

PRINCIPLES OF  
Marketing

企业及市场营销战略：结成合作伙伴，建立顾客关系



# 学习目标

阐释整个企业的战略规划及其四个步骤

讨论如何设计业务组合

制定增长和精简战略

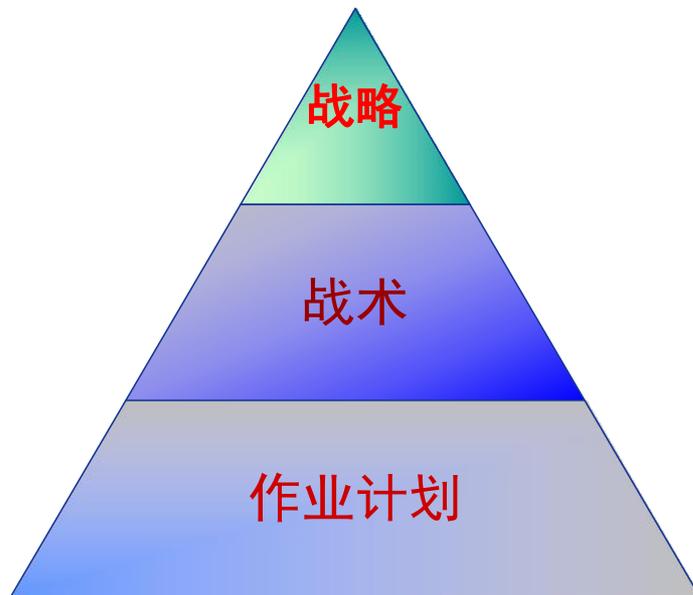
解释营销在战略规划中的角色

描述顾客驱动型营销战略和营销组合的要素

列出营销管理的职能

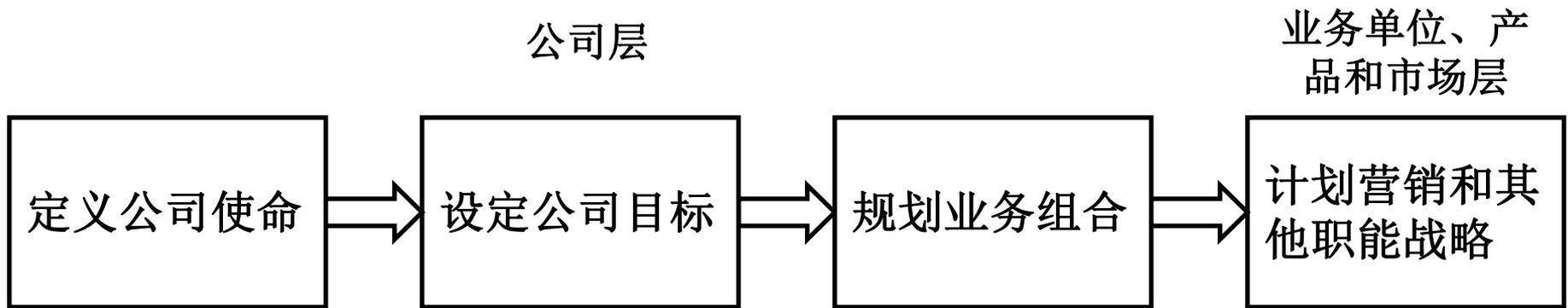
# 公司范围内的战略规划

❖ 战略规划是在组织的目标和能力与不断变化的市场机会之间建立和维持战略适配的过程。



# 公司范围内的战略规划

## 战略规划的步骤



# 公司范围内的战略规划

## 确定市场导向的使命

- ✿ **使命(mission)**: 组织存在的理由（在广阔的环境背景下，企业要实现的目标。）
- ❖ **使命陈述**是组织目标的说明，即希望在大环境中实现使命
- ❖ **市场导向的使命陈述**是根据所满足的顾客的基本需求来定义业务

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, blue, green, red) with a trademark symbol (TM) at the end.

