

MS STRATEGIC MARKETING

Planing and Control

战略营销

规划与控制

【第二版】

〔英〕格雷姆·德吕莫 约翰·恩索尔 著
张继焦 田永坡 译 张继焦 校译

□英国注册营销协会（CIM）是世界上最大的营销管理教学和专业认证机构，《战略营销》是攻考英国注册营销协会证书的研究生教材。当然，它同样适用于企业管理人士。

启迪企业
营销管理
新思维

中国市场出版社

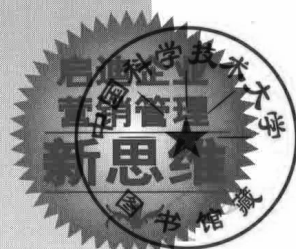
STRATEGIC MARKETING

战略营销

· 规划与控制 ·

〔英〕格雷姆·德吕莫 约翰·恩索尔 著
张继焦 田永坡 译 张继焦 校译

【第二版】



PLANNING AND CONTROL

英国注册营销协会（CIM）是世界上最大的营销管理教学和专业认证机构，《战略营销》是英国注册营销协会证书的研
适用于企业管理

中国市场出版社

北京市版权局著作权合同登记章

图字：01 - 2003 - 2384

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销：第二版/ (英) 格雷姆·德吕莫, (英) 约翰·恩索尔著;
张继焦, 田永坡译. —北京: 中国市场出版社, 2004. 1

ISBN 7-80155-690-9

I. 战… II. ①德… ②恩… ③张… ④田… III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099945 号

This edition of Strategic Marketing: Planning & Control 2nd Edition by Graeme Drummond and John Ensor is published by arrangement with Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.

书 名: 战略营销 (第二版)
作 者: (英) 格雷姆·德吕莫 约翰·恩索尔
译 者: 张继焦 田永坡
责任编辑: 胡超平
出版发行: 中国市场出版社
地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)
电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950
发行部 (010) 68021338 68020340
68024335 68033577
经 销: 新华书店
印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂
规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 18.125 印张 350 千字
版 本: 2004 年 1 月第 1 版
印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数: 1—5000 册
书 号: ISBN 7-80155-690-9/F · 477
定 价: 38.00 元

前 言

本书的写作目的是使读者能够对营销计划和控制有一个全面的理论上和实践上的理解。尽管本书主要为英国注册营销协会（CIM）研究生考试的学习所作，但对管理实践者也同样是适用的。这不是一本营销专题的介绍性读物，而是建立在学生和管理实践者已经掌握此专题基本理论的现有知识基础之上的。本书的目的是对实施战略营销决策必需的工具、技术和概念给出一个清晰和简洁的指导。

本书也通过探索现今营销理论和实践方面的进展，涉及到当代的问题，它包括：

- 以市场为导向的概念
- 基于资源和资产的内部分分析和规划方法

创新是贯穿全书的主题。这个主题无论在学术上还是在当前商业实践中，其重要性日益增长。本书通过运用不同的预测技术，强调了对未来的看法。

本书新版增加了一个关于竞争情报的新章节，用新资料对第九章的战略品牌管理内容进行了修正。在本书末尾还有一个包含四个微型案例的新章节。为了增加每一章的资料，在新版中加入了一些新的说明性案例。

采用本书的教员可以得到一本教师手册。这个手册包括在本书中所选说明性案例的增补版、新的微型案例和一系列讲座资料。

有关学习英国注册营销协会证书的资料

本书包括了英国注册营销协会“规划和控制”课程的内容，分为五个主要方面：

- 以市场为导向的规划方法
- 分析
- 分析和战略制定的技术
- 战略制定和选择
- 实施和控制

与其他考试科目的联系

“规划和控制”课程是证书考试中各门科目的核心基础。本书可以帮助学生们理解战略营销决策的本质和战略营销决策过程。这是学生们进行撰写其他学位论文之前的必要基础，如“国际营销战略”、“营销传播战略”、“分析和决策”等。本书对撰写“分析和决策”论文特别有用。在学习本课程时，学生们要确实了解到这些课程之间的互相联系和内在一体化关系。

