

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，只剩下一家哈里一戴维森公司，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，对企业在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！

有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”。

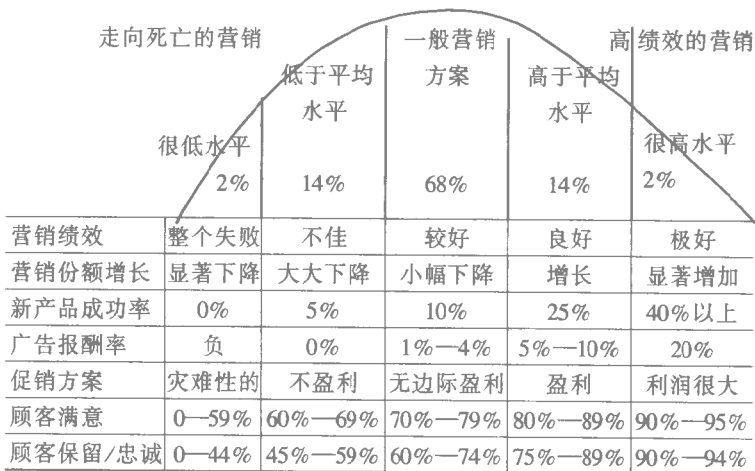


图 1.1 以营销绩效为基础的不同公司的分布

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的公

公司产品。如果大多数顾客都是偶然购买公司产品的，能向他们显示多买公司产品的好处，那么，上述做法尤为奏效。或者，公司可以尽力将竞争者的顾客吸引到自己的产品上来。如果公司注意到竞争者的产品或营销方案的一些弱点，而它有能力利用这些弱点开展攻势，这样做效果最佳。最后，公司可以尽力说服那些目前不用公司产品的人使用公司产品。如果有许多人至今还没有同类产品时，这一方法就更为有效。

(2) 市场开发战略。

市场开发战略 (market development strategy) 是公司用现有产品开发新的市场。首先，公司在当地寻找潜在顾客，这些顾客目前尚未购买公司产品，但他们对公司产品的欲望可能被激发。或者，公司以前一直是向消费者市场出售公司产品的，现在它可以考虑进入办公室市场和工厂市场。或者，公司可考虑利用当地的新渠道把商品分销给其他用户。同时，公司也可以考虑在当地或其他地方增加新的销售店。

(3) 产品开发战略。

产品开发战略 (product development strategy) 是公司认识到有开发新产品的可能性后，它可以发展公司产品的一些新特色，或开发一种新的产品。

2. 一体化成长。

一体化成长 (integrative growth) 是指公司为了增加某项业务的销售和利润，进行后向一体化、前向一体化、或者本行业水平一体化的战略考虑。公司可以考虑收买一个或几

个供应商以增加盈利或加强控制，即后向一体化（backward integration）。或者，制造业公司可以考虑收买若干批发商或零售商，特别是当他们利润很高时，即前向一体化（forward integration）。最后，公司可以考虑收购一个或几个竞争者，即水平一体化（horizontal integration）。

3. 多样化成长。

当企业在目前业务范围以外的领域发现了好机会，就可以采用多样化成长（diversification growth）战略。多样化成长有 3 种可能。第一，公司可以开发与本企业现有产品线的技术或营销有协同关系的新产品，以便这些产品可能吸引一群新顾客，即同心多样化战略（concentric diversification strategy）。这样，公司可以在掌握如何制作现有产品中，充分了解它将进入一个新市场和面临一个跟以前不同的顾客阶层的基础上，从事一种新的业务。第二，公司可以研究某种能满足现有顾客需要的新产品，尽管这种新产品与公司的现有产品在技术上关系不大，即水平多样化战略（horizontal diversification strategy）。第三，公司也可以开发某种与公司现有技术、产品或市场毫无关联的新业务，即跨行业多样化战略（conglomerate diversification strategy）。

4. 放弃过时的业务。

公司不仅需要开发新业务，而且也应仔细地削减、收缩和放弃软弱的过时业务，以释放需要的资源和减少成本。软弱的业务需要较多的管理注意力。企业经理应该把目光集中在公司的成长机会上，而不应该把精力和资源浪费在挽救大量流失的业务之中。

