第 2 章
公司战略与营销战略：合作建立顾客契合、价值与关系

引例
星巴克的营销战略：递送“星巴克体验”

概要
星巴克在早期取得了巨大的成功，不仅专注于咖啡，还专注于咖啡饮用体验。从那以后，这家公司经历了从繁荣到萧条再到繁荣的坎坷历程。在这个过程中，星巴克认识到一个好的营销战略不仅仅意味着增长、销售和利润。它意味着巧妙地吸引顾客并为他们创造价值。其核心在于，星巴克不只是销售咖啡，它销售的是“星巴克体验”。

经历了一段时间的疯狂增长后，星巴克重新聚焦于“体验”，并重新聚焦于顾客。星巴克通过数字和移动平台鼓励顾客参与和建立品牌社群。它提供了独一无二的星巴克体验，由于在这一目标上的良好表现，它的收入和利润都大幅增长。

讨论目标
关于星巴克故事的简短讨论将有助于巩固建立以顾客为中心的全公司营销战略，并在必要时对其进行改进的重要性。这个主题在第一章开始，并将在第二章继续。它还提供了一个很好的机会来审视公司的总体战略和使命，以及它们与营销战略和活动的关系。最后，星巴克提供了一个很好的例子，以说明公司如何在建立顾客关系和品牌社群方面采取新方向。星巴克几乎一直专注于品牌体验。在最初的几年里，它通过口碑和以顾客为中心建立了品牌形象。现在，它把相当大一部分营销工作的重点放在创造更多的个人和品牌体验上。

开始讨论
为了让开篇的星巴克故事更贴近课堂，你可以这样问：“你们中有多少人喝过星巴克？”在你们购买星巴克产品的时候，星巴克是否改变了它的产品?以何种方式改变的？在简短的开场讨论之后，与学生一起上网浏览星巴克的网站(http://www.starbucks.com)。
用下列问题引导讨论。像往常一样，不断地推进讨论，让学生们多多参与。

讨论问题
1. 星巴克真正销售的是什么？顾客真正想买的是什么？顾客与星巴克品牌的关系有多紧密？(星巴克销售的不仅仅是咖啡。当顾客在星巴克购物时，他们是在购买一种品牌体验。询问学生对品牌体验的感受。)

Copyright© 2018 Pearson Education

2. 假如你是星巴克的运营经理、财务分析师、IT 专家或人力资源经理，了解星巴克的营销战略为什么对你来说很重要？这个问题深入探讨了企业战略和营销战略之间的关系，以及营销在更广泛的公司战略中的作用。非市场营销专业的学生经常会问，“为什么我需要了解市场营销？”问题的答案在第一章和第二章中都有提到，公司的每个人都需要站在创造顾客价值的使命一边。
3. 本章开头的星巴克故事和本章后面的内容有什么关系？(这个问题将使讨论过渡到第二章的主题，如公司的总体战略和使命，市场营销的角色，顾客驱动的市场营销战略和规划，以及衡量市场营销 ROI。)

本章概览

在这里使用 PPT 2-1

在第一章中，我们探讨了企业为消费者创造价值以获取价值回报的营销过程。在本章中，我们将着眼于设计顾客驱动的营销战略和构建营销计划。首先，我们来看组织的总体战略计划，它指导营销策略和计划。接下来，我们将讨论营销合作伙伴如何与公司内外的其他人紧密合作，为顾客创造价值。然后我们讨论营销战略和计划——营销者如何选择目标市场，定位他们的市场产品，开发营销组合，并管理他们的营销计划。最后，我们将着眼于衡量和管理营销投资回报的步骤。

本章目标

在这里使用 PPT 2-2

1. 解释公司层面的战略规划及其四个步骤。
2. 讨论如何设计业务组合和制定增长战略。
3. 解释市场营销在战略规划中的作用，以及如何与伙伴一起创造和递送顾客价值。
4. 描述顾客价值导向的市场营销战略和组合的构成要素及其影响因素。
5. 列举营销管理的职能（包括市场营销计划的要素），讨论衡量和管理营销投资回报的重要性。

