估一个市场的吸引力时，这是一个至关重要的问题，必须考虑清楚。在你所在的市场或者细分市场上，你该做些什么才能创造前所未有的进入壁垒？

也许你可以通过行业协会游说政府，加强消费者权益保护的力度。好事莫过于政府一手制定法规约束他人，另一手大力扶持你。管制一个行业的新规定一般都是对行业中现有的公司有利，至少不会伤害行业中现有的公司。比如，禁止香烟的电视广告肯定没有损害烟草行业中现有的公司。⁷烟草行业的大玩家对此了如指掌。比如，当泰国禁止香烟电视广告时，菲利普·莫里斯（Philip Morris）和他的朋友们（当时正与泰国当地烟草公司争夺市场份额）游说美国政府给泰国政府施加压力，取消这种保护措施。

不要进入别人也能进入的市场。

2.现有竞争：在有些行业，龙头老大之间相敬如宾。麦片行业就是一个很好的例子（它们百口莫辩）。广告、有限的货架空间就是构筑进入壁垒的现成工具，相敬如宾能确保巨额利润，卖卖空气（一袋麦片，最多的是空气）财源就滚滚来了。相反，可口可乐和百事可乐之间已不

是简单的竞争。他们为了称雄世界，拔刀相见。当年越南禁运一解除，可口可乐和百事可乐马上抢滩越南，入住的是同一家酒店，酒店不得不做了一个新规定，将两家公司人员的就餐时间错开，这才结束了一场席间可乐罐大战。可口可乐公司的一个开叉车的工人的妻子中了百事可乐公司的大奖，他便随着一起去了趟迪士尼，回来就被可口可乐公司炒了鱿鱼。⁸

所以，看起来，试图进入可乐市场可不是个好主意。理查德·布兰森（Richard Branson）是英国一著名创业家，决定推出维珍可乐，打进美国市场。这似乎是个很糟糕的主意。可口可乐和百事可乐恶战正酣，混战间维珍可乐怎么被踩死的都不知道。可口可乐和百事可乐好比是两只大象在打擂台，周边东西都给踩得稀巴烂，这时维珍可乐这只小老鼠钻进去要和两只大象一比高低。维珍可乐进入美国市场后，尽管一开始似乎前途无量，但是很快败下阵来，如今从主流市场撤退，只做创意饮料这个利基市场。倒不是缺乏闯劲和创意，实际上它一开始的成功是完全得益于维珍和布兰森的一系列创意十足、大胆狂放的宣传攻势。但是有的仗是太大太难打了。布兰森也意识到了打这场恶仗很危险。他只是觉得反正就算失败了代价也不高，所以值得一试。可乐的生产成本低得不可思议，他觉得卖这东西要亏很多钱也挺不容易的。⁹

别找打，特别是在个儿比你大的人面前。

3.替代品：竞争对手能伤你，而替代品则能毁了你。不幸的是，所

谓的内行人往往是最后看到他们这个行业行将就木的。香港的锦兴磁讯公司（Hanny Magnetics）于1995年进行了一笔大收购，事后骄傲地宣布自己已是软盘业的霸主。这时，正是数据存储转向CD和互联网的时候。可怜的Coleco公司在20世纪80年代发明了比普通磁带录音机快10倍的电脑专用录音机（你必须购买该公司的特殊录音带才可享受高速录音之魅力）。然而，好景不长，磁盘驱动器降价了，又发明了嵌入式技术（这种技术发展不可预见）。Coleco当然可以降低价格，但是很难不断降价，特别是当价格已经降到零以下。涨潮了，潮水汹涌而入，你挡不住，到了一定的时候你得问自己：我们是否该退出历史舞台了。¹⁰

新技术刚起步时总比不过老技术。内行专家总是对新技术嗤之以鼻。比如，将汽车与马比较一下。马不会跑着跑着没油了；马很少出故障；马也不会陷在泥里拔不起来；马哪儿都能去，而汽车几乎哪儿都去不了。还有，如果你喝高了，或睡着了，你的马够聪明，总能把你带回家，当然前提是你没摔下去。你越是对马和汽车研究得深，你越坚信，汽车不过是昙花一现的时髦东西，是富人在风和日丽的好天气里开着绕家宅兜兜风的玩意儿。你可能会说，马唯一需要的就是利用最先进的技术做一下改良，比如在马鞍上安一个塑料棚。

但是，现在用马作为交通工具基本上已销声匿迹了，打字机也不见了，街角的杂货店也没了；磁带录音机、传呼机都已退出历史舞台，传真机现在还没有退出历史舞台，以后会的；以油或气为燃料的发电厂再

过50年也将废掉（但专家又说过到20世纪80年代人类的石油就会用完）。原有的市场还有生意就继续做，不用抛弃得太快，这本身没什么错。只是有一点，何时退出，是一个渐进的滑坡，很难下定决心，然而当断不断，反受其乱，紧抓过去，牺牲了将来。

如果你已成历史，请鞠躬谢幕。

4.买方力量：买方强大时，卖方吃苦。公司一般都很聪明，不会只依赖一个客户，但意外事故也偶有发生。比如两家客户公司合并了，你忽然发现自己被夹在了老虎钳中，不走，夹得疼痛难忍，走又舍不得。记住，当你的两个客户大谈所谓实现合并有助于提升效率时，言下之意是，要将你口袋里的钱挖到它们口袋里去。

不过，它们也会犯错误。早年进入中国市场的几家公司就没有看懂计划经济的奥妙。它们用西方的眼睛一看，客户遍地，钢铁行业也好，烟草行业也好，企业数不胜数，但它们不知道，这些企业都同属于一个部委。实际上，只有一个买家。一家公司出面采购，货物大家共享、发票共摊。给一个新客户的优惠价成为这个行业中所有其他客户的谈判起点。实际上，其他公司负责采购的经理，拿着另一家公司的发票，上面写着价格，他不愿意、也没法愿意支付高于这个价格的价格。只有一个买家时，赚钱谈何容易。

如果买方有机会将你的钱弄到他自己的腰包，他是不会错过这个机

会的。

5.卖方力量：比如你在一幢气派的楼里经营着一个气派的餐馆，生意红火。你的房东时常来用餐，看到你的餐馆很成功。你很高兴，他也很高兴。他甚至比你更高兴！他为何如此高兴呢？因为，不久你的钱就会变成他的钱了。他会提高租金！你奈之若何？关了你那生意红火的餐馆？麦当劳的创建人雷·克拉克（Ray Kroc）为了掌控自己的命运，坚持要买断每一家麦当劳店所在的地块，对此十分执著。所以，很长一段时间，像曼哈顿这样的地方就几乎没有麦当劳。¹¹直到后来，这个政策放宽松了，允许签20年租约建店，情况才有所改变。记住：你若不能控制供应商的议价能力，你就赚不了钱。¹²

有时，置你于死地的卖方就在你公司内部。君不见联合航空公司凄然破产，美国其他航空公司举步维艰。为何如此？一大原因是飞行员，飞行员手里拽着套在航空公司脖子上的颈套。飞行员不出现，一架2000多万美元的飞机就只能停在那儿干等着。除非航空公司解决这个问题，不然永远不会兴隆。有人出过一个主意，那就是让员工持有航空公司的部分股权。但这个办法的纰漏显而易见。飞行员（还有机械师）得陇望蜀，得了部分利润便要全部利润。职业运动队也是同样的问题，成败全在几名顶级运动员身上，成也萧何，败也萧何。我们常认为供应商是供应商，员工是员工，客户是客户，但其实，这种区别只是法律关系上的区别而已。

如果供应商有机会将你的钱弄到他自己的腰包，他也是不会错过这个机会的。

寻找最糟糕的行业

常人对于迈克尔·波特的五力分析模型的理解是，企业应该进入那些五力都比较有利的行业寻找商机，这样的解释会带来一个自相矛盾的结论，那就是企业应该试图进入很难进入甚至完全不可能进入的行业。

这个问题我一直没有想过，直到有一天我赢得了一家大型食品公司的咨询项目，任务是找出中国乳品行业具有吸引力的市场，以便进入。我收集了大量的数据信息，最后我可以很自信地说，按照波特五力分析模型，中国乳品行业基本没有一个具有吸引力的市场可以进入。每一个市场看起来竞争都十分残忍，完全受制于不断整合的零售商、运输费用和原材料成本不断上升，等等。看起来唯一的出路是创造一个全新的完全不同的市场，或者选择根本不要进入这个市场，场外旁观，又或者躲到白俄罗斯或其他国家去。

如果要创造一个全新的市场，给定目前的竞争环境如此激烈，首先令人担忧的是行业内现有的公司会不会袖手旁观，它们很可能会马上出击，一举将我们创造的市场抢夺过去。唯一的方法是我们反其道而行之，去寻找和波特五力理想市场刚好相反的市场。我们应该寻找最糟糕的市场，市场上现有的公司都无心恋战，都在努力寻找“金降落伞”全身

而退。进入这样的市场就容易多了，供应商、客户、当地政府甚至现有的公司都会鼓励和支持我们。这样，我们只要在这行业中选定一个角落，安居乐业，管理好我们的五力，就不愁没钱赚了。

所以，我的想法是，其实无所谓你进入哪个行业（当然你不要进入行将就木的行业，比如1980年的打字机行业），真正重要的是你进入之后是怎么做的。不过，在其他条件相同的前提下，进入一个“坏”行业比进入一个“好”行业要好得多。

寻找哀鸿遍野的战场。

世界上最成功的一些公司（比如戴尔电脑、西南航空、沃尔玛）都是在一些“坏”行业起家发展起来的，不是产品普通化、同质化的行业（个人电脑），就是内部供应商和外部供应商都十分强大的行业（航空业），或者是竞争十分激烈的行业（平价零售业），再或者是强手如林大公司一统天下的行业（前面这几个都是）。

根据迈克尔·波特五力分析模型的预测，在五力不利的行业很难赚钱。但是从市场营销的角度来讲，我们感兴趣的不是整个行业层面的情况，因为企业间的竞争并不发生在行业层面，而是发生在行业中的细分市场层面。比如，奔驰和大众是在同一个行业，但不是同一个细分市场。

竞争并不发生在行业层面，而是发生在细分市场层面。

所以，如果一个公司想知道是不是应该进入某个行业，我首先要问：你进入这个行业后准备怎么做？你会创建哪些新的细分市场？好比如说你会给自己打造一个怎样的全新的山头？你的蓝海在哪里？¹³



墓地是寻衅滋事最安全的地方。

迈克尔·戴尔就给自己创建了一个全新的细分市场：那些不会自己修电脑但是又不希望几周没有电脑用的人，最后发现这个利基市场还是个挺大的细分市场。第一批购买个人电脑的人是热爱电脑的人，接下的99%的购买者只是使用电脑的人，并不热爱电脑。

沃尔玛，除了在大规模零售物流管理方面的创新外，还创建了一个全新的细分市场：购买平价商品的中产阶级。当时已有的平价商场，比

如行业龙头凯马特，是向低收入阶级提供平价商品的。现在大概还是这样，尽管我没有具体的数据，凯马特还是被认为是低收入阶级的平价商场，沃尔玛是中产阶级的平价商场。

西南航空公司可能是最激进的新市场创造者：它更像个公交车公司，而不是航空公司。它不用机票、登机牌，不安排座位。你要坐靠窗的座？行，赶紧跑，跑得快没准儿就坐到了。你要在飞机上吃饭？行，自带食品就可以吃饭了。旅行社要收取票价10%的佣金？西南航空公司一个子儿都不给。

所以说，你进入一个行业后怎么做才能胜出呢？你不用比业内现有的公司做得更好，也不用比它们更富、更强、更聪明，但是你必须和它们不同，差异化是出路。

不求更好，但求不同，自立门户，自创山头。

另外三大标准

6.规模合适：一个市场，或者一个细分市场，规模必须足够大，以容纳你雄心，但也不能太大，太大了，你永远不过是大池塘里的一条小鱼，没有出头之日。所以，界定细分市场时，大小应相宜。随着你逐步长大，界定的市场也要相应扩大，或者复制已有市场，扩大规模。

关于界定市场，杰克·韦尔奇在著作《杰克·韦尔奇自传》

（Jack: Straight From the Gut）¹⁴ 中提到了一个很有意思的观点。韦尔奇和通用电气秉持“要么第一，要么第二，不然就修、关、卖”的原则而名震四海。不过，鲜为人知的是，杰克对于这个由来已久的原则已改变了看法。

通用电气的经理们在宾州卡莱尔的美国军事战争大学上课。在课堂上，一名陆军上校提出，不是第一就是第二的原则会诱导经理人将他们的市场界定得十分狭窄以确保龙头老大的位置。韦尔奇写道：

整整15年来，我苦心研究非一即二的必要性和普适性。现在，这个班的经理们告诉我，本人最根本的原则之一在拉我们的后腿……我采纳了他们的意见……（让各事业部）重新界定它们的市场，任何一个事业部在其所界定的市场上不得超过10%的市场份额。

接下来5年间，通用电气的营业收入翻了一番。

由此可见，杰克·韦尔奇被奉为20世纪最杰出的管理大师之一，确是实至名归。故事是这样的，那个军校的一名陆军上校对韦尔奇秉持多年、深得人心的原则颇有微词，通用电气的经理们上课听到后就告诉了韦尔奇，韦尔奇觉得颇有道理，一不借故为己辩护，二不拖延时日，立马采取行动，矫枉纠错。这就表明，韦尔奇在通用电气培养了一种健康纳谏的文化，经理们愿意指出韦尔奇的错误，韦尔奇则从善如流，知错即改，如此心胸气概实为少见，他不会说：“一个陆军上校对于经营管

理、对于通用电气能有什么见解！他知道的我能不知道吗？”相反，他认真检视他们提出的看法；他没觉得受到了威胁；反而，他觉得十分振奋、激动。

如果不再有人能够指出你的错误，说明你该退休了。

7.增长能力和获利能力：增长快，是好事；获利多，也是好事。正如前述，你的客户增长快、获利多，对你有利无害。

8.易得性：有的市场营销教科书告诫我们界定目标市场时不要用“乐观的人”这样的描述语（举个例子讲），因为没有哪本杂志是针对乐观的人的，你也买不到尼尔森公司有关乐观之人的调研报告，总之你没法高效地接触到这个市场，因为没人能告诉你这个市场在哪里。高效接触市场当然很重要，但这并不是说你一定要根据媒体描述受众的变量来界定你的目标市场。与其先确定目标人群的年龄再找寻以这个年龄段为受众的媒体做广告，不如去找寻目标客户，直接问他们看的是什么电视节目、什么杂志、什么报纸，等等。关于这个问题，请详见本书“媒体选择”部分。

语录

- 如果你不了解竞争对手的客户，那么你就不了解自己的客户。
- 了解市场，了解自己，检验假设。

- 要确保公司的首席执行官和市场营销经理们知道谁是你们的客户。

- 不要只是阅读有关客户的资料，直接去寻访客户，眼见为实。

- 检验你的假设，测量你的市场。

- 当你觉得数据不可置信时，也许它们在讲述着一个你所不知的故事。

- 积极主动地管理影响你在行业细分市场上获利能力的五力。

- 不要进入别人也能进入的市场。

- 别找打，特别是在个儿比你大的人面前。

- 如果你已成历史，请鞠躬谢幕。

- 如果买方有机会将你的钱弄到他自己的腰包，他是不会错过这个机会的。

- 如果供应商有机会将你的钱弄到他自己的腰包，他也是不会错过这个机会的。

- 寻找哀鸿遍野的战场。

- 竞争并不发生在行业层面，而是发生在细分市场层面。

- 不求更好，但求不同，自立门户，自创山头。
- 如果不再有人能够指出你的错误，说明你该退休了。

第7章 市场细分新思想

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 今天的定位决定明天的成败
- ∞ 明确方向，一马当先
- ∞ 需求决定市场细分
- ∞ 敢于放弃

今天的定位决定明天的成败

本章将探讨市场营销中的一个关键决策：客户选择。我会讲解一系列发现、细分、界定、描述市场的新方法。此前，我已强调过，市场营销的工作就是创造优质的客户。在这里，我将把这个概念运用于市场细分。特别是我会建议，我们首先要决定为了确保明天的繁荣，今天应该选择什么样的客户，然后去了解这些客户有哪些需要，我们如何满足他们的需求，获得并留住这些客户。

然后我会根据广告学的文献资料向大家介绍一种细分市场的方法，这种方法的基础是公司和它的客户（或潜在客户）之间的关系。我们也会讨论市场领先、细分市场的创建、关注现有市场的必要性等问题。

驱动你的市场

市场细分的标准做法是首先收集有关客户特点的数据，根据这个特点划分市场。对于消费品市场，我们可能会收集有关消费者的年龄、教育程度、收入水平、地理位置、心理特点或者产品利益诉求等方面的数据。对于工业品市场，我们可能会收集有关规模、地理位置、所在行业等方面的数据。然后我们再运用因子分析和聚类分析等统计学的方法将这些数据进行处理，把异质的客户人群分成几个相对比较同质的细分市场。

此法虽无大碍，但本人另有高议。在消费品市场上，须先确定哪些消费者最具吸引力，他们引导消费潮流、成长最快、对价格最不敏感；然后观察衡量他们的人口特征和心理特征；接着再看，你该做些什么才能让他们感到高兴，然后就这么去做。

同样，如果你是做工业品的，首先确定哪些公司是潜在客户；然后根据销售增长和盈利能力的情况对这些公司进行分类；接着，选出那些更具吸引力的公司，看一下你该做些什么才能让它们感到高兴，然后就这么去做。

很多公司口口声声标榜自己是以市场为导向的组织，但是这种说法已经很落伍了。如果你想要站在时代浪尖上，你应该说自己是驱动市场的组织。主动出击去寻找那些你爱的客户，那些规模速长、数量激增、

对价格不敏感、能和你或者将来的你匹配的客户，然后研究如何让他们爱你，根据你为公司的未来所设定的愿景目标创建属于你自己的细分市场，这就是我讲的驱动市场型的组织的概念。

市场营销工作者的任务不是发现客户需要的是什么、然后将其所需提供给他们，而是首先要确定：为了确保公司将来5~10年的兴旺成功我们必须拥有哪些“优质客户”，然后再研究那些客户的需求，并将其所需提供给他们。

关于以客户为导向的市场细分和产品差异化的新思维，一个例子就是中国上海浦东康桥地区的中科大村。中科大村是一个房地产项目，毗邻上海理工大学研究生院，建有700幢别墅。负责开发该公司的公司是正阳集团，曾研究过全球成功的社区，特别是与著名大学并肩毗邻的社区。该公司通过研究发现，社区和社区中房地产项目的格调层次在很大程度上取决于该社区居民的素质，教育素养高的人往往对提升一个社区的价值很有贡献。

该公司对上海地区欲购别墅的人进行采访调查，发现被访者的回答也印证了前期研究的结果。比如，当被访者被问及是否喜欢与名人为邻时，他们回答说：“要是能住足球明星范志毅的隔壁，我会喜出望外；但是，要是能与一个科学家做邻居，那就更好了。”

该公司决定吸引教育素养高的客户，这也与毗邻大学的地理位置相

吻合。接下来，该公司开始调访潜在客户，了解他们的需求，特别是教育素养高的客户的需求。比如，他们是喜欢门厅入口竖些罗马雕像、罗马柱子呢，还是喜欢放些简朴的石头、种些树？他们喜欢幢间距离大一些因而单价贵一些呢，还是喜欢幢间距离短一些、单价便宜一些、到会所中心步距短一些？这些调查的结果形成别墅设计的基础，并在设计时有意识地向那些教育素养高的客户的偏好倾斜。

你需要谁成为你的客户？

我们必须主动出击寻找我们需要的那种能够确保我们将来成功的客户，美国汽车市场就是个很好的例子。“婴儿潮”那代人先是成就了大众甲壳虫和丰田等小型车，然后有了孩子后就买更大一些的SUV越野车，现在步入老年的他们需要什么样的车呢？有一个显而易见的建议：上下车比较容易的车，把手不会加重关节炎疼痛的车，不会因为四方螺帽太沉重卸不下来就没法换瘪胎的车，车里所有文字比较大能够看得清楚的车，有个地方放老花镜的车，等等。我想总有一天这样的车会问世。当然，汽车公司设计汽车时不会邀请老年人参与，但是这样的车会有很好的销路。

更好的产品需要具备能够吸引更好的客户的属性。

根据关系细分市场

广告方面的文献提出了一个有别于传统市场细分方法的新方法，很有意思。根据约翰·罗西特（John Rossiter）和拉里·珀西（Larry Percy）¹的理论，公司应该首先根据客户与我们品牌之间现存的关系将客户分成以下五类：

- 1.忠诚的客户，即只用我们的品牌的客户。
- 2.于我有利的品牌转换者，时而用我们的品牌，时而用竞争对手的品牌。
- 3.于我不利的品牌转换者，换用不同品牌，但不用我们的品牌。
- 4.竞争对手品牌的忠诚客户。
- 5.不用此类产品的人。

不同的行业，五类客户的组成比例自然也就很不同。比如，抽烟、喝啤酒的人群中忠诚客户的比例就很高。麦片购买者中品牌转换者就比较多。不用此类产品的人在一些行业中很常见（很多人从未买过干邑白兰、摩托车或帽子）。

这种细分市场的方法有一个好处，它会提醒你针对不同的细分市场运采用不同的市场营销方法。对于那些你的品牌忠诚者或者品牌转换者（或者前客户），你不会鼓励他们“试用一下我们的产品，你会喜欢的。”对于那些忠诚于其他品牌的客户，你不会说：“我们现在不只在周

末提供产品了，平时也提供。”

如果你要挪动一个客户，那么从他站的地方开始。

市场领先和市场细分

有关市场份额对利润的影响的许多研究结果证实了一个常识早已告诉我们的事实：市场领先者享尽荣华，其乐无穷，²如果他们所在的市场稳步增长。³

所以，如果你很小但你也向往荣华富贵的话，你就必须先将你市场界定得足够小，这样在这个小市场上，你就是领先者了。比如，你可一步步缩小市场的内涵，从针对男女的市场缩小到只针对女士的市场，再缩小到只针对年轻女子的市场，再缩小到只针对教育素养高的年轻女子的市场，再缩小到纽约城或曼哈顿地区教育素养高的年轻黑人女子的市场。你也可根据媒体来缩小市场。你可以同时在《商业周刊》和《财富》上做广告，你也可只在《商业周刊》上做广告，或只在《商业周刊》的东海岸版做广告，或只在《商业周刊》的纽约版做广告。

成为市场领先者、享尽荣华的秘诀颇为简单。你须有勇气舍大取小，做精做深，在10%的细分市场上占稳100%的市场份额，而不是贪多嚼不烂，在100%的大市场上只占10%的份额。重点突出，做强做大。

重点突出，做强做大。

这样，一个小公司甚至会力压大公司，获得竞争优势。小公司可以自由选择聚力于哪个细分市场，它们可以选择最肥美的一块市场、增长最快的一块市场、遭人冷落的一块市场、欣欣向荣的一块市场，只留下最贫瘠无望的几块市场给大公司，大公司身陷其中，无力自拔。通用汽车已经遭遇了这种情况。在美国的客车市场上，通用汽车的客户多半是居住在美国中部穷乡僻壤、收入位居中产阶级的平均水平的又老又穷的人，谁也不屑去抢去偷的那种。规模和市场领先是两码事，那些佩戴着刻有29字样胸牌（表示公司上下众志成城捍卫29%的市场份额）的通用汽车的经理们还有待学习这个道理。

宁为鸡首，勿为凤尾。

创建新的细分市场

要成为你所在的细分市场的龙头老大，最保险的办法就是创建一个属于你的全新的细分市场。为此，你必须做研发，我说的研发是指市场和市场营销的研发。

如今选对市场细分显得前所未有的重要。技术给你带来的保护微乎其微。谁都可以生产高质量的DVD机、汽车、空调、啤酒。任何事情，任何人都会做；且总有人能做得更便宜，至少能够卖得更便宜。在大多数行业、大多数企业，技术不是救世主。

迷你面包车不是克莱斯勒发明的，是大众发明的；克莱斯勒发明的是迷你面包车的客户群——足球妈妈（**Soccer mom**）^[1]。米勒没有发明低卡啤酒，米勒发明的是低卡啤酒的客户群雅皮士市场。IBM/微软没有发明个人电脑，IBM/微软发明的是个人电脑的用户群——成人和办公室市场。戴尔没有发明一个更好的电脑，戴尔发明的是维修电脑的更好的方式。

市场细分是一个创造的过程。当我们发现一个创造细分市场的新方法时，新的细分市场就相应诞生了。为什么我们不根据性别将牙膏分成男用牙膏和女用牙膏呢？（其他的身体护理产品大多有此分类）。因为尚无人知道如何做这件事。当我们讲到发明、创新和研发时，我们切莫忘了将我们的聪明才智分一点用于新市场和新细分市场的发明创造。

创造细分市场的方法几乎是无穷无尽的。试看维生素市场，我们能想出哪些细分市场呢？

孩子、老人、婴儿、男人、女人、孕妇、更年期的女人、节食的女人、健美人士、卡车司机（需保持清醒）、大家庭、感冒的人、吸烟者、游客、过冬的人、有时差的旅客、宠物、小狗崽、老狗、鸟、医院、监狱、疗养院、麦片生产商、软饮料制造商、面包师、化妆品公司、便利店、宠物店、酒吧等。

以上这些细分市场的方法还都是显而易见的。中国有家公司推出了

一款维生素产品叫黄金搭档，电视广告强调这款复合维生素矿物质产品不包含中国标准餐食中已富含的矿物质，他们的细分市场是那些担心无所不包的维生素矿物质片吃下去会导致某些维生素矿物质摄入量超标的消费者。要确保不要让你的市场营销部员工忙着做产品研发，要强调他们必须留些时间想想如何进行细分市场的创新。

新产品的研发是好事，但是新市场的研发更好。

急流勇退

我们总是在寻找哪些细分市场可以进入，但同时我们也要决定哪些细分市场不要进入。有一家化学品公司，有无数企业涌入其所在的市场，纷纷建厂投产，该公司自知前途未卜，求教于我。我考虑到化学品运输成本较高，便建议该公司以其竞争对手在建的工厂厂址为中心画个圈，现在就放弃这个圈内的客户，强过日后反被这些客户甩了，到那时再另择贵客，可就难了。或者，对这些客户提价，提前补偿日后的损失。简言之，因为新技术、新对手或其他缘故，一个市场或一个细分市场行将丢失的话，你就该早做准备，大捞一票，急流勇退。

特别是，如果你所在的市场供过于求的端倪已露，更该尽快抛弃增长缓慢的客户，宜早不宜迟，另谋贵客替之。要记住我们前面讲到的那个做基础产品经销业务的中国公司的例子。

然而，市场营销工作者总是不愿意抛弃老客户，顽固不化，很可能是因为老客户好做，抛弃了他们，要找新客户补上，短期之内可不容易。当然，三五年后，这样做的裨益自可体现出来。然而，到那时，当年的市场营销经理也已另谋高就了。所以，你若是市场营销经理，抛弃老客户，只会加大你自己工作的难度，又为你的下任铺平了道路。你是否会这样做，假私济公，自己背黑锅，为后任锦上添花呢？也许你应该这么做，但我怀疑你是否真的会这么做。

市场营销工作者倾向于认为自己的工作是把产品卖掉，让客户满意。而很少有人认为自己的职责是先发制人，选择市场，未雨绸缪，为公司将来的成功做贡献，牺牲当期业绩，也应在所不惜。所以，公司领导人应时刻注意，别让市场营销经理们因为贪图眼前的轻松而牺牲公司将来的成功。我们应该认真管理客户组合，为将来的成功奠定坚实的基础。

一位经理曾反驳道：“但是，如果你把老客户都抛弃了，你怎么知道你能找到新客户呢？”不是人人都有渐进主义的思维方式的。我没有建议一下子把所有老客户都换掉，也没有这个必要。你只要停止向“最糟糕的10%”的客户供货即可（你没有必要踢他们出去，对他们涨价就好，如果他们还不走，那么可能就不应属“最糟糕的10%”之列）。我相信，大多数公司，若能每赶走2个“最糟糕的10%”的客户，找到一个中上的新客户替补，一顶二，就够了。通用电气淘汰10%的经理的做法，

效仿之人趋之若鹜。所以，淘汰10%的客户的做法也许不是一个坏主意。

许多公司会告诉你，80%的利润来自20%的客户。言下之意，剩下的20%的利润来自80%的客户。但是，垫底的10%的客户带来的很可能是净亏损。不幸的是，尽管公司每每大呼口号，以客户为导向，大部分公司却只知道每一个产品给公司带来的利润，而不知道每一个客户给公司带来的利润。

失去好客户是坏事，扔掉坏客户是好事。

不愿急流勇退的人往往还有另一种倾向，那便是面对困境硬拼强斗，这可不好，生意不过是生意。“誓不撤退，誓不投降”的英雄气概固然可嘉，但在商场上并不合适。你可以摆出一副宁死不撤、死不放弃、视死如归的架势给你的竞争对手看，但是，要记住，蒙人可别蒙了自己。

不过，人人都喜欢无所畏惧、威服八方的斗士、英雄，甘心做黄腹小鸡、懦夫胆小鬼的着实不易。《财富》杂志就很喜欢报道好斗硬汉CEO，开篇必是CEO生活逸事两三件，不是在闲暇时间开着哈雷摩托车呼啸兜风就是其他什么男子汉气概十足的消遣活动。

我们做市场营销工作的，不应该像斗士那样四面迎战、视死如归，而是应该像赌博高手那样，能屈能伸，千方百计确保局面对我们有利，

该放手时就放手，该离场时就离场，该逃跑时就逃跑，不盲勇恋战，不负隅顽抗。

战争是地狱，能躲就躲。

语录

- 你需要谁成为你的客户
- 更好的产品需要具备能够吸引更好的客户的属性。
- 如果你要挪动一个客户，那么从他站的地方开始。
- 重点突出，做强做大。
- 宁为鸡首，勿为凤尾。
- 新产品的研发是好事，但是新市场的研发更好。
- 失去好客户是坏事，扔掉坏客户是好事。
- 战争是地狱，能躲就躲。

[1] “足球妈妈”一词出现于1987年，是指一群待在家里，不用去上班领薪水，却又每天有一长串的时间表和备忘录，忙里忙外忙得不可开交的妈妈。她们通常住在生活教育条件较好的郊区，丈夫有一份好工作可

以支持全家。1987年，克莱斯勒生产出美国第一批家庭微型面包车，这种家庭型微型面包车的设计对象是妈妈们，目的在于生产出一种安全、灵活、实用，能帮助妈妈将小孩子、书包、体育用品和柴米油盐集于一车的运输工具。总之，美国人一谈起“足球妈妈”眼前就会出现各式各样的微型面包车。

第8章 失去的客户

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 把客户流失率降低一半
- ∞ 把后门关上钉死
- ∞ 留住你的前客户
- ∞ 设计高黏度的客户关系

水桶上的洞

假想你把公司一整年开会的所有谈话都录下来，这上百万文字中有多少是关于失去的客户呢？有多少谈话是关于哪些客户离开了？为什么离开？去了哪里？怎样才能把他们争取回来？

如果你去上班，发现桌上电脑不见了，我想你肯定会叫保安。保安会到你办公室来调查，问你最后一次看到那台电脑是什么时候，门有没有锁，贼是从窗户进来的还是别的什么地方进来的。公司会向全体员工发电邮，提醒大家要小心，去吃中饭时也要锁门，等等。也许从此之后，公司还出台一条新规定，所有的电脑都必须用链子绑在办公桌上。

但是如果一个客户离开了会怎么样呢？比如，他先是在你的车行买了辆车，但是他下次买车时却去了另一个车行，他在你的餐馆吃了四顿饭，以后就再也没来过。这样的客户流失造成的损失远比电脑失窃的损失要严重。

但是谁又去叫保安了呢？谁去报警了呢？谁发电邮给全体员工了呢？如果那个小偷写一封电邮给我们，告诉我们他为什么要偷我们的电脑，是怎么偷的，我们会十分仔细地研究这封电邮。但是，对于一个离开我们的客户发来的愤怒的投诉信，我们又给予了几分关注呢？

你站在前门口招揽潜在客户：“快进来，快进来，里面有精彩派对！”而竞争对手站在后门口对客户说：“继续走，继续走，后面的派对更精彩。”实际上，在你去前门招揽客户之前，你应该先把后门关严实了。

一个关键的细分市场：失去的客户

有时我们有必要解雇客户，至少是某些客户，但是我们不希望客户解雇我们。任何一个市场都可以分成潜在客户、现有客户和前客户三大部分。在这三大部分中，前客户应该受到最主要的关注。如果我们知道这些前客户是谁，他们为什么离开，怎么样才能把他们赢回来，那么我们就能够更好地留住现有客户，更好地找到新客户。



但是公司很少花时间谈论前客户，更不用说想方设法把他们赢回来了。很多公司根本不知道丢失了哪些客户，也不知道丢失了多少。有一次，我和一家电视机生产商谈到品牌忠诚度的问题，我问他们，购买他们电视机的客户中有多少百分比的客户下一次还会继续买他们的电视机，他们竟然不知道。我就不得不问了：“品牌忠诚度，你们连衡量都不衡量，何必还在这儿讨论呢？”相反，我做咨询的一家手机生产商，每过3个月就调查一次谁买了它的手机，谁转向其他品牌了，转向了哪些品牌。

找出你的前客户是谁，找到他们的下落。

公司不和前客户打交道的一个原因是，和一个不再爱你的人打交道是件不愉快的事。另一个原因是，失去或不失去客户的代价和利益并不直观，根据我的经验，人们总是大大低估这些代价和利益。当我和经理们谈到如何将客户流失率从10%降到5%时，他们表面上还是装着听得很认真的样子，完全出于礼貌，其实无动于衷，他们觉得5%实在不算什么。

但实际上，10%和5%的区别是很大的，意味着一个是留住客户5年，一个是留住客户10年。简单来讲，如果客户流失率降低一半，客户生命周期就延长一倍，客户为公司带来的利润就增加一倍。¹ 实际上，利润还不止增加一倍，因为对于大多数行业，留住客户的时间越长，这个客户给公司每年带来的利润就越多，因为老客户的服务成本更低、应收账款问题更少、对价格更不敏感，等等。客户流失率降低一半，客户价值就翻一番，你的公司价值也就翻一番。

客户流失率降低一半，公司价值翻一番。

当客户离开时，我们倾向于认为他们反正不是什么好客户。那些离开的客户可能就是那些总是投诉抱怨的客户，那些购买量不断下降的客户，那些不停地要求给折扣的客户。离婚的不愉快蒙蔽了你的眼睛，你忘了一个重要事实，那就是这个客户曾经是个优质客户，他是真心爱你才不断提意见希望你能改进，结果你无动于衷，他最后不得不狠心离开，跟你永远再见。

大部分客户当然不会花这个闲工夫和你道别，就好比我们去餐馆吃饭，又难吃又贵，当自豪的餐馆老板来我们桌打招呼问我们饭菜是否可口时，我们说：“是，饭菜很可口。”走出餐馆时，我们对对方说：“提醒我哦，下次千万不要来这家餐馆吃饭了。”

在很多行业，要找出失去的那些客户以及他们是我们最好的还是最糟的客户，这是要花很大力气的。但是在有些行业，这还是比较容易的。比如，公路边的餐馆都知道卡车司机最清楚去哪家餐馆吃饭最合算。当卡车司机不来吃饭时，这家餐馆马上就意识到了，其他客户也马上看出来。这就是为什么有些路边餐馆将靠窗的座设为“专业驾驶员专座”，他们要确保留住这些卡车司机。

但其实我们都是“路边餐馆”，任何一个行业的最好的客户也都是像卡车司机这样的客户，他们消息最灵通、对质量价值差异最敏感、对其他客户的影响力最大，这些客户在感到不满意时跑得最快。

一个城市，如果你只去拜访一次，那就不值得麻烦去找出最好的酒店，但是如果你每年要去十次二十次，那就值得花点时间和精力去寻找最好的酒店了。

所以，你公司产品一旦出现问题，最好的客户总是最先离开的客户，他们好比是煤矿中的金丝雀，是个预警风标，所以他们一走其他客户也就跟着走了，新客户就不敢来了，当然，这没有路边餐馆门前没有

卡车大家都不去吃饭那么明显直接，但这个过程本身还是存在的。

前客户就像核废料，他们不会蒸发，他们永远在那儿。客户认识其他客户，他们会互相通气：“我们以前好多年都是向X公司采购的，不过我们现在什么也不向他们采购了，我们都从Y公司采购。”这样的评语的负面影响，你就是做无数可爱的广告也消除不了。你好比也是一家路边餐馆，你得知道你的卡车司机是谁？他们有多爱你？

找出谁是你最好的客户，确保他们有爱你的理由。

客户流失率降低一半，公司价值翻一番当然很好，希望你也为此感到激动，不过这还不是最大的好处，最大的好处是，如果你能不再丢失客户，你就能做更大的投资来赢得新客户。如果一个典型的客户可以给你带来500美元的收益而不是250美元的话，那么你就能花更多的钱去获取新客户。如果你比你的竞争对手花更多的钱去赢得新客户，那么你就能获得最好的和最多的新客户。

美信银行（MBNA）就是个很好的例子，充分显示了少失去客户的强大威力。1982年，MBNA将降低客户流失率确定为第一大工作重点来抓，为此成立了一个特别行动小组，专门负责赢回前客户。特别行动小组首先分析了前客户离去的原因，并且相应调整了公司的战略方针政策。MBNA认为，一只水桶要装满水，首先要确保水桶上没有洞。在该公司开始实施“留住客户是第一大重点”的战略之前，公司排名第38位，

