

///

(第三版)

市场导向 MARKET-LED STRATEGIC CHANGE 的战略转变

(英) Nigel F. Piercy 著

吴晓明
张 华 等译
战祥森



清华大学出版社

市场导向的战略转变

(第三版)

(英) Nigel F. Piercy 著

吴晓明 张 华 战祥森 等译

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书的重点并不是传统意义上的营销,而是进入市场的过程,强调了消费者和企业市场上的表现是整个企业里每一个人的问题,而不单单是营销部门的问题。本书研究的并不是具体的营销方法,而是通过阐述营销的战略思想从强调品牌和关系到强调价值的演变过程,定义了进入市场的过程,即营销的战略之路。

全书分为四部分,第一部分提出了新营销的概念,并详述了消费者价值作为市场战略中心的主要问题;第二部分讨论的三个中心问题是第三部分的战略之路的检验平台,这三个问题是 Internet 在进入市场过程中的必然和必要性、整合营销、企业发展中的战略和创造力的问题;第三部分则引导我们进行市场战略开发的全过程:灌输消费者中心原则、进行关键市场选择、为消费者提供价值主张、理顺市场战略所依赖的各种关键关系;第四部分则论述了我们在进入市场过程中必须管理的一些问题。

本书适用于企业管理者和管理专业学生,可为他们提供能够在市场上获得优异表现的工具和思想。

Market-Led Strategic Change(Third edition)/ Nigel F. Piercy

Copyright © 2002 by Nigel F. Piercy.

Simplified Chinese edition copyright © 2002 by Butterworth-Heinemann and Tsinghua University Press.

Published by Butterworth-Heinemann.

This edition is authorized for sale only in People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Butterworth-Heinemann 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括香港、澳门特别行政区)出版发行。

EISBN: 0-7506-5225-X

All Rights Reserved.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2003-7183

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

市场导向的战略转变: 第三版/(英)皮尔斯著. 吴晓明, 张华, 战祥森等译. —北京: 清华大学出版社, 2005. 6

书名原文: Market-Led Strategic Change (Third Edition)

ISBN 7-302-10550-2

I. 市… II. ①皮… ②吴… ③张… ④战… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 013230 号

出 版 者: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 林晴佳

封面设计: 王尔强

印 装 者: 北京国马印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 260 印张: 32.25 字数: 738 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10550-2/F · 1101

印 数: 1 ~ 4000

定 价: 58.00 元

译者序

对于一个企业来说,在今天竞争日益激烈的市场上能够获取竞争优势的惟一途径就是坚持不懈地向消费者提供优异的价值。这就需要企业充分了解消费者和市场,协调各职能部门的关系,积极改善业务流程,从而创造出其他企业无法模仿的价值主张或核心竞争力。

本书的重点并不是传统意义上的营销,而是进入市场的过程。本书强调了我们的消费者和我们在市场上的表现是整个企业里每一个人的问题,而不单单是营销部门的问题。本书研究的并不是具体的营销方法,而是通过阐述营销的战略思想从强调品牌和关系到强调价值的演变过程,定义了进入市场的过程,即营销的战略之路。这也正是本书的意义所在。

全书分为四部分,第一部分提出了新营销的概念,并详述了消费者价值作为市场战略中心的主要问题,反映了营销战略思想从强调品牌和关系到强调价值的演变过程;第二部分讨论的三个中心问题是第三部分的战略之路的检验平台,这三个问题是 Internet 在进入市场过程中的必然和必要性、整合营销、企业发展中的战略和创造力的问题;第三部分则引导我们进行市场战略开发的全过程,灌输消费者中心原则、进行关键市场选择、为消费者提供价值主张、理顺市场战略所依赖的各种关键关系;第四部分则论述了我们在进入市场过程中必须管理的一些问题。

