

CMO

# 战略 营销

中国营销总监职业培训指定教材

中国高等院校市场学研究会  
中国营销总监职业培训教材编委会

审订  
编著

朝华出版社



# 战略营销

中国营销总监职业培训指定教材

中国高等院校市场学研究会  
中国营销总监职业培训教材编委会

审订  
编著

 朝華出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

战略营销/戴亦一主编. —北京: 朝华出版社, 2004.10

ISBN 7-5054-1082-2

I. 战... II. 戴... III. 市场营销学—教材 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第107305号

## 战略营销

中国营销总监职业培训教材编委会:

顾问 梅清豪 龚 振

主 编 戴亦一

副主编 赵鑫全

编 委 (按姓氏笔划为序)

吕一林 江 林 刘 勇 何明珂

李 飞 李培焯 吴冠之 苗 杰

陈 冠 黎 晖

项目统筹 田 辉 张宏宇  
联智传播/慕云五

责任编辑 张宏宇 马海宽

责任印制 赵 岭

封面设计 联智传播/刘 科

出版发行 朝华出版社

地 址 北京市车公庄西路35号 邮政编码 100044

电 话 (010)68433188(总编室)  
(010)68413840 68433213(发行部)

传 真 (010)88415258(发行部)

印 刷 河北省昌黎第一印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 787×1000毫米 1/16 字 数 368千字

印 张 21.25

版 次 2004年11月第1版 第1次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1082-2/G·0516

定 价 33.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

本书正文采用国际通行高级轻型纸印刷,可有效保护视力

## 中国营销总监职业培训教材编委会

顾问：梅清豪 龚振

主编：戴亦一

副主编：赵鑫全

编委：(按姓氏笔划为序)

- |     |                    |
|-----|--------------------|
| 吕一林 | 中国人民大学商学院副院长、教授    |
| 江林  | 中国人民大学商学院教授        |
| 刘勇  | 中国社会科学院投资与市场研究室副主任 |
| 何明珂 | 北京工商大学商学院副院长、教授    |
| 李飞  | 清华大学副教授            |
| 李培焯 | 北京交通大学经管学院副院长、教授   |
| 吴冠之 | 中国人民大学商学院副教授       |
| 苗杰  | 中国人民大学副教授          |
| 陈冠  | 中国人民大学教授           |
| 黎晖  | 北京大学教授             |

## 序 >>>

随着中国经济的迅猛发展和与国际市场的大范围快速接轨，中国企业已经不容选择地登上了国际经济大舞台，中国巨大的市场潜力正在成为世界争夺的中心，市场的竞争说到底就是人才的竞争，是企业营销管理人员水平和能力的竞争。

中国市场经济体制改革与全球经济一体化所导致的营销环境的变化对营销专业人才提出更高的要求。

与西方发达国家相比，中国市场化程度尚未成熟，企业驾驭市场的能力、对营销的规律和认知还不够。提升企业综合竞争能力，培训营销高级管理人才，已刻不容缓。随着西方市场营销学的引入和我国改革开放带来的市场化实践，营销知识得到了广泛的传播和灵活的运用。为了适应市场国际化的要求，我们必须清醒的认识到我国营销人才在培养过程中存在的问题主要有：一是营销管理人才在质量上和数量上的滞后。全国有6000万营销人员，其中80%以上未获得过系统的职业培训。即使对已获得过培训的营销管理人员也面临着营销管理的知识更新、技能提升的双重任务。二是培训课程结构和内容不能适应发展的需要。三是培训方法和方式不适应，表现理论与实践脱节，师生互动差。市场营销学是一门应用学科，非常注意理论与实践的结合。企业营销实践对营销理论的发展有着重大影响。优化营销管理已成为一些成功企业核心竞争力的重要组成部分。

现在我国培养营销管理人才的机构和院系正在逐年增多。关于营销学的书籍充斥市场，良莠不齐。大多数仍处在对西方营销理论的咀

嚼和消化阶段，真正具有思想性、具有中国特色的营销学专著不多。由中国就业培训技术指导中心、中国高等院校市场学研究会和北京华夏英才企业管理中心组织国内著名的营销专家编写的《中国营销总监/经理职业培训系列教材》，内容丰富，汲取营销界前沿性、创新性的研究成果；观点独特深刻，表达深入浅出。为了实践与理论相结合，教材中编写了大量的案例和师生互动讨论题。真正体现了面向市场讲授理论，理论为社会服务，为企业服务，为实践服务。

我相信，《中国营销总监/经理职业培训系列教材》的出版，对建设有中国特色的市场营销理论，对于中国营销专业化人才培养，提高中国企业市场营销水平将起到重大的推动作用。

当然，随着时代的发展，形势的变化，这套教材定会不断完善、充实。愿师生在教学实践中，用智慧和心血共同浇灌这簇刚刚出土的新葩，使之争妍斗艳，成一片簇锦，奉献给市场经济大潮中奋进不息的人们！

Handwritten signature in black ink, reading '井用三' (Jing Yong San).

