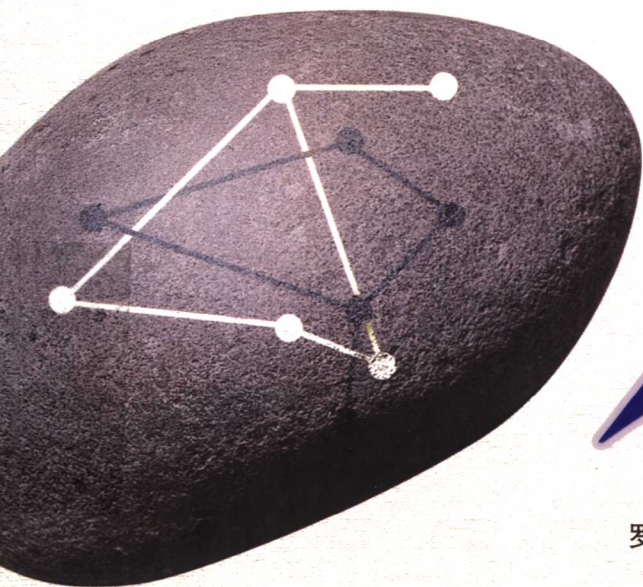


营销新思维系列

营销战略

MARKETING
YOUR BUSINESS



- ◎ 兼顾战略的高度和执行的细节
- ◎ 廓清营销观念和概念的迷雾
- ◎ 俯瞰营销，众多工具和方法尽收眼底
- ◎ 所有企业家、经理人、营销者、管理咨询师的必读书

布局

罗纳德·耐克尔 (Ronald A. Nykiel) 著
王传洋 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

F713.50

71

营销新思维系列

营销战略布局

[美] 罗纳德·耐克尔 (Ronald A. Nykiel) 著

王传洋 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Marketing Your Business: A Guide to Developing a Strategic Marketing Plan
English-language edition copyright © 2003 by The Haworth Press, Inc.
Chinese (Simplified Characters Only) edition copyright © 2005 by China
WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2004-1008 号

图书在版编目（CIP）数据

营销战略布局 / （美）耐克尔（Nykiel, R.A.）著；王传洋译.
—北京：中国水利水电出版社，2005
（营销新思维系列）
ISBN 7-5084-3068-9

I. 营… II. ①耐…②王… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 068879 号

书 名	营销战略布局
作 者	[美]罗纳德·耐克尔（Ronald A. Nykiel） 著
译 者	王传洋 译
出版 发行	中国水利水电出版社（北京市三里河路 6 号 100044） 网址：www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net（万水） sales@waterpub.com.cn 电话：（010）63202266（总机）、68331835（营销中心） 82562819（万水）
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 13 印张 130 千字
版 次	2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

译者序

如果你有志于开拓一项真正属于自己的事业，或者正在洽谈某项业务，忙碌于生意场上，那么不妨抽出一点时间浏览一下这本书，相信它会给你提供非常有益的指导，成为你最得力的助手。

本书的作者罗纳德·耐克尔（Ronald A. Nykiel）是营销方面著名的理论家和实践者，任教于美国休斯敦大学。他的事业从 IBM 的人力资源管理开始，曾在假日集团（Holiday Corporation）担任高级主管，负责发展战略计划项目。他还担任过以下公司的高级主管职务，负责其品牌管理和世界范围内的营销策划，如拉马达公司（Ramada Incorporated）、斯塔弗酒店（Stouffer Hotel Company，下属于雀巢集团）、Pearle 公司（下属于大都会集团）。

基于多年的实践经验，罗纳德·耐克尔博士对业务的营销形成了独到的看法和完整的理论，并通过多种渠道将自己的洞见传播出去，在业界引起了强烈反响。他向很多公司、集团和协会传授了自己累积的成功经验，并在哈佛大学商学院以及其他著名学术机构做过相关演讲，演讲的主题包括公司战略、营销、顾客行为、品牌管理、服务至上以及其他行政开发方面的内容。这些内容也同样出现在各种专著、期刊以及美国的全国性电视频道和广播节目中。

