

战略 营销 管理

包政 著
中国人民大学出版社

新视角
工商管理丛书

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销管理/包政著
北京：中国人民大学出版社，1997.7
(新视角工商管理丛书)
ISBN 7-300-02359-2/F·709

I. 战…
II. 包…
III. 市场营销学
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 09495 号

新视角工商管理丛书

战略营销管理

包政著

出版：中国人民大学出版社
(北京海淀路 175 号 邮码 100872)

发行：新华书店总店北京发行所
印刷：北京市丰台区印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：13.625 插页 1
1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷
字数：344 000

定价：18.00 元
(图书出现印装问题，本社负责调换)

策划人语

面对即将到来的 21 世纪，中国的管理学者应该做些什么有益的事情？一群志同道合的中青年学者聚在一起，决定撰写一套总结多年来从事管理研究，参与管理实践的体会和思考，着眼于中国工商管理发展的丛书，意在吸引更多的同仁志士，共同来关心中国的管理科学事业。

自 80 年代兴起的“管理热”之后，中国人领略了管理原理与方法的内在魅力，懂得了向管理要效益的意义，有了管理是一门科学的概念，并确立了管理学科的地位。10 余年来，管理学界为此作出了艰苦的努力，引进了美、日、欧大量的管理思想与著作。然而，不能不承认，我国企业的管理水平还是很低的，要在管理上赶上世界先进水平，还有一段很长的路要走。

中国工商企业的许多管理者，真正缺少的是如何正确思考管理问题的思路；缺少的是对企业成长具有战略意义的宽阔视野和深谋远虑；缺少的是采取有效管理行动的技能。他们还没有认识到创造并积累管理思想和协作技巧，对于推动企业可持续成长的重要性，还不善于提高每个组织成员的责任意识，使之真心诚意地为组织的目标作贡献。这是中国工商企业普遍缺乏内在管理力度的原因，也是制约中国企业成长的瓶颈。

指责现实的企业管理者是不明智的，管理学必须自强，去贴近现实。中国管理学未来的出路，在于中国的学者们，能否亲临管理现场，并在管理实践的磨难中，去领悟管理学

的真谛，从而向工商企业的管理者，提供理性的、符合中国人思维习惯的管理语言和适合中国国情的管理理论。使中国的企业管理者懂得，应当如何去思考管理问题；如何采取系统有效的管理行动。

使中国的管理学者受到尊重，使中国的企业管理者更有成就，把过去 10 多年对国外管理学吸收和借鉴的研究视角，转向中国的管理实践，并构筑中国管理科学的发展大厦，是本丛书的立意所在，也是中国管理学界新一代人共同的事业。这个事业关系到我们中国能否在 21 世纪，以全新的姿态出现在世界经济的舞台上。世界公认，21 世纪全球经济的重心将转向亚太地区。中国能否抓住机会，关键在于中国工商企业的管理能力。也只有管理，才能创造出这样的内在力量，去跨越现实的障碍，超越历史的局限，赢得未来更多的发展机会。

本丛书的作者，大多数都是 80 年代初走上管理研究道路的中青年学者，他们曾分别留学于欧、美、日。许多年来，他们一直以管理学者和管理顾问的身份，亲自参加了中国工商企业的管理实践，并具有了相当的解决管理难题的经验与感觉。他们以新的视角，融合了国外管理思想与方法的理论体系，具有明显的中国式的思维特征与实战气息，这也许是本丛书最重要的特色。

在这套丛书中，总结了年轻一代管理学者们长期以来艰辛探索的成果，凝聚着他们对中国管理科学事业发展的思考。由此，人们可以从中看到我国管理科学发展的希望，并期待在这批作者中，产生出中国未来的管理学大师。

1997 年 3 月

作者前言

在市场营销领域从事教学与顾问工作，差不多 10 年有余，自认为领悟了菲利普·科特勒、伊·杰·麦卡锡、罗曼·马金与约翰·迈尔斯先生的思想精髓，也深为他们博大精深的理论所折服。至今为止，我依然认为，这些市场营销学的巨匠，是我崇拜的导师。

