

高等院校市场营销专业系列教材

企业营销 战略管理

刘昊 李勇 编著

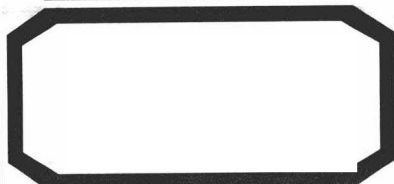
赠送
电子课件

- 内容全面，结构新颖，案例丰富 •
- 教材结构合理，教学顺序设计恰当，贴近教学与教改的需要 •
- 内容由浅入深，与多媒体教学手段相结合 •



清华大学出版社

高等院校市场营销专业系列教材



企业营销战略管理

刘 昊 李 勇 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书在系统地介绍企业营销战略概念和理论的基础上,吸收了营销战略近年来的新成果,注重企业进行市场营销活动的实用性和可操作性,做到理论与实际并重,旨在使本书所述内容在企业进行市场营销、制定营销战略方案时,能起到积极的指导作用。本书共 10 章,主要阐述了企业营销战略管理概论、企业营销目标、企业营销环境分析、企业营销战略调研、企业营销战略选择、市场细分战略、目标市场、企业市场战略、企业营销竞争战略、企业营销战略实施与管理。

本书内容全面、结构新颖、重点突出、理论与实践紧密结合,既可作为市场营销、电子商务、网络营销、工商管理或其他相关专业的大学本科、在职研究生企业营销战略管理教材,也可作为企业营销管理者的培训用书或企业营销人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业营销战略管理/刘昊,李勇编著. —北京:清华大学出版社,2016

(高等院校市场营销专业系列教材)

ISBN 978-7-302-44437-4

I. ①企… II. ①刘… ②李… III. ①企业管理—市场营销学—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 168493 号

责任编辑:陈冬梅 吴艳华

封面设计:刘孝琼

责任校对:王 晖

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:13 字 数:266千字

版 次:2016年8月第1版 印 次:2016年8月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:32.00元

产品编号:069525-01

前 言

在市场环境不断变化的今天，企业营销在企业中的地位与作用越来越重要。然而，一家企业的营销活动能否达到目标，与其制定的营销战略以及营销战略的质量关系很大。企业只有实施有效的营销战略，才能保持一定的市场占有率并开拓新市场。

尽管企业营销战略对企业营销活动能产生巨大促进作用，但在我国企业界却没有得到足够的重视，这与我国缺少企业营销战略的理论知识和相关的人才有关，也与我国的经济体制有一定的关系。企业营销战略要全面进入企业，必须加快经济体制改革，创造一个自由、开放的市场秩序，否则，企业营销战略难以顺利开展。

在全球化的经济形势下，企业面临着更大的挑战，为了促使企业从战略的高度认识营销战略的重要性，帮助企业培养高素质的营销人才，也为了满足高校培养高素质人才的教学需要，本书将结合实际阐述营销战略理论知识，培养学生的营销战略实战能力，根据企业需求有效提高企业营销人员的综合素质。

本书共分为 10 章。第 1 章在全面介绍企业营销战略的概念与特征的基础上，揭示了企业营销战略管理的内容与过程。第 2 章主要介绍了企业营销目标的确立流程，详细介绍了确立企业营销目标的原则。第 3 章对企业营销环境进行分析，从宏观环境和微观环境入手，并介绍了四种营销战略分析方法。第 4 章介绍企业营销调研，详细阐述了企业营销调研的概念、分类以及原则，并详细介绍了营销调研的方法。第 5 章详细介绍了发展型、稳定型和紧缩型三种企业营销战略的选择，并提出它们的适用范围与利弊分析。第 6 章介绍了市场细分战略的内容与类型，并阐述了市场细分战略的过程。第 7 章对目标市场进行概述，并介绍了目标市场确立流程。第 8 章从企业营销市场战略入手，介绍了产品战略、品牌战略、价格战略和促销战略四种市场战略。第 9 章主要从竞争的角度入手，通过对竞争者进行分析，选定四种竞争战略，依据企业自身情况制定企业营销竞争战略。第 10 章对营销战略进行实施和管理，并对结果进行评估与调整，以实现企业发展优势最大化。

本书在编写的过程中，具有以下几个方面的特点。

(1) 理论系统性强。在本书中力争对一些基本概念进行详细准确的定义，力图使读者对营销战略的基本理论和方法有清晰的认识，能够全面地理解和掌握营销战略的基本内容。

(2) 实用性强。按照正常、合理的教学顺序设计教材结构与内容，突出教学与管理实践相结合，更加贴近教学与教改的需要，更有利于培养实用的营销战略人才。

(3) 内容精简。与多媒体教学手段相结合，以深入浅出的方式进行表述，增强教材的易读性，使学生便于理解。

本书由李勇编写第 1~6 章，刘昊编写第 7~10 章。全书由李勇负责设计、策划、组织和定稿，刘昊负责图片整理和数据搜集工作。在本书写作过程中，我们查阅了大量国内外



