



北京航空航天大学

COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 互联网营销

---

**北航软件学院 杨晴虹**

Office: 工训315

**Email: [yangqh@buaa.edu.cn](mailto:yangqh@buaa.edu.cn)**



北京  
COLLEGE  
BEIHA



## Chapter 3

# The Marketing Strategy Planning 1



# 引言

---

从战国时期的《孙子兵法》到三国时期的《隆中对》，再到卡尔·冯·克劳塞维茨的《战争论》，都表明人们对战略的重视。对于现代集团化公司而言，营销战略往往是其公司战略的核心内容。因此，要理解营销战略，首先就需要了解有关公司战略的基本知识。



# 微软的转型之路

---

微软还是我们办公软件企业吗？

微软为什么要转型？转型是因为感受到了危机。微软作为个人电脑时代当之无愧的王者，曾经连续多年都是全球市值最高的科技公司。然而，后来的微软却几乎完美错过了移动互联网时代，在智能终端、搜索引擎、社交媒体、电子商务等领域全面落后于竞争对手。微软的颓势，从公司市值上体现得很明显：1999年底，微软市值创下6000亿美元的历史峰值，之后就一路走低，到2013年时市值已经跌去了一大半，只剩2200亿美元。

微软的转型之路怎么走？



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 引言

## 做零售无界，做生态闭环！刘强东的智慧供应链大棋走向哪里？

自2016年马云提出“五新”战略开始，新零售的对战突然激烈然后迅速分化，围绕阿里系和腾讯系两大巨头展开。目前，阿里腾讯已经突围了传统零售商前十中的九个。

阿里巴巴和腾讯新零售布局			
阿里巴巴		腾讯系	
百联集团	战略合作	永辉超市	腾讯5%+京东10%
新华都	10%	唯品会	腾讯7%+京东5.5%
三江购物	32%	步步高	腾讯6%+京东5%
高鑫零售	71.98%	每日优鲜	4次投资
银泰商业	74%	家乐福	战略合作
苏宁云商	19.90%	海澜之家	5%
联华超市	18%	京东	21.5%
中央商场	合资建新零售公司	万达广场	4%
居然之家	15%	利群	战略合作
饿了么	全资收购	美团	20%
不完全统计，欢迎补充			

腾讯和京东的脚步非常一致。腾讯与京东2014年正式结缘，2016年腾讯成为京东最大股东，将旗下所有电商业务全部打包给京东管理。一出生就带零售基因的京东，与腾讯联手抗衡阿里。

马云爸爸提出新零售，偏爱5%份额的腾讯小马哥提出智慧零售，京东的东哥提出了无界零售。在他看来，“无界零售”是我们对零售的终极判断。”



## 大佬眼中的未来零售

- 阿里--“新”零售：2017年11月11日，马云接受央视财经专访时表示，新零售的核心就是线上线下结合，人、货、仓、配结合，虚实结合。（新零售泛指新行业）
- 腾讯--“智慧”零售：用包括微信支付在内的七种工具（公众号、小程序、移动支付、社交广告、企业微信、云计算、大数据与人工智能）助力各行业数字化发展，打造智慧生活。（针对性并不强）
- 京东--“无界”零售：消费者购物无边界，消费场景无界，供应链无界。





# 「新零售八纵集结全产业聚力」

2月11日，阿里巴巴及关联投资方战略投资居然之家54.53亿元人民币，约占15%的股份。双方将运用各自优势，在家居领域开启新零售的全新时代。2018年阿里巴巴新零售战略持续创新，已形成基于家电数码、快消商超、服饰百货、餐饮美食、家装家居的新零售全业态布局。新零售也从单点破局发展到跨界融合，从八路纵队分进合击发展到全产业聚力的新阶段。

- 阿里是将零售纵向的从线上延伸到线下，阿里新零售体系非常清晰，八路纵队分工明确，它深度介入每一个子单元的成长，步调协同。
- 除了原京东物流负责人侯毅带队的盒马生鲜这种新增领头兵，马云爸爸对于传统零售谈到最多的是帮助，要知道过去线下和线上是对立的，现在却要开始融合了。如何帮助线下80%体量改造，一起发展是重点。

## 一、阿里巴巴新零售八路纵队分进合击

品牌数字升级主阵地

● 天猫 Tmall.com

家电数码

● SUNING 苏宁 苏宁云商

服饰百货

● 银泰商业  
Intime Retail

快消商超

● 盒马 大润发  
RT-Mart

家居家装

● 居然之家  
Easyhome

餐饮生活服务

● 口碑  
koubel

城市乡村双通路

● 阿里巴巴旗下 农村淘宝  
cun.taobao.com

社区小店升级

● 零售通智慧小店

新零售基座

淘宝网  
taobao.com

天猫 Tmall.com

新商业基础设施

阿里云

菜鸟  
CAI NIAO

蚂蚁金服

## 二、从吃喝玩乐到衣食住行：新零售无处不在

### 1. 线上线下全面贯通

线上

阿里中国零售平台 淘宝：店铺上千万  
月活跃用户5.8亿 天猫：全球品牌18万

56个国家和地区的品牌实现成交  
覆盖225个国家和地区居民

线下

近10万智慧门店  
百万门店线上线下打通

### 2. 城市到乡村新零售全覆盖

天猫超市1小时达已覆盖11城  
覆盖全国上万“天猫小区”



新零售标杆盒马鲜生  
全国开店已达30家  
上千万人入驻“盒区房”

天猫与苏宁线上线下融合加深  
通过体系共融、渠道共享  
和大数据价值挖掘  
近百家门店卖场已变身新零售样板间



SUN ART  
Retail Group Limited

天猫百万件货品  
在大润发华东地区  
20个城市167家卖场上架

### 3. 新零售中国方案引领全球商业变革

星巴克联手阿里开出全球最大新零售门店

梅西百货天猫开双店渴望年轻消费者

lvmh高管考察家时代

纽约时装周携手天猫  
为本土设计师打造中国日

### 4. 驱动消费升级，拉动中国经济

商务部报告显示：

2017年线上线下融合成趋势

五年来实体零售首次回暖

社会零售进入黄金期

银泰双11客流同比增长59%

销售同比增长51%

“新零售”为中国实体商业变革  
拉出“大阳线”



# ? 需要思考的问题

- 企业在不利的背景下获得了成功?
- 企业要采取战略选择?
- 制定和选择企业战略应做哪些工作?  
市场营销战略的内容及过程如何?
- 如何制定和选择市场营销战略?
- 有哪些营销战略可供选择? 如何选择?



要好好  
学习哟~



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

---

# ***Winning Markets Through Strategic Planning, Implementation and Control***



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing Planning**
- **Case study and review**



# Strategy Planning

---

**If you don't make a plan,  
you are planning to walk up to  
the failure!**



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Strategy Planning

---

**What is the meaning of Strategy ?**

**Strategy planning is defined as:**

***“The process of developing and maintaining a strategy fit between the organization’s goals and Capabilities and its changing marketing opportunities”***



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院



# 企业的经营战略

---

它是指企业的管理者通过分析内外环境、制定企业的使命、任务、目标，在企业的目标和资源与迅速变化的经营环境之间发展和保持一种切实可行的战略适应的管理过程。

企业的经营战略是使企业根据内外环境，针对竞争对手和自身资源、条件，为求得企业生存、竞争和长期稳定发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。



# Corporation planning

---

**Short-time plan: a month**

**year plan: 6-18  
monthes**

**Long-term plan: 3-5 years**

**Strategic plan**



# 战略与战术

---

- 战略指企业为达成长期经营目标及达成目标的途径和手段的总体谋划，具有全局性、长期性、相对稳定性等特征，是涉及企业的全局的根本的、长远的重大决策。
- 战术是指企业为达到战略目标所采取的具体行动、方法和技术，具有局部性、短期性、灵活多变性等特征。



# 战略、战术

- 战略与战术是全局与局部的关系，战略与战术主要是目的与手段的关系。一般来讲，先有战略，后有战术，战术必须服从和服务于战略。
- 战略决定战术，战术又反作用于战略，两者不可分割。
- 逆向营销（bottom-up marketing）理论：战略应当自下而上地制定，即先找到一个行之有效的战术，然后再把该战术发展为战略。

现实竞争和迅速变化环境的大挑战：“战术应当支配战略，然后战略推动战术”。

# 战略计划过程

战略计划过程又称战略管理过程，即战略的制定与实施。它是指企业的管理者通过分析内外环境、制定企业的使命、任务、目标、业务组合计划和新业务计划，在企业的目标和资源与迅速变化的经营环境之间发展和保持一种切实可行的战略适应的管理过程。