正如 Bruce H. Clark 教授所说的那样:“这是一本神奇的、发人深省地讲述如何在企业内培养和实现消费者中心战略的书。在许多营销类图书大同小异的时候,这本书与众不同而且非常出色。任何一个读者都能从这本书里获得以消费者为中心战略的伟大的新思想。在此基础上,我认为对于任何一个关注市场策略的人来说,都应当把这本书放到自己的书架上。”

本书由吴晓明、张华主译,战祥森、谢明、赵西亮、彭锐、丁海波等参与了部分章节和案例的翻译工作。感谢清华大学出版社的编辑同志在本书出版过程中所给予的大力支持和辛勤工作。

原书语言生动形象,译者力图保持原书的风格,但是由于水平和经验有限,不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

译者

2004年6月8日于清华大学经济管理学院

作者介绍

Nigel F. Piercy 教授,曾获得学士、硕士、博士学位,是英国特许行销协会会员(FCIM),同时也是 Cranfield 管理学校的战略营销教授和战略销售研究协会主任。他曾经在英国商学院工作,同时还是得克萨斯教会大学、加州大学伯克利分校、哥伦比亚商业研究所(纽约)、杜克大学 Fuqua 商学院(北卡罗莱纳州)等几所大学的访问学者。他曾在世界各地的各种专题学术研讨会上进行过演讲。他具有丰富的零售业管理经验,还曾经在 Amersham International 上市公司(现在的 Nycomed Amersham 上市公司)从事过商业策划活动。

他在世界各地的许多组织中从事咨询和管理工作——他与许多国家和地区的经理人和管理专业的学生们进行了卓有成效的合作,这些国家和地区包括英国、美国、瑞典、希腊、远东、南非以及津巴布韦等。他所强调的市场理论涉及市场战略开发、计划和执行等问题。他为一些国际著名公司提供咨询服务,其中包括 Amey 上市公司、英国电信公司、Dunbar 联合公司、Fort Cellular、AT&T、Honeywell、AIB 集团、ICL 以及黄页公司,另外还有一些小型的公司。他还在一些管理开发组织,如营销特许协会、管理协会、理事协会、瑞典管理学院、Tavistock 学院以及 Henley 管理学院中担任重要职务。

Piercy 已经出版了 10 本专著,并在世界各地的管理类期刊上发表了二百多篇论文。最近出版的著作是《市场战略与竞争定位》(Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1998)(与 Graham Hooley、John Saunders 合著)和《市场中的神话:革新、创造和复活的故事》(Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999)。Piercy 教授连续三年获得英国年度营销类图书知名作家的荣誉称号,在《市场营销杂志》、《市场营销学学会杂志》、《世界商业杂志》和《商业调查杂志》上发表过多篇学术论文,并在《星期日时报》和《独立日报》报纸上发表过有关管理和营销问题的文章。

第三版前言

一部全新的、经过重新调整和改进的著作——《市场导向的战略转变(第三版)》即将出版发行。本书与此前的版本相比,部分内容有所变化。这是一本直接针对实践人士的书——或者是经理人,或者是学生,或者是分析人士,但不适合于那些理论家。我对某些学术观点已经忍无可忍了,那些所谓的学术观点似乎是基于这样一种前提,即“对于优异的实践活动来说,真正麻烦的在于,你必须考究它在理论上是否行得通。”

这是一本立场鲜明的书。毫无疑问,有些人可能不喜欢我所提出的一些观点。非常抱歉——我只坚持自己的立场。

第三版中的变化

本书所论述的重点并不是传统意义上的营销,而是要强调“进入市场的过程”。书中强调了这样一种观点:为消费者服务和公司的市场表现与公司内每一个人息息相关,而不应当只把它们看做营销部门的责任(如果公司有营销部门的话)。我认为,这一观点虽然看似简单,却是我们必须接受并贯彻始终的最强有力的思想。

