

21世纪普通高等教育市场营销专业实用规划教材

市场营销 战略与管理

(修订版)

祝海波 黄新爱 王晓晚 著

Shichangyingxiao zhanlue yu guanli



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

21世纪普通高等教育市场营销专业实用规划教材

市场营销 战略与管理

(修订版)

祝海波 黄新爱 王晓晚 著

S h i c h a n g y i n g x i a o z h a n l u e y u g u a n l i



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销战略与管理/祝海波, 黄新爱, 王晓晚著 —2 版 (修订本)

北京: 中国经济出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0639 - 4

I. ①市… II. ①祝… ②黄… ③王… III. ①市场营销学 IV ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 048883 号

责任编辑 张路中

责任审读 霍宏涛

责任印制 常毅

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 20.5

字数 413 千字

版次 2011 年 7 月第 2 版

印次 2011 年 7 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0639 - 4/G · 1530

定价 49.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线 010 - 68344225 88386794

第1章 营销战略概述/1

第一节 营销战略本质/1

- 1 导言/1
- 2 营销战略与组织战略的关系/2
- 3 营销战略的本质:用户需求的满足/5

第二节 营销战略层次与要素/6

- 1 营销战略的权变因素/6
- 2 营销战略管理的层次/7
- 3 营销战略管理要素/10

第三节 营销战略视角与管理流程/12

- 1 营销战略视角/12
- 2 营销战略流程/14

复习与思考题/16

综合案例讨论:AGFA公司的营销战略/17

第2章 营销战略分析/19

第一节 市场结构与市场机会分析/19

- 1 市场构成要素:目标顾客、购买力和需求/19
- 2 市场机会分析/22
- 3 市场机会评价/27

第二节 营销战略外部环境分析/29

- 1 环境的构成/29
- 2 宏观环境对营销战略的影响/30
- 3 行业环境对营销战略的影响/32
- 4 战略集团对营销战略的影响/34
- 5 营销战略环境分析方法:情景规划法/35

第三节 组织营销内部资源与能力分析/36

- 1 组织内部分析的本质:形成战略竞争力/37
- 2 组织资源的调动与分配/38

第四节 选择企业业务/40

- 1 导言/40
 - 2 企业业务发展适合性分析/41
 - 3 企业业务组合选择方法/42
- 复习与思考题/46
- 综合案例讨论:福特汽车公司的战略分析/47

第3章 营销战略选择/51

第一节 营销总体战略/51

- 1 组织基本战略选择——多元化,还是专业化/51
- 2 组织多元化发展/54
- 3 组织营销战略方针/57

第二节 营销竞争战略/65

- 1 营销竞争战略影响的因素/65
- 2 营销竞争战略路径选择/65
- 3 营销竞争战略类型选择/70

第三节 营销合作战略/74

- 1 营销合作战略的主要类型:战略联盟/74
- 2 营销战略联盟的典型形式——产销战略联盟/78
- 3 营销合作战略的重要类型:并购战略/80
- 4 其他合作战略/87

第四节 品牌战略/90

- 1 品牌与成功品牌/90
 - 2 品牌价值/91
 - 3 品牌创建/94
 - 4 品牌策略运用/96
- 复习与思考题/99
- 综合案例讨论:SAP—放弃顾客的需求差异/99

第4章 营销战略实施与管理/101

第一节 市场营销计划/101

- 1 营销计划的特性与层次/101
- 2 营销计划内容及格式/102

第二节 营销战略组织/108

- 1 战略与结构的关系/108

	2	营销组织的类型选择/109
	3	营销控制流程/113
	4	组织设计的步骤/116
第三节		营销战略人力资源与领导行为/119
	1	战略领导者的识别/119
	2	战略性人力资源/121
	3	关键战略领导行为/124
第四节		营销战略控制与审计/127
	1	营销战略控制与审计的作用和内容/127
	2	营销战略控制的方法/128
	3	营销战略审计方法/132
第五节		营销安全战略/135
	1	营销安全是企业的核心战略之一/135
	2	营销安全管理机制/136
	3	营销安全危机预警与诊断/138
	4	营销危机的应对与补救/141
		复习与思考题/144
第5章		市场进入管理/148
第一节		市场调研组织与管理/148
	1	制订市场调研计划/148
	2	确定调查项目/151
	3	市场调研的主要内容/152
	4	实地调查与质量控制/153
	5	资料的收集、整理与分析/154
	6	完成市场调研报告/155
第二节		市场细分管理/156
	1	市场细分与市场驱动战略/156
	2	进行市场细分/158
	3	市场细分程序/164
第三节		目标市场选择与确定/166
	1	目标市场选择与确定/166
	2	目标市场选择的5种模式/167
	3	目标市场涵盖战略/169