8年之后，一跃成为第4名。² 少失去客户是通向更高的销售收入、更高的价格和更低的成本的捷径。³

有一次我从新奥尔良的一个剧院出来，迎面碰上两个漂亮女生，问我要不要免费的纪念T恤衫，我当然很乐意接受她们的礼物，她们让我填写了一份MBNA信用卡的申请表作为礼物的交换条件。可见，MBNA知道找到客户后如何留住他们，所以就有财力主动出击，比竞争对手花更多的钱去获得更好的客户。

向MBNA学习。

留住客户

前客户是如何成为你的前客户的呢？服务差、产品差、价格高会把客户赶跑，但也不要忘了惰性也会使客户成为前客户。很多客户不再和我们做生意了，没有什么特别的原因，他们就是忘了我们的存在了。有一家珠宝店做了个实验，他们给客户打电话留言，一半的客户留“感谢惠顾”，另一半留“感谢惠顾，我们有更大的折扣优惠等着您”。那些已经很长时间没有光顾的客户带来的销售收入增幅最大，而且收到不带“折扣优惠”那个留言版本的客户带来的销售收入比有“折扣优惠”的那个版本带来的销售收入更多。⁴ 所以，看起来，至少有一部分前客户之所以成为前客户只是因为他们忘了我们，只要稍微提醒他们一下我们的存在就可以激活他们，再次让他们成为我们的客户。

提醒客户你的存在。

有意思的是，不带“折扣优惠”的那个提醒电话留言比带“折扣优惠”的效果更好。如果客户购买了你的产品或者体验了你的服务，然后你必须给他优惠好处才能让他回来的话，你的问题就严重了。所以，“感谢惠顾，如果您再次光临，我们提供20%的折扣”这样的留言容易让客户起疑心，觉得你这家珠宝店大概是走投无路了。给新客户优惠折扣鼓励他们试用我们的产品，这是有道理的，因为尝试使用新产品总是有成本风险的，我们要补偿他们；但是给老客户优惠折扣鼓励他们再次购买就不太能讲得通了。

很多所谓的忠诚计划其实是促销手段，在客户没有忠诚度的情况下向客户行贿，根本不是真正的忠诚计划。像航空公司的里程积累计划、信用卡的积分诸如此类的促销手段当然有它的作用，但是很容易蜕变成简单的贿赂，公司不再去想方设法苦练内功，切实提高服务质量，让最好的客户成为回头客，而是简单地用这些贿赂去换取所谓的忠诚。

你也许还记得长途电话公司MCI电信公司和美国电话电报公司（AT&T）之间的争战，每当一个客户更换长途电话公司时，它们就会打电话给那个客户，给他一些优惠比如75美元的支票让他回来。我有个朋友，他在两家公司之间不断转换，拿了这家公司的支票再拿那家公司的支票，不亦乐乎。贿赂是价格竞争的另一种形式而已，价格竞争既不会带来爱也不会带来财富。

你的最好的客户应该对你的产品和服务更感兴趣，而不是你提供的贿赂。

持有相同观点的唐·舒尔茨（Don Schultz）教授这样说：“商务舱和头等舱的常客是希望积累里程以便将来可以免费搭乘航班，还是希望航空公司把该做的服务做好？”⁵ 航空公司的营销经理对常客计划情有独钟，原因很简单，这样他们就不用动脑筋去做真正的市场营销了，正是出于这个原因，我们用这个方法的时候要特别小心。

不要让你的忠诚计划取代忠诚本身。

我们必须以能够提高客户关系黏度的方式组织管理我们的公司。比如，一个人换老婆的概率比换银行的概率更大。我们在银行开设账户，办好电子付款的手续，申请好信用卡，申请房贷，和这家银行建立了一种密切的个人关系，要我们换家银行也是不容易的事情，除非它在感情上彻底伤害了我们，不然我们不会轻易更换。

所以，一家公司可以考虑在给客户提供主要产品和服务的基础之上提供其他的附属产品和服务，倒不是为了增加销售收入，而是提高客户转换供应商的成本和复杂度。电信公司提供一系列的捆绑的产品组合，包括互联网服务、有线服务、移动电话服务和固线服务。除非这家电信公司实在把你气疯了，不然你是不会有勇气同时去换所有的这些服务项目的供应商的，太麻烦了。

设计高黏度的客户关系。

语录

- 找出你的前客户是谁，找到他们的下落。
- 客户流失率降低一半，公司价值翻一番。
- 找出谁是你最好的客户，确保他们有爱你的理由。
- 向MBNA学习。
- 提醒客户你的存在。
- 不要让你的忠诚计划取代忠诚本身。
- 设计高黏度的客户关系。

第9章 你不知道什么是好广告

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 不要自言自语
- ∞ 你无法正确判断自己广告的好坏
- ∞ 你的广告公司也不能判断你的广告的好坏
- ∞ 试验好比买保险

你我都不知道什么是好广告

当我们看自己的公司时，看到的主要是我们的老板、下属、办公室、总部大楼、工厂、同事和各种产品。形成鲜明对比的是，客户看到的主要是公司的广告、促销活动、销售人员、包装和产品。一个广告，我们的市场营销经理和广告公司可能花几周甚至是几个月的时间去推敲琢磨，而客户的眼睛只在这广告上停留5~10秒钟的时间。

因为经理和客户生活在不同的世界里，看到的情况也就不同，所以经理很难策划本应针对客户的促销活动，也难对这些活动的有效性进行评估。关于广告，如果你只想记住一点的话，那就请记住：你无法正确判断自己广告的好坏。

避免管理者视角

很多广告迎合“管理者视角”。比如，皇家太阳联合保险公司（Royal&SunAlliance）做了这么一个杂志广告：“你获得了我们的关注，不管你身在何处。”这个广告中没有其他信息，只有这条标题，背景是蓝天，隐约可见两幢办公楼。这个广告做得好比客户都已经了解这家公司及其产品了，并且会因得到这家公司的关注而受宠若惊。这个广告根本没有提及该公司是以什么为生的。房地产？公务旅行服务？要了解这家公司的客户必须找到广告页下角的一小块文字，字体小得几乎找不着，使劲看了也未必看得清楚。

皇家太阳联合保险公司当然知道自己是干什么的，但是，我在上课时给学员看这个广告，最多只有10%¹的中高层经理知道这家公司是干什么的。

告诉客户你是做什么的。

艾默生电气公司（Emerson Electric）最近的一次广告活动又是一个例子。这是一个优秀的公司，传统价值观和先进技术得到了完美结合，但是正如很多技术型公司那样，该公司更擅长制造技术型产品，而不是做广告。

该公司的广告中，一群强壮的男男女女个个自豪地盯着你，上面写

着一个大标题“能量”，在右下角用小得几乎看不见的白字写了个什么故事。（广告公司就喜欢用小得看不见的白字；它们这样做是为了显示它们的创造性）。能量？艾默生既不生产也不销售电力或其他能量。

这种广告能给潜在客户提供多少信息、激起他们多少兴趣？公司在推出这种广告前有没有在客户中先做测试？我想没有。或者，就像很多公司那样，测试是由广告公司做的，广告公司请一些客户开个座谈会，调查人可能带着偏见，而调查方法又有可能是错误的。

关于标题和广告的有效性，人们曾经做过很多研究。根据盖洛普和斯达奇有关阅读效果的研究，我们知道，读标题的人数是读正文的人数的5倍。如果你的品牌名不在标题里，那么大多数看到你的广告的人都不会知道这是你的广告（记住，你可能为做一个广告花了一个月的工夫，但客户看你的广告只不过用几秒钟时间，那还是好的，还有根本不看的）。标题用引号，回忆率上升28%。标题中没有讲明卖的是什么产品或者这件产品能为你做什么的，记忆率降低20%。²

你认为怎么样？“能量”是个好标题吗？当你设计标题和广告时，多从客户的角度想想，什么东西会吸引他们来看你的广告。

和客户谈谈。

一个练习

让我们做个小练习。福瑞德·史密斯胶水公司（Fred Smith Adhesives）在同一本杂志中刊登了同样一个广告，只是标题不一样。一半杂志用一个标题，另一半杂志用另一个标题。下面是这两个标题：

1.福瑞德·史密斯胶水：你可用来粘东西的产品

2.福瑞德·史密斯胶水：一家粘住你的公司³

哪一个标题更好？哪一个标题是从客户的角度看问题？哪一个标题是从公司的角度看问题？问问自己：客户要的是什么？公司要的是什么？

公司致电该杂志的读者，询问他们是否记得看到过福瑞德·史密斯胶水公司的广告。第一个标题有16%的人记得；第二个标题只有4%的人记得。显然，标题很重要，标题应该应对客户的需求，而不是表述你自己的希望和梦想。

不要自言自语。

投放广告的几种错误做法

《财富》1999年11月8日版的一篇题为《2000万美元的公司，4000万美元的广告》的文章告诉我们如何选错了广告：

彼得·巴戴德（Peter Badad）⁴先生正坐在三藩市电扬广告公司

（Young&Rubicam）的会议室里。巴戴德是卡维德（Covad）公司的品牌经理。卡维德公司坐落于硅谷，经营互联网高速接入业务。巴戴德先生正准备审查电扬广告公司制作的两个电视广告。这两个广告将成为一场耗费4000万美元的宣传活动的台柱子。这个宣传活动将持续一年，横跨整个北美洲，从东海岸到西海岸，旨在将名不见经传的卡维德公司塑造成宽带先锋。这个活动得失攸关；考虑到该公司1998年12个月的销售收入不过2000多万美元，是这个活动预算的一半，更觉得这家公司是命悬一线了。不过巴戴德先生眼前担心的是这两个广告中的一个。上次审片时，本该幽默滑稽的那个片段没能让人发笑。而现在离活动正式开始只剩下两周了。

灯光暗下来，制作广告的总监在一旁做介绍。场景：一所瑜伽健身房沐浴在温暖的夕阳中，教练吹气如兰：“请摆好茉莉花姿势，我来打印月亮图。”但是出了个问题：当瑜伽教练用他的56K调制解调器拨号上网欲下载月亮图时，他上不了网。正如所有网络冲浪儿一样，他备受折磨，一忍再忍，忍无可忍，终于，他无法再保持他那禅宗般的冷静，尖叫一声，开始狂砸电脑。这时，一张张卡片跳将起来，拼在一起，上面写着“快速连接，永不下网”，接着卡维德公司装饰一新的标志隆重推出。巴戴德先生先前的紧张情绪烟消云散。“哇，太精彩了。”他笑道。这段子和上一次的不一樣，这次是又风趣、意思又清楚。电扬广告公司的创意团队心满意足地笑了。

这样的场景你觉得有什么错吗？如果你看不出错来，那你读此书是读对了。坦白地说，这样的场景让我痛心疾首，恨不得去撞墙。公司做广告时竟会将人类已经积累的有关广告的知识忘得如此一干二净，简直难以置信。这样的公司实在太多，也该见怪不怪了。但我每次见到，还是忍不住心痛。可怜的（英文“poor”，也有贫穷之意）投资者，真要变穷了，经理们挥金如土，用珠似砂，愚蠢的大方、无知的慷慨！

我曾向一个管理股票基金的朋友建议，应该建立一个卖空基金，专拣做荒唐愚蠢广告的公司，卖空它们的股票，包赚不赔。不是说广告是决定一个公司成败的唯一因素，而是说广告是为数不多的一个窗口，通过它我们可以看出高级主管们的水平。我的那位朋友要是听从了我的建议，他肯定可以从这家公司大赚一票。⁵

前面那个场景到底有何不妥呢？谁最没有能力评估广告的有效性呢？答案很简单：（1）公司内部的人；（2）制作广告的人。再问，评估卡维德公司广告的都有些什么人呢？这就对路了。

公司和它的广告公司是最不能评判其广告好坏的，它们知道得太多了。

评估广告的最佳人选是你的潜在客户！这个道理，我想既不高深也不复杂，这是常识中的常识。卡维德公司的这个活动耗资巨大，是前一年公司销售收入的2倍，整个公司都押上了，竟然没有事先让潜在客户

来测试一下广告的有效性！卡维德公司在孤注一掷，支出4000万美元之前，本该先花个五万十万的，在2~3个城市的1~2个节目推出这2个广告，然后致电观众，问一些简单的问题：“您收看这个节目了吗？您记得节目中有关如何更快上网的广告吗？您听说过卡维德这个公司吗？您知道卡维德卖的是什么吗？如您对卡维德公司产品感兴趣的话，您知道如何订购吗？”我以前往往感到难为情，觉得这么简单的建议，还要向人收取咨询费，怪窘的。但是，这些简单的建议可以帮卡维德公司省一大笔钱呢。

评判广告的最佳人选是你的潜在客户。

一向警惕能干的《财富》杂志这次失察了，那作者显然是被互联网、新经济什么的迷了心窍，他写道：

的确，如此大规模的^[1]活动一般需要准备14个月，而卡维德公司在90天内即全面展开（“sweeping”这词用得好，语带双关，歪打正着，一个未经测试的广告秋风‘扫’落叶，把整个公司扫地出门去也）。但仅仅有金钱和时间，还是不能保证这么个大胆创新的战略获得成功。卡维德公司的首席执行官罗伯特·诺灵（Robert Knowling）先生深知这个道理，他一再强调，这4000万美元可不是用来做试验的。

这么说来，不做试验就能保证这是大胆创新的战略啦？所有的时间全都浪费在一个因上网太慢而恼羞成怒的瑜伽教练身上。一个关于瑜伽

教练的与其他互联网广告无甚区别的广告就是大胆创新的战略啦？

实际上，卡维德公司和它的首席执行官就是在拿股东的4000万美元做试验呢。不幸的是，他们只做了一个试验，还是一个人做的试验，一个翘首坐在椅子边上、被急切期待着他的笑容的创意总监们围着的人一锤定音，断送了公司前程。卡维德公司本可以先花10万美元、用3周时间来测试一下，看花这4000万美元值不值，试验后再行定夺，再花这4000万美元也不迟。为何如此急躁？1999年10月初或者10月末启动该活动有何区别？诺灵先生，难道钱烫手，在你口袋里烧了个洞，所以你这么着急花出去？卡维德公司，拜拜了。

如果你不想通过试验学习，那你就得通过积累经验学习，也就是犯了大错造成实际损失后再吸取教训。经验学习法广受推崇，其实名不副实；一个真正聪明的企业应该尽量避免这种学习模式，不犯大错，就不必吸取教训了。

安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）女士曾经神奇地让施乐公司起死回生，有一次有人问她：“那你肯定从你的经历中学到了很多东西吧？”她回答说：“学是学到了，但是付出的代价太高昂了，这不是一个学习的好方法，我们差点儿倒闭，损失了巨额市场价值，辜负了很多客户，解雇了很多员工。”⁶

试验好比买便宜的保险，不犯错误，就不必吸取教训了。

语录

- 告诉客户你是做什么的。
- 和客户谈谈。
- 不要自言自语。
- 公司和它的广告公司是最不能评判其广告好坏的，它们知道得太多了。
- 评判广告的最佳人选是你的潜在客户。
- 试验好比买便宜的保险，不犯错误，就不必吸取教训了。

[1] sweeping, 词根sweep本义为“扫”。——译者注

第10章 好广告的元素

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 了解FCB模型
- ∞ 了解你的销售环境
- ∞ 学习规则以打破规则

规则

广告要做成功得知道很多准则，但是广告业内很多人士并不愿意知道这些规则。他们认为规则会扼杀创造力，实际上，正好相反，了解了规则才能激发创造力。写一首押韵合仄的诗歌比写一首不押韵合仄的诗歌需要更多的创造力（当然，我也知道，现代诗歌必须不押韵合仄，实际上我的这本书也是一首诗）。

沃顿商学院的阿姆斯特朗（Armstrong）教授这样问：“你要问的问题是你是否认为专家的知识、研究结果、通常做法会增加你现有的知识。”¹ 这个问题问得好。如果你认为别人经过多年的努力、试验已经总结出了对你会有帮助的知识，那么这章正是你应该好好看的。但是如果你忙着创新没有时间看本章，也不用担心，缺乏广告知识不会阻碍任

何人获得巨大成功。

FCB方格

回到卡维德公司的例子，“巴戴德和沃斯德（Worsead）曾一起就职于宝洁公司，做的广告针对的是老祖母。信不信由你，卖宽带和卖卷筒纸很相似。市场营销方面的挑战就是要找准基调，赋予同质产品一个独特的灵魂个性。”

“信不信由你”，千万别信。卖宽带和卖卷筒纸完全不同。卷筒纸，人人都熟悉，都知道怎么用，知道合理的价位，有使用不同品牌的经验，这个产品成本很低，没什么令人激动的新意。我怀疑卡维德公司的经理就是按照卖卷筒纸的方式来卖宽带，因为他们只知道怎么卖卷筒纸。好比你给一个小儿一把榔头，他就觉得什么东西都需要锤打。

万物各有不同，能不同则皆不同。因而，不同产品的销售方法包括广告方法也应相应不同，这不是一个再明显不过的道理吗？的确如此。广告学中有一个著名的分析框架，名为FCB方格图，连最基础的广告学教科书中都有讲述。此图原先是由博达大桥广告公司（Foote，Cone&Belding）²的理查德·沃恩（Richard Vaughn）发明的，它基于这样一个常识：不同的销售情形适用不同的广告。

不同的销售情形适用不同的广告。

罗西特和珀西在他们所著《广告沟通与促销管理》³一书中扩展了原先的FCB方格图，讲解颇为详尽。买一本来看看，兴许你就不会像卡维德那样深受无知之苦了。接下来的讨论很大程度上是根据这两位作者关于FCB方格图的研究进行的。

第一个挑战就是品牌知名度。如果客户连卡维德的名字都记不住，他很难采取什么能给卡维德带来业务的行动。广告中只给两三秒钟显示卡维德“整饰一新”的品牌名必定收效甚微。很多人都不会坐在椅子边上翘首以待电视广告。

品牌知名度是第一大挑战。

品牌知名度有两种：记得和认得。杂货店卖的绝大多数产品靠“认得”这种品牌就可以了。消费者在货架过道里逛，看到他们认得的品牌就停下拿起放购物篮里，他们不会拿从来没有看到过的或听说过的品牌。如果你拦住他们，让他们闭上眼睛，说出篮子里所有产品的品牌名，你会很惊讶，他们往往会说，那“高高的、绿色的”叫什么名字来着，一时就是想不起品牌名来。

在其他情况下，也许需要客户主动提出要用哪个产品。比如，卡维德公司的服务是通过互联网服务供应商（ISP）提供给客户的，客户必须主动向互联网服务供应商提出要用卡维德的产品才可以。即客户必须记得这个品牌名。所以，“认得”这种品牌知名度对卷筒纸来说已经足够

了，但是对宽带服务来说就不奏效了。

品牌知名度有两种：记得和认得。

记得和认得这两种不同的情况需要采用不同的广告方法。一些关键原则如下：

对于“认得”这种情况：

1.应确保品牌包装和品牌名称在广告中得到充分的展示。欧洲广告在这点上做得很是失败。典型的欧洲广告，整整一分钟，场景优美，创意十足，无所联系，莫名其妙；然后短短两秒钟，产品和品牌名一闪而过，不知所云，好像这公司很不好意思做广告似的。

2.必须阐述此类产品的功能用途，除非是不言而喻的情况。卷筒纸就不用再介绍用途了，但卡维德在1999年做的宽带服务须另当别论了。

3.第一次宣传活动要做得声势浩大，往后出镜率就不用很高，客户自会认得你的品牌。

对于“记得”这种情况：

1.广告正文主题句须包括产品用途、品牌名称和第二人称呼语。卡维德的口号是“互联网就该是这样”，应该改为“卡维德给您带来完美的互联网体验”。

2.不断重复主题句，以便人们记住。记住名称或电话号码的秘诀就是不断重复。你不会死盯着一个电话号码以图记住。脸或图片则不同，要记住，就得死盯着看，把它印刻在脑海里。

3.保持较高的出镜率。不然，人们会很快淡忘，这与“认得”不同。

认得和记得这两种品牌知名度的情况适用不同的广告规则。

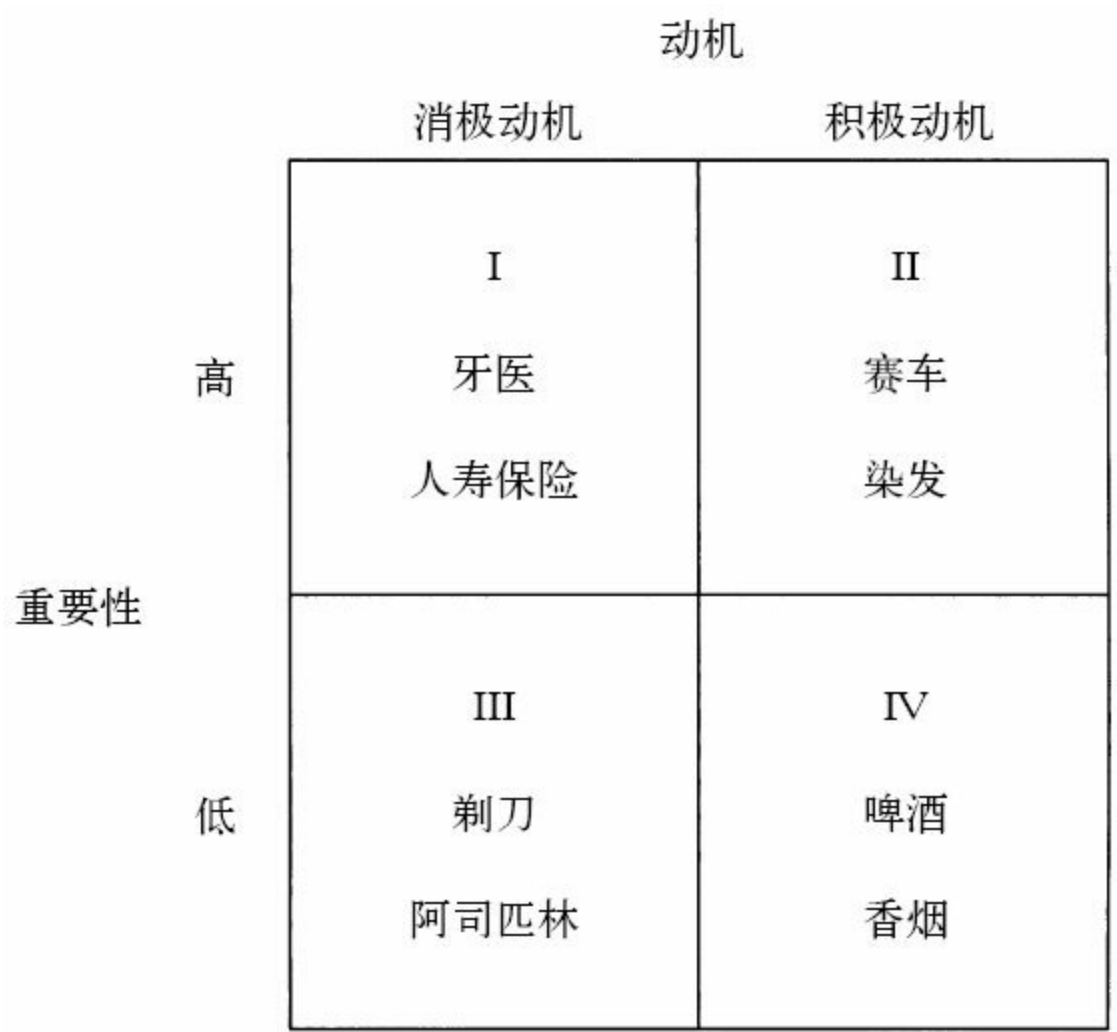
品牌知名度是第一道挑战。第二道挑战是品牌态度。品牌态度是指客户对其所知品牌的好恶态度。我们可以对产品根据2×2的矩阵从两个方面进行分类，一个方面是对客户来说购买这个产品的决策的重要程度，另一个方面是购买这个产品的动机。

对于很多便宜、简单的产品或服务，购买决策对大多数人来说都不重要，所以我们不会看广告寻求辅助决策的信息（比如卷筒纸、啤酒、阿司匹林）。但是，那些复杂的、风险大的、新上市的产品，购买决策的重要性就大多了。我们是会看广告寻求辅助决策的信息（比如卡维德、汽车、新餐馆）。

此外，对于有些产品或服务，我们是出于不得已而购买的，动机是消极的：阿司匹林、修管道、人寿保险。对于另外一些产品或服务，是主动购买，动机是积极的：香水、新车、软饮料、电影。

注意，对于某些同样的产品或服务，不同客户的购买动机和重视程

度是不一样的。比如，对于我的小儿子，买一个糖果，可是十分重要的决策，动机是很积极的。对于一个50岁、正在减肥的人来说，买一个糖果的决策重要性就没那么大，动机也没那么积极了。下面的图，根据重要性和动机两个方面，将产品分成四类，放在四个象限里。此图对大多数人都适用。



销售情形：动机与重要性

这四种不同的情形适用的广告原理是很不同的。广告中加点幽默是

否效果更好？是否应该狂吹你的产品带来的好处？广告的主角应该是这产品呢还是客户？是应该直截了当地提供产品信息呢还是应该强调品牌形象？这些问题的答案取决于不同的销售情形。大多是常识。你会买一个当红女影星用的PDA吗？有谁喜欢头痛药的广告做得欢闹滑稽？

下面举例说明，不同象限适用不同的广告方法。在此，我无意提供详尽的原理、方法理论研究结果。主要目标是吊你胃口，培养你求知的兴趣，提醒你，有很多研究结果、理论探讨，值得你了解，而你的市场营销经理、广告经理和广告代理公司却很有可能都还不知道，上帝保佑。

不同的产品适用不同的广告规则，要确保你的广告经理和广告公司知道这些规则。

象限I：重要/消极动机

1.在产品生命周期的早期，正确描绘与购买动机相吻合的情绪，愤怒、恐惧、失望、愧疚、恼火等，这很重要。再往后，就不那么重要了。卡维德的广告描绘了愤怒，但是潜在客户的情绪是愤怒吗？购买卡维德互联网服务的动机是消极负面的吗？我怀疑卡维德公司和它的广告公司根本就没有思考过这个问题。

2.得让目标客户接受广告的主要意思，但与购买动机积极的产品不同的是，客户不一定要喜欢广告本身。牙医、律师或人寿保险的广告没

有必要做得弹眼落睛、滑稽闹笑，也不应该做得弹眼落睛、滑稽闹笑。人寿保险是与死亡联系在一起的，不要用一个滑稽的鸭子作为你的代言人。相反，汽车保险是与买车联系在一起的，可以做滑稽的广告。

3.目标受众对品牌的已有态度必须是首要考虑的问题。埃克森在阿拉斯加州的瓦尔迪兹市发生漏油事件后，大失民心。以后，埃克森要做广告，就必须态度鲜明地讲环保问题，不然就索性不要做广告。不要忽视你的目标受众在想些什么，你不是一个人在狂欢节里大呼小叫，在这个象限里，你是要和客户交流对话的。

象限II：重要/积极动机

1.情感的真实性和这个象限是最为重要的，目标受众的情绪状态是兴高采烈、激动兴奋、受宠若惊，还是骄傲自豪？广告必须符合目标受众所在的群体的情绪状态和生活方式。拥有奔驰车的人是他所在的群体骄傲的精神支柱，拥有克尔维特（Corvette）^[1]的人是“有钱的酷哥”兄弟会里一名骄傲的成员，拥有保时捷的人必定骄傲自豪，得意扬扬。我觉得卡维德的目标客户应该是属于“动感在线，活力奔放，求新求异”的那种人，他们获得宽带上网服务时的情感应该是属于“兴奋激动”。

2.必须要让人们把自己和广告中的产品联系在一起，产生归属感，仅仅喜欢这广告还不够。乔·五十铃（Joe Isuzu）^[2]的广告在这一点上就有问题。这广告是滑稽幽默、讨人喜欢，但我是否会把自己和一个滑

稽、爱撒谎的汽车销售员联系在一起呢？

3.当受众缺乏有关产品的事实信息时，就应该给他们提供信息。如前所述，广告公司会争辩说，没人会看这些东西。这是因为，广告公司自己不看信息，它们对产品不感兴趣，它们感兴趣的是广告本身。

4.要夸张渲染，言过其实，不要谦虚。你也许看到过这样的广告，沉闷乏味的一辆小车开过去，引得旁边穿着超短裙的骑车女郎停车驻足，直送秋波。你可能认为这个广告有些不可相信，但是对购买这车的人来说，他真的会觉得每一个人都向他投来羡慕的目光。

象限III：不重要/消极动机

1.使用“问题与解决办法”的简单公式：“这个污渍怕是永远洗不掉了。啊哈，怪哉怪哉，汰渍一洗就没了。”宝洁知道，与其他公司相比，它自己擅长的是什么。有一点它擅长的，就是保持广告单刀直入、简单扼要、一成不变、乏味无聊。有人会嗤之以鼻，让他们去嗤之以鼻吧。如果令人激动兴奋的东西带不来钱的话，就不要激动兴奋了。坚持初衷，留住客户，继续赚你的钱。要激动兴奋，等你花自己的钱的时候再激动兴奋吧；做生意是一件很严肃的事情。

2.未必要让客户喜欢你的广告。这就是为什么头痛药的广告总是让你感到头痛，而非赏心悦目。我们选择止痛药时，不会选择那种品牌个性讨我们喜欢的、或是符合我们生活方式的药，而是选择止痛效果好的

药。

3.关于产品的好处裨益，要竭尽渲染之能事。头痛几分钟（如果不是几秒钟的话）之内就消失了。忽然长了一青春痘，今晚又要出去？没问题，Clearasil涂上脸，痘痘全不见。人们知道这个广告夸张了，但是，如果一个头痛药声称十秒钟见效，另一个头痛药声称一分钟见效，你会买哪一个呢？

象限IV：不重要/积极动机

1.情感的共鸣很重要，也是唯一的决定性利益诉求。这个产品就像你，你用什么样的产品，你就是什么样的人，这是广告传达的主要意思。你喝什么样的可乐，你就是什么样的人；你喝什么样的啤酒，你就是什么样的人。我听说克林顿任期时白宫的年轻职员都喝健怡可乐，喝糖含量高的普通可乐被认为是反环保的、反智慧的、共和党的。

2.品牌所引发的联想、情感必须是独特的。万宝路就是一个很好的例子。它的牛仔形象如此独特，只要一幅自然山水、一马一人的画就能勾得戒烟人旧习复发。

3.目标受众必须喜欢这个广告。可口可乐、百事可乐、万宝路等，都有十分讨人喜欢的广告，俊男靓女，惹人怜爱。像此类产品，色和幽默功效神妙。如果你卖的是洗洁剂、阿司匹林或汽油，色和幽默就爱莫能助了。

4.通过联想塑造品牌形象，手法往往婉曲含蓄。比如，维珍妮（Virginia Slims）的广告，“宝贝，能有今日，真不容易！”都是骨瘦如柴的模特手举骨瘦如柴的香烟，含蓄地传达它的一个卖点：抽烟使你苗条。高明！我猜想，情愿抽烟保持苗条60岁就死、不愿胖胖地活到70的少女大有人在。这个广告还把维珍妮和网球联系在一起，和明快的白色网球服、健康联系在一起，这样含蓄地反驳那些认为抽烟会使人手指、肺和牙齿变黄的观点。相对于明示直接的信息，含蓄暗示的信息更容易绕过受众的反感。如果你直接说维珍妮会让你更有活力，人们不会相信。不过，像香烟这样一个重要性低的产品，我们可以悄悄地用这样的暗示含蓄的信息达到我们的目的。

了解你面临的销售情形，选择相应的广告规则，因势利导。

以上内容在罗斯特和珀西合著的书中都有详细介绍，十分精彩。尽管如此，在此重写一遍，似无必要。不过，有一点是十分明确的，不管目标受众之动机情感、重视程度，将广告设计制作盲目地托付所谓的“创意人员”的做法，是错误的。

那卡维德怎么办？不经试验，很难说。不过我想，可以这样，广告中显示一个卡维德的客户兴高采烈地给他的朋友做演示，用了卡维德的宽带接入服务后互联网有多好使，最重要的是要突出怎样获得卡维德的服务（“和互联网服务供应商ISP联系，要求用卡维德宽带接入”），看得他那朋友眼热心活，恨不能马上就用。但是，演示宽带接入很难？当

然有难度，所以你做的电视广告至少60秒钟，或者2分钟，要么就索性不做电视广告。

也许，你应该只用直邮做促销。找你那所谓的战略宣传合作伙伴（广告公司）谈谈这个想法，看他们是否会客观公正地帮你分析这种宣传方法。你会看到，他们开始咕咕哝哝，不知所云。这就是为什么直邮这种促销方法大多是由独立的专门做直邮的公司来做。广告公司不屑于做此业务，因为邮局不会给它邮票收入的回扣（这倒给邮局出了个好主意）。

打破陈规

“我们个个狂野不羁，热情奔放，我们要打破陈规，不落窠臼。”那些广告公司的创意总监们如是说。事实是，广告公司的大部分人不学无术，压根儿就不知道原理规矩，他们说不落窠臼，窠臼为何物，他们都不知道，所以其实是无陈规可破，无窠臼可落。下次你去广告公司时，考考他们，看他们是否知道那最基础的广告学教科书里都有的FCB模型。

打破陈规是对的，是吗？假想一下，闹市里赛车，夺冠的必是不管红灯绿灯，看着安全就开过去的人。这里，故意打破规矩不是犯罪。第二名是那红灯停绿灯行的人。最后达到的，或根本就到不了终点的，是那根本就不会看红绿灯的人。打破陈规？也要看你是怎么打破的，你都

不知道规矩，打破了自个儿都不知道，那算什么本事。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的斯科特·阿姆斯特朗教授即将出版一本新书，书名为《劝说性广告》（Palgrave Macmillan出版社，2009年出版）。这本书很独特，因为它收集了人类历史上过去和现在所有关于如何做好广告的实证研究数据材料，凝结了一个优秀研究团队的大量劳动成果。阅读这本书也需要执著的精神。阿姆斯特朗教授这样解释：“你要问自己的问题是，你是否认为专家、惯常做法和研究能够在你现有的知识基础之上添砖加瓦。”

我所认识的一些市场营销工作者会对阿姆斯特朗教授的问题响当地回答“不”。我能理解为什么有的人不愿意花这么多时间和精力去读这本书，但是我不理解为什么一家公司会招聘一个不愿意学习怎么做广告的人来做广告。打个比方说，你得了病，你会请一个对这个病一无所知也没有兴趣去学习的医生来给出治疗方案、判断哪些治疗方法奏效，哪些治疗方法不奏效，哪些治疗方法会雪上加霜吗？

要打破陈规，首先必须掌握陈规。——马克·吐温

还有一个打破陈规的广告，是洗衣粉广告，公司名字我忘了，洗衣粉品牌名字我也忘了（瞧他们做的好广告），受到广告杂志的一致好评。这是一个生活方式型的广告，主题歌唱道：“妈妈，穿上你的红裙子，今晚我们要出去。”⁴

广告中，妈妈在到处找她那条红裙子，结果发现她女儿躲在床底下，偷穿着那条红裙子，上面一摊一摊的化妆品。她笑了（正如所有发现女儿把自己最喜欢的、准备当晚穿出去的裙子用化妆品涂画得一塌糊涂的母亲那样）。啊哈，这个洗衣粉神效无比，红裙子洗净如新，一家人皆大欢喜。最后一幕，妈妈和英俊的爸爸甜甜蜜蜜出去共度良宵，那盒洗衣粉默默地站在桌上，意味深远地对着镜头。言下之意：用这个洗衣粉，你会美丽漂亮，会有一个常常约你出去吃饭的英俊老公。如果你卖的是香水，这倒是个好广告；如你卖的是洗衣粉，那绝对是打破了所有不该打破的规矩了。

这广告本身很棒，音乐也很棒，我的学生都看过，可没一个人知道是哪家公司做的什么品牌的广告。当然，你可以说，我的学生都不是买洗衣粉的家庭主妇，但是我还真没看过几个广告，说选对洗衣粉会帮你钓个帅哥金龟婿的。

你开什么车、抽什么烟、喝什么酒、穿什么衣服，你就是什么人；但是你用什么洗衣粉和你是什么人没关系。

还有一个打破陈规的广告，做的是一个十分昂贵、技术含量颇高的新产品。这广告的标题是：“跟踪一个包裹不应该比跟踪一个人更容易。”图中显示，在一条泥路的尽头，几排砖房悄然独立，不知是在何地（可能是哈萨克斯坦），这泥路上站着一条狗。

这是广告？做什么的广告？还有那标题，先别管那忽大忽小的字体，这就是广告公司所谓的创意，这标题是什么意思？这广告到底要说些什么？它要吸引的是什么人？有谁觉得相对于跟踪一个人来说跟踪一个包裹太容易了？这公司卖的是什么？是联邦快递，还是邮局的广告？那条狗为何在广告中？到底是要跟踪人还是包裹？

做这个广告的是铱星公司，该公司是摩托罗拉牵头的多家公司组成的联盟，销售卫星电话。这些卫星电话在哪儿呢？什么模样？价格是多少？到哪儿去买？为什么我要买？有什么好处？有什么坏处？为什么广告中不显示卫星电话？这个广告我给很多人看过，包括有一次一屋子的摩托罗拉经理，一般总是要过很长时间才会有人认出这是铱星卫星电话的广告。

难道这个广告公司认为我看了这个神秘莫测的广告后会如此迫切渴望购买卫星电话，不需要任何有关产品的介绍信息了吗？这个宣传活动还包括机场的广告牌。这些广告牌上写着“铱星”。这遵循的是什么理论？是说人们看了这广告牌后，会十分好奇，马上去查电话号码本或致电朋友询问？铱星公司的内部杂志《漫游》激动地报道，公司遍布世界各地的员工纷纷打电话来，说看到了铱星的广告。自言自语，自我欣赏，莫名其妙的例子莫过于此了。⁵

