

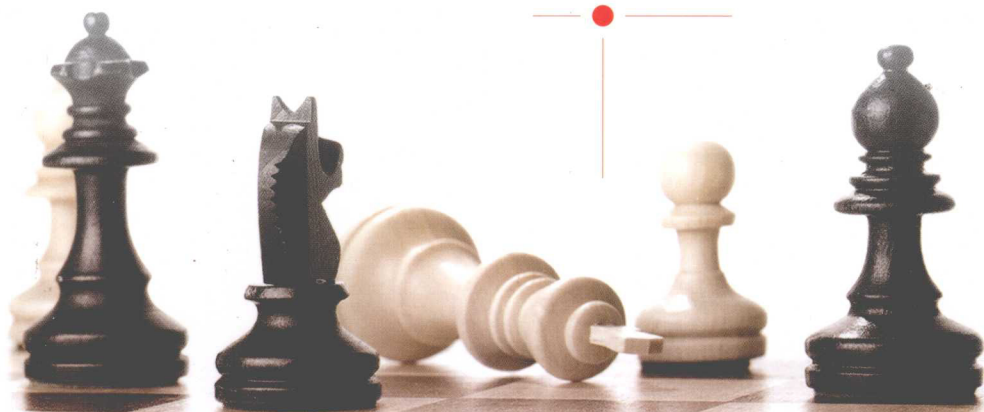
实用有效的营销操盘指导
精彩纷呈的实战案例解析

营销操盘

想营销，却经常不得其要领
营销了，效果又不尽如人意
营销操盘到底有哪些方法和技巧？

攻略

孙
曜
◎
著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



孙 曜◎著

营销操盘 攻略



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

您的企业是否感受到了经营的压力？您的产品销量是否增长缓慢？您的营销队伍是否能够冷静应对竞争对手的压力？……营销乏力正是这一切的主要原因之一。

本书将深度营销贯穿到价值链的各个环节，从谋略到渠道，再到终端，通过通盘考虑，全面呈现了营销操盘的过程，特别是作者结合自己多年从事营销咨询的经验，讲述了许多来自企业的真实案例，使得营销操盘变得更为具体、生动，更具有操作性。多年的理论总结和提炼，加上大量的精彩案例，使得本书对营销操盘具有切实的指导意义。

图书在版编目（CIP）数据

营销操盘攻略/孙曜著. —北京：机械工业出版社，2010.2

ISBN 978-7-111-29683-6

I. 营… II. 孙… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 017370 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 赵树尧

责任校对：侯 灵 责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张·1 插页·208 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29683-6

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

前言

从8年前进入营销咨询行业以来，一直是在前辈们手把手的知识传递中进行自我摸索，经过许多项目的磨砺，终于小有所成。回首走过的咨询之路，深深感到如此师父带徒弟的方式，具有很大的随意性，很多经验和知识难以传承，对咨询师的成长非常不利；另外，这还使得企业的咨询效果很大程度上取决于咨询师的个人能力，从而导致咨询效果难以保证。

我在17年的工作经历中，做过业务员、销售经理和营销总监，积累了丰富的营销经验。在经过正规的MBA教育后，我选择了营销咨询的道路，因为这个行业可以让我拓宽眼界，缩短对各个领域的了解时间，全面了解中国的商业生态，大量接触各式各样的老板、经理人和企业家，也充实了我的人生阅历。在咨询的道路上，从咨询师到项目经理，再到项目总监，直到业务合伙人，前后服务过几十家企业，基本了解了中国市场的竞争状况和企业营销方面存在的弱点。由于中国流通业的发展相对滞后，而且极不规范，厂商之间难以协同，无法有效承担大规模分销和市场建设的使命。越来越多的企业无奈之下开始构建自己的营销网络，以期通过缩短通路，让自己的产品直接面向终端。

随着市场竞争的升级、市场需求的差异化和变化的快速化，使得市场需求越来越难以把握和预测，中国企业大多又不具备在产品和服务上实现较大差异化的能力，于是在产业社会生产能力过剩、产品同质化的背景下，企业先后展开了价格战、广告战、促销战等，但都只能奏一时之效，于是越来越多的企业迫于竞争的压力而展开销售通路的争夺。竞争环境的进一步恶化，使得无论是厂商合作的模式还是自建通路的模式，都必然受到强烈的冲击。在新的竞争环境下，企业如何摆脱市场营销中厂商合作或

