

81

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

派力营销思想库



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA-TREASURY
传播专业营销 提供实战经验
主编：屈云波

营销与财务

——寻求企业最优经营的结合点

MARKETING & FINANCE

著/[澳]戴维·沃特斯 麦克尔·哈勒迪 译/马晓萍



企业管理出版社



派力营销思想库
PELOI MARKETING IDEA TREASURY
精英经营思维 营销实战利器
主编：屈云波

营 销 与 财 务

——寻求企业最优经营的结合点

[澳]戴维·沃特斯 迈克尔·哈勒迪 著

马晓萍 译

图书在版编目(CIP)数据

营销与财务/[澳]戴维·沃特斯 迈克尔·哈勒迪 著
马晓苹 译. —北京:企业管理出版社,2001.7

ISBN 7-80147-532-1

I.营… II.①戴…②麦…③马… III.销售管理-财务管理
IV.F710.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20304 号

Copyright: 1997 BY DAVID WALTERS & MICHAEL HALLIDAY

This Edition Arranged With ALLEN & UNWIN

Through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc., and Beijing International Rights Agency
Simplified Chinese Edition Copyright: 2001 by ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-1143 号:

书 名:营销与财务

作 者:[澳]戴维·沃特斯 迈克尔·哈勒迪 翻译:马晓苹

责任编辑:王希武

技术编辑:孙振伟

标准书号:ISBN 7-80147-532-1/F·530

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com

emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 13.375 印张 348 千字

版 次:2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!



序

高层管理者普遍抱怨营销经理常常意识不到他们的建议的财务含义，也就是说许多财务经理不太理解营销及其对销售、利润边际和现金流等基本问题的影响。《营销与财务》为营销经理和财务经理提供了一个机会，使他们能更好地理解如何在企业决策制定过程中结成一个整体。

《营销与财务》用股东价值模式讲解反映公司财务状况的多种比例和关系。这个模式还被用于一系列新方法，以探讨营销决策的财务含义，及其在财务方面受到的限制。内容包括：

- 流动资金管理
- 现金流管理
- 成本结构和行为
- 固定资产管理
- 投资机会估价
- 产品的范围组合

《营销与财务》强调营销与财务的整体教学，是大学高级营销课程和 MBA 课程的理想教材。它也是高级营销经理和财务经理理想的参考资料，它为他们提供了战略性计划的一般框架。

戴维·沃尔特斯已出版 11 本战略性营销方面的著作，他在英国和澳大利亚积累了三十余年的实践经验，现在是悉尼 Maquarie 大学的营销学副教授。迈克尔·哈勒德是 Maquarie 大学管理学院的管理学副教授。



内容介绍

本书主要读者对象是对营销和财务有所了解的本科生、希望对营销和财务管理决策之间的内部关系进一步加强理解的研究生和有经验的经理们。我们假定读者对于营销和财务管理的基本概念和原理比较熟悉，并假设这样一个被广为接受的观点成立，即任何管理者都要尽职尽责工作，并以增加股东投资的价值为目标。

写此书的目的是探究公司营销决策对财务管理的影响。这一探索是建立在如下基础上的：成功的企业决策往往是那些满足客户要求，符合市场导向的决策。本书的作者从以往的经验中发现：许多营销管理者经常在谋求市场机会时不考虑其决策对公司整体，尤其是对公司财务管理状况的影响。

下面这些我们亲身经历的案例可以解释我们的主要观点。

一家耐用消费品制造商将销售重点由其传统销售商转向一个新兴的折扣销售网络。新的分销渠道所带来的增长率非常可观并令人信服。但是，当传统销售商（综合电器零售商、百货商店、大型独立零售商和电器批发商）明白该制造商的意图之后，这些公司就会要么将该制造商从供货名单中剔除，要么将之列为第二或第三品牌，并对其商品的存货和相关服务设施进行削减。这样导致的后果就是：该公司面临销售额的大幅度缩减，并造成数量巨大的存货积压。折扣销售网络的销售额增长率在这时开始下降，进而，大客户开始拒绝继续持有存货，并需要大幅度折扣以维持其价格竞争力，并且延迟支付货款。

这会严重影响公司财务。存货的增加需要额外的流动资金，此外，物理存货空间的要求导致外部设施被过度使用。销售额的下降恶化了财务问题。销售额及贡献率、利润边际的下降对高固



