

新
国
际
营
销
思
考
题
(之九)
参
考
答
案

梅
清
豪

一、企业为什么要研究营销战略?

战略(Strategy)一词来自于希腊文,原意为“将军的艺术”。营销战略是企业为了实现某一目标或完成某项任务而计划的具有长期性和全局性的行动方案。对一个企业来说,没有营销战略,犹如一只无舵的船,茫然而无方向。

美国的摩托车行业就是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20多家摩托车制造厂却兵败如山倒,只剩下的一家哈里-戴维森公司也是在美国法律专门的关税条款保护下,才未倒闭。美国波士顿咨询公司对此作了调查,发现日本的这四大公司都遵循了四项战略原则:(1)产品更新改造原则;(2)低价竞销原则;(3)有效营销系统原则;(4)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。日本人这种营销战略终于打败了山姆大叔。

二、企业制订营销战略首先要解决的问题是什么?

当代杰出的管理思想家彼得·杜拉克认为,企业在制订营销战略时,首先要明确三个问题,这是构成了企业营销战略的前提和基础。

第一个问题是,“我们的企业任务是什么?”这要求我们对企业的内外环境进行思考,解决“谁是我们的顾客”,“我们能为顾客提供什么价值”等。它们构成了企业的宗旨和使命。

第二个问题是,“我们企业的任务将是什么?”这要求我们对国内外市场、其潜力和趋势作出预测。

第三个问题是,“我们企业的任务应该是什么?”这在于使企业能适应市场的变化。为了实现企业目标,企业可以创造机会,也可以改造成为另一新型企业。

营销战略不仅是一堆数据和常规技术,而首先是对企业使命的哲学思考。

三、怎样避免在制订营销战略中的“营销近视症”?

美国哈佛大学教授李维特曾在《哈佛商业评论》中发表了“营销近视症”(Marketing Myopia)一文。该文指出,企业营销者最大的危险是把企业的任务定得太狭窄,即“营销近视症”。以美国铁路业为例,后来因为决策人把其经营范围定为“铁路业”,而非“运输业”,以致受到其他运输业的打击而一蹶不振。美国好莱坞电影业也是如此,开业初期,好莱坞大亨强调其是“电影制作者”,而非“娱乐业”,几乎惨遭毁灭,后因及时调整其经营范围才重振

雄风。

由此可见,企业决策者如何界定企业任务,对于企业发展影响甚巨。如口香糖公司可以界定其为专业口香糖公司,也可以扩大为糖果公司,也可以确定自己是食品公司,一层一层扩大经营范围。但过于广阔也可使企业投身于非力所能及的虚幻事业上,对公司也是不利的。

在自问企业的任务时,必须在太广阔和太狭窄之间斟酌,应站在市场导向的角度上,综合考虑外部环境和公司内部资源,以便作出最恰当的选择。

四、企业怎样实施战略计划?

在研究了企业任务以后,接着就要制订和实施其战略计划。计划(Planning)本身应该是一种管理过程,包括发展和维持公司的资源、目标和千变万化的市场机会之间切实可行的配合。战略计划的目的就是发展或重新开拓公司业务与产品,将它们有机结合起来,以期获得令人满意的利润和发展。

市场学权威科特勒认为,企业战略计划应包括以下几个步骤:确定企业任务;分析企业外部环境;分析企业内部环境;选择企业目标;制定企业战略;制定计划;执行计划;搜集信息反馈和进行控制。

国际市场是一个动荡的环境,企业在执行战略计划的过程中可能需修改其计划,有时甚至要修改企业原定任务。美国的汽车行业是一个庞大的业务生态系统,它是由钢铁厂、轮胎厂、车窗厂、炼油厂、高速公路、汽车经销商及底特律市的经济等所组成。本世纪70年代后,石油危机、环境保护运动、外国汽车的入侵等一连串的打击接踵而至,由于美国汽车行业对外部环境的变化反应迟钝,结果为其多年的固步自封、老大自居付出了巨大的代价。

五、企业怎样规划战略投资业务单位?

