



科特勒市场营销案例
Marketing
An Introduction
(Cases)

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：**高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、高级企业培训师、酒店职业经理**等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理钢印资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含全套 2 年制学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习时间：学期 3 个月（允许提前毕业） 收费标准：仅收取 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net 报名电话：0451 - 88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com

主办单位：中国经济管理大学 承办单位：哈尔滨美华 MBA 实战教育中心

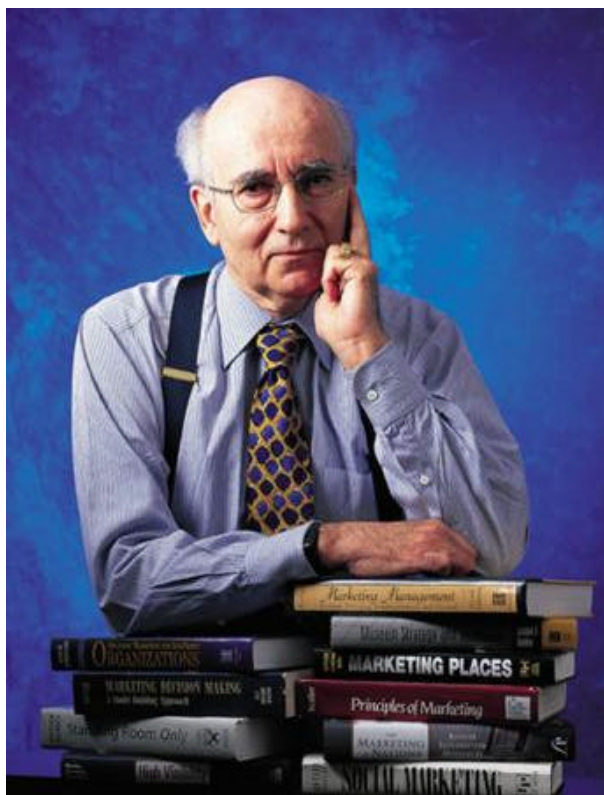
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

近千本MBA职业经理实战教程 免费下载

请速登陆 <http://www.mhjy.net>



菲利浦·科特勒
(Philip Kotler) 菲利浦·科特勒博士生于 1931 年，是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销之父”，现任西北大学凯洛格管理学院终身教授，具有麻省理工大学的博士、哈佛大学博士后、及苏黎世大学等其它 8 所大学的荣誉博士学位。



科特勒博士见证了美国 40 年经济的起伏坎坷、衰落跌宕和繁荣兴旺的历史，从而成就了完整的营销理论，培养了一代又一代美国大型公司的企业家。他多次获得美国国家级勋章

和褒奖，包括“保尔·D.康弗斯奖”、“斯图尔特·亨特森·布赖特奖”、“杰出的营销学教育工作者奖”、“营销卓越贡献奖”、“查尔斯·库利奇奖”。他是美国营销协会(AMA)第一届“营销教育者奖”的获得者，也是至今唯一三次获得过《营销杂志》年度最佳论文奖——阿尔法·卡帕·普西奖(Alpha Kappa Psi Award)的得主。

科特勒博士著作众多，许多都被翻译为 20 多种语言，被 58 个国家的营销人士视为营销宝典。其中，《营销管理》一书更是被奉为营销学的圣

经。其它也被采用为教科书的还有：《营销管理》、《非营利机构营销学》、《新竞争与高瞻远瞩》、《国际营销》、《营销典范》、《营销原理》、《社会营销》、《旅游市场营销》、《市场专业服务》及《教育机构营销学》。去年又出版了《亚洲新定位》和《营销亚洲》。

科特勒博士一直致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，他的最新研究领域包括：高科技市场营销，城市、地区及国家的竞争优势研究等。他创造的一些概念，如“反向营销”和“社会营销”等等，被人们广泛应用和实践。

他亦曾担任许多跨国企业的顾问，这些企业包括：IBM、通用电气(General Electric)、AT&T、默克(Merck)、霍尼韦尔(Honeywell)、美洲银行(Bank of America)、北欧航空(SAS Airline)、米其林(Michelin)等等。此外，他还曾担任美国管理学院主席、美国营销协会董事长和项目主席以及彼得·杜拉克基金会顾问。

科特勒 不仅仅是香水

每年，露华浓公司都要销售价值 10 多亿美元的化妆品、护肤品和香品给全世界的消费者。公司各种成功的香水产品使露华浓在 40 亿美元香品市场中的大众价格细分市场上位居第一。从某种意义上说，露华浓的香水只不过是很好闻的油和化学品的精心混合物。但是，露华浓知道出售香水永远不止是出售香水本身；它出售的是芳香的气味给使用香水的妇女带来的魅力。

当然，香水的香味决定了它的成功或失败。香品营销商一致同意：“没有香味就没有销路。”许多新的香型都是由“制香专家”在精选的“芳香屋”中研制出来的。香水从芳香屋中发运时装在丑陋的大圆桶里——简直就不是我们想象的那样！尽管 180 美元一盎司的香水可能其生产成本只需 10 美元，但是对香水消费者来说，这可不仅仅是只值几个美元的配料和好闻的香味。

配料和香味以外的许多因素增加了香水的魅力。事实上，在露华浓设计一种新香水时，香味或许是最后开发的部分。露华浓首先调查妇女不断变化的价值观、理想和生活方式相适应的新香水概念。当露华浓找到一种有前途的新概念之后，就创造和命名某种香味使其与该构思相一致。露华浓在 70 年代初的调查表明当时的妇女比男人更具竞争力，她们在努力寻求个性。针对这些 70 年代的新女性，露华浓开发了“查利”(Charlie)——首种“生活方式”香水，成千上万的妇女把查利当作是勇敢的独立宣言，因此它很快成为世界最畅销的香水。

到了 70 年代末，露华浓的调查发现妇女的态度正在转变——“ 妇女已取得了平等 ,这正是查利要表明的。现在 ,妇女正渴望体现一种女人味。” 使用查利香水的女孩子们已长大成人，她们现在想要令人难以幻想的香水。因此，露华浓稍微巧妙地改变了一下查利的市场定位：该香水仍然是“ 独立生活方式 ” 的宣言，但同时又加上了一点“ 女人味和浪漫 ” 的情形。露华浓研制了一种针对 80 年代妇女的香水：琼秀（ Jontue ）。该香水的市场定位以浪漫为主题。露华浓继续精心改进查利的市场定位，在 90 年代，公司的目标市场是“ 全都能做，但是又清楚地知道自己想干什么 ” 的妇女。通过不断调整但又很精妙的市场重新定位，目前，查利仍然是大众市场的最畅销香水。

香水的名字是产品的重要特征之一，露华浓利用名字，如查利，鸢尾琼秀（ Fleur de Jontue ），西亚拉（ Ciara ），坏蛋（ Scoundrel ），猜（ Guess ）和永难忘怀（ Unforgettable ）等来塑造能够支持每种香水市场定位的形象。公司推出的香水产品中有一款叫“ 雅奇 ”（ Ajee ），意思是“ 女人的力量 ”，针对美国黑人妇女市场。其他竞争者的香水名字有：着迷（ Obsession ），激情（ Passion ），不受禁止（ Uninhibited ），野心（ Wildheart ），鸦片（ Opium ），快乐（ Joy ），美丽（ Beautiful ），白色亚麻（ White Linen ），晨露（ Youth Dew ），永恒（ Eternity ）等。这些名字都说明香水带给你的不仅仅是好香的香气。奥斯卡·德·拉·丽塔（ Oscar de la Renta ）公司的波纹（ Ruffles ）香水，开始时只作为一个名字出现，选择它是因为它创造了一个异想天开、年轻、魅力和女人味十足的形象，而所有这些又都适合于年轻时髦女人这个目标市场。在确定了香水名字和市场定位之后，公司才选择了一种与该名字和定位匹配的香味。

露华浓还必须仔细地包装香水。对消费者来说，瓶子和包装盒是香水及其形象的最真实象征。香水瓶应该感觉舒服，容易使用，放在商店里展示时能给人以深刻的印象。但最重要的是，它们必须支持香水概念和形象。

因此，当一位妇女消费者购买香水的时候，她买的远远不只是一些芳香的液体。香水的形象，允诺、香味、名字和包装，以及它的制造公司和销售商店，所有这些都已成为整个香水产品的一部分。所以，当露华浓出售香水的时候，它出售的不仅仅是一种有形的产品。它同时也在出售香水所代表的生活方式，自我表现和别具一格；成就，成功和地位；温柔，浪漫，激情和幻想；回忆，希望和梦想。

科特勒 定价是一种战略手段

公司的总经理和各部门的经理一般都会认为定价是一个令人头疼的问题，并且会随着时间的推移而变得越来越难。许多公司往往匆匆制定自己的价格战略，例如：“我们计算出产品成本，再加上行业过去的平均边际毛利作为我们产品的价格。”或者是“价格是由市场决定的，我们必须计算出它是怎样得来的。”

但是，明智的公司对定价有独特的看法，它们会把定价作为一种重要的战略手段。“强有力的定价者”已经发现了价格对利润的极大影响作用。以下是几个公司的例子，它们强有力的定价战略已经帮助它们获得了在相应行业中的领先地位：

1、定价与营销战略相结合

斯沃琪（Swatch）公司的手表战略典型地反映了定价和综合营销战略的有机结合。按照斯沃琪公司设计实验室负责人的说法，它的产品的价格一般固定在 40 美元，这是一个简化的价格，是一个不带任何附加成分的价格。价格可以反映出该公司试图传达的商品的其他特性，使公司可以同世界其他手表厂商区别开来。公司明白无误地告诉人们：一只斯沃琪手表不仅是买得起的，而且是可以获得的；买一块斯沃琪公司的手表是很容易做出的决定；把价格定在 40 美元与定有 37.5 美元是不同的，它不同于标价 50 美元却以八折销售的情形。就像该手表的广告和设计一样，公司把价格固定在 40 美元/只意味着“你不用担心会犯错误，开心点。”

2、定价与价值前景相结合

葛兰素制药公司(Glaxo)推出了一种治疗溃疡的新药扎泰尔(Zantal)来打击该类药品生产商泰格米特公司(Tagamet)。传统的观念认为：作为该市场上的第二生产商，葛兰素公司的药品(扎泰尔)的定应该比泰格米特的定价低 10%。葛兰素公司的总裁保罗·吉母拉姆(Paul Girolam)认为扎泰尔要比泰格米特公司的产品好，因为该药物的相互影响和副作用小，而且更便于服用。当这些信息被充分反映到市场上后，这些优势为该产品高溢价价格提供了坚实的基础——葛兰素公司扎泰尔产品的价格要比泰格米特产品的价格高得多，并且它获得市场领导者地位。

3、按照细分价值来定价并提供服务

巴根斯·伯格公司(Bugs Burgor)生产的伯格杀虫剂的定价是生产同类产品的公司的 5 倍。巴根斯公司能够获得这个溢价价格是因为它把中心放在一个对质量特别敏感的市场(旅店和餐馆)上，并向它们提供它们认为最有价值的东西：保证没有害虫而不是控制害虫。它所提供给这个特定市场的优质服务使它能够制定出这样的价格。这样高的价格使它能够培训服务人员并支付工资，这样就可以激励员工为客户提供优质的服务。因此，公司所提供的产品的价值决定了其价格，而价格又反过来为提供这种价值所必要采取的行动提供了充足的资金。

4、按照细分成本和竞争形势来制定价值

《财富》杂志称进步保险公司(Progressive Insurance)是汽车保险业中的“明智定价之王”。该公司在收集和分析数据上比其他任何公司都做得好，它清楚地知道为各种类型的顾客提供服务的成本，这使它能够为那些高风险、可获利的客房提供保险服务，而其他公司是不愿这样提供保险服务的。没有人能与它竞争，加上它对成本有一个可靠的认识，进步

保险公司在为这类客户提供服务中盈利额大。

科特勒 固特异轮胎的分销变革

固特异轮胎暨橡胶公司通过其强大的固特异独立经销商网络独家销售备用轮胎已有 60 多年的历史，固特异和它的 2,500 家经销商都受益，经销商们拥有享有盛誉的固特异轮胎产品独家销售权。但是，在 1992 年，固特异开始打破传统，宣布它将通过西尔斯公司的汽车中心销售固特异牌轮胎。无疑，这是对固特异原有经销商们的一次沉重打击，因为这使他们处于和零售商巨人西尔斯公司直接竞争的地位。这次对原先神圣不可动摇的经销商网络的背弃，使许多经销商感到震惊和愤怒。一位固特异经销商说：“就像是结婚 35 年之后，你的‘爱人’在做不忠于你的事。”另一位则说：“我感觉就像他们在我背后捅了一刀。”

有好几个因素导致了固特异销售系统的变化。80 年代末期，大规模的国际合并浪潮重组了轮胎行业，最后只剩下了 5 个竞争者。例如，日本的桥石（Bridgestone）公司兼并了凡士通（Firestone）公司，德国的大陆公司（Continental）收购了通用轮胎公司（General Tire），意大利派利公司（Pirelli）吞并了阿姆斯特朗公司（Armstrong），还有法国的米其林（Michelin）公司兼并了 UG 公司（Uniroyal Goodrich）。60 年来一直位居世界轮胎制造业老大的固特异公司已经落在米其林公司之后而屈居第二。作为惟一幸存者的一家美国轮胎公司，固特异发现它在与强大的、新近补充了能量的国际竞争者争夺美国市场份额时已不能再像对付国内较小的竞争者那样随心所欲。

雪上加霜的是，消费者对怎样及到哪儿购买轮胎的观点正在发生变化。与以前相比，买轮胎更具冲动性，并且在意价值的轮胎购买者越来越

多地从更便宜的多品牌折扣商店、百货商店和仓库俱乐部中购买轮胎。这些商店所占有的市场份额在过去 5 年中增长了 30%，而轮胎经销商的市场份额却下降了 4%。由经销商包销，固特异就不能把轮胎放在许多消费者购买轮胎的地方。消费者购买方式的转变也给经销商造成了很多问题。尽管固特异为其经销商提供充足的各色溢价轮胎产品，但是却不能提供许多消费者需求的低价轮胎。进入 90 年代，固特异这座大厦开始坍塌。尽管在美国它仍位居第一，但是它在美国备用轮胎市场中的份额仅在 5 年之内便下降了 3%。在与持久的经济衰退和来自米其林公司和桥石公司的各种价格竞争的搏斗中，固特异公司产生了自大萧条以来的和一个亏损年，因此急需补救办法。

上世纪 90 年代初，公司建立了新的领导集团，由斯坦利·高特 (Stanley Gault) 率领。高特是一位神奇的经理将才，曾经把鲁伯梅德 (Rubbermaid) 公司从俄亥俄州一家萎靡不振的橡胶公司一举改造为美国最受尊崇的市场领导企业之一。高特在 1991 年年中接管固特异，并很快采取行动精简固特异公司，包括减少沉重的负债、削减成本以及卖掉非重要产业。但是，最大的变革来自市场营销方面：在高特的领导下，固特异公司加速了新产品的开发，并大幅度增加广告费用。例如，在 1991 年年底，公司同时推出了四种新轮胎：创新防水滑阿考奇牌 (Aquatred) 轮胎、适合于带货卡车和大篷货车的辩论手牌 (Wrangler) 轮胎产品、节能“绿色”轮胎及新的高性能鹰牌 (Eagle) 轮胎。1992 年，固特异共推出了 12 种新轮胎，这是以往新产品推出速度的 3 倍。

高特在改革固特异笨重陈旧的销售系统方面几乎没有浪费一点时间。除了在西尔斯销售它的轮胎外，还在沃尔玛连锁店销售自己的产品。市场调查表明，4 个沃尔玛顾客中有一个是潜在固特异轮胎购买者，并且这些

购买者来自独立经销商不可能进入的细分市场。公司还开始大张旗鼓地经营新的私营品牌业务。它的凯利—斯普林菲尔德部门很快便签署了一笔通过沃尔玛连锁店销售私营品牌轮胎的协议，并且和凯马特连锁店、MW 公司（Montgomery Ward）达成了协议，它甚至和仓库俱乐部似乎也签署了协议。除此之外，固特异还积极探索其他新的销售方式，例如，它曾经用一种直接、快速服务的折扣店概念“公平轮胎”来抵挡低价竞争者的进攻。再者，固特异还向选中的几个美国城市中的零售商出售轮胎。