本书适用于企业管理者和管理专业学生,其目的在于,为他们提供能够在市场上获得优异表现的工具和思想。在这一前提下,我对本书的结构进行了很大的调整。在第一部分中增加了一个章节,详细论述了将消费者价值作为战略核心这一重要问题,反映了公司的战略思想从强调品牌和关系向强调价值演进这一过程,从而展现了一个新的商业模式。在这种模式下,交易的透明性增加,并且在实现价值时需要更多地考虑消费者的利益。对于许多管理者来说,这种情况也许是他们不愿意看到的,但这正是我们未来所必须面对的。

第三版中,我在本书的第二部分中提出了不同于以往的全新的内容,其中涉及我与公司管理者以及 MBA 学员们进行探讨时所遇到的三个最重要的课题,这些问题同时也为第三部分中的“战略之路”提供了一个检验平台。这三个问题分别是:互联网成为进入市场的过程中必不可少的工具,电子商务对传统商业形式的冲击以及网络公司的生存现状;对整体集成式营销的需求(其中包括许多我们曾经认为是营销部门应当考虑的问题);战略和创造力成为公司在新的“光速发展”的经济环境中为了生存而进行的改造和复兴过程中重要的组成部分。

在新的版本中,为了更好地阐述观点,我对战略之路模型进行了部分修正,新增了以消费者为中心和市场感知的内容。但是大部分模型同第二版中是一样的,即通过对市场选择、价值主张以及所依赖的关键关系进行调查研究,找出公司战略制定过程中最关键的问题。

根据读者的反馈意见,我把案例的数量由 12 个缩减到 6 个。这主要是出于两方面的原因:首先是为了使第三版的内容比第二版更容易理解;其次,是因为附加的案例

材料都已经收录在我的另外一本书《市场中的神话：革新、创造和复活的故事》中了，读者可以直接阅读或者是从出版商的网站(www.businesscases.org)上下载这些案例资料。第一部分中与 Avis 实现以消费者为中心的故事相对应的两个案例分别为：Huntingdon 生命科学公司和 Barclays 银行的案例，第二部分也有两个全新的案例——Priceline.com 和 Dyson 机械设备公司。而超级市场之间进行激烈竞争的案例则比上一版中更加丰富，也更加详细，因为这些故事以一种更加合理的方式把本书的所有观点集中在一起，而且都是读者们非常感兴趣的资料。

在本书中，我很少运用工作表和诊断书的方式，这主要是因为空荡荡的表格并不是有效地利用有限空间的好办法。上一版中的工作表和诊断书以及本版中的新内容都收录在与本书同时出版的《市场导向的战略转变教师手册》中了。这就是说，那些希望借助于本书从事公司内部开发工作或者进行授课的读者，可以从教师手册中获得辅助性的资料，而本书的普通读者则不必费劲地阅读一大堆繁琐的表格了。

最后，我对范例和文献引用进行了更新，删除了一些糟糕的、不够幽默的范例（当然，我也不得不承认，在大多数情况下，仅仅是用缺乏幽默的新范例取代了旧范例而已）。从风格上说，有的读者认为，上一版中的范例和阐述过多，从而很难与一些论述相匹配。因此，我把范例的数量降到了最低，并且把比较重要的论述部分在表格内进行概括介绍（称为现实检验），以便提高文章叙述的流畅性。

致谢

许多同事、业内同仁、合作研究者、学生以及许许多多其他的人在本书的改版过程中为我提供了巨大的帮助，一并致谢。在这里，我特别对我的朋友 William Giles 表示谢意，William 教给了我很多有关市场规划的知识，而且我们还在许多咨询项目和著作中进行了大量的合作。William 于 1993 年不幸去世了，我常常怀念起他，这里面既有个人的感情因素，还因为我们在学术上志同道合。

