

●荟萃中国原创营销企划实战经典
●解读评点范本得失功过是非曲直

杨保军

编著

教学与实战最佳参考书

中国原创营销企划 实战范本解读

ZHONGGUO YUANCHUANG YINGXIAOQIHUA
SHIZHAN FAN BEN JIEDU

实战范本 · 范本点评 · 范本升华 · 个案存录

广东经济出版社

●解读评点范本得失功过是非曲直

编著

教学与实战最佳参考书

中国原创营销企划 实战范本解读

**ZHONGGUO YUANCHUANG YINGXIAOQIHUA
SHIZHAN FAN BEN JIEDU**

实战范本 · 范本点评 · 范本升华 · 个案存录

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国原创营销企划实战范本解读/杨保军编著. —广州:
广东经济出版社, 2002.4
ISBN 7-80677-137-9

I. 中… II. 杨… III. 市场营销学—案例—分析—
中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016097 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	广东新华发行集团股份有限公司
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	23.5 2 插页
字数	486 000 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 7-80677-137-9 / F·642
定价	39.80 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·

21 世纪是一个不平凡的世纪，这 100 年人类社会所创造的财富比这一百年之前的全部时间创造的财富都要多，商业文明获得了极大的成功。许许多多的企业在蒸汽机和亚当·斯密的自由市场的基础上利用不断发展的管理与营销思想创造着一个又一个奇迹。市场营销在这百年的历史中大行其道，也推动了营销企划的发展。

一、因为有原创的理论，才有世界的营销

在 20 世纪这 100 年里，营销思想随着人们对市场认识逐渐深入而得到飞速的发展，市场竞争加剧了，作为 20 世纪最为引人注目的组织——企业也逐步走过了依靠经验管理、依靠营销管理、营销企划的发展道路，许多企业就此走向了辉煌的巅峰并继续前进，人们不断的在适应市场方面发挥着他们的聪明才智，营销思想、方法手段不断的被创新，营销企划思想也大量被应用在市场竞争的各个方面。营销与营销企划思想的不断创新成为推动企业和市场发展的动力与源泉。

在市场营销思想的发展 100 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，也使无产阶级和资产阶级成为两个明显对立的阶级阵营，剥削和罢工成为 20 世纪初叶最主要的政治和经济活动，为了扭转这种局面，缓和工人与资本家的对立情绪，协调两者之间的关系，合理利用资源，提高劳动生产率，资本家在经营过程中采取了相应的管理办法，管理理论由此得到发展，古典的科学管理理论、行为科学理论、现代管理理论都伴随着企业的发展而得到迅速的发展。

在 20 世纪初叶，由于战争等外在的环境威胁，经济的停滞不前，所以市场是狭小的，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，而是因为市场经济机制运转不灵，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，更为有效的运送产品，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直到现在也不是企业解决问题的长期办法。在企业发展的同时，市场也在飞速的发展着，曾经市场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了一门课，名为“产品营销”开始，市场营销走过了将近 100 年的历史，在这 100 年中，市场营销思想经历过四大理论出现。一是市场细分—营销组合一定位的 4P'S 理论；二是大营销理论；三是品牌理论；四是 4C 理论，这标志着营销理论的逐步成熟和营销企划思想的逐步发展。沿着营销理论发展的历史轨迹，我们可以从理论的字里行间中找到了一个词“原创”，我们发现美国的营销理论之所以发达，一个最根本的标志是，其营销理论是建立在其本国企业的实践基础上，在自己的本土中发展的理论一旦和企业经营实际相结合，就可能爆发出无穷的市场威力。所以，我们可以这样说，因为有原创的理论，才有世界的营销。

二、因为有原创的实战企划，才有世界的企业

百年的营销理论的发展，完成了营销企划的理论准备，同样这 100 年来在营销领域，许多优秀的企业在这些理论的指导下，在市场中进行着许多经典的营销企划实战活动。而这些企划无不是站在认真研究市场的基础上，借助于对本土市场的理解，从而取得了市场的认同，变成了世界的企业。我们先看几个国外的原创营销企划的案例。

