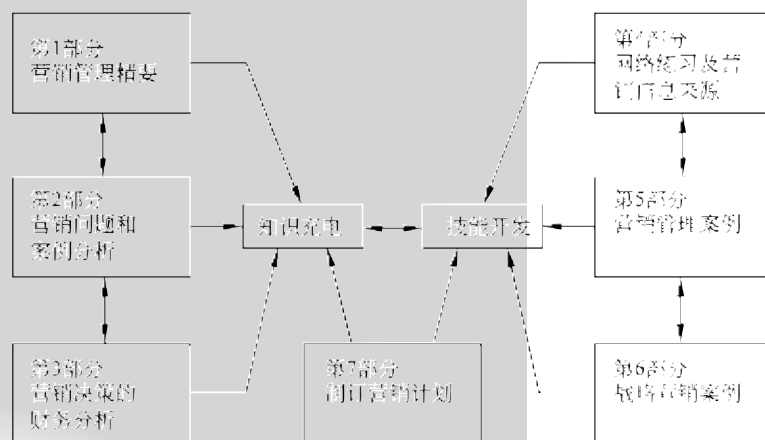


第 1 部分

营销管理精要



A

营销的初步介绍

第 1 章 战略策划与营销管理过程

营销管理：知识和技能
Marketing Management

战略策划和营销管理过程

本章是介绍性的章节,其目的是阐述营销管理过程,勾勒出希望有效运作的营销经理所必须管理的内容。在此基础上,本章还给出了后面章节赖以组织的基本框架。我们的首要任务是回顾被视为营销概念的组织哲学,因为它强调了本书中所阐释的很多思想。本章的其余部分则侧重于战略计划的过程及其与营销计划过程的关系。



营销概念

简单地说,营销就是指:一个组织应该寻求通过服务于顾客群的需要来创造利润。这个概念非常直接而且通常是很有效的。也许这也就是它常常被误解、忘记或忽略的原因。

提出这个概念,目的在于让营销经理们更注重服务于顾客的各种需求(顾客导向),而不在于公司现有的产品(产品导向)或修改方法以吸引顾客注意现有产品(销售导向)。因此,有效的营销始于对顾客需要的认识,然后逆向开展工作,以改变产品和服务来满足这些需要。这样,营销经理就可以在当前更好地满足顾客需要,并在将来更准确地预测顾客需要的变化。这意味着组织应该专注于建立长期的顾客关系,其中,初始的销售应被视为该过程的开始步骤,而不是最终目标。从而,顾客的满意度将提高,公司的赢利能力也更强。

基于这一营销概念,营销职能的主要任务不是操控顾客去按照公司利益行事,而是找到使企业按照顾客利益行事的行之有效的方法。当然这也就意味着所有的公司都按这种方式从事营销活动。显然,很多公司仍然只是强调生产和销售。但是,正如本书中所界定的那样,有效的营销要求顾客需要在组织决策中占据首要位置。

这个正确的陈述解决了消费者需求和社会需要需求之间的冲突。例如,如果社会把清洁的空气和水视为生存必须的话,那么对清洁的水和空气的需要将会被摆在比污染环境的商品和服务的需求更为优先的地位。



什么是营销

本书的每一个读者在一生的大部分时间里都在扮演顾客的角色。昨晚你停下来走进当地一家超市,看到沙拉酱,拿起瓶装水和一袋玉米片。你又从服务员手里接过一张一美元的新口味沙拉调味酱的优惠券,品尝了在店后煎成的新鲜的早餐土豆。当你坐在家品尝沙拉的时候,你接到了电话,有人建议你在地毯清洁一下。早些时候,你看了电视上的商业广告,关于轮胎、饮料、运动鞋以及在妊娠期吸烟和饮酒的危险等。今天,当你选了市场营销课程时,老师已决定你必须购买这本书,而一位朋友已经在因特网上购买了这本书。所有这些都涉及营销问题。我们每个人都对市场营销有所了解,因为从我们花出去的第一分钱开始,它就是生活的一部分。