即战略计划过程是企业及其各业务单位为生存和发展而制定的长期总战略采取的一系列重大步骤，包括对内外环境的分析、确定企业目标、安排业务组合、制定新业务计划。





# Strategy Planning Case

---

**Corporate level**

**Business Unit**

**Product and  
Marketing level**

**Defining  
corporation's  
mission**

**Setting  
corporation's  
goals**

**Designing the  
business  
portfolio**

**Developing  
detailed  
marketing  
plans**

**Phases and steps of strategy planning**



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Case for mission Statement

**我们相信，我们能成就无限可能**

我们的使命是赋予全球每个人和每个组织强大的力量，使其取得更大成就。

**Microsoft's mission: To enable people and businesses throughout the world to realize their full potential.**

**（您的潜力，我们的动力）**

我们的使命不仅仅在于发挥当前各种新技术的潜力，也在于释放每个人、每个家庭以及每个企业的最大潜能。我们希望帮助您更快、更轻松、更好地完成日常的每一件事--表达思想,管理财务,经营业务等。在Microsoft，我们关注的不仅是眼前的世界，还有它未来的样子。



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Case for mission statement

华为技术有限公司愿景：

共建更美好的全联接世界

华为的愿景和使命清晰的表达为：  
丰富人们的沟通和生活；  
聚焦客户关注的挑战和压力，提供有  
竞争力的通信解决方案和服务，持续  
为客户创造最大价值。



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Case for mission statement

---

## Google谷歌:

谷歌的愿景: **Google**用户体验团队致力于创建、有用的 (**useful**)、快速的 (**fast**)、简单的 (**simple**)、有吸引力的 (**engaging**)、创新的 (**innovative**)、适合大众的 (**universal**)、有用的 (**profitable**)、漂亮的 (**beautiful**)、值得信赖的 (**trustworthy**)、个性化的 (**personable**) 的应用。



# Case for mission statement

华为技术有限公司愿景：

共建更美好的全联接世界

华为的愿景和使命清晰的表达为：  
丰富人们的沟通和生活；  
聚焦客户关注的挑战和压力，提供有  
竞争力的通信解决方案和服务，持续  
为客户创造最大价值。



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院



# Setting Company Objectives and Goals

---

**Mission statements guide the development of objectives and goals**

- *Objectives are developed at each level in the organization hierarchy***
- *Strategy are developed to accomplish these objectives***



# Four principles for setting goals

---

**Setting goals in hierarchy**

**Goals are quantitative**

**Goals are practical**

**Goals are coincident**



# 微软转型之路

- 微软的颓势，从公司市值上体现得很明显：1999年底，微软市值创下6000亿美元的历史峰值，之后就一路走低，到2013年时市值已经跌去了一大半，只剩2200亿美元。--微软已经沦为一个专门给电脑打补丁的公司
- 从2014年-2019至今的短短5年间，微软好像脱胎换骨了一般，在云计算、移动应用、智能硬件等领域全面发力，同时积极布局虚拟现实、人工智能、量子计算等前沿技术，从一家暮气沉沉的公司，重新站在了技术浪潮之巅。
- 从2014年开始迅速拉升，仅用三年时间就市值翻番；到2018年12月，微软总市值更是突破8500亿美元，力压苹果成为全球市值最高的公司
- 这五年微软经历了什么？



# 微软的这场转型之战

---

我就从两个方面来为你详细讲述，微软的这场转型之战。

- 第一，在业务层面，纳德拉如何推进战略转型？
- 第二，在组织层面，纳德拉如何推动文化变革？



# 微软原来的商业模式

---

- Windows操作系统在个人电脑中占绝对垄断地位。
- 凭借垄断优势，微软在Windows上搭载的应用软件比如Office、IE浏览器等也占据了相当高的市场份额。
- Windows就是微软的核心引擎和“现金奶牛”，对Windows收取[授权使用费](#)是微软最根本的盈利模式。





# 微软错失移动互联网时代

- 在移动互联网时代，个人电脑不再是个人接入互联网的第一终端，个人电脑的重要性在降低，被以智能手机为代表的智能终端快速取代。
- 2014年，全球每季度个人电脑出货量仅为7000万台，智能手机则达到了惊人的3.5亿部。在这个庞大的智能手机市场中，操作系统被安卓和苹果两家瓜分。
- 2013年9月，微软宣布以71亿美元收购诺基亚的手机业务和相关专利。这次收购的直接目的，就是微软要自己生产智能手机，用自己的手机操作系统Windows Phone与安卓和苹果一决高下。
- 微软的处于世界第三的智能手机业务毫无起色，翻盘无望，微软最后不得不宣布这起并购案失败，放弃手机制造业务，并裁员1.8万人。这起并购案也成了IT史上最失败的并购典型案例之一。



# 微软的纳德拉云时代

- 2014年纳德拉上任，他意识到，微软想要走出危机，必须在观念上做出两个根本的转变：

第一，直面现实，不再把Windows作为微软的核心增长模式；

第二，在Windows之外找到新的增长引擎。纳德拉推进的战略转型正是从这两个方面入手。

- Window作为微软核心增长引擎的历史使命已经结束。他给Windows的新定位是，作为一种服务工具，帮助微软触达更多的客户。这意味着，Windows将改变一直以来的授权收费模式，逐渐走向免费。
- 将旗下产品——Outlook、Word、Skype等等向竞争对手平台开放。在纳德拉的推动下，微软将自身定位为苹果、安卓系统的顶级应用开发者，与曾经的竞争对手展开深度合作。
- 微软也不再把Linux等开源软件视为自己的死对头，像微软的云服务Azure就全面支持基于Linux平台的系统-



# 微软云时代

- 纳德拉坚信，云业务就是微软的下一个核心增长引擎呢？
- 因为市场上还有很大的机会，大型企业客户的需求没得到满足。亚马逊云服务AWS的主要客户是中小企业和创新企业，它们的IT架构相对简单，历史数据量不多，容易迁移。
- 企业最好的解决方案就是混合云模式：也就是把最核心、最机密的数据放在自有系统上，同时把其他数据放在公有云上处理，最大化提升效率。这就能切实解决大型企业客户的痛点。微软就是以这点为切入口，专注于为大型企业提供混合云服务，与亚马逊展开差异化竞争。
- 纳德拉正式宣布“云为先”的核心战略——这等于是为云业务“正名”，明确云业务在微软内部的优先地位，集中优势兵力加大对云业务的投入。
- 2015—2018财年，微软云业务收入以每季度90%以上的惊人速度增长，震惊业界。



# 第一次作业

---

分析案例《**微软战略转型**》；

- 1) 这个公司做了那些市场分析，分析公司在不同阶段采用那些不同的营销战略？
- 2) 不同得战略阶段，支撑得技术点有什么不同
- 3) 企业文化得作用

作业以Ppt+word “团队名称+第几次作业” 提交  
1253009918@qq.com

- 下周有个三个团队可以分享



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 互联网营销考勤 #

2021/03/08 至 2021/08/10



长按或扫码进入

■ 谢谢!

微信小程序·小小签到 如扫码失败请将微信升级至最新版



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing planning**
- **Case study and review**



