

市场营销

试论首钢营销新策略

承 伟

(首钢总公司 北京 100043)

【摘要】 面对国际、国内激烈竞争的钢铁市场和国有企业普遍存在的困难,作者从观念、策划、信息三大方面提出了首钢营销的新策略。以市场竞争的“双赢”、社会需求的“创先”、用户服务的“神入”来树立市场营销的新观念;加强营销策划则着重树立在消费者心目中的首钢形象及其产品的文化品味;信息研究也是当前市场营销的重要工作,本文从信息的调研与分析到市场研究的科学性和合理性做了阐述。

【关键词】 营销策略 观念 策划 信息

【中图分类号】 F713.3 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1008-7222(2000)03-0037-03

首钢始建于 1919 年。到目前已发展成以钢铁业为主,兼营矿业、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的特大型联合企业。首钢集团员工 20 余万人,年产钢能力 800 万吨,1999 年钢铁业销售收入 163.7 亿元。

一、差距

由于首钢是一个有着 90 年历史的特大型企业,又经历了几十年的计划经济,除了具有国有企业普遍存在的困难外,旧思想、旧观念、旧习惯的沉积也对企业在市场经济采用新思想、新方法进行变革有着很大的影响。首钢在营销工作方面仍存在着许多差距。

1. 主动开拓市场精神不够。营销方式上还存在着计划经济模式的痕迹。如,在计划经济时首钢的用户主要是国有大型金属公司。这种方式延续到了现在,与大金属公司、大用户合作仍作为主要的销售方式,将他们作为首钢钢材的主要营销对象。而对在全国按地区建立自己的销售网络,加强与广大的中小用户合作,直接与工程项目建立供销关系重视不够。在钢材市场平淡、低迷时期,就显示出了销售渠道狭窄、市场不够广阔的弱点。

2. 主动创新精神不够。象首钢这样的特大型国有老企业,如何能够快速地适应市场变化不断地更新换代,开发出市场需要的新产品,仍是一个需要深入研究的课题。从目前状况来看,没有发挥出首钢在技术、生产、人才等各方面拥有的优势。在营销工作中,仍偏重于销售首钢当前能够生产的产品,而对市场需要的新产品调研开发不够,营销部门没有较好地起到引导企业生产的作用。

3. 更好地为用户服务的精神不够。虽然首钢经贸部在为用户服务方面比计划经济时期有了很大进

步,但是,在市场经济的竞争中仍有许多方面没有满足用户的要求。如:没有有目的、有计划地定期向用户征求意见,调查用户的需求,传统的“坐商”营销方式仍然存在。

二、措施

(一)树立市场营销的新观念

1. 树立“双赢”观念。在市场经济中,企业的根本目的是为社会服务,为社会创造财富,一切工作都围绕着让用户获得最大的满意来做,拥有用户就是拥有市场,这是企业生存的基础,做到了这些,企业也就获得了相应的利益。处于社会中的企业,谁也不是独立的,与所处的政府部门、社区、供应商、用户发生关系,对跨国企业来说还要与国外政府和企业发生密切的、大量的关系,如果一味地追求自身利益而置其他人或组织机构的利益于不顾,无序竞争最终受害的是企业自身;只顾抬高自己产品的销售价格赚钱,最终将没有人愿意与企业做生意。所以,成功的交易都是双方或多方共同获得利益,即所谓“双赢”,这是正确的盈利观念,也是企业长期发展的基础。

