

## 市场营销和供应链

对现今的中国来说，最热门的词莫过于市场和品牌。放眼望去大小商家把所有的空间布满了广告。从上海的浦东机场到市中心的徐家汇，你可以看到广告牌连着广告牌，它们传递着品牌的精神。但这只是第一步。

在今天的中国，Phil Kotler在每个公司的CEO至商学院的学生的词典里是个确定的名字。现今大多数的行业都竞争激烈，你一定要站稳脚跟。印度零售企业Pantaloon的CEO, Kishore Biyani, 的商业哲学就是：减少消耗很重要，但是促进消费更加重要。所以商家特别喜欢促销，对，就是促销！但在这里我们忘了什么吗？在以生产为中心的世界里，Ford Whitman Harris, W. Alderson, and Eli Goldratt在哪里？企业如何树立他的品牌形象？如果你的目标顾客还没找到他期望产品又或你的品牌形象没有紧贴市场讯息你该怎么办？

James B. Twitchell的著作二十个震惊世界的广告：这个世纪最伟大的广告怎么改变我们的'给了我一些启发。在本书中的第二章，Twitchell探讨了Lydia E. Pinkham的蔬菜合成片（一种保健品），章节的标题是个性化企业的形象。Twitchell讲述了20年代和30年代的药品狂潮，Pinkham's进入市场的时候就在商品上贴上可以信赖的形象她自己的头像，（事实上中国的品牌老干妈也有同样的品牌策略）。尔后出现大量的竞争产品声称“可治愈所有折磨你的一切”，但事实并非如此。这些产品不仅愚弄了大众，而且让顾客不信任药店，整个药品行业都受到影响。这让Pinkham's的产品更加被广大的顾客所接受。这是一个方法在很高竞争的环境下让产品凸显出来。

总所周知中国现在飞速发展，在美国用50多年发展的现代市场体系现在在这里只是眨眼间。这样的飞速竞争更加激烈，那所以不久前的老干妈，现在的海尔和蒙牛都快速进入了21世纪的市场。表面上看，中美之间的企业发展历史没什么关系，但是就长期的角度来看，今天能有多少品牌会和Pinkham的蔬菜合成片一样呢。

所以今天我在思考我们最希望看到将来中国品牌的什么呢？这些品牌怎样去适应市场的变化？品牌建立的历史怎样折射出市场营销和供应链的有效发展？

### 品牌肖像的发展

可口可乐是一个全球性的名牌。我们可以没有它么？也许有人可以，可能他碰到葡萄糖会昏睡。但事实上是在近80年中可口可乐成为一个遍布全球各地的显著品牌。当然，营销本身在即使我们不需要的时候就已经存在，但重要的是当商品出现之后，营销能帮助创造高营业额和利润。

如果你看一看可口可乐的历史你会发现一个现象。最早从1921年的年报，可口可

乐的重点在3个部分，品牌、市场、和初期供应链的使用。

年报中讨论到法律问题，包括注册商标的名称和把可口可乐放在冷饮柜中出售，而不是别的。如果有人需要可口可乐，可以在里面买到。这意味着保护了消费者，保护了公司，最重要的是保护了品牌和名誉。

从一开始，可口可乐公司知道产品的品牌和市场都要做到全球性的。基于这一点，公司已经开始把产品的生产和分销到加拿大、古巴、法国，建立了新的市场。渴望不分季节，口渴更没有经纬度的局限。<sup>2</sup>1928年，可口可乐已遍及76个国家。他们的市场已布满全球，可口可乐公司还做了超过20,000个彩色超大的广告宣传板<sup>3</sup>。

然而我发现最有趣的是，可口可乐公司的核心是扩大它们的市场占有率。1921年可口可乐声明：

要是没有制造、配送和灵活销售方面的进取，可口可乐在业内的位置不能被提高。14个地区厂家、10个仓库、1200个灌瓶机、2000个工人、115,000个饮料机经销商、150,000瓶装经销商。确保生产出的每盎司的可口可乐都有非常强大的销售力量和密集的销售网络。<sup>4</sup>

