

中国企业

Research on Marketing Change
Practice of Chinese Enterprises

营销变革实践研究

■ 戴鑫 著

中国社会科学出版社

中国企业 营销变革 实践研究

Research on Marketing Change
Practice of Chinese Enterprises

■ 戴鑫 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业营销变革实践研究 / 戴鑫著. —北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5004 - 8078 - 5

I. 中… II. 戴… III. 企业管理 - 市场营销学 - 研究 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189498 号

出版策划 任 明

特邀编辑 李晓丽 霍才元

责任校对 郭 娟

技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2009 年 10 月第 1 版 印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32

印 张 9.375

字 数 260 千字

定 价 26.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

自序

2008年冰雪灾害之后的某一个月，为了完成《销售与市场》杂志关于改革开放30年来中国企业管理模式发展演变的重要约稿，我独自一人穿梭在华中科技大学图书馆的旧报阅览室中，逐份逐版地查阅从1978年1月1日到2007年12月31日的《光明日报》、《人民日报》、《工人日报》以及其间陆续面世的《经济日报》、《中国改革报》、《中国经营报》等多家能够反映中国企业管理发展变迁的主流报纸。当那些曾经叱咤风云的企业、企业家、营销与广告圈的名人再次出现在我眼前的时候，一种莫名的激动与感慨涌上心头。可以说，中国企业管理30年的发展史就是一部企业的思想革命史，也是一部中国企业的营销变革史，更是一部中国职业经理人的成长奋斗史。

对于这段历史，机构和个人都给予了强烈的关注。国务院发展研究中心等单位从2005年开始，在全国范围内选择了改革开放30年间成长起来的60多家不同行业的市场领导者，以个案的方式联合展开中国式企业管理研究，迄今仍在进行。我曾作为市场营销与品牌专题研究成员参与其中。吴晓波先生的《激荡三十年》以财经记者特有的笔法对上述历史进行了全景式的刻画，而俞雷先生的《追寻商业中国》则试图更多地从营销的视角来白描中国企业30年的发展变迁。

本书的定位与上述三类研究具有明显的不同。第一，它选择的研究对象是在市场江湖中最受关注的一群人——职业营销经理人；第二，它选择了一个对中国企业引入外部职业经理人最为争议的时期——1995年至2004年10年左右的时间；第三，它聚焦于中国企业发展中最为激荡人心的事件——营销变革；第四，它采用的是专业学术研究方法，对上述特定历史时期所发生的特定历史事件进行深刻剖析，从全新的视角来思考过去、启发未来；第五，它的目标读者群不仅仅是从事企业变革管理研究的专家学者，还包括一大批过去、现在和未来曾经从事过、正在从事和即将从事营销管理、战略管理实际操盘的企业中高层管理精英。本书致力于成为一本让企业中高层管理人员、特别是营销管理人员看得懂、用得着，读后能够引发深刻思想激荡和强烈成功欲望的营销变革学术专著。

在本书研究所跨越的历史时间段，众多中国企业（包括国有企业和民营企业）为了适应外部市场竞争、技术发展和顾客需求等变化，纷纷推进以营销为中心的变革。而从外部引入职业营销经理或高层职业经理人（他们往往被形象地称为“空降兵”）就是推动这些营销变革的一种重要方式。

他们或者介绍西方先进营销理念；或者引入跨国公司营销模式；或者力挽狂澜使企业摆脱市场危机；或者帮助企业拓展新的业务领域；或者策划营销奇招轰起一个新的品牌；或者大刀阔斧改造旧品牌使枯木逢春。从63岁的广东乐华空调总经理邓米高空降中山威力空调24个月出走，到31岁的哈磁副总经理段炬红出走担纲内蒙古亿利医药公司总经理留任进入董事会；从咨询专家屈云波的《科龙革命500天》，到玛氏大将阎爱杰的《我在郎酒180天的“长度”和“厚度”》；从微软中国区的总裁吴士宏自TCL再次逆风飞扬，到惠普中国的金牌经理李汉生由北大方

