



商业评论

Harvard Business Review 独家授权



52 管理锦囊

制定战略：边做边学

64 专 题

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 新作：
高效经理人为何高效
运营创新改变你的公司
建设高绩效的董事会

96 HBR案例

创业，当真没有不散的筵席

120 哈佛经典

菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 经典力作：
从沉迷销售到有效营销

ISSN 1672-2582



2004年7月

从沉迷销售 到有效营销

■ 菲利普·科特勒 (Philip Kotler)



在美国，具有销售意识的公司比比皆是，但具有营销意识的却寥寥无几。销售意识与营销意识之间的差异是微妙的，销售主管们往往很难分辨。然而这一微妙差异导致的结果却有天渊之别：销售意识只能带来不稳定的短期成功，营销意识却能造就稳定的长期增长。本文的首要目的是告诉主管们该如何判断一个组织是否理解并实践市场营销，如果是，成果又如何。这可以通过营销效力审核（marketing effectiveness audit）的方式来实现。该审核在5项主要活动中给营销效力打分，最后得出的分数可以判定一个组织在从无营销效力到最佳营销效力的范围内处于哪个位置。本文的第二个目的是要告诉最高管理层，如何通过向事业部或公司内注入更多的营销思想来对低分或中等分值作出回应。

许多《哈佛商业评论》的读者都很熟悉科特勒先生，他过去曾在本刊发表过多篇文章，内容涉及市场营销的方方面面——用户至上主义（consumerism）、需求抑制（demarketing）、营销战略，以及定量技术。他是美国西北大学（Northwestern University）管理研究院Harold T. Martin营销学教席教授。此外，他还著有Marketing Decision Making（Holt, Rinehart and Winston出版公司，1971年）、Marketing for Non-profit Organizations（Prentice-Hall出版公司，1975年）和Marketing Management（Prentice-Hall出版公司，1976年）等书。

家年销售额超过10亿美元的大型工业设备公司的总裁对公司业绩感到不满意：公司的整体销售状况停滞不前，几个关键部门的市场份额受到冲击，利润微薄而且没有改善的迹象。然而，这些事业部都制订了年度营销计划，聘用了营销主管，开展了营销服务。同时，销售队伍也都训练有素、干劲十足。

总裁叫来公司的营销副总裁，对他说：“我想知道从营销的角度来说各事业部的表现如何。我指的不是当前的销售业绩，我是说它们是否表现出了强烈的营销导向。我希望对各事业部的营销状况做出评分。每个表现欠佳的事业部都必须制订一个计划，在未来几年内改善它们的营销效力。明年，我要看到每个部门都有进步的迹象。”

副总裁离开总裁办公室，对这项任务感到忧心忡忡。营销效力是一门复杂的学问。它包括哪些关键指标？对这些指标的评估该如何进行？如何将它们合并为一项指数？这项指数的可靠程度又有多大？

营销学著作没能帮上这位副总裁什么忙。一些文章用哲学术语描述了“营销观念”。还有几篇文章介绍了对公司或事业部“营销导向”进行评估的工具。然而，这些工具都过于简单。

营销副总裁不得不创造一种营销效力审核系统。这一系统必须有

一个基础，即对营销在现代企业中的作用有着合理的哲学认识。这个系统还必须具有可靠性。当公司要改善营销效力时，它必须能够明确地指导应当采取的步骤。它还必须能够定期地测定公司营销效力的改进程度。

销售与营销的混淆

营销是现代企业中最容易令人误解的职能之一。在我看来，名列《财富》杂志（Fortune）500强的企业中，只有少数——如宝洁（Procter & Gamble）、伊士曼 - 柯达（Eastman Kodak）、雅芳（Avon）、麦当劳（McDonald's）、国际商用机器公司（IBM）、施乐（Xerox）、通用电气（General Electric），以及卡特彼勒（Caterpillar）——真正地理解并实施了成熟而完善的营销。其他大多数公司只不过是自以为它们在实施成熟而完善的营销。一家世界上最大的汽车公司之一的首席执行官曾说过：“我那时以为我们正在做营销。我们有一位主管营销的公司副总裁、一支第一流的销售队伍、一个经验丰富的广告部门和精密的营销规划程序。这些把我们给骗了。当危机来临时，我才意识到我们生产的汽车并不受市场欢迎。我们没能对新的需求做出回应。我们的营销部门只不过是一个改头换面的销售部门。”

