

EFFECTIVE STRATEGIC EXECUTING

有效战略执行:

决胜 营销力

沈蕾 李晓宁 著

MARKETING WAYS



经济科学出版社

EFFECTIVE STRATEGIC EXECUTING

有效战略执行:

决胜 营销力

沈蕾 李晓宁 著

MARKETING WAYS



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效战略执行：决胜营销力 / 沈蕾，李晓宁著. —北京：经济科学出版社，2004. 11

ISBN 7 - 5058 - 4489 - X

I. 有... II. ①沈... ②李... III. 企业管理 - 市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106400 号

◆ 序 ◆

由亚商来提供一套有关管理的丛书，一定会别有一番价值。最简单和有说服力的原因是，亚商作为今天中国本土经营历史最长的咨询公司，在过去10多年中曾亲力亲为亲睹亲闻了这么多的中国企业的管理变革和酸甜苦辣，因此如果这套书能够反映出亚商人的切身感受之万一，应该会是比其他的管理书籍更加贴近中国企业的实际管理需求的。

反映亚商人管理理念的最主要的事件之一，是自1999年以来与中国证券报合作举办的“中证·亚商中国上市公司50强”评选和论坛活动。这项活动的核心价值标准就是评价中国企业内在的发展能力。这种发展能力在本质上是由企业的管理能力，而不是外在的政府政策、行业垄断、特殊关系（许可）等产生出来的。记得6年前亚商最早提出基于这一理念的一整套评价指标时，曾在专业界包括评选的专家委员间引起争议。争议核心，就是对中国企业的发展来说，到底是与政府部门等外部环境资源的特殊关系重要，还是企业自身的面向市场的竞争管理能力重要？这一争论的背景，反映出相当一部分在中国做企业的人，还是热衷于政府资源的。

但正所谓“路遥知马力”，随着时间的推移，过分依赖政府资源等外部环境的企业，其脆弱和不经风浪的特征越来越为事实证明和公众所意识到。而对于那些着力于面向市场、依靠自己的资源去搏击的企业来说，怎样根据市场和竞争需要提升内功，也就是规范的经营管理能力，越来越成为迫切需求。

我在这里用了“规范的经营管理能力”这个判断词，又可能是颇有争议的。反诘者可以说，商海竞争如同打仗，“兵无常势”，如何想像捧着一本教科书，亦步亦趋而能赢钱的。事实上，在浸淫企业咨询逾10年时间里，我本人接触过的大小企业家无数，确实感受到处



于经济转型期、制度先天不足环境的中国企业家群体中，才智异常、胆识过人者居多，加上运气好坏，竟成为企业家认同如何捕捉成功机会的信条。事实上，坦率说，至今为止，如果单以成败论英雄，如此而成功的企业家在中国仍占多数。但是，存在的既合理又不合理。这种状况的不合理处，首先在于太多案例证明了中国企业容易大起大落，物极必反，暴毙者多于善终者。究其原因，就是心浮气躁、急功近利的心态，伴随着过人才智胆识，往往使企业成功打上太多的个人成功烙印，而个人性格或能力的先天不足又往往拖累企业盛极而衰。

因此，行商固然要“出奇”，但必须认识到，“出奇”是技，“守正”是本，本固才能技高。中国社会发展近两百年，近现代历史上，直至改革开放后，更确切说是直至过去十来年，才逐渐让企业成为社会主流。因此，中国商界真正所缺，是经营企业的“本”，是如何“守正”。今年（2004年）评上“中证·亚商50强”第一名的万科老总郁亮有一句话说得精彩：（大意）中国企业鲜有因发展稍慢而夭折，却太多在发展太快时暴毙。其中深刻的原因，就是中国企业要“固本”之不易。

亚商的这套丛书，相信会贡献于中国企业的固本。特别是结合10多年企业咨询经验，亲历数百家上市公司、国有、民营企业的实战经历，个中道来的切合企业实际的“守正”之道，相信会对一切关注真正提升管理效率的企业家、管理者有实际帮助。我们期待着读者在丛书涉及的内容方面与我们有更多的共鸣。

陈琦伟

亚商企业咨询股份有限公司董事长

上海交通大学教授、博士生导师

2004年6月

◆ 内容提要 ◆

综观中国企业发展的理论与实践，可以看到在企业战略规划执行的研究和实践中，原理概念、理论框架的研究提得较多，体系发展也较为成熟，但战略规划的方法及具体工具发展得却非常有限，这也导致许多企业管理者战略制定的过程本身过于粗放，而且操作起来十分困难。因此，笔者认为只有解决了战略制定及执行的有效方法及工具，才能更好的使管理者认识战略，发挥战略的作用。本书基于这样的指导思想，结合作者多年的教学实践和为企业提供成功咨询服务的经验，提出了以市场为导向的战略模型的原理及方法，并在此基础上给出了执行既定战略定位以实现战略目标的有效战略执行措施。为此，全书分为三大篇七小章，具体为：

