

市场营销丛书

营销战略



SHICHANG YINGXIAO
CONGSHU

应勤俭 李怀勇 编著

内 容 提 要

本书简要介绍营销战略的计划决策和管理工作。内容包括营销战略概念、战略计划与营销管理过程、营销环境应变战略、目标市场开拓战略、营销竞争战略、营销组合战略、营销差异化战略、营销信息开发战略、营销战略的执行与控制等。在浅显地叙述基本理论的同时,主要讲解营销战略的计划管理实务知识,如计划过程的主要步骤、管理过程的基本程序。针对企业经营的实际,提出一些战略决策原则供市场营销参考。

前 言

我国社会主义市场经济体制的基本框架已经勾画。现代企业制度的逐步推行、市场机制的不断完善,为广大企业的发展带来了勃勃生机和无穷的机会。但对于长期处于计划经济体制之下的大多数企业来讲,当其直接面向竞争激烈、变幻莫测的市场时,则感受到一种深刻的危机和真正的挑战。危机之所在也是机会之所在。越来越多的企业开始强烈地意识到最终决定企业成败得失的是市场。市场的挑战就在于要求企业找到把经济效益的实现、顾客需求的满足和应承担的社会责任相互协调起来的方法。世界各国企业界的大量实践证明,市场营销就是在这三者之间求得平衡协调的有效途径。为此,我们组织编写了“市场营销丛书”,目的是为我国广大企业在向社会主义市场经济转轨的过程中,了解和掌握科学的营销知识、较快地适应新的市场环境、树立现代营销观念、增强市场竞争力,提供可贵借鉴的学习材料。

本丛书由六个分册组成。第一册为《营销战略》,讨论企业如何在动态环境中,以谋求长远利益为目标,抓住有利机会,消除不利因素的影响,避害趋利、化险为夷的基本思想和方法。主要包括四大部分:第一部分讨论影响企业营销战略的各种环境要素;第二部分讨

论如何制订企业战略计划；第三部分讨论实业实施市场营销管理过程的各个步骤；第四部分讨论有关市场营销的各种战略。第二册为《营销调研》，讨论企业如何运用营销调研和预测技术了解市场，识别市场机会的基本原理和方法。主要包括两大部分：第一部分讨论有关营销调研的原则、方法和步骤；第二部分讨论各种市场预测方法。第三册为《营销战求》，具体讨论企业如何从产品、订价、分销和促销诸方面对顾客的需求给予最佳满足，以实现企业的营销战略目标。第四册为《营销广告》，主要论述现代企业如何运用广告手段，迅速、准确、及时、广泛地传播商品信息，指导消费，刺激需求，加速流通，扩大销售。第五册为《营销公关》，讨论在社会高度发展的条件下，企业如何利用公关技巧处理各种复杂关系，有计划地对内、对外进行沟通，自觉完成企业与环境之间的适应协调，以实现企业与其公众之间相互理解、相互沟通的目标。第六册为《国际营销》，专门讨论企业如何在国际市场上从事有效的市场营销活动。论述从四方面展开：第一部分讨论国际营销的特点；第二部分讨论与企业营销活动密切相关的国际经济、法律、文化等环境因素；第三部分讨论国际营销规划；第四部分讨论有关国际产品、订价、分销和促销策略。

编写时我们采取点面结合的手法，简明、系统地介绍现代市场营销学基本理论知识，同时介绍大量国内外企业营销实践成功与失败的例子，并根据这些实例的典型意义，作了适当的分类，使其与市场营销所有

最基本的内容相呼应，从而使读者能通过这些丰富多采、生动鲜明的例子，更深刻地领悟现代市场营销的真谛。

本丛书由张榕构思框架、设计大纲、组织编写和审稿定稿。具体分工：第一册《营销战略》由应勤俭、李怀勇编著；第二册《营销调研》由梅清豪编著；第三册《营销战求》由鱼金涛编著；第四册《营销广告》由昆钢令、陶婷芳编著；第五册《营销公关》由骆祖望编著；第六册《国际营销》由张榕、施祖辉、岳咬兴编著。

