

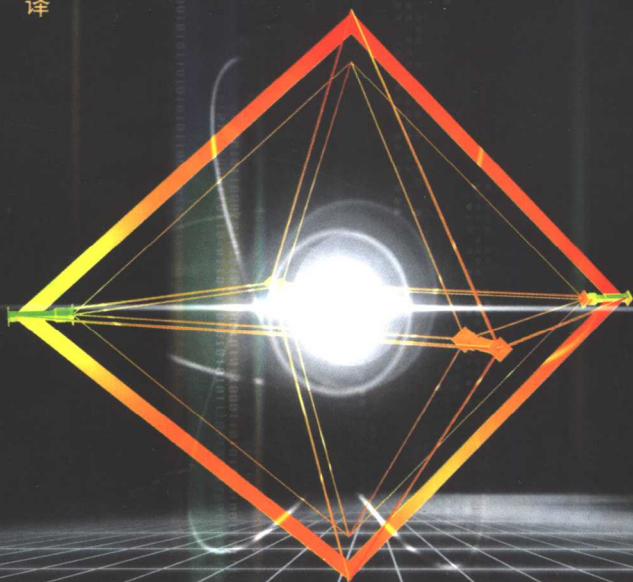
本科经济管理译丛

科特勒新思维

——持续营销模型及亚洲案例


Rethinking Marketing:
Sustainable Marketing Enterprise in Asia
Text and Cases

菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 等著
胡左浩 贾崧 译



中国人民大学出版社

People's
Education
Press


 本科经济管理译丛

科特勒新思维

——持续营销模型及亚洲案例

Rethinking Marketing:
Sustainable Marketing Enterprise in Asia
Text and Cases

菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 等著
胡左浩 贾崧 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

科特勒新思维——持续营销模型及亚洲案例/科特勒等著；胡左浩，贾崧译
北京：中国人民大学出版社，2004
(本科经济管理译丛)

ISBN 7-300-05092-1/F·1609

I. 科...

II. ①科... ②胡... ③贾...

III. 企业管理-市场营销学-亚洲-高等学校-教材

IV. F279.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000152 号

本科经济管理译丛

科特勒新思维

——持续营销模型及亚洲案例

菲利普·科特勒等著

胡左浩 贾崧译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

开 本 889×1194 毫米 1/24

版 次 2004 年 2 月第 1 版

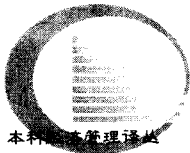
印 张 11.25 插页 3

印 次 2004 年 2 月第 1 次印刷

字 数 280 000

定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



译者序

由著名营销大师菲利普·科特勒与其他作者共同完成的著作《科特勒新思维——持续营销模型及亚洲案例》从一个全新的视角就在亚洲成功的企业如何开展持续性营销进行了深入的探讨。传统的观点把营销仅仅作为企业的一个职能来看待，而作者从整合的观点出发把营销与战略管理融合在一起来分析亚洲成功企业的经营实践，并尝试着从更广泛的角度来分析长久以来困扰亚洲企业的一些问题，为亚洲企业的持续发展提供了路径指南和分析框架。

该著作最大的创新点在于作者从整合的观点出发融合亚洲企业的实践提出了持续营销企业模型。该模型由三个模块构成：第一个模块是持续性模型。它涉及如何形成可持续性以便在变化的环境中生存问题。企业在变化的市场环境中进行适应化转变必须在组织内部发起政治、技术和文化变革，从而在变化的商业环境中立于不败之地。该模

