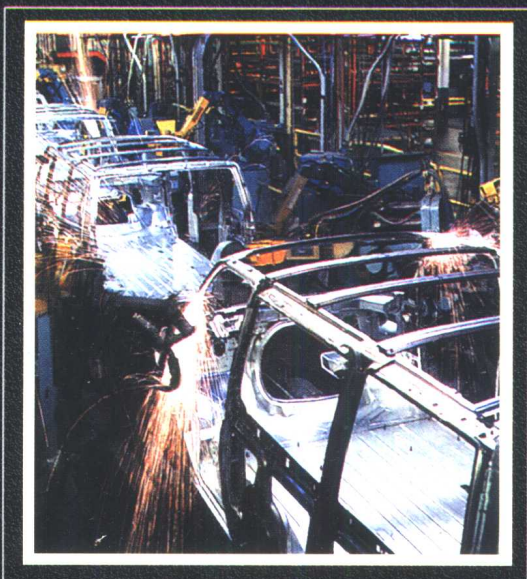


对外经济贸易大学
国际经济贸易学院

竞争性营销战略

朱明侠 主编



COMPETITIVE MARKETING STRATEGY

对外经济贸易大学出版社

竞争性营销战略

朱明侠 主编

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

竞争性营销战略/朱明侠主编. - 北京:对外经济贸易大学出版社, 2001.7

ISBN 7-81078-077-8

I. 竞… II. 朱… III. 市场竞争-市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 036625 号

© 2001 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

竞争性营销战略

朱明侠 主编

责任编辑 李艺

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址: <http://www.uibep.com>

莱芜市圣龙印务书刊有限责任公司印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168 1/32 12.625 印张 328 千字

2001 年 8 月北京第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-077-8/F·036

印数: 0001 - 3000 册 定价: 20.00 元

总 序

“科教兴国”战略是我们的立国之本,二十一世纪对人才的标准提出了更高的要求。在国际经济全球化趋势日趋明显的今天,从理论和实践上深入探讨国际经济、金融、贸易、保险等领域的规律,对于我们顺应历史潮流,把我们国家建设成为社会主义现代化强国具有重大的现实意义。我们深知,要把对外经济贸易大学建设成为国内外享有盛誉的一流大学,我们还需要进行长期不懈的努力。为了进一步加强师资队伍的培养和教材体系的建设。国际经济贸易学院制定了“211 工程”教材建设计划。其目的是使经贸大学在下一世纪初在一些重要的教学和研究领域处于国内的领先水平。

国际经济贸易学院“211 工程”重点学科教材建设包括六个知识模块。分别是国际贸易学、金融学、经济学、国际投资与跨国经营、保险学、对外贸易运输。我们认为,严格的管理制度是高质量教材的可靠保障。为此,国际经济贸易学院建立了严格的教材建设项目管理制度。项目的计划执行时间一般为两年。学院指定专门人员负责所有教材建设的协调工作,并选定子项目负责人负责每本教材编写的组织工作,使项目的组织管理井然有序。为了高水平,高质量地完成“211 工程”项目,国际经济贸易学院还制定了《“211 工程”教材建设执行规定》,对教材的编写提出了具体质量规范。此外,我院还制定了项目专家评审制度,即在项目执行期间和期末对项目的执行情况和结果进行评审和验收。项目组成员有义务回答专家的质询,解释专家的疑问,并按照专家的意见进行修改。这一制度的建立无疑会对项目执行的质量起到了监督和保证

作用。

国际经济贸易学院 60% 以上的教师参与了“211”工程,其中大部分是中青年教师,潜心科研,编好教材,为人师表已在经贸学院蔚然成风。这充分显示了国际经济贸易学院的勃勃生机。下一步,我们还要编写与教材相配套的参考资料、习题集和案例分析。计算机软件、光盘的设计与制作也已经提到建设日程上来。经贸学院将在近期内对主干课程加大投资力度,花大力气把配套资料搞好。

值得一提的是,经贸学院在“211”工程的资金筹措方面,突破了等靠上级拨款的传统,发挥各方面优势,通过多种渠道筹集资金,投入到经贸学院在“211”工程的建设项目上。这种开拓性思路也是对把教育办成产业进行了有益的探索。

