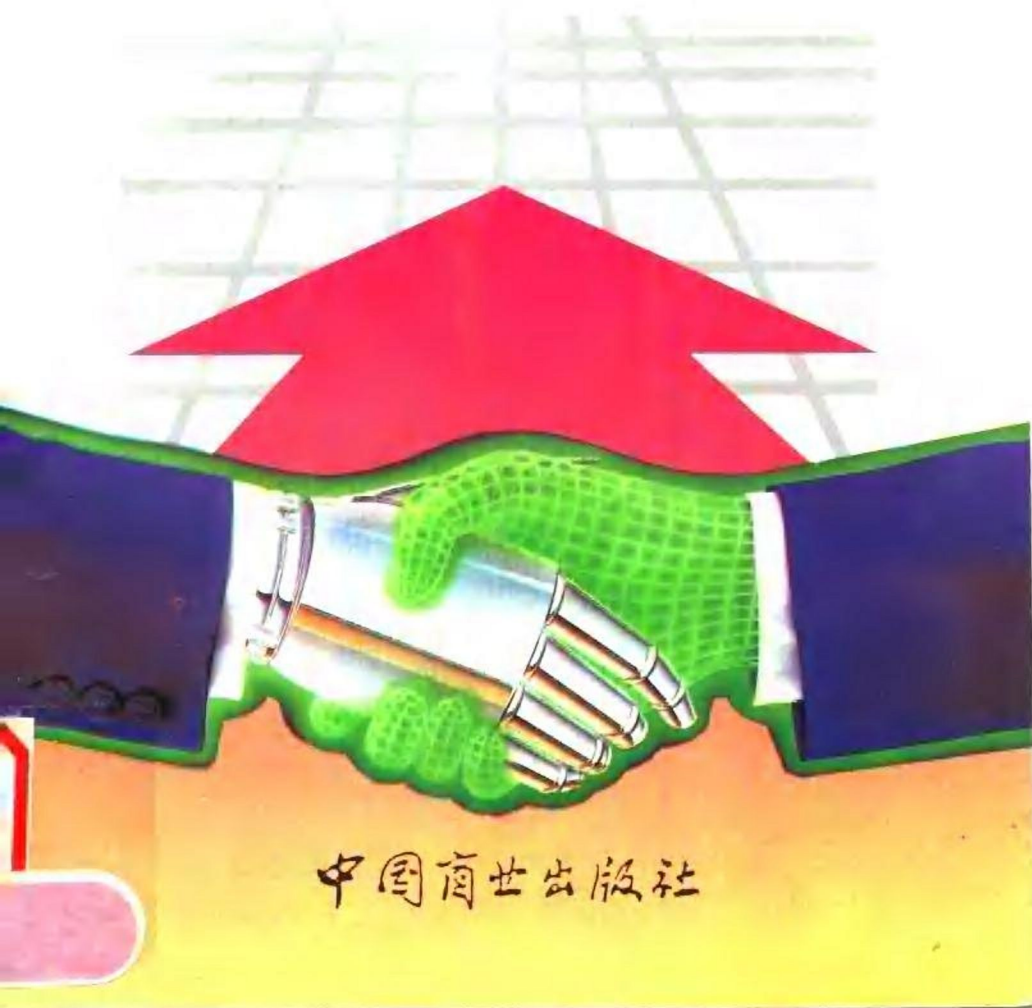


实战丛书
屈云波 主编

营销战略策划

■贾涛■牛海鹏■贾保军 编



中国商业出版社

营销高手实战丛书

屈云波 主编

营销战略策划

贾永轩 牛海鹏 贾保军 编

中国商业出版社

(京)新登字 073 号

责任编辑:刘树林

营销战略策划

(营销高手实战丛书)

贾永轩 牛海鹏 贾保军 编

中国商业出版社出版发行

(北京宣武区广内报国寺 1 号 100053)

各地新华书店经销

河北省泊头市第二印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10

字数:272 千字 印数:1—10000

版次:1994 年 3 月第一版 1994 年 12 月第一次印刷

ISBN7-5044-1248-1/F·734

定价:14.80 元

(版权所有,翻印必究)

本书简介

进入九十年代中期,营销战略的策划已是我国企业(尤其是大中型企业)面临的一个现实而紧迫的课题。本书通过对企业营销战略策划所含内容和过程的介绍,意在为我国企业提供一个营销战略策划的基本概念和操作参考;书中所附的三个案例意在为企业界进行营销战略策划的实际操作时提供一些借鉴性资料。

希望本书能为企业界、学术界的同行们提供一点实践和研究方面的帮助。

序(一)

