



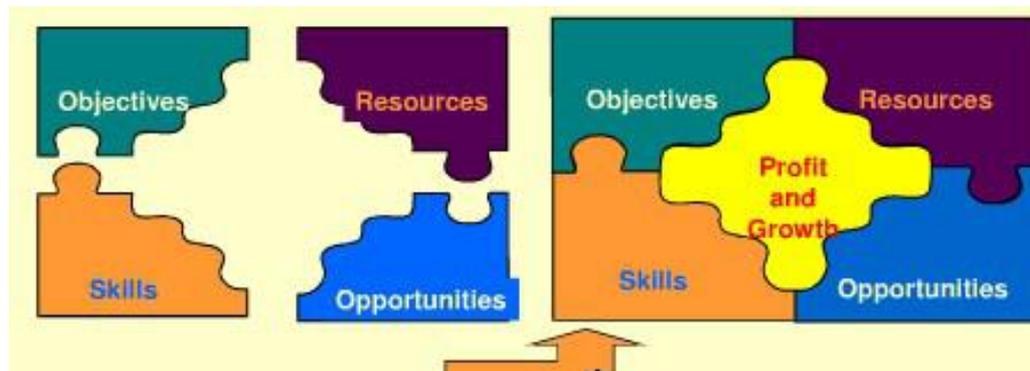
模块六 营销战略

企业战略

经营战略

市场营销战略与企业战略

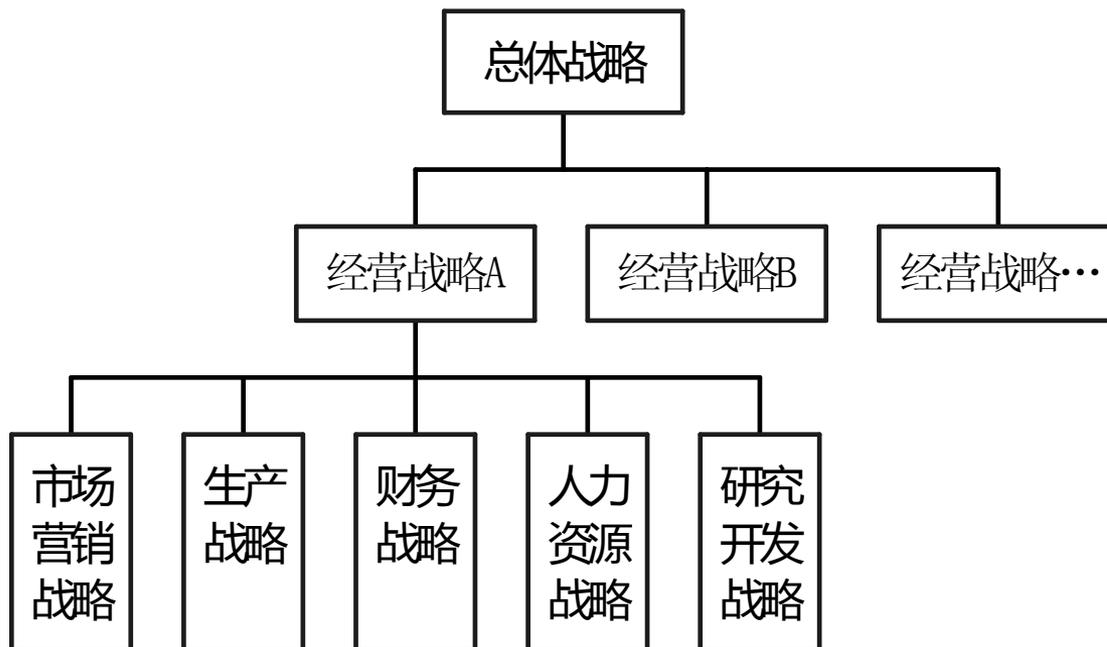
- 市场导向的战略计划是指企业的最高管理层通过制定企业的任务、目标、业务投资组合计划和新业务计划，在企业的目标和资源（能力）与迅速变化的经营环境之间发展和保持切实可行战略的管理过程。



一、企业战略

战略用来描述一个组织打算如何实现其目标和使命。

企业战略的层次



企业战略的三个层次

- 企业战略主要分为三个层次：公司战略、业务单位战略和职能部门战略。
- 企业战略又称总体战略，它以企业为指导，选择企业要进入的业务领域，达到合理利用企业资源，使企业各项业务相互支持、协调配合的总体安排。
- 总体战略的任务是明确企业应在哪些领域开展经营活动，其主要内容是经营范围的选择和资源的合理配置。

企业战略的三个层次

- 业务单位战略又称经营战略，许多企业把一些具有许多相似战略因素的业务归为同一个二级单位（事业部等），这些二级单位为了获取市场竞争力也制订相应的发展战略。
- 职能部门战略，是企业各职能部门及其管理人员，为了完成总体战略和经营战略中的任务，有效地运用有关管理职能，保证企业目标实现而制定的战略。
- 一个企业的职能战略通常包括：研发战略、生产管理战略、营销战略、人力资源战略等。

