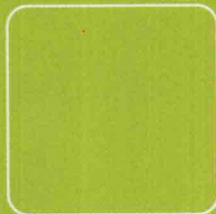
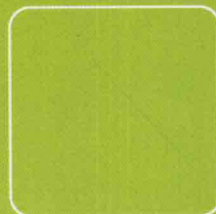


→ 战略策划是企业营销制胜的关键 ←



战略



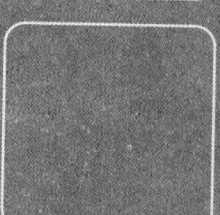
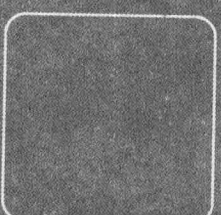
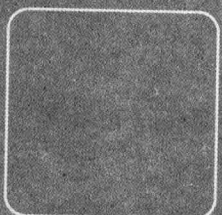
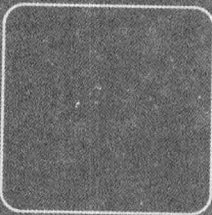
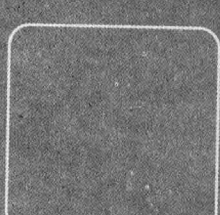
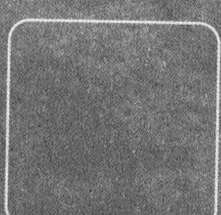
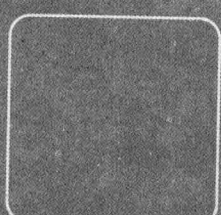
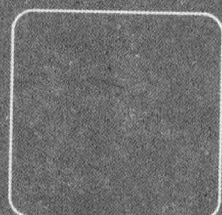
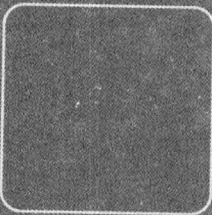
丁兴良
孙 晓

著

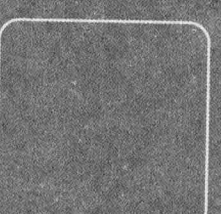
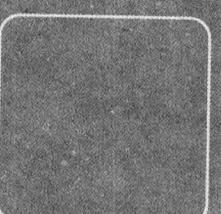
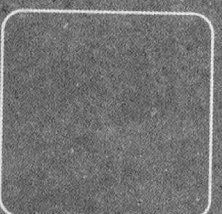
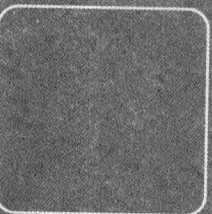
营销策划



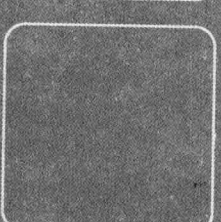
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



→ 战略策划是企业营销制胜的关键 ←



战略



丁兴良 孙晓 著

营销策划

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销策划/丁兴良, 孙晓著. —北京: 经济管理出版社, 2008.4

ISBN 978-7-5096-0202-7

I. 战... II. ①丁... ②蒋... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 033194 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: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 史慧梅

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

13.5 印张 163 千字

2008 年 5 月第 1 版

2008 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0202-7/F·198

·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

战略营销在企业的持续发展过程中起着重要的作用，众多成功的企业能在同行业中不断取得竞争优势，是因为他们始终能制定出合理的战略营销规划，并用以指导其市场竞争的各项活动。

正如管理大师彼得·德鲁克所言：“企业遭到失败和挫折的一个重要原因也许就是很少对企业的宗旨和使命进行恰当的思考。”

面对风云突变的全球战场，中国企业都准备好了吗？没有，让我们反思中国企业经营的现状：沿用传统的营销模式开展营销活动；管理模式呆板陈旧，企业资源分配不合理；信息化程度低下，处理信息和知识的能力欠缺；服务意识薄弱，缺乏市场观念……这些问题也许就在你身边，但我们却从来都没有把它们当成问题。这反映出我国大多数企业还没有形成战略思维，一些管理高层还正为自己将企业损失降到最低而津津乐道，却从来都没有探求过问题的根源。殊不知，这些问题在一个善用战略的企业里根本都不会成为问题。

