

MBA核心课程教材

战略营销

谋局胜于夺势

吕巍 周颖 编著

Strategic Marketing



机械工业出版社
China Machine Press

MBA核心课程教材

战略营销

谋局胜于夺势

吕巍 周颖 编著

Strategic Marketing



机械工业出版社
China Machine Press

本书着重讲述了面对激烈的竞争,企业如何根据自身情况制定相应的营销战略,并实现了以下几个方面的突破与创新:在理论上,更注重营销活动的整体性和全局性、企业的可持续发展、全球动态环境的分析和竞争导向以及企业长期发展的方向性把握,并注重分析企业如何通过战略性定位获得竞争优势。在实践上,使企业战略决策者和制定者加强战略营销意识,提高战略营销的分析能力。

本书适用于EMBA学生、MBA学生、CEO、CMO和企业管理者等。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

战略营销:谋局胜于夺势/吕巍,周颖编著. —北京:机械工业出版社,2007.7

(MBA核心课程教材)

ISBN 978-7-111-21525-7

I. 战… II. ①吕… ②周… III. 企业管理—市场营销学—研究生—教材 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第072642号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程琨 版式设计:刘永青

北京慧美印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年7月第1版第1次印刷

184mm×260mm · 16.5印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



前言

世界经济全球化和新经济的兴起，正改变着我们的营销环境。科学技术突飞猛进，竞争日益加剧，消费者需求千变万化，这一切使得市场更具不确定性。企业只有用战略的目光和长远的计划来解决所遇到的新问题，才能适应动态的全球营销环境，获得竞争优势，推动企业的可持续发展。

中国有些企业喜欢赌博，并且赌对一次，便认为自己是常胜将军。事实上，一次成功并不能代表永久的成功，赌博成功的经验带给我们的只能是盲目乐观。中国有些企业总是在动荡中起起伏伏，其生命周期之短，令国人百思不得其解。在我看来其重要原因在于缺少一个“谋”字。古语云：“谋定而后动。”它告诫我们战略的重要性。企业在行动前，重要的是思考。只顾行动，而忘记最终的目标，终将误入歧途。正如美国管理大师彼得·德鲁克曾指出的：“企业遭到失败和挫折的一个重要原因也许就是很少对企业宗旨和使命进行适当的思考。”所以，我们强调营销决策者首先要做的就是全局性的思考，要有战略头脑，而不是对营销战术的沉迷，谋局胜于夺势。

战略营销是在市场营销的基础上建立和发展起来的，是市场营销发展的一个新的高度。从总体上说，战略营销涵盖了整个企业从生产过程到流通过程的一切活动，然而它又超越了市场营销的目标，是一种比“以顾客为导向”的营销观念更新、更深刻的理念。战略营销是一种打破职能疆界，有效整合企业资源的活动，要求企业决策者站在竞争战略的高度，将企业的营销活动融入企业的整体战略之中。战略营销因其具有的“战略”特征更适合现代营销环境，它较之传统的市场营销思考问题的层次更高，考虑的问题更全面、更系统。战略营销既是一种营销理念又是一种战略模式。

众所周知，市场营销是科学和艺术的结合体，深刻理解其理论以及战略的灵活运用，就需要决策者具有高度的前瞻性和全局性，加之企业拥有的资源不同，竞争对手千变万化，营销战略的制定与实施就非常复杂了。本书着重讲述了面对激烈的竞争，企业应如何根据自身情况制定相应的营销战略，并希望能够在以下几个方面实现突破与创新：在理论上，突破了传统的战术性营销，更注重营销活动的整体性和全局性以及企业的可持续发展，更注重全球动态环境的分析和竞争导向，更注重企业长期发展的方向性把握；并注重分析企业如何通过战略性定位获得竞争优势。在实践上，使企业战略决策者和制定者加强战略营销意识，提高战略营销的分析能力。