在教材的评审过程中,我们聘请了多位校内外专家,对教材的质量进行了严格的把关,在此表示诚挚的谢意。

对外经济贸易大学
国际经济贸易学院院长
林桂军
1999 年 7 月于北京

前 言

20 世纪 80 年代中期强大的金融繁荣时期之后,企业的竞争性营销战略管理已集中到改进产品服务质量和提高效率。在世界范围内,各国政府不断取消国家对以前所控制的行业的干预,如电讯、交通、公用事业、医疗和金融服务等,使许多国家进行重要的经济改组成为可能。这些新变化表明了各国政府在开放这些行业的同时也使竞争加剧了。面对剧烈的竞争,所有企业积极参与国内与国际市场的角逐。许多行业全球性的竞争使越来越多的企业看到了竞争策略全球定位的紧迫性。几乎所有市场竞争都在加剧,许多企业只有通过国际扩张来寻求发展。信息革命已经达到关键的一步,通过电信、计算机系统、计算机软件、信息服务、媒体、消费者/专业人员电子工业的聚合,一个以信息为基础的新的基础结构正在形成。这个新的基础结构造成市场和竞争的巨大变化,结果使传统的行业结构和价值链正在被改变。这一信息技术的爆炸加快变革的速度,增加了新的全球竞争的紧迫感。变化的国际环境对企业有限的资源和能力提出了更高的要求。

20 世纪 90 年代的变化对企业和市场营销战略的设计带来了极大的冲击。企业把建立竞争性市场营销战略作为重点,把它作为管理哲学和达到商业目标的手段。事实证明,这样才能完善市场营销和消费者价值传递战略,能有效地为消费者带来利益,也可运用商业能力获得利润。但是竞争性营销战略远不止这些,它还必须为企业未来建立竞争优势地位,并不断获得利润。90 年代后期,全球化的企业间竞争更加加剧,市场条件急剧变化。竞争性市场营销战略管理结构、概念和分析方法可以在任何与这种力量相

关的市场中运用。

我们编写这本书的目的在于为立志于市场营销人员、理论研究人员提供一套竞争性营销理论架构,为具体从事市场营销管理的业务人员提供一系列实战性的竞争性营销策略。在编写的过程中,我们运用了大量的图表来论证,深入浅出,简单易懂。我们结合大量的案例,对行业中不同营销者的市场竞争战略进行了详尽的分析,并提出了运用这些竞争性营销战略和发展竞争性营销战略的方法 and 对策。

全书共分为十五章。由对外经济贸易大学朱明侠教授任主编。参加编写的还有对外经济贸易大学 97 级 EMBA 班的王冰、肖治垣、杨文彬、王勇峰、蒋镶赢、张学斌、王斌、刘凯、倪进、张迎和黄海涛等同学。我们在编写过程中,参照了国外权威专家的观点。这里特别要对澳大利亚悉尼科技大学市场营销学教授 Linden Brown 的帮助表示衷心的感谢。

读者在使用中如发现疏漏和不足,望及时提出宝贵意见,以便充实和完善。

编 者
2001 年 7 月

目 录

第一章 竞争性营销战略规划 的制定	(1)
第一节 企业战略规划	(1)
第二节 制定战略规划的步骤	(6)
第三节 新战略焦点——核心能力	(8)
第四节 竞争性营销战略模型	(10)
第五节 竞争性营销战略与绩效	(12)
第二章 行业竞争力量分析	(17)
第一节 行业结构分析	(17)
第二节 决定竞争强度的结构因素	(20)
第三节 现有竞争对手间的争夺	(30)
第三章 基本竞争战略分析	(41)
第一节 三种基本的竞争战略	(41)
第二节 竞争战略的风险	(48)
第三节 行业与竞争者分析	(51)
第四章 竞争性营销目标市场选择战略	(69)
第一节 市场细分与定位战略	(69)
第二节 产品生命周期理论	(75)
第三节 经验曲线理论	(79)
第四节 差距分析和产品—市场发展模型	(82)
第五节 产品组合分析	(87)

