

营销管理创新研究： 股东价值视角

● 贺珍瑞 著

中国农业科学技术出版社

营销管理创新研究： 股东价值视角

● 贺珍瑞 著

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理创新研究: 股东价值视角 / 贺珍瑞著. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5116 - 0270 - 1

I. ①营… II. ①贺… III. ①股份有限公司 - 企业管理 - 市场营销学 - 研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 158739 号

责任编辑 刘 建
责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社
北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081
电 话 (010)82109704 (发行部) · (010)82106638 (编辑室)
(010)82109703 (读者服务部)
传 真 (010)82109709
网 址 <http://www.castp.cn>
经 销 者 各地新华书店
印 刷 者 北京富泰印刷有限责任公司
开 本 880 mm × 1 230 mm 1/32
印 张 7.5
字 数 150 千字
版 次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷
定 价 18.00 元

前言

营销的重要性不言而喻，任何一家企业都将营销列在议事日程中最首要的位置，理解客户、满足客户需求被看作是打造世界级企业的基础。但是，与此同时，专业营销人才、营销部门在企业并未受到重视。我们可以看到，很多企业的董事会中没有营销总监，而且营销资质也没有得到严肃认真地对待。甚至，有的企业将营销部门看作是企业机构中的沉重负担，因为看起来营销部门只有支出而没有收入。

为什么会出现这种矛盾的现象呢？关键的一个问题在于，对营销的目的究竟是什么没有一个清楚的概念。无论是管理层还是营销人员都一致认为营销的目的在于提高客户的认知度、销售额或市场份额，这一点看起来似乎没有错。然而，大多数企业的管理者更关心的却是长期的获利能力，他们要选择的是能够实现股东价值最大化的各种战略，他们对各种营销策略与企业的长期收益性是否存在必然的联系持怀疑态度。因而，一项营销战略要得到管理层的支持，必须将营销支出与企业的财务价值联系起来考虑，必须能够证明营销支出在促进企业长期获利能力方面的重要作用。可是，在目前很少营销人员将营销策略与企业的财务价值联系起来考虑，这就使得营销经理人在企业制定高级管理决策方面发挥应有的能力受到限制。

如果说营销经理人能够展示出营销将会使股东价值得以提高的前景，那么，在企业中营销的地位也将会得到提高，并且

将会处于一个更为突出的地位。本书将就营销与股东价值的问题进行探讨，其总方向是探讨营销管理对股东价值的影响，并从股东价值的视角来研究企业的营销管理与决策。本书的创作目的在于将营销与财务进一步融合，证明营销是如何为股东们创造价值，从而促使人们对这两个重要管理学科之间的关系能更好的理解。

将营销与股东价值融合在一起进行研究，是笔者的一次尝试。由于研究同时涉及到营销和财务两大学科的内容，限于本人的研究能力及水平，研究得不够深入和全面，提出的主张有待于进一步深入研究和论证，恳请各位专家和同事给予帮助和指正。

本书在撰写过程中参考了大量资料，在参考文献中未能一一列出，在此一并向各位学者表示诚挚的感谢！

贺珍瑞
2010 年夏

目 录

1 营销与股东价值的融合	1
1.1 21 世纪企业经营管理面临的挑战	1
1.2 股东价值是衡量企业成功的标准	6
1.3 营销与股东价值融合的必要性	7
1.4 基于股东价值的营销定义	18
2 评估营销战略的股东价值方法	21
2.1 股东价值驱动因素	21
2.2 评估营销战略的两种方法：现金流和经济 增加值	24
2.3 影响股东价值增量的四个关键财务因素	31
2.4 股东价值分析在营销战略评价中的应用	38
3 提升股东价值的营销方法	41
3.1 创造顾客价值	41
3.2 打造差异优势	50
3.3 客户满意与客户忠诚	55
3.4 开展关系营销	60
3.5 建立高效的组织机构	67
4 制定高价值的营销战略	72
4.1 战略定位评估	72
4.2 制定价值营销战略	84

