

市场营销核心课程规划教材

Marketing
Textbooks
Series



市场营销战略

■ 尹元元 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

市场营销核心课程规划教材



市场营销战略

■ 尹元元 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

市场营销战略/尹元元主编. —厦门:厦门大学出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5615-4126-5

I. ①市… II. ①尹… III. ①市场营销学—高等学校—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 245219 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

厦门集大印刷厂印刷

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14

字数:320 千字 印数:1~3 000 册

定价:24.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前言

市场环境的日新月异、社会环境的不稳定性以及消费需求的多样化与多层次性已成为当今市场发展的主旋律。正如科特勒所说,“昨天不代表今天,今天不代表明天”。为此,所有处在激烈市场竞争中的企业,不仅要着眼于企业目前的生存与发展,而且要着重思考企业在未来市场发展中立足的根本。市场营销战略作为企业战略理论发展的重要内容,是企业战略管理体系的重要组成部分,通常被界定为一种职能战略。但是从市场营销角度来看,市场营销战略不仅是企业营销计划与营销执行的依据,更是企业战略的核心或主体,是从基础营销理论中分离出来的一个新的分支。市场营销战略的一个基本问题就是要确定企业以什么产品进入什么市场,或者说为谁提供什么产品或服务。从市场需求的视角来看,市场营销战略实际上贯穿于企业总体战略、经营单位战略和职能部门战略等多个战略层次之中。

在市场营销学中,市场营销战略并非是一个单独的组成部分,而是体现在市场营销活动全过程的带有全局性、长远性的设想和谋划,对企业各种营销活动具有指导意义。可以说,市场营销战略是与企业战略、市场营销学相交叉但又相对独立的一门学科。因此,为了让总体战略决策者和营销决策者充分认识到市场营销战略的意义与价值,并在充分认识市场营销战略概念及基本操作原理的基础上有效地实施营销战略,越来越多的高等院校在本科生教育或者研究生培养过程中开设了“市场营销战略”这门课程。但是受多种因素的制约和影响,相关的教材相当缺乏。为此,由湖南省市场学会副秘书长、湖南商学院市场营销系尹元元副教授牵头联合各个高校在该领域的学者共同编写此书,以满足高校经济、管理类等专业的大学生及研究生培养或企事业单位等相关领域人员的学习需要。

本书的主要特点是:

(1)内容的完整性。本书综合了国内外众多学者对市场营销战略问题的研究成果,不仅厘清了企业战略中营销战略的相关概念与理论,而且继承了市场营销管理中对营销战略的认知与探讨,有效地将“战略”与“营销”两者结合

起来进行系统分析。全书以战略的概念、特点、要素为起点,结合营销理论进行分析。全书分为“总论篇”、“机会分析篇”、“战略制定篇”、“执行与控制篇”四个部分,按市场营销战略概念分析、市场营销战略环境分析、市场营销战略类型、市场营销战略执行与控制等逻辑关系展开论述。

(2)案例的丰富性。在理论阐述的基础上,本书结合每章论述的具体问题,有针对性地选择相关案例作为补充,既体现了理论的应用性,又有利于学习者更深刻地理解课程的理论与知识;而且大部分案例是我国当前知名企业的成功经验或典型事例,这既具有时代性、前沿性,又有助于我们进一步认知我国企业发展的现状及特点。

本书编写分工如下:第1章、第2章由晏国祥副教授(湖南商学院)编写;第3章、第12章由吴忠才副教授(湖南理工学院)编写;第4章、第5章由杨宗锦博士(吉首大学)编写;第6章由李大元博士(中南大学)编写;第7章、第9章由雷朝阳讲师(江西萍乡高等专科学校)编写;第8章由黄毅博士(湖南工程学院)编写;第10章、第11章由尹元元副教授(湖南商学院)编写;第13章、第14章由生延超副教授(湖南商学院)编写。全书由尹元元副教授总纂、定稿。

本书在编写过程中,得到了中国市场学会、中国人民大学、湖南省教育厅、厦门大学出版社、湖南省市场学会、湖南商学院等有关领导和国内学术界营销专家、教授的关心和支持,并广泛借鉴了国内外众多市场营销学专家、教授的最前沿的学术成果和企业界最新的营销经验,在此一并表示衷心的感谢!由于编者水平有限,书中难免存在不足和错误,恳请专家和广大读者斧正!

