

市场导向的探索性研究

● 林媛媛 著

经济日报出版社

市场导向的探索性研究

林媛媛 著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场导向的探索性研究 / 林媛媛著. - 北京: 经济日报出版社, 2006.10

ISBN 7 - 80180 -259 -4

I . 市… II . 林… III . 市场经济 - 经济发展 - 研究
IV . F830.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 001807 号

市场导向的探索性研究

作 者	林媛媛
责任编辑	孙 展
出版发行	经济日报出版社
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京忠信诚胶印厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	7.5
字 数	200 千字
印 数	001—1000 册
版 次	2006 年 10 月第 1 版
印 次	2006 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 -80180 -259 -4/F·096
定 价	25.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序 言

■ 郭国庆

在今日变化迅速且难以捉摸的环境中，企业受到各种离心分力的冲击，如全球化，竞争激烈化、技术的变化、渠道的多样化和顾客需求分散化。维持企业与市场同步的能力和能量变得越来越困难，这使市场导向管理变得越来越重要，人们普遍认为企业的市场导向化程度越高其在市场上的表现就会显得越成功。由此，管理者们希望掌握有效的提高企业市场导向程度的管理方法，使自己的企业更加市场导向化。

目前的理论研究主要是从市场导向概念的历史根源、市场导向定义、市场导向的度量、市场导向的模型及其运用等几个方面展开的。很多学者都广泛探讨了为什么要提高企业市场导向程度，因为在一般情况下市场导向与企业绩效存在正相关关系。并且指出使企业更加市场导向化的是标准或规范，人力资源，组织的过程和能力等等。然而对于管理者“怎样”使他们的企业更加市场导向化的问题，只是受到了有限的关注。

因而，指导管理者“怎样”使他们的企业更加市场导向化，提高企业市场导向程度，是当前学术界和企业界面临的重要课题。

林媛媛博士针对这个问题，采用理论研究和案例研究相结合的方法，经过几年的探索研究和实践性设计，目前已经捧出了成

果。

作者根据企业活动的性质差异，划分出三种不同的市场导向类型，分别是反应式市场导向，先导式市场导向和全面市场导向。通过大量问卷调查分析了企业市场导向的影响因素，同时构建出市场导向的评价指标体系以及评价方法的研究。从理论上为企业提高市场导向程度奠定基础。

作者在对企业市场导向的类型、影响因素、指标体系、评价方法研究的基础上，构架了一个市场导向战略实施框架，这个框架主要包括三个部分：市场导向的活动框架、因果关系框架和执行框架。活动框架表明和市场导向型组织相关的过程及活动。在过程、活动以及行为方面的改进导致组织业绩的改善，基于过程方法的关键是寻找代表组织要素被改善的过程、活动以及行为，它帮助管理者在组织内寻找有待改进的领域。因果关系框架指明从过程到业绩影响链条，展示了企业为什么要改变这些过程、活动以及行为，也说明哪个过程、活动以及行为要最先改变；执行框架表明企业怎样改变的。这一实施框架具有一定的创新性，对目前企业怎样提高市场导向程度具有指导作用

在此基础上，该书通过对厦门市两家企业的案例研究进一步探讨了理论研究所建立的市场导向战略实施的框架。在对前人文献的研究上构架了市场导向实施的初步框架，并以厦门新新计算机网络有限公司的案例来验证初步管理用框架的有效性。根据案例研究的结果，对初步框架做了修改。依据修正框架在厦门世纪开关有限公司案例的应用，进行了最后一轮的修改，形成了市场导向管理的最终框架。这一研究设计了企业提高市场导向的操作

步骤与方法，这些步骤与方法具有较强的实用性和可操作性，也体现了作者紧密结合实践的科学精神。

纵观全书，条理清晰，逻辑严密，文笔流畅，在研究思路、研究方法等多方面具有明显的创新，所提出的研究发现具有重要的学术价值和实践意义。

希望通过该书的出版，能有更多的营销管理学界同仁以及关心这一问题的人们参与讨论、探索。

2006 年 8 月于中国人民大学

前 言

本书主要关注的问题是：管理者怎样才能让他们的企业更加市场导向化。旨在开发能被管理者用于提高组织市场导向程度的管理方法。

因为在一般情况下市场导向与企业绩效存在正相关关系，因此，很多学者都广泛探讨了为什么要提高组织市场导向程度，然而对于管理者“怎样”使他们的组织更加市场导向化的问题，只是受到了有限的关注。

