

中欧—华夏新经理人书架

MARKETING STRATEGIE

市场营销战略

——通往成功的十步

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

史世伟 夏林荫 译

史世伟 校

华夏出版社

市场营销战略

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

史世伟 / 夏林荫 译

史世伟 校

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销战略,通往成功的十步/(德)魏斯曼(Weissman, A.)著;史世伟 夏林
荫译. —北京:华夏出版社,2001.1

(中欧—华夏新经理人书架)

书名原文: *Marketing Strategie*

ISBN 7-5080-2311-0

I. 市… II. ①魏 ②史 III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83960 号

Alnold Weissman *Marketing Strategie*

Copyright © by verlag moderne industrie AG, Landsberg am Lech, Germany

All rights reserved

Obtained by HFRUCLES Business & Culture Development GmbH, Germany

本书德文版版权为 Verlag moderne industrie AG 所有

本书中文版专有出版权由现代工业出版社经赫尔科甲士商业及文化开发代理有限公司授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

策 划 刘力 陆瑜

责任编辑 朱东斗 陆瑜

出 版 者 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编 100028 电话 64663331 转)

印 刷 者 世界知识印刷厂

经 销 者 新华书店

开 本 16 开

印 张 14.75

版 次 2001 年 1 月第 1 版

印 次 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价 23.00 元

引 言

在过去的几年中，伴随着许多市场上经济的剧裂波动，潮水般地出现了许多新管理模式。作者们常常热诚地推荐这些管理模式，仿佛他们最终已经找到了苦苦追求的点金石。

要一一列举所有新的管理方法不太可能，且用途不大。让我们只来关注那些最新的和最重要的管理方式吧！这其中包括所有的属于精益管理这个大范围的方法。当哈曼和查姆把他们的书《商业再造工程》推向市场的时候，曾经引起了巨大的轰动。可是好景不长，海姆和普兰哈特很快就以《未来的竞争》一书使再造工程方法流于一般并掀起了新一轮战略管理的浪潮。不过，我们认为，当下一剂良药上市之前，他们的这一配方也灵不了多长时间。也许，现在是我们该放弃寻找“通往无可匹敌的最高成就的平安大道”的时候了。企业成功的灵丹妙药过去不存在，现在不存在，将来也永远不可能存在。

当然企业家和管理人员需要有一个准则来指导自己的思想和行动。我们魏斯曼工作小组在我们的管理方式中并不借鉴那些短期流行的管理模式，而是遵循几十亿年来已证明了其优势的模式：那就是自然的榜样。进化论告诉我们在不断变换的环境里如何生存。为了生存

而竞争是自然界的主导原则。也许我们更应该建议大多数的企业家去向生物学家而不是向经济学家请教。

让我们看一下达尔文 1859 年在他的关于物种生存的著作中发表的定理:适者生存。很多人已经从中得出了一个结论:在自然界中最强者胜。不过,这儿值得一提的是,在英语中“强”表示适应。由此我们在管理语言中可以引申出这样一个概念:最能适应不断迅速变化的框架条件的企业才具有最佳的生存条件。

今天还值得一提的是对自然界的另一项认识。早在 1934 年高斯教授就在莫斯科发现了竞争条件下的唯一性原理。这就是说:在自然界中从来不可能同时出现两个在饮食方面一模一样的物种。如果我们把这项认识套用到我们的企业行为上,就可以得出这样一个定理:“只有与众不同,才能生存。”和自然界一样,在企业的实践中,企业与企业之间在性能上存在可替换性会导致企业最终退出市场。如果一个企业想确保自身的生存,那么保持和发展企业的差别和差异性就不失为一个好办法。

发展是通过多样性,而不是通过各种成果越来越相似产生的。可是人们又怎样能在不很耗费财力的情况下达到市场要求的多样性呢?进化的真正准则是“内部集中,外部差异”。这项准则不仅适合于自然界,也适合于企业。一方面是对内集中和简单化,另一方面是对外差异和多样化,这就是自然界和许多优秀企业的成功秘诀。