企业战略的内容

- 企业战略包括：企业使命（任务）、企业目标、事业组合、成长战略等主要内容。
- 确定企业使命或任务： 即要明确企业的事业性质，明确企业的活动领域，决定企业的发展总方向。
- 确定企业目标
- 企业目标： 指未来一定时期内企业所要达到的一系列具体目标的总和。企业常用目标有： 1、投资收益率； 2、销售增长率； 3、市场占有率； 4、提高知名度； 5、树立企业及其产品的良好形象（即提高美誉度）； 6、产品创新和开发新市场等。
- 规划事业或业务组合,其实质是一个各事业单位资源配置问题
- 评估增长机会:密集化成长;一体化成长和多元化成长

界定企业使命

- 企业使命反映企业的目的、特征和性质。
- 界定企业使命的参考因素：
 - 历史和文化。
 - 所有者、管理者的意图和想法。
 - 市场环境的发展变化。
 - 资源条件。
 - 核心能力和优势。

界定企业使命

- 企业使命说明书是对组织目的的表述，即组织在大环境中想要完成的事情，清晰的使命陈述能够起到看得见的手的作用，指引组织成员的行动
- 1. 活动领域：
 - 产业范围
 - 市场范围
 - 纵向范围
 - 地理范围
- 2. 主要政策：
 - 对顾客的政策
 - 对供应商的政策
 - 对经销商的政策
 - 对竞争者的政策
 - 对公众的政策
- 3. 远景。
- 4. 发展方向。

企业使命不能过于狭窄或宽泛

示例：企业的使命

- 中国移动：“创无限通信世界 做信息社会栋梁
- 中国联通：信息生活的创新服务领导者
- 中国电信：让客户尽情享受信息新生活
- 联想集团为客户：联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；为股东：回报股东长远利益；为社会：服务社会，文明进步。

□ 创造经世致用的管理新知，培育胸怀天下的业界精英，推动中国的社会进步。

□ 目标是“育一流人才、产一流成果、创一流品牌、出一流效益、建一流名院”

□ 培养理性中道、知行合一的领域管理人才

□ 培养达济天下、敢为人先的行业领导者。

2.确定公司目标

- 使命要转换成各个管理层的具体支持性目标，每一个经理都必须有目标，并且为目标负责。
- 示例：“作为联想圆梦计划第二阶段的发展目标，我们希望在未来三年内，能够把联想的信息科技产品带进中国10万个行政村、影响和带动30万个行政村。同时，要让300万以上的农户能够用得起和用得好信息科技产品。”

区分战略经营单位

- **战略经营单位（Strategic Business Units，SBUs）就是企业值得为其专门制定一种经营战略的最小经营单位。**
- **区分SBU的主要依据是各项业务之间是否存在共同的经营主线，注意贯彻市场导向，保证切实可行。**

战略经营单位的特征

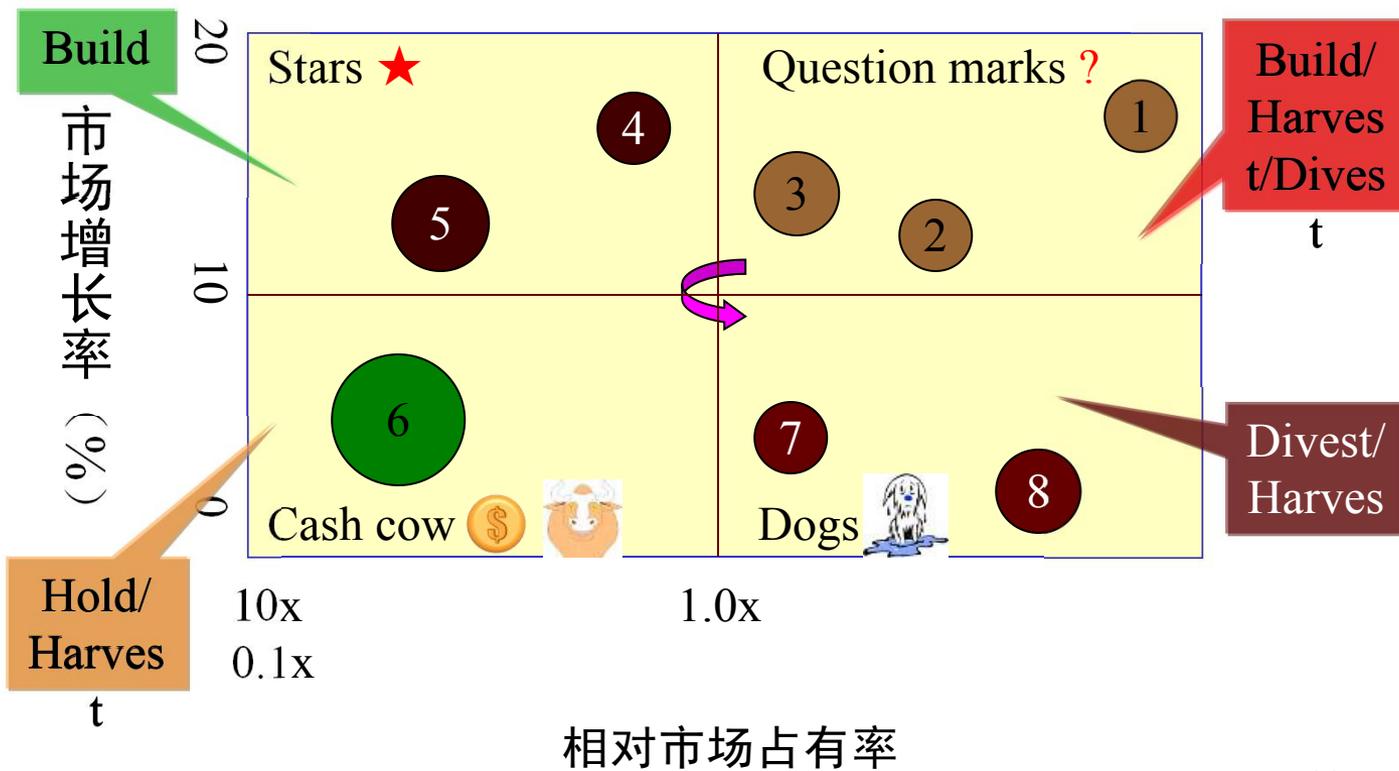
- 有自己的业务。
- 有共同的性质和要求。
- 拥有一定的资源，能够相对独立或有区别地开展业务活动。
- 有竞争对手。
- 有相应的管理班子从事经营战略管理工作。

