

///
《影响世界的100个管理寓言》和《影响世界的100个营销寓言》
的作者杨保军先生又一力作

营销 竞争力

杨保军
著

营销竞争情报
营销资源
营销能力
营销执行力



清华大学出版社

营销竞争力

杨保军 编著

清华大学出版社

北 京

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

营销竞争力/杨保军 编著. —北京：清华大学出版社，2005.1

ISBN 7-302-10051-9

I. 营… II. 杨… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 127261 号

出版者：清华大学出版社 地址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮编：100084

社总机：010-62770175 客户服务：010-62776969

策划编辑：毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑：郝 赫

封面设计：王 岚

版式设计：孔祥丰

印刷者：北京密云胶印厂

装订者：三河市李旗庄少明装订厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开本：185×230 印张：20.25 字数：396 千字

版次：2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号：ISBN 7-302-10051-9/F·1024

印数：1~4000

定 价：33.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或 (010)62795704

序

在一次营销课程培训课上，一位企业老总这样对我说：“杨老师，我听了不少营销课程，也看过不少营销方面的书籍，都说市场营销的目的是怎样满足顾客，怎样为顾客服务。但是我在营销实践中却觉得这是一件很难的事情，根本无法着手来实现这个目标。您说这是怎么回事呢？”我觉得他提出的问题似乎是大多数企业经营者所遇到的一个难题：知道营销的目标，却觉得难以实现。于是，我给他讲了一个故事：

在一个村子里，被沙漠围困的人们面对着一片绿洲守了几千年，他们总试图走出去，但总是又回到原地，因而，他们认定沙漠是走不出去的。一天，村里来了一位探险家，人们围住他不断的劝说他不要冒险：“这片沙漠是走不出去的，我们祖祖辈辈都没有走出去。”但是，探险家没有相信他们的话，他默默地出发了。在沙漠里没有方向无疑是死路一条，探险家白天休息，夜晚看北斗星走，有了方向，走出沙漠就成了简单的事情。三天三夜就走出去了。“为什么探险家能够走出沙漠？因为他掌握了走出沙漠的方法，”我说道，那位老总若有所思……

这个故事正说明了本书要讨论的营销问题，有许多企业并没有掌握营销的方法，不具备营销能力，不做营销竞争情报分析，甚至根本不具备营销执行力，就盲目闯进市场，还谈什么满足和服务顾客！现代企业只有具备营销竞争力才能够满足和服务顾客，营销竞争力的缺失只能使企业逐步丧失角逐市场的能力！

伴随着中国改革开放的深入和经济全球化的到来，市场竞争也逐步趋于激烈。一些原先在市场中叱咤风云的企业逐渐衰落了，它们成了单调、缺乏创新的市场营销战略和策略的牺牲品；但是另一些企业却显示出适应市场变化、满足消费者新需求的高超能力——海尔、格兰仕、纳爱斯等公司在激烈的竞争中脱颖而出，获得可观的利润。事实证明，企业如何做营销、如何做市场、如何提升营销竞争力已经成为企业取得成功的试金石。营销工作的好坏直接决定了企业在未来市场中的竞争地位。

无论从理论的角度还是从营销实践的角度来看当今中国市场，现代工商企业面临着前所未有的挑战：

- 全球化逐渐深入到中国市场的每一个角落，每个企业都可能面临来自国际市场的竞争。
- 跨国企业先进的营销思想、战略、策略以及执行力已经严重威胁到我国本土企业的生存和发展。
- 市场竞争的思维已经深入到市场营销的每一个细节。
- 市场出现越来越多对价格折扣感兴趣的消费者群。
- 个性化需求使越来越多的企业难以适从。
- 激烈的市场竞争和越来越多的新进入者使原来具有竞争优势的企业逐渐丧失了优势。

众多企业正在谋求解决这些问题，它们如饥似渴地学习西方先进的营销理念，孜孜不倦地探索中国市场的实际情况，希望能够寻找到适合中国市场的最佳捷径……实际上，从当前的营销现状来说，我国企业面临的的就是如何在竞争激烈的现代市场中提升企业营销竞争力的问题。

