MARKETING OF CHINESE FIRMS IN TRANSITION

韩中和 著

转型期的中国企业营销

Marketing of Chinese Firms in Transition

世纪出版集团
上海人民出版社

. 23
2. 1

MARKETING
OF CHINESE FIRMS IN TRANSITION

F279.23
H102.1

韩中和 著

转型期的中国企业营销

Marketing of Chinese Firms in Transition

世纪出版集团
上海人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

转型期的中国企业营销/韩中和著.—上海：上海人民出版社，2007
ISBN 978-7-208-06979-4

Ⅰ.转… Ⅱ.韩… Ⅲ.企业管理—市场营销学—案例—分析—中国 Ⅳ.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 045963 号

责任编辑　王　炜
封面设计　人马艺术设计工作室·储平

转型期的中国企业营销
韩中和 著

出　版　世纪出版集团　上海人民出版社
（200001　上海福建中路 193 号　www.ewen.cc）

出　品　上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司
www.hibooks.cn
世纪高教（上海福建中路 193 号 24 层　021-63914988）

发　行　世纪出版集团发行中心
印　刷　上海商务联西印刷有限公司
开　本　787×1092 毫米　1/16
印　张　16
插　页　2
字　数　239,000
版　次　2007 年 6 月第 1 版
印　次　2007 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-06979-4/F·1574
定　价　25.00 元

前　言

现代市场营销理论引入到我国企业已有二十多年的历史。西方先进营销理念的引进以及跨国公司进入中国，对我国企业的营销实践产生了深远的影响。转型期我国企业的营销实践，也碰到许多自身特有的问题，有许多东西值得总结。近年来笔者在营销领域做了点探索和研究，结合参与一些企业的营销实践以及 MBA 营销教学活动的一点心得，萌生了写点关于转型期中国企业营销理论与实践的东西的想法。当笔者深入到该领域之后，却发现这是一个非常庞大而复杂的课题，无论从哪一个角度或分支展开，都有许多值得深入探讨和研究的问题。

本书选择了近年来我国企业营销实践中较为突出的若干问题进行了探讨和研究。第 1 章，企业的营销战略选择，论述了公司战略与营销战略的关系，并以著名企业案例分析了企业战略对营销战略的关系和影响。第 2 章，探讨了中产阶层的发展与壮大对营销的意义。我国经济体制转轨和现代化进程的推进促进中国社会阶层发生了结构性的变化。不同阶层的分化，对企业的营销管理者来说，进行新的市场细分、确定目标顾客以及企业的市场定位都带来了新的机会。在社会结构分层的变化中，中产阶层的出现与形成无疑对企业的营销有着重要的意义。针对中产阶层消费群体的营销将成为营销管理中的一个新的课题。第 3 章，回顾了我国企业的技术创新和新产品开发的发展过程，介绍了模仿创新、合作创新的企业实践，分析了存在的问题，对近年来发展较快的一些企业的技术创新管理活动进行了案例分析。第 4 章，探讨了价格战与低价进入市场策略。分析了近年来企业价格战发生的背景及价格战对企业发展带来的负面影响。分析了企业低价进入市场的

营销策略，并提出了我国企业为获取持续的竞争优势，要摆脱价格战，从价格竞争走向非价格竞争，为顾客创造更高价值。第5章，企业的广告实践及课题，回顾了我国广告业的发展变化，对企业广告实践的若干问题进行了探讨，如广告创意、形象代言人与广告的关系等，提出了面向品牌价值建设的整合营销传播发展的重要性。第6章，探讨了企业分销渠道的发展与变革的问题。总结企业在渠道建设和管理方面的经验得失，探索新形势下的企业分销渠道模式，提示建立新型的企业渠道关系，对企业在新形势下获取竞争优势有着重要的意义。第7章，探讨了我国零售业发展问题。从业态的发展来看，我国零售业用了短短十多年的时间走过了发达国家零售业几十年的发展演变过程。在这期间，传统业态的变革，新业态的引入，新业态与传统业态的竞争与融合等，产生了许多新的课题。本章以大型零售集团的重组案例探讨了这些问题，并对集团中不同业态的市场定位进行了新的探讨和研究。第8章，企业的品牌战略，回顾了我国企业品牌建设和发展过程，探讨了老字号品牌发展、企业内部品牌管理、以及品牌知识管理等问题。第9章，研究了我国企业的国际化战略问题。随着我国对外贸易的不断发展和企业走出去战略的展开，从营销的角度来看，我国企业将在国际市场进入方式、渠道的选择、标准化与本土化策略、品牌国际化等方面迎来新的挑战。本章探讨了“后品牌国际化”时期我国企业品牌国际化的营销策略。