第一篇：有效执行的战略思想概述。作者从战略管理的两大方面——规划与执行出发，在介绍了国内外战略执行的思想来源和发展之后，又分析了中国企业战略管理的实况及其存在的主要问题，回答了强调战略执行的理论和现实意义，并在此基础上提出了有效战略执行的方法、原理及工具。

第二篇：有效执行的战略规划与定位。本篇分两章，首先介绍了市场导向战略模型的构建体系及方法，其次作者又系统阐述了如何根据既定的战略锁定目标市场的技术工具，从而真正体现出什么是可执行的有效战略规划与定位。

第三篇：有效执行的市场战略措施。本篇分四章，作者全面介绍了如何从市场运作的角度来实现既定战略目标的方法及工具，包括产品组合决策、定价决策、促销及广告决策、渠道和人员队伍决策。

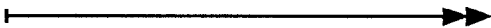
本书有两大特点：第一，每章不仅有概念和原理，更有实现概念原理的方法和工具；第二，作者使用了其为之咨询服务过的中国公司

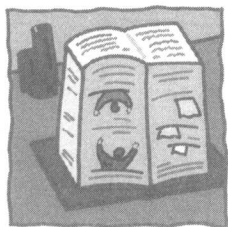


战略执行：决胜营销力

为案例，在每一章介绍了方法和工具之后，以该公司为实例来说明有效战略执行的方法和工具的具体应用。全书有“理”有“具”有“果”，不仅是一本对企业管理者极其有帮助的读物，而且还是一套帮助管理者实现战略目标的实用手册。

限于作者的世界观和业务水平的局限，有不同观点和不足之处还请大家多多指正！参与此书资料收集和编译工作的人员还有：李丽，冯涛，陈江华，沈林，白亮，徐彦利，臣淑君，邓丽梅，艾云等，在此一并表示感谢！





目 录

序

内容提要

第一篇	有效执行的战略思想概述	1
第一章	总论	3
	战略研究、规划与管理	4
	战略执行的思想演进	18
	中国企业实况及问题	30
	有效战略执行的方法、原理及工具	33
	案例：A通信公司简介	61
第二篇	有效执行的战略规划与定位	69
第二章	市场导向战略模型的分析与构建	71
	市场导向战略模型的决策体系	72
	市场导向战略模型的构建	75
	市场导向战略模型的评估方法	90
	案例：A公司面临的战略定位问题	104
第三章	市场细分与定位	141
	市场细分概述	142
	市场细分和选择目标市场过程	145
	以行为为基础的市场细分	156
	市场定位概述	160
	认知图绘制	169
	案例：A公司面临的锁定目标市场问题	185

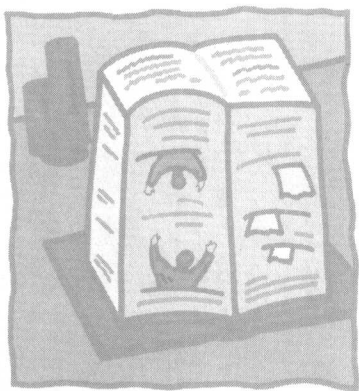


市场战略执行：决胜营销力

- 第三篇 有效执行的市场战略措施 201
- 第四章 新产品决策 203
 - 产品的基本概念 204
 - 新产品开发 207
 - 产品设计的联合分析模型 212
 - 案例：A公司面临的ADSL产品组合问题 222
- 第五章 定价和促销决策 237
 - 定价原则 238
 - 差别定价和产品线定价 248
 - 销售促进及其影响 258
 - 个人对促销的反应 267
 - 案例：ADSL产品的定价 272
 - 案例：使用价值定价模型和促销费用模型 281
- 第六章 广告与传播决策 293
 - 广告概述 294
 - 广告决策的制定 304
 - 广告片的产生与评估 318
 - 案例：A公司广告预算和广告片设计决策 329
- 第七章 销售人员和渠道决策 355
 - 销售区域规划与销售队伍设计 357
 - 销售人员的激励和提高销售业绩的有效途径 367
 - 选址决策 375
 - 案例：A公司销售人员决策 381
- 附录一：软件一览 397
- 附录二：离差平方和法和分离法 403

