

第一章 迎接营销的挑战

一、检视企业的营销职能

□ 案例：上海 JW 机械厂的营销工作会议

从1993年下半年起，由于中央加强了宏观调控的力度，全国缝纫机行业的销售量明显回落。JW厂90%的产品是高速工业平缝机，这是一种市场容量大但竞争激烈的产品，由于外部环境发生变化，产品大量积压，再加上原材料和职工工资等的支出增加，企业出现了亏损。该厂经营者认识到企业的营销职能是企业生存与发展的核心因素，而本厂的营销职能一直未受到足够重视，因此决定结合国内外的市场环境以及行业内的竞争情况对本企业的营销工作进行研讨。研讨会的参加者是JW厂的厂级领导和各科、室及车间的负责人。在会议上，大家对本企业的营销工作各有看法，讨论十分激烈。

厂长徐先生首先发言：“我们厂现在出现了亏损，其中虽有宏观调控的因素，但经济紧缩与膨胀是

有阶段性的。前几年经济增长快的时候，我们的产品好销，但我们并没有预见到市场会发生不利于企业的转变。因此，一旦出现经济紧缩我们就措手不及，以至出现亏损，这说明我们对市场的认识不充分。当然经济紧缩也有阶段性而且对整个行业中各企业的影响差不多。问题在于，我们如何根据市场的特点和变化趋势来调整经营策略，也就是说企业的营销工作如何真正成为企业经营的核心。今天这个会就是要对我厂营销工作中的不足以及经营决策中的一些重要问题加以讨论。”

副厂长汪先生接着发言：“我同意徐厂长的观点。营销是企业经营的核心，对市场分析又是营销工作的起点。我对整个工业缝纫机市场的发展是乐观的。首先国际缝纫机市场的生产重心正在向中国转移，其次国内服装行业以及箱包、鞋类等日用品行业还在不断发展，这必然会对服装机械有大量需求。所以我认为只要我们不断提高产品质量，增加产品品种，我们厂在工业缝纫机行业还是大有可为的。”

话音未落，副厂长、党委书记王先生就说道：“我倒有些不同看法。在国外，缝纫机行业已被公认为夕阳行业，虽然有一部分生产转向发展中国家，但大都是中、低档产品。上海工业系统确定六大支柱产业中也没有服装机械，今后资金和优惠政策方面不会得到很多照顾。而且中、低档工业缝纫机行业进入障碍小，前几年的旺销造成大量新进入者。 1989

年生产工业缝纫机的厂家才 60 多家，到 1994 年猛增到 129 家，行业竞争激烈而无序，厂家互相压价，利润率不断下降。我觉得我们厂应该向两个方向发展：一是开发高附加值的其他服装机械，打破现在高速工业平缝机一机独占的局面；二是可以考虑生产其他轻工机械，因为我们厂曾经生产过 100 多种通用机床和专用设备，工种齐全、技术力量较强，有这个能力。”

徐厂长听后想了一想说：“产品决策的确是整个营销决策中的关键部分。我们现在主要生产高速工业平缝机系列、平头锁眼机、套结机、钉扣机、双针机、自动机、刻植机、皮革真空干燥机等八个产品。高平缝是主导产品，占了产量的 90%，竞争激烈，市场成长率低，利润率也低，但对企业效益影响很大。平头锁眼机是企业利润的一大来源，我们厂的市场占有率较高，市场也较稳定，但产量不高。套结机、钉扣机、双针机、自动机的市场成长率很高，我们的市场占有率却很低，每种产品要想有所作为都需大量投资，而且我们到目前为止在这几个品种上经营情况一般。刻植机和皮革真空干燥机的市场增长也很快，我们搞得也不错，但生产能力跟不上，竞争者的威胁也不少，应不应该在这两个品种上加大投资使之成为企业的主要利润来源呢？我们的八个主要产品就分为这么四类，请大家发表一下意见。”