第五章	竞争性营销战略定位	(95)
第一节	结构定位	(95)
第二节	企业战略定位	(103)
第三节	企业的市场定位	(107)
第四节	企业的资源定位	(108)
第五节	具有共性的竞争性定位模型	(110)
第六章	占主导地位企业的市场营销战略	(115)
第一节	占主导地位企业的优势及其战略选择	(115)
第二节	影响主导者战略的要素	(123)
第三节	主导者市场获利战略	(124)
第四节	主导者市场扩张战略	(128)
第五节	保护主导地位利润和战略灵活性	(131)
第七章	建立和选择竞争性的品牌战略	(147)
第一节	品牌及品牌形式	(147)
第二节	品牌定位战略	(154)
第三节	品牌使用决策	(157)
第四节	扩展地区性品牌	(160)
第八章	市场领导者的竞争战略	(165)
第一节	共享主导市场结构与特征	(165)
第二节	建立市场领导地位的方法	(171)
第三节	市场领导者的市场营销战略	(179)
第九章	市场挑战者和市场跟随者的竞争战略	(192)
第一节	创建新市场的战略与风险	(192)
第二节	侧翼进攻战略和成本领先战略	(200)
第三节	市场挑战者的竞争性攻击战略	(203)

第四节	市场跟随者的市场营销战略·····	(209)
第五节	攻击市场领导者的竞争战略·····	(211)
第十章	市场利基者的竞争战略·····	(223)
第一节	市场利基竞争者的特点·····	(223)
第二节	通过竞争渗透战略建立利基地位·····	(230)
第三节	低成本利基竞争者的灵活战略·····	(237)
第四节	利基者的市场营销战略·····	(241)
第十一章	服务业市场营销竞争战略·····	(246)
第一节	服务的特征·····	(246)
第二节	服务业的竞争性营销战略·····	(251)
第三节	零售业的市场营销竞争战略·····	(257)
第四节	技术市场竞争性营销战略·····	(264)
第十二章	全球市场竞争性营销战略设计·····	(284)
第一节	进入国际市场决策·····	(284)
第二节	海外目标市场选择决策·····	(286)
第三节	进入国际市场方式选择·····	(290)
第四节	制定竞争性营销策略·····	(303)
第五节	设计全球营销计划·····	(308)
第十三章	企业国际化竞争战略·····	(313)
第一节	企业国际化的动因·····	(313)
第二节	竞争性进入战略选择·····	(322)
第三节	全球竞争战略·····	(328)
第十四章	全球企业战略联盟竞争战略·····	(335)
第一节	不同竞争者的战略·····	(335)

第二节	开发新市场的战略联盟·····	(338)
第三节	产业的转变·····	(344)
第四节	确保竞争地位的联盟战略·····	(347)
第五节	信息商业环境的变动趋势·····	(350)
第十五章	中国企业市场营销竞争战略·····	(366)
第一节	中国市场综述·····	(366)
第二节	中国企业营销观念分析·····	(377)
第三节	中外企业竞争营销成功案例分析·····	(379)
参考文献 ·····		(389)

第一章 竞争性营销战略规划制定

本章回顾了战略规划的发展进程,阐述了战略规划制定的具体步骤及在企业层面、业务层面和职能层面不同的关注重点,绘制出竞争性营销战略的框架,及在战略业务层面上整合业务战略,提出了一个旨在创造客户价值,谋求市场地位的市场驱动下的竞争性营销战略模型,并对营销战略业绩评估作了探讨。

持续的竞争、增长的顾客需求和变化的市场已迫使企业寻求自己的相对竞争优势。一些企业通过制定竞争性营销战略规划使得自己的资源得到有效的配置,从而不断提高自身的竞争能力。

第一节 企业战略规划

竞争性营销战略(Competitive Marketing Strategy)是指在市场经济条件下,企业作为商品生产者和经营者,为争取实现自身的经济利益而采取的客观决策和部署。它直接关系到企业的生存和命运。竞争性营销战略的任务是把企业从目前的地位提升至一个更强、更具有竞争力的位置上。为此,企业需要有理念、目标和方向,需要运用资源和能力,把握机会,需要培育核心竞争能力和开发出新产品,以适应外部环境的变化,形成新的竞争优势,迎接新的挑战。

一、传统的战略规划

战略(Strategic)是表述如何实现一项目标的谋略。一个目标的实现过程可有多种战略选择。各种战略可形成多个层面,在公司体制自上而下地重叠,从一个整体“大战略”到具体实施手段。