声明的最后一条“确保生产出的每盎司的可口可乐都有非常强大的销售力量和密集销售网络。”思考一下，公司站在品牌的后面，产品的后面，它所作的是协调整个流程从制作的原材料到包装的玻璃瓶。运送产品的步骤是建立起品牌，最终产生效益的。

现如今我们叫他供应链。瓶装销售点接近消费者，这后来随之演变成业内所的流程的变换或者是瓶颈的延后。地区厂家提供115,000个饮料机经销商和150,000个瓶装的经销商的网络，今天看来就是生产商选择产能。包括可口可乐在20年代专门的化学测试，今日的质量监控条件，我们开始看到通过供应链，市场营销确立了品牌的发展。在现今如何让供应链和市场营销合作呢？我们将采购、产能、质量控制这三个方面来说明供应链怎样协助品牌扩展和市场营销。

## 流程的变换

早在50年代供应链的提出者W. Alderson就给他很多不同的定义。最基本就是把鉴定产品的程序放到生产产品流程的最后，才能更好的看出它的效益。惠普就是个很好的例子。

惠普的彩色打印机非常出名，它的生产地在加拿大的温哥华，销售中心在北美、欧洲和亚洲。供应链组织初步估计产品运送到欧洲和亚洲要1个月。当时惠普运用的是为库存生产的流程。由于需求是不确定的，这相当于运输中的单月库存成本，加上为了保证需求可以得到满足而留在手头的备用存货成本。

对一些特别的地区不同的需要普惠还要做不同的准备。一些国家电流的压力的不同对电源连接要求也不一样。操作说明书也配合地区的语言也标注可产品的商标。在旧的模式中惠普只是完成生产，其他的事让分销中心去做<sup>5</sup>。（供应链流程图表在文章的最后）

惠普觉得在不同地区基于不同的需要会在流程的最后发生不同的状况。他们决定在加拿大出产标准机器，在各个分销中心地区安装配置如电源线、地区语言说明书，还有最后的包装。这个为订单生产的改变在维持相同的服务水平的情况下，减低了惠普大约18%的库存量和节省公司数百万的资金。当后来惠普把这个延缓策略延伸到包装方面时，估计它每月能为惠普节省三百万美元的费用<sup>6</sup>。（新的供应链流程图是在文章的最后）

考虑一下这些改变，它所起的作用就是传递给消费者真正他们想要的产品。这就是公司市场营销和广告开始在强调品牌形象的工作中做了至关重要角色。在旧的模式中，有一些潜在的问题消极的影响着我们品牌。包括不正确的语言指南，或电源线的问题，都会让产品不能使用。为订单生产的流程不仅让消费者收到他们需要的产品，而且就像是为他们度身定做的一样。提高了消费者的满意度，让他们更加信任你的品牌，反映了你的市场策略。在惠普2006全球市场活动提出“再次为你定制私人化的电脑”，惠普公司确信他们一些细节给顾客看到他们的产品满足个人的需求。

同时，获得认可后惠普更好地完成了消费者的订购。到过程的最后，转变从标准化的产品、地区特别项目的包装和消费者要求的完美配合。这个“再组合”的形式就让惠普更好的避免了脱销，顾客在等待货到时候就会购买它。在旧的模式里，如果库存囤积上升，惠普将对此无能为力。

### 生产商选择产能

生产商选择产能这个理论背后的根源在于零售商知道需求或者可以很好地预测需求。在Marshall L. Fisher被广泛承认的文章对你的产品来说什么是好的供应链？中，这就是功能性产品，是用来满足顾客的基本需求，就好像可口可乐说的“口渴”一样。

在这种情况下，生产者和零售商只允许出很小的错误否则就会导致产品的脱销或者积压。要是这些产品是些终端客户每天需要的，如果单位利润很低的话，那么量就是导致总利润高低的关键。对于这类产品的每个反映消费者的需求的方面都不容忽视。

这也许看似很基本概念，然而很多公司都在这方面碰到挑战。问题在如何理解把真正的需求传递到原材料的供应。要是生产商没有充分理解需求结构，一些问题会产生。第一，生产商也许会错过最佳的需求供应的时间而导致订购原材料的延误，这样

产品的完工期就会被拉长而产品的需求期也可能被错过了。这就等于是失掉了赚钱机会，以及让消费者失望。第二，就是在需求高峰期，可能出现供大于求的现象。这对生产商和零售商都带来产品积压的问题。

