



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

➡ 市场营销专业

营销战略

YINGXIAO ZHANLÜE

(第四版)

李 蕾 李东红 ◎ 编著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

014058295



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

▶ 市场营销专业

F713.54-43
05-4

营销战略

YINGXIAO ZHANLUE

(第四版)

李 蕾 李东红 ◎ 编著



北航

C1745369

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

F713.54-43
05-4

285850A10

图书在版编目(CIP)数据

营销战略/李蕾,李东红编著. —4版. —北京:首都经济贸易大学出版社,2014.9
(高等院校经济与管理专业核心课经典系列教材)

ISBN 978-7-5638-2268-3

I. ①营… II. ①李… ②李… III. ①营销战略 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 191224 号

营销战略(第四版)

李 蕾 李东红 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmc.edu.cn>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 369 千字

印 张 14.5

版 次 2002 年 5 月第 1 版 2004 年 6 月第 2 版

2010 年 5 月第 3 版 2014 年 9 月第 4 版

2014 年 9 月总第 11 次印刷

印 数 19 001 ~ 22 500

书 号 ISBN 978-7-5638-2268-3/F·1289

定 价 27.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

目 录

绪论	1
第一章 营销战略的性质	10
第一节 战略与战略管理	10
第二节 营销战略的内涵	14
第三节 营销战略管理过程	19
第四节 营销战略管理者	21
案例分析:京东(JD.com)的营销战略	23
第二章 营销环境分析	26
第一节 宏观环境分析	26
第二节 产业与市场环境分析	37
第三节 消费者行为分析	47
案例分析:耐克公司的营销环境	50
第三章 营销资源分析	53
第一节 营销资源的性质	53
第二节 营销资源分析的内容	57
第三节 营销资源能力综合分析	63
案例分析:云南白药的营销能力	68
第四章 市场细分战略	71
第一节 市场细分战略的内涵	71
第二节 市场细分战略的作用	72
第三节 市场细分战略的类型	74
第四节 市场细分过程	77
案例分析:台州市商业银行的“向下走”	89

第五章 市场定位战略	92
第一节 市场定位战略的内涵	92
第二节 市场定位战略选择的一般过程	94
第三节 市场定位战略的类型	96
案例分析:振华重工(ZPMC)集装箱起重机的 市场定位战略	109
第六章 品牌营销战略	112
第一节 品牌	112
第二节 品牌价值	115
第三节 品牌战略方案选择	119
第四节 品牌塑造	124
第五节 品牌经营	130
案例分析:方正集团的品牌战略	135
第七章 新产品战略	139
第一节 新产品的内涵	139
第二节 新产品战略的选择	142
第三节 新产品开发过程	148
第四节 新产品开发组织	157
案例分析:麦当劳的比萨饼	160
第八章 生命周期战略	163
第一节 生命周期的内涵	163
第二节 产品生命周期阶段	166
第三节 产品生命周期战略选择	171
案例分析:乐 Phone 挑战 iPhone	179
第九章 国际营销战略	181
第一节 国际营销战略概述	181
第二节 国际营销战略环境	186
第三节 国际目标市场选择	191
第四节 进入国际市场的方式	194
第五节 国际营销组织	196
案例分析:宜家公司的国际营销战略	198

营销战略

第十章 营销战略实施与控制	201
第一节 营销战略实施与控制的性质	201
第二节 营销年度计划与编制	204
第三节 营销资源配置与年度计划执行	208
第四节 营销计划执行结果检查	214
第五节 营销战略实施结果评价	215
第六节 营销战略变更	217
案例分析:柯罗尼亚公司:战略计划与追踪审核	220
参考书目	222

绪 论

今天,在企业经营实践中,“战略”是一个被广泛使用的概念。不仅是企业的总体业务布局和各项业务的发展思路,而且企业经营过程的各项职能事项等都被不同程度地赋予了战略的性质。技术创新战略、生产战略、营销战略、人力资源战略、文化战略、并购战略、采购战略、信息与互联网战略、大数据战略等,都成为企业经营管理中的重要活动。更进一步,职能管理下的细分工作同样具有战略的性质,如技术创新过程中的技术引进战略、技术储备战略、技术转让战略,人力资源管理过程中的人才引进战略、人才培养战略、员工职业生涯战略等。营销,作为与市场联系最为紧密的企业经营职能,更不例外,不仅有产品战略、价格战略、分销战略、促销战略,而且更有市场细分与定位战略、广告战略、服务战略等的称谓。特别是近年来,几乎所有的营销活动,都被从战略的高度进行思考和组织施行,以突出营销活动在企业生死存亡和竞争力提升中的重要地位和作用。因此,为了更好地认识营销战略的内涵,我们在这里先从“营销”和“战略”的历史演进中回顾一下营销战略的提出和发展演变过程。

