

# 营销战略与管理

## ——观点与结构

Marketing Strategy and Management

祝海波 聂绍芳 郑贵军 李雪岩 著



经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销战略与管理——观点与结构/祝海波等著. —北京:  
经济科学出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9515 - 7

I. ①营… II. ①祝… III. ①市场营销学  
IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 108131 号

责任编辑: 周国强  
责任校对: 杨晓莹  
版式设计: 代小卫  
技术编辑: 邱 天

## 营销战略与管理

——观点与结构——

祝海波 / 聂绍芳 郑贵军 李雪岩 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

编辑部电话: 88191350 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

710 × 1000 16 开 26.5 印张 530000 字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9515 - 7 定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

## 序 言

进入 21 世纪后，世界经济全球化的浪潮正向我们汹涌袭来，企业之间的竞争变得日趋激烈，没有竞争优势的企业根本无法生存。现代营销理论强调，企业只有不断满足顾客的需求，才能生存和发展。任何企业都在追求一种理想的竞争地位，这是企业试图建立有利、持久优势市场地位的基础和前提。企业可以通过营销战略或策略来增强或削弱在市场中的竞争地位。当今环境变化多端，竞争日趋激烈，消费者越来越成熟、理智，企业要想保持旺盛的生命力，就必须深入地思考如何持续地提供出众的客户价值。唯有如此，企业才能赢得消费者，才能赢得竞争优势。这是本书所持的竞争观点。

而所有企业要获得竞争优势就必须做到产品能成功地销售出去。而要想产品以好价钱卖出去，加快资金回笼的速度，这就需要全面、清晰、深刻、前瞻性的行销策略！本书正是汲取了行销思想的精髓，将其贯穿于整个行销过程的各个环节，形成了一套贴近现实、可操作性强、系统化的行销策略。

营销战略与管理是基础市场营销学中分离出来的一个新的分支。它是营销管理哲学的延伸与扩展。营销战略与管理研究只有建立在行销和竞争两个基本任务基础上，如何采取有效的策略和方法，使得企业能够永续经营和持续发展。它是建立在哲学、数学、经济学、行为科学、现代管理理论基础之上的现代管理应用学科。

本书不仅为培养未来从事市场营销的高素质的理论研究者 and 实践人才提供理论武器，还可为当今企业从事市场营销的在职人员提供必要的指导，也可作为高等院校本科、研究生教材及有志从事营销管理的社会人士的参考读物。

本书的主要特点：

1. 将营销战略与管理置于经济全球化及知识经济发展的背景下进行研究，由此揭示出在新的环境下营销战略与管理的特点。诸如当今世界，企业的任何经营行为都可视为营销行为，企业战略管理实际上是市场营销战略管理。从竞争和行销的视角深入地阐释市场营销战略与管理之间的关系，突出市场营销战略与管理之间的承接和联系。

2. 营销战略与管理历来是工商管理研究生的必修课，目前出现的同类教材和书籍基本上是针对企业高级营销管理者视角来写作的，而本书更加注重操作性

和实践性，面向的读者和使用群体主要是中高层营销管理者和市场营销专业本科生。

3. 本书案例选取追求丰富和实用性。战略部分案例综合性强，管理部分主要以小案例为主，符合这两部分的学习要求和特点。

本书的作者都是从事市场营销教学和实践多年的专业人士和资深教师，本书凝聚了他们的经验和体会。参加本书写作的有：祝海波（第1章、第2章、第4章、第9章、第10章），聂绍芳（第3章、第5章、第6章），郑贵军（第7章、第8章），李雪岩（第10章）。全书由祝海波统纂。

在本书的写作过程中，我的硕士研究生王震、洪庆喜、黄奇峰、尉明霞为本书的校对和案例的编写付出了辛勤的劳动，同时许多市场营销界前辈，特别是我的恩师邓德胜先生，对本书的写作不吝指导和帮助，在此一并表示衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中存在许多不足和错误之处，欢迎有意探讨的同仁与本人联系：[qnlkw@126.com](mailto:qnlkw@126.com)。

