第二章 战略规划及市场营销过程

　　教学目标

　　本章主要讲述战略规划及市场营销过程。通过学习，学生应掌握组织的总体战略规划，市场营销在总体战略规划已经确定的组织中的作用，营销人员在贯彻执行组织任务时的管理过程以及管理营销活动。

　　重、难点分析

　　本章的重、难点是第二节。

第一节　战略规划

　　所有企业都必须向前看并且制定一个长期战略，以适应本行业中不断变化的各种条件。

　　在形势、机遇、目标和资源一定时，每个企业都必须找到最合理的战略。为长期生存和成长而选定企业总战略的艰巨任务被称为战略规划。战略规划是指在企业的目标、能力和不断变化的市场营销机会之间，发展和保持某种战略适应性的过程。

　　规划主要包含三项内容。

　　（１）把投资业务当作一项投资组合来管理。

　　（２）估量每项业务的未来利润潜量。对这一点需要进行认真的评估，而且要结合企业本身的特点以及行业和整个经济环境的变化。

　　（３）明确其行业地位、目标、机会和资源中的哪些因素是举足轻重的。

　　战略规划制定为企业其他计划的制定做了必要的准备，其制定步骤包括确定企业使命，明确相应的企业目标，设计最佳业务组合，以及协调各职能战略。首先，企业要在整体层次上确定总目标和任务，然后将该任务转变为指导整个企业的相应的具体目标。其次，由总部决定企业的最佳业务组合和产品组合，并确定企业的资源在各业务单位或各产品单位之间的分配。最后，每个业务单位和产品单位必须制定支持企业总体规划的详细营销计划和其他部门计划。因此，营销计划发生在业务单位、产品和市场三个层次，并且通过对具体营销制定更详细的计划来支持企业的战略规划。

　　一、确定企业使命

　　一个机构总是为实现某一使命而出现的。开始时，它的使命或目的是明确的。但随着时间的推移，由于机构的发展、新产品和新市场的开发或者环境中出现的一些新情况，其使命会变得模糊。当管理部门意识到自身正在盲目前进时，就必须重新搜寻其目标。

　　（一）确立企业的任务

　　公司的任务由五个关键性要素组成。

　　（１）公司的历史。为什么说一个公司的历史对它的任务有极大的影响呢？ 因为随着公司的发展，它的资源不断得到积累，在积累过程中就形成这个企业所特有的核心竞争能力。

　　这种竞争能力必然影响企业今后业务的发展，所以该公司的历史与其未来的发展能力有很大的相关性。

　　（２）所有者和管理当局目前的偏好。这是指企业的老板或者大股东希望做什么或者喜欢做什么，这与他们的性格或者爱好有关。这一点也导致企业不同发展任务的出现。

　　（３）市场环境对组织任务的影响。这一点有时候是非常明显的。

　　（４）该组织资源决定什么任务是可行的。这一点与第一点是相联系的。

　　（５）组织应将目标的选择建立在其特有的实力之上。

　　（二）使命书

　　使命书也可以叫作任务书，是指机构目的，即机构在更大范围的环境中为实现目标所做的陈述。一份明确的使命书就像一只“看不见的手”，对机构中的人员起到指导作用。

　　二、确定企业目标和目的

　　企业的使命需要转化为企业各管理层的具体目标。每个管理人员都应该有明确的目标，并负责实现这些目标。也就是说，确定企业目标和目的是在企业的使命或任务确定之后，使之向目标和目的转化。企业的根本目标是提高生产力，在这个大目标下有两种选择：一是业务目标是生产新产品，二是业务目标是增加利润，不是开发新产品，而是在现有产品的基础上增加利润、收益。如果我们不选择开发新产品，而是选择增加利润这个业务目标，那么增加利润也有两种方式：一种是通过增加销售额度，产品卖得多，利润自然也就高。另一种是在生产中和销售中降低成本，但是这种方式比较麻烦，涉及很多技术因素。因此，如果我们不选择降低成本而是选择增加销售，那就又有两种选择：一种方式是在原有的市场上增加市场份额，市场份额与购买产品的消费者人数是有关的。还有一种方式是不选取增加市场份额而选取进入新市场，例如产品不在城市销售而到农村开发新市场。企业目标和目的的确定正是通过这样一层一层地筛选、决策，最终实现具体化、可操作化。

