

PEARSON

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略营销

教程与案例

(第11版)

Strategic

Marketing Problems

(11th Edition)

罗杰·A·凯琳

(Roger A. Kerin)

罗伯特·A·彼得森

(Robert A. Peterson)

著

范秀成

译



中国人民大学出版社



Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略营销

教程与案例

(第11版)

Strategic

Marketing Problems

(11th Edition)

罗杰·A·凯琳

(Roger A. Kerin)

罗伯特·A·彼得森

(Robert A. Peterson)

著

范秀成

译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销：教程与案例：第 11 版/凯琳，彼得森著；范秀成译. —北京：中国人民大学出版社，2011.6

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

ISBN 978-7-300-13868-8

I. ①战… II. ①凯… ②彼… ③范… III. ①市场营销学-教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 103488 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略营销：教程与案例 (第 11 版)

罗杰·A·凯琳

著

罗伯特·A·彼得森

范秀成 译

Zhanlüe Yingxiao: Jiaocheng yu Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2011 年 7 月第 1 版

印 张 31.75 插页 2

印 次 2011 年 7 月第 1 次印刷

字 数 780 000

定 价 65.00 元



版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·市场营销系列》

出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在 1998 年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

译者序

我曾于1999年翻译过本书的第8版，现在呈现给读者的是第11版，由美国南卫理公会大学的罗杰·A·凯琳和得克萨斯大学的罗伯特·A·彼得森两位教授合著。

本书的两位作者均是美国著名的市场营销学教授。凯琳博士现任美国南卫理公会大学罗德·西蒙斯杰出讲座教授，为国际公认的战略营销专家，曾在《营销学报》、《营销研究学报》、《管理科学》、《战略管理学报》、《零售学报》、《决策科学》、《广告研究学报》等国际一流学术刊物发表论文70多篇，先后担任《营销学报》、《零售学报》、《企业与产业营销学报》等刊物的编委。彼得森博士现为美国得克萨斯大学约翰·斯图尔特三世讲座教授，专业领域为战略营销。

战略营销是20世纪80年代以来市场营销学科中的一个重要研究领域。与传统的战术性营销相比，战略营销更注重营销活动的整体性和全局性以及长期效果，注重经营环境分析和竞争导向，强调营销组合要素的整合。近年来，国外许多大学的市场营销专业相继开设了战略营销课程，旨在培养学生分析营销战略的能力和加强营销战略意识。

《战略营销：教程与案例》是国外广为流行的战略营销教材，多次再版，特色鲜明。正如作者在序言中所指出的，营销是一种技能，而技能需要通过训练和实践积累。本书并没有拘泥于一般理论的描述和战略过程分析，而是注重理论与实践的结合，试图通过案例分析让学生掌握有关的理论和工具，培养学生战略分析的技能。每章的理论部分文字简练，深入浅出地介绍了战略营销的有关理论和方法。各章所附案例与文中内容联系紧密，通过分析这些案例，学生可以很好领会和掌握所学理论工具。为了方便教学，书中还专门阐述了案例分析应注意的问题，并在书末的附录中给出了一个书面案例分析报告。

本书可以作为市场营销专业高年级本科生和研究生的教材，也非常适合企业营销人员培训使用。目前，中文的战略营销著作还很少，希望本书的出版能够为我国的战略营销教学和研究起到积极的推动作用。

赵婷婷、杜琰琰、张辉、陈宪、倪晔刚、杜建刚、伊亚敏参加了本书的翻译工作，对他们的辛勤劳动表示感谢。由于时间紧，加之译者水平有限，错误之处敬请读者批评指正。

范秀成

序 言

营销决策首先并且最主要的是一种技能。与其他多数技能类似，要掌握营销技能需要学习一些工具和术语，最佳的学习途径就是实践。本书致力于开发营销决策技能。教程部分介绍了分析和解决营销问题所需的概念和工具；案例部分描述了营销实践问题，并提供了运用理论概念和工具的机会。在研究每个案例时，决策人员必须制定出与案例所提供的背景材料相吻合的战略，并分析该战略对组织及其环境的影响。

