

走向市场—— 企业营销策略

● 林礼义 编著



厦门大学出版社

走向市场——企业营销策略

林礼义 编著

*

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学校内 邮编:361005)

闽北报社印刷厂印刷

(地址:南平市八一路 352 号 邮编:353000)

*

开本 850×1168 1/32 8.5 印张 210 千字

1998 年 3 月 第 1 版 1998 年 3 月 第 1 次印刷

印数:1—2500 册

ISBN 7-5615-1337-2/F·224

定价:17.85 元

本书如有印装质量问题请直接向承印厂调换

中共中央党校经济学教研部主任、经济管理
学家李兴山教授为本书题词：

面向市场
研究市场
开拓市场
驾驭市场

李兴山

一九九七年八月五日

于烟台

南纺股份有限公司

福建南纺股份有限公司位于南平市郊,紧倚雄奇壮阔的茫荡山“三千八百坎”古道,依山傍水,集交通枢纽之便利,融山城天地之秀美,占地面积 26 万平方米。

福建南纺股份有限公司是目前国内规模最大、品种最全、质量最佳、销量第一的 PU 革基布生产企业。PU 革基布系列产品先后获纺织工业部产品创新奖,新产品新技术博览会金奖,国家级新产品、福建省名牌产品称号。现产品国内市场占有率为 40%。

1997 年南纺完成工业总产值 4.79 亿元,实现销售 3.16 亿元,上交税利 5500 万元,分别比增 23.29%、13.49%、53.29%,创历史最好水平。近年来,企业先后获得全国质量效益型先进单位、全国设备管理优秀单位、全国纺织企业管理优秀单位(金梭奖)、全国纺织工业科技进步先进单位、全国纺织系统双文明建设优秀企业、福建省标兵企业等荣誉称号。

南孚电池有限公司

南平南孚电池有限公司是中国最大的碱性锌锰电池生产和出口基地,集工贸为一体,既是以生产碱性高能锌锰系列电池为主体的生产厂,又是经营各类干电池和电子器具贸易的进出口公司。

公司拥有当代国际先进水平的 LR6、LR03 碱性电池生产设备和技术,所生产的南孚(NANFU)牌、超力(EX-CELL)牌五号、七号、LR6、LR03 碱锰电池,质量达国际先进水平,1996 年被中国电池工业协会推荐为“中国电池工业名牌产品”。通过引进、消化、吸收、创新,填补了五项国内空白,无汞绿色环保碱锰电池行销美、日、欧等发达国家市场。公司连续六年 LR6、LR03 碱锰电池产量、质量、出口创汇等经济效益指标居全国第一。

南孚公司的电池产品以优良的品质和新颖高档的包装被国内外客户信赖和喜爱,产品畅销全国及世界五大洲四十多个国家和地区。

南平啤酒有限责任公司

南平啤酒有限责任公司座落在福建省风景区茫荡山下,面临着福建人引之为荣的母亲河——闽江,与 316 和 205 国道相连。这里万木灿烂,千山欢腾,21 万平方米的厂区掩隐在一片红花、绿树之中,被誉为“园林式”的工厂。这是福建省啤酒行业最为理想的生产基地。公司主要产品有剑津牌 11 度普啤、10 度干啤、10 度清爽型啤酒、9 度全麦啤酒以及 8.5 度超级清爽型啤酒。其中 8.5 度超级型啤酒在省内同行业中独树一帜,享有很高声誉,产品销往省内外二十几个县市,被福建省消费者委员会等权威质量监督机构授予“信得过产品”、“质量稳定证书”等殊荣。

南平龙旺电缆有限公司

位于延平区塔前镇的原南平市铝线厂、绝缘电线电缆厂是闽北的“明星”乡镇企业。主要产品有：耐候绝缘架空电缆，铝绞线及钢芯铝绞线，R 系列橡皮绝缘电线，B 系列聚氯乙烯绝缘电线，Y 系列橡套软电缆、电焊机电缆，全塑铠装电力电缆，橡皮绝缘电线、公路车辆用低压电线等。产品取得国家机械工业部颁发的生产许可证和全国电工产品认证委员会颁发的产品质量安全认可证书及长城标志。

在董事长、总经理曾衍祥同志率领下，经过全体员工的努力，十几年来，公司经济效益连年上升。1996 年实现产值 3800 万元，销售收入 3600 万元，税利 300 万元，发放职工工资 120 万元，成为延平区规模大、产值高、上交税费多、发放工资多的较大型乡镇工业企业。荣获福建乡镇企业“300 大”光荣称号及省地税局、省国税局、省财政厅、省乡镇企业局联合表彰的“纳税大户”，并多次得到市委、市政府的表彰。

