

高等院校、高职高专 现代市场营销系列教材

GAO DENG YUAN XIAO GAO ZHI GAO ZHUAN XIAN DAI SHI CHANG YING XIAO XI LIE JIAO CAI

# 企业营销战略管理

江 辛 主编

中国物资出版社

# 企业营销战略管理

江辛 主编

中国物资出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业营销战略管理/江辛主编.—北京:中国物资出版社,2002.11  
ISBN 7-5047-1857-2

I. 企… II. 江… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 072486 号

责任编辑 沈兴龙  
封面设计 彩奇风  
责任印制 沈兴龙  
责任校对 马思奇

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010) 68392746 邮政编码:100834

全国各地新华书店经销

保定市印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:14.75 字数:380千字

2002年11月第1版 2002年11月第1次印刷

书号:ISBN 7-5047-1857-2/G·0410

印数:0001—5000册

定价:22.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

# 新理念      新概念

## 《现代市场营销系列教材》 《电子商务系列教材》 编审委员会

- 主任委员** 哈尔滨商业大学教授 刘北林  
杭州商学院教授 丁正中
- 副主任委员** 中国物资出版社总编辑 李舒东  
哈尔滨商业大学教授 张守文  
北京工商大学教授 唐立军  
山西财经大学教授 马尚才  
中国物流信息中心高级工程师 戴定一
- 委 员** 北京工商大学 孙永波  
北京工商大学 杨树新  
北京工商大学 万江洪  
北京工商大学 王 曼  
北京工商大学 李书友  
北京工商大学 张海燕  
北京工商大学 高丽华  
山西财经大学 贾 伟  
山西财经大学 李淑琴  
山西财经大学 杨慧刚  
山西财经大学 南志红  
哈尔滨商业大学 周 游  
哈尔滨商业大学 韩 平  
哈尔滨商业大学 白以恩

哈尔滨商业大学 项义军  
哈尔滨商业大学 赵炎  
杭州商学院 顾春梅  
杭州商学院 盛亚  
杭州商学院 胡永铨  
杭州商学院 杨坚红  
杭州商学院 江辛  
杭州商学院 易开刚  
杭州商业职业技术学院 胡燕燕  
温州职业技术学院 俞吉兴  
温州职业技术学院 徐育裴  
安徽商贸职业技术学院 方光罗  
山东商业职业技术学院 匡奕珍  
吉林建工学院职业技术学院 申荣季  
武汉大学继续教育学院  
(省贸科校教学站) 吴元佑

**总 策 划** 沈兴龙

# 前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展,尤其是我国加入 WTO 后,现代企业如何在汹涌的经济大潮中求生存与发展,在全球化的世界经济中占有一席之地,已成为我国经济学术界、企业界的一个十分令人关注的问题。提升现代企业营销理念,吸收现代市场营销、营销战略、管理方法,充分运用现代营销技术、现代物流技术、电子商务技术、网络营销、绿色营销、企业营销战略管理等,是提高中国现代企业竞争能力和国际市场占有份额的有力保证。在充分了解中国企业发展 and 人才需求的基础上,根据教育部颁发的普通高等院校、高职高专专业目录要求,以及面向二十一世纪课程教材的要求,中国物资出版社策划、组织编写了《现代市场营销系列教材》、《电子商务系列教材》。这两套系列教材由北京工商大学、山西财经大学、哈尔滨商业大学、杭州商学院和有关职业技术学院、企业界 70 名专家、教授联合编写。教材编写队伍庞大,许多编写人员在学术界、教育界、企业界具有较高的知名度。两套系列教材编写体例力求完整性、科学性和合理性,内容充分体现时代性和超前性,充分运用最新理论研究成果、新技术和成功案例,为未来企业家、现职营销人员和企业经营管理者提供了坚实的理论知识,并为掌握制订营销方案、营销策略、运用现代电子商务技术的方法和技巧奠定了基础。《现代市场营销系列教材》、《电子商务系列教材》具有鲜明的时代性、可读性和可操作性,是当代教材(图书)市场上不可多得的系列教材,可作为普通高等院校、高职高专的市场营销、企业经营管理、电子商务等经济类专业和计算机专业教材,也可作为企业人员培训、各层次成人教育教材,还可作为广大企业员工必备的自学参考读物。