我还想表达我对得克萨斯教会大学的 David W. Cravens 教授的感激之情，在过去的几年间，我同 David 教授在研究和写作方面进行了卓有成效的合作，并从 David 教授那里深受教诲。同时我也有幸同哥伦比亚商学院的 James Mac Hulbert 和 Noel Capon 共事，这种伙伴关系令我受益匪浅，他们对本书的改版以及我们合作出版的其他书籍都产生了很大的影响。

我还想感谢我的同事 Carolyn Strong 博士、Nikala Lane 博士以及 Niall Piercy，他们完成了本书的校对工作，并指出了文中不可避免的错漏之处。

最后，我想感谢我的妻子 Nikala 以及我的儿子 Niall，是他们一直在支持和鼓励着我的工作，尤其是在那些几乎失去了朋友的日子。

当然，本书的缺点和局限性以及其中包含的任何错误，都是作者本人的责任（除非有一天我会找个替罪羊来指责一番，抑或是怪罪 Nikala 和 Niall，但是他们知道什么呢）。

Nigel F. Piercy

读者对本书的评价

“对于什么是优秀的营销实践活动这一问题,人们已经很了解了,但是对于如何把公司发展成为一流的营销公司则知之甚少。Nigel Piercy 为此提供了我所见过的关于创建市场导向的公司的最佳指导——在他的著作中列举了工作表、诊断书,以及其他令人信服的阐述性案例。这是一本非常实用并且极具可读性的书,对于那些认真研读,并照此行事的公司是大有裨益的。”

Philip Kotler 教授

S. C. Johnson & Son, 美国伊利诺伊州埃文斯顿西北大学杰出的国际营销教授

“Piercy 终于实现了自己的诺言,为在我们公司内实施营销提供了一系列有效的工具和技术,并将提高消费者满意度排在管理日程的最前列。这是一本非常实用的手册,提出了许多好的建议……我很喜欢读这本书。”

John O'Shaugnessy 教授

美国纽约,前哥伦比亚大学商学院教授

“本书的内容同本书每章的标题一样具有吸引力。你越是深入地阅读每一章的内容,就越能够清晰地发现,作者在书中建造了一个相当庞大,并且由多方面因素组成的混合体,这个混合体包括许多基础材料(提供信息),并以此为基础,对原本未受到挑战的特定的假设和实践进行质疑(具有煽动性),明确地指导管理者们如何将每一章的内容应用到公司的实践工作中(具有指导性)。过去我曾努力地寻求新的观点,毋庸置疑,这本书没有令我失望,这是作者在这一领域中所做出的杰出贡献。”

P. Rajan Varadarajan 教授

美国得克萨斯州得克萨斯农机大学营销学教授

“这是一本奇妙的、发人深省的著作,它为我们讲述了如何在公司内制定和实现以消费者为核心的战略。在许多营销类图书内容大同小异的情况下,这本书与众不同并且非常出色。任何一位读者都能够从中获得以消费者为中心开展营销工作的新的思路。因此,我认为对于任何一个真正关注市场战略的人来说,都应当把这本书摆到自己的书架上。”

Bruce H. Clark 教授

东北大学教授

“任何一个读过这本书的人都在想:‘这本书是如此有意义,为什么在此之前没有人来写呢?’对营销管理有兴趣的任何人都可能对 Nigel Piercy 的《市场导向的战略转

变》一书有这样的反应：它的坦诚令人振奋、它的评论鼓舞人心、整本书非常实用。感谢 Piercy 教授，大家都来读一读这本书吧！”

James M. Hulbert 教授

美国纽约哥伦比亚大学商业研究院国际营销学教授

“这本书是为那些思考公司发展方向的实践者们而创作的，是管理层对营销的展望，营销将不仅仅是营销部门和销售部门的责任，而是渗透到公司每一个角落的一种生存方式。《市场导向的战略转变》显示了作者把系统分析和对行动的具体建议相结合的能力。这本书拥有大量的实践范例，这些范例都来自于作者的亲身经历和研究实践。”