在第11版中，我们力求在营销管理的内容和过程之间求得平衡。全书由10章和44个案例^①构成，它们反映了当代营销观点和实践。

第1章“战略营销管理基础”概括地描述了战略营销管理过程。重点是组织业务、使命和目标的界定，组织机会识别及其分析构架，产品—市场战略的制定，营销预算和控制。第1章的附录介绍了天厨公司（Paradise Kitchens[®], Inc.）的营销计划，目的在于说明营销计划的基本要素和格式。

第2章“营销管理的财务方面”回顾了营销管理中常用的管理会计和财务管理的基本概念，重点介绍了成本结构、相关成本与沉没成本、边际、贡献分析、流动性、折现现金流、营业杠杆、利润表等。

第3章“营销决策与案例分析”介绍了系统的决策过程，概括地阐述了案例分析和决策分析的各个方面，提供了准备和提交案例分析报告的建议。在本书最后的附录中，我们提供了一个示范案例和学生做的书面分析报告，从中可以清楚地看到书面案例报告的性质和范围，其中包括好的案例分析报告应包括的定性和定量分析。

第4章“机会分析、市场细分和目标市场选择”重点分析了对国内和全球营销机会的识别和评估，对市场细分、目标市场选择、市场潜力和获利性等概念及其应用进行了深入探讨。

第5章“产品与服务战略和品牌管理”阐述了对组织提供物的管理，主要涉及新提供物的开发、生命周期管理、产品或服务定位、品牌决策、品牌权益、品牌成长战略、品牌评价等内容。

第6章“整合营销沟通策略和管理”探讨了整合沟通组合的设计、实施和评价中的有关问题，分析了沟通目标、策略、预算、计划和有效性等决策问题，此外，也涉及在网络环境

① 限于篇幅，中译本只选取了其中的32个案例。——译者注

下销售管理、广告和人员推销等遇到的挑战。

第7章“营销渠道策略和管理”分析了影响营销渠道选择、调整和贸易关系的因素，重点探讨了直接与间接分销、多头分销、渠道选择和管理中的损益分析、营销渠道冲突和协调等问题。

第8章“定价策略和管理”介绍了价格形成及调整中的概念及其应用，重点内容包括产品和服务定价及产品线定价决策中涉及的需求分析、成本和竞争因素等。

第9章“营销战略的调整：控制过程”的重点是营销活动的评价，目的在于制定调整和恢复战略，还介绍了战略和经营控制的技巧及需要考虑的因素。

第10章“综合营销计划”的重点是制定整合的营销战略，包括新的和已有的产品和服务的营销计划和决策、营销计划的实施和组织。

本书收录的案例几乎涵盖了当代营销中所有的重要问题。有2/3的案例是2000年以后的。在全部44个案例中，涉及最终消费品和消费者服务的有34个，其他10个涉及企业对企业的营销；有9个案例是有关国际营销问题的，5个案例涉及服务营销。与本书的上一版相比，本版中有60%的案例是新增加或修改、更新过的，不少案例还附有工作表。教程部分的所有内容和全部案例都在有关课程中使用过。

许多人为本书的出版付出了努力。首先，感谢那些允许我们在本书中收录有关案例的机构和个人。对于那些对本书整体质量的提高有显著贡献的案例和个人，我们在书中相关之处和案例开始处都进行了标注。哈佛商学院、西北大学和西安大略大学的教师允许我们在本书中收录他们写作的案例，我们对此深表感谢。其次，感谢我们的合作者，正是他们的努力使得本书的案例能够与众不同。再次，感谢曾使用本书前10个版本的所有人员，他们为本书的修订和完善提供了宝贵的意见和建议。最后，真诚感谢审阅这一版和先前各版的人士，感谢他们尽心和建设性的意见。自然，我们对书中存在的任何疏漏将承担全部责任。