正变法失利再降和勤软件；从家电营销“陆式模式”创立者陆强华空降创维逼走麦城痛骂老东家，到家电“价格屠夫”俞尧昌真诚感谢格兰仕老总的朴素和信任使自己重新找到了自我及价值的体现，一时间闹得行业内营销变革风生水起。

作为改革开放中的新生事物，这群人和他们所发动的营销变革屡屡成为媒体和公众关注的焦点。“空降兵”们也因此承担了比常人更多的压力和责任。虽然大量报道显示，此类营销变革往往以职业经理人被迫离职而半途夭折，但其原因并不一定就在“空降兵”本身。而是企业文化、体制、观念乃至整个社会的大环境与“空降兵”个性特征、专业知识等多种因素交互作用使然。本书涉及对有关当事人的评价，也只是基于当时特定历史环境下从某一学术研究视角展开的，不代表对该“空降兵”个人全面和终生的评价，不是“盖棺定论”。因此，当营销变革受挫的时候，我们不能一味地责怪甚至迁怒于这些为了营销变革“复发大心，誓拯同类，极于力所可至”（谭嗣同语）的孤独英雄。毕竟，他们最重要的使命——通过变革来唤醒中国企业的营销创新意识、国际市场竞争意识、现代营销管理意识，已经实现。

事实上，2004年以后中国企业从外部引入职业营销经理人的速度和规模有增无减，但是媒体对于此类事件的报道已趋平和，对于营销变革和“空降兵”的争议几近无声。反映出中国企业和公众已经开始坦然接受这种与国际市场接轨的营销创新与发展模式。而作为结果，中国营销已经迅速成长为全球营销新格局中的重要一极。

此刻，我们更不能忘却在那个特定历史时期闪耀着智慧光芒和个性魅力的营销变革英雄们。

戴鑫

2009年6月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 问题的提出	(1)
第二节 相关概念界定	(6)
第三节 资料来源和研究方法	(10)
第四节 研究创新之处	(13)
第五节 研究路线和结构安排	(16)
第二章 研究基础	(21)
第一节 相关理论基础	(24)
第二节 国内外研究现状	(31)
第三章 中国企业“空降兵”驱动的营销变革	
现状调查	(53)
第一节 调查方法	(54)
第二节 调查结果	(56)
第三节 调查结论	(83)

第四章 企业如何选择“空降兵”：基于 KBMC-BMC

选择模型的研究	(90)
第一节 “空降兵”的个体知识特征：KBMC 模型的 提出	(91)
第二节 企业营销变革的知识需求特征：BMC 模型的 提出	(97)
第三节 企业引入“空降兵”的时机与标准：KBMC-BMC 选择模型的提出	(104)
第四节 基于 KBMC-BMC 选择模型的中国企业 营销变革统计分析	(107)
第五节 本章小结	(123)

第五章 “空降兵”营销变革过程：基于一个变革

四阶段模型的研究	(127)
第一节 组织变革过程整合模型的提出及借鉴意义 ...	(128)
第二节 知识管理过程整合模型的提出及借鉴意义 ...	(133)
第三节 “空降兵”如何进行变革：一个营销变革 四阶段模型的提出	(138)
第四节 KBMC 驱动的中国企业营销变革过程 统计分析	(144)
第五节 KBMC 驱动的营销变革阶段模型案例研究 ...	(154)
第六节 本章小结	(166)

第六章 营销变革执行与巩固：基于 KBMC-BMC

知识双循环研究	(170)
第一节 营销变革中的知识认知分析	(171)

第二节	营销变革中 KBMC-BMC 知识双循环模型的提出	(176)
第三节	营销变革执行：基于 KBMC-BMC 知识双循环模型的分析	(179)
第四节	营销变革巩固：基于 KBMC-BMC 知识双循环模型的分析	(184)
第五节	基于 KBMC-BMC 知识双循环的中国企业营销变革统计分析	(187)
第六节	本章小结	(201)
第七章	营销变革绩效评价与改善：基于两种模型的研究	(204)
第一节	基于知识管理的营销变革绩效评价内容	(205)
第二节	基于改进的 BSC 营销变革绩效评价分析模型	(207)
第三节	基于 GR 方法的绩效评价分析模型	(224)
第四节	中国企业实际营销变革绩效改善分析	(240)
第五节	本章小结	(244)
第八章	全书总结与研究展望	(249)
第一节	全书总结	(249)
第二节	研究局限	(253)
第三节	研究展望	(255)
附 录		(257)
附录 1	中国企业“空降兵”驱动的营销变革实践调查表	(257)