试 卷

本课程的试卷分为两部分：A 部分是有两道问题的一个微型案例，每道题各 20 分；B 部分由六个问题组成，考生只须回答其中的三个问题，每道问题也是 20 分。

A 部分通常是一个微型案例研究，尽管它可能是一篇文章的摘要。通常每个案例不超过一张 A4 纸的篇幅。它要求学生分析材料，做出评论，并提出未来行动方案。一般地，答题要求使用撰写报告格式。

B 部分是关于本课程的六个问题。它要求考生理解营销理论和概念，能够将其应用于给定的情景。考生们也需要证明他们有能力对这些模型和概念进行评述。

在考试中，考官希望考生们在答题中表现出自己的解释技巧、真知灼见和创见。同时，也希望考生们能展示出对与讨论话题相关的理论框架批评性的认识和见解。

为了在考试中发挥出色，考生们必须做到以下几点：

- 考生需要集中于营销的战略方面，而不要错误地从战术角度来应答。
- 考生需要展示他们有知识和技能对有关的模型和概念进行评述和应用，而不仅仅是进行描述。

- 考生需要尽可能地使用相关的例子作答，并且向考官证明他们已经广泛阅读了本课程。

- 考生需要着重论述问题所设定的具体情况，而不要泛泛而谈或回答得面面俱到。

- 最后，考生应该保证按照要求的格式来回答问题。如果要求以报告格式作答，就必须这样去做。通常，考生应该努力以较好的方式来表述。在可能的情况下，考生应该使用图表，以提高答题效率。

为了在考试中发挥出色，考生们需要精心准备。考前最好的准备工作包括：

- 练习以前考卷中的答题。
- 阅读所获得的以前每份考卷的评卷报告和参考答案。
- 尽可能广泛地阅读，不仅是这些教材，而且包括营销和商业方面的正规出版物。注意：在本书每章末尾都有进一步阅读的建议。

考生们还要确保：

- 关注分析模型在不同的市场和行业，如服务行业、小型商业领域和企业间交易领域等中的应用情况。

- 要尽可能地使用自己的行业经验和其他说明性的资料，来提供相关的案例。为了更好地理解案例资料，定期阅读商业出版物是有益的。

- 要使自己意识到营销规划与控制决策的应用是相当广泛的。考生们尤其要认识到，在成本和其他资源应用方面，规划与控制技术虽然有其益处，同时也存在着不足。

目 录

前言	(1)
第一章 战略性视角	(1)
关于本章	(1)
引言	(1)
什么是战略?	(2)
走向战略管理	(4)
变化——修正战略	(6)
平衡记分卡方法	(8)
战略中营销的角色	(8)
什么是营销战略?	(10)
小结	(13)
参考文献	(14)

第一部分 战略分析

第二章 外部分析	(17)
关于本章	(17)
引言	(17)
搜寻信息	(18)
宏观环境分析	(20)
行业分析	(22)
竞争对手分析	(25)
市场分析	(30)
小结	(30)
参考文献	(31)
进一步阅读	(31)

第三章 竞争情报	(32)
关于本章	(32)
什么是竞争情报?	(32)
竞争情报循环周期	(34)
竞争情报的来源	(37)
小结	(38)
参考文献	(38)
进一步阅读	(38)
第四章 市场细分	(39)
关于本章	(39)
引言	(39)
为什么要进行市场细分?	(40)
市场细分的过程	(41)
消费者购买行为	(41)
消费者市场细分的标准	(47)
基本特征变量	(48)
行为变量	(57)
心理变量	(60)
团体的或行业的市场细分	(63)
团体购买者的行为特征	(64)
韦伯斯特—温德模型	(66)
塞斯模型	(68)
团体市场细分的方法	(71)
小结	(74)
参考文献	(74)
进一步阅读	(75)
第五章 内部分析	(76)
关于本章	(76)
引言	(76)
企业的经营能力	(77)
企业资产	(77)
企业的竞争能力	(80)
企业内的初步审计	(81)

内部营销审计	(82)
创新审计	(82)
审计工具	(87)
小结	(93)
参考文献	(93)
进一步阅读	(94)
第六章 明确未来的定位	(95)
关于本章	(95)
引言	(95)
预测	(96)
趋势推测	(97)
模拟预测	(98)
个体预测	(98)
舆论预测	(99)
方案规划	(104)
市场感觉	(108)
战略问题	(108)
参与人员	(109)
小结	(110)
参考文献	(111)
进一步阅读	(112)