销售科长林先生接着发言：“产品销路好不好，

我的体会是最直接的。现在高速平缝机市场饱满，其他花色机有销路但我们没有货。这些市场变化的趋势我们应该预见到，但信息方面的工作我们以前并不重视。销售科只管销货，对市场的研究工作做得很少，还不能算是真正意义上的营销。企业的对外宣传也不够 用户知道我们的双角商标 但不知道是 JW 机械厂生产的，还以为我们是生产机械通用设备的。现在市场变化了，高速平缝机的市场增长缓慢，花色机的需求不断上升。而我们厂又有技术力量比较强的优势，近年来引进了不少先进的柔性加工设备、电脑控制加工中心等 具有生产花色机的优势。至于高速平缝机，我的意见是逐步淡化。”

这时 总工程师薛先生发言了：“高速平缝机是我们厂的主导产品 技术成熟、质量好 是国家银质奖产品。现在销路有点问题，但没有到往后退的时候 因为这个产品是服装机械中的通用产品 我们毕竟还占有 12% 的市场。我认为只要我们不断提高产品质量 加强销售 是可以与上工、陕缝、华南他们全面竞争一下的。新产品的开发是需要的，可以根据徐厂长的分类对产品结构进行优化，能否根据不同产品的特性以及市场占有情况采用不同的营销策略。”

薛总的话还没完 林科长就抢上说：“高速平缝机是我们的看家产品 我们对它有感情 但我们的市场占有率为 12% 陕缝、上工、华南分别是 29.1%、26.3% 和 23.4%。我们要全面与之竞争难度不少，

而且在这个品种上全面出击势必恶化已经不合理的产品结构，增加企业风险。不如为我們的高速平缝机重新定位 制定适宜的营销策略 强化我们的竞争优势 改变与部分对手产品差异小、特点不鲜明的现状。当然 这在品牌策略上应该多花些功夫 我们厂在这方面还是有潜力可挖的。我厂从 1980 年制造高速工业平缝机开始就坚持高质量的产品标准，十多年来‘双角’牌工业平缝机在行业中已成为名牌产品。一些规模较小的工业缝纫机厂纷纷要求打‘双角’牌进行生产 但我们对这一品牌的宣传不够 没有充分重视品牌的竞争力 今后可以围绕‘双角’这一品牌展开名牌战略。一方面不断提高质量、优化服务 使这一品牌更具感召力 另一方面借助这一品牌推出新品种 开拓新市场。”

计划科李科长拿着一份统计资料说开了：“我们厂有八个主要产品，徐厂长把它们分成四类，我手头关于这些产品的市场成长率和我厂占有份额的数据也与这个分类相近。高速平缝机的市场成长率几乎为零，但它是我厂的主导产品，而且我们是全国五强之一。平头锁眼机的年成长率大约为 10%，我厂占有率也是 10% 左右，质量好，销路稳定。套结机、钉扣机、双针机、自动机的市场成长率在 15% ~ 30% 左右，前景可观，但我们的市场占有率微不足道，据悉有些企业已经在这些品种上投入大量资金。刻植机和皮革真空干燥机的需求也很旺盛 目前是‘战国时期’ 我们厂的这两个产品开

发较早，目前供不应求，但一直没有形成规模生产，产品档次也不高，有些乡镇企业开始仿制，市场面临危险。我认为对这八个产品应该分类对待，从而确定一个合理的产品结构。我厂的营销部门从根本上说还只是销售工作，产品推销、售后服务、信息收集、市场选择等不同的职能没有统一。销售人员素质不高，市场开拓能力差，企业自我推销、形象树立的意识也不够。前几年的市场旺销掩盖了这一矛盾，现在市场紧缩使我们的营销管理与市场竞争的不适应之处充分暴露了出来。所以，我们应该抓住时机，从根本上对企业的营销工作进行改造。不但对产品结构进行改造，还要从建立符合市场竞争要求的营销职能和宣传企业形象、产品形象两方面进行投入。”

李科长的一番陈词之后，会场一片寂静。过了一会儿，主管销售的汪副厂长开口说：“李科长提出的建立符合市场竞争的营销职能是十分必要的。我们也准备将以前单纯的销售工作改造为包括信息收集、广告促销、售后服务、市场开拓等多种职能兼顾的营销。但现在是国内市场疲软时期，我们厂也正陷入亏损之中，在这种情况下我们大张旗鼓地做广告、搞促销、开展营销活动是否有必要，效果会不会好？现在我们的产品已有不少积压，当务之急是不是应通过降价等手段多销售一部分。市场不景气的时候，企业要在各方面勒紧裤腰带，等度过难关后再放开手脚来发展。”