块显示了有哪些主要的变革因素以及这些因素与企业持续营销的关系。第二个模块是营销模型。该模块含有三个子模型：愿景、体系结构和计分卡。它涉及如何分析企业在未来商业环境下的愿景目标、如何设计经营体系结构和如何协调消费者、雇员和股东之间利益分配的价值计分卡。愿景子模型建议企业从四个方面，即变革（技术变革、经济状况、政治/法律力量、社会/文化力量和市场提升）、竞争形势、顾客状况和公司内部状况，来揭示企业的商业环境和内部条件，最终为赢得现有市场以及未来的市场服务。体系结构子模型涉及公司的营销体系，由三个部分组成：战略（S）、策略（T）和价值（V），合在一起称为STV三角。战略部分讲述如何赢得记忆份额，策略部分讲述如何赢得市场份额，价值部分则讲述如何赢得情感份额。它们构成了公司的营销战略规划。计分卡子模型涉及如何测量和优化各类企业利益相关者的利益关系。该子模型指出企业需要不断平衡和持续优化三种主要利益相关者（工作人员（P）、消费者（C）和股东（S））之间的价值，以便向着企业的愿景目标前进。营销模块是持续营销模型的核心部分。第三个模块是企业模型。它涉及如何通过激励、文化和制度来保持企业的整体性和活力。组成企业模型的这些因素是企业抓住市场机会实现其愿景规划和经营目标的保证。

正如作者在绪论中所说，该持续营销模型有以下三个特点：一是丰富了营销的概念。他们认为营销是企业的灵魂，企业应从战略高度思考营销，同时企业中的每个部门和员工都应该是营销者。二是模型的整合性。从上面对持续营销模型的介绍可以发现该模型基本涵盖一个公司战略的所有维度，是一个整合的模型。这为企业制定可持续性的营销战略提供了一个分析平台。三是该模型简洁明了。持续营销企业模型由三大模块组成，模型结构简洁且各要素之间关系清晰，便于企业接受和使用该模型。

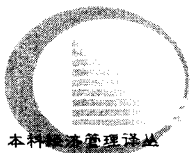
本书是国际流行的畅销书和优秀的营销著作。该书思维敏锐，启迪智慧；指引营销管理实践的前沿方向，充满思想的火花；全书结构简洁明了，内容新颖，编排独具匠心。本书特别适合作为企业管理人员以及营销研究人员的参考书和工具书。

本书由我和贾崧翻译。这里要特别感谢出版社的编辑。他们在本书的出版过程中给予了大力的支持和帮助。

由于时间仓促，在翻译过程中难免有不当之处，敬请读者不吝赐教。

胡左浩博士

清华大学经济管理学院副教授



英文版前言

本书的姊妹篇《科特勒新思维——持续营销模型》提出了一些在当代有重要影响的概念和理论，介绍了亚洲企业所采用的主要营销战略；本书《科特勒新思维——持续营销模型及亚洲案例》则进一步论证了其姊妹篇所阐释的原理，并选取了许多有代表性的案例，以深入探讨分析技巧，从实际应用的角度来阐释企业持续营销原理。这不是一本普通意义上的案例集，而是紧扣其姊妹篇中所提及的可持续营销企业的一系列概念来讲述的。

《科特勒新思维——持续营销模型》的前言中曾提到，这些概念为企业家和学者们提供了全新的视角来审视亚洲成功企业的经营模式。同传统意义上的绝大多数探讨亚洲商业运作的著作不同的是，本书采取了一种系统的观点，将有关营销、管理及战略等的理论和亚洲企业的经营哲学熔为一炉，尝试从多种角度来看待长久以来困扰亚洲企业



的种种问题。

从实用性和表达的清晰性的角度出发，本书运用了大量的模型和结构图。在反映快速变化的商业环境的同时，本书的模型提供了全新的观念来理解营销作为一种职能是如何发生变革的，以及它是如何融入整体经营战略的。而具备这样的观念将有助于企业家在新经济环境下的竞争中取得领先优势。

本书的结构紧凑、思路清晰，对读者理解亚洲企业的经营战略具有很强的指导意义。

第一章介绍了一系列模型，目的是使读者了解公司经营的复杂环境。持续营销的火箭模型充分考虑到了各种影响公司生存能力的变量。

第二章讲述了构成公司愿景的几个因素。系统地介绍了4C钻石模型，该模型是用来解释这些因素相互之间的关系以及它们在动态环境下是如何相互影响的。体现各种变革力量的互动关系的分析图则可以使企业领导者更为清楚地了解这些因素，从而进一步了解亚洲企业的前景。