罗杰·A·凯琳

罗伯特·A·彼得森

目 录

第 1 章 战略营销管理基础	1
确定组织的业务、使命和目标	1
识别与分析组织的成长机会	3
制定产品—市场战略	6
营销、财务和生产资源预算	12
调整与恢复战略的开发	12
起草营销计划	13
营销伦理与社会责任	13
附录 A 营销计划范例	15
第 2 章 营销管理的财务方面	25
变动成本和固定成本	25
相关成本和沉没成本	26
利润	26
贡献分析	29
流动性	33
营业杠杆	34
折现现金流	34
顾客终身价值	36
准备预估利润表	37
第 3 章 营销决策与案例分析	42
决策制定流程	42
准备和报告案例分析	47
第 4 章 机会分析、市场细分和目标市场选择	52
机会分析	52
什么是市场	53
市场细分	55

提供物—市场矩阵	58
目标市场选择	58
市场销售潜力和盈利性	60
案例 4—1 Zenith 宠物食品公司	62
案例 4—2 琼斯·布莱尔公司	72
案例 4—3 邓肯工业公司：在欧盟的市场机会	80
案例 4—4 Frito-Lay's 调味酱	88
案例 4—5 南特拉华科斯公司	97
第 5 章 产品与服务战略和品牌管理	107
提供物组合	107
调整提供物组合	108
提供物的定位	112
品牌权益和品牌管理	114
案例 5—1 乐倍/七喜公司：Squirt 品牌	121
案例 5—2 Zoëcon 公司：昆虫生长调节剂	137
案例 5—3 宝洁公司：Scope 品牌	146
案例 5—4 青岛海尔集团：收购美泰克的思考	157
案例 5—5 菲多利公司：Cracker Jack 品牌	172
第 6 章 整合营销沟通策略和管理	193
整合营销沟通战略框架	194
购买决策中的信息要求	194
制定合理的沟通目标	195
开发整体沟通组合	195
网络营销和整合营销	198
营销沟通预算	199
沟通过程的评估和控制	201
案例 6—1 卡灵顿家具公司（A）	202
案例 6—2 卡灵顿家具公司（B）	212
案例 6—3 吉百利饮料公司：Crush 品牌	214
案例 6—4 Drypers 公司：全美电视广告运动	228
案例 6—5 Craft Marine 公司	235
案例 6—6 歌蒂梵欧洲公司	241
第 7 章 营销渠道策略和管理	256
渠道选择决策	256
双重分销和多渠道营销	261
满足中间商的要求和贸易关系	262
渠道改进决策	263
案例 7—1 夏威夷潘趣：进军市场的战略	265
案例 7—2 斯威舍割草机和机械公司：评估自有品牌的竞争机会	276
案例 7—3 固特异轮胎和橡胶制品公司	285

案例 7—4 Merton 工业：批发分销决策	295
第 8 章 定价策略和管理	302
定价考虑因素	302
定价策略	306
案例 8—1 西南航空公司	310
案例 8—2 Superior 超市：天天低价	328
案例 8—3 宝威公司：叠氮胸苷	338
案例 8—4 美国维珍移动公司：首次定价	348
案例 8—5 奥古斯丁医药公司：Bair Hugger 病人加温系统	361
第 9 章 营销战略的调整：控制过程	367
战略性变化	367
经营控制	369
营销控制的思考	373
案例 9—1 法玛西亚-普强公司：罗根生发药	375
案例 9—2 马尚特艺术与历史博物馆	389
案例 9—3 Circle K 公司	398
第 10 章 综合营销计划	408
营销计划的适配	408
营销组合的灵敏度和交互作用	409
营销实施	410
营销组织	410
案例 10—1 Dexit 公司——一个营销机会	412
案例 10—2 菲多利集团：Sun Chips 杂粮小吃	423
案例 10—3 Keurig 家用咖啡产品：新产品开发管理	434
案例 10—4 西玛登山鞋公司	449
案例 10—5 格兰尼尔系统公司：进入印度市场	465
附录 准备书面案例分析	477
案例 达拉斯大众国民银行：可协商提款账户业务	477
案例分析 达拉斯大众国民银行：可协商提款账户	486
术语表	491