会议上争论非常激烈，各种意见似乎都有自己的道理。徐厂长一边听，一边考虑着各位干部提出的看法，觉得问题确实不少，不是靠一两次会就能找到答案。接下来该怎么办？徐厂长的脸色变得严峻起来，他感到应该认真地思索企业整个营销计划的新思路、新方案，而不能仅仅停留在就事论事地解决问题上。^①

案例给我们带来什么思考呢？当 JW 机械厂在 1994 年出现亏损状况后，企业领导开始坐不住了、着急了，终于在全厂的中层干部会议上，展开了一场激烈的讨论。作为徐厂长来说，面对企业环境的变化，他必须寻求解决问题的方案。显然，将来提出的方案是否对路、是否有力，这将关系到 JW 机械厂的命运，实在马虎不得。今天 JW 机械厂的一场讨论会让人看到希望，问题在于下一步的路怎么走好。其实这样的企业在我们周围不少，企业“生病”了，想“找药”治病，就是不知怎么“抓药”抓什么药。当然，也有一些企业往往把出现亏损归罪于整个经济不景气，或找许多理由来聊以自慰，或“守株待兔”地等待着“救世主”，那后果恐怕是非常惨淡的。它在市场上能够生存发展的空间会越来越窄小，直至被淘汰。当然，也有一些企业在产销两旺之际，不沾沾自喜、不固步自封，常给自己找问题、找不足，那结果自然是可喜的，企业在健康的通道里茁壮成长，活力无限。

本案例根据复旦大学出版社 1997 年版《现代企业管理案例选》第 8 页编写。

上海 JW 机械厂营销工作会议提出的问题，绝不是个案现象。它把企业面对市场变化，市场营销计划怎么调整，切实可行的营销方案怎么制定等大家关注的课题摆在了我们面前，值得我们用心思索。

二、营销职能演变为以顾客为导向的综合性职能

市场营销作为一种管理的职能，有其变化的历史。在企业的经营活动中，对市场的理解及市场对企业的重要性的认识随着经济的发展、竞争的激烈而前后发生很大的变化。

现代的营销与传统的推销最根本的变化，可以下图 1-1 来比较。



图 1-1A 传统的推销

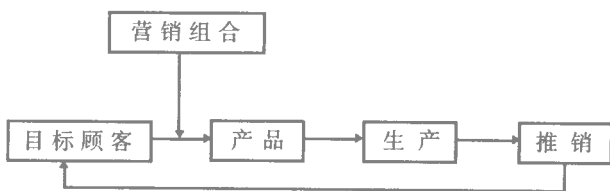


图 1-1B 现代的营销

随着市场营销职能演变为以顾客为导向的综合性职能，市场营销与其他采购、生产及财务的职能相比，日益成为焦点。没有一个企业能对之掉以轻心。

在我们注意到市场营销职能变化时，不能仅注意到停留

在表面上的兴衰(例如市场研究部门的设立、销售人员的地位变化等)而要以更大的精力关注市场营销所蕴含着的一种基本要求,即它的职能如何历史性地改变着企业。市场营销不仅要把企业中各专项的管理职能部门联系在一起,而且要成为企业发现优势和“创造”经营环境去取得优势的主要手段。诚然,它不再是广告或销售的同义词,而是通过多项任务的整合,把企业的经营目标、可支配资源与不断变化的市场相协调来取得竞争优势。

当我们去讨论产生市场营销变化的动因时,发生在企业外部与内部的种种现象是为我们所熟悉的,例如人们生活水平的提高、企业采用更先进的技术、企业之间的竞争更为激烈等,但我们可能没有意识到这些现象的影响已经到了何种程度。

最重要的变化与消费者有关。从最终市场来看,每个消费者的需求变得越来越多样化,越来越讲究和越来越捉摸不定。其结果是市场细分成为企业进入市场及确定竞争位置的基点,它要求企业提供与众不同的产品去满足消费者的需求。在市场上,各类产品的变化不断延续着:有的产品一夜之间就出现了,有的产品已持续了好长时间,不是推陈出新就是退出市场;有的产品在缓慢增长;还有的产品则在跳跃性地扩展。显然,如果企业要满足不断变化的需要在多变的市场上获得报酬,企业就必须在永远是频繁变化的消费者面前不断调整市场营销计划。