人类文明的内在冲动，在于人类对知识的追求，对现有知识的不满足与苛求，就像一个孩子纠缠着大人问个没完：“这是为什么？”“那又是为什么？”久而久之，终于有了自己零乱而不成体系的想法。为了自身学术上的成长，总想找个机会，对这 10 余年的见解，作一个理论总结，于是就有了写作本书的动机。适逢中国人民大学出版社闻洁女士的盛情相邀，却之不恭，受之有愧，似有骑虎难下之感，只能勉为其难了。

科特勒的体系极为严谨，加之丰富而贴近现实的范例，使后来者不能望其项背。除非另辟蹊径，重构框架。否则，似曾相识，在所难免，这是作者本人倍受折磨之处。有学识同仁直言相劝：“你在许多市场营销的见解上，已经酝酿着对科特勒体系的突破，望能见之于理论，与之一搏。”生活中经常有这种事，言者无意，听者有心，富有情商的我，曾为此言热血沸腾。

人总有理智的时候，冷静下来，付诸笔端，不免后悔，深感学识疏浅、力不从心。几易其稿，终于开了头，完成了整体构思；似有理论模样，才稍觉安稳。加上亲朋中善辞令

者戏言几句，幸许能“传世”云云，使我有了一定的勇气去超越自我，即使不尽如人意，也已付出心血，无愧于读者，可聊以自慰。

科特勒的体系是建立在需求心理研究基础之上的，也许是因为他刻意想回避竞争战略研究领域的缘故，造成了理论与实际的背离，使经营者认为其理论缺乏实战的整体感。进入70年代，日本在全球市场上的崛起，更使人感到竞争上的压力。后来的学者，也都悄悄增加了“战略”、“竞争”与“战略营销计划”的内容，以免“市场营销学”沦落为“销售学”，使商战中人懂得，如何从总体上把握一个市场营销问题。连科特勒本人也意识到这个问题，缺乏整体竞争思想的引导，市场营销只是低层次的“战术”与“技巧”，只是一种“商务活动”。为此，科特勒以日美两国商战为背景，撰写了新著《日本战胜美国——超一流的营销战略战术》，全面而深入地谈论了“竞争”的命题。

本书正是基于这些认识，以中国现实商战为背景，按思考一个实战中的营销问题的要求，引入竞争战略的理论思想，对科特勒的体系进行重构，以使市场营销学具有整体感，故取名为《战略营销管理》。这也算是对那些长期来一直支持我的朋友，以及一直欣赏我营销观的企业人士的一种回报与感谢。

包政

1996年10月

目 录

第 1 章 市场营销的基准	(2)
1.1 竞争决定成败	(2)
麦当劳的神话 / 决定成败的关键 / 竞争的绝对性 / 竞争的现实性	
1.2 竞争推动需求	(7)
竞争创造需求 / “卡西欧”带来的需求 / 竞争需要的需求	
1.3 竞争使企业强壮.....	(11)
美国钢铁业的衰落 / “基准营销”的启示 / 持续成长的动力	
1.4 一切为竞争让路.....	(16)
日本人竞争观透视 / 竞争压倒一切 / 市场占有率的价值	
1.5 本章提要.....	(19)
1.6 案例研究：“不受竞争影响”的库尔斯	(20)
第 2 章 按需生产的误区	(26)
2.1 不确定的需求.....	(26)
糊涂的“上帝” / 挑剔的糊涂客 / 欲望层次上的需求 / 主观上的满足	
2.2 倍受制约的生产.....	(30)

