

urea

LEAN · 营销 / 1

战略营销计划和评估

杰弗里·兰开斯特 莱斯特·马幸哈姆 著

丁梅生 冯晓波 应斌 译

上海远东出版社

ean



LEAN

营销/7

营销 架设企业和市场的桥梁

3m-43/50

战略营销计划和评估

〔英〕杰弗里·兰开斯特 莱斯特·马幸哈姆 著 丁梅生 冯晓波 应 斌 译

上海远东出版社

Marketing in Action Series: Strategic Marketing
Planning and Evaluation.

Copyright © by Geoff Lancaster and Lester
Massingham 1994.

All rights reserved. No part of this book may be
reproduced, in any form or by any means,
without permission in writing from the Publishers.

本书中文简体字版由英国 Kogan Page 公司授权
上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何
方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究



LEAN
营销 / 7

战略营销计划和评估

[英] 杰弗里·兰开斯特 莱斯特·马辛哈姆 著

丁梅生 冯晓波 应 斌 译

出版 上海远东出版社
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)
发行 上海远东出版社
经销 全国新华书店
排版 上海希望电脑排印中心
印刷 上海长阳印刷厂
开本 787 × 1092 1/32
印张 6
千字 134
版次 1998 年 8 月第 1 版
印次 1998 年 8 月第 1 次
印数 1-5100

ISBN7 - 80613 - 752 - 1 / F·278

图字: 09 - 1998 - 086

定价: 8.00 元

目 录

第 一 章	战略营销计划	1
	引言	1
	背景和发展	2
	战略营销计划的框架	5
	市场细分、选择目标市场和定位	9
	营销战略	10
	小结	12
第 二 章	公司计划	14
	引言	14
	公司计划过程	15
	公司任务说明	15
	公司目标	18
	战略业务单位(SBU)介绍	20
	平衡战略业务单位/资源分配	21
	业务界定及在战略业务单位一级的	
	战略营销计划过程	21
	小结	22
第 三 章	营销审核(1)	24

引言	24
环境分析	25
内部因素分析	30
小结	35
第 四 章 营销审核(2)	36
引言	36
顾客分析	36
竞争者分析	41
小结	45
第 五 章 SWOT 分析	46
引言	46
SWOT 分析的目的和应用	47
着手 SWOT 分析	48
小结	51
第 六 章 目标营销(1)	52
引言	52
市场细分的含义和重要性	53
细分市场的基准	54
对市场细分的潜在基准的评估	57
市场细分的应用	58
小结	59
第 七 章 目标营销(2)	60
引言	60

	评价细分市场	60
	目标市场战略	64
	小结	66
第 八 章	目标营销(3)	67
	引言	67
	定位的含义	68
	定位和现有品牌:再定位	71
	小结	74
第 九 章	营销战略(1)	76
	引言	76
	产品生命周期法	77
	产品市场发展矩阵	80
	波士顿咨询集团的产品投资组合矩阵	82
	小结	86
第 十 章	营销战略(2)	87
	引言	87
	发展可持续竞争优势	88
	一般竞争战略	90
	小结	95
第十一章	营销信息系统	95
	引言	95
	我们为什么需要营销信息系统	99
	管理信息的需求	100

信息系统和系统理论	101
营销信息系统的组成部分	103
系统的设计	104
组织对信息系统的反应	104
营销信息系统的成功和失败	105
小结	106
第十二章 营销组合计划	107
引言	107
营销组合在满足顾客需要中的作用	107
什么是营销组合	108
影响营销组合决策的因素	116
小结	116
第十三章 销售预测	117
引言	117
定义	118
预测的时间长度	118
销售预测的不同用途	119
预测的技术	121
小结	126
第十四章 营销组织结构	127
引言	127
营销导向型组织的发展	128
组织结构	130
营销组织中的文化	134

	营销的有效组织	135
	小结	137
第十五章	组织的发展	138
	引言	138
	组织文化中的问题和机会	139
	改革准备	140
	建立战略营销计划过程中关键的管理职能	142
	根据对变革的反应给公司分类	144
	营销变量与宏观环境	145
	小结	147
第十六章	应变计划过程	148
	引言	148
	战略的灵活性	149
	导致应变计划成为必要的变量	149
	技术变革	154
	小结	156
第十七章	计划审查:战略控制和评价过程	157
	引言	157
	营销计划的作用	157
	控制程序	161
	营销计划过程审查	161
	战略控制和营销控制	163
	评估过程	164
	对营销目标、政策和活动的审核	165