市场营销、销售以及相关变革使固特异公司重新进入良性运转状态。在高特领导下的第一年，固特异的销售量和利润直线上升，市场份额增加了 1%，股票价格翻了 4 番。到了 1993 年和 1994 年，固特异创造的利润比它 9 个直接竞争者的利润总和还多。拓展销售系统成了固特异公司的一个重要的促进因素，例如，西尔斯公司独自控制着 10% 的美国备用轮胎市场，对固特异公司来说，只要在西尔斯轮胎业务中占 20% 便意味着每年可多售 300 万只轮胎，足以挽回公司先前丢失掉的一半以上的市场份额。

但是，从长远来看，开发新渠道有失去固特异包销商网络忠诚和效益的危险——这是公司最珍贵的主要竞争资产之一。为了实现尽可能大的效益，固特异公司应该与其经销商进行协调、合作。但是，固特异与西尔斯及其他零售商们达成的协议引起了经销商们的强烈不满。一些气愤的经销商开始采取报复性手段——经营并大规模促销更便宜的私有品牌的轮胎，这些私有品牌的产品能带给经销商更多的利润，同时对一些注重价值的消费者更具有吸引力。经销商的这些做法最无疑会削弱固特异的名声，并减少固特异公司所要求的溢价。

固特异采取了一些行动来支持这些处于焦急状态中的经销商。例如，它开始向经销商提供急需的低价固特异轮胎系列。固特异衷心地希望扩大

后的销售渠道能更多地帮助它的经销商而不是伤害他们。最后，高特认为通过西尔斯的销售能使固特异的名声更大，销售渠道的拓宽为经销商可以带来更多的盈利，但许多经销商表示怀疑。从长远来看，经销商的不合作将减弱固特异的市场力量，并抵消从新渠道中获得的销售收益。例如，在和西尔斯宣布合作之后不久，固特异在佛罗里达的一位大经销商就接受了几种低价私有品牌的轮胎产品，使固特异的轮胎销量减少了 20%，但利润却增加了。这位提出挑战的经销商说：“我们现在只卖我们认为能给顾客提供最好价值的产品，因此并不总是固特异。”所以，尽管固特异公司可能又在滚滚前行，但是行程却并没有结束，前方路上还有许多障碍。

科特勒 惠普与豪马克的整合营销传播

越来越多的公司已经认识到精心策划的整合营销传播可以带来巨大的效益。下面举两个例子说明。

1、惠普：整合的企业间营销

惠普对企业市场实行整合营销传播。它利用一套充分协调好的广告、事件营销、直销和人员销售的组合把计算机智能终端销售给大企业。在最广的层面上，企业形象广告（电视形象广告）和行业杂志上的定向广告把惠普定位成一个给顾客的智能终端问题提供高质量解决办法的供应商。在广告的大伞下，惠普还利用直复营销来给它的形象润色，注意更新自己的客户数据库，并推动其直销队伍来开发销售发端（最后，公司的推销员接着会完成销售并建立客户关系）。

惠普开展的“互动有声电话会议”计划极其成功，显示它已经熟练掌握了整合交流。这种电信会议就像大型会议电话一样，在会上，惠普的销售代表与实际的和潜在的客户讨论重大的行业问题及惠普的做法。为了吸引更多的人参与该计划，惠普采用了一个长达五星期、分七步走的“登记过程”。首先，在会议召开的四周前，惠普寄出了一个介绍性质的直接邮件，里面有一个 800 号码和商业回复卡。在对方收到邮件一、两天后，惠普的电话营销人员给可能参与的人打电话，让他们登记参加会议，登记将立即用直接邮件确认。会议前一周，惠普寄出详细的介绍资料；会议之前三天，惠普会再次打电话确认他们是否会参加。电信会议的前一天还会打一个最后的确认电话。最后，会议召开后一周，惠普利用后续直接邮件和电话营销来准予销售发端并为销售代表建立生意轮廓图。

这项一体化营销宣传工作的结果如何呢？回复率高达 12%，而使用传统邮件和电话营销得到的回复率仅为 1.5%。而且，那些说要参加的人之中有 82%的人确实到会，相比之下，过去非同步的会议仅有 40%的人参加。这项计划取得了比预计水平高出 200%的合格的销售发端，平均的智能终端销售额则增长了 500%。

不用感到奇怪，惠普就是靠整合营销传播来进行销售的。然而，惠普的经理们却告诫说，整合营销需要投入巨大的精力，在实际操作中要十分严谨。要取得成功，最严峻的挑战可能是对公司的许多部门的工作进行认真而又周密的协调。为了做好协调工作，惠普指定一个由销售、广告、营销、生产和信息系统的代表组成的具有交叉职能的队伍来监督和指导它的整合交流工作。

2、豪马克贺卡：整合消费者营销

豪马克公司普通的品牌广告和节目赞助是人人皆知的（在美国）。多年来，公司主要依赖大众传媒电视和印刷广告，把豪马克定位成“当你关心时就请送上最衷心的祝福”的卡片。公司还赞助了评价颇高的《豪马克名人堂》电视特别节目，用以加强其有益于健康、面向家庭的形像。然而，在过去的五年里，豪马克已经把自己从一个做传统广告的公司转变成一个在已经掌握整合营销传播方面的带头人。豪马克现在利用精心设计的网络电视、印刷广告、随报附赠的优惠券、商场促销、销售点资料和直销等的组合吸引顾客光临它的商场。

80年代后期，豪马克这个第一贺卡营销商意识到它的核心顾客——职业女性——在发生变化。这些妇女变得比以前任何时候都忙，因此通过传统的大众传媒广告影响她们就更难了。而且，豪马克公司的产品线已经从

贺卡发展到礼品、收藏品、家庭娱乐和装饰产品。为了与职业妇女重建联系，豪马克开发了三个极其成功的数据库营销计划，直接与它的总体广告计划连成一体。它们分别是：“最衷心的祝福”，一份彩色的业务通讯，一年六次寄给 350 万顾客；豪马克金冠卡，一项拥有 1,300 多万顾客的消费有奖计划；豪马克金冠目录，主要面对亲临商场的顾客，同时也针对 500 到 1,000 万邮购顾客。

“最衷心的祝福”计划是为了与豪马克最频繁、最忠诚的顾客建立良好的关系，这些顾客会定期收到含有关于新产品信息的公司专用邮件，附有优惠券和小奖品，从而把他们拉向全国范围的 5,000 家豪马克金冠商场。这些邮件还提供有关度假娱乐和赠送礼品的信息。豪马克的目标是为了与重要客户建立更加亲密、更富人情味的关系。“我们要把宣传稿得富有感情，而且目的明确，”豪马克的广告主管依拉·斯图尔兹说。“我们要让我们的‘最衷心的祝福’计划名单上的每位妇女觉得她接到的是她的姐妹的来信。”据斯图尔兹先生说，结果是“绝对不同寻常。人们真心愿意被列在我们的邮寄名单上，在重点群体中我们收到了令人难以置信的反馈。”豪马克在每份邮悠扬中都请顾客谈到该计划的看法，因此在公司与客户间建立了一种积极的对话。

豪马克特别注意让它的营销交流的不同部门协力工作，负责监督媒体广告、商场营销和直接邮件。这种整合工作将许多新武器集中到了豪马克的宣传军火库。“在过去，我们可能会说，‘现在有个营销问题，我们用点电视和印刷广告来解决吧，’而且也只能这么办了，”斯图尔兹先和班次。“现在，我们有许多种解决办法，在赢得目标顾客方面有极富创造性而又行之有效的。”

科特勒 论，美国十大文化发展趋势！

未来学家菲斯·鲍普康恩（Faith Popcorn）经营的智力储备公司（Brain Reserve）是一家营销咨询公司，该公司密切关注文化发展趋势，并就这些趋势如何影响公司的市场营销和其他商务决策向诸如美国电话电报公司、花旗银行、布莱克与德柯尔、霍夫曼一拉·洛奇（Hoffman-La Roche）、尼桑、拉布美德（Rubbermaid）和许多其他这样的公司提供咨询服务。

借助于趋势预测，智力储备公司能提供包括“智力聚面（Brain Jam）”、“品牌重塑”、“未来焦点”等项目在内的服务：“智力聚面”为顾客提供新产品设想，“品牌重塑”为衰落的品牌注入新的活力，“未来焦点”提供能创造长期竞争优势的营销战略。另一项服务来自于公司的“趋势库”（是一个数据库），该数据库可提供包括文化趋势和消费者方面的调查信息，通过调研分析，鲍普康恩和她的同事们认为影响美国消费者的十大文化趋势是：

1、结帐出走，逃离压力

人们迫切感觉到应该将生活节奏放慢，尽量过得更有价值。高级职员可能会突然中止手头的工作，从大城市的生活挣扎中解脱出来，而到佛蒙特或蒙大拿去办一份小报纸、开个小旅馆或组织一个小乐队。人们摆脱压力是因为他们认为不值得生活在巨大的压力之下，他们充满怀旧之情，渴望回到小城的价值观中，寻求新鲜的空气、安全的学校和坦率的邻居。

2、作茧自缚，闭门谢客

许多美国人认为外面的世界会变得十分艰难与恐怖，而宁愿呆在家里。许多人把家弄得像个“巢”，他们会重新装修他们的房子，喜欢在家看录像而不是去电影院，往往根据目录选购商品而不是去购物中心，常常利用应答机来过滤外面的世界。由于犯罪和其他社会问题会持续增长，这些人可能还会挖掘和修建地堡。自我保护是这类人的原则。另一类人是“走动的茧子”，他们在汽车里吃买来的食物并通过车载电话与外界联系，这种社交型“作茧者”一般有少数的朋友，并经常为了交流而聚会。

3、返老还童，不甘寂寞

如今人们倾向于认为自己比实际年龄要小，其行为也相应显小。这些人认可的性感偶像包括谢尔（过了 45 岁），保罗·纽曼（过了 65 岁）及伊丽莎白·泰勒（过了 60 岁）等。老年人会花更多的钱来购买显得年轻的衣服，会去染头发或做面部手术。他们热衷于更有趣的活动，其行为可能在以前会被认为与其年龄不相称。他们还会购买成人玩具，参加成人野营或参加假日探险。

4、自我设计，我行我素

人们希望能发展自己的个性，从而使自己看起来与众不同。这不是个人主义，而只是希望通过自己的经历和所拥有的东西来使自己具有个性。人们越来越喜欢订阅比较专业的杂志，参加任务特定的小团体，购买有特色的衣服、汽车和化妆品。发展自我给了营销者一个通过提供特色商品、服务和体验而成功的机会。

5、异想天开，不求实际

许多人认为有必要找到能改变枯燥日常生活的情感逃避方式。人们也许会去度假，吃异国情调的食品，去迪斯尼乐园或其他有趣的乐园，或重

新装修房屋使其有远离喧嚣的感觉。对营销人员来说，这是一个创造异想天开的产品和服务的机会，或者他们可以为其现有的产品与服务注入新的色彩。

6、小命一条，分身无术

现在的人们必须竭力设法同时承担多种角色和责任。最好的例子就是“超级母亲”，她们必须完成全日制的工作，还要同时照顾好她的家庭和孩子。人们今天常常感觉时间不够用。她们常常使用传真机和车载电话，常常去快餐店就餐及通过其他方式来减轻时间上的压力。营销人员的对策是建立集合型营销企业——五脏俱全、性质全面的服务站，例如，“影视城自助洗衣店”除了有洗衣设备外，还有日光浴室、健骑机、复印机和传真设备，并有 6,000 多种录像带可供出租。

7、紧急求助，刻不容缓

越来越多的人希望能使社会在教育、道德和环境方面更有责任感。人们组成各种团体来促使公司和其他机构承担更多的社会责任。营销者对此最佳的响应方式是督促自己的公司采取更具社会责任感的营销活动。

8、忙里偷闲，稍事放纵

压力下的消费者有时需要情感上的修整。也许他没时间去欧洲度两周假期，但至少可以在新奥尔良过一个周末。他或她也许一周都在吃健康食品，可是在周末也许会放纵自己吃一品脱高热量的 Haagen-Daz 牌的冰淇淋。营销者应该知道消费者的被剥夺感，并能为他们提供能振奋精神的小小放纵方式。

9、节制有度，长命百岁

人们总是想活得更长，活得更好。人们现在明白了也许自己的生活方式正是导致自己早死的原因——吃不合适的食品、抽烟、呼吸污染的空气、使用毒品。他们现在对自己的健康更加负责，会选择健康的食品，会经常锻炼、经常放松。营销人员可利用这个机会为消费者提供更有利健康的产品和服务。

10、谨防假冒，事事小心

警惕的消费者是那些不能再忍受劣质产品和糟糕服务的人。他们希望企业更具责任感，希望汽车公司能收回“劣质品”并给他们退款；他们会订阅《全国拒购商品消息报》和《消费者报告》；会参加 MADD（反对酒后驾车母亲协会）；会购买“绿色产品”和具有社会责任感的公司的产品，抵制那些无责任感的公司的产品。营销人员应像公司的“良心”，为消费者提供更好、更有责任感的产品和服务。

科特勒 迈向新经济的重大营销转变

企业和营销策略正在经历一场剧变。让我们来看看一些美国企业领袖的说法：

有时，科技或创意的本质是如此丰富、力量如此强大、如此地放诸四海皆准，以致于它的影响力足以改变一切，例如印刷机、日光灯、汽车、人为驾驶的飞机等。这些事物并非常常发生，但一旦它发生时，世界便会永久改变。——IBM 董事长路·葛斯特纳

让我们拥抱网络吧。给我一个你打算如何让贵公司转型的计划，而不只是增加一个网站而已。——GE 公司前任执行长官杰克·韦尔奇

网络不只是一个销售渠道，也不只是一种广告媒体而已。它是一种工具，会彻底改变企业做生意的方式和从顾客处接收订单的方式，并且为顾客提供价值。——艾德创投控股公司董事长艾丝特·戴森

这些企业领袖把重心放在网络对未来市场和商业行为的潜在影响力之上。但基于数字化和网络系统的网络，只是众多大幅改造市场和企业之进步科技中的一种。其他的进步科技还包括：生物科技、新材料、新医疗方式、进步的新沟通方式以及智慧型晶片等。

今日的经济是旧经济和新经济的混合体，“当代经济”或是“下一代经济”，倒是颇为贴切的称呼。IBM 的董事长葛斯特纳最近说，“根本没有所谓的新经济……战争的形态尚未改变；那不过是有些人发明的新手法而已。”

多年前，多数美国人认为，日本和欧洲产品的品质比较优异，于是美

国企业开始急起直追，致力于提升品质标准和生产绩效。它们吸收了全面品质管理、标杆管理、外包、周期时间较短和企业再造等新观念。企业转型的任务，乃是掌握在企业工程师和制造人员的手中。

全球化是另一个影响我们生活的主要力量。全球各地的消费者都暴露新的生活方式和新的消费形态之下，而且希望能买得到许多自己所看见的商品。为了应对这一趋势，有愈来愈多的公司藉由扩张全球性的营运范围，来满足消费者新的需求；自由化和民营化则是打开市场、创造庞大新商机的另外两股力量。

资讯时代所创造出市场，竞争极为激烈。顾客比以往还更加关心竞争的条件、价格意识更强，而且要求更多。十年风水轮流转，主导市场的力量已从制造商和零售商的手中，转移至消费者手中——消费者现在可以要求厂商按照他们的要求，来量身打造产品和服务、价格、渠道，甚至是广告和促销方式。数字式科技已降低了同一批次的制造成本。我们可从各网站上看到此种证据，例如戴尔电脑。幕后的推手是创造出全球化和标准化沟通基本架构的网络以及网络浏览器。华德·汉森教授认为“为顾客量身打造”可带来“商品的民主作风”。

企业必须保留那些让它们在过去享受成功果实的大部分技术和能力，但加入它们希望在当今的经济形态下，仍能维持成长茁壮的话，就必须对新经济多加了解，并发展出相关的能力。基本上，它们必须重新思考并修正其企业策略、让企业策略和营销策略方向一致，以及重新思考营销在企业策略中所扮演的角色。我们主张，企业必须制定出一个更全方位的营销过程，以藉由持续地另辟市场，来探索、创造和传递价值。所以，特别强调，在塑造此一新策略时，营销必须扮演开路先锋的角色。

