

MBA 系列教材

市场战略与规划

梅清豪 编著

上海人民出版社

总 前 言

21 世纪是知识经济和经济的全球本土化的世纪。知识和智能将作为一种生产要素在经济活动中起着难以估量的作用,管理的理念、理论、技术和方法将会发生很大的变化,MBA 教学体系正面临着严峻的挑战。

亚洲(澳门)国际公开大学的前身澳门东亚大学,是澳门第一所大学,自 1980 年成立以来,一直把工商管理(BBA、MBA)教学作为学校重点发展方向,凭借澳门的地理位置优势和中西文化交融的背景,在工商管理(BBA、MBA)教学中,聘任我国港澳台地区和外国专家、教授授课和编写教材,介绍最新的管理思想、理论、技术和方法,十分注重理论联系实际,重视案例分析和研究,形成了自己的 MBA 教学特色。

知识经济的兴起和全球经济的一体化,要求我们必须更新 MBA 教学内容,必须有一套与这一时代相适应的 MBA 教材,为此,我校成立了教材编写委员会,并组织 and 邀请中国内地,中国香港、澳门以及外国专家、教授参与教材编审工作。

新编的 MBA 系列教材,实质上是精读本(修读指南),每种教材的字数力争控制在 20 万字左右,但是要体现课程的“精、新、简、全、适”的特点。所谓“精”,即要能够反映本



课程的基本原理、基本理论、基本应用方法；“新”，要求反映本课程最近十年出现的新理念、新理论、新方法；“简”，则指阐述要简，要使教授在授课时有发展的空间，要精选精彩而简短的案例；“全”，就是内容要完整，有系统性；“适”，必须适应学员对象的广泛性（中国内地、中国港澳台地区和东南亚地区）。教材每一章结尾均有思考题或练习题，便于学习和自检，每门课程精选若干案例，提供读者应用所学知识，综合分析问题的机会，藉以增加学习兴趣。

在这套 MBA 系列教材出版之时，我们要感谢所有参与编写和审稿的专家和教授们。由于他们对管理科学的明天的孜孜不倦的追求和出色的工作，使这套 MBA 系列教材能在新世纪之初问世。我们也要感谢所有办学单位、广大学员和教职员对编写新教材的期望和支持。

由于我校的课程设置和名称是经澳门特别行政区政府有关部门审核批准的，改动的自由度较小；由于高新技术和新型企业的不断出现；由于经营环境迅速变化，使新教材会出现不适之处。但我们将以积极的态度，定期更新内容，迎接新世纪的挑战。

衷心期待各位专家、教授、广大读者和办学单位对这套教材提出宝贵的意见和建议，以便再版时进行修订。

亚洲（澳门）国际公开大学
教材编写委员会
2001年6月



前 言

在编写本教材时,我不能不提到哈佛大学迈克尔·波特的《竞争战略》。唐纳德·泰勒曾经评介它说:“这部里程碑式的著作,给我们提供制定战略计划的全新角度。”波特在该书的前言中写道:“本书源于我在产业组织经济学和竞争战略方面的教学与研究……作为一个在企业战略和产业经济学两个领域的教育者和研究者,过去十年里我在哈佛商学院的工作一直致力于为这两个领域架起桥梁。”得益于这些启发,本教材的特点将是致力于为企业战略和市场营销学这两个领域架起桥梁。

企业战略和它相关的概念及方法直到 20 世纪 70 年代才出现,这是连续的冲击波对各国产业打击的结果。公司在计划生产、销售和利润中套用简单的成长方案是行不通了。于是,常规的长期计划应该改变成战略计划。战略计划的研究经历了三个阶段。第一阶段是传统战略。它从既有的产业市场出发,分析企业如何适应环境,其内容就是在某一已结构化的产业内寻求企业生存和发展的空间。实践表明,在已结构化的产业市场上通过分割市场占有率所能争取到的生存空间是十分有限的,即使能有所收获,代价也



是昂贵的。第二阶段是竞争战略。迈克尔·波特将产业组织理论引入了公司战略的研究,提出了竞争战略理论。竞争战略的核心思想首先在于产业选择,企业要避免栖身于对其无吸引力的产业。第三阶段是创新战略。新的战略思想要求创造有生命力的未来业务作为重点。“9.11”事件加速了世界经济多元化的步伐,各种新的市场机会层出不穷。创新是一个民族不断进步的灵魂,公司的首要任务是创造市场。

市场驱动下的营销战略,是企业管理者在现代营销观念的指导下,为了完成企业的任务,对企业在一定时期内的市场拓展的总体设想和规划。对一个企业来说,营销战略是一幅关于公司在某些市场中将干什么的“方向标”。没有营销战略,企业在市场上犹如一只无舵的航船,茫然而不知所措。

