

<<BCG视野>>

图书基本信息

书名：<<BCG视野>>

13位ISBN编号：9787121060823

10位ISBN编号：7121060825

出版时间：2008-3

出版时间：电子工业出版社

作者：今村英明

页数：179

译者：李成慧

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 内容概要

掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——牠们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。

市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。

市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发、制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

在市场营销中，特别是在组织对组织的交易领域，营销已变得越来越重要。

而是否具有营销逻辑已成为超级营销人员与普通营销人员的最大区别。

营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的看法、思路和行为方式。

熟练掌握营销逻辑，将有助于你正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会，从而大幅提高企业的销售额。

## 作者简介

今村英明，波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，BCG）资深合伙人兼董事总经理。毕业于东京大学经济学系。

斯坦福商学院工商管理学硕士（MBA）。

曾在台湾国立师范大学、台湾大学从事中国文化研究。

曾供职于日本三菱商事株式会社及世界银行，后加入BCG直至现在。

他涉足广泛，已为原材料、能源、高科技、医疗保健等多个领域制定过中长期计划和营销战略，并帮助促进这些战略的实施；参与了许多有关人事、组织、新业务开发、联盟战略、研究开发等项目。

著作有《电力、燃气自由化“胜者的条件”》，译作有《变革之魂》。

## 书籍目录

绪论 一流营销人员的独特之处 第1章 在日本企业中蔓延的“营销逻辑缺乏症” 无秩序、不规则所带来的营销乌云 弥漫于客户拜访次数、价格和促销费中的乌云 乌云现象意味着销售一线的混乱 乌云形成的真正原因在于缺乏营销逻辑 成功改善企业的现状,就能获得高于其他企业的增长和收益 第2章 机会再发现——科学分析市场的方法 市场观察家是市场的生态学家 有助于科学地观察市场的种方法 业务机会发现图 区别对待客户 销售额方程式 竞争标杆管理方法 科学把握市场的诀窍 第3章 战略再思——标准化与客户化 面向企业的营销战略 制定战略的重点——产品和服务 制定战略的重点——客户 制定战略的重点——营销组合 “优先投资”才能在竞争中保持优势 注意战略的界限和风险 重大的分歧点,难以转换战略 第4章 重新审视客户——分析客户的需求及其决策结构 深入了解客户企业的方法 找准目标客户——找出重要客户的方法 深入客户发现方法——重新审视客户的方法 需求深入挖掘图 对客户产生的经济价值 决策主体 第5章 重新构筑交易关系——接近客户的方法 方法1 为不同客户配备各种使命不同的营销人员 方法2 组成团队,集体作战 方法3 建立与客户互动的关系 方法4 提高销售效率 第6章 定价策略再构造——通过定价实现高收益 重新定价 重新定价时应该注意的问题 提高收益的具体定价方法 从组织上提高定价能力的重点 在重新定价时需要留意的地方 结束语

## &lt;&lt;BCG视野&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 在日本企业中蔓延的“营销逻辑缺乏症” 无秩序、不规则所带来的营销乌云 当企业缺乏营销逻辑，或者虽然具有营销逻辑但是没有将其彻底贯彻到营销中去时，销售一线就会陷入一种毫无规则的纷乱状态，这样是无法达到预期效果甚至会出现相反的结果。