第三章以前瞻性的眼光阐述了如何把战略计划变成事实的体系结构。书中将战略、策略和价值与探索的需要、衔接的需要和实施的需要——对应起来，强化了这样一种认识：仅仅制定战略并不能扭转公司的命运。事实上，需要适当的策略和人员来具体运作。

第四章考虑到后操作层面经营之后的问题，评价了公司策略在如何满足各利益主体——股东、雇员和消费者——方面的有效性。

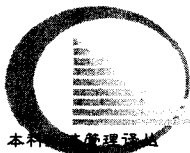
第五章讲述了企业如何进一步发展。对战略的再定义——激励、企业文化和公司本身的融合——是至关重要的。

教材正文之后是案例部分，共选取了17个亚洲领先企业的个案。为了帮助读者更好地理解企业遇到的问题，我们广泛选取了不同国家不同行业的有代表性的个体。这种从制造业到物流业、从零售业到服务业的行业跨度和不同亚洲国家间商业环境的差异，对于我们广泛、深入地讨论关于这些企业面临的机遇与挑战的话题是大有裨益的，特别是深入的学习观察有益于更好地理解亚洲企业和在亚洲经营的企业。案例的篇幅不同是由于讨论的方式有所差异。

本书既可以单独使用，也可以与《科特勒新思维——持续营销模型》、菲利普·科

特勒和加里·阿姆斯特朗 (Gary Armstrong) 合著的《营销原理》(*Principles of Marketing*) 及菲利普·科特勒的《营销管理》(*Marketing Management*) 互为参考。本书中收录的真实案例可在本科生和研究生教学或管理培训课程中直接使用, 也可作为研究人员和实务工作者的阅读材料。

本书的顺利出版有赖于许多个人与组织的大力支持, 在这里我们要向所有案例的编写者和评论者表示感谢, 包括 Benjamin Tan 博士和 Seet Lip Chai 博士, 他们的意见已经写入这篇前言。同时, 我们还要深深感谢两位在不同程度上帮助我们及案例编写者的朋友, 他们是 Ms Esther Chung 和 Mr Nagar Lai。最后特别感谢 Prentice Hall 的 Chiang Yew Kee, Gillian Chee, Irene Yeow, Pauline Chua 和 MarkPlus & Co. 的 Yuswohady。没有他们各位的大力协助, 本书就无法成功出版。



绪 论

持续营销企业模型概述

本书应用的持续营销企业模型 (sustainable marketing enterprise, SME), 是一个经过重新定义的、全面、简易但十分有效的模型。首先, 我们重新定义了营销的概念。以往营销仅被认为是一种功能性的概念, 这种看法正在逐渐失去说服力, 不再为人接受。通过这个模型我们着力论证营销必须是一种战略经营的概念, 其目标是使三个主要的利益主体——消费者、组织中的工作人员和股东——获得持续的满意。营销是一个组织的灵魂, 而不仅仅是其体系中的一部分。因此, 组织中的每个人都应该是一位营销者。

许多没做过营销工作的人认为营销是关于销售的学问, 而那些长期从事营销或者进行过相关深入研究的专业人士则把营销看做是产品、价格、渠道和促销几方面相结合的产物。我们重新定义营销的概念, 使它不仅仅包含这一狭义上的内容, 而是赋予其更为广泛、更为复杂的内涵。营

销可以从以下三个战略维度来理解：愿景、体系结构和计分卡。相应地，营销涉及三种战略活动：对企业愿景的评估；经营体系——细分市场、目标市场选择、市场定位、差异化、营销组合、销售、品牌、服务、过程等的设计和和实施；最后是平衡各利益主体的利益。