郭国庆

中国高校市场学研究会副会长

中国人民大学贸经系副教授

随着中国经济的迅猛发展和中国与国际市场渐大范围的快速接轨,中国的企业已主动或被迫地进入了一个竞争相当激烈的国内外市场之中。然而,由于我国多数企业营销人才的匮乏,营销实战经验的不足,很难从容应战当今国内外市场之竞争。面对这一现状,国内学术界和企业界都在积极地探索和寻求适合我国自身情况的营销观念和运作方法。

北京派力营销策划有限公司作为专业营销的积极探索者之一,出于改善我国企业界营销运作现状的良好心愿,组织国内外近30位企业界和学术界的营销专家,花费5个月的日日夜夜,终于使这套国内最大型、系统性、实战性的《营销高手实战丛书》顺利面世。为派力公司总经理屈云波先生改善我国营销现状、追求专业营销事业的执着所打动,匆忙中阅读了《丛书》中的三本和其余书目的内容简介、目录等,深感《丛书》“实战性”的选题定位对我国企业界和专业营销人员来说是多么及时和准确,书中的大部分内容也充分体现了编者定位于“可操作性”这一主旨。尽管因时间仓促在《丛书》组织结构上有交叉和欠缺的地方,但仍然可称得上是一套国内企业急需的、填补国内营销专业书刊部分空白的铺路之作。

作为一名专业营销研究者,对派力公司在营销实战研究方面与学术界的积极配合深感欣慰。我想,如果我国的学术界、企业界和其它像派力公司这样的“双栖机构”都能坚持学术与实践相结合的原则并能扎扎实实付诸行动的话,“中国的IBM、可口可乐、麦当劳、松下”的诞生将为期不远。

1994年9月于人大宜园

1

序(二)

陆定光

香港理工学院商学系高级讲师

香港理工学院中国商业中心培训部主任

随着中国政府推行经济改革开放政策步伐的加快,国内市场的运作被引入愈来愈多的市场机制元素。另一方面,国内很多企业亦与海外企业建立了不同形式的联系,积极拓展海外市场。这些在经济活动领域内的变化,导致急需大批的营销人才为国内的企业管理国内及国外市场的营销活动。1993年本人在国内不同城市为行政官员及企业主管们讲授市场营销课程,便多次被当地负责培训工作的人员告知营销人才是配合国内经济发展最缺乏的人才之一。营销人才的急需亦可从本人任教的大学下设的中国商业中心的“管理培训班”所反映出来——每年为数以百计的,来自国内的政府官员和企业负责人提供管理培训,每一管理培训班都包括“市场营销管理”这门课程!

有效的营销管理要求企业主管和营销人员不仅仅懂得如何管理营销活动,更要了解如何策划营销活动——即如何制订“市场营销计划”,懂得运用“战略意识”分析市场发生的事件和制订相关的决策。近年,国内亦出版了一些介绍市场营销管理理论的书籍,但它们大部分的重点在于管理营销活动而非深入探讨如何制订和执行具有成效的市场营销策略,对战略意识的重要性缺乏应有的重视,介绍理论时亦强调其“概念性”,对它们的“应用性”的讨论不太足够。

在欧美,学者及企业主管每十年便总结市场营销理论及技巧的发展,回顾十年来市场营销管理活动的趋势、特点、以及理论和技巧是否能配合实际的需要。根据分析总结,订定未来十年市场营销理论及技巧的研究方向,藉研究得出的新理论和管理方法,协助

管理人员更有效地推行营销计划和活动。最近的一次总结在1991年美国市场学会的年会中进行,其中所提出的九十年代为配合国际市场及众多国家的营销活动的理论和技巧发展范畴内,正包括战略性的营销管理和服务产品的营销策略。而1991年至1994年这数年内,营销管理学者及管理顾问亦积极作出回应,撰写了很多此方面的参考书,除提出新的观点和技巧外,更引用欧美以至亚洲营销活动发展较好的国家的企业作例子,解释如何实践此等理论和方法。

值得惊喜的是——今年8月参加在上海举行的第十届中国市场学学术会议返抵香港不久,即接获北京派力营销策划公司交来针对专业营销企划人、销售经理和顾客服务人员而撰写的《营销高手实战丛书》的初稿九册,细阅之下,发觉内容正反映九十年企业营销活动的特点和国际上营销理论研究的发展方向,其中不少介绍引用于过去三年欧美出版探讨营销企划技巧、服务产品市场学等重要的营销管理参考书;然而,派力营销策划公司的管理顾问却能联系中国市场经济的特点,在上述基础上提出很多针对改善国内企业现状、提高所有企业人服务意识和质量,适用于国内企业的营销企划和运作方法。这些正好填补了国内市场营销管理活动参考书在“实战性”、“应用性”、“创新性”等方面的不足之处。相信此套丛书对营销学者、企业主管、营销管理从业人员,以至修读市场营销管理的学生,皆具有很丰富的参考价值。

