

WUTP

经济学与工商管理类
系列教材

Qiye Yingxiao Zhanlue Zhenduan

企业营销战略诊断

叶万春 王 堃 编 著



武汉理工大学出版社

经济学与工商管理类系列教材

企业营销战略诊断

叶万春 王 堃 编著

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业营销战略诊断/叶万春,王 堃编著. —武汉:武汉理工大学出版社,2004.3

经济学与工商管理类系列教材

ISBN 7-5629-2046-X

I. 企… II. ①叶… ②王… III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路122号 邮编:430070

电 话:发行部 027-87394412 87397097(兼传真)

编辑部 027-87395053

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:880×1230 1/32

印 张:9.5

字 数:263千字

版 次:2004年3月第1版

印 次:2004年3月第1次印刷

印 数:1—3000册

定 价:16.00元

凡购书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

“经济学与工商管理类系列教材”

出版说明

伴随我国市场经济体制的建立和经济全球化的进程,经济理论和实践都在快速发展,现有的经济学与工商管理类教材明显滞后:在内容上不能充分反映市场经济理论与实践的丰富成果,在形式上不能适应专业教育的需要。加之全国高校本科专业目录的调整,使得编写新的专业教材工作已成当务之急。为此,武汉理工大学出版社经过选题调研与论证,决定并邀请了十余所高校的相关专业的学识水平高、教学经验丰富、业务能力强的骨干教师组成编委会,以新的专业目录为依据,按新的培养方案,组织编写一套较能反映本学科理论与实践的新成果,适应教学需要的“经济学与工商管理类系列教材”供教学使用。

本系列教材具有如下特点:

内容上力求创新

反映新的专业目录、新的培养方案、新的课程设置、新的理论成果、新的经管实践。

体系上力求系统

注意各教材之间的分工与整合,使之能从整体上达到培养方案的要求,既反映各教材之间的联系与衔接,又能体现各单本教材独立的结构与内容体系。

形式上力求高质

从整体形象到文字表述,从编排到装帧,均力求有时代感,有科学性、有美感,达到高质量。

队伍上力求优化

新老结合,校际协作,理论工作与实践工作相结合。参编学校十余所,由骨干教师组成编委会,精心遴选主编和副主编人选。

这套教材主要用于高等院校经济学与工商管理类本专科专业的相关课程教学,也可供自学考试、电教函授等参考选用。由于时间仓促,教材中错漏之处在所难免,我们诚恳希望广大师生在使用教材的过程中提出宝贵意见和建议,以便在今后修订重版时得到进一步完善。

武汉理工大学出版社

前 言

关于企业营销战略的议题有学者曾这样强调它的重要性:做恰当的事比恰当地做事更重要。做恰当的事即是制定正确的战略,恰当地做事则是方法与策略的选择问题。就战略与方法、策略而言,战略是关系全局的大事,战略的正确与否决定着企业的成败,差之毫厘,失之千里。

企业营销犯战略性错误是屡见不鲜的。我国有 800 多万个企业,即使出错率只有 10%,也高达 80 万个企业危及生存。但是,对于 800 万家不同规模、不同性质、不同生存状态的企业而言,完全避免战略失误是不可能的,我们要做的是尽量减少失误以至降到最低限度。

之所以说企业营销战略失误具有不可避免性,是因为许多企业是在社会主义市场经济大潮的裹挟下成长的,这种成长过程往往是缺少理性指导和经验参照的,因而是被动的、盲目的、探寻式的。这些企业不是没有制定战略,而是所制定的战略并不是最恰当的,不是最恰当的,失误也就难免了。

企业营销战略要谋求做最恰当的事。选择最恰当的事,既不能单凭主观想像而忽视市场环境,也不能片面迎合环境状况而不顾企业自身条件。选择做最恰当的事是企业基于对内外条件和自身的优

势进行综合分析的基础上而作出的具有唯一选择的重大步骤。同样是多角化战略,有的企业选择了最适宜、最恰当的时机,实行可能成功;而有的企业不考虑企业本身的成长机制的需要和外在环境的可能,而贸然实施就会南辕北辙。橘生淮南则为橘,橘生淮北则为枳。不考虑企业的内外条件而一味形而上学地按照某种模式实施企业营销战略势必出问题。

