

任务 2



战略规划与市场营销 管理

能力目标

通过完成本任务，你应该能够：

1. 制定企业增长战略；
2. 总体把握市场营销管理过程尤其是市场营销组合要素；
3. 制定竞争性营销战略。

核心能力

1. 规划企业增长战略；
2. 制定竞争性营销战略。

◆项目任务

2.1 企业战略规划和步骤安排

2.2 把握市场营销管理过程

2.3 制定竞争性营销战略

◆核心能力

◆任务解析

◆任务导入

◆任务小结

◆核心技能与概念

◆课堂讨论

◆业务技能自测

◆案例分析

◆实训操作

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



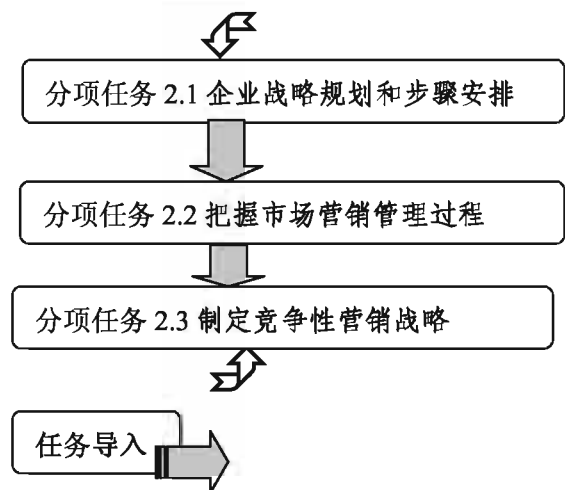
【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

任务解析

市场营销原理与操作 任务 2：战略规划与市场营销管理



尊敬的读者：你已经初步了解市场营销学的性质和研究对象，掌握了市场营销的含义以及新旧营销观念的区别，把握市场营销观念的发展方向，基本树立现代市场营销观念，接着，你该考虑企业的整体工作了。当然，确定企业的发展远景和基本战略要放在第一位，对企业市场营销管理整个过程先入为主，心中有数。特别注意的是，在企业市场营销活动中，营销者既要考虑市场的需要，还要分析企业在市场竞争中的地位，从自身的竞争实力出发，制定营销战略。接下来，你将进入一个新的业务操作环节：**战略规划与市场营销管理**。

市场营销原理与操作的第**2**步：**战略规划与市场营销管理**。为了方便你掌握企业战略规划制定的基本技能，能对市场营销管理工作过程总体把握，提高制定竞争性营销策略的专业技巧，我们根据实际业务活动顺序，将战略规划与市场营销管理这样一个业务活动过程又分为三个分项任务。这三个分项任务分别是：

分项任务 1：企业战略规划和步骤安排；

分项任务 2：把握市场营销管理过程；

分项任务 3：制定竞争性营销战略。

你可以对照能力目标，反复演练，有的放矢地依次完成各分项任务，直至完成本任务，从而获取规划企业战略与管理市场营销活动的职业能力。

2.1 企业战略规划和步骤安排

任务提示 本分项任务将引领你安排企业战略规划和步骤！

任务先行

战略规划对企业生存和发展具有决定性作用，关系到企业在市场竞争中的前途和命运，是企业一切工作所必须遵循的总纲。市场竞争过程是一个不断优选的过程，“优胜劣汰”是竞争的无情法则，一个企业如果总体战略失误，具体工作即使搞得再好，也难逃失败的命运，这方面的实例在中外市场上都屡见不鲜，那么如何规划企业战略呢？

企业战略规划的内容包括：规定企业任务，确定企业目标，安排业务组合和制定新业务计划。

重要知识 2-1

什么是企业战略规划

战略（Strategy）一词原系军事用语，源于古希腊文，原意是“将军的艺术”。现如今，市场犹如战场，因而企业家和学者们也常用“战略”一词论述经营管理中的问题，泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。

企业战略规划，是企业为实现自己的总任务和目标所制订的长远的总体规划，是企业根据外部营销环境和内部资源条件而制订的，它指明了企业在一个较长时期内的发展方向。

例 2-1

1998年8月的一天，位于芬兰赫尔辛基西部的诺基亚总部里一片欢腾，人们打开一瓶又一瓶的香槟，庆祝公司销售网覆盖国家的数量超过了麦当劳。

当时，诺基亚的产品已经销往130个国家，比麦当劳多15个，在10个国家建厂，在45个国家设立销售办事处，拥有4.8万名员工，年销售额达到1180亿瑞典克朗。

芬兰，一个并不显赫的北欧国家，而诺基亚，也不过是一个小村庄，最初的诺基亚公司，更不起眼，不过是一家小小的木材工厂。

诺基亚的成功，和诺基亚一个“败家子”变卖家产分不开。

这个“败家子”是诺基亚的总裁约玛·奥利拉。1993年，奥利拉下达命令：将移动通信之外的部门通通卖掉！

此命令一出，立即遭到强烈反对，尤其是那些老员工，大骂奥利拉在败家。奥利拉没有改变自己的决策，他的理由是：卖掉其他部门，以保证移动网络和移动电话业务的持续发展。

他真的行动了。每出售一个部门，诺基亚的老员工就会减少一些。随着放弃的部门相继被出售，诺基亚的队伍也越来越年轻。有一年某技术学院一个班的毕业学生全都来到了诺基亚。不久，所有芬兰人都认识到了，“败家子”约玛·奥利拉快速而坚定地转向电信业的发展规划，以及出售诺基亚其他部门的“败家子”行为是极富创意的决策，这一决策使诺基亚步入

了快车道。

其实,任何看到 1992 年诺基亚统计资料的人都知道,电信业务才是诺基亚的饭碗。可是,没有人能够做出丢掉其他部门的决策,除了奥利拉。

假如没有约玛。奥利拉快速而坚定的发展规划,会有今天的诺基亚吗?如果是你,你有约玛。奥利拉那样的战略眼光吗?

2.1.1 明确企业任务

企业在创立时,一般都规定一定的任务。当然,这不是一成不变的,随着时间的推移和环境的变动,企业的任务也要相应调整。企业的任务是指本企业干什么,应该怎么干。作为营销人,你要对这两方面进行思考和回答。另外,你还要记住,任务规定后,要向企业全体员工讲清楚,以提高士气,调动员工的积极性。企业任务是一只无形的手,指引员工向同一个方向前进,使全体员工齐心协力地工作。确定企业任务需要考虑多种影响因素:

1. 企业历史

企业生产经营的历史在很大程度上会影响企业任务的确定。如企业历史上一直从事农产品经营业务,那么它在这方面就有一定的优势,企业要根据自身这一特定优势来选择自己的业务。

2. 管理层的意图

管理层对企业任务的安排有一定的影响力。如近几年麦当劳管理层适当调整在中国的发展战略,即在加速发展传统餐厅的同时,顺应中国市场有车族的壮大,增加汽车餐厅的开店比例,并在中国所有城市推广。那么,这个决定就会对公司今后的任务产生影响。

3. 市场环境

市场环境的变化会给企业带来一定的环境威胁或市场机会,从而影响企业任务的变化。例如,国家加强对房地产的宏观调控,上调人民币存款准备金,以遏制银行的放款冲动,此举首先影响的就是房地产业。而与房地产唇齿相依的建材行业,也不得不重新考虑调整企业任务。

4. 企业资源

这个因素决定企业可能经营什么业务。企业在确定业务时必须要考虑自己的人力、财力、物力是否适应这项业务,尽可能安排与自身资源能力相匹配的业务。

5. 企业特长

企业业务安排还需考虑企业的特长,这样能带来一定的竞争优势。例如,曾经叱咤风云的巨人集团,原在计算机领域得心应手,后来实行多角化经营,投资发展保健品和房地产,

最终因为企业链条过长出现资金短缺而破产。

企业任务最终要形成文字，叫企业任务报告书，好的企业任务报告书应符合以下几方面的要求：

1. 规定企业的经营范围

(1) 要明确行业范围。是只经营一类产品，还是经营一组相关产品或跨行业多角经营？如果是多角化经营，应明确主营业务的行业范围。

(2) 要明确产品范围。要明确主要产品及其应用领域。

(3) 要明确顾客范围。要明确是单一顾客还是广泛顾客。

(4) 要明确市场的地理范围。要明确是地区性、全国性还是全球性的范围。

例 2-2 世界上最大的旅馆企业，美国假日饭店就曾把它的业务范围规定得太宽，原来规定为“旅馆业务”，后来扩大为“旅行业务”。为了执行这种任务，假日饭店曾购买了一家大公共汽车公司和一家轮船公司。但是，假日饭店又没有能力经营管理好这些企业，后来不得不放弃这些业务，回归主业。

