

[美] 菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 著
约翰 A. 卡斯林 (John A. Caslione)

毕崇毅◎译

层出不穷的危机和快速的变化是混沌时代的常态表现
混沌管理系统将帮你有效应对经济萧条与市场混乱

混沌时代的营销

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



CHAOTICS

THE BUSINESS OF MANAGING
AND MARKETING IN THE AGE OF
TURBULENCE



机械工业出版社
China Machine Press

| 科 特 勒 营 销 系 列 |
P H I L I P K O T L E R |



[美] 菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 著
约翰 A. 卡斯林 (John A. Caslione)

毕崇毅◎译

CHAOTICS

THE BUSINESS OF MANAGING
AND MARKETING IN THE AGE OF
TURBULENCE

混沌时代的营销



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

混沌时代的营销 / (美) 菲利普·科特勒 (Philip Kotler), (美) 约翰 A. 卡斯林 (John A. Caslione) 著; 毕崇毅译. —北京: 机械工业出版社, 2016.10
(科特勒营销系列)

书名原文: Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence

ISBN 978-7-111-55031-0

I. 混… II. ①菲… ②约… ③毕… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233008 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-5485

Philip Kotler, John A. Caslione. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence.

Copyright © 2009 by Philip Kotler and John A. Caslione.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Philip Kotler and John A. Caslione through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Philip Kotler 和 John A. Caslione 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

混沌时代的营销

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 12.25

书号: ISBN 978-7-111-55031-0

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

致所有商学院研究生，特别是西北大学凯洛格商学院的学生。面对全球商业充满风险和不确定性的恶劣环境，你们将会成为应对和解决问题的领袖，利用个人的深刻见解和周详准备成功化解危机。

——菲利普·科特勒

谨以此书献给我生命中的挚友和良伴唐娜黛拉，作为我的爱妻，感谢你在本书创作过程中给予我的无尽支持和巨大耐心。感谢你不但激发了我的创作灵感，而且奏响了我的生命乐章。

——约翰 A. 卡斯林

赞 誉

动荡是无序且无法预测的，但我们必须学会控制它。科特勒和卡斯林在本书中不但提醒我们要关注混沌状态的早期表现，而且为企业管理者如何成功应对这种危机状态提供了明确的指导。

——弗里德里希·冯·梅茨勒，B. Metzler seel. Sohn & Co. 控股公司

动荡和难以预测性将会成为未来几年无法回避的社会现实。我们正处在暗礁密布却毫无航线图指引的危险水域，幸运的是，本书可以成为企业的指路明灯。面对呼啸而来的混沌时代，它为企业管理者各种艰难决策提供了非常实用的指导，能有效帮助企业安全驶出汹涌的急流。

——彼得·舒瓦兹，全球商业网络监测组织

这是一本可帮助企业管理者在全球危机时代实现成功经营的实战手册。对于那些希望赢得基业长青的企业来说，这是一本必读之作。

——艾德·卡普兰，斑马技术公司荣誉董事长

一本恰逢其时的佳作，介绍了企业如何在混沌时代实现有

效的管理和营销。本书中提出的混沌管理系统详细阐述了怎样让你的企业经营变得更加灵活。

——杰格迪什·谢思博士，埃默里大学戈伊祖塔商学院营销学教授、
《优秀公司的自我毁灭习惯……如何加以消除》作者

本书关注的是实时发生的各种真实状况。世界营销和战略大师科特勒和卡斯林在本书中以个人的经验和智慧向我们阐述了解决全球金融危机的方法。

——埃弗特·古默森，斯德哥尔摩大学商学院营销学教授、
《全面关系营销》作者

本书为混沌时代的管理思维提供了丰富的空间。它能帮助你更为深刻地理解危机，只有这样企业管理者才不会犯下致命错误。对于危机时代的企业而言，这种错误无疑会导致巨大的风险。

——赫尔曼·西蒙，西蒙顾和管理咨询公司董事长、
《21 世纪的隐形冠军》作者

如今没有多少企业管理者真正理解 2008 年次贷危机对各个行业带来的改变。实际上，现在每个行业都更新了游戏规则。对于那些希望在这一充满动荡和不确定性的时代中取得成功的企业来说，本书无疑是一部重要的指导作品。