同行、专家的研究成果，在此一并向有关人士致以诚挚的谢意。

尽管我们做了大量的准备，尽心竭力地想使本书能最大限度地满足读者的需要，但是由于学术水平有限，肯定有诸多不足和偏颇之处，敬请各位专家、读者提出意见并能及时反馈，以便逐步完善。

编 者

目 录

第 1 章 企业营销战略管理概论1	3.1.1 经济环境 33
1.1 企业战略营销观念的形成及其影响.....1	3.1.2 政治、法律环境..... 35
1.1.1 战略营销观念的形成.....1	3.1.3 科学技术环境..... 36
1.1.2 战略营销观念对企业营销 计划制订的影响.....4	3.1.4 自然环境..... 37
1.1.3 战略营销观念对企业决策的 支持作用.....4	3.1.5 人口环境..... 38
1.2 企业营销战略的概念与特征.....5	3.1.6 社会文化环境..... 40
1.2.1 企业营销战略的概念.....5	3.2 企业营销战略微观环境分析..... 40
1.2.2 企业营销战略的特征.....7	3.2.1 企业营销战略微观环境 分析的必要性..... 40
1.3 企业营销战略管理的内容与过程.....10	3.2.2 企业营销战略微观环境 分析的内容..... 41
1.3.1 企业营销战略管理的内容.....10	3.3 企业营销战略分析方法..... 45
1.3.2 企业营销战略管理的过程.....17	3.3.1 SWOT 矩阵分析法..... 45
思考与练习.....20	3.3.2 SPACE 分析法..... 47
第 2 章 企业营销目标21	3.3.3 IE 分析法..... 49
2.1 企业营销目标概述.....21	3.3.4 BCG 分析法..... 52
2.1.1 企业营销目标的含义.....21	思考与练习..... 59
2.1.2 企业营销目标的特征.....23	第 4 章 企业营销战略调研 61
2.2 企业营销目标的确立原则.....24	4.1 营销调研的概述..... 61
2.2.1 营销战略目标应该与企业的 总体经营方针相吻合.....24	4.1.1 营销调研的内容..... 61
2.2.2 营销战略目标应该视企业 不同的细分市场而有所不同.....24	4.1.2 营销调研的步骤..... 64
2.2.3 营销战略目标应视同一产品的 不同发展阶段而有所不同.....25	4.1.3 营销调研的影响因素..... 69
2.3 企业营销战略目标的确立.....25	4.2 营销调研的分类..... 70
2.3.1 企业营销战略目标的内容.....25	4.2.1 按营销调研的主体分类..... 70
2.3.2 企业营销战略目标的分类.....26	4.2.2 按营销调研的范围分类..... 71
2.3.3 确定企业营销战略目标.....28	4.2.3 按营销调研的功能分类..... 71
思考与练习.....32	4.3 营销调研的原则..... 73
第 3 章 企业营销环境分析33	4.3.1 客观性原则..... 73
3.1 企业营销战略宏观环境分析.....33	4.3.2 全面性原则..... 73
	4.3.3 因果性原则..... 74
	4.3.4 经济性原则..... 74
	4.3.5 动态性原则..... 74
	4.4 营销调研的方法..... 75