本人深信此套丛书只是国内营销学者和管理顾问介绍先进的营销技巧和理论的第一步,希望派力营销策划公司或其它人士能再接再厉,介绍更多的西方其它营销管理领域内、适应国内商业活动发展形势的有关理论和经验。

1994年9月于香港

编者的话

中国企业：最需要营销而又最缺乏营销！

我们正处于一个最需要营销而又最缺乏营销的时代。它的需要来自日趋激烈的市场竞争和变化无常的市场需求，它的缺乏在于专业营销知识在我们的大学课程、书店书架和企业实践操作中几乎尚属空白。

众所周知，评价一个企业经营优劣的关键标准，无疑是其最终营销业绩（销售额、市场占有率、利润等）的高低，而营销业绩的高低又取决该企业营销实力的大小。营销实力除包含企业的硬资源（设备、财务等）实力外，还包含（也是我国最缺少而又未足够重视的）企业的软资源实力。软资源实力的重要体现主要是其现代营销意识和专业营销能力的强弱，而专业营销能力的高低取决于企业是否拥有基础扎实、经验丰富、创造性思维和踏实勤勉的营销管理、营销企划和营销执行人才。

据悉，1993 年度在北京举办的“首届人才交流洽谈会”统计显示，营销人才需求量最大，而缺口也最大。无独有偶，1993 年度、1994 年度至今北京人才交流中心的统计数字，又重复了这一事实。

与此同时，越来越多进入中国市场的外企不断演出的一个又一个成功的营销战役，国内诸如健力宝、太阳神、娃哈哈、今日、四通、巨人等成功营销的示范效应，惹得国内大多尚未掌握营销利器为企业人百思其解，到处搜寻着“专业营销的秘方”和“真正的营销企划高手”。但遗憾的是，他们最终发现“秘方”非一时所能掌握，“千里马”实在是更难寻。

结果也不难解释：（1）我国企业市场经济运作时间还不长、营

销从业人员对于专业营销尚处于初级的探索阶段,绝大多数营销人员的成长锻炼还需要数年时间;(2)我国目前尚无一所大学开设营销企划课程,“市场营销、工商管理(MBA)”专业也是刚刚设置、目前尚无一套系统的专业教材,自然还不能向企业界输送必要数量的称职的“科班”人才;(3)更遗憾的是,国内书店的书架上还没有一套系统的、可操作性的专业营销指导书;(4)可以理解但又很糟糕的是,成功企业的营销好手们把自己的营销技巧与经验视若珍宝,不愿公诸于众,使得初学营销的同行们在进行营销操作时,只能像瞎子摸象般暗中独自探索;(5)受过系统训练、有丰富营销实战经验的专业营销机构目前国内还很少,短期还不能满足国内企业界广泛而迫切的需要。

基于对国内这一现状的忧虑和改变这一现状的迫切愿望,我们策划并组织本公司内外大多来自企业界的30位专家、营销经理和职业营销企划人编撰(译)、本人统稿,并由中国商业出版社出版了这套《营销高手实战丛书》。之所以称为“营销高手实战丛书”,一则书中的观点、案例均是国内外知名公司的营销高手们所提供、所运作和所撰写;二则就营销而言,我们现在和未来最需要的是脚踏实地的“实干家”,而不是缺乏实际商战经验的“空想家”。因此,如何将中外营销实战专家的宝贵经验汇集以供国内同行借鉴,是本系列丛书选题和编撰的宗旨。

本丛书共有12册,其选题主要基于以下几个理由:(1)填补国内企业专业营销运作急需的空白。如《营销企划实务》、《营销战略策划》、《促销实战策略》、《业务员推销技巧与成功的销售训练》、《无限的销售威力》、《全面顾客服务》、《驾驭顾客心》、《留住顾客》和《服务优势》;(2)欧、美、台营销经验介绍。如《营销大师》、《欧美营销经验谈》、《全方位营销》等;(3)针对国内企业营销运作现状,重点强调了“服务营销”这一国际上已是企业市场竞争的要项,而国内企业尚未重视的空白领域。如《全面顾客服务》、《驾驭顾客