第1章

战略营销管理基础

营销的基本使命是在组织及其所接触的公众（个人和组织）间建立长期互利的交换关系。虽然营销的根本目的不随时间发生改变，但营销的方式是不断演变的。营销经理已经不可能像以往那样单纯依赖日常的经营，他们还必须制定战略决策。组织中战略营销理念的增强大大拓展了营销经理的职能。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。

营销经理从实施人员向组织战略制定人员的转变促进了很多组织中营销总监（chief marketing officer, CMO）职位的设立，以及战略营销管理作为一门学习的课程和实践的形成。迄今，《财富》1 000 强企业中近一半都设有营销总监的职位。尽管每家企业中这个职位的职责都有所不同，然而对营销总监通常的期望是，他们在界定企业使命、分析环境及竞争和企业形势、制定企业目标、确定顾客价值主张以及传递这些主张所需要的营销战略等方面承担着领导角色。营销总监需要的技能包括，对拓展市场和营运信息的分析能力，对消费者和竞争者动机的直觉，以及根据实施回报和财务目标与结果形成营销战略的创造性。^[1] **战略营销管理**（strategic marketing management）包括五个复杂但相互联系的分析过程：

1. 确定组织的业务、使命和目标。
2. 识别与分析组织的成长机会。
3. 制定产品—市场战略。
4. 营销、财务和生产资源预算。
5. 调整与恢复战略的开发。

本章将讨论这些过程及其相互关系。

确定组织的业务、使命和目标

战略营销管理的起点是明确业务定义、使命和目标。业务定义勾画出了组织的经营范围；使命是组织目的的书面表述；目标则规定了组织试图达到的状态。这三个方面在描述组织特征及其要达到的状态时，发挥着重要作用。

业务定义

确定组织的业务并不是一件轻而易举的事。在很多情况下，一个组织可能同时经营多种业务，比如很多名列《财富》500强的大公司。界定每一种业务是战略营销管理需要做的第一项工作。

当代战略营销观念指出，组织应该按希望服务的顾客类型、试图满足这些顾客群的具体需要以及满足这些需要所使用的手段或技术来界定业务。^[2]从市场或顾客角度界定业务，可以把组织看成是满足顾客所做的努力而不是生产产品或提供服务的企业。产品和服务是暂时的，正如生产和提供它们时使用的技术或手段一样。基本的顾客需求和顾客群则更为长久。例如，30多年来，能够播放事先录制的音乐的技术和手段发生了重大变化，从塑料唱盘到八音盒录音带，再到录音盒带，现在是CD。但相对而言，主要的细分市场和要满足的需求则变化很少。

近年来出现了企业重组和战略重点的调整，其主要起因是企业高级管理人员对“我们的业务是什么”这一问题的思索。大英百科全书出版公司（Encyclopaedia Britannica）的经历就是一个很好的例证。^[3]这家古老的出版公司从1768年始就出版包罗万象的权威性32卷本皮质封面百科全书并因此闻名。到20世纪90年代后期，该公司发现自己处在一个高度竞争的环境中，CD-ROM和互联网成为学生选择的学习工具，微软、IBM和世界图书出版公司（World Book）的CD-ROM合资企业不断挖走大英百科全书的核心顾客。结果呢？1990—1997年，公司的图书销售量下降了83%。大英百科全书出版公司的高层管理者确信，在求知者中对于可靠和可信的信息来源的需求还是存在的，但满足这些需求的技术已经发生变化。这种认识促使公司重新界定业务。该公司的一位高管认为：“我们正在重新发明我们的业务。我们不是从事图书出版，我们从事的是信息服务。”直到2006年年初，该公司一直致力于成为互联网上重要的信息网站。公司的订阅服务网站（eb.com）为学校、企业和公共图书馆提供档案信息；其面向消费者的网站（britannica.com）是重要的信息来源，通过它可以链接到公司职员根据信息质量和准确性筛选的15万个网站。