这个例子也说明，只懂制造、不懂广告的技术型公司太多了。或许是因为管理技术型公司的都是工程师，工程师们不好意思去质疑和挑战

那创意十足的广告公司和广告经理。或许是因为，工程师们都很诚实正直、兢兢业业，他们很难想象广告公司里的很多人（至少我碰到的大多如此）对广告知之甚少，甚至一无所知。⁶

如果你的广告代理公司只会故弄玄虚，设计一个广告的目的是激发受众的好奇心，那你就解雇它。

语录

- 不同的销售情形适用不同的广告。
- 品牌知名度是第一大挑战。
- 品牌知名度有两种：记得和认得。
- 记得和认得这两种品牌知名度的情况适用不同的广告规则。
- 不同的产品适用不同的广告规则，要确保你的广告经理和广告公司知道这些规则。
- 了解你面临的销售情形，选择相应的广告规则，因势利导。
- 要打破陈规，首先必须掌握陈规。——马克·吐温
- 如果你的广告代理公司只会故弄玄虚，设计一个广告的目的是激发受众的好奇心，那你就解雇它。

[1] 克尔维特是美国通用公司雪佛莱部生产的高级运动车的商标，是沿用17世纪英国一种炮舰的名字，意在向当时风行的英国跑车挑战。

[2] 五十铃汽车公司因一个虚构的汽车销售员乔·五十铃而出名，从1985～1999年，它在美国的销量，年平均超过10万辆。

第11章 应该在哪里做广告

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 人们居住在虚拟媒体社区
- ∞ 人们分群而居
- ∞ 媒体-信息-执行

你所在的社区

我曾经为了一本财经杂志写过市场营销专栏，其中有一篇是有关媒体选择的，编辑联系我的研究助理，建议说，这篇文章也许太过于战术性了，没有战略高度没有大局观。我在文中讲了如何选择媒体，但是我忘了说选择在哪个媒体投放广告就好比选择在哪个社区居住。我们直观地认为社区是个地理范畴的概念，但其实人们的生活方式已经改变了这个概念范畴，人们并不认识隔壁邻居，社区不再是个地理概念。

人们现在居住在所谓的媒体社区，他们不再坐在门廊里和邻居聊天，他们坐在屋里和电视聊天，向报纸点头，对着电脑大呼小叫。产品行销全国甚至全球，宣传活动也是全国性的甚至全球性的，但是这并不意味着它们无处不在，只是说地理因素已经失去了其作为一个变量的意

义。从地理含义上讲，你的客户可以居住在任何地方；但是从媒体含义上讲，他们可不是居住在任何地方，他们还是会有自己常看的传统意义上的媒体（比如报纸），或者其他的媒体（比如网络电视、有线电视等）。西方文明社会已经分成不同的部落，但是这些部落不再是根据地理位置来分布，它们不再是以莱茵河为界，而是以媒体为界。选择在哪个媒体投放广告好比是要选择居住在哪个社区，这是个重大问题，本章将给大家提供一些思考的工具，帮助大家回答这个重大问题。

直接配比法

直接配比法就是在现有的和潜在的客户中做调查，给他们一个电视节目、广播台和杂志的清单，让他们勾出自己常看的节目、常听的电台、常看的杂志，这样你就能知道你自己的客户、竞争对手的客户、品牌转换者、非使用者甚至前使用者经常关注的媒体渠道了。

你会发现不同的群体所喜欢的电视节目、杂志、报纸等各不相同，在一个群体中广受欢迎的媒体在另一个群体中可能默默无闻。你会发现，比如你的客户群都喜欢看某一个特定的电视节目，而另一个竞争品牌的客户群喜欢看另一个完全不同的电视节目。你可以针对不同的群体做不同的广告，传达不同的信息，对于竞争对手的客户和非使用者，你可以说：“试试我们，你会喜欢的！”对于你自己的客户，你就说：“坚持使用你信得过的品牌！”对于品牌转换者，你可以说：“只用我

们！”你要确保正确使用直接配比法，将不同的用户人群与适合他们的不同的媒体渠道连接起来。

在哪里做广告？问问你的（潜在）客户。

直接配比法也可以帮你节省大笔资金。1993年，我用直接配比法为一家特许经营公司Dial One选择广告投放的媒体，目标受众是需要维修服务、安保系统、游泳池等的家庭。我发现，在新奥尔良，这家公司1992年在27个电视节目上所做的广告只能触及1%的潜在客户，每周平均成本为24.73美元。每个节目的广告成本很不相同，第八频道的新闻节目早上6:00~7:00的成本为6.94美元，晚上6:30的《警察》节目的广告成本是42.37美元。显然，如果你对你的目标受众进行一些调查，了解他们常看的节目是哪些，然后有针对性地投放广告，那么可节省大笔资金。

纽约一家很酷的服装连锁公司布鲁克林工业公司在一些你我听都没听说过的很酷的杂志上做广告，比如BPM、L（当然也许你听说过，反正我是一点都不知道）。后来这家公司运用直接配比法对客户进行调查发现，原来他们的这些酷客户也都从来没听说过这些酷杂志，他们也像常人一样看《纽约时报》；再说，大多数客户知道布鲁克林这个名字，并不是通过它的广告，而是因为看到过它的店面。所以，这家公司就决定把在那些酷杂志上做广告的钱省下来，把橱窗样品陈列搞得更漂亮些，¹ 还有在门店周围方圆一英里的垃圾桶和公交车站上做些“街道家

具”广告，效果更好。

“直接配比法”就是你直接问你现有的客户和潜在的客户，问他们常看的媒体，然后有的放矢，投放广告。这是媒体选择的一种方法，还有一种比较传统的方法，即“人口特征配比法”。

人口特征配比法

人口特征配比法，也称间接配比法，此法由两个步骤组成。第一步，你要确定客户的性别、年龄、收入和受教育程度，由此得出一个关于目标受众的描述，比如“年龄在30~45岁之间的男性”，因为你的研究表明你的80%的客户的确就是30~45岁的男性。

第二步，在你的广告公司的帮助下，你找到比如说10个最符合这个目标受众人口特征描述、最经济实惠的电视节目，假设每个节目能够触及30~45岁男性这个人群的10%，然后你在每个节目上投放10个广告，这样这个人群的每一个人都会看10遍你的广告，当然前提是这是个节目的受众没有重叠。

但是，其实总是会有一些重叠的。重叠多少呢？看节目一的人有多少也看节目二呢？上一次我问电视台要这方面的数据，他们告诉我没有这方面的数据。这很有意思，尼尔森收集数据时，每次都能收集到看节目一的人中有多少也看节目二诸如此类的数据。

我为Dial One公司做调查时发现，该公司目标受众中的10%看到过前一年这公司的50%的广告，另有20%的人看到过另外40%的广告，重叠率非常高，这也许能够解释为什么电视行业不愿意告诉受众重叠的情况。受众重叠导致浪费，我们也许是向同一个人一遍又一遍地做了大量广告，而且很可能这个人还没有工作没有钱。这也是为什么直接配比法更好的一个重要原因。

不要向同一个客户重复做广告。

不过，重叠还不是唯一的浪费原因，还有一个导致浪费的可能是，一遍遍重复接受你所做广告的人还不是你的现有客户或者潜在客户，他只是符合你的目标受众人口特征描述而已。

比如，购买自动步枪的人中80%是年龄在30~45岁之间的男性，但是年龄在30~45岁之间的男性有多少购买自动步枪呢？假设只有4%，那么就算一个节目的受众100%都是30~45岁之间的男性，你在这个节目上做广告还是会浪费96%的钱。

这就是为什么直接配比法更好的原因，将你的客户或者潜在客户与他们常关注的媒体节目直接联系起来，不管其年龄、性别、收入或者受教育程度，不是间接地通过人口特征来进行配比联系。

这个道理同样适用于电台广告、报纸广告、直邮广告和杂志广告。如果你触及一个特定受众人群的最佳选择是《财富》杂志，那么《福布

斯》、《商业周刊》、《创业家》或者晚6:00的Fox新闻是不是你的第二佳选择取决于这些杂志和节目的受众与《财富》的受众的重叠程度。如果你发现再多加一个杂志不值得的话，就可以考虑选择其他的媒体渠道。

在Dial One案例中，我编制了一个新的电视节目排行榜，位居榜首的是以最低的成本触及目标受众最多的那个电视节目（颇有潜力的客户的权重更大），然后选择第二个节目，但是首先要减去重叠的受众部分，第二个节目触及的第一个节目已经覆盖的受众部分只能获得一半分数，然后选择第三个节目，第三个节目触及的第一个或者第二个节目已经覆盖的受众部分只能得一半分数，第三个节目触及的第一个节目和第二个节目都覆盖的受众部分只能得到1/4的分数，依此类推，到第五个节目时，你会发现它的成本效率已经相当低了，因为它所能触及的客户基本上都已经被前面四个节目覆盖了。这个公司最后将广告集中在这五个节目上，成本和以前一样，但是可以更频繁地触及更多的家庭（换言之，它也可以缩减30%的广告预算，获得同样的广告效果）。

任何一个媒体渠道的有效性（电视、电台、杂志、报纸、户外广告牌、直邮和互联网）随着同一渠道的覆盖面的增加而急剧下降（又多加一个电视节目做广告、又多加一份报纸做广告，等等）。你要好好衡量一下，是在同一渠道中选择更多的媒体更有利于提高广告触及面和频率呢，还是增加一种新的渠道更合算呢？

如果你的广告集中在单个媒体渠道，那么重叠和浪费产生的概率更大。

选择互补的媒体渠道的另一个理由是，目标客户在电视上看到你的广告又在杂志上看到你的广告，这种冲击比他在电视上两次看到你的广告的冲击更大。如果你在两个不同的媒体渠道中看到同样的广告，这个广告就更具可信度，好比听到两个不同的朋友向你推荐一家餐馆，这个可信度比同一个朋友两次推荐这家餐馆的可信度高得多。

最后，直接配比法还有一个重要的优势，那就是你可以以任何方式界定你的目标受众。我在第6章中提到，传统的营销理论不允许你把你的市场界定为，比方说，“乐观的人”，因为你不可能根据这个定义去购买广告版面时段，但这只是因为你用的是间接配比法。如果你用直接配比法，就可以把你的市场界定为“乐观的人”（或者任何其他特征的人），然后通过调查识别确定这些人群以及能够接触到他们的最合适的媒体。²

直接配比法不是很流行

直接配比法要求你的市场营销经理真正懂得如何做市场营销，而且愿意付出额外的努力去用这个方法来选择媒体；如果不是这样，那么你就需要请一个真正懂得如何做广告、也愿意教你如何做广告的广告公司。直接配比法需要前提条件，不甚流行，也就不足为怪了。不过，如

果你能够有效运用直接配比法，那么你就可以以更低的成本达成同样的宣传目标。

威斯康星州的汽车经销商拉斯·达罗（Russ Darrow）是共和党参议员候选人中在有线电视上做广告的第一人，有线电视可以说是直接配比法的终极媒体工具。他的竞争对手都偷懒，按照传统的做法斥巨资做电台广告，这也是政治咨询顾问花客户的钱、收客户的钱的最快的方法。达罗花了25万美元，只在威斯康星州10个县的Fox新闻台、MSNBC和CNBC上做广告，这10个县占了威斯康星72个县投票总数的一半。结果，他的支持率一下子从25%飙升到40%。为什么他的竞争对手没有使用有线电视做广告呢？政治竞选的电视广告经费中只有不到10%是用来做有线电视广告的，原因是“和各家有线电视台以及各个有线电视节目谈判太麻烦了”³，真是大言不惭。不要让你的市场营销经理和广告公司因为偷懒而选择最容易最快的方法做广告，那是在浪费你的钱。人们一般更重视广告传达的信息，而不是媒体选择；更重视所谓有创意地执行，而不是所传达的信息。这样的重要性排序，你应该逆转一下。首先应该找出谁是你的客户，了解哪些媒体渠道可以触及他们，然后再研究应该向他们传达什么样的信息，然后再去找广告公司来执行，让它去购买时段等。

分清主次：媒体-信息-执行。

语录

- 在哪里做广告？问问你的（潜在）客户。
- 不要向同一个客户重复做广告。
- 如果你的广告集中在单个媒体渠道，那么重叠和浪费产生的概率更大。
- 分清主次：媒体-信息-执行。

第12章 你的广告公司不是你的合作伙伴

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 你的广告公司不是你的战略宣传合作伙伴
- ∞ 多用几家广告公司
- ∞ 比照测试多个创意方案

广告公司

我最好的朋友有在广告公司工作的，这章内容对于广告公司来说十分不友好，所以我请求他们跳过这章不要看。这样，我还可以和他们继续做朋友。如果你也是在广告公司工作，那么也请你跳过这章不要看，反正你不看也知道讲些什么。所有其他的人，请你们一定认真阅读，管理好你的广告公司是件很重要的事情，广告好比是你的喉舌。我觉得不应该把自己的喉舌外包给别人去管，但是有的公司却正是这样做的。

你进行外包的时候必须认真谨慎地管理好你的广告公司。你也许需要他们的专长，但是你最好先搞清楚他们到底有没有你所需要的专长。此外，你一定要牢记，你的广告公司的利益和你的利益是不一致的，你们并不志同道合。广告公司能给你的公司带来增值吗？如果你管得好的

话，它的确能给你带来巨大的增值。如果你不好好管理它，那么就难说了，也许你很幸运，如果是这样也就罢了，但更有可能是你的广告效果还不如你自己去做广告来得好。

广告公司生来就是帮它自己的，而不是帮你的

记住，你不能指望你的广告公司帮你评判广告。同样，你也不能指望你的广告公司帮你设计和制作出适合你产品的最佳广告。对广告公司来说，给客户做的每一个广告也是为它自己做广告。

广告公司的创意人员为你设计广告时，他们情不自禁地想，怎样才能让你的广告为他们的创意工作增光添彩，好显示给后来的潜在客户。这就是为什么广告公司和它们的创意人员有一种很强的偏向，“为它们的广告本身做广告”，而不是为你的产品做广告。看一下你的广告，自问一下，这广告上有多少空间和时间花在你的产品上了，又有多少花在了这广告本身。

广告公司的经理参加我的课程时，每次都对我的这个观点表示强烈反对。但是，利益驱动行为并决定认识，这话不管你爱听不爱听，这是人性使然。在这点上，广告公司和我们大伙儿无甚区别。私利决定信念嘛。比如，全球性广告公司都力倡广告全球化，而本地广告公司则坚持广告本地化。

如果你相信你的广告公司，那么你会得到你该得到的，那就是一无所获。

另一个问题是，太多的公司喜欢在各家广告公司之间引入竞争，比武招亲。于是，各广告公司竞相捧场，各显神通，使出浑身解数，展示它们的创意。创意，这个神奇的东西，是它们的竞争武器。在这个阶段，没人理会广告效果。各家广告公司好比参加选美大赛，每家有一个上午或下午的时间来展露姿色。气球啦，乐队游行啦，女孩劲舞啦，应有尽有，一并上场，创意无限。公司经理们和广告公司的主管们都坐在椅子边上，翘臀观看，十分兴奋；而放眼望去，不见一个客户。这就够让我怆然泪下的了。

再来问问，铱星是如何找到那家广告公司（灵狮广告公司）帮着制作了如此美妙的广告的呢？《华尔街日报欧洲版》（1998年6月4日）如此报道：¹

我们是一个大温室，培植了一个又一个改变整个世界的创意，萨奇广告公司（Saatchi&Saatchi）的女董事长Jennifer Laing介绍说，并承诺提供“一条龙”的品牌管理服务，具体的品牌管理工具名为BRAIN（英文首字母缩写，词义为大脑），B代表品牌，R代表资源，A代表广告，I代表信息，N代表网络。

法龙·麦克艾里哥特广告公司（Fallon McElligot）在做演示时，分发

了一堆堆的雕塑黏土，已被参加座谈会的潜在客户揉得一团糟，它的董事长派特·法龙（Pat Fallon）解释说，这表达了旅行者对技术的愤怒。

轮到美国总统轮船公司（APL）做演示时，它提供了一份调研报告，被访者是600名经常出差、周游全球的经理人……“他们自觉是公司里的佼佼者：与众不同，更坚毅，”APL的罗伯特·奎斯（Robert Quish）说。“但是，矛盾的是，”奎斯先生继续说道，“他们也会担心，怕别人认为他们是外强中干，还担心自己出差在外，不了解办公室阶级斗争之局势，会错失良机，他们害怕自己经常不在家，孩子会疏远他们。我们可以利用他们担心害怕的心理，让他们觉得有了我们，就可以掌控局势、安神放心、炫耀身份，总之，铤星必胜。”奎斯先生热情洋溢地结束了他的演讲。

于是，APL一举中标。APL纽约办事处设计了夺魁的创意广告：“一系列的神秘图片和口号，旨在恭维、吓唬有权势的强者。”

恭维、吓唬？销售电话的事怎么说？对受众的蔑视、对商务舱和头等舱里的主管们的不屑，倒是可以觉察到的。然而，如此轻率地高估一个广告的影响力，真叫人哭笑不得。这个广告针对的不是企业资深高管，而是广告公司对企业资深高管的扭曲失真的印象。5个月之后，平均每个卫星约有150个受这个广告恭维、吓唬而购买了卫星电话的经理人，平均每个客户广告费用为15000美元。干得漂亮，灵狮公司。你做调研时，有没有问那些高管，他们到了一个地方没有电话联系的情况多

不多？两种回答：一种是很少，一种是从来没有。

然而，我们不应该指责灵狮公司。他们只是尽其本分，为了捕获客户，该做什么做什么，无可厚非，而且他们也的确做成了。如何选择广告公司这一游戏规则并不是他们设计的。我们要指责的是客户，此例中，是铱星公司。令人奇怪的是，客户会让广告公司做一些市场调研，作为参赛竞标的一部分；客户很可能觉得这样就可以趁机捞一票：4家竞标广告公司的免费市场调研。他们也不问问，这些调研结果是否可靠公正。

广告公司所谓的免费调研是“羊毛出在羊身上”，不值得去占这个便宜。

铱星花了几十亿美元建立了一个覆盖全球的卫星电话网络，却硬是不愿花一点点钱做潜在市场的调研和营销方法的分析。这儿我有一个大胆的设置。也许铱星应该请一个市场调研公司做做市场调研。更大胆的设置是，也许铱星应该自己找潜在客户谈谈，发些雕塑黏土。

不过铱星还不是个特例，星巴克的创建人霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）先生在他所著的《全力以赴》²一书中写道：“我们管理团队会见了4家广告公司，我向它们解释了星巴克的目标，它们做了市场调研……然后它们都发现了一个叫人不安的事情……我们的宣传力度不够，我们的故事讲得不够好。”

我看了忍不住发笑，4家广告公司每家分别独立去做市场调研，最后得到完全相同的结果：星巴克要做更多的广告。岂不很奇怪吗？这概率能有多大啊？

说句公道话，你不能指望一个广告公司为了一单买卖，自己掏腰包大做市场调研，回头还得跟这潜在客户说，根据调研结果，他的市场营销战略根本就是错误的，有可能船主才是更好的目标人群（卫星电话在室内没信号，且笨重如砖块，你要是带着去东京、法兰克福、布宜诺斯艾利斯的话，够你烦的，又不管用；相反，要是在游艇上，出海时带着，就太棒了）。你觉得广告公司会这样做市场调研，然后告诉你，电视广告又贵又不合适，不要做吗？

广告公司会说，要成为你的战略宣传伙伴。有一个广告公司的内部文件声称，“客户上床，我上床，客户起床，我起床，起居同步，息息相通，他做决定，我必在场。”这对广告公司是好的，对你可不好。

广告公司若是你的战略宣传伙伴，那汽车销售员就是你的战略交通伙伴，股票经纪人就是你的战略投资伙伴，这岂不荒唐。

如果广告公司是你的战略宣传伙伴，那么汽车销售员就是你的战略交通伙伴。

应该用几家广告公司呢

桂格（Quaker）燕麦片公司是二战世界大战以后第一批选用多家广告公司的企业，这在当时被认为是相当激进的做法。³ 索尼也采取了相似的措施，索尼认为引入竞争机制才能提高绩效，⁴ 不知道它是从哪里学来的这种思想。

麦当劳是世界上广告做得最具创意、最持之以恒的公司之一，传统上麦当劳曾经同时用了50家广告公司。大城市的加盟店协会都有权选用自己的广告公司，做自己的广告；一个地方的一个广告一炮打响，其他地方的加盟店都纷纷采用这个广告。一个地方的广告公司如果制作了一个走红的广告，就好比挖到了富矿脉，一下子就声名鹊起，财源滚滚了。麦当劳在广告领域成功的创新之举大部分都是各地加盟店和当地广告公司紧密合作的成果，比如在电视节目上做广告、针对孩子做广告、用一个小丑作为代言人，等等。⁵



不要只用一家广告公司。

同时使用很多广告公司，引入竞争机制，这种做法的一个极端例子就是目前的新潮流：使用者制作广告。当然，这些使用者不是普通的使用者；其中有些是爱好广告制作成癖的人，有些甚至是职业广告制作人，他们抓住机会要在全国舞台上展现他们的才华。一个广告公司的创意部门真的可以打败所有这些参赛的使用者，让他们相形见绌吗？⁶

“我们是专业做广告的，尽管做广告看起来很容易，但其实并不是。使用者制作的广告让我意识到我有这份工作是有道理的。”维尼·贝斯特（Wayne Best）这样写道，“维尼·贝斯特是纽约精品广告公司TAXI的创

意总监”，这段话出现在他写给《商业周刊》的乔恩·芬恩（Jon Fine）的电邮中。⁷ 维尼·贝斯特能有他的这份工作也许是有道理的，但是他是个特例，奥美广告的前首席执行官格雷厄姆·菲利普斯（Graham Phillips）说：“今天太多的广告毫无意义，完全是浪费钱。10年前，有观察者评论说，广告公司似乎更感兴趣的是卖它自己的产品而不是客户公司的产品。打那之后，这种情况愈演愈烈了。”⁸

人们错误地认为，使用者制作广告的潮流是指，那些对某件产品钟爱至深、充满激情的消费者为了表达他们对于这件产品的炙热的感情，忍不住自己制作广告，来为这件产品做宣传，所以那些不能给人们带来激情的产品是不适合这个潮流的。乔恩·芬恩认为，比如香皂这样的产品平淡无奇，所以香皂使用者是不大可能制作一个广告来宣传自己钟爱的香皂的。我猜他是对的，香皂使用者是不会出于激情而制作广告的，也许1万美元或10万美元的奖金也不会让他们动心。但是，有很多广告专业人士和业余爱好者会制作作品来参加比赛，以期获得10万美元的奖金。任何一个聪明的、哪怕只有几百万美元广告开支的公司都应该举办广告创意大赛，看看大赛是否能够产生一个让广告公司相形见绌的好广告（就算没有也没关系，至少会让你的广告公司加倍卖力干活）。

举办广告大赛，获得更好的创意。

有一次我去拜访一家公司，它的广告公司代表正好也在，我建议举办使用者广告创意大赛，那位广告公司代表的反应很有意思，一开始时

对我的温情友好瞬间灰飞烟灭，马上对我这个主意嗤之以鼻，指出举办广告创意大赛需要大笔的宣传费用。我倒是第一次听到广告公司担心客户在宣传上破费，挺新鲜。但其实广告创意大赛的宣传不需要花多少钱，再说这钱也不会白花，就算大赛没有选拔出好广告，公司和产品还是得到了宣传的。你先设定大赛的奖金，比如10万美元，然后只需召开一个记者招待会，在你的网站上宣布一下就好了，或者发几个电邮给几家电影学院和广告学校，一传十，十传百，很快大家就都知道了。你甚至可能会收到来自名字你都没听说过的国家的参赛者的作品。就算大赛中没有好作品可以打败你的广告公司的创意，你的广告公司也不得不更卖力地干活。很可能这就是为什么他们讨厌这个主意的原因。

可怜的飞利浦电子公司现在还只依赖一家广告公司，真是不幸（因为我买了它的股票）。⁹ 传统上，飞利浦的广告总是把飞利浦的产品藏起来，大部分的版面留给一个酷哥或者可爱的宝宝。随着飞利浦的宣传口号从“让我们做得更好”变成“精于心，简于形”，它的广告也变得更简单了，但是飞利浦还是以它的产品为耻，不愿意给大家看，飞利浦的广告还是更多地在宣传广告公司的创意，而不是飞利浦的产品。广告中应该显示产品还是客户？消费者电子产品广告方面的测试研究一再表明，你应该把主要的版面留给你的产品。¹⁰ 我在研讨会上也做过这种测试，包括飞利浦和索尼的研讨会，结果总是一样：如果你要卖摄像机或者电视机，广告中就放上摄像机或者电视机，而不是什么可爱的宝宝或帅气的酷哥。如果飞利浦可以广开言路，从多种渠道采纳广告创意，测

试广告，那么也许它就会开始真正做飞利浦的广告，而不是可爱宝宝或帅气酷哥的广告了，飞利浦的股价也就会上升了。

比照测试多个创意方案。

语录

- 如果你相信你的广告公司，那么你会得到你该得到的，那就是一无所获。
- 广告公司所谓的免费调研是“羊毛出在羊身上”，不值得去占这个便宜。
- 如果广告公司是你的战略宣传伙伴，那么汽车销售员就是你的战略交通伙伴。
- 不要只用一家广告公司。
- 举办广告大赛，获得更好的创意。
- 比照测试多个创意方案。

第13章 不要问你的品牌能为你做些什么

提纲挈领，吊你胃口

- 品牌价值来自于品牌对于客户的价值
- 你的产品和服务创造了你的品牌
- 小心读市场营销书的工程师
- 如果品牌很重要，你就要身体力行你的品牌

珍贵的品牌

人们讨论品牌、打造品牌时很少提到品牌对于客户的价值，“品牌价值”这个词是指品牌对于卖方的价值，而不是对于买方的价值。然而，只有当一个品牌能给买方带来价值的时候，它才能给卖方带来价值。

最近，一个家具生产商请一家广告公司做有关新品牌战略的策划演示，邀请我列席参加。广告公司的演说精彩纷呈，制作精美的幻灯片，戴尔、星巴克、亚马逊等知名品牌的故事层出不穷，我们如何借鉴它们的成功经验打造我们的品牌呢，制作精美的幻灯片上都有，箭头图、箱形图等五花八门的图把诸如成本控制、客户、产品等诸多的概念全都串

联在一起。

只有一个东西没有讲到，那就是我们这个新品牌能为客户提供的价值。广告公司的演说讲的都是宣传，但是不讲品牌给客户带来的价值就没有东西可供宣传。所以，本章我们首先要讲一下品牌给客户带来的价值，然后再讲品牌给厂商带来的价值。

首先要问你的品牌能为你的客户做些什么！

首先，一个品牌可以帮助客户更容易地做决策。麦当劳不是高档时尚的餐馆，但是麦当劳这个品牌是世界上所有餐馆品牌中最强大的一个。你去雅加达、北京、东京或马德里，早晚你会去麦当劳吃饭，就是因为你认识它的标志，知道带着这样的标志的餐馆会给你提供什么样的餐食，你很放心。你出行在外，要找个好餐馆放心吃一顿并不容易，而麦当劳及其各种各样的子品牌，比如巨无霸和快乐儿童餐，大大降低了你的决策成本。我们选择去麦当劳，不一定是因为我们更喜欢那儿的食物，而是因为我们喜欢那种因为熟悉而放心放松的感觉，也是因为这样选择很容易。

从某种意义上讲，麦当劳就好比是妈妈做的菜，假设你妈妈现在还在家照顾你的饮食起居。她也许不是世界上最优秀的厨师，但是她烧好菜盛出来放在你面前你总得吃，妈妈烧的菜的口味你很熟悉，不会让你大吃一惊，那种熟悉、温馨、平淡、舒适的感觉也不失为一种幸福。所

以，麦当劳这个品牌给你带来的不仅仅是便捷，好比说它帮你烧饭洗碗，而且它帮你省却了很多麻烦，不然你还要去寻找餐馆、评估餐馆、权衡点菜、和餐馆斗智斗勇，确保不被餐馆当一次性游客骗了。

品牌使得决策更容易。

第二，很多产品我很难判断质量，有的产品甚至买了用了还是不知道好坏。这就是为什么人们会说：“我要找城里最贵的律师帮我打官司。”外科医生也是一样，没有人会说：“我要找个城里收费最便宜的医生帮我开刀”。葡萄酒、化妆品、药，都是这样。如果这个品牌很贵，那么这个东西更好的概率就更高。如果我买一个著名企业的产品，那么我想我买到坏产品的风险更小，因为我的假设是那个著名品牌的所有者会小心翼翼维护他的品牌和声誉的。葡萄酒嘛，普通人其实喝不出口味上有什么不同，但是我们假设价格的不同还是有根据的，是根据那些专业品酒师的判断来决定价格的。所以，当我觉得自己没法判断的时候，价格高、名声响的品牌降低了我的决策风险。

品牌可以降低风险。

第三，如果某个品牌的价格更高，而且大家都知道这个品牌价格高，光这点对我就很有价值了。比如，我穿着Armani、戴着劳力士、挎着LV包包出门，大家一看就都知道我是成功人士（当然假设大家不会以为我通身是假名牌）。自然界中，动物将更多的物质能量分配到体表

以确保仪表堂堂，比如漂亮的羽毛，像周边同类显示成功、力量，这是丛林里的立身之要；在人类社会，我们就买奢侈品牌武装起来，显示我们的成功、力量，以获得周边同类更多的尊重、更好的待遇。比如，你穿着名贵正式的三件套西装从专业司机驾驶的奔驰车里下来，路边那个警察会对你毕恭毕敬；如果你穿着脏兮兮的工作服从你的自行车上下来，恐怕警察就不会那么毕恭毕敬了。



品牌可以让我获得他人的尊重。

第四，有些产品，人们对它们的主观认识就是客观现实。比如，我喝葡萄酒，如果我认为这酒很贵，那么我就是觉得这酒的味道比我认为

便宜的酒的味道好；我用香水，如果我认为这香水很贵，那么我就是觉得这香水的香味比我认为便宜的香水的香味好闻；我吃药，如果我认为这药很贵，那么我就是觉得这药的疗效比我认为便宜的药的疗效好。我觉得好喝它就好喝；我觉得好闻它就好闻；我觉得这药有用它就有用。在这些例子中，主观认识创造了客观现实；品牌创造了美好体验，优化了产品表现。¹

最后，有些品牌帮助客户自欺欺人，客户还心甘情愿。这方面最精妙的例子莫过于高级饮用水行业。我听说现在都有专门的斟水服务员，就像斟酒服务员一样。路易斯安那州的肯特伍德水取自一很深的蓄水层，那水是大约5000年前从1000英里以外的阿巴拉契亚山脉流下来的雨水，经过了千年的过滤，富含矿物质。肯特伍德人在超市会购买肯特伍德饮用水，尽管他们肯定知道这水和他们早上冲澡用的水、当地加油站冲洗马桶用的水是一样的。

你可以说这些人简直是发疯，但这还算好的，更有甚者，有人花大价钱购买一路从法国运来洛杉矶的Perrier水^[1]，他们会说：“我更喜欢喝Perrier牌水。”肯定是Perrier水中的苯戏弄了他们味蕾的结果（1990年人们发现美国的Perrier水中含有苯，后来欧洲的Perrier水中也发现了苯²）。品牌不是用来欺骗非理性消费者的市场把戏，除非那是消费者自己想要的。

品牌帮助客户创造更理想的现实世界。

品牌价值几何

良好的产品和服务创造品牌。星巴克、谷歌、亚马逊、雅虎、iPod，等等，这些品牌之所以出名是因为它们良好的产品和服务给客户带来了良好的体验，而不是因为它们的品牌战略卓越超群。

你的产品和服务让你有钱，让你的品牌有名。

你的品牌会给你的公司创造价值，前提是你的品牌首先给你的客户创造价值。Interbrand和《商业周刊》合作，每年公布世界价值最高品牌排行榜，可惜这排行榜似乎主要是根据公司的利润来确定的，毅然不顾一个事实，那就是有的公司大赚其钱靠的并不是品牌。当然，说句公道话，Interbrand是靠做品牌咨询吃饭的，所以它们把一个公司的所有收益都归功于品牌，也无可厚非。³

利润丰厚可能是因为你的品牌强大，也可能是因为市场地位优势。比如，大家都得用你的软件因为别人都用你的软件，可能是因为技术优势，也可能是因为规模优势，也可能是因为管理优势，也可能是因为服务优势，也可能是因为产品设计优势。

根据Interbrand2006年的排行榜，可口可乐是世界上最值钱的品牌，这听起来挺合理。⁴ 任何一个超市里，一瓶2升的可口可乐比超市自有品牌的2升的可乐价格要高出50美分，尽管客户其实喝不出口味上有什

么不同，生产成本也没有任何差异。这样的品牌是创造了价值的，可口可乐让人们觉得它更好喝，所以它真的更好喝。喝真正的可口可乐比喝萨姆·沃尔顿的可乐感觉更好，更体面，为此多付50美分已经很合算了。

但是，排名第二的竟然是微软，我很惊讶。难道Interbrand不知道大家买视窗Word和PowerPoint等软件只是因为用与大家不同的软件很麻烦？按照经济学的术语，微软享有网络外延效应带来的自然垄断的特权。根据Interbrand这个逻辑计算方法，我就不知道美国国税局（IRS）的品牌价值该排名第几了。

排名第三的是通用电气。通用电气也许是个伟大的公司，但是它的巨额利润是来自它的品牌吗？也许通用电气电冰箱的销售得益于通用电气这个品牌，但是它主要的收益来源是通用电气金融公司，恐怕借款人根本无所谓借来的钱到底姓通用电气还是别的名字。通用电气巨大的规模和优异的资信使得它可以以很低的利率拆借资金，所以它可以以很优惠的条件向它的客户发放贷款。通用电气在很多行业都享有很强的竞争力，这要归功于通用电气众所周知的管理优势，以及跨领域的强大的技术优势。

品牌不是丰厚利润的唯一来源。

品牌价值也有可能是负面的，我不知道Interbrand有没有发现过任何

有负品牌价值的品牌。给大家讲个例子。2002年，通用汽车做了个品牌调研，给一组客户看了Pontiac Grand Am这款车，事先没有告诉他们这是Pontiac，同时展示给客户看的还有几款日本和欧洲的车，结果通用汽车的这款车获得了有史以来最高分，60%的受访者都说在这几款车中最喜欢通用汽车的这款车。不幸的是，当通用汽车公布这款车的品牌是Pontiac时，其中1/3的人就不再喜欢它了。⁵ 换言之，同一辆车，如果打上Pontiac的品牌，要做到同样的销售额，必须降价。这就是负品牌价值的例子。

现代汽车也有相似的问题。2006年，J.D.Power的质量评选数据表明现代打败了丰田和本田，但是消费者就是想不出任何理由去关注现代的车。现代汽车公司负责销售的副总裁戴维L.朱科斯基（David L.Zuchowski）说：“我们只会说我们的价格更便宜，除此之外没有任何其他故事可讲。”⁶ 现代的经营利润率只有4.5%，如果它有其他的故事可讲而不需要降低价格才能卖掉车的话，它的利润率将会有多大的提高呀！如果价格还能提高哪怕1%或2%，那该多好！不是每一个行业每一个公司品牌都很重要，但是，如果品牌对于某个公司很重要的话，那么不好好管理品牌，任由品牌价值为零甚至为负的代价就太高昂了。

当品牌对你很重要时，品牌价值不高的代价十分高昂。

品牌战略

当品牌对于一个公司的成功至关重要时，必须由品牌战略来统帅公司4P和4C的决策，这些决策又进而决定了公司所有其他的决策，比如人力资源、财务、并购，等等，纲举目张。当品牌战略很重要时，整个公司就应该身体力行它的品牌，公司就是品牌。我们借用哈佛商学院教授约翰·戴腾（John Deighton）的佳词美句：“一个品牌所面临的挑战和拥有这个品牌的公司的文化之间有着千丝万缕的联系，这种联系至关重要。”⁷

戴腾举了Snapple的例子，Snapple是一个古怪时髦的品牌，是由几个好朋友一起创建的，他们都是性情中人，做生意是为了向世人表明他们的性情。后来桂格食品公司（Quaker Oats）收购了Snapple，立马着手扼杀这个品牌，把它变成了一个不酷的公司心目中的酷品牌，当年让Snapple一炮打响的霍华德·斯特恩、拉什·林博和Snapple女郎很快被炒了鱿鱼，他们三个人是标新立异、离经叛道的代表。桂格食品公司曾经很成功地打造了佳得乐（Gatorade）这个品牌，这家公司的管理团队也才华横溢，但是由于它已有的文化和制度限制，它根本没有办法管理这个稀奇古怪的Snapple品牌。任何一个经理如果建议用霍华德·斯特恩作为公司代言人的话，他肯定没法在桂格食品公司久待。最后，桂格食品公司把Snapple卖给了私募基金Triarc，吞下了10亿美元的损失。刚一卖掉，Snapple就在Triarc的管理下起死回生了，方法很简单，他们收购Snapple的第一周就把Snapple女郎请了回来，把她的图片又放回到瓶子上。桂格食品公司的问题在于，它的文化不允许它的经理古怪时髦、年

少荒唐，但是不知道他们是否明白，Snapple这个品牌要的偏偏就是古怪时髦、年少荒唐的感觉。



飞利浦电子公司最近的“精于心，简于形”的广告活动说明它有志身体力行它的品牌。它刚发现了消费电子行业以外其他人早就知道的一个道理，那就是消费者希望技术精简易用。飞利浦不仅仅宣传这句广告口号，鼓励研发人员追求设计的精简，它还向前迈出了一大步，要使整个公司都变得更“精于心，简于形”。原来飞利浦旗下有500家公司，现在只有70家了；原来有30个事业部，现在只有5个了。那些乱七八糟叫人搞不明白的业务都被卖掉了。在公司内部，飞利浦要求发言所用的幻灯片不得超过10张。“身体力行你的品牌”就是飞利浦的战略。⁸