很显然，这说明营销和供应链是如何紧密相连的。从1928年起，41年历史的可口可乐公司有了大量的信息和数据对于开辟新市场和建立市场需求。最初的6个月产品会被什么样人群和地区接纳？多少场所有我们的产品以及期望什么样的需求增长？通过历史数据和销售点信息中预算，可口可乐每天的消费者超过700,000。可口可乐公司做到了让数量信息和需求期望更吻合。

可口可乐公司还用了类似的市场策略，比如在销售点放置了大量的广告。公司用了20000个墙面大的冷饮柜出售可口可乐，还有用了其他的媒介手段去接近顾客，如金属材质的徽章、日历等。想象一下，要是顾客买了你的广告画报装饰他们的房间，那顾客和商家还有距离吗？

再回到充满交通标志和广告牌的上海浦东机场。如果广告形象树立在数百万人经过的机场，第一，他们怎样会注意到广告图案？第二，更重要的是怎样记住广告图案和标语尤其是当他们想要购买这个商品的时候？同时，产品是否具有亲和力，以及方便购买？这就要看市场营销和供应链紧密合作的功效了。

进一步看看可口可乐的产品活动，我们可以看到供应链和市场营销的成功结合。关于20年代的那句“渴求没有季节”，可口可乐公司没有让季节和不同地区本土风潮影响到他。他们不得不放弃需求高峰为了保持产品促销的完整性。而公司在他们品牌的后面真实地做到可口可乐的供应和随时的促销两方面，并且让可口可乐成为软饮料的首选。通过他们的市场营销和供应链的综合努力，可口可乐在全美国极大的铺开了他们的碳酸饮料文化。配合消费者的需求，可口可乐建立了整个合理的供应链体系来生产，配送和销售产品给那些“渴求”的消费者。

## 质量控制

质量控制是一个比供应链管理更新的日常管理流程，但当数量和更重要的利润作为主要驱动时，他有时候会被忽视。作为品牌发展的主要部分，这个程序不能被分离。

质量控制一般只有公司自己才知道的操作。就一个生产汽车的公司为例，公司要在产品出售之前做一些检查。是否可以驾驶？刹车是不是有效？内部燃料系统是不是正常？是不是车符合最后的出厂要求？最后，思考一下产品每个组成部分的质量。如果一个组成部分不符合要求怎么办？让我们看一个福特探索者（车的名字）和Firestone轮胎（普里斯通轮胎公司的一个子品牌）的例子。

在2000年的5月，福特公司和Firestone轮胎公司因为Firestone轮胎存在重大的潜在危



险隐患而被美国政府点名，因为福特探索者车上质量低劣的轮胎导致超过3000起交通事故和大约250例死亡事故的发生。

最后的结果是，市场上的装备了Firestone轮胎的福特探索者被退回公司，几乎四千四百万个Firestone轮胎被召回。福特探索者的销售额急剧下降，公司品牌的形象大跌。

作为供应链中非常重要的质量控制环节必须被各大厂商所注意。Firestone轮胎事件对于福特来说不仅仅是销售的下降，公司还不得不投入极大的人力物力财力应对司法诉讼，而对于召回的车辆导致的极大的库存，也显著地增加了公司的库存费用。这两个公司合计数以百万甚至上千万美元的损失，完全可以通过良好地执行质量控制来预防。

让我们回头再考虑一下市场营销。我们思考产品的属性应该包括：消费者需求、可靠性、质量，在这个事例里还有安全。福特公司应该在推广自己的产品时用了以上的特征，而不是最后让那些事故来告诉消费者，而这些事故使潜在的消费者放弃福特另做选择。质量因素影响重大，它是公司和消费者之间的最重要的联系。这个案例就是典型的是消极的压力和产品的安全性损害到品牌的形象，产品的讯息和事实发生了分歧。所以所有的厂商都要以产品质量是企业的生命为准则。

现在我们看一下快速消费品(FMCG'S)，像方便面、健康食品、衣服等等。生产质量是消费者可以重复消费的关键，尤其在市场上竞争对手越来越多，消费者的选择也越来越多的时候。而消费者喜欢的产品首先就是让他们觉得可靠的。如果一间公司的产品没能有好的第一印象，又或消费者听到它消极的评语，那么它被选择的可能性就很低了。

