

第1章 四大营销原则和六大营销要务

学习目标

学习完本章后，你应当能够理解和掌握如下内容：

- 市场营销的定义
- 基本的商业模式
- 市场营销对企业的重要性
- 成功吸引和保留顾客能够增加股东价值
- 营销作为一种哲学理念要求企业必须外部导向
- 外部导向与内部导向的区别
- 四大营销原则
- 六大营销要务

开篇案例 华为

1988年，任正非，一个44岁的退伍军人及电信工程师，在深圳创立了华为。31年后，2019年，华为的销售收入为8588亿元。其中：运营商业务收入2967亿元，同比增长3.8%；企业业务收入897亿元，同比增长8.6%；消费者业务收入4673亿元，同比增长34%。在受到美国制裁的情况下，2019年华为的销售收入不降反升，同比增长了19.1%。在2019年的《财富》全球500强榜单中，华为排名第61位。此外，在权威的Interbrand全球顶级品牌100强排行榜中，华为是中国唯一入选的品牌，并已连续6年上榜。2023年1月18日，英国品牌评估咨询公司“品牌金融”（Brand Finance）发布“2023年全球品牌价值500强”榜单，华为以443亿美元的品牌价值位列全球第31位，获AAA-评级。

支撑华为过去30多年来奇迹般快速成长的根本原因是什么？任正非相信华为成功的关键在于其“以客户为中心”的价值观。“以客户为中心”并非华为独创，而是普世的商业价值观。早在21世纪初，华为内部就在任正非的带领下展开了一场

大讨论，讨论的共识是：华为要高举“以客户为中心”的旗帜。在之后形成的华为四大战略内容中，第一条就是：为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。在2010年的一次会议上，任正非进一步指出：“在华为，坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的员工；坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的干部。”

创新是华为迅速成长的另一个重要因素。从一开始，华为在研发方面就有可观的投入，严格遵循将每年销售收入的10%以上用于研发投入的政策。早期，华为拥有500位研发雇员，却仅有200位生产雇员。为了从顶级院校吸引到最好的人才，华为开发了一个全国招聘系统；研发人员的薪水出奇的高。大约50%的雇员在研发部门，其中又有大约60%的研发员工拥有硕士或博士学位。在近10年里，华为投入研发费用总计超过6000亿元。2018年，华为的研发费用达到1000亿元，排在全球第四。2019年，华为的研发费用进一步高达1317亿元，占其全年销售收入的15.3%。通过高额的研发投入和高质量的研发人员，华为领导了整个行业的产品创新。2009年1月，华为就已成为世界上专利申请数量第一的公司，也成为第一家登上联合国世界知识产权组织（WIPO）名单榜首的中国企业。2019年5月，华为5G专利数量高居全球第一，并占全球总量的15%。2021年，华为研发投入达到1427亿元，占全年收入的22.4%。2022年，华为研发投入占全年收入的25.1%，占比继续上升。

1.1 市场营销在今天意味着什么？

市场营销在现今的商业环境下扮演着举足轻重的角色，特别是在中国这样成长迅速和竞争越来越激烈的市场，如何最大化股东价值成为越来越重要的目标。**营销的本质在于企业如何吸引顾客和保留顾客。**成功传递顾客价值可以直接增加股东价值，促进业务的长期繁荣。在本书中，我们不仅要探索营销的战略层面，还要探索营销人员每天都要做的策略决定。首先，我们研究两个非常不同但相关的营销概念。

要 点

营销的本质是吸引顾客和保留顾客。

营销理念（Marketing-as-Philosophy）认为营销是整个组织的引导力量或

营销的四大原则与六大要务

要点

营销是整个企业的指导理念。

者导向，有营销理念的企业经营过程中伴随着一种外部导向。这样的企业将它们的注意力和资源放在公司外部，即吸引、保留、发展顾客，关注大量的竞争者及更广泛的外部环境。相反，内部导向的企业将重点放在组织内部的问题上，例如产品、服务和流程上。当整个组织以外部因素为导向时，企业将变得强大且高效。这样机敏的企业不仅可以感知到关键环境因素，还能适应和改变环境以促进企业的发展。

除了营销理念，营销人员还必须掌握一些理论和工具来完成企业吸引顾客和保留顾客的任务，这样才能成为一个高效的营销人，为企业带来成功。我们把这称之为营销要务（Marketing Imperatives）。本书给出了企业的六大营销要务：

要点

六大营销要务——营销必须要做的事。

- 营销要务一：识别并选择市场机会
- 营销要务二：确定目标细分市场
- 营销要务三：设定战略方向和定位
- 营销要务四：设计营销组合策略
- 营销要务五：获取其他职能部门支持
- 营销要务六：执行与监控

我们还应该了解四大营销原则，这些原则是营销决策的基础，是执行六大营销要务的指导原则。四大营销原则分别是：

要点

四大营销原则——六大营销要务的指导原则。

- 营销原则一：选择性和集中性原则
- 营销原则二：顾客价值原则
- 营销原则三：差异化优势原则
- 营销原则四：整合原则

本章对这些问题的讨论是整本书的基础。

1.2 什么是市场营销

究竟什么是市场营销？人们常常对市场营销感到困惑。它看起来好像很直观，似乎任何人都懂营销，人们经常说：

- “营销就是做广告。”
- “营销就是向潜在顾客赠送T恤、样品等促销活动。”

·“营销就是为公司的销售队伍提供支持。”