编 者

2011年10月

目 录

第一篇 总论篇

第 1 章 市场营销战略概述	3
第一节 市场营销战略的内涵与特点	4
第二节 市场营销战略的意义	7
第三节 市场营销战略的分类	11
第四节 市场营销战略的一般理论框架	15
第 2 章 市场营销战略过程	17
第一节 企业战略的层次	18
第二节 市场营销战略的一般过程	22
第三节 市场营销战略管理者	27
第 3 章 市场营销战略要素	31
第一节 企业使命	32
第二节 企业目标	35
第三节 经营范围	38
第四节 资源配置	39
第五节 竞争优势	41
第六节 协同作用	43

第二篇 机会分析篇

第 4 章 市场营销战略环境分析	49
第一节 市场营销战略的环境分析	50
第二节 市场营销战略的竞争者分析	55
第三节 营销战略的利益相关者分析	59

第5章 市场营销战略资源分析	61
第一节 营销资源概述	62
第二节 营销资源构成	64
第三节 营销资源分析	66
第6章 市场营销战略分析技术	71
第一节 SWOT 分析	73
第二节 行业结构分析	75
第三节 价值链分析方法	79
第四节 波士顿矩阵	81
第五节 其他营销战略分析技术	85

第三篇 战略制定篇

第7章 竞争性营销战略	91
第一节 企业竞争目标战略的基本范式	92
第二节 成本领先导向的战略选择	93
第三节 差异化导向的战略选择	98
第四节 重点集中导向的战略选择	100
第8章 组合性营销战略	103
第一节 基于产品因素的营销战略	104
第二节 基于价格因素的营销战略	107
第三节 基于渠道因素的营销战略	113
第四节 基于促销因素的营销战略	114
第9章 市场性营销战略	118
第一节 市场占有率与竞争地位	119
第二节 市场领导者的营销战略选择	123
第三节 市场挑战者的营销战略选择	125
第四节 市场追随者的营销战略选择	128
第五节 市场补缺者的营销战略选择	129
第六节 基于竞争地位的营销战略前沿:战略联盟	131
第10章 目标市场营销战略	135
第一节 市场细分及其战略选择	136
第二节 市场定位及其战略选择	140
第三节 目标市场选择战略	143
第11章 其他营销战略	148
第一节 基于产品生命周期的战略选择	149
第二节 基于增长的战略选择	153

第四篇 执行与控制篇

第 12 章 市场营销战略实施	169
第一节 营销战略实施的影响因素	170
第二节 市场营销战略实施的原则和模式	174
第三节 市场营销战略实施的途径	180
第 13 章 市场营销战略评估	183
第一节 市场营销战略评估标准	185
第二节 营销战略评估模型	192
第 14 章 市场营销战略控制	200
第一节 市场营销战略控制的含义及方法	201
第二节 年度计划控制	202
第三节 盈利能力控制	204
第四节 效率控制	207
第五节 市场营销审计	208
参考文献	213

Marketing
Textbooks
Series

| 第一篇 |

总论篇

第 1 章

市场营销战略概述

学习目标:“战略”一词原是军事上的概念,20世纪50年代,西方管理学将战略的概念应用到企业经营活动中,逐步形成了企业战略管理学派,并逐步展开了对企业战略理论的深入研究。在企业战略理论的推动下,随着市场营销学的发展,特别是面对多变的市场环境,市场营销战略越来越受到企业界及学术界的广泛关注与重视,由此也就展开了对市场营销战略的应用和研究。在学习本章时,要重点学习市场营销战略的内涵,了解市场营销战略的特点,掌握市场营销战略的分类,理解市场营销战略的意义及营销战略的一般理论框架。

知识目标:理解市场营销战略的内涵、市场营销战略的特点、市场营销战略的分类、市场营销战略的意义。

能力目标:给定某一具体企业,能够从战略的高度深刻地认知和理解企业的营销活动及营销行为。

导入案例

营销战略:找到“该做的”

企业的营销战略简单讲就是三个圆的重叠。第一个圆是企业的激情梦想,我们称之为“想做的”。但在现实中,不少企业只根据“想做的”就设定了自己的战略,这显然过于草率。第二个圆是企业的先天基因,我们称之为“能做的”。企业成长和个人成长是一样的道理,先天基因不同导致擅长的方面不同,发展方向当然要有所区别。第三个圆是行业的发展趋势,我们称之为“可做的”。如果说前两个圆是从企业内部出发,这第三个圆就是从外部出发,考虑行业的走向和成长空间。这就是说,除了自己“想做的”、“能做的”,还要看未来环境是否允许,是否可做。营销战略要有前瞻性和长远性,这和人们炒股、炒楼是一个道理,当“傻子都赚钱”时你才进入,就会发现“自己成了傻子”。