那么，企业营销竞争力应包括哪些内容，怎样打造营销竞争力呢？本书从四个方面回答了这个问题。在竞争市场中，现代企业只有具有营销情报竞争力、营销资源竞争力、营销能力竞争力和营销执行竞争力才能够提升企业的营销竞争力，并通过理论和案例分析的研究方法论证了企业打造营销竞争力的内容和方法。从这个角度出发，本书能够为广大企业经营者、营销学者、大中专学生提供一个全新的营销思维。

多年的营销研究使我相信，在现代竞争市场中，只有那些具备竞争思维，富有创新的企业才能够最终取得胜利，因为，他们相信这样的一个故事：

每天早上，一只非洲羚羊醒来，
她就知道必须比跑得最快的非洲狮子还要快跑，
否则她就会被吃掉。
每天早上，一只非洲狮子醒来，
他就知道必须比跑得最慢的羚羊还要快跑，
否则他就会被饿死。
不管你是狮子还是羚羊，
太阳升起的时候你就得开始跑了。
你开始奔跑了吗？

目 录

81	
15	

企业竞争力

第1篇 导 论

18	
----	-------

第1章 竞争时代与企业竞争力 3

沙丁鱼被渔民从海中捕捞上来以后,无论采取什么办法,都很难保障它存活较长的时间。所以通常人们在市场上很难买到活的沙丁鱼。但在欧洲北海有个渔村,这里的渔民从海里捕捞了沙丁鱼后,却能让它活着被送到集市去卖。这一现象引起了其他地方的渔民的注意。经多方了解,他们终于揭开了这个秘密。原来,当地的渔民在捕捞沙丁鱼时,事先在鱼舱里放入几条沙丁鱼的天敌——一种叫老鲹鱼的鱼。渔民把捕捞上来的沙丁鱼放进鱼舱后,沙丁鱼始终被老鲹鱼追赶,处于疲于逃命的紧张状态,正是这种紧张状态才使得沙丁鱼有了活力,保障其长时间存活。在现代营销市场中,竞争使企业保持了活力,持续的竞争压力促进了企业不断提高竞争优势,只有这样才能在激烈的市场中立足。

28	■ 竞争时代.....	3
14	■ 竞争理论的演进.....	6
84	■ 竞争优势.....	10
24	■ 企业竞争力.....	11

第2章 营销竞争力——分析与构架 17

古战场上,群雄逐鹿,碧血纷飞。儿子血气方刚,被征入伍。父子生离死别,泪湿衣襟。临别时,父亲拿出一把宝刀交给儿子,说:“这是一把宝刀,见血封喉,是我家代代相传的宝物。带之可避邪,免遭杀身之祸。只是千万不能将刀拔出,否则灵气便会

逃走，宝刀便会成为一块废铁。”儿子身佩宝刀四处征战，果然英勇非凡，连打胜仗，敌军视之如虎。又一场大战临近，已当将军的儿子立在阵头，稳操胜券，英姿勃发。他突然好奇心起，取下身上所佩的宝刀，拔出一看，大吃一惊：这只不过是一把十分普通的刀！英勇的将军顿时面如土色。大战一开始，就被敌军斩于马下。将军在战场中取胜依靠的是实力，但却是建立信念的基础上。一旦信念丧失，也就失去了竞争的基础。一个企业有没有营销竞争力是否也是建立在信念的基础上呢？

