

• 总结营销管理工作

通过组建营销团队、分析行业发展营销环境、进行行业市场定位、实施行业营销策略等一系列活动,企业的营销活动逐步展开,但其成效如何,是否存在不足,怎样进行调整,则需要进行营销活动的管理和评价,即进行营销项目活动的总结。

主要任务如下:

- ▶ 任务一 从战略角度总结企业市场营销活动的发展
- ▶ 任务二 从战术角度总结企业市场营销活动的发展

任务一 从战略角度总结企业市场营销活动的发展

任务目标

1. 掌握市场营销战略。
2. 掌握市场营销组合。
3. 能从营销战略和营销组合两个方面总结营销工作。

任务导入

在现代化市场营销理念的影响下,市场营销部门已经成为企业最为关键的部门,而且,为了实现企业的营销目标,投入营销部门的费用也越来越高。一般来说,在营销部门中职位越高的人越善于从战略的角度思考企业的营销问题。例如,有位营销总监在述职报告中说:“……通过对公司经营战略方向的理解,我对冰箱本部的营销体系的建立和今后的管理进行了思考,针对集团的要求对营销团队体系进行了梳理,逐渐理清了营销工作的开展思路,基本确定了省级总代理加自营销售的营销体系,目前各项工作在逐渐落实和执行中,进展顺利。”可见,有必要介绍企业的营销战略等问题,以使营销团队的工作与营销总体战略保持一致。

任务分析

企业通过实施一系列营销活动来实现其营销目标,但是,由于营销环境发生变化,执行人员的能力等方面的原因,会导致营销目标不一定能实现。因此,对待非日常性的营销管理的成败,可以从营销战略和营销战术两个方面进行。在总结营销战略时,主要从营销战略的类型进行,如基于市场竞争的营销战略类型、基于竞争地位的营销战略类型、基于经营业务单位的营销战略类型、基于企业发展的营销战略类型等;在总结营销战术时,主要从营销组合的构成进行,如产品策略的构成、价格策略的构成、分销渠道策略的构成和促销策略的构成等。

一个个的营销战术都是为了支持营销战略的成功,如果营销战略发生了错误,营销战术是很难取得成功的,营销战略和营销战术是唇齿关系。

知识精讲

一、市场营销战略

(一) 市场营销战略概述

1. 市场营销战略的概念

在我国,战略就是指导战争的谋略,即克敌制胜的谋划。在很久以前,战略就已经诞生于战争和军事活动之中了。在西方,战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或演变出的“stagia”。前者意为“将军”,后者意为“战役”“谋略”。



战略与战术的区别

战略是宏观上的,战术是微观上的。战略即指导战争全局的方略,通常指军事战略,即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。战术即具体战斗中使用的策略。

战略与战术是相辅相成的两个概念,谁都离不开谁。战略是相对于战术而言的,战术是相对于战略而言的。理解了战术就容易理解战略,反过来也一样。

到了现代,人们将战略引申到其他方面的活动,特别是经济活动。于是就出现了市场营销战略。我们可将市场营销战略定义为:企业的营销部门在市场经济下,在竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展所做出的带有长远性、全局性的营销谋划或方案。它是企业营销活动思想的体现,是企业具体营销活动的指导思想。

2. 市场营销战略的特征

(1) 全局性。市场营销战略是把企业整体营销活动作为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它规定的是企业的总体营销行动,所追求的是企业的总体营销效果。虽然它也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在企业战略中出现的。

(2) 长远性。市场营销战略是企业为求生存和发展而做出的长远性的营销谋划或方案。谋划即谋略、计策,为生存谋发展的谋划显然是关系成败的大政方针。可以说,凡是为了适应营销环境、条件的变化而确定的长期基本不变的营销目标和实现营销目标的方案,都属于营销战略的范畴。

(3) 纲领性。市场营销战略规定的是企业营销的长远目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

(4) 抗争性。市场营销战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自营销各方面的冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战,而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些营销工作与强化企业营销竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成市场营销战略的内容。



企业战略的层次结构

一般来说,企业战略可以划分为三个层次结构。

(1) 公司总体战略。它是对公司全局的谋划,由最高管理层制定。它需要根据企业使命,选择企业参与竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。它回答的是企业应该在哪些经营领域进行业务活动的问题,因此

经营范围的科学选择和资源的合理配置是其中的重要内容。

(2) 公司业务战略。它是指各个业务单位的战略。在大企业或企业集团中,从组织形态上,把一些具有共同战略因素的二级单位合成一个战略经营单位;或者在一些一般企业,如果各个二级单位的产品和市场具有特殊性,也可以视作独立的战略经营单位。在总体战略的指导下,各个业务单位的管理者负责本单位的战略,指导本单位业务的经营。

(3) 公司职能战略。公司的各职能系统(如市场营销、生产、财务、人力资源、研究与开发等)还需根据公司上面的总体战略和业务战略分别制定职能战略,由各职能系统的管理者负责。这一层次中最为核心的计划就是市场营销计划。由于各个职能部门的主要任务不同,关键变量也不同。但是每一种职能战略都要服从于所在战略经营单位的经营战略以及为企业制定的总体战略。市场营销战略同样如此,必须在企业总体战略以及经营战略的框架内进行。

3. 市场营销战略规划

(1) 认识企业使命。企业使命反映企业的目的、特征和性质,它涵盖了一些有关企业的根本性问题,如企业是干什么的,顾客是谁,对顾客的价值是什么,企业的业务有哪些,等等。要认识企业使命主要应考虑企业的历史,企业高层管理者的个人目标和观念,营销环境的變化,企业资源状况和企业的竞争优势五个方面的内容。

一般来说,企业习惯从产品或技术的角度对其经营领域进行描述,但从现代市场营销的观点看,企业经营应是满足特定顾客需要的过程,而不是制造产品的过程。而且,任何产品或技术都迟早会被淘汰,只有顾客的需求永远存在。表 5-1 中列出了产品导向和市场导向在几个不同经济领域定义的比较。

表 5-1 产品导向和市场导向两种不同的经营领域定义的比较

公司名称	产品导向经营领域定义	市场导向经营领域定义
化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售美丽和希望
复印机公司	我们生产复印机	我们帮助改进办公效率
化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产力
石油公司	我们出售石油	我们提供能源
电影厂	我们生产电影片	我们经营娱乐

(2) 区分营销战略经营单位。大多数的企业,都可能同时或准备经营若干项业务,比如一家公司原来从事公路汽车运输,后来又经营房地产,现在还生产医药用品。即使只是从事汽车运输,也有客运、货运、长途运输、短途运输等多种类型。每项业务都会有自己的特性,面对的市场、环境也未必完全一样。界定企业的营销活动领域,只是在大范围上说明了企业经营的总体营销范围。企业为了便于从战略上进行管理,有时要对组成其活动领域的各项业务从性质上区别开来,划分为若干营销战略经营单位。

(3) 规划营销投资组合。拥有多个经营业务单位的企业必须对现有各业务单位的营销状况进行评估,确定哪些该发展,哪些该维持,哪些应当缩减。其目的是最大限度地利用现

有的营销资源,实现企业整体营销利益最大化。

(4) 规划成长的营销战略。对现有投资业务重新组合后,公司必须开发新的业务领域来弥补撤出部分的差额,并求得公司业务的新扩展。怎样选择新的投资方向,也就是制定企业发展的营销战略的过程。

(5) 制订具体的营销计划。市场营销战略规定了企业的任务、目标、对各业务单位做出安排并确定新的增长方向后要对各业务单位的市场营销工作制订具体的计划。通过对企业内外部条件的分析,拟订营销目标,选择行动方案,编制预算。

(二) 市场营销战略的类型

1. 基于市场竞争的营销战略类型

(1) 差异化营销战略。差异化营销战略是指为使企业产品与竞争对手的产品有明显的区别,形成与众不同的特点而采取的战略。企业实施差异化营销战略的关键在于向顾客提供独特的价值,而这些独特的价值来自企业价值链的构成中。企业实现差异化营销战略有很多方式,如产品质量差异化、产品可靠性差异化、产品创新差异化、产品特性差异化等。企业最理想的差异化营销战略是在以上几个方面与同行企业相比都具有独特性。在此应注意,差异化营销战略并不意味着企业可以忽视成本的控制,只是此时成本已不是企业的首要营销战略目标。

实施差异化营销战略的优点是利用了顾客对其特色的偏爱和忠诚,可以降低对产品价格的敏感性,使企业避开价格竞争,在特定领域形成独家经营的市场,保持领先地位;并且由于顾客对企业的忠诚性,增加了其他企业进入该市场的障碍。其不足之处是保持产品的差异化往往以高成本为代价,因为企业要进行广泛的研究开发、产品设计和争取顾客支持等工作。而且并非所有的顾客都愿意或能够支付产品差异所形成的较高价格。同时,买主对差异化所支付的额外费用是有一定支付极限的,若超过这一极限,低成本低价格的企业与高价格差异化产品的企业相比就显示出竞争优势。另外,企业有时要放弃获得较高市场占有率的目标,因为排他性与高市场占有率是矛盾的。

小案例

保时捷制胜法宝——差异化战略^①

在汽车制造业内,有的以生产豪华、高贵型轿车为主,有的以生产经济、适用型轿车为主,有的以生产强悍、有力型的越野车为主,有的以制造载重汽车为主,有的以制造宽敞客车为主,而保时捷有意避开生产通用领域的车辆,选择了跑车作为主产品。制造跑车的厂家还有意大利的法拉利,于是保时捷创造了与法拉利具有不同风格特点的跑车,与法拉利分别代表跑车领域的两大流派。

^① EMBA 经典案例之保时捷制胜法宝:差异化战略[EB/OL]. 2012-01-17[2015-02-25]. <http://emba.xdf.cn/201201/1012047.html>. (内容有改动)