本书的主要特色是：

(1) 前瞻性。本书通过战略营销视野、个案研究提供战略营销领域的最新观点和发展趋势。

(2) 时代性。本书与目前经济全球化、新经济、互联网的快速发展紧密结合，突出时代特征。

(3) 实战性。本书通过案例讨论，力求理论与实践相结合，使读者掌握战略营销的分析方法和技能。

(4) 本土性。本书在国际化和本土化结合的基础上，注重中国市场特色，立足本土企业战略营销发展的研究和探讨，使其更具实用性。

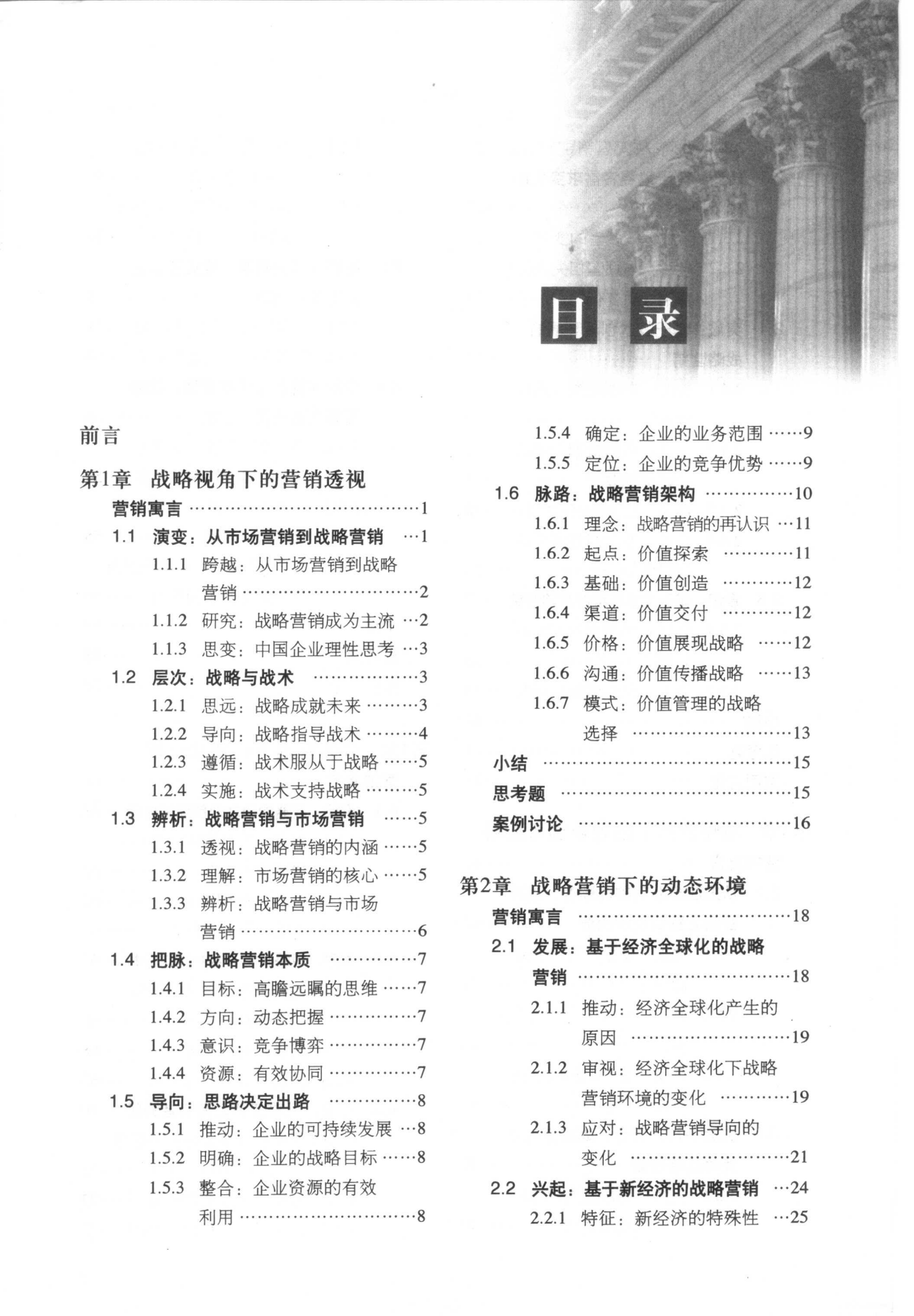
(5) 趣味性。本书在每章的开始部分，通过一则小小的营销寓言或营销故事作为引导，阐述该章的主要观点和内容，寓意深刻又充满了趣味性，以期给读者新的触动和思考。

本书是由我及我带的研究梯队共同完成的，期间我们收集和研究了大量的资料和案例，结合实地的考察和访谈，最后由我统一修改和定稿。参与本书编写的人员有周颖（第1章、第8章）、陈璐（第2章）、吕彦儒（第3章、第9章）、李恩（第4章）、黄婷（第5章）、赵诚宁（第6章）、练叔凡（第7章）、柏佳洁（第10章）和王雷（第11章）。