本书以 IT 行业三大代表性企业的案例——IBM 成功的战略转型、Sohu 的成就以及 TCL 的败亡之路作为起点，它们为本书的出现奠定了基础，正因为战略对一个企业的生死有着关键的作用，所以我们撰写此书，希望能对中国 IT 企业的发展有实效和借鉴的作用。

本书共分三个部分：战略营销、战略营销策划、执行与控制。本书重点在第二部分和第三部分。第二部分共六个章节，分别从企业经营战略，企业市场环境，客户审视，产品审视，竞争对手分析，渠道六个角度提出各自的市场策划方法，每步策略都分别用案例手



法加以阐述。从而使读者生动、直观地体会其中的原理，做到现学现用。任何好的策划都需要一支专业化的团队去执行，如何打造信息化的营销团队，如何把“漏斗原理”运用到具体的实际工作中是第三部分“执行与控制”的重点内容。

正确的战略 + 高超的营销艺术（战术）= 成功

如果你是身处 IT 行业营销领域的一员，无论你是营销管理人员，还是一线营销人员，我们极力向你传递以下观点：①战略成就未来；②战略指导战术；③战术服从于战略。

需要提醒读者的是，我们并非战略决定论的推崇者，我们提出以上观点，只因太多企业没有真正认识到战略的重要性，徒有战术，最终会输掉市场。

丁兴良

2008 年 1 月于上海

前言

伴随着经济全球化的发展，国内企业经营机制也逐渐趋于完善。传统的以生产为导向的企业经营已无法满足消费者的需求和适应激烈的竞争。如何从宏观上把握企业的发展前景，在动态环境中进行资源的合理配置和资金的最大化利用，是企业经营者必须时刻面对的一个难题。

目前，国内不少管理者缺乏对战略营销的认识，将战略营销和战术营销相混淆，或者根本上就把它理解为一般意义上的商品促销活动。国内关于战略营销策划方面的书籍比较偏向纯粹的理论，阅读起来可能会难以理解，或者需要较长的时间。本书站在 IT 行业最前沿的角度，以国内、外经典的战略营销策划的理论知识为基础，结合 IT 行业的最新动态，引用了大量的案例和实例，力求做到将枯燥的营销战略知识贯穿到日常生活的方方面面，其简单易懂、趣味恒生。

我们出版此书基于三大思考：

1. 本书立足 IT 行业，针对性和实用性强。国内关于战略营销的书籍确实不少，但是针对特定行业来进行战略营销策划的书籍并不多见。为此，我们进行了大量的调查和资料收集工作，编写出这本针对性强的《战略营销策划》一书。

2. 本书选用经典案例和最新实例，通俗易懂，易于理解。书中所选的案例包括国内、外 IT 行业的案例，结合专家分析和讲解，做到理论联系实际。



3. 本书有大量操作性和使用性强的分析工具和研究方法, 帮助读者运用到实际工作中, 做到真正意义上的学以致用。

《战略营销策划》一书，本着理论联系实际的宗旨，力求做到通俗易懂、实用性强。不管是企业的高层管理者、高等院校的学生，还是不具备专业营销和管理知识的从业人员，都可以从书中学到受益一生的关于战略营销的知识。

本书融合了当今许多国内、外营销学者和专家的观点，应该说是站在巨人的肩膀上完成的。我的同事孙晓也参与了整本书的编写工作，在此表示衷心感谢！

目 录

第一部分 战略营销

第一章 战略如此重要

3

第一节 战略与战术 / 3

一、战略与战术的关系 / 3

案例 IBM 的战略转型 / 4

二、战略营销的重要性 / 7

案例 海尔的发展历程 / 8

三、为什么营销策划如此必要 / 9

四、战略营销策划还是战术营销策划 / 10

第二节 战略营销策划的关键时期 / 13

一、企业创业之初时 / 13

案例 搜狐的力量 / 14

二、企业进入全新的业务领域时 / 14

三、企业推出具有战略意义的全新产品和服务时 / 15

四、企业进行大规模的整合时 / 15

第三节 战略营销策划的内容 / 16

案例 TCL 电脑的十年败亡路 / 17



第二章 战略营销策划中可能会碰到的问题和障碍

25

第一节 战略营销策划存在的问题 / 25

一、战略营销策划存在的问题 (一)