4.4.1 询问法.....	75	6.3.3 形成确定的市场细分.....	107
4.4.2 观察法.....	76	6.3.4 市场细分特征分析.....	111
4.4.3 实验法.....	76	思考与练习.....	114
思考与练习.....	79	第7章 目标市场.....	115
第5章 企业营销战略选择.....	81	7.1 目标市场概述.....	115
5.1 发展型战略.....	81	7.1.1 目标市场的概念.....	115
5.1.1 发展型战略的概念及特征.....	81	7.1.2 选择目标市场的条件.....	116
5.1.2 发展型战略的适用性.....	82	7.1.3 目标市场的作用.....	117
5.1.3 发展型战略的利弊分析.....	83	7.2 目标市场的选择战略.....	118
5.1.4 发展型战略的类型.....	83	7.2.1 选择目标市场范围.....	118
5.2 稳定型战略.....	84	7.2.2 影响目标市场战略选择的因素.....	120
5.2.1 稳定型战略的概念及特征.....	84	7.2.3 确定目标市场营销策略.....	121
5.2.2 稳定型战略的适用性.....	85	思考与练习.....	124
5.2.3 稳定型战略的利弊分析.....	86	第8章 企业营销市场战略.....	125
5.2.4 稳定型战略的类型.....	87	8.1 产品战略.....	125
5.3 紧缩型战略.....	88	8.1.1 产品战略概述.....	125
5.3.1 紧缩型战略的概念及特征.....	88	8.1.2 产品选择战略.....	126
5.3.2 紧缩型战略的适用性.....	89	8.1.3 产品开发战略.....	128
5.3.3 紧缩型战略的利弊.....	89	8.1.4 产品发展战略.....	131
5.3.4 紧缩型战略的类型.....	90	8.1.5 产品生命周期.....	132
思考与练习.....	94	8.2 品牌战略.....	133
第6章 市场细分战略.....	95	8.2.1 品牌战略的内涵.....	133
6.1 市场细分战略概述.....	95	8.2.2 品牌定位战略.....	134
6.1.1 市场细分概述.....	95	8.2.3 品牌延伸策略.....	140
6.1.2 市场细分战略的概念和作用.....	98	8.2.4 品牌战略的运用.....	142
6.2 市场细分战略的类型.....	101	8.3 价格战略.....	146
6.2.1 模糊市场细分战略与精确市场细分战略.....	101	8.3.1 价格战略概述.....	146
6.2.2 当前市场细分战略与潜在市场细分战略.....	101	8.3.2 定价的基本策略.....	150
6.2.3 行业全部市场细分战略与行业部分市场细分战略.....	102	8.4 促销战略.....	151
6.2.4 经验市场细分战略与调查市场细分战略.....	103	8.4.1 促销及其作用.....	151
6.3 市场细分战略的过程.....	103	8.4.2 促销方式.....	154
6.3.1 确定要细分的市场.....	103	思考与练习.....	163
6.3.2 确定进行市场细分的依据.....	104	第9章 企业营销竞争战略.....	165
		9.1 竞争者分析.....	165
		9.2 基本竞争战略.....	167



9.2.1 市场领导者的基本竞争 战略.....	167	10.1.1 营销战略实施中存在的 问题及其原因.....	179
9.2.2 市场挑战者的基本竞争 战略.....	168	10.1.2 营销战略的实施过程.....	180
9.2.3 市场追随者的基本竞争 战略.....	169	10.1.3 市场营销战略的实施技能... ..	182
9.2.4 市场拾遗补阙者的基本竞争 战略.....	169	10.2 企业营销战略管理.....	183
9.3 制定企业营销竞争战略.....	170	10.2.1 企业营销战略管理的实施 步骤.....	183
9.3.1 制定应对竞争者挑战的 战略.....	170	10.2.2 营销管理的类型.....	185
9.3.2 制定自己的竞争战略.....	174	10.2.3 营销审计.....	186
思考与练习.....	178	10.2.4 营销绩效的评估.....	187
第 10 章 企业营销战略的实施与管理	179	10.3 企业营销战略评估与调整.....	191
10.1 企业营销战略的实施.....	179	10.3.1 营销战略实施结果评价.....	191
		10.3.2 营销战略变更.....	192
		思考与练习.....	195
		参考文献	197

第 1 章 企业营销战略管理概论

企业营销战略管理兴起于 20 世纪 30 年代后，它是企业战略体系的一个重要组成部分，是指企业为实现其整体经营战略目标，在充分预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，集合企业的经营专长，对企业的市场运营的有关方面所作出的高瞻远瞩的总体谋划，以期达到使顾客满意和企业能长期生存与发展的目的。企业营销战略管理将企业计划的重点由单纯业务性的计划推向战略性计划的高度，从而使计划的内容更加丰富，作用也更加显著。

1.1 企业战略营销观念的形成及其影响

1.1.1 战略营销观念的形成

一直到 20 世纪 30 年代，企业管理主要还是以提高企业内部生产效率为目标，以源源不断地提供低价的、标准的产品为主要内容的生产管理和成本管理。这种状况与当时工业革命开始席卷全世界的背景是分不开的，西方工业国家国内外的工业品的市场急剧扩大，为企业提供了巨大的发展机会。

1938 年，美国学者切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)在《经理人员的职能》一书中首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来，认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作，提出了企业组织的生存和发展的必要条件这一课题，并对影响企业发展的各种因素和各种因素之间的相互关系进行了分析，归纳为对企业外部各种机会的利用能力和企业自身调动职工积极性的能力两个方面。简而言之，管理工作应当注意外部环境和企业内部环境相适应。这种组织与环境“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。