(案例来源:郭维涛:《营销战略:找到“该做的”》,世界经理人网站,转载自北大纵横,发表时间:2011年8月11日。)

第一节 市场营销战略的内涵与特点

一、战略概念的演变

“战略”一词在我国自古就有,先是“战”与“略”分别使用,“战”指战斗、交通和战争,“略”指筹略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。唐代诗人高适的《高常侍集二·自淇涉黄河途中》有这样的诗句:“当时无战略,此地即边戍。”这里“战略”一词意为作战之谋略。明代军事家茅元仪编有《武备志》,其中第二部分为《二十一史战略考》,“战略”的含义大致指对战事的谋划。到了清代末年,北洋陆军督练处于1906年编出我国第一部《军语》,把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。

西方战略管理文献中没有对“战略”形成一个统一的定义。“战略”一词源于希腊语“Stratgos”,意为军事将领或地方行政长官。公元579年,东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为《Stratejicon》的书,有人认为它是西方的第一本战略著作。另有一种说法认为具有战略含义的概念首次出现于法国人腓尔特1772年写的《战术通论》,该书提出“大战术”与“小战术”的概念,“大战术”相当于今天所说的战略。19世纪,瑞士人约米尼著《战争艺术》一书,他认为,战略是在地图上进行战争的艺术,它所研究的对象是整个的“战场”,而在地面上实际调动军队和作战的艺术就是战术。

总体来说,“战略”一词原是军事方面的概念。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋,后来指军事力量的运用。西方的战略概念起源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。不同的学者赋予战略不同的含义,在此介绍西方几种有代表性的观点。

(1)安德鲁斯的定义。安德鲁斯(K. Aandrews)是美国哈佛商学院的教授。他认为,企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目标;并提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

(2)魁因的定义。魁因(J. B. Quinn)是美国达梯茅斯学院的管理学教授。他认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。他认为战略应包括以下内容:

①有效的正式战略包括三个基本元素:可以达到的最重要的目的(或目标),指导或约束经营活动的重大政策,可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中,确立组织的目标是战略制定过程中不可分割的一个部分。

②有效的战略是围绕重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个重要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

③战略不仅要处理不可预见的事件,还要处理不可知的事件。因此战略的实质是建立一种强大而又灵活的态度,为企业提供若干个可以实现自己目标的抉择方式,以应对外

部环境可能出现的例外情况,而不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

④大型组织管理层次较多,每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。重要的是,组织中所有的战略要具有一种总体的内聚力,即每一个低层次的战略都必须是实现高层次战略的内聚力的元素。同时,组织还应运用系统的方法去考察每一种分战略,检验它们是否按照战略的主要原则制定。

(3)安索夫的定义。美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)与安德鲁斯一样,都是战略管理第一次浪潮的代表人物。他认为,战略是决策的基准,战略由如下要素构成:①产品市场范围,即寻求新领域的范围;②成长向量,即在该项范围之内的行动方向;③竞争优势,即明确在该范围内所具有的有利竞争地位和特性;④协力效果,即判断进入新领域后是否有获取利益的能力的衡量标准。安索夫对“战略”一词只限定在“产品—市场战略”意义上的使用,即划定企业经营范围。

(4)明茨伯格的定义。明茨伯格(H. Mintzberg)是加拿大麦吉尔大学的管理学教授,他认为,战略是一种计划(Plan),具有两个基本特征:一是战略在企业发生经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的的开发。战略是一种计策(Ploy),使之对竞争对手构成威胁。战略是一种模式(Pattern),它反映企业的一系列行动,只要有具体的经营行为,就有战略。战略是一种定位(Position),是一个组织在自身环境中所处的位置,对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置,把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源,形成企业强有力的竞争优势。战略是一种观念(Perspective),它需要通过组织成员的期望和行为而形成一种共享。明茨伯格的上述定义,构成了战略的5Ps。

二、市场营销战略的定义和本质

“市场营销”概念自20世纪初出现以来,已逐步受到企业界的普遍重视和广泛应用。但在20世纪70年代以前,大多数企业的市场营销活动更注重战术,对市场营销活动缺乏整体的认识,也没有意识到应该用统一的市场营销战略来指导各项具体的市场营销活动,直到20世纪五六十年代以后,西方企业才逐步意识到市场营销战略的重要性,理论界也对市场营销战略展开了更广泛和深入的研究。到目前为止,已经形成了一套较为成熟的关于市场营销战略的理论,其中最主要的理论有:SWOT理论、STP理论、营销组合理论、业务投资组合理论、目标市场营销战略理论、市场发展战略理论、市场竞争战略理论以及企业营销地位战略理论等。