如上所述，笔者将近年来参与企业的营销实践、在营销教学的过程中与学生的讨论以及在营销理论研究的基础上，对这些年来我国企业营销实践提出一些自己的观点或看法。因此，对转型期我国企业的营销理论和实践还没有形成一个系统的研究。随着企业营销实践的发展，以及营销理论研究的深入，结合我国企业营销实践的特点，探讨和建立中国式营销理论将成为未来的重要课题。

本书大部分案例都来自于近年来企业的营销实践，因此，这些案例的解

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

析对这些企业的发展本身就有一定的实践意义，对其他企业的营销管理也有参考价值。本书在理论研究以及案例分析中提到的一些观点和分析思路，也有助于MBA学员的案例讨论和营销知识点的学习，也可作为研究生或本科生营销教学的参考读物。

在本书的写作过程中，研究生许红梅同学对一些数据进行了校对，在此表示感谢。本书能顺利出版，还要感谢上海世纪集团高等教育图书公司的忻雁翔、王炜编辑，他们为本书的出版付出了大量精力，没有他们的协助本书的出版是难以想象的。在本书的写作过程中，妻子林百铭面对笔者总是在摊得毫无秩序可言的各种书和资料的包围中拼搏无比宽容，杰杰也抽空帮忙做了一些图表和数据确认工作，使本书能顺利完成。我愿意把这本书献给他们。

韩中和

2007年3月

目　录

第 1 章　企业的营销战略选择 …… 1
1.1　公司战略的变化对营销战略的影响 …… 1
1.2　营销战略时代的到来 …… 8
1.3　新的营销课题 …… 16
案例：联想营销战略和策略的演进 …… 19

第 2 章　中产阶层的发展与营销策略 …… 28
2.1　“中产阶层”的界定 …… 29
2.2　中产阶层的消费特点 …… 33
2.3　面向中产阶层的营销策略 …… 39
2.4　结语 …… 44
案例：帕萨特的市场定位 …… 45

第 3 章　企业的技术创新与新产品开发 …… 52
3.1　国内企业新产品开发现状 …… 52
案例：儿童冰箱能否打开新的市场 …… 58
3.2　组织变革与技术创新 …… 61
案例：无锡油泵油嘴研究所的转制及技术创新 …… 63
3.3　从模仿到自主创新 …… 67
案例：华为的创新型组织 …… 72

第 4 章　价格战及低价进入市场策略 …… 78
4.1　长虹和格兰仕的价格战 …… 79
4.2　价格战的意义 …… 81
4.3　小灵通低价进入市场策略 …… 90

4.4 从价格竞争走向非价格竞争 …… 97

第5章 企业的广告实践 …… 102
5.1 我国广告业的发展 …… 102
5.2 企业的广告实践 …… 110
5.3 广告创意的发展 …… 115
案例:王老吉的故事 …… 120
案例:浏阳河酒,冠军的酒 …… 125
5.4 面向品牌价值建设的整合营销传播 …… 127

第6章 企业分销渠道的发展与变革 …… 131
6.1 企业分销渠道的发展演变 …… 131
案例:娃哈哈的渠道建设 …… 138
6.2 渠道冲突与渠道管理 …… 140
案例:杉杉集团的渠道变革 …… 145
6.3 构建市场导向的渠道关系 …… 148
案例:海尔与苏宁的战略合作伙伴关系 …… 152
6.4 面向价值创造的渠道建设 …… 156

第7章 零售业的发展与营销创新 …… 160
7.1 外资零售企业进入后对我国零售业的影响 …… 160
7.2 零售业连锁经营模式的发展 …… 167
7.3 百货业态的现状和发展对策 …… 176
案例:百联集团扬帆起航 …… 181

第8章 企业的品牌战略 …… 193
8.1 我国企业品牌建设概况 …… 193
8.2 “老字号”品牌的复兴 …… 199
案例:恒源祥活用品牌资产 …… 202
8.3 企业品牌建设中存在的若干问题 …… 205