有限的预见能力 / 按“利润”生产的压力 / 生产与消费的对立 / 工商背离	
2.3 竞争者的干扰.....	(35)
“可发姆”的悲剧 / 搅乱市场的后果 / 常被 误导的消费 / 不受约束的欺骗行为	
2.4 本章提要.....	(40)
2.5 案例研究：“被顾客误解”的新可乐	(41)
第3章 争夺市场的要点	(46)
3.1 竞争三角关系.....	(46)
企业生产与顾客需求 / 竞争对手的加入 / 需求结构的演变 / 竞争者间的抗衡	
3.2 竞争关系的互动过程.....	(50)
彩扩市场的演变过程 / 把握竞争优势来源 / 高层次竞争优势来源	
3.3 市场演进中的突变.....	(56)
行业结构的稳定性 / 彩扩业面临的突变 / 应付突变的难点	
3.4 本章提要.....	(61)
3.5 案例研究：“抓住竞争要点”的朝日	(62)
第4章 有组织的整体营销	(68)
4.1 肤浅的“过程”营销.....	(68)
“过程”营销观的定义 / “生产”对“开发”的 制约 / JVC公司的开发思想 / “销售”对“开 发”的“需求”	
4.2 营销的整体性.....	(77)
市场营销的实质 / 福特公司的是与非 / 索 尼公司的营销实践	
4.3 整体营销观.....	(88)
整体营销的普遍性 / 过程营销的难题 / 整	

	体营销的特殊性 / 有组织的整体营销	
4.4	本章提要	(96)
4.5	案例研究：“懂得整体协同”的朝日	(98)
第5章	选择企业的市场	(104)
5.1	选择市场的理论	(104)
	科特勒的理论 / 波士顿矩阵 / GE—麦肯齐短阵 / 波特的贡献	
5.2	确定生存的理由	(112)
	选择市场的实质 / 寻找企业存在的理由 / 成功系于组织的精神	
5.3	创造成长的机会	(118)
	“机会”的神秘性 / 日本综合商社的故事 / 生存上的未来价值	
5.4	本章提要	(124)
5.5	案例研究：“意欲进入中国市场”的三洋	(125)
第6章	把握市场机会	(130)
6.1	机会上的“偶然性”	(130)
	偶然性的根源 / “时间”上的偶然性 / “状态”上的偶然性	
6.2	把握机会的法则	(138)
	权变法则 / 竞争法则 / 趋势法则	
6.3	思考未来的方法	(143)
	形成见解 / 作出假设 / 小心求证	
6.4	本章提要	(148)
6.5	案例研究：“二次破产”的布兰尼夫	(149)
第7章	在变化中识别良机	(154)
7.1	“时间”就是金钱	(154)

“时间”上的机会 / 把“时间”留住 / 让“时间”富有意义 / 争分夺秒抢“时间”	
7.2 “空间”即是机会	(159)
“空间”上的机会 / 提高“空间”质量 / 改变“空间”的感觉 / 创造第三种“空间”	
7.3 “快活”也是财源	(165)
让“快活”成为寻常事 / 创造“快活”的时光	
7.4 让“美好”成为事业	(168)
强化“美好”的价值 / 提高“美好”的气质	
7.4 本章提要	(171)
7.5 案例研究：“不知如何是好”的 AT&T	(172)
第 8 章 与顾客建立联系	(176)
8.1 市场细分与定位理论	(176)
市场细分理论 / 细分市场选择理论 / 产品定位理论	
8.2 弄清产品的价值	(186)
营销如“求偶” / 盛田昭夫的经历 / 对产品进行定义	
8.3 弄清顾客的价值	(192)
有价值的顾客 / 没有满足的需求 / 顾客认定的价值	
8.4 本章提要	(199)
8.5 案例研究：“把电脑变玩具”的任天堂	(201)
第 9 章 确定经营领域	(204)
9.1 确立事业基础	(204)
“投机”不是事业 / 利润导向与事业导向 /	