企业的成长发展是一个具有一定的成长规律和称作生命周期的过程。不同阶段企业的生存发展状态具有不同的要求;不同规模、不同性质的企业其生命周期所处的阶段性的长短和发展的倾向性也是千差万别的,用形而上学的刻舟求剑的办法去套用成功企业的经验也会导致企业陷入误区。很难想像一个只有十几年生存经历的民营企业或乡镇企业,仅仅靠艳羡、模仿、套用国外巨无霸式的超大型企业的成功经验能取得成功,这样做的结果只能是惨败!事实上许多受挫、失败的企业已经给我们提供了这方面的典型案例。

人们常常为某个知名企业的衰败而痛心和惋惜,痛惜之余便会发出“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春”的慨叹,显然仅仅如此是不够的,一个有责任的理论工作者应冷静地思考一下:这些企业为什么会衰败?怎样防止其误入歧途,怎样对已患营销战略近视症或营销战略错位症的企业实施正确的诊断、治疗?这是一个需要全社会关注的大课题,止于言不如起而行,我们只想用撰写本书的行动参与全社会对企业生存、发展的关注大潮中去。

多少年前,中国引进并发展了市场营销学,随后又引进发展了服务营销学,应该说前者是制造业从事市场营销并制订正确、明确的营销战略的基础;后者则是服务业或称第三产业从事市场营销并制订

恰当战略的理论依据。可见企业制定营销战略的理论基础问题已基本解决。但是,不能不正视这样的现实:企业在理解、实施市场营销及相关战略理论的过程中往往出现偏差、误解、背离等问题,实践过程发生了畸变、失误,这有必要结合典型企业的案例进行个案剖析,以求其解。

不能不承认,理论都是灰色的,而生活之树常青。理论是前人经验的总结,它的指导和参考意义就在于理论对前人成功经验的阐释和失败经验的析因,这些理论是引导人们思索的依据,解决不能照现成的模子套。现实生活是丰富多彩的,各类企业的生存状态是千姿百态的,通过具体分析“这一个”企业的情况并结合相关理论的指导是解决“这一个”企业的问题的正确方法。为此,我们编撰了这本《企业营销战略诊断》,以便实实在在地研究各类企业的生存问题。

《企业营销战略诊断》仅只针对企业营销战略的失误分析症结、拟定对策。企业的落败或衰退原因可能有许多方面,既有企业整体管理及专项管理问题,也有经营决策与营销问题。企业营销问题中既有营销战略谋划问题,也有企业营销策略实施不当或组合不当问题。企业衰落了就要有针对性地找出主要问题。我们这本书不可能包罗万象地涉及企业衰败的各个方面的问题,而仅只从市场营销的角度透视企业营销战略选择与使用失误的若干问题,而且就企业营销战略而言也是涉及颇广的,一本书不可能对千姿百态的企业进行逐一的研究,而只能采取选其典型、归类分析的方法展开研究。

《企业营销战略诊断》在逻辑上按企业营销战略的诸方面进行有序构架整合,每章相对自成体系,每章内部结构采取先引用有关案例,继而加以有针对性地分析,最后正面阐释原理的办法展开论述。

全书各章之间以“剖析并矫正企业营销战略错误”的红线贯穿始终，形成一个多侧面、多视角解决企业营销战略失误的理论系统。

本书具有以下特点：

●**针对性强。**书中引用的案例都有一定的代表性，广大读者对这些企业偶有所闻而又知之不深，本书则引导读者对这些企业的变故进行有针对性的剖析，这既容易引起读者的关注，又能给读者以启迪，从中悟出某些道理。

●**遵循思维逻辑。**人的思维总是由感性到理性展开。本书的编写每章都以一至几个案例切入，利于吸引读者，并在感官上产生具体、生动的感觉，同时使读者产生深究问题的迫切欲望，这样再进行分析与阐述就能使读者顿然悟道，加深对市场营销理论的理解与接受。

●**可读性强。**理论来自于实践又指导实践，但理论不能流于空泛、深奥、不易接受，本书正是基于这个出发点，为了面向广大群众、面向企业的一般管理者和营销执行者，因而在写法上走的是大众化的路子，以为广大读者喜闻乐见，而不致使大家感到面目可憎而望而生厌。

《企业营销战略诊断》不是一本试图束之为象牙之塔的高深莫测的学术专著，而是一本贴近现代生活、贴近广大企业管理者、劳动者而与之倾心交谈但又不失为具有学术价值的经济管理类读本，本书只要能得到广大读者的青睐就十分荣幸和欣慰了。