第二节　设计业务组合

　　一、确定战略业务单位

　　（一）业务界定的市场导向

　　所谓业务组合，就是指组成企业的业务和产品的集合。最佳业务组合是指能使企业的强项和弱项最好地适应环境所提供的机会的业务组合。确定业务应以市场为导向，而不是以产品为依据。

　　（二）战略业务单位的纬度和特征

　　战略业务单位的三个纬度包括以下内容：

　　（１）顾客群。

　　（２）顾客需求。

　　（３）满足顾客需求的技术。

　　（三）分析业务组合

　　分析业务组合应从以下两方面着手。

　　（１）分析现有组合。

　　（２）增添新产品，制定增长战略。

　　二、分析现有组合

　　（１）鉴定关键业务或核心业务，企业具有核心能力的业务叫作核心业务。

　　（２）评估战略业务单位的经营效果，对过去的经营历史、经营业绩，或者是经营过程中出现的问题进行评估，观察效果如何，是盈利还是亏损，市场占有率是多少等。

　　（３）两种分析纬度。

　　①市场增长率———相对市场份额占有率（波士顿咨询集团方法）。

　　②市场吸引力———竞争能力（通用电气公司方法）。

　　（４）波士顿咨询集团方法。

　　波士顿咨询集团方法简称波士顿矩阵法，其关键概念是从两个变量入手来进行分析，这两个变量分别是市场增长率和相对市场份额占有率。

　　①市场增长率，又叫作市场的吸引程度，它是指业务或者产品所在的市场整个的增长率，而不是指厂商的产品的增长率。

　　②相对市场份额占有率，是指相对于市场中第一位的企业，本企业在市场中的占有率。

　　一般而言，如果企业在市场中的占有率达到１０％或超过１０％，那么它的市场占有率是比较高的，如果超过２０％就是相当高的。相对市场占有率表示企业在市场中的强度、力量。

　　三、制定增长战略

　　第一种是密集增长，指的是在现有的业务中去寻找发展机会，而不是新开发业务。第二种是一体化增长，这种方式主要是寻找机会找到与现有业务相关的新业务来作为发展的方向。第三种是多元化增长，指的是在现有业务当中没有的业务，即与现有业务无关的新业务，业务之间没有关联，需要不同的核心业务来解决问题。密集增长主要包括市场渗透、市场开发、产品开发。一体化增长主要包括后向一体化、前向一体化、横向一体化。多元化增长主要包括同心多元化、水平多元化、集团多元化。

　　四、计划职能战略

　　企业的战略规划决定了企业将要经营的业务种类以及每类业务的目标。接着，对每一业务单位都要制定更详细的计划。每个单位内的主要职能部门，都必须通力合作以实现战略目标。

　　（一）市场营销在战略规划制定中的作用

　　企业总体战略和市场营销战略之间有许多重叠部分。市场营销参照的是消费者需要及企业满足这些需要的能力。这些因素同样也指导着企业的总任务和总目标。

　　（二）市场营销与其他业务职能

　　顾客价值和满意是营销中取得成功的模式中的要素。但是，单有市场营销并不能为顾客创造较高的价值。企业所有部门都必须通力合作来完成这个重要任务。每个部门都可以看作企业价值链中的一个环节。这就是说，每个部门都要进行设计、生产、营销、支付和支持企业产品的价值创造活动。

　　（三）市场营销及营销系统中的合作伙伴

　　在追求竞争优势的过程中，企业需要超越自身的价值链，去观察供应商、销售商乃至最终顾客的价值链。今天，有更多的企业在与营销系统内的其他成员组成“合作伙伴”关系，以便改善整个顾客价值交付系统的性能。例如，在某公司实行的合格供应商方案中，公司为供应商设定了很高的标准，只挑选少数几家愿意达到质量、准时交货和不断改进要求的供应商。然后，该公司选派自己的专家与供应商合作，以便不断改善彼此的合作情况。

第三节　市场营销过程

　　菱形图的周边是四个方面的环境，分别是人

　　口—经济环境、技术—自然环境、政治—法律环境和社会—文化环境。这些是市场营销所处的基本的外部环境。目标消费者位居中心。企业识别总体市场，将其划分为较小的细分市场，选择最有开发价值的细分市场，并集中力量满足和服务于这些细分市场。企业设计由其控制的四大因素（产品、价格、分销和促销）所组成的营销组合。为找到和实施最好的营销组合，企业要进行市场营销分析、企划、实施和控制。通过这些活动，企业观察并应变于市场营销环境。下面我们来简单地看一下市场营销程序中的每个因素。