祝海波

2010年5月于湖南长沙

# 目 录

<b>第1章 营销战略概述</b> .....	1
1.1 营销战略的本质 .....	1
1.2 营销战略层次与要素 .....	9
1.3 营销战略视角与管理流程 .....	17
关键术语 .....	24
本章小结 .....	24
复习题 .....	25
思考与延伸 .....	25
综合案例讨论：爱克发（AGFA）公司的营销战略 .....	26
<b>第2章 营销战略分析</b> .....	28
2.1 市场结构与市场机会分析 .....	28
2.2 营销战略外部环境分析 .....	41
2.3 组织营销内部资源与能力分析 .....	50
2.4 企业业务分析与选择 .....	54
关键术语 .....	64
本章小结 .....	65
复习题 .....	65
思考与延伸 .....	66
综合案例讨论：是天堂还是地狱？ .....	66
<b>第3章 营销战略选择</b> .....	69
3.1 营销总体战略 .....	69
3.2 营销竞争战略 .....	87
3.3 营销合作战略 .....	98
3.4 品牌战略 .....	117
关键术语 .....	128

本章小结.....	128
复习题.....	129
思考与延伸.....	129
综合案例讨论：脑白金：简单而成功的营销模式.....	130
<b>第4章 营销战略实施与管理</b> .....	134
4.1 营销战略问题识别与业务管理模式 .....	134
4.2 市场营销计划 .....	138
4.3 营销战略组织 .....	148
4.4 营销战略人力资源与领导行为 .....	158
4.5 营销战略控制与审计 .....	167
关键术语.....	179
本章小结.....	179
复习题.....	180
思考与延伸.....	180
综合案例讨论：福特汽车公司的战略控制过程.....	181
<b>第5章 营销安全与创新战略</b> .....	184
5.1 营销安全战略 .....	184
5.2 营销战略创新 .....	194
关键术语.....	207
本章小结.....	207
复习题.....	207
思考与延伸.....	207
综合案例讨论：润迅突围寻呼业务.....	208
<b>第6章 市场进入管理</b> .....	211
6.1 市场调研组织与管理 .....	211
6.2 市场细化管理 .....	219
6.3 目标市场选择与确定 .....	229
6.4 市场定位管理 .....	236
关键术语.....	243
本章小结.....	243
复习题.....	244

思考与延伸	244
综合案例讨论：力琛公司新产品战略	245
<b>第7章 产品管理</b>	248
7.1 产品管理的内容和职责	248
7.2 产品绩效管理	255
7.3 新产品开发与扩散管理	261
关键术语	270
本章小结	270
复习题	271
思考与延伸	271
综合案例讨论：“甲壳虫”的悲欢——大众汽车的营销教训	271
<b>第8章 价格管理</b>	274
8.1 价格竞争力评估与定价情景分析	274
8.2 制订初始价格策略流程	280
8.3 价格调整决策	292
8.4 价格体系与渠道价格控制	302
关键术语	313
本章小结	314
复习题	314
思考与延伸	315
综合案例讨论：宜家如何设计产品的诱人价格	315
<b>第9章 价值链关系管理</b>	318
9.1 价值链管理与分销战略	318
9.2 分销渠道设计决策	324
9.3 分销渠道管理	331
关键术语	351
本章小结	351
复习题	352
思考与延伸	352
综合案例讨论：索芙特的渠道管理	353

<b>第 10 章 市场沟通管理</b> .....	357
10.1 沟通与购买者行为 .....	357
10.2 广告策划与管理 .....	364
10.3 销售促进管理 .....	380
10.4 公关策划与管理 .....	387
10.5 人员推销管理 .....	394
关键术语 .....	404
本章小结 .....	405
复习题 .....	406
思考与延伸 .....	406
综合案例讨论：农夫山泉“有点甜” .....	407
<b>参考文献</b> .....	411
1.1 绪论 .....	1.1
1.2 营销战略 .....	1.2
1.3 营销战略的制定 .....	1.3
1.4 营销战略的实施 .....	1.4
1.5 营销安全与创新战略 .....	1.5
2.1 营销安全战略 .....	184
2.2 营销战略创新 .....	194
3.1 关键术语 .....	207
3.2 本章小结 .....	207
3.3 复习题 .....	207
3.4 思考与延伸 .....	207
3.5 综合案例讨论：农夫山泉“有点甜” .....	207
4.1 市场进入管理 .....	211
4.2 市场调研组织与管理 .....	211
4.3 市场细分管理 .....	219
4.4 目标市场选择与确定 .....	229
4.5 市场定位管理 .....	236
4.6 关键术语 .....	243
4.7 本章小结 .....	243
4.8 复习题 .....	244