我们用图1—1来表现这种纷乱的状态，此时会发现营销人员的行动点构成了不规则的图形，这种图形看起来就像“云”，我们称其为“营销乌云”。

之所以用“乌云”这一消极的语言来形容，是因为这种无秩序、不规则的动向会给销售业绩留下阴影，有时甚至会带来狂风暴雨，对企业销售业绩造成极为恶劣的影响。

图1—1展示的是化学制造商A企业营销人员的从业年限与销售业绩（3年间销售额增长率）的关系。图中的点对应着营销人员。

根据该图，我们可以得出什么结论呢？

通常，人们会认为做销售的时间越长，业绩也就越高。

但是看了这幅图之后，我们会发现营销人员的销售业绩与其从业年限的长短之间基本上没有什么联系。

在营销人员中，既有一些刚人行就干得不错的新手，也有一些干了很长时间后还是业绩平平的老手。而且越是老手，业绩越难有所提高。

从图1.1中，我们还可以清楚地看到营销人员的从业年限与销售业绩之间的不平衡。

即便是一些工龄差不多的人，也是从-60到+80，相差很大。

这种不平衡广泛存在于各个从业时间段内。

从中可以看出“优等生、中等生、差等生”现象的确存在，而且它们之间的差别还非常大。

与图1—1相似，图1—2展示了机械生产商B企业的两种主打产品的各个客户的交易额与其收益率的关系。

图中的点对应着客户企业，显示了B企业与客户企业间的交易额和来自该客户的收益率。

这幅图的形状也很像云，准确地说，与图1.1相比，这幅图看起来可能更像乌云。

与图1-1一样，图1-2中，比较引人注目的特征就是各个客户的交易额与收益率之间没有什么联系，不同客户的收益率之间相差很大，而且多数客户都处在盈亏线上。

也就是说，在客户中既有让自己赢利的，也有要自己亏损的，差别很大。

在销售一线随处可见各种乌云，这里虽然以A、B两家企业为例，但并不是说这两家企业的情况特别差。

以我作为经营顾问的经验来看，其实每家企业都存在这些现象。

营销人员的业绩及各个客户的收益情况这些决定企业收益的基本数据，毫无规则、毫无秩序、像云一样分散。

而太多的云又是造成收益情况恶化的重要原因，也就是说，乌云实际上已经给企业带来了狂风暴雨。

弥漫于客户拜访次数、价格和促销费中的乌云 如果继续观察日本企业的销售一线，我们会发现更多类似的乌云现象。

下面我再给大家举几个例子。

客户拜访中的乌云 图1—3展示了化学生产商C企业的营销人员所负责客户的购买潜力与访问频率的关系。

该图是以营销人员所负责客户的购买潜力（各个客户可能会购买的产品的金额）为横轴、以各营销人员的销售量（此处是指访问频率）为纵轴制作的。

营销人员要想有效地进行销售工作，应该频繁地访问那些购买潜力大的客户。

但是，图1—3中的情况正好相反。

该企业的营销人员在访问客户时并没有考虑到客户的购买潜力，而且实际偏差很大，这样一来，营销人员会过多地访问一些没有购买潜力的客户，而对于一些有很大购买潜力的客户却访问得不够。

## &lt;&lt;BCG视野&gt;&gt;

如果让营销人员自由选择访问对象，那么比起根据客户的购买潜力进行选择，他们会更倾向于选择一些自己容易去的地方。

对于那些大型的、特别是处于成长期的客户企业，因为有很多营销人员都在争夺，所以竞争很激烈。而且由于客户的技术力量雄厚、质量管理水平高，因此其对供货方的要求也会比较苛刻。

也就是说，对于营销人员来说，这些客户大多不是让人愉快的访问对象，所以营销人员访问得很少。但访问那些比较小的或者业绩平平的客户，面临的竞争就不是那么激烈，而且还会受到客户的欢迎，所以营销人员就会常去访问这些客户。

一直让营销人员自由选择访问对象的结果就是形成了图中的乌云形状。

定价中的乌云 图1—4同样是关于化学生产商C企业的，展示了各个客户的销售额与对其折扣率的关系。

图的纵轴表示折扣率，越往上表示折扣率越大。

横轴因为是对数，所以可能不太好理解，横轴的每两个刻度之间相差10倍，也就是说右面的刻度表示的交易额是左面刻度的10倍。

一般来说，规模越大的交易，所获得的折扣越多，所以，图1.4中应该呈现出一种直线上升的趋势。

而C企业的情况则是虽然整体是直线上升的，但是折扣幅度的偏差特别大。

对于交易规模相同的客户，既有不打折、按定价销售的，也有半价销售的；与此相反，在很多情况下，对于交易额相差10倍、100倍乃至1000倍、10000倍的客户，打的却是相同的折扣。