第二次世界大战后，企业战略问题日益受到研究者的关注。20 世纪 60 年代初，美国著名的管理学学者小阿尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler Jr.)的《战略与结构》一书问世，揭开了企业营销战略问题研究的序幕。钱德勒在这部著作中，给企业战略管理下了一个明确的定义：企业战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到既定目标所遵循的路线途径，并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。他认为：企业战略应当适应环境变化，满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略的要求，随着战略的发展变化而变化。因此，钱德勒是研究“环境(E)-战略(s)-组织结构(O)”之间相互关系的开山鼻祖。在 20 世纪 60 年代的战略理论发展中，形成了战略构造中的基本学派——设计学派，代表人物就是哈佛大学的著名教授安德鲁斯(Andrews)。他提出的基本模型将战略



构造区分为制订和实施两大部分。在制订过程中使用 SWOT 分析法，即全面分析组织的优势与劣势、机会与威胁的相互制约因素。与设计学派几乎同一时间产生的另一学派便是计划学派，其代表人物就是美国学者安索夫(Ansoff)，他在 1965 年出版《公司战略》一书。由此开始，西方战略管理文献一般将战略分为企业总体战略和经营战略两大类，提出了“战略四要素”说，认为战略构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。这对推动战略管理的进一步发展起到了积极的作用。

从 20 世纪 60 年代到 70 年代初总的情况可以看到，当时的企业战略管理主要研究以下三个问题：一是研究战略与环境的关系；二是战略沿从上至下的方向，由高层管理者构思设计；三是战略应该通过正式计划予以实施。

1971 年，美国管理学者肯尼斯·R. 安得鲁斯(Kenneth R. Andrews)出版了《公司战略思想》一书，他首次提出了公司的战略思想问题，充分阐述了制定、实施公司战略的分析方法。同时，他深入研究了高层管理者在战略制定与实施中的地位和作用，认为高层管理者是制定战略的设计师与指导者，并督促战略的实施过程。

与此同时，安索夫(Ansoff)根据已有的战略研究理论和自己在企业中总结的实际经验，提出了一整套关于制定公司战略的方法。1972 年，他在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”的概念，为以后的企业营销战略管理理论的进一步拓展奠定了基础。至 1979 年，安索夫又出版了《战略管理》一书，系统地提出了营销战略管理模式，即企业的战略行为模式，这也是他的战略管理的核心内容。安索夫认为，战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此引起的组织内部结构变化过程，他的战略行为模式即企业战略管理模式。他提出了“外部环境”“战略预算”“战略动力”“管理能力”“权力”“权力结构”“战略领导”“战略行为”八大要素。安索夫提出的理论在企业战略管理发展史上留下了光辉灿烂的一页。此外，由于 20 世纪 70 年代美国公司在全球性行业的领先地位面临严重的挑战，迫使这些企业放弃了其长期计划，转而求助于更为灵活的企业营销战略管理方法，在这个转变过程中企业营销战略管理的理论研究发挥了先导作用，它大大推动了企业的战略管理实践。于是一些美国企业家和学者的兴趣开始由规划新的产品转向发展竞争能力，其结果是：高层管理人员开始从战略管理而不是从公司计划的角度来审视其任务。根据资料表明，到 20 世纪 70 年代，美国前 500 家公司中，85%的企业已经建立了企业营销战略管理部门，而欧洲和日本也不甘落后，将企业营销战略管理摆到了极其重要的位置上。

与此同时，企业战略管理的理论研究不仅更多地拓展其研究内容和层次，还逐步转向实际应用，广泛地开展了战略管理的方法研究。各个大学的工商管理学院也纷纷将企业战略管理列入工商管理学硕士教学计划，一些管理咨询公司也推出了战略管理服务，获得了巨大的效益。在这个时期，企业战略管理在理论和实践两方面均获得了巨大的成功，普遍得到社会公认，实践生活中出现了几乎席卷全球的“战略热”现象。同时，管理理论中的



战略研究也逐步与市场营销理论联姻,萌生了营销管理中的“市场营销战略”研究课题。

20世纪80年代以后,世界经济格局进一步发生深刻变化,不仅以西欧、日本为代表的经济发达国家在国际市场上与美国展开了激烈的竞争,而且新兴的发展中国家经济实力日益增强,也逐步摆脱了对西方经济的依附,形成了独立与欧美抗衡的经济力量。在这种背景下,企业战略管理的研究又出现了新的内容,其主要表现为:强调战略思考、强调创新的极端重要性,强调企业家要做战略思考,运用创新与企业家精神进行企业战略管理。这方面的代表作有美国学者彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)的《管理——任务、责任、实践》和日本学者大前研一的《企业家的战略头脑》。