与此同时,西方企业根据形成的市场营销战略理论系统地制定企业的市场营销战略,并将其作为纲领性文件来指导企业的各项市场营销活动。可以说,市场营销战略为西方企业科学和有序地开展市场营销活动提供了保障,也帮助企业在迅速变化的市场环境中更好地抓住了机会,从而取得了更大的发展。在我国,市场营销已经受到了大多数企业的高度重视,这些企业不但从观念上接受了市场营销,而且还积极科学地开展市场营销活动。但是,仍有不少企业没有制定明确的市场营销战略,进而造成这些企业市场营销目标的不明确,只强调具体手段,热衷于制造概念,市场营销活动的开展也显得盲目和无序。究其根本,主要在于对市场营销战略的重要性认识不够,同时也没有掌握制定市场营销战略的科学方法。

在市场营销学领域中,关于市场营销战略的定义及其本质的描述有很多种。我们认为,市场营销战略应是指企业确定的在未来的某个时期欲达到的市场营销活动目标,以及为了实现这一目标而决定采取的长期的、全局的行动方案。这一定义包含两层含义:

(1)明确的战略目标。市场营销战略目标是企业在一定时期内的营销活动所要达到和实现的主要目标。战略目标必须通过一定的数量指标来实现,包括营销任务与营销效益指标、市场销售指标、营销成长率指标等。营销外部环境在不断变化,而且在市场交换过程中,潜在的交换方——目标顾客最终是否愿意和企业进行交换,也不是一个企业所能控制的。因此,企业必须面对不断变化的市场营销环境,依据自己拥有的资源和目标顾客的需要来确定企业的市场营销目标和通过企业努力可以完成的营销任务。

(2)可行的战略方案。企业不仅需要确定长期的市场营销任务和目标,而且还需要在可能实现目标的诸方案中,选定对本企业来说,在一定的环境条件下是相对最好的方案,也就是需要为达到预定的市场营销目标确定一个使企业的资源能被充分合理地利用,使目标顾客一定时期内的需要能被充分满足的行动方案。

根据上述定义,我们认为,市场营销战略的本质是在动态的市场和企业环境内作出正确的营销决策,在特定的时间和限定的资源范围内,通过系统的程序获得生存和发展的可持续发展的竞争优势。

三、市场营销战略的特点

市场营销战略与企业其他战略具有一些共同点,但同时还具有自己的特点,这些特点是:

(1)长远性。市场营销战略既是企业谋取长远发展的反映,又是企业对未来较长时期内如何瞄准市场、赢取市场,从而获得生存和发展的全盘筹划。

(2)指导性。市场营销战略对企业的生产经营活动尤其是市场营销活动具有指导意义,特别是对企业的各阶段营销活动的安排以及市场策划的重点方向起着重要的指导作用。市场营销战略一旦制定,企业各部门、各环节、各岗位就都要为实现这个战略而努力。

(3)权变性。市场营销战略在制定之后并不是一成不变的,而是应该根据企业外部环境和内部条件的变化,适时地加以调整,以适应变化后的环境情况,符合市场实际发展的需要。

(4)概念性。市场营销战略的表述不是长篇大论,也不是数学模型,而是关键性的简明语言。通过这种观念可以使企业形成一种奋发向上的群体意识,并由这种群体意识产生企业的整体行为规范,使企业内部的物质制度和精神诸要素达到动态平衡和最佳结合,从而促进企业的发展。

(5)逆向思维性。中国企业的传统思维是先考虑原材料的供应,然后寻找技术,等产品生产出来后再为其寻找市场,这种做法在卖方市场行之有效,但在如今的买方市场已经行不通了。市场营销战略要求企业首先重视市场,强调市场开发是产品开发的前提和基础,即采用先考虑市场再考虑产品这一逆向思维方式。