第一篇

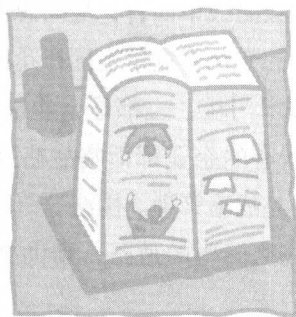
有效执行的战略思想概述



《财富》杂志在1999年曾刊登过一篇影响力颇为深远的文章——《总裁失败的原因》。文章中指出：大约70%的总裁失败的原因是“公司战略执行不到位”。国外的大型企业都存在这样的问题，可见战略执行得好坏与否、有效与否直接影响着整个企业的发展，影响着企业家的成败。战略执行是企业既定战略的具体实施，是企业家在制定了明确的战略之后，根据环境、企业和市场的变化，积极调整企业的各项活动，来顺利实施既定战略的过程。战略执行表现在多个方面，既包括产品的研发、生产、销售、品牌的建设、价格策略的实施、促销活动的开展、渠道管理和控制；又包括与市场活动相配套的组织结构的设计调整、人员的安排以及有效的领导控制和推进。但从检验战略执行的有效与否来看，关键是市场效用，是企业在市场上的表现，是企业控制市场的能力。

在本书的开篇，我们首先和大家探讨有效执行的战略思想，了解整个战略思想的演进，国内外理论界对这一问题的看法，同时结合实际分析我国企业的实况，提出有效战略执行的方法、原理及工具。

第一章 总论





◆ 战略研究、规划与管理 ◆

企业战略需要从三个层次上来思考，首先是战略研究，分析企业的发展历史、发展环境和可能的发展空间；其次是战略规划，把握符合时代特征的发展思路，强调全球化、信息化与知识化的规划原则；更具体的是战略管理，把研究和规划的成果应用于企业发展管理之中，不断检查调整发展方向来实现战略目标。

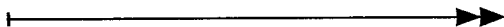
■ 战略决策观

征战杀戮、开疆立国的军事行动都是在战略思想的指导下取得成功的，对于长期和多面对敌的战争而言，战略思考为具体的行动指明了方向。企业发展所面临的变化、竞争也同样是商场上的战争，获得垄断地位、提高进入的技术门槛，也都是企业进行战略布局的结果。

实际上，这个时代所有的企业都面临战略的问题，要想长存便需要战略研究、战略规划与战略管理。围绕这三个方面的方法论，指导我们找到分析和解决战略问题的道路，帮助企业走在可持续发展的轨道上。

与日常工作相对，战略的影响更为长远。但战略同样是具体而可感知的，企业的每一项投资、每一项决策、每一个策略的制定，都可以用战略来加以评判，何谓成？何谓败？只有用战略的准绳才能量度。

长远思考、快速行动，以战略为归依，企业的发展也就有了希望。“巨人大厦”的倒塌，留给我们的不仅仅是操作中混乱的感觉，企业发展的战略方向上的错误，才真正决定了“巨人”必将经历滑铁卢的命运。





● 企业发展的战略时代

当那些一夜致富的老板纷纷倒下之后，可持续发展成了企业家所追求的目标。战略思考便顺理成章地成为企业行为的重要方面，在市场经济作用下取得成功的企业都有自己鲜明的战略目标和战略计划，我们完全有理由认为这是一个企业发展的战略时代。

在这个时代，企业要想获得发展的机遇，要想长期生存下去，仅仅懂得生意、懂得完成生产订单是不足够的。不是仅仅把发展的目标建立在空洞的口号上，更需要进行周详的战略研究、战略规划和战略管理，帮助企业实施实质意义上的战略行为。

我们已被各种各样的战略理论所包围，中国的历史充满了战争，几千年的战争史为我们造就了无数伟大的战略思想家，产生了营养丰富的战略思想。孙子、诸葛孔明、毛泽东都为我们总结出最为精辟的战略思想，成为指导军事战略和商业战略最宝贵的财富。

中国加入WTO，外资企业便纷纷带着自己的战略目标进军中国，势与中国本土企业展开激烈的商战，他们也必然要在战略层面上交锋，战略时代的到来已是所有企业家必须面对的事实。

● 战略与企业核心竞争力

企业是否能生存、生存空间的大小，很大程度上取决于其核心竞争力，这一点很清楚。战略目标的制定与执行，便是要提升企业的核心竞争力，核心竞争力的形成过程也就是企业战略目标的实现过程，完全可以把两者看成是一体的。

简单地把人力资源、产品技术、市场营销笼统地看成是核心竞争力的形成要素，一一解剖分析，对制定发展战略并没有帮助，按照“木桶理论”认为哪个要素都一般高，用拾遗补阙的想法只是在



企业出现管理瓶颈时才比较有效。

从发展的角度看，我们更赞同“箍桶理论”，为形成核心竞争力而打造企业。比如依赖自然资源的石油公司、矿业公司，企业生存发展的基础是石油储备和矿产资源，这两者便是战略因素，是形成核心竞争力的关键。比如软件公司，它更关注产品的开发能力、销售能力和实施能力，技术队伍的管理便是形成核心竞争力的关键。