企业经营的业务范围表述应该是“市场导向”，即以市场需要为中心来规定自己的任务。莱维特在《营销近视》一文中指出：企业经营活动应当被看成是“一个顾客满足过程，而不是一个产品生产过程”。以往企业对自己的业务范围表述，习惯从产品角度或技术角度来表述，如“本企业制造洗衣粉”，“本公司是化工企业”等。这些表述方法都不够恰当，要知道，产品是短暂的，而基本需要和顾客群则是永恒的。

2. 必须具有激励性

就是要使全体员工感受到他们工作的重要性，对社会有重要贡献，而不是唯利是图；报酬只是作出贡献的结果，而不是仅仅为报酬而工作。如 N&Q（诺奇时装连锁销售有限公司）在经营之初就明确的“为顾客提供物有所值的流行服饰”，IBM 提出的“服务创造幸福”，海尔提出的“敬业报国、追求卓越”，春秋航空提出的“让更多普通大众坐得起飞机，让乘飞机旅游进入千家万户”这些崇高使命，就富有挑战性和鼓动性，有利于调动员工的积极性和创造性，激励全体员工为完成企业任务而奋斗。

3. 要强调企业的优良传统和价值观

这可使全体员工有所遵循，明确应如何对待顾客、供应者、分销商、竞争者和一般公众，树立和保持良好的企业形象。例如，我国久负盛名的“同仁堂”、“恒源祥”等老字号，数百年经久不衰的重要原因之一，就是它们都有一套世代相传的基本经营规范和优良传统。

2.1.2 确定企业目标

企业任务确定后，还要将这些任务具体化为企业各管理层的目标，形成一套完整的目标体系，使每个管理人员都有自己明确的目标，并对其目标的实现完全负责。正如美国管理学权威彼得·杜拉克所说：“管理人员应当由所要达到的目标而不是由他的上级来指挥和控制”，他把这种制度称为“目标管理”。企业目标体系的形成应当遵循层次化、数量化、先进合理性和协调一致性原则。

1. 层次化

企业目标体系的层次化就是企业在追求的多种目标中应当有主次之分，突出重点。如某农产品超市如果将增加利润作为其主要目标时，围绕这一目标，衍生出一系列的目标层次，其它目标应当服从主要目标，并为实现主要目标服务。

2. 数量化

企业目标反映了企业开展其业务的期望水平和预期效果，是可以被衡量的，应当尽可能数量化。如上述某农产品超市为了增加利润，要“提高市场占有率”，那么这一目标可具体定为“在一年之内将市场占有率提高到 20%”。有了具体的数量指标，便于企业编制具体计划和计划的实施与控制。

3. 先进合理性

一个企业所选择的目标水平必须切实可行，是经过努力可以实现的目标。形象地说，是“跳一跳脚才能够得上”的目标，也就是目标要具有一定的难度，但如果难度太大，“跳起来也够不着”，也不能算好目标。这就要求企业的最高管理层必须在分析市场机会和资源条件的基础上来规定适当的目标水平，高不可攀或轻而易举即可达到的目标水平都是不可取的。如将上述提高市场占有率的 20% 改变为 30%，这只是美好的愿望，是不能实现的。不切实际的目标很容易使目标流于形式，使之失去严肃性。

例 2-3 管理学专家们曾经专门做过一次摸高试验。试验内容是把二十个学生分成两组进行摸高比赛，看哪一组摸得更高。第一组十个学生，不规定任何目标，由他们自己随意制定摸高的高度；第二组规定每个人首先定一个标准，比如要摸到 1.60 米或 1.80 米。试验结束后，把两组的成绩全部统计出来进行评比，结果发现规定目标的第二组的平均成绩要高于没有制定目标的第一组。

摸高试验证明了一个道理：目标对于激发人的潜力有很大作用。

4. 协调一致性

在企业的目标体系中，各项目标之间应该协调一致，谋求最佳的综合效益，而非单个目标的最优化。有些企业提出的各种目标往往存在着互相矛盾的地方，如“销售最大化和利润最大化”，这两个目标就很难协调一致。因为，企业不可能既做到销售最大化，又做到利润最大化。争取销售最大化时，企业可能采取了降价措施，加大促销投入。这些虽然都能扩大销售，但这些措施如果超过了一定限度，利润可能会减少。因此企业对自己所定的目标要加以权衡抉择而定，有取有舍。

例 2-4 据一项国际调查，在公司中，30%的工作与实现公司目标没有任何关系。工作中 40%的内部问题和大家对于目标有不同的理解有关。对于中国企业来说，相当一部分“内耗”是因为相互抱有不同的目标，或者说是由目标的冲突引起的。

2.1.3 安排企业业务组合

在确定了企业任务和目标的基础上，企业还要对业务组合进行分析和安排，以合理配置资源，使企业扬长避短，发挥竞争优势，从而能最有效地满足市场需要并战胜竞争者。具体地说，通过业务组合分析，企业管理部门可对各项业务进行分类和评估，然后根据其经营效果的好坏，决定给予投入的比例。对盈利的业务追加投入，对亏损的业务维持或减少投入。如何分析和评估呢？西方企业有两种主要方法：一是波士顿咨询集团法；一是通用电器公司法。

1. 波士顿咨询集团分析法（BCG Approach）

波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）是美国一家著名的管理咨询公司，该公司建议企业用“市场增长率—相对市场占有率”来对业务单位进行评估，如图 2—1 所示。

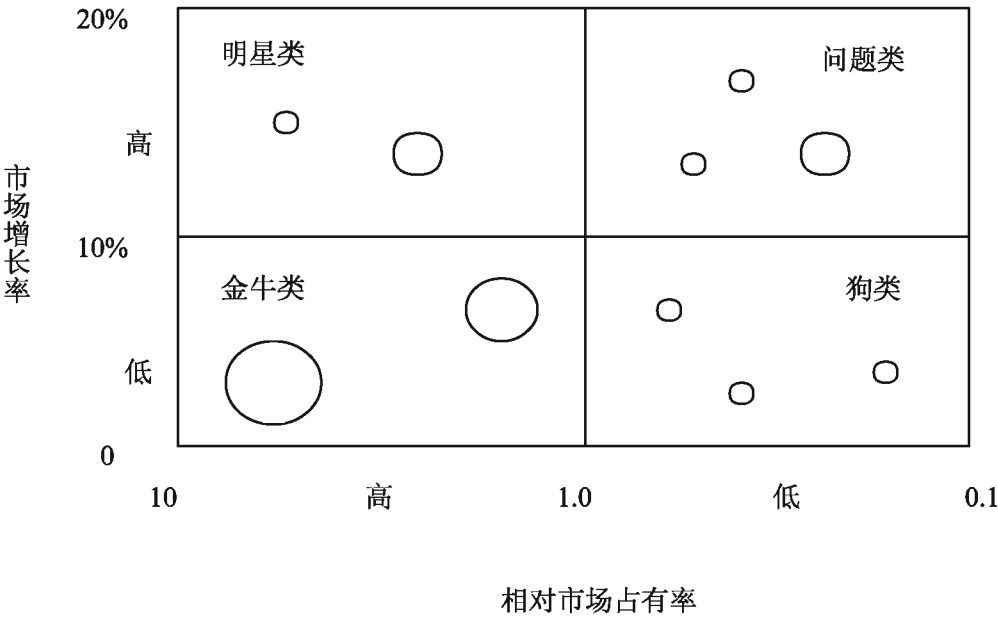


图 2—1 波士顿咨询集团的市场增长率——占有率矩阵图

矩阵图中的纵坐标代表市场增长率，表示企业的各业务单位的年市场增长率，以 10% 为分界线，分为高低两部分，10% 以上为高市场增长率，10% 以下为低市场增长率。

矩阵图中的横坐标代表相对市场占有率，表示企业各业务单位的市场占有率与同行业最大竞争对手的市场占有率之比。以 1.0 为分界线，分为高低两部分，1.0 以上为高相对市场占有率，1.0 以下为低相对市场占有率。如果相对市场占有率为 0.2，则表示其市场占有率为最大竞争对手市场占有率的 20%；如果相对市场占有率为 3.0，则表示其市场占有率为最大竞争对手市场占有率的 3 倍。图中的 10 个圆圈代表企业的 10 个业务单位，圆圈的位置表示各业务单位市场增长率和相对市场占有率的高低，圆圈的大小表示该业务单位的销售额的大小。