2004年8月7日

## 中国营销总监职业培训教材编委会

顾 问：梅清豪 龚 振

主 编：戴亦一

副主编：赵鑫全

编 委：(按姓氏笔划为序)

吕一林	中国人民大学商学院副院长、教授
江 林	中国人民大学商学院教授
刘 勇	中国社会科学院投资与市场研究室副主任
何明珂	北京工商大学商学院副院长、教授
李 飞	清华大学副教授
李培焯	北京交通大学经管学院副院长、教授
吴冠之	中国人民大学商学院副教授
苗 杰	中国人民大学副教授
陈 冠	中国人民大学教授
黎 晖	北京大学教授

# 目 录 >>>

□ 序

## 第 1 章 战略营销概论

第一节 战略和战略营销	1
第二节 战略营销的划分	8
第三节 营销战略流程	11

## 第 2 章 战略情景分析

第一节 PEST 分析	19
第二节 竞争结构分析	24
第三节 确定竞争地位	32

## 第 3 章 战略的选择

第一节 战略选择的分析模型	37
第二节 营销战略的选择	40
案例 3-1 雀巢公司怎样维持在亚洲的领先地位 /53	
案例 3-2 西安利君集团的营销战略 /57	

## 第 4 章 市场细分和目标营销

第一节 市场细分	68
第二节 目标市场选定	79



第三节 目标营销和市场定位.....	84
案例 4-1 澳视多媒体投影机的市场进入战略 /91	

## 第 5 章 产品战略

第一节 产品创意.....	100
第二节 产品评价和商业分析.....	104
第三节 产品战略开发与市场测试.....	108
案例 5-1 中国联通 CDMA 之路 /114	

## 第 6 章 品牌战略

第一节 品牌综述.....	129
第二节 品牌定位.....	132
第三节 品牌资产.....	135
第四节 品牌战略.....	144
案例 6-1 李宁体育用品有限公司的品牌战略 /154	

## 第 7 章 营销渠道管理

第一节 营销渠道及其作用.....	163
案例 7-1 渠道的重要性 /166	
第二节 营销渠道的结构.....	167
第三节 营销渠道的选择与设计.....	173
案例 7-2 利用中间商 /181	
第四节 渠道系统的管理.....	183
案例 7-3 好的代理商给公司带来运气 /188	
案例 7-4 艾普森公司的中间商策略 /189	

第五节	营销渠道体系垂直一体化	200
案例 7-5	营销渠道创新——娃哈哈营销联合体	205
案例 7-6	“波司登”羽绒服的市场营销	206
<b>第 8 章</b>	<b>定价战略</b>	
第一节	定价战略的作用	219
第二节	定价情境分析	221
案例 8-1	法国零售商家乐福与沃尔玛在阿根廷的较量	226
第三节	价格战略选择	227
第四节	特殊定价及其政策的确定	229
<b>第 9 章</b>	<b>促销战略</b>	
第一节	促销战略	236
第二节	广告战略	240
案例 9-1	吉列采用广告的方式来定位它的女性剃刀生产线	241
第三节	营业推广战略	247
第四节	公共关系战略	250
<b>第 10 章</b>	<b>销售队伍的管理</b>	
第一节	销售队伍战略	255
第二节	销售组织设计	260
<b>第 11 章</b>	<b>直复营销和网络营销</b>	
第一节	直复营销战略	267

第二节 客户关系管理和数据库营销战略.....	271
案例 11-1 香港金日集团 /278	
第三节 电子商务和网络营销战略.....	279
案例 11-2 网络广告销售的十个步骤 /293	
案例 11-3 戴尔网络营销与“黄金三原则” /295	