- 营销竞争力分析：理论前提 18
- 营销竞争力的构架 21

第2篇 营销竞争情报竞争力

第3章 波特模型与营销竞争情报 31

青蛙在池塘边开了个诊所。一天，诊所里来了一只大兔子和一只小兔子。小兔子捂着嘴巴喊痛。青蛙问小兔子是不是牙痛，小兔子说是。青蛙又追问小兔子为什么牙痛。小兔子想了想回答说可能是啃了木头的缘故。青蛙医生马上就给小兔子开了些镇痛的药，又嘱咐小兔子，以后不要再啃坚硬的东西了。旁边的大兔子是陪伴小兔子一起来看医生的，它听到后哈哈大笑。大兔子说：“我们兔子的门牙是会不停地长长的，如果不去磨牙，我们就无法闭嘴。小兔子牙痛，是因为它还不适应磨牙，你只要给它点止痛药就可以了，你让它不要磨牙，那不是害了它吗？我就听说你医术不高，果然是这样呀！要不然你怎么连自己的腿都治不好呢？”当我们对目标市场采取行动时，首先要了解我们的目标消费者，充分调研并获得准确的竞争情报才能制定具有针对性的营销方案。

- 波特模型在营销竞争情报中的应用 31
- 营销竞争情报能带给我们什么 35
- 营销竞争情报与营销战略规划过程 41
- 营销竞争情报与营销战术安排 43
- 影响营销竞争情报的主要因素 45

第4章 营销竞争情报系统的构建与完善 49

东汉末年，群雄争霸。曹操出兵攻打刘备，都城许昌防守空虚，刘备请袁绍救援并趁机攻克许昌，成就霸业。但优柔寡断的袁绍却因幼子身染疥疮，说了一句：“我心爱的幼子命在旦夕，倘有不测，我也不想活了，我哪还有什么心思管人家的闲事？”拒绝



了刘备的请求。最后，曹操攻破刘备所在的徐州，扩大了势力，班师回朝。这时，刘备逃至袁绍处，再次劝袁绍出兵，此时，袁绍幼子的病已经好了，他便欣然答应，领兵数十万进攻曹操，却败于官渡，只留下“无谋本初”的笑料而已。袁绍丢掉了一次不费力的好机会，等到后悔时却要耗费很大的兵力和资金，但仍以失败告终。一个企业的营销情报系统的构建不仅是情报人员的事情，还需要决策者真正重视并果断决策，情报系统才能发挥威力。

- 营销竞争情报系统的构建——案例分析 49
- 营销竞争情报系统的构建 51

第5章 营销竞争情报的运作与执行 63

福尔摩斯去侦察一起赛马失窃案。他在探案时发现，赛马失窃的当晚，主人家的狗并没有发出任何声音。大家对此都不以为异，但他却发现了其中的问题：如果不是一个和失主关系非常亲密的人来此偷窃，一定会惊动主人家的狗。由此可以判断，这匹赛马一定是和失主关系密切的人偷的。通过这个线索，福尔摩斯很快侦破了这起盗窃案。福尔摩斯利用了一个细节的信息侦破案件，这便是情报的作用。在营销活动中，为了获得有效的营销竞争力，关注数据、关注市场信息反馈的营销情报，并利用企业的营销情报系统来准确分析和判断，并有效的执行是关键。

- 营销竞争情报系统运作分析 63
- 充分利用情报分析技术，提高情报质量 71
- 营销竞争情报系统执行应注意的问题 77

第3篇 营销资源竞争力

第6章 培育企业营销竞争力的资源基础 85

鲁国有一个喜欢钓鱼的人，他认为钓鱼这件事必须认真对待才行。他用黄金做了一个金钩，在钓竿上镶满名贵的宝石，用翠鸟华丽的羽毛做成渔线。还有钓饵，是用名贵的香料肉桂做的。他心想：这么香的东西，鱼肯定会喜欢的。钓鱼的时候，他想，姿势也马虎不得。于是手持鱼竿，摆了一个特别优美的姿势，像仙人指路，也有点像仙女下凡。可是，他等啊，等啊，等了半天，手也酸了，腿也麻了，最后连一条鱼也没有钓上来。钓鱼人仅仅拥有了良好的资源却不会应用，只能是“望鱼兴叹”。反思企业的营销活动，许多企业有各种各样的营销资源，但不会识别，将珠玉弃之如粪土，结果使有限

