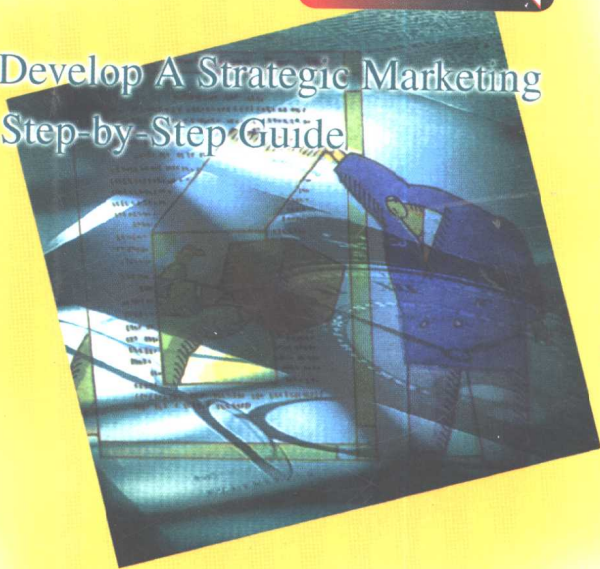


How to Develop A Strategic Marketing
Plan: A Step-by-Step Guide



(美) 诺顿·佩利 著

逮宇铎 王海涛 等译 侯铁珊 审

战略营销

循序渐进做规划



机械工业出版社
China Machine Press

管理新知坊

How to Develop A Strategic Marketing
Plan: A Step-by-Step Guide

战略营销

循序渐进做规划

(美) 诺顿·佩利 著

逯宇铎 王海涛 等译 侯铁珊 审



机械工业出版社
China Machine Press

BA7P4/01

Norton Paley: How to Develop A Strategic Marketing Plan: A
Step-by-Step Guide.

Copyright © 2000 CRC Press LLC. All rights reserved.
Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由CRC公司授权机械工业出版社在全球
独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、
复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-3520

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销: 循序渐进做规划/ (美) 佩利 (Paley, N.) 著;
逯宇铎等译. -北京: 机械工业出版社, 2001.12
(管理新知坊)

书名原文: How to Develop A Strategic Marketing Plan: A
Step-by-Step Guide

ISBN 7-111-09450-6

I. 战… II. ①佩… ②逯… III 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第0702229号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷: 新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

850 × 1168mm 1/32 · 14.25印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

《战略营销：循序渐进做规划》提供了一套全新的、实用的战略营销计划的制定与开发方法。它揭示了如何把短期市场营销计划综合成为具有战略眼光的长期市场营销计划。《战略营销：循序渐进做规划》将教给你在21世纪使公司不断兴旺、值得信赖的战略营销计划管理的本领。这本书还为您提供了战略营销计划的表格和例样。

本书特色

- 帮助读者开发能够运用到各种类型企业中的计划的技能。
- 建立一个能适用于各种规模公司的通用计划方法。
- 通过整合顾客趋势的投入、具有竞争力的信息和新的市场机会，把销售力量与计划过程联系起来。
- 为一个公司、部门或者一条生产线制定一个战略营销计划的工作文件。

- 把有利的机会转变为具有竞争力的市场营销战略。

参加本书翻译的有我的同事和研究生，他们是：张红荣、冯玉竑、苏振东、李秀萍、苏明翠、王东、张娜、于桂芬、张宇、周会斌、杨小雨、王海涛。大连理工大学管理学院工商管理系系主任、我国市场营销学专家侯铁珊教授在百忙之中对译稿进行了审阅，并提出了宝贵的改进意见，在此谨表谢意。

由于时间与水平有限，不妥之处，敬请读者批评指正。

逯宇铎

2001.7

作者简介

本书的作者诺顿·佩利（Norton Paley）先生有超过25年的企业工作经验，从事综合管理或者是营销管理和产品开发工作。他曾在多家公司任职，比如McGraw-Hill、John Wiley&Sons 以及Alexander-Norton公司。他的著作包括：

- 《战略营销者》
- 《营销计划和战略行动指南》
- 《管理者营销计划和战略行动指南》
- 《非营销部门的营销方法》
- 《定价战略和实践》
- 《市场营销：众人都需知道的战略和战术》
- 《竞争营销战略管理者指南》（第2版）

除了宣传竞争战略管理和战略计划之外，佩利先生还向管理者、工程师、科学家和市场营销工作者做了大量的演讲。他曾在美国运通公司，道化学公司，Cargill公司等多家公司做过演讲，并在中美两国

政府的赞助下在墨西哥共和国进行演讲。

现在，他在全美销售与营销管理者联合会的网站上设有专栏，名为“管理评论和销售与营销管理”。他还出版了名为《成功战略家》(*The Successful Strategist*)的简讯，致力于研究历史上成功的经营战略和战术。

绪论 战略营销计划入门

普华永道会计师事务所（PricewaterhouseCoopers）1998年在一项关于企业经营趋势的调查中发现，世界上快速发展的企业当中，2/3的企业都是制定了企业发展计划的。这项调查还显示了在过去的两年中，那些制定了发展计划的企业从新产品或服务中获利的比例要明显高于那些没有制定计划的企业。而且，在制定了企业发展计划的公司内部，CEO可以更好地致力于解决那些对企业至关重要的问题。另外，这项调查还发现，那些有发展计划的企业在过去5年内的销售收入增长率比没有计划的企业要高69%。

制定企业发展计划仍然是企业领导者的核心任务和职责，这一点我们还可以从《商业周刊》（*Business Week*）的一期头版报道中得到进一步的证实：

战略规划——又回来了！

企业再造？减少成本？——制定计划，才能达到！

现在，战略已成为美国企业实现真正增长的关键。

这篇报道着重阐述了4个观点：

1. 战略已成为企业获取更高销售收入和利润、开发新产品、实现企业扩张和开拓新市场的核心。

2. 经营战略是现在最重要的经营管理理念，并且在下世纪仍然如此。

3. 通过和各部门的经理共同运作，可以实现企业战略制定过程的民主化。

4. 创建与客户、供应商甚至竞争对手的关系网是企业获得更大竞争优势的战略选择。

《战略营销：循序渐进做规划》正是以上述观点为立足点，它适用于任何与新产品开发、企业扩张以及开发新市场相关的职能部门经理，能帮助你抓住工作中的核心，使你在激烈竞争的环境中更好地利用现代战略营销计划的技术和手段。

最重要的是，这本书将教给你使你的公司在21世纪可以不断兴旺的值得信赖的战略营销计划管理的本领。

战略营销的作用：一个被正确应用的战略营销计划可以决定你的企业或组织的未来发展趋势，它可以对企业的过去进行深入调查并且认真地衡量企业取得的业绩。

从较广泛的角度来看，战略营销计划存在于一个动态的环境当中，这个环境不但影响到企业所处的经济状况，还关系到企业未来的发展与繁荣。从个人角度来讲，

一个好的战略营销计划将对你的职业前景产生积极的促进作用。

这本书的主旨在于一点：使您掌握如何将战略营销计划用于某个产品、某项服务、某个组织机构，甚至是整个企业的方法与技巧。

您将从本书中学到以下具体内容：

- 通过本书所提供的指导制定自己的战略营销计划。
- 建立起一个动态的战略营销计划系统或者是修改原有的营销计划。
- 通过分析一些在行业内处于领先地位的公司在激烈的市场竞争中如何通过实施战略营销计划获得胜利的实例，使读者更好地发现商机。

战略营销计划的发展历程

为了更好地了解战略营销计划，让我们首先回顾一下过去45年里企业经营计划的发展变化，这样，你就可以更清楚地认识到影响企业战略营销计划的因素有哪些，并且更深刻地认识到制定计划所必需的组织性条件。

现代的商业计划经历了40多年的发展历程。下面我们将从历史的角度分析和解释一个基于企业内部组织环境的企业计划是如何逐渐与外部动态的、激烈的竞争现实环境相适应。通过分析，你将会明白为什么企业战略

营销计划会在20世纪90年代成为最受欢迎的企业计划形式，并在21世纪初的几十年内仍将盛行的原因。

20世纪50年代

50年代正是美国左右世界经济的时期，那个时候，企业计划在美国大多数大型公司都存在。这时的计划主要是生产计划，其致力于满足美国国内消费品市场的需求，并且还要致力于帮助那些被二战摧毁的国家重建其经济和消费品市场。