本书就是作者诸多专著当中有关营销战略结构最为系统、内容最为丰富的一部。作者将全书划分为三个部分，分别讲述战略的选择过程、营销工具的遴选、营销方案以及营销审计，这样就将营销战略的全景完整地呈现出来。在每一部分当中，作者又将内容细化，争取覆盖到过程中的具体环节和细微之处，使抽象的理论有广泛的适用性。同时，在每一章的结束部分辅以具体实例分析，让读者在生动的案例点评当中理解营销战略的具体涵义。本书可以说是集理论性与工具性于一身的优秀著作，译者在此荐之。

王传洋

2005 年 7 月

序 言

对那些致力于扩大收益的企业来说，不论其规模大小、类型差异，战略性营销方案都是形成双赢局面的基础。随着销售量的增加和顾客群体的扩大，企业将拥有更高的收益和利润，这为营销提供了更多的支持和保证。战略性营销方案是产生收益的指示地图。一般来说，收益的产生是通过让既有的顾客群体购买更多的产品和发掘新的顾客群体来实现的。选择正确的目标和关键的策略，可以拓展业务，增加收益，获取更多利润。相反，缺少这样的策略或者选择错误的战略，将会减少收益、损失业务，有的时候甚至增加成本也得不到预期回报。采用战略性营销方案可以让公司对自己的前途有清晰的估计，这样就可以作出合理的管理决策，让自己处于稳执牛耳的位置。

企业应从何处着手制定战略性营销方案？战略性营销方案应该具有怎样的结构？本书中“战略性营销策划过程”这部分将帮助你锁定目标，选择战略，确认所需资源，制定行动步骤并最终收获成果。这个过程还包括改善业务“包装”的方法，提升产品形象，使其对既有的顾客和潜在顾客更具吸引力。

本书将分析战略性营销方案的概念和内容，旨在告诉读者如何将营销理念融入卓有成效的实际行动中去。尽管这里所包含的建议可能并不适用于每一种业务、每一个品牌，但是本书所介绍的战略性营销策划过程却具有广泛的适用性，可以帮助各类组织确定目标，选择战略，形成以增加收益为目标的方法和策略。

战略性营销方案应包括如下几个方面：根据宏观的结构确定你的目标市场，剖析市场需求，然后比竞争对手更好地满足市场的这一需求。为了简化策划过程，我们将分步说明在制定战略性营销方案时需要采取的不同策略选择。在制定各种业务战略性营销方案之前，应该对企业的业务和品牌的总体战略有一个大致了解。

前 言

企业无论规模大小，经营单一品牌还是多种品牌，都应该策划出自己的战略性营销方案，借此提高市场占有率，增加收益，并开发新的业务。企业收益的增加，是在有效的营销战略的指导下，提高市场占有率、创造新的顾客群以及从既有顾客群中汲取附加值的产物。利用新增加的收益投资于新拓展的营销项目，进而为企业的持续增长提供保证。

本书将帮助业务经营者，无论从事传统业务还是新型业务，找到增加收益的途径，并就如何构筑战略性营销方案提供循序渐进的指导。具体内容包括酝酿和选择目标，明确核心战略，制定获取收益和增加市场份额的策略，穿插其中的还有战略形成过程中每一步骤的具体案例。

除了渐进的过程展示，本书还将通过实例说明具体的营销技巧和策略工具。比如一个“促销日历”的例子，揭示了如何计划并实施一年中每个月的一系列促销活动。本书给出了实际营销模型的预算方案，并提供了如何将支出合理地分配到各种营销策略中的方法，如：广告宣传、促销、公共关系等。另外，本书还展示出了战术方面的智慧并介绍了具体的操作方法。书后附录给读者提供了一个完整的战略性营销方案的框架，让读者更清晰、更系统化地理解并掌握本书之精华。

不论你的企业业务规模有多大，书中战略性营销的形成过程都能为你提供适当的计划方案的模版。如果能够创造性地照此运作，它将帮助你增加收益，刺激需求增长，更重要的是它还能帮助你获得关于目标和战略的更多的“奇思妙想”，从而赢得更丰厚的回报。

目 录

译者序

序言

前言

第一部分 战略选择过程

第一章 公司业务战略的界定	2
实例一 新视角, 新发展	3
实例二 确保价值, 减少成本	4
第二章 焦点评估	6
营销调研类型	6
营销调研方法	11
营销调研表达工具	14
实例一 关注自己的一笔巨额财富	20
实例二 少邮寄, 多盈利	21
第三章 战略选择	23
定位战略	23
实例一 定位于完美	34
实例二 速度、可靠和便捷	36