的营销资源流失或闲置,得不到充分利用。实践证明,培育有效的营销资源是企业获得营销竞争力的先决条件。

■ 资源的理论认识	86
■ 营销资源的性质	87
■ 营销资源的构成与识别	91
■ 营销资源的培育	93

第7章 内部营销资源的识别与管理 101

某池中,鱼甚多。大鱼悠游其中,随便张开嘴,便有几条小鱼顺水游入口中,大鱼吃来不费力。一天,有一条小鱼,看到这情状,心急如焚,双目凸出,向大鱼说:“这太不公平!你大鱼为什么吃小鱼?”大鱼很和气地说:“那么请你吃吃我看,如何?”小鱼张开嘴,来咬大鱼的肚子,咬了一片鳞,几乎鲛死,于是不想再咬下去。大鱼一句话不说扬长而去。每个企业拥有资源的质和量是不同的,一个没有培育出具有竞争力资源的企业是不会赢得市场的胜利的。

■ 企业内部营销资源的构架	102
■ 营销基础资源的识别	102
■ 营销决策支持资源	117
■ 营销目标资源	120

第8章 企业外部营销资源的管理与规划 131

在美国麻省 Amherst 学院进行过一个很有意思的实验:他们用铁圈将一个小南瓜整个箍住,以观察当南瓜逐渐长大时,因这个铁圈而产生怎样的变化,这个南瓜与铁圈互动时,这个南瓜能够承受多大的压力。最初,他们估计南瓜最多能够承受大约五百磅的压力。在实验的第一个月,南瓜承受了五百磅的压力;实验到第二个月时,这个南瓜承受了一千五百磅的压力,并且当它承受两千磅的压力时,研究人员必须对铁圈加固,以免南瓜将铁圈撑开。最后当研究结束时,整个南瓜承受了超过五千磅的压力表面瓜皮才破裂。他们打开南瓜,发现它已经无法再食用,因为它的中间充满了坚韧牢固的层层纤维,试图想要突破包围它的铁圈。为了能吸收充足的养分,以便突破限制它成长的铁圈,它的根部甚至延展超过八万英尺,所有的根往不同的方向伸展,最后这个南瓜独自地接管控制了整个花园的土壤与资源。当南瓜遭遇到外部的压力时选择的是增强抵抗力,并且积极利用外部资源来培育自己的竞争力。对于一个处于竞争的企业来说,为什

么不这样呢?

■ 关系营销与企业外部营销资源的形成	132
■ 顾客资源的管理	134
■ 供应商资源的管理	142
■ 竞争对手资源的管理	145
■ 经销商及网络资源的管理	147
■ 企业外部营销资源的获取与营销战略联盟	158

第 4 篇 营销能力竞争力

第 9 章 培育企业营销竞争力的能力基础	167
----------------------------	-----

每天早上，一只非洲羚羊醒来，
她就知道必须比跑得最快的非洲狮子还要快跑，
否则她就会被吃掉。

每天早上，一只非洲狮子醒来，
他就知道必须比跑得最慢的羚羊还要快跑，
否则他就会被饿死。

不管你是狮子还是羚羊，
太阳升起的时候你就得开始跑了。

你开始奔跑了吗？

当企业没有获得营销竞争力的时候，认识自己的营销能力，并不断地识别、培育、发掘才能获得和提升营销竞争力。

■ 基于企业的能力理论的营销能力分析	168
■ 营销竞争力：从一个案例说起	169
■ 营销能力的识别	173
■ 培育企业营销能力，提升营销竞争力	176

第 10 章 打造营销战略能力	179
-----------------------	-----

老狼山姆在沙漠中遇见了迷路的狐狸。狐狸说：“山姆先生，如果你肯作我的向导，找到通往绿洲的标志，我愿意用四两黄金和这颗五克拉的钻戒买你身边的那桶水。”山姆老狼兴奋地答应了。经过两天的旅途奔波，他们找到了通往绿洲的标志，而山姆的水