1. 可口可乐与百事可乐的战略企划之争。一个世纪以来，百事可乐与可口可乐之间的市场竞争一直没有停止过。早在 30 年代，百事饮料便向全世界宣布，将当时 10 美分的百事饮料降价一半，使顾客用同样的价钱就能买到双倍的饮料，从而拉开饮料工业中首场价格竞争的序幕。1947 年，当美国因为“珍珠港事件”卷入世界大战漩涡时，可口可乐作出了影响整个公司未来的战略企划：“将可口可乐卖到战场上去。”第二任董事长伍德鲁夫发表一项申明：“不管我国的军队在什么地方，也不管本公司要花多少成本，我们一定让每个军人只花 5 分钱就能买到一瓶可口可乐。”为此，可口可乐公司印制《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》的小册子。小册子强调：由于在战场上出生入死的战士们的需要，可口可乐对他们已不仅是休闲饮料，而是生活的必需品了，与枪炮弹药同等重要。可口可乐公司本想把装瓶的可口可乐直接出口，但是，尽管他们有特

权，却还是没有办法享受军事船运的优先权。伍德鲁夫设计出了另一套计划：仿照美军使用脱水食物的方式，把可口可乐浓缩液装瓶输出，并设法在驻区设立装瓶厂。可口可乐公司一共派出了 248 人随军到国外，而后，这批人随军辗转，从新几内亚丛林到法国里维拉那的军官俱乐部，一共卖掉了 100 亿瓶可口可乐。可口可乐在战时建立了 64 家装瓶厂。二战时期，可口可乐的销售方式奠定了其在美国饮料界霸主的地位。

面对可口可乐声誉日上的局面，百事可乐明显感到了压力，他们认为如果在一些市场中与可口可乐一争长短，可能永远不能改变这种局面，只能采取新的战略企划才能使企业生存下来。他们的战略企划思维是：以年轻人为目标，树立“百事新一代”的市场竞争战略思维。在战后，由于军人的影响，可口可乐在市场中非常畅销，特别是在成年人中，百事可乐认为，与其艰难地吸引可口可乐饮料的忠实客户，让他们变换口味改饮百事可乐，不如努力赢得尚未养成习惯而又有迫切需求的目标市场。于是，百事可乐的销售人员将产品打入当时尚未完全依赖于可口可乐的新一代消费市场。并以年轻人为目标做起“生活方式广告”，以各种形式的促销活动使其产品得以生存下来。当时，整个世界充满了十几岁的儿童，另有大约 7000 多万战争婴儿，百事可乐来到了他们身边。百事可乐依靠它的这种世代策略销售了 20 年，1983 年，百事可乐开始将销售战略调整为“新一代的选择”并一直持续到 80 年代底。百事可乐的这种“世代策略”使之在 90 年代成为与可口可乐并驾齐驱的世界饮料。可口可乐与百事可乐的战略企划是 20 世纪营销战略企划的经典企划。

2. 微软的成功就是营销策略企划的成功。比尔·盖茨、微软是影响 20 世纪的响亮名字，微软的勃兴是电脑软件开发的成功，更是营销策略的成功。1975 年，当哈佛大学的一个年轻人盖茨和艾伦为 8008 微机配上 Basic 语言时，他们开创了电脑软件赚钱的新时代，由此使人类跨入了一个个人电脑革命的全新时代。随后，先是艾伦和盖茨开始与 MITS 公司签订了第一份软件许可使用协议，其后艾伦加盟 MITS，1975 年 11 月，两人商定了用“Micro-soft”作为公司的名字。1977 年元旦，盖茨正式从哈佛退学。到 1978 年，微软的销售额已经超过了 100 万美元，从而宣布了一个崭新的产业——软件业的诞生。

“捆绑销售”企划策略是微软迅速走向成功的关键。1980 年开始，微软与 IBM 签订个人电脑操作系统许可协议，根据这一协议，微软拥有这一系统的所有权，IBM 每在其一台机器上预装这一软件就必须支付一笔使用许可费给微软，这一联盟的结果是两家公司一同促成了整个 PC 工业翻天覆地的变革，而微软更是从中获得了丰厚的利润。1986 年，微软股票以每股 21 美元的价格上市，随后不久盖茨就成为了工业界第一个拥有 10 亿美元资产的富豪。1984 年苹果电脑公司的 Macintosh 电脑问世，它提供了一个辅以鼠标的基于图形操作界面的浏览系统，大大吸引了工业界的目光，1985 年 11 月，微软发布了与苹果 MAC 电脑极为相似的视窗操作系统，但是在当时的标准看，这一产品显得