Evert Gummesson 教授

瑞典斯德哥尔摩大学营销学教授

“到现在，每个人都知道或者都应当知道什么是营销，以及在以营销观念为导向的公司中将会获得什么样的收益。但是我们所面临的问题并不是营销的概念，而是应当怎样去做。实际上，最近一些在竞争中获胜的事实肯定了这样的观点：‘重要的不在于你做什么，而在于你做事的方式。’在这本全新的、实用的、面向实践者的书中，Nigel Piercy 就如何建立、开发、传递和维护长期消费者满意度提供了有益的观点和建议，消费者的支持将是公司生存和成功的惟一保障。我会把这本书当作工作中不可或缺的指导。”

Michael J. Baker

美国苏格兰 Strathclyde 大学营销学教授

“一部经典的著作即将面世，这是 Nigel Piercy 为每一位负责设计和实现有效利润战略的经理们所写的。关键的问题在于，市场参与者如何为消费者服务，以及如何实现长期的消费者满意度。这种以消费者为主导的管理思想已经被理论家们鼓吹了很久了，但是在这本书中，这种理论已经不再遥不可及，并且可以用来指导行动。如果哪一位营销部门管理者还没有读过这本书，那么，他在营销实践中几乎是寸步难行的，而那些不直接从事营销活动的更是如此。”

Gordon R. Foxall 教授

英国 Keele 大学消费者政策学教授

“我非常喜欢聆听 Nigel Piercy 关于营销的观点，因为他总是会说一些幽默并且恰如其分的话，这本书也不例外。这是一本富于创意、新颖、实用、生机勃勃、发人深省，并且令人非常愉快的书，这本书将会为营销实践活动做出巨大的贡献。我在此全力推荐本书。”

Malcolm McDonald 教授

美国 Cranfield 管理学院营销学教授

“三十几年来,英国商界在不断地探索以消费者为核心的公司模式,本书是为实现这一目标而迈出的重要一步。在向市场导向的战略转变的过程中,没有速成的解决方案。这本实用的著作将帮助那些被政策约束的管理者们设计前进之路,从而推动他们的公司迈向成功。”

David M. Battye

英国伦敦 Harbridge House 咨询公司副董事

“我们可以看到许多营销理论方面的书,但是有关于如何转变公司文化以适应市场变化的著作就非常少了。Nigel Piercy 的书是非常注重实效的,并且具有强烈的抗争气息,是现实世界的真实反映。”

John Harvey-Jones 先生

前英国化学工业公司主席

“对于商业企业来说,管理,本质上是对变化而言的,尤其是那些保护和培育市场所必需的转变。Piercy 教授的著作《市场导向的战略转变》既教育了我们,也提醒我们需要做些什么来发展和传递商业要素及营销规划……我非常喜欢读这本书,而且我很乐于承认我从中学到了不少东西。”

Graham Day 先生

前英国航天局主席

目 录

第一部分 消费者的价值规则

第1章 新型营销：市场的复活	3
第2章 有关消费者的难题：服务、奴性、满意及其他	14
第3章 市场需求的革命：从交易到品牌、关系及价值	40
案例研究 案例1 Huntingdon 生命科学公司	88
案例2 Avis 欧洲公司	92
案例3 Barclays 银行	105

第二部分 新千年 新现实

第4章 .com 公司业务向电子化商业转变的革命：电子化市场导向的 战略性转变时代	113
第5章 整体集成：过程和团队取代了部门	153
第6章 战略与创造性：制定战略和彻底改造	185
案例研究 案例4 Priceline.com	221
案例5 Dyson 机械设备公司	228

第三部分 进入市场过程的含义：定义战略之路

第7章 市场战略：以消费者为中心和市场感知	237
第8章 市场战略：市场选择	282
第9章 市场战略：价值主张	300
第10章 市场战略：关键关系	332
第11章 规划营销：我们如何将战略转变为可实施的计划	358

