

 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI

营 销 战 略

YINGXIAO ZHANLUE

(修订第三版) ©李东红/编著

图书在版编目(CIP)数据

营销战略/李东红编著. —3 版(修订本). —北京:首都经济贸易大学出版社, 2010. 5

(21 世纪高等院校经济与管理专业核心课经典系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5638 - 0961 - 5

I. 营… II. 李… III. 企业管理—市场营销学—高等学校—教材
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 056564 号

营销战略(修订第三版)

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.sjmcb.com>

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 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 369 千字

印 张 18.75

版 次 2002 年 5 月第 1 版 2004 年 6 月修订第 2 版 2010 年 5 月修订第 3 版
2010 年 5 月总第 7 次印刷

印 数 14 401 ~ 18 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 0961 - 5 / F · 537

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

出版总序

(2009 年版)

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。目前直至今后相当长的一个时期内,我们还缺乏一大批理念先进,勇于创新,善于管理,精通业务,既熟悉现代市场经济运行规则,又精通专业知识,适应国内经济发展和国际竞争需要的高级经济类、管理类专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质专门人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

人才的培养离不开教材,教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才的培养质量。因而,教材质量与人才培养质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写本套教材的过程中倾注了大量的心血、人力和物力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理类各专业核心课精品系列教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们始终贯彻精品战略的指导思想,使之具有如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球化,充分考虑学科体系和知识体系的完备性、系统性和科学性,同时兼顾教材的实用性和可读性,以适应教学和教材改革的需要,适应国内外经济发展的需要,适应培养高素质、创新型、复合型专业人才的需要,并力求教材具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所国内著名高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸

易大学、复旦大学、上海交通大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、天津财经大学、武汉大学、南开大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、北京工商大学、四川大学、中央财经大学等多所国内著名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面考虑了当前经济与管理类各相关学科发展和实践的迫切需求,一方面又贯彻了教育部关于专业核心课的设置及素质教育的要求;除传统课程外,在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套教材突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、经济学、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易、旅游管理、行政管理、信用管理等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套教材自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要、中国经济建设的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果和教学实践的总结,同时在编写体例上也有所突破和创新,希望它的出版能够对我国经管专业高级专业人才的培养有所帮助。

出版者

出版总序

(2001 年版)

中国加入世界贸易组织不仅标志着我国成为当今全球最大、最具代表性的国际经济组织的成员,而且标志着我国在融入经济全球化、参与国际经济竞争方面又迈出了决定性的一步,使我国的改革开放和经济发展自此步入了一个崭新的阶段。

入世是一把双刃剑,机遇与挑战并存。

我们已经看到和将要看到的是,经济领域中的竞争会日趋激烈。

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。与严酷的现实相比,我们还缺乏一大批既熟悉现代市场经济运行规律和世贸组织规则,又精通专业知识,适应国际竞争需要的高级管理人才和专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”

中共中央和国务院的决定为高等教育的改革与发展确定了基本目标和方向。

教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才质量。因而,教材质量与人才质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写这套教材的过程中倾注了大量的人力、物力和财力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理专业系列精品教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们贯彻了精品战略的指导思想,使之具有

如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创造型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

作者简介

李东红(1972~),山西怀仁人,清华大学经济管理学院企业战略与政策系副主任、副教授、管理学博士,主要讲授《战略管理》、《战略联盟》等企业管理类课程,研究方向为战略管理、企业资源与能力理论、战略联盟、国际全资企业;曾于2001年11月~2002年7月赴法国巴黎高等商学院(HEC)访问学习,2009年2~7月赴美国麻省理工斯隆管理学院(MIT Sloan)访问学习。

已经主持完成一项国家自然科学基金项目“企业内在成长理论与中国大型企业核心能力研究”和一项小林实基金项目“新中国企业制度变迁的历史分析”,现主持一项国家自然科学基金项目“IJV控制、国际化风险和公司绩效:基于组织失灵理论的研究”,独立或合作在The Journal of Global Business Issues、《管理世界》、《中国软科学》、《经济学动态》等发表学术论文30多篇。

