

杨保军/著

竞争

营销

分析 · 策略 · 执行

JINGZHENG
YINGXIAO

FENXI CELUE ZHIXING



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

竞争营销：分析·策略·执行

杨保军 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争营销: 分析·策略·执行/杨保军著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-976-0

I. 竞... II. 杨... III. 市场竞争—市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066946 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm×960mm/16

18.5 印张

313 千字

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 7-80162-976-0/F·892

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序

我们正处于一个充满竞争的新时代。残酷的竞争促使我们的企业逐步走向成熟。它们经历了市场从计划配给向自由交易、从卖方向买方、从封闭向开放、从短缺向充裕的巨大转变。企业经营思想也经历了痛苦的转变，一个个鲜活的市场案例显露出来的是企业经营理念变迁的轨迹。竞争正深入中国市场，荡涤着躁动的企业灵魂。美国著名经济学家斯蒂格利茨说，中国二十年改革开放的最重要的成果是培育了竞争市场。市场竞争也正在对企业进行着一场从理念到行动的洗礼。

走过二十年改革道路的中国企业，一个最深刻的感受是中国的市场变了。当有些企业还沉浸在计划配给的甜蜜回忆时，市场却以风起云涌般的速度崛起了一批志在开拓的企业。可以说，中国改革的成果就是建立了社会主义市场经济，形成了竞争市场；而改革面临的困境则是由某些企业和个人对竞争市场的偏见和不适应而造成的。

任何经营理念的转变都来自于市场变化的大背景，市场营销思想的转型同样是来自于竞争市场的巨大变迁。从福特汽车的产品营销观念到舒尔茨（Don E. Schultz）、劳特朋（Robert F. Lauterborn）的整合营销传播理念无不是伴随着美国市场迅速转型而发展起来的。中国市场的巨大变迁，同样激励着我们的企业从全盘接受西方营销理念向自我创新转变。由此，中国企业开始演绎对中国市场的独特理解和对营销理念的自我领悟的营销案例。大量的案例显示了一个重要现象：竞争营销正在向我们走来。

竞争营销是笔者提出的一个新的概念，其阐释了在竞争市场中企业如何积累营销资源、培育营销能力，以竞争的思维和方式思考营销战略、营销战术和营销策略，最终实现营销竞争力提升的过程。理论分析和案例研究是本书的重要特点。在这本书中您将会看到：

竞争营销分析篇，揭示竞争营销如何产生、企业如何实现营销竞争力的提

升、竞争营销战略、竞争营销战术分析、营销执行分析、竞争营销企划分析等内容，可以全面了解竞争营销理念的内涵。

竞争营销策略篇，分析在竞争市场中，企业品牌、市场推广、广告、价格、分销网络等策略的制定和实现过程，可以为企业开展竞争营销活动提供一些思路。

竞争营销执行篇，本篇利用案例分析的方法，揭示一些成功企业的管理执行、战略执行、战术执行、策略执行的运作方式和营销实战，为推进企业竞争的执行力提炼一些宝贵经验。

本书力求立意新颖、见解独到、内容翔实，目的是为广大企业界人士、大中专学生、市场营销界同仁提供一种全新的营销思路。如果能够做到这一点，则是本书作者最大的安慰。

随着中国经济的快速增长和我国企业管理、营销水平的不断提高，市场中必将涌现大量经典的营销案例，这些案例等待着广大营销界同仁去总结归纳。我们这本书的推出也算是抛砖引玉，为中国的市场营销研究做一点微薄的贡献吧，由于作者水平有限，我们欢迎大家批评指正。