## 第 12 章 营销战略实施与评价

第一节 营销组织.....	299
第二节 营销计划.....	305
案例 12-1 营销目标的分解与落实 /309	
第三节 营销控制.....	312

编 后

跋



# 战略营销概论

本章重点：

公司战略的构成要素  
战略营销的含义及层次划分  
战略营销的流程

## 第一节 战略和战略营销

### 1. 公司战略

了解公司战略的特性与范畴是非常重要的。该领域的权威迈克尔·波特（Michael Porter）曾认为，有效的战略应包括如下内容：

- 公司独特的竞争定位。
- 与战略相匹配的企业活动。
- 针对竞争对手所做出的有效的策略和选择。
- 持续竞争力来自于整个组织活动的系统，而不是部分。
- 运营效率现实存在。

上述观点说明，企业特殊能力决定了企业的经营活动范围，同时也决定了企业的战略流程。沃尔玛的例子可以较好地说明这个问题。该公司分销系统包括不同的活动，如对库存中每种商品的存量进行监控等。戴尔公司的“按订单生产”的直销系统也是如此。还有西南航空公司的“城际”飞行业务设计与“点对点”飞行相关联的高效率活动均属此类。

公司战略包括由高层做出的决策以及由此而产生的为实现企业目标所必须采取的行动。表1-1列出了公司战略所包含的主要要素及与每个要素相关的若干关键性问题。这些管理者

必须关注的问题表明了公司经营的基本流程。在解决这些问题时,管理者技能和管理者视野对公司的绩效会产生极大的影响。将组织能力与实现顾客长期满意的机遇完美结合起来无疑是企业获得成功的关键所在。

表 1-1 公司战略要素及相关问题

战略要素	关键问题
经营范围、公司使命和经营目标	公司要从事哪项业务 顾客需要什么,市场细分如何,技术的重点放在哪儿 企业长期的战略目标和意图是什么
目标	公司业务单位和员工应关注于企业绩效的哪个方面 公司经营绩效各个方面实现的目标是什么 公司经营绩效各个方面目标实现的时间如何
发展战略	在未来,企业如何达到期望的发展水平 通过现有业务的扩张,能否实现期望的发展水平目标 公司需要多元化经营,或者是开辟新的产品市场以实现未来的发展目标吗
资源配置	在不同的业务之间,如何配置公司有限的财务资源,以得到最高的投资回报率 在备选的战略方案中,哪个方案的投资回报率最高
协同力	哪种竞争力、知识或与顾客有关的无形资产(如品牌认知、企业声誉等)应当着重发展,并由企业共享 企业应当追求哪些营运资源、设施或职能(如计划、研发和销售队伍)以提升公司运营效率

研究公司战略的一种有效的方法是审视公司战略与下列问题的关联程度:①管理层长期的愿景;②为实现公司愿景而确立的发展目标;③资产、技能和能力;④公司参与竞争的业务;⑤组织结构、系统和流程;⑥通过多种市场活动创造价值的过程。我们下面将详细地研究这些公司战略的构成要素。

### 1.1 确定公司发展愿景

公司的愿景决定了公司的性质和经营范围,也会引导管理和公司绩效改进工作的开展。一般来说,公司创建者在建立公司时都会相应地确定公司的使命或发展愿景,但随着时间的推移,这种发展愿景可能会发生变化。管理者还需要根据未来公司的能力、资源状况、发展

机会和面临的问题等，重新进行战略选择，并据此来确定公司的发展愿景。为创建持久竞争优势，公司会制定和实施发展战略，并根据新的环境来对其进行调整，因此，战略制定过程是一个动态的过程。在经营过程中，管理者会密切关注市场和竞争状况的变化，当企业遇到新的问题和新的发展机遇时，企业的发展战略就有可能发生变化。例如，由于市场和竞争环境的变化，IBM公司确定的未来发展战略重点不再是计算机制造，而是与此相关的咨询服务。

在战略制定的初期，管理层需要界定公司的发展愿景。在发展过程中，需要对其进行不断地审视和修正。公司愿景的描述为企业经营确定了重要的指导性原则，其主要内容包括：

- 公司存在的原因及对其股东、员工、社会和其他利益相关者所担负的责任。
- 公司的顾客及其需要，用什么样的产品或服务加以满足。
- 每种产品市场领域的专业化程度及企业经营的地理区域范围。
- 管理层期望达到的产品市场多元化的类型和数量。
- 从原材料采购到终端顾客，企业在价值链上所处的竞争位置。
- 管理层对公司绩效的期望。
- 企业总体经营战略的其他指导原则，如企业欲采用的技术和研发在公司发展中的作用等等。