也用完了。“狐狸先生，你能不能给我点水喝？”老狼哀求道。“可以，不过，你得用我那四两黄金及五克拉的钻戒来换，而且如果你想多喝点，你还得多付些代价！”老狼山姆以一桶不值钱的水换得了一笔财富，可是最后却不得不为了宝贵的生命付出更高的代价。一个没有营销战略能力的企业是不可能获得营销竞争力的，虽然有时候在局部取得了胜利，但失去的却是整个市场。

- 营销战略的理论认识 180
- 营销战略能力分析 181
- 规划营销战略，打造营销战略能力 186
- 营销战略选择决定营销战略能力 189

第 11 章 以整合营销传播提升企业营销能力 195

绿草如茵的草地上，住着一群羊，同时，在草地旁边住着一群狼。每隔一段时间，总有几只羊被狼吃掉。直到有一天，一只叫做聪聪的羊开始想：为什么羊要被狼吃？羊可不可以不被狼吃？经过不断的访谈、收集资料与深入思索研究之后，聪聪终于顿悟：“只要我们学得比狼快、比狼好，我们就不会被狼吃掉，而且这是做得到的。”于是他召开羊群大会，告诉所有的羊他的梦想。一些羊认为聪聪意见很好，但却受到另一些羊的反对。日子一天天过去，羊群仍然一只只少去，聪聪还是在想着解决的方法，却得不到全体善意的回应。终于有一天，一只羊提出很重要的讯息：“为什么每当雨季过后，狼都不会来吃我们呢？而当旱季来临时，我们就会被狼一只一只的吃掉？”于是羊群们得到一个重要的结论：“狼怕水，狼不会游泳，水可以保护我们。”他们共同订定出行计划，让那个研究石头的羊领导大家完成一座“城墙”。让那只爱玩水的羊领着大家在草地边缘筑一道“护城河”，在绿草如茵的家园，这群羊从此过着幸福快乐的日子。任何一个企业都是处于激烈竞争的市场中，可能面临着规模和实力比它们大得多的竞争对手，随着竞争的深入，原有的市场份额就这样被竞争对手一点点地蚕食掉。企业面对的问题就是如何防御并找到反击方法。企业内有许多像聪聪这样的智者，他们最先想到了威胁并力图找到抵御方法，但是由于缺乏有效的沟通，常常使好方案得不到采纳，只有企业不断的沟通、探索，以整合营销传播的思维来提升企业决策能力，才能不断提高企业营销竞争力。

- 产品、定位和整合 196
- 整合营销传播的内涵 197
- 整合营销传播与企业营销能力：案例分析 199
- 以整合营销传播提升营销能力 205

第 12 章 企业市场运营能力的培育 211

哥伦布是 15 世纪的著名航海家。他历经千辛万苦终于发现了新大陆。对于这个重大发现,人们给予了很高的评价和很多荣誉。但也有人对此不以为然,认为这没什么了不起,话中经常流露出讽刺。一次,朋友在哥伦布家中做客,谈笑中又提高了哥伦布航海的事情,哥伦布听了,只是淡淡一笑,并不与大家争辩。他起身来到厨房,拿出一个鸡蛋对大家说:“谁能把这个鸡蛋竖起来?”大家一哄而上,这个试试,那个试试,结果都失败了。“看我的。”哥伦布轻轻地把鸡蛋一头敲破,鸡蛋就竖立起来了。“你把鸡蛋敲破了,当然能够竖起来呀!”人们不服气地说。“现在你们看到我把鸡蛋敲破了,才知道没有什么了不起,”哥伦布意味深长地说:“可是在这之前,你们怎么谁都没有想到呢?”过去讽刺哥伦布的人,脸一下子变得通红。执行是一门学问,当我们喋喋不休地执着于理论的完美的时侯,却忽视了执行也需要具备一定的素质和能力的。