编著者

1995年7月

目 录

前言	1
第一章 营销战略概说	1
1. 营销的核心概念是“交换”	1
2. 营销的统帅是战略	5
3. 营销的灵魂是战略决策	8
4. 营销战略是企业整体战略的“神经”	13
第二章 战略计划与营销管理过程	17
1. 战略计划过程的主要步骤	17
2. 营销管理过程的基本程序	28
第三章 营销环境应变战略	39
1. 营销环境 = 机会 + 风险	39
2. 营销环境应变战略选择	47
3. 注意!营销环境中的红绿灯	55
第四章 目标市场开拓战略	60
1. 为什么要开拓目标市场	60
2. 开拓目标市场的细分战略	66
3. 判断和选定目标市场开拓战略	70
4. 富有挑战性的产品市场定位	75
第五章 营销竞争战略	81
1. 现代营销的竞争战略	81

2. 对竞争战略的具体分析·····	83
3. 制订有效的竞争战略·····	92
第六章 营销组合战略 ·····	105
1. 组合特征及战略优化·····	105
2. 丰富多采的产品战略·····	111
3. 灵活多变的定价战略·····	121
4. 多种渠道的分销战略·····	126
第七章 营销差异化战略 ·····	131
1. 差异化战略的特点与背景·····	131
2. 差异化战略的适用条件与市场风险·····	134
3. 差异化战略的运用·····	139
第八章 营销信息开发战略 ·····	144
1. 信息是市场营销的要素·····	144
2. 营销信息的开发程序与方法·····	152
3. 营销信息开发战略的实施·····	160
第九章 营销战略的执行与控制 ·····	169
1. 市场营销战略的执行·····	169
2. 市场营销战略的控制·····	178
后记 ·····	185

第一章 营销战略概说

近百余年来，世界上企业经营观念发生了深刻的变化：从生产观念——产品观念——推销观念——营销观念——社会营销观念。企业界在不断创新、运用各种营销战术的同时，更加注重制定、实施营销战略，即用营销战略来统帅市场营销活动，运筹帷幄，决胜千里。目前，世界上一些经济发达国家的企业界、学术界已着手研究 21 世纪的营销战略了。我国对市场营销这门应用学科的引进和研究虽已有 10 余年的历史，但是企业界把它提高到战略高度来认知和实践还刚刚开始。本章先就市场营销、营销战略、战略决策及营销战略与企业整体战略的关系作概要的介绍。

1. 市场营销的核心概念是“交换”

谈起市场营销，人们也许会简单地认为是“推销”或“销售”，就如同谈起战争会自然联想起“刀光剑影”一样。其实，这是一种误识，现代市场营销当然包括推销，但推销只是其中的一部分，并非全部。

究竟什么是市场营销？当代市场营销学权威菲利普·科特勒给出的定义是：市场营销是个人和集体通过创造并同别人交换产品 and 价值以获得其所需所欲之

物的一种社会过程。他认为，市场营销是与市场有关的人类活动，意味着与市场打交道，为了满足人类的需要和欲望，去实现潜在交换。国外市场营销学界对市场营销的定义还有许多角度不同的提法，如尤金·麦卡锡关于宏观、微观市场营销的定义；又如美国市场营销协会定义委员会下的定义：市场营销是（个人和组织）对思想（或主意、计策）、货物和劳务的构想、定价、促销和分销计划及执行过程，以达到创造个人和组织的目标的交换。

从这些定义中，我们可以发现，现代市场营销是一个与现代社会化大生产及商品经济相关联的范畴，是随着客观形势及企业营销活动和实践的发展而发展的、涵义较广的概念。这些概念包括：需要、欲望和需求；产品和服务；价值和满足；交换和交易；市场、营销和营销者等。其中交换是联系这些概念的核心和纽带。