由于竞争者的因素,市场营销计划的调整也变得更为必要。技术进步的日益加速、市场监控技术和经营战略管理水平的不断提高,已把竞争水平提高到一个新阶段。企

业失去市场有两种情况：不留心，丢掉顾客；未设防，被竞争者抢走顾客。与此相对应，企业获得顾客也有两种情况：吸收被竞争者遗忘的顾客；挖走竞争者的顾客。市场上的生存之道就是竞争之道，《孙子兵法》曰：“善战者 拒敌于千里之外 置身于不败之地。”缺乏对竞争的认识与勇气 往往使企业丧失持续发展的劲头。在市场经济条件下，维持现状，就意味着倒退；回避竞争，就意味着限制自我发展。当然，竞争的加剧会给市场营销带来新的难题，因为它主要通过市场选择、产品设计、定价、分销和促销才能缓和或克服竞争的影响。营销的目的，就是要造成一种态势，使整个企业感受到强大的外在竞争压力，迫使整个组织运作得更好，更有效率。

给市场营销带来本质性影响的第三个因素是经济。除了遇到经济的严重不景气和高度的繁荣情况之外（其实它们极少出现）过去企业时常可以依赖人口的持续增加、可支配收入的不断提高及税收信贷等总的来说不错的经济状况，其所面临的市场比较平稳。但伴随着全球高速的信息流动与经济的一体化 各国经济的振动加剧了 企业面临着在不确定的时期里波动与平静的轮换，但平静永远是短暂的。例如，始于 1997 年的东南亚金融风波刚过，现在国际石油市场上的油价不断攀升 这对世界经济（包括中国）的冲击是不容忽视的事实。企业不能幻想经久不衰的繁荣，经济的波动会给市场营销增加竞争压力和强度。市场营销应是适应这些波动的基本手段 它必须不断寻求一种新的变化 以积极大胆的创新去激发人们的消费欲望 提升自己的竞争能力。

三、引入营销审计理念

企业的环境 即其消费者、竞争、经济等因素正在发生着变化。在营销这个领域里 目标、政策、策略和计划是经常可能迅速过时的，每个企业需要定期地对其整体营销效果进行严格的审查，要求定期地重新评价其对市场的全部做法已刻不容缓。正如一个人要保持身体健康，定期地进行全面体检是非常必要与有效的措施一样，企业的营销审计活动也切不可等闲视之 它将涉及到企业的机体健康与否、关系到企业的生存与发展大计。

以美国著名学者 Philip Kotler 关于营销审计的论述为依据 可以这么认为：

营销审计是对一个企业的营销环境、目标、策略和活动进行全面、系统、独立和定期的考察 目的在于确定问题的范围和机会 并提出行动计划 以便提高企业的营销绩效。

它包括 4 个特征：

(1) 全面性

营销审计包括企业的全部营销活动，不只是少数有问题的活动。如果营销审计只包括销售人员、定价 或某种特别的营销活动 则可称作功能审计。虽然功能审计是有用的 但它们有时可能会使管理部门迷失方向，找不到问题的真正原因。例如 销售人员过多的调换 可能不是销售人员培训差和报酬微薄的问题，而是企业产品差和促销不力的缘故。全面的营销审计对查找企业营销问题的真正原因通常是比较有效的。

(2) 系统性

营销审计包括一系列有次序的诊断步骤，包括诊断组织的营销环境、内部营销制度和具体的营销活动。随后在诊断的基础上制定校正行动计划，内容包括短期的与长期的建议，以提高组织的整体营销效果。

(3) 独立性

营销审计可通过自我审计与委托审计两种方式进行。自我审计方便、易行，企业熟悉自己的情况，可根据一定的程序开展评估。但总的来说，最好的审计多半来自富有经验的企业外面的顾问。他们具有必要的客观性与独立性，有许多行业的广泛经验，对本行业颇为熟悉，同时可以集中时间和注意力从事审计活动。