我们帮助你组织世界的信息和使之可接触和有用

# 公司范围内的战略规划

公司	产品导向的定义	市场导向的定义
Amazon	我们在网上出售图书、音像制品、玩具、消费者电子产品、五金产品、家居用品以及其他产品	我们使网上购物体验更加迅速、方便和愉悦——让亚马逊成为发现和购买任何想要的东西的网络空间
Disney	我们经营主题公园	我们创造梦想——一个梦想成真，体验美国文化的地方
Nike	我们出售运动鞋和服装	我们带给世界上每一位运动员灵感和创新（如果你有身体，你就是运动员）

# 公司范围内的战略规划

## ✿ 一些组织的使命陈述

- ✿ **AVON:** 成为最了解和最能满足全球女性对产品、服务和自我实现需求的公司，成为一家比女人更了解女人的公司
- ✿ **沃尔玛:** 我们传递每天低价，帮助人们省钱，并使生活更美好。



# 公司范围内的战略规划

## ✿ 一些组织的使命陈述

- ✿ **eBay**: 提供一个全球交易平台, 让任何地方的任何人都能在此交易任何物品
- ✿ **澳大利亚国家心脏基金会**: 减少澳大利亚由心脏病、中风和血管疾病引发的痛苦和死亡
- ✿ **Panasonic**: 作为工业组织的一个成员, 努力改善和提高人们的社会生活水平, 要使家用电器像自来水那样廉价和充足