# Porter's competitive model

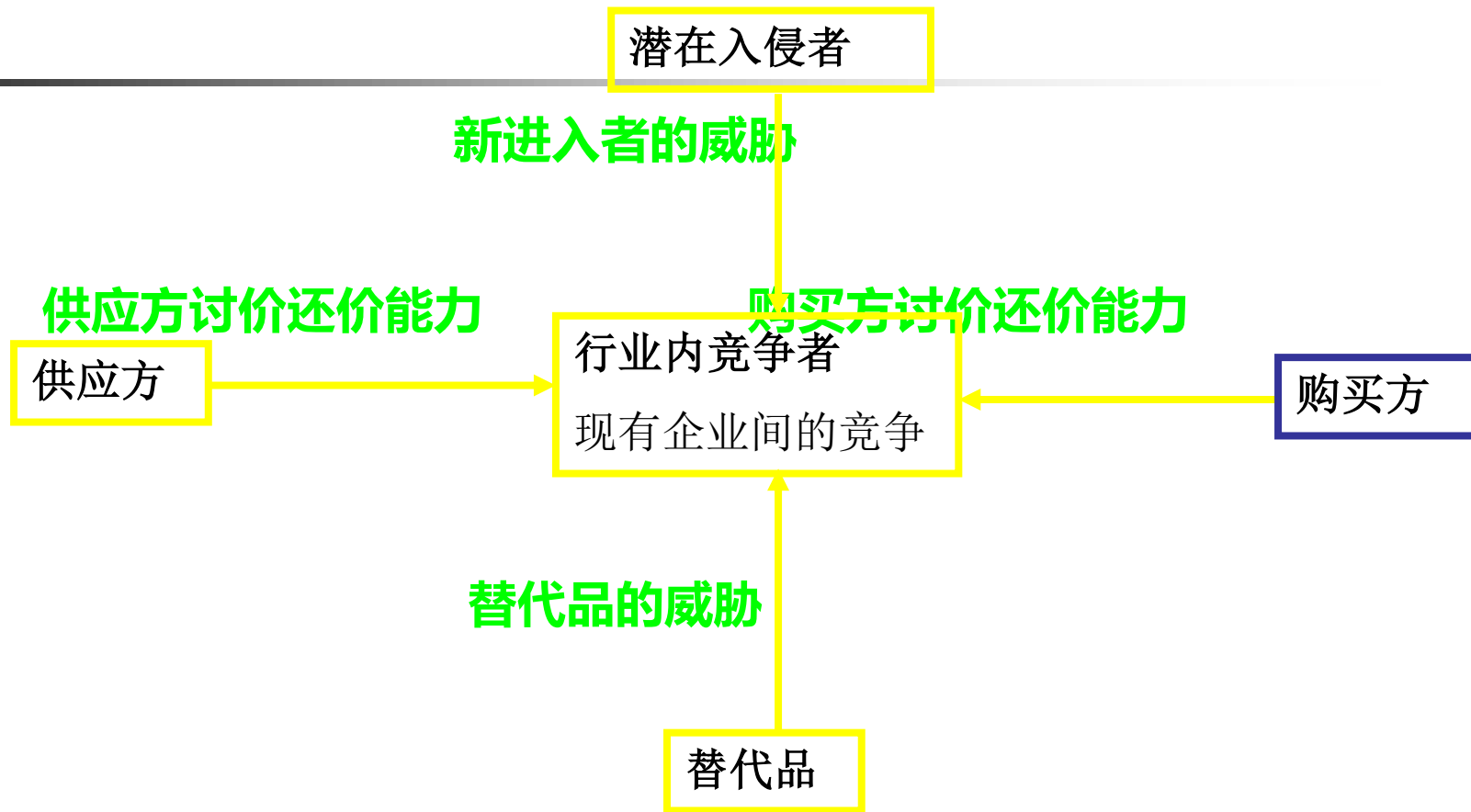
---

美国学者波特（**Michael E.Porter**）认为，一个行业里存在**5**中竞争力：行业内竞争者、潜在入侵者、替代品、购买方、供应方，5种基本的竞争力量的汇集决定着该行业的最终利润潜力，一个企业的竞争战略目标在于使企业在行业内进行适当的定位，从而最有效的抗击**5**种竞争力并影响他们朝向自己有利的方向变化。





# Porter's competitive model



行业中五大竞争力量模型



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 五种竞争力的分析

## 现有企业间的竞争研究

(1)

现有企业间的竞争状态取决于如下因素：

- ①现有竞争者的力量和数量；
- ②产业增长速度；
- ③固定或库存成本；
- ④产品特色或转移购买成本；
- ⑤生产能力增加状况；
- ⑥竞争对手类型；
- ⑦战略利益相关性；
- ⑧退出成本。



# 五种竞争力的分析

(2)

入侵者研究

某一行业被入侵者的威胁的大小主要取决于行业的进入障碍。

影响行业进入障碍的因素主要有：

- ①规模经济；
- ②产品差异化；
- ③转移购买成本；
- ④资本需求；
- ⑤在位优势；
- ⑥政府政策。



# 五种竞争力的分析

(3)

替代品生产商研究

主要包括两个内容：

第一，判断哪些产品是替代产品；

第二，判断哪些替代品可能对本企业经营构成威胁。



# 五种竞争力的分析

(4)

购买方讨价还价的能力

其影响因素主要有：

- ①买方是否大批量或集中购买；
- ②买方这一业务在其购买额中的份额大小；
- ③产品或服务是否具有价格合理的替代品；
- ④买方面临的购买转移成本的大小；
- ⑤本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；
- ⑥买方是否有“后向一体化”的策略；
- ⑦买方行业获利状况；
- ⑧买方对产品是否具有充分信息。



# 五种竞争力的分析

(5)

供应方讨价还价能力研究

其影响因素主要有：

- ①要素供应方行业的集中程度；
- ②要素替代品行业的发展状况；
- ③本行业是否是供应方的主要客户；
- ④要素是否为企业的主要投资资源；
- ⑤要素供应方是否采取“前向一体化”的威胁。



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 价值链战略环节分析模型：企业自身分析

## 基本活动

按价值活动的工艺顺序，可分为五个部分：

(1) 内部后勤：

包括与接收、存储和分配相关的各种活动。

(2) 生产作业：

包括与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动。

(3) 外部后勤：

包括与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动。

(4) 市场营销：

包括与传递信息、引导和巩固购买有关的各种活动。

(5) 服务：

包括与提供服务以增加或保护产品价值有关的各种活动。

每一种基本活动可以进一步细分或组合，有助于企业内部分析。



# 价值链战略环节分析模型：企业自身分析

## 辅助活动

### 辅助活动主要包括：

#### (1) 企业基础设施：

包括总体管理、计划、财务、会计、法律、信息系统等价值活动。

#### (2) 人力资源管理：

包括组织各级员工招聘、培训、开发和激励等价值活动。

#### (3) 技术开发：

包括基础研究、产品设计、媒介研究、工艺与装备设计等价值活动。

#### (4) 采购管理：

指购买用于企业价值链的各种投入的活动，包括原材料采购，以及诸如机器、设备、建筑设施等直接用于生产过程的投入品采购等价值活动。



# Case Study

云业务市场竞争力分析，百度产业AI路该如何走？

焦虑之中谋发展

2019年9月，腾讯宣布进行战略升级和架构调整，由消费互联网向**产业互联网转型**，新成立云与智慧产业事业群（CSIG），将To B业务提升到前所未有的高位，腾讯云的战略地位进一步强化。

11月，阿里宣布继2015年之后最大一次组织机构调整，阿里云事业群升级为阿里云智能事业群，由集团CTO张建锋兼任事业群总裁。阿里巴巴官方称，“阿里云智能平台是阿里巴巴集团中台战略的延伸和发展，目标是构建数字经济时代面向全社会基于云计算的智能化技术基础设施。”



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

## 云业务市场竞争力分析，百度产业AI路该如何走？

亿欧：BAT第三季度财报数据

企业	总营收（亿元）	净利润（亿元）	营收同比增长（%）	利润同比增长（%）
百度	282	124	27%	56%
阿里巴巴	851.48	182.41	54.5%	4.8%
腾讯	805.95	233	24%	30%

来源：根据BAT公开财报整理

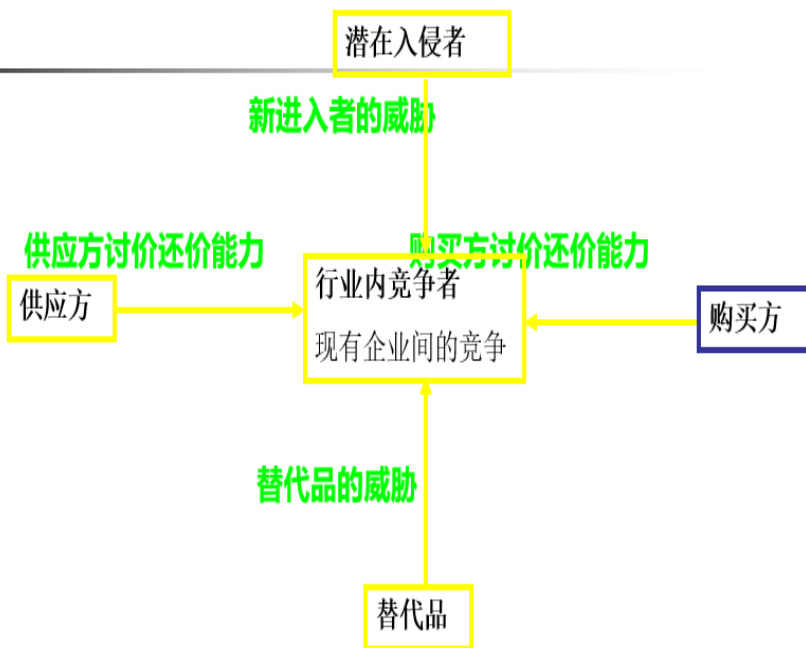
亿欧 (www.iyiou.com)

11月，BAT先后发布了最新季度的财报，财报显示，阿里和腾讯的单季营收都突破了800亿元，百度营收却仅为282亿。

首先看阿里巴巴，在2018年第三季度(2019财年第二季度)内阿里营业收入达到851.48亿元，同比增长54.5%，净利润为182.41亿元，同比增长4.8%，核心商业收入为724.75亿元，云计算营收56.67亿元，数字媒体和娱乐营业收入59.4亿元，创新业务和其他收入10.66亿元。