保时捷公司实施差异化战略掌握了如下五个基本要点。

(1) 有一个独特的价值诉求,保时捷公司依据价值诉求的原则形成了独特的产品定位、独特的客户定位、独特的价格定位,与竞争对手相比有很大差异。

(2) 有一个与众不同的、为客户精心设计的价值链,保时捷公司坚持“911”型跑车的手工制作,独具特色。

(3) 清晰地取舍,凡是有利于彰显“狂飙驰骋”风格的事情,如跑车的“心脏”——发动机,保时捷公司一概不惜工本;凡是消费者不肯花钱的地方保时捷公司就想方设法为消费者省钱,如对于仪表盘的设计和转换装置的安排等就不太在意。

(4) 价值链上的各项活动必须相互匹配并彼此促进,没有“911”型跑车的研发和不断更新,保时捷公司难以维系保时捷车迷的追捧,保时捷公司的优势不是某一项活动,而是整个价值链共同作用,这正是竞争对手难以模仿的关键之处。

(5) 战略具有连续性,保时捷公司的差异化战略是根据经济形势的变化适当调整而形成的。保时捷公司向运动型多用途车进军,并在跻身 SUV 行列之中继续寻求与竞争对手的差异,这正是保时捷公司与时俱进的明智之举。

案例提示

保时捷公司实施差异化战略的关键在于企业的技术创新。企业技术创新与核心竞争力之间存在着互动的关系,技术创新的主要目的是使企业在市场竞争中获取优势,提高自身的核心竞争力;而核心竞争力的提高又促使企业不断推陈出新,加快技术创新的步伐,确保竞争优势。决定竞争胜负的关键因素往往不是竞争双方各自拥有的力量或资源,而是他们各自运用力量或资源的方式,即采取何种战略。

(2) 低成本营销战略。低成本营销战略是指通过有效途径,使企业的全部成本低于竞争对手的成本,以获得同行业平均水平以上的利润。在 20 世纪 70 年代,随着经验曲线概念的普及,这种战略逐步成为企业共同采用的战略。低成本营销战略主要有三种形式:简化产品,即将产品中添加的附加产品全部取消来降低产品成本;通过改进设计,使用更便宜的原材料代替昂贵原料,或者改进产品结构,来降低产品成本;通过降低和节约原材料投入、人工投入成本来降低成本。实现低成本营销战略需要在成本控制上进行大量的管理工作,通常是采用大规模生产。

低成本营销战略的优点是成本低,即使企业面临强大的竞争力量,仍可以在本行业中获得竞争优势。低成本营销战略的缺点是投资较大,企业必须具备先进的生产设备,才能高效率地进行生产,以保持较高的生产率。并且技术变革会导致生产过程工艺和技术的突破,使企业过去大量投资和由此产生的高效率一下子丧失优势,并给竞争对手造成以更低成本进入的机会。此外,将过多的注意力集中在生产成本上,可能导致企业忽视顾客需求特性和需求趋势的变化,忽视顾客对产品差异的兴趣。

 小案例

沃尔玛的低价战略

沃尔玛的战略标志是天天低价。每一家沃尔玛商店的外面都用大写字母传递着这样的信息：“永远的低价，永远！”沃尔玛还向顾客灌输这样一种观念：“竞争者在当地做出任何广告，我们都将对之产生反应！”从而为其自身创立了低价的形象。沃尔玛之所以能领先，能创造行业标准，主要是其彻底实现了总成本领先战略，这与其拥有自己的物流配送系统和先进的电子信息系统是分不开的。

(1) 无缝物流系统。这是保证沃尔玛达到最大销售量和最低成本的存货周期及费用的核心。沃尔玛物流的一个完整闭环为：顾客需求—商品采购(新订货)—生成订单—订购货物—配送中心—购物中心—顾客—顾客需求—商品采购(自动补货)—生成订单。

(2) 信息技术的广泛应用。在信息技术的支持下，沃尔玛能够以最低廉的成本、最优异的服务、最快速的管理反应进行全球运作，大幅提高资本生产力和劳动生产率，最终实现其总成本领先战略。

(3) 优秀的企业文化。沃尔玛企业文化是其成功的关键，是无可比拟的。

案例提示

任何战略的成功都不是孤立的，而是需要一套相对完整的体系。沃尔玛能成功实施总成本领先的战略是因为其为实现该战略而提供了物流配送系统和先进的电子信息系统等方面的支持。

(3) 集中化营销战略。这种战略是指通过集中企业所有力量，为某一个或某几个细分市场组成的目标市场提供有效的产品，充分满足目标市场消费者的特殊需要，以此争取局部竞争优势的市场竞争战略。集中化营销战略在目标市场上既可以着眼于低成本营销战略，也可以着眼于差异化营销战略，以此满足目标市场消费者的特殊需要而获得局部竞争优势。集中化营销战略主要有产品线目标集中、客户目标集中、地区目标集中等三种形式。

集中化营销战略的不足之处是：面对这个细分市场的潜在进入者的威胁，企业要在产品及市场营销方面保持和加大其差异性。产品的差异性越大，集中化营销战略的维持费用越高；需求者差异性越大，集中化营销战略的维持费用也越高。此外，出于社会政治、经济、法律、文化等环境的变化，技术的突破和创新等多方面原因引起替代品出现或消费者偏好发生变化，导致市场结构性变化，此时，集中化营销战略的优势也将随之消失。


甲公司的集中化营销战略^①

甲公司是美国本土的一家软饮料公司,美国软饮料市场几乎被百事可乐和可口可乐两大巨头占领,而且甲公司的规模较小,无法通过规模经济实现成本领先,最终甲公司决定专门致力于果蔬饮品的生产,由于碳酸饮料容易使人发胖,人们也越来越重视健康,甲公司果蔬饮品始终强调“营养健康”,并根据不同人群的特征,研究开发出不同的技术,生产不同类型的产品,如针对女性顾客,推出益气补血的枣类饮品,富含维生素C的番茄汁、胡萝卜汁等;针对一些肥胖人群推出低糖、有助减肥的果蔬饮品等。秉承“营养健康”的理念,甲公司在果蔬饮品上越做越出色,在激烈的软饮料市场为自己赢得了一席之地。

案例提示

甲公司专门致力于果蔬饮品的生产是集中化营销战略的体现,甲公司能根据不同的人群特征细分不同的市场,同时研究不同的技术生产差异化的产品以满足不同顾客的需求,这符合集中化战略的适用条件。

2. 基于竞争地位的营销战略类型

根据企业在行业中所处的地位,菲利普·科特勒把它们分成四类,即市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者。这种分类方法所得的市场结构份额如表 5-2 所示。

表 5-2 假设的市场结构

企业在行业中的地位	市场领导者	市场挑战者	市场追随者	市场补缺者
所占市场份额	40%	30%	20%	10%

在表 5-2 中,市场领导者掌握了 40% 的市场,拥有最大的市场份额。市场挑战者掌握了 30% 的市场,名列第二,而且该类企业正在为获得更大的市场份额而努力。市场追随者掌握了 20% 的市场,该类企业只图维持现有市场份额,并不希望打破现有的市场结构。市场补缺者掌握了剩余的 10% 的市场,这部分市场是大企业所不感兴趣的小细分市场。

(1) 市场领导者竞争战略。市场领导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。一般来说,大多数行业都有一家企业被认为是市场领导者,它在价格波动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量等方面处于主宰地位,为同行者所公认。它是市场竞争的先导者,也是其他企业效仿或回避的对象,如饮料市场的可口可乐公司等。这种领导者几乎各行各业都有,它们的地位是在竞争中自然形成的,但不是固定不变的。市场领导者所具备的优势包括消费者对品牌的忠诚度高,营销渠道的建立及高效运行,营销经验的迅速积累等。

占据着市场领导者地位的公司常常成为众矢之的,要击退其他公司的挑战,保持第一

^① 集中化战略案例精析[EB/OL]. 2013-07-12[2015-02-25]. <http://www.dongao.com/gaoji/anlifenxi/201307/108644.shtml>. (内容有改动)

的优势,必须从扩大市场需求总量、保护现有市场份额、扩大市场份额三个方面努力。在扩大市场需求总量方面的方法主要有开发产品的新用户、寻找产品的新用途、增加顾客使用量等。在保护现有市场份额方面的方法主要有阵地防御、侧翼防御、以攻为守、反击防御、运动防御、收缩防御等。在扩大市场份额方面的方法主要有扩大生产规模、降低成本、扩大销售。

(2) 市场挑战者竞争战略。市场挑战者是指那些在市场上处于次要地位的企业,如饮料行业的百事可乐公司等。这些“亚军企业”如欲争取市场领先地位,向竞争者挑战,即成为市场挑战者。市场挑战者首先必须确定自己的战略目标和挑战对象,然后还要选择适当的进攻战略。一般来说,挑战者可选择市场领导者、与自己实力相当者、区域性小企业作为自己的进攻对象,主要采用的战略有正面进攻、侧翼进攻、包抄进攻、迂回进攻和游击进攻等。

(3) 市场跟随者战略。市场跟随者是指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销策略上模仿或跟随市场领导者的公司。大多数公司喜欢跟随战略而不是市场领导者或挑战者战略,其原因:一是让市场领导者和挑战者承担新产品开发、信息收集和市场开发所需的大量经费,自己坐享其成,减少支出和风险;二是可以避免承受向市场领导者挑战可能带来的重大损失。

与市场挑战者不同,市场跟随者不是向市场领导者发动进攻并图谋取而代之,而是跟随在领导者之后并伺机选择不致引起竞争性报复的发展道路。市场跟随者的主要营销战略有寄生、模仿和改进三种。