一、20 世纪上半叶:营销战略的早期讨论

首先对营销战略进行讨论的是利维尔特·利益(Leverett S. Lyon)。利益在 1926 年对营销管理给出了界定,他对营销管理的这一定义包含了明确的战略思维,阐明了营销活动的战略性质:即营销活动本质上体现的是企业与环境的关系,需要依据不断变化的市场进行调适和提前做出安排。他指出:“营销管理,……就是一个企业营销为适应内外环境的不断变化而对自身的市场活动不断重新计划和组织的一系列活动。”^①

而在战略领域,明确提出战略概念的是冯·纽曼(Von Neuman)。他通常被作为第一个提出“战略”概念的人而在战略管理史上留下浓重的一笔,他的战略思想对营销战略产生了深刻的影响。纽曼在 1947 年率先将战略定义为企业为了处理

^① Steven P. Schnarrs, Marketing Strategy: Customer and Competition[M]. The Free Press, 1998: 20-21.

在必须参与竞争的环境中遇到的各种问题而采取的一系列行动^①。在纽曼的分析中,市场无疑是企业参与竞争的最重要的环境。根据这一逻辑,企业根据市场竞争的需要而组织实施的营销活动,自然也就常常被作为具有“战略”性质的行动而思考和推进。

二、20 世纪 50 年代:营销预算

第二次世界大战以后,至少有四个方面的变化趋势对营销活动产生了重要的影响:①战争中对生产和物资调配的精确计算和准确保障,使系统工程、预测方法等在企业经营中得到了广泛的应用。许多企业尝试对市场进行预测,对企业内部的资源分配进行量化处理。②财务与会计技术得到了较大的发展。企业内部的会计记录更加完善,会计核算更加准确,很多企业有能力充分了解各部门、产品的投入和产出对比状况。财务预算技术的发展则为企业进行现实的资金计划安排提供了基本工具。③战争结束后百废待兴,市场需求旺盛。企业最重要的任务就是如何迅速将自己的产品推向能够为其带来较大收益的市场区域。④一些企业尝试制定总体战略。由于市场需求旺盛,而企业能够提供的产品和服务有限,在提供多种产品、从事多种业务的企业中,出现了开始从整体上把握企业从事的业务和进入的市场选择。这些方面使得企业营销活动开始运用一些精确计算的方法进行资源分配,并注意对市场的选择。

不过,一直到 20 世纪 50 年代后期,由于外部竞争的压力较小,企业经营活动更大的矛盾表现为市场需求的充足性和企业自身供给能力的有限性之间的冲突。立足于扩大产能而进行的企业有限资源在不同活动中的分配,成为这一时期企业经营的重要特征。企业资源分配采取的主要形式就是资金的分配,即在每个经营年度开始之前,大部分企业都要将企业在未来一年可以使用的资金在不同的业务部门、不同的产品项目和不同的职能部门之间进行分配。因而,财务预算也就成为这一时期企业经营管理的主旋律。

此时,企业的营销部门会根据市场环境变化的需要提出年度营销预算,给出营销活动的年度经费总支出方案及相应的结构安排计划,并根据预算组织市场活动,以便更加有效地将产品推向市场。显然,这样的预算工作使营销工作具有了明显的计划安排的特征,但由于预算期基本限定为一年,因而只是一种年度计划,严格意义上尚且不具有战略规划的性质。

三、20 世纪 60 年代:营销长期计划

进入 20 世纪 60 年代以后,企业营销活动的内外环境发生了一系列变化,主要表现为:①年度预算计划在运行过程中延伸出长期预算计划。因为有些项目的执

^① Jeffrey Bracker. The History Development of the Strategic Management Concept[J]. Academy of Management Review, 1980,5(2).

