

<<市场导向管理>>

内容概要

行销学自从50年代作为业务的支援性功能以来，经历了40年的发展，已成为企业策略的重要驱动力。

在过去10年里，管理学概念有了许多重要的新架构，包括品质管理、企业文化、客户导向、策略联盟以及网络组织等。

在这个超速竞争的全球经济里，最重要的事应该是建立起以“消费者为中心”的企业。

在《市场导向管理》里，佛瑞德立克·韦斯特对于全球产业做了地毯式的研究，提出了划时代的贡献，他整合了所有企业策略、结构和文化的各个层面，包括研发、制造、理财、人力资源和销售，将其融入行销概念中。

最重要的是，他告诉你如何在企业里应用这些概念，让经理人能够对于目前管理学院最新的学说创见一目了然。

佛瑞德立克·韦斯特除了是一位令人尊敬的商学学者以及教育家外，他同时也是非常成功的国际商务顾问。

书中的概念是根据他数十年在世界顶尖企业研究的成果，并经数以千计参加其主持全球知名的研讨会或接受他顾问咨询的经理人亲身试验。

作者简介

佛瑞德立克·韦斯特博士，达特茅斯学院企管所教授，曾在日内瓦及哈佛大学担任客座教授，专攻行销策略、产业行销、强迫销售管理、购买者行为。他也是FEW顾问公司的总裁。著有《工业行销管理》、《行销管理案例》。

<<市场导向管理>>

书籍目录

市场导向管理总序 怎样做好现代专业经理人 许士军导读 以“市场导向”带动生活福祉 吴惠林前言 顾客创造力第一章 顾客至上——永远的信念第二章 策略规划与行销第三章 品质就是顾客满意第四章 决定市场目标与价值主张第五章 关系行销第六章 策略联盟与网络组织第七章 组织文化与顾客导向第八章 发展顾客导向、市场导向的公司第九章 执行新行销观念注释作者简介

章节摘录

然而此种推论的成立，是基于几个重要假设；每一个假设都仍有争议性：1. 必须假设所有的竞争者都面对相同的经验曲线，否则成本的比较将告失效；而这又必须先假设所有竞争者都采用类似的生产技术。

2. 必须假设市场占有率与累计产量存在高度联系。

因此，市场后进者可以采用较新、较高效率的生产方式或技术，因而不必拥有最大累计产量，即可取得优势市场占有率与低成本地位的可能性，则根本未加考虑。

3. 必须假设各项成本都以相同的速率下降；这是因为经验曲线的分析是以总成本进行，这隐含的假设就是制造、销售、配销通路等成本都以相似的模式下降。

而事实上，个别成本因素的相对变动差异甚大，且随着时间而有不同表现。

此外，关于产品与活动成本分配的行政规定也存在着许多问题。

譬如经验曲线分析使用的资料，都采用一般公司成本会计方法，按实际经验粗略估计而得。

如此，当许多相关成本属于联合成本，并由多种产品与产销活动分摊时，问题就更严重了。

成长/占有率矩阵 在策略规划过程中，当管理高层评鉴各个SBU的计划及绩效，并决定财务资源的分配时，主要的问题是如何在各种相互竞争的投资机会中分配稀有资源，特别是现金。最强有力的事业机会——最可能使投资报酬最大化——就是成长前景最被看好，也是厂商可以达到优势竞争地位的项目。

其中心构想是，分析市场上某些基本的经济法则，因为其组成因素将可以决定企业的成败。

厂商有必要了解市场的结构特质，包括：竞争者加入的障碍、竞争力的来源等。

“成长/占有率矩阵”正是提供这种机制，使厂商可以就不同竞争市场结构的背景，进行必要的比较。

虽然BCG的产品组合成为最知名，和运用最广泛的成长/占有率模型，但还有其他几种模型，包括：麦肯锡为通用公司开发的“公司地位/产业吸引力矩阵”、ADL公司的“产品生命周期/市场地位矩阵”，以及壳牌化学国际公司(Shell Chemical International)的“产品组合”等。