非常粗糙，速度也很慢，经过五年的改进，到1990年微软发布了一个更好的视窗操作系统3.0时，视窗操作系统终于取得了成功。这一产品后来变得如此普及，几乎使苹果系统的市场消失殆尽，到1992年这一产品销售量达到1000万套，此后1993年，微软发布了Windows NT，专门为客户服务器设计的系统，1995年8月，微软的Windows95的发布更是将微软推向了计算机软件工业的巅峰，到1996年专为手持电脑等设备设计的WindowsCE和2000年2月上市的Windows2000都构成了微软发展历史上最重要的产品。虽然有些产品微软开发落后，但是其能够根据自己的技术开发能力迅速开发出来，并应用其最拿手的销售策略“捆绑销售”使竞争对手望风披靡。适合市场和产品的营销策略企划是最成功的企划，微软就证明了这一点。

3. 宝洁的百年品牌管理。在今天的企业里，品牌形象、品牌资产已经成为企业经营的重要的资产，但是品牌如何管理就成为企业经营中重要的问题。宝洁作为世界知名品牌在长达70多年的历史中盛不衰就是与该公司独特的品牌管理有密切的关系。宝洁的品牌管理是从1931年开始的，其基本的管理原则是：“将品牌作为一项事业来经营”。在新的品牌管理体系之下，品牌经理要对某一品牌的营销全权负责，其收入与该品牌业绩挂钩。由此，品牌经理会充分发挥其智慧和才能，在内外双重竞争压力下争取“他的”品牌获得成功。简单地说，宝洁品牌管理体系的精髓就是让自己的品牌相互展开竞争，这对当时的美国工商业来说是个全新的概念。

宝洁要求它旗下的每个品牌都“独一无二”，都必须自我建立顾客忠诚度。同类产品的多种宝洁品牌相互竞争但各有所长，为消费者提供不同的好处从而保持各自的吸引力。如洗发水品牌各自承诺不同的利益：头屑去无踪，秀发更出众（海飞丝）；洗护二合一，让头发飘逸柔顺（飘柔）；含维他命原B₅，令头发健康，加倍亮泽（潘婷）。在全球范围之内，宝洁还有9个洗衣剂品牌，6个香皂品牌，3个牙膏品牌，2个衣物柔顺剂品牌，也难怪《时代》杂志会称宝洁是个“毫无拘束、品牌自由的国度”。

4. 斯沃琪：以创新进行市场推广。70年代的瑞士钟表业是个多事之秋，对瑞士两大钟表业集团ASUAG和SSIH来说，面临着深刻的商业危机。为重整河山，两大集团合并为SMH集团，为重新夺回市场，公司研制出超薄手表和塑壳手表，最薄的手表只有0.98毫米。公司为推广产品，颇费周折，首先是市场定位问题，为了使产品具有一定的想象力并且维持以低廉成本大量生产，公司生产出各种形状怪异有趣、名字特别、形象高调，可以经历各种潮流而不会衰落的产品，在1981年定名为斯沃琪（Swatch），强调这是瑞士产品，并强调它是作为配饰被需要的。为重建赢利计划，收复瑞士手表在昔日的市场占有率，公司决策层决定立即创制在价格上具有竞争力的手表，并押下重注，自行推广Swatch。1983年3月1日，一系列的市场推广拉开了序幕。Swatch亮出4张王牌，价格不高，品质优秀，象征青春活力，紧随时尚潮流。当时在整体市场反应并不强烈，然而充满活力的广告攻势却迅速将Swatch的信息传递至它的定位对象：关心时装

潮流的年轻人。市场真正的转折点是在有着 Swatch 之称的 1984 年，每一款的斯沃琪都有一个别出心裁的名字，这使斯沃琪个性化的特点更加突出，并一举击中目标顾客。最初斯沃琪被定位为“第二只表”，但结果它却变成第三只、第四只……最终成为收藏表。斯沃琪的名字已经具有一种魔力，可令产品点石成金。

5. 戴尔的直销网络企划。个人计算机产业最根深蒂固的惯例之一是通过一支日益强大的分销商大军进行产品销售，从百货商店到针对企业和政府机构用户是一条天经地义的销售网络。但是戴尔公司逆流而动，演绎了 IT 业直销网络企划的经典故事。迈克尔·戴尔在年青的时候就发现，将电脑直销给消费者，不但成本低而且更赚钱。他说：“很多事情我都不知道，但有一件我很清楚，那就是我真的很想做出比 IBM 更好的电脑，并且凭借直接销售为顾客提供更好的价值及服务，成为这一行的佼佼者。”他从一个简单的问题开始他的事业，那就是如何改进购买电脑的过程？答案是：把电脑直接销售到使用者手上，去除零售商的利润剥削，把这些省下来的钱回馈给消费者。这种“消除中间商，以更有效率的方式来提供电脑”的原则就是戴尔电脑公司诞生的核心概念。