因此，企业假如想在数字经济中成功地营运，就必须在业务和营销思维上，做出九大重要的转变。

- 1、从资讯的不对称性，改为资讯的民主化。
- 2、从替精英分子制造商品，改为替每个人制造商品。
- 3、从先产后销，转变为“先感应后回应”。
- 4、从本土经济转变为全球经济。
- 5、从报酬速减的经济，转变为报酬速增的经济。
- 6、从拥有资产转为有渠道取得即可。
- 7、从公司治理转变为由市场掌控一切。
- 8、从大众市场转变为专属个人的市场。
- 9、从“及时生产”转变为“即时生产”。

科特勒 时髦的“价值定价”

从 20 世纪 90 年代以来，营销人员又多了一个新的营销术语：价值（Value）。在此之前，营销人员从对冰淇淋到小汽车的每一件商品都想象到奢侈、显赫和铺张，但是在开始经济衰退之后（主要指美国），他们开始重新设计，重新包装、重新定位和重新营销产品，从而强调“价值”。现在，价值定价——强调产品的质量，同时以价格为特色，以较多的价值换取较少的价值——已经在全世界获得了广泛的运用。

价值定价对营销人员来说有多重意义。对某些营销人员来说，它指减价；对另外一些人来说，它指特殊交易，如以相同的价格提供更多的产品价值；对还有一些人来说，它指一种新形象——使消费者相信他们正在得到一笔好交易。但是，不管怎么说，价值定价已成为吸引消费者的一项基本战略。

营销人员发现，不断变化的经济（尤其指经济不景气）和人口状况已造就了一个老谋深算、讨价还价的新顾客群体，他们很关心买什么，在哪儿买，以及怎么买。在过去，炫耀富贵和铺张浪费是一种时髦；但今天，获得一笔好的交易才是时尚。为了使消费者相信他们获得的价值大于他们为此支付的成本，各公司（从快餐连锁店到证券经纪业）纷纷调整了它们的营销战略：

美孚（Mobil）的黑弗蒂（Hefty）分公司将垃圾袋的价格减掉 20%，并且每盒多装 20% 的塑料垃圾袋。已有 20 多年营销经验的黑弗蒂公司还就增强垃圾袋的结实程度并提出了一个口号——“我们的结实就是价值。”一位美孚的经理说：“90 年代以后人们寻求的是价值，甚至对垃圾袋也不

例外。”

百事可乐的塔科贝尔连锁店采用了一种成功得令人难以置信的“价值菜单”：59 美分的塔科和 15 种其他商品，价格分别是 59 美分，79 美分或 99 美分。麦当劳紧跟其后，采用“超额价值餐”，在广告中强调：“好食品。好价值。”很快，温迪、汉堡王和其他竞争者也纷纷加入角逐的行列，采用了它们自己的价值定价方法。

证券行业的西尔森—莱曼·哈顿公司(Shearson-Lehman Hutton) 在 20 世纪 90 年代发起了一场新的广告运动来帮助它抵补折扣经纪人的低价要求。西尔森的一位营销高级管理人员说：“人们在问：‘我能得到我所支付的吗？这里边的价值是多少？’。企业面临的挑战是，相对于其设定的价格，它们能提供的价值是多少。”新的广告运动将集中介绍西尔森的服务，如投资建议和金融计划等，这些服务会使西尔森的整个服务系统具有更好的价值，甚至是在提高价值之后。

90 年代中期，在一次世界旅行中，通用电器公司的董事长杰克·韦尔奇先生(Jack Welch) 注意到全球的顾客正越来越多地对价值而不是技术感兴趣。他说：“我们正面临讲究价值的十年。如果不能以全球最低价销售高质量的产品，你就会被挤出竞争。”其结果是，从冰箱到 CAT 扫描器和喷气发动机的所有产品中，通用电器公司都设定了难以打败的价格，努力地提供基本的、可靠的产品。

别克将它的产品系列“公园大道”车作为“美国最高价值的汽车”，价格是 25,800 美元。别克的这一夸口是有根据的。一家叫英特尔利选择(IntelliChoice) 的独立调研公司发现，“公园大道”在维修成本，燃料节省库和车子的折旧程度几个方面都位居第一。别克的全国广告经理说：

“我们可以说你们没必要用买一辆经济型车来实现物有所值。你们没必要为了得到大的价值来放弃豪华、性能或规格。”

价值定价不仅仅是减价，还包括许多内容。它意味着在价格和质量之间找到一个平衡点，使产品能给消费者带去他们所需要的价值——对消费者来说，“价值”不等于“便宜”；价值定价要求企业在有利润可赚的同时适当减价，以及找到维持甚至改善质量的方法。20世纪80年代喜欢高质量品牌产品的消费者现在仍然需要高质量的产品，但他们要求价格应该更低一些。因此，价值定价经常包括重新设计产品和生产流程，以降低成本和维持价格降低之后的利润总额。例如，在采用价值“菜单”之前，塔科·贝尔（美国一家著名餐饮企业）重新设计了它的餐馆以便增加顾客流量和降低成本，它缩小了厨房的面积，扩大了座位空间，还采用了新的菜单食品——这些食品是为了能在缩小的新厨房里简单备菜而特别设计的。

尽管价值定价的趋势是随着经济衰退开始的，但涉及到实质内容却是更深层次的。这一趋势表现了营销人员对消费者观点基本改变的反应，而消费者观点的改变是因为在生育高峰期出生的人逐渐变老（美国如此，中国也面临着人口老龄化的趋势），以及他们所受到的不断增加的经济压力。现在，对美国消费者而言，当今“被挤出来的消费者”肩负着20世纪80年代不加节制消费所带来的债务、日益增长的孩子培养费、购房费以及照顾年老父母的预备费用和自己保健和退休的预备费用。因此，在经济状况改善之后的很长时间内他们仍会要求得到更多的价值。甚至在经济衰退之前，购买者就已经开始考虑价格和质量之间的相等关系。因此，在现在及可预见的将来，价值定价仍然会是一个极为重要的战略。为了赢得明天更加精明的消费者，营销人员需要不断寻找新的方法，以更低的价格向顾客提供更多的价值。

科特勒 时髦的“价值定价”

从 20 世纪 90 年代以来，营销人员又多了一个新的营销术语：价值（Value）。在此之前，营销人员从对冰淇淋到小汽车的每一件商品都想象到奢侈、显赫和铺张，但是在开始经济衰退之后（主要指美国），他们开始重新设计，重新包装、重新定位和重新营销产品，从而强调“价值”。现在，价值定价——强调产品的质量，同时以价格为特色，以较多的价值换取较少的价值——已经在全世界获得了广泛的运用。

价值定价对营销人员来说有多重意义。对某些营销人员来说，它指减价；对另外一些人来说，它指特殊交易，如以相同的价格提供更多的产品价值；对还有一些人来说，它指一种新形象——使消费者相信他们正在得到一笔好交易。但是，不管怎么说，价值定价已成为吸引消费者的一项基本战略。

营销人员发现，不断变化的经济（尤其指经济不景气）和人口状况已造就了一个老谋深算、讨价还价的新顾客群体，他们很关心买什么，在哪儿买，以及怎么买。在过去，炫耀富贵和铺张浪费是一种时髦；但今天，获得一笔好的交易才是时尚。为了使消费者相信他们获得的价值大于他们为此支付的成本，各公司（从快餐连锁店到证券经纪业）纷纷调整了它们的营销战略：

美孚（Mobil）的黑弗蒂（Hefty）分公司将垃圾袋的价格减掉 20%，并且每盒多装 20% 的塑料垃圾袋。已有 20 多年营销经验的黑弗蒂公司还就增强垃圾袋的结实程度并提出了一个口号——“我们的结实就是价值。”一位美孚的经理说：“90 年代以后人们寻求的是价值，甚至对垃圾袋也不

例外。”

百事可乐的塔科贝尔连锁店采用了一种成功得令人难以置信的“价值菜单”：59 美分的塔科和 15 种其他商品，价格分别是 59 美分，79 美分或 99 美分。麦当劳紧跟其后，采用“超额价值餐”，在广告中强调：“好食品。好价值。”很快，温迪、汉堡王和其他竞争者也纷纷加入角逐的行列，采用了它们自己的价值定价方法。

证券行业的西尔森—莱曼·哈顿公司(Shearson-Lehman Hutton) 在 20 世纪 90 年代发起了一场新的广告运动来帮助它抵补折扣经纪人的低价要求。西尔森的一位营销高级管理人员说：“人们在问：‘我能得到我所支付的吗？这里边的价值是多少？’。企业面临的挑战是，相对于其设定的价格，它们能提供的价值是多少。”新的广告运动将集中介绍西尔森的服务，如投资建议和金融计划等，这些服务会使西尔森的整个服务系统具有更好的价值，甚至是在提高价值之后。

90 年代中期，在一次世界旅行中，通用电器公司的董事长杰克·韦尔奇先生(Jack Welch) 注意到全球的顾客正越来越多地对价值而不是技术感兴趣。他说：“我们正面临讲究价值的十年。如果不能以全球最低价销售高质量的产品，你就会被挤出竞争。”其结果是，从冰箱到 CAT 扫描器和喷气发动机的所有产品中，通用电器公司都设定了难以打败的价格，努力地提供基本的、可靠的产品。

别克将它的产品系列“公园大道”车作为“美国最高价值的汽车”，价格是 25,800 美元。别克的这一夸口是有根据的。一家叫英特尔利选择(IntelliChoice) 的独立调研公司发现，“公园大道”在维修成本，燃料节省库和车子的折旧程度几个方面都位居第一。别克的全国广告经理说：

“我们可以说你们没必要用买一辆经济型车来实现物有所值。你们没必要为了得到大的价值来放弃豪华、性能或规格。”

价值定价不仅仅是减价，还包括许多内容。它意味着在价格和质量之间找到一个平衡点，使产品能给消费者带去他们所需要的价值——对消费者来说，“价值”不等于“便宜”；价值定价要求企业在有利润可赚的同时适当减价，以及找到维持甚至改善质量的方法。20世纪80年代喜欢高质量品牌产品的消费者现在仍然需要高质量的产品，但他们要求价格应该更低一些。因此，价值定价经常包括重新设计产品和生产流程，以降低成本和维持价格降低之后的利润总额。例如，在采用价值“菜单”之前，塔科·贝尔（美国一家著名餐饮企业）重新设计了它的餐馆以便增加顾客流量和降低成本，它缩小了厨房的面积，扩大了座位空间，还采用了新的菜单食品——这些食品是为了能在缩小的新厨房里简单备菜而特别设计的。

尽管价值定价的趋势是随着经济衰退开始的，但涉及到实质内容却是更深层次的。这一趋势表现了营销人员对消费者观点基本改变的反应，而消费者观点的改变是因为在生育高峰期出生的人逐渐变老（美国如此，中国也面临着人口老龄化的趋势），以及他们所受到的不断增加的经济压力。现在，对美国消费者而言，当今“被挤出来的消费者”肩负着20世纪80年代不加节制消费所带来的债务、日益增长的孩子培养费、购房费以及照顾年老父母的预备费用和自己保健和退休的预备费用。因此，在经济状况改善之后的很长时间里他们仍会要求得到更多的价值。甚至在经济衰退之前，购买者就已经开始考虑价格和质量之间的相等关系。因此，在现在及可预见的将来，价值定价仍然会是一个极为重要的战略。为了赢得明天更加精明的消费者，营销人员需要不断寻找新的方法，以更低的价格向顾客提供更多的价值。

科特勒 市场营销 P's 谈

中国发展经济，市场营销会受到越来越多的重视。现在，我想以市场营销学者的身份来谈谈这方面的问题。

许多人并不了解市场营销，他们认为营销就是努力推销已生产出的产品，而实际上，市场营销的新观念却是生产那些能够卖出去的产品。所以我们应当把市场营销(Marketing)与推销(Selling)区别开来。市场营销是一个含义更广的概念，在你还没有生产出什么产品之前，它已经开始了。“生产什么产品”是一个市场营销问题，即：“如何设计产品？”“顾客在购买一种产品时，他们的实际需要是什么？想得到什么利益？”这些问题，都要通过营销调研来解决，在产品生产出来之后，我们要开展促销活动和推销活动；产品售出之后还要考虑服务问题。因此，市场营销活动是没有止境的，在产品投产之前，市场营销已经开始，在生产和销售过程中以及在售出之后，我们还要确定顾客是否已得到满足。市场营销的目的是满足人类需要。人类需要是到处可见的，可通过各种不同方式来满足。市场营销所采取的方式是使产品具有吸引力。定价合理，使买主感到满意。这就是我们对市场营销的理解。

现在，我用一种特定方法来描述市场营销，我称之为“10P's”法，大家都知道“4P's”，但我要给你们一个更广的概念——10P's，中国将是最早听到我这个概念的国家之一。“4P's”可以这样表述：如果公司生产出适当的产品，定出适当的价格，利用适当的分销渠道，并辅之以适当的促销活动，那么该公司就会获得成功。这已经成为一个有用的公式。我把“4P's”称为市场营销的战术(Tactic)。这里的问题是，你如何确定

适当的产品、价格、渠道(地点)和促销?这就要由市场营销战略(Strategy)来解决。

下面我来解释战略上的“4P's”。战略“4P's”的第一个“P”是探查(Probing)。这是一个医学用语。医生检查病人时就是在探查,即深入检查。因此,4P's的第一个“P”就是要探查市场,市场由哪些人组成,市场是如何细分的,都需要些什么,竞争对手是谁以及怎样才能使竞争更有成效。真正的市场营销人员所采取的的第一个步骤,就是要调查研究,即市场营销调研(Marketing Research)。

第二个步骤是“分割”(partitioning),即把市场分成若干部分。每一个市场上都有各种不同的人,人们有许多不同的生活方式。有些顾客要买汽车,有的要买机床,有的希望质量高,有的希望服务好,有的希望价格低。分割的含义就是要区分不同类型的买主,即进行市场细分。

但是,你不能满足所有买主的需要,必须选择那些你能在最大程度上满足其需要的买主,这就是第三个步骤:“优先”(Prioritizing)。哪些顾客对你最重要?哪些顾客应成为你推销产品的目标?假定你到美国去推销丝绸女装,你必须了解美国市场,必须分出各种不同类型的买主,即各类女顾客,必须优先考虑或选择你能够满足其需要的那类顾客。

第四个步骤是定位(Positioning)。定位的意思是,你必须在顾客心目中树立某种形象。大家都知道某些产品的声誉。如果你认为“梅西德斯”牌汽车声誉极好,那就是说,这个牌子的市场地位很高;而另一种汽车声誉不好,就是说它的市场地位较低。因此,每个公司都必须决定,你打算在顾客心目中为自己的产品树立什么样的形象。你一旦决定了如何定位,便可以推出四个战术上的“P”。如果我想生产出世界上最好的机床,

那么我就应该知道，我的产品的质量要最高，价格也要高，我的渠道应该是最的经销商，促销要在最适当的杂志上作广告，还要印制最精美的产品目录等等。如果我不把这种机床定在最佳机床的位置上，而只是定为一种经济型机床，那么我就采用与此不同的营销组合。因此，关键是怎样决定你的产品在国内或国际上的地位。

现在你也许要问，另外两个“P”是什么？我把另外两个“P”称为“大市场营销”(Megamarketing)，我认为，现在的公司还必须掌握另外两种技能，一是政治权力(Political Power)。就是说，公司必须懂得怎样与其他国家打交道，必须了解其他国家的政治状况，才能有效地向其他国家推销产品。二是公共关系(Public Relations)，营销人员必须懂得公共关系，知道如何在公众中树立产品的良好形象。

现在我已讲完了10个“P”，我再说一遍，一个营销人员必须精通产品(Product)、地点(Place)、价格(Price)和促销(Promotion)。为了做到这一点，你必须先做好探查(Probing)、分割(Partitioning)、优先(Prioritizing)和定位(Positioning)，最后，还有权力(Power)和公共关系(Public Relations)。

此外，还有第11个“P”，我称之为“人”(People)。或许，这个“P”是所有“P”中最基本的一个，它的意思是理解人，了解人。这一点对所有的营销人员都是重要的。如果你经营一家旅馆、一家航空公司、或是一家银行，你必须擅长管理人——你的下属，因为是这些人与顾客打交道。你必须训练他们学会礼貌待客。帮助你的下属做好工作的问题，叫做“内部营销”(Internal Marketing)，满足顾客需要的问题，叫做“外部营销”(External Marketing)，有时一个公司的最大问题是内部营销的问题：使你的下属承担起全部为顾客服务的义务。整个市场营销的要领，在于满