——斯特凡·巴登，英国北方食品有限公司首席执行官

科特勒和卡斯林在本书中为我们梳理了混沌时代的世界新秩序，为企业在新时代的经营提供了及时而有力的指导。

——斯图尔特·克雷纳，《商业战略评论》编辑、英国 Thinkers 50 创始人

本书为企业管理者提供了宝贵的管理框架，能帮助他们带领企业顺利穿行于暗流涌动的当代市场。无论哪个行业的企业管理者，本书都是帮助他们解读混沌未来的重要作品。

——沃尔特·乔治·斯科特，意大利米兰圣心天主教大学杰出教授

本书提供了重要的指导思路，可帮助企业管理者把混沌转化为秩序，利用市场的动荡强化公司的管理。这是一部管理人士的必读作品。

——费南多·德里亚斯迪贝斯，西班牙巴塞罗那 ESADE 商学院
经济学家兼作家、《水平营销》合著者

面对金融海啸的冲击，科特勒和卡斯林提出了全新的混沌理论。这一理论可为企业的管理和营销带来更大的灵活性，使其在混沌时代成功实现更大的发展。本书超越了静态的均衡经济理论，上升到了动态管理和营销理论的新高度。

——卢泰宏，中山大学教授、中国营销研究中心主任、
《中国营销管理》合著者

不同于众多经济学者和专家对世界金融危机马后炮般的分析评论，科特勒和卡斯林对当前经济形势和潜在趋势表达了清晰的看法。更可贵的是，他们为企业管理者如何在混沌经济时代胜出提供了务实的建议。本书无疑是混沌时代值得每位管理者参考的经营手册。

——亚历山大·伊兹霍斯基，经济学博士、俄罗斯营销研究协会
首席执行官、国际杂志 *Marketolog* 总编辑

这是一本 10 年前就应当问世的佳作，它对当今的企业管理具有深刻的指导意义。本书以系统方式提供了翔实的管理建议，为当前

处于全球经济危机中的企业带来了走出困境的希望。

——瓦得马·弗沃德，中欧国际商学院

面对全球风波诡谲的经济形势，本书不但提出了深刻的管理见解，而且为企业经营提出了系统的路线图和管理工具。两位作者的论述翔实中肯，分析深刻直接，对于希望在混沌时代取得成功的企业来说具有宝贵的指导意义。

——林登·布朗，澳大利亚 MarketCulture Strategies 公司董事长

本书的问世如同划过暗夜的闪电，它不但详述了当今时代企业面临的巨大挑战，而且进一步提出了驾驭混沌局面的战略管理框架。无论对管理学还是营销学而言，本书都是一部重要而及时的实战指导佳作。

——兰德尔·林格，Verse Group 有限责任公司管理合伙人

科特勒和卡斯林在本书中阐述了‘混沌新常态’的概念，并进一步分析了这一现象对企业经营各个方面的影响。毋庸置疑，混沌管理系统的提出将会成为两位大师对管理学领域做出的全新贡献。

——爱德华多·布劳恩，HSM Global 公司董事

用大自然的无常来比喻经济环境的瞬息万变可以说恰如其分，它能让企业马上联想到对早期预警机制的需求。天气预报员已熟谙此道，明白虽然无法阻止暴风、干旱或雷雨，但人类至少可以提前做好应对准备。显然，这个道理对于企业管理者同样适用。两位作者在书中对此进行了深入分析，提出了令人信服的管理工具和战略措施。

——乔·普拉默，哥伦比亚大学、Olson Zaltman 调研公司

前 言

2008 年的美国金融危机，其实早在数年之前就已经埋下了祸根。当时很多客户和朋友都问我们这场危机有多严重，会持续多久，他们想知道这是一次短暂低迷还是长期萧条的危机。2008 年 10 月当被问及同样的问题时，诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔（Gary S. Becker）坦言：“只有天知道，反正我是不知道。”总之，千万别信那些自称洞晓危机的专家。

毫无疑问，我们已经进入全新的无序时代，甚至可以说是高度动荡的时代。曾担任美联储主席，在全球拥有重要影响力的格林斯潘在其回忆录《动荡年代》（*The Age of Turbulence*）中称，自己在处理各种经济问题和突发事件时只能靠摸索应付和祈求运气。作为左右美国经济发展方向的重要人物，格林斯潘面对的问题很多，如猛增的贸易赤字和退休金缺口，以及如何调整政府的管理角色等。

当今世界正以史无前例的速度加速连通和相互依存。全球化和技术进步是导致世界经济出现连锁效应的两大重要因素。全球化意味着生产国不断增加从其他国家的原材料进口和向其他国家的出口。技术进步，如计算机、互联网和手机的出现，推动了信息以光速在全世界范围内的流动。如今，无论是