心》、《留住顾客》和《服务优势》。

中国企业专业营销运作水准的提高,有赖于企业界、学术界和出版界有志之士的共同努力。我们深信,通过这套国内首推的铺路之作《营销高手实战丛书》的出版,大家在对先行一步的营销高手们的杰作学习、借鉴和运用的同时,还会继续携手向国内有志于专业营销事业的同行们推荐更多、更好、更实用的专业营销宝典。迫切希望有一天,随着我们的成长,能把我们自己探索、积累的丰富的营销思想和运作体验献给世界上所有的同行们。

这里要重点一提的是,本丛书的出版一则有赖于来自各界编撰(译)者们数月时间的辛勤劳作;二则有赖于中国商业出版社刘树林编辑的真诚帮助;三则感谢派力同仁们为《丛书》事业数月来不分昼夜、齐力协作的踏实态度和辛勤劳作。

这里还要特别说明的是:本丛书的《全方位营销》和《欧美营销经验谈》是由台湾书泉出版社授权编改出版的,这里我们对书泉的大力支持深表感谢。另外,本丛书中的不少素材来源于国内外众多书刊和企业,在这里我代表诸位编撰(译)者向它们的出版者、作者和实干家们也一并感谢。

另外,由于期望改善我国企业营销运作现状和大学相关专业缺乏专业参考书的心情迫切,本套《丛书》的编撰、统稿甚是匆忙,遗憾之处在所难免,恳请各位同行读者多多赐提宝贵意见。

最后,希望以营销为职业的同行们能携手合作,共创中国营销发展的美好前景。

北京派力营销策划有限公司

屈云波

1994年9月于北京

目 录

第一章	营销战略策划概论	(1)
1.1	战略与营销	(3)
1.2	营销战略策划	(8)

第二章	营销战略环境分析	(23)
2.1	宏观环境	(27)
2.2	行业环境	(34)
2.3	企业内部环境	(45)
2.4	调查和预测环境的变化趋势	(55)
2.5	企业环境的机会与威胁、优势与劣势分析	(65)

第三章	营销发展战略	(73)
3.1	企业基本战略	(75)
3.2	产品组合战略	(81)
3.3	企业新业务计划	(96)
3.4	多角化经营战略	(104)

第四章	竞争战略	(121)
4.1	竞争战略的基本内容	(123)
4.2	行业演变与竞争战略	(148)

第五章	中国企业的国际营销战略	(165)
5.1	大势所趋	(167)

5.2	评估国际市场营销环境	(168)
5.3	决定是否进入国际市场	(176)
5.4	决定进入哪个市场	(179)
5.5	决定如何进入市场	(181)
5.6	制定市场营销计划	(187)
5.7	确定市场营销组织	(196)
第六章	营销战略的实施与控制	(201)
6.1	营销战略的实施	(203)
6.2	营销预算	(209)
6.3	营销战略组织	(213)
6.4	营销战略控制	(217)
第七章	营销战略策划案例选 219	(229)
案例一	日本汽车占领美国市场的营销战略	(231)
案例二	美国折扣商店业四巨头的兴衰探秘	(251)
案例三	联想集团的海外营销发展战略历程	(289)
参考书目		(313)

第一章

营销战略策划概论

NOTE

1.1 战略与营销

战略作为一个现今企业经营管理中常用的概念,它的出现已经有几十年的时间了。但至今人们对战略的定义和解释仍存有许多分歧。下面给出的定义中,包括了绝大部分战略一词通常使用时所具有的含义。

战略是企业制定目标、部署资源的基本形式,也是企业对市场、竞争者和其他环境因素的变动所做的反应。

这个定义指出了一个好的战略应该明确:(1)战略应该包括哪些内容;(2)企业的经营应位于哪个行业或哪种产品—市场组合;(3)为了获得竞争优势,企业应使用何种资源及采取何种行动以便同环境机会或威胁相适应。

一、战略的组成

一个优秀的战略应包括下列五个组成部分:

1. 范围。企业的范围是指企业所处的行业类型,产品线数目和已经进入或打算进入的细分市场数目。对于企业战略范围的决策应反映出从管理角度看的企业任务或战略意图。

2. 目标。战略中应当明确在一个确定时期内战略的执行所要达到的具体成果,如销售量的增长、利润或投资回报。

3. 资源部署。企业的财力和人力资源是有限的。因此在战略中应当明确如何获得资源,以及各种资源在企业各部门和各种经营活动之间的分配。

4. 确立可维持的竞争优势。战略中最重要的部分可说是明确企业如何在其经营的各项业务和每一个产品—市场组合中取得支配权。企业应如何发展并维持对当前或潜在竞争者的差别化优势呢?这就要求企业经理人员要仔细考察在每一项业务及产品—市场组合中的市场机会,以及与竞争者相比企业所拥有的独特能力。