由于研究深度还有待于加强，各方资料也需要进一步挖掘。因此，书中难免有些不成熟和不准确的地方，甚至存在错误，希望各位专家、学者、实践人士及广大读者不吝赐教。

吕 巍

2007年4月于上海



目 录

前言

第1章 战略视角下的营销透视

营销寓言1

1.1 演变：从市场营销到战略营销1

1.1.1 跨越：从市场营销到战略营销2

1.1.2 研究：战略营销成为主流2

1.1.3 思变：中国企业理性思考3

1.2 层次：战略与战术3

1.2.1 思远：战略成就未来3

1.2.2 导向：战略指导战术4

1.2.3 遵循：战术服从于战略5

1.2.4 实施：战术支持战略5

1.3 辨析：战略营销与市场营销5

1.3.1 透视：战略营销的内涵5

1.3.2 理解：市场营销的核心5

1.3.3 辨析：战略营销与市场营销6

1.4 把脉：战略营销本质7

1.4.1 目标：高瞻远瞩的思维7

1.4.2 方向：动态把握7

1.4.3 意识：竞争博弈7

1.4.4 资源：有效协同7

1.5 导向：思路决定出路8

1.5.1 推动：企业的可持续发展8

1.5.2 明确：企业的战略目标8

1.5.3 整合：企业资源的有效利用8

1.5.4 确定：企业的业务范围9

1.5.5 定位：企业的竞争优势9

1.6 脉路：战略营销架构10

1.6.1 理念：战略营销的再认识11

1.6.2 起点：价值探索11

1.6.3 基础：价值创造12

1.6.4 渠道：价值交付12

1.6.5 价格：价值展现战略12

1.6.6 沟通：价值传播战略13

1.6.7 模式：价值管理的战略选择13

小结15

思考题15

案例讨论16

第2章 战略营销下的动态环境

营销寓言18

2.1 发展：基于经济全球化的战略

营销18

2.1.1 推动：经济全球化产生的原因19

2.1.2 审视：经济全球化下战略营销环境的变化19

2.1.3 应对：战略营销导向的变化21

2.2 兴起：基于新经济的战略营销24

2.2.1 特征：新经济的特殊性25

2.2.2 明确：战略营销导向特点	25
2.3 转变：基于消费者需求变化的战略营销	27
2.3.1 挑战：消费者的变化	27
2.3.2 应对：与顾客相关的战略营销导向变化	28
2.4 突破：基于技术创新环境的战略营销	30
2.4.1 关注：数据挖掘技术和数据库	30
2.4.2 变化：数据挖掘引起的战略营销改变	31
2.4.3 蔓延：互联网经济的特征	32
2.4.4 决策：互联网经济中的战略营销	34
2.5 意识：基于生态环境的战略营销	37
2.5.1 转机：环境保护意识的觉醒	38
2.5.2 结合：绿色营销的崛起	38
小结	41
思考题	41
案例讨论	41

第3章 战略营销下的企业创新战略

营销寓言	43
3.1 从关注企业到关注顾客：战略营销之营销理念创新	44
3.1.1 理念：从生产导向到战略营销导向	44
3.1.2 方向：从关注企业到关注顾客	46
3.1.3 行动：基于顾客的营销谋划	47
3.2 由竞争走向竞合：战略营销之竞争战略创新	49
3.2.1 主体：竞争范式由单打独斗到战略联盟	49

3.2.2 利器：竞争手段由恶性竞争到理性竞争	50
3.2.3 目标：核心竞争力由资源优势到自主创新	50
3.3 重组与整合资源：战略营销之营销模式创新	51
3.3.1 资源集约：虚拟式经营	51
3.3.2 网络共赢：联盟型竞争	53
3.4 变刚性管理为柔性管理：战略营销之营销管理创新	54
3.4.1 “一变”作茧：从刚性管理向柔性管理的转变	54
3.4.2 “二变”化蝶：从单向管理到协调管理	55
3.4.3 “三变”重生：从营销组合管理到整合营销管理	56
小结	57
思考题	58
案例讨论	58

第4章 战略营销下的情景分析

营销寓言	61
4.1 审视：战略营销之外部环境分析	62
4.1.1 基点：外部环境分析与战略营销	62
4.1.2 工具：PEST分析	62
4.1.3 判断：行业分析	64
4.2 洞察：战略营销之客户需求分析	67
4.2.1 关联：客户需求分析与战略营销	68
4.2.2 区隔：客户动机分析	68
4.2.3 决策：客户行为分析	69
4.3 关注：战略营销之竞争者分析	70
4.3.1 了解：竞争者分析与战略营销	71
4.3.2 探视：获取竞争情报	72
4.3.3 谋略：竞争者分析的方法	72

4.4 透视：战略营销之企业内部分析	74
4.4.1 发掘：企业内部分析与 战略营销	74
4.4.2 升华：资源、能力及核心 竞争力	74
4.4.3 集聚：建立核心竞争力	77
小结	79
思考题	80
案例讨论	80

第5章 战略营销下的竞合战略

营销寓言	82
5.1 理念：竞合战略	83
5.1.1 主题：激烈竞争	83
5.1.2 演化：从竞争到竞合	83
5.1.3 蜕变：从零和博弈到合作 博弈	84
5.1.4 决策：竞合战略选择	84
5.2 根基：基本竞争战略	91
5.2.1 利器之一：成本领先战略	91
5.2.2 利器之二：差异化战略	92
5.2.3 利器之三：目标聚集战略	93
5.3 定位：竞争者位势选择战略	94
5.3.1 强势：领先者战略	95
5.3.2 超越：挑战者战略	97
5.3.3 遵循：追随者战略	99
5.3.4 发掘：拾遗补缺战略	100
5.4 优势：单维竞争战略	100
5.4.1 起点：质量战略	100
5.4.2 工具：价格战略	101
5.4.3 快捷：时基竞争战略	102
5.4.4 升华：服务战略	102
5.4.5 推动：技术领先战略	104
小结	104
思考题	105
案例讨论	105

第6章 战略营销下的定位战略

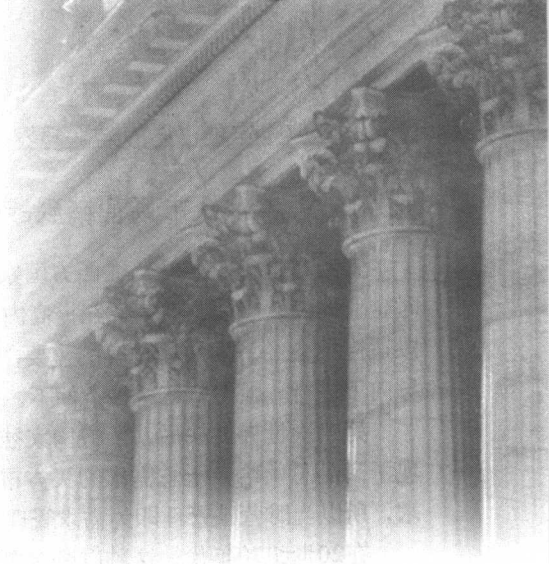
营销寓言	108
6.1 定位战略的起点：市场细分	108
6.1.1 作用：细分意义	109
6.1.2 依据：细分方式	109
6.1.3 鉴别：描述细分	113
6.2 定位战略的基础：选择市场	115
6.2.1 标准：弱水三千 取哪 一瓢饮	115
6.2.2 方略：到达罗马的黄金 战略	117
6.3 定位战略的核心：攻占心智	121
6.3.1 目标：上兵伐谋 攻心 为上	121
6.3.2 过程：征服心智 君临 天下	122
6.3.3 谋略：定位类型	124
小结	127
思考题	127
案例讨论	128