所有的这些活动都和我们刚才讨论的两个更广义的营销概念有关——将营销视为一种理念，以及将营销分解为六大要务，但它们都没有抓住营销的真正本质。

营销聚焦于顾客，是企业的基础活动，当营销传递了顾客价值、满足了顾客需求，企业就可以吸引和保留顾客。与此同时，如果做好成本控制，企业就会获得利润。利润帮助企业作为一个独立实体存活，并且保证了资源的增长，从而进一步提升股东价值（对于上市公司而言，则是推动股票价格上涨）。提升股东价值使得资金能够用于新的投资上。例如，苹果公司由于提供了卓越的顾客价值，从而也为其股东创造了巨大的股东价值。2018年8月，苹果公司成为第一家市值超过1万亿美元的科技公司。

营销的角色包括确定机遇、了解顾客需求、理解竞争、开发吸引顾客的产品和服务，以及和潜在顾客沟通价值。当这些任务圆满完成时，股东价值就会增长。简单说，创造股东财富不是商业的目的，而是创造顾客价值获得的回馈。

图1.1描述了企业的基本商业模式和股东价值增加的过程，它既适用于有少量股东的私人公司，也适用于有众多股东的上市公司。企业在短期内增长利润是件容易的事：只要降低研发费用和营销成本，解雇一半的销售人员，但这样操作从长远来看会有问题。对于有远见的寻求长期利润的企业，顾客是其核心资产。当然，竞争者也在寻找同样的顾客资产。吸引和保留顾客是所有商业活动竞争的焦点。

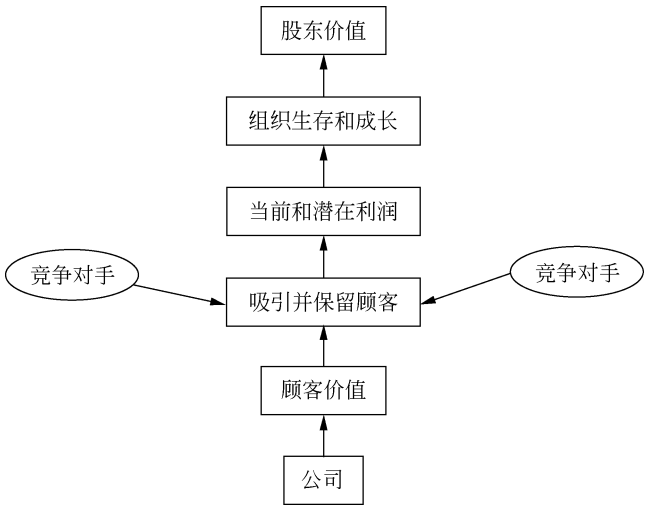


图1.1 企业的基本商业模式

营销思考

2022年，苹果公司花费超过761亿美元用于研发。如果2023年苹果公司停止所有的研发费用，利润将会大幅增加上百亿美元，苹果的股价将会怎样？为什么？

要点

企业的两大基本职能：营销和创新。

要点

企业通过提供顾客价值，从而吸引和保留顾客。

企业通过成功地吸引和保留顾客，从而增加股东价值。

在抢夺顾客的竞争中，企业必须比其竞争者为顾客提供更多的价值。顾客通过购买产品或服务来回报那个提供更多价值的企业。如果顾客感知到企业的竞争对手提供的价值更多，那么企业就会逐渐失去顾客并最终消亡。在美国，每年有超过10万家企业会倒闭，随便问其中一家企业失败的原因，就可以证实作者这一观点。曾领导IBM从其20世纪90年代的绝境中起死回生（1993年，IBM亏损超过80亿美元）的首席执行官郭士纳指出：“一切从顾客开始。”

全球管理学之父彼得·德鲁克曾经说过：“如果我们想了解一个企业是什么，我们必须从它的目的开始。任何企业的目的只有一个有效的定义：创造顾客。顾客决定了企业是什么，是且只能是顾客，通过愿意为一个商品或服务付费，最终将经济资源转变为财富，把物品转变为商品。”德鲁克接着补充道：“对于希望取得成功、获得长远发展的企业而言，思考应该生产什么并不是最重要的事情，顾客认为他在购买什么、认为什么是‘有价值的’才具有决定意义……因为企业的目的是创造顾客，任何企业都有且只有两大基本职能：营销和创新。”

营销涵盖了企业吸引和保留顾客的各种各样的活动。当然，竞争对手也正在做同样的事情。如果企业在创造顾客价值上比竞争对手更成功，那将有利于企业获得利润，帮助企业生存和成长，从而提升股东价值。

1.3 市场营销与股东价值

1999年4月，季琦与沈南鹏、梁建章、范敏等人创建了携程网并担任首任首席执行官。通过提供不同地方的航班、住宿、休闲娱乐的信息，携程网成功吸引了大量个人旅行者。2003年12月，携程网在美国纳斯达克成功上市，如今已成为全球最大的旅游电子商务平台之一，2023年全年净营业收入达445亿元人民币。

2002年，由于发现了中国对经济型酒店的巨大需求，季琦离开携程网创办了如家快捷酒店。2006年10月，如家快捷酒店成功在纳斯达克上市。

2005年之后，季琦又创办了华住集团并一直担任董事长至今。2010年3月，华住集团也成功在纳斯达克上市。如今，华住集团在全国运营

5000 多家酒店，遍布全国 400 多个城市，旗下经营汉庭、全季、桔子水晶、禧玥、花间堂、诺富特、美居、星程、宜必思等多个知名酒店品牌。2023 年 6 月，华住集团市值已经约 1000 亿元人民币。

由此，季琦成为中国最著名的连续创业企业家之一，他连续创办了携程旅行网、如家酒店集团、华住酒店集团这三家中国企业，并先后在美国纳斯达克成功上市。今天，季琦被誉为“中国酒店业的教父”，季琦也在《2019 福布斯全球亿万富豪榜》位列第 916 名，在《2019 胡润百富榜》排名第 183 位。到 2023 年年初，季琦身价为 26 亿美元，位居世界第 1160 名。