《现代市场营销系列教材》  
《电子商务系列教材》  
编审委员会

## 编写说明

在长期的工商管理理论发展过程中，战略管理形成了两个相互分立的研究领域，即业务层面（或职能层面）的战略和公司层面的战略。前者主要致力于产业内竞争优势的研究，或企业某一项管理职能的战略研究；后者主要致力于对多角化公司进行管理的总体计划的研究。传统的“市场营销战略”即是指公司总体战略下的一种职能战略，它与公司总体经营发展的研究是隔离的；同时，在国内大多数文献中，人们把“市场营销”和“战略管理”也分成了两个不同的学科领域。但实际上这两种划分容易产生误导。一方面，企业总体战略是架构于企业资源分析和业务战略基础上的，研究总体经营战略不可能不涉足业务层面的战略；业务战略计划源自公司总体经营思想，不可能独立制订。另一方面，企业发展的实践表明，管理和营销是密不可分的，管理思想源自于企业经营实践；离开管理理论指导，企业市场营销目标不可能实现。本书希望将这些彼此隔离的研究分析层面之间架起一座桥梁，在战略管理理论和市场营销理论研究的基础上，整合形成一个综合性的研究领域——“市场营销战略管理”。

本书的基本架构是，第一章为企业营销战略管理概论，在对营销战略管理的基本概念界定基础上，着重阐明“战略性”市场营销观念的演变历程及其对当今中国企业经营启示，同时也从管理学角度，结合营销活动特点，介绍营销战略管理研究的内容与过程；第二章阐述营销战略的重要环节之一，即营销环境分析，在讨论对企业营销战略环境分析的内容及要素的基础上，本章还重点介绍一些非常有用并较容易掌握的战略环境分析工具与技术；第三章和第四章是将企业的营销战略至于企业整体框架下，阐述企业的使命

与目标对制订营销战略目标的影响以及企业总体发展战略的选择模式；第五章是本书重点内容之一，探讨现代市场经济背景下企业竞争战略的选择问题，在阐述一般竞争战略及其风险的基础上，分析处于不同产业结构、不同市场竞争地位和不同规模的企业市场竞争战略的选择类型及其适用性；第六章以传统市场营销理论为指导，研究和论述营销组合的战略与策略；第八章是国际化运营企业的营销战略研究，侧重于探讨企业进入国际市场的战略方式；第九章论述的是营销战略实施过程的管理问题。

战略营销管理是一门实践性非常强的学科，本书每一章均安排了思考题，作者尽可能使问题达到既具有回顾、复习本章内容的目的，又能启发学习者真正地理性思考并将目光投向企业运营的实践中去。每一章同时提供了一个与该章内容相关的案例，以供学习者深入研究该章理论内容的实践意义。

本书是作者在杭州商学院工商管理学院从事公司战略、战略营销教学的资料基础上编写的，作者力求在书中能反映战略理论和营销学研究的最新进展，同时考虑到读者的特点，语言上尽可能通俗易懂，本书可作为普通高等院校本科、高职高专工商管理、市场营销专业教材，也可作为各类成人高等教育、企业培训教材，也是广大企业员工必不可少的自学读物。

本书撰写过程中参阅了有关专家学者的著作和文章，引用了来自报刊、互联网上的文献和研究成果，并得到了杭州商学院工商管理学院领导和同事们指导和帮助。同时，付逸伦、方立刚、蒋延仁、李志军和徐玮珺等为书稿的文字录入做了大量工作。在此一并表示感谢！