行跨越多个年度,企业在制定一个年度的预算时,必须考虑到后续年度预算的配合。例如,一个产品的开发可能需要三年时间,则企业需要制定出该项目的三年预算,后来则出现了整个企业的五年或者更长时间的预算。②从预算演化出其他计划。管理者发现仅有资金计划并不能保证企业各项工作的顺利开展,资金的控制固然重要,但质量、工期、新产品研发周期、产品上市时间等的控制一样非常重要,很多企业不仅编制长期预算和年度预算,而且编制其他长期计划和年度计划。③企业长期经营目的和目标开始出现。在尝试制定公司总体战略的过程中,一些企业提出了应用预期实现的目标和目的进行过程控制和管理的做法。企业的高层管理者提出公司的总体经营目标,并以长期计划作为实现目标的保证,长期计划具有很强的战略性质。④计算机开始被用于经营预测中。由于计算机的广泛应用,很多企业开始尝试运用计算机处理信息的强大功能对未来的经营环境做出预测。

由于上述因素的变化,在营销活动过程中出现了如下一些新的特点:对未来长期市场环境进行预测;根据公司长期经营目标和目的编制长期营销计划;对未来若干年准备开展的市场活动做出事先安排,并根据计划安排开展营销活动。显然,这一阶段的营销活动开始具有了很强的长期规划性质,而这恰恰是战略的重要特征之一。

四、20 世纪 70 年代:产品市场选择与组合

60 年代末至 70 年代初,企业经营的内外环境再次发生剧烈的变化:①激烈的市场竞争开始出现。经过战后 20 多年的建设和发展,世界各国,特别是发达国家的经济得到了空前的发展。许多市场开始出现饱和,控制质量、加强预算、加速生产的时代已经结束,企业不得不将更多的精力用于分析和面对来自外部市场的竞争压力。②环境多变且经营风险增大。竞争加剧,其他一些不可控因素也在不断出现(如石油危机等),企业发现整个经营环境处于激烈的动荡之中,经营过程中的不可控因素越来越多,经营的风险也越来越大。③多元化经营与资源配置严重冲突。受市场繁荣的影响,很多企业在 60 年代的经营过程中奉行了多元化经营的理念,即只要能够控制质量和成本,企业便可以进入任何一个业务领域,生产任何产品。其结果使得一些企业的经营管理人员不熟悉本企业从事的业务,甚至出现一些大企业的 CEO 无法准确说出本公司进入的主要业务领域的情形。由于企业进入的领域非常广泛,企业各个下属部门为争夺企业内部有限的资源展开了激烈竞争。在以石油危机为导火线,宏观经济出现困境时,很多企业发现自身的许多业务分支成了单纯的资源消耗单位。

受这些因素的影响,长期计划在企业中的地位开始下降。其原因主要是:①长期计划的准确性受到挑战。长期计划强调对未来的准确预测,然而,由于环境的多变,长期计划做出的预测常常发生变故,长期计划中规定的任务无法完成。②长期计划给出太多的不切实际的期望。长期计划制定的过程,决定了其总是对未来持

“乐观”的态度,即尽管制定长期计划时也对环境进行分析,但这种分析对风险的考虑和企业进行自我调整的考虑相对较少,对企业不断发展壮大的考虑较多。长期计划指标往往是企业在过去一段时间已经实现的指标,再加上一个需要在未来一段时间投入更大努力的指标。其实,在很多情况下,企业未来的目标未必一定要超过以往已经实现的指标。乐观的目标使企业在风险和竞争的环境中常出现库存积压、计划目标不能实现等结果。③资源配置成为比计划更受关注的经营管理问题。

受这一时期企业经营环境和经营重心变化的影响,营销工作的重点主要集中在两个方面。①寻找适合企业进入的产品市场。这一阶段,企业不得不思考哪些产品市场可以进入,而哪些产品市场表面上看存在商机,而事实上是陷阱。营销活动的一项重要任务就是进行市场调查,为企业选择适宜进入的产品市场。在同时需要进入多个产品市场时,企业需要进行产品组合选择。②根据不同产品市场的特性,制定相应的营销活动方案,保证各项产品的经营目标的实现和企业总体组合目标的实现。企业在整体业务组合中对不同业务提出的目标要求和分配的资源不同,因而需要营销部门根据需要进行相应的安排。