1988 年，戴尔公司股票公开上市发行，直销模式正式开始。从一开始，他们的设计、制造和销售的整个过程，就以聆听顾客意见、反映顾客问题、推出顾客所需为宗旨。他们所建立的直接关系，从电话拜访开始，接着是面对面的互动，现在则借助网络的沟通，这些做法让他们可以得到顾客的反应，及时获知他们对产品、服务和市场上其他产品的建议，并知道他们希望公司开发什么样的产品。直销模式使戴尔公司能够提供最富有价值的技术解决方案：系统配置强大而丰富，无出其右的性能价格比。这也使戴尔公司能以富于竞争力的价格推出最新的相关技术。与传统的间接模式相比，直接模式真正发挥了生产力的优势。因为间接模式必须有两个销售过程：一是从制造商向经销商，另一则是从经销商向顾客。而在直接模式中，只有一级销售人员，得以把重心完全放在顾客身上。在这点上，戴尔公司并没有以一种方式面对顾客，他们把顾客群进行细分，有人专门针对大企业进行销售，而其他则可能是负责政府、学校、小公司和消费者。这样的架构对于销售大有好处，因为销售人员因此成为专才。他们不必一一搞懂全部的细节，也不必记住每一种顾客在产品上的偏好，而在处理自己客户的问题时则成为行家里手，这使得戴尔公司与客户之间合作的整体经验更为完善。同时，按单定制的直销模式使戴尔公司真正实现了“零库存、高周转”。戴尔公司库存一年可周转 15 次以上，相比之下，其他依靠分销商和代理商进行销售的竞争对手，其周转次数还不到戴尔一半。这就意味着这种快速周转使戴尔可以多出 1.8% 到 3.3% 的利润。

从以上世界著名企业的实战营销企划来看，我们发现，只有建立在对市场的理解基础上，营销企划才能够发挥作用，在这其中，无论是宝洁还是微软都不例外。

三、因为我们不是世界的，所以才更需要原创的营销与原创的企划

当历史的车轮驶进 21 世纪时，人们正在感受着前所未有的冲击，全球市场一体化、企业生存数字化、商业竞争国际化的发展趋势使企业接受着全新的挑战和机遇。以互联网、知识经济、高新技术为代表以满足消费者需求为核心的新经济迅速发展同样对市场营销、营销企划产生了重大的影响。满足消费者需求、客户满意、开发新产品、制定新的营销战略、确定新的营销网络、运行新的品牌企划方案都成为当前企业、企划界必须要做的工作。新的世纪，企业的营销必须有新的营销思维、营销企划。当我们回顾了 20 世纪的营销企划理论和经典企划实战后，我们正在感受着营销企划新的发展趋势。

1. 营销企划将受到新经济的冲击。新千年我们第一个感受是新经济正在向我们走来，旧经济将被更加适应新时代需要的新经济所取代。在比较权威的论述中旧经济是建立在制造业基础上的，以标准化、规模化、模式化、讲求效率和层次化为其特点的，而新经济则是建立在信息技术基础上的，追求的是差异化、个性化、网络化和速度化。新旧经济条件下市场营销存在着更加深刻的差别。“旧经济依靠产品自身来组织并发展，它注重有利可图的直接交易，着眼于经营业绩的高低，注重股东利益，以营销做营销，通常借助广告来创立品牌，虽然以吸引客户为目的，但缺乏客户满意度的标准，总是过度承诺消费者，却难以兑现自己所作出的承诺。新经济的营销则与此有很大的差别。尽管新经济也着眼于经营业绩的高低，但是新经济本身是凭借强大的客户群体来支持和发展的，它更加重视客户的终身价值以及股东的利益，营销上注重以人为本，通过实际行动来创立名牌，努力保持和开拓客户资源。新经济要求企业拥有客户满意度和客户保持率的标准，同时总能实现向客户作出的承诺。”^①

在旧经济时代的营销企划，是建立在制造业为基础的产品营销基础上，广告是营销的重要手段，企划的中心是如何找到一个独特的创意帮助企业促销产品或服务，在市场中广告公司兼任了企划的角色，因为广告企划是百试不爽的利器。在新经济时代，客户资源是最宝贵的财富，营销企划的中心任务是如何通过有效的企划为客户创造更大的价值，使客户满意，保有客户和开拓客户资源是营销企划的核心工作。

2. 营销企划需要适应消费者的个性化需求。在新世纪里，当各种新的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 菲利普·科特勒：《新千年市场营销发展趋势》，《销售与市场》2001 年第 1 期。