**Panasonic**  
ideas for life



# 公司范围内的战略规划

## 一些组织的使命陈述

- ◆ **可口可乐**：我们致力于长期为公司的股东创造价值，不断改变世界。通过生产高质量的饮料为公司、产品包装伙伴以及客户创造价值，进而实现我们的目标
- ◆ **苹果**：致力于为全球140多个国家的学生、教育工作者、设计人员、科学家、工程师、商务人士和消费者提供最先进的个人计算机产品和支持



# 公司范围内的战略规划

## 设定公司目标

### 业务目标

- 建立盈利性的顾客关系
- 投资研究
- 提高利润

### 营销目标

- 提高市场份额
- 建立当地合作关系
- 增加促销

# 公司范围内的战略规划

## 规划业务组合

- ❖ **业务组合**是构成公司业务和产品的集合
- ❖ **组合分析**是战略规划中的主要任务活动，管理者借此对构成公司的各项业务和产品进行评价



# 公司范围内的战略规划

## 分析当前的业务组合

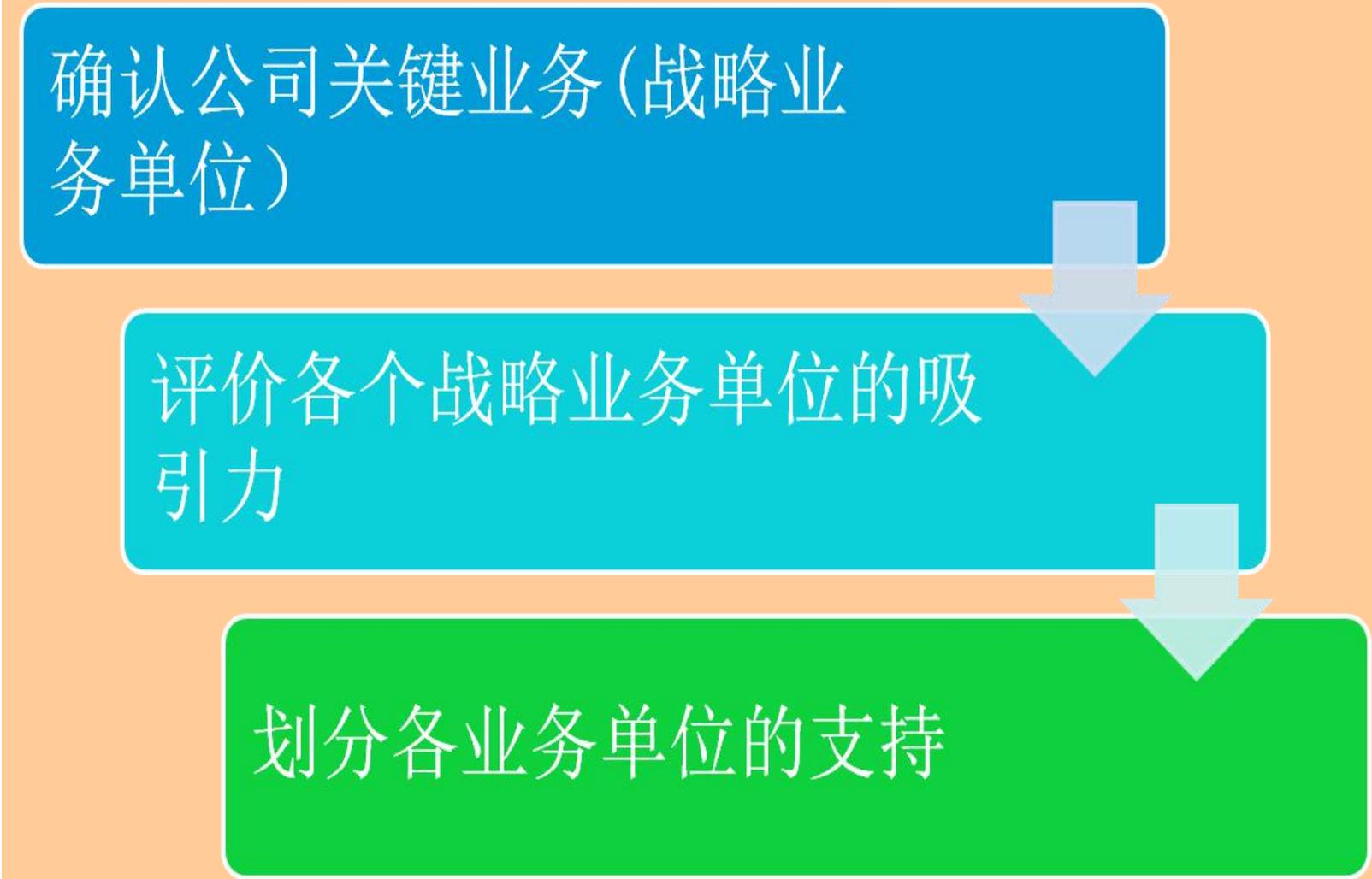
- ❖ **战略业务单位**是公司的一个单位，它可以不受公司其他业务的约束而独自计划自己的使命和目标
  - ◆ 部门
  - ◆ 部门内的产品线
  - ◆ 单个产品或品牌



