

营销管理新方式——绿色营销管理

沈 根 荣

绿色营销的形成,给予传统的营销管理方式以重大冲击,并以新的思维方式改变了传统的营销管理理论,从而形成了绿色营销

管理。本文重点介绍绿色企业组织、绿色信息管理和绿色营销策略三方面的内容。

一、创建绿色企业组织

能否实行绿色营销,关键是要有组织保证,即只有建立绿色企业组织才能有效地、持续地进行有益于人类生存环境保护的营销活动,并避免可能来自企业内部的或来自消费者、压力团体或媒介等企业外部的不良行为。

(一) 创建绿色企业组织的措施

创建绿色企业组织需要从以下几方面着手。

1. 企业最高目标绿色化 要使企业组织绿色化必须使企业最高目标绿色化。例如,重视企业的社会责任,承担对于雇员及顾客的非消费需求的责任等。企业目标的绿色化是个长期的过程,如日本松下株式会社制定的承担环境和社会责任的目标和策略,时间竟长达250年之久。

2. 改变企业结构 企业的组织结构主要应在以下几方面适应绿色要求而发生变化:(1)使最高管理层承担绿色责任。例如,在德国75%的企业的董事会中有专职负责环境事务的董事;而在美国,则广泛采用明晰化原则,即在董事会章程中专门订有有关环境问题的条文,将环境问题作为企业优先考虑

的工作事项;(2)设置绿色职位。在某些国家或行业中,设置绿色职位已作为强制性规定。例如,在日本所有达到一定规模的工厂中都必须设立能源效率经理的职位;(3)设置专司环境事务的职能部门。

3. 创建绿色企业文化 创建绿色企业文化的关键是得到企业最高领导人的支持,否则,绿色企业文化是难以形成或难以维持的。正因为企业最高领导人对于绿色企业文化具有至关重要的作用,因而近年来一些对环境问题重视的国家时有发生因企业制造环境污染而将企业总裁判决入狱的案例。

4. 培养绿色雇员 企业的雇员对于绿色企业组织的形成具有重要作用。如果企业的雇员不具备绿色意识,或对企业的绿色政策予以抵制,则企业组织绿色化是难以实现的。因此,企业在绿色化的过程中,提高雇员的绿色意识,以及注意吸收具有绿色意识的人员充任职员和经理人员极为重要。

5. 制订绿色制度 企业组织的绿色化要求获得制度化的支持。企业制度绿色化要求实现的目标是:(1)形成有形的绿色化过程,如制定绿色政策及实施方案,并获得财务

拨款等;(2)使用内部管理的绿色审计这一工具测度和控制企业的综合绿色业绩;(3)提供和加工相关信息;(4)通过对于参与和改善环境状况者支付报酬和奖励而增强企业的绿色策略的实施;(5)开发绿色产品和技术;(6)用更有效的、可降低消费和减少废弃物的制度和活动替代现行制度和活动。

6. 制定和推行企业道德规范 目前,在国外大企业中,制定道德规范已成为日益普遍的现象。例如,1984年美国《幸福》杂志对500家公司的调查发现,约93%的企业已制定了企业道德规范。道德规范的作用一是可使企业的道德问题有形化,二是可鼓励企业人员在行动时考虑道德的影响。企业道德规范主要用于处理:(1)雇员对于顾客、供应商及雇员相互间的行为;(2)各种合同的报酬,尤其是在订立合同时如何处理贿赂、礼品或其它引诱物;(3)各种信息,包括绿色信息;(4)与企业有关的环境问题;(5)社区、股东、投资者、采购及工会等关系。