第一，从消费者或使用者角度定义产品或服务的用途。消费者正式从这种自己定义的用途上获得某种满足；其次更加智能化、不断创新、设计简洁、便宜但不一定是低价位、更小成为产品或服务的发展趋势。

第二，品牌的作用会更大。品牌作为代表优秀的国际标准的形象，能够跨越语言文化的障碍而进行交流。

第三，直销成为流行方式。技术的飞速发展极大的压缩了时间和距离，新的分销渠道和类型不断涌现，支配商品货架的权力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。

第四，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，低价位会成为决定购买的关键因素，企业接受获取较低利润的事实。

第五，满足消费者期望最大化。消费者作为真正的上帝，成为企业营销人员进入企业的每一部分，通过这种方式，客户负责确定产品、价格、质量标准和配送。

所以在新经济时代营销变革的根本原因是在消费者身上。消费者从产品生产到商品需求都有着决定权，他们支配货架，他们要求商品生产者满足他们的每个个性化需求；他们要求更加快捷的服务；他们确定产品质量而不是由企业确定全球最佳质量；他们要求每件产品都要根据他们个人爱好和需要定做，他们还要求全球范围内的最优价格。

所以从这一点上来说，未来的营销企划是为满足消费者个性化的企划。

3. 新世纪的营销企划将是整合营销传播企划。当新世纪的消费者成为市场的主导力量时，营销策略将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：

第一，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”，市场细分难度加大，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。

第二，市场调查的形式将会是多样化。互联网将成为市场调查的重要方法。

第三，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。

第四，“4C”营销策略将成为未来营销理论的主流。

第五，整合各种营销要素将成为企业思考的关键问题。以消费者满意为目的，以保有和开拓客户资源为核心的工作，这是现代营销企划的重要特征。

当营销市场面临着许多新变化的挑战时，我们应该看到我们的企业的现状：企业经营规模的限制、产权问题一直困扰着国有企业甚至一些大大小小的民营企业，企业市场营销手段的匮乏，操作市场能力的薄弱再加上市场中持续不断的降价竞争都时时威胁着

企业，我们会发现，当我们与世界五百强相比我们还有多么大的差距！但是当我们研究这 100 年来这些著名公司的发展史的时候，我们会发现，重视原创的理论、重视原创的企划是这些企业成功的基础。所以，我们要说，正因为我们不是世界的，所以我们才更需要原创的企划。

在我国，随着市场经济的发展和经济全球化运动，尤其是加入 WTO 后，传统的企业运作模式受到了市场的挑战，企业习以为常的操作方式、操作规程发生了根本的变化，企业如何面对市场？如何在市场中获得竞争优势？竞争能力如何培育？战略规划如何确定和实施？企业如何树立品牌优势？企业的组织如何发挥效率？许多问题摆在企业面前。市场的不断竞争，使企业的面对着市场和组织的双重变革，营销企划在这时的兴起是市场不断发展的产物。目前中国市场已不是计划经济时的市场了，中国已逐渐进入竞争时代，企业之间的竞争与以前已是大不一样了，中国已告别凭借关系和大胆就可以捞钱的时代了，暴利时代过去了，企业的经营和竞争需要认真研究市场的变化，用科学的管理方式组织企业参与竞争。但是这样还远远不够，企业还需要借助外界的力量来策划企业远景，培育企业的竞争能力，这样营销企划的产生就有了现实基础。

在近 10 年的时间中，中国也有许多优秀的企业和优秀的企划人，利用他们无畏的市场开拓精神和聪明的才智，策划了许多经典的富有原创风格的企划范本。这些将是我国企业征战世界市场宝贵的经验财富。中国已加入 WTO，但我们离世界性的企业还有非常大的差距，所以我们正在不断努力学习他们的营销理论和营销经验，其中更关键的是学习他们的原创的精神和原创的理念，所以虽然我们不是世界的，才更需要学习，才更需要有我们自己的原创的营销与原创的企划。

杜传贵

2002 年 3 月 18 日

自序

营销企划与企业营销能力的培育

一、企业能力理论与营销能力

自 20 世纪 90 年代初以来,越来越多的研究人员和实践工作者开始热衷于企业能力理论的研究。1990 年,C. K. 帕汉拉德和盖瑞·哈默在《哈佛商业评论》上发表了公司核心能力一文后,在西方掀起了研究企业能力理论的高潮,一种全新的企业理论——企业核心能力理论(Core competence theory of the firms)逐渐成为最新的企业理论和重要的企业管理理论。

