

战略营销管理

——有关营销战略开发的概念

原著者：汉斯·郝席康

审校：潘溥文

孔卫中 译

Strategic Marketing Management

— Concepts for Strategic Development in Marketing



上海交通大学出版社

战略营销管理

——有关营销战略开发的概念

[德] 汉斯·郝席庚著

孔卫中 译

潘薄文 审校

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书简要地介绍了战略营销的发展,以及如何制订、评估营销战略,观点较为新颖。第一章引入了战略营销思想;第二章叙述了形势分析如何作为战略营销的信息基础;第三章推出了一些来自实际经验的知识,帮助制订和评估营销战略;第四章描述了在实践中如何发展和评估营销战略。

本书适合作大学管理课程教材,亦可作为从事营销工作人员的参考书。

战略营销管理:有关在营销中战略开发的概念/(德)郝席庚(Hoerschgen, H.)著;孔卫中译, - 上海:上海交通大学出版社, 2000

ISBN 7-313-02305-7

I. 战… II. ①郝… ②孔… III. 市场营销学 IV. F731.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 62453 号

战略营销管理

——有关营销战略开发的概念

[德]汉斯·郝席庚著 孔卫中译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:4.625 字数:119 千字

2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-2000

ISBN 7-313-02305-7/F·334 定价:7.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

我在德国斯图加特霍恩海姆大学“营销应用研究所”(FORAM)的主要工作,是在所有有关营销问题方面给德国公司提供咨询。我们的主要竞争力之一是在战略营销领域,这是一个在理论和实践两个方面都相当复杂的领域。

在我们与几个行业的客户的接触过程中,我们发现:早期由研究所或咨询公司发展的不同战略营销方法,迫切需要人们去总结、条理清晰地编排和进一步发展。因此,我们首先发表了一篇工作底稿,然后出版了一本在此基础上修订的书。另外,我们创造了把战略营销转入企业实体的概念。

除了这些咨询活动,我也致力于国际营销领域。作为上海交通大学的访问教授,早在1985年我就有机会来中国。自从那时起,我在上海交通大学管理学院已教过五次国际营销学课程。在教学过程中,我意识到我的听众——主要来自工业机构,但也来自贸易和银行机构的中国经理们,对战略营销有高度的兴趣。这使我有在了中国出版《战略营销管理》这本书的想法。

我将德文版本的结构按下列方式修改成中文版本:第一章简要介绍战略营销思想;第二章主要阐述作为战略营销信息基础的形势分析;第三章介绍有助于营销战略的制订和评估从实际经验得来的知识;第四章描述如何在实践中发展和评估营销战略。

另外,中文版本也力图把战略营销中较复杂的方法,以一种浅显易懂的形式表达出来。为此,我们制作了60余幅表格、插图和核对用清单。

本书特别适合于开发和评估营销战略的专业人士阅读。但我们也希望它能为攻读营销或管理专业的学生提供有关营销战略的

有用信息。

最后,我想感谢那些在翻译和出版过程中支持我们的人士,为此,我首先感谢把本书翻译成中文的孔卫中先生和审校本书的潘薄文教授。另外,我想对德国西门子公司、北京西门子公司和 Inter Nations, Bonn 表达我的谢意,感谢它们对出版此书的慷慨资助。

汉斯·郝席庚

Hans Hoerschgen

1999年5月于上海

目 录

1 考虑周全——以战略作引导	(1)
2 作为信息基础的形势分析	(8)
2.1 引言	(8)
2.2 特定区域分析	(10)
2.2.1 潜力分析	(10)
2.2.2 竞争对手分析	(15)
2.2.3 市场分析	(15)
2.2.4 环境分析	(17)
2.3 综合分析	(19)
2.3.1 优点/弱点分析和机会/威胁分析	(19)
2.3.2 业务组合综合分析	(23)
2.3.3 情景技术作为战略预测的综合工具	(34)
3 作为决策辅助的战略知识	(40)
3.1 引言	(40)
3.2 通用战略	(41)
3.2.1 品牌战略	(41)
3.2.2 折扣战略	(43)
3.2.3 市场细分战略	(45)
3.2.4 国际化战略	(46)
3.2.5 全球化战略	(47)
3.2.6 合作战略	(48)
3.2.7 技术作为战略的尺度	(49)

