

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略 市场管理

Strategic Market
Management (Seventh Edition)

(第七版)

[美] 戴维·A·阿克 著
(David A. Aaker)

王霞 申跃 译
王高 审校

 中国人民大学出版社

 **WILEY**
Publishers Since 1807

Business Administration Classics

Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略 市场管理

(第七版)

S trategic Market
M anagement (Seventh Edition)

[美] 戴维·A·阿克 著
(David A. Aaker)

王霞 申跃 译
王高 审校

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略市场管理: 第7版/ (美) 阿克著; 王霞, 申跃译.
北京: 中国人民大学出版社, 2005
(工商管理经典译丛·市场营销系列)
ISBN 7-300-06901-0

I. 战…
II. ①阿…②王…③申…
III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114309 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略市场管理 (第七版)

[美] 戴维·A·阿克 著

王霞 申跃 译

王高 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 11 月第 1 版

印 张 21 插页 2

印 次 2005 年 11 月第 1 次印刷

字 数 460 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

编辑委员会

顾 问 梅汝和 何永祺 彭星间

主 编 王方华

副主编 任林书 罗国民

编 委 (按姓氏笔画为序)

卢泰宏 吕一林 成 栋

李扣庆 李乃和 宋 华

陆雄文 周安柱 闻 洁

晁钢令 郭 毅 梅清豪

康 蓉

《工商管理经典译丛·市场营销系列》 出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证的过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育集团、麦格劳-希尔出版公司、汤姆森学习集团等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

译者序

战略市场管理是企业管理的核心与灵魂之所在，是企业取得成功的基本要素。企业未来的命运在很大程度上取决于战略制定以及对其进行落实的战略行动。事实上，几乎每一个组织都要受到其战略决策的影响。没有战略的组织就像一艘没有舵的船，缺少方向的指引，只能在原地打转。本书的作者戴维·A·阿克（David A. Aaker）是加州大学伯克利分校哈商学院营销战略 E. T. Grether 教授，也是世界著名的品牌战略研究权威。他在本书中向经理人和研究者展示了如何对动态环境进行分析，如何构建创造性的战略类型，以及如何在可持续竞争优势的基础上制定战略。

本书被认为是最好的战略管理著作之一，自第一版问世以来，一直好评如潮。事实上，本书新版本的不断推出，也从一个侧面体现了其在市场上得到认同的程度。本书作者不断总结 and 吸收与战略市场管理相关的研究成果和企业实践，并努力根据宏观环境和市场竞争的新变化，在第七版中对本书的基本架构和具体内容都进行了调整。与其他战略方面的著作相比，本书的特色主要有三个方面：一是突出全球化观点之下的战略制定；二是强调战略市场管理中创造性思维的运用；三是广泛结合其他学科的相关研究成果。第七版保持了本书一贯的风格，简洁紧凑，丰富翔实，在广度、深度以及洞察力方面都是难以超越的，体现了学术严谨性与通俗易懂性的完美结合。

译者在已有营销学和管理学知识的基础上，对本书做了认真严谨的翻译工作，为做到精益求精付出了艰辛的劳动。为保证本书的质量，王高副教授对全书进行了多次细致的阅读和审校，并在原文理解、遣词造句等方面提出了许多宝贵的意见；范海滨先生对本书的翻译工作提供了大量的帮助。在此，我们表示由衷的感谢。

尽管我们已经做出了艰苦的努力，但由于水平的限制，很难做到尽如人意。对于书中出现的不当与错误之处，我们恳请读者谅解，并欢迎大家对我们的工作提出诚恳的批评和指正。

前言

对于成功的管理而言，企业战略的制定、评估和实施是其基本的要素，而关键在于那个帮助经理们开展工作的管理系统能否做到：

- 监测和理解动态的环境；
- 针对企业所面临的变化而相应地构建出富有远见的、有创造性的战略类型；
- 在可持续竞争优势的基础上制定战略；
- 为他们的企业提供愿景。

□ 五大要旨

本书有五大要旨。首先是外部分析，以及分析外部环境的结构和方法。那种作为去年工作的自动延伸，以及由财务目标和电子表格所主导的战略制定方法是不适当的，甚至会妨碍或阻止战略的改革和革新。相反，战略的制定应当眼睛向外，感受企业外部的变化、趋势、威胁和机会，然后制定出能够应对它们的战略。本书叙述和展示了一种分析外部环境的结构方法，它有助于企业的经理们由此开发出各种战略类型。该方法包括一张简略的流程图，以及一套制定战略的表格，帮助你从一开始就掌握制定战略的一整套步骤。