企业能力理论的基础可以追溯到亚当·斯密和阿尔弗雷德·马歇尔等的理论。核心理论基础是企业内部劳动分工理论。企业能力理论认为,一个企业某一资源的战略运用取决于其他企业独特的资源与从外获得的资源综合、协调和配置的方式。即企业用相同的资源创造价值能力的差异,表明在战略要素市场某一资源的交换价值与资源的使用价值有区别,资源的使用价值取决于某一特定企业运用资源创造价值的能力。其次,管理者的认识和组织的学习能力是战略变化的动力,管理者的认识和组织的学习能力既决定了单个企业的资源天赋,也决定了定义行业结构的集体资源天赋。第三,一个企业在竞争市场中是一个开放的系统,需要来自于外界环境的各种资源的投入,企业获得市场的竞争优势在于企业具备比竞争对手多的核心能力。^①

企业能力理论包括“企业资源基础论”、“企业动力能力论”和“企业知识基础论”。资源基础论的基本信条是:成功的业绩依靠获得具有产生租金潜在价值的资源。^②只有公司资源的独一无二性才是企业长期持续成功的源泉。更准确的说,为了成为企业持续竞争优势的源泉,资源必须具有价值性、稀缺性和不可仿制性。所以企业的成功就是是否有获得独一无二的资源的能力。但是,在这里,能力是指完成一定的任务

① 李建国:《企业核心能力分析》,《中国工业经济》1998 年第 11 期。

② 克里斯蒂·福斯、汉娜·哈姆森:《成功的关键因素研究》、《企业万能·面向企业能力理论》,李东红译,东北财经大学出版社,第 186 页。

或活动的一组资源具备的能量。所以能力不只是资源集合或资源束,能力更是人与人之间、人与其他资源之间相互协调的复杂模式。^①企业动力能力论的基本思想是企业能力是企业 在竞争市场中获取竞争优势、具备竞争力的根本动力。企业知识基础论认为,企业是一个知识集合体,企业在积累过程中获得新知识。新知识逐渐融入企业的正式和非正式组织中,成为左右企业未来知识积累的重要力量,企业竞争优势的获得在于企业获取新知识的能力。企业能力一般由一些核心能力组成,核心能力是一组技能和技术的集合体。按照哈默的定义,核心能力是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术交流的学识”。^②所以在企业中获得核心能力包括多方面的知识和技能 的组合,获得核心能力是企业内部资源的整合。

企业能力理论回答了许多企业在竞争中的问题,即企业是什么?企业的竞争优势如何获得?企业如何保持持续的竞争优势?企业如何在市场中保持比竞争对手多的竞争力?这一系列问题的落脚点都归于企业是否拥有特殊能力。那么在企业营销中是否会有特殊能力的存在?不具备特殊的营销能力是否会影响企业的长期战略?回答是肯定的。营销能力也是企业的特殊资源,因为可能各个企业都要做一般性市场营销研究,但是只有开发出其他企业难以仿制的充分而特殊的营销程式,营销研究才能成为优势的源泉。这种特殊的营销程式就是企业区别于一般性的资源,成为企业独一无二的营销能力。营销能力表现在竞争市场中与竞争对手的差别上,通过竞争能力的高低表现出来。

竞争能力的形成通常依赖于企业所拥有的诸多能力的整合。如企业的营销能力(如营销策略、广告、客户服务技巧,独特的营销程式等),基础设施能力(如管理信息系统或内部培训),技术能力等组织内分散活动、技巧和规章制度。竞争能力是特定企业个性化发展过程的产物,它不是位于公司中的某一个地方,而充斥于公司不同的研究、工程设计、生产以及市场营销等部门,它往往体现了知识的积累。对于竞争对手而言,既无法完全模仿,更无法完全交易。所以竞争能力不只是技术和生产方面,还表现在营销活动过程中,这就表现为营销能力。企业的营销能力是独特的营销程式,使其他的企业难以模仿。事实上,企业的营销能力的获得是整合多方面的资源,是知识和技能的积累。所以营销能力是企业的核心能力的重要组成部分。