直接面向流通两难的尴尬境地？如何建立企业基于现实、面向未来的营销战略和模式，获得持续的竞争优势？这些都已成为众多企业共同探讨的课题。然而这种背离社会产业分工原则的做法，必然又会使企业面临投入大、资源分散、资金风险失控、交易成本加大和分销效率低下等问题。

传统的营销面对这种市场竞争已经显得力不从心，如何提升营销效率、如何对市场进行有效的布局、如何与分销商进行合作、如何管理渠道、如何进行终端管理、如何进行促销等营销问题一一摆在各个企业面前。经过多年的积累，在和君咨询的前辈们一直研究的深度营销理论的基础上，我们总结、提炼出了一套能够帮助许多企业在竞争激烈的“红海”中提升营销能力、扩大市场份额、超越竞争对手的方法，即在需求和竞争规则一定的情况下的一系列的营销策略组合。在如今的市场，需求既是竞争的动因，又是竞争的结果。在一定条件下，当企业掌握核心资源后甚至可以改变或创造新的需求和竞争规则。消费者的行为方式也发生了巨大变化，越来越具有个性化和多变性，市场因而更加难以预测。尤其是目前的市场环境，技术进步加快，导致产品、服务的竞争趋同，任何营销模式很快都会被复制模仿而失去其竞争差异和优势。传统的营销模式已不能适应当今市场的竞争需要。但是我国大多数企业还缺乏对营销的系统思考，传统的营销理论制约着他们对营销模式的创新。虽然大多数企业已具备基本生产能力，但却普遍缺乏核心能力，导致其陷入各种恶性竞争的混战之中，找不到摆脱困境的办法。如今，竞争的实质已发生了变化。现代的商战不再是企业与企业之间的竞争，而是价值链之间的竞争。市场竞争的焦点已不仅仅是单一的产品竞争，而是围绕产业链关键环节的所有关联环节的竞争。在价值链的竞争中，只有基于核心能力的竞争优势才会持续有效。企业如何获得这种核心能力呢？从企业战略与价值链的构成来进行分析，我们认为，根据现代市场竞争基于价值链的竞争特性，决定企业参与竞争的战略必然是研、供、产、销协同于市场竞争的整体竞争战略。通过深化与产业价值链上下游的关系，对企业职能进行结构化提升，提高企业的存在价值并获得不可替代的主导地位，进而对价值链进行整合和管理，使其运行效率高于竞争对手，这样的竞争优势才是持续有效、无法复制和超越的。而构建、整合以及管理高效产业价值链的能力，也是现代企业的

核心能力之一。从这个意义上来说，现代企业竞争的实质是：①获得产业价值链的主导地位；②使价值链高效运转。本书就是围绕这个话题，将实际操作中的一些方法、工具整理成文，希望能够对更多的企业有所帮助。

基于以上思路，在两年多的时间中，我们不断提炼、总结，将深度营销的思想贯彻到实际的营销工作中，并且将许多在企业中运用的方法和工具总结出来，为更多需要营销外脑的企业提供一些成功经验，帮助它们迅速提升营销能力、提高市场竞争力；也为准备寻找营销咨询的企业提供一些素材，使这些公司在寻找咨询公司的时候，能够准确把握自身需求，正确甄别方案实质，达到双方共赢；同时也能够让咨询师快速了解营销咨询的真面目，尽快进入工作角色，提高咨询师的水平，为赶超国外一流营销咨询公司作出一些贡献。

本书对致力于营销咨询的人来说，是一本不可多得的教科书，能够让读者迅速了解深度营销的理论和实施方法，并掌握一定的工具和方法。在本书的第一部分，重点阐述营销模式、深度营销、价值链竞争等战略层面的谋略；第二部分重点聚焦于营销渠道，在营销渠道的选择、构建、冲突、掌控等方面进行详细说明；第三部分重点说明终端运作层面的动作，包括终端分类、终端促销、费用等方面；第四部分通过我们咨询的真实案例来具体说明营销战略、销售渠道和营销终端的实际操作，让读者能够切实体会现代商战的硝烟弥漫。对于那些面临市场激烈竞争的企业来说，为了节省咨询费用，按照本书也可以进行深度营销的实践，提升营销销量，扩大市场份额，建立高效的营销组织；同时，对于想引入营销咨询公司作为企业智囊的企业来说，能够了解营销咨询的理念、方法和工具，为今后与营销咨询公司的顺利合作打下良好的基础。

我们在撰写的过程中，得到了和君咨询集团同事的大力支持，特别是席加省、张成刚、顾蔺、李西增等深度营销咨询团队的骨干咨询师撰写的案例（张成刚撰写的滇虹药业的案例、顾蔺撰写的福建嘉天下的案例、李西增撰写的山东康泰的案例），为我们增添了许多鲜活的素材，在汇编成册之际，特别感谢身边的这些同事、朋友和共同奋斗的战友！

前 言

第一章 营销创新的本质/1

第二章 谋略篇/7

深度营销：基于整体竞争战略的营销观/7

基于价值链的竞争/12

商业模式创新/14

基于营销策略的计划与总结/22

墨攻之营销攻略/29

如何运作三四级市场——布局/36

如何运作三四级市场——策略/43

如何运作三四级市场——组织/50

做好评估，别让机会成陷阱/54

案例解析：声东击西，美亚公司策略制胜/57

案例解析：福建嘉天下，建材连天下/61

第三章 渠道篇/81

深度营销，厂商价值一体化/81

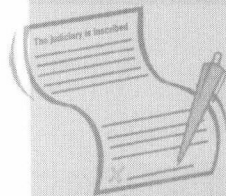
构建立体渠道模式/85

如何掌控营销渠道/89

敢问路在何方/95

如何开好订货会/98

新兴渠道与传统渠道的冲突问题/101



如何在淡季提升销量/106

渠道管理问答/109

案例解析：整合资源，月亮啤酒实现厂商共赢/113

案例解析：山东康泰：新兴行业中的企业转型与崛起/118

第四章 终端篇/139

终端的战略管理/139

有效掌控终端，实施渠道精耕/152

终端精细化管理/154

节日促销模式选择/159

促销的有效执行/166

如何预防费用截流/168

案例解析：老树开新花：老白干酒业崛起探密/170

案例解析：日化黑马：滇虹药业/177

第五章 酒水行业之营销操盘/197

白酒企业营销模式转型/197

地产酒搭上行业发展之路——渠道之一/199

地产酒搭上行业发展之路——渠道之二/202

酒水终端销售方法/206

附件：白酒春节策划案/208

第一章

营销创新的本质

过去 30 年，中国本土营销的本质是什么呢？那就是以成本战略为核心，以大规模制造、大规模分销为导向，以销售为本的模式。在传统营销模式下，企业承担了绝大多数的业务职能，渠道则仅仅承担着企业分配的一部分业务职能，而真正的战略规划、策略组合、营销创新职能则在企业中相当缺乏，实际上这就代表了企业在“营”上的缺位，在“销”上的越位。而这种状况则使得企业的营销创新成为空话，无法建立差异化的营销模式、营销策略，于是就无奈地进入到拼价格、拼成本、拼促销、拼赠品、拼人力的同质化竞争困境中，市场一片血腥，到处都是红海，而最终的胜利者也是“杀敌一千，自损八百”。

而新的营销环境下，这种传统的营销模式已经无法维持。新的营销环境带来了营销要素的复杂化，市场需求的多元化。因此，大规模制造、大规模分销已经无法驱动更为复杂的营销要素去争夺市场、满足多元化的消费需求。这就必然要求企业的营销决策者们思考营销创新的方向、营销变革的未来。而大众化营销也必然要走向精准营销。这个转变绝不是一蹴而就的，而是需要经历漫长的变革过程的。这其中，首先要变革与创新的就是营销的理念，其次是对营销模式与策略进行创新，再次是要对营销组织进行创新。因此，营销创新根本上就是一个系统的变革过程，任何一点一滴的创新都无法单独发挥作用，只有整合起来才能真正看到营销的未来。

一、营销理念的创新与营销视角的转向

营销理念的创新是营销创新的根本。营销理念的创新决定了营销视角

的转换与营销方向的重置，具有根本性的意义。因此，营销创新必须首先从人的脑袋开始，从理念开始。而营销理念创新的方向就是要改变单纯的竞争导向、企业内部导向，以消费需求与价值为核心，以广阔的营销价值链为基点，实现营销理念的转换与创新。总体来说，企业的营销理念创新有四个方面。

1. 从单一价值走向多维价值

消费者需求始终是企业应该关注的核心。对企业来说，必须要准确把握消费者的需求，然后提供满足或者超过消费者预期的产品与服务，这样的产品与服务才真正有价值。因此，对企业来说，明确要向消费者提供什么样的价值才是最重要的。从目前来看，由于我国文化的多元化越来越明显，社会阶层的演变越来越复杂，导致了消费者对价值的认知越来越多元化。从根本上说，消费者已经从对产品、服务、性能的价值需求转变为更复杂、更多元的价值需求，更加注重企业提供的服务、产品所能带来的社会认同的价值、个性满足的价值等。因此，消费者需求从单一需求走向多维需求，也必然需要企业提供的价值从单一价值走向多维价值。而这就恰恰需要企业苦练内功，在产品创新、品牌创新、服务创新上下大力气。

2. 从单一效率走向协同效率

对营销来说，效率是第一位的，但传统营销强调的是企业自身的营销效率问题，因此，其提高效率的手段也无非就是着眼于企业内部的产品研发、营销策划、物流等各个环节。但这样做是无法真正有效提高营销效率的。真正影响营销价值链效率的恰恰是目前还不是非常成熟的营销渠道，也就是企业众多的渠道成员（代理商、经销商、分销商、终端商等）。渠道效率的提高非常困难，首先是因为这些成员数量众多，其次是因为其自身的管理、经营水平很低；最后是因为这些渠道成员本身与企业是相互独立的经济实体、利益主体。而当前渠道对企业来说却是生死攸关，提高渠道协同效率才是最重要的。因此，企业必须要从企业内部营销效率的提高转变为与渠道的协同效率、渠道内部各层级成员的协同效率的提高。

3. 从单一市场走向多维市场

中国的市场千差万别，由于文化、地域、消费能力、习惯的不同，中

国市场实际上可以细分为无数个市场。但从整体上来说，可以分为一二级市场、三四级市场。实际上，中国目前成功的企业都将一二级市场作为争夺的重心，大部分采取中心城市辐射农村或周边的营销模式，也都希望走向多维市场。但一二级市场、三四级市场的特殊之处在于其消费能力、消费心理和消费习惯均不同，生搬硬套是无法成功的。因此，企业走向多维市场，无论是农村包围城市还是城市辐射农村，都必须要进行营销创新，敢于试验，而不是照搬以前成功的经验。

4. 从厂商一体化走向商商一体化

时至今日，企业一般都很强调与渠道之间的关系，因此，也提出了厂商价值一体化、共生营销等很多提法，并将改善与经销商的关系作为重点，希望以此获得与经销商的持续、长久合作。但是，仅仅强调厂商关系一体化是不够的，还必须要强调商商关系一体化。因为未来流通领域的竞争、整合将是行业的焦点，夯实企业渠道的自身竞争力与市场掌控力才是根本。因此，必须要着眼于企业整个营销网络竞争力的提高，加强渠道成员之间的关系与协作，推动各层渠道的协同作用，也就是改善、变革目前短期的、交易型的商商关系，使营销网络成为一个利益共同体、价值共同体。在此基础上进行厂商关系建设才会变得顺理成章。

二、营销模式的创新与营销策略的动态组合

营销创新以消费者需求为核心，不断开拓新的市场空间，同时改善企业内部价值提供的方式，为消费者提供更符合甚至超过其预期的价值；而且，要完成与渠道的关系变革，提高协同效率，构筑营销共同体。实现了这样的营销理念转变，就可以在营销模式、营销策略组合上进行更多的创新，真正落实营销理念。

1. 目标市场的细分与选择

对企业来说，任何时候，选择市场都是头等大事。对市场进行细分的方法非常多，但传统上都是采取以收入、消费能力为主的市场划分方法。但是在新的营销环境下，强调消费心理与消费习惯是必然的趋势。一般来说，如果采取消费能力、消费心理两个指标来划分市场，我们可以将市场