- 产品市场开发能力 212
- 市场推广能力 218
- 价格企划能力 224
- 促销能力 229
- 广告企划能力 236
- 公共关系能力 243

第 13 章 营销能力的创新 251

元旦,某高校俱乐部前,一老妇守着两筐大苹果叫卖,因为天寒,问者寥寥。一教授见情形,上前与老妇商量几句,然后走到附近商店买来节日织花用的红彩带,并与老妇一起将苹果两两一扎,接着高叫道:“情侣苹果哟!两元一对!”经过的情侣们甚觉新鲜,用红彩带扎在一起的一对苹果看起来很有情趣,因而买者甚众。不消一会,尽卖光。老妇感激不尽,赚得颇丰。市场营销是一门创新的学问,没有新的营销战略、策略、方案,是不能获得消费者的青睐的。现代的关系营销、内部营销、网络营销以及业务外包,都需要企业不断探索和学习。

- 关系营销能力 252
- 内部营销能力 255
- 网络营销能力 259
- 营销业务外包 264

第5篇 营销执行竞争力

第14章 培育企业营销竞争力的执行基础..... 271

森林里年成不好，食物不够吃了，所有的动物聚在一起，讨论怎么分配。“我认为，每个动物都应当得到同样的一份。”兔子大胆地说。“你讲的话很好听，”狮子说，“如果你有我们一样的爪子和牙齿，那么你的话对你来说就更有用了。”小兔子的建议无疑是公平的，但是却不能得到回应，因为它没有实现公平分配的能力。处于市场竞争中的企业不仅需要研究企业的营销战略、营销策略，更需要具备执行战略和策略的能力和基础。当我们大谈理想的时候，有没有考虑到我们如何实现理想？

- 感受营销执行的重要性272
- 营销执行分析275
- 强化营销执行力，提升营销竞争力279

第15章 营销执行：一个经典案例的分析..... 283

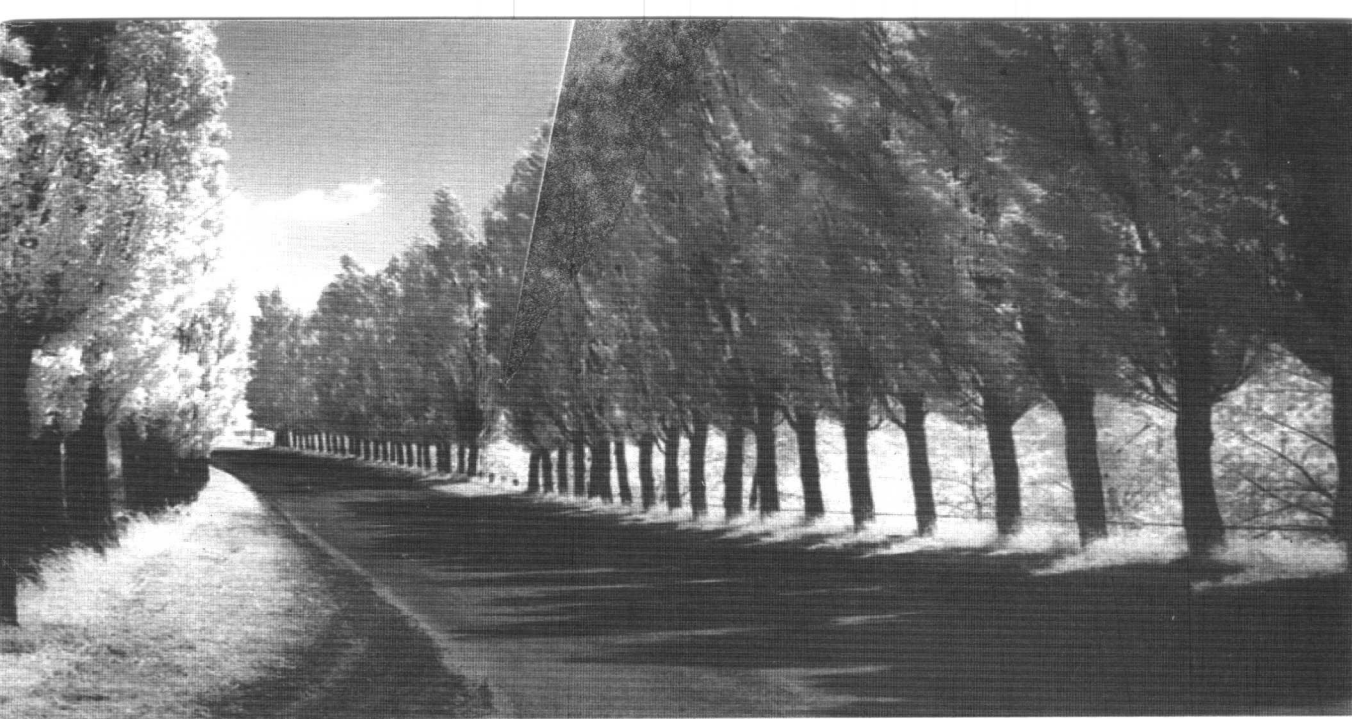
森林里住着两只兔子。有一天，一只小兔子正在疯狂地奔跑，老兔子看到了，不解的问它为何这样匆忙。小兔子喘着气停下来，奇怪地反问道：“难道您不知道狩猎季节已经到了吗？”老兔子像父亲一样注视着小兔子，语重心长地说，“小伙子，如果你只是为这件事烦恼，我倒有个解决的方案。那就是把自己变成一棵大树，猎人就会从你身边走过去，不再开枪打你，因为他们把你当成一棵树。”“绝妙的好主意，”小兔子说，“为什么我以前就没有想到呢。如果是那样，猎人就会走过去，一点也不会注意到我。非常感谢！”老兔子接着走自己的路，忽然又听到小兔子在后面紧张地问，“可是我怎么才能把自己变成一棵树呢？”老兔子又停下来，耸耸肩膀，冷冷回答道：“小伙子，我已经给你一个好主意，你应该感谢我，不要再拿这些细节的问题来烦我了，你应该自己解决。”