五、企业的战略联盟

对公司而言，最有效的战略可能要求它们寻找战略同盟者。即使是巨型公司，如果不在国内或国际形成举足轻重的战略联盟，就不能取得领导地位。

战略联盟 (strategic alliances) 是两个或多个经营实体为了需要而建立一种合作关系，而企业的合并意味着战略联盟的结束。在这个新的全球环境中，越来越多的产品和选择使竞争越来越激烈，建立联盟已成为企业发展的一个选择方式。正如联合包裹运送服务公司 (UPS) 首席执行官吉姆·凯利所说的那样：“过去的那句谚语‘如果你不能打败它们 那么就加入到它们当中去’正在被另一句谚语‘加入到它们当中去 你才能不被打败’所代替。”现在，UPS 公司有许多全球性的合作伙伴。

在 IT 行业，通信技术要求规定全球性的标准和实现全球范围内的联盟。世界上最大的信用卡发行公司将会忘记它们之间的竞争，建立联盟可以为所谓的智能卡规定一个全球性的标准。美国运通和威士国际公司以及拥有智能卡技术的公司——比利时的巴斯加斯 (SA) 和澳大利亚的 ERG 公司，合资创建了一家名为国际质子世界的公司。国际质子世界公司的合伙人称他们甚至欢迎其他有兴趣的公司加入到该联盟中去，共同设计出电子商务所需的基础设施。

战略联盟正在各行各业中兴起，并且为各种不同的目

标服务。按照布汉顿 (Booz, Allen & Hamiton) 公司的研究, 在欧洲、亚洲和拉丁美洲建立伙伴关系的美国公司的数量正以每年 25% 的速度增加。^①为什么战略联盟会在各行各业中兴旺呢? 公司加入联盟的战略原因在于:

- 产生规模经济
- 避免商业战争
- 填补现有市场和技术方面的缺陷
- 把过剩的生产能力转化成利润
- 降低进入新市场的风险及成本
- 加快产品导入市场的进程
- 延伸现有业务的范围
- 降低现有业务撤离时的成本

尽管建立联盟有很多好处, 但联盟最终失败的百分比却同样高得惊人。麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 的一项研究提示出 大概有 1/3 的联盟最后以失败告终, 原因是它们没有达到合作伙伴的期望。但这种痛苦的教训教会了企业该如何精心策划一个成功的联盟。^②这可能有以下 3 个关键之处:

(1) 战略上的适应。在实际考虑联盟以前, 企业需要评定自己的核心能力。然后需要寻找一个能对它们的业务战线有补充作用的合作伙伴, 有地理位置上的或是能力方

① Philip Kotler, *Marketing Management* (10/E), Prentice - Hall, Inc., 2000 年, p.82.

② Philip Kotler, *Marketing Management* (10/E), Prentice - Hall, Inc., 2000 年, p.82.

面的好处。有关战略适应的一个很好的例子是 AT&T 公司和苏维特（俄国的一家电话公司）的联盟。这两家公司联合它们的力量为两个不同国家之间的数字化声音、数据和可视通讯提供高速的一线通（ISDN）服务。通过双方的联合，这两家通信公司能为更多的企业顾客提供一种新的服务，而在它们联盟以前，这是任何一家都不可能单独办到的。

（2）对于企业长久发展的关注。合作伙伴与其为了节省一些美元而进行联盟，不如多关注一下在未来几年中可能取得的收获。科林是一家年产值达 50 亿美元的玻璃和陶瓷生产商，它以其伙伴式的作业而著称，甚至它把自己定义为“组织网络”。这个网络包括德国电子业巨人西门子、韩国巨人三星和墨西哥最大的陶瓷生产商维路。

（3）弹性问题。联盟只有具有弹性才能得以持续。弹性合作关系的一个例子是美国莫卡与瑞典 AB 阿斯拉的联盟。莫卡起初只是对合作伙伴的新药拥有简单的美国权利。但在下一个阶段，组建了一家掌握合作伙伴 5 亿美元业务的新的公司，同时卖给阿斯拉一半的股权。

