

PILOT MARKETING

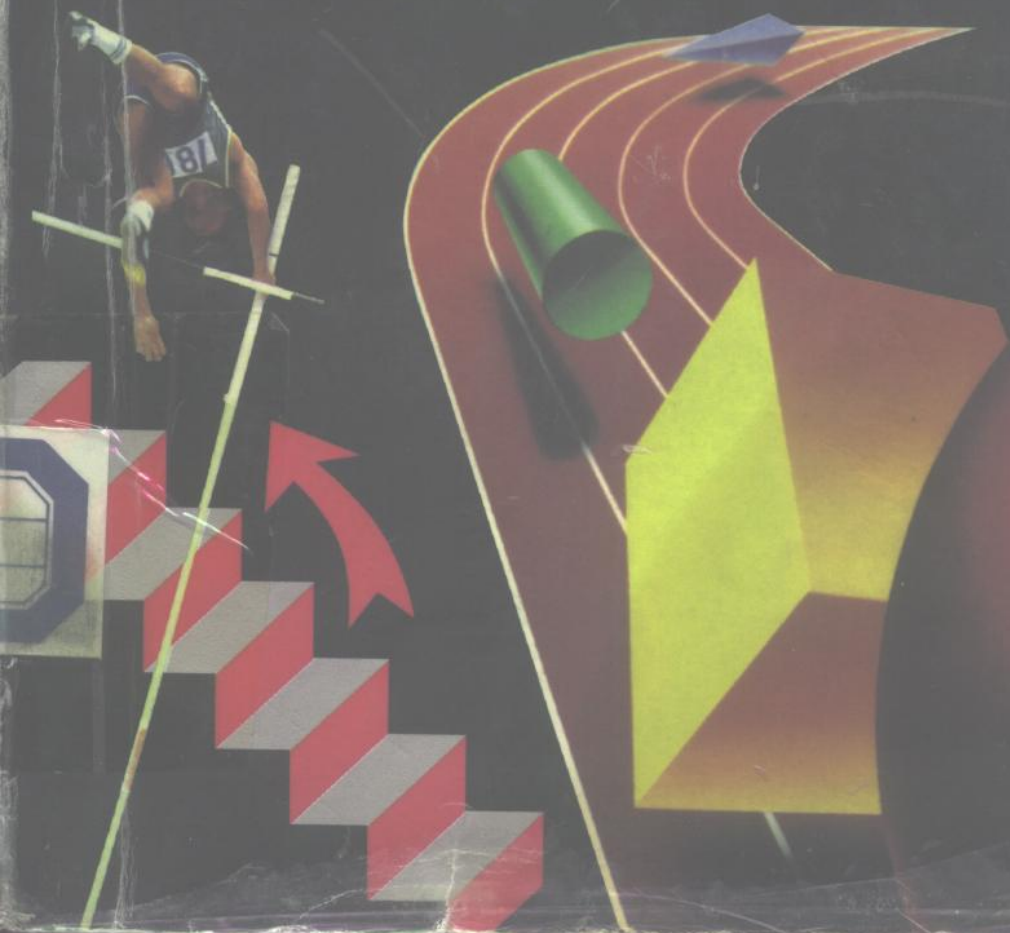
《派力营销思想库》第二辑

■ 屈云波 ■ 牛海鹏 主编

基准营销

——通过向高手学习而达到好中最好

■ 徐 卉 ■ 陈 磊 编



134155

F713.3
95-73

派·力营销思想库

屈云波 牛海鹏 主编

基准营销

——通过向高手学习而达到好中最好

徐 卉 陈 磊 编



企业管理出版社

(京)新登字 052 号

图书在版编目(CIP)数据

基准营销:通过向高手学习而达到好中最好/徐卉,陈磊编.

