

更多好书请点击 www.uus8.org

工商管理硕士(MBA)系列教材

营销管理学

彭星阔 主编

MBA

中国统计出版社

前 言

本书是为中南财经大学工商管理硕士研究生（MBA）而编写的系列教材之一。

本书具有四大特色：

一、以现代企业家的创新为主线，专章分析了现代企业的五大创新。

二、力求汲取当代国际上成功的、对我有益的营销理论与战略。

三、强调结合我国实际。

四、在表达方式上，述评结合，采用了大量的个案分析。

由于水平所限，书中不当之处，敬请批评指正。

参加本书编写的有万启芬、顾弘、张新国、严学军、各克鉴、张傅忠、■
永式、王俊豪、宋华、彭星阁。

编者

1995 年 1 月

序

中南财经大学是我国 1978 年首批恢复招收硕士研究生的普通高等院校之一，1993 年经国务院学位办正式批准开始招收工商管理硕士（MBA）研究生。为了适应工商管理硕士教育的需要，我们组织了部分专业基础扎实、教学经验丰富、重视理论联系实际、熟悉国外工商管理教育的教师，在比较短的时间里，编写了这套工商管理硕士（MBA）系列教材。这套教材共 24 本。除供工商管理硕士研究生（MBA）使用之外，还可作为经济管理类专业研究生和本科生的选修教材，同时也可作为从事经济管理理论研究和实际工作的干部自学参考书。

工商管理硕士教育在我国尚处在试点阶段，我们组织编写工商管理硕士系列教材也只是一种初步尝试，由于经验不足，肯定存在某些缺陷，甚至错误。我们将继续努力开拓，希望在不久的将来，能奉献给广大读者一套体系完备，内容更适用，方法更科学的工商管理硕士系列教材，望广大读者不吝赐教。

中南财经大学工商管理教材编审委员会
1994 年 7 月

营销管理学

导 论

社会主义市场经济体制的建立，将使企业在更高的程度上和更大的范围内置身于市场的约束之中。因此，企业必须以市场为依据，着眼于成功的营销活动的组织与实施，企业家必须重视对市场的研究。对市场的研究必须遵循的原则既有市场营销一般的原理，又有适应社会主义市场经济特定体制条件与发展阶段的营销特点和发展中国家的营销活动的特殊性。

第一节 研究市场是市场经济的基本要求

一、企业家必须重视市场研究

在市场经济条件下，企业作为投入产出的转换体，在投入和产出两大环节中，生产要素购买和产成品销售方面都必须密切依赖市场。尤其是在买方市场的条件下，市场更是企业生存与发展的关键，企业只有重视对市场的研究，才能在瞬息万变的市场经济大潮中立于不败之地。社会比大生产的发展，更迫切地要求企业不断地研究市场。

企业必须重视对市场的研究，这是市场经济的客观要求。市场经济以市场为存在条件，任何商品生产都离不开市场。随着中市场经济的发展，企业对市场的依赖程度愈大。社会化大生产的发展，更迫切地要求研究市场。对于一个企业来讲，重视研究市场就是为了寻求进入市场与开拓市场的机会，避免企业的经营风险。企业在产品生产经营过程开始之前，既要进行投资决策，又要进行产品决策。这就是说，要解决生产什么、生产多少、如何生产，经营什么、经营多少、如何经营的问题。生产什么，经营什么，关系到企业的投资方向；生产多少，经营多少，关系到企业生产经营的规模；如何生产，如何经营，关系到对竞争者情况的了解和成本与收益的对比分析。所有这些都只有认真研究市场的供求状况、竞争状况及其发展趋势，才能做到在满足市场需要的同时，在提高整个社会经济效益的前提下，不断提高企业生产经营的经济效益，我们强调一切从事生产经营的企业都必须重视研究市场，一方面是由于市场具有调节社会经济活动的功能，是社会再生产过程的指示器和测量仪；另一方面是由于在社会化大生产条件下，任何一个企业都是处在社会分工体系中一个相对独立的环节上，它与其他部门、企业和消费者有着广泛而密切的联系，一个企业向其他企业或消费者供给产品和劳务，就是这种联系的重要形式之一。在市场经济条件下，这种联系又都是通过市场实现的。所以，一切从事生产和经营的企业都必须十分重视对市场的研究。

二、重视市场研究是社会主义市场经济发展的基本要求

本世纪末，我国将基本建成社会主义市场经济的新体制。市场经济是以市场机制为基础性配置资源的经济体系。在市场经济条件下，企业活动的各种特征都同高度发展的市场紧密相关。在企业行为环境的重大转变过程中，我们认为，企业尤应重视产品销售市场的研究，这是因为：

（一）在市场经济条件下，需求约束是企业行为的主要市场约束条件。

市场约束由两个方面构成：第一是资源约束，即投入约束，它在原材料供应过程中形成；第二是需求约束即产出约束，它在产品销售过程中形成。在资源约束的条件下，困难是在企业作为买方时产生的；而在需求约束条件下，困难则是在企业作为卖方时产生的。十分明显，需求约束是市场经济条件下企业行为最经常的约束条件。在传统的社会主义经济体制中，企业行为的约束条件主要来自投入约束，具体表现为资金短缺、原材料短缺以及由此而引起的生产能力利用不足。在流通过程中，由此而引起的企业行为的重点在于寻找足够的资金和原材料。在这种情况下，需求通常是难以满足的。因而对企业行为来说，根本不存在什么需求约束的问题，因为：

（1）高度集中的经济管理体制使得企业成为政府主管部门随意拨动的算盘珠，企业没有独立的经济利益，从而决定它也不注重投入品的节约，造成

投入品供应的持续膨胀，而投入品膨胀又引起了另外一些与其有供应关系的企业的产品出现供不应求的状况，从而引起投入品市场的全面紧张。这样，生产投入品的企业就根本不愁产品的销路了。（2）整个宏观经济采取“数量型”的片面追求产值的经济发展战略，以产值增长速度为单一的宏观经济目标，这种经济发展战略是通过高积累、低消费实现的，人民生活必需品短缺，且长期得不到必要的保证。在这种情况下，需求对产品销售的约束基本上是软弱无力的。另一方面，企业行为必须绝对服从宏观经济发展战略，它的行为目标是宏观经济目标的简单分解，即产值增长，而非经济效益的提高。国家还运用高度集中的计划流通体制予以保证。这就更加促使企业两只眼睛紧紧盯住上级，而对市场需求则不屑一顾。供求之间即使可能出现结构性的不平衡也容易被僵化的流通体制所掩盖。这充分说明，旧体制下企业行为的约束条件不是需求约束。企业无销售困难之虞，自然无须研究产品的销售市场。

现在，我们正在按照市场经济原则改造旧体制。在新的经济体制中，企业行为的市场约束条件将逐渐地从资源方面转移到需求方面来。这是因为：

（1）新型的经济管理体制是以多层次决策结构为中心的，企业拥有主要的微观经济决策权，它们是自主经营、自负盈亏的相对独立的商品生产者或经营者，因而也具有相对独立的经济利益，从而企业必须重视投入节约，避免浪费和库存积压，这样就可以有效地抑制投入需求的增长。就全社会而言，就可以缓解投入品的供求状况。在这种新的供求格局中，企业所面临的投入约束也将得到缓解，而那些生产投入品的企业就会在产品销售中感到需求约束。

（2）与新的经济管理体制相适应，采取“效益型”的经济发展战略，即以提高经济效益为中心，保持适当经济增长速度的发展战略。在这种新的发展战略指导下，积累与消费的比例将逐步趋于协调，牵动整个市场格局并极具敏感性的消费品市场将随着改革的深入逐步向买方市场转化。虽然这是一个比较长期的过程，但由于市场总格局的改变，企业的产品销售就日益成为影响生产经营的关键问题。加上硬化的预算约束又迫使企业不能面对破产清算而无动于衷，从而形成预算约束与需求约束的结合。另一方面，在服从国家计划、政策、法令的前提下，企业有相对独立的经济目标，它不仅力争实现不断扩大再生产和扩大再经营，更为重要的是注重实际经济效益的提高。在市场经济条件下，直接生产过程的经济效益必须通过市场才能实现。加上在新的流通体制中，国家基本上改变绝大多数产品由国营商业统购包销的办法，采取以自由选购为主的购销形式，把生产企业直接推向市场，直接把企业的微观经济效益寓于不断变化的流通过程之中。因此，经济体制改革不仅强化了国家与企业之间纵向的约束硬度，企业再也不能通过国家减税让利、财政补贴、长期信贷等软补贴、软信贷形式向国家转嫁经营亏损。与此同时，客观上还会出现来自需求方面的市场硬约束，生产经营者同样不能以软价格形式向消费者转嫁过高的生产经营成本，由此形成需求对企业的全面约束。在这种新的市场营销环境中，企业必须注重销售，认真研究市场，追踪需求变比。这也就是说，重视市场研究，按照市场需要来组织企业的生产经营，已成为企业生存和发展的关键。

（二）在国家的宏观调控过程中，随着新旧体制的转换，国家计划与企业计划将得到合理区分，企业计划的重点在于产品销售市场。

现代市场经济不同于传统的商品经济。在现代市场经济的运行机制中，政府作为整个经济运行体系不可或缺的运行要素参与其间，以致于一些学者把现代市场经济的运行体系称之为三部门经济，即由厂商、家户（消费者）、政府构成的经济体系。由此可见，政府参与经济运行的调节是市场经济发展、经济联系社会化的客观要求。但是旧的经济体制片面夸大了政府的调节作用。政府不仅制订和实施社会范围内的中长期计划，通过严密控制企业的固定资产投资，直接控制社会产业结构的形成及其变动，而且还采取“一竿子插到底”的办法通过“条条”或“块块”向企业下达短期计划，通过控制企业的人财物供产销，直接规定企业的产出构成，包括新产品试制这些具体问题在内。这样就严重地扭曲了企业的行为机制，企业不仅丧失与长期行为有关的积累职能，甚至连与企业短期经济活动息息相关的产品销售市场，企业也无权过问。

随着社会主义市场经济体制的建立，经济计划中的国家计划与企业计划将得到合理的区分。国家计划的重点是中长期的、社会范围的计划。从生产结构而言，重点是产业结构而非产品结构。短期计划相应地交由企业自己制订，并可随各种相关经济因素的变化而适当调整，国家不再直接规定企业的产品构成，而是由企业自己确定。使短期计划真正成为企业计划的基本形式，产品构成真正成为企业计划的基本内容，由于企业计划的重点是考虑产品结构，而企业又是具有相对独立意义的商品生产者和经营者，产品结构是否合理以及与此俱来的企业利益就有赖于市场。所以，在新的经济体制条件下，企业计划的确立也从另一方面迫使企业必须密切注意市场的变化，力求使生产结构与需求结构相适应。

上述两个方面的论述对于我们提高学习市场学的自觉性以及为什么我们必须十分强调企业要重视研究市场有着重要的作用。大家知道，市场学是着重研究企业作为卖方如何进行市场营销活动的一门学科。在以产品经济为主要特征的旧体制中，虽然企业也研究市场，但由于他们遇到的困难和问题主要在资源约束方面，同时高度集中的计划体制也不允许企业根据市场变化制定短期计划，因此，对产品销售市场的研究，实际上是落空的。建立在市场经济基础之上的新体制迫使企业置身于需求约束的市场环境之中，企业取得投入品逐渐变得容易，而企业产品销售的难度则将不断增大。只有在这种条件下，市场学所确立的市场营销观念、营销原理、营销组合策略才具有较强的适应性，也只有在这种条件下，企业才必须重视产品销售市场的研究。

三、企业家的根本任务在于研究市场

管理科学的任务不同于经济学，经济学研究的是确定外部环境中经济主体行为和日标函数最大值求解，而管理科学则研究经济系统充满大量随机因素条件下组织体系的运转，于是企业家就自然成为管理科学研究的焦点。著名经济学家熊彼特（Schumpeiel）、奈特（Knight）、卡森（Casson）曾分别从创新、消除不确定性以及信息不完全等不同角度概括企业家的本质功能，然而，无论是何种功能的发挥都离不开对市场的研究。

（一）熊彼特认为，企业家的功能在于创新即创造和引进新生产方法、新产品、新工业组织形式，开辟新货源和新市场。然而，企业家的全部创造活动从根本上说都必须取决于对市场的研究。只有通过对市场的认真研究，才能确保企业家的创新活动获得成功。

（二）在市场经济条件下，经济的运行充满了大量的不确定性。企业家应当深入研究市场动态，正确判断市场发展变化方向，实施管理创新、技术创新、产品创新和市场创新、服务创新等活动。经济学家奈特（Knight）曾经区分过风险和不确定性，认为风险在经验基础上用概率方法可以计算，并可通过特定的组织形式加以规避。如出口活动的收汇风险可通过国家提供的出口风险基金予以消除，大宗产品的价格变动风险通过期货市场的套期保值业务得以降低，自然灾害的风险也可通过出现的频率计算。而在经济活动中完全不能预计和不能估算的风险即不确定性，则取决于企业家对市场运行的深入研究和正确把握，甚至包括企业家对市场变化的职业敏感。由于创新活动无先例可循，具有鲜明的开拓性，创新活动中的风险程度难以根据已有的经验加以计量分析，这一形态的风险已属典型形态的不确定性，而不是严格意义的可通过特定组织形式予以消除的风险。显然，对市场的研究，是不确定性条件下企业家创新活动获得成功的基本要素。

（三）市场经济条件下的市场机制可出现不同形式的失灵现象，若从企业角度考察，市场失灵在企业外部则表现为信息不完全和交易成本很高的功能性缺陷。企业家的功能就在于较强的信息加工、辨识处理能力，以克服信息不完全形成的过高交易费用，不断地赢得竞争优势。

第二节 研究我国市场营销活动的理论原则

一、关于市场营销一般的理论

研究社会主义市场和探索建立我国社会主义市场学，我们认为，应当从马克思关于商品经济的论述中去寻找理论依据。我们现在所实行的是社会主义市场经济。以马克思关于商品经济的论述为理论指导是建立我国社会主义市场学的根本前提。在这一根本前提下，吸取现代市场营销理论与方法中对我们有益的部分，从而逐步形成具有中国特色的社会主义市场学，是我国经济理论工作者与实际工作者的重要任务。

在具体分析社会主义市场学的指导思想之前，我们首先应该确立一个概念，这就是市场营销一般这一范畴。

所谓市场营销一般，是指社会比大生产条件下，能促进与完善产品和劳务交换的一般理论与方法。如问商品生产一般、商品交换一般一样，市场营销一般是关于企业市场经营销售的一般理论与方法。市场营销一般是从属于商品生产一般的一个范畴。例如，产品的市场生命周期是市场学的基本范畴之一，它是指一商品进入市场后，都有它的导入、成长、成熟和衰退的发展过程，不管是在美国，还是在西欧、中国都一样。又如市场细分，我们过去虽不常用这一概念，但在实际工作中，每一个企业在生产经营之前都要运用它，从而找到企业生产、经营的目标市场。如党的十一届三中全会以来，我国人民的生活水平有了较大的提高，诸如老年人的保健食品、婴幼儿的增智食品不断增加，这些在产品的设计之前都必须对市场进行细分。因此，市场细分也是市场营销一般中的一个概念。美国、日本要分，俄罗斯、中国也要分，这是企业营销的一般方法。总之，我们微观市场学所研究的是当今世界各国一切反映现代化大生产的先进经营管理方法，而这些决不能说成是资本主义的。

二、建立中国市场学的根本指导思想

在确立“市场营销一般”概念之后，我们要进一步研究建立中国市场学的根本指导思想。众所周知，马克思关于商品经济的论述，内容十分丰富。从企业市场营销的角度来看，我们认为以下几个方面应当成为我们研究市场的根本指导思想，也是建立我国企业市场经营学的理论基础：

（一）马克思关于产品实现和商品实现的理论。

市场问题说到底实现的问题。企业的产品只有通过市场进行交换，达到消费者手中，商品的价值才能实现，简单再生产和扩大再生产才能顺利地进行，整个经济机体才能实现良性循环，取得应有的效益。

马克思指出：“产品不同于单纯的自然对象，它在消费中才证实自己是产品，才成为产品。”消费使产品最后完成，从而成为现实产品，产品处在消费以前的任何一个环节，都只是可能产品。在商品经济条件下，可能产品向现实产品的转化是一个多重因素制约的矛盾发展过程，其中产品是否符合社会需要是这一转化的基本制约因素。在存在社会分工的条件下，交换是媒介，是可能产品向现实产品转化的基本途径。在可能产品向现实产品转化的过程中，可能出现以下几种情况：（1）虚拟转化和实际转化。产品从生产领

域进入消费领域通常要经过若干次的“全面转手”，在产品进入消费领域以前的每次“转手”只是名义转化，只有进入消费才能使产品完成实际转化；（2）部分转化和全部转化。产品全部进入消费领域，就实现了产品的全部转化；企业产品只部分进入消费，就只实现了产品的部分转化。产品只有实现了全部转化，才能证明它的生产规模完全适应社会需要；（3）快速转化和慢速转化。由于可能产品向现实产品的转化是再生产过程整体运动的结果，而再生产过程本身由不同的环节构成，因而可能产品向现实产品的转化速度有快慢之分。只有绝大部分产品完成了快速转化，才能实现较好的经济效益，在商品经济条件下，可能产品向现实产品的转化表现为商品形态向货币形态的转化，即商品变货币。马克思关于商品变货币的论述，从企业市场营销的角度来考察，我们认为概括起来，有以下几条明确的要求：1.商品要能够变货币，即企业生产和经营的商品要适应市场需要。只有适应市场需要的商品，才能顺利地到达消费者手中，商品才能变货币。否则，产品即使从生产者那里脱手，如果不能最终进入消费领域，仍然只好堆积在工厂或者商店的仓库里，只是名义上的转化。生产不符合市场需要的商品不仅不是对社会财富的创造，反而是对社会财富的巨大浪费；2.商品变货币的速度要越快越好。商品滞销直接影响企业的生产规模和发展速度，归根到底关系到企业的生存和发展；3.商品变货币的程度越高越好。物质技术装备水平、人力资源等固然是企业财富的重要方面，但商品变货币的能力才是企业财富的真正源泉所在。只有具备较强的商品变货币的能力，企业的产品优势才能形成商品优势，并进一步转化成经济效益的优势。在市场经济条件下，如果一个企业的产品长期积压，商品不能变货币，那就只不过是废品一堆。

马克思的上述关于产品实现和商品实现的理论，指出了企业的市场营销活动必须把市场作为企业生产经营的起点。这就是说，企业的生产经营必须首先从调查消费者或用户的需要入手，根据用户的需要来设计产品，根据用户的需要来筹划企业的资源，根据用户的需要来确定企业的经营方式和经营方法。这样才能使人们的需求与欲望得到最大的满足，同时也为社会资源的合理利用从根本上指明了方向。

（二）马克思关于社会必要劳动时间两层含义的理论。

按照马克思关于社会必要劳动时间两层含义的理论的要求组织企业生产，是保证产品顺利实现的一个基本条件。马克思关于社会必要劳动时间的第一层含义是：在社会正常的生产条件下，用平均的熟练程度和劳动强度生产同一使用价值所需要的劳动时间。这表明，企业要使自己生产经营的商品能顺利地送达用户手中，同时取得一定的盈利，就必须使企业的个别劳动时间（包括活劳动和物化劳动在内）等于或小于社会必要劳动时间，这样企业就能获得平均资金盈利率以至超额利润。如果企业的个别劳动时间高于社会必要劳动时间，企业就不能获得应有的资金盈利率，甚至亏损；或者由于产品质次价高影响销售。有的企业商品之所以积压，原因固然是多方面的，但认识上来分析，与这个企业忽视社会必要劳动时间的第一层含义是不无关系的。

必须强调指出的是，对社会必要劳动时间的计算决不能把“现在进行时”当作“过去完成时”。社会必要劳动时间决定商品的价值量，不是指去年的社会必要劳动量决定某种商品的价值量，而是指现实生产条件下的社会必要劳动量决定商品的价值量。这就意味着企业部门的经营、周转要越快越好。

如果仓库今年还存放着十万台台扇，存放期已有两年。虽然保管人很负责，一台也没有破损，但从市场学的观点来看，这十万台台扇的价值较之原来的价值已大大下降。因为随着社会劳动生产率的提高，生产成本降低，包含在商品中的价值亦减少了。衡量价值量的尺度具有显著的社会统一性，在时间上，无论是哪一时期生产的产品，都以现行的社会必要劳动时间为尺度；在空间上，无论是生产同一种产品企业的生产条件差异性多大，都以社会平均的必要劳动时间为尺度。此外，还要扣除库存费、银行利息以及由于式样陈旧所带来的削价损失。所以，企业不仅要注意减少个别劳动消耗，而且除少数商品，如黄金和名酒外，其他商品都要认真克服保守销售的思想，强调加速周转。

我们的企业在生产经营过程中，不仅要重视社会必要劳动时间的第一层含义的要求，而且也要重视马克思关于社会必要劳动时间第二层含义的要求。

社会必要劳动时间的第二层含义是，社会在一定时期内对某种商品的需要只有一定的量，社会只承认一定量范围内的劳动为必要劳动。这就是说，企业生产经营的商品要变货币，同时能有一定的盈利，就不仅要求单位产品的劳动耗费（包括活劳动耗费和物化劳动耗费）要符合社会必要劳动时间第一层含义的要求，而且在一定时期内，所有企业提供的该类商品的总和必须与市场需要量大体相适应。因为超过市场需要量的商品，社会是难以承认的。因此，我们的企业在生产经营过程中，就必须重视市场调查和市场预测，及时了解市场需要量的变化。这种及时掌握市场需要量的变化及其发展趋势的行为，正是马克思关于社会必要劳动时间第二层含义的要求。但是，长期以来，我们却忽视了市场预测。马克思说：“只有当全部产品都是按必要的比例进行生产时，它们才能卖出去……虽然必要劳动时间在这里包含着另一种意义，为了满足社会需要，只有这样多的劳动时间才是必要的。”

（三）马克思关于商品经济条件下竞争的理论。

社会必要劳动时间两层含义的要求离不开竞争，是通过部门内的商品生产者之间的竞争和部门间的商品生产者之间的竞争来实现的。马克思指出：“社会分工则使独立的商品生产者互相对立，他们不承认任何别的权威，只承认竞争的权威，只承认他们互相利益的压力加在他们身上的强制。”列宁也指出：“竞争在相当广阔的范围内培植进取心、毅力和大胆首创精神。”这就告诉我们，要大力发展社会主义市场经济，必须要有适当的竞争，要认识竞争是商品经济规律的要求，而不是人们的主观臆断，开展竞争，对社会主义市场经济的发展是大有好处的。因为商品生产没有适当的竞争是发展不起来的。在市场经济的条件下，扼杀竞争等于阻碍市场经济的发展。

在商品销售市场上，竞争主要有价格竞争和非价格竞争两大类。

价格竞争就是指生产者或经营者通过产品价格的升降去影响购买者行为达到占领市场或开拓市场，增加企业盈利目的的一种手段。众所周知，价格对经济行为具有独特的调节作用，其作用特征是：（1）对生产起顺调节作用。生产者的利益与价格的变动是一致的。价格上升，生产者获得较多的利益；

《资本论》第3卷，第717页。11

《资本论》第1卷，第717页。

《列宁选集》第3卷，第392页。

价格下降，生产者会减少盈利直至亏损。（2）对购买者起逆调节作用，在商品经济条件下，消费替用货币购买商品。经过分配过程形成的收入是一个稳定的量，因而价格的高低就决定了消费者取得商品的多少，从而直接影响购买行为。（3）价格对生产和消费的调节作用是紧密结合并构成同一时点上的双向调节运动。正是价格对经济行为的调节作用具有上述特点，价格才能成为竞争的手段。生产者降低产品的价格，一方面可以吸引顾客，扩大销售额，当销售额增加的速度高于价格降低的幅度，企业就可以获得比降价前更多的盈利；另一方面，由于价格起顺调节作用，当商品价格降低到某一幅度时，一部分经营管理不善，技术水平较低的企业就会因经营微利直至亏损而被迫停产或转产，从而使价格竞争成为优胜劣汰的工具。

非价格竞争是企业通过改善商品的质量性能，开发新产品，更新花色品种和规格款式，准时交货，优良的服务，优惠的信贷和各种形式的广告等方式扩大商品销路，在同类商品的生产或经营者之间展开竞争的一种手段。

在现代市场营销中，非价格竞争已经逐渐成为一种重要的竞争手段。这是因为随着商品经济的发展，在价格竞争与非价格竞争之间，非价格竞争日益明显地展示着它的主导作用。其主要原因是：

1. 从生产者角度考察，随着社会生产力的发展，进入市场的劳动密集型的初级产品逐步减少，技术密集型的工业品则不断增多，就初级产品而言，其质量性能较多地取决于生产过程以外的自然因素，一部分产品的质量完全由自然界的原材料决定，而这些往往是单靠人工努力难以实现的。当技术密集型的工业品大量进入市场时，自然因素影响进而决定产品质量的“垄断”现象逐渐减少，产品质量性能等非价格竞争的内容从“自然垄断”中解放出来进入竞争领域，并成为生产者与经营者之间激烈竞争的主要对象。这是因为大多数的工业品尤其是技术密集型的工业制成品，经过长链条的加工环节，与自然过程保持着较大的距离，并且随着生产力的发展，加工环节的延伸，这种距离仍在增长。有些产品完全使用人工合成原料，据国际货币基金测算，在整个经济发展过程中，一定的经济产出量所需原材料数量呈鲜明的下降趋势，1900年以来，每年以1.25%的速度下降。这表明，原来因为自然垄断因素不能构成竞争的部分内容，现在可以通过经济过程中的人工努力获得。同时，随着科学技术的日益发展，不少企业正在将着力点转向开发新产品，提高产品质量，加强服务等方面，这就决定非价格竞争日益成为竞争的主要方向。

2. 从购买者角度考察，由于买方市场的出现，购买者和供应者相对固定的供应渠道逐步缩小，可供选择的供应商逐渐增多，商品的质量性能、规格款式、花色品种常常成为能否成交的首要因素，这就强化了非价格竞争的地位。另一方面，由于人们收入水平的提高、生存资料在整个消费结构中所占比重日益减少，而发展资料和享受资料所占比重则相应上升，后两类消费品的购买则具有强烈选择倾向，且往往较多的表现在质量方面的选择。产品质量常常成为诱发人们购买动机的首要因素，而价格因素则屈居第二。

3. 从市场营销中同行业之间的关系考察，单纯的价格竞争，也容易招致同行的不满。

由此可见，非价格竞争上升到竞争的主导方向，这是现代商品经济发展的必然结果。正确地认识非价格竞争的特点及必然趋势，对于完整地理解竞争的含义，丰富竞争的内容非常重要。

当然，竞争必须是公平的，即同行业的企业在对等条件下互相竞争，只有这样的竞争，才能给社会带来进步，企业家应当自觉地用竞争的压力来鞭策自己。市场学从一定意义上讲，就是一门研究市场竞争的学科。研究市场学就是要各个企业在市场上学会竞争，使自己的商品尽可能多、尽可能快地变成货币，使企业获得较好的经济效益。

（四）关于社会主义条件下产品实现与社会主义生产目的的统

任何社会生产的最终目的都是满足消费。但在不同的社会形态下，由于各种特殊的经济条件的制约，社会生产的最终目的的实现途径是下一样的，有的是直接的，有的是间接的。资本主义生产目的是生产剩余价值。使用价值是价值的物质承担者，而剩余价值包含在产品的全部价值中。只有使用价值进入消费，包含在商品中的剩余价值才能最终实现。资本家提出以满足消费者需要为中心。这不是问题的实质。资产阶级的市场学所说的以消费者为中心，实质上只不过是他们以实现利润为中心的一种手段。

显然，随着经济体制改革的深入，企业以相对独立为待证的行为机制将日益明确，企业在产品实现中的利润意识、市场意识也将得到增强，利润最大化和职工收入最大化作为双重的经济目标将在市场上支配企业每一个具体的交换行为，这就是说企业营销行为的直接目标，就是利润。但是，在我国社会主义条件下，由生产资料公有制所决定的企业行为的最终目标仍然只能是社会主义生产目的，这也就是说，企业生产经营的目的与整个社会的生产目的又是相统一的。因为：

1. 虽然新体制下的企业具有独立的经济目标，但是这种独立性是相对的。由于企业的生产资料属于全民所有——具体地通过国家来代表。国家可以通过不同形式实行企业所有权与经营权的适当分离。但是，当企业行为超过一定的临界点，国家可以利用生产资料所有者的地位，通过行政的甚至法律的手段，采取相应的方针、政策、法规加以控制，以保证企业的生产经营符合国家的社会经济发展总目标的要求。

2. 企业行为目标也不是单一的，它既包含经济目标也包含非经济目标。如希望得到上级部门和公众的表扬、赞誉等。国家可以通过各种形式的定期或不定期对经济效益和社会效益双高的企业授予荣誉称号，如评定合格企业，在地方、部门范围内评选名优产品等等，促使企业行为有利于社会经济的运行。

3. 国家将建立有效的调控体系，以保证全社会的经济运行健康发展，保证企业的产品实现与整个社会生产目的相一致，虽然新的经济调控体系是以间接调节为特征即“国家调控市场，市场引导企业”，但是由于企业在有了相对独立的经济利益的同时也明确了自身的责任。国家采用的经济调节手段正是运用利益诱导和责任压力来指导并矫正企业行为，使它与整个社会的生产目的统一起来。

在社会主义条件下，产品的实现与社会主义生产目的的统是统一的。只有在社会主义条件下，企业的生产经营才能够真正做到以消费者为中心。社会主义生产目的是最大限度地满足整个社会日益增长的物质文化生活的需要。从长远来看，从制度本身的要求来看，从社会主义企业的性质来看，我们产品的实现将更好地同社会主义生产目的的实现统一起来，这就是我们的市场学与资本主义市场学的重大区别。我们企业的生产经营归根到底是为了实现社会主义生产目的。

（五）社会主义企业的市场营销必须以提高社会经济效益为中心。

经济效益是指在一定的劳动耗费（包括活劳动和物化劳动耗费）下，能够生产更多的、符合社会需要的产品。讲经济效益，首先必须强调产品要符合社会需要。符合社会需要的产品越多越好，不符合社会需要的产品，对社会来讲，不是创造财富，而是浪费财富，那就越多越不好。几十年的实践证明，要进一步提高社会经济效益，从生产和流通相统一的观点来看，必须着重解决产品适销对路问题，这是提高社会经济效益的关键所在。长期以来，不少企业搞以产定销，只顾生产，不考虑产品的销路。随着市场经济的发展，大多数企业已经意识到这种方法不行了。只有把生产和流通统一起来安排生产，生产才能健康发展。现在，我们一些企业正开始从以产定销过渡到以需定产，由单纯生产型转向生产经营型，重视市场研究。我们要使工商企业同心协力做好产品的适销对路，共同来开拓国际、国内两个市场，就必须正确处理工商企业之间的经济利益问题，要做到在提高社会经济效益的前提下，工商双方有利，双方满意。

社会经济效益与企业经济效益有统一的一面，也有矛盾的一面。社会经济效益绝不是企业经济效益的简单总和。在一定的劳动耗费下能生产更多的符合社会需要的产品，这对企业和整个社会来看，其经济效益都是好的，这是企业经济效益与社会经济效益相统一的一面的最好的体现。但是在实际生活中，企业经济效益与社会经济效益还存在矛盾的一面。这种矛盾的一面，主要表现为两种情况：一是企业经济效益大，社会经济效益小；一是企业有经济效益，而社会的经济效益则是一个负数。前者表现为超标准地耗费能源、原材料去进行生产，虽然这些产品是市场所需要的，因此企业经济效益大而社会经济效益小。后者表现为在国家统购包销的情况下生产了一些不符合市场需要的产品。所谓“工业报喜，商业报忧，仓库积压，财政虚收”，说的就是这种情况。在这种情况下，企业是有“经济效益”，但对社会来讲，就根本谈不上什么经济效益，因为这不是对社会财富的创造，相反，是一种极大的浪费。因此，我们所有的生产经营企业，都必须努力学会正确处理企业经济效益与社会经济效益之间的关系，要在以提高社会经济效益为中心的前提下，努力提高企业经济效益。

第三节 中国现阶段市场营销实践的主要特征

中国正处在体制过渡与转型期，加之经济发展水平和对外开放程度的差异，使我国市场营销实践显示出种种特殊性。

一、发展中国家市场的不完善使市场营销活动具有强烈的不确定性和风险。市场失灵现象在发展中国家较为普遍。在市场失灵条件下的市场营销实践中，市场调查和市场预测较为困难。特别是在市场失灵的条件下，价格信号因数量信号的相互影响难以显示稳定的相关性。具有特定生产周期和市场生命周期产品的市场营销活动，注入了大量的不确定因素，要求市场营销活动充分发挥企业家承担风险、敢冒风险的精神，不断拓展市场空间。

二、发展中国家市场体系不健全，是市场不完善在市场体系结构性发育状况中的具体体现，使得市场营销活动面临不对称的市场环境，即企业作为投入——产出转换体，其在产出环节面临市场需求硬约束，而在投入环节则会由于市场体系的不完善使得企业营销活动本身产生消极的外部影响。一般说来，市场体系的完善是一个伴随社会经济发展水平不断推进的渐进式过程。而市场体系的完善一般循着消费品市场到包括生产资料市场在内的整个商品市场再到要素市场的历史轨迹实现的，许多发展中国家致力于培育市场体系，但限于经济发展水平和受市场体系演进规律的制约，市场体系发育中的结构性不平衡状况较为突出，要素市场发育迟缓，尤其是金融市场的发育更为滞后，改革过渡期国家还面临着以产权明晰为核心的企业产权制度改革，要素市场的发育迟缓对发展中国家市场营销活动的影响主要表现在：

（一）要素市场的不完善使发展中国家的市场营销活动带有较大的风险。金融市场的不完善难以缓解投资活动中的大部分风险，企业中承担投资中心职能的部门几乎承担着全部投资活动的风险。而一个健全的金融市场则可使投资活动的主要风险特别是长期风险由资产终极所有者承担，而营销活动的性质使其只能是承担短期的风险，承担短期风险的代价就是营销活动主体的利益的重新确定。同时，金融市场的不完善还显示出维系金融市场运转的各项规则松弛，导致市场营销活动充满了大量的风险。我国市场营销活动中债务、债权关系的混乱和不规则，以及对许多发展中国家市场的出口缺乏收汇保障也突出地说明了这一点。

（二）要素市场不完善使发展中国家市场营销活动的评介充满了不确定性。发展中国家特别是处在制度过渡期的发展中国家，要素市场的建立还面临着重建现代企业制度的深化改革问题，由实际上的工厂制度向公司制的转换，其实质就在于明确企业法人有限责任的前提下，建立较为明晰的企业产权制度，形成长期风险机制下的财产关系约束，在缺乏明晰化的产权制度的条件下，企业的市场营销活动必然具有行为短期化的体制过渡型弊端。南斯拉夫工人自治制度的建立和我国承包制实践下极为普遍的营销行为短期化，都是企业产权缺位条件下不顾资产长期收益的营销行为短期化的典型形式。

（三）发展中国家目标市场赋予市场营销活动以种种特色。

1. 发展中国家目标市场的需求分布使得市场营销组合更具复杂性。发展中国家的经济成长过程通常是二元结构消失和城乡经济一体化的过程。经济发展阶段提供了传统部门和新兴工业部门不同的收入水平。在低收入的传统部门（如农业部门）需求水平较低，基本生活必需品和技术含量较低的商品占有优势比重，其均质性特征要求更多依靠市场营销组合中的价格组合要

素，并依靠传统的稳定的分销渠道组织市场营销活动。同时，现代部门则具有较高的收入水平，与之相对的是质性较强的商品需求则需倚重市场营销组合中的产品组合因素，创立新的分销渠道，使用更为有效的促销手段和扩展的营销组合系统，以确保营销活动的不断成功。

2 发展中国家的目标市场和竞争对手的发展变化推进企业营销战略的动态演进。随着社会经济的发展，发展中国家的目标市场发生了质和量的变化。同时，发展中国家内部竞争也将日益激烈，竞争格局趋于复杂，企业的营销战略将逐步由关注目标市场的市场营销组合选择向考虑竞争对手的三角联动营销战略转换，进而实现外部行为战略向企业全方位创新营销战略的转换，才能实现企业的产品创新、技术创新、管理创新、服务创新和市场创新。

3 发展中国家的开放经济发展水平及其实现方式使得发展中国家的企业国际营销活动的方式、范围和程度方面呈现种种特点，发展中国家市场营销国际环境的一个最大特点，就在于营销活动面临的外部竞争主要来自进口竞争，特别是代表竞争水平的技术含量较高的技术性商品的进口竞争。进入国际市场的方式也多选择出口进入，通过出口具有要素供给优势的产品进入国际市场，积累进入国际市场的经验，进而通过投资进入和契约进入寻求更为有效的进入国际市场的方式。发展中国家选择后两种进入方式的阶段性特征主要表现为贸易性企业率先选择跨国投资方式进入国际方式，以适应国内企业出口进入的需要。

4. 发展中国家的企业跨国经营活动处在产品生命周期的特定阶段，即成熟阶段或标准化阶段。发展中国家的国际市场营销活动面临着多样化进入方式的选择，但是，由于发展中国家产业发展的层次和技术水平较低，投资进入和契约进入方式的选择空间十分狭小。而发达国家却较多运用投资进入和契约进入等要素流动方式进入发展中国家市场。这样一来，发展中国家企业面临的国际营销环境的一个重要特征，就是开放经济引入外部竞争提高了发展中国家市场的内部竞争水平，发展中国家的内部竞争同时具有不同程度的外部竞争特征。特别是发达国家选择进入发展中国家市场的投资领域又多是已进入成熟阶段或标准化阶段的产业部门，发展中国家技术水平和产业层次使得本国企业又多集中在上述部门，再加上进入成熟阶段和标准化阶段所需的竞争手段主要是物质性较强的资本和劳动力等要素的使用，因而更加激化了本国企业同外国投资者争夺本国市场之间的竞争，随着世界贸易组织的建立，多边贸易体制的加强，与贸易有关的投资措施将纳入贸易自由化轨道，主要体现了发达国家愿望的这一变化，将使发展中国家市场上内部竞争环境中的外部竞争因素更为显著。

第一章 企业家与市场

在市场经济中，企业家是促进经济社会发展的生力军，市场则是企业家们表演精采节目的大舞台。正确认识 and 处理好企业家与市场的关系，从总体上关系到企业的兴衰成败。本章主要分析企业、企业家的本质特征，现代市场的基本功能，企业家与市场的关系以及企业家应具备的基本素质。重点是理解创新是企业家的本质特征以及五大创新的相互关系。

第一节 现代企业和企业家的本质特征

一、现代企业是带有风险的事业

人们通常从法律和管理的角度定义“企业”，认为它是“从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。”而对企业的本质探讨得很少。企业在国际上通称为艰巨的、复杂的、带有风险的事业。其中带有风险是企业真正的本质。对付这种风险之所以艰巨，是因为企业的市场经营风险是无法投保从而得到保险的。因此，企业的风险性已成为现代企业家的共识。在市场经济条件下，企业在生产经营活动中，由于各种主客观因素的影响，会随机出现对其经济利益损害的种种可能性，这种风险存在的客观性要求企业具有努力转移和分散风险、使风险最小化的机能。

在传统的计划经济体制下，我国企业仅仅是国家这个“大工厂”中的一个“小车间”，企业的生产经营活动全由国家计划安排，其特征是：企业国家建，厂长国家派，指标国家定，资金国家拨，产品国家包。企业盈利基本上全部上交，企业亏损也全由国家承担，这就使企业不能感受到风险的压力，常此以往，造成企业发生“性变”，企业领导和员工缺乏风险意识，企业缺乏应有的抵御和降低风险的机能。正如1985年10月在日本冲绳召开的国际企业管理讨论会上，日本藤一教授所指出那样：“中国到现在为止还没有企业，或者说几乎没有企业。”为什么说中国当时还没有企业，或者说几乎没有企业呢？藤一教授当时所指的极少数可称之为企业的是那些农民企业家所办的集体和个体企业，至于当时我国众多的国有大中型企业，因为没有经营决策自主权，自然不承担风险，也就不能算作真正的企业。

我国经济体制改革从一定意义上讲，也就是风险的逐步转移和分散，这表现在许多方面，如采取专业银行企业化，使银行从过去“救死扶伤，实行革命人道主义”去扶持落后企业，转向“嫌贫爱富，雪里不送炭，锦上添花”去支持先进企业；在承包企业中实行从领导干部到全员风险抵押金制度；开展期货市场，运用套期保值，分散生产者、经营者的市场风险；实行企业公司制、股份制改造等等。这些改革措施在一定程度上将市场风险由国家独自承担转变为由众多企业与个人分散承担。但由于旧体制的惯性作用和新体制的建立有一个逐步完善的过程，至今在相当程度上还存在着企业负盈不负亏的现象，国家还承受着相当大的市场风险。如在我国全民所有制独立核算工业企业中，亏损企业的亏损总额由1985年的32.44亿元到1991年猛增到367.00亿元，增长10.31倍，我国财政支出的相当部分就是用于补贴亏损企业，而在亏损企业中，许多属于经营性亏损，根据我国的《破产法》规定，长期经营亏损没有发展前途的企业理应宣告破产，但几年来真正破产的国有企业寥寥无几。如果说我国经济体制改革从一定意义上讲是市场风险的转移和分散，而现状正说明与改革目标相差甚远，需要进一步深化改革。

市场风险是市场经济产生和发展的必然产物，只要存在市场经济，经济利益主体就必然承受市场风险。我国经济体制改革的进程，就是逐步确立企业作为商品生产者和经营者地位的过程，即经济利益主体回归企业的过程，

《中国企业管理百科全书》（上），企业管理出版社1984年版，第1页。

《中国统计年鉴》，中国统计出版社1992年版，第424页。

可见，分散市场风险是经济体制改革的客观要求。企业作为经济利益主体，既有权享受因盈利而得到的各种利益，也应承担市场风险，而要使企业成为市场风险的实际承担者，就必须割断国家和企业的“父子”关系，把企业真正推向市场，使企业经济利益取决于在市场经营中实现的成果，促使企业层层落实经济责任制，让企业经营者和职工都承受市场风险，以强化企业的整体风险意识和避免风险的机能，从而实现将原来由国家承担的市场风险分散和转移到企业、企业领导人和职工身上。

分散风险的过程是不断增强企业活力，调动企业和职工积极性的过程。这是因为，风险往往与收益机会并存，在一定条件下两者还可以相互转化，表现为风险越大，成功的可能性虽越小，但一旦成功，其收益也越大。正是这种高额风险收益强烈地刺激企业进行风险性生产经营活动。在当今市场经济下，企业减少和避免市场风险的机能，很大程度上取决于企业家的创新精神和创新能力。

案例[1—1]以生产“春花”吸尘器闻名全国的苏州春花吸尘器总厂，自1992年底以来，根据国内市场的吸尘器总需求量不可能有较大上升和资金较紧的预测信息，为减少和避免经营风险，积极进行创新活动，对企业体制作了改革，按“科、工、贸”，“产、供、销”分工，建立相互联系、制约和促进的“独立承包体”。销售公司与厂部是“买断”性的经营关系，实行销售利税、货款回笼总承包，增强了销售人员的责任心；对厂进出口部实行了出口创汇额与奖金、费用挂钩的承包制，并采取了鼓励自营出口、开拓新销区的专项奖励措施，提高了外销人员学业务、开拓市场的积极性；该厂还实行新品开发到上市的“一条龙”项目总承包，充分调动全厂科研开发能力。从而把企业的市场经营风险分散到每个职工身上，调动了他们的积极性。目前全厂品种开发已发展到三大类20多个，全国通过德国GS国际安全标准认证的12个吸尘器品种中，“春花”就占了10个。该厂积极转变经营机制，善于企业创新终于带来了可喜的成效，目前全国每销售2台吸尘器就有1台春花牌，内外销量和毛利率均居全国同行之首。

资料来源：史永吉，“‘春花’转换饥制见成效”，《经济日报》1993年12月7日。

二、创新是现代企业家最本质的特征

诚然，一些企业可以通过全员风险抵押金制度，参与期货市场进行套期保值以及实行股份制向社会公众发行股票等途径分散风险。但是，上述途径有的在产品品种上有一定的局限性，如参与期货市场进行套期保值不是所有企业都能这样做的；有的如搞全员风险抵押金制度、股份制等在企业营运状况不佳的情况下，其作用也是有限的。因此，在当今国内外市场竞争十分激烈的情况下，企业家向市场风险应战，只有大胆进取，不断创新，以适应市场需求的动态变比，这才是经常地起决定性作用的途径。

企业家大胆进取，不断创新并不是一种主观臆断，想干什么就干什么，而必须把遵循客观规律，即把遵循自然规律与经济规律统一起来。因此，现代企业家必须是顺应时代潮流而动，按客观规律办事的人。这就首先要求企业家对创新及其内容有一种正确的理解。所谓创新，就是主体（企业家）在质上优于现有状态的新行为作用于客体（生产经营活动），以期收到预定目标的创造性活动。这里讲的创新不是一个技术概念，而是一个经济概念，

它可以是指企业开发一种新产品，发明一种新技术，也可以指企业采用一种新观念、新制度或新办法。企业家的创新活动包含丰富的内容，体现于生产经营活动的各个方面，但与市场风险关系最密切的是企业管理创新、技术创新、产品创新、市场创新和服务创新。这五大创新涉及企业生产经营管理活动的主要方面和主要过程，因此，坚持这五大创新就有利于企业系统地把握和利用市场机会，降低甚至避免市场风险。而五大创新的关键在哪里，它们之间的内在联系是什么，这又是每个企业家都十分关注的问题。

市场风险的现实表现是企业发生经营亏损甚至破产，其主要过程是：产品滞销→库存商品大量积压→资金周转缓慢甚至停滞→简单再生产被迫中断→企业亏损或破产。可见，产品滞销是这一过程的根源，而产品滞销的主要原因又往往在于产品陈旧、质量低劣，不能适应市场需求。随着科学技术日新月异地发展，市场需求的不断变化，产品生命周期不断缩短，如在二次大战前，一般工业品的市场生命周期长达 30 年以上，而战后已缩短到不足 10 年，这就意味着产品问题将会给企业带来更大的市场风险，显然，降低和避免导源于产品问题的市场风险的途径唯有产品创新。同时，企业产品价值的实现离不开市场交换，从商品转化为货币的交换过程中，“商品价值从商品体跳到金体上，……是商品的惊险跳跃。这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商品，但一定是商品所有者。”这说明在交换过程中市场风险是客观存在的，近年来，一些企业库存商品大量积压，资金周转困难，费用剧增，这些现象就是这种市场风险的举证。随着生产规模和市场范围的不断扩大，同类产品竞争日益加剧，以及消费需求向多元化发展，致使那种“好酒不怕巷子深”，只重视产品质量而忽视开拓市场的时代将成为历史。由于大生产需要大流通、大市场，企业家要降低市场风险，就必须既重视产品创新又重视市场创新，两者构成企业家创新的关键。但从长远的角度看，只有优质产品才能不断扩大市场面，提高企业市场占有率，从产品创新与市场创新的关系考察，产品创新又是企业家创新的关键所在，只有通过产品创新才能达到市场创新，因此，企业家所有创新活动应以产品创新为核心。

三、企业家创新的系统性

企业家的五大创新不仅具有重点，而且，它们相互联系、相互制约，构成一个整体系统。

产品创新在企业家的整个创新系统中处于核心地位，而产品创新是新材料、新工艺、新设备等新型科学技术应用于产品生产过程中的结果，提高产品质量实质上就是增加产品价值中的技术含量，产品创新只是技术创新的物化形态。可见，产品创新是技术创新的目的，技术创新是产品新的手段。产品创新必然要求企业对原有技术进行革新，从而促进企业在设备、工艺、材料等方面的技术创新，而技术创新又为进一步产品创新准备必要的技术条件。产品创新和技术创新的这种良性循环，推动企业产品的不断更新和技术水平的提高。

但产品创新和技术创新只解决了产品生产问题，企业要实现产品价值还必须通过市场交换活动，虽然“生产和交换是两种不同的职能”，但“这两种职能在每一瞬间都互相制约，并且互相影响，以致它们可以叫做经济曲线

的横坐标和纵坐标。”一方面，产品创新为市场创新提供了物质基础，没有产品创新就谈不上市场创新；另一方面，市场创新是被创新产品的价值得以实现的必要条件。没有市场创新，产品依然是产品，不能转比为能满足消费者需求与欲望的使用价值，市场依然是原来的市场，消费者的需求与欲望就不能得到相应增长，从而企业的市场占有率、销售增长率也都不会有相应提高。

服务创新的形式可以多种多样，但其实质是向消费者（用户）提供更多更好的附加利益。随着市场经济的发展，企业间的竞争将日趋激烈，消费者的需要将日益高档化、多样化，从而必然引起产品结构和使用方法的复杂化，消费者对产品的“感觉风险”（即采取购买行为前的疑虑）不断增加，而消除消费者“感觉风险”的最好办法就是企业为之提供产品实物形态以外的一系列服务，而且，在现代企业竞争中，服务更成为企业克敌制胜，占领市场的利器。可见，服务创新既是产品创新的延续，也是市场创新的手段。因此，服务创新的内容、形式都要与产品创新和市场创新相适应，这就要求企业在产品售前、售中和售后以及在产品生命周期的投入期、成长期、成熟期和衰退期各阶段都要采取相应的服务措施。

管理创新的实质就是要通过企业内部资源的“新组合”，以适应各项创新活动的需要，谋求企业创新活动的协调发展。企业家开展产品、市场、技术和服务创新需要进行相应的管理创新。管理创新既是其它创新活动的客观要求，也是其它创新活动顺利进行的重要保证。

综上所述，企业家的五大创新相互联系、相互制约。表现为：产品创新是核心，市场创新是产品创新的目的，技术创新是产品创新的手段，服务创新是产品创新的延伸和深化，而管理创新则是企业所有创新活动的保证。五大创新所产生的联动效应，形成一种巨大的整体潜能，它是企业降低和避免市场风险，谋求企业顺利发展的巨大动力。

第二节 现代市场的基本功能

市场是企业家表演的大舞台，它为企业家的精湛表演起着导向和制约作用，对于现代市场功能的认识度与运用度从根本上决定着企业的成败。

一、现代市场功能新概念

长期以来，人们把市场的基本功能概括为交换功能、供给功能和便利功能这三个方面，但是，这仅仅是对市场功能表象性的、静态的描述。随着市场经济的发展，对外开放不断扩大，人们对市场功能的认识也不断深化，认为传统的市场功能概念并不能正确描述和反映现实的市场特征。从而，国内外许多学者对现代市场功能的实质提出自己的独到见解，如 1958 年在美国哈佛大学召开的一个市场功能讨论会上，有的学者提出市场功能的实质就是“传递和创造生活水准于社会”，这是现代国际上较有新意的见解；在此基础上，在 70 年代，日本松下电器公司、美国通用电器公司进一步指出，现代市场功能实质上就是“提高生活水准于社会”；1988 年，美国著名经济学家弗里德曼在复旦大学作学术报告时提出“为发展经济而运用市场”。以上概念从不同角度对现代市场功能进行了阐述，若综合其实质内容，我们可把现代市场功能概括为“传递、创造、提高、发展”这八个字。同传统市场功能概念相比，现代市场功能新概念从两个方面取得了进展：一是认为现代市场功能不是静止的、消极的，而是动态发展的，对社会生产和生活方式起着制导作用；二是现代市场功能概念突破了传统市场功能的表面性概括，指出了市场功能的实质内容。事实上，我国实行市场取向改革，一直到提出建立社会主义市场经济，就是要充分发挥以“传递、创造、提高、发展”为实质内容的现代市场功能。为什么现代市场功能会对社会经济生产产生如此重大的影响呢？这就要求我们具体分析作用于社会经济的现代市场基本功能。

二、现代市场的基本功能

现代市场的基本功能表现在以下五个方面：

（一）现代市场有利于社会资源的优化配置

社会资源的优化配置要求有限资源得到最充分利用，以同量社会资源消耗获得最大产出，或者说，为得到同量产出消耗最少的社会资源。而在市场机制作用下，市场价格的波动会引导社会资源的流向和流量，企业在利润最大化的驱使下，必然会自觉地从生产资料、技术、劳动力、资金等市场上优选各种资源的投入；市场供求信息必将促使企业改进生产工艺和设备，调整产品结构，从而促进社会资源存量的合理流动。因此，市场能促进流量社会资源和存量社会资源都达到优化配置。我国多年来的经济建设实践证明，高度集中的计划经济体制很难实现社会资源的优化配置，它往往导致企业向上级争投资、争原材料等，使社会资源不能得到合理分配。同时，由于企业对短缺资源的囤积，会人为地加剧资源短缺程度；以计划手段配置社会资源还往往使企业难以获得生产经营活动所需要的资源，这会迫使企业进行资源的“强制替代”，如以较优的生产资料生产低档产品，或以较劣的生产资料生产高档产品，从而增加生产成本和交易费用。我国建立社会主义市场经济体制的实质就是要充分发挥现代市场功能，使市场在资源配置中起着基础作用，以达到社会资源配置的优化。

（二）现代市场有利于社会资源的优化使用

社会分工的程度受市场范围的制约，随着现代市场的不断扩大，必然引起社会分工、专业化的发展，进而促进商品生产经营者的横向联系，克服条块分割、地区封锁的弊端，改变企业“大而全”、“小而全”的封闭状态，使各个企业充分发挥各自的资源优势，形成合理的专业化生产，提高资源的使用效率。企业间的横向联系还有利于企业资源的互补和综合利用，使企业的闲置资源得到充分利用，使一些大企业的边角料、余料成为另一些小企业的重要原料，从而做到物尽其用。要发挥市场优化使用社会资源的功能，就必须割断企业同上级主管部门之间的纵向依从关系，大力发展横向经济联系，实行专业化生产，通过扩大生产批量降低单位产品的生产成本，通过企业间的分工协作，减少企业在原来相互孤立状态下相互封锁而造成的巨大交易费用。就一个企业而言，要把局部劳动转化为社会劳动，而且在这一转化中取得平均利润率，甚至获取超额利润。那就要求企业经营者必须在坚持产品创新的同时，不断降低人、财、物的耗费。由此可见，不论是对外联合，增加对外协作，还是进行企业前向、后向一体化，都是为了节约社会资源的使用，为了降低交易成本。

（三）现代市场有利于商品价值实现的优化

商品价值的优化实现，也就是有效产品的增加和无效产品的相对减少，这取决于三个基本条件，即产品的品种、规格、总量都符合市场需要；质量合格；价格合理。而实现这三个基本条件的前提在于企业能正确及时地调查、研究和预测市场需求。在传统体制下，市场需求信息是由国家搜集、处理的，并据以指挥企业的生产经营活动，企业没有直接根据市场需求信息安排生产经营活动的自主权，而国家受信息收集和处理能力的限制，必然造成对市场需求变化反应迟钝、信息的准确度差等问题，致使生产和需求经常脱节，形成大量的无效产品，许多产品被迫降价处理。发挥现代市场功能就是要使企业直接接受市场需求信息，并据以制定生产经营决策，首先从定性方面保证企业商品价值的优化实现；另一方面，由于企业按照市场需求组织生产经营活动，这能使企业的商品价格高于价值出售，这在短线产品的生产上表现得更加清楚，同时，企业通过运用现代电子技术和科学的信息处理手段，能比较及时准确地捕捉市场需求信息，预测一定时期内市场对某类或某种产品的需求量，这就必然使企业产品不仅在质上而且在量上更加符合市场的需求，更加提高了企业产品的有效率，从而增强了商品价值优化实现的程度。

（四）现代市场有利于科学技术水平和人民生活水平的提高，从而推动社会进步社会进步有两个显著标志，即科学技术水平的提高和人民生活水平的提高，唯此才称得上社会进步。为达到这一目的，必须发挥现代市场功能，因为科学技术应用于生产过程之前，只属于知识形态或称潜在形态的生产力，科学技术只有应用到生产实践中，才能转化为现实生产力。但科学技术从潜在形态生产力到现实形态生产力的转化过程，必须通过市场使科学技术商品化。由于科学技术的创造发明要求科研单位和科技人员投入大量的人力、财力和物力，在商品货币关系占主导地位的市场经济下，为了使各种投入得到价值补偿并取得相应的盈利，必然要求科学技术以商品的形态出现在市场上，供生产经营企业选用，并通过货币关系实现科技产品所有权的让渡。科学技术商品化既有利于科研单位和科技人员的劳动得到社会承认，使其向科学技术的深度和广度拓展，也有利于生产经营企业能从市场上获得本企业

所需要的科学技术，并将其迅速就用于生产过程中。当科学技术通过市场商品化转化为现实生产力成为经常性、普遍性的物质转换过程后，就能促进整个国家科技水平的不断提高，又由于新技术在生产过程中的推广和应用，企业能向市场提供日益丰富的产品，并不断提高产品质量，降低成本，进而降低产品售价。这都有利于提高人民的生活水平。总之，一个国家科学技术发达，同时人民生活水平又能不断提高，这两个方面的结合是社会进步的主要标志，在这一方面，现代市场起着关键性作用。因为科技只有商品化，广大人民才能真正得到实惠，同时，科技只有通过市场商品化，科技的发展才具有巨大的源泉和力量。

（五）现代市场是一个国家经济繁荣的必经通道

美国国际企业管理研究所所长、美籍华人颜彼得教授，在系统分析日本经济成功的一系列要素（如企业与政府的通力合作；银行提供长期的低息贷款；管理层为扩大市场占有率的长期盈利思想。刻意追求产品质量和售后服务；竭尽全力增加投资以求提高劳动生产率等）之后，明确指出：市场是“日本成功的协调点”。这一富有创见性的分析把现代市场提高到关系一个国家经济成败的关键。因为一个国家经济的发展，必需通过市场将商品转化为货币，即通过开拓国内外市场，特别是开拓国际市场而使商品价值得到实现。也只有通过开拓国际市场，不断增加外汇储备，才能为国民经济持续发展奠定雄厚的特质基础，日本正是通过有效地开拓国际市场，从而使自己列于世界经济强国之前茅。在我国即将“复关”，国内市场和国际市场将融为一体之际，日本经济的成功经验非常值得我国经济主管部门和企业界人士的高度重视和借鉴。

以上，我们分析了现代市场的重要功能，但必须明确，市场既不是万能的，也不是十全十美的。计划与市场都是手段，在我们重视现代市场功能的同时，决不能忽视正确的国家宏观调控的重要作用。特别是在社会主义市场经济体制的建立过程中，在科学的国家宏观调控下，市场功能的正效应才能更好地拓展。

第三节 企业家与市场的关系

企业家最怕缺少的是什么，是市场。企业家日理万机，其中最重要的，也就是要处理好企业与市场的关系。一个企业在建立前要求投资决策正确，在营运中经营决策正确，这种成功的前提就在于处理好企业家与市场的关系。但是，如何认识企业家与市场的关系，这是一个十分重要又相当复杂的问题。这在很大程度上反映了一个企业家的水平。

一、从遵循、顺应市场活动的规律看，企业家和市场的关系是“船长”和“海洋”的关系

以市场为时空的市场营销既是一种企业行为、一项经营艺术，也是一门应用科学。作为一门科学，其运行过程必然具有一定规律性，这种规律性体现在市场调研、产品设计、生产要素的采购、生产批量的确定、产品定价、产品在市场生命周期不同阶段的策略重点、渠道选择和促销策略等生产经营活动的全过程中。因此，从遵循、顺应市场活动的规律考察，企业家和市场的关系正如船长和海洋的关系，“水可以载舟，也可以覆舟”。一个精明的船长能顺应海洋气候变化规律，驾驶航船乘风破浪前进；一个能干的企业家能顺应市场活动规律，在激烈的市场竞争中不断得到发展。如果企业家违反了市场活动规律，正象船长违反海洋气候变化规律可能导致覆舟的危险一样，不仅会影响企业的发展壮大，甚至会危及企业的生存。企业家遵循、顺应市场活动规律，是取得经营成功的首要前提。

案例[1—2]山东省潍坊市呢绒服装厂决策者针对服装流行款式瞬息万变、竞争激烈、原材料价格波动幅度大等市场变化特点，认真进行调查研究，及时捕捉市场信息，根据市场变化规律迅速作出反应。在1987年底，该厂通过对国内外羊毛市场价格分析得出一条规律：羊毛价格上涨，以羊毛为原材料的毛呢价格也会水涨船高，于是果断地在1988年第一季度购进3万多米精纺面料。3.4万米粗纺面料，果然在当年5月份毛呢面料普遍提价，仅此一项该厂就节省成本24万元。“小荷才露尖尖角，便有蜻蜓立上头”，这说明企业家只有善于洞察市场发展动向，遵循和顺应市场活动规律，才能取得经营成功。

资料来源：袁文和，“信息引导创新装”，《中国乡镇企业报》，1990年2月14日。

二、从调研、预测市场活动的规律看，企业家和市场的关系是“学生”和“老师”的关系

日本松下幸之助认为：一个企业经营的最大秘诀是企业对自己的生产经营始终不满足。正因为不满足，企业才会自觉深入市场进行调查研究，并对市场未来发展趋势作出预测。市场调研主要是了解目标市场消费需求结构的变化及其发展趋势，研究竞争对手的经营战略，以及了解本企业产品在消费者心目中的地位及其变比趋势。市场预测主要是了解一定时期内目标市场对某类或某种产品的需求量，估测本企业产品的市场占有率及其发展趋势。企业只有在市场调研、预测的基础上掌握市场需求的现状和发展趋势，并据之制订产品、价格、渠道和促销决策才能取得经营成功。可见，企业家和市场的关系如同学生和老师的关系那样，学生越是虚心向老师请教，他的知识增

长得越快，企业家越是重视市场调研，企业的生产经营活动就越能适应市场需求的变比，企业就越兴旺发达。因此，精明的企业家在产品设计之前，就要走访市场，拜访顾客，了解消费者需要，把满足消费者需求贯穿于生产经营的全过程中，即使产品已到达顾客手中，也还要征求顾客意见，以便进一步改善企业的生产经营状况。例如，台湾韩记公司是一家生产加湿器的企业，它生产的“阿兰德”加湿器在世界上销售量居第一位。该公司总经理许炳楠先生认为，尊重顾客的选择是公司的宗旨，换货甚至退货，对公司虽有损失，但这是“交学费”，得经验，开拓新市场不可能平顺，必然会遇到挫折。企业只有听取顾客意见，了解其需求，才能改进产品，才会有活力和生命力。把顾客当作上帝，虚心听取其意见，就会使企业的产品质量不断提高，有了成功的产品就会迅速占领市场，巩固市场地位。韩记公司乐于拜市场为师，愿做市场的学生，这是该公司取得经营成功的一个秘诀。

三、从商品价值实现的全过程看，企业家和市场的关系是“候选人”和“选民”的关系

商品价值的实现过程就是企业商品变货币的过程。企业不仅要求商品能变成货币，而且要求商品变货币的速度越快越好，程度越高越好。商品能不能变为货币，这关系到企业的生死存亡；商品变货币的速度关系到企业生产经营的规模及其发展速度；商品变货币的程度则直接关系到企业经济效益的高低。而这些都取决于市场消费者对企业产品的偏爱程度。因此，企业家和市场的关系，如同候选人和选民的关系，在这里人民币如同选票。这意味着企业开展生产经营活动，不仅在商品大类和品种上要符合市场需要，而且在商品内在质量和外观质量上、价格上都要符合市场需要。否则，企业的产品在激烈的市场竞争中就有可能遭到落选。现代企业家的市场观是人群、购买力、购买意向的统一，因此，精明练达的企业家，总是尽可能以合理的价格提供优质产品、优质服务，以赢得广大用户对本企业产品的偏爱。

四、从对全业行为的评价看，全业家和市场的关系是“法人”和“检察长”、“审判长”的关系

企业行为体现在企业经营观念、产品质量、定价、服务和企业信誉等营销活动中，企业行为的合理化程度不是取决于企业自我评估，而是取决于市场消费者和用户对企业的综合评价。可见，企业家和市场的关系如同法人和检察长、审判长的关系。随着消费者对自我权益认识的提高和全国各地消费者协会的建立，市场作为“检察长”、“审判长”的作用将日益明显地表现出来，这对于促进我国企业不断改善生产经营状况、提高产品质量和服务水平将发挥更有力的推动作用。

案例[1—3]杭州市解放路百货商店经理人员努力以实际行动使顾客满意，赢得顾客好评。长期以来，企业以“顾客第一、用户至上”作为经营宗旨，以名、优、新、特产品作为经营内容，并十分重视提高服务质量，逐年增设服务项目，目前，企业向顾客提供电话订货、邮购服务、对大件商品免费送货上门、为中老年和特殊体形的顾客定制加工服装等 20 多种服务项目。该企业还十分重视社会效益，愿做不获大利的生意，设有一个折零销售雪花膏、油脂、痱子水、花露水的专柜，全店 1 元以下的商品达 6000 多种。大商店乐意做小生意，得到了消费者的称颂。此外，该企业为了直接听取消费者

意见，建立了杭州市消费者协会联络站，聘请社会各界消费者代表作为监督员，请他们定期对企业行为提意见，还定期召开消费者代表座谈会，虚心听取其意见。该企业的求实精神和行为赢得了广大消费者的一致好评，企业拥有较好的声誉，历年实现的销售额和利润额均居浙江省零售企业的首位。

五、从违背市场活动规律所导致的后果看，企业家和市场的关系是“债务人”和“债权人”的关系

企业只有按照市场活动规律开展生产经营活动才能取得成功，企业一旦违背了市场活动规律，就必然会在不同程度上受到市场的惩罚，如一些企业不重视市场调研，盲目投资，生产货不对路的产品，从而造成库存大量积压，资金周转困难，简单再生产难以为继，其结果轻则造成经营亏损，重则导致企业破产倒闭。这就使企业家和市场的关系就如同债务人和债权人的关系。

这也就是说，市场对企业家来说，在遵循顺应市场规律的条件下，市场是循循善诱的老师，她可以为企业家指点迷津，当你“山穷水复疑无路”的时候，能开拓出“柳暗花明又一村”。但如果企业家违背了市场活动规律，那市场就是一个魔鬼，使你在恶性循环中不能自拔。

总之，对一个精明的企业家来说，市场可说是“道是无情却有情。”

案例[1—4]在经济体制改革初期曾作出显著成绩的浙江 H 衬衫总厂，其衰落就是导源于该厂领导在成绩面前骄傲自满，忽视市场调研，盲目进行产品组合创新。在 1984 年，我国曾掀起一股“西装热”，该厂领导不进行市场动态预测，没有对西装的市场生命周期进行科学分析，也没有考虑同类企业的竞争情况，竟由两个人在两个小时内就作出生产西装，并从国外引进一条高档西装生产线的错误决策，由于 1984 年后“西装热”开始降温，并涌现出大量生产西装的竞争企业，从而导致该厂以巨额外汇引进的生产线没有得到利用。同时，为了与西装配套，该厂还盲目投资兴建领带车间，把企业的流动资金和职工福利基金都用于无效投资。由于企业资源分散，投资不能得到回收，企业原来创下的 3 只名牌衬衫也先后失去市场地位，企业亏损数百万元，最后被其它企业所兼并。

资料来源：黄小详等编著，《企业经营的经验教训》，人民出版社 1989 年版，第 150—151 页。

第四节 现代企业家应具备的基本素质

现代企业家要正确处理与市场的关系，做到勇于开拓，不断创新，就必须重视自我培育和不断提高现代企业家的素质。

一、企业家应敢冒风险，具有创新精神

在市场经济下，企业家面临的是一个变化频繁的市场，由于许多不确定因素的影响，客观上存在着许多经营风险，这要求企业家具有正确、灵敏的决断能力与敢冒风险的精神。因为风险和效益有密切联系，表现为风险越大，企业可能获得的效益也越大，若企业家安于现状，不求进取，怕担风险，那就决不可能使企业较快发展。所以，企业家应该是冒险家，他们宁可付出一定代价，也决不会轻易放弃良好的市场机会。但敢冒风险不同于蛮干、瞎闯，纵观国内外成功的企业家，虽然他们的成功之路不尽相同，取得的业绩大小不一，但都有一个共同特点——具有敢冒风险的强烈的创新精神。正是这种创新精神推动企业家在生产经营活动中动脑筋、创新意，不断采用新的科研成果和新技术，不断开发新产品和新的服务项目，不断改进企业组织和经营方法，从而促使企业在市场竞争中屡屡取胜，并得到迅速发展。

从实践看，许多企业家正是通过各种创新活动取得成功的。如日本索尼公司之后以能从最初的几十个人发展成为当今 40 多万人的大公司，就在于企业家们把“从事别人没有做的事情”视为公司的基本原则，把“研究和发展本来没有的新产品”作为公司的宗旨。正是在这种创新精神指导下，该公司才成为日本最早研制出磁带录音机、晶体管收音机等新产品的企业，并由此获得了巨额利润。但是，必须指出，科学的冒险应当建立在一定程度的保险基础上的，解放思想必须与实事求是统一起来。所以，企业家的大胆进取、不断创新，必须以遵循客观规律（即自然规律与经济规律的统一）为前提，只有力求在这一前提下去敢于冒险，才有可能取得成功。

二、企业家应具有整体经营观念

经营观念是企业开展生产经营活动的基本指导思想。企业家的整体经营观念就是企业家在制定生产经营决策时所遵循的基本思想体系。它主要由以下几种相互联系、相互作用的经营观念所组成：

1. 市场观念。在市场经济下，企业家只有通过市场调研和预测才能了解消费者需求，只有通过市场销售活动才能使产品的使用价值转化为价值，进而实现企业经济效益。因此，企业家应具有市场观念，以“从市场中来，到市场中去”为原则开展生产经营活动。

2. 竞争观念。市场经济是一种竞争性经济，如果企业在市场活动中缺乏竞争力，就会被淘汰、遭破产，只有竞争能力强的企业才能在市场角逐中取得成功，得到发展。因此，企业家应树立竞争观念，密切注意竞争对手的产品组合、市场地位、销售系统、促销活动和财务状况等方面的变化情况，据此针对性地制定一系列竞争策略，这是企业在竞争中立于不败之地的基础。

3. 信息观念。企业经营成功是正确的经营决策执行的结果，而决策的正确性取决于信息的数量和质量。企业家只有掌握大量准确度高、时效性强的市场信息，才能把握市场的现状和未来，才能及时正确的经营决策。这就要求企业具有信息观念，重视对市场信息的收集、加工、处理和运用。现代

企业家要经常注意掌握以下几个方面所信息：新技术信息、新材料信息、新产品信息、市场供求信息、主要竞争对手的信息，而且对以上信息应使之系统化、档案化。

4. 信誉观念。信誉是企业最重要的“无形财产”，因为企业信誉能转化为企业的产品信誉，如果企业信誉好，消费者就往往会信任企业的产品，从而有利于提高产品信誉，反之，消费者就难以对企业产品发生好感。为此，企业家应树立信誉观念，并努力从两个途径提高企业信誉：一是通过提高产品质量，加强售后服务等生产经营活动和倡导、举办、参与有关社会福利活动，以实际行动提高企业信誉；二是运用公共关系手段，把有关企业为社会、为消费者服务的信息传递给公众，使社会公众了解、认识和称颂企业。

5. 效益观念。在市场经济下，企业是自负盈亏的经济实体，赢利是衡量企业经营成果的一个主要指标，因此，企业家在制定生产经营决策时应有效益观念，在生产活动中，要努力以较少的投入得到较多的产出；在经营活动中，要努力以较少的交易费用实现较多的产品销售额和利润。

在市场经济下，由于企业以追求利润最大化作为其经营目标，因此，在以上五种经营观念中，效益观念是核心，其它四种观念都是从不同角度、不同方面从属于效益观念，为企业通过正当途径取得良好的经济效益服务的，但企业家要获得良好的经济效益，又不能偏废其它任何一种观念，这就决定了现代企业家应具有整体经营观念。

三、现代企业家应具有市场应变能力，善于发现和利用市场机会

我国实行市场经济体制，这必将促进科学技术日新月异地发展，企业间的竞争加剧，人们的价值观念、消费方式不断更新，企业面临的市场环境将发生急剧变化。这一方面为企业创造良好的市场环境，如随着经济发展，消费者的购买力不断提高，这就为企业扩大产品销售额创造有利条件；但另一方面，市场环境的变化也对企业形成种种威胁，产生不利因素，如随着对外开放的发展，国外产品大量涌入国内市场，这对我国企业将是一种强有力的挑战。在这种市场环境瞬息多变的状况下，企业家应具有市场应变能力，善于根据市场环境的变化而主动调整生产经营决策，以保持同变比着的市场环境相适应，力求避免市场不利因素可能对企业造成的危害，而及时捕捉、尽量利用能发挥企业优势的市场机会。

案例 [1—5] 胰岛素是一种治疗糖尿病的特效药，1987 年—1988 年由于宏观失控，过量进口曾造成产品大量积压，有关厂家纷纷以停产和竞相抛售库存产品为对策，甚至不惜以低价倾销，从原价 10 元降到 2 元一瓶。而杭州肉联厂决策者对此却作出与众不同的反应，他们从现象到本质、由表及里地进行了分析，认为这恰恰为本厂提供了一个良好的市场机会，其依据是：（1）胰岛素的有效期为两年，已进口的产品只有一部分最迟能使用到 1990 年 4 月，过期则失效作废；（2）国家已明确规定 1990 年不准进口胰岛素；（3）国内绝大多数厂家从 1989 年起均不敢生产该产品，而着重抛售库存；（4）胰岛素需要一定的生产周期。根据以上分析，该厂预测 1990 年 4 月起市场将出现胰岛素脱销现象。据此，该厂在胰岛素市场一片滑坡声中，在 1989 年下半年毅然决定投料生产，当年 12 月开始就源源不断出成品。果然，到 1989 年底，在武汉召开的全国医药订货会上，胰岛素出现了转机，价格回升到每瓶 6.5—7.5 元，1990 年 2 月在广州召开的全国上半年医药订货会上，由于

原库存胰岛素大批失效，明显暴露出胰岛素紧缺，单价进一步回升到 8—8.8 元，而且保存期较长的胰岛素更为短缺，这就使该厂独占鳌头，与会者纷纷向该厂订货，使该厂产量和销量直线上升，仅此产品就为企业创利 20 多万元。这一案例充分说明该厂决策者善于发现和利用市场机会，具有较强的应变能力，从而使企业取得了良好的经济效益。

四、企业家应确立以人为本的思想，善于引导职工实现企业目标

随着经济的发展和社会的进步，企业职工的价值观将发生较大变化，他们将日益注重自我价值的实现，希望能在劳动中表现和提高自身的能力，能受到同事的尊重和领导的信任。以顺应这种变化，企业家应把经营管理以“物”为中心转变为以“人”为中心，通过研究职工的心理特征、行为规律，针对性地采取有效的方法来提高职工的积极性，发挥其创造力。这就要求企业家善于发现和挖掘每个职工的潜力；能够正确评价每个职工的成就和失误，并对有成就者予以恰当奖励，有失误者予以公正惩罚，做到奖罚分明；能够宽容待人，尊重职工的人格；做到言行一致，具有实干精神。对此，日本著名企业家土光敏夫认为：“经营管理者 and 领导干部，应该是真正能吃苦耐劳的人。如果不能做到这一点。这个人就不具备掌管上业的资格。”因为在复杂多变的市场环境下，企业的成功不仅需要企业家呕心沥血地运筹谋划，而且需要以自己脚踏实地的求实精神为企业职工作出表率，事实上，实干精神是一种最令人敬服的管理艺术。因此，在市场经济下，企业家只有树立关心职工，尊重职工的首创精神，调动起职工的积极性和创造性，增强企业的凝聚力，这才能实现企业的经营目标，使企业不断发展和壮大。