规划投资组合

- 通过对企业SBUs的分析评估，确定投资方向，合理有效地分配资源。
- “市场增长率 / 市场占有率” 矩阵
- “多因素投资组合” 矩阵



BCG分析模型



BCG分析模型

- 纵向：销售增长率，市场增长率，反映产品在市场上的成长机会和发展前途。

- 销售增长率 = $\frac{\text{本年销售量/额} - \text{上年销售量/额}}{\text{上年销售量/额}}$

>10%	高
=10%	临界点
<10%	低

- 横向：相对市场占有率，表示企业的竞争实力大小。

- 相对市场占有率 = $\frac{\text{业务单位的市场占有率}}{\text{同行业最大竞争对手的市场占有率}}$

>1.0	高
=1.0	临界点
<1.0	低

BCG分析模型

- 明星类：具有良好的发展前景，企业须投入大量投资，以支持其快速发展，未来的金牛业务。
- 金牛类：企业的主要利润来源，不需大量资源投入，为其他业务单位的发展提供财力支持，企业应大量培植金牛类业务，尽量延长其生命期。
- 问题类：现金需求量大，市场占有率低，存在各种问题，前景未卜，需慎重考虑、认真筛选，一部分进行必要的投资促使其成为“明星”产品，对于没有前景的或无法解决问题的应坚决淘汰。
- 瘦狗类：该类业务多处于成熟后期或衰退期，通常是微利、保本甚至亏损，一般应放弃，但在少数情况下，经过努力可发展成为金牛业务。

波士顿矩阵分析法

- 分析：企业共8个业务单位或产品，其中问题产品3个，明星产品2个，金牛产品1个，瘦狗产品2个，问题产品、瘦狗产品偏多，所以企业发展后劲不足，企业实力较差。
- 制定业务组合或产品计划、确定各业务单位或产品的投资策略：
- 发展策略：大力投资，适于明星类和有发展前途的问题类产品
- 维持策略：维持现状，适于金牛类产品
- 收获策略：缩减投资，主要适用于问题类和瘦狗类产品
- 放弃策略：出售或清算，主要适用于没有前途和亏损的问题和瘦狗类产品。

头脑风暴

- 请思考“市场增长率 / 市场占有率”矩阵对企业战略经营单位分析的利弊。



-
- 市场增长不足以描述行业的整体吸引力
 - 市场份额也不足以代表相对竞争力
 - 对于市场的界定方式高度敏感
 - 模型假设各业务单位是独立的
 - 模型不正确地假设资本是定量的，而且必须在各业务单位之间配置
 - 对现有业务的分类，没有对未来的规划提出建议。

“多因素投资组合” 矩阵

GE 分析模型

- 企业对每个战略业务单位，都从市场吸引力（Market attractive）和业务优势（Business strength）两个方面进行评估。
- 市场吸引力取决于市场大小、年市场增长率、历史的利润率等。
- 竞争能力由该单位的市场占有率、产品质量、分销能力等因素决定。

多因素矩阵评价法（GE法）—行业吸引力

- 纵轴：行业吸引力，具体包括：
 - 市场规模：市场规模越大，行业吸引力越大
 - 市场增长率：市场增长率愈高，则吸引力愈大
 - 利润率：利润率愈高，吸引力愈大
 - 竞争程度：竞争愈激烈，吸引力愈小
 - 周期性：受经济周期影响愈小，吸引力愈大
 - 季节性：受季节性影响愈小，吸引力愈大
 - 规模经济效益：规模经济效益愈好，吸引力愈大
 - 学习曲线：即单位产品成本随经营管理经验的增加而降低的行业，吸引力愈大，反之，则吸引力小。

多因素矩阵评价法（GE法）—业务力量

- 横轴：业务力量，具体包括：
 - 相对市场占有率：相对市场占有率越高，业务力量越强
 - 价格竞争力：价格竞争力愈强，业务力量越强
 - 产品质量
 - 顾客了解度
 - 推销效率
 - 地理优势