这一时期,营销战略工作的一个重要突破就是波士顿咨询集团(BCG)在为一个造纸厂的产品组合提供咨询时提出了波士顿矩阵。在该矩阵中,企业的所有产品被区分为四种不同的类型:问题类、明星类、金牛类和瘦狗类。企业可以根据对不同产品市场的增长态势和企业提供的产品的竞争地位来决定产品组合及资源分配。显然,依据波士顿矩阵所进行的分析与决策,已经具有了鲜明的“有所为、有所不为”的战略特性。后来,这一矩阵不仅用于营销战略中的产品组合决策中,而且被战略管理领域所采纳,在将“产品”扩展为“业务”之后,广泛应用于业务组合战略决策中。

五、20 世纪 80 年代:营销战略的普遍兴起

波士顿矩阵在被企业推崇备至地应用了多年之后,其地位开始下降,逐渐演变为一种有用的分析工具,主要原因是。第一,营销战略制定与实施相分离。涉及产品业务组合层面的战略制定,普遍转向由公司少数高层领导人讨论确定,营销部门在产品战略制定过程中发言权有限,常常只是一个信息提供单位和战略实施单位。第二,波士顿矩阵本身存在缺陷。波士顿矩阵具有简化分析的效果,但这种简化强调将企业的全部产品按照两个基本变量归入四种类型之中,因此对不同产品的增长特性的认定未必合理。另外,波士顿矩阵对不同类别产品给出的简单应对方法也未必符合企业现实经营中的复杂情况。而且,波士顿矩阵强调了企业在现有资源条件下如何对业务组合进行选择,实际上,进入 80 年代以后,由于资本市场的发展,劳动力自由流动的加速等原因,企业可以利用的现实资源和潜在资源的范围和数量都发生了深刻的变化。当投入的资源发生变化时,原先被认为是属于瘦狗类而应该放弃或者撤退的产品,也可能由于新的生产技术或者其他方面的显著变化

而成为公司的明星或金牛。波士顿矩阵揭示的企业产品路线变化的一般规律是问题—明星—金牛—瘦狗,现实环境的多变,也常常使这样一种变化规律受到挑战。例如,明星业务可能直接成为瘦狗,而并不经过为企业带来巨额现金收入的关键阶段。第三,形式主义。有些企业走向了极端,追求每隔一段时间用波士顿矩阵对公司的产品组合进行一次描述,而并不重视其后的资源配置和结果评价。

自 80 年代起,企业开始进入全面竞争时期。1979 年波特在《哈佛商业评论》上撰文对竞争战略的分析和其后于 1980 年和 1984 年出版的《竞争战略》和《竞争优势》,对整个战略管理的理论和实践产生了划时代的影响。波特的分析不仅对企业的总体经营战略,而且对企业的营销战略也产生了深刻的影响,与营销相关的一系列战略问题被提了出来。

第一,“竞争”与“市场位势”的概念被引入营销战略中,从此,营销活动的中心任务不仅在于如何适应外部环境的要求,如何更好地满足顾客的需求,而且必须时刻关注的一个重要问题就是对竞争的认识和把握,对企业在竞争中市场地位变化的考虑。应该说,自从竞争的概念引入营销活动之后,营销工作才被真正赋予了提高企业竞争实力、不断谋求企业生存与发展的深刻内涵。许多营销活动才开始成为事关企业生死存亡的战略问题。而且,营销活动的范围和内容也得到了扩展。营销不再是一个单纯的从属性职能,不只是营销部门和营销人员的工作,而成为整个企业的一种重要战略活动。企业所有的重要经营活动,几乎都要从在市场上赢得并巩固竞争优势的高度进行思考。

第二,提出了企业产品或者服务在市场上的一般战略选择。波特经过研究发现,企业在市场上能够取得成功的业务战略定位不过三种基本类型:一种是以成本最为低廉取胜;另一种是依靠本企业提供的产品或者服务同其他企业提供的产品与服务形成差异;最后一种虽然从属于上述两种情形,但又有所不同,那就是强调首先定位于只向特定的市场提供产品或者服务。波特的三种基本战略原本只是用于说明企业的经营业务的竞争战略选择的,不过,在营销理论与实践工作者看来,波特的这一划分完全适用于企业在营销层面关于产品与服务的战略定位,因而被迅速引入营销战略之中。