——将策划做成关于某些指标需要达到的目标及其实现这些目标相关费用的支出预算 / 25

二、战略营销策划存在的问题 (二)

——忽略战略营销策划执行过程 / 26

三、战略营销策划存在的问题 (三)

——对策划缺乏计划 / 28

四、战略营销策划存在的问题 (四)

——过于细化、过于超前 / 29

五、战略营销策划存在的问题 (五)

——将策划视为一年一度的例行公事 / 30

六、战略营销策划存在的问题 (六)

——将策划任务委派给一个策划者 / 30

第二节 战略营销策划存在的主要障碍 / 31

一、战略营销策划存在的主要障碍 (一)

——最高权力者和高层管理人员的支持不力 / 31

二、战略营销策划存在的主要障碍 (二)

——缺乏完善的组织结构和职能部门 / 32

第二部分 战略营销策划

第三章 企业经营战略审视

35

第一节 战略要素的分析 / 35

案例 恒基伟业商务通隐形手机营销战略策划 / 35



一、企业战略要素概述 / 39

二、企业营销战略的制定 / 40

第二节 BSC 分析法 / 44

一、BSC 概述 / 44

二、BSC 的考核维度 / 45

三、BSC 的建立步骤 / 47

案例 ADI 的平衡计分卡 / 49

第四章 企业市场环境审视

50

第一节 宏观环境分析工具 (一) ——PEST 分析方法 / 50

一、政治、法律环境分析 / 51

二、经济环境分析 / 51

三、社会文化环境分析 / 51

四、技术环境分析 / 52

案例 IT 行业 PEST 分析 / 52

第二节 行业内环境分析工具 (二) ——SWOT 分析方法 / 55

案例 神舟电脑 SWOT 分析 / 57

第五章 客户审视

67

第一节 客户购买意图分析——概念源自消费者 / 67

第二节 客户行为分析 / 68

第三节 如何抓住大客户——帕累托效果法则 / 70

第四节 知己也要知彼 / 73

一、客户内部采购流程 / 73

二、影响进程的关键因素和机会分析 / 76

第五节 分析购买过程中不同的角色，找对关键决策人 / 79

案例 巧克力手机：走进消费者的心 / 82



第六章 产品审视

85

第一节 差异化战略 / 85

案例 打印机四巨头差异化营销比较 / 86

第二节 产品生命周期 / 90

案例 美国的 Rank Xerox / 93

第三节 产品组合分析工具——波士顿矩阵 / 96

案例 韩国 KTH 宽带业务波士顿矩阵分析 / 104

第七章 竞争对手分析

108

第一节 竞争情报收集与分析 / 108

一、竞争性情报的来源 / 109

二、收集和分析情报 / 109

第二节 竞争者分析的方法 / 111

一、如何确定竞争强弱 / 111

二、竞争地位确定 / 112

三、业务组合分析 / 113

案例 柯达营销战略制定中对竞争对手的分析 / 113

第三节 不同类型的竞争者对策 / 114

一、领导者战略——强势者的姿态 / 114

案例 办公软件老大——微软的市场保卫战 / 115

二、做一个合格的市场跟踪者 / 118

案例 索尼、三星斗法体验大餐 / 119

三、市场挑战者——如何发起主动进攻 / 123

案例 阿里巴巴凭什么挑战百度 / 124

第四节 单维竞争战略——如何更好地保护自己 / 127

案例 康佳集团的手机保卫战——变被动为主动 / 130



第五节 没有永远的敌人，只有永远的利益！

——战略营销联盟 / 132

- 一、战略营销联盟建立的动因 / 134
- 二、恰当的时机选择营销联盟 / 135
- 三、战略营销联盟中的竞合关系 / 135
- 四、实行战略联盟应该遵循的原则 / 136
- 案例 百度与 Google 之争 / 138