重大的科学发现、企业丑闻还是重要人物的死亡消息，转瞬之间即可传遍全球。这些变化带来的好的一面是降低了沟通的成本，坏的一面是加剧了世界经济的脆弱性。任何事物都有两面性，例如生产外包，这一政策既有拥护者又有反对者。全球化相互依存，在好的经济时代可以造福每个人，反之，在坏的经济时代也会带来深深的痛苦和巨大的破坏。

何谓无序和动荡？关于这一点我们在大自然中都有深刻体会。暴风、飓风、龙卷风、海啸，这些都是自然界的动荡表现。坐飞机时我们也会遇到气流，导致机身出现颠簸，这也是一种动荡。遇到这些情况时稳定性和可预测性荡然无存，每个人都会受到巨大的冲击和影响。有时候，自然界的持续动荡会使全球经济出现低迷、下滑甚至长期萧条。

经济动荡对人类造成的影响和自然动荡并无二致。例如，美国迈阿密大兴土木，修建了比市场需求多得多的公寓。这让很多投机者加大了房屋持有成本，无力支付到期的费用。我们听说很多家庭买房时申请的是“没有收入，没有财产”（No Income, No Assets, NINA）的贷款，现在因为无力偿付而面临房屋被强制没收的风险。这种风险进一步延伸到了银行，由于资产证券化银行出现大量呆坏账，导致它们不愿继续向顾客和其他银行放贷。得知这一消息后，消费者会一改贷款消费的习惯，开始储蓄和精打细算地过日子，导致生产汽车、家具和其他消费品的企业销售量减少。受此影响，这些企业会宣布裁员，以此应对购买力下降带来的危机。与此同时，它们还会削减对其他公司的采购，这又给供应商带来压力，进而导致供应商也开始裁员。

企业在这些困难时期倾向于采用全面压缩成本的方式度过危

机。它们会大幅削减新产品开发预算和营销预算，这样做会严重影响企业的短期发展和长期目标。结果导致消费者、企业员工、生产者、银行、投资者和其他经济活动参与者全都被卷入，形成一场愈演愈烈的经济大动荡。

如果运气好，这种动荡很快便会结束。实际上以前发生过的经济动荡大多如此，表明它并不是经济活动中的常态。然而，尽管世界经济时常会回归“正常”，但当今时代的经济表现似乎表明动荡无序正日益成为各国经济中的主旋律。经济动荡会影响某个国家，例如，2008年的冰岛经济危机导致其银行业宣布破产。经济动荡也会影响某个行业，如广告业，越来越多的企业不再花钱做电视广告，而是通过网站、邮件、微博和播客等新媒体宣传产品。此外，某些市场也会出现动荡，如住房市场或汽车市场。当然，企业也肯定逃脱不了经济动荡的影响。例如，通用、福特和克莱斯勒在经济危机中损失惨重，丰田和本田等公司也受到了波及。

实际上面对动荡的经济环境企业完全可以求得自保，做得好的话甚至可以挺过漫长的经济萧条，关于这一点安迪·格鲁夫已经在他的作品《只有偏执狂才能生存》（*Only the Paranoid Survive*）中有所阐述。作为英特尔的前 CEO，格鲁夫必须解决公司在芯片制造行业中遇到的各种威胁和挑战。虽然身为行业巨头，但任何一个竞争对手推出的价格更低、性能更优越的产品随时都会把英特尔秒杀。换句话说，格鲁夫必须终日面对各种不确定因素。为此，英特尔不得不建立一套早期预警机制，随时提醒可能出现的麻烦和威胁。公司假设了很多种“如果……”情况，并针对每一种情况制订了不同的响应预案。

格鲁夫建立的这套系统可以抵御风险，可以对各种不确定状况

做出响应。我们把这套系统命名为混沌系统。我们认为，如今每个企业都处在风险（可衡量）和不确定性（不可衡量）并存的时代。它们必须建立早期预警机制、情景假设机制和快速响应机制，只有这样才能在经济危机和各种动荡环境中完善管理和营销。遗憾的是，我们的调查表明大多数企业都没有建立混沌系统。面对动荡的经济环境，它们的防御方式既低效又分散。我们发现，摩托罗拉没有这套机制，通用汽车也没有这套机制；美国、欧洲、亚洲和世界各地的无数企业也没有建立这套机制。

对于经济危机，大多数企业深信市场的自我调节能力，这是因为经济学家的均衡价格理论早已深入人心。如果产品供大于求，厂家就会降低价格，促进销售增长，使市场上多余的供应量被吸收掉；反之，如果产品供不应求，厂家就会提高价格，直至供需出现平衡。