本章大纲

p. 38	**导入** 星巴克在欧洲风格的咖啡屋“第三生活空间”开始提供咖啡。它	p. 39 图片：星巴克

Copyright© 2018 Pearson Education

	的目标是吸引顾客并提供顾客价值。随着市场的增长，星巴克选择了一项野心勃勃的增长战略，与从独立咖啡馆到快餐店的一切实体进行竞争。 当星巴克陷入困境时，它通过重新聚焦顾客和提供“星巴克体验”克服了困难。“在数字时代，星巴克致力于与顾客建立深厚而牢固的关系。它通过与顾客交谈而不是对着他们说话来吸引顾客。它建立了一个星巴克品牌社群。 自经济大萧条以来，星巴克的收入和利润都有所增长。这个结果似乎证实了星巴克的营销战略是明智的。	
	➢ **作业，资源** 在这里采用*小组作业 1* 在这里采用*个人作业 1*	
	➢ **开场问题** 1. 讨论星巴克在递送增加的顾客价值方面的营销战略。从顾客的角度来看，星巴克目前的营销有什么本质上的优势? 2. 有一段时间，星巴克失去了它的“酷”元素。根据你的经验和感知，该公司重新获得它了吗？为什么或为什么不呢？ 3. 星巴克在 21 世纪的下一步是什么？公司可能会开发哪些新的营销战略来保持新鲜感和相关性？	
p. 40 PPT 2-3 PPT 2-4 PPT 2-5	**解释公司层面的战略规划及其四个步骤。** **公司范围的战略规划：明确市场营销的作用** 选择一个能得以长期生存和增长的公司战略的艰难任务被称为战略规划。 **战略规划**（strategic planning）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。 战略规划为公司中其他的计划设定了舞台。 公司通常准备年度计划、长期计划和战略规划。 在公司层面，战略规划的制定过程始于对整体目标和使命的确定（见图 2-1）。使命随即被转化为详细的目标以指导整个公司的发展。然后，总部决定什么业务组合和产品最适合公司，以及给予每种业务或产品多少支持。相应地，每种业务和产品都要制订详细的市场营销计划以及其他职能部门的计划，以支持公司层面的总体计划。也就是说，市场营销规划是在业务单位、产品和市场层面上的。它针对特定市场营销机会制订更加详细的计划，有力地支持公司整体的战略规划。	学习目标 1 p. 40 关键术语：战略规划 p. 41 图 2.1：战略规划的步骤
	➢ **作业，资源** 在这里采用*讨论问题 2-1*	

Copyright© 2018 Pearson Education

	在这里采用*视频案例* ➢ **答疑提示** 大多数学生在战略或战略制定方面没有经验(尤其是在研究生阶段)。由于他们的战略背景较弱，战略规划能力也较弱。解决这个问题的最好方法是遵循本文提供的解释顺序。然而，在讨论开始之前，找出学生具有战略规划经验的领域(如体育、学生政治、游戏、电子游戏、国际象棋、电脑游戏等)可能是有用的。通过让学生回忆并将这些经历联系起来，可以得出商业战略和由这些战略产生的计划之间的相似之处(例如，考虑所有可能用于描述商业战略的军事和体育术语，即针对战斗品牌的侧翼进攻运动)。	
p. 40 PPT 2-6	**确定市场导向的使命** **使命陈述**是对组织目标的说明——组织希望在大环境中实现什么。 清晰的使命陈述犹如“看不见的手”引导着组织中的每一个人。 使命陈述应该是市场导向的，根据所要满足的顾客的基本需求来定义。 管理层应避免使其使命过于狭窄或过于宽泛。 使命应该是现实的、明确的、与市场环境一致的、基于公司的优势和具有激励性的。	p. 41 关键术语：使命陈述 p. 41 表 2-1：产品导向与市场导向的业务定义
	➢ **作业，资源** 在这里采用*批判性思考练习 2-8*	
p. 42 PPT 2-7	**确定公司目标** 公司的使命需要转化为每个管理层的具体支持性目标。 使命引导企业制定不同层次的目标体系，包括业务目标和营销目标。 为实现既定的市场营销目标，企业必须制定市场营销战略和项目计划。 **回顾学习目标 1：**解释公司层面的战略规划及其四个步骤。 **讨论如何设计业务组合和制定增长战略。**	p. 42 图片：CVS 健康公司 学习目标 2
p. 42 PPT 2-8 PPT 2-9	**规划业务组合** **业务组合**（business portfolio）是公司所有业务和产品的集合。 最佳业务组合往往是公司的优势和弱点与环境中的机会最佳匹配的结果。	p. 43 关键术语：业务组合