定成本有非常大的影响。后果之一就是需要立即大幅度调整对资本和劳动力的使用。转换分销网络的决策导致了流动资金需求的急剧增加、日常开支的不足和固定资产及人力资本的严重使用不足。此外，这一决策也使该公司的原有分销渠道面临困难局面。

很明显，假如把营销决策与财务管理紧密联系起来考虑，就很可能及早发现上述大部分问题，也可能会考虑到其影响，并采取不同的决策。

另一个案例是一个工业设备制造商，寻求增加其产品系列中的自制成分，当时已经实施的决策是制成品中自制部分占 60%。该设备制造商决定将这一百分比提高到 85%，以提高公司的利润边际，并在日益剧烈的价格竞争中占据优势。这一决策低估了增加自制产品零部件所带来的工厂、设备成本和人力资源成本（包括人员培训成本）。公司的决策是致命的，因为该决策忽略了决定增产零配件需要专用设备和经过培训的、高度熟练的操作工人。生产新的零配件需要的技术与以前简单生产和装配所采用的技术大不相同。于是，不仅投资成本超过了预期，需要额外融资，而且投产过程缓慢，并出现了大量的质量控制问题，导致顾客不满意增加，最终失去了主要客户。

这个例子又一次说明，如果对营销、财务（在本例中还包括运营管理）进行综合考虑的话，就有可能否决前面的决策。

上面是产业决策和决策绩效中两个比较典型的例子，通过对营销决策中财务管理的角色及其各方面工作的更好理解，营销经理在提高企业价值中将发挥更有效的作用。

本书将就大量有关营销和财务管理的问题进行探讨。本书的总方向是探讨营销决策战略和操作对财务的影响。本书首先讨论管理对股东的作用，引入了最新关于股东价值管理在公司决策和执行过程中的影响的观点。在此基础上，我们建立了一个模型——股东价值驱动因素：盈利率、生产率、现金流和增长。增长对于所有业务活动都很重要，它贯穿于全书的讨论中，并被认为



对股东价值有内在影响。具体地说，管理面临着在高回报和高风险之间进行选择，也就是在带来不同增长率但伴随不同风险水平的项目之间进行选择。

第1章介绍股东价值管理对营销决策者的影响。将在讨论利润管理、资产管理、投资和财务管理活动的过程中识别和讨论股东价值驱动因素。在本章中将会在战略性营销选择中穿插讨论每一个因素：如整合和生产率、市场渗透、产品和市场开发，以及多元化。

在讨论中将会引入和采用用于计划和控制的杜邦方法。之后还对扩展了的杜邦方法模型——战略性利润模型进行了讨论，文中运用例子来说明模型的基本概念。通过介绍公司行为（比如研究开发、原材料采购和管理、生产及后勤管理），论述利润及资产基础管理对营销/财务结合面的重要性，并认识营销、财务及其结合面的重要性问题。

第2章主要探讨战略性营销决策的性质和范围。本章的目的是运用该领域发现的大量文献介绍并讨论战略性营销的基本组成部分。讨论的主题包括经营理念、竞争优势、市场机会分析、公司分析（包括财务绩效度量）、范围、公司及品牌定位和与资源要求及其可获得性相关的其他问题。埃贝尔(Abell)、艾克(Aaker)和德(Day)的贡献被用于发展范围观念。我们考虑了其四个组成部分：顾客（最终用户）职能、顾客群体（细分）、技术及附加价值。在安索夫(Ansoff)概念和战略性业务领域的背景下对范围进行了探索和讨论。

第3章在前面几章建立的模型基础上阐述了实施营销战略的任务。该章扩展了范围的概念，认为它包括了两个组成部分：产品-市场范围（包括：混合产品决策、市场及其组成部分、最终用户应用等）和资源配置（包括市场提供投资、传递市场供应和为市场提供服务）。对备选的战略进行了鉴别和详细讨论。在战略实施时贯穿了营销/财务结合面问题。本章结尾讨论了实施过



程中出现的组织问题。

在确立了战略发展、实施过程之后，我们进入对财务影响的讨论。在此之前，我们将会考虑成本结构的特性和影响（第二部分）。

生产能力规模决策决定了生产投资和运营成本。很显然，这些都会受营销战略决策的影响。第4章论述了采用营销和财务联合方法的必要性。这一章创建了一套程序，通过它可以确定企业能够获取的市场容量。给定潜在市场容量的合理预测，公司会进而考虑其对生产结构，特别是对成本结构的影响。我们的讨论考虑了规模经济和长期成本曲线对成本行为的决定性影响，并在战略高度上讨论了战略性收入对成本结构的意义。