(二) 企业资源与职能绿色化问题

企业组织绿色化的重要内容是使企业资源和职能绿色化,否则,创建绿色企业组织只是一句空话。

1. 正确使用企业资源 企业可以开发和销售绿色产品,并制订合乎道德并保持环境状态良好的政策。但这些政策正确与否,必须由企业对其自身资源的管理状况来检验。(1)人力资源。企业对社会的关注程度可以通过企业对直接或间接雇佣的人员的关注程度来体现。例如,美国坎贝尔汤料公司通过雇佣工资低于法定最低工资的农业季节工人获得低成本的农产品而获利丰厚,但对这些农业季节工人子女受教育程度极差却漠不关心,因而受到美国农业劳工组织的强烈批评,致使坎贝尔公司向学校提供设备的促销活动陷于困境;(2)金融资源。企业可以将其剩余的金融资源以有意识的和承担社会责任

的方式作环境投资;(3)土地资源。企业可以通过对其经营地点土地良好管理的方式来证明其绿色形象;(4)物质资源。改进企业组织使用物质资源的效果有助于企业创建绿色公司。企业可以使用资源流量投入产生分析来追踪和记录企业的全部环境流量;(5)信息资源。企业通过向社会提供有助于社会满足自身需要的信息来证明自己的社会责任,使企业的行为被社会所接受。

2. 绿色财务 企业会计人员以严肃地对待环境的方式参与了营销活动。由于会计人员熟悉企业财务业绩的评估和管理方法,因而他们可以较容易地掌握评估与管理企业环境的各种方法。企业绿色化对财务问题具有如下影响:(1)产生新的审计需要。企业绿色化的结果要求会计人员对于企业可能承担的各种程度不同的环境职责所引起的成本和利益予以审计;(2)改变成本结构。为适应法律规定或满足绿色消费需求而改变企业生产系统将导致成本的变化,而企业违反环境标准的行为则可能导致罚款;(3)要求制订绿色预算;(4)增加了对污染控制、限制和清除的成本;(5)由于顾客需求的变化而致使存货过时。例如,存货可能由资产变为需处理的呆货;(6)需要以实际的和潜在的环境成本再评估生产线的生存能力;(7)需要制订处理意外事故的规定,如冶炼业通常需要制订处理生产中产生的废物而引起的成本的会计规定;(8)增添新的资产管理内容。企业在记录和监测其环境资产时,可能需要投入“环境资产维护”成本;(9)对投资机会加以再评估。对投资机会评估时,除规定的财务目标外,还需规定改善环境或不损坏环境的目标并加以评估。

3. 人事问题 企业绿色化对于人事问题也同样产生了影响,并导致企业人事策略的变化。(1)雇员政策。企业承担社会责任表现在雇员政策上主要为:①企业对妇女、各种年龄、各种种族的人及残疾人均提供平等

机会;②制订公平、有效的人才补偿制度;③拟订培训和岗位开发规划,以帮助雇员最大限度地发挥潜力;④实施雇员健康和福利政策;⑤在人员过剩或裁员时提供再培训、咨询及资金帮助;(2)招聘策略。企业良好的环境可使企业产生吸引力和凝聚力,因而在招聘时,需要向应聘人员介绍本企业的环境业绩。在“敏感”行业经营的企业,应设法克服潜在雇员的负面认知;(3)培训。绿色化增加了人事经理新的培训要求。它包括:①使雇员增强对绿色问题及公司环境标准与业绩的理解;②使管理人员了解环境法规和标准;③开发诸如环境审查和报告等新技术,并对有关人员加以培训。

4. 其它职能部门 使企业组织绿色化涉及企业中每个部门和每个人。除营销、财

务和人事部门外,其它职能部门对于绿色问题的认同与否也直接影响到企业能否实现绿色化。这些部门主要有:(1)采购。采购部门通过下述措施对企业绿色化提供极大的支持:①审查供应商的环境业绩;②向供应商提供需要绿色产品和原料的信息;③帮助供应商成为绿色组织,并满足本企业的环境标准;(2)生产和经营。生产和经营部门面临着对于绿色产品和清洁技术的新需求。解决的关键是开发节能和减少废弃物的生产加工体系,并寻找减少和消除污染的方法;(3)研究与开发。该部门需要为产品和包装研制新材料和新技术,并开发绿色产品;(4)分销。该部门让配货车使用无铅汽油而减少污染,通过选择高效的配销渠道、路线和车辆,以及保证危险品运输的安全而帮助企业绿色化。

