



WTO生存法则

万瑞嘉华经济研究中心 编著

中小企业 Marketing
Management

营销策略

广东经济出版社

WTO生存法则



中小企业 营销策略

万瑞嘉华经济研究中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业营销策略/万瑞嘉华经济研究中心编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(WTO 生存法则丛书)

ISBN 7-80677-156-5

I. 中… II. 万… III. 中小企业-市场营销学
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 018086 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	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	22.25 2 插页
字数	269 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-156-5 / F·660
定价	38.00 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

·版权所有 翻印必究·

前 言

中国加入世界贸易组织（简称 WTO）后，中国对国内企业的各种保护政策将不复存在，中国几十年来形成的贸易壁垒也将轰然倒塌，中国许多领域和行业都将对外资开放……这一切，对于中国的企业来说，既是机遇又是挑战，而对于众多的中小企业来说，更多的是挑战和竞争，是来自国外先进管理经验和先进管理技术的冲击。

在市场经济非常发达的国家里，企业所面临的竞争最终是来自于企业的管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争。最终那些管理水平差、技术含量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么收购吞并、要么自然死亡。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，任何企业、任何人都必须遵循。

众所周知，由于中国的特殊国情，中小企业特别是民营企业，在资金和政策上很难得到与大型国有企业同等的待遇，于是就形成了一个恶性循环，小企业由于得不到资金和政策的支持，很难有大笔的资金用于新产品新技术的研发，用于各种高级人才的招募，用于企业形象和产品市场的推广活动以及销售渠道的建设。

由于以上原因，中国的众多中小企业仍然还处在或“拷贝”或“复制”的小作坊生产方式下，很难形成自己的专利技术，管

理经验、人才储备、融资渠道、营销渠道等。

鉴于以上原因，我们策划编写了《WTO 生存法则》系列丛书，运用大量的实际案例和权威数据，附之以国内外中小企业先进的经营管理经验和理念，结合中国的实际国情和企业的现实状况，从中小企业的管理、人才、营销、融资等各个方面详细讲述加入 WTO 后中国的中小企业如何去面对外国企业的冲击和挑战？外国企业在中国发展的优势和劣势有哪些？中国的中小企业应该如何加强自身抗风险的能力？中国的中小企业还有哪些方面亟待完善？中国的中小企业在实际的运营管理过程中遇到的一些实际问题应该如何解决等等。

《WTO 生存法则》系列丛书将是入世后第一套系统讲述中国中小企业如何去运营、发展，如何去融资、投资，如何去建立自己的人才体系和市场营销渠道等系列问题的非常有现实意义的参考书。综合起来，本书具有可操作性强、参照性强、借鉴性强、可读性强等特点，它摒弃了传统管理类书籍的理论性强、参照性弱、借鉴性弱、读起来枯燥乏味的缺点。

在此特别要感谢的是，中国人民大学工商管理学院温厉教授对本系列丛书的编写给予了诸多指导并提出了宝贵意见。另外，周瑾、刘龙、陆萍、林泰贤、胡月、冯大建、杨秋萍等同志也参与了本书部分内容的编写，在此一并表示感谢。

北京万瑞嘉华经济研究中心

2002/3/27

目 录

1

营销环境分析

- | | | |
|-----|-------------------|----|
| 1.1 | 新世纪：中国走向营销大国 | 3 |
| 1.2 | WTO 与中小企业市场创新 | 6 |
| 1.3 | 跨国经营面对入世挑战 | 15 |
| 1.4 | 21 世纪我国营销理论发展的新动态 | 23 |

2

品牌营销问题分析

- | | | |
|-----|---------------|----|
| 2.1 | 品牌与文化 | 35 |
| 2.2 | 品牌之路：桥与舟的思辩 | 39 |
| 2.3 | 品牌意识与品牌运营 | 42 |
| 2.4 | 品牌命名 16 大原则 | 52 |
| 2.5 | 从系统论看品牌建设过程管理 | 58 |
| 2.6 | 品牌延伸的诱惑、陷阱、路标 | 63 |
| 2.7 | 走出创建品牌的误区 | 67 |



