



教育部高职高专规划教材
Jiaoyubu Gaozhi Gaozhuān Guihua Jiaocai

甘亚平 主编

营销战略 管理

YINGXIAO
ZHANLUE GUANLI



中国财政经济出版社

教育部 高职高专规划教材

营 销 战 略 管 理

甘亚平 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销战略管理/甘亚平主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2000.6

教育部高职高专规划教材

ISBN 7-5005-4720-X

I. 营… II. 甘… III. 销售管理—高等教育—教材
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 62213 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行电话: 010—64003349 (传真)

64013338—293、294

北京财经印刷厂

850×1168 毫米 32 开 11 印张 260 000 字

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10 060 定价: 16.00 元

ISBN 7-5005-4720-X/F·4245

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

出版说明

教材建设工作是整个高职高专教育教学工作的重要组成部分。改革开放以来，在各级教育行政部门、学校和有关出版社的共同努力下，各地已出版了一批高职高专教育教材。但从整体上看，具有高职高专教育特色的教材极其匮乏，不少院校尚在借用本科或中专教材，教材建设仍落后于高职高专教育的发展需要。为此，1999年教育部组织制定了《高职高专教育基础课程教学基本要求》（以下简称《基本要求》）和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》（以下简称《培养规格》），通过推荐、招标及遴选，组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师，成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍，并在有关出版社的积极配合下，推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种，用5年左右时间完成。出版后的教材

将覆盖高职高专教育的基础课程和专业主干课程。计划先用2~3年的时间,在继承原有高职、高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决好新形势下高职高专教育教材的有无问题;然后再用2~3年的时间,在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,通过研究、改革和建设,推出一大批教育部高职高专规划教材,从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

“教育部高职高专规划教材”是按照《基本要求》和《培养规格》的要求,充分汲取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的,适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2000年4月3日

目

录

第一章	导论	(1)
第一节	营销战略观念	(7)
第二节	营销战略规划	(35)
第三节	营销战略实施与控制	(50)
第二章	营销战略环境分析	(65)
第一节	企业宏观环境分析	(68)
第二节	企业行业环境分析	(92)
第三节	企业内部环境分析	(107)
第三章	营销竞争战略	(126)
第一节	营销竞争战略概述	(128)
第二节	一般竞争战略	(131)
第三节	竞争定位战略	(141)
第四节	营销组合战略	(152)
第四章	市场发展战略	(161)
第一节	密集型发展战略	(163)
第二节	一体化发展战略	(168)
第三节	多样化发展战略	(176)
第五章	产品整合开发战略	(186)

第一节 新产品开发战略	(188)
第二节 品牌战略	(205)
第三节 服务战略	(220)
第六章 营销文化战略	(230)
第一节 营销文化的功能和组成	(232)
第二节 企业形象战略	(242)
第三节 顾客满意战略	(255)
第七章 小型企业营销战略	(269)
第一节 小型企业概述	(272)
第二节 小型企业营销战略的基本类型	(286)
第八章 国际营销战略	(295)
第一节 国际市场营销概述	(296)
第二节 国际市场的开拓	(301)
第三节 国际市场整合战略	(314)
第九章 营销创新战略	(321)
第一节 企业活力与营销创新	(324)
第二节 思维创新、技术创新与制度创新	(330)
第三节 创新方法	(338)
参考书目	(343)
后 记	(344)

第一章

导 论

案例：两个啤酒围绕市场第一的战略竞争

1997年10月22日《经济日报》发表《燕京啤酒是怎么夺得全国第一的》一文说：“燕啤去年产销量达58万吨，超过青啤而居全国第一。”由此触发青岛啤酒在全公司范围内开展了一次为期一个多月的“居危思危迎接挑战”的大讨论。

1988年以前，“燕京”的产品也是由糖业烟酒公司包销。1988年底一场抢购风过后，啤酒成了“疲酒”。为了走出困境，首先，“燕京”先抓产品的销售权，自销权由10%逐步提高到了50%。然后，筹建销售网络，国营主渠道之外，以集体和个体批发全方位地覆盖北京市场；明确市场定位，根据自身实际，让利占市场、低头钻胡同，把目光瞄向了1000万北京市民的餐桌；制定销售策略，打破原有的价格单一体制，采取灵活的价格手段；提供销售服务，为缺乏运输能力的批发户送货上门，克服了酒厂离市区相对较远的弱点。多管齐下，