Copyright© 2018 Pearson Education

	➢ **作业，资源** 在这里采用*营销实例 2.1* 在这里采用*额外项目 1* 在这里采用*思考-同伴-分享 1*	
p. 43 p. 45 PPT 2-10 PPT 2-11 PPT 2-12	**分析当前的业务组合** **组合分析**（portfolio analysis）是战略规划中的主要任务，管理者借此对构成公司的各项业务和产品进行评价。 管理者的第一步工作是确定构成公司的关键业务，即所谓的战略业务单位（SBU）。一个战略业务单位可以是公司的一个部门、一个部门中的一条产品线，或者是一个产品或品牌。 业务组合分析的下一步需要管理者评估各个战略业务单位的吸引力，并且决定应该给予各项业务何种支持。 大多数标准的业务组合分析都从两个维度评价各个战略业务单位：市场或行业吸引力；战略业务单位在该市场或行业中的地位。 ***波士顿咨询集团。*** 最著名的业务分析方法是由波士顿咨询集团开发的。 这个矩阵定义了四种类型的战略业务单元： • 明星类：高市场增长率、高市场份额的业务或产品 • 现金牛类：低市场增长率、高市场份额的业务或产品 • 问题类：高市场增长率中低市场份额的业务 • 瘦狗类：低市场增长率、低市场份额的业务和产品 一旦已经将自己的战略业务单位分好类，公司就必须确定每个战略业务单位在未来将发挥什么作用。 公司可以向某业务单位大量注资以提高其市场份额。或者少量投资，只求维持其现有的市场份额。公司还可以采用收获战略，榨取短期的现金流而不考虑长期效果。最后，公司可以通过出售或淘汰，放弃某项业务。	p. 43 关键术语：组合分析 p. 43 关键术语：增长-份额矩阵 p. 45 图 2.2：BCG 增长-份额矩阵
	➢ **作业，资源** 在这里采用*讨论问题 2-2* 在这里采用*小组作业 2* 在这里采用*个人作业 2* ➢ **答疑提示** 这个简单的矩阵是许多投资组合分析技术的基础。快速掌握这些材料的一个简单方法是在上课前将这四个部分分配给四个学生。接下来，让他们回应同学们的建议举例(关于四个格子的说明)。这将加强整个课堂的内容。	