五、企业家应具有国际营销能力

市场经济是一种开放性经济，企业家所面临的市场不仅包括国内市场，而且包括国际市场，特别是我国“复关”后，国内市场和国际市场将融为一体，企业的生产经营活动将日益国际化。这就要求企业家应具有国际营销管理能力，善于分析国际市场供需变化趋势，发现市场营销机会，确定目标市场，并通过制订市场营销组合决策以满足国际市场消费者需要，使企业具有较强的国际竞争能力，长期以来，我国企业家是在封闭型的经济环境中开展经营活动的，国际营销管理能力比较薄弱，这要求企业家应更重视学习国际市场营销知识，了解有关国家或地区的市场环境，借鉴发达国家的国际营销经验，以提高自身的国际营销管理水平。

思考题

1. 如何理解现代企业家的本质特征是创新？
2. 试论企业家创新的内容及其系统性。
3. 现代市场的基本功能是什么？
4. 企业家应如何处理好与市场的关系？
5. 现代企业家应具备哪些基本素质？

第二章 现代市场营销理论的形成与发展

市场营销理论是对市场营销实践的高度概括和总结，是市场营销的精髓，它来源于市场营销实践，又用于指导市场营销实践。本章着重探讨市场营销定义的演进、市场营销思想的发展轨迹以及 80 年代后国际上出现的市场营销新的理论观点。

第一节 市场营销定义的演进

市场营销是市场营销学科中最重要的概念之一，伴随着市场经济的发展，人类对其含义的理解也在不断深化。

一、早期的市场营销定义

市场营销 (Marketing) 这一术语是在本世纪初才出现的，最早明确使用该术语的是美国市场营销研究的先驱韦尔达 (L.D.H.Weld) 等学者。韦尔达依据经济学家通常把经济活动划分为生产、分配、消费三大类，且生产被认为是效用的创造，因而把市场营销定义为“生产的一个组成部分”，认为“制造是创造形态效用，营销则是时间、场所和特有效用”。据此，“市场营销开始于制造过程结束之时”。这是最早产生的市场营销定义。

三、四十年代，又有一些学者把市场营销定义为产品从生产者手中转移到消费者手中的各项活动。如克拉克和韦尔达 (Clerk and Weld) 在《美国农产品营销》(1932年)一书中，以为市场营销是“使产品从种植者那儿顺利地转移到使用者手中”。亚历山大 (Alean-der) 等入所著《市场营销》(1940年)一书中认为“市场营销包括在商品离开农田或机器以后转移到用户手中这一过程中所发生的每项活动”。

二、五、六十年代的市场营销定义

五、六十年代，市场营销研究有了突破性的发展，对市场营销的定义也就更加明确。

美国学者梅纳德 (Maynard) 和贝克曼 (Beckmen) 在所著《市场营销原理》(1952年)一书中，明确把市场营销定义为：“影响商品交换或商品所有权转移以及为商品实体分配服务的一切必要的企业活动”。

1960年，美国市场营销协会给市场营销下了一个定义：“市场营销是引导货物和劳务从生产者流转到消费者或用户所进行的一切企业活动”。这个定义把企业的市场营销活动界定为是从产品生产出来以后开始的，经过交换、储运和促销，到达消费者或用户手中即告结束。以后不少市场营销学者认为这一定义把市场营销仅局限于产品的流通过程，显得过于狭窄，没有全面概括和表述市场营销的整个活动过程，不符合现代市场经济和市场竞争发展的要求。事实上，在产品生产出来之前，就要对市场进行研究，通过了解市场需要来设计产品；在产品销售出去之后，还要提供一系列售后服务，以确保消费者或用户满意。

随后，美国著名市场营销学家尤金·麦卡西 (Eugene Mecart-hy) 对美国市场营销协会所下定义略作修正，提出了自己的定义：“市场营销就是指将商品和服务从生产者引向消费者或用户所执行的企业活动，以满足顾客需要和实现企业目标”。他并强调：“不是生产，而是市场营销决定了该生产什么产品，制订什么价格，该在什么地方以及如何出售产品或做广告”。

三、八十年代后的市场营销新定义

随着市场营销研究的不断深入，越来越多的市场营销学者认为，美国市场营销协会在1960年所下的市场营销定义已不适应新形势的要求，需要重新定义。1984年，美国著名市场营销学家菲利普·科特勒 (Philip Kotler)

给市场营销下的定义是：“市场营销是企业的这种活动：识别目前尚未满足的需要和欲望，估量和确定需求量的大小，选择本企业能最好地为其服务的目标市场，并决定适当的产品、服务和计划，以便为目标市场服务”。在此前，科特勒曾把市场营销定义为“与市场有关的人类活动”，它既适用于盈利组织，也适用于非盈利组织等，由于科特勒把市场营销推广到整个社会，结果遭到了一些学者的极力反对，认为它过份延展了市场营销的研究范围。

为适应市场经济发展的新要求，1985年，美国市场营销协会重新对市场营销进行定义：“市场营销是（个人和组织）对思想（或主意、计策）、货物和劳务的构想、定价、促销和渠道的计划和执行过程，以创造达到个人和组织的目标的交换。”将这一新定义与1960年的旧定义相比较，可以明显看出其内涵要宽得多：首先，在新定义中，产品不仅包括货物和劳务，还包括思想（或主意、计策）；其次，市场营销不仅是一种企业活动，某个个人和组织也有市场营销活动；再次，市场营销过程是做出管理决策并贯彻执行其决策的过程；最后，强调交换对实现个人和组织的目标、满足交换双方的需要有着重要作用。

第二节 市场营销理论的形成

一、市场营销思想的萌芽

本世纪初，美国市场正处于迅速成长时期，西部开发运动和铁路向全国各地的延伸，使美国国内市场迅速扩大，加之市场竞争日趋加剧，促使企业日益重视广告宣传和分销活动，从而为市场营销思想的萌生奠定了客观条件。

最早涉足市场营销思想领域的是美国学者阿切·肖（ArchW.Shaw），他在1915年撰写的《关于营销分配的若干问题》一书中，首次把商品分销活动从生产活动中分离出来，单独加以考察，系统地论及了原料、中间商、广告、市场、价格政策以及其它有关问题。尽管书中没有使用市场营销一词，但实际上这里所述的商品分销与市场营销在内容上基本相同。同时，肖还注意市场细分问题，认为市场并非铁板一块，它由不同的经济和社会层次所构成。这一看法比温德尔·史密斯（Wendell Smith）于1956年提出的市场细分早40多年。肖还指出，商人应象工程师那样，在广告、促销方案和订价政策等正式实施之前进行预试。肖的这些重要思想对日后美国市场营销思想的发展具有十分重要的影响。

随后，拉尔夫·斯达·巴特勒（Ralph Starr Butler）、约翰·斯威尼（John B.Swinney）、韦尔达等正式涉足市场营销思想领域的研究。这一时期的市场营销思想多以生产观念为导向，以传统经济学为依据，以供给为中心。

二、市场营销理论的形成

30年代到50年代初，是市场营销理论形成的最重要阶段。这一时期，通过对市场营销功能的研究和认识，确立了以需求为寻向的现代营销观念，奠定了现代营销研究的理论基础。1932年，克拉克和韦尔达在《美国农产品营销》一书中，把市场营销功能概括为七个方面：集中、储藏、财务、承担风险、标准比、推销、运输。1934年，美国市场营销学教师协会定义委员会提出市场营销具有九个功能：商品比、购买、推销、标准化和分级、风险、管理、集中、财务、运输及管理、储藏。并指出，其中有些功能是市场营销特有的，如采购、推销等；有些是商业活动共有的，如财务、运输等。

1942年，克拉克（F.E.Clerk and C.P.Clerk）在《市场营销原理》一书中，把功能归纳为三类：“交换功能——销售（创造需求）和收集（购买）；实体分配功能——运输和储藏；辅助功能——金融、风险承担、市场情报沟通和标准化等”。他们对功能的解释与克拉克和韦尔达基本相同，但增加了销售和市场情报沟通功能。

进入50年代初，美国学者范利（Vaile）等人仍将功能研究作为市场营销的核心研究内容，他仍在1952年撰写的《美国经济中的市场营销》一书中把功能排列为：购买、销售、订价以及地区内或地区之间的交换。并强调销售是市场营销中的一个十分重要的功能，如果没有这一功能，就谈不上市场营销。在该书中，范利等人还提出了一个相当重要的观点，用心理价值来解释消费行为，此前无人对此明确提出过。

另两位学者梅纳德（Maynard）和贝克曼（Beckmen）则在《市场营销原

理》(1952年)一书中,归纳了市场营销研究的五种基本方法:商品研究法、机构研究法、历史研究法、成本研究法、功能研究法。并强调,市场营销的研究已经从描述性方法过渡到分析性方法。他们还认为,定义在市场营销研究是十分重要的,市场营销原理是对市场营销一般规律的阐述,当各个市场营销原理组合在一起时,便构成了市场营销理论。

由上述可知,市场营销理论在这一时期已开始形成,市场营销已被确认为满足人们需要的一种行为。

三、现代市场营销理论趋向成熟

50年代中期至70年代,是市场营销思想趋于成熟的时期。这一时期,市场营销学者们提出了许多重要的概念,大大丰富了现代市场营销学的内容,形成了现代市场营销学的理论框架:现代市场营销学以企业营销活动中目标市场的确定、市场营销组合的设计为基本研究内容;不仅要注重战术营销,而且要注重战略营销;不仅要注重有形产品的营销,而且要研究无形服务的营销;不仅要注重营销的微观效益,而且要注重营销的社会宏观效益。本节所阐述的问题,将分别在以后有关章中进行深入研究,在此只作简要概述。

(一) 市场细分与目标市场

1956年,美国市场营销学者温德尔·史密斯提出了一个重要的概念—市场细分。史密斯认为,一个市场的顾客是有差异的,他们有不同的需要,寻求不同的利益,企业不应停留在产品的差异上,而应当根据顾客的不同需要对市场进行细分。

另一著名市场营销学者麦卡锡则提出应当把消费者看作一个特定的群体,称为目标市场。通过市场细分,有利于明确目标市场,通过市场营销策略的应用,有利于满足目标市场的需要。

(二) 市场营销组合·战术营销与战略营销

市场营销组合这一概念是由尼尔·鲍顿最早采用的,并确定了营销组合的12个要素。随后,理查德·克莱维特教授把营销组合要素归纳为产品、订价、渠道、促销。

1960年,麦卡锡提出了著名的4P组合。麦卡锡认为,企业从事市场营销活动,一方面要考虑企业的各种外部环境,另一方面要制订市场营销组合策略,通过策略的实施,适应环境,满足目标市场的需要,实现企业的目标。麦卡锡绘制了一幅市场营销组合模式图,图的中心是某个消费群,即目标市场,中间一圈是四个可控要素:产品(Product)、地点(Place)、价格(Price)、促销(Promotion),即4ps组合。在这里,产品就是考虑为目标市场开发适当的产品,选择产品线、品牌和包装等;价格就是考虑制订适当的价格;地点就是讲要通过适当的渠道安排运输储藏等把产品送到目标市场,促销就是考虑如何将适当的产品,按适当的价格,在适当的地点通知目标市场,包括销售推广、广告、培养推销员等。图的外圈表示企业外部环境,它包括各种不可控因素,包括经济环境、社会文化环境、政治法律环境等。麦卡锡指出,4ps组合的各要素将要受到这些外部环境的影响和制约。

以后,市场营销组合又由4ps发展为6ps,6ps是由科特勒提出的,它是在原4P的基础上再加政治(Politics)和公共关系(Public Relations)。

6ps组合主要应用实行贸易保护主义的特定市场。随后,科特勒又进一

步把 6ps 发展为 10ps。他把已有的 6ps 称为战术性营销组合，新提出的 4P：研究（Probing）、划分（Partitioning）即细分（Segmentation）。优先（Prioritizing）即目标选定（Targeting）、定位（Positioning），称为战略营销，他认为，战略营销计划过程必须先于战术性营销组合的制订，只有在搞好战略营销计划过程的基础上，战术性营销组合的制订才能顺利进行。菲利浦·科特勒在讲到战略营销与战术营销的区别时指出：“从市场营销角度看，战略的定义是企业为实现某一产品市场上特定目标所采用的竞争方法，而战术则是实施战略所必须研究的课题和采取的行动。”（菲利浦·科特勒等著《日本怎样占领美国市场》）。现在，战略营销与战术营销的界线已日趋明朗化，通用汽车公司等已按这两个概念分设了不同的营销部门。

（三）产品市场生命周期

美国学者乔尔·迪安最先采用产品市场生命周期的概念，随后西奥多·莱维特对这一概念给予了高度的肯定，从而使产品市场生命周期在市场营销学得到广泛的运用。以后该概念也经历了多次修正。目前比较流行的是把产品市场生命周期划分为四个阶段（导入期、成长期、成熟期、衰退期）和五个阶段（投入期、发展期、成熟期、饱和期、衰亡期）等。

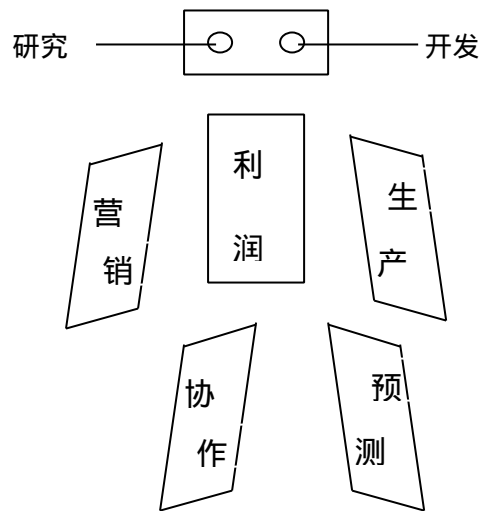
（四）营销近视症

1961 年，西奥多·莱维特教授发表了著名的《市场营销近视症》一文，震动了美国企业界和企业管理理论界。文中指出，市场营销近视症是指企业在经营中视野狭隘。目光短浅，看不到消费者需求的日益变化，看不到市场的动态发展，不知道随着消费者需求的变化而改变自己的经营策略。一些企业只知道重视“产品”，不知道重视“顾客需要”，因而一味埋头开发产品而置市场需求于不顾，从而陷入困境，导致失败。所以，莱维特强调：企业一定要用顾客导向代替产品导向，并开出预防和治疗“营销近视症”的“处方”。

（五）市场营销系统

1971 年，乔治·道宁（George S. Downing）在所著《基础营销：系统研究法》一书中，首次提出市场营销系统概念。他认为应把市场营销视为“企业活动的总系统，通过订价、促销、分销活动，把产品和服务供应给现实的和潜在的顾客”。并指出，公司就是一个市场营销系统，它同时又存在于一个由市场、资源和各种社会组织等组成的大系统之中，它将会受到大系统的影响和制约、同时又反作用于大系统，而从公司系统内部看，它又是一个由若干个相对独立且又以一定方式相互联系的部门所组成的有机整体，这些部门是公司这个系统中的子系统。

80 年代以后，美国国际企业研究所所长颜彼得教授进一步将企业营销活动比拟成一个人体系统，从人体结构来强调企业各项营销活动在整体系统中的地位及其关联性（见下图）。



（六）营销定位

1972年，阿尔·赖斯和杰克·特鲁塔发表了名为《定位时代》的系列文章，引起了强烈的反响，并流行开来，它不仅用于广告定位，还用于产品定位，并发展形成营销定位。赖斯和特鲁塔认为，定位是“给产品在有可能成为顾客的人的心目中定一个适当的位置”，即使公司没有在广告中为产品定过位，这些产品在顾客头脑中也是有一定位置的，并系统阐述了公司应如何运用定位去创立产品在顾客心目中的特定形象。

（七）社会营销·宏观营销

1971年，杰拉尔德·蔡尔曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”的概念，促使人们将营销学运用于环境保护、计划生育、改善营养、使用安全带等具有重大的推广意义的社会目标方面，这一概念的提出，得到世界各国和有关组织的广泛重视，斯堪迪纳维亚地区、加拿大、澳大利亚和若干发展中国家率先运用这一概念，一些国际组织，如美国的国际开发署、世界卫生组织和世界银行等也开始承认这一理论的运用，是推广具有重大意义的社会目标的最佳途径。

在此基础上，营销学家们进一步对“社会营销”的概念进行了扩充，认为企业应负有一定的社会责任。同时，还出现了“社会的营销”、“人道营销”、“社会责任营销”等相关概念。这些概念要求企业在决策时，不仅应考虑消费者需要和公司目标，还应考虑消费者和社会的长远利益。

70年代趋于严重的保护消费者权益和保护环境等社会问题。促使市场营销学者们再次将注意力转向营销活动的宏观效果，强调了“宏观营销”的概念。宏观营销与微观营销有很大差别，尤金·麦卡锡在《基础市场营销学》一书中，是这样对两者分别进行定义的：“宏观营销是指这种社会经济过程：引导某种经济的货物和劳务从生产者流转 to 消费者，在某种程度上有效地使各种不同的供给能力与各种不同的需求相适应，实现社会的短期和长期目标”；“微观营销是指某一个组织为了实现其目标而进行的这些活动：预测顾客或委托人的需要，并引导满足需要的货物和劳务从生产者流转 to 顾客或委托人”。里德·莫那（Reed Moger）和迈克尔·赫特（Michael D. Hutt）则在所著《宏观营销学》一书中，认为宏观营销与微观营销有两个区别：“第

一是微观与宏观，前者与小规模的个别企业有关，后者与总体有关；第二是在每个水平上所进行的活动的福利焦点的区别。一般说来，微观营销活动面向的是企业福利，而宏观营销的焦点则是社会福利。”科特勒认为，“宏观营销的研究提醒我们经常检查营销组合活动对于消费者的福利和价值的总体影响”（科特勒《市场营销思想的新领域》）。

（八）服务营销

70年代后期，美国服务经济的快速发展，引起了美国营销学者的关注。

1977年，林恩·肖斯塔克在《营销杂志》上撰文，阐述了她对服务营销的独特见解。她认为，服务营销应从产品营销思路的束缚中解脱出来。此后，不少营销学家涉足于这一领域，并为此作出了重要贡献，尤尔（Vhl）和乌帕（Upah）把产品与服务进行了较为严格的区分，指出二者之间有四个显著差别：（1）产品有形，服务无形；（2）产品可以贮藏，而服务具有易逝性；（3）产品能运输，服务则不能；（4）产品能大量销售，服务相对于不同对象会有所不同，为了进一步明确服务营销的研究范围，洛夫洛克（Love1ock）提出了五个用以区别于产品营销的标准：（1）什么是服务行为的本质；（2）服务组织与顾客存在一种什么样的关系；（3）从服务的供给讲，服务的规范性有多大以及判别标准有多少；

（4）服务的供求特点是什么；（5）服务是如何传递的。通过这五个问题的解决，服务营销的特点也就会自然形成。莱维特对把产品与服务绝然地分开表示异议，认为应用“有形与无形”来取代。另一些美国学者，如伊奈斯（Enis）、勒林（Roeryng）、蔡萨姆尔（Zeithaml）等也都先后提出了有关服务的一些特性、以及营销方面的特殊问题和相应的举措，但指出这些均起源于产品与服务的共同属性，它们都要求以相同的营销战略作指导。值得指出的是，服务营销在今天仍是市场营销学界研究的热门课题。

（九）营销审计

早在1959年，哥伦比亚大学的艾贝·肖克曼就提出了“营销审计”的概念。他认为，众多的公司被关在生产产品或推销导向的圈子里，不知如何去寻找公司的发展机会和途径；许多公司濒临倒闭、或正在走向死亡却浑然不觉。公司应该定期进行营销审计，以检查它的战略、结构和制度是否与它们最佳的市场机会相吻合。

此后，菲利普·科特勒进一步对营销审计进行了界定，指出“营销审计是对一个公司或一个业务单位的营销环境。目标、战略和活动所作的全面的、系统的、独立的和定期的检查，其目的在于决定问题的范围和机会，提出行动计划，以提高公司的营销业绩。”（《营销管理——分析、计划和控制》）并详尽归纳了营销审计的六大组成部分：营销环境审计、营销战略审计、营销组织审计、营销制度审计、营销效率审计及营销功能审计的具体内容。

第三节 现代市场营销理论的发展

80 年代以来，市场营销思想进入新的发展时期。由于市场营销实践出现了许多新情况、新问题，因而市场营销学家们据此提出了许多新观点、新看法。

一、市场营销战

进入 80 年代后，市场竞争日趋激化，一些学者越来越强烈地感受到，市场营销就是一种战争，需要用军事理论来加以指导。1981 年，科特勒和雷维·辛格首先考证了市场营销战这一概念。几年后，他又在与人合作撰写的《新竞争——Z 理论未涉及的市场营销理论》一书中，运用军事理论分析了日本开拓国际市场的成功经验。以提出“定位”概念而闻名的赖斯和特鲁塔再度合作，于 1986 年推出了《市场营销战》新著，书中指出，应当“以竞争者第一”取代过去的“消费者第一”。他们认为，“现在如果每个公司都信奉‘消费者第一’的话，如果许多公司已经向同样的消费者群提供了服务的话，那么，你知晓顾客想要些什么意义就不很大了”。并举例说：“美国汽车公司面临的难题不在于消费者而在于竞争对手：

通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司、以及打进国内市场的外国公司。”他们强调：市场营销需要一种新的基本原理来指导，这就是用军事原理指导市场营销，帮助公司战胜其它竞争对手。

二、全球营销

1983 年，莱维特明确提出了全球营销这一概念。他认为，过于强调对各个当地市场的适应性，将导致生产、分销和广告方面规模经济的损失，呼吁多国公司向全世界提供一种统一的产品，并采用统一的沟通手段。这一观点引起了激烈的争论。

全球营销是针对不同国家的国情，把营销目标、选择目标市场、营销定位和营销组合等原则灵活地加以运用。科特勒认为：“国际营销人员必须很好地了解外国的营销环境和营销机构，并且随时修正他们关于当地人们对营销活动的反应方式所做的最基本的假设”（科特勒《营销管理：分析、计划与控制》）。日本是开展全球营销最好的国家，他们在汽车、摩托车、手表、照相机、电视机、录像机、光学仪器、钢铁、造船、计算器等许多产业领域，已经取得了全球性的市场领先地位。日本的成功在于他们在全世界营销中懂得如何选择市场，如何以最恰当的方式打入市场，如何占领市场、扩大市场份额，如何维护自己的领先地位不受竞争对手的威胁。

三、直复营销与直接营销

直复营销是 80 年代引人注目的一个概念，美国直复营销协会所下的定义是：“一种为了在任何地方产生可度量的反应和（或）达成交易而使用的一种或多种广告媒体的互相作用的营销体系”。并强调：“使用这种媒体是为了扩大销售量，而不是象普通广告那样刺激顾客的偏好和树立厂牌形象。”《美国管理百科全书》的解释是：通过寻求立即回应的广告，直接向用户出售产品或提供服务的一种营销方法。因此，“直复营销”又称为“直复推广”或“直复式广告”，它是一种以直接刺激销售为目的的特殊广告

促销方式。

它是直接营销的一种方式，但不能等同于直接营销。

直接营销（或称直销）是指在零售店以外向人们销售的一种方式。最早的直销形式是上门推销和直接邮售，现在已发展到集会推销、电话推销、家庭电视购物、计算机购物等。直销包括直接促销和直接分销两个环节。直接促销是企业通过散发商品邮购目录、直接邮寄、发送信函、传单、电话、电视、广播、推销员登门拜访等，直接向目标顾客施加促销影响；直接分销则是通过电话、信函或其他直接分销方式受理定货，并通过邮寄、派员等方式直接把产品送到顾客指定地点。

直销不同于一般的上门推销：首先，上门推销多是漫天撒网，广种薄收，顾客是随机确定的，事先并不明确。直销则以数据资料为基础，要求事先掌握大量的信息，如分析各有关顾客及潜在顾客的基本情况和特点，建立顾客资料库；其次，上门推销事先难以估算促销开支，也难以预测促销效果。直销则因顾客对象明确，便于事先控制费用，也能推算收益；再次，上门推销形式单一，主要凭借推销人员的口头说明介绍产品。直销则大量应用现代传播技术和新科技成果，内容广泛，形式多样。

由于直销具有价格优惠、“口碑”效应、方便购买等优点，因而在世界许多国家“走红”起来，许多学者预言 90 年代将成为西方市场营销的主导。

四、关系营销

关系营销是作为交易营销的对称而提出的，1985 年，巴巴拉·本德·杰克逊强调了这一概念。科特勒评价说，“杰克逊的贡献在于，他使我们了解到关系营销将使公司获得较之其在交易营销中所得到的更多。”

何谓关系营销？科特勒认为是买卖“双方之间创造更亲密的工作关系与相互依赖关系的艺术”。另有学者认为，关系营销是对一般的广告、促销、公关及直复营销的组合，并创造更有效、更经济的方法来掌握消费者。其核心在于发展消费者与产品（服务）间的一种连续性的关系。在交易营销中，企业的立足点多是致力于完成交易行为，满足顾客只是为了实现商品价值，视市场营销为“创造购买”。这种以交易为中心的市场营销，实质上把买卖双方关系，仅仅界定为“你买我卖”。关系营销较之交易营销更好地抓注了市场营销的精神实质。查理斯·古德曼曾指出：“公司不是创造购买，它们要建立各种关系”。关系营销的目的就在于同顾客结成长期的相互依赖的关系，发展顾客与企业及其产品之间的连续性的交往，以提高品牌忠诚度和巩固市场，促进销售。欧洲管理论坛主席克芬斯·斯瓦布曾提出企业“伙伴”关系的理论。他认为，每个企业都是社会的一个组成部分，与社会其他部分必然要发生持续的接触和相互联系，企业之外的所有其他部分，都是企业的“伙伴”，都在为企业的发展和成功做出各自的贡献。而顾客便是企业最重要的伙伴之一。但交易营销只是把顾客看作是交易的对立面，把双方关系当成单纯的商业往来，至多强调了交换过程中帮助顾客、满足顾客；而关系营销则把顾客视为永久的伙伴，认为企业应同顾客在平等的基础上，建立互利互惠的伙伴关系，创造长期的使用者。为此，就必须保持与顾客的密切联系，认真听取他们提出的各种建议，关心他们的命运，了解他们存在的问题和面临的机会。

案例 [2—1] 美国尿布生产厂家金百利公司，花费一亿美元建立了一个

包括 75% 的美国孕妇的资料库，根据资料，这些准妈妈还在怀孕期间，公司的市场营销工作便开始了——她们会分别收到公司寄来的杂志及信件，说明关于如何保育婴儿的知识。当新生儿一落地，该公司的电脑条码的折价券就会送到产妇手中，优惠供应纸尿裤等妇婴用品。公司凭借这些折价券，可以追踪哪一位母亲购买了公司的产品，通过零售网的信息系统，还可继续追踪顾客持续使用该产品的变化情况。

关系营销由三个主要项目组成：（1）营销资料库。即确认并建立现在及潜在顾客的资料，（2）传播不同的信息给不同的对象。根据资料库所显示的顾客特征及喜好，依其不同的需求，通过不同的传播渠道，个别传播不同的信息。（3）追踪产品与消费者、销售成果与成本的关系。运用关系营销可长期监控和评估每一个消费者购买本企业产品的情况，可明确了解企业花在他们身上的销售费用哪些有效。

五、内部营销或营销化（营销文化）

1981 年，瑞典经济学院的克里斯琴·格罗路斯（Christian Gronroos）发表了论述“内部营销”（internal marketing）概念的论文。他认为，公司设置了强有力的营销部门，并不意味着这家公司实施了营销导向；公司实施营销导向的关键问题，是要培养公司经理和雇员接受以顾客为导向的观念，而这一工作比为顾客开发有吸引力的产品和服务更为棘手。

在此基础上，菲利普·科特勒进一步提出了“营销化”的理论，指出要使公司营销化，就是要在公司里创造一种营销文化，即培养和训练公司员工以满足顾客需求作为宗旨和准则，并逐步在意识和行为上产生认同感。80 年代，“营销文化”、“企业文化”成为世界各国理论界和企业界研究的热点问题。

六、营销网络

全球性的竞争催生了“营销网络”（marketing network）概念的形成。营销网络是指公司在国内外寻找“战略伙伴”或“同盟者”，并与他们结合起来，以获得更广泛、更有效的地区市场的一种发展战略。营销网络的建立，为某一公司在世界各地的市场上同时推出同一新产品提供了可能，因而，也减少了由于种种原因的限制，使产品在进入其他国家和地区市场的时间上的延误而导致被仿制者夺走市场的风险。

早在 1975 年，日本企业就开始在全球范围内寻找贸易伙伴，建立营销网络。日本企业历来以国内为生产基地，针对各个国家的特点开发适应各国需求的产品，发展出口贸易，取得了巨额利润。同时，也遭到美国及其他一些国家的不满和抵制，加上日元升值而带来出口萎缩，迫使日本企业走出国门，到世界各国投资建厂，建立营销网络。近几年，日本企业以每年数百亿美元的速度对外输出资本，建立起自己的营销网络。走出国门寻找贸易伙伴，走国际化、集团化道路，是 90 年代企业营销发展的又一新趋势。

七、营销决策支持系统

菲利普·科特勒认为，信息技术的进步，为服务于各公司的。独立的“营销决策支持系统”（或称营销专家系统）的建立提供了可能，90 年代将开创一个“营销专家系统”的新纪元。“营销决策支持系统”主要有两种类型：

一类是在原来的“营销信息系统”的基础上，根据公司决策的需要，建立起来的“营销分析专家系统”。以往的营销信息系统或市场信息系统，仅仅是为企业提供各种信息，使经理仍淹没在资料堆中，既无时间、也无能力去作必要的分析。美国达克大学的约翰·麦克凯教授在几个公司的支持下，建立了营销分析专家系统，专门分析辛迪加式的营销资料。另一类是建立一种可称为“营销工作机构”或“营销站”的“营销决策专家系统”，为公司的各方面的营销决策拿出可供选择的方案，帮助营销经理们作出决策。例如，美国沃顿学院的研究人员建立“广告决策专家系统”，专门帮助广告代理公司的创作人员为某一个特定的品牌寻找最有效的广告主题；菲利普·科特勒设计建立“品牌决策专家系统”，专门帮助品牌经理提供该公司的品牌发展战略，并为各个地区的资金分配提供决策。

八、“CI”战略与“CS”战略

80年代以后，随着市场竞争的激化，一种标志着企业营销成熟化的新的营销导向——“形象导向”逐渐形成，企业纷纷寻找塑造企业良好形象的途径，“CI”（Corporate Identity）战略受到企业的广泛重视。“CI”战略亦称企业识别战略或企业形象战略，是在调研和分析基础上，通过策划和设计企业识别系统（CIS），来体现本公司区别于其他公司的标志和特征，塑造公司在社会公众心目中的特定位置和形象的战略，企业识别系统由三个子系统组成：其一，理念识别系统（Mind Identity，简称“MI”），它体现了企业的经营观念及文化精神，是公司最高层领导的思想、文化、意识的集中反映。它主要包括公司的经营哲学与观念、精神文化、经营风格、发展目标等要素。其二，行为识别系统（Behavior Identity，简称“BI”），它规划出公司对内、对外的各项活动的行为规范，促使全体员工达成共识，共同为塑造良好的企业形象而努力。其三，视觉识别系统（Visual Identity，简称“VI”），它通过公司名称、造型、公司及品牌的标准字、标准色、象征图案等有关标识，宣传标语口号等视觉符号，利用大众传播媒体或各种非大众传播媒体，对外界传达公司的理念精神和经营行为特征的有关信息，以便社会公众了解、接受公司所塑造的良好形象。“CI”战略的实施给企业带来了良好效益。例如，北京蓝岛大厦利用开业之际导入“CI”战略，取得年销售额超过5亿元的良好效果。

随着形象导向的发展，日本率先提出了又一新的战略——“CS”（Customer Satisfaction）战略，即顾客满意战略，促使企业努力探索有效的经营途径，改善经营方式，针对需求个性化的发展趋势，采取“变种变量”经营措施，在顾客满意中树立良好企业形象，增强竞争能力，取得营销的成功。专家预测，“CS”战略将成为跨世纪营销的新课题，“CS”观念将成为跨世纪的全球性的新营销观念。

九、绿色营销

所谓绿色营销，是指企业在营销中要重视保护地球生态环境，防治污染以保护生态，充分利用并回收再生资源以造福后代。绿色营销问题，是全球范围内跨世纪营销的又一新的热点问题。1987年联合国环境与发展委员会发表了《我们共同的未来》的宣言，促使“绿色营销”观点的萌芽；1992年联合国环境与发展大会通过的《21世纪议程》中强调：“要不断改变现行政策，

实行生态与经济的协调发展”，为“绿色营销”理论的形成奠定了基础。

英国威尔斯大学肯·毕提教授（Ken Peattie）所著的《绿色营销——比危机为商机的经营趋势》一书中指出：“绿色营销是一种能辨识、预期及符合消费者与社会需求，并且可带来利润及永续经营的管理过程”。这里有两个主要观念须强调：“首先，企业所服务的对象不仅是顾客，还包括整个社会；其次，营销过程的永续性一方面需仰赖环境不断地提供营销所需资源的能力，另一方面还要求能持续吸收营销所带来的产物”。作者认为，企业营销的目的是为“求取企业、环境与社会和谐均衡共生”（摘自《广告杂志》1994年3月刊登的黄哲■的文章《永续经营的参考书——绿色行销》）。

90年代以后，“绿色营销”受到世界各国的重视，“绿色消费”的研究，“绿色食品”等“绿色产品”的开发，“绿色标志”的运用，“绿色工程”的兴起，“绿色营销组合”的探讨等等，推动着绿色营销的实施与发展，大大丰富了绿色营销理论，也标志着一个崭新的绿色时代的来临。

90年代是营销迅速发展的时代，新的营销理论、营销观念、营销措施不断涌现。营销经理们要密切关注国际营销的新动态，紧跟国际营销的新趋势，取得营销的主动权，这样才能不断开创成功营销的新篇章。

思考题

1. 列表归纳各种营销观念的中心内容、营销重点、营销手段、主要特点及适用范围。

2. 试分析营销近视症的产生根源、表现形式及防治措施。

3. 试分析我国企业实施市场营销观念的契机和障碍。

4. 如何促进新的营销观念在我国企业的实施和运用？

5. 结合实例分析某企业的营销观念，并提出转变营销观念的具体措施。

第三章 市场营销观念的演进

市场营销观念的演进是市场营销理论发展的一个重要方面。营销观念是企业制定营销战略和策略的指导思想，顺应我国社会主义市场经济发展的需要，摒弃旧的营销观念，树立现代市场营销观念，是企业营销取得成功的首要问题。本章主要介绍市场营销观念的演进过程，以及各种营销观念产生的背景、内涵和特点，以供企业主管营销的经理们分析，比较，并在营销实践中自觉地以现代市场营销观念为指导，更好地开拓国内外市场。

第一节 前营销观念

现代市场营销观念的形成，经历了一个漫长的演进过程，直到第二次世界大战结束以后，即五十年代初期，才基本上形成了以市场需求为导向的现代市场营销观念，而在此之前用以指导企业营销的传统观念，称之为前营销观念。前营销观念是指现代市场营销观念形成之前，企业用以指导营销的几种营销观念，主要包括生产观念(Production Concept)、产品观念(Product concept)和推销观念(Selling Concept)。

一、生产观念

生产观念是在商品经济不发达时期的一种营销观念。它是以生产力中心的营销观念。

持生产观念的营销者认为，市场需要我的产品。因此，企业只要集中全力，增加产量，降低成本，多产多销就能获得大的利润。

在生产观念指导下，营销者的主要任务是有效地管理生产，做好以下两项工作：一是尽可能多向市场提供产品，让广大消费者能够得到产品；二是通过降低成本来降低价格，为消费者提供价格低廉的产品，以廉价来招待顾客，扩大产品的销售。

在西方，奉行生产观念的典型代表，一是美国皮尔斯堡面粉公司，该公司从 1869 年成立到三十年代前，一直用生产观念作为指导，只求货物充沛、价格低廉，不愁卖不出去，二是美国福特公司，该公司创始人亨利·福特于本世纪初开发汽车市场时，通过改进生产线，大规模地生产黑色 T 型车，大大降低了成本，使大多数美国人都能用上车。

我国在 80 年代以前，由于市场商品供不应求，生产的产品由商业部门统购包销，企业基本上奉行的也是生产观念。生产者只集中精力抓产量、抓成本；商业部门集中力量抓货源。生产什么卖什么，生产多少卖多少，只要有货不愁销。如武汉手帕厂是武汉市独家经营手帕的厂家，1982 年以前产品由商业部门统购包销，利润丰厚，每年获利 126 万元。

生产观念是一种“以产定销”的观念，表现为重生产轻营销、重数量轻质量。其主要特点为：（1）企业主要精力放在产品的生产。追求高效率、大批量、低成本；产品品种单一。（2）企业对市场的关心，主要表现在关心市场上产品的有无和产品的多少，而不是市场上消费者的需求特点，（3）企业管理中以生产部门作为主要部门。

生产观念在以下两种情况下是合理的、可行的：一是物资短缺条件下，市场商品供不应求，消费者最关心的是能否得到商品。此时，企业以生产观念为指导，不断扩大生产、保证供给，从客观上而言，也就是满足了市场的需求。二是当产品成本过高，使产品的市场价格居高不下时，企业以生产观念为指导，不断改进生产，提高生产效率、降低成本，在降低价格、扩大销售的同时，也满足了消费者对“廉价”的需要。

然而，随着经济的发展，仅希望“买得到、买得起”的目标市场越来越少，生产观念的用武之地也就越来越小。

二、产品观念

产品观念也是比较长期的一种营销观念，它是以产品为中心的营销观

念。

持产品观念的营销者认为，消费者喜欢那些质量优良的产品。因此，企业应致力于提高产品的质量，使本企业的产品达到尽善尽美。同时，抱着“皇帝的女儿不愁嫁”、“酒香不怕巷子深”的想法，认为只要产品好，不愁没销路，只有那些质量差的产品才需要推销。

在产品观念指导下，企业两眼向内看，一手抓管理，提高人员的素质，制定各种规章制度，使各部分人员训练有素，各方面工作井井有条。一手抓质量，不断改进产品，提高产品的功能和质量，一批批高质量、多功能的产品纷纷问世：“从四楼扔下去仍完好无损”的文件柜；“具有钢一般硬度的结实的”新型纤维；几代人都用不坏的板式家俱等。

产品观念也是一种“以产定销”的观念，表现为重产品生产轻产品销售，重产品质量轻顾客需求。其主要特点为：

- (1) 企业主要精力放在产品的改进和生产，追求高质量、多功能。
- (2) 轻视推销，主张以产品本身来吸引顾客，一味排斥其他的促销手段。
- (2) 企业管理中仍以生产部门为主要部门，加强生产过程中的质量控制。

制。

产品观念相对生产观念来讲，有了一定的进步，在只抓产量不抓质量、大批劣质产品充斥市场的情况下，产品观念对于提高产品的质量、改善企业的形象起到了一定的作用。然而，不顾市场的实际需要，一味地提高产品质量、增加产品的功能，无论是对消费者、对企业，还是对整个社会都是不利的，对消费者来讲，由于产品的无效功能的增多（例如，消费者购买文件柜并不是为了从四楼往下摔，因此文件柜的耐摔功能即为无效功能），使产品的成本增高、价格昂贵，损害了消费者的经济利益。对于企业来讲，由于产品成本高、价格贵，缺乏竞争力，将严重影响产品的销路；同时，产品耐用性过强，也不利于产品的更新换代，影响企业新一代产品的开发和经营。对于社会来讲，产品不必要的功能增多，浪费了社会的资源，影响厂社会资源的合理使用。

市场营销学家也纷纷对产品观念提出了批评。美国西北大学的菲利浦·科特勒教授指出，那些以产品观念为指导的组织“应当朝窗外看的时候，它们却老是朝镜子里面看。”美国哈佛大学的西奥多·莱维特教授指出，产品观念导致“市场营销近视症”。

莱维特教授指出，“市场营销近视症”是指企业管理者在市场营销中缺乏远见，只注视其产品，认为只要生产出优质产品，顾客就必然会找上门，而不注重市场需求的变比趋势。“市场营销近视症”的主要表现如下：一是企业经营目标的“狭隘性”。这些企业将自己所经营的任务看得过于狭隘，人为地把自己限制在一个特定的狭隘目标上，以至限制了自身的发展。如某香皂生产企业将自己的经营目标定为“向市场上提供品质优良的香皂”。因此，企业的产品研究部门集中精力在改进香皂的香型、配方、色彩、包装方面狠下功夫，而看不到自身是在从事“向市场提供清洁皮肤和护肤、美容等方面的满足”的事业，因此，当新一代液体洗面奶、营养洗面剂问世后，这些企业无队适应，受到很大的冲击，二是企业经营观念上的目光短浅。这些企业把自己的注意力集中在现有产品上，用主要技术和资源进行现有产品的研究和生产。他们目光短浅，看不到市场需求的新特点，看不到新产品取代旧产品的趋势，看不到市场经营策略的新变化。总以为本企业的产品是永远

不会被淘汰的.只要有好的产品就不怕顾客不上门。这样的企业必然遭到失败。

莱维持教授提出，预防和治疗“市场营销近视症”的“处方”为“企业逆向经营过程”，即将传统的经营过程倒转过来，首先了解消费者市场需求；第二，分析消费者需求，找出企业能够满足的部分；第三，确定满足需求的具体产品形式；第四，购进必需的原材料；第五，确定生产工艺；第六，生产产品；最后，将产品推向市场，满足消费者需求。

三、推销观念

推销观念是一种以产品的生产和推销为中心的传统的营销观念。

持推销观念的营销者认为，本企业的产品需要市场，而消费者在购买中往往表现出一定的惰性和消极性，没有一定的动力去促进，消费者通常不会足量地购买某一组织的产品。因此，企业必须积极地组织推销和促销，促使消费者大量购买，使本企业产品能占领市场。

在推销观念指导下，营销者的主要任务是在狠抓产品生产的同时，抽出部分精力用于产品的推销。一方面，积极引进先进技术和科学管理方法，不断提高生产效率，增加产品的品种和数量。另一方面，抽调一部分骨干力量，组成强有力的推销队伍，寻找潜在顾客，研究和运用各种方法说服潜在顾客购买本企业的产品，以提高本企业产品的销售量，扩大企业的市场占有率，获取较大的利润。

二十世纪 30 年代以后，西方资本主义经济发展很快，工业、科技的发展及科学管理方法的推广，使市场上产品数量增加，花色品种增多，并开始出现供过于求的局面，企业之间的竞争加剧。企业在注重生产的同时，开始重视产品的推销。三十年代以后，推销观念广泛地被西方企业所接受和运用。

进入 80 年代以后，随着我国“对外开放、对内搞活”的方针的不断落实，企业经营自主权的不断扩大，企业产品不再由商业部门统购包销，而必须自寻渠道、自找销路，企业也纷纷开始组建推销队伍，研究和运用推销技术。

例如，1983 年以后，由于国家放开了对手帕等三类商品的统购统销，武汉手帕厂曾一度陷入困境，利润降到 78 万元。企业开始重视产品的推销，抽调大量人员到华中、西南等地进行推销，与港商签订销售合同，并发动群众沿街叫卖，使积压的产品得以销售。

推销观念仍然是一种“以产定销”的营销观念，其主要特点为：

- (1) 产品不变。企业仍根据自己的条件决定生产方向及生产数量。
- (2) 加强了推销。注重产品的销售，研究和运用推销和促销方法及技巧。
- (3) 开始关注顾客。主要是寻找潜在顾客，并研究吸引顾客的方法与手段。

- (4) 开始设立销售部门。但销售部门仍处于从属的地位。

推销观念不仅庄重产品的生产，而且注重产品的销售，使企业从单纯生产型转变为生产经营型企业。推销观念在以下两种情况下是可行的：一是当产品供大于求，产生大量积压时，此时市场竞争激烈，企业积极组织产品的推销，以大量销售企业能够生产的产品、取得较大利润为近期目标，对于促进积压产品的销售有一定的积极作用，能在短期内取得较好的营销效果。二是对于一些“非渴求商品”（即购买者一般不会想到要去购买的商品），通过推销可以引起消费者的兴趣，促进消费者购买。

然而，推销观念注重的仍然是产品和利润，不注重市场需求的研究和满足，不注重消费者的利益和社会利益。强行推销不仅会引起消费者的反感，从而影响营销效果；而且使消费者在自愿或不自愿的情况下，购买了不需要的商品，严重损害了消费者的利益。

因此，推销工作只是市场营销中的一部分，而且不是最重要的部分。正如菲利浦·科特勒所言：“推销只不过是营销冰山上的顶峰。推销要变得有效，必须以其他营销功能为前提。”著名管理学家彼得·德鲁克也指出：“可以设想，某些推销工作总是需要的。然而，营销的目的就是要使推销成为多余。营销的目的在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品或服务完全适合他的需要而形成产品自我销售。推销作为市场营销活动的一种职能，无论是过去、现在和将来，都会被企业所采用，在企业的市场营销中发挥一定的作用。推销观念作为企业营销的一种指导思想，已不适应社会发展的需要。因此，现代企业的市场营销，必须摒弃前营销观念，树立以消费者需求为导向的现代市场营销观念。

第二节 现代市场营销观念

市场营销观念是以市场需求为中心的新型的营销观念，市场营销观念的确立，标志着企业在营销观念上发生了巨大的、转折性的变革，由传统的封闭式的生产经营型企业，转变为现代的开放式的营销开拓型企业，为成功营销奠定了基础。

一、市场营销观念的内涵

（一）市场营销观念的基本点

市场营销观念认为，实现企业营销目标的关键在于正确的掌握目标市场的需求，并从整体上去满足目标市场的需求，因此，企业必须生产、经营市场所需要的产品，通过满足市场需求获取企业的长期利润。

市场营销观念的基本点，主要包括以下几个方面：

1. 注重顾客需求。树立“顾客需要什么，就生产、经营什么”的市场营销观念，不仅要将顾客的需求作为企业营销的出发点，而且要将满足顾客的需求贯穿于企业营销的全过程，渗透于企业营销的各部门，成为各部门工作的准则。不仅要了解和满足顾客的现实需求，而且要了解 and 满足顾客的潜在需求，根据市场需求的变化趋势，来调整企业的营销战略，以适应市场的变化，求得企业的生存与发展。

2. 坚持整体营销。市场营销观念要求企业在市场营销中，必须以企业营销的总体目标为基础，协调地运用产品、价格、渠道、促销、公关等因素，从各个方面来满足顾客的整体需求。

3. 谋求长远利益。市场营销观念要求企业不仅要注重当前的利益，更要重视企业的长远利益。在营销中不仅要满足顾客的需要，而且要使顾客满意，通过顾客的满意，来树立企业的良好形象，争取再次购买者。因此，企业在市场营销中，不仅要注重产品的生产和销售，而且要注重营销服务。把服务贯串在企业生产经营的全过程，而且贯串始终。一个循环的结束，是另一个新的循环的开始，从而推动企业经营管理水平的不断提高。

（二）市场营销观念与推销观念的区别

从推销观念到现代市场营销观念的变化，是企业从“以产定销”的传统观念转变为“以需定产”的现代营销观念的一个重大的、带有转折性的变化。这在国际上称为与工业革命相提并论的“销售革命”。市场营销观念在营销重点、营销目的、营销手段、营销程序等方面都不同于推销观念。两者的区别主要表现在以下几个方面：

1. 营销重点不同，推销观念以产品作为营销的重点。在推销观念指导下，企业将主要精力用于产品的生产和推销上，以“生产。销售我能生产的产品”作为营销的格言。市场营销观念以顾客需求作为营销的重点。在市场营销观念指导下，企业的各项工作、各个部门都以满足顾客需求作为中心和原则，围绕着如何满足顾客的现实需求和潜在需求来开展工作，以“生产、经营顾客所需要的产品”作为营销的格言。

2. 营销目的不同。推销观念“通过产品销售来获取利润”。为了多销售产品、多获利，积极研究和运用推销技巧，有时甚至采取强行推销、虚假广告等手段，急功近利，表现出“一锤子买卖”的短期行为。市场营销观念以“通过顾客满意而获得长期利益”为目的，既注重近期利润，又注重长期利

益，将两者有机地结合起来，以优质的产品、合理的价格、优良的服务建立企业的信誉，从而取得顾客的信赖，以长期占领市场，取得长远的发展。

3. 营销手段不同。推销观念以单一的推销和促销为手段，不注重各种营销因素的综合运用。市场营销观念以整体营销为手段。在企业营销目标指导下，综合运用产品、订价、渠道、促销、公关等企业可以控制的营销因素，从整体上来满足顾客的需要。

4. 营销程序不同。以推销观念为指导的企业营销活动，是“产品由生产者达到消费者的企业活动”，即以生产者起点。以消费者为终点的“生产者→消费者”的单向营销活动过程。现代市场营销观念指导下的企业营销活动，是从调查研究消费者需求入手，确定目标市场，研制目标顾客所需要的产品、提供目标顾客满意的价格、渠道、促销和服务，并反馈消费者的需求信息的全过程，即由“消费者→生产者→消费者”的不断循环上升的活动过程；

5. 营销机构不同。以推销观念为指导的企业，由第一副总经理抓生产管理，由居于从属地位的销售副总经理直接领导若干个销售机构（或按地区划分，或按产品类型划分）和销售人员，如图所示：

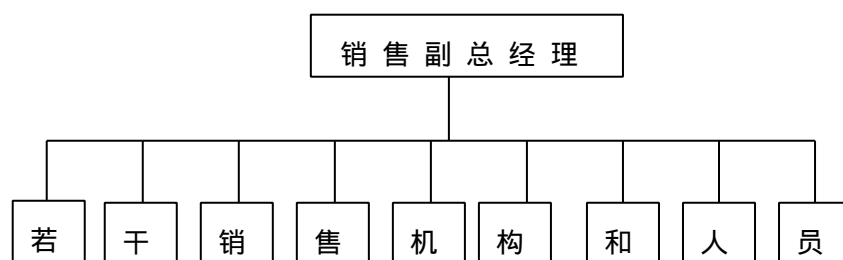


图 3-1

现代市场营销观念指导的企业，以整体营销工作作为企业的主要工作，由第一副总经理全面负责市场调研和市场销售工作，下设市场调研部、产品销售部、广告推广部、顾客服务部等。如图所示：



图 3-2

对于市场营销观念与推销观念的区别，著名营销学家莱维特作了精辟的概括：推销观念注重卖方需要，而营销观念则注重买方的需要；推销以卖方需要为出发点，考虑如何把产品变成现金，而营销则考虑如何通过产品以及与创制、传送产品和最终消费产品有关的所有事情，来满足顾客的需要。

案例[3—1] C 公司是经营啤酒的中外合资企业，具有较先进的生产设备和设施，拥有较强的技术力量和素质较高的职工队伍，制定了严格的生产管理和质量控制措施。公司管理者认为：我们的产品按纯正的 D 国风味配方，别具特色、质量过硬，消费者会欢迎我们的产品。我们不会轻易地改变产品的配方。我们组织外销机构和内销队伍分别负责出口产品和国内产品的销售。推销人员定期与老客户联系，争取取得订单、收回货款。为了保证利润，我们按成本加一定比例的利润来计算价格。我们是合资企业，而且质量控制严，因此成本比较高，我们不会随意降价，目前公司的效益较好，我们不需要吹嘘自己的产品，产品质量本身就是最好的宣传。

D 公司是啤酒行业中的后起之秀，由于底子较薄、基础较差，设备、厂房、技术力量都相对落后，管理者决定首先以当地市场作为目标市场，按本地区消费者的习惯和口味进行配方，尽可能地降低成本，以低廉的价格占领本地市场，使 D 公司啤酒畅销于本地的各副食商店、各大、中、小餐馆。同时针对先富起来的一部分高消费者，将价格昂贵的“生啤”送到高级宾馆、高级娱乐场所，赚取高额利润，在此基础上，市场调研部门借助社会力量。调查研究各地市场的偏好，有计划地向外扩张，逐步扩大经营范围；推广部门借助各种媒介积极宣传企业的业绩，使企业不断发展壮大。

C 公司和 D 公司体现了两种不同的营销观念，你能具体分析吗？

二、实施市场营销观念的契机和障碍

市场营销观念以消费者需求为出发点，注重的是企业的长期利益。然而，在现实生活中，真正具备长远的战略眼光、能高瞻远瞩的、高素质的优秀企业家并不多见。因此，无论是国内还是国外，在任何情况下都能自觉地以市场营销观念来指导企业的营销工作的企业仍然很少。企业的市场营销观念的长期实施受到多方面的阻碍，很多企业只有在某些因素促使下，才会接受和运用市场营销观念。

（一）实施市场营销观念的契机

在以下几种情况的促使下，企业会自觉或不自觉地接受和运用市场营销观念，为企业营销带来转机：

1. 销售额下降。当企业在正常经营的情况下，产品销售额日趋下降，迫使企业不得不进行市场调查研究，寻找原因，并有针对性地研究营销对策，改变以往的以“我”为主的营销哲学，而考虑如何按市场的需要进行营销，以便使企业走出困境。

例如：苏州指甲钳厂的产品在 80 年代以前是由商业统购包销，进入 80 年代以后，随着国家经济体制改革的不断深化，放开了指甲钳的销售，使企业的销路失去了“统包”的保障，市场竞争日益激烈。为了求得生存与发展，企业在充分调查研究的基础上，不断开发新产品，以适应不同目标市场的需要：开发小巧玲珑的、梅花型的、嵌宝石的指甲钳以满足妇女市场的需要；开发“西游记”、“白雪公主”等图案的产品以满足儿童市场需要；开发以苏州园林、旅游景点的有关标志、十二生肖等为图案的产品以满足国内外旅

游者的需要。新型的产品，辅之以相应的营销策略，使企业一举成功，取得了较好的营销效果。

2. 销售增长率减缓。企业所经营的业务的销售增长率减缓甚至出现负增长，说明该业务已经过了鼎盛期，开始走向衰落。此时。精明的企业家将会通过市场调查研究，评价和选择各种新的机会，提出整体营销方案来开辟新的业务领域。

例如，昆明宏达实业有限公司，原来是一个从事建筑工程业务的公司。

80年代中期，由于国家“调整、巩固、充实、提高”方针的贯彻，压缩和控制基建投资，建筑工程业务出现了萎缩，在这种情况下，公司通过调查研究，寻找新的发展机会，根据市场需要开辟了钢门钢窗生产经营业务、田七花粉口服液生产经营业务、贸易业务等新的业务领域，使公司不断发展。

3. 市场需求的变化。经济的发展，科技的进步，社会文化生活的提高都促使市场需求不断变化。企业处于这种不断变化着的市场环境之中，不了解市场需求的变化，不依据市场需求的变化而制定相应的营销策略，将会陷入困境而不能自拔。而企业要顺应市场需求的变化，就必须以市场营销观念为指导，以消费者需求为中心来组织企业的营销活动。

4. 市场竞争激烈。市场竞争的形势迫使企业不断了解消费者需求的变化趋势，不断地按照消费者的潜在需求改进产品、改变营销策略，以建立企业和产品的信誉，应付竞争者的挑战。

例如，洗衣机行业中广东江门洗衣机厂的“金铃”全自动洗衣机与无锡洗衣机厂的“小天鹅”全自动洗衣机是势均力敌的两个竞争对手。在激烈的竞争中，两个企业使出了浑身解数，将研究市场需求、适应市场需求作为企业营销的宗旨，不断地变计谋、出新招：

“小天鹅”发挥底盘稳、噪音小的优势，针对色彩方面的不足，根据消费者的心理推出了淡绿、乳白色和流线型外壳的洗衣机：“金铃”根据消费者的需要推出上排水洗衣机，进一步发挥进水、排水方面的优势。两个企业分别在寻找得力的贸易伙伴、发动强大的宣传攻势、提供一流的销售服务、推销促销等方面作出了极大的努力。市场营销观念的实施，使两个企业在竞争中不断发展，居于行业的领先地位。

5. 营销利润降低，当激烈的推销战、广告战、有奖销售战、价格战等带来的销售量增加，而营销费用更大幅度的增加，营销利润巨而降低的局面，会使营销者们终于冷静下来：必须借助营销功能，从调查了解消费者潜在需求入手，寻找市场机会，体现自身的特色，在满足目标顾客的需求中取得营销的成功。

能够抓住以上契机，及时地转变营销观念，以消费者需求为中心来开展营销活动（即使是不自觉的、在形势的迫使下不得不采取的措施），就有可能使企业达到“山穷水复疑无路，柳暗花明又一村”，不断得到新的发展机会，取得企业营销的一次又一次的成功。

（二）实施市场营销观念的障碍

市场营销观念的实施，可能受到多方面因素的阻碍，使得很多企业不能自觉地、自始至终地以市场营销观念来指导企业的营销活动。有些企业在某些情况下会按照市场营销观念的要求去调查消费者需求，满足消费者需求；而当情况发生变化以后，就又回到只顾企业利益、不顾消费者利益的老路上去。实施市场营销观念的障碍主要来自以下几个方面：

1.组织方面的障碍。市场营销观念的实施提高了营销部门在企业中的地位，营销部门成为沟通顾客与其他部门之间的关系，并控制和影响其他部门共同为满足顾客需求而努力的主要部门，营销费用也相应的增加。这样一来，无疑会遭到其他部门的不满和抵制：营销部门不断地提醒和督促各部门将工作的重心放在满足消费者需求上，使其他部门感到自主权受到干涉而产生不满和抵触情绪，从而影响企业整体营销方案的实施。特别是那些刚刚转变观念，由以往的“以产定销”转变为“以需定产”的企业，这种障碍显得更加突出。

2,认识方面的障碍。随着时间的推移，企业高层领导对营销部门的重视，营销组织的健全，营销费用的增加，营销计划和控制制度的实施，来自其他部门的障碍逐渐减弱，然而，即使在营销组织十分健全、营销工作受到高度重视的企业，由于对“营销”的误解，也不可能真正树立市场营销观念。一般企业对“营销”的认识经历了以下五个阶段：（1）营销是广告和促销。进行营销就是要增加促销费用，组织强有力的广告、推销、公共关系和其他促销活动，（2）营销就是良好的服务。进行营销就是要将顾客作为“上帝”，热情接待、微笑服务、送货上门、实行三色。

（3）营销就是创新。在促销战、服务战的激烈竞争下，营销者认识到营销就是要不断开拓新的业务，以体现差别优势，使企业处于领导地位，（4）营销就是定位。激烈的竞争使企业认识到，每一个企业都不可能去满足整个市场的全部需求，必须通过分析研究各种可能的机会，作出合理的选择，并确定企业和产品在市场上的位置。

（5）营销是个管理过程。进行市场营销就是要通过市场调研进行营销分析，在此基础上作出营销计划，组织营销计划的实施，并通过营销审计进行营销控制，进而反馈营销信息的不断循环上升的管理过程。有很多企业虽然建立了营销机构，也十分重视营销工作，但由于对营销的认识仍然停留在第一、第二或第三阶段上，因此不可能真正树立市场营销观念。

3.素质方面的障碍，有些企业虽然建立了强有力的营销部门并确立了营销部门在企业组织中应有的地位，对营销工作也有了正确的认识，但由于营销的惰性，使得一些企业，特别是拥有一批优质产品的利润丰厚的企业，逐渐遗忘了营销的准则：了解你的市场并设法去满足它。他们开始躺倒在已有的成绩上，按老一套从事营销，即使是有计划，也是根据经验进行修修补补，不愿再比过多的精力和经费去作深入细致的调查研究。这些企业即使是实施过市场营销观念，也可能又回到前营销观念的老路上去。

分析市场营销观念的阻力，建立健全市场营销组织并确立其应有的地位，提高全体人员对营销的认识，增强素质，提高实施市场营销观念的自觉性，这是促使企业自觉地、正确地实施市场营销观念的关键所在。

三、我国企业必须自觉地实施市场营销观念

（一）我国企业树立市场营销观念的必要性

在社会主义市场经济条件下，我国企业必须树立市场营销观念，这是因为。

1.市场营销观念是市场经济发展的必然产物，二十世纪五十年代西方国家商品经济的高度发展，促使了市场营销观念的形成，并确立了它的理论地位。我国社会主义市场经济体制的建立和完善，必然带来经济的飞速发展、

科技的巨大进步、人民物质文化生活水平的提高、市场需求的日益变化，为企业树立和实施市场营销观念带来了新的契机，促使企业不断地掌握市场需求的变化趋势，发挥企业的营销功能来满足不断发展的市场需求。

2. 满足市场需求是我国企业营销的根本宗旨，社会主义企业营销的根本目的是满足全社会日益增长的物质文化生活的需要，这是我国企业共同努力的方向。因此，企业在市场营销中必须掌握市场需求状况，即要了解现实需求，又要了解潜在要求；既要了解总体需求，又要了解对本企业产品的需求，还要了解本企业和同行业竞争者对需求的满足状况，以便充分满足观点市场和潜在市场的不断发展的需要。

3. 树立市场营销观念有利于产品价值的实现，提高企业的竞争能力。企业的产品只有通过交换到达消费者手中，才能实现产品的价值和使用价值，才能成为现实的产品，企业只有在充分调查研究的基础上，根据市场的现实需要和潜在需要，向市场提供消费者所需要的产品和服务，用消费者乐意接受的价格、消费者方便的时间、地点和方式来进行经营，才能促使产品迅速地达到消费者手中，被消费者接受和承认，从而提高产品和企业在消费者中的信誉，增强企业和产品的竞争力。

4. 树立市场营销观念有利于提高企业的经济效益和社会的经济效益。以消费者需求为中心，按市场的需要来组织生产和经营，有利于消除无效产品，避免因产品积压而造成的资金、原材料和能源、人工劳动等方面的巨大浪费；加速资金周转，最大限度地发挥了资金的时间价值；有利于社会资源的合理、有效利用，使有限的社会资源发挥更大的作用，取得更大的效益。

前些年，我国一些企业由于没有树立市场营销观念，不注重市场需求的变化，盲目生产、盲目经营，致使消费者需要的一些产品市场上没有，消费者持币待购，银行储蓄存款高达一万多亿元；而企业生产的产品又缺乏销路，造成大量积压。仅就 90 年代初由国务院决定全国一次性削价处理积压商品的情况来看：一次性处理 200 亿元的商品，降低幅度 20%，直接损失 40 亿元。仅北京市商委系统一次性削价商品展销会上处理的积压商品品种就达 8000 余种，不少商品积压 6 年以上。商品的严重积压造成资金的沉淀，很多企业出现亏损，有的甚至资不抵债、濒临破产。

因此，树立市场营销观念，以消费者需求为中心来进行生产和经营，既有利于消费者，使广大人民的消费需求得以满足；又有利于国家，使国家资源得到合理利用，促进经济的繁荣和发展。同时，也有利于企业，提高了企业的竞争能力和经济效益，使企业在国内外日趋激烈的市场竞争中永远立于不败之地。在社会主义市场经济条件下，我国企业树立市场营销观念，已成为当务之急，刻不容缓。

（二）我国企业如何实施市场营销观念

我国企业主要真正做到以市场营销观念为指导，以市场需求为中心来开展市场营销活动，就必须做到以下几点：

1. 加强学习，提高认识。要实施现代市场营销，首先必须正确认识市场营销。澄清对市场营销的误解，纠正对市场营销的片面性认识。不仅要使各级管理者认识到树立市场营销观念的重要性，而且要使每个员工都树立起“了解消费者需求，并设法去满足它”的观念，将满足消费者需求真正贯穿于企业营销活动的始终，落实到企业营销的各项活动中去。

2. 转变作风，落实行动。实施市场营销不仅要正确认识市场营销观念，

更重要的是要在行动上加以落实：

(1) 变“产品第一”为“消费者第一”。改变原来只重视生产和推销的旧观念、老作风，将营销的重点转向研究消费者需求及围绕着满足消费者需求而开展各项营销活动。

(2) 变“产量第一”为“质量第一”。树立质量观念，不仅要从产品的内在质量来考虑，满足消费者对产品内在效用的需要，而且要从外在质量来考虑，满足消费者对产品的花色、品种的需要；还要从服务质量来考虑，解除消费者购买和使用过程中的困难和问题，不仅满足消费者的需求，而且使消费者达到满意。

(3) 变“利润第一”为“效益第一”，以市场营销观念为指导的企业，不仅注重企业的短期利润，更要注重企业的长期利润，切忌急功近利的短期行为；不仅要取得企业营销的利润，更要注重企业营销的综合效益，即企业的经济效益和整个社会的经济效益。

3. 调整机构，保证实施。实施市场营销，还必须要有组织保证。首先，在第一副总经理领导下，组建强有力的营销部门，确立营销部门在企业工作中的重要地位。第二，加强市场调研部门的力量，强化市场调研和信息反馈工作。第三，建立营销计划和控制部门，制定企业营销计划，并审计和监督营销计划的实施，使营销计划得以实施，营销目标得以实现。

现代市场营销观念是一种新型的营销观念，它使企业从传统的“以产定销”的模式中脱离出来，实现了“以需定产”的新的科学的营销模式。然而，初期的市场营销观念并非十分完备的营销观念，它还存在以下一些不足之处：市场营销观念只强调满足市场需求，忽视了对自身条件的分析，忽视了企业的社会责任，也忽视了企业对市场的反作用，即引导需求、开拓新的市场等。因此，市场营销观念还必须在企业的营销实践中进一步补充和修正，使它不断地发展，更加趋于完善。

第三节 现代市场营销观念的发展

针对“市场需要什么，我就生产经营什么”的市场营销观念只注重适应市场的片面性，市场营销观念的发展主要表现在以下三个方面：一是强调满足市场需求与发挥企业优势相结合，提出生态营销观念；二是进一步强调市场需求、企业优势与社会利益的结合，提出社会营销观念；三是强调营销的功能不仅是满足需求，首要问题是进入特定市场，提出大市场营销观念。

一、生态营销观念

生态营销观念认为，市场上的需求多种多样，任何一个企业都不可能满足市场上的所有需求，而只能将那些最能发挥企业优势的市场需求作为企业的营销方向，设法去满足它，因此，企业在市场营销中，不仅要满足市场的需求，而且要发挥企业的优势，将两者有机地结合起来。正如各种生物一样，根据适者生存的原理，必须选择那些最能发挥自身机体功能的生态环境，作为自己生存和繁衍的场所。如图所示：

在生态营销观念指导下，企业一方面坚持以消费者需求为中心，按市场的需要来组织企业的营销活动。注重市场调查研究和信息反馈，注重整体营销，注重通过使顾客满意而获取长远利益。另一方面强调发挥自身的优势和特长扬长避短，避免因盲目跟市场、赶浪潮而带来失误。注重企业内部的优势分析和竞争状况分析，从而利用和发挥自身的优势，取得竞争的有利地位。因此。生态营销观念不仅有助于抓住新的市场机会，满足市场的潜在需求；而且重视发挥企业的优势，它是对市场营销观念的进一步补充和完善，是市场营销观念的进一步发展。

70年代创导的生态营销观念比市场营销观念更先进、更科学，以生态营销观念为指导，更有利于提高企业营销效益和竞争能力。因此，生态营销观念受到很多企业的重视。例如，北京某食品店根据顾客对新鲜食品的需求，发挥企业前店后厂优势，每天定时出售火腿、肉松、葱油、干菜等各式鲜饼，深受消费者欢迎。又如，天津金属配件厂在决定转产方向的关键时刻，根据市场需求和自身优势的分析，毅然放弃了生产市场热门产品——洗衣机的打算，果断地转产与洗衣机配套的脱水定时器，一举成功，当年获利42.5万元，三年成为百万富翁。然而，也有一些企业不顾自身的条件，盲目地赶热潮，造成了巨大的损失。因此，生态营销观念对于修正单纯的市场营销观念的只看市场需求、忽视自身条件的盲目性，具有十分重要的意义。

二、社会营销观念

社会营销观念产生于70年代。进入60年代以后，西方国家一些企业打着“以消费者为中心”的幌子，不顾社会整体利益，一些外表十分精美而内在质量低劣、甚至损害消费者身心睦廉的产品纷纷出笼。企业为了牟取暴利，甚至采用一些蒙骗消费者的手段，以次充好、以劣充优、掺杂使假，并以虚假广告进行宣传，使消费者上当受骗。新产品的不断问世使社会资源造成巨大浪费，社会环境遭到严重的污染，消费者的社会利益受到侵害。

在这种形势下，一方面。以美国为代表的各西方国家消费者利益运动高涨。消费者为了保护自身的利益，纷纷成立了“消费者协会”等组织，以游行、请愿，抗议企业对消费者利益的侵害；呼吁政府出面干预企业的不正当

行为。为了平息消费者运动，1962 年美国总统肯尼迪发布了消费者权利法案，宣称消费者有以下权利：获得安全的产品；取得有关产品的可靠信息；选择产品和劳务，当正当权益遭到侵害时，能以某种方式向官方申诉，以保证得到赔偿。另一方面，市场营销界的学者们也纷纷行动起来，指责市场营销中的缺陷，并提出了一系列新的营销观念。

例如，美国管理学大师彼得·德鲁克在 70 年代指出：“市场营销漂亮话讲了 20 年之后，消费者主义居然变成了一个强大的流行的运动，这就证明没有多少公司真正奉行市场营销观念，消费者运动是市场营销的耻辱。”（彼得·德鲁克《管理：任务、职责与实践》，哈泼—罗公司 1973 年版第 64 页）。美国密执安大学的威廉·莱泽认为：当今工业高度发展的世界上，企业活动的目的不仅是使利润最大化，而且要考虑取得更好的社会效益，即企业通过营销活动，充分有效地利用人力资源、自然资源，在满足消费者需要、取得合理利润的同时，还要保护环境、减少公害，维持一个健康、和谐的社会环境，以不断提高人类的生活质量。

因此，70 年代以后，西方学者提出了“人性观念”、“明智的消费观念”等一系列新的观念，来修正和代替单纯的市场营销观念。其中最引人注目的是“社会营销观念”。

社会营销观念认为，企业的营销活动不仅要满足消费者的欲望和需求，而且要符合消费者和全社会的最大长远利益，要变“以消费者为中心”为“以社会为中心”。因此，企业在市场营销中，一方面要满足市场需求，另一方面要发挥企业的优势；同时，还要注重社会利益：确保消费者的身心健康和安全，确保社会资源的合理、有效利用，防止环境污染、保护生态平衡。要将市场需求、企业优势与社会利益三者结合起来，来确定企业的经营方向。如图所示：

在社会营销观念指导下，图中线条部分，即为企业的经营重点，因此，企业一方面要搞好市场调查研究，不仅要调查了解市场的现实需求和潜在需求，而且要了解市场需求的满足情况，以避免重复引进、重复生产带来的社会资源的浪费；不仅要调查市场需求，而且要了解企业的营销效果，另一方面要注重企业和竞争对手的优劣势分析，发挥自身的优势来搞好营销。同时注重企业营销的社会效益分析，从全局利益考虑，发展有利于社会效益和人民身心健康的业务，放弃那些高能耗、高污染，有损人民身心健康的业务，为促进经济社会的发展、造福子孙后代作出贡献。

社会营销观念是对市场营销观念、生态营销观念的进一步修正和发展，它强调企业营销不仅要以消费者为中心，更重要的是要以社会为中心，注重社会利益；不仅要注重企业的微观效益，更要注重全社会的宏观效益。社会营销观念的提出，是企业营销观念上的又一大进步。我国社会主义企业的营销活动，以谋求社会利益作为企业的根本宗旨，体现了企业利益与社会利益的一致性。我国企业应自觉地以社会营销观念为指导，将市场需求、企业优势与社会利益的有机结合点作为企业决策的依据，全方位地提高企业的营销效益，在获取企业营销利润的同时，实现企业的社会责任。

三、大市场营销观念

80 年代以后，世界经济的发展进入了一个滞缓发展、缺乏生气的时期，世界各国和各个新的地区采取封锁政策，新的贸易保护主义抬头。面对企业

在进入贸易保护主义严重的那些特定地区进行营销活动时，所面临的各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍，美国著名营销学家菲利普·科特勒提出了大市场营销观念。

所谓大市场营销，是指企业为了成功地进入特定市场，并在那里从事业务经营，在策略上协调地施用经济的、心理的、政治的和公共关系等手段，以博得各有关方面的合作的活动过程。

大市场营销观念认为，由于贸易保护主义回潮、政府干预加强，企业营销中所面临的问题，已不仅仅是如何满足现有目标市场的需求，企业面临的首要问题是如何进入壁垒森严的特定市场。因此，企业在市场营销中，首先是运用政治权力（Political Power）和公共关系（Public Relations），设法取得具有影响力的政府官员、立法部门、企业高层决策者等方面的合作与支持；启发和引导特定市场的需求，在该市场的消费者中树立良好的企业信誉和产品形象，以打开市场、进入市场。然后，运用传统的 4ps（产品、价格、渠道、促销）组合去满足该市场的需求，进一步巩固市场地位。

大市场营销观念与传统的市场营销观念的区别主要表现在以下 4 个方面：

1. 对环境因素的态度不同。传统的市场营销观念将外部环境因素看作是不可控制的因素，企业在营销中主要是被动地适应它，分析环境、抓住机遇、避开风险。而大市场营销观念认为对于某些环境因素，企业可以通过某些途径，能动地去影响和改变它，使它成为企业营销的有利因素。

2. 企业营销目标有所不同。在传统的市场营销观念指导下，企业营销的目标是“了解目标市场的需求，并设法去满足它”。在大市场营销观念指导下，企业营销的目标是“引导和改变目标顾客需求，打开和进入某一特定市场，进而满足市场需求。”

3. 市场营销手段有所不同。传统的市场营销，以企业可以控制的 4pS（产品、价格、渠道、促销）为手段，组成市场营销组合，去满足目标市场的需要。大市场营销以 6pS（增加了政治权力与公共关系）为手段，打开和进入市场，引导并满足市场需求。

4. 诱导方式有所不同。传统的市场营销采取积极的诱导方式，通过宣传，说服目标顾客接受企业及产品。大市场营销不仅采用积极的诱导方式，有时也可采用消极的诱导方式，运用政治权力等方式来打开市场。

第四章 市场调查与预测

企业的营销管理过程，就是根据不断变化的外部环境，发挥企业的内在机能，调整企业的营销战略与策略，去适应外部环境的过程。因此，调查了解外部环境的变化，分析预测环境变化对市场营销带来的影响，是合理制定和调整营销战略和策略，从而取得营销成功的关键。本章主要介绍市场调查与预测的基本内容和基本方法，为营销管理者提供最基本的调查预测工具。

第一节 市场调查与预测的内容

根据市场的定义的不同，市场调查与预测的含义及内容也不相同。营销管理学从企业营销管理的角度来研究市场调查与预测问题。

一、市场调查与市场预测的含义

经济学家从宏观的角度看待市场，对市场作出了狭义和广义两种定义。狭义的定义，将市场看作是“商品交换的场所”。按照这一定义，研究市场就是要研究这个“场所”的范围和特点、这个场所内可供交换的各种商品及其价格、进入这个场所进行交换活动的买卖双方等。广义的定义，将市场看作是“一定时间、一定地点范围内，商品交换关系的总和”。按照这一定义，研究市场就是要研究某一地区范围内，在某段时期商品的总供给、总需求及其平衡关系的变化，买方与卖方的经济地位及相互关系等。

市场营销学家从企业营销的角度看待市场，将市场定义为：市场是某产品的现实需求和潜在需求的总和。哪里有需求，哪里就有市场；对企业产品的现实需求和潜在需求有多大，企业的市场就有多大。本教材从企业营销管理的需要出发，主要是从微观的角度研究企业的市场，而将宏观市场作为企业营销的环境因素。

