

图书在版编目(CIP)数据

市场驱动的公司 / (英)麦当纳等著;杨明,周凯译. —南京:
江苏人民出版社, 2002. 9

(《金融时报》工商管理译丛)

ISBN 7-214-03159-0

I. 市... II. ①麦... ②杨... ③周... III. 企业管理-市场
营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069534 号

Creating a Company for Customers

How to Build and Lead a Market-driven Organization

Copyright ©2001 by Malcolm McDonald, Martin Christopher,

Simon Knox & Adrian Payne

Chinese translation rights©2002 by JSPPH

First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记

图字:10-2001-086 号

书 名	市场驱动的公司
著 者	[英]马丁·克里斯托弗 西蒙·克劳克斯 麦尔肯·麦当纳 艾瑞·佩恩
译 者	杨明 周凯
责任编辑	杨 健
出版发行	江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址	http://www.book-wind.com
经 销	江苏省新华书店
照 排	南京印刷制版厂
印 刷 者	盐城印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	9 插页 2
字 数	210 千字
版 次	2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7-214-03159-0/F·693
定 价	17.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

作者介绍

马丁·克里斯托弗是销售和后勤学的教授,格连菲尔德管理学院的副院长,专门研究管理的发展。同时也是格连菲尔德后勤学和运输学研究中心的主席,销售小组的负责人。

他是几家国际性大公司的顾问,这些公司分布在北美、欧洲、远东以及澳大利亚,他同时还是几家公司的非执行董事。

他是英国几所大学、加拿大哥伦比亚大学、澳大利亚新南威尔士大学和美国南佛罗里达大学的访问教授。

马丁·克里斯托弗是销售特许研究所的研究员,以及后勤和运输研究所的研究员、委员会委员。1956年他获得了罗伯特·劳伦斯爵士奖章,以奖励他在后勤学教育中所做的突出贡献。

(耘一皂監皂接援觀明曉藥岳精排播當灌精免)

西蒙·克劳克斯是格连菲尔德管理学院的品牌销售学的教授，同时也是几个跨国公司包括麦当劳、利维斯、泰华施利华和海洋集团公司的专家顾问。在来到格连菲尔德之前，他为联合利华工作，在那里他掌管几个世界知名品牌的清洁剂和食物的销售。

来到格连菲尔德之后,西蒙·克劳克斯发表了多篇品牌和顾客购买习惯方面的论文,同时也经常在国际会议上发表演讲。他是学院高级销售研究所的负责人,目前正带领一个研究小组为计算机科学公司(悦悦)进行顾客关系管理方面的研究。他是《价值竞争》一书(译者:曾繁毅、陈磊、梁增浩、梁增毅)的合著者,这本书由《金融时报》彼特曼出版社在英国、德国和美国出版。

(耘—皂鹼—淨燥—岳糴—撈—糴—淨燥)

前 言

这本书描绘了一副新的市场蓝图。全球性的竞争不断加剧,许多大公司的 执行官已经将销售作为议事日程上的头等大事。对于这些公司来说,销售是赢得顾客的战略任务。

这也正是格连菲尔德大学的销售学教授们出版这本关于泛公司销售的书的原因。这本书定位的读者是公司的 执行官以及他们的董事会成员。它提出的问题非常重要。我们的公司是这样被设计和领导的吗?销售是在会议桌上谈论出来的吗?我们的日程是否比顾客的洞察力、相关的差异,以及得到和保持顾客更合理?众多 执行官以及其董事会对于泛公司销售的支持回答了这些问题。

泛公司销售对于理解 and 设计企业的关键过程,包括创新、供应系统管理和客户管理等,也是十分重要的。同时它也是电子交易的核心。

现在仅仅有一个强大的销售或者品牌部门,或者企业精神,或者品牌效应已经远远不够了。围绕顾客来设计企业也不够了。在这本书里,销售被认为是一种为了满足顾客不断的要求而将整个公司团结在一起的力量。

米歇尔·派瑞爵士
销售委员会总裁

目 录

CONTENTS

第一部分 摇纵览

你为什么投身商界？价值驱动的 摇游 摇

为什么市场驱动变得如此重要？ 摇

营销：表面还是实质？ 摇

营销对于企业成功的意义 摇

营销是否正处于十字路口？ 摇

了解营销的真正意义 摇

营销的实施 摇

创建基于客户的公司的模型 摇

本书结构 摇

第二部分 摇对价值创造进程进行管理

回归基础：市场了解进程 摇

营销作为竞争武器 摇

我们为什么需要营销计划？ 摇

企业领导和营销计划 摇

对营销计划进行组织 摇

为战略营销计划提供现实的实施环境 摇

目 录

市场定义和分割	范
案例总结	范
专访 约翰·康得龙， 再建公司的 悦韵	范
建立桥梁 关系管理进程	范
什么是关系营销？	范
多重股东的作用	范
六个市场的框架	范
不能对六个市场进行管理的例子	范
在管理六个市场方面对自己进行评估	范
关系价值管理	范
连接模型	范
小结	范
专访 迈克尔·霍金森， 再建公司的 悦韵	范
客户解决方案 而不是产品的特点：	
创新进程	范
传统的对于创新的想法	范
新产品新在什么地方？	范
新品牌的开发	范
新的地理开发	范
产品创新的限制	范