对股东价值的关注根植于很多资本主义国家，特别是美国。股东价值观对管理工作的定义是最大化股东权益。在这种观点起主导作用的美国，政府的规章制度也更倾向于支持这些公司的拥有者们。当公司在增加股东价值方面表现欠佳时，就会出现股东反对、首席执行官离职甚至恶意收购等行为。

一般来说，公司还会有其他的利益相关者，如管理层、员工和社会大众。在有些国家，这些利益相关者得到的支持会比股东更多。这些国家的规章制度大多有利于经理人，保护他们不受合并和收购等不良企图的威胁。这种利益相关者观点在欧洲和亚洲更加流行，例如在欧洲和中国，员工受到更多的就业保护。

随着全球化的发展，这两种观点也在美国、欧洲和亚洲交融。例如，2019 年 8 月 19 日，代表苹果、百事可乐、摩根大通与沃尔玛等上市大企业的美国工商团体“企业圆桌会议”（Business Roundtable）发表了名为《公司的目的》的宣言。该宣言强调企业将更重视履行对社会的责任，不再独尊股东利益，并希望重新界定企业在当今美国社会中的角色。而在中国，随着 ofo 小黄车拖欠用户押金、乐视网从市值超过千亿元的创业板第一股到股价大跌 95% 并长期亏损退市等的曝光和大量互联网创业公司的破产，越来越多的企业家和创业者意识到，企业不赢利就是“耍流氓”，那种光靠烧钱补贴的商业模式不仅无法持续，而且会伤害到股东（股民）、消费者、供应商等利益相关者。

不管怎样，企业都应该为股东创造盈利和价值。一般来说，我们会在资产负债表上会看到企业的资产——现金、应收账款、存货、土地、工厂、设备等，但是看不到“顾客”。我们认为，工厂、设备、现金等这些固定或流动资产对企业是重要的，但前提是它们能够帮助企业吸引、保留和增加企业的核心资产——买单的顾客。对整个企业而言，最

要点

顾客是企业所有收入的唯一来源，与此相关的所有活动都是成本。

顾客是企业的核心资产，尽管不会出现在企业的资产负债表上。

有些时候，企业资产负债表上的资产甚至可能成为企业的战略负担。

营销思考

你能说出另外一些被资产负债表上的资产拖累转型的公司吗？

关键的资产必须是顾客。因为顾客是企业收入的唯一来源；所有的企业活动都是成本。资产负债表上的资产之所以是资产，是因为这些资产能够为吸引、保留和增加顾客做出贡献。

有些时候，企业资产负债表上的资产甚至可能不是资产，而会变成企业的战略负担。在 20 世纪八九十年代，巴诺书店（Barnes & Noble）是美国最大的连锁书店，最多的时候拥有超过 1000 家书店，并于 1993 年成功上市，还挤进了世界 500 强名单。但是，随着互联网的发展，巴诺书店对网络电商购书的营销模式反应缓慢。1995 年，杰夫·贝佐斯创办了亚马逊，很快成为首屈一指的网络书商，并且逐步发展成为全球最大的电商公司之一，市值超过万亿美元（2023 年 6 月 6 日，亚马逊市值为 1.3 万亿美元）。然而，拥有 100 多年历史的巴诺书店却因为当初的转型迟缓和线下书店固定资产的拖累而逐渐衰败。2018 财年，巴诺书店净亏损达 1.25 亿美元，市值也缩水至不足 5 亿美元。2019 年 6 月，巴诺书店宣布以 6.83 亿美元的价值接受对冲基金 Elliott Advisors 提出的现金私有化收购。与市值高达万亿美元的亚马逊相比，巴诺书店的结局确实令人不胜唏嘘。

1.4 营销作为一种理念：外部导向与内部导向

以上我们讨论了企业通过吸引、保留和不断发展顾客来增加股东价值。从理念的层次上来看，营销是企业每个员工的责任，它关乎所有人。从个人角度出发，顾客是企业唯一的收入来源，因此事实上支付每个员工薪水的也是顾客！再次引用全球管理学之父彼得·德鲁克的话：“市场营销占据如此基础的地位，以至于在整个商业活动里它不能被作为一个孤立的功能（即一种孤立的技术或工作）……在商业活动中，首先，它是一个商业活动的核心。从顾客角度来看，它就是全部的商业活动。因此，考虑到营销的重要性和责任，它必须渗透到企业的所有领域……”电信巨头沃达丰的全球营销老总大卫·海恩斯说：“市场营销太重要了，不能只把它交给营销部门。它是企业每个人的义务，无论你是一个电话接线员、首席执行官抑或是企业里其他任何一个人。”

将市场营销视为一种理念关乎企业整体的战略导向。一家将市场营销视为理念的企业是外部导向型，其他专注于内部事务的企业则属于内部导向型。

1.4.1 外部导向

1993年4月,路易·郭士纳受命于危难,由美国最大的食品烟草公司首席执行官转变成成为IBM董事长兼首席执行官,以弥补前任给IBM留下的空前亏损记录(1992年,IBM亏损高达50亿美元)。郭士纳回忆他上任IBM首席执行官时说:“IBM一直以来对顾客需求缺少关注,而是全神贯注于内部政策……官僚结构能够保卫地盘但无法促进合作,管理层主持工作而非管理工作。”郭士纳描述了他上任后的一个关键战略决策:“把我們做的所有事情转移到顾客身上,把IBM变成一个市场驱动的公司,而非聚焦内部、过程驱动的公司。”

郭士纳确实是这么做的。上任之后,他大力倡导“客户第一,IBM第二”的理念,并以务实的态度,大幅削减成本(半年内果断裁员4.5万人),同时积极调整结构,改变了IBM的经营模式,使其经营重点从硬件制造转向提供服务。1994年年底,IBM获得了自20世纪90年代以来的第一次盈利30亿美元,此后连年获利丰盈。1995年,IBM营收突破了700亿美元大关。1996年11月15日,IBM股价升到145美元,达到了9年来的最高点。1997年3月,董事会同意郭士纳再干一个任期,直到2002年。而郭士纳也不辱使命,到2001年,IBM总营收达到884亿美元,净盈利77亿美元,缔造了蓝色巨人IBM成功转型的神话。