北京:企业管理出版社,1996.1

(派力营销思想库)

ISBN 7-80001-626-9

I.基…Ⅱ.①徐…②陈…Ⅲ.市场营销学 IV.F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21313 号

(派力营销思想库)

基准营销——通过向高手学习而达到好中最好

徐 卉 陈 磊 编

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

各地新华书店经销

香河县第二印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.125 印张 279 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数:10000 册

定价:18.60 元

ISBN7-80001-626-9/F·624

(版权所有 侵权必究)

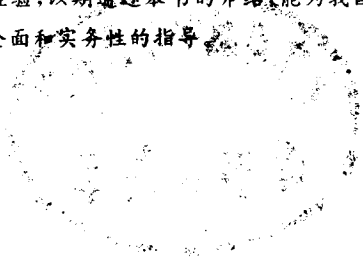
210 32

简介

Benchmarking(基准化)是西方国家八十年代后期发展起来的一种现代经营管理方法。许多西方大企业,如施乐公司、杨森制药公司等,在九十年代初期采用了基准化方法对企业的经营活动进行分析研究,为企业发展制定了新的导向和标准,确定了在行业竞争中的优势,从而能够成为“最好中的最好”。

简而言之,基准化就是对企业内部的行动、职能、经营进行全面的分析研究,并把本企业的情况与行业领导的情况做比较分析,即努力向高手学习从而确定出一套管理和营销的基准,以此来指导本企业的发展。企业通过基准化来追求“更好”,目的是实现持续的增长,保持长久的竞争优势。

本书详细论述了基准化的概念、特点、作用、内容以及方法,还有西方大企业成功的运作经验,以期通过本书的介绍,能为我国企业实现自己的基准化过程提供一个全面和实务性的指导。



210 32

序(一)

北京派力营销策划有限公司继1995年2月推出《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》,并取得广泛而良好的社会(尤其是企业界)反响之后,现又推出《派力营销思想库》丛书。在这套丛书即将付梓之际,主编屈云波先生送来了本套丛书的资料,并邀我作序。

之所以应邀写序,绝非因为我于营销方面有多么深入的研究,更非有多少实践积累,只是因为我被丛书组织者、编著者的孜孜探索精神所感动,被我国市场营销理论研究之薄弱,以至于远未能适应急速变化的中国市场经济之需要的状况所困扰,因而,一方面感谢丛书主编的信任,给我一系统了解国内这一领域研究状况的机会;另一方面,也愿意为推动我国市场营销研究而作一小卒摇旗呐喊。

《派力营销思想库》共计10册,就内容而言,涉及到品牌营销、关系营销、基准营销、建立顾客忠诚、销售管理、特许经营、直复营销、服务营销、零售业营销、房地产营销等10个选题,总字数达300多万字。内容之系统在国内营销著述中实属罕见,若考虑到在此之前的《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》,规模之浩大,就更令人尊重;就方法而言,尽管这套丛书极为强调对经济现实的解释能力,强调对于市场营销实践的尊重和概括,但却同时包含了深刻的经济史及经济思想史的反省和检讨,包含了广泛的国际间市场营销的借鉴和比较,因而颇具书卷气。正是这种书卷气使丛书对现实的解释更加精准,令人感受到生活的现实致用气息的同时,获得相当深沉的理论满足感,这是目前许多直面市场现实的著述

想作而难以作到的。

《丛书》是幸运的,因为她恰逢中国掀起建设社会主义市场经济大潮,并拟在2000年初步建立社会主义市场经济体制的历史关键时刻推出。中国迄今为止,之所以关于营销的研究较为苍白,尤其是难以适应极具变化、极其生动的实践要求,并非中国人缺乏营销的智慧,实在是中国的历史对于市场经济的承认才刚刚开始,因而也就更加剧了历史予以特别恩赐的这一代从事或有机会从事市场营销研究、实践的人身上的责任。残酷而急切的历史进展,使我们不可能静坐于书斋、从容悠然地去研究,而是需要从营销的创造者、实践者们中去发现、去概括、去凝炼,同时用这其间的知识、智慧、理念来支撑自身的实践。这套丛书便是一群以派力公司营销顾问们为代表的年轻学者和实干家们对于这种历史责任的分担。