# 第 1 章

## 营销战略概述

### 本章关键词

- 营销战略与组织战略
- 成功战略的特征
- 营销战略的本质
- 营销战略层次与要素
- 营销战略视角
- 营销战略管理流程与模式

## > 1.1 营销战略的本质

### 1.1.1 从组织战略到营销战略

下面是古今中外一些关于战略的阐释：

“战略，军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。

——《辞海》

“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”

——[美] 克劳塞维茨 (Clausewitz), 《战争论》

“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局。研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”

——毛泽东, 《中国革命战争的战略问题》

“战略是关于组织宗旨、目的和目标的一种模式，以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划。”然而，明茨伯格教授作为组织战略狭义定义的代表人物，则倾向于将组织战略界定为“一系列整套的决策或行动方式”。

——[美] 安德鲁斯

“从根本上讲，制定一项竞争战略，也就是为某一组织规定一种广泛适用的程式，以便指导组织如何投入竞争。应当有什么样的竞争目标，以及在贯彻这些目标时需要采取什么样的方针……竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标），与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。”

——[美] 迈克尔·波特, 《竞争战略》

从上面的阐述可以看出，战略一直以来都是一个军事术语。随着社会和科技进步，越来越多的人认为军事战略原理对其他组织同样具有普遍适用性。将战略的思想和理论运用于组织经营管理，便产生了组织战略。

组织战略是组织面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性的谋划。组织战略对组织利润实现有着重大影响，抓组织经营就必须抓好组织战略。组织战略服从和服务于组织经营目的，组织战略在本质上是保障组织获得最大利润的途径和手段。

组织战略作为一种理论来研究，虽然起步较晚但成果丰硕，新观点新方法不断涌现。无论是从钱德勒（1962）提出“结构追随战略”，到安索夫等创建设计学派，还是迈克尔·波特（1980）提出的产业竞争五力模型和一般竞争战略，他们都是“盲人摸象”（明茨伯格语），从自身的角度提出的一些观点。组织战略自诞生之日起，就没有形成一个统一的概念和模式；但有几点是形成共识的。（见研究发现 1-1）

## 研究发现 1-1

### 关于战略的观点

- (1) 组织战略考虑的是组织发展的长期方向。
- (2) 组织战略关注的通常是组织的活动范围。

- (3) 组织战略的焦点是如何确立组织在竞争中的优势。
- (4) 组织战略活动既受到外部宏观环境因素（诸如政治、经济、文化、技术等）的影响，也受到内部因素（诸如利益相关者）的影响。
- (5) 战略管理通常是解决组织资源、能力如何与组织经营活动以及环境的“匹配”问题。

由此可以看出，组织战略很复杂，其影响变量很多，有些是来自组织本身的，有些是来自组织之外的。而且不同阶段的战略重点和方向也不一样，即便是简单的概念认同都存在困难。但值得欢欣鼓舞的是，组织战略的理论和实践发展使得战略管理已经成为一门独立的学科。

在当今这个充满竞争和技术飞速发展的时代里，营销成为组织最基本工作，甚至有人认为组织可以不存在组织结构，可以不存在产品，但不可能没有营销。这个观点虽然有点偏颇，但却可以认识到营销战略在整个组织中的地位和作用：任何战略如果不是以市场为导向，那么它终究是会失败的。

### 1.1.2 营销战略与组织战略的关系

#### 传统的观点：营销战略是组织战略的一部分

传统的观念认为，营销战略只是组织战略的一部分，大多数的营销战略都是根据组织的总体战略来制定的，也就是说，先有了组织的整体战略，才有营销战略。很多组织往往都是先由组织的最高领导层为组织描绘出组织的宏伟蓝图，然后再让各职能部门的管理者或经营单位的管理者在此基础上制定各经营单位或职能部门的战略规划。由于各层级的战略制定是自上而下的，就导致它们只能通过提案的形式向公司最高领导层提供有关产品、产品线和责任领域的信息以及战略信息，并且自己制定市场营销目标和营销战略时也要被战略计划所引导。