通过上图分析，可将所有业务单位分为四类：

(1) 明星类。市场增长率和相对市场占有率都高的业务单位。这类单位因其销售增长快，企业必须大量投资以支持其发展。当其市场增长率降低时，这类业务单位就由“现金使用者”变为“现金提供者”，即“金牛类”。

(2) 金牛类。市场增长率低、相对市场占有率高的业务单位。这类单位能为企业提供高额利润，可用来支持其它单位的生存和发展。所谓“金牛”类似我国所说的“摇钱树”。这类单位越多则企业实力越强。

(3) 问题类。市场增长率高但相对市场占有率低的业务单位。这类单位属于前途命运未卜，发展前景不明确，有两种可能性：一是发展为明星类；一是下降为狗类。对这类单位是大量投入使之转为明星类，还是精简合并以至放弃，管理者应慎重考虑并及时作出决策。

(4) 狗类。市场增长率和相对市场占有率都低的业务单位，这类单位有可能自给自足，也有可能亏损，但不可能成为大量利润的源泉，因而企业不应再追加投入。

图中共有 10 个业务单位，其中问题类 3 个，明星类 2 个，金牛类 2 个，狗类 3 个，该企业经营状况尚可。因为，处于金牛类的两个业务单位规模较大，所提供的利润可支持其他各类业务单位。但该企业应采取一些果断措施解决问题类和狗类业务单位的问题，以免影响企业发展。

对各业务单位进行分析之后，管理者应着手安排业务组合，确定对各个业务单位的投资战略。可供选择的战略有以下四个：

(1) 发展战略。这种战略是要设法提高业务单位的市场占有率，必要时可放弃短期利

润，适用于问题类中有希望转为明星类的单位。

(2) 维持战略。这种战略是尽力保持业务单位现有的市场占有率，适用于金牛类的单位，目的是使其继续为企业大量提供资金。

(3) 收割战略。这种战略在于扩大业务单位的短期现金收入，而不管其长期效果，主要适用于金牛类中前景黯淡的单位，对于狗类和问题类单位也适用。

(4) 放弃战略。这种战略就是变卖和处理某些业务单位，以便使企业资源转移到那些盈利的业务单位上去，适用于给企业造成很大负担而又没有发展前途的狗类和问题类的单位。

企业通过上述战略可达到优化业务组合目的。

2. 通用电器公司法 (GE Approach)

通用电器公司 (General Electric) 分析方法，就是用“多因素投资组合矩阵”来对企业的业务单位进行分析评估。这种方法认为，除了市场增长率和相对市场增长率之外，还需要考虑更多的影响因素。这些因素可分为两大类：一是行业吸引力，包括市场大小、市场年增长率、历史的利润率、竞争强度、技术要求、通货膨胀引起的行业脆弱性等因素；一是企业的业务实力即竞争力，包括市场占有率、市场占有率增长、产品质量、品牌信誉、商业网、促销效率、生产能力、单位成本等因素。如图 2—2 所示。

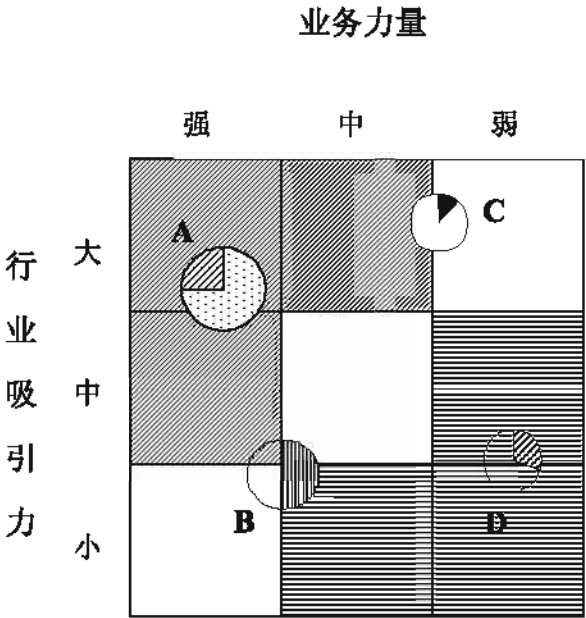


图 2—2 通用电器公司的战略业务规划网络

企业对上述两类因素进行评估，逐一评出分数，再按其重要性分别加权合计，就可计算出行业吸引力和企业业务力量的数据，然后运用图 2—2 加以分析。

在图 2—2 中行业吸引力分为大中小三档，企业的业务力量分为强中弱三档，共 9 个方格，可分成 3 个区域。

（1）强势区域。由左上角三个方格组成，即“大强”、“大中”、“中强”三格。对于这个区域的业务单位可采取增加投资的发展战略。

（2）中等区域。由对角线上的三个方格组成，即“小强”、“中中”、“大弱”三格。对于这个区域的业务单位可采取维持原来投资水平的战略。

（3）弱势区域。由右下角三个方格组成，即“小中”、“小弱”、“中弱”三格。对于这个区域的业务单位可采取“收割”或“放弃”的战略。

在图 2—2 中的 A、B、C、D4 个圆圈代表某公司的四个业务单位。圆圈的大小表示所在行业的规模大小，圆圈中阴影部分表示该公司业务单位在本行业中所占的市场份额。如圆圈 A 表示该单位在本行业占有 75%的市场份额，不仅业务力量强，行业吸引力大，行业规模也大。圆圈 B 表示该单位在本行业中占有 50%的市场份额，业务力量较强，但行业吸引力较小；圆圈 C 和 D 代表另外两个业务单位，其市场份额小，业务力量弱，行业规模也小。可见，该企业应发展 A，维持 B，并对 C 和 D 的去留及时作出决策。

2. 1. 4 制定新业务计划

企业除对现有业务进行评估和规划外，还要对未来的业务发展方向作出战略规划，即制定企业的增长战略。企业的增长战略主要分为三类：密集性增长（Intensive Growth）、一体化增长（Integrative Growth）和多角化增长（Diversification Growth, ）。这三类增长战略又各自包含 3 种具体形式，共有 9 种具体的企业增长战略，如表 2—1 所示。

表 2—1 企业增长战略

1. 密集性增长	2. 一体化增长	3. 多角化增长
（1）市场渗透	（1）后向一体化	（1）同心多角化
（2）市场开发	（2）前向一体化	（2）横向多角化
（3）产品开发	（3）水平一体化	（3）集团多角化

1. 密集性增长战略

密集性增长战略，是指企业利用现有产品和现有市场的潜在营利能力和机会来扩大企业产品销售的战略。这种战略主要有三种方式，如图 2—3 所示。

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	(多角化增长)

图 2—3 产品/市场发展矩阵

(1) 市场渗透。就是企业在原有产品和原有市场的基础上，通过改善产品、服务等营销方法，逐步扩大销售，以占领更大的市场的战略。基本方法有三种：一是通过增加产品新用途，增设商业网点等方式来扩大顾客的购买量；二是通过创名牌，树立良好企业形象等方法，吸引竞争者的顾客购买本企业的产品；三是通过短期削价，促销等方式来刺激潜在顾客购买，在现有市场上扩大现有产品的销售。

阅读与思考 2-1

市场渗透战略的主要风险

(1) 顾客兴趣的改变可能会导致企业现有市场需求的枯竭；(2) 一项大的技术突破甚至可能会使企业现有产品迅速变成一堆废物；(3) 企业如果在现有业务上投入过多的资源与注意力，可能会错过更好的发展机会；(4) 除非企业在现有业务上处于绝对优势地位，否则会面对很多竞争对手。

(2) 市场开发。是指企业将现有产品投放到新的市场以扩大市场范围的战略。这是当老产品进入成熟期和衰退期后，已经无法在老市场上进一步渗透时所采取的战略。市场开发的方法主要有两种：一是市场面的开发，即开发新的细分市场；二是区域市场的开发，即努力使现有产品打入新的地区市场，

(3) 产品开发。就是通过改进老产品或开发新产品的办法来扩大市场范围的战略。其基本方法是增加产品的花色品种，增加产品的新功能或新用途，以满足现有市场不同消费者的需要。

2. 一体化增长战略

一体化增长战略，是指企业利用自己在产品、技术和市场上的优势，向企业外部扩展的战略。这是一种利用现有能力向生产经营的深度和广度扩展的战略。采用这一战略有利于稳定企业的产销，从而使企业在竞争中获胜；也有利于企业扩大生产经营规模，提高经济效

益。主要适用于那些有广阔发展前景，或者是拥有名牌产品的企业。具体形式有以下三种：

（1）后向一体化。生产企业通过建立、购买、联合那些原材料或初级产品的供应企业，向后控制供应商，使供应和生产一体化，实现供产结合。

（2）前向一体化。生产企业通过建立、购买、联合若干商业企业，向前控制分销系统，实行产销结合。如汽车制造商自设分销系统，或制造商通过一定形式控制批发商、代理商或零售商。