从企业营销管理的角度来看，所谓市场调查，是指通过对影响企业市场营销的有关资料的收集、整理与分析，了解企业市场的历史、现状及其影响因素的变化；为企业的市场预测及营销决策提供依据。

企业的市场调查必须围绕企业的市场营销活动来进行，既要了解影响企业营销的环境因素及其变化；又要了解与企业目标市场密切相关的宏观市场的变化；还要了解企业的营销努力的效果，即企业的各营销因素的组合运用，对企业市场的影响和作用，企业市场调查的目的，一是为了掌握市场的变化及其原因；二是为预测和决策提供依据。

从企业营销管理的角度来看，所谓市场预测，是在市场调查的基础上，分析和推断企业目标市场和行业市场的发展趋势，为合理制定营销战略提供依据。

市场的发展变化，受多方面因素的影响，人们能否取得有关市场发展的各方面的可靠资料，并通过对资料的分析找出各因素之间的内在联系和发展规律，是预测能否接近客观实际的关键。因此，科学的预测必须在深入调查研究、充分掌握资料的基础上，运用定性与定量相结合的分析方法，去揭示未来市场发展变化的规律性，以推断未来市场的发展趋势。

二、市场调查与市场预测的关系

市场调查与市场预测既有联系又有区别，是了解市场发展状况的相互衔接、不可分割的两个阶段。

（一）市场调查与市场预测的关联性

作为企业营销决策的基础的市场调查与市场预测，具有密切的联系。

1. 科学的预测必须以市场调查为基础。市场预测是运用科学方法，依据市场发展变化的过去和现在去推断未来，依据已知去推测未知的过程。因此，只有在掌握过去和现在的已知资料的基础上，才有可能作出科学的预测。由于未来市场的变化总是遵循一定的规律性的，在客观条件不变的情况

下，市场的发展趋势将按照以往的规律进行。因此，只有在充分调查的基础上，掌握市场过去和现在的发展状况及其发展规律，才能预测未来市场的发展趋势。在客观条件发生变化的情况下，由于市场的发展变化总是受着某些相关因素的制约。因此，只有通过市场调查，了解各相关因素的变化趋势，分析各相关因素对市场的制约关系，找出其发展的规律性，才能作出预测。调查资料的完备度与可信度，将直接影响市场预测的精度。

2. 市场预测结论的调整必须以调查资料为依据。市场的变化受着多种因素的影响，是一个错综复杂的变化过程，无论选用多么先进的仪器、多么科学的方法，都不可能仅仅依靠过去和现在的市场状况去精确地推断未来市场的变化，预测的误差在所难免。由于各种影响因素的不断变化，市场预测不能一劳永逸，必须及时地调查、掌握各种因素的变化，来调整预测的结论，使市场预测更科学、更准确。

3. 市场预测准确度的检测必须通过市场调查来实现。市场预测是人们对未来市场发展状况的预计与推测。从理论上讲，市场预测是对未来市场的客观反应，应尽可能地接近市场发展的客观现实。然而，在实际预测中，预测结论往往由于预测者素质的不同、所选用的预测方法不同而存在一定的差异。预测者要不断提高预测的准确度，就必须在作出预测以后，进一步进行跟踪调查，检测预测的准确度，分析误差形成的原因，改进预测的方法。

综上所述，市场调查不仅是市场预测的前提和基础，而且贯穿于市场预测的始终，是不断提高预测水平，进行成功预测的可靠保证。

（二）市场调查与市场预测的区别

市场调查与市场预测虽然有着密切的联系，但又不能将两者混为一谈。市场调查与市场预测是两种不同的经济活动。

1. 着眼点不同。市场调查着眼于过去和现在，是对已发生过的实际情况的调查与了解。市场预测着眼于未来，是对未来的不确定的市场发展趋势的预计和推测。

2. 准确度的要求不同。市场调查主要取得已发生的市场发展的历史和现实资料，为分析市场发展动态、进行预测和决策提供依据。因此，市场调查资料要求准确、可靠，尽可能地反映市场发展演进的本来面目。市场预测是对尚未发生的未来市场的发展前景的预计和推测，而未来市场的变化受着多种可控和不可控、可测和不可测的因素的影响，具有不确定性。因此，不可能要求百分之百地准确估计未来市场的发展状况，预测不可避免地存在着一定的误差，预测者力求将预测误差控制在一定的范围之内。

3. 使用的方法不同。市场调查通过观察、实验、询问等方法取得第一手资料；通过查阅、交换、购买、咨询等方法取得第二手资料；并通过审核、分类、编号、统计等方法对资料进行整理、储存和分析，得出调查结论。市场预测是运用定性、定量的方法，通过对调查资料的分析和研究，找出市场运行的规律性，预测市场的发展趋势。

三、市场调研的内容

市场调研的内容，归纳起来主要包括以下几个方面：

（一）市场营销环境调查

市场环境是影响市场需求和企业营销的重要因素。企业的市场调查必须了解市场环境的变化及其对企业营销的影响。市场环境的调查主要包括以下

内容：

1. 政策法规的变化。掌握一定时期内政府关于产业发展、财政、税收、金融、价格、外贸等方面的政策和法令；调查和分析在这些政策法规影响下市场的变化情况。
2. 经济和科技的发展。掌握一定时期内社会生产总值及社会商品购买力的变化；了解新技术、新材料、新工艺及新产品的开发和问世情况；了解原材料及能源供应情况；分析经济与科技的发展对企业营销的影响。
3. 人口状况调查。了解目标市场人口的数量、构成的变化；掌握各类人的生活习俗、购买动机、购买习惯及其对市场的影响。
4. 社会时尚的变化。掌握一段时期内某些消费行为在广大群众中的流行趋势和流行性影响；分析时尚的流行周期的长短及其对市场的影响作用。
5. 竞争状况调查。了解竞争者的生产状况、经营状况及其规模、特色；掌握竞争者所采取的各种营销战略和策略及其对市场的影响。

（二）市场需求调研

1. 市场需求总量及其构成的调研。了解市场上可支配的货币总额、用于购买商品的货币额及投放于各类商品的货币额的变化情况；掌握行业及相关行业的市场需求状况；掌握市场的供求关系及其变化情况。
2. 各细分市场及目标市场的需求调研。了解各细分市场及目标市场的现实需求量和销售量。分析产品市场的最大潜在需求量。各细分市场的饱和点及潜在能力、各细分市场的需求量与行业营销努力的关系。
3. 市场份额及其变化情况调研，了解本企业及竞争对手产品的市场地位、市场份额及其变化情况；掌握市场上对某类产品的需求特征及其原因和规律性。

（三）产品状况调研

从市场营销的角度来看，产品要满足市场的需要，一是要注重产品的性能质量；二是要注重产品外形及品牌包装；三是要注重产品的服务。产品状况的调研主要包括以下几个方面的内容：

1. 产品实体调研。了解产品的市场生命周期，分析产品所处的生命周期的阶段，调查消费者对产品的耐用性、耐久性、坚固度等性能的要求；了解消费者对产品的特殊性能的要求及其变化，如对食品的甜度、色度、香度和口味的特殊爱好等。
2. 产品形体调研。调查各个市场对各种色彩、图案的偏好和禁忌，了解各市场中各种色彩和图案的象征意义和情感。调查了解各市场对产品规格的要求，如产品尺寸的大小、产品的轻重等。调查了解市场对产品包装的要求，如对于运输包装，需了解运输过程中各环节的装卸、储存、防盗要求及温湿度要求等，对于工业品包装，需了解用户对包装的拆封、分装、回收的要求，对包装内产品的识别和储存的要求等。对消费品包装，要了解消费者对产品包装的色彩、图案的反映，包装对产品的保护、说明及促销功能等。
3. 产品服务调研。了解市场对售前、售中、售后服务的要求，以及企业所进行的一系列服务活动的效果，为改进服务、提高服务水平提供依据。

（四）产品价格调研

产品价格调研主要包括以下几方面的内容：

1. 产品成本及比价的调研。了解产品生产、经营过程中的各种成本费用，为合理定价提供依据；了解同一时期同一市场上各种相关产品间的比价关

系；了解同类产品消费者可以接受的各种差价。

2. 价格与供求关系调研。调查研究各种产品的供求曲线和供求弹性，为合理制定和调整价格策略提供依据。

3. 定价效果调查，了解本企业产品与竞争对手同类产品的价格差异及其对需求的影响；了解产品价格的合理性及价格策略的有效性；调查分析调整价格和价格策略的可行性和预期效果。

（五）销售渠道的调研

销售渠道的调研主要包括以下几方面的内容：

1. 现有销售渠道的调研。了解本企业产品现有销售渠道的组成状况；各组成部分的作用及库存情况，渠道组成部分被竞争者利用的情况及其对各企业的态度；各渠道环节上的价格折扣及促销情况。

2. 经销单位调查。了解各经销单位的企业形象、规模、销售量、推销形式、顾客类型、所提供的服务等。

3. 渠道调整的可行性分析。了解新建渠道的成本、费用及预期收益，为合理调整销售渠道提供依据。

（六）广告及促销状况调研

广告及人员推销、营业推广、公共关系等促销措施的合理运用，对企业产品的销售起着重大的催化作用。了解和分析企业的促销状况是企业进行市场调研的重要内容，广告及促销状况的调研主要包括以下几个方面：

1. 广告及促销客体的调研。需要运用广告等手段进行宣传和产品促销的企业是促销的客体，调查了解欲宣传的企业及产品的情况，为合理选择促销手段、正确制定促销组合策略提供依据。

2. 广告及促销主体的调研。承接和从事广告等促销活动的单位和个人是促销的主体，包括促销活动的决策者、设计者和操作者。了解可能承担促销任务的各个组织的业绩和素质、以便合理选择促销主体（如广告公司等）。

3. 广告及促销媒体的调研。了解各种广告媒体及各种促销媒体的特征、费用及效果，以便正确选用促销媒体。

4. 广告及促销受众的调研。了解目标市场消费者的生活习俗、购买习惯及消费心理，以便有针对性地开展促销活动。

5. 广告及促销效果的调研。运用定性和定量方法，分析各种促销手段的认知率、促销率及收益成本比，以合理进行促销决策。

（七）企业形象调研

企业形象是指企业及其产品在社会公众心目中的地位和形象。企业形象的调研主要包括以下内容：

1. 企业精神形象的调研。调查了解企业高层领导的经营观念、经营风格与信条。调查了解企业组织的文化氛围、员工素质。通过调研和分析，为企业形象的理念精神系统的设计及企业的社会、风格定位提供依据。

2. 企业行为形象的调研。调查了解企业的经营现状、发展战略、同行业及同类产品的竞争态势和特色。调查了解企业的社会责任、公益活动、公共关系活动的实施状况及其效果。通过调研和分析，为企业的经营行为的规范化系统设计和企业的市场定位提供依据。

3. 企业视觉传递形象的调研。调查了解企业的知名度及宣传措施；调查了解社会公众对企业的印象；了解和征询企业标志系统。通过调研和分析，为企业的象征图案、文字、色彩等标志系统的设计，以及包括大众媒体和非

大众媒体在内的视觉传递系统的策划提供依据。

第二节 市场调查的方法

一、市场营销信息系统

50年代以后，随着国际经济的增长、科学技术的迅猛发展，西方一些国家开始运用现代化管理技术和电子计算机进行营销信息的处理和应用。如美国米德·约翰逊公司、通用面粉公司、孟山都公司等都建立起作为企业中枢神经的市场营销信息系统。

70年代以后，在美国、西欧、日本等国的许多公司中普遍建立。以电子计算机数据处理为基础的市场营销信息系统。市场营销信息系统由以下四个子系统组成：

（一）内部报告系统

内部报告系统主要提供销售情况、存货水平及应收应付款项等方面的有关信息，为企业进行科学的销售管理、存货管理和客户管理，提高销售服务水平、降低销售成本、缩短销售周期提供依据。

1. 提供销售信息，进行销售管理。提供各目标市场及总体市场每天或某段时期的销售实绩、销售成本及价格、实际销售与预定目标的百分比、本期与前期的销售增长额（率）、销售损益情况等信息。以及时发现销售中的问题，适时地调整销售策略及目标市场。

2. 提供存货信息，进行存货管理，提供各个仓库的存货数量、出库量、入库量、运输路线及成本、缺货及调运情况等信息。为合理安排生产、发货和运输，及时进行补仓提供依据。

3. 提供客户信息，进行客户管理。提供各客户的基本情况、订货数量及变动情况、收付款等信用情况。为争取有利客户及更多的订单、调整客户提供依据。

（二）外部信息系统

外部信息系统主要提供外部市场营销环境发展的日常性信息。这些信息由各种渠道进行收集，由信息系统的专职人员进行积累和处理。

1. 外部信息的收集，收集外部信息的途径主要有：

（1）企业营销经理与顾客、供应商、分销商、企业外界其他人员、企业内部员工的交谈中发现的有关信息；（2）推销人员、分销商和其他贸易伙伴提供的信息；（3）通过信息、咨询公司购买信息；（4）通过展销会、订货会、广告等了解竞争者信息；（5）从书籍、报刊、交流资料等刊物上摘录有关信息。

2. 外部信息的积累、处理与传递。信息系统的专职人员将信息按一定标准进行分类，建立营销信息资料库；并将重要信息摘录、编制成简报，供营销经理参阅；协助营销经理分析市场的新情况、新动态，为营销决策提供依据。

（三）营销调研系统

营销调研系统主要是通过时企业营销中的某些特定问题的调查和研究，提出调研报告，为企业营销决策提供依据。本章所介绍的市场调研的内容和方法，主要是针对营销调研而言，在此不再赘述。

（四）营销分析系统

营销分析系统根据内部报告系统、外部信息系统、营销调研系统提供的有关信息，运用科学的分析方法，建立一定的模型和程序，对企业营销活动

进行分析和预测，为企业的营销决策提供依据，营销分析的方法主要有回归分析法、判别分析法、因子分析法、聚类分析法、层次分析法及各种运筹学方法。

二、市场调研的可行性分析

企业营销过程中，对于某个特定问题的决策，可以通过市场调研来取得信息和资料，以提高决策的可靠性，但因此而增加了费用；也可以不进行市场调研，依主观经验来进行决策。企业是否进行市场调研，可以通过市场调研价值的分析来作出决定。当通过调研所增加的利润大于调研费用时，市场调研是有利的、可行的。否则，市场调研是无效的、不可行的。市场调研的可行性分析分两步进行：

（一）市场调研可行性的初步分析

市场调研可行性的初步分析，是通过对不进行市场调研时企业可能取得的最大期望利润。市场情况完全确定（即调研结果百分之百准确）的理想状态下企业的最大期望利润以及市场调研费用的分析比较，作出初步决定。

1. 不进行市场调研的最大期望利润分析。根据现有资料和以往的经验进行市场营销决策，并估算依此决策开展营销活动可能取得的最大期望利润值 r_1 。

2. 市场情况完全确定时企业的最大期望利润分析，由于市场状态完全确定，当市场将出现某种状态时，企业就可采取该状态下最有利的营销策略，使企业营销取得最佳效果，并由此测算最佳利润值 r_3 。

3. 市场调研的初步决定。如果该项目的市场调研费用为 C ，由以上分析，当市场调研准确度为百分之百时，依调研结果来作出决策，企业的最佳利润为 r_2 ；不进行市场调研，仅凭经验来进行决策，企业的最大期望利润为 r_1 。因此，若进行市场调研，企业可多获利 $R_1 = r_2 - r_1 - C$ 。当 $R_1 > 0$ ，则初步决定可进行市场调研；当 $R_1 \leq 0$ 时，市场调研是不可行的、无效的。

（二）市场调研决定

以上分析，是在市场调研结果绝对准确的理想状况下的分析。然而，由于市场的变化受着多种不可控因素的影响，市场调研结果往往存在着一定的误差。因此，是否进行市场调研，还必须根据本企业的调研水平来决定。

1. 一般水平下进行市场调研的最大期望利润分析。根据以往的经验，如果本企业市场调研的准确度为 P （即市场实际状态为 N_i 时，市场调研结论与它相吻合的机会为 P ；而市场调研结论与它不相同的机会为 $1-p$ ），则可分析在此调研水平下的最大期望利润值 r_3 。

2. 市场调研决定。根据一般水平下进行市场调研的最大期望利润 r_3 ，不进行市场调研时企业的最大期望利润 r_1 ，以及市场调研费用 C ，测算通过市场调研进行科学决策可增加的利润值 $R_2 = r_3 - r_1 - C$ 。若 $R_2 > 0$ ，则市场调研是有利的、可行的；若 $R_2 \leq 0$ ，市场调研是无效的、不可行的。

综上所述，市场调研可行性分析，首先要根据历史资料和经验，测算不进行市场调研时、市场状况完全确定时、一般水平下进行市场调研时作出决策的最大期望利润值 r_1 、 r_2 、 r_3 ，以及进行市场调研所需费用 C ；然后，通过比较、分析，作出市场调研决定。市场调研可行性分析程序如图 4-1 所示。

【案例 4—1】某企业在营销中有两种可供选择的策略 S_1 、 S_2 。依经验知市场发展状态出现滞销 N_1 ，和畅销 N_2 的概率分别为 $P(N_1)=0.6$ ， $P(N_2)=0.4$ 。在各种市场状态下，企业采取不同策略，所获利润状况如下（单位：万元）：

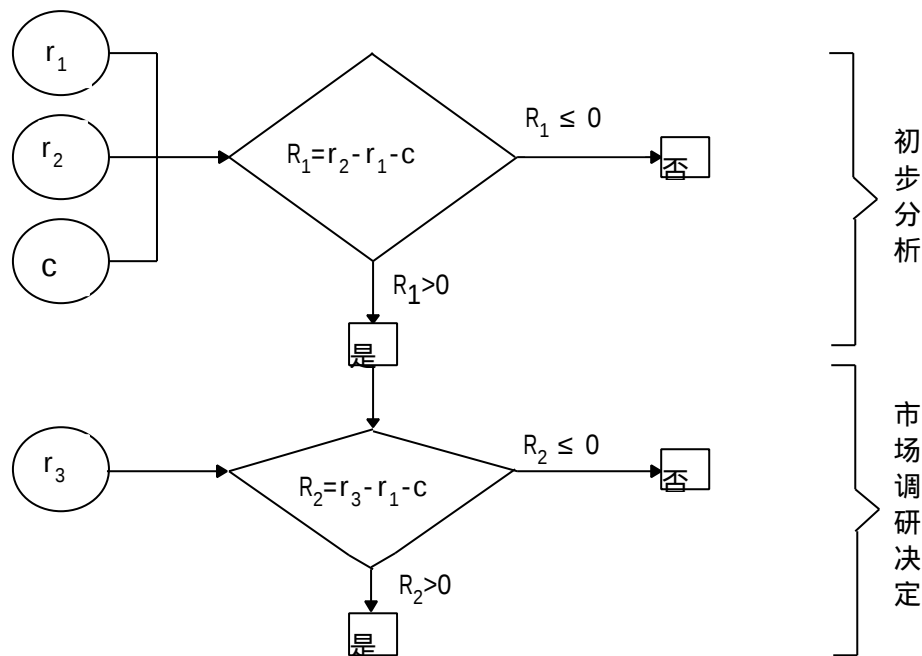


图 4-1

	N_1	N_2
S_1	50	80
S_2	-10	250

若该企业市场调研准确度为 80%，进行市场调研的费用为 10 万元。试进行市场调研可行性分析。

（一）进行初步可行性分析

1. 测算 r_1 。不进行市场调研，用决策树进行决策：

卵选用市场策略 S_2 ，可获取最大利润 94 万元。

2. 测算 r_2 ，在市场状况完全确定的情况下，当市场滞销 (N_1) 时，采用 S_1 策略有利，可获利 50 万元；当市场销 (N_2) 时，则采取 S_2 策略有利，可获利 250 万元。由此决策所获最大期望利润 r_2 计算如下：

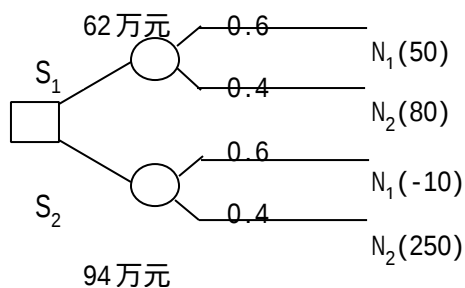


图 4-2

$$r_2 = (50 \quad 250) \begin{pmatrix} 0.6 \\ 6.4 \end{pmatrix} = 130 \text{ 万元。}$$

3. 初步可行性分析:

$$R_1 = r_2 - r_3 - c = 26 \text{ 万元}$$

由于 $R_1 > 0$, 此次市场调研初步可行。

(二) 市场调研决定

1. 测算 r_3

(1) 计算条件概率。由市场调研准确度为80%, 即市场调研正确: 市场状况为 N_1 (或 N_2) 时, 市场调研结果也为 Z_1 (或 Z_2) 的概率 $P(\frac{Z_1}{N_1}) = P(\frac{Z_2}{N_2}) = 0.8$; 反之, 市场状况为 N_1 (或 N_2), 而调研结果为 Z_2 (或 Z_1) 的概率 $P(\frac{Z_2}{N_1}) = P(\frac{Z_1}{N_2}) = 0.2$

(2) 计算非条件概率。在两种可能的市场状态下, 市场调研结果为 Z_1 和 Z_2 的概率分别为:

$$P(Z_1) = \sum_{i=1}^2 P(\frac{Z_i}{N_1}) \cdot P(N_i) = 0.8 \times 0.6 + 0.2 \times 0.4 = 0.56$$

$$P(Z_2) = \sum_{i=1}^2 P(\frac{Z_i}{N_2}) \cdot P(N_i) = 0.2 \times 0.6 + 0.8 \times 0.4 = 0.44$$

(3) 计算修正条件概率。即当市场调研结果为 Z_1 (或 Z_2) 时, 市场状况出现 N_1 (或 N_2) 及市场状况出现 N_2 (或 N_1) 的概率 $P(\frac{N_j}{N_i})$, 计算公式如下:

$$P(\frac{N_j}{N_i}) = \frac{P(\frac{Z_i}{N_j}) \cdot P(N_j)}{P(Z_i)}$$

$$\text{即 } P(N_1 / Z_1) = 0.8 \times 0.6 / 0.56 = 0.86$$

$$P(N_2 / Z_1) = 0.2 \times 0.4 / 0.56 = 0.14$$

$$P(N_1 / Z_2) = 0.2 \times 0.6 / 0.44 = 0.27$$

$$P(N_2 / Z_2) = 0.8 \times 0.4 / 0.44 = 0.73$$

(4) 测算在不同的市场调研结论下, 分别采取不同的市场策略的获利情况:

$$\begin{pmatrix} 50 & 80 \\ -10 & 250 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.86 & 0.2 \\ 0.14 & 0.73 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} Z_1 & Z_2 \\ 54.2 & 71.9 \\ 26.4 & 179.8 \end{pmatrix} \begin{matrix} S_1 \\ S_2 \end{matrix}$$

即市场调研结论为滞销 (Z_1) 时, 若采取 S_1 策略可获利 54.2 万元; 采取 S_2 策略可获利 26.4 万元。市场调研结论为畅销 (Z_2) 时, 若采取 S_1 策略可获利 71.9 万元; 若采取 S_2 策略可获利 179.8 万元。

(5) 测算最大期望利润 r_3 。调研结论为 Z_1 时, 选用 S_1 有利, 可获利 54.2

万元；调研结论篇为 Z_2 时，选用 S_2 有利，可获利 179.8 万元。该决策的最大期望利润为：

$$r_3 = (54.2 \quad 179.8) \begin{pmatrix} 0.56 \\ 0.44 \end{pmatrix} = 109.464$$

2. 市场调研决定

$$R_2 = r_3 - r_1 - c = 5.464 \text{ 万元}$$

即在一般水平下进行市场调研，可多获利 5.464 万元，因此，此次市场调研是可行的。

三、市场调查的方法

（一）拟定调查计划

调查计划的内容包括以下几个方面：

1. 调查目的。说明“为什么要进行这项调查”、“想要知道什么”、“知道以后怎么办”等问题。
2. 调查项目。根据调查目的，决定所需要获取的资料类型及调查途径。
3. 调查方法。决定调查地点、调查对象、调查样本数及抽样方法、调查方式等。如果需要用问卷调查，还必须设计好问卷附在计划之后。
4. 经费估计。主要包括文印资料费、计算机处理的机时费、调查人员的交通费及补贴费、调查过程中所需费用等。
5. 调查日程安排，根据调查过程中所要做的各项工作及其关系，列出调查进度表，画出调查进度网络图，以便控制调查进度。例如，某项调查工作的调查进度表如表 4-1 所示。其中“工作任务”的顺序是按终止日期的先后进行排列；为计算方便，“开始日期”规定为开始工作的前一天，不是实际工作时间；剩余天数从后往前计算。

调查进度表

表 4-1

工作任务	所需天数	起止日期		剩余天数
		开始	终止	
A. 开始工作		3.1	3.1	44
B. 查阅资料	5	3.1	3.6	39
C. 确定课题	3	3.6	3.9	36
D. 制订计划	3	3.9	3.12	33
E. 起草问题	5	3.9	3.14	31
F. 复制问卷	1	3.14	3.15	30
G. 资料调查	7	3.9	3.16	29
H. 实地调查	15	3.15	3.30	15
I. 整理资料	7	3.30	4.6	8
J. 分析资料	5	4.6	4.11	3
K. 写出报告	3	4.11	4.14	0

根据进度表画出调查进度网络图，并找出关键线路上的工作，以便重点控制（图 4-3）

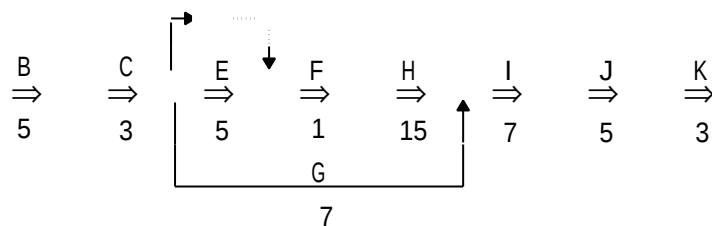


图 4-3

图中，关键线路上的工作为 B、C、E、F、H、I、J、K，所需时间共 44 天。

（二）确定调查样本

1. 样本数的确定。运用定性分析与定量分析相结合的方法来确定样本数的大小。

（1）定性分析方法。根据调查课题的要求。调查项目在样本间差异的大小、企业可投入调查的人力财力情况等因素来确定调查样本数。

（2）定量分析方法。运用统计中的重复抽样公式 $n = \left(\frac{\sigma}{\sigma_{\bar{x}}}\right)^2$ ，或不重复抽样公式 $n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{N \Delta_{\bar{x}}^2 + t^2 \sigma^2}$ 进行测算。其中 n 为样本单位数； N 为总体单位数； σ 为总体标准差估计值，可依经验确定，也可通过小样本调查后，由公式 $\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{k - 1}}$ 计算得出（ x_i 为调查值， k 为小样本数）； $\Delta_{\bar{x}}$ 为误差

允许值； t 为可信度水平下的 t 临界值； $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\Delta_{\bar{x}}}{t}$ 。

2. 抽样方法。首先，以地区为单位进行分群抽样，确定调查样本所在区域。然后，在所确定区域内按一定标准进行分层或排序，运用分层抽样或等距抽样的方法，在各层中（或等距抽样的第一段中）进行单纯随机抽样，以确定调查样本，在对调查对象比较了解的地区，也可以采用便利抽样、判断抽样、配额抽样等非随机抽样的方法来确定调查对象。

（三）收集市场资料

市场资料分为现有资料和原始资料两种。现有资料又称为第二手资料，是经过他人收集，记录和整理所积累起来的各种数据和文字资料。市场调查过程中，对某个特定问题的有关现有资料，主要由内部报告系统和外部信息系统提供，现有资料容易取得、省时、省力、节省费用。因此，在市场调查中首先要充分利用现有资料，而将原始资料作为对现有资料的补充和验证。原始资料又称为第一手资料，是调查人员通过实地调查所取得的资料。原始资料的收集方法（即实地调查方法）分为直接调查法和间接调查法两种。一般情况下都采用直接调查法。直接调查法有固定样本连续调查法和一次性调查法两类，一次性调查法主要包括观察法、实验法和询问法等方法，无法进行直接调查时才采用间接调查法。

1. 直接调查法

（1）固定样本连续调查法。是指在一定时期内，通过时某固定样本小组的反复调查来取得市场资料，了解市场依时间变化而变化的发展规律和发展

趋势的调查方法。固定样本连续调查法主要通过面谈访问、问卷调查、样本日记、观察记录等方法来取得资料。

根据调查对象的不同，固定样本连续调查法可分为消费者样本小组调查和销售者样本小组调查两类。前者主要采用消费者日记调查法，主要用于对以下问题的分析：购买力及其投向的变化；商品购买情况；广告效果；各类商品的市场占有率的变化等。后者主要是通过对进货、销货情况调查来分析各类商品的市场占有率的变化。美国尼尔逊调查公司从 1933 年开始用销售者固定样本连续调查法分析食品、药品的市场占有率变化，出版了《市场占有率》刊物，提供给有关企业，企业每年需缴纳一万美元的资料费。美国市场调查公司 1942 年开始运用消费者样本购物日记调查法，分析各大企业的市场占有率，并编制出《市场占有率》周报、月报、季报及年报。

固定样本连续调查法是对同一对象的长期连续的调查，因此，能掌握变化动态，有利于趋势分析；调查回收率高；若样本选择适当，能取得比较准确的调查资料。但是，调查时间长、费用高，因此，可能会因样本成员的迁移、脱节，或被调查者的厌烦、敷衍而影响调查效果。

(2) 观察调查法。观察调查法是指带有一定的目的到现场进行观察、记录，以取得调查资料的方法。观察调查法根据调查结果的标准化程度而分为控制观察和无控制调查两类。前者须拟定观察提纲、确定观察的总体范围和具体对象、制定观察表或卡片，进行有目的、有计划的观察。后者对观察项目、程序和步骤等不作严密的规定。观察调查法又根据观察者置身于观察活动中的程度而分为参与观察与非参与观察。前者是观察者置身于观察活动之中，甚至于改变身份，完全进入角色来取得有关资料。后者是以局外人的身份客观地去观察事项的发生、发展情况。

观察调查中可以运用观察卡片、代码记录、速记、事后追记或机械记录等方法来记录观察情况，取得调查资料。

(3) 实验调查法。实验调查法是指调查者有目的地控制一个或几个市场因素的变化，以研究某市场现象在这些因素影响下的变动情况的调查方法。实验调查法是将自然科学中的实验求证法运用于市场调查之中，是对市场现象的实验，因此，具有一定的科学性。然而，市场的变化受着各种不可控因素的制约，实验结果不可能象自然科学实验结论那样准确无误，因此，市场调查往往再设置一个作为比较市场的控制组，与作为实验市场的实验组相比较，以得出在相同的市场条件下，由于某些因素的变化而对实验组的影响。

实验方法可分为事后设计和事前事后设计等。首先选择两组条件相当的市场对象，一组作为实验组，一组作为控制组。事后设计实验中，改变实验组的某些可控变量（如价格、包装等），而控制组仍保持原样，经过一段时间的实验后，对两组的运行结果进行比较，得出某些变量变化对市场的影响情况。事前事后设计实验中，首先测定实验前后实验组本身的变化和控制组本身的变化，然后再比较这两组的变化的大小，以得出因某些变量变化对市场的影响情况。

(4) 询问调查法。即以面谈或问卷的方式向被调查者提出询问，以获得所需资料的方法。询问调查法分为面谈调查、电话调查、邮寄调查及留置问卷调查四种。四种方法各有所长，可以根据课题的特点进行评定，选择最佳方法。

案例[4—2]对某课题的调查中，主要考虑因素有伸缩性、回收率、资料范围、

调查费用、问卷长短、时间长短等，根据各因素的重要程度分别给予权数为：0.1，0.2，0.15，0.2，0.15，0.2。若以 10 分制对各种方法的诸因素进行评分（见表 4—2），即可计算各方法的期望分值，得出对该课题调查的最佳方法。

表 4-2

因素及权数 \ 方 法 评 分	面 谈 调 查	电 话 调 查	邮 寄 调 查	留 置 问 卷 调 查
伸缩性 0.1	10	6	3	5
回收率 0.2	8	5	4	6
资料范围 0.15	3	6	10	8
调查费用 0.2	1	10	10	5
问卷长短 0.15	6	4	6	8
调查时间 0.2	1	10	1	3
期望分值	4.35	7.1	5.7	5.7

由表 4-2 可看出，电话调查法期望分值最高，达 7.1 分，该课题调查中，电话调查法为最佳调查方法。

询问调查中，必须事先设计好问卷。一份完备的问卷，必须能将所需调查的问题传达给被调查者，并使被调查者乐于准确地回答问题。因此，问卷的设计必须主题明确、通俗易懂、结构合理。在问卷设计中注意以下几个问题：

首先，注意写好卷首的说明信。以亲切诚恳的语言，站在被调查者的角度，言简意明地介绍调查目的和要求，争取被调查者的合作。

其次，注意选择问题的类型及顺序。问卷中可以采用二项选择、多项选择等封闭式问题；也可以采用自由回答的开放式问题。根据调查内容进行选用。通常将趣味性强的简单问题放在前面，核心问题放在中间，涉及个人资料的敏感性问题放在后面。

再次，注意问题的语言及问卷长短。问卷的语言要亲切易懂，避免专业术语和提示性语言。问卷长短控制在 30 分钟之内能回答完全部问题。

最后，注意问卷的规范性。要便于资料的校验、整理和统计。

2. 间接调查法

对于被调查者无法直接回答或不愿直接回答的问题，不宜采取直接调查法，而必须采取间接的方法进行调查。间接调查法主要有以下几种：

（1）卡片整理法。对于只有“是”与“否”两种答案的问题，首先将一叠写有“是”或“否”的卡片交给应答者；然后请应答者看清问题后，选出一张代表自己意见的卡片，背着调查人员投入小木箱内；调查结束后由调查人员进行整理，得出结论。

（2）随机反应法。对于二项选择题，可在问卷中与此问题同时列出一个答案可控制的、毫不相干的简单问题（如您出生月份是否公历五月）；然后，请应答者抽签确定应回答第一或第二个问题，并作出回答；最后，根据所有

答卷中回答“是”的百分比 m 、事先已确定的第二个简单问题应回答“是”的百分比 m_2 、第一个问题被抽出的概率 P ，根据以下公式即可测出对需调查的第一个问题答案为“是”的比率 m_1 ：

$$m = Pm_1 + (1-P)m_2$$

例如，通过对 1000 人的调查，回答“是”的人数为 250 人；根据统计资料，第二个问题答案为“是”的比重（如公历五月出生的人所占比重）为 8%；在调查设计中，第一个问题被抽出的概率为 0.6，即根据公式

$$m = \frac{250}{1000} = 25\%, m_2 = 8\%, P = 0.6$$

根据公式 $25\% = 0.6 \times m_1 + 0.4 \times 8\%$

则 $m_1 = 36.3\%$

（3）字眼联想法。由调查人员说出或写出某一个字眼，请应答者立即回答所联想到的字眼或事件，以测定应答者的心理动机。字眼联想法分为自由联想法（没有任何限制）、控制联想法（答案控制在一定范围内）、引导联想法（给定一些答案，请应答者挑选）等。

（4）填空连句法。根据调查主题，给定一系列不完整的句子，请 $I_{ny} = I_{na} = I_{nx}$ 应答者补充完成，以了解应答者的动机和态度。

（5）漫画测验法。将与调查主题有关的漫画展示在应答者面前，请应答者填写漫画中的对话，或根据漫画编拟一个故事，以了解应答者的行为和动机。

此外，还可以用等级量表、顺序量表、对比量表等各种态度量表来进行调查。

第三节 市场预测的方法

企业者要正确地制定营销战略、成功地进入市场并取得较大的营销效益，就必须掌握各个准目标市场的目前和未来的市场需求、市场潜量和企业的销售量，企业的市场预测主要是对以上三个方面及其有关问题的预测。

一、市场需求预测

市场营销中研究的市场需求，是指某一个产品的市场需求，即在一定区域和一定时期内，在一定的营销环境和一定的营销方案下，特定顾客群对该产品的有货币支付能力的需求总额。在市场营销环境发生变化时，应根据各种环境因素对市场需求的影 响，建立需求函数来进行预测（预测方法已熟知），在营销环境一定的情况下，市场需求被看作是行业营销费用的函数，随着行业营销费用的增加而增加。因此，某产品的市场需求 Y ，可以以行业营销费用 X 作为自变量，选择适当的预测模型来进行预测。可供选择的预测模型主要有以下几种：

（一）幂函数模型

$$y=ax^b$$

幂函数模型是适应性较强的一种模型，随着参数 b 的变化，它可适用于多种情况。模型的建立，可以通过取对数进行线性比处理，变为双对数线性模型： $\ln y = \ln a + b \ln x$

然后，运用一元线性回归的方法进行测定。

（二）修正指数模型

$$y=k+ab^x$$

$$(a < 0, 0 \leq b \leq 1)$$

模型的建立，往往采取三点法，即根据某三个时期的行业营销费用， x_1 、 x_2 、 x_3 ，及所对应的产品需求量 y_1 、 y_2 、 y_3 代入模型，构成联立方程组，求解即得参数 a 、 b 、 c 之值。

（三）逻辑函数模型

$$y = \frac{k}{1 + ae^{-bx}}$$

模型的建立，可通过变化，转化为修正指数式来进行处理：

$$\frac{1}{y} = \frac{1}{k} + \frac{a}{k}(e^{-b})^x$$

（四）龚珀资模型

$$y=ka^{bx}(0 < a < 1, 0 < b < 1)$$

龚珀资模型的图形类似于逻辑函数模型的图形，但拐点较低。模型的建立，只须通过取对数，转化为修正指数模型来处理：

$$\ln y = \ln k + b \ln a$$

市场需求模型建立起来以后，即可很据目前和未来一定时期的行为营销费用 x_i ，来测算相应的产品市场需求。

二、市场潜量预测

某产品的市场潜量，是指该产品市场需求的最大值，即当市场需求达到

一定水平时，行业营销费用再增加，市场需求仍保持这水平，此时的市场需求即为市场潜量。因此，市场潜量也可定义为：

在既定环境下，当行业营销费用趋向无穷大时，市场需求的极限值。由此定义，除特殊情况（即用幂函数拟合的市场需求模型，以外，只要能用修正指数模型、逻辑函数模型或龚珀兹模型拟合的市场需求模型。其市场潜量均为各模型中的参数 k 。只要确定了模型中的参数，参数 k 的值就是该产品的市场潜量。此外，市场潜量的测定方法还有以下几种：

（一）潜在购买者推算法

$$k=nqp$$

其中， k 表示某产品的总市场潜量

n 表示该产品的潜在购买者数

q 表示每个购买者的平均购买量

p 表示平均单价

q 、 p 的值根据以往的经验 and 统计资料，很容易获得。因此，只要能取得该产品的潜在购买者数的资料，就可推算出该产品的市场潜量。某产品的潜在购买者数的测算方法有以下几种：

1. 剔除法，在总人数中逐一排除该产品的非购买者，剩余的就是潜在购买者。例如，啤酒的潜在购买者的推算，在总人数中，应排除不可能喝啤酒的儿童、温饱尚未解决的贫困者、酒精过敏者等。

2. 调研法。通过对随机抽取的小样本的调查，了解产品购买者占总人数的比重，从而推算产品的潜在购买者数。例如，通过对 1000 人的调查，其中喝啤酒者有 250 人，所占比重为 25%。那么 100 万人中将有 25 万为啤酒的潜在购买者。

（二）锁比法

$$k=navv_1v_2$$

其中， k 表示某产品的总市场潜量

n 表示总人口数

a 表示平均每人可支配的个人收入

v_1 表示平均每人用于某大类产品的支出比

v_2 ，表示该产品在分类产品中的支出比

n 、 a 的值可由统计资料取得， v_1 的值也可依以往的经验或通过市场调研而得。平均每人用于某大类产品的支出比 v 可以用以下方法进行推算。

1. 家计调查资料。即通过消费者样本小组的固定样本连续调查，取得消费者购买状况的资料，进行统计分析而得。

2. 扩展的线性支出系统预测法

$$v_i = p_i r_i + \beta_i^* (a - \sum p_j r_j)$$

其中， v_i 表示某人用于 i 类产品的支出额

p_i 表示 i 类产品的平均单价

r_i 表示 i 类产品的基本需求量

a 表示该消费者的可支配的个人收入

β_i^* 表示 i 类产品的边际消费倾向，即该类产品的消费支出增量与

可支配收入增量之比。

若取横断面资料，则令 $a_i = p_i r_i - \beta_i^* \sum p_j r_j$, a_i 为待定常数，上式可变化

为以 a 为自变量的一元线性回归式：

$$v_i = a_i + \beta_i^* a$$

依一元线性回归方法，就可求出参数 a_i 、 β_i^* ，并根据可支配收入 a ，来预测各类产品的收出额 v_i ，从而推算各大类产品的支出比。

三、企业销售预测

企业的销售状况，既与市场的总需求状况有关，也与企业本身的营销努力有关。销售预测的方法很多，在此仅介绍几种常用的简单方法。

(一) 下分法

根据某产品的市场总需求 y 及本企业在行业中的市场占行率 s_i ，根据以下公式预测本企业产品的销售额：

$$y_i = y s_i$$

其中，市场总需求 y 可以根据前面所介绍的方法推算出来，市场占有率可用以下方法进行分析：

1. 定义法

当各企业营销努力的效果相当，使企业仍保持原有的市场占有率时，可根据市场占有率的定义，用前期的企业销售额 Y_i 与行业销售额 Y 比来测算本企业的市场占有率；

$$S_i = Y_i / Y$$

2. 马尔科夫链法

当各企业营销努力的结果，使企业市场占有率的变化只与近期的变化状态有关时，可根据近两期的销售变比状况，测算由购买，企业产品转为购买 j 企业产品的比率 p_{ij} ，构成一步转移矩阵 $P = [p_{ij}]$ ，再由本期的中场占有率矩阵 $S = (s_1 s_2 \dots s_n)$ 来测算各期的市场占有率：

$$S_{(n)} = S \cdot P^n$$

3. 公式法

当各企业营销努力的变化较大，使不同时期的市场占有率各不相同，可根据各企业在某方面(x)营销努力弹性 e_{xi} ，在 t 年度用于某方面的营销努力值 x_{it} 调及其效益指数 x_{it} 。用公式来进行测算。例如，企业在产品质量、价格、促销和分销方面的营销努力弹性分别为 e_{Ri} 、 e_{Pi} 、 e_{Ai} 、 e_{Di} ，在以上四方面的营销努力值分别为 R_{it} 、 P_{it} 、 A_{it} 、 D_{it} ，其中， R_{it} 凡可用质量等级或档次表示， P_{it} 可用实际价格， A_{it} 、 D_{it} 可用促销或分销费用； a_{it} 、 d_{it} 分别表示促销、分销的效益指数，即每支出单位费用的有效性。则（企业在，年度的市场占有率为：

$$S_{it} = \frac{R_{it}^{e_{Ri}} P_{it}^{-e_{Pi}} (a_{it} A_{it})^{e_{Ai}} (d_{it} D_{it})^{e_{Di}}}{\sum [R_{it}^{e_{Ri}} P_{it}^{-e_{Pi}} (a_{it} A_{it})^{e_{Ai}} (d_{it} D_{it})^{e_{Di}}]}$$

(二) 上加法

根据企业的各个目标市场对所在分市场的销售预测值, 如 i 目标市场预测该市场的销售额可能在 (a_i, b_i) 内, 且落在该区间内的概率为 p_i , 按以下步骤可得企业的销售额:

1. 计算各分市场的期望预测值 E_i , 及标准差 σ_i 。

$$E_i = \frac{a_i + b_i}{2}$$

由 $\Phi\left(\frac{b_i - E_i}{\sigma_i}\right) = \frac{1}{2}(1 + p_i)$ 或 $\sigma_i = \frac{b_i - E_i}{t}$, 查正态分布表或 t 分布表, 得 $\frac{b_i - E_i}{\sigma_i}$ 的值或 t 的值, 计算而得 σ_i 。

2. 计算总市场的期望预测值 E 及标准差 σ 。

$$E = \sum E_i$$

$$\sigma = \sqrt{\sum \sigma_i^2}$$

3. 预测可信度达 95% 的区间预测值为:

$$(E - 2\sigma, E + 2\sigma)$$

(三) 季节预测法

企业销售的很多商品都受季节因素的影响. 有着淡旺季的区别. 根据不同季节的销售规律、考虑产品销售的发展趋势进行综合预测, 也是企业经常遇到的预测课题。季节预测模式为:

$$S = TS$$

式中, T 表示企业某产品的销售趋势, 可以根据产品的特点选用预测方法进行预测, 通常用移动平均法或一无线性回归进行预测, S 表示季节指数, 可按以下步骤进行测算。

1. 计算第 i 季的平均销售额 $\bar{X}_i (i = 1, 2, \dots, m)$

如果有 n 年度的分季销售资料 X_{ij} (i 表示季度编号, j 表示年度编号), 则

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}}{n}$$

2. 计算总平均数 $\bar{X}$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m X_{ij}}{m \times n}$$

3. 计算季节指数 S_i

$$S_i = \bar{X}_i / \bar{X}$$

4. 调整季节指数 S_i^*

当 $\sum S_i / m$ 不等于 1 时, 为了提高精度, 还用以下公式对季节指数进行调整:

$$S_i^* = S_i \cdot \frac{m}{\sum S_i}$$

除以上方法以外，企业销售预测还可以采用大家已熟知的专家预测法，移动平均法、指数平滑法等各种时间序列预测方法，各种回归预测法或相关预测法等方法来进行预测。

思考题

1. 什么是市场调查、市场预测？两者的关系如何？
2. 市场调研包括哪些内容？
3. 营销信息系统由哪些子系统构成，
4. 如何进行市场调研可行性分析？
5. 拟定某课题的市场调研计划，并适当选用调查方法、设计调查问卷。
6. 企业市场营销中，主要进行哪些方面的预测？常用方法有哪些？结合某企业实际进行分析和预测。

第五章 企业竞争战略

奥林匹克运动有句著名的格言：“更快、更高、更强。”它集中地体现了体育的竞争精神。在竞争中求生存，谋发展，争效益，是企业竞争精神的生动写照。企业竞争是市场经济条件下企业生存和发展的发动机和推进器。化巨大的竞争压力为内在的动力，不断增强竞争能力，是企业迎接竞争挑战的积极态度。企业要想在激烈的竞争中能立于不败之地，就必须树立竞争观念，强化竞争意识，制定正确的竞争战略，开展全方位的进攻，并抓住有利时机，集中企业各方面的优势，取得竞争的主动权。

第一节 企业竞争中的战略思维

一、企业竞争战略的核心

“战略”一词来自军事用语，是指“指导战争全局的计划和策略”。它是军事指挥员为取得战争胜利而部署和运用军事手段的艺术。企业在开展营销活动中，为促进企业总目标的实现，也必须对营销活动的长远发展作出统筹全局的战略规划，这是企业高层领导者的根本任务之一，是企业家的艺术。当今世界上卓越的企业家，都是以自己独到的企业竞争战略，使企业保持常盛不衰。正确的企业竞争战略，是企业营销活动取得成功的关键。

企业竞争战略是一种分配和运用企业资源来达到营销目的的艺术。它一般包括竞争的战略目的，达到这一目的的战略步骤（手段），以及竞争战略实施过程中的重点目标。

由于受手段等条件的限制，企业往往不可能经过一次努力就达到既定的目的。为此，必须在既定的目的与现实的起点之间，规定一系列中介目标。目的、手段与目标三者关系是企业竞争战略制订的核心问题。所谓选择战略路线，也就是规定目标系列的问题。在日本企业与美国企业的竞争过程中，日美企业所规定的目标具有明显差异，这种差异正是美国企业不断败北的一个基本原因。

企业在市场争夺战中，竞争双方都是由具有能动意识的主体——人组成的。双方又都各自怀有明确的目的，为了达到自己的目的，自然要尽力阻挠对方，这种竞争可称其为“活力对抗”。在这种对抗中，任何一方在考虑可以使用的手段时，不仅要考虑到企业有形资源、无形资源以及客观外部环境的制约，更重要的是要充分估计到在对方干预、破坏的情况下所使用手段的有效程度。为了达到目的、实现目标，企业可以考虑使用多种手段；但在活力对抗中，真正起作用的只是“有效手段”。市场营销学家所强调的“竞争优势”正是这种“有效手段”，即在竞争过程中真正能制约对手、超越对方的“有效手段”。这种“有效手段”并不是轻而易举拿来的，而是企业营销人员创造性思维的产物，见图 5-1。它表明，有效手段是双方手段的矢量和。

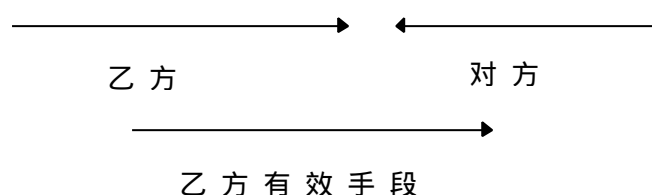


图 5-1 矢量图

竞争目的与为达到目的而确立的不同阶段目标之间的关系可用简单的图示加以描述，见图 5-2。

企业营销人员进行创造性思维时必须注意，竞争战略能否取得成功，主要取决于对手段和目标能否作出恰如其分的预计和判断，能否把它们正确地结合起来，见图 5-3。

根据有效手段与目标的结合情况，图 5-3 中划分出三块区域。

即失败区、低效区和恰当区。从失败区的情况看，目标与有效手段之间的关系没有得到正确的处理，所规定的目标过高，脱离企业的实际，以致在激烈的竞争中遭到失败。低效区是指与规定的目标相比，消耗了过多的企业

资源。但是，低效区给企业造成的损失要比失败区小得多。因为失败区不仅造成职工情绪低落，工作热情锐减，有时甚至导致失败方的土崩瓦解。所以，图 5-3 中理想途径与失败区边界以及低效区边界的距离，不应当是对称的。

从以上分析有效手段与目标之间的关系可知，制定竞争战略的难点在于企业营销人员如何正确识别、选择和创造性地使用有效手段，并制定符合企业实际情况的目标。在激烈竞争的市场经济条件下，由于竞争双方的努力使得环境多变，手段的有效程度更是变幻莫测。任何企业的决策都要正确地使用自己的有效手段，规定适当的竞争目标，都将成为一项极其艰巨而复杂的工作。为了顺利地完成制定竞争战略这一基本任务，企业的领导者及其营销人员必须掌握战略思维的基本要求和基本方法。

二、战略思维的基本要求

根据国内外成功企业的经验，企业领导者及其营销人员的战略思维必须符合如下基本要求：

（一）从全局出发把握具体

从全局出发，把握具体是战略思维的第一个基本要求。这是因为：第一，只有从全局出发，才能正确地选择目标。制定竞争战略的基本任务之一就是处理好目的与目标的关系，目的规定了不同时期的目标和竞争战略的方向。企业领导者和营销人员只有树立全局观念，才能正确理解既定的目的，从而规定恰当的目标，筹划出逐步趋向目的的战略路线。在竞争达到一定的规模，尤其是在多极对抗的条件下，各种利益关系错综复杂，盘根错节。如果不从全局出发，势必一叶障目，要么好高骛远，要么急功近利，使企业成为激烈争夺的牺牲品。

千百年来，诸葛亮作《隆中对》历来被人们尊奉为战略规划的杰作。诸葛亮的高明之处就在于，他既不是就事论事地从刘备当时的力量出发，为刘备策划一套苟且偷安的方案，也不是迎合刘备想成霸业的政治目的，而是从全局出发，高屋建瓴，指出在当时群雄争天下的情况下，曹操兵多将广，占“人谋”的优势，刘备无力与之抗衡；孙权占“地险民附”的优势，刘备只能与之联合而不能消灭他；而余下的两块战略要地，荆、益两州，其主昏弱。因而刘备的首要目标，自然只能是“跨有荆、益”。这样的目标不仅是当时刘备力所能及的，而且一旦实现目标，刘备想成霸业的有效手段也随之扩展。不从全局出发的刘备，奔波了半辈子，始终未能找到一块立足之地，而诸葛亮由于胸怀全局，高瞻远瞩，审时度势，因而作出了恰当的战略决策，为刘备集团日后的发展指明了方向。从此，刘备的势力逐步得到扩展。

在企业的市场营销活动中也有类似的情况。

案例[5-1] 日本索尼公司在 1946 年只是一个拥有 30 多人的小厂，当时面临着一个生产什么电子产品最合适的重大战略决策问题。该公司经过慎重研究，决定不生产当时的热门货电热器，而决心研制当时市场上还没有销售过地缺门货磁带录音机。结果，生产电热器的许多公司，终因竞争激烈而被迫停产。然而索尼公司却因决策正确，而逐步发展成为闻名于世的经营磁带录音机的大公司。反过来，战略决策失误，即使是大公司，也会陷于十分困难的境地。世界闻名的美国克莱斯勒公司，在 1979 年的 9 个月中亏损 7 亿美元，创下了美国有史以来企业亏损的最高记录。这次亏损发生的原因，不是汽车的质量有问题，而是企业领导者没能审时度势，出现战略决策上的失误。

1973 年第一次石油危机，迫使美国通用和福特两家汽车公司改变经营方针，设计制造耗油少的小型轿车；而克莱斯勒公司却仍按传统市场生产豪华的耗油多的大型轿车，结果当 1978 年第二次石油危机到来时，克莱斯勒公司惨遭失败，企业濒临破产。

第二，从全局出发，才能创造性地选择和使用有效手段。在激烈的市场竞争中，企业有时迫于形势的压力，往往急于调用现有的手段来应付复杂的局势，结果在竞争中山穷水尽；倘若企业的领导者和营销人员能从某一个局部圈子中跳出来，从全局或整体出发，站得高，看得远，那将会柳暗花明。在日本被称为“战略先生”的大前研一曾说：“在日本和在西方国家一样，都可以听到一些大型公司彻底失败的消息。但据我所知，没有一个大型公司不在为时未晚的时候改变经营方向的。问题是，在我观察到的每一个例子中，关键时刻的关键管理，都是没有观察到始终存在着的一定范围的选择，而是匆匆忙忙地用一种更狭窄的视野奔向了自我的毁灭。”因此，他提出“企业的战略思想就是必须冲破狭隘的视觉范围。”这就是说，只有从全局出发，才能在更广泛的范围内选择有效手段，把握各种机会，实现企业营销目标。

第三，从全局出发，才能做好关键性局部工作。关键性的局部工作，对企业营销的全局具有深远的影响。关键性的局部受挫，“一着棋下错，全盘皆输”。有时即使是取得了暂时的成功，由于手段不恰当，仍然会给全局带来严重的后果。对于那些关键部门的领导者来说，不了解全局，不知道局部在全局中的地位，不理解企业的战略目的，其后果是不堪设想的。在企业的营销活动中，这样的例子俯拾即是。为了某一产品在竞争中取得优势而危及企业系列产品的地位；为了某一个地区的销售增长而影响全球市场的出口；为了某一部门的局部利益而损害企业的整体利益，这样的事时有发生。因此，在进行战略思维时，要求企业的决策者必须立足于全局去观察和思考问题。

（二）从深远着眼考虑未来

企业营销活动的发展有其自身的规律性。企业现实的营销活动，是其过去营销活动的延续；而企业的现在所为，又在相当程度上决定了企业的未来。不了解企业营销活动的过去，便无从把握现实；不从现实着眼，就无法正确地规划未来。因此，企业竞争战略在范围上具有全面性，在时间上具有长期性，在作用上具有决定性。这一特点规定了战略思维的第二个基本要求，就是从深远着眼，考虑未来。

有战略远见的企业，必须立足今天，放眼明天，为企业的未来而筹划，做到走一步，看两步，想三步。只有制订具有远见卓识的竞争战略，才能够使企业适应不断变化的主客观环境，开辟兴旺发达的坦途。日本企业在欧美市场上之所以能取得今天的地位，在相当程度上受益于这种深远性的战略思维。对此，菲利普·科特勒等人称其为“耐心的资本主义”，认为“日本人在产品和市场开发投资中采取的是长期观念。他们梦寐以求的是在世界市场上的长期地位，不为短期利润‘竭泽而渔’。”许多日本公司都甘愿为以后的成功而忍受当前所付出的巨大代价。如日本电气公司，从事半导体业已长达 20 多年，但只是在近几年才有所收益。即使在最困难的年月里，它也还是坚持不断地对产品开发研究工作进行大量投资。

综上所述，企业竞争战略所考虑和兼顾的都是宏观性的问题，更多地注意企业营销活动的各种因素、各种力量在整体上的配合与协调，考虑到企业在一个较长时期内的竞争地位。企业竞争战略的这一特点，要求企业在制定

竞争战略时，能够从大局和未来着眼来审视自己的地位，而不能拘泥于具体的枝梢末节。

三、战略思维的基本方法

战略思维的基本方法可分为两大类：“正”与“奇”。所谓“正”指的是逻辑推理与分析的思维分法。“奇”则指的是反常思维，即“不合逻辑”、“不合常理”的思维方法。“正”与“奇”之间需保持适当平衡，这种平衡能力的产生只能依赖于营销人员的实践经验。

逻辑推理与分析是战略思维的基础。企业在开展营销活动时，不能简单地从现象出发来观察问题，必须凭借逻辑推理、分析综合的方法揭示营销活动的本质，寻找问题的关键。只有找到了问题的症结，才能选择有效的手段，解决企业营销中的关键问题。

关于逻辑推理与分析的方法在前面的章节中作了专门论述，这里不再赘述。但必须指出的是，在强调逻辑推理与分析方法的有效性时，还必须认识到逻辑分析方法并不是在任何场合、任何条件下都适用的；恰恰相反，它也有一定的局限性。因此，在战略思维中除逻辑分析方法外，还必须使用其它的思维方式。这里主要论述反常思维方法的运用。

反常思维是指通过采取对己方不利的运动方式，规定与既定目的相反方向的目标，引诱竞争对手不作防范，从而使己方的有效手段剧增，以便成功地达到理想目的的一种思维方法。在现代企业的营销活动中，每一个企业为了销售自己的产品都付出了巨大的努力。然而，这些努力并非都能得到适当的回报。究其原因，就在于企业领导者及其营销人员的战略思维方法不同。

有的企业领导者思维方法简单、死板僵化，只会跟潮流，只知模仿效法，尾随盲从，不善于反常思维，创新意识淡薄，这样的企业注定是形不成大气候的。在日常经济生活中，经常可以见到这样的情形：某单位组织一次“著名歌星演唱会”，主办单位、协办单位、联办单位、祝贺单位少则十几家，多则几十家。显然是根据出资解囊多少，而分层次排列的。但不管怎样资助，企业无论出资多少，都是冲着能提高知名度，塑造良好形象而投资的。然而，事实上这种随大流式的赞助活动，“知名”效果甚微。有关部门曾分别对去年上海举办的“日本歌星”和“港台歌星”演唱会赞助企业知名度效应作过一次微型调查。在被调查的 50 名对象中，都是报纸的热心读者和音乐爱好者，只有 3 人知道主办单位，几乎再没有人知道其他协办和赞助单位。试想，这样的思维方式怎么能在激烈竞争的市场上能占领一席之地呢？

有的企业领导者思维方法新颖别致，善于逆向思维，强调标新立异，注重以“新、奇、特、异”与众不同取胜，这样的企业才能在险恶的环境下不断发展壮大。美国 Timex 手表的营销商，把手表拴在飞奔的马尾巴和溅水飞驰的水陆两栖飞机的牵引带上，利用这种独家首创的广告方式，轰开了一个又一个国家的市场。日本西铁城手表则利用直升机空投，也取得巨大的成功，一般说来，新奇的产品和奇特的宣传是企业扩大市场份额的有效手段，是企业竞争中克敌制胜的有力武器。索尼公司总经理大贺典雄在解释什么是索尼公司的“真正主体性”时指出：“索尼出厂的商品，如果不能经常地给人以别具一格、独出心裁的印象，那将是索尼的终结。”在选择产品开发基础研究方面，索尼总是表现出与众不同的特点，大部分的电子公司都在竭力开发动态随机存取存储器，索尼公司偏偏努力开发耗电较少的静态随机存取存

储器，目的是为以后制造小型便携式电脑创造条件。看来，正是从这种“主体性”出发，索尼公司率先普及了晶体管收音机和磁带录音机，倍塔型磁带录像机，并开发出步行者、便携式 CD 唱机和 8 毫米摄录一体机。不断出奇的新产品为索尼公司成为举世闻名的公司奠定了坚实的基础。

除此之外，奇特的服务手段和销售方式等也都是企业用来克敌制胜的有效手段。

第二节 特定的企业竞争战略

企业竞争战略的制定取决于各个企业的规模和它在行业中的地位。以市场占有率为依据，可以把企业分成四种类型：市场领导者、市场挑战者、市场追随者、市场补缺者。美国著名的市场学专家菲利普·科特勒曾给以上四种类型企业给出如下划分标准，见下表 5-1。

表 5-1

企业类型（市场地位）	市场占有率（%）
市场领导者	40
市场挑战者	30
市场追随者	20
市场补缺者	10

企业竞争战略所要考虑的问题是，具有不同市场地位的企业，拥有不同的技术和经济实力，它们所采用的有效竞争手段不同，因而所追求的市场目标也有较大的差异。

根据市场领导者、挑战者、追随者和补缺者的不同特点，可供选择的企业竞争战略主要有四种：积极防御战略、正面进攻战略、侧翼进攻战略、游击战略。企业在行业中的市场地位愈高，其竞争战略的先择余地也就愈大。对于具有市场领导者地位的企业来说，可以选择积极防御战略，正面进攻战略或全方位进攻战略，以不断巩固自己的领先地位，扩充自己的经济实力；有时也可以在某个区域运用侧翼进攻战略或游击战略进行骚扰，以继续保持第一位的优势。具有市场挑战者地位的企业，不必要选择积极防御战略，因为在一个不进则退的竞争环境下，即使是第二流的企业，如果安于现状，不思进取，最终必然被淘汰，这就是优胜劣汰的竞争法则。所以，处于这种市场地位的企业可选择正面进攻战略向市场领导者（或追随者）发起攻击，以不断扩大自己的市场份额；也可以选用侧翼进攻战略迂回地实现自己的目标。至于市场追随者则只能在侧翼进攻战略与游击战略中进行抉择。最后，市场补缺者由于势单力薄，只能运用游击战略，发挥自己灵活机动的优势，拾遗补缺，见缝插针，以不断壮大自己，增强竞争实力。

一、积极防御战略

处于市场领先地位的企业，由于其市场占有率高，获利甚丰，自然成为众矢之的。市场领导者的一举一动，都会引起其它类型企业的极大关注和高度重视。因此，为了巩固和提高自己的地位，市场领导者必须深思熟虑地制定自己的防御战略。

（一）有备无患，居安思危

处于市场领导地位的企业，其经济技术实力雄厚；企业素质，特别是管理水平、物质设施都比较先进，市场地位令人羡慕。与此同时，它的产品、营销手段，也都暴露在众目睽睽之下。有些雄心勃勃的企业，觊觎市场领导者的地位，千方百计地研究市场领导者在营销活动中的各种缺陷，希望有朝一日能取而代之。鉴于这种情势，市场领导者企业为了实现自己的目标，确保竞争优势，必须保持适度的危机感人人都向最安全处努力，“防乱于未乱，备急于未急”，不打无准备之仗，做到居安思危，使自己永立不败之地。

“有备无患”的防御战略，可运用到产品、市场、人才、资金等竞争的各个环节。

产品是企业竞争的有力武器。但是，任何企业的产品都有一个市场寿命周期。随着科学技术的发展和人们消费水平的不断提高，产品的市场寿命周期已出现越来越短的趋势。因此，企业的每一个新产品都是相对的“新”。如果企业满足于“几十年一贯制”的老产品，就必然会被淘汰。企业的决策者及营销人员应当认识到，产品一上市，就等于“泄密”与人，人家马上可以仿效和赶超。企业的决策者应当深谋远虑，居安思危，把竞争的眼光投向“明天”和“后天”，掌握产品寿命周期的变化特点，重视抓产品品种的研制储备和更新，建立“预备队”，一旦产品出现衰退迹象，就应推出“预备队”，这样才能在竞争中保持自己的优势。

市场竞争对于企业来说，犹如穿激流，过险滩，企业欲在市场上处于领先地位，必须“有备无患”。其主要内容包括：分销渠道的准备，促销手段的准备，市场供应的准备，市场控制与监测的准备等等。其具体内容在其它有关章节中作了详细深入的阐释，这里不再赘述。

人才是企业立于不败之地的支柱，企业间的竞争归根结底是人才的竞争。因此，企业领导者不仅要会用人，更重要的是会育才，形成自己的“人才库”，造就一支源远流长的人才梯队，从而在人才上做到“有备无患”。有些企业领导者在投资方向上考虑较多的是设备和技术，而不大注意智力投资。这实际上是“竭泽而渔”，须知人才开发不能“等、靠、要”。特别是当今正处于科学技术突飞猛进的时代，坐吃山空就不能适应企业发展的需要。为此，要实施有备无患的战略，就必须重视人才投资，人才培训，依据长远的目标和规划来培育自己的人才。这样，企业在竞争中方能做到人才济济，不论遇到什么样的艰难险阻，都会有“能人相助”，从而保持自己的领先优势。

资金和原材料是企业竞争的食粮。试想，企业缺乏资金，原材料严重不足，其生产和经营就会陷入困境，在激烈的竞争中也就失去主动权。因此，企业在任何时候，应有一定的资金和原材料储备，特别是预测到市场将要发生变化时，与竞争对手将要进行正面较量时，必须要有一定的资金和原材料做后盾，“手中有粮，心中不慌”。否则，将是后患无穷。

（二）扬长避短，自我完善

俗话说：“尺有所短，寸有所长”。企业亦如此，或大或小，或强或弱，皆因每个企业的主客观条件不同而各有长短。长即优势，短即劣势。扬长避短是指企业在竞争中要从实际出发，发挥自己的长处，暂时避开欠缺之处，从而掌握竞争的主动权。

“扬长避短”的防御战略有两种含义：其一，企业在竞争中要确切地了解自己的长处，把握自己的长处，发挥自己的长处。即使自己在某些方面劣于对手的情况下，也要围绕优势巧做文章，充分施展自己的优势，从而取得使竞争对手相形见绌之效。其二，用自己的优势去攻击对手的劣势，或者用自己之长，补市场需求之短，从而避开自己的短处，发挥自己的优势。

案例〔5—2〕瑞士钟表制造业具有历史悠久，做工精细，产品质地优良等优势，在国际市场上长期保持最大销量的地位，是举世公认的“钟表之王”。瑞士生产的钟表全是机械表，后来，随着电子工业的发展，受到日本率先推出的石英电子表的冲击。石英电子表较机械表走时准确，物美价廉。因此，

它一出现，便倍受广大消费者的青睐，其销售量扶摇直上，轻松地登上手表行业霸主的地位。然而，人才济济的瑞士钟表业并没有就此而善罢甘休。他们分析了市场趋势，把握住自己的优势，认为电子手表时代的到来，并不意味着机械手表时代的结束，电子手表越是普遍，机械手表越是短缺。因此，他们顺应世界手表市场上追求轻、薄的潮流，发挥瑞士人传统手工艺精湛、细腻的优势，把金表的厚度降到不足一毫米，比当时最薄的电子手表还薄 1.5 毫米，使世界上的同行们望尘莫及。经过十多年的艰苦奋斗，瑞士又重登世界钟表业冠军宝座，并且把钟表制造技术提高到别人难以逾越的高度，为巩固冠军宝座打下了在日本与瑞士的这场“手表之战”中，日本以科技先进、产品价廉扬其所“长”，攻陷了瑞士传统工艺、产品价格昂贵之“短”；而瑞士反败为胜则在于，以做工精细、产品新奇之“长”，弥补了市场需求之“短”。在竞争中，双方至有长短，但都能通过扬长避短取得成功。

在这里必须强调指出的是，扬长避短，“长”与“短是可以相互转化的。在竞争中，企业切忌只看到自己的优势而看不到劣势。忽视劣势，不做“劣”向“优”的转化工作，无疑等于给企业埋下“定时炸弹”，企业劣势长期得不到解决，久而久之，优势也会变成劣势，企业就会丧失竞争的主动权，从而导致在竞争中败北。因此，大企业在积极防御战略中，必须做到扬长避短，不断自我完善，争取主动，以不断进取的姿态来维持自己在市场上的领先地位。

（三）以退待进，把握时机

把握时机，以退待进，实行“退让营销”战略，如同把伸出去的拳头暂时收回来，目的是要更有力地打出去，赢得竞争优势。

以退待进的作用就在于使企业在不利的竞争环境中，找出自己的优势，并充分利用别人未曾顾及的空隙，乘虚而入，从劣势中重新崛起。从表面上看，企业实行以退待进战略要吃些亏，如放弃一部分市场或大幅降价等。实际上，企业在“退让”中不断取得新收获，保持了产品畅销，防止了资金滞留现象发生，在商品流转加快过程中利益源源不断产生。同时，“退让”又是暂时的，在下一轮销售高峰来到之时，更有能力发起冲刺。

运用这一防御战略时应把握如下要点：（1）在竞争时机上，主要是避开竞争强手和销售高峰期的较量，根据自己的实力适时进入市场，选择最佳的销售良机；（2）在价格方面，主要是从坚挺的价格向疲软的价格过渡，有时可以迅速降价，实行微利或保本经营，以击败竞争对手；（3）在顾客关系上，尽可能地满足客户供货期限短、质量要求高、品种多样等要求，以良好的信誉吸引客户，推销产品，进而保持自己的市场领先地位。

二、正面进攻战略

正面进攻战略就是通过向竞争对手发起主动进攻以求得自己的生存和发展。具有一定实力的企业可以考虑采用正面进攻战略，向第一流企业发起攻击。但也应看到，同第一流企业相比，发起正面攻击的企业在消费者心目中还没有树立起威信，它们在市场中的地位还不够稳固。鉴于这种情势，企业在主动迎战强大的竞争对手时，必须制定正确的进攻战略。

（一）避实击虚，把握主动

一般说来，进攻既是逼迫对方，同时又是弥补自身不足的过程。在激烈的竞争对抗中，这是唯一能不断完善自己的有效手段。

因而企业应保持不断开拓进取的精神，主动地使用具有竞争性质的思维方法，迎接强大竞争对手的挑战。

任何企业都有自己的弱点，大企业也不例外。但不能把进攻对象的所有弱点都作为进攻的目标，有许多弱点，一旦遇到攻击，很容易得到补偿；有时弱点则是双方共同的。比如面对一个以高价出售商品的大企业，你认为高价是对方的一个弱点，对此发起正面攻击。殊不知在通常的情况下，价格问题是所有企业的弱点所在，因为任何企业都需要以一定的价格补偿各种成本支出。轻率地发起一场价格战，其结果只能是对资金实力雄厚的大企业有利，而这正是大企业所企望的。对发起进攻者来说，要想一击得手，使自己在被动中争主动，就必须审慎地选择攻击目标。这个目标不是对方的一般弱点，更不是双方共同的弱点，而只能是对方致命的弱点。中国人常说的打蛇打七寸，牵牛要牵牛鼻子，正确地表达了这种正面进攻战略的思想。

案例[5—3] 可口可乐是一种已有 100 多年历史的老牌软饮料。自 1915 年以后，长期以一种特有的 6.5 盎司的瓶子出售。直至 20 年代末，可口可乐公司从未遇到过向其正面发起进攻的挑战。30 年代开始，百事可乐公司抓住了可口可乐公司的特殊弱点——老牌货，对其发起正面冲击。老牌货既是可口可乐的优势，又是它的劣势。老牌货有自己特别的口味，但青少年要有一个过程才能适应它。更甜更便宜的饮料更容易被青少年所接受。百事可乐公司在口味上动脑筋，同时抓住可口可乐 6.5 盎司的瓶子大做文章。它推出了 12 盎司容量的瓶子，每瓶售价 5 分，打出了“5 分钱也能喝两份”的促销口号。可口可乐公司对此无法及时还击，因为要保住老牌货的声誉就不能轻易地变更配方。再说，库存的 10 亿只 6.5 盎司的瓶子价值也很可观，因而不容许简单放弃。由此，百事可乐的市场占有率逐步提高。当然，可口可乐公司也有自己的防御对策，但百事可乐则继续在青少年顾客身上做文章，打出了“新一代的抉择”这一广告主题，使百事可乐的市场份额持续上升。

50 年代它的销售额与可口可乐之比是 1:5；60 年代是 1:2.5；80 年代中期已达 1:1.15。

以上事实说明，具有一定实力的企业向处于霸主地位的企业发起正面进攻，就必须避实击虚，抓住对方无法迅速反击的要害之处，这就可能使自己首先立于不败之地。

（二）因势利导，顺势应变

竞争是一个不断变化的动态发展过程。企业向强大的竞争对手发起进攻，会遇到许多意想不到的困难和挫折。因此，如何应变已成为竞争成败的重要问题。企业应变主要是指企业能否根据客观因素变化，迅速作出反应，调整生产、经营与管理，以保证攻击目标的实现。

企业应变能力的提高，最好的谋略莫过于“顺势应变”。“势”即情势，系指企业诸种客观因素发展变化的趋势；“顺”指适应正在变化或即将发生变化的客观因素的发展趋势。顺势应变就是指企业应当根据客观因素的发展趋势和状况，以变应变，因势利导，牢牢掌握应变的主动权。

要做到顺势应变，首先要不断提高自己应变素质，这是应变能力的基础。企业的应变素质主要包括如下内容：

（1）适应竞争对手变化的素质。企业欲在竞争中获胜，就要及时了解竞争对手在经营管理中发生了哪些变化，如竞争策略的变更、决策的调整、新产品的开发、新技术的使用；并及时调整自己的对策，采取有力的措施，

使自己的进攻能取得胜利。企业适应竞争对手变化的素质包括：能否及时、准确、全面、系统地了解竞争对手的现状及其可能发生的变化；对竞争对手变化的反应机制；能否根据竞争对手的变化制订正确的措施。

（2）适应市场变化的素质。市场是决定企业命运的“法庭”，也是竞争各方充分表演的舞台。各种利益、需求在这里冲撞、摩擦，各种矛盾错综复杂，为了取得进攻的胜利，就必须要求企业提高适应市场变化的素质。其基本内容包括：市场调查与预测水平；市场信息反馈机制；市场营销人员的业务能力；促销手段的协调机制；能否制订正确的市场应变策略等。（3）生产应变能力。企业的生产是以市场为导向，市场的变化，必然要求提高企业的生产应变能力。其基本内容包括：生产管理组织和管理人员的应变意识、应变准备和应变能力；生产技术与应变的协调机制；产品的应变计划和准备；新产品的研制和开发等。

（4）企业人员适应社会环境变化的素质。社会环境的变化，必然会给企业的经济活动带来影响。这就需要企业面对变化的社会环境，做出灵敏的反应，制定应变策略，提高企业人员适应社会环境变化的素质。其基本内容包括：企业营销人员理解国家方针、政策的能力和水平；经营者掌握的信息量和预见能力；企业决策者的应变能力等。

因势利导，顺势应变，不仅要培养和提高自己的应变素质，还应通晓应变的技巧和策略。通晓应变之术，需要从书本中学，从实践中学；向前人学，向今人学；与洋人学，向国内同行学；既可以直接从经济领域里获取，也可以从军事、政治、外交等领域里引进和借鉴。但是，不管是自己亲身体验总结的，还是从别人手中“拿”来的，应变之术都必须与本企业的实际相结合，“水无常势，兵无常形”，时间、地点、条件不同，竞争对手也不同，就不能照搬别人的经验和做法。为什么在现实经济生活中，有的企业越变越活，有的企业则越变越死，其关键就在于能否从实际出发，做到主客观相一致。