西方企业的战略投资计划是70年代后才出现的管理方法。特别进入80年代后,伴随着世界经济的通货膨胀,原材料短缺,经济停滞,失业率上升,市场竞争日益激烈,使企业感到了危机的存在。因此,企业需要一种新的管理模式,以利企业在某项业务或产品线一旦受到打击时,也能继续健康发展。这就是战略投资业务单位决策方法。这种新型方法包括三项重要内容。

首先,企业把业务单位当作投资组合来管理。对于企业来说,资金总是有限的,因此,企业应不断作出哪些业务单位需建立、或增资、或保持、或压缩、或关闭的决策,以便把钱用在刀刃上。

其次,企业要精确测定各个业务单位的未来利润潜量。这个未来利润不取决于一年一度的计划,不以今天的销售额或利润作为今后业务的依据,而是着眼于各个市场未来发展的更有分析力的方案。

第三,更重要的内容是实行其战略战术。在同行业的竞争中,企业应采取与该行业巨头不同的营销战术。例如,世界橡胶轮胎行业中的四大巨头就各自采取了截然不同的战术:固特异公司力求降低成本;米切林公司刻意创新;尤尼若伊尔公司从轮胎业转向多元化经营;阿姆斯特朗橡胶公司则通过占领小而利润高的细分市场而适得其所。事实证明,这四家企业的战术措施都获得了成功。

六、企业怎样界定战略投资业务单位？

现代企业在制订战略投资计划时，通常把企业的所有业务分解为若干个战略投资业务单位。一个战略投资业务单位可能包括一个或几个部门，或者是某一部门的某类产品或某种产品。一个理想的战略投资业务单位应具有以下特征：(1)它是单项业务或几项相关业务的集合；(2)有明确的任务和目标；(3)有自己的竞争对手；(4)有认真负责的管理班子；(5)拥有一定的可用资源；(6)能从战略投资计划中获取利润；(7)能独立自主地经营其业务。

在界定了企业的战略投资业务单位后，企业应对其进行评估。比较著名的评估方法是美国波士顿咨询公司的“市场增长率-市场占有率评价矩阵”。该矩阵把市场增长率作为纵轴，把市场占有率作为横轴，划分为四个象限。然后，根据对这两个指标的分析将各个业务单位一一对号入座。

将市场增长率和市场占有率均高的业务单位称为明星类。明星单位需要公司的大量资金投入，以跟上市场的高速发展，但并不意味着带来滚滚财源。市场增长率低而市场占有率大的业务单位称为金牛类，公司无需大量投资但能带来大量现金收入。市场增长率高而占有率低业务单位为问题单位。公司对这些单位要认真考虑是继续投资还是撤资。市场增长率和占有率均低业务单位称为狗类。对这些不景气的单位，公司应对其压缩或淘汰。

七、企业怎样制订新业务单位的战略？

任何一个现代企业在整个战略计划中都必须十分重视制订新的业务计划。对新业务单位的计划可有以下三种战略：

市场开发战略。这是指公司以现有产品满足新的市场需要。例如，日本松下电器公司把国内已饱和的老型号电视机推向国外市场。又如，我国生产服装的外向型企业在满足海外订单的同时，把产品销入国内市场。

市场渗透战略。这是指在现有市场上增加现有产品的市场占有率。例如，美国的可口可乐和百事可乐在世界各地不断增加广告力度和渠道拓展，以增加其软饮料的销售量。

产品开发战略。指在原有市场上开发新产品，如日本索尼公司不断用新的电器产品冲击市场，以显示其技术领先和质量优良的形象。

八、企业执行战略应具备的基本条件有哪些？

即便企业制订了明确的战略和周密的计划，也不一定能保证成功。企业可能在执行和控制战略时发生失误。世界上著名的麦金希咨询公司认为，光有战略是不够的，因为战略仅仅是成功企业的七个要素之一。企业执行战略成功还需要以下六个基本条件：结构(Structure)、制度(Systems)、风格(Style)、员工(Staff)、技能(Skills)和共同价值观(Shared Values)。

战略、结构和制度称为成功的“硬件”。企业必须具有指导全局的战略，然后必须建立组织结构和制度来执行其战略。当美国通用汽车公司作出生产小型汽车的战略决策后，其任务就是重新组织企业结构和完善经营，因为该公司的原有结构不再适应小型汽车的生产与销售。

麦金希公司在研究了许多成功企业后又加了四项“软件”因素，发现它们比“硬件”更重要。首先是“风格”。它要求公司的所有人员都具有一种共同风格，如麦当劳要求公司的每个员工都对顾客微笑，IBM要求员工注意仪表和服饰。其次是“技能”。这意味着员工必须掌握执行