这种观点产生的结果是：在战略目标上不是以实现顾客价值为前提，在战略行为上不是以市场为基础，在战略管理上不注重市场导向和组织学习，从而在战略结果上无法获得竞争优势和良好的经营绩效。秦池从辉煌走向没落就说明了这个道理。

#### 案例 1-1

#### 昙花一现：秦池从辉煌到没落

秦池酒厂的前身是1940年成立，地处沂蒙山区的山东临朐县酒厂。至20世纪80年代，秦池酒厂一直为年产量万吨左右的县级小型国有企业。到1992年王卓胜临危受命入主秦池时，秦池酒厂亏损额已达几百万元，濒临倒闭。1993年，

秦池酒厂采取避实击虚战略，在白酒品牌竞争尚存空隙的东北，运用广告战成功地打开沈阳市场。此后，先后进入东北、西安、兰州、长沙等重点市场、销售额连续3年翻番。1995年底，组建以秦池酒厂为核心的秦池集团，注册资金1.4亿元，员工增至5600人。

### 1. 首夺“标王”。

1995年，中国已有酿酒组织37000家，年产白酒约700万吨。白酒行业大战空前激烈，要与那些历史悠久、品牌牢固的大型、名牌酿酒组织竞争，实力弱小的秦池酒厂为了生存和发展，找到一条迅速提高品牌知名度的道路。在反复权衡之后，选择了一条令人望而生畏却充满希望的险道：夺1996年CCTV广告“标王”！

据测算，1996年“标王”价钱在6500万元左右，相当于秦池集团1995年全部利税的两倍。这意味着如果达不到预期目的，秦池将遭灭顶之灾。1995年11月8日，秦池以6666万元的天价击败众多竞争对手，以黑马的惊人之举夺取CCTV广告“标王”。

勇夺“标王”，是秦池酒厂迈出的决定性一步，给秦池带来难以估量的影响，使秦池的产品知名度、组织知名度大大增强，使秦池在白酒如林的中国战场上成为当时的名牌。在原有市场基础之上，秦池迅速形成了全国市场的宏大格局。

大风险带来大发展，秦池人很形象地将广告支出与销售收入比喻为：“每天开出一辆桑塔纳，赚回一辆奥迪。”1996年，秦池销售额增长了500%，利税增长了600%。秦池也从一个默默无闻的小酒厂一跃成为全国闻名的大企业，如表1-1所示。

表1-1

秦池酒厂销售额与利税变化情况

单位：千万元

年份	销售额	利税
1995	18	3
1996	95	22
1997	65	16

### 2. 二夺“标王”。

首夺“标王”带来的巨大的品牌效应与经济效益，使秦池人放松了对经营风险的防范心理，秦池人决定再夺“标王”。

1996年11月8日，秦池集团以3.2亿元的“天价”卫冕“标王”。秦池人将此举解释为“每天给中央电视台送去一辆奔驰，则每天开进一辆加长林肯”。但很快秦池人就发现，“奔驰”开是开出去了，“林肯”就是没有开出来，别说

“林肯”，甚至连“奥迪”也鲜有开出来的时候！

为了消化3.2亿元广告开支，秦池测算过，在1997年至少要实现15亿元销售收入，这大约需要生产6.5万吨酒，而这些酒需要4万多吨原酒来勾兑。但秦池每年的固态发酵生产能力仅为3000吨。因此秦池采取了大量收购四川散酒，再加上本厂的原酒、酒精进行勾兑的做法。

和传统的固态发酵相比，勾兑是一种较为先进的制酒工艺，它不仅不影响成品酒质量，而且具有出酒快、产量大、粮耗低、产品工艺指标易于控制等优点。而且这种“液体发酵”工艺（用少量经传统酿造法酿制的“固态酒”，加入食用酒精勾兑），早在20世纪80年代的白酒行业，就已开始推广。老牌孔府家酒、孔府宴酒，四川的几大老牌名酒，也都采用勾兑方法制酒。