目 录

摇 客户价值和创新的	远
摇 以资产和能力为基础的创新	远
摇 打破创新的界限	远
摇 小结	远
摇 专访 约翰·豪威尔士 英国及爱尔兰	
摇 摇公司技术董事	远
缘打破界限 :供应链管理进程	远
通过能力进行竞争	远
商品世界中的差异	远
顾客购买力的增长	远
调节“扩展企业”	远
压缩时间是关键	远
将供应系统变成需求系统	远
全球化	远
小结	远
专访 约翰·阿兰 卓越公司 悦韵	远
远通过信息竞争 知识管理进程	远
智力资本和知识化管理	远
将智力资本变成竞争优势	远
发展知识型文化	远
知识共享的正规系统	远
将知识与销售战略联系起来	远

CONTENTS

目 录

摇摇摇摇摇摇小摇结	摇摇
摇摇摇摇摇摇专访 约翰·奈尔 联合部件	
摇摇摇摇摇摇集团 悦韵	摇摇
摇摇摇摇摇摇第三部分 配送客户价值	
苑使顾客满意 最大程度发掘市场潜力	摇摇
为达到目标所要采取的战略	摇摇
对于重要客户的战略安排	摇摇
哪些地方需要战略营销计划？	摇摇
衡量销售的效果	摇摇
电子商务对于以客户为中心	
摇的公司的冲击	摇摇
什么是电子营销？	摇摇
“六 陨模型”	摇摇
什么时候使用因特网是合适的？	摇摇
小摇结	摇摇
专访：本·麦得克斯，列普特确定源光部	
摇摇摇摇公司全球关系专家	摇摇
愿创造协调：公司定位与品牌的建立	摇摇
转变过程中的品牌营销	摇摇
客户价值和企业	摇摇
对公司进行营销	摇摇

目录

摇摇公司定位与品牌的建立	源
协调与营销管理	源
小摇结	源
专访 :伊恩 · 莱得尔 ,优利公司品牌与 摇沟通专家 ,副总裁 (惠普公司原全球品 摇牌管理负责人)	源
摇摇配送货物 :创造股东价值	猿
客户价值	源
股东价值	远
员工价值	缘
将员工、客户和股东价值结合起来	园
小摇结	源
专访 :吉姆 · 布鲁克斯 ,砸说集团 摇公司计划部门负责人	源

CONTENTS

第一部分摇摇

纵 览

你为何投身商界？ 价值驱动的 CEO

在一个基于市场的公司中，每个人，从 快递员到电话推销员，都应时刻注意消费者需要什么，并把消费者所需的東西及时送到他们手中。

“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”，这是拳击爱好者的观点。毫无疑问他们是正确的，他们的经验证明事实确实如此。但是这个观点的成立有两个隐含的重要前提：拳击的范围是被限制在拳击场里，而且是在公平规则下进行的。在这种情况下，体重较重的拳手一般都能打败体重较轻的对手。大卫王如果也受到这样的限制的话，是不可能打败巨人歌利亚的，而弗朗西斯·德瑞克爵士也不可能打败当时兵力占绝对优势的西班牙无敌舰队。

但是这两位处于劣势的竞争者都通过出其不意而取得了胜利。他们没有按照对手的规则来进行游戏，而是将他们身体上的劣势转化为诸如敏捷、快速出击、突袭等优势。

在商业上这个过程则清楚地体现在当今股市中众多的新公司上，这些公司 五年前或许根本就不存在。像微软、戴尔、亚马逊这样的公司，曾经被认为是业界的“大卫”，现在则变成了“巨人”，他们发展的同时改变了整个业界的面貌。

这是一本给公司领导人看的书。这本书的本意是帮助 快递员和他的助手们来为公司赢得显著的增长，改变公司的面貌，提高公司在市场上的地位，挑战现状，寻找新的突破点，将他

们的公司变成富于创新和以消费者为本。而最重要的,是吸引消费者选择他们的,而不是其他竞争对手的产品和服务,以获得股值的持续增长。简而言之,这就意味着将整个公司变成由市场驱动的,也就是创建一个以客户为本的公司。