渠道网络营销问题分析

- 3.1 迎接渠道网络的全面革命 71
- 3.2 如何确定渠道的计划销售量 82
- 3.3 案例分析：网络营销角色新概念——市场区域顾问 83



建立一支优秀的营销团队

- 4.1 销售队伍设计 91
- 4.2 销售队伍的管理 104
- 4.3 销售代表常用的销售技巧和谈判策略 120



制订有效的年度营销规划和奖励办法

- 5.1 有效的年度营销规划的要求 145
- 5.2 年度营销规划的核心内容 148
- 5.3 重视整体营销能力的奖励办法 163



分析目标市场和竞争对手，制定可操作性的营销策略

- 6.1 识别公司的竞争者及其营销战略 171
- 6.2 确定竞争者的目标并评估竞争者的优势和劣势 184

6.3	选择要攻击和回避的竞争者	191
6.4	制定完善而周密的营销计划	194

7

通过质量、服务和价值实现顾客满意

7.1	顾客价值和顾客满意的概念	217
7.2	顾客价值和顾客满意的让渡	228
7.3	顾客维系的必要性和建立顾客忠诚的战略	233
7.4	客户关系管理中最重要的一部分——双赢策略	241
7.5	警惕客户关系管理中的陷阱	246

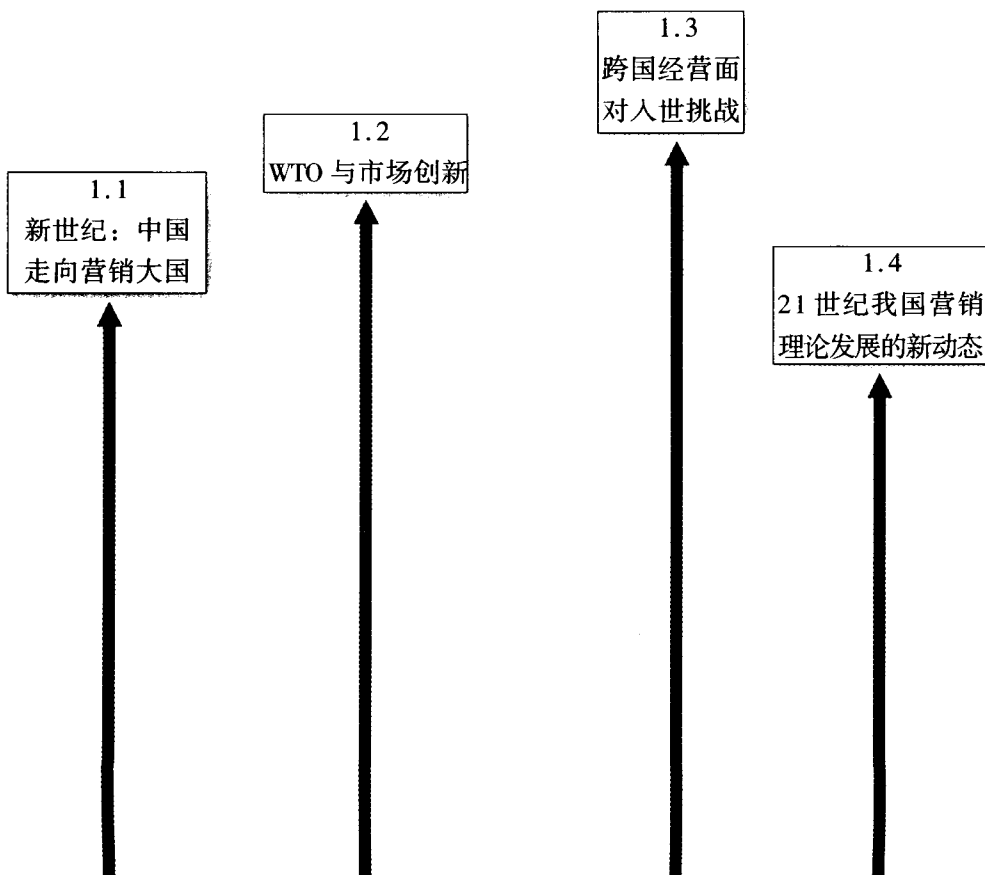
8

成功营销案例分析

8.1	“奥普浴霸”的市场营销	253
8.2	养生堂（山东市场）营销	266
8.3	稀世宝硒矿泉水整合营销策划	272
8.4	绿屋百货经营	287
8.5	裕兴健舞毯全国推广	296
8.6	英雄乳品“借势动作”终端促销	303
8.7	丝宝集团（舒蕾）终端促销	309
8.8	“一坐爽”冰垫市场营销案例	316
8.9	肯德基（KFC）在中国的经营	322