特别要强调的是,这套丛书所体现出的编著者对于营销价值观的特殊把握。诚然,《派力营销思想库》的宗旨,或者说重要的目的在于以坚实、科学的营销知识、理论去充实人,尤其是充实从事市场经济实践中的耕耘者,因为市场营销事业的发展,无论对国家来说,还是就企业而言,最根本的在于塑造一支营销大军。但是,除去必要的知识、技能、理论之外,或者说,作为充实人、教育人的著述,真正能够使所阐述的知识、技能、理论统一起来且有不灭的灵魂,根本在于必须形成高洁而健康的历史价值观。在中国的传统中,对于营销活动和研究不仅轻蔑,而且多有价值判断上的否定;在中国现阶段市场经济建设中,对于市场营销活动的投入和审视不仅有混乱,而且多有道德上的无序批判。因此,推动中国经济中营销事业进展,在以科学的知识充实人的同时,必须以正确的、历史的、或者说也是真正市场经济的道德秩序来支持人。市场经济及其中的营销事业,本质上是信用经济和守信的事业,市场经济中的一切制度,营销事业中的一切工具,无不体现信用经济的要求。客观存在的信用关系,要求从事营销及市场经济建设的人们,

在精神领域,在道德准则上必须弘扬“信任”准则。守信是现代市场经济道德的核心,任何欺诈都是对市场经济道德基础的根本瓦解,而恰恰不是市场经济本身的内在要求。实际上,市场营销的根本艺术便是赢得信任的艺术。这一点,也正是这套丛书论述的根本,也是最值得钦敬之处。

是为序。

北京大学经济学院副院长

博士生导师 教授

刘 伟

1995年11月3日于北京大学燕北园

序(二)

伴随着我国社会主义市场经济的迅猛发展,消费者更多的选择自由冲破了金钱与产品之间传统的营销观念和方式。随之兴起的是以“情”、高品质、优服务、好形象接近、争取消费者的全方位营销。它的起点是适应消费者的要求,终点是使消费者满意、企业获利,这是当今中国企业生存和发展的基本准则。当然营销者也应处理好消费者的要求、欲望及企业自身利益与社会长远利益的关系,方能取得长远的发展。

尽管市场调节是自发的,也难免有盲目性,但营销决策者却不能害怕市场,不能回避竞争,因为市场是舞台,竞争是动力,决策者就是导演。为了争取观众(消费者),在资产经营中决策者理应遵循“二八”法则;为了达到营销目标,不仅应了解自己产品的最终消费者的姓名、地址、喜好以及满意度等,而且必须借助一定的科学、艺术的方法和创造技巧为企业的产品、开发、生产、营销、管理和战略决策制定出有效的方案。这就要求决策者要具备复合型知识和能力,能够策划、营销、创新、广告、谈判、形象、谋略和公关,再加上有较强的判断能力和政策水平,才能冲破竞争品牌,并以诚心和超前的高附加值服务,吸引广大消费者成为自己品牌的忠实用户。而现实中营销者常常感到苦恼,市场旺了,往往是愁货源,市场软了,又是愁销路,苦于没有好对策,殊不知营销者自己陷入了市场和产品推销的误区,而缺乏整体策划,更忽视了品牌营销、理念营销。资产经营是这样,资本运营也不例外。因为资本只是实力,而智力才是本领。时代呼唤、企业等待拥有自己的营销策划师,因为只有这些精于谋略、不断推出创新的营销和管理策略的大师们,才能给企业