上述各种模型的矩阵中，两个最重要的分析面向(dimension)就是公司的“市场占有率/竞争地位”与“市场成长率”，后者乃是产品生命周期所处阶段的替代变数。

BCG模型使用的两个分析面向，分别是产业成长率与市场占有率。

产业成长率如果超过10%，就算高水准，10%以下就算低；市场占有率则定义为：厂商市场占有率相对于最大竞争对手的市场占有率；并取对数值。

于是，厂商的地位即以其市场占有率除以最大竞争对手的市场占有率来衡量。

其结果是，若某一SBU为优势的竞争者，则其市场占有率比值大于一；反之则小于一。

为什么“优势”是重要观念呢？

那正是经验曲线的逻辑所在。

假如SBU不是具有时的市场参与者，那就处于劣势的成本地位，也是无效率的竞争者，其在市场上成功的机会将非常渺茫。

上述这些定义可以形成2x2的矩阵，如图2.2所示。

对于落在四个方格中的各种事业所处情况，分别有不同的名称来描述。以行销术语而言，“明星”(star)是指高成长且具有优势市场地位的事业；这些SBU必须为成长而大量投资，是现金的使用者。不过他们虽然需要现金挹注，却是最受欢迎、最活跃的SBU，可说是“成长”策略的主干。

若事业具有良好的成长潜力，但却处在劣势地位，则称之为“问号”(question marks)、“问题儿童”(problem children)或“野猫”(wildcats)。

这些SBU也需要现金挹注以支应成长，但是它们的前景不确定，因为公司处在相对弱勢的竞争地位。该等事业的策略性角色有问题，必须修整、强化、重新定位，甚至从产品组合中去除。

它们往往是“修整”或“抛弃”策略的对象。

若SBU具有竞争优势地位，但处在低成长的市场，则为公司的“金牛”(Cash Cows)。

因为市场成长缓慢，不需要较大的新投资；同时，由于厂商处在优势的市场控制地位，也就是处在有利的成本地位，因而可以做为其他SBU再投资的现金来源。

<<市场导向管理>>

他们通常被选为“收成”策略。

在产品组合中表现最弱的，就是处在低成长市场，又居于竞争弱势地位的事业单位，被称为“狗” (dogs)。

由于预期市场成长缓慢，又处于弱势的竞争地位，投资报酬几近于零或负(亏损)，这些SBU被认定为“抛弃”或“撤销”策略，以释出资金，投资于前景更好的事业。

正如以上这种简单的评鉴所暗示，产品组合主要与现金的来源与使用，以及财务资源在相互竞争的投资计划间的分派有关，而不是如何管理这些业务。

然而成长/占有率矩阵未指出某一个SBU，适合某一种特定事业策略；譬如只称某一项事业为“明星”或“问号”或“金牛”，却未告诉厂商必须怎么做，才能提升竞争力(ADL公司与壳牌化学公司的模型，固然提到下一步该怎么做，但也只对矩阵的每一个方格提出粗略的建议，并不能开出明确的业务策略药方)。

因此，这个矩阵可以在公司策略层次上，协助策略议题的决定，如：“我们希望从事什么事业？”；但却不能指明特定的事业策略，如：“我们应该如何在选定的事业范畴展开竞争？” 另外，由于本矩阵关注现金流量，因此将厂商带入相对短期的导向。

结果公司管理的根本问题成为：“未来一年，究竟要继续投资这一项事业，抑或挪用到其他事业？” 毕竟财务的告急，总是需要采取相对短期导向，来评估事业预期绩效。

不过，市场占有率在许多方面都是竞争力最重要的策略指标：不止一位执行总裁宣称：该公司不会保留竞争地位不是数一数二的事业。

对已经开发策略规划技能的数百家厂商(通常都设置一位策略规划经理、配属一群支援幕僚)而言，市场占有率最重要。

由于SBU)经理会试图界定他们所要服务的市场，以便安慰自己处在数一数二的竞争地位，因此造成一些有趣的管理行为。

然而界定市场范围谈何容易，易流于重复同义字作无谓的解说。SBU会以对方采取的产品策略不同、市场利基(market niche)不同等为藉口，很轻易地排除一个主要的竞争对手，认为他们经营的事业范畴不同。