二、企业营销能力的识别

企业有效管理的前提是对核心能力的识别。核心能力关系到企业的长期发展战略,

① 克里斯蒂·福斯、汉娜·哈姆森:《成功的关键因素研究》、《企业万能·面向企业能力理论》,李东红译,东北财经大学出版社,第200页。

② 鲍·埃里克森、杰斯珀·米克尔森:《企业竞争优势与核心能力理论》、《企业万能·面向企业能力理论》,李东红译,东北财经大学出版社,第84页。

企业业务流程的改造,企业内部的新价值发现等诸多问题。这也是保持企业持续竞争优势的重要前提。作为企业核心能力的营销能力的识别是企业竞争过程的重要内容。

在竞争市场中,我们对企业的营销能力感兴趣的是企业怎样能和竞争对手区别开,企业如何获得顾客的忠诚和信赖?企业的和竞争对手有什么差异化的营销策略和战略?管理者只有通过对自己的营销能力有一个清晰的识别和了解,才能对企业营销程式有一个整体把握,这是作出营销决策的前提。

营销能力是指企业通过营销程式用于动员、协调和开发营销资源与营销才能以获取市场竞争优势的核心能力。营销能力是企业长期营销策划和营销战略、策略指导下营销过程中经验的积累,所以营销能力的识别主要包括三个方面的测试:

1. 它是否是竞争差异化的有效来源?它是否使企业具有独特的竞争性质而难于为竞争对手模仿?

2. 是否存在顾客可感知的价值?如产品的独特设计,分销渠道的便利性,促销手段的新颖性等等。

3. 它是否覆盖了多个部门和产品?是否提供了潜在的进入市场的多种办法?这是我们判断企业营销竞争能力的一般标准。从这三个标准上,我们可以总结出营销能力的特点:

1. 创新性。创新不仅表现在技术开发方面,还表现在企业市场营销中。一个企业在市场中给顾客的感觉是产品式样陈旧,营销手段低下,这样的企业在竞争市场中就不具备营销能力,创新能为企业提供独树一帜的能力,这是区别于竞争对手的重要砝码。

2. 层次性。营销能力在竞争市场中的表现是多层次的,第一层,是企业开发和培育核心能力的竞争。这一层次的竞争发生在技术、人才、结盟伙伴和知识产权的市场上。有些企业在单项的营销能力的获得上逐渐取得优势,如产品开发,独特的定价策略,具有长远眼光的营销战略的制定,或者是在促销策略上的独特手段等。第二层是整合核心能力的竞争。获得单项的营销能力还不完全具备冲击市场的能力,需要企业在市场营销的过程中,不断的整合,包括聘用关键人才,争取独家许可,整合企业的营销策略,在各种营销策略的应用中寻求与内部环境和外界环境的沟通,达到企业综合竞争能力的提高。第三层是营销市场份额的竞争。说一个企业的营销竞争能力的高低最终是要看企业的市场份额的多少,一个具备整合营销能力的企业在这个层次上就能够合理的应用资源,通过独特的营销手段,达到市场份额的提高。

3. 延展性。企业的营销能力作为核心能力的重要部分,一旦树立,就成为企业的发展创新的源头,能够源源不断的为消费者提供创新产品,通过独特的营销程式,使企业获得潜在市场。所以营销能力是企业竞争优势的源泉,具有向外的延展性。

三、企划与企业营销能力的培育

在当前的中国市场中，企业对营销的问题不可谓不重视，大量做广告，大量的人员投入，但是最终没有获得预定的市场份额，反而是其兴也勃焉，其亡也忽焉。为什么会出现这样的情况？很显然，缺乏独特的营销竞争能力是主要原因。因为在一个竞争市场上，消费者对企业的产品的认识是随着收入水平的提高而逐渐改变的，广告对人们的影响作用越来越减少，也就是说，消费者对企业产品的忠诚感减弱了，同时企业所采用的其他的促销手段并不能引起消费者兴趣。这些归根结底在于企业的营销程式与其他的企业对比没有独特的概念诉求，没有独特的营销流程。事实上，许多企业为了追求巨大的市场财富而在营销方面投入大量的资金，如投入大量的广告和其他宣传费用，但是没有获得营销能力，原因在于，这些手段竞争者可以效仿，当许多企业具有同样的营销方式的时候，消费者便不再相信了。因此，企业培育独特的营销竞争能力是非常重要的工作。要培育独特的营销能力就需要企业具备一定的营销策划能力。因为：