外部导向型企业看得见外部环境,并知道顾客是企业的核心,郭士纳的确理解了市场营销这一理念的核心。市场营销的重点是人,市场营销必须深入了解顾客、竞争对手以及更广泛的环境变量。外部导向型企业知道它目前的产品、服务、流程是过去和现在成功的原因,也知道当外部环境改变时,它的产品、服务、流程也必须改变。外部导向型企业不害怕改变,它知道改变是不可避免的,新机会是它的命脉。外部导向型公司会在新的能力和竞争力上做投资,探索机遇,创造并服务顾客。

在艰难的经济时期,获利是有压力的,许多企业会消减支出和投资。但外部导向型企业可能会选择投资,它可能投资于研发创新,增加营销预算,或者收购较弱的竞争对手。在20世纪初的一些经济衰退中,就有一些外部导向型企

要点

外部导向的企业不仅以顾客为中心,还努力去了解竞争对手、市场以及环境因素,并积极迎接环境的改变。

业通过在顾客和市场上做投资，打败了那些内部导向型的竞争对手：

- 2007—2009 年全球金融危机之后，吉利收购了欧洲汽车制造商沃尔沃。菲亚特也宣布和克莱斯勒结成联盟，并最终全资收购克莱斯勒。

- 20 世纪初的经济衰退后，2004 年联想收购了 IBM 的个人电脑业务。

- 英特尔保持了研发和新产品投入。英特尔前首席执行官克瑞格·贝瑞特表示：“当衰退不可避免时，唯一的出路是你必须拥有更多的新产品。”手机芯片制造商高通同样加大研发投入，在危机时期更会加大研发资金的投入。

- 在经济衰退期间，塔塔咨询服务（印度最大的 IT 服务公司）改组，建立了一个以顾客为中心的组织，研究顾客关系，最终在行业中处于领先地位。

- 施乐公司首席执行官安妮·穆尔卡希说过：“我所到之处，贷款人和投资人都要求我削减研发支出，但施乐认为创新是神圣的……坚持对创新的投入是我做过的最好决定。”

首席执行官有责任在企业内部树立外部导向的观念，并将外部导向作为企业的首要推动力。正如世界制药巨头强生公司前首席执行官詹姆斯·伯克所做的那样，只有首席执行官才能使顾客成为企业决策制定的中心。1982 年 10 月的一天，美国某城市有五人因服用强生公司的泰诺感冒药胶囊而中毒死亡。事件立即通过新闻媒体传遍全美，这对强生真是祸从天降，企业的形象受到严重挑战。在原因不明的情况下，为了避免进一步发生悲剧，当时伯克决定强生公司立即回收市场上全部的泰诺胶囊，直到研发出新的安全包装。尽管这使得强生公司损失高达 2.5 亿美元，但是强生公司的这一行为展示了它对顾客的长期承诺和投资，并使得泰诺感冒药的市场份额迅速回到了市场领导地位。后来，警方查明，事件是由于一个疯子在一些泰诺胶囊中加进了氰化物而导致患者中毒，强生公司是无辜的。尽管这样，强生公司丝毫不后悔所采取的一系列措施。这次震惊美国的事件极大地提升了强生公司的品牌声誉，使它成为美国最有信誉的公司之一。

要点

企业应该将市场营销费用视为一种投资，而非一项支出。

不少世界上最成功的企业都将市场营销视为一种理念。世界制药行业另一家巨头辉瑞公司的首席执行官比尔·斯蒂尔斯曾说：“辉瑞有一个强大的信念：市场营销是投资，而非支出。辉瑞认为投资研发是非常重要的，同时也认为投资市场营销是同样重要的。如果你两者都擅长，那你将不可能被打败！”

1.4.2 内部导向

在一个组织小而简单的公司或个体商户里，公司所有者或个体户老板几乎承担了公司所有的事务，包括寻找并服务顾客、安排资金运转、完成日常运营职能、管理薪酬。因此，小公司的所有者或个体户老板们深刻意识到顾客是重要的资产，几乎都本能地选择外部导向型的运营方式。你可以回忆一下发生在身边的场景，你家街区的干洗店、小卖部、个体户早餐店等小型商户是否将每个顾客看得非常重要和有价值？

随着不断发展，企业通过专业化来提高效率：将企业划分成运营、销售、产品研发、财务、法律、技术及其他具有特定责任的职能部门。通常情况下，这类公司会制定自己的任务、目标、制度、流程以及商业理念。然而，那些用来确保经理们完成部门目标的评估和激励系统往往会鼓励一些没有生产力的分化，而不是通过共同工作来提供顾客价值。长期的内部政治竞争也会恶化这一现象，使得企业内部大部分不和顾客直接打交道的部门都不把顾客作为关注焦点。

通常来说，企业各个内部职能部门有很多互相矛盾的地方。销售部门试图增加销售额，但运营部门努力生产质量可接受的低成本产品，尽量减少产品种类；研发部门认为没有必要着急开发新产品。营销部门希望增加广告支出，但财务部门会减少预算来满足财务目标。当公司运营的方式是垂直型时，传递顾客价值是不被重视的。这类公司遵循的是内部导向。在一家内部导向型公司里，你常常会听到这样的话，“这就是我们这里做事的方式”。不管顾客的需求、竞争对手的行为或者外部大环境如何变化，公司往往会继续其当前的活动。常见的内部导向有：