Copyright© 2018 Pearson Education

p. 46 PPT 2-13	***矩阵方法存在的问题*** 组合分析方法存在局限性。 • 它们执行起来费时费力，而且成本很高。 • 管理者可能会发现，要确定战略业务单位并评价其市场份额和增长速度非常困难。 • 这些方法侧重于对现有业务进行分类，对将来的业务规划未予考虑。 鉴于以上问题，许多公司放弃正规的矩阵方法，转而选择更适应公司特殊情况的更具定制特征的方法。	p. 46 图片：通用电气公司
p. 46	**制定增长和精简战略** 除了评价当前业务，业务组合规划还涉及寻找公司未来要考虑的业务和产品。 营销对公司实现有利可图的增长负有主要责任。 市场营销需要识别、评价和选择市场机会，并制定抓住机会的战略。产品/市场扩张矩阵（product/market expansion grid）是一种确定增长机会的有用工具。	p. 47 图 2.3：产品 / 市场扩张矩阵
PPT 2-14 PPT 2-15	**产品/市场扩张矩阵**（product/market expansion grid）如图 2-3 所示。 • **市场渗透**（market penetration）指无须改变其原有的产品就从当前顾客那里争取更多销售。 • **市场开发**（market development）战略指为其当前的产品寻找和开发新的顾客群。 • **产品开发**（product development）战略涉及向现有的市场提供改良的或者全新的产品。 • **多元化**（diversif ication）战略涉及创办或者收购当前产品和市场之外的业务。	p. 46 关键术语：产品/市场扩张矩阵 p. 47 关键术语：市场渗透、市场开发、产品开发、多元化 p. 47 广告：安德玛
PPT 2-16	企业还必须制定业务精简战略。公司必须谨慎地调整、收获或剥离那些不再符合其总体战略或无利可图的品牌或业务。 **回顾学习目标 2：**讨论如何设计业务组合和制定增长战略。	
	➢ **作业，资源** 在这里采用*批判性思考练习 2-6* 在这里采用*网络、移动和社交媒体营销* 在这里采用*营销伦理* ➢ **答疑提示** 许多学生不完全理解产品/市场扩张矩阵中显示的增长战略。尽管这些方面在教材中都有详细的描述，但确保学生理解战略家的各种选择是有用的。一种方法是在课文中使用的安德玛的例子之外，再选一个例子，让学生	

Copyright© 2018 Pearson Education

	提出可以接受的替代方案。提醒学生思考这些公司近年来是如何扩张或收缩的。最后，让学生练习在讨论中使用扩张矩阵中的术语，这样就可以建立合适的商业战略词汇表。当考试临近时，这种练习对学生真的会有帮助。	
p. 48 PPT 2-17	**解释市场营销在战略规划中的作用，以及如何与伙伴一起创造和递送顾客价值。** **营销计划：合作建立顾客关系** 在每个业务单元中，需要进行更详细的计划。各单位的主要职能部门要共同完成战略目标。 市场营销提供一种指导哲学——市场营销理念，即公司的战略应该围绕与主要顾客群建立有价值的顾客关系展开。 市场营销通过帮助识别有吸引力的市场机会和评价公司利用这些机会的潜力，为战略规划者提供依据。 市场营销为实现其目标而设计营销战略。 **与公司其他部门合作** 公司的每个部门都可以视为公司价值链（value chain）的一个环节。	学习目标 3
p. 48 PPT 2-18	**价值链**是一系列执行价值创造活动来设计、生产、营销、递送和支持企业的产品的部门。 公司价值链的优劣是由最薄弱的环节决定的。 成功则取决于各个部门在增加顾客价值方面表现是否出色，以及公司如何协调各部门的行动。 实践中，部门之间的关系充满了矛盾和误会。	p. 48 关键术语：价值链 p. 49 广告：真值五金店
PPT 2-19	**与营销系统内的其他企业合作** 企业需要超越自己的价值链，将视野扩展到供应商、经销商以及最终顾客所构成的价值链。	
p. 49	如今，越来越多的公司与供应链中的其他成员——供应商、分销商以及最终顾客紧密合作，以改善顾客**价值递送网络**（value delivery network）的业绩。	p. 50 关键术语：价值递送网络
PPT 2-20	当今的市场竞争已不再发生在单个的竞争者之间。相反，它发生在由这些竞争者创造的整个价值递送网络之间。	