# 公司范围内的战略规划

## 分析当前的业务组合

确认公司关键业务（战略业务单位）



```
graph TD; A[确认公司关键业务（战略业务单位）] --> B[评价各个战略业务单位的吸引力]; B --> C[划分各业务单位的支持];
```

评价各个战略业务单位的吸引力

划分各业务单位的支持

# 波士顿矩阵法



BCG增长—份额矩阵

# 公司范围内的战略规划

## 矩阵方法存在的问题

- ❖ 难以测量市场份额和增加率，难以确定SBU
- ❖ 耗费时间，成本较高
- ❖ 关注当前业务而不是未来规划



# 公司范围内的战略规划

## 制定增长和精简战略



### ❖ 星巴克：突飞猛进的发展

- ◆ “第三个地点”
- ◆ 每周约4000万顾客光顾遍布40个国家的15000家店铺
- ◆ 年收益增长率超过20%
- ◆ 过去十年间每年向投资者贡献约26%的回报

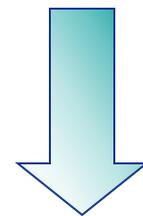


# 公司范围内的战略规划

## 制定增长和精简战略

- ❖ **产品/市场扩张矩阵**是通过市场渗透、市场开发、产品开发或多元化来识别公司发展机会的工具

现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化
	现有产品	新产品



# 市场渗透

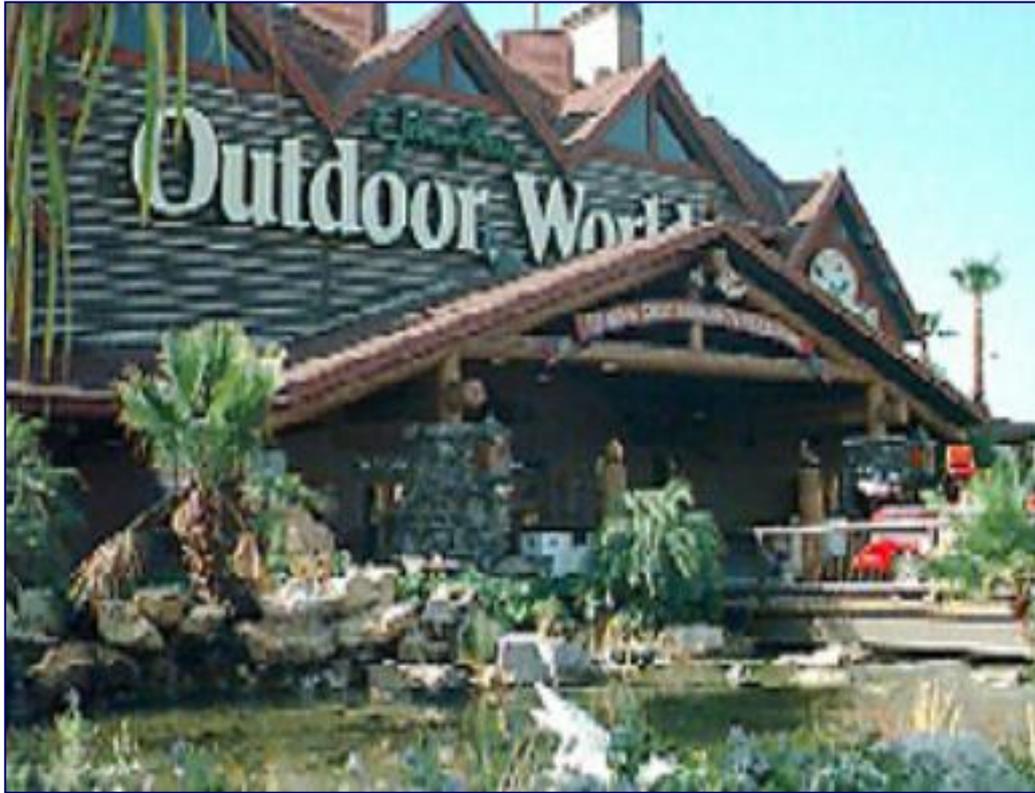


❖ **市场渗透**是无需改变原有产品就取得更多的销售的增长战略

How?

- 在现有市场领域增加新的店铺
- 加大广告力度
- 降低价格
- 改善服务

# 市场开发



❖ **市场开发**是为当前产品识别和开发新的细分市场的增长战略

How?

- 新的地理细分市场
- 新的人口细分市场

***Bass Pro Shops has aggressively developed new geographic markets for its Outdoor World retail stores.***

# 产品开发

产品开发是向现有市场提供改良的或全新的产品的增长战略