第三,提出了营销战略分析的一般框架。战略管理专家根据波特的分析,建立了战略分析的一般框架体系,即外部分析、内部分析、使命、战略选择、战略实施与控制。营销战略专家则相应地提出了营销战略管理的一般过程,即营销机会分析、营销目标、营销战略、营销计划、营销组织结构、营销控制等。

在从竞争和环境适应的高度重新思考营销管理的过程中,人们发现,不仅波特提出的企业在市场上获得竞争优势的途径具有战略的特性,营销过程中涉及的许多方面都具有从整体上保证或者增强企业在市场上获得竞争优势的性质。于是,市场细分战略、市场定位战略、市场地位战略、市场进入战略、市场退出战略等营销战略概念被提了出来。

在这一过程中,对营销战略发展做出重要贡献的另外一位专家就是美国西北

大学凯洛格管理学院的菲利普·科特勒。他的最大贡献在于提出了营销管理独特的分析视角和框架——4P 分析架构。自 1967 年第一版《营销管理》问世后,科特勒根据企业营销实践和理论的发展,对营销管理的框架体系不断进行调整和修正。在波特提出竞争战略的理论之后,科特勒即将战略的概念、战略分析过程、一般战略等引入营销管理之中。

六、20 世纪 90 年代:营销战略的泛化

进入 20 世纪 90 年代后,企业的营销环境发生了深刻的历史性变革:①顾客的需求更加苛刻;②来自竞争对手、潜在进入者、替代品生产者等的竞争更加激烈;③在全球提供产品和服务,在全球范围内开展营销活动更加频繁;④在销售活动等多个方面,竞争对手在激烈竞争的同时,谋求相互之间的合作。⑤现代通信技术,特别是互联网的出现,使企业能够更加便利地开展营销活动,同时也使消费者购买选择的交易成本迅速下降。在同顾客的讨价还价中,企业愈加处于不利的地位。⑥消费者和社会公众对生存环境的关注达到了前所未有的高度,企业受到消费者的投诉、政府管制等各种压力,在营销过程中不得不更多地考虑保护环境等社会责任问题。

与新的环境要求相适应,企业营销战略出现泛化现象,即营销战略涉及的范围越来越广,或者说,企业在营销活动过程中需要考虑的战略问题越来越多。而且,不同的企业管理人员、营销专家,从不同的角度对营销战略做出了分析。例如,在 90 年代初期,科特勒还只是将营销战略的内容限定在一般竞争战略、新产品开发战略、产品生命周期战略、市场细分与定位等方面,而将产品、定价、分销、促销仍然作为营销策略方面的内容(科特勒将其称为“Planning Marketing Program”)。但是,在 90 年代中后期,他已经将传统的 4P 策略全部赋予了战略的特性和职能。更进一步地,有些专家还提出了速度战略、服务战略、绿色战略、网络战略、信息战略等概念。

与此同时,资源和能力概念在 90 年代的提出,也赋予了营销战略和营销战略分析一些全新的内容:①要求企业在进行营销战略决策过程中,不仅要分析外部的营销机会,而且要分析企业自身的营销资源和能力条件。②营销战略的制定和实施,不仅要考虑企业市场目标的实现,而且要有利于企业攫取特色资源(专有资产)和塑造核心能力。

七、21 世纪以来:营销战略的新趋势

在企业经营中,唯一不变的真理就是“变”。在过去的一个世纪,企业营销战略管理从萌芽走向普遍应用,企业营销战略理论从只言片语的讨论,发展到相对完整的分析体系。进入 21 世纪之后的十数年间,企业的营销环境再次发生重大变化,主要表现为如下四个方面。

第一,网络化。20 世纪 90 年代互联网兴起之后,迅速在世界各国得到了普遍

应用。最初互联网仅仅应用于邮件收发、网页浏览等简单功能,在经过不到 20 年的发展之后,互联网已经成为渗透到全社会,成为所有组织的运行及几乎所有个人日常生活必不可少的重要组成部分。特别是近年来无线网络的广泛覆盖,微博、微信的普遍使用,电子商务技术的成熟化,将生活与工作的网络化提升到了一个新的水平。