执行是一项关注操作可行性、关注细节的学问，当一些“专家”在大谈战略和策略的时候，一些优秀的公司却在默默的研究着如何准确地将营销战略和策略执行下去的问题。

- 宝洁公司的营销战略与执行284
- 宝洁的人员流程与营销执行288



■ 宝洁的营销运营流程设计与执行实践	292
■ 对营销执行的启示	303
参考文献	307
后记	309



第1篇 导 论

第1章 竞争时代与企业竞争力

第2章 营销竞争力——分析与构架

第1章

竞争时代与企业竞争力

沙丁鱼被渔民从海中捕捞上来以后，无论采取什么办法，都很难保障它存活较长的时间。所以通常人们在市场上很难买到活的沙丁鱼。但在欧洲北海有个渔村，这里的渔民从海里捕捞了沙丁鱼后，却能让它活着被送到集市去卖。这一现象引起了其他地方的渔民的注意。经多方了解，他们终于揭开了这个秘密。原来，当地的渔民在捕捞沙丁鱼时，事先在鱼舱里放入几条沙丁鱼的天敌——一种叫老鲱鱼的鱼。渔民把捕捞上来的沙丁鱼放进鱼舱后，沙丁鱼始终被老鲱鱼追赶，处于疲于逃命的紧张状态，正是这种紧张状态才使得沙丁鱼有了活力，保障其长时间存活。在现代营销市场中，竞争使企业保持了活力，持续的竞争压力促进了企业不断提高竞争优势，只有这样才能在激烈的市场中立足。

■ 竞争时代

亚当·斯密在他的《国富论》中说：“每个人都在力图应用他的资本来使其产品能得到最大的价值。一般说来，他并不企图增进公共福利，他不知道他所增进的公共福利为多少，他所追求的仅仅是他个人的安乐，仅仅是他个人的利益。在这样做时，有一只看不见的手引导他去促进一种目标，而这种目标决不是他所追求的东西，由于追逐他自