业务使命

组织的业务使命是对其业务定义的补充。作为一种书面陈述，使命突出强调了业务定义中已经明确的经营范围，并反映了管理者对组织所追求目标的看法。尽管对于使命的陈述没有统一的定义，但大多数组织都通过顾客、产品或服务、市场、理念和技术等方面，对组织的目的进行了描述。有一些使命陈述比较抽象，如施乐公司的使命是：

我们的战略目标是帮助人们发现更好的完成工作的方式——通过持续主导文档技术、产品和服务以改进顾客的工作流程和业务绩效。

有些使命的表述更为具体，如亨德森电子公司（Hendison Electronics Corporation）。该公司的使命为：

服务于那些购买时深思熟虑、注重长期利益的有鉴别力的家庭娱乐产品的购买者。我们将突出家庭娱乐产品的优良性能、款式、可靠性和价值。以上这些将通过有代表性的展示、专业化推销、经过训练的服务和可接受的品牌来实现。我

们的产品将通过享有盛誉的、能提供更有效服务的电器专卖店销售。

使命陈述同样适用于非营利机构。例如，美国红十字会（American Red Cross）的使命是：

提高人的生活质量；促进自立并关心他人；帮助人避免、预防和处理紧急事件。

精心准备的使命简明地表达了组织的目标，可以给组织提供多种益处，包括集中精力开展营销努力。它能：（1）将管理者有关组织的长期发展方向和特征的看法具体化；（2）在确认、搜寻和评价市场及产品机会时提供指导；（3）激励和挑战员工从事组织和客户认定的有价值的事情。它也能设定业务目标提供方向。

业务目标

目标或目的常常将组织的使命转化为在一定时间内应采取的行动方案和预期达到的结果。例如，3M公司强调研究和发展以及创新在其业务目标中的地位。这一观点在公司的一个目标中被具体化：公司30%的年收入必须来自最近4年来开发的产品。^[4]

目标有三种主要类型：生产、财务和营销。生产目标适用于生产和服务能力利用及产品和服务质量；财务目标着重于投资回报、销售收入、利润、现金流和股东权益；营销目标主要包括市场占有率、营销生产率、销售量、利润、顾客满意度和顾客价值创造。综合生产、财务和营销目标，我们就可以看到某一特定时期内组织目标的全貌。当然，它们应该相互补充。

目标设立应该围绕问题和面向未来。由于目标代表了组织在特定时间内希望达到的状态，因此，它们应该是在认识组织目前状况的基础上产生的。这样，管理者必须对经营情况进行评价或进行现状分析（situation analysis），以便确定产生差距的原因。如果绩效与期望相符，问题就变为确定组织未来的方向；如果绩效与期望不符，则管理者必须查明原因并提出改进意见。第3章将对现状分析做进一步讨论。

识别与分析组织的成长机会

组织的特征和方向在业务定义、使命和目标中勾画出来之后，战略营销管理便进入创新阶段。营销经理运用业务定义、使命和目标作为指导，开始寻找和评价组织增长的机会。

将环境机会转化为组织机会

有三个问题可以帮助营销经理确定特定的环境机会能否有效转化为组织成长机会。它们是：

- 我们能做什么？
- 我们能将什么做得最好？
- 我们必须做什么？

以上每个问题都有助于识别和分析组织的成长机会，同时也提出了战略营销管理中的主要概念。

“我们能做什么”引出了**环境机会**（environmental opportunity）这个概念。未满足的或变化了的消费者需求、不满的顾客群体和向潜在购买者传递价值的新技术和新手段的出现，对组织来说，均代表着环境机会。在这个意义上，环境机会是没有边界的。然而，环境机会的出现本身并不一定意味着存在组织成长机会。识别成长机会还必须回答另外两个问题。

