

市场营销熄火了？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B8\\_82\\_E5\\_9C\\_BA\\_E8\\_90\\_A5\\_E9\\_c123\\_288218.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_B8_82_E5_9C_BA_E8_90_A5_E9_c123_288218.htm) 彼得德鲁克(Peter Drucker)在《管理实践》(The Practice of Management)一书中写道：“商业企业具备且仅具备两种基本功能：营销和创新。营销和创新能产生效益，而其他所有活动都是成本。”当今许多大公司的高级主管却因营销无法产生可计量的效益而感到沮丧。为此，他们越来越多地将营销部门视为一种开支，而不是一项投资，结果导致营销在企业中日渐势微。20年来，面对不断分化的市场、激烈的全球竞争、产品商品化趋势加强、产品生命周期缩短以及强大的分销渠道，营销这一企业增长的“发动机”已经熄火。研究显示，企业首席执行官们将营销面临的挑战视为他们最重要的挑战，如价格压力和维系客户忠诚度。然而，他们却无法确认营销人员能否应对这种挑战。那么营销应做些什么呢？营销人员要想领会首席执行官们的意图，首先必须彻底摒弃“4P”理念，即英文中的“产品、价格、地点和促销”(product, price, place and promotion)，而更加着眼于战略层面，调动多个职能部门开展工作，以利润为核心。其次，营销部门必须引领全公司进行转型。这些转型举措应值得首席执行官在其议程中认真考虑。其他职能部门要配合这些举措：运营部门牵头负责重组行动；财务部门负责推动“经济增值”业绩措施；会计部门负责推广平衡记分卡。战略思维 营销的基本理念是细分和“4P”。细分就是将整个市场划分为几个具有共同特征的消费群体，这些群体针对“4P”营销组合做出类似反应。细分

有助于营销人员确定采取哪种组合。这里的问题是，细分将营销定位在组织内部相对策略性的层面。如果营销人员希望探讨战略层面的问题，那么营销规则就必须区别战略细分和市场细分。因此，除了“4P”的市场细分，还需要“3V”的战略细分。战略细分需要企业开发独特的价值网络。与市场细分相对照的是，“4P”营销组合的变动不足以解释不同的战略细分，因此，有必要采用“3V”标准进行战略细分：1) 有价值的客户(Valued customer)，即服务对象。比如，英国便利航空公司(EasyJet)的服务对象是自掏腰包的乘客，这有别于传统的旗舰航空公司。后者主要以公务乘客为服务对象。2) 价值计划(Value proposition)，即服务内容。由于机票价格极低，因此EasyJet不提供旗舰航空公司那些华而不实的服务，如免费航空餐、预订座位、公务舱、乘客旅程积分和可退换机票等。3) 价值网络(Value network)，即服务方式。为将价值计划提供给最有价值的客户并能够从中赢利，EasyJet将许多职能外包，简化运营，且仅接受直接订票。利用“3V”模型理解战略细分，有助于营销人员应对一些至关重要的战略问题。首先，它使营销脱离了策略范畴。其次，解决“3V”模式提出的问题有助于推动营销创新。是否有客户(如航空公司乘客)对该行业不满意？或根本未享受任何服务(如非洲的艾滋病患者)？该行业目前提供的产品和服务有哪些是可以被淘汰的(如戴尔就绕过了零售网络)，或者哪些全新的服务内容可首次向客户提供(如个性化个人电脑)？是否能开发一套全新的价值网络，为客户提供更好的解决方案，同时(或者)大大降低成本？企业需要的是营销创新。营销人员应该着力于全公司范围的转型举措，在为客户提供价值的同时创造利

润；需要具备高水平的营销技能；需要在多个职能部门之间有效地协同工作；还要注重成果。比如，可以从销售产品转变为提供解决方案。在某一品牌下单纯提供另一种标准产品，这种传统的营销手法已经无法抓住客户。现在的客户缺少时间，缺乏耐心，并且要求苛刻。百特国际(Baxter International)、WW 格雷杰(W. W. Grainger)、家居货栈(Home Depot)和IBM等多元化公司已经认识到这种需求。比如，家居货栈公司的研究结果显示，传统的“DIY”(自己动手)一族正在转变为“do-it-for-me”(帮我制作)一族。因此，该公司目前正在加强服务、100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)