

MARKETING MAESTROS

# 营销八段

## 企业营销战略

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害!

主 编：傅浙铭 刘 莉 著

The 2000s will belong to the customer. And that is great news for the marketer.

To some marketers, the creation of almost unlimited customer choice represents a threat--particularly when choice is accompanied by new competitors.

MARKETING IS EVERYTHING AND  
EVERYTHING IS MARKETING

广东经济出版社

F274

L643

MARKETING MAESTROS

营销八段

企业营销战略

刘莉著

广东经济出版社

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害！

QA058/02

896181

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业营销战略/刘莉著. —广州: 广东经济出版社, 1999.8 (2002.2 重印)

(营销八段系列丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80632-507-7

I. 企… II. 刘… III. 企业管理-市场营销学  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 33648 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.75 2 插页
字数	160 000 字
版次	1999 年 8 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 4 次
印数	17 001~20 000 册
书号	ISBN 7-80632-507-7 / F·234
定价	16.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

## 《营销八段》系列丛书 总序

在一次规模宏大的营销培训活动结束后，一位营销副总经理对我说：“举办培训活动当然是有用的，但时间就那么几周，师傅再高明，徒弟也学不会全套拳脚。你们离开后，营销人员将要独立面对各种各样复杂的情况，到那时，他们靠什么？去哪里寻求帮助？现在书店里讲营销的书的确很多，看的时候觉得很有道理，然而想照着用时，就发现根本应用不了，合上书后只觉得更为迷惑。其实，营销人员看营销书的目的很简单：希望能找到解决实际问题的工具，不求先进、不求全面，只要管用就行。你不用告诉我100种市场调研的方法，我只要管用的一二种就行了，然后再告诉我怎样一步步去实施，要注意哪些问题？别犯哪些错误？有什么诀窍？”

我心里十分明白，他所说的话是绝对有道理的。

类似的话，我又陆续听到许多次。

一个需要反省的问题是：营销学者对无数奋进中的国内企业读者了解了多少，又准备了什么？

不用争辩，营销人才一直是人才市场排行榜的首位，营销类书籍一直是管理类书籍的市场热点，因为在竞争日益白热化、残酷化的今天，企业最关心的，最终

都落实到自己产品的销量，自然对营销最重视、最功利，也最舍得购买、培训、学习。

表面上看，营销类书籍数量已有不少，但业内人士都十分清楚：这些大多是理论类、教材类、翻译书籍类，提供的是理论体系、框架结构、入门基础、国外经验、案例集锦，需要读者自己去理解、消化、参悟、引用。问题是，企业读者不是以读书学习为职业的学生，哪有时间、力气、心态去做这样的功课！

此外，那些食洋不化的营销书籍，虽然写得又体面、又好看，若应用到中国企业中，结果却往往出错。

教育类营销书籍的另一个通病是：它们为了使自己具备“置之四海而皆准”的资格，会提出几乎所有的营销管理可能性，结果使体系变得极其庞大、复杂，作为没有多少深究功夫的企业读者，就犹如陷身于热带丛林，头昏脑胀之余，往往空手而回。

于是，因为不能获得实际应用效果，企业读者的相当不满意也就理由十足。

于是，一个不是笑话的笑话诞生了：不雅的评语加上可怜的销量，营销类书籍的自身营销居然失败了！

## ■ “营销八段”的全新思路

为了彻底克服这些缺点，《营销八段》系列丛书的编选思路确定为：

- 让理论、原理退到幕后；
- 彻底的“操作”导向；
- 现成的营销程序和操作步骤；
- 大量的忠告和提醒；
- 提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题；
- 借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向高手的境界。

这正是《营销八段》的寓意：你学会了本套丛书提供的方案和技能，你就已经足以应对营销中的绝大多数问题，就像围棋中的八段高手一样，**你虽不是天王巨星，但已经胜过绝大部分对手**。这已是很不容易的境界，也是绝大部分企业读者梦寐以求的理想。

为使读者有真正的收获，本套丛书坚决摒弃了蜻蜓点水式的大杂烩风格，决不试图面面俱到，每本书只就一个主题展开，做到深入、全面，把这个主题说深说透。看完这本书，有关专题的精髓将了然于胸。