第四节 市场定位管理/173

- 1 市场定位的实质/173
 - 2 市场定位方法选择/175
 - 3 市场定位战略选择/176
 - 4 市场定位效果确定/178
- 复习与思考题/180

第6章 产品管理/181

第一节 产品管理概述/181

- 1 产品管理的职责/181
- 2 产品组合管理方法与技巧/182
- 3 产品大类决策/186

第二节 产品绩效管理/188

- 1 产品绩效跟踪步骤/188
- 2 产品组合绩效分析方法/189
- 3 产品绩效改进/191

第三节 新产品开发与扩散管理/194

- 1 新产品开发过程管理/194
 - 2 新产品扩散过程管理/200
- 复习思考题/202

第7章 价格管理/203

第一节 价格竞争力评估与定价情景分析/203

- 1 价格竞争力评估/203
- 2 定价情景分析/206

第二节 制定初始价格策略流程/208

- 1 明确定价目标/209
- 2 测定需求弹性/210
- 3 估算成本费用/211
- 4 分析竞争状况/211
- 5 选择定价方法/214
- 6 核定最佳价格/219

第三节 价格调整决策/220

- 1 主动变价策略/220
- 2 应对变价策略/225

	3 价格调整策略选择/226
第四节 价格体系与渠道价格控制/230	
1 价格体系的地位和作用/230	
2 价格体系设计/232	
3 经销商的价格管理/235	
复习思考题 /240	
第8章 价值链关系管理/241	
第一节 价值链管理与分销战略/241	
1 分销功能:价值的传递/241	
2 价值链管理的内涵/242	
3 价值链关系管理的实现/244	
第二节 分销渠道设计决策/246	
1 顾客需要的服务产出水平分析/247	
2 渠道目标和结构构建/247	
3 识别主要的渠道选择方案/248	
4 评估主要的渠道方案/251	
第三节 分销渠道管理/254	
1 选择和培训渠道成员/254	
2 激励渠道成员/255	
3 化解渠道冲突/261	
4 进行渠道整合/265	
复习思考题/273	
第9章 市场沟通管理/274	
第一节 沟通与购买者行为/274	
1 市场沟通的机理分析/274	
2 市场反应的机理分析/276	
3 购买者行为分析/277	
第二节 广告策划与管理/281	
1 确定广告目标/281	
2 确定广告预算/283	
3 选择广告信息/286	
第三节 销售促进管理/297	
1 销售促进概述/297	

- 2 确定销售促进的目标/298
- 3 确定销售促进的方式/299
- 4 销售促进方案制定及评价/301

第四节 公关策划与管理/302

- 1 公关策划的目的/302
- 2 公关活动的形式选择/304
- 3 公关宣传活动决策/307

第五节 人员推销管理/310

- 1 推销队伍的组建/310
 - 2 推销人员管理/313
- 复习思考题/320

注:本书备有教师讲课用的 PPT 讲义,如有需要的老师请与中国经济出版社
信息调研部联系。

联系电话:010-68355119 010-68305274

联系人:屈鸣光 祁涛

第 1 章

CHAPTER ONE

营销战略概述

YINGXIAOZHANLüEGAISHU

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

第一节 营销战略本质

1 引言

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最重大影响,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证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年)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年)提出的产业竞争五力分析模型和一般竞争战略,他们都是“瞎子摸象”(明茨伯格语),从自身的角度提出一些观点。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。

(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问题。

(4) 组织战略活动通常受到内外环境的影响。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) 战略管理通常是组织资源、能力如何与组织经营活动以及环境相“匹配”。

由此可见,组织战略很复杂,其影响变量很多。可能是组织本身的,也可能是非组织本身。而且不同阶段的战略重点和方向也不一样。即使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,但不可以没有营销。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、没有实际意义的。

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订各经营单位或职能部门的战略计划。由于各层级的战略制定是自上而下的,就导致他们只能通过提案的形式向公司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则是: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绩效。秦池从辉煌走向没落就说明了这个道理。秦池,