第7章 战略营销下的价值创造战略

营销寓言	131
7.1 从基点到终点：价值创造战略	131
7.1.1 终点：想顾客所做， 做顾客所想	132
7.1.2 基点：以4C思考，以4P 行动	133
7.1.3 产品：价值创造的载体	134
7.2 从分化到深化：差异化战略	134
7.2.1 基础：核心差异能力	135
7.2.2 目标：四类客户	135
7.2.3 工具：五个方向	137
7.3 从创意到生意：新产品战略	139
7.3.1 新产品：创新大不同， 成败两重天	139
7.3.2 方向：新产品战略类型	140

7.3.3 保障：新产品战略组织 设计	141	8.4.1 审视：渠道环境的变迁 ...	175
7.3.4 步骤：新产品战略实施 过程	142	8.4.2 羁绊：传统营销渠道的 弊端	176
7.4 从标志到心智：品牌战略	143	8.4.3 思变：渠道变革之脉象 ...	177
7.4.1 品牌：感性消费的宠儿 ...	144	小结	180
7.4.2 心智之争：管理品牌资产 ...	145	思考题	180
7.4.3 挑战：品牌战略决策	147	案例讨论	180
小结	151	第9章 战略营销下的价值展现战略	
思考题	152	营销故事	182
案例讨论	152	9.1 从定价策略向战略定价转变： 价值展现战略之基础	183
第8章 战略营销下的价值交付战略		9.1.1 将定价策略提升为战略 定价	184
营销寓言	156	9.1.2 建立定价决策系统	184
8.1 水可载舟，亦可覆舟：渠道 战略先行	157	9.1.3 关注市场竞争、销售 利润和品牌定位	185
8.1.1 透视：营销渠道	157	9.1.4 考虑经验曲线、生命 周期和产品线	189
8.1.2 把脉：渠道的本质	157	9.2 从成本导向向顾客感知过渡： 价值展现战略之核心	191
8.1.3 导向：渠道战略先行	159	9.2.1 从成本导向向顾客导向 过渡	191
8.1.4 构建：战略性渠道管理 系统	160	9.2.2 以顾客感知为核心的 价值定价	192
8.2 因势利导，水到渠成：渠道 设计战略	161	9.2.3 定价战略的全新扩展	193
8.2.1 基点：渠道结构设计	162	9.3 从价格战向价值提升方向发展： 价值展现战略之目标	195
8.2.2 运作：渠道模式设计	163	9.3.1 价格战是恶性竞争的 源头	195
8.2.3 透视：工业品营销渠道 模式	168	9.3.2 理性博弈是价格反应 战略的基石	195
8.2.4 把握：渠道设计战略的 原则	170	9.3.3 价值提升是价值展现 战略的方向	197
8.3 “一荣俱荣，一损俱损”： 渠道管理战略	171	小结	198
8.3.1 共存：选择渠道成员	171	思考题	199
8.3.2 共赢：激励渠道成员	172		
8.3.3 共舞：控制渠道成员	173		
8.4 “变则通，通则久”：渠道 变革战略	175		

案例讨论	199	11.2 战略营销与组织结构	228
第10章 战略营销下的价值传播战略		11.2.1 匹配：营销战略与组织结构的辩证观	229
营销寓言	201	11.2.2 跨越：从U、M到N的演变	229
10.1 促销：传统的价值传播战略	201	11.2.3 借鉴：它山之石，可以攻玉	232
10.1.1 宣传：广告战略	202	11.3 战略营销与人力资源管理	233
10.1.2 激励：营业推广战略	204	11.3.1 共识：“人力资源是第一资源”	233
10.1.3 沟通：人员推销战略	206	11.3.2 演变：战略营销下的人才观	234
10.1.4 口碑：公共关系营销战略	207	11.3.3 理念：条件 + 原则 = 效益	234
10.2 沟通：整合营销传播战略	210	11.3.4 实践：管理好最宝贵的财富	236
10.2.1 起源：整合营销传播理论的提出	210	11.4 战略营销与知识“协同”	237
10.2.2 透视：整合营销传播的概念	211	11.4.1 延伸：将协同进行到底	237
10.2.3 步骤：整合营销传播四阶段	212	11.4.2 实施：知识协同的“两只手”	238
10.3 前沿：创新的价值传播战略	215	11.5 战略营销与企业文化	240
10.3.1 借力：交叉销售战略	215	11.5.1 起点：追溯企业文化之光	240
10.3.2 互动：直复营销战略	217	11.5.2 支撑：强大的营销驱动力	241
10.3.3 网络：E-mail营销	218	11.5.3 塑造：精英领导，精英文化	242
10.3.4 蔓延：病毒性营销	219	小结	244
小结	221	思考题	244
思考题	222	案例讨论	244
案例讨论	222	参考文献	247
第11章 战略营销下的企业协同战略		后记	252
营销寓言	226		
11.1 战略营销下的协同效应	226		
11.1.1 解析：协同的概念	226		
11.1.2 展现：协同的三重效应	227		
11.1.3 视野：协同无处不在	228		