第二,数字化。在计算机和互联网得到广泛应用且应用技术不断获得提升的大背景下,生产与生活走向数字化。声音、图像以数字方式传播,采购、研发、生产、销售、售后服务等过程均以数字及数字化设备来管理和控制,几乎所有的人、财、物、信息以及行为活动及其结果,均最终表现为数据库中特定数字化信息。而一个又一个的数据库,最终形成了关于各种社会现象与活动的极其丰富的数字化记录与刻画,大数据时代悄然而至。

第三,企业社会责任日益受到重视。越来越多的社会公众及企业认识到,企业不仅是一个经济组织,而且是一个有着自身价值取向的社会功能器官,企业的行为不只在追求高额的利润,更应该在这一进程中促进社会的和谐与进步。在遵纪守法的基础之上,企业应主动承担起保护自然环境、减少资源浪费、扶助弱者、崇尚更高的商业伦理等。

第四,全球化。全球范围内交通、通信条件的显著改善,贸易壁垒的不断消除,使得世界各国的贸易与经济、文化等交流更为方便,“地球村”已经不再是一个理念或者对未来的美好憧憬,而已经逐步成为现实。在人类发展史上,全球化从来都没有像现在这样与每个人、每个组织近距离接触。托马斯·弗里德曼的《世界是平的》一书一度在这一时期成为风靡全球的畅销书,正是因为道出了时代的心声。在新的世纪,所有组织和个人更多地在考虑“不是要不要全球化,而是如何全球化”。

第四,从众化与个性化并行。企业的供给能力越来越强,消费者的收入与生活水平越来越高,人与人之间、人与组织之间的交流越来越方便,这些使得消费出现了两个完全相反的趋势:一方面,在全球任何一个角落的时尚,很可能迅速被全球消费者共同追逐,进而出现前所未有的全球范围内的从众消费,iPhone 和 iPad 风靡全球便是典型事例。另一方面,人们在追逐参与并享受共同时尚的同时,又在考虑追求基于完全的个人性情与偏好的需求,由此带来了日益走向极致化的个人产品与服务,如汽车、服装、家具等各行业的定制化服务。

在上述大背景之下,企业营销战略也在发生着深刻的历史性变化。

(1) 电子商务日益上升为几乎所有企业营销战略的重要组成部分。在互联网刚刚兴起之时,B2B 和 B2C 只是作为传统实体营销渠道的补充形式,发挥着无足轻重的作用。之后不久,随着一批专门从事网上零售业务的公司和一批在网上提供内容服务的公司的兴起,以及一批门户网站在商业模式创新的基础上推出增值服务,如亚马逊、当当、Ebay、优酷网、搜狐网、新浪网等的发展,电子商务率先成为这些依靠电子商务获取主要收入的网络新贵营销战略的组成部分。之后,诸如阿

里巴巴之类的电子商务交易平台公司得到发展,一批中小型制造业企业、批发零售企业等开始借助交易平台销售产品,电子商务由此成为网络平台公司和通过网络平台大量销售产品的相关企业营销战略的组成部分。近年来,传统制造业企业、零售企业,甚至于银行、航空公司、电信运营、餐饮企业、农产品企业、礼品公司、教育培训机构等,都纷纷建立自己的电子商务交易系统,或者借助网络交易平台促进销售,由此带来了电子商务地位的显著提升。例如,专门从事工业自动化产品销售的台湾研华科技公司,原本全部产品都通过线下渠道销售,2007 年开始全面启动在线销售,目标是到 2015 年争取全球在线销售额在全部业务收入中所占比例超过 30%。再如,主要从事基础化工、新材料等业务的《财富》500 强企业中国化工集团公司,在 2014 年任命了专门负责公司电子商务的首席商务官 COO。