但是世界上并没有传说中的阿拉丁神灯,也没有简单的公式可循,更没有可以使公司美梦成真的万能灵药。而这本书整个讲述的就是什么是市场驱动,它都包括些什么内容,它是怎样运行的,以及它会对公司股值带来什么样的冲击,最重要的,是公司领导人在创建一个市场驱动的公司的过程中扮演什么样的角色。这并不是一本关于营销的书,营销只是其中同资金管理、人力资源、信息产业、生产以及研发等同等重要的功能之一。相比之下,这本书更着眼于消费者,试图传递给消费者一种价值观念,使他们成为公司忠诚的顾客,从而建立一个供货商、员工、社区、股东,还有消费者都喜爱和赞赏的公司。

同时这本书试图阐明“营销”这个词的真正含义,它如何定义、设计、管理以及怎样融入基于市场的操作中。现在这个词被人乱用一通,从市场的战略构想到诸如广告、促销等具体的销售手段都能见到。如果你告诉一个领导人,他的公司应该是“营销主导”的(而实际上应该是“市场主导的”),他会感到很迷惑。

在传统的消费品领域里,销售的重点为产品、促销、价格以及地点。如今这些即使不是多余的,也不是那么重要了。而竞争优势则更多地来自于服务,以及产品或者服务的“附加值”因素。除此以外,整个商业本身也从制造型经济转变为服务型经济,其重点也从过去的产品转移到了人,不管是员工还是消费者的身上。因此,对消费者的重视和客户服务(在赢得了消费者的喜爱之后)代替了品牌经营而成为新的销售典范。而“直接”销售的巨大发展则加强了这种重点的转移,其特征为数据库、电

话服务中心和因特网活动 ,这些因素都在改变着整个销售业的面貌。事实上 ,这本书的第 猿章(主题为关系管理)就是讲述人事管理和内部销售的。

英国的销售理事会创造了这样一个新词——“ 泛公司营销 ”来描述这种新的典范。在泛公司营销中 ,营销是整个公司的主旨 ,而对消费者的重视则是其具体的表现形式。在一个基于市场的公司中 ,每个人 ,从 慷 到电话推销员 ,都应时刻注意消费者需要什么 ,并把消费者所需的東西及时送到他们手中。而营销部门的角色则是以最高的专业标准做好其本职工作 ,来给公司剩余的部门增加价值 ,同时对搜集来的消费者的动向和情报进行专家分析 ,将消费者所想要的产品和服务及时送到。

摇摇只有当我们真正理解了什么是市场驱动 ,我们才能返回来开始工作 ,并创建一个基于客户的组织。

然而这个将公司变成基于市场的过程必须是由董事会支持 ,由 慷 领导和管理的。许多公司领导人仍然固执于金融管理或者会计学主导的管理模式 ,而这种管理模式已经把许多公司领上了绝路。泛公司营销模式并不是通过将销售在公司等级中的地位置于其他部门之上 ,来给资金和销售以及日益增长的人力资源之间本来已经很紧张的关系火上浇油 ,而是通过使公司员工的目标一致而将销售的功能限制打破。这个目标就是 :赢得消费者的青睐。

泛公司营销 ,或者基于市场的模式 ,并不是一时的潮流 ,也不是给公司解决燃眉之急的万能灵药 ,而是一种公司哲学。它不仅能和其他管理模式如商业过程再设计、总体质量管理、平衡记分卡等共存 ,而且能大幅度提高其成功的机会。同成熟的资

金管理一样,它必须被融入到公司的商业之路中。

一份关于顶尖公司怎样理解“基于市场”的调查结果表明,从敢于打破偶像的汤姆·皮特,到严谨的菲利普·考特勒,以及前联合利华主席麦克尔·皮瑞,关于怎样才能创造优秀的基于市场的业绩,他们的看法惊人地相似。其共同因素如下:

框图 员

摇摇创造世界级市场业绩的关键因素:

员对市场的深刻理解。

圆富有创造性的市场分割和选择。

猿强大的特点、定位和品牌。

源有效的市场策划。

缘长期的整体销售策略。

远制度化的创新和改革精神。

苑总体的供应链管理

愿基于市场的公司结构。

怨细致的员工雇用、培训和职业管理。摇摇

员管理的严格实施。

从框图 员中我们可以看出理解市场这个概念作为市场驱动成功因素的重要性。事实上,各大公司在它们的宣传中都不断使用诸如“市场驱动”或者“消费响应”之类的词。

在对“基于市场”这个词作进一步的了解之前,公司领导人应当仔细考虑一下框图 员所提出的问题,这些问题是关于他们管理和规划的可实现性的。

从我们和世界上一一些大公司共事的经验来看,憐们,董事们,以及资深管理人员对这些问题的回答一般来说令人失望。

这就表明了要实现市场驱动是多么困难。基恩·克劳迪·拉里奇,法国欧洲工商管理学院的一位销售学教授,对影响公司可持续竞争能力的基本因素进行了研究,他断定实现市场驱动是一条鸿沟。拉里奇发现,即使在世界顶尖的公司中,创新和销售的运作同其他方面比起来也是薄弱的。但是对公司竞争力最大的威胁则来自公司顶层领导人同消费者以及雇员之间的隔绝。