## 1.2 目标

为度量企业的绩效，首先必须确定公司发展目标。公司目标的内容包括：市场营销、创新、资源要素、生产率、社会责任及财务状况等等。如在发展和市场占有率方面，企业欲达到的目标；产品质量改进目标；员工培训和发展目标；新产品开发目标；投资收益率目标；收益增长目标；负债限制目标；节能目标以及污染控制目标等。组织中目标的确定是分层次的，首先应制定企业总体发展目标。

在制定企业目标的过程中，不能仅仅关注短期的财务报告，而且要考虑随着时间的推移，应如何修正战略目标。无论度量企业长期发展目标还是短期发展目标，财务指标都不是唯一的度量尺度，还要采取其他的方法对其做出正确的评价。在追踪企业绩效问题上，平衡计分卡是一种较好的方法。它利用计分的形式，从财务、顾客、内部经营流程和组织学习、发展等各个方面，对企业发展目标、实现目标措施和创新性等方面进行综合评价。在管理和对市场驱动战略进行评价时，真正理解绩效的概念是一个基本的前提。

## 1.3 能力

公司战略必须建立在公司特殊能力的基础之上，这些特殊能力能够使得企业有机会在各种

市场上进行有效的竞争,为终端顾客提供他们所认可的重要价值,并能够防止竞争对手模仿其战略特性。例如,索尼公司(Sony)在微型电子产品方面具有特殊能力,索尼随声听在全球范围内所取得的成功充分说明了这一点。这种小型产品开发方面的能力还使得公司得以推出超薄型Sony Vaio牌个人电脑,以满足顾客对轻型产品的需求。因特网将计算机用户与索尼公司的音乐和娱乐业务有机地连接起来。有趣的是,索尼还注册了一家银行,将业务范围扩大到为公司因特网和电脑用户提供金融服务。

我们知道,特殊能力对组织战略的形成起着重要的作用。与20世纪70年代的多元化热潮相比较,现在公司考虑的更多的是自己的强项是什么,如何将工作的焦点集中在这些特殊能力上。特殊能力具有辐射效应,其在不同市场上的扩展应用能够产生巨大的价值。

尽管不同企业的能力、资源、所面临的机遇和问题可能会限制企业战略的制定,但在选择公司使命和在未来对这种使命进行修正的问题上,企业有相当大的选择余地。但需要注意,有些情况下,首席执行官或者董事会成员对某个问题的重视程度或偏好会使企业无法顾及实际情况来确定公司使命。例如,许多公司在20世纪80年代热衷的多元化经营并没有给这些企业带来应有的效益,相反,由于战线过长,许多企业在过去10年间不得不进行组织重组,并大幅度裁员。

#### 1.4 公司业务构成

表1-2 理想的SBU的特点

特点	理论基础
利用有限数量的相关技术服务于相类似的一组市场	某项业务在进入产品市场时,将产品的差异性降至最低,以制定出更具适应性和内部一致性的战略,从而提高工作绩效
致力于独特的一组产品	企业内部的SBU之间避免为购买类似产品的顾客进行竞争,从而减少重复性工作,达到最大限度地利用规模经济
控制影响企业绩效的因素,如企业的研发(R&D)工作、生产、营销和分销系统	这并不是说SBU不应当进行资源共享,有些资源,如工厂或销售资源是可以系统共享的,但SBU应当有权决定共享的比例有多大,从而更有效地实施既定战略
各战略单位对利润负责	高层管理者不可能对所有的SBU的决策和活动进行有效的监控,SBU及其管理者成功与否,要通过一定的时间才能做出科学的判断。因此,SBU管理者应当有权控制那些影响绩效的因素,并对经营的结果负责

对公司业务构成的界定将指导公司设计市场战略。如果企业实行的是产品—市场专业化原则（单一产品、单一市场），那么，确定企业的业务构成就相当简单。另一些公司则需要将企业的整个经营业务分解成不同的部分，以进行战略分析和计划。但如果企业面对的是多个市场，而且向这些市场提供不同的产品，那么，对相同的业务进行分组，可以帮助公司制定战略。