在十多年的教学生涯中,曾为中石化、国家电网公司、中航、中国银行等数十家企业提供课程内训;参与联想、海尔、神华、中建、华侨城、五粮液、蒙牛、振华港机和青岛港等企业的成功之道案例研究。

曾获清华大学经济管理学院教学优秀一等奖、二等奖,并连续两年获“清华大学经济管理学院先进工作者”称号。

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	(15)
第三节 营销战略管理过程	(22)
第四节 营销战略管理者	(25)
案例:戴尔的在线营销战略	(27)
第二章 营销环境分析	(31)
第一节 宏观环境分析	(31)
第二节 产业与市场环境分析	(45)
第三节 消费者行为分析	(57)
案例:耐克公司的营销环境	(61)
第三章 营销资源分析	(64)
第一节 营销资源的性质	(64)
第二节 营销资源分析的内容	(69)
第三节 营销资源能力综合分析	(77)
案例:云南白药的营销能力	(81)
第四章 市场细分战略	(86)
第一节 市场细分战略的内涵	(86)
第二节 市场细分战略的作用	(87)
第三节 市场细分战略的类型	(91)
第四节 市场细分过程	(93)

案例:台州市商业银行的“向下走”	(108)
第五章 市场定位战略	(111)
第一节 市场定位战略的内涵	(111)
第二节 市场定位战略选择的一般过程	(114)
第三节 市场定位战略的类型	(116)
案例:振华重工(ZPMC)集装箱起重机的市场定位战略 ...	(131)
第六章 品牌营销战略	(135)
第一节 品牌	(135)
第二节 品牌价值	(139)
第三节 品牌战略方案选择	(145)
第四节 品牌塑造	(150)
第五节 品牌经营	(158)
案例:方正集团的品牌战略	(164)
第七章 新产品战略	168
第一节 新产品的内涵	168
第二节 新产品战略的选择	172
第三节 新产品开发过程	179
第四节 新产品开发组织	190
案例:麦当劳的比萨饼	194
第八章 生命周期战略	197
第一节 生命周期的内涵	197
第二节 产品生命周期阶段	201
第三节 产品生命周期战略选择	207
案例:乐 Phone 挑战 iPhone	216
第九章 国际营销战略	218
第一节 国际营销战略概述	218
第二节 国际营销战略环境	224
第三节 国际目标市场选择	230
第四节 进入国际市场的方式	234
第五节 国际营销组织	237

案例:宜家公司的国际营销战略	239
第十章 营销组织设计	242
第一节 营销组织的构成要素	242
第二节 营销组织模式与选择	248
案例:新疆“特变电工”跨世纪的营销组织	257
第十一章 营销战略实施与控制	260
第一节 营销战略实施与控制的性质	260
第二节 营销年度计划与编制	264
第三节 营销资源配置与年度计划执行	269
第四节 营销计划执行结果检查	275
第五节 营销战略实施结果评价	278
第六节 营销战略变更	279
案例:柯罗尼亚公司:战略计划与追踪审核	282
主要参考文献	285

绪 论

今天,在企业经营实践中,再找不到一个比“战略”使用更加广泛的概念了。不仅是企业经营战略本身,而且企业经营过程的各项职能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、信息战略等,已经被越来越多的学者和实际工作者所使用。更进一步,许多的细分职能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特殊人才引进战略、人才培养战略、员工发展战略等。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。特别是最近几年,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,以突出营销活动对企业生死存亡的重要影响和营销活动本身具有的市场竞争特性。因此,在这里有必要先回顾一下营销战略的提出和历史演变过程,从而为准确把握营销战略的内涵和在新的历史条件下有效地开展营销活动奠定基础。

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)。利盎在 1926 年从企业与环境的关系出发,讨论了营销活动所具有的战略性质,明确了营销活动同市场的动态适应性。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