通过模型我们还阐明，在现今复杂的商业环境中，每一家企业都必须在变化的市场中生存发展。这也就是营销又被称为“与市场周旋”的原因，意味着企业和市场之间是密切的、互动的关系。这里所说的市场不只包括商品市场，还包括人才市场和资本市场——简而言之就是C³。在与市场的互动过程中，公司在引导市场的同时也慢慢融入市场。也就是说市场比营销本身重要得多。这也是我们在模型中把营销写作“market-ing”而不是“marketing”的原因。

其次，模型是全面的，因为它涵盖了一个公司战略的所有维度。我们非常喜欢亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）、阿尔斯特·兰德（Ahlstrand）和兰佩尔（Lampel）合著的《战略历程》（*Strategy Safari*）^[1]，它是许多学者、咨询师和实务工作者提出的所有经营战略的汇编，并分门别类地划分为十个思想流派。令人惊奇的是，作者在这本书中对每一种思想流派都进行了点评，并指出了其贡献和不足之处。在该书的结论中，作者指出，任何一种思想流派都不会是完美无缺的。这就表明如果想制定一种经营战略，就必须综合考虑各流派的所有模型、工具和方法，且不能把它们混同为一体。

我们认为《战略历程》要优于《迪尔伯特原则》（*The Dilbert Principle*），因为后者低估了各种经营理念的作用。因此，尽管SME模型并非所有思想流派的组合体，但却是一个全面的战略概念，因为它考虑到每个思想流派的所有重要方面。它是一个全面的模型，可以用来帮助企业转型为有活力的可持续发展的实体，从而前瞻性地应对不断变化的市场。

再次，SME模型非常简易，可以在企业的转型过程中起导航作用。为了说明这是一个非常简易的模型，我们来简要地解释一下该模型的结构和要点。这里我们用一棵树状图——我们称之为“火箭图”（如图0—1所示）——来帮助理解。图中包含了三个子模型：持续性、营销、企业。营销模型是SME模型的核心部分，这也是我们把它比喻成火箭机身的原因。把持续性模型和企业模型比喻成火箭机翼，则是为了表明它们在企业转型过程中所起到的如同双翼般的导航作用。