开放系统的事业基础	
9.2 经营领域的定义	(212)
明确经营领域 / 经营领域的重组 / 经营领域的变化	
9.3 经营领域的统一性	(218)
技术上的统一性 / 市场上的统一性 / 文化上的统一性 / 共同文化的基础	
9.4 本章提要	(226)
9.5 案例研究：“大起大落”的福特	(227)
第 10 章 抓住成功的关键	(232)
10.1 确定成功的关键	(232)
原一平的成功 / 关键功能的确定 / 关键活动的确定	
10.2 关键系于组织	(237)
有组织地把握“关键” / 把“关键”落实在组织上 / 确定关键部门	
10.3 在成功关键上集中力量	(244)
集中使用资源 / 形成独特的能力 / 跨越未来障碍	
10.4 本章提要	(251)
10.5 案例研究：“抓住关键、起死回生”的卡林顿	(252)
第 11 章 与众不同的 R&D	(256)
11.1 产品 R&D 理论的局限	(256)
产品 R&D 的战略管理 / 产品 R&D 的组织管理 / 产品 R&D 的过程管理	
11.2 R&D 的有效性	(265)
需求导向的缺陷 / 产品 R&D 的竞争 / 竞争导向的 R&D / “麦当劳”特例	

11.3	R&D有效性的来源	(277)
	弄清 R&D 的方向 / 确定 R&D 课题 / 在技 术上超越对手 / 在整体上压倒对手	
11.4	本章提要	(289)
11.5	案例研究：“插手科技”的马狮	(291)
第 12 章	与众不同的生产	(296)
12.1	产品策略理论的局限	(297)
	产品策略理论 / 产品策略理论的谬误 / 被 夸大的“产品地位”	
12.2	生产是竞争的武器	(307)
	日本企业的成本优势来源 / 生产的竞争地 位 / 生产的协同规则	
12.3	生产方式的竞争作用	(318)
	大量生产方式的实质 / 大量生产方式的价 值 / 集中生产方式的意义 / JIT 方式的建立 / JIT 方式的作用	
12.4	本章提要	(331)
12.5	案例研究：“没有工厂的制造商” 马狮	(333)
第 13 章	与众不同的销售	(338)
13.1	营销策略的价值	(338)
	PLC 理论 / 4P 理论 / “状元红”酒的营销 策略 / 营销策略的价值	
13.2	营销是一种职能	(347)
	营销目标的落空 / 整体营销的职能 / 过程 营销的职能 / 营销策略的终结	
13.3	交换领域的竞争优势	(360)
	向交换领域渗透 / 控制交换过程 / 销售的 战略职能	

13.4	本章提要	(368)
13.5	案例研究：“与制造商合作共谋” 的马狮	(369)
第 14 章	在交换领域中超越对手	(374)
14.1	把握市场 组织的情报活动 / 情报活动能力 / 把握市 场的“情报力”	(374)
14.2	接近市场 商业渠道的局限 / 有组织地接近市场 / 接 近市场的“分销力”	(383)
14.3	影响市场 促销是营销职能 / 有组织地影响市场 / 影 响市场的“促销力”	(393)
14.4	渗透市场 推销并非多余 / 推销的功能 / 渗透市场的 “推销力”	(404)
14.5	维持市场 服务是竞争手段 / 维持市场的职能 / 维持 市场的“服务力”	(411)
14.6	本章提要	(416)
14.7	案例研究：“强化有组织分销”的 通用汽车	(417)
	主要参考文献	(421)

战略营销管理

第 1 章



市场营销的基准

所有人们能见到的中外营销书籍，都把市场营销的基准，确定在“需求”上，而不是确定在“竞争”上。一时间，人云亦云，沸沸扬扬。概要之，企业必须面向市场，面向消费，经过整体努力，生产适销对路的产品，在满足需求中实现企业的经营目标。最为流行的中国话就是“按需生产”。谁也没对此提出异议，习以为常，况且消费者的需求必须得到尊重，这是时代的进步，这是一个伟大的营销时代，一个由美国人菲利普·科特勒开创的“按需生产”的时代。