明确提出战略的概念并对营销战略思想产生重要影响的是冯·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。1947 年他将战略定义为企业为了处理在必须参与

^① 转引自 Steven P. Schnarrrs, *Marketing Strategy: Customer and Competition*, The Free Press, 1998, PP. 20 ~ 21。

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,市场自然是企业参与竞争的最重要的环境。企业根据市场竞争的需要而组织实施的营销活动,从此也就被作为具有“战略”性质的行动提出来了。

二、20 世纪 50 年代:营销预算与执行

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,在整个 50 年代,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无限和企业自身能力的有限之间的冲突。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。企业资源配置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。

如果说此时的企业有营销战略的雏形的话,那就是营销部门根据市场环境变化的需要提出年度预算,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。

^① 转引自 Jeffrey Bracker, "The History Development of the Strategic Management Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, 1980.

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预算演化出其他计划。在发现仅有资金计划并不能保证企业各项工作顺利开展——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——之后,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作出预测。

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作出事先安排,根据计划安排开展营销活动。显然,营销活动开始具有较强的战略性质。

四、20 世纪 70 年代:市场选择与业务组合^①

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

^① 这里的市场,主要是业务或者产品市场的概念,而不是地区市场。

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,或者出现了不需太多努力就能超额完成任务的局面。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过去已经实现的指标。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,营销工作的战略重点主要集中在两个方面。①寻找适合企业进入的业务或产品市场。这一阶段,企业不得不思考哪些业务和产品市场可以进入,而哪些业务或产品表面上看存在商机,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市场,把握真正的商机。②根据不同业务或者产品市场的特性,制定相应的营销活动方案,保证各项业务或者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,做出相应的安排。

在这一时期,对企业进行战略管理的一项重要贡献就是波士顿咨询集团(BCG)提出的波士顿矩阵。在该矩阵中,企业的所有产品或者业务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业务的判断决定资源的分配、目标的确定和战略行动的措施。

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数年之后,其地位开始下降,逐渐演变成为一种有用的分析工具,主要原因是:

第一,产品或者业务组合的战略制定与执行相互分离。很多企业制定的组合战略都是由公司少数高层领导人讨论确定的,或者由外部咨询专家帮助确定的。包括营销、研发等在内的企业重要职能部门在战略的制定过程中没有发言权,只是一个信息提供单位和战略实施单位。其结果导致战略制定与实施出现不协调。一是战略制定对实施可能出现的情况和遇到的困难考虑不周,导致战略难以实施;二是企业产品生产单位或者业务单位、企业的职能部门等,由于不了解战略制定的过程,不能深刻领会公司的战略意图,在执行过程中出现因理解分歧导致实施行动偏离战略方向;三是各级部门因为没有参与战略制定过程,必须被迫接受他人制定的战略而产生不满情绪,采取抵制行动。

第二,波士顿矩阵本身存在的缺陷。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业务或者产品按照两个基本变量归入四种类型之中,因此对不同业务或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的业务或者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,企业业务或者产品的变化方向将发生深刻的变化。原先被认为是属于瘦狗类而应该放弃或者撤退的业务,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业务。波士顿矩阵揭示的企业业务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业务,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经营业务或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，在市场上能够取得成功的产品或者业务不过三种基本类型。一种是以成本低廉取胜；一种是成本不低，但仍然可以取胜，依靠的是本企业提供的产品同其他企业提供的产品与服务的差异；还有一种虽然从属于上述两种情形，但又有所不同，那就是只向特定的市场提供产品或者服务。波特的三种基本战略作为战略经营单位（SBU）可选择的基本战略类型而被广泛使用。与此同时，由于波特的三种基本战略类型，是对企业在市场上赢得竞争优势的基本途径的归纳，因而也是最基本的营销战略类型。

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、战略实施与控制的战略管理一般过程模型。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现代通讯技术,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 世纪营销战略发展新趋势

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,