管理者怎样才能让他们的企业更加市场导向化？本书对企业市场导向进行了分类，通过大量问卷调查分析了企业市场导向的影响因素，同时构建出市场导向的评价指标体系以及评价方法的研究。从理论上为企业提高市场导向程度奠定基础。

能被管理者用于提高企业市场导向程度的管理方法是什么？作者建立了一个由市场导向的活动框架、因果关系框架和执行框架三个部分组成的市场导向战略实施的框架。活动框架表明和市场导向型组织相关的过程及活动，它帮助管理者在组织内寻找有待改进的领域。因果关系框架指明从过程到业绩影响链条，让管理者了解为什么要改变这些过程、活动以及行为，也说明哪个过程、活动以及行为要最先改变；执行框架表明企业变革的方法和步骤。

在理论研究的基础上，本书通过对厦门市两家企业的案例研

究进一步探讨了理论研究所建立的市场导向管理的框架。本书的案例研究主要分成两个阶段。第一阶段通过对厦门新新计算机网络有限公司的案例来验证初步管理框架的有效性。初步框架是建立在与众不同的顾客价值创造方面的改进可以通过市场营销、销售，以及服务流程的重组来实现的理念基础上的。根据案例研究的结果，对初步框架做了修改。修正的活动框架发生了两个方面的变化：（1）市场导向活动是确定顾客价值表述和创造顾客价值的活动；（2）市场情报活动和顾客价值表述、创造顾客价值活动在市场导向活动中形成一个闭环。修正的因果关系框架中导入激励市场导向行为的七个促成因素(奖惩、管理行为、信息交流网络、角色和责任、工具、流程和程序以及技能)；修正的执行框架中采用“协同渐进主义”方法，并把促成因素的重新设计作为执行的一个额外步骤。第二阶段通过修正框架在厦门世纪开关有限公司案例的输入，从市场导向的三个要素(市场情报生成、传播和使用)以及激励市场导向行为的促成因素来讨论在世纪关于市场导向变革的过程，提供了进一步改进框架的见解：更为精确地确定企业对市场导向的远景设想；评估当前使用的促成因素，因资源对于激发市场导向行为有着重大贡献，把资源作为市场导向行为的第八个促成因素；管理改进项目的组合；市场导向化不仅仅意味着组织必须对市场的持续了解，而且还意味着一个组织需要进行市场学习。

建立在对“世纪”公司的观察和介入的基础上进行了最后一轮的修改，形成了市场导向管理的最终框架。在最终的活动框架中加入了市场学习、提供价值、保持价值和价值评估四个活动流

程；最终的因果关系框架作为诊断当前组织状态的工具为活动框架提供了补充；最终的执行框架用以指导实际的变革流程，提出具体变革步骤。

当然，研究的最终框架并不是最终答案。本书基于过程对框架进行改进，今后的研究方向可以基于市场导向文化的应用来开发框架；还可以对市场导向在某一行业或部门的稀缺性是否影响市场导向－业绩之间关系这一问题的研究，并且，今后应该以长期跟踪研究案例为补充来研究企业在动态演进过程中市场导向程度问题。

林媛媛

2006 年 8 月于厦门集美大学

目 录

1 绪 论

1.1 研究背景	2
1.2 研究目的	4
1.3 研究目标	6
1.4 研究范围	7
1.5 研究内容	9
1.6 研究方法	12
1.7 本书的结构安排	19

2 市场导向文献回顾

2.1 市场导向概念的来源	20
2.2 市场导向定义	23
2.3 市场导向度量	28
2.4 市场导向模型	32
2.5 市场导向运用	36
2.6 简短的评述	43