南平津华石英晶体有限公司

1991 年经福建省政府批准,南平无线电四厂与香港华盈企业公司合资创办了“福建南平津华石英晶体有限公司”。公司引进日本先进的石英晶体谐振器生产线,于 1992 年 3 月 31 日正式投产。合资公司技术力量雄厚,产品采用 IEC 和 MIC 标准,产品品质已经达到国际同类产品的先进水平。公司正在实施 ISO9002 攻坚计划,可望在近期通过认证。

公司在总经理任流同志的领导下,正以坚实的步伐狠抓企业管理,研究市场营销策略,提高市场竞争能力,努力实现企业制度创新、技术创新和管理创新。

目 录

第一章	企业营销战略	(1)
	一、经营计划战略	(1)
	二、环境定位战略	(17)
	三、市场定位战略	(23)
	四、绿色营销战略	(28)
第二章	营销调研策略	(36)
	一、调研课题的确定	(36)
	二、调研表格的设计与实例	(41)
	三、调研方法与运用	(50)
	四、销售预测与经营预测	(59)
第三章	市场竞争策略	(70)
	一、市场与市场竞争	(70)
	二、市场竞争的形式与内容	(82)
	三、市场竞争策略	(89)
第四章	产品策略	(99)
	一、产品及其策略	(99)
	二、产品生命周期及策略	(107)
	三、新产品开发策略	(114)
第五章	商标策略	(123)
	一、商标设计策略	(123)
	二、商标注册策略	(134)
	三、商标使用策略	(143)

第六章	广告策略	(149)
	一、广告的市场定位策略	(149)
	二、广告的艺术策略	(156)
	三、广告的心理策略	(164)
	四、广告的竞争策略	(170)
第七章	价格策略	(176)
	一、影响企业定价的主要因素	(176)
	二、定价方法	(189)
	三、定价策略	(196)
第八章	公共关系策略	(204)
	一、企业公共关系观念	(204)
	二、企业内部公共关系策略	(211)
	三、企业外部公共关系策略	(216)
	四、企业公共关系技巧	(220)
第九章	直销策略	(228)
	一、直销界说	(228)
	二、直销技巧	(237)
	三、直销规范	(246)
后 记		(255)

第一章 企业营销战略

市场营销是把产品和劳务从生产者引导到消费者或用户所进行的企业活动。市场营销是一个过程。现代市场营销以交换为中心,以顾客为导向,通过使顾客满意来实现企业的盈利目标。

市场营销的统帅是营销战略。企业只有坚持科学的营销战略,才能不断扩大市场份额,提高市场占有率,增强市场竞争能力。

一、经营计划战略

1. 经营计划战略及其评价方法

企业经营计划战略是企业营销战略的重要组成部分,是市场营销的指南。它具有全局性、稳定性、风险性等特征。企业为合理配置资源,取得最佳社会效益,必须制定好切实可行的经营计划战略。企业只有进行系统的、准确的定性分析和定量计算,实施符合经济规律的、科学的战略规划,才能在激烈的市场竞争中抓住机遇,开拓市场,提高效益。

例如:四川长虹电子集团公司自 1985 年以来把握市场机遇,以技术创新作为公司经营战略重点,创建职工持股基金,引进人才,增加智力投资,促进了企业经济效益的高速增长。10 年来,公司累计生产彩电 1230 万台,上缴国家利税 21 亿元,年均增长 77.5%,销售收入年均增长 45.2%,实现利税年均增长 87.6%。长虹的经营计划战略可归结为:

第一,围绕技术中心建设,追求规模经济效益。

公司技术中心瞄准电子工业的国际前沿,研究对长虹中长期

发展有重大影响的技术问题；瞄准开发具有国际先进水平的产品所必须解决的重大技术问题；瞄准将成果迅速实现产业化、商品化的工艺技术、大规模生产的工程设计制造所需解决的技术问题。针对上述内容，技术中心以赶超发达国家先进技术为目标，积极组织开发和研究新产品。

长虹公司每年拨给技术中心充足的科研费用，并设立奖励基金，用以鼓励新技术开发人员。公司与国内著名高等院校和研究所进行长期合作，还与国际上著名大公司建立稳定的合作关系。公司内部形成了有力的激励机制，设计人员的年薪最高的可达 10 万元人民币，与公司内最低收入 0.8 万元相差十几倍。

第二，创建职工持股基金，形成强大的企业凝聚力。

长虹公司职工持股基金分为四个方面：一是职工入股；二是从资本金增值和利润增长幅度超过行业平均水平部分提取一定百分比投入；三是企业税后留利部分投入生产性建设，可提取一定比例投入；四是职工福利基金投入生产所增加的税后利润提取一定比例投入。