基于上述原因,我们推出了我们的通往成功的十步的方法。我们想通过本书向您提供一个始终以灵活、可操作和遵从自然为准则的方案。虽然我们没有为您研制出新的灵丹妙药,但是却为您带来了在实践中已屡经检验的方法。这个方法应该能对您通过个人努力,获得企业的最高成就有所帮助。我们希望您在这条道路上一切顺利。

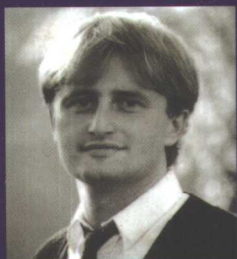
阿诺尔特·魏斯曼

及魏斯曼工作小组

1995 年 6 月于 纽伦堡

市场营销战略

——通向成功的十步



作者简介

阿诺尔特·魏斯曼教授生于 1955 年，经济学博士，是公认的市场营销和企业经营战略专家。特别在为中型企业提供咨询方面卓有成效。1987 年以来，他在德国纽伦堡领导魏斯曼市场营销及企业管理咨询公可。公司业务的重点是制定和实施企业战略，同时，举办有关战略和工作方法的研讨会也是公司业务的一项重要内容。此外，阿诺尔特·魏斯曼教授还在众多企业的监事会和顾问团兼职并负责协助这些中型企业制定适合企业发展的经营战略。

策 划： 刘 力 / 陆 瑜

责任编辑： 朱军平 / 陆 瑜

封面设计： 顾 睿

北京市版权局著作权合同登记号：01-1999-3398



主译校者介绍

史世伟，1955年11月生于北京，1982年毕业于北京第二外国语学院德语专业。1987年中国人民大学国际政治系硕士研究生毕业后留校任教。其间曾参加过《世界国际政治名著译丛》的翻译工作。1989年去德国留学并于1992年6月和1997年9月分别获得德国柏林自由大学政治学硕士和德国波茨坦大学经济与社会科学博士学位，1998年回国。现担任对外经济贸易大学中德学院副教授，主要从事德国经济及中德经贸关系的教学和科研工作。

中欧—华夏新经理人书架

麦肯锡方法

|美| 埃森·拉塞尔 著

战略管理

|德| 阿诺尔特·魏斯曼 著

市场营销战略

|德| 阿诺尔特·魏斯曼 著

公司价值评估

|美| 布瑞德福特·康纳尔 著

现金流量与证券分析

|美| 肯尼斯·汉克尔 / 尤西·李凡特 著

价值投资胜经

|美| 珍妮特·洛 著

目录

引言

市场营销——或：成功为什么呈螺旋形上升 1

- 步骤 1:成功的原因 2
- 步骤 2:集中精力抓主要问题 3
- 步骤 3:可见的能力 5

十步骤系统 9

步骤 1:企业理念/企业文化 13

- 1. 企业理念 13
- 2. 企业理想模式和企业准则 17
- 3. 企业认同感和企业形象 19
- 4. 企业文化 21
- 5. 企业沟通——成功的基石 23
 - 5.1 沟通战略的作用 26
 - 5.2 沟通方案概况 28

步骤 1 的总结 32

步骤 2:环境分析 35

- 1. 经济环境 38
- 2. 技术/工艺环境 40
- 3. 法律环境 41
- 4. 政治环境 42

5. 人口发展	43
6. 生态环境	45
步骤 2 总结	45
步骤 3: 竞争对手监控	47
1. 为什么要对竞争对手进行监控?	47
2. 确定最重要的竞争对手	50
2.1 确定竞争对手的先决条件	50
2.2 对竞争对手的定义和选择	51
3. 竞争对手分析的组成部分	55
3.1 确定竞争对手的长处和短处	55
3.2 竞争对手可能会采取的战略	56
3.3 竞争对手基本情况记录	58
4. 通过外勤服务观察竞争动态并作市场调研	67
4.1 通过外勤服务获得信息	67
5. 对您的回答结果作出评判	75
步骤 3 的总结	81
步骤 4: 客户分析	83
1. 引言	83
2. 实例	87
3. 总结	88
4. 客户分析方法和执行	89
5. 高人一筹的经理是否能洞悉未来?	95
步骤 4 的总结	96