战略规划(Strategic Planning),是指企业为达到某一预期目的而制定的长期性、全局性和方向性的系统规划。它是企业确立目标和战略的过程,其目的是使企业对未来的机会和面临的威胁有一个清醒的认识,并根据环境的变化及时协调当前的各项政策,减少企业经营运作中的风险,以加强企业的应变能力和竞争能力,使企业的预期目标得以实现。

根据企业的规模和结构在不同层面上制定战略规划,进行战略管理是非常必要的。战略管理是企业为开拓其自身远景,并为切实构造这些未来远景而对组织企业的过程实施全面的领导。对于绝大多数综合性企业来说,战略规划可分为三个层面:一是企业层面,即企业的高层管理;二是业务层面,即企业的专业管理;三是职能层面,即企业的基层管理。

(一)企业层面

企业层面是企业的决策层,由企业的高层领导组成。作为企业的决策层,主要是对企业当前和未来的任务以及资源配置和组织规模进行决策。

在这一层面上,企业战略规划的重点是有效地协调各部门的经营运作。过去各部门各自追求自我目标,而现在企业的战略重点则是确立企业观念,挖掘、利用、协调整合各部门的力量,使它们最大限度地发挥在企业中的整体优势,以加强组织的凝聚力和发展企业的核心能力。

企业的战略决策对企业的经济价值、股东价值和红利分配会产生重大影响,对企业的未来发展起着决定性的指导作用。

(二)业务层面

业务层面是由企业的专业业务单位组成的。业务单位可按产品系列、品牌系列或生产/销售地区设置。每个单位都是独立运作的。一个业务单位的建立应具备特定的任务和目标、专人负责的任务、自己的市场和竞争对手、计划权和一定的资源。

在这一层面上,企业应根据企业的生产性质、产品功能和市场范围来界定其业务范围。此层面上工作的重点是通过制定和执行竞争性营销策略来建立、维护和保持可持续发展的市场竞争地位,使其拥有的能力能最大限度满足目标市场的需求。业务单位的经理们必须根据企业的能力和市场环境有的放矢地确立自己的目标市场。

传达企业理念、界定业务范围、制定业务发展的目标和选择目标市场是业务单位制定战略应考虑的重要因素,同时也应格外重视成本优势和差异化经营。业务单位还应充分利用竞争优势,最大限度地对资源进行有效配置。

(三)职能层面

职能层面是企业的基层管理单位,通常由生产运营、营销、技术研究和开发、财务、人力资源等基层管理单位组成。各职能单位根据业务层面确定战略任务和目标,具体制定各自的经营战略。就营销战略而言,主要是对市场营销的“四要素”(即:价格 Price、产品 Product、销售渠道 Place、促销方式 Promotion,简称 4Ps)进行优化组合,根据 4Ps 的组合来制定经营战略以符合目标市场的价值观念。同样,其他职能部门如生产部门、研究开发部门、财务部门和人力资源部门的各项战略的制定都应业务层面的战略相吻合,以保证和促进业务层面各项任务的实现。

二、战略规划的发展

20 世纪 60 年代,由于西方发达国家企业的生产效率不

高,许多商品供不应求,消费者选择余地不大,企业外部环境变化非常小,所以企业的战略规划只是建立在一个年度预测基础上的财务规划。但当时,作为一个规划工具,它在企业的经营运作中发挥了积极作用。

70年代,生产效率不断地得到提高,市场日趋成熟,消费者需求减缓,这些外部环境的迅速变化给企业带来了猛烈的冲击,迫使许多企业不得不采取各种相应措施以适应环境的变化。一些企业改变了他们的产品和市场经营战略,采取转让、兼并、调整产业结构来增强实力,一些企业则选择多元化的发展途径。然而,许多企业由于缺乏对未来机会进行评估的能力,没有把长远目标和短期规划进行有效的结合,同时他们也不具备实行多元化生产的管理手段和必要的能力,多元化战略在很多案例中失败了。