我们都和营销活动联系在一起,但奇怪的是如何给营销下定义却成为这个领域的永恒话题之一。¹ 美国营销协会(American Marketing Association)把营销定义为“计划和执行观念、定价、促销等行为,并传播理念、商品和服务以达成交易来满足个人和组织目标的过程”。² 这个定义考虑到了营销努力的各个方面:生产组织的成员、商品和服务的转售商、顾客或客户。尽管这个定义的广泛性也涵盖了非经营性交换过程,但是本书的重点仍在于商业环境下的营销。不过,这并不意味着营销的概念、原理和技术无法在其他交换领域有效地运用。实际上,后文包含了一些有关非经营性营销的讨论。



什么是战略计划

在生产经理、营销经理和人事经理能够为各自部门做出计划之前,应先制定为整个组织设计的某个较大的计划或蓝图。否则,这些部门的计划将拿什么来做依托呢?

换句话说,规划活动要有一个较大的背景。假设我们正在面对一个拥有许多业务分支的大型商业组织,每个业务分支中有若干条产品线(例如,通用电器、菲利普·莫里斯公司)。在个别分支或部门实施任何营销计划之前,必须为整个组织做出一个总的计划。³ 这意味着高层经理必须着眼于长远,同时评估其在未来几年或几十年内对整合组织目标的能力。这一过程的成果在于制定目标与战略,使组织有机会在未来有效地参与竞争。最高层所制定的目标和战略为分公司和部门的经理制定计划提供了背景。

营销要点 1-1

营销概念的基本要素

1. 从消费者的角度对整个公司的管理认识和评价,因为这关乎公司的生存、成长和稳定。正如享有盛誉的管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)所提到的那样,商业企业

是社会的器官；因此，其基本目的在企业的外部。企业目的的正确定义是创造顾客。

2. 积极、全盘的管理认识和关注，以及部门之间决策与行动的关联。也就是说，公司被视为一股股力量交错结成的网络，每一股力量都专注于如何满足顾客的特定需求、如何结成一个系统使得每个部门或领域所采取的行动将频繁地引发公司其他领域的显著反响。同时，人们认为这些行动可能会影响公司与外部环境，比如与顾客、竞争对手的均衡。

3. 对为解决特定消费者问题所做的产品和服务创新给予积极、全盘的管理层面的关注。

4. 关注新产品、服务的引进对公司现在与未来赢利地位的影响，认清可能源自新产品计划的潜在回报，包括利润以及利润的稳定性。

5. 对公司内部或周围的营销智囊和其他问题发现、报告小组的角色的总体评价，他们的职能是把现有的宏观的陈述翻译为市场潜力、目标和行动的详细说明。在这里，含蓄不仅是传统功能和正规市场调查范畴的扩展，也是在潜在的市场咨询服务中对来源于公司的分销系统或广告部门等其他来源的市场数据进行消化。

6. 在建立共同目标和部门目标的过程中，基于公司领导参与和相互作用的整个公司的管理努力。所建立的这些目标既能为领导们理解接受，也与改善公司赢利地位的目标相一致。

资料来源：For an up-to-date discussion of the marketing concept, see Frederick E. Webster, Jr., "Defining the New Marketing Concept," *Marketing Management* 2, no. 4 (1994), pp. 22-31. For a classic discussion, see Robert L. King, "The Marketing Concept: Fact or Intelligent Platitude," *The Marketing Concept in Action*, Proceedings of the 47th National Conference (Chicago: American Marketing Association, 1964), p. 657.

战略计划和营销管理

一些最成功的商业组织之所以存在至今，是因为很多年以前它们在适当的时间向一个快速增长的市场提供了恰当的产品。对于非营利性组织和政府组织来说也同样如此。过去，有很多关键性的决策在制定时都没有进行战略的思考和计划。无论这些决策是基于智慧还是仅仅出于运气都不重要；它们确实对组织发挥了作用。然而，不计其数的其他组织却遭遇了失败的命运。70年前美国最大的100家公司现在却有3/4以上从这个名单中消失了。这些公司一度统治着各自的市场、控制着广泛的资源、拥有训练有素的工人，最终，它们都犯了相同的关键性错误。它们的管理层未能认识到，企业战略需要反映变化着的环境，而且重点应该是开发企业系统以实现持续的改进。相反，它们试图一成不变地运作企业。