此外，顺势应变还包含着变中之不变。既可以产品不变经营方法变；又可以市场供销手段不变产品变。但无论怎样变，都应“顺势而变”，实事求是的变，这样才能在进攻中稳操胜券。

三、侧翼进攻战略

侧翼进攻战略是指避免从强大竞争对手的正面发起攻击，而是利用时间、空隙等各种因素，最后给对手以出其不意打击的竞争战略。这种战略常被实力较差或因为其他原因而不能或不愿实行强攻的企业所采用。其基本意图是避免导致激烈对抗，而达到扩大市场份额的目的。在激烈的市场竞争中，运用侧翼进攻战略需要考虑以下相互联系的两个问题。

（一）细分市场，乘虚而入

细分市场，乘虚而入对于采用侧翼进攻战略的中小型企业来说，尤为重要。中小型企业如果与技术条件优越、资金雄厚、阵容强大的大型企业在市场上硬碰硬地对抗，其结果犹如以卵击石，势必被碰得粉身碎骨。只有对消费者需求进行深入的了解，对现有市场有较强的分析和洞察能力，寻找市场“空虚”，攻击市场“空档”，乘虚而入，方能占领市场，取得成功。

60、70年代，日本企业在美国市场上展开了一系列卓越的侧翼进攻战，一举奠定了日本商品在美国市场上的稳固地位。美国公司历来重视高价厚利产品，出于实力等条件的考虑，日本企业采用简易小型产品、低价薄利，从

侧翼迂回，向美国市场发起攻击。

案例「5—3」摩托车行业一直是欧美公司一统天下。至50年代，活跃在美国摩托车市场上的产品主要是哈利·戴维森、利物浦等一些欧美公司，它们所生产的产品汽缸容量大多在500CC以上，售价高达1000多美元，并轻蔑地把小摩托车称作是一种玩具，认定是没有前途的，日本本田公司恰恰就把轻便摩托车市场视作是“未开垦的处女地”。该公司配备了700多位设计师推出当时质量最好的轻便摩托车，这种轻型摩托车结构小巧玲珑，便于驾驶，有三档变速，自动离合器，发动机为5马力，而售价低于250美元。针对当时美国西部的工业基础较东部落后的情况，本田公司首先在洛杉矶组建了自己的销售公司，以后一个地区一个地区逐步向东推进。这是一个典型的侧翼迂回进攻战略的范例。其战略内容包括：产品——摩托车；价格——250美元以下；地点——美国西海岸的洛杉矶市。由于本田公司的进攻战略正确，因而成功地在美国市场上站住了脚跟，建立了自己的前沿阵地。

以建立的前沿阵地为基础，整个60年代本田公司将其产品系列从低于125CC逐渐向大容量延伸。

1975年，一年内本田公司推出了25种新产品，见下表5-2。

表5-2

汽缸容量	种 类	市场售价幅度
125CC	14	304 — 809 美元
350CC	6	897 — 1175 美元
450CC	2	1176 — 1443 美元
750CC	3	1555 — 2112 美元
合 计	25	

70年代后期，本田公司进一步推出1000CC的摩托车，正式进入重型摩托车市场。从此，本田公司的摩托车逐渐在汽缸容量上、价格档次上，全系列地遍布美国市场，获得了辉煌的胜利。见表5-3。1974年美国摩托车市场份额情况

表5-3

公司名称	市场份额（%）
本 田	43
雅马哈	20
川 崎	13
铃 木	11
哈里·戴维森	6

在这里需要强调指出的是，采用细分市场，乘虚而入的战略，就应当敢冒风险。市场上出现“空虚”，其原因往往是由于人们占领一定的市场或推出新产品要冒一定的风险，由于人们常常怀有“求稳”的心理等，因而敢冒风险的人很少，有时甚至无人问津，这时市场就会出现“空白”点。就拿我国医疗器械市场来说，每年存在约2亿美元的消费需求，但是，为什么生产者寥寥无几呢？概说，就是因为生产医疗器械，尤其是现代医疗器械，必须

要有雄厚的科技实力，并且每一种产品都具有投资大，试制周期长等特点，很多企业搞不了，或者说不愿意生产，其结果是给市场留下了“空档”。企业实施侧翼迂回进攻战略，就必须敢于冒风险。

（二）稳扎稳打，乘胜追击

一套完整的侧翼进攻战略应由相互关联的两个部分所组成。即打入与追击。一个公司取得了打入市场的胜利，意味着其产品终于获得了消费者的欢迎；但是，企业需要继续扩大和发展，巩固已夺取的阵地。这就要求企业进一步稳扎稳打乘胜追击，不断扩大自己的市场份额。

稳扎稳打乘胜追击的基础是“稳”，没有稳，便不能站稳脚跟。无立足之处，便不能休养生息，发展自己，更谈不上施展企业的优势，实现乘胜追击的目标。“稳”不是指办事四平八稳，行动迟缓。企业在竞争中，无论是进攻还是防御，是正规战还是游击战，双方的势力是可以相互转化的。特别是各种机遇，稍纵即逝，如果没有灵敏的反应，快速出击，稍有懈怠、迟疑，就有可能铸成大错。因此，“稳”也是快中求稳，稳中求胜。“稳”的目的在于减少损失，少走弯路。而反应迟钝，决策迟缓，则会坐失良机，丢掉竞争的主动权，这与稳扎稳打，乘胜追击的内在要求是相悖的。

“稳”中求速，是否就可以急于求成呢？答案是否定的。企业在竞争中必须考虑内部和外部的各种因素，不能操之过急，更不能拔苗助长。脱离实际，超过企业自身实力的许可范围，就会欲速不达。

此外，企业在不同发展阶段其各种主客观条件是不尽相同的，因而企业在不同阶段的发展也是有“轻”、“重”、“缓”、“急”之分的。但无论是“轻”还是“重”，是“缓”还是“急”，都应该稳扎稳打，做到“缓而不滞”，“急而不躁”，犹如吃饭和打仗，饭要一口一口地吃，仗要一个一个地打。在总体上要实现企业的高速增长，以适应现代化建设的需要，而在每个具体的阶段、步骤上，则要稳妥发展，在“稳”的基础上达到高速度、高效益。

四、游击战略

游击战略是指势单力薄的小企业在力量对比明显悬殊的情况下，以灵活机动的手段，来实现有限目标为基本目的的一种与大企业进行抗衡的竞争战略形式。

运用游击战略的企业都处于明显的劣势地位，其正常的有效手段相当匮乏，故必须“以奇制胜”。

竞争中采用“以奇制胜”的谋略，是指企业能够选用超出常规、常法的新奇手段，出奇不意，攻其不备，取胜于对手。所谓“新奇”，就是要敢于打破传统的思维方式和方法，别人没有想到和做到的，自己能想到。“新奇”虽是出于常识、常规、常法之外，但又源于常识常规、常法之中。常识、常规、常法反映的是事物运动的一般规律，“新奇”则反映了事物运动的特殊规律。以奇制胜就在于企业营销人员既能够把握事物运动的一般规律，又能从中发现事物运动的特殊规律，并用以指导竞争。

“新奇”的出现往往与时机有关。竞争中经常会有偶然的机遇，意外的良机。思维敏捷的决策者和营销人员，常常能抓住稍纵即逝的机会，并加以巧妙地利用，从而结出“新奇”的硕果。

“新奇”往往与风险结伴而行。它在许多情况下带有冒险性、戏剧性。

企业欲使用“新奇”的手段，就得有非凡的胆识，敢于进行理智的冒险，勤于探索。因此，“新奇”又多诞生于险境之中，在人们以为不能取胜的时间、地点和环境中，实施“以奇制胜”的谋略，则会收到力挽狂澜之奇效。当然，在顺境中也会创造“新奇”，这种创造同样与险为伍，搞不好会前功尽弃；搞成功了，则会使自己迅速发展壮大。

“新奇”是处于不断变化之中的。当一个新奇的谋略被人们普遍所认识并采用之后，这种奇招妙法也就成为正招俗法了。

“以奇制胜”虽无固定之模式，但也有一定的规律可循。在竞争中，无论是打进攻战，还是打防御战，其所面临的竞争对手都会存有“缺陷”和“空白点”。这些“缺陷”和“空白点”正是企业“以奇制胜”的突破口。企业决策者及其营销人员应当以敏锐的洞察力和独特的见解，发现突破口，进而发挥创造性思维，从一个可能点（哪怕是 1% 的可能）出发，进行飞跃式和不规则的联想、设想和反想，大胆冲破成见、偏见和浅见的束缚，从而创造出一般人想象不到的奇招妙术来。如以出奇的产品质量，争得出奇的地位；以出奇的管理方法，练就过硬的企业“内功”；以出奇的销售方法，获得出奇的效益；以出人意料的广告，取得出奇的效果；以出色的服务，赢得出奇的信誉……。可见，竞争给予“以奇制胜”以广阔的时间和空间，只要决策者和营销人员善于捕捉时机，巧出奇谋，就可以跨上“奇将军”这匹骏马，纵横驰骋，取得一个又一个的胜利。

企业在实施“以奇制胜”的谋略时，还应注意其一招一式必须符合党和国家方针政策及社会主义精神文明建设的要求。有的企业为了搞活经营，打击竞争对手，别出心裁地推出一些故弄玄虚、哗众取宠乃至有损国格人格的歪招斜术。虽然一时蒙蔽了顾客，带来兴旺的假象，但最终却是“昙花一现”，甚至还会失去社会公众，失去信誉，严重损害企业的形象。这样的“奇招”违背了“以奇制胜”的本意，只能是“搬起石头砸自己的脚”，自掘坟墓。

思考题

1. 什么是企业竞争战略的核心？
2. 战略思维必须具备哪些基本要求？
3. 以市场占有率为依据，企业可分为哪几种类型？
4. 防御战略、正面进攻战略、侧翼进攻战略、游击战略各自的必备条件是什么？

第六章 市场营销策划

市场营销策划是对市场营销知识的综合应用，是由企业高层营销人员所从事的工作。本章主要阐述市场营销策划的内涵、特点、基本内容和基本程序等。

第一节 市场营销策划的类型

一、市场营销策划的内涵

策划，《辞海》中释为“计划、打算”。策划还有另一层含义，即计策谋划，也就是出谋划策之意。

策划最早始于军事，在古希腊神话和我国古代史的军事战例中，就有策划的雏形。如战国时期的完璧归赵，汉初的鸿门宴等。在古代著名小说《三国演义》中，更有许多军事策划的范例，如火烧赤壁等。可以说，历史上的孙武和诸葛亮等，就是杰出的军事策划大师，他们“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，充分发挥出卓越的军事才能。在现代，军事策划日趋成熟，如二次世界大战中的诺曼底登陆，就是一则军事策划成功的典型范例。

军事战争史证明策划十分重要，于是，策划一词由军事领域发展到文化、政治等领域，出现了文化策划和政治策划。如电影策划，电视策划等，便属文化策划的范畴。国外竞选总统，都要经过周密的策划，甚至成立专门的策划班子，这是典型的政治策划之一。

二次世界大战后，策划开始渗透到市场营销领域。这是因为，当大规模的军事战争结束，大规模的市场竞争即拉开了序幕。商场如战场，竞争似战争，企业家们需要策划来帮助他们打赢这场没有硝烟的战争。于是，策划进入市场营销领域，进入企业圈内。

80年代以来，随着市场竞争日愈激化，营销策划更成为企业关心的热点。艾尔·里斯和杰克·屈劳特所著《市场营销战》一书，成功地将军事原理应用于市场营销战中。菲利浦·科特勒也在其名著《营销管理》新版中，加入了军事理论用于营销战的内容。尽管他们没有明确提出营销策划一词，但所阐述的这些内容都属营销策划的范畴。美国一些咨询公司，有的就是专门从事市场营销策划工作，他们为企业出谋划策，帮助企业战胜竞争对手，把产品推广到市场。日本著名的野村研究所，在帮助日本企业走向国际市场过程中，就开展过许多成功的市场营销策划，立下汗马功劳。我国从80年代后期始，在广州、深圳、上海、北京等地，也相继出现专职的市场营销策划公司。目前，市场营销策划正越来越为我国企业界所注重。

那么，怎样理解市场营销策划的内涵？我们认为，它是指在市场营销中为某一企业或某一商品或某一活动所作出的计策谋划和计划安排。该含义强调三要点：第一，营销策划的对象可以是某一个企业整体，也可以是某一种（项）商品和服务，还可以是一次活动；第二，营销策划需要设计和运用一系列计谋，这是营销策划的核心和关键；第三，营销策划需要制定周密的计划和作出精心的安排，以保证一系列计谋运用的成功。

二、市场营销策划的主要特点

（一）周密性

由市场营销策划的内涵可知，企业开展市场营销策划工作，需要制定周密的计划和作出精心的安排。如果计划不周密，安排不周到，就可能出问题，使策划毁之一旦。

案例[6—1] 1993年初，百事可乐公司为了促销，在菲律宾举办瓶盖拉环兑奖活动。获得幸运号码者，可免税获得4万美元奖金。顿时，在菲律宾掀起一股喝百事可乐热潮。5月25日晚上，百事可乐公司公布首奖号码为

349。顷刻间，一大批中奖者的欢呼声响遍马尼拉，原来有 80 多万个拉环都印有 349。虽然百事可乐公司随后就宣布了更正启事，却引起了一场讨奖暴乱。为了平息这场风波，百事可乐公司只好决定“首奖”者统统有奖，一律发给 20 美元，作为善意的回报。但获得“头奖”的广大消费者，对百事可乐公司的这点小意思不领情，发起了规模巨大的示威活动，上至官兵、贵妇人，下至穷人，人们各持一枚 349 头奖拉环，走上街头向百事可乐公司施加压力，并造成一定人员的伤亡和财产损失。

上例说明，百事可乐公司这场促销活动的失败，就在于促销策划不周密，结果铸成大错，难以挽回损失。

（二）创新性

市场营销策划不仅是一项十分复杂的系统工程，而且具有很强的创新性。在策划过程中，要求不断推陈出新，通过奇妙的构想、别致的手法、周密的计划和精心的安排，来达到出奇不意的效果。一般说来，应采取多向思维方法，如正向思维法、反向思维法、前向思维法、后向思维法、上向思维法、下向思维法等。只有采取多向思维方法，才能避免步人后尘，使营销策划具有较高的创新性。

（三）操作性

市场营销策划又是一项十分具体的工作，这一工作需要一定的理论作指导，但更要求可操作性。因此，不能从理论到理论，而必须从理论到实际。比如，设计市场营销策划方案是市场营销策划的一项极为重要工作，在方案设计时，就要求其内容越具体越能操作就越好，如果设计的内容太抽象、太空泛，操作性不强，就不好加以实施，更难以达到预期目的。

（四）可行性

在市场营销策划工作中，特别是在市场营销策划方案设计时，要充分考虑方案的可行性。应结合外部环境的变化和本企业自身状况，因地因人因时制宜，量力而行，既不能作过高的估计，也不能作太低的估计，要客观地正确地作出分析，使所设计的方案真正切实可行。

三、市场营销策划的基本类型

市场营销策划的内容，可依据不同的标准进行不同的划分。

（一）按策划的对象分

主要可分为企业策划、商品策划和服务策划。企业策划是对企业整体所进行的策划，主要目的在于树立良好的企业形象；商品策划是在商品开发和销售的策划，主要目的在于扩大销路；服务策划是从更好地满足顾客需要出发而进行的策划，主要目的在于提高信誉

（二）按市场发展程序分

可分为市场选择策划、市场进入策划、市场渗透策划、市场扩展策划、市场对抗策划、市场防守策划、市场撤退策划等。市场选择策划是对如何有效地进行市场定位所作的策划；市场进入策划是产品投放市场之初所作的策划；市场渗透策划是争取现有市场有更多的买主所作的策划；市场扩展策划是扩大现有产品市场面，开拓新市场的策划；市场对抗策划是关于怎样与主要竞争对手较量的策划；市场防守策划是怎样抵制竞争对手，巩固现有市场的策划；市场撤退策划是怎样有计划地退出现有市场的策划。

（三）按市场营销过程分

可分为市场定位策划、产品策划、品牌策划、包装策划、价格策划、分销策划、促销策划等。市场定位策划是对目标市场合理确定市场位置所作的策划；产品策划是对产品的创新、改进、提高所作的策划；品牌策划是对产品品牌名怎样赢得顾客欢心所作的策划；包装策划是关于怎样进行科学包装、艺术装璜、使包装更加美观、方便、安全、经济所作的策划；价格策划是确定合理的价格策略的一种策划；分销策划是有效地选择分销路线的一种策划；促销策划是关于开展人员推销、广告、公共关系、营业推广的策划。

第二节 市场营销策划的基本程序

市场营销策划是一项相当复杂的工作，它的基本程序可分为以下几步：

一、明确目的

这是开展市场营销策划工作的第一步，也是很重要的一步，目的不明确，策划工作便不能有的放矢，难以展开。因此，在进行营销策划时，首先就要弄清目的，据此开展以后各个步骤的工作。

二、确定具体目标

当策划目的明确后，就要根据其目的来确定一个个具体目标。常用的营销目标有：市场占有率、投资报酬率、销售增长率、盈利率等。在确定目标时应注意：第一，目标应有一定的层次性，可按轻重缓急进行排列，把最主要目标放在最前，依次排列；第二，目标要能够量化。目标不能抽象、空洞，而应力求具体化和数量化，如把“增加投资报酬率”作为目标，就显得太虚，不如把它定为15%或其它具体的增加数据。这样，就可把目的与具体目标联系起来，更好地开展市场营销策划；第三，目标要切实可行。应因地制宜、因时制宜、因人制宜，不能脱离客观实际情况而盲目贪大求洋，真正做到切实可行；第四，各个目标之间应协调一致。由于企业策划的目标是个复数，因而相互之间还应当密切配合协调，确保最主要目标的实现。有些目标，还应加以慎重权衡而决定取舍。

三、环境评估与分析

在具体目标确定之后，就要进入环境评估与分析阶段。何谓市场营销环境？菲利浦·科特勒释力：“一个企业的营销环境由企业营销管理机能外部的行动者与力量所组成，这些行动者与力量冲击着企业管理当局发展和维持同目标顾客进行成功交易的能力。”他把市场营销环境分成企业的微观环境和宏观环境。微观环境包括那些直接影响企业为市场服务能力的行动者，如公司、供应商、各种市场中间商、顾客、竞争对手等；宏观环境包括那些影响企业微观环境中所有行动者的较大的社会力量，如人口、经济、物质、技术、政治、法律、社会及文化等方面的力量。企业营销人员应经常注意正在变化的环境，作出科学的评估和分析。

市场营销环境的变化，既可给企业带来市场威胁，也可给企业带来市场机会，企业营销人员应通过对环境的评估分析，最大限度地减少因环境变化造成的市场威胁，增加新的市场机会。因此，环境评估与分析的核心是机会与问题分析。其步骤是：首先分析当前营销状况，提供与市场、产品、竞争、分配和客观环境有关的背景材料；在此基础上进行机会/威胁评析，发现或找出影响企业的主要机会和主要威胁，并进行优势/劣势分析，以明确企业自身的长处和不足的地方；最后作出问题分析，即根据上述分析的结果确定在策划中应注意的主要问题。

机会/威胁评析可运用威胁矩阵图和机会矩阵图。图示如下：

		出现概率	
		高	低
严重程度	大	1	2
	小	3	4

图 6-1 威胁矩阵

		成功概率	
		高	低
吸引力	大	1	2
	小	3	4

图 6-2 机会矩阵

环境威胁是指环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的营销行动，这种不利趋势将导致企业的市场地位被侵蚀。在进行营销策划时，有关营销人员必须把这些威胁识别出来。根据威胁的严重性和出现的可能性，可以构成威胁矩阵图。在该图中，处在 1 格的威胁最大，它会严重危害企业的利益，出现的可能性也最大。对这样的威胁应准备一份应变计划，预先阐明在威胁出现前或出现时将作一些什么改变；处在 4 格的威胁比较小，可以不作过多考虑；处在 2、3 格的威胁不需应变计划，但需密切加以注视，以防它们可能发展成重大威胁。

企业营销机会是指对企业营销行为富有吸引力的领域，在该领域中企业将拥有竞争优势。根据机会的吸引力和成功的可能性，可以构成机会矩阵图。在该图中，处在 1 格的机会最大，它会给企业带来很大利益，且成功的可能性很高，企业应准备若干计划以追求一个或几个机会；处在 4 格的机会太小，可不必考虑；处在 2、3 格的机会应密切注视，它们都有可能发展成为重要的机会。

四、营销调研

在分析市场营销环境中，是离不开营销调研的。但在市场营销策划方案制定之前，还必须专门开展营销调研活动，为科学地制定策划方案提供可靠的依据，营销调研是营销策划的前提条件和成功保证。

营销调研的步骤与内容主要有：

（一）拟定调研计划

调研计划的主要内容有：调研目的、调研对象、调研人数、调研地点、调研时间、调研内容、调研方式、调研费用等。

案例 [6-2] 美乐电冰箱市场调查计划

1. 调查目的：为了更好地扩大美乐电冰箱的销路，进一步提高其市场占有率和扩大声誉，特作此次调查。

2. 调查地点：北京、上海、天津、南京、广州、武汉、青岛、合肥

3. 调查对象：以各地消费者、经销商为主。

4. 调查人数：每点选消费者 1000 人（户）、经销商 100 家。

5. 调查时间：1994 年 4 月 10 日——28 号

6. 调查内容：

（1）当地主要经济指标：如人口数量、国民生产总值、人均收入、居民储蓄情况和消费支出情况等。

(2) 当地电冰箱销售的基本情况：如每百户家庭电冰箱数量、市场潜量、相对市场占有率等。

(3) 当地消费者的基本情况：如消费者的家庭状况、消费者的职业、教育程度、收入水平等。

(4) 当地消费者对电冰箱的基本态度：如购买电冰箱的主要目的，有何要求和爱好等。

(5) 当地消费者对美乐产品的态度：如是否愿买美乐电冰箱，对该产品的名称、标志、质量、价格、广告等方面有何看法等。

(6) 当地经销商的经销情况和经销态度：如当地经销商销售电冰箱的数量多少，当地经销商的规模与类型、哪些经销商对经销美乐产品持积极态度等。

(7) 当地市场主要竞争产品的基本情况：如当地市场销量较大的主要有哪些产品、这些产品的各自竞争优势、这些产品的各自不足之处等。

(8) 本产品与主要竞争产品的比较情况：如与主要竞争产品比较，本产品有何优势和不足等。

7. 调查方式：以问卷式为主，配合采用查询式、摄影式等。

8. 调查结果：写出书面调查报告。

(二) 设计调研方案

在调研计划拟定好后，应根据调研计划的要求来设计调研方案。调研方案的主要内容是如何落实好调研计划，使调研计划能够落实。设计调研方案中的一项重要工作，就是搞好问卷表的设计，因为一般的营销调研活动，多是采用问卷方式进行的。

问卷表的设计，应根据调研计划中的调研内容来进行，一般包括：调查对象的基本情况（如性别、年龄、职业、收入、教育程度等）、调查对象对某类产品或服务的需求态度和购买意向、调查对象对某个产品或服务的具体需求和具体态度等。问卷表的提问应便于对方真实、准确、简明的回答，一般可设计为选择式和非选择式，选择式可作单项选择或多项选择，非选择式是让调查对象不作选择、自由地回答。仍以美乐电冰箱为例：

案例 [6-3] 美乐电冰箱市场调查问卷设计（顾客部分）亲爱的顾客：感谢您对我们的调查积极配合，为了您和他人的利益得到更好地保护，请您在万忙当中挤出时间协助我们的调查员真实地填写以下表格。

市场调查表 1：顾客家庭基本情况问卷表

1. 家庭所处阶段：筹建 ☐ 青年 ☐ 中年 ☐ 老年 ☐

2. 家庭人口总数（以实际在一起生活为准）：

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 6 ☐ 以上 ☐

3. 文化教育程度（分别填写丈夫、妻子）：

丈夫 妻子	初等以下 (初中以上)		初 等 (高中、中专)		大专以上 (大专、本科、 研究生)	
-----------------------------	----------------	-------------------------	----------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

4. 职业

丈夫	工人		干部		教师		医生		营业员		个体户		其它	
妻子														

5. 家庭每月总收入：

500 元以下 ☐ 500 ~ 1000 元 ☐ 1000 ~ 1500 元 ☐ 1500 ~ 2000 元 ☐
2000 元以上 ☐

6. 由谁决定购买冰箱：

妻子 ☐ 丈夫 ☐ 夫妻共同 ☐ 其它（父、母、儿、女等） ☐ 市场调查

表 2：顾客对电冰箱基本态度问卷表

1. 您是否已买电冰箱：

是 ☐ 否 ☐

2. 您认为什么牌子的冰箱最好：

琴岛海尔 ☐ 上菱 ☐ 容声 ☐ 其它 ☐

3. 您为什么要购买电冰箱：

贮藏食品 ☐ 与别人保持一致 ☐

赶潮流 ☐ 其它 ☐

4. 您购买冰箱前的最大愿望是什么？

答：

5. 您购买冰箱时的最大要求是什么？

答：

6. 您购买冰箱后的最大希望是什么？

答：

7. 您喜欢到什么类型的商店购买冰箱？

答：

8. 您喜欢买什么颜色的冰箱？

答：

9. 您喜欢买什么式样的冰箱？

答：

10. 您喜欢买多大容量的冰箱？

答：

市场调查表 3：美乐顾客问卷表

1. 您是否听说过美乐的名字？

是 ☐ 否 ☐

2. 您认为美乐的名称怎样？

好 ☐ 不好 ☐ 一般 ☐

3. 您认为美乐的名称可用哪些词形容：

国际性 ☐ 地方性 ☐ 易阅读 ☐ 陈旧 ☐

新鲜 ☐ 有个性 ☐ 无个性 ☐ 动听 ☐

难听 ☐ 现代 ☐ 传统 ☐ 亲切 ☐

- 4.您对美乐的广告有何感受：
优美☐ 一般☐ 没有印象☐ 庸俗☐
- 5.您对美乐的印象从哪里获得：
电视☐ 广播☐ 报刊☐ 听人说过☐ 未听说过☐
- 6.您认为美乐的标志怎样：
好☐ 不好☐ 一般☐
- 7.您认为美乐的标志可用哪些词形容：
国际性☐ 地方性☐ 跨行业☐ 专业☐
复杂☐ 简洁☐ 气派☐ 土气☐
好看☐ 难看☐ 易理解☐ 不易理解☐
高雅☐ 品味低☐
- 8.您认为美乐冰箱的颜色如何：
醒目☐ 不醒目☐ 没有印象☐
- 10.您认为美乐冰箱的质量如何：
好☐ 不好☐ 一般☐
- 11.您认为美乐冰箱的价格如何：
高☐ 低☐ 一般☐
- 12.您认为美乐冰箱的服务如何：
周到☐ 不周到☐ 一般☐
- 13.您认为美乐冰箱有何特点？
答：
- 14.您认为美乐冰箱有何不足？
答：

市场调查表 4：美乐冰箱目标市场问卷表

- 1.您是否愿买美乐电冰箱：

是☐ 否☐
- 2.您是否购买美乐冰箱的原因是什么？
制冷效果好☐ 制冷效果不好☐
功能齐全☐ 功能不齐全☐
省电☐ 耗电☐
颜色明快☐ 颜色不明块☐
式样新颖☐ 式样陈旧☐
价格合理☐ 价格不合理☐
售货服务态度好☐ 售货服务态度差☐
受别人购买影响☐ 不受人购买影响☐
售后服务好☐ 售后服务差☐
- 3.您喜欢在哪里购买美乐冰箱？
市中心☐ 非市中心☐
大型商店☐ 中小型商店☐
综合商店☐ 专业商店☐
- 4.您一般在什么季节购买美乐冰箱？
春☐ 夏☐ 秋☐
冬☐在上例中，通过 4 张问卷表格设计基本可以将美乐产品的有关顾客

情况反映出来。

（三）实施调研方案

即把设计好的调研方案付诸实施，也就是具体开展调研活动。在具体进行调查中，要不畏艰难、千方百计求得调查对象的积极配合，使其真实客观地反映情况，切忌简单从事，力戒虚假。

（四）汇总统计分析

实地调查活动结束后，即把各种问卷表格加以汇总，并及时进行统计分析。

（五）写出调研报告

在汇总分析的基础上，写出正式的书面调查报告。调查报告应言简意明、观点明确、内容充实、分析中肯。

五、营销策划方案设计

依据提交的调查报告，企业营销策划人员即可着手设计营销策划方案。

营销策划方案的内容应包括：

策划目的——营销策划要达到的具体目标

定位确定——产品的市场位置的确定

行动措施——运用营销策略占领目标市场（包括战略行动和战术行动两部分）

经费匡算——采取行动措施所需的资金估计

实施步骤——采取行动措施的具体过程及安排

应注意问题——采取行动措施中有可能出现的问题及预防

营销策划方案的设计，要求明确、具体、简洁、周密。详尽说明做什么、怎样做、何时做、谁来做、成本为多少等。

六、经费预算

根据营销策划方案，把所需经费进行预算并将预算报告提交上级主管部门审核批准，若预算过高，还应作适当修改。

七、方案实施与调整

一旦经费预算获得主管批准，即着手实施营销策划方案。在执行营销策划方案的过程中，可能营销状况会发生一些新的变化，甚至是未预料到的变化，这时，就应对方案作适当的调整，以便更好地落实营销策划方案，达到预期的目的。

八、评估

营销策划方案的实施过程结束后，还应对方案的设计和执行情况作出科学地评估分析，检查是否达到预期的要求，有哪些成绩和经验，存在什么问题 and 不足，为今后更好地进行市场营销策划提供依据和指导。

第三节 市场定位

一、定位与市场定位

定位的直接解释是确定位置，市场定位的直接解释则是确定市场的位置。

定位这个词在市场营销领域里的流行，是由美国两位广告专家艾尔·里斯和杰克·居劳特提出的，他们在1972年发表了名为《定位时代》的系列文章，结果引起轰动而流行开来。里斯和居劳特认为：定位始于一件产品，一种商品，一次服务，一家公司，一个机构，或者甚至一个人……。然而，定位并不是你对一件产品本身做些什么，而是你在有可能成为顾客的人的心目中做些什么。也就是说，你得给产品在有可能成为顾客的人的心目中定一个适当的位置。定位可能导致产品名称、价格和包装的改变，但是这些外表变化的目的是为了保证产品在有可能成为顾客的人的心目中留下值得购买的印象。由此可见，所谓定位或称市场定位，就是在潜在市场的顾客心目中为产品确定一个适当的位置。

市场定位是市场营销策划的一个不可缺少的环节，是市场营销策划方案设计的基础。没有市场定位，市场营销策划方案就无法设计，而方案不能设计，也就无法开展营销策划活动，因此，要搞好市场营销策划方案的设计，必须先进行市场定位。

但是，市场定位也是以市场细分作为前提的。如果不按照一定的标志对市场进行细分，就无法辨别分清谁是有利的子市场、谁是不利的子市场，也就难以明确地进行市场定位。而市场定位不恰当，势必会影响到营销策划的成功。因此，在进行市场定位，先必须按有关要求和步骤对市场进行细分。科学合理地进行市场细分，是市场定位有效的前提保证。

二、目标市场的选择模式

市场定位的目的是为了有效地确定目标市场。通过市场细分，运用产品/市场方格图，为市场定位提供了选择目标市场的几种模式，企业可据此更好地确定目标市场。



图 6-3 产品—市场方格图

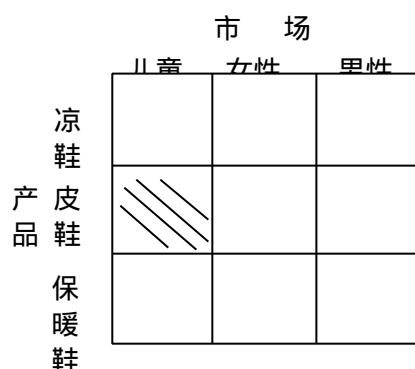


图 6-4 产品/市场集中型

（一）产品 / 市场方格图

细分市场可按两个或两个以上的变量划分，产品 / 市场方格图便是以顾客群（市场）和顾客需要（产品）为纵横两轴而构成的（见图 6-3）。

右图中，由市场和产品两变量分别代表横轴和纵轴，构成了9个方格，通过对这9个方格的分析，就能评价细分市场的吸引力和企业的业务力量，从而形成以下几种目标市场的选择模式。

（二）目标市场的选择模式

1. 产品——市场集中型

这种模式是企业只生产某一种型号、规格的产品，满足某一类特征顾客的需要，在图6-4中，某生产鞋类产品的企业只选择了儿童皮鞋市场作为目标市场。

2. 产品专业化型

这一模式是企业只生产某种类型或规格的产品，满足不同类型顾客的需要。在图6-5中，某鞋厂选择是不同类型顾客的皮鞋市场作为目标市场。

3. 市场专业化型

		市 场		
		儿童	女性	男性
产 品	凉 鞋			
	皮 鞋	///	///	///
	保 暖 鞋			

图6-5 产品专业化型

		市 场		
		儿童	女性	男性
产 品	凉 鞋		///	
	皮 鞋		///	
	保 暖 鞋		///	

图6-6 市场专业化型

这一模式是企业生产不同种类、规格的产品，满足某一固定的顾客的需要，在图6-6中，某鞋厂选择是不同类型产品的女性市场作为目标市场。

4. 产品——市场选择型

这种模式是企业同时生产不同类型的产品，满足不同顾客的需要。在图6-7中，某鞋厂分别选择了儿童凉鞋市场、女性皮鞋市场、男性保暖鞋市场作为目标市场。

5. 整体市场型

这种模式是企业为所有的顾客生产各种类型的产品，以满足不同顾客的需要。在图6-8中，某鞋厂选择了所有的市场作为目标市场。

三、市场定位的基本形式

当企业选定目标市场模式后，下一步就应具体确定目标市场置于何处。这种定位并非能随心所欲，必须对竞争者现处的市场位置、消费者的实际需要以及本企业产品的属性等作出正确评估，然后才能确定出合适的市场位置。

企业进行目标市场的定位，主要有三种基本形式：

（一）争坐市场空位

当企业对竞争者的市场位置、消费者的实际需求和自己的产品属性等进行评估分析后，如果发现企业所面临的目标市场并非竞争者充斥，存在一定的市场缝隙或空白，而且自身的产品又难以正面匹敌，这时企业应把自己的位置定在市场的空白处，与竞争者成鼎足之势。例如，青年服装市场是某企业的目标市场，该市场目前充斥着竞争者，但深入分析发现，竞争激烈的主

要是中低档青年服装，高档青年服装竞争者涉足不多，是一个市场空白处，该企业便可把自己的市场位置定在这个“空白处”上。

		市 场		
		儿童	女性	男性
产 品	凉鞋			
	皮鞋			
	保暖鞋			
	保暖鞋			

图 6-7 产品/市场选择型

		市 场		
		儿童	女性	男性
产 品	凉鞋			
	皮鞋			
	保暖鞋			
	保暖鞋			

图 6-8 整体市场型

（二）与竞争者同坐一席

当企业发现目标市场上竞争者充斥，已无虚席时，如果该市场需求潜力还很大，企业就应挤进去，与竞争对手共坐一席，即都处在一个位置上，共享市场。

（三）取代竞争者的席位

在竞争十分激烈的市场上，当目标市场已无空位时，一些实力相当雄厚的企业在进行定位时，通常不是与竞争者共享市场，“平分秋色”，而是把对方赶下现坐的市场位置，让本企业取而代之。这种市场定位，企业必须比竞争对手具有明显的优势，能够提供大大优越于对手的产品，使大多数消费者乐于接受本企业的产品，而不愿接受竞争对手的产品。如果竞争对手的产品拥有一定的需求，就难以将其赶下现有的市场位置，也就不能取而代之。

四、市场定位的方法与应用

市场定位的具体做法是：第一步绘制产品定位图。产品定位图由纵坐标和横坐标交叉构成。纵坐标和横坐标分别代表两个变量（见图 6—9）。

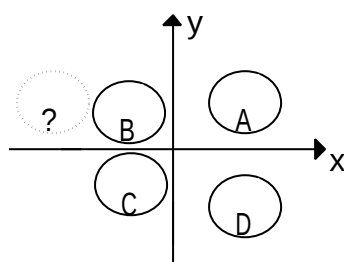


图 6-9 产品定位图

第二步绘制坐标点，收集市场同类产品的特点及销售状况等，在坐标图上标出同类其它产品的市场位置（见产品定位图上的分别代表四种竞争产品）。

第三步为本企业产品确定最佳市场位置。分析同类产品的市场定位状况与竞争趋势，采取相应的对策，然后加以确定。

第四步产品的定位调整。当第一次定位不当或出现偏差时，应及时加以纠正，重新进行定位，也即二次定位。产品经过重新定位后，一般市场会选择

得比较准确。如美国一家生产防治“青春症”面霜的化妆品公司，开始把目标市场定位于女性市场，结果发现一些中老年妇女购买此产品，原因是在促销宣传上强调了该产品的美容功能，于是，该公司重新进行定位，即把目标市场定在青年市场，专门强调该产品是治疗“青春痘”的良方，结果大大增加了青年消费者的购买量。

根据市场定位的具体做法，下面结合实例加以应用：案例[6—4]美乐电冰箱厂的市场定位 美乐电冰箱厂选定了“180升电冰箱市场”这个子市场作为目标市场（见图6-10），通过调查了解到，顾客最关心的产品质量和价格，而目标市场上竞争者所提供的产品情况如图6-11所示。在该图中，A、B、C、D四个圆圈分别代表目标市场上四个竞争者，圆圈面积大小表示四个竞争者的销售额大小，竞争者A生产出高质高价的180升电冰箱，竞争者B生产出中质中价的180升电冰箱，竞争者C生产出低于中等质量和低价的180升电冰箱。竞争者D生产出低质高价的180升电冰箱。根据上述情况，这家企业的产品应定在什么位置上，主要可考虑“与竞争者同坐一席”或“争坐市场空位”两种选择。

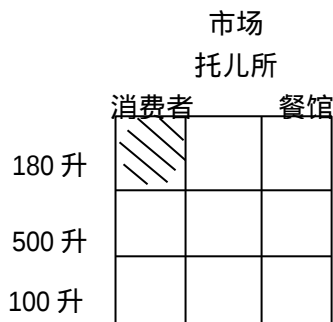


图6-10 市场定位A

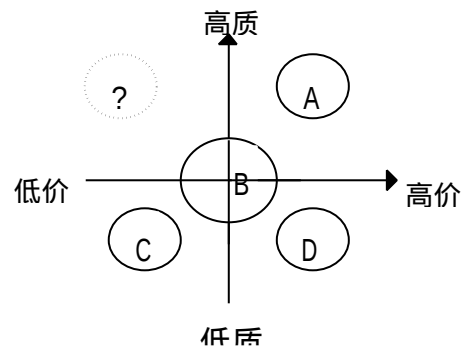


图6-11 市场定位B

1. 与竞争对手同坐一席。即把本企业产品的市场位置定在竞争者A附近，与A争夺顾客。这样定位，企业应具有以下条件：（1）能比A生产出更好的产品；（2）市场容量大，足以吸引竞争者所生产的产品；（3）比A有更多的资源；（4）与本企业的信誉和特长相适应。

2. 争坐市场空位。即把企业产品的市场位置定在市场空白处（图的左上角），生产和出售高质低价的180升电冰箱，这种产品目前还无人提供。这样定位，企业应具备以下条件：（1）有生产高质产品的技术；（2）以低价出售高价产品仍能盈利；（3）能使购买者相信本企业的产品质量比得上A产品的质量，从而有足够的需求潜量。

思考题

1. 市场营销策划的基本特点。
2. 市场营销策划的基本类型。
3. 市场营销策划的基本程序。
4. 什么是市场定位？
5. 目标市场的选择模式。
6. 试为某企业进行营销策划。

第七章 企业营销组织系统

营销管理，是对企业营销活动中人、财、物及其营销活动过程的管理。营销管理中有营销组织问题，营销组织中也有管理问题。因此，要提高营销组织的管理效率，顺利实现企业的营销目标，管理者必须研究营销组织理论，正确运用营销组织原理。

第一节 企业营销组织系统的设置

一、企业营销组织的演变

企业营销组织是指为了达到特定的营销目标，由许多功能相关的部门结合而形成的有机整体。这个概念具有以下基本特征：（1）目的性。任何企业的营销组织都是为了实现某种营销目标而建立起来的，或者说，它都会在自己的活动中表现出一定的方向性和目的性。

（2）实体性。任何营销组织都是由一定的人、部门以及他们掌握和利用的物质条件及其所进行的活动构成的。

（3）系统性。营销组织中的各个要素都是根据一定的内部秩序，按照一定的结构方式结合而成的。

（4）职能性。营销组织内各部分具有共同的目标，担负着不同的职责；而一个营销组织在它所属的更大系统内又担负着企业和社会赋予它的特殊职能。

（5）可控性。每个营销组织的建立和完善，都是为了对组织内各部分的相互作用及其活动方向、结果以及内部和外界的关系进行控制。营销组织本身的控制功能以及各部分的可控性，是营销组织的一个重要特征。

现代企业的营销组织结构，是企业市场营销观念不断更新的产物。其形成和发展的过程，大致经历了如下三个阶段：

（一）生产观念指导下的企业营销组织

在生产观念指导下，企业营销组织结构比较简单，一般只设一个推销部，由销售经理统一领导和指挥。这一阶段的企业营销组织系统具有如下特点：

（1）推销部门的任务就是出售企业已经生产出来的产品；其他市场营销活动，如市场调研、广告与销售推广、价格策略的制定，产品的计划与发展等则由企业的其他部门负责。（2）销售经理的主要职责是管理销售队伍，促使和激励推销人员多销售产品，有的销售经理自己还直接从事某些推销活动。

（3）销售经理在企业组织中的地位较低。在生产观念指导下，生产部门和财务部门在企业中居于重要地位，属于典型的以生产为中心时代的企业组织系统。企业设有总工程师指导或配合生产部门作业，其地位仅次于总经理。主管销售活动的经理实际上只是一个职能部门的负责人，其地位远不如生产经理重要。这一阶段企业组织系统的模式见图 7-1。

（二）推销观念指导下的企业营销组织

在推销观念指导下，企业对销售活动重要性的认识有所加强，销售经理的职责范围扩大，其地位得到一定程度的提高，企业的组织结构也发生相应的变化。这一阶段的企业营销组织系统具有如下特征：（1）推销部门的规模扩大。在推销观念指导下，企业的销售部门由专门推销产品扩展到经常性的销售研究、广告宣传等，原来由其他部门负责的产品服务，销售训练与销售分析等活动，也由销售部、负责统筹规划，统一管理。

（2）销售经理的职责范围扩大，领导地位得到加强。在这一阶段，企业中主管销售活动的经理不仅只管理销售人员，还领导企业中其他直接从事各种市场营销活动的人员；与此同时，销售经理在企业中的地位也得到相应提高。推销观念指导下的企业组织系统模式见图 7-2。

（三）市场营销观念指导下的企业营销组织

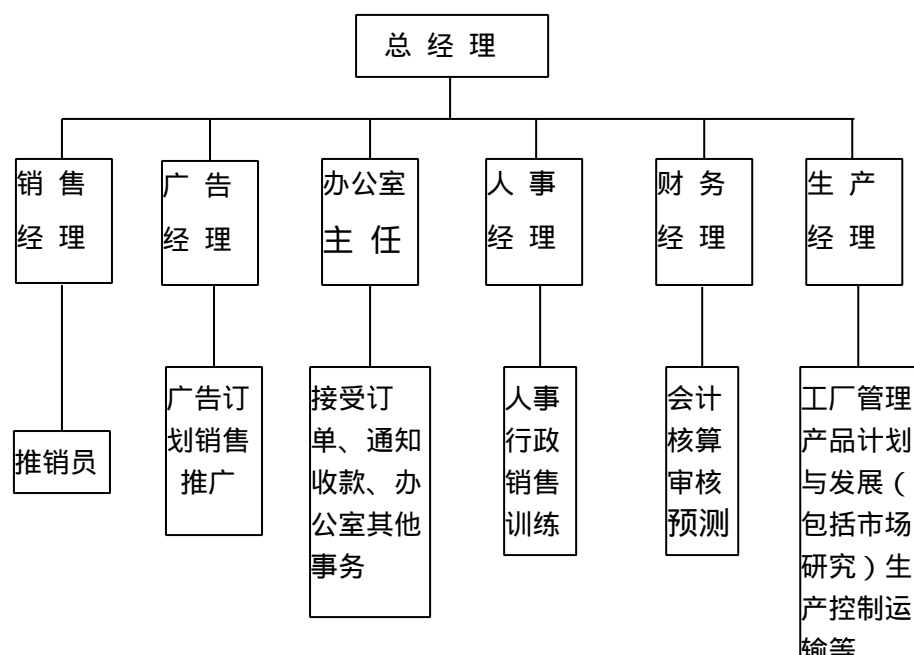


图 7-1

在市场营销观念指导下，企业十分重视市场营销活动，发挥整体市场营销功能的作用，企业组织系统的结构发生了根本变化，设置了独立的现代市场营销部门。这一阶段的企业营销组织系统具有如下特征：（1）由销售部门发展到独立的现代营销部门。在市场营销观念指导下，企业越来越认识到设置独立的现代营销部门的重要性。随着企业生产经营的不断发展，使得营销调研、新产品开发、广告和销售促进、顾客服务等，相对于销售队伍来说，显得更加重要。这就要求企业设置独立的营销部门，把许多传统的属于生产部门、财务部门和其他部门的营销业务，都统一由独立的营销部门来筹划。

（2）市场营销经理的地位得到很大提高。在这一阶段，企业市场营销部门的主管通常由第一副总经理兼任，这样，市场营销

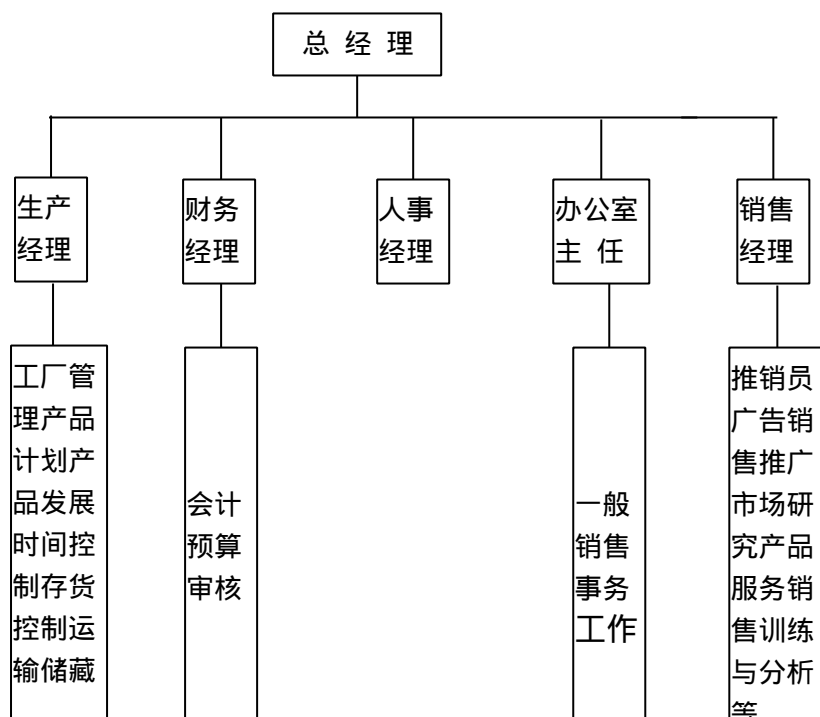


图 7-2

经理与生产、财务人事等部门经理不仅同属企业高层主管，协助总经理制定企业计划和政策。而且在级别上高于生产、财务、人事部门的经理，从而有利于企业与顾客为中心开展营运。

(3) 整个企业已变成一个现代营销组织。一个企业有了独立的营销部门并不等于就已构成现代营销组织。整个企业是否已变成一个现代营销组织，取决于企业的一切业务活动是否均以市场营销为出发点。倘若企业认为营销只不过是一种推销功能，那么他们就没有抓住问题的实质；只有当企业认为其内部各部门的工作都是“为顾客服务”时，认为营销不仅是一个部门的名称，而且是整个企业的指导思想时，这样的企业才是一个现代营销组织。市场营销观念指导下的企业营销组织系统是符合以上标准和条件的。市场营销观念指导下的企业组织系统模式见图 7-3。

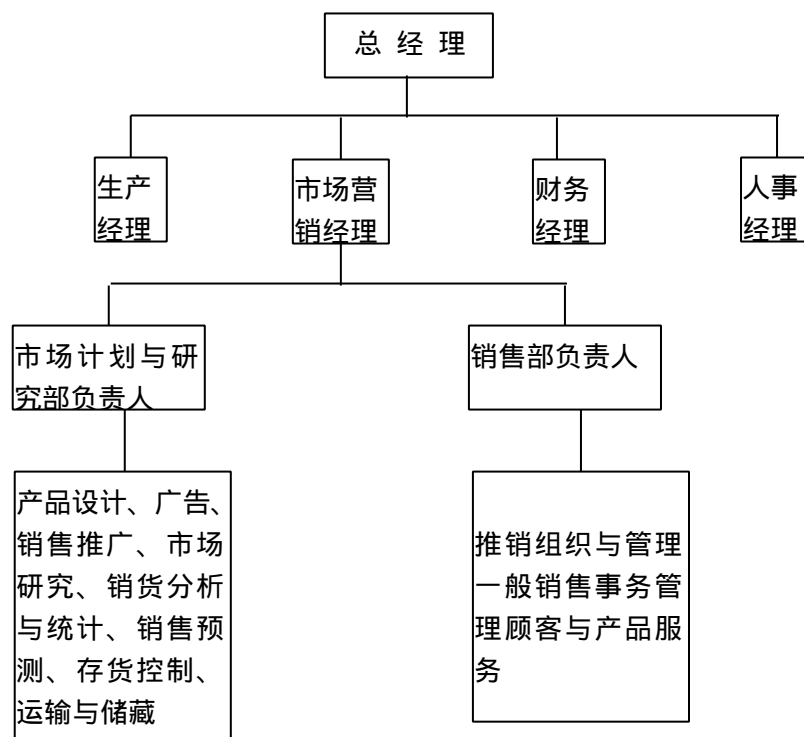


图 7-3

二、企业营销组织建立的程序

根据营销组织理论的要求，结合企业经营的实际，企业营销组织的建立，一般应按如下步骤进行：

（一）企业营销组织的设计

企业营销组织设计的主要内容包括：

1. 部门结构，即营销部门的设置以及确定部门之间的隶属和协作关系。部门结构的设计要符合企业业务活动流程的要求。
2. 职责结构，即按照营销部门业务活动的要求来规定职责，确定部门职责间的相互关系。
3. 职位结构，即确定营销组织系统中的各种职位，明确职位之间的相互关系。
4. 职权结构，即按照职责、职位授予相应的权力，规定权力范围，明确相互关系。
5. 人群结构，即按照部门、职责、职位、职权的要求，再根据营销人员的素质状况，配置各营销部门的人员结构。
6. 信息结构，即明确各营销部门应拥有和提供的信息，以及相互间信息沟通的渠道。

把以上各种结构经过平衡、配套后形成一个完整的体系，并相对地固定下来，就构成了企业营销组织系统。

（二）企业营销组织的运行

企业营销组织设计好以后，就必须把它放到企业营销活动的实践中去运转。通过实际运行，发现营销组织设计中存在的问题，随时根据运转的情况对营销组织进行改革和调整，使企业营销组织的运行始终保持高效率。这在国际上通称为 P、D、C、A 体系。

（三）企业营销组织系统的调整

在企业营销组织的运行中，随着企业经营战略的转移，营销观念的更新，技术条件的改变，生产经营规模的扩大，以及营销管理控制手段的完备与先进程度，这些因素都将引起企业营销组织系统的变化。也就是说，随着企业内外环境的改变，企业营销组织系统也必须作相应的调整，使之适应形势的发展和环境的变化。

以上组织结构建立程序的三个步骤是相互联系，不断循环的全过程。

三、现代营销组织的基本形式

现代企业可以根据各种不同的方式来设置营销机构，规定其职责与任务，建立内部信息交流系统等，以求提高营销组织的运转效率。企业营销组织形式是随着生产力的发展逐渐形成的。根据企业营销活动的基本特点，现代营销组织主要有如下基本形式：

（一）产品导向组织形式

产品导向组织是以主要的产品群为基础来分设营销部门，这种组织形式由一名产品主管经理负责，下设几个产品大类经理，产品大类经理之下再设各个具体产品经理去负责各具体的产品（见图 7-4）。

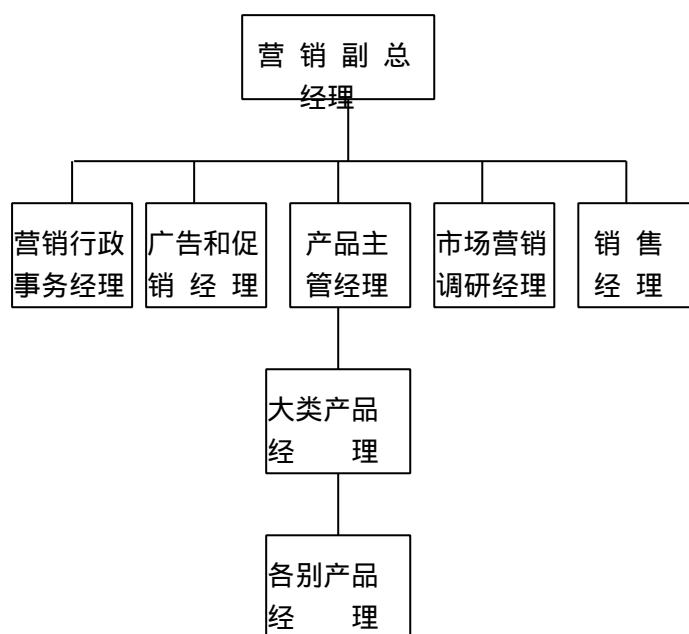


图 7-4 产品导向组织形式

产品导向组织形式最适宜于那些具有多条产品线的企业。它特别强调企业的生产职能，而将许多非生产性职能如广告、促销、财务等加以分散化。由于这种分散化，各产品经理都要执行营销和财务等职能，从而使这些非生产性职能发生重复和低效的现象。实行产品导向组织的企业，其国际性营销活动也分散到不同的产品群或部门中进行。有些部门的产品更适宜出口，而另一些部门的产品则适宜内销；有些部门的管理需要更多的国际营销经验，而另一些部门的管理则不需要国际营销经验。因为各部门国际营销活动的重要性是不相同的。

产品导向组织形式的主要特点是：（1）强调某个产品群内部的协调，而不是强调产品群之间的协调。实行产品多样化的企业通过多种销售渠道，将

不同的产品销售给不同的最终用户。对于企业的产品来说，最终用户和销售渠道愈是多样化，愈是适宜采用产品导向组织形式。反之，如果企业产品的最终用户和销售渠道越是标准化，就不宜采用产品导向组织形式。（2）产品导向组织形式倾向于高度的分散管理。企业高层管理应允许各产品群的经理能自主地发挥作用，特别是允许产品群经理能针对不同的市场自主地制定产品计划。所以，在产品导向组织形式下，各产品群的经理事实上都是国际国内市场上的产品专家，他们能够将产品营销组合的各种要素较好地协调一致起来。

产品导向组织形式的主要缺点是对各产品群部门之间的协调比较困难，相互之间会产生一定的摩擦和纠纷。即使在同一地区内经营，协调的困难也依然存在。由于各产品群各自为政，分别设置自己的组织机构，这往往会导致企业机构重叠，营销管理人员的数量不断增加。这不仅会浪费企业资源，而且容易在顾客中造成混乱。

（二）职能导向组织形式

职能导向组织就是将企业的营销工作按职能分解，并按营销职能分工设置若干职能管理机构，由这些职能机构分别领导业务执行人员的营销组织形式。与产品导向组织形式不同，职能导向组织强调企业营销的不同职能，而不是不同的产品（见图 7-5）。

职能导向组织形式的主要特点是：

（1）这种营销组织形式是由各种营销功能专家所组成，由于各营销职能部门集中着专业人才，因此，企业的营销副总经理主要是负责协调各营销职能部门的活动。

（2）便于管理，节省人力。由于专业化经理对整个企业的营销活动维持主线控制或集中控制，专业的重复设置降低到最小程度，因而可以节省人力。

（3）管理的重点放在内部的营销功能上。这种组织形式要求企业的一切营销活动围绕企业主要职能展开，使企业把营销管理的侧重点放在内部功能上，每个职能区域都能取得规模经济效益。

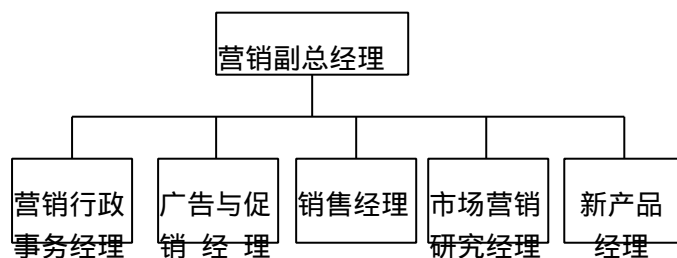


图 7-5 职能导向组织形式

职能导向组织形式的主要缺点是：多头领导，职责不清，各职能部门的活动难以协调；职能部门经理不可能具有每种产品的专业知识，因而难以开展多种经营；生产活动的市场营销活动联系不紧密，易于滋长过于强调本部门职能重要性的狭隘思想。

（三）地区导向组织形式

地区导向组织就是以顾客或企业生产设施的地理位置为依据来分设营销部门。一个在全国范围（或全球范围）内销售自己产品的企业，通常可按照地理区域设置营销机构，安排销售队（见图 7-6）。

地区导向组织形式的主要特点是：

(1) 管理跨度和管理层次相对增加。从全国销售业务经理往下直到地方销售经理，使管理的跨度与层次逐渐增加，这样便于高层管理者授权，把许多营销工作交给下属人员去做，以充分调动各级营销部门的积极性。(2) 便于地区内的通力协作，发展特定市场。这种组织形式是将企业在某个地区的资源集中于一个部门内，发挥规模经济和集中效率的优势，以利于地区范围内的通力合作，使某特定市场得到发展。

(3) 每个营销功能方面的专家，在与本地区其他人员共同工作中，能发挥协同作用的优势。

地区导向组织形式的主要缺点是：各地区的营销部门自成体系，这就给协调地区之间的营销活动带来一定的困难；由于各地区都需要相同的专业人员，因而在一定程度上会造成人力资源的浪费；最后，这种组织形式也容易使各地区经理从本地区而不是从整个企业来考虑问题。

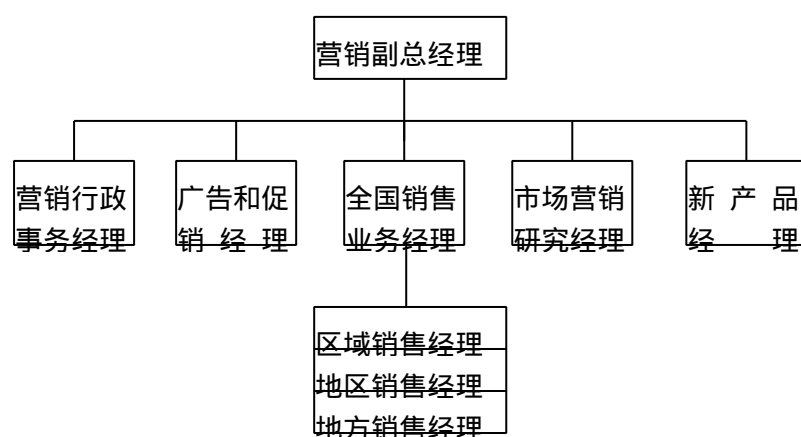


图 7-6 地区导向组织形式

(四) 顾客导向组织形式

顾客导向组织就是按顾客的类型来设置营销部门。如前所述。顾客所在的地理位置是设计地区导向组织形式的重要依据之一。当企业的目标顾客群集中在某个地区，按地区设计营销组织对企业是十分有利的；但是，当企业面临的顾客分散在各地区时，地区导向组织形式就不相适应了。在这种情况下，按顾客类型设置营销机构是颇为理想的（见图 7-7）。

顾客导向组织形式的主要优点有：(1) 企业的市场营销活动是按照满足各类不同顾客的需求来组织和安排的，而不是集中在营销职能、销售地区或产品本身。(2) 能够避免营销机构和人员的重复，从而也就避免造成在企业中顾客中出现混乱和没有效率的情况发生，(3) 能为顾客提供专业化和个性化的服务，使主要顾客群成为企业各部门为之服务的中心。

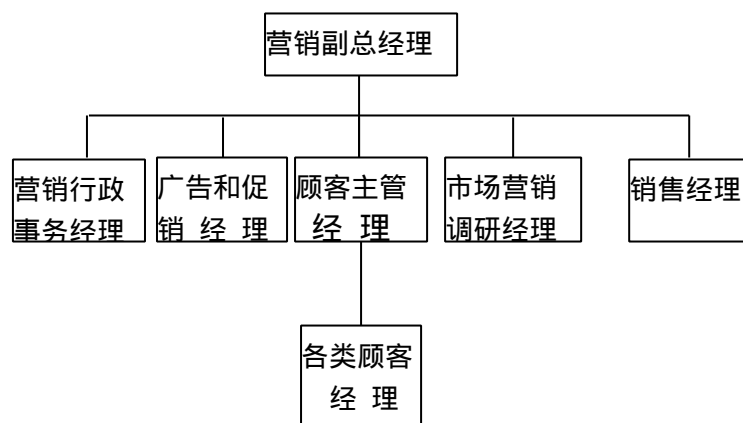


图 7-7 顾客导向组织形式

顾客导向组织形式的主要缺点是，在每一个以顾客类型设置的部门重复需要同样的技术，但这些掌握技术的专家分散在不同的部门，不能形成一个合力，因而不利于企业的快速发展。

（五）矩阵组织形式

矩阵组织形式是将几种基本的组织形式相结合而组成一个矩阵式的纵横交叉的营销组织机构。对于生产多种产品并向多个地区的不同消费者销售产品的企业来说，如果采用产品导向组织形式，那就要求产品经理熟悉广为分散的各种不同顾客；如果采用顾客导向组织形式，那就要求各类主管顾客的经理熟悉销往各自市场的种类繁多的产品；这事实上是很难做到两全其美的。为了做到扬长避短，优势互补，集思广益，发挥营销组织整体功能的作用，矩阵式组织形式就能比较好地解决上述困难。图 9-8 是将产品导向组织形式和地区导向组织形式相结合而成的矩阵组织形式，其它几种形式任意组合的矩阵组织形式与图 9-8 类似。

矩阵组织形式的主特点有：（1）能适应复杂业务环境的需要，营销组织的应变能力较强。

（2）既符合统一指挥的要求，又能充分发挥产品部门、职能部门的作用。

（3）可将各产品部门、职能部门的专业人员集中起来，相互协调，树立营销组织的整体观念；还有利于组织内部相互学习和培养人才。

矩阵组织形式的主要缺点是：参加某一横向机构的成员当遇到双重领导意见不一致时，就会无所适从，这样必然导致产生矛盾与冲突；当工作出现差错时，又不易分清责任。如图 7-8 所示，每一个地区—产品部门（如东部 C 产品分公司）都应对地区组织经理（如东部地区）和产品组织经理（如 C 产品）负责。这种双重经理制度会产生以上所提出的问题，对提高企业的营销管理效率会带来一系列潜在的危机。

四、企业营销组织形式的选择

为了有效地推进企业的营销管理活动，企业必须选择最恰当的组织形式。这种选择往往是多重复合因素综合作用的结果。从基本方面看，有两类因素对组织形式的选择将发生影响：一类是企业内部的因素，另一类是企业外部的环境因素。值得注意的是，一种合适的组织形式不是长期稳定不变的，而是今天相适应，在 10 年甚至 5 年之后就不一定相适应。因此，虽然营销组

织的变动会给企业增加成本，但一些成功的企业还是根据环境的变化，经常改变其组织形式，以适应新的需要。

（一）影响企业营销组织形式选择的内部因素

影响营销组织形式选择的企业内部因素很多，如企业战略、经营规模、技术条件、产品和经营的复杂程度等等。这些因素中有的是限制性因素，有的则是机会性因素。

1. 企业战略。企业战略是企业全体职工的行动纲领，实现战略是设计企业营销组织系统的目标。企业营销组织系统应适应企业战略的需要，保证战略目标的实现。企业战略是随形势的发展而不断变化的，因而营销组织形式的选择也要随企业战略的变化作相应的调整。如有的企业具有多样的产品线，这就要求选择产品导向组织形式，因为这种组织形式最适宜于产品多样化的经营战略；随着企业产品结构的变化并具有成熟的标准化产品，产品及市场和销售渠道的范围有限，且地域分布极广，这就要求企业选择地区导向组织形式，因为这种形式对实现企业的战略目标最有效。

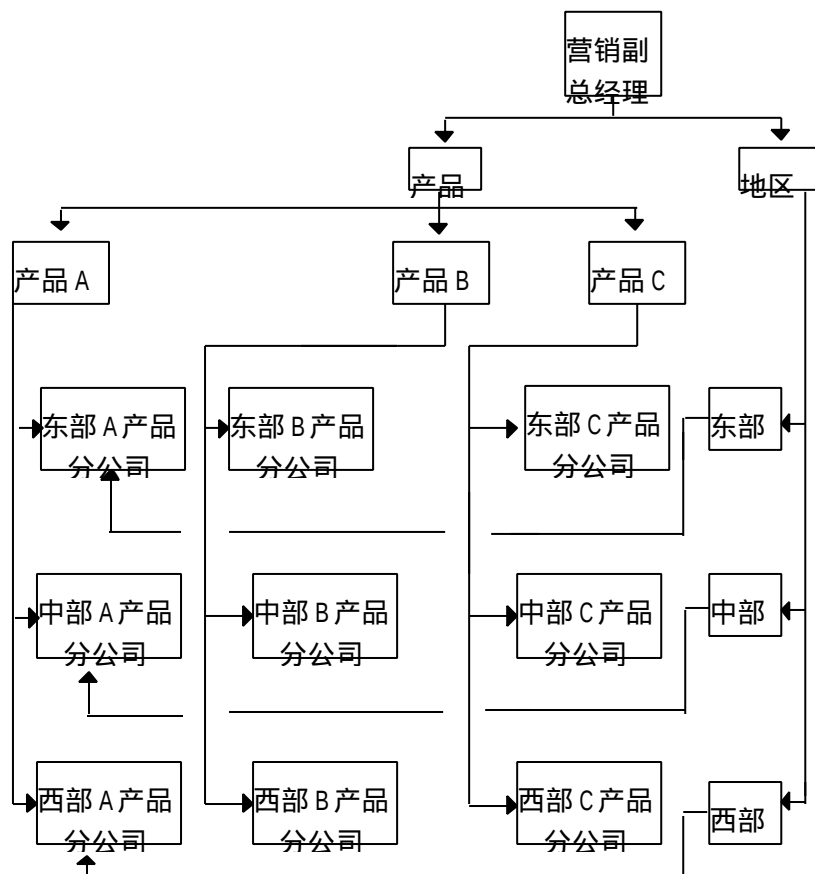


图 7-8 地区 - 产品矩阵组织形式

2. 企业经营规模。企业生产经营规模的扩大或缩小，将直接影响营销组织形式的选择。随着生产经营规模的逐步扩大，企业内部分工愈来愈细密，对专业化人才的要求越来越高，参谋、智囊的作用在企业的决策中显得越来越突出。与此同时，企业内部的协作关系愈来愈复杂，各部门之间能否协同行动，对企业生产经营目标的实现关系极大。在这种情况下，企业应设置职能导向组织或矩阵组织形式，以便在扩大经营规模的同时，随时调整营销组

织结构与之相适应。

3. 产品和企业经营复杂程度。产品和企业经营的复杂程度，对企业营销组织形式的选择具有很大的影响。产品和企业经营相对简单的企业，其营销组织形式选择的余地较大。这是因为，对简单的产品和经营可以有多种不同的组织形式与之相适应。但是，当生产过程，产品本身、最终消费市场或销售渠道十分复杂时，企业为了减少潜在的风险与危机，必须寻找最能与之相适应的组织形式，其选择余地也就非常有限。例如，对于生产过程相对复杂、产品多样化的企业，只宜于选择产品导向组织。

4. 技术条件，企业的技术条件处于不断的变化之中，由于新技术的不断发明和引进，因而使企业的生产力不断发展。具有不同技术特点的企业要求建立不同的营销组织机构与之相适应。例如，对于那些技术条件较低，专业人才缺乏，由此而决定企业只能生产技术性能简单和种类多样化的产品，这种类型的企业选择产品导向组织形式比较适宜；对于技术实力比较雄厚，产品的标准化程度较高，销售渠道的范围有限，且地域分布广泛的企业，选择职能导向组织或地区导向组织较为合适。

（二）影响企业营销组织形式选择的外部因素

不仅企业内部诸因素对选择合适的营销组织形式有直接的作用，而且外部环境因素对企业营销组织形式的选择也有很大影响。这些因素主要有：

1. 国家政策、法律。国家制定的法律和政府采取的各项政策措施都会对企业营销组织的选择带来影响。

2. 竞争的性质。企业处在一个激烈竞争的环境之中，其他企业的营销活动往往有示范和借鉴作用，从而对企业营销组织形式的选择产生一定的影响。例如，企业的某个主要的竞争对手通过采用顾客导向组织形式，取得了竞争优势。这种情况对企业有很强的刺激作用，促使其效法竞争对手，选择使其取得成功的组织形式。

3. 市场供求关系。市场供求关系的变化，直接影响企业生产经营的规模和产品结构，因而也会促使企业随着市场供求关系的变化，来对其营销组织结构进行调整。

第二节 企业营销组织系统的合理化

企业营销部门的工作是计划实施和控制营销活动。为了保证营销组织系统的高效率运转，必须使之合理化。

一、企业营销组织合理化的主要内容

企业营销组织合理化，就是通过组织系统的改革和调整，完善组织管理的目标、方法、结构和力量配备等，使营销组织更好地适应市场环境，促进企业的发展，创造出更好的效益来。企业营销组织合理化的主要内容包括：

（一）营销组织结构的完善

完善的营销组织结构是营销组织合理化的重要内容之一。它具体表现在如下方面：

1. 人、事的科学编配。以事定人，知人善任，是企业营销组织结构完善的基本要求。合理化的营销组织系统，必须根据各项工作的需要去安排相应的人员，做到营销人员的品质构成、知识构成、心理构成、经验构成与他们所担负的责任一致。人、事的科学编配还有一个量的平衡问题，营销组织合理化要求以任务定员、做到组织系统内人人有事干，事事有人干。

2. 责、权、利的相互统一。责、权、利三者之间存在着极为密切的联系。责是取得权、利的前提和基础；权和利是履行职责的保障和条件。有责无权，责任会落空；有权无责，权力会失控；有责有权而无利，责任的履行和权力的运用会缺乏内在的动力，组织系统也将失去活力。因此，企业营销组织合理化，要求组织系统内实行以责授权，以责定利，做到责权利相统一。只有这样，才能提高营销组织系统的运转效率。

3. 组织系统运转既要有统一性又要有灵活性。合理化的营销组织系统，既能做到统一指挥，保证上下左右协调一致，又能使各个子系统各负其责，各司其职，活动自如，具有高度的灵活性。为了实现统一指挥，首先应坚持个人服从组织，下级服从上级的组织原则。其次，上级在实行对下级的领导时，要注意沟通协调，不能各行其是。第三，领导者要善于解决组织系统内的各种摩擦与冲突，以达到意志和行动的统—。第四，必须建立健全各种规范化的管理制度，使企业的营销管理活动以及信息沟通程序化、标准化、科学化、规范化。

营销组织系统运转的效率是衡量营销组织合理化的一个重要尺度。为了使营销组织系统能高效率地运转，必须做到：第一，机构精简，没有因机构的重叠、臃肿而延时误事的现象，能保持营销组织活动的高效率。第二，营销活动的执行者拥有相应的自主权，能积极、主动、独立地解决不应由上级负责的各种问题。第三，工作负荷适度，具有某种弹性，能承受一些突发事件的冲击，具有创新应变的能力和条件。第四，信息传递渠道畅通，没有“中梗阻”，能在较短的时间内统一职工的意志和行动。

4. 营销组织系统内的管理幅度合理。管理幅度表现为营销组织系统内的横向分工，又制约着组织系统的纵向联系。管理幅度的合理化，要受到企业下列条件的制约：（1）管理者及其下属人员的素质。管理者及其下属人员的素质高，管理幅度可适当扩宽，以减少管理人员，节约管理费用；相反，管理幅度可适当减少，这样就要增加管理人员，扩大企业的费用支出。

(2) 管理活动的相似性和复杂程度。企业营销管理活动的相似性较强, 复杂程度低, 就可以适当增加管理幅度; 若营销管理活动的差异性大, 内部分工细密, 活动的复杂程度高, 就可以适当减少管理幅度, 以保持信息渠道的畅通。(3) 营销管理活动中新情况、新问题的发生率。若营销活动中的新情况、新问题的发生率高, 则管理幅度要相应的减少; 反之则相反。只有这样, 才能提高管理者适应新情况、解决新问题的能力。(4) 营销管理业务标准化的程度。营销管理业务标准化与管理幅度成正方向的关系, 即标准化程度高, 则管理幅度可相应增加; 标准化程度低, 则管理幅度要相应减少。影响营销组织管理幅度的制约因素除以上四个方面外, 营销管理业务活动的空间距离以及管理的分工状况等, 也对管理幅度有一定的制约作用。

(二) 营销组织系统功能的优化

任何企业的营销组织系统, 都是为了实现企业目标而建立起来的, 它必须具有确认和达到企业目标的功能。判定一个企业营销组织系统的结构合理与否, 要求分析组织结构在确认可行的目标和最有效地达到目标方面是否具有优良的功能。这种功能由如下能力所组成:

1. 正确认定目标的能力。目标, 作为营销组织系统活动的方向, 能否得到合理的确认, 是衡量营销组织结构有效性的一个重要指标。一个功能健全的营销组织系统, 在确认企业目标时应做到: 第一, 它提出的目标必须建立在对组织特征和组织内外环境相互关系的真正理解的基础上, 使企业目标的确定具有科学性和可行性。第二, 营销组织的目标必须与社会发展, 经济建设的要求相适应, 使目标具有方向上的正确性和价值上的社会性。第三, 组织的目标必须符合党和政府的政策以及国家法律的规定, 使目标具有政策上的合法性和道德上的正义性。第四, 组织的目标必须得到其内部子系统和成员的透彻理解和一致拥护, 使目标具有广泛的群众基础和高度的整合性。

2. 有效达成目标的能力。能否按期保质保量地完成企业确定的目标, 这是企业营销组织系统功能的实践表现。一个合理的企业营销组织系统, 必须能够圆满地实现企业目标。企业营销组织系统达成目标的能力, 可用下列指标衡量: 第一, 时间指标, 就是看营销组织系统是延期、按期还是提前实现预定的目标, 第二, 质、量指标, 就是指企业营销组织系统能否高标准、全面地完成企业目标所规定的各项任务。第三, 成本效益指标, 就是指能否做到“投入”少, “产出”多, 能否用较少的成本费用办成更多的事情; 能否把企业的人、财、物、信息等因素有效地组织起来, 充分发挥它们的效用。