案例:上海电气集团的战略品牌管理 …… 208
8.4 品牌知识管理 …… 211
案例:蒙牛的品牌建设 …… 214

第9章 企业的国际化之路 …… 223
9.1 企业国际化的发展阶段 …… 223
9.2 品牌国际化的提起和实践 …… 227
9.3 品牌国际化的课题及发展思路 …… 231
案例:海尔品牌国际化之路 …… 239

第1章 企业的营销战略选择

随着营销环境的不断变化，企业之间的竞争日趋激烈，消费者行为的多样化和个性化，国内市场竞争的国际化，企业改革的深化，我国企业开始关注营销环境，研究和制定企业的营销战略。营销战略随着公司战略的演进而发生变化。环境的变化以及企业的竞争对企业的营销观念也产生深远的影响。

1.1 公司战略的变化对营销战略的影响

营销战略作为企业职能战略之一，与公司战略有着密切的关系。公司战略是企业制定营销战略、制定市场营销目标的前提条件，也就是说在市场营销战略的制定过程中首先要明确公司战略，在确定营销战略时必须考虑与公司的整体战略的联系，使营销战略与整个公司的经营战略相吻合。公司战略是企业基本价值观的反映，对企业的目标和事业领域有明确的规定，有明确的发展目标和发展方向。战略决定的是企业根本性的观点和任务，从公司层面思考和决定各事业单位或经营单位的资源分配。营销战略则在更具体的层面上反映公司战略，制订与营销环境相适应的行动方案。具体来说，营销战略就是在现代市场营销观念的指导下，进行市场细分、选择目标市场、明确市场定位、开拓和规划市场发展，开展市场竞争、组合营销策略等一系列营销活动。比较公司战略与营销战略的关系，如表1.1所示。

表1.1 公司战略与营销战略的关系

公司战略 （企业发展方向以及经营资源的分配）	经营理念	提示企业基本的价值观念、企业成员的行动指针
	目标	设定具体的数量目标
	定义事业领域	明确企业的事业活动范围

续 表

公司战略 （企业发展方向以及经营资源的分配）	发展战略	明确发展方向
	投资组合计划	决定各 SBU、事业单位或经营单位的资源分配，设定基本目标
营销战略 （事业单位或产品层次目标市场和营销组合的决策）	市场细分	分析市场机会，将各种不同类型的市场进一步划分为若干消费群体
	目标市场选择及市场定位	选择特定的细分市场作为目标市场，在特定细分市场建立独特的定位
	营销组合策略	制定产品、价格、促销、渠道策略的不同组合

中国企业的战略问题，随着我国对外开放、经济管理体制转型以及企业改革的深化逐步被提上议事日程。从微观层面来看，中国经济体制改革的中心任务就是培育独立经营、自负盈亏、能在市场竞争中获得竞争优势和持续发展的企业。在改革之前，我国企业基本上分为两大类：国有企业和集体企业。这两类企业都没有自己的产权，也不承担经营绩效方面的责任。由于传统管理体制的影响，它们既无参与竞争的动力，也无破产倒闭的风险。[①] 对企业来说，在这样的管理体制下企业经营和发展方向、公司的战略都无从谈起，企业作为一个单纯的生产单位，高层管理者没有战略意识，企业内部也没有战略决策部门，因而也没有相应的部门来制定包括营销战略与策略在内的职能战略。二十多年来，我国的国企改革大致经历了扩大经营自主权、经营承包责任制、国企转换经营机制、建立现代企业制度等过程。随着改革的深化，企业开始作为一个经营实体出现，所有的企业都不可避免地被卷入了日趋激烈的市场竞争。企业如果不能在市场竞争中赢得优势，就难以维持生存和长期发展。因此国内企业在发展中开始面临前所未有的严峻挑战，使得这些企业不得不开始重视和研究企业的发展和战略问题，同时也开始制定和实践具体的职能战略。我国企业的公司战略在改革开放以来短短的二十多年里，也经过了很大的变化和演进过程，同时，公司战略的演进对营销战略也产生了显著的影响。

1.1.1 公司战略的演进及其特点

近年来，我国企业才开始研究公司战略，明确企业的基本价值观，规定

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

企业的目标和事业领域，制定明确的发展目标和发展方向，决定各事业单位或经营单位的资源分配等与战略相关的决策。从我国企业的战略制定情况来看有研究认为大体可分为3个阶段：计划经济体制下政府主管部门制定战略阶段、改革过程中政企共同制定战略阶段，完成改制后的国有企业和民营企业独立制定战略阶段。②