一个地处沂蒙山区的县级酒厂,曾经濒临倒闭。然而却利用中国人对电视广告的顶礼膜拜,先后于1996年、1997年夺得中央电视台“广告标王”。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,经营额和利润翻番。1997年秦池再以3.2亿元的“天价”卫冕“标王”。为了消化3.2亿元广告开支,秦池测算过,在1998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。1997年年初某报编发了一组3篇通信,披露了秦池的实际生产能力以及收购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,消费者迅速表现出对秦池的不信任,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进来报道秦池酒厂采用“勾兑”方法制酒。可秦池似乎对此根本“不屑一顾”,直到今天,秦池都没有向顾客解释清楚什么是“勾兑”!以至于报道时常有“秦池把别人的劲酒拉回家,包装包装就往外卖”等对秦池不利的文字。最后,秦池在市场上销声匿迹了。

这正应验了这样一句话: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——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,它在正辉煌的时候为自己设下了失败的陷阱,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榜广告的中标,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,必然是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要求赢利和发展,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,或者各品牌的洗衣粉。在最低的层次上,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。

秦池这一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(这将在后续的章节中进行讨论)。营销战略的根本在于营销和竞争(在本节第三部分再详细说明)。企业营销和市场竞争的实践证明,营销战略应当根生于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,往往很多组织太执著于实现组织的远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。

贵州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为主的上市公司。该公司自 2002 年成立以来,在短短的两年时间里,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。它能在短时间内将注册的 5 600 万元资金,迅速扩展到年销售额 3 亿元,利润 5 000 万元以上的巨额收益归功于公司立足于市场,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——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的生产能力从 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,获得了巨大成功。

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经逐渐形成,二者的关系不再是以往的母与子的关系,而是成为鸡与蛋的相生关系。公司营销战略的成功有力的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到整个组织的成败,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。

3 营销战略的本质:用户需求的满足

从营销战略对组织战略的影响上我们清醒地认识到,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,看似只论证了一个关系,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,达到组织生产经营获取最大利润并能持续良性发展有着不可忽略的意义。

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。营销战略不仅是组织上层考虑的问题,而且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的证明了这一点。

(2) 营销战略的核心是对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(主要是广告),开发出这样一个巨大的“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,还涉及到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,还是营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。

第二节 营销战略层次与要素

1 营销战略的权变因素

影响组织营销战略的权变因素主要有: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。

◎ 战略制订者

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,高层战略管理主要活动是制定战略,其角色是具有战略导向作用的,也就是他主要工作是进行战略规划或制定公司层面的营销战略。越到下层,其营销工作就更具体,比如,一个地区经理可能需要制订一个地区的产品推广计划。

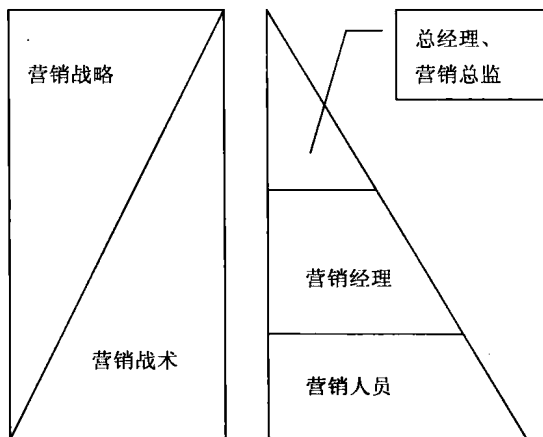


图 1-1 营销组织结构中的战略

◎ 组织生命周期

任何组织都要经历一个生命周期。开始是初创期,然后是成长期和成熟期,最后是衰退期。在一个组织的不同生命周期中,其营销战略的重点也不尽相同。

组织初创期,未来还不是很明确和清晰。这时候往往依靠的是创始人的感觉,这种感觉成为营销战略的方向。组织在初创时期更多的是求得生存,“先得有的吃,然

后才是考虑吃饱和吃好的问题”。在这段时期,营销战略具有高度灵活性,而且其营销目标也往往是尝试性的,资源的获取有很大的不确定性,目标顾客也很不稳定。

当组织进入成长期,产品逐渐占领市场,顾客群体相对稳定,营销战略的目标就更具方向性。组织更多的考虑是今后的发展方向,考虑专一化,还是多元化,什么样的多元化方式等问题。