3 企业市场导向的类型及影响因素分析

3.1 问题的提出	47
3.2 研究方法与设计说明	48
3.3 企业市场导向类型分析	49
3.4 企业市场导向影响因素分析	54

3.5 本章总结	57
4 企业市场导向指标体系的构建	
4.1 问题的提出	64
4.2 市场导向与企业绩效的关系	65
4.3 企业绩效及其相关影响指标	73
4.4 市场导向形成的逻辑分析	76
4.5 企业市场导向评价指标体系的框架结构	81
4.6 评价指标的量化	82
4.7 指标体系的统计检验	83
4.8 指标权重的测定	86
4.9 本章总结	87
5 企业市场导向程度的模糊综合评判	
5.1 引言	90
5.2 企业市场导向的模糊综合评价模型	90
5.3 市场导向程度模糊综合评判模型的应用举例	94
5.4 本章总结	98
6 市场导向战略实施框架的设计	
6.1 设计任务的说明	103
6.2 关于企业业务流程的文献回顾	104
6.3 市场导向型业务流程重组的特征	107
6.4 研究方法和数据来源	109
6.5 结果分类与理论分析	111
6.6 本章总结	112
7 企业市场导向战略实施的初步框架设计	

7.1 初步活动框架·····	113
7.2 初步因果关系框架·····	115
7.3 初步执行框架·····	118
7.4 本章总结·····	119
8 初步框架的应用——基于厦门新新计算机网络有限公司的案例分析	
8.1 厦门新新计算机网络有限公司简单介绍·····	121
8.2 新新的变革过程·····	124
8.3 案例结论·····	131
9 初步框架的修正	
9.1 市场导向活动与创造顾客价值活动的理论回顾·····	137
9.2 市场导向行为的促成因素分析·····	139
9.3 市场导向的执行方法·····	148
9.4 修正框架·····	151
10 修正框架的应用——基于厦门世纪开关有限公司的案例分析	
10.1 对厦门世纪开关有限公司的介绍·····	155
10.2 世纪公司的变革过程·····	156
10.3 案例总结·····	163
11 最终框架的设计	
11.1 组织学习是一种市场导向活动·····	171
11.2 资源是市场导向促成因素之一·····	179
11.3 市场导向变革的条件·····	181
11.4 最终市场导向战略实施框架的设计·····	187

11.5 本章总结.....	196
12 总结和建议	
12.1 全文总结.....	197
12.2 研究的主要创新.....	201
12.3 进一步研究的建议.....	203
图清单.....	205
表清单.....	206
参考文献.....	208
后 记.....	225

1 绪 论

管理者要使他们的企业更加市场导向化，面临着三个问题：第一，如何寻找企业应当改进的区域？第二，在需要改进区域的清单里管理者依据什么理由来决定改进的优先次序？第三，管理者怎样进行提高企业市场导向程度的变革？要解决这些问题，首先要解决什么是市场导向以及市场导向如何在企业中运用的问题。本书讨论的重点是“为什么”、“什么”和“怎样”。研究的出发点是市场导向的运用缺乏标准化的理论体系。现有的市场营销文献对市场导向的优点进行了详尽的阐述，但却很少提到它在实际中的怎么实施。本研究的目标就是通过设计能指导管理者行动的市场导向管理框架来填补这个空白。

在市场营销文献中，当一个企业有能力从市场搜集情报，在各部门传播这些情报并且利用这些情报为顾客创造出独特的价值，那么，我们便可称这个企业是“市场导向”的。我们把市场导向理解为收集、传播和使用情报，这是本书依据的基本论点。

现今的企业有一个共同点，即在碰到危机，如销售额下降，盈利下降，或市场份额在下降时，在所有大会小会上，各级管理人员在解释了公司面临的问题之后，得出的结论便是：“摆脱目前困境的唯一方法是成为顾客驱动或市场导向的公司”。显然，公司的管理者确信在企业的市场或顾客导向方面的改善将导致业绩的提升，但是他们并不清楚实施这样的导向企业需要做些什么。

本书展示了这种具有实际操作性的方法：在分析中本书把企业看作一个系统，关注将投入转化为产出的商业过程；贯穿全局

的方法是设计方法；提出的建议集中关注组织中能为管理者“操纵”的因素。

1.1 研究背景

在今日变化迅速且难以捉摸的环境中，企业受到各种离心分力的冲击，如全球化、竞争激烈化、技术的变化、渠道的多样化和顾客需求分散化。这些力量正在超出稳固的向心力量，维持企业与市场同步的能力和能量变得越来越困难，这使市场导向运用变得更加重要。