小结	166
第十八章 营销计划的预算	167
引言	167
营销预算的重要性:营销预算与营销	
计划的关系	167
预算的方法	169
预测和生产能力相匹配问题	170
为营销组合的各要素分配预算:问题和	
争端	171
预算、评估和控制过程	172
预算和预测的局限性	173
小结	174

战略营销计划

引 言

许多经理人员已开始熟知现代营销的观念和工具。在大多数组织中,营销已从本质上被视为销售的附属物,发展为经营中羽翼丰满的独立职能部门。营销对组织长远的成功至关重要,这一点已无需争议。类似地,公司中负责营销的人员也逐渐能熟练运用营销观念和技术。在组织的最高层,现在都十分注重营销观念,了解营销导向的重要性。但是,正如一个人从他所负责的部门中可预计到的,为满足动态市场不断变化的需要,营销本身在观念上和功能上处于变化和发展中。营销观念和营销实践变化的关键所在,是公司中营销计划及其执行中更具战略性的观点和方法。正是这种战略性观点和方法组成了本书的核心。

假设读者熟悉营销的基本概念,或许还熟悉一些营销的

基本工具和技术。因而,此处要做的是,将营销中的当代思想和发展结合起来,探询系统的战略营销计划过程的必要性及其方法。为此,我们开发了一种制定和执行战略营销计划的逻辑框架(见图 1-1)。该框架在本章作了概括,是本书其余各章的基础。我们即将概括和讨论这一框架。要强调的是,该框架已经过多年的发展,被试用于研究生和实际营销经理的市场战略的教学中,也在相当大的范围内被试用于工商行业公司的战略营销计划开发的咨询活动中。尽管如此,本书主要还是针对那些负责制定公司的战略营销计划的实际部门的营销经理们。本书的重点主要放在开发可供这些经理们用于实践的方法和观念上。

在本章讨论和考察战略营销计划过程之前,有必要先探讨一下营销计划战略性方法的性质和发展。

背景和发展

就战略营销计划而言,有很多不甚明了之处,诸如“战略”和“战术”计划的区分,“战略计划过程”和“战略”本身的区别,等等方面。此外,对于营销计划日益战略化的需要也不是很清楚。在此我们将讨论这些问题。

有用的定义

在这一领域中,有多少种教科书,就有多少种战略营销的定义和描述。关于战略营销的性质和含义,定义不同,看法亦有差异,这取决于作者理解的角度和经验。例如,有些定义强调战略营销应该取得公司和它的环境之间的“生存适应”(有

时称为“战略适应”)。有些定义更加强调战略营销是一个寻找和维持“差异优势”的过程。还有些定义强调说明战略营销集中于“产品—市场投资决策”,该决策包含了经营中的产品—市场部分。

无疑,这些关于战略营销性质的不同的看法为战略营销计划开发过程提供了潜在的有用的见识。但是,对于学习战略营销的学生,或对在此领域的从业者来说,缺乏一致的有关战略营销计划的性质和范围的精确说明,会造成混乱。不过,我们确实至少需要一个能抓住过程本质的战略营销的定义,使我们能发展战略营销计划的系统框架,该框架对制定有效的计划是必须的。因而,我们冒着增加由于不同定义而导致的混乱的风险,给出了本书中战略营销的定义。

战略营销的本质是在动态的市场和公司环境内作出明确的营销决策的能力,在特定的时间和限定的资源范围内,通过系统的程序获得市场定位、生存、成长和可持续的竞争优势。

我们将在本章以后部分及本书的其余各章中,从战略营销计划过程的具体步骤和不同阶段检测这一定义的含义。但是,有必要先简单追溯一下营销更具战略性的方法的发展,附带谈谈该方法对营销计划发展的一些重要影响作用。

营销的战略性方法的发展

对于战略营销中更具战略性的方法的需要源于许多因素,其中较重要的因素有如下几种:

□ 变化的速度。

- ☐ 环境的相关程度和复杂性。
- ☐ 技术创新。
- ☐ 新增的顾客影响和教育。
- ☐ 新增的竞争。
- ☐ 全球化。
- ☐ 新增的公司复杂性和规模。

这些是导致对营销更具战略性的方法产生的一些较重要的因素。总的来说,这些因素表明商业意向的作出不再依赖“直觉”和原始的计划工具。但是将营销计划过程的战略性方法和非战略性方法区别开来的是什么呢?下面是营销计划过程中战略性观点的一些关键特征:

- ☐ 预先的方法:战略性营销计划试图影响和左右包括需求在内的事件,而不仅仅是对事件发生的趋势和事件已造成的变化作出反应。
- ☐ 更长的计划时间:营销计划的战略性方法比非战略性方法包含的时间更长。尽管计划包含的时间随行业 and 公司的不同而不同,一个简单的战略营销计划通常包含的时间在3至10年之间。
- ☐ 以顾客为导向的计划过程:尽管以顾客为导向长期被作为营销观念的一个关键原则,战略营销计划过程对此原则需作出更多的注意,而不只是说说而已。公司中的任何人和任何事都必须与顾客的需要相联结,确定并分担顾客的需要,然后满足顾客的需要。
- ☐ 对公司的考察:必须建立在对公司深入的和真实的分析评估上,从而使战略营销计划充分反映公司的抱负、公司的资源和公司的限制条件。
- ☐ 竞争对手的考虑:战略营销计划的一个主要方面就是对竞争对手的重视程度应同对顾客和公司要素的重视程度一

样。我们将看到在当今的环境下,要求公司像重视以顾客为导向那样重视竞争者。

- ☐ 以信息为基础:有效的战略营销计划的作出,依靠准确和及时的信息和提供信息的系统;要求信息更加及时,并能对事件做出预测。

营销计划中战略性方法的好处

尽管我们已经概括了导致营销计划中战略性方法产生的一些因素,可以理解如果采用更具战略性的方法并没有明显的利益,那么就不易说服别人采用这种方法。这在下述情况下尤其如此:即采用这种方法将给营销计划制定者带来更多的复杂性和困难。在营销计划中采用更具战略性的方法对公司及其计划制定者自然地会带来一些好处。这些好处包括:

- ☐ 对与计划过程有关的营销和非营销人员的激励的增加。
- ☐ 对竞争性营销战略作出反应的不同职能部门之间的协作的改善。
- ☐ 不确定性的降低。
- ☐ 对公司未来控制的加强。
- ☐ 总体上增加实现公司长远目标的机会,同时增加公司的优势。