当品牌对你很重要时，你必须身体力行你的品牌。

飞利浦的战略会行之有效吗？不会，除非飞利浦的产品和服务变得比三星和索尼的都精简易用。我前面已经提到过三星的服务，索尼甚至更糟糕。我的索尼摄像机的使用手册同时包含三个不同型号的产品使用指南，翻到任何一页我都很抓狂，满页乱找哪一段是讲的我那个型号。

当品牌战略很重要的时候，制定和实施好战略会让你受益匪浅。强大的品牌不仅仅使消费者愿意为同样的产品付更多钱，而且强大品牌所带来的竞争优势的关键是，品牌是不能被模仿的。

竞争对手可以仿制你的产品，改良你的产品，提供更低的价格，做很多广告，提供更好的服务，等等。但是，他是他，你是你，他不是你。一只冒牌的劳力士也许比真的劳力士走时更精准，也许谁也看不出这是只冒牌表，但是它还是只冒牌的劳力士而已，就算别人都不知道，你自己还是知道的，所以你可能会买一只冒牌的劳力士玩玩，但是你不会每天都戴着冒牌的劳力士还感觉很好。

原来的雷克萨斯就是仿照奔驰生产的，只是少了那颗星，所以这冒牌货必须把价格降得比真奔驰低很多才能卖掉。你开雷克萨斯，就好比向全世界宣布两件事：一是我很爱奔驰；二是我买不起奔驰。那还不如买辆奥迪算了。雷克萨斯花了很长时间才走出奔驰的影子，创建了自己的品牌形象。

好产品和好服务帮你打造品牌，然后当其他公司亦步亦趋仿照你的做法甚至比你做得更好时，你的品牌就反过来保护你了。

品牌说：“我能做的你都能做，但你不是我。”

《蓝海战略》⁹一书指出，公司战略和品牌战略应该是统一的，该书还介绍了一种有用的方法，帮助公司直观地比较自己和直接竞争对手以及间接竞争对手的情况。根据这个方法，我们首先确定我们提供给客户的产品和服务的性能表现是由哪些方面组成的（比如，如果是汽车，这些方面就包括价格、安全性、品牌、速度、可靠性、舒适性、空间等），然后在每一个方面给我们自己的产品和竞争对手的产品打分。制定一个所谓“蓝海战略”的关键是要设计一个独特的产品，这个产品在这些方面的性能表现和业内现有的产品都不一样。

这样，高明的品牌战略和高明的公司整体战略就不谋而合了。确定了一个明智的品牌战略，整个公司所有其他大大小小的决策也就自然而然确定了，这个战略以及其所确定的决策会确保该公司在业内脱颖而出，确保该公司内部各个职能部门统一思想、齐心协力，而不会互相推诿、损人利己，确保该公司能够给客户提供差异化的价值。

我猜想索尼的物流部很喜欢把几个不同型号产品的使用指南印制在同一本用户手册中，这样他们就省事多了，而索尼的市场营销部只好默默地受罪，或者索尼的市场营销部根本就没有注意到这种情况。相反，

假设飞利浦真的能说到做到，身体力行它的品牌承诺，那么飞利浦的市场营销经理就会指出，这样的用户手册是方便了公司麻烦了客户，应该取缔，他应该说：“对不起，这本用户手册用户用起来不方便，不是我们飞利浦的‘精于心，简于形’！”

公司战略和品牌战略不谋而合。

英特尔的故事

英特尔是最著名的品牌故事之一。英特尔所在的行业起起落落，周期性很强，而且日本人和韩国人紧追其后，虎视眈眈，要抢夺它的市场份额，英特尔必须想办法逃离困境，摆脱追兵。长话短说，英特尔买了本市场营销学的教科书，开始阅读品牌这一章。¹⁰



我总说，没有什么比工程师开始读市场营销的书更危险的事情了，因为工程师有着市场营销经理少有的好习惯，他们追求精准，严肃认真，总是把书完整地读完，而且他们喜欢衡量测试。英特尔的故事证明我的想法完全正确。

英特尔做了一个著名的广告“内置英特尔”，叫人惊讶的是，个人电脑生产商十分配合这个让他们自己标准化、普通化的举措，换取的是购买英特尔芯片时得到的小小的折扣，兴高采烈地把“内置英特尔”的标签贴到了他们的电脑上，好比将一根绳索套上了自己的脖子。既然他们把绳索都套上了自己的脖子，英特尔当然就得拉绳子了，人之常情嘛，你

要看到一个人脖子上垂下一根绳子，第一反应肯定也是去拉拉看。消费者到商店里买电脑，没看到“内置英特尔”的标签，我们可以想象会发生以下的对话：

消费者：“内置的是什么？”

营业员：“AMD。”

消费者：“为什么不是英特尔？”

营业员：“是一样的，AMD一样好。”

消费者：“如果是一样的，为什么不用英特尔？”

营业员：“AMD更便宜。”

消费者：“如果更便宜，怎么会是一样的呢？不管怎样，我可不想买一台装着便宜芯片的昂贵电脑。”

这就是品牌承诺：我能做的你都能做，但你不是我。AMD可以生产和英特尔一样的芯片，但是它不是英特尔。AMD可以给电脑生产商更低的价格，但是整机的价格也得下降，不然就卖不掉。英特尔不会置AMD于死地，不然反托拉斯部门会找它麻烦。不过，一旦AMD翘起尾巴太得意了，英特尔就甩它几个耳光，在AMD试图赚钱的那几个细分市场上降价。¹¹ 如果一家公司买了AMD太多的芯片，那么它就会发现

很难从英特尔那儿买到最新最好的芯片了。根据英特尔和AMD最近的一次法律纠纷，英特尔就是这样把AMD在日本市场上打败的，英特尔觉得AMD在日本的销售增长超过了英特尔能承受的范围。英特尔当然矢口否认，而此案涉及的日本公司选择三缄其口。¹²



一旦工程师们开始阅读市场营销书籍，他们就会坚持读完整本书，所以英特尔觉得也许两个品牌比一个品牌更好。典型的技术型公司，比如飞利浦和西门子，喜欢只用一个品牌，什么东西都叫这个品牌，从灯泡到发电站。相反，英特尔创建了一个新品牌：赛扬。赛扬就是我们所谓的“斗士”品牌，它存在的目的不是赚钱，而是和AMD斗。AMD称，

赛扬没有给英特尔赚一分钱，英特尔用这个品牌的唯一目的是不让AMD在它的细分市场上站稳脚跟过上好日子。赛扬就好比英特尔的一条恶狗。AMD挑衅的时候，英特尔拒绝迎战，温文尔雅地对AMD说：“你为什么不和我的狗狗赛扬先打一仗呢？”（很多大航空公司创办它们自己的经济型航空公司，背后的逻辑估计是一样的。）英特尔当然另有高论，声称创立赛扬这个新品牌只是为了让客户有更多的选择。

小心读市场营销书的工程师。

语录

- 品牌使得决策更容易。
- 品牌可以降低风险。
- 品牌可以让我获得他人的尊重。
- 品牌帮助客户创造更理想的现实世界。
- 你的产品和服务让你有钱，让你的品牌有名。
- 品牌不是丰厚利润的唯一来源。
- 当品牌对你很重要时，品牌价值不高的代价十分高昂。
- 当品牌对你很重要时，你必须身体力行你的品牌。

- 品牌说：“我能做的你都能做，但你不是我。”
- 公司战略和品牌战略不谋而合。
- 小心读市场营销书的工程师。

[1] Perrier水号称是世界上独一无二的天然含气矿泉水，被誉为“水中香槟”。

第14章 营销数学

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 提高效率容易，却不是目的
- ∞ 利润带来市场份额
- ∞ 保持高价格是营销部门的职责
- ∞ 不要用奖金激励数学家

营销数学

对市场营销经理们而言，数学并不是他们喜欢的一个科目，然而数学却是一个极为重要的科目。在本章中，我会向大家说明有时候常识并不是我们的朋友。我相信你们肯定会对本章的一些内容和结论感到目瞪口呆，比如说效率和利润率并不能兼得，比如说当你降低价格后需要增加多少销售才能维持原先的利润水平。看完本章后，你还会知道金钱激励有哪些缺点。

提高效率不是目的

我的同事对我在高级经理培训课程中讲营销数学大感不解，他们认

为这是经理们最不愿意听的内容。但实际上这是我最受欢迎的一门课。所以请大家不要跳过本章。我保证内容不会过于复杂。首先给大家一个小案例：

部门经理比率先生（**Ratioman**的直译）对销售经理詹森先生（**Jansen**）不满。他把詹森叫进办公室，责令他解释一下为什么销售部的业绩这么糟糕。比率先生抱怨说，“詹森先生，一年前你要求增加销售员。当时你有三个销售员，你告诉我说还要三个。我信了你，又给了你三个。今天早晨我检查了一下你在过去一年的销售业绩，我简直不敢相信自己的眼睛！销售费用占销售额的比重几乎上升了50%；人均销售却下降了；甚至顾客的人均销售额也下降了。我们的开支增加了，收入却减少了。你应该早在半年前就向我反映这个情况。更糟的是，我发现你部门的销售费用占销售的比重是我们所有部门中最高的，而我最不能容忍的是其他部门都成功地削减了销售费用而你们的销售费用却不降反升。你希望得到提拔，算了吧，我建议你还是另谋高就……

如果你是詹森的话你会说什么？道歉吗？你不应该道歉。恰恰相反，你应当告诉比率先生他提的那些数字都是无关的，这些数字的变化也是正常的。你还应当告诉他，他大吃一惊让你感到很意外。

为什么说比率先生提到的那些数字是无关的呢？因为在营销中你追求的绝不是效率最大化：不管是客户人均也罢，还是每销售收入也罢，或是任何其他均值，你都不应该去追求最低的销售成本或是广告费用或

是任何其他费用。你所应该做的只是使总利润最大化，也就是你最终的获利。而且我们会看到，利润最大化和效率最大化两者不能兼得。在数学上这是不成立的。¹

然而有许多公司为了实现（营销）效率而牺牲了利润，令人不解。比如，许多公司在评估销售经理时除了收入和增长指标之外，还要考察诸如顾客人均销售额、销售员人均销售额、销售费用占总销售额的比率等指标。这些不合理的指标促使销售经理们为了达到一些无聊的比率而分散了利润最大化的精力。

为了说明这一点，我们一起来看一下以下这家业务简单的公司，算一算其基本的营销数学。

甲公司销售服装。每月总的固定费用为20000美元，包括房租、电费、工资，此外每月还发给一个外部销售员5000美元的固定工资。所以，总的固定费用是每月25000美元（不管有无销售，每月的固定费用是免不了的）。甲公司卖布的平均毛利率等于25%（毛利率是销售收入扣除直接成本，如原材料或部件后，占销售收入的比率；甲公司的直接成本是其出售的布的成本）。除了购买布的成本和固定费用（包括销售员的工资）之外，甲公司没有其他费用。

问题1：甲公司销售的盈亏平衡点是多少？

答案1： $(25000 \text{ 美元} \div 0.25) = 100000 \text{ 美元}$ 。

固定成本除以毛利率得到销售盈亏平衡点，在这点上你不盈也不亏。

问题2：甲公司当前的销售是95000美元，但是甲公司在雇用外部销售员之前的销售收入为60000美元，甲公司应该留下这个销售员吗？

答案2：应该留下这个销售员。

$(\text{销售收入} \times \text{毛利率}) - \text{固定成本} = \text{净利润或净亏损}$

有销售员的情况下，公司亏损 $(95000 \text{美元} \times 0.25) - 25000 \text{美元} = -1250 \text{美元}$

没有销售员的情况下，公司亏损 $(60000 \text{美元} \times 0.25) - 20000 \text{美元} = -5000 \text{美元}$

新的销售员帮助甲公司将亏损从5000美元降到了1250美元，是不是应该再增加一名销售员呢？

问题3：假设甲公司又招了一个销售员，月薪也是5000美元。销售额增加了，但这回只增加了30000美元，总额达到125000美元。甲公司深感失望，销售员的人均销售额大幅下降。甲公司应该解雇这个销售员吗？

答案3：应该解雇这个销售员。

甲公司现在赚了 $(125000 \text{ 美元} \times 0.25) - 30000 \text{ 美元} = 12500 \text{ 美元}$

公司终于赢利了。但是我们发现在雇用了这个新的销售员之后，销售费用占销售的百分比几乎上升了50%。

一个销售员都没有的时候，销售费用比为0% $(0 \div 60000 \text{ 美元})$

有一个销售员时，销售费用比为5.26% $(5000 \text{ 美元} \div 95000 \text{ 美元})$

有两个销售员时，销售费用比为8% $(10000 \text{ 美元} \div 125000 \text{ 美元})$

销售费用显然完全失控了。比率先生的问题非常严厉：“出了什么事？你都做了些什么？你的指标是业界最糟的。”他言之凿凿。如果你出去找工作的时候告诉雇主在你领导下销售费用比上升了50%的话，那你肯定惨了。

公司在业绩不佳时，首先想到的总是削减成本。（我从没听说过，“在听到公司业绩不佳后，首席执行官XYZ先生立即决定将营销预算增加一倍。”）面对困境直觉的反应是提高效率。那么提高效率的捷径何在呢？削减开支。那么如何来削减开支呢？降低生产成本吗？这不容易，也不会有立竿见影的效果。这么一来你就会减少广告，降低销售支出，削减研发费用。在这些领域，你可以很快地降低成本，并自动地提升效率。

所以假设老板对你说，“回去降低成本，少花钱，多办事。”作为市

场营销经理，你该说什么呢？说：“没问题，老板！”然后逐个审视你的销售员。开除销售额最少的那个。不能遍访顾客了？没问题。挑出那些较小、较偏远的顾客，让他们另觅新枝。这样一来你的销售费用比就降了下来，差旅费占销售比也降了下来。你的总销售费用也降了下来。剩下的那些销售员对你感恩戴德，因为销售指标更加容易完成了。对你的360度评估也是好评如潮。你成为了一个明星经理。如果你想另择高枝的话，这些数字能确保你的新老板欣赏你。

在市场营销中没有比提高效率更容易的事情了。

当然，你还没有做到十全十美，总销售额会下降，但你又有什么错呢？行业不景气，谁都知道这一点，所以你只能削减成本。你意志顽强，敢于迎接挑战，努力工作，想方设法少花钱多办事，与此同时还要给团队打气。真了不起！他们称你为Chainsaw Al，² 然而公司的亏损也达到了史无前例的水平。也许公司需要像你这样的老板。

并不是说你不用削减成本。公司在经营过程中会积累起一些赘肉，但是减肥应该是一个持续进行的过程。如果你当了三年的CEO，然后需要对公司来一次减肥的大手术，我觉得董事会就要来问一下到底发生了什么事情。是你领导不力，让不必要的开支积累起来了？或者更糟的揣测是，你削减成本只是为了表现一下？你或是你的经理们到底打算削减哪些成本？疯狂削减成本，然后公司业务慢慢地萎缩，这种事情经常发生。

如果低效率并非坏事，那么低效率的界限在哪里呢？你怎么计算呢？比如说，你应该雇多少个销售员？我们来看一下：

问题4：如果甲公司每个月再花5000美元雇一个销售员，那么销售额至少应该增加多少甲公司才划算呢？（换句话说，甲公司需要增加多少额外的销售额才能赚回销售员的5000美元工资呢？）

答案4：5000美元 \div 0.25=20000美元

只要增加的销售员能够实现20000美元，甲公司就应该增加销售员。给大家一个有用的公式：

$1 \div \text{毛利率} = \text{市场营销杠杆}$

在此例中，甲公司的市场营销杠杆等于 $1 \div 0.25 = 4$ 倍

这意味着甲公司在市场营销上花的每一块钱，都必须带来至少4倍的额外销售额。公司里的每一个人都必须铭记这个市场营销杠杆底线，哪怕他和营销决策过程没有什么关系。这个数字是块试金石，不管是营销决策，广告预算，评估广告和促销成果，还是确定销售队伍的规模——总而言之，市场营销的任何投资都需要用这个数字来检验。

市场营销杠杆底线是营销决策要考虑的关键比率，是营销投资决策的试金石。

你的市场营销经理们应该想方设法多花钱，只要是他们花的额外的钱能够至少带来4倍（在甲公司的例子中）于支出的销售额。对市场营销经理而言，这是一项艰巨的任务，比削减成本提升效率要困难得多。他们必须出新招，必须对结果进行测算（这总是不失为一个好主意）。

特别是现在阿比创公司和尼尔森公司联手开展“阿波罗项目”，它们用便携式计数器衡量广告覆盖的人数，还有家庭扫描仪跟踪人们的采购行为，有了这些技术，做广告的公司就可以比以前更精准地衡量广告覆盖面和采购行为之间的关系了。如果销售增长太快达到了你的产能极限怎么办？你也许不得不稍微涨涨价，比如说涨1%。如果价格上升1%的话，那么净利润上升多少呢？一般而言，涵盖所有行业的平均值是11.3%，如果公司能够将价格提高1%，其净利润会增加11%。³ 价格提高1%利润能够如此急剧增加，你感到吃惊吗？让我们来看一下下面这个小案例。

营销部门的职责是提高价格

部门经理比率先生对市场营销经理张先生也不满意。他把张先生喊进办公室。“张先生，你6个月前决定把产品价格提高10%。我同意了。现在6个月过去了，我们的销售额下降了15%。白痴也能算出来，尽管价格提高了，我们赚的钱比以前少了。显然，我们产品的价格弹性很大（对价格的敏感性很大），我应该想到在你决定提价之前让你算一算产

品的价格弹性。显然你不了解我们的客户。”

如果你是张先生的话你该如何应答？我接触的大多数经理对于价格的变化与相应的可以接受的（保持利润）销售额变化之间的关系缺乏常识，这令我深感意外。同样令我意外的是，市场营销教科书中也没有简单的公式来计算降价或提价后，销售额发生变动的令人可以接受的范围。这些教科书会提到价格弹性，而给学生的印象是，如果需求的价格弹性高，那么降价带来的需求的增加的好处超过降价的坏处。相反，如果需求的价格弹性低，你应该提价。如果你的直觉如此，那么我可以告诉你直觉不是你的朋友，你应该好好往下读。首先，由于市场营销没有一个简单的公式来帮你决策，我为你创建了一个。

原有销售毛利率除以新销售毛利率得到新销售收入（底线）占原有销售收入的百分比。

或者

新销售收入底线=（原有毛利率 / 新毛利率）×原有销售收入

举例来说：

问题5：假设甲公司提价10%，销售（按美元计）下降了15%。甲公司应该维持高价呢，还是回到原来的价格？

答案5：甲公司应该维持高价。

原有的毛利率为25%。这样甲公司一件售价100美元的服装的成本为75美元。现在服装的价格提到了110美元，新的毛利率为0.318（=35美元/110美元）。套用前述公式得到 $0.25 \div 0.318 = 0.786$ （78.6%）

这意味着甲公司提价10%之后，只要新的销售收入至少达到原有销售收入的0.786（78.6%），甲公司的利润就更高。由于销售只减少了15%，甲公司的利润比以前增加了。

原来形势： $0.25 \times 125000 \text{ 美元} = 31250 \text{ 美元}$

新形势： $0.318 \times 0.85 \times 125000 \text{ 美元} = 33787.50 \text{ 美元}$

固定成本呢？我在解释上述结果时经常有学生提出这个问题。固定成本是固定的，为30000美元。我们减产15%之后，固定成本还是30000美元。那现在每件产品的固定成本不是高了吗？是的，高了。但是你何必操这份心呢？不要去做除法，不要动不动就算比率。最重要的是毛利总额和净利总额，而不是每件产品的成本还是办公室每扇窗子的成本。既然毛利总额从31250美元增加到了33787.50美元，而固定成本不变，则净利润从1250美元增加到了3787.50美元。不错。更妙的是，你释放了15%的产能，可以用来生产别的什么。

用一个类似的公式可以用来计算新的销售量的底线。

原有单位产品毛利除以新的单位产品毛利得到新的销售量（底线）

占原有销售量的百分比。

或者

新的销售量底线 = (原有单位产品毛利 / 新的单位产品毛利) × 原有销售量

问题6：假设甲公司产品的售价为500美元（毛利率仍为25%，所以产品的进价为375美元）。现在假设甲公司将产品的价格提高到了550美元。甲公司可以承受多少销售量的减少，多少客户的流失呢（维持原先的利润）？

答案6：销售量的28.6%。

原有产品的单位毛利是125美元，新的单位毛利是175美元。因此，甲公司只要达到提价前 $125 \div 175 = 71.4\%$ 的销售量，就可以维持同样的利润。也就是说提价之后，它可以承受28.6%的销售量的损失。

这个结果出人意料，不是吗？不用惊奇，许多人和你有同感。每次我把结果告诉大家的时候，台下的经理们都十分意外。这说明许多出于直觉的关于定价的讨论和建议对公司而言都不是最优的。经理们一般倾向于使收入最大化，而不是使利润最大化。

我们就来计算一下降价的结果吧。

问题7：假设甲公司降价10%，销售量至少要增加多少才能维持原来的利润呢？

答案7：原有毛利率/新的毛利率= $0.25 \div 0.166 = 1.506$

原有单位毛利/新的单位毛利= $25 \text{美元} \div 15 \text{美元} = 1.67$

原先卖100美元的布现在只卖90美元了。单位毛利从25美元降到了15美元。所以，我们的毛利率从25%降到了16.6%（ $15 \text{美元} \div 90 \text{美元}$ ）。这样销售额必须上升超过50%（ $0.25/0.166$ ）才能弥补10%的降价，而销售量需要上升67%（ $15/25$ ）。

降价是最昂贵的市场营销策略。

对这一结果，经理们总是大呼意外，有些人根本就不信。然而，在直觉和数学之间我们还是应该相信数学，直觉并不总是我们的好朋友。而且，如果销售量必须上升67%的话，固定费用可能就不再固定了。你也许得另建一个新厂了。

这里有一个深刻的问题：市场营销人员并不仅仅是出售产品。只要价格足够低，“傻瓜”也能当销售。市场营销的任务是以一个好价钱把产品卖出去，为顾客提供价值。这也是为什么我们要标新立异，要细分市场，要提供各种服务。简而言之，市场营销的目的是，避免将价格作为竞争的武器。保持低成本是生产部门的职责，保持高价格是营销部门的

职责。

保持低成本是生产部门的职责，保持高价格是营销部门的职责。

市场有时可能会迫使你降低价格，但是低价极少能让你致富，价格低（而非成本低）并不是实力的标志。（沃尔玛是一个例外，市场营销中总会存在例外情况。）低价通常是缺乏竞争力，缺乏想象力，缺乏客户忠诚度，缺乏稳固客户关系的标志。

市场份额呢？市场份额难道不重要吗？有时候确实很重要。比如说，如果几种彼此有竞争的技术标准中只有一种最终会留下来，那么早期在市场份额上的领先地位将是至关重要的。不过这也属于例外情况。换句话说，如果你有市场份额而我有利润的话，那么我完全可以通过购买你的公司来获得市场份额。

利润高于市场份额，也会带来市场份额。

我们不应当将利润仅仅视做我们昨天行动的结果，还应该将其视做是一种投入，是我们明天保卫自己、赢取胜利的工具和武器。没钱的公司无法保护它们的市场、维护它们的技术优势，甚至连生存都无法保证。

古训教导我们：长期规划，压低价格，市场份额至上。日本公司为我们做了一个很好的大型实验，来检验企业无利润的扩张是否可行。记

者们信以为真，对华尔街追逐短期利润嗤之以鼻，老是说“华尔街太急功近利了，只关注季度利润。”⁴ 但是你千万不要上当。短期利润正是治病的良方，它能带给你长期利润。当然我这里说的是真正的利润，而非财务部门制作出来的利润。

追求短期利润无可厚非，有了短期利润才会有长期利润。

不要用奖金激励数学家

销售经理詹森对新来的销售代表巴杰特（Padgett）很满意，巴杰特正在负责一个价值200万美元、技术复杂、涉及新业务的竞标项目。巴杰特是个优秀的电气工程师，是数学专业本科毕业的。如果巴杰特能让公司获得这个标的，詹森就在他的基本工资之外多给他4万美元的奖金。詹森为了争取这笔奖金，和上司颇费了一番口舌，解释说像巴杰特这样的人才可算是炙手可热的人才，专门做这种技术标的，他可以随时跳槽去另一家报酬更高的公司。詹森估算，如果巴杰特不卖力，那么这个项目竞标获胜的可能性只有30%；如果巴杰特卖力一点，那么获胜的可能性就会上升到40%。所以，公司承诺给巴杰特这笔奖金绝对是很合算的。巴杰特也曾真诚地告诉过詹森，他希望卖力干活公司能多给他1万美元。那么巴杰特会卖力吗？我们应该承诺他多少奖金以确保他会全力以赴？4万美元足够了吗？

当人们决定要不要卖力干活时，他们首先算的是卖力干活对于结果

是否有更大影响。巴杰特当然很会算，佣金达到多少才值得他卖力干活。首先，我们看一下，他是否卖力干活对于结果的影响：

- 公司赢得这个项目的，巴杰特可以得到4万美元的佣金。
- 如果他不卖力，那么他获得4万美元的概率为30%，那就是12000美元。
- 如果他卖力，那么他获得4万美元的概率就上升到40%，那就是16000美元。

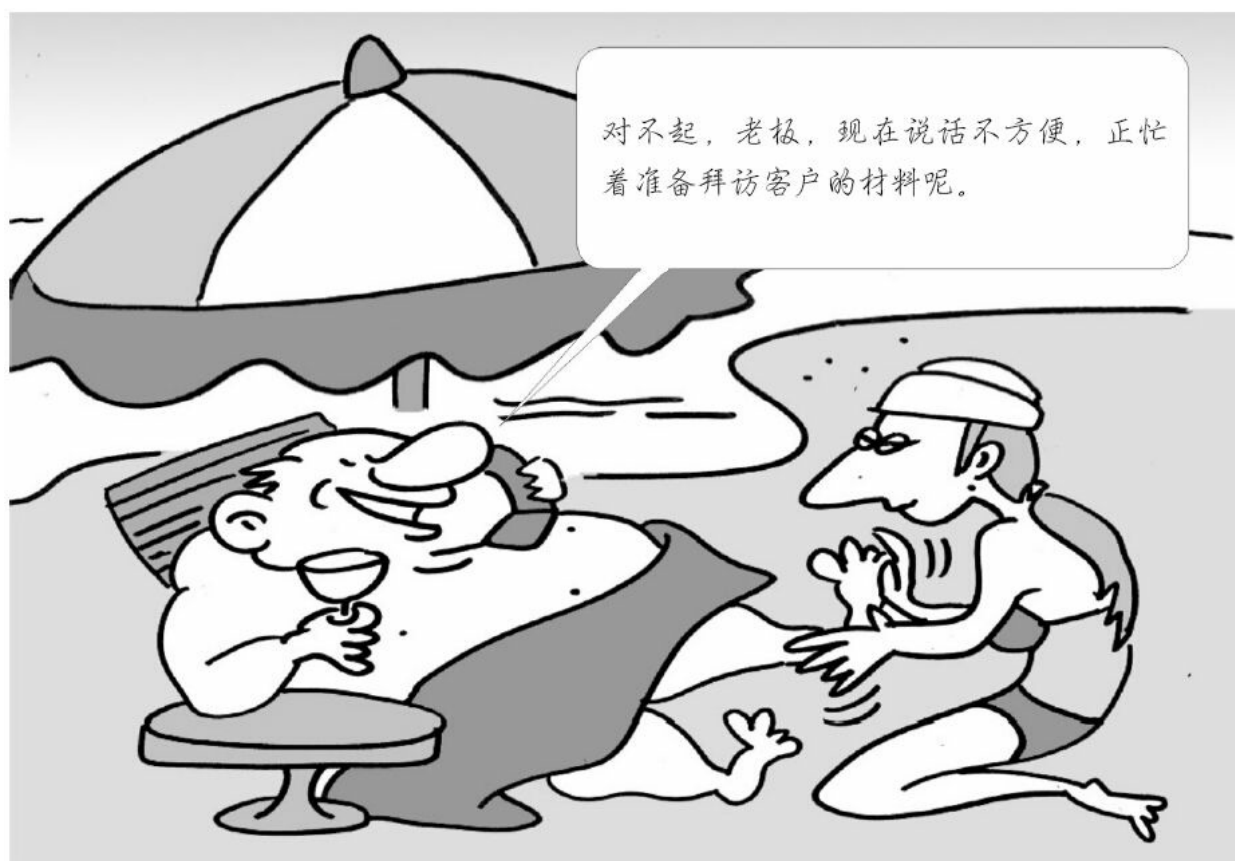
12000美元和16000美元之间的差异实在太小了，巴杰特不值得为了这点小钱卖力干活。他也跟詹森讲了，他希望这个差异至少是1万美元，4000美元是不够的。所以，奖金额应该从4万美元上升到10万美元，巴杰特才会心动。遗憾的是，10万美元对于公司来说可能太高了，承受不了。

这番计算要说明的道理就是，人们不会只为了工资、事业而卖力干活，只有当卖力干活比不卖力干活带来的工资、事业的影响足够大的时候才会卖力干活。卖力干活只是成功的一个要素，此外还有很多其他因素，比如公司的产品和服务、竞争对手的行动、经济形势的变化、纯粹的运气，等等。

既然成功取决于一系列的变量因素，一个销售代表努力工作不努力

可能对于他的收入没有很大影响。很多员工凭直觉心里都会算这笔账，如果他算下来觉得卖力干活加薪拿奖金不合算的话，他就不会卖力（当然如果不卖力又能让公司觉得你很卖力，这还是挺合算的）。

你的销售代表干活卖力不卖力，会有什么区别吗？



语录

- 在市场营销中没有比提高效率更容易的事情了。
- 市场营销杠杆底线是营销决策要考虑的关键比率，是营销投资决策的试金石。

- 降价是最昂贵的市场营销策略。
- 保持低成本是生产部门的职责，保持高价格是营销部门的职责。
- 利润高于市场份额，也会带来市场份额。
- 追求短期利润无可厚非，有了短期利润才会有长期利润。
- 你的销售代表干活卖力不卖力，会有什么区别吗？

第15章 定价策略

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 价格也能表情达意
- ∞ 价格是最后一个P
- ∞ 价格歧视是生财之道
- ∞ 定价的重要性再怎么强调也不为过

定价的知识无穷无尽，至关重要

我在第14章中已经强调过工厂的职责是确保低成本，市场营销的职责是确保高价格。在本章中，我给大家介绍一些你的市场营销经理可以用来抬高价格的策略，最好是不让客户注意到价格上涨了。对市场营销经理来说，所幸的是人们不是数学家，所以有很多方法可以让人们变得更穷同时更快乐，至少不会更不快乐。这些计谋策略符合道德规范吗？有些符合，有些不符合。卖方有权努力得到更高的价格，就像买方有权努力得到更低的价格一样。但是，要小心，不要做了一单高价生意换来一个不高兴的客户。接下来，我给大家介绍一些市场营销中我们所知道的道理和做法。

百分比和绝对数字是两码事

有一个实验，让精神病学家决定要不要释放某一精神病患者，当精神病学家被告知“100个相似的病人中有20个”会在被释放后6个月内发生暴力行为时，59%的精神病学家会选择释放这个病人；而当被告知“相似的病人有20%”会在被释放后6个月内发生暴力行为时，79%的精神病学家会选择释放这个病人。¹ 精神病学家的决策当然主要是出于对公众安全的考虑，但是很有意思的是，按说是很专业的判断却在很大程度上受到不同数字表达方式的影响。人们的心理定式是，百分比不是人本身，只有人是人，这就是为什么100个人中的20个人听起来比20%的人要多的原因。

所以，如果你希望人们把一个数字想得大一点，你就讲绝对数字，而不是百分比；如果你希望人们把一个数字想得小一点，你就讲百分比。汽车公司搞促销，优惠条件是如果你在月底前买车，那么可以享受“2000美元的现金折扣”，2000美元听起来比8%的折扣（假设汽车售价为25000美元）要大得多。

相反，华尔街金融怪才——基金经理们每年只收取1.9%的“费用”，根据所投资金计算。这听起来有些叫人搞不清楚，但是不管怎么说，似乎不算很多钱。而且，这些是“费用”，不是吗？费用你当然得付，天经地义，更何况这费用只是1.9%而已。

但结果是，一个有50万美元的301K计划的投资者每年要付给基金经理1万美元的费用。假设他的工资为9万美元，净拿到手6万美元，那就意味着他每年整整白干2个月，因为这2个月的工资要付给另外一个把他的钱从通用电气挪到家得宝公司（Home Depot）然后再挪回来的人。人们总是很担心付给政府的税收太多了，而同时，投资者向金融行业支付了巨额“咨询税”，还不抱怨，很有可能他们根本就不知道付了多少钱。金融行业的定价工作实在是做得太棒了。

打折时讲绝对金额，收费时讲百分比。

“三”之威力

麦当劳有三种规格的炸薯条和奶昔；很多餐馆的中午套餐都是三种价位；你仔细看，商店打折的衬衫也是三个价位。这些都是三种选择，三种选择有何独特之处呢？

三种选择的独特之处如下：如果我出售两种规格的卡布奇诺，小的2.69美元，大的3.29美元，也许有一半人买小的，另一半人买大的。如果我再加一个超大的，价格为4.29美元，也许没有人会买超大号的，但是现在只有20%的人买小号的了，80%的人会买大号的。所以，推出第三种选择的目的是让更多的客户去选择第二种，同时我们还可以在店外挂出“幌子”：卡布奇诺，最低只需2.69美元。

戴夫·托马斯（Dave Thomas）说，他在Wendy's^[1]推出三层汉堡时，有些经理表示反对，说没有人有这么大的嘴巴来吃这三层汉堡的。戴夫·托马斯表示同意，的确，这三层汉堡并不受人欢迎，但是一经推出，两层汉堡的销量大增。²

从上至下

路边摆摊的小商贩都喜欢漫天开价，全球各地都一样。聪明的客户只是笑笑，然后把这个明显是高得离谱的价格砍掉2/3。接着，双方进行激烈的讨价还价，最后的成交价大约比小贩的初始报价的1/3稍高一点，皆大欢喜，你甚至还觉得有些内疚。其实大可不必，转过街角，你会发现那个百货公司里同样东西的价格还不到你付的一半。

相似的例子，罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）³做了个实验，对于来买台球桌的客户，有的先给他们看3000美元的台球桌，有的先给他们看价格低一点的台球桌，结果，前者最后买的台球桌平均价格为1000多美元，而后者最后买的台球桌平均价格为550美元。

心理学上，这种效应被称为“锚定”。3000美元的台球桌也许大大超过客户的预算，但是它会使得客户购物时愿意增加开支。古董家具店打折的货品标的原价总是高得离奇。客户进来一看，嗤之以鼻，自以为聪明，觉得傻瓜才会花这么多钱去买这个东西，然后花2倍于预算的钱买了一堆东西，还挺乐。

胡乱地说一大堆毫不相干的大数字也有帮助。如果你要卖价值50万美元的房子，你就要多说几遍“100万”。比如，你可以说，“我们市区大概有100万人口”或者“这样大小的房子在大多数其他城市的售价都会超过100万美元”，再或者“我跟我老公说了100回要把用过的饭碗放进水池里。”

多讲价值

要看清一个产品带来的价值并不总是很容易。要记住，你的客户很少是你所卖产品方面的专家，你自己必须成为专家。你要搞清楚产品的价值何在？价值的决定因素有哪些？哲学家们对于这个问题已经思考了几千年了。希腊人就琢磨过这样的问题：水比黄金更珍贵，但是黄金比水价格高，为什么？

你也许有台电视机，你知道它的价值何在吗？我是这样问我的学生的：假设你可以买一台全新的48等离子电视机，要么是索尼的牌子，要么是凯马特的牌子，两台电视机都是由中国的一家电视机厂生产的。索尼的价格为5000美元，凯马特牌子的价格为4000美元。纯粹从经济的角度来看，你会选择买哪一台电视机？

凯马特牌子的电视机似乎是更好的选择。但是，再假设你花了30万美元买了套公寓，这房子里最重要的房间是客厅，而放电视机的那一平方米地板空间或者挂电视机的那一平方米墙面空间是最中心重要的位置

（就算是电视机关着的时候，我们还是会看到它），在这最重要的一平方码的空间中最重要的是两平方英寸是品牌商标占的位置，索尼或者凯马特。也就是说，你的电视机的品牌是你那最重要的资产中的重中之重。

把凯马特的牌子放在你最重要的一项资产的最中心，这样做是否明智呢？当你想要卖掉这个房子时，你觉得会怎么样呢？你会发现你们这楼里其他人的房子都卖得很快，只有你的房子卖不动。为什么？也许是因为人们潜意识里会根据电视机牌子的贵贱来判断墙上挂的画是画廊里买来的昂贵的画还是你孩子的涂鸦之作、木地板的贵贱、门是塑料的还是实木的、厨房的碗柜是实木的还是凯玛特的打折货品，等等。所以你买的这凯马特的电视机可是不便宜啊（我这里不是抨击凯马特或沃尔玛，你买衣服、家具、装饰艺术品、植物、橱柜等，这些尽可去凯马特或沃尔玛买，然后买一台最贵的等离子电视机挂墙上，就万事大吉了）。

开发价值，宣传价值。

不要谈价格

有一次我走过中国香港的一条小巷，两边全是小摊贩，卖什么的都有，衣服、皮手袋、手表、纪念品等。你就甭想轻轻松松地观光，每个人都要卖东西给你，五花八门的东西。有个人一直执著地跟着我，嘴里叫着：“只要20港币，只要20港币！”