第二个要旨是针对可持续竞争优势（sustainable competitive advantaged, SCAs）的说明。对于长期的成功来说，具有可持续竞争优势是至关重要的。没有这些优势，即使企业幸存下来，最终也将身陷水深火热之中。可持续竞争优势必须建立在企业的资产和能力的基础上，因此，本书提供了相应的方法和概念来帮助读者选择有关的资产和能力，提高对优势和弱势以及机构所面临的战略问题的理解。因此，本书给出了方法和概念，帮助读者进行选择有关的资产和能力的内部分析。

第三个要旨是创建以顾客为导向的企业战略，这些战略中的每一个都必须具有相应的、有意义的和可持续的价值要素。那些针对企业内部情况、而不是针对顾客的战略必然是脆弱的和隔靴挠痒的。以顾客为导向不仅意味着对顾客有某种程度的深入了解，而且还意味着对竞争对手进行观察，对市场进行跟踪，同时可能意味着企业不得不为了预测新出现的次级市场而进行投资。

第四个要旨指的是投资决策问题。必须对企业现有的产品市场经营领域做出投资或不投资的选择，并且勾画出增长的方式。在各种增长方式中，包括有市场渗透、产品扩展、市场扩展、多元化和纵向一体化等。通过使用一系列概念和方法，例如战略不确定性、组合模式和场景分析等，本书将帮助经理们找出并评估各种战略投资的选择。

第五个要旨是战略实施。理解一个企业的组织结构、制度、人员和文化对于战略的成功起到什么作用是非常重要的。此外，一个机构能够如何创建动态的战略来响应变化中的情况？如何通过采用战略联盟来获得战略优势？当市场处于不友善或衰退情况时，或者当竞争在全球范围内展开时，战略实施问题有哪些特点？

□ 关于第七版

与前一版相比，本书第七版的一个显著改动是企业战略的定义。该定义现在包括了价值要素，这反映了这样一个事实，即企业为了使其战略切中要害，它的战略就应当是以顾客为导向的。第二个改动是引入了战略类型（而不是战略要旨）的概念来作为组织第 9、第 10 和第 11 章的线索。这一改动为企业战略提供了更好的联系，并且能够从战略上来表达价值要素这个概念。因此，前一版中所讨论的“低成本”和“先发制人”的概念已经被“价值”和“创新选择”所替代。

本书的第七版还为读者提供了实际应用和练习本书概念的材料。在每一章的末尾，都增加了带有问题和练习的“讨论”一节。此外，在Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ和Ⅴ篇的末尾，还给出了七个案例挑战材料。

本书为读者津津乐道的特点始终是它的简洁紧凑，第七版依然如此。尽管第七版的内容有四分之一是新的，但是它的长度和结构仍然没变。第七版从头至尾都增加了新的图例说明。此外，对于所论述的课题，还有许多新的，或是经过修改的内容，例如：

- 新出现的次级市场和相关的挑战；
- 时尚和趋势之间的区别；
- 保持相关性；
- 破坏性的和持续的创新；
- 全球管理中的国家选择；
- 全球管理方式（包括四项机能障碍）；
- 创造性思维的方法；
- 提供超额津贴；
- 分权化做法的挑战。