《企业营销战略诊断》与作者过去出版的《市场营销学》、《服务营销学》、《企业营销策划》、《企业形象策划》、《国际市场营销学》、《市场营销案例荟萃》等著作构成一个系列，以期多侧面、多层次地研究企

业营销的理论与实践问题。个人的力量是有限的,一本书的能量更是微不足道的,但全社会的事总要一个人一个人动员起来做,这是作为一个社会人应有的责任。

参加本书撰稿或其他辅助工作的既有高等院校的教授、副教授、博士、硕士,也有实际部门的研究人员,他们是(按姓氏笔画为序):王东、王艳、王堃、叶敏、吴蕾、李厚刚、张云峰、张学勇、肖军、章泽武、彭学兵、彭显祺、蔡彬、蔡建湖等。全书由叶万春教授设计、策划和统稿,王堃参与编审、整合工作。书中所涉及的案例转引自公开出版、发行的报刊、杂志,我们均注明了出处,特向资料原作者表示感谢。

编 著 者

2003 年 11 月 25 日

目 录

第1章 企业营销战略诊断开篇·····	(1)
1.1 三个颇有影响的企业从鼎盛到失败的案例·····	(1)
1.2 对郑百文、爱多、三株失败的诊断分析·····	(5)
1.3 全方位推进企业营销战略诊断·····	(11)
第2章 市场开发战略诊断·····	(18)
2.1 案例介绍——柯维特公司的兴衰史·····	(18)
2.2 诊断分析——市场细分、营销定位分析·····	(25)
2.3 原理阐释——市场开发战略的内容·····	(32)
第3章 市场推广战略诊断·····	(35)
3.1 案例介绍——可口可乐公司触发火山·····	(35)
3.2 诊断分析——产品特色与营销环境的适应性分析·····	(41)
3.3 原理阐释——营销环境、信息系统与营销调查·····	(47)
第4章 市场渗透战略诊断·····	(52)
4.1 案例介绍——乐喜公司推行“绥靖政策”梦断沈阳·····	(52)
4.2 诊断分析——对乐喜公司市场渗透过程的分析·····	(57)
4.3 原理阐释——市场渗透战略系统·····	(62)
第5章 市场竞争战略诊断·····	(70)
5.1 案例介绍——吉列公司如何从不断进攻者发展成为	

非竞争性公司体	(70)
5.2 诊断分析——市场竞争中的动态因素分析	(74)
5.3 原理阐释——企业的竞争地位与产品生命周期	(82)
第6章 名牌战略分析	(87)
6.1 案例介绍——秦池是如何陷入怪圈的	(87)
6.2 诊断分析——秦池在创造名牌的决策中落入误区	(89)
6.3 原理阐释——名牌战略的文化内涵与行为体系	(94)
第7章 新产品开发战略诊断	(102)
7.1 案例介绍——从“爱迪塞尔”到“野马”	(102)
7.2 诊断分析——环境变数与市场调研	(110)
7.3 原理阐释——周密的市场调研与分析是开发新产品的 关键	(116)
第8章 新业务战略诊断分析	(120)
8.1 案例介绍——义兴公司的困境	(120)
8.2 诊断分析——义兴公司陷入困境的原因	(126)
8.3 原理阐释——新业务战略实施的途径和方法	(132)
第9章 多角化战略分析	(140)
9.1 案例介绍——巨人集团的辉煌何以成为明日黄花 ...	(140)
9.2 诊断分析——巨人集团在多角化战略实施中的错误	(144)
9.3 原理阐释——多角化战略及业务选择理论	(148)
第10章 产品营销与资本营运战略诊断	(157)
10.1 案例介绍——雪花冰箱与美国惠而浦合资又分手	(157)

10.2	诊断分析——雪花与惠而浦合资又分手的五点反思	(159)
10.3	原理阐释——产品营销与资本营运的连动	(165)
第 11 章	企业形象战略诊断	(186)
11.1	案例介绍——中国航空服务有限公司的形象战略	(186)
11.2	原理阐释——企业形象战略实施原则及作业程序	(191)
11.3	误区诊断——中国企业如何走出 CIS 误区	(198)
11.4	案 例——麦当劳的 CIS 战略的成功秘方	(212)
第 12 章	营销业态转型战略诊断	(218)
12.1	案例介绍——业态转型,对企业的严峻挑战	(218)
12.2	诊断分析——业态转型是一个系统工程	(223)
12.3	原理阐释——营销业态转型战略决策	(233)
第 13 章	营销服务战略诊断	(245)
13.1	案例介绍——“小蓝帽”江城败北	(245)
13.2	诊断分析——“小蓝帽”策划运作中的问题	(247)
13.3	原理阐释——营销服务战略及其配套策略	(249)
第 14 章	跨国营销战略诊断	(263)
14.1	案例介绍——从八佰伴和大宇说起	(263)
14.2	诊断分析——跨国营销,是机遇,更是挑战	(268)
14.3	原理阐释——跨国营销战略决策	(273)
参考文献		(283)