他卖的是什么？我当时不知道，以后也不会知道。这个人违反了市场营销的一个重要规则，价格是市场营销4个P中最后一个P，而不是第一个P。市场营销做得好的人会尽量推迟提价格的时间，价格是你和客户关系中的一个负面消极因素。

美国的彩虹吸尘器公司深谙此道，⁴ 这个公司的吸尘器能卖到1000美元的天价。他们是上门推销的，潜在客户已经有吸尘器了，普通的吸尘器只要50美元，贵的也就300美元。这么贵的彩虹吸尘器怎么会有人买呢？

这个吸尘器和其他吸尘器相比，有一个独特的区别：灰尘不会被吸到一个纸袋里，而是被吸到一个装水的容器里，吸尘后，就可把脏水倒掉。据说这样就可以吸住更多的灰尘，如果这些灰尘留在空气里的话，会伤害你的肺、加重呼吸问题、使得哮喘恶化、让你过敏，等等。

感兴趣的客户自然想知道价格是多少。销售代表知道，一提价格，这对话就算结束了，所以他们会说：“我不想告诉价格是多少，我不希望你是因为价格低才买这个产品，我要确保你是的确需要这个产品才来买。”他们会做一个很戏剧化的演示，把一个枕头放在塑料袋里，然后用彩虹吸尘器吸成很小的一个硬块。

客户可能会再次问到价格，销售代表就回答，不着急，如果他和这客户都确定地认为客户的确需要这个吸尘器的话，他会以个人名誉担

保，客户能买到这台吸尘器。这位销售代表进一步演示这个产品的所有价值，不用再买普通吸尘器纸袋省下的钱、不用看医生买药省下的钱、不请假少扣工资省下的钱、不会像普通吸尘器那样吸不干净导致地毯磨损得快省下的钱，等等。这账一算，不得了，可以省下一大笔钱，客户甚至想政府为什么不强行规定大家都必须用这种吸尘器。这样，没有两三个小时，不到这客户差不多要跪下来求这位销售代表告诉他价格，这位销售代表是不会告诉他价格的。

你可能会认为一台吸尘器卖到1000美元甚至更高的价钱是不可能的，特别是卖给已经有吸尘器的人。“人有多大胆，地有多大产”，彩虹吸尘器的销售代表只要跨进客户家门槛，三次当中必有一次能卖出去。



情人眼里出西施，同样，客户眼里出价值，但是你要是不跟客户解释价值，他未必看得到价值。所以，一定要成为专家，对于你的产品能给客户提供的价值了如指掌，对产品价值进行研发，然后把这价值放到客户眼中、心中，然后再谈价格。这样，看起来不可能的事情就变得可能了。

要谈价值，而不是价格。

你可能在想怎样才能避免谈价格。一种方法就是像我们刚才所讲的例子那样，有关价值的讨论结束之前拒绝谈价格；另一种方法是像那街头小贩那样，开一个高得荒唐的价格；还有一种方法是，开一个低得荒唐的价格，但是这样做能让你最后得到一个更高的价格吗？

这样做不仅仅可以让你得到更高的价格，而且可能帮你卖掉本来卖不掉的产品。约翰·斯塔克（John Stack）在eBay网上卖餐馆设备。一开始，他根据自己能够接受的价格来报价，不幸的是，没有人来竞买。所以，他就改变策略，标价改成1美元，这就好比根本没标价似的，那么结果如何呢？

一台工业用冰淇淋制造机原来标价999美元，无人问津，后来斯塔克将标价改成1美元，这次竞买者趋之若鹜，最后以2000美元的高价拍卖掉了。一系列的实验表明，这还不是一次性的侥幸成功，现在斯塔克拍卖的二手设备95%都标价1美元。他是1999年开始在eBay网上卖东西

的，2001年他把原来的店关了，专门做网上销售，2003年他的销售收入是1998年的10倍。十分成功，更妙的是，他都不用担心定价的问题，客户帮他定价。⁵

斯塔克说：“标价是1美元，吸引人们来竞买，他们竞买后就对这东西产生了一种依恋，就算最后的拍卖价高出他们原来计划支付的价格他们也会忍不住买。”毫无疑问，这种感情因素是很重要的。还有，参与竞拍本身就变成了一种投资，如果我们停止不继续往上报价，就好比失去了一份投资，你现在已经知道，人是多么讨厌失去。

不过，我认为这里还有一个因素很重要：当我们标示这台设备的价格为999美元时，客户的注意力就会放在这个价格上；当我们标示价格为1美元时，客户的注意力就会集中在这设备本身的价值上。价格是负面消极的，如果有可能，我们就要尽量等我们把价值跟客户介绍清楚之后再提价格，而不是一开始就谈价格。

价格永远不是第一个P。

价格信号

客户大约知道一件东西应该是什么价格，但只是大约，因为时间太少了而东西又太多了。这就是为什么客户会用暗示价格的一些信号来判断一件东西是否定价合适。

高价信号有：宽大的皮沙发、厚地毯、深色木板、勃艮第酒、水晶、穿着三件套西装的人发出的雄浑的声音。奔驰车的展厅里都放着皮沙发，高档的服装店会给你端上一杯葡萄酒。有一次，我们几个朋友一起吃饭，有个朋友请大家喝杯干邑，服务生推荐了几个牌子，他就随机选了一个。然后我们看到服务生端上“高价信号”：一个装在漂亮樱桃木盒里的皮封面的大本子，让那位朋友签名，服务生解释说买这个牌子的干邑的宾客都可以在这本子上签名。

低价信号包括荧光灯、削价的标牌、廉价地板、长相一般的员工、长罩衫工作服。请注意，高价信号未必比低价信号成本高。长罩衫工作服可以是漂亮的暗红色，也可以是凯马特的那种淡蓝色。成本是一样的，但是传达的信号是不一样的。

一个常见的低价信号是价格以9结尾。因为客户会通过信号来判断价格高低，所以很可能价格从34美元上升到39美元时销售收入反倒增加了。⁶

如果价格尾数是9，那么卖方是在含蓄地传达这样一个意思，那就是这个价格是经过精心制定的。9.99美元和10美元的实际差异微乎其微，但是尾数是0时，客户会怀疑这个数字是四舍五入的结果，卖方无所谓你买方怎么想。垄断的价格和惩罚性的价格都是以0结尾，比如酒店里上网收费标准、洗衣收费标准、停车罚单或者国税局延迟保税罚单。

当然，有些狡猾的商家会把高价格和低价格的信号组合在一起，不仅仅是那些房产租买中介所，还有那些信用卡公司，初始利率低得惊人，只有6.99%，后来就悄悄上升到18.99%了。不过，因为一般来讲，低价格的卖家会用低价格的信号，高价格的卖家会用高价格的信号，所以理性的消费者还是可以根据价格信号来判断价格的高低的。

低价格信号对买方管用，所以对卖方也管用。

还有一些商家把低价格和高价格信号组合起来，如果高价格信号能够优化客户体验，给客户增值，如果你是要靠回头客和口碑宣传发展你的业务，那么这一招效果十分显著。Zea Rotisserie&Grill和Semolinas就是两个很好的例子，这两家连锁餐馆表面上看起来奢华昂贵，实际上价位中等。

所以，如果你要提高销售收入，你可以选择进一步降价（不过，你已经知道了，这个办法的代价是最高昂的），或者你可以增加一些高价格信号：买一座雕像，买一个枝形吊灯（蜡烛烧一半时吹灭，以后再也不要点上了），等等。如果你做的是家电维修的生意，也许你可以买套漂亮的工作服和一个干净的工具箱。如果你是个汽车经销商，经销现代汽车，也许你可以建造一间比奔驰车行更漂亮的休息厅，客户来修车时可以在那儿休息等候。休息厅里要放电视机、当期的杂志、现磨的咖啡和果汁，还要有无线局域网，多做一些这样的小投资，增加高价格信号。客户看到这些高价格信号，再看到你的实际价格，会大吃一惊，

这么合算，大家会秘而不宣。

此前，我把沃尔玛和凯马特分别描述成是中产阶级的平价店和穷人的平价店，其实这两家店的产品和价格也许差不多，但是，相比于沃尔玛，凯马特的低价格信号更多更强，而沃尔玛的实际价格也是低的，但是传达的价格信号是中等价位的。

价格实际是低的，但是看着不低，这招可能对你管用。

价格尾数

在西方国家，最常见的价格尾数是9，不过，在东亚，8也很常见。中国香港的餐馆，菜牌上的价格40%以上都是以8结尾。8不是价格信号，而是质量信号，8代表的是发财好运。我在中国做过一个实验，有1250名妇女参加，成为受试者，很大部分受试者发现尾数是5、8、9的价格更能让人接受，最糟糕的尾数是1。比如，有个药品，62%的受试者愿意支付31美分，而有73%的受试者愿意支付35美分。⁷



尾数是1的价格很不和气，10.01美元？那多出来的一美分好比是罚金，是税款。而数量正好相反，不要把香波定为每瓶11.9盎司，可以定为每瓶12.1盎司。

价格尾数是9，很好，5也不错，在亚洲，8也很好。

特价优惠，快来买

商店里的货品标上“特价优惠”的字样，销量就会上升50%，哪怕价格根本没变。⁸ 这样看来购物者似乎缺乏理性，其实不然，因为在大多数商店里在大多数时候，“特价优惠”的标牌的确表明这个价格比平常要

低。客户假设，尽管他们自己可能并不知道真实价格是多少，但是总有些购物者是知道的，所以商店不会冒险在实际上没有打折的货品上打上“特价优惠”的字样。这种假设也是很理性的，杂货店的购物者这样推理在大多时候是没有错的。但是，有的货品价格到底是多少，几乎无人知晓，比如家具，家具销售商就可以标一个很高的价格，再挂上“特价优惠”的标牌。

“特价优惠”的标牌可以提高销量，原因一是客户认为更物有所值了，另一个简单的原因是任何挂着标牌的货品都会吸引更多的注意。所以，在这些货品上挂上气球也同样奏效。我为台克利鸡尾酒连锁店做过一个实验，不同的台克利鸡尾酒，比如什么白俄罗斯、庆功酒等，消费者付的价格是一样的，但其实对于商家来说，其成本和利润率很不一样，所以我就建议，在利润率最高的那几种酒罐上牵上气球，果不其然，那些酒的销量就上升了。

餐馆力推利润率高的菜，标上“今日特惠”，“特价优惠”，不过他们也可以在菜牌上在这些菜后面标上小气球，说明是“厨师推荐”，当然并不用解释厨师为什么会推荐这道菜，是因为最好吃呢，还是烧起来最方便，还是厨师的报酬与毛利挂钩。

不过，特价优惠不可滥用。芝加哥的一家超市做了一个实验，当30%以上的冰冻果汁饮品都打上“特价优惠”的牌子后，这个品类的总销量反倒下降了。⁹ 当“特价优惠”的标牌太多时，消费者得到的信息是优

惠价格不可信，所以正常的价格也不可信。

价格歧视

2007年7月20日，美国联合航空公司从阿姆斯特丹到新奥尔良的单程机票价格是2703美元，而往返机票（3周后从新奥尔良飞回阿姆斯特丹）的价格是前者的一半还不到，只要1184美元。这就是价格歧视的美妙之处、疯狂之处。买单程机票的一般都是商务人士，游客都买往返机票。

当然，你也可以耍小聪明。有一次，我从阿姆斯特丹飞往上海，单程，为了省钱，我买了往返程机票。我学到了一个重要的教训，不要自作聪明。当我把这机票拿到我们学校财务部报销时，他们告诉我：“不行，对不起，欧盟有规定，你要先完成机票行程，然后才能报销。”我大跌眼镜，真是要活到老，学到老，不能耍小聪明。

不要自作聪明。

需求曲线说明了价格和在这个价位能达成的销量之间的关系。需求曲线上每一个点都代表消费者，这个消费者愿意在这个价位或低于这个价位购买你的东西，但是如果价格超过这个价位一分钱，这个消费者就不买了。也就是说，这个产品对于这个消费者的价值最高就是这个价位。理想的状态是，我们根据每个消费者愿意支付的最高价格向他收

钱。

一般来说，公司不可能达到这样的理想状态，不过J.D.Byrider Systems公司可能已经找到了一个方法。该公司向资信较差的客户销售二手车。他们的销售代表不在车上挂价签，而是详细询问客户的财务状况，然后用一个公司自有软件来计算确定预付款金额、利率、分期付款金额和总价，这是纯粹的价值定价法，根据市场对于这个产品的价值认同定价。消费者维权积极分子可不高兴了，特别是当利率有时竟高达24.9%（但不是25.1%）。¹⁰

价格要因人而异。

更典型的情况是，为了达到理想的价值定价境界，公司把客户分群并将他们隔离开来，不同的客户群对于同样的产品的价值认同有的高有的低，到别处购买的选择机会也有的多有的少，另谋货源的动机有的强有的弱。公司根据客户的价格敏感度进行市场细分。

例如，公司总是很好心地给爷爷奶奶、学生提供特价优惠。实际上，在美国，大多数的年长消费者比30多岁的夫妇有更多的钱可以花，30多岁的夫妇上有老下有小，要付房贷、车贷、学费贷款、信用卡。但是，老人有更多的时间进行挑选，货比三家，所以公司会给老人折扣，不管他们有钱没钱。学生也会花很多时间进行挑选，货比三家，因为他们没钱。所以，给老人和学生折扣不是公司发善心，而是尽量根据每一

个人的支付意愿程度进行定价的一种体现。

给老人和学生折扣是直截了当的价格歧视方法，还有一些价格歧视方法比较微妙。最近，我最喜欢的一种价格歧视方法是“可怜可怜穷人”，这在《卧底经济学家》（The Undercover Economist）¹¹一书中有所讲解，这本书写得很棒，作者是蒂姆·哈福德（Tim Harford），他讲到伦敦一家名为Costa Coffee的咖啡店的故事，这家咖啡店有一种咖啡是“公平贸易”咖啡豆磨制的，价格比普通的咖啡高2角钱。“公平贸易”咖啡豆是从贫穷的咖啡豆农处收购来的，价格比别的咖啡豆每磅高出1美元，算到每杯咖啡成本也就高了2分钱，也就是说，本来应该给贫穷的咖啡豆农的钱90%进了这家咖啡店的腰包。

看起来，这家咖啡店觉得掠夺咖啡豆农还不够，还要掠夺那些想到可怜的农民被人掠夺就很伤心、要发发善心的消费者。Costa Coffee也是在进行价格歧视，利用“公平贸易”的幌子区分客户，向不同的客户收取不同的价格。

实际上，没有人掠夺那些农民，他们的产品是普通标准产品，没有差异化，供应弹性很大，所以贸易条件不利于他们，他们是受害者，但不能用“被掠夺”这个词，真正被掠夺的是那些发善心要帮助那些农民，结果付出的钱90%进了咖啡店的腰包的消费者。在哈福德向Costa Coffee询问此事，要他们解释为什么“公平贸易”费中只有那么一丁点儿给农民后，该公司决定停止这种做法，只要客户提出购买“公平贸易”咖啡，还

是可以买到的，但不再收取附加费。

在你的客户中，哪些人群可以提价？哪些人群应该降价？你是否能在你的高价产品和低价产品之间创造差异化，把它们区分开来？你可以根据消费时间来区分（时间早的表演的价格低一些，周六的航班价格低一些），也可以根据下单渠道来区分（网上订购的价格低一些，或者提前三周订购的价格低一些），根据选择的多少来区分（有五种选择的产品价格高一些，只有一种选择的产品价格低一些），根据购买地点来区分（在有风景的露台上，啤酒价格高一些，在室内，价格低一些），根据人们对于生活困苦的咖啡豆农的可怜程度来区分，等等。你的工程师发明新产品，你的市场营销经理应该发明价格歧视的新工具。



运用创造力、新发明、研发来寻找价格歧视新方法。

但是，要小心，除非你是个独家垄断者，不然不要人为地降低你的低价产品的质量。IBM曾经推出小型PC机，价格更低，功能更少。而其他公司提供的PC机的价格一样低，功能却齐全得多，IBM此举的效果只是让竞争对手的PC机在购买这个价位PC机的客户眼里更有吸引力了。还有一个为了进行价格歧视而错误地降低质量的例子，巴黎的华美达酒店先是给了我一个便宜的房间，然后把我升级到更贵的一个房间。一开始我没有看出任何不同，后来才意识到便宜的房间没有价值20美元的咖啡机或者价值10美元的吹风机之类的小东西。玩这种把戏只会给低价格和高价信号的竞争对手留下机会。

结论

平均来讲，一个公司的产品价格哪怕只上涨1%，利润就会上升11.3%，所以你在定价策略上花再多的精力也不算过分。相比于促销和品牌打造，定价得到的注意力和尊重是远远不够的。公司都会聘用广告公司和公关公司等，但是却没有定价公司，应该有才对。很多公司都可以从中获益。有一点是很清楚的，价格不是简单的数字，人们也不是天生的数学家。你在其他策略方面发挥的创造力在定价策略方面应该也有用武之地。

定价的重要性再怎么强调也不为过。

语录

- 打折时讲绝对金额，收费时讲百分比。
- 开发价值，宣传价值。
- 要谈价值，而不是价格。
- 价格永远不是第一个P。
- 低价格信号对买方管用，所以对卖方也管用。
- 价格实际是低的，但是看着不低，这招可能对你管用。
- 价格尾数是9，很好，5也不错，在亚洲，8也很好。
- 不要自作聪明。
- 价格要因人而异。
- 运用创造力、新发明、研发来寻找价格歧视新方法。
- 定价的重要性再怎么强调也不为过。

[1] Wendy's系美国第三大汉堡快餐连锁店。——译者注

第16章 分销

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 高效率不是自然而然产生的结果
- ∞ 个体的理性未必会给集体带来好结果
- ∞ 努力成为你分销系统的“黑手党教父”

积极管理你公司以外的事务

市场营销要获得成功，你必须成功地管理好你的市场，要管理好公司内外涉及市场营销的各项职能、活动、人员。很多人忙着分销、销售、购买、消费、处理我们的产品，他们中有的未必是我们的员工，但是我们也要积极管理他们。现在，越来越多的价值产生于众多公司之间的协作，本书接下来的几章内容正是围绕这个重要主题展开的。

本章讲分销问题，我将向大家说明，为什么众多公司合作共事，却不能自然而然地提高效率。我用分销的例子来说明这个道理，但其实它是个普适性的道理，有独立决策权的人或组织在一起合作都会碰到这个问题，比如厂商和分销商、最终用户、广告公司、银行，等等。

我的观点是，效率并不是你在管理公司外部事务时应该追求的目的

标，最重要的是要获得支配力。如果你能很好地管理你的支配力，你就能迫使你所在的这个渠道网络中所有的公司提高效率，大家都会受益匪浅。

分销的关键问题

分销的关键问题是次优化，意思就是系统中的每一个成员都只想着个体利益，而不是整体利益。当渠道中的某一成员花钱做营销时，渠道中所有成员都会获益。但是当他做营销投资决策时，他只关心自己的利润会不会增加。举例来说，一个厂商花了10万美元做广告，发现增加的销售给他带来了8万美元的额外利润，入不敷出，他当然不会继续做广告了。然而，广告增加的收入还给产品的分销商增加了8万美元的利润。如果厂商和分销商是一家人，广告就成功了，因为投入10万美元，产生了16万美元的利润。但是他们并非一家人，所以广告就难以为继了。

解决这个问题的一個方法是经销商和厂商联合出钱做促销，比如，思科公司和它的经销商就联合成立了共同营销基金。但是，这种通过谈判寻找解决方案的办法行之有效的前提是谈判成功、合作紧密、互相信任。而我们的价值链中有很多不同的公司，它们的利益取向、资源配置、时间期限等都各不一样。这种谈判型解决方案相比于自由市场解决方案的问题在于，首先必须要谈判，涉及的各方必须愿意参加谈判。

分销商同样也要决定投入多少市场营销费用。对经销商来说，无利可图的那些太小或者太远的客户往往被忽略了。但是，如果同时考虑到生产厂商的利润的话，不应该忽略这么多的客户。结果就是厂商早早地结束了广告，而分销商忽略了太多的客户。这样在这个虚拟的两个玩家的系统中利润没有最大化。如果厂商和分销商是一家公司的话，他们就会在广告和分销上投入更多。但是，不幸的是他们并非一家公司。

定价也一样受到次优化问题的困扰。假设，一个产品售价100美元，每卖一件，厂商赚10美元，经销商赚10美元。现在来了一位客户，他对经销商说，如果给他每件优惠8美元，他的订购量就翻一番。经销商会给他这个折扣吗？当然不给，因为如果降价，每件产品给经销商带来的利润下降了80%，销量翻一番也不够补偿这个损失。当然，如果经销商把厂商赚的利润也算进来，那么就会接受这个客户的条件，因为这样经销商和厂商加在一起的总利润会上升，但是经销商考虑的只是他自己的利润。

产品设计也受到次优化问题的困扰。厂商设计产品时更多的考虑的是生产制造的容易程度、制造成本，还有是否有销路。很自然，他们不会重点考虑这产品是否好用、好修。Pontiac的Montana小面包车火花塞装在汽车底部，要换火花塞必须把整个车举起来。为什么？因为好用、好修的利益首先是经销商和最终用户得到的，厂商在设计产品时就不会重点考虑这方面因素。

渠道中的玩家越多，次优化问题就越突出。当今由于外包之风日盛，任一产品的生产和销售涉及的玩家都越来越多，因而我们需要对这一问题更好地进行管理。该怎样做呢？这就是我们下一个要讨论的题目。

当众多公司合作共事时，高效率并非是自然而然的结果。

分销犹如囚徒困境

分销渠道中各方玩家所面对的次优化问题就是一个囚徒困境问题。什么是囚徒困境呢？假设你我合谋作案，不幸被抓住了。如果我俩谁都不招供的话，我们都会被判5年监禁。但是警察将我俩隔离，并向你提出了一个交换条件：如果你招供的话，你今晚就能回家，而我将被判20年监禁。警察向我提出了同样的条件。但是警察又警告我们，如果我俩都招供的话，我们都要坐10年牢。我该招不该招呢？你呢？

如果你真招了的话，我也必须招供。坐10年牢总比20年牢来得好。

如果你不招供，我还是得招。这样我就可以免除囹圄之灾，不用坐5年牢。

这个决策很容易做，毫无悬念可言，不用猜想你会怎么做，不管你怎样做，我只管招供就是了。你经过同样的考虑也会得出同样的结论——招供。这样一来我俩都被判10年监禁（而如果死不认账的话，只有

5年徒刑)。我们都觉得蠢到家了，但是我们都是理性的，我们是理性的傻瓜。

个体理性的决策未必能给集体带来好结果。

对研究博弈论的经济学家而言，囚徒困境是一个有趣的学术课题；但是对罪犯来说，这可是一个增加其犯罪成本的实实在在的问题，那么罪犯该如何来解决这个问题呢？罪犯们加入黑手党。黑手党说：“如果你招供的话我们就杀了你。”这个威胁彻底改变了你我的想法。我们都不会招，所以都只坐5年牢而不是10年牢。我们出狱之后还会感谢黑手党，“感谢教父当初威胁我们说，如果我们招供就干掉我们。”这样黑手党降低了我们的犯罪成本，也就是提供了增值服务，作为回报我们会将部分收入上交给它。

渠道成员所处的地位和上述的囚徒大同小异。每个人都争做第一，但当每个人真的争做第一的话，谁都得不到好处。解决的办法非常简单：不管你是分销商，还是零售商，还是生产厂商，尽量成为你的渠道系统的“黑手党教父”。系统中的所有成员都会庆幸有这样一位教父，而你当然是所有人中最幸福的。

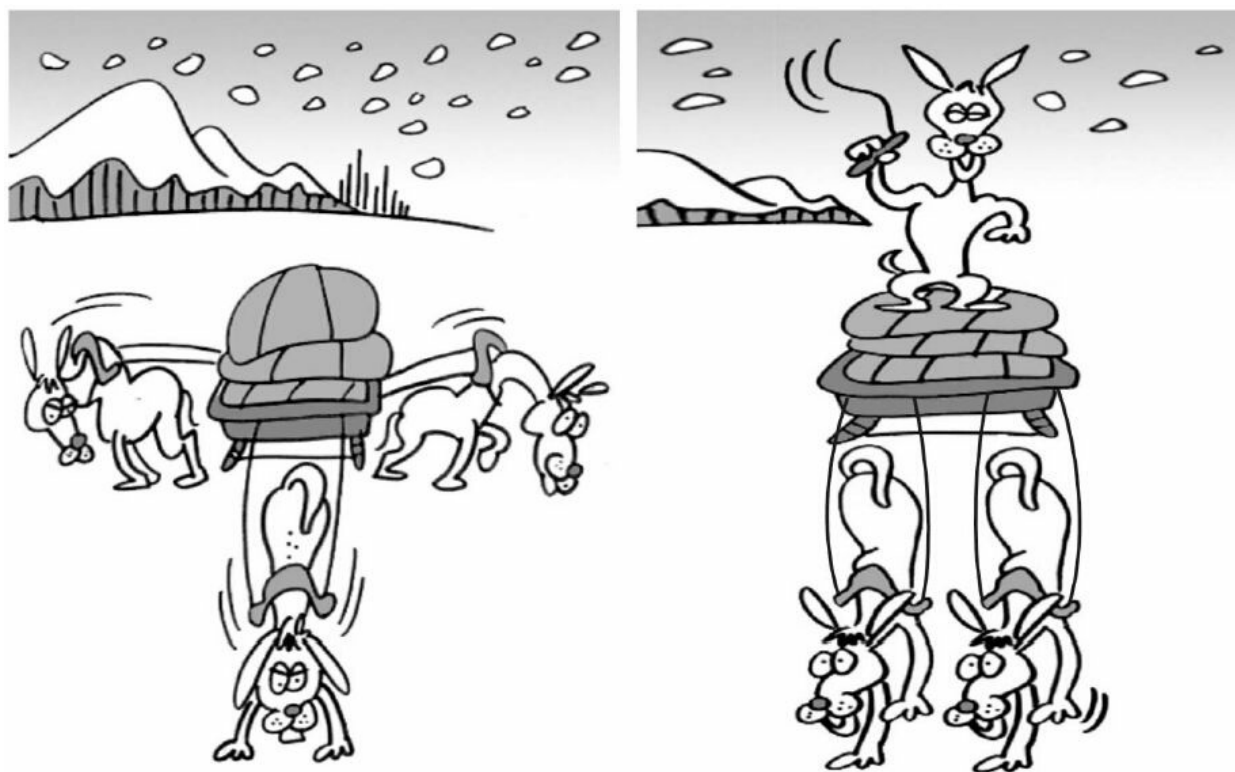
成为你的渠道系统的“黑手党教父”。

换句话说，你对渠道中其他成员的控制能力越强，你就越能够强迫他们做违背其本身意愿的事，你也越有能力来解决次优化难题，对大家

都有好处，特别是对你自己。有许多市场营销的文章对渠道支配力这一问题进行了论述。我们下面会讲到，但研究结果并不能令人满意，不过从中我们还是可以受到一些启发。

渠道支配力：市场营销之观点

市场营销文献中对于渠道支配力的论述相当多，市场营销学界人士对于他们在这个学术领域的成就颇感自豪。我还记得当年读市场营销学博士时，导师介绍这个领域的学术成果时用了“丰硕”一词，让我顿生景仰之心。



逃脱次优化的陷阱

不幸的是，这个领域的学术成果更多地强调了市场营销学是有实践意义的，与具体的渠道管理关系不大。商界实战人士对学术理论有一种普遍的不信任感，觉得学术理论都是纸上谈兵，隔靴搔痒。和物理学不同，商界人士把“理论”视为“现实”的反义词，有关渠道支配力的文献存在着同样的问题。

市场营销学文献中有关支配力（power）的定义是从社会学¹中借用过来的，社会学将支配力宽泛地定义为惩罚的权力或者奖励的权力。这个定义有些不符合我们的直觉判断，按照这个定义来讲，奴隶也有支配力，因为他对其主人有奖励的权力。这且不论，总之，社会学关于支配力的定义就是这样的。

从这一定义顺推下去，社会学就提出了以下这一公理：A对B的支配力完全等同于B对A的支配力。按照社会学的定义，主人和奴隶的支配力是等同的。一方的强制性支配力与另一方的非强制性支配力处于平等地位。当然，这并不能反映人们对支配力这一概念的一般理解，不过这一理论也是能自圆其说的。

营销学借用了社会学对于支配力的定义，区分了强制性和非强制性的支配力，但是忽略了定义中的隐藏条件，那就是双方支配力永远平等这一条件。² 营销学更多关注的是在诸如生产厂商——分销商关系中哪方拥有更强大的支配力，以及更强大支配力的源泉，等等。

20世纪70年代人们进行了大量的这类研究工作，而且不出意料地、俯首帖耳地找到了符合当时政治需求的结论，即奖励的权力比惩罚的权力要好。（所有社会科学的通病就是它必须要被社会接受。当10个学术研究项目每一个都给出结论A比B好时，我们可以有以下几种解释：

（1）10个研究项目均证明A比B好；（2）100个研究项目中有90个证明B更好，但是这些结果没有发表；（3）总共做了10个研究项目，研究员篡改数据硬是证明A比B好，这样才能发表。今天，我们嘲笑18世纪研究头盖学的人，他们根据头盖骨形状推测人的性格，可别笑得太开心。）

《论营销学》（Kellogg on Marketing）（凯洛格商学院属于西北大学，该商学院的市场营销学科是世界一流的）一书收集了有关营销学的最新的理论，其中一段论述正好反映了对于渠道支配力认识的根本性的缺陷。

举例来说，厂商会发现经销商对自己的产品线投入的精力太少.....经过分析，厂商发现原因在于经销商出售竞争对手的产品获利更多.....厂商可以运用自己“奖励的权力”提高给经销商的折扣率（让利于经销商）。³

但凡有点常识的人都明白，当厂商不得不牺牲自己的利益给经销商更高的折扣率时，这不是什么厂商成功地运用了“奖励”的权力，而是经销商成功地运用了他的（惩罚的）权力，从厂商那儿压榨了更多的钱。

既然我们不能指望市场营销文献给我们指明方向，我就只好辛苦一下，亲自释疑解惑了。⁴

把钱给经销商并不能证明你的支配力。

语录

- 当众多公司合作共事时，高效率并非是自然而然的结果。
- 个体理性的决策未必能给集体带来好结果。
- 成为你的渠道系统的“黑手党教父”。
- 把钱给经销商并能证明你的支配力。

第17章 支配力

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 干活卖力不来钱
- ∞ 支配力带来钱
- ∞ 你要做增加支配力的工作

支配力

我们总是试图提高公司的效率和效果，但其实，效率和效果并不是一切，也不是最重要的，更重要的是支配力。简单来讲：效率和效果决定了总共有多少钱，支配力决定了谁得多少。

当然，这样讲太简单了一些。支配力也可以是效率的来源，比如，在前面章节我们已经讲过怎样通过解决渠道中的囚徒困境问题来提高效率。反之亦然，效率也可以是支配力的来源。如果你的成本低于你的竞争对手，你就可以威胁说要打价格战，这种威胁有可信度。效率给你带来的支配力会威慑你的潜在竞争对手，他们不敢靠你太近。

支配力的来源还包括专利、强大的品牌、关键资产的所有权，等等。我们做决策时，很重要的一点是不要只考虑效率，也要重视支配力

和控制力的问题，甚至要更重视。

正如我前面所讲的那样，工商管理文献资料对于支配力这一权力的关注很少，我不知道为什么，我猜想是因为权力这个概念建构往往带有负面色彩：权力滋生腐败，等等。但是，不管这概念是否带有负面色彩，有权力总比没权力好，所以我把这章纳入本书。

谁会变富？谁会变穷？

在自由市场经济中，我们如何分配财富？我们如何决定谁富谁穷？我问学生这个问题时，有的学生会回答你赚多少钱取决于“你干活多卖力”，有的学生对于这样的回答会嗤之以鼻，不屑回答。实际上，卖力干活和赚钱多少之间是有着很强的关系的，只是这种关系是强负相关关系。

分配收入的一大准则是干活越少，拿钱越多。如果你看到谁干活真的很辛苦，烈日炎炎，推着一车死沉的砖头，你就知道这人赚的钱肯定很少。经理们在办公室里，开着空调，坐在舒适的椅子上喝着咖啡，他们肯定赚更多钱。老虎伍兹这辈子没有干过一天的活，2岁就退休了，整天打球，所以他赚的钱是最多的。



工作和收入是负相关关系。

有人可能会说，这不公平。管它公平不公平，决定资本主义本质特征的是劳动生产力，而不是公平，这也符合达尔文“适者生存”的逻辑。不公平的效率很高，你想，一天到晚辛苦干活的人太忙了太累了，哪有时间 and 心情去花钱；把钱给不干活的人，他们有时间 and 心情去花钱，这样的安排效率最高，岂不更好。我家也是这样安排的，效率很高。

干活最多的人拿到的钱最少，为什么？原因就是支配力决定了财富分配。如果我对你有支配力，我就要两个东西：第一，我要你帮我干活，这样我就不会累着了；第二，我要你把你的钱给我，这样你干活的

时候我就有事做了，那就是去花钱。工作和收入是负相关关系，其原因就在于支配力这个因素。

公司应该提高对权力管理的重视程度。

支配力管理

回到社会学关于囚徒困境的讨论。显然我们都希望拥有更大的强制的权力而非奖励的权力。一个强盗拿着枪喝道，“给钱还是给命！”被抢的人当然有选择给还是不给的权力，两种权力是平衡的。虽然平衡，我宁可是拿枪的人而不是拿钱包的人。

因此，分销管理的目标切不可只盯着提升渠道的效率和效能，或是如何把蛋糕做大，你必须同时想着如何来平衡渠道系统中的各种力量为公司所用，强化公司对整个蛋糕的控制权和切分权。说到底，吃力不讨好的效率的提升又有什么意义呢？

效率提高对奴隶而言没有任何好处。

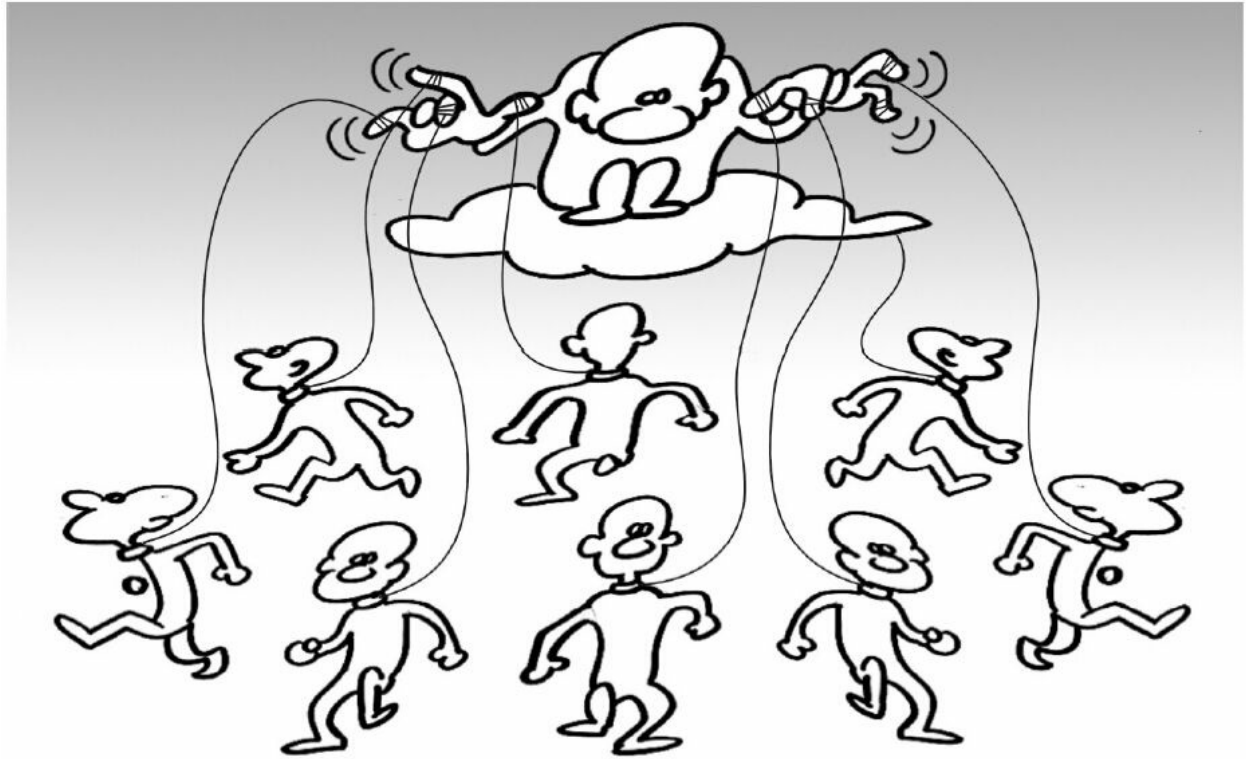
任何一家公司都需要基本的利润来维持运营，但在底线之上它也希望利润多多益善。公司之间权力的平衡决定了谁能够获得最多的利润。

回到前面讲到的《论营销学》一书中提到的例子，一个经销商可能会决定多代理几家生产厂商，哪怕并不赚钱，其目的只是为了改变与现

有厂商之间的力量平衡。如果现有的厂商不得不将渠道系统中更大一块利润让给他的话，其目的就实现了。营销学的文章将厂商的牺牲让利视做厂商行使其奖励的权力；我将其视做厂商权力失控、支配力管理的失败。