“我们能将什么做得最好”这个问题引出了**组织能力**（organizational capability）或**独特能力**（distinctive competency）的概念。独特能力描述了组织所具有的独特的优势和素质，包括能将自己与其他组织有效区分开来的技能、技术和资源。^[5]组织的任何一种优势或素质要成为组织独特的优势或竞争优势的来源，都必须满足两个标准：首先，这种优势不可能被竞争对手完全模仿，即竞争对手不可能很容易地或不花费大量时间和资金就可以复制这种技能（如戴尔公司的直销能力）。其次，这种优势能够对消费者感知利益具有明显贡献，因而能提供给他们更多的价值。例如，重要的、能向顾客提供价值的技术创新能力就是一种独特能力。^[6]例如，吉列公司的安全剃刀事业部，其独特能力分布在三个方面：（1）剃须科技和开发；（2）精密金属和塑料产品的大规模制造；（3）大批量分销包装消费品的营销能力。由于具有这些能力，该公司推出了具有重大技术创新的传感剃须刀，从而使吉列公司在 20 世纪 90 年代在男用、后来在女用剃刀产品市场上保持住了主导地位。

最后，“我们必须做什么”这个问题引出了一个产业或市场中的**成功要求**（success requirements）这个概念。成功要求是组织在某市场或产业中成功竞争所必须从事的基本任务。这些要求在性质上相当微妙，经常容易被忽视。例如，分销和库存控制在化妆品行业是关键因素；而在个人电脑业，成功的必要条件是低成本的生产能力、分销渠道和在软件开发上的不断创新。

环境机会、独特能力和成功要求三者之间的关系决定了组织机会是否存在。对成功要求清晰的表述可以用来协调组织独特能力与成功要求之间的关系。如果“必须做什么”与“能做什么”不一致，那么组织的成长机会将很难实现。经常有企业忽视了这些内在联系去追求表面上看似可以获利但从一开始就注定失败的环境机会。埃克森美孚公司就曾经历过这种失败的痛苦。该公司用 10 年时间、投资 5 亿美元开发办公用品市场，最终只能吞下失败的苦果。在放弃这一冒险行动后，公司的一位前经理总结道：“不要涉足你不擅长的领域。你可以用同样的努力在你擅长的领域赚到足够多的钱。”^[7]在采取任何行动之前清楚地确立成功所需的各种关系，组织就可将失败的风险降到最低。L'eggs 公司的一位经理在谈到制定开发新业务的标准时阐述了以下观点：

通过食品店和百货商店销售的由妇女购买的产品……可以很容易地进行独特的包装，形成没有被一两家主要制造商主宰的至少 5 亿美元的零售市场。^[8]

考察 L'eggs 公司过去的成功可以明显看到，该公司追求的环境机会都与其优势保持一致，它有所成就的市场的成功要求也是类似的。第 4 章将进一步讨论这些问题。

SWOT 分析

SWOT 分析（SWOT analysis）是一种识别和分析组织成长机会的正式框架。

SWOT 是组织的优势 (strengths)、劣势 (weaknesses)、外部机会 (opportunities) 和威胁 (threats) 的英文缩写。采用这种方便的分析框架, 分析人员可以将注意力集中到如下一个事实, 即组织成长的机会来自组织内部能力 (明显地表现为其优势和劣势) 与环境机会和威胁所反映的外部环境之间的适应性。许多组织在设立目标的过程中也进行 SWOT 分析。

图表 1—1 显示了 SWOT 分析的过程, 包括能够描述内部优势和劣势、外部机会和威胁等有代表性的内容。优势是指组织擅长的工作或能给组织带来独特能力的特征。与其他组织相比, 组织所缺乏的或表现糟糕的方面就是劣势。机会代表对组织有利的外部发展或环境条件。威胁是指对组织的财富和生存的危险。

做好 SWOT 分析并非只是简单地准备清单, 还应注意评价优势、劣势、机会和威胁以及每一因素可能对组织产生的影响。下面是 SWOT 分析中可能提及的问题:

1. 哪些内部优势代表独特能力? 这些优势是否与市场或产业的成功要求相适应? 例如在图表 1—1 中, “已被证实的创新技能” 是否代表了独特能力和市场的成功要求?