第1章

战略视角下的营销透视



营销寓言

找 马

从前，有个秀才去京城应试。途中，在一小店投宿，将马拴在门口的木桩上，天亮准备上路时，马却不知去向。从此，秀才开始四处找马。他找了一整天，也没见着马的踪影。第二天，他远远看见前面好像有一匹马，但走近一看，却是一头驴，他失望地摇了摇头，继续往前走。第三天，他又见到前面有匹马，心中暗喜：这回该是我的那匹马了吧，但走近一看，还是一头驴。他又走了，此后仍是每天都能看到一头驴，但他一直没有理睬这些驴，只是在寻找自己的马。考试时间一天天迫近，而这位秀才终因精疲力竭而死在找马的路上。

启示

古语云：“谋定而后动。”找马的故事耐人寻味，它告诫我们战略的重要性。企业在行动前，重要的是思考。只顾行动，而忘记最终的目标，终将误入歧途。正如美国管理大师彼得·德鲁克曾指出的：“企业遭到失败和挫折的一个重要的原因也许就是很少对企业宗旨和使命进行适当的思考。”所以，我们强调营销决策者首先要做的就是全局性的思考，要有战略头脑，而不是对营销战术的沉迷。

1.1 演变：从市场营销到战略营销

战略营销的提出并不是偶然的，它是适应外部环境变化的结果。资源的稀缺、环境污染、电子信息系统的不断发展、竞争的加剧、顾客的日益挑剔，所有这些变化，使得市场更具不确定性，企业必须以战略的目光、长远的计划、科学的方法和手段，才能解决新的营销问题。

1.1.1 跨越：从市场营销到战略营销

直到20世纪上半叶，在西方国家，市场经济主要是巩固和发展19世纪工业革命的成果。当时企业的经营管理主要是放在提高内部生产效率上，实行大批量生产，努力降低单位产品成本，以适应社会经济发展和顾客的需要。企业市场营销活动也主要是在生产导向、产品导向、推销导向下进行。显然，在这种条件下，企业还没有谋划未来、制定战略的需要。

第二次世界大战后，西方国家社会经济形势发生深刻变化，形成高度发达的工业社会，出现了商品总供给大于总需求的买方市场格局。企业市场经营的任务主要是刺激顾客对产品的需求，所以当时营销管理即为需求管理。

在20世纪70年代，这种以顾客需求为核心的买方市场进入新的发展阶段，表现在通过信息系统，企业建立了市场与顾客之间的桥梁，可以迅速、准确地了解市场动态和顾客需求。顾客的需求信息在企业设计、生产、销售和服务中占据着越来越重要的地位。为争夺顾客，商品生产和交换的市场竞争在营销者之间展开，企业经营不得不转向外部市场，在寻求差异化优势中取得胜利。环境的变化要求企业经营者从战略高度做出营销规划，才能减少风险，培育竞争优势，实现企业目标。因此，企业开始重视战略规划问题，市场营销及其战略的理论受到工商企业的普遍关注。

进入20世纪90年代，科技进步日渐成为经济发展的决定性因素，出现了“以知识为基础的经济”。知识经济时代，企业竞争优势是由一系列独具特色的资源及其相互关系决定的。在工业社会里，战略资源是资本。企业在产业和产品经营领域中，只要将生产要素资源优化组合，通过大批量的标准化生产，努力降低生产制造成本，使得稀缺的人、财、物资源得到有效利用，就能保持市场交换中的竞争优势。而在知识经济时代，战略资源是知识。正如美国著名的管理学家彼得·德鲁克指出的：“知识生产力已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素。知识已成为最主要的工业，这个工业向经济提供生产所需要的重要中心资源。”信息经济就是利用知识资源的集中表现。企业战略资源的深刻变化，促使企业市场营销活动从重视策略组合到重视战略规划，从关心资本资源的优势组合和利用转到培育和发挥企业内部核心能力优势，从而不断地提高企业市场竞争力。

科学技术进步与社会化大发展使国际分工日益深化，世界经济联系日趋密切；生产国际化、商品国际化、技术国际化、资本国际化、劳务国际化，已成为普遍趋势，市场交换的领域在全球展开，大大拓展了市场竞争的深度和广度，使竞争更加激烈。面对经济全球化和知识经济的挑战，企业要在激烈竞争中立于不败之地，就必须提高自身的发展能力和参与国际竞争的能力，而提高企业战略营销水平则是重要保证。同时，在企业经营管理中，数量、质量、价格和非价格竞争虽然继续发挥着作用，却更具有战术特点了。而战略规划具有持续发展和持续的竞争优势，是企业生存与发展的关键因素。因此，战略、战略营销成了企业克敌制胜的法宝。

1.1.2 研究：战略营销成为主流

战略营销是随着市场经济的发展而逐渐形成的。在世界营销发展史上，每个历史时期的营销研究都有鲜明的特征。20世纪50年代主要是产品研究，产品生命周期和USP (unique selling proposition) 理论曾风靡一时；60年代主要是顾客研究，营销近视症和买方行为理论是当时讨论的热点；而70年代主要是社会营销的研究，它要求企业的营销活动必须承担社会责任，社会营销和服务营销等观念应运而生；80年代，世界进入竞争研究，《营销战》成为当时极为畅销的