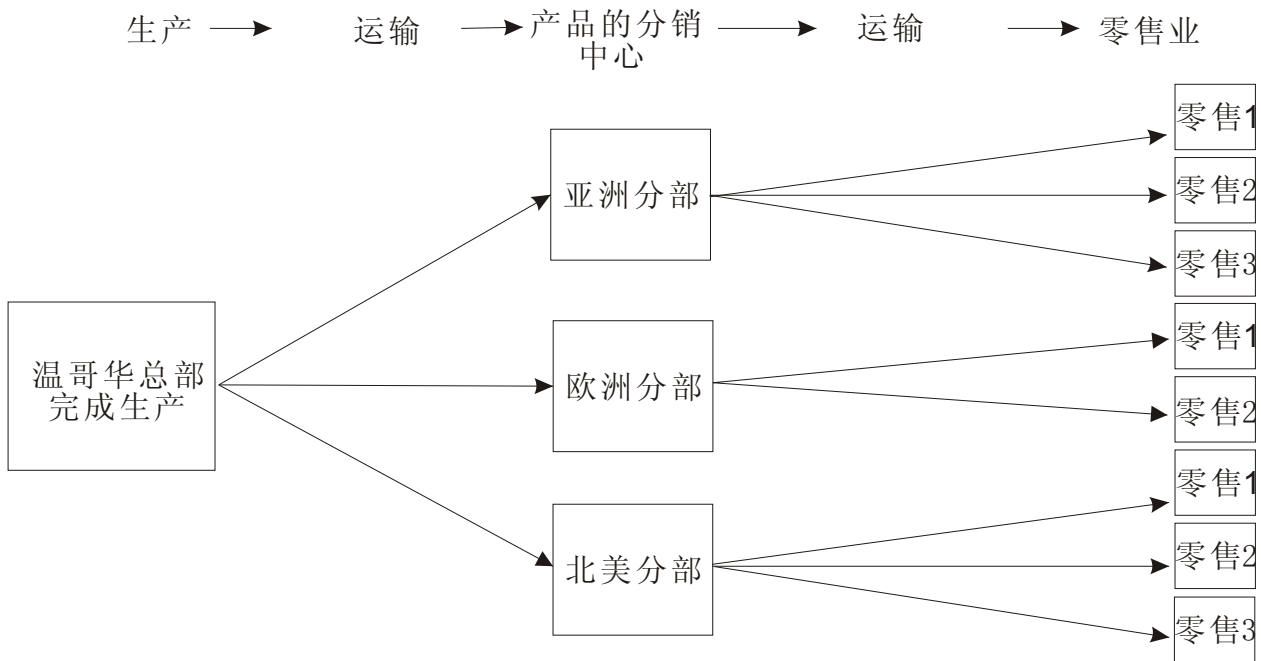
如果不能紧盯并严格控制它，产品质量很容易和营销策略背道而驰。一个很小的错误会让公司损失百万收入，许多公司的失败纯粹是因为他们没有很好的质量控制。

看来，把营销策略和供应链割裂开来已经成了许多公司的根本错误。虽然集中在一个方面，看似比较划算，但是两者均称的发展，才能真正的将一个公司的品牌引上正途。如果供应链能够有效地提供市场所需的产品，市场营销则通过产品在市场上建立有效的品牌形象，那就可以预期企业会有一个未来良性的发展，消费者也会接受这样品牌的产品。相反，如果一个改变了，另一个则没有，整个系统就会失去平衡导致企业不能很好的发展。