第三，吸引人才，强化智力开发和投资。

公司重视与高等院校的联系与交流，每年寒暑假邀请应届毕业生到公司参观、考察、座谈，从中发掘人才。1996 年，他们招收了毕业硕士、博士研究生和大学本科、大专、中专毕业生计 421 人。公司还与高校和研究所开展技术合作，实现科研成果商品化。如与电子科技大学合作开发 G $\neq$ 30 录像机机芯软件 IC 硬件；与华中理工大学合作开发无线寻呼机 IC 及 ROM 写入器软硬件；与华南理工大学合作开发具有多功能、全制式和画中画功能的数学彩电。

长虹公司还强化销售网络和售后服务网的建设，提高企业知名度和市场占有率。预计到 2000 年可比 1995 年新增销售收入 200 亿元，利税 36 亿元。

又如：江苏省春兰集团实施独特的大公司营销战略和“蛛网

式”扩张战术,走上规模化、集约化经营之路。经过 10 年艰苦创业,从一个固定资产仅有 280 万元的乡镇企业,发展成为世界上著名的空调生产基地。1995 年工业产值达 88 亿元,利税 10 亿元,到 1996 年底连续 7 年空调销量居全国第一。春兰集团以市场为导向,以资产为纽带,通过兼并、联合、收购、控股、改组一批企业,盘活存量资产,实现了资本运行效益的最大化和最优化。他们把创名牌产品作为企业上规模、上水平的主攻点,共投入 7 亿元建立自己的技术开发机构、产品开发中心和产品测试中心,以致多项产品填补了国内空白,达到世界先进水平。他们组建了全国性销售网络,并把抓售后服务质量摆到与抓生产质量同等重要的位置上。

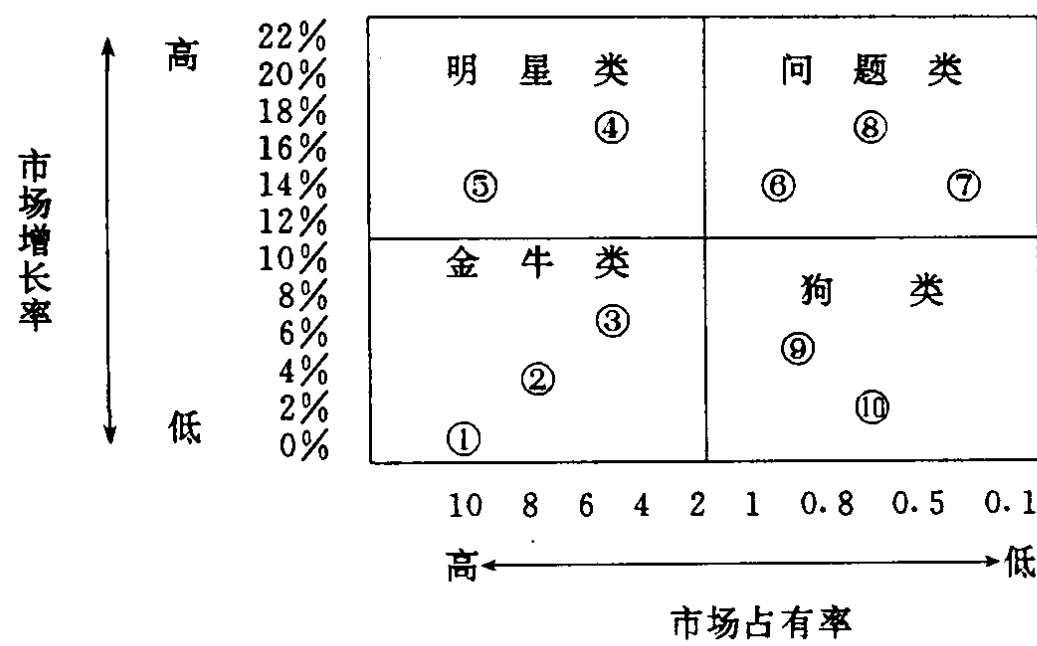
再如:福建南平市南孚电池有限公司,实施密集型成长战略和赶超“霸王”战略,凭借自己精明的经营决策,对市场需求的熟悉,以及强大的销售网络,奋战 5 年,产品迅速占领全国市场,现销售量已占全国总量的一半。在北京市的销售量已远远超过“金霸王”等国外品牌销售量的总和。“南孚”的“超霸行动”让中国人扬眉吐气。在柏林、巴塞罗那、伦敦、巴拿马、布鲁塞尔等国外市场上,这种黑身金帽、标印着 Made in China 字样的“南孚”电池,越来越受到各国经销商以及居民的青睐。芬兰、德国、比利时等国家的客商,在寄给南孚电池有限公司的订货信函中写道:“你们的产品在国际市场上很有前途。越来越多的客户喜欢你们的产品。你们的碱性电池与‘金霸王’、‘永备’的质量不相上下……。”