（3）水平一体化。指生产企业通过收购、兼并或联合同行业的竞争者以扩大生产规模。

例 2-5 国内家电零售行业排名首位的国美电器，并购行业排名第三位的永乐电器，合并后的公司推行双品牌策略，在整合门店的基础上，采用错位经营，区别两品牌在同一地区的差异性。

3. 多角化增长战略

多角化也称多样化或多元化。即向本行业以外发展，扩大业务范围，向其他行业投资，实行跨行业经营，使企业的特长充分发挥，使企业的人力、物力、财力等资源得到充分利用，从而扩大企业规模，提高经营效益。具体形式有以下三种：

（1）同心多角化。即企业利用原有的技术、特长和营销力量等发展新产品，增加产品种类，从同一圆心向外扩大业务经营范围，吸引更多的新顾客。

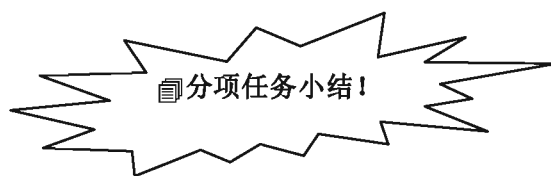
（2）横向多角化。即企业利用原有市场，采用不同的技术来发展新产品，增加产品种类，如大型百货商店内开设餐厅、酒吧、舞厅、美容室等，以稳定现有顾客，扩大营业额，并吸引新顾客。

（3）集团多角化。即大企业收购、兼并其他行业的企业，或者在其他行业投资，把业务扩展到其他行业中去，新产品、新业务与企业的现有产品、技术、市场毫无关系。也就是说，企业既不以原有技术也不以原有市场为依托，向技术和市场完全不同的产品或劳务项目发展。例如，进入新的商业领域，经营房地产、开办饭店、剧院、举办学校等。它是实力雄厚的大企业集团采用的一种经营战略。

实行多角化增长战略是以企业的技术、市场为基础条件的，其实现的途径主要有两条：一是通过企业内部扩展其技术基础实现，一是通过企业外部合并或联合其它企业来实现。这就要求企业自身具有拓展经营项目的实力和管理更大规模企业的能力，具有足够的资金支持，具备相关专业人才作技术保证，拥有迅速组建分销渠道的能力，企业的知名度高等。显然，并不是所有具有一定规模的企业都拥有上述优势。若企业运用多角化发展战略条件还不

成熟，不如稳扎稳打。具备足够实力和条件的企业在运用多角化增长战略时，也不可盲目贪大求全。

每日一练 企业战略规划的含义和内容是什么？



完成本分项任务后，请进行自我测试：你是否能够初步制定新业务计划？

2.2 把握市场营销管理过程

任务提示 本分项任务将引领你了解市场营销管理过程！

任务先行 当你完成以上项目，已认识到：战略规划是企业的总体规划，它规定企业的基本任务和目标，企业的各职能部门、各项工作都必须以战略规划的要求为转移。那么，作为企业中心职能部门的市场营销部门，应如何管理市场营销活动呢？这个管理过程包括哪些步骤呢？请进入本任务！

企业市场营销管理的目的在于使企业的营销活动与复杂多变的市场营销环境相适应，这是企业经营成败的关键。所谓市场营销管理过程，是指企业识别、分析、选择和发掘市场机会，以实现企业任务和目标的管理过程。它包括四大步骤：一是分析市场机会、二是选择目标市场、三是确定市场营销组合、四是管理市场营销活动。

2.2.1 分析市场机会

分析市场机会是企业营销管理过程的第一个步骤。所谓市场机会，就是市场上尚未满足的需求，哪里有未满足的需要，哪里就有做生意赚钱的机会。市场机会与企业机会是有差别的，所谓企业机会，就是对本企业的营销活动具有吸引力，利用这一机会可以获得竞争优势和差别利益的环境机会。市场未满足的需求在客观上只是一种环境机会，能否成为企业机会，要看其与企业战略规划所确定的目标范围是否一致，以及企业各方面的资源是否具备优势，即是否能比竞争者获得更大的差别利益。

例 2-6 星巴克公司的董事长霍华德·舒尔茨曾经是西雅图一家小咖啡公司的职员，有一次他去意大利旅游，很欣赏意大利人喝咖啡的习俗，最后他开始考虑意大利的咖啡店的概念能否为西雅图的人们所理解，于是他把意大利人的习俗——花费数小时的时间无所事事地在咖啡馆里品尝咖啡带回了美国，并让美国人接受了它，最后就有了星巴克公司的诞生。

市场需求和市场竞争的发展变化，使得任何一个企业都不可能永远依靠现有产品和市场

长久地发展，必须寻找新的市场机会。在竞争激烈的买方市场，有利可图的营销机会并不多，为了得到一个市场机会，企业营销调研人员要进行专门的调研，千方百计寻找那些未得到满足的市场机会，并加以分析评估，看其对企业是否有利可图，以及是否符合企业的战略规划目标及资源优势。

例 2-7 每个人都拥有机会，但是，机会稍纵即逝，别让机会从身边溜走。

几年前，在美国肯塔基州的一个小镇上，有一家格调高雅的餐厅。但老板发现，每个星期二店里的生意总是格外冷清，用门可罗雀形容也不为过。

又到了一个星期二，店里照样是客人寥寥无几。老板闲来无事，随便翻阅起了当地的电话号簿。他发现当地竟有一名叫约翰·韦恩的人，与美国当时的大明星同名同姓。这个偶然的发现，使他的心为之一动。他立即打电话给这位约翰·韦恩说，他的名字是在电话号码簿中随便抽样选出来的，他可以免费获得该餐厅的双份晚餐，时间是下星期二晚上8点，欢迎他偕夫人一起来。约翰·韦恩欣然应邀。

第二天，这家餐厅门口贴出了一幅巨型海报，上面写着“欢迎约翰·韦恩下星期二光临本餐厅”，这张海报当即引起了当地居民的兴趣，可想而知，对于这样一个偏僻的小镇，有巨星能造访，该是何等荣幸。

可想而知，星期二那天来客大增，创下了该餐厅有史以来的最高纪录。尤其在那个晚上，6点钟还不到就有人在等着被安排座位，7点钟队伍已排到大门外，8点钟店内已挤得水泄不通。大家都争相目睹约翰·韦恩这位巨星的风采。

店老板为约翰·韦恩先生的出场做了准备，店里的扩音器广播道：“各位女士，各位先生，约翰·韦恩光临本店，让我们一起欢迎他和他的夫人。”

霎时，餐厅里鸦雀无声，众人的目光一齐投向大门口，谁知那儿竟站着一位典型的肯塔基州老农民，身旁站着一位同他一样不起眼的夫人。原来这位矮小的仁兄就是约翰·韦恩。

店老板非常尴尬、惶恐，后悔这个推销方法太荒谬、离谱。但在沉寂了片刻之后，人们就明白了是怎么回事，突然爆发出掌声和欢笑声，没有责难与抱怨，客人们簇拥着约翰夫妇上座，并要求与他们合影留念。此后，店主人继续从电话簿上寻找一些与名人同名的人，请他们星期二来店里进餐，并出示海报，普告乡亲。于是“猜猜今天什么人来吃晚餐”的话题，为生意清淡的星期二带来许多顾客。

（来源：中国经济网）

超过 6000 万的美国人体重超重，而 1980 年时只有 2300 万，预计 2013 年之前将另有 2800 万人加入这个行列。目前，针对这一趋势的主要商业反应是 490 亿美元的减肥市场，但现在它被视为驱动一系列消费者需求的潜在力量。就像婴儿潮带动过去半个世纪的商业和经济发展一样，“加大号”顾客群很可能引领 21 世纪的市场趋势。

不断增长的腰围，已经迫使美国商业重新思考他们设计和销售产品的方式，从香皂到卫浴设备，从服装到车座位以及床垫。市场调研公司 Mintel 估计，美国妇女加大号服装市场，在过去 5 年增加了 50%，达到 320 亿美元。不仅仅是财富 500 强公司在行动，而且小企业家长们也正在拼抢这个巨大的商业机会。

2.2.2 选择目标市场

企业发现了符合本企业目标和资源的市场机会以后，首先要仔细测量其现有的和未来的市场容量，并对市场结构作进一步分析。如果对市场前景的预测看好，就要决定如何进入这个市场。这包括三个步骤：即市场细分、选择目标市场和市场定位。