· **运营导向**。运营导向的公司比较关注降低单位成本。原则上削减成本是没有错的，毕竟低成本可以带来更多的利润。但由于低成本降低了顾客价值，可能导致顾客不满意，这可能是一个更严重的问题。

· **销售导向**。销售导向的公司专注于短期销量。它们把过多的精力放在了让顾客购买公司所提供的产品或服务上，而非像外部导向型公司那样，选择提供顾客想要购买的产品或服务。

· **财务导向**。财务导向型的公司太过于注重短期利润。它往往趋向于避免长期收益性支出，不加选择地减少研发投入、资本投资、营销投入等。

要点

内部导向型企业可能难以实现长期成功。内部导向型企业往往专注于运营、销售、财务或技术。

营销的四大原则与六大要务

· **技术导向。**技术导向公司专注于研究、开发、设计，却并没有重视顾客价值。日本松下就是一家技术导向的公司。其工程师们认为，大量的按钮和专业技术工具会增加摄像机的价值并提高市场占有率。不幸的是，市场上的失败说明顾客想要的是简单实用的产品。

我们可以通过表 1.1 来了解内部导向型公司和外部导向型公司的不同特征。

表 1.1 内部导向型公司和外部导向型公司的特征比较

维度	内部导向型公司	外部导向型公司
看待顾客	交易型	关系型
关注焦点	产品	顾客、市场
专有技术	专利和机械	人和过程
评估	利润、边际效益、数量	顾客价值、顾客满意度、顾客保留率
组织管理	官僚制架构	灵活组织架构
优先权	效率和产能	弹性和应变性
过程	大规模生产	大规模顾客定制化

1.5 六大营销要务

我们现在讨论将营销理念付诸实践的六大营销要务，前三个要务专注于营销战略制定，后三个要务则专注于营销战略实施。这六大营销要务是：

- 营销要务一：识别并选择市场机会
- 营销要务二：确定目标细分市场
- 营销要务三：设定战略方向和定位
- 营销要务四：设计营销组合策略
- 营销要务五：获取其他职能部门支持
- 营销要务六：执行与监控

1.5.1 营销要务一：识别并选择市场机会

简单地说，企业必须选择参与竞争的市场。为了便于做出这些选择，企业应该回答以下问题：

- 我们现在做什么业务？

· 我们想要做什么业务？

对企业而言，选择市场具有重要战略意义，选择市场往往比选择技术或产品更为重要。企业必须不断地做出市场决策。快速的环境变化创造了新的市场机遇，但也可能导致企业退出当前市场。市场的选择决策可以完全改变一家企业。例如，诺基亚退出其传统的造纸业、橡胶制品及电缆市场，随后从一个多元化的企业集团逐渐发展成为无线通信业的领导者，但失败在智能手机市场，最后只能将其手机业务出售给微软。

企业必须决定在何处投资，并决定投资多少，也要决定是否参与竞争以及在何处参与竞争。总体来说，企业必须回答有关其业务和市场组合的几个关键问题：

- 企业应投资哪些新业务和新市场？
- 哪些现有业务和市场应该继续投资？
- 哪些市场和业务应撤资或退出？
- 不同的业务和市场各自应投资多少？

如前所述，营销并不只是营销部门的事情，这些战略决策意义重大，通常都是由企业董事长、首席执行官等高层管理者做出。而营销部门必须在这些决策上提供好的建议。在“识别并选择市场机会”这一营销要务中，营销部门要扮演好两个关键角色：

寻找市场机会 营销部门是唯一有责任关注企业外部情况（如顾客、竞争对手等）的部门。营销人员应该研究环境变化以发现潜在的商机，并引起高层管理者重视，他们还应该收集和分析可以影响决策的数据，密切参与到当前市场和企业决策中，并就投资、撤资、退出市场给予建议。

对提出的战略行动提供建议 企业的许多部门会主动地进行战略设计。财务部门会建议收购和资产剥离；研发部门会提议战略联盟；销售部门会提议开展新的分销系统。营销部门有责任深入了解这些提议并为企业高层提供建议。如果企业没有完全了解战略决定的营销后果，可能会酿成灾难。

在世界商业史上，很多商业收购最后都失败了，并没有为收购者的股东们产生价值。例如，2000年1月，当时的互联网新贵美国在线（America Online）宣布以1810亿美元收购老牌传媒帝国时代华纳（Time Warner），这是美国乃至

要 点

营销要务一：
识别并选择市场机会

世界历史上最大的一宗并购案。这次收购却出现了 $1+1<2$ 的悲剧，美国在线—时代华纳公司在 2002 年亏损额高达 987 亿美元，创下了美国历史上亏损的最高纪录。2003 年 10 月，美国在线—时代华纳公司正式发布公告，自 2003 年 10 月起公司正式更名为时代华纳，从而将美国在线从公司名称中彻底去掉，美国在线仅被看作一个部门。美国在线对时代华纳的收购也成为商业史上一个灾难式的错误。

在中国，联想公司 2014 年 1 月以 29 亿美元的价格从谷歌手里购买了摩托罗拉，以期在全球智能手机市场崛起。然而，直到今天，联想在智能手机市场的份额不仅没有上升，反而被很多智能手机行业的后起之秀如华为、小米、OPPO、vivo 远远超过。当时，如果联想公司的高层在收购前能听到更好的营销建议（或者更加频繁去基层倾听意见和建议），也许就可以做出更好的决策，避免失败的后果。

要点

在中国，还有哪些收购被普遍认为是失败的？

1.5.2 营销要务二：确定目标细分市场

在任何 B2B 或 B2C 市场，顾客需求都是多样化的，一个供给通常不能满足所有顾客。营销要务二指出市场营销必须确定细分市场——有相似需求、看重相似利益、拥有相似优先权层级的顾客群。各个细分市场的需求、利益点和价值观可能会有很大的不同。企业明确细分市场之后，必须决定选择哪个细分市场作为营销目标。