战略管理理论研究工作者将“系统论”的研究运用于企业经济分析,运用于企业经营战略管理取得了成功。其代表人物是迈克尔·波特(Michael E. Porter),代表作为《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)。他在这两本书中提出了战略定位的观点。他认为企业战略的核心是获取竞争优势,而获取竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的整体盈利能力,即产业吸引力;二是企业在产业内相对的竞争地位。因此,战略管理有两项重要任务:一是选择有潜在高利润的产业,其中最著名的方法是波特的产业五种竞争力量模型,这一模型说明产业的盈利能力主要取决于潜在进入者、替代品、供应商、购买者及产业内现有竞争者五种因素。二是在已选定的产业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于产业的平均水平。企业的定位可以考虑选择适当的战略,以增强其在产业内盈利的平均水平。企业的定位还可以考虑选择适当的战略,以增加其在产业中的竞争地位。成本领先、差异化和集中等三种战略为最常用的基本竞争战略。波特的战略思想被认为是一种“由外向内”的思维模式。

提倡企业经营战略管理与企业文化相结合从而使企业战略管理的研究深入到人的心理、文化与组织结构、组织行为等更深的层次,重视广大员工参与企业战略管理的巨大作用。其代表作是肯尼迪(Allan A. Kennedy)和迪尔(Tewence E. Deal)合著的《公司文化》和米勒(Miller)写的《美国精神》等。到了20世纪90年代,随着企业组织向“复杂的适应性系统”转变,战略管理的思维模式开始“由内向外”转化。1990年,普雷哈拉德(C. K. Prahalad)和哈梅尔(G. Hamel)在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出,竞争优势的真正源泉在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力。”自20世纪90年代以来,越来越多的企业因发展核心竞争能力而获得效益,战略管理也越来越注重企业独特的战略资源和能力。由于各个公司的资源和能力是不相同的,同一产业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力,资源差异性和公司利用这些资源的独特方式成为公司竞争力的来源。因此,战略管理的主要目标是培植企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力,即核心能力。核心能力事实上是企业在特定经营中的竞争力和企业的多方面技能、互补性资产和组织运作机制的有机融合。企业的核心能力不同,产生战略的基础就不同,企业所选择的战略原则,应当有利于最大限度地培养和发展核心竞争力。



综上所述,从20世纪70年代初以来,战略思想被逐步移植到市场营销活动中。例如,波士顿咨询公司就提出,不要对其所有的业务一视同仁,而应该根据各种业务的市场份额成长情况,决定哪些业务必须建立,哪些应该保留,哪些应该淘汰,这就是著名的“业务经营组合法”,或者叫作“波士顿分析矩阵”的战略分析评价方法。对营销者而言,营销并不仅仅意味着增加销售额。从这一思想中产生了“战略营销”这一概念。1986年,菲利普·科特勒提出了“10Ps”的战略营销过程这一命题,对我们从根本上理解营销战略管理大有启发。

1.1.2 战略营销观念对企业营销计划制订的影响

战略营销观念的出现,使企业的营销计划发生了根本性的变化,它要求企业在制订计划时把其目标定为满足顾客的需要、并以对顾客的贡献作为报酬的依据。在计划的方法上,要以顾客、人口、现实情况、顾客的需要、顾客的价值等开始,运用市场调研和市场预测的手段,结合企业本身的资源和能力,对生产和营销做出最佳战略决策。这就把企业计划的重点由单纯业务性的计划推向战略性计划的高度,从而使营销计划的内容更加丰富,作用也更加显著。

企业营销计划的演变,是企业为了适应营销环境变化,寻求企业生存和发展而不断调整企业经营思想的必然结果,它经历了以产品为中心、推销或销售为中心和以营销为中心的三个阶段。这也就是说,企业营销指导思想已由生产导向转向市场导向,在做法上已由较单纯的生产活动、销售活动走向营销战略整合。在这一转变过程中,企业营销的计划也由注重企业内部生产与注重企业的外部环境并重,由短期的业务性计划走向长期的战略性计划,由采用简单的计划方法走向采用复杂的计划方法的转变,而转变的关键因素就是战略营销观念的形成。

1.1.3 战略营销观念对企业决策的支持作用

战略营销观念正确是企业获得成功的关键要素,这是因为它概括了人们正要进行或将要进行的事业的主题,正是这个主题,确定了企业的发展方向,并促使企业内的每一个人都朝这个方向努力。可以想象,即便是一个很小的企业,它也要做上百个决策,大到是否进入其他产业进行发展,小到是否给一个顾客进行价格上优惠。如果说,每一个大大小小的决策都需要企业的领导人去考虑的话,那是不现实的。在这种情况下,企业的领导人通过限制决策的范围和简化决策程序,使战略性营销计划为很多经营决策问题提供可以接受的解决方案。