80—90年代,尤其是进入90年代,全球经济一体化进程加快,许多企业已开始认识到战略规划的重要作用,在制定战略规划的过程中,战略的重点开始转移:以外部因素为驱动力取代了以内部因素为驱动力;以评估未来规划取代了评估过去规划;以企业各层面的整体战略规划取代了自上而下的垂直规划;以市场为导向取代了以生产为导向;以灵活应变的竞争战略取代了四平八稳的战略。

90年代,经济全球化加速,全球巨型企业间的合并、改组、结盟形成潮流,使产业结构和竞争结构不断发生变化。为在市场上形成战略性互补,加强核心能力,1996年日本三菱银行和东京银行以价值为338亿美元的交易进行合并;1998年德国戴姆勒—奔驰与美国克莱斯勒合并,价值为920亿美元;1999年美国朗讯公司并购恒升公司近200亿美元的股票交易额;2001年美国在线与时代华纳合并,价值为3500亿美元。

在全球走向网络时代,世界两大汽车巨头通用和福特公司分别与美国在线和雅虎网络公司结盟,其目的在于利用网络直接销售,取消中间商,降低产品价格,增强竞争力。

不难发现,未来世界经济发展的潮流将是加强“核心能力”。战略发展的重点将是平衡内外部驱动力量,培养核心能力,提高客户价值。在核心能力的建造过程中,企业通过联合、协作、合并以达到增加抗风险的能力和互惠互利的双赢目的。传统的自下而上逐级汇报、依赖内在驱动力运作的企业规划工作方式将被淘汰。

三、战略规划的限制性

制定战略规划是一个复杂的过程。在实施过程中,我们经常会发现一些问题,这使得企业目标的实现受阻。因此,以下几方面的问题必须引起企业管理人员的重视。

(一)缺乏市场的现实感

一些决策者和经理们往往高居其位,远离市场,不能及时获悉市场信息,不能洞察市场瞬息万变的动向,难以把握市场机会,容易做出错误决策。如美国国际商用机器公司(IBM)在20世纪80年代中期就大量出售了个人计算机,并占有相当大的市场份额,但决策者未能预见到个人计算机的广阔前景,仍抱定只有大型尖端计算机才是获取大额利润的主要来源,忽视了个人计算机的进一步研究与开发及市场的开拓工作。直到90年代公司经历了重大亏损和生产规模缩减后,才意识到计算机市场已经不可逆转地转向个人计算机,而英特尔、康柏和苹果公司却抓住机会,发展起来了。

纠偏建议:在规划时要充分考虑环境变化因素,随时掌握市场信息,把握市场机会,调整战略方向,而不是拘泥于典型产品和服务。

(二)缺乏规划整合

产生这种情况的原因主要是由于一些企业的各层面对企业理念、目标和方向未能形成统一认识,每个层面都各自制定规划,缺

乏协调整合,往往制定出的规划互相冲突,互相矛盾,以致某一层面的理念被解释为另一层面的目标,又有可能被解释为下一层面的任务和行动方案。

纠偏建议:在制定规划时,应加强各层面的交流和沟通,各层面的任务和创意应相互衔接。战略框架应符合逻辑,设计合理以消除误解和对立。

(三)缺乏与外部的联系

没有充分考虑到与外部联系在加强竞争地位中的作用。加强与供货商和经销商的联系可以带来高品质的产品和服务,可以建立优越的经销或分销体系。此外,企业实施兼并、收购、资产重组等策略有助于扩大规模,开发市场,这是企业成功的基点。

纠偏建议:在制定规划过程中,需考虑以市场为驱动力的外部因素,以获得竞争优势。

第二节 制定战略规划的步骤

制定竞争性营销战略规划可以明确企业各层面的战略任务,减少执行过程中的疏漏。其典型步骤为:(1)机会分析。(2)战略目标。(3)战略对策。(4)行动方案。(5)业绩监控。

一、市场机会分析

市场机会分析包括对企业外部环境(市场、竞争)和内部环境(经营运作、能力)进行分析。企业外部分析可在宏观和微观两个层面上进行。宏观层面上的机会分析应考虑政治、经济、文化、技术发展和人文等因素;微观层面上的机会分析的对象包括消费者、竞争对手和供应商等。

如果说外部分析是对企业面临的机会和挑战进行分析的话,那么内部分析则是对企业优势和劣势进行分析。