二、绿色营销信息管理

营销信息管理是营销管理的重要内容,是企业经营决策的基础和前提。当前,企业营销人员面临的外部世界中,技术、法律和顾客需求正以远比过去快得多的速度变化。多样化和不断变化的顾客需求又要求企业内部实行多样和复杂的营销技术管理,从而向企业营销人员提出了更为有效而又极为困难的营销信息管理的要求。尤其是在进入了环保时代的今天,更是提出了严格的绿色营销管理的任务。

(一) 绿色审计

对于绿色营销人员来说,最为棘手的信息要求之一是建立企业及其产品的完整的环境状况形象,而发掘这类信息的有价值的工具便是绿色审计(或环境审计)。绿色审计的目标是描绘企业的环境业绩。它可以与社会审计结合在一起进行。绿色审计可以由本公司自己组织实施,但目前大多数企业由企业外部的咨询人员进行。目前,绿色审计已成为

所有重要的跨国公司在兼并之前的必要准备,并成为日常借贷和撤资的前提条件。

1. 绿色审计的类型 绿色审计有3种基本类型:(1)鉴别绿色业绩的技术要求,它包括检查有关法律规定、内部要求、行业标准和未来的技术要求;(2)对现行环境业绩作技术评估。这涉及将现有的产品、工艺和设备的能力与(1)中鉴别的现行或未来需满足的要求相比较。它要求依照健康与安全、扩散与控制、环境保护和资源效率的要求检查生产过程各个阶段。为开发绿色整体形象,技术审计不应局限于本公司,还应将上游和下游的企业也包括在内;(3)管理审计。这是检查企业环境业绩的组织层面。它包括对组织结构和文化、管理技术与培训、信息和控制程序、公司政策,以及它们在帮助或阻碍建立良好环境业绩中的作用加以审查。

2. 绿色审计的作用 绿色审计主要有以下作用:(1)通过绿色审计为管理人员提供了绿色营销情报与营销调研信息相结合的

管理信息,以帮助企业制订绿色策略。绿色审计的结果将促使企业考虑是否以改进的绿色业绩去满足顾客和其他利害关系人(Stakeholders)的当前及将来可能出现的需要;(2)绿色审计有助于识别企业内部可能存在的可识别的绿色压力点。通过绿色审计可以发现企业哪些层面将会是引起绿色压力集团注意或媒介曝光的潜在目标;(3)绿色审计有助于引导企业导入信息畅通、计划完善和可测度的行动;(4)企业定期进行绿色审计将有助于为企业提供监控绿色经营策略成功与否的衡量标准;(5)绿色审计有助于避免潜在的因兼并、广告诉求、产品开发决策或其它选择而产生的风险;(6)绿色审计可以产生良好的公关效应;(7)绿色审计有助于获得或再获得竞争优势,原因是通过绿色审计可产生良好的绿色形象。

(二) 绿色营销调研

营销调研是企业通过收集和分析营销信息而为营销决策提供依据的重要活动。当前,在发达国家的企业逐步转向绿色营销的情况下,营销调研的重点也逐步转向绿色营销调研。绿色营销调研有两类技术。

1. 环境影响估价(Environmental Impact Assessments, EIAs) 在60年代,人们逐渐认识到,财务活动使用的成本/利益分析法往往忽视或低估投资和开发对于环境的影响。为避免这一弊病,美国于1969年通过国家政策法规,将EIAs正式规定为鉴定开发项目环境影响的管理工具。不利的环境影响评估结果可以鉴别不利于环境保护的营销策略,而有利的环境影响评估结果则可以体现营销策略的绿色信誉。EIAs在许多国家被政府规定为在诸如农业、民用工程、旅游和运输领域开发新项目时的必要条件。

2. 生态平衡调查 收集环境业绩的另一个方法是生态平衡调查。这一技术作为研究产品从摇篮到坟墓的生命周期各阶段的

环境成本/利益分析法,首先在德国、荷兰和丹麦使用。这一方法使用的结果可能会产生意料之外的结果。例如,由德国环境部实施的生态平衡调查发现,节省地使用购物塑料袋在提高能源效率方面比使用再生纸袋更具绿色。