由于编写时间仓促、作者水平有限，难免存在一些疏漏和不足之处，敬请同仁和读者批评指正。

编者



# 目 录

<b>第一章 企业营销战略管理概述</b> .....	(1)
第一节 企业营销战略的概念与特征.....	(2)
第二节 企业经营观念的演变和市场营销战略的形成 .....	(12)
第三节 企业营销战略管理的内容与过程 .....	(37)
案例 .....	(46)
<b>第二章 企业营销战略环境分析</b> .....	(52)
第一节 企业营销的外部环境分析 .....	(52)
第二节 企业营销的内部条件分析 .....	(76)
第三节 企业营销环境综合分析与评价的工具与技术 .....	(88)
案例 .....	(108)
<b>第三章 确立企业使命和战略目标</b> .....	(117)
第一节 企业使命与战略目标.....	(117)
第二节 营销战略目标与企业总体目标的关系.....	(128)
第三节 确定营销战略目标.....	(133)
案例 .....	(143)
<b>第四章 企业总体营销战略选择</b> .....	(152)
第一节 发展型战略.....	(152)
第二节 稳定型战略.....	(166)
第三节 紧缩型战略.....	(172)
第四节 多元化公司的经营战略.....	(177)
案例 .....	(189)
<b>第五章 企业市场营销的竞争战略选择</b> .....	(195)
第一节 市场竞争战略的基本类型.....	(195)
第二节 企业市场竞争战略的风险分析.....	(202)

---

第三节	产业结构与竞争战略的选择	(219)
第四节	处于不同市场地位的企业竞争战略选择	(237)
第五节	不同规模的企业竞争战略选择	(256)
案例		(261)
<b>第六章</b>	<b>企业营销组合战略</b>	(274)
第一节	目标市场选择战略	(274)
第二节	企业产品战略与策略选择	(286)
第三节	价格战略与策略选择	(306)
第四节	营销渠道战略与策略选择	(324)
第五节	促销战略与策略选择	(330)
案例		(338)
<b>第七章</b>	<b>企业进入国际市场的选择</b>	(343)
第一节	企业进入国际市场竞争的必然性	(343)
第二节	国际市场营销中的环境分析	(350)
第三节	企业进入国际市场的战略选择	(359)
第四节	国际战略联盟与企业竞争优势	(371)
案例		(378)
<b>第八章</b>	<b>企业营销战略评价</b>	(383)
第一节	企业营销战略评价的标准	(383)
第二节	适用性分析与营销战略选择矩阵	(391)
第三节	评估可接受性和可行性的模型、方法	(402)
案例		(420)
<b>第九章</b>	<b>企业营销战略组织与实施</b>	(426)
第一节	营销战略管理系统的设定	(426)
第二节	企业组织结构和公司文化与营销战略的匹配	(431)
第三节	营销战略实施的资源配置	(440)
第四节	营销战略实施过程中的领导者	(447)
案例		(453)

## 第一章 企业营销战略管理概述

战略一词，原为军事用语，即为作战的谋略。在英文中，战略 strategy 来源于希腊语 stratagia，也是一个与军事有关的词，《韦氏新国际英语大词典》定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到目的的科学和艺术。”

我国古代军事家孙武在《孙子兵法》中也道出了战略的重要性和内在涵义：“夫未战而妙算胜者，得胜多也；未战而算不胜者，得胜少也。多算胜，少算不胜，而况不算乎！吾以此观胜负矣！”“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”“人无定势，水无常形，善因敌之变而变，克而胜之者谓为神也。”

今天，我们的企业和企业家们又处在一个充满竞争的年代，所不同的是，在我们面前的不再是充满硝烟地战场，而是“杀机弥漫”的市场。然而，市场如战场，商战胜于兵战。由于市场竞争类似于军事战争且比军事战争更为隐蔽和复杂，因而现代市场经济中，战略更多地被运用于市场运作和企业竞争活动中。由于市场营销活动是整个企业经营的核心，因而市场营销战略在企业战略中的地位与意义显得尤为突出。可惜的是，很多公司实际运营的状况告诉我们一个现实：在很多公司中，高层管理者对战略的认识仅仅停留在文字和报告中，战略性思维和谋划以及具体的方法在企业经营过程中显得及其贫乏。