本套丛书的另一个重要特点是：多种的、大量的图表、程序、问卷、套路，内容广泛，设计科学。提供这些附件的目的，就是使你在营销实践中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费心费力去开发。

此外，每位作者根据自己的理论修养和实践经验，

为你提供大量的“诀窍”、“陷阱”、“警告”、“关键点”、“案例”、“理论提示”、“操作步骤”等等，将不传之秘倾囊而授。这些才是千金难求的真正无价之宝！

不仅做到了这些，本套丛书还向前迈出了额外的一步：为使内容与形式互相配合，整套丛书的设计风格也将独树一帜，独特的加大型版本、精美的装帧、活泼亲切的版面、体贴读者的格式、轻松的阅读风格等等，都将对读者更为照顾。

所有这一切，将使你以前所未有的方式把握营销实践的精髓。

## ■ Internet 配套

当然，另外值得一提的是全面的 Internet 配套，毕竟，应该有 21 世纪的特色，对不对？你可以通过访问我们的主页（网址印在封面上）：

- 与各位作者联络、交流；
- 获得广泛的学习、研究指导；
- 营销妙文妙书导读；
- 深入讨论有关营销的种种问题；
- 学习“升级到九段”的秘技；
- 发表你的观点；
- 浏览我们不断添加的新信息；

- 国际优秀营销咨询网站链接；
- 申请加盟《营销八段》大本营；
- 结交更多热爱营销的朋友；
- 收到我们给你寄发的各种信息。

在资源允许的前提下，我们将把 Internet 配套做得更好、更大。

当然，所有这一切，都是免费的。

## ■ “营销八段”的造就之路

当今是一个需要无数营销高手的时代，也是一个即将产生无数营销高手的时代。

本套丛书的出现，无疑将帮你在迈向营销高手的目标上大大地前进一步。对你来说，这是一个难得的契机、一个良好的开端，想想一段时间后对营销工作的驾轻就熟、游刃有余，领导和同事的钦佩眼神，个人事业的蒸蒸日上，日益增多的良师益友，你现在的努力和尝试是完全值得的。请记住：我们必须成功，我们也必将成功。

到了那一天，除了向朋友分享你的成功之外，别忘了给我们发个 E-mail (marketing8@163.net) 哦！

**傅浙铭**

1999年仲夏



# 前 言

- 为什么有的企业欣欣向荣，而有的企业却萎靡不振？
- 为什么有的企业持续发展，而有的企业却昙花一现？
- 为什么企业中优秀的企业短命的多，长命的少？
- 怎样做才能成为市场竞争中的“常胜将军”？
- 营销决策最重要的因素是什么？

你会发现：所有这些问题都是那么现实、那么迫切地需要回答。

中国许多民营企业、乡镇企业的成长经历证明：在一个幼稚的市场、用一种幼稚的方法完成创业期的资本原始积累并不困难。今天，中国的市场环境已经今非昔比，社会主义市场经济体系初步建立，众多企业已由稚嫩走向成熟，竞争格局基本明朗化、白热化。在这种情况下，企业要想持续发展，并非易事，单凭胆量和运气去做企业、搞营销，迟早是要栽跟斗的。

不少企业失误的症结就在于“三盲”：

1. **盲目**：营销目标不清晰或者好高骛远，超越实际；

2. **盲从**：一听说什么赚钱，便一哄而上，赶时尚，追潮流；

3. **盲打**：心中无数，不讲战略，多面出击，急于求成。

归根结底，这些“三盲”企业在营销决策上患了严重的“近视症”，陷入足以使自己遭灭顶之灾的“盲区”——“无战略”营销。

营销战略是企业全部营销工作的基石，是统御营销活动的纲领，也是克敌致胜的利剑。

营销战略强调“做对头的事情”（Do the right things），注重对企业未来总体方向的谋划，而不是仅仅“把事情做对”（Do things right），去纠缠于眼前的细枝末节；