市场上的顾客多种多样，企业必须选择最合适的顾客，为它们提供产品和服务。而要选择目标顾客，首先要将它按照不同的需求进行市场细分，通过市场细分，企业就可以根据自己的资源条件从中选择一个或几个细分市场作为自己的服务对象，这就是目标市场选择。

企业选定了目标市场后，还需要进行市场定位，就是确定自己产品在目标市场上的竞争地位，企业必须让自己的产品在顾客心目中占有重要的位置，能引起顾客注意。

以上三个步骤我们将在本书的任务 6 中详细介绍。

2.2.3 确定市场营销组合

市场营销组合（marketing mix）是现代营销理论的一个重要的新概念，最早由美国哈佛大学的教授尼尔·鲍敦（Neil Borden）提出来的，此后受到理论界和企业界的普遍重视和广泛运用。

1. 市场营销组合的含义

重要知识 2-2

什么是市场营销组合

所谓市场营销组合，是指企业针对目标市场的需要，综合考虑环境、能力、竞争状况，对自己可控制的各种营销因素（产品、价格、分销、促销等）进行优化组合和综合运用，使之协调配合，扬长避短，发挥优势，以取得更好的经济效益和社会效益。

市场营销组合中的“产品”（product），主要是指企业提供给目标市场的各种适合消费

者需要的有形产品和无形产品的组合。其中包括产品的品种、规格、质量、款式、包装、品牌、保证、服务等等。

市场营销组合中的“价格”(price)，主要是指企业根据市场价值规律、供求规律、以及市场竞争状况所制定的价格和调整的价格。其中包括基本价格、折扣价格、信贷条件、付款时间等。

市场营销组合中的“分销”(place)，主要是指企业运用合理的分销渠道将其产品送达目标市场的活动。其中包括渠道选择、中间商的利用、分销网点的设置、储运等。

市场营销组合中的“促销”(promotion)，主要是指企业传播信息，宣传企业优点并说服顾客购买其产品所进行的各项活动。其中包括人员推销、广告、营业推广、公共关系等手段。

以上市场营销组合可控制的四类营销因素，由于其英文字首都是“P”，故简称“4P's”。所谓市场营销组合，也就是这4个“P”的适当组合和搭配，它体现了现代市场营销观念中的整体营销思想。

重要知识 2-3

4Cs 理论

美国北卡罗林纳大学的罗伯特·劳特朋 (Lauteborn) 教授提出了与传统营销的 4Ps 相对应的 4Cs 理论，即 Customer Needs and Wants (顾客的需求和欲望)、Cost (顾客的成本和费用)、Convenience (顾客购买的便利性)、Communication (企业与顾客的沟通)。其具体内涵如下：

第一，在生产产品之前，要进行深入的市场调查与研究，了解顾客的需求和欲望，不要再卖你能生产的产品，而要卖顾客确定想要买的产品，不满足顾客需求的产品必定被淘汰。

第二，在出台定价策略之前，要先了解顾客要满足其需求与欲望愿意支付的成本与费用，考虑顾客对价格的敏感度，还要考虑顾客的交易成本和企业的生产经营成本，不创新、没有成本优势的产品必定被淘汰。

第三，在建立销售渠道的时候，一定要考虑到顾客购买商品的便利性。这就要加强销售网络建设，提供优质服务，如果销售渠道不创新、不提供购买便利，则销路不会畅通。

第四，不加强沟通，采取顾客乐于接受的方式促销，必定无效。因此，要加强与顾客的沟通，寻找顾客更易接受的促销方式，脱去促销所体现的“卖”的外衣，增加顾客“买”的情愿系数，真正关心顾客。企业与那些主要顾客加强沟通，提供资讯，建立感情，是保持老顾客开拓新顾客的有效手段。

从以上可以看出，4Cs 营销理论注重以市场（顾客）为导向，与以产品（企业）为

2. 市场营销组合的特征

市场营销组合是企业对自己可以控制的营销因素的组合，它的组合方式可以是多样的，营销组合既要考虑到企业的资源能力，又要考虑营销目标。所以要各方兼顾，精心策划。企业的营销活动受各种宏观环境和微观环境影响，因此，又必须灵活调整运用。一般的说，市场营销组合具有以下特征。

(1) 可控性。市场营销组合因素对企业来说都是“可控因素 (Controllable Factors)”，即企业根据目标市场的需要，可以决定自己的产品结构，定价，选择分销渠道和促销方法等，对这些营销手段的运用和搭配，企业有自主权。当然，这种自主权是相对的，并非随心所欲。因为企业营销过程中不但要受自身资源和目标的制约，而且还要受各种微观和宏观环境的影响和制约，这些是企业不可控制的变数，即“不可控因素 (Uncontrollable Factors)”。营销者要适当安排营销组合，使之与不可控制的环境相适应，这是企业营销取胜的关键。

(2) 复合性。市场营销组合是四个 P 的组合，而每个“P”中又包含着若干小的因素，形成各个“P”的再组合。因此，市场营销组合至少包含两个层次的复合结构。如图 2—4。

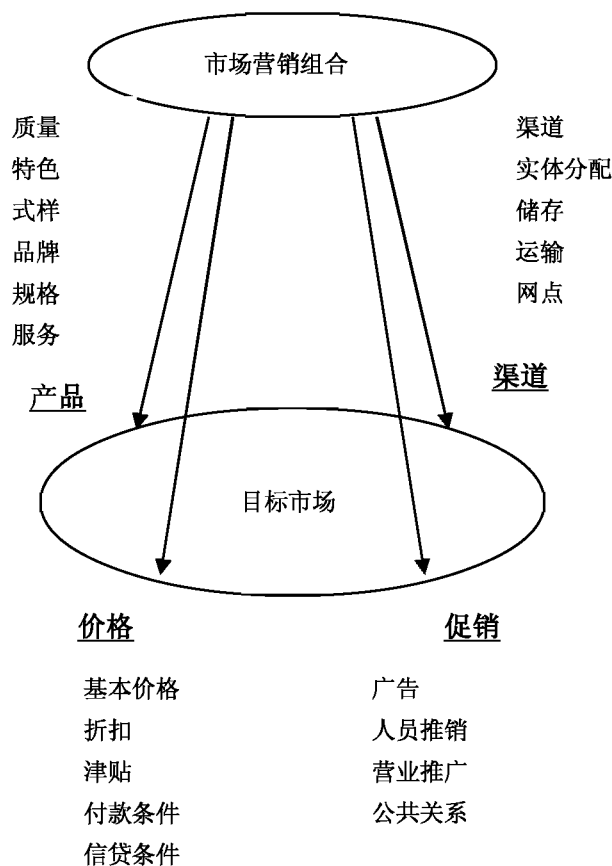


图 2—4 市场营销组合的四要素

可见，营销者在确定营销组合时，不但应求得四个 P 之间的适当搭配，而且要注意安

排好每个“P”内部的搭配，使所有这些因素达到灵活运用和有效组合。

(3) 动态性。市场营销组合的各个因素需要随着营销环境的变化而加以调整，每一因素都是一个变数，每个因素的变化都会引起其他相关因素的变化，进而波及整个市场营销组合，形成新的组合。

(4) 整体性。市场营销组合的整体效能并非各构成因素的简单相加，而是诸因素产生的整合效应，其效果大大超出简单相加。所谓整合效应指的是各因素相互联系、相互作用所释放的能量。

企业营销管理者正确安排营销组合对企业营销的成败有重要作用：(1) 可扬长避短，充分发挥企业的竞争优势，实现企业战略决策的要求；(2) 可加强企业的竞争能力和应变能力，使企业立于不败之地；(3) 可使企业内部各部门紧密配合，分工协作，成为协调的营销系统（整体营销），灵活地、有效地适应营销环境的变化。

重要知识 2-4

什么大市场营销

近年来，在国际市场竞争激烈，许多国家政府干预加强和贸易保护主义再度兴起的新形势下，市场营销理论有了新发展。菲利普·科特勒从 1984 年以来提出了一个新理论，他认为企业能够影响自己所处的市场营销环境，而不应单纯地顺从和适应环境。因此，除了市场营销组合的“4P's”之外，还应再加上两个“P”，即“权力”（Power）与“公共关系”（Public Relations），成为“6P's”。即要运用政治力量和公共关系，打破国际或国内市场上的贸易壁垒，为企业的市场营销开辟道路。他把这种新的战略思想，称之为“大市场营销”（Megamarketing）。