杨保军

2004年1月于韶关

目 录

竞争营销分析篇

第一章 竞争营销:核心概念	(3)
一、现代营销:经历竞争	(3)
二、竞争营销的理论基点	(4)
三、竞争营销:竞争时代的全新视角	(11)
四、竞争营销的理论框架	(15)
第二章 全面提升营销竞争力	(16)
一、营销竞争力分析:理论前提	(16)
二、营销竞争力的构成	(18)
第三章 树立全新的竞争营销思维	(25)
一、竞争营销:创造优于竞争对手的顾客价值	(25)
二、竞争营销:关注竞争对手	(28)
三、竞争营销:以营销竞争情报为决策基础	(30)
四、竞争营销:提升营销的竞争优势	(31)
五、竞争营销:建立个性化营销思维	(32)
第四章 竞争营销战略分析与选择	(34)
一、竞争营销战略的理论认识	(34)
二、波特模型对制定竞争营销战略的影响	(35)
三、竞争营销战略分析	(37)
四、竞争营销战略规划	(42)
五、竞争营销战略选择	(45)
第五章 竞争营销战术规划	(49)
一、这是一个整合的时代	(49)

二、竞争营销战术规划的核心是沟通	(50)
三、用整合营销传播思想指导竞争营销战术规划	(51)
第六章 竞争营销企划程序	(55)
一、企划项目承接,组建企划班子	(55)
二、界定问题,确定企划主题	(57)
三、收集企划信息资料	(59)
四、形成企划创意	(61)
五、撰写企划书	(63)
六、推销提案	(64)
七、指导实施企划案	(65)
八、反馈企划经验和教训	(66)
第七章 制定促进销售的竞争营销企划案	(68)
一、企划背景分析	(68)
二、企划内容分析	(70)
三、企划项目可行性分析	(73)
四、企划营销战略分析	(74)
五、市场定位分析	(75)
六、营销策略分析	(76)
七、项目实施计划	(77)
八、企划项目实施流程	(78)
九、营销企划费用预算及效益分析	(80)
十、企划书的撰写	(80)
第八章 营销执行:以竞争为导向	(90)
一、营销执行:从木桶原理说起	(90)
二、竞争营销执行分析	(93)
三、强化营销执行力,提升营销竞争力	(96)
第九章 竞争营销管理与创新	(100)
一、当前我国企业营销管理主要存在的问题分析	(100)
二、规范竞争营销管理程序	(101)
三、竞争营销管理内容	(104)
四、以竞争为导向,促进营销管理的创新	(107)
第十章 竞争营销危机管理	(110)

一、陷入逆境中的中国企业	(110)
二、为什么中国企业容易陷入逆境	(111)
三、陷入逆境的企业营销危机管理——一个案例的分析	(114)
四、加强企业危机管理意识,提升企业营销竞争力	(116)

竞争营销策略篇

第十一章 创造营销竞争力的品牌资源	(121)
一、品牌提升营销竞争力	(121)
二、品牌企划创造品牌价值	(124)
第十二章 市场推广崇尚别具一格	(132)
一、市场推广的目的是获得消费者的信赖	(132)
二、市场推广的误区	(134)
三、市场推广企划的业务流程	(136)
第十三章 设计适当的营销网络	(142)
一、重新认识分销网络的重要性	(142)
二、营销网络建设的程序	(145)
三、设计适合企业发展的营销网络模式	(149)
四、加强营销网络管理,提升营销竞争力	(152)
第十四章 以沟通促进销售	(157)
一、从三代“标王”的陨落说促销	(157)
二、促销的核心是沟通	(158)
三、走出促销企划的误区	(161)
四、建立以沟通为核心的促销企划模式	(163)
五、企业促销企划应注意的几个问题	(169)
第十五章 广告企划的定位、创意与传播	(170)
一、广告定位:瞄准树上的一只麻雀	(170)
二、广告创意:让下沉的石头浮起来	(177)
三、广告传播:沟通心灵的黄飘带	(182)
第十六章 以公关企划提升企业形象	(185)
一、发挥公共关系在竞争营销中的作用	(185)
二、公共关系目标评价标准	(188)
三、公关企划模式	(190)

四、以公关企划促进企业形象的提升	(191)
第十七章 CI 企划定位企业的营销形象	(195)
一、发挥 CI 企划在竞争营销中的作用	(195)
二、CI 企划的目标	(196)
三、CI 企划的主要内容	(200)
四、CI 企划应注意的问题	(201)
第十八章 以价格策略应对营销竞争	(203)
一、发挥价格策略在竞争营销中的作用	(203)
二、价格竞争条件分析	(204)
三、影响价格策略的因素分析	(205)
四、价格策略在竞争营销中的应用	(207)