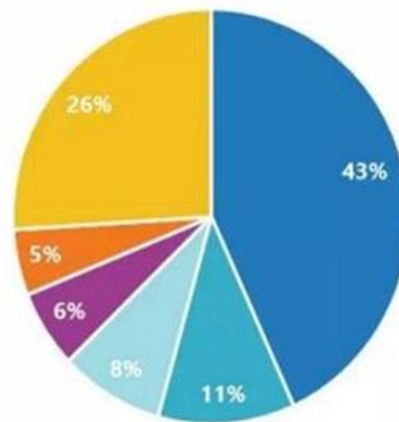
# 云业务市场竞争力分析，百度产业AI路该如何走？

在市场份额上，根据 IDC 最新发布的《中国公有云服务市场跟踪报告》来看，2018 年上半年中国公有云 IaaS 领先厂商市场份额中阿里云、腾讯云分别夺得冠、亚军，仅从市场占有率来看，百度云的战斗力不足。



行业中五大竞争力量模型

2018上半年前五大中国公有云IaaS厂商市场份额占比



Alibaba Group Tencent China Telecom Amazon Web Services Kingsoft Others



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

## 百度宣布调整组织架构，产业AI路该如何走？

# 百度云的产业AI论

- 与传统的云厂商相比，百度云的玩法不同。All in AI的百度云试图利用**产业AI**实现弯道超车，更加强调行业解决方案能力。
- 百度云是ABC云，即“**AI人工智能+BigData大数据+CloudComputing云计算**”三位一体，非传统意义上的云计算。
- 百度云的AI能力更加鲜明，基础云服务平台的标签相对弱化。它以百度大脑为后台引擎，集成Apollo、DuerOS平台解决方案能力，面向企业级市场，实现其AI能力在各个行业快速落地。
- 例如，在百度云的支撑下，Apollo平台已经有10万+新能源车、2万+分时租赁车接入，单车采集数据10T+/天，支持数十PB存储和GB量级数据毫秒级实时处理；百度云支撑DuerOS的发展，DuHome平台支持主控/被控设备接入，DuerOS激活设备数量超1亿，
- 与2017年相比，百度云今年**用户数增加了3倍**，合作伙伴数量增加了3倍，收入增加了4倍，流量增加了5倍。
- 在亿欧之前的报道《百度云重磅发布ABC 3.0，“服务产业化”是最大看点》中也提到过，百度云已**服务金融、工业制造、物流、智慧城市、智慧农业**等多个领域，意欲将百度大脑110+AI能力，9项大数据能力开发，为宏观产业的智能化转型提供解决方案。



# 2018百度Business Portfolio调整，产业AI架构

## 附李彦宏邮件：

各位百度同学，大家好！为了加快AI与产业结合，推动产业智能化进程，提升集团技术平台核心优势，公司决定升级“ABC智能云”业务战略、加速推进“云上百度”的进程，对组织架构做如下调整：

- 1、智能云事业部（ACU）升级为智能云事业群组（ACG），同时承载AI to B和云业务的发展。ACG由尹世明负责，向张亚勤汇报，张亚勤同时继续负责EBG和IDG。此次组织升级后，ACG将充分利用百度在人工智能、大数据及云计算方面的技术优势，聚焦关键赛道，为百度打造新的增长引擎！
- 2、搜索公司及各BG的运维、基础架构和集团级共享平台整合至基础技术体系（TG），整合后的TG向王海峰汇报，王海峰同时继续负责AIG。今后TG将进一步提升数据中心、基础架构、运维等方面的能力，打造强大的技术平台，提高工程效率及资源效率，早日实现“云上百度”的目标！

此次组织升级对百度实现“夯实移动基础，决胜AI时代”的战略目标具有重大意义，百度将打造AI时代最领先的技术平台，实现前端业务和技术平台的资源高效统筹及组织全面协同，强化集中资源“打大仗、打硬仗”的能力，帮助百度客户完成智能化转型、早日迈入AI时代。在此特别感谢张亚勤、向海龙、王海峰在TG和各集团级技术平台发展过程中的重要贡献！在新的组织体系下，希望大家继续秉承“简单可依赖”的价值观，为“用科技让复杂的世界更简单”这一伟大使命贡献重要力量！

Robin

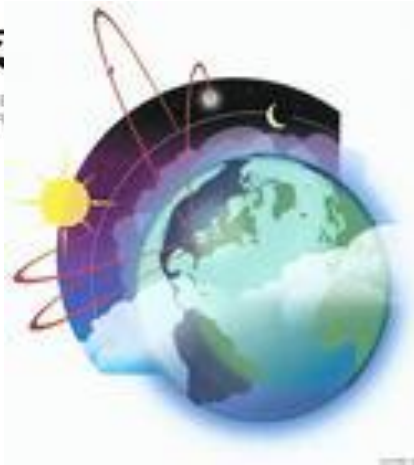


北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院





北京  
COLLEGE  
BEIHA



## Chapter 3

# The Marketing Strategy Planning 2





# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing planning**
- **Case study and review**



# Designing the Business Portfolio

---

- ***Business portfolio:***  
“the collection of businesses and products that make up the company.”
- **Designing the business portfolio is a key element of the strategic planning process.**



# Designing the Business Portfolio

---

战略业务单位（Strategic Business Units, SBU）是企业值得为其专门制定一种经营战略的最小经营单位，是指企业在经济社会中所承担的不同分工单位，可以是产品类，也可以是行业内的经营活动范围。



# Portfolio Design Steps

---

- ***Analyze the current business portfolio***
- ***Shape the future business portfolio***
- ***Shape cross-functions strategy***



# Analyze the current business portfolio

---

- 1. Identify strategic business units (SBUs),**  
**Strategic Business Units share three characteristics:**
  - Single business or collection of businesses which can be managed separately***
  - Has own set of competitors***
  - Has manager responsible for strategic planning and profits***



# Analyze the current business portfolio

---

**2. Assess each SBU: SBUs are treated as investment portfolios.**

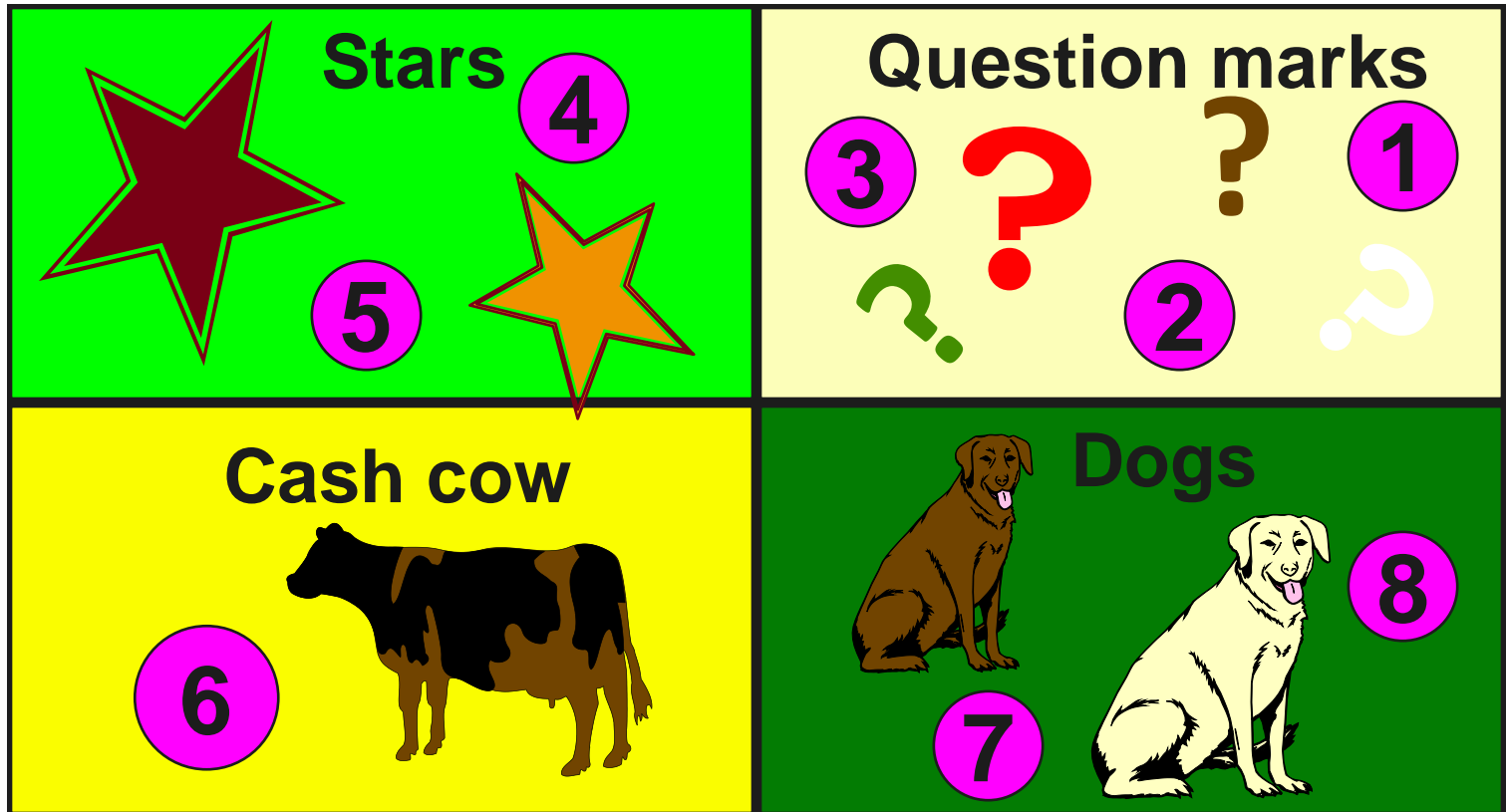
**Resources are allocated by:**

- *The BCG growth-share matrix classifies SBUs into one of four categories using the:***
  - Market growth rate**
  - SBUs relative market share within the market.**
- *The General Electric Market-Attractiveness Model***



# The Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix

Market Growth Rate



Relative Market Share



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Designing the Business Portfolio

## ■ 业务的市场增长率：

用公式表示为：

$$G = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \times 100\%$$

G-----行业的销售增长率；  
Q<sub>1</sub>-----本期全行业的销售额；  
Q<sub>0</sub>-----基期全行业的销售额。

某业务的销售增长率越高，表明该业务在市场上的发展前景越好，成长性越好；反之。则说明该业务在市场上的发展前景较差。

## ■ 企业的相对市场占有率：某业务的相对市场占有率等于本企业的市场占有率与同行业最大竞

争对手的市场占有率之比。用公式表示为：

$$M = \frac{S_i}{S_m} \quad \left( S_i = \frac{Q_i}{Q} \right)$$

M-----本企业的相对市场占有率；  
S<sub>i</sub>-----本企业的市场占有率；  
S<sub>m</sub>-----同行业最大竞争对手的市场占有率。  
Q<sub>i</sub>-----本企业的销售额；  
Q -----全行业的销售额。





# Boston Consulting Group Approach

## ①问题类业务。即市场增长率高，相对市场占有率低。

市场增长率高，总体市场前景较好；但相对市场占有率低，经营处于不利地位，竞争力较差。大多数战略业务单位在最初都属于问题类，这类单位需要大量现金。问题类战略单位如果经营成功，就会转入明星类。

## ②明星类业务。即市场增长率高，相对市场占有率也高。

市场增长率高，市场供不应求，有待进一步扩大生产能力，同时要击退竞争对手的进攻，这就需要大量的现金，才能得到支持和发展；相对市场占有率高，说明企业居于领先地位，竞争力强，有必要和可能进一步扩大生产。如果转为现金牛类，将由现金的使用者变为现金的提供者。



# Boston Consulting Group Approach

## ③现金牛类业务。即市场增长率低，相对市场占有率高。

市场增长率低，说明市场供求平衡，不需要扩大生产追加投资；相对市场占有率高，表明其经营稳定，具有相对优势，竞争力强，盈利多、现金收入多。一方面投资少、成本低，另一方面经营利润丰厚，可以为企业提供大量的现金流，以支援问题类、明星类和瘦狗类单位的发展，属于企业“当家产品”越多越好。

## ④瘦狗类业务。即市场增长率低，相对市场占有率也低。

市场增长率低，说明市场状况已每况愈下，处于衰退期；相对市场占有率，说明企业处于劣势地位，缺乏竞争力。属微利、保本，甚至亏损业务，不可能提供大量现金。



# The Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix of Baidu

Market Growth Rate



Relative Market Share



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 通用电器公司业务模型

---

## (4) 通用电器公司业务模型 (GE法)

(多因素投资组合矩阵法)

① 划分业务区域，并对企业业务进行分类

纵轴 → 表示行业吸引力。

横轴 → 表示企业战略业务单位的业务力量



# 通用电器公司业务模型

---

圆圈大小 → 表示各个单位所在行业（市场）的大小；  
圆圈内的阴影部分 → 表示各单位的市场占有率。

多因素投资组合矩阵依据市场吸引力的大、中、小，竞争能力的强、中、弱，分为九个区域，形成三种战略地带。绿色地带、黄色地带和蓝色地带。



# Matrix approaches share many problems

**Matrix approaches to formal planning share many problems:**

- *Difficult, time-consuming, and costly to implement.*
- *Focus only on current businesses.*
- *Too strongly emphasize market share or growth via diversification.*

矩阵分析方法对于正式的规划存在很多问题:

- 执行起来难度大, 浪费时间, 成本高
- 仅限于分析当前的业务
- 过多的强调市场份额和增长的变化



# Shape the future business portfolio

---

**Designing the business portfolio also involves:** 发现市场机会,

– *Developing strategies for growth by identifying, evaluating, and selecting promising new market opportunities.*

**Product/market expansion grid** 发展新业务计划

– *Developing strategies for downsizing the business portfolio.*



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Product/Market Expansion Grid

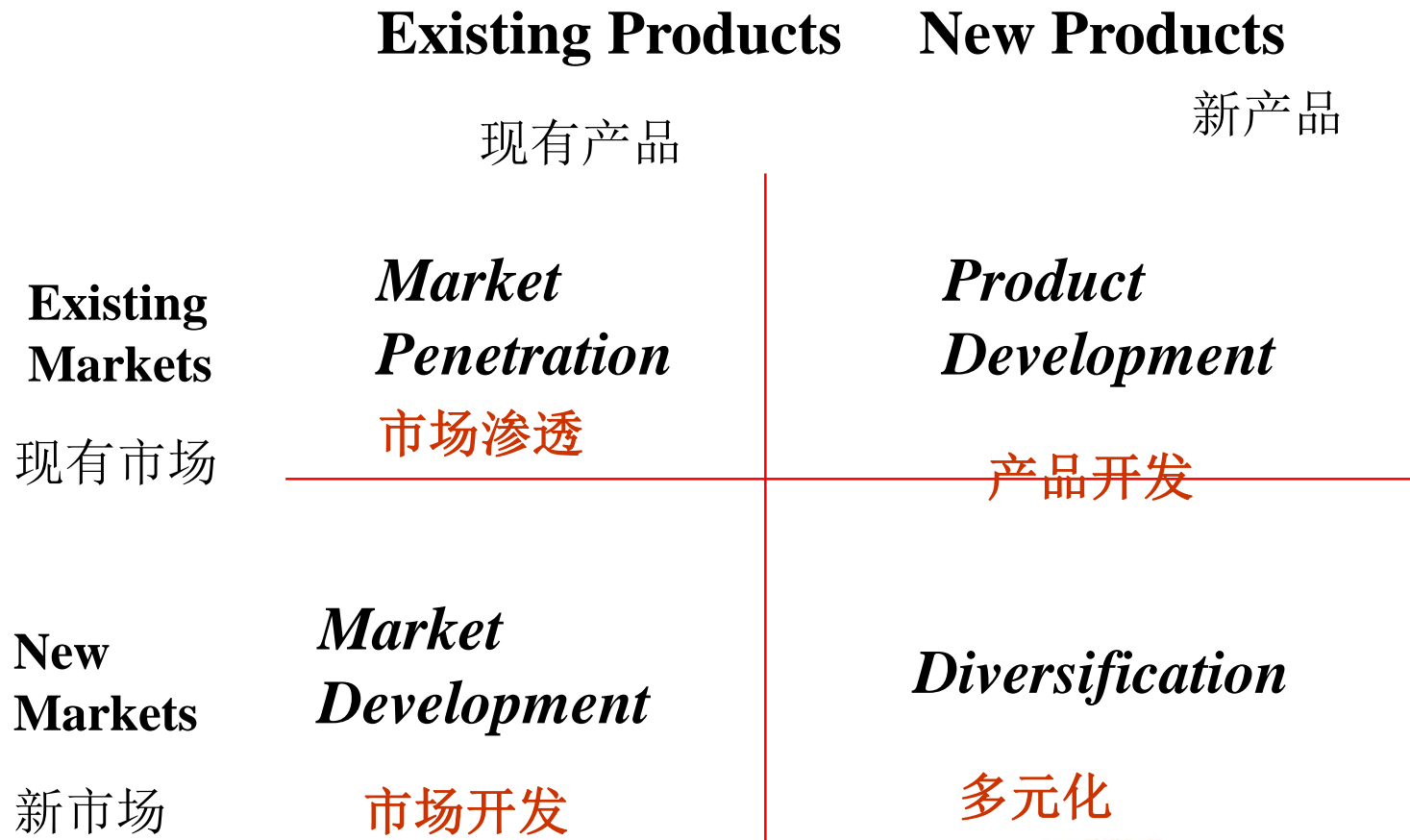
---

密集型成长战略，即在公司现有的业务领域寻找发展机会。有三种途径可以实现密集型成长，包括市场渗透战略（设法在现有市场上增加现有产品的市场份额）、市场开发战略（为公司现有产品寻找新市场）以及产品开发战略（开发新产品）。