2.2.4 管理市场营销活动

管理市场营销活动主要包括执行市场营销计划和市场营销控制。

1. 执行市场营销计划

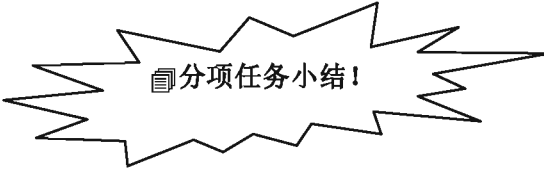
企业要贯彻执行市场营销计划，有效地开展各种市场营销工作，必须建立和发展市场营销组织。通常，企业要设立专门的市场营销部门，主要完成两项任务：一是合理安排营销力量，协调企业营销人员工作，提高营销工作的有效性；二是积极与生产、财务、研究开发等有关部门配合，促使企业的职能部门和所有员工齐心协力，千方百计满足顾客需要，保证营销计划的实施。营销部门开展工作的有效性，不仅取决于营销组织结构的合理性，而且取决于营销部门对营销人员的选择、培训、指挥、激励等活动。只有配备合格的营销管理人员，

充分调动他们工作的积极性和创造性，才能保证营销计划任务的完成。

2.市场营销控制

在执行市场营销计划的过程中，不可避免地出现各种意外情况，企业必须进行控制，根据实际调整营销计划。控制方法主要有三种：年度计划控制、盈利能力控制和战略控制。

每日一练 自己试着归纳市场营销管理过程有哪些步骤？



完成本分项任务后，请进行自我测试：你是否把握了市场营销组合的含义和特征？

2.3 制定竞争性营销战略

任务提示 本分项任务将引领你完成制定竞争性营销战略的任务！

任务先行 上面已经完成了市场机会分析，以及选择目标市场，确定营销组合，从而满足顾客需要的任务。然而，在市场营销管理过程中，营销者不仅要考虑顾客的需要，还要考虑企业在市场竞争中的地位。企业的营销战略和战术必须从自己的竞争实力出发，并根据自己同竞争者实力对比的变化，随时加以调整，使之与自己的竞争地位相匹配。这种根据自己在市场上的竞争地位所制定的营销战略，称为“竞争性营销战略”。那么，你认为你本身所在的企业具有怎样的市场地位，正扮演一个怎样的角色呢？又该采取什么营销战略呢？

根据企业在行业中所起的作用，可将企业竞争性地位划分为：市场领导者、市场挑战者、市场跟随者与市场补缺者。假设市场结构表 2—2 所示：

表 2—2

市场领导者	市场挑战者	市场跟随者	市场补缺者
40%	30%	20%	10%

2.3.1 市场领导者战略

1. 市场领导者的含义

市场领导者（Market Leader），指在相关产品市场上占有率最高的企业。一般来说，大多数行业都存在一家企业被公认为市场领导者，它在新产品开发、价格调整、促销等方面处于主导地位。它是市场竞争的导向者，也是竞争者挑战、效仿或回避对象。如：美国汽车行

业的通用汽车公司、软饮料行业的可口可乐公司以及快餐业中的麦当劳等，他们都是各自所在市场上的领导者。

市场领导者在市场上占有的市场份额最大，一般来说，拥有的资源也最多，在市场中获得的收益也最多。这些市场领导者的地位是在竞争中通过自己的积累形成的，但不是固定不变的，它时刻面临竞争对手的挑战，市场领导者竞争战略的核心是守住自己的市场，保持绝对优势地位。

2. 市场领导者战略

一般来说，市场领导者为了维护自己的优势，保持自己的领导地位，可采取以下三种战略：

（1）扩大市场需求总量。总市场的扩大，得益最多的无疑是处于统治地位的企业，因为它在总市场中所占的份额最大。通常企业可以通过发掘新的使用者，开辟产品新用途，增加产品使用量来扩大总市场。

例 2-8 在发掘新的使用者方面，一个非常成功的范例是庄臣公司的婴儿洗发精。由于美国 20 世纪 60 年代以后出生率下降，婴儿用品市场逐步萎缩，为摆脱困境，庄臣公司决定针对成年人发动一场广告攻势，向成年人推销婴儿洗发精，取得了良好效果。不久以后，该品牌的婴儿洗发精就成为整个洗发精市场的领导者。

（2）保护市场占有率。除了要扩大总的市场份额外，领先企业还应注意保护自己现有业务免受竞争者入侵，防备竞争者的攻击。市场领导者如何防御竞争者的进攻呢？最有建设性的答案是不断创新。要成为本行业新产品构思、顾客服务、分销效益和成本降低方面的领先者。为保护现有市场份额，领先者可以采取“以攻为守”的战略。日本精工公司所实行的在全世界分销 2300 种手表品种的计划，就是为确定一个宏大的市场包围圈，以便采取四面出击的进攻式防御。领先者也可以采取“堵漏洞”以防进攻的战略。如一个经营童装的领先者，就应经营多种规格、形式的品牌童装，以满足消费者的各种偏好，尽可能多的占领市场。领先者还可以采取阵地防御、侧翼防御、先发防御、反攻防御、运动防御、收缩防御等多种防御方法。

（3）提高市场占有率。企业在其所服务的市场上获得的市场占有率超过其竞争者，其盈利就会增加。如奔驰公司获得高额利润，是因为它在其所服务的豪华汽车市场上是一个占有率高的公司，尽管它在整个汽车市场上占有率并不是很高。所以，市场领导者通过提高市场占有率来增加利润，也是保持领导地位的一个重要途径。不过，公司切不可认为在任何情

况下市场占有率的提高都意味着收益率的增长,这还取决于为提高市场占有率所采取的营销策略是什么。有时,为提高市场占有率所付出的代价会高于它所获得的收益。因此企业在提高市场占有率时应考虑营销成本、营销组合和引起反垄断诉讼的可能性等因素。

2.3.2 市场挑战者战略

1. 市场挑战者的含义

市场挑战者(Market Challenger)。指在相关产品市场上处于次要地位,但又具备向市场领导者发动全面或局部攻击的企业。这类型的竞争者,并不甘心居于第二位,一旦条件、时机成熟,就向市场领导者发起进攻,力求扩大市场占有率,并试图成为领导者。如:美国汽车行业的福特汽车公司、软饮料行业的百事可乐公司等。

2. 市场挑战者战略

大多数挑战者的战略目标是扩大他们的市场份额,从而获得较高的盈利率。挑战者可以选择本行业的领先者,或者选择其他与自己企业规模相仿的公司及本地区较弱小的公司为竞争对手。以领先者为竞争对手是个有高度风险的战略,一旦成功,收益也很可观。一般可以选择那些没有为市场服务好的领先者,因为他还不是真正的领先者,攻击他,成功的可能性较大。挑战者通常可以在这些领先者的领域里仔细寻找那些未被发现的消费需求和消费者的不满。

(1) 正面进攻。就是集中全力向对手的主要市场阵地发动进攻,即进攻对手的强项而非弱点。

(2) 侧翼进攻。就是集中优势力量攻击对手的弱点,有时可采取“声东击西”的策略,佯攻正面,实际攻击侧面或背面。这又分为两种情况:一种是地理性的侧翼进攻,即在全国或全世界寻找对手力量薄弱的地区,在这些地区发动进攻;另一种是细分性侧翼进攻,即寻找主导企业尚未为之服务的细分市场,在这些细分市场上迅速填空补缺。

(3) 包围进攻。包围进攻是一种全方位、大规模的进攻策略,挑战者拥有优于对手的资源,并确信围堵计划的完成足以打垮对手时,才可采取这种策略。

例 2-9 日本精工表在国际市场上就是采取包围进攻策略,它在美国市场上提供了约 400 个流行款式,占据了几乎每一个重要手表商店,并采用了各种吸引消费者的促销手段,取得很大成功。

(4) 迂回进攻。这是一种最间接的进攻策略,完全避开对手的现有阵地而迂回进攻。如用现有产品进入新的地区市场,实行市场多元化。也可以发展新技术,生产新产品,代替

现有产品。

例 2-10 美国高露洁公司在面对宝洁公司巨大的竞争压力时就采取了迂回进攻战略，即加强高露洁公司在海外的领先地位，在国内实行多元化经营，向宝洁公司没有占领的市场发展，迂回包抄宝洁公司。目前公司不断收购纺织品、医药产品、化妆品及运动器材和食品公司，并获得成功。

(5) 游击进攻。这是主要适用于规模较小、力量较弱的企业的一种策略。其目的在于以小型的、间断性的进攻干扰对手的士气，以占据长久性的立足点。

例 2-11 百事可乐不仅在美国国内市场上向可口可乐发起了最有力的挑战，还在世界各国市场上向可口可乐挑战。

与国内市场完全一样，百事可乐因为可口可乐的先人优势已经没有什么空间。百事可乐的战略就是进入可口可乐公司尚未进入或进入失败的“真空地带”，当时公司的董事长唐纳德·肯特经过深入考察调研，发现前苏联、中国以及亚洲、非洲还有大片空白地区可以有所作为。