Mckinsey模式（通用电器公司模式）

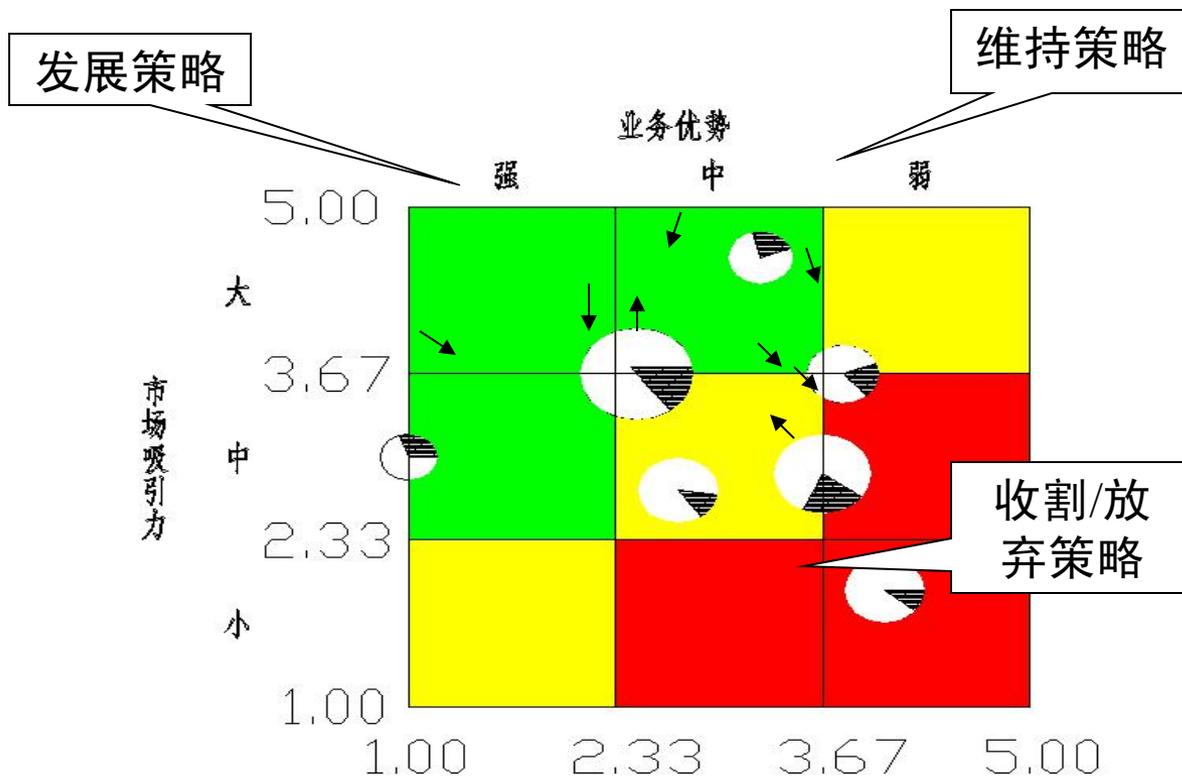
- 示例
- 行业吸引力：

	各 变 量	批分数	权 数	加权值
行 业 吸 引 力	市场大小	4	0.20	0.80
	年市场增长率	5	0.20	1.00
	历史的利润率	4	0.15	0.60
	竞争强度	2	0.15	0.30
	技术要求	3	0.15	0.45
	由通货膨胀引起的脆弱性	3	0.05	0.15
	能源要求	2	0.05	0.10
	环境影响	1	0.05	0.05
	社会、政治、法律的因素			
				必须是可接受的
			1.00	3.45

竞争能力（指本单位在行业中的竞争能力）

	各 变 量	批分数	权 数	加权值
公 司 战 略 经 营 单 位 竞 争 能 力	市场占有率	4	0.10	0.40
	市场占有率增长	4	0.15	0.60
	产品质量	4	0.10	0.40
	品牌信誉	5	0.10	0.50
	商业网	4	0.05	0.20
	促销力	5	0.05	0.25
	生产能力	3	0.05	0.15
	生产效率	2	0.05	0.10
	单位成本	3	0.15	0.45
	原料供应	5	0.05	0.25
	研究与开发成绩	4	0.10	0.40
各类人员	4	0.05	0.20	
			1.00	3.90

GE 分析模型

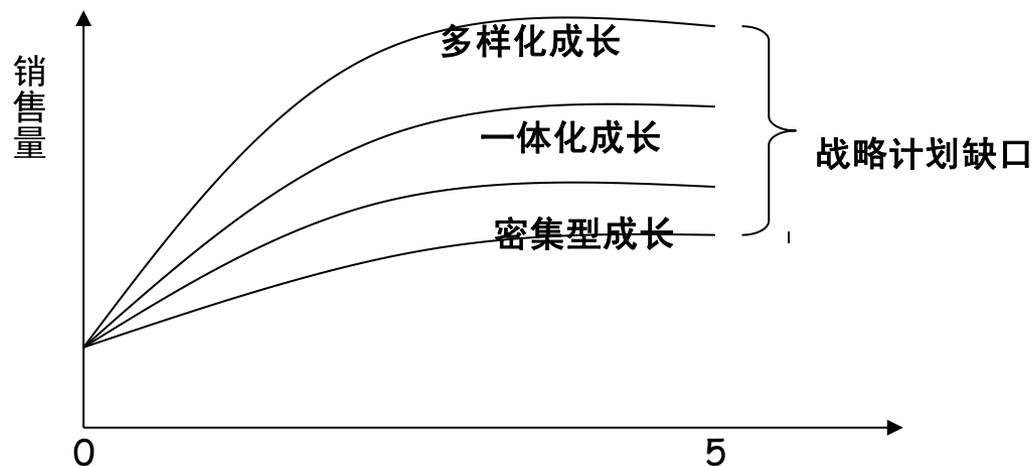


多因素矩阵评价法（GE法）—评价方法

- 对两大类因素的各具体项目进行分析——评估打分，再按各因素重要性加权合计，将行业吸引力和业务力量分为3等进行组合：
- 绿区：行业吸引力大，业务力量强，最佳区域
- 黄区：行业吸引力和业务力量中等，中等区域
- 红区：行业吸引力低，业务力量低，
- 投资策略
- 发展策略：绿区
- 维持策略：黄区
- 收缩放弃策略：红区