新经济,是在知识经济的拉动下以信息革命为核心的一场生产力革命。经济全球化和知识经济的出现,虽然造就了一批新兴企业,但绝大多数的企业跟不上时代的步伐,它迫使企业重新反思过去赖以致胜的市场假设、观念与操作形式。可以说,迅速变化的形势使企业昔日取胜的法宝,成为昙花一现。企业的想象力与创新、市场远见与洞察力、对环境的敏感与适应性,将日趋重要。企业的生存、发展和灭亡,将与正确的决策、适应的能力与创新的速度时刻联系在一起,企业的核心竞争力日益显示其关键性。只有练好内功,提高自身整体素质,建立自身核心竞争力,将市场策略上升到战略的高度,最大限度地整合各种有形的、无形的



资源,才能成为高绩效的企业。

古人说:“运筹帷幄,决胜千里。”企业要赢得市场,战略工作和执行必不可少。一个成功的公司应该知道怎样适应不断变化的市场环境并能作出反应,它们熟悉市场导向的战略计划的艺术,并有执行与控制完成该战略计划的能力。

本教材分两个部分。第一部分规划企业的营销战略。第一章概要论述新经济下的企业市场战略,高绩效业务模型和迎接新经济时代的市场任务;第二章规划企业的战略构想,设计企业战略业务单位;第三章扫描市场环境,包括企业的宏观环境和微观环境;第四章开发市场信息,分析市场营销信息系统的组成要素;第五章设计营销战略计划,建立全公司营销导向的战略。第二部分对企业的营销战略具体展开。第六章阐述企业的市场导入和关系营销战略;第七章阐述市场创新和产品开发战略;第八章阐述品牌观念和品牌战略;第九章阐述竞争战略;第十章阐述走向国际市场的营销战略。

本书在每章末导入案例分析,这些案例都是作者从讲授 MBA 课程中精选出来的,案例中所要讨论的问题将会加深学员对本课程的理解和应用。

总结历史,说明现在,探索规律,启示未来。本书的特点是从创新的角度,用跨国界、跨文化的方法阐述企业市场战略和规划。教材中难免有不当之处,衷心希望广大读者和学员不吝赐教。

编著者



目 录

第一章 企业持续发展的指南针	001
第一节 市场驱动的营销战略.....	002
第二节 高绩效业务模型.....	013
第三节 迎接新经济时代的市场任务.....	026
思考题.....	035
案例分析.....	036
第二章 规划企业的战略构想	044
第一节 企业使命和远景目标.....	045
第二节 建立战略业务单位.....	058
思考题.....	069
案例分析.....	071
第三章 扫描市场环境	077
第一节 企业的宏观环境.....	078
第二节 企业的微观环境.....	091
思考题.....	099



案例分析	099
第四章 开发市场信息	105
第一节 寻求市场与企业共谐	106
第二节 市场营销信息系统	119
思考题	126
案例分析	126
第五章 设计营销战略计划	134
第一节 营销战略计划实务	134
第二节 建立全公司营销导向的战略	153
思考题	167
案例分析	168
第六章 市场导入和关系营销战略	172
第一节 通过市场细分开发营销战略	173
第二节 关系营销的内容与实施	195
思考题	207
案例分析	209
第七章 市场创新和产品开发战略	212
第一节 公司的首要任务是创新	213



第二节 新产品的采用过程.....	223
第三节 新产品开发.....	231
思考题.....	245
案例分析.....	246
第八章 品牌观念和品牌战略	253
第一节 树立品牌观念.....	253
第二节 塑造品牌形象.....	267
思考题.....	278
案例分析.....	279
第九章 竞争分析和竞争战略	283
第一节 市场竞争分析.....	285
第二节 竞争战略决策.....	299
思考题.....	321
案例分析.....	322
第十章 企业国际营销战略	324
第一节 国际营销特征分析.....	325
第二节 企业国际化战略.....	337
第三节 国际营销组合战略.....	342
思考题.....	351



案例分析.....	352
英汉术语对照表	361
参考文献	367



第一章 企业持续发展的指南针

美国的摩托车行业输在缺乏明确的营销战略上。如今,日本的本田、雅马哈、川崎和五十铃占据了美国摩托车市场 90% 以上的份额;而美国自己的几十家摩托车制造厂却兵败如山倒,只剩下一家哈里—戴维森公司,当时也是在美国法律专门的关税条款保护下,才未倒闭。波士顿咨询公司(Boston Consulting Group, BCG)对此作了调查,发现日本的这 4 大公司都遵循了 4 项战略方案:产品更新改造;低价竞销;有效营销系统;不追求短期利益,公司目标、计划和制度围绕长期效益这一中心原则。日本人的这种营销战略终于打败了山姆大叔。