本章是全书的引子，是市场营销战略具体内容的基础。首先介绍企业战略的一般内涵，提出企业营销战略的概念和特征；然后在

分析企业经营观念演变和战略管理理论发展的基础上，阐述战略性市场营销观念得产生和发展过程，以及对现代企业运营的作用，说明企业营销战略管理在当代企业经营管理实践中所处的重要地位；第三部分分析了企业营销战略管理的研究内容和过程，以期对企业营销战略管理有一个总体性描述。

## 第一节 企业营销战略的概念与特征

### 一、现代企业竞争已进入“战略制胜”时代

战略，它可能是当今企业界使用频率最高的词之一了。战略原来是军事方面的术语，最早原来用于战争。我国古老的战略著作《孙子兵法》就是一部专门研究军事战略著作，至今仍然为世界所推崇。

在古代，由于利益的冲突使得利益双方的矛盾激化，于是形成了战争，战略此时是作为一种战争的指导思想而被提出来的。随着战争的日益发展，战略的地位也越来越高，成为了左右战争成败的关键。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一书中就指出了战略是“研究战争全局的规律性的东西”，战略的任务是“研究带全局性的战争指导规律”，而“凡带有照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。”从五次反围剿到国共合作共同抗日，从八十谈判到三大战役，新中国成立前的每一步都透现出了高度的战略素养，战略制胜已经成为了军事界不可替代的真理。

然而，人类的利益冲突的表现也决不仅仅局限在军事战争上面。随着社会文明的日益进步，战争的作用日益减退。但是由于社会经济的发展和科学技术的进步，利益冲突的表达方式的中心逐渐由战争向商业竞争方向移动，商业竞争也随着商业的发展激烈起来，它的本质就是将社会资源通过最有效的配置，使之转化为社会

需求的产品和服务，从而成为企业发展的动力。随着竞争的深入，过去的一些小作坊式的，只追求短期的效益和局部利益的经营管理模式已经被证实只会损害企业长远的整体利益。由于企业经营环境的不确定性和复杂性增强，企业在市场营销过程中，必须对周围的各项要素进行深入透彻的分析，于是企业营销战略管理便登上了历史舞台。

现代企业能否成功，在某种意义上就是看企业是否能够用战略的眼光来分析目前自己的市场形势，并根据需求市场现状和未来发展态势，结合企业的经营专长，高瞻远瞩地规划企业发展的指导思想 and 制订市场竞争的谋略。

以计算机业的蓝色巨人美国国际商用机器公司（IBM）公司为例，自计算机行业诞生发展起，它就一直占据着计算机业领头羊的位置，其主要业务是在信息处理领域生产数据处理设备和系统，但是就是这样一艘巨型航母却在 20 世纪 90 年代初的时候，达到了亏损 80 亿美元，面临崩溃的深渊。20 世纪 80 年代，对未来计算机发展的预测发生了重大的偏离，忽视了人们对个人电脑（PC）的需求，在 20 世纪 90 年代初，将所有的赌注压在了大型计算机上，结果一场个人电脑的革命使其受到了重创。华尔街人士认为，忽视客户要求、自高自大、机构臃肿、缺乏活力是 IBM 公司市场受创的主要原因。在 20 世纪 90 年代中期，一项专项调查显示，IBM 公司的推销员和客户在一起的时间还不到他们工作时间的三分之一。1993 年，郭士纳担任了 IBM 首席执行官后，所面临的迫切问题是怎么样来扭转亏损 80 亿美元的颓势。于是，他首先在战略上进行入手，将客户的需求放在了第一位，将 IBM 的发展的重点由高端的大型计算机转移到了个人电脑上面。他上任后做出的第一项决策就是，IBM 不再花大量的时间在内部辩论应该开发什么技术，而是应把重点放到了了解客户真正需要的产品上。他坚定地认为：IBM 应该把客户放到第一位，IBM 及其他各项业务放在第二、第三位。