营运方面的影响将在第5章中讨论。在这一章中将讨论风险及公司成本结构等方面的主题。本章（将会讨论经营及财务风险特征）之后将讨论生产过程的特性对成本结构的影响，尤其是受固定和变动成本结构选择影响的决策。我们将讨论生产过程及其市场后果的复杂性，其中包括一个收支平衡分析及其对价格和数量变化的反应，并考虑到生产能力的扩张。本章还讨论了其经验结果，并且这一概念与前面讨论过的成本结构、技术及规模经济相互关联。第5章包括了一个对价值体系的讨论，并引入了这样一种观念：成本结构对产品的市场价格有影响；成本结构可以看作公司内部决策，也可以看作公司之间的决策。这里的原则，简单地说，就是决策的更高效率来自于对整个价值生产系统（或供应链）各个环节价值链的分析，也就是对生产商、分销商及最终用户的分析，通过分析认识到收益可以在整个系统得到增加——并且通过有效分配政策，收益分配可以更加公平。在第5章中将介绍产品盈利性及其组成部分。对这一问题的讨论将考虑产品管理决策的影响，如产品范围合理化、价值分析以及直接产品收益率在定价决策中的作用。

第6章到第11章将讨论更加普遍的财务管理领域，即流动资



金管理（第7章）、固定资产管理（第8章）、现金流管理（第9章）、资本结构决策（第10章）和投资评估（第11章）对市场决策的影响。我们将在对财务结构及绩效特征（第三部分）的讨论中引入这些章节。第三部分回顾了部分营销/财务结合面的基本问题，其中包括资金流循环、流动资金周转、固定资产管理、现金流及现金流管理、财务结构和投资决策。营销和财务决策都需要绩效度量指标。这些都将在第三部分介绍，同时还会引入一个将营销/财务决策进行综合考虑的简单模型。这个矩阵的运用将决策进行过程与第1章介绍的股东价值驱动联系了起来。

第6章讲述了营销对创造股东价值的影响。该章介绍并回顾了最新的股东价值度量方法，并将之与早期由波士顿咨询集团（BCG）提出的战略性营销及财务绩效分析营销导向方法相比较。该章最后运用这些早期股东价值管理模型发展出一个以营销为基础的模式。

第7章讨论流动资金管理问题。本章深入探讨营销决策对流动资金各要素的影响。本章一开始就回顾了公司营运流程，并明确了关于营销/财务结合面的一些重要问题。之后，本章还对作为流动资产基本组成部分的流动资金的融资进行了讨论，并给出了例子。讨论的内容包括存货、应收账款及现金管理。此后紧接着探讨了流动负债管理，并讨论了包括应付账款（及对信用的使用）、银行透支及其他形式的短期融资。本章结尾探讨了流动资金管理及管理绩效标准。本章还运用了一些例子，来说明严格的流动资金管理（受营销决策影响）会对股东价值驱动产生什么样的影响。

第8章讨论固定资产管理。本章的开头回顾了营销决策者特别关心的资产组成因素。这些因素关系到固定资产在生产、传递适当的市场供给过程中的作用。固定资产管理要考虑的问题包括无形因素，如研究开发（R&D）及品牌。固定资产绩效

是营销及财务管理者都关心的问题。在本章介绍和讨论了通用的标准和常见的影响，还介绍了融资选择及其对公司绩效及债务和股权的影响。表外融资及租赁都是公司的备选融资方式。这些方式因企业所处的环境不同而各有利弊。

现金流管理对于任何企业来说都是一项关键性活动，第9章也讨论了对营销/财务结合面非常重要的问题，对现金流及利润进行了区分，回顾了其来源，运用报表，指出了营销和财务所关心的方面；对现金流从营销角度进行了分析，并在此基础上讨论了波士顿咨询集团的增长/股份矩阵；为使营销经理对现金流问题（及管理）有一个更好的把握，本章还建立了考虑到战略性及操作性管理两方面的模型。我们认为现金流管理需要从时间上来考虑内部和外部两个方面的因素，现金流需求及其来源是可以在此基础上得到计划和控制的。

第10章讨论资本结构决策对营销/财务结合面的影响，论述了资本结构中的杠杆作用和财务风险的管理观念，并举例说明营销和财务管理最关心的几个问题；对资金成本进行了讨论，既考虑质量成本，又考虑数量成本（股东和投资者所要求的收益回报）；对获取资金的途径也进行了探讨，并引入了几个实例。和其他章节一样，本章也探讨营销/财务结合面问题，并建立了一个全面的模型，当营销和财务经理需要确定合理的财务结构时，该模型明确了他们需要注意的有关要素。