营销环境分析



中国将会成为 21 世纪的强国，不仅在制造业，而且更在营销业。

如何避免价格战？品牌是解决这个问题的法宝。

市场创新是影响和决定企业命运的关键因素，是企业发展的动力源泉。

1.1 新世纪：中国走向营销大国

又一届中国杰出营销人“金鼎奖”评选揭晓，并在上海颁奖会的掌声和营销论坛的热烈中划了一个新的完满句号。


这次颁奖典礼，由现代营销之父菲力蒲·科特勒首先颁发了他首次在中国设立的一个奖项——“菲力蒲·科特勒营销理论贡献奖”，这个奖项在世界多个国家和地区设立，中山大学管理学院卢泰宏教授因其在营销理论的传播、理论和实践的结合方面的贡献而获此殊荣。另外，来自草原兴发、北京金六福、上海家化、太太药业、科龙、美的等企业的 23 人分别拿走了“杰出销售总经理”、“杰出企业经理”、“杰出培训经理”等多个奖项。

对于中国的 5 000 万营销人来讲，“金鼎奖”无疑是一次难得的激励，带来的是深刻的思考。菲力蒲·科特勒博士的致词更是一种鼓舞：“我相信中国将会成为 21 世纪的强国，不仅在制造业，而且更在营销业。中国是世界上的超级加工市场，我希望中国将来也能成为世界上的超级营销大国。”

让 5 000 万营销人确立自身的价值

什么是营销人的价值？国外有一项跟踪了一些公司建立初始至以后三年的情况统计。统计资料表明，在这些公司中有 72% 已破产，24% 仍然存在，但没有发展。只有 4% 的公司有扩展或增长，并且不断地雇用员工和扩展业务。这些成功公司的共同特点是，他们都有市场营销人员的指导。

市场营销不是商业的分支，它本身就是商业；市场营销是激发企业其他行为的发动机，企业成功与失败的关键就在于此。目



前，营销界所展示的形象还多是多年来形成的固有概念：一是从业人员的综合素质参差不齐，似乎任何敢闯愿跑的人都可以成为其中的一员；二是缺乏理论指导，经验、关系、机制的灵活性等似乎成了营销的第一要义。因而在社会上，营销是一个非常不被人看重的职业。

近日，一批营销专家对中国营销的短暂历史进行了系统的研究，推出了《中国营销报告》，中国营销人“金鼎奖”是新中国成立以来惟一一个在全国范围内对营销人员进行的评选和表彰活动，其价值之一，就在于它为中国人提供了一个展示新形象的舞台，一批杰出营销人的出现，成为中国营销业界人士学习的楷模，同时，一些符合中国国情、具有实际指导意义和参考价值的营销理论和经验得到了总结、交流和推广。

致命：该打价值战时还打价格战

中国企业的营销能力在日渐增强的时候也普遍地经受了成长的烦恼。以人们最为熟悉的价格战为例，中国的企业界和理论界对此都莫衷一是：一种说是竞争的必然，竞争的正常手段，无论如何对消费者有利；一种说是价格战战不出名牌战不出赢家，最后会导致产品的低劣而坑害了消费者。国际知名的整合营销传播创始人唐·舒尔茨教授表示，“对于一些盲目进行价格比拼的企业来说，最大的问题是他们没有很好地了解他们的消费群体。”依据他在加拿大和澳大利亚所做的调查，真正对价格敏感的消费者不过只占 20%，在中国这个比例即使会高一些，但也不会是主流。如果企业只注重考虑消费群体对价格的敏感，就会一味地致力于成本的降低，也必然会带来一定程度上的产品品质降低，像这样决策问题不论是在中国市场还是全球其他市场都是很致命

的，因为在本来该打价值战的时候却背道而驰地打了价格战。

如何面对别人挑起的价格战？或者说如何把那些由于降低价格而拉走的部分顾客抓住？舒尔茨教授开出了他的药方：“整合营销传播技术完全可以很好地影响他们。”