□ 本书的目的

本书的一系列目的影响了它的方法和风格。本书力图：

- 介绍一种长远的观点，该观点可以帮助企业避免因为执著于短期目标或经营问题而导致的弱点和问题。该方法是一种将重点放在资产和能力上，并且脱离短期财务指标的

方法。

- 提供了创建开拓精神的方法和结构。在许多机构中，关键问题是如何既支持效率，又支持开拓精神。
- 强调了全球化观点。有效的战略越来越必须考虑对国际竞争对手和国际市场做出反应。
- 为战略市场管理给出了一个先下手为强的方法。该方法不仅仅是企业如何发现变化以及对于变化做出反应，而是应当能够预测、甚至创造变化。在该方法中，战略制定的过程受到对于市场和环境的动态分析的推动。在“战略市场管理”这个术语中的“市场”一词，强调的是外向型和先下手为强的做法。
- 鼓励利用网络来制定战略，它包括收集信息、分析战略要素、做出战略决策，以及制定常规的年度工作计划之外的战略实施计划。
- 采纳多学科原则。在过去十年中，许多学科对于战略市场管理都做出了相应的和重要的贡献。在营销学、经济学、组织行为学、财务和会计学、管理科学，以及战略学本身等领域中，一直在努力采纳它们的原则，并且将它们融合到战略制定过程中去。
- 结合了几种重要的经验研究的成果，这些成果有助于使得战略市场管理变得更加专业化和科学化。
- 介绍了许多对于战略市场管理有用的或将会有用的概念、模式和方法，这些概念包括：企业战略、价值要素和战略集团、退出、进入和转移壁垒、行业结构、市场细分、未满足的需求、定位、战略问题、战略不确定性、优势、劣势、战略资产和能力、品牌资产、灵活性、可持续竞争优势、协同效应、相关挑战、企业战略类型、战略联盟、关键的成功因素、公司文化、组织结构、虚拟公司、战略类型、战略愿景、战略机会主义、战略意图和全球战略等。讨论到的模式和方法包括：研究领先顾客、场景分析、影响分析、全面质量管理、再设计、竞争对手优势网格、技术预测、经验曲线、价值链分析、组合模式、以顾客为基础的竞争对手的确定，以及股东价值分析等等。

□ 概 述

第七版分为五篇。第Ⅰ篇包括第1章和第2章，给出了企业战略的概念，并且对全书加以简要的说明。第Ⅱ篇（从第3章到第7章）谈的是战略分析。战略分析包括外部分析（涵盖了顾客、竞争对手、市场和环境等分析）和内部分析（包括业绩分析、战略上的机构重要特点的分析，以及组合分析等）两个方面。第8章到第12章为第Ⅲ篇，重点讨论和说明了如何制定成功的战略，还讨论了协同效应；愿景和机会之间的张力；战略类型（例如质量、价值、创新、重点和全球化），以及战略定位等问题。第Ⅳ篇包括第13章到第15章，讨论的是增长战略，包括在成熟和不友善市场中的竞争。最后一篇由第16章构成，它的内容是机构中的各个部门如何与战略互动。在Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ和Ⅴ篇的末尾安排了七个案例挑战，书末还有一个包括了一整套制定战略计划的示范表格的附录。

□ 读者对象

本书适合任何以战略管理为重点的管理课程，或任何商业学校的教学课程之用，特别适用于：

- 营销战略课程，例如战略市场管理、战略市场计划、战略营销，或者营销战略等课程。
- 政策或企业家课程，例如战略管理、战略规划、商业政策、企业家创业精神，或者政策管理等课程。

本书也可供那些制定战略的经理，特别是那些最近升为总经理的人，或者那些掌管小企业，但是打算改善他们的战略制定和计划过程的经理使用。本书所设想的另外一个读者群体是总经理、高层管理人员和计划专家，他们或许愿意了解有关战略市场管理的最新成果和方法。

□ 写给教师的话

本书的第七版包括有一份内容广泛的、与教材相关的网上教师辅导材料指南 (www.wiley.com/college/aaker)，经吉姆·普拉斯特 (Jim Prost) 授权。该指南有几个课程大纲、一份供考虑的案例表、考试题、辅助资源、按章组织的 PowerPoint 幻灯片、每一章的讲课建议，以及每一章中“讨论”部分的讨论要点等。

□ 致 谢

没有我的许多朋友和同事的帮助，本书是无法写成的。本书得益于许多上我的战略市场管理课的学生的有益的意见和一些能干的研究人员的工作，他们是：Satoshi Akutsu、Nicholas Lurie、Heather Honea 和 Andrew Schwarz，以及几位具有远见卓识的 MBA 研究生：Amy Luna Capelle、Iris M. Cardenas、Robert M. Spears、Kevin Stonelake、Leslie Trigg、Pablo Valencia、Kevin A. Yan、T. Jason Young 和 José Rizo-Patron。读过本书早先版本大多数内容的人有：Norm Smothers、Gregory Gundlach、Robert Headen、Chauncey Burke、Tom Gilpatrick、Frank Acito、George Jackson、Sid Dudley、R. Vishwanathan、Andrew Forman、Patricia Hopkins、Bruce McNab、John B. Lord、Yama Telkur、Gene Laczniaak、Don Leemon、Baruch Lev、Ray Miles、Steve Penman、Charles O'Reilly 和 David Teece。我对所有人深表谢意。