竞争营销执行篇

第十九章 竞争营销管理执行	(213)
一、管理执行创造营销绩效	(213)
二、以执行提升营销管理水平	(216)
三、再造管理流程提高执行力	(220)
四、有效的管理执行缓解营销危机	(226)
第二十章 竞争营销战略执行	(229)
一、以执行推进竞争营销战略的实现	(229)
二、打造营销战略执行能力	(235)
三、充分进行战略分析,提供可供执行的战略计划	(238)
第二十一章 竞争营销战术执行	(243)
一、卓越的营销战术执行胜于空洞的战略	(243)
二、没有执行的人员流程,就没有营销战术方案的完成	(246)
三、营销执行推动营销策略差异化	(249)
第二十二章 竞争营销策略执行	(255)
一、品牌的塑造与执行	(255)
二、市场推广方式设计与执行	(259)
三、营销网络的设计与执行	(262)
四、促销方式的设计与执行	(265)
五、广告策略与执行	(269)

六、公共关系策略执行	(273)
七、CI 设计与执行	(276)
八、价格策略的应用与执行	(279)
参考文献	(283)
后记	(285)

竞争营销分析篇

第一章 竞争营销：核心概念

市场营销自诞生以来，时刻受到市场竞争的影响。营销观念的变化、营销战略的制定、营销策略的执行无不与市场竞争息息相关。竞争促进了营销理论的成熟、竞争推动了营销实践的创新。

一、现代营销：经历竞争

市场是不断变化的。任何一个区域市场总是经历着不断的演变，直至发展成为一个成熟的全球化市场。这种演变连接着消费者的需求变化、技术的发展、信息的革命以及企业产品的创新等，促进了现代市场的飞速发展。

消费者市场是市场研究的首要因素。消费者市场是由个人消费而购买获得或取得商品和劳务的全部个人和家庭组成。早期，营销人员能够通过向消费者销售的日常经验来很好地了解消费者，消费者市场比较简单。但是随着经济和社会的不断发展，消费者逐渐受到来自文化、社会、个人和消费心理等各个方面的影响，逐渐趋于变化。一个集中的研究结果表明，消费者逐渐趋于个性化。它导致一个消费者对其所处的环境持续不断地反应而派生出新的消费需求，这成为研究市场的一个重要变量。

技术是确定新机会的主导变量。技术对未来生活方式的形成起着关键作用。当改革开放之初我们还在为买到一台 18 英寸的彩电而沾沾自喜的时候，在今天，技术已经促进了背投电视、等离子电视的诞生。技术对现代市场的影响已经散落在各个方面，对消费观念、购买行为、企业产品、品牌、企业营销方式等都产生着重大影响，同样推动了市场的变迁。

信息革命是现代化发展最值得骄傲的一个现象。信息革命穿越了企业、消费者的边界，促进了相互之间的沟通，同样信息革命穿越了市场的边界，促进了全球化市场的形成。信息使企业营销手段不断创新，信息也改变了人们未来

的生活方式、购买行为以及消费观念，在极大地方便了企业和消费者的同时也造成了营销的难度。

人们依靠产品来满足自己的各种需要和欲望。产品通常是指一个实物，但从营销的角度来看，还包括服务。企业依靠技术和信息不断开发和改进新产品和服务，不断地丰富着市场的供给，提高着人们的生活水平。在市场上，产品的创新加剧了企业争夺消费者而展开的竞争，使市场营销散发出灿烂的光芒，吸引着市场的注意。

消费者的变化、技术的发展、信息的革命以及产品的创新实际上说明了一个问题，那就是竞争促进着现代市场的演变。在技术、信息革命的影响下，企业争夺消费者促进了现代市场营销的发展。

在这个充满变量的市场中，市场营销在竞争的影响下，已经不再执著于传统的营销思维，关注消费者、关注竞争对手、关注产品创新、关注竞争市场的变化已经成为企业营销研究的重要课题。因此，我们认为，在现代竞争市场的影响下，竞争是现代市场营销的核心课题，只有以竞争的思维来分析和制定营销战略和策略才是市场制胜的手段。竞争营销正是在这种背景下提出来的，对我国企业当前的发展具有重要意义。