于是，在日本车刚刚出现在美国市场时，美国的汽车制造业者还一度认定那些欧日名牌车属于另一个市场，那些车子较小、较不安全，品质也较差，不致于竞逐他们既有的顾客群。

结果，这些“劣等”的竞争者最后居然席卷美国三分之一以上的汽车市场。

读者可以注意，从进入这一个讨论主题以来，有多久没提到“顾客”两个字了。

.....

媒体关注与评论

怎样做好现代专业经理人（总序） 近年来，所谓MBA这一学位突然成为一个炙手可热的标志，也是众多年轻人所向往追求的目标。这一潮流的形成固然和美国（MBA发源地）的强大国际影响力有关，但也代表现代市场经济下一种专业主义（professionalism）的制度化发展结果。尤其随着二次大战后长期冷战时代之结束，举世各国莫不冀望经由市场经济力量的发扬以增进己身之国力与国民福祉，在这背景下，以MBA所代表的企业经营人才，也就自然而然地跃等各国社会的主流角色地位。

突然间，MBA这三个英文字母所代表的意义，也获得国际上的认识和重视。

实际上，MBA（Master of Business Administration，在中国一般称为“商学硕士”或“企业管理硕士”）的发展历史，即使在美国也是十分短暂的。

依美国学制，“硕士”学位是属于一种“学士”后之高层次学位。

据称，最初是美国达特茅斯学院（Dartmouth College）之Amos Tuck School Of Business and Finance于1900年开始授予的。

不过当时学业的年限为入学3年加上研究生2年（此即所谓“前三后二制”）与目前所流行的人学后两年的哈佛模式不同。

同时，在20世纪中期以前，这一学位也并不十分普遍。

据称，截至1958年止，在600所企管学院中，仅有125所开设此种学位课程。

甚至MBA这一学位名称，迟至1961年方出现于AACSB之认可标准中。

换言之，在此以前，各大学间并无共同遵守的MBA课程标准。

值得注意的是，一般我们所熟悉的硕士学位，在英文为MA（Master Of Arts）或MS（Master of Science），而非MBA。

主要原因在于后者属于专业性（professional）学位，而非学术性（academic）学位。

在此，所谓“专业”，一般是指在社会中具有下列特色的职业：
· 所需之技能并非一成不变之机械程序，而有赖执业者之判断与灵活应用；
· 上述判断乃建立在科学或有系统的知识基础上，此种知识是可以学习，也可以改进的；
· 所做判断，获得社会与主顾的尊重与信任：此种尊重与信任又建立在执业者之资格条件与伦理规范上。

· 执业者为顾客或其雇用者提供上述专业服务，收取一定的合理酬劳。

一般而言，此种专业报酬较为丰厚，但不可视为执业之唯一目的。

一般言之，现代社会中合乎上述意义之专业，包括有医师、律师、建筑师、会计师等。

但自本世纪之初开始，随着美国企业之蓬勃发展，尤其随着经营规模之扩大与复杂化，经营企业已非一般人凭借常识所能胜任，逐渐变为具有上述特色的一种专业工作。

尤其由于企业所有权与经营权之分离，提供了具有这种专业能力者以发挥的机会，这种由专业经理人（professional managers，而非资本主）负责企业经营的趋势，在30年代的美国，被称为“经理人革命”（managerial revolution），创造了社会对于这种专业经理人的大量需要，这是导致美国管理或企业教育高度发展的背后原因。

据资料显示，在1962年至1986年间，美国大学授予企管学士（BBA）学位，自5万人增至24万人，增幅近5倍；但同一时期内，所授MBA学位，却自5千余人增达6.7万余人，增幅高达13倍。

.....

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>