(2) 以大数据支撑企业的营销战略选择。自互联网兴起以来多年的数据积累、数据分析工具的不断升级,使得众多企业开始全面、深入地分析客户特点,进而以此为基础更加精准地进行市场细分和定位,有针对性地向特定的顾客群提供个性化的产品与服务,甚至提前预知客户的未来消费行为,以此为基础安排企业的营销活动。例如,招商银行在分析客户数据后发现,25—35 岁之间的人是优质的信用卡客户群体,这一人群年轻、时尚、收入略显单薄但稳定、消费能力很强,因而将其确定为公司信用卡发卡的主要对象;同时,富裕高端人群是公司收入的重要来源,公司只要能为这部分人群提供好的产品和服务,他们对高达 1 万元的年费并不在意,等等。最终,根据这些分析结果,招商银行给出了明确的市场定位和产品创新方案。再如,一些电商借助对客户群的分析进行提前配货,即根据某一地区以往消费者购物的集中程度,将一些产品提前配送至该区域的仓库中,尽管此时许多关于该产品的订单还没有生成。

(3) 低碳、绿色、有机、环保、安全、人文关怀等成为营销战略中的关键词。适应企业承担更大的社会责任的要求,越来越多的企业在新产品开发、品牌塑造与对外宣传等过程中加入对自然环境的保护,对客户、员工和社会公众的关爱,以及对整个社会进步的历史责任感和使命感等,甚至以此获得顾客的青睐,有效地开拓了市场。

(4) 高度重视国际市场营销战略和本土市场营销中的国际化因素。越来越多的企业同时在本土市场和国际市场运作,海外收入在企业全部收入中的比重越来越大,这使得企业更加关注海外市场的营销战略选择与落实。与此同时,即使在本土市场,越来越多的企业深刻感受到来自他国企业的近距离竞争,国内市场中的国际化成分日渐增强,因而即使面对本土市场,企业在营销战略制定与落实中也不得不更多地从与全球领先企业同台竞争的高度进行思考、分析和做出抉择。

(5) 把消费者体验作为营销战略的重要内容。由于越来越多的消费者关注购物和消费过程中的个人化感受与身心愉悦,很多企业开始考虑让顾客参与其中,让顾客观摩、聆听、试用等作为重要的战略基点,在给消费者以美好的身心体验中赢得市场竞争地位。例如,化妆品公司鼓励顾客现场试妆,汽车公司提供新车试驾,

家具公司提供标准件让顾客自行安装,电视选秀节目发动数百万乃至更多的观众参与其中。

(6)更加关注市场竞争中的“赢者通吃”。数字化网络、交通运输等技术的发展,国家和地区贸易壁垒的不断破除,使得基于信息不对称和地理距离等因素的差异化被日渐缩小,那些在产品与服务方面居于绝对领先地位的企业,凭借优势地位不断推进行业市场洗牌,令出于落后地位的企业纷纷落败。

暨管細站己續竭 許一美

劉站,一

自國公編領長許工師升,查財總管森不德(O3D)前(O3D)前公洛級不德所失
的期研會出被液由O3D前同全,戶出用那。繼站長許德森入的自德信公,在站个
和全區許大,天个。而雙細站油而公事思家用同內前个一天同已自,需管站,全有
頭備不中書長合結存移,豐金前管基內開許對繼和十等在區委委,區公前同的管經

。置直經其站業合案確出,有繼細站前。自管基
主聯年,次有站一。出因年率館標个一星,中出長許德森出平劉站一“繼站
查站年點快排排,候站前年點快排了成站主星不的站標一星,中出長許德森出平劉站一
站不站主星出管基站業入已繼站一“繼站二。繼站前同全前連連德古劉站前同全
首同一“繼站”,仍尹08站前05春,許德森尹十六尹05前05或基要法,劉站前全
全式司劉站08站前05春,站前平本日,劉站前知陳引來日,華金前同平劉站前

。又劉至尹是基金特
次有次案次,成站。又立前同不了出合書案劉同下,繼站前全案又升上後

第一章

营销战略的性质



“营销战略”是企业高层管理人员,特别是营销主管,为了企业的生存和发展,在充分了解、分析企业外部营销环境因素和内部营销条件的基础上,确定的企业营销工作纲领与行动方略。在经济全球化、信息化、电子化、数字化趋势不断显现和买方市场普遍形成的今天,企业面临的市场环境越来越严峻,企业面对的竞争越来越激烈,营销战略日益受到高层管理者和各级营销管理人员的高度重视。本章作为营销战略内容的开篇,着重介绍战略的内涵、战略管理的历史演变过程、营销及其一般过程、营销战略的兴起、营销战略管理过程、营销战略在企业经营中的地位,以及营销战略管理者。通过本章的学习,读者应能清楚地说明战略、营销、营销战略之间的区别与联系,解释营销战略的实践意义和营销战略管理者的职责。