划分为终端型市场、半终端型市场、半渠道型市场、渠道型市场。每个不同类型的市场中的消费能力、消费心理都有明显的差异。因此，也就必然需要采取不同的营销模式与策略组合。例如，北京、上海等城市属于终端型市场，其消费特征是：消费能力非常强，消费心理趋向文化消费、个性消费，整体消费意识比较成熟，而且看重产品、服务带来的对自身社会地位、个人品牌的满足。因此，在这样的市场中，企业就绝不可能采取以渠道为核心的营销模式。而必须要采取以品牌拉动、产品创新为核心的营销模式，建立品牌的情感定位、价值定位，并且以个性化的产品价值诉求满足消费者的需求。相反，西部的县城、乡镇，则属于渠道型市场，其消费特征是：消费能力弱，消费心理趋向功能消费，消费意识不成熟。因此，在这样的市场中，企业就可以采取以渠道为核心的营销模式，依靠当地的经销商，提供性价比高的产品，并采取搭赠等推广手段就可以取得很好的效果。当然，市场划分的方法非常多，如根据消费群的社会文化背景、教育背景、生活形态可以划分为“80前”消费群、“80后”消费群，而两大消费群截然不同的消费特征也使得营销模式从大众消费者、大众市场营销走向分众营销、精准营销。

2. 产品策略创新

面对消费需求的多维化，企业必须将产品、服务创新作为一项关键工作来看待。随着消费需求从功能需求转向价值需求、文化需求，简单地进行功能的开发、质量的提升已经没有太大的必要与可能了。因此，从产品策略创新来看，企业要进行两方面的工作。一方面就是围绕目标消费群的消费需求特征进行产品价值的全方位开发。这样的产品创新才能真正满足消费者的需求。例如，在中国北方天气干燥，那么空气加湿器就非常畅销。而且随着城市居民消费理念的转变，对自身健康、空气污染的关注，促使企业把握住这个趋势，在“加湿”这一功能之上开发了负离子空气净化、除臭等功能，取得了很好的效果。另一方面就是产品功能模块的结构化、个性化。这一点，家具行业做得不错。目前大部分家具厂家都按照调研得来的一般性、标准化需求设计家具，不同的功能模块可以取消、增加、改良，无论是外观还是尺寸、内部结构都可以实现订制。因此，消费者在终端看到家具样品后，就可以根据自身居室的条件对尺寸、外观、颜

色、内部结构等提出自己的个性化需求，而由于企业已经对这些模块实现了组合化，因此并不会因为消费者需求的个性化而增加成本。由此看来，产品与服务的创新也是必然的趋势。

3. 渠道策略创新

对渠道来说，其承载的功能已经越来越丰富，其管理的难度也越来越大。目前的渠道已经从单纯的销售功能发展到物流仓储功能、品牌传播功能、网络开拓与管理功能、售后服务功能、信息收集与分析功能等。因此，对渠道来说，不再是附属企业自身的一条简单的销售链条，而是同企业自身密切相关的，是企业整体营销不可分割的一部分。

目前的渠道呈现出两个很大的特点：第一个特点是立体渠道；第二个特点是终端情景化。目前大部分行业的渠道非常丰富，而各个渠道之间又有着不同的定位、目标消费群，因此也就必然需要不同的产品、价格、推广策略，同时也需要不同的管理方式。例如，建材行业有建材超市、建材大卖场、批发市场、家装公司、工程、小区、团购、网络集采等多个渠道，这些渠道都需要不同的营销策略体系与管理方式。同时，由于消费者购买行为与心理的变化，导致其对终端体验、参与的要求越来越高。因此，终端的情景化也是必然的趋势。生动的终端情景能让消费者体验到真实的产品使用状况，对其购买会起到很大的推动作用。目前的家电、建材装饰等行业的终端建设已经在情景体验上开始起步。

4. 品牌推广策略创新

对企业来说，品牌是承载企业价值观和理念、培养忠实消费者、扩大销售规模、提升销售单价的最佳载体。消费者需求的变化要求企业必须要改变传统的单一品牌传播、高空品牌传播的方式，而更多的要在品牌与消费者的互动方面下工夫。而且，目前的传播、推广媒体与环境日趋复杂，这就要求企业必须要改变传统的大众传播推广方式，进行分众传播与精准推广。这样才能将有限的资源投放到最需要的地方。因此，企业不能墨守成规，而应该积极主动地寻求推广的媒介、方式，以便在这个信息泛滥、广告满天飞的时代让消费者准确地捕捉到企业的信息。例如，目前推广与公益结合、与体育结合、与娱乐结合都是比较好的方式。美的赞助中国游