采用战略分析和计划的方法对产品或市场构成进行业务细分、分组或分工设计也许有些“大材小用”，最好的方法是将产品或市场细分成不同的业务单位。这些业务单位的通行的说法是“战略业务单位”（strategic business unit, SBU）。一般情况下，业务单位能够揭示出特定产品或顾客群的相似性，可以是一种产品或品牌，或者是满足同一市场需要或一系列相关需要的一组相关产品，在管理上履行所有（或大多数）基本的业务功能。表1-2描述了一个理想的SBU应该具备的特点。一般说来，SBU具有特定的战略，而不是与其他业务共享的战略。它与组织内部的其他部门是相关的，但单独管理，并独自创造利润和销售收入。

希玛集团是一家大型的多元化经营企业，它为我们提供了一个如何创建SBU的范例。2000年，该公司的创始人杨希玛创造性地对希玛集团的业务进行了重新整合，在希玛品牌旗下，产品种类有上百个，从电子项目到金融服务，再到休闲，几乎无所不包。但这些产品或服务并不都是成功的，一些观察家指出，某些品牌存在延伸过度的问题。但不管怎样，这些企业使得他成为一个极其成功和富有的企业家。

在包含有两个或更多SBU的业务项目中，决策可能在两个层面上做出。公司管理者将首先决定，公司经营的发展方向是什么，并为每个SBU设定资源配置的优先顺序。而每个SBU的决策者则决定选择什么样的战略来实施公司制定的发展战略，并努力取得公司管理层所期望的绩效。公司管理层常常会帮助SBU实现它们的发展目标。

公司所制定的战略和资源配置将帮助SBU进行更有效的竞争，其效果比SBU单打独斗要好得多。为保持竞争力，在必要的时候，公司必须动用其他的资源，为SBU注入低成本的资本、出色的管理者、强大的R&D和集中营销。通过这些工作，公司帮助SBU建立起竞争优势。公司战略重点和优先顺序对SBU的战略制定起到积极的引导作用。最后，公司高层管理者对SBU期望的绩效目标既有财务方面的，也有非财务方面的。从这个层面上看，SBU实际上是公司运营的中心。有一种对SBU的批评观点认为，通过创建SBU，并不能使企业的特殊能力在全公司范围内得到提升。但是，加普公司（Gap）通过设置不同的战略单位，成功地实现了“香蕉共和国”品牌高质高价产品的定位，也成功使得“老海军”（Old Navy）



品牌成为低质低价的代名词。这两个策略使加普公司在设计、外包、零售运营及销售规划方面的竞争力得到了全面的提升。

### 1.5 结构、系统与流程

战略要考虑组织如何对不同战略单位和职能部门的活动进行有效的控制和协调。结构决定公司的构成，系统是使组织得以运营的正式的政策和程序，而流程研究的则是组织活动的非正式方面的问题。

在建立组织结构时，公司管理者需要具有由其自主控制的较为宽泛的组织机制，其内容应该涵盖从组织图中的正式框图的制定到对公司文化和经营模式许多非常微妙要素的控制。这是因为，每个公司的战略都是独特的，理想化的结构、系统和流程是根本不存在的。

顾客更容易受到能更好地满足他们需要和要求的业务设计的吸引，正因为如此，必须重视业务流程的设计问题。“业务设计是一个集合体，它包括顾客筛选、产品界定和差异化，包括界定哪些任务自主完成、哪些任务需要外包，包括资源配置、市场进入，也包括为顾客创造效用及企业自身获取利润。”业务设计（或业务模式）所关注的不仅仅是产品或技术，更是如何设计流程和处理关系，这是业务设计的关键所在。例如，许多买者认为，戴尔公司的直销和按订单生产的业务设计模式为他们提供了优异价值。

实施“不提供不必要服务”的业务设计模式非常成功的一些航空公司，如美国西南航空公司，其票价非常低廉，这种策略是建立在与传统的航空公司完全不同的（而且是不可模仿的）一系列系统和流程的基础之上。

### 1.6 公司竞争力

公司战略主要是考察通过多元化的市场活动，哪部分战略要素能够为顾客创造价值。公司要考虑的战略问题包括对某项业务贡献率的评估，以及从顾客价值的角度看，有没有其他公司比本公司做得更好。

## 2. 战略营销

战略是指企业长期性、全面性的重大谋略，企业经营战略是企业经营活动的总纲与主线。营销战略是指长期性、全面性的重大营销谋略，它是企业营销活动的总纲与主线。例如，就