由胡同包围酒楼，由酒楼渗透饭店，由市内带动郊区，由北京辐射华北，使“燕京”在买方市场到来前，率先满足了啤酒作为一种日常饮料所具有的“随时随地”的购买特征。

长期以来，青啤依赖的分销网络是计划经济时期的国营商业主渠道。随着市场化进程的加快和商业体系的改革，这一网络很快就衰落了，代之而起的是各种经济成分组成的新的商业体系。而青啤，却将自己的命运长期同这一衰落的商业体系捆绑在一起。直到1996年1月，“青岛”才成立销售公司。

80年代初，按有关部门测算，新建一座年产1万吨的啤酒厂，需1000万元投资、2—3年的工期。而1981年10月5日正式投产的“燕京”，只用了643万元投资、一年零20几天的工期。从建成投产到1989年，每年扩产1万吨；1990年到1993年，每年扩产5万吨；1994年至今，每年扩产10万吨，相当于每年新增一座大型啤酒厂。改革开放20年，中国啤酒产量从41万吨增加到1988万吨，年均增长20%。而“燕京”，到1998年，已从投产之初的6000吨增加到80万吨，年均增长30%；利税总额（6.5亿元）超过首钢居北京国企第一。

反观历史最长、牌子最响的“青岛”，步子却迈得有点太慢。比如青啤远销40多个国家和地区，但海外却没有一个生产厂。1978年，曾有港商提出与青啤合作在香港开办分厂，因为自1954年出口以来，青啤在香港的销售一直不错。但决策者拒绝了，理由是“离开了崂山泉水，怎么造青岛啤酒”！结果，生力、嘉士伯

等乘虚而入，“青岛”在港的市场份额由70%到50%又到10%，排名由第一直线下滑。1993年，为了增强青啤的竞争力，市里将几个“青啤”合并，成立了青岛啤酒股份有限公司。这一年，尽管公司的总产量（28万吨）仍居全国第一，但市场份额已从1978年的9.3%降到2.3%。

在股份制改造和股票上市方面，“青岛”走在了前面。1993年7月，国内啤酒业率先完成股份制改造的“青岛”在香港发行了H股股票，成为第一家海外上市的中国国企。相隔一月，青岛啤酒A股又在上海挂牌上市。上市使“青岛”筹资达16亿人民币。可除了花1.26亿引进了4条啤酒生产线外，其余的钱都被“青岛”存进了银行。甚至到1998年，尚有上市结余6个亿。香港股民说：“我们买青啤的股票，是让你们发展企业的，要是存银行，我们自己存好了！”迫于股民的压力，1994年12月，青岛啤酒首次跨出青岛寻求发展，以8000万元全资收购了江苏的扬州啤酒厂。

1995年9月，“燕京”也斥资8000万元兼并了同在顺义的华斯啤酒集团。1997年，“燕京”先是参与了“北控”红筹股在港上市，后又在深圳发行了A股股票，其中A股筹资5.7亿；由于有着“红筹股背景”，1998年9月，“燕京”又获中国证监会批准提前配股，筹资8.1亿，两项共计13个多亿。“燕京”的这13个亿干了些什么？第一，先行投入的10万吨“双加工程”于1998年春节前完成；第二，南北两厂11万吨“添平补齐”于1998年3月完成；第三，20万吨“精品工程”于1998年启动。三项工程共投入资金8个多亿。

当时，“扬州”的情况是5万吨产能实际产量2万吨；总资产1.22亿，负债总额1.126亿。“华斯”的情况是10万吨产能实际产量5.3万吨；总资产2.12亿，负债总额1.93亿。但结果是，“华斯”：1996年生产啤酒14.1万吨，销售额1.8亿，实现利润1135万元；1997年赢利又达3000多万元。“扬州”：在8000万元收购后又投入4000万元进行技改，产能倒是翻了番，但市场没有打开。三年下来，又添了5000万元的债务。

继收购“扬州”之后，1995年12月，“青岛”又以8250万元买下负债总额3个亿的西安“汉斯”55%的股权。结果，1996年，“汉斯”亏损2400万元，摊到“青岛”头上的是1320万元。两年间，“青岛”投入了可以兴建10万吨啤酒厂的2个多亿资金，而实际扩大的产量只有4万吨（两厂各销2万吨），不仅没有赚到钱，反而亏进去6000多万元！几乎失利，使青岛啤酒的年利润从1993年的2.6亿下滑到1996年的8500万元，市场份额也不断减小。