# Product/Market Expansion Grid



企业在现有的业务领域里寻找未来的发展的新机会，对于尚有盈利潜力的现有产品和服务可采取密集型增长战略



# 安索夫矩阵--密集型成长战略

## ■ (1) 市场渗透。在现有市场上增加现有产品的市场份额。

通过改进广告、宣传和推销工作，增设网点，借助多渠道将同一产品送达同一市场，短期削价等营销措施，达到三个目的：①使现有顾客多买本企业的现有产品；②把竞争者的顾客吸引过来使他们购买本企业的产品；③把产品卖给那些从没有买过本企业产品的顾客。通过市场渗透而扩大销售，取得利润。

## ■ (2) 产品开发。在现有产品的基础上发展一些新的特色，以满足现有市场的需要。

企业可以通过增加花色、品种、规格、档次，改进包装，增加服务等向现有市场提供新产品或改进产品，达到扩大销售的目的。

## ■ (3) 市场开发。用企业现有的产品去满足一些新市场的需要。

在新地区或国外增设商业销售网点等措施或利用新分销渠道，加强广告促施，在新市场上扩大现有产品的销售。

## ■ (4) 多角化。同时为公司开发新产品和新市场。



# Shape cross-functions strategy

## 一体化成长战略

---

**Marketing plays a key role in the strategic planning process.**

**Marketers must practice CRM *and* Partner Relationship Management.**

- *Partnering with other departments in the company as well as other firms in the marketing system helps to build a superior value delivery-network.***



# Shape cross-functions strategy

---

- 如果企业的基本行业很有发展前途，企业可以在供、产、销等方面实行一体化增长战略



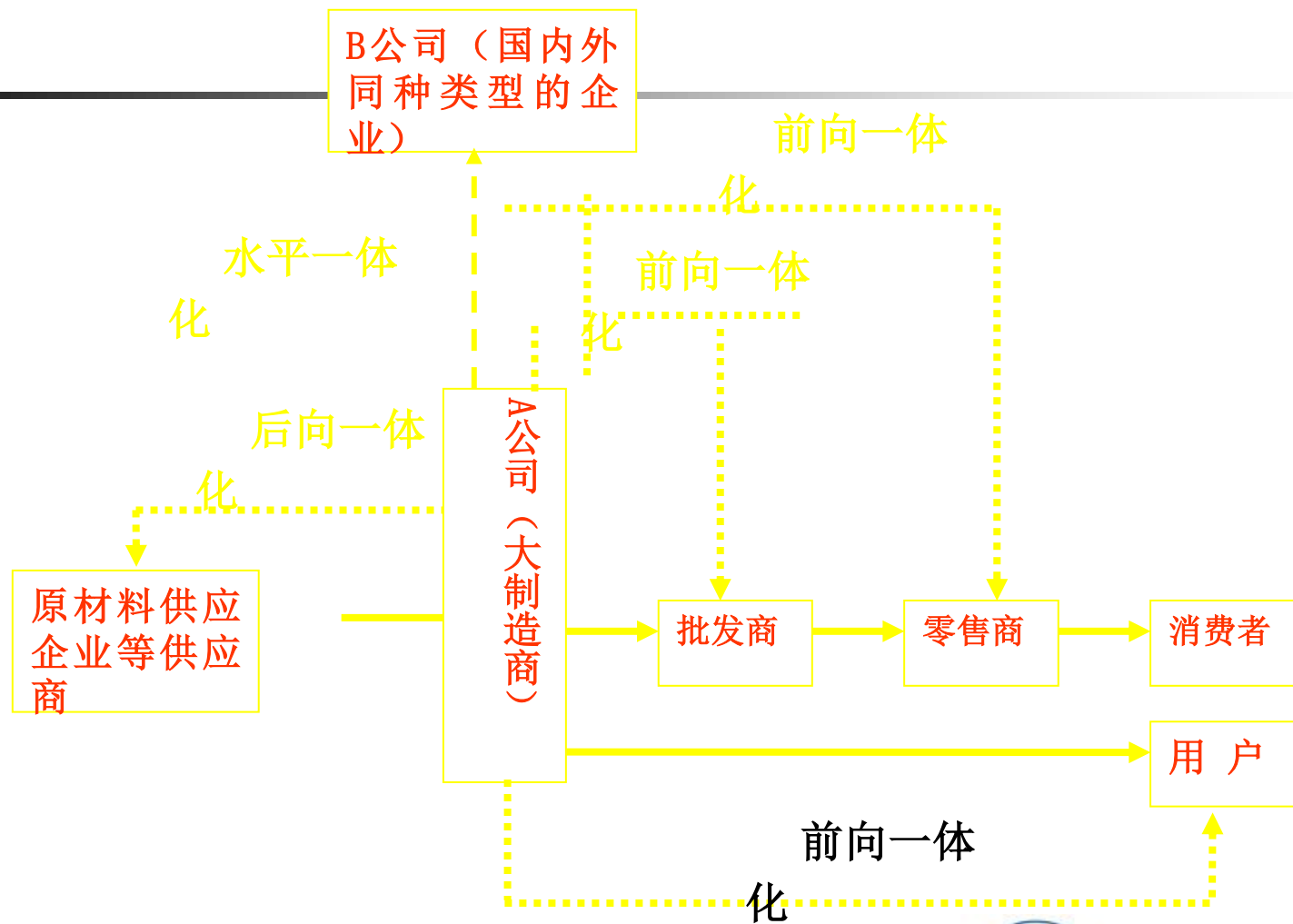
# Shape cross-functions strategy

---

- 纵向一体化又可以区分为前向一体化和后向一体化)  
前向一体化就是通过兼并和收购若干个处于生产经营环节下游的企业实现公司的扩张和成长，如制造企业收购批发商和零售商。  
后向一体化则是通过收购一个或若干供应商以增加盈利或加强控制，如汽车公司对零部件制造商的兼并与收购。
- 横向一体化就是对竞争对手的兼并与收购。



# 一体化市场机会：一体化增长战略



一体化增长战略图



# 多样（角）化增长战略

---

➤ 企业实现多元化增长战略的必要性

➤ 多元化增长的主要方式：

② 水平多元化。

② 水平多元化。

③ 集团多元化（综合多元化）。



# 互联网营销考勤 #

2021/03/08 至 2021/08/10



长按或扫码进入

微信小程序·小小签到 如扫码失败请将微信升级至最新版

■ 谢谢!



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院



# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Strategy**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing Planning**
- **Case study and review**