带来几何级数提升的社会效益和经济效益。

正是基于这样的认识,近几年来,小天鹅人在取得洗衣机行业最领先地位的情况下,仍然是居安思危、不断进取。1995年4月,当我们北京分公司陈文军经理在书店购得《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》、随后又在中央电视台“经济半小时”上看到屈云波先生关于“顾客服务”话题的谈论之后,即向我推荐这套丛书和派力公司。不久,小天鹅的各级营销主管和部分营销人员均已入手一套,由派力营销顾问们协助设计的“销售管理体系”和“全面顾客服务体系”也在我公司的全国范围展开实施。对中国市场和市场营销发展的共识,使致力于我国家电产业发展的小天鹅与致力于我国管理咨询产业发展的派力越来越紧密地走到了一起。

当我阅完由屈先生传来邀我作序的《派力营销思想库》的有关资料时,我的看法是:《派力营销思想库》是《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》的延续,是国内难得的又一套营销宝典,它立意新,无“八股”之俗套;选题准,恰是中国企业之急需;内容全,可操作性强,贴近进入营销时代的中国企业。既是企业营销工作者的参谋,也是为企业提供未来营销和管理人才的大学市场营销、企业管理等专业师生急需的一套教参和教材。

好书不厌千回读,灵活应用味无穷。愿更多的读者象我们小天鹅人一样,学而不厌,温故知新。深信我的同行们一定能以良好的经营成果来回报屈云波先生的苦心孤诣,并翘首以待屈先生精雕细刻的新作。

无锡小天鹅股份有限公司营销总经理

徐源

1995年11月18日于无锡

序(三)

1993年,在京与数位市场营销学者、管理顾问及行政人员见面,席间谈及有志介绍先进的企业决策及管理经验和技巧往中国,使国内企业的管理水平能配合经济改革的推进步伐,和更快地开拓国外市场。受他们的诚意感染,返港即按照国内企业管理发展上的需要,介绍了个人相信较切合中国国情的一些外国管理参考书供借鉴,却没想到以屈云波先生为代表的这群来自国内外的学者与管理顾问,真的坐言起行,干劲冲天,迅即阅毕包括我所提供的有关的参考资料,在其载述的理论基础上,结合各人的实践、顾问与教学经验,并考虑及中国企业常遇上的难题的特性,在不足一年的光景,编写了《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》。

据了解,丛书出版后即取得令人鼓舞的反应。国内及港澳不少管理学者及企业管理人员和营销人员,采用此套丛书作参考教材和启发与提高个人管理艺术的工具书。此外,不少管理及经济报刊和杂志,邀请参与编撰的学者及管理顾问撰写多个行销管理专栏,不少位于大城市的中外企业邀请主编机构派力公司为其营销顾问和员工训练讲师。

上述良好反应为曾参与编撰的朋友注入新的动力。本年初,复接获他们来函,提出要丰富管理丛书的意愿,以协助中国企业的管理人员培养更全面的管理能力,希望我能再次推介一些最新的管理参考资料。经反复思考,个人认为:

(1)国内的经济结构随十多年的改革开放,已告有所改变,政府开始重视第三产业,个别城市更提出加快发展第三产业的呼吁。国内讨论第三产业的管理的参考书极缺乏,对有效管理第三产业

的管理知识有迫切需要。

(2)国内企业即将面对中国加入世界贸易组织后,外国产品大量进入中国场所带来的竞争威胁。目前,国内企业已感到外国产品以品牌策略作武器的锋芒,及与之相配合的崭新的管理及营销手法。但这正是国内企业感到最陌生的经营方式,很有必要尽快掌握此方面的知识和学习它们的经验。

(3)踏进九十年代,国外的成功企业的经验说明它们对竞争的本质有新的阐释,并已采取相配合的新的竞争手段,例如关系营销,学习管理及营销基准的策略,开发竞争优势的策略等,这些亦是国内企业管理人员及学者急需了解的东西。