步骤 5:自身状况分析 99

1. 问题等级结构的概念 99

2. 薄弱环节分析/创新讨论的模式 103

步骤 5 的总结 108

步骤 6:潜力分析/定位 111

1. 潜力分析 111

2. 定位战略的核心:关键因素 114

3. 进行潜力分析 116

4. 定位战略 121

步骤 6 的总结 130

步骤 7:目标表述:“您到底想实现什么?” 133

1. 目标表述与成就 133

2. 怎样表述目标? 136

3. 目标的实施 138

步骤 8:视觉化 141

视觉化 141

步骤 8 的总结 147

步骤 9:市场营销战略 149

1. 通过集中带来效用 149

2. 市场营销战略的表述	151
3. 题外话:利用组合分析制订营销计划	153
3.1 用组合方法制订战略计划	153
3.2 确定战略经营单位	155
3.3 确定战略经营单位的市场魅力和竞争地位	159
3.4 对市场吸引力和竞争地位评分和评价	161
3.5 规范战略的引申(=目标组合)	164
4. 用未来情景技术制订长期计划	172
4.1 未来情景技术(Szenario-Technik)的基础	172
4.2 未来情景技术的8步骤	174
4.3 未来情景技术在实践中的适用性	177
5. 竞争战略的类型	179
5.1 选择1:成本领先战略	179
5.2 选择2:差异化战略:“优质绩效经营”	183
5.3 选择3:迂回战略:“专业化经营”	196
6. 代替总结:7个企业战略管理的基本立场	197
 步骤 10:市场营销控制:驾驭企业	 203
1. 作为领导概念的控制	203
2. 战略控制的要求	205
3. 市场营销战略行动计划:通向成功的十步	207
 总结	 211
 市场营销战略:通向成功的十步	 211

市场营销——或：成功为什么呈螺旋形上升

关于描述(似乎是)稳妥的成功之路的书籍、讨论稿和文章已经够多了。我不想再加入这个行列,在这儿,我只想和您一起共同来探索一下企业间各不相同的成功之路。

⇒ 人们如何获得正确的知识?

如何系统地分析一种事物在科学上有两条途径：一条是通过合情合理的和有步骤的推理得出一个完整的理论，另一条是通过观察和经验试图找出被观察的现象的背后所隐藏的结构或规律。

我选择了第二条路，即从观察和经验中学习，然后才去寻找共同点甚至规律。

步骤 1:成功的原因

我想以如下命题开始：企业成功的过程既不是直线形的，也不是圆形的，而是呈螺旋形上升的。在螺旋的中心点上总有一个原因。从这一中心点出发，可以决定螺旋发展是积极的还是消极的。这一点也称为“起作用的不足”。也可称作核心因素或最强烈的未被满足的需要，它正是每一个成功战略的基础。

⇨ 这种“不足”究竟是什么呢？它是企业所处的市场中最强大的未被满足的需要。谁想为企业的成功奠定基础，就必须去寻找问题。在此其间一定要考虑到，要从市场的角度看问题。

成功的企业总是能解决市场中的一个核心问题，并且明显优于其竞争对手。

至于这一问题是通过系统分析研究出来的，还是凭直觉发现的，对于结果并不重要。

⇨ 谁最有可能找到市场中的一个核心问题？那自然是深入研究问题的人了。市场营销首先意味着有目的地寻找问题和“不足”。在这上面要做出巨大的努力，谨记“发现问题，解决问题”的箴言。我们所知的任何一个大的成就，都是在为一个核心问题寻找更好的解决方案中实现的。