Copyright© 2018 Pearson Education

	回顾学习目标 3：解释市场营销在战略规划中的作用，以及如何与伙伴一起创造和递送顾客价值。	
	➢ **作业，资源** 在这里采用*额外项目 2* 在这里采用*营销实例 2.2* 在这里采用*讨论问题 2-3*	
p. 50 PPT 2-21 PPT 2-22 p. 50 PPT 2-23 PPT 2-24	**描述顾客价值导向的市场营销战略和组合的构成要素及其影响因素。** **市场营销战略与市场营销组合** 图 2-4 展示了市场营销的作用和活动，总结了管理顾客价值导向的市场营销战略和市场营销组合所涉及的主要活动。 **市场营销战略**（marketing strategy）是公司借以创造顾客价值和实现有利可图的顾客关系的市场营销逻辑。 **顾客价值导向的市场营销战略** 公司知道，他们不可能通过为市场中所有的顾客服务来盈利——至少不可能以同样的方式服务所有人。 **市场细分** 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计划），这一过程称为**市场细分**（market segmentation） **细分市场**（market segment）由对既定市场营销努力具有类似反应的消费者构成。	学习目标 4 p. 50 图 2.4：管理市场营销战略和市场营销组合 p. 50 关键术语：市场营销战略 p. 51 关键术语：市场细分、细分市场
	➢ **答疑提示** 市场细分和目标市场选择对学生来说是普遍的新概念，除非他们的父母恰好从事市场营销工作。尽管这将在以后的章节中详细讨论，但展示如何将一个大的、无组织的市场分解成越来越多的详细的购买者群体将会有所帮助。	
p. 51 PPT 2-25	**目标市场选择** **目标市场选择**（market targeting）涉及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提供服务。 公司应该瞄准自己能够通过创造最大化顾客价值而盈利并长期保持竞争优势的细分市场。 **差异化与定位**	p. 51 关键术语：目标市场选择

Copyright© 2018 Pearson Education

PPT 2-26	有效的定位始于**差异化**（differentiation）——切实地将公司的市场提供物与竞争者区别开来以为顾客提供更多的价值。 产品的定位是与竞争者相比，自己的产品在消费者的心 目中处于什么位置。 市场营销者希望为自己的产品树立独特的市场定位。 **定位**（positioning）是相对于竞争者的产品而言，设法使自己的产品在目标顾客的心目中占据一个清晰、独特而理想的位置。	p. 51 关键术语：定位 p. 51 广告：西南航空 p. 53 关键术语：差异化
	➢ **答疑提示：** 目标市场选择可能也很难理解。学生通常会从产品的特点来考虑产品，虽然定位包括了产品的特点，但它也涵盖了产品的益处和感知。以劳力士(Rolex)和天美时(Timex)等处于价格区间两端的品牌为例，有助于理解定位意味着什么。	
p. 53 PPT 2-27 PPT 2-28	**制定整合的市场营销组合** **市场营销组合**（marketing mix）是现代营销中最重要的概念之一，它指公司为使目标市场产生预期反应而整合使用的一系列策略性的营销工具。 *产品*是指公司向目标市场提供的产品和服务的组合。 *定价*是指顾客为获得产品必须支付一定的货币。 *渠道*包括公司使自己的产品送达目标消费者的各种活动。 *促销*指向目标顾客沟通产品价值，说服他们购买的活动。 有效的市场营销方案将市场营销组合的所有要素协调在一起形成一个整合营销计划，借此向目标顾客递送价值，实现公司的营销目标。 一些批评者认为，4P 可能忽略或不重视某些重要的行为。 从买方的视角看，在这个强调顾客关系的时代， 4P 最好描述为 4C： • 顾客解决方案（Customer solution） • 顾客成本（Customer cost） • 便利性（Convenience） • 沟通（Communication） **回顾学习目标 4：**描述顾客价值导向的市场营销战略和组合的构成要素及其影响因素。	p. 53 关键术语：市场营销组合 p. 54 图 2.5：市场营销组合的 4P