1959 年，美国展览会在莫斯科召开，肯特利用他与当时的美国副总统尼克松之间的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联领导人喝一杯百事可乐”。尼克松显然同赫鲁晓夫通过气，于是在各国记者的镜头前，赫鲁晓夫手举百事可乐，露出一脸心满意足的表情。这是最特殊的广告，百事可乐从此在前苏联站稳了脚跟，这对百事可乐打入前苏联国家和地区也起了很大的推动作用。

在以色列，可口可乐抢占了先机，先行设立了分厂。但是，此举引起了阿拉伯各国的联合抵制。百事可乐见有机可乘，立即放弃本来得不到好处的以色列，一举取得中东其他市场，占领了阿拉伯海周围的每一个角落，使百事可乐成了阿拉伯语中的日常词汇。

70 年代末，印度政府宣布，只有可口可乐公布其配方，它才能在印度经销，结果双方无法达成一致，可口可乐撤出了印度。百事可乐的配方没有什么秘密，因此它乘机以建立粮食加工厂、增加农产品出口等作为交换条件，打入了这个重要的市场。

2.3.3 市场跟随者战略

1. 市场跟随者含义

市场跟随者 (Market Follower)。指在相关产品市场上处于中间状态，并力图保持其市场占有率不至于下降的企业。这种类型的竞争者，安于现状，愿意与领导者、挑战者在“共处”状态下求生存。他们之所以愿意共处，是由他们的资源条件、竞争力所决定的。他们如

果向市场领导者、挑战者发动进攻，只会遭到惨败，使自己的市场占有率下降。但是，这并不等于市场跟随者就无策略可言。市场跟随者必须懂得如何维持现有顾客，并争取新顾客；设法给自己的目标市场带来某些特有的利益，如服务、融资等；尽力降低成本并保持较高的产品质量和服务质量。

2. 市场跟随者战略

一般有三种可供选择的跟随策略。

(1) 紧密跟随。这种策略是在各个细分市场和营销组合方面，尽可能仿效领导者。这种跟随者有时好像是挑战者，但只要它不从根本上侵犯到领导者的地位，就不会发生直接冲突。有些跟随者表现为较强的寄生性，因为他们很少刺激市场，总是依赖市场领导者的市场而努力生存。

(2) 有距离跟随。这种跟随者是在主要方面，如目标市场、产品创新、价格水平和分销渠道等方面都追随领导者，但仍与领导者保持若干差距。这种跟随者可通过兼并小企业而使自己发展壮大。

(3) 有选择跟随。这种跟随者在某些方面紧跟领导者，而在另一方面又自行其是。也就是说，它不是盲目跟随，而是择优跟随，在跟随的同时还要发挥自己的独创性，但不进行直接的竞争。有些跟随者可能发展成为挑战者。

2.3.4 市场利基者战略

1. 市场利基者含义

市场利基者 (Market Nicher)。指专门为规模较小或大企业不感兴趣的细分市场提供产品或服务的企业。市场利基者拾遗补缺、见缝插针，虽然在整体市场上仅占很少份额，但比其他企业更了解和满足某一细分市场，同样能通过提供高附加值得到高利润和快速成长。其精心服务于市场的某些细小部分，而不与主要的企业竞争，只是通过专业化经营来占据有利的市场位置，这种有利的市场位置在西方被称为“Niche”，即补缺基点。

阅读与思考 2-2

一个最好的利基具备的特征

(1) 具有一定的规模和购买力，能够盈利。(2) 具备发展潜力。(3) 强大的公司对这一市场不感兴趣。(4) 本公司具备向这一市场提供优质产品和服务的资源和能力。(5) 本公司在顾客中建立了良好的声誉，能够抵御竞争者入侵。

2. 市场利基者战略

一个企业获取利基的主要策略是专业化，公司必须在市场、顾客、产品或渠道等方面实行专业化。

(1) 最终用户专业化。专门为某一类型的最终用户提供服务。如计算机行业有些小企业专门针对某一类用户（如学校、银行）进行营销。

(2) 垂直专业化。专门致力于生产、分销循环周期的某些垂直层次的业务。如制铝厂专门生产铝锭、铝制品或铝质零部件。

(3) 顾客规模专业化。专门为某一规模（大、中、小）的顾客群服务。

(4) 特殊顾客专业化。专门向一个或几个大客户销售产品。如美国一些企业专门为西尔斯百货公司或通用汽车公司供货。

(5) 地理市场专业化。只在某一地点、或地区范围内经营业务。

(6) 产品或产品线专业化。公司只经营某一种产品或某一产品线。如日本的 YKK 公司只生产拉链这一类产品。

(7) 产品特色专业化。专门经营某一种类型的产品或者产品特色。

(8) 客户订单专业化。专门按客户订单生产特制产品。

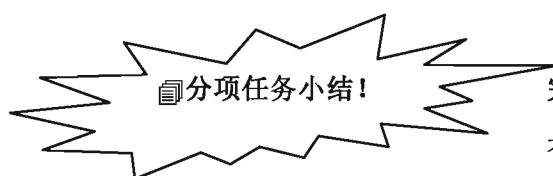
(9) 质量——价格专业化。只在市场的底层（低质低价）或上层（高质高价）经营。

(10) 服务专业化。向大众提供一种或数种其它公司所没有的服务。如美国一家银行专门承办电话贷款业务并为客户送款。

(11) 销售渠道专业化。公司只为某类销售渠道提供服务。如生产适合超级市场销售的产品。

市场利基者面临的主要风险是当竞争者入侵或目标市场的消费习惯变化时有可能陷入绝境。因此，营销者通常应选择两个或两个以上的利基，以确保企业的生存和发展。

每日一练 怎样划分企业竞争性地位？



分项目任务小结!

完成本分项任务后，请进行自我测试：你是否能够初步制定竞争性营销战略？

任务 2 小结

根据市场营销操作顺序,本任务是市场营销原理与操作的第二任务。我们知道,凡事预则立,不预则废,起步之前,先要明确方向,因此战略规划是企业的首要工作。明确企业任务后,就要确定企业目标,合理安排企业业务组合。为保证整体任务的完成,还要制定新业务计划,这个环节包括三类战略,即密集型增长、一体化增长和多角化增长,每个战略又各包含三种具体形式,有较强的可操作性。

把握市场营销管理过程,从分析市场机会入手,再选择目标市场,这个环节又分三步骤,即市场细分、选择目标市场和市场定位,这三部分内容在此仅作概括介绍,留后详解。请不要疏忽市场营销组合这个概念,它所提到的“4P's”即产品、价格、分销、促销将是我们营销业务操作任务的核心内容,也待后详解。

在制定竞争性营销战略时,先弄清企业在市场上的地位,这一步很关键,进而才能有针对性地制定营销战略。

本任务围绕企业战略规划与市场营销管理的程序设计了各环节操作的专门知识,设置了重要知识、阅读与思考等栏目,体现了对一些重要理论知识的重组。

本任务进程以任务先行开始,以分项任务小结结束,希望读者在完成分项任务之后,能够及时进行自我的过程性评价。

本任务能力目标:完成本任务后,读者应该能够熟练进行企业战略规划与市场营销管理工作。

完成本任务将为任务 3: 分析市场营销环境奠定良好的基础。

◆核心技能与概念

企业战略规划 波士顿咨询集团分析法 密集型增长战略 一体化增长战略
多角化增长战略 市场营销组合

◆课堂讨论

1. 规定企业任务为什么应当市场导向?
2. 确定企业目标应当遵循哪些原则?
3. 什么是行业吸引力和企业实力? 它们各自由哪些因素构成?
4. 企业的市场营销管理过程包括哪些步骤和内容?
5. 市场领导者和市场挑战者的战略各有哪些?

◆业务技能自测

◇选择

1. 维持战略是尽力保持业务单位现有的市场占有率,适用于()的单位,目的是使其继续为企业大量提供资金。

- A. 明星类 B. 金牛类 C. 问题类 D. 狗类

2. ()生产企业通过建立、购买、联合若干商业企业,向前控制分销系统,实行产销结合。

- A. 前向一体化 B. 后向一体化 C. 水平一体化 D. 横向一体化

3. ()即企业利用原有市场,采用不同的技术来发展新产品,增加产品种类。

- A. 同心多角化 B. 集团多角化 C. 水平一体化 D. 水平多角化

4. ()就是集中全力向对手的主要市场阵地发动进攻,即进攻对手的强项而非弱点。

- A. 正面进攻 B. 侧翼进攻 C. 包围进攻 D. 迂回进攻

◇判断

1. 一个企业所选择的目标水平必须切实可行,是经过努力可以实现的目标。()

2. 问题类是市场增长率低、相对市场占有率高的业务单位。()

3. 产品开发是指企业将现有产品投放到新的市场以扩大市场范围的战略。()

4. 除了市场营销组合的“4P's”之外,还应再加上两个“P”,即“权力”与“公共关系”,成为“6P's”。这就是“大市场营销”。()

5. 市场领导者是指在相关产品市场上占有率最高的企业。()

◇简答

1. 确定企业任务需要考虑哪些影响因素?