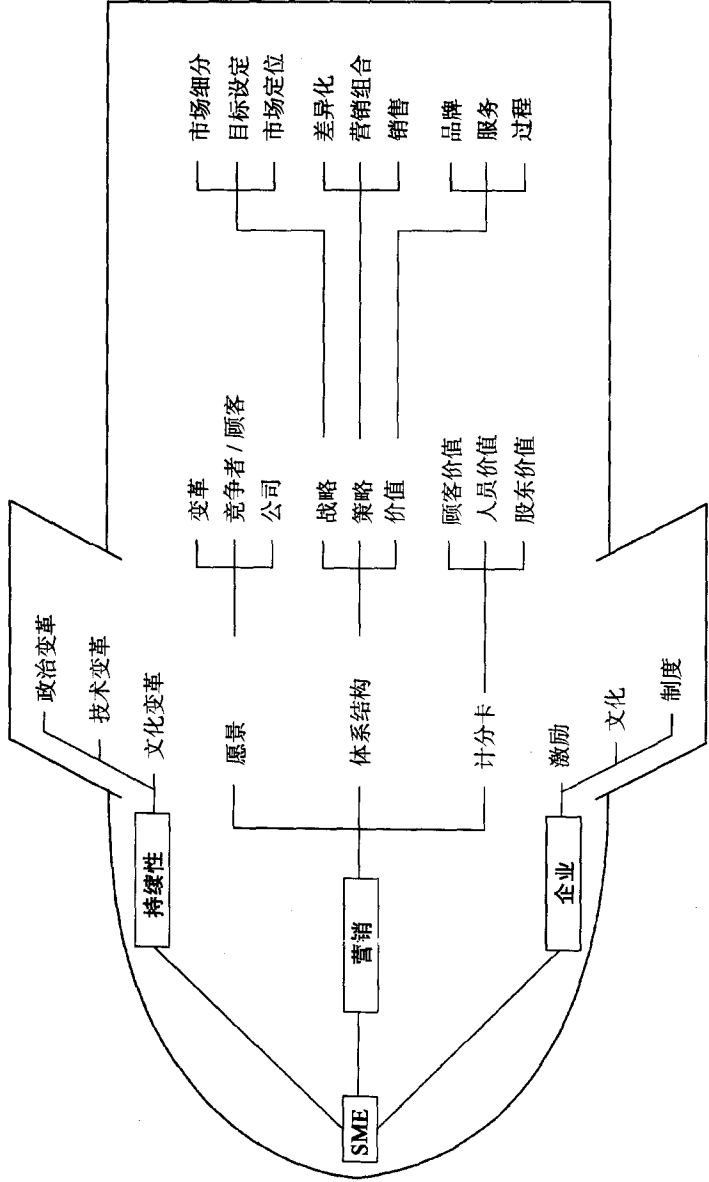


图 0-1-1 SME火箭图

第一部分，可持续模型，是关于如何创造持续性，以在变化的环境中生存的模式（见图0—2）。在这里，我们要阐明的是，持续性是任何企业在变化的市场环境中生存的首要因素；另外，在企业转型过程中必须在组织内部发起行政、技术和文化变革，从而在变化的商业环境中立于不败之地。政治变革是有关如何在组织内部分配权力和政治要素的变革，在这样的变革中，CEO作为强硬的决策者和无畏的风险承担者必须在发起变革和推动转型的过程中起决定性作用。技术变革是有关如何规划和建设新的经营体系的变革，而文化变革则是有关如何树立共同的价值观和行为模式，并使其在组织内得到贯彻，以支持新的经营体系。我们将在第一章详细讨论可持续模型。

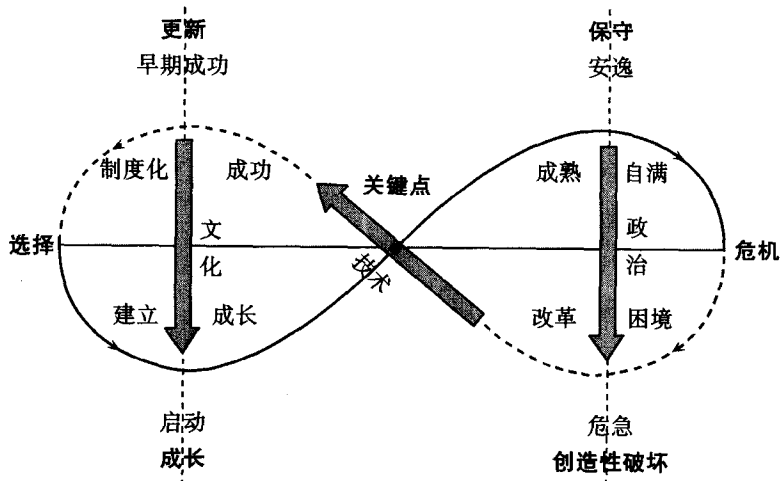


图0—2 可持续模型

第二部分，营销模型，SME模型的核心，含有三个子模型：愿景、体系结构和计分卡。这个模型是有关如何分析企业的愿景、如何设计经营体系，以及如何平衡消费者、雇员和股东的利益。在愿景子模型（将在第二章中讨论）中，管理者应当在四个系统的、相互作用且相对独立的因素的基础上分析企业的愿景。这四个因素是：变革（技术变革、经济形势、政治—法律力量、社会文化力量和市场变化）、竞争形势、顾客状况和公司内部状况。这就是我们把这个分析工具称为4C钻石的原因：变革（change）、竞争者（competitor）、顾客（customer）和公司（company）（见图0—3）。

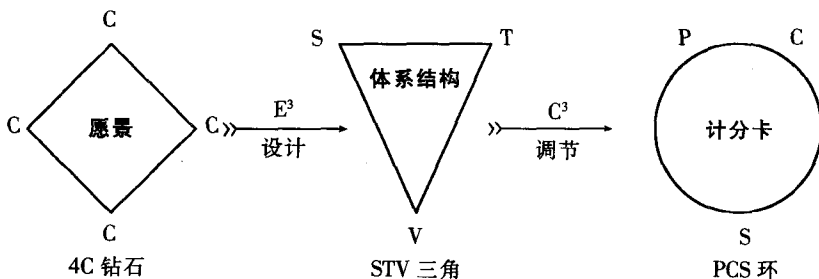


图 0—3 营销模型

资料来源：Philip Kotler and Hermawan Kartajaya, *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2000.