许多战略联盟采用营销联盟（marketing alliances）的形式。它们分 4 种：

（1）产品或服务联盟。其形式可从一个公司许可另一公司生产产品或两个公司共同营销它们的补充产品，或两个公司合作设计、制造和营销一个新产品，例如，苹果公司与数字 Vax 计算机联合共同设计、共同制造和共同销售新产品。斯巴林与美国无线电公司、索尼公司推出一种远程的索尼随身听和美国无线电公司的彩色电视机，并可用斯

巴林的电话服务进行遥控。

(2) 价格合作。几家公司加入特定的价格合作。最常见的是，旅馆连锁店和航空公司共同推出价格折扣。

(3) 促销联盟。一家公司同意为另一家公司的产品或服务促销。例如，银行同意当地的艺术馆在大厅展览名画；麦当劳与迪斯尼一起向购买汉堡包的人促销迪斯尼人物像。

(4) 后勤联盟。一家公司为另一家公司的产品提供后勤供应服务。例如，埃伯特制药公司为 3M 公司储放和运送它的医药产品到美国的各个医院。

第二节 高绩效业务模型

面对市场的高速发展，高绩效企业应怎样设计市场战略以赢得市场，这是一个非常棘手的问题。科林斯和波拉斯研究长期维持高绩效的公司多年写了《从建立到持久》（*Built to Last*）一书，他们对这个问题别有见识。这些斯坦福的研究者在 18 个行业中确定出两种公司，一种公司被称为“有远见的公司”另一种则是“有比较优势的公司”。^①

有远见的公司往往是行业的领袖，并且被人广泛地赞赏 它们有雄心勃勃的目标 与员工有良好的沟通 在赚钱

^① Tamara J. Erickson & C. Everett Shorey, “Business Strategy,” *Prism*, *Fourty Quarter* 1992, p. 19.

之外还有一个更高的目标。它们与其他公司相比有广泛的优势。这种有远见的公司包括通用电气公司、惠普和波音，而符合“有比较优势的公司”有西屋电气公司、德州仪器公司和麦道公司。在对 18 个市场领袖公司的共性作了研究后，这两位作者的结论是它们有 3 个共同特征：

1. 始终一贯地发展企业使命。

为了识别组织的使命，我们可以考虑试做这个练习：以描述性的陈述开始“我们制造 X 产品”或“我们传递 X 服务”然后问：“为什么它是重要的？”问它 5 遍。问好 5 遍为什么后，你将发现你识别出了组织的根本价值。例如，“我们做砂砾和沥青产品”能转化成“我们通过改善人造物质的结构质量，让人们生活得更好”。

2. 慎重地区分和选择战略。

根据科林斯和波拉斯所说，公司的目标不应该沉迷于特定的商业目的或战略，也不应该仅仅是公司产品线的描述。荷兰皇家公司 / 壳牌集团是事态分析 (scenario analysis) 的先驱。事态分析由对一家公司的可能的将来发展的合理描述，关于市场拉动力量及包括不同的不确定因素在内的假设等组成。管理者需要运用问题来思考每一个事态：“如果它发生我们将做什么？”并且当时间过去后观察路标以确定或不确定那个事态的演变。

3. 开发未来的视野。

成功的公司可能需要采用一种如何精巧地制作它们的战略的新观点。现在，有远见的公司都注重开发将来的视野。如 IBM 公司正在以建立作为“网络中心”的领导地位

而努力 这样 它就不仅仅是作为主要的计算机制造商那样的领导地位的公司而运作。

据说，亚当正是吃了伊甸园的苹果才变得开化。在计算机伊甸园里最为人熟知的公司创业故事，是斯蒂芬·乔布斯和斯坦福·伍斯尼克对苹果电脑公司的设计和营销。这些年轻的企业家从汽车库制造场得到启示，不断开发将来的视野，把苹果公司演变成一个价值百亿美元的组织。