1. 作为合作和交流的工具

战略性思维有助于保持决策在时间上的一致性,也能让大型组织中不同部门和个人之间保持决策一致。事实上,公司的计划和战略的发展大部分是由于公司规模扩大和复杂



化所造成的。战略观念和战略本身的重要作用之一就是为整个组织确定一个共同的方向，借此来统一企业内部上下的思想，使企业内部朝既定目标努力的同时产生巨大的合力。世界著名的惠普公司在战略的灵活使用方面有着自己独到之处，其用人政策是：给你提供永久的工作，只要员工表现良好，公司就永远雇佣你。早在20世纪40年代，公司总裁就决定，该公司不能办成“要用人时就雇，不用人时就辞”的企业。在那个时候，这可是一项颇具胆识的决策，因为当时电子业几乎全靠政府订货。后来，惠普集团的运气又在1970年的经济衰退期经受了一次严峻的考验。惠普公司没有裁撤一名员工，而是全体人员，包括公司领导在内，一律都减薪20%，每人的工作时数也减少了20%。结果，惠普保持了全员就业，顺利地熬过了衰退期。惠普公司最不同凡响的是人人都齐心协力搞好工作，所取方法和所持的态度又是始终一致的。不管你到惠普公司的哪个地方，都会听到人们谈论着产品质量，对他们自己的分部在这方面所取得的成就感到自豪。

2. 增强了组织的适应性和灵活性

企业保持战略营销观念，可以促进营销管理人员密切关注外部环境的变化，对影响企业经营的种种重要变化保持高度的警惕，当一些问题发生时不至于惊慌失措，而且还可以预防某些不利事件的发生。据2001年8月美国《福布斯》杂志刊登的资料表明，中国海尔已经在全世界白色家电制造商中排名第六位，这表明海尔的综合竞争力已达世界一流水平。为什么海尔有这样的竞争力呢？海尔的成功充分表明了战略性经营思路在增强企业适应性和灵活性方面的作用。在1984年到1991年企业名牌战略之间，别的企业注重于提高产量，而海尔全力抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，硬是“磨”出了一把海尔管理之剑：“OEC管理法”，为未来的发展奠定了坚实的基础。在1992年到1998年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。在1999年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”“出口创牌”的战略，逐步在国际市场上闯出了海尔的市场，创出了海尔的美誉。从1984年至今，家电市场竞争日趋激烈，而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字——创新，站在战略高度对市场经营活动创新是海尔文化的核心，正是这样的战略思维使海尔不断使用灵活有效的营销方式来获得竞争的胜利。

1.2 企业营销战略的概念与特征

1.2.1 企业营销战略的概念

什么是企业营销战略？西方有关的战略管理和营销管理文献中没有有一个统一的定义，不同的学者与经理人对它有不同理解，所以赋予它的含义也不同。事实上，企业营销战



略管理的概念并不是一个简单的概念，或者能够仅仅从一个方面来描述的。理解这一概念需要多维的视角，它不仅涉及企业所有的关键活动，确定企业未来的方向和使命，而且需要根据环境的变化加以调整并有助于战略变革的实现。这里将综合国内外的一些学者的观点，对企业战略管理的概念进行一些探讨。

美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授是企业战略传统定义的典型代表之一。他在《竞争战略》一书中提出了“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”这里的企业的“终点”的概念更多的企业将它理解为企业的使命和目标，即企业生存、发展、获利的根本性目的。波特的定义概括了20世纪60年代到70年代对企业营销战略管理的普遍认识。它强调了企业战略的一个方面属性——计划性、全局性和整体性。

近年来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的传统定义受到了不少批评，于是企业战略的现代化概念受到了广泛的重视。加拿大麦吉尔大学的管理学教授明兹伯格(H. Mintzberg)指出：以计划为基点的战略并不能概括企业战略全部，企业战略除了计划的前导性之外，还具有主观性，即战略是人们有意识有目的制定的，更多地反映了人们对未来行动的主观愿望，而且，它还可以作为一种策略出现。他将战略定义为“一系列或整套的决策和行动方式”，这套方式包括计划性战略和突发性战略。事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发性的组合。许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。从本质上我们可以看出，现代概念更强调企业战略的另一个属性，即应变性、竞争性和风险性。