在工业品公司中，管理层也时

常将销售和营销混为一谈。销售和分销在营销组合（marketing mix）中唱重头戏，广告只是个不起眼的小配角。在公司里，营销人才绝大多数——即使不是全部的话——来自销售部门。公司内的“品牌管理”人员——他们能考虑到长期产品战略以及所涉及的财务问题——往往难以同上述销售出身的营销人员达成平衡。

思维方式对比

销售主管的思维方式同营销主管有很大的区别。一位营销主管最近抱怨道：“我花了差不多5年时间去训练销售人员从营销的角度思考问题。而在许多情况下我的努力都失败了。”

销售主管们倾向于这样思考：

重销售额而轻利润 他们的目的在于增加当前的销售量以完成定额任务，拿到丰厚的酬劳和奖金。他们通常不在意不同的产品或客户群所产生的利润差别，除非这些差别能在薪酬中反映出来。

重眼前而轻长远 他们关注当前的产品、市场、客户和战略，一般不去考虑今后5年内的产品/市场扩张战略。

重单个客户而轻细分市场的客户群 他们对单个客户和影响某一具体销售交易的因素了如指掌，但对制定细分市场战略不大感兴趣。

重现场工作而轻案头工作 他们更愿意尝试向客户兜售商品，而不

乐意制定计划和战略以及设计实施方法。

与此相反,营销主管们想的是这些问题:

利润规划 他们围绕利润来规划销售额。他们的目标是对产品组合、客户组合和营销组合进行规划,从而在可接受的风险范围内获得有利润可图的销售量和市场份额。

长远的趋势、威胁和机会 他们研究公司如何能将这些因素转换成新的产品、市场和营销战略,从而确保长期增长。

客户类型和细分市场的差异 他们希望找到办法为最有利可图的细分市场提供更多价值。

良好的市场分析、规划和控制系统 他们擅长于处理数字和解决营销计划所涉及的财务问题。

一种普遍的困境

一旦公司管理层认识到销售思想和营销思想之间的这些差别,就可能会决定设立一个负责营销的高级职位。接下来公司会陷入困境:企业里找不到训练有素的营销经理。也许整个行业中都找不到几个这方面的人才,而其他行业中训练有素的营销人员又对该行业的产品和顾客购买模式知之甚少。

对于这一问题,公司典型的解决方法是将一位高级销售经理提拔上来并冠以新的头衔——营销副总裁。然而,这位新上任的营销主管仍停留在销售主管的思维模式上。

他不去花时间分析环境变化、新的消费需求、竞争挑战和公司发展的新战略,却因为上星期堪萨斯城(Kansas City)的销售情况不尽人意,或是昨天一家竞争对手发起大减价而坐卧不安。这位营销主管在扑灭新的战火上所花的时间大概同他做销售主管时差不了多少。

而且,领导营销业务的前销售主管通常缺乏一种平衡的观点来看待各种不同营销工具的效力。销售队伍仍然会是营销组合中的宠儿。主管们不愿意把资金从销售队伍的预算中抽出来支持新产品开发、广告、促销或市场研究。他们低估了在提升客户的认知、兴趣、信念和产品本身价值上的成本效益或非销售队伍的营销开支。

披着营销副总裁外衣的销售主管常常无法认识到激进式销售行为对公司最终效益的负面影响。在一家这类营销副总裁非常强势的公司中,短期销售导向的推广活动会不断地扰乱生产计划和公司对现金流的需求。比方说,他会让公司下属的某家工厂大部分时候只用了50%的生产能力,而其余时间却以150%的生产能力运转。销售导向的营销经理们一手遮天,很少考虑他们的行为给生产成本或营运资金成本造成的不利影响。