如何避免价格战？他舒尔茨教授认为品牌是解决这个问题的法宝。品牌就是区分功能差不多、貌似的产品。企业通过品牌体现价值。基于对“最佳品牌和品牌策略企业”的研究，专家们发现，企业必须具有 360° 的市场观点，全方位建立品牌。一个一贯性的品牌承诺或品牌价值主张是必须的。品牌成功的关键是充足、一贯、恒久、集中。显然，对于品牌建设，整合已不是一种选择，而是一种要求。

“态度”决定明天的市场

这次来到中国的菲力蒲·科特勒讲了一件事：“最近有一位先生拿着我的 20 世纪 70 年代第三版的营销学书来问我，并对我说拿本书是有用的。我对他说，把那本书扔了吧，因为那本书讲述的是上世纪的营销理论。在那时，我们还没有市场细分理论、目标市场理论、定位理论、数据库管理理论、品牌理论等。我们每个人都非常清楚，营销理论一直都是在发展的，我们也需要随之发展和进步。”

在新的营销理论里，最可提取的主题词是客户。舒尔茨这样阐述他的理论：“对任何组织来讲，最可怕的是你的客户，他们特别有知识，受的教育非常好。传统的假设是，我们比客户了解得多，我们有更多的产品知识；当今社会中客户掌握主动权，他可以改变世界，他可以了解有关价格和产品的情况，也可以了解产品的成功与否，这就给营销带来很多的压力。”

何以如此呢？舒尔茨说，由于信息技术的发展，作为市场营销者很少能控制住市场；客户有了更多的信息，营销者的支配力就越来越小了。

奇正咨询机构总裁孔繁任认为，企业对消费者的态度也有明显的划分，有些认为消费者是可以被忽略的，是容易被诱导的，是可以被欺骗的（这种情况主要发生在进入市场经济的初期）；有些认为消费者是不好惹的；还有些认为消费者是必须得到尊重的。各种各样的对消费者的认识反映了中国企业营销理念的不明晰，但最终，以“消费者”为本的思路将不得已被确立。在企业、品牌、产品的生命周期越来越短、目标消费群体越来越小、产品及品牌的感觉价值迅速降低并导致价格低落、面临信任危机的今天，企业对待消费者的本质态度将决定其在市场上的明天。

1.2 WTO 与中小企业市场创新

本节将在加入 WTO 后市场环境变迁给我国中小企业带来一系列市场创新机遇的基础上，提出了中小企业应如何扬长避短，选择自己独特的市场创新战略的建议。

在市场经济条件下，市场是企业的根本。没有市场便没有企业的生存，没有市场的发展，便没有企业的发展。市场创新是影响和决定企业命运的关键因素，是企业发展的动力源泉。目前，与大企业相比，我国中小企业面临着技术力量薄弱、管理水平落后、竞争能力差、经济效益低下、资金欠缺等严重问题，随着中国加入 WTO 的进程加快，中小企业将遇到更加严峻的竞争挑战，面临着国际市场和国内市场双重竞争压力，中小企业亟须市场创

新，提高企业的市场竞争力以拓展生存和发展的空间。

加入 WTO 对中小企业市场创新的挑战

市场创新是一项系统复杂的管理过程，必然会遇到各种风险与阻力。企业市场创新活动不仅会受到来自企业内部因素的制约，而且也会受到来自企业外部各种与市场创新目标不相适应的环境因素的限制。加入 WTO 后，我国中小企业将面临新的市场环境，市场环境的变迁给中小企业实施市场创新活动带来一系列的挑战。