　　一、目标消费者

　　为了在竞争激烈的市场中取胜，企业必须以消费者为中心，从竞争对手处赢得消费者，并通过提供更大的价值来保住消费者。但是，在满足消费者的需求之前，企业必须先了解消费者的需要和欲望。因此，健全的营销要求仔细地分析消费者的需求。企业明白，它们无法满足既定市场内的所有消费者的需求，至少不能以同一种方式来满足所有的消费者的需求。

　　消费者的类型太多，他们的需求种类也太多。而且，一些企业在为某些细分市场服务方面处于优势。因此，每个企业都必须分割总体市场，选择最好的细分市场，并制定战略以优于竞争对手的方式服务于选定的细分市场，赚得利润。这一过程包括三个步骤：市场细分、目标市场选择以及市场定位。

　　二、设计营销组合

　　企业一旦对其竞争性营销总战略做出决策，就要开始准备计划营销组合的详细内容。

　　营销组合是现代营销的主要概念之一。所谓营销组合，就是指企业为了在目标市场制造它想要的反应而混合采用的一组可控制的战术营销手段。营销组合包括企业为影响对其产品的需求而做的任何事情，大 致 可 分 为 四 组 变 量 被 称 为 “四 个 P”，即 产 品 （ProdＧuct）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）。

第四节　管理营销活动

　　传统的物质流程及价值创造和配送流程是两种创造价值的观念。我们先来看传统的物质流程，传统的物质流程分为两大部分，一个叫作制造产品，另一个叫作销售产品，基本上这个流程是从生产和销售产品的角度来考虑问题的。那么在制造产品的整个流程中，大致涉及三个阶段，即产品设计（产品的结构、外观、功能、样式等）、采购（零配件、原材料等）和制造。销售产品第一是确定价格，第二是销售，第三是广告促销，第四是分销，最后是服务。传统的物质流程是从商品本身、物体的流转过程来考虑问题的。价值创造和配送流程分成三大部分，第一个是选择价值，第二个是提供价值，第三个是沟通价值。选择价值包括三个方面，即顾客划分、市场选择确定和价值定位。提供价值包括五个方面，即产品开发（不同于传统的物质流程中的产品设计，产品开发涉及的面更宽，创新的力度更强）、服务开发、定价、准备资源（比采购的涵盖面宽）和服务。沟通价值涉及三个方面，即销售人员、销售促进和广告。

　　一、市场营销分析

　　通过实施，企业将战略及营销计划转变为能够实现企业战略目标的行动。营销计划由营销部门的人员来实施，他们要与公司内外的其他人进行合作。控制包括度量和估计市场营销计划和活动的成果，以及采取正确的行动来保证实现企业的目标。营销分析为所有其他营销活动提供所需要的情报和评估。

　　（１）外部分析：分析市场和市场环境，对市场进行分析就是对需要某种产品的消费者进行分析，市场环境更宽泛。外部分析主要的目的是寻找机会，避开威胁，或者叫趋利避害。

　　（２）内部分析：分析自身的强项和弱项、具有的资源能力，以便能选择最适合于企业的机会。

　　外部分析和内部分析应该结合起来，这样才能对市场有一个总体的、充分的把握。

　　二、市场营销企划

　　通过战略规划制定，企业对每一个业务单位想要做的事情做出决策。营销计划制定是指对有助于企业实现战略总目标的营销战略做出决策。每一类业务、产品或品牌都需要一个详细的营销计划，一般包括以下几个部分：计划实施概要、当前市场状况、威胁和机遇分析、目标和问题、营销策略、行动计划以及预算和控制。

　　三、市场营销实施

　　计划好战略只是市场营销成功的开始。优秀的营销战略如果得不到正确的实施，就无法起到作用。市场营销实施是指为实现战略营销目标而把营销计划转变为营销行动的过程。实施包括日复一日、月复一月地有效贯彻营销计划的活动。营销计划提出的问题是：什么是市场营销活动和为什么要进行营销活动。而市场营销实施问的是谁、何时、何地以及怎样。