2. 哪些劣势阻碍了组织追求某些机会? 再看图表 1—1, 该组织承认自己的“分销网络差; 销售力量不足”。这些劣势如何影响所描述的“新的分销渠道出现, 可以抵达更多的消费者”的机会?

3. 在所列出的优势、劣势、机会和威胁中是否会出现新的现象呢? 考察图表 1—1 可以发现, 低进入壁垒可能会导致成本低的外国竞争者进入市场。这对于国内“自满的”竞争者和生产成本高的企业来说, 是个不祥的征兆。

图表 1—1 SWOT 分析框架和代表性的例子

内部因素	代表		外部因素	代表	
	优势	劣势		机会	威胁
管理	成熟的管理才能	缺少管理深度	经济	经济周期正处在上升期; 人均可支配收入有增长的迹象	汇率向不利的方向变化
营销	消费者的认知; 有效的广告策划	分销网络差; 销售力量不足	竞争	国内竞争者间的自我满足	低成本的外国竞争者的进入
制造	可获得的制造能力	与关键竞争者相比, 综合生产成本高	消费者趋势	在高档和低档产品方面有未满足的消费者需求, 这表明延伸产品线是可能的	对自有品牌产品越来越偏爱
研发	已被证实的创新技能	在将创新成果市场化方面表现欠佳	技术	互补技术的专利保护	即将出现新的替代技术
财务	与行业平均水平相比, 负债较少	现金流量较差	法律/规制	贸易壁垒降低, 吸引外国企业	美国对产品检测程序和标签方面的规定越来越多
提供物	独特的高质量产品	太狭窄的产品线	产业/市场结构	新的分销渠道出现, 可以抵达更多的消费者	对新竞争对手来说, 进入壁垒低

制定产品—市场战略

实际上，组织机会频繁出现于组织所生存的市场或新识别的市场。现有的、改进的或新的产品或服务也存在机会。将产品与市场相匹配形成产品市场战略是决策过程中下一步的主题。

产品—市场战略是由将组织现有或潜在提供物与市场需求相匹配的许多计划构成的，它表明了现有提供物或潜在提供物存在的市场，指出了在适当的时间和地点可获得的能辅助交换的提供物，同时也规定了提供物的价格。简言之，产品—市场战略涉及具体市场的选择，并通过被称为整合计划的**营销组合**（marketing mix），以有利可图的方式服务于选定的市场。

图表 1—2 根据产品和市场之间的匹配对产品—市场战略进行了划分。^[9]下面简要介绍每种战略的经营含义和要求。

		市场	
		现有	新
提供物	现有	市场渗透	市场开发
	新	产品开发	多样化

图表 1—2 产品—市场战略

市场渗透战略

市场渗透战略（market-penetration strategy）指组织在已有的市场中寻求更大的主导地位。这一战略试图增加当前购买者的使用或消费频率，吸引竞争产品的消费者，或刺激潜在顾客使用本企业的产品。营销活动的组合可能包括：降低提供物的价格，拓宽分销渠道以加大在现有市场中的覆盖面，利用大规模的促销突出宣传本企业提供物独特的优势。例如，百事可乐公司从桂格燕麦公司（Quaker Oats）收购佳得乐（Gatorade）后，宣称将通过广泛分销和大规模的广告提高佳得乐在运动饮料市场的份额。^[10]

有几家组织试图通过频繁的促销和产品用途的多样化来获得更大的主导地位。例如，佛罗里达州柑橘种植者协会（Florida Orange Growers Association）倡导橙汁饮料不仅可以在早餐时饮用，而且平时也可以饮用。航空公司通过降低机票价格和提供多种家庭旅游组合（目的是吸引主要旅行者的配偶和孩子）来刺激消费需求。