通过交换来满足人类的需要、欲望和需求是市场营销的主要目的。人类的需要是一种本能得到某些基本满足的感受状态，如为了生存需要衣食住行等。人类的欲望是一种想得到基本需要的具体满足物的愿望，如感到饥饿需要食物充饥，感到寒冷需要衣被御寒等。需求则可以理解为一种有购买力并愿意购买某个具体产品的要求。当有购买力时，欲望就转变成需求。人类需要和欲望是有限和无限的统一，欲望和需求之间又存在着一定的时间差，这些就给企业的市场营销创造了机会，同时又提出了挑战。如多年前，我国城市居民对空调、电话、汽车还只是一种欲望，而今或今后

若干年则已成为或将成为一种实在的需求。市场营销的目的就是要适应人类需要、欲望和需求的变化,去实现潜在的交换。

那么,人类是靠什么来满足自己的各种需要、欲望和需求的呢?是靠产品或服务,即靠各种有形产品和无形产品。应该强调的是,无论哪种产品的生产者或提供者,都必须知道产品所提供的服务的重要性远甚于产品本身,这样才能使企业避免陷入困境。人们购买空调是因为它能提供调节室内温度的服务;人们参加一次有组织的旅游活动是因为它可以提供种种便利舒适的服务。因此,人们主要通过有形产品和无形产品来感受产品所提供的服务。从某种意义上说,各种产品的市场营销过程要比它的流通过程更长,它是一个包括产前活动和售后活动的过程,如向社会负责、为顾客服务、同竞争对手较量等。

企业在市场营销过程中应该把消费者视为“上帝”而不是“对手”,在满足消费者需要、欲望、需求时,要尊重消费者的购买选择。菲利普·科特勒认为,因为全部营销计划都建筑在消费者抉择的假设上,所以,价值和满足的概念在营销学中是十分重要的。消费者抉择主要是根据价值和效用,对他们所需的产品进行排队、评价,以取得所需产品、服务价值的最大化。如某人想解决上下班交通问题,他可以选择步行,或选择购买代步工具如自行车、助动车、摩托车和小汽车,或选择乘坐出租车和公交车。在这些可供选择的产品组合中,消费者往往会根据满足程度和角度进行选择。因而,企业

市场营销会受到包括心理、经济、文化等因素的消费者购买行为的影响和制约。

现在我们可以看到,无论是需要、欲望和需求,还是产品或服务,抑或价值和满足,都必须经过交换才能实现。虽然人们可以通过各种途径获取产品,满足需要,如自行生产、巧取豪夺、向人乞讨、交换,等等。但是其中交换无疑是营销活动的唯一有效的方式,是构成营销基础的一个概念。交换就是通过向对方提供某种东西,并从对方换取所需要的东西的行为,它必须符合五个条件:①交换至少要有两方;②每一方都拥有被对方认为有价值的东西;③每一方都能沟通信息和传送货物;④每一方都有选择对方东西的自由;⑤每一方都认为与另一方交换是适当的或称心如意的。具备了这些条件才有交换行为的发生。交换实际上是价值创造过程,即通过交换各方都实现新的价值。科学地讲,交换是一个过程而不是一个事件。

交换概念引伸出市场概念。市场是一种以商品交换为内容的经济联系形式。市场这个词,最早是指买主和卖主进行商品交换的场所,它是社会分工和商品生产的产物。今天市场一词已被广泛应用,如证券市场、期货市场、人才市场、原材料市场、房地产市场,等等。还有人们经常光顾的百货市场、超级市场、小商品市场等。不管什么市场,它总是和交换有关联。没有交换就不称之为市场。营销学所指的市场就是由那些具有特定的需要、欲望、需求,而且愿意并有能力获取产品和服务的全部潜在顾客所构成。

为了满足人类的各种需要和欲望,实现潜在交换,市场营销和营销者的任务就不仅仅是个产品、服务的推销问题。现代企业的营销活动和营销人员的任务应该包括:对环境的分析、预测、信息沟通、营销研究、产品开发、定价、分销、广告、宣传、人员推销、销售促进、售后服务等等。而其中的推销仅仅是市场营销活动中的一部分。如果一个企业搞好了营销调研,了解了购买者的需要,设计、生产出适销对路的产品,同时合理定价,做好宣传、分销等一系列营销工作,那么该企业的产品就能较顺利地销售出去。正如美国企业管理权威彼得·德鲁克指出的:市场营销的目的在于使推销成为多余。可见,市场营销 $\neq$ 产品推销。