从企业采取的具体战略来看，由于经营环境的变化和管理体制转型的影响，我们可以观察到许多企业在同一时期往往采取相同或相似的公司战略。如在20世纪80年代，在改革开放以及经济的迅速发展下，巨大的市场潜在需求爆发了出来，许多企业为抓住这个市场机会，以各种方法扩大生产，如从国外引进技术和生产线，或复制同行企业成功的生产线或产品。由于地区行政管理体制的影响，还出现了重复引进重复建设的现象，结果导致市场上充斥大量相同的产品。整个90年代，随着企业的重组和改制的深化，许多企业开始追求快速和规模发展，追求企业的集团化、大型化建设。为追求快速发展，许多企业开展了多元化战略。进入新的世纪后，许多企业认识到，企业做大不等于做强，企业要有坚实的基础，要建立品牌资产，要做百年老店，在这个阶段，一些优秀企业开始进入了品牌战略建设阶段。近年来随着我国加入WTO，企业的经营环境变化加剧，许多企业在做国内市场的同时，开始“走出去”，实施国际化战略。

短短二十多年的发展，一批优秀的国有企业和民营企业迅速崛起，尤其是一些新兴企业，如海尔、联想、华为等，在激烈的市场竞争中崭露头角，成为特定行业中的领头羊。这些企业在长期的发展中，为了适应竞争的市场环境，适时地制定和调整了企业的发展战略，以及为实现这些战略制定和策划了一系列的营销战略与策略，最大限度地整合企业内部和外部的资源，在竞争中实现企业的成长和壮大。

我国企业在实践公司战略的过程中也反映了自己的特点。改革开放给企业带来新的发展机遇，许多企业摆脱了传统管理体制的束缚，开始寻找新的发展思路和发展方向。较为突出的就是公司战略制定及执行过程中的机会取向和在短期内把企业做大的强烈愿望。值得一提的是，一些新兴企业在发展过程中，几乎都实施了多元化战略（如表1.2所示），而且由于特定的环境和机遇，有不少企业的多元化战略取得了一定的成果。但也有一些企业实施多元化战

略，不仅没有得到快速发展，反而在多元化战略中衰退或消失了。春都集团、巨人集团以及德隆集团等都是典型的例子。企业不顾管理能力和经营资源的制约，盲目追求规模和发展速度，急于做大，导致了企业危机的发生。

表 1.2　中国企业的多元化战略案例

企　业	原有核心主业	多元化发展
海　尔	白色家电	家电、通信、地产、物流、IT、保险、证券、医药、贸易
华　立	电能表	电能表、地产、金融、电力、生物制药、CDMA 通信技术
五粮液	白　酒	酒精、生物制药、汽车模具、日化产品、柴油发动机
春　都	肉制品加工	医药、茶饮料、房地产
德　隆	农　业	农业、食品、水泥、电动工具、汽车零配件、卡车、流通、金融业

新兴企业更多地采取多元化战略有其特定的原因。首先是这些企业都处于“学步期”，创业初期规模都不大，在经营上既无经验，又无优势，一切从零开始，即使想在特定产品线或市场上深入开拓和经营也不可能。所以在经营上重视“短、平、快”项目，公司战略的短期取向明显。其次，传统国有企业进入其他领域实施多元化会有较高的机会成本，而新兴企业在这方面没有什么包袱，容易涉足新的领域。再其次，改革开放初期国内市场是一个巨大的卖方市场，企业成功的重要因素不在于管理、技术、成本、质量或品牌声誉，而是发现和捕捉市场需求的能力。另外，新兴企业不受传统管理体制的束缚，只要有利可图，就能灵活转向。20 世纪 80 年代至 90 年代的中国市场也的确为这类企业的超常规增长提供了可能。与西方一般意义上的大企业经营多元化有本质的不同，由于国内市场存在着大量的需求空白，又缺乏规范的竞争环境，即使是一些规模不大、资金实力不强的企业只要抓住时机实施多元化战略，也能取得“暂时”的成功。③

从另一个角度看，机会取向也导致了公司战略多变或战略缺失的现象的产生。除了企业的高层管理者的价值取向对公司战略影响之外，从环境影响战略的观点来看，改革开放后企业面临的经营环境对企业的战略决策有很大的影响。改革开放后我国企业面临的是一个“湍流型”的复杂而又特殊的环境。④如经济的持续转型，对外开放，法律法规逐步健全，政府在经济行为中扮演重要角色，地区性差异和不同的发展阶段，产品更新换代的加快

