

<<向顶尖CEO学营销>>

图书基本信息

书名：<<向顶尖CEO学营销>>

13位ISBN编号：9787302176015

10位ISBN编号：7302176019

出版时间：2008-6

出版时间：清华大学出版社

作者：美国《商业周刊》

页数：250

译者：顾洁

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>

<<向顶尖CEO学营销>>

内容概要

Web2.0的时代来临，以往掌握在企业手中的权力已经渐渐转移到消费者身上，现在的消费者有能力改变大众对某一产品的既定印象。

面对严峻竞争及快速变革的科技潮流，如何维持在潮流顶端不坠，是时时考验着营销人的最大挑战。

《向顶尖CEO学营销》为读者展现了世界一流营销专家的最佳实践及最优理念。

<<向顶尖CEO学营销>>

作者简介

美国《商业周刊》（Business Week），全球销量第一的商业类杂志，旨在传播和介绍世界经贸、投资、金融、营销、科技和新兴产业、社会问题等方面的权威信息，闻名于获奖无数的封面故事、深入剖析的专业报道，以及每年固定为企业排名，成功地将其影响力触及世界上每一个角落。在全球商界拥有毋庸置疑的影响力。

<<向顶尖CEO学营销>>

书籍目录

第1章 乔治·博德汉姆：ESPN幕后推手藏身幕后的低调媒体大亨全力进攻新兴市场自治=敏捷了解品牌特征极具包容性的企业文化充分利用内在优势不付出汗水，哪来收获时刻准备，直面战争把产品送到顾客手中直接关系第2章 詹姆斯·欧文斯：卡特皮勒将触角深入服务领域未雨绸缪尝试进入新市场敏锐捕捉潜藏机会着眼于发展第3章 斯蒂芬·佛伦伯格：重振花旗集团的在美业务聚焦于自然成长更多地依赖基础客户根据顾客而不是根据产品本身来组织销售队伍对客户心怀感激第4章 保罗·欧特里尼：让Intel Inside成为历史勇于重塑品牌新的市场，新的模型重塑企业文化没有盛大场面，也就没有耀眼光环在危险来临之前就进行调整以市场为导向的产品开发推动创新方式的愿景在飞行过程中更换引擎跳出框框思考着眼于内部挑战第5章 汉斯·斯特伯格：让伊莱克斯利润倍增的功臣新型消费者研究贯彻到行动中去让人眼前一亮的产品第6章 阿尔布莱希特兄弟：挑战沃尔玛的零售新势力更多并不总是意味着更好选择较少，省下更多不要贸然行动，首先应该做一些深入的研究保持简单非常重要即使价廉，也需重视产品质量依靠现金进行发展乔之店——时尚的美国表弟让人欣喜的产品选择和价格第7章 安妮·利芙默尔：惠普公司最杰出的团队协作者的诱惑扭转局面致力于成长不吉利的开端开始行动吹响进攻号角第8章 哈兰·威斯曼：重新焕发强生的创新能力激发灵感的不寻常之处协作是关键在“空白领域”发现成长机会创业精神第9章 朱迪·麦克格拉斯：让MTV酷到底聆听和学习努力适应企业管理角色乱中取胜“数码时代的宏伟计划”合适的合作伙伴极富创意的空间寻找新耐克“没有什么不可能”的精神相信直觉发自内心的赞赏突破常规第10章 英格法·坎普瑞德：将宜家打造成全球风靡的品牌诱惑购物者与客户建立紧密联系编制故事不让令人兴奋的消息冷却下来打造超级商店激励手下员工维持低价策略第11章 杰夫·英梅尔特：打造冒险创新的新GE进行企业文化全面革新雇佣外部人才创造一鸣惊人的主意把奖赏和销售增长联结在一起全新的产品组合对现有的产业提升要求新的雇员，新的点子第12章 玛丽萨·梅耶：管理Google点子工厂的“厂长”为创新而斗争鼓励创新勇于挑战那些墨守陈规的智慧如果计划搞糟了，那就抛弃它打开大门策略随时随地获取点子无所畏惧的企业文化第13章 史蒂夫·乔布斯：用苹果经验撼动迪士尼坦白说打破界线建立合作关系绝对控制，突破创新，精妙推广着眼于精彩的产品创业者的能量，但是避免过多过细的管理消费者所需要的可迁移的技能新的策略选择第14章 吉姆·麦克纳尼：空降军点燃3M创新之火准则、质量和聚焦发掘下一个伟大的产品领导和激励数字和仪态团队聚焦决胜对手为发展而投资有目标创新对成功进行评估测量第15章 拉塞尔·西蒙斯：从嘻哈到主流在美国企业界的黑人街头文化风格灵活多变与俭约最好的社会地位象征“错误的低估”从赫里斯发迹大手笔与大格局进入时尚世界新美国梦想趋势 欢迎光临“一”时代：口碑营销、逐渐消失的大众市场和偶像品牌创造口碑人人吹捧的隐藏式策略逐渐消逝的大众市场新的偶像品牌作者介绍