2. 市场营销的统帅是战略

战略一词源于希腊文,本是军事术语,它是基于对战争中双方军事、政治、经济、地理环境等因素的分析和判断,考虑战争全局各方面、各阶段之间的关系,对整个军事行动的部署和筹划,并随着战争的进展而有所变化。把战略引入到市场营销活动中而形成的企业营销战略具有如下几个特征:

(1) 全局性

营销战略的全局性包括两层涵义:一指它是企业整体发展战略的一个组成部分;二指它本身是个有机联系的整体,对整个营销活动起统帅作用。

(2) 长期性

营销战略事关未来，是对今后较长一段时期的全局性的决策。成功的营销战略可使企业经营经久不衰，不当的营销战略则可使企业经营功败垂成。

（3）稳定性

营销战略具有相对的稳定性。尽管随着营销环境的变化，它必须进行必要合理的调整，但是它不允许“朝令夕改”，频繁变动，即使变动也是不断提高对环境适应能力的稳定性。

（4）对抗性

营销战略是一种对抗性很强的竞争战略。正如没有战争就没有战略一样，没有激烈的市场竞争就没有营销战略。竞争各方各种力量的对抗，其目的就是为了扬长避短，扩大市场占有率。

（5）风险性

营销战略是在动态环境中产生的，并随着环境的变化而变化，因而它既受益于环境提供的机会，也面临环境给它带来的威胁，具有相当的风险性。

从上述这些特征可以看到，营销战略不是一种局部的策略，不谋求一事一时的成功；也不是一种权宜之计，而是高瞻远瞩地筹划全局的、长期的、稳定的经营成功。切莫把营销战略与营销战术混为一谈。战略是企业如何赢得一场“战争”的概念，战术是企业如何赢得一场“战役”的概念。作为营销战略，它要解决的问题是企业营销活动的大政方针，并制订达到营销战略目标的全盘的、总的战略计划。

现代企业的营销战略是现代社会商品经济和企业

经营实践发展的必然结果。自从 19 世纪中叶,在美国收割机公司经营活动中开始出现“市场营销”的概念,至今已有百余年的历史。市场营销的内涵早已发生了重大的变化。企业市场营销的各种策略、战术日趋多样化、科学化。企业不仅应该分析它今后的营销环境,而且应该预测未来的环境变化。必须承认,变化与发展是现代社会的重要特征。企业为了适应这种变化和发展,不断地满足人类的需要和欲望,实现潜在的交换,就应该对营销战略引起高度的重视。

现代企业的营销战略是企业在整个战略期间成长和发展的重要保证。如果企业营销战略运用得当,那么营销活动就可以在战略的统帅下朝着正确的方向发展,进而有利于整个企业增强市场竞争力,取得更大的经济效益,为人类社会作出更大的贡献。相反,如果一个企业缺乏行之有效的营销战略,那么该企业就会失去很多市场机会,甚至会招来威胁,影响企业的正常经营和发展,最终导致企业的破产。

现代企业营销战略是企业提高营销控制能力的基础。营销战略一般要求在控制方面作出合理的安排。如:在物资控制方面,它要求有良好的物资供应系统等,能与多个供应商建立联系,防止因意外情况造成供应不足;在资金控制方面,要求有意识地加速资金流动,使企业能在各种环境下都有可调用的流动资金;在生产控制方面,要求建立迅速接受指令,并能及时调整工艺流程、修改作业的灵活的生产体制;在对营销中介单位控制方面,要求选择多个经销商、代理商,以减少

风险等。这些营销控制能力的提高，都是通过营销战略计划的制订、实施来落实的。

3. 市场营销的灵魂是战略决策

现代企业营销战略决策是企业营销活动中，为实现未来的目标，从两个或两个以上的方案中选择一个最佳方案并付诸行动的过程。决策是人们行动的选择。人类的行为活动都只不过是决策实施的表现。在同样的环境中，不同的营销战略决策会产生截然不同的营销活动的结果：或给企业带来市场机会，或给企业造成巨大损失。