一个简单的例子是，一个寻求服务整个市场的绿茶生产商可能会选择提供温茶。而一个悟性高一些的生产商可能会发现一个细分市场的顾客想要热茶，而另一个细分市场的顾客想要冰茶。如果有一个生产商基于其能力和技术锁定热茶市场，另一个生产商也基于其能力和技术锁定冰茶市场，那么最初那个提供温茶的生产商就会失去大量顾客。

营销要务二包括两个部分：（1）分析和发现部分——明确细分市场；（2）营销决策部分——以企业提供顾客价值的能力为基础，选择目标细分市场。波音公司曾经购买了加拿大德·哈维兰飞机公司，想通过其 Dash8 系列机型进入整个飞行器市场中的小型地区性细分市场。然而，6 年后，波音损失将近 10 亿美元，于是将德·哈维兰卖给了庞巴迪宇航公司。庞巴迪却使 Dash8 系列飞机的市

要点

营销要务二：确定目标细分市场

- 营销必须明确细分市场——有相似需求、看重相似利益和拥有相似优先权层级的顾客群。
- 企业应选择可以最好地利用自身优势与竞争对手弱点的细分市场作为目标市场。

场份额翻了3倍，达到了35%。波音和庞巴迪都很好地确定了小型地区性细分市场，却只有庞巴迪拥有合适的技术和资源，从而赢得了竞争，而波音没有做到。这个教训十分重要——一个细分市场可能对一个公司而言有利可图，但对另一个公司未必。

市场细分和确定目标细分市场堪称六大营销要务中最重要的营销要务，有效地细分并选择目标市场会带来利润。

1.5.3 营销要务三：设定战略方向和定位

在营销要务三中，企业要确定如何在已选择的目标细分市场中竞争。

首先，对每个目标细分市场，营销活动必须制定绩效目标。这些目标指导企业在目标细分市场的战略决策。

其次，企业必须决定其在每个目标细分市场中的定位，明确目标顾客和目标竞争对手，设计比竞争对手更有说服力的价值定位，并且让顾客相信企业可以提供此价值。营销要务三和营销要务二共同组成了完整的STP三位一体——细分、目标选择和定位（Segmentation, Target Market Selection, and Positioning）。

最后，每个目标细分市场在不同的发展阶段需要采用不同的营销方式。处理增长型细分市场和成熟或衰退型细分市场的方式往往有很大的不同。此外，战略方向的决策也包括品牌化——企业希望顾客如何看待公司的实体及其产品或服务。高层管理人员越来越多地将企业品牌视为主要的公司资产，有关品牌化的决策变得尤为重要。

当然，企业并不会对营销要务三只做一次性决定。企业面临一个不断变化的环境——顾客需求随时间的变化，竞争对手进入、退出市场以及采用不同的竞争方式，企业自身的产品也会经历成长、成熟和衰退的变化过程。企业必须不断评估其战略方向，并及时做出必要的纠正。

要点

营销要务三：
设定战略方向
和定位

1.5.4 营销要务四：设计营销组合策略

营销要务四关注营销组合策略的设计。营销组合策略是企业提供给顾客的利益，而用来设计营销组合策略的工具是市场营销知识中最知名的部分，即4Ps营销组合，它们分别是：

要点

营销要务四：
设计营销组合策略

- 产品
- 促销
- 渠道
- 价格
- 服务

产品（Product） 一般来说，产品是企业满足顾客需求的主要供给——这些供给为顾客提供价值。如果企业比竞争对手提供更大的价值，顾客对该企业产品的购买就会增加。产品通常包括物质产品、服务（如航空旅行）以及包装。

促销（Promotion） 促销涵盖企业与顾客沟通的各种方式，以告知及说服顾客购买企业产品。促销包括大众传播（如传统电视广告、户外广告等）、数字传播（如电子邮件、短信、博客、搜索引擎、社交媒体、网站和移动营销等）、个人促销（如促销人员）和促销活动。除了告知和说服，促销还可以通过提供形象、身份以及再次保证以直接提升顾客价值。

渠道（Place） 渠道关注的是顾客如何及在何处获得该产品。为了与 4P 框架吻合，营销者有时将渠道称为地点。

价格（Price） 价格由顾客支付。企业参照其通过产品、促销、渠道以及服务所传递的价值高低，设定可行的价格。如果企业可以通过其产品、服务、渠道以及沟通提供显著的利益以及高顾客价值，企业就可以设定高的价格。但如果顾客利益和价值低，企业只能设定低的价格。

服务（Service） 原始的 4P 组合里并不包括服务。我们将服务作为单独的一项。随着产品越来越同质化，服务在今天的商业竞争中越来越重要，可能成为企业之间最具差异化的一点，而差异化对说服顾客进行购买十分重要。

如果企业的营销组合策略设计得好，顾客就会购买企业的产品。当企业锁定一个目标细分市场后，它可以有无限种方式去组合任意的营销要素——产品、促销、渠道、服务以及价格。因此，市场营销工作非常需要创造力和想象力。

以中国著名的茅台酒为例，其营销组合策略相互之间紧密结合并相互支持。产品的品质高——产于贵州茅台镇，含有独特的菌群；促销非常成功——不管是百年前荣获巴拿马金奖的故事，还是国家领导人和茅台酒的故事，大多数人把茅台视为国酒；渠道触及全国——茅台在全国各地有数千家分销商，而且给分销商非常丰厚的利润空间；茅台的高端品牌形象支持了它的高端价格——比大多数白酒竞争对手高出了 100% 以上，而且还长期供不应求。这样的营销组合策略，给茅台带来了连续多年增长的高利润，股价也节节升高。截至