4 中国营销变革实践研究

附录2 中国企业“空降兵”驱动的营销变革

实践调查样本 (264)

参考文献 (270)

致 谢 (287)

第一章 绪 论

第一节 问题的提出

改革开放以来，众多中国企业为了适应外部市场竞争、技术发展和顾客需求等变化，纷纷推进以营销为中心的变革。而从外部引入职业营销经理或高层职业经理人（通常被形象地称为“空降兵”）就是驱动这些营销变革的一种重要方式。

从 20 世纪 90 年代中期开始，中国企业“空降兵”逐渐活跃于营销变革的历史舞台，或者介绍西方先进营销理念，或者引入跨国公司营销模式，或者力挽狂澜使企业摆脱市场危机，或者帮助企业拓展新的业务领域，或者策划营销奇招轰起一个新的品牌，或者大刀阔斧改造旧品牌使枯木逢春。从 63 岁的广东乐华空调总经理邓米高^①空降中山威力空调 24 个月出走，到 31 岁的

^① 《威力兴衰成败之人物：三将先后倒在改制》，搜狐财经 <http://business.sohu.com/20040810/n221456956.shtml>。

哈磁副总经理段炬红^①出走担纲内蒙古亿利医药公司总经理留任进入董事会；从咨询专家屈云波^②的《科龙革命 500 天》，到玛氏大将阎爱杰^③的《我在郎酒 180 天的“长度”和“厚度”》；从微软中国区的总裁吴士宏^④自 TCL 再次逆风飞扬，到惠普中国的金牌经理李汉生^⑤由北大方正变法失利再降和勤软件；从家电营销“陆式模式”创立者陆强华^⑥空降创维逼走麦城痛骂老东家，到家电“价格屠夫”俞尧昌^⑦真诚感谢格兰仕老总的朴素和信任使自己重新找到了自我及价值的体现，一时间闹得行业内营销变革风生水起。这些“空降兵”变革操作手法不同结局也大相径庭，但受各种主客观因素制约，诸多变革成功者少，受挫者多，甚至从此让企业一蹶不振。大量的研究和报道表明^⑧，职业经理人引入驱动的营销变革往往是以职业经理人的被迫离职而半途夭折（段传敏，2002），对企业绩效造成了显著影响。

① 《五个月铺点四万八 甘草良咽渠道为王》，中国首席品牌官网 <http://www.cbchina.com/news/view.asp?id=1925>。

② 《屈云波专栏》，全球品牌网 <http://www.globrand.com/column/quyunbo>。

③ 《阎爱杰在郎酒的 180 天到底发生了什么？》，新浪网 <http://finance.sina.com.cn/o/20020607/218295.html>。

④ 《打工女皇吴士宏重返 TCL “灰姑娘” 续演传奇》，人民网 <http://home.people.com.cn/GB/5950469.shtml>。

⑤ 《中国 IT 业 30 人候选人：李汉生》，新浪网 <http://tech.sina.com.cn/it/2008-11-24/15012599603.shtml>。

⑥ 陆强华：2000 年 11 月，出任新组建的东菱电器集团总裁兼中国销售总部总经理，任职一年半。2002 年 6 月创办上海人众电器（集团）有限公司并任总裁。2007 年 4 月 14 日因病在上海逝世。（见搜狐 <http://it.sohu.com/20070424/n249650805.shtml>）。

⑦ 《评委风采：俞尧昌》，新浪财经 <http://finance.sina.com.cn/hy/20080714/11055088688.shtml>。

⑧ 指截至本书研究的时间 2004 年初。后续跟踪研究显示，2004 年后又产生了许多成功企业的案例。

所以古井集团的王效金^①在公司 2003 年文告中写下了这样一段话：“一个企业的营销转型，通常会引起企业性质、任务和经营管理哲学的改变，引发一场企业思想和员工心理上的革命！”^② 联想集团的柳传志也曾经说：“不上 ERP 是等死，上 ERP 是找死。”^③ 这说明中国企业界和理论界急需认真面对变革管理问题。对于营销界来说，则更需要关注“空降兵”驱动的营销变革问题。