第一节 战略与战略管理

一、战略

美国数字设备公司(DEC)前 CEO 奥尔森曾经说过,他的工作就是确保公司有一个战略,公司所有的人都遵循此战略。通用电气公司前 CEO 韦尔奇也有相似的体会,他曾说,自己每天一半的时间用来思考公司的战略规划。今天,无论是全球经营的跨国公司,还是只在较小的地域范围内经营的企业,都在经营过程中不断地思考自己的战略选择,以确定企业的发展道路。

“战略”一词最早出现在兵法中,是一个重要的军事用语。一般认为,军事上的战略是指在战争中,参与对抗的军事力量为了取得战争的胜利,根据对战争形势的分析和评估所采取的全局性谋略。“战略”一词被引入企业经营管理实践并被普遍使用,主要是在 20 世纪五六十年代之后。在 20 世纪 50 年代,“战略”一词首先出现在美国企业界,后来传到联邦德国、日本等国家,在 20 世纪 80 年代后为全球企业界广泛接受。

对于什么是企业的战略,不同的学者给出了不同的定义。例如,安索夫认为,

战略是贯穿企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线。安德鲁斯认为,战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式;这种模式界定企业正在从事的或应该从事的经营业务,以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。汤姆森和斯迪克兰德认为,战略是公司前进的路径或地图,是公司经营的蓝图。大卫·戴维认为,战略是公司实现长期目标的方法。

简单来说,企业战略是指企业在经营过程中为了在同竞争对手的对立中立于不败之地而制定的事关全局的重要谋略。企业战略制定的背景是激烈的市场竞争、环境的高度不确定性、较高的经营风险等。企业制定战略的目的主要是为了满足自身参与竞争和成长的需要。企业通过制定战略,维持、巩固或者提高自己的竞争地位,努力使自身在同竞争对手的冲突中保持优势地位,努力使自己在规模和实力上不断提高,获得持续、健康的发展。企业战略涉及的内容主要是企业发展方向的选择和有限资源的配置。准确地说,战略是指企业面对激烈变化的外部环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性行动谋划。因此,战略是企业实现长期目标的方法和途径,是企业制定年度目标、部署和配置资源的依据,也是企业对市场、竞争者和其他环境因素变动所做的反应。

上海家化的“汉方 SPA”战略

上海家化是中国最大的化妆品公司,2013 年销售收入 45 亿元,主要生产和经营护肤、沐浴、洗发、护发、香水和彩妆等产品。数年前,上海家化高管人员在欧洲考察时发现,欧洲人经营的 SPA 层次实在不高,往往只是非常简单的水疗和香薰,上海家化在 SPA 领域可以大显身手,不仅在国内,更在于国外。考察后不久,他们提出了“汉方 SPA”的概念,并开始在上海开设“佰草集汉芳 SPA 店”。上海家化的管理层认为,上海家化一定要做真正意义上的汉方 SPA。第一,真正意义上的中医推拿、按摩。一次,上海家化的领导人遇到一位美国人,每天到家化的 SPA 做两次,一经询问,原来这位美国朋友走遍全球,觉得中国的推拿最好,国外做推拿的往往不懂穴位,也就是擦擦肩、揉揉背。因此,上海家化提出:家化的 SPA 一定是精准的推拿,推拿专家一定要名副其实,必须是推拿专业毕业的大中专生,并经过专门的培训。第二,科学的汉方疗程。家化有一个中医药研究院,专门为汉方 SPA 的客户开发有针对性的疗程,除了让顾客享受到全身心的放松之外,经过一个或者几个疗程之后,确实要使顾客的身体机能得到恢复和提高。第三,与佰草集的相互支持。佰草集已经成为国内护理品市场中的一个知名高档品牌,借助该产品的品牌影响力有助于汉芳 SPA 的起步。而当汉芳 SPA 的品牌树立之后,又可以提升佰草集的品牌影响力。在上述战略思路指引下,上海家化近年来在发展汉方 SPA 业务方面已经取得了突出成效。

资料来源:对上海家化原高管访谈录音稿。

企业战略具有如下五个基本特征: