

战略性 营销计划

李广新 吴洪刚 编著

具体案例

现实操作

- ▶ 以战略大视野制定营销计划
- ▶ 分析行业竞争发掘潜在客户
- ▶ 确立定价与分销渠道
- ▶ 完善产品和售后服务

广东省出版集团
广东经济出版社

战略性营销计划

M

arketing

李广新 吴洪刚 编著

广东省出版集團
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性营销计划 / 李广新, 吴洪刚编著. —广州: 广东
经济出版社, 2005.11

ISBN 7-80728-172-3

I. 战… II. ①李…②吴… III. 企业管理—市场营销
学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 128339 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.75
字数	213 000 字
版次	2005 年 11 月第 1 版
印次	2005 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-172-3 / F·1327
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



李广新，深圳市科特勒营销策划公司副总经理、高级战略顾问、工学硕士。曾任深圳麦肯特企业顾问公司咨询部经理、高级管理顾问。曾编著盖登系列营销培训课程。在国内率先与美国科特勒营销集团合作，为TCL集团、创维集团以及平安保险等知名大公司提供营销咨询和培训服务。

曾在多家外资企业担任高级管理职务，熟悉国际企业运作模式。目前主要从事企业营销战略、营销管理和相关培训咨询服务。包括营销战略分析与诊断、营销组织优化设计、销售管理体系设计、营销管理流程优化设计、营销渠道规划与管理、营销系统绩效管理、品牌管理与推广等相关顾问工作。

主要服务过的客户：平安保险、TCL集团、创维集团、中国电信及各省公司、中国网通、中国移动、中国联通、中国邮政、创维电子、先科电子、高智通科技等。



吴洪刚，深圳市科特勒营销策划有限公司高级顾问、工商管理硕士。中国营销总监认证中心讲师、深圳市场学会专家。曾任深圳麦肯特企业顾问公司的高级管理顾问。主要从事企业战略、营销管理等咨询和培训服务。包括营销诊断、营销战略分析规划、营销组织优化设计、销售管理体系设计、品牌管理与推广、营销渠道规划与管理、企业投资战略分析投资、项目评估以及公司企业改制等相关顾问工作。曾编著《职业销售经理培训》一书，由广东经济出版社出版。

曾为长虹数码、夏新电子、东鹏陶瓷、方正科技、华帝股份、比亚迪汽车、伊莱克斯（中国）、新天酒业、朗能电器、龙电电气、湖北电信、湖南电信、深圳天俊股份、大众联合、广州电星、先科电子、高智通科技、郑州荣盛等二十多家公司提供管理咨询和培训服务。

“绿蚁新醅酒，
红泥小火炉，
晚来天欲雪，
能饮一杯无？”

——热诚欢迎海内外朋友

来电来函，惠赐佳作！

您的朋友：温键键

广东经济出版社

地址：广州市环市东路水荫路11号5楼

邮编：510075

联系电话：020-83790691

13660512169

E-mail:

Wenjianjian28@yahoo.com.cn

Wenjianjian28@163.com

目 录

第一部分 战略营销

第一章 战略营销透视	3
——战略营销过程——	3
阅读材料 什么是战略竞争	4
——确定公司的业务使命——	6
——外部环境分析（机会与威胁分析）——	10
——内部环境分析（优势与劣势分析）——	11
——SWOT 分析总结——	12
【案例】长城 GW-GX 9000B 市场 SWOT 分析	17
——目标的制定——	19
——公司战略和营销战略制定——	21
阅读材料 制定成功战略的十三条戒律	24
——营销活动计划方案——	25
——营销管理——营销计划方案的执行、控制、评估及反馈——	26
【案例】麦当劳公司战略实例	26
第二章 客户与潜在客户	29
阅读材料 市场营销研究范例	29
——谁是公司当前的客户——	30
阅读材料 基础市场研究信息	30
【案例】通用汽车的成功	34
阅读材料 价值观念和生活方式结构（VALS）	37
——谁是你的最佳客户和最差客户——	38
【案例】银行账户与 80：20 原则	39
——客户为什么购买你的产品或服务——	39
阅读材料 打破妥协	40
——客户是如何作出选择的——	45
——谁是你的潜在客户——	46
——你的市场份额是多少——	47
阅读材料 市场份额分析	48
第三章 行业及竞争分析	52
——行业最主要的经济特性是什么——	52
【案例】硫酸行业主要经济特性概览	53
——行业的竞争结构如何——	54

——行业中的变革驱动因素有哪些——	57
——行业中取得竞争成功的关键因素有哪些——	59
——行业取得超过年平均水平的赢利前景如何——	60
——行业市场总需求分析——	61
——行业分析总结——	62
——公司的主要竞争对手是谁——	62
【案例】谁是可口可乐的竞争者	62
——竞争对手的战略和目标是什么——	64
——竞争对手的优势和劣势在何处——	66
阅读材料 标杆管理改善竞争绩效	66
——竞争对手可能采取的行动是什么——	67
——对比竞争对手,你的优势何在——	68
——你的公司处于什么样的竞争地位——	69

第二部分 营销计划

第四章 营销计划综览	75
——你销售的产品或服务是什么——	75
——你的目标市场在哪里——	75
阅读材料 差异营销	76
——你的营销目标是什么——	77
——有哪些因素可能妨碍你达成这些目标——	79
——营销组合决策——	80
——营销预算的制定——	81
第五章 产品与服务	83
——产品或服务的利益——	83
——产品或服务独有的销售特色是什么——	87
阅读材料 速度与质量	88
阅读材料 布朗的十个好设计原则	90
阅读材料 定价悖论	91
【案例】爱沙路伏特加	93
——产品或服务组合分析——	94
——新产品开发——	96
阅读材料 时间与新产品开发	97
【案例】跨职能团队	99
阅读材料 创新的动力和源泉	100
——产品生命周期——	101
阅读材料 竞争周期	103
阅读材料 产品可否长盛不衰	105

【案例】医药产品生命周期的管理	105
——品牌决策——	109
阅读材料 全方位品牌管理	110
——质量担保——	113
——包装——	114
第六章 定价与分销渠道	115
——客户如何看待你产品的价格——	115
阅读材料 价格弹性测试——	116
——定价时要考虑的主要因素——	117
阅读材料 成本均摊所带来的威胁	117
——定价的步骤——	119
阅读材料 最优动态定价法	123
——如何对定价进行修订——	128
——如何应对价格变动——	129
——分销渠道的结构与设计——	129
——分销渠道的作用——	131
——分销渠道之间的关系——	132
——分销渠道的政策——	135
——分销渠道的管理——	136
阅读材料 选择经销商的原则	137
【案例】娃哈哈的通路管理	138
——市场后勤——	140
阅读材料 快速有效的物流系统造就了竞争优势	141
第七章 广告与促销	144
——广告的目标——	144
——广告预算——	145
——广告信息——	146
——广告媒体决策——	146
——广告效果评价——	148
——公司如何选择广告代理商——	149
——促销的目标——	152
——促销预算——	152
阅读材料 公司如何安排促销预算	153
——促销组合决策——	153
——销售促进决策——	155
——公共关系决策——	158
【案例】公关的魅力	159
——直销——	160

【案例】零售业的“旋风小子”——苹果速销	161
【案例】电脑界的“直销奇才”——戴尔公司	162
——评价促销工具——	165
第八章 营销计划	166
——一份周密的营销计划包括哪些内容——	166
【案例】麦当劳公司 1990 年的市场营销计划	167

第三部分 营销管理

第九章 销售计划	175
——制定销售计划——	175
——销售行动计划方案——	176
第十章 营销管理	185
——营销组织——	185
——营销与其他部门之间的关系——	188
——建立市场营销导向的机制——	191
阅读材料 一个市场导向、客户驱动的公司会怎么做	192
——营销计划的执行——	193
——营销活动的控制——	193
——营销活动的评估——	197
——销售过程的时间控制——	199
——销售过程的费用控制——	199
——销售人员管理——	201
第十一章 营销信息系统	205
——内部销售报告系统——	205
——市场信息反馈和营销情报收集——	206
——市场调研——	206
阅读材料 市场调查新景观	207
【案例】你了解你的市场吗	209
——营销数据库——	210
阅读材料 数据库营销	211
第十二章 客户管理	216
——客户管理的内容和原则——	216
阅读材料 大客户的管理	217
阅读材料 知己知彼——大客户管理十策	218
——客户分析和客户信用调查——	220
阅读材料 忠告厂长经理：警惕营销风险	222
——如何处理客户投诉——	224
阅读材料 如何管理好你的客户	225

第一部分

战略营销



第一章 战略营销透视

如果你都不知道去哪里，那么你领导什么？

——乔治·纽曼

没有战略的组织就好像没有舵的船，只会在原地打转。

——乔伊尔·罗斯

每一种经营都是根据某种战略来进行的。战略是公司前进的方向，是公司经营的蓝图，公司依此建立其对客户的忠诚度，赢得一个相对持续的竞争优势。战略的目的在于建立公司在市场中的地位，成功地同竞争对手进行竞争，满足客户的需求，获得卓越的公司业绩。

所有的营销决策都是战略性的。每个公司都必须根据自己在行业中的市场地位以及它的市场目标、市场机会和可利用资源确定一个最有意义的营销战略。营销战略和营销计划是整个公司总体战略制定和规划的核心所在。正如通用电气公司的战略规划经理所说：“营销经理在战略制定的过程中至关重要，他在确定企业任务中负有领导的责任：分析环境、竞争和企业形势；制定目标、方向和策略；拟订产品、市场、分销渠道和质量计划，从而执行企业战略。他还要进一步参与同战略密切相关的方案制定和计划实施活动。”

本章重点讨论以下内容：

- 战略营销的过程是怎样的？
- 如何制定企业的使命？
- 如何客观有效地进行 SWOT 分析？
- 如何制定公司的目标和相应的战略？
- 战略必须转化成具体可执行的计划，如何将营销战略转化为营销计划？
- 营销活动的组织、营销计划的执行、控制和评估是怎样进行的？

——战略营销过程——

市场战略营销可分为三个阶段：营销战略策划、营销计划制定和营销管理，见图1-1。

营销战略策划即是营销战略制定的过程，包括：（1）公司经营定位，业务使命陈述；（2）公司外部环境分析，发现营销机会和所面对的威胁及挑战；（3）内部环境分析，通过对公司的资源、竞争能力、企业文化和决策者的风格等客观地评估，找出相对竞争对手的优势和劣势；（4）目标制定：基于公司业务定位和内外环境的分析，制定出具体的战略目标，诸如利润率、销售增长额、市场份额的提高、创新和声誉等；（5）战略制定包括公司