营销主管的工作

关于高级营销主管的工作,怎样的观念才是正确的?这个问题的

答案,曾经经历过3个阶段的思考。

最早的也是最流行的观点是,营销主管必须擅长于需求刺激(demand stimulation)。他应该知道怎样将各种营销工具结合起来,对选定的市场产生有效的影响。营销主管必须了解购买者的需求,对购买的影响力、渠道和竞争,而且能够利用产品特点、个人销售、广告、促销、价格和服务来刺激购买行为。

此后,人们对于营销主管又提出了一种更为广义的概念:他应该是需求管理(demand management)方面的行家。营销主管面对的是一系列各种各样、变化多端的需求问题。需求过低时就必须刺激它;有时候需求变化太不规则,则必须使其平稳或“顺滑”起来;而有时需求出现暂时过高的现象(比如在短缺时期),那就必须以“需求抑制”(demarketing)^①的手段来降低它。

营销主管需要全面掌握需求管理方面的技能,而不能仅仅具备刺激需求的能力,原因之一是经济状况越来越瞬息万变;另一个原因是公司各业务部门的命运千差万别。每家多业务的公司中都会有一些业务部门,其销售增长、市场份额或赢利能力都比较低,所以它们也许需要制定一项不同于增长的战略目标。这项目标也许是维持、“收获”,或是终止销售。因此营销主管必须熟练掌握多项工作技能,而不是只会刺激需求。

“营销主管必须是需求管理专家”这种观点现在也许都过于狭隘了。最新的观点是，营销主管必须能够有效地进行系统管理（systems management）。营销主管如果仅仅关注使需要达到某一特定的水平，就很有可能在工程、采购、制造、服务或财务上花费不必要的成本。营销主管应该有能力制定出可以产生利润的营销战略和计划。

这些计划应该从利润优先的角度出发，在营销组合（销售队伍的努力、广告、产品质量、服务）、业务职能（制造、财务、营销）

以及外部系统（客户、分销商、供应商）的需要之间找到平衡。

这样的人才应该到哪里去找呢？一个理想的营销经理应该具备全面的管理经验，而不是只有销售和营销的经验。为了能够有效地处理生产、研发、财务和控制、广告、销售队伍管理以及市场研究等业务，营销主管应该在晋升的过程中逐一经过这些部门。他应该了解这些部门的问题，而这些部门也应该知道，营销主管对它们所有的问题都心中有数。

审核营销效力

许多高层经理相信，业务部门在销售增长、市场份额和赢利能力上的绩效表现反映出该部门营销领导力的高低。高绩效部门拥有优秀

的营销领导力，低绩效部门的领导力则有所欠缺。因此，高绩效部门的营销主管受到奖励，其余的则被撤换。

实际上，营销效力并不是这么简单。一个部门取得了好成绩，也许是因为它正好占据了天时地利，而不是因为管理得当。此时市场规划的改进可能会使结果锦上添花。

营销主管应该有能力制定出可以产生利润的营销战略和计划。

与此同时，另一个部门尽管实施了最好的战略营销计划，效果却可能并不理想。这时撤换营销主管也许只能使情况进一步恶化。

在我看来，一家公司、一个部门或一条生产线的营销效力主要取决于以下5种活动的结合：

1. 客户哲学 管理层在制订公司计划、确立公司业务时，是否将市场和客户的需求、愿望放在首位？

2. 整合营销组织 该组织所聘用的人员是否能胜任营销分析、规划、执行和控制？

3. 充分的营销信息 管理层能否收到有效开展营销活动所需要的正确的、高质量的信息？

4. 战略导向 营销管理层是否能为长期的增长和赢利制定具有创新性的战略和计划？

5. 运营效率 营销计划是否能以具有成本效益的模式执行？是否监控成果并及时采取纠正措施？

本文末尾的表格列出了在审核企业营销效力时应该提出的问题。这种审查对一些公司和部门都曾有所帮助。在以下几段中我将一一详细阐述营销审查的几个主要部分。

客户哲学

有效进行营销的第一个必要条件是主要的管理者将以下工作当成第一要务：通过研究市场对众多的机会加以辨别，选择最佳市场提供服务，根据所选客户的需求和愿望加快步伐为他们提供卓越的价值。这一要求看似基本，然而许多主管却从未做到过。

有些管理者是产品导向（product oriented）的，他们认为诀窍就是生产出好产品，然后出去把它卖掉；还有一些是技术导向（technology oriented）的，他们痴迷于向新技术挑战，而不在意市场的规模和要求；另外还有一些是销售导向（sales oriented）的，他们觉得只要在销售上下足了功夫，就没有什么东西卖不出去。

如果企业在设计组织结构、制定计划和管理制度时能从市场入手，那么它就是在朝着有效营销的方向前进了。

整合组织

公司或部门的组织结构必须反

映出企业的营销哲学。主要的营销职能必须由一位高级营销主管来进行整合和管理。各种营销职位的设计必须服务于重要的细分市场、地域和生产线的需求。营销管理层必须有效地与其他部门合作，赢得他们的尊重与配合。最后，企业还必须有一套良好的体系来进行新产品的开发、评估、测试和上市，因为这些是决定企业未来的核心内容。

充分的信息

为有效实施营销，主管们必须获取充分的信息，以便正确地制订计划，将资源合理地配置到不同的市场、产品、地域和营销工具上。反映信息质量高低的标志之一，是看管理层是否掌握了关于客户的感受、偏好以及购买习惯的最新研究资料。许多营销经理开展工作，依靠的主要还是他们20年前在某行业担任销售经理时所学到的东西。他们不愿意花钱搞市场研究，因为他们认为“我们早就知道市场是怎么回事了”。他们为监控直接和间接竞争所投入的资金也少得可怜。

另一个标志是，管理层是否具有充分的信息了解不同细分市场、客户、地域、产品、渠道以及订货量的销售潜力和赢利能力。财务总监必须与营销部门密切合作，并提供相应的会计系统，给出各个项目的利润信息。最后，熟练的营销人

员还需要信息来对他们营销开支的成果做出评估。

战略和运营

能否有效地实施营销还取决于管理层能否以其哲学、组织和信息资源为基础，开发出一种能够赢利的战略。首先，必须为年度和长期

营销管理层必须有效地与其他部门合作，赢得他们的尊重与配合。

营销计划建立一套正式的系统；其次，这一系统必须能产生明确的、创新的、以数据为基础的核心战略；第三，管理层应当为应对市场的新发展而规划出可能采取的应急行动。

最后，营销计划如果不能在组织内上上下下各个级别都得到有效的执行，就无法结出硕果。组织内所有的员工都必须将客户的利益放在首要位置。营销管理层必须掌握适量的资源以开展工作。另外还要建立一些系统，确保管理层能对市场的最新发展做出敏锐的反应。

提高绩效

审核工具能使管理层发现公司或部门在营销上存在的弱点，但仅仅做出诊断是不够的。管理层随后应该成立一个由公司或事业部内高级管理人员组成的营销委员会，并

适当地以职能经理作为补充。这个委员会的任务是检查审核的结果，并制订改善营销效力的计划。该计划应满足以下需要：

1. 通过研讨会等形式对高级职员进行培训，使他们对现代营销有更深入的理解。

2. 根据需要，聘请顾问来改善公司的营销状况。

3. 在营销组织中设立新职位。

4. 进行必要的人事变动。

5. 增加对市场研究的投入，或者提高这方面的投资效力。

6. 建立改良的正式规划流程。

想想看，如果这些步骤得不到强有力的执行将会产生什么后果。在一个营销能力欠佳的组织中，并不是没有这种可能，因为经理们喜欢仅仅从生产、销售或研究的角度去考虑问题。

选择有效途径

为了形象地描述高级管理层所能做的工作，请看以下这个案例。

有一位部门总经理领导着某家大公司的一个事业部，该事业部的制造、财务和销售副总裁都向她报告工作。在过去10年中，这个部门的销售和利润一直稳步上升。然而，最近两年销售却出现了下滑。管理者们认为，这种下滑反映出产业的成熟和整个国家经济发展速度的减