How?

增加新的规格，风味，联合品牌产品等。



# Diversification

- ❖ **多元化**是经营或收购现有产品或市场之外的业务的增长战略
  - ◆ 风险最高
  - ◆ 企业如果在不熟悉的产品或行业领域进行的多元化太宽泛，会存在稀释其市场重心的风险。



# Let's Talk!

- ❖ 以小组为单位，  
运用产品/市场矩阵模型  
分析讨论星巴克的扩张战略



市场渗透

市场开发

产品开发

多元化

# 营销实践：星巴克的增长战略

## ❖ 星巴克：实施增长战略

### ◆ 开设更多的店铺

- ⑩ 最终目标：在全世界开40000家星巴克店

### ◆ 改善的星巴克体验

- ⑩ 增加店内产品，改进菜单，增添特色

### ◆ 新的零售渠道

- ⑩ 与Kraft合作，在超市售卖咖啡产品
- ⑩ 航空公司、书店、便利店等
- ⑩ [www.starbucksstore.com](http://www.starbucksstore.com)

### ◆ 新的产品和店铺概念

- ⑩ 与百事可乐合作
- ⑩ 与Dreyer's合作；咖啡冰淇淋
- ⑩ 与Hershey合作；咖啡巧克力
- ⑩ 音乐、图书、电影；CD、XM卫星广播

### ◆ 国际增长



# Let's Talk!

❖ 以小组为单位，  
分析讨论星巴克的迅速扩张的缺点

1. 稀释了星巴克体验
2. 星巴克资源摊的太薄，或失去市场重心



# 公司范围内的战略规划

## 制定增长和精简战略

- ❖ **精简战略**指放弃那些不具盈利性或不再契合公司总体战略的业务组合的业务缩减活动
  - ◆ IBM放弃个人PC业务
- ❖ 实施精简战略的原因
  - ◆ 不具有盈利性
  - ◆ 因过度增长而进入缺乏经验的领域
  - ◆ 无法提供卓越的顾客价值
  - ◆ 一些业务单元逐渐老化或衰亡