泳队，亚都赞助北京奥运会等都是体育营销的典范。宝马借助贺岁电影《天下无贼》进行品牌宣传，蒙牛、天淇通过《乡村爱情2》的热播提高品牌知名度都是非常好的手段。

三、营销组织的创新

任何营销组织本身都是为了提高营销效率而存在的。因此，营销组织的效率、成本都必须要仔细考虑。实际上，对企业来说，营销组织模式无所谓好坏，关键在于是否有助于提高营销效率，提高对市场反应的速度。因此，无论是虚拟大区制，还是实体大区、分公司制都无所谓优劣，每个企业都可以根据自身的资源与能力、行业的发展阶段采取不同的营销组织模式。但从新营销环境的发展来看，营销组织的创新必然有两个趋势：

1. 营销组织运作机制的变化

企业在营销组织创新上的第一项工作就是要实现“营”、“销”的分离与协同。当前市场竞争越来越激烈，消费者需求的变化越来越快，这就需要企业的决策链要短、决策要快；否则就很容易陷入决策滞后的困境，在市场竞争中处于非常被动的地位。因此，从营销组织来看，要实现职能的分离，即企业的营销总部要承担的是“营”的功能，负责目标设计、市场规划、资源分配、过程监控、推广策划等；“销”的职能则要下放到各个区域，由各个区域决定自身的目标分解、资源调配、节奏把握、推广实施等。这样就减少了决策环节，提高了资源使用效率，最大限度地增加了企业对市场响应的速度，也必然会增强整个营销体系的活力。

2. 异地营销组织的外化

从控制力的角度讲，企业派驻异地营销机构管理区域市场是最强的管理方式。但从成本角度讲，这样的管理方式成本非常高。而对企业来说，异地营销组织到底如何设置、如何管理，一直以来也存在着非常大的争议。其实，这取决于两点：第一点是企业处在什么样的发展阶段，能够承受的成本是多少；第二点是企业外部是否有成熟的营销机构、体系可供借鉴。目前合资销售公司就是企业摆脱异地营销机构成本、借助渠道资源的一种探索。强势品牌通过与区域强势经销商的合作，成立合资销售公司，可以将自己的营销组织和队伍外化，也不失为一个好办法。

第二章

谋 略 篇

深度营销：基于整体竞争战略的营销观

随着劳动力成本的上升和产业的转移，中国制造业企业或多或少失去了原来的成本、技术、规模等方面的相对优势。从分销领域来说，国际商业组织的进入，如沃尔玛、家乐福、麦德龙等大型零售业的大规模采购和分销方式，对中国传统的批发分销体系形成了强烈冲击，动摇了现有的脆弱的厂商合作形式，市场竞争更加激烈，竞争环境进一步恶化，无论是厂商合作的模式还是自建通路模式，必然会受到强烈冲击。

在新的竞争环境下，企业如何摆脱市场营销中厂商合作或流通两难的尴尬境地？如何建立企业基于现实、面向未来的营销战略和模式，获得持续的竞争优势？这些已成为众多企业探讨的共同课题。企业以往和现在的困惑均证明：仅仅试图在营销领域通过 4P 策略的组合来解决这些问题，那是极为有限的！正如战略学家魏斯曼所说：“一个问题的解决总是依赖于与问题相邻的更高的一级，即问题绝不可能在它出现的那一层面得到解决。”我们只有突破以往营销模式的思维定式，重新认识现代竞争的实质，确立基于整体竞争的营销理念，在企业战略的层次上规划核心能力，完成与流通领域有机结合的系统思考和战略规划，重整营销资源，重建营销模式，实现主导企业产品的流通，构建稳定高效的营销网络，进而掌控市场，赢得竞争的主动，才能获得企业持续的竞争优势。