慢。销售副总裁的应对措施是扩充销售队伍，加强销售攻势。

公司的营销副总裁对该事业部进行营销审核，发现它得分很低。该部门的主管们没有形成一种营销哲学，部门中没有设立高级营销职位，营销方面的信息非常贫乏，而且很少有人进行战略思考。

公司的营销副总裁向事业部总经理提出了他的担忧。他们一致认为应该将现代营销思想注入这个部门，但要采取适当的方式，不能孤立了那些主管人员，尤其是部门的销售副总裁。

为将营销思想注入该部门，他们设想三种不同的战略：

第一种是要说服销售副总裁，在她手下添加一名营销人员。这名员工负责管理诸如市场研究、问题处理，以及计划制订等活动。理想的结果是销售副总裁会逐渐地对营销思想有更深入的认识。

然而，公司的营销副总裁和部门总经理意识到，第一种方法有可能会失败。销售副总裁很可能不会聘用任何人，或聘用一个人却不赋予他多少职责，或聘用一个不合格的人，结果证明营销计划是一项浪费。许多向销售副总裁报告的营销人员抱怨说，他们的上司对计划和建设不感兴趣。因此，这两位主管决定考虑第二种可能的途径。

第二种途径是外聘一位营销副总裁，将现任销售副总裁（她的头

衔可能会变成销售总经理）置于他的领导之下。此外，广告、客户服务以及其他的营销职能也归这位新的营销副总裁领导。这样就能明确传达出一个信息：在一个协调的营销规划系统中，销售虽然是最重要的，但也只是其众多因素中的一种。

这种解决方案的危险在于，销售副总裁和她的销售队伍可能会被激怒，从而同新来的副总裁作对。因此，公司副总裁和部门总经理又设想了第三种途径。

第三种途径采取了一种折衷的办法，由事业部总经理为自己任命一位营销总监。这位营销总监不负责管理现场销售。他的工作包括：筹备有关新产品、新市场和营销战略的研究，评估各种不同营销活动的赢利能力和成本效益，研究客户的感受、偏爱和购买习惯，以及监督营销计划的准备工作。然后，总经理可以决定给这个人授以公司营销总监、营销策划，或是计划总监的头衔。

第三种途径是最值得推荐的。新上任的营销总监不受销售副总裁的支配，但他的位置也不会高居于销售副总裁之上，因为这样会产生许多问题。随着时间的推移，营销总监可能会被提升为营销副总裁，负责管理包括销售在内的所有营销活动。但这样做的前提是他的工作卓有成效，并且他能同销售副总裁、销售经理和其他主要人员配合默契。

结论

我们总是容易把营销效力和销售效力弄混。这是我们的一大失误——最终它会给营销和销售都造成损害。一家公司或部门可能会拥有一支第一流的、好得不能再好的销售队伍。但如果销售人员没有好的产品可以卖、不了解谁是最佳客户、不能提供最佳价值，那么他们的能力也就没有多少作用了。

有一种方式可以帮助理解营销和销售之间的区别，就是把它们分别比作在田地里播种和收割庄稼。出色的营销工作相当于播种：如果不播种，将来就收不到庄稼。优秀的销售工作则相当于有效地收割庄稼。在短期内，庄稼的收成可能不错，功劳也就归销售所有。但如果如果没有营销的再次播种，销售就算再努力也是白搭。

这并不是说高级营销主管们可以置身事外，任凭地里每天遭受狂风暴雨袭击也不理不睬。他们必须做到二者兼顾，既要负责长期的赢利能力，也要负责本年度的利润。如果他们为了眼前的利益，把所有的时间都用来同竞争对手拼个你死我活，那么他们将来的日子就不会好过；但如果他们只考虑将来，又有可能因为当前的利润太少而受到责难。除了在两项目标之间平衡地分配时间，他们别无选择。

将营销思想引入一个组织并非易事。它很容易被误解，而一旦得

营销效力审核提纲

(每道问题选一个答案)

客户哲学

管理层是否意识到根据所选市场的需要和愿望来对公司进行设计的重要性?