(三) 绿色信息的需求与供应

1. 绿色信息的要求 随着环境保护和消费者需求的不断增长,人们对有关绿色问题的信息的需求也已急剧增长。寻求环境信息主要有下述团体:(1)绿色消费者。绿色消费者正在寻找绿色信息以改进其购买决策。在发达国家,刊载这类信息的刊物,如《绿色消费者指南》已长时期地名列非小说类图书的前几位;(2)研究人员。环境问题已成为数量日益增多的科技、商业、政府研究人员研究的课题;(3)企业。对产品和原料供应商的绿色表现已成为许多国家企业关心和调查的重要问题,因为企业如忽视此类问题,则极有可能影响本企业的经营业绩;(4)政府管理部门。企业的环境和社会业绩已成为各国政府机构监控和评估的重要内容;(5)压力团体。对环境问题的关注导致压力团体积极参与对企业环境问题的调查和曝光;(6)公众和媒介。公众对绿色问题兴趣的增加也引起媒介对绿色问题兴趣的增加。公众的兴趣也导致公众绿色信息服务(如一些国家的“天气质量热线”)的产生。

2. 绿色信息的供应 供应绿色信息的有内部渠道与外部渠道两个方面:(1)内部渠道。由企业内部提供信息的渠道包括:推销人员提供关于顾客需求和竞争者行为的信息;技术部门提供关于绿色技术的信息;财务部门提供关于绿色化对于成本、税收和投资方面影响的信息;高层管理人员提供关于绿色企业目标和策略方面的信息;(2)外部渠道。由企业外部提供信息的渠道包括:绿色团体;政府信息服务部门;科技研究机构;商业

研究组织和数据库;公众和媒体;大型会议和展览会。

三、制定和实施绿色营销策略

企业通过收集和分析营销信息,为制定正确的绿色营销策略提供了依据。绿色营销策略是企业通过市场定位和产品定位、利用有利时机、正确运用营销技术组合、最大限度地满足顾客的需求、从而战胜竞争者、夺取最大市场份额的重要手段。制定和实施绿色营销策略主要有以下步骤。

(一) 营销审计

营销审计是对企业及其营销环境的系统和评估性的检查。营销审计的目的是为企业提供得以解答涉及拟订营销策略的有关企业的竞争态势、竞争实力、市场风险和机会等基本问题的信息。营销审计通常分为内部审计和外部审计两类。

1. 内部审计 内部审计检查企业的资源和能力,评估企业与竞争者相比的强弱之处。内部审计检查的主要内容有:销售量和市场份额;成本和利润;营销组合因素(包括产品、价格、促销及分销途径);当前营销目标、策略、程序及组织;营销信息及控制系统;与企业其余部门的沟通和联系。

2. 外部审计 外部审计检查公司竞争环境中的风险、机会及竞争趋势。检查的主要内容有:顾客。顾客的特征及需求状况;市场规模、结构及增长率;供应商及销售渠道的可靠性、质量和稳定性;竞争者的策略、优势和弱点;潜在的新竞争者或竞争产品;在更广泛的经济、政治、社会和技术环境中的趋势。

(二) 绿色 SWOT 分析(Strong, Weak, Opportunity, Threat)

这是一种帮助决策者制订营销策略的简单工具。它通过使用营销审计中收集的信息来描绘企业内部的强势与弱势(S、W),以及

面临的外部机会与风险(O、T)。SWOT 分析是一种容易掌握的技术。它可运用于整个企业或其营业单位、职能部门或产品。在作 SWOT 分析时应注意的是,一种企业属性既可以是强势,也可以是弱势,它依赖于分析的角度。例如,线性管理从保持管理费用低的角度看是强势,但从使管理层工作负荷过重的角度看,又是弱势。