一般而言，建立权威，或是“拿枪而非拿钱”的秘诀在于创建别人对你的依赖性。一旦创建起这种依赖性，你只管提成就是了。对别人的奖励也是创建其依赖性的一种行之有效的工具，但是这种奖励必须十分特别，必须能够带来依赖性。比如，中国香港的一家百货连锁店向一家厂商提出要扩展该厂商产品的陈列空间，并保证增加其销量，前提是厂商停止向其他店铺供货。这家厂商明智地拒绝了这个诱人的条件，原因是担心一年之后店家会要求更高的折扣。

积极管理关系，尽量增强渠道伙伴对你的依赖性。



积极管理整个分销渠道的所有环节

分销总要碰到一个大问题：哪些分销工作应该由公司自己承担？哪些应该由渠道成员承担？为了回答这个问题，公司应该考虑的不只是效率。根据我们前面的讨论，对于那些建立并维护其在渠道中地位的分销工作，公司应该毫不放手。只有这样，公司才可以迫使其他渠道成员提升渠道整体的效率，并获得其应有的甚至更多的回报。

应该自己去做那些能增强你对渠道支配力的分销工作。

经销商一般都尽量不让厂商知道他们是在何处如何销售厂商产品的，显然，这对他们来说是个明智的决策。信息就是力量，力量就是金钱。相反，聪明的厂商应该想方设法克服渠道伙伴不愿与其分享信息的

障碍，全面系统地收集信息，成为渠道管理的专家，不断增强对渠道的支配力和控制力。

可以开展促销活动，目的不是为了促销，而是增强你的支配力，维护你的利润率，以摆脱被渠道伙伴压榨的命运。

举个例子，假设你生产一种百货用品，而超市彼此兼并增强了对你讨价还价的能力。再假设你的品牌还不够强大，如果不进超市的话，消费者就会忘了你。你该怎么办呢？你可以推出一个重复购买的促销方案。重复购买的消费者可以收集你产品的包装，到时候可以兑换免费的礼品。假设促销是要花钱的，对于销售的影响为零，而且只有10%的消费者参加。这个促销计划失败了吗？

如果仅仅把这一促销计划看做是促销工具，这一促销活动确实不成功。但是如果将这一促销活动看做是一个分销工具，以提高你和超市讨价还价能力的话，这一促销活动有可能是成功的。如果超市不卖你的产品了，它就可能会失去参加产品促销活动的回头客。哪怕你的顾客中只有2%的人会到其他商店中继续购买你的产品以兑换免费礼品，超市就不会把你赶出门。超市的采购经理不会愿意仅仅因为压价不成而撤换供应商导致客户流失（或投诉），最终被商店经理责备。对于超市而言，今后他们对于厂商可以进行哪些促销活动应该多加小心。

调查结果表明，厂商在店内做的促销活动多半是亏钱的，¹销量的

增加不足以弥补花费。厂商也很清楚，然而厂商还是不断增加店内促销的经费。促销的直接效果不能解释这种情况，可能的解释是促销改变了厂商和日益强大的零售商之间的力量平衡，增强了厂商的支配力。

任何一个P都可以带来任何一个C：促销可以增强渠道支配力。

大挤杀：中国市场上的品牌大战

身处中国，可以亲眼目睹历史是如何上演的，真令人兴奋。在其他地方需要几十年才能演进完成的事情，在中国不到十年就能演完。例如，在过去一个世纪，我们目睹了传统的自由市场经济中的“品牌大战”。现在，这场战争打到了中国来，不过时间被大大压缩了。

100年前，当批量生产和市场营销创建了全国性大品牌之后，品牌大战就开始了。品牌的建立并没有给批发商和零售商带来多少好处；正相反，消费者的品牌忠诚度削弱了他们的议价能力，从而打压了他们的利润空间。

这也是为什么大量的批发商和零售商不是倒闭破产，就是兼并联营的一个重要原因。到了20世纪30年代，连锁商店取代了原先的独立零售商。连锁店充分利用它们批量采购的规模优势，大肆挤压弱势品牌，但是对于强大的品牌，它们还是无可奈何。许多中小品牌自此就销声匿迹了，而这又进一步增强了大品牌的实力。在很多产品市场上，统治整个

市场的公司和品牌寥若晨星，著名的例子包括：可口可乐和百事可乐，百威啤酒和美乐啤酒，万宝路香烟等。

接着，零售商又要求那些小厂商代它生产产品，打零售商的品牌。如今，在超市里，我们可以看到许多产品既有价格高昂的知名品牌，又有价格低廉的商店自有品牌，而且并肩排列在一起。出售低价的自有品牌，超市获得的利润往往比出售高价的厂商品牌所获得的利润还要高。

这一段品牌大战的历史正在中国上演，而整个过程被浓缩到了5~10年。最近，我为一家快速消费品生产商提供咨询，在它所在的市场上，我看见整个过程只用了3年时间。一些主要的产品，来自连锁超市的销售收入从占销售总额的20%跃升到了70%。与此同时，一个对手气势汹汹掩杀过来（据说是受了几家大型连锁超市的教唆纵容），严重威胁到了这家公司的霸主地位。

连锁超市落井下石，要求在不降低零售价格的前提下出厂价下浮10%。往年，净利润大约占销售额的10%，日子确实相当好过。一降价，好日子到头了。为了维持现金流，广告支出被削减到了原先的1/5，总部的暖气也被关掉了，新产品也不再开发了。广告的减少和新产品的取消又会影响来年的业绩，雪上加霜。为了保护 and 节省现金流，减薪看来是势在必行的下一步。

零售店的整合浪潮风起云涌，全国各地的小厂商将继续遭受零售店

的“挤杀”。而连锁超市的迅速崛起又打压了零售店本身的利润空间，所以零售店就越是发狠，变本加厉，不挤出厂商的最后一分钱誓不罢休。一家超市的采购工作指南如此教导它的采购员：“切记：厂商的销售员是你的一号死敌。”既然已到了你死我活的地步，就顾不得什么脸面了，伙伴关系啦，双赢策略啦，这些堂而皇之的漂亮话早已没有了市场.....现在的问题实质是：我赢多少，你赢多少。

不过大品牌总能够从中渔利。店铺只能进青岛啤酒和红塔山香烟，或是其他名牌，它们别无选择。因此，想挤压大品牌的利润空间没那么容易。而它们的小兄弟们，即那些小品牌，可就惨了。连锁店整得它们无利可图，无路可走。大品牌乐得隔山观虎斗，坐收渔利。我买青岛啤酒的股票赚了不少钱，因为别人都不请自来抢着帮青岛啤酒来打它的对手。再过5~10年，青岛啤酒的市场份额可能会占到30%或40%。现在，美国只剩下四家主要的啤酒公司，百威在美国的市场份额大约为45%。所以，现在这段时间，对有的人来说是黄金时代，对有的人来说却是艰难时代，真是几家欢喜几家愁啊。强者越强，弱者越弱。

小品牌该如何应对呢？到菲律宾、泰国或是印度尼西亚找个避风港吧（上海的一家消费品公司正是这样做的），也可以去欧洲或美国。此处不留君，自有留君处。

或者在国内找到一个安全的缝隙市场。控制住占整个市场的5%的细分市场的100%，而不是整个市场100%的5%。聚焦资源，抓住一个渠

道或是一个细分市场，全力以赴，打拼出一片安全的立足之地。当然，这样做并不容易，你必须殚精竭虑，毫厘不差。我在给前面提到的那个快速消费品公司做咨询时，提交了一份60多页纸的建议报告，我提出：

（1）取消所有对客户满意度无助的开销——取消出租车费，取消电灯泡；（2）停止对无甚前途的产品的市场支持；（3）加大对前景良好的产品和市场的投入；（4）尝试与竞争对手不同的包装和促销活动，建立自己的细分市场。这家公司实施这套方案后现金流得到了改善，幸存了下来，“留得青山在，不怕没柴烧”。但是，大挤杀还在继续进行，势不可当。不过，话又说回来，如果对手们在大挤杀中纷纷遇难的话，我们幸免于难的人的日子就好过多了。

或者可以创建一个行业协会来解决共同关心的问题。炒货业已经开始这么做了。在阿明瓜子首席执行官的倡导下，炒货行业协会已经应运而生，以对抗家乐福和其他超市的挤杀欺压。

太多的公司都在寻求起死回生的灵丹妙药，帮它们绝处逢生；它们希望出现一个救世主，救它们出水深火热。当太多的公司都想到要去找那个安全的落脚点，那个救命的缝隙市场时，成败的关键就取决于执行力了。

中国的许多小厂商采取的是仿造策略，仿造大公司的产品，没有什么品牌，也没有什么市场推广支持。这种机会主义的策略将难以为继，因为如果没有市场支持，所有的议价权力都会落到零售商手中。而且零

售商已经或者很快就将推出自有的廉价品牌，零售商的自有品牌早晚会取代小厂商的品牌，到那时候，小厂商就失去了立足之地，游戏玩完，尘埃落定，幕落人散，演出到此结束。

对许多公司而言，不管是国内公司还是国外公司，最好还是实事求是地审视一下自己的业务，尽早决定去留，要卖就下定决心早点卖，免得晚了卖不掉；要走就早点自己走，免得晚了被人踢走，好没面子。总之，当断不断，反受其乱。既然成功无望，又何苦硬撑到底？我前面说过，中国是一个令人激动兴奋的地方。但是切记，兴奋和利润并不总是携手同行。

语录

- 工作和收入是负相关关系。
- 公司应该提高对权力管理的重视程度。
- 效率提高对奴隶而言没有任何好处。
- 积极管理关系，尽量增强渠道伙伴对你的依赖性。
- 应该自己去做那些能增强你对渠道支配力的分销工作。
- 任何一个P都可以带来任何一个C：促销可以增强渠道支配力。

第18章 营销新概念：诚信

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 诚信是最宝贵的资产
- ∞ 不诚实是滑坡式的灾难
- ∞ 偷钱是不对的，偷时间也是不对的
- ∞ 你会这样对待你的母亲吗

营销与诚实

营销与诚实好比牙疼与快乐，风马牛不相及。人们普遍认为，搞营销的说不上和律师或者罪犯一样坏，但也好不到哪里去，肯定比老实的工程师差远了。

这种对营销者的怀疑和不信任由来已久，在古希腊，不同的行当都有自己的神，商人和窃贼共尊一个神，赫尔默斯，这神脚上长有小小的翅膀，关键时刻开溜得快。一个商人，两分钱买进一个鸡蛋，四分钱卖出一个鸡蛋，这和小偷有什么区别；农民伯伯就不一样，好歹他是从鸡那儿偷来的鸡蛋。这种观念一直延续至今。很久以前，《营销杂志》发表一篇文章，题为《你愿意将女儿嫁给一个做营销的人吗？》（就算女

儿自己也是做营销的，你大概也不愿意）。¹ 有一本畅销书，书名为《营销人员都是骗子》（All Marketers Are Liars）²。

也许营销者都是骗子，但这并不意味着你也去撒谎。本章将提出一个观点，诚信和诚信的声誉可能是一项很有价值的资产。我先讲一讲隆加伯格公司（Longaberger）的神奇故事。

隆加伯格公司

隆加伯格公司肯定是属于有史以来最罕见的成功故事之一。³ 这家公司生产的是木条编制的篮子，1880年前后，这种木篮子很流行。你去野餐时可以带上一个装食物，也可以就这么放桌上当装饰品。

我们这儿讲的这个行当现在几乎是被淘汰了，塑料一问世，木篮子就很少见了。隆加伯格公司创办于20世纪70年代，创始人名叫戴夫·隆加伯格，6年制的中学他花了整整9年才读完，主要是因为他的阅读不怎么行。25年来，他把这个公司打造成了一个年销售额为7亿美元、员工人数多达8000人的奇迹。他决定建造一座外型像一只木篮子的六层楼高的总部大楼，一时名声大噪。

这位隆加伯格先生的秘密是什么呢？简言之，就是诚实，他诚实得要命。隆加伯格先生是那种老派的人，坚信没有什么比事实更重要的了，认为向客户撒谎可不是闹着玩的，就算能提高销售和利润也是绝对

错误的。

人生一世，很多时候要做选择，选这条路或者那条路，选了就不能倒退重选。有时我们选对了，有时我们选错了。人是这样，公司也一样。让我们来看看，隆加伯格先生和他的公司选对了哪些路。

隆加伯格先生编木篮子的手艺是跟他父亲学的，他父亲编篮子给他母亲用，买杂货、放洗好的衣服、搁餐桌上放面包和水果，等等。他先是在商店里卖这些自编的木篮子，后来有个顾客查琳·库克文奇

（Charleen Cuckovich）毛遂自荐说要建立一个销售系统，就像安利的那种，由她来销售木篮子。她做得十分成功，又招了很多人来帮她卖木篮子。

有一天，隆加伯格去参加查林的产品推荐会。推荐会上，查琳就每一个篮子讲了个故事。她介绍说，其中一个篮子是隆加伯格家的孩子们用来放从鸡棚里捡来的鸡蛋的，正好可以盛12个鸡蛋。听众很受感动，特别是当她演示这个篮子刚好可以放12个鸡蛋时，听众就更喜欢这个篮子了。销售推荐会十分成功，但是隆加伯格先生事后并不很高兴。最后查琳问他：“你觉得怎么样？”他回答说：“我们家从来就没养过鸡！”两人都笑了，不过笑完他严肃地对查琳说：“下一次有一说一。”⁴

这是这家公司历史上无足轻重的一个时刻吗？我想不是。路到了这儿有个分叉。这家公司的真实故事是它的产品都是真人手工编织的，是

按照隆加伯格看到他父亲编织木篮时学会的方法编制的。当然，对于一个没有事实依据的鸡蛋篮子的故事我们也可以一笑置之，但是，如果我们开始在真实的故事中添加不真实的故事，哪怕真实的故事还是占90%，这样一来，我们讲的任何一个故事就变成有可能是真的有可能是假的了。隆加伯格制定了一个铁的原则：诚实和事实比一个优美的销售故事更重要。

要销售成功，完全取决于那些组织产品推荐会、独立销售木篮的代表们是否充满激情、全力以赴。我毫不怀疑这家公司在招募和训练销售代表提高他们工作绩效时会十分重视声誉、正直、诚信这些价值观。就像有些教徒会告诉你的那样，不管是谁，当他真的信奉他卖的东西时都可以成为杰出的销售。

一家公司坚持诚实的原则，可以培养更好的销售代表，获得更大的销量，不仅如此，还有一个好处是：如果员工知道自己所在的公司不会为了提高利润而向客户撒谎，那么他们也就知道公司不会为了提高利润而向员工撒谎。

前面我也讲到过卡尔·休厄尔的例子，他的理念是任何一个P都可以用来改善任何一个C。的确是这样，任何一个职能都可以用来提高另一个职能的绩效。比如，市场营销的工作可以提高人力资源部门的绩效。市场营销讲究诚实，很可能帮助你招聘到更高素质的员工，加强他们的敬业精神和对公司的忠诚度。

有一次，隆加伯格公司陷入了严重的财务困境。为了挽救公司，隆加伯格先生请求独立销售代表和经销商接受更低的佣金。大家都答应了，不仅不抗议，还纷纷表示支持，同舟共济。为什么？因为他们知道，隆加伯格先生不会撒谎，他说如果他们不帮他那么公司就会倒闭，肯定是真的。诚实和诚实的声誉也是资产，尽管没有反映在财务报表上，还是十分真实的资产。有的时候，这项资产会于危难之际解救你。

诚实是公司最宝贵的资产。

市场营销方面的一本畅销书名为《营销人员都是骗子》⁵，书中说，市场营销往往就是给人们讲故事帮助他们自欺欺人，相信自己需要某些其实并不需要的产品。有些学生也对我说，诚信和正直已经被淘汰了，再说，仁者见仁，智者见智，想看到事实的人自然看得到事实；如今这世道，人人撒谎，你不撒谎怎么生存。我认为刚好应该倒过来。商品的稀缺性会增加而不是减少其价值，至少上次我查书的时候书上是这么写的。

别的营销者都撒谎，大家也都知道他们撒谎，这时你应该坚持不撒谎，做最后一个不撒谎的营销者。请问，你公司有多诚实？

你的客户、投资者、员工认为你的公司有多诚实？

你难以分割诚实或不诚实

诚实是不可分割的，隆加伯格在对客户的不诚实行为刚露端倪时就果断地将其掐灭。所以，他公司和各方面的关系的诚实和信任程度都很高。如果你对你的员工不诚实，这种不诚实也会扩散，会影响公司所有的内外部关系。

鲍勃·纳德利（Bob Nardelli）在家得宝公司的表现大家应该引以为戒。他在杰克·韦尔奇接班人的竞选中败北后，去家得宝公司做了首席执行官。在他六年的任期中，家得宝公司的股价涨了6%（其中一半是在他被炒鱿鱼的最后一天涨的）。同期，家得宝公司的直接竞争对手劳代公司的股价上涨了250%。家得宝公司到底出了什么事呢？

纳德利一年的报酬就高达一亿美元，他是这样为自己无功受禄做辩护的：如果你看一下销售收入、成本、利润等财务数据，我其实功劳不小，至于股价怎么走，这又不归我管。我们来听一下家得宝公司的客户斯科特·伯恩斯（Scott Burns）是怎么说的，他碰巧是MSN财经栏目的撰稿人：⁶

家得宝公司有欺负购物者吗？.....家得宝公司总是不把客户的时间当时间.....我和我太太曾经很喜欢家得宝公司，以前那里的营业员训练有素，知识渊博，乐于助人；现在家得宝公司的店里连个营业员都找不到.....有一次我在那儿等了很久也没人来照应我，只好两手空空回去了。我太太去买地毯，整个新房子用的地毯，也是等得抓狂，后来她去别的店买了。家得宝公司不把我们的时间当时间。

大家注意到，这个客户觉得被欺负了，被一家他曾经深爱的店虐待了，他的时间被浪费了。纳德利的财务报表数据是不真实的。家得宝公司把它的品牌资产套现了，经验丰富的全职员工被换成了工资低廉的兼职员工，优质客户服务奖金大大削减，客户服务降到了最低水平。2006年，在密歇根大学的各大零售商客户满意度调查排行榜上，家得宝公司已经垫底了。⁷ 2006年第四季度销售收入降幅超过20%。



问题就在于做假账，这不是一般的做假账，不是藏匿债务、虚增收入、偷卖资产、贿赂会计师以瞒天过海。纳德利做假账的手法更巧妙，尽管品牌资产和客户忠诚度十分重要，但是它们并不出现在公司的资产

负债表上，如果你把不反映在资产负债表上的资产套现，钱就神奇地从天而降了。

纳德利可能自欺欺人，自认为业绩非凡，但是他骗不了股市。尽管纳德利忙着编报越来越好看的报表数字，股价就是不涨。不过，纳德利还是骗了一些人。2006年纳德利谢幕退出时，《哈佛商业评论》、《商业周刊》、《快速公司》（Fast Company）等杂志刊登了不少歌功颂德的文章⁸（显然，这些文章的作者不是家得宝公司的购物者、员工或股东）。

家得宝公司的老员工失去了本来以为很稳定的工作，他们给公司带来的增值是巨大的，他们的工作本来应该是很稳定的。但是，解雇他们可以立竿见影地提高利润，利润下降是以后的事情。结果，客户本来很喜欢这家店，现在却觉得被欺骗和虐待了，浪费时间，到底应该买什么材料和工具也没有人给他们指导。股东的权益也受到侵犯，那段时间正好是住房建设的高峰期，本来股价是可以大幅上升的。诚实和不诚实是不能分隔的。你欺骗员工，也就欺骗了客户，最后也欺骗了股东。

我说不诚实，不是指纳德利是个不诚实的人，我所知道的有关他的一切，或者说有关他的一切报道都毫无疑问地证明他的个人品行是没有问题的。这也就是为什么你必须问其他人：我的公司有多诚实？不要这样想：“我很诚实，所以任何人对我公司的诚信表示质疑都是错误的。”

不诚实是滑坡式的灾难。

我前面建议过像折磨客户那样折磨自己，感同身受。《快速公司》杂志上描写纳德利在办公室里可以通过录像系统实时地看到所有门店和店内购物者的情况，他应该这样做：跟踪一个客户，这个客户排队等30分钟时，他也必须在办公室里站起来在那儿干等30分钟，什么也不许做。他应该每天这样等两次。也许这样，家得宝公司的客户服务就不会像现在这样一败涂地，臭名昭著。说到纳德利，人们一是想起他在争夺通用电气老大宝座中败北，二是他执掌下的家得宝公司服务臭名昭著。

像折磨客户那样折磨自己，感同身受。

虐待客户

我觉得斯科特·伯恩斯投诉家得宝公司时用的词很有意思，他说他被“虐待”了。很多公司都有虐待客户的恶习。这是因为严酷的金融市场要求公司不断增加利润和销售收入。早晚这种要求会碰到物质限制、市场限制或其他限制。结果是，公司被迫走上这样一条路：先是超越客户预期，然后刚刚满足客户预期，最后欺骗客户。

公司用各种方法抢劫我们的时间，它们为了节省成本，让我们在结账柜台前排起长队，在客户服务柜台前甚至排起更长的长队，打电话去要等半个小时甚至更久才有人接，更讨厌的是中间还不断地放广告。这

是绑架，这是抢劫时间。

偷钱是不对的，偷时间也是不对的。

在本书一开始我就提到，在很多公司，如果它的经理能想出一个法子让公司节省一块钱而让客户多花一百块钱，那么这个经理很可能会被提拔。如果公司事先直截了当地告诉客户会收取多少钱，这样做可能不是很明智。如果公司事先不告知客户将会多花多少时间和金钱，说白了就是欺骗抢劫客户。不管是哪种情况，当新进入这个行业的公司决定自己多花一块钱替客户省一百块钱时，这个行业原来的公司就岌岌可危了。还记得当年个人电脑行业的公司给客户维修电脑要花几个星期的时间，结果是自掘坟墓，帮戴尔堆土造山。

偷你客户的时间和金钱是很危险的生意。

你会这样对待你的母亲吗

再来看看航空业。经济型航空公司，比如西南航空、人民捷运、Valujet航空^[1]，还有今天的捷蓝航空公司，发现在市场上站稳脚跟赢得客户喜爱很容易，为什么这么容易呢？

原因是，原来的那些大公司所做的大广告不能创造客户忠诚度，常客计划也不能创造客户忠诚度。优质服务才会创造客户忠诚度。前面我也提到，你下机后，航空公司是不管你的死活的，那么你在飞机上时，

他们会照顾你吗？

我这儿讲的不仅是那愚蠢的游泳衣（有看到船带降落伞的吗？）。有一次暴风雪，西北航空公司把乘客囚困在机舱内达七个小时之久，用滑梯让乘客撤离是要花钱的，这个我明白，但是西北航空公司竟然趁火打劫，向饥饿的囚徒收取垄断价格的餐食饮料费，乘客忍无可忍，群起反抗，将餐食饮料分抢一空。⁹ 这个我就不明白了，为什么花几百万美元做广告，然后却冒着负面宣传、恶劣影响的风险去多赚几百美元？西北航空公司并不是特例，越来越多的空中冲突事件被认为是公共文明退步的表现，在某种程度上这也许是航空公司公共文明退步的表现吧？

检验客户服务的简单标准：你会这样对待你的母亲吗？

空中冲突事件之后不久估计就会发生银行冲突事件了。银行业迫于资本市场的压力必须每年编报高于平均水平的销售和利润，银行觉得应对这种压力的最终和最好办法就是虐待和抢劫客户。五花八门的费用越收越多，越收越高，成为银行新增利润的主要来源。用费雷德·赖希赫德（Fred Reichheld）的话说，这个行业已经上了“坏利润”的毒瘾了，坏利润的来源是那些叫客户恨之入骨的卑鄙的费用收入。¹⁰

我的儿子是个学生，有一次他要用银行卡买汽油，他先查了一下账户余额，他不知道查余额要收1.5美元，结果账户余额就变成是负的50美分了，银行还收透支费39美元，透支每天还要收取费用7美元。想象

一下，10天之后他收到银行对账单，发现余额一下子变成了一100美元时，是多么惊讶和愤怒。银行一方面不觉得有必要及时通知他余额为负；一方面却给他发了个电邮推销信用卡。他决定这辈子都不跟这种银行打交道了，还是继续用信用合作社和网上券商的账户，他同时决定向他吝啬的父亲再要点钱。

我儿子的故事只是一个小故事而已，很容易找到比这严重得多的故事。比如，学生贷款，一般都是银行和学校联合推出，银行就像是披着羊皮的狼，躲在大学助学办公室背后。学生一毕业，发现还贷的利率高达18%，还不能申请破产，狡猾的银行业早就成功地游说了政府。

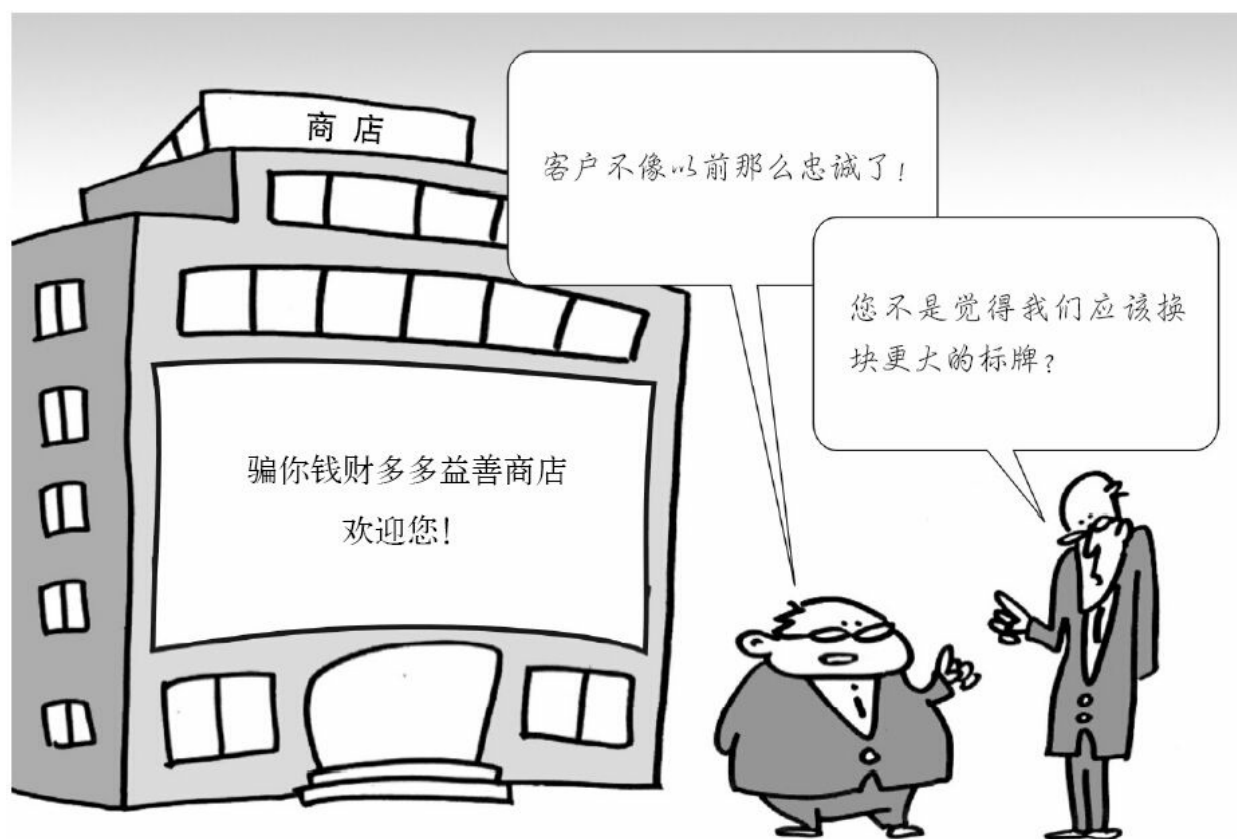
金融行业好比是踩着脚踏车不断地想出越来越多、越来越巧妙的方法设陷阱、下绊子欺负客户。但这是个自杀式的脚踏车。如果今天有家新银行进入，很容易就可以把客户抢走。ING Direct USA银行就取得了巨大成功，其卖点是：“没有银行费用，没有最低余额，没有暗机关。”¹¹ 不难看到，早晚有一天，公愤会压过银行业游说者的竞选捐款，国会会通过保护消费者权益的法案。

荷兰银行就是个预警，这家银行不仅发明了很多隐蔽的费用，还关闭了很多营业网点，解雇员工，通知客户说“为了提高我行给您提供的服务的质量和效率，我们将关闭您家附近的营业网点。”

荷兰银行大肆宣传放出豪言，股价要翻一番，不断地虐待和抢劫客

户，减少服务，5年过去了，尽管利润增加了，股价却岿然不动，一对冲基金要求荷兰银行拆分卖掉，倒霉的首席执行官和股东闹矛盾，最好的员工和最好的客户都赶紧开溜。你若虐待客户，只有那些走投无路或者愚钝不化的客户会长期留下来，要靠这样的客户基础打造辉煌的企业是痴人说梦。你的公司有多诚实？你的定价有多诚实？你的广告有多诚实？你的销售故事有多诚实？

你还没被说服？想想百事达。当百事达看到奈飞公司（Netflix）租用录像带的商业模式获得巨大成功时，百事达为什么不仿效它的做法呢？相比奈飞公司，百事达有很多优势：资金、存货、客户及其联系信息、与制片公司的关系、品牌、门店宣传，等等。我告诉你为什么。



奈飞公司的商业模式不设迟还费，而百事达收取很高的迟还费，它已经上瘾了，这是一项额外的利润来源，百事达的租期有1天、2天和5天的，客户往往会搞错，正中百事达下怀。仿效奈飞公司的模式就意味着不能再收迟还费了。而同时，客户恨之入骨的迟还费成了百事达的“阿基里斯之踵”^[2]，当奈飞公司开始推广它的商业模式，承诺“绝不收取迟还费”时，客户纷纷投向了奈飞公司的怀抱。

百事达也知道它的迟还费激起公愤，它后来做了个取消迟还费的广告，滑稽地显示一群愤怒的客户聚集在百事达门店前叫喊：“取消迟还费，取消迟还费！”（就像任何一种上瘾的东西，百事达也不能摆脱这迟还费的毒瘾，百事达的加盟店很快推出了改头换面的迟还费。）

也许你觉得我这里关于诚实的探讨只是象牙塔里纯学术的讨论？不是的。我承认市场营销的职责是引诱客户，我也介绍了一系列引诱客户的方法，但是引诱客户和欺骗客户之间还是有分界线的。如果你不知道这条分界线在哪里，这里介绍你一个简单的方法。问问你的客户，他会不会介绍朋友来做你的生意，问问你的客户他是不是认为你的公司是个诚实的公司（如果你是个收39美元透支费的银行，或者是收100美元补票费的航空公司，或者你的产品出了故障要客户在电话上等15分钟以上，就不用浪费时间去问了。你的客户肯定恨你，可以在谷歌搜索一下“我恨某某公司”，看看结果如何）。

当你制定政策时，问一下自己：我会这样对待我的母亲吗？坚持诚

实，这是市场营销领域最好的创新。你在寻找差异化的新方法？诚实就是。

诚实：一个全新的概念。

语录

- 诚实是公司最宝贵的资产。
- 你的客户、投资者、员工认为你的公司有多诚实？
- 不诚实是滑坡式的灾难。
- 像折磨客户那样折磨自己，感同身受。
- 偷钱是不对的，偷时间也是不对的。
- 偷你客户的时间和金钱是很危险的生意。
- 检验客户服务的简单标准：你会这样对待你的母亲吗？
- 诚实：一个全新的概念。

[1] Valujet，意译为“超值的航空公司”。——译者注

[2] 阿基里斯是海洋女神忒提斯（Thetis）与国王佩琉斯（Peleus）的儿子，他是所有英雄之中最耀眼的一位，也是战无不胜的。他的母亲是不

死的，所以她也希望自己的孩子不死。忒提斯每次生育之后，无一例外都将孩子放到天火中炼，但都以失败告终。在阿基里斯出生后，忒提斯照样捏着他的脚踝将他浸泡在冥河斯提克斯（一说天火）中，使他全身刀枪不入，唯有脚踝，即忒提斯手握着的部分是例外，此即西谚“阿基里斯之踵”的来源。——译者注

第19章 外面的世界

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 在价值链各个环节提供增值
- ∞ 做不花钱的事
- ∞ 不要瞎忙
- ∞ 市场营销的成败取决于公司外部

公司外面的世界

这一章我想讲的一个道理是，我们怎么管理公司外部的事务远比我们怎么管理公司内部的事务重要。不幸的是，我们总觉得管理公司内部事务更自在舒服。我还会讲一个奇怪的事实，有些点子实施起来成本很小甚至没有成本，有的还能省钱，而这些点子对于销售收入、利润和客户满意度有着巨大的正面影响，对于这些点子，公司似乎最不感兴趣。对此，我给出了我自己的理论进行解释，并提出了一个纠正方法。最后我要指出的一点是，有的时候，公司似乎没有人在管，当然，表面上看起来大家都东跑西颠，十分忙碌，发表演讲，召开会议，但是没有实事做成，更不要说新事情了。我指出，说到底我们还是要做实事的，我们

要不断尝试，采取行动，让市场最后决定好坏。成败取决于公司外部。

也要管理公司外部事务

一家公司的组织结构图显示了一个由员工组成的金字塔，是根据雇用关系的法律性质确定组织边界的。而其实，你应该问问自己：为什么你的销售代表出现在你的组织结构图上，但是你的经销商的销售代表却没有？为什么你的人力资源副总裁出现在你的组织结构图上，而那个购买你40%产品的连锁商店的采购经理却没有？

你的研发经费的一部分应该用来研究你的产品离开公司后发生的情况，把所有参与营销你产品的有关方面都列示在一张图上，这张图才是你的组织结构图。

组织结构图应该显示所有参与营销你的产品的人和公司。

你找出公司内外部所有参与你的产品营销的人后，就应该去积极管理他们。确保对于你的产品成败有影响力的所有人员都接收到了你产品的相关信息，确保所有人员都得到了你的大力支持，更有动力和能力去营销你的产品，获得更大的成功。

比如，汽车公司应该给车行的销售代表送去新车的模型玩具，还有显示这车扫过蜿蜒的山路卷起千堆落叶的日历，诸如此类的东西。但是，汽车公司还应给这车行的服务人员、机械师、前台接待和秘书送这

些礼物，他们对于你的车的形象、质量体验、销售收入也都有影响力。

我想在世界秘书日，你不会忘记对你自己的秘书表示感谢，那么也不要忘了你经销商的秘书，就把这当成与人为善，与人为善花不了你多少钱，还有利于增进你的健康，让你自我感觉良好，让你生活的世界更美好，而且与人为善其实最合算。

任何一个对于你产品的成功有着直接或间接影响的人都应该是你宝贵的客户。

支持你的系统

善待我们经销商的员工，这是最低要求。我们可以做得更多，向赛捷（Sage）软件公司学习。赛捷软件公司发现它的很多经销商只有一个销售代表：业主。这些业主很不愿意去招销售代表，因为他们害怕招进来不管用，成本大，风险高。他们的这种担忧很正确：只有32%的销售代表能做到1年以上；只有15%的销售代表能做到2年以上。经销商不愿意招销售代表，这自然给赛捷带来了巨大的潜在销售损失。赛捷决定采取措施解决这个问题。首先，经销商每招一个销售代表，赛捷就给1万美元奖金，降低经销商招错人的成本。其次，赛捷积极参与经销商的招聘过程，确立了赛捷软件全国顶级销售代表特征集，设计了帮助经销商找到优秀销售代表的测试，和经销商一起面试，降低招错人的概率。

一点科学管理很有帮助：赛捷经销商现在招的销售代表有78%做到1年以上，65%做到2年以上。赛捷为经销商做的这些事情是单个经销商没有能力做到的。我们自己省一块钱让客户承担更大的成本，这样做太容易了，赛捷反其道而行之，它自己花钱、学习专业技能以帮助经销商大大降低他们的成本。¹

你帮助了渠道也就是帮助了自己。

你也可以帮助客户管理促销活动。有一次，我在CompUSA买手提电脑。那里有很多型号的手提电脑，但是我根本找不到电池使用时间的信息，我问了一个营业员。他说这个信息可能在箱子上有，箱子在服务部。难道CompUSA专门设立一个服务部提醒客户不要试图从营业员那儿获得服务？我买了台戴尔电脑。

我去那家商店前本该事先做一下研究，我不是个聪明的客户，不过就我这么笨他们还是没做成我的生意。能干的营业员完全可以在使用手册、箱子或互联网上找到我要的信息，但是他没有，如果真是这样的话，我会填写感谢卡，这个营业员就会成为该月的明星营业员。但是，如果我们得靠获奖营业员才能卖掉电脑，那这个问题就大了。

生产商如果定期视察商店，和营业员有所接触的话就会意识到这些问题的存在，比如，我碰到的这个营业员就知道没有电池使用寿命的信息是个问题，但是告知商店或厂商不是他工作职责的一部分。

市场营销经理应该花些时间问问客户在销售或者购买我们产品的过程中有没有任何问题，然后着手去解决。厂商可以在电脑上贴一标签标明电池使用寿命，以及对其他常见问题的回答。这样，我们就可以改善我们给商店提供的服务，提高店内服务水平，给销售代表和最终用户提供指导，成本很低，每台电脑只要花两分钱。

也许在商店出现的电脑上贴上标签只会使销售收入提高1%？但何乐不为呢？贴个标签很容易，这样轻松的事情哪怕只使销售收入提高1%，我也会很高兴去做的。所有行业平均下来，如果销售收入上升1%，利润就会增加3%。²

小事做好了，大事自然水到渠成。

今天电脑厂商在商店里提供大量的信息，不过他们是例外。商店里还是到处都是越来越复杂的产品，紧挨着，激烈地竞争着，满头雾水的客户到处去找同样满头雾水的营业员，往往找不到，有满头雾水的营业员算不错的了。