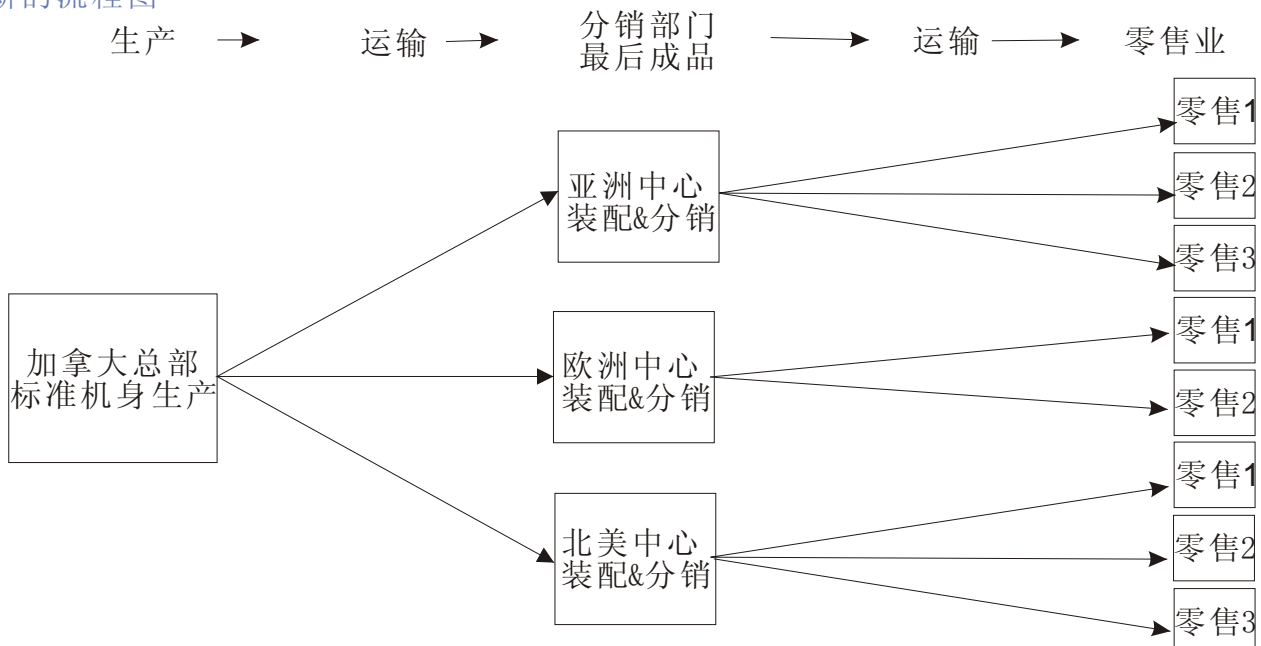
对于一家公司来说，一个重要的投资就是在市场营销部门和供应链管理部门之间建立有效的合作。相信每个人都同意，苹果公司的iPod是取得巨大成功的。最初是其他公司现进驻市场的，在激烈的竞争中iPod仍可以占领87%的市场份额。开始，苹果

公司不得不推出产品面对高需求的市场。同时，苹果公司发展了他的销售渠道和可以快速下载歌曲的界面。迎合了供应商的需要取代了其他产品，并且迎合了市场对于MP3追求时尚和娱乐性的需求。这就是当销售飞速上升，iPod的市场地位被认可的原因。这个案例很好地反映了市场营销和供应链发展，在营销中知道消费者要什么，在供应链中知道消费者什么时候要。

### 以前的流程图



### 新的流程图



---

<sup>1</sup>Twitchell, James B. Twenty Ads That Shook the World: the Century's Most Groundbreaking Advertising and How It Changed Us All. New York: Three Rivers P, 2000.

<sup>2</sup>The Coca-Cola Company, The Coca-Cola Company Annual Report 1921, Atlanta, GA, 1922.

<sup>3</sup>The Coca-Cola Company, The Coca-Cola Company Annual Report 1923, Atlanta, GA, 1924.

<sup>4</sup>The Coca-Cola Company, The Coca-Cola Company Annual Report 1921, Atlanta, GA, 1922.

<sup>5</sup>Anand, Krishnan S., and Haim Mendelson. NYU Stern School of Business. NYU Stern School of Business. 2 May 2007  
<[http://is-2.stern.nyu.edu/~wise98/pdf/two\\_b.pdf](http://is-2.stern.nyu.edu/~wise98/pdf/two_b.pdf)>.

<sup>6</sup>Dority, Jack. "Newsletter - HP Saves \$3 Million Per Month." Lansmont. 29 Apr. 2007  
<<http://www.lansmont.com/NewsLetters/HTML%5C94-10-p1.HTM>>.