1997年初某报编发了一组3篇通讯，披露了秦池的实际生产能力以及收购四川酒进行勾兑的事实。这组报道被广为转载，引起了舆论界与消费者的极大关注。在新闻媒体的一片批评声中，消费者迅速表示出对秦池的不信任。秦池的市场形势开始全面恶化。后来，有更多的新闻媒体加入近来报道秦池酒厂采用“勾兑”方法制酒。可秦池似乎对此根本是“不屑一顾”，之后，秦池也都没有向顾客们解释清楚什么是“勾兑”！以至于时常有对秦池不利的文字见诸报端。

1997年，尽管秦池的广告仍旧铺天盖地，但销售收入比上年锐减了3亿元，实现利税下降了6000万元。

1998年1~4月，秦池酒厂的销售收入比上年同期减少了5000万元。1996年底和1997年初加大马力生产的白酒积压了200车皮，1997年全年只卖出一半，全厂20多条生产线也只开了四五条，全年亏损便成定局，效益指标迅速下降（见表1-2）。

表1-2

秦池两夺“标王”的经济效益比较

单位：千万元

	投入广告费	销售额	利税
首夺“标王”	6.66	95	22
二夺“标王”	32	65	16

资料来源：浙人编著．沉浮——九位企业家成败启示录．时代文艺出版社，2000：167-190

成功的组织在战略上各有各的绝活，而失败的组织却是相似的：它们都从根本上失去了自己的顾客基础或市场基础。秦池的案例似乎更为明显和特殊，它在辉煌的时候为自己掘下了失败的陷阱，这是一个典型的自上而下战略失误的案例。秦池作为一家县级小酒厂，其发家靠的是有针对性的广告促销，其辉煌是中央电视台标版广告的中标，也就是所谓的“标王”。它的组织战略采取的是用广

告取胜，然后从上而下，营销战略的全部也是围绕这一战略来制定，但是从组织的长期经营来看，广告并不能构成组织的核心竞争力。广告可以扩大市场容量和市场份额，但并不能实现组织根本上的不同，也就是说它不能给顾客创造稳定的价值。许多以广告和促销为组织战略导向取得开拓性成功的组织，如巨人、亚细亚、孔府宴、中华鳖精等，后来都陷入了困境。这一不争的事实让我们看到了把营销看成是组织的一个职能而忽视营销贯穿组织所有经营管理活动的始终，必然难以保持长期竞争优势，失败只是时间问题。

### 现代观点：市场驱动战略才是有效的组织战略

我们应该在更高层次去理解营销，营销战略是组织战略的核心或主体。组织的基本使命就是满足消费需求，实现企业盈利和发展，并为利益相关者承担相应责任。组织之所以能存在，是因为它能为社会提供有用的产品或服务。营销的基本使命是要在组织与顾客之间建立长期互利的交换关系。显然，营销的使命与组织使命最为一致，并最能体现组织存在的价值。营销战略的一个基本问题就是要确定组织以什么产品进入什么市场。或粗或细地去理解产品和市场问题，就可以发现营销战略实际贯穿于组织总体战略、经营单位战略和职能部门战略等多个战略层次之中。营销经理日益发现自己需要参与确定组织方向和那些可以创造和维持竞争优势并影响组织长期绩效的决策。

而在具体实践中，营销战略在组织的各个级别和各个层次上均有体现。在最高层次上，营销战略决定的是如何实现整个组织的目标和宗旨，即决定组织生存和发展的方向。主要是从若干年的远景角度出发确定组织所希望的业务组合。在这个层次上，营销战略连同财务策略、产业策略以及人力资源策略对所谓的组织“综合策略”做出了根本的贡献，比如为了实现国际化，联想收购 IBM 的 PC 业务。在较低的等级层次上，一个营销战略可以关系到同一组织的一个系列产品，例如宝洁公司销售的所有品牌的洗发水、洗衣粉。在最底的层次上，也是最具操作性的层次上，一个营销战略也可以应用于个别产品，比如麦当劳推出符合中国人口味的汉堡包。