1.1.1 市场差异减少

从家用电器到铝制罐头、从汽车工业到纺织工业，整个市场都在受到生产规模的冲击。需求减弱、鼓励企业扩大生产进入新市场的贸易自由化、成本低廉的融资以及规章制度的变化，所有这些导致了供给的增长。由于供给过剩导致价格压力，因此，各家企业都希望销售更多的产品，从而更好地利用生产规模，降低单位成本，而最终结果是弱者被收购或淘汰出局。同时技术的快速模仿与传播也破坏了差异性。企业之间模仿十分迅速。在这种环境下，市场导向显得尤其重要。因为它将使企业比竞争对手更加了解市场，从而能抢先占领正在增长的细分市场，并产生出新的顾客资源优势，而这些比起产品特性来，更不易于被对手模仿。

1.1.2 全球化增多

顾客需求同一化、贸易自由化以及对全球化竞争优势的认可等力量的持续作用，加速了显著的、自我化的本地或本国市场向全球市场链接的进程。互联网技术更加加快了这种改变，将企业从“市场区域”转换到了“市场空间”，在这里需求得到交流，出

现了各种交易，价值也得到了升华。全球市场的复杂性和差异性意味着各公司不得不去挑战那些在本地市场上奏效的战略或方法，而唯一的办法就是深刻了解和紧密联系市场。

1.1.3 竞争与合作增多

即使到了将来对于竞争的激烈性也不会产生异议，但是必须要改变的是对竞争对手和竞争行为后果的看法。企业领导们越来越意识到单纯以竞争为导向进行单打独斗是行不通的，需要与对联盟的认知相平衡。发展顾客关系不是一场“零合”博弈，看谁能拿走最大的份额价值，而是应不断地增加要瓜分的价值。有时候在与对手进行具有毁灭性的价格战中，将竞争关系转化为联盟关系会获益更多。在许多不同市场上，一家企业可能成为你的客户、供应商或者竞争对手。这些角色的界限越来越模糊，对手间寻求联盟常常会更有利。

1.1.4 发展关系增多，单纯交易减少

目前的主要转变是从强调获取新顾客转为保留和培养有价值的顾客。与该转变平行发展的是一种为越来越多的人接受的认识：保留顾客可以得到可观回报并产生长久优势。显示这种转变的信号是企业的计划以顾客为中心，而不是以产品或地域为中心建立组织，并且将顾客保留度及获利能力作为十分重要的绩效评估标准。

1.1.5 感知与回应增多

传统的以预测确定生产的企业，有着我们所熟悉的等级组织结构、经济规模和垂直的需求与控制系统，这些适用于需求可以预测、市场行为大致与预料相仿的时代。随着市场变化加速，其

行为更加难以预测，那些根据市场变化反应快捷，每次只争取一种顾客而采取相应竞争策略的“感知与回应”型组织，越来越具有优势。这些以市场为导向的企业通过与各个顾客建立对话，并针对他们各种难以预测的要求，给予个性化的回应，从而获得成功。他们能够搜索、捕获和拦截各种有关顾客要求的信息，然后运用各种能力将其形成指令，这种能力能够以许多不同的方式进行组合和再次使用。这些企业可以通过与顾客的互动来了解他们，根据他们各自不同的回应，以相应的个性化的信息同他们交流。这种通过互动交流来建立关系的方式变得越来越流行。

正因为如此，管理者对什么是市场导向以及它和公司业绩增长相关联有了明确的了解，在领导组织朝市场导向方向改进时，坚信走向市场导向之路就是提升公司业绩的道路。目前，大量的研究结果刺激着公司管理者在他们的组织内逐步灌输一种更加外向、公开的导向模式。但是能帮助公司经理们改善组织市场导向化程度的基础理论方法却少之又少。因此，对组织如何改善市场导向这一课题进行研究具有深刻的现实意义。

1.2 研究目的

市场导向概念起源于管理基本原理中的“市场营销”概念。自德鲁克(Drucker,1954)提出“商业目的唯一有效的表述是：“创造客户”，并且把市场营销描绘成“从其最终结果也就是从客户的角度来看的商业运作”之后,市场营销概念就成为市场营销这门学科的基础。多年来人们一直把它作为市场营销固有的理论，这主要从公司及它们各自市场导向化程度所造成的业绩差异中体现出来。人们相信公司的市场导向化程度越高那么其在市场上的表现