小案例

华为的战略像“河流”^①

任正非用“河流”作比,认为眼下无线与有线的合流只是信息技术发展的一个河口,提供传输信息的技术才是华为的持久战略。他说以前有人批评他们,说他们有线也做,无线也做,怎么能成功呢?他当时回答说,有线、无线将来都是传输信息的东西,基于这样的认识,他们坚持了下来,走到了今天。往前走,有线、无线这两条河就合拢了;继续往前走,还会有一个河口……这个世界就是不断把下一个河口告诉你,实际上还是同一条河流。不认识到这一点,大家以为公司的战略总在变,长江流到宜昌了,大家喊我们到宜昌啦,三峡多美啊!到武汉了,大家喊我们到武汉啦,江汉平原多富饶!到南京了,大家说长江中下游是鱼米之乡!到上海了,大家说我们终于走向大海了!……看整个过程,其实还是长江,这个主航道并没有变化。

根据华为公布的经过审计之后的2012年年报表,2012年华为全球销售收入为2202亿元人民币,同比增长8%,净利润为153.8亿人民币,同比增长32%;经营活动现金流增长40%,达250亿元。其首席财务官(chief financial officer,CFO)孟晚舟表示,过去8年,华为的复合增长率为30%左右,未来4到5年,预计增长率仍然能达到10%。

^① 任正非说,华为的战略像“河流”[EB/OL]. 2013-04-09[2015-02-25]. <http://www.huxiu.com/article/12712/1.html>. (内容有改动)

根据爱立信发布的报表,其 2012 年的收入达到 2 278 亿瑞典克朗,约合 358 亿美元,而华为 2012 年的收入合 354 亿美元。两者规模相当,华为仅差几亿美元,但从两者的战略方向上看,已有较显著的差异。华为协同发展“云管端”,并进行组织结构和业务架构的转型,形成了运营商网络业务、企业业务、消费者业务三大业务集团(BG);爱立信则转向专业服务与专利技术授权,更专注于运营商市场。

任正非称:“华为公司在今天千军万马的时候,一定要找到出口,‘出口’就是品牌战略做出的假设。有假设,有牵引,万江才能汇流。”

案例提示

企业在制定竞争战略时首先必须“知己”,即知道自己在行业中所处的地位和优势;然后要“知彼”,即知道竞争对手的优势及可能的对策。任正非解释的大概是华为使命定位与具体产品的关系问题。企业的使命定位从长远来看都会有一个核心,但具体展开什么业务、提供什么产品,需要根据产业与形势的变化来进行调整。企业要顺势而下、顺势而为,要跟着河道走;同时,战略要与市场领导者的区别开来。

(4) 市场补缺者战略。在现代市场经济条件下,几乎每个行业都有些小企业,它们关注市场上被大企业忽略的某些细小部分,在这些小市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益,也就是在大企业的夹缝中求得生存和发展。这种有利的市场位置在西方被称为“niche”,即“补缺基点”或“利基”(有利的市场位置)。占据这种位置的企业就被称为“市场利基者”或“市场补缺者”。

市场补缺者要取得成功,应具备以下条件:有足够的市场潜能和购买力,利润有增长的潜力,强大的公司对此市场不感兴趣,企业具有向这一市场提供优质产品和服务的资源及能力,企业既有的信誉足以对抗竞争者等。

一个企业取得补缺基点的主要战略是专业化市场营销,即在市场、顾客、产品或渠道等方面实行专业化。市场补缺者是弱小者,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。为了减少风险,增加保险系数,市场补缺者通常应选择两个或两个以上的补缺基点,以确保企业的生存和发展。



资料卡

市场补缺者的专业化选择

(1) 最终用户专业化公司,专门为某类最终用户服务,如计算机行业有些小企业专门针对某一类用户(如诊疗所、银行等)提供服务。

(2) 垂直层面专业化公司,致力于分销渠道中的某些层面,如制铝厂专门生产铝镜、铝制品或铝质零部件。

(3) 顾客规模专业化公司,专门为某一规模(大、中、小)的客户服务,如有些小企业专门为那些被大企业忽略的小客户服务。

(4) 特定顾客专业化公司,专门向一个或少数几个大客户销售产品,如有许多小公司就只向一家大企业提供其全部产品。

(5) 地理区域专业化公司,专为国内外某一地区或地点服务。

(6) 产品或产品线专业化公司,只生产一种产品线或产品,如美国的绿箭公司专门生产口香糖这一种产品,现已发展成为一家世界著名的跨国公司。

(7) 产品特征专业化公司,专门生产某一种类型的产品或产品特征。例如,罗丽多尔公司在日本经销27个不同种类的家庭自制甜点——都是小批量生产,并且按照阿米什人的配方与当地风味特点相结合来做。

(8) 质量和价格专业化公司,专门生产经营某一种质量和价格的产品。例如,惠普公司专门生产优质高价的微型计算机。

(9) 加工专业化公司,加工专业化公司只为订购客户生产特制的产品。

(10) 服务项目专业化公司,专门提供某一种或几种其他企业没有的服务项目。例如,美国有一家银行专门承办电话贷款业务,并为客户送款上门。

(11) 分销渠道专业化公司,专门服务于某一类分销渠道。例如,某家软饮料公司决定只向加油站提供一种大容器包装的软饮料。

3. 基于经营业务单位的营销战略类型

(1) 拓展战略。该战略是指设法提高业务单位的市场占有率,必要时可放弃短期利润,适于明星类(高增长、高市场份额)和问题类(高增长、低市场份额)中有希望转为明星类的单位。

(2) 维持战略。该战略是指保持现有的市场占有率,适用于金牛类(低增长、高市场份额)的单位。

(3) 收割战略。该战略是指增加短期现金收入,不管长期效果。适于金牛类中前景暗淡单位,对瘦狗类(低增长、低市场份额)和问题类单位也适用。

(4) 放弃战略。该战略是指企业变卖和处理某些业务单位,以使企业资源转移到赢利的业务上,适于给企业造成很大负担而又没有发展前途的瘦狗类和问题类业务。

4. 基于企业发展的营销战略类型

(1) 密集性增长。当公司现经营领域还存在发展潜力时,一般应取密集性发展战略。其形式主要有以下几种。

① 市场渗透,即设法在现有市场扩大销售,提高市场占有率,如刺激现有顾客更多地使用、购买本企业现有产品,吸引竞争对手的顾客购买本公司的产品,或是劝说原来不使用、购买该种产品的顾客产生购买欲望,并成为现实的购买者。

② 市场开发,即通过将现有产品销往新的地区市场或开辟新的分销渠道,扩大产品的销售量。

③ 产品开发,即考虑对现有产品做某些改进,如增加花色品种、规格档次,改进包装和服务等,进而扩大在现有市场上的销售量。

(2) 一体化增长。该战略是指公司以某一战略业务单位为中心,通过把自己的经营范围向前、向后,或横向延伸、扩展,能够减少摩擦、提高效率、获得规模效益。其形式主要有以下几种。

① 后向一体化,即通过控制或合并原材料、零部件供应企业实现产供一体化,如一家钢铁公司向采矿业延伸经营范围等。

② 前向一体化,即通过向前控制分销系统实现产销结合,或“上游”企业合并“下游”企业达到一体化,如石油开采业公司办炼油厂等。

③ 水平一体化,即通过控制或兼并经营同类产品的企业扩大经营规模,如一家大零售商合并若干小零售店开办连锁商店等。

(3) 多角化增长。多角化增长战略就是指企业尽量增大产品大类和品种,跨行业生产经营多种多样的产品或业务,扩大企业的生产经营范围和市场范围,充分发挥企业特长,充分利用企业的各种资源,提高经营效益,保证企业的长期生存与发展。其形式主要有以下几种。

① 同心多角化,即开发那些能充分利用现有技术和生产设备的产品。如一家公司以生产电视机的技术为基础,开发生产计算机显示器。这时,公司已进入一个新行业,面对着不同的顾客群,但所使用技术或设备却相近。

② 横向多角化,即开发一些与现有产品在技术上不同,但同样能吸引现有顾客群的产品。如生产胶卷的公司开发照相机,经营百货的零售商同时开办快餐厅、酒吧、美容店等。

③ 混合多角化,即开发与现有技术、产品和顾客群均无关系的产品。如钢铁公司开发计算机软件就是混合多角化。混合多角化发展的风险最大,一般适用于财力、技术和管理力量雄厚的大型企业。

二、市场营销组合

(一) 市场营销组合的概念及特点

1. 市场营销组合的概念

市场营销组合是现代市场营销学中一个十分重要的概念。这个术语是1964年由美国哈佛大学教授尼尔·博登最先提出的。他认为,如果一个企业运用系统工程的方法进行营销管理,管理者应当针对不同的内外环境,把各种市场营销手段,包括产品、定价、分销渠道、人员推销、广告宣传和其他促销手段等,进行最佳的组合,使它们互相配合起来,综合地发挥作用。基于这种认识,他提出了市场营销组合这个新概念。

市场营销组合是指企业为了满足目标市场的需要,有计划地综合运用企业可以控制的各种市场营销手段,以达到销售产品并取得最佳经济效益的策略组合。

2. 市场营销组合的特点

(1) 变量性。构成营销组合的各个自变量是影响市场营销效益的决定性要素,而营销组合的最终结果就是这些变量的函数,即因变量。从这个关系看,营销组合是一个动态组合,只要改变其中的一个要素,就会出现一个新的组合,产生不同的营销效果。

(2) 层次性。营销组合由许多层次组成,如图5-1所示,每一个层次又包括若干层次的要素,如产品组合层次下,又包括产品质量、服务、品牌和包装。在确定营销组合时,不仅更