企业战略和它相关的概念及方法直到 20 世纪 70 年代才出现,这是连续的冲击波对各国企业打击的结果。公司在计划生产、销售和利润中袭用简单的成长方案是行不通了。于是,常规的长期计划应该改变成战略计划。人类进入 21 世纪以后,世界经济正在进入一个转型的阶段。因此,设计一个指引正确方向的战略对企业来说,其意义越来越重要。



本章将讨论下列问题：

- 什么是市场驱动的营销战略？
- 高绩效业务所包含的内容有哪些？
- 企业怎样迎接新经济时代的市场任务？

第一节 市场驱动的营销战略

市场驱动下的营销战略(marketing strategy),是企业管理者在现代营销观念的指导下,为了完成企业的任务,对企业一定时期内的营销拓展的总体设想和规划。对一个企业来说,没有营销战略,企业在市场上犹如一只无舵的航船,茫然而没有方向。

一、市场营销与战略的关系

营销的观念来自市场(market)这个词,市场就是指一群现实和潜在的顾客,他们有着相似的需要,愿与提供多种商品或服务的卖主交换某些价值——也就是说,市场是能够满足他们需要的地方。当然,这里需要进行某些谈判,这可以在某个物理地点面对面进行;或者,可以采取间接的方式进行——通过一个中间商的复杂网络把距离很远的买者和卖者联系起来。

营销观念和决策适用于多种情况。它们不仅对大大小小的商业公司是重要的,而且对于所有公共部门和非营利



性组织也是重要的。它们不仅适用于由单个企业家发起的新型风险企业,而且适用于公司中团队的持久努力。它们在国内和国际市场上都是有用的,而不管该组织是营销有形商品、服务还是一种观点。简而言之,每个组织都需要考虑它的市场,以及它怎样有效地满足顾客或客户的需要。

美国市场营销协会对市场营销(marketing)的定义是:为达成交易并满足个人和组织的目标而进行的一切关于观念、商品和服务的概念、定价、促销和分销活动。^①像通用汽车、麦当劳、沃尔玛和宝洁公司,都有典型的长期成功的营销历史。这些公司为什么如此成功?这是因为这些公司的营销经理们正确地执行营销战略,并设计出一种满足市场需要的产品或服务、价格、促销及分销方法。

战略(strategy)一词,源自希腊文(stratagia),原意是“将军的艺术”,现代人把它称之为“领导的艺术”。战略一词可以理解为,为了实现某一目标而设计的重大的、长期的和决定全局的谋划。

阿尔文·伯恩斯和罗纳德·布什认为:“营销战略包括细分一个市场并把它作为公司的目标市场,并且设计正确的产品/服务、价格、促销和分销系统的组合,以满足目标市场内消费者的需要和欲望。”^②这听起来似乎简单,然而,我们可以考虑一下营销经理设计营销战略时所面临的下列

① Alvin C. Burns & Ronald F. Bush, *Marketing Research* (2/E), Prentice-Hall, Inc., 1998, p. 2.

② Alvin C. Burns & Ronald F. Bush, *Marketing Research* (2/E), Prentice-Hall, Inc., 1998, p. 4.



问题：

- 市场是什么？
- 我们怎样细分市场？
- 每个细分市场的需要和欲望是什么？
- 我们怎样量度每个细分市场的大小？
- 我们的竞争者是谁，他们怎样满足每个细分市场的需要和欲望？
- 哪些细分市场是我们的目标？
- 哪种产品模式能最好地满足目标市场？
- 最优的价格是什么？
- 哪种促销方法最有效？
- 我们应该怎样分销产品或服务？

我们必须对这些问题作出回答。由此可见，为了制定可行的营销战略，企业领导需要时常关注变化的环境，并不断对营销组合因素进行决策。

二、营销战略的特征

营销战略一般有以下 5 个特点：

- 全局性：体现企业全局的发展需要和利益
- 长期性：着眼于未来，要指导和影响一个相当长的时期
- 系统性：企业的战略是一个整体的系统工程，系统有层次之分，彼此紧密配合，成为一个有机的整体
- 适应性：外部环境是企业战略的出发点，环境发生重大变化时，战略应不失时机地加以调整