2023年6月6日，茅台的市值为2.09万亿元，高居中国A股市场前列。

1.5.5 营销要务五：获取其他职能部门支持

营销要务一、二、三、四都是战略性和指导性的。其中，营销要务一、二、三重点关注企业如何使用资源，营销要务四关注如何利用其资源设计营销策略。营销要务五则关注企业各个部门如何协同工作，以保证设计的营销策略能被正确执行。

市场营销需要两种不同的支持：

- 设计支持——涉及技术、运营及经济可行性。
- 实施支持——前提是设计已经通过并确定。

设计支持 营销要务四专注于设计出在目标细分市场最能满足顾客需求的营销组合策略。企业能否执行其营销组合策略取决于其能力和资源。对顾客最好的设计可能是企业无法做到的。当最好的设计不可行时，营销部门必须尽一切努力使企业仍然聚焦于满足顾客需求，并推动企业提高其能力以满足这些需求。

执行支持 我们常称这种支持为内部营销，并获得认同。在许多企业，营销部门设计营销策略，但营销部门没有执行这些设计的权力，营销人员必须具备鼓励和刺激企业不同职能部门之间合作的领导力和人际能力。毕竟，链条的强度取决于其最薄弱环节。如果某个关键职能部门“掉链子”，其他部门的努力就白费了。

1.5.6 营销要务六：执行与监控

营销策略规划是一回事，但执行和监控又是另一回事。营销要务六专注于执行和监控，以确保营销策略按计划实施。在营销策略执行过程中，企业需要监测和控制企业执行与运行情况，让企业了解其是否实现预期的结果。如果企业预期成果完成，应该继续推进；否则，应进行更改。

辉瑞制药在其营销组合支出最优化上享有盛名。辉瑞持续测试不同预算的广告和促销的销售效果。一位辉瑞的高级执行官说：“我们很强调测量。我们相信‘我们是尺子’。我们测量所有的东西，这是我们业务的根基。”

要点

营销要务五：
获取其他职能部门支持

要点

营销要务六：
执行与监控

史玉柱成功创建了三家公司：脑白金，黄金搭档，以及征途。无论是销售保健品还是在线游戏，他将自己的成功都归结于一个原则：先测试，再全国投产。史玉柱说：“顾客是最好的营销老师，但除非你自己着手去寻找答案，否则他们不会教你。”

从本质上讲，企业在执行和监控中应该不停自问自答以下三个问题，并采取相应的行动：

- 企业各个职能部门是否都在执行该营销组合策略？
- 企业的市场和财务业绩是否达到预期目标？
- 基于当前的环境，公司目标、营销策略和执行是否在正确的轨道上，是否应该做出改变？

执行 企业可能有很多执行上的问题，比如缺少认同。但是，即使具有良好的支持，过时或不恰当的管理系统仍然会给营销组合策略的执行造成困难。

表现不佳 如果企业没有达到市场或财务业绩目标，营销部门可能需要更多的数据和更深入的分析。如果环境的变化很小，营销部门重点关注的方向应该是过程纠正——微调策略或修正执行计划。

环境变化 企业的目标、策略和执行建立在对顾客需求、竞争对手以及外部环境的准确洞察的基础上。优秀的营销组合策略要适应发展变化，更大的变化则可能需要新的目标和策略。

1.6 四大营销原则

我们刚刚讨论了六大营销要务是市场营销必须做的事情。接下来讨论的四大营销原则是实现这六大营销要务的指导思想。这四大营销原则是：

- 营销原则一：选择性和集中性原则
- 营销原则二：顾客价值原则
- 营销原则三：差异化优势原则
- 营销原则四：整合原则

1.6.1 营销原则一：选择性和集中性原则

识别并选择市场机会（营销要务一）和确定目标细分市场（营销要务二）是企业最高战略，也均为市场营销的主要职责，其基本原则是选择性和集中性原则。

- **选择性**：营销必须谨慎选择企业要努力的目标细分市场。
- **集中性**：企业应该集中资源实现目标。

要点

营销原则一：
选择性和集中
性原则

这一原则关乎企业阵地的选择。企业将有限的资源浪费在太多的选择上是很危险的。任何组织，无论多大或多成功，资源都是有限的。每个组织必须及时做出抉择。选择性原则在营销要务一中就开始发挥作用，即选择市场机会；最显著的表现是在营销要务二中体现，即确定目标细分市场。

随着市场竞争日趋激烈，那些违背选择性和集中性原则的企业，它们试图通过分配少量的资源在多个战场同时作战大概率会失败。例如，2004年成立的乐视网曾经是中国网络视频第一股，通过大批采购正版影视剧版权，乐视网与当时盗版横行的其他视频网站差异化开来，并获得了很大的成功。2010年8月乐视网在国内创业板上市，并且上市不到3年市值就超过优酷土豆。以影视版权起家的乐视，在此之后陆续成立了乐视影业、乐视电视、乐视体育等生态企业，乐视网也在2015年创下1700多亿元的市值新高，成为中国创业板第一股，创始人贾跃亭也因此身价大涨，在2016年的福布斯中国富豪榜上排名第37位。然而，不满足于乐视网在影视体育娱乐业的成功，乐视开始进军智能手机行业和电动汽车行业。由于这两大行业并非乐视的竞争力和资源所在，结果导致乐视投入巨资却无法获得市场成功，整个乐视体系也因此陷入了资金紧张的危机之中。2016年年底，整个乐视体系危机爆发，贾跃亭更在2017年遁身美国以躲避债务，迄今没有回国。2019年10月，贾跃亭宣布主动申请个人破产重组。2020年4月，在乐视网发布的2019年财报中，乐视网全年净利润巨亏112.8亿元，近三年净利润已累计亏损高达290亿元左右。2020年5月14日，深交所宣布乐视网退市。从1700亿元的创业板第一股到连续3年巨亏退市，贾跃亭和乐视违背选择性和集中性原则的教训不可谓不大。