二、竞争营销的理论基点

竞争营销理论是在传统的 4P 理论、现代的 4C 理论以及企业竞争理论、企业能力理论、企业资源基础理论的基础上发展起来的一种新的营销理论，是市场营销理论新的发展。我们先将这几个理论简单归纳一下。

（一）市场营销理论及其发展

在市场营销思想发展的一百年里，人类经过了空前的政治变革和战争的洗礼，两次世界大战催生了现代企业，使人类能够在一个前所未有的组织中进行他们的经济活动。在 20 世纪初叶，受战争等外在的环境威胁，经济的停滞不前，市场是狭小的，人们的收入和消费都是有限的。但是一个不容忽视的问题就是人的需要和欲望是丰富的，经济的停滞不前并不是因为人们得到了过多的满足或停止了欲望而产生的，而是因为世界经济机制运转失灵，这就需要企业采取更好的办法使经济恢复活力。工商企业通过多种办法去识别客户的需求，

开发更好的产品，更为有效地运送产品，做好产品宣传，从而使消费者购买这些产品，当顾客的兴趣减退时，推销就成为许多企业的制胜法宝。但是推销术曾经不是、现在也不是企业解决问题的长期办法。在企业发展的同时，市场也在飞速地发展着，市场曾经未被满足的需求现在随着企业产品生产数量的增多而逐渐满足了。福特曾经骄傲的“T”型车也逐渐随着人们消费趋向的多样化而被市场所抛弃。在 20 世纪的后半叶，市场出现了一个质的变化，那就是市场已经由过去的卖方市场转变为买方市场，由消费者做主的时代来临了。企业的营销观念也随着时间的推移，走过了生产观念导向、产品观念导向、推销观念导向、营销观念导向、大营销观念导向直到今天的整合营销观念导向，这是营销时代的进步。

从 1905 年 W.E. 克洛西在宾西法尼亚大学开设“产品营销”课开始，市场营销走过了将近一百年的历史。在这一百年中。市场营销思想先后出现过四大理论：一是市场细分—营销组合—一定位的 4P 理论；二是大营销理论；三是品牌理论；四是 4C 理论。沿着这些营销理论的思维脉络，我们发现了这样一些事实：

1. 营销理论由注重产品转向注重顾客

由福特汽车公司开始的生产观念、产品观念、推销观念其核心的思维是生产是第一位的，一个企业只要能够生产出足够的产品，不愁没有销路。这样一种营销思维的根源还在于 20 世纪二三十年代不够发达的经济，充足的市场需求以及市场上较少的竞争对手。当时间的车轮逐步向 20 世纪的中后期走来的时候，市场已经悄然发生了变化：人们开始注重个性化的需求了，市场中竞争对手增多了，市场中的产品也迅速丰富起来，原来单纯依靠注重产品的营销观念也不得不发生变化，大众化的营销理念逐渐转向以个性化为中心的营销理念，顾客得到了空前的重视，许多企业从针对所有顾客向针对部分顾客转移，这在市场营销理论中称为市场细分；一些企业专注于一部分特定的顾客，市场定位理论得到迅速的普及。随着时间的推移，一个全新的以顾客为研究问题核心的营销理论“4C”理论出现了，其所有的策略围绕着顾客、沟通而展开，请看这样的话吧：

“不要再卖你能制造的产品，而是卖某人确定想购买的产品。”

“暂时忘掉定价策略，快去了解消费者要满足其需要与欲求所付出的‘成本’。”

“忘掉通路策略，应当思考购买的‘方便性’。”

“请忘掉促销。20世纪90年代的正确词汇是‘沟通’。”

这就是“4C”，这就是以顾客为中心的营销理念，一切围绕着“请注意消费者”、如何与顾客进行沟通、如何设计一个可以有效地与顾客沟通的传播策略等方面的问题去思考。可以说，营销理论当发展到整合营销传播（IMC）时，重视顾客才真正成为各个企业思考的问题。