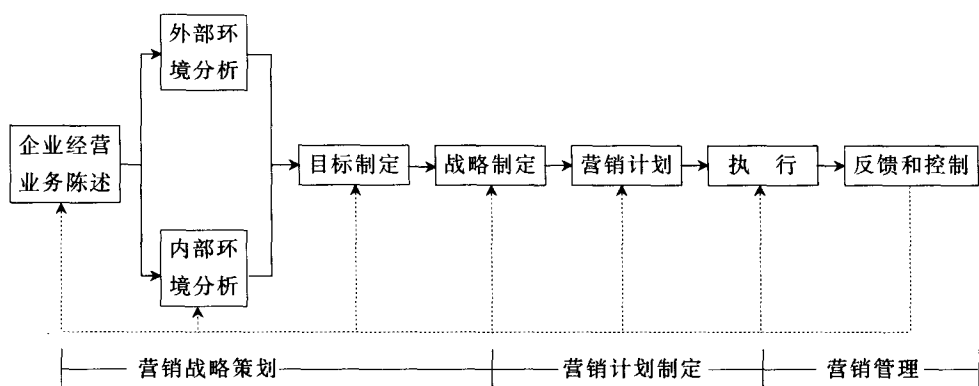


图 1-1 战略营销过程

总体战略和营销战略的制定。目标说明公司欲向何处发展，战略则说明如何达到目标。一个精雕细琢和周全缜密的战略是公司取得竞争成功的关键。战略制定要解决下列几个问题——如何完成公司目标？如何打败竞争对手？如何获取持续的竞争优势？如何加强公司长期的市场地位？

营销计划制定是将营销战略转化成具体可执行的营销方案，这需要在营销预算、营销组合和营销资源分配上作出基本决策。

营销管理是具体组织、执行、控制、评估营销计划的过程，并通过市场信息的反馈不断对营销计划和营销战略作调整，以便公司更有效地参与竞争。

公司所有营销努力都应该是目标和市场导向的。营销战略保证你做正确的事情，而营销计划能使你正确地做好这些事情。简单地讲，战略营销就是有计划地扬长避短、趋利避害的营销。

阅读材料

什么是战略竞争

在现代商业环境下，战略竞争已成为最主要的竞争模式，它能在很短的时间内完成在自然竞争模式下需要几代人的时间才能取得的演化结果。

事实上，战略竞争并不是什么新鲜事物。自从人类有能力把智慧、想像力和积累的资源结合起来，精心协调行动之后，就已经认识到战略竞争的各种要素，并将其运用于战争之中。这方面最经典的例子可见之于《孙子兵法》。

战略竞争是一种长期的趋势。最具雄心、勇往直前的竞争者若能成功运用战略竞争，那么，其他企业就必须具备相同的远见卓识和资源投放能力才能得以生存。最终，竞争格局的变化多数将由战略引发，企业要想适应这种环境，就必须掌握战略竞争的方法。

战略竞争的基本要素是：

能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统，认识到这个系统是由竞争对手、客户、

资金、人力和资源的互动过程所构成的。

能够运用上述理解,预测某一特定的因素将给竞争系统带来的后果,以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式。

随时都能调遣后备资源,使这些资源能尽其所能,充分利用。尽管这些资源会被永久性占用,成果却要待日后才体现。

能够预测风险与收益,并以充分的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性。

精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿。

听起来,上面这些对战略的描述,似乎是平时任何投资决策都必需的基本要求,事实的确如此,但又远甚于此。战略实施是全方位的行为。战略要求整个公司实体的专注和投入。任何竞争者,倘若未能就对手的战略竞争作出反应,部署并投入自身的资源与之抗衡,那双方的竞争格局就会扭转,竞争均衡就会发生重大的变化,这就是战略竞争导致时间压缩的原因所在。

自然竞争是渐变的互动方式,是自发的适应性行为。本质上,自然竞争是极端保守的。相反,战略竞争则需要精心策划、深思熟虑,实施过程也需要经过缜密的推演,而其结果往往是在较短时间内产生巨变。

自然竞争是渐进性的,没有计划,没有预测,也没有目标。

战略竞争是革命性的,是有计划,有目标,有预测,有一套自我评估和不断完善的系统,并且对内外环境要进行充分的分析和研判。战略竞争的专注与投入,目的正是要在竞争关系中激起剧变。战略失败和战略成功一样,都能产生一举定乾坤的决定性后果。还有,与进攻方相比,高度警惕的防御方往往占有得天独厚的竞争优势。战略的成功通常取决于竞争者的文化、理念、态度和行为特征,以及他们对彼此的了解程度。

然而,自然竞争却是一个基础。自然竞争系统及其交互模式,是一切战略竞争赖以立足的基础,战略竞争必须在这个基础上加以完善。就像外界干扰这个系统的反馈链,会影响到自然竞争中的各种关系。要对这种影响作出预测,我们就必须了解自然竞争。

形成有别于竞争对手的差异是在自然竞争中生存的前提条件,虽然这些差异可能不很明显,但在同一时间、同一地点,以相同方式生活的竞争者之间是极难维持稳定局面的。在某些常见的竞争环境下,差异可能给一个竞争者带来压倒其他对手的优势。这种差异的价值,成了衡量某个竞争者未来的兴旺程度和生存前景的尺度。

在一个具有极多变量的环境中,竞争要素的结合方式几乎是无穷无尽的。这个世界挤满了许许多多的竞争者,他们各不相同,共存于一个动态但又稳定的均衡之中。人们不必为此感到惊讶。这些竞争者的大小、行为及特征分布并不是偶然的,而是有着必然性。同时,尽管其细节总在不断变化,这种分布却一直处于稳定状态。这些差异是每一个竞争者在自己所处的特定环境中求得生存的首要条件。自然竞争向来都是如此。

而基于自然竞争之上的战略竞争,同样存在于一个动态均衡的体系当中。高效率的战略竞争能够造就一批从极小到极大、规模不等的竞争者。这种规模结构会在一段时间内保持稳定。那些得以生存发展的竞争者具备有别于其他所有对手的独特优势,这些优势是由特定的时间、地点、产品和客户组合而成的。任何一个竞争者都会遇到形形色色的对手,而几乎每一种相关要素的组合都会受到这些对手的限制。每一个竞争者都会改变、适应、成长,都会重新部署资源,因此,竞争均势的前沿总是在不断变化。

在一方占据绝对优势的领域,冲突极少发生。在那些竞争能力处于均势的前沿,冲突

将无休止。

公司竞争必然会有多条战线，每条战线上都有一个竞争对手。任何对资源进行重新部署的行为，都会引起至少两条战线上的竞争力量对比的变化。如果一条战线加强了，另外一条就必然遭到削弱。每当竞争均势的前线趋于稳定或静止，就会出现一种“保守型”竞争。在“保守型”竞争中，防御方咄咄逼人，而进攻方则相对温和。这是因为，双方都能预见对方的行动，而大家对此又都心照不宣。

关键的竞争变量越少，竞争者的数量也就越少。如果关键的因素只有一个，那么最多只有两三个竞争者能够共存；要是市场出现萎缩，具有潜在重要性的变量越多，共存的竞争者数量就越多，但这些竞争者的绝对规模也就越小。

环境变化越频繁，得以生存的竞争者就越少。在此，应对巨变的能力成了至关重要的决定性因素。新的竞争者若要进入一个市场，就必须在市场的某个局部建立并显示压倒现有竞争者的绝对优势。进入市场的次序是非常重要的。

凡此种种在当今的商业环境中都可以见到。深入了解战略竞争，必将大大提高生产效率，增强公司的竞争能力。

——确定公司的业务使命——

你的公司在经营什么？公司的业务使命是什么？

对公司当前的业务从战略的角度进行明确界定和对业务使命的清晰陈述是战略营销的起点。业务的界定必须包括下列内容：

- 公司所提供的产品或服务是什么？
- 客户需要满足的需求是什么？
- 公司的客户/客户群是谁？
- 客户为什么从本公司购买？
- 公司采取什么样的方式来满足客户的需求？
- 是什么使本公司同其竞争对手区别开来？

公司的经营定义基于公司卖什么或者提供什么，公司当前的客户基础和正在服务的目标市场会进一步帮助明确公司的经营定义。每一种经营都有众多的竞争者，客户对产品或服务有广泛的选择余地，要弄清楚客户从你的公司购买的原因。对一家经营成功的公司而言，必有不同于其竞争对手的经营特色，从市场营销的角度来说，如果公司能把自己同其他竞争对手区分开来，这家公司就抓住了强大的竞争优势。

公司的经营定义决定了其在市场上的取向。如果公司能明确地界定公司当前的业务，那么它就走上了建立有效市场营销计划的正道。表 1-1 将帮助你掌握公司经营的重要部分。

将公司当前的业务系统清晰地描述出来并书面化，就形成了业务使命陈述书。一份有效的使命陈述书将向公司的每个成员明确地阐明公司的目标、方向和机会等方面的重大意义，引导他们朝着同一个方向，为实现公司目标而工作。

表 1-1 公司经营业务透视表

1. 公司名称:
2. 公司建立日期:
3. 公司性质:

☐ 集团公司	☐ 子公司	☐ 有限公司	☐ 合作经营	☐ 独资公司
-------------------------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------
4. 公司的客户主要是:

☐ 个人	☐ 团体	☐ 公司	☐ 公共机关	☐ 其他
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------
5. 当前的产品与服务包括:
6. 公司最势均力敌的 3~5 个竞争对手是:
 - (1)
 - (2)
 - (3)
 - (4)
 - (5)
7. 可能的竞争来自:
 - (1) 行业中的其他公司
 - (2) 新进入本行业的厂商
 - (3) 其他行业生产替代品的公司
8. 公司在行业中的竞争地位:

☐ 弱	☐ 平均水平	☐ 强
----------------------------	-------------------------------	----------------------------
9. 对公司的产品或服务的需求情况:

☐ 递增	☐ 递减
-----------------------------	-----------------------------
10. 公司可能中止的产品或服务是:
11. 公司可能引进的产品或服务是:
12. 公司可能撤出的市场是:
13. 公司可能进入的市场是:
14. 公司的经营特色是:
15. 当前公司最大的营销障碍是:
16. 当前公司最大的营销机会是:
17. 公司总体的经营战略是:
18. 公司总体的经营目标和增长计划是:

优秀的使命陈述书有三个突出的特点:第一,集中在有限的目标上。第二,强调公司想要遵守的核心信念和共享价值观。第三,明确公司要参与的主要竞争范围,其中包括:

- (1) 行业范围:公司必须考虑的可以从事的行业范围。有的公司只参与一种行业的经营,有些只限于经营相关行业的产品,有些只限于工业品、消费品或服务,有些只限于高新技术行业,还有一些公司无所不营。例如麦当劳经营速食业,杜邦集中于工业市场,微软致力于高技术领域的软件开发,而 3M 公司只要能赚钱,几乎所有的行业都愿意进入。

- (2) 产品与应用范围：公司愿意参加的产品与应用领域。
- (3) 公司能力范围：能被公司掌握和支配的技术与其他核心能力的领域。例如，日本电气公司在计算机、通信和集成元件方面建立了核心能力，它能供应便携式电脑、电视接收机、手提电话等产品。
- (4) 市场细分范围：这是公司想要服务的市场或客户类型。有些公司只为上流社会服务，如保时捷公司只生产高级轿车、太阳镜和其他辅助设备；嘉宝公司长期以来一直为婴儿市场服务。
- (5) 一体化范围：公司自己生产自己需要产品的供应程度。高度一体化是公司自给自足，拥有许多自己需要的供应品，如福特汽车公司有自己的橡胶园、玻璃制品厂和钢铁制造厂。而相对另一个极端，诸如“纯营销公司”根本没有一体化结合，它只有着一部电话机、一台传真机、一台电脑和一张写字台的简陋设备，并进行各种服务联系，包括设计、制造、营销等。
- (6) 地理范围：公司希望开拓的区域。
- 表 1-2 是一份公司业务使命陈述书。

表 1-2 公司业务使命陈述书

公司名称：_____

产品或服务：_____

客户：_____

市场：_____

财务目标：_____

营销目标：_____

核心信念：_____

共享价值观：_____

主要政策：_____

竞争范围：

 行业范围：_____

 产品与应用范围：_____

 公司能力范围：_____

 市场细分范围：_____

 一体化范围：_____

 地理范围：_____

使命陈述书