得分

- 0 ☐ 管理层想的主要是如何将现有产品和新产品卖出去, 而不管买主是谁。
- 1 ☐ 管理层考虑的是如何以同等的效力服务于范围广大的市场和需求。
- 2 ☐ 管理层考虑的是如何服务于界定明确的、能为公司带来长期增长和利润潜力的市场的需求和愿望。

管理层是否会为各细分市场开发不同的商品, 制订不同的营销计划?

得分

- 0 ☐ 不会。
- 1 ☐ 在某种程度上会。
- 2 ☐ 在很大程度上会。

管理层在对业务做出规划时, 是否会通盘考虑到整个营销系统(供应商、渠道、竞争者、客户、环境)?

得分

- 0 ☐ 不会。管理层只专注于向当前的客户出售商品和提供服务。
- 1 ☐ 在某种程度上会。管理层以长远的观点看待其销售渠道, 尽管大部分努力都用于向当前的客户出售商品和提供服务。
- 2 ☐ 会。管理层通盘考虑整个营销系统, 能从该系统任何一部分的变化中觉察出公司所面临的威胁和机会。

整合营销组织

对于主要的营销职能, 是否有高层次的营销整合与控制?

得分

- 0 ☐ 没有。销售和其他营销职能没有在高层进行整合, 一些职能间会产生毫无价值的相互冲突。

- 1 ☐ 在某种程度上有。对于主要的营销职能有正式的整合和控制, 但协调合作情况不尽人意。
- 2 ☐ 有。主要的营销职能得到了有效整合。

营销管理层同研究、制造、采购、物流以及财务部门的管理层之间合作是否愉快?

得分

- 0 ☐ 否。其他部门抱怨说营销部门加在它们头上的需求和成本总是不合理。
- 1 ☐ 在某种程度上是。它们之间的关系还算友善, 尽管各部门的行为大多都是基于自身的利益。
- 2 ☐ 是。各部门之间的合作很有效, 它们以整个公司的最终利益为出发点来解决问题。

新产品的开发流程组织得如何?

得分

- 0 ☐ 系统定义不明确, 操作不当。
- 1 ☐ 存在正式的系统, 但不够成熟完善。
- 2 ☐ 系统结构合理, 由专业人士组成。

充分的营销信息

上一次对客户、购买影响力、渠道和竞争对手进行市场调研是在什么时候?

得分

- 0 ☐ 许多年前。
- 1 ☐ 几年前。
- 2 ☐ 最近。

管理层对不同的细分市场、客户、地域、产品、渠道和订货量的销售潜力和赢利能力了解多少?

得分

- 0 ☐ 根本不了解。
- 1 ☐ 了解一些。
- 2 ☐ 十分了解。

为测定各种营销开支的成本效益而付出了多少努力?

得分

- 0 ☐ 很少或没有。
- 1 ☐ 有一些。

2 ☐ 很多

战略导向

正式的营销规划达到了什么程度?

得分

- 0 ☐ 管理层很少或根本不进行正式的营销规划。
1 ☐ 管理层制订年度营销计划。
2 ☐ 管理层制订详尽的年度营销计划, 并制订周到的远期计划且每年更新。

对偶发事件的思考和规划程度如何?

得分

- 0 ☐ 管理层很少或根本不考虑偶发事件。
1 ☐ 管理层考虑到一些偶发事件, 但很少制订正式的应急计划。
2 ☐ 管理层正式地确认最重要的偶发事件, 并为此制订应急计划。

当前营销战略的质量如何?

得分

- 0 ☐ 当前的战略不明确。
1 ☐ 当前战略明确, 并表现出对传统战略的延续。
2 ☐ 当前战略明确而具有创新性, 以数据为基础, 合乎逻辑。

运营效率

营销思想在高层中的交流情况以及在基层的执行情况如何?

得分

- 0 ☐ 差。
1 ☐ 良好。
2 ☐ 很好。

管理层是否能运用营销资源来有效地开展工作?

得分

- 0 ☐ 不能。对于要完成的工作来说, 营销资源不够充分。
1 ☐ 在某种程度上能。营销资源充分但没能得到理

想的利用。

- 2 ☐ 能。营销资源充分并得到有效配置。

管理层是否能对最新的发展做出敏锐的反应?