为具体和实用,而且相当灵活;不但可以选择第一层次(即产品组合、价格组合、分销组合和促销组合)要素之间的最佳组合,而且可以恰当安排每个层次要素内部的组合。

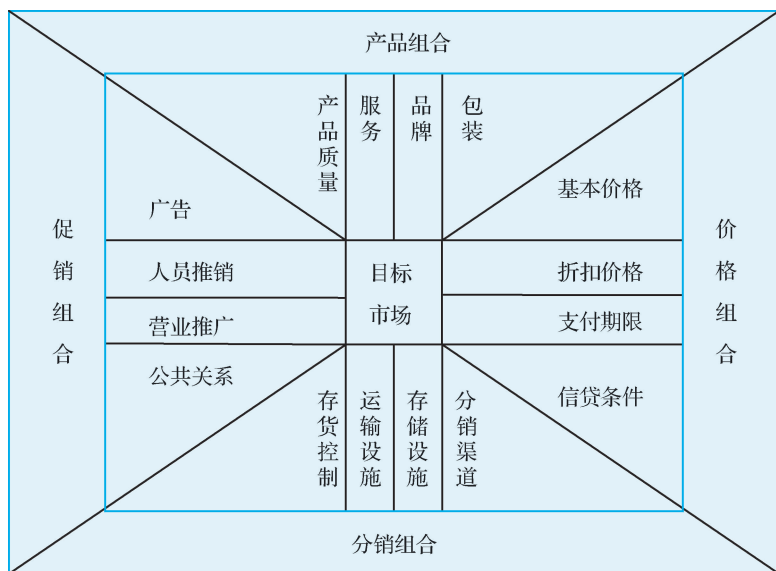


图 5-1 市场营销组合

(3) 协同性。根据企业营销环境、资源及营销目标制定出的营销组合,绝不是这些要素的简单相加,而是根据这些要素之间的关系,不同要素的效力等进行的有机结合,使他们产生一种整体协同作用,这种协同作用远大于原来每个要素的作用之和。

(4) 应变性。营销组合是营销管理的可控要素,企业可以根据市场需求来选择确定产品结构,制定具有竞争力的价格,选择最合适的分销渠道和促销媒体等。但是,企业并不是在真空中制定营销组合,而是随着市场竞争和顾客需求特点及外界环境的变化,及时对营销组合进行纠正、调整,使其保持竞争力。总之,营销组合对外界环境必须具有充分的适应性和灵敏的应变能力。



资料卡

市场营销组合应用的约束条件

(1) 宏观经济环境。企业在制定营销组合活动中所面临的困难和所处的环境是不同的。自 20 世纪 70 年代以来,世界各国政府加强对经济的干预,宏观环境对企业的市场营销活动的影响越来越大,有时甚至起到直接的制约作用。企业制定市场营销组合时,应把宏观环境看作一个主要要素,时刻重视对宏观环境各要素的研究与分析,并对这些不可控制因素做出营销组合方面的必要反应。

(2) 目标市场的特点。目标市场的需要决定营销组合的性质。企业要规划合理的营销组合,首先要分析目标市场各个方面的条件。根据目标市场消费者情况、消费者选购商品的意愿和目标市场竞争状况等,分析它们对各个基本策略的影响,从而判断哪种

营销组合更切实可行、更具有吸引力和更有利可图。

(3) 企业资源状况。企业资源状况包括企业公众形象、员工技能、企业管理水平、物质资料储备、物质技术设施、专利、销售网、财务实力等。在选择合适的市场营销组合时必须与企业实际相符合,企业不可能超出自己的实际能力去满足所有消费者的需求。

(二) 市场营销组合的构成

由于影响企业市场营销的因素非常复杂,市场营销手段又多种多样,因此,市场营销组合的构成也很庞杂。为了便于分析和运用,人们曾提出各种分类方法,但应用比较广泛的还是麦卡锡方案。他把市场营销组合因素概括为四个基本变量或策略系统,即产品(product)、价格(price)、分销(place)、促销(promotion)。这四个词的英文字头均为p,再加上策略(strategy),所以通常简称为4PS组合。

1. 产品

产品是指企业提供给目标市场的商品和劳务的集合体,它包括产品的效用、质量、外观、式样、品牌、包装、规格、服务和保证等。

2. 价格

价格是指企业出售商品和劳务的经济回报,包括价目表所列的基本价格、折扣、折让、支付方式、支付期限和信贷条件等。

3. 分销

分销是指企业使其产品进入和达到目标市场所进行的各种活动,包括商品流通的途径、环节、场所、存货控制、存储和运输设施等。

4. 促销

促销是指企业利用各种信息载体与目标市场进行沟通的多元活动,它包括广告、人员推销、营业推广、公共关系等。

市场营销组合是系统观念在市场营销活动中的具体体现和运用,它涉及企业对市场营销活动的手段和方法的基本知识。在竞争激烈的市场条件下,企业要满足顾客需要,完成经营目标,赢得市场竞争的胜利,不能依靠某种单一的营销手段和策略,必须从目标市场的需要和市场环境的特点出发,根据企业资源条件和优势,综合运用各种营销手段,形成统一的、配套营销策略,通过企业各部门的协调努力、密切配合才能实现。



资料卡

市场营销组合的演变

美国著名市场营销学家菲利普·科特勒,针对现代世界经济迈向区域化和全球化,企业之间的竞争范围早已超越了本疆本土,形成了无国界竞争的态势,提出了“大市场营销”概念。他认为,企业在传统市场营销4PS组合的基础上,还应增加两种营销手段——政治权力(political power)和公共关系(public relation),从而将4PS组合发展为6PS组合。

营销学者劳特朋则针对当前买卖双方难解的矛盾,提出了4C组合,即消费者欲望和需求(consumer wants and needs)、消费者欲望与需求的满足成本(cost to satisfy the wants and needs)、购买的方便性(convenience to buy)和沟通(communication)为四个营销组合因素的新构想。4C理论是以消费者为中心的营销理念,与4PS理论相比,有了很大的进步和发展,但也存在不足,如4C理论以顾客需求为导向,但对于顾客的需求是否合理则无法加以分析。

针对4C理论的不足,近年来,美国的唐·E.舒尔茨提出了4R理论,即关联(related),企业应与顾客建立关联;反应(reaction),企业应提高市场反应速度;关系(relation),企业应与顾客建立长期而稳固的关系;回报(return),企业要注意在营销活动中的回报。4R理论实质是一种以竞争为导向的理论,不仅着眼于企业与顾客之间的互动双赢,而且强调在满足顾客需求的同时使企业获利,通过关联、反应、关系等形式与顾客建立起稳定和互相依赖的关系,从而使企业获得竞争优势。

随着互联网络和移动通信的发展,传统的营销组合已不适用。在网络媒体时代,信息传播是集群式的,群内交流呈现多向式互动,而群与群间的交流信息又互不相同。网络媒体带来了多种自媒体的爆炸性增长,如博客、论坛、IM(instant messaging,即时通信)、SNS(social networking services,社会性网络服务)等。奥美的网络整合营销4I组合对当下互联网络环境的新营销组合给出了最好的指引。趣味性(interesting),强调营销传播过程要有趣、有话题感,要尽量选择一些公众关心和感兴趣的话题,引导公众关注产品或品牌理念、功能、价值;利益性(interests),强调营销活动必须为目标受众提供利益,如信息、咨询功能或服务、心理满足或荣誉、实际物质/金钱利益等;互动性(interaction),强调数字媒体技术的进步允许公众以极低的成本与极大的便捷性进行互动;个性(individuality),强调网络营销的个性和精准营销,个性化的营销让公众获得“焦点关注”的满足感,更容易引发互动与购买行动。

与其他营销组合相比,4I营销组合更讲求关注顾客,更加关注公众的兴趣和沟通方式的变化,关注能为客户带来的利益和价值,以创新性的思维来改变公众固有的看法,打破已有的市场平衡,并在互动和娱乐中引导市场和公众对其产品特点的关注,从而创造新的商机,赢得更大的发展。

任务二 从战术角度总结企业市场营销活动的发展



任务目标

1. 理解市场营销计划。
2. 理解市场营销实施。
3. 理解市场营销控制。
4. 能根据实际工作需要市场营销计划、实施和控制。

任务导入

一般来说,在营销部门职位越低的人做的工作越基础,即他们主要是做计划的执行工作。因此,基层的营销人员在总结营销工作时常常会从战术的角度思考企业的营销问题。例如,有位业务员在述职报告中说:“……一年来,我认真贯彻执行公司的销售目标和销售政策,积极配合销售经理做好本职工作,并和其他销售员一起努力拼搏、积极开拓市场,较好地完成了年度销售目标。在原有的销售网络的基础上,精耕细作,以各经销商为中心,从每个市场入手,同经销商编织公司产品的销售网络,我们努力与每个经销商细致沟通,明确了各个经销商的经销区域范围,逐一解决售后服务等各项问题,终于让经销商重拾了销售公司产品的信心。”可见,有必要介绍企业的营销计划、执行等战术问题,以使营销团队的计划能正确被执行和实现。

任务分析

企业通过选择和实施其营销战略,规定了企业营销活动的长期发展方向和领域,而营销战术对营销战略又给予支撑。无论营销战略或营销战术多么正确,还是需要通过具体的营销管理来给以保障。这就需要企业做好营销具体管理工作,如市场营销计划、市场营销实施、市场营销控制等。市场营销计划规定了企业营销各部门在未来一定时期内的任务和目标,市场营销实施是使市场营销计划转化为具体的行动。由于各营销部分对计划理解的差异、执行能力的差异以及营销环境的变化等因素的影响,导致实际的营销业绩与营销计划存在不一致,这就需要在实施营销计划过程中,对相关的营销活动进行控制,以便保证市场营销计划顺利地得以实现。

任何营销活动要想取得成功,就必须使市场营销计划、市场营销实施和市场营销控制三者之间保持高度一致。

知识精讲

一、市场营销计划

(一) 市场营销计划的特征

市场营销计划是指企业在研究目前市场营销状况,分析企业所面临的主要机会与威胁、优势与劣势以及存在问题的基础上,对财务目标与市场营销目标、营销战略、市场营销行动方案以及预计利润表的确定和控制。市场营销计划具有以下几个特点。

1. 中心性

营销计划是企业计划的中心。随着我国市场经济的发展,为了适应市场竞争及更好地按社会需要组织生产经营,市场营销已发展为企业对外经营的窗口,企业必须开展市场信息调查研究、预测等先行工作,使市场营销计划处于整个企业管理的中心地位。同时,要主动掌握外部环境变化,建立公共关系,为用户服务,开拓市场及提高市场占有率,使市场营销工