战略研究其实离不开对形成企业核心竞争力的思考和研究，制定的战略目标、方针、计划也就必须支持企业核心竞争力的形成。

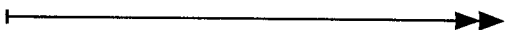
■ 战略研究

核心竞争力和可持续发展是指导企业进行战略研究的两个方面，要结合宏观的经济环境、市场环境、政策环境和企业的发展特点进行研究。外部的研究成果来自于经济研究所、情报机构以及顾问公司等；企业内部也可以展开战略研究，围绕如何形成核心竞争力和制定可持续发展战略进行。

战略研究不能孤立地在企业内部进行，研究机构、顾问公司是帮助企业进行战略研究最重要的资源，他们的主要精力是放在对外部环境的观察研究上，也拥有更多关于企业竞争的行业情报，市场细分和商业模式往往是他们特别擅长的方面。

配置好帮助进行战略研究的资源是企业展开战略管理和战略规划的基础，企业内部的人员要与之配合，对企业的发展历程进行总结，特别是总结发展中的决策过程。对企业决策过程的理解，是企业内部进行战略研究的重要部分，参与这方面研究的理想人选是企业的元老和管理决策层。

参与战略研究的人员要能从宏观环境中发现企业的发展规律，





理解市场细分和商业模式对形成企业发展战略的影响，理解企业核心竞争力的形成过程。

● 全球化的战略研究视点

中国的市场经济已经进入全球化的历史时期，加入 WTO 便是证明或者说信号。在将来的日子里，无论中国企业或国际企业都将在这—市场展开商战，争取发展机会。中国企业所得到的来自于政府的保护政策将逐渐减少，全球化是历史的必然趋势。

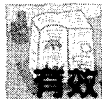
全球化对于中国企业的挑战在于我们对外部世界的了解，远不如跨国公司对—市场的了解，当然我们的企业仍然可以把中国作为发展的主战场，首先在中国这块土地上取得成功，找到自己的立身之本。

全球化的视野可以更多地放在如何迎接来自跨国公司的挑战上，伴随国际资本而来的不仅仅是金钱，市场经济下行之有效的战略布局、管理技术、优良产品、服务架构都将—并到来。特别在战略层面，中国新生的企业与国际上已有几十年发展历史的企业，有更大的距离，很少数的企业理解战略—这个问题。

● 以市场为导向的战略研究

形成核心竞争力是企业战略的基本目标，而企业最大的生存法则是“适者生存”。也就是要适应市场环境，对市场环境进行战略性研究，包括对商业模式、市场细分、地缘经济、竞争环境的研究等。

• 商业模式：企业的发展要么具有独创性为社会发展出新的商业模式，比如 Yahoo；要么具有竞争优势，能获得总竞争的成本降低的优势，比如 Dell。商业模式是否能被社会所接受，关乎到企业的



生存发展，对商业模式的研究可以看到企业未来的发展前景。

- 市场细分：通过对市场进行细分研究，企业才能找到自己的位置，找到利润的来源点和企业的价值所在。特别是在全球化的发展环境中，企业的竞争已转变为供应链间的竞争，竞争是团体的而不是单个企业的，企业定位决定了与伙伴、客户的关系。

- 地缘经济：企业的发展不能脱离具体的经济环境，包括当地的政府行为、政策倾向、风俗习惯都是企业必须适应的。因应环境的特点而制定的战略方针才是有效的，特别跨国经营，政治、法律、经济环境都是企业所必须考察的。

- 竞争环境：企业不是生存在孤岛之上的，无论创新商业模式或是竞争性商业模式，都会遇到竞争对手。取得竞争的胜利，拥有和保持一定的市场份额是企业长期生存的条件，竞争环境因素也就决定了企业的战略行为。

● 战略研究中的信息资源

进行战略研究离不开信息，收集、整理、分析信息的工作贯穿于战略研究的整个过程，经济研究所、顾问公司之所以具有承担战略研究的任务，信息资源的占有是重要的条件。可以将进行战略研究的条件概括为资源拥有量和分析研究能力。

互联网的发展把我们带入了信息时代，但如果认为信息爆炸使我们可以轻松获得信息的话，只能说是对信息资源的内涵非常不理解。来自于互联网的信息更多是新闻类型的，还有一些是理论研讨。可以帮助进行战略研究，但不是全部。

对进行战略研究最有帮助的是经济运行数据的收集，这些数据库的建立需要巨大的投资和大量的劳动投入，有许多专业的公司在