5 创建品牌资产	101
5.1 品牌与股东价值	101
5.2 如何创建品牌资产	107
5.3 制定品牌战略	111
5.4 品牌资产的管理	117
5.5 评估品牌价值	119
6 基于价值的定价战略和方案	128
6.1 价格与股东价值	128
6.2 企业如何制定价格	130
6.3 根据用户和产品调整价格	142
6.4 发起和应对价格变化	149
7 建立以价值为基础的营销网络	155
7.1 分销渠道与价值网络	155
7.2 分销渠道的设计	159
7.3 分销渠道的管理	165
7.4 渠道冲突的原因及解决方法	170
7.5 互联网对分销渠道的影响	175
8 以价值为基础的营销沟通整合	183
8.1 整合营销沟通概述	183
8.2 价值型整合营销沟通的指导原则	192
8.3 整合营销传播的流程	204
9 价值型营销管理	209
9.1 改进营销模式	210
9.2 测量和改进营销管理效能	213

9.3 测量和提升营销管理的效率	219
9.4 营销的未来发展方向	224
参考文献	231

1 营销与股东价值的融合

1.1 21 世纪企业经营管理面临的挑战

21 世纪，全球市场环境的巨大变化是企业面临着新的挑战：市场全球化、变化中的行业结构、信息革命以及不断增长的客户期望值。而这些变化对于所有企业的战略及组织都会产生深远的影响，也使企业管理面临着更大的压力。

1.1.1 市场全球化

在信息时代里，全球市场与竞争格局发生了引人注目的变化。在越来越多的行业中，那些无法建立全球运作以及营销能力的企业纷纷遭遇出局的命运。在竞争中，贸易保护主义只会导致一个国家或地区更高的通货膨胀，经济增长降低，并且使本土企业变得缺乏拥有国际竞争力所应具备的效率与创业才能。带来市场与竞争全球化的其他刺激因素还包括，更为高速且费用低廉的交通运输，以及持续发展的令全球通信更加便宜、简便且有效的通信革命。

市场的全球化使大量跨国企业出现，这些企业的组建目的在于使其从新的全球市场当中获得的机会最大化，成本最小化。诸如微软、通用电气、英特尔、以及麦当劳之类的企业都在从事核心市场中的销售工作。它们的供应链遍布全球，原材料与零部件来自于价格最为低廉的地区，在最富有效率的区域

基地进行缉装、安排物流，而研发工作则是在相关知识最易获得的地区开展。

在市场全球化的环境下，定位于本土的小型企业往往缺乏能够令自己在长期运营中保持竞争力的规模经济。跨国企业的规模经济并非在很大程度上依赖于制造成本，其重点在于信息与知识。诸如英特尔、美国在线以及思科这类广受关注的跨国企业之所以能够脱颖而出，赢取先机，正是由于它们能够负担更大的开销，用于研发工作、品牌树立、信息技术以及市场营销。一旦确认出新的机会，它们就能够将必需的各方资源加以整合，从而对市场进行投资与开发。

1.1.2 变化中的行业结构

信息时代正在使企业所掌握的利润机会的性质发生着变化。对于一些企业来说，许多一度曾经居于经济核心地位的市场都已经不再能够为它们带来盈利机会。而与此同时，其他一些能够为各家企业带来有助于它们快速发展并能够对其加以利用的巨大盈利机会的新兴市场正在迅速形成，许多跨国企业纷纷转移到发展中国家。环境的变化是制造业发生了如下变化：一是传统的劳动密集型产业向以信息为根基的产业的转变。二是在制造业的雇佣人数方面出现了急剧下跌的情况——这种现象在蓝领工人的数量方面最为显著；因为此类工作大都已经实现了自动化。

在最近几十年时间里，服务部门产出的增长速度至少达到了制造业产出增长速度的两倍。在发达国家中，服务业现在已经占据了经济产出的2/3多。随着生活水平的持续提高，消费者在服务上支出的花费也相对更多，而并非对货品支出更多。健康、教育、旅游、金融服务、娱乐与餐饮业全都是成长中的市场。同时，信息技术也已经成为重要的服务产业。这种现象将持续存在的另一个原因就是，新兴的信息制造业的产出正日