　　许多经理认为“把事做正确”（实施）与“做正确的事”（战略）一样重要，甚至比后者更加重要。事实是，这两者对取得成功同样重要。但是，企业可通过有效的战略实施来获得竞争优势。一个企业的战略可能雷同于另一个企业的战略，但是却能通过更快或更好的实施在市场中获胜。可是，市场营销实施很艰难。通常，想出好的营销战略比实施这些战略要更容易些。

　　成功的市场营销是五大要素的有效组合。

　　（１）成功的实施需要一个详细的、把所有的人和活动聚集到一起的行动方案。

　　（２）企业的正式组织结构在执行市场营销战略中发挥着巨大作用。一项重要的研究发现，成功的企业喜欢采用简单、灵活的结构，使它们能够迅速地适应不断变化的条件。

　　（３）企业的决策和奖励制度，即指导计划、预算、补偿等其他活动的操作程序，也影响着市场营销的实施。例如，如果企业以短期利润成果奖励经理，他们就不会有积极性去实现长期市场建设目标。

　　（４）有效的实施还需要仔细制定人力资源计划。在企业的各个层次，都必须配备具有所需技能、动力和个人魅力的人员。

　　（５）要想实施取得成功，企业的营销战略还必须和企业文化相适合。企业文化是指企业人员共享的价值和信仰体系，也即企业的集体特性和意义。

　　四、营销部门的组织

　　企业必须设计一个市场营销部门来实施营销战略和计划。如果企业规模非常小，或许只要一个人就可以干完所有市场营销工作，当企业扩张时，就需要设立营销部门来策划和实施市场营销活动。大企业中，这个部门包括许多专家。

　　现代营销部门主要可以用以下几种方式来组织。

　　（１）职能组织：这是常见的一种组织形式，其特点是不同的营销组织都有一名职能专家来领导。

　　（２）地理组织：这种形式在全国或全球销售的企业经常采用，按国家、地区组织营销。地理组织使销售人员进驻某个地区，认识他们的顾客，并以最小的旅行时间和费用进行工作。

　　（３）产品管理组织：适用于产品、品牌多且差别大的企业。使用这种方法，产品经理要为某种产品或品牌制定并实施一个完整的战略和营销方案。对那些只销售一种产品给许多不同种类的、具有不同需要和偏好的市场的企业来说，产品管理组织也许是最好的选择。市场管理组织类似于产品管理组织。市场经理负责为具体市场制定营销战略和计划。该体制的主要优势在于围绕具体顾客细分市场的需要来组织企业。

　　生产许多不同的产品，这些产品又流入许多不同的地域和顾客市场的大型企业，通常会采用职能、地域、产品和市场组织的某种组合形式。这能保证每个职能部门、产品和市场得到管理部门对其应有的注意。但是，它也会增加管理层及管理费用，减少组织灵活性。不过，组织专业化所带来的利益通常还是会超过其不利影响的。

　　此外，除了这三种方式外，还有一种方式值得一提。在２０世纪七八十年代有一种方式叫作事业部。事业部的方式基本上是从产品管理组织基础上衍生出来的，不同的是事业部的权限除了生产的角度外，还包括经营的规划、人力资源的政策以及产品的策略等，它与总公司下面的分公司是不一样的。这也是一种组织方式，但它是公司的一种组织，与营销的组织不同。

　　五、市场营销控制

　　由于在实施营销计划的过程中会有许多意外情况发生，因此营销部门必须持续地进行营销控制。营销控制包括估计市场营销战略和计划的成果，并采取正确的行动以保证实现目标。

　　（１）控制过程包括四个步骤：制定目标、衡量业绩、评价业绩和采取纠正措施。

　　（２）经营控制和战略控制。

　　经营控制是指根据年度计划检查当前业绩，并在必要时采取正确行动。目的是保证企业实现在年度计划中制定的销售、利润及其他目标。它还指确定不同产品、地区、市场和渠道的获利能力。

　　战略控制是指查看企业的基本战略是否很好地与机会相匹配。市场营销战略和方案会很快过时，因此，每个企业都应定期重新评估对市场采用的全部方法。进行战略控制的一个主要手段是营销审计。营销审计是对企业环境、目标、战略和行动的综合、系统、独立和定期的检查，用以确定企业中存在的问题和机会。审计为企业制定行动计划，为改善企业市场营销业绩提供了良好的情报。