Copyright© 2018 Pearson Education

	➢ **作业，资源** 在这里采用*额外项目 2* 在这里采用*营销实例 2.2* 在这里采用*讨论问题 2-4* 在这里采用*额外项目 3* 在这里采用*思考-同伴-分享 2* 在这里采用*外部案例 1 和 2*	
p. 55 PPT 2-29 p. 55 PPT 2-30 PPT 2-31	**列举营销管理的职能（包括市场营销计划的要素），讨论衡量和管理营销投资回报的重要性。** **管理市场营销活动和营销投资回报** 图 2-6 显示了市场 营销管理过程需要的四种营销管理职能。 • 分析 • 计划 • 执行 • 控制 **市场营销分析** 对市场营销职能的管理始于对公司环境的全面分析。 公司应该仔细地分析市场和营销环境，发现有吸引力的机会和识别环境威胁。 市场营销者应该进行 **SWOT 分析**（SWOT analysis），即评价公司的优势（S）、弱点（W）、机会（O）和威胁 （T）。	学习目标 5 p. 55 图 2.6：管理市场营销：分析、计划、执行与控制 p. 55 关键术语：SWOT 分析 p. 56 图 2.7：SWOT 分析：优势（S）、弱点（W）、机会（O）和威胁（T）
	➢ **作业，资源** 在这里采用*批判性思考训练 2-7*	
p. 56 PPT 2-32	**市场营销计划** 营销计划涉及决定有助于公司实现总体战略目标的市场营销战略。 每项业务、每个产品或品牌都需要一份详细的市场营销计划。 表 2-2 总结了一份典型的产品或品牌市场营销计划应该包含的主要内容。关于市场营销计划示例请见附录 1。 **市场营销战略**由目标市场选择、定位和市场营销组合以及市场营销费用水平等具体战略要素构成。	 p. 57 表 2.2：市场营销计划内容
p. 56 PPT 2-33	**市场营销执行** **市场营销执行**（marketing implementation）是为了实现公司的战略营销目标，将市场营销计划转化为市场营销行动的过程。 执行包括将营销计划有效转化为行动的每天、每月的活动。	 p. 56 关键术语：市场营销执行

Copyright© 2018 Pearson Education

p. 58	市场营销执行则解决*谁*、*何地*、*何时以及如何做*的问题。 在当今这个联系日益紧密的世界，市场营销系统中各个层次的成员必须通力合作确保营销计划和战略得以落实。 成功的营销执行取决于公司如何将其人员、组织结构、决策和奖励体系以及公司文化融入一个支持其战略的有凝聚力的行动计划。 **市场营销组织** 公司必须建立执行市场营销战略和计划的营销组织。 最常见的市场营销组织形式是*职能型组织*（functional organization）。在这种组织中，不同的市场营销活动分别由相应领域的职能专家掌管。 跨国销售或国际化经营的公司常常采用*地理型组织*（geographic organization）。 拥有众多不同产品或品牌的公司，常常建立*产品管理组织*（product management organization）。**产品经理**为特定的产品或品牌制定并实施完整的战略和营销计划。 对向需求和偏好各异的不同类型的市场和顾客出售单一产品线的公司而言，*市场或顾客管理组织*（market or customer management organization）最合适不过了 市场管理组织类似于产品管理组织。 营销经理负责为他们特定的市场或顾客制定营销战略和计划。 生产许多不同产品流入许多不同地域和客户市场的大公司通常采用功能、地域、产品和市场组织形式的某种组合。 许多公司发现，当今的营销环境要求更少地关注产品、品牌和地域，而更多地关注顾客和顾客关系。 越来越多的公司正将自己的重点从品牌管理转向顾客管理。 **市场营销控制** **市场营销控制**（marketing control）涉及评价市场营销战略和计划的结果，并采取纠偏措施以确保既定目标的实现。 *执行控制*（operating control）涉及根据年度计划检查当前的绩效，并在必要 的时候采取纠偏措施。其目的在于确保公司实现年度计划中设定的销售、利润和 其他目标。	p. 58 图片：市场营销计划和控制 p. 58 关键术语：市场营销控制

Copyright© 2018 Pearson Education

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
https://d.book118.com/176240034213010144

Copyright© 2018 Pearson Education