5. 协同性。协同性就是指企业的各项业务、产品—市场组合、资源部署以及能力之间的相互促进。把这些部分结合成一个整体,要比每一部分单独发挥作用能获得更高的效益。

二、战略的级别

上述五个部分存在于企业的所有战略中。而且,企业不可能只有一个包揽无遗的战略,而是有许多相互联系的战略并按级分开。在大多数的大企业中,都主要有三个级别的战略:公司战略、业务战略和功能性战略。图 1—1 描述了这些战略及其相互关系。

虽然本书的标题称作《营销战略策划》,但任何一个企业想要在选定的产品——市场上取得成功,则取决于企业各种战略之间相互协调的程度。表 1—1 比较了三种主要战略的组成成分。

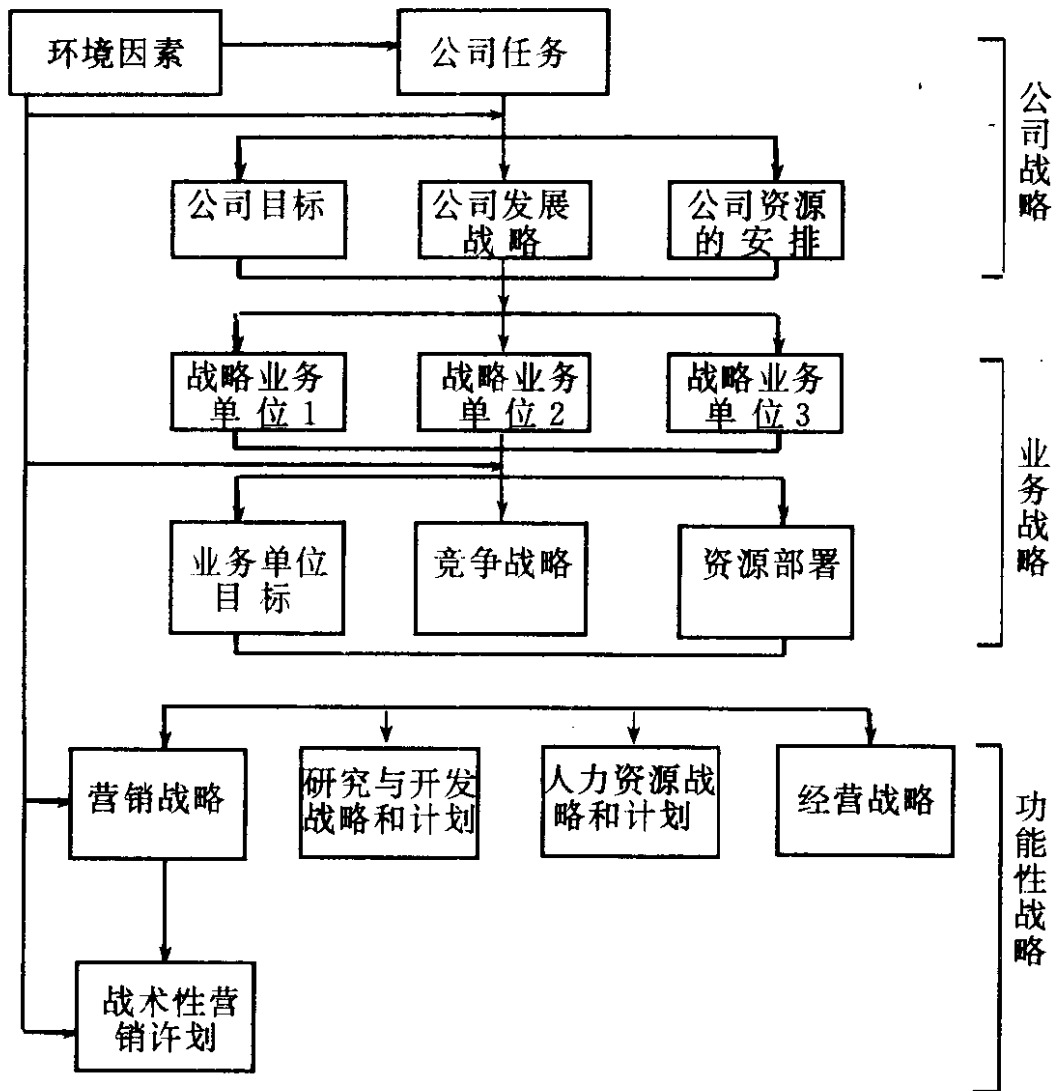


图 1—1 战略的级别