第11章讨论投资决策问题。其中概述了几个备选的投资评价方法，并讨论了其各自的优点和缺点。本章还讨论了净现值（NPV）/贴现现金流（DCF）及股东价值之间的关系，探讨了在营销/财务投资决策中资本资产定价模型（CAPM）的作用，并详细讨论了这一模型对收益和风险问题的影响。项目或产品投资产生的收益与管理层能接受的风险之间的差额对营销/财务结合面而言是一个重要问题，本章将用较大篇幅探讨评价不同策略的回报时应该考虑的因素。



第 12 章讨论投资组合管理的营销及财务。波士顿咨询集团在六七十年代所做的工作被很好地纪录了下来，并被广为应用。我们对这一问题的探讨首先将从对产品生命周期理论及其对现金流管理的影响的回顾开始。此后转向对产品或战略性业务部门在不同阶段对投资组合的影响进行探讨。我们讨论了 BCG 增长/收入模型，并运用该模型从利润、资产管理、财务及投资管理决策几个方面探讨其与股东价值管理的联动关系。本章还运用 BCG 模型和边界曲线分析讨论增长和内部、外部融资支持选择之间的关系。我们还探讨了投资组合设计和管理的财务管理方法，展示了考虑收益和风险的另一种方法。本章结尾提出了一个用于投资组合计划的营销/财务模型。这一模型考虑了业务增长率、风险和股东对收益的预期，并考虑，到这些标准之间互相替代的可能性。

本书第 13 章讨论计划和控制问题。除了对计划和控制问题进行深入探讨外，还介绍了组织结构的影响，在对组织问题的探讨中，阐述了责任中心的概念。本章将用大量篇幅讨论绩效度量，并把在计划和控制绩效监督中的预算运用作为一个主题，从营销/财务结合面的角度讨论了 PPBS（项目 - 计划 - 预算 - 系统）或产出预算。我们还探讨了如何将价值链分析作为计划和控制机制加以运用。由于绩效是一个相对的标准，因而公司应当监控其本身和其竞争者的绩效。如果本公司运营绩效好于其竞争者，则可以享受真正的成功。为此，我们推出了一个公司/竞争对手绩效评估方法。

写作《营销与财务》的目的是促进人们在营销与财务这两个重要管理学科之间能更好地相互理解。我们希望在阅读了本书之后，能够实现二者的更好合作并取得更佳的性能。



北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验、并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街 22 号

泛利大厦 1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

http:// www.pilotmarketing.com.cn

E-mail: pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧 (针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧 (针对普通销售人员)
- 销售管理技巧 (针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理 (针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧 (针对市场推广人员)
- 市场营销管理 (针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;

公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

● 装帧设计/蒋宏工作室

COVER DESIGN BY JIANGHONG TEL: 010-62631607



目 录

CONTENTS

序	1
内容介绍	1

第一部分 营销和财务结合面
——营销策略、分析和决策的相关问题

第1章 营销/财务结合面	5
1.1 创造股东价值	8
1.2 管理决策和绩效	12
1.3 利润及资产管理细节	19
1.4 股东价值管理要素	22
1.5 小结	27
第2章 战略性营销决策范围	29
2.1 战略性市场分析	32
2.2 战略性营销决策	43
2.3 资源要求及可获得性	48
2.4 企业定位	49
2.5 品牌定位	51
2.6 小结	52
第3章 营销战略实施	53

3.1	如何使战略性营销可操作·····	55
3.2	定义产品 - 市场范围·····	58
3.3	资源配置决策·····	68
3.4	组织问题·····	74
3.5	小结·····	77

第二部分 成本含义及成本特征影响营销战略决策

第4章	战略性营销决策的财务影响·····	87
4.1	确定有效市场容量·····	89
4.2	战略决策的成本行为模式：确定规模经济·····	92
4.3	长期战略性成本曲线的形状·····	97
4.4	战略性收益考察·····	103
4.5	小结·····	110
第5章	经营决策的财务含义·····	111
5.1	经营风险及成本结构·····	113
5.2	经验效应·····	124
5.3	价值的作用·····	127
5.4	产品及生产决策·····	135
5.5	小结·····	150

第三部分 财务结构及其绩效特征

第6章	度量为股东创造的价值·····	173
6.1	企业层面的价值度量·····	175