# 营销策划

合作建立客户关系——与企业其他部门合作

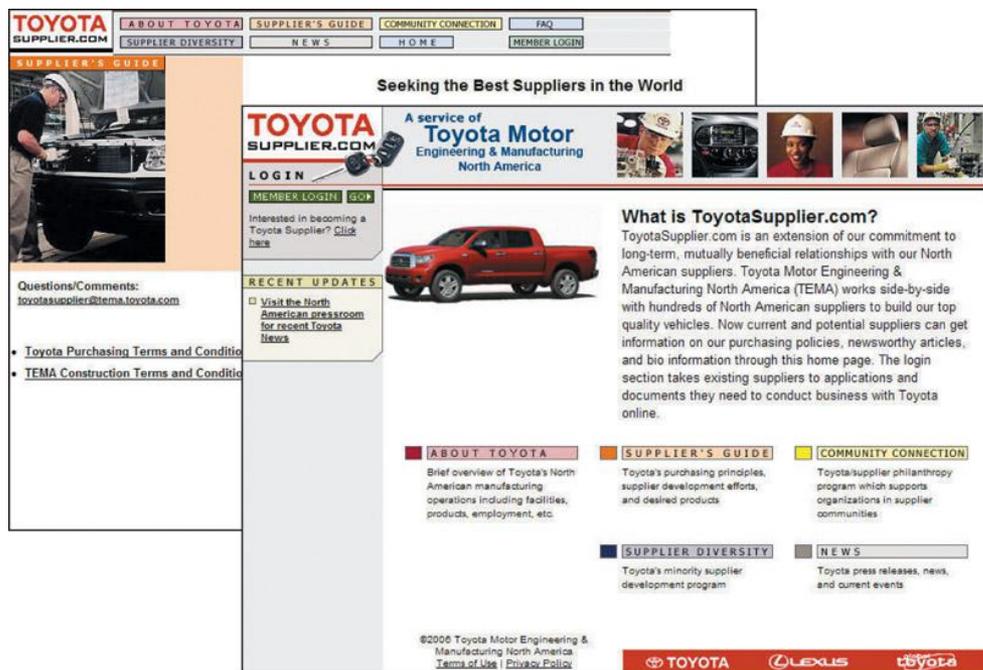


❖ **价值链**是执行价值创造活动来设计、生产、营销、递送和支持企业产品的所有部门的通力协作

◆ 沃尔玛：部门协作一致为顾客创造价值

# 营销策划

合作建立客户关系--与营销系统中的其他组织合作



❖ 价值递送网络由公司、供应商、渠道商、最终顾客等组成，彼此相互合作，共同提高整个系统的绩效

e.g. 丰田

# 营销策划

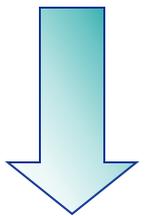
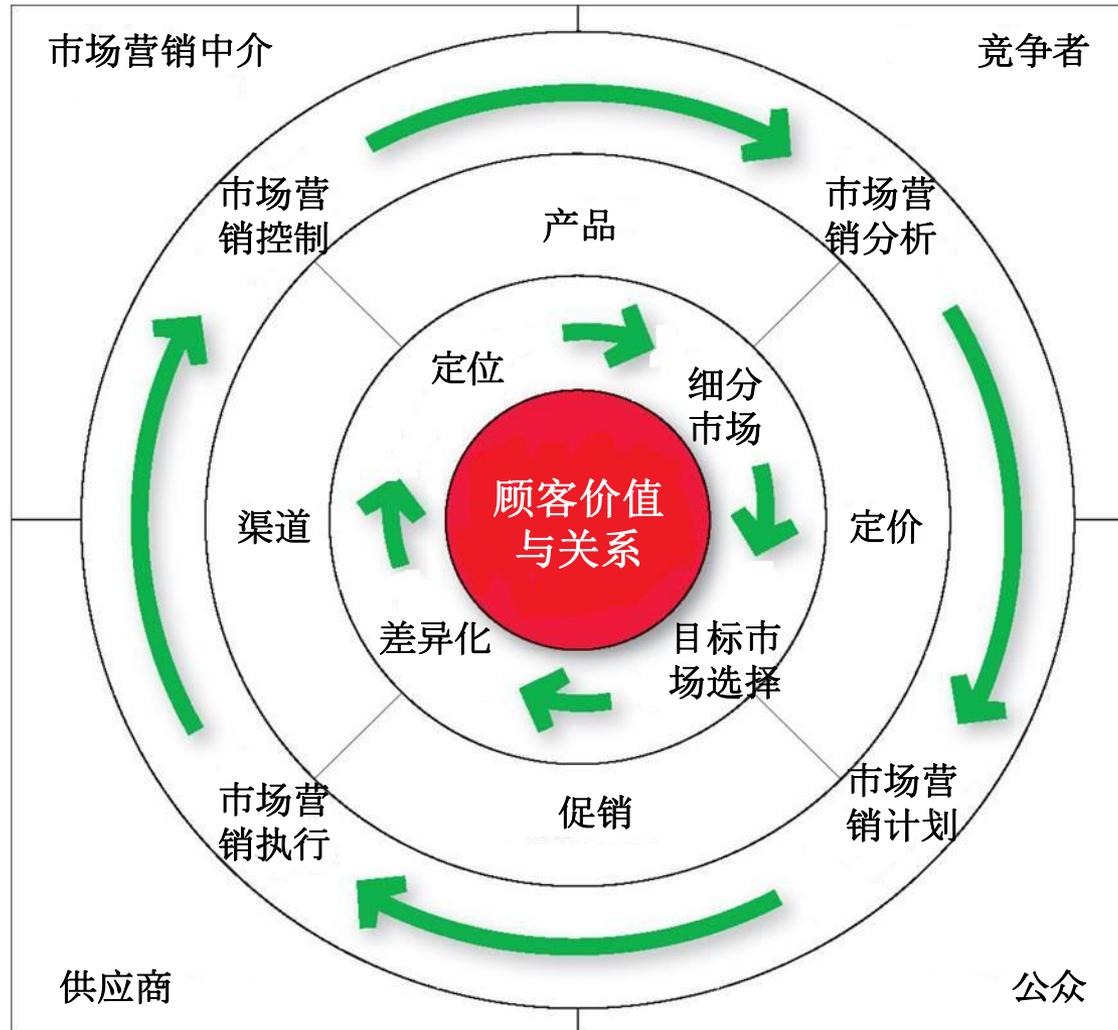
## 合作建立客户关系——与营销系统中的其他组织合作