作处于中心地位,变“生产—技术—销售”为“营销—技术—生产”。

2. 多环节

企业市场营销的内部支持环境包含了其他所有主要职能部门,如研究与开发部门、采购部门、生产部门、财务部门、人力资源部门等,它们各自的业务活动都与市场营销部门的业务活动相互关联。所以,市场营销部门在拟订市场营销计划时必须考虑到其他部门业务活动的情况。同时,还需要同企业内部各主要部门密切协作。

3. 复杂性

销售计划曾是市场营销计划的核心,层层销售计划的累积就构成了企业市场营销计划。但随着市场计划的不断演进,除了销售计划外,传播计划、渠道计划、公关计划、品牌计划等已经成为营销计划的有机组成部分,使得营销计划变得更加复杂。

(二) 市场营销计划的类型

1. 按计划时期长短分类

按计划时期长短,可将市场营销计划分为短期计划、中期计划和长期计划。

(1) 短期计划。短期计划以年度计划为主,通常为一年。企业实行计划制度之初,一般都是制订年度计划。近年来,企业虽然日益重视长期计划,但是对于一些生命周期较短的产品,如款式变化较大的服装、玩具等之类的产品,仍然看重制订短期的年度计划。

(2) 中期计划。中期计划是根据远期计划提出的战略目标和要求,并结合计划期内实际情况制订的计划。它介于短期计划和长期计划之间,是长期战略目标的具体化,同时又是短期计划目标的依据。中期计划的期限通常为1~5年。中期计划的时限不长,不确定因素较少,可以较准确地确定计划期间内的各项目标。中期计划按年度分列基本指标,为年度计划提供依据。这可以减少每年确定计划指标的数量,有助于地方、部门和企业保持活动的均衡性和连续性。

(3) 长期计划。长期计划又称远景规划,是为实现组织的长期目标服务的具有战略性、纲领性指导意义的综合性发展规划。它主要规定组织实现长期目标的主要行动步骤、分期目标和重大措施,其时间跨度多为5年以上。

2. 按企业的机构职能分类

按照企业的机构职能,可将市场营销计划分为公司计划、职能部门计划和利润中心计划。

(1) 公司计划。这是整个企业的市场营销计划,它可以是短期、中期或长期计划。它规定公司在一定时期内的任务、目标、增长策略和经营产品类别,但不包括各业务单位的活动细节。

(2) 职能部门计划。这是企业内各个职能部门,如销售、生产、财务、人力资源等部门,根据营销目标编制的部门计划。每一个职能部门的下属职能单位也要编制本单位的计划。如销售部门不仅要有一个部门计划,而且它所属的广告、策划、营销调研等单位也必须制订本单位的计划。

(3) 利润中心计划。许多经营产品多样化的公司,在管理体制上按产品或产品类别设

置事业单位,或者按细分市场设置事业单位,而每一个事业单位就是一个独立核算的利润中心。这种事业单位编制的计划,就是利润中心计划。

3. 按计划涉及的范围分类

按照计划涉及的范围,可将市场营销计划分为总体营销计划和专项营销计划。

(1) 总体营销计划。总体营销计划是企业营销活动的全面、综合性计划,是对企业营销活动的整体、统一、和谐的分配和规划,并不针对企业营销活动中单一的小活动。

(2) 专项营销计划。专项营销计划是针对某一产品或特殊问题而制订的计划。这种计划在某个特定时期内反映企业的主要任务,但这项计划一经完成,往往就不再持续,如品牌计划、渠道计划、促销计划、定价计划等。

(三) 制订市场营销计划

1. 明确市场营销计划的目的和编制原则

市场营销计划是企业战略管理的最终体现。好的营销计划一定要能为企业的经营方针、经营目标以及发展计划、收益计划、资产计划等服务,使企业的目标有条不紊地顺利实现。

一般来说,市场营销计划的跨度不宜过长,但个别辅助计划可以长一些。如广告或促销计划可以长一些,关于个别产品的销售计划、产品结构或服务应当写得非常详细。因此,在编制市场营销计划时,还必须明确编制营销计划的具体原则:一是年度营销计划由公司财务部门与营销部门联合制订;二是营销部门按年度计划自行制订月营销计划;三是市场营销计划以年度为单位,由企划部门、财务部门、营销部门联合制订;四是营销部门负责按月落实公司的营销计划;五是在计划控制阶段,营销部门必须按要求出具书面报告。

2. 制订市场营销计划的内容

(1) 计划概要。营销计划首先要有一个内容提要,即对主要目标及执行方法和措施的概括说明。计划概要这一部分的主要目的是让高层主管很快了解、掌握计划的核心内容,并据以检查、考核实际计划。

(2) 分析当前营销状况。在计划概要之后,就要对产品当前营销状况进行简要而明确的分析。一是市场情况,包括企业产品市场的范围有多大,包括哪些细分市场,各细分市场近几年销售额有多少,顾客需求状况及影响顾客购买行为的各种环境因素如何等。二是产品情况,包括产品组合中每个品种的价格、销售额、利润率等。三是竞争情况,包括主要竞争对手是谁,各个竞争对手在产品质量、定价、分销、促销等方面采取了哪些策略,各竞争对手的市场占有率有多大以及变化趋势如何等。四是分销渠道情况,包括各主要分销渠道的近期销售额及发展趋势等。

(3) 市场分析。通过分析现状,围绕产品找出主要的机会、威胁、优势、劣势以及面临的问题,即进行SWOT分析。通过机会与威胁分析,阐述来自企业外部能够左右企业未来的因素,以便考虑可以采取的行动;通过优势与劣势分析,说明企业资源、能力等方面的基本特征。

(4) 制定营销目标。营销目标是营销计划的核心部分,是在分析营销现状并预测未来威胁与机会的基础上制定的。营销目标也就是在本计划期内要达到的目标,主要有市场占

有率、销售额、利润率、投资收益率等。

(5) 制定营销策略。营销策略就是企业为实现市场营销目标所灵活运用的途径和手段,主要包括目标市场、市场营销组合及市场营销费用支出水平等各种具体策略。

(6) 制定行动方案。各种营销策略确定之后,要真正发挥效用,还必须将它们转化为具体的行动方案,内容简称为6W2H(即 what、why、when、where、who、whom、how to 和 how much)。例如,市场营销管理人员想把促进销售活动作为提高市场占有率的主要策略,那么就要制订相应的促进销售行动计划,列出具体行动方案,包括广告公司的选择、评价广告公司提出的广告方案、确定广告题材、核准广告媒体计划等。

(7) 编制营销预算。营销计划的实施是需要有经费作保障的,因此,还要编制各项收支的预算。这种预算实际上就是一份预计利润表。预计销售产品的数量和平均价格列入收入方,生产费用、储运费用及其他市场营销费用列入支出方。收入与支出的顺差便是预期利润。企业的高层主管将负责预算的审查,并决定是否批准或作修改。

(8) 营销控制。营销计划的最后一部分,是对计划执行过程的控制。为了便于监督检查,一般市场营销的目标和预算草案都是分月或分季制定的,这样高层主管就可以掌握每一时期企业各部门的成果。如果没有完成预算计划,部门主管就要做出解释,并阐明他们将要采取的改进措施,从而使组成市场营销整体计划的各部门工作受到有效的控制,以保证整体计划的有效执行。

二、市场营销实施

(一) 实施市场营销时产生的问题

1. 计划脱离实际

营销战略和营销计划通常是由企业高层的专业计划人员制订的,而实施计划则要靠中低层营销管理人员。由于这两类人员之间往往缺少必要的沟通和协调,导致了专业计划人员不了解计划实施过程中的具体问题,使所订计划脱离实际;另外,专业计划人员往往只考虑总体战略而容易忽视实施中的细节,致使在实施过程中经常遇到困难,使计划人员和营销管理人员相互对立和互不信任。

2. 长期目标和短期目标不一致

营销战略通常着眼于企业的长期目标,涉及今后几年的经营活动,但对具体实施这些战略的营销人员而言则通常是根据他们的短期工作绩效,如销售量、市场占有率或利润率等指标来评估和奖励,致使营销管理人员往往会选择短期行为,导致长期目标和短期目标之间产生矛盾。

3. 抵制变革

企业当前的经营活动往往是为了实现既定的战略目标,新的战略目标如果不符合企业的传统和习惯就会遭到抵制。新旧战略的差异越大,实施新战略可能遇到的阻力也就越大,要想实施与旧战略截然不同的新战略,常常需要打破企业传统的组织机构之间的关系。

4. 实施方案不够具体明确

许多企业面临的困境是缺乏一个能使企业内部各有关部门协调一致作战的具体实施方

案。为此,管理部门应当制定详尽且具体的实施方案,规定和协调各部门的活动,编制详细周密的项目时间表,明确各部门经理应承担的责任。

5. 营销环境发生变化

如果支持企业计划的市场环境突然发生改变,而强有力的竞争对手能根据其自身特点灵活而又迅速地采取行动,则势必对本企业先前的营销计划目标的实现造成很大的影响。

6. 资源不足

如果执行计划的过程中出现资源不足,则可能是计划不周所致。但其根本原因大多还是因为执行者的协调能力欠缺或者指导思想不正确,没有把主要资源配置在起主要作用的计划中,而是平均分配资源,从而限制了企业的科技人才、管理人才和销售人才等方面的核心竞争力的提高。

(二) 实施市场营销的过程

1. 制定行动方案

制定的行动方案应该明确营销战略实施的关键性决策和任务,并将执行这些决策和任务的责任落实到个人或小组。另外,还应包括具体的时间表,以确定行动的确切时间。

2. 调整组织结构

企业的正式组织在营销战略的实施过程中发挥着重要作用,组织将战略实施的任务分配给具体的部门和人员,规定明确的职权界限和信息沟通渠道,协调企业内部的各项决策和行动。

3. 健全绩效考评制度

绩效考评制度合理与否直接关系到战略实施的成败。如果企业对管理者的评估和薪酬制度是以短期经营利润为标准的,则各部门管理人员和企业员工的行为必定趋于短期化,他们就不会为企业的长期目标而努力。