2. 树立“创先”观念。社会的需求是由低向高不断发展的,首钢是老企业,拥有老品种、老品牌。在钢铁企业规模受社会、市场等因素的制约已不能再扩大的情况下,只有通过提高现有产品的内在价值,为用户提供具有独特性能的产品,使产品能够溢价,从而提高企业经济利益,这就需要有强烈的创先精神,通过技术、设备改造,提高现有产品的技术含量和附加值,生产出“双高”产品。社会对产品的需求在不断地向前发展,如,建筑所用的二级钢筋将被三级钢筋所取代,首钢就要抢在竞争对手之前生产出三级钢筋,抢占市场。还要树立“利基”观点,为特殊的消费群体生产出不可替代的产品,寻找需求的新领域。目前,国际市场上,西方发达国家的标准件主要依赖于进口,中国是标准件产品出口大国,而生产标准件所用的原料——高性能线材、棒材因国内质量不过关又依赖进口。这两个品种又是首钢传统的产品,只要首钢发挥优势,抢先开发出高质量的标准件用钢,生产出别人生产不了的产品,就能创造出属于自己独特的新市场。

3. 树立“神入”观念。全神贯注地为用户服务。服务是产品功能的延长,有服务的销售才能充分地满足用户的需要,缺乏服务的产品只是半成品。做到“神入”地为用户服务,就要认识到首钢与用户不仅仅只是简单的买卖关系。要了解用户对首钢的需求是什么,用户希望提供什么样的服务,并根据用户需求改进各项工作,使用户更容易与首钢进行交易;要加强与用户的信息沟通,让用户很容易地从首钢了解到所想要的信息、对销售人员的认识、对企业产品的认可、对首钢企业形象的认知等;要告诉用户首钢能够提供什么服务,他们如何能够从首钢获得最好的服务;尽最大努力减少交易过程中的差错率,要创造一个良好的营销环境,使企业“用户第一”的服务理念和用户满意度有效地结合。

(二)加强市场营销的策划工作

1. 在消费者心目中树立首钢的新概念。许多用户只知道首钢生产钢材,但并不十分了解首钢在全国冶金行业的地位、产品、新产品开发、服务特色等情况。要通过成功的策划,确定诉求点,扩大辐射面,让用户看到首钢是全国最大的线材和螺纹钢的生产基地;线材和螺纹钢品种,首钢供应数量最多、品种最全、供应速度最快;看到首钢在北京、华北、华南以及香港、东南亚的销售网点具有强大的营销能力和广阔的覆盖面,首钢这块牌子不仅是国内知名品牌,而且是国际知名品牌,从而产生很强的信任感;通过对首钢产品荣获国家质量银牌、部优称号和发展高新技术产业的宣传,看到首钢成熟的生产工艺和应用高新技术不断改造工艺水平生产出的产品质量一定最好。因此,购买线材和螺纹钢应首选首钢。

2. 与消费者进行感情沟通。市场是由交易的买卖双方组成的,而构成交易双方的人是有着丰富感情的。所以,不管市场竞争多么激烈,排除消费者正常的购买欲望,人的感情因素仍起着重要作用。在资本主义国家,仍存在着宁愿多花钱也要与熟悉的企业做生意的现象。在市场经济中,争取新用户的成本大大高于保持老用户的成本,从企业经济效益出发,也要加强与用户的感情沟通,以保持住老用户。在中国的社会文化中,人的感情因素更强。所以,在钢材供大于求的买方市场中更要加强与用户沟通,建立深厚感情。我们对待用户,要做到了解他们的需求,关心他们的利益,为人坦诚相见,从用户的角度考虑问题,从

用户的利益点出发,尽最大能力满足用户在精神服务上的需求,并尽可能给予用户超出他意想中的优质产品和服务。要经常检查对用户承诺的兑现情况,使用户感到首钢是真诚地为他们着想,是可以信赖的“朋友”,从普通的生意关系发展到与首钢建立起真挚的感情,这样建立起的“唇齿”、“鱼水”关系是牢固的,特别是市场出现波动时,最能够体现出这种关系对企业经营的重要作用。