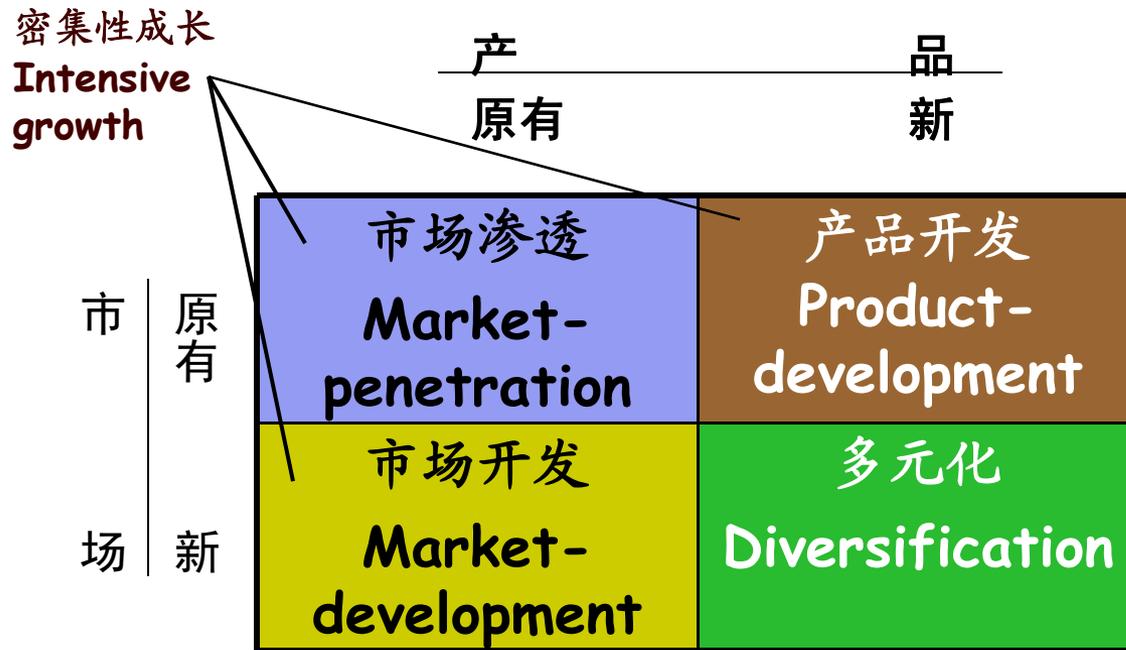
设计企业的成长战略

- 首先，在现有业务范围内寻找进一步发展的机会；
- 然后，分析建立和从事某些与目前业务有关的新业务的可能性；
- 最后，考虑开发与目前业务无关、但是有较强吸引力的业务。



产品-市场扩展矩阵

识别成长机会的工具



多元化成长 (Diversification Growth)

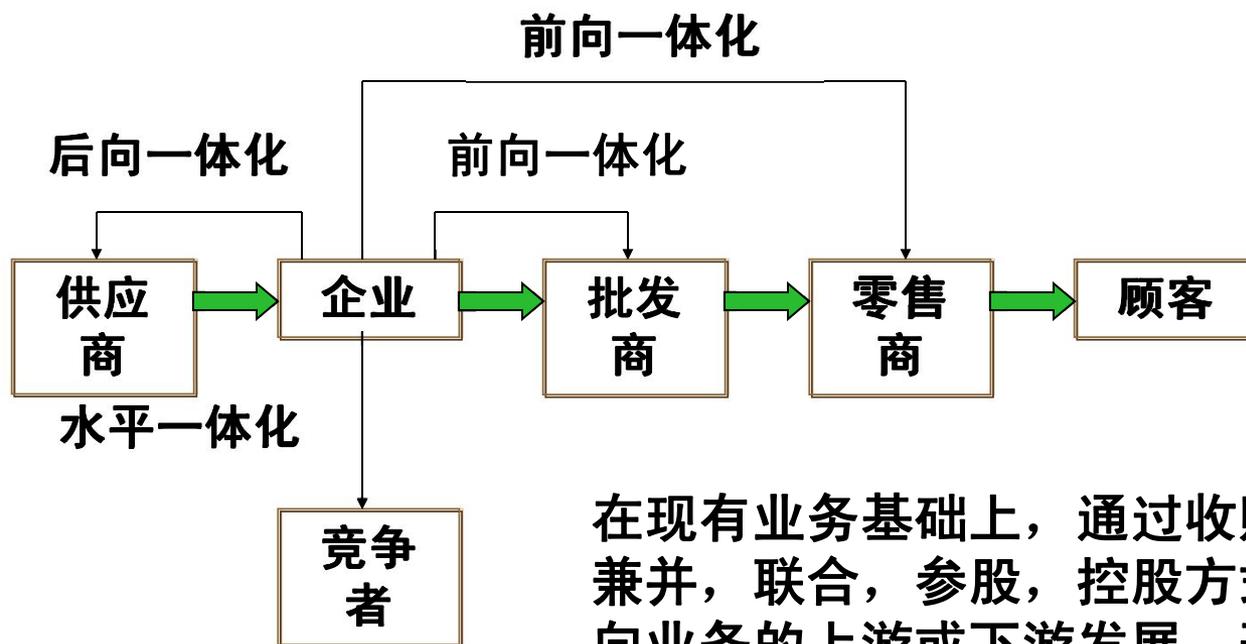
		市 场	
		现有	新
技 术	现有		同心多角化 Concentric diversification
	新	水平多角化 Horizontal diversification	综合多角化 Conglomerate diversification