# 市场营销战略

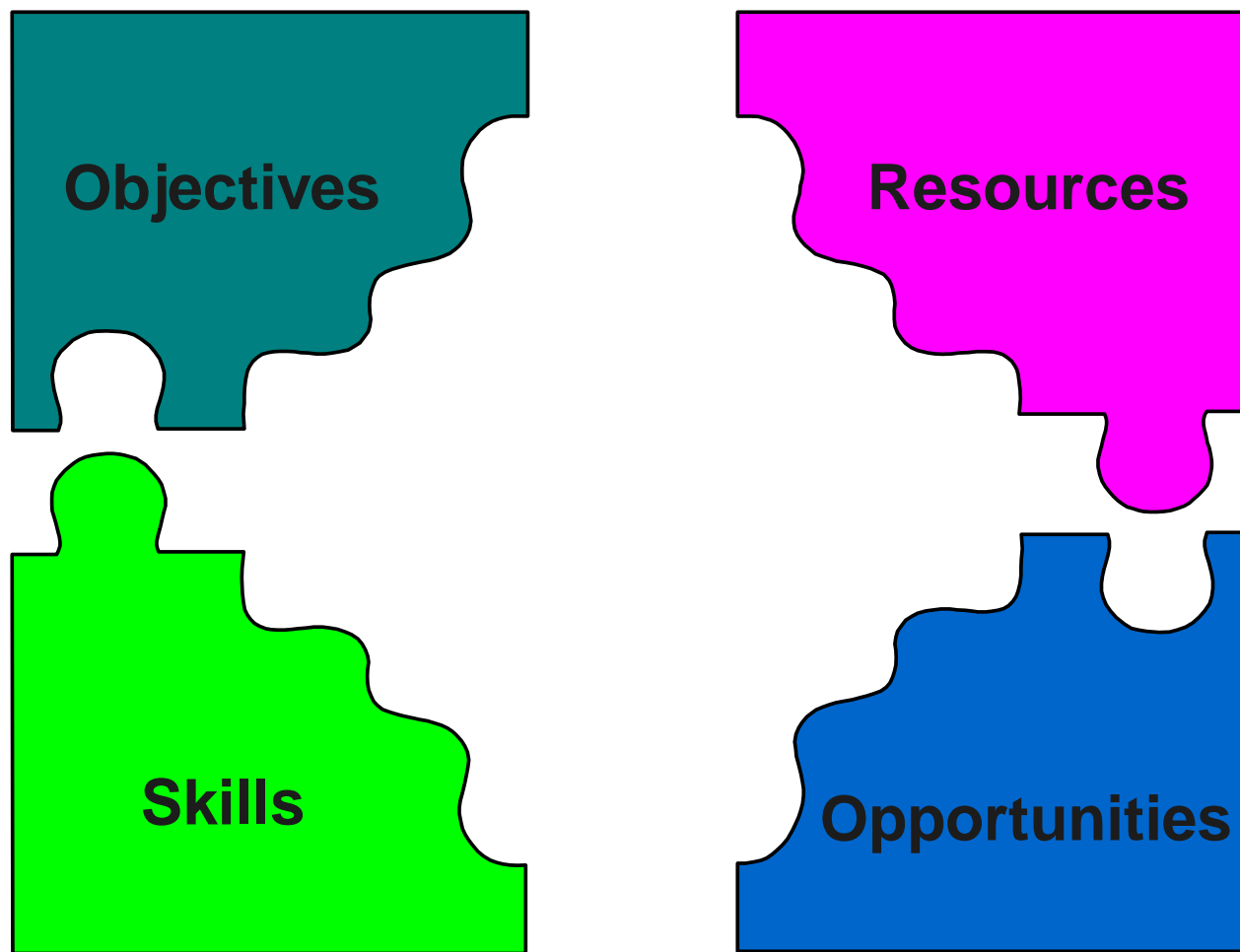
## 市场营销战略的含义

- 市场营销战略是指企业在既定的经营战略指导下，根据企业内外环境的变化，对企业市场营销工作做出的重大的全局性的谋划。
- 是企业根据外部营销环境和内部资源条件而制定的涉及企业管理各方面的带有全局性的重大计划。



# Market-Oriented Strategic Planning

---



# Market-Oriented Strategic Planning

---



# Defining a Market-Oriented Mission

---

**Mission statements should**

- ***Serve as a guide for what the organization wants to accomplish***
- ***Be “market-oriented” rather than “product-oriented”.***
- ***Be neither too narrow, nor too broad***
- ***Fit with the market environment***
- ***Be motivating***



# Defining a Market-Oriented Mission

---

**Mission statements define the company's major competitive scopes:**

**Industry scope**

**Products and applications scope**

**Competence scope**

**Market-segment scope**

**Vertical scope**

**Geographical scope**



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 企业战略与市场营销战略的相互关系

---

市场营销战略既可以认为是企业总体战略的重要组成部分，也可以看作是实现企业总体战略的重要保证。



# 企业战略与市场营销战略的相互关系

**战略管理（即战略计划过程）**是为完成整个企业的市场定向，明确企业总的经营范围，确定企业总的发展方向、发展途径、预期目标和资源调配。

**市场营销管理（即营销战略规划）**是在已经确定的业务经营范围内，由市场营销部门按照企业战略中已经规定的任务目标、增长策略和产品投资组合的特点，从外部环境去分析、评价各种产品业务增长的市场机会，结合企业经营各种产品的资源状况，综合考虑各项影响因素，制定出各种产品的市场营销战略。

企业要根据自身的发展、资源、能力来制定与环境变化和竞争相适应的总体发展战略，而营销部门还要根据企业总体发展战略来制定市场营销战略。





企 业

环 境

分析环境  
市场机会

确定企业  
任务

规定企业  
目标

选择增长  
策略

指定产品  
投资组合

宏观环境  
社会消费  
资源供给  
竞争对手  
销售渠道  
物流系统  
目标市场

分析环境  
市场机会

选择目标  
市场

进行市场  
定位

制定市场  
营销组合

制定市场  
营销计划

信 息  
执 行

企业战略与市场营销战略的相互关系

# 企业总体战略 → 市场营销战略 → 市场营销策略 → 管理营销活动

- |               |              |               |                |
|---------------|--------------|---------------|----------------|
| 1. 分析内外环境与机会  | 1. 分析环境与市场机会 | 1. 策略环境分析     | 1. 营销计划环境分析    |
| 2. 确定企业任务     | 2. 市场细分战略    | 2. 产品策略       | 2. 营销计划的编制     |
| 3. 规定企业目标     | 3. 目标市场选择战略  | 3. 定价策略       | 3. 营销计划的组织与实施  |
| 4. 安排产品（业务）组合 | 4. 市场定位战略    | 4. 分销策略       | 4. 营销的控制、审计与评价 |
| 5. 选择适宜的增长机会  | 5. 营销组合战略    | 5. 促销策略       | 5. 营销组织与人员管理   |
| 6. 市场竞争战略     | 6. 竞争性市场营销战略 | 6. 品牌、商标与包装策略 | 6. 营销风险管理与防范   |



具体

宏观

企业总体战略与营销战略的主要内容、层次、关系及进程



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 市场营销战略

---

根据企业市场营销活动过程的先后，营销战略可以分为四大类：

- (1) 市场调研及市场选择类营销战略
- (2) 产品生产和服务提供类营销战略
- (3) 销售环节类营销战略
- (4) 竞争性市场营销战略



# 市场营销战略的内容

---

## (1) 市场调研及市场选择类营销战略

这是前期调查和 market 分析、目标市场选择、定位阶段的有关战略，可包括客户需求调查、市场细分战略、目标市场选择战略、目标市场定位战略、营销组合战略、市场进入和公共关系等类营销战略。



# 市场营销战略的内容

---

## (2) 产品生产和服务提供类营销战略

这是中间生产和营运阶段的战略，可包括产品定位与产品组合、产品质量、产品价格、产品效用、产品技术、产品品牌、产品包装等方面的营销战略。



# 市场营销战略的内容

---

## (3) 销售环节类营销战略

这是产品和服务价值实现阶段的战略，包括分销渠道、产品和服务广告等方面的营销战略。

## (4) 竞争性市场营销战略

这是整个营销具体运行过程中，涉及与竞争者、市场进行博弈的营销战略，包括一般竞争性营销战略和市场地位竞争性营销战略。



# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Strategy**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing Planning**
- **Case study and review**



# The Marketing Process

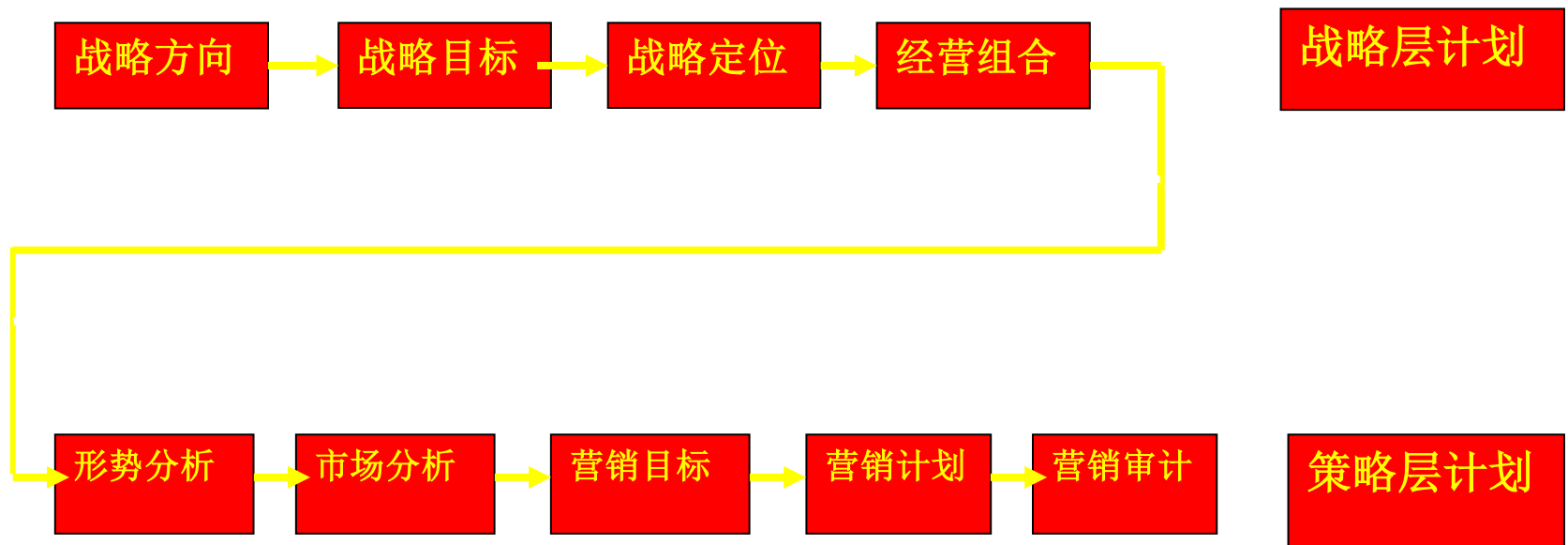
---

市场营销计划过程，又称市场营销管理过程，即营销战略的制定与实施。它是指企业的管理者通过分析内外环境、制定企业的使命、任务、目标、业务组合计划和新业务计划，在企业的目标和资源与迅速变化的经营环境之间发展和保持一种切实可行的战略适应的管理过程。





# The Marketing Process



市场营销战略计划过程



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# The Marketing Process

## Key Elements

---

- *Analyzing marketing opportunities*
- *Selecting target markets*
- *Developing the marketing mix*
- *Managing the marketing effort*



# The Marketing Process

---

## Two Views of the Value Delivery Process:

- *Traditional physical process sequence*  
Make the product . . . Sell the product
- *Value creation and delivery sequence*  
Choose the value . . . Provide the value  
value . . . Communicate the value



# The Marketing Process

---

**The strategic planning and business portfolio analysis processes help to identify and evaluate marketing opportunities.**

**The purpose of the marketing process is to help the firm plan how to capitalize on these opportunities.**



# The Marketing Process

---

- The segmentation process divides the total market into *market segments*.
- *Target marketing* determines which segments are pursued.
- The *market positioning* for the product is then determined.