4. 开发人力资源

人力资源的开发涉及人员的考核、选拔、培训和激励等问题。在考核、选拔管理人员时,要注意将适当的工作分配给适当的人,做到人尽其才。为激励员工的积极性,必须建立完善的工资、福利和奖惩制度。

5. 建设企业文化

企业文化是指一个企业内部全体成员共同持有和遵守的价值标准、基本信念和行为准则。企业文化对企业经营思想和领导风格、对职工的工作态度和作风均起决定性作用。企业文化和企业管理风格一旦形成,就具有相对稳定性和连续性,不易改变。因此,企业战略通常是为适应企业文化和管理风格的要求来制定的,而不宜轻易改变企业原有的文化和风格。

(三) 实施市场营销的技能

营销实施是一个将营销计划转化为具体行动,并达到既定目标的过程。为了有效地实

施营销计划,需掌握一些相关的技能。

1. 诊断技能

营销计划和营销实施之间通常会出现不一致。如果营销实施并未实现营销计划所确定的目标,就必须研究分析究竟存在什么问题,然后再针对具体的问题提出具体的解决方案。例如,如果销售增长率比较低,那么就需研究分析造成这一问题是因为市场营销计划不当,还是市场营销实施有误,抑或市场营销控制不到位等,然后针对具体的原因提出具体的解决方案。如果是市场营销控制不到位,就要明确市场督导的责任,加强控制的力度。

2. 层次技能

营销实施过程中出现的问题可能存在于企业以下三个层次中的任何一个层次:第一层是营销职能层,即从事各种营销业务的活动层,包括推销、广告、新产品策划、分销等实际操作部门;第二层是营销规划层,即负责使各种营销职能有机地组合成一套完整的活动;第三层是营销政策层,即由管理者发布各种政策,指导营销人员理解本组织应当在营销活动中持何种观念和采取哪些行动。其中营销政策体现了本组织的营销文化,在三个实施层中居于主导地位。

3. 执行技能

在上述分析的企业三个层次中,都需要分配、监控、组织和互动这四种基本技能,以达到能够有效实施的目的。

(1) 分配技能是指营销经理在营销职能、营销规划和营销政策三个层次上分配时间、资金和人员的能力。如营销职能层可能会产生需要确定商业展览费用的问题,营销政策层又可能要对对边际产品给予质量保证程度伤脑筋,这些都是各种不同分配技能的体现。

(2) 监控技能包括建立和管理一个对营销计划实施过程进行有效监督的控制系统,并具有在发生意外时,迅速采取补救措施的能力。监控的方法有年度计划控制、收益率控制、效率控制和战略控制四种。

(3) 组织技能涉及确定营销人员之间的关系结构,以利于实现企业的各项目标。主要是处理好组织内集权与分权、正规化与非正规组织关系,建立合理制度,协调各部门关系的能力,以使组织效率达到最高。

(4) 组织的效率除取决于组织的结构、制度、传统、风格等组织因素外,还取决于管理者推动、影响他人努力将事情办好的能力。一位合格的管理者应具备互动技能,他不仅要善于推动组织内的同事努力工作,还应善于影响组织外的其他企业和个人更有效地工作或减少阻力,以达到企业计划目标。

4. 评价技能

由于在战略得当而实施不佳和战略不当而实施出色之间无法用市场上的业绩来加以区别,所以不宜用业绩来评价营销实施的情况。但是,我们可以通过基本工作研究来评价一个企业营销实施的有效性。例如,如果能对企业营销功能的细分是否健全,是否对分销、定价和广告等推销功能都进行了有效的管理等问题做出肯定的回答,就表明营销实施是有效的。

三、市场营销控制

(一) 市场营销控制的概念及步骤

1. 市场营销控制的概念

市场营销控制是指衡量和评估营销策略与计划的成果,并及时采取纠正措施以确定营销目标的完成,即营销经理要经常检查营销计划的执行情况,看看计划与实际绩效是否一致,如果不一致或没有完成计划,就要找出原因所在,并采取适当措施和正确行动,以保证营销计划的完成。

2. 市场营销控制的步骤

(1) 确定评价的营销业务范围。企业通常要评价营销业务的各个方面,包括人员、计划、职能等,甚至市场营销全部工作的执行效果。在界定的范围内,再根据具体需要有所侧重。

(2) 确定衡量标准。评价工作要有一个总的尺度,借以衡量营销目标和计划的实施情况。衡量的标准是企业的主要战略目标,以及为此而规定的战术目标,如利润、销售量、市场占有率、顾客满意度等指标。当然,这些指标不是一成不变的,同一企业在不同时期,标准可能会不一样,不同的企业也有不同的标准。

(3) 明确控制方法。基本的检查方法是建立并积累与营销活动相关的原始资料,如各种报表和原始账单等,这些资料能及时、准确、全面、系统地记载并反映企业营销的绩效。

(4) 按标准检查工作进度。对工作完成好的部门要给予总结,在以后的工作中进行推广;对任务完成较差的部门要及时给予帮助,找出存在的问题,并针对问题提出解决方案。

(5) 及时纠正偏差并提出改进建议。对工作绩效进行差异分析、对比分析,针对问题提出解决方案,及时纠正任务执行中的偏差。

(二) 市场营销控制的内容和方法

市场营销控制不是一个单一的过程,在表 5-3 中简要概括了四种不同类型的营销控制方法。

表 5-3 营销控制的内容及方法

控制种类	主要负责人	控制目的	方 法
年度计划控制	高层管理部门、中层管理部门	检查计划目标是否实现	销售分析、市场占有率分析、销售费用/销售额分析、财务分析、顾客满意度追踪
盈利率控制	营销监察人员	检查公司在哪些地方盈利,哪些地方亏损	产品、地区、顾客群、销售渠道、订货多少等盈利情况
效率控制	直线和职能部门营销监察人员	评价和提高经费开支以及营销开支的效果	销售队伍、广告、促销和分配等效率
战略控制	高层管理部门营销审计人员	检查公司在市场、产品和渠道等方面是否正在寻求最佳机会	营销有效性评价手段,营销审计

1. 年度计划控制

年度计划控制的目的是确保企业达到年度计划规定的销售额、利润等指标,其核心是目标管理。

企业经理人员在核查计划执行情况的时候,可以使用销售分析、市场占有率分析、营销费用/销售额分析、财务分析以及顾客满意度追踪这五种方法。

(1) 销售分析。销售分析主要用于衡量和评估经理人员所制定的计划销售目标与实际销售之间的关系。对这种关系的衡量和评估有销售差异分析和微观销售分析两种方法。

销售差异分析是指对销售计划执行过程中造成销售差额的各种因素的影响程度进行分析。微观销售分析是指考察特定产品、销售地区等未能完成预期销售份额的问题。

小案例

差异分析的应用

某企业年度计划中要求,第一季度销售 4 000 件产品,每件 1 元,即销售额 4 000 元。在该季结束时,只销售了 3 000 件,每件 0.80 元,即实际销售额 2 400 元。那么,这个销售绩效差异为 1 600 元,或预期销售额的 40%。那么,绩效的降低有多少归因于价格下降?有多少归因于销售数量的下降?我们可用如下计算来回答:

因价格下降的差异 = $(1 - 0.80) \times 3\ 000 = 600$ (元) $600 / 1\ 600 = 37.5\%$

因数量下降的差异 = $1 \times (4\ 000 - 3\ 000) = 1\ 000$ (元) $1\ 000 / 1\ 600 = 62.5\%$

由此可见,约有 2/3 的销售差异归因于未能实现预期的销售数量。由于销售数量通常较价格容易控制,企业应该仔细检查为什么不能达到预期的销售量。

案例提示

影响绩效的两个主要原因是销量和价格,当销售计划未能实现时,应从销量和价格两个方面进行分析。在分析销量的影响时,应选择计划时的价格,销量的差额是计划与实际的差;在分析价格的影响时,应选择实际的销量,价格差就是计划与实际的差。通过分析之后往往能找出影响最大的因素,然后对其进行重点解决。

(2) 市场占有率分析。与竞争对手相比,企业是否做得更加出色,无法通过销售分析得到体现。例如,企业的销售额提高,也许是因为经济条件改善,使所有的企业在这一点上都获得利益,也许是因为公司的执行情况与其竞争对手相比有了明显提高。市场占有率正是剔除了一般的环境影响来考察企业本身的经营状况,是反映企业竞争能力的一项重要指标。如果企业的市场占有率提高,则表明它较竞争对手的情况要好;反之,如果下降,则说明相对于竞争对手,其绩效较差。运用市场占有率分析的第一步是要确定选取哪种或哪些市场占有率。可供选择的市场占有率有以下四种。

① 总体市场占有率,即用本企业销售量(额)占整个行业销售量(额)的百分比表示。在计算总体市场占有率时,应注意确定行业的界限,即明确本行业所应包括的产品、市场等。

② 可达市场占有率,即以其自身的销售占企业所服务市场的百分比来表示。所谓可达

市场,一是指企业产品最适合的市场,二是指企业市场营销努力所及的市场。

③ 相对三个最大竞争者的市场占有率,即以企业的销售对最大的三个竞争者总销售之比。例如,一个企业的市场份额是20%,而它的三个最大竞争者的市场份额分别为20%、10%、10%,则该企业的相对市场份额就是50% $[20\% \div (20\% + 10\% + 10\%)]$ 。

④ 相对最大竞争者的市场占有率,即以企业销售相对市场领先竞争者的销售百分比来表示。相对市场占有率超过100%,表明该企业是市场领先者;相对市场占有率等于100%,表明企业与市场领先竞争者同为市场领先者;相对市场占有率上升表明企业正接近市场领先竞争者。