第二部分 营销工具的选择

第四章 广告	38
广告方针	38
“六步走”的广告程序	40
自己做还是选择代理	42

广告的类型和主题	45
市场覆盖	48
媒体选择	49
实例一 终极目标市场渗透.....	54
实例二 图标的魅力	56
第五章 公共关系	58
公共关系是什么	59
实例一 专家与资源	69
实例二 调查和奖励	70
第六章 促销	71
成功促销的关键问题	72
促销类型	73
实例一 不仅仅是促销	77
实例二 左脑与右脑	78
第七章 推销	80
推销的类型	81
推销你的员工	84
推销清单	85
实例一 Polo 香水的价值附加	86
实例二 色彩秘密	87
实例三 心理推销术	87
第八章 数据库营销	89
数据库系统的成功运行	90
成功进行数据库营销的关键问题.....	91
直接邮寄式销售	93
实例一 窗口式信件	96
实例二 邀请函式信件	96
第九章 电子网络营销	98
网络营销	98
电子网络营销清单	100

实例一 协同工作	100
实例二 网络营销的重大失误.....	101
第十章 包装	103
包装的作用	104
包装清单	105
实例一 与众不同的苹果机.....	106
实例二 驾驭潮流	106
第十一章 品牌.....	108
品牌战略的内容	108
品牌战略清单	115
实例一 迪斯尼品牌帝国	115
实例二 兼容的 AOL 品牌	116
第十二章 价格.....	117
定价策略	120
价格策略清单	122
实例一 一样的价格, 不同的结果.....	123
实例二 “延期付款”, 成功清仓.....	123
第十三章 销售.....	125
变化中的销售战略	125
完备的知识获取	128
销售说明	130
销售战略	132
销售业绩的评估与奖励	135
销售清单	138
实例一 天壤之别的酒店服务.....	139
实例二 物有所值的投资	140
第十四章 顾客服务	142
顾客服务战略	142
顾客服务清单	153
实例一 按需定做的顾客服务.....	154

实例二 完全以顾客为本的思维.....	155
第十五章 危机管理	158
实例一 危机后的策略	162
实例二 破损的“非破损”眼镜.....	162
第十六章 营销与法律	164
第十七章 营销预算	167
预算的确定方法	167
预算方案内容	168
营销预算清单	169

第三部分 营销方案与营销审计

第十八章 战略性营销方案	172
概述	172
执行方略	172
竞争对手和竞争环境评估	174
企业使命	176
长期目标和短期目标	176
推动力	177
战略和战术	178
特殊项目方案	179
具体建议	180
企业愿景规划	180
口号	181
问题	181
评估和结果	182
方案预算	182
附录	185
第十九章 营销审计	186
附 录	191

第一部分

战略选择过程

在选择营销工具或者开发战略性营销方案之前，我们建议你首先界定（或者重新界定）企业的总体业务战略和产品定位。要成功做到这一点，许多关键性因素要认真斟酌，包括你面临的竞争环境、行业和顾客倾向，以及其他任何会对你的业务产生影响的方面。在第一部分，我们将概述界定业务战略所需的工具，评估外部和内部环境的关键因素，并帮助你选择达到目标的最佳战略。

第一章 公司业务战略的界定

在进行战略性营销方案的设计之前，很关键的一点就是要客观地审视企业的业务情况。我们正处在一个企业组织和营销方式不断变化的时期，无论是新兴的 IT 行业，还是传统的零售或服务行业，不管企业规模大小，各种业务都是如此。过去可以大展拳脚的各种商务形式并不能保证将来同样会行之有效，因为外部和内部的环境正发生着日新月异的变化。新技术、新产品、新服务、新的货物发送系统，以及新的竞争局面改变了诸多企业常规的运行基础。这些外部和内部的推动力单独或相互结合地发挥影响，意味着你需要重新界定你的业务战略。倘若你在经营一个新的品牌或新的企业，就要根据具体情况界定你的业务战略。这个过程在设计战略性营销方案之前是至关重要的。