“八五”期间,南孚公司各项经济指标每年都以惊人的速度增长。产量:1990 年各种电池总和 4000 万只,1996 年主导产品碱锰电池突破了 1 亿只,1997 年达 2 亿只,1998 年将达 4 亿只,2000 年可达 6 亿只。销售收入:1990 年 1293 万元,1997 年达到 2.60 亿元。出口创汇:1990 年 130 万美元,1997 年超过 3400 万美元。固定资产原值:1990 年 200 万元,1997 年 3 亿元。员工收入:1990 年人年均 1200 元,1997 年超过 1 万元。1993 年至 1997 年 5 年间,南

孚公司共创利税 1.6 亿元。“南孚”精神：不屈服于命运，不惧怕困难，不迷信名牌，艰苦创业，为民族争光。“南孚”经营计划战略：脚踏实地学“霸王”、赶“霸王”、超“霸王”，走向市场，走向世界，走向辉煌。

企业经营计划战略重点在于生产要素分配和投资收益评价。下面介绍国外两种评价方法。

(1)波士顿咨询公司，四象限评价图



第一象限明星类，市场占有率和市场增长率都很高，如图中④、⑤。企业有一定竞争优势。

第二象限金牛类，市场增长率低，市场占有率高，如图中①、②、③。企业利润较高。

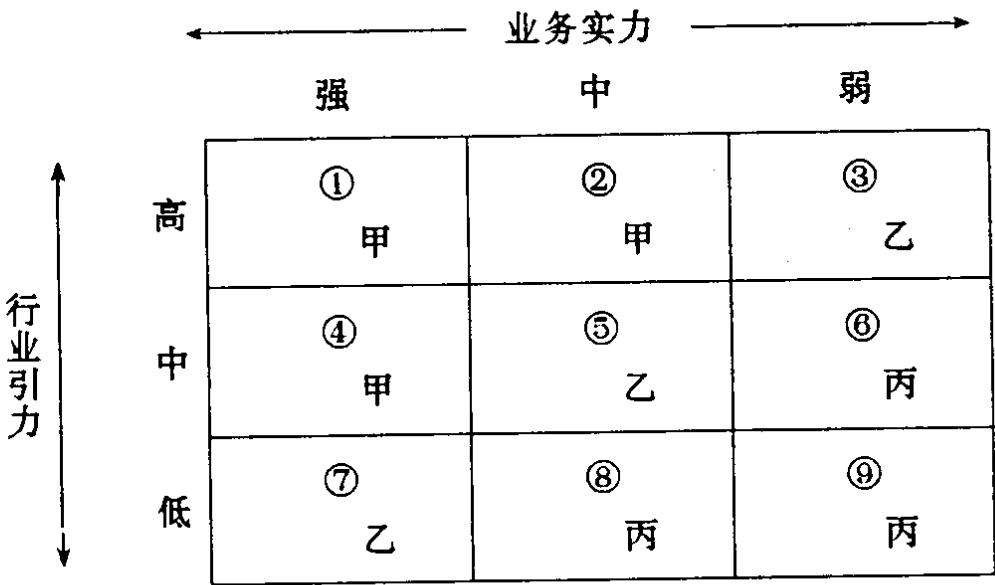
第三象限问题类，市场增长率高，市场占有率低，如图中⑥、⑦、⑧。企业需慎重决策。

第四象限狗类，市场增长率和市场占有率都很低，如图中⑨、⑩。企业没有发展前途。

企业决策者可运用上图对企业进行分析、评价，力求实现战略

调整：发展“明星”，保持“金牛”，减少“问题”，放弃“狗类”。

(2)通用电气公司,多因素组合矩阵图



此矩阵图共有甲、乙、丙三个地带，九个区域。甲地带开绿灯，行业引力和业务实力都较好，包括①、②、④三区域，即高强、高中、中强。乙地带开黄灯，行业引力和业务实力一般，包括③、⑤、⑦三区域，即高弱、中中、低强。丙地带开红灯，行业引力和业务实力较差，包括⑥、⑧、⑨三区域，即中弱、低中、低弱。企业要力求进入甲区域。