我特别要感谢我的朋友、同事、非凡的战略学教师 Jim Prost，他对本书提出了许多建议，并且编制出了具有世界水平的教师手册。

我很高兴能够与我们的优秀组织者——出版商约翰·威立公司 (John Wiley)，以及它的一流编辑 Rich Esposito (他促成了本书的第一版的诞生)、John Woods、Tim Kent、Ellen Ford 和指导了新版本出版的 Jeff Marshall 一起工作。还要感谢 Cindy Rhoads 和 Kevin

Dodds，他们使得每一件事情都井井有条。能够得到能干称职的专业人士的帮助真是一件令人愉快的事情。Chris Kelly 是一流的编辑，他对本书做出了许多贡献，使得本书的可读性大大增强了。

本书献给我的双亲 Ida 和 Oscar，他们的生活充满了活力和爱，也献给 Samantha、Maile、Devon 和 Cooper，他们的生活充满了活力和希望。

戴维·A·阿克

2004 年 1 月

目录

第 I 篇 介绍和概述	1
第 1 章 企业战略：企业战略管理的概念和趋势	3
什么是企业战略	4
战略类型	8
战略市场管理：从历史上看	9
战略市场管理：特点和趋势	11
为什么需要战略市场管理	14
第 2 章 战略市场管理：概述	17
外部分析	18
内部分析	23
为企业创建愿景	25
战略的鉴别和选择	27
在备选战略方案中进行选择	30
战略管理的过程	31
第 II 篇 战略分析	33
第 3 章 外部分分析和顾客分析	35
外部分析	35
顾客分析的范围	39
顾客细分	40
顾客动机	44
未满足的需求	47
第 4 章 竞争对手分析	52
确定竞争对手——以顾客为基础的方法	53
确定竞争对手——战略集团	55
潜在的竞争对手	57
竞争对手分析——了解竞争对手	58
竞争对手的优势和劣势	61
	1