第二部分 战略制定

第七章 战略目标	(115)
关于本章	(115)
引言	(115)
任务	(116)
战略目标描述	(120)
对任务书支持的种类	(120)
目的和目标	(122)
目标的层次	(124)
长期目标和短期目标	(126)
平衡记分卡	(126)

差距分析	(128)
小结	(129)
参考文献	(129)
进一步阅读	(130)
第八章 战略制定	(131)
关于本章	(131)
策略制定——概述	(131)
竞争优势	(132)
识别竞争优势的来源	(136)
经验和价值作用	(139)
行业定位	(140)
产品 and 市场战略	(146)
战略耗尽	(151)
困难的市场状况	(151)
小结	(153)
参考文献	(154)
进一步阅读	(154)
第九章 目标市场、市场定位 and 品牌战略	(155)
关于本章	(155)
引言	(155)
评估市场细分	(156)
建立企业的经营能力	(159)
资产 and 竞争能力的战略组合（选择目标市场）	(162)
进行目标市场细分选择的战略内容	(164)
市场定位	(166)
知觉示图	(168)
市场定位选择	(169)
创造品牌资产	(172)
品牌价值评估	(172)
战略品牌管理	(175)
品牌名称战略	(178)
混合品牌战略	(181)
品牌扩展	(182)

品牌延伸	(182)
品牌复苏	(182)
品牌重新定位	(185)
品牌消亡	(187)
小结	(188)
参考文献	(188)
进一步阅读	(189)
第十章 产品开发和创新	(190)
关于本章	(190)
战略日程	(190)
产品的内涵和产品开发	(191)
产品开发为什么失败?	(197)
管理革新	(198)
风险和创新的两难境地	(200)
小结	(202)
参考文献	(203)
进一步阅读	(204)
第十一章 联盟和合作	(205)
关于本章	(205)
引言	(205)
联盟	(206)
关系营销	(210)
建立关系	(211)
小结	(213)
参考文献	(214)
进一步阅读	(214)
第十二章 战略营销计划	(215)
关于本章	(215)
企业和市场营销计划	(215)
企业计划	(216)
营销计划——战略性的还是战术性的?	(218)
为何计划如此重要?	(219)
制约计划成功的一些障碍	(220)

战略营销计划的结构 (222)

制定营销计划的方法 (224)

小结 (224)

参考文献 (225)

进一步阅读 (225)

第三部分 战略实施

第十三章 战略实施 (229)

 关于本章 (229)

 战略实施：怎么强调也不过分 (229)

 成功与失败 (230)

 基本原则 (231)

 评价实施的难易程度 (235)

 人、权力和政治斗争 (237)

 内部营销 (238)

 项目管理技术的应用 (240)

 小结 (243)

 参考文献 (244)

 进一步阅读 (244)

第十四章 控制 (245)

 关于本章 (245)

 引言 (245)

 控制的一些基本原则 (246)

 是什么形成了一个有效的控制系统？ (247)

 管理控制 (249)

 财务控制 (251)

 业绩评估 (255)

 评估的标杆 (256)

 控制营销业绩 (257)

 小结 (259)

 参考文献 (259)

 进一步阅读 (260)

第十五章 微型案例	(261)
引言	(261)
15.1 国民威斯敏斯特银行 (The National Westminster Bank plc) ——品牌战略, 1999 年 6 月	(263)
15.2 轻松喷气航空公司 (easyJet)	(267)
15.3 绿色空间公司 (Green Space)	(269)
15.4 吉列公司 (Gillette)	(271)

第一章 战略性视角

关于本章

日益加剧的市场竞争环境迫使企业采取战略性反应。战略决策确定了企业的核心竞争力和一体化行动。战略管理指出了战略实施活动和管理变革的重要性。从根本上说, 战略营销管理以及随后的营销策略包括了战略分析、战略制定和战略实施三个阶段。战略营销通过这三个阶段的活动, 为企业整体的发展目标服务。

引言

对营销概念的理解通常比较简单, 即企业通过了解和满足客户需求这一过程来获得成功。几乎没有人对这项基本规则持有异议, 即便是最没有经验的企业管理者, 也能很直接地看出这里的含义。既然事实这么简单, 我们为什么还要把它搞得如此复杂, 并花费时间来讨论营销战略呢?