营销战略着眼于机会与趋势，而不是针对企业的个别困难与问题；

营销战略看重企业长期业绩与前途，而不是眼前的短期利润；

营销战略侧重于全体员工锲而不舍，艰苦卓绝的努力，而不是个别领导人的异想天开和投机。

一句话，营销战略的立足点是谋求提高企业的市场竞争力，使企业长治久安，而不是追逐短暂的虚假繁

荣。

本书从现代市场竞争日趋激烈的大背景出发，运用企业战略管理、市场营销学的基本理论和方法，深入论述了营销战略的几个重大问题：

★营销战略是现代商战中企业必备的利器——营销战略的特点、营销战略之轮、营销战铁律等。

★对营销环境的侦测——如何捕捉商机、规避威胁、识别需求等。

★定义战略使命——企业的角色定位、描绘发展愿景以及战略方阵分析等。

★市场防御战略——市场领袖企业的战略选择：地点防御、机动防御、侧面防御、狙击防御等战略形式。

★市场攻击战略——市场上二、三号公司的“专利”：正面攻击、侧翼攻击、包围攻击、游击攻击等战略形式。

★战略联盟——企业之间的竞争性合作，变双输为双赢的新战略。

★战略保障——营销战的资源支撑，重点阐述了情报、企业统帅、营销组织和企业文化等资源对战略实施的保证作用。

商场如战场。战略运筹是其最逼真的写照和最深刻的注解。新世纪的钟声就要敲响，新的战斗又要打响。这将是人类历史上更加扑朔迷离，更加扣人心弦的商战……

当我们放眼展望 21 世纪的时候,我们要问自己:为迎接 21 世纪的到来,我们是否已经丢掉幻想,准备战斗?

营销战略虽然不是万能的,但没有战略的营销却是万万不能的!

敢问 21 世纪谁主沉浮?答曰:永远的营销战略管理者!

**刘莉**

1999 年 6 月

于深圳大学海青楼

# 目 录

## 前 言

- 1 商战利剑:营销战略 ..... (1)
- 1.1 3“C”使企业越来越难赢 ..... (3)
  - 顾客(Customers)占上风 ..... (3)
  - 竞争(Competition)在加剧 ..... (3)
  - 变化(Change)是常事 ..... (4)
- 1.2 营销冲突 ..... (4)
  - 竞争压倒一切 ..... (5)
  - 营销战场的实质 ..... (6)
- 1.3 永远做对头的事情 ..... (10)
- 1.4 营销战略的特征 ..... (14)
  - 逆向思维性 ..... (14)
  - 长期性 ..... (16)
  - 风险性 ..... (17)
  - 影响因素的多元性 ..... (18)
- 1.5 营销战略之轮 ..... (19)
  - 战略愿景 ..... (19)
  - 产品与市场范围 ..... (21)

<input type="checkbox"/> 成长方向 .....	(21)
<input type="checkbox"/> 竞争优势 .....	(26)
<input type="checkbox"/> 协同作用 .....	(27)
1.6 营销战略铁律六则 .....	(29)
<input type="checkbox"/> 变革适应律 .....	(29)
<input type="checkbox"/> 创造市场律 .....	(31)
<input type="checkbox"/> 竞争致胜律 .....	(32)
<input type="checkbox"/> 利益循环律 .....	(33)
<input type="checkbox"/> 时间一效益律 .....	(34)
<input type="checkbox"/> 集中战力律 .....	(35)
1.7 本章小结 .....	(36)
2 侦测环境 .....	(38)
2.1 环境的三个层次 .....	(39)
<input type="checkbox"/> 总体环境 .....	(40)
<input type="checkbox"/> 行业环境 .....	(41)
<input type="checkbox"/> 竞争环境 .....	(42)
2.2 识别机会 .....	(42)
<input type="checkbox"/> 机会的类型 .....	(43)
<input type="checkbox"/> 机会特质 .....	(45)
2.3 把握市场机会的三个法则 .....	(47)
<input type="checkbox"/> 竞争法则 .....	(47)
<input type="checkbox"/> 趋势法则 .....	(50)
<input type="checkbox"/> 权变法则 .....	(52)
2.4 市场机会的来源 .....	(54)
<input type="checkbox"/> “时间”等于金钱 .....	(54)