研究中国企业“空降兵”驱动的营销变革，就必须首先回答五个问题：（1）中国企业“空降兵”驱动的营销变革实践现状如何？（2）如何选择合适的“空降兵”在合适的时间做合适的营销变革？（3）“空降兵”进入企业后如何进行变革？（4）营销变革推行后，如何得到有效执行和巩固？（5）如何评价分析和改善营销变革的绩效？

从目前已有的研究文献来看，组织变革（少量涉及营销变革）是西方学者 20 世纪 90 年代以来研究的热点问题。他们对于营销变革研究的理论基础一般集中在组织行为学、心理学、管理学等学科上，对于营销变革的研究内容大体分为两个方面：（1）以组织变革为重点的营销变革研究，主要集中在五个领域，即变革诱因、变革事项、变革准备、变革程序和变革抗拒；（2）以营销创新为重点的营销变革研究，主要集中在四个领域，即企业营销变革反应的时机、营销创新的途径、营销新理念如何

① 《古井集团原董事长受贿案宣判 王效金一审判无期》，网易新闻中心 <http://news.163.com/08/1016/10/40CCL17T0001124J.shtml>。

② 胡侃：《纵论“批判与再造，重塑现代徽商精神”——访全国著名企业家、当代徽商、古井贡酒董事长王效金》，中国管理传播网 <http://manage.org.cn/article/200411/9942.shtml>。

③ 王延东：《什么企业能做“信息化成功案例样板”》，新浪网 <http://tech.sina.com.cn/e2/2003-01-20/1144162120.shtml>。

在企业贯彻推行、营销新模式如何在企业采用、执行和扩散。但是运用知识理论,针对中国转型环境的企业变革特别是“空降兵”驱动的营销变革的研究很少。

西方学者对于营销变革的研究方法主要集中在案例和实证研究上,例如约翰·波特提出的八阶段变革模型就是研究了100个组织以后得到的结论, Garvin 将 GE 公司的变革实践总结为变革加速七步骤模型,而同样的诺尔—蒂奇在对 GE 公司的变革进行深入研究后提出了四步骤的变革模型^①。西方实证和案例的研究对象主要是一些典型的现代公司组织,缺乏以中国转型企业为对象的研究和分析。

我国学术界有关营销变革和创新研究的文章从20世纪90年代末开始,呈逐年上升趋势,反映国内学术界对此问题给予越来越多的关注^②。目前的研究内容主要集中在三个方面:(1)营销创新和变革的意义,指出顾客、竞争、IT技术、环保、全球经济一体化等外部因素和企业经营管理不善等内部因素是引发国内企业营销变革的主要推动力;(2)营销创新和变革的做法,指出观念、产品、通路、组织、广告促销等是主要的变革对象;(3)影响营销创新和变革的因素,指出影响营销变革与创新的主要因素首先是企业自身的资金、技术及资源条件不足,其次是企业文化与传统习惯的障碍,再次是创新观念的超前,还有推行营销变革与创新的方案和思路不够完善、配套培训教育不足、领导推动力和中层干部执行力不足等。从整体来看,研究内容还比较宽泛,没有深入到变革的过程和细节中。虽然国内实证和案例研究的文章数量和比例在上升,但是90%以上的文章仍然集中

① 详见第二章文献综述。

② 详见第二章研究基础内容。

在对营销创新的思辨研究上,说明在实证和案例研究方面还有很多工作需要做。

针对国内外对于营销变革研究存在的不足,本书以国内外营销变革的相关研究为基础,首先对20世纪90年代中期开始的中国企业“空降兵”驱动的营销变革实践现状进行调查,运用组织变革的基本框架分析得到需要解决的四个问题(见上文),然后利用结构主义的方法,以知识理论为主线,综合哲学、经济学、战略管理、营销学、组织行为学等学科知识,对上述四个问题逐一作出研究和回答。