虽然商业的基本规则通常给人的感觉可能是比较简单的, 但是成功地做到这一点, 却包括许多复杂的、相互依存甚至是互相矛盾的工作。而且, 这些工作是在充满变化、激烈竞争和有限资源限制的环境下完成的。更具挑战性的

是，管理者通常无法掌握所需的全部信息，也无法成功地控制突发性的事件，他们经常面对带有“瞬时想法”的顾客和竞争对手的反应。这样，营销战略就成为成功经营的一个重要组成部分。一个考虑周到并能有效实行的营销战略，应该通过某种途径减少上面提到的那些问题，并降低商业活动的复杂性。这些战略应当达到管理艺术上的简单性。实际上，营销战略是一系列为企业（充满希望的）有用的灵丹妙药的营销工具和技术，它通过了解和满足顾客的需求来获取成功。

现代商界已经认识到营销战略的重要性，以及战略管理对商业成功的作用。虽然这会给企业带来许多好处，但也出现了许多问题。可以说，“战略”（或战略性）是当今商业社会因被过度使用或误用，而引起争论最多的字眼。好像每个人所做的每一件事都有一个战略。一旦被加上“战略”这个字眼，事情就多多少少被夸大了，也变得重要起来，但事实上，很少有人真正地做到！为了形象地解释这一现象，笔者想起了最近参加的一次冗长乏味的会议的经历。在这次会议上，笔者自始至终倾听着与会者不断地在谈论他们的战略，以及对战略观点的需要。最后，终于有人道出了一些明智的观点：“……战略的想法太多而没有足够的人去做”。这个坦率的评论有两个理由值得我们记住：第一，它结束了一个乏味的会议；第二，更为重要的是，它形象地指出了关键的一点：战略应当付诸行动，而不应成为行动的替代品。归根结底，所有的企业需要“……人们做事情”。战略的目的是保证人们做正确的事。这些行动需要协作、有效执行和以符合客户需求为中心。

战略实质上是一个包含战略分析、战略制定和战略实施三个阶段的过程。在战略分析阶段的管理中，我们需要了解企业内部和外部两方面的情况。了解更为广阔的市场环境是其基本。接下来，需要做的就是制定可以适应现在和未来环境的计划。最后，实施战略计划以确保我们的计划能付诸实践。在每一个阶段，管理者一定要确保给予应有的细心和关注。这样，才能避免战略沦为纸上谈兵，从而使战略在商业活动中真正成为现实。

什么是战略？

这些年以来，许多关于“战略”的定义得到了发展。对这些定义的考证，将人们的注意力集中在了以下这点上——战略与影响企业长期发展方向的重大决策的制定有密切关系。重大的商业决策是依据战略自身的特点来制定的，而

且往往将重点放在以下几个方面：

- **业务界定。**战略的基础是界定我们所从事的业务领域。企业需要与外部竞争环境相联系，并能预测和改变，以适应变化。企业的领导者需要确定企业的经营活动范围，以及未来的竞争市场。企业要清楚自身的业务范围，并且确保企业管理能应对变化带来的挑战。

- **核心竞争力。**企业在现在和未来都要具有竞争性。因此，战略决策需要确定保持持久竞争优势的基础。我们需要什么样的技术和资源才能在有限的市场内兴旺发达，并以此增强自身的优势呢？怎样才能将资源最优化？将这些问题放在较长的时段里加以考虑是至关重要的，其目的在于使企业的经营能力与需要达到的目标和外部环境相匹配。这个过程兼顾了投资和效率两个方面，通常涉及到了主要资源的关联性。

- **整合性方法。**战略会在较广范围产生影响，并因此影响企业内部所有的职能部门。有效的战略能够通过协调企业内部不同的职能部门或活动使其达到共同的目标。在将企业视为一个“整体企业”的情况下，管理者应该更加能够找准资源、消除浪费并创造协作优势。只有当单个职能部门或活动被整合起来所产生的效果比其作为单个行动更大时，协作优势才会产生。为了达到协同合作的目的，企业领导制定一个共同的愿景并达成共识，是至关重要的。