等。按照复杂环境需要多样性的原则，中国企业需要建立包含复杂因素的战略，以应对复杂与动荡的外部环境。为应对这种“湍流式”的经营环境，中国企业需要建立复杂的、甚至包含悖论式要素的战略，这些悖论式要素需要公司加以整合，并且随着企业的成长阶段和外部环境条件而演变。在这样的经营环境中，许多企业的战略管理走过了大致相同的发展阶段。这是因为，一方面改革开放给企业带来了新的发展机遇，许多企业竞相谋求快速发展；另一方面，企业发展面临的环境既复杂又特殊，独辟蹊径的发展战略具有很大风险，经营环境的变化以及同行企业的动态成为企业发展的重要风向标，企业互相之间的模仿出现了战略趋同的现象。

从公司战略与营销战略的关系来看，公司战略界定了市场营销的基本理念、原则和行动框架，营销战略必须以公司战略为指导。但从我国企业的公司战略演进历程来看，改革开放初期以及在其后的相当长的一段时期内，许多企业尚未形成自己的公司总体战略。在这种情况下，企业内部也难以产生和形成明确的营销战略，或者说如果有的话，也只是一种营销策略，反映出来的就是随机应变、变化多端，缺乏市场营销战略应有的整体性以及与公司战略的一致性。

1.1.2 营销观念的变化及影响

随着西方营销理论的导入和跨国公司进入中国市场的影响，现代市场营销观念不断渗透到企业的营销实践中。市场营销观念是指导企业营销活动的基本思想或思维方式，任何企业的营销活动都是在特定的营销观念的指导下进行的。企业面临的营销环境发生变化，指导企业营销活动的营销观念也在不断发生转变。西方的营销观念经历了生产观念、产品观念、推销观念、营销观念以及社会市场营销观念等阶段。从我国企业的营销实践来看，由于企业面临的营销环境的不断变化以及公司战略的演进，营销观念的发展也经历了几种显著的不同阶段。

1. 生产观念和产品观念主导时期

改革开放初期我国市场出现爆发性的需求，很多产品在市场上出现了

供不应求的现象，产品只要生产出来就能卖出去。从改革开放开始到20世纪80年代末，许多企业采取大量生产大量销售的经营模式，生产观念和产品观念十分明显。但是反映在不同的企业实体上，其表现也不尽相同。如国有企业尤其是大型国有企业，这些企业由于受到传统管理体制的影响时间较长，企业改革首先要解决的是制度问题，营销管理问题还没有提上议事日程。早期的大型国有企业发展重在制度改革和制度建设，传统管理体制在观念、制度、机制上的影响很严重。一些企业虽然进行了公司制改建，但并没有建立起科学的法人和治理结构，内部管理制度不严，经营机制转换不到位。大型企业仍受双重机制的调节，即市场机制和计划机制，或经济手段和国家行政手段的调节，使其在市场竞争中具有了双重行为方式。一是以经济手段为主导的竞争行为方式；二是以行政手段为主的竞争行为方式。⑤尽管如此，处在竞争激烈的市场环境中，大企业也还是或多或少地受到竞争环境的影响。随着市场经济体制的逐步确立，企业逐步向自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的市场竞争主体转换，提高产品质量、开发新产品和重视市场营销活动已逐步成为我国企业市场竞争手段的第一至第三位的选择。即使在国有企业之间也还存在一定的差异，即特大型企业倾向于运用提高产品质量和生产新产品作为市场竞争的主要经济手段，而一些中型以下的单一企业则开始把“广告宣传”和“降价”等营销活动作为自己的市场竞争手段。这说明处在垄断地位的大型企业或企业集团面临的市场竞争环境弱，对市场具有一定的控制能力，对营销环境的反应或营销策略的运用没有中小企业那种积极的态度。但总体来说，国有企业开始对新的现代营销观念的意义有一定的认识，但在实际操作中还只停留在生产观念或产品观念阶段上。⑥与典型的大型国有企业相比，民营企业在营销实践方面却走在了前面。它们在市场营销策略方面以及营销导向方面追随国外知名企业，敢于实践和创新。民营企业的营销实践较早反映在广东地区。改革开放的广东，一直走在全国经济发展的前列，这些企业比较早地接受和应用现代营销理念，也取得了丰硕的成果。如20世纪八九十年代的广东货取代了六七十年代的上海货，一度出现了全国饮珠江水、用广东货的现象，出现了一批“粤货名牌现象”。从宏观上看，中央政府给出的优惠政策，为本地区企业创造了宽松的外部经营环境；从微观上看，中小企业尤其是民营企业积极导入