第 1 章 企业营销战略诊断开篇

每个企业的诞生、发展都凝聚着和实现着企业创业者最初的创意。创业者的创意都要通过制定企业营销战略来体现。企业营销战略是企业创始人或其后继承人的主观构想。这种主观构想若与客观生存环境相一致则易于实现;若主观构想与客观实际相去甚远则会导致营销战略归于流产。企业的市场营销战略是个系统,涉及市场开发、市场推广、市场渗透、市场竞争、名牌创建、新产品开发、新业务拓展、专业化或多角化、产品营销与资本营运、企业形象、营销业态、营销组织联盟、营销服务、跨国营销等诸多方面的战略子系统。本书正是试图用鲜活的案例从这些方面针对企业实施营销战略时出现的失误,论及矫正的理论依据及可资参考的匡扶策略。

本书在写法上有别于一般的理论书籍、教科书及通俗读本,每章拟采取“病例陈述——诊断分析——原理阐释”的程式展开,以求剖析一个或几个病例,分析病症成因,进而阐述一个有关企业营销战略子系统的基本原理。

本章作为开篇在写作凡例上虽遵循上述程式,其内容则不局限于营销战略的某一子系统。

1.1 三个颇有影响的企业从鼎盛到失败的案例

1.1.1 郑百文从曾风光一时到负债 20 多亿元

郑州百文股份有限公司(集团),简称郑百文,其前身为郑州市百货文化用品公司,1987年6月与郑州市钟表文化用品公司合并,1988

年12月开始股份制试点,改制后公司定名为郑州市百货文化用品股份有限公司,并向社会公开发行股票400万元,每股面值200元,共20000股。1992年12月,公司进行了增资扩股,1996年4月17日郑百文5149万股在上海市上市交易。上市后两年,以绩优股形象出现在投资者面前,郑百文曾风光一时。

郑百文地处郑州老城区南阳路市中心地带。它不仅有十三层楼的综合办公大楼,而且拥有销售大厦和存货仓库,销售大厦的结构分六层,一楼销售的生活日用品可谓琳琅满目,商品品种丰富、价格适中,二楼至六楼营业面积相当大,分别经营各类不同档次的商品。曾经一段时间,由于经营效益好、业绩佳,公司的决策者雄心勃勃,曾向郑州市政府申请,将大厦后面的一片居民区迁走,用来改做仓库,其占地面积上万平方米,搬迁居民数十家。这不难看出政府对郑百文的支持力度和当时公司决策者的浩大气魄。

遗憾的是,郑百文上市后的第三年即1999年,由于公司管理层决策失误,在国内多个城市设点,导致管理混乱,营运资金严重匮乏,公司销售收入迅速下降,致使部分公司经营难以启动,基本处于停滞状态,亏损局面愈演愈烈。到1998年上市公司年报公布完毕后,郑百文即以每股收益-2.54元创出沪深两市1998年度上市公司每股收益亏损之最,企业财务状况严重恶化,1998年郑百文资产负债率高达97.85%,其股价由1998年初的最高每股17.32元,惨跌到4元左右。1999年12月不得不与中国建设银行签订债权转让协议,受让193558.4万元的郑百文债权。2000年1月23日郑百文发布公告,公司危机局面未得到缓解和改善。3月29日,郑百文收到中国信达资产管理公司向郑州市中级人民法院申请破产还债的申请书。至此,郑百文1999年底总资产为14亿元,总负债22.28亿元。

(资料来源:《中国经营报》2000.5.9)