了解企业市场占有率之后,企业需正确地解释市场占有率变动的情况,可通过观察产品线、顾客类型、销售地区以及其他方面来发现市场占有率的变动情况。

(3) 营销费用/销售额分析。年度计划控制也需要检查与销售有关的营销费用,以确定企业在达到销售目标时的费用支出,因此,营销费用/销售额比是关键的比率。市场营销人员的工作就是密切注意这些比率,以发现是否有比率失去控制。当一项营销费用与销售额比率失去控制时,必须认真查找问题的原因。

(4) 财务分析。市场营销人员应就不同的营销费用/销售额的比率和其他的比率进行全面的财务分析,以决定企业如何以及在何处展开活动,获得盈利。尤其是利用财务分析来判别影响企业资本净值收益率的各种因素。

(5) 顾客满意度追踪。上面四种都是采用定量分析的控制手段,而定性分析也同样重要,顾客满意度跟踪就是其中一种。顾客满意度跟踪可通过建立以下制度实现:投诉和建议制度,如通过设意见簿、建议卡等,鼓励顾客反馈意见,增加顾客反馈意见的途径,了解顾客对本企业产品及服务的反应,并认真给予答复;典型户调查,企业可与某些顾客建立长期固定的联系制度,定期通过电话或邮寄意见征求表征求他们的意见和建议;随机调查,企业还可定期通过随机抽样方式了解顾客对企业产品及服务的满意程度。

2. 盈利性控制

企业除了年度计划控制之外,还需分析其不同产品在不同地区、不同市场、通过不同分销渠道时的实际盈利能力,从而能够决定哪些营销活动应扩大,哪些营销活动应缩减甚至放弃。

盈利性控制的主要环节是进行盈利能力分析。盈利能力分析就是通过对有关财务报表和数据的处理,把所获利润分摊到产品、地区、渠道、顾客等方面,从而衡量出每一因素对企业最终获利的贡献大小及其获利能力的高低。营销管理者可考虑利用财务部门提供的报表和数据,重新编制出各类营销损益表,并对各表进行分析。

小案例

盈利性控制的应用

某企业的分销渠道盈利分析表(见表5-4)表明,尽管便利商店不如百货商店的销售额高,但其获利能力却远高于百货商店,而专业商店则亏损800元。该渠道损益分析可

作为企业进行分销渠道决策的重要依据。从表中可知,造成专业商店亏损的主要原因是营业费用过高,如果采取相应措施后仍未能扭转亏损,则应舍弃这条分销渠道。

表 5-4 某企业分销渠道盈利分析表

单位:元

项 目		渠道名称			
		百货商店	专业商店	便利商店	总 额
销售收入		40 000	10 000	20 000	70 000
销售成本		29 500	7 500	14 000	51 000
销售毛利		10 500	2 500	6 000	19 000
营业费用	推销	4 000	1 300	400	5 700
	广告	1 550	620	350	2 520
	物流	3 500	1 380	900	5 780
费用总额		9 050	3 300	1 650	14 000
净利润		1 450	-800	4 350	5 000
销售收益率		3.6%	-8%	21.8%	7.1%

案例提示

在运用盈利性对企业的营销活动进行控制时,首先应清楚利润是用收入减去费用;然后选择要分析的盈利对象,按照收入和费用项目进行一一列举和计算,这样得出的是绝对盈利;最后,可选择净利润和销售收入两个指标进行盈利性的相对比较。综合考虑绝对盈利性和相对盈利性,进行合理的决策。

3. 效率控制

如果盈利性分析发现企业在某一产品、地区或市场所得的利润很差,那么紧接着的下一个问题便是有没有用高效率的方式来管理销售人员、广告、营业推广及分销。

(1) 销售人员效率。反映销售经理辖区内销售人员工作效率的主要指标有每个销售人员每天平均的销售访问次数、每次会晤的平均访问时间、每次销售访问的平均收益、每次销售访问的平均成本、每次销售访问的招待成本、每百次销售访问获得订单的百分比、每阶段的新增客户数、每阶段丧失的顾客数、销售成本对总销售额的百分比等。

(2) 广告效率。企业应明确:若每种媒体和工具以其触及一千人次为标准,那么广告成本是多少;各种工具引起人们注意、联想和欣喜的程度,受到影响的人在受众中所占比重;顾客对广告内容、方法的意见,广告前后对品牌和产品的态度等。

(3) 营业推广效率。为了改善营业推广效率,企业应对实施的每一营业推广方案的成本及其对销售的影响做好记录,包括由于实施销售优惠所增加的销售百分比;为达到一定的销售额所增加的商品陈列成本;顾客通过所发放的赠券进行购物所收回的赠券百分比;因举行商品展示所引起顾客询问的次数等。同时,还应观察不同营业推广方案的效果,并选择促

销效果较好的营业推广方案。

(4) 分销效率。对分销效率的控制主要是对企业存货水准、仓库位置及运输方式进行分析和改进,以达到最佳配置并寻找最佳运输方式和途径。影响分销效率的因素有很多,如分销网点的市场覆盖面;销售渠道中各级各类成员——经销商、制造商代表、经纪人和代理商发挥的作用和潜力;分销系统的结构、布局以及改进方案;存货控制、仓库位置和运输方式的效果等。

小案例

面包的分销效率控制

在美国,面包批发商面临来自连锁面包店的激烈竞争。面包批发商在后勤管理上没有连锁面包店合理,面包批发商在送货过程中必须作多次停留,而每停留一次只送少量面包,而且司机一般还要将面包送到每家商店的货架上;而连锁面包商则将面包放在连锁店的卸货平台上,然后由商店工作人员将面包陈列到货架上。这种物流方式促使美国面包商协会就“是否可以利用更有效的面包处理程序”问题开展调查。该协会进行了一次系统工程研究,他们以分钟为单位具体计算面包装上卡车到陈列在货架所需要的时间;通过跟随司机送货和观察送货过程,这些管理人员提出了若干变革措施,使经济效益的获得来自更科学的作业程序。不久,他们在卡车上设置特定面包陈列架,只需司机按动电钮,面包陈列架就会在车子后部自动开始装卸。这种改进措施既受到了进货商店的欢迎,又提高了分销工作效率。

案例提示

由于面包自身具有易腐性,使得面包企业非常重视分销效率的提高。分销效率的提高可以从分销渠道成员、中间环节的运输方式、搬运配送方式等方面进行改进。美国面包企业通过实地考察,从作业程序方面着手,通过采用自动化的装卸方式,有效提高了分销效率。

4. 战略控制

战略控制是上层经理负责的最重要的控制,亦即营销经理采取一系列行动,使实际营销工作与原规划尽可能一致,在控制中通过不断评审和信息反馈来对战略不断修正。其目的是确保企业营销战略和计划与动态变化的营销环境相适应,促进企业协调稳定发展。目前,国外越来越多的企业运用市场营销审计进行战略控制。

市场营销审计是指对一个企业的营销环境、目标、战略、组织、方法、程序和业务等进行综合的、系统的、独立的和定期的核查,以便确定问题的范围和各项机会,并提出行动计划的建议,以提高企业的营销绩效。营销审计实际上是一种经济监督活动,它在一定时期内对企业全部市场营销业务进行总的效果评价。其主要特点是,不局限于评价某一些问题,而是对全部营销活动进行评价。营销审计的内容主要以下几点。

(1) 营销环境审计。营销环境审计是指企业对宏观的营销环境因素和微观环境中关键

组成部分的趋势进行分析,并在分析的基础上制定企业的营销战略。

(2) 营销战略审计。营销战略审计就是对营销战略方案、营销目标、营销计划、营销策略等进行审计。在制定营销战略后,应对其实现的效益进行评价,作为改进原有决策的依据。

(3) 营销组织审计。营销组织审计主要是评价企业的市场营销组织在执行营销战略方面的组织保证程度和对营销环境的应变能力。营销组织在执行营销战略过程中,影响其保证程度和应对环境变化能力的因素主要有三个。

① 正式结构。企业营销战略的执行需要有组织做保障,需要设计合理的正式的组织结构,特别是那些影响顾客满意度的组织,更应审慎设计。例如,营销副总裁是否有足够的权力,是否能承担相应的影响顾客满意度的责任;营销部门能否按职能、产品、细分市场、最终用户和地区对影响顾客满意度的营销活动进行有效的协调等。

② 职能效率。营销部门的职能效率将直接影响企业营销战略的实现,影响营销职能效率的因素很多,例如,营销部门和销售部门之间是否保持良好的沟通和工作关系;生产管理系统是否在有效地运作;产品经理能否计划利润水平或确定销售量等。

③ 跨职能效率。营销战略的实现不仅是营销部门的责任,而且还需要其他部门的协调配合。例如,营销部门能否与生产、研发、采购、财务、会计以及法律等部门之间进行有效配合将会影响营销战略的实现和营销组织对环境变化的应变能力。

(4) 营销系统审计。营销系统审计主要是评估企业的营销信息系统、计划系统、实施系统与控制系统之间是否协调一致。

(5) 营销效率审计。营销效率审计是对各种市场营销活动的效率进行审计,主要包括审计企业的产品质量、特色、式样、品牌受顾客欢迎的程度,企业定价目标和战略的有效性,市场覆盖率,企业分销商、经销商、代理商、供应商等渠道成员的效率,广告预算、媒体选择及广告效果,销售队伍的规模、素质以及能动性。

(6) 营销职能审计。营销职能主要是对市场营销组合诸要素,如产品、价格、分销和促销策略实施效果的审查。

营销审计是一项复杂而细致的评估活动。在营销过程中,尤其要注意的是,审计人员不能仅仅向有关部门的领导征询意见,还必须访问顾客、经销商以及外界其他有关人士。在客观公正、实事求是的基础上,提出审计结果和意见。营销审计过程实际上就是企业领导吸收、消化和发展所需营销行动新概念的过程。