3. 高度的社会负责能力。在我国社会主义市场经济条件下, 企业是社会经济的细胞单位, 其营销活动的根本利益与社会全局的需要应当一致。因此, 一个合理化的企业营销组织系统, 在其管理者的意识和行为中应当努力培养和积极保持向社会负责的能力。这种能力体现在两个方面: 第一, 在提出和达到目标的过程中, 在采取各种营销活动计划和营销实践手段时, 不做有损于社会和公众的事情; 与此同时, 努力向社会公众提供高质量的服务, 不断提高组织活动的社会效益。第二, 能维护和改善企业的生存环境。在组织企业的各项营销活动中, 能顾全大局, 不损人利己, 不扰乱社会经济秩序, 不做败坏社会风气的事情, 在营销活动中维护消费者的权益。

(三) 营销组织气氛的和谐

合理化的企业营销组织系统, 在处理内部的相互关系时, 要做到相互理

解、相互支持、相互配合，创造出一种团结和谐的气氛来。这种和谐的气氛表现在：

1. 营销人员对于企业具有明确的本体意识。合理化的营销组织系统能引导企业的营销人员正确地认识企业的使命、目标、现状和前途，以及企业内外环境的相互关系和变化趋势，并能自觉地适应这些因素在变化，发展中对自己所提出的要求；对企业具有强烈的归属感和责任感，能自觉发扬集体团结精神，凝成一股强大的内聚力。

2. 具有良好的合作意识。合理化的企业营销组织系统，能使上下级之间，部门之间有一致的目标、共同的语言和协调的行动。在日常的工作中，营销人员能相互关心，相互支持和相互谅解，没有彼此拆台，争功诿过，尔虞我诈的严重冲突；大家同心同德，和衷共济，具有坚强的战斗力。

3. 营销组织系统内的成员能保持高度的主人翁精神和积极的上进心。在合理化的营销组织系统中，能实行民主管理，上级主管能与营销人员合理地分享信息、权力和工作成果；营销人员能主动关心企业的生产经营，具有强烈的参与意识，大胆提出各种合理化建议，并能严格要求自己；营销人员对企业具有高度的信赖感，永远保持高昂的士气。

二、在改革中实现全企业营销组织系统的合理化

以上分析了企业营销组织系统合理化的主要内容，要真正达到营销组织结构的合理化，必须在改革中才能实现。改革企业营销组织系统的设计需要做到“四个有利”、“四个突出”和“四个转变”。

（一）做到“四个有利”

1. 有利于企业营销目标的实现和经济效益的不断提高。改革企业营销组织系统，必须从组织结构和内容上设置保证企业营销战略目标实现和经济效益提高的机构，在新形势下尤其要加强市场调研、产品销售和新产品开发等部门的建设。

2. 有利于提高企业营销人员的素质。企业营销组织系统的改革要从形式和内容上保证营销人员的思想素质、技术素质和管理素质的不断提高。因此，根据我国企业营销人员的现状大企业有必要设置营销人员的培训机构，负责对企业的营销人员进行全面系统的培训，不断提高他们的思想文化素质和专业技术水平。

3. 有利于推进企业营销管理现代比，企业营销组织系统的现代化是企业营销管理现代化的重要内容，因而在改革营销组织机构时，要从人的安排和机构的设置上保证企业营销管理现代化的顺利实现。

4. 有利于营销责任制度的推行。企业的营销责任制度是一项综合性的管理。它包括两个方面的要求：一是营销组织系统改革的本身就要运用经济责任管理的原则作指导；二是在组织系统的改革中要突出负责这项综合管理的机构和人员，以保证营销责任制度的贯彻落实。

（二）做到“四个突出”

1. 突出销售经营活动。在社会主义市场经济条件下，企业经济活动的中心环节是销售；企业生产经营的产品能否尽快地销售出去，就成为决定企业兴衰的关键问题。因此，企业营销组织系统的改革和设计，要注意加强市场调研、用户访问、广告宣传综合决策、战略规划、销售服务等职能，并设置相应的机构，配备精干的工作人员，以保证销售活动的顺利进行。

2.突出提高质量。“质量第一”是企业经营活动的战略方针。“质量”是指产品质量、服务质量和工作质量。质量工作包括质量管理与质量监督两部分。在企业营销组织系统的改革中必须突出这两部分职能，充分发挥质量管理与监督职能的作用，建立质量保证体系。

3.突出减少消耗降低成本。减少消耗，降低成本，是提高企业经济效益的重要途径。企业营销组织系统的改革，必须树立以提高经济效益为中心的观念，建立高效精简的组织机构，消除人浮于事的现象，不断降低营销管理成本。

4.突出营销信息管理。当代世界正迈向信息化的时代。信息时代的到来将改变着传统的思维方式和管理方式。就社会经济生活而言，当前世界的科学技术日新月异，市场行情瞬息万变，竞争十分激烈，各企业的产品战略、市场战略和销售战略，都处于高速的新陈代谢之中。就企业经营来说，越来越多的经营者已经认识到市场信息、管理信息是重要的战略资源，信息就是财富。“一靠人才，二靠信息”，是现代企业家的经验之谈，说明了信息在企业生存发展中的重要性。因此，企业营销组织系统的改革，必须加强信息机构的设置和人员配备，把营销信息系统完善起来。

（三）做到“四个转向”

1.从分段营销管理转向全过程营销管理。传统营销组织管理强调分工，把营销活动过程分成若干小阶段来进行管理。例如，在第一节中讲到的产品导向组织和职能导向组织等，都存在这种情况。分阶段管理虽然具有专业化程度高，职责分明，便于不断提高营销组织系统内部的专业管理水平等优点；但它却产生了连续性差，协调困难，容易产生矛盾和工作相互脱节等缺点。因此，营销组织系统的改革要坚持从分段管理转向全过程管理的思想，设计一套对整个企业的营销活动具有统一指挥功能的机构。

2.从以产品、职能为中心的营销管理转向以效益为中心的营销管理。企业营销组织系统的改革必须把生产产品、销售产品、取得利润、提高效益的职责贯穿于各个营销职能中去，形成以提高经济效益为中心的营销组织机构体系。

3.由纵向专业管理转向横向的综合管理。与高度发达的市场经济和现代科技相适应，与由此决定的消费规模和消费水平相适应，与多样化、多层次化的消费结构相适应，工商企业日趋大型化、规模化和集团化，企业经营策略日趋多角化，在这种新形势下，传统的纵向专业管理组织模式弊端很多，很难适应企业发展的需要。为了做到扬优抑劣，优势互补，发挥营销组织综合管理的功能是很有必要的。因此，企业营销组织系统的改革，要建立起由单项专业管理向综合性系统管理转向的组织系统。

4.由分散的信息管理转向集中的信息管理。在我国企业的经营活动中，信息大多是由各专业部门分管的，缺少集中管理信息的部门。信息由各专门部门分别管理，工作重复，数据不准确、不系统，效率不高，有时甚至给企业决策造成困难。为了提高信息的使用效率，必须向集中的信息管理过渡，并为采用电子计算机网络系统等现代的管理手段打下坚实的基础，因此，在企业营销组织系统的改革中，应将组织系统的设计与信息系统的的设计，视为一个整体来考虑，不能相互孤立，相互分割，在最高营销管理层建立信息处理中心和数据库，使企业营销的信息管理部门真正成为企业高层决策者的智囊和参谋。

总的说来，企业营销组织系统的合理化要符合三个方面的要求：决策及时、准确、可行；充分调动营销人员的积极性和创造性；从组织上保证企业战略目标的实现和经济效益的不断提高。

思考题

1. 企业营销组织的演变过程。
2. 现代企业营销组织的基本形式。
3. 企业营销组织形式的选择。
4. 企业营销组织合理化的主要内容。
5. 在改革中我国企业营销组织统计要求的四有利、四突出、四转变是什么？

第八章 产品创新

日本松下公司认为：新产品是公司成长的唯一法宝和命脉所在。日本庆应大学教授清水龙莹也强调：企业经营的轴心是产品，如果企业不随着外部环境的变化而不断进行产品创新，那么，企业无论有怎样优秀的领导人和多么雄厚的资金，也难以长期发展。这些企业营销的金科玉言已被大量的企业经营实践所证实。本章讨论企业创新的核心——产品创新，企业进行产品创新不仅要明确产品创新的基本思路和主要内容，还要掌握组织和控制产品创新的科学方法。

第一节 产品创新的基本思路

企业进行产品创新首先要有正确的创新思维，以指导创新活动。本节介绍有关产品创新的几个基本思路。

一、以市场为导向进行产品创新

产品创新的目的是为了更好地了解市场需求，进而使企业获得更多的利润。因此，检验某项产品创新成败的唯一标准是市场，即要求新产品能深受市场消费者的欢迎，能为企业带来满意的经济效益，这才说明该产品创新是成功的。日本企业常说：产品不是生产出去的，而是从市场引进来的。这就是说，企业必须从掌握市场潜在需求出发来考虑产品创新。也就是以市场为导向，奉行“从市场中来，到市场中去”的产品创新原则。

为了坚持以市场为导向进行产品创新，企业应该把市场调研制度化，采取切实有效的措施。在这方面，日本企业的经验很值得我们借鉴，它们为收集大量的市场信息，采取了一系列有效的制度性措施，主要有：（1）设立实力雄厚的情报研究机构。日本多数企业都设立了情报研究机构，以收集经济、技术、政治法律等方面的情报。如三井物产公司建立了一个遍及世界各地的庞大情报系统，世界上发生的重要情报，总公司在几分钟内就可以整理出来；（2）设立海外办事处。这些机构名为办事处，实际上主要从事情报收集活动；（3）在企业内部建立“市场需求卡制度”。企业一旦发现用户有什么新需求，就立即记录在需求卡上，定期加以汇总分析后提出建议，它们的许多产品创新构思就是通过这一手段产生的；（4）通过“咨询公司”收集情报。日本企业除依靠本企业力量外，还重视借助“外脑”进行情报收集和市场调研活动。

二、利用世界先进技术进行产品创新

由于各国在总体技术水平上发展不平衡，同时在各特定领域间的技术水平存在很大差异，这就要求技术处于相对落后的国家和领域中的企业，应该重视利用世界先进技术进行产品创新。其主要优点是：

第一，利用世界先进技术可以加速产品创新，节省创新时间。如日本的汽车工业起步较晚，它门靠利用别国的先进技术，结果只花 15 年时间就走完了西方汽车工业大国曾走了半个世纪的道路，并使之处于世界领先地位。

第二，利用世界先进技术可以提高产品创新的投资效率，节省大量的研制费用。如日本在战后通过技术引进，只用技术投资的 25% 就完成了工业主体技术的 70%。同时，通过引进技术进行产品创新，可以减少进口，节约大量外汇，如 1960 年日本只用 1 亿多美元搞技术引进，而减少机器设备进口所节约的外汇达 45 亿美元，其经济效益竟如此可观。

此外，利用世界先进技术还有利于提高科技人员和职工的技术水平，从而有利于提高新产品的质量、功能和生产效率，降低成本，增强产品的市场竞争能力。

为了及时了解世界先进技术的发展动态，企业可采取“尖兵在外，大本营在内”的战略，如我国联想电子集团公司一方面以国内为基地，另一方面在香港建立经济、技术研究机构，在美国、加拿大等技术先进国家也建立了技术开发性的实验机构，把研究工作推进到先进技术的核心和前沿阵地，积极吸收和利用世界先进技术进行产品创新。

三、掌握新产品的发展趋势和有效新产品的必备条件进行产品创新

在投入市场的众多新产品中，一些新产品如流星即逝，而有些新产品则一投入市场后便初露锋芒，迅速成长为受消费者欢迎的产品。分析产品创新成功的许多案例，可以得出其中两条主要经验：一是产品创新要符合由市场需求决定的新产品发展趋势；二是企业要具备有效新产品的必备条件。

（一）新产品的发展趋势

掌握新产品的发展趋势，有利于企业确定产品创新的正确方向。就目前状况看，新产品的发展趋势比较突出地表现在以下几个方面：

1. 产品多功能化。即在产品原有功能或用途的基础上，不断增加新功能、新用途，从而使产品从单一功能变为多种功能。
2. 产品功能自控化。即产品能自动控制和调节其功能，向功能自控化方向发展。
3. 产品外观工艺化。随着消费者文化素质的不断提高，消费者的审美能力日益增强，许多消费者不仅要求产品具有实用价值，而且要求具有一定的艺术价值，这就要求企业在设计产品时要运用尽可能多的美学知识，实现美学向商品渗透，力求产品美观，具有工艺品的特色。
4. 产品轻型、微型化。即产品向灵巧轻便、微小的方向发展，以取代傻大黑粗的过时产品。
5. 产品节能化。即产品向节省能源、动力消耗的方向发展。
6. 产品智力化。即产品向开拓智力、有利于使用者身心健康的方向发展。
7. 产品系列化。即产品向系列配套的方向发展。
8. 产品安全化。由于科学技术的进步和人们生活水平的提高，消费者对产品使用安全的要求日益强烈，因而，产品安全化就成为新产品的一大趋势。
9. 产品保健化。即产品向具有保健功能的方向发展。
10. 产品标准化。随着市场经济的发展，产品的流通范围不断扩大，这就要求企业日益重视产品的标准化。

（二）有效新产品的必备条件

企业进行产品创新不仅要顺应新产品的发展趋势，而且要具备有效新产品的几个必备条件。

1. 产品具有明显的相对优点。即同原有产品相比，新产品的优点是十分明显的，只有当消费者认识到新产品具有明显的相对优点，他们才会乐于接受和购买新产品。因此，企业进行产品创新时，必须以产品的相对优点为特征进行产品定位。
2. 产品和目标市场相适应。即新产品要和企业目标市场消费者的价值观念、风俗习惯和购买力相适应。

案例[8—1]1982 年秋，山东荣城布鞋厂生产了一种海蓝色涤纶塔跟鞋，很受消费者欢迎，不少用户前来订货，为了优待老客户，该厂主动给滨州市一家大商店发送了一批新产品，不久，这家商店却来信要求退货。这样的热销货怎么会要求退货呢？厂方百思不解，便迅速派人前去调查，原来根据滨州的风俗，只有办丧事的人家，妇女们才穿这种蓝色的布鞋，以示哀悼。这批布鞋款式虽新，颜色却为当地消费者所忌，因此成了“冷门货”。吃一堑、长一智，1983 年春，这家鞋厂了解到即墨县一带有一种风俗，每逢寒食

节，所有第一年结婚的新婚妇女都要给七姑八姨每人送一双鞋。为此，该厂马上组织力量生产了四千双各种规格的布鞋，并赶在清明节前几天发到

即墨，结果不到一天就销售一空。由此例可见，新产品必须和目标市场的风俗习惯相适应。

资料来源：张惠民，“风土人情与企业经营”，《经济参考》，1983年4月23日。

3. 经销商乐于接受。许多企业的产品一般要通过经销商销售，所以，经销商是否乐于接受新产品就在很大程度上影响产品创新的成败，为此，企业应采取先销后付款、承担促销费用以及提供有关产品资料等手段，促使经销商乐于接受本企业的新产品。

4. 便于维修。对于那些价值较大，使用较复杂的产品，企业为了消除顾客的后顾之忧，应向顾客提供一定的包修期，设立便于顾客维修的网点。

四、要正确认识和有效地控制产品成本

在产品创新中，传统的做法是先设计、甚至制造出产品后再核算成本，如果成本太高就放弃设计、制造，这种做法是不科学的，因为它在核算成本前没有考虑市场消费者对产品价格的可接受性，如果消费者不能接受新产品过高的价格，新产品的设计、制造成本就不能得到补偿，因而其风险较大。这就要求企业采取一种有效地控制产品成本的办法，其具体作法是：通过对市场上同类产品的比较，为新产品估算出一个市场消费者可以接受的价格，然后通过反向订价原理来测算产品成本。

假定某生产企业的产品通过批发商、零售商卖给市场消费者，在顺向订价方式下，出厂价、批发价和零售价的计算公式（这里用顺加订价法）分别如下：

出厂价 = 产品成本 (1 + 利润率)

批发价 = 出厂价 (1 + 进销差率)

零售价 = 批发价 (1 + 批零差率)

而以反向订价方式测算产品成本，就是对顺向订价方式下的价格进行“逆运算”，即先估计出消费者对新产品能够接受的市场零售价，然后根据以下算式逐步推出产品成本：

$$\text{批发价} = \frac{\text{零售价}}{1 + \text{批零差率}}$$

$$\text{出厂价} = \frac{\text{批发价}}{1 + \text{进销差率}}$$

$$\text{产品成本} = \frac{\text{出厂价}}{1 + \text{利润率}}$$

1+利润率算式中的批零差率和进销差率是以工商等利润合理分配为原则而确定的，企业利润率是根据企业的利润目标确定的。

以反向订价原理控制产品成本能消除传统的成本核算方式所存在的弊端，企业在产品创新之初就有一个明确的最高成本线，新产品成本超过这一成本线就会不同程度地影响企业的利润水平，当产品成本超过盈亏分界线后就会发生亏损。目前，世界上许多著名企业都以这种方法有效地控制成本。这种控制成本的方法是以市场为中心，而不是以企业为中心核算成本，因而具有科学性，据此进行产品创新的风险也比较小。

值得一提的是，企业在控制产品成本时，应通盘考虑由投入期、成长期、

成熟期和衰退期所组成的整个产品生命周期的总成本，而不能把目光只盯在投入期上，因为许多新产品刚投入市场时往往成本较高，但一旦打开市场销路，随着生产批量的扩大，单位产品的成本就会大大降低，因此，企业在控制成本时应具有动态观念。而对于系列配套的新产品（如新家具），由于各项产品在满足市场需求、企业对其促销和订价的策略等方面存在差异，但最终目的都是为了促进整套产品的销售，因此，企业应以整套产品作为成本核算对象，而不宜强调单一产品的成本。

此外，企业要正确认识产品质量和成本之间的关系，树立优质产品成本较低的观念。科特勒曾指出：如果产品质量低，企业不但需要较多的检修人员，而且一些被损坏的零部件需要重修、重配，这就使产品成本提高。如美国施乐公司主要生产复印机，该公司在世界各地拥有数以万计的推销人员和维修人员，而日本同行企业认识到不可能派出大量的维修人员，因此，它们狠抓产品质量，在不需要大量维修人员的情况下，仍然打开了市场销路。优质产品成本较低的另一个原因是，从长远的角度看，一旦优质产品被广大消费者所认识，成为名牌产品，企业就无须花费大量的促销费用推销其产品，从而能大大降低产品销售成本。

五、运用科学的产品创新策略

企业要提高产品创新的成功率，应该运用科学的产品创新策略。国内外常用的产品创新策略主要有以下几种：

1. 开拓策略，指企业在基础理论和应用技术研究成果的基础上，依靠自身的力量独立设计、制造新产品，以期捷足先得，率先把新产品投入市场，运用取脂订价策略在短期内获得丰厚的利润或运用渗透订价策略迅速占领市场，进而形成较大的市场份额。

2. 借鉴加创新的策略。采用这一策略的企业并不投资于抢先研制、开发新产品，而当市场上出现其有发展潜力的新产品时，就立即进行仿造，并加以一定程度地改进，以高质量产品与开拓型企业相竞争，从而分享市场。如美国休列特—帕卡德公司就常用这一产品创新策略，该公司极少抢先向市场推出新产品，一旦竞争对手的新产品进入市场，该公司的科技人员和营销人员便闻风而动，向用户详细了解竞争对手的新产品有哪些优点，哪些不足，应该如何改进等信息，随后设计出更适合顾客需求的新产品投入市场，其产品总是比竞争企业率先推出的产品有所改进，其结果又吸引了竞争对手的顾客。美国工商界权威杂志《福布斯》曾这样评价休列特—帕卡德公司：它的声望是靠冷眼旁观其它公司的新产品所经历的坎坷道路而树立起来的，该公司以万无一失的产品进入市场，作到后来者居上。可见，模仿加创新策略并不是机械地仿造其它企业的产品，模仿应以消化、改造和提高为本意，仅仅照搬照抄其它企业的产品是不可能赢得市场的。

3. 合并策略。即把两种或两种以上不同性能、用途的产品集为一体，生产出具有多种功能和用途的新产品。如一些企业把工艺灯具“合并”在落地电扇上，研制出新颖、美观的落地灯扇，受到消费者的欢迎。

4. 还旧策略。这是一种以顺应人们的怀旧心理进行产品创新的策略。企业可以从多种途径开发“还旧产品”，如寻找、生产失传的名优产品，利用失传产品的声誉赢得消费者青睐，如近年来，许多“还旧产品”纷纷面市，并占领了一定的市场。企业也可以从“古”中演变，以古创新，古为今用，

生产出古雅新奇的新产品。

5. 产品延伸策略。即企业在产品的质量、功能、材料等方面不断翻新，为消费者带来新的利益。如企业以某一传统产品为基础，改进产品质量或外形，实行质量、外形延伸；又如企业对某种产品原有功能进行不断改进和完善，使其以新面目出现在市场上，实现产品功能延伸；企业还可以实行产品材料延伸，用同一类原材料生产不同的新产品。例如，一些香料制品厂根据人们经济收入不断提高和消费观念日益更新，爱香爱美要求十分迫切的特点，分别推出各种香型、美型产品，如改善老年人皮肤干燥的寿星檀香脂，便于携带，一次性消费的女性胭脂香片，放在鞋内防臭添香的常香鞋垫等。由于各类延伸新产品能更好地顺应市场需求特点，因而很有发展前途。

第二节 产品创新的内容

从广义上讲，凡是产品整体概念中任何一部分的优化都属于产品创新。本节着重讨论在产品创新中处于主导地位的产品质量、品种、包装、牌号、产品线和产品组合创新。

一、核心产品的质量创新

核心产品质量是产品的耐久性、可靠性、准确性、易操作性等特性的组合。这些特性多数可以客观地测定，但从市场营销的角度而言，企业应以消费者对产品质量的感觉为基础来评价产品质量。大多数产品的质量水平可分为四种情况，即低质量，中等质量、高质量和特级质量，根据美国在 1974 年发表的一项研究报告，企业的投资利润率会随着产品质量的提高而上升，因为根据“按质论价”原则，较高的产品质量使企业能够制订较高的售价，同时，高质量产品还有利于提高产品声誉，扩大销售，但值得注意的是，无论企业生产何等质量的产品，都要以符合目标市场消费者的需要为前提，否则，就会陷入只重视产品质量而忽视市场需求的“市场营销近视”。

近年来，我国一些企业的质量有了较大的提高，但从总体上看，不少产品的质量还远远不能满足消费者的需要。因此，我国企业普遍面临着如何通过质量创新以提高产品质量的问题。根据国内外有关产品质量创新的理论和实践，企业进行产品质量创新应该注意以下几点：

1. 采取有效措施，培养企业员工的质量意识。这一要靠教育，二要抓落实。原联邦德国企业管理专家格里希先生在中国任厂长时曾指出：要教育企业员工象爱惜自己的孩子那样爱惜自己产品的质量。通过教育，培养职工自觉的质量意识。此外，企业要通过制定联结职工经济利益的规章制度，使职工的质量意识落实到日常工作中去。例如，以质量为重要标准严格考核各级干部、职工的业绩，决定其职级升降，并把质量与各级岗位责任制挂钩，以质计酬，使生产优质产品的单位和个人能得到相应的利益，而使生产劣质产品者受到应有的惩罚。

2. 重视运用先进科学技术进行产品质量创新。科学技术包括“硬科学技术”和“软科学技术”，前者主要指生产设施设备，后者主要指科学的管理方法和技术，它们构成产品质量创新的两大轮子。

“硬科学技术”是企业产品创新的物质基础，但它必须要以“软科学技术”相匹配，否则，即使有先进的技术设备，如果管理落后，产品质量也难以提高。我国一些企业从国外引进先进技术设备后，由于缺乏相应的管理方法和技术操作能力，产品质量和生产效率并没有显著提高，投资收益很低。这种现象应引起企业重视。

3. 以国际先进水平作为产品质量创新的目标，企业进行产品质量创新要有一个高标准，以国际同行业产品质量的先进水平作为赶超目标，这对参与国际营销的企业尤为重要。如广州万宝集团公司近年来迅速成长为中国机电产品出口企业，成为世界上较有影响的电器生产厂家，其成功的秘诀之一是敢与国际水平较量，瞄准“一流”上质量，该公司的电冰箱、电汉堡已分别获得美国的 UL、加拿大的 CSA 和法国的 NF 等国际标准认证，赢得了许多国

家和地区对其产品的信任，产品远销美国、加拿大、前苏联、东南亚等 100 多个国家和地区。青岛海尔冰箱，则更甚一筹，作为全国家电行业的排头兵，其产品质量，是中国家电行业唯一通过国际 ISO9001 认证企业，成为世界合格供应商。

4. 实行滚动式产品质量创新，在动态中提高产品质量。由于市场需求是不断变化的，同行企业的产品质量水平也在不断提高，因此，企业应以动态的、发展的观点作为产品质量创新的指导思想，努力推动产品质量不断提高，以适应市场的动态需要。这种不断创新的精神是企业持续发展的保证。如“琴岛—利勃海尔”冰箱获得了全国第一块金牌后，该产品的生产企业仍不满足于现状，力创国际产品金牌，实现了产品开箱合格率 100%。

二、产品品种创新

一些企业家形象地把产品质量、品种和效益分别比作“弓”、“箭”、“的”，三者的关系是：弯质量之“弓”，拉品种之“箭”，射效益之“的”。这就是说，企业要提高经济效益，应该既重视产品质量创新，又重视产品品种创新。每个消费者都有特定的需求，对不同产品有不同的评价，而产品的特定品种正是体现了产品的个性。因此，企业只有通过品种创新才能较全面地满足消费者的特定需求。企业在进行品种创新时，可以“全”、“快”、“新”、“变”这 4 个字为基本途径。

1. 全。即品种齐全。企业要满足不同类型消费者的特定需求，就应该提供多种品种的产品让消费者挑选。这是实行差异性营销策略的企业必然采取的途径，即企业在市场细分的基础上，以不同品种的产品满足各细分市场的需要。

案例[8—2] 杭州牙膏厂根据消费者对牙膏的不同需求，生产经营品种齐全的各类牙膏，例如，该厂根据许多消费者所追求的洁齿功能，生产出具有良好洁齿效果的“洁齿灵”牙膏和“西湖”牙膏；根据一些消费者所追求的消炎、止血和防龋功能，研制出“黄芩”牙膏；根据部分消费者偏爱牙膏有较好味道这一需求，生产出香蕉菠萝香型的“白浪”牙膏；根据一些结婚青年的偏好，生产出香型高雅、包装金红、配对成双的高级“龙凤”牙膏；根据儿童的生理特点，生产出具有防臭、防蛀、有最佳磨擦值、不伤牙釉等功能的“小白兔”牙膏；根据外贸出口的需求，研制出适合欧美、东南亚许多国家消费者需求的“斐济”牙膏和“丽的”牙膏。由于该厂生产的牙膏品种齐全，分别适合不同消费者的需要，其产品连年旺销，各项经济指标名列全国 40 多家牙膏生产企业的前茅。

资料来源：赵国柱、胡祖光、王俊豪编著《市场营销学—理论与实践》。中国商业出版社 1991 年版，第 166—167 页。

2. 快。即新品种生产、上市要快。企业一旦了解到某一新品种有较大的市场潜力，就应不失时机地抓紧研制开发，迅速上市，以求率先占领市场。如在 1986 年，哈尔滨卫生敷料总厂了解到由北京纺织科学研究所试制的止血纱布使用方便、止血效果好，属国内首创，在有关部门许可的情况下，该厂领导马上作出决策，从研究、设计到厂房维修、添置设备，从投入到产出，仅用 1 个多月时间，并迅速占领了市场。

3. 新。即产品品种的新意要明显。产品品种的新意越明显，就越能引发消费者的求新购买动机，从而有利于迅速打开市场，如在 1985 年，哈尔滨卫

生敷料总厂根据东北地区冬季寒冷、人们容易咳喘这一特殊环境，组织科技人员进行试验，在同年秋季试制出一种新型的“药物口罩”，为国内首创。该产品投放市场后，倍受东北地区消费者欢迎，当年就取得了可喜的经济效益。

4. 变，即产品品种要随着市场需求的变化而不断更新。许多企业就是依靠“以变应变”的策略而取得成功的。如杭州服装公司认识到服装是市场上的“鲜活”商品，其产品生命周期短，在人民生活水平日益提高，消费需求不断变化的情况下，企业必须不断向市场推出新品种。自1987年以来，该公司每年推出服装新品种1500多种，年更新品种达50%以上，其中1989年推出新品种2480种。年更新率达90%，从而，在1989年市场疲软的情况下，实现利润突破300万元大关。

三、产品包装创新

对绝大多数产品（特别是化妆品）来说，包装在产品整体概念中具有重要地位，这是因为，良好的包装不仅能保护产品的使用价值，而且能美化产品，满足消费者心理上的需要；良好的包装还能起自我推销的作用，因而，西方市场学家把包装称为“无声的推销员”；此外，良好的包装有利于提高企业和产品的知名度，便于消费者辨认、购买本企业的产品。所以，企业应重视产品包装创新，以发挥包装持有的功能。企业在进行产品包装创新时应注意以下几点：

1. 灵活运用各种技巧进行包装创新。主要包装技巧有：（1）双重用途包装。即企业通过包装设计，使消费者使用产品后，其包装仍能为消费者提供另一种使用价值。如一些企业生产的果酱玻璃瓶包装形如茶杯，消费者吃了果酱后能以玻璃杯作茶杯使用；（2）配套包装。即企业把若干种有关联的产品放在同一个包装中，如一些化妆品生产厂家将香水、爽身粉、美容霜等放在一个容器中成套出售。这不但有利于顾客购买方便，也有利于企业以老产品带动新产品的销售；（3）等级包装。即企业以质量为标准把产品划分为若干个等级，对高档优质产品配以较高贵的包装，而对低档普通产品配以一般包装，这使包装能反映产品质量，从而有利于消费者选购；（4）附赠品包装。即在包装物内附上其它产品作为赠品，如在儿童糖果盒内附上连环画或小人头等，以引起消费者的新奇感和购买兴趣。

2. 包装创新应体现社会和消费者的需要。虽然包装是市场营销的一种重要手段，但企业不应过分强调包装的作用而忽视社会和消费者的利益。为此，企业应注意以下几点：（1）包装应真实说明产品的性能、特色，做到表里一致，不能弄虚作假，欺骗消费者；（2）要控制包装成本，以免加重消费者负担；

（3）应注意包装对环境污染的影响。

3. 产品包装要和产品实体相协调。在营销实践中，一些企业滥用包装，不仅不能反映产品功能，美化产品实体，而且造成人为的浪费。如某制药厂设计饭盒形状的包装，这既造成产品包装和实体不协调，又增加了包装成本，从而加重了使用者负担。而许多企业则通过产品包装创新赢得了市场。

案例[8—3]浙江省舟山市粮机橡胶厂通过分析市场需求状况和用户心理，认为在保证产品质量的前提下，改进产品包装是打开市场销路的一条有效途径。为此，该厂立即组织技术攻关小组，吸取国外先进经验，从江苏

常州购进一台吸塑包装机，并自己制造了配套设备，仅花 6000 元资金就建成了吸塑包装生产线。投产后，该厂的产品包装焕然一新，全部由过去的纸泊包装改为吸塑包装，既整齐美观，能较好地满足顾客的心理需要，又便于运输和保管，能较好地起到保护产品使用价值的作用。由于该厂积极进行产品包装创新，大大促进了产品销售，在唐山订货会上，该厂一次接受订货 22 万元，在安阳订货会上，成交额达 60 万元，其产品深受客商的好评。

资料来源：庄和且，“经营有方产销两旺”，《浙江财税与会计》，1989 年第 3 期。

四、产品牌号创新

产品牌号是企业（主要是生产企业）为自己的产品所确定的商品名称。产品牌号能为企业带来一定的利益：第一，产品牌号便于企业开展广告促销、订货业务等市场营销活动，也便于处理买卖纠纷；第二，经过注册的牌号（即商标）使企业的产品特色受到法律的保护，能防止竞争者模仿；第三，企业根据不同细分市场的特点制定不同的牌号，这就能更好地满足消费者的需要；第四，成功的产品牌号还有利于建立企业形象，使消费者易于了解企业、信任企业。同时，产品牌号也能为消费者带来一定的利益，通过产品牌号，消费者容易辨别不同产品的质量和差异性，也有利于提高消费者的购买效率。但企业要较好地发挥产品牌号的多种功能，必须根据市场需求和竞争状况的变化，在原来牌号的基础上进行牌号创新。产品牌号创新的主要途径有以下三个方面：

1. 牌号扩展。即企业利用原来成功的产品牌号的声誉推出改良产品或新产品。如杭州中药二厂在“青春宝”片剂经营成功后，又推出“青春宝”口服液，以此迎合不同消费者的需要。这一牌号创新途径能为企业节省大量的宣传新产品的促销费用，并能使新产品很快地被消费者所认识，从而有利于在较短时间内建立其市场地位。

2. 牌号延伸。即企业在同类产品中逐渐增加不同的牌号。这种市场营销实践为美国宝洁公司所首创，当这家公司生产的“浪潮”（Tide）牌洗涤剂取得成功后，该公司又推出“快乐”（Cheer）牌洗涤剂，虽然其结果使“浪潮”牌洗涤剂的销售量略有下降，但这两种牌号的洗涤剂销售总量却大大增加了，现在该公司生产 8 种牌号的洗涤剂。其优点是：（1）它使生产企业的产品在商业企业的橱窗和货架中获得更多的陈列面积，从而相对减少其竞争企业产品的陈列面积，同时，这也增加了商业企业对生产企业产品的依赖性；（2）在现实生活中，始终偏爱某一牌号产品的消费者是很少的，多数消费者具有求新心理，乐于试用新牌号产品，为了吸引这些消费者，企业就应该提供多种牌号的产品；（3）由于不同牌号能吸引不同消费者，因而这能使企业的产品同时满足多个细分市场的需要，有利于企业扩大市场覆盖面，提高市场占有率。

3. 牌号重新命名。即企业放弃原来的产品牌号，重新为同种产品确定一种新牌号。这一途径主要适用于以下情况：（1）目标市场消费者对企业原来牌号的偏爱发生了变化，转向购买其它牌号的产品，从而造成对该牌号需求量的锐减；（2）由于某种特殊原因（如产品在使用过程中发生重大责任事故，被新闻媒介所披露），原来牌号的声誉下降，难以恢复。企业在牌号重新命

名时，为了使新牌号能更好地发挥其作用，往往需要经过详细的牌号研制程序，这包括联想测试，即测试新牌号能否引起消费者联想；认识测试，即测试新牌号是否容易发育和信息传递；记忆测试，即测试新牌号是否容易记忆；偏爱程度测试，即测试新牌号是否会受到消费者偏爱。

五、产品线和产品组合创新

产品线又叫产品大类，它是由一组密切相关的产品构成，这些产品在满足消费者某一特定需要、目标市场、使用的中间商类型和制订价格等方面有一定联系，其长度决定企业产品花色品种的齐全程度；产品组合是由企业经营的所有产品线构成，其广度决定企业经营范围的大小。为了适应市场需求和企业资源的变化特点，企业应不断进行产品线和产品组合创新。

（一）产品线创新

产品线创新的主要途径有：

1. 产品线延伸。即增加产品花色品种，伸展原有产品线长度。

企业可用3种方法进行产品线延伸：（1）向下延伸。即原来经营较高档产品的企业开始经营较低档产品；（2）向上延伸。即原来经营较低档产品的企业开始经营较高档产品；（3）双向延伸。即原来经营中档产品的企业开始经营高档产品和低档产品。这一途径是企业产品线创新的一条最常见的途径。

2. 产品线现代化。即企业不断更新产品线中的各项产品，使之适应市场的动态需求。例如，某服装公司有较多的花色品种，但服装款式陈旧，需要更新，使产品线适应当前市场的需要，具有现代化水平。对多数企业来说，由于受资源限制，应根据循序渐进的原则逐步现代化。许多西方企业常用的做法是先检查哪些产品比较落后，是外形落后，还是功能落后等问题，然后逐步加以改进，使产品线现代化。实际上，企业生产和经营换代新产品、改进新产品和仿制新产品都是产品线现代化的手段。

（3）产品线特色化。企业往往不能使整个产品线中的所有产品都具有特色，但企业可以在产品线中挑选一种或少数几种产品，使之具有一定特色。这种特色可以表现在较低的价格，较高的质量或较优的服务等方面，但必须使它有别于其它企业的同类产品，能对消费者产生更大的吸引力。产品线特色化的目的是为了具有特色的产品带动产品线中其它产品的销售。如一套家具构成一条产品线，一些家具经营者有意识地把主要家具（如床）的价格订得较低，以创造特色，吸引消费者购买整套家具。

（二）产品组合创新

产品组合创新的主要途径有：

1. 扩大产品组合。即企业增加产品线，扩大企业的经营范围。这有利于满足消费者的多种需要，扩大销售额，增加企业的经营实力，也有利于减少因经营范围太小而存在的风险。

案例[8—4]被誉为“剃须刀王国”的美国吉列公司在长期的经营实践中，清楚地认识到只靠单一产品存在很大的经营风险，因而该公司重视产品组合创新，不断增加产品线数量，扩大企业的经营范围，在继续积极研究剃须刀技术，开发新产品，维持公司固有的市场占有率的同时，大量投资开发化妆品和其它产品，先后推出了口红、泡沫剃须膏、除臭剂、各种洗发精、烫发机、吹风机、打火机、原子笔、高级香水、医药品等多条产品线，公司实力

不断增强，并在海外建立了 32 个分公司。该公司在激烈的市场竞争中，能不断扩大产品组合，实行多种经营，使“剃须刀王国”屹立不摇，这是它经营成功的一个重要原因。

资料来源：青觉、田宁等编，《最著名的企业家最成功的企业》，中国经济出版社 1992 年版，第 129—136 页。

当然，扩大产品组合要求企业增加投资，需要一定的资源。因此，企业要扩大经营范围，减少经营风险，就必须注重积累，这对许多起始规模较小的中小企业来说尤为重要。

2. 缩减产品组合。即企业减少产品线，缩小企业的经营范围。这有利于企业集中资源去经营那些赢利率较高的产品，以取得更好的经济效益。

例如，日本尼西奇股份公司在二次大战结束时，生产雨衣、游泳帽、卫生带、尿垫等多种产品，由于订货经常不足，企业经营不稳定。有一次，该公司看到一份日本人口普查报告，得知日本每年大约出生 250 万个婴儿，该公司认为，如果每个婴儿用两条尿垫，一年就需要 500 万条，这是一个容量相当可观的市场，如果把眼光放到国外，市场就更大。同时，该公司认识到自己是一个中小型企业，企业资源有限，只有扬长避短，搞专业化才有出路，而生产尿垫正是尼西奇公司的特长。于是该公司实行产品组合创新，集中力量只生产尿垫，成为尿垫专业公司，并且，该公司不断研制新材料，开发新产品，创立名牌，将产品远销美洲、欧洲、大洋洲、非洲等许多国家和地区。

由此可见，对于原来经营范围太广，资源过于分散的企业，可采取“缩减产品组合”这一创新途径，有利于企业集中精力取得经营成功。

第三节 产品创新的管理和控制

产品创新要冒很大风险，美国戴尔公司曾作过一项专门研究，其结果表明：在 500 个新产品创意中仅有 25 个是有价值的；G·奥本和 J·霍索在分析和归纳了美国、英国的大量消费品创新资料后指出，45—65% 投入试验的产品创新是失败的，试验成功的产品在正式投产后，又有 10—20% 的产品失败，产品创新中存在的这种高风险性，要求企业首先对产品创新失败的主要原因进行分析，然后采取一定措施对产品创新进行有效的管理和控制。

一、产品创新失败的原因分析

导致产品创新失败的原因是多方面的，但主要有以下几种类型：

1. 忽视市场调研，对市场发展趋势判断失误。产品创新成功的前提条件就是企业要以市场为导向，了解市场的现实需求，并对未来市场的发展趋势作出预测，而一些企业在产品创新时不重视市场调研，错误地认为在当前市场上热销的产品必然有发展前途，从而导致产品创新失败。

2. 产品质量差，不符合消费者需要。新产品和老产品相比较必须要有较明显的相对优点，如果新产品质量差，就不可能被消费者所接受。例如，以主要生产收音机的 W 市某无线电厂，在 1981 年以前一直是一家令人羡慕的企业，但从 1982 年起，由于收录机和家用音响电器纷纷投入市场，收音机市场开始萎缩。面对这一市场变化状况，该厂领导一不认真分析市场发展趋势，没有认识到收音机市场还有一定容量，二不考虑本企业的生产、技术和资金能力，三不了解国内元器件的配套情况，就放弃收音机生产，匆匆忙忙开发组合式多功能音响设备这些高档产品，由于该厂转弯过急，技术不过关，产品质量差，消费者无人问津，1982 年就亏损 146 万元，在以后的 3 年里，该厂又“病急乱投医”，一会儿上“音响系统”，一会儿又上“药用监护仪”，但都因产品质量差，不符合消费者需要而失败。后来，该厂通过市场调研，结合本企业的优势，开始生产室内控制设备，这才使企业得到复活。

3. 产品成本高，价格难以被市场所接受。一些企业开发的新产品虽然质量水平较高，但由于耗费的生产成本太高，导致产品售价高于消费者所能接受的程度，从而使产品创新失败。如某生产出口台钻的工厂，其产品在国际市场上很受欢迎，并且已占有一定的市场份额，后来，该厂片面追求高技术水平，几经改进设计，生产出一种新型台钻，虽然这种新产品的性能比原有产品略有提高，但由于成本大大增加，企业不得不提高售价，结果不仅没有增加销量，而且，过去已占领的市场也被其它厂家生产的低价简易台钻占领了。因为简易台钻价格便宜，其功能又完全能满足消费者的一般要求，因而更符合多数消费者的需要。

4. 不重视新产品促销，分销渠道不畅。企业即使开发出高质量、符合消费者需要的新产品，如果不重视产品促销，不积极开拓销售渠道，也会造成“功亏一篑”，导致产品创新失败。例如，S 市灯泡厂从国外引进的我国第一条全套双螺旋灯泡装配线，生产一种高光通、低耗电的新灯泡，这一新产品比老产品每只贵 7、8 分钱，使用 1 千小时省下的电费就可以抵销其差价，如果再把新型灯泡的使用寿命长于老式灯泡这一因素考虑在内，对用户来说更是既省钱又省事。按理说，这种新灯泡一定能打开市场销路，但由于该厂不重视广告促销，人们对这种新产品了解很少。加上经销渠道十分狭窄，从

而造成产品大量积压，曾使该先进生产线面临停产的危险。

此外，竞争对手对新产品投入市场的阻碍等因素也是造成企业产品创新失败的原因。

美国工业会议曾对产品创新中失败原因的各类比重作过统计，其结果表明：由于市场分析失误占 32%；产品质量有问题占 23%；成本过高，价格难以被市场所接受占 14%；促销不力和分销渠道不畅占 13%；竞争对手的阻碍占 10%；投放时机不当占 8%左右，可见，市场和质量问题占 55%，这就意味着企业在产品创新的管理和控制中，要以不断提高产品质量和开拓市场为重点。

二、产品创新的管理

为了减少产品创新中的失误，提高产品创新成功率，企业应重视建立和健全产品创新的组织机构，并有效地进行产品创新的全面质量管理和全过程管理。

（一）产品创新的组织机构

企业要有效地进行产品创新，首先要有组织保证，为此，企业应建立一个具有较高管理能力的产品创新组织，目前，中外企业负责产品创新的组织机构主要有以下几种形式：

1. 产品经理。许多企业的产品创新工作主要由产品经理负责。但这种体制的不足之处是，产品经理通常忙于管理众多的现有产品，忽视开发新产品，而且，他们也往往缺乏开发新产品所必需的技术和知识。

2. 产品创新经理。一些企业由产品创新经理专门负责新产品的开发工作，如美国通用食品公司和约翰逊父子公司都设有产品创新经理，主管产品创新工作。

3. 产品创新委员会。一些企业设置一个较高层次的产品创新委员会，它通常由市场营销、生产、财务、工程技术和其它部门的代表组成，其职能主要是论证和审批产品创新计划，而不管理产品创新的具体工作。

4. 产品创新部门。大型企业通常设置产品创新部门，由比较有权威的人士担任主管，其主要职能是产生和分析产品创新设想，指导和协调新产品的研究开发以及新产品的市场测试等工作。

5. 产品创新攻关小组。一些企业建立由各业务部门的人员组成的产品创新攻关小组，负责对某一特定产品的攻关、开发工作。

它通常是一个临时性组织。

（二）产品创新管理的内容

产品创新管理的内容十分丰富，涉及到许多方面，但我们可以把它归结为既突出重点，又符合整体性、系统性原理的两方面内容。

1. 产品创新的全面质量管理。质量管理的目标是保证新产品能更好地满足消费者需要，而消费者不仅要求产品本身质量好，而且要求交货及时，服务周到，零部件购买方便。由于消费者对质量有一个整体需求，这就要求企业进行产品创新的全面质量管理。对此，美国管理专家代明曾首创了一个有助于保证全面提高产品质量的循环上升体系，即全面质量管理的 PDCA 体系。它由计划（Plan）、实施（Do）、检查（Check）和处理（Action）这四个环节组成。在计划环节，企业要对产品创新的内容、目标、开发方式、进度和权责利等作出规划；在实施环节，企业要有效地组织人、财、物、技术等企

业资源实施产品创新计划；在检查环节，企业主要是对计划实施的进度、实施情况进行控制；在处理环节，企业要解决在实施过程中出现的偏差或新问题，并通过总结经验教训，以提高产品创新的有效性，该体系是运用系统管理理论，采取大圈套小圈来控制产品质量的一种方法。因为无论在企业的任何一个环节，都可建立一个自身的 PDCA 体系，这就形成了一个大圈套小圈的流程，每个圈都在不停地循环，而且在螺旋形上升，每循环一次，质量管理水平就提高一步。所以，它是产品创新的全面质量管理的一种重要管理方法。

2. 产品创新的全过程管理。产品创新的全过程包括产生新设想、筛选新设想、发展和测试产品概念、制定市场营销战略、商业分析、产品开发、新产品试销和正式投放市场这 8 个阶段，每个阶段都具有丰富的内容。而对产品创新全过程管理的重点主要是两个方面：第一，保证产品创新始终以消费者为中心。这要求企业在产品创新的各个阶段都要重视市场调研，根据市场信息不断改进产品，使最终形成的新产品能更好地满足消费者的需要；第二，进行量本利分析，保证产品创新的盈利性。企业进行产品创新的内在动力是为了取得一定的利润，因此，企业在产品创新过程中应重视对新产品的潜在市场规模、消费者愿意接受的价格、企业的成本和费用等因素进行分析，并通过采取适当措施，努力使新产品能力企业带来预期的经济效益。

三、产品创新的控制

产品创新控制的重点内容包括两个方面：一是对产品创新的质量控制；二是对产品创新的市场控制。

（一）产品创新的质量控制

1. 制定对产品质量的内控标准，企业应根据消费者对产品质量的要求，制定企业的产品质量标准，为了使企业的新产品具有竞争力，并符合国家的有关规定，企业在制定产品质量标准时应参照竞争对手的质量水平和国家规定的优质产品标准，并应力争达到国际标准。

2. 把产品质量同企业职工的经济利益挂钩，实行以质量为中心的内部分配责任制。在经济责任制的考核指标中，把质量指标作为“否决”指标，如果产品没有达到质量标准，生产经营者就不能获得经济利益，促使职工树立牢固的质量意识。

3. 实行严格的质量检验措施，防止低质产品出厂。

案例 [8—5] 青岛电冰箱总厂为了在激烈的市场竞争中以质取胜，建立了科学的产品质量控制体系。这一体系包括 4 个方面的内容：（1）实行标准化管理。该厂参照国内外先进企业的经验，编写了近 10 万字的《质量保证手册》，编制了 121 项管理标准和 49 项工作标准，明确规定了全厂各部门的职责范围和工作考核标准，把产品质量与经济责任制挂钩；（2）采用高标准。该厂制订了高于国内外同类产品质量标准的企业内控标准，用于组织生产，使产品质量达到或超过德国 DIN 标准和国际 ISO 标准；（3）实行“三检制”。

即自检、互检和专检相结合的检验制度，一旦发现问题就及时解决。由于该企业重视对产品质量的控制，其产品深受海内外广大消费者的好评，具有很高的市场声誉。

（二）产品创新的市场控制

1. 掌握新产品的销售轨迹。正象航天工业对发射后的火箭需要控制，根据其运行轨迹不断校正偏差一样，企业把新产品投入市场后，也需要掌握其

运行轨迹，通过市场调研，着重了解以下销售信息：（1）产品的现有市场和潜在市场的规模有多大，主要购买者是哪些消费者；（2）顾客对新产品的态度和信任程度如何，再购率有多高；（3）经销商是否愿意积极经销。企业掌握这些信息就有利于改进产品设计，加强同经销商的联系和合作，也有利于企业合理制订新产品的生产经营决策。

2.注意竞争动态。新产品投入市场后，必然会引起竞争者的强烈反应，也会引来许多模仿者，因此，企业必须掌握竞争对手的情况，主要包括：（1）现有竞争对手在生产、技术、经营等方面的条件及其产品特色；（2）竞争对手用什么方法来提高其产品的竞争能力，他们的市场占有率各为多少。企业掌握了这些信息后，就有利于知己知彼，采取相应的对策。

3.分析新产品的盈利情况。对新产品进行量本利分析，以便控制成本，决定最佳生产批量。同时，分析新产品的售价是否合理，产品售价偏高会失去顾客，售价偏低会使企业失去盈利机会，企业应根据周期性的价格分析来调整产品售价。

思考题

- 1.简述产品创新的基本思路。
- 2.企业如何开展产品质量创新？
- 3.产品品种创新的基本途径是什么？
- 4.企业可采取哪些主要方法开展产品线和产品组合创新？
- 5.企业如何进行产品创新管理？
- 6.简述产品创新控制的内容和方法。

第九章 市场创新

市场创新是企业赢得市场竞争优势的基础。在企业的营销活动中，市场创新使产品创新、技术创新、服务创新和管理创新的效益最终得以实现。致力于不断创新的企业，都十分重视市场的创新。本章主要论述市场创新与发展、市场创新的源泉及市场创新策略等问题。

第一节 市场创新与经济发展

一、市场创新与宏观经济增长

著名的经济学家西蒙指出，经济增长指一国国内人均或每个劳动者平均产量的持续增长，从宏观上考察，则指一国国民生产总值的持续增加，它是一国经济发展的直接反映，也是一国国力增强、社会进步、在国际市场上竞争力提高和人民生活水平蒸蒸日上的物质基础，还是维护世界和平与稳定的重要经济保障。因此，持续稳定高速的经济增长一直是人类社会孜孜以求的主要目标，是全球经济学者致力研究的重大课题之一，也是各国政府密切关注的问题及制定经济、军事，外交等各方面政策的主要导向。

在世界范围内，按照人均国民生产总值的大小可以划分为经济发达国家和发展中国家。在这二类国家中，经济增长的起点和速度不同，经济增长的基础条件和结果也不相同，而且，在发达国家中有很多是既定的因素，如充足的资本存量、熟练的劳动力、有经验的企业家及经营管理人才等。但从根本上进，无论是在发达国家还是在发展中国家，促进经济持续稳定增长的最基本动因都是相同的，即资本积累、科技进步和市场扩大。一国经济稳步快速发展是资本存量增加、科学技术进步和市场不断扩张综合作用的结果。在这三个因素中，市场的扩大具有主导的决定性作用，没有市场扩展，就没有资本的积累和科技的进步。这已为各国经济增长与发展的轨迹所充分证明。

资本积累指一国资本存量的不断增长，它对经济增长的贡献就在于增加一国生产要素，扩充其生产的能力，创造发展的物质条件。而资本积累的增加依赖于—国投资的增加，资本积累的速度依赖于—国投资增加的速度，投资是经济成长过程中的一个重要因素，著名的发展经济学家刘易斯就将经济发展过程描述成一个国家的储蓄者和投资者从占总人口的 5% 转变为 12% 的过程。在发展中国家，投资对资本积累，由此对经济增长的重要性表现得更为突出。在市场经济条件下，市场需求的上升，市场领域的扩展，能有效地刺激投资者追加投资扩大生产规模，从而促进资本积累的增加。市场扩大是资本积累的加速器。

科学技术进步是研究、发明、开发和创新相结合的结果，是促进经济发展的巨大杠杆。重大的科技进步和创新对社会生活各个领域产生深远的影响，并同时促进社会制度结构、社会组织的巨大变革，由此产生不可估量的增长潜力，更加促进经济的快速增长。正如西蒙指出的：“一个时代中任何循序渐进的增长都与技术进步和社会变革的共同作用密不可分。在现代市场经济社会，市场是经济运行的核心，市场竞争所培养与驱动的企业家的创新意识和风险意识是科技进步的动力源泉，市场需求的激励与推动是企业进行技术革新、新产品研究开发的主要动因。市场扩张是科学技术进步的驱动器。

市场创新意味着在市场拓展与竞争方面，破除常规，反对模仿和因循守旧，不断开拓新的市场领域，扩大消费者群体，寻求市场发展的良机。其直接结果是市场的扩展与渗透，市场创新是促进宏观经济增长的一个重要的动力源泉。

A·Leusis, The Theory of Economic Growth, London: Allien & Unwin.1955。
西蒙·库兹涅茨，《现代经济增长》，北京经济学院出版社，1991 年版，第 4 页。

二、市场创新与企业发展

不断扩大企业的生产规模，促进企业发展壮大，是企业的本质所在，也是任何企业追求的目标。企业发展依赖于多种因素的综合效应，但在市场经济条件下，市场创新无疑是最根本的动因。

现代企业的营销活动紧密围绕市场进行，为满足消费者的需求而生产产品，开发新产品。市场需求方向决定企业的生产、投资方向，市场规模决定企业的生产规模。市场缩小则企业萎缩，市场扩张则企业发展，企业与市场共兴衰，企业发展与市场创新同步。只有坚持市场创新，不断地以市场创新促进市场拓展的企业，才会有生生不息的发展动力，才能开创辉煌的发展业绩。

（一）市场创新的主要内容是拓展市场领域

从企业营销的角度分析，市场扩展具有二层含义。第一层含义的市场扩展指在原有的市场空间范围内，增加企业产品的销售量，提高企业产品在同类产品中的市场占有率，如琴岛海尔电冰箱在武汉市场的年销售量由 1000 台增加到 1500 台等。这一层含义的市场扩展我们称为内涵市场扩展，其主要途径是企业市场渗透能力增强，产品购买频率提高，购买者人数增加，及部分潜在购买能力的显现等。

第二层含义的市场扩展我们称为外延市场扩展，指扩大市场空间范围，伸展市场辐射面，延长市场半径。如将企业产品的销售市场从城市市场拓展到城镇市场，从沿海市场拓展到内陆市场，从国内市场拓展到国际市场，等等。其主要途径是开拓新的市场区域，扩充产品的营销空间，占领更为广阔的市场，及将企业产品介绍给更多的消费者群体。

对企业来说，无论是内涵的扩大市场还是外延的扩大市场，市场创新都是其最有效的途径。拓展市场是市场创新的主要内容，而市场创新则是企业开拓市场的有效途径。

（二）市场创新是企业发展的根本战略

老约翰·洛克菲勒指出：“如果你想获得成功，你应该辟出新路。而不要沿着过去成功的老路走。”在市场竞争愈来愈激烈的当今社会，企业发展、竞争获胜的优势仰赖于对现状的永不满足和孜孜不倦的创新。不断创新是企业不断发展的根本战略，据美国企业联合会赞助的麦金西顾问管理公司对美国成功的高速发展的中型公司进行的抽样调查研究表明，在所调查的公司中，75%的公司将自己的成功归于不断创新，不断地开创新的市场、新的产品和服务项目以及新的营销方法。84%的公司自认为是经常创新者，平均有 25% 的销售额来自 5 年前还未问世的产品，40% 是 10 年前还未问世的产品，他们重要的创新产品占全行业的各种产品的 40—60%，而且大部分公司表明，随着经济增长和市场竞争的日益激烈，企业间创新已由新产品的竞争转移到开发新产品与开拓新市场并重和独特的经营方式竞争。

案例[9—1]美国著名的西尔斯·罗伯克公司是世界上历史最为悠久的百货公司，自 1886 年创办以来生意兴隆，其营销规模与销售额与日俱增。最主要原因就在于它能不断地实施市场创新的战略计划。该公司创办伊始以广大农场主为服务对象。当时，横贯美洲大陆的铁路已经建成，交通运输便利，农村邮递畅通。但一家一户的农场主仍然分散居住，难以随时进城购买商品，农村市场相对处于空白之中。西尔斯·罗伯克公司对农村的营销环境进行分析后，认识到集中于城市的传统的店铺方式和购物中心难以满足广大农场主

的购物要求，这一市场需求要求以新的营销方式去开拓与占领。于是根据城乡邮路畅通的条件作出战略决策：开创邮购业务，通过邮局为农场主送货上门。并且坚持“保证满意，否则如数退款”的周到服务措施，结果获得了极大成功，公司业务蒸蒸日上，市场领域从城市拓展到农村。到第一次世界大战结束时，西尔斯·罗伯克公司已发展成为全国性的大邮购公司，其邮购目录为美国每一个农场主家庭所必备，成为除《圣经》以外家家户户都拥有的印刷品。

（三）市场创新为企业创造竞争优势

在市场营销中，企业竞争的最主要内容是争夺消费者，争夺市场领域，从而使企业生产的产品能够尽快地以较好的价格销售出去，并获得较大的营销利润。竞争的必然结果是优胜劣汰，强者扩大市场，弱者缩小市场，退出市场。企业竞争力量的强弱与竞争优势的大小同企业的生存发展息息相关，不断地强比企业的竞争实力，创造竞争优势是企业竞争取胜的保证。而不断地进行市场创新，则能为企业赢得长久的竞争优势。

企业在市场竞争中，既有绝对优势，又有相对优势，既有现实优势，又有潜在优势。拥有绝对优势的企业处于绝对的竞争强位，但只有极少数实力雄厚的公司能够有幸获得一定时期的绝对优势，而绝大多数公司须在同其他竞争对手的较量中寻求相对优势。

企业拥有的现实优势是静止的，短暂的，而潜在优势则是动态的，处在发展变化之中，企业在竞争中不仅要积极有效地发挥现实优势，更要重视寻求和运用潜在优势，应在透彻研究竞争对手的产品特色、竞争实力和竞争策略的基础上，将潜在优势转化为现实优势，市场创新指企业以全新的思维，拓展新的市场领域，或为现有的产品寻找新的顾客，或为现有产品创造与众不同的营销方式。寻求别出心裁的分销渠道，或将产品的创新、服务的创新、技术的创新、管理的创新与市场的创新有机结合，以独特的谋略创造企业的相对优势，挖掘潜在优势，强化企业的竞争能力。

（四）市场创新促进企业营销效益的提高

市场创新既可以从内涵与外延二个方面有效地帮助企业扩大市场，还有利于提高企业的营销效益，增加企业利润。我们从市场占有率与收益率的关系来论述这一问题。

1. 企业市场占有率提高，意味着市场扩大，要求企业生产量增加，生产规模扩大。有利于获得和提高规模经济效益。使其生产成本在同行业中处于最低，增加产品在价格方面的竞争能力，从而获取超额利润。

2. 产品创新或市场创新，往往能使企业在同行业中处于领导者的地位，使企业成为市场价格的领导者，并且使企业的生产成本在同行业中也处于最低。当产品的市场价格按同行业的平均成本加上适当利润制定时，企业的销售利润率将最高，企业的收益在同行业中也最高。

3. 产品创新或市场创新，能使企业扩大声誉，美比形象。名牌是企业的无形资产，具有较大的“含金量”，可以制定较高的销售价格，以优质高价吸引消费者，以“成功呼唤成功”，使企业的收益率增加，有利于促进企业发展。

4. 企业收益高，可用于再生产的资金也较多，有条件根据市场行情变化，追加投资，增加或更新设备，抢先开发新产品，满足市场需求，这样又更有利于提高企业收益，形成良性循环。

5.企业的市场占有率高，表明产品销售量大，拥有的顾客数量众多。可以通过专门的市场调查和研究人员，更多地接触企业顾客，更好地了解顾客需求，从而制定更恰当的策略满足顾客需求。杰出的、与众不同的市场营销策略既是市场创新的主要内容，也有利于促进利润的增加，提高企业收益。

第二节 市场创新的源泉

现代市场经济的条件下，产品更新换代异常迅速。企业要满足消费者需求，除不断推出富有生命力的新产品。进行产品创新之外，还要千方百计在市场营销战略与策略上创新，才能有效地将产品创新转化为市场创新，将产品优势转比为市场优势。企业要有意识地寻找市场创新的源泉，寻找市场创新机会的情况变比及其征兆。

一、按营销中枢性原则设置企业管理体制

市场创新除要求企业树立坚定的创新观念，具有强烈的创新意识外，还要求企业对市场供求状况、同类产品的销售、竞争对手的营销战略与策略等有透彻的了解，并能灵敏地作出反应，出奇不意地推出新的营销谋略，占领和扩大市场。这就要求企业在组织机构的设置和管理体制上奉行营销中枢性原则，即以公司对外部市场营销环境的变化为中心，以企业营销职能部门为主设置组织机构，切实从组织机构和管理体制上保证营销，而不是以生产为企业的中心，并以此为火车头带动整个企业的活动，使总经理对企业的变幻就象电视机对天线一样敏感，随时把握市场创新的时机与方法。

按营销中枢性原则设置组织机构，为企业不断进行市场创新提供了组织保证，为企业的成功发展奠定了基础。

（一）从企业生产经营的对象考察，生产以产品为对象，人事管理以人为对象，财会以资金为对象，采购以物料为对象，而市场营销则是以变幻无穷的市场需求为对象，其影响因素错综复杂，千变万化，难以预测与把握，要求企业以市场营销活动，以变幻无穷的市场需求为中心进行管理，随时跟踪市场运行轨迹，为企业营销活动指明方向，规定任务。

（二）从时间考察，生产、人事管理、采购是现在进行中的活动，财务重视的是企业过去的资料，而市场营销是过去、现实与未来的统一，既要参考过去，考虑现实，更要谋略将来，要依据过去，把握现在，预测未来，追随市场风云变幻，制定可行的应对策略。

（三）从工作性质考察，生产、人事管理、财务、采购属于经常性的工作，而市场营销则是具有创造性的领先工作，要求企业领导者和高层管理人员具备市场营销专家的远见卓识与市场敏锐，洞悉市场变化，大胆创新，及时决策。没有市场营销眼光的领导者作出的决策常常导致企业的败亡，无论是在经济高潮时期，还是萧条时期，都是千真万确的真理。这已为许多企业的实践经验所证明。

按营销中枢性原则设置企业管理体制同以市场营销观念为中心设置企业组织机构在本质上是一致的，是企业营销哲学由生产观念、推销观念发展到市场营销观念后在管理体制上引起的革新，相对于以生产为中心设置企业组织机构是一个重大的进步，企业也由生产组织演变为现代市场营销组织。按营销中枢性原则设置企业管理体制，要求企业领导者和高层决策人员把主要精力用于企业的营销活动，认真调查和了解消费者需求，围绕满足消费者需求制订切实可行的战略决策，企业的一切经营环节以市场营销为出发点，企业的一切资源要素围绕满足市场需求调配，企业的所有职能部门服从于营销职能部门，并围绕营销职能部门开展整体市场营销活动。这样，才能为企业

坚持不懈的市场创新提供组织保证。

二、重视竞争性情报的搜集与应用

信息、土地、劳动力、资本是当代经济发展的四大资源要素，信息是一种无形的资源要素，比其他有形的资源要素更为重要。而且，随着世界经济的发展，科学技术的日新月异，市场竞争的愈益激烈，将会显得愈来愈为重要。从营销创新的角度分析，信息是企业捕捉市场创新契机的基础，制定市场创新决策的依据，没有信息的导引，企业的一切营销活动将如“盲人骑瞎马”无法进行。

企业围绕满足市场需求进行的一切创新活动，尤其是市场创新，必须在充分占有情报信息的基础上进行，才能确保创新的成功率。信息的外延非常丰富，企业要掌握和了解的主要是经济信息，如市场环境信息、产品供求信息、价格信息、企业顾客信息、竞争对手信息等等。在市场创新中，我们要特别强调和重视的是竞争性情报信息。

竞争性情报是一个较新的概念，据美国竞争性情报协会主席约翰·普雷斯柯特的定义，所谓竞争性情报是指有关公司竞争对手的能力、弱点、意图的信息，竞争性情报不是竞争对手关于某一特定问题的一时的信息，而是与竞争全面有关的一切信息，是逐步的、有条理的、系统性的、连续不断的信息流，能够向企业提供竞争对手过去、现在、将来的一切活动的有关的信息。竞争性情报将企业在市场创新过程中所要关注的信息焦点集中到竞争对手上，通过寻找竞争对手的优势、不足之处及未来的行动计划发掘企业市场创新的机会。

市场创新是企业大胆开拓市场的具体手段。行之有效的创新须建立在对市场的过去、现在及未来发展趋势的透彻了解及合理预期的基础之上，须建立在对消费者心理，消费行为模式熟悉的基础之上，更为重要的是，须建立在对企业同类产品竞争对手的优劣势，市场定位、行销策略、新产品开发计划、对竞争的反应模式等情报信息的基础之上。竞争性市场信息的搜集、分析与运用是企业进行市场创新决策的依据。

随着市场竞争的不断加剧，愈来愈多的企业日益重视竞争性情报的搜集与应用。但与此同时，愈来愈多的公司也更加重视与强化竞争性情报的保密与防范措施。因此，竞争性情报的获取愈来愈艰难，代价愈来愈大，需要采取独特的对策与技巧，以提高信息搜集的效益。下面简述企业竞争性情报信息的主要来源。

（一）企业新录用的员工及应聘的竞争者的员工

公司可以以招聘的方式约见应聘者，在同应聘者面谈时，特别注意那些曾经为竞争者工作过和正在为竞争者工作的人。应聘者大都求职心切，为取得好印象，往往能竭尽所能介绍雇佣者的情况，在不知不觉中泄漏出有价值的竞争性情报。美国、日本现在有些公司同招募员工面谈时的主谈人不是人事部门的主管人员，而是训练有素的技术人员或信息人员。

（二）竞争者的客户或供应商

竞争者的客户和供应商较为了解竞争对手的营销状况、优劣势、行销策略及产品特色等等。在有利可图的情况下，他们也愿意搜集与传递竞争者的

情报信息。企业可以通过建立密切合作关系、向日常经营工作渗透等方法从竞争者的客户和供应商那里获取竞争性情报信息。

（三）各种新闻媒体公布的有关信息

各种新闻媒体的宣传报道及竞争者公布的各类文件，都是公开发表的信息，看起来毫无意义，但往往能够提供有意义的竞争性情报。例如，招工广告中所寻找的人员类型可以显示出竞争者的技术发展方向，竞争者公布的财务报表，可以反映其发展速度、规模及营销业绩，等等。

（四）各种展览会、展销会、订货会等

各种展览会、展销会、订货会等是信息尤其是竞争性情报信息集中的场所。在展览会、展销会、订货会上，人们洽谈生意时没有戒心，企业可以派出信息人员以技术同行探讨生产工艺的形式同竞争对手的科技人员的专家们交谈，而竞争对手的科技人员往往高谈阔论如何解决技术难题、如何攻关等，无意中便提供了敏感的、有价值的竞争性情报。

（五）观察竞争对手或分析实物证据

企业可以通过观察竞争对手的发货情况等了解对方产品销售数量，还可以到竞争对手的商场、柜台调查访问了解对方的产品特色，不足之处及订价策略等。购买竞争者的产品，并运用“反求工程”将其拆开，可以分析反推生产方法、制作工艺、技术水平等，有些企业甚至购买竞争者的废弃物，从中寻求到有价值的纸张碎片、设计图纸、照片等，从而获得有关信息。

搜集竞争性情报，要求企业建立有效的竞争性情报网络，并设置专门的信息人员，并及时对有关信息进行加工处理，提高信息的搜集和使用效率。

三、科学地认识与分析市场

市场创新以超常规的思维方式和营销策略开拓市场领域，建立在对市场的正确认识与分析之上。

（一）静态市场观与动态市场观

静态市场观以静止的、僵化的、局部的观点看待市场，关注一时一地已经表现出来的市场需求状况及消费者的爱好。动态市场观以发展的、变化的、全局的观点分析市场需求，认识到今天的无需求可能是明天的有需求，今天的滞销商品可能是明天的畅销商品，此地积压难以销售的商品在彼地可能是深受欢迎、断档的商品，等等。

市场创新要求企业以动态市场观为指导来认识与分析市场，善于从市场需求的萌芽中捕捉到创新的灵感，重视从市场的变化与发展，尤其是消费需求、营销环境，行业结构、市场结构等变比中寻求创新的机会。

市场变化永远是市场创新的最重要来源。正如美国著名的企业管理学权威彼得·德鲁克指出的：“总是提供创造不同的新价值，满足不同的新追求机会的，便是变化”。“系统的创新在于有目的、有组织地寻找变化，在于系统地分析这种变化可能为经济或社会方面的创新提供的机会。”“绝大多数成功的创新是利用变化。”因此，致力于市场创新的企业，一定要密切关注市场可能发生的变化及其征兆，并及时作出创新决策。

（二）适应与引导市场需求

在市场经济条件下，消费者需求集中表现为市场需求。传统的观点将市场需求看作静态的和客观存在的。强调企业适应市场需求，按照消费者的需求组织生产和行销。但从市场创新的角度看，仅仅适应市场需求是消极的和被动的，是远远不够的。市场创新强调引导市场需求，强调在营销活动中，企业对市场和消费者所能发挥的积极、主动作用。

市场创新者认为，在现代社会，由于市场信息的非均衡性和购买者商品知识的不丰富及非专家化，一方面，市场上可供选择的商品琳琅满目，丰富多彩，但另一方面，消费者在采取购买行动时，面对丰富的商品、众多的选择和铺天盖地的信息又感到无所适从，犹豫不决，表现出较强的盲目性。再者，以营销心理学的观点分析，消费者普遍存在从众心理和攀比心理，“消费者领袖”的购买行为与消费模式对普通老百姓有较强的示范效应，往往能够带动大批的跟随者。因此，市场需求具有较强的可导引性与可诱导性。企业通过行之有效的营销策略，培育“消费者领袖”，往往能够引导市场消费新潮流，引导市场需求朝自身的目标发展。立足于引导需求常常能为市场创新造就意想不到的好时机。

（三）满足与创造市场需求

传统的营销学观念认为，需求源于消费者和用户自身生理的、心理的和生产的、技术的等方面的需要，是客观存在的，企业的任务就是以合适的价格，在合适的时候，采取合适的方式将合适的产品销售给消费者，设法满足市场需求。现代市场营销观念对满足市场需求的认识又有进一步的升华，认为满足市场需求虽然是企业的中心任务，但企业不仅要满足已经明显表现出来的现实需求，还要挖掘潜在需求，千方百计满足潜在需求。潜在需求指市场上消费者模糊的需求欲望和意识，或对市场上某种产品尚不认识，不了解而未能实现的购买力。致力于市场创新的现代企业，仅仅满足市场需求是不够的，将企业的任务仅仅停留在满足市场需求上容易使企业局限于静态市场和原有的市场领域而因循守旧，抱残守缺。企业不仅要满足现实需求，还要发掘与满足潜在需求，还要创造市场需求，树立创造市场需求的强烈意识才能为企业市场创新提供不尽的动力源泉。日本索尼公司就明确提出，坚持创造需求，用创造市场的新观念代替满足市场的旧观念。

需求是可以创造出来的。在大多数情况下，消费者对自身的需求是清晰的，也很容易从市场上购买到能满足自身某种需求的商品，但有时，消费者对自身的需求认识是朦胧的，也难以从市场上寻觅到能满足自身朦胧需求的物品，因此，消费者一般不会直接向生产者明确提出所需要的东西，生产者也不能将消费者的所有需求予以商品化。生产者总是要在调研市场的基础上结合自己的优势去开发新的产品，或设计与众不同的营销策略去唤醒消费者的需求，这一过程便是创造市场需求。

当今社会，经济的发展，科技的进步使新的需求陆续萌芽，新的行业、市场应运而生，消费者对更高层次的情感需求与心理需求的追求也更为迫切，更为丰富。市场营销的创新者，一定要能巧妙地捕捉创造需求的契机与先兆，具备执时代先机的敏锐感悟能力，以远见卓识与大彻大悟创造市场需求，在商品开发和市场开拓上领先群伦。

四、善于洞察与捕捉市场创新的机会

市场机会指市场上客观存在，能给企业营销活动带来良好机遇与赢利的

可能性。市场机会来自于社会营销环境的变比，其最主要的特点是来去匆匆，稍纵即逝。善于把握市场机会的企业，往往能因势利导，抓住创意，不失时机地推出营销谋略与措施，创造良好的营销业绩。同时，市场机会的显现往往能给企业创新创造良好的契机，成为企业市场创新的重要来源。善于洞察与捕捉市场机会的营销者，往往能执市场创新之牛耳。

（一）环境机会与企业机会

由社会宏观环境的变化创造的市场机会，是环境机会。如电子计算机的发明及在经济领域的广泛应用引起了对经济管理软件的需求；老年人口的增加及他们离退休后收入的相对稳定，推动着“银色市场”的发展；消费水平的提高、闲暇时间的增多促使卡拉 OK、舞厅等娱乐消闲产业的兴旺，这些都属于环境机会。

对某一具体的企业来说，并非所有的环境机会都是可以利用的。只有符合企业的营销目标与能力，有利于发挥企业优势的那些环境机会对企业才是有意义的，对比我们称之为企业机会。由于企业所处的行业不同，资源条件、技术力量、营销目标、生产工艺、管理水平、地理位置等各异，对环境机会的反应不同。某一环境的变化，对某些企业来说，可能是千载难逢的机遇，但对另一些企业而言，可能是难以躲避的威胁。如家庭收入增加带来的电视机的普及，对电视台、电视文化产业的发展是的大好机会，但对电影业、影剧院等却是强劲的冲击，再如，有关环境保护的各类法规的颁布，将有力地促进绿色食品产业和环境保产业发达兴旺，但对那些制造废水、废气、废渣及其他环境污染的企业却是强有力的制约，等等。因此，对具体的企业而言，只有企业机会才是市场创新的源泉所在。坚持市场创新的企业，要认真地对环境机会进行分析，从中抓住对企业有利的企业机会，并积极利用企业机会提供的市场创新的机缘与条件。

（二）显在机会与潜在机会

市场上显而易见的、尚未被满足的现实需求是显在的市场机会，如供不应求的畅销商品，社会环境发展表现出的稳定需求，日常生活所需的普遍需求等。显在市场机会容易识别，因而能被大多数营销者抓住，并加以运用，为企业创造良好的效益。

潜在市场机会指处于朦胧状态、萌芽状态，或隐藏在某种需求后面的潜在需求，如不含尼古丁的香烟，低胆固醇的食品等等。潜在市场机会具有一定的隐蔽性，不容易识别，经常被人们所忽略。但潜在市场机会往往能为企业市场创新提供独特的机遇，是市场创新者所应特别关注的。如日本夏普公司于 1979 年 8 月率先推出具有录音及编辑功能的双卡磁带录音机，为企业开辟了一个全新的市场领域，创造了丰厚的利润。其创新就得益于对潜在市场机会的识别与利用。