第四部分 转变进入市场的过程时所要解决的实际问题

第12章 营销计划与行动：我们是否真正了解营销	377
第13章 营销计划与预算程序：我们如何以所有者的身份制定计划并 获取所需资源以推动计划的实施	393
第14章 实施市场战略：战略性内部营销的作用	430
案例研究 案例6 超市商战	477

第一部分

消费者的价值规则

第1章

新型营销： 市场的复活

写作本书的目的非常简单，我想通过一种令人难以置信的激情来感染你，在这种氛围中，你可以用更新、更好的方式将产品和服务推向市场；我还想通过这本书培育一种热情和积极性，从而能够创造更大的价值。这样做的目的是为了满足不同新的消费者需求并且创造新的营销手段，而不仅仅是把传统教科书中的旧材料进行重新包装。我反对一些作家、培训人员及教师的观点，他们坚定地认为，从事商业活动是极其乏味的。商业活动从设计到实施的过程并不是枯燥乏味的，它具有令人不可思议的乐趣。我想我们都遇到过这样的问题，那些看上去像是“MBA 真言”之类的理论是如此单调乏味和令人生厌，没有丝毫创造性。似乎世界上每一个商业学校都有一套不成文的 MBA 戒律，如果你想成为一名“真正的”管理人员，你就必须遵从它们。实际上，它一定是类似这样的一些东西：

这样做的目的是为了满足不同新的需求并且创造新的营销手段

MBA 实践准则

你要保持严肃，不能再露出笑容。

你要献身于你的事业，从而成为一个乏味、缺乏幽默感的傻瓜，因为这正是你的教授为你树立的榜样。

你要拓展这样的理念：制定计划和处理系统问题要比实际做事花费更多的精力。

你应当遵守这样的格言：那些不能准确和有效地用六个小数点概括的事情根本就不存在（一些小事情，比如消费者满意度和客户价值不会给你增添麻烦……）。

你要致力于将那些富有创造性和反传统的人从你的组织中清除出去，因为如果不那样做，应该把他们安排在哪里？在哪里不会对组织产生危害呢？

你应当对管理机构的变动无限关注，难道不正是有秩序的组织结构才能衡量你真正的价值吗？

你余生的任务就是参加各种各样的会议，难道不正是此类会议的数目才能衡量你的工作成果吗？

本书所论述的是进入市场的过程,而不是营销

好吧,我是夸张了一点,但并未言过其实。本书所论述的是进入市场的过程,而不是营销,两者的区别将在后面进行解释。本书所要介绍的观点也是反传统、被广泛争议的,部分原因是因为本书的写作是基于与管理人员在实际工作中的密切合作以及对于市场中创新、发明的热衷,而不是基于传统的市场营销理论——很遗憾以这些因素作为二者的区别,但事实的确如此。在这些问题上确实还有很多值得一提的事情,甚至还有更多的事情需要我们去。实现市场营销目标要假设并且依赖于存在着这样一个世界,这个世界对于企业真正的管理者来说是与实际相左,不被认可的。它依赖于含蓄的假定,例如一个组织中的“市场营销”形式化和综合化,而不是提出清晰的设想,认为企业市场策略是特别明确的,并因此直接影响与此相关的企业整体的市场营销计划。它假定所有的市场问题通过市场营销调查,在完全了解消费者和市场的基础上就能够得到解决。所有这些假想都来自理想主义的、象牙塔中说明性的教科书,而不是来自一线那些真正有管理实际问题的管理人员亲身所感受、经历和面对的现实。

对传统营销管理的反应可以用一位经理曾经对我说过的一段话加以概括,当时我正在为一家公司主持经理研讨会。当我对战略性的审核工具和市场策划模型做完具有前瞻性的、精妙的演示之后,这位有点特殊的家伙并不领情,他讲了这样一番话:

“你讲得很好,我很同意你所阐述的内容,并且受益匪浅。你告诉了我们什么是营销计划、什么是营销战略,以及相应的工具和技术,但是并没有指出在实践中该怎样操作,更没有说明在这家公司中应该怎样进行营销活动!”