1. 强势与弱势分析 企业在拟订绿色营销策略时要检查的强势与弱势的主要内容包括:现行营销因素组合;生产系统和技术;管理方针和程序;原料和能源使用效率;原料和能源的来源;本企业环境与社会业绩的追踪记录及社会声誉;企业对环境和社会发展所作的贡献。

2. 机会 外部审计所识别的外部机会和风险在各企业之间是各不相同的。企业面临的机会通常出现在下述方面:开发新产品或技术;在企业当前环境业绩的基础上发现划分或促销现有产品的新途径;在良好的环境业绩的基础上增加企业的市场份额;由于立法或消费者需求的变化而对竞争者造成的麻烦;向其它国家出口绿色产品或技术的机会。

3. 风险 市场的绿色化也可能使营销人员面临风险。这些风险主要有:由于环境业绩不佳而导致消费者拒绝本企业产品;消费者要求从处于市场绿色化发展更为成熟阶段的国家进口更符合绿色要求的产品和技术;由适应新的环境法规而产生的成本可能使环境业绩较差或资金不足的企业无法承受;当社会对环境问题及其解决办法的看法发生迅速变化时,可能导致企业原来对绿色产品的投资归于失败。

(三) 制定和实施绿色营销策略

1. 制定绿色营销策略 企业制定绿色营销策略的过程是企业依据营销目标,对来自营销审计的信息加以整理和分析,从而确定营销绿色化的范围、程度和重点的过程。企业绿色营销策略主要包括以下措施:强调本企业现有产品的固有绿色特征;开发更为绿色的企业形象;减少企业消费的原材料;使用已重复使用或可重复使用的材料或容器;使用可持续的原材料资源;减少产品的能量投入;减少产品的能量使用;减少产品制造中产生的污染和废物;减少产品使用和处置产生的污染和废物;消除产品中潜在的有害物质;避免产品对特定生物种类、生活环境或文化的危害;为环境或社会项目投资;保护和加强工人和消费者的权利、健康、安全和他们的生活质量;就环境和社会问题对消费者和雇员进行教育。

上述各种措施均需通过改变营销技术组

合中的各种因素而实施。

2. 实施绿色营销策略 已制订的绿色营销策略存在的问题或不足之处常常在实施过程中才会暴露,因此,为使绿色营销策略获得成功,在实施过程中必须采取下述措施:应在策略拟定阶段而不是拟定之后作实施计划;将要承担策略实施任务的人员应一开始即参与策略的拟定,以利激励其产生主人翁感觉;必须考虑实施所需财务资源、时间、技术和人力限制;必须尽早识别企业内部潜在的影响实施的政治和文化障碍并使之影响最小化;应制定详尽的实施行动计划,以确保企业成员理解策略的紧迫性、优先性及必须采取何种步骤以确保其成功;应拟定意外事故计划,以确保在营销环境发生变化时,绿色营销策略的实施得以继续进行;应在企业内部进行一系列沟通工作,使每个成员了解实施情况,以使绿色营销策略的实施得到内部的支持;应对实施过程加以监控并据测度结果随时予以修正。

(上接第43页)

权,可以单独地与外国贸易伙伴签订贸易协定。据此,后过渡期内,如果能得到中英双方的鼎力相助,香港与美国从现在起可以就签订双边贸易开始谈判,确定基本的关系,如香港享受原有的出口配额或其他优惠待遇等,这对于发展港美贸易往来尤其是香港贸易长期稳定无疑是有利的。

再次,北美自由贸易区的建立,是香港对美贸易发展中又一个新的难题 如同欧洲统一大市场一样,北美自由贸易区同样带有明显的区域排他性质。首当其冲受其影响的是东南亚国家,香港也不例外。因为美国以墨西哥的廉价劳工取代东南亚的廉价劳工更为合算,香港对美出口或转口的劳动密集型产品必将面临新的挑战。

综上所述,尽管港美贸易中存在着一些不确定或不利的因素,但仍有理由相信,随着中美关系的改善和我对港贸易的融洽发展,以及美国战略向亚太地区转移和采取与之相应的对港政策,港美贸易关系会有新的发展。