这种现象常见于将定价权全权交给销售一线的营销人员定夺的企业。

营销人员在定价时，仅仅是根据客户与自己的关系，结果造成整个企业的价格不统一，形成了云状分布图。

在很多情况下，为了确保交易成功，维持并提高销售额，营销人员会做出过度的让步，给客户以过多的折扣，结果导致企业的收益大幅减少。

促销费中的乌云 图1—5是关于材料和零件生产商D企业的，展示了各个客户的订单交易额与用于该订单的促销费之间的关系。

在图中，促销费与各个订单的交易额大小无关，分布混乱，极不均衡。

在图1—5中，中间的横线是损益分界线，如果促销费的使用额度超过这条线，就会突破成本。

从图中可以看出，很多订单规模小的交易突破了损益分界线，为客户提供促销服务，却形成了一种与大订单客户交易获得的利润填补小订单客户的损失的局面。

这是常见于一些对订单收益状况管理不善的企业中的“乌云”。

乌云现象意味着销售一线的混乱 上面连续举了很多同样的例子，此外还有很多种乌云现象，在这里我就不再一一列举了。

乌云现象是我在做咨询顾问期间接触过的许多一流企业中存在的一种极为常见的现象。

而且乌云现象不是单独出现的，就像化学生产商C企业一样，在一家企业中一般会同时存在多种乌云现象。

那么乌云现象意味着什么呢？

也就是销售一线的活动与企业的战略目标无关。

销售一线的营销人员随意选择自己想拜访的客户；销售一线的营销人员根据自己的主观判断，分别制定价格；销售一线的营销人员根据自己的主观判断来分配促销费。

也就是说，销售一线运行无序，没有遵循企业的战略，而经营者也没有发现这一点。

这种状态也可以描述为：营销人员在销售一线无秩序地活动。

这就如同士兵们不考虑司令官、参谋总部所要攻击的目标。

随意选择所要攻击的敌人；随意选择射击方向；对着自己主观判断出的目标胡乱轰炸。

如果在这种情况下，战争还取得了胜利，就很奇怪了。

遗憾的是，很多企业根本没有意识到这种现象的存在。

之所以这么说，是因为当我们这些企业顾问们对企业中存在的乌云现象进行定量分析，并将其制作成图摆到我们客户企业的经营者面前时，大多数情况下他们都特别吃惊。

## &lt;&lt;BCG视野&gt;&gt;

对许多经营者来说，虽然他们已经觉察这种现象，但是大多数人还是第一次看到这种通过定量分析制作而成的图。

很多人在看到图后恍然大悟，认为“果真如此”；不过，也有些人在看到这种无序的乌云时，会为“管理、监督不到位”而动怒；还有些人会为“这种分析不对”而勃然大怒。

当然，实际上并不存在这种销售一线混乱（任由一线的营销人员随意拜访客户、决定价格、支配促销费）的企业，营销人员们都是经过深思熟虑才做出决定的。

当上面的事实摆在眼前时，经营者们会把这些看做是对自己能力和努力的全盘否定，所以他们感到愤怒、不安都是正常的。

不过，从经营者的这些反应也可以看出，他们平时在这方面的诊断和检查进行得不够。这种打击就如同一个人相隔多年进行了一次体检后发现自己有病一样，但如果平时就经常接受检查，像这种突然生气或动怒的情况就会大大减少（当然不会完全消失）。

总之，经营者们只有在对自己企业的营销实际情况进行了客观的分析、诊断，并深刻认识到企业的问题后，才会正式进行营销改革。

乌云形成的真正原因在于缺乏营销逻辑。这种乌云现象说明，如果让一线的营销人员各自选择适合自己的最佳行为，那么虽然每种行为单独看来都很有道理，但是从整体卜来看并不符合企业整体的目标。

也就是说这种行为对于企业整体来说并不是最佳的，这种结果并不是“虽然享有权限的一线人员尽力了但是仍然出现的”，而是“因为享有权限的一线人员太努力了才出现的”。

这种现象被称做是部分与整体的不统一。

经营者或许会产生疑问：原来的“营销战略”是否正确？

假设它是正确的，那么有没有一个正在运行的机制可以将该战略准确地反映到一线的行动中去呢？

实际上，正因为在这两点上都存在问题，所以才会出现“乌云现象”和“一线混乱现象”。我们把它们统称为“营销逻辑缺乏症”，它表现出以下两种症状：缺乏科学把握和分析市场的基本看法或方法，没有形成准确的营销战略；因为组织内缺乏将营销战略贯彻到一线的做法，缺乏有效管理一线、让营销人员执行的计划，所以营销活动显得混乱、没有秩序。