3.2.8	时间作为战略的尺度	(51)
3.3	战略研究的认识	(53)
3.3.1	市场生命周期概念	(53)
3.3.2	经验曲线概念	(56)
3.3.3	PIMS 项目	(59)
3.3.4	Peters/Waterman 有关一个成功企业的 基本特征	(64)
3.3.5	Puempin 的“战略原则”	(65)
3.4	战略概念的模型	(68)
3.4.1	Ansoff 的产品/市场矩阵	(68)
3.4.2	业务组合概念	(74)
3.4.2.1	增长/份额业务组合	(74)
3.4.2.2	市场吸引力/业务优势组合	(78)
3.4.2.3	业务组合方法的回顾和进一步的发展	(81)
3.4.3	Porter 的三个基本战略	(82)
3.4.4	BCG 的竞争——优势矩阵	(90)
3.4.5	Gilbert/Strebeld 的超越战略概念	(94)
3.4.6	Mckinsey 的战略小组	(98)
4	营销战略的发展和评估	(103)
4.1	引言	(103)
4.2	系统/逻辑方法	(104)
4.2.1	基本原理	(104)
4.2.2	作为通用技术的形态法	(105)
4.2.3	系统战略开发	(107)
4.3	直觉/创造方法	(109)
4.3.1	基本原理	(109)
4.3.2	通用技术——头脑风暴法和启示法	(109)
4.3.3	创造性战略的开发	(117)

4.4 战略方案的评估和选择	(117)
参考文献.....	(120)

1

考虑周全——以战略作引导

营销的发展是近几十年来在高度工业化国家的企业环境发生的根本性变化而引起的。在第二次世界大战后,经济发展以供不应求为特征,卖方市场占了主导地位;但是在随后的岁月里,由于生产技术的进步和市场的自由化,情形已转变为供过于求,买方市场占了主导地位。生产主导转变为销售主导,使得企业主要的任务和问题不再是产量和生产率,而变成产成品的销售。瓶颈已从生产一方转移到销售一方。

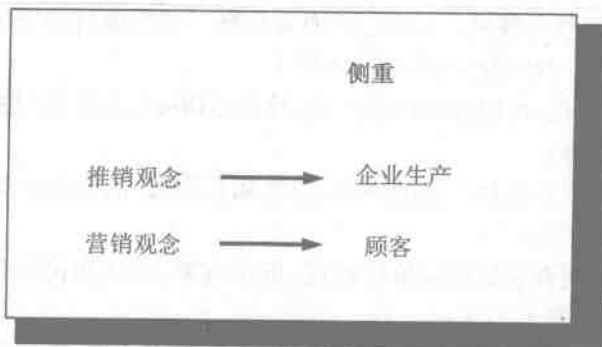


图 1.1 推销观念和营销观念的对照

这些变化对销售部门的工作产生了深远的影响。因为过去在卖方市场中,销售部门的工作仅局限于产品的分销(按当前的销售观念),而现在则必须要主动地对市场中所有的联系进行策划。为了达到企业的目标,需要对现实的和潜在的顾客需求的所有功能进行系统和有计划的调整。这就导入了营销的一个新的特征:营销成为一种管理基础,成为一个范例,成为一项以市场为导向的企业政策或成为一种企业精神。这两种观念之间的区别可通过它

们的主要特征来表示(见图 1.1)。

除了以顾客为导向之外,应用系统和有计划的方法来达到目标也是营销的特征。企业以目标为导向的活动是通过管理功能的导向、设计和运作来体现的,并受到诸多因素的影响,如问题的分析、计划、组织、实施和对所采取行为的控制,等等。

营销也可被视作是以实效为规范的营销管理:按照企业目标,通过经常地收集营销信息,以形成一些特定方法来对付市场伙伴。

为了获取信息和把握市场,营销科学和实践已形成若干方法,它们可分为信息方法和行为方法两大类。

信息方法:营销调研可分为初次调研和二次调研。初次调研通过使用不同的调研方法,诸如面谈、调查对象小组或市场测试等方法,来收集解决一个问题的有关信息。二次调研则把重点放在信息的处理和对已有信息的解释上。