现在的经理们越来越认识到，仅仅依靠聪明和创新来引导组织的命运已远远不够，无论大企业还是小企业都是如此。经理们同样认识到，组织的真正使命实际上是为3个重要方面提供价值：顾客、员工、投资者。不认识到这一点，包括股东在内，所有人都无法在长期获得利益。

战略计划包括引发那些形成清晰的组织使命、明确的组织目标和确定为达成整个组织目标所需的适当的战略的所有活动。几十年来，该过程的形式由于过分结构化而受到

很多质疑；但是，战略计划一旦得到成功实施，将会通过平衡财务业绩，以应对市场、技术、竞争以及经济政治角力的无可避免的变化，在实现短期和长期之间取得均衡方面扮演重要角色。把管理重点放在短期现金流、市场份额扩张和收益走势方面可能葬送公司的未来。过度关注近期可能导致规避风险，从而使企业陷于停滞。反之，对长期的过分强调也同样不合适。过分关注揣摩未来的公司可能使短期赢利能力和其他经营效果受损，以至于公司对接管和威慑行动相对处于弱势地位。

图 1-1 描绘了战略计划过程。在战略计划过程中，组织收集发生改变的环境因素的信息。来自各职能部门的经理们将协助进行这些信息的收集。在战略计划过程中，这些信息对帮助组织更好地适应变化有很大的帮助。战略计划⁴ 和支持计划随后得以执行，执行的结果将作为新的信息反馈回来，从而带来持续的适应与改进。

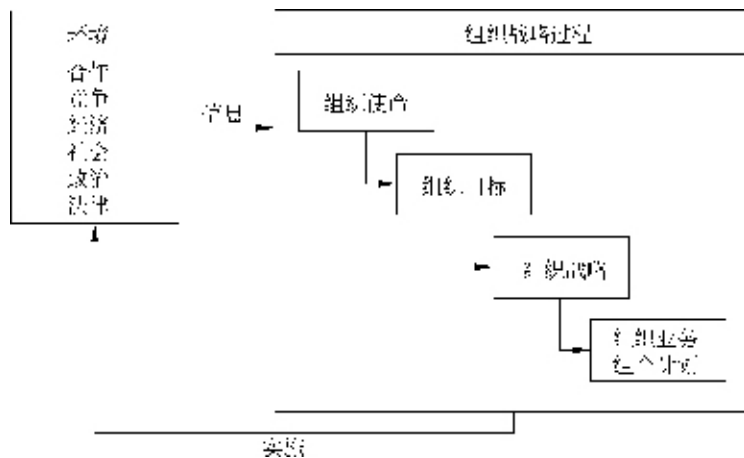


图 1-1 战略计划过程

战略计划过程

战略计划过程是对战略计划的发展。图 1-1 指出了战略计划的四个组成：使命、目标、战略和证券投资计划。

组织使命

不管是企业、大学还是政府机关，每一个组织的环境都相应提供了能维系该组织的资源。在与这些资源的交换过程中，组织必须以可接受的价格向其所处环境供给足够的商品和服务。换句话说，任何一个组织的存在都是为了在更大的环境中完成一些事情。起初，这一目的、景象或者说是使命通常是很明确的。随着时间的推移，组织在扩张，环境与管理人员也在变化。其结果是，各种事情接踵而来。首先，随着组织扩张，新的产品、市场甚至是新的行业的介入，可能与组织的最初目的脱节。其次，虽然最初的使命仍然与之相关，但经理们开始对这个使命失去兴趣。最后，环境的变化可能导致最初的使命变得不合适。任一个或全部三个条件都会导致一个缺乏明确的使命、景象或目标来指导以进行关键决策的“漂流型”组织的出现。当这种情形出现时，需要寻找一个目标或是有力地重申、