一旦患上了营销逻辑缺乏症，就会在营销组织的各个地方都出现“乌云现象”和“一线混乱现象”。

据说老年痴呆症的病因不在于手足，而在于脑和神经系统，“企业中的乌云”现象的成因与此非常相似。

这并不是说营销人员、销售一线不存在问题，而是说更深层次的问题在于营销战略及将营销战略传达给一线的“脑和神经系统”。

换句话说，在高层经营者制定的战略与销售一线的行动之间，没有一个类似中枢神经系统的“营销逻辑”的核心，所以在销售一线才会出现左摇右摆的混乱状态。

营销逻辑缺乏症的病因多种多样，在很多企业中常出现的有6种因素：视野狭窄、KKD依赖、“客户是上帝”的错觉、GNN依赖、孤狼性和价值自律失调（见图1-6）。

**视野狭窄** “视野狭窄”现象多见于市场领头羊和具有畅销产品的企业中，这类企业观望市场、判断自己企业所面临的机遇和威胁时，不能做出正确的判断。

它们的视野局限于企业当前活动过的狭窄市场、做过的产品、接触过的客户，而看不到此外的广阔市场，特别容易受限于已获得成功的领域。

其结果是错失了业务扩展的良机，被意想不到的竞争对手赶超。

比如，以前面向企业开发、生产的办公机械、信息系统和通信线路等都分属于各自的市场，各个厂商都在各自的领域内与对手竞争。

因为靠生产办公机械独占市场的生产商们，以前都是从“文件化”办公机械的观点出发来观察市场的，所以它们自然认为自己企业在市场中的地位是不可动摇的。

但是随着市场环境迅速变化，出现了各领域互相渗透的新情况：可利用通信线路传递信息的打印机开始代替复印机被广为应用，复印机在办公室里的地位开始下降。

此外，又出现了成套出售复印机、信息系统和通信线路的复合型销售，这样一来，单纯的复印机销售

## &lt;&lt;BCG视野&gt;&gt;

就无法应对了。

坐在篱笆墙内观察市场的方法已经不适用了，如果企业的视野比较狭窄，那么在市场发生剧变时就会出现很多“死角”，这些“死角”有时甚至会关乎企业的存亡。

**KKD依赖** “KKD依赖”现象多见于历史比较悠久的企业和行业，是指在做决定时仅仅依靠经验（keiken）、感觉（kan）和胆量（dokyō），我们取其罗马字母的首字母，称为KKD。

在这里，我们并不否认经验、感觉和胆量在商业中的重要地位。

但是，如果企业仅依靠三者，没有以数据为依据进行客观的、科学的定量分析，就可能做出错误的决定。

特别是当市场出现变化时，在开辟新业务或进入一个新领域时，由于此前的经验没有什么作用，因此企业单纯依靠KKD就会出现问题的。

例如，在材料生产商中，有很多企业都面临着构筑新的流通结构的问题，在这些企业中一定会有一些“干这行干了30年”的老员工，这些人当中（并不是所有人），有一些从最初开始工作就没有进行过客观的流通调查，也没有做过客户数据分析或竞争分析，而是仅仅依靠KKD开展业务。

虽然KKD是以过去的成功经验为基础的，但是在对流通结构进行改革时，它会变成强大的“抵抗势力”。

而当这些老员工处于决策者地位时，流通的革新、新营销办法的采用就会很难推行。

**“客户是上帝”的错觉** 企业中这种现象的广泛存在与企业的性质和历史无关。

如果过分信奉“客户就是上帝”，企业就会对所有的客户等同视之，从而出现一种“为不赚钱的客户提供过多的服务而对比较重要的客户却照顾不周”的情况。

在这种情况下，企业不能将有限的经营资源投入到重要客户那里，从而分散企业的资源。

客户的确是上帝，但并不是所有的客户都是企业的上帝，只有那些对企业来讲是上帝的客户才是上帝。

若企业搞不清这一点，就抓不住经营的重点。

比如，在负有普遍服务义务（就是公平、平等地为辖区内所有客户提供服务）的日本电力企业的经营者中，很多人有这种“客户是上帝”的错觉。

对法律规定的有义务供电的客户当然要同样对待，但是对那些自由供给的客户，即使态度有差别也是没关系的。

但是实际上，在他们当中却有一种为客户提供无差别服务、甚至花费高成本为一些不能为企业带来利益的客户服务的坏习惯，这些习惯对于一些需要对客户进行严格选择的新业务的推行会产生恶劣的影响。



## <<BCG视野>>

### 编辑推荐

在进行组织间营销时，你是否曾为以下问题所困扰： 怎样科学地分析市场？

怎样制定营销战略？

怎样准确把握客户需求？

怎样构筑全新的交易关系？

怎样制定并实施定价策略？

以上这些问题统统能在本书中找到答案。

不仅如此，在每一个关键问题点上，你几乎都能找到作者为你提供的简便、有效的工具和方法。

掌握营销逻辑将帮助你实现营销技能上的飞跃！

营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题。

具有一套贯穿始终的观点、思路和行为方式。

掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——牠们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。

市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。

市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发、制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>