在采用渗透战略之前，营销经理必须考虑一些因素。首先，必须考察市场成长情况。在一个成长的市场中，渗透战略通常更有效；而在市场容量稳定的情况下，试图再增加市场份额常常会导致竞争对手的报复。其次，必须考虑竞争反应。宝洁公司曾

在美国东海岸部分城市对其 Folgers 咖啡实施渗透战略，结果导致卡夫食品公司（Kraft Foods）麦氏咖啡（Maxwell House Division）的猛烈还击。一位观察家就此谈道：

在 Folgers 邮出数百万份买一磅装的咖啡可减价 45 美分的优惠券后，麦氏咖啡立刻通过报纸发送优惠券还以颜色。当 Folgers 给予零售商 15% 的折扣后……麦氏咖啡随之给予同样的折扣。麦氏咖啡只是让 Folgers 在电视上露了一下脸，然后自己便牢牢地控制了媒体。^[11]

斗争的结果是两家公司各自的市场份额没有发生任何变化。最后，营销经理必须考虑增加使用和消费频率的市场容量以及新顾客的可获性。从获得竞争对手的顾客所涉及的转换成本及刺激使用次数和吸引新顾客的费用角度看，这两个方面都很重要。

市场开发战略

市场开发战略（market-development strategy）指将现有提供物推向新市场，包括将现有产品推向不同的地区市场（包括国际扩张）或不同的购买群体。例如，哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）进入日本、德国和法国市场时就应用了市场开发战略；劳氏家居连锁店（Lowe's）为了吸引女性顾客也采用了这种战略。

在开发具有不同购买行为和要求的市场时，使用的营销活动的组合也应有所不同。抵达新的市场经常需要改进基本的提供物、使用不同的分销渠道或在促销努力和广告上有所变化。

与市场渗透战略类似，市场开发也需要对竞争对手的优势、劣势及其可能的报复进行细致考虑。而且，由于要寻找新顾客，公司必须了解用户的人数、动机和购买方式，以便成功计划营销活动。最后，企业必须考虑自身的优势，对新市场的适应能力，以便评估成功的可能性。

国际市场中的市场开发越来越重要，其形式通常有以下四种：（1）出口；（2）授权；（3）合资；（4）直接投资。^[12]每一种选择都各有优缺点。出口指的是以直接（通过销售办事处）或间接（通过外国的中间商）的方式将现有提供物推向另一个国家。这种方式需要的资本投入少，而且极容易操作，所以它是开发国外市场最常采用的方式。例如，宝洁公司将除臭剂、香皂、芳香剂、洗发水和与其他美容与健康产品出口到东欧国家和俄罗斯。授权是一种合同安排，一个企业（授权方）根据合同将专利权、商标权、专有技术和其他无形资产授予另一个企业（被授权方），同时收取特许费（通常为毛收益的 5%）或转让费。例如，总部设在伦敦的跨国企业吉百利史威士公司（Cadbury Schweppes PLC）授权好时食品公司（Hershey Foods）在美国销售该公司的糖果，收费 3 亿美元。授权提供了一种低风险、快捷和无须投入资本就可进入外国市场的途径。不过，授权方对被授权方的生产和营销缺乏控制。合资企业常常也叫战略联盟，是由外国公司与当地公司联合投资在当地筹建的企业，投资双方共享所有权、经营权和利润。合资企业流行的原因是，一家公司可能由于没有足够的财务、技术和管理资源单独进入市场。这种方式还常常可以绕过当地政府针对外国公司设置的贸易壁垒。例如，日本公司常常与美国和欧洲公司合资，以期打入外国市场。合资企业常出现的一个问题是，合资方在经营方针上意见不一致。直接投资涉及在外国市场的制造或生产设备投资，是风险最大的一种方