强调最初的目的。

陈述一个组织的使命或者目的就是对其存在的理由进行描述。一个组织努力地想成为什么样的组织,这是远景,是与类似的其他组织相区分的惟一目标,也是产生这些区别的渠道。实质上,使命陈述定义了组织前进的方向以及如何实现预期的目标以取得成功。有些人认为愿景与使命陈述的目的不同,我们则认为这二者都反映了组织的意图,即引导行为、创建文化、激发忠诚度。⁵ 不过,更重要的是使命的表达应当是发自内心的,可行而易于得到认同,并且易记,这样才能为组织成员指明方向和重要性,而不管这个组织处于什么水平。

当一个组织决定检查并重申其使命时所必须回答的基本问题是,我们的业务是什么? 顾客是谁? 顾客的价值何在? 我们的业务将会做到怎样?⁶ 从某种意义上说,其答案就是组织赖以运转的假定,未来的决策也是由此而来的。有些问题可能看起来过于单纯,而这些问题则是如此艰难和关键,以至于回答这些问题的主要职责都落在了最上层管理者的头上。实际上,在今天的商业活动中,使命陈述仍旧是最广泛使用的管理工具。在陈述一个使命时,管理者必须考虑 3 个因素:组织的历史、独特的能力以及所处环境。⁷

营销要点 1-2

一些实际的使命陈述

组织	使 命
健康出版物	我们的使命是让人们知道他们可以利用他们的体力和脑力创造更好的生活。我们在书和杂志的每一页都写上“你能”。
当地银行	到 2010 年我们将成为这个国家最好的中等规模银行。
护肤品	我们将提供有治疗效果的高级护肤品,这将会是物有所值的。
家居用品	我们的使命是为居家遇到的问题提供简单的解决方案。
连锁酒店	推行全面质量管理原则,持续改进偏好和利润率,打造世界性的酒店企业。我们的宗旨是让每一位客人都满意地离开。

1. 组织的历史。不论大小,赢利或是亏损,每一个组织的目标、成就、失误、政策都有其历史。在形成一个使命时,必须考虑过去最关键的特征和事件。

2. 组织的独特能力。当一个组织有能力去做许多事情时,它应当选择所能做得最好的那件事。独特的能力是一个组织能做得好的事:做得如此之好,在竞争者中取得了优势。对霍尼韦尔公司(Honey well)而言,其能力在于设计、制造分配一个高级的自动调温装置生产线。⁸ 类似地,宝洁的专长在于低定价、重复购买的消费者产品的市场。不管机会多么诱人,要在竞争者中获得优势,组织必须在自身独特能力的基础上制定战略。

3. 组织环境。组织所处的环境规定了机遇、限制以及在做使命陈述之前必须认清的威胁。例如,受到网络技术突破影响的各行各业的经理们应当不停地问,技术的改变将如何影响顾客行为?我们需要怎样管理我们的企业?

然而,做出一个有用而又有效的使命陈述是极其困难的,在这上面花上一两年时间不足为奇。最终的有效的使命陈述应该把重点放在市场而非产品上,并应是可完成的、激发性的和具体的。⁹

重在市场而非产品 在决定一个组织的使命时,关键在于其顾客或客户。传统上认为,许多组织根据他们制造的东西来定义其业务(“我们是做玻璃的”),许多时候他们以产品或服务来为自己的组织命名(比如,美洲烟草公司、好莫尔肉类公司、国立现金出纳机公司)。他们发现,产品与技术一旦过时,就偏离了原来的使命,组织的名称也无法描述他们是从事什么行业的了。这样一来,定义使命就需要一个更为持久的方法。因此,近些年来,对外部的关注已经取代内部的关注成为使命陈述的一个关键性特征。换句话说,使命陈述应关注组织努力去满足的各种层次的需求(外部关注),而不是组织现在所提供的物质产品或服务(内部关注)。依靠自身能力,这些市场驱动的公司,先于他们的竞争对手不断地预测市场机会并做出回应。彼得·德鲁克对此做了清楚的论述:

企业并不是由它的名字、条例或组成的条款来定义的,而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需要来定义的。创造顾客满意是每一个企业的使命和目的。所以,“我们的企业是什么?”这个问题只能通过外部的审视,由顾客和市场的观点来回答。¹⁰