足顾客的需要。因为我们都希望有不断重复的销售(Repeat Sales), 希望顾客再次登门购买。而达到这一目标的惟一途径, 就是满足顾客的需要。一个得到满足的顾客就会再来购买, 也会告诉他的朋友, 说你的产品非常好。这就是舆论。你当然希望有好的舆论。如果顾客没有得到满足, 他就会向他的朋友抱怨你的产品, 而且, 一个不满意的顾客会传给 10 个人, 一个满意的顾客只会传给 5 个人。所以应当十分注意提供良好服务的问题。

日本有一种了解顾客态度的新方法, 他们叫“顾客时刻反馈”(Zero Customer Feedback Time)。这是什么意思呢? 这就是假如他们卖给某人一辆汽车, 两个星期后, 他们打电话给这位买主, 问他“喜不喜欢这辆车?” 买主说“喜欢”, 他们又问“如果想改进这种汽车应当怎样改进?” 那人就会说, “我希望车尾行李箱大些”, 或者“我希望前窗和后窗都有刮水器……” 他们记下这些意见, 并转给工厂, 要工厂改进产品。于是, 他们从“顾客时刻反馈”, 发展到“时刻改进产品”(Zero Product Improvement Time)。这就使他们的产品日新月异, 质量不断提高。因此, 我们希望所有的人(工人和管理人员)都来关心产品, 都要问一问自己: “我是否愿意买这种产品?” 经理也要问一问“我是否愿意让我妻子来买这种产品?” 只有当你认为应该让你的妻子和亲属来买你公司的产品时, 你才能为你公司的产品感到自豪。这就是市场营销哲学。

有这样一个很著名的故事。美国一家制鞋公司正在寻找国外市场, 公司总裁派一个推销员到非洲一个国家, 让他去了解那里的市场, 这个推销员到非洲后发回一封电报: “这里的人不穿鞋, 没有市场。” 于是公司派出了第二名推销员, 他在那里呆了一个星期发回了电报: “这里人不穿鞋, 市场巨大。” 现在让我们来判断一下, 哪一个推销员是市场营销人才? 第一个显然不是, 而只是一个收取订单的人。没有订单, 他也就无所事事。第

二个也不是营销人员，而只是个推销员，因为他认为，“我可以推销任何东西，尽管人们不穿鞋，我也能让他们穿上。”什么是营销人员呢？第三个才是。他在非洲呆了三个星期，发回了电报：“这里的人不穿鞋，但有脚疾，需要鞋；不过我们现在生产的鞋太瘦，不适合他们，我们必须生产肥些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖，除非我们搞大市场营销。我们只有向他的金库里进一些贡，才能获准在这里经营。我们需要投入大约 1.5 万美元，他才能开放市场。我们每年能卖大约 2 万双鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为 15%。”你看他做了些什么呢？他并没说我可以“卖鞋”，他说明了这里需要什么鞋，投资收益率如何，怎样通过卖鞋赚钱。所以，营销人才必须懂得市场调研、产品设计、财务核算等等。

总之，市场营销是一门复杂的学问，在经济增长过程中，市场营销能起很大作用。令人不安的是，大多数发展中国家在制定经济计划时，只让经济学家参加，但我知道，经济学家在考虑问题时与营销人员有所不同，经济学家常思考一些宏观经济问题，但不了解市场上的行为，譬如，买方和卖方对不同的刺激因素实际上有什么反应。因此，我希望政府各部门在制定经济计划时，吸收优秀的、经过良好训练的营销人员参加，因为他们了解市场上的人类行为、投资行为，工人行为等等。这样会使计划更有效。

科特勒 推销人员的四大素质

在营销行业中，什么样的素质能使优秀的推销员脱颖而出？什么样的素质能使干练的推销员不同于那些平庸之辈？为此，盖洛普管理咨询公司对近 50 万名推销员进行了调查。研究表明，优秀的推销员有四方面的主要素质：内在动力、干练的作风、推销能力以及与客户建立良好业务关系的能力。

1、内在动力

“不同的人有不同的动力——自尊心、幸福、金钱，你什么都可以列举，”一位专家说，“但是所有优秀的推销员都有一个共同点：有成为杰出之士的无尽动力。”这种强烈的内在动力可以通过锤炼和磨练形成，但却不是能教会的。动力的源泉各不相同——有受金钱的驱使，有的渴望得到承认，有的喜欢广泛的交际。盖洛普研究揭示了四种性别类型（竞争型、成就型、自我实现型或关系型），这四种人都是优秀的推销员，但有各自不同的源泉。竞争型的人不仅想要成功，而且渴望战胜对手——其他公司和其他推销员——的满足感。他们能站出来对一个同行说，“你是本年度最佳推销员，我不是对你不恭，但我会与你一争高低的。”追求自我实现的推销员就是为了想体验一下获胜的荣耀。他们不论竞争如何，就想把自己的目标定得比自能做到的要高。他们一般能成为最好的营销经理，因为他们只要能使自己的机构完成任务，对他人的成败与否看得不重。最后一种是善于交际型的推销员，他们的长处在于他们能否客户建立和发展好业务关系。他们为人慷慨、周到、做事尽力。“这样的推销员是非常难得的，”美能达公司商务部国内培训经理说，“我们需要那种能够耐心回答顾客可

能提出的第十个问题的推销员，那种愿意和客户在一起的推销员。”

没有谁是单纯的竞争型、成就型、自我实现型或关系型推销员。多数优秀的推销员或多或少属于其中的某一种类型。“竞争型的推销员如果有一些关系意识，他可能除在照顾客户方面干得很好外，还能得到大笔业务。”盖洛普管理咨询公司主任认为，“对这样的人，谁还能苛求更多呢？”

2、严谨的工作作风

不管他们的动机如何，如果销售人员组织不好，凝聚力不强，工作不尽力，他们就不能满足现在的客户越来越多的要求。优秀的推销员能坚持制定详细周密的计划，然后坚决执行。在推销工作中没有什么神奇的方法，有的只有严密的组织和勤奋的工作。“我们最棒的推销员从不稀稀拉拉，”一家小型物资贸易公司的总裁说，“如果他们说他们将在六个月后续会面，那么你可以相信六个月之后他们肯定会到客户门前的。”优秀的推销员依靠的是勤奋的工作，而不是运气或是雕虫小技。“有人说他们能碰到好运气，但那是因为他们早出晚归，有时为一项计划要工作到凌晨两点，或是在一天的工作快结束、人们都要离开办公室时还要与人商谈。”

3、完成推销的能力

如果一个推销员不能让客户订货，其他技巧都是空谈。不能成交就称不上推销。因此，如何才能成为一名优秀的推销员呢？经理们和推销事务顾问们认为有一点很重要，即一种百折不挠、坚持到底的精神。他们其中有一位认为，“优秀的推销员和优秀的运动员一样。他们不畏惧失败，直到最后一刻也不会放弃努力。”优秀的推销员失败率较低的原因就是他们对自己和推销的产品深信不疑。优秀的推销员非常自信，认为他们的决策是正确的。他们十分渴望做成交易——在法律和道德允许的范围内无论采

用何种方法也要使交易成功。

4、建立关系的能力

在当今的关系营销环境中，优秀的推销员最重要的一点就是成为解决客户问题的能手和与客户拉关系的行家。他们能本能地理解到客户的需求。如果你和营销主管谈谈，他们会给你这样描述优秀的推销员：全神贯注、有耐心、够周到、反应迅速、能听进话、十分真诚。优秀的推销员能够站在顾客的立场上，用客户的眼光看问题。当今的客户寻求的是业务伙伴，而不是打高尔夫的伙伴。“问题的根本在于，”达拉斯的一位推销顾问说，“要目的明确。优秀的推销员不是讨别人的喜欢，他们要的就是盈利。”他还补充道：“优秀的推销员总是想到大事情，客户的业务将向何处发展，他们怎样才能帮上客户的忙。”

科特勒 新经济，新思维

世界经济正经历着新科技、全球化和超竞争所带来的巨大影响，有人把现在这个时期描述为“由旧经济向新经济转型的过渡期”。然而，旧经济尚未完全消失，新经济也还未全面盛行；新经济虽然已经存在，但它在不同企业、产业和国家中的进展也各有差异。

旧经济模式以源于工业时代的制造模式为基础：为了达到成功，制造商必须密切注意标准化、复制、规模经济、效率和指挥控制式管理等基本原则。相比之下，新经济源于信息革命，它在电脑化、数字化和通讯方式上都获得了巨大的发展，这些发展使企业和个人能够把文字、数据、声音和图像的“原子”(Atom)转变为一连串“0”与“1”位元，并且以光速来传送这些“元流”，这使得企业和个人在效率和正确性上获得了长足的进步。企业可以通过定制化、个性化、速度和价值透明化等方式来处理位元流，从而创造出较高的顾客价值。

不幸的是，许多人都把新经济和在上世纪 90 年代晚期一炮走红的网络公司混为一谈。雅虎(Yahoo)等新兴企业的市场价值确实给人留下了深刻的印象，雅虎的市值曾经一度超过波音公司(Boeing)。当许多资金过分充裕、但表现欠佳的网络公司在 2000 年中期开始垮台后，许多人认为新经济已然告终，旧经济已经重新抬头。

但新经济所指的不仅仅是网络公司，而是指网络经济(Network Economy)的兴起。今天，企业更加能够与其他企业和最终用户进行联结、沟通和交易；企业能够采用电子化的方式来交换信息、进行订货和支付货款，从而可以节省大量的成本；企业能够与顾客进行对话，能够更清楚地

了解每位顾客的需求，从而将所提供的产品（或服务）和信息进行定制化和个性化；此外，企业还能够吸引来自全世界的顾客和供应商而不再受地域的限制。

这些现象所蕴含的信息是：现在企业必须审视、修正许多基本的战略、通路、策略、程序和组织方式，以充分利用网络经济所带来的新的机会。新的业务战略需要新的营销战略和策略。营销人员的工作不再仅仅局限于营销组合的管理、进行市场细分和选择、锁定目标顾客及进行定位。事实上，假如营销人员打算开发、传递出新的价值的话，他们就必须在新经济中开展以下四项活动：找出新的市场机会；评估这些新的市场机会，并且推荐最好的市场机会；确定最能满足目标市场需求的价值诉求和产品服务；提出最能传递企业承诺价值的价值链。

为了获得成功，营销人员必须具备探索、创造和传递价值的技巧。他们必须对顾客认知有充分的了解；他们必须将业务所需的核心内容进行组合，并且与合作厂商进行合作——这些厂商能为企业带来成功所需的其他能力。具备这种全方位营销哲学之后，企业便能设计和推出卓越的产品或服务。

为了从全方位营销中获得最大利益，企业必须将主要的业务功能和过程进行数字化。比尔·盖茨(Bill Gates)曾宣称微软采用的是一种数字神经系统(Digital Nervous System)。微软公司使用纸张的数量极少，因此该公司的全球员工和业务伙伴们都能够从电脑屏幕上获得文件和信息。据估计，微软所有营运流程中已经有 50% 的部分实现了数字化。另外一些非常成功的公司——如戴尔电脑、思科系统、嘉信证券和墨西哥水泥公司公司等——也已经实现了高度的数字化。然而，大部分公司的数字化程度还很低，有的甚至还未达到 10%（美国）。

阿德里安·斯莱沃兹基 (Adrian Slywotzky) 和大卫·莫里森(David Morrison)所提供的证据显示,实现了高度数字化企业的业绩和获利表现要远远超过竞争对手。另一家实现了高度数字化的公司——思科系统——曾宣称,借助于数字化的业务流程,该公司已经省下了十亿美元的开支。除了能节省成本,数字化企业还能够更深入地了解自己的顾客,它们通过资料收集和资料分析与每个顾客发展出学习型关系,并因此更能够感知到顾客的需求并向他们推荐其他产品和推动顾客对产品的升级;亚马逊网上书店便向特定书籍的购买者推荐他们可能感兴趣的其他书籍;戴尔电脑则知道在什么时候应该发电子邮件给自己的顾客,并提议他们进行电脑升级。事实上,戴尔电脑把每位顾客都视为“需个别回应的消费者”(Prosumer),而非“一般的消费者”(Consumer)。

长期以来,许多企业难以摆脱旧经济的产销观念。旧经济模式企业的业务是以“资产驱动型思维”(Asset-driven Thinking)为基础,其典型的运营方式是:资产 投入 产品服务 通路 顾客。汽车业便是个典型的“资产驱动型思维”行业案例:汽车公司在开发出 100 万辆车的产能之后便会试图生产出该数量的汽车,并让营销部门担任起销售这么多汽车的重大大任。最后,悲惨的结局往往是:许多汽车被停放在经销商的汽车展售场中长达 70 天之久;为了消化这些库存车,营销人员不得不采用代价不菲的折扣退款和其他激励性措施;不仅如此,汽车公司的广告和促销成本还会占车价的 10%左右——若消费者购买一辆二万美元的汽车,其中大约有 2000 美元的促销费用。

今天,明智的企业已经反其道而行之,开始以顾客为起点来进行规划:顾客 通路 产品服务 投入 资产。假如各汽车公司所采取的营运方式像戴尔电脑一样,其生产的汽车可能就不会在经销商的展售场上呆上 70

天，顾客也不用为每辆车多支付 10% 的推荐成本。这正是全方位营销观念的要点：企业必须以顾客为起点来重新设计业务，以便于能收集更多、更深入的顾客信息，然后才有能力为顾客提供量身订做的产品、服务、计划或信息。

科特勒 新经济时代的定价策略

定价策略会大大影响顾客和企业本身，营销人员需要在追求短期获利能力和长期获利能力的定价策略之间徘徊、权衡。因此，营销人员必须清楚地了解本企业的营销目标，以便于使自己的定价目标能与企业的战略相一致。通常，企业可能的定价目标有 4 种：降低顾客流失率；鼓励顾客采用新科技；在某些特定的细分市场上提高市场渗透率；裁减无利可图的通路或客户。

许多营销人员认为，互联网将大大提高消费者的价格敏感度（**Price Sensitivity**），因为购物者只要轻按鼠标便可找到提供同类产品的供应商及各自的价格。然而，关于网络购书的一项近期研究却显示：一般的购书者在做出购买决策之前，只会比较 1-2 个网站。有趣的是，与最便宜的网络书商相比较，亚马逊书店的市场占有率仍在不断攀升。很显然，购物者未必会寻求最低的价格，对那些价格较低的物品而言更是如此。然而，在比较性网站出现后，比较价格则变得较为容易，所以，这种情况也许会有所改变。比如，价格守望者(**Price Watch**)网站会显示出各种不同电脑系统和周边设备的说明和价格，并且可联结到销售这些产品的网络商店。

从另一方面来看，具有一定特色或独特利益的网站能够提高消费者付费购买的意愿。举例来说，甲骨文公司便对其业务咨询的能力、为顾客量身订做的解决方案、在线的支援性信息及培训支援提供了广泛的信息，其目的是要证明甲骨文公司所提供的服务是物超所值的。这些特色都强调了公司独特的价值诉求，并且降低了顾客的价格敏感度。

随着拍卖网站、现货市场（**Spot Market**）、交换网站和团体采购力量

的成长，互联网为动态、即时的定价策略提供了推波助澜的作用，动态的定价策略（**Dynamic Pricing**）对传统的由供应商制定的固定的定价方式构成了挑战。举例而言，机票和旅馆的价格可能每天都不一样，因为随着“把座位或房间租出去”最后时间的逼近，补满空位的目标也会有所不同。航空公司常常运用智慧型软件来考虑旅客利用登机前一刻购买便宜机票的几率——它会估计“以一定的价格卖出剩余机位”相对于“飞机起飞后，仍有机位未卖出所造成的收益损失”的几率。

拍卖网站的出现使得价格更加难以捉摸，在线网站往往会以下述两种主要方式加强拍卖的力度和效率。首先，由于网站能提供深入的信息，它可以改善竞标者对于被拍卖物品的了解；其次，这使得竞标者的数目会不断增加。今天，竞标者可以从 2000 个以上的电子市场中选择出想要参加的拍卖网站。竞标的物品几乎包罗万象，从二手车、大宗物品到化学药品不一而足。以下是四种最基本的拍卖型态：

1. 英式拍卖(English Auction)

购物者彼此竞标，由出价最高者获得物品。当前的拍卖网站所开展的拍卖方式以“英式拍卖”为主，以这种方式进行拍卖的物品有二手设备、汽车、不动产、艺术品和古董等，Egghead.com 网站和 e-Bay 网站都是采用英式拍卖的网站。

2. 荷兰式拍卖(Dutch Auction)

也叫降价式拍卖，卖方将要拍卖物品的价格公布到网站上，买方则选择价格最低的卖方。荷兰阿姆斯特丹的花市所采用的便是这种运作方式，通用电器公司的“交易过程网络”(Trading Process Network)也是如此。

3. 标单密封式拍卖(Sealed-bid Auction)

这是一种招标方式，在这种拍卖方式中，拍卖商是唯一能看到“各投标者投标价格”的人。举例来说，如果有一家公司想要建立工厂，它会请有意投标的厂商前来进行标单密封式投标，这种方式可让各投标者不知道他人的出价究竟是多少。目前，在中国国内各大城市相继展开的药品招标活动所采取的也是这种方式。

4. 复式拍卖(Double Auction)

众多买方和卖方提交他们愿意购买或出售某项物品的价格，然后通过电脑迅速进行处理，并且就各方出价予以配对。股票市场便是复式拍卖的典型范例，在股票市场上，许多买方和卖主聚集在一起，供需状况随时会发生变化。

科特勒 新千年，市场营销发展趋势

新旧经济的主要区别

我们正处于世纪更替的关头，旧经济终将被更加适应新时代需要的新经济所取代。那么，在我们所说的新旧经济之间究竟有什么具体的区别呢？显而易见，它们之间最根本的区别是，建立在制造业基础之上的旧经济，以标准化、规模化、模式化、讲求效率和层次化为其特点，而新经济则是建立在信息技术基础之上，追求的是差异化、个性化、网络化和速度化。

接着，让我们来看一下新旧经济的营销之间，存在的更加深刻的差别。旧经济依靠产品自身来组织并发展，它注重有利可图的直接交易，着眼于经营业绩的高低，注重股东利益，以营销做营销，通常借助广告来创立品牌，虽然以吸引客户为目的，但缺乏客户满意度的标准，总是过度承诺消费者，却难以兑现自己所作出的许诺。

新经济的营销则与此有很大的差别。尽管新经济也着眼于经营业绩的高低，但是新经济本身是凭借强大的客户群体来支持和发展的，它更加重视客户的终身价值以及股东利益，营销上注重以人为本，通过实际行动来创立品牌，努力保持和开拓客户资源。新经济要求企业拥有客户满意度和客户保持率的标准，同时，总能够实现自己向客户作出的承诺。下面让我们通过一些实例来看一看新经济的这些特性。

新经济的特性

新经济的特性主要有三点。首先，企业越来越注重将价值从有形资产

转移到无形资产上。企业扩张的活动越来越频繁，与旧经济时代相比，更加注重对无形资产的利用和控制，同时也更加关注无形资产所带来的价值。例如，Marriott 公司是世界著名的酒店管理集团，它从不自己建造酒店或拥有任何酒店实体，而只负责对酒店管理。同时像 Sara Lee 这样的公司，他们不仅创造品牌，更想拥有品牌，他们是品牌持有人。这类公司不仅不组织生产，同时也很少将资本投入到固定资产上，他们更加重视对品牌的管理。

其次，价值从提供产品的企业，转移到不仅提供产品同时提供低价且高度个性化产品的企业，或者能够提供问题解决的企业。例如，世界著名的 DELL 公司，它出售的电脑可以根据每个客户的要求进行组装，实现高度的个性化，同时其售价相对低廉；IBM 则为客户提供问题的解决方案，他们有一整套的流程，可随时为客户解决各种在产品使用过程中遇到的疑难问题，并且接受客户的各类咨询。

最后，我坚信，企业可以方便地通过数据管理来降低成本，这也是新经济的另一个重要特性。杰克·韦尔奇过去常常在他的营销人员会议上说“改变或者灭亡”，对于一个 GE 人来说这不是个令人愉快的做法，但是确实行之有效。现在他常说的则是“拥抱网络，不只是一个网页”。要拥抱网络，而不只是给出一个网页，意味着拥有一个网页并不表示已经实现了网络化，网页只是网络营销的基础，我将在后面介绍网络营销真正重要的因素。如今越来越多的公司已经习惯于通过电子网络来管理他们的企业。那么，新经济究竟怎么影响现代营销呢？

新经济冲击波

在旧经济时代，企业依靠大规模的广告传播等基本手段便可以得到一

些营销效果，而在新经济时代，这种简单的做法已经很难取得成功了。首先，你很难把人们大规模地集中到一起，除非是在观看诸如奥运会或美国橄榄球超级杯之类的比赛，否则难以集中这么多人。同时有些广告也没有必要面向广大的人群，例如猫食广告没有必要对 20 万人做，不是所有的人都有猫。这就可以进行一对一营销。现在，广告代理将渐渐转变为传播代理，它将不仅仅代理广告本身，不只面对销售推广等活动，还将更深入地负责到广告的效果反馈、产品的售后服务等更多方面。广告代理逐步转变为传播代理是大势所趋。

新经济冲击的另一个方面是针对直销人员的。直销人员费用相当昂贵，现在大型公司已很少再用直销人员了。因为只需一个网站，就可以在技术细节上匹配任何产品，不需要浪费任何口舌。在新经济时代，网络可以用低廉的成本出色地完成任任务。为了满足客户需求，新经济要求营销人员不仅仅是产品信息的传递者，此外还能给客户带来额外的价值，他们必须具备帮助客户解决问题，为客户提供解决问题的能力。新经济下营销人员的重要作用便是为客户提供全方位的服务，例如帮助客户联络、运输和其他似乎与产品没有关联的事情。营销将建立新的基础之上，旧的营销方式将被新经济的其他营销方式所取代，例如电话营销、直邮或网络营销等等。新时代的营销人员仍然是必不可少的，但其职能发生了重大的变化，能干的营销人员对企业的的重要性不言而喻，但他们对客户的作用正在渐渐转移到为客户提供全方位的服务上。

网络高速发展，有许多网上商店如 Amazon.com, priceline.com 等已经建立。网上商品价格更加公开，对消费者而言也更加便捷，因此传统的店面经销遇到了强劲的挑战，很多公司竞相在网上公布自己的产品价格。网络时代，每个公司不仅仅是卖方，同时也是买方。企业要想高价出

售相同的产品，比较明智的做法是与同类产品进行对比，让消费者知道产品价格相对较高的原因所在，例如质量、服务等方面的优势。

下面让我们来看一看处于不同时期、不同阶段的公司，其营销政策的变化。大家或许读过一本书叫做《基本营销》，它讲述的核心就是不要营销。山姆啤酒厂在初建时期就是如此，他们免费请顾客品尝，老板山姆没有雇佣任何销售人员，而是自己上门请酒店销售山姆啤酒。有这样一则小故事，据说某家酒店老板品尝了山姆啤酒，然后对山姆表示：“我们的菜单已经排得满满的了，实在是写不下您的啤酒。”吃了这样的闭门羹，山姆并没有灰心，而是独出心裁主动提出为酒店免费提供新的菜单，条件当然是在菜单上列出山姆啤酒而酒店负责销售。在旧经济时代，山姆啤酒厂就是在这样一个无市场调查、广告和营销手段的情况下，逐步发展为拥有2.5亿美元资产的大型啤酒厂。而这样一个旧经济时代“无营销”的典范，到了现在这个快速发展不断更新的时代，也拥有了一支庞大的营销队伍，花费大量的广告推广资金，进行广泛的市场调查，企业从而进入了官僚组织阶段。事实上，“基本营销”仅适用于刚刚起步的公司。

对于进入官僚组织阶段的公司来说，真正的问题是打破官僚组织的桎梏。传统营销的主要功能在于销售渠道管理、广告管理、市场推广管理和定价管理，缺少电话推销和呼叫中心管理、数据库营销和数据库开发、网络营销和客户关系管理，那么我们现在要增加一倍的广告开支，将其投到新的推广活动上。而作为传统广告虽然已经没有从前的效果了，但仍然要做。

营销从大量销售开始，然后客户会渐渐减少，于是企业开始对产品进行新功能的开发，接着就进入了产品细分阶段，对产品进行创新，创造品牌，于是又产生了新的客户；再下来便是对客户服务的阶段，企业进一步

认识到客户之间的不同之处，然后是客户分群和渠道细分，最后在企业范围内建立客户数据库并进行客户管理和网络营销，其中包括一对一营销。不过，我认为一对一营销实际上是一个圈套，非常危险，对于某些公司并不实用，后面我会讲到为什么我这么说。

新的营销技能，包括数据库营销和数据库开发、电话推销和呼叫中心管理、公共关系营销（包括事件和赞助人营销）、客户关系营销、合伙人营销、品牌的建立、体验营销等。其中关于品牌建立有多种方法、技巧和学问，体验营销则对零售商特别有效，实际上零售商店应该像剧场一样给人以体验。目前有两本关于体验营销的著作，其中之一提到体验营销主要是由卖产品到卖体验再到卖服务，最终目的是落实到“服务”上，迪斯尼乐园就是体验营销的典范。我认为当代营销人必须具备的三个技能即电子营销技能、建立品牌的技能和客户关系管理技能。

互联网的优势

我在前面提到过杰克·韦尔奇关于互联网的观点，其实，互联网营销最关键的不是互联网络本身，而是企业内部网和商际网。企业内部网可以提供企业内部员工之间互相联络的方式，员工可以通过内部网络来获取信息、合约等，销售人员可以把每日的工作上传到公司存档，这样销售的信息就不会丢失，即使销售人员突然离职也不会给公司造成影响。互联网与企业内部网相反，它提供给人们与外界联络的方式。过去，消费者购买商品不会对他人评论，只是自己去消费，现在互联网提供了一个消费者对商品进行评价的空间，可以与别人一起分享消费体验。我相信，由于互联网的存在和它的这些作用，产品会越来越好，互联网会成为一种驱动产品质量和服务提升的力量。

现在让我们看看商际网络。商际网络可以帮企业在交易时节约很多资金和时间，省却许多琐碎的手续和过程。有些公司拒绝与不使用电子传输手段的供应商交易，例如 IBM 和微软就是如此。这种电子商务手段已经替众多企业节约了 15% 的成本。

互联网应用于市场调查是十分有用和重要的工具，企业还可以应用互联网来进行远程招聘、远程培训（IBM 的员工有 50% 时间进行培训，现在其中 25% 是通过计算机进行的）、完成销售和建立客户关系（如聊天室等）。在这里我们想到了一些问题，比如，我们需要站点吗？我们要在我们的站点上进行电子商务吗？我们怎样吸引、保持并增长网站的访问量？我们怎样与访客建立互相学习的关系？我们如何支付网站的费用和获得盈利？

我认为，一个好的网站应该具有以下两个方面的因素：即篇幅因素和内容因素。从篇幅因素来说，应该可以快速下载，首页必须容易被理解，而且换页比较方便。从内容因素来讲，好的网站需要提供很深入的信息，有即时更新的新闻，这一点非常重要，同时还有幽默故事、有奖竞赛和有趣的游戏，这会吸引更多的访问者。通过有趣的游戏可以传播公司的品牌，而聊天室则可以提供互相交换信息的场所。

互联网影响最大的是 B-TO-B 模式，预计 B-TO-B 的电子商务模式会比 B-TO-C 模式大 10 倍，很多企业会用互联网来进行销售和拍卖、辩论、研究、招商、建立关系等活动。例如，GE 创立了“贸易过程网络”，以此 GE 能够确定产品定额、商定条款以及下定单等。GE 若需要订购一批汽车零件，他们会在网上发布这个消息，然后在许多供应商的投标中选择价格低的供应商定货。而 priceline.com 则利用网络为客户提供客户指定票价的服务，Techdata 提供一份电子目录，其中包括 900 个制造商的 45000 件产品，Office Depot 公司通过互联网为 5000 家公司的 40000 个用户提

供办公产品的服务，Dell 公司则是最好的 B-TO-B 网络模式典范。

网络给我们提供了反向营销的操作平台，像反向定价，如 priceline.com；反向广告，消费者可以根据自己的需求索取广告信息，拒绝他们不想要的广告；反向促销（如 coolsaving.com），消费者可以根据需要到厂家的网页上索取产品样本做免费试用，既节省了厂家盲目推广产品的费用，又扩大了自己的影响，取得了推广的效益；反向产品设计（garden.com 和 dell.com），客户可根据自己的需要向厂家提出设计要求。

互联网也将导致更低的价格！人们可以通过客户指定定价（priceline.com）、批量定价（mercata.com，powerbuy.com）、拍卖定价、按成本定价（buy.com）等方式，获取较低价格的产品，总体而言互联网可以带来更低的销售价格。综合而言，电子商务对传统商业的影响，首先是电子商务导致产品价格的下降，其次是降低了企业的采购成本，而且带来营销模式的改变（客户推动型模式）。

客户关系管理

下面让我们讨论一下客户关系管理（CRM）问题。在客户关系营销、直接营销、数据库营销、一对一营销、对话营销、互动营销、技术驱动营销、特许经营、客户隐私营销中，我将详细谈一下一对一营销。我很欣赏 Pepper Rogers 对一对一营销四个要素的阐述：首先，要确定你的目标客户群；然后根据客户需要以及他们对你公司的价值来细分客户群；接着，与消费者互动以建立一个学习关系；最后，将产品、服务和信息客户化。

那么，我们要如何收集信息呢？我们在收集客户信息时要注意，交换数据和交易数据、人口统计数据、心理记录数据（活动、兴趣、意见等）

以及联络背景数据等都是我们要着重收集的客户信息。没有什么东西比知道客户的需求更加重要。我们怎样获取这些信息呢？首先，可以让客户来注册，有些网址特别设立了网页，如果你想知道某些内容必须要注册，以此可以获取详细的客户资料。另外，可以购买信息，通过专门出售消费者详细资料的公司来获取信息。这些信息不仅仅是地址、电话之类，甚至包括客户喜欢什么车、喜欢什么颜色的衣服乃至其房屋贷款等等。下面让我们看看这些新工具给我们带来了什么好处。

AT&T 对两种传媒计划进行了测试，受试者分为两组。第一组，AT&T 花费了 70% 的费用用于广告，30% 用于直接邮件。每一个顾客线索的费用是 200 美元，每一次的营销费用是 6250 美元。第二组，AT&T 以费用的 10% 用于广告，25% 用于直接邮件，65% 用于电话营销。每一条顾客线索的平均费用是 67 美元，每一次销售的营销费用是 444 美元。上述营销手段称为集成直接营销手段（Integrated Direct Marketing）。

又比如，花旗银行试行销售家庭普通贷款，进行了对不同级别的传媒构成的测试。第一组是单纯邮件投递（对照组），有 1% 的回应；第二组附带 800 号码的投递，得到了 7% 的回应，其营销费用下降了 63%；第三组附带 800 号码及电话跟踪访问，有 14% 的回应，营销费用下降 72%；第四组附带 800 号码及电话跟踪访问并且有印刷广告，得到了 16% 的回应，其营销费用下降 71%。

不过数据库营销的费用和成本是很昂贵的，它要求在个体消费者和市场调查方面的信息收集上投入巨额资金。另外信息也需要经常更新，最重要的是要随时更新客户信息，保持最新的地址、电话等，否则原有的客户数据库就失去了存在的价值，因为这些信息在以每年 20% 的速度变更。同时，一些关键性信息或许难以得到。这就要求在软件上有高投入，同时数

数据库需要有来自多层次消费者的综合信息，必须要有擅长数据采集和开发的人员。

是不是每个公司都需要客户关系管理（CRM）呢？不。下列公司可能不会从客户关系管理中获益：消费者可能一生只购买一次产品的公司、产品单位价值低的公司、客户终身价值（CLV）低的公司、批量生产的公司和在销售者与最终消费者之间没有直接联系的公司。而在另外一些公司客户关系管理则是不可缺少的，比如：可以向同一消费者销售不同产品的公司、产品必须时常更新的公司、产品持续升级的公司、拥有许多贵宾（VIP）客户并且需要了解他们的公司，以及在生意中要收集大量数据的公司。

新经济的新营销法则

新经济发展带来了新的营销法则，主要有以下几点：开发电子商务和电子交易，建立和使用数据库进行客户管理，注重客户终身价值、客户价值管理、客户利益以及客户收益率，将推广资金从概括性的广告中转移到更加直接的推广活动中，用新的方式建立品牌，向电子化和无纸化方向发展，与雇员、顾客、供应商及分销商结成战略伙伴。

科特勒 用营销打造企业策略

所谓大师，就是当他端起一杯水的时候，表情和神色的与众不同

企业必须把先产后销的哲学，转变成“先感应后回应”的哲学。企业必须采取较宽广的视野，来看待顾客的价值功能，并把目标放在以最便利的方式来满足顾客的需求；而且尽可能地降低顾客花在搜寻、订货和收货(或获得服务)上的时间和精力。

企业和营销策略正在经历一场剧变。让我们来看看一些美国企业领袖的说法：

有时，科技或创意的本质是如此丰富、力量如此强大、如此地放之四海而皆准，以致于它的影响力足以改变一切，例如印刷机、日光灯、汽车、人为驾驶的飞机等。这些事物并非常常发生，但一旦它发生时，世界便会永久改变。——IBM 董事长路·葛斯特纳

让我们拥抱网络吧。给我一个你打算如何让贵公司转型的计划，而不只是增加一个网站而已。——GE 公司前任执行长官杰克·韦尔奇

网络不只是一个销售渠道，也不只是一种广告媒体而已。它是一种工具，会彻底改变企业做生意的方式和从顾客处接收订单的方式，并且为顾客提供价值。——艾德创投控股公司董事长艾丝特·戴森

这些企业领袖把重心放在网络对未来市场和商业行为的潜在影响力之上。但基于数字化和网络系统的网络，只是众多大幅改造市场和企业之进步科技中的一种。其他的进步科技还包括：生物科技、新材料、新医疗方式、进步的新沟通方式以及智慧型晶片等。全球化是另一个影响我们生

活的主要力量。全球各地的消费者都暴露在新的生活方式和新的消费形态之下，而且希望能买得到许多自己所看见的商品。为了应对这一趋势，有愈来愈多的公司借此扩张全球性的营运范围，来满足消费者新的需求；自由化和民营化则是打开市场、创造庞大新商机的另外两股力量。

这些改变已使得观察家开口闭口都在谈“旧经济”和“新经济”，此现象已蔚为风尚。他们认为，旧经济是基于制造业的管理逻辑之上。制造业者为了让工厂的营运一帆风顺，而运用了某些原则和实务做法；他们试图让产品标准化，以便降低成本；他们持续追求市场和组织规模的扩张，以达到规模经济的水准。如果制造业者跨足到不同的市场，他们也倾向于复制原有的程序和经销通路；也就是说，他们以达成效率与否，来作为最高的指导原则。为了达到效率，他们采取了所谓的“科层式管理”即由最高的主管下令给中层主管，然后再由中层主管负责引导基层的工人。这些组织倾向于中央集权，并且高度依照既定的规则行事。

相比之下，所谓的“新经济”（也称为“数字经济”）则是以数字革命和资讯业的管理为基础。资讯有许多不同的特质，它可以无止尽地予以差异化、客户定制化和个人化；它可以传达给许多在网络上的网友，并且瞬间即能达到。就某种程度而言，资讯属于一种公开、透明的形式，它让大家的消息更灵通，并做出更佳的选择。新经济的组织形态，倾向于扁平式、分权化，并且对员工的创新精神采取开放包容的态度。

今日的经济是旧经济和新经济的混合体，“当代经济”或是“下一代经济”，倒是颇为贴切的称呼。IBM 的董事长葛斯特纳最近收回了本文一开始所引述的说法，他说，“根本没有所谓的新经济……战争的形态尚未改变；那不过是有些人发明的新手法而已。”

企业必须保留那些让它们在過去享受成功果实的大部分技术和能力，但加入它们希望在当今的经济形态下，仍能维持成长茁壮的话，就必须对新经济多加了解，并发展出相关的能力。基本上，它们必须重新思考并修正其企业策略、让企业策略和营销策略方向一致，以及重新思考营销在企业策略中所扮演的角色。

我们主张，企业必须制定出一个更全方位的营销过程，以借此持续地另辟市场，来探索、创造和传递价值。所以，特别强调，在塑造此新策略时，营销必须扮演开路先锋的角色。美国企业必须改变企业心态，但这可不是第一次。多年前，多数美国人认为，日本和欧洲产品的品质比较优异，于是美国企业开始急起直追，致力于提升品质标准和生产绩效。它们吸收了全面品质管理、标杆管理、外包、周期时间较短和企业再造等新观念。企业转型的任务，乃是掌握在企业工程师和制造人员的手中。

然而，随着资讯时代的来临，企业需要在心态上做另一次调整。企业必须大举投资在资讯科技和网络连接性之上；企业在资讯科技上的投资，已远远超过在厂房和设备上的投资。1990年代异军突起的网络公司，标榜只要“鼠标轻轻一按”，便能进行各种电子商务，它们着实让许多已颇具规模的公司大惊失色。这些规模已成的公司眼睁睁看着这些新兴公司创造出一个全新的市场空间——一个虚拟的集市——以进行商业交易。它们对于美国在线、亚马逊书店、雅虎、电子海湾、电子交易与其他网络公司，市场价值一飞冲天的情形，都感到目瞪口呆。其中有许多网络公司的市值，均超过了柯达、吉利、美国航空与其他一些企业巨人。

当网络公司逐渐泡沫化以后，这些已具规模的企业才算松了一口气。许多拥有十亿美元身价的新贵，都加入了价格线网络公司创办人杰伊·沃克所谓的“百分之九十俱乐部”——在网络公司倒闭之后，个人财富缩水

90%以上的人。

然而，即使如此，却没有任何公司认为，市场空间会就此消失不见。事实上，这些已具规模的企业抱着相反的观点，他们认为自己所处的位置，才是最能充分发挥网络效应的绝佳位置。许多公司正迅速将电子商务、电子采购、电子招聘、电子培训和其他电子渠道，整合到日常事务和程序之中。

资讯时代所创造出的市场，竞争极为激烈。顾客比以往还更加关心竞争的条件、价格意识更强，而且要求更多。十年风水轮流转，主导市场的力量已从制造商和零售商的手中，转移至消费者手中——消费者现在可以要求厂商按照他们的要求，来量身打造产品和服务、价格、渠道，甚至是广告和促销方式。

如今，数字经济所达到的阶段，需要企业对市场范围和定位做出更健全的界定。企业必须具备崭新的营销观念、能力和联结性，这些东西都远远超过传统营销部门的执行范围。营销必须在公司的企业策略和组织之中，成为一股更强的力量。这就是下一次转型的要务，这次转型会决定企业在新经济中的命运。

资讯的不对称性，转变为资讯的民主化

经济学家主张，加入资讯是完整且具对称性，同时，各资讯媒体的市场力量和流动性也不分高低的话，那么市场便是分配资源的最佳机制。然而在真实的世界中，这些假设并不存在。基本上，销售者取得的资讯要比消费者为多，相比之下，顾客所取得的资讯较少，这不仅是因为资讯是由营销人员所掌握，也因为交易是由营销人员所发起的。结果便造成所谓的“独占式竞争——在此情况下，便是由销售者制定交易的条件，而消费者

只能依赖品牌认知度、公司声誉和目不暇接的广告等因素来做判断。

数字科技大幅改变了这种资讯和力量的失衡状态。由于进入网络并不难，所以会有愈来愈多的销售者投入网络的市场空间中；同时也会有愈来愈多的顾客，得以摘取任何产品、服务或公司的资讯。资讯可说是无所不在，而且取得的成本很低。

企业和消费者都可自这场资讯革命中获利。企业若运用电子采购系统，便能够比较供应商的价格，并降低采购成本。

企业若装设与供应商和经销商之间的外部网络，便可以降低订货、交易和付款的成本。此外，这些也能够让企业比以往更容易评估需求和供应的情况。企业还可以实用动态的演算法，以调整价格和产出，并使资源管理更有效率。

从替精英分子制造商品，改为替每个人制造商品

在旧经济中，各企业都发现，要针对自己确实想掌握的个别顾客来从事营销，成本恐怕很高。顾客则面对了商品难以取舍的困境——一边是价格相对较低、却只是还好的商品；一边则是商品价格偏高、感觉却对了的商品。只有富有的顾客才能获得较为量身打造的商品和服务。

而在新经济中，有愈来愈多的人能取得量身打造的商品和服务。数字式科技已降低了同一批次的制造成本。我们可从各网站上看到此种证据，例如戴尔电脑。幕后的推手是创造出全球化和标准化沟通基本架构的网络以及网络浏览器。华德·汉森教授认为“为顾客量身打造”可带来“商品的民主作风”。

从先产后销，转变为“先感应后回应”

长期以来，“先产后销”已成为商场中行之有效的典范。“先产后销”的企业借此估计市场需求、规划生产与建立库存来从事竞争，以符合供需的要求。它们主要是依赖达到规模经济、加速员工的学习曲线，并执行已经界定的程序，以与拟定的企业计划并行不悖。

今天，许多企业是在“先感应后回应”的典范之下进行竞争。“先感应后回应”的企业，会邀请顾客界定出他们的广义需求，甚至让顾客参与选择他们渴望的到底是哪些特质；它们会应对顾客所下的订单。“先感应后回应”的企业之所以优于“先产后销”的企业，乃是基于以下的原因：

- 1.它们可以刺激出更具原创性的产品发展。
- 2.它们能更迅速地制造出技术更优异的产品。
- 3.它们能更加以顾客为中心，并更有效地满足消费者的需求。
- 4.它们能带来更高的获利。

从本土经济转变为全球经济

网络能够让企业在扩张地理范围时，以指数成长的方式在进行。在新经济中，即使企业的规模不够大，也可以成为全球性企业。这是小企业第一次可以接触到存在世界各地角落的潜在顾客，它们可以位居任何地方。相反地，在各地有多处据点的大型企业，可能必须重新思考自己到底需要多少个据点。依照罗伯·柏达克的说法：

在纺织等产业中，直接推销也会产生相当大的影响力。在光碟等多媒体的辅助之下，欧洲和美国的成衣业买主，可以直接和在印度和远东地区的工厂直接沟通，于是在许多情况下，买方在这些地方可以不必设立代理商。在纽约的设计师可以用电子邮件等方式，传递最新的设计图样给位于

亚洲的工厂，然后工厂再根据订单大量裁剪缝纫，这些订单都是从世界各地集合在一起，然后再通过网络传送到工厂处。惟一需要实体运送的部分，只有成衣本身而已。

企业必须从网络的角度来思索国际营销的重要性，因为网络同时代表了优势和劣势。关键的推动性平台，向来都和是否具有售后服务(例如联邦快递的服务)和财务机构(例如信用卡公司)这两项条件有关。如果能够具备这两项条件，从事国际性交易就会像是在当地交易一样地简单。

加入可从国外的低价厂商手中购得相同的商品，顾客就不必再像冤大头般向本国的高价厂商购买。此种情况可能会导致各国政府立法限制民众利用网络从国外订购商品。

从报酬速减的经济，转变为报酬速增的经济

在工业时代，企业的成长会受限于报酬速减法则的效用。企业略具规模之后，紧接着便会出现官僚气息、回应时间缓慢，以及更加厌恶风险的情况。市场领导厂商会试图去掌控供应的来源、获利专利，并对违犯的新厂商采取法律行动，以权利保护自己的地盘。举例而言，宝洁公司便发展出新产品和产品延伸的做法，以控制货架空间；而家庭货仓也通过更低的价格，来提供更多种类的商品，而大举攻占当地的五金行。

在新经济的时代中，资讯已然呈现爆炸的状态。我们可用多种不同的方式，来复制、储存、转移、结构以及重组资料。在网络上，货架空间没有任何限制。购物的网友可进入任何一个网站。即使是资源有限的企业，也可在很短的时间内达到相当大的规模。

新经济时代中的成长，乃是受到自我强化的周期所左右。让我们来看看麦特卡夫法则：网络的成本会随着网络的规模呈直线型扩张；但网络的

价值，却是呈指数型增加。

许多从事电子商务的公司，需要相当多的网络会员人数；而且会员的利益将随着会员人数的逐渐增多呈非线性的增加。

早在 1998 年便开幕的“电子准备公司”，从公司名称上完全看不出该公司提供的是何种产品或服务。该公司的所有权人，打算让网友自行找出主页背后所代表的事物。该公司只提供一件事：每位网友在登录之后，便可免费得到十股该公司的股票。结果在短短的数周内，在该公司网站上登录的人数，便突破三百万人以上。在短短的数月之中，“电子准备公司”便从这些经常造访该公司网站的客户身上，建立起一个虚拟的购物网络。

在市场空间中，企业必须毫不犹豫地作大手笔的投资，以创造出产品服务，并建立起网络，但随后的变动成本便会相对地合宜。有些产品和服务(例如资讯和音乐软件)，能以数字化的方式加以复制，并可以说是边际成本为零的电子化方式传送。企业所能发挥的空间愈来愈大，再加上网络无远近差异的特性，此种微不足道的成本，更刺激了需求的快速成长。因此，新经济会随着规模扩大而报酬迅增。

在新经济中，企业必须涉及各式各样的策略，以充分利用其丰富的资源，在某一产业类别中，达到广大客户的第一家网络公司，由于其知名度和口碑已经打开，所以就可以用低了许多的成本，来吸引额外的用户。艾尔·黎斯和罗拉·黎斯所提倡的“突出定律”，主要的内容是，若某家网络厂商已经在该产业类别占有绝对的优势，其他家公司便只能毫无希望地尾随其后。

从拥有资产转变为有渠道取得即可

在新经济的体系中，许多厂商正重新评估它们是否该拥有某些资产，

还是可以只在有需要的时候，才通过预订、加入会员、租赁、保留等方式来取得它们。孟山都的执行长官鲍伯·夏皮洛，以极具煽动性的问题，来强调此议题：“搞不懂为何人千方百计想要拥有所有东西？”事实是：当今，有许多企业在与人一决雌雄时，已是看自己是否有能力取得资产，而非是否拥有资产。事实上，拥有实体的资产，已经变成一种负债。所以，全球各地的企业已通过分散资本的方式，来转型成“精简型”组织——将活动外包出去、出售实体资产、出租设备。并缩减流动资本。今日，许多企业宁愿拥有一个品牌，而不愿拥有一座工厂。

消费者所扮演的角色也正在改变——从产品的拥有者转变为产品的租用者，例如租用汽车而非拥有汽车，而且可以从软件到火炉等无所不租。让我们来看看雷诺今日提供给潜在汽车买主哪些东西：

雷诺汽车所提供的套装服务，已经包含在一开始的租金当中。它有效地把汽车出租给顾客，让他们免于在购车合约上讨价还价，并且负责出租期间的保养和维修服务(顾客惟一要做的事，只有买汽油而已!)雷诺相信，通过此种方式，顾客不仅能在车辆的使用年限上得到更多价值，而且必须支出的费用较少；雷诺还计划运用此种方式，在顾客全部的开车生涯中一直扮演重要角色，以获取利润。

从公司治理转变为由市场掌控一切

只要企业是由外部来取得产品或服务，而不是由内部自行生产，便会招来所谓的交易成本。交易成本包括了搜寻成本——消耗在找出最佳供应商和最划算交易上的时间、金钱和资源。企业能够借此运用中介来提供产品资讯，以降低此种搜寻成本(但无法完全消除)。而当交易需要一种独特、或是一种延伸的价格协议与合约时，便会产生所谓的签约成本。最后，还

有协调资源和过程的成本。

依照柯尔斯的说法，“一家厂商会持续地扩张，直到在厂商内部进行下一笔交易的成本，与在公开市场中执行同一交易的成本相当时为止。”企业会在内部执行具有成本优势的活动，并将其他活动外包出去。

资讯革命已让企业更能协调复杂的活动，并做出决策。资讯愈来愈容易取得，也已降低了交易成本。有愈来愈多的交易，正从企业现有的内部层级式协调，转变为在市场上进行协调。有更多的交易将会通过电子的方式加以执行。随着交易成本和协调成本的下降，电子市场和电子中介将会变得日益重要。

现在，企业愈来愈把重心放在顾客和核心能力之上，并将其他活动外包出去。想要在今日的市场中获得成功，便需与顾客、供应商和企业伙伴发展出密切的关系。在打造和管理顾客关系上的技巧，是一种愈来愈重要的能力。

从大众市场转变为专属个人的市场

在新经济中，营销基本上已完全转向，从“替产品寻找顾客”转变为“替顾客寻找产品”。数码科技使企业得以追踪每一名顾客，把传统“一对多营销”转变为“一对一营销”。依照玛莎·罗杰斯和唐·派柏斯的看法，采行“一对一营销”的公司，乃是收集个人的资讯，并与他们直接沟通，以形成持续、融洽的商业关系。

所有即时的推动要素——速度、价值链整合、新的中介——使企业能够执行一对一营销，而不必以资本密集、或以规模为基础的方式来营运。体质最棒的小企业最能够与其他顾客维持不错的一对一关系。想想看你家附近书店的做法：“玛莉，真高兴见到你！你喜欢我上次推广给你阅读的

汤姆·杰佛逊自传吗？真好！接下来你可能会欣赏这本有关邱吉尔的新书，我已经先帮你保留起来了。”这种关注个人兴趣的做法，会让每位消费者都觉得自己与众不同。

从“及时生产”转变为“即时生产”

随着资讯愈来愈易取得，以及资讯传播速度愈来愈快，企业所获得的需求反应，将可说是即时的(real-time)、尚未受到扭曲的需求。同时，企业也能够迅速地做出回应，并且与市场作紧密的联结，让供应量能配合需求量。资讯已经取代实体库存、使供应链进行重大的重组。让我们来看看以下的例子：

沃尔玛商场掌握了关于库存和数千种存货商品每日销量的信息、让大型的供应商(例如宝洁公司)随时可查询，并让宝洁公司自行盘算每天应运送多少箱的纸尿裤、洗洁精和牙膏等产品至沃尔玛商场各分店。

戴尔电脑公司是在收到订单后，才开始组装电脑。一九九九年，此策略大幅降低了戴尔电脑的库存期间——从商业界平均的六十至七十天，下降到只有六天而已。戴尔电脑的库存周转率，也增加到每年五十八到六十次。相比之下，康柏电脑是每年 13.5 次，IBM 的个人电脑业务则是 9.8 次。

生产挂有思科这个品牌产品的四十家工厂中，只有两家工厂为思科所有。思科系统把路由器和其他网络产品的订单转给供应商伙伴，由它们来生产挂有思科这个品牌的产品。

许多供应商尚未建立起每天或每小时完成小订单的机制。它们必须获得此种能力，以尽可能地降低库存水准。

消费者和企业获得新能力

新的消费者能力--数字革命已赋予买方一些新的能力：

买方力量的大幅增加：今日，买方可在数秒内，就比较出价格和产品的特质。他们只需在 **MySimon.com** 和 **Buy.com** 等网站上轻轻一按，便可比较各个竞争者所提供的价格。在 **Priceline.com** 这个网站上，消费者甚至可指明自己所欲支付的饭店住宿费用、机票价格或抵押贷款金额，看看是否有有意愿的供应商会回应。企业客户也可以推出所谓的“反拍卖”（**reverse auction**）——在某段时间内中，让卖方自行互相比价，看谁提供的价格较低，便可接到这笔生意。买方也可以彼此结合，以集中购买力量，并因此达到较大的数量折扣。

有更多种商品和服务可供选择：

亚马逊电子书店大肆宣传自己是世界上最大的书店，有三百万种以上的书籍可供选择。没有一家实体书店的库存种类能够与它媲美。今日，大家几乎从网络上订购到所有的物品：家具、洗衣机、管理顾问服务、以及医疗服务等等。不仅如此，买方还能够在世界的任何一个角落，通过网络订购这些产品和服务。这可为那些自己国家所提供商品有限的民众，省下一笔不小的开支。此外，这也意味着居住在高物价国家的买方，可在其他地方下订单，而降低成本。

几乎是予取予求的大量资讯：

今日的消费者，几乎可在世界上的任一角落，购得任何一种语言的任何一种报纸。他们也可查阅线上的百科全书、辞典、医疗资讯、电影评比排名、消费者报道，以及其他数不清的资讯来源。

在下订单和收货时，买方愈来愈能和卖方进行互动：目前买方可待在家中或办公室内，每周七天、每天二十四小时随时下订单。所有订购的货品也会直接运送到买方的手中，所以买方不必亲自跑一趟、找停车位，还排队购物。

能够充分与其他买主聊聊，并交换心得：今天的消费者可进入有关某一共同兴趣的聊天室，交换资讯和意见。举例而言，电影的爱好者可浏览电影的聊天室，与同伴讨论有关电影的话题。

新的企业能力

今日的企业也可以从网络所带来的新能力中受益匪浅。

随着地理范围的延伸，企业可获得更多强而有力的新资讯和业务来源，以便让顾客得知该公司的讯息，并使得企业能够推广其产品和服务：企业可藉由建立起一个以上的企业网站，来详尽地描述公司的产品和成本、陈述公司历史、诠释企业文化、列出现有的职位空缺，并提供一些网友感兴趣的资讯。在过去，由于财力的原因，企业以广告、手册等形式所传递出的资讯量都有限；时至今日，网络几乎可以让企业不受限制地尽情传递丰富的资讯。像葛兰洁这些企业，把内容丰富的目录放在网站上，让顾客的搜寻和订货的过程更加便利。每家公司都可以选择把网站变成一种销售渠道，以及一种资讯渠道。不仅如此，由于网络的无远近差异，身处世界任一角落的顾客，都能够了解贵公司的产品，而且也可能向你下订单。

使企业与顾客、潜在顾客的双向沟通更加便利，并加速交易的完成。网络让个人能够轻易地传送电子邮件的信息给公司，并得到对方的回复。而企业也发展出与供应商和经销商之间的外部网络，以便能更有效率的传

送资讯，收到所订的商品。除此之外，企业也可以运用网络来执行营销研究。它们可以进行焦点团体的讨论、组成顾客小组，并寄出收集原始资料的问卷。企业还可通过电子邮件，把营销资料寄给顾客和潜在顾客。企业目前也能够把折价券、试用样品、电子邮件优惠和资讯，寄给那些曾经索取或者允许该公司把这些东西寄给他们的顾客。

企业能替个别顾客量身打造产品或服务。企业能够追踪浏览该公司网站的用户和他们浏览的次数。藉由把这些资讯放进顾客资料库中，并辅助其他资讯加以强化，企业便能锁定个别的顾客和潜在顾客，并因此将其信息和产品服务予以个人化。

企业能够改善购买、招聘、培训和内外部沟通流程。所有企业都同时是买方和卖方。企业可以运用网络来比较卖方的价格、在网络拍卖会上或电子市场上购买投入原料，或是把自己设定的条件张贴在网络上，这样做可以大幅节省开支。企业还可以准备设有密码保护的培训教材，链接在网络上，让员工、代理商和分销商能从网上直接下载。如此一来，这些人便可以不必亲自出席上课，也能随时保持了解最新的资讯。

这些卖方和买方所能取得的新能力，有可能会大幅强化市场的效率和绩效。

塑造市场的三大要素

以上这些能力已戏剧性地大幅改变了市场的结构样貌。在数字经济中，每一种行业都包含两种市场——实体市场，也就是所谓的“集市”；以及虚拟市场，也就是所谓的“市场空间”。在网络和数字科技的推动之下，大部分的行业——包括银行业、保险业和旅行社等——除了能在现有的集市中曝光之外，也增加了在市场空间中亮相的机会。

我们看到了塑造今日市场的三大推动要素：顾客价值、核心能力和合作网络。

顾客价值

经营一家“以顾客为中心”的公司：企业正逐渐了解，拥有顾客要比拥有产品、实体工厂或设备更有价值。耐克已不自行生产运动鞋。企业不再认为顾客只会购买其中一项产品；相反地，企业正建立起产品线，以便能交叉出售多种产品给目前的顾客。从组织的角度来看，企业的产品规划人员应该被视为是客户经理的供应商，而且假如内部供应的成本太高的话，他们甚至有权到其他地方找寻货源。对于客户经理而言，其中的挑战在于，了解顾客的想法，以及安排适当的产品搭配。

把重心放在顾客价值和顾客满意度上：从短期来看，企业常常可藉由高压式的推销手法，赚到更多的钱。为了尽快成交，许多销售人员常常会言过其实。但此种战术会导致顾客失望、顾客流失率增加，以及高昂的开发新顾客成本。明智的企业会开发出名副其实的品牌。他们会更进一步持续地追求新价值，并将之纳入顾客的活动与满意度之中。

发展出能呼应顾客偏好的渠道：虽然顾客希望能以不同的方式来取得产品，但企业常常会保留与保护某种形式的渠道。举例而言，许多人希望能不必到汽车经销商处购买汽车，而是通过目录邮购的方式，就像是订购一台戴尔电脑一样。然而，汽车公司却在经销权上大举投资，此举有碍于建立起直接销售的渠道——因为这会与公司的经销商抢生意。但当消费者对公司施加的压力愈来愈高时，只要有一家公司揭竿而起，向现有的渠道挑战，改变将会成为一股难以抗拒的力量。就长期来看，顾客在渠道上的偏好，终将取得上风。

以营销记分卡来发展并管理企业：最高管理阶层基本上是由财务记分卡来引导企业的方向，也就是该公司的损益表和资产负债表。但企业绩效是在市场上活动的结果。企业如果够聪明，应该准备一份“营销记分卡”，用于追踪那些以市场为基础的变数，例如心理占有率、顾客满意度、顾客折损率、相对的产品品质以及其他可提醒管理阶层注意到即将面临的企业挑战和机会的衡量指标。

以顾客的终生价值来获取利润：企业必须突破以销售为唯一目的的思考窠臼。他们必须考虑顾客的终生价值，也就是期待可从该名顾客身上获得多少未来利润的现值。他们必须思考，如何才能在某一类别中，与某位顾客做成更大笔的生意。所以，企业的目标在于：为顾客带来更长期的价值，并因此创造出关系维系更久的顾客。

在数字经济之中，竞争优势多衍生自关系资本，而较少衍生自传统的实体资本。企业放在增加每位顾客业务量上的重心，并不亚于力求增加市场占有率的重心。企业所掌握的市场占有率高，未必等于拥有许多忠实的顾客。事实上，企业有可能会在维系市场占有率的同时，却忍痛牺牲或替换了相当大百分比的顾客。而企业一旦把重心放在扩大顾客占有率上，将会让企业必须重新界定其产品组合、服务组合、渠道组合以及沟通组合。明智的企业会表现得像是用心栽培顾客的园丁一样，而不是扮演狩猎的角色。

核心能力

在当今的企业情况中，核心能力可说是第二个推动要素。在类比式的经济体系中，大部分的公司都精英三种不通的业务：产品创新和商业化的业务、顾客关系的业务以及运营和基础构架的业务。而在数字经济的背景

下，每一种业务都有不同的经济情况，而每一种经济情况都需要不同的技术。企业的心态已大大地改变—从“规模变大”和“变得更好”，转变为“速度变快”和“变得与众不同”。

将他人能做的更好、更快或成本更低的活动外包出去：没有公司具有如此优异的能力，能自行执行所有的活动。亨利·福特时代——想要拥有并执行所有制造汽车的流程，包括制造轮胎、座椅和玻璃——已告结束。企业现在愿意把核心的活动，交给更具执行效率的外包厂商处理。

以全世界的最佳实务作为标杆学习的对象：企业至少要以竞争者的绩效水准，来衡量本身的绩效。但企业也可以藉由观察其他产业中的某些活动上享有盛名的公司，而从中获益非浅。例如企业可拜访 3M 公司，以学习其创新精神；拜访迪斯尼，以学习如何训练服务导向的员工；拜访联邦快递，以学习其后勤运送的流程；以及拜访班恩邮购公司，以学习如何做到完善的顾客服务。

不断创造出新的竞争优势：哈佛商学院的迈克尔·波特教授，鼓励企业应发展出持续的竞争优势。每一家企业当然都想要达成这种竞争优势，但在这个变动快速的世界中，任何竞争优势都无法长久持续：竞争对手很快便能复制你的竞争优势，因此而降低了竞争优势的力量。然而，企业可以通过认知并回应不断改变的顾客需求和价值，来让自己能够持续为顾客寻找并创造新价值。

以管理各种流程的跨部门团队来经营企业：数百年来，企业都是通过各种不同的部门来执行各项活动。各个不同功能部门的专业化，创造出了部门的效率，却也造成部门间的沟通协调不良，以及权利冲突。在迈克尔·汉姆和詹姆士所著的《改造企业》一书中，该书中最大的贡献就是把

我们的注意力从企业各个不同的功能部门，转移至企业各个不同的流程之上。与功能部门相比，流程所包含的范围较大，而且更为重要，此外，流程还可以传递出顾客所重视的结果。流程的例子包括了：新产品的发展流程、订货付款流程，以及增加并留住顾客的流程。流程通常需要两个以上部门的投入。企业正创造出负责管理和执行各项流程的跨部门流程团队，以便能顺利地投顾客所好。企业改造的目标，应放在打破造成各个部门隔阂的藩篱。

同时涉足“集市”和“市场空间”：今日，各企业都已体会到发展网站所带来的优势。网站能提供有关该公司的资讯，并推广其产品服务；有些公司甚至把网站转变为直接销售的渠道。然而，过度依赖零售商的企业，比较缺乏通过网络来进行销售的空间。零售商当然不欢迎其供应商通过网络来抢生意；而且，在面对此种竞争之时，零售商可能会威胁要停止销售该公司的产品。即使企业决定不把网络当作是一种销售渠道，至少也要把“市场空间”用于采购、人员招聘、培训、内部沟通以及收集资讯之上。

合作网络

今日市场的第三个推动要素，便是合作网络。通用汽车、福特汽车、通用电器和标准石油等工业时代的企业巨人，都深深地陶醉在垂直整合的想法中。要建立并维系企业本身业务以外的交易，所需的成本很高，鉴于此，各企业莫不设法在同一体系的价值链中，寻求联结不同的要素。横跨内部供应链的重点流程，所需的成本似乎要比向外寻求供应商低。

虚拟式的资讯交换，降低了跨事业体间的交易和协调活动所需的时间和人员数目。

合作网络包含了企业、以及与公司之间存有商业上的互利关系的股

东。在新经济中，竞争愈来愈不是存在于企业之间，而是存在于合作网络之间。能够建立起较佳合作网络的企业，会从中获益非浅。

把重心放在力求各种利害关系人利益的平衡之上：企业存在的目的，便是为了满足股东的利益。但企业正逐渐认识到，要为股东提供服务，首先必须要充分满足利害关系人的需求。小比尔·马利欧特把万豪企业的优先顺序依照下列方式排列：首先要让员工感到满意，接下来他们才会让我们的客人满意；而满意的顾客会经常回来光顾，而这又会让利害关系人口袋满满。假如你让你的顾客、员工和合伙人感到满意的话，利润自然会跟着来。

慷慨地酬谢企业的合作伙伴：企业曾一度认为，只要付给员工、供应商和经销商的钱愈少，那么自己就会赚到最多的钱。此种心态假设了一种零和游戏：只要企业付出去的钱越少，便能赚到越多的钱。然而，时至今日，我们都了解，只要员工、供应商和经销商拿到的钱愈多，他们便会工作的愈卖力，最后会使得市场大饼变得更大。许多最赚钱的公司，对于合伙人都很大方。

只与较少数的供应商来往，并把他们转变为合作伙伴：传统上，企业偏爱向数家供应商采购，以使他们相互竞争该公司的业务。在此种过程中，企业可从供应商处取得让步，并压低成本。然而，企业却未能意识到此种作生意方式的高昂成本；企业必须密切注意每家供应商的动态、各家供应商不同的产品品质，而且由于供应商知道自己随时可能遭到撤换，所以便不会在必要的设备上大举投资。最后，企业终于开始体会到供应商“贵精不贵多”的好处：企业可把那些数目不多但不错的供应商，转变为合作伙伴。这些供应商会大手笔投资在生产设备之上，而且会参与产品的设计决策，即使在货源青黄不接的时期，他们在供货上也不会出纰漏。

营销典范的第三阶段

以上所提到的三种价值推动要素——顾客价值、核心能力，以及合作网络——带来了一种全新的营销典范。如表 1-2 所示，此一典范的演化过程，已经越过了前面的两个阶段，目前正朝向第三阶段迈进。

过去，在重视销售观念的情况下，企业的任务在于推销和推广由工厂所制造的产品，并尽可能地提高销售量，以由此获取最大的利润。企业的工作便在于“猎捕”所发现到的任何潜在顾客，并运用广告等大众媒体的说服力量，以及个人推销等个别的说服力量，来达成销售的目的。对于从了解市场细分、发展不同的产品和服务版本出发，以满足市场不同需求的做法，管理阶层并未多加深思。当时成功的惟一法则，便是由大量生产、大量流通和大众营销所带来的产品标准化。