2. 市场营销组合具有哪些特征?

3. 市场营销控制方法主要有哪几种?

4. 市场跟随者战略主要有哪些?

◆案例分析

案例:追求挑战的“百事可乐”

在美国饮料市场上，作为防御者的可口可乐长期处于领先地位，而作为进攻者的百事可乐则处于第二，始终没有超过可口可乐。但有人断言，如果没有可口可乐，百事可乐也绝没有今天。原因很简单，可口可乐的存在为百事可乐提供了竞争目标和市场的压力，而压力又成为企业前进的动力。事实上也正是如此，百事可乐一直不停地挑战可口可乐，并取得了几个回合的胜利，百事可乐也就随着发展壮大。

百事可乐公司自 50 年代开始，在恩瑞可的主持下，改革了该公司原来的经营方式，实行了 5 个方面的改革。一是改良本牌子饮料的口味，使其不逊色于可口可乐；二是重新设计玻璃瓶型及公司的各种标识，发挥整体广告宣传的作用；三是重新策划广告，提高本公司品牌形象，这当然要增加广告投入；四是集中力量攻占可口可乐所忽视的广大市场；五是集中兵力攻占市场据点，选定本国的 25 个州和国外的 25 个地区为重点攻占目标，与可口可乐开展争夺战。到 1955 年，百事可乐公司已克服了自己各方面的弱点，营业额有了较大增长，市场占有率有所提高。

在取得初步成功后，百事可乐希望运用各种强有力的竞争手段，与可口可乐争个高低，直接攻占可口可乐的市场，只是苦于抓不住可口可乐的弱点。但偶然发生的一件事为百事可乐提供了机会。1985 年可口可乐在迎接其诞生 100 周年的时候，该公司突然宣布改变沿用了 99 年之久的配方，采用新的研制配方。可口可乐为研制这个新配方，花了几百万美元，满以为可以获得新的成功。岂料该新配方的产品上市后，引起了市场的轩然大波，消费者纷纷抗议这一改变，可口可乐的形象一时为之大挫。

百事可乐的老板们此时乐得不可开交，特地让员工们放假一天。同时，花了几百万美元制作了一个电视广告节目，在众多电视网络上反复播放 1 个月。其内容是这样的：一个眼神急切的姑娘对着镜头说：“有谁能出来告诉我可口可乐为什么这么做吗？他们为什么要改变配方？”然后，镜头突然转变，姑娘说：“因为他们变了，因此我要开始饮百事可乐了。”紧接着，她喝了一大口百事可乐，满意地说：“嗯，嗯，现在我知道了”。经此一下一上，百事可乐形象开始鲜明起来。

可口可乐虽然因改变配方的错误决策带来上千万美元的损失，并失去了一些市场，但它不愧是老牌大企业，并未因此一蹶不振，他们迅速纠正了失误，大做广告向广大消费者承认错误，表示尊重顾客的意见。而百事可乐公司也并不因此放松进攻，乘势开展种种促销活动和针对可口可乐的各种广告活动。最突出的一个例子是，1987 年间，可口可乐公司为夺回失去的部分，投资 250 万美元和雇佣了 1000 多人，拍摄了一个 60 秒钟的电视广告，由英国一位著名导演做策划。百事可乐获悉可口可乐公司这一举动后，于 1991 年初利用当今最走

红的歌星——美国好莱坞的迈克尔·杰克逊制作广告，单支付演唱酬金就是 500 万美元，可谓世界最大手笔的广告。

但是百事可乐公司这样做，绝非为了争口气，而是为了通过广告行为树立企业的形象，以压倒竞争强手而获得消费者的认可，最终达到抢占市场的目的。

百事可乐公司在第二的位置上向强手挑战，敢于开创可口可乐未曾涉及的“真空地带”，不断创新是公司特定的风格。公司总裁韦因·卡拉维说：“百事可乐公司与其他公司不同，其他公司是随着消费者增多而发展，我们则认为，市场发展到一定程度就要考虑另辟市场。”他认为，“只要还没有失败就要坚持下去的想法是错误的，在当今社会中，知道要失败就要赶快改变战略，否则早晚会完蛋”。因此，百事可乐没有死心眼地把鸡蛋放在一个篮子里，从 60 年代起公司就打破单一的业务种类，迅速发展其它行业，并一举成为多角化经营企业。其在快餐业，百事可乐又创造了一个新的奇迹。

自 1977 年百事可乐公司闯入快餐业后，以其优质、低价的食品，高效、多样的服务赢得了顾客的青睐，成为当今世界上盈利情况最好的公司之一。百事可乐公司的销售额和收入年年创纪录——许多老牌快餐公司已在百事可乐公司咄咄逼人的攻势下败落。公司所属的 3 家快餐公司——比萨饼屋、肯德基炸鸡店和特柯贝尔快餐店，甚至使最负盛名的快餐大王麦当劳公司也感到巨大威胁。麦当劳公司的年利润率为 8%。而百事可乐快餐公司的年利润率却高达 20%。

奇迹是怎样产生的呢？卡拉维常对下属说：“如果你所在的市场不能发展，那么你就得不断反思，直到找出一条发展的道路。而且即便在情况良好时也要不断设法创新，要进一步有所变化。”因此，“力争成功”成为每一个身在百事可乐公司的经理的座右铭。

比萨、肯德基和特柯贝尔在未被百事可乐公司兼并之前只有些时冷时热的餐店，仅仅在自己狭隘的市场范围内略有优势。百事可乐公司对它们实行兼并后，就立即提出目标和竞争对手：“不应再是城里的‘另一家’炸鸡、馅饼店，而应是伟大的麦当劳！”于是在这个新的战场上又开始了一场角逐。

过去几年由于通货膨胀，麦当劳的食品不断涨价，百事快餐看准了这一突破口开始了攻势。公司不断设法降低成本，制定了“简化、简化、再简化”的原则。当然这绝非是降低食品质量，而是减少非食品经营支出。如预先炸好玉米饼，切好洋葱，在店外烧炒牛肉……尽量减少厨房占地和降低人工成本；修改菜单，把做工快的菜放在首位等。结果每天高峰期，经营额超过以前两倍以上，而人力只有一半。因而实现了价格降低，利润上升，就餐者大大超过麦当劳，并带动了百事可乐饮料的销售。

百事可乐公司还开创了餐馆业的新潮流——送货上门。卡拉维说：“如果只等着忙碌的人们到餐厅来，我们是繁荣不起来的。我们要使炸鸡、馅饼的供应如同看时间那样方便。如今美国百事可乐公司拥有 15 万个销售网点，保证了迅速、准时地把百事可乐的馅饼、炸鸡送到千百万个家庭、学校、办公室、足球场、飞机场……”

这些还不能满足百事可乐变革、创新的欲望，卡拉维经常对各经营机构进行经理人员大换班，甚至是经营状况优异的机构也不能例外。其目的是打破因人所设的框框。百事可乐就像奔驰前进的战车，永不减速，永无止境。总裁卡拉维总是在制订雄心勃勃的新目标，让他的下属们忙得不亦乐乎。

虽然，百事可乐仍没有超过可口可乐。但要知道，百事可乐将其与可口可乐产品销售量之比从 1: 12 提高到 1: 2。到 1988 年，百事可乐的最强劲的竞争者，引起全世界的企业家和经济学家刮目相看，亦使可口可乐公司上下深感不安。

根据上述材料，回答以下问题：

1. 百事可乐是如何向可口可乐发起挑战的？
2. 这个案例给我们的启示是什么？

◆实训操作

调查某一企业（或根据二手资料），在掌握相关情况基础上，按照企业战略规划的步骤——规定企业任务，确定企业目标，安排业务组合和制定新业务计划等，为企业制定一份战略方案。

[实训目标] 规划企业战略。

[实训组织] 学生分组，教师指导市场调查或收集整理材料。

[实训提示] 结合材料，从某一角度规划企业战略即可。

[实训成果] 各组展示，教师讲评。