行为方法:可以分为四种方法,并且必须按照实际情况进行组合(营销组合):

- 产品组合包括产品的质量、包装和标记,产品线的开发以及保证和服务等。

- 价格组合包括确定价格政策、折扣政策、交货和付款条件以及赊欠额度等。

- 分销组合包括分销渠道的选择、销售组织的设计、实物分配(营销后勤)以及销售地点决策等。

- 促销组合包括广告、销售促进、人员销售和公关活动等。

有些人至今还只把这些方面与“营销”这一术语联系在一起。但是当前发生的一些变化已使我们有必要把这部分“营销”改称为“古典的”或“传统的”营销,以便与“新的”或“战略的”营销相区别。

在 80 年代,各种环境的动态变化以人们前所未有的形式出现,该进展的特征是对企业产生的许多影响,重要的变化有:

- 许多传统的消费品和资本品市场呈饱和及停滞趋势。

- 竞争更趋激烈。
- 高度集中的趋势和为实现自身营销观念所作的努力,已使零售业从生产厂商的助手转变为工业的一个强大而独立的市场伙伴。
- 企业和市场的国际化程度提高。(对欧盟和开放中的东欧而言,发展将继续进行。)
- 由于在价值和准则以及需求方面的变化,消费者的行为也随之发生了变化。
- 新技术的发展(如生产技术、通讯和数据处理等)对经济和社会产生了巨大的影响。

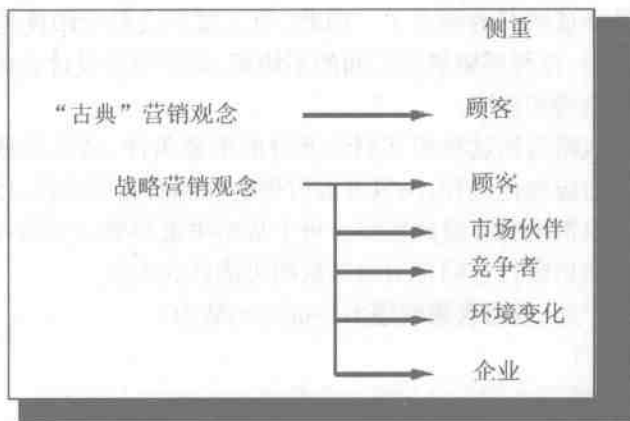


图 1.2 古典营销观念和战略营销观念的对照

这些变化使企业的管理日趋复杂。在企业决策中必须考虑的有关环境数据的数量剧增。另外,竞争者和零售商的重要性说明了有必要拓宽一些企业的视野并且对“古典的”营销方法加以补充(见图 1.2)。

通过对行为侧重方面的比较,我们可以归纳出从古典营销向战略营销发展的特征。古典营销主要考虑顾客的需要和问题,而战略营销则同时考虑影响企业成功的所有因素。

当然,古典营销观念也考虑竞争者、市场伙伴和环境,但是其注意力的中心仅仅是顾客。过去的单一性现在已被战略营销的新思想所代替,其特点是以长期观点和周密眼光来考虑企业和它的市场及环境的关系。这意味着企业在作决策时仅考虑顾客是远远不够的,还必须把市场(除顾客外还有竞争者和分销商,在某种程度上还有供应商)和环境(经济、社会、文化、自然、政治、法律和技术因素)作为考虑的对象。有关销售代理人的经验性研究使得企业对营销观念时空上间隔的形势日益重视。

这种拓宽了的营销观念的主要任务是预测环境的剧烈变化,以便使企业能适时抓住机遇和避开风险,这样就能符合新的并正在变化的环境状况的要求了。因此,为了减小或最大限度地消除企业内部的、各种环境群体之间的不协调,必须重新设计企业的目标、战略、结构和程序。