然而，营销观念把企业的注意力，从工厂转移至顾客，以及顾客不同的需求。目前，企业的目标在于发展出一个适当的“以细分为基础”的产品服务和营销组合。企业力求能在市场细分化、锁定目标市场和市场定位上的技术，能够精益求精。在各个选定的细分中，传递出高度的顾客满意度，将可造就出忠诚的顾客，而这些忠诚顾客的重复性购买，将会带来获利不断上升的结果。

由数字革命所带来的全方位营销观念，代表了营销观念的进一步扩大。这是一个因为企业、顾客和协作厂商之间，通过了电子化的方式进行联结和互动，而产生的动态观念。这个观念将会整合价值探索、价值创造和价值传递等活动，目的在于要在关键的利害关系人之间，打造出彼此皆感到满足的长期关系，并达到共存共荣的境界。

在全方位营销的观念之下，我们的起点便是个别的顾客需求。营销的

任务便在于发展出和时空背景相融合的产品、服务或能带来特殊经验的事物，以符合个别顾客的需求。在一个极度动态和竞争的环境中，为了要探索、创造和传递个别的顾客价值，营销人员必须在企业的关系资本上作投资，涵盖的层面包括所有的利害关系人：消费者、协助厂商、员工和相关团体。因此，企业可说是超越了“顾客关系管理”的业务观念，而迈向了“全面关系管理”的观念。在价值链彼此相连之协作厂商的协助下，营销人员会不断地打造和管理顾客资料库，再加上价值的传递，而持续地另辟市场。全方位营销人员的成功之道在于：管理一个优异的价值链，这个价值链能够传递出高水准的产品品质、服务和速度。全方位的营销人员会藉由扩张顾客占有率、打造顾客忠诚度，以及掌握顾客的终生价值，而达到具有获利性的成长。

全方位营销的架构

全方位营销的架构，让管理阶层得以回答以下的问题：

企业如何才能找出新的价值机会，以另开市场？

企业如何才能以有效率的方式，创造出更具前景的新价值事物？

企业如何才能运用其能力和基础架构，以便有效率地传递出具有新价值的事物？

价值会在市场之中和各市场之间浮现与流动。由于市场是动态的，而且竞争激烈，所以管理阶层必须具备一个定义完整的策略，以充分探索价值。要发展出此种策略，必须了解下列三种空间之间的联结和互动：(1) 顾客的认知空间(2)企业的能力空间(3)以及协作厂商的资源空间。

为了充分利用价值机会，企业必须拥有创造价值的技巧。营销人员必

须：(1)从顾客的认识空间中，找出新的顾客利益；(2)从企业本身的业务范畴中，利用核心能力；(3)从合作网络中，选择并管理企业伙伴。

想要传递价值，需要在基础架构和能力上作大手笔的投资，企业必须对下列事项驾轻就熟：(1)顾客关系管理；(2)内部资源管理；(3)以及企业伙伴关系管理。

顾客关系管理能让企业发现其顾客是谁、他们的行为方式为何，以及他们的需求和欲求为何。此外，顾客关系也使企业能适当地、前后一致地、快速地回应不同的顾客机会。为了能够有效的回应，企业必须有内部资源管理，把主要的企业流程，整合至单一的软件模组家族之中。最后，企业合伙关系管理让企业能够处理与其交易伙伴之间，有关获取、处理和传递产品的复杂关系。

企业可运用图 1-1 所示的全方位营销架构，来创造、维持与更新其业务。此架构显示了，相关角色(顾客、公司和协助厂商)与“以价值为基础”的活动(价值探索、价值创造和价值传递)之间的联结和互动。

打造竞争平台

企业必须具有探索、创造与传递价值的平台。全方位营销架构中的九大基石，组成了一个策略性的基础，以为企业整体策略和商业策略的建立，打造出四种关键性的竞争平台。

1.市场产品或服务的平台：第一组基石——认知空间、能力空间、顾客利益和营运范畴——赋予管理阶层策略性的观点，以开发出市场产品或服务。

2.企业架构平台：第二组基石——能力空间、资源空间、营运范畴和

企业伙伴——能指引企业重新调整其由数种价值链所组成的企业架构。

3.营销活动平台：第三组基石——顾客利益、营运范畴、顾客关系管理，以及内部资源管理——有助于管理阶层制定营销活动，以作为市场产品或服务的后盾。

4.营运体系平台：最后一组的基石——营运范畴、企业的合作伙伴、内部资源管理以及企业伙伴关系的管理——为营运体系的设计，提供了策略性的观点。

为了掌握价值流，有三种主要的功能——需求管理、资源管理和网络管理——将会密切地与跨部门功能的团队合作，来推动以这四种竞争平台为基础的企业整体策略和商业策略。

我们主张，这四种平台的产出——市场产品或服务、营销活动、企业架构以及营运体系——为企业整体策略和商业策略提供了基础。企业必须拥有一个定义明确的企业整体策略和商业策略，以推动获利力，并因此增加股东的价值。

以算式来加以表示： $\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$ 。市场的产品或服务，以及企业架构，可以被视为是收入的推动要素；而营销活动和营运体系，则被视为是成本的推动要素。

结论

传统营销的中心目的，向来便是产品的先产后销，其目标在于为产品找到顾客。营销界的名人莱斯特·王德曼说得好：“工业革命所呼喊的，这是我生产的东西，你难道不愿意购买吗？”，将会让位给消费革命所宣称的“这是我需要的东西，你难道生产不出来吗？”。

今日是消费者至上的时代。以前都是企业四处搜寻顾客，现在却是风水轮流转，变成是消费者四处搜寻可满足需求的厂商。由消费者将本身的特定条件告诉厂商，提出计划付出的价格、表明他希望的收货方式，并决定是否同意收到厂商所寄出的资讯和广告。

因此，企业必须把先产后销的哲学，转变成“先感应后回应”的哲学。企业必须采取较宽广的视野，来看待顾客的价值功能，并把目标放在以最便利的方式来满足顾客的需求；而且尽可能地降低顾客花在搜寻、订货和收货(或获得服务)上的时间和精力。假如企业希望能确保其顾客的需求，并以更令人满意更具成本效益的方式获得满足，就必须多加利用其协作对象(例如供应商、经销商、员工和相关团体)。企业必须承认两种基本的力量：产品服务的供应面便利化，以及需求面的客制化。

九问科特勒 质疑西方经典营销理论

八十年代以来中国企业经历了一场普及市场观念与方法的“营销革命”，其始作俑者和集大成者非美国西北大学的菲利普·科特勒教授莫属，现在其经典著作《营销管理》已经成为职业经理人案头必备之“圣经”，其观念方法已经成为企业市场运作中奉为圭臬的“圣诫”，事实上科特勒已经是西方经典营销理论的同义语。然而洪流之中难免泥沙俱下，我们通过对“科特勒营销”理论体系的再三诘难和实践应用的反复审视，发现其中确实存在相当的隐患乃至弊端(并非简单的只是本土化的问题)。

一、营销仅仅是一个纯粹的市场问题吗？

从《营销管理》的字里行间里无一不散发着这样的气息：市场是确定的并可以被彻底认知的(几乎所有的营销模型都有着对自身精确性的自豪)，市场是完全的并合乎理性的(只要有好的产品、定价、促销和渠道任何企业皆可成功)。一句话，市场是完美的，所以营销是一个纯粹的市场问题。

然而“看不见的手”果真如此灵验吗？今天我们已经知道实际上市场的本质是不确定的，其结构是不完全的，营销不能仅仅只依靠“看不见的手”，很多时候“看得见的手”更有必要。

出于对“纯粹市场”的推崇，在“科特勒营销”那里你几乎找不到政府的位置，政府只是一个孤立的“不可控的环境变量”、一个营销组合和营销流程里都没有地位的因素。然而这显然是对实践的麻木不仁，众所周知日韩企业的成功绝离不开其政府积极干预的力量，在中国很多大企业也

得益于良好的政府关系。到了八十年代，科特勒也感觉到“非政府营销”的说服力不足，于是新推出“政治权力(politicalpower)”和“公共关系(publicrelation)”加入原有的4P营销组合予以完善。

然而这新增的2P依旧无法令人满意，首先并未从根本上解决缺乏政治导向，迄今我们仍然无奈地发现政策依旧是一个战略问题而不是一个营销问题；其次着眼点停留于被动地化解既得利益集团的压力，而不是积极主动整合社会资源；再次这政治性的2P缺乏明确的内涵，没有给出类似于传统4P那样具体的操作工具与操作方法，难以把握的结果自然是难以执行和控制；最后这政治性的2P不属于传统营销的职能，因而营销部门不可能独立对其负责。

由于不加思考地沿用了“政治缺位”的“科特勒营销”，近年来“广告战”、“标准战”和“价格战”一发不可收拾，尤值得我们再三注意。

二、对竞争和竞争战略的漠视能保证营销的成功吗？

很明显，在科特勒的营销学体系中竞争远比不过顾客来得重要，其地位不过是八十年代迈克尔·波特的“竞争战略”兴起之后“与时俱进”的反应而已，所以尽管“科特勒营销”也考虑竞争者的分析与评价，但粗陋之处不胜枚举。

首先和政治因素一样，科特勒仅仅是把竞争者当做一个营销环境变量来考虑，环境变量的相对固定性使得营销不可能全面、深入和动态地分析竞争局势，最终做出来的方案常常是有竞争分析之名而无竞争策略之实；其次没有系统性地将竞争与营销融合，对波特的“五力模型”在营销中的运用是生搬硬套的，对竞争者的分析没有建立起一套周密完善的框架，竞争战略如何与营销组合结合存有断层，“竞争情报系统”的建立与“营销

情报系统”的关系也语焉不详，这一切使得营销学中的竞争部分更多地像是一种知识介绍而无法真正地用于实际；最后由于竞争导向的“妾身未明”，使得实战中的营销规划常常只考虑竞争者的现状和战术层面，很难对竞争者的发展和战略层次做出思考，更为致命的是营销策略的拟定常常是“旁若无人”的，只单方面地考虑自己何时最优却不考虑竞争对手对此的反应可能使得最优变成最差。

事实上，企业的营销绩效不仅取决于能否满足顾客的需求，而且很大程度上被竞争者的行为所决定。很明显竞争者的策略能够抵消或者加强企业“正确”的策略的实际成果，更值得注意的是顾客的需求常常会受竞争者的影响甚至发生改变，所以忽视竞争的营销观念是难以与现实的市场竞争相适应的。

尽管科特勒在《营销管理》里专辟一节“平衡顾客导向和竞争者导向”来讨论这一问题，并且认为“能够在消费者和竞争者两者之间取得平衡的公司才是实行真正的市场导向”，然而具体如何平衡、发生分歧如何处理等等科特勒却语焉不详。同时他依旧不放心地强调“一家公司可能过分强调以竞争者为中心，以至于会忽视更为重要的以顾客为中心”，可见在科特勒的营销世界里，依旧认为竞争导向会“没有预定目标的常常造成过多反应”，而只有顾客导向才是“能更好地辨别新机会和建立长远意义的战略方案”。

这种三心二意的“竞争导向”，使得中国企业的“同质化竞争”沉疴缠身。

三、营销中的理性模型到底有多大实际意义？

营销学创自西方，不可避免地带有浓重的理性主义色彩，在“科特勒

营销”中有三个极为重要的模型，第一个是“理性认知模型”(有关顾客的心理与行为特征)；第二个是“理性决策模型”(有关营销组合的制定)；第三个是“理性管理模型”(有关分析、计划、执行和控制的管理流程)。这些模型乍看起来令人印象深刻和茅塞顿开，然而细究下来会发现是建立在“主体的认知世界与真实世界一致”和“完整的资讯供给和无限的心理能力”这两大假设基础上的，再进一步细究下去会发现这两大假设在现实中都不存在或者说与现实的吻合程度相当差。

拿“理性认知模型”来说，90年代以来顾客需求在理性消费的基础上渗透了越来越多的情感因素，个人化认知、无规律动机、冲动性购买的特征越来越明显，从理性的角度认识顾客则顾客必不能被正确地认识。“理性决策模型”更是如此，不仅存在着“消费者黑箱”，信息的不对称和决策能力有限使得模型的作用大打折扣，现在连广告的效果都无法有信服力的衡量，更毋庸谈营销组合的效果了。“理性管理模型”把原本密不可分的营销管理过程分成一个个孤立的单元，又没有阐明如何进行系统思考，从而不可避免地造成了规划与实施的脱节，管理成本和管理效率的恶化。

近年来，业界的“学院派”与“实战派”之争，企业内企划部门与销售部门的分歧，皆滥觞于此。

四、西方经典营销理论真能“放之天下而皆准”？

在经济全球化的背景下，科特勒一再强调“营销无国界”、“营销基本的观念方法是通用的”，然而事实果真如此吗？我看未必！

首先“科特勒营销”未必适合于发展中国家，我们知道西方经典营销理论源自于美国，它带有深刻的美国特色和文化烙印。比如从某种意义上而言，西方营销实际上是“中产阶级营销”，而在中国中产阶级尚处发育之

中，这注定了“科特勒营销”不可能像美国一样成为主流营销；另外美国的经济整体性和文化统一性非常强，而中国则存在着更为多元的结构，发达市场、欠发达市场、不发达市场并存，产品导向、销售导向、营销导向同在，“马斯洛的五种需求”不仅存在于不同群体而且同时存在于同一个人身上，相对而言西方营销过于简单以至于不能套用于如此复杂的场合。

其次“科特勒营销”未必适合于所有的行业，简单地像服务业营销就与产品营销大相径庭。产品营销是 4P 而服务营销是 7P，产品营销通常是外部营销而服务营销除此之外还有内部营销和交互营销，产品营销强调物流管理而服务营销基本没有，服务营销注重排队管理而产品营销根本不存在。除此之外，尽管科特勒论述过产品生命周期不同阶段的营销战略，但行业不同发展阶段的营销战略却若有若无，更令人吃惊的是，不同属性的产业，如零散型产业、集中型产业等理所应当有着不同的战略和组合，然而科特勒似乎没有注意到这一点。

最后“科特勒营销”未必适合于不同资源禀赋的企业。在“科特勒营销”里面，你看不到领导者、挑战者、跟随者和补缺者应该采取和不应该采取何种营销组合(战略有而营销组合没有)，你也看不到资源充裕的企业和资源匮乏的企业应该采取和不应该采取何种

营销组合，你更看不到执行能力强和差的企业应该采取和不应该采取何种营销组合，一句话，“任你千般计，我自一条理”，这不能不说是营销理论的一种苍白！

就某种意义而言，营销理论的直接顾客是企业，如果连企业都无法满意的话，哪里谈得上让企业的顾客满意。

五、到底有没有专属于营销范围的目标和战略？

明眼人的确能够看出，“科特勒营销”在前面的营销分析部分和后面的营销组合部分都相当丰满，唯独中间承上启下的营销目标和战略部分含混不清，而这恰恰是来不得半点含糊的一环，因为没有这就根本不知道自己的方向是否在前进。

不少人都有一种疑惑，销售目标好定，传播目标也尚属能定，然而高居其上统辖其伦的营销目标如何拟定却是一个大难题。如果营销目标采用销售目标的话，营销的独特意义何在？营销人员的绩效和销售人员的绩效又如何区分？现在有一种说法是“营销的目标就是顾客满意”，但这种目标也有相当的问题，如主观性太强、操作复杂、顾客满意与利润的关系不明、并非顾客满意度越高越好等等。不仅如此，长期目标和短期目标如何区别界定，甚至目标与战略的分野，更是模糊令人头疼不已。

营销战略的问题也是如此，科特勒的《营销管理》压根就没说清楚什么是营销战略，尽管也提到了 BCG 矩阵和 ASOLF 矩阵但这是公司战略，也提到了“波特三大通用战略”但这是竞争战略，这些经营战略范畴的概念因为科特勒并没有明确其与营销组合的逻辑关系因之不可能成为营销范畴的战略。唯独有个产品生命周期阶段的营销战略差可比拟，但问题也同样重重，一来生命周期模型本身就存在问题，二来这样的规划期未免太长以致根本无法实用，三是过于通用了个性化不彰。

这种结构性弊端，可以用詹姆斯奎恩的一句话做注脚“许多营销企划就象祈雨的舞蹈仪式一样，一点也不会影响随后的天气”。