基于上述观察,因此特推荐一些探讨服务产品的管理和营销问题,以及反映九十年代市场上新的竞争手法和策略的、令企业管理人员、学者及政府人员皆感到其实用价值的参考资料。而派力公司的行销管理专家及顾问们亦再次发挥惊人的干劲,又在较短的时间内编写了《品牌营销》、《基准营销》、《关系营销》、《服务营销》、《零售业营销》、《房地产营销》……等书。对他们的工作热忱,寝戈达旦地为完善此套有助提高中国管理人员、启发管理学者在上述领域进步而进行的结合中国企业需要的《派力营销思想库》所付出的努力,深感佩服,并应邀作此序,以表对他们的敬意。

香港理工大学商业学系副教授
及中国商业中心培训主任

陆定光

1995年11月于香港

编者语

团结起来,为中国营销研究 与实践的进步尽心尽力!

1994年7月下旬,《营销高手实战丛书》(一套12册)和《企划人实战手册》已到了选题的最后决策时间。我的同事和营销界的朋友们占多数的意见仍然是:在公司起步时期,对这样规模编撰专业图书的人力和财力投入是超前且得不到理想回报的!作为尚处于创业期的公司负责人,当时我在对这种多数意见否定的同时,心里也还是有些担忧。

《营销高手实战丛书》和《企划人实战手册》在中外30多位作者和公司全体同仁10个月之久的紧密团结和千辛万苦之后,终于在1995年2月正式出版并在全中国部分省级城市接受了来自企业界、大学等各类读者的检阅。8个月的初检时间过去了,事实给予了我们丰厚的回报:(1)以无锡小天鹅、广东美的、北京联想、中国石机、江苏维维为代表的几乎全国所有的优秀企业均成套、几十套、甚至上百套地选用了《丛书》和《手册》作为自己的工作参考和内训资料;(2)来自全国各地希望与作者认识和沟通的读者(尤其是来自企业界的读者)热情的来电和来信每天在20人左右;(3)全国各地新华书店和大学负责教材的部门向出版社及派力公司订货的数字在不断增加;(4)以中央电视台、上海东方广播电台、中华工商时报、企业销售杂志等为代表的60多家媒体对《丛书》和《手册》及派力公司作了不同程度的上百次采访和报道;(5)虽然派力公司只是一家刚刚创办的专业营销咨询公司,但来自全国各地意向寻求派力公司协助顾问其营销工作的各类企业已达平均每天2家,而且多是国内外知名企业;(6)邀请派力公司营销顾问参与演讲的各类研讨会、培训班等大家已是应接不暇;向派力公司约稿的各类

专业报刊大家也不得不屡屡“欠帐”；(7)派力公司的员工队伍中也增添了3位因读过派力所编图书而慕名前来加盟的同事。……

事实证明，在这个中国企业最需要营销而又最缺乏营销的时代，我们为我国企业界和大学的营销工作者、研究者和学习者们做了一件很有意义的事情，而且我们辛勤、认真的劳动也得到了大家的认同和回报。为此，我和我的同事、作者们感到无限的欣慰。

同时，我也更加坚定了派力公司实施“整体 PILOT 计划”的决心，即：(1)无论多忙、多么困难，公司都要抽出专门时间和专门人力每年编撰3~10本营销类图书，主持1~2本专业营销杂志的2~3个栏目，通过对国内急需的最新和实用营销知识的介绍，传播当今国内外先进的营销知识和经验，最终成为我国营销界的一面旗帜；(2)每年为5~10家企业提供系统的营销顾问服务，并下定决心深度服务于1~2家公司，协助其成为国企的营销运作“样板”；(3)建立一支过硬的销售队伍，直接为拥有高质量产品的企业提供营销代理服务，最终拥有派力自己的“销售品牌”；(4)建立一个小规模、具专业和实战水平的“营销人员黄埔军校”，每年为企业界培训300~500人的各类营销实战人才；同时与各地同行机构和中外营销专家合作，在全国各地举办流动性、短期型的专题讲座和专项培训，以尽可能大范围地协助我国企业解决在现实营销中所面临的各种紧迫问题。