中国的啤酒市场是呈“金字塔”结构的，即占90%以上份额的是“金字塔”底部的低价位市场，中部的中价位市场约占7%，顶部的高价位市场仅占3%。那么，青岛啤酒与其在10%的中高档市场跟50多个进口品牌进行力不从心的较量，不如向下延伸，进入更为广阔的低价位市场。以退为进的“青岛”1997年开始实施“金字塔”战略，进攻省内的低价位市场；1998年又推出了“一统鲁啤”计划，进行低成本扩张。“青岛”的发展目标是“到2000年，产销量达到140万吨，重登中国啤酒业老大位置”。三年内从41万吨增加到

140万吨，想拿出几十个亿来增加这100万吨，显然不切实际。所以，只有低成本扩张一条路可走。而且，从本省做起，立足山东，先取青岛，稳妥而又实际。到1998年底，“青岛”在本市的市场占有率已达70%以上；在本省的市场占有率，已由原来的5%上升到15%；1998年，“青岛”一半的销量来自山东省内。省外的扩张，除了原来的“扬州”和“汉斯”，1998年11月又全资收购了黑龙江的“鸡西”。至此，“青岛”的生产能力已达100万吨。

与“青岛”以退为进、由上而下的方向相反，“燕京”正以攻为守、自下而上地发展。以科技进步为支撑，“燕京”的进攻是在两条战线上同时展开的。一是由北京向华北和全国的市场扩展；二是由低档向中档和高档的档次延伸。实际上，“燕京”的市场外扩在90年代初期就开始了，目前已占据天津25%、河北10%的市场份额。东北、华北、中南三大目标区域，经1997年下半年以来的开拓，也站住了脚跟。1998年“燕京”销量的增长部分，便主要源于这三大区域。

如果以推出易拉罐为标志，“燕京”向中高档市场的延伸是从1995年开始的。如今，“燕京”已形成大瓶装、小瓶装、听装和筒装（扎啤）四大规格和十几个品种系列。当年的“胡同包围酒楼”已获成功，现在是“酒楼包围宾馆”的时候，除100多家星级饭店外，“燕京”还成为人民大会堂国宴特供、国际航空公司空中配餐和出京旅客列车配餐用酒。1998年，“燕京”中高档酒的增幅超过其总量增幅的近一倍，并成为1998年公司利润增长50%的重要来源。“燕京”的目标是，到

2000年，中高档酒的比重占到总量的20%，达到“低价酒保市场，高档酒增效益”的良好状态。这与“青岛”的“大众酒摊成本，高档酒保利润”是相同的思路。

收购兼并，是“燕京”长期关注的外扩方式之一，并在1999年初有了实质性进展。1月18日，“燕京”出资8000万元控股71.96%的“江西燕京”在吉安成立，5万吨扩建工程同日动工，预计今夏投产。而国内各地找上门来表示愿意与“燕京”合作的啤酒企业，有十几家之多。“燕京”每收进一家年产10万吨的啤酒厂，就不仅拥有了它10万吨的产量，还拥有了它10万吨的市场。以稳健著称的“燕京”对外扩制定了如下几条原则：第一，销售半径不能少于500公里，否则会发生市场重合；第二，规模不能小于5万吨，否则动作一次不值得；第三，当地政府和企业态度积极，否则启动阻力较大；第四，有一定的市场前景，功夫到位就能占领市场；第五，有较好的水资源，因为燕京啤酒是由矿泉水酿制的，进入“燕京”系列的企业产品，必须与“燕京”的独特风味相吻合。

按照业内人士的观点，世界啤酒业发展模式主要有以美国为代表的集约化经营模式和以德国为典型的区域性经营模式，一般认为美国式的集约化经营是中国啤酒业的发展方向。据有关资料显示，1995年国内啤酒企业813家，产量1562万吨；1996年587家，产量1682万吨；1997年，企业数减少到550家，而产量增加到1888万吨；到1998年，产量又增加到1988万吨，而企业数量仍呈减少之势。一增一减之间，表明了中国啤

酒业的集约化进程。但是，中国啤酒业的集约化进程还不像人们希望的那么快。比如，美国前6家啤酒公司1992年的总产量（2194万吨）占国内总量的93.8%，而中国前6家公司1997年的总产量（231.8万吨）仅占全国总量的12.4%。不可否认，中国啤酒企业的规模与世界啤酒巨头们相比，还有较大的差距。在我国啤酒业发展方面，“青岛”、“燕京”等大型企业集团，无疑具有特殊的责任。