实现战略营销这种相互制约部分的重要条件,是要乐意不断地学习和适应变化过程,决策者要有创造性和实施能动性,以便能利用和操纵市场和环境的发展。每个战略决策都要以发展和长期维护企业确切履行合同订明的条款的可能性为重点。

有鉴于此,战略营销管理的特征可归纳为:

- 系统性
- 周密性
- 相互作用性
- 潜在导向性
- 长期导向性

这是一种特定的思维方式。应用这种方式,企业和市场(环境)的复杂关系就能被显示、分析并经常地应用到决策中。

有两个主要激励因素导致了对企业内部计划任务的讨论:一方面,期望值可能在一定周期内(如每年)需要更新;另一方面,不寻常的事件(如德国的重新统一),新业务单元的发展(新产品、新市场、新技术)或所谓将影响企业发展的“微弱信号”的发现,亦可

启动战略计划过程。愈早预测变动并加以评估和分析,就能愈好地削弱威胁并抓住机遇。

完成这个任务的过程可理解为是一个收集和处理信息并作出决策的过程。这个过程可划分为下列几个逻辑阶段:

- 形势分析**:有计划和系统地对企业、市场和环境的现在和将来的形势进行调研,这是所有营销决策的信息基础。

- 目标设置**:根据市场、环境和企业自身的现在和将来的信息,制订出一个详细的、可运作的目标。

- 制定战略**:战略的开发和制定是形势分析得出结果后要作出的另一个基本决策。所有的决策都应把重点集中在如何达到企业的目标上。

- 营销组合的规划**:营销组合的规划和实施应建立在营销目标和战略的基础上。应从所有可能的运作中组成符合实际情况的最佳营销组合。

- 控制**:对规划和实施的不同阶段必须加以控制。在战略营销中,控制的主要任务是提供反馈。两种不同的控制可提供给管理层两种不同的信息:以结果为导向的控制显示出目前运作背离标准和规划的偏差,营销审计测算出规划过程中不同阶段的效率。此外,两种控制都提出有关必要的规划和行动方面的建议。营销决策的控制贯穿整个营销过程,为的是在早期阶段就能给出有关调整目标、战略和行动的建议。

在理想的环境中,战略营销过程可解释为一个按年月顺序、按部就班发展的程序。但在实际中,规划过程常常被规定的目标、有关实施行为的令人关注的建议或企业家的战略想象所取代。在这些情况下,随即实行规划过程以便对可能采取的行动进行评价至关重要。规划过程可在任何一个阶段插入。这种对战略营销任务扩大的理解被称为“轨迹”程序(见图 1.3)。

不按年月顺序排列的程序可能导致某些方面的信息的遗漏,并影响决策。由于不分阶段,规划者可能在选择上受到限制,不能

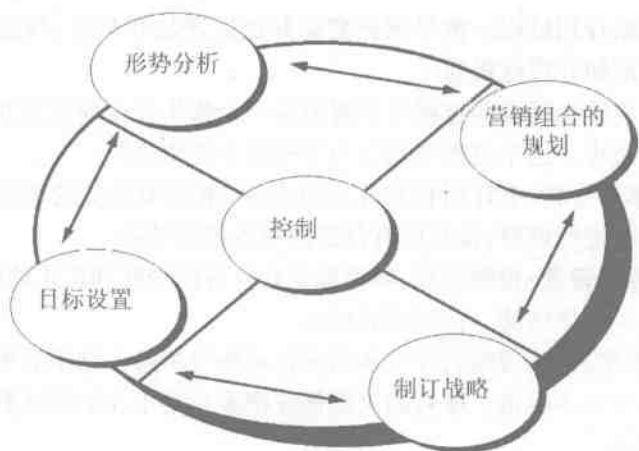


图 1.3 战略规划的“轨迹”程序

找到有效方案。

无论哪种事件启动了规划和实施过程,战略的制订总是战略营销过程的核心任务。

一方面,战略代表了该过程中的某个点,在这点上形势分析浓缩形成结论;另一方面,它代表了特定营销组合的框架(见图 1.4)。

另外,在动荡时期,战略的另一个任务就是保持企业的行动方向,只有这样,营销过程的连续性才能得到保证。战略可以被看作是使企业蓬勃发展的管理手段,它根据目标来协调所有的个别行动,使企业避免“盲目行动”。