1.1 竞争决定成败

企业如何按需生产？企业会不会按需生产？企业有没有按需生产？谁会这样思考问题呢？然而，麦当劳却在扩张中赢得了需求；本田依靠倾销进入了欧美市场；索尼在疯狂开发中创造了一群又一群的顾客。

麦当劳的神话

如果弄清需求后才生产，就不会有麦当劳的神话。谁也

不会想到，15美分的面包，10美分的炸薯条，居然能圆一个美国梦，能创造一个饮食王国。即使到了今天，也没有人说得清，还会有多少人醉心于麦当劳；吃过麦当劳的人也说不清什么时候打算再去，谁要敢说自已准备每周去几回麦当劳，那一定是在撒谎。

麦当劳经营者所做的事情，比按需生产要简单得多，每隔15小时，在小小的地球上找一个能经营的角落，开一家麦当劳连锁店，然后不断重复拷贝这个过程。从50年代至今，全球麦当劳连锁店已超过1万家，年营业额达200亿美元。

消费者似乎中了魔，忘记了自己真正的需要，在麦当劳王国中疯狂地消费，每年吃掉50万头牛的牛肉，喝掉一个安大略湖水等量的饮料和奶昔。

汉堡包是否真的非常好吃，只有上帝知道。欧美人喜欢麦当劳情有可原，他们是“游牧民族”；而农耕民族，比如吃惯大米、喝惯酱汤的日本人，还有拿筷子吃面条的中国人，居然也乐此不疲，下手抓薯条，张口吃面包，似乎不可思议，只能说是“神话”。但有一点可以肯定，麦当劳不是“把握需求”的直接结果，因为薯条与面包的需求很容易满足；任何“需求研究”，都不可能使麦当劳经营者产生如此胆略，让亚洲人接受并着迷于薯条与面包，把巨量的牛肉与饮料塞进消费者的嘴里。

因此，我们有理由对“营销基准”进行修正，改变思考营销问题的角度，把营销基准的确定，与决定企业成败的关键联系起来。

决定成败的关键

有两个强盗面对“断头台”感慨万千。甲说：“要是世上没有断头台该有多好啊，我们将能干多少惊天地、泣鬼神的大事！”乙说：“不对，世上如果没有断头台，怕都轮不到

我俩做贼当强盗了。”

人类很幸运，很久以前就懂得制定法律，严惩强盗，使每一个社会成员能够安居乐业，不必担心有人来抢东西。

然而，在产业社会中，企业间围绕着生存与发展而展开的竞争，如抢占市场，争夺顾客等行为，并不受制裁。百年产业史，充满了你争我夺，如抢占他企业的市场，争夺他国企业的顾客，这才有了“倍受尊敬的企业家”；这才有了迅速崛起的企业帝国；这才有了“先进”企业的荣耀与辉煌。“竞争”是企业成败的关键，企业要想生存与发展，首先必须面对和把握的是“竞争”。

如果把市场营销的基准，与企业成败的关键联系起来，我们只能得出一个结论，必须把市场营销的基准，确定在“竞争”上。

孔子在《大学》中说：“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”由此而论，营销的根本是“竞争”，营销始于竞争，而又终于竞争。通过营销活动，为企业的生存与发展夺得市场；争得顾客，赢得竞争。

市场营销学的致命缺陷，就在于基准弄错了，从而使整个理论变得似是而非，似乎营销的根本目的，只是为了满足需求，通过满足需求来获取利润，通过满足需求来打败竞争者，可谓“背道”也。

竞争的绝对性

企业失去市场或失去顾客，有两种情况：不小心，丢掉顾客；或者未设防，被竞争者抢走顾客。与此相对应，企业获得顾客，也是两种情况：收罗被竞争者抛弃的顾客；或者挖走竞争者的顾客。

既然市场规则不制裁竞争行为，而且争市场、夺顾客有利于整个产业社会的发展，那么，竞争就具有绝对性。换言之，不去争夺市场，肯定是“做不到”，而不是“不想做”。