益以服务的形式进行分配。在未来，诸如音乐和新闻之类的很多物品都可以从互联网上下载，而不再需要去购买像唱片这种实物产品。

1.1.3 信息革命

科学技术的飞速变化持续不断地对很多行业进行着根本性的改造。不过，当前这一时代中最为引人注目且影响深远的变化则是产生于信息技术的革命。英特网的出现，在企业与社会当中发生了一场根本性的变化——无论居家或上班，人们能够以通用的开放式标准通过电子方式与他人进行沟通，而实现这种沟通的成本基本上为零。互联网带来了连通能力的急速提高，这种高速的连通性使得企业中几乎每一方面都产生了变革。

首先，它使得企业内部的价值链发生了变化——这里的价值链指的也就是企业内部人员组织其产品与服务的设计、生产、营销、运输与支持工作的方式。过去，企业不得不依照等级制度来组织工作，因为信息的获取代价高昂，困难重重，极为迟缓。而现在，应用企业内部互联网，无需花钱就能够将企业内部的个人迅速联系起来进行信息的交换，从而使得等级制度的繁文缛节得以废除。跨职能团队与非正式网络受到了鼓励，并且相应地、令人满意地促进了低成本组织结构、更迅速的回应以及更优质的客户服务的实现。

其次，它使得企业供应链进行重组——供应商、生产厂商、分销商、零售商和顾客的传统结构和角色将让位于全新的供应链组织。例如，随着许多行业中产品的越来越具可比性，供应商将努力设法使价值链进一步深入，以便从售后服务活动中获得收益。另一方面，跟顾客结成密切关系的中介机构可能把供应商组织成小组，延伸产品的分类。最后，顾客可能单独或组成强大的购买集团，设法削弱中介机构的作用，以极低成

本直接寻找供应商。

最后，信息革命对于营销以及营销组合的本质产生了显著的变化。传统上，买家会根据产品质量以及所提供的信息两方面的考量来选择供应商，零售商因为向购物者提供琳琅满目的精选商品而迎来了繁荣兴旺的成功局面。但是，这种模式现在已经因为互联网的搜索引擎而显得日渐式微，搜索引擎能够为消费者提供比任何一家店铺都要全面、丰富的商品选择。这就为那些能够将互联网信息优势充分利用的企业创造了许多新型的巨额生意机会。这其中就包括了诸如微软、雅虎这样一些为消费者在信息搜索方面提供协助的专门的技术推进机构。其他的一些企业也已经开始对传统的产业链进行重组，以便对电子通信加以利用。20 世纪 90 年代末期，在那些最为成功的企业当中，成就最为突出的就要数亚马逊公司了——仅仅 4 年时间，它就创建出世界上最大的图书零售运营体系，其通过网络在全球范围内的销售额达到了 300 亿美元之巨。

在很多市场当中，信息技术都在迅速导致非居间化（去除供应商与消费者之间的代理人）这种现象的产生。买家们发现，自己不再需要零售商、代理商或中间人，他们可以通过电话或互联网以更低的成本，更为便利地从制造商处购买。卖方拥有了直接与终端消费者打交道的机会，并且可以随之创建一份记录个体消费者需求与购买行为信息的数据库。接着，卖家就可以通过置身定制的信息，甚至是推出针对个体消费者的产品来创造附加价值。接下来，信息革命就开始将营销从群体沟通与标准化品牌改变成为一对一的用户化定制营销。对于创新者来说，这就提供了获取更高利润率、更强忠诚度以及占据更大的客户消费份额的机会。

这些变化使得许多传统的市场领导者的营销资产大幅萎缩、负债累累。当客户之间以电子方式进行沟通之时，银行网点、实体店铺以及经验丰富的销售人员正面临着重重风险。

1.1.4 不断增长的客户期望值

信息时代在客户期望值这一方面带来了显著的提升。随着自身的成长，卖家们希望获得更优的质量、富有竞争力的价格以及更为体贴、迅捷的服务，这其中最为重要的原因就在于竞争的全球化以及对市场的管制得以解除。一旦市场向当今那些积极主动且富有冲劲的国际竞争者敞开，那些缺乏客户定位或者是费用结构效率低下的企业很快就会陷入麻烦之中。在竞争高度激烈的市场当中获取客户青睐成为了当务之急，信息技术的爆发使得企业拥有了给客户更好服务的新型管理工具：可以帮助企业持续不断地搜集记录客户需求，并且对内部流程与供应链加以改进，使得它们可以满足并且真正超越客户的期望值。