营销战略是为了达到预定的目标，所以，确定战略目标是营销战略决策的前提。世界上因战略目标明确而取得成功的企业不胜枚举。如美国的麦克唐纳公司，自1955年创业以来，已在全美各个州及世界上数十个国家和地区开设了8000余家联营企业。这个专门经营汉堡包和快餐的企业之所以取得如此惊人的巨大成功，其关键就在于它抓住了现代社会人们为了节约大量就餐时间，以便有更多的精力用于紧张的工作和得到休闲时间这一社会倾向，作出了适当的战略决策。因决策失误、目标僵化或含糊而失败的事例也并不鲜见。如美国的爱尔琴公司曾是一家享有盛誉的老牌手表公司，自1864年成立以来直到20世纪50年代，始终以经营高档名牌手表而非常兴隆。但从50年代起，美国人的需求偏好发生了转移，大部分人愿意购买走时精

确、款式新颖、价格较低的中低档手表。爱尔琴公司的决策者没有看到这个变化，依然坚持大量生产高档名贵表，这种“只对着镜子照，而没有向窗外看”的结果，只能是惨遭失败。

从上述两个事例，可以看到企业营销战略目标至关重要。如果没有目标，决策就会成为空中楼阁。营销战略目标的正确与否，既来源于战略思想，也受战略决策的影响和制约。有关战略目标的内容，在以后的章节中还会经常提到。

企业营销决策者若要“运筹帷幄，决胜千里”，就必须“知己知彼”。在现代商业社会中，信息是企业营销战略决策的重要依据。缺乏信息沟通，或信息不准、不及时，往往会导致营销决策的失误，给企业的营销战略构成威胁。所以，信息的准确性、完整性和及时性是企业进行营销战略决策的必要条件。如日本的一些企业为了能在激烈的国际市场营销竞争中保持优势，都不惜花大本钱建立现代化信息网络，为企业营销战略决策助一臂之力。如日本三井物产综合商社，早在20世纪60年代就在国内外建立起电讯网，1971年安装了1108型电子计算机，同纽约、伦敦实行了联机控制。进入80年代，该商社又采用了光学和文字记忆装置，自有和租用的通讯网达62万公里。他们用现代化通讯工具使世界变得更小了。一般在5分钟内就可与国内外任何一个分支机构联系，及时对各种情报信息进行分析、整理、筛选、传递，并作为企业营销战略决策的依据。由此可见，信息对企业营销战略决策起着引导作用。

营销战略的决策方案,通常在确定目标、分析信息资料的过程中就已形成粗略轮廓,但这仅仅是轮廓,还需要经过整理、筛选,然后拟定决策方案。一般的过程是从部分到整体,从局部到全局。为了使营销战略尽可能地避免失误,或者不出现失误,应该拟定多个可行方案。如企业可以从不同的角度,拟定若干方案。只有一个方案,就没有选择余地,也不需要进行决策了。决策的本意就是从两个或两个以上的可行方案中选定一个最佳的方案。

在选择最佳方案之前,还必须做两项基础工作:一是对多个方案的可行性进行比较研究,列出各个方案的优点和不足。事实上,十全十美的决策方案是不存在的。解决问题的关键在于扬长避短。二是对多个方案的前景进行经济预测。决策者的战略眼光在此时具有重要的作用。因为任何科学预测都是相对稳定、有条件的,而环境的变化则是绝对的、无条件的。为了避免犯“刻舟求剑”似的错误,决策者应该把目光注视明天。在选择最佳战略方案时,要综合考虑各种因素。比如时间上的周期性、技术上的先进性、政策上的连续性、经济上的实惠性等等。

企业营销战略决策确定后,即应开始组织实施。决策的正确与否由实施的结果来检验。这里,建立信息反馈机制是非常必要的。决策者可以通过对每一局部过程实施结果与预期目标的比较,随时掌握决策实施的动向,发现差异,查明原因,调整战略。另外,信息的反馈对过去的战略决策可以起到检验作用,而对今后