1.6.2 营销原则二：顾客价值原则

根据顾客价值原则，企业市场地位的成功依赖于是否提供价值给顾客。这一原则是营销工作的核心。顾客视角应主导营销组合策略的设计和执行，顾客价值应推动企业的产品决策、投资决策以及绩效评估。企业研发、生产以及传递产品或服务，但顾客感知到的价值只存在于产品或服务所提供的利益里。

要点

营销原则二：
顾客价值原则

顾客价值是一个不断变化的目标。随着环境的变化，顾客逐渐积累经验，他们的需求和所寻求的价值都在变化。世界一流的企业总是在市场调研上持续投资，深入探究顾客需求、优先权、期望和体验。它们将这些调研结果应用于产品研发过程中，以创造更大的顾客价值。

思科（Cisco）是全球网络解决方案市场的市场份额领导者。据一位重要的华尔街分析师说：“思科没有最好的技术，但他们有最好的顾客关系。”那些把他们的眼睛从顾客身上移开的企业往往都会陷入困境。美国的西尔斯百货（Sears）和凯马特百货（K-Mart）、英国的塞恩斯伯里连锁超市（Sainsbury's）和玛莎百货（Marks & Spencer），都曾经是强大而成功的零售商，但近年来，它们都陷入了危机。

1.6.3 营销原则三：差异化优势原则

差异化优势原则与顾客价值原则密切相关。差异化优势和竞争优势很相似，即一个独特销售主张（Unique Selling Proposition, USP）或优势。差异化优势是每个成功的市场策略的核心。差异化优势原则说明企业应该为顾客提供一些他们想要却无法从别处获取的东西。

更确切地讲，差异化优势是指企业提供给顾客一项或一些利益，且顾客需要这些利益并愿意付钱购买，同时他们相信无法从别处得到这些利益。为了贯彻这一原则，企业必须在营销组合的基础上精心设计营销策略。差异化优势原则的内涵包括：

强调竞争 差异化优势原则强调竞争。只提供顾客价值是不够的。为了在竞争中获胜，企业必须提供比竞争对手更大的顾客价值。企业必须创造差异化优势以持续击败竞争对手。正如通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇所说：“如果你不具备竞争优势，就不要竞争。”

差异化优势有不同的级别 有些差异化优势要优于其他的差异化优势。基于自主知识产权的差异化优势、独特的产品设计或产品可获得性的差异化优势，可能比仅基于沟通的差异化优势更持久。

要寻求持续性的差异化优势 即使是最持久的差异化优势最终也会被侵蚀掉。保持差异化优势是营销最根本的挑战，寻求差异化优势必须是连续的。

要点

营销原则三：
差异化优势原则

理想情况下，企业应该有一个潜藏的差异化优势，作为对付竞争对手的制胜法宝！

差异化优势的自我革新 为了在竞争中保持竞争优势，企业必须愿意蚕食自己的差异化优势，进行自我革新。许多企业不愿意这样做，某种程度上是因为当前供给的支持者太强大，或者这样做会降低利润率。然而，不这样做的话，企业可能会面临市场机会丢失或丧失市场竞争主动权的风险。

理解差异化优势与差异的区别 差异化优势与差异是不同的。要设计一个和竞争对手有差异的营销组合并不难。企业的差异化优势是必须创造出顾客认可并愿意付钱购买的差异化价值。

1.6.4 营销原则四：整合原则

整合是所有营销努力成功的关键，它包括以下两个角度：

顾客 企业必须谨慎地整合和协调其给予顾客的所有营销设计和执行元素。例如，糟糕的广告可以毁掉一个优秀的产品，或延迟的促销材料可能会影响一个产品的发布，定价不当也可能造成销售预测被严重破坏。

企业 要想完成在顾客层面上的整合，企业必须同样整合和协调所有的职能活动。这通常是困难的，不同的职能部门常常会为争夺优先权而争吵，而个别职能部门在提供顾客价值的过程中可能专注于捍卫自己的利益。

外部导向型企业更容易实现整合，因为服务顾客的共同价值导向促进了目标的一致性。设计和执行营销策略的人员在优先权上认知一致，能够形成密切合作的工作关系。塔吉特百货（Target）是美国大型零售商之一，整合就是塔吉特百货成功的秘诀。塔吉特前高级副总裁迈克尔·弗朗西斯说：“我们每一个人，不管来自哪个职能部门，从店铺到推销，从物流到支持，都认同自己的营销角色。我们都想和顾客建立更好的关系。每个决定都以顾客为出发点，所以每个人都成了营销者。我们的这种态度有着巨大的热情和恒心，董事会主席和首席执行官带头以身作则。我们的核心品牌承诺自 1962 开始就是‘得到更多，花费更少’。我们一直在践行这个承诺——公司的每个职能都在践行它。我们在全球搜寻最好的产品来服务我们的顾客，店里的每个员工都有随时满足顾客期望的坚定决心。”

要点

营销原则四：
整合原则

营销思考

苹果公司的成功使它成为世界上最受尊敬的公司之一。请你评价苹果是如何坚持做到营销四原则的？

本章要点

1. 比竞争对手传递更高顾客价值的企业在吸引和保留顾客上更成功。
2. 成功吸引和保留顾客的企业获得利润。这样的企业更可能生存、成长并提高股东价值。
3. 价值有两个方面。当企业能传递高顾客价值时，它就吸引和保留了顾客。企业吸引和保留顾客的同时，就为股东创造了价值。
4. 将营销作为一种理念涵盖了外部导向观念——营销是组织中所有成员的责任。
5. 六大营销要务是企业必须要做的事情。
6. 四大营销原则为企业执行六大营销要务提供了指导思想。