《派力营销思想库》(第二辑)作为“整体 PILOT 计划”的一个组成部分，共有10册，其选题的总体思路是：解决我国企业营销实践中急需的方向和方法指导，以及大学市场营销、商学和企业管理等专业急需的专业教材问题。具体而言，包括以下方向：(1)《营销高手实战丛书》的补充。如《建立顾客忠诚》和《销售管理》；(2)在西方企业界已实战运用、但国内尚是空白的营销理论和方法。如《品牌营销》、《关系营销》、《基准营销——通过向高手学习而达到好中最好》、《特许经营》和《直复营销》；(3)行业市场营销。如《服务营销》、《零售业营销》和《房地产营销》。

显然,这套《思想库》所容纳的“知识含量”是有限的,作为一家营销咨询公司和 20 多位作者就其实力而言,也只能如此一步一步地向前走。就我对中国营销界的了解而言,各地都分布着部分优秀的学者和实战专家,关键是大家未能聚到一起形成一个诚心合作的团体力量,导致到今天为止,中国的市场营销几乎还停留在一本“市场学”的水平。在此,我谨以北京派力营销策划有限公司的名义诚恳邀请全国各地的同行们:真诚欢迎各位与派力公司在营销领域内各个方面、各种层次的合作,让我们团结起来,为中国营销研究与实践的进步共同尽心尽力!

本《思想库》的正式出版主要依赖于以下各位的支持:(1)以牛海鹏、徐卉、李先国、类承曜、王永新、程蔓丽、付路阳、蔡志强等为代表的全体作者;(2)为《思想库》编撰提供大量资料和建议的香港理工大学陆定光副教授、香港城市大学李海洋博士和中国人民大学郭国庆教授;(3)企业管理出版社以李东汉先生为代表的各位编辑;(4)本《思想库》的排版、印刷机构的有关工作人员;(5)本《思想库》主编之一、我的好朋友牛海鹏先生。没有他的参与和协助,本《思想库》的统稿、完善到出版不知会拖上多久;(6)拥有扎实的理论基础和丰富的营销顾问经验,精诚团结、辛勤劳作的派力公司的全体同仁。

最后,希望读到本套《派力营销思想库》的各位读者在百忙之中抽出一段时间,对本《思想库》的内容提出具体的宝贵意见,以便我们在再版时的更正、完善和提高。

谢谢各位在百忙之中阅读本书,随时欢迎您的指导和参与。

祝大家好运!

《派力营销思想库》主编

北京派力营销策划有限公司营销管理顾问

屈云波

1995 年 11 月 28 日于北京

前 言

现代营销新方法——Benchmarking (基准营销、向高手学习或称观摩他人)

北京派力营销策划有限公司 屈云波

编者语：

基准营销(Benchmarking)是一种国外八十年代后期发展出来的一种新型经营管理方法,正在被世界上越来越多的大公司所采用,并在实践中取得了显著的效果。但国内对基准营销的介绍目前仍很少且不成系统,大多数读者可能对基准营销的概念从未听说过。下面的这篇文章比较简略而系统地讲述了基准营销的概念和方法,我们在这里选登出来,希望能帮助读者理解本书的内容。

1995年3月27日,在北京一家豪华的五星级饭店——中国大饭店的一间会议厅里,笔者有幸以营销咨询顾问的身份参加了由香港XRG(一家专业营销咨询公司)主办、数位来自国外的营销专家主持、几十家在中国境内投资经营的跨国公司总经理或营销主管参会的“The 1995 Series ——Benchmarking The Best(以最好的为基准 1995 系列研讨)”第一主题——“Marketing in the PRC(如何在中国市场进行营销运作)”研讨会。会上,来自世界各地的营销专家和跨国公司主管们讨论了在会议主题范围内的若干个问题,但最中心的议题还是专家们对 Benchmarking 的概念、方法的介绍和公司间在运用 Benchmarking 方面的经验交流。那么,