章节摘录

第1章 乔治·博德汉姆：ESPN幕后推手 藏身幕后的低调媒体大亨 2005年9月19日，成千上万的球迷正在观看一场比较罕见的连续两场橄榄球职业比赛，与比赛交叉播放的是为在卡特利娜飓风中受灾的群众进行募捐的电视捐款节目。

ESPN和ABC的观众们通过电视直播亲眼看到体育史上的众多传奇式人物聚集在曼哈顿时代广场的一个直播间内：法兰克·吉福德、巴特·斯达、盖尔·塞耶、约翰·艾尔维、埃瑞克·迪克森、多纳万·麦克纳伯、乔治·博德汉姆……啊？

乔治·博德汉姆谁来着？

观看这个节目的大多数观众大概都没有意识到最后这个看上去一脸严肃相，打着电话的人可以称得上是当今体育界最有影响力的人物之一了。

身为ESPN电视网和ABC体育节目部的主席，乔治·博德汉姆所经营着的是娱乐史上最成功、最为人们艳羡的品牌，是迪士尼王国皇冠上的一颗耀眼明珠，在过去的25年来已经跻身世界上最强大的品牌的行列。

然而，尽管他经营的这个电视网昼夜不息，而且一直以胆大妄为和霸道著称，但是博德汉姆自己却总是固执地隐身于幕后，身为一个媒体大亨可算是个异数。

即使是在这场为飓风受灾者募捐的活动中，尽管该活动是由博德汉姆亲自联合了美国橄榄球联盟在短短几天时间内快速组织起来的，但是ESPN的公关主管还是费了九牛二虎之力才将博德汉姆拉到了前台。

在公关主管帮他整理领带的时候，乔治还在咕咕囊囊地抗议“这又不是在报导我的节目。”

全力进攻新兴市场 博德汉姆的谦虚作风使ESPN在他掌舵的7年间获得了蓬勃发展。

从他继任那时起，ESPN就开始不再只局限于电视业，而是逐步将自己的触角伸向平面、互联网和其他各种媒介平台。

而充满了智慧、活力和洋溢着无尽激情的企业文化也正在不断地昭示ESPN的独特个性。

博德汉姆最早是以收发室员工的身份加入ESPN公司的，如今作为总管的他为这个企业所设定的愿景是要将其发展成为一个无所不在的体育王国。

想要真正地了解ESPN，就必须要将它看成是一个极具杀伤力的品牌，在这个主品牌的庇护下，滋养着一群活力四射、创造力惊人的新兴企业。

公司的各个部门，就像一群新兴的小企业，分散在康州、纽约和洛杉矶，掌管并运营它们的是一群激情四溢的员工，他们在掌管部门的进一步发展上拥有充分的自主权，但是也需要时刻牢记，自己唯一的使命就是要让顾客（那些狂热的与科技潮流保持同步的，本质上与他们自己相像的体育迷）高兴。就像品牌咨询公司Sterling Brandin9的CEO西蒙·威廉姆斯（Simon Williams）说的那样，博德汉姆“清醒地意识到ESPN必须具备快速的反应能力。

在他所在的王国，如果你总是原地踏步，那么离毁灭也就不远了。

就这样，通过旗下50个不同的业务部门，ESPN能够向人们提供宽带、视频点播、无线网络、高清电视甚至书籍出版等业务。

他的公司甚至提供各项X Games赛事。

你可以在ESPN地带餐厅吃到它们的汉堡和炸薯条：ESPN电子游戏即将出炉。

不知从什么时候起，ESPN的每日新闻节目和热播节目“Sports Center”就像是我們上一辈人每晚必看的晚间新闻那样，成为现在成千上万美国观众必看的电视节目。