正确的指导思想，优良的企业文化也属于这个范畴。比竞争对手更好地解决市场问题的精神引导着成功的企业，显而易见，这要求全体员工具备“追求卓越”的敬业精神。

步骤 2: 集中精力抓主要问题

我的另一个中心观点是：您要比其他任何人都优秀！这句话说起来容易做起来难。试想，一个企业会在一切领域中胜过它的对手吗？肯定不会。高效、杰出总是与集中精力紧密相关的。李·艾可卡说过：“我们有一个，而且只有一个信条：做到最好。舍此其谁？”

这种说法自然有些强硬，但是：一个人怎样才能在自己的领域中成为最好？唯一的回答就是：集中精力！

⇨ 一个人可以通过把精力集中到一点上完成不可思议的事情。我们可以来看一下，在运动领域里新的最好成绩是怎样被创造出来的。一个资质平平的人通过集中锻炼强项并不断改进能力，能够战胜精力分散的天才。

许多人只会埋怨自身的缺点，其实他们只需集中力量搞好一个关键点就能取得成功。

在每个缺陷里都隐藏着一个机会。市场营销领域中的主要缺陷在于顾客的愿望得不到满足。谁认识到这一点并把他的市场营销方案集中部署在这一点上，就会取得成功。顾客的需求越集中，这种作法的效果就越显著。

这也是企业总体管理的中心任务，因为集中力量解决市场上已被人们所认识的问题就意味着有义务不断改进，不断创新。

小结

集中精力找到了一个更好解决重要问题的方法，是每一次大的成功的主要原因。

步骤 1: 识别出中心问题



步骤 2: 集中力量解决此问题

如果您今天发明了一种对付癌症或艾滋病的药物，那么您想会发生什么事情？

美国人雷德·阿戴尔比世界上任何人都擅长做一件事——灭大火。为此，他成了百万富翁，他的顾客还要由衷地感谢他的工作。

我们再来观察一下阿迪公司在世界上独树一帜的发展轨迹。阿迪公司从创业一开始起就遵循着这样一个目标：用最优惠的价格提供高质量的食品。他们就是按照这个目标制定公司的整套方案的。您觉得在市场上人们有迫切低价购买商品的需求吗？回答是不言而喻的。所有的竞争者都看到了这一点或者应该能看到这一点，所有的竞争者都应该能集中精力解决这个问题，但是只有一家公司这样做了。

⇨ 哪里有解决现有问题的更好的方法，哪里市场就会做出反应。通过集中精力找出问题，企业提高了效率，需求也会增长。需求大了，企业就可以获得更优惠的供货条件——这种现象今天被称之为需求权力。如果在利润保持不变的情况下，企业将供货条件改善全部用于使顾客受益，那么价格低廉所带来的好处就会越来越明显。一个螺旋因此就产生了。

如果把成本不变而销售额提高所带来的利润继续投入生产，那么企业的战略优势就会得到强化，企业的增长势头也就几乎没有止境了。这类似于连锁反应。对企业家来说（对个人也是如此），以这种方式认识到成功的原因非常重要。因为只有这样做才能为企业持久积极的发展创造条件。

阿迪的例子一目了然地展示了一个企业可以有如此迅猛的发展。这家公司成立于 60 年代，今天销售额（估计）约达 180 亿马克——这从世界范围上来说都属于是惊人的发展速度。

在我举办研讨会的时候，讲到这儿，常常有人问，这种发展是否永无止境。别担心，不会的。在我们地球上还没有永无止境的地方，每一个发展都终结在主要需求被满足之后。从马斯洛理论问世以来，我们就知道，如果需求没有充分得到满足，它就会对企业行为方式起决定