鉴于新经济时代的高度动荡性以及由此引发的各种无序、风险和不确定性，我们认为混沌状态已成为各个行业、市场和企业的新常态。在这种新常态中会定期或不时出现经济的繁荣和下挫，其中连续下挫会形成经济衰退甚至经济萧条。实际上经济动荡也有两面性，它会带来打击，迫使企业增强危机防御能力；同时也会带来机遇，值得企业利用和发挥。换句话说，“成事在天，谋事在人”，危机时代虽然令大多数企业感到头疼，但是对善于把握机会的公司来说也是难得的机遇。例如，表现强劲的企业可以趁此机会超越竞争对手，甚至可以用低廉的价格将其收购。再如，当竞争对手都忙着全面削减成本时，反其道而行之也会为企业带来发展机会。

以上面的假设为基础，我们认为企业要想战胜不确定性必须建

立混沌管理机制。我们会在本书详细说明这套机制，以实际案例分析在这个新经济时代的失败企业和成功企业。最终，我们希望本书能帮助你在混沌时代求得生存、取得发展、赢得成功。

菲利普·科特勒

约翰 A. 卡斯林

致 谢

我们要感谢对本书构思具有深远影响的各位作者及其作品，其中至关重要的是管理学之父彼得·德鲁克的《断层时代》（*Age of Discontinuity*），以及吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》（*Good to Great*）、乔治·戴和保罗·舒梅克尔的《周边视野》（*Peripheral Vision*）、本杰明·吉拉德的《预警》（*Early Warning*）、加里·哈默尔和普拉哈拉德的《竞争大未来》（*Competing for the Future*）、彼得·舒瓦兹的《未来在发酵》（*Inevitable Surprises*）、彼得·圣吉的《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）、赫尔曼·西蒙的《隐形冠军》（*Hidden Champions*）等。

此外，我们还要感谢 Ellen Kadin 的巨大支持和无私耐心，以及 AMACOM 团队的鼎力协助。如果没有你们的帮助，本书肯定无法及时和读者见面。

菲利普·科特勒

约翰 A. 卡斯林

目 录

赞誉

前言

致谢

引言 迎接新挑战 / 1

第 1 章 世界经济新时代：从有序到动荡 / 5

何谓市场动荡 / 11

造成动荡的因素 / 16

本章小结 / 37

第 2 章 管理者错误应对动荡状态带来的风险 / 41

伤害核心战略和企业文化的资源配置决策 / 47

全面削减费用还是采取重点行动 / 48

对现金流亡羊补牢会严重损害利益相关方 / 51

削减营销、品牌和新产品开发的费用 / 52

减少销售折扣和定价折扣 / 55

降低销售相关费用从而伤害顾客关系 / 57

在经济危机中削减培训和开发的费用 / 58

低估供应商和分销商的价值 / 58

本章小结 / 62

第3章 混沌模式：管理问题和机遇 / 65

建立早期预警机制 / 74

设计关键问题情景 / 81

情景和战略选择 / 89

本章小结 / 92

第4章 设计高弹性的管理机制 / 93

混沌管理系统 / 98

财务和信息技术部门 / 101

生产经营部门 / 109

采购部门 / 115

人力资源部门 / 119

本章小结 / 122

第5章 设计高弹性的营销机制 / 125

普通营销方式应对危机的反应 / 128

战略营销体系应对危机的反应 / 132

营销部门面对的问题 / 137

销售部门面对的问题 / 143

本章小结 / 146

第6章 制胜混沌时代：实现企业的可持续性 / 149

企业可持续性 / 151

本章小结 / 167

注释 / 169

迎接新挑战

当今的企业管理者对世界局势往往具有某种固定的看法，并在此基础上形成了应对市场变化的一套行动惯例。简而言之，他们认为商业环境不是处于顺境就是处于低谷，顺境时预示着经济的高速发展和持续繁荣，低谷时预示着需求减少或可能出现的经济萧条。根据这些不同的市场状况，企业逐渐形成了两种固定的行动模式。顺境时企业之间你争我夺相互竞争，但是发展力度十分有限。在高速发展阶段，市场上到处都是发展机会，企业会不遗余力地扩大投资和生产；在经济萧条时期，它们大力削减成本，控制投资规模，以此度过市场寒冬。

这种两极化市场环境认知，以及企业“分而治之”的应对方式早已过时。这是因为在这两种市场环境之外还存在很多种其他状况，而且这些状况之间往往会随时发生转换。例如，谁也不知道今天会发生“9·11”恐怖袭击，明天会发生卡特里娜飓风，后天会出现导致全球金融系统崩溃的次贷危机。可以说，随着全球经济互联程度的日益密切，以及贸易和信息的高速流动，如今具有震动效