为了更好地满足客户需求，企业的第一反应就是市场分割。各家企业推出不同产品的数目与日俱增，其目的都在于满足客户形形色色的需求。比如，耐克拥有 347 种跑鞋，宝洁公司拥有 207 种不同品牌与规格的清洁剂。而市场分割所面临的问题就在于其不菲的代价以及有效性方面的限制。变化更为丰富的产品也就意味着制造成本的增加以及急剧增多的库存量，而这种状况必然会导致利润与资产周转的降低。到了 2000 年的时候，信息革命为企业提供一种更富效力的替代手段——大批量定制。通过现代的高科技通信与制造系统，媒体与产品均可以面向客户个体加以量身订制和订购。现在，信息技术可以使得各家企业将它们通过客户与企业之间亲自会面、信函往来、电话或互联网沟通而获得的全部信息存储下来。数据库的创建令各家企业得以了解客户们的购买习惯与偏好，并且直接与他们逐个进行沟通。

1.2 股东价值是衡量企业成功的标准

股东价值是最全面的财务测度。在可口可乐和通用电气之类的企业，高层已经深知股东价值是企业绩效的最佳衡量指标。股东价值是比赢利能力更好的衡量指标，因为在短期内，利润可以被操纵，而且每股收益也未考虑产生这些收益所要求的资产投资的多少。股东价值则考虑了与利润相关的全部现金流、损失和资产负债表，也考虑了现在和将来。将来的现金流在风险调节的基础上被贴现成净现值。因此，股东价值不仅考虑了利润，而且考虑了为产生这些利润，现在和将来所要求的投资规模。这一长期导向，意味着管理层不大可能做出短视的决策。

与股东价值变化相比较而言，用收入作为衡量企业表现状况的标准并不明智，其原因有4个方面。首先，会计收入并非完全受法律限制，管理人员很容易对其操纵造假。同样，不同的会计方法也会带来截然不同的收入数据，但这二者同样都会被人们所接受。一些突出的例子中就包括了用于计算商品销售成本的各种可供选择的替换方法，如后进先出法与先进先出法、不同的资产折旧方法，以及合并与收购方面各种各样的会计制度选择。同样，不同的国家也有不同的会计规章制度，因此，对于不同的股票市场，国际化的企业经常报出不同的收入数据。这是因为报告程序的灵活性赋予了管理层绰绰有余的机会，使得他们可以出于自身的目的而对报告中的收入数字加以操纵和造假。但是，无论管理层选择如何报告企业的利润情况，他们的造假或调整行为都不会对企业的现金流或经济价值产生任何影响。利润表达的仅仅是一种观点，而现金体现的则是实情。

其次，会计利润不同于现金流，它并不包含投资在内。一

家成长中的企业总是被要求注入更多投资，这样它才能够较为轻松地获得正收入，但是现金也有可能会随之渐渐枯竭。另一方面，即使并不包含任何的现金费用在内，但在计算收入之时，还是要将折旧部分扣除。因此，对于一家仍就有资产处于折旧当中的成熟企业来说，在收入中可以对现金流少报。

再次，收入忽略了金钱的时间价值。这也就意味着即使收入持续增长，也有可能令股东回报有所降低。任何投资的经济价值都是预期现金流的贴现价值。在折现程序中可以看出，金钱具有时间价值——对于投资者来说，今天的钱要比明天作为回报得来的金钱的价值更高。因此，只有在企业获得超过用于折现过程中资本成本的新的投资回报率时，股东价值才会得以提高。

最后，从战略观点来看，也是最为至关重要的一点就在于，利润会造成管理人员着眼于短期利益。收入提高的现象可能很容易就会将股东价值的下滑掩盖起来，这是因为收入会使人们忽略当前活动对于未来的影响。例如，通过削减广告宣传费用或是降低客户服务水平，很容易就能够促进收入的提高。短期内，它们能够带来一定的利益，但是就长远眼光看来，这样的行为将会侵蚀企业的市场份额、减少未来收入并降低股东价值。同样，很多减少短期收入的活动，诸如对品牌进行投资以及打造客户关系，能够令长期的现金流以及股东价值得以提高。关注于短期收入会对那些能够提高长期竞争力以及股东价值的成长战略造成阻碍。