一、高绩效业务的模型

有人提出了一个高绩效业务（high - performance business）特征的模型。在图 1.2 中列出了作为高绩效业务的 4 个关键因素 利益关系方 过程 资源和组织。

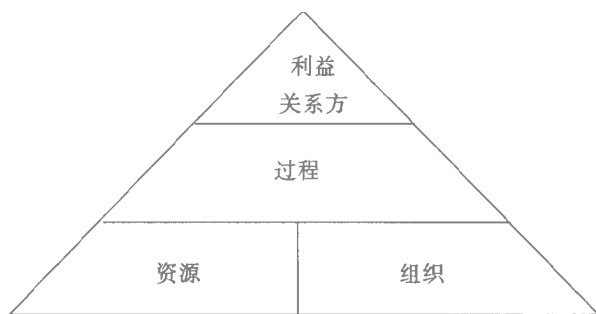


图 1.2 高绩效业务

资料来源 Tamara J. Erickson & C. Everett Shorey, “Business Strategy” .
Prism . Forty Quarter 1992, p.35

（一）利益关系方

一个组织必须确定利益关系方（stakeholders）和他们的

需要。从传统上说，大多数企业首先考虑股东的利益。然而，今天的公司也逐渐认识到还有其他利益关系方——顾客、员工、供应商、分销商。如果他们不配合，股东的利润是不能得到保证的。

一个组织的目标应是为不同的利益关系方集团提供最低的满意水平（门槛）。公司向不同的利益关系方提供高于最低线的满意。例如，公司的目标是给顾客高兴，给雇员以好的表现机会，给供应商以盈利水平的满意。在建立这些关系时，公司必须注意不使利益关系方之间有不公平待遇的感觉。

利益关系方集团的动态发展的表述是，公司为雇员创造一个高水平的满意环境，使它们的员工不断努力。其结果是生产出高水平的产品和服务并创造了高水平的顾客满意。这些满意的顾客导致回头业务以及由此得到的业务成长和利润，这又进一步导致了股东的满意并追加投资。这个循环又促进产生更多的利润和业务成长。

（二）过程管理

高绩效公司正在日益把它们注意力集中在管理核心业务过程的需要上。一个公司只有通过管理工作过程（work process）才能完成其所要求的满意目标。公司的工作在传统上是由各部门执行的，但各部门在执行时会发生某些问题。各部门独立操作，尽其所能完成它们自己的目标，而不是公司的目标。在部门与部门之间很少有理想的合作。工作慢吞吞，计划在各部门传递时经常走样。

现在，高绩效公司为每个过程采用逆工程流程和建立跨职能小组。例如，施乐公司的顾客运作小组把销售、运输、安装、服务和账单处理连接起来，使这些工作在部门之间平稳流动。赢得胜利的公司必定有杰出的通过跨职能小组管理核心业务的能力。麦肯锡咨询公司到高绩效企业的研究报告说：

高绩效的公司与相对较少成功的公司比较，特别强调建立一套技能。当其他的公司以自己的职能优势而自豪时，高绩效公司赞美跨职能的技巧。高绩效者说：“我们已经得到世界上最好的项目经理。”而低绩效者却自夸：“我们已经得到了网络设计员。”这就是两者的区别所在。

摩托罗拉、AT&T、3M、上海野生动物园和许多公司正在重组它们的员工成为跨职能小组。现在，跨职能小组在非营利和政府组织也很普及。例如，上海野生动物园的任务是改简单动物展览为教育保护区，它的组织形式改变了。这个面貌一新的动物园成为展示关于气候与生物学关系的场所，表现来自世界各地的植物与动物在同一环境中的生存情况。由于动物园中各种情况交织在一起，因此需要员工协同管理和工作。园艺师、勤务人员和动物饲养专家已不再被传统的职能界限所隔开。

（三）资源管理

为了执行过程管理，公司需要诸如人力、材料、机器、信息和能源等资源。这些资源可以自己拥有，也可以租赁或出借。传统上，公司寻找属于自己的资源并把它们的大部