上述的定义，不管是传统概念还是现代概念，都仅仅从管理学出发，站在所有经营管理活动角度来阐述的，它们与市场营销战略的概念并不完全等同。我们认为，所谓企业营销战略，它是企业战略体系的一个重要组成部分，是指企业为实现其整体经营战略目标，在充分预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，集合企业的经营专长，对企业的市场运营的有关方面(业务发展态势确定、目标市场选择、产品市场定位、营销组合等)所做出的高瞻远瞩的总体谋划，以期达到顾客满意和企业的长期生存与发展。我们在理解企业营销战略管理概念时，应当注意以下几个要点。

(1) 企业应该把未来的生存和发展作为制定营销战略的出发点和归宿。也就是说，一个好的营销战略首先应当有助于企业实现长期生存和发展的目标。目前，社会各种环境的变化复杂而且迅速，仅仅凭借经验和传统分析已经跟不上时代的要求，这样必然会失去对未来动态的充分估计和把握，企业也将失去目标和方向。反之，则有可能抓住有利时机，建立起自己的竞争优势，从而获得快速的发展。

(2) 营销战略应为企业确定一个简单、一致和长期的市场经营目标。自古以来，无论个人还是群体，成功者的一个重要特征就是始终不渝地追求一个目标，并为此付出不懈的努力。对于一家企业来说，这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置，而且有



助于协调不同部门和个人之间的关系，增强企业的凝聚力。需要特别强调的是，企业营销战略所限定的经营目标应表明企业存在的合法性，并与主要利益相关者的期望保持一致。

(3) 为了在日益复杂和变化的环境中生存和发展，企业应该未雨绸缪，主动地迎接和适应环境变化所带来的挑战。换句话说，企业营销战略应是在经营活动之前有目的、有意识制定的，应体现主动精神。虽然有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出了质疑，实际生活中也不乏战略自然形成的先例，但正像许多人愿意采用理性主义的处理方法一样，我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样的一种超前的科学分析，战略的形成过程，尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时，由于战略是一种带有很强的主观意识的指导思想，所以很大程度上它的正确性，或在实践中的成功与否取决于个别的管理人员或是管理人员周边的环境影响因素。

(4) 营销战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而灵活的态势，这意味着战略不仅有助于营销管理人员处理可预见的事件，也有助于他们处理突发的事件。事实上，由于营销管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度，也很难预料竞争对手的反应以及不易把握企业本身不得不调整战略的时机和方法，所以，营销战略应为企业提供一个可以实现目标的途径，应付外部环境可能出现的例外情况。这也就是说，为企业谋求一个“进可攻，退可守”的战略地位，即企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动性，保持良好的市场扩张和收缩通道，为此，企业的战略目标不应该过分具体化和数量化，有时可以仅仅表现为一种战略意图。

1.2.2 企业营销战略的特征

尽管战略学者和经理们对于企业营销战略的内涵有着各自不同的认识，但是对于企业战略的特征，人们在认识上却没有太大的分歧，基本上理解都比较相似。概括起来，企业营销战略具有以下几个方面的特征。

1. 企业营销战略具有全局性

形象地说，企业营销战略就是企业在市场上发展的蓝图，它是对企业市场经营全过程的管理，是对企业运营的全方位的管理。任何一个企业，总要遇到各种各样的情况，处理各种各样的问题，其中一些决策可能涉及整个组织范围，另一些可能会与局部利益并不完全一致，有时甚至会产生矛盾。这时就需要领导人把握事物的总体性，看清全局利益，运筹帷幄，制订有效的办法，做出正确的战略部署。杰克·韦尔奇(Jack Welch)在接手通用电气(GE)的时候，虽然电灯泡在整个的 GE 的利润表中根本不赚钱，但是由于 GE 是电灯泡的发明人爱迪生一手创办的，所以整个 GE 人对电灯泡事业依然拥有浓厚的感情色彩。但是为了 GE 能够保持良好的生命活力，韦尔奇毅然砍掉了电灯泡事业部等数个 GE 曾经辉煌过的而目前不赚钱的部门，为 GE 的发展扫清了障碍。



2. 企业营销战略具有长远性

企业在考虑战略问题时，并不是考虑短期内该做什么，而是考虑企业在未来相当长的时期内的总体发展问题。评价一个战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于企业长期发展。经验表明，企业营销战略通常着眼于未来三到五年乃至更远的目标。这里我们讲的是企业在其营销战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标，包括在产业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回报率以及企业形象等。企业营销战略管理开始于企业家的战略思考，依次为战略制定、战略执行、战略评价和控制、战略修订，然后是战略目标的达成。这样一个营销战略的过程，就是我们通常说的战略周期，如同人的生命周期一样，有始有终。它是一个完整的概念，具有长期的存在意义。因此，应当用发展的眼光来看待和制定企业的营销战略，而不是着眼于目前的短期效益。