该分析不仅揭示了公司当前的状况和发展形势，更重要的是，形象地描绘了公司未来的经营环境和内部状况：你将有哪些竞争者、消费者的偏好将如何提升，以及会出现哪些商业机会，如何获得开发这些机会的能力。必须牢记，创建企业不仅是为了赢得现有的市场，还要赢得未来的市场。

在体系结构子模型（将在第三章详述）中，将开始涉及我们称之为“公司经营体系”的内容，这一过程中需要规划探索（exploration）、衔接（engagement）和实施（execution）三部分（ E^3 ）。体系结构子模型包括三个要素：战略（S）、策略（T）和价值（V），合在一起称为 STV 三角^[2]（见图 0—3）。战略部分讲述如何赢得记忆份额，策略部分讲述如何赢得市场份额，价值部分则讲述如何赢得情感份额。每一部分又分别由三个因素组成，总共是九个因素。战略三因素是市场细分、目标市场选择和市场定位；策略三因素是差异化、营销组合和销售；价值三因素是品牌、服务和过程。这些我们称之为“体系结构的核心九因素”。这些因素对公司来讲是不可或缺的，哪一个都容不得半点忽视，它们共同组成公司的宏伟蓝图。

最后，在计分卡子模型（第四章详述）中需要不断地平衡三个主要利益主体——员工（P）、消费者（C）和股东（S）——的利益。这也就是我们所说的“PCS 环”（见图 0—3）。一旦体系结构设计完成，就要在合适的目标市场上推行它。必须分别在人力资源市场、商品市场和资本市场中识别、获取并留住最合适的员工、消费者和股东。而要想获取并留住他们，就必须为他们创造卓越的价值。计分卡模型正是你所需要的为主要的

利益主体提供超凡价值的可靠保障，是保证获得卓越价值的控制和检查手段。我们坚定地认为，通过不断控制和检查计分卡模型，公司各利益群体的利益一定能够得到持续的优化。

第五章我们将讨论模型的第三部分，企业模型。它也包含了三个部分：激励、文化和制度。激励与梦想有关：一家公司应当有一个能鼓舞、指导和激励内部员工的梦想；文化有关个性：公司必须具有强烈的个性，使其在市场成长、多样化经营及开拓新市场中发挥“黏合剂”的作用，维系组织的整体性；最后，制度是与活动相关的：公司必须能够有效且高效地安排自身的活动，才谈得上去实现愿景规划和经营目标。

我们用沙漏来说明激励（见图 0—4）。沙漏被分为两个部分：左侧是理念维度，右侧是目标维度。在理念一边，公司必须规划其“使命”和“愿景”来为组织提供指导的作用和“存在的理由”。在目标一边，公司必须确定其“经营范围”和“经营目标”。经营范围是公司使命的具体化（见沙漏上部），而经营目标则是公司愿景的具体化（见沙漏下部）。通过沙漏图可以看出，如果对公司使命、愿景、经营范围和经营目标等的规划正确且执行得当，公司内部资源就能够得到合理有效的分配。如果做好了这一点，结果自然是聚沙成塔般地——如同沙漏中的沙子一样——创建起可以有效控制风险使其最小化的组织。