麦当劳遍布世界的紧**32000**家餐厅每天为超过**5200**万的顾客服务，占据汉堡包市场逾**40%**的份额。人们蜂拥而入，不仅因为他们热爱连锁汉堡。实际上，消费者在口味排名上明显将麦当劳置于汉堡王和温迪之后。顾客青睐的是麦当劳的系统，而不仅仅是食品。全世界范围内，麦当劳完善的系统传递着被麦当劳称为**QSCV**-质量、服务、洁净和价值-高标准。麦当劳的高效在于它成功地与加盟商、供应商和其他组织合作，共同传递着超高的顾客价值。



# 市场营销战略与市场营销组合



# 市场营销战略与市场营销组合

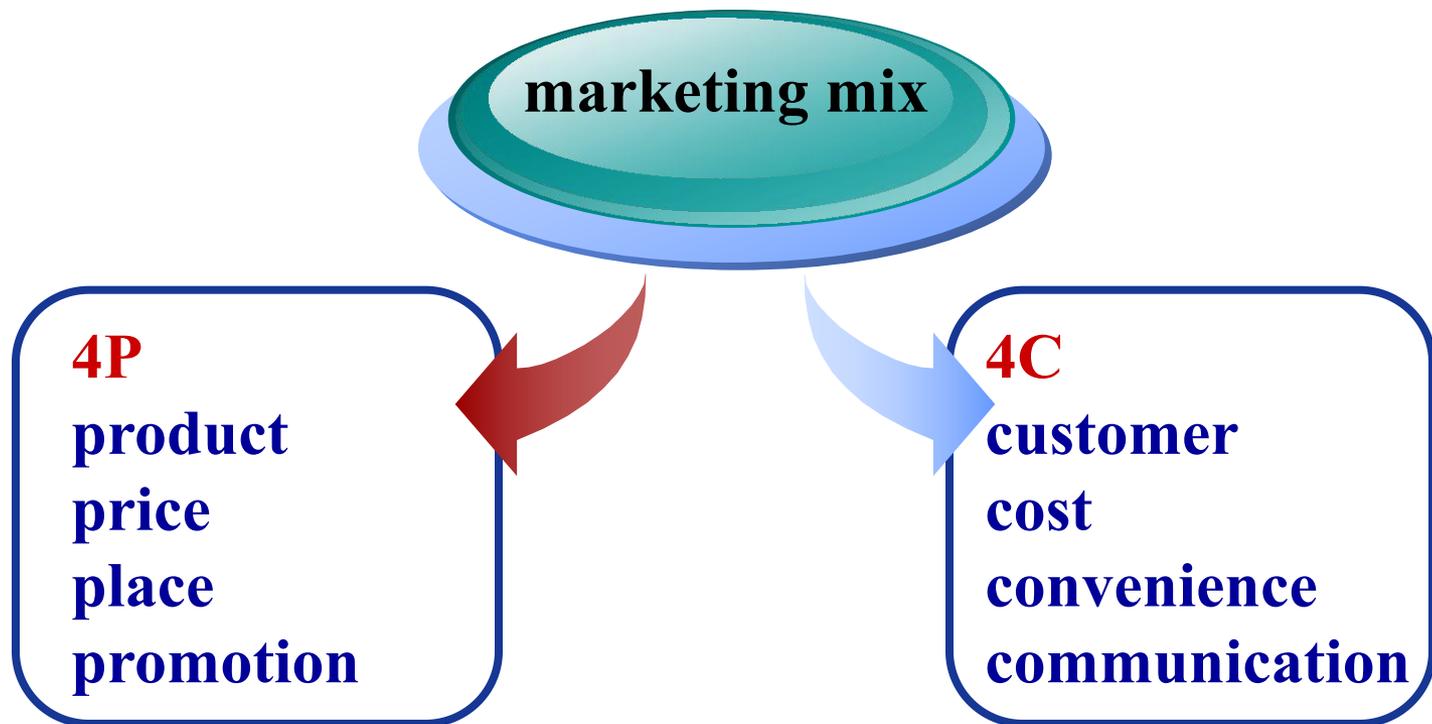
## 顾客导向的市场营销战略

- ❖ **市场细分**指将市场划分为独特的购买者群体，各个群体之间在需要、特征或行为上存在明显差异，需要不同的产品或市场营销组合
- ❖ **细分市场**由对既定市场营销努力具有类似反应的消费者构成
- ❖ **选择目标市场**指评价各个细分市场的吸引力，并选择其中一个或几个细分市场
- ❖ **产品/市场定位**指设法使自己的产品在目标顾客的心中占据一个清晰、独特而理想的位置

# 市场营销战略与市场营销组合

## 制定整合的市场营销组合

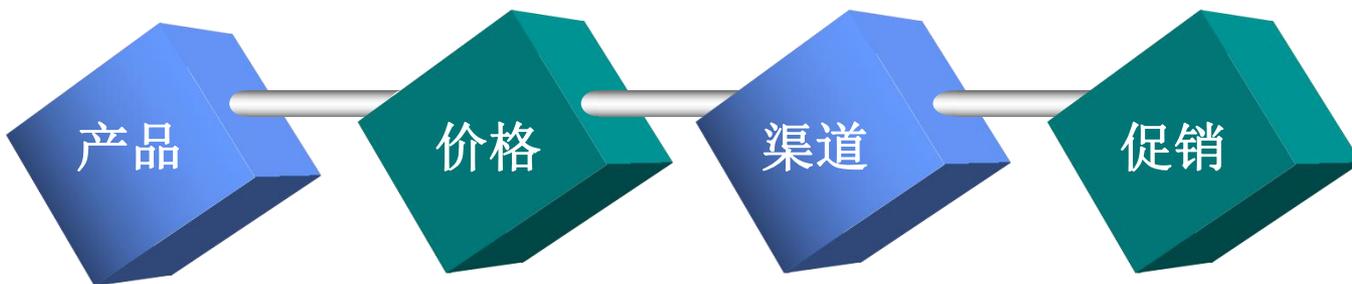
- ❖ **市场营销组合**指为使目标市场产生预期反应而整合使用的一系列可控的、策略性的营销工具