(6)影响因素的多元性。市场是由购买者、购买力、购买动机等多要素相互影响构成的。影响或决定以上市场要素的因素又是多种多样的,如政治、法律、经济、技术、社会文

化、地理、竞争等因素。这些因素相互依赖、相互作用,使市场呈现出变幻莫测的态势,给企业市场营销战略制定带来了一定的难度。

(7)竞合性。企业与市场力量之间的关系是竞争与合作的复杂统一体。市场营销战略的焦点在于达成企业目标。随着环境动荡性的加剧与新经济时代的到来,仅凭一己之力孤军奋战的企业在市场上已经举步维艰,有你无我、势不两立的竞争战略更使诸多企业陷入重重困境。20世纪80年代以来,竞争战略越来越被竞合战略所替代,战略联盟、虚拟企业、战略外包等竞合策略日益成为企业战略选择的重要内容。营销战略更要强调竞合性,要纵横捭阖、合纵连横,既竞争又合作,选准竞争或合作的时机与对象,随机应变。

(8)顾客导向性。市场营销战略是以顾客为导向的战略。它从发现和分析市场的需求出发,进而根据市场需求作出从企业生产什么、如何生产、怎样参与竞争,到如何销售以及提供何种售后服务的一系列决策。

第二节 市场营销战略的意义

一、市场营销战略的作用

(一)挖掘市场环境变化中的市场信息机会

寻找市场机会是市场营销部门的基本职责之一。所谓市场机会就是消费者的需求尚未得到满足,或未能很好地得到满足,是能给企业产品和服务的市场经营带来销售与盈利的机遇与有利因素的综合。市场机会会有时间性、空间性、动态性等特征。寻求市场机会,要经常进行市场调研和预测,本着发展新业务的思路,借助市场营销战略的制定与执行过程,逐步发现和识别市场机会。比如,在产品与市场组合方式的范围内,可以从市场深入、市场开发、产品开发三个方面寻求机会;若不存在有吸引力的机会,可沿着一体化发展直到多元化发展的思路,继续寻求机会。

(二)寻求趋利避害塑造企业竞争力的长期谋划

市场营销战略从企业的现状、环境出发,从长远的角度谋划企业的发展,预测市场变化的趋势,防范和化解企业发展中可能遇到的市场风险和市场危机,确定增加新业务,寻求新的利润增长点。同时,根据市场的机遇和企业的发展优势,逐步找到和培育企业的核心竞争力,从而为企业立足于市场、长期持续发展奠定坚实的基础。

(三)选择使有限资源发挥最大效能的整合良机

市场营销组合是企业可以控制的四个基本手段,为了保证营销目标的实现,可以对它们进行综合考虑、整体规划、合理编配、优化组合、扬长避短,使它们密切配合,发挥出系统功能,实现最佳的市场营销效果。

(四)实现企业的可持续发展

任何一个企业的资源都是有限的,要以有限的资源来实现企业的可持续发展,科学的营销战略至关重要。营销战略关系到实现从企业有限资源到市场最大有效供给商品优势的转化,从企业商品优势到市场胜势的转化,从市场胜势到企业可持续发展强势的转化。

二、市场营销战略在企业发展中的地位

(一)市场营销战略是关系到企业兴衰成败的关键性战略

企业作为一个社会组织,是社会分工和专业化发展的产物,其内部具有目的性、整体性和相关性等特点,并在此基础上形成一个系统。根据系统论的观点,一切系统必须在一定的外部条件状态中才能存在,并与各种外部条件发生相互交换,有着彼此依存的关系。对企业而言,这些外部条件及其状态,便是系统的环境。企业又是一个地区、一个国家乃至世界范围这些更大系统中的子系统。作为一个子系统,企业运行必须受到大系统中的其他因素,即有关环境的制约。环境大多数是不断变化的,其中有些更是瞬息万变,企业必须在自成系统的基础上,提高和强化自己对环境的适应性,即应变能力,这关系到企业的前途和命运。制订营销战略计划,实施战略管理,通过战略的窗口把握时机,避开或消除不利影响,能够保证企业的目标和资源配置始终动态地、有效地与环境变化相适应,使企业的应变能力在明晰、正确的战略方向指引下全力发挥。实践也证明:有了正确的营销战略计划,即使计划执行得不好、管理不善、效率不高,企业仍有盈利的可能性;而如果营销战略计划错了,计划执行得越好、效率越高,赔得可能越多,甚至可能导致企业破产倒闭。

市场营销战略之所以重要,还表现在:

1. 企业营销活动的范围越来越广

自从德鲁克提出了“创造顾客”的观点之后,为满足顾客需要组织生产,以生产优质产品、开发新产品来引导消费、创造顾客,实现潜在交换,已成为现代企业营销的观念。企业已不再是一个闭关自守的“小王国”,而是一个面向社会、面向市场的开放系统。特别是全球市场的形成,使企业营销活动步入了一个更加广阔的天地。海阔凭鱼跃,企业营销战略决策显得更加重要。