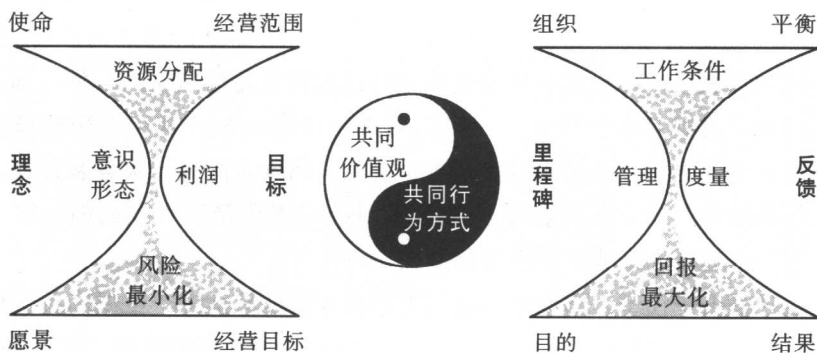


图 0—4 企业模型

资料来源：Philip Kotler and Hermawan Kartajaya, *Relocating Asia: From Bubble to Sustainable Economy*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2000.



企业模型的第二部分，文化，我们把它放在图的中间并用阴阳符号来表示。正如符号所示，这部分由两个元素组成：共同的价值观和共同的行为模式。价值观是为组织中所有雇员所接受的、不可或缺的、持久的原则，是所有人员实施各种活动的指导。价值观应当尽量深入并不事张扬，但必须保持恒久不变，甚至组织变革时也不能中断。行为模式则是指一个组织中协调一致的做事方式，它必须是清晰可见且易于改变的。

企业模型的最后一部分是制度，如图的右侧所示，也是用沙漏图来表示的。可以看到，在管理一边，预先确定的公司使命必须在完善的组织系统结构的支持下才能具体转化为经营范围。同时，愿景和经营目标必须清楚地确定，从而成为公司运营活动的驱动力。在度量一边，公司使命和经营范围的落实，以及公司愿景和经营目标的具体化，都必须通过对完成的情况加以度量评价得到实现。这里有两方面需要注意。首先，度量必须有结果；其次，必须时刻关注为三个主要利益主体——顾客、员工和股东——所创造的价值是均衡的。这一点非常重要，如果股东、顾客和员工的需要没有得到均衡的满足，价值创造也就无法持续。

图 0—5 中我们把所有的模型都纳入一个综合的模型中。我们想说的是，如果能让经营保持可持续循环，必须经常性地重复愿景、体系结构和计分卡模型，同时关注激励、文化和制度。它们是否与随着商业环境变化而变化的市场相关呢？为了推动这个循环，又必须相应地进行哪些变更、调整以至变革呢？

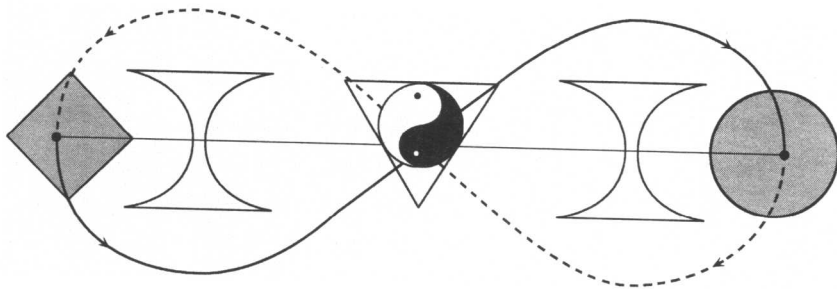


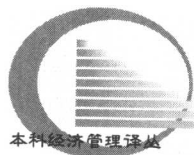
图 0—5 完全综合模型

资料来源：Philip Kotler and Hermawan Kartajaya, *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2000.

**【注释】**

[1] Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press, 1998.

[2] 战略在这里是指体系结构的三个战略因素：市场细分、目标市场选择和市场定位(STP)；策略是指差异化、营销组合和销售；价值则指品牌、服务和过程。



目 录

绪论 持续营销企业模型概述	1
第一章 推动可持续循环	1
第二章 愿景分析	7
第三章 体系结构设计	19
第四章 平衡计分卡	40
第五章 激励、文化和制度	54
结语 整合思考	74
附录一 亚洲图景	76
附录二 应对危机的一般体系结构	98
案例	
案例一 SM 普利姆控股公司	105