1.1.2 “爱多”以数亿元堆积的品牌丰碑居然是沙子做的

1996年夏天,问世才不到一年的爱多VCD攻下了上海市场。年

仅 20 多岁的年轻老板胡志标开始考虑起品牌经营的大事,于是找到了成龙。成龙开价 450 万元,几乎是爱多全部的利润,胡志标一咬牙干。

这年的 11 月 8 日,胡志标揣着“爱多 VCD,好功夫”这条广告片和 8000 多万元经销商的集资款,走进了中央电视台。从广东中山市东升镇的一家路边小厂,来到标王之争群英会上,农民出身的胡志标当日以 8200 万元争得一个 5 秒标版,夺得电子类第一名。爱多一跃而跻身国内知名家电品牌的行列,经销商趋之若鹜。胡志标认为这是供求角色转变的大好时机,于是提出每个爱多产品的代理商必须交 300 万至 1000 万元的保证金。仅此一招,爱多竟“无偿”集得资金 2 亿元。

随着爱多的崛起,国内在一夜间冒出了上百家 VCD 制造工厂,胡志标要将它们消灭在萌芽状态。于是就在中标后的一个月,突然宣布大降价。到了次年春节前后,胡志标第二次实施“降价突袭”,爱多的市场份额成为行业老二,知名度跃居第一。1997 年爱多的销售额从前一年的 2 亿元一跃而骤增至 16 亿元,赫然出现在中国电子 50 强的排行榜上。

1998 年他第二次走进中央电视台,以 2.1 亿元的标价把竞争对手抛到了后面。就在他夺标的这两天,爱多的三碟机已跃居全国销售第一。研究爱多的人有一个这样的感慨:从崛起到覆灭的四年多里,爱多与其说是一个企业,倒不如说是一支战斗突击队,它从南中国冲决而出,一路攻城掠寨。作为统帅的胡志标只有一个目标:把爱多做大,再做大。作为一家销售额超过 10 亿元,员工多达 3000 余人的企业的中长期战略规划,却始终没有提到议事日程上。

1998 年五一节,爱多在上海、北京向新科全面宣战,进行“买就送”的活动。到最激烈的时候,买一台 1000 元左右的爱多 VCD 竟可以奉送剃须刀、焖烧锅、电风扇等价值 700 元的礼品。爱多在半年内为打败新科投入了 1.5 亿元,几乎耗到弹尽粮绝。1999 年 4 月 7 日《羊城晚报》报眼刊登了一则“律师声明”,发难者竟是 4 年前出资

2000 元与胡志标同占爱多 45% 股份(另外 10% 股份为爱多工厂所在地的东升镇益隆村所有),却始终没有参与爱多任何经营行为的儿时玩伴陈天南。“律师声明”无疑发射了一颗信号弹:爱多出事了!那些已经被爱多拖欠货款搞得心神不宁的经销商和供应商们像发了疯一样地奔向中山,一向以传媒策划自豪的胡志标突然发现,爱多以数亿元血汗钱堆起来的“品牌丰碑”居然是用沙子做的。1999 年 12 月,广东爱多进入破产程序。

(资料来源:吴晓波.大败局.杭州:浙江人民出版社,2001)

1.1.3 三株 15 万营销铁军的瓦解

1989 年,后来成为三株总裁的吴炳新和他已经大学毕业的儿子吴思伟来到了安徽,在淮南开发区注册了一家代理公司。也是在这一年底,昂立一号口服液问世,吴炳新成功地承担了推广和销售任务。1990 年吴思伟到南京组建公司,以经销昂立一号为主营业务。1992 年昂立一号在江苏的年销售额达到 1500 万元,第二年更跃增至 1 亿元。这引爆了他潜伏已久的独立门户的创业激情。1994 年吴思伟在山东与吴炳新成立了三株实业有限公司,三株口服液亦同时宣告研制成功。

三株遂把大量的费用投入到形象广告中,其中最突出的主题便是“三株争当中国第一纳税人”和振兴民族工业。同时三株十分热衷于赞助各种学术、科技研讨活动,还首创了专家义诊的行销模式。

以区区 30 万元,在短短三五年内,便开创了资产达 40 多亿元的三株基业。在最鼎盛时,三株在全国所有省、市、自治区和绝大部分地级市注册了 600 个子公司,在县、乡、镇有 2000 个办事处,各级行销人员总数超过了 15 万。1996 年,正是凭借着这样一支庞大的营销铁流,吴炳新发动了夏季、秋季、冬季三大战役,一举实现销售额近 80 亿元,其中农村占到 60%。1997 年,三株在乡镇一级的工作站膨胀到了 13500 个。看上去浩浩荡荡,实际上却已机构重叠,互相扯皮。三株所崇尚的高度集权的管理体制造成了类似“国企病”的症