作用。只要还有买价廉物美的食品这样一种强烈的需求存在，而企业又能集中着手在市场上提供高人一筹的解决办法，那么企业进一步增长至少将得到保证。

➡ 一般情况下，人们只要集中力量对付一个重要问题，就能找到更好的解决此问题的方法。但是仅凭这种做法还不够，要向成功迈出决定性的一步，还缺一个要点：可见的能力。您的市场必须要认清您的解决问题的方法是高人一筹的。这儿的关键词是“可见的”，如果您有更好的解决问题的方法，就应该在此前提下，集中力量努力使市场也了解到这一点。您应该在您的总体形象上，在您的广告里，在您的企业文化中处处显示您比其他人能更好地解决您市场上的问题。步骤 3 就叫做：可见的能力。

🔑 步骤 3: 可见的能力

下图概括了这三个步骤：

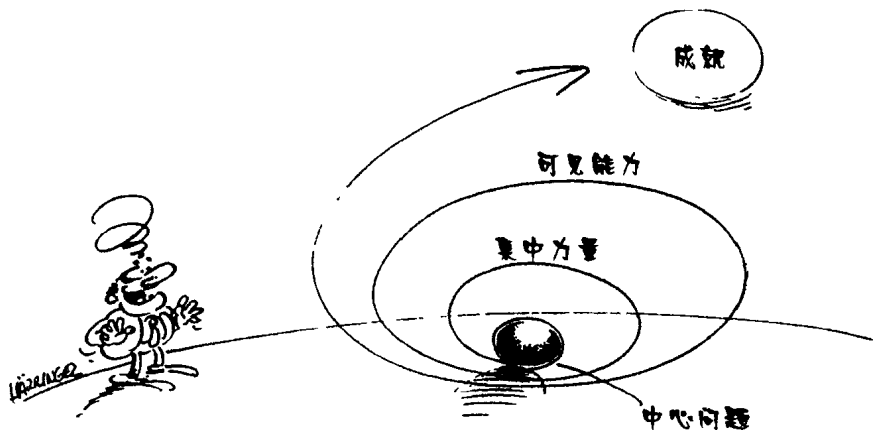


图 1：成功螺旋

当然这个过程也会沿相反的方向运行，变成恶性循环（*Circulus vitiosus*），这也是把以前许多成功的企业带入困境的原因。说到这儿，请允许我谈一谈皮特斯和沃特曼对美国最优秀的企业所做的调查。（《追求卓越》）

彼得斯和沃特曼从调查中得出一个结论：成功的企业都有一个强大的企业文化。这种说法我完全赞同。

但是，在他们的调查结束几年后，这些被分析研究过的企业，超过三分之一在某些方面已陷入了巨大的困境。这又该如何解释呢？是企业的文化变得太快了吗？不，我觉得另有原因。

在进行调查的日子里，这些企业在解决一个（或几个）市场问题时强于其竞争对手。我在前面已经讲过了，这是它们取得成功的根本原因。

在螺旋中一个成功吸引着另一个成功，这几乎就像磁铁一样。但是市场的需求在变化，而且今天它们比以往任何时候都变得快！如果今天这些企业遇到麻烦的话，那么很有可能是他们解决问题的方法已经不再像在接受调查时那么有效了。

今天在许多市场上都出现了不断的变化，这已经是很正常的现象。变化提供了机遇，但也带来了风险！谁不能适应这种变化，就会停滞不前。许多在几年前还被树为市场营销典范的德国企业（当时它们的确是名副其实）当前却存在着一系列问题，这足以说明这种错误的发展方式蔓延得有多快。

相反，阿迪、克莱斯勒和其他许多企业的发展却显示了，如果人们找到了正确的要点并集中力量对付这一点，那么企业会在上升之路上走得飞快。这就是成功最根本的原因。不管这一点是人们偶然发现的，还是系统论证得出的，效果都是一样的。但是，如果成功是建立在合情合理系统化的步骤之上而又不过分地消耗企业领导层的才智的话，那么企业长期保持成功的可能性就越大。

为什么许多成功的企业在领导层更新换代时会在市场上面临许多大问题，一个重要原因就在于此。