<input type="checkbox"/> “空间”就是机会 .....	(55)
<input type="checkbox"/> 让“美好”相伴到永久 .....	(55)
2.5 评估机会与威胁 .....	(57)
<input type="checkbox"/> 市场机会评估 .....	(57)
<input type="checkbox"/> 市场威胁评估 .....	(59)
<input type="checkbox"/> 市场机会、威胁评估 .....	(62)
2.6 识别需求 .....	(64)
2.7 本章小结 .....	(68)
<b>3 企业战略使命 .....</b>	<b>(70)</b>
3.1 企业职责与角色 .....	(71)
3.2 战略使命定位 .....	(76)
<input type="checkbox"/> 战略使命定位三要素 .....	(76)
<input type="checkbox"/> 战略使命优劣的判定 .....	(77)
3.3 企业的业务分析理论 .....	(80)
<input type="checkbox"/> 科特勒的理论 .....	(80)
<input type="checkbox"/> 波士顿矩阵 .....	(81)
<input type="checkbox"/> GE—麦肯齐矩阵 .....	(84)
<input type="checkbox"/> 波特的贡献 .....	(85)
<input type="checkbox"/> 核心能力理论 .....	(88)
3.4 战略使命表述要诀 .....	(91)
3.5 战略使命报告书 .....	(93)
<input type="checkbox"/> 战略使命报告书的制定 .....	(93)
<input type="checkbox"/> 优秀公司使命报告书精选 .....	(94)
3.6 战略方阵 .....	(96)
<input type="checkbox"/> 科特勒的竞争定位法 .....	(96)

□ 李特尔的竞争法 .....	(98)
3.7 本章小结 .....	(102)
<b>4 市场防御战略 .....</b>	<b>(104)</b>
4.1 防御的功能 .....	(105)
4.2 市场防御战 .....	(106)
□ 防御战三原则 .....	(107)
4.3 市场防御五战略 .....	(115)
□ 商战地点防御 .....	(116)
□ 商战机动防御 .....	(121)
□ 商战侧面防御 .....	(123)
□ 商战狙击防御 .....	(124)
□ 商战撤退防御 .....	(129)
4.4 本章小结 .....	(131)
<b>5 市场攻击战略 .....</b>	<b>(133)</b>
5.1 市场攻击战三原则 .....	(134)
5.2 打赢市场攻击战的条件 .....	(137)
□ 拥有某种持久的竞争优势 .....	(137)
□ 具备阻挡领先者报复的策略和手段 .....	(138)
□ 能诱使消费者对自己的产品进行尝试 .....	(138)
5.3 市场攻击战四战略 .....	(139)
□ 正面攻击 .....	(140)
□ 侧翼攻击 .....	(144)
□ 包围攻击 .....	(148)
□ 游击攻击 .....	(151)
5.4 本章小结 .....	(154)



6 战略联盟 .....	(156)
6.1 战略联盟的特征 .....	(157)
6.2 发动战略联盟的引擎 .....	(162)
□ 降低交易费用 .....	(163)
□ 促进大市场营销 .....	(163)
□ 避免“过度竞争” .....	(163)
□ 实现资源互补 .....	(165)
□ 强化竞争实力 .....	(166)
6.3 如何确定合作战略和方式 .....	(167)
□ 选择合作战略 .....	(167)
□ 合作方式 .....	(139)
6.4 ECR:与经销商联盟的新战略 .....	(171)
□ ECR 热潮的兴起 .....	(171)
□ ECR 的“2+3”核心原则 .....	(172)
□ 支撑 ECR 的四个“高效率” .....	(174)
□ ECR 的结盟方式 .....	(177)
6.5 品牌联盟:“借腹怀胎”快速繁衍 .....	(178)
□ OEM 的神力 .....	(178)
□ 品牌“联姻”组合繁衍 .....	(181)
6.6 特许连锁经营:网罗盟友共同发展 .....	(183)
□ 特许连锁经营的特点 .....	(183)
□ 特许连锁经营的魅力 .....	(186)
□ 适宜搞特许经营的行业 .....	(187)
□ 加盟者成功五要素 .....	(189)
6.7 战略联盟的成功之路 .....	(194)