所有的这一切，让博德汉姆的竞争者们不得不扼腕长叹。

而对于那些媒体以及非媒体品牌来说，当它们试图向新兴市场挺进的时候，ESPN就成为了它们顶礼膜拜的标杆。

“不知道为什么，ESPN似乎总是如有神助般地能将诸如‘Sports Center’这样的节目做得很成功，”

《体育博览》杂志的市场总管杰夫·普瑞斯（Jeffprice）说：“没有人能够像他们那样创造出这么多与消费者之间互通的接触点。

”NBA的电视主管亚当·席尔夫（Adam silver）也甚为赞同：“表面上看，乔治总是在躲在别人后面

<<向顶尖CEO学营销>>

，不愿意抛头露面，但是可千万别被这种不愿多曝光的表象所迷惑。

他是一个极为高效的管理者，时刻将自己的公司置身于数字革新时代的最前沿。

” 自治=敏捷 不爱过多地吹嘘自己的成功，也不爱说大话的博德汉姆承认，最近一段时间，他一直努力开拓的路程开始显得荆棘满布，不再那么平坦了。

紧跟其后的竞争对手开始不断地攫取胜利成果。

这中间最具威胁的就是美国第一大有线电视经营者Comcast了。

一方面，Comcast是ESPN最大的节目分销商，而同时它自己也在希望发展类似ESPN的有线电视体育网，这样的策略和规划就使得两者之间原本就比较脆弱的关系变得愈发微妙。

博德汉姆将自己的宝押在冠有ESPN品牌名称的手机产品上，但同时他也清楚地认识到要将这个全新的项目发展成功将是他所面临的巨大挑战。

手机可以帮助他进入一个获利匪浅的市场，即为那些“贪得无厌”的体育迷们时刻递送最及时的体育信息。

然而，该项目最后的回报目前还难以得到精确的估算，而且这样的尝试最终极有可能对ESPN品牌的收入乃至品牌本身的价值有所损伤。

在2005年2月到5月之间，注册ESPN手机的用户只有1万左右。

到了8月份，公司高层之一马克·夏皮洛（Mark Shapiro）的辞职更是雪上加霜。

夏皮洛作为公司制作节目的总负责人，向来被人们视为ESPN所有节目背后的主要推动者，是他开创了各种全新的节目从而为ESPN吸引更多的新观众。

在ESPN和外界生意往来的谈判场上，他和博德汉姆总是配合默契，他总是扮演震慑力十足的黑脸，而博德汉姆则是那个缓和气氛的白脸。

人们还喜欢将夏皮洛与博德汉姆的前任斯蒂夫·鲍恩斯坦（Steve Bornstein）相比较。

在整个20世纪90年代，斯蒂夫是ESPN的掌门人，以精力充沛著称。

ESPN的公司历史也只有短短的26年，其最初的发迹可以说归功于鲍恩斯坦的执掌。

同时，鲍恩斯坦的恣意高调也孕育了ESPN高傲自大的企业文化，如今这样的企业文化似乎已经变成了众多企业的常态。

但是，公司的老员工们则认为，相比起鲍恩斯坦来说，博德汉姆的核心优势在于他能够在保持并且激发公司文化中的充沛活力的同时，努力做到不让自己的个人魅力成为公司文化的唯一烙印。

他传递给手下员工的信息通常很简单，那就是：ESPN不是我乔治一个人的，它是你们所有人的，因此你们应该和它一起发展，当然啦，要记住在发展的同时也不能丧失应有的乐趣。

了解品牌特征 通常，博德汉姆一直穿着布鲁克斯兄弟牌的西装，乍看上去更像个银行家，但其实他的经营风格却是非常脚踏实地，而且倒更像是那些喜欢穿套头汗衫和DC滑轮鞋的人，换句话说就是让品牌永远保持年轻的活力。