2. 营销策略从单一方式向整合方向靠拢

市场营销学中“4P”策略是组成营销理论的框架，菲利普·科特勒在他的著名著作《营销管理——分析、计划和控制》中以大量篇幅论述了产品策略、分销策略、价格策略和促销策略，并从这些策略如何应用着手分析，这为许多企业应用市场营销提供了重要的思路。在众多著作中，作者们也只是对这些内容分门别类地加以专门阐述。这样在读者中似乎形成了这样一个印象：市场营销的每个策略是可以单独应用的。但是，事实并不如此，现代的企业没有一家在进行营销工作时单纯依靠一种策略就取得成功的，这与20世纪二三十年代的企业只要依靠产品策略就可以取得成功的情况截然不同。所以，20世纪50年代美国哈佛大学的鲍敦（Borden）教授的营销组合概念一提出，立即受到学术界和企业界重视和应用。营销策略从来就不是单独存在的，只有相互配合才能够达到应有的效果。但是，如何配合呢？整合营销传播理论的出现解决了这个问题：

“整合传播像打篮球，各种营销传播工具如球场上的后卫、前锋、中锋，各司其职，而且讲究战法，透过纯熟的默契与教练的调度，发挥大兵团的作战实力。”

“整合策略也设定了产品或服务的沟通方向，使得所有营销部门的人员紧密结合，因为他们必须共同确认消费者、消费者欲求、通路等。这份策略也为产品作定位、设定品牌个性、竞争优势以及消费者能够从产品得到的利益，并且陈述了你认为消费者可能受竞争对手影响的状况。重要的是，提供衡量消费者行为变化的准则，营销部门将为此评估策略成败。此策略也指出消费者最常接触的媒体（或接触点：contactpoints），及决定未来是否进一步调查研究，以供未来修正策略参考。”^①

^① （美）唐·舒尔茨等著，吴怡国等译：《整合行销传播》，北京：中国物价出版社，2002，第96页。

也就是说，营销策略的整合首先是建立在对消费者欲求以及消费者沟通的基础上，通过认识各种营销策略功能达到营销目的。从营销理论发展的脉络来看，营销策略重在吸引并拥有消费者，由此带来了一系列营销策略的新变化：

(1) 市场细分出现新标准和方法。消费者个性化需求导致细分更加“细”，生产细分难度加大，传统的细分市场的标准已经难以奏效，企业需要借助互联网根据新的细分标准来服务目标消费者。企业将深化个性营销的观念和规则，同时更加注重环境和消费者行为分析。

(2) 市场调查的形式将会是多样的。互联网将成为市场调查的重要方法。

(3) 广告形式和内容将会有更大的改变。以大众媒体为传播媒介的广告将在新世纪里逐步通过多样化的媒体面向个体，广告更成为企业与消费者沟通的渠道。

(4) “4C”营销策略将成为未来营销理论的主流。

(5) 整合各种营销要素将成为企业思考的关键问题。

3. 市场营销由大众化营销向适应消费者的个性化需求发展

在新世纪里，当商品和服务极大丰富、市场开始表现出多样化的局面时，企业面临的最大难题是如何适应消费者的多样化的需求、如何满足消费者个性化需求。因为从营销领域中消费者的变化趋势里就可以看出这一点：

(1) 从消费者或使用角度定义产品或服务的用途。消费者正是从这种自己定义的用途上获得某种满足。更加智能化、不断创新、设计简洁、便宜但不一定是低价位、小型化成为产品或服务的发展趋势。

(2) 品牌的作用会更大。品牌代表着优秀的国际标准，能够跨越语言文化的障碍而进行交流。

(3) 直销成为流行方式。技术的飞速发展极大地压缩了时间和距离，新的分销渠道和类型不断涌现，支配商品货架的权利已从生产者和零售商向消费者转移。因此，建立生产者和消费者之间的直接联系变得十分迫切，以至于任何一个不带真正消费附加值的分销商都正在被排挤掉，配送渠道将会越来越短，直销成为流行方式。

(4) 做交易的远见转变为树立客户忠诚的远见。由于消费者忠诚度下降，加之互联网上调价轻而易举，低价位将会成为决定购买的关键因素，企业不得不接受获取较低利润的事实。

(5) 满足消费者期望最大化。消费者作为真正的上帝，作为企业营销人员