3. 提高首钢产品的文化品味。在讲究企业形象的时代,要通过策划,通过多种形式的宣传,树立首钢产品的文化形象。钢材是重要的基础性建筑材料,在人们生活中任何美丽的建筑物都是由钢材做骨架的。通过大力宣传首钢通过了 ISO9000 质量认证体系,让人们了解到首钢产品质量好,是信得过产品;在举世瞩目的长江三峡水利枢纽工程、黄河小浪底水利工程、中国国家大剧院、北京“亚运村”工程等一大批国家级重点工程都使用着首钢的中标钢材。使人们将首钢钢材与丰富多彩的具有文化品味的建筑物联系起来,联想到首钢过硬的钢材是巨大建筑的坚固支柱,让用户买着放心。在 1999 年,首钢供应三峡工程的钢材因质量好、供货快,实际供应数量超过中标合同的三倍,使用户感到首钢不仅是一个“重合同、守信用”的企业,而且有很强的市场竞争力。在 1998 年的抗洪救灾中,首钢无偿捐赠了价值 800 万元的钢材用在长江大堤上,使人们了解首钢有良好的社会声誉和社会效益。通过提高首钢产品的文化品味,可以使首钢产品在市场上与假冒伪劣产品和信用危机的竞争中提高竞争力。

(三) 加强市场营销的信息研究

1. 加强信息调研与分析。现在已进入“大信息”时代,在市场经济中,信息是企业经营成功重要因素之一。中国钢材供大于求,掌握信息更须快速、及时、准确,并对其进行分析预测,才能抓住市场机遇。市场中购买力是核心要素,只有形成购买力才能形成市场。钢材是建筑的基础材料,凡是进行建筑都必须购买钢材,这就具备了购买欲望。首钢要加强对购买力信息的调研和分析。

在计划经济时,首钢基本都是面向国有企业,通过他们了解市场的。而在市场经济条件下,通过他们只能了解到二手、三手的市场信息;而且国有流通企业也都市场化了,他们基于自身利益,有可能向生产厂提供不真实信息。首钢经贸部面向全国开展市场营销,要建立起自己的信息调研网络和分析体系,以掌握国家经济动态、政策方向、行业情况等信息,并对首钢营销将产生的影响进行深入分析。如:各地区都有自己的经济发展计划,要与当地政府有关部门、项目投资方以及直接使用钢材的工程承包方、生产厂建立联系,了解各地区的投资方向、工程项目、钢材现实消费量和潜在消费量、钢材消费品种竞争对手在各地区的营销手段等,掌握这些第一手资料,可以为首钢制定营销战略、决策提供可靠的依据。

从当前及今后发展趋势看,网络在市场经济中发挥着越来越重要的作用,首钢的营销也要抓住这一点,通过网络了解各方面信息。中国加入 WTO 后企业将直接参加世界竞争,现在中国已是世界第一产钢大国,中国钢材要走向世界。而国外各钢铁企业也看中中国这个大市场,要千方百计占领,都将采取意想不到的行动。通过对国内、国际信息的掌握与分析,搞好首钢产品的市场定位,明确发展方向。掌握国内、国际市场钢材的价格信息,制定出既能把产品都销售出去、又能获取最大利益的价格。

国内钢铁行业具有寡头垄断经济的特点,几大钢厂的产量占据国内大部分生产能力,具有联盟优势。作为钢铁企业,在市场需求增加时,不能借机联手哄抬钢材价格、人为炒作,如果价格飞涨,引至下游行业成本大增而提高产品价格,同时上游行业受钢铁产品利润增加的诱惑也要通过涨价分享利润,这样将产生连锁性的涨价,对社会经济造成损害;而且还会因利益诱惑使追逐利益者以各种合法和非法的手段增加进口,造成国内钢材资源量增加,冲击国内市场,最终受害的是企业自身。在市场销售不好时,企业也不能盲目地打价格战,以竞相降价扩大市场占有率,对企业利益造成过大损害,影响企业的长期发展。要以“双赢”的原则建立一个良好经营环境的钢材市场,维持市场平稳的价格,使企业有一定合理的经济效益,企业才能够长期发展。

2. 市场研究要做到科学性和合理性。一是建立用户档案,对每个用户基本情况、购买力、经营能力、资信状况、所处地区经济发展状况等进行分类,对首钢全国销售市场的销售量、销售品种等(下转第 45 页)