项目小结

市场营销战略属于公司职能战略,是企业为了谋求长足的发展而对其在某一较长时段内的营销活动制定的全局性行动总方案。市场营销战略规划一般包括认识企业使命、区分营销战略经营单位、规划营销投资组合、规划成长的营销战略和制订具体的营销计划等过程。按照不同的划分标准,营销战略可分为许多不同的类型。

市场营销组合是现代市场营销中一个十分重要的概念,其发展变化反映了企业经营目标从短期转向了长期。市场营销组合包括产品、价格、分销和促销四大因素。

营销计划包括计划概要、分析当前营销状况、市场分析、制定营销目标、制定营销策略、制定行动方案、编制营销预算、营销控制几个部分。市场营销计划的执行过程会出现许多意外情况,所以营销部门需要不断监督和控制营销计划的执行情况。市场营销控制主要有四种类型,即年度计划控制、盈利性控制、效率控制和战略控制。

项目检测

1. 各小组应根据教师指导安排,完成总结企业的发展战略和总结企业发展的营销管理两个任务,并融合成一份项目报告,制作成 PPT。然后,教师随机抽出两个小组,由小组的此项目负责人进行成果演示。
2. 非演示组成员应认真观看演示组的成果,并与自己小组的成果进行对比,找出其中的优点与不足,做好记录。
3. 演示组完成后,要接受非演示组成员及其教师的提问,进行答辩。
4. 先由两个演示组的成员进行相互评价,然后由非演示组成员进行评价,最后由教师进行评价。如果条件允许,应有相关企业人员参与评价。评价标准如表 5-5 所示。

表 5-5 项目五评价标准

评价项目	任务要求	分值	得分
总结思路	总结思路清晰、重难点突出、主次分明、优缺点分析得当	20	
项目方案汇报	由项目负责人带领其他人员进行汇报,PPT制作生动、形象;方案有效、可行性强	20	
项目内容	任务内容完整、衔接紧密、总结合理、把握住任务的知识要点、具有一定的创新性	40	
团队精神	角色扮演适当、通力合作、主人翁责任意识强	10	
	发言积极、乐于与同学分享成果	10	

知识巩固

1. 简述市场营销战略的类型。
2. 市场营销组合有哪些特点?
3. 试述实施市场营销的过程。
4. 简述市场营销控制的步骤。



案例讨论

三星营销的战略与战术^①

1. 赞助 WCG

与世界电子竞技大赛(world cyber games, WCG)大会本身在游戏迷群体中的狂热相比,品牌赞助商们的态度却显得有些暧昧,尤其是近年来 PC 行业整体下滑,硬件利润江河日下。与此相比,只有三星的态度始终坚定,作为赞助赛事 12 年的主赞助商,三星每年仍投入巨资为之造势,也将这项赛事从 2000 年进入中国时参与者不过数百人发展到吸引全球 60 多个国家和地区的数万选手参与的电竞盛会。“识时务者”可能会觉得难以理解,移动互联网兴起之后,手机才是未来,“聪明人”都去玩移动营销了,为什么三星还要花费大量的财力通过赞助 WCG 来支持 PC 游戏这一夕阳产业?在三星电子大中华区首席市场官晏昆看来,三星赞助 WCG 并不仅仅是看其对 PC 产业的影响,而是更看重 WCG 赛事背后的目标人群。根据中国电子竞技运动发展中心提供的数据来看,在 2010 年,中国就已拥有了 6 500 万电子竞技爱好者,如今这一数字还在不断增长,这部分人正是三星希望影响到的目标人群。另一方面,从产品营销的角度,作为对硬件要求极其苛刻的专业电子竞技赛事,WCG 这个平台也是最能够将三星的硬件优势放大的绝佳舞台。三星在营销层面的一个重点就是抓住一切机会对自己产品出色的硬件品质进行渲染。例如,在三星与爱奇艺曾经联手打造的微电影营销《看得见的幸福》中,三星丝毫不放过借助微电影展示三星显示器细腻画质的机会,在对于硬件设备要求更加苛刻的专业电子竞技领域,这一营销的需求表现更甚。三星真正在意的并不是三星的产品能在游戏人群中获得多么火爆的销量,而是借助电子竞技顶级赛事所传达出的三星产品高品质的品牌形象。在目标人群、产品推广之外,三星赞助 WCG 的另一个原因则是出于对一种品牌形象的传承的考虑。品牌形象的传承是一种看上去虚无缥缈但是在营销中最难以把握火候的艺术。从三星的品牌精神来说,三星希望塑造的是一种不断超越自我、积极进取、不断创新的品牌,这与 WCG 赛事的挑战自我、超越自我的精神相吻合。在晏昆看来,三星与 WCG 在品牌内涵上存在着某种千丝万缕的联系,如竞争意识、不服输的韧劲,某种程度上,在 PC 产业风光不再的背景下,三星依然 12 年如一日,硬是将电子竞技这个早些年仅存在于网吧中的小众运动办成了数千万玩家关注的全球性大型赛事,这背后也体现出这家韩国公司骨子里的韧劲和执行力。

2. 年轻化战略

在 2012 年的伦敦奥运会中,三星作为奥运会的战略合作伙伴,奥运广告铺天盖地,如果说赞助奥运会和赞助 WCG 之间有什么关联的话,那便是他们背后都是三星这些年一直在力推并坚持的品牌年轻化战略。三星将自己的目标消费群定义为有一颗年轻心的消费者。年轻不按年龄定义,而是按照心理、思想活动、行为特征、追求与目标等进行定义。

^① 三星营销的战术[EB/OL]. 2013-01-04[2015-02-25]. <http://info.hhcz.com/article/20130114/9438-2.shtml>. (内容有改动)

年轻人之所以如此重要,是因为所有最先采用的、最先扩散的、最乐意去用新科技的肯定是年轻人,三星的营销就是要从这些年轻人开始,这是三星的战略目标。这就不难理解,虽然与苹果一样都是生产消费电子产品,三星的市场和营销投入却更多地试图直接去影响年轻人群。例如,在主流的消费电子品牌中,三星每年投入大量的营销预算用于校园活动,举办校园音乐会、校园创意大赛,甚至包括将部分 WCG 的赛场搬到校园中,以牢牢抓住年轻人群体。在品牌对目标用户的定位上,三星对用户的定位也更加年轻,如果说苹果产品的用户气质更倾向于成熟、有品位、追求极简主义的中产阶级的话,三星则瞄准了追求个性化、引领潮流的年轻人。尽管在一些同行眼中,20 多岁的年轻人并不是购买力最强的黄金用户,但是这种务实的营销定位确实为三星带来了丰厚的回报。在 2012 年 10 月底出炉的三星第 3 季度财报中,三星电子以 468 亿美元的营收、59.8 亿美元的净利润创下了新的纪录,其最新的旗舰机型 Galaxy S III 更是创下了上市 2 个月销售 1 000 万台、100 天内卖出 2 000 万台、累计销量突破 3 000 万的纪录,不仅持续领跑于智能手机市场,在全球电视市场中也继续高居第一。在 2012 年全球品牌价值研究机构 Interbrand 发布的全球品牌价值排名中,三星凭借出色的业绩第一次跻身前 10,也是前 10 名中唯一的一家非美国企业。

年轻化品牌战略为三星带来了丰厚的回报,除了战略选择的恰当,更重要的是三星对于品牌战略强大的执行力。曾经一度在智能手机领域可以跟三星、苹果一较高下的 HTC 全球销售和营销总裁简森·麦肯奇 2012 年 9 月在谈及被三星超越的教训中特别谈到的一点便是三星在营销上的预算远远超越 HTC。

3. 三星营销之秘

三星出色的市场业绩离不开其准确的营销战略和巨额市场投入,但是这并不足以解释三星营销的成功。事实上,晏昆承认,三星在营销上的一个重要的成功经验就是充分将科技融入到了整个营销过程中。晏昆认为,年轻人是三星产品的生命线,这就需要必须以年轻人中心,了解他们的需求、思想、生活习惯和购买习惯,然后围绕年轻人展开产品设计和营销。而年轻人的一个特点便是年轻人对于高科技产品的接受程度最高并且他们多是伴随互联网长大的一代,如果营销中不能融入技术的基因,对于年轻人的影响力便会大打折扣。在晏昆看来,不管是哪个行业,营销的核心思路和价值都一样,就是找准目标消费群,然后深刻地理解目标消费群,再定义企业的品牌。所以,营销的核心是一样的,就是以消费者为中心、知道目标消费者是谁、能够给目标消费者什么、怎样去给、如何告诉目标消费者这些信息。但是科技的发展对于营销的影响非常深远。如今,消费者从了解产品和品牌,到去互动、核实、体验,再到购买,甚至到之后去影响其他人的购买,这个过程受科技影响变化非常大。例如,过去消费者买一台电视就是在家电卖场听促销员讲解,再咨询一下亲朋好友的意见就能够形成购买决策;现在这个流程却包括通过互联网做若干小时的调查,从口碑、参数、性能到尺寸等,即使这样,一个消费者买一台电视平均要去卖场 12 次,这是一个非常复杂的综合决策过程。这种变化意味着我们要把科技和营销真正地整合,而不是割裂来看。例如,过去的营销多是电视广告与地面销售人员相配合,营销效果的核心在于广告的创意和销售渠道的力度。如今做营销则须全盘考虑消费者在整个购买决策的全过程,从店内销售、电视广告、垂直媒体、社交网络甚至到售后的口碑各个方面都要能够影响到消费者,而这就涉及一个庞大、复杂的体系,营销也必须引入技术的支持。

当然,技术对于营销的改变不仅体现在重塑三星的整个营销流程中,而且包括让营销能够变得事半功倍。

问题

1. 结合案例,分析三星营销战略成功的关键是什么。
2. 结合案例,分析三星营销战术的形式及其是如何支持年轻化战略的。