本书认为,从结构主义的角度来看,“空降兵”个体和新企业都可以视为营销知识的结构体(从营销变革的角度来看,分别是营销变革知识体 KBMC 和营销变革体 BMC),企业引入“空降兵”驱动营销变革主要基于如下逻辑顺序:(1)企业是由规范类知识、策略类知识、战略类知识和知识壳层构成的一个营销知识体^①,这些营销知识形成了企业在一定环境下的竞争优势(可能是核心竞争优势,也可能是相对的竞争优势);(2)企业发展阶段和企业外部市场竞争环境决定企业在该阶段的发展目标;(3)企业在该阶段的发展目标提出企业需要建立竞争优势所需要的营销知识需求,部分重要或者关键知识是在短期内不能由企业自己创造或学习得来,需要用引入外部经理人的办法来迅速获得;(4)企业的营销知识需求导致推进对应层次的营销变革事项;(5)企业计划的营销变革事项提出了对 KBMC 的知识特征要求;(6) KBMC 的知识特征提出对“空降兵”的个人综合背景(知识背景)要求;(7) KBMC 进入企业后,运用自身对应层次的知识,推动相应层级的营销变革;(8)通过相应层级

① “空降兵”也有类似的知识结构,详细分析见第四章。

的营销变革，企业营销知识得到丰富，企业对于市场交换知识获得更加有效，企业更好地利用营销知识降低交易成本，获得竞争优势。

根据上述基本原理，本书通过文献研究、案例研究、统计分析、理论分析、数学建模等方法对中国企业营销变革实践调查提出的四个问题作了研究，并对研究结果进行初步实际应用。

本书避开目前组织变革和营销变革研究常用的组织行为研究方法，抓住营销变革的知识本质，逐层展开研究，从一个新的角度揭示了中国企业“空降兵”驱动的营销变革规律，对于组织变革理论和营销变革理论都是一个较好的丰富和补充，因此具有一定的理论价值。

另外，加入 WTO 以后，我国改革开放更加深入，中国本土的国际市场竞争日益加剧，一大批诞生于改革开放初期甚至是新中国成立初期的中国企业（包括国有企业和民营企业）迫切需要根据国际市场竞争的要求推进营销变革，实现营销转型，建立市场竞争优势，取得更好的经济效益。本书在理论研究的同时，注意将研究成果应用到对本土企业的营销变革实践分析上。因此，论文的研究具有较强的实践价值。

第二节 相关概念界定

一 中国企业

本书研究的中国企业主要指在工商机关依法注册的中国大陆国有独资、控股、参股或民营企业，企业规模及所在行业按照国家统计局统一标准衡量。

二 “空降兵”

本书中的“空降兵”是指企业以明显高于本企业同层次管理职位的薪酬、条件或待遇，从企业外部聘请的营销部门负责人或从事营销管理的高层管理人员，也包括在企业推行以营销为主要内容的变革中扮演主要角色的其他外聘高层管理人员。

三 营销

关于营销（marketing），不同学者有不同的定义（转引自科特勒，2001）。社会学角度，一个定义是：营销是个人和集体通过创造、提供，并同别人自由交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。美国市场营销协会对营销管理所下的定义是：营销管理是计划和执行关于商品、服务和创意的观念、定价、促销和分销，以创造符合个人和组织目标的交换的一种过程。

本书采用后一种定义，并在原意的基础上进行了外延，包括融合在营销管理中的哲学（观念）、策略、流程、技术方法、工具等要素。

四 变革

企业组织是一个特殊的系统，对于这个系统的变革，无论是局部的调整还是整体组织模式的变更，总是要经过一个或长或短的时间过程，原有的持续运行于变革过程的相互交叉，就使得企业变革在含义上具有某种模糊性，甚至组织内的许多事项都被冠上变革的标签，例如技术进步（P. Abderson 和 Tushman, 1990; Symon, 1998）、合并或收购（Ashkenas, 1995; Rowlinson, 1995）、结构变革（R. Greenwood 和 Hinings, 1988; M. T. Hannan