他说得很对,这本书正是试图针对他前面所提出的问题建立一个系统的应对措施,这些问题是一个公司在市场运作中所要遇到的,这就是写作以下这些内容的出发点。

真正关键的问题是实施以消费者为中心的市場战略,这种战略以提供价值为基础

这本书的核心内容是全书的第三部分——战略之路。它引导我们走过市场战略开发的全过程:在公司中灌输以消费者为中心的观念并且学习各种技能;进行关键的市场抉择;基于我们的辨别能力为我们的消费者提供有价值的建议;理顺市场战略实施所依赖的各种关键关系。真正关键的问题是实施以消费者为中心的市場战略,这种战略以提供价值为基础,而向消费者提供价值正是我们所擅长的。

与上一版相比,本书有了很大的变化。在上一版中,部分章节的论述没有能够准确地反映出我鲜明的观点和我对商业领域更加具有洞察力、更加深刻的见解(但是我现在可以达到这一水平了……也许情况的确如此^[1])。实际上,“战略之路”这样的章节是在公司的管理者所提出课题的基础上写作的,这些管理者更加关心如何提高公司的业绩。这些课题包括以下内容。

- 价值:在获得和保持商业竞争成功的过程中,价值成为逐渐突出的问题,特别是价值与品牌策略^[2]以及妥善地处理与消费者(特别是好斗的和精明的消费者)之间的关系是如何联系在一起的。(参见第3章)
- 互联网:互联网已经从一个笨重的电子商务窗口发展到现今强大的、新兴的营销渠道,并且在这条发展道路上创造了一种全新的商业形式,同时也带来了一定程度的金融灾难。(参见第4章)

- 整体集成：公司所有资源和能力的整合构成了固态的消费者价值（这就意味着我们尊贵的营销主管们必须同生产部门的一线工人直接对话）。（参见第5章）
- 战略部署和创造性：这两个因素是取得有效业绩的关键，这种观念正在取代在传统观念下制定计划所关注的结构和官僚机构。（参见第6章）

有些读者也许会感到疑惑，为什么我在这本书的许多地方不用“市场营销”这个词：用“进入市场”代替“市场营销”；用“市场战略”代替“市场营销战略”；用“市场导向”代替“市场营销导向”，等等。原因很简单，这并不是为了节省纸和墨水（除非你是一个绿色营销的狂热分子——如果是这样，那就当做是为了节约吧）。原因在于，“市场”远比“市场营销”更加重要，而且，如果我们能够有这样的意识，就会对我们的业务活动产生切实有效的作用。同时，这样表述还因为市场和消费者是每一位管理者的责任，而不是市场营销专家的私有财产。^[3]

还有另外一个更加现实的原因，从根本上说，传统的市场营销在经济大潮中都被淹没了，尽管市场营销部门的确曾经在大多数公司中存在过，但是拥有自己的市场调查和品牌经营以及广告策划的大公司所属的市场营销部门已经一去不复返了。IBM公司的Antony Brown在1995年的一篇获奖论文中写道：

从根本上说，传统的市场营销在经济大潮中都被淹没了

“现在有两种类型的公司：拥有专门营销部门的公司和那些具有营销理念的公司。对最新500强企业的粗略统计显示，后者占多数。对于前者来说，他们沉浸在过去的传统商业理念之中，很快就会在市场上消失了。”^[4]