宜家，世界上最大的家具零售店，店内员工人数少于行业平均数，客户满意度高于行业平均数。它是如何做到这一点的呢？宜家的前总经理威姆·内热特（Wim Neitzert）现在是家具零售业的咨询顾问，他告诉我们，他的客户公司都认为一家好的家具店必须要有好的营业员。内热特就问他们为什么这样想，他们回答说，必须要有营业员在那儿回答客

户的问题。

客户会询问有关价格、尺寸、颜色等问题，宜家确保产品上有这些信息和其他相关的信息。这样做既便宜又体现了优质服务。一件小事，节省巨额成本，客户更高兴，销售更多，皆大欢喜。³

为什么我们很少寻找小办法解决大问题呢？为什么厂商和商店都没有发现提供更多的信息可以卖掉更多的产品呢？家具厂和家具店的市场营销经理们每天都在忙些什么呢？宜家确保产品上有客户可能需要的信息，但是大多数家具店不是这样做的。

厂商没有管理商店，也不支持商店的工作，也不去商店看看，他们不知道商店发生的情况。而同时，这些商店在学习宜家的做法，减少营业员，比如家得宝，但又不学习宜家用其他方法提供信息。这好比说，没有人在照管商店。这给厂商提供了绝佳的机会，但是厂商并没有抓住这个机会。

我在这里举的是零售店的例子，其实所有的公司都有“商店”。对于医药公司来说，药店、医生的办公室、医院就是商店。对于工业机械的制造商来说，展会就是商店。对于住房开发商来说，房地产经纪人的就是商店。对于保险公司来说，互联网、电话和独立代理人就是商店。要管理并控制好你的商店。

学习一下Progressive的成功故事，Progressive深知它的销售任务是

帮助人们购买产品，你帮客户节省时间和金钱，那你自己也会省钱。该公司的网站和销售代表主动提供Progressive价格信息，而且还有Progressive价格与竞争对手的价格比较，这是一个十分激进和成功的措施。⁴

管理你的商店。

施比受好

市场营销管理者可能认为，在商店里教育客户是商店的工作，不是厂商的工作。不要计较这是谁的工作，唯一重要的是你的体系渠道一定要获得成功，你要分享到更多的成功果实。所以，出人预料的是，你越是关注公司外部事务，愿意付出来支持这个渠道，关注其他公司的成功，而不是只关心自己的成功，那么你就越会获得更大的成功。我们来看一个具体的例子，一家公司是如何通过关注和支持其他公司获得成功而自己也大获成功的。

1954年，雷·克拉克创办了麦当劳，当时已有很多财力更强、经验更丰富的竞争对手逐鹿快餐业，他们把工厂的科学管理方法引入餐饮业，雷·克拉克紧随其后，后来赶超成为排头兵。

不过，有一个方面，雷·克拉克没有仿效他们的做法。他以前是快餐业的供应商，他知道特许经营公司把加盟店看成是自己的农奴，抓住

每一个机会剥削它们。雷·克拉克看到了一个更简单的道理，他写道：“我相信，我必须千方百计帮助那些加盟店获得成功，它们的成功会确保我的成功。”⁵ 所以，雷·克拉克制定了一个政策，麦当劳永远不许成为加盟店的供应商，放弃了快餐业传统上一个主要的利润来源。雷·克拉克说：“你一旦成为你的加盟店的供应商，你就会更关心你卖给他的东西带来了多少利润，而不是他的东西卖得好不好。”

如果你偷朋友的钱，那么你还会有几个朋友？

另一家完全不同的公司，在完全不同的行业，在完全不同的时间段，和雷·克拉克英雄所见略同，那就是Brightstar公司，专门做手机分销业务，由一个年轻的玻利维亚移民马斯龙·克劳尔（Marcelo Claure）创办。⁶ 今天，Brightstar是“世界最大的无线分销和供应链解决方案提供商”。⁷ 销售收入由1997年的1400万美元上升到2003年的12亿美元，一直到2006年的35亿多美元。

Brightstar做对了什么呢？它创造了一个全新的、激进的商业模式，这模式可以用两句宣传口号概括：“我们在无线价值链的每一个环节提供增值”；“我们的商业模式就是支持您的商业模式”。

1998年，爱立信选择Brightstar作为它在南美的主要经销商。当年爱立信选择当时还名不见经传的Brightstar作为经销商，足可以看出它在南美市场的地位是多么微不足道。当时爱立信在南美市场只有2%左右的

份额，它的手机被公认为又难看又贵。

为了提高爱立信的竞争力，Brightstar决定把爱立信做成拉美地区最容易打交道的品牌：Brightstar在拉美任何地方都送货上门。Brightstar的客户账期可以长达30多天，没有最低订单量的规定，还有，卖不掉的手机都可以折价卖还给Brightstar。Brightstar/爱立信还会主动把存货过多的手机或者过时的手机从比如乌拉圭运到秘鲁。而其他的国际手机品牌都把这些麻烦留给南美的经销商客户自己去做。

Brightstar成为爱立信总经销商12个月之后，爱立信在南美的销售翻了一番。2000年，爱立信和Brightstar的合同到期，摩托罗拉赶紧抓住这个机会让Brightstar做它的经销商，此后，摩托罗拉在南美的市场份额从2000年的16%一下子上升到了2003年的33%。

Brightstar的员工和管理者并不比同行更聪明或者干活更卖力，只是这家公司有一个不同的愿景目标：我们如何确保在整个价值链各个环节都提供增值？我们如何支持我们客户的商业模式？对于这些问题，Brightstar在它的产品到达客户手里之前，而且更独特的是，在它的产品到达客户手里之后，都找到了答案。

在价值链各个环节提供增值，首先关心你客户的商业模式。

Brightstar问的这个问题：“我们如何在价值链上下各个环节提供增值？”问得太好了，整个行业都可以从中受益。比如，医疗失误是医院

的一大问题，一项研究表明，只有61.9%的心脏病患者在心脏病发作后会得到 β 受体阻滞药的处方。⁸ 这是个让 β 受体阻滞药生产商听了要发心脏病的信息。然而，又有多少医药公司花精力去研究如何减少医院的医疗失误呢？

目前医疗服务完善研究所（IHI）在减少医院医疗失误方面的主要工作是由慈善基金会、护士协会、医疗协会、政府机构、医疗保险公司等组织主导开展的。⁹ 该研究所在3000家医院推出了一项降低失误率的计划，18个月中挽救了122000条生命。¹⁰ 这些幸存者在有生之年还可以消费价值5000、10000或20000美元的医药产品。一年的医疗失误率的下降可以使得医药行业以后几年的销售收入增加一二十亿美元。医药公司也许应该考虑分配一部分研发经费去研究如何减少医院医疗失误率。

解决了客户的问题也就解决了自己的问题。

格瑞·维特史达克（Greg Wittstock）也根据施比受好的原则发展他的公司Aquascape。¹¹ 维特史达克的产品供应给水塘、小湖泊的建造商。维特史达克一开始自己建造水塘，很快业务就很繁忙了，于是他开始对于建造水塘的流程进行标准化，再后来他决定通过特许经营的方式推广他这个十分成功的商业模式，结果门庭冷落，没有人来加盟。

所以，他决定把他本来计划要卖的东西免费送人：他的建造流程知识、他的市场营销和定价系统和他的产品设计。他决定要靠向那些前来

向他学习的建造商提供货品赚钱。

那些建造商会不会来上他的研修班，免费向他学习，然后去别地儿进货品呢？他们也许会这样做，理论上讲他们也应该这样做，但是实际上大多数不会。他们有很多理由对维特史达克保持忠诚。维特史达克有一个不脱货的政策，他的仓库总是故意保持库存过剩的状态，每一次客户要的零部件仓库没有不能发运，办公楼前的旗子就会降半旗。

维特史达克说：“如果一个两块钱的管件缺货，建造商就不能使用抽水泵.....本来一天可以做完的活就得做两天.....他的利润就被你砍了一半。”

我们有很复杂的公式来计算一家公司利润最大化的最优存货量，要考虑订货成本、持货成本、脱货的机会成本，等等。但是，这些公式都算错了，维特史达克算对了，他更关心的是客户的利润。他不算脱货给他带来的成本，而是算脱货给客户带来的成本。他的35000个客户对他十分忠诚，竞争对手称他们是个宗教团体。

复杂的公式帮不了你，如果输入的是错误参数的话。

雷·克拉克向加盟店提供货品，拒绝靠这个赚加盟店的钱；克劳尔十分关注产品离开他公司后的情况；维特史达克不收加盟费，而是靠向他们供应货品赚钱。人们很高兴，因为维特史达克、克拉克和克劳尔的经营管理方法不是首先确保自己公司的利润最大化，而是首先确保他们

所在的渠道网络的其他成员获得最大化的利润。他们愿意自己多花10美元，以帮助渠道成员节省100美元。人们趋之若鹜要加入这样的网络，这也就不足为奇了。

帮助客户达到利润最大化，你的利润自然也就最大化了。

克拉克、克劳尔和维特史达克是例外，一般公司都喜欢把讨厌的问题推出公司，推到客户、供应商或者其他的渠道成员那儿。

公司都喜欢自己节省几块钱，哪怕会给客户带来巨额成本，一个极端的例子是路易斯安那州的机车管理局，该局发现每年8亿美元的罚款和费用收入中有大约12万美元收不回来，因为那是空头支票。

于是就规定，每一个人必须用公正过的支票付费。这样，该州好几百万人不得不去购买经公正的支票，每张50~75美分（还不算花钱花时间开车去银行、排队等待等成本），就是因为州政府要节省12万美元。结果，民怨沸腾，政客们赶紧取消了这项规定。但是，当家得宝做同样的事情时，或者你自己的公司做同样的事情时，人们上哪儿去抱怨呢？

不要学路易斯安那州的机车管理局。

关于小事

本书讲到的很多营销点子实施起来花钱很少，或者不用花钱，甚至

还省钱。问客户要杯冰水喝，花不了你什么钱；在波斯地毯上挂上牌子，提供丝线支数、设计背景等信息，能帮助商店节省营业员的费用；提供电脑电池使用寿命的信息还能帮助商店多做几笔生意。测试比照几个不同的广告，成本很小；如果不测试直接推出一个广告，结果一败涂地，销售猛跌，公司倒闭，比起这个成本来测试广告的成本是很低的。提供午餐套餐的3种选择，而不是2种，这样做成本很低，而销售收入会大有提升。酒店取消常客入住退房手续也可以为酒店节省大笔费用。

我一直不明白为什么公司不去做那些花小钱、不花钱、甚至省钱，又可以大大提高销售收入、利润、客户满意度、客户回头率的小事情。往往就像宜家的例子所表明的那样，有些小事早已被证明又省钱又能提高销售收入，为什么这么简单成本又低的小事情，公司却不去做呢？我终于想明白了。公司不做这些小事情，正是因为这些小事花钱太少。重要的经理做重要的决策，重要的决策就是公司要花很多钱的决策。中层经理做花钱中等的决策，没有经理去做不花钱的决策。预算中没有不花钱的事情。原来是这样的。

有一次中国一家房地产公司委托我主持几天的会议，分配上海地区300万美元的宣传推广预算，其中一项是户外广告牌。上海高架路主干道旁边的户外广告牌一年的费用大概为50万美元。营销经理提议，我们做4块这样的广告牌。我敢打赌说，听到他这一提议会议室里顿时产生一种放松的气氛，大家都很有成就感，这300万美元的预算分配200万美

元有了着落，大家觉得工作效率很高。我当时做了一件事，我建议你们回到公司下一次开预算分配会时也如法炮制一下，那就是首先问问你的经理们：你们有什么不用花钱的建议吗？

你有什么不用花钱的建议吗？

如果公司能够开始将重要事情定义为能为公司赚大钱的事情就好了。比如，独立的五金店销售的蟑螂杀虫剂，放在收银台旁边的柜子上，比放在货架上的销售收入要高出好几倍。所以，成败取决于五金店店长和杀虫剂公司销售代表之间的交流，取决于这个产品最后是放在柜子上还是货架上。

有一件小事是杀虫剂公司的营销经理应该去做的，对他来讲那是大事，他应该成为这方面的专家，把它做得日臻完美。他应该亲自去拜访客户，调查学习，寻找提高成功率的方法。比如，独立五金店的老板和经理几乎都是年龄比较大的男士，也许派一个能干又漂亮的女销售代表去能够提高产品上柜的概率？也许给五金店更高的扣率或者给一笔一次性费用会管用？营销经理不应该坐而思，琢磨这些事情，而是应该起而行，积极去做实验去尝试，充分利用实验的结果。

我觉得这是个十分重大的发现，叫人激动兴奋，应该马上采取行动去做实验，看看什么样的办法可以让五金店把我们的产品放收银台边的柜子上，而不是货架上。但是我的热情并没有感染这个公司，我也不是

它的咨询顾问，只是一个碰巧认识该公司几个经理的博士生。但是，我认为他们对我的建议十分漠然的原因还不是嫌我资历浅。我觉得他们的高管，营销经理、广告经理、财务经理、首席执行官，他们都太忙了，忙着开会交流，研究产品、标签、广告、广告预算、营销计划、融资、招人，等等。我们忙着管理，会忘了根本。等都忙完了也玩完了，我们清醒了，奇怪我们当时怎么会这样，不知在想些什么做些什么。

不要忙于管理，而忘了去寻找并留住好客户。

你知道你公司的关键杠杆点在哪儿吗？你有没有在这些方面力求完美呢？很有可能这些关键点是在你公司外部。你的士兵，那些在金字塔底部的人，那些处于最底层所以不得不直接面对客户的人，他们战斗在最前线，他们常常对最上面的高管们整天都在想些什么做些什么感到迷惑不解。

我告诉你一个小秘密：高管们有时也不知道自己在想些什么做些什么。他们参加会议、发表演说、听人演说，整天东跑西颠，忙忙碌碌，不让自己停下来，自己也不确定该做些什么。市场，他们没有亲眼见过；客户，他们没有亲自接触过。没达成指标，被围困了，就躲进办公室，大刀阔斧，这里砍成本那里砍成本，再搞个并购什么的。

很多公司都可以发扬一下我称之为“唐娜精神”的精神。唐娜骑着摩托车周游美国，到1993年，她觉得玩腻了，决定在新奥尔良定居下来。

她买了个酒吧，改名为唐娜烧烤酒吧，在新奥尔良法语区边上。买这个酒吧几乎没付什么钱，因为这个酒吧很糟糕，当地人都知道那个街区不是什么好去处，避之不及，而外地人又不知道那地方。所以她来上我的广告课，想得到一些免费的建议。一个很大的制约因素是她没什么钱做广告。

我给她出了个主意，请个人穿成鳄鱼的样子，到离酒吧大概有六个街区的一旅游景点四处走动，散发一些免费的啤酒券，还有鳄鱼菜牌。租鳄鱼服、印制优惠券和菜牌的成本不高。一两天，她就可以知道这个方法是不是行得通，这比坐在酒吧里争论这个方法是否行得通要好多了。

结果，这个方法十分有效，人们拿了免费啤酒券，好不容易走了六个街区，不会喝完啤酒马上就走的。唐娜发现这一招管用后，就抓住不放，充分利用。有时你只需要一个简单的方法，但是前提是你必须付诸实践，而不是坐而论道。10年后，唐娜的酒吧

（www.donnasbarandgrill.com）在全世界的音乐人中名声大噪，他们都很喜欢新奥尔良那独特的爵士乐，扣人心弦，让你情不自禁随着音乐蹦跳狂欢，纵情叫喊：“让我们前进前进前进进！”有时，我真为自己是个营销学教授感到骄傲。

谨慎周密地做计划是好事，但是要小心不要让计划把你搞得手忙脚乱，从而忘了问并回答这个最重要的问题：我们需要怎样的客户？我们

到哪里如何去寻找并留住这些客户？

我用一首歌来总结一下我从各个不同角度一再强调的重要道理：我称之为“都是我的错：市场营销版”，请跟我一起朗诵：

我们最大的敌人是我们自己，

我们太爱我们自己了，

我们太不了解客户了，

我们太不懂市场营销了，

我们太害怕尝试新方法了，

我们太关注公司内部了，

我们忘了向别人学习了，

我们忘了我们的宗旨是找到并留住好客户。

太多的经理在公司内部花费了太多的时间，忙着完成各自的任务，忙着犯和别人一样的错误，亦步亦趋，明哲保身。但是成功最终不是在我们的办公室里计划出来的，不是在公司内部决定的，总之不是由我们决定的；而是由公司外部的事务决定的，由我们的客户决定的，他们何时何地购买我们的产品就决定了我们的命运。这是终极考验，让我们关

注外部，关注客户，让我们积极去尝试，去试验，去测试，让我们自己掌握成败与兴衰！

市场营销的成败取决于公司外部，而不是内部。

语录

- 组织结构图应该显示所有参与营销你的产品的人和公司。
- 任何一个对于你产品的成功有着直接或间接影响的人都应该是你宝贵的客户。
- 你帮助了渠道也就是帮助了自己。
- 小事做好了，大事自然水到渠成。
- 管理你的商店。
- 如果你偷朋友的钱，那么你还会有几个朋友？
- 在价值链各个环节提供增值，首先关心你客户的商业模式。
- 解决了客户的问题也就解决了自己的问题。
- 复杂的公式帮不了你，如果输入的是错误参数的话。
- 帮助客户达到利润最大化，你的利润自然也就最大化了。

- 不要学路易斯安那州的机车管理局。
- 你有什么不用花钱的建议吗？
- 不要忙于管理，而忘了去寻找并留住好客户。
- 市场营销的成败取决于公司外部，而不是内部。

第20章 最新的思考

提纲挈领，吊你胃口

- ∞ 你考虑过自己的营销对象吗
- ∞ 改变你的收费标准：计价标准的新科学
- ∞ 经济低迷时期的市场营销
- ∞ 奥巴马给我们的三个品牌战略启示
- ∞ 营销的新科学

你考虑过自己的营销对象吗

经常有公司请我审查某个营销计划。我时常发现，他们对任何营销计划首先需要回答的一个问题着墨甚少、乃至只字不提。这个问题就是：我们的营销对象应该是谁？简单地说，任何营销计划都应该重点回答三个主要问题：

::我们的营销行动应该以谁为对象？

::我们应该向不同的营销对象传达哪些信息？

∴我们应该用哪些方法传达这些信息？

通常情况下，这些营销计划会详细阐述将要采用的信息传达方法，由此可以看出，企业在这个方面考虑得非常周到：广告、媒体、宣传手册、销售人员、大多数预算项目以及投入资金的时机。毋庸置疑，这些要素都非常必要。但是，关注计划的实施不应该以忽略营销计划的基本战略为代价。我们应该根据企业对营销对象、传达信息的界定来制定这一战略。

传达的信息应该体现我们针对营销对象所提出的价值主张。关于传达哪些信息、如何传达这些信息的问题，我将留在下次探讨。我在这里想集中讨论一个非常重要但经常被忽视的问题：我们的营销对象应该是谁？下面举几个例子具体说明。

百利得公司（Breed Corporation）发明了汽车安全气囊，但他们发现，汽车公司对他们的发明不感兴趣。只有梅赛德斯-奔驰公司花了很大力气，自行研究并测试了这一产品理念，其他汽车公司统统把安全气囊视为一种将会增加成本而不会增加销量的装置。

汽车公司还动用克莱斯勒公司时任总裁李·艾柯卡（Lee Iacocca）游说尼克松总统反对使用安全气囊。他对总统这样说道：“由于通胀原因，安全设备会对我们更加不利。日本汽车公司正在伺机而动，随时准备把我们生吞下去。”他指出：我们安装一个安全气囊需要150美元，而

日本人只需要50美元。这只会使我们增加一项无谓的劣势。总的来说，汽车公司对于此举非常迟疑，而且充满敌意。

在这种情况下，百利得公司应该何去何从？这家小公司怎样才能克服汽车公司的游说影响？他们发现了一个新的营销对象：汽车保险公司。这些公司不花一分钱就能享受到安全气囊带给他们的益处。

于是，这家公司拜访了好事达保险公司（Allstate）——美国最大的汽车保险公司。该公司对于这个产品很感兴趣。他们开始联合其他保险公司，共同敦促政府要求汽车公司安装安全气囊。该公司在自己承保的汽车中装上安全气囊，并跟踪记录安全气囊挽救生命、预防伤害的具体资料。然后，这些保险公司游说医生，强烈要求政府勒令汽车公司安装安全气囊。事实证明，汽车公司根本不是保险公司及美国医学协会（American Medical Association）联盟的对手。国会通过了一系列法律，要求所有新车必须安装安全气囊。虽然汽车公司和汽车购买者是安全气囊的埋单者，但是保险公司才是这家安全气囊公司营销活动的正确对象。

再以麦当劳公司为例。快餐业刚刚兴起时，麦当劳在业界各大领先公司中属于资金实力较差的一家。其他公司的母公司都是规模庞大、资金雄厚的联合大企业，能够得到充足的资金。但是，麦当劳公司有一个秘密武器，那就是它颇具开拓创新精神的加盟商协会。这些加盟商协会分布在拥有多家麦当劳门店的各个城市中。

华盛顿特区的一个加盟商决定在电视上做广告，这在当时是一种非常新颖的餐厅营销理念。由于购买电视时间的成本很高，可选的频道也很少，于是，这个加盟商选择在下午三四点的时候在电视上投放广告。这个时候，只有小孩子在看电视。为了吸引这些年龄可能介于3~8岁之间的小孩子，这个加盟商在广告中创造了一个喜欢吃麦当劳食品的小丑形象。之前，从来没有人会和小孩子谈餐馆的事。青少年会去快餐店，但小孩子不去。可是，这个小丑告诉孩子们：“这个周六我会去这家新开的麦当劳餐厅，我们会有很多玩具和气球，我会在那里等着你来。让你的爸爸妈妈带你来吧，周六见。”可想而知，多达20000人将会出现在那家新开的麦当劳餐厅门口，等待餐厅开门营业，这个庞大的人群足以造成交通拥堵、产生新的广告效应。时至今日，小孩子依然是麦当劳的常客。其他公司也许会发明新的产品，麦当劳却创造了一个新的营销对象。

麦当劳是一家消费品公司，但它应用了一种工业营销概念：考虑直接或间接参与购买过程的每个人；如果你赢不了这场营销战争，那就考虑一下，你能否在购买者的决策过程中增加一个新的决策者——一个新的营销对象。

“要想赢得革命的胜利，首先应该明确谁是朋友、谁是敌人”。如果盟友不够多，你就成功不了。这种情况下的解决方案就是：认真分析购买组织（无论是一个家庭还是一家公司）以及购买者决策过程。然后确

定谁应该是你的朋友、谁可以通过增加价值（例如，麦当劳赠送每个小朋友一个小塑料玩具）的方式成为你的朋友，并把他们变成能够给你带来胜利的营销对象。

因此，你在制定营销计划时一定要记住：如果女朋友不想嫁给你，你可能需要给她的妈妈买一束鲜花。通向胜利的道路始于选择正确的对象。下次在制定营销计划时，你一定要先认真仔细地考虑这个问题：我的营销对象应该是谁？

改变你的收费标准：计价标准的新科学

在中国采取什么样的定价战略最好？这个问题我常被问及。我常常半真半假地回答说，在中国根本没有好的定价战略，因为总是有人愿意比你亏更多的钱。不过，最近，我在中欧国际工商学院就举办了一次为期三天的讲座，主题正是中国的定价战略。很明显，一定有一些定价战略是值得我们探讨的，其中之一便是：改变计价标准。

什么是计价标准？计价标准是指你以什么为标准进行收费。购买牛奶按升计价，乘出租车按公里计价，坐飞机按目的地（食物免费）计价，攻读EMBA学位按文凭计价，等等。各行各业的不同企业在传统模式的基础上，采取了各式各样的收费方式。有时候，传统模式是行之有效的；有时则由于技术变革或者客户发生变化，让你有机会改变收费标准，进而改变定价“游戏”。

收费标准的选择远比我们意识到的多。许多健身俱乐部收取会员年费，会员可无限制使用器械。其他的收费标准还包括：会员使用器械，每周仅限两三个小时、仅限上午，或仅限工作日。健身俱乐部还可以对毛巾、淋浴、游泳池以及果汁和点心等分开收费，甚至还可以按健身效果收费：如，减去多少公斤重量，胸围、二头肌增大多少厘米等。

那么，什么才是最佳计价标准呢？自问以下几个关键问题，了解自己是否希望改变收费标准：

1.你能把价格与服务成本联系得更紧密吗？

如果你能把定价与服务成本联系得更紧密，那么你就能吸引更多低成本客户，同时把高成本客户推向你的竞争对手。例如，一般来说，美发店对女性的收费要高于男性，这是因为女性的头发通常较长，需要更精心细致的打理。然而，在20世纪六七十年代，西方男士开始留长发，与此同时，许多女性则换以短发造型。我并没有听说有哪家美发店对短发女性降低了收费，反而许多店开始对长发男子提高收费，对短发男子则相应降低收费。如此一来，那些坚持一价制的美发店自然会在失去短发顾客的同时，招徕长发顾客。

同样，在美国，电子消费品店开始对顾客征收15%的退货费，因为它们发现总是一些老面孔在以各种理由退货。通过改变计价标准，对退货单独收费，商店会流失高成本顾客，这部分人会转而把产品退给竞争

商家。但是，通过提高退货收入或降低退货处理成本，门店可以降低产品售价，从而把顾客从竞争对手那里争取过来（但很有可能争取过来的只是那些没有退货习惯的顾客）。

2.你能把价格与竞争优势结合在一起吗？

通用电气推出的飞机发动机按小时计费制度阐释了商家是如何把定价与竞争优势相结合的。由于持久耐用型发动机所需维护较少，加上公司财务实力雄厚，按小时收费制度为通用电气在价格竞争中创造了显著优势。公司并没有对操作成本较低的发动机进行过高的定价，而是按照发动机的运行时间进行收费，因此价格低于竞争对手。

3.你能运用价格来改变顾客的行为，从而降低成本、提高收入吗？

哈佛商学院教授古维尔（Gourville）进行的一项实验展示了商家是如何运用价格来改变消费者行为的。实验证明，健身俱乐部在推行月卡而非年卡后，确实改变了消费者行为。月卡的推行吸引了更多会员在整年内反复光顾（也许是因为信用卡或银行账户的月结账单提醒他们去使用自己的会员卡），于是有更多人续订了一年的会员资格。

但是，务必要注意那些沿着错误方向去改变消费者行为的方式。有些餐厅在提供早中晚自助餐时，根据顾客取用的食物重量进行收费。这一做法的初衷是为了提醒顾客不要浪费食物。但是，餐厅很快发现，顾客不再取用分量重的食物，如土豆、面条和米饭，转而只用贵的食物来

填饱肚子。

4.你能实施差别定价，为价格敏感度较高的顾客提供较低价格吗？

安特卫普酒店（Antwerp）就是一个根据顾客价格敏感度的不同而运用差别定价的例子。酒店每晚仅收取29欧元的住宿费，但是，停车费25欧元、上网费18欧元、早餐费19欧元。这家酒店的收入主要来自其服务设施，而非房费。因此，它同时满足了商务型和经济型顾客的要求。游客会把车停在街上，不在酒店吃早餐，上网则去网吧。

同样，电影院售卖的爆米花和可乐价格很高。这一举措是为了让富人多掏钱，穷人少掏钱。这并不是因为电影院嫌富爱贫，而是因为它们想从每个人身上尽可能地获取更多利润。电影院实施差别定价可以吸引更多人来观看电影。票价很低，但爆米花和可乐却要价很高，不仅可以帮助电影院留住穷人（把爆米花和可乐偷偷藏在衣服里面带进来）和中产阶级（几人分食一包爆米花，或只喝一杯可乐），还可以从富人和第一次带女朋友出来约会的小伙子那里获取最大化利润，因为他们既会买可乐，也会买爆米花。

因此，如果你无法提价，因为这样会赶走你的客户；如果你无法降价，因为这样会导致你亏损，那么或许你可以找到一个新的解决方案——改变你的收费标准。

经济低迷时期的市场营销

目前我们身处逆境，在全球经济回暖前，情况还可能进一步恶化。在当前背景下，公司应采取哪些营销手段？2008年11~12月，《CFO》杂志与杜克大学联合开展了全球商业前景调查，结果显示，全球大部分受访企业将削减营销预算；英国广告从业者协会（IPA）于2009年1月最新发布的广告景气报告（Bellwether）揭示，受访企业削减营销预算的幅度创下九年来的新高。不仅如此，在市场研究公司MarketingSherpa于2008年3月采访的407名首席财务官中，约有一半的受访者表示，公司若削减预算，首当其冲必砍营销支出。

然而，许多营销人员对削减营销预算的做法不敢苟同。有人认为，增加营销预算才是应对逆境的上策。遗憾的是，许多公司的营销部门欠缺影响力和可信度。不过，凡事总有例外。在2008年11月《B2B》杂志采访的211名B2B（企业对企业）营销专业人士中，约有30%的人表示，他们计划在2009年增加公司的营销预算。

那么，究竟谁是对的？削减营销预算真的是应对市场环境恶化、销售日益下降的正确对策吗？值得注意的是，在经济低迷时期，小公司却并不倾向于削减营销预算。MarketingSherpa调查结果发现，2008年2~3月，也就是本轮经济衰退初期，约有60%的受访大公司已经或计划削减营销支出，相比之下，只有13%的小公司表示会这么做。这是因为大公

司更具远见吗？还是因为小公司的营销投入与公司收入之间的关系更为明显？

的确，经济低迷时期削减支出是公司的直觉反应。但是，应该削减哪些支出？首当其冲的是培训项目、国际差旅、市场调研以及咨询顾问。削减这些支出轻而易举，但是涉及金额并不大。要真正见到实效，公司需要从广告、推广、客户服务及销售等方面入手。如果力度还嫌不够，那就得从公司整体规模开刀，关闭若干工厂，撤出海外市场以及低价甩卖业务分部，直到公司最终全盘瓦解。这就是一家公司的终结之路。

短期内削减成本是公司在经济低迷时期的主要商业模式，尽管公司自己也清楚，从长期来看，这种模式的代价是昂贵的。公司希望，削减支出带来的短期利益能让公司长期生存下去，从而借此摆脱困境。然而，这种削减支出的行为会牺牲公司的长期利益，并可能令公司在经济回暖前就已遭遇灭顶之灾。

前事不忘，后事之师

对于20世纪70年代的经济萧条，一家美国商业通讯社总结认为：“那些对营销持积极姿态的公司能够做到销售和利润在萧条期依然保持不变甚至增长。”对于1974~1975年间的萧条，该研究在比较削减

广告预算和未削减广告预算的公司后发现：截至1977年，坚持投放广告的公司，其销量比萧条低谷期翻了一番、利润增长3倍；而削减广告投放的公司到1977年时相比萧条低谷期，销量仅恢复了50%，利润增长2倍。对于1981~1982年间的萧条，麦格劳·希尔公司对600家B2B公司进行了研究，结果发现，在萧条期对营销增加投入的公司相比保持或减少投入的公司，在萧条期和萧条期结束后三年的销售增长更快。对于1990~1991年间的萧条，《管理评论》期刊在研究后发现，市场份额显著增长的公司都是那些增加营销预算和营销人员的公司。宾夕法尼亚州某大学对2001年经济萧条期间公司营销支出与业绩的研究显示，那些在萧条时期大幅增加营销预算的公司笑到了最后。

上述结论已被反复证明。从萧条中复苏固然是件好事；但最好是在经济低迷、收入锐减的恶劣形势下逆势而为、加大营销投入。事实上，当众人皆减我独增的时候，销售收入也可能不减反增。

虽然上述调查数据具有暗示性，但是，一些颇为谨慎的观察家指出，相关性并不代表因果关系。与实力较弱的公司相比，实力雄厚的公司在削减营销预算方面的压力相对较小。毋庸置疑的是，营销支出推动业绩增长，反之，业绩增长亦推动营销支出，关键在于如何在两者之间找到最佳平衡点。

要利润，还是要市场份额

业界和学术界争论不休的一个问题是：是追求利润重要，还是追求市场份额重要。以下是其中的一个观点。经济繁荣时期，企业应实现利润最大化，无须过分操心竞争对手。在这一时期获取市场份额的代价非常昂贵，因为弱者的业务同样蒸蒸日上，因此，公司应该尽可能多地储备弹药（利润），做好在经济萧条时期进攻的准备，争取扩大市场份额。当冬天来临，弱者开始崩溃，强者就迎来了扩大市场份额、提升产业排名、发动价格战以及吸纳失败者资产和客户的黄金时期。

如此看来，世上本无时机的好坏之分了。相反，确实存在扩大利润和市场份额的不同黄金时期。利润推动市场份额，市场份额亦推动利润；营销推动业绩，业绩亦推动营销：这是一种循环因果关系。正因为如此，公司面临一个重大抉择：它们究竟愿意在恶性循环中死守不动，还是愿意逆流而上，进入良性循环。

萧条时期良性循环的一个主要优点在于，营销的效果和影响力均得到了提升。2002年非典（SARS）席卷中国，当时一家公司主动找到我（我之前正在为其设计一次声势浩大的营销活动）说，公司正在考虑是否要把活动延期，原因是人们都不敢外出购物了。

我反对把活动延期，原因有三：第一，外出购物的人是少了，但在家看电视的人却多了；第二，随着SARS危机加剧，其他公司纷纷削减广告支出，电视和杂志广告位价格就会下调；第三，当竞争对手默不作声的时候，客户就能更清晰地听见公司传递的信息。这场SARS危机让

该公司有机会趁着竞争对手削减营销支出之际，以前所未有的低成本，全力打造自己的品牌。

另外，强调削减成本容易让公司和经理人思想麻痹，在应对危机时，寄期望于别人的拯救。公司需要做的是自救，大幅削减营销支出救不了公司。

近期，我同遭受重挫的某工业品制造商展开了一次谈话。其间，我建议他们进行以下演习：别再去想如何渡过眼前的销售危机，假设当前这种行业颓势会一直持续下去，你会作何打算？你将如何生存下去？如何发展壮大？五年后你又将身在何处？有趣的是，这样的假设并没有让公司陷入绝望，反而激励它们去思索新的解决方案。如果无法指望经济迅速回暖来扭转眼前困局，那么开发新客户、新产品、新市场和新营销手段才是企业解困的唯一出路。

遗憾的是，这个假设性演习实在太具现实性。历史经验证明，无论如何，当经济复苏回暖，扩大营销力度都不会是糟糕的选择。当然，也存在这样的公司：经济萧条对其而言是一场十足的浩劫。当需求蒸发殆尽，营销也无能为力。如果管理层在繁荣期都无法盘活公司，那也别指望他们在萧条期会有所作为。

但是，在多数行业和公司，需求都不会消失。对在行业竞争中处于中下游水平的公司来说，现在是时候更上一层楼了。它们应该向那些规

模更大、价格更高、名气更响的竞争对手的客户们展示，自己如何能以更低的价格获取不相上下甚至更高的价值。以三星级或四星级酒店为例，现在它们就该增添诸如免费巧克力、鲜花以及机场接送等温馨服务，从而吸引五星级酒店的客人。

就连剩余产能也蕴涵着机遇。不管是卡车货运公司、广告公司还是酒店，销售滑坡都有机会让客户提供免费样品（至少是以边际成本提供样品），而在经济繁荣期，提供样品的成本非常高昂。与此同时，当竞争对手削减营销支出、减少客户拜访的时候，你乘虚而入、进而抢走其客户的胜算就会更高。

几个星期前，我同中国某重型卡车制造商有过接触。毫无疑问，重型卡车制造业是经济低迷时期最不具吸引力的行业之一。但是，该公司的首席执行官却打消了我的怜悯之心。原来，一周后，一个由美国卡车货运公司组成的代表团将抵达中国，首站即造访该公司。据那位首席执行官介绍，经济萧条让他们有机会把产品卖给那些之前看都不屑看他们一眼的新客户。

需要谨记的是，天下没有心满意足的客户。无论是设法生存下来的公司，力求保住饭碗的经理，还是准备捱过失业期的家庭，天底下所有的客户无不在考量其他供应商，以求获得更高的价值或者省下更多的钱。这一点也适用于现有客户，因此，他们需要更多贴心的关注，而不是更少。同样，这一点也适用于竞争对手的客户。此外，当公司决定加

大营销力度时，它还有机会吸引到竞争对手的最佳资源：最优秀的营销和销售人才。因为一旦对手公司强行实施裁员，优秀人才会发现他们饭碗不保。

上述内容并不是为了告诉大家所有削减支出的做法都是错的，而是为了说明有些削减是不必要的。经济萧条确实为公司提供了削减边际产品、项目、品牌和人员的绝佳机会，公司应把握机会，把削减支出用到好处，减少那些本就该减少的支出。

最大的敌人是我们自己？还有没有一线希望？

既然从营销角度出发，逆境也可以变成顺境，那为什么有些公司，尤其是大公司，不仅会在逼不得已的情况下削减营销支出，就连在预测到低谷即将来临时也会拿营销开刀呢？莫非这些公司掌握了一些有违历史经验和逻辑的信息？

近期，我同全球最大一家跨国公司的数位亚太区副总裁进行了交流。我们谈论的主题是，如何在经济萧条期管理营销职能。欧美国家的常见情况如下：当跨国公司在本土市场的销售和利润出现下滑时，就会殃及其他地方的运营机构。例如，公司会削减全球范围内的培训和国际差旅。

接下来就该轮到营销支出了，削减营销支出后，销售收入和利润会

遭遇重挫，而之所以这么做，仅仅是因为公司在其他地区受挫。令人遗憾的是，要发现这类动态并不难，难的是如何采取适当的应对措施。此时，不管是董事会、总部、区域分公司还是商业媒体，公司里里外外都在问管理层同一个问题：面对当前形势，你们都采取了哪些措施？