如果你换个立场，从消费者的预期和竞争的角度分析市场，你就会发现很多变化正在悄悄进行。企业内部涌现了很多新的事物：由多领域知识人才组成的综合型管理团队；自上而下的管理、自下而上的管理、交叉式管理；基于地区的管理和基于总部的管理……不一而足。你会看到业务经营方面的变化，如外部采购、更多的合作（结成同盟、网络分工等）、发展过程的加速、采用的供应商数目更少但却能灵活反应等。业务要寻求发展出新的竞争优势，通过设定“基准”（通过与别人对比来衡量自己）来寻求进步，更贴近市场引导消费，或者提供面向顾客的量体定做的产品和个性化的服务。焦点也在发生变化，如既要注重全球视角也要观察地区态势、瞄准价值链、精确确定营销目标。顾客价



值观也在调整，不仅包括传统的“物美价廉”，而且同样也考虑“速度和便捷”。

市场中的这些动态发展改变了业务经营的方式，需要我们重新界定。在开始你的营销方案制定过程之前，首先思考一下你企业的“核心竞争力”和“推动力”是什么。你可以向自己提出这些问题：（1）你的最终产品和服务，能给预期消费者带来什么特殊利益？（2）我们所做的或所能做的，会在多大程度上让我们的竞争对手难以模仿？（3）我们是由市场驱动还有由产品/服务驱动？我们需要在哪方面进行变革？然后，记录下你的核心价值和推动力。

在这个时候，你需要设计出新的“企业使命”。完成这一任务你需要：重新审视并记录企业的经营哲学，制定出企业的总体定位，并认真斟酌企业的远景——企业/业务的发展方向及希望取得的成果。其后的部分就需要对企业的定位表述作更深入的探讨。需要注意的是：多花点时间在起草你的企业使命和确定相关业务的总体战略上，尽管它可能与你最初的理解相去甚远（最初的理解往往是先入为主的想法），而且在战略性营销方案的制定过程中，会随着对竞争和环境的评估而不断发生改变。

这里向大家做一些提示，能帮助你找到制胜的经营战略。问问自己：我们是否可以提供某些别人不能提供，或者市场上供不应求的产品；是否能在提供同样产品和服务的领域中，做得比别人更好；我们是否能够提供真正有别于现存的商品或服务；是否能够找到现有产品或服务的新市场？

首次界定或者重新界定了你的总体经营战略，并且起草了最初的企业使命之后，你需要重新审视所有那些会对你的业务产生影响的内部和外部关键因素，评估你的竞争对手，评估那些可能对你的业务战略及如何开展营销产生影响的外部因素。

实例一 新视角，新发展

一家大型废物处理公司最近开始重新界定它的业务战略，重新思考自己的企业使命。一直以来，该公司的企业使命和业务战略都集中在处

理废物和垃圾上。旧的企业使命和业务战略这样写道：“我们的业务就是垃圾处理和扩大服务市场，增加业务量并保持与社区的良好关系。长远战略是，成为我们所服务地区的最大废物处理公司。”这就是看待业务的传统方式，是一种以产品为集中点的市场驱动型战略。

之后他们重新审视了自己的业务，集中分析业务经营方式，考量价值链，从更广阔的视角考虑问题，细致回顾公司的推动力，他们发现了许多新情况：首先，公司的自我分析显示，它的最大资产不在于垃圾拖运合同，而是它拥有着广大土地——分布于该地区 and 全国的垃圾掩埋地。其次，由于它拥有的铁路运输线和繁多的货车体系，它的第二大资产是交通运输。第三，从公司的未来发展来看，他们很快意识到公司的潜力在于不动产开发和固体材料的运输。他们还意识到，可以以拥有的大量不动产和运输能力为资本，开发新的业务，与小公司签订服务协议，扩张其他的拖运业务。对公司的业务战略和任务的重新审视，给企业提供了完全不同的视角。公司新的企业使命和业务战略这样写道：“我们寻求成为土地开垦和相关发展的领导者，积极推进我们的运输业务（拖运），通过高质量的商业服务和住宅地产的发展来推动我们的不动产业务。”

这里还可以简要提及一下该公司的后续情况，其不仅重新界定了自己的整体业务战略，而且更改了公司名称，重新规划整合了整个运营结构。这一过程改变了它的业务重点、公司总体战略、名称甚至组织的根本属性。