换言之，他说，新的市场营销是由若干团队在公司内部、外部合作而形成的企业哲学，它以消费者为基础，以信息技术为支撑。

如果“市场营销”是传统营销部门所从事（或者曾经做过）的工作，那么“进入市场”就是整个公司所要完成的工作（或者是经常所要做的事情）

对此问题，我的观点是：如果“市场营销”是传统营销部门所从事（或者曾经做过）的工作，那么“进入市场”就是整个公司所要完成的工作（或者是经常所要做的事情）。“市场营销”也许是属于营销专家们研究的范畴，“进入市场”则是公司内每一个人都应当参与的进程，比如兼职营销人员^[5]、首席执行官^[6]、多功能团队^[7]，等等，而这也正是我们必须学习和掌握的东西。在第5章中将会对这一内容进行更加详细的论述。

“进入市场”的过程

“进入市场的过程”究竟指的是什么呢？我将用图1.1的模型来解释这个概念。

图1.1中所列模型的逻辑如下：Frederick Webster建议我们应当考虑如何设计并整合所有的商业过程：定义消费者价值（例如市场调查、对核心竞争力的分析、消费者应用系统的经济分析等）；开发消费者价值（新产品开发、配送渠道设计、选择合伙人、发展价格和价值配置等）；传递消费者价值（如物流、销售、运输过程、售后服务

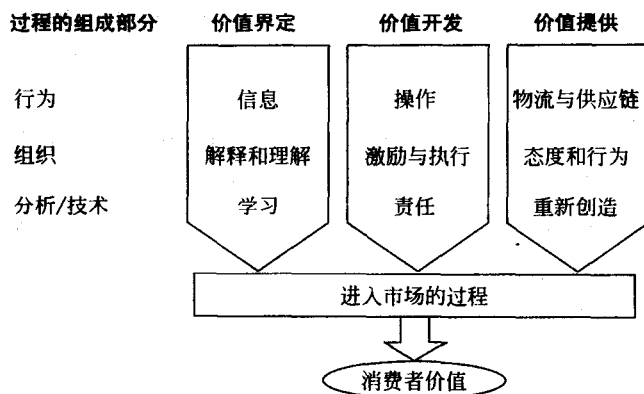


图 1.1 进入市场的过程

务、应用、消费者培训等)。^[8]图 1.1 把价值界定、开发和传递的过程整合为进入市场并创造消费者价值的过程。然而这些过程有多个层面,而我们必须对这些层面进行统一管理。^[9]每一个价值过程都包括:分析/技术层面(如价值定义的信息、价值开发的操作管理、价值传递的物流和供应链);行为层面(对价值界定的解释和理解、价值开发中的激励和执行、价值传递中的态度和行为)。我们所面临的挑战不仅仅涉及对技术的管理,而且还包括对人的管理,而这些需要进行管理的人中有很多可能并不在营销部门中,甚至不在我们的公司中,这是因为我们看到这些过程已经把传统的功能和组织的边界扩展了。价值过程还有一个组织层面(价值界定的学习能力、价值开发中的应变能力、用于满足新的消费者需求而对价值传递过程重新进行改造的能力)。我们必须在组织的整体环境中对过程进行管理。^[10]一定要坚持——尽管这对我来说有些太理论化了,但是这重要吗?

这个模型可以引导我们在对进入市场的过程进行管理时,明确一些重要的实践差异,而不仅仅是实施“市场营销”,即,

- 我们所实施的战略是以消费者和市场为基础、以市场为导向的;或者说是由市场所驱动的;
- 内部计划的变更以及市场行为的转化都是由我们所制定的战略所驱动的;
- 我们应当集中精力处理那些能够把以消费者为核心的战略传递到市场的业务——而其他事情,如功能部门对于活动的“所有权”、专业领域中“专家”的存在、传统的组织结构等都是次要的事情;
- 传统功能部门或者公司之间的界限,被强调创造消费者价值的团队和过程融合了;
- 新型关系(与消费者、合作者、竞争对手以及同事之间的关系)比合同和业务更加重要;
- 如同基础结构支撑了公司内外的复杂关系一样,信息技术为这种新的商业模式提供了支撑。

那么这是一套悦耳的、浮夸的陈词滥调吗?实际上进入市场的过程比传统的营销