尽管德鲁克讲的是企业组织,这对非营利组织和政府机构也同样必要。即,要根据对一个特定的客户或顾客群所提供的服务及对特定需求的满足来陈述使命。

可完成性 使命的陈述应该推动组织的运作更有效率,同时,也应当是现实、能够完成的。也就是说,它应该展望到新的机会,但不能把组织引向力所不能及的不现实的风险之中。

激励性 明确定义的使命有一个附带的(但却是很重要的)好处,就是它可以为在地理上分散的单位中工作以及承担独立任务的员工和经理提供指导。在组织内部的各种活动中,对目的形成共识。因此,销售量、病人得到治疗、学生毕业以及暴力犯罪的下降都可以视作是认真追求的结果和使命的成果,而非使命本身。

详细与精确性 正如我们前面所提到的,公共关系不应该是陈述使命的主要目的。它必须是详细精确的,以便在对可供选择的行动方案进行取舍时能为管理指引方向、提供指导。也就是说,“用能实现的最低成本去制造最高质量的产品”虽然动听,却不能为管理指引方向。

组织目标

组织目标是一个组织的使命的最后的要点,也是组织通过正在进行的、长期的运作来寻求的结果。组织的使命被提取为详细而可实现的组织目标。这些目标必须是详细、可测量并且以行动为指向的,借此达成组织的使命。

由于与使命的陈述联系在一起,组织目标已不仅仅是良好的愿望。实际上,如果表述

得当,它们可以完成以下任务：

- 1. 它们可以转化为具体的行动。
- 2. 可以指明方向。也就是说,它们可以作为组织中更多的较低级别的具体、微观目标的起点。这样,每一位经理就能明白他的目标是如何与哪些更高的目标相联系的。
- 3. 它们可以为组织建立长期优势。
- 4. 可以促进管理控制,因为它们可以被用作评价全部组织活动的标准。

在每一个可能影响组织运作和长期生存的领域,组织目标都是必需的。如图 1-2 所示,目标可以在组织的某一领域或跨领域中建立起来。图 1-2 中的列表绝非详尽无遗。例如,有些组织把达到具体的质量水平指定为主要目标,不论在产品的营销还是在服务的提供上都是如此。这些组织认为目标更应当反映组织对顾客的承诺而不是自身的财务状况。显然,在战略规划过程中,冲突很容易在组织的各职能部门中产生。重要的是管理必须把组织使命转化为具体的目标,以帮助实现组织使命。目标可以从使命直接导出,也可能被视作是执行使命的从属条件。如前所述,目标是具体、可测量的,在组织的相关方面也是行动导向的。

表现方面	可能的目标
1. 市场立足点	根据市场份额在行业中打造最佳品牌。
2. 创新	将不少于 7% 的销售收入投入研发中,做引进新产品的领导者。
3. 生产率	以劳动力的生产率为衡量标准,有效率地制造所有产品。
4. 物质和资金资源	保护并维持所有资源: 设备、建筑、存货和资金。
5. 利润率	年投资回报率至少达到 15%。
6. 经理的表现与责任感	确定管理的深度和连续性的关键方面。
7. 员工的表现与态度	保持与本行业及相似行业相一致的员工满意水平。
8. 社会责任	在可能的时候对社会的期望与环境的要求作出适当的反馈。

图 1-2 组织目标(制造企业)范例

组织战略

当一个组织已明确其使命并制定出目标时,它也就满怀希望地知道了自己将何去何从。接下来的管理任务是做一个“宏伟规划”去到达目标的彼岸。这个宏伟规划就构成了组织的战略。战略包括了组织在追寻自身目标时所做的选择,即对组织主要方向的选择。向着这个目标,关键在于战略应与目标和目的一致,最高管理层要确保战略的有效实施。高达 60% 的战略计划以失败告终,是因为其中的战略没有得到明确定义从而无法得到有效实施。¹¹下面讨论的是组织可能的战略取向。我们来看 3 个方法:(1)基于产品与市场的战略;(2)基于竞争优势的战略,(3)基于价值的战略。