1998年《ESPN》杂志试刊发行时，其主设计师达林·佩雷（F. Darrin Penry）采用了大胆的亮色调加上鲜明的当代风格字体使得杂志的整体风格大胆出新。

这种风格甚至还延伸到了坐落在曼哈顿中城的杂志社办公室，整个办公室装饰得就像个健身房，到处都是旧式学校的计分白板。

如果有机会去拜访位于康涅狄格州博利斯特市、占地100英亩、星星点点摆放了几十个卫星电视天线接收器的ESPN中心，你就有可能在布置独特的餐厅看到前棒球明星、现在是ESPN“棒球之夜”节目主持人的哈诺德·雷诺兹（HarddReynolds），你甚至还会在装备一流的健身房看到“Sports Center”的主持人斯图特·司各特（Stuart Scott）。

该中心拥有一个价值1.6亿美元的全新数码中心和演播室，悬挂着无数的自动摄像机和灯架，还能看到巨型液晶电视机里播放着的高清晰体育节目。

中心控制室里一群群电视节目制作人正在电脑屏幕前忙碌地编辑并不间断地输送着数码视频节目。

这样的场景所展示出的ESPN似乎是NASA国家卫星发射基地和露天看台观众的结合体。

“人们对体育的激情永远不会消失，如果你的工作和你的激情正好相契合，那么这就给整个创意过程带来了全新的观念。

当ESPN刚成立时，乔治就已经是其中的一员了，他一直将这种让激情与工作共存的感觉维持到现在。

<<向顶尖CEO学营销>>

” ESPN广告代理商、肯尼迪公司的客户主管瑞奇·维恩斯坦 (Rich Weinstein) 这么评价到。该广告公司为ESPN创意拍摄了一系列的广告片，因为充分地捕捉到了ESPN品牌的精髓而获得了广告大奖。

对于博德汉姆的评价并不夸张，夏天的时候，在为开发新型手机举办的一次策略头脑风暴会上，老板博德汉姆亲自参与了讨论，他高卷起衣袖，一边喝着减肥可乐，一边对创意团队提供的每一个创意概念都进行了深入的探讨。

他可真不像那些大亨，自始至终就没有查他的黑莓邮件，也没有武断地打断别人的讨论。

会后，他还带整个团队去了一家时髦的意大利餐馆，好好地犒劳了大家。

极具包容性的企业文化 如果有时间，博德汉姆就会放松一下，打上一场高尔夫，在球场上他喜欢用体育作为谈话的开场白。

在公司里，他试图与员工们保持联系但又尽量避免管理过度。

《ESPN》杂志的主编盖瑞·侯涅格 (Gary Hoenig) 说：“乔治最大的长处就在于他能够放手让自己手下的管理层来发展运营。

” 尽管该双周刊只发行了短短的7年，但是和业内巨头《体育博览》杂志相比，其发展速度仍然是相当惊人的。

自1999年发行以来，根据美国杂志订阅统计局的数据表明，《ESPN》杂志的订阅率已经从100万发展到了180万，而《体育博览》还在330万左右原地踏步。

对此成绩，侯涅格不忘感激自己的老板博德汉姆，由于他给了自己充分的自主权来开发那些盈利颇丰的细分化杂志，例如针对特殊橄榄球运动所发行的杂志等。

坦亚·冯考特 (Tanyavan court) 是2004年博德汉姆从Cablevision挖过来的，主要负责监督管理对宽带部门的重组，她也强调自己的这位顶头上司很少会掺和她的日常管理业务。

在新产品ESPN 360长达8个多月的开发过程中，“他也最多就是每周或者每半周给我送来一份手写的短信，短信上会写着类似‘要让这个产品成为体育迷们最终会使用的随需点播产品，而且该产品在使用时需要做到越灵活越好。