当时企业的计划存在于最高层的组织机构内，最高层经营管理人员主要是根据企业的财力水平制定长期的计划。而低层管理者的计划是使企业的短期生产能力最大化，即尽可能地实现生产能力的最大化以满足市场需求。市场营销当时是一个职能部门，它的职责包括产品开发、市场调研、广告、促销，而现场推销当时还未出现。

20世纪60年代

60年代的特点是消费需求旺盛，虽然当时也存在少量的激烈竞争，但是总的来说，美国公司可以销售它们所有生产的产品，因此，企业不急于改变生产程序，而只是让自己的生产线高速运作。总的来说，当时的市场是卖方市场，企业处于大多数工业国家的经济高速增长时期。

除了美国国内市场以及欧洲市场外，第三世界国家的消费市场也正在慢慢启动，在满足基本的生存必需之外，其他方面的消费在不断增加。比如对简单机械、农用设备，以及基本的交通工具比如公共汽车和自行车的消费。

在这一时期，所有企业经营活动的核心部门，如生产、调研、新产品开发、销售和分销部门的高层管理人员都参与企业经营计划的制定。作为长期计划的一部分，企业经营计划是一种有意识的将企业各个职能部门通过制定统一的计划而联合起来。尽管和50年代的计划相比，60年代的企业经营计划已经有了不小的突破，但是这种远期的计划仍然和中下层管理者的近期经营目标相脱离。

20世纪70年代

这十年中企业的计划发生了巨大变化。由于二战之后世界的重建工作已经接近尾声，这对世界经济产生了重大的影响。同时，欧洲的产品开始进入美国市场。但是，对美国企业形成最大威胁的是日本的企业。日本企业举起的挑战性的竞争利剑几乎打击了美国所有的重要行业，从机械工具、家用电器，到汽车和钢铁制造。新的竞争形势促使企业的经营计划突然向营销计划方向转变。

同时，70年代的营销计划也代表了市场区分和拓展

的时期。消费者对产品和服务的需求呈现出多元化，并且愿意为个性化的服务支付较高的价格。由于这一时期城市居民纷纷向郊区迁移，企业也顺应这样的潮流，紧跟着较富有的消费者，在郊区大力发展超市和购物中心。企业的领导者在这时开始了企业机构的调整，并将以往独立制定计划的生产、广告、促销、公共关系和现场推销活动结合为一体，以更好地适应不断变化的市场需求。一般地，由中层管理者制定的市场营销计划期限为一年。

在这些计划中，管理者强调的是新的市场区域、新的技术应用以及国际市场。管理者利用人口统计数据来精确地计算某地区的市场潜力有多大。除此之外，管理者还利用消费心理，根据消费者的生活方式和消费行为来确定市场大小。

美国各州的大学都将市场营销作为一门独立的经营理念 and 科学，从而纷纷设立了相应的本科以及研究生课程和学位，这一专业迅速地发展起来。随着外部市场环境的变化，产生了含义更广泛的市场营销定义：

市场营销是指一个企业经营活动的整合体系，即企业通过使各项经营活动如计划、定价、促销和分销之间相互作用和协调，从而在竞争的环境中最好地满足各类组织用户和个人用户对产品和服务的需求，并从中获利。

这个定义强调理解消费需求以及建立一个可以满足不同市场需求的综合经营体系。另外，它还强调了企业经营的整合体系应包括多种经营活动如生产、研发、促销以及分销。这样一来，使得制定战略的小组需要各种职能部门的人员参与。同时，这个定义还进一步强调了已经在经营计划中出现的整合趋势。

管理者将营销计划看做是以合理的方式将所有上面提到的企业活动和职能部门都包含进去的一个“房子”，在此基础上，鼓励组织内各级之间更加透明顺畅地交流，这样企业的计划可以到达组织的任何层次。