- 风险性: 由于环境的不确定性, 使企业的战略带有风险, 但威胁和机会是可以互相转化的

今天, 营销战略的主要目标是帮助一个公司选择和组织它的业务, 使公司在市场营销中健康发展, 即使是在它的特定领域或产品上发生了不可预见的事件。

三、制定营销战略的重要性

战略正在变得越来越重要。中国加入 WTO 以后, 国内外的竞争威胁着那些不能提供顾客价值和不能与顾客建立稳固关系的公司。如果公司想在将来有所盈利并对社会有所贡献的话, 就必须制定营销战略。营销战略是有关公司从事何种业务以及遵循何种战略的决策, 通常它们决定了事情成败。一个非常好的战略尽管执行不善, 但仍可获利; 然而, 一个不好的战略尽管执行颇佳, 但仍会赔钱。[营销窗口 1.1: 铱星为什么失败]充分说明了营销战略的重要性。

企业需要集中于“最优营销战略”之中。所以这样做, 是因为在许多公司, 企业对营销战略和方案的计划和执行不善。麦肯锡和佩罗特曾经在调查后作出图 1.1。如这些专家在图中所示, 某些经理创造了为其公司带来格外好的效果的营销战略, 但也有些公司在实行“走向死亡”的战略。

企业要赢得市场, 战略工作和执行必不可少。一个成功的公司和高绩效的业务应该知道怎样适应不断变化的市场环境并能作出反应, 它们熟悉市场导向的战略计划的艺术, 并有执行与控制完成该战略计划的能力。



营销窗口 1.1

铱星为什么失败

摩托罗拉公司发起倡办的“铱星通信系统”曾被评为美国最佳科技成果和世界科技成就之一。铱星公司在把这种先进的设备推向全球市场时,设计了一个活动方案,这一方案可能是有史以来最大的一夜创品牌的行动。这场花费 1.4 亿美元的活动在 45 个国家展开,邮寄材料被译成 13 种文字。最后,作为这次全球性产品推出的象征性活动,他们雇用激光专家把公司的巨大的星座标志打到云朵上面。然而,铱星公司运营一年,损失 100 亿美元,悲情陨落!

世界上有最先进技术优势的铱星公司为什么会破产呢?道理很简单,市场战略不明确。它没有市场定位,没有市场需求,所以,铱星通信系统成了“科学家的宠儿,市场的弃儿”。

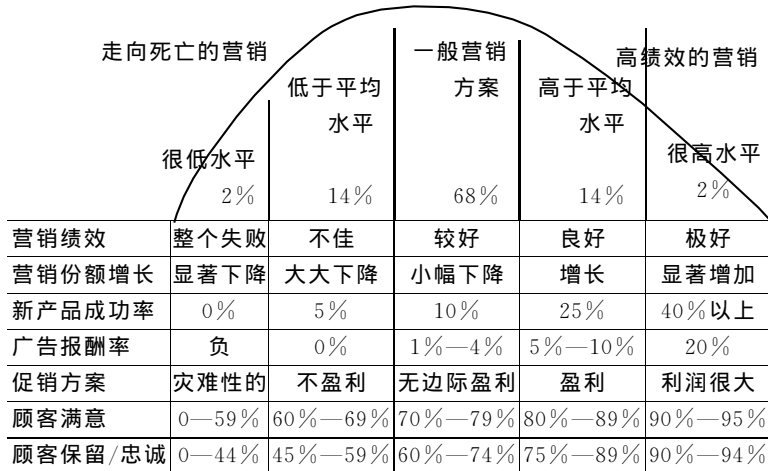


图 1.1 以营销绩效为基础的不同公司的分布

资料来源:尤金尼·麦肯锡和小威廉·佩罗特,《基础营销学》(第 13 版),梅清豪、周安柱译,上海人民出版社 2000 年版,第 47 页。

四、设计企业的发展战略

公司设计它的企业发展战略可以通过 3 个方法:密集型成长,一体化成长,多样化成长,参见表 1.1。

表 1.1 发展机会的主要类型

密集型成长	一体化成长	多样化成长
市场渗透	后向一体化	同心多样化
市场开发	前向一体化	水平多样化
产品开发	水平一体化	跨行业多样化

资料来源:菲利普·科特勒,《营销管理》(第 9 版),梅汝和、梅清豪、张桁译,上海人民出版社 1999 年版,第 72 页。

1. 密集型成长。

密集型成长(intensive growth)是指公司将以快于过去增长的速度,增加公司现有产品和服务的销售量。公司管理层先要审视一下是否存在改进其现有业务成效的各种机会。首先,企业应该考虑,在现有市场上,现有产品是否还能得到更多的市场份额。如果这样,它们可开展市场渗透战略。然后,它应该考虑是否能为其现有产品开发一些新市场,即市场开发战略。下一步,它应考虑是否能够发展若干个有潜在利益的新产品,即产品开发战略。

(1) 市场渗透战略。

市场渗透战略(market - penetration strategy)是在现有市场上增加现有产品的市场份额。它有 3 种主要方法。公司可以尽力鼓励现有顾客多买,在一定时间内使用更多