在与这些副总裁的交谈中，我总结出了这样一个清晰但却令人欷的结论：对经理人来说，在削减支出（包括营销支出）的行动中，早动手比晚动手更为明智和安全。早行动被认为是积极应对萧条、主动发挥领导力的表现；而晚行动则被视为被动跟随（而非引领事态发展）的体现。削减力度过大展现的是果敢勇猛；削减力度过小则表示优柔寡断。然而，讽刺的是，当过早过猛地削减支出导致销售业绩出现不必要的下滑时，这种下滑恰恰证明了削减行为的对错和管理层眼光的长短。

当销售业绩下滑，经理人的直觉反应可能就是削减营销支出。但是，经济不景气的确有它有利的一面——让我们有机会排除杂音干扰，从众多竞争对手中脱颖而出。无论是通过大众媒体，还是销售人员，我们都能清晰地传递出我们的信息。经济不景气赋予了我们被客户听见的机会。

对于许多在当前经济下滑中削减营销支出的公司来说，它们将与哪怕是一星半点的好消息失之交臂，进而可能导致情况进一步恶化，直至回天乏术。要知道，经济低迷时期的营销投入具有最高的回报。历史经验和逻辑推理无不证明了这一点。

对于有些公司来说，最糟糕的时代也可能变成它们的黄金时期，因为它们的经理人是真正积极果断、敢于主动出击（而非被动防守）的人。对于公司来说，最大的挑战也许在于如何授权管理者做出正确的决策。

奥巴马给我们的三个品牌战略启示

金融危机的爆发、布什总统的不受欢迎以及他对伊拉克发动的战争，种种因素使奥巴马大胜约翰·麦凯恩的事实变得不足为奇。但奥巴马能够在初选期间战胜财力更雄厚、人脉更广泛、呼声更高的希拉里却是着实让人惊叹的。他的胜利带给我们一些重要的品牌战略启示。奥巴马品牌可以让我们学习和再学习的是：

做到兼容并蓄

希拉里有着自己秘密的“女子军团”——一群接受过良好教育、倡导自由的女性，年纪在五六十岁左右，每周大家都会聚在竞选总部一起上瑜伽课。她们和希拉里都有着多年的交情，对希拉里绝对地忠诚，是竞选班子的中坚力量。希拉里的团队早在20年前就形成了，而奥巴马的团队诞生才不过两年。如果奥巴马的背后也有一支核心的“男子军团”可以依靠，其成员都是四十岁左右的黑人，与奥巴马有着20多年的交情，大家每周在竞选总部一起打篮球，那么他的竞选还会如此成功吗？答案也

许是——不会。

事实上，奥巴马的核心顾问团吸纳了社会各色人等——富有的、贫穷的，受过良好教育的、受教育程度不高的，从商的、从政的以及从事教育工作的，他们了解公司、高校、股市、互联网聊天室，甚至是监狱里的囚犯和街头的流浪汉。希拉里的顾问团是由许多和她同类的人组成的，但从这些“镜子”身上是无法了解其他人的。

接触不同的人不仅可以使你在对待自己的公司以及自己的决策价值上打开全新的视野，还会帮助你拓展新的能力、发现新的关注点。希拉里的朋友对互联网、Facebook、SMS等的强大功能全然不知。相反，奥巴马转败为胜的最初动力就是来自互联网，他通过网络募集到了2亿多美元的竞选资金，超过了约翰·麦凯恩在大选上的投入。

把不同年龄、性别、种族以及教育背景的人士统统吸纳到你的董事会、营销战略小组或广告宣传团队中，你一定会从不同人身上发掘出许多20年来自己从未知晓的东西。

始终如一是信任的基础

你不妨计算一下见风使舵的好处到底有多少。随着政治、经济以及文化环境的变化，市场优先考量与偏好的对象也会发生改变。在过去8年里，希拉里在政见上向来是见风使舵。在布什的声望如日中天时，她

是布什政策的拥趸；但在布什的声望大跌之后，希拉里不该就此离他而去，不该否认早期对他的支持。

如果她从始至终都对布什持反对态度，正如她内心真实的想法那样，她肯定会成为民主党一致认可的总统候选人。然而，由于她在党内失去了信任，一些最为激进的民主党成员开始寻找新的候选人。他们找到了奥巴马，而希拉里也因此失去了唾手可得的候选人提名，这大大出乎她本人以及其他所有人的意料。此外，麦凯恩在节节失利的情况下，也不断调整自己的竞选口号，他反复无常、孤注一掷的行为只能让他失去更多选民的支持。

奥巴马则与他们截然相反，以坚定不移、始终如一而著称。尽管希拉里与麦凯恩先后都在竞选中不断调整竞选口号，为自己造势，奥巴马却始终秉持着自己一贯的口号与战略，丝毫不会因选票的多少而有所改变。随着美国经济陷入动荡与混乱状态，奥巴马品牌开始变得无坚不摧。

近期我曾拜访过一家中国公司，他们在过去5年里换过6个不同的公司标识。虽然这家公司非常成功，但我敢保证它的成功一定不是因为标识的频繁变动。研究发现，其他国家的许多公司也会在换了新的CEO、营销总监或广告总监时而变动公司标识以及广告宣传语。我们应该向奥巴马学习。

忠于自己，忠于自己的品牌

一个强大的品牌有自己的完整性；而不会设法变成其他品牌。奥巴马自始至终都在倡导“变革”。对于经过布什政府之后的美国而言，“变革”无疑是一个很好的“卖点”。而之前的希拉里和后来的麦凯恩就连在变革上与奥巴马展开竞争的机会都没有：当他们开始转向倡导“变革”时，他们不过是在自掘坟墓。为什么这么说？因为奥巴马本身就是一个“变革”。他是美国历史上第一个非白人总统，他代表着全新的一代，对华盛顿而言也是一个全新的面孔。

麦凯恩或希拉里本可以在经验的重要性上大做文章。奥巴马在经验上自然不及他们两个，同时，他也不能否认经验的重要性。但是，希拉里和麦凯恩都太过忙于转向“变革之路”，而由此将自己置于了不利之地。

正如一些美国品牌（如哈根达斯冰淇淋等）竭力打造欧洲形象一样，中国的一些企业也常会设法将自己的品牌冠以外国品牌的形象。这样的品牌战略通常都会以失败告终，最多也只能取得一般性成功。最强大的品牌从不掩藏自己的出身。万宝路只能来自美国，大众与奔驰只能来自德国，中华的天价正是因为它是地道的中国品牌。

营销的新科学

如今，大多数人都把营销视为一门艺术而非科学。我们知道，如果人们想在财会、工程、金融、法律领域工作，他们就必须学好这些学科。但是，很多非常成功的营销商、广告商或销售员既无相关方面的教育背景，也无相关领域的文凭，这一点和诸多成功的演员、作家、音乐家等艺术人员如出一辙。

但是，即使营销不是一门科学，我们也可以运用科学的方法来改善营销绩效。在数据革命的今天更是如此。由于数字化的发展，我们不仅可以得到数据，还可以得到数据分析工具，这和以前简直有天壤之比。科学需要数据才能提出和检验假设。在物理学、化学或生物学领域，数据无处不在。会计学、金融学和法学也建立在数据的基础上。然而，音乐、图书、绘画、影视和营销往往不为数据所左右。

我们至少可以说，它们过去常常不为数据所左右。但是现在，我们会分析电影剧本，会估计某部电影获得成功的概率。我们还会分析图书名称与销量的关系，我们发现，书名的长短无关要紧，但书名中出现地名则有助于提高销量。在数字化革命的支持下，我们能够分析大量数据，提出以前不可能提出的各种观点。如今，非常成功的营销商也运用数据来帮助制定战略。

当然，运用数据不是营销领域的传统做法。大约在15年前，我遇到了一位银行经理，他向我介绍了如何运用一封创意十足、趣味盎然的邮件来促销一种新的金融产品。但是，就只有那么一封邮件而已。我认

为，如果现在采用这种方法，他可能很难保住自己的饭碗。

如今，营销商会寄出多封邮件，生成大量数据，从而分析邮件所包含的成功要素。例如，如果你提供的银行信用卡利率较低（6%而非11%），那么，一封需要潜在客户签名接受信用卡的邀请函就会获得较高的回函率。不过，实验也表明，获得相同较高回函率而且成本更低的一种方法就是随信附上一张美女的玉照，这一招至少对男性客户屡试不爽。如今的数据分析能力非常强大，营销商能够通过试验发现吸引最佳细分市场的最好方法，真是今非昔比。

然而，精明老练的营销商做得更加到位。他们运用数据分析不仅是为了找到更好的办法来赢得更好的客户，而且是为了找到新的方法，从而更好地管理客户和留住客户。

最近出版的一本书《超级运算师》（Supercrunchers）就是一个有趣的例子，说明了数据分析对于营销新策略的影响。某天，你在某个赌场赌博。整整一个晚上，你的手气都很糟，一直在输钱。这时，赌场一个工作人员轻轻地拍了一下你的肩膀，说你刚才赢了一份免费奖品（比如说，一顿免费的晚餐），现在就得去领奖。事实上，赌场在阻止你继续输下去。这是为什么？我们知道，每个赌博者都有一个数字身份证，赌博时需要把这张卡插入所用的投币机器；这样一来，赌博者可以赢取奖品、积累忠诚点数，赌场则可以收集赌博行为数据。赌场发现，如果赌博者一次在某个赌场输钱太多，他们通常不会再回到这个赌场中。赌

场当然希望人们输钱，但是，他们并不希望人们输到不愿再来赌场输钱的程度。因此，赌场会设置自己的电脑，在赌博者输钱输到业内人士所谓的“痛点”时发出警示，并派一名员工采取行动，阻止赌徒继续输下去。

数据分析还将销售艺术提高到一个新的、科学的层面。首先，我们考虑销售人员的招聘问题。传统的方法是看简历、与应聘者面谈，如果此人貌似一个成功的销售人员，我们就会雇用他，并对其寄予厚望。在法国和其他一些欧洲国家，应聘者可能还得提交一份书法作品，由分析师进行分析，借此帮助制定雇佣决策。但是，我尚未听说哪项研究证明了书法和销售成功之间存在相关关系。这完全是一种艺术和审美，而不是科学。

不过，汽车销售研究表明，一个简单的智商测验要比其他任何方法更准确地预测应聘者将会销售多少辆车。美国一家领先汽车销售公司分析了他们能够想到的其他各种变量，旨在了解这些变量与销售成功之间是否存在相关关系。该公司开始基于测试数据（而非销售管理人员的主观判断）招聘销售人员。该公司的所有者声称，以往，公司需要试用三个销售员才能找到一名合格者（与行业平均水平相同）；然而，自从实施并完善了这个以数据为导向的招聘新方法之后，公司至少能够从试用的三个雇员中找到两个表现出众者。

新的招聘方法只是一个开端。真正的新方法还需要分析推销语言。

非常成功的销售员和表现平平的销售员存在哪些差异呢？采用最新方法的公司会分析他们的推销语言，发现两者之间的差异。举例来说，贵公司销售人员运用“你”这个词语的频率有多高？运用“我”或“我们”这些词语的频率又有多高？广告研究表明，广告标题中一定不要使用“我”或“我们”这类词语。“许诺”也是一个糟糕用语，“承诺”的效果则会好很多。哪些汉语词汇令你产生好感或反感？采用新视角的营销商力图找到这些问题的答案。他们将营销的研究和开发视为自己工作职责的一个重要组成部分。

因此，贵公司的营销活动有多少科学性？你认为营销是百分之百的艺术还是百分之百的科学？你们的营销管理人员是艺术家还是科学家？他们是科学家型的艺术家吗？如果是，那再好不过了。因为你需要这个艺术家提出新的创意，还需要这个科学家确定这个创意是否真是一个好办法。如今，强大的数据生成和分析能力正在将营销变成一门科学的艺术。

后记

本书的结尾有些突兀，这是我的风格。就像克拉科夫的小号手，嘹亮的号角随着敌人的一箭戛然而止。我当然没有这么悲壮。演艺界的一条金科玉律就是见好就收，让观众意犹未尽。

再说，如果这本书再厚一点的话，读的人可能会更少。在教育这一行中，学生总是希望少一点而不是多一点。比照一下卖疯了的《谁动了我的奶酪？》一书，可能我写的已经太多了。

最后，我希望，也相信，诸位会饶有兴趣地读完此书，并觉得开卷有益，合书无悔。智慧的火花星星点点，光辉的思想闪闪烁烁，让它们激发你内心的营销灵感，释放你天生的营销才华，助你本人鹏程万里，助你公司兴旺发达！一切就从今天开始，马上行动起来，将书中的理论结合你的实践，学以致用，因地制宜，因势利导，变通制胜！

大家应该学习“唐娜精神”：三人行，必有我师。努力学习，积极探索，大胆尝试，乐趣多多。爱你的产品，爱你的客户，爱你的市场营销。如果失败也别气馁，在失败中前行，坚忍不拔，百折不挠，一直到达胜利的彼岸，让我们齐声高唱“我们前进前进前进进！”

谢谢！

参考文献

第1章

1. McCarthy, J., Basic Marketing: A Managerial Approach, 1st edn (Irwin, 1960). 有人在他之前提过市场营销组合的观点，但是他们没有像他那样系统；可见，市场营销是很重要的。

2. 在1986年5月在沃顿商学院参加《国际课程与语言开发研讨会》上发表的演说中提及。

3. R. Lauterborn, “New Marketing Litany: 4Ps Passe; C words takeover” Advertising Age (1 October, 1990), p. 26.

4. 我早该意识到从汽车经销商那儿买所谓精选版的二手车多半会买到一辆被人转手过的破车。一般人们总是把破车卖还给经销商，而不是卖给亲朋好友，也不会卖给一个陌生人，万一他回头找你麻烦就尴尬了。

5. <http://www2.geek.com/discus/messages/27/67378.html?1151307533>.

6. Carl Sewell and Paul B. Brown, Customers For Life, rev. edn (Currency, 2002). 这本书绝对是工商管理领域写得最好的书

之一，十分畅销，管理界所有有些名头的人都强力推荐，包括沃尔玛、百事可乐、通用汽车等公司的首席执行官和董事长。

第2章

1.Jeffrey Pfeffer,the Thomas D.Deer Professor of Organizational Behavior at Stanford University's Graduate School of Business offers the "tyranny" explanation in his article, "Dare to Be Different," Business 2.0 (September 2004), p.94.

2.Michael Dell with Catherine Fredman, Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry (HarperCollins, 2000), pp.28-30.

3.Stacy Downs, "Green's for grass, not for hoses," www.azstarnet.com (11 January 2004).

4.Nicole Maestri, "Best Buy's Geek Squad steps up laptop repair," USA Today (22 October 2006).

5.Richard S.Safeer and Cynthia L.Lacivita, "Choosing Drug Therapy for Patients with Hyperlipidemia," American Family Physician (1 June 2000), p.1.

6.Pfeffer, "Dare to be Different," p.58.

7.根据 Ipsos-ASI 2001 年的一项调查: "Copy Testing U.S.-

Style”,www.ipsos-ideas.com,（2003年8月23日）。

8.John Kenneth Galbraith,The Guardian(伦敦：1989年7月28日)。

9.吉姆·柯林斯所著《从优秀到卓越》（Collins,2001）。

第3章

1.Peter Lynch and John Rothchild,One Up On Wall Street:How To Use What You Already Know To Make Money In The Market,2nd rev.edn(Simon&Schuster,2000).

2.Zesiger S.“Can Cadillac Come Back?”Fortune(18September 2000),pp.170-177.

3.Keith Regan,“Will PlayStation 3 Be an Online Shopping Tool?”E-Commerce Times(24January 2001);Jan Howells,“Sony to Offer Online Banking via Playstation 2,”vnunet.com(31March 2000).

4.Ben Elgin,“Can Anyone Save HP?”Business Week(21February 2005),p.28.

5.Katrina Brooker,“I Built This Company,I Can Save It,”Fortune(30April 2001),p.94.

6.Googlefight.com根据“I hate X”搜索结果的数目将品牌与演员配对。

7.Brooker,“I Built This Company.”

8.“A Cable Company People Don’t Hate,”Business Week(28May 2007),p.73.

9.如想了解戴尔客户服务的彻底失败，请见“Dell in the Penalty Box,”Fortune,(18September,2006),p.70.

10.Frederick Reichhel and W.Earl Sasser,Jr.,“Zero Defections:Quality Comes to Services,”Harvard Business Review(1990),pp.105-111.

11.Louis V.Gerstner,Who Says Elephants Can’t Dance?:Leading a Great Enterprisethrough Dramatic Change,reprint edn(Collins,2003).

12.Vicky Powers,“Finding Workers Who Fit,”Business 2.0(1November 2004),p.74.

13.在大规模推出广告之前如何测试广告，请见John R.Rossiter and Larry Percy,Advertising Communications and Promotion Management(McGraw-Hill,1997).此书很务实，今天还是很管用，尽管此书没有有关互动式数字电视广告的章节。

14.Scott Adams,Slapped Together:the Dilbert Business Anthology(HarperCollins,2000),p.137.

15.Stewart Alsop,“When It Comes To My PC,I Can’t Love It Or Leave It,”Fortune,28April 2003.

第4章

1.负责Dukakis竞选总统的经理、哈佛大学法学院教授Susan Estrich的问题不仅仅在于她对于广告的有效性一无所知，而且她对于有效的广告有一种直觉的反对，2004年她在福克斯新闻节目中接受采访时说的一段话就是明证：

(<http://www.foxnews.com/story/0,2933,117830,00.html>): “用所谓有效的广告说服别人投你的票和“用一系列的文字和图像的组合粉饰操纵别人的思想，让他相信他其实并不真正相信的东西，从而达到让他投你票的目的”之间有什么区别呢？”她的话不无道理：当金钱主导候选人辩论时，最后获胜的是最好的思想还是广告做得最好的思想？但是这种微妙的道德敏感性没有帮助Dukakis获胜。对于有效广告的反感在左翼法学教授中是很普遍的。在任何一个广告公司你都可以找到一堆“创意天才”，他们一想到他们纯洁的艺术可能会影响引导别人来买某些东西就发抖犯恶心。

2.Daniel Kahneman and Amos Tversky,Choices,Values,and

Frames(Cambridge University Press,2000).几十年来，似乎所有的市场营销领域的有意思的新思想都是来自于市场营销领域以外的经济学家、心理学家、社会学家等。

3.要了解更多有关说服力的知识，请阅读以下这本书：Robert Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Allyn and Bacon,2001)。此书精妙绝伦，引人入胜，不仅可以学到如何成功地说服别人，也可以学到如何不被人说服利用。

4.该实验是由斯坦福大学的市场营销学教授Baba Shiv所做，记录于“*Heart and Mind in Conflict: Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making*,”*Journal of Consumer Research*, Vol.26(December 1999),pp.278-282。另有一篇文章表明了同样的道理，“*Influence of Consumer Distractions on the Effectiveness of Food Sampling Programs*,”*Journal of Marketing Research*, Vol.42(May 2005),pp.157-168。

5.Baba Shiv,“*Let Us Eat and Drink, For Tomorrow We Shall Die: Effects of Mortality, Salience and Self-Esteem on Self-Regulation in Consumer Choice*,”*Journal of Consumer Research*, Vol.32(June 2005),pp 65-75.

6.Brian Wansink, *Mindless Eating-Why We Eat More Than We Think* (Bantam,2006)。此书描写了一系列不为人知的导致人们吃得多想

得少的原因。达尔文主义者预测，那些让你想多吃而不是少吃的食物营销者会生存下去。

7.Higgins Qualls and Couger,“The Role of Emotions in Employee Creativity,”*Journal of Creative Behavior*,Vol.26(1992),pp.119-129;A.M.Isen and B Means,“The Influence of Positive Affect on Decision-making Strategy,”*Social Cognition*,Vol.2(1983),pp.18-31;A.M.Isen and R.A.Baron,“Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior,”*Organizational Behavior*,Vol.13(1991),pp.1-53.

8.B.Staw and S.Barsade,“Affect and Managerial Performance:A Test of the Sadder-but-wiser vs. Happier-and-smarter Hypotheses,”*Administrative Science Quarterly*,Vol.38(1993),pp.304-331.

9.Martin Georg Kocher,Ronald Bosman,Matthias Sutter and Frans van Winden,“Experimental Evidence of the Importance of Gender Pairing in Bargaining,”presented to the Royal Economic Society Conference,2004.

10.Margo Wilson and Martin Daly,“Do Pretty Women Inspire Men to Discount the Future?,”*Biology Letters supplement* 4,Vol.271(7May 2004),pp.177-179.

第6章

1.关于客户满意度及行为表现之间关系的研究，请参见Neil A.Morgan and Lopo L.Rego,“The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance,”Marketing Science,25(5)(2006),pp.426-439;Neil A.Morgan,Eugene W.Anderson,and Vikas Mittal,“Understanding Firms’ Customer Satisfaction Information Usage,”Journal of Marketing,69(3)(2005),pp.131-151.

2.Charles Coolidge Parlin坚持为《星期六晚报》的出版商Curtis组织一个商业研究部门。

如今，他被看做是为现代市场研究之父。参见Louis E.Boone and David L.Kurtz,Contemporary Marketing 2006,12th edn(South-Western College,2005)。

3.Max Chafkin,“How to Kill a Great Idea,”Inc.(June 2007),pp.84-91.

4.Todd Wasserman,Gerry Khermouch,and Jeff Green,“Mining Everyone’s Business,”Brandweek,Vol.41(2000),p.32.

5.Michael Porter,Competitive Strategy(Free Press,2004).

6.大约有25%~30%的新餐馆熬不过一年。约有60%的餐馆可以坚持3年。H.G.Parsa,John T.Self,David Njite,and Tiffany King,“Why Restaurants Fall?”Cornell Hotel and Restaurant Administration

Quarterly,46(3)(2005),pp.304-322.

7.电视上的香烟广告并没有撤光。烟草公司关于反对吸烟的广告是被允许播出的。但这些广告却出人意料地反而增加了未成年人吸烟的意愿。虽说这些广告反复强调只有成人可以吸烟。具体参见：Melanie Wakefield,Yvonne Terry-McElrath,Sherry Emery,Henry Saffer,Frank J.Chaloupka,Glen Szezypka,Brian Flay,Patrick M.O'Malley,and Lloyd D.Johnston,“Effect of Televised,Tobacco Company Funded Smoking Prevention Advertising on Youth Smoking-Related Beliefs,Intentions,and Behavior,”American Journal of Public Health,96(12)(2006),pp.2154-2160.

8.Suzanne Presto,“The Cola Wars Get Personal-Coke Employee Fired for Drinking Pepsi on the job,”cnnmoney.com,16 June 2003.

9.www.virgindrinks.com.

10.关于早期的由印刷工组装成的特殊计算机的详细描述，参见 <http://www.vintage-computer.com/adam.shtml>。

11.John.F.Love,McDonald's:Behind The Arches(Bantam,1995).

12.Tim Harford在他的巨著The Undercover Economist中写道：卖出一杯咖啡所得的2~3美元（甚至更多）的高额毛利润中，大部分被当地房产主据为所有。

13.W.Chan Kim and R.A.Mauborgne,Blue Ocean Strategy,(Harvard Business SchoolPress,2005)。这是一本有助于你思考新思路的工具书。

14.Jack Welch,John A.Byrne,and Mike Barnicle,Jack:Straight From the Gut-What I've Learned Leading a Great Company and Great People,(Warner Books,2005).一本非常实用有趣、充满案例的书。它不是描写“杰克”本人。正如书名所说的，书中蕴涵的是杰克所学的经验。

第7章

1.如果你是负责广告和促销工作的，那么此书尽管阅读起来相当痛苦，还是必须要读的，你可能碰到的所有问题此书都有十分务实全面的参考价值：John Rossiter and LarryPercy,Advertising Communications and Promotion Management（McGraw-Hill/Irwin,1997）。

2.Robert D.Buzzell,Bradley T.Gale,and Ralph G.M.Sultan,“Market Share-A Key toProfitability”,Harvard Business Review(1January 1975),pp.98-105.

3.当市场衰退或者剧变时，大公司退守缝隙利基市场的能力比较薄弱，而且实物资源、技术资源、人力资源等都被套在老技术里，很难掉头去做新技术。关于这个观点的精解，请见：“Giants Need to Dust Off Their Dancing Shoes to Stay on Top,”by SimonLondon,Financial

Times(14December 2005).For ideas for dealing with this issue seeLeading the Revolution by Gary Hamel(Harvard Business School Press,2001)。

第8章

1.Frederick Reichheld and W.Earl Sasser,Jr.,“Zero Defections:Quality Comes to Services”,Harvard Business Review(1990),pp.105-111.

2.同上。

3.Frederick Reichheld强烈提倡一个观点，那就是更好的服务不仅会给客户带来好处，也会给供应商带来价值，甚至是更大的价值。他建议大家一定要读一下他最新出版的一本书：The Ultimate Question:Driving Good Profits and True Growth(HarvardBusiness School Publishing,2006)。

4.此实验在以下一文中报道：“A Test of Positive Reinforcement of Customers,”by J.Ronald Carey,Steven H.Clicque,Barbara A.Leighton,and Frank Milton,Journal ofMarketing,40(4)(October 1976),pp.98-100.

5.Don Schultz力挺这个观点，可以阅读一下他的文章：“Foster Loyalty the Old-fashionedWay:Earn it,”Marketing News(4June 2001),p.5。

第9章

1.SunAlliance公司拿出调查结果来，说是至少有80%的中高层经理知道他们公司及其业务；这样是否就可说明我真的是错了呢？

2.这些数字以及其他内容可在（Ogilvy on Advertising）一书中查阅。该书系DavidOgilvy所著，十分畅销，读起来十分有趣，由Random House公司于1985年出版。另推荐（Tested Advertising Methods），作者John Caples（BBDO前任副总裁）和FredHahn，由Prentice Hall公司1998年出版。

3.This example is fromWhich Ad Pulled Best?,by Philip Ward Burton and Scott C.Purvis(NTC Business Books).他们已经出版了一系列的书籍，列举类似的产品或同样的产品不同的广告。每一版都是富藏宝贵信息的金矿，前提是你要获得讲师手册。只有教授才能得到讲师手册，所以你必须向你最喜欢的教授借阅。Burton和Purvis应该将讲师手册和书一起出售。

4.我已做更改，隐去真名，因为我是个好人。

5.这个耗资4000万美元的活动结束时，该公司的股票下降了90%，首席执行官也已经被董事会除名。

6.John Battelle,“Turning the Page,”Business 2.0(July 2005),pp.98-100.

第10章

1.Scott Armstrong,Persuasive Advertising(Palgrave Mcmillan,2008).该书可在亚马逊网上书店购得。

2.See Richard Vaughn(1983),“How Advertising Works:A Planning Model,”Journal ofAdvertising Research,Vol.23,pp.22-28,and Richard Vaughn(1986),“How Advertising Works:A Planning Model Revisited,”Journal of Advertising Research(February/March),pp.57-66.

3.John R.Rossiter and Larry Percy,Advertising Communications and Promotion Management(McGraw-Hill,1997).

4.The lines are from Tommy Tucker’s song The detergent was Fresh Start laundry detergent.

5.Customers were less excited.After three months,the US\$180million global advertising campaign had sold about 150phones per satellite.Those are the kinds of numbers to make a grown man cry.

6.Motorola is not an exception.According to a 2001 study by Ipsos ASI:“Copy Testing U.S.-Style,”www.ipsos-ideas.com(23 August 2003),only 45 of the largest 100 advertisers in the U.S.in 2001 regularly tested copy of their advertisements prior to running the full advertising campaign.None of the seven telecommunications companies in this select group of big spenders regularly pre-tested their advertisements,while

25 of 27 fmcg (fast moving consumer goods) companies regularly pre-tested. Rhetorical question for marketing VPs in telecommunications companies: can the fmcg companies learn a thing or two from you about advertising; that's why they need to test and you don't?

第11章

1. Beth Kwon, "One Company's Budget: Sales More Than Doubled Last Year. So Why Are They Changing Tactics?" Inc. (January 2007), p. 54.

2. 有关直接配比法与人口特征配比法的讨论详见以下图书: John R. Rossiter and Larry Percy, Advertising Communications and Promotion Management (McGraw-Hill, 1997).

3. Cynthia H. Cho and Julia Angwin, "Politicians Find Cable Efficient Way to Target Voters," The Wall Street Journal (4 August 2004), B1, B3.

第12章

1. Quentin Hardy, "Iridium's Orbit: For a World Phone, Pitch Plays on Fears Of Being Isolated-Satellite Consortium Opts For That Line to Build Global Brand Overnight-Beaming Logo on Clouds," The Wall Street Journal Europe (4 June 1998).

2.Howard Schultz and Dori Jones Yang,Pour Your Heart Into It(Hyperion,1997),p.263.

3.参见International Directory of Company Histories by the Gale Group,Inc.,Topics fromAnswers.com,2007.

4.Evan Ramstead and Geoffrey Fowler,“At Samsung,It’s Crunch Time for Ad Strategy-Agency Review May Shape Firm’s Ability to Compete Under New Marketing Chief,”The Asian Wall Street Journal(7September 2004).

5.John.F.Love,McDonald’s:Behind The Arches(Bantam,1995).

6.Julie Bosmanan,“Agency’s Worst Nightmare:Ads Created by Users”,The New YorkTimes,Media&Advertising(11May 2006),D1.

7.Jon Fine,“What Makes‘Citizen Ads’Work”,Business Week(19February,2007),p.24.作者还有一个有关广告和媒体的很好的博客: <http://www.businessweek.com/innovate/FineOnMedia>。

8.“Let’s Fix Advertising,”Advertising Age(20May 2002),p.26.

9.Ramstead and Fowler,“At Samsung,It’s Crunch Time for Ad Strategy.”

10. Philip Ward Burton and Scott C. Purvis, Which Ad Pulled Best? (NTC Business Books, 1996).

第13章

1. 有关感受和体验之间的关系方面的实验可以参看以下图书：
Proust Was a Neuroscientist by Jonah Lehrer (Houghton Mifflin, 2007)。

2. “When the bubble burst (Poor Management of Benzene Contamination Crisis by Perrier Group America Inc. and Source Perrier S.A.),” The Economist (U.S.) (August 1991). 现在苯已被消除。大概是往水中添加二氧化碳让水发泡时不小心被苯污染的，Perrier 不得不承认原先声称“自然发泡”的说法有些夸张。

3. Interbrand 如何计算品牌价值的解释请见以下图书：
“INNOVATION METRICS, The 100 Top Brands 2006, Here’s How We Calculate the Power in a Name,” <http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/>.

4. <http://www.interbrand.com>.

5. Forbes (9 December, 2002), p. 84.

6. David Kiley, “Hyundai Still Gets No Respect”, Business Week (21 May 2007), pp. 68-70.

7. John Deighton, "How Snapple Got Its Juice Back," Harvard Business Review (January 2002), pp. 47-53.

8. Linda Tischler, "The Beauty of Simplicity," Fast Company (November 2005), p. 52.

9. W. Chan Kim and Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy (Harvard Business School Press, 2005).

10. Andy Grove, Only the Paranoid Survive, 1st edn (Currency, 1996).

11. Andy Reinhardt, "Intel is Taking No Prisoners," Business Week (12 July 1999), p. 38.

12. Roger Parloff, "Intel's Worst Nightmare," Fortune (21 August 2006), p. 60.

第14章

1. 理论上有个特殊情况，那就是利润正好等于零，不过这里这种情况不值得我们讨论。

2. Al Dunlap 因为不断降低成本，打败了 Scott Paper 和 Sunbeam，从此声名大振，直到这样做的后遗症显现出来为止，正如他在他的书中所描写的那样。该书是：Mean Business: How I Save Bad Companies and

Make Good Companies Great(Fireside,1997)。

3.M.V.Marn与R.L.Rosiello合著《管理价格，提高利润》一文，发表于《哈佛商业评论》（1992年9月/10月刊），文中记录了他们对于Compustat数据库中2463家公司的利润表所做的分析研究。

4.2000年的互联网股市泡沫意味着华尔街，或者至少是投资者，应该更关注季度利润。

第15章

1.这些发现发表在： Sarah Lichtenstein and Paul Slovic,The Construction of Preference,1st edn(Cambridge University Press,2006),pp.446-447.我在想，如果进一步人格化、人性化，结果是否会进一步改变。比如，如果告诉这些精神病学家“100个相似的病人中有20个在被释放后会暴力攻击精神病学家”，不知结果会怎么样。

2.R.David Thomas,Dave's Way,rep.edn(Berkley,1992).

3.Robert Cialdini是亚利桑那州州立大学心理学教授，潜心研究劝说技巧多年，著有Influence(Collins,2006).

4.彩虹吸尘器公司的网站： rainbowsystem.com.

5.John Stack's story was reported inSmartMoney(January 2004),p.98.

6.Eric Anderson and Duncan Simester,“Mind Your Pricing Cues,”Harvard Business Review(September 2003),pp.96-103.

7.“Price-endings in China:When Numbers are Not Just Numbers,”China Entrepreneur,monthlv column(5September 2005),p.23.

8.Anderson and Simester,“Mind Your Pricing Cues”.

9.同上。

10.Brian Grow and Keith Epstein,“The Poverty Business,”Business Week(21May 2007),pp.57-66.

11.Tim Harford,The Undercover Economist:Exposing Why the Rich Are Rich,Why thePoor Are Poor-And Why You Can Never Buy a Decent Used Car!(Oxford UniversityPress,2006),pp.31-34.

第16章

1.John R.P.French,and Bertram Raven,“Bases of Social Power,”in Dorwin Cartwright,Studies in Social Power(University of Michigan Press,1959);Richard M.Emerson,“PowerDependence Relations,”American Sociological Review,Vol.27(February 1962),pp.31-41.

2.我怀疑那个从社会学借用支配力（power）的定义的市场营销教

授是从French与Raven合著的Bases of Social Power一文中借用的该定义，但是他没有把整篇文章读完。很多市场营销教授都互相引用，并引用这篇文章有关支配力的定义，但是我在想有多少人真的完整地读过这篇文章。

3.Dawn Iacobucci,Kellogg on Marketing(Wiley,2000).

4.一般来讲，市场营销学者都对市场营销实践者阿谀奉承，希望得到他们的认可，但是他们这方面的努力总是一败涂地。几乎每一篇市场营销学的学术文章都自作多情地设有一节，名为“对管理者的含义”。其实，业内所有人都知道，“市场营销的实践者既不订购也不阅读营销学术杂志”（Shelby D.Hunt,“Marketing as a Profession:OnClosing Stakeholder Gaps,”European Journal of Marketing,36(3)(2002),pp.305-312).这是市场营销学界不争的事实，现在唯一要争得是我们这些学者对此应不应该在意。（比如：Alan Tapp,“Why Practitioners Don’t Read Our Articles and What We Should Do About It,”The Marketing Review,5(1)(2005),pp.3-13.）同时，美国市场营销协会在其网站上夸口说：“从60年前开始，一直到今天，市场营销实践者一直在阅读我们《市场营销杂志》刊登的那些发人深思、深度分析的文章。”

第17章

1.John Philips Jones,“The Double Jeopardy of Sales

Promotions,”Harvard Business Review(September/October 1990).

第18章

1.Richard N.Farmer,“Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?”Journal of Marketing,31(1)(January 1967),pp.1-3.

2.Seth Godin,All Marketers Are Liars(Portfolio Hardcover,2005).

3.David H.Longaberger and Robert L.Shook,Longaberger:An American Success Story(Collins,2003).

4.同上。

5.Godin,All Marketers Are Liars.

6.Scott Burns,“Is Home Depot shafting shoppers?”articles.moneycentral.msn(8March2007).

7.“Satisfaction Not Guaranteed”,Business Week(19June 2006).

8.Ram Charan,“Home Depot’s Blueprint for Culture Change”,Harvard Business Review(1April 2006);Jennifer Reingold,“Bob Nardelli is Watching.”Fast Company(December2005),p.76;“Renovating Home Depot”,Business Week(6March 2006),p.50.

9.Susan Carey,“Snow-stranded Passengers Rap Northwest Over Chaos in Detroit,”The WallStreet Journal(8January 1999),B1.

10.Fred Reichheld,The Ultimate Question:Driving Good Profits and True Growth(HarvardBusiness School Press,2006).

11.Arbara Kiviat,“How a Man On a Mission(And a Harley)Reinvented Banking,”Time,169(26)(25June 2007),p.44.

第19章

1.Susan Greco,“When is it Safe to Hire?How One Group of CEOs Got Past Their Fear ofHiring Salespeople”,Inc.(January 2007),pp.52-53.另见Sage 软件公司企业资源副总裁Taylor MacDonald的采访记录。“Helping Partners”,eWeek,<http://www.esp.eweek.com/article/Helping+Partners/186894>

2.M.V.Marn and R.L.Rosiello,“Managing Price,Gaining Profit,”Harvard Business Review(September/October 1992).

3.Susanne Klingner and Rainer Stadler,“Der Spion Der Aus Der Kalte Kam,”SuddeutscheZeitung Magazin(30January 2007),pp.9-11.

4.Roopa Umashankar and Sumit Kumar Chaudhuri,“Progressive Corp:The Auto Insurer’sCompetitive Strategies,”ICFAI Business School

Case Development Centre,2004.

5.Ray Kroc,Grinding it Out:The Making of Mcdonald's(St.Martin's Paperbacks,1992),p.84.

6.The early history of Brightstar is described in“Closing the Deal”by ChristopherMcDougall,Inc.(March 2004),pp.72-84.

7.www.brightstarcorp.com.

8.The National Committee for Quality Assurance,“The State of Managed Care Quality,”Washington,D.C.,October 1998.

9.请登录ihi.org网站查看赞助者名单，也问一下你的医院是否参加了IHI计划。

10.详见ihi.org网站。

11.Bo Burlingham,“Building a Marketing Juggernaut,”Inc.(November 2003),pp.58-67.