国外现代营销理念和营销方法，结合中国市场的具体环境进行营销活动，取得了一定的成果。

2. 销售观念主导时期

20世纪90年代开始，由于重复引进和重复建设以及企业之间相互模仿的影响，许多同行企业在产品上趋于同质化，在经营模式上也没有差异化，市场竞争趋于激烈。许多企业在短期内实现了快速增长，为消化库存，争夺市场份额，这个时期企业之间开始了激烈的竞争，具体反映在广告、价格以及渠道的竞争上。企业的营销实践进入销售观念主导的时期。

(1) 广告战。企业之间的竞争首先反映在广告上。媒体的选择方法因企业而异，较为典型的有两种方法：其一是走央视夺标的道路，在全国创建品牌知名度；其二是多管齐下，发挥各种媒体和宣传手段的作用。

走央视标王道路的如秦池集团。1997年，在央视黄金时段的广告招标中，山东秦池集团以3.2亿元夺得标王，这个数字相当于该企业1996年利润的6.4倍。以秦池酒厂为代表的标王争夺，依靠中央电视台的威力很快在中国白酒市场上建立了显赫的新贵品牌，创造了中国营销史上的神话。其后更多的企业参与了央视夺标活动，受其影响在央视做广告的企业扩散到各行各业。

多管齐下的传播活动，典型的如三株集团。三株集团为推销三株口服液，采取各种尽可能想到的方法和手段来宣传自己的产品。在广告策略上，三株集团采取了与众不同的方法。它在中央电视台及一些中心城市电视台购买了大量的非黄金时间的广告段位，用以播放三株集团的系列广告片。在电视媒体上做广告的同时，三株集团还多管齐下，为加强推销攻势，还首创专家义诊的推销模式。在中心城市，每到周末，三株集团就会聘用一些医院的医生走上街头开展义诊活动，而其主旨则依然是推销三株口服液。到后期，三株集团更把这股义诊风刮到了乡镇、农村。据不完全的统计，三株集团每年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。其次，三株集团充分利用低廉的人力成本优势，开展人海战术，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。同时，三株集团还创造了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的

地方，尽可能地扩散其产品的影响。

（2）价格战。这个时期的推销观念还突出地反映在爆发了多次的价格战上。最典型的是家电企业的价格战。始于1989年的彩电价格战到20世纪90年代中期达到了高潮。1996年，长虹彩电在行业内率先降价，降幅达8%—18%，引爆了彩电行业的价格大战。通过此次价格大战，长虹彩电全国市场占有率由17%上升到27%，国产彩电市场占有率由50%扩大到了80%，从而奠定了长虹在行业中老大的地位。⑦与此同时，格兰仕基于成本优势，先后于1996年和1997年进行了两次大规模的降价。第一次降价平均降幅达40%，第二次在29%—40%之间，两次降价，格兰仕的市场份额从34.7%进一步上升到47.6%，使得格兰仕稳居市场第一。⑧

（3）渠道战。建立庞大的销售网络和销售队伍。计划经济管理体制下的渠道多为国有渠道系统，为了能实现企业的快速发展，一些企业开始尝试建立自己的渠道，依托自身的分销网络来实现销售目标。如销售保健品的三株集团认为没有一支终端运作队伍对终端精耕细作就难以成为行业巨头，为此不断扩充销售队伍的力量。三株集团发展到最高峰的时候，销售人员达到15万人，在推销过程中充分利用了人海战术。还有许多企业为确保市场份额，采取多种渠道模式。企业或采用一种模式，或采用多种模式，随着市场的发展和竞争态势的变化，企业采取的渠道模式也在不断发生变化。

1.2 营销战略时代的到来

营销环境的变化和发展，要求企业的营销观念也要不断转型。实际上，在早些年其他企业还热衷于打价格战、广告战的时候，一些优秀企业就认识到价格战或广告战得到的只是眼前的利益，要建立长期的竞争优势必须摆脱短期行为，要转变营销观念。这些企业努力追求产品的高质量，或者通过建立服务差异化，以此建立独特的差异化的企业形象。如海尔集团，是我国企业中最早实践质量至上和产品差异化、服务差异化的企业之一。与通过价格战或广告战带来一时轰动效应的企业不同，海尔通过高质量和差异化

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com