框图 员媛

摇摇启发性问题：

员媛你能列出你关键的目标市场吗？(按照优先级顺序)

媛媛你能描述一下每个市场需要的资金吗？(从数量和质量方面)

猿媛在这些市场当中,你能描述一下你的公司如何才能比对手创造更多的价值吗？

源媛你公司里相关的资深人员能够理解和支持以上的三个观点吗？

缘媛你的战略计划有没有讲清楚你的公司怎样才能获得更多的利润？(即可持续性的竞争优势)

远媛你的公司是不是以能否将消费者要求的東西送到为标准安排的？

从以上关于市场驱动业绩的问题还可以看出,确定现在和将来市场中不同的消费群体所需要的价值是市场专家的事,而提供服务则是公司每个人的事,并不只是销售部门的事。在创造价值方面,所有跟消费者接触的人都起着很大的作用。同样,对此提供内部和外部支持的部门也很重要,比如:信息产业专

家、会计、经济学家、人力资源和研发人员等。创造消费者价值还并不只是这些,它还受供应链的管理、股东的态度、领导者的观点等等的影响。

协调是其关键,除非创造利益是由顶层领导,由董事会向下管理的,更多的级别较低的官员不太可能影响到必要的合作和融合。

但如果下定了决心的话,公司领导人需要的是那种实际的指导,这是很难从过去 20 年的管理理论中得出来的,这其中需要敢于打破偶像的革新者(这其中又包括诸如 扁平化,即游逛式管理,皮特定律,即对人才破格提拔等等管理技巧),也需要像迈克尔·波特、彼得·德拉克、菲利普·考特勒这样较严谨的人,以及其他成千上万的学者。口头上讲把公司变成市场驱动的很容易,但是要合理地实现却不是一件容易的事。

因此本书的目的就在于就如何创造高级客户价值、股东价值及投资者价值向企业领导提供模型路线及可行性的建议,在后续的每章都有行动指南。

为什么市场驱动变得如此重要?

本书并非理论性的书籍,我们尽可能避免使用学术用语,但一个好的理论应该是非常实用的,因而通过合适的理论来解释这一点是非常恰当的。

让我们看一下目前市场采用了多少“新”的东西,美国的一位研究员艾沃瑞提·罗杰斯在 20 世纪 70 年代得到了突破性的成果,这不仅在当时,就是现在也是非常有价值的,他发现当某些具有革命性的事物被研发出来时,如电视机、电子计算机、通过电话进行支付、转账等业务等,其商业化的发展进程通常是沿

着一个类似钟形的曲线进行的，见图 1-1。

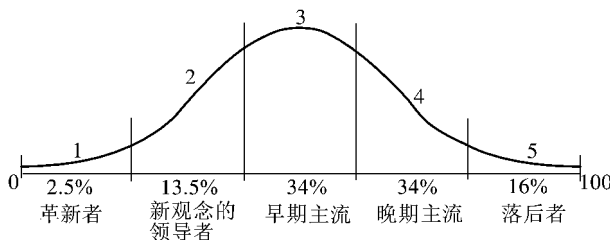


图 1-1 罗杰斯商业化进程

简而言之，有一小部分人非常具有革新精神且与众不同，他们企图尝试任何新的事物，而不考虑其最终对大众的吸引力，但仅仅有这样的人生产某种产品或提供某种服务并不意味着会有这样的市场，而这些人通常也都是怪才。罗杰斯友善地称他们为“创新者”，并估计他们大概占总人口的 2.5%。

第二群体“新观念的领导者”对任何新产品或新服务的成功极为重要，这些人一般具有影响力，非常有钱，独立性很强，通常不在意旁人对他们的看法。在英语里，他们被称作“琼斯族”；“琼斯族”总是领先于“史密斯族”，而“史密斯族”总是竭力要跟上“琼斯族”。这一群体赋予某种产品或服务社会认可，并使其开始在市场上起步。罗杰斯估计这群人占总人口的 13.5%，并且除非这群人接受某种新产品或服务，否则该产品或服务很难被广泛接受。

第三群体“早期主流”（史密斯族）开始接受该产品或服务，市场开始呈指数增长，直到“晚期主流”进入市场。在该阶段，价格显得非常重要。而到目前为止，市场的机会是非常多的。这一群体与前一群体相比不那么有钱。

最后，“落后者”群体进入市场，直到所有人都能获得该产