第八章 渠道策略

142

案例 各领风骚的中国 PC 商 / 142

第一节 分销渠道设计要点：长宽适度 / 147

- 一、纵向结构的分类 / 147
- 二、营销渠道的水平结构 / 147

案例 爱多的全面覆盖渠道策略 / 148

第二节 渠道模式选择 / 149

- 一、选择的标准 / 149
- 二、渠道模式类型 / 149

案例 当当网上书店的分销渠道 / 151

第三节 渠道管理 / 154

- 一、如何对渠道成员进行激励 / 154
- 二、如何对渠道成员进行控制 / 156

案例 爱普生 (Epson) 如何选择经销商 / 157

案例 看 IBM 公司如何化解渠道冲突 / 159



第三部分 执行与控制

第九章 如何打造信息化的营销团队

165

第一节 销售队伍的设计 / 165

- 一、销售人员的选择 / 165
- 二、销售队伍的目标确定 / 166
- 三、销售队伍的结构和规模 (工具) / 166

第二节 销售人员的报酬与激励 / 168

- 一、基本报酬方式 / 168
- 二、薪酬奖励制度 (工具) / 169

第三节 销售队伍的建设和运作 / 170

- 一、营销经理的职能 / 170
- 二、体现营销经理绩效的内容 / 171
- 三、高效率团队的衡量标准 (工具) / 172

第十章 漏斗理论

173

第一节 概述 / 173

分析: 引申 (一) / 174

第二节 预备知识 / 174

分析: 引申 (二) / 175

第三节 全部领域 / 175

分析: 引申 (三) / 176

第四节 漏斗上方 / 176

分析: 引申 (四) / 177

第五节 漏斗中 / 177

分析: 引申 (五) / 178



第六节 少数最佳状况 / 178

一、正常销售周期 / 179

二、案例分析 / 181

三、针对性问题 / 181

四、解决方案 / 182

分析：引申（六） / 185

附 录

191

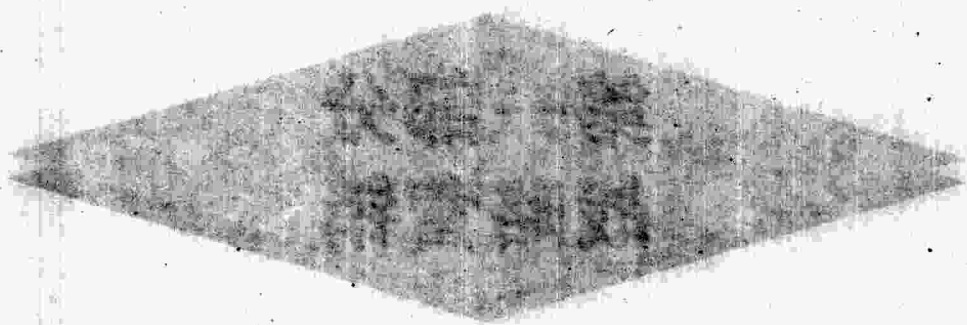
一、工业品营销研究院简介 / 191

二、两大核心——“培训和咨询” / 193

IMSC 工业品营销研究院图书目录

199

**第一部分
战略营销**



第一章 战略如此重要

第一节 战略与战术

一、战略与战术的关系

无论你是高层营销管理人员，还是战斗在营销一线上的营销者，对于“战略”和“战术”，我想都不会陌生。那么究竟战略与战术之间有何联系和区别呢？让我们先来看一下“战略”和“战术”这两个词的来历。

“战略”和“战术”两个词分别源于古希腊语“Stratēgia”和“Taktike”。最初应用在军事领域，属军事术语。对古希腊人而言，“Stratēgia”的意思是“总体”，“Taktike”则是“适当的安排和调遣”。因此，“战略”应是对战争全局的分析和谋划，而“战术”则应该是在执行“全局的分析和谋划”体现出来的一种艺术。

换句话说，战略应是指导战争全局的方略，而战术则是运用具体军事力量的思维方法和技巧。

“战略”与“战术”的这层关系同样适用于营销竞技场上。

实战感言：不难想象，一个被时代淘汰的产品，不论你组织多么优秀的营销团队，他们具有多么超群的营销技巧，我想都不会取得良好的销售业绩。正因为如此，我们在这里才如此强调“战略”。