多元化的五条标准

- 原有市场的成长率：快速成长不要多元化
- 市场集中度：本行业或地区市场中与第二名的距离
- 管理队伍的成熟度：若管理团队很成熟稳定则可以考虑多元化，否则不可以。
- 技术的相关性：替代性相关或互补性相关，可以考虑，没有相关则不考虑
- 经营目标：企业不能以追求利润目标实施多元化，而应围绕打造企业核心竞争力和内生能力的角度来考虑多元化

一体化成长 (Integrative Growth)

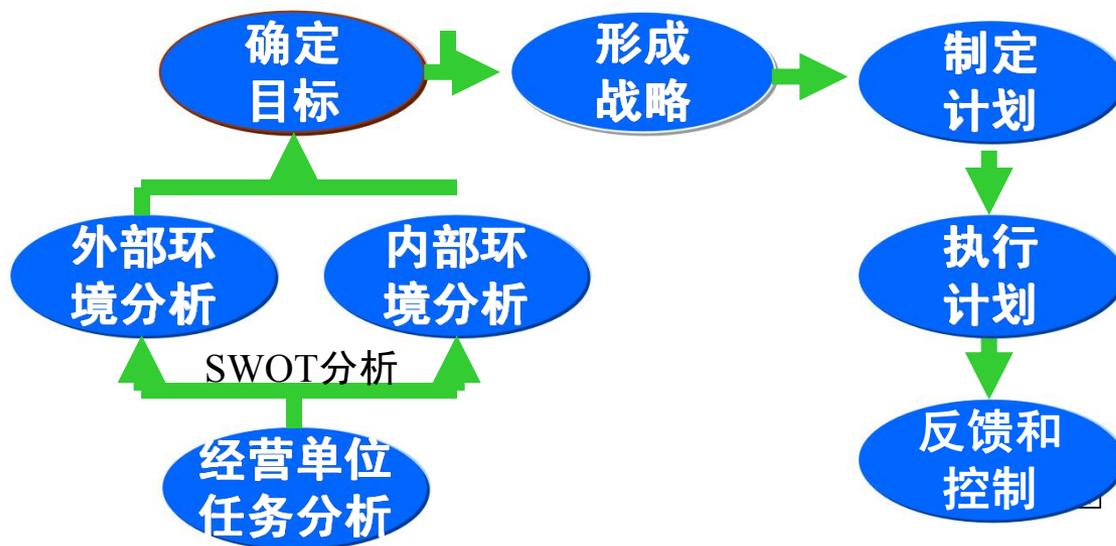


在现有业务基础上，通过收购，兼并，联合，参股，控股方式，向业务的上游或下游发展，形成产、供、销一体化以扩大现有业务的营销战略。