自盒式收录机问世以后，日本国内收录机行业发展很快，收录机普及率十分高，几乎达到一家一台，有的甚至是一家数台。面对蓬勃兴旺的收录机市场，夏普公司并未仅仅沉浸其中，固守阵地，而是致力于市场创新和产品创新，决心开创出其他公司没有，具用独特功能的收录机，用新产品创造与引导新的需求，开拓并占领新的市场。他们捕捉到收录机用户普遍存在的一种潜在需求，即利用一台收录机收录满意的节目。他们在原有的收录机的基础上搭载一个录音卡，使之可以自由地录音、编辑，消费者便于录制到理想的录音带。在挖掘潜在需求基础上开发与设计的双卡收录机成为收录机时代

的一个创举，一投放市场，虽然价格较高，但因功能优异，便受到了消费者的热烈欢迎，开创了一个全新的双卡收录机市场，在一年半的时间里便创下了销售 50 万台的记录。

（三）行业市场机会与边缘市场机会

出现在某一行业的营销领域内的市场机会为行业市场机会。这种市场机会，同企业拥有的资源、技术、管理水平及营销条件相适应，且较便于识别，能够充分利用企业自身的优势和经验。一般企业在寻求市场创新机会时多关注行业市场机会。但行业市场机会的利用容易导致同业间的激烈竞争，失去或降低机会效益。因此，边缘市场机会对企业开展市场创新具有更重要的意义。

边缘市场机会指出现于不同行业之间的交叉与结合部位的市场机会。由于行业内的企业大多比较注重本行业的主要领域，而忽略了一些非主要领域，不同行业之间形成某些交叉性的空白。同时，随着社会经济的发展，市场营销环境的变化，人们消费需求高层次化与多样化，一些新的更复杂的消费需求应运而生，而这些需求的满足不能单靠某个行业，而依赖于行业之间的结合，如随着健美热潮的兴起和人们对健康长寿的热切愿望，出现了健美食品、药疗食品，是产生于健美业、医药业与饮食业交接处的边缘市场机会。“中国铁画”是冶铁业与美术业二个行业结合的新创意。在我国北京、郑州等地创办的文化餐馆、书店酒家等文化业与餐饮业的结合，源于人民物质生活水平提高后对精神生活的进一步提高的需求。再者，科学技术的进步与革新，也使边缘需求的实现成为可能。电子工业的进步，使电子工业与娱乐业相结合产生的电子游戏机及其他各类电子玩具得到迅速发展，而成长为一个全新的行业。

边缘市场机会存在于行业与行业间的交叉部，较为隐蔽，难以识别，只有具有大胆开拓精神，敏锐市场洞察力，丰富想象力，贴近消费者和不拘泥于传统行业界限的营销管理者才能辨别与把握，可以说，对边缘市场机会的认识与利用本身就是一种创新，边缘市场机会能给企业创新带来新的营销契机和意想不到的成功。

（四）现实市场机会与未来市场机会

现实市场机会指当前市场上存在的未被满足的需求，或在较短时间内可以给企业带来赢利的机会。现实市场机会具有较强的现实性，能为企业在近期内创造良好的效益。

从市场创新与环境变化的动态分析，有些市场机会存在于将来的某一时刻内。即在目前市场上，仅表现为一部分人的消费意向或消费萌芽，表现为极少量的需求，是一种在一定时期内给企业带来赢利的不太确定的可能性，但从发展的眼光看，将在未来某一时期内成长为大量需求，这种市场需求发展变化的态势可以概括为未来市场机会。未来市场机会具有较强的可预见性和不确定性，当环境变化适宜时，可以顺利地转化为现实的市场机会。

就企业市场创新而言，未来市场机会更具有战略意义。对未来市场机会的准确预测，可以使企业未雨绸缪，获得创新的灵感，开发新的产品，占领新的市场领域，赢得领先和竞争优势，当未来市场机会转化为现实市场机会时，就能够迅速敏锐地捕捉住，为企业在未来市场机会成为现实时实现新一轮的跨越奠定坚实的基础。本世纪 60 年代，当西欧和美国风行大型豪华汽车时，日本汽车业就对未来汽车市场的变化趋势进行了科学的预测，从而捕捉

了未来市场机会，为日本汽车业在世界崛起奠定了坚实的基础。

本世纪 60 年代末期，当大型豪华轿车正处于鼎盛时期，日本人经过充分调查和对未来营销环境变化的预测认为，随着消费水平的进一步提高，家庭规模的缩小，社会闲暇时间的增多，一户一车会转变为一户多车；汽车数目的增多会加剧道路拥挤和停车场困难；中东局势的变化必然会引起全球性的能源危机。有鉴于此，他们预测耗油少、体积小、驾驶轻便灵活的小型汽车将会成为未来汽车市场的主体。因此，60 年代末便开始研制小型汽车，为充分利用未来市场机会作好了充分准备。70 年代初，当世界性石油危机爆发时将小型汽车推进西欧市场和美国市场，就迅速取得了强有力的竞争地位，开拓了国际汽车市场，获得了较大的市场占有率，从而领导了世界小型汽车市场的新潮流。

第三节 市场创新策略

市场创新的途径是多种多样的。本节从市场整体营销活动及市场营销组合策略的 4 个因素分别介绍和探讨市场创新策略。

一、市场整体营销活动创新

企业围绕满足消费者需求开展的营销活动不是孤立的，而是企业内各个营销环节、各个职能部门相互联系、相互作用的总体活动。因此，市场创新必须是企业的总体创新，是企业的各个职能部门、各个营销环节的协同努力。任何企业，无论规模大小，从事何种生产营销活动，也无论是立足国内市场，还是面向国际市场，都应该重视企业营销活动的整体创新，为了深化外贸企业内部经营管理机制的改革，增强外贸企业在世界经济中的竞争能力，我国政府对外贸企业提出了十个方面的要求，从市场创新的角度分析就是企业的整体创新、整体转变。

（一）由国家计划的执行者转变为进出口商品的经营者，更自觉地面向市场，参与竞争。

（二）由以创汇为主转变为创汇与效益并重。

（三）由主要靠廉价商品扩大市场转变为以质取胜。

（四）由过渡依靠少数市场转变为开拓和占领多元市场。

（五）由对外商投资疑虑观望转变为积极利用。

（六）由主要靠收购逐步转变为主要发展代理制，发展实业、建立稳定货源基地。

（七）由短期化经营行为转变为长期占领市场。

（八）由等顾客上门转变为积极营销，由封闭型转变为开放型。

（九）企业经营规模逐步转变为集团型。

（十）由单一经营转变为一业为主、多种经营，由比较单一的贸易方式转变为灵活多样的贸易方式。

二、以产品为核心全方位地开拓市场

产品创新是企业营销到新的关键。新产品的开发能够给企业创造良好的营销机遇和丰厚的利润，并为企业赢得较强的竞争优势。但新产品开发的风险性较大，对企业在研究与发展方面技术实力的要求也较高，因此，单纯的产品创新具有一定的局限性。通常必须把产品创新与市场创新统一起来，因为市场创新的风险较小。企业驰骋的空间也较为广阔。企业既可以以全新产品开拓新的市场，也可以为原有产品开拓新的市场，还可以通过寻求与弥补市场缝隙，开辟出新的为人们所忽视的市场领域，在夹缝中求生存，但是企业开拓市场又必须以产品为核心全方位地进行。

（一）开拓新的市场领域

企业开拓新市场往往同产品密切相关，开拓新市场其实质就是为企业的产品寻找新的消费者群体开拓新市场的途径主要有二，一是开发新产品，创造新的需求，从而开创以前从未有过的市场；二是为企业原有的产品寻求新的顾客群体，让更多的人接受并使用企业的现有产品，以扩大企业产品的销路。

1. 开发新产品开创新市场

市场营销关于新产品的概念具有多重内涵，无论是哪种类型的新产品，都有其独到的功能，能满足消费者某种新的需求。尤其是技术型全新产品的发明，往往具有划时代的意义，给整个人类社会带来深远的影响，开创出以前从未有过的全新的市场，甚至促进多个与此相联的新行业，新市场的应运而生。如电子计算机的研制成功，不仅开创了全世界微型、中型、巨型电子计算机市场，并且带动了电子计算机软件市场的形成，并推动了银行、商业、科技、娱乐、文秘等诸多领域电子化、自动化的浪潮，还成就了 IBM、科罗拉多及中国的联想集团等许多闻名遐迩的跨国公司。

但全新技术新产品的开发受到企业人、财、物和技术水平等诸多方面的限制，风险大，成功率低，并非所有企业都能成功地开发出全新技术新产品、并由此开辟全新的市场。只有那些实力雄厚，技术领先、开拓意识强的大型优秀企业才能执技术新产品的开发之牛耳，以开发技术新产品的独特优势开创全新的市场。换代新产品、改进新产品和仿制新产品较易开发，能以较少的投入开拓较大的市场区域，取得较高的创新效益。

2. 为原有产品寻求新的顾客群体

为企业原有产品寻求新的顾客群体，主要指发掘潜在顾客，扩展企业产品的销售领域，或扩大企业的辐射半径。

在现代市场营销活动中，由于各地经济发达程度、技术进步及消费水平的差异，或由于信息传递在空间上的阻塞及时间上的延滞，形成产品销售的地域差和时间差。这种差别为企业开拓市场提供了可能。敏于市场创新的企业不仅要关注企业现有产品的现有市场，还要利用产品销售的地域差的时间差探寻企业现有产品的潜在市场，积极为企业的“旧”产品寻求新的顾客，拓展新的市场。

为原有产品寻求新的顾客群体的具体途径有以下二点：

（1）寻求新的细分市场。即在深入分析不同类别消费者群体购买行为的基础上，进一步对市场进行细分，找出尚未被占领或未被完全占领的子市场，并将企业产品推进到这些子市场。

（2）开辟新的市场区域。由于地理空间的分割，客观上形成了一定的市场区域，如国际市场，国内市场，城市市场、农村市场等等。有些产品，在国内市场畅销，市场创新者往往能进一步将产品推向国际市场。有些产品，在城市市场销路下降，可以向农村市场扩散。

（二）弥补市场缝隙

市场缝隙指被一般企业所忽视，尚未被满足的市场空间，以及在强大的竞争对手的激烈抗衡中未曾顾及的市场夹缝。企业可在详细市场调查和对竞争对手的产品及市场占有状况进行深入分析的基础上，发现市场缝隙，从而以己之特色、补竞争对手之不足，弥补和占领市场缝隙

案例〔9—2〕

日本的泡泡糖市场较大，每年的销售额约为 740 亿日元，其中大部分为“劳特”所垄断，其他企业很难打进。江崎糖业公司决定采用市场创新的弥隙战术，挤进销量巨大，且发展前景看好的泡泡糖市场。公司成立新市场开发班子，专门研究“劳特”产品的不足之处，寻找现有市场的缝隙。经过周密的调查与研究发现“劳特”产品存在四个漏洞：一是成年人泡泡糖市场正在扩大，而“劳特”却仍旧将重点放在儿童泡泡糖市场上；二是“劳特”产品主要是果味型，而消费者的需求正向多样化，多口味发展；三是“劳特”

多年来一直生产条板状泡泡糖，式样单调呆板，缺乏新设计，新款式；四是“劳特”泡泡糖定价 110 日元，顾客购买时需要多掏 10 元的硬币，往往感到不方便，经过分析，江崎糖业公司了解到“劳特”虽然是市场的垄断者，但并非无懈可击，产品在口味，式样，订价等方面存在缺陷，泡泡糖市场也存在可以开发的缝隙，便以产品创新为核心，以市场缝隙为目标，从侧面同“劳特”展开竞争。在产品品种上，公司开发生产功能型泡泡糖，推出司机用泡泡糖、交际用泡泡糖、体育用泡泡糖、轻松型泡泡糖等，并改进包装和造型，将价格定为 50 日元和 100 日元二种。很快便挤进了泡泡糖市场缝隙，市场占有率从零上升到 25%，当年销售额便达到 150 亿日元，创公司销售的最高记录。

三、价格创新

价格，永远是产品对消费者具有较强诱惑力和影响力的方面，其他条件一定，价格的高低直接关系到企业产品销售额和利润额的多少。因此，价格竞争是现代企业竞争的一个重要内容，价格策略也是企业市场营销组合策略中一个重要的营销变数。

传统的市场营销观念注重价格竞争，而且往往认为价格竞争的主要途径就是尽量降低商品成本，从而降低商品价格，以廉价商品吸引消费者购买，突出和强化企业的竞争优势。随着经济的发展，科学技术的进步及市场竞争的日益加剧，价格竞争的内涵也日益丰富，仅以廉价取悦消费者并同竞争对手抗衡将受到愈来愈多的限制。只有立足于市场创新的高度，在价格策略，订价方法等方面不断推陈出新、别出心裁，善于并巧于滚动数字的魔方，才能赢得长久与有力的竞争优势。

（一）“货款返还”销售

“货款返还”销售指将消费者购买商品的款项在一定期限内按一定的比例部分或全部返还。如厦门新联贸易公司商场在保证不改变现行价格、保证产品质量的前提下，对购买家具、沙发、办公装璜设备，一次性成交额 500 元以上的顾客实行“今日购货，他日还款”。从第 5 年起开始偿还，第 5 年还款金额为购货款的 20%；第 6 年为 25%；第 7 年为 30%；第 8 年为 35%；第 9 年为 40%；第 10 年为 45%；第 11 年为 50%；第 12 年为 60%；第 13 年为 70%；第 14 年为 80%；第 15 年为 90%；第 16 年将购货款全部返还完毕。

“货款返还”是我国企业在市场营销实践中创造的价格策略方面的新举措，它遵循资本时间价值的原理，迎合消费者多得利的心理动机，对买卖双方都颇有好处。对企业和营销商来说，通过货款返还，有利于刺激消费，扩大商品销售，减少商品库存，加快资金周转，增加利润，其在一定期限内返还给消费者的购货款显然也低于银行的贷款利息。对购买者而言，用一定数额的货币购买商品，若干年后便可以收回本钱，虽然没有利息，但得到了所需要的商品，也是很合算的。

（二）“顾客自定菜价”餐馆

在美国匹兹堡市，有一家朱利奥家庭餐馆，别具匠心地推出顾客自定菜价的定价方法：餐馆的菜单上，只有菜名，没有卖价，由顾客自己根据对饭菜的满意程度付款，无论多少，餐馆都无异议，如顾客觉得菜肴质量大差，一钱不值，也可以分文不付。

顾客自定价这一新奇的定价方法，巧妙地迎合了消费者的求新、求奇心理，招揽了众多顾客。34 个座位的朱利奥餐馆天天门庭若市，食客盈门，已成为当地的一个热点，其营业收入每月平均增长 25%，餐馆门面也一再扩大。

应该指出的是，由顾客自定价格这一特殊的价格策略的根本意义在于以新奇招待和吸引顾客，其具体运用有一定的客观环境条件，而不能随意滥用，就目前国内外营销实践看，主要适用于餐馆、茶馆等服务性行业。

四、分销渠道创新

分销是市场营销的重要职能之一，企业要成功地销售产品，必须重视分销网络的建设。企业的分销渠道愈畅通，渠道到达的空间愈大，产品销售从生产者到消费者的转移就愈顺利，所占领的市场就愈广阔，分销渠道创新是企业市场创新策略的重要内容之一。

（一）分销组织机构创新

1. 建立全方位掌握信息的分销网络

建立分销、维修、信息三位一体，全方位掌握信息的分销网络，以利于成功地开拓市场。著名的松下电器公司就建立了一个四通八达、信息灵通的分销网络；由三种类型的分销网点组成。一种是企业自设的分销机构，销售本公司自己生产的产品；二是特约经销商店，专卖松下公司的产品，双方建立相依为命的合作关系；三是一般经销商店，既销售松下的产品，又销售竞争对手的产品，起对比分析的作用，以便取人之长，补己之短，增强竞争优势。

2. 垂直分销渠道系统

垂直分销渠道系统是第二次世界大战以后在分销渠道方面的新发展，是市场竞争加剧、营销趋于集中与垄断的产物。

传统分销渠道的各个成员之间完全独立，相互之间为获取更多的利润而讨价还价，激烈竞争。垂直分销渠道系统采取一体化营销或纵向营销，渠道中每个成员相互合作，拥有共同的经济利益。按联合的方式不同，垂直分销渠道系统共有三种形式。一是公司系统，即一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发商、零售商等，实行产供销一条龙经营。二是管理系统，即某些信誉良好、实力雄厚的大制造商同零售商建立合作关系，在销售促进、库存供应、定价、商品陈列及购销业务等方面给予帮助和指导，参与管理。三是契约系统，即由众多的中小企业通过订立合同建立密切的联合营销关系，主要有特许经营系统，批发商自愿连锁系统和零售商合作社。

（二）分销方法与策略的创新

1. 推陈出新的商店布置

零售商店是最典型的分销网点，新颖的商场布置，优雅的环境，美观醒目的商品陈列，能人流连忘返，激发购买欲望，为企业产品赢得更多的顾客，有鉴于此，不少商场在布置上别出心裁，推陈出新。

商场生活化。销售厨房用品的商场，按厨房惯例陈列煤气炉，抽油烟机等一系列厨房用具，增强吸引力，使商店生活化，进而产生促销效果。

商场舞台化，将整个商场视为一个剧场，商品是剧场的主角，强烈的灯光照射在商品上，犹如舞台上的表演者，具有强烈的效果。

商场公园化。在商场摆放树木花卉、椅子及其他公用设施。让顾客如置

身于公园，悠闲地选购商品，在精神上与物质上都获得充分的享受。

商场复合化。商场给顾客提供购物、餐饮、金融、住宿、休闲、娱乐等多功能服务，满足消费者多方面的需求。

2. “滚动销售”

在分销渠道策略的运用中，厂商对中间商的协调、控制与激励十分重要，直接影响到中间商的销售积极性，最终影响厂商生产的产品占领市场、开拓市场的竞争能力。

案例〔9—3〕江苏美尔姿制衣公司生产的羽绒衣以优良的品质，新颖的款式跻身于全国羽绒服“四大名旦”的行列。但他们深知名牌产品是在市场中孕育的，但有了名牌并不意味着拥有市场，便千方百计在分销网络上创新。公司建立了一套市场快速反馈机制，选择信誉好的第一流商场作为企业的固定分销网点，并开创出“滚动销售”新招，以协调同中间商的关系。根据“滚动销售”，公司将产品投放市场后还要紧密跟踪销售行情，每到销售旺季，公司还派出销售人员到各大商场蹲点，把握分销信息，并根据各地消费者的偏爱不同、品种差异，及时对拱货进行调整。

五、市场促销方法的创新

促销是企业市场营销组合中最灵活、最富于变幻的因素，标新立异，别具一格的促销策略能有效地传播商品信息，诱发购买欲望，创造销售热潮，促销创新已成为现代企业营销创新的重要组成部分。

（一）广告创新

广告最主要的功能是传递信息，促进销售。在现代市场经济社会，广告已成为企业吸引消费者，争夺市场、开展竞争的重要工具。富有新意、与众不同的优秀广告，能使人过目不忘，留下深刻的印象。广告是市场创新的重要手段，将有专章介绍下面仅介绍几种利用消费者心理动机进行广告创新的策略。

1. 逆反广告

好奇是人类的天性，当人们的某种兴趣、愿望受到抑制时，逆反心理便油然而生。利用这种心理创作广告，能赋予广告以强烈的吸引力。

泰国首都曼谷有间酒吧，门口横卧着一个巨型酒桶，上书“不许偷看！”四个醒目大字。许多过往行人受逆反心理驱使，非要走上前去看个究竟。看过之后一边朗声大笑，一边赞叹称绝。原来，只要头一伸进桶里，便可闻到一股清醇芳香的酒味，看到桶底的广告：本店美酒与众不同，欢迎享用！

2. 悬念广告

悬念是文艺创作中的一种表现手法，它能使作品扣人心弦，引人入胜。在广告创作中借鉴悬念技巧，可以激发人们的好奇心理，突出广告主题，强化宣传效果。

1949年以前在南京城有家“鹤鸣”鞋店，在报纸上利用“开天窗”的形式，成功地制作了一幅悬念广告，第一天，在报纸上一块醒目的“天窗”，中间一个大问号，下方一行小字：“欲知详情，请见明日本报本栏”；第二天，依然是“天窗”加问号，引得很多读者关注、好奇。第三天方才刊出“三人行必有我师，三人行必穿我鞋——鹤鸣皮鞋”的广告。

（二）人员推销创新

人员推销是一种传统的促销方式，但是激烈的市场竞争孕育、催发了一些新的推销方法与策略。

1. 主妇会

美国著名的杜邦公司为将其“特富龙”不粘锅成功地打入中国市场，在北京王府井饭店不粘锅展卖厅举行了一次主妇会，专门邀请北京市 200 名妇女参加。

在主妇会上，除介绍不粘锅的特点、性能及产品在世界各地的销售情况外，还邀请营养学家举行报告会，讲授食物营养学的专门知识，并由香港厨师示范如何使用不粘锅烧菜。同时，会上展销的不粘锅厨具全部以七五折价优惠出售，购买者当场成为“特富龙”主妇会成员。

2. 家庭式销售

在台湾，销售女性用内衣内裤，采用家庭式销售新法。推销员通过其关系密切的老客户组织一些小姐、太太、女士，推销员送货上门，帮助选择型号、款式、用料等，由她们当场试穿试用，并听取改进意见，在随和、轻松的气氛中销售商品。

（三）特种促销方法创新

特种促销的涵盖面很广，除广告、人员推销及公共关系以外一切有助于企业扩大产品销售、开拓市场的促销活动都属于此，在企业营销实践中，特种促销方法没有条条框框，因而也最能出新出奇。

1. 公园里的草裙舞

夏威夷是世界闻名的旅游胜地，每年吸引着难以数计的游客。柯达公司在当地的一个公园里，精心安排了一个精彩节目，由第一流的音乐伴随美丽动人的少女表演第一流的草裙舞，免费开放。在翩翩起舞中，凡到最精彩处，舞蹈、音乐都突然停顿，引得观光客纷纷抢拍留影，柯达胶卷也由此销量大增。

2. 空投手表

日本著名的“西铁城”公司，最初将“西铁城”手表投放澳大利亚时，为迅速赢得顾客，开拓市场，采用了空投手表的特殊促销方法。该公司首先在报纸上刊登广告宣称，将于某月某日在某广场用直升飞机空投手表，拾者自得。此举即刻产生了轰动效应，吸引数以万计的观众聚集广场翘首以待，目睹一只只手表从天而降后完好无损，从而“西铁城”手表在澳大利亚名声大振，销路也一举打开。

3. 以旧换新

以旧换新是我国企业在营销实践中创造的一种促销方法，适用于处于饱和期及销路疲软的产品。杭州手表厂在全国手表市场呆滞时曾采用此策略扩大该厂手表的销路，该厂以一定的价格将顾客持有的本厂旧表收回，按新表销售价格补足差额后便可换得一块新表，武汉洗衣机厂对其荷花牌单双缸洗衣机也实行过以旧换新，武汉黄鹤大厦也对衬衣的销售以旧换新。效果都很令人满意。

第十章 技术创新

技术创新理论是由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特的“创新理论”发展而来的。创新理论认为，经济增长的动力与诱因正是在于企业的创新活动，而创新活动导致经济的周期性波动。肯德里克的研究表明，技术创新在技术进步中的作用约是规模经济的3倍。从更高的层次看，规模经济往往是在技术创新的基础上进行，是技术创新扩散的主要方式之一。所以近年来，关于技术创新和研究受到国内外企业界和学术界的普遍重视。

管理创新中划时代的创新行为往往也是由技术创新推动的。计算机技术的发展，使现代化管理朝着“微机管理控制一体化”方向发展。据美国劳动统计局1980年的统计，全国四大产业的劳动力比例约为：信息产业占50%，服务业占30%，工业占13%，农业占2%，所有产业利用微机等设备进行自动化(OA)管理已成为潮流。

技术创新更与产品创新密不可分。虽然熊彼特1911年德文版《经济发展理论》翻译成英文(1934年)时首先使用了“创新”(innovation)一词，但他本人并没有直接对技术创新下严格的定义。直至1962年，伊诺思在其《石油加工业中的发明与创新》一文中首次直接明确地对技术创新下了定义，并由此刺激技术创新概念的研究。

其中，很大一部分学者认为“技术创新就是始于对技术的商业潜力的认识而终于将其完全转化为商业化产品的整个行为过程。”

实际上技术创新渗透于所有创新(包括技术创新自身)之中。

微机管理订票系统，就是微机技术渗透于服务创新的例子。销售创新中技术创新的作用更为明显，现代通讯技术的发展，使电视广告费用激增。

技术创新是以技术为基础与导向的创新。它是以发现为基础，以发明为起点的创新活动。其基本形态是技术开发，且在技术革新与技术突破两极之间不断变化。

技术创新包括五方面的内容：1、制造新的产品；2、采用新的生产方法；3、开辟新的市场；4、获得新的供应源；5、形成新的组织方式。

从市场营销观点出发分析，技术创新能加速产品的更新换代，为市场提供琳琅满目、绚丽多彩的商品。一个企业，如果没有技术上的创新活力，将迅速被淘汰。从宏观上分析，技术创新是推动世界性产业结构调整的原动力，从而进一步影响消费结构的变化。

第一节 技术创新的必备条件

一九九三年，美国《研究与开发》杂志评选出了 30 年来对人类产生最大影响的 30 个项目，其中 pc 机名列榜首。名列第二的是微波炉，第三是复印机，第四是袖珍计算器，分析这些技术成果的影响，无一不是对原有产品的致命性打击。中文电脑几乎代替了原有的中文打字机；复印机代替了翻拍机；袖珍计算器的出现，迫使原来生产手摇计算机、计算尺的企业停产转行。所以，营销人员必须重视技术创新。忽视技术创新的作用，将会使企业在激烈的市场竞争中失败。素有“帐子大王”之称的成都“杨百万”前几年几乎垄断了整个中国的帐子市场，在北京王府井百货大楼，上海第一百货公司，都设有其专柜。但是，“电热蚊香”一问世，城市里的帐子几乎销不动，“杨百万”当年几近破产。

近来不少学者致力于企业技术创新的研究 发现技术创新是一种以 REP 系统（Research，Educate、PrOduce 联合体）为基础的网络过程。实现技术创新，需要三个必备的条件：一是科学技术上的潜力和根据，二是要对革新具有潜在的或明显的生产需要和市场需要，三是要通过一定的主体活劳动和设备把前两个条件结合起来。因此，REP 系统包括从研究，试制开始直到新产品大量投入市场的技术，中试、工艺、设计、生产、财务、管理和销售等一系列环节，它涉及到科技的、经济的、社会的、心理（灵感）的多种因素。

分析各国 REP 系统，大致有以下八种：

1、产业界、大学和科研所在政府的组织下，就某一项目、课题、计划、目标等组成长期的或临时的联合体。

2、科研与生产联合体。

3、大学和工业界的联合体。

4、具备科研机构 and 培训中心的企业或企业集团。

5、具备高科技产业的大学。

6、业已产业化的科研机构。

7、科技协作组织负责把科研、教学和生产联合起来。

8、企业之间的技术协作，企业集团。

美国近年特别注重“工业界、学术界和政界的合作”。在美国的 REP 系统中，大学、科研机构和企业之间是联通一致的。而在日本，往往是第 4 种类型的 REP 系统居多，如日立、东芝、三菱、松下、住友等著名公司，本身就是一个 REP 系统。进入 80 年代后，日本已从引进→吸收→创新的“收割型战略”转变为自主创造型战略。

分析我国的 REP 系统，大有齐头并进之势，呈现出多种形式。

企业进行技术创新的根本目的在于占领市场，获取创新带来的高额利润。但是目前我国企业技术创新实际情况很多是社会效益高而企业内部经济效益差。孟庆伟 对黑龙江省的一些国家大型骨干企业的技术创新作了较为细致的调查，以齐齐哈尔第一机床厂为例，该厂为了满足能源、交通、原材料等行业国家重点建设项目的需要，近年来针对用户的需要，开发出了 70 多种新产品，其中多数获得国家、部、省级的奖励，同时也赢得了用户的好评，

但是，工厂不但没有从这些产品中获得经济效益，反而增加了企业的亏损，例如该厂为第二重型机器厂加工的重型卧式机床，成本为 366 万元。卖出价仅为 140 万元，亏本 220 多万元。为马鞍山钢铁公司加工铁路车轮自动生产线，成本为 320 万元，卖出价为 180 万元，亏本 140 万元。为兰州石油化工机器厂生产的全数控重型机床，成本为 140 万元，卖出价为 97.5 万元，亏本 40 余万元。这些设备，均为替代进口产品，如从国外购进，分别需要外汇 300 万马克，330 万马克和 200 万马克。该厂的产品挡住了进口，为国家节约了大量外汇，而企业却蒙受了巨大的经济损失。根据技术创新理论，技术创新的行为主体，必须而且应该是技术创新的利益主体。对于一个企业来说，对经济效益的追求和经济效益的实现是激励和强化企业技术创新热情的动力，否则会大大挫伤企业技术创新的积极性。因此，重视市场研究，注意创新技术的扩散和“嫁接”，加大有效项目的中试投入，培养一批高层次的营销工程师，是完善我国 REP 系统创新网络的重点。

第二节 技术创新对产品市场生命周期的影响

技术创新最基本的形式是产品创新，而且，它最终也是通过产品表现出来的。创新的扩散和采用理论提供了产品市场生命周期的基本原理。虽然市场学家对产品生命周期持有不同的看法，但如果把产品概念进一步细分为“产品种类”、“产品形式”、“品牌”，那么产品生命周期就具有相当的普适性了。如大米、香烟、电线、钢笔、打字机这些“产品”，是从“产品种类”这个层次上划分的，其成熟期几乎是无限的，但它们各自包括很多形式，从“产品形式”去看产品的市场生命周期，就明显得多：录音机由钢丝录音机到单声道磁带录音机到双声道磁带录音机到音响，其换代时间几乎都只有几年到十几年，有的产品品牌寿命甚至只有几个月。

随着科学技术的发展，产品的市场生命周期大大缩短了。这种趋向已引起学者们的高度重视，分析其原因大致有以下三点：1. 科学发明到技术应用的周期在明显缩短，使“产品种类”的更新速度加快。下表仅就物理科学方面的一些大发明与应用之间的间隔为例，可以十分清楚地说明这种情况：

发明项目	发明年份	出产品年份	间隔（年）
摄影术	1727	1839	112
电动机	1821	1886	65
电话	1820	1876	56
无线电通讯	1867	1902	35
真空管	1884	1915	31
X 光管	1895	1913	18
雷达	1925	1940	15
电视	1922	1934	12
核反应	1932	1942	10
原子弹	1939	1915	6
晶体管	1948	1951	3
太阳能电池	1953	1955	2
激光管	1960	1960	1

2. 技术创新中的“聚合效应”使“产品形式”更新加快。任何一项实体产品，都不可能是某单项技术的产物，小到一颗大头针，它必然涉及到金属加工，电镀，包装设计等专门技术。因此，很容易以产品为核心集聚多种技术。某一项创新技术的应用，就能使产品形式得以更新。例如真空包装技术，速冻技术创造出了一系列的“即食”，“方便”食品。

3. 技术创新中的“积累效应”促使企业向多元化经营方向发展，全面加快产品的更新速度。技术创新中的“积累效应”对企业的多元化经营起着重要作用。例如以生产光学仪器著称的日本奥林帕斯光学工业公司，利用技术创新的积累效应，涉足与光—机—电相关的各个部门，体现其“充分利用技术力量，制作独道商品”的经营方针。

第三节 技术创新与产品开发

技术创新从表现形式与内容深度上，对产品开发成果类型，过程与方式起着制约、支配，甚至决定的作用。

首先，技术创新形式决定产品开发成果的类型。按市场营销的观点，产品开发成果的类型有：改进型产品、换代型产品、综合型产品和全新型产品。而技术创新的主要形式有：独创型、综合型、克服负效应型、消费需求型等。通常应用独创型技术创新往往可以开发出全新型产品，如“模糊技术”促使人们重新认识人的思想、感觉和语言中的模糊性，它已成功地应用于地铁自动运行系统、淋浴器热水温度调节系统、无需焦急等待电梯的电梯群管系统等，最近应用模糊技术的家电产品（能识别衣服重量、肮脏程度、自动调节水量，清洗剂重量的模糊控制全自动洗衣机；自动控制风量的模糊控制吸尘器等）纷纷问世，模糊型全新产品将占领 90 年代世界市场。很多改进型新产品，是根据用户要求应用消费需求型技术创新开发出来的，像遥控彩电，就是根据老年用户行动不便这一要求，把军事上的红外发射与接收、编码、解码等技术用于民用消费品的开发。有些消费需求型创新，由于“别出心裁”也可能开发出全新型产品。如“立时拍”照相机的诞生就是一个生动的例子：偏振滤光镜的发明人埃德温·兰德（Edwin H Land）1943 年夏天带领全家到新墨西哥州的约色美待旅游，那里风景如画。兰德用传统的照相机给女儿詹妮弗拍了许多照片，小詹妮弗急着要立刻看到照片的结果，使他突然萌发出一种想法：要是能立即看到在壮观的大自然背景中孩子的形象，该多么好呀！就是这一代表着许多摄影爱好者的“需求”，1947 年，兰德首次演示了他的“立等可取”照相机，第二年批量生产开始在市场上出售。后来，波拉罗公司花了几亿美元研制了 SX70 型瞬时照相机，这种照相机销路大畅，该年（1976 年）竟成了波拉罗公司创建以来最好的年头。

其次，技术创新渗透到产品开发的全过程。产品开发大致上要经历调查、设想、开发、检验、试销等阶段。其每一步都与技术创新密切相关。例如作为产品开发第一步的市场调查，其直接目的在于搜集产品开发的市场信息和技术信息，了解国内外同行业产品开发与销售的动向，掌握有关生产技术、生产技能的变化情况，摸清消费需求与可能的购买力等。这种调查为技术创新与产品开发规定了正确的出发点。

再次，技术创新制约产品开发的方式。产品的开发方式与技术创新方式有某些共同性，但两者毕竟不可等同。产品开发的方式主要有独创型、引进型、追踪型与综合型。以引进型为例，从技术创新角度分析，引进首先要遵循先进性原则；其次要遵循可能性原则，即引进要有保证实现的设备与技术条件，有吸收和消化的能力；第三，要遵循合理性原则，特别要权衡局部与全面，短期与长期的效益，第四，要遵循弹性原则，即要求创新的技术具有可转换性。

引进技术的先进性实际上是相对的、动态的。第一是因为真正世界第一流新技术，受让国一般是得不到的，象杜邦公司 1975 年研制成的全氟磺酸膜（用于食盐电解制造烧碱）每 m² 售价高达数十美元，这一技术至今杜邦公司是完全垄断的，甚至购买他们的新膜还要回收旧膜，因为这种膜耐介质性

好、耐温、低电阻、低扩散性，具有高选择透过性，总能耗仅为传统生产法的 85%，可节省巨大的电能，我国已利用此技术（外国设备均系我国自行设计、膜由杜邦进口）建成数家年户万吨规模的离子交换膜食盐电解装置，日本最大的化工企业——旭化成公司也是进口杜邦膜建成 4 万吨烧碱电解装置的。第二，转让国即使转让出去当时所谓的“最先进”技术，但其依仗技术储备，往往会立即更新技术，最明显的例子，就是我国洗衣机生产技术的引进。据统计我国从日本引进当时最先进的电脑全自动型（爱妻号）洗衣机企业有上十家，有的是付出了昂贵的转让费，有的是合作生产，但是其储备技术——模糊控制型洗衣机很快推向世界市场，致使我国洗衣机行业面临极大困难，所以在考察技术先进性时，必须分析主导技术及相关技术的未来发展动向，描准世界先进，在引进的同时，注意消化、吸收、创新。

技术可能性原则，具体到企业来说最重要的一点就是要考虑其经济效益，先进技术不一定都能带来明显的经济效益，就是经济实力强大的美国，1993 年从经济效益出发考虑，不得不放弃 83 年起策划的、耗资数十亿美元的超导超压对撞技术；其次是要考虑技术配套，因为任何一项产品都是很多项技术的综合结晶，引进某项先进技术，如果不注意全面协调，往往会使该技术束之高阁，或者被转让方牵着鼻子转。象我国最初引进方便面生产技术，没有注意包装印刷用快干油墨的配套，只能从日本花高价进口；再次就是要考虑规模效应，先进的技术如果在工业化、自动化方面难以推广，其经济效益肯定是不佳的。

技术的合理性，涉及到某项先进技术由哪一部门，哪一地区引进？引进后如何扩散、转移等等。

技术引进的弹性，比技术扩散、技术转移含义更广，技术扩散、技术转移往往是链式作用，技术的弹性意味着多层次、裂变式影响，象液晶显示技术，由此派生出来的新技术难以数计。

第四节 技术创新的特征

“创新”是一个经济学概念。按照熊彼特的创新理论，“创新”就是“建立一种新的生产函数”，即实现生产要素和生产条件从未有过的“新组合”，并引入生产体系。如前所述，技术创新是以技术为基础与导向的创新，是创新的一种特殊形式，而且是最重要的形式。

首先，技术创新的波及面宽。虽然技术创新最基本的形式是产品创新，但其影响远不至此。技术创新的成果已广泛应用于经营管理之中。条形码技术的推广，使超级市场和百货公司能采用条形码扫描系统，即时识别货品价格、类别或规格、来源地、厂家、销售数字等内容，有效地提高了商品管理及销售服务的水平，促进了国际贸易的发展。而且，技术创新正在不断地改变消费者的消费习惯，发达国家和地区由于电脑电话系统的迅速发展，出现了电视购物。消费者如果想买东西，可以在家里打开联结各家商店的终端机，各种商品信息就会在电视屏幕上显示出来。消费者可以通过电话订购电视荧光屏上所显示出来的任何商品，然后按一下自己银行存款户头号码，即可把货款付给有关商店。商店很快会将商品送到消费者家里。

通信技术的创新对世界经济的影响就更为广泛。当前，通信技术发展有以下十大趋势：

1. 经济大转型，世界经济正由物质型经济向信息型经济转变。经济的转型导致了时代观念的转变，即由工（农）业时代向信息时代迅速转变，
2. 资金大投入。1989年，仅仅用于世界公用电信网一项的投资就达1060亿美元，预计到1994年这项投资将达到1336亿美元。
3. 开发大加速。通信技术创新发展的速度越来越快，开发的周期越来越短。80年代，一种新的基础产品从实验室设计到通信网上开通平均需要12年时间；90年代一般只需要6年。目前专用集成电路的研制周期已不到1年。
5. 业务大开拓。目前提供的业务，除最基本的电话外，方式越来越多：蜂窝式移动电话，卫星移动电话，无绳电话，可视电话，多功能电话……。通信与计算机技术以及人工智能技术相结合，还在不断地衍生出更多的业务来满足人们对通信的需求，例如所谓三个“MI”的需求，即Milliards of Information（巨量信息流）、Multiservices and Intelligence（服务多样性和智能化）、Multimedia and Individual（多媒体化和个人化）。
6. 技术大革新。通信的新技术层出不穷，如同步数字体系超高速光纤通信网（SDHSONET），移动综合业务数字网（M—1SDN），个人通讯网技术（PCN）等等。
7. 系统大集成。世界通信技术的发展气象万千，异彩纷呈，但是，总的脉络和趋势是通信技术正在大步走向网络时代。
8. 体制大统一，目前各国正朝“全球一网”（One globe, onenetwork）发展，以保证任何用户（Whoever）在任何时间（Whenever），任何地点（Wherever）能同任何其他用户（Whonlever）实现任何方式（Whatever）的通信，即所谓的“五w”。
9. 网络大换代，据科学预测，90年代和下世纪初的十年是通信技术大发展的高峰时期，传统通信网将在这一时期发生“脱胎换骨”的变革。

10. 产业大发展。已有的统计数字表明，通信已成为当今世界最为活跃，发展最快的少数几个领域之一。1980年到1989年，世界电话机数年增长率6.5%，远远超过同期世界人均GNP的年增长率（2.4%）；80年代后期移动通信的年增长率高达40~50%。不难预见，世界通信技术的不断发展和创新，将有力地推动世界经济的前进。

第二，技术创新的周期最长。在各种创新中，技术创新的周期最长。追溯电子计算机的发明历程，可以看到，电子计算机的奠基性技术是二进制、穿孔卡、三极管、逻辑运算等。应用二进制，可以使数字与电路的物理状态：通与断严格对应起来；穿孔卡则是采用光电原理，利用光电二极管在读卡机上识别人工预先编制的语言，使人的设计思想为机器识别；二极管、三极管与逻辑代数的结合，使得各种门电路工作得以实现。这些技术实际上早在 1918 年就已齐备。但是直到 1941 年，德国工程师康纳德·朱斯才制成一种 E—3 型的电磁继电器型计算机，1945 年美国宾夕法尼亚大学所属的莫尔学院才制成功了第一台电子管式计算机 ENIAC。所以企业必须重视技术创新的“积累效应”。

第三，技术创新具有“协调作用”。任何一项技术创新几乎都是多种技术的结晶。缺乏必备的基础，创新只能是一种设想：从尼龙开端的塑料的发明，首先是德国化学家魏勒奠定了无机物合成有机物的基础，然后在物质结构的理论指导下，利用高真空技术才得以实现和完善。但是，应该看到，正如数学中的排列、组合一样，技术与技术之间的“搭接”，往往会使技术创新层出不穷，进入 20 世纪后期，独创性的发明已少得屈指可数，但是，每年各种发明的总数，几乎都超过以往数百年的和，无怪日本很长一段时期提出“综合就是创造”，营销管理人员应该努力成为技术创新的“搭桥人”。

第五节 市场营销中技术创新的重点

技术创新对企业各部门的要求是不同的。设计部门，技术创新的重点在于工业设计；技术部门，技术创新的重点在新原理、新材料、新工艺的采用；管理部门，技术创新的重点放在现代管理方法的采用。那么，市场营销中技术创新的重点应该是什么呢？

一、应该把市场研究放在首位

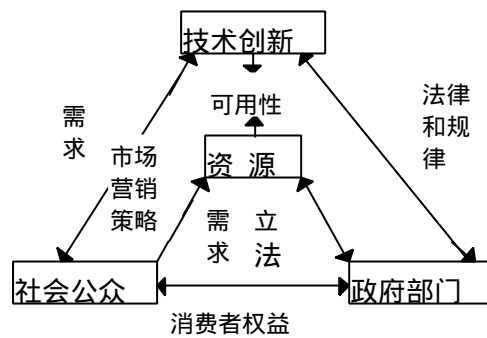
在国外，大中型公司和企业集团对市场情报工作都极为重视。世界银行组织市场情报研究人员通过对日本、南朝鲜、新加坡、香港等后期工业化国家和地区的企业发展情况进行了考察了解、发现这些国家和地区在技术创新中都高度重视企业情报工作及其队伍建设。在日本、南朝鲜的各种公司和企业中，都设有“经济情报师”、“市场工程师”等专业职称，作为总经理的得力助手，是企业的智囊人物之一。他们可以参与决定企业的发展方向、决策取向和产品投向。例如，日本一些经济情报人员围绕国际消费者有渴望减肥的愿望，但又不愿使用化学药品的特点，专门收集各种天然减肥秘方，当他们了解到我国乌龙茶有降低胆固醇、耗脂减肥攻效后，决定建立专营公司，采用易拉罐这项新技术，把进口的乌龙茶加工成易拉罐饮料，广为销售，一举获得成功。除畅销日本市场外，还进入了欧美市场，成为日本七大饮料公司之一。

当前，我们已注意到科技要面向生产，生产要面向市场，使科技、生产，市场一体化，促进科技与经济建设相结合。但随着科技的发展，尤其是高新技术的发展，市场变化复杂而且迅速，如果仍旧引用“科技面向生产、生产再面向市场”的方针就不够了。应该使科技直接面向市场，让技术创新直接与市场“对接”。现在有一种片面认识，以为重视市场就是单纯重视销售人员（当然，销售人员是应当重视的）。殊不知给销售人员以优厚的奖金把积压的产品卖出去，只是一种权宜之计。因为把积压的产品卖出去后，如果不依赖技术创新开发出适应市场需求的新产品，过一阶段又会积压，形成推销→生产→积压→推销的非良性循环。如果企业技术创新仅是针对生产的需要，由于市场的迅速变化，往往根据生产要求而开发的新产品不一定会被市场所接受，造成技术创新的错觉，形成创新→生产→滞销→减少科技投入的非良性循环。当前国家抓产品质量，众多企业把注意力集中于产品质量监督上。这并不能从根本上提高产品质量，提高产品的市场竞争能力，反而形成了质量缺陷→修补服务→生产→质量缺陷的非良性循环。

一些发达国家如英、法、加拿大等把政府负责科学技术的部门与商业部门合并，美国工业系统的技术转移政策不少是由商业部门制定、监督的。由此可见，只有技术创新直接与市场“对接”、才能扭转我国那种“经委是今天、计委是明天、科委是后天”的局面。当今商品市场的竞争，实质是科技的竞争，让科技内行参与市场预测将是必然的趋势。

二、必须充分估计技术创新的复杂性

技术创新是一项复杂的系统工程，其复杂性可由下图看出：



技术创新通常是由五个要素构成：

1. 设备：可以指机器、仪器及其他有形物质条件，这是影响技术创新的首要内容；原材料及能源：指在技术创新过程中所需的原材料及其能源；
3. 人力：主要是该技术创新过程中所需的工程技术人员和技术工人；
4. 管理：要明确对哪些技术进行什么样的管理，也就是要明确解决技术管理和解决技术问题；
5. 市场：由于技术创新最终要形成商品，而商品又要符合市场需求。市场包括本地市场、国内市场和国际市场及其特定市场。应该看到，上述五个要素是互相紧密依存的，而且技术创新最终的总效益与这五个要素中最低者相一致，如果把最终的总效益比作浴盆中盛水量、组成盆壁的各块壁材比作上述各要素，显然，浴盆中的盛水量取决于各块壁材中最短的一块。所以上述原理在经济学中称之为“浴盆效应”。

全球性产业结构调整，高技术产业崛起，技术贸易大幅度增长，要求我们对技术创新的方向和途径作出选择。在我国现有产业结构中，传统产业所创产值占工业总产值的 90% 以上，因此，在从前和今后一段时间内，传统产业对我国经济发展仍起着举足轻重的作用。我国现有工业技术装备，仅有 10% 左右具有 70 年代和 80 年代的水平，是比较先进的，有 30 ~ 35% 左右技术上虽已经落后，但设备基本完好，在其余的 55 ~ 60% 设备中，有 35% 左右十分陈旧落后，应立即报废，还有 20 ~ 25% 左右急待更新改造。比如我国造纸行业，30 年代至 50 年代的设备约占 85%。同国外 80 年代设备相比，我们发电设备煤耗要高 31.4%。冶金、化工、建筑等行业，因设备落后，一年要多耗煤 2000 ~ 3000 万吨。机械、电子等国民经济装备部门也存在着品种少、质量差、消耗高等严重问题。目前美国机电产品品种高达 80 多万件，我国不到 10 万件，其中有 2 万件较好，余下的需要更新，有 1 万多件必须立即淘汰。占全国机械工业总产值十分之一的江苏机械工业，其产品具有 70 或 80 年代水平的仅占 33%，60 年代产品占 39%，余者为 50 年代以前的产品。作为先导部门的机械制造工业，由于设备陈旧、工艺落后、致使生产功能刚性比，企业难以适应瞬息万变的市场需求。因此，借助技术创新，加快我国传统产业的改造，推进企业技术进步，从而尽快提高综合国力，已成为我国本世纪末至下世纪初经济腾飞的关键所在。

利用技术创新改造传统产业的有效途径是：

1. 建立健全企业运用高新技术改造传统产业的运行机制；
2. 根据国家制定的产业政策发展规模经济，有力地推动产业结构的调整；
3. 国外引进与自我创新相结合；
4. 创办风险产业，建立健全的支撑体系；
5. 利用合资“嫁接”改造传统产业和传统企业。

案例[10—1] 武汉电阻一厂，在利用技术创新改

进传统产业上，取得了显著的成绩：1986年，当电阻一厂的决策者们决定贷款680万元从日本引进两条金属膜电阻器生产线时，来自下面的反应是“不解”和“不满”。然而6年后的1992年，当工厂再次决定贷款140多万元兴建3条生产线时，全厂职工已无人反对。他们的经验是：先进的“硬件”必须配备优秀的“软件”。电阻一厂先在引进的两条生产线上推行《班组投入产出工作法》，并同时消化引进的生产线。

1992年被台湾一家公司看中，合资生产电阻元器件的第5代产品——片状电阻器，日本一家堪称世界一流的电子企业也相中电阻一厂作为自己的合作伙伴。

1993年该厂还清了连本带息近千万贷款，占领了全国1/9强的电阻市场。

三、根据创新技术，确定走业战略地位

营销战略取决于各公司的规模和它在行业中的地位。往往一项独创技术，可以使公司一跃成为本行业的领导者，如彩色电视机的例子就十分突出。

案例[10—2]

1975年前后，美国市场对彩色电视机的需求开始转向高质量的便携式和台式机型。而美国公司仍在拼命生产落地式电视机。并且由于他们坚信只要是名牌商标就能赢得美国顾客的青睐，所以不重视提高产品质量和技术上的创新，一味依赖大量的广告宣传。与此相反，索尼和松下却将这种需求变化视作自己的机会，迅速进行技术创新，结果在非常短的时间里，美国公司的彩色电视机市场就丢给了日本人。

根据技术创新的水平，企业可以考虑本身的战略地位、领先者、挑战者、追随者或缺者。第六节几种有代表性的技术创新理论观点

第六节 几种有代表性的技术创新的理论观点

一、模仿论

美国经济学家曼斯菲尔德就新技术推广问题填补了熊波特创新理论中的一个空白——技术创新与模仿之间的关系及二者变动的速度。提出，在假设条件下，在一定时期内，一定部门中采用某项新技术的企业增加的程度有三个基本因素：1. 模仿比例；2. 采用新技术的企业相对盈利率；3. 采用新技术所要求的投资额。

二、市场结构论

美国经济学家卡曼和施瓦茨从垄断竞争的角度研究，认为决定技术创新有三个变量：1. 竞争程度；2. 企业规模；3. 垄断力量。最有利于技术创新的市场结构是介于垄断和完全竞争之间的所谓“中等程度的竞争”的市场结构。

三、企业规模论

美国经济学家戴维提出了采用新技术的企业规模“起始点”在技术推广过程中的作用问题。戴维认为，一个企业如果要采用某种新技术，那么它至少要达到某种规模。他分析了决定规模的“起始点”的若干因素，并指出降低规模的“起始点”是推广某些新技术的关键。80年代后，西方学术界明确提出，具有知识技术密集性质的小企业最有利于技术创新。

四、经济增长论

一些学者发现从战后到 70 年代中期的经济增长中技术创新的贡献大约为 90%；大部分国家中，技术创新的贡献都在 50% 以上，由此可见，在微观水平上，技术创新对企业的竞争能力起着决定性影响，从而决定了一个企业的生死存亡；在宏观范围内，技术创新可以决定整个生产部门或整个国家的竞争地位，从而决定国家的强盛程度、人民的生活水平。

五、线型序列论

这种观点认为技术创新是线型序列过程，有两种推进模式：一种是所谓科学发现推进型；另一种是所谓市场需求拉引型。

六、扩散模式论

技术扩散主要包括两方面的内容：企业内的扩散；企业间的扩散。由“创新→模仿”模式逐渐演变为“创新→学习→理解”模式，即通过学习进行导入性的扩散、进而达到规模性扩散。技术创新的扩散模式指明了取得将科学技术成功地转化为商品并从中获得经济效益能力的途径。

七、源泉论

美国著名管理学家德鲁克提出技术创新机会的七个源泉：1. 意外事件；2. 不一致性；3. 过程的需要；4. 工业和市场结构的变化；5. 人口结构的变化；6. 观念的变化；7. 新知识。并阐明了它们间的内在规律及技术创新的基本原理。

案例[10—3]美国德克萨斯仪表公司曾花巨额资金研究石英电子手表，最

初推向市场的数显式石英表采用发光二极管显示技术，但由于发光二极管耗电大，电池体积又受到限制，只能设计成观看时间按亮发光二极管，平时看不到时间显示（电池在平时只供耗电极小的石英振荡器工作）。虽然石英表走的精确，使用寿命长，成本低，但由于使用不便，致使 1980 年该公司亏损 1000 多万美元，按照当时美国的技术水平，似乎耗电大的问题无法解决，所以德州仪表公司只能放弃这一技术开发。恰恰与此同时，日本的卡西欧钟表公司看到了“液晶”显示的潜在威力，从美国买进了电子表新技术和产品的设计制造权，决定以石英晶体振荡器为主干技术，液晶显示为技术突破口，开发一系列新产品，终于获得成功，迫使美国德州仪表公司退出电子手表行业，而且击败了“手表王国”——瑞士，统治了世界手表市场。继而，日本又研制新的液晶显示材料，在原来生产石英电子手表，电子收录机，电子钟，文字处理机，计时器基础上，生产以液晶神珍液晶电视机为首的产品群，现在又在生产新式的液晶印相机。液晶显示这一创新技术，给卡西欧公司带来了巨额利润，短期内，世界各国很难在这一领域内取代其技术领先地位。思考题

1. 试叙述技术创新在创新活动中的作用。
2. 经济学界研究表明，技术创新对产业结构的作用具体表现在：
 - (1) 促使需求结构变化；
 - (2) 重大技术创新导致新产业的形成；
 - (3) 技术创新“群集”的产生与“放大效应”；
 - (4) 使优势产业加入国际竞争。 你对以上几点有何看法。
3. 调查一家技术创新成功的企业，说明技术创新的途径和作用。
4. 什么是 RREP 系统？为什么它涉及众多因素？

第十一章 服务创新

在现代市场经济的运作体系中，企业在生产之前，以及生产之后，将商品从本企业转移到消费（生产消费和生活消费）者手中，用户从购买商品开始到消费终结这一系列的过程，都需要伴随着一定的服务。这既是市场经济发展的客观要求，又是市场经济繁荣的实证性表现。然而，长期以来，不少企业把服务狭隘地仅仅理解为柜台服务、售后服务，把服务同生产分割开来，没有从宏观角度理解服务对改变企业有效生产不足与效益低下的重要性，这明显不符合当今企业积极开拓国内外市场的要求。因此，如何积极全面地推进服务创新，使服务向全过程、多角度、多层次方向发展，对提高企业的营销管理水平，促进社会主义市场经济体制的建立，都具有重要的现实意义。

第一节 服务创新是市场经济发展的必然要求

一、服务创新的本质

从经济学的观点分析,创新是“生产函数”的某种改变。这种改变应当使一定的资源投入创造出更多的产出,从而提供更多的有效供给。根据这一定义,一切能够引起生产函数变化从而提供更多的有效供给的因素都是一种创新。而服务作为市场交易的重要组成部分,其宗旨就在于促进市场的高速有效地运行。就一定意义上讲,服务的效率制约着市场经济的绩效。正如美国营销专家莱维特(Levitt)所指出的:“产业是一个顾客满意的过程,而非产品制造过程……一个产业始于顾客和需求,而不是专利、原材料或推销术”。顾客满意的过程,也就是企业的服务过程。当代企业的服务创新,通常是指某一个体或组织为了资源的合理使用,更好地实现商品价值并保持生产持续进行的创造性劳动。由于现代市场营销观念的确立和科学技术的发展,使企业在接受用户需求的同时,实现了产品的价值,进而降低了企业产品创新的生产成本和市场交易费用,从而增进创新的总收益。

市场经济是一种利益型、增值型和竞争型的经济。在市场经济条件下,企业竞争是全方位展开的。尤其是随着市场开拓和新产品开发对促进企业发展作用的日益突出,服务竞争作为创新的内在观念已为大多数企业所接受,甚至现代国际企业管理学界声称 90 年代就是服务竞争的时代。从服务竞争的基本形式看,可分追加服务竞争与核心服务竞争两大类。追加服务竞争是伴随着产品实体的购买而发生的服务竞争。在这种情况下,服务虽提供了竞争效用,但购买者所寻求的核心效用来源于产品的实体、而服务供应者的目的,也在于将服务作为一种销售“策略”以提高顾客对商品的吸引力。其特点表现为仅仅是生产经营中的追加要素,这是科学技术的发展所引起的销售制度的革命,亦即“一般产品的技术越复杂,它的销售越依靠其伴随顾客服务的质量和效用…如果没有服务,它的销售就会萎缩”。从追加服务的特点不难看出,虽然服务的地位得到了提高,但它的出现和作用却是被动的,是技术和产品的依附物,显然在高度发达的市场竞争中,服务创新不能以这种被动的竞争形式为其核心。核心服务竞争是追加服务竞争的对称,核心服务是消费者所要购买的对象,服务本身为购买者提供了其所寻求的效用。核心服务则把服务内在的使用价值作为主要展示对象。这时,尽管所有实体商品的运动,然而两者的地位发生了根本性的变化,即服务是决定实体商品交换的前提和基础,实体商品流通所追寻的利益最大化应首先服从顾客满意的程度。因为市场经济的发展使市场不断向外扩展,企业为了生存与发展,必须充分掌握有关市场的信息,而现实世界中,市场运行所需的信息并不是免费的,加之供求时空差异的存在,因此,完全的市场(它的存在取决于完全的知识)又是不存在的,而服务则以独特的信息流通渠道和经营艺术在较低成本条件下沟通了企业与消费者、企业与企业之间的关系,从而为实体产品的生产提供了大量的信息资源,其结果使生产效率得到提高,并通过将许多外部性内在化(如用服务的效用减少顾客对企业的抱怨)推进了新的市场经营制度的建立。如上海福克斯波罗有限公司成立之初,就把最大限度地满足用户的需求作为自己的经营目标,以服务推动产品的生产,向用户提供技术咨询、技术培训、保证期等各类服务,其价格虽为国内同类产品的三倍,用户还是选用他们的产品,自 1989 年建立五年多,创产值一亿多元,节省外汇 2000

多万美元。由此可见，服务是一切营销活动的中心，产品营销思维的统治地位将逐步为服务营销思维所取代，并且由这种变革了的观念所决定，服务的内容、形式会以崭新的面貌出现，这正是服务创新的具体表现。所以，核心服务是服务创新的基础。

二、服务创新兴起的客观基础

追加服务逐渐向核心服务扩展，有其发展的历史过程。“二战”以来，科技的进步带动了商品市场的繁荣。以顾客的需求和欲望为导向的企业经营原则，相继在美国、日本以及西欧各国盛行起来，这就要求企业不仅要按照顾客的需要组织生产，并且企业在产品出售后，还要了解顾客对产品的意见和要求，同时还要为顾客提供各种售后服务，力求比竞争对手更有效，更充分地满足顾客需要。由于单纯的价格竞争既不利于企业自身的发展，而且在国内必将招来同业的反对，在国际上也极易导致反倾销法的制裁，从而对整个外向型经济的发展也会带来不利影响。企业以服务、质量等非价格因素为主要竞争手段的经营活动，既可弥补价格竞争的局限性，又可在国内外市场开创更为全面和完善的竞争新格局。到了 60、70 年代，少数先进企业已经从满足需求向创新需求转化，从而把满足需求提高到一个更高的水平。这就是说，企业只有不断地创造出新产品、新市场，提供更完善的服务，才能更好地满足消费者的需求。与此同时，国际上兴起了一个旨在维护消费者权益的用户利益至上主义运动。在这一运动的推动下，许多国家的政府也加强了保护消费者权益的立法和执法，这在一定程度上，促使了服务向更高层次、更广范围地发展，使得服务在维护消费者利益、促进营销顺利发展等方面起到了重要作用。

面对现代市场营销的不断发展，菲利浦·科特勒（Philip Kotler）提出了营销价值和交换的最新概念，他指出买卖双方的相互信任是一种价值，而这种价值的建立是通过企业与顾客之间各种有形、无形的交换来进行的，其中无形交换就是感情的交流，服务则是这种交流的桥梁。有的学者提出了“大产品”的概念，即产品不仅指产品实体，而且包括为了使实体有效地为消费者接受而提供的服务，甚至认为服务是营销组合中的第五个要素。所有这些实践和理论的发展都使在当今市场上，以服务为重要组成部分的整体营销产生了一种新的趋势，从而也加速了现代服务的发展。

第二节 服务创新的实现途径

近几年来，伴随着我国社会主义市场经济的逐步发展，各种形式、各种层次的市场应运而生，并处于不断发育之中，有些市场已形成了一定的规模。但是服务的内容与方法、尤其是观念都未能跟上市场建设的节奏。在企业经营中，服务只对生产出的产品提供一个扩大市场的机会，并没有将服务作为一种竞争的本质因素给予重视。而要扭转这种状况，必须对现代服务创新的特点有比较清醒地认识，进而不断推进服务创新活动的开展。

一、现代服务营销的特点

从现代成功的服务营销看，卓越的服务特点可概括为六个方面，即言行的一致性、活动的适应性、能力的胜任性、情感的沟通性、消费的引导性、产品的欢悦性。

（1）言行的一致性。是指服务组织必须正确无误地履行对顾客的承诺，以使消费者对企业产生信任感。如今国际上不少大型的服务营销组织都以论作为企业信誉的保障。

案例[11—1]一架由东京直飞伦敦的波音 747 客机有 353 个座位，机组人员 20 名，飞机一趟需要成本 1000 万元，然而在一次航班中，该机仅载一名女乘客。何苦如此不惜血本呢？原大英国航空公司的这架大型波音客机由于技术故障，延迟 20 小时起飞，当时几乎所有乘客皆改乘其他飞机，只有这名女乘客留了下来。英航公司按民航条例，宁可损失巨额成本费用，为这名乘客照常飞行，以实现公司为顾客提供优质飞行服务的承诺，赢得信誉，显然，英航公司的做法虽然在经济上蒙受损失，然而他们言行一致的服务却换来了企业的高大形象。

（2）活动的适应性。适应性就是对顾客的要求能够迅速的回应。因此，企业经营者对提供服务要有强烈的责任感和事前的准备，才能向顾客传递适时的服务。尤其是在服务手段上，应有利于消费者接受服务，例如，可通过电话得到服务或预约服务的时间等等。

（3）能力的胜任性。服务创新策略的选择受到服务组织服务能力的弹性约束，也就是说，服务能力的大小，在相当程度上影响竞争策略的定位区间。由于服务能力包括服务人员的多少及素质的高低，服务工具和设施的先进程度，服务网点的广泛度和密集度等等，因此，这就决定了服务竞争是选择广泛，或是选择新颖，抑或是选择价廉等等策略的可行性。

（4）情感的沟通性。服务营销有别于产品营销的关键在于，服务营销是一种人与人之间的情感交往，供给者和需求者能否在思想上取得相互信任和理解，对服务营销的效率起着举足轻重的作用。例如，日本“美津农”运动工具公司在向顾客推销一种新上市的运动内衣时，在袋子里附着一张纸条，上面写着“这种运动内衣在日本是用最优秀的染料、最优秀的技术染色，但遗憾的是茶色的染衣还没有达到完全不会褪色的地步，还会稍微褪色”。“美津农”公司这种把商品的缺点毫不隐瞒地告诉消费者的服务，使消费者很喜欢买这家公司生产的产品，认为买这种商品放心，不会上当。进而使企业取得了与顾客的沟通，一跃成为世界著名的年销达 40 亿日元的大企业。由此不难看出，情感的沟通是企业真正视消费者为上帝的具体表现。

（5）消费的引导性。长期以来，服务营销仅仅被当作一种促进实体生产

销售的手段，亦即其功能在于传递商品，然而现代营销实践的广泛发展要求服务摆脱以往狭隘的理解，充分发挥传递和创造生活水准于社会的功能，也就是说，服务营销应当有利于社会经济的发展，有利于民众物质文化生活水平 and 环境质量的提高。70年代，美国通用汽车公司、日本松下电器公司，均先后提出企业生产、服务的任务是“提高”社会的生活水准，引导消费的正确走向。这不能不说是现代企业服务营销的重要特征。

（6）产品的欢悦性。欢悦性是使顾客在消费服务产品时无后顾之忧，主要包括在设施上没有不安全的顾虑，财务上没有风险，在服务的过程中及服务过后不会让顾客产生困扰，甚至还会得到享受。这种欢悦性的服务是对以往满意服务的一种创新和挑战，诸如美国肯德基在90年代推出了一种全新的欢悦服务，他们将这种服务称作“让顾客101%的满意”。国内国外都有100%的满意服务，即在一次购买行为实现的全过程中，卖方对其中的每道环节提供周到的服务，使买方的购物得以实现，并在享受服务中得到满足。而这增长的1%是什么呢？是上述全过程外的服务，如下雨天，服务员会给每位没带雨具老人和带小孩的顾客送上一把雨伞，请他们在方便的时候顺路带回。正是超乎寻常的1%服务，却体现了服务的真诚、圆满、感人。显然，欢悦服务已将原有的做好“分内（100%）”服务的要求扩展到“分内”“分外（1%）”服务皆做好。分外寓于分内，分外促进分内，两相交融，不断促使服务营销迈入新的天地。

二、服务创新的策略

服务组织只有对自己所提供的服务营销特点有深刻的认识，才能有效地进行创新活动。对于服务创新策略，我们可以做如下规范性概括：

（1）确定合理的服务战略，合理的服务战略包括的内容很广泛，既包括企业发展服务的方向与开发服务的潜力，又包括服务在企业营销中地位的确定以及效益问题。当今，企业在提供服务的过程中，“近视症”的现象十分严重，大多数人认为销售服务是促进产品销售的连带成份，评价服务效果，也只从服务的利润收益率、当前产品市场占有率出发，这些都是服务近视症的表现。

（2）重视服务的多样性。单一服务的长久实行会使人们的兴趣日益减弱，也使服务的竞争性降低，而如果采用多项目的服务，并互为补充时，一种服务的实施可以增加另一种或几种服务的效果。上海雪豹皮革行所采取的全方位服务正是贯彻这种多样性原则的典型。他们在销售皮革服装时，不仅实行包退包换等传统的服务项目，而且还与上海中红日用品厂联合，生产出新型的皮革服装去污上光剂，同时，该行还决定从1990年5月起承接各种皮眼的去污、上光、补色、整烫业务，并首创了夏令保管业务，对“雪豹”产品可免费保管到四月底，对其他产品每件每天也只收5分钱。他们这种多样性、全方位的服务得到了消费者的支持和拥护，也代表了现代服务发展的新趋向。

（3）拟定与商品周期和顾客需求相适应的弹性服务。产品市场寿命周期的长短对合理制定服务营销策略有重要的影响，超过产品寿命周期的服务会阻碍企业营销战略的顺利开展，不利于产品更新换代，更不利于追踪消费者需求迅速变化的步伐。尤其是在现代高度竞争的市场上，制造业已面临一个新时代的转折点，即从大量生产时代转向“敏捷式”生产，工厂将趋于变小，

机器能够以低成本的方式，重新设定生产各种新产品或客户定制的产品，这也就要求企业贯彻的服务方针要适应这种生产上的变化，正确拟定与产品同周期、高效率、灵活的服务策略。如美国伊利诺斯州的已克斯特医疗器材公司目前正式用一种能自由搬运的小型工厂，以提供灵活的生产服务，它可移至全球各地，并于七天内开始就地生产，在接到订单的 24 小时内按客户指定的规格交货。

（4）重视研究服务的可替代性和差异性。服务的可替代性主要是指商品替代引起的服务替代，即随着服务对象的变化，服务项目本身也需要作出相应的调整。如摩托车的普及对自行车就存在一种替代效应。企业应研究与以前大相径庭的服务策略，适时地进行调整。不仅如此，竞争者要想在现代市场经营中掌握主动权，还应该事先研究各种产品的可替代程度和市场环境的变化，全面统筹服务战略。服务的差异性则要求企业提供服务的结构、项目，通常要根据产品的特性决定，技术性要求高的产品需要更高水平、更大范围的服务，如计算机产品的服务不仅要求确保产品性能的可靠，还需要提供各种软件服务、操作人员培训以及安装联网服务等。

（5）全过程服务。产品服务决不是产品运动中某个特定阶段的事，它贯彻于产品运动的始末。从服务的全过程看，它包含在产品售前、售中、售后整个运动过程之中，而其中的售前服务，则可以一直延伸到产品的制造过程，企业在产品研制过程中，就应该考虑到顾客使用该产品时可能遇到的问题，从而确立相应的服务。现在，我们对售前服务的普遍认识是将生产出的产品有效地告知顾客，而没有把服务观念带到生产之中，现代营销则要求企业彻底改变这种观念，寓服务于生产。日本厂商在将电视机销往中国之前，用数年时间对目标市场进行了周密调查，发现我国国内电压不稳，因而在电视机中增加了稳压装置，以防产品在使用过程中，因电压问题而受到意外损害。

（6）正确处理促销与服务的关系。

70 年代以来，在西方市场上掀起了一股强劲的“广告定位”热潮，使企业营销得到了极大刺激。所谓定位，是表现广告如何在潜在顾客的头脑中建立它应有的地位。如今，我国广告定位意识已从无到有，由弱到强，“映象时代”正逐步过渡到“定位时代”。但是，有些企业往往在运用广告定位时，陷入两种误区。一种是定位战线过短、过狭，服务的应有效果未能得到充分体现；另一种是定位战线太长、太宽，而入力、物力、财力有限，造成服务不到位，最终使固有的市场份额逐渐丧失。因此，企业不仅要研究服务的高效率，也要正确协调促销与服务的关系。

（7）把握国际服务的大趋势。随着国际经营的空前发展，国际资本的大量流动使跨国公司、综合商社的建立成为肚界范围内企业发展的重要趋势，其产品的分布相当广泛。与此相适应，服务的范围也就日渐冲破国界，辐射到世界各地。如德国的奔驰。日本的松下电器、美国的 1BM 公司的维修、信息服务网点，几乎遍布世界各地。因此，企业服务的未来走向，必然呈现出国际比的倾向。

第三节 服务质量管理的创新

在服务营销领域，对质量及其概念的研究由来已久。传统上服务质量通常按服务的方便性、服务人员的礼仪等外在形象来判断。相应地，组织则通过履行诸如设备的先进、机构的完善或产品质量控制的职能来体现服务质量，其任务包括配备先进、快捷的服务设施、设立顾客投诉点、组织维修服务队伍、监测产品质量可靠性等具体方法和手段。许多企业据此认为服务质量与产品生产和服务组织设施相关，而高质量毕竟意味着相对的高成本和较长期的计划，所以，企业管理者习惯上总将服务质量管理与企业盈利对立起来，甚至认为服务营销不存在质量管理问题。然而，企业实践的不断发展和对质量认识的不断深化，使上述这一传统思想的根基趋于动摇，一种新的服务营销质量管理渐趋形成，简言之，这是一种视质量为战略的思想。

一、服务质量观的创新

提供优质服务是现代市场竞争的一项重要内容。要进行成功的服务营销，首先要有强烈的质量意识，以正确的质量观念作为企业服务营销活动的指导原则。市场经济的不断发展，使市场竞争日趋激烈，企业要想在生产经营中生存并寻求发展，除了不断创新外，更要树立优质产品成本更低的概念。只有优质的创新，才能切实发挥企业的经济优势，减少产品在生产和交换中的技术成本和交易费用。美国著名的质量管理学家戴明曾指出：质量是从顾客的观点看，任何能增加满意程度的事务。显然，这一解释较好地阐明了营销的宗旨就在于，通过高质量的产品和活动，不但要让顾客满意，还要能不断地提高顾客的满意程度。而服务质量更能够能消费者和企业自身的利益产生深远的影响，因为服务质量不仅受到所提供的商品或活动的制约，更受到服务营销人员的态度、服务方式以及服务全过程的影响，因而服务质量的高低显示了消费者对产品、对企业的信任度，与此同时，这种信任也会形成一种无声的宣传力量，扩大了企业自身的影响，从而增强销售和服务中的竞争优势。

案例[11—2]福州一位顾客的琴岛海尔冰箱出了故障，当时给企业售后服务部打了电话，希望厂方能在半月内派人上门修理，岂料，第二天就有一位胸别“琴岛海尔”徽章的“不速之客”连夜乘飞机赶到用户家。一个小时后，冰箱故障排除了，用户准备的年除夕满桌酒菜丝毫未动，用户落泪了，在维修回单上写下“我要告诉所有的人，都来购买琴岛海尔冰箱”，可见，企业的优质服务不仅得到了消费者的青睐，也为青岛冰箱厂树立了良好的企业形象。所以，一个具有远见卓识的企业，一定是把重视服务质量与重视产品

质量统一起来，视服务营销的优劣为企业产品质量的延伸。这种统一才真正体现着企业的战略前景，才能使营销组织自觉地驾驶市场，适应并引导市场需求。

全新的服务质量观，通常是以新“4p”来建立营销战略，亦即：

(1) 产品(product)——赢得顾客的一颗心。这是新服务质量观的基点，据此，服务质量的相对水平是服务满足消费者心理需求的程度。

(2) 进取(progress)——追求无缺陷。这一目标从表面上看似乎不现实，然而将其作为服务质量管理的标准并非不切实际。新的质量观念的基本

假设是不存在“足够完美”的事物，服务质量的提高和保证是一个永恒的目标。因而，服务组织不应浪费时间去推断能够达到何种质量水平，质量工作的目标永远是 100% 的完美无缺陷。

(3) 过程 (process) ——三位一体的质量提高，这是新的质量观念的基本内容。这种思想在于确认强化服务质量是企业营销全过程的事。许多企业实际上并未意识到服务质量的保证是分三种类型的“一是预防性的，如长期需求信息的调查、竞争对手及消费者评估等；二是监测性的，如产品质量的检验，服务设施的安排等；三是补偿性的，如重新设计产品和企业形象，上门维修产品等。传统的服务质量强调补偿性服务，而新观念却主张预防性。监测性和补偿性服务齐头并进，从而形成良注循环的服务质量保障系统。

(4) 人员 (people) ——服务质量是企业全员的职责。新的质量观念认为，任何一项服务工作的职责都应当也都可以追溯到该项活动的原先经手者或承担者，进而言之，企业中的任何服务从其一开始就应力求做好，如琴岛海尔按照国际 ISO9001 的标准将服务营销置于受控的地位，一台冰箱，自上了生产线到进入用户家，其所有的信息诸如生产工艺、过程；用户姓名、地址、电话、购买地点。价格乃至电价等都全部详尽地输入电脑。还有用户来信、回信、各地维修部门档案及各类单据均入网储存。从而强化了全员的服务质量意识，实现了标准化、规范化服务质量管理。

当然，上述新的服务质量观在企业中付诸实施并非易事，因为这会打破企业业已习惯的服务程式，甚至改变原已成熟的管理模式，然而这也是现代企业发展所必需的。大致归纳起来看，企业的服务质量管理工作要做如下二个相应的变化：第一，根据新的质量观全方位、全过程地对服务营销进行系统管理；第二，建立服务质量战略制度，使企业充满“让顾客满意”的企业文化。

二、服务质量的系统管理

顾客是服务质量评价的主导者，而且是从营销各个方面来衡量企业形象的，因此，要成功地做好服务营销质量管理，必须对影响服务质量的因素有充分了解，并以系统论的观点对服务质量进行管理和控制。从营销的全过程看，质量控制要做好如下几项工作：

(1) 确认顾客的需求及对质量的期望接触顾客或进行交易的过程中，沟通与理解非常重要。优质的服务首先要了解顾客所需服务的内容以及质量特性，尤其是顾客认为重要的特性需要详尽地分析认识；其次，要能正确判断消费者对服务质量的期望，以免造成顾客不满意，甚至把精力浪费在顾客不是很在意的质量特性上。在这方面，许多西方企业独具匠心，创造出不少好办法，如美国生产纸尿裤的克拉克公司，利用电脑为每年近 250 万名新生儿母亲建立个人档案，然后有针对性地直接寄信给他们推销产品，这种服务到家的方式自然深受消费者欢迎，也使企业获利颇丰。