(4) 定期性

一般说，营销审计只是在销售额减低、销售人员士气低落以及企业发生了其他问题后才进行的。具有讽刺意味的是，企业之所以陷入困境，部分原因正是由于企业没有在经营顺利的时候检查营销工作。定期营销审计不仅有利于那些处境困难的企业，也有利于那些业务发展正常的企业。营销工作从来不会好到不能改进的地步，即使是最好的营销工作，也可以做得更好。事实上，即使是最好的，也必须做得更好，因为营销工作能够连续几年保持成功的情况，是件十分不容易的事情“高处不胜寒”。

正如个人行为是受其基本价值观驱使、社会行为受道德和法律约束一样，营销审计应由两项原则所指导，具体地说有两个基本问题必须回答：

- (1) 满足消费者需要了吗？
- (2) 提供比竞争对手更佳的产品了吗？

这两项原则或许说起来很耳熟，但做起来却不简单，是营销能否成功的关键。营销审计就是为之责无旁贷地去努力更好回答问题的一种过程。

(1) 消费者分析

为了满足消费者的需求，企业往往在 R&D 方面投入了大量的时间和精力，较为普遍的一种做法就是集中精力开发新产品，因为消费者是通过企业开发新品而不断得到满足。许多企业在新产品开发方面经常遇到这样的困惑：该产品瞄准了市场的一个空白点，而且管理部门认为相当部分的消费者会欢迎这种产品，一切工作似乎都做得很周到，但上市后却失败了。仔细推究，这里原因果然许多，如缺乏足够的市场基础、疏忽了市场试验及在建立消费者嗜好之前功亏一篑等，但最根本的解释是企业未能进行健全的消费分析。

(2) 竞争分析

即便一个企业开发了能满足顾客需要的一种产品，但竞争对手比他做得更好的话，还是不能轻易成功的。因此，竞争分析将和消费者分析一样重要，其目的是使企业提供比竞争者更有竞争力的产品来满足消费者需求。这种差异优势可以是更佳的质量、低廉的价格、更多的功能、更优惠的信用、独一无二的商品形象等。