项目的特权。同理,企业的监督机制游离于体外循环,企业“老板”不再凌驾于企业“批评家”之上,而享有真正独立的企业检察权。

3. 关注人力资源的评价体系

实事求是地说,在近几年人才资本市场风起云涌的时代,直面外企、私企的“高薪求贤”之风的日炽,国企虽然提出人才优先发展战略,但只要看一看“年薪制”的足迹就不难看出中国人才管理的“盘辨心态”。在人才大战中也尽管开出许多诱人的“空头支票”,败下阵来当是情理之中。人才的一个最基本的特征就是具有特定的价值追求和价值取向。人才的“超我”价值即使在纯粹的经济活动中也难以用“效率方法论”加以估算。人才的市场化、职业化和社会化已成必然的趋势。人才市场迫切需要一个公平竞争的环境,一个以行业为板块的人才社会化评价系统呼之欲出。曾有人建议,采取模糊积分制的方法,初级人才、中级人才、高级人才都有不同的积分标准,而影响积分的主要因素取决于个人成就。这种评价体系本身就是社会化的体系,使得抢聘人才各行其是的手段将不再发挥市场作用。

4. 关注企业的五种能力

在未来市场全球化的角逐中,我们面临的是众多跨国公司所带来的从未有过的巨大压力。现代企业制度的改革,应当有利于优势产业和企业集团的整合,有利于提高企业的五种能力。

一是跻身于世界级企业之林的综合能力。在未来相当长的一个时期内,大集团、大企业仍将在国际市场上发挥着主导作用。特别是新兴产业的竞争,谁的规模大,谁的综合实力强,谁就能在竞争中取得优势。

二是战略决策能力。要从制度上保证企业改变“长官意志”的决策模式,积极倡导“借脑”决策和专家决策制,才能使企业把握市场环境的变化,确定长远的、系统的、全面的战略重点。

三是科技创新能力。企业制度应优先考虑科技开发的需求,从市场需求寻找前沿性的课题,以网络生活的观念建立内外结合的实验系统,提高企业科技成果转化的能力。

四是积聚要素、实现资本扩张的能力。世界著名的跨国公司都有一个强烈的内在冲动,就是持续地扩张,主要是资本的扩张。

五是现代化的管理能力。传统企业的管理模式多半是从政府职能体系中演变而来的。只有重新建立合理的企业内部管理机制,才能实行有效的科学管理。要促使企业从等级管理或是职能管理向数字化管理转化。如线性规划、全面质量管理、统计分析、网络计划、库存管理、预测技术等。

中国现代企业制度的改革是一个脱胎换骨的过程。在这个过程中真正起作用的不是人为的改造,而将是市场竞争机制的必然的结果。

(责任编辑 邹文华)

=====

(上接第39页)

进行科学分析,并作为制定首钢营销决策的依据,使首钢的营销工作建立在扎实的市场调研分析基础上,减少拍脑门的盲目性和短期销售行为。特别是钢材销售淡季时,做好用户资信调查,防止为了把钢材卖出去而忽视风险的现象。每一名销售人员都要参与市场调研、了解信息,对自己所管辖的销售区域、产品品种进行调研和分析,了解地区经济发展,各行业对新品种的现实需求和潜在需求,定期反馈信息,建立起信息整理、分析机制。各级领导、销售人员都要深入到钢材消费地进行调研,掌握国内外第一手信息,跟踪竞争对手,掌握他们的营销手段、动向。真正做到信息为营销服务,使首钢的营销决策真正做到具有较强的科学性、合理性和可行性。

在21世纪,首钢要建立一个充满活力的首钢的目标,必须建立完善的适应社会主义市场经济竞争的特点和运行规律的营销机制,充分发挥首钢钢铁的生产、技术优势和综合实力,使首钢更加充满生命力和竞争力,取得更大的经济效益和社会效益,为首钢发展非钢产业、发展高新技术产业打下坚实的经济基础,更好地为建设有中国特色的社会主义服务。

(责任编辑 张兰)