书籍；到了90年代，市场营销研究重点转向了战略营销的研究。

战略营销是20世纪90年代以来市场营销学科中的一个重要研究领域。罗杰 A. 凯琳博士、罗伯特 A. 彼得森博士等国际著名学者为战略营销的发展做出了很大的贡献，他们提出：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，强调营销要素的整合。德国的汉斯·赫席庚教授曾出版《战略营销——有关营销战略开发的概念》一书，在书中重点介绍了战略营销的制定方法、营销战略的评估，各方面的观点较为新颖。

1.1.3 思变：中国企业理性思考

当前，中国市场和企业的经营环境发生了巨大的变化。中国经济和市场供求关系已从供给约束型向需求约束型转变。居民收入水平迅速提高，人均收入差距扩大，顾客行为和生活方式向多样化、个性化发展。中国加入世贸组织使中国面临着全球经济的挑战，中国经济已融入全球经济中，产业和市场竞争更加激烈。企业生存环境发生了根本性的变化，其营销决策将面临更大的风险，以往传统的营销手段也失去原有的有效性。面对强大的竞争对手，每个企业的生存都必须立足于全球思考问题。

由于我国企业真正走向现代市场经济还不久，仍然按照较为传统的营销模式来组织企业的营销活动、沿用旧的管理模式来管理企业的智力资源。由于企业内部信息系统不健全，数据处理技术落后，知识更新速度慢、知识创新激励体系不完善，企业组织模式与知识经济、市场经济的要求相去甚远，从而使得企业缺乏发展所应具备的活力，很难适应市场经济的要求。面对强硬的竞争对手，我国企业的管理模式必须加以改革，从传统的营销策略转向立足于企业全局的战略营销。企业应站在战略的制高点上开发创造需求，寻求企业的生存领域，求得企业长久的竞争优势。

从我国目前企业管理者的实际情况看，大多数企业还没有树立主动的战略应变意识，没有从传统的环境适应型战略向动态主动型战略转变。高层管理人员还缺乏战略思维，习惯于对某些环境变化做出临时的反应和事后的被动性调整，不能及时捕捉和利用外部环境变化带来的机会，难以采取及时有效的措施避开环境威胁。面对纷繁复杂的市场环境，中国企业家应该冷静思考，用战略营销来提高企业市场经营水平。

1.2 层次：战略与战术

战略和战术的理论最初应用于军事领域，属军事术语。“战略”意译于希腊一词“strategos”，其含义是“将军”，词义是指指挥军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。在军事上，“战”通常是指战争、战役，“略”通常是指筹划、谋略，联合取意，“战略”是指对战争、战役的总体筹划与部署。就其本质特征而言，战略是指导战争全局的方略，而战术则是运用具体军事力量的思维方法和技巧。20世纪30年代，美国经济学家切斯特·巴纳德将战略和战术的理论引入企业经济领域。60年代美国公司经营史学家钱德勒开始着重研究企业经营战略，而其后美国学者安索夫的《企业战略论》为企业经营战略的进一步发展奠定了坚实的理论基础。

1.2.1 思远：战略成就未来

我国古代兵书早就提及过“战略”一词，清人陈澹然在《寤言二迁都建藩议》中曾说过令

战略家常常引以为自豪的一段话：“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”其妙处在于它不仅浅显地阐释了“战略”的基本含义，还在于它指出了“战略”相对于“战术”而显得更为重要的属性。虽然战略和战术都可以称之为谋略，但谋略却分大小不同。大的谋略叫“战略”，小的谋略叫“战术”。

俗话说：“商场如战场”，鉴于市场经济激烈的竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业长远发展，受美国经济学家安索夫《企业战略论》一书的影响，“战略”一词便开始广泛应用于经济管理中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。

在西方经济学术中，“战略”有很多种定义，一些学者认为，战略是设立企业长远目标，制定经营方针及资源分配等的经营决策；另一些学者认为，战略是对企业长远目标、经营方针、所需资源分配的规划；还有的学者认为，战略是针对产品与市场的有效组合，实现经营环境、战略方向、管理组织相协调的策略。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。针对“战略”，我国学者也提出了各自不同的见解：战略是确定企业长远发展目标，并指出实现长远目标的策略和途径；战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划；战略是指根据市场现状及远景预测，结合自身资源基础，规划的企业发展轨迹和确立的企业奋斗目标。无论给“战略”赋予何种定义，其本质都离不开：经营环境分析、未来发展预测、远景目标设定等。

战略是企业分析自己所处的外部环境与内部条件的基础上，所做出的具有全局性的、长远性的企业经营与发展的构思和规划，是充分利用环境中的机会群，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业资源，从而使企业获得某种竞争优势。它具有全局性、未来性、系统性、竞争性、相对稳定性等特征。战术是实现战略的方法、举措，是战略的具体化。

战略与战术的区别在于，战略是一个整体架构，通常比较宏观。而战术是一种方法和手段，比较微观；战略往往针对全局大计，而战术只针对局部问题；在时间方面战略主要针对长期问题，战术则针对短期问题；战略通常较为抽象，战术却更为具体；战略是个指导纲领，像作战指导纲领一样，具有一贯性，而战术具有一些弹性，面对纷繁复杂的市场环境，企业可以在一定的范围内去调整战术，但不能够违背战略；战术具有短期、容易控制、随时调整和完善、容易复制推广的特点。战略具有长期、不易控制、调整难度大、不易被复制的特点。