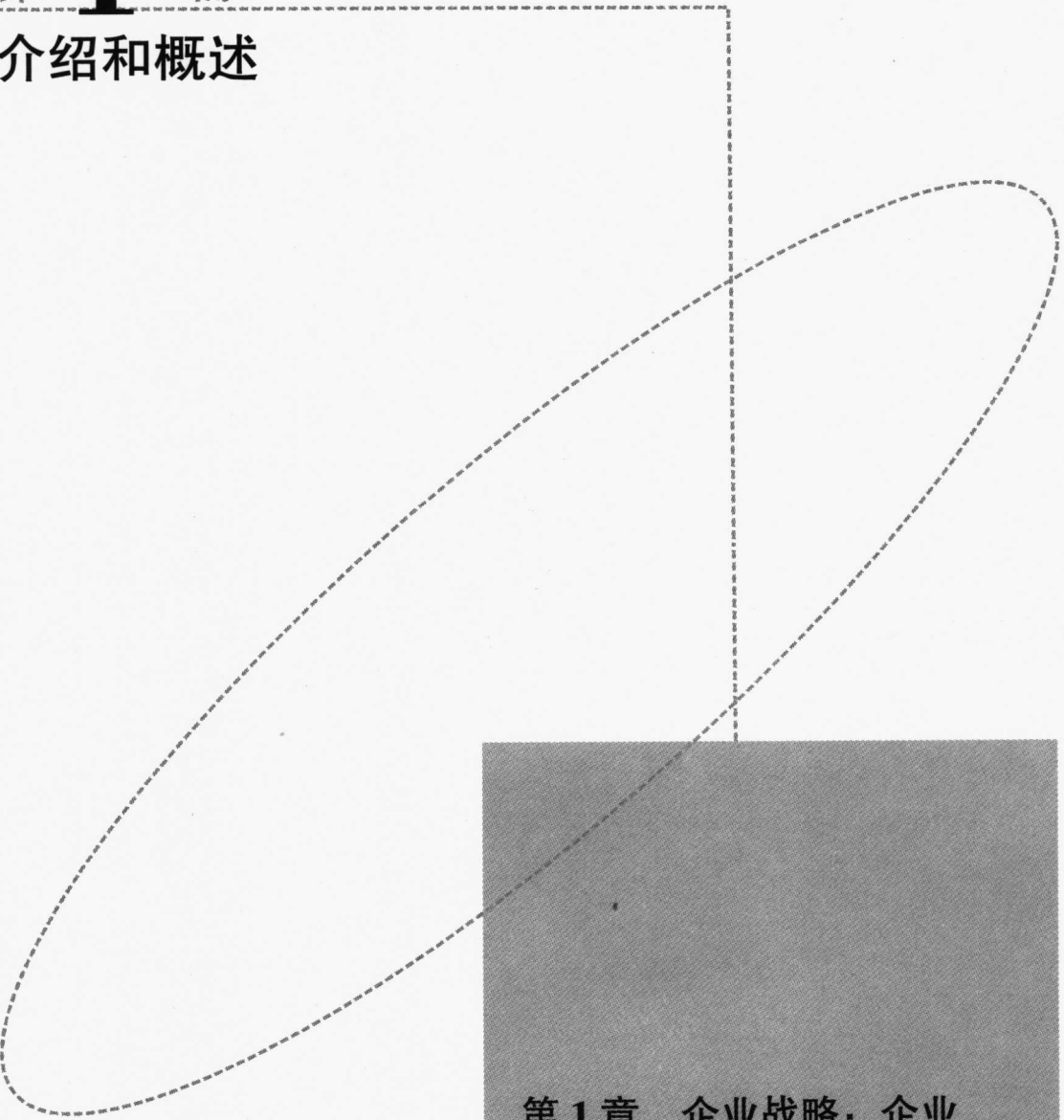
	获得竞争对手的信息	68
第5章	市场/次级市场分析	70
	市场分析的尺度	71
	实际的和潜在的市场规模	74
	市场和次级市场的增长情况	75
	市场和次级市场的盈利性分析	77
	成本结构	79
	分销系统	80
	市场趋势	81
	关键的成功要素	82
	高增长市场的风险	82
第6章	环境分析和战略不确定性	88
	环境分析的内容	89
	处理战略不确定性问题	95
	影响分析：评估战略不确定性的影响	96
	场景分析	98
第7章	内部分析	103
	财务业绩：销售和盈利	104
	业绩的度量——超越对盈利的考虑	106
	战略类型的确定	110
	从分析到战略	112
	业务组合分析	114
	附录：预测现金流量——资金的来源和使用	117
案例挑战		120
	一个新兴的、活跃的行业——能量棒行业	120
	对抗行业巨头——与沃尔玛公司竞争	123
第Ⅲ篇	企业可选择的战略	127
第8章	创造优势——协同效应、愿景与机会主义	129
	可持续竞争优势	129
	协同效应	135
	战略愿景与战略机会主义	137
	动态的愿景	143
第9章	战略类型	148
	企业战略的挑战	149
	战略类型	151
	质量类型	155
第10章	战略类型：价值、重点和创新	162
	价值类型	162
	重点	169
	创新	172

第 11 章 全球战略	178
全球战略的动机	179
进入哪些国家	182
标准化和用户化	183
全球品牌管理	186
战略联盟	189
第 12 章 战略定位	196
战略定位的作用	197
战略定位的选择	204
制定和选择战略定位	212
案例挑战	216
战略重新定位：质量类型——霍巴特公司	216
开发和反击可持续竞争优势，以及成功的风险——施乐公司：早先的日子	218
 第Ⅳ篇 增长型战略	 223
第 13 章 增长型战略：渗透、产品—市场扩展、纵向一体化和奇思妙想	225
在现有的产品市场中的增长战略	226
为现有的市场开发产品	231
利用现有的产品开发市场	234
纵向一体化战略	236
奇思妙想	239
第 14 章 多样化战略	242
相关多样化	243
虚幻的协同效应	247
非相关多样化	250
进入战略	255
第 15 章 在衰落或不友善的市场中的战略	260
在衰落行业中创造增长	261
成为能够盈利的幸存者	263
挤干或收割	264
抛弃和清算	266
为衰落的环境选择正确的战略	267
不友善的市场	270
案例挑战	276
充分利用品牌资产——多芬	276
为增长型战略创造品牌资产——英特尔公司	278
 第Ⅴ篇 战略实施	 283
第 16 章 组织结构	285
概念性框架	286

结构	287
系统	289
人员	291
文化	292
取得战略的和谐性	295
为创新而组织机构	299
战略市场管理的重新归纳	301
案例挑战	305
在没有内部支持的情况下驶向危险的方向——三星电子公司	305
附录 计划制定表	308
宠物食品行业	308

第 I 篇

介绍和概述



- 第 1 章 企业战略：企业
战略管理的概念
和趋势
- 第 2 章 战略市场管理：
概述