1.3 营销与股东价值融合的必要性

1.3.1 营销在企业中的地位及原因分析

身处当今的信息时代，专业营销人士应该已经成为跻身企

业商层的重要人物。首先，所有企业现在都面临的核心问题就是理解并适应正处于迅速变化当中的市场——全球化、新的竞争、不断增长的客户期望值以及信息革命对于企业的营销方式所具有的意义。其次，营销不同于生产，技巧已经成为创造竞争优势的关键所在。越来越多知名品牌商品的生产企业都追随着，诸如可口可乐、戴尔、耐克等这些企业所引领的风气，将它们的制造工作外包给外界供应商，而这些供应商往往都设在发展中国家。而其他的一些企业，诸如通用电气和 IBM，则将它们的发展计划从产品销售上转为寻求根据个体客户的需求来提供包含量身订制解决方案在内的各种服务。最后，营销工作的表现其实正是股东价值的根本来源。企业创造现金收入的机会首先在最大程度上建立于其为自身创造竞争优势的能力之上，这种能力能够使得企业吸引来客户并且令客户始终甘心支付令人满意的价格。

但实际上，具备确定市场机会并且建立客户关系这样专业技能的营销专业人才却并没有获得足够的影响力；相反，他们似乎已经失掉了在企业高层中的影响力。例如，最近的一项调查显示，在英国 100 强企业的首席执行官当中，仅有 12% 的人拥有营销方面的工作经验。只有 57% 的大企业会向董事会汇报营销工作方面的情况。调查发现，尽管所有的企业在每次董事会上都对利润问题大加考虑，但是仅有 1/3 的企业会定期对客户对企业的态度以及企业品牌问题加以回顾和评价。同时，许多企业里营销部门的影响力都处于日益减弱的状态当中。

为什么说在企业高层中缺乏专业的营销人才会产生相当大的影响呢？其原因在于，如果缺乏专业的营销人才，那么在关于企业的客户以及竞争对手的战略发生了怎样的变化。这些方面，企业的高层经理人将会缺乏专业的指导。他们可能无法认清新的市场机会与威胁，即使能够认清这些现象，也可能无法

迅速作出决定并采取行动；如果高层管理人员不将关注的焦点放在客户与市场之上，那么这将意味着其他的种种事将会充斥到他们的议事日程当中。证据表明，这些经理人会在运营工作当中过分关注短期预算，而并非考虑战略问题，而当困难出现之时，他们往往会采取缩减预算的办法，而并不是做出创新。最终，这种缺乏远见的做法将会与真正创造价值的战略背道而驰。

营销工作的重要性不断增强，而专业营销人才在企业管理高层中的影响力却在丧失。之所以出现这种自相矛盾的现象，是由几方面的因素所导致的。其中最为重要的原因就是，在营销这门学科中，并没有包含股东价值的概念。伴随而来的结果就是，我们不具备标准来对某项营销战略成功与否加以评判，或是将各种可选的营销战略进行比较。相应地，这就使得我们难以接受那些关于产品政策、定价、促销或者是涉及全盘营销工作各方面因素的营销建议。如果某项战略能够令销售额或市场份额有所提高，营销经理人往往就会认为这是一项明智的战略。但是，真正精明的顶尖经理人知道，那些旨在令市场份额最大化的战略很少能够真正对经济工作产生意义。那些更富老练经验的营销经理人则会对于利用预期利润或是投资回报来使得他们的营销计划合理化怀有兴趣。不幸的是，这种方法也会产生偏差，带来不利影响，并导致营销工作中的投资不足现象，使得机会的利用遭遇失败。现代营销中尚未包含现有的战略评估技巧，因此在许多企业的董事高层中都备受忽视与排斥。营销学科中缺乏的是用于战略讨论方面的框架体制。

由于在营销战略与股东价值之间并未建立起联系，因此，董事成员往往会关注其他两项更加显而易见的战略。一项就是削减成本——有时候，人们还会用一些更令人心动的名称来对其加以掩饰，比如说流程再造、减小规模或是规模合理化。但在市场急速变化的时期里，这样的行为总是仅仅局限于或最多