1.2.2 导向：战略指导战术

企业经营战略与战术存在辩证统一的关系。没有战略指导的战术是一种盲目的战术，而没有战术支持的战略只不过是空中楼阁。很显然，经营战略决定了企业发展的方向和目标，而经营战术则是探讨企业达到目标的思维和方法。只有战略正确，战术才有效。战略就是一个大的目标，由众多小的目标组成，大目标不明确，小目标自然也就无从把握。战略是解决方向性的问题，而战术是解决操作性的问题。营销经理人只有具备战略思维能力，才能在竞争中立于不败之地。同样，企业具有战略眼光和规划能力、执行能力，才可能预测未来，把握最前沿的商机，通盘运作。离开了战略，战术就是无源之水、无本之木。

一个完善的战略可以推动战术的正确运用。一项重大的战略看起来是激动人心的，甚至是令人畏惧的，但如果从战术上看，它不能保证战场上的军队在准确的时间和地点完成任务，那么，这个战略就是彻底失败。就这方面而言，战略并没有好坏之分，不像一部小说的情节或一部电影的轮廓，只等着有人填上正确的词语和音乐，也不同于艺术作品需要从它们独特性、创



造性和大胆的构思几方面来判断,营销战略应该从它与顾客和竞争者的联系方面来确定它们的效果。

1.2.3 遵循:战术服从于战略

企业竞争中的战术服从于战略是不言而喻的,各种经营战术手段的运用都是围绕着经营战略目标展开的。企业未来的发展方向是由战略层面决定的,战略无论从把握全局的视角还是所产生的后果影响来看,其强度都远远超过战术。例如,在《隆中对》中,三分天下是初期的战略目标,正是为了完成这个战略目标,才出现了一系列的战术运作:联合孙权抗曹、借荆州、占益州、进入西川等。如果没有三分天下的战略目标,上述一系列操作就毫无意义。因此,战术的选择和实施要遵从于战略。

1.2.4 实施:战术支持战略

战略制定后,如何完成目标属于战术的功能,战术运用的好坏直接关系到战略的成功与否。例如,《隆中对》中,初期战略目标与战术手段高度一致,三分天下的战略目标得以顺利实现。而后期战略目标“兴汉室”、“成大业”在战术实施过程中却遇到了问题,首先是丢了荆州,紧接着与东吴兵戎相见,刘备兵败白帝城,丧失了完成“入主中原”的基本条件,最终导致战略的失败。由此可见,战略制约着战术手段的选择,而战术的实施又会影响到战略的成败。

总之,战略与战术的关系可简单归结为:战略是“做正确的事”,战术是“把事做正确”。战略确定事件的方向和性质,只要正确把握事件的方向和目标,事件在实施的过程中,才不会偏离整体方向。战术则保证事件的实现,即事件由战略确定之后,选择何种方式和手段将事件做得更好。战略无所谓好坏之分,只有战术上有效的战略和战术上无效的战略之分,战术也只有紧紧和战略联系在一起才能显示出价值。战术支持战略,然后战略推动战术,二者之间的辩证统一才能推动企业市场营销的顺利进行。

1.3 辨析:战略营销与市场营销

1.3.1 透视:战略营销的内涵

战略营销是指营销策划人员站在整个企业竞争战略的高度考虑营销问题,在动态的市场和公司环境情况下做出明确的营销决策,在特定的时间和限定的资源范围内,通过战略性定位获得生存和可持续发展的竞争优势。其重点是研究企业如何有效的区别其竞争对手,并利用其经营特色为其顾客提供更高价值的方法。企业应根据自己在行业中的市场地位以及它的市场目标、市场机会和可利用资源确定一个最有意义的营销战略。营销战略和营销计划是整个公司总体战略制定和规划的核心所在。正如通用电气公司的战略计划经理所说:“营销经理在战略制定的过程中至关重要,他在确定企业任务中负有领导的责任:分析环境、竞争和企业形势;制定目标、方向和策略;拟定产品、市场、分销渠道和质量计划,从而执行企业战略。他还要进一步参与同战略密切相关的方案制定和计划实施活动。”

1.3.2 理解:市场营销的核心

市场营销是指个人和群体通过创造产品和价值并同他人进行交换以获得所需所欲的一种

社会及管理过程。市场营销是一种职能营销，更多的从战术层面上安排营销策略的制定和执行。他强调的是分析、计划、执行和控制四大过程，其核心可以概括为STP+4PS+CRM，即市场细分、目标市场选择、市场定位；产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略以及顾客关系管理。

1.3.3 辨析：战略营销与市场营销

随着顾客知识素质的提高，收入水平的提高以及产品选择范围的扩大，顾客的需求越来越个性化、越来越挑剔、期望也越来越高。全球化的市场以及电子商务便利的交易环境使得产品的差别性越来越小，同质性越来越高。这些变化正挤压甚至消除由差别化战略所带来的竞争优势，使得企业面临着空前的竞争压力和危机感。因此，企业必须确立新的管理思想，寻找新的营销模式和组织形式来应对这一挑战。如果营销策划人员误把营销策划看成是战术性营销，则是“只见树木，不见森林”，无异于舍本逐末。这也是我国很多营销策划人员和企业陷入的一个营销误区。走出此误区，有赖于我们更全面地认识市场营销活动，特别是从战略的角度认识市场营销活动。