Benchmarking 到底是一个什么样的新方法、对企业经营运作有多大的实际意义,进而如何掌握和运用呢?笔者这里通过对西方企业在这方面运作经验的简要介绍,希望能对我国企业界的经营者们有所启发。

一、哈雷摩托车的故事

1982 年美国哈雷摩托车(Harley—Davidson)的主管前往日本本田摩托车设在俄亥俄州的工厂访问,结果令他们大吃一惊。当时本田在美国重型摩托车市场拥有 40% 的占有率,是哈雷最强劲的对手。因为骑摩托车的人都认为本田的摩托车不但价廉,而且比哈雷耐用好骑。

哈雷当时只想学学本田用来打败他们的科技,但是他们在本田厂内却看不到电脑,也没有机器人,没有特别的作业系统,更只有少量的纸上作业。他们看到的除了 30 名职员领导着 470 名装配工人外,再没有别的了,只是这些员工都对工作显得很满意。

本田的赢,赢在它活用常识,而这也是哈雷可以学习的地方。哈雷董事长毕尔斯在比较两个工厂时说:“实在很难相信我们会那么差,但我们的确是很差。”

5 年以后,哈雷重整旗鼓,在美国重型摩托车的市场占有率从 23% 倍增到 46%,而销售额也达到了空前的 1770 万美元。为什么?因为俄亥俄州之旅使哈雷的态度有了革命性的转变,从美国式的好勇斗狠变成谦卑可亲、到处求知的形象。在一年之内,哈雷采用了最好的人事管理制度和品管策略,这些使哈雷得以脱胎换骨。

哈雷发现,日本摩托车只有 5% 会在生产线末端被剔出,而哈雷却有五到六成,光是因为缺乏零件而被剔出的就比日本摩托车的总退件率高出好几倍;有的时候是因为库存过久,等到送上生产线时已经生锈,有时只是规格上的小修正就使得零件变成废物。

为什么呢?经过苦心研究之后,哈雷终于发现问题的症结所

在。譬如说,哈雷以电脑化管理来控制整个制造过程,当时以美国的标准而言是模范。但是当研究过日本工厂之后,毕尔斯发现美国式的这套作法其实只会生产许多废料而已。日本人的秘诀则很简单:本田和其零件供应商每天只生产一点点所需零件,而不像美式的每年只生产几次,每次就是一大批。零件得以“及时”生产,公司每年就可因无库存而节省数百万美元的利息,也没有零件会因储存而耗损,又节省空间,还简化了整个工厂的作业。如果发现不良零件,通常也只生产了一两天,很容易更正。

哈雷引进了本田的库存管理系统,将其中的员工参与模式和以统计数据为基础的品管制度,与其深明美国骑士心理的特长结合,结果使哈雷在美国国内重型摩托车市场的占有率提高了,并且成为世界级的角逐者。

二、要想前进,就必须学习

要想出人头地就要学习。各行各业的从业者想成为未来的霸主,就必须有外出向同行学习的肚量。他们必须铁面无私地评估自己的目标 and 能力,然后模仿、学习、调整适应,甚至如果肯努力的话,有时候还能青出于蓝,超越他们原来学习的对象。

各行各业都有模仿的对象。没有苏格拉底就没有柏拉图;披头四学恰克·巴瑞(Chuck Berry);俄国的冰球队学加拿大队;马蒂斯(Matisse)取法高更的绘画技巧。

可是今天的企业界却缺乏学习的精神,有勇有谋,惟独少了谦卑的学习态度。只有少数的公司,像哈雷、爱默生电器(Emerson Electric)、西屋、施乐和美国航空公司,才体会出向同业学习的道理,其它的都要吃过竞争者的一番苦头才明白学习之道。

追求卓越就是追求完美,订下完美的标准,然后再设法去超过这个标准,除非这样,否则要在未来十年内成功并不容易,所有尝试过这样做的公司都大幅改善了产品及服务的品质和效益。