战略营销计划的框架

如前所述,本书的主要部分围绕一个实验性的制定战略营销计划的框架展开,在后续各章的各部分中我们将使用这一框架。但是,涉及战略营销计划的人通常遇到的主要问题

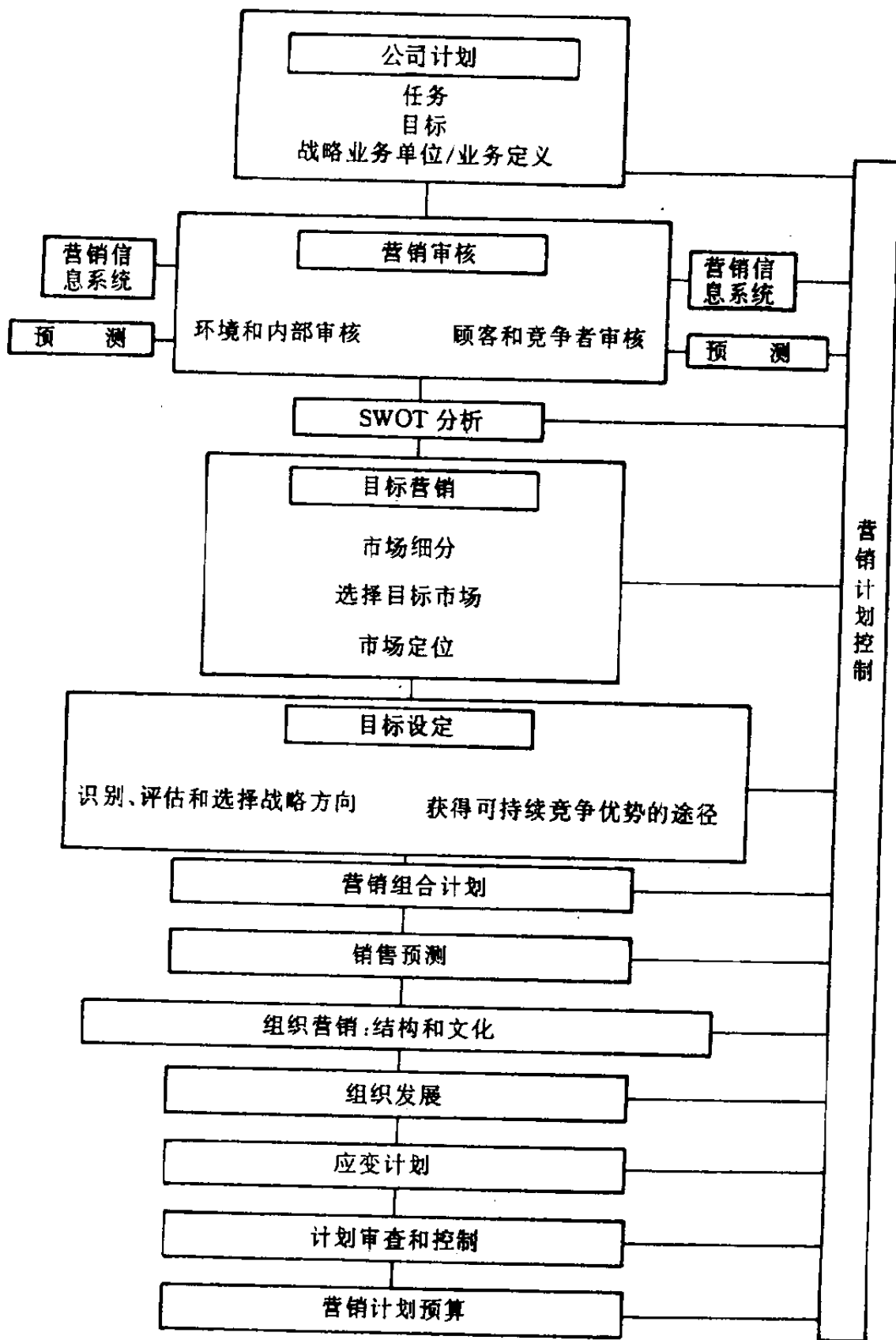


图 1-1 战略营销计划的逻辑框架

之一是如何抓住这一过程的关键因素,而更经常的问题是,这些因素是如何有机地连接在一起的。另一方面,我们发现在这一领域的每一部分有自己的框架或图解。我们的框架显示在图 1.1 中。在我们进行本框架中的关键要素的概述之前,读者应花一些时间考虑这一框架。

我们并不是说这是安排战略营销计划的唯一方法,但我们要重申的是,我们发现这一框架对达到战略营销的目的是有用的、符合逻辑和可行的。在这里我们简要概述一下该框架的关键部分,在后面的章节将对其作较详细的讨论。与每一关键要素相关的有下面这些章节。

公司计划

在计划过程的管理中常常被混淆的地方之一,是公司计划与其计划过程、战略营销计划与其计划过程之间的区别和联系。有一个较为极端的观点是:公司战略计划和战略营销计划是同义的。另一种观点认为营销在公司计划过程中的作用与其他职能部门没有什么不同。

我们认为,在战略营销计划与公司战略计划之间有一关键差别,并且,战略营销计划需在公司战略计划的指导下进行。在这一前提下,营销处于公司计划过程的核心,在帮助形成和支持公司战略计划过程两方面可能起到主导作用。因而,在计划公司营销活动的过程中,不应与公司战略和其他业务职能分离。所以,战略营销计划过程必须以公司的整个计划体系为其坚实的基础。这是一个双向的过程:公司计划可部分应用于营销计划并影响营销计划;营销职能部门,特别是通过它的分析和预测活动,也可应用于并影响公司计划过程。

公司计划和目标应有效地反映营销职能部门对有关因素

的分析,这些因素如:优势和劣势、机会和威胁(这四者简称SWOT)、竞争者和顾客,等等。这其中的每一因素都将在后续的章节中更详细地考虑。同样,通过营销的分析和应用而帮助形成的公司计划,也对营销战略的目标和计划的形成提供帮助,作出限制,包括如目标市场、营销组合、营销策略的选择,等等。

在战略营销计划的活动中,特别有关联的是公司任务的表述和业务的界定、公司总目标以及公司资源的分析,这些部分连同与战略业务单位(通常简称为SBU)有关的重要的概念,是第二章的问题。

营销审核

所有的计划过程都要有对当前情况的分析(“我们现在何处”),以此作为序幕决定未来的目标(“我们想去哪里”)和达到这些目标的战略(“我们如何到达那里”)。在营销中,对当前情况包括未来趋势和变化的分析,被纳入“营销审核”的计划工具中。营销审核是对当前情况进行系统的和全面的分析,包括更广泛的对营销环境、竞争者和客户的分析,以及对公司内在能力的评估。这种分析又成为对公司所面临的优势和劣势、机会和威胁的评估的基础。营销审核要求对未来趋势和发展进行预测,并且必须与有效的营销信息系统相联系。营销审核的性质、目的和研究方法,连同与这一营销计划过程的阶段相关的一些较重要的预测技术的简介,是本书第三和第四章的问题。在第三章,我们考虑从事公司外部环境审核和内部营销审核的步骤。在第四章,我们着眼于顾客和竞争者的分析和审核。这些审核又将为SWOT分析所用,并成为其基础,这一部分在第五章讨论。营销信息系统,由于其重要性遍及整个战略营销计划过程,将在第十一章讨论。