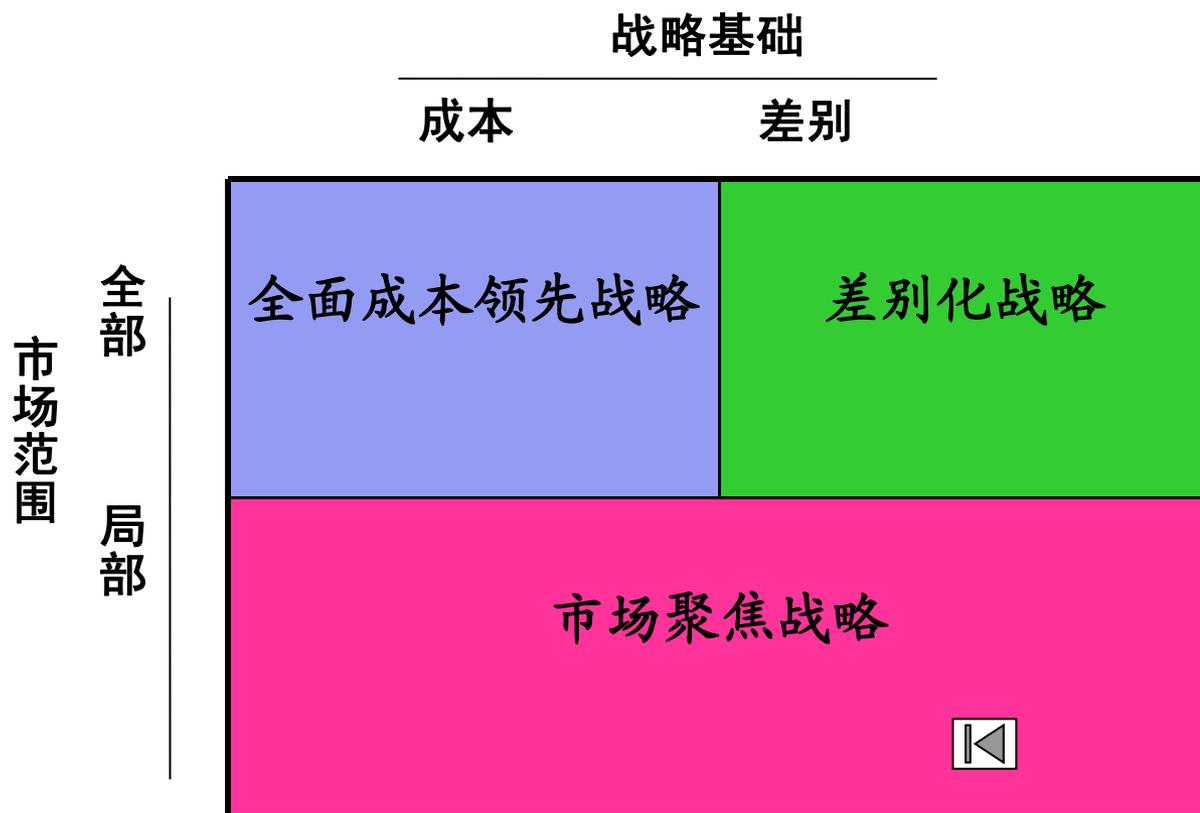
经营战略

- 经营战略是各个战略经营单位根据总体战略的要求，开展业务、进行竞争和建立优势的基本安排。

经营单位战略规划的过程



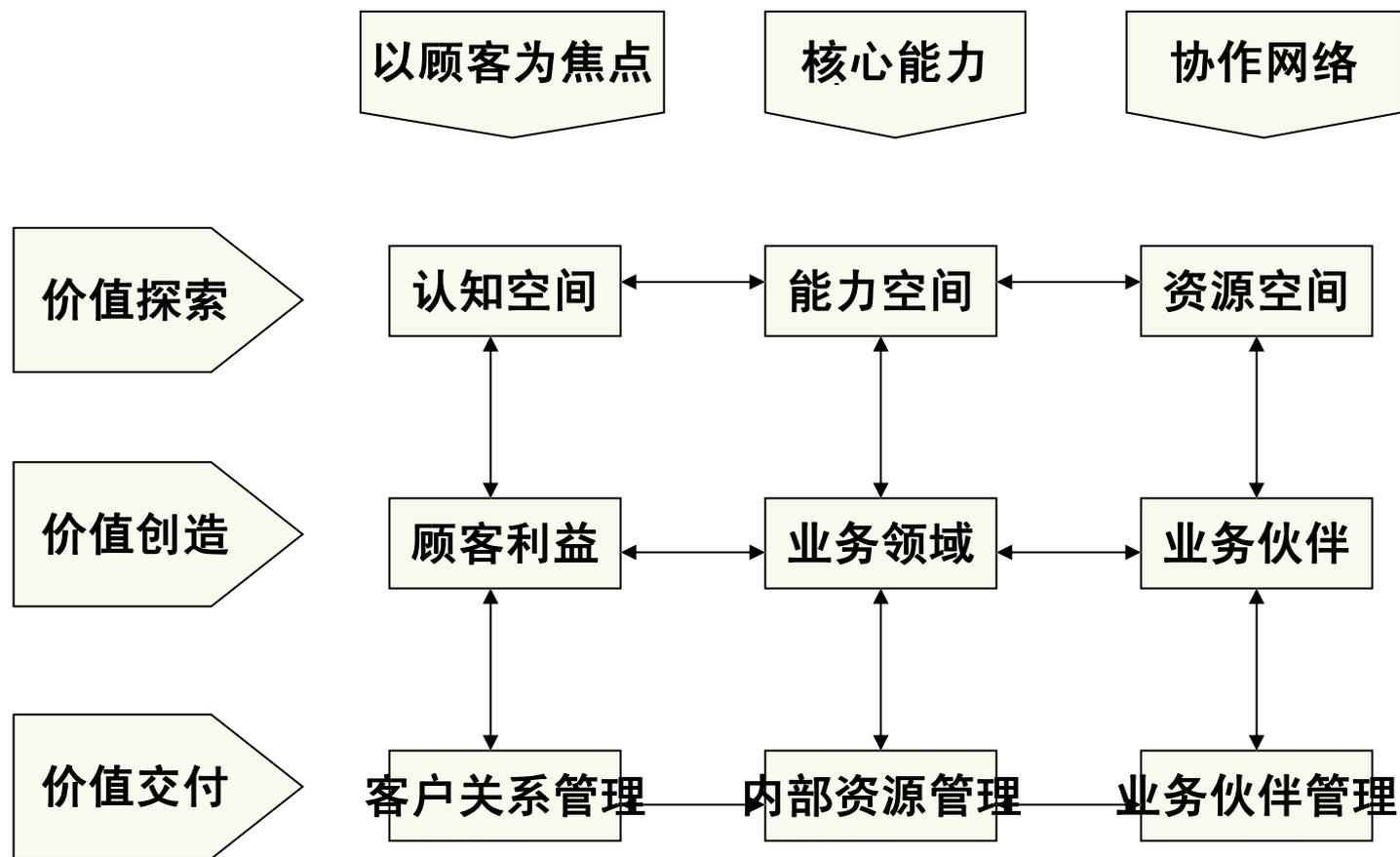
波特的竞争战略模型



营销战略与企业战略的关系

- 市场营销战略与企业战略的传统关系
 - 企业战略（高层、总体）
 -  市场营销战略（低层、职能）
- 市场营销战略与企业战略的现代关系
 - 市场营销战略（低层）
 -  企业战略（高层）
- 理论基础：逆向市场营销理论“送批萨上门”
- 市场营销导向理论关于鞋的故事
-