战略营销是一种比以顾客为导向的营销观念更新、更深刻的理念。它不同于以顾客为导向的营销观念，但又将其包容于自身。战略营销以获取竞争优势为导向，既要注重竞争者，更要注重顾客。营销策划的重点由注重短期效果战术性营销转变为注重长期效果战略性营销。战略营销因其具有的“战略”特征更适合现代营销环境，它较之传统的市场营销思考问题的层次更高，考虑的问题更全面、更系统。战略营销既是一种营销理念又是一种战略模式，与传统市场营销有本质的区别（见表1-1）。

表1-1 战略营销与市场营销的区别

战 略 营 销		市 场 营 销
立足层面	企业竞争战略	营销职能
营销导向	以获取竞争优势为导向	以顾客需要为导向
决策重点	战略定位、目标管理、知识管理、情景管理、领导力	STP+4Ps+CRM
时间架构	长期性	短期的、日常的
决策层	最高决策层	职能部门决策层
与环境的关系	主动的协调关系	被动的适应关系
组织行为	横向的、纵向的不同部门之间的协同	分散的业务部门的利益
工作的性质要求	高度的创造性和新颖性	成熟、经验和控制导向
领导风格	前瞻性的理念	反应性的理念
使命	确定业务发展方向	如何经营已确定的业务

市场营销实际上指的是职能营销，它与企业的营销部门相对应。职能营销强调的是分析、计划、执行和控制四大过程，其核心可以概括为STP（市场细分、目标市场选择、产品定位）、4Ps（产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略）、CRM（顾客关系管理）。在一般情况下，企业的营销部门只要抓住以上四大过程和三大核心就可以执行好自己的基本职能。但战略营销是整个企业经营活动的中心，这里营销部门往往不会单独发挥作用，而要由企业的最高决策者直接来主导企业的营销活动。由于营销活动决策层次的提升，营销决策的目标、体系、决策过程和决策要求也就与职能性营销决策不同，即称为战略营销。

战略营销的主要目的是在满足顾客需要的前提下，寻找企业更大的生存空间。传统的市场

营销活动,强调于满足顾客的当前利益,然而由于需求的不确定性以及竞争者的干扰,往往使企业陷入困境。但反过来,把竞争绝对化,一切只从竞争的需要出发,否认顾客需求,或者忽略社会营销需要,则同样是不可取的。战略营销是要通过企业本身价值的创造、资源的积累、合作关系的建立而赢得长久的竞争优势。企业基础营销与战略营销,在适应顾客需要、制定竞争性战略和组合策略、实现市场交换等方面都是相通的,但是两者在实现企业目标的侧重点上,使命、领导风格、工作性质的要求、组织行为方面也有区别,在营销活动对企业环境的关系上也从适应性关系转变为主动协调关系。

1.4 把脉:战略营销本质

战略营销是站在竞争战略的高度进行营销方案的策划和营销战略的制定,是涉及企业总体发展的全方位的营销。它具有目标的长期性、动态环境把握的方向性、竞争性、资源利用的协调性等特征。

1.4.1 目标:高瞻远瞩的思维

现代企业正处于一个瞬息万变的环境中,要想使企业长盛不衰,决策者在发展问题上必须有长远的目光,通过对外部环境和内部条件的全面估量和分析,为企业的全局发展设定较长时期的总体性发展目标。企业营销战略的制定,不能只考虑企业的眼前利益,应立足于企业的长远利益,做出对企业营销过程中的各项活动具有普遍的、全面的指导意义的管理决策,充分体现战略的前瞻性和高度的全局性。

1.4.2 方向:动态把握

战略营销首先关心的是市场营销的方向性问题,但随着市场竞争的加剧,企业面临的环境更加复杂、动荡不安。为此,只有把握宏观环境的变化规律,分析行业环境的发展趋势,掌握顾客的需求变化,才能把握本企业的经营方向。企业所采取的一系列重大决策都必须根据营销环境的动态变化和企业自身的条件,进行周密的策划,制定有效的战略计划,使企业的目标和资源与企业的外部环境之间,保持一种切实可行的战略适应。

1.4.3 意识:竞争博弈

竞争是战略的本质,也是当前商业市场的现实。迈克尔·波特在《竞争战略》中开篇宗义:“竞争是企业成败的核心。”企业的战略要在分析竞争对手资源状况、发展前景的基础上,通过博弈分析和深思熟虑后做出选择。企业所有营销活动的全过程都必须以竞争作为基准,战略营销使企业的营销活动有了最高的目标,即争夺市场、争夺顾客,阻止竞争者抢占企业的市场份额,从而确保企业在绝对市场竞争环境中迅速扩张和成长。企业要生存和发展必须要确立自己的营销战略,并在自己的战略中体现强烈的竞争意识。

1.4.4 资源:有效协同

战略营销是一个体系,是一个系统。它要求市场营销所涉及的内外资源必须要具有高度的协同性,才能达到资源利用最优,从而获得竞争优势。通过战略营销,企业把营销战略推广至整个企业,并以其生存和发展为最高目标,以竞争为基准,协同一致地应对市场环境的变化,