第一节

营销战略观念

传统的企业管理观念认为，企业管理的中心任务是提高生产效率，市场竞争的法宝是以最低的价格占领最大的市场份额。然而，人们经常可以看到，在激烈的市场竞争中，一些技术先进，设备精良，资金雄厚，生产效率很高的企业却无可挽回地失败了。在现实经济生活中，高效率当然是企业成功的必要条件，但还不是成功的充分条件。要取得市场竞争的成功，除了提高企业的生产效率之外，还需要正确的营销战略作保证。否则，一旦战略决策失误，企业的生产效率越高，失败带来的后果越严重。这就如“南辕北辙”这个成语故事所揭示的，如果方向错了，一个人的车越好、马越快、车夫技术越高、旅费越充足，他距目的地的距离就会越来越远。

当今世界，是一个迅速发展、急剧变化的世界。面临着一个极不稳定的市场竞争环境，企业生产效率的高低固然十分重要，而同时营销战略的作用则日益显得突出了。因此，今天越来越多

的企业家把营销战略视为决定企业命运的根本问题，把营销战略管理作为自己的主要任务。

一、营销战略思想的产生

战略一词，原为军事用语。顾名思义，战略就是作战的谋略。我国权威辞书“辞海”对战略一词的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事，政治，经济，地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域，人们又逐渐赋与战略一词以新的含义。因此，《辞海》又说，战略“泛指重大的，带全局性或决定全局的谋划”。将战略思想运用于企业营销管理之中，就产生了营销战略这一概念。

一般认为，营销战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析，确定企业的总目标和发展方向，组织企业的人财物资源，实现企业营销总目标的谋划。可见，营销战略也就是企业营销管理的科学与艺术。企业的营销战略管理，就是企业最高管理层对营销战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

随着当代科学技术和世界经济的高速发展，企业营销管理的内部环境和外部环境都有了巨大的变化。包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定，市场竞争也越来越激烈，迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转

向长期目标，由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理，由此形成了营销战略和营销战略管理的概念。

长期以来，企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理，如财务管理、生产管理、销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映，它使得管理劳动本身实现了专业化，体现了企业经营管理过程中不同侧面管理工作的需要。自从以泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来，企业管理已经发展到了很高的程度。但是，相形之下，反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分，显得非常落后。直到20世纪50年代，人们才提出了企业政策的问题。当时，美国福特基金会和卡内基企业资助了一次调查研究，广泛地征求企业家们的意见，以了解学习工商企业管理的学生应当学习一些什么课程。调查报告反映，企业家们建议商学院的工商企业管理专业应当开设企业政策这门课，使学生可以把从会计、财务、管理学、市场营销学等各门课程中学到的知识综合起来，并且能够运用这种综合的知识分析复杂的企业管理问题。这个建议反映了当时企业经营管理的需要，受到了企业界的欢迎。到60年代后期，美国大多数商学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入70年代后，企业经营环境发生了更为深刻的变化。1972年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化；人们对环境保护，社会道德，企业的社会责任，消费者权益等社会政治和经济问题的日益关注，给企业经营管理带来了新的压力。进入90年代以来，世界经济格局发生了新的变化。高科技的冲击使经济发展的步伐加快，信息化、网络化伴随着经济的全球化，知识经济初露端倪，所有这一切，迫使企业把经营管理的

重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发
展。于是，企业政策又被综合性更强的营销战略或营销战略管理
所替代。营销战略成为商学院学生的必修课，具有战略眼光的企
业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来，以营销战
略管理为己任，将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决
策问题。

二、营销战略的性质与特征

1. 营销战略具有总体性。形象地说，营销战略就是企业营
销的蓝图，它涉及到企业的每一个部门、每一个职工，制约着企
业的一切营销活动。在日常的营销管理工作中，企业的每一次具
体计划、每一笔经营业务，都是为了实现企业的战略目标。偏离
企业的战略目标，任何一项企业行为都将失去意义，甚至会产生
负效应。作为指导企业全局的总方针，营销战略是协调企业内部
各职能部门之间以及各管理层次之间的关系依据，促进企业各
方面均衡发展的保证。任何一个部门或单位在制订自己的计划、
作出自己的决策时，都必须服从营销战略的需要，使之为实现营
销战略目标服务。为了实现营销战略目标所体现的总体利益，有
时一个部门或单位不得不放弃自己的机会和潜力，牺牲自己的局
部利益。

2. 营销战略具有指导性。营销战略规定了企业营销发展的
方向，赋予企业理想和活力。营销战略的意义就在于规定了企业
在一定时期内基本的营销发展目标，以及实现这一目标的基本途
径，指导和激励着企业全体职工为实现营销战略目标而努力。因
此，营销战略不仅为企业的营销管理提供了指导原则，而且还可
以通过战略目标的设置，激发和调动职工为实现企业目标而工
作的积极性。