’” 坦亚回忆说。

2005年1月，ESPN 360正式开播，开始为宽带用户提供包括那些周日体育赛事的重播片断等各种节目，从而开创了一种全新的商业模式。

ESPN内部人士将之与20世纪70年代开发的有线电视相提并论。

至今，ESPN 360已经通过14个宽带服务提供商为近500万的用户提供体育节目。

充分利用内在优势 博德汉姆这位善于放权的管理者和他所创导的将权力下放、鼓励自由想象的企业文化，是否真的能够帮助ESPN获得持续成功呢？

“对于乔治来说，他还需要经受今后两年的考验，” 他的朋友同时也是他的同行竞争者、CBS体育部主管肖恩·麦克麦纳斯 (Sean Mcmanus) 这么认为。

所有的竞争者都在试图模仿ESPN模式，打造时髦大胆的体育产品。

如果说现场直播体育节目是最后能够吸引广告主的大众媒体手段的话，那么ESPN的垄断地位究竟还能维持多久呢？

那些痴迷于体育，但又变幻莫测的年轻观众凭着他们的疯狂劲确实能给企业带来不少收益，而背后的商业潜力也是无可限量的。

这也无怪乎那么多的竞争者开始攻击博德汉姆的阵地，各个体育团体、体育联盟都开始发行自己的电视频道，而现有的有线电视网及卫星电视运营商们也开始不断推出全新的产品。

斯德林·威廉姆分析说：“ESPN向来能够做到尽心聆听观众的呼声，如果它能始终坚持住这么做，那么就可以像万能胶那样将ESPN与观众紧密地粘结在一起。

” 即便如此，这些日子以来，这位的ESPN主管还是发现，他现在面临着更多竞争者的进攻，因此他的当务之急更多的是打防御战，而不再是一味地进攻了。

有一个现象就充分说明了这一点：近来，ESPN为了获得职业橄榄球赛和大联盟棒球赛节目的独家播放权所付的金额大大提高了。

2005年9月公布的ESPN和大联盟棒球组织之间的合同金额比以往增加了50%，高达24亿美元。

<<向顶尖CEO学营销>>

2005年4月，ESPN付给全国橄榄球联盟88亿美元，获得合同期为8年的“周一晚橄榄球赛”节目直播权，这么高的费用获得的只是一周一天的节目。

ABC不再直播体育比赛，包括最著名的也是获利最丰厚的超霸杯橄榄球赛；NBC则获取了ESPN以前拥有的周日晚间节目播放权。

总而言之，ESPN为了获得这些节目的播放权，需要付出比以往高出一倍的价格。

当然，这样的巨额付出也给ESPN带来了一些过去没有的好处，例如无线播放权，可以让ESPN首次通过手机来播放周一晚上节目的精彩片断。

Fulcrum Global Partners公司的分析师理查德·格林菲尔德（Richard Greenfield）——显然开始为ESPN担忧起来，“如果它们总是这样花钱，那看来得问问自己它们还剩下多少成长的空间。

”对此，博德汉姆不以为然，“想想看，我们是体育媒介公司，我们制作并播放的就是体育节目。他的担心就好比是说一家海鲜餐厅如果订购龙虾就该小心会不会倒闭似的。

”当然，从另一个角度来看，博德汉姆所在的世界也并不是完全能由他自己一手掌控的。

说到底，他的ESPN只是迪士尼这艘暴风雨中飘摇不定的巨轮的一个组成部分。

多年来，ESPN之所以能够相对自由发展，最主要的原因就在于它是迪士尼前总裁迈克·埃斯纳在运营收入上能够充分依赖的一个分支。

而现在，埃斯纳已经离开迪士尼，博德汉姆需要更多地与迪士尼的新任总裁、他的老朋友——原任ABC体育部主管的罗伯特·伊格（Robert A.Iger）紧密合作。

有一位职业球赛联盟的高管认为，其实博德汉姆和伊格之间可能比与埃斯纳之间的关系更紧密，因为他们都从对方身上看到了自己——“两个人都不喜欢夸夸其谈，”伊格说，“人们有时候很容易把谦逊错误地认为是这个人比较好对付。

如果这么看待乔治，那就大错特错了。

他的真诚是毋庸置疑的，但是在关键时刻他也是极难对付的。

”有些人已经在猜测伊格可能最终会把博德汉姆请到迪士尼总部，但是现在他还需要他的朋友继续维持住ESPN强有力的财务收入，从而能够平衡迪士尼那些收入不景气的主题公园、电视和电影业的业务。

的确，2005年ESPN的收入超过了40亿美元，占了迪士尼集团总收入的15%。

其中，60%的收入来自于节目分销，40%来自于广告。

分析师们预计其收入在2008年可以达到68亿美元。

更重要的是，由于ESPN在整个有线电视节目表中的地位变得愈发重要，使得迪士尼获得了与节目分销商们讨价还价的能力，从而还能迫使他们选择迪士尼旗下的其他有线频道，如SOAPnet或者ABC家庭频道。

<<向顶尖CEO学营销>>

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>