(2) 制定服务质量的标准

作为服务营销的管理者，单纯了解顾客需求和质量期望仍然是不够的，还应当制定服务营销质量的标准。这些标准不但要能符合顾客的需要，而且能够明确地作为服务人员从事服务活动时的依据。同时，由于服务质量与服务人员的素质密切相关，而且对服务人员的语言、礼仪都要有所规范。青岛冰箱厂正是从这些细微之处建立了一整套服务质量的标准，诸如他们对本人

一销售服务中心的电话服务台就有严格的规定,1989 年规定铃响三次以内接起为合格,1990 年改为两次,如今铃只能响一次,否则就是失职。再如,对服务员工统一着装;接待人员使用国际标准服务用语;维修人员手提密码箱式的工具上门服务,不但态度要好,而且维修效果要达到一次性修好,半年内不出同类故障,还不许抽用户一支烟,喝一口水。这一切都是为用户和企业的信誉着想,也确实保障了服务质量的不断改进和提高。

(3) 合理制订服务营销策略

从总体上来说,服务营销以不断满足日益增长的社会需求,取得营销的经济效益为目的。然而,不同时期、不同阶段企业服务营销又有其特定的目标。如树立服务品牌形象、扩大市场份额、取得竞争优势等。服务组织的各个部门必须根据不同的特定目标,制订相应的服务营销策略,为共同实现企业的总体目标而努力。

(4) 顾客满意度的衡量

为了了解服务人员是否依据所设定的标准和营销策略服务于顾客,服务组织有必要对顾客进行满意度调查。顾客是服务质量的衡量者,服务营销策略的优劣取决于消费者对它的认同和满意程度,因此,服务营销之后,需要明确顾客对服务活动的评价,以作为服务人员绩效评估的参考和服务质量改进的依据。目前,许多企业在衡量顾客满意度时,大多偏向于被动地了解消费者意见,亦即通过顾客投诉来分析企业服务质量的的高低,而且尚未完全针对顾客的抱怨进行处理和采取改进的措施,这些将不利于服务营销质量的提高。要了解服务营销质量的高低,除了做好顾客投诉、分析以及适当的处理之外,还要主动地进行顾客满意度调查,广泛建立信息网络,收集意见,分析本企业有待改善的服务活动,并将之反馈到相关部门,追踪其是否对用户的要求做了改进,以寻求无缺陷的服务质量。如上海·福克斯波罗有限公司的销售工程师,为了切实提高服务质量,按照公司的远期和近期销售目标,主动经常地去拜访市内外用户以获取直接信息,然后,填写走访工作周报,汇总分析、结果在销售工作中,帮助用户解决了技术、资金、讨款、交货期、发运和产品配套等各方面的服务,实现了合同满意顺利签约,深受用户欢迎,从而使公司成为上海合资企业中效益最好的企业。

(5) 加强管理,提高员工素质

服务营销组织的信誉不是靠一件产品、一次买卖能树立起来的,而是在无数次的买卖和提供的服务中逐渐形成的,是靠全体员工的素质和职业道德积累起来的。因此,要使企业兴旺,从根本上达到尽善尽美的服务,关键是要提高企业员工的素质,严格维护职业道德,精通业务,牢固地树立信誉观。新加坡航空公司以其优质服务广揽八方宾客,成为与 40 多个国家 70 多个城市通航的国际大型航空公司。在当今国际航运业的激烈竞争中,连续三年荣获世界第一,成为首屈一指的佼佼者,其奥妙之一在于有一大批高技术高服务水准的员工。

三、质量战略的制度化

企业对新质量观和系统管理的接受还只是走向新质量管理的第一步。质量战略得以成功的关键条件是将其制度化。这个过程是由企业的总体文化、企业的领导与组织等方面的因素所共同决定的。首先,发展一种质量文化乃是质量战略制度化的关键。新的质量文化要求企业每个成员都须明白质量的

无缺陷标准以及质量管理的各项责任，必须摒弃那种容忍工作可有差错并相应规定出偏差允许标准的陈旧企业文比。当然，要抛弃这种旧观念决非一朝一夕可以实现，这也是质量战略成为一项长期工作的原因。其次，企业成员一般是从高层管理部门获取质量战略意识的，企业的素质，正是企业家本身素质的外比。因此，管理部门必须身体力行而不仅仅是发号施令或指手划脚；同时，为使质量战略贯彻到底，持续不断的组织落实工作是不必可少的。一旦质量最终成为企业的战略时，这些企业就会真正成为服务质量的保障组织，而不只是服务维修组织或质量检验组织。思考题 1. 如何认识服务创新的本质？2. 现代服务营销有哪些特点？3. 怎样实现服务创新？4. 如何系统管理服务质量？

第十二章 管理创新

管理在当代被认为是继劳动力、劳动资料、劳动对象之后的第四生产力。西方经济学者又称前面三者为劳动、资本、土地。管理作为第四生产力与其它三要素的区别是：其它三要素可以相互替代，如劳动可以代替资本，资本可以代替土地。管理要素与其它三要素的共同点是：其运动具有趋同性，如劳动力、劳动资本投入越多，也要求管理具有相应比例的投入。

我们为什么要强调管理，而把它提到第四生产要素的高度。这是因为在没有管理（组织）要素作用于其它要素时，其它要素的单个增长，往往会形成投入的浪费，导致边际报酬率递减；而组织要素的正确发挥，则可导致边际报酬产生递增效益。

管理具有两重性：一方面它是一切社会化大生产所要求的一种自然属性。在这一点上，无论美国、英国、俄罗斯和中国都是一样。另一方面则是它的社会属性：它是一定生产关系的要求，是一种监督劳动，它是维护和巩固特定的生产关系，实现特定社会目的的一种重要技能。

管理既然如此重要，那么随着经济社会的发展，以及由经济社会发展所决定的管理创新自然显得更加重要。

所谓管理创新，就是运用管理科学发展的新成果，根据管理对象的特点和环境条件的要求，创造一种能够明显地提高管理有效性的管理方案的过程。创造新管理方案，是管理创新的基本特征，新管理方案必须具有明显提高管理有效性的功能，即以已知的和正在实践的管理方案更好。由于新管理方案的必备功能所决定，管理创新过程具有风险性，有可能成功也可能不成功。为此，必须加强管理创新过程的组织领导，注重管理方案的适用性与合理性。

管理创新与产品创新、市场创新、服务创新、技术创新密切相联。在现代企业中，管理创新是其它四大创新的原动力，没有管理创新，就不可有产品创新、市场创新、服务创新和技术创新；反过来，其它四大创新又是管理创新最后成果的集中体现。

本章从企业管理创新的思维模式入手，着重分析管理创新的途径。

第一节 创新思维的一般取向

正确的思维取向是引导管理创新的重要因素。为了组织好管理创新，企业管理人员必须认识提高管理有效性的意义、性质、途径和条件，树立正确的创新哲学。

许多卓有成效的企业家都是在大胆从事管理创新的过程中取得成就的，不少管理学专家也都在管理创新中显过身手。企业家的代表如福特、斯隆、巴纳德、亚柯卡、松下幸之助和我国的周冠五、马胜利、张兴让等，管理学专家的代表如泰勒、梅奥、杜拉克、西蒙和我国的孙冶方、蒋一苇等。他们在管理创新中所表现出来的思维定势，值得我们研究。

一、事业与福利的统一观

从事商品生产和商品经营，是企业的中心任务。通过组织适应社会化大生产的分工协作要求的、有效的商品生产和商品经营，企业就能够获得一定的盈利，达到企业经营目标。重视商品生产和经营的效率，力图圆满地实现计划目标，其合理性是不容置疑的。一个企业家如果没有强烈的事业心和成就欲，就不可能成为成功的企业家。

有人认为，企业不是福利机构。追求企业的经济利益与改善职工福利是相互冲突的两回事。表面上看来，这种观点是有道理的。追求企业的事业成就需要把企业所有生产要素有效地严格地加以控制。实现企业上下“心往一处想，劲往一处使”，任何贪图舒服、享乐的动机都是与企业精神格格不入的。从分配的角度上看，职工多得必然引致企业少得。

可是应当注意，片面强调企业所得，容易让职工产生“企业的事业并非自己的事业”和被人奴役的感觉，继而产生离心力，缺乏工作热情。在本世纪初期，大多数资本主义国家工业比有了显著的发展，企业规模不断扩大，生产技术日益复杂，对管理的要求也越来越高。尽管企业界出现了资本家与管理人员的分离，出现了专门的经营管理阶层，但是，由于当时的管理并没有把改善职工福利当一回事，从某种角度上看，还有不断加强对工人的剥削的趋势。一方面继续推行长劳动时间，高劳动强度和低工资报酬的管理模式，另一方面又通过垄断市场和限制竞争、限制产量以哄抬物价、肆无忌惮地剥削劳动群众，结果使得阶级矛盾更加尖锐，劳资关系更加紧张，罢工、暴动现象不断发生。有人估计，即使是在正常生产情况下，工人实际的劳动生产率只有他们可能发挥的劳动生产率的二分之一。历史的教训是值得深思的。

随着管理科学的发展，管理界不再把追求企业成就作为唯一的使命，而是寻求把事业与福利统一起来。密执安大学的一个研究组根据调查研究结果，把管理模式分为员工导向的和生产导向的两类，员工导向的管理者特别关心人，注意职工的利益需要的满足。由于职工觉得企业的成就与自身利益有利益与共的关系，个人与组织是不可分割的，因而生产效率很高，生产导向的管理者片面强调企业目标，把职工当作为完成生产任务的工具。因而，多数情况下，职工处于不安和不满的状态，反抗情绪很浓，生产效率自然很低。这一研究结果的发表，引致了企业管理模式的普遍转变。

可是，单纯重视职工满足的管理模式也受到了挑战。1958年到1959年美国经济的萧条，企业的利润率下降。其后，尽管经济形势有所好转，但多数企业的利润率仍处于下降状态。利润率持续下降导致人们对“人群关系”理

论的重新评价。有的企业家说，针对日益严重的企业形势，如果通过人群关系或满足职工的方式，就能奏效的话，那么管理也太容易了。

1964 年，德克萨斯大学的布莱克和莫顿提出了“管理方格理论”，则使得人们对事业与福利相统一的管理模式的探索有了发展。管理方格理论认为，关心职工与关心事业不能完全分离，二者之间存在着相互促进的关系。不同管理模式的差异，只表现为是对人关心多一些还是对生产关心多一些的差异。然而，任何一个不能对人和生产两者的关心都达到最大程度的管理模式，都不可能是有效性最高的管理模式。只有既高度地关心人，也高度地关心生产的管理模式，才能够使生产效率达到最高并自动得到维持，因而才是最理想的。

在社会主义制度下，追求企业的成就与提高社会福利，改善职工生活具有内在的统一性，首先，企业按照社会化大生产的分工与协作的要求从事商品生产和商品经营，本质上还是增加社会财富，提高企业职工与社会的福利；其二，企业既是生产资料所有者寻求投资报酬的组织，也是职工寻求自身利益满足的组织，职工与生产资料所有者的利益事实上都来源于企业的事业成就；其三，企业生产经营活动的效率和收益，从管理者角度上看，主要地取决于职工积极性和创造性的发挥，而改善职工福利状况，是对职工的重要的激励手段。这就是说，提高社会与职工福利，在企业所追求的事业中和对事业成就的追求中，都占有十分重要的地位，以致两者必须作为一个统一体，来加以管理。我国优秀企业家鲁冠球倡导的“上对国家有利，下使职工受益，内添企业后劲，外让用户满意”的管理模式，正是实现事业与福利二者有机统一的理想模式。

二、谋求合作同心奋斗的进取观

原日本九州大学心理学家三隅二不二在 60 年代至 70 年代进行了一项长达 15 年的实证研究，从而提出了著名的 PM 理论。这项研究的对象涉及矿山、冶金、造船、化工、铁路、电力、运输、银行以及学校、医院、家属、地方政府和政党等各方面。他和助手们用 PM 量表测定了十多种职业的员工达 15 万人次。尽管测量的行业不同，工作性质不同，但却获得了一致的结果，验证了 PM 理论的科学性和有效性。

PM 理论认为，管理活动不单是管理者个人的行为，它还包括对下属的影响过程，是一种团体的社会现象。管理的根本任务在于提高团体的两种机能：一是目标达成机能，一是强化团体或组织体的机能。前一种机能高低由工作成效来反映，简称为 P (Performance)，后一种机能反映团体存续能力，简称为 M (Maintenance)。不同管理模式的差异可用相对应团体中两种机能的差异来衡量。团体机能不一致必然导致管理绩效的差异。认真分析团体的两种机能的健全状况，可以为提高管理有效性提供有意义的指导。

三隅把团体的两种机能 P 和 M 作为两个独立机能联合加以研究。从 P 机能方面看，为了保证团体有效地进行工作，并实现团体目标，不仅要求领导者有周密可行的计划和组织能力，而且要求对下级严格规定应完成的任务，期限和质量责任，制定规章制度和岗位职责范围，对执行情况要严格进行检查，并加以督促。从 M 机能方面看，为了增进上下级之间的了解、信任、友谊和合作精神，增进人际关系的和谐和协作，应当给下级进行激励和支持，给予表达意见的机会，刺激其自主性和责任心，鼓励和支持成员之间的友好

交往和互帮互助，满足下级需求，以各种方式表示对下级的关心和体谅。

管理者的作用在于创造、执行和提高团体的两种机能。

PM 机能的状况至少可以用两类指标加以评价，一类是客观指标，包括工作成效、事故率和离职率等，一类是主观指标，包括人们对工作的意欲、对待遇的满意度、对公司的满意度、集体工作精神、会议成效、信息沟通、心理保健和制度规范等因素的评价结果，由于管理模式不同，因而出现 PM 两种机能有强弱之差。三隅等人对各个行业团体的领导进行了测定，同时在实验室进行了实验，最后得出了这样的结论：强 P 强 M 的管理模式有效性最高；弱 P 强 M 的管理模式有效性次之；强 P 弱 M 的有效性第三；弱 P 弱 M 的效果最差。实地测定和实验室研究所得出的结论是一致的。上述结论的有效性对于企业最为显著。

根据三隅的结论可以认为，维持和强化团体，提高组织内聚力的机能在企业管理中最为重要，它对企业管理有效性的影响最大。在强化 M 机能的基础上强化 P 机能，是进行管理创新的基本方向。

强化 M 机能的关键在于提高职工的集体意识和合作奋斗的精神。企业对于职工来说，是一种观念而不单是工作场所，是由人们的“合意”而形成的精神和力量的统一体。提高职工的企业观念，是社会化大生产对管理者提出的要求。企业观念和集体意识强的职工把在企业中的工作当作为获得安全感、归宿感、表现机会和成就机会的条件，因而能够把自己的言行与集体联系起来，对自己所在的集体有一种责任感和荣誉感。在集体意识强、具有合作奋斗精神的组织里存在着这样一些特点：人人主动关心生产、勇于挑担子；人人重视质量、把出废品视为组织的耻辱；互相关心，互相帮助、互相爱护成为人们效法的高尚风尚；出了问题，个人争着去接受惩罚。

我国学者凌文铨通过调查和研究后提出，在一个企业内，集体意识形成的条件主要有：

1. 管理者要提出、并且要使所有下属明白什么是组织的共同利益和共同的目标，没有不关心自己利益的人，也没有不关心与自身利益相联系的共同利益的职工。一旦职工明确了组织利益和目标，并把个人利益和目标与组织利益和目标结合起来，职工们就会为组织利益与目标而努力奋斗。

2. 组织内要制定合理的规章制度和奖励制度，明确职工的劳动分工与相互协作关系，约法三章，保证在共同奋斗中保持良好的协调关系和有序发展状态。没有良好的计划，组织和控制职能，就无法避免劳动力浪费，也无法避免懒惰和怠工。管理计划和制度必须透明，执行也必须透明。制度不透明无异于无制度。

3. 管理者要善于培养与下属之间的感情纽带和影响下属的认可权力。认可权力不是行政权力，而是基于人际吸引，感情一致，信任和共识、功德等因素建立起来的对他人态度和合作奋斗精神的影响力。

4. 组织内要和睦、充满友爱、使成员拥有温暖、安全的感觉。组织内要树立良好的风尚。

在改革中我国企业普遍推行的企业内部经济责任制，是提高企业职工的企业观念，使他们为企业利益和目标而共同努力奋斗的一种管理方式。许多企业通过实行企业内单位集体的经济责任制和职工个人岗位经济责任制，明确每个生产单位、每个管理部门以及每个职工对企业应承担的经济责任和应享有的权力，以及相应的经济利益，切实做到责、权、利相结合。国家、集

体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系，迅速改变了职工吃企业“大锅饭”的局面，有效地调动了职工为企业利益和目标而努力工作的积极性，进而导致了企业经济效益的快速增长。

三、策略无穷尽的开拓观

《孙子兵法》第五篇《势篇》中提出了一个重要的观点，认为策略是没有穷尽的。孙子曰：“凡战者，以正合，以奇胜，故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。……战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也，奇正还相生，如环之无端，孰能穷云？”孙子所指的“战”，本指军事战争。但由于解决组织运行中许多问题都与“战”具有高度的相似性，因而在管理创新中，孙子关于策略无穷尽的观点可以被我们所借用。

第二次世界大战以后，日本由一个因战败而陷于极度贫困的穷国，经过三十多年的发展，一跃成为现代工业化的富国的事件，震动了世界各国。为什么日本经济能够如此高速地得到发展？人们进行了大量地研究。基本的结论是：日本政府采取了积极有效的国民经济发展政策；日本企业采用了全新的经营战略和经营管理模式。80年代初，美国两位工商企业管理教授发表了题为《日本企业管理的艺术》一书，比较系统地分析了日本企业管理新模式的特点，提出“7—S”模型，并按此七个因素分析了日本企业管理和美国企业管理在模式上的差别。他们认为：美国企业仅重视三个硬性的“S”，即战略（Strategy），结构（Structure）和制度（Systems），而日本企业除重视上述三个“S”外，还特别重视余下四个软性的“S”，即人员（Staff），技能（Skills），作风（Style）和最高目标（Super-ordinate-goals）。

从管理创新的角度上看，“7—S”模型揭示了企业管理者可以掌握和控制的管理参数或领域。战略是指一个企业为了达到预定目标而制定的如何获取和分配有限的资源的行动计划；结构是指一个企业的组织方式，即有关集权与分权的安排，直线人员与参谋人员之间关系的安排，等等，是组织结构平面或立体模型所显示的特征；制度是指信息在企业内部如何传递的规定，即必须作出哪些报告和经过哪些程序；人员不单指个别直线或参谋人员，而且指企业内部所有人员的构成情况与整体素质，如直线人员与参谋人员的比例，工程技术人员和销售人员所占的比率，大学本科毕业生和硕士学位获得者所占的比率等等；技能是指企业整体功能和关键性人员的技术能力和管理能力。这里须注意，技能不单指个人的工作能力，也包括企业作为一个整体在技术方面的特长；作风是指主要管理人员在管理过程中所表现出来的行为以及企业整体付为的类型；最高目标包括企业成员的价值取向、奋斗精神以及共同的奋斗目标。战略、结构和制度被认为决定管理模式的硬性的因素，是管理机制的“骨骼”和“经脉”。人员、技能、作风和最高目标是决定管理模式的软性的因素，是管理机制的“肌肉”和“血液”。如果用两个轮子作比喻的话，硬性的因素是导向轮，软性的因素是驱动轮。在管理过程中，管理者不仅要对战略、组织结构和管理制度作出选择和安排，也必须重视和利用好人员、技能、作风和最高目标等因素。在很多情况下，只有当驱动轮正常运转时，才能判断导向轮的价值和作用。在企业管理中，由人员、技能、作风和最高目标等因素构成的“驱动轮”，如果不正常，无论战略结构和制度怎么优良都不可能取得良好的成效。

一个对管理有效性具有影响的因素一旦被管理人员加以掌握和利用，就

构成为管理模式的一个构件。管理创新，就其实际操作来说，就是增减某些管理构件、改变某些管理构件的状态或调整某些构件之间的联系方式。在这三个方面发生的任何一个独立的变化或一个相关变化的组合，都会改变管理模式，因而都可称为一次管理创新或一个策略。《日本企业管理的艺术》一书认为日本企业管理比美国企业管理更有效，日本人重视和掌握利用了被美国人所忽视的四个软性的“S”。于是可以说，对美国人来说，日本人进行了管理创新。“7—S”模型中每个“S”都包括几个不同的构成因素，每个构成因素都可以不止一个状态。因此，“7—S”模型构成了一个巨大的管理创新的方案集。

在我国改革初期，朱镕基同志率先提出了“管理现代比”的思想。所谓管理现代化，就是要适应现代生产力发展的客观要求，按照经济运行与发展的规律，积极地应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的观念、理论和技术，有效地进行管理、创造最佳的经济效益。朱镕基同志指出管理现代化主要包括管理思想的现代化、管理方法的现代化、管理体制的现代化和管理手段的现代化。由于管理创新处于管理现代化中的前沿位置，因此，观念或思想、组织或体制、方法和手段也构成管理创新的四大领域，可被创造或探索的因素组合也是一个巨大的方案集或空间。

方案本来多，只待去开拓。

四、在不确定性变化的环境中捕获确定性机会的冒险观

现代管理理论强调，任何一个企业都是一个开放系统，不仅企业经营所需要的各项要素，如人员、资金、材料、设备、技术、信息和知识来自于企业外部，而且企业的产品只有通过企业外部才能最终实现。企业的经营环境是决定企业生存和发展的重要因素之一。

在管理水平相当的不同行业的企业中，确定存在“市场造就企业”的现象。

所谓企业的经营环境，是指企业从事生产经营活动所依赖、所牵联到的企业外部因素。由于企业经营与这些因素存在着紧密的内在联系，所以，这些因素的现实状态和变动趋势会迅速反映到企业经营上来，影响企业经营成效。这些因素，一般认为，包括人口、政治、经济、法律、社会文化、科技、竞争、自然地理等。每个因素又包含诸多参数，形成一个子环境领域。如表 12-1 所示，不难看出，企业经营环境是一个复杂系统，远远超出企业的控制能力范围。此外，企业经营环境具有按照其内在规律或快或慢地发展变比的特征。

企业经营环境的结构

表 12-1

子环境领域	所包含的参数
人口环境	人口总量、人口增长率、人口分布与构成
经济环境	工农业生产发展、社会商业和服务业发展、财政金融状况、进出口贸易、消费收入水平、消费结构、市场结构
法律环境	法制程度、法律结构、司法效率、企业安全、人员安全、市场规则
子环境领域	所包含的参数
社会文化环境	社会阶层、家庭构成、相关群体、风俗习惯、宗教信仰、文化教育、职业道德、价值观、集团化程度
科技环境	科技研究成果发表速度、工业化利用速度、工业化利用效果、科技成果市场化程度
竞争环境	竞争对手数量、实力、竞争激烈程度、竞争范围
自然地理环境	地理位置、自然资源、气候、交通条件、城镇比程度

各个子环境对企业经营的影响不尽相同。环境对企业经营可

能带来的影响可能是：1. 影响目标市场的规模、兴衰；2. 影响企业对目标市场的选择；3. 影响企业在目标市场的经营行为或策略；4. 影响经营要素的获得和控制利用；5. 影响企业在生产经营中与外部的分工与协作关系；6. 影响企业经营成果的分配；7. 影响企业经营独立性即自主权。而这些影响，又反映到企业管理中来，即影响到企业管理的模式选择。按照各环境因素对企业管理影响的性质差异，可将它们区分为微观环境、相关环境和宏观环境。企业微观环境是指那些直接与企业经营发生联系，因而能够直接影响企业经营成效的那些环境因素。其中主要包括：企业经营要素的供给者、企业生产的协作者，企业经营的外部控制者（如工商管理机构）、目标市场上的竞争者、企业产品流通渠道构成者、产品的主要顾客或最终消费者。企业管理人员首先要分析微观环境因素的现行状况和发生变动的方向、幅度或可能性、制定针对这些变化的策略，投入大量力量用于影响和改善微观环境。相关环境是指那些对企业经营战略发生影响的、并且对企业微观环境产生影响的那些环境因素。其中包括：股票市场、期货市场、要素市场、科技发展、市场法规、经济体制改革、公共舆论、企业所在行业的地位、企业所在的同类产品市场、市场波动、潜在竞争者数量、市场进入障碍、进出口情况、对外投资与引进外资情况、企业界经营规模变化和经营形式变化等。相关环境与微观环境的区别在于前者不直接影响企业目前的经营成效，但影响企业战略的正确性。而后者能够直接影响企业策略的有效性和经营成效。一般来说，相关环境已非一个企业的力量所能操纵或影响。所以，企业要设法了解它，

适应它。适应的过程，就是企业战略调整的过程。

宏观环境是指那些有关社会经济全局的因素，例如政治环境、人口环境、经济环境、法律环境和社会文化环境等等。宏观环境会对相关环境产生影响。对宏观环境的了解，尤其是对宏观环境变化的敏感，能形成对相关环境乃至对微观环境的较合理的预期，从而能够有效地指导管理者制定正确的战略和策略。

三个不同层次的环境的相对关系如图 12-1 所示。各环境因素给企业经营带来的影响，可以有三种：3. 给企业带来机会。企业发展经营必能获得更大效益；2. 给企业带来威胁。企业经营将变得困难和低效；3. 机会与威胁并存。采用能够扬长避短、避开威胁利用机会的战略或策略，能够使企业取得重大成效；如果企业不能避开威胁，则必然遭受损失，损失的严重程度与威胁发生的概率或企业的投入成正比。企业管理创新的重要目标之一，就是要提出并实施让企业避开威胁利用机会的战略和策略。案例 [12—1] 江西省有个江南电子仪器厂，1973 年开始生产电火花线切割机床。这种机床具有较大的潜在市场需求。尽管产品质量不稳定，但由于基本无竞争对手，所以这个厂还能维持经营。可是到 1980 年，市场竞争激烈起来，该厂产品销售形势急转直下，全年只生产三台产品，濒临倒闭。面对严峻局面，企业决策者抓住高质量的线切割机床市场仍有经营机会的条件，组织开发出计算机控制的 MCW—2535 线切割机床。因为质量好，投放市场后很受欢迎。企业赶紧抓住时机，发展产品的生产，并继续开发出一些功能更好，价格更便宜的计算机控制的线切割机床，带来了企业经济效益连年提高，并获得了较大的市场份额。

江南电子仪器厂的例子是抓住微观环境中机会的典型。下面介绍的京山轻工机械厂则是抓住相关环境变化中的机会求发展的典型。

案例 [12—2] 改革开放以来，大多数机械制造企业经营状况不好。湖北省有一家小小的轻工机械厂却面临的情况刚刚相反。湖北省京山轻工机械厂。前身为京山县一个小镇上的一个小型农具厂。1974 年由于偶然的时机，转产生纸制品包装机械。改革开放后，他们了解到包装行业已成为一些发达国家的三大支柱产业之一的信息，树立我国的包装行业必然大力发展的信心，抓住改革开放的机会，外抓市场营销，内抓产品更新开发，一跃成为我国包装机械行业的排头兵。

1992 年该厂的产品销售额占到全国纸箱包装机械总销量的 47% ,比国内同行中第二名至第六名的市场份额的总和还要多。

外界环境变化由于所受的影响因素极为复杂而且具有明显的不确定性。外界环境变化给企业带来的影响从长期看也是不确定的，但从短期或中期看，机会或威胁又具有暂存性。企业管理人员只有充分了解环境，运用科学的预测理论作出合理的预期，并大胆组织应变性战略或策略调整，才能够有效地实现企业经营目标。

五、管理与环境动态平衡的适应观

我国有两句名言，一是“量体裁衣”，一是“到什么山唱什么歌”。讲的都是要适应具体环境，具体对象的道理。要提高企业管理的有效性，要进行管理创新，就要充分了解管理对象和管理环境的现状和动态，据以制定管理的具体战略或策略。

案例 [12—3] 西安旅游服务集团公司的前身是一家地方国有企业。改革

以前，该企业拥有大量专业服务人才，有些技术尖子在全市服务业中是独一无二的瑰宝。改革后，随着市场经济大潮的冲击，传统管理体制的弱点逐步暴露，以致出现现象副总经理、财务总监和特级技师等高级人才被一一挖走的事件。公司领导班子冷静下来，细细思考企业现实环境和人才流失的原因，找到了管理体制或经营机制不适应市场经济这个症结。“后来想通了”横下一条心，投入大潮积极参与竞争”，他们狠抓企业经营机制的转换，大胆进行内部管理体制变革。过去实行封闭型单一化经营。高能人才施展不开本事，现在他们实行“一业为主，多种经营”，实行吃、住、游、购、娱乐综合配套服务。经营领域拓宽了，有本事的人能够尽展其才，企业经济效益也“突飞猛进”。企业内聚力大大加强。现在不仅人才挖不动了，而且过去被挖走的人要求回来，外单位的人才也想进来。用总经理马中秋的话说，“现在我们再也不担心自己的人才被别人挖走了。考虑的是怎样让想来的人别失望，让失去人才的单位别象我们过去那样难受”。

在我国，因沿袭传统经营机制而遭受市场经济大潮冲击的并不少见，而通过审时度势，及时转换经营机制，寻求管理与环境动态平衡来搞活经营的企业又何止西安旅游服务集团公司一家！

领导过程是领导者、被领导者及其环境因素的函数，即领导的有效性=f（领导者、被领导者、环境）所以，对领导方式或管理模式的设计和创新，必须以领导者、被领导者和环境的状况和动态为依据。在计划经济体制中，企业只能具备生产型或叫计划执行型管理模式；在市场经济体制中，企业必须自主经营，自我约束，自我完善和自我发展。因而必须建立经营型或叫市场导向型管理模式。

30 年代末和 40 年代，莱温等人进行实验研究后认为，领导方式的类型及其对生产效率和团体活动的作用，会受到社会文化背景和政治体制的影响。

1962 年，管理学家菲德勒提出了“有效领导者的权变模式”，俗称为菲德勒模式。认为，一个领导人领导效果如何，除了取决于领导者的领导技能外，还取决于他所处的情境的顺利与不顺利的程度。影响领导效果的情景因素有三个：1.领导者与被领导者的关系，即领导者受其下属喜爱、信任和乐意服从的程度；2.工作结构，包括对下列因素的评价：■团体中每个人是否明确了解工作目标；■是否明确实现目标的途径；■是否有独特的处理问题的正确方案；■一旦决定了作业方案，团体成员是否能明确判断其合理性。工作结构以明确或不明确为指标打分；# __领导者拥有职权的强弱程度。三个情景因素可以有八种组合。如表 12-2：

领导的情景因素

表 12-2

情 景	1	2	3	4	5	6	7	8
领导者与被领导者关系	好	好	好	好	差	差	差	差
工作结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
领导者职权	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱

为了找出在一定情景中，领导者的领导行为类型与团体成效的关系。菲德勒设计了一种 PC 量表。让领导者从他曾与之共事过的人中，找出一个他最不与之合作共事的人。再由这个“最不受欢迎的共事者”按 PC 量表要求给这个领导者打分。即得 PC 分数，PC 分数高的领导者，比较关心部下，注意改善人际关系，愿意让部下分享责任和权力；PC 分数低的领导者，重视任务完成和目标实现，不关心人际关系，倾向采用专制式管理。菲德勒对 1200 个团体进行了调查，计算各团体领导人 PC 分数与相应团体成效之间的相关系数，所得结果如右图。它表明：在情景 4、5、6 和 7 中，高 PC 领导者的领导效率较高，而在情境 1、2、3 和 8 中，低 PC 领导者的领导效率较高。菲德勒还假定，三个情景因素的重要程度之间的关系是：

领导者与被领导者关系 > 工作结构 > 领导者职权，依此假设，情景 1—8 的排列正好是从最有利到最不利的顺序。根据领导者 PC 分数与团体成效的相关系数，菲德勒得出结论：在最有利和最不利的情景中，工作导向或严励控制型的领导者，能够取得较高领导效果；而人员导向或体贴宽容型的领导者，在中等有利的情景中，能发挥最高的领导效率。

从企业家角度来看，管理有效性是由被管理者的行为和在一定环境中达成目标所需的投入两方面表现来的。因而管理模式必须适合于被管理者的要求和环境的要求，能够有效地解决发挥被管理者工作潜力和达成目标的过程中的各种困难和问题。管理创新，就是要探索和发展在环境变化中需要不断与之适应的管理模式。由于环境总是在变化，管理模式需要不断地更新。所以，管理创新是一个连续的创新过程。

第二节 管理创新的途径

一、管理创新的一般法则

按照管理系统的构成，通过增减管理构件，改变某些管理构件的状况或性质，或改变某些管理构件之间的相对位置或相对关系。就可以进行管理创新。但由于构成管理系统的构件很多，管理创新的空间（管理方案集）很大。因此，为了节约管理创新成本，提高其效率，必须选择创新对象。并组织好创新过程。

管理创新对象的选择，应当遵循有效、容易和独立的原则，进行管理创新，首先应当解决现实管理运行中的主要问题，应当能够带来明显的成本节约。对于那些非主要的问题的解决方案和管理成本节约额下显著的方案。要放在次要位置。这就是“有效原则”。其次，应当选择企业内有人力、物力条件的，或者借用企业外科研与咨询机构，可以迅速提出可行的革新方案的对象。对于那些很难提出革新方案和很难从理论上或经验上判断其可行性、先进性的革新方案的研究课题，应当暂缓进行，这就是“容易原则”。“独立原则”就是指管理创新对象应当是管理系统中一个独立构件或一个独立模块。对它进行革新可以不致发生其它构件或模块的变化。这样可限定管理创新的范围，减少每次创新的任务量和系统压力，也可以减少创新过程的风险。

由于管理是一个有序运行的动态循环过程，管理的有效性主要寓于管理过程中的各项职能活动中，因此，抓住各项管理职能进行管理创新，是管理创新过程的基本途径。

二、现代企业制度是管理创新的前提

一个真正经济学意义上的企业应当是完全能够自主经营、自负盈亏，自我发展、自我约束的市场主体。在社会主义市场经济中，企业是市场的基本经济单元和竞争主体。只有建立这样的企业，企业节约市场运行成本的作用和效益才能够充分发挥出来。也只有建立这样的企业，管理创新才能在企业中，被普遍自觉地进行。

要使企业成为真正自主经营，自负盈亏、自我发展、自我约束的市场主体，对我国国有企业来说，最主要的是要改革产权制度。既然市场经济大门已被叩开，选择与市场经济相适应的产权制度就势在必行。这种从市场经济所要求的产权制度为基础的企业制度，从经济运行的层次上看，就是指现代企业制度，或称为公司制度。

现代企业制度，有三个基本特征：1.企业有独立的法人地位和法人财产；2.企业完全面向市场，按照市场需求组织生产和经营，以追求市场活动效益最大化为主要目标；3.企业只接受政府之间按调控和服务。

这些基本特征，可以通过有限责任公司和股份有限公司这两种基本的具体的组织形式表现出来。从产权关系看，有限责任公司与股份有限公司的主要相同点是：投资者都是采用股份形式，以货币或其它形态的资产投入企业；投资者都享有资产效益权，并以所持股份或出资额承担有限债务责任；投资者的资产一旦注入企业，便构成独立的法人财产，企业即成为法人财产的主体，享有独立占有、支配和处分等项财产权利，同时独立承担财产义务。两种组织形式的区别点在于：前者资产不一定划分成等额股份，后者资产则要划分为等额股份；前者股东人数较少，后者股东人数不限；前者不公开发行

股票，出资及权益凭证不能随意转让。后者公开发行股票，股份可以自由转让；前者的董事往往由大股东兼任，后者的董事有些还可以从社会上聘任。

在市场经济发达国家早已存在的现代企业制度，是社会化大生产发展的产物，是人们在实践中按照经济规律和生产力发展的内在要求，创造的一种文明成果，属于人类的共同财富。我们要从我国实际出发，吸收和借鉴世界发达国家的有益经验，建立既符合国情又能与国际惯例接轨的具有中国特色的现代企业制度。这也是我国企业管理创新的任务之一。

管理创新，从企业经营管理的范围来看，可以有企业与外部关系的管理创新和企业内部管理创新。企业与外部关系的管理创新。主要围绕企业与供给者、销售者、代理商、投资者和政府及社会群体的关系来创新。这一方面的内容非常广泛。本书的许多内容，事实上都涉及到这些内容，如现代企业制度，就与投资者、政府和其他市场主体的关系创新有关。但受到本书篇幅的限制，本章着重研究企业内部管理创新，包括企业内部的计划职能，管理组织职能、激励职能和控制职能等的创新。

三、计划创新

计划职能是管理过程的首要职能。它使得企业经营具有方向性，目的性和自觉性。一个企业的命运，取决于企业高层管理者的思想和计划。有效的管理开始于正确的，切实可行的计划。回

从实质上看，计划职能是一个思考过程。它的任务是要在预测未来企业的外部环境和企业经营能力状况和变比的基础上，制定企业预期目标和实现目标的途径并对未来一定时期的经营活动作出规划和安排。一个计划职能过程包括市场调查、预测、制定决策和编制计划四个环节。市场调查就是对计划职能过程的投入环节，即为计划思考提供市场现状、变动趋势、市场变化的推动力量等各方面的信息。预测、制定决策和编制计划一起构成计划职能过程的转换环节，它们把市场调查所提供的信息转换力指导企业未来经营活动的观念、意向、战略、规划和安排。计划职能过程的输出环节就是计划的贯彻执行环节。由于一个系统过程的主要持证是由其转换环节决定的，计划职能过程的转换环节充满分析、判断、推断、预计、思考，决定和安排等等人脑的思维活动。所以，可以说，计划职能是一个思考过程。

判断计划职能有效性的依据，主要是实际经营过程和计划安排的差异。假定实际经营过程是受计划指导，但又根据实际需要向合理化经营轨道作了调整的，那么，计划安排与实际经营过程的差异就通过实际经营过程中的调整频数和调整幅度反映出来。调整次数越多、调整幅度越大，则差异越大，表现计划职能的有效性越低。实际经营成果与计划指标之间的差异也可用来判断、评价计划职能的有效性。

发生计划职能有效性低的原因，可以从计划职能过程、计划范围、计划主体以及计划职能与执行职能的衔接情况等方面去寻找。例如，在计划职能过程中，市场调查所提供的信息不真实，不全面就可能使预测和决策失误；预测与决策的全面性、科学性不高本身也意味着一定程度的预测和决策的失误，计划范围没有覆盖整个生产经营系统，或者不同系统的计划之间缺乏协调平衡，就会出现计划性失调。计划人员制定计划的能力、责任和权力的合理性，也会通过计划职能有效性反映出来。生产经营过程中，执行人员对计划过程的参与、对计划文件的理解和落实也影响到计划职能的有效性。正因

为生产经营过程存在着大量的要思考的问题，需要企业上下“三思而行”，所以，计划职能的有效性必须提高，而且必须由企业上下共同来提高。那种把计划职能仅视为厂长、领导者的工作，视为计划部门的事情的观点，是错误的。

计划创新就是要设计，提出能够清除现有计划职能中的缺陷，能够提高计划职能有效性的新计划职能模式。计划创新的主要途径是完善计划职能过程，实行系统化计划管理和组织各级各类人员参与计划管理。实行全面计划管理则是计划创新的典型形式。

所谓全面计划管理，就是从系统观点出发，用计划把企业整个生产经营过程和生产经营系统的各个部门、各个单位、各个环节以至每个岗位、每个职工有机综合地组织起来，使企业系统运行实现计划化。全面计划管理的特征是计划范围系统化、计划职能主体全员化、计划职能过程科学化和计划作用全过程化。

计划范围系统化，就是要把企业的全部活动纳入计划管理的轨道。主要通过采用多种计划形式来实现。从计划期方面看，应当有长期计划（战略发展计划）、年（季）计划和月作业计划；从计划内容方面看，应有综合计划和各项专业计划（如销售计划、生产计划、新产品开发计划和财务计划）；从计划作用范围方面看，应有高层计划、中层计划和基层计划。计划种类按照企业生产经营的规模、要求和系统构造特点来确定。小型企业没有必要与大型企业的计划种数一样多；简单系统没有必要与复杂系统的计划种数一样多；经营环境相对稳定和安全时期的计划种数，也应当比经营环境多变、充满风险时期的计划种数少一些。但是应当指出，不能以计划种数多少，来评价计划范围。把企业整个生产经营系统及其运行全过程纳入计划管理的范围，始终是必要的。

所有从事生产经营活动的人，都必须参与计划过程。厂长、经理要思考企业的长远发展和重大问题的处理；中层管理人员要思考企业战略如何执行和近期生产经营活动的目标和安排；基层管理人员要思考如何调动职工积极性以便低成本地、高质量地、迅速地实现近期生产经营计划；每个职工要思考如何高效率地、安全地进行工作，完成计划任务。计划职能人员的作用在于沟通信息；提供计划编制所需要的知识和服务；检查和督促各部、各单位、各类人员的计划管理情况；汇总有关方面的计划、提出控制指标，并对各层次之间、各单位之间的计划安排加以协调。

计划职能过程科学化，是指计划管理要充分体现市场导向；采用科学的决策与计划方法，采用现代化的计划管理设施 and 手段。计划职能过程要形成有反馈回路的循环过程。加强市场调查和市场预测是实现市场导向的标志。科学的决策与计划方法被用于搜索和选择能使企业经营成本降低、效率提高、成果最大化、风险最小化、运行连续性和渐进性好、系统内动态协调平衡的优良计划方案。通常用的科学决策与计划方法有：决策技术、线性规划、动态规划、目标规划、网络计划技术、滚动计划法、弹性计划法和各种调查预测方法。采用现代化的通讯设施和计划管理计算机网络系统，能够减少计划职能过程中人力投入和提高计划的合理化程度。

计划作用全过程化是指在企业生产经营的全过程中都用计划作指挥和控制的依据，计划职能过程要随着生产经营过程的演进而不断循环向新的未来推进。从产品生产过程来看，计划的指导作用应当贯穿于产品开发、生产准

备、原料供应、生产制造和销售服务全过程；每一轮生产过程都有一组相应的计划安排作指导。

要有效地实施全面计划管理，就必须建立完整的、高效的信息系统，全面、准确、及时地收集、整理、检索、保存和传递有关的情报信息。

四、组织创新

组织职能是指为了落实计划任务和达成计划目标、建立组织结构、配备人员、并授予权力与责任的过程。由于建立组织结构、配备人员已经涉及到资源的配置问题，因而，组织职能的有效性可以通过人力、物力、财力的配置利用的效率来加评价。

不同行业的企业组织结构不同。从制造业企业来看，组织结构分管理组织结构和生产组织结构。对于商业企业来说，有管理组织结构和业务经营组织结构之分。工业企业的生产组织结构和商业企业的业务经营组织结构都直接表现为资源配置。不同行业企业的管理组织结构也表现为一定范围的资源配置。管理组织结构中的资源配置效率对生产经营中资源配置效率具有极大的影响。

管理组织的运行效率是组织职能的核心问题。它是指计划执行效果和目标实现程度与管理人员数之间的比较。一般用达成既定目标和执行一定计划的过程中采用的管理人员数或机构数来评价。为了达成既定目标，所采用的管理人员数量或机构数量越多，表明管理组织的运行效率越低。基于这一道理，企业的管理组织结构必须在合理设计的指导下尽可能地简化。P·杜拉克在《成果导向》一书中就指出：“企业要获得效益，需要系统的、有目的的工作程序，需要简化不胜枚举的管理工作，需要将稀缺资源集中于机会和成果领域，需要做为数少但重要的工作并出色地完成它们。”

建立有效的管理组织，主要需要做好三件事：一是合理设计组织结构。基本原则是：按事设计、事变结构变；按管理幅度确定层次，按专业职能组建部门；事事有人管，但机构、岗位不虚置。苏沪有 13 家三资企业，一切从精简、高效出发，只设销售管理、财务管理、技术管理和生产管理等专业管理部门。而劳动、人事、工资、福利、行政等管理工作，大多采用合并和兼职的办法。原党办、宣传、组织、干部等“政工”一条线也通过合并和兼职办法进行“精简”。新组织结构中突出了企业经营的特点和重心。二是恰当配备人员。基本原则是：选用能人、因才上岗、当“上”就“上”，当“下”就“下”。采用竞选（投标）招聘的办法，可以扩大人才来源，可以给被招聘者和现有管理人员形成挑战和压力，可以为管理人员能“上”能“下”奠定基础。三是合理授权并理顺各构机之间、各层次之间和各人员之间的权力、责任、关系和信息沟通关系。基本原则是：统一领导、分级管理；责权对应、有“合”有“分”；权力连成“树”、沟通形成“网”。

管理组织结构与权力信息沟通关系一起，组成管理组织结构形式或称为管理组织图。进行管理组织创新，主要是指管理组织结构形式的创新。

直线制和直线职能制管理组织结构能较好地体现统一领导、分级管理、分散例行管理、加强例外管理的特点，但一般只能适用于中小规模、生产经营活动简单或者只能由高层管理者决定经营策略和经营计划的企业。如果企业规模大、生产经营活动复杂，或者由下层单位决定经营策略和经营计划更能提高经营效率，则要采用事业部制或类似的管理组织结构形式。在日本的

株式会社（即公司）中，基本上有三种管理组织形式，第一是统一核算、统一管理的形式。最典型的是电力工业公司。它对各发电厂生产运用电子计算机高度集中控制，按严格的计划进行，各发电厂只管机组安全运行，在经济上没有独立性。第二种是统一核算、分级管理的形式。如新日本钢铁公司，下属有十个钢铁厂，丰田汽车公司也有十多个大厂。这两家公司在生产计划和物资供应方面由总公司统一安排，但给予各工厂在组织生产、核算成本、外包作业、零星购置、任用厂内干部方面相对独立的自主权。第三种形式是分级管理，分级核算，即实行业务部制。事业部相当于分公司，下面拥有多个不独立核算的工厂。事业部在经营战略、大政方针、财务政策上服从总公司管理，但具体经营活动中拥有独立的经营自主权、包括独立组织产品开发，建立投资，产品制造、产品销售、人员聘用、公共关系、市场竞争和经营结果核算。总公司通过战略和大政方针、事业部层主要干部任用和总公司资金配置计划等途径，实现对事业部的管理。东芝电器公司、松下电器公司，由于产品名目种类繁多，相互之间差别很大，关联性很低，所以都采用了产品事业部制管理组织形式。

企业战略使命和计划任务、人员素质、经营环境以及搞活企业所需要的管理功能也是影响管理组织设计的因素。这些因素的状况将构成管理组织设计的初始边界。

五、激励创新

D·卡尔森曾经指出：“组织中每一管理阶层中的领导人能促进或阻碍他所直接领导的每一个人的绩效和生产效率。因为，领导人能够：1；阐明或混淆：（1）工作的目标；（2）分配的任务和所期望的成果；（3）衡量绩效的准则。2.鼓励或阻碍职工在工作中获得最优成绩。3.促进和妨碍职工的最高能力，技术和兴趣爱好的利用。4.提供或压制对增长和发展的刺激。5.推进或限制提升的机会。6.提高或降低工作上的满足感和士气”。——每一管理层次中的领导人的这些作用主要来自于领导人所从事的指挥职能。正确地实施指挥职能，首先要强调指挥的统一性、权威性和任务（目标）指向性，同时更重要的是要强调指挥对于提高士气和效率的作用。理论和实践的研究表明，要提高生产率就要提高士气。所谓士气，是指群体中所有成员愿意为完成群体的任务，达成群体目标而努力的一种情绪状态。士气高低可以用无强制性指挥时人们对完成任务的努力程度来衡量。以完成一定单位或部门的任务或达成一定目标为中心来提高单位或部门内职工的士气，并正确实施指挥，就能够有效地提高生产效率。提高职工士气的基本途径是激励，即针对职工不同的特点，运用不同方式激发其某种需求的强度，使之产生主动追求该需求满足的积极行为。把组织的任务与目标、职工的需要联系起来，把职工对个人需求满足的追求行为转化为实现组织目标和任务的过程，这就是激励创新的基本任务。传统的激励手段是物质激励和低层次的精神激励。物质激励是以满足人们对于物质利益的需求，诱导某种行为产生为目的的激励手段。只有在人们的生存需要、生理需要和安全需要等初级需要存在着较严重的不满足状态时，在人们的高级需要尚不明显不（DDickvcarlson，MODernManagementPrinciplesandpractices，1962 强烈时，物质激励才能发挥明显的作用。传统的精神激励以满足人们社交、尊重、才能承认和成就承认的需求为手段来调动人们的积极性。这种激励带有享乐主义、个人主义特

色，不能把职工的追求集中为组织内的群体行为，变成对组织成就、贡献目标的追求行为，因而是一种低层次的精神激励，在很多情况下，低层次的精神激励必须与物质激励共同发挥作用。

激励创新的基本要求是开拓高层次精神激励和工作激励，通过开发职工的事业成就需要，组织贡献需要和社会贡献需要，诱导职工发挥集体主义精神、工作的积极性和创造性。主要途径是通过建立“利益共同体”和“利益共享、风险同担”意识，让职工在一定程度和范围参与管理，P·杜拉克提出的“目标管理”法就是具这样性质的一种管理方法。

目标管理的基本要点是：让企业各级管理人员和工人亲自参与目标制定，尤其是参与制定本单位和个人的工作目标；形成企业内纵横联系的目标体系，建立目标达成过程的监督、考核和控制体系；让各单位和职工个人实行自我管理、自我控制；把各单位和个人目标的完成程度或工作成果作为考核和奖惩的依据。不难看出，目标管理是企业在一定时期内，为完成企业的总体目标，动员与组织各级各类管理人员和工人参与目标制定，并在目标实现过程中实行自我控制，以此来保证完成企业各个层次目标的一种先进的管理方法。

案例[12—4] 杭州电视机厂把目标管理法与企业内部经济责任制结合起来，围绕企业的方针目标建立经济责任制，通过层层落实经济责任制来保证企业方针目标的实现，在全厂形成了一个完整的以方针目标管理与经济责任制为基础的综合管理体系。该体系由六个子系统组成：

1. 目标系统。把企业经营的总目标，由上而下逐层分解，形成企业目标、部门目标、班组目标和个人岗位目标。上一级目标是下一级目标制定的依据，下一级目标是实现上一级目标的保证。上下目标衔接，左右目标关联。

2. 指标系统。各级目标，用一组反映相应层次地位，单位和个人工作职能和成果表现形式的指标和具体要求加以明确规定。这些指标和具体要求也是上下衔接，左右联系的。

3. 评价系统。内容包括：根据各级目标和指标，层层建立经济责任制；按层次建立考核评价的标准、程序和机构；从目标达成程度（P）、质量好环（Z）、安全生产（A）、定员和定额执行情况（D）四方面进行考核评价（简称为PZAD考核评价）。质量和安全在考核评价中行使“否定权”；每月企业考核一次，半年诊断一次，年终全面进行成果评价。

4. 激励系统。内容包括：上下级之间双向沟通，共同制定方针目标和经济责任制；职工参与管理、指标实行动态控制；按考核实绩和经济效益计酬，有奖有罚；不断提高士气，寻求工作的改进和效益的提高。

5. 支持系统。内容包括：优化管理基础工作、现场管理、综合和专业管理，改进管理系统。

6. 保证系统。发挥各级党组织的监督保证作用；强化思想政治工作；坚持民主集中制；强化企业文化和企业精神。

杭州电视机厂的目标管理体系具有鲜明的系统化管理，以成果为导向，强调自我管理和控制的特色。强化了企业整体效能，提高了经济效益。

六、控制创新

现代企业管理要求有很强的适应性、及时性和准确性。从计划职能作出计划到经过组织职能与指挥职能执行计划，有一个计划生效的时滞。在此时

滞中，计划的效力不可避免会发生一定程度的衰减。如外部环境和内部条件变化部会改变计划方案的边界条件，而导致需要修订计划。计划性职能与执行性职能的一定程度的分离，也有可能出现执行过程偏离计划方案所规定的轨迹的情况。经营机制不灵常常会导致计划与执行形成“虎头蛇尾”。这就要求在管理的过程中或经营过程中，管理主体与客体之间、管理系统与管理环境之间多沟通，以加强管理人员对计划执行过程的控制职能。

所谓控制职能，就是要按照计划设定的标准，衡量计划的执行情况和监督，调节、矫正执行部门的工作情况，确保计划目标的实现。控制职能过程包括确立标准、衡量结果和纠正偏差三个基本阶段。控制的目的是保证执行计划，因而要以计划为依据，以计划指标或有关经营过程中事物应出现的状态，程度的规定为控制标准。控制标准必须符合被控制对象的特征，且可以考核。一般的标准包括：实物数量标准、货币价值标准、质量标准和时间标准。衡量结果包括获得有关执行情况的信息，与标准进行比较，确认偏差，分析其产生的原因和可能的影响等活动。规定并管理信息反馈系统，是获得有关执行情况信息的重要前提。实际执行情况与计划标准之间可能存在偏差，但偏差有允许的和不允许的、偶发性的和机能性的偏差之分。对于允许的偏差，可以忽略；对于不允许的偏差，则要重视并设法纠正；对偶发性偏差，可以交由执行者或基层管理者设法清除；对于机能性偏差则应由上层管理部门采取果断措施予以消除。对于机能性偏差或不允许偏差，要通过重新修订计划，改进管理机制来纠正。从整体上看，控制职能使管理过程成为一个闭环回路系统，它既是前一个管理过程的结束，又是后一个管理过程的开始。同时，控制职能使管理过程的适应性、及时性和准确性进一步提高。

影响控制职能有效性的因素主要是控制对象的配合性、信息反馈系统的完善性和控制职能人员的权威性。在管理创新中，控制创新是最多的。

自治工作小组是控制创新的方案之一。它是按照一定生产或经营活动的独立性特征，把有关的管理人员和工人组织起来，以成果为导向，自我管理和自我控制的小组。美国宾州罗许顿矿业公司中开采低煤层的作业小组，自行负责作业计划的安排，任务分派以及选择达成生产目标的措施，作业完全自我控制。菲利普公司设在荷兰的一家电视机工厂，把每七个人组成一组，负责装配整部电视机。每位工人负责完成一个独立的组件，并且可以自行决定作业方式。小组成员相互协助解决生产问题，接替缺勤者的工作。许多自治工作小组自己负责品质检验、作业安排、问题解决以及机械维护，每个成员都有多种技能，相当的责任和自我管理能力。

目标成本控制法是从价值方面入手控制生产耗费和成果的一种方法。通过对生产过程各环节、各单位的技术与生产组织条件进行分析，制定产品生产和一定的经营活动的劳动消耗定额，物资消耗定额、资金占用定额、设备利用定额和作业标准，在此基础上制定单位产品或单位业务量的目标成本，作为生产部门、经营业务部门成本控制目标。实现目标成本必然带来相当的成本节约。通常把成本节约额的一部分作为对生产或经营业务部门的激励。为了便于生产单位和业务单位采取有效的降低成本的措施，需要给这些单位一定的自我管理和自我控制的权力。

全面经济核算是另一种利用价值形式对企业经济活动进行控制的方法。所谓经济核算是指利用价值、货币形式、通过记帐、算帐、统计、核算、对企业经济活动的过程及其劳动消耗、劳动占用和成果，进行反映和监督，并

以自己的收入抵补支出，取得盈利。全面经济核算是全过程核算、全员核算和全局核算的统一体。全过程核算是指从厂址选择、产品设计、原料采购、生产制造产肖售服务，一直到社会效益增长各环节都进行经济核算或经济分析：全员核算是指全厂员工上至厂长经理、下至生产工人都参加经济核算活动：全局核算是指企业各层次、各单位都要进行经济核算，并做到局部利益服从企业整体利益，企业整体核算有利于国家和社会利益的增长。

案例[12—5]质量、效率、消耗三系数管理法。

重庆市航宇家用电机厂从1986年6月起，推行了一套新的管理方案，名为“质量、效率、消耗三系数管理法。”基于质量、效率、消耗是决定企业经济效益的三大基础因素，而职工的生产经营活动无一不是直接关系到企业质量、效率、消耗状况的行为这一客观事实，他们按部门、单位和岗位的工作范围分别制定出一组全面反映质量、效率、消耗状况的评价指标，这些指标与职工日常生产活动相联系，且可以由职工自我测评。企业各级管理人员或负责人根据生产经营要求，确定各指标的目标值连同生产作业任务一块下达。然后，按照这些指标来对生产经营效果进行考核评价，分别计算出各单位、部门和岗位个人的质量完成系数、效率完成系数和消耗完成系数。这三大系数按乘积进行综合评价，作为企业对个人发放劳动报酬的依据。职工可以通过加强自我控制，争取较好地地完成各项指标，提高三大系数而争取获得较高劳动报酬，企业也可以通过对各项指标的完成情况的分析，找出管理中的薄弱环节来加强管理。由于采取了这一管理方案，该企业产品质量连年稳定提高，该厂的吸排油烟机多次被评为国家A级产品，1990年洗衣机电机被评为全国分马力电机的优等品；经济效益也一直保持良好状态，即使在外部环境十分严重的1990年，该企业各主要经济效益指标都高于国家二级企业标准。

重庆航宇家用电机厂的“三系数管理法”，实际上是以关键因素为主线的全员综合控制法。

编制作业计划是进行事先控制的有效方法之一。编制作业计划就是把生产经营计划的任务加以分解，把近期的任务执行工作纳入计划安排的轨道，以保证计划执行过程的有序化和有效化。

生产进度图和网络图是进行过程控制的基本工具。生产进度图是对指标完成进度的控制，网络图则适用于有许多活动的大项工程项目进度的控制，如图12-2和图12-3所示，一般用较浅颜色的或较细的线条画出计划规定的进度。在执行过程中，把实际进度用较深颜色的或较粗的线条画出来，这样，通过线条端点位置的比较，可以迅速发现生产过程中的偏差。

随着科学技术的发展，控制的方法和手段越来越先进和多样化，例如统计原理在控制职能中的应用、数理控制方法、计算机控制技术和工业电视—计算机监控系统等。

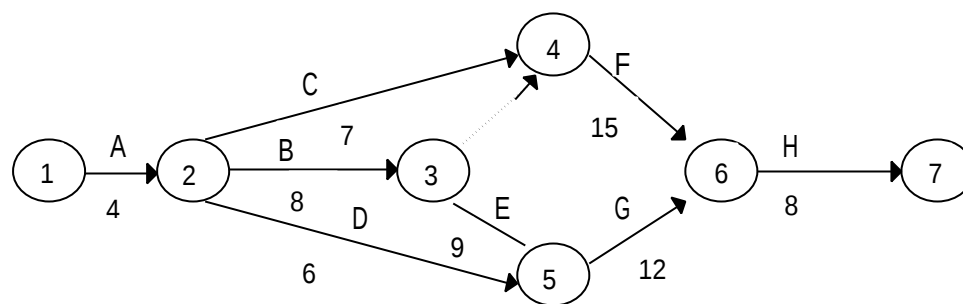


图 12-3 网络图示例

第十三章 现代广告与广告创新

随着市场经济的发展，广告对市场创新的作用将越来越显得重要。从微观方面考察，一则好的广告，不仅有利于传递产品信息，而且通过提高产品形象、企业形象，从而有助于刺激消费，扩大需求，增加企业的无形资产。从宏观方面分析，广告不仅是传递和创造生活水平于社会，而且对提高社会生活水准，促进经济社会的发展有着重要的作用。综观改革开放以来，我国广告事业的拓展真可谓如火如荼，方兴未艾。广告数量不断增加，广告制作水平日益提高，广告主争夺媒体激烈，标志着我国企业生产导向时代的终结，市场导向的到来。然而当我们将广告事业的发展置于建设社会主义市场经济，参与国际市场竞争的大背景上考察，又觉得我国的广告事业在各方面都还很显不足，同国内外市场形势的发展相差甚远，因此，如何全方位培育我国企业和社会公众的广告意识，不断提高我国广告水平，对开拓国内外市场有着重要的作用。

第一节 全方位培育企业的广告意识

从根本上来讲，市场经济的发达程度，决定着人们广告意识的增长过程。但是，这绝不是一个自发自流的过程，而应当是一个主动培育的过程。因此，主动积极地培育社会公众，首先是企业的广告意识，对促进我国经济社会的发展，有着十分重要的作用。

一、在广告理论上要正本清源，从招广告等同于浪费的旧思想框框中解放出来

自新中国建立后党的十一届三中全会之前整整三十年间。我国基本沿袭前苏联计划经济体制的模式，否定市场经济，否定广告。在政治经济学教科书中，一直把广告费用同浪费相联系。在分析资本主义经济时，贬低广告在市场经济中传递信息、促进销售，刺激消费的功能，并总是把资本主义广告费用的增长，不加分析地、简单地斥之为资本主义腐朽性的表现。把社会主义广告费用少不加分析地、简单地说成是社会主义优越性的表现。这一片面的论述，一直未能很好地矫正，以至其消极影响至今仍在不同程度上桎梏着人们的思想，束缚着人们的手脚，削弱着人们的广告意识，阻碍着我们在社会主义市场经济条件下，对广告的积极性运用。

二、在营销思想上要正确认识与评价“好酒不怕巷子深”这一传统的经商策略

“好酒不怕巷子深”作为传统的经商策略，就强调生产者要始终如一重视产品质量来说，无论过去，现在还是将来都是正确的，这也正是它能够广为传播的原因。但是，“好酒不怕巷子深”只是小生产、小市场条件下的产物，在今天社会化大生产、大市场条件下。如果仍然信守这种策略，必将导致企业经营的失败。

在小生产、小市场条件下，生产是小规模的，市场是区域性的、狭小的，商品品种单调，竞争者为数不多，生产者的产品只要质量好，价格合理，就不愁没有销路，“好酒”自然就不怕“巷子深了”。然而在社会化大生产、大市场、大流通条件下，生产是大规模的，市场是全国性，乃至全世界的，商品丰富多彩，生产者之间竞争激烈。商品质量的好坏只是商品销售的一个重要因素，但不是唯一的因素。包装、商标、广告、服务等等，成为不可缺的“市场促销手段”。一个精明的企业家都应当懂得，只有一手抓新产品的开发（包括原有产品质量的不断提高），一手抓新市场的开拓，企业的生产经营才能蒸蒸日上。正是在这种情况下，如果忽视广告宣传，不仅企业发展不可能，甚至求生存也很困难。因此，正确地分析和评价“好酒不怕巷子深”摒弃这一过时的经商策略才能有助于我们提高对现代广告事业的认识。

三、在企业营销管理上，要明确做广告究竟是增加了产品成本还是降低了产品成本

诺贝尔经济学奖得主科斯教授率先典范性地将“交易费用”这一概念运用于经济分析之中，对我们重新认识广告费用亦有重要的启迪。

从表面上看，做广告要付出费用，增加了产品成本，继而使产品价格上升，提高了全社会的交易费用。但如果我们从动态市场观出发，将会得出完

全相反的结论：广告不是增加生产成本和交易成本，而是降低生产成本和交易成本。这同哈佛大学的尼尔·博登教授考察数百个案例后得出的结果是基本一致的。

从生产者来说，有效的广告促销活动，吸引着国内外众多顾客，导致规模经济效益，从而有力地降低单位产品的生产成本；从经销商来说，广告促销有利于加速资金周转，降低单位产品的流通成本，提高销售效率；从消费者来说，广告信息有助于降低录求购买对象，提高购买效率。因此广告费用的支出绝不是经济负债，而是经济资产，是一种资本的投入，能够给企业带来收益，节省全社会的生产费用和交易费用，提高宏观经济效益和社会效益。高屋建瓴地认识到这一点，将会使我们的企业家茅塞顿开，形成强烈的广告意识。

四、在宣传上要强调重复是记忆的母亲，好产品也必须经常做广告

已故的日本松下电器公司总裁，被誉为“管理之神”的松下幸之助先生曾经说过：经营的最大秘诀，就是企业家对自己的经济管理始终表现不满足。永不满足是最高明的经营诀窍。一个产品，在市场上树立了优质形象，打开销路之后，也要经常反复地做广告。认为好产品，就可以忽视广告宣传只是现代市场营销近视症的一种表现。在人们的认识过程中，“重复是记忆的母亲”，警笛长鸣是消防车全速前进的必要条件。那些产品盛销不败的企业经理们懂得，无论什么广告都不是一劳永逸的。

健力宝公司，几年前为我国参加奥运会的健儿提供了专用饮料后，名声大振。近几年又连续在北京亚运会、郑州国际少林武术节、武汉国际杂技节、全国第四届大学生运动会、全国农民运动会上大显身手，经常反复地“亮相”，使其产品形象、企业形象在国内千家万户，以至国际市场上留下了深刻美好的印象。如北京亚运会不久，在郑州举办的一次订货会上，健力宝公司准备货源2.4亿元，实际成交达7.5亿元。在采购员座谈会上，很多代表发言表示“健力宝产品质量好，健力宝公司为国争光，我们理应支持！”此外，“娃哈哈”、“太阳神”、“神功元气袋”等等，都是好产品念念不忘做广告的典范。

五、在广告公司，广告媒体与广告主的联系中，双方都要正确认识和处理好产品与广告的关系

好广告必须以好质量的产品为前提，因为产品的使用价值是它的交换价值的物质承担者。广告的艺术性必须以产品的真实性为基础，离开了产品的真实性就谈不上成功的广告。好产品可以因一则出色的广告而名声远播，顾客如潮。而伪劣质产品设计优秀广告只能使它臭名昭著，自取灭亡。正如一位颇有名气的美国经理一针见血指出的：“要消灭一个质量极低次的产品的最快途径是用积极的方式来推销它，人们也会用同样快的速度来识破它的低劣程度”。产品自身的缺陷是最高明的广告也无法补救的。

一则成功的广告，仰赖于广告公司和广告主的通力合作，优秀产品与优秀广告相辅相成，相得益彰。优质产品为优秀广告提供良好的基础和独特的创意，优秀广告造就成功的企业，广告主和广告公司都会因此而声誉鹊起。对广告主来说，要想有优秀的广告，首先要生产出优良的产品，始终如一地重视整体产品的质量，持之以恒地使产品同广告宣传的高标准保持一致，不

满足于已经获得的部奖、国家奖，而以国际先进标准为目标，对广告公司来说“好马配好鞍”，优秀的广告只能为优良的产品而设计和制作，为连自己都不喜欢的蹩脚商品煞费苦心设计广告只能引得世人嘲笑，从广告工作者的职业道德方面考察更是缺乏社会责任感和工作失职的表现。世界著名的奥美广告公司为荷兰皇家航空公司做广告说公司“准点”而且“可靠”，该航空公司的最高当局就给自己的航行人员发出通知，提醒他们一定要遵守广告所作出的承诺。

这种把好产品与优秀广告相统一的认识，既是企业不断开拓国内外市场的一把金钥匙，也是不断增强企业广告意识的真正源泉。

第二节 积极发展广告代理制

我国经济体制改革正在向深层次发展。广告，这个市场中活跃的要素，正在多方位深层次地影响经济的发展。伴随着这种趋势，广告机构如何相应地改革，以顺应经济社会的发展，已成为我国广告市场能否进一步发展的关键。从世界上发达国家的广告发展看，专业广告公司能否从企业的广告组织中分离出来，成为市场营销活动中的一个独立的重要行业，从而形成广告代理制是一个国家的广告业能否适应社会大生产的需要，能否参与世界市场竞争的重要标志。

一、广告代理制是市场经济发展的必然

广告代理是指，广告主把自己的广告宣传工作委托广告公司去完成，广告公司为广告主提供完成广告宣传工作所需的一切服务，广告代理制就是把这种做法普遍推行，并在推行中加以制度化和规范化。广告是市场经济的产物，随着市场经济的演进而发展，在这个过程中，广告逐渐发展成为社会的一项分工和行业。一批专门从事这项专业服务的广告公司，构成了该行业的主体，广告的专业化和专业水平的不断提高，有利于广告主开拓国内外市场，因为现代科技的进步和社会化大生产的发展，已使市场从狭小的商品交易扩展成国际性庞大的世界市场，这样庞大的市场区域以及世界范围内的竞争，如果没有与之相应的较大规模的专门性的市场信息传递组织，亦即广告公司的出现，可以想见，任何一种商品交易行为，都很难冲破这种遥远的时空界限，也难于与众多的竞争对手有力地争夺世界市场，正是这种客观需要，使广告代理制的推行成为市场经济发展的必然。

(1) 广告代理有利于发挥广告创造市场的功能。

在现实的商品市场上，消费需求瞬息万变，产品的生命周期越来越短，在这种状况下，企业若一味被动地采取“适应市场需求”的广告策略，越来越难以奏效。相反，它要求广告人必须有超前的眼光来引导消费。这表现在两个方面：其一，在同类产品竞争激烈，但还存在潜在市场的状况下，广告必须采用新的“观念定位”策略来重塑产品形象，使消费者对已知产品形成新的需求意念，同时，采用全方位大规模的广告攻势来刺激人们的消费偏好，形成广告中的比较竞争优势；其二，新产品面世，广告须以全新的观念来诉诸消费者的需求意念，采取比老产品的广告更新、更科学的宣传，在反复诱导，多次示范的基础上使消费者接受新的消费观念。广告创造的这种新发展，要求广告策划部门具有一大批高质量、高水平的广告调研、广告策划、广告创作、广告媒体、广告制作等专业广告人员，并能相应地为企业提供与广告相关的一切市场营销服务，显然，上述职能决非单个企业所能承担，必须发展独立于企业的广告公司，利用他们的专业化优势以及丰富的人力、财力、设备等资源，

提供系统的、整体广告策划活动，包括为企业完成从市场调研到广告效果测定的一整套营销服务，承担企业咨询、产品商品化计划、企业公共关系计划、企业销售渠道设制等全过程全方位的促销，只有这样的广告公司才能真正有助于企业实现整体化市场的营销活动，有助于通过高效的广告活动降低整个社会范围内的交易费用。

(2) 广告代理可以为广告主提供高效率的服务。

企业自身从事广告宣传，其中最大的缺陷就是无法避免以公司本身的立场、观点去考虑、处理一切广告宣传活动，从而使广告活动往往带有主观性的色彩，由于“不识庐山真面目，只缘身在此山中”因此，企业的自我认识，通常缺乏必要的战略眼光，而专业的广告公司由于其与企业是一种代理和受理的关系，因此能够较之广告主更客观地分析市场格局，观察、处理客户的经营行为，从而使整个营销活动基于科学的策划之上。而且，由专业公司代理广告活动，企业可避免雇用或培训大量合格的专业人员，购买大量的设备、设置庞大的广告机构，只需向专业公司支付一定的代理费，就能获得一系列现代优质的广告服务，这不但减少了企业的广告预算，还大大提高了企业的广告效益。

案例〔13—1〕广东韶关“活力”啤酒厂 1988 年投产之初，恰遇竞争对手林立，市场疲软，行销之初，由于企业自身在策划广告时缺乏系统的战略安排，广告策划没有创意，结果经营一年多，亏损二百多万元，工厂面临倒闭的危险。

1990 年 5 月委托广东省广告公司代理后，该公司从市场调查入手，着重把产品用矿泉水酿制、带欧洲风味、具有啤酒与矿泉水“双重享受”这一商品特性介绍给消费者，“活力”啤酒由上半年的 3000 吨，猛增至 12300 吨，占年产量 80%，1991 年年产 2 万吨，企业面貌为之一新。

（3）广告代理制有利于为广告主树立良好的企业形象。

美国 60 年代开始在企业经营中使用一种新的营销战略——CI 战略体系（Corporate Identity）或称“企业形象体系”。该战略一经形成，就被世界各国的著名企业广泛运用，并使之不断完善，形成了一整套程序化规范，目前我国企业营销中，CI 战略正方兴未艾，日益成为企业谋取长远利益的主要竞争手段。

CI 战略是一套完整的宣传体系，它将企业形象向各个领域渗透、扩张，从而造就一个具有个性化的企业形象。显然，这一营销战略关系到企业现在及将来的全方位的传播与扩张策略，它的分布是经过极严肃认真，并在条理性、可靠性、功能性、统一性上作反复研究而得出的，这样一项庞大的系统工程，必然要求竞争主体与广告部门建立一种长期稳固的协作关系。而广告代理制的推行却恰恰适应了这一要求，因为实行广告代理制的一般原则是：广告主只委托一家广告公司代理而广告公司也只受理一家企业，不代理多家企业的同类产品的广告。特别是作为总代理，企业的竞争对手，也就是广告公司的竞争对手。广告公司为企业代理广告，从广告主的利益和需要出发。他们之间是一种伙伴关系。日本富士胶卷、美国邦迪等著名大公司之所以能在世界市场独占鳌头，其中原因之一就在于有一批与之建有长期合作关系的广告公司，通过一系列创新的广告活动，为这些企业从风格、观念、视觉等诸多方面树立了良好的企业形象，沟通了消费者与企业的联系，改善并完善了企业文化。由此可见，推行广告代理制确有助于我国现代企业制度的建立，社会主义市场经济的繁荣。

二、广告代理制的必备条件

广告代理制，从其代理业务的广度可分为三种形式：一是单项业务代理。亦即广告主将某一项广告业务（广告印刷、投放等）委托广告公司代理；二是以商品为对象的代理。这是广告主将某一种商品或若干种商品的广告宣传

委托广告公司代理。它比单项业务代理复杂，广告公司要提供商品的市场调查、广告策划、创意和制作。媒介策略实施、广告监测和信息反馈等一系列广告服务；三是以企业为对象的代理。这种代理形式就是我们所指的广告公司为企业提供企业形象（CI）和全部商品的广告宣传的一切服务。它不仅要负责广告主所有商品的广告宣传，而且还要注意把企业形象设计和宣传与商品的广告有机地结合起来。以上三种广告代理形式分别代表了广告代理的三个层次，其中第一种属于低级层次、这种代理，广告公司为企业提供的服务一般比较简单，而后两种代理即是通常说的全面代理或整体代理，体现了营销实践的发展趋势，是主要的代理制形式。作为一个广告公司，要完成好上述三种代理，尤其是后两种，是必须具备一定条件的，这是广告代理制广泛推行的必要前提：

（1）广告公司必须是独立行使广告职能的组织。

广告公司作为代理的主体，只有坚持业务经营的独立性，才能赢得更多的广告主和广告媒体，才能维持其独立存在的地位。如果广告公司为了急功近利而成为某些广告主或某些政府部门的依附物，那么，这种广告公司实际上就失去了自由经营，自我决策的地位，不过变成广告主或某些政府部门的专营广告部门而已。应当看到，之所以我国目前广告代理业发展不成熟，专业广告机构并没有在全局的意义上真正成为企业同传播媒体之间的中介，其原因除了企业缺乏广告全面代理意识外，更主要的乃是现行的体制还不够以塑造独立行使广告职能的组织，在企业经营机制尚未根本转换和市场运行机制尚未发育完善的情况下，还没有足够的压力和动力促使广告公司能够自觉地从长远的角度去规划业务的经营与发展，更没有彻底地摆脱政府部门和“关系网”的约束，而这些情况都不能适应于广告代理制的全面推行。

（2）广告公司要具有较高的专业技术水平和综合服务能力。

广告是一门涉及多学科的边缘学科，它集经济学、市场营销学、传播学、心理学、美学等多种学科之大成，并融民族、民俗、思想、文化、观念等多种因素于一体。而且，随着我国社会主义市场经济的日益发展，企业对广告公司提供广告服务的要求也将越来越高，亦即要求从单项服务向综合性的全面广告服务发展，因此，要做好广告代理工作就必须不断提高自身的专业水平和服务能力，否则，就很难赢得广大企业和广告媒体部门的满意，同样无法维持其独立存在的地位。从我国近几年来广告业的发展看，其发展势头是迅猛的，1981年至1992年的十一年间，全国广告营业额从1.18亿元增加至67.84亿，平均每年递增41%；广告经营单位从2200家到16683家，平均每年递增20%；广告从业人员从1.6万增到18.5万人，平均每年递增26%，但从总体上看，广告代理的功能层次仍比较低，专业广告机构本身素质不高，缺乏整体意识和超前意识，主要表现为：策划目标上仍停留在以提供技术服务和进行广告发布为主的业务范围之内，缺乏从战略角度开拓市场以及为企业建立形象战略，即使是已经开展全面代理业务的广告公司，业务量也不很大，尚未形成一套完善的工作程序和稳定的运行机制；策划内容上，仍局限于广告活动本身的开展，而忽略了同企业其他经营策略的衔接与配合，更没有对目标市场及其环境进行充分调查，从而使广告活动的实际效应并不强烈。这些现状明显地有违于广告代理的全面推广。