- **方法的连贯性。**战略应该使方法具有连贯性，这可以明确企业发展的重点所在。战术性活动是可以随机应变以适应市场实际情况的，但是，战略的方向应该保持不变。另外，战略管理能提供通用的工具和分析技术，使人们能够对复杂的问题、形势和自己的职能分工进行评估和控制。

上述文字旨在说明企业的目标，以及确立实现这些目标的途径。这样做的目的是对竞争性环境做出反应，甚至施加影响，以此使企业获得竞争优势。企业的这种优势必须长期保持不变，但又要具有足够的弹性，以便能够根据需要随时调整和发展。

我们注意到，战略和企业计划或战略计划不是同一个概念。战略是一个描述未来竞争优势的通用概念，反映了企业的发展目标；然而，某个企业的战略计划则具体描述为达到战略目标所需做出的抉择、发展的主次轻重、所需的资源、时间以及更为具体的目标。

图 1.1 是上述观点的总结。关于战略、战术和企业计划的问题将在第十二章中进一步讨论。

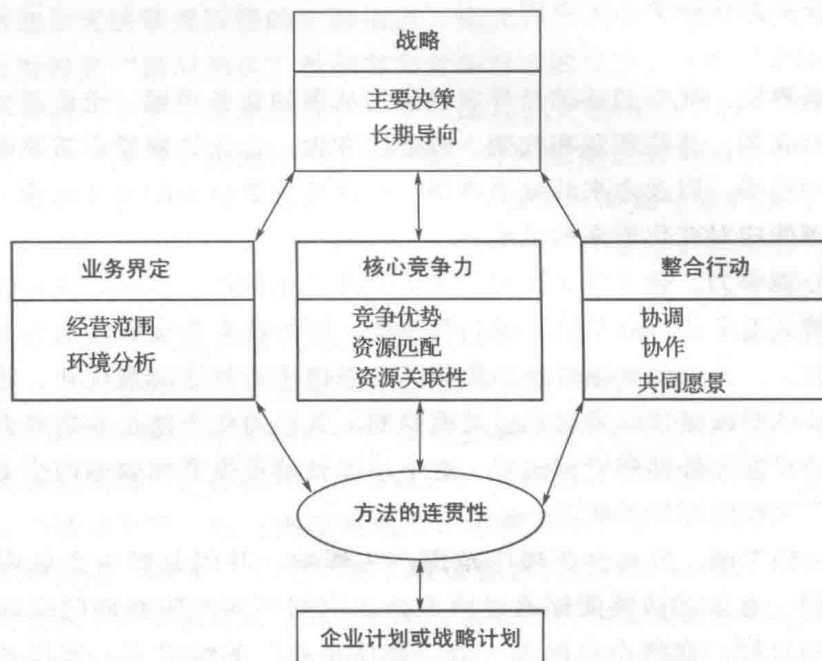


图 1.1 战略基础

走向战略管理

在过去的 30 多年的时间里，我们见证了战略概念的演变。奥克（Aaker, 1995）运用历史的观点描绘了这一演变过程，并指出了历年来人们所讲述的战略活动的内容：

- **预算。**早期的战略活动与预算和控制机制有关。这种从预算分化出来而形成的分配、控制和调查的结构化方法，为我们提供了一套管理复杂流程的方法。这一方法通常是基于过去的发展状况来评估未来增长的前景。

- **长期规划。**在长期规划里，预测是重点。规划体系和程序倾向于（根据复杂程度不同）预测当前的趋势，以及预测诸如销售、利润和成本等因素。管理者可以将其当作进行决策的基础。

- **战略规划。**20 世纪 70 和 80 年代，是进行战略规划的时代，其重点在于：（1）说明企业发展的总体方向；（2）规划活动的集中控制。虽然这时战略的重点仍然停留在预测前景，以及根据趋势进行推演上，但人们已经对了解商业环境增加了更多的关注。管理者希望通过详细的因果关系分析来预测事态