到了成熟期,对未来的预见性最大,营销目标更明确,资源更容易获取,顾客群体忠诚度已经建立,营销战略更具体。比如,麦当劳当前的战略主要是开发符合当地人口味的汉堡包以及稳定服务质量。

至于衰退期,这时候考虑的是市场的取舍问题,是放弃、收缩,还是转向问题。

◎ 环境不确定性

环境不确定性越大,营销战略制定越粗略。如果组织面临的环境正发生着迅速地、剧烈地变化,营销战略也就越谨慎越保守。2008年席卷世界的金融危机,使得很多世界级的企业开始在世界收缩市场。作为世界级汽车企业的通用也不例外。面对2008年的严峻形势,通用汽车董事长兼CEO瓦格纳采取了一系列措施,包括:继续改进北美市场的业务结构,启动全球新紧凑型车和动力总成计划,削减卡车产量同时增加适销对路的轿车产能,生产雪佛兰Volt电动车为首的新能源车,考虑评估和出售悍马资产。瓦格纳在动用了几乎所有“减法节流”作业后,依然加大了对新车型和新技术的投入,而且和专注于混合动力的日系及氢和柴油动力的欧系厂商不同,通用汽车差不多在每项新能源技术方向上都有不菲的投入。同时在全球以“金砖四国”为主要代表的新兴市场上,通用战果颇丰,并力压丰田一头,只不过这些收获,相对于在老家北美市场上的巨大失意来说,很难同日而语。

◎ 战略周期

最后一个因素与时间有关系,战略制定者不是对未来作决策,而是当前的战略对未来的影响。今天的战略决策是对未来行动的的许诺。战略周期的长短决定战略的宏观与发展方向。周期越长,营销战略越模糊、越宏观;周期越短,营销战略越明确、越微观。

2 营销战略管理的层次

如果一个组织只生产和销售一种产品,则任何组织都只要开发单一的营销战略计划,就可以囊括所有的事情。但实际情况是,许多的组织,尤其是企业,都是多元化的。

通用电气(GE)经营从飞机到灯泡,并拥有电视网络的典型多元化公司。海尔不光经营家电产品,还经营家电、厨具、房地产等业务。所以,一般组织的营销战略既涉及到公司整体发展战略,又涉及到个体产品的发展之道。

◎ 总体战略

总体战略关注的是组织整体目标和活动范围及如何增加组织各个部门(业务单位)的价值。它包括组织覆盖地域、产品和服务多样化、业务单位及如何进行资源配置给各个不同部门等一系列问题。制定一个清晰的总体战略是很重要的,是其他战略的基础。总体战略可能通过明确或隐含“使命”的陈述方式来反映组织的目标和期望。

组织战略关注两个方面的问题:一是我们应该做什么业务。即确定组织的使命和目标体系,确定组织活动的范围和重点,选择组织参与竞争的业务领域。二是我们怎样去管理这些业务,如何合理配置组织资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。

其中,合理地配置资源是至关重要的。因为一方面资源投入不同业务领域,效益是大不相同的;另一方面组织内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。组织高层管理者的一项重要任务,就是以最有利于提高组织整体绩效为目标,根据组织内部资源的潜力可能性,权衡每一项业务活动对组织内部资源的需要,按照轻重缓急合理地配置有限资源。

总体战略的侧重点主要表现在以下三个方面。

(1)组织使命的确定。特别是选择组织最适合从事的业务领域、消费者服务对象以及经营领域发展方向。

(2)战略经营单位(Strategic Business Units, SBU)的划分及其发展规划,确立不同战略经营单位在组织总体战略中的不同地位。

(3)关键性战略经营单位(SBU)的战略目标。

总体战略,对企业而言通常考虑的是企业实行多元化问题。而多元化必然面临错综复杂的行业环境。当今流行的多元化理论显示当企业拥有额外的资源、能力和核心竞争力,并可以多投入时,它就应该实施多元化。这在后面的章节中再具体阐述。

◎ 经营单位战略

经营单位战略又称竞争战略。在组织中,特别是企业集团,往往从组织形态上,把一些具有共同战略因素的二级单位(如经营单位、子公司等),或其中的某些部分组合成一个战略经营单位;在一般的企业,如果各个二级单位的产品和市场具有特殊性,也可以视作独立的战略经营单位。因此,经营战略是各个战略经营单位或者有关的经营单位、子公司的战略。