由于相关数据和可能采取行动的高度复杂性,在营销实践中制订战略变得十分错综复杂,所以在大多数企业,营销战略并没有得到应有的重视。

这个问题可通过使用下面**战略开发**的三步骤模型来解决:

(1)应用**形势分析**以集中有关企业、市场和环境的数据并进行分析(见第 2 章)。

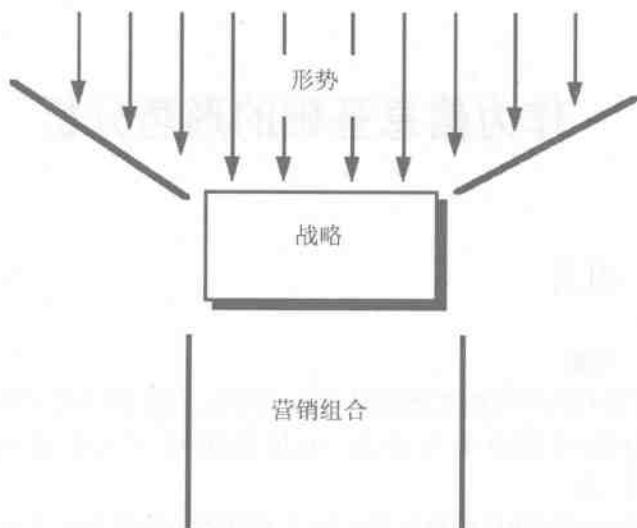


图 1.4 战略锥体

(2) 从理论和实践中所获得的**战略知识和经验**可作为制订特定战略的决策辅助工具(见第 3 章)。

(3) 将形势分析的结果与知识和经验相结合,以直觉创造方法或系统逻辑方法来开发和评价**营销战略**(见第 4 章)。

按照这三个步骤,可开发出一个具有创造性的、能考虑到企业形势(包括市场、环境)的所有相关方面并运用战略知识和经验的战略。

与传统模型相比,这种模型的优点在于它把所有的相关影响都考虑进去了。提高投资成功率可作为支持这个模型的一个论据。

2

作为信息基础的形势分析

2.1 引言

1. 对象

所有营销决策的基础都是对与决策有关的环境因素的分析。形势分析可划分为对企业、市场系统和宏观系统的分析(见图 2.1)。

企业通过详尽的分析来收集有关内部和外部的信息(企业的数
据、市场的和环境的数据),结果将得到实际形势的一个景象。但是因为营销决策是以未来作为导向的,所以只调查目前的形势是不够的,还必须同时预测内部和外部因素的未来发展趋势。

形势分析通常从收集内部信息开始。在进行潜力分析时,要研究不同的功能区域,并且主要以定量方式确定企业的资源。此外,目前以定性潜力分析来反映企业形势特征的重要性也提高了(见第 2.2.1 节潜力分析)。

传统营销是建立在注重顾客的基础上的。顾客被认为是市场系统中决定企业成败的最重要的因素。因此,形势分析集中在综合的市场数据以及现有的和潜在的顾客上。

由于国际竞争的加剧,“营销视角”已有所改变,从 70 年代开始,竞争者也被包括了进去。因此,对现有的和潜在的竞争者的分析,在形势分析中已开始受到重视(见第 2.2.2 节竞争者分析)。

在某些特定情况下,如发生了供应商停业或一般供应问题时,对某企业的供应商分析可能会变得重要起来。生产消费品的制造商也可把分销商看作市场分析的一个相关部分(见 2.2.3 节市场



图 2.1 形势分析的对象

分析)。

宏观系统的变化,例如欧洲共同市场的成立,也会对企业形成巨大的挑战。由于采取的行动要求范围广泛、时间持久,因此,对变化进行早期预测对企业抓住机遇、规避风险是十分重要的。

这些发展对于国际营销的意义尤为重大。市场通常是未知的,而且各国都常有其独特之处。环境分析的任务就是要发现和评价与战略营销规划决策有关的要素(见 2.2.4 节环境分析)。