实例二 确保价值，减少成本

航空公司很早就意识到有关争取顾客和向顾客降低机票的成本问题。旧有的经营战略模式是利用广泛的代理系统（旅行社），采用纸面的实物机票。这种实物机票可以多次复印，用以结算并作为登机凭证。在这种经营模式下，航空公司需要支付佣金，提供各种激励措施（包括更高的佣金），甚至向代理机构提供电脑的硬件和软件系统。由于技术的进步及增加利润的需要，航空公司开始重新审视其经营战略的关键领域，并在效益动机的驱动下，开始了经营战略中的多方面改革。

首先,航空公司通过导入电子机票系统来降低成本,本质上,是用电脑的劳动代替人力劳动。这个做法得以推行,因为它体现了价值新定义中的关键词汇——速度和便捷。一些激励措施,如附送里程/积点、降低价格、打折等,可以提供给那些使用电子机票的终端客户。而且,这些顾客绕开了中介或旅行社,也能够减少航空公司的佣金支出。

其次,航空公司发现单一佣金率体系对代理人来说是有利的,如他们可以获得票面价格的10%,这样一来,同样是一个顾客购买一张机票,如果票面价是99美元,代理人就可以获取9.9美元;而如果票面价是999美元,代理人就可以获取99.9美元。随着航空公司扩展航线服务,形成国际化的航运系统,航空公司所要支付的佣金就不断地增加。为了解决这个问题,航空公司开始采用全方位的新型经营战略以减少佣金成本。他们对于不同票价的机票支付不同的佣金,并且鼓励消费者通过网上系统直接订票。

总而言之,新型经营战略是从更广阔的视角来关注价值的重新界定,其旨在减少劳动和成本,同时更方便消费者,使交易更便捷。最初,有一些来自终端用户和中介机构的抵制,现在越来越多的终端用户已经接受并且倾向于采用电子机票,而较少的依赖旅行社了。

关键词

基准·核心竞争力·推动力·企业使命·定位·价值

第二章 焦点评估

在这个阶段，我们需要对以下几个方面作综合评估：（1）自我分析（业务本身）；（2）竞争局面；（3）可能会对你的业务和战略产生影响的环境因素（见图 2.1）。

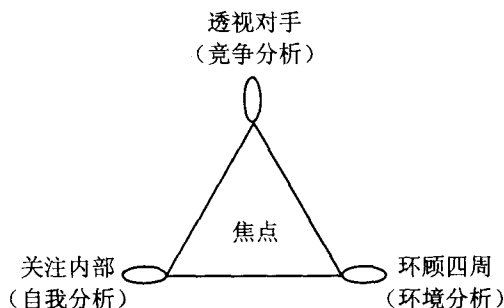


图 2.1 焦点评估

这些领域的研究，对形成战略性营销方案的基础是至关重要的。事实上，在你能够选择一种战略，或者运用经营武器实施战略之前，你必须了解自己的产品和服务，了解目标市场和市场需求，了解自己面临的竞争局面。你还需要知道自己将要在其中开展业务的前方道路是平坦还是坎坷。一言以蔽之，你的经营战略必须建立在完整的调研基础上。

这一部分会向大家介绍：调研的基本类型、精选的营销调研技巧，以及能够帮助你分类、排序和整理研究成果的分析工具。

营销调研类型

从广义上说，营销调研要么是定量的，要么是定性的。定量的营销调研对数目、推论和预测等进行量化分析，定性的营销调研则是要确认、

分析或者给出消费者大致的轮廓，注重消费者的态度、行为等。定量调研和定性调研都可以是一级的或者二级的。一级调研是由自己亲自进行的，而基于别人所做的调研基础之上再进行调研，则称之为二级调研。

营销调研还可以基于以下几个方面进行分类：

- 市场
- 产品或服务
- 顾客
- 竞争
- 环境

在接下来的几个部分里，我们会逐一进行简单介绍。

市场调研

市场调研通常寻求量化并细分需求，其焦点主要包括以下几个方面：

- 市场份额（需求）
- 销售趋势
- 市场细分/量化/趋势
 - 基本目标市场
 - 二级目标市场
 - 缝隙市场/特殊市场
- 分配渠道
 - 销售商
 - 市场渗透度
 - 覆盖区域
- 地域市场/趋势
- 媒体市场
 - 广播（电视/收音机）
 - 印刷品（报纸/杂志）
 - 因特网
 - 直接邮寄
 - 户外广告