上述消费者分析和竞争分析，我们在以后章节中还要进一步探讨。

四、营销审计体系

市场营销审计体系可以用下图 1-2 来描述：

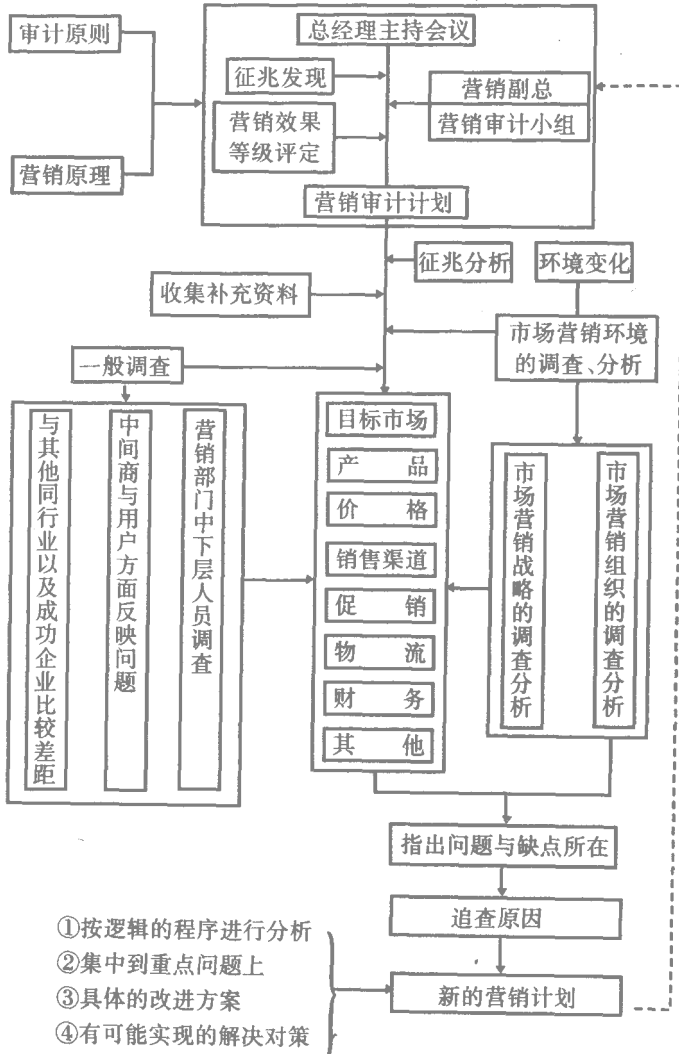


图 1-2 市场营销审计体系

营销审计一般是以开会的形式开始的。企业的总经理、副总经理、各部门的经理、主管与营销审计方面人员一起参与议论。营销审计小组成员的构成可以是企业有关部门人员（如规划部、审计室、市场部等）也可以是企业聘请的外界顾问。整个工作，一般来说由营销副总具体负责。为进行营销审计必须明确地了解企业本身觉察到乃至认识到的问题是些什么，这一点很重要。为进行审计所必须了解的症兆可以从企业内部和外部加以收集，必要时再追加收集有关资料。

征兆分析在营销审计体系中是非常重要的。在发现征兆的工作中，那些十分令人满意的或者可喜的征兆并不重要，这里需要及时发现的乃是那些由于营销活动在进行中发生问题因而出现令人不满的征兆。这一般可以分为企业内部、企业外部及在一般调查中发现的征兆来观察。

1. 企业内部征兆

(1) 能够从资料中发现的征兆

销售额的下降或停滞。

在特定部门或特定产品上发生的销售额下降或停滞。

利润的下降或停滞（与销售额相同，亦可分为全企业性质的和特定部门或特定产品的）

退货以及降价销售的骤增。

库存物品的异常增大。

⑥ 销售费用 特别是广告宣传费、推销工作费、回扣等的异常增加或减少。

⑦ 应收票据的异常长期化以及回收率的恶化。

(2) 能够从一般调查中发现的征兆

以对从事营销工作的人员发调查表的方式来进行调查，

从调查结果中理应能够发现各种征兆。从事营销工作人员士气的特别表现为重要的征兆。

2. 企业外部征兆

作为企业外部的征兆，可举出如下事项：

(1) 市场占有率的下降

全部产品或一部分产品。

全部市场或局部市场。

(2) 降价销售或倾销的发生

企业计划中的低价格政策另当别论。这里指的是与其他同业相比之下，本企业在市场上已日趋依赖削价销售或大甩卖的事实。

(3) 中间商谢绝经销

中间商已开始谢绝经销本企业的产品。

(4) 流通秩序的紊乱

在同行各业都处于稳定的状态时，独有与本企业有关的流通秩序开始出现紊乱现象。

上述各项企业外部的征兆，通常在资料中是难以发现的。只有根据同行的评论或是以调查表的方式进行一般调查，才能够发现。结合发现的症状及营销效果等级的评定，并通过有关会议的共同研究，营销审计小组拟定有关审计的目标、范围、深度、资料来源及期限等。营销审计要仔细制定一个关于会见谁、问什么问题、访谈的时间与地点等的详细计划，以便使审计的时间与费用维持到最小限度。营销审计的最重要规则是：不单方面依赖企业主管人员的资料与意见，而一定要会见顾客、中间商及与其他企业的比较。当整个围绕环境、战略、组织及计划实施的调查分析后，营销审计小组要提出发现

的主要问题和方案。营销审计所产生的一个很有价值的东西是企业通过这个活动从全员、全过程、全系统来吸收、思考和树立开展营销活动所需要的新观念、新方法。

附录

附一、营销效果等级评定表 (每个问题选一个答案)

● 顾客宗旨

A. 管理部门是否认识到旨在要使公司满足所选市场的需求和欲望的重要意义？

得分

- 0 管理部门主要赞成将现有产品与新产品推销给愿意买的人。
- 1 管理部门赞成以同样的效率来为范围广泛的市场服务。
- 2 管理部门赞成为其所选定的细分市场服务，这些市场符合公司的长期发展和具有潜在利润的要求。

B. 管理部门是否为不同的细分市场开发了不同的产品和制定了不同的营销计划？

- 0 没有。
- 1 做了一些。
- 2 尽量做了。

C. 管理部门在制订营销计划时是否认真审视了整个营销环境？（是否兼顾了供应商、渠道、竞争者、顾客及环境各方面）

- 0 不，管理部门集中注意在向眼前的顾客推销产品。