秦池战略失败的案例向我们重申了营销战略和组织战略之间的真正关系。我们不难知道，战略的制定方式可以是自上而下，也可以是从下而上的。组织规模的大小、组织属于什么生命周期都将影响到战略制定方式（这将在本章的第二节中进行讨论）。营销战略的根本在于行销和竞争。企业行销和市场竞争的实践证明，营销战略应当建立在对实际营销战术本身深刻理解的基础上，才能保证其立于不败之地，也就是“战术支配战略，然后战略推动战术”。

但是，往往很多组织都太执著于实现组织的愿景和战略而忽略了市场和顾客的客观性，总是要在经历了坎坷后才恍然大悟，可是商机稍纵即逝。比如柯达多年来一直把 X 光底片卖给医院实验室的技术人员，很晚才注意到医院购买决策

已逐渐转移到专业行政人员的手中。现代营销具备一种统括职能,起到一种导向作用。组织要根据市场营销的需要来确定其职能部门和分配经营资源,并要求其他职能部门服从市场,服务于市场营销,从而在其基础上决定组织总体发展方向和制定组织战略。大龙锰业给我们提供了一个很好的思路。

### 案例 1-2

#### 大龙锰业营销战略

贵州红星发展大龙锰业有限公司是一家以生产电解二氧化锰,为电池生产组织提供原料的上市公司。该公司自2002年成立以来,在短短的2年时间里,其生产能力就位居全国第二,产品已顺利进入南孚、双鹿以及日本松下等知名电池生产组织,产品供不应求,在高档无汞碱性电池原料市场的占有率已位列全国第二。可谁又知道这家公司的前身竟是由已破产关闭的贵州汞矿系统的大龙氯碱镁厂、贵汞铁路专用线、贵汞汽修厂组建而成的。它成功的秘诀是什么?为什么能在短时间内将注册的5600万元资本,迅速扩展到年销售额3亿元、利润5000万元以上的巨额收益?其主要原因是公司立足于市场,根据市场需求决定产能和产品。

通过对市场的诊断分析,看到电池无汞化以及碱性电池需求的增长带来对相关原材料的强劲需求,得出市场缺口近2万吨,且市场需求以每年近30%的速度增长。因此,公司迅速作出战略调整,抓住机遇集中资金扩大生产能力,其主导产品电解二氧化锰生产能力从1万吨/年发展到2006年的3万吨/年。同时着眼国际市场,提升公司战略高度,获得巨大成功。现除南孚、双鹿、豹王等知名电池生产企业外,红星产品的占有率已达48%外,日本松下与其签订了正式供货合同,需求超过5万吨的全球最大碱性电池生产组织美国金霸王公司也提出了不低于1万吨的采购需求。

资料来源:贵州红星发展大龙锰业有限公司网, <http://www.hxfzmy.com>; 中华硕博网, <http://bbs.okzhaosheng.com/tag.php> 2008-5-3; 东西部合作的成功典范——贵州红星发展大龙锰业有限责任公司. 西部时报, 2008-01-05

通过大龙锰业这个案例,我们不难看出,营销战略在组织战略的核心地位已逐渐形成,二者的关系不再是以往的母与子的上下关系,而是成为鸡与蛋的相生关系。公司营销战略的成功有力地推动了组织战略的实施,使其真正实现了以市场为导向、财务管理为龙头、组织文化建设为依托的组织发展战略,并取得了成功。营销战略的好坏直接影响整个组织的成败,营销战略的实施需要组织整体战略的支持,二者之间相互依存,相互影响。

### 1.1.3 营销战略的本质：用户需求的满足

在组织战略被越来越重视的今天，组织战略的意义不言而喻，从营销战略对组织战略的影响上看我们清醒地认识到，制定一个营销战略是一项至关重要的工作，研究营销战略与组织战略之间的关系，看似只论证一个关系，但更多的是找到了制定组织战略的一个关键性突破口，对制定更加有效的组织战略，实现组织生产经营最大利润并能持续良性发展具有不可忽略的意义。

因此，成功的营销战略应该有下面三个特征：

(1) 营销战略的制定是自下而上的，而非自上而下。营销战略不仅仅是组织上层考虑的问题，而是全员参与的决策过程。其最重要的依据是市场和顾客。大龙锰业的案例很好地证明了这一点。