2. 现代企业组织的规模越来越大

当今社会,各种类型的大企业、大公司层出不穷,如集团性的跨国公司、股份公司等。这些规模庞大的集团性企业,一般都由母公司、子公司、孙公司,以及财务部、研究与开发部、生产部、营销部、会计部等几大块纵横组成,职工人数多则几万甚至十几万,分支机构遍布全球。如此规模的企业,如果在整个营销过程中,仅凭个人的经验决策行事是难以想象的。现在的趋势是在母公司整体发展战略的指导下,更加注重各战略经营单位的独立核算,即由战略经营单位自己进行营销战略决策。

3. 现代企业营销对环境的依赖性越来越强

现代企业营销受环境的影响和制约,对环境的依赖性越来越强。任何一个现代企业都是生存在一个变化多端的社会和经济环境中的,为了适应环境变化,必须进行战略决策。由于环境是一个相互联系的整体,牵一发而动全身,容易引起各种连锁反应,因此企业营销更应重视环境的变化,适应变化就会取得成功,不适应变化就会招致失败。

(二)战略计划是企业进行市场营销管理的基础框架

从企业计划的不同层次或类型来看,一般来说,一个企业的内部结构及其计划、战略,都可能存在三个层次:

1. 企业总部级

企业最高层负责制订整个企业的战略计划,即企业总体战略,它要决定整个企业的战略方向,并决定相应的资源分配战略和新增业务战略。

2. 经营单位级

一个企业内部通常会有若干个战略经营单位,分别从事不同的业务。各个经营单位要在总体战略的指导下,制订自己的战略计划,即制定经营战略、实施战略管理,以保证本单位的经营活动能够始终指向企业的总体战略规定的目标。

3. 产品级

在较大的企业里,一个经营单位往往拥有若干条产品线以及若干个产品项目和品牌。每一种产品都要分别制订市场营销计划,实施市场营销管理。市场营销计划,必须从属于企业的总体战略及经营战略。市场营销活动及其规划,必须在战略计划的框架内进行。销售部门制订市场营销计划,并贯彻、落实这些具体计划,即进行市场营销管理。市场营销活动的结果,由战略计划部门进行评价。这个过程往复循环进行。

在实际工作中,大多数的战略计划部门和经营单位,都要以市场作为主要的操作方法来探测机会,并制订实现企业目标、完成经营任务的市场营销计划。事实上,战略规划中的这一步,也就是市场营销的第一步,因为它确定了目标市场、合理的销售目标,以及实现目标所需的资源。财务、采购、制造、人事等部门的作用,就是确保有足够的人力、财力、物力去实施市场营销计划。

(三)营销战略是企业整体战略的“神经”

现代企业不仅要制定全面的根本发展战略,企业的市场营销部门还必须根据企业总体发展战略和环境变化制定相应的营销战略。如果说企业根本发展战略是确定企业生存和发展的根本,那么营销战略就是这个根本的“神经”或“枢纽”。营销战略既是企业战略的一个重要组成部分,又是实现企业根本发展战略的重要保证。这就是说,营销战略的制定及实施,可以极其迅速地体现于企业发展战略中,影响和制约企业整体的发展。

在现实生活中,企业根本发展战略是企业通过环境分析及对自身力量的分析和估计所作出的整体规划,它关系到企业的主要力量在较长时期内的使用方向、重点和方法,是所属各战略经营单位开展营销活动的轴心;营销战略则集中解决在市场决策上所制订的计划,它结合或概括了市场营销中每一个重要的策略,是企业战略不可或缺的组成部分。总之,营销战略是企业整体战略的神经,与企业发展战略、企业技术进步战略共同构成现代企业最重要的三大战略。

1. 根本战略和阶段战略

企业战略分为根本发展战略和阶段发展战略。企业根本发展战略是指企业在整个发展期间的战略,它是由企业的根本性质及其与环境的密切关系决定的,主要是通过企业战略计划来确定企业的生存、成长和发展等重大问题。其最大的特点是根本性和稳定性。企业阶段发展战略是企业发展中一定阶段的战略,营销战略实际上是一种阶段发展战略,其最大特点是阶段性和相对稳定性。营销战略的这种阶段性和相对稳定性表明:一方面,在一定的营销活动阶段,它是市场营销活动的统帅、灵魂;另一方面,相对于企业根本发展战略来说,它又是实现企业战略目标的具体行动与策略。换句话说,营销战略既是企业整