1. 营销策划是通过整合企业的有效资源，完成企业的创新活动，促进企业的营销能力的开发。

2. 营销策划通过特有的原则——惟一性、排他性、权威性来使企业别具一格，形成独特的营销能力。

3. 营销策划通过具体的营销运作促进企业独特的营销流程的产生，形成独特的营销程式。

所以营销策划工作的核心是企业的营销能力的提高。营销策划促进企业营销能力的培育的工作，主要从以下几个方面着手：

1. 设计营销业务流程，实行全新的组织设计。企业的营销能力如何造就？首先我们要从组织上找出原因。组织设计是创造和保持核心能力的一条有效途径。企业的营销组织在市场营销中发挥着重要作用，但是当在一个组织在竞争市场上不再对顾客反应灵敏，而成为企业营销发展的障碍，那么对企业培育营销能力是不利的，所以要对组织进行全新的设计。营销组织设计基本原则是组织能够有效的配置营销资源，这也就是说，在培育营销能力的时候，要把组织作为企业营销能力的载体。当然组织设计都要在设计上符合企业的营销业务流程的设计要求。营销业务流程是企业竞争市场中组织的一系列有规律的营销行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定的结果的出现：一个或一系列连续的操作（operation）。如果一个企业对自己营销业务流程的研究会发现，企业在为顾客服务的过程中，有许多机构或组织因何而立，很难作出结论，取消这些，会使企业节省许多成本，但需要变革整个营销组织，由此企业开始一个全新的销售团队组织，其中包括基本的销售、销售中的工程支持、客户化、业务支持、运作等等，我们

从此发现企业与顾客联系更近了,业绩明显提高,更重要的是企业获得了与众不同的营销能力。设计营销业务流程是一个从组织到营销业务运作的过程中与传统业务完全不同的思路,其基本的核心是面对顾客,提高企业销售业绩采用独特的业务处理和操作方式吸引顾客,达到培育企业营销能力的目的。

2. 协调企业内部资源。一个有效的营销策划,是整合企业内部资源的过程。资源基础论认为企业是资源聚合体,每种资源都有不同的用途。根据研究目的的需要,资源可以分为三类:有形资源,如厂商和资本金;无形资源,如专利和商标;有关产品和工艺的知识资源,主要存在个人本身、文件、计算机或类似的存储和交流媒介中。^① 企业营销策划以内部资源(包括有形资源、无形资源和知识资源)为基础,协调有形资源,包装宣传无形资源,发展企业的知识资源,在企业的营销的流程中和全新的组织中,形成独特的资源。因为企业资源开发过程中产生的独特资源是企业持续竞争优势的潜在源泉,并使企业收益达到较高水平。企业内部资源在原有的状态下,是杂乱无章的,人、财、物、知识没有很好的结合在一起,不能成为企业营销流程的后盾,通过营销策划可以将组织的内部资源整合,成为营销行动的坚强的基础。从而,统一的、一致对外的企业资源可以形成独特的资源,以形成企业的营销能力,从这个意义上说,开发营销资源,也是企业内部资源整合、协调的过程。

3. 巩固营销能力。营销能力是一种独特的营销程式,这种独特性很大一部分在于企业的创新上,所以当企业创新能力减弱时,企业的营销能力将演化为一般能力,或者由于缺乏专业管理,也使营销能力丧失了独特性。所以巩固营销竞争能力是营销策划工作中长期要做的工作。这就涉及到营销策划的实施问题。很显然,企业在客观上营销能力的逆转是自然的事情,所以,单纯依靠策划工作策划出的营销程式只能在组织设计、业务流程安排和营销资源的整合上有一总体的把握,许多的工作要在企业较长时间的营销运作中,不断维护这一特殊的营销程式。这表现在:首先,企业的营销运作在主观上应保持营销能力产生的必要条件,促使营销能力的健康发展,企业独特的宣传,组织设计业务流程以及资源都是营销能力策划的必要条件,这是主观上认识营销能力的重要前提。其次,加强对营销资源的管理,要从管理体制上,营销能力识别机制上,维护营销资源的专用性的保密机制上,积极培育独特的企业文化和营销文化,强化营销资源的独特性。最后,不断的创新是巩固营销能力的最佳方法,创新也是企业价值保障和价值提升的重要方法。

在竞争市场中,企业要能够保持持续的竞争优势,培育营销能力是一个重要方面。因为目前在我国,企业竞争主要表现为营销策略的落后,营销手段单调,不能和国外的

^① 鲍·埃里克森、杰斯珀·米克尔森:《企业竞争优势与核心能力理论》、《企业万能·面向企业能力理论》,李东红译,东北财经大学出版社,第83页。

竞争对手相提并论。企业内部资源应用率不高，同样影响了企业的营销效率。因此，加强营销能力的培育，利用营销策划的手段，整合营销资源，培育企业独特的竞争能力，这是目前我国企业应付市场竞争的当务之急。