(2) 营销战略的核心是顾客需求的满足和引导。顾客的需求决定了市场的大小和变化的趋势。顾客需求包含两个基本方面：一是现实的需求，它产生了一个明显的市场，比如每天人都需要吃饭，所以就餐就成为一个现实需求；二是潜在的需求，它不明显，需要去发掘，甚至去引导，比如很多年前国人还没有把“头皮屑”看成是一个那么令人讨厌的脏东西，经过宝洁的大力引导（主要是通过“海飞丝”广告），开发出如此巨大的“去头皮屑”市场。

(3) 营销战略体现了“从市场（顾客）中来，到市场（顾客）中去”的基本观点。营销战略是建立在市场需求的基础上，但反过来又必须能够指导组织营销工作。

营销战略并不是一个简单的概念，或者仅仅从某一个方面能够加以描述的。换句话说，理解组织营销战略这一概念需要多维的视角，它不仅要确定组织的未来方向和使命，还涉及组织所有的关键活动，同时需要根据外部环境变化不断加以调整，以实现其确定的战略目标。营销战略是组织根据市场需求及其变化，确定组织的营销方向和使命，并选择合理的市场营销策略来达到组织营销战略目标的总体行动方案。

营销战略的实施过程是帮助组织建立和维持持久的竞争优势以及取得营销绩效的过程。但无论是组织获得竞争优势，还是行销过程中取得良好效果，其最终的落脚点都是满足用户（顾客）的需求。

#### 案例 1-3

#### 盛田昭夫的市场开拓术

索尼公司创建于1946年，它的创办人盛田昭夫和井深大的创业史已成为一个日本经济时代的标志。在创业之初，他们曾经试制出了磁带录音机及



磁带。这种录音机比原有钢丝录音机使用方便，录放音质高，磁带的生产也比录音的钢丝成本低。盛田昭夫以为这种新型录音机自然能畅销，但是推向市场后并没有马上被消费者所接受，许多人甚至没有搞清它到底是一种什么东西。

于是，他把大量精力投入到产品的推销宣传活动中。他用汽车拉着产品，到公司、学校、商店，展示新产品。应该说，推销活动搞得有声有色。当用这个看起来怪模怪样的录音机录下人们的谈话，然后再放出来时，人们无不感到惊奇万分。可是，惊奇归惊奇，购买的人却很少，因为大家有一个相同的感觉：“这玩意儿好是好，不过作为娱乐品，似乎太贵了。”

盛田昭夫百思不得其解，后来还是一件偶然的事情让他茅塞顿开。有一天，他在一家古玩店发现一位顾客毫不犹豫地以高价买下了一个旧坛子。他想，旧坛子在一般人的眼中一文不值，但在懂得其价值的人看起来却是宝贝。这启发了盛田昭夫：一定得面向懂得产品价值的人来推销，新产品才会畅销。那么，哪些人最懂得录音机实用价值呢？当然是真正需要他们的人。盛田昭夫开始有针对性地展开推销。当他得知许多法院的速记员因为人员不足而不得不加班工作时，马上带来录音机上门表演。法院很快就大批订货了。随后他把推销的重点又转到了学校。当时日本在驻日美军的控制之下，学校大力进行英语教育，英语教师不足，特别进行会话，听力训练的条件很差，正好极需要录音机这种工具。盛田昭夫和井深大又设计制造了一种价格更低廉、体积更小，更适合学校使用的磁带录音机。这样录音机便迅速普及到全国各地的学校，销路打开了，磁带录音机成了热销货。盛田昭夫的事业也由此奠定了一个坚实的基础。盛田昭夫在总结索尼早期成功经验时说：“具有敏锐的目光，善于发现市场需求的新动向，选取电子产品发展的制高点，不断开发新产品，以创新带动市场，并使企业始终充满向上的活力。”

资料来源：李姍编译．索尼之父：盛田昭夫经营谋略．西北大学出版社，2002

## 1.2 营销战略层次与要素

### 1.2.1 营销战略的权变因素

影响组织营销战略的权变因素有很多，主要有：制定战略的层级；组织的生命周期；环境的不确定性；战略周期。

#### 战略制定者

图 1-1 表明了战略制定者与战略类型之间的关系。大多数情况下，高层战