郭士纳认为，听取客户意见是最重要的，因为“只有他们最知道自己的需要”，“满足了客户的需要就等于满足了市场”。到1998年，IBM公司重振雄风，年销售额达到了816.67亿美元，在《财富》杂志中全球500强上升到了第14位。IBM公司的重新崛起，营销战略的变革起到了决定性的作用，它为蓝色巨人的发展奠定了坚实的基础。

只要简单地回顾上个世纪世界企业发展的特征，就可以清晰地发现企业营销战略随着社会经济的发展变的越来越迫切。

上个世纪全球企业发展至今，企业规模日益壮大，管理层次和管理幅度越来越大。以通用汽车为例，目前通用汽车在美国35个州158个城市设有284处业务，在加拿大有21处业务，墨西哥有5处，并在49个国家设有安装、制造、销售和库存业务，此外包括在有关公司的股份，已成拥有130家汽车厂和装配厂，60多家联营或独资的海外公司，近80万名员工，涉足汽车、航空、计算机、金融、国防、通信、卫星等领域的跨国集团。如此之大的规模，管理层已经不是几个层级可以描述的，过去的经营管理模式已经不能够适应当前企业的发展变化了，它必须要求企业能够综合应用内部资源以适应环境的变化。

此外，现代企业与社会的联系更大地加强了。企业不仅仅在经济领域中活动，还通过政治、法律等与社会各个方面进行着紧密地接触。而且有时这些因素会改变企业的发展轨迹。1974年，美国电报电话公司(AT&T)被联邦法院起诉利用其在市话服务上的垄断势力排斥长话及电话设备的竞争对手。双方在1982年达成调解，AT&T保持长话业务，但同意在1984年把市话业务让独立出去的7家本地电话公司经营。企业在发展过程中必须将社会的因素纳入到企业的发展规划中。

当今的企业已经不再是过去的企业，企业竞争已经由过去的本地化、国内化过渡到了国际化、全球化。企业的发展也由原来的一

业为主向多角化经营发展。随着企业面临的环境更加复杂，变化的节奏明显加快，那么企业如果闭门造车或者被动地应付环境变化，无异于自寻末路，必须制订正确的和明确的战略来确定企业的位置，并在这个位置上创造自己的独特的核心优势。

因此，如果说过去的企业竞争还是依靠战术性策略获取局部利益的话，那么目前企业竞争进入到了一个“战略制胜”的时代。

## 二、市场营销战略的概念

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其理解不同，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能够描述的。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，确定企业的未来方向和使命，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、获利的更本性目的。波特的定义概括了20世纪60年代和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外，还具有主观性，即战略是人们有意识有目的制

订的，更多的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或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（或非计划性）战略。事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发应的组合。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，所谓市场营销战略，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）所作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。

首先，企业应该把未来的生存和发展作为制订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。要做到这一点，企业首先要对自身和本行业的发展状况，并通过分析行业内外环境因素将来的发展趋势，从而看到企业的未来。目前的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，则有可能抓住有利实际，建立起自己的竞争优势，从而获得快速的发展。20世纪70年代日本汽车进军欧美市场就是一个企业着眼于未来，从而取得竞争优势的例子。

其次，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，无论个人还是某个群体，成功者的一个重要特征就是始终不渝的追求一种目标，并为此付出不懈的努力。对于一个企业来说，这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置，而且有助协调不同部门和个人之间的浮动，增强组织的凝聚力。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。

第三，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的有意识的制订的，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，但是正像很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。没有这样的一种事先的科学分析，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，或成功与否取决于个别的管理人员或者是管理人员周边的环境影响因素。

第四，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和难以预见的事件。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若干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。也就是说为企业谋求一个“进可攻，退可守”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。