# 市场营销战略与市场营销组合

## 制定整合的市场营销组合

目标顾客理想定位



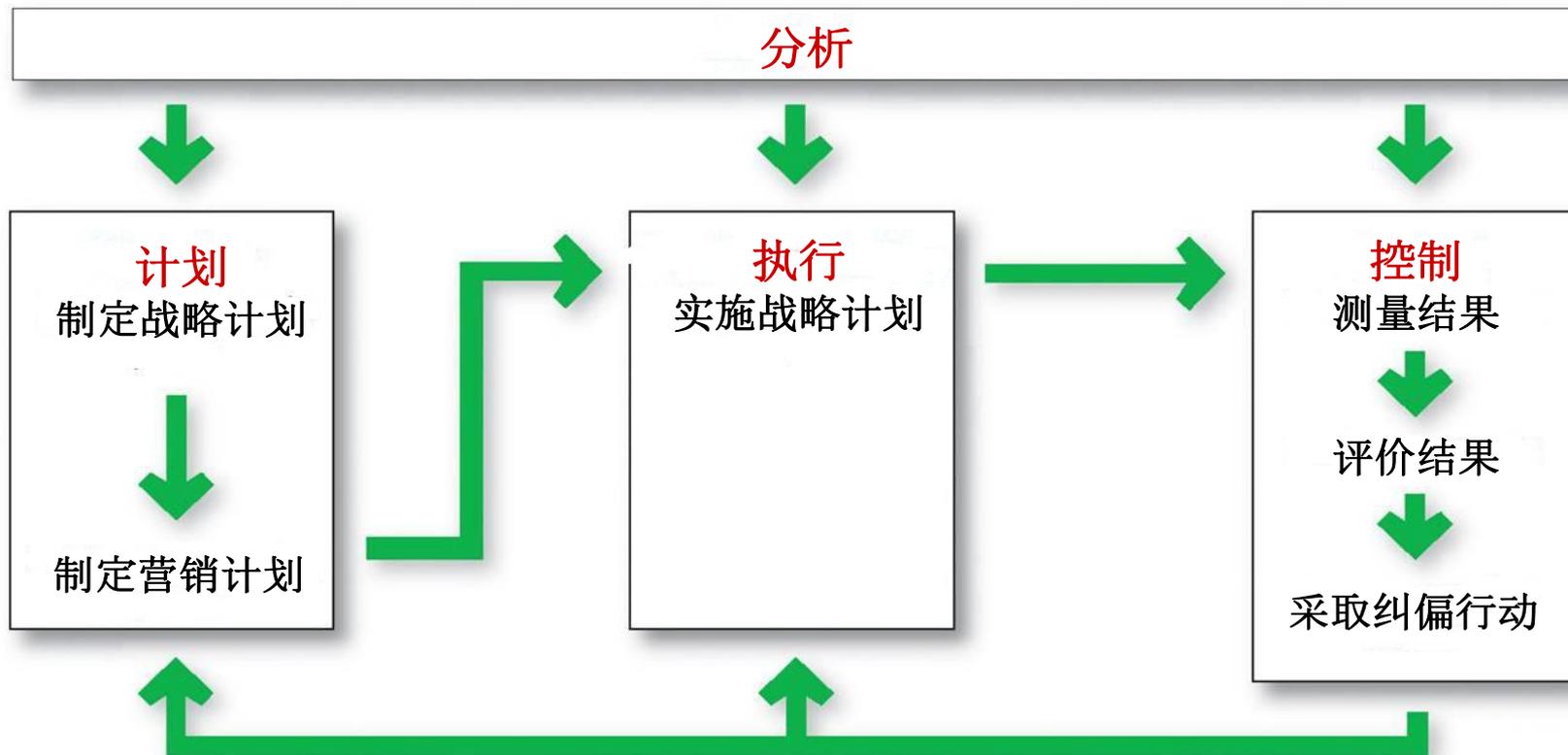
种类  
质量  
设计  
特征  
品牌  
包装  
服务

标价  
折扣  
津贴  
付款期  
信用条件

覆盖面  
种类  
地点  
存货  
运输  
物流

广告  
人员促销  
销售促进  
展览  
公共关系

# 管理市场营销活动



# 管理市场营销活动

## 市场营销分析——SWOT分析

内在的	<b>优势 (Strength)</b> 可以帮助公司实现其目标的内在能力	<b>弱势 (Weakness)</b> 可能损害公司实现其目标的能力的内在局限性 Threats
外部的	<b>机会 (Opportunity)</b> 公司可以利用其优势的外部因素	<b>威胁 (Threats)</b> 可能影响公司业绩的当前或即将出现的外部因素
	积极的	消极的

# 管理市场营销活动

## 市场营销分析——SWOT分析

机会	SO增长战略	WO改进战略
威胁	ST改进战略	WT防御战略
	优势	劣势

# 管理市场营销活动

## 市场营销计划的内容



概述

营销环境

威胁和机会

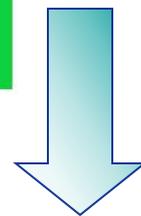
目标和问题

营销战略

行动计划

预算

控制



# 管理市场营销活动

内容	目的
概述	对计划的目标和建议进行简要总结，便于管理层评价计划，帮助高管尽快发现计划的要点，概述之后应有目录
环境	描述目标市场以及公司的定位，包括市场、产品偏好、竞争和分销方面的信息，包括市场描述、产品评价、竞争评价、渠道评价
威胁和机会	帮助管理层预测对公司及其战略可能产生影响的重要的积极或消极动态
目标和问题	陈述在计划期间要实现的营销目标，讨论可能影响目标实现的关键问题
营销战略	简述业务单位为实现营销目标所依据的总体营销思维逻辑，以及目标市场、定位和营销费用的具体情况；阐释营销组合各个要素的具体战略并解释每项战略如何应对计划中已经指出的威胁、机会和关键问题
行动计划	清晰地说明营销战略如何转化为行动计划
预算	预计的损益表明细，说明支持性的营销预算
控制	说明用于监控进展的控制措施，使高管能够评估实施结果并发现未能实现目标的产品，包括测量营销投资回报