在70年代后期，另外一种计划形式仍然存在，即战略计划。战略计划是在60年代那种以企业的财务状况为中心的长期计划的基础上增加了战略重点的内容，更为准确的说法是：

战略计划是一个创立并维持组织与其外部不断变化的市场机会相适应的管理过程。它有赖于制定，1) 一个任务或战略方向，2) 阶段性目标，3) 增长战略，4) 由不同市场和商品构成的企业经营组合。

战略计划、公司计划、经营计划，这些被普遍接受的术语仍被经营者广为利用，他们将这些术语看做是经营中最常用的词汇。不管使用何种术语，经营者制定计划的初衷显示了多变的环境、经济、行业、消费者和竞争因素都要求企业通过更具深远意义的战略思

考，制定出一个有效的计划。由于50年代的公司计划是建立在生产导向的基础上，因此它在70年代已不再适用。70年代，竞争不断加剧的国际市场环境要求企业通过制定战略计划和营销计划更加精确地确定自己的方向。同时，这一时期企业计划的理论与方法促使计划向更高的层次发展。

20世纪80年代

80年代，新的计划方式——战略营销计划快速发展，这种计划方式融合了两种计划：长期的战略计划和短期的营销计划。

下列几种原因促使企业计划向战略营销计划演变：

1. 虽然企业的战略计划可以使经营者制定企业发展的远景，但是，很多的战略计划都没有得到很好的实施。一项由Deloitte咨询公司进行的调查显示在97%的世界500强企业当中，只有15%的公司曾执行战略计划。

2. 营销计划是将企业的营销活动以及其他的多种经营活动结合起来而制定的一个以行动为导向的计划。但是营销计划的期限一般只有一年。在执行不力的远期战略计划和需要战略规划指导的短期营销计划之间缺少连接两者的媒介。

3. 一般情况下，在制定营销计划时，各种计划是由

不同部门制定的，但没有一个可以将各部门的计划结合起来的程序。这样，营销计划就不像定义所说的那样是一个由企业各种经营活动组成的互动体系。

4. 美国国内市场在80年代时经历了一场巨变：经济发展迟缓，人口分布变化，生活方式也在改变，解除了对主要行业的管制，国际竞争加剧，技术日新月异，产品生命周期缩短，产品创新的速度加快。

在这些条件下，战略营销计划作为一种连接营销计划和战略计划的方式应运而生，它把组织内部的各项职能和组织外部不断变化的国际竞争环境有机地结合了起来。

20世纪90年代

随着80年代和90年代企业通过企业再造以及精简机构，逐渐建立了高效而又精练的组织机构，更深层的变革也在酝酿之中。公司的中层管理者也被要求制定自己所负责的产品、服务或是某部门的战略营销计划。

利用已制定的战略营销计划，管理者现在可以通过长期战略的指导对未来市场有个概念性的了解。他们可以预测未来行业、消费者、竞争和大的经济环境的变化，并可以认识到技术将对企业经营方式进行的变革。

下面的一个典型案例正是说明了战略计划所涉及的方面和与市场相关问题之间的明显联系。它显示了企业

内部职能与外部环境之间不可分割的关系，正是在这个基础上产生了战略营销计划。

案例

Heublein公司生产的Smirnoff牌伏尔加酒是美国市场上的领导品牌。有一段时期，公司面临着来自另外一个品牌Wolfschmidt在价格上的严重冲击。Wolfschmidt宣称其质量和Smirnoff相同，而且在价格上比Smirnoff低一美元。这种定价策略的目的在于从Smirnoff那里争夺市场。在意识到顾客在向Wolfschmidt流失之后，Heublein公司为了巩固其市场份额制定了一个“反击”计划。这个计划要将Smirnoff的价格提高一美元以维护该品牌已拥有的形象。接着，该公司向市场投放了一种新的品牌——Relska，用这种品牌在价格和相应的细分市场上和竞争对手进行针锋相对的斗争。在这种防守行动实施之后，企业又向市场投入了一个新的品牌Popov，它比竞争对手产品的价格低了一美元。

到了20世纪80年代末，Smirnoff仍然是美国伏尔加酒市场的第一品牌，Popov列第二，Wolfschmidt并没有达到其预期争夺市场份额的目的，相反，它的市场份额还在不断地减少。这个案例很好地揭示了战略营销计划中的内部因素、外部因素、长期计划和短期计划的相互作用，