市场需求的个性化和快速变化以及产业分工的进一步专业化,使得现代企业的竞争规则发生了变化,现代商战的实质不再是单个企业或产品之间的竞争,而是各企业所构建的产业价值链之间的竞争。主要原因是:一方面,企业最终向市场提供的产品和服务是产业价值链中各企业的共同创造,其中不但有价值链上游研发和生产环节的企业(如提供开发技术服务和原料供应等企业),还有下游分销各环节的企业(如各级经销商和物流服务企业)。由于社会产业分化和产业内分工的专业化进一步强化,使得价值链中各环节增多而且分工细化,整条价值链的协同难度加大、交易成本上升。另一方面,市场需求越来越趋向个性化,而且变化速度越来越快,要求企业能够快速响应,使得现代企业竞争的规则演化为基于速度的创新。这要求企业不但要使创新符合市场的需求而且还要快速创新,要与上下游环节协同,快速地将技术创新转换为产品,并快速有效地推向市场,进而转化为市场上的竞争优势,使得整条产业价值链及其各环节企业均处于有利地位,真正实现多赢的局面。可见,产业价值链间的竞争优势主要来源于各环节的效率和它们之间的协同效率。在这种前提下,企业首先要取得自身的运作效率,然后要获得与产业价值链上下环节的协同效率,才能获得持续的竞争优势。

基于这种思考,企业的发展战略将变得非常清晰:企业依据现有的资源优势必须选择适合的产业,寻找并确定企业自身在产业价值链中存在的价值与理由(就是能有效地给产业价值链中某个环节的相关企业以及最终的用户创造价值),确立其不可替代的竞争地位,然后在关键环节上发育其核心能力,进而获得价值链的主导地位,并以此不断获取和整合更多更好的产业资源;提升整条价值链的效能,更好地为顾客创造价值,确保企业的持续成功。具体到企业的经营活动,就是围绕着市场竞争展开企业内部价值链研、产、销等重要环节的协同和上下游企业的协同,并在此过程中,形成统一的组织意识、观念和行为,并在关键环节上,从组织结构和形态上,积累和发育其核心竞争能力,使企业在难以预测的不确定市场环境中,超越竞争对手并获得持续竞争优势,这就是企业的整体竞争战略——基于企业自身核心能力和主导产业价值链能力的竞争战略。

在这种整体竞争战略下,企业市场营销的本质就在于有组织地把握、

接近、影响、渗透和维持市场，使企业在商品流通领域建立强大的支配力与影响力，使企业内部价值链各环节和产业价值链上下游企业按争夺市场的要求进行整体协同，加速产品的生产与交换过程，使企业竞争力来自于整条价值链协同的效率，并对竞争格局与规则施加强有力的影响，赢得顾客，获得市场竞争的主动权。这就是基于整体竞争战略的深度营销观念。它强调必须整体而且系统地发育五种营销职能（见图 2-1）：

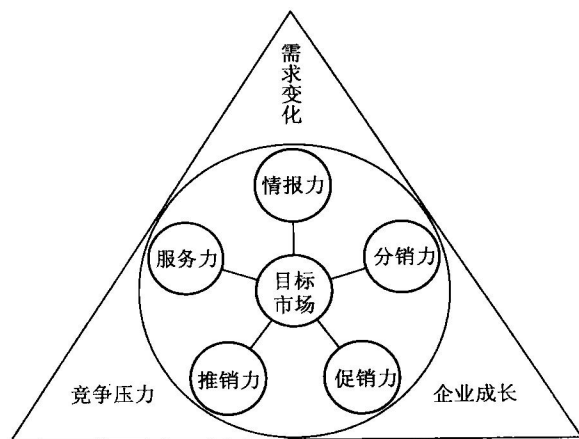


图 2-1 深度营销的职能

（1）把握市场，强调销售组织获取和反馈市场动态信息和情报的能力，这是正确认知市场的“情报力”。

（2）接近市场，强调降低销售重心，建立以企业为主导的有效分销网络，构建营销价值链，并对其进行系统管理，提高分销效率，克服流通领域中“自然交易”与企业市场目的的差异性，这是企业掌控网络和接近客户的“分销力”。

（3）影响市场，强调依靠分销网络整体的努力，发挥企业和产品的内在影响力，影响市场需求，使竞争规则向有利于企业的方向变化，这是企业影响市场的“促销力”。

（4）渗透市场，强调销售组织不断地渗透市场、掌控终端，蚕食竞争对手的市场，使企业品牌和产品逐步扩大市场份额，深入顾客，这是企业强化竞争的“推销力”。

（5）维护市场，强调对客户资源进行系统地开发和管理，深化顾客关