3. 企业营销战略具有指导性

企业营销战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。企业营销战略是企业的领导人对于企业发展方向以及发展途径的一系列规划，具有高度的指导性。企业内部的各项管理办法，都是建立在它的基础上。

4. 企业营销战略具有现实性

企业营销战略是建立在现有的主观因素和客观条件的基础上的，一切从现有起点出发。如果企业营销战略的建立脱离了实际，那它只是一个停留在空中的花园，根本没有实现的可能。一个正确的企业营销战略首先建立在一个对企业的宏观环境和微观环境有一个良好的认识和把握的前提下，再由一个优秀的企业的领导核心根据企业本身情况进行制定。所谓战略思考，从思维方式的角度认识，必然是理性思维和非理性思维的结合。

5. 企业营销战略具有竞争性和风险性

企业营销战略也像军事战略一样，其目的是克敌制胜，达到既定目标，获得市场竞争的胜利。竞争的结果是优胜劣汰，这是企业竞争的法则。因此，优秀的市场营销战略应该为企业赢得市场竞争的“差别优势”。同时，由于市场信息的不对称性和非完整性，企业总是处在一个不确定的、变化莫测的环境中，所以任何战略都有可能对事实估计的偏差，而这种偏差就会导致企业经营的风险。有时候，公司为获取“竞争优势”可能要面临由此带来的战略风险，这就是市场营销战略的“双刃剑”效应，市场竞争越是激烈，这种效应可能表现得越明显，但这并不意味着高层管理者可以随心所欲，不需要战略。相反，更要求管理者能以冷静的眼光，根据变革的环境调整、修正其战略。韩国大宇集团失败就是一个由于对事实估计偏差，采取了错误的加速扩张战略而导致失败的案例。1990年大宇集团



年销售额为 222.601 亿美元,到了 1995 年公司的销售额达到了 512 亿美元,比 1994 年上升了 43.4%。在如此辉煌的成绩面前,大宇公司采取了加速扩张的战略,到大宇的扩张高峰期,平均每三天就兼并一家企业,从表面上看 1997 年大宇比 1995 年更进一步,在世界 500 强中由 1995 年的第 34 位上升到了第 18 位。但是危机也在此时发酵成熟。随着公司的剧烈扩张,公司内部的劳资矛盾日益尖锐,企业外部由于韩国工人的工资水平提高,企业成本上升,使大宇产品相对于东南亚一些国家的手对手竞争力减弱,而韩国政府对大企业的扶持政策开始转向,终于使得大宇的矛盾在一夜之间爆发出来。至 1998 年,韩国大宇的债务已经攀升到了 500 亿美元,超过其净资产的 4 倍,破产已经不可避免。

6. 企业营销战略具有创新性

企业营销的创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代的潮流的。企业未来时期的环境、市场、顾客、竞争对手以及企业自身,都不可能只是现在的重复或简单的延伸。未来时期的种种变化的迅猛、突发;变动的幅度、频率;变动的内容,往往是用现有的经验和知识所难以驾驭的。唯一的办法是以变应变,以创新求生存、求发展。美国学者彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在论著中写了一段关于企业经营创新的话,他说:“在这个要求创新的时代中,一个不能创新的已有公司是注定要衰落和灭亡的。”一个不知道如何对创新进行管理的管理者是无能的,完全不能胜任其工作。对创新进行管理将日益成为对企业管理者、特别是高层管理者的一种挑战,并且成为他的能力的“试金石。”

7. 企业营销战略必须与企业管理模式以及其他各个方面相适应

企业营销战略虽然贯穿于整个企业经营管理实践中,甚至影响和指导着企业的管理模式以及企业的各个方面,但是营销战略也不能脱离它们而独自存在。在管理模式方面,企业营销战略不应脱离现实可行的管理模式的基础,而应在现有基础上进行灵活的调整以适应企业营销战略的要求,两者是相辅相成的关系。同样,营销战略管理也不能脱离企业其他各个方面要求。因为企业战略的总体性已将它们紧密地结合在一起,所以一个好的市场营销战略总是力求稳定性和适应性的统一,前者意味着市场营销战略在较长的时期内保持相对的稳定,能够稳定组织成员的情绪,增强他们的信心;而后者意味着所确定的营销战略目标既要简单明确,同时又不过分僵化和具体,保持适当的张力。这也就是说,企业在制定营销战略时,应当留有一定的余地,考虑建立资源缓冲地带,保证资源分配的灵活性,因而本身具有一定的机动能力。这样,当外部环境或内部因素发生变化的时候,就可以通过战术调整来适应这种变化,而不至于做大的战略变更,以保持整个战略的协调和行为的一致性。