（3）广告公司要具有现代的营销观念和科学的作业流程。

实行代理制，广告公司要为广告主提供整体的广告策划和实现这一策划

的一系列专业服务。这是一项系统工程，不同于我国目前通常所做的那些零敲碎打的广告。作为系统工程的广告一定要服务于广告主的营销战略并成为其营销战略的组成部分。广告宣传要根据市场、消费者、竞争对手等具体情况有目标、有计划地进行。这种做法必须具有科学性、系统性、连贯性的特点，一个成功的广告公司要能适应上述广告发展的要求，就必须在管理和业务中充分强调人、事、物的基本条件，以“沟通、价值、创造”三大开发概念为企业提供服务。台湾的艾肯形象策略公司，正是以 Image（形象）、Communication（沟通传达）、Open system（开放的系统）及 Neo（创新求变）为其中心思想，发展成为一个思想开放；以沟通情达为依据，不断创造新价值的形象团体。他们的经验就是广告活动划分为人、事、物三个方面，并相应地拟定营销战略以及工作重点（见图 13—1）。其中（1）针对人，就是指要建立 MI（Mind Identity），称为公司的理念识别，亦即以企业的经营理念为出发点，将其经营方针、经营宗旨与存在价值及外在利益、行为准则到精神标语，以“企业沟通”的方式予以明确化，正视企业面临难题与需求，从中相互协调，并寻找出广告主与关系者的情报网络；（2）针对事，就是要树立 BI（Behavior Identity），即行为识别。

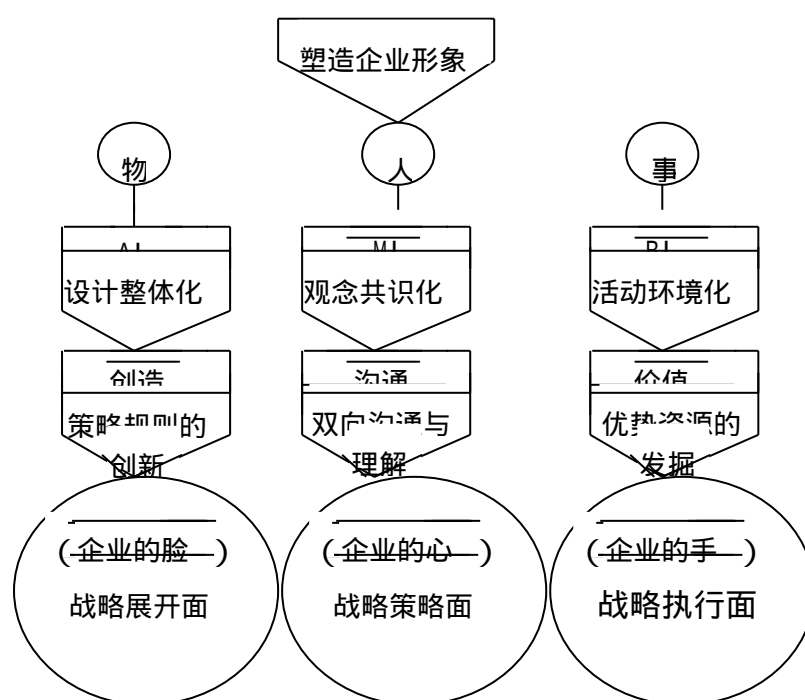


图 13-1

就是企业应变性行为的执行，是企业实践经营理念与创造企业文化的准则。对内是建立完善的组织制度、管理、教育培训、福利制度与行为规范；对外则是透过社会公益文化、公共关系、行销活动等方式传达企业理念，获致消费大众识别认同的形式，而这过程中最重要的是寻找企业“价值”，将停滞或潜在的企业资源（包括有形和无形资源、予以重新展现；

（3）针对物，是指要确立 VI（Visual Identity），称为视觉识别，以视、听觉传播力作感染媒体，将企业理念、文化物质、服务内容、企业规范等目标具体比，以标准比、系统化、统一性的手法，塑造企业独特形象，凸显企业个性。其中最重要的概念是“创造”，通过上述三个方面的活动，使

艾肯公司的业务蒸蒸日上，成为台湾广告战略业中的巨擘，这种管理业务规划正代表了现代广告公司经营活动的发展趋势。

三、推行广告代理制的举措

(1) 理顺广告公司与媒体的职能分工。

从我国目前的广告业发展看，专业广告机构并没有从全局意义上真正成为广告主与媒体之间的中介。一部分传播媒体，特别是覆盖面比较广的几家新闻传播媒体都在直接为企业从事广告代理活动，从而出现了广告公司代理业务“虚化”，而且由于新闻传播媒体的特定优势使它们事实上已成为广告代理的主角，从而专业广告机构在代理业中的中坚地位并没有形成。究其原因，这种状况应归究于广告市场中不合理的媒介垄断经营体制。以我国广告活动的供求来讲，由于我们对广告公司的地位没有明确地界定，广告费一涨再涨，媒介资源偏紧，在卖方市场的背景下，媒介也没有“寻求稳定客源”的动力，不需要过多的中介服务，自然也不存在推行广告代理制的迫切要求，而相对于客户，在资源稀缺的情况下，对广告公司的要求不在于调查、策划，而是媒介时间空间的控制和掌握，广告公司虽名为“全面代理”，实则成为“媒介掮客”，甚或失去自身的独立性，成为客户或某政府部门的附庸。因而要真正促使我国广告代理业的全面、健康发展，就必须理顺广告公司与媒体的职能分工，广告的发布由有关媒体承担，而广告的代理和设计制作由广告公司进行，彻底实行承揽与发布分开，媒体专职发布广告，广告公司承担业务承揽和代理，做到功能上相互衔接，利益上保持均衡。从而在两者间形成分工明确、运行高效畅通的经营机制。

(2) 强化科学的广告意识，促进广告公司素质的提高。

目前，我国广告代理仍然处于一种不成熟的状态，其中一个重要原因在于科学的广告意识还没有为广告主、公众乃至广告从业人员所普遍接受。由于我们正处于从计划经济体制向市场经济体制转变的过渡时期，市场营销的战略观念和企业形象的经营理念尚未在企业中完全建立，因而广告行业的发展，缺乏正确的理论导向，应当认识现代广告的功能已不再仅仅是传递信息，更重要的在于创造需求，创造价值，创造市场，并在这种创造过程中使自己成为一种价值实体，这一崭新的广告意识一旦确立，将会有力地促进现代广告代理制的发展，它不但能够使广大企业主动寻求全面的广告策划，以适应战略营销发展的趋势，而且也能推动广告机构努力提高自身的素质，增强开展广告全面代理的能力，其中包括对现有成员的全面培训，对专业技术人材的积极引进，对海内外广告全面代理经验的收集和借鉴，并对内部组织机构进行必要的调整。总之，只有科学的广告意识，才会产生从“硬件”与“软件”两个方面对广告机构进行同开展全面代理业务相适应的改造要求。

(3) 加强广告代理制的法律规范，促成多层次的广告代理体系。

从国际广告的发展看，强化广告行为的法律规范，是维护正常广告秩序，促使代理业顺利开展的基础与保障。没有法律规范的广告代理是不具有效率的。我国要逐步推行广告代理制，除法治外，适当的行政干预，不失为当今发展广告代理制的必要措施，当然政府干预是在顺应市场经济发展规律的基础上，通过一定的政策措施维护正常的广告代理活动，尤其是针对现有的专业广告公司良莠不齐的现象，政府必须划分层次，按照人才、资金、技术，设备等实力，区别对待，或全面代理，或部分代理，或中介经纪人作用，不

搞一刀切，以形成多层次相互配套的广告代理体系。

（4）发展广告公司之间的横向联系，建立跨地区，国际性的广告企业集团。

为了适应广告全面代理的需要以及迎接“复关”的迫切要求。广告公司应当打破所有制、地区、部门界限，在平等竞争中实现优势互补，促进专业广告公司间的合作与联营，发展股份制形式，以求在各区域市场都能有相应的职能机构，同时也便于信息的传播与交流，并形成一种优势互补的效应。有条件的大型广告公司，应当向跨区域甚至跨国界发展，在扩大业务的同时增强自身的实力，多功能地承接国内外广告代理，只有这样。我国的广告公司才能汲取发达国家先进经验尽快地缩短与国际广告公司的差距，使我们的广告经营体制真正地符合国际广告行业通行的准则和惯例。从而促进国内外广告市场的发展。

总之，广告代理制明确了广告主、广告公司、广告媒体三者之间的关系，确立了各自的分工与“责权利”，广告主将广告业务委托给广告公司，并向广告公司支付广告费；广告公司策划、制作广告，提供给媒体单位发布，并向媒体单位提供发布费；媒体单位发布广告，并向广告公司支付一定比例的代理费。这样在广告主、广告公司、广告媒体三者之间在业务上就形成了相互促进、共同发展提高的一个“共同体”。

我们认为，我国的当务之急，应当大力发展广告代理制。当然，广告代理制也并非十全十美。因此，有的学者提出，从发展方向上看，要构筑真正的“命运共同体”，应当完成广告代理制到营销代理制之跨越。

第三节 现代广告的管理

广告业的管理是保障广告经营活动顺利开展的基础，是维护正常经济秩序的必要手段之一，世界各国在发展市场经济的过程中，也都在加强广告活动的管理，并在长期的实践活动中形成了一套有效的管理体制和制度措施。

一、当代广告管理体制

随着当代市场营销观念的全面树立，广告作为满足顾客需要，降低社会交易费用和促销产品销售的一种重要手段，已为国际上广大企业广为认同，然而在我国长期以来，由于广告经营活动是在缺乏法制约束和公众监督下进行的，因此，在商品经营活动中出现了利用广告作为商业冒险，投机，甚至是欺诈的手段，从而侵犯了消费者权益，有些甚至到了不择手段，图财害命的程度，此类事在国际上也曾出现过，如在 60 年代，震惊全美的镇静剂沙里多迈德（Thalidomide）案，正是以其虚假的广告，试图掩盖该药对孕妇及新生儿的不安全性。正是这种非法的广告经营，引起了世界各国公众的强烈不满，并提出了彻底保障消费者权益的要求。在这一背景下，各国政府纷纷加强了对广告业的管理，颁布了一系列的政策法规，并日益形成了一套由政府管理，行业自律，消费者监督相互结合的广告管理体制。

（1）政府对广告的管理

政府对广告的管理主要是指政府通过由国家有关部门制定和颁布的有关广告管理法规政策、条例、法令来管理广告活动，其目的在于保证广告业在国家的统一管理下健康地发展。从国际上政府对广告管理的体系看主要体现在机构设置上。如美国，广告活动主要由联邦贸易委员会负责（广告管理是其职能的一部分）。此外，食品药物管理局、联邦通讯委员会、邮政管理局、证券和交易委员会等，也分别负责管理与自身业务相关的广告。象美国的联邦贸易委员会是于 1914 年由美国国会设立的，委员会由五名委员组成，委员是经总统提名，参议院通过后上任的，任期五年，从 1950 年起，总统依法指定一名委员担任委员会主席，该委员会有权调查一切被控的虚假广告案件，可以发布禁令，取缔或禁止某种有害广告，并有权修正某些法案。显然其管理权限是很大。其次就世界各国政府广告管理机构所发挥的职能而言，主要是制定和颁布各种广告法令和条例，时违反者予以制裁。一般而言，国际上政府对广告的管理是以法律的形式来进行的，也就是说，政府以法律为手段，对广告活动实行管制。政府管制的内容主要有分类管理、媒体管理、广告内容管理、广告收费标准管理和广告经营单位及刊播户的管理，以及对违法广告的制裁等。藉此，我们不难看出，世界各国政府对广告经营活动的管理是十分全面而又慎密的。

（2）广告行业的自律管理

在广告业的发展过程中，为保证广告的伦理准则及避免不正当的竞争，广告业逐步自发地形成行业自律体系。每个国家的广告行业都有其全国性的自律组织，对全国的广告行业进行指导，制定自律准则，配合政府维护行业竞争秩序，制裁违法广告。总的讲，在国际广告市场上，行业自律管理较政府管理更为有效。这种自我管理既是一种自律，也是自我保护。广告行业自律组织的一般是全国广告协会，它由广告主协会，广告公司协会和广告媒体协会等共同组成。这三个协会内部又分别按专业组成若干专业协会，以监督

防止各专业广告主滥用广告，从而加强广告主和广告公司、广告媒体的社会责任。

（3）消费者组织的监督

消费者对广告实行监督，是国际上消费者运动的一项重要内容。消费者运动是消费者为了保护自身的经济利益而自觉组织起来的一群众性活动。消费者对广告的监督，主要是通过群众性组织，对不良的广告行为进行检举，或向广告管理部门提出，并利用新闻媒介对不良广告施以谴责，从而限制或制止有危害消费者利益危害社会行为的广告出现。显然，消费者组织的建立和完善对于发挥广大公众的监督功能起着至关重要的作用，因而世界各国都曾在完善消费者组织及其权限上下了很大的功夫，如法国消费者联盟创立于1951年，主要由家族团体、妇女同盟、工会、消费者协会组成，其主要活动目标在于对消费者问题进行调查研究，以及提供商品性能、质量、价格和使用方法等各类资料，而消费者同盟则是美国消费者的最大机构。它从事商品比较试验，将试验结果向消费者公布，以供消费者购买商品时参考，仅以1990年为例，该组织共提供报告140万份。此外，在世界上其他国家，也大多成立了消费者权益保护组织，并在1960年成立了国际消费者联合会，所有这些组织都有力地维护了正常的广告经营秩序，它与国家广告管理机构、行业自律组织一起共同构成了一个完整的广告管理体系。

二、当代广告管理的特点

（1）立法完备，确立了广告的基本原则及发布标准

世界各国政府为了加强对广告的管理，均制定了完备的管理法令和法规，使广告行为有可以遵循的准则。以日本为例，涉及广告的经济法规达百种以上。日本经济法律一般由国家制定，实施细则、条例、命令等程序法规分别由内阁总理大臣以及各部大臣制定、发布，从而保证了立法的统一性与权威性。涉及广告的法律主要有：《禁止私人垄断及确保公平交易法》、《家庭用品质量表示法》、《不正当竞争防止法》等，这些法律从不同角度和方面对广告活动予以制约，如《不正当竞争防止法》第一条列举的不正当竞争行为中的第三、第四、第五都直接涉及广告，并明确规定对违法广告处以两年以下徒刑和20万（日元）的罚款。值得提出的是，由于世界各国经济发展状况不同及社会文化的差异，除西班牙、比利时政府和澳门地区颁布了广告法之外，其他国家都没有一部综合管理广告的法律，很多国家基本上是把广告作为市场促销活动的一个环节，在规范市场行为的法规中涉及到广告。

（2）重视行业的自律

如前所述，由于广告自律组织的功能主要是配合政府加强对广告的管理，维护广告的信誉，因此，各国政府对广告行业自律都非常重视，注意发挥行业自律的积极作用，同时自律组织也日益形成了一套完善的自律处理程序，从而使其成为国际上广告管理的中坚力量。从各国自律组织对违法广告的处理看，一般可分为如下几个阶段：（1）受理投诉。若有消费者投诉或发现违法广告，自律组织即通知广告主应诉，并要求提出内容真实可靠的证据和答辩书；（2）评审。必要时还可以进一步调查，务求作到事实清楚，证据充分；（3）决定及制裁，自律组织在所有证据及事实弄清后，即依据有关法规和自律准则作出决定，并通知有关当事人。根据需要，还可举行听证会，以征求各方意见，其后是采取措施，首先是警告广告主或撤回广告，若广告

主拒不执行决定，自律组织可联合采取行动，拒绝发布该有违法内容的广告。其次，若自律组织处理不了的案件，可递交政府或司法程序解决。这种情况以日、英、澳等国较为典型；（4）公布案件。英国、日本等国家都有“案例报告”制度。自律组织有其专门刊物，每期都公布投诉调查结果，除投诉者身份保密外，其他当事人的名字都得见诸刊物；（5）检查。最后自律组织将检查违法广告是否已按要求作出修改或予以撤回。从上述处理程序看，各国广告行业组织的自律是十分严密的，因而在实际运行中，国际上大量的广告纠纷大都由行业组织调解解决，只有万不得已才提交法庭或政府管理机构审理。

（3）建立专门的审查机构，把广告发布前审查与日常监督检查密切结合起来

当代国际上对广告管理审查制起着举足轻重的作用。它是通过专门的审查机构，在广告发布前对其真实性、道德性进行核实。从而确保消费者的选择权、认知权、安全权和呼吁权，对有部分问题或部分违法的广告，劝其更正或作出修改，对严重违法的广告，予以驳回，而对符合法规及自律准则的广告，予以核准并加注审查标志，企业只有通过审查，才能借助媒体发布广告。显而易见，广告审查是一种事先的管理控制，其目的是防患于未然，因而审查制在较大程度上已杜绝了虚假、欺诈广告的出现，正因为如此，世界各国都设立了不同类型的审查机构，包括政府机关审查，如以色列、土耳其、墨西哥、加拿大；行业自律机关审查，如瑞士、澳大利亚、英国、美国等。

（4）注重广告经营秩序的建立

当代国际上都很注意整体广告经营秩序的建立，以便从根本上消除违法广告的产生。从现有的情况看，尽管国外广告立法中未涉及到广告经营秩序和体制，但在实践中，各国均借助政府和自律组织，实现了广告经营的代理制，广告主一般不直接与媒体打交道，而是委托广告公司全面代理。以菲律宾为例，其广告自律准则中明确规定：“当广告主就某一特定产品或服务聘请或雇佣广告公司时，不得再与媒体直接联系”。事实上，其他各国的自律准则也都时代理制作了明确规定。应该说，广告代理经营制的确立，为各国政府对广告业实行宏观调控提供了基点。由于媒体是广告公诸于众的载体，所以，各国都把媒体作为重要的控制环节。一方面要求媒介严格把关，以有效地制止虚假、违法广告；另一方面若发现违法现象，即通知所有媒体，使该广告不至危害社会，损害消费者权益。

（5）严惩违法广告尤其是其中的欺诈广告

欺诈性广告直接给消费者造成损失，这些损失包括经济方面的、身体健康方面的和心理方面的，它是一种不道德的商业广告，随着广告事业的发展，世界各国几乎都对这类不道德广告实行严惩，这种严惩除了行业自律组织的处罚外，更主要是采取行政和法律的手段。如美国对发布虚假广告的广告主的处罚一般是停止此商标的广告一年或两年，或者判处该公司以此商标的商品全年广告费 20—25% 用于更正广告。法国的《商业、手工业引导法》专门设立了虚假广告罪，对该判罪的刑事处罚基本上有两种：其一监禁，即对犯罪的公民个人处 3 个月至 2 年的监禁；其二是对犯罪法人或公民处以 1000 法郎以上，直至广告费 50% 的罚金。

三、加强我国广告业的管理

（1）加强和完善我国广告管理的立法和执法

加强我国广告管理的立法，是保护消费者权益、发展广告市场的当务之急，法律不健全，执法就少依据，长期以来，由于我们未能及时地制定相应的法律法规，致使相关的广告经营活动仍处于无法可依的状态，出现了很多问题。较为突出的是经营广告的单位各自为政，在广告内容、广告设计和广告经营等方面，都存在着不同程度的混乱现象，有的商业广告内容虚假，欺骗群众，严重危害了经济秩序和消费者的人身安全。因而当前最迫切的任务是在借鉴国外相关法律的基础上，制定出一套健全的中国广告法，对消费者权益保护的各个方面和现有法律未能涉及的具体问题，作出明确的规定。应当指出，尽管 1982 年我国制定了广告管理暂行条例以及实施细则，1985 年进行了进一步的修改，但是，这些规定在较大程度上失去了效率，其原因在于我国的广告规则只对哪些行为是允许的、受法律保护的、哪些行为是法所不允许的，作为原则性的规定，而对违法规定，侵害消费者权益，应负何种责任，如何进行处罚的条文就较为缺乏，从而削弱了应有的约束力，而广告管理的法制化就是要强化这方面的不足，增加广告主的社会责任感，用强制性的措施杜绝违法、欺诈广告的产生。纵观国际广告业的管理，法制历来是最强有力的手段，因而要想迅速改变我国广告市场混乱的局面，加强和完善我国广告管理的立法和执法不失为一种最优途径。

（2）健全我国的广告行业协会和消费者权益保护组织

目前，我国已有了各种广告行业组织，其中较为突出的是中国广告协会。实践证明，行业自律组织是维护正常广告经营秩序的一种较好的组织形式，1988 年召开的第 31 届世界广告大会，把行业自律写进了大会宣言，成为国际广告业共同奋斗的行为准则和目标。然而从我国广告协会看，有其自身的局限性，如没有行政处罚权、一般投诉的最终处理权等。同时也存在行业协会自身的规约不完善，部门设置不健全等问题，从而使我国广告行业的自律比起经济发达国家还有相当大差距，广告市场的宏观管理全部落在了政府身上，而要改变目前的这种状况就必须从组织内外，硬件软件两个方面入手，建立行业自律组织，首先是在行业协会内部，尽快完善规章制度和违法处置程序，切实发挥监督和自我约束的功能；其次，政府和有关部门应给予协会以更大的自主权，充分发挥它的作用，增强其权威性和提高其法律地位，使之真正成为广告管理的中坚力量。

消费者权益保护组织是广告管理体制的另一大支柱，其机构健全与否直接关系到消费者的权益，亦即消费者对欺骗性的广告的谴责和要求赔偿权。近年来消费者协会组织发展是比较快的，但各地区之间发展不平衡，有的地方虽有组织但未能开展活动，消费者的权益得不到及时保护。另外，由于我国消费者协会的职权没有相应的法律规定，加之组织建立不久，还缺乏实践经验，与其性质，任务相适应的工作方式和方法还处于摸索之中，这就使得消费者协会往往依靠行政权力处理一些难以解决的问题，而有些行政管理部门也将消费者协会视为自身的一个工作机构，并通过直接管理的方式与协会保持工作上的衔接，这样一来，就使消费者组织“亦政亦群”的特点和“半官半民”的性质问题更加突出了，不利于我国的消费者运动及消费者组织发展成为一种相对独立的社会机构，更不利于消费者监督广告经营作用的充分发挥。鉴于以上两个方面的情况，我们认为。一方面必须加强消费者组织的

自身建设和专职工作人员的素质提高；另一方面则依照“政群分开”的原则，逐步切断消费者组织与政府之间的“脐带”关系，要进一步明确各级、各种消费者权益保护机构的职责和权限，严格依法办事，同时在经费、编制等方面给予协会更多的支持，使消费者组织能够健康、正常地发展，有效地保护消费者的权益，监督广告经营活动的顺利开展。

（3）开展广告预审制，建立完善的广告管理体系

广告预审制是现代国际上最有效的广告管理手段之一，代表了广告管理的新趋向。按照我国现行的审查制度，实行的是广告经营单位自审，即广告经营单位，集经营与审查广告于一体，这种审查方式明显地不符合国际惯例，而且其监督控制功能是很微弱的。因为作为广告经营的组织既涉及切身利益，又承担法规赋予的一定权力，两者很难统一，其结果使广告事先监督落空，广告管理仅仅成为一种单一的、被动事后活动。因而要强化广告管理，必须改变现行的审查方式，将经营单位自审变为他审，而且应当建立一个广告预审制度的独立的权威机构，本着对公众负责的原则，实施广告审查工作。按照我们的设想，这样的预审机构应该是一种半官方的组织，即由政府，广告协会、消费者协会和有关专业技术部门代表组成，从而既保证组织的权威性，又能充分顾及各方的利益，在实际运行中，不断地调整审查程序和有关章程。此外，从发展战略上，近期要全面推广预审制也是不现实的，根据目前广告市场的状况，可以首先控制住电视、广播、报纸三大媒体，审查对象应集中于消费者反映强烈的家电、食品、医药、化妆品等产品广告上，初步改变广告市场混乱的局面，并在此基础上，逐步实行全部媒体和产品的广告预审制度。

（4）推广广告代理经营制，维护正常的经营秩序

不合理的广告经营制，往往是违法广告、欺诈广告产生的根源，推广广告代理已成为国际上理顺广告经营秩序的一大举措，是健全管理体制的必要前提。在我国，从市场管理的角度讲，也同样需要在经营体制上进行彻底的变革，用法律规范来确立广告代理制，否则等广告行为乱套之后再来搞规则，建体制，就非常滞后而又吃力，由此而产生的整个社会的交易费用和管理费用将会十分惊人。因此，必须尽快健全我国广告的经营、管理体制，以促进国内广告事业与国际惯例接轨。

第四节 当代国际成功广告塑造的新趋势

要分析当代国际成功广告塑造的新趋势，首先让我们回顾一下传统的 AIDAS 理论对商业广告的基本要求：

→（注意）→（兴趣）→（需求）→（行动）→（满意）

传统的商业广告，首先是强调引起人们的“注意”，进而使人们产生“兴趣”，诱发人们对产品的“需求”，然后使这种需求变成购买“行动”，最后使消费者或用户感到“满意”。多年来 AIDAS 理论，一直是设计商业广告的重要指导思想，也是评定商业广告的主要依据。但是这种传统的广告理论，在新的市场形势下，并不能全面地解决由于国际贸易保护主义抬头所带来的企业进入新市场的一系列障碍问题。正是这些障碍的出现，使当代国际商业广告出现了一系列新的特点，对当代成功广告的塑造提出了一系列新的要求。

这种新特点，固然在企业进入特定的国际市场表现最为突出，但是其基本精神、无论是发达国家，还是发展中国家，无论是开拓国际市场，还是开拓国内市场，到处都有所表现。集中反映在以下几个方面：

（1）权力、公关与广告的互补性权力、公关与广告的互补性，不仅表现在三个方面的相互作用，而且表现为权力、公关的先行和开路作用。这是国际贸易保护主义条件下，商业广告的一个首要特征。美国百事可乐进入印度市场，美国花旗银行进入美国马里兰州开展全面业务，美国英特罗拉公司的电讯设备进入日本市场等等，都生动地表现了权力、公关对广告的先行开路与相互促进的作用。

（2）重视产品宣传的可接受性成功的商业广告必须善于使目标市场的顾客不仅便于接受，而且要能做到乐于接受。

案例〔13—3〕丰田汽车在美国《商业周刊》的一则广告，是重视产品宣传的可接受性的一个最典型的案例。这幅广告上印有两辆很丑的丰田汽车，下面标明：这是 60 年代早期产品。很自然，在富丽堂皇、色彩缤纷、百花争艳的广告群中，这两只丑小鸭一下子就把读者吸引住了。接着，文字部分的广告说：“这两部车是我们第一次出口到美国的车，我们尊敬的美国客人根本不喜欢它们，笑话它们，我们无法卖出去，把它们运回了日本，我们根据美国顾客的意见，一次又一次地改进，一步一个脚印，得到了今天的成就。我们没有忘记，是美国人民给了我们机会，才有了今天。为了报答这种恩情，我们已经反馈了很大一部分资本，迄今为止，已在美国建立了许多汽车工厂，为促进美国汽车工业的技术发展和就业机会，做了些贡献，等等。下面是中国《世界经济导报》专栏作家阿乐先生的评价：不难看出，这位广告者强烈地意识到最近保守主义、保护主义在美国抬头和一般公众爱国热情的高涨。为了应付美日贸易的逆差和日本产品对美国制造业的打击，大吹大擂式的推销已不大起作用了，即要说明自己的东西，又要想方设法满足别人的自尊心，劝说别人放弃自己的东西，花钱买我的东西，可谓是卓越高明的手法。

（3）注意产品质量评估的实证性现代商业广告，在表现手法上，通常都重视充分运用电视的优点，尽量用画面形象来表现商品的特色，很少用“誉满全球”“包你满意”之类的空话。如汽车广告，就等于看一次赛车表演。驾驶员开着新牌汽车在各种道路上狂奔，以显示车子的性能优越。日本西铁

城钟表商，为了在澳大利亚打开销路，竟用飞机向澳大利亚的指定广场空投手表，谁拾谁得。人们抢到自天而降完好无损的手表，自然对西铁城顿生好感，对西铁城手表产生偏爱。

(4) 讲求表现手法的创新性现代商业广告表现手法的创新，是贯彻在广告理论与实践的全过程中。如中国台湾有一家生产医治青春痘的面霜的企业。他的广告文字是：“只要青春不要痘”，一下子就把观众吸引住了。西德福斯汽车公司的广告说：“如果有入发现我们的奔驰牌汽车发生故障，被修理车拖走，我们将赠送你美金一万元。”中国湖南湘潭市卷闸门厂在湘潭日报刊登广告：“有奖寻找最差卷闸门”和“有奖征求用户意见”。香港一些百货公司做广告的办法更是高人一筹。每逢雨季，顾客们购货出门之前，由售货员免费送上一把印有公司广告的伞，顾客一出门正好遇雨，这雨中送伞，使顾客感激之情油然而生。顾客从内心感到公司的服务周到，因此下次再来光顾就成为理所当然的事了。

(5) 重视进入前的预告与进入后的渗透战略的结合性现代企业家通常在产品试销成功之后，在确定批量生产之前，就开始产品的早期预告，这样，既有利于投石问路，探索企业产品与市场需求的适应度，又可以尔后的批量销售作好开路先锋，从而一举两得。不仅如此，当产品进入市场之后，不论产品的供求状况如何（比如供求基本平衡，或者供不应求），都必须重视广告宣传。为什么在供不应求的情况下，企业仍然要重视广告呢？这主要是为了在广大公众中始终要维持产品和企业的形象，以便潜在的购买者当条件一旦成熟（如具有了一定的购买力，或本企业的产品的供应量有所增加），就能投向对本企业产品的购买。特别是一些跨国公司和多国公司的广告，不仅着眼于当代的购买者，甚至着眼于第二代、第三代的购买者。

(6) 激烈的市场竞争，促进了媒体的多样性在竞争异常激烈的当代国际市场，企业家在运用广告的媒体上，除了传统的常用媒体外，还有时装表演、空中氢气艇广告以至街头活人广告，还有专门出售邮寄对象名单的名单公司。在美国纽约，要租用 1000 人的名单，只需花几十美元的费用。有的名单公司提供的名单，分类很详细，除年龄、性别、职业、收入水平、文化教育程度外，还包括个人嗜好以及服装尺寸等。以便商人乘机打入每一个市场空隙，打入其中的任何一个细分市场，从而在竞争中取胜。

(7) 强调产品形象与企业形象的统一性现代发达国家的一些有名厂商，大多重视所有本公司产品都有自己特殊的系统的识别标志。人们一看到这个特殊标志，就知道是某一公司的产品。如本田摩托车的广告是：“骑上本田多快活”、“骑上本田就能找到你最如意的人。”这种广告把宣传产品形象与树立企业形象紧密结合起来，乃是一箭双雕。它不仅使人们对产品有一个好印象，而且把公司的形象，不断地反映在公众的心目中，不知不觉为企业的长期盈利战略奠定了根基。应当指出，在国际市场上成功的商业广告还应当是产品形象、企业形象和国家形象三者的统一，这一点已为越来越多的实业家们所重视。

(8) 明确双向调查与双向沟通的并举性广告的实质就是传递信息。但是，传统的商业广告只重视单向信息沟通，即制造商将自己产品的信息向中间商和目标市场的消费者进行传递。而现代商业广告，则不仅应重视制造商向中间商和目标市场的消费者传递商品信息，而且要重视事先事后向制造商和中间商传递目标市场消费者的需求信息。不仅如此，而且这种信息的双向

沟通，首先是建立在双向调查的基础上，市场需求信息的传递是建立在深入调查研究预测目标市场消费者需求的基础上，传递制造商的产品信息是建立在认真调查制造商产品情况的基础上。近年来国际上不少广告公司为了更好地为客户进行广告策划，已从一般的调查了解制造商的产品情况，发展到亲身参予制造商的重大决策。这种双向沟通与双向调查相结合，虽然在我们国家，目前还只是一个良好的开端，还没有引起广大广告工作者应有的重视，但这个方向无疑是正确的，从发展上看，它必将使我国的广告事业，更好地促进我国经济的发展。但是，必须指出，现代企业进入国际市场，虽然都很重视广告，但是任何一个有胆识的企业家都深知，只有适应市场需要的多品种、多功能、高质量的产品、良好的服务，才能使广告宣传真正持久地发生作用，这也就是说成功的广告，始终是与成功的产品紧密结合在一起的。精明的企业家，无不在重视广告策略的同时，始终一贯地在产品策略上不断地进取创新。

思考题

1. 企业应当树立和培育什么样的广告意识？
2. 为什么要推行广告代理制？广告代理制的必备条件有哪些？
3. 如何认识现代广告业的管理体制和特点？
4. 如何加强我国广告业的管理？
5. 当代国际广告发展的新趋势有哪些？

第十四章 国内外企业成功营销战略述评

洒遍天下“红豆”情——江苏红豆集团公司营销创新纪事

唐朝大诗人王维的著名五言绝句“红豆生南国，春来发几枝，愿君多采撷，此物最相思”几千年来以其深隽娟永的情感内涵而在大陆及海外华侨中广为流传，成为脍炙人口的佳句，红豆也因此而成为寄托与表达相思相恋之情的信物而倍受珍爱。今天，另一枝红豆——江苏红豆集团公司生产的名牌产品——红豆服装，在市场上绽秀争艳，受到广大消费者的垂青与钟爱，红豆集团公司由一家仅有8台破旧棉毛车和一间充作厂房的旧祠堂的乡镇企业发展成为拥有4500名职工，近亿元固定资产，占地面积20万平方米，集织造、染整、电脑绣花、成衣生产一体化，并涉足电子技术行业，享誉海内外的现代化企业集团，“红豆”服装也跻身于“中国十大名牌服装”之一。红豆集团的成功，“红豆”服装的成名，借助于围绕挖掘与弘扬“红豆”深刻的文化与情感蕴含而进行的营销创新。

选红豆作商标争创名牌

企业文化是现代企业的灵魂所在，而商标是塑造企业形象的视觉系统的主要因素之一，是企业文化的一个重要组成部分和外显。商标一旦成为名牌，将有巨大的含金量，并为企业形象增辉添彩，成为企业的一笔无形资产。红豆集团公司董事长兼总经理周耀庭深刻认识到了这一点，并由此树立了强烈的名牌意识。他指出，名牌象征着企业的信誉和形象，象征着企业的素质和产品质量，象征着企业的市场拥有和发展后劲。因此，在创业伊始，公司就将争创名牌作为发展目标。

红豆集团选用“红豆”作商标，创名牌可谓独具匠心。情有独钟。公司所在的港下镇附近的顾山有棵红豆树，已生长了1470年，据说是南梁昭明太子萧统为纪念他为情而逝的情人而亲手种植的，唐朝诗人王维“红豆生南国”的诗句更使这个民间爱情故事流芳百世，也使红豆在中国文化里成为美好情感的象征和寄托相思的信物，而凭添了几分魅力，几分深情，从红豆树旁得来灵感，公司精心选用“红豆”为产品的注册商标，利用红豆蕴含的深刻而丰富的文化与情感内涵，以红豆之情联企业产品与消费者之情，以红豆之名扬企业之名，探索出一条“以情招客，引喻吉祥，在物质消费中融进情感需求”的营销创新之路，首开文化营销、情感营销之先河，将潜在的文化价值转化为巨大的经济价值。

功夫不负苦心人。“红豆”商标融文化、情感、礼仪与企业营销为一体，将情感因素、文化蕴含溶入物质消费，同时满足消费者物质与精神，生理与心理，自尊与社交等多层次需求的营销创新，大大增强了“红豆”服装的使用功能和价值，提高了“红豆”服装的身价，而成为市场上的抢手货，老年人将它祝为吉祥物，非穿一件不可；年青情侣则将它当作爱情的信物，互相赠送“红豆”衫以表示各自的虔诚；知识分子由“红豆”衣联想到“红豆”诗，从而激起购买欲望；海外侨胞则以购买一件“红豆”衣寄托自己的一片

思乡之情……“红豆”由此撞开了渐趋饱和、竞争激烈的服装市场，树立了独特的名牌形象，并不断成长壮大。

为了进一步提高“红豆”服装的知名度，使名牌形象深入人心，长盛不衰，红豆集团公司还别出心裁采用了多种促销策略。1990年亚运会期间，公司特制1万多件“红豆”记者服赠送“老记”们免费穿用跑遍赛场内外，产生了轰动效应；1991年中央电视台新闻联播节目的几位女播音员和其他专题节目主持人身着“红豆”衣亮相荧屏，又引起一片赞叹；近几个春秋，公司还分别多次赴南昌、武汉、成都、福州、太原等地参加全国针棉织品及服装交易会，并迭出新招，不惜耗费巨资组织“红豆系列产品工商联会”，举办大型文艺、服装表演等等，楞是让人耳目处处皆“红豆”，由此产生强烈的连锁效应，在市场上卷起一阵阵“红豆”旋风，使“红豆”服装在全国服装交易会上连续六次夺得成交额第一的桂冠。

以红豆传文化拓晨国际市场

1992年5月20日，红豆集团在日本大阪创办了一个资金为2000万亿日元的境外独资企业——日本红豆株式会社，迈出了以文化为纽带开拓国际市场，开展跨国经营的第一步。

红豆带头人周耀庭之所以选择日本这个拥有世界第一流管理和技术，竞争又十分激烈的国家创办集团公司的第一个境外企业。作为文化营销拓展国际市场的突破口，根源于历史悠久的中日文化交往与文化了解。日本是中国一衣带水的近邻，历史上受中国文化，尤其是盛唐文化影响深远，日本民族对中国文化有相当的了解，对唐文化中的唐诗尤为钟爱，“红豆生南国”的诗句在日本的知名度很高。“红豆”商标，容易引起日本人民的好感与共鸣，从而产生强烈的购买欲望。以红豆服装为载体传播中国文化，以文化交流促进商品销售，有利于收到最佳的文化营销效果。事实证明的确如此。“红豆”一进入日本市场，就引起日本新闻界的极大关注和消费者的喜爱，日本《经济新闻》进行了专题报道。“红豆”销到日本市场后不久就力挫群雄，成为日本针织市场上最大的生产厂家。仅1992年8月初到9月中旬出口到日本的红豆服装就达235万美元，伊藤忠、丸红、住友、三菱等10大商社的订货量还在不断增加，引起日本进口商和针织行业的震惊。为此，日《经济新闻》以“中国乡镇企业全力向日本推进，红豆遍撒日本关西”为题，对红豆集团又作了专门报道。

1992年9月，由日本大阪府针织工业协会理事长中岛清一为团长的大阪工商企业负责人一行40人组成考察团，专程到江苏无锡参观考察红豆集团，并与公司进行了广泛的实质性的贸易合作磋商。

红豆公司以文化营销拓展国际市场卓有成效。企业1989年开始建立合资企业，自营出口，从事服装外贸，并成为江苏省首批获得直接出口权的企业。当时贸易额仅为几十万美元，1992年剧增到600万美元，预计1994年的出口额将突破千万美元大关，从而成为全国服装行业中出口量最大的企业之一。红豆人还决心继续努力，不断进行营销创新，创出红豆国际名牌。

为“红豆”注册保名牌商标

随着“红豆”声名日盛，集团公司为保护来之不易的“名牌”商标，做了二件号称全国第一的事：

第一，在国家工商局将全国 34 大类商品均以“红豆”注册，包括与红豆读音相同、词意相似的汉字及拼音相同的汉字；

第二，在东南亚 6 国及美、日、英、意大利等 42 个国家办理了服装类红豆商标注册。

除这二个全国第一外，集团公司还做了大量艰苦的工作，如要求被许可使用“红豆”商标的公司厂家必须履行使用合同；每月审查考核商标使用情况；定点印刷、防止外流等等。这些都为“红豆”商标筑起了坚固的保护屏障，强有力地保护了“红豆”的信誉，基本上防止了“红豆”的假冒与伪造。有效地保证了红豆人确立的营销目标——“以红豆名立誉，以红豆情传声，以红豆衣为载体，把华夏文化洒向世界，把故土情意赠与海外炎黄子孙”得以实现。

让“红豆”情洒遍天下，天下人都钟情于“红豆”，这就是红豆人的最终追求。思考题

1. 江苏红豆集团公司为什么选用“红豆”作为自己产品的注册商标？
2. 将“红豆”服装出口到美、英、法等同中国文化差异较大的国家时，在商标上需要做什么改进吗？
3. 江苏红豆集团公司将文化营销与情感营销运用于服装行业，取得了极大的成功，这些创新策略还适用于其他行业吗？

世界电子游戏界巨子——任天堂

据 1993 年 3 月财务决算结果，称霸于世界电子游戏业，职工人数仅 950 名的日本任天堂公司税前利润高达 1684 亿日元，仅次于拥有 7 万多名职工和近 3 万家配套中小企业，且声名显赫的丰田公司及职工人数达 23 万之众的日本电报电话公司而位居日本第三，人均纯利润为 9000 多万日元。若按当年国际汇率换算，相当于每年每人创利 80 万美元，堪称世界企业人均创利之最！令日本产业界、尤其是制造业为之震惊、为之迷茫，也令世界同行为之侧目、为之赞叹：这个小小的“企业怪物”难道有迷惑消费者的魔方、有变钞票的神法？

任天堂公司的前身是成立于 1889 年的一间小作坊，在创业后的 90 多年时光里，主要生产纸牌、扑克牌、麻将、象棋等极普通、简单的消闲娱乐品，一直是手工作坊式的小本经营，默默无闻。进入 20 世纪 80 年代以后，才如同变魔术般地雀跃而起，如日中天，成长为威震全球的现代化电子游戏机制造公司。

任天堂公司由娱乐品制造业的小松鼠崛起为电子游戏界的大恐龙，其飞跃是在近十年内完成的，但它在腾飞前经历了无数次失败、无数次痛苦的教训、不懈的思考和坚韧不拔的探索。其成功之路是艰难的产品创新之路、生产创新之路。技术创新之路和市场创新之路。

1964 年，东京成功地举办了奥林匹克运动会，并促进了日本经济的高速起飞。大批量生产带动了大批量消费，人们的需求日益多样化，娱乐需求也更加丰富多彩，扑克牌已难以满足不断增长的娱乐休闲需求市场，为任天堂创造了柳暗花明又一村的良好机遇。公司除改进扑克牌产品质量，使其更精致、更耐磨、更难留下记号外，还开发了塑料扑克、米老鼠、唐老鸭扑克等新产品，受到消费者的欢迎。此外，公司还开始招收理工科大学毕业生，尝试向扑克以外的天地发展，拓宽生产营销领域。但由于一般娱乐商品流行周期很短，3 个月或半年便风向大转，退出市场，很难形成长期固定的大规模生产线。任天堂尝试了很久，摸索了很久，往往东西制造出来却难以销售。

10 年过去了，除了扑克牌制作更精美外，得到的只是难以计数的痛苦的教训。

1975 年，在电子技术推动下，日本掀起了电子热，电子游戏业也随之兴起。娱乐产业的各厂家争先恐后投下巨资，抢占市场。但好景不长，石油危机爆发导致严重的经济衰退，刚刚起步的电子游戏机市场陷入萧条。不到一年时间，所有卷入电子游戏业的厂家全部垮掉，唯一留下任天堂惨淡经营，苦苦支撑。坚信电子游戏业的光辉未来及巨大的市场潜力，任天堂决定抓住稍纵即逝的市场机会，在挑战中奋进。于是冒着风险，再次投资，向电子游戏业发起冲击，在新产品开发上苦下功夫。

1977 年与三菱电机合作，开发出面向家庭的录音游戏软件，1978 年推出小型电子计算机操作的游戏软盘，1979 年又开发出大型游戏机，1980 年研制出电子游戏与数字表盘结合的家用游戏表。这种家庭用游戏表是产品开发与创新的一个跃进，上市后很快风靡日本，即使在第二次石油危机影响下持续三年的经济不景气中，任天堂也是一花独秀，其产品盛销不衰。由此奠定了

在现代企业大厦上构造“游戏帝国”的基础。

初战告捷，道路开通，任天堂并未因此而陶醉。他们深刻认识到日本电子游戏业市场是群雄混战，竞争激烈，任天堂公司并没有树立绝对的优势。欲想进一步谋求发展，称雄于电子游戏界，还必须独辟蹊径，不断创新。

通过对娱乐市场透彻的分析，他们发现娱乐需求分金钱消费和时间消费，花钱少的时间消费具有强大的市场生命力和广泛需求，是发展方向。电子游戏业作为新兴的科技型娱乐产业，是电子产业同闲暇娱乐业相结合的产物，既能充分发挥电子业的优势，又能充分满足人们多层次的娱乐需求。它同传统娱乐业的区别就在于消费的配套性，硬件是其基础，没有硬件的普及，再好的软件也无所作为，但若没有软件的不断推陈出新，硬件也缺乏吸引力。硬件和软件的销售可以相互促进，相互制约。当时日本电子游戏市场上，所有游戏软件都依附于计算机、大型专业游戏机等价格昂贵的硬件，消费花费较大。而且，这些硬件要象电视机一样普及到家庭需要一个漫长的过程。因此，电子游戏业还是需要耗费较多金钱的一种娱乐消费，难以普及。由此，任天堂公司敏锐地认识到花钱少的时间消费是娱乐需求的一个市场缝隙，是电子游戏业尚未被识别的发展契机。决定牢牢抓住这一契机，创立大业。公司制定了全新的营销战略：不借代价开发并普及家庭游戏机，然后靠开发配套的游戏卡赚钱。

鉴于公司在硬件开发方面起步较晚，无竞争优势，家庭游戏机开发出来之后，并不立即投放市场，而是冷静观察与等待，伺机而行。

1983年7月，任天堂以与众不同的产品定位和廉价策略将第一批家用游戏机推向市场。别的厂家宣传自己的游戏机具有打游戏、计算、编排、学习等多种功能，而任天堂则宣称自己的游戏机只具有游戏这一唯一功能。别的厂家将游戏机价格定在每台30000—50000日元之间，而任天堂却将游戏机价格定在每台14800日元，低得令人难以置信，所以，这种家用游戏机一上市即被抢售一空，生产线加班运转也供不应求，一举将其他6家游戏机生产厂商全部打垮，任天堂游戏机在市场上独占鳌头。

功能专一的家用游戏机大获全胜以后，任天堂还紧密追踪最新科技发展，不断开发新产品，1989年开发出微型便携的“少年斗志”游戏机，1990年又研制成功具有更清晰画面和更逼真立体声的“超级游戏机”，并将其上市时间比原计划推迟一年半，以煽动市场消费者的热望。上市后立即被翘首等待的顾客踊跃抢购，掀起了阵阵市场热潮。此外，公司还不断花样翻新，为自己的游戏机配套设计了106套新奇有趣的吸引力强的专用游戏卡，一次次撩拨起消费者的欲望，一次次煽动着市场的热浪。

任天堂的游戏机和游戏卡在国内外市场上经久不衰，销量巨大，而公司仅有员工950人，且又没有大规模的生产线，其产品生产是如何进行的呢？其秘诀是生产方式的创新——自己设计开发软件新产品，制作样品，依靠加工企业生产成品。

为设计制作出质量好、构思奇特、妙趣横生的软件新品，公司广泛搜集信息，深入了解与分析市场需求，配备有剧本、设计、音乐、程序等多方面专业人才，仅软件设计与开发人员就占公司职员的1/3。为满足市场需求，及时进行产品更新换代，一般提前一年设计开发适用于新硬件的软件。软件设计出来之后委托给中小企业加工。现在，全日本有100多家软件加工厂同任天堂签订了合同，得到了生产许可，为其生产游戏卡。任天堂只提供样品，

不负责资金与管理，最后检定成品，确保质量。加工厂家仅赚取成品额 20—30%的加工费。由于公司无生产线，不需要大多的设备投资，又没有库存引起的资金积压，其利润高达 30%，真是敛财有术！

对任天堂自己不设生产线，依靠协力厂家加工产品的做法，日本产业界有众多责难与非议。有人攻击任天堂搞市场垄断，有人指责任天堂太狠太毒，盘剥加工工厂，拿着软件大棒坐收高利。为了缓和社会的指责，任天堂曾尝试过由加工企业自己生产与销售软件，任天堂收取专利费。但由于各厂家之间竞争激烈，质量虽能保证，内容经常出问题，裸体形象和凶杀场面不时出现。于是，任天堂再度“中央集权”，并取消了 6 个厂家的生产资格。

任天堂自 1983 年首次推出游戏机，在近 10 年时间里，国内销售的各种游戏机达 3400 万多台，家庭普及率达 50% 以上，独占国内硬件市场的 80%。在海外销售 7400 万台以上，仅美国的家庭占有率就达到 1/3。其软件在国内累计销售 3.25 亿个，海外累计销售 4 亿个，在日本电子游戏软件市场的占有率高达 90%。全国 1/3 的玩具店和 2000 多个任天堂玩具专柜销售其游戏机和游戏卡，成为名符其实的“游戏帝国”！

思考题

1. 任天堂公司 1975 年便开始涉足电子游戏业，但开始时起步并不顺利，1983 年以后才飞黄腾达，一步一步地构筑起巨大的“游戏帝国”，原因何在？
2. 从企业创新的角度分析，任天堂进行了哪些方面的创新？
3. 任天堂的腾飞对我们挖掘与捕捉市场机会有何启示？
4. 任天堂能够永远称霸于日本乃至世界电子游戏市场吗？为什么？
5. 假设你是任天堂的总经理，对公司的未来有何设想？

“雪豹”的惊人一跳 ——上海雪豹公司市场创新纪事

近几年来，随着人们生活水准的提高，皮茄克成为时髦的冬装，皮茄克市场也随之在我国大中城市从无到有地兴旺起来。巨大的市场，丰厚的利润，诱得许多厂家趋之若鹜，市面上各种牌号的皮茄克竞争也异常激烈。在激烈的竞争中，许多厂家哀叹生意难做而勉强维持或转产，许多牌号的皮衣难以销售而降价处理，而“雪豹”皮衣却恰似“一枝红杏出墙来”，在市场上含苞怒放，雪豹实业总公司也因此而声名鹊起。

在上海，雪豹公司的专营店——上海雪豹皮革行门前一度排起百米长龙，蜂拥而至的顾客甚至挤碎了店门的玻璃。在北京、杭州，当一些服装店不借血本削价抛售皮茄克时，雪豹皮革行却顾客盈门，生意红火。由于产品走俏，雪豹生产基地通过空运发至各大城市的货，平均每天只能控制在四五百件，有时因无货可售，当地皮革行只得关门歇业，等待货源。除畅销国内市场外，雪豹皮衣还远销日本、美国、德国等 10 多个国家和地区，受到海外消费者的欢迎。

雪豹皮衣为何如此走红受宠？公司董事长曹浩强一语破的：“我们占领市场，靠的是实实在在的商品，实实在在的服务。设身处地为顾客着想，让顾客买时放心，用时称心”。更为重要的是，靠的是营销创新和市场创新。

苦心铸名牌——整体产品创新

市场营销学强调整体产品概念，强调整体产品创新，即强调在核心产品、形体产品和延伸产品的每一个层次上都与众不同，有所创新。雪豹皮衣的整体产品创新集中体现在整体产品质量上，以优质整体产品突出自己的特色，以优质整体产品铸造企业的名牌。

为塑造整体产品的优质形象，雪豹公司严把选料关、设计关、加工关和检验关。在选料上，公司从河南、河北等地选购一至三级优质羊皮，其他等级的不用，绝不以次充好，确保成衣皮革的质量。在款式设计上，公司充分利用合资企业的优势，注重首创流行款式，不断推陈出新，领导皮茄克市场新潮流。公司 20 多名专职设计人员每年集中设计出高中低挡 20 多个新品种，新款式。在天气尚暖的 9 月就率先推出，向市场投石问路，了解需求，然后根据市场调研和反馈信息，从中选出 20 个左右顾客最喜欢的款式和颜色，大批量生产，投放市场。为满足不同年龄，性别、职业消费者的差异需求和人们求美求奇的心理需求，“雪豹”皮衣率先打破黑色皮茄克一统天下的局面，推出浅灰、青铜、黑绿、茶色、紫罗兰、玫瑰等近 20 种花色。在工艺检验上，公司以出口级为标准，对每一件皮茄克经过 6 道拉网式的质量检验，稍有瑕疵的即拆掉“雪豹”商标，决不修修补补，以劣充优，马虎过关。在加工上，每道工序都有操作者的工号标志，工厂对工人建立质量档案，每天进行质量产量计分，其中质量分占 60%，产量分占 40%。

因其优良过硬的整体产品质量，雪豹皮茄克先后荣获部优产品，省著名商标称号，1993 年又被中国消费者协会列为 8 大推荐产品之一。

建立自销网络——分销渠道创新

皮前克是选购地，消费者购买时不图便利就近，而是求名认牌选购地，高档专营店能显示皮衣的身价，突出优质名牌。深请此理，雪豹公司不依靠百货商店、服装商店销售“雪豹”皮衣，而是在分销渠道上创新，自设销售网点，实行产销一体，淋漓尽致地发挥工贸双方的优势。

公司煞费苦心，选择名牌产品荟萃，市场竞争激烈、消费者精明挑剔的上海作为市场突破口。他们投资 132 万元，在繁华的上海金陵西路开设了首家雪豹皮革行，并通过灵活的促销方式很快打开了销路。进入上海市场的第一年，公司就销出各式雪豹皮衣 11 万件，占当年上海皮衣总销量的 1/3，并创最高日销量 2500 件的记录。

此后，公司又先后在哈尔滨、长春、沈阳、大连、成都、包头、杭州、无锡等城市开设了十个皮革行，专门销售“雪豹”皮衣，并及时向工厂反馈市场信息，工厂则根据各地传送的销售报表组织生产。1992 年以来，公司在上海、杭州等地开设了 5 家分公司，还在上海投资兴建“雪豹城”。与外商合资的“法国巴黎雪豹生产经营公司”也已投入运营，为雪豹产品直接走向国际市场开辟了道路。

“特体定做”及其他——服务创新

服务是现代市场竞争的一个重要组成部分，在产品效用、功能基本相同的前提下，优良周到的服务，是吸引消费者、竞争取胜的关键。雪豹公司树立强烈的服务创新意识，不搞哗众取宠、自我吹嘘，也不搭花架子、做表面文章，而是摸透顾客的消费心理和需求，推出一个又一个新式服务项目，提供实实在在的服务。

——开架售衣。试穿是顾客选购服装时的普遍要求。但封闭式的柜台陈列的售货方式将顾客同欲选购的服装隔离开来，顾客要试用时只能请售货员帮助取衣，往往限制了顾客试衣的自由，阻碍商品销售，雪豹皮革行在皮衣销售中率先摒弃了封闭式的柜台陈列方式，全部采用开架销售，给顾客提供最大限度的挑选余地。营业员一律站立服务，为顾客取衣试衣。顾客可以一而再、再而三地试穿，直至称心满意为止。

——特体定做。成衣一般按大众化身材设计制做，难以满足特殊体型消费者的需求，为了让身材较为特殊的顾客都能穿上称心如意的雪豹时装，雪豹皮革行专门设立了特殊规格成衣定制专柜，为待体顾客提供特殊服务，在定制专柜，服务员为特别矮胖者，或特别瘦长者，或残疾人，或其他身材特殊的人当场量好尺寸，定期取货。虽然特体定做业务成本高、数量少、效益低，但它以别具一格的服务满足了各种类型消费者的需求，公司乐此不疲，坚持不懈，其知名度也因此而大大提高。

——一保 5 年，电视机、电冰箱、洗衣机等耐用消费品的“三保”是家用电器行业通行的服务项目，皮前克传统上是没有保修期的。但皮前克的穿着寿命又是较长的。为此，雪豹公司在皮衣行业中首创“一保五年”的保修制度，为皮前克的消费者提供周到的服务。在五年保修期内，不但象针迹脱线、拉链脱落等之类的小毛病免费修理，就是因消费者穿着不当心造成的刀伤、皮质损伤、裂浆等较大的损伤也给予保修，甚至袖子放长改短、松紧带的收放等细微要求，也能给予满足。

——皮衣保养。“雪豹”皮茄克虽然穿在身上漂亮、洒脱，但一到夏天，

保养就成了一大难题。有的消费者住房拥挤，皮衣存放时受到挤压；有的消费者不知如何维护与保养，使皮衣出现霉变、发硬、无光和生味，给购买者造成损失，成为购买“雪豹”皮衣的后顾之忧。

为此，雪豹公司推出一年一度的“雪豹回娘家”、“雪豹送温暖”系列活动，为消费者提供皮衣的保管与养护服务。每年5月夏季到来之际，消费者可以脱下穿了一冬的“雪豹”皮衣，凭发票将其送到各大城市的雪豹皮革行里。公司专门建立了一个分厂，建造了恒温、恒湿、透风的专用仓库，并投资30多万元购置了有关设备，由专人负责对这些皮衣进行修补、保养，其中包括去污、上光、固色和“第二次出厂”时的整烫，使皮衣整日如新。秋风渐起的9月，公司又通过各大城市的传播媒介，告知消费者，将送回娘家“避暑保养”的“雪豹”领回来，几年来，公司每一次“回娘家”、“送温暖”活动都要贴进30多万元投资，但特殊周到的服务，解除了顾客的后顾之忧，树立了企业的良好形象。

坚持不懈的营销创新、市场创新，使雪豹公司迅猛扩大了市场，实现了惊人的跳跃，在竞争中脱颖而出。这个开创时期只有24名职工、两间旧房、5000元资金的小厂，如今已成长为拥有2600多名职工、5个国内分公司和3个中外合资企业的实业总公司，年出口创汇1000多万美元，堪称中国皮衣行业的一颗耀眼的明星。

思考题

1. “雪豹”皮衣为什么能走俏市场？
2. 随着皮衣市场发展，企业之间的竞争将更加激烈，为保持竞争优势，雪豹公司还可以采取哪些服务创新策略？
3. 假如你是雪豹公司总经理，将如何制定公司5年内的发展战略？

“卡丹帝国”

皮尔·卡丹是世界著名的时装设计大师，第一个自称能点石成金的人，提起皮尔·卡丹的时装，知之者甚多。但他的事业，却不只限于时装，而是横跨多个行业，从设计领带、衬衫到设计汽车、飞机、家具、装饰品，从生产时装到食品，从开办服装公司到经营饭店、画廊、影剧院等、生产 600 多种以“卡丹”和“美心”为商标的商品，其工厂遍及五大洲，产品畅销全球，被称为“卡丹帝国”。

皮尔·卡丹曾自豪他说：“用‘卡丹’作牌号的所有东西都属于我。我可以睡卡丹的床，坐卡丹的软椅，在一切由我设计的饭厅内吃饭，用我的灯照明，去剧场看戏，到展览会参观，都可以不出我的帝国。”

不断创新，抢在第一，是皮尔·卡丹开创事业的理念，也是“卡丹帝国”高高耸立的奥秘。

开创巴黎时装大业

“卡丹帝国”大厦从时装奠基，少年时，家境贫寒，皮尔·卡丹只身带一只破箱子，骑一辆旧自行车到巴黎谋生。从报上看到眼装店招收学徒的广告，便去投奔，从此开始在时装界奋斗的生涯。1946 年到当时刚开张的著名时装店“迪奥”工作，在那里学到了制作“高尚、大方、优雅”的时装技能。

1950 年，他自己开设服装公司，制作演出服装，3 年之后，第一次推出自己的女装设计。1959 年便成为巴黎一流的成衣设计师。在世纪 50 年代的法国，时装是一个档次很高、限制极严、顾客有限的特殊行业，全巴黎仅有 20 多家能够得上“高级时装”公司水平的服装企业，全世界的顾客也不过 3000 人。时装的设计与制作集中在宝塔尖上，时装的购买与穿着则成为达官贵人、影视明星的专利。皮尔·卡丹以不断创新的经营理念敏锐认识到，高级时装必须在普通消费者中开辟市场，才具有强大的生命力。因此，他第一个致力于普及时装，面向更多的消费者，给法国时装注入了活力和生机。但他本人却由于成衣设计在当时是一种革命性的创造而不容于同业，被逐出巴黎女服辛迪加。尽管如此，成衣设计并未被窒息，而是日益得到发展。今天，法国巴黎成为世界时装中心，皮尔·卡丹是当之无愧的先驱者。

在时装设计上，皮尔·卡丹注重创新，敢于突破传统。他设计的女装富有时代感，青春感和生命力，色彩鲜艳，线条明朗，雕塑感强。

拓展中国时装市场

1978 年底，中国实行对外开放，向世界敞开了国门。皮尔·卡丹以非凡的胆识于 1978 年首次到中国访问，随后又成功地举办了时装展览，成为第一个开拓中国时装市场的外国时装设计大师。当时有人说他是神经病，是疯狂的冒险，劝他不要浪费时间，把钱往水里丢。而他却以商人的敏锐、艺术家的执着，相信中国的开放政策，看好巨大的服装市场潜力。他说，20 年前，日本人都穿和服，但现在却成为卡丹时装的重要市场。当初我准备开拓苏俄市场时，许多人说苏俄境内根本没有人穿时装，也不可能发展时装，可我还

是成功地登陆苏俄，并成功地把苏俄的歌剧出口到法国，在苏签订了可能的最大时装合同，其中包括 32 个工厂以及百货公司，还担任苏俄的艺术顾问。

1981 年 11 月，皮尔·卡丹服装公司同北京市对外贸易公司联合举办了时装展览会，会后展品公开出售。展览会上由中国男女时装模特儿登台表演，展示皮尔·卡丹设计的时装，掀开了中国时装模特儿的序幕，推动了中国时装行业的发展。今天，中国已成为皮尔·卡丹服装的巨大市场，皮尔·卡丹服装也成为高档名牌的象征。

起死回生美心餐厅

1981 年，皮尔·卡丹出人意料地从一个英国人手中买下了美心餐厅，这一惊人之举引起了巴黎实业界不小的震动，当时这家座落于巴黎协和广场旁边、有着 90 多年历史的餐厅也濒于破产，前景暗淡。不少人对卡丹的举动不理解，有人甚至怀疑这位时装界的奇才是否真有“魔法”使美心餐厅重放异彩。

三年之后，美心餐厅果然奇迹般地复生了，不但恢复了昔日的光彩，而且名扬整个世界，在纽约、东京、布鲁塞尔、新加坡、伦敦、里约热内卢都开设了分店，1982 年 12 月在北京也开设了合营分店，不仅如此，皮尔·卡丹经营的，以美心为商标的各种食品也成为世界各地家庭餐桌上的美味佳肴。卡丹终于实践了他自己的诺言：“执法兰西文明的两大牛耳（时装、烹饪）而面向整个世界。”

皮尔·卡丹在饮食服务界的成功，同伴是他不断创新的结果。

首先，将美心餐厅的服务对象大众化，普通化。美心餐厅历史悠久，传统上是俱乐部式的高级餐厅，仅对贵族官人开放。皮尔·卡丹在保持餐厅“古风”和一流水平的前提下，使餐厅的服务对象大众化、普通化，并强调为顾客提供优质服务，让客人感到来美心餐厅用餐是一种享受，从而将简单的用膳提高到享受服务的新的新的高度。除让客人品尝到驰名全球的法式大菜外，还享受到美心餐厅高水平的、有特色的服务，使客人对餐厅留下深刻的印象。

其次，严格管理，进行管理创新。餐饮业是服务行业，服务质量的好坏至关重要，而管理水平的高低则直接决定着服务质量。皮尔·卡丹对美心餐厅的严格管理可归纳为严格挑选、严格训练、严格使用。

严格挑选：美心餐厅的工作人员，从经理到普通服务人员，都要经过“煞费苦心”的严格挑选。如北京美心餐厅开业时，卡丹从法国餐厅世家的家庭成员中聘请了一位经理，此人有丰富的业务经验，精通菜肴和服务，在法国是一位十分出色的餐厅经理，但他对中国环境不了解，不能根据特殊环境改变经营策略，显得一筹莫展。卡丹及时纠正了这一偏差，选派了一位新经理，才使业务步入正轨。

对普通工作人员，餐厅也要经过严格“考试”，要求应试者回答许多颇为微妙的问题，只有能过“五关”，斩“六将”的人才能幸运被录用。

严格训练：美心餐厅的服务人员上岗前都要经过严格训练，认真学习服务标准，反复练习从卫生清扫到摆台服务等一系列程序。有时为摆一个盘子要练上十几遍甚至几十遍才能通过。

严格使用：美心餐厅以高标准要求工作人员，以事择人，不勉强安置。一旦发现使用上的失误便及时修正，决不将就。在提升和任用干部上，坚持标准，不够条件，或条件不够成熟也决不轻率迁就。没有达到领班水平的组

长绝不提升为领班，即使领班短缺也不降低标准，宁缺勿滥。最大限度地保证每一级管理人员和工作人员的水平，从而确保整个餐厅的服务质量。

再次，注重服务创新，突出服务特色。美心餐厅针对客人的心理需求，提供与众不同的服务。欧美客人每到一地有保留纪念品的习惯，去长城游览，或是观看文艺节目，总是把门票珍藏起来，留做纪念，针对这一心理，美心餐厅专门准备了专用火柴和印有美心字样的小礼品送给客人，领班人员还可以随手将锡纸捏成小乌、小鸭子一类的纸型，将礼物放置里面再交到客人手上，颇得顾客欢心。

美心餐厅属于一流的高级餐厅，对用餐客人的服饰要求较严。如男宾要求衣着整洁。穿西服者必须打领带或领结，着中山装者必须系好风纪扣。为此，餐厅特设置衣帽间，为没有事先准备的客人预备了十来套西服，服饰不整洁者用餐前被请到衣帽间更衣，受到客人们的交口称赞。有时有些客人虽几经试装都不太合身，但并未因此而扫兴，穿着不太合身的西装进入餐厅依然兴高采烈，谈笑风生。

美心餐厅的正餐厅里设有一个小舞台，每当正餐时都有身着燕尾礼服的乐师现场演奏。北京美心餐厅以演奏古典音乐为主，有时也演奏中国民族音乐。餐厅音乐音量很有研究，每次营业前都要几经调试，直到管理人员满意为止。餐厅环境本来就典雅、豪华，加之有徐徐乐声绕耳，客人们就餐时感到十分惬意。

美心餐厅的工作人员，从普通服务人员一直到经理，每人都随身装有一盒印有美心餐厅字样的火柴，遇到客人准备吸烟或是已经掏出烟时，为客人划火柴点烟。客人们道谢之后，无不称赞服务周到，主动向服务人员询问餐厅的情况，甚至拉拉家常，大大缩短了客人与服务人员之间的距离。

多角经营大显身手

除经营时装、餐厅外，卡丹还涉足其他多个行业，如设计家具、灯具、装饰品，设计飞机、汽车、开办综合文艺中心等。他在巴黎福博·圣·奥诺莱街上开设了一家“进化”商店，专门经营自己设计的用具、用品，大至柜子、桌子，沙发，小至桌灯、钢笔、餐具，无不造型新颖，光彩夺目，独具匠心，好象是现代派工艺品的博物馆。

他还为美国大西洋飞机公司设计小型私人飞机的造型和装饰，机身漆上鲜艳的黑、红、白三色条纹，机舱内的布置也明朗、简洁。他还曾为美国的“凯迪拉克”牌豪华轿车和一次汽车展览会作过设计，车身是流线型的，仪表盘、驾驶盘也都别出心裁，不同寻常。

皮尔·卡丹还开办了名为“卡丹场所”的综合文化中心，设立剧场、展览厅、会议室等，经常演出戏剧，举办美术展览和卡丹自己设计的时装表演。

此外，在巴黎的皇家大道上，还座落着皮尔·卡丹的“美心”鲜花店和鲜果店。

思考题

1. “卡丹帝国”最主要的特点是什么？采用的是何种战略？
2. 皮尔·卡丹是怎样使美心餐厅重放异彩的？
3. 皮尔·卡丹为什么敢于力排众议，甘冒风险，第一个到中国拓展服装市场？
4. 随着社会主义市场经济体制在中国确立和对外开放政策的继续贯彻，

皮尔·卡丹决定在中国进一步发展他的事业。你有什么建议和设想吗？

日本商业的正规连锁

琳

“连锁”作为零售业，饮食业中若干店铺以统一进货、统一管理等方式联合起来共享规模效益的一种经营方式，于 100 年前创始于美国。近二三十年在美、日、香港等国家和地区得到较快发展，并在组织与管理上都有所创新。我国 80 年代末，90 年代初开始出现连锁经营的雏形，目前尚处于试点探索阶段。

连锁主要有三种形式：正规连锁、自由连锁和特许连锁，其中正规连锁是主要且较为规范的经营形式。特选取日本商业的正规连锁予以介绍与分析。

正规连锁在日本的产生与发展

正规连锁在日本的产生与发展大致经历了三个时期。

（一）引入“自选”阶段与商店规模的大型化。

50 年代，随着日本经济的高速发展，商业部门劳动力不足，而且费用高。为了解决商业经营合理化问题，一部分经营者使商品标准化，进行技术革新，完善和普及商业现代比设施，于 1953 年在东京开设了第一家自我服务的综合食品店“纪国屋”，以后又相继开设了丸和食品中心，东横兴业（现在的东急公司）、西式店（现在的西友店公司）、主妇之店大荣（现在的大荣公司）、“日本纤维”服装百货店■田屋（现在的加速克公司）伊藤洋货堂等。到 1959 年，自我服务销售方式的自选商店已有 1038 店，这些商店主要经营食品为中心的日用品，并且多数都设在大城市的郊外。60 年代初，这些商店的经营者学习美国的经营技术和连锁经营的方法，并将美国 30 年代出现的超级市场和 50 年代出现的廉价商店的方法加以混合，发展成商店规模大型化、经营商品综合比、价格低廉的具有日本独特风格、独特经营形态的大型综合连锁店，成为正规连锁的雏型。

（二）“流通革命”时期的超级市场连锁店

60 年代以前，日本主要是以低廉价格为手段经营连锁店的。60 年代以后，日本导入了以连锁经营为主要方式的超级市场连锁，给流通带来了四方面的改革：一是销售方式的改革，采取自选方式；二是价格体系的改革，实行低价格、低利益、高周转经营；三是商店规模的改革，使商店大型化，大规模零售商店企业化；四是经营方式的改革，实施连锁化经营。由于这一时期经济高速发展和有发达的大众消费市场，使上述四方面的改革能顺利进行，并取得了实际效益。当时有人将这种连锁店称为：适应大量消费、大量销售、大量流通的新手段，是促进日本零售商业和流通机构现代比，合理化的流通革命。

（三）大型连锁商店的出现

为适应连锁店发展需要，1967 年设立了日本连锁店协会，当时有 72 家企业参加。1972 年，依靠正规连锁经营的大荣公司，经过 15 年的努力，销售额超过了有 300 年经营历史的三越百货店，居日本零售业的首位。

^琳 娜编，中国新闻出版社 1985 年 10 月出版、《世界企业企业家致富之路》文章“卡丹帝国”——记法国时装大师卡丹的事业”，作者姚云。

据 1991 年《日本连锁店协会名鉴》介绍,1989 年日本有正规连锁企业 135 家,商店数为 6829 个,销售面积为 11717845 平方米,从业人员为 368107 人,年销售额为 13737 亿日元,平均每个正规连锁企业年销售额为 1017 万日元,平均每平方米营业面积年销售额为 117.2 万日元,人均年销售额为 3731.8 万日元。

正规连锁的经营条件

正规连锁充分利用自我服务方式提高销售效率,提高商品的周转率,降低进货成本,建立低价格批量销售的新零售体制,获取规模效益。

推进正规连锁经营,必须具备以下条件:

(一) 规范化的经营制度

这是推进连锁经营必备的首要条件,可以防止或避免经营方法上的随意性。经营规范大致可分为二种:一是经营管理规范,主要明确有关经营政策、企业思想、经营管理计划、商品政策等经营管理所需的内容。二是业务操作规范,明确每一承担业务部门不同作业管理上的手续、方法等。如有适用进货、采购人员用的专业管理方面内容的规范,也有商店经理用的商店经营、管理方面内容的实际业务规范,还有专适用于货架等陈列的纯作业管理方面的业务操作规范。

(二) 商品管理系统

以分散的商店的大量销售力为基础,在本部集中进货时,为了准确地掌握商品和交易动向,必须进行准确的销售预测和制定进货计划。为此,要设立能准确地掌握有关商品动向的商品管理系统,并且必须使电脑信息系统(如利用销售时点系统的单品管理,利用电脑、电话系统的自动订、发货方式)网络化。

(三) 开发本公司商标的商品

在大量销售过程中,为提高商品的纵向统一化程度,开发、创造低成本高效益的本公司独特商标的商品。

正规连锁的经营原理

正规连锁是伴随社会生产力的发展,为适应消费市场成长过程而产生的新的经营方式,其经营原理有以下几点:

(一) 利用本部与众多分散的商店网络,掌握消费者的各种需求,克服零售业固有的小规模分散性特点,使大量销售力转化为大量集中计划进货力,并介入生产,实现经营的大规模化。

(二) 正规连锁将作为零售商业基本职能的进货与销售相分离,由本部进行大量集中进货,克服商店小规模经营的分散性,确立综合进货的集权管理与销售的分权管理。

(三) 大量的集中进货、计划进货,对生产厂家形成影响力。即:零售企业亲自决定商品的设计、品质、价格以及数量,并按其计划组织中小生产厂家进行计划生产给生产带来积极能动、灵活发展的可能性。

(四) 从事大量生产的大规模厂商,通过众多中小零售商的商店网销售其厂家商标的制品;另一方面,从事大量销售的大规模零售企业委托中小生产厂家生产各种各样的、有商店独特商标的制品,并进货销售,从而构造了多元化流通体制。

正规连锁的经营标准化

采取正规连锁，必须使商店标准化，以此促进连锁店科学、合理地经营，提高整体的竞争力和满足顾客需求。连锁经营的标准比主要有以下几条：

（一）选址标准化。以典型的标准模式，力求选址统一。

（二）顾客层次标准化。以满足什么样层次的顾客为目标，制定指导方针和进行商店的经营活动。

（三）销售效率标准化，决定销售场所平均经营面积的销售额标准，明确制定每一从业人员劳动生产率的标准。

（四）陈列规模、方法标准化。依靠本部集中掌握商品和交易场所，在推进购成商品标准化的同时，利用商品陈列量和将商品陈列方法模式化，促进陈列规模、方法的标准化。

（五）在商业票据、设施容器等规格方面，尽量统一，以降低成本。

（六）商店内外装修格调统一化，利用格调、色彩，使消费者对商店有统一的印象。

正规连锁店的组织

正规连锁店的组织形式有两种：一种是由母公司直接管理，不另设本部；另一种是设立本部，由本部管理连锁店。后一种在组织体系上分成三层，上层是公司本部负责整体事业的组织系统，中层是分部负责若干分店的地区性管理组织和负责专项事业的事业部组织，下层是各商店。

思考题

1. 从企业创新的角度分析，连锁经营具有哪些方面的创新？
2. 相对于传统的非连锁方式，连锁经营具有哪些优势和特点？
3. 在我国发展连锁经营的条件是否已经形成？
4. 请为某大型零售商业企业拟定一个连锁经营的策划构想及具体实施方案。