2. 企业战略规划类型

(1)连锁经营战略

连锁经营是实现规模经营、集约经营的重要组织形态，它可以极大地降低单位商品的销售成本，减少经营风险，产生规模效益，提高企业知名度。其特点主要表现为四个统一：第一，统一的商品采购及配送制度；第二，统一的企业识别系统(CIS)；第三，统一的经营战略和经营策略；第四，统一的信息管理系统。改革开放以来，我国经济上了一个新台阶，市场机制进一步完善，城市居民收入有了较大提高，城市交通、通讯设施大大改善，国有商业已建立了一

整套较为合理的商业网络,即现代的批发、仓储和储运系统。特别是个体、私营企业发展很快,成为发展连锁经营的一支强大力量。现代连锁经营,总部与各店铺之间签订协议,由总部统一订货送货,统一商号、商标和店铺装潢设计。职工着装统一,广告促销和服务规范统一,塑造统一企业形象。各店铺独立核算,自负盈亏。实践证明,我国企业发展连锁经营潜力很大。目前,连锁经营存在着一些问题:一是重貌连,轻神锁;二是忽视条件,急于求成;三是标准化低,规范性差;四是规模不足,效益欠佳。要加快企业连锁经营的发展,必须强调:其一,注重貌连神锁。其二,力戒行政催促。不搞一刀切、拉郎配。其三,按科学化、规范化标准运营。要借鉴经济发达国家连锁经营经验,尽快出台符合中国国情的连锁企业法。企业内部要强化规范经营。其四,推广多种连锁经营形式。世界各国的连锁店,按其所有权与经营权可分为直营连锁、自由连锁、特许连锁3种形式。企业应根据行业特点、经营特色、资金情况、环境因素,选择不同形式。

(2)多角化战略

指企业为提高市场竞争能力,满足消费者多层次的需要,开发多元化经营领域,提供丰富多彩的产品和多方面的服务。具体又分为3种主要形式:

①同心多样化战略。例如:南平造纸厂,以松木为原料生产主产品新闻纸和浆板,并生产出塔尔油、松节油等其它副产品。

②水平多样化战略。例如:拖拉机厂生产适合于山区农村用的小型拖拉机,同时再开发其它农用机械和化工产品。

③跨行业多样化战略。例如:南平大洲贮木场自1996年底以来大力开发与本行业无关的旅游业,延平湖上的“太阳岛”有跑马场、歌舞厅、水上乐园、空中降落伞等多种娱乐项目。

多角化战略,意味着企业除提供传统的产品和服务外,还要不断变换新产品、新服务。《孙子·势篇》曰:“凡战者,以正合,以奇

胜”；“战势不过奇正，奇正之变不可胜穷也。”这里说的“奇正”指古代战争中兵力的使用和战术的变换。应用于企业营销管理，无正不胜，无奇也不胜，企业必须以正合，以奇胜，正奇相变，出奇制胜。首先，“占他人之先”，即人无我有。南平纺织厂 11 年前生产普通品种花布，后在市场调研中发现 PU 革基布在生产领域用途广泛，而国内尚是空白，遂投入技术力量大力研制，并大规模进行设备更新，产品投放市场后极受用户欢迎。现在该厂 PU 革基布产品国内市场占有率为 40%，拟向国际市场进军。其次，“灵活可变”，即适应市场变化，及时开发新产品，不断提高产品质量，形成规模效益。上述南平纺织厂产品质量稳定性在国内同行业遥遥领先，经济效益指标名列国内前茅。再次，“以迂为直”，即出其不意，迂回而进，后发制人，在价格和销售战略上都高人一筹。

(3) 一体化战略

骨干企业依靠产品、技术、人才、市场优势，向外拓展和辐射，形成联合化、集合化优势，实现企业新的飞跃。具体又包括 3 种小类型：

①水平一体化战略。通过企业间的联合、兼并、收购来实现。南平市“立支柱、上规模、创名牌、争第一”战略，以南纺、南孚、南缆、南泥、南叉 5 个骨干企业为依托，拟通过资产重组，发展产值 3—5 亿元、税利 1000—4000 万元的企业集团。

②后向一体化战略。通过新建、兼并、拥有或控制原材料供应企业来实现。南平造纸厂需要大量的松木做原料，过去几年木头供应紧张，满足不了生产需要，该厂即抽出人马，组建造纸营林公司，以解决松木原料的供应问题。

③前向一体化战略。通过投资建立分销系统，或通过兼并某些商业企业，实现产销一体化。如铝厂办铝制品加工分厂，柑桔农场办柑桔罐头厂，纺织厂办服装加工分厂等，可以充分发挥原材料、半成品的优势，增加企业收入。