得分

- 0 ☐ 不能。销售和市场信息滞后, 管理层反应迟缓。
1 ☐ 在某种程度上能。管理层收到的销售和市场信息基本上是最新的; 管理层反应速度快慢不一。
2 ☐ 能。管理层建立了能收集最新信息和做出快速反应的系统。

总分

评估营销效力

审核提纲可以这样使用: 审核人收集在这15道问题中显示出的信息。每道问题应确定一个合适的答案。总分加起来从0分到30分不等。以下数值范围反映出相应的营销效力:

0 ~ 5	没有
6 ~ 10	差
11 ~ 15	良好
16 ~ 20	好
21 ~ 25	很好
26 ~ 30	优异

例如, 我们曾经邀请了一家大型建材公司的15位高级经理使用这一表格中的审核工具对他们的公司进行评估, 所得到的整体营销效力得分从7分到15分不等, 中值是11, 有3/4的分数是在9到13之间。因此, 大多数经理认为他们的公司在营销上最多能做到“良好”。

一些部门也参加了评估。它们的最低分是3分, 最高分是19分。得分越高的部门赢利能力也越强。然而, 一些得分低的部门也能获利。对后者进行的考察显示, 在这些部门所在的行业中, 它们的竞争对手也在以很低的营销效力运营。经理们担心, 一旦它们的对手开始学着更成功地进行营销, 自己的部门将会变得不堪一击。

有一个有趣的问题值得我们思考, 那就是位居《财富》杂志500强的许多公司营销效力的分数都处于中间水平。我怀疑其中只有一小部分公司营销效力的得分能超过20 (“很好”或“优异”)。虽然营销理论和实践已经在美国广为传播, 但大多数美国公司可能仍无法达到最高标准。

到认识，却又很容易被人们在成功之后忘到一边。营销的特征是“学得慢，忘得快”，这就是它的规律。

公司——特别是公司的营销副总裁——有责任对每个事业部的营销效力进行评估。本文介绍的营销效力审核就是一种有用的工具。使用这种工具，最高管理层可以同那些得分较低的事业部总经理建设性地合作，使他们了解构成营销效力的因素，例如参加营销研讨会、阅读营销学著作、聘请内部专家或外部顾问、进行最新的调查研究，以及改善战略和规划。

正如我所指出的那样，某些部门可能需要最高管理层的介入。也许需要聘用一位训练有素的营销人员为销售副总裁工作、一位营销总监为总经理工作，或是聘用一位营销副总裁来领导所有的销售和营销活动。

每年都应该对各个部门尝试提高营销效力的结果进行评估。使用审核工具能够对进展的程度做出测定(参见副栏“营销效力审核提纲”)。如果进展良好，该部门应该得到鼓励，为进一步的发展制订计划。如果进展不大，最高管理层为了整个

公司的利益，将不得不考虑对营销技能欠佳的营销部门采取更果断的措施。

■ 翻译：陈媛熙

① 参见菲利普·科特勒和西德尼·利维 (Sidney J. Levy) 的文章 *Demarketing, Yes, Demarketing*, 《哈佛商业评论》1971年11/12月号。

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：
editorial@hbrchina.com，或者登陆网站“在线论坛”：www.hbrchina.com

作

为哈佛商学院的标志性刊物，80年来，哈佛《商业评论》一直以“创造管理理念，引领管理实践”为己任，致力于创造和传播工商管理领域中最新的思想、理论、观点和方



中文杂志于2002年9月被正式引进出版，两年间得到了众多热心读者的支持与爱护，值此创刊两周年之际，为了回报始终关注、支持我们的所有用户，我们特别推出了免费电子杂志订阅，经典文章下载、新刊热点导读等系列服务。现在只要您是我们的注册用户，即可获得这些增值服务，详情可登录 www.HBRChina.com 查询！

经典文章下载目录



《“画”出企业的未来》

《领导者应该作什么》

《再谈如何激励员工》

《什么是战略》

《透视经理人的动机》

《从沉迷销售到有效营销》

近期将陆续在HBRC网站发布，敬请关注！