1. 国内市场与国际市场接轨的挑战

改革开放以来，我国通过市场化改革逐步推动了国内市场与国际市场的接轨。加入 WTO 意味着中国将进一步开放国内市场，国内市场与国际市场接轨的进程将进一步加快。根据 WTO 的有关规定，我国在加入 WTO 后，除保留少量世界组织允许进口限制措施外，大部分非关税壁垒都必须取消，只能用关税作为主要的保护手段，并且关税的保护程度也将逐步降低，关税的减让和非关税措施的逐步取消，必然使国内市场进一步全方位地向国外市场开放。企业将直接面临全统一市场，直接与跨国公司进行市场竞争。企业的兴衰甚至存亡越来越取决于国际竞争力。在此态势下，我国企业必须进一步加速自身的创新，以增强其国际竞争力。从中小企业发展的历程可以看出，我国许多中小企业的生存发展在很大程度上一方面是依赖于地方保护主义，另一方面也得益于关税政策和非关税壁垒，加入 WTO 后，随着关税的减让和非关税壁垒的逐步取消，国内市场将进一步开放，外国商品无疑会以其卓越的性能和低廉的价格大举进入国内市场，这样中小企

业除了与国内企业相互竞争之外，还得在家门口与世界各类企业争夺市场，国内市场竞争会更加激烈、残酷。加入 WTO 后，我国经济将进一步显现出与世界经济相融合的发展趋势。市场竞争的国际化 and 国内市场的国际化，将使中小企业面临一个相对陌生的外贸环境和国内市场。在开拓市场的过程中国内市场和国际市场变幻莫测，中小企业市场创新将面临更大风险和压力。市场竞争环境的变迁，要求中小企业重新考虑和审视调整自己的战略定位，发挥机动灵活的优势，放眼国际市场，根据市场需求，确立创新目标，进行合理的市场定位，注重开发深度的国际市场或国内市场才能在深层市场上避开众多竞争来赢得胜利。

2. 卖方市场向买方市场转变的挑战

目前，国内市场已基本由卖方市场变化为买方市场。竞争性领域短缺经济已基本结束，一些行业出现了不同程度的生产力过剩。而居民消费结构“升级”又面临较大的实现障碍，为争得市场一席之地，各企业之间的营销竞争愈演愈烈，市场竞争呈现出白热化状态。然而，我国中小企业在成长初期，面临的是短缺的市场环境，市场供给严重不足因而企业不愁产品销售不出去，所以中小企业利用灵活机动优势，模仿生产社会紧缺商品，往往会因某一行业供给不足而赢利丰厚。但是由于大量的中小企业都是以模仿开始自己最初的经营活动，没有形成自己的经营特色，在成长和发展的过程中，也没有调整和改变企业的发展战略。盲目模仿形成了产品和产业结构趋同，必然使原先有利可图的行业转变成无利或微利。中小企业要想同更为理智、更为挑剔的消费者和企业合作，向着经营者所希望的方向行为的确不易。因此，要在众多的市场竞争者中脱颖而出，赢得顾客的信任和喜爱，中小企业必须在市场上树立良好的形象，建立独特的产品和服务特

色以及强有力和具有吸引力的销售策略，最根本的依然是如何满足顾客不断增长和变化的需要，而这一挑战我们在过去从来没有遇到过，这需要中小企业研究者用新的思路，大胆创建全新的企业市场模式。

3. 市场竞争多极化的挑战

加入 WTO 将使国内竞争与国际竞争相互交织、渗透，又使得企业竞争态势更为错综复杂。中外企业既可以成为市场竞争的对象也可以成为市场竞争的“伙伴”，甚至有的国内企业或地区还会把与外国企业的联合作为与本国其他企业或地区竞争的手段。

因此，日益复杂的市场竞争给中小企业选择目标市场和确立经营战略带来了挑战。中小企业由于搜集市场信息、研究市场的能力相对较弱，市场竞争多极化使得中小企业研究竞争对手和协作伙伴，进而选择自己具有竞争优势的目标市场变得越来越困难。

4. 产品趋向高新化的挑战

加入 WTO 后，这种发展趋势，将使我国中小企业面临十分严峻的局面：一方面，科学技术在生产中的广泛应用使得传统的原材料正越来越多地被人工合成材料代替，这势必会减少各产业对天然原材料和能源的需求，并带来其初级产品出口价格下跌，而资源密集型和劳动密集型产品在我国的出口结构中占有很大的比重，且中小企业是生产资源密集型，劳动密集型产品的主力军。因此，新技术革命带来的初级产品价格的下降，会使我国一部分劳动密集型的中小企业逐渐失去劳动力成本优势；另一方面，由于我国高技术中小企业同国外的同类企业多有雷同，加入