全面营销框架



市场营销战略的内外环境分析

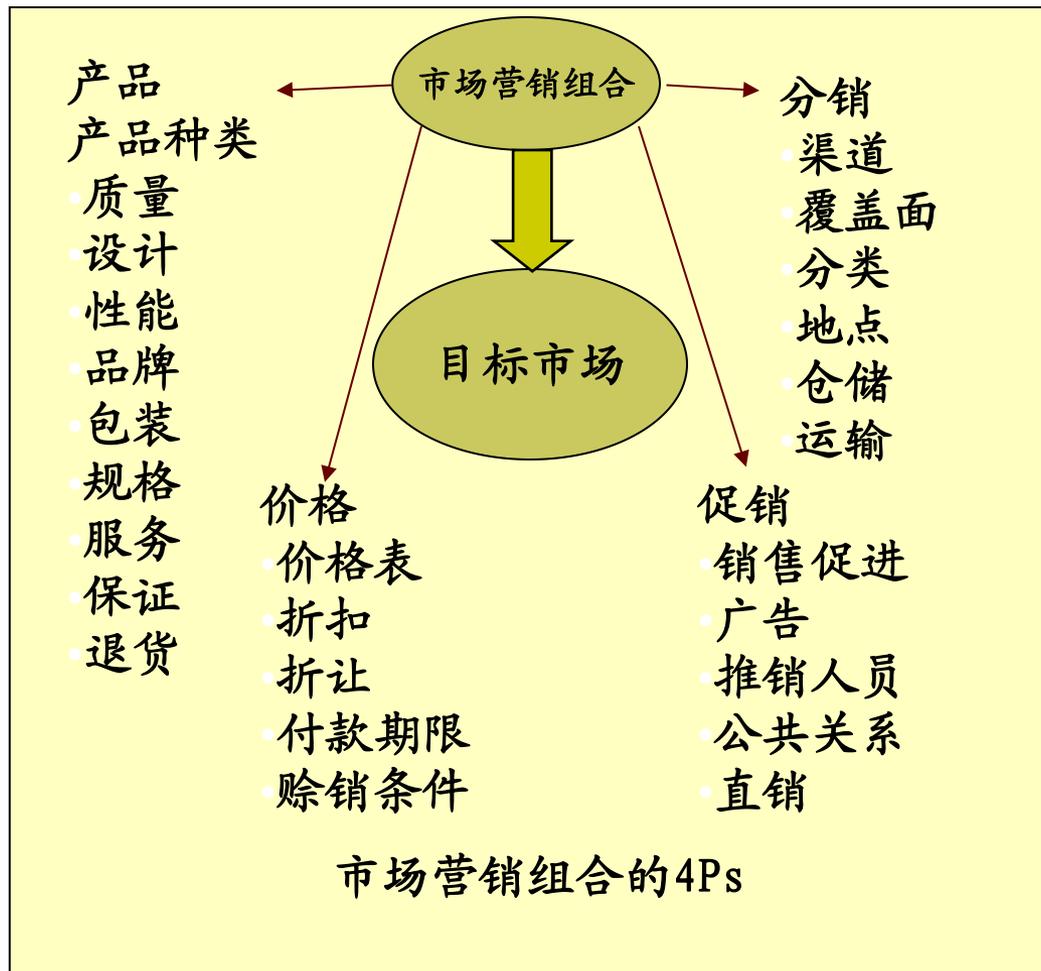
分析项目	具体分析内容	分析工具
宏观环境	经济、人口、政治、文化、法律、宗教、技术、社会、自然环境等。把握环境机会、洞察环境威胁	PEST分析法 SWOT分析
市场特性和状况	市场特性：互选性、变化性、竞争性、导向性等 市场状况：市场规模（人口、购买力、购买欲望） 市场特质（同质市场、异质市场） 供求状况（卖方市场、买方市场）	市场调研
行业动向和竞争	把握行业现状及发展动向 把握竞争状况	波特模型 市场调研
顾客状况	应把握目标消费者的需求特点、购买心理、购买行为、风俗习惯等	消费者行为分析
本企业状况	全面分析本企业的核心竞争力、优势和劣势	SWOT分析和波士顿矩阵分析法、GE分析法

市场营销战略的制定和实施

- 目标市场的选定
- 选定目标市场，描述目标市场的规模、结构和行为，计划中的产品定位、销售量、市场份额、开始几年的利润目标。
- 市场营销组合

E. J. 麦卡锡的4Ps

- | | |
|------------|------|
| •Product | 产品策略 |
| •Price | 价格策略 |
| •Place | 渠道策略 |
| •Promotion | 促销策略 |



市场营销战略的制定和实施

□ 4Cs

劳朋特的4Cs

Consumer

顾客需求和愿望

Cost

成本

Convenience

方便

Communication

沟通

□ 现代市场营销组合应该是4P+4C