# The Marketing Process

---

**Competitor analysis guides competitive marketing strategy development. Strategy leads to tactics by way of the marketing mix:**

- ***The “Four Ps” – product, price, place, promotion***

即产品（**Product**）、价格（**Price**）、渠道（**Place**）、促销（**promotion**），他认为一次成功和完整的市场营销活动，意味着以适当的产品、适当的价格、适当的渠道和适当的传播促销推广手段，将适当的产品和服务投放到特定市场的行为。



# The Marketing Process

---

**Competitor analysis guides  
competitive marketing strategy development.  
Strategy leads to tactics by way of the  
marketing mix:**

— ***The “Four Cs” – customer solution, cost,  
convenience, and communication  
(customer viewpoint)***

- **4C**的市场营销理论，即消费者的需求和欲望（Consumer's wants and needs）、成本（Cost）、便利（Convenience）和沟通（Communication）。



# The Marketing Process

---

**Competitor analysis guides competitive marketing strategy development. Strategy leads to tactics by way of the marketing mix:**

- ***The “Four Rs”*** —4R 营销组合，即与顾客建立关联(relevance)、提高市场反应速度(response)、运用关系营销 (relationship)、回报是营销的源泉(reward)。
- 4V 是指**“差异化 (Variation)”、“功能化 (Versatility)”、“附加价值 (Value)”、“共鸣 (Vibration)”。





# Product Strategies

---

**The starting point of the “4 Ps**

**Includes physical unit,  
package, warranty, service,  
brand, image, and value**



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Product Strategies

---

产品战略是企业对其所生产与经营的产品进行的全局性谋划。它与市场战略密切相关，也是企业经营战略的重要基础。企业要依靠物美价廉、适销对路、具有竞争实力的产品，去赢得顾客，占领与开拓市场，获取经济效益。

产品战略是否正确，直接关系到企业的胜败兴衰和生死存亡。



# Distribution (Place) Strategies

---

- **Product availability where and when customers want them.**
- **Involves all activities from raw materials to finished products**



# Promotion Strategies

---

**Role is to bring about exchanges  
with target markets**

**Includes integration of personal  
selling, advertising, sales promotion,  
and public relations**



# Pricing Strategies

---

**The most flexible of the “4 Ps”**

**Price × Units Sold = Total Revenue**

合适的价格

笔记本价格策略



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# The Marketing Process

---

- **Marketing analysis**
  - *Provides information helpful in planning, implementation, and control*
- **Marketing planning**
  - *Strategies and tactics*
- **Marketing implementation**
  - *Turns plans into action*
- **Marketing control**
  - *Operating control*
  - *Strategic control*
- **Marketing audit**



# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Strategy**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
- **Competitive Marketing Planning**
- **Case study and review**



# Marketing Activities

---

**The relationship between analysts,  
planning, implementation and  
control**



**北京航空航天大学**  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院



# Marketing Plan Contents

---

## Executive

**summary and TOC**

**Current situation**

**Opportunity and issue analysis**

**Objectives**

营销计划的主要内容

- 1、计划概要
- 2、背景分析
- 3、机会与威胁分析
- 4、拟订营销目标
- 5、营销策略
- 6、行动方案

## Marketing

**strategy**

**Action programs**

**Financial**

**projections**

**Controls**



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# Marketing Control

---

## ■ Operating Control

– 运作控制是依据年度计划来检查当前的绩效，并在必要的时候采取纠偏措施。目的在于确保公司实现其在年度计划中设定的目标。

## ■ Strategic controls

– 战略控制就是检查公司的基本战略是否与公司的机会相匹配。公司的外部环境是时常发生变化的，所以你的营销计划也应该根据环境来调整。



# Marketing Control

---

设定目标：我们要实现什么样的目标？

测量绩效：发生了什么情况？

评价绩效：发生的原因是什么？

采取纠偏措施：对此我们该做什么？



# Marketing Control

- 一、市场营销控制步骤
- 第一步，确定应对哪些市场营销活动进行控制
- 第二步，设置控制目标。
- 第三步，建立一套能测定营销结果的衡量尺度。
- 第四步，确立控制标准。
- 第五步，比较实绩与标准。
- 第六步，分析偏差原因。
- 第七步，采取改进措施。



# outline

---

- **Strategy Planning**
- **Designing the Business Portfolio**
- **Marketing Strategy**
- **Marketing Process**
- **The Management of Marketing Activities**
  - **Competitive Marketing Planning**
  - **Case study and review**



# 竞争性市场营销战略

---

在同一市场上竞争的企业，因营销目标、资源和实力不同，各自的竞争地位不同，采取的竞争战略就应不同。

成本领先战略

产品差异化战略

重点集中战略



# 一般竞争性营销战略

成本领先战略、产品差异化战略和重点集中战略。

		战略优势	
战略目标	全行业范围	产品差异	低成本
		产品差异化战略	成本领先战略
	特定细分市场	重点集中战略	

三种基本竞争战略



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院

# 一般竞争性营销战略

---

## 1、成本领先战略

成本领先战略也称“全部成本指导原则”的竞争战略，它是指企业的全部成本低于竞争对手的成本。





# 一般竞争性营销战略

## 1) 成本领先战略优势：

- ①形成进入障碍；
- ②增强讨价还价能力；
- ③降低替代品的威胁；
- ④保持领先的竞争地位。

总之，企业采取成本领先战略可以使企业有效地面对行业中的五种竞争力量，以其低成本优势，获得高于其他行业平均水平的利润。

## 2) 成本领先战略弱点：

- ①竞争对手采取更低的成本；
- ②竞争对手采取模仿的手法；
- ③顾客需求的变化。



### 3) 成本领先战略的实施条件:

企业降低产品成本的途径是多方面的，如设计成本、工艺成本、

②**企业内部条件**：一是扩大产品批量，发挥规模效益，以利于降低单位产品成本；二是应具有较高的销售增长率和市场占有率，否则，产品批量增大，就会出现产品积压的风险；三是具有较高的管理水平，不断提高产品质量，加强成本控制，降低人力、物力和财力的消耗，特别是降低产品的单耗。

②**面临的市场竞争条件**：该行业所有企业的产品是标准化的产品，从而使价格竞争决定企业的市场地位；大多数购买者是以同样的方式使用产品；产品的市场需求具有较高的价格弹性；实现产品差异化的途径很少，价格竞争是市场竞争的主要手段等。



# 一般竞争性营销战略

---

## 2. 产品差异化战略

当企业之间的产品成本越来越接近的情况下，市场竞争的重点就在于差别化。差别化战略是指企业提供与同行业企业不同的产品和服务，满足顾客特殊的需求，形成竞争优势的战略。

购买者需求发生变化，不再需要本企业长期赖以生存的那些产品差异化的因素。



# 一般竞争性营销战略

## 1) 产品差异化战略优势:

- ①形成进入障碍。
- ②降低顾客敏感程度。
- ③增强讨价还价能力。
- ④防止替代品的威胁。

产品差异化战略不仅能满足用户的特殊需要，而且在一定时期内是同行竞争者难以取代的，有很好防御各种竞争的力量，在行业中可获得超过一般水平的利润和较强的市场竞争地位。

## 2) 产品差异化战略弱点:

- ①企业形成产品差异化的成本过高。
- ②竞争对手可以推出类似的产品。
- ③竞争对手推出更具差别化的产品，使得企业原有的购买者转向了竞争对手的市场。
- ④购买者需求发生变化，不再需要本企业长期赖以生存的那些产品差异化的因素。



### 3) 产品差异化战略的实施条件:

①**企业自身条件**: 企业在产品的研究开发上具有较强的创新能力; 企业在生产技术上具有较高的适应能力和应变能力; 企业在市场营销中要有明确的目标市场, 准确定位, 能采取有效的营销手段和方法, 满足目标顾客的需求和变化, 足以形成消费者对差异化、特色化的需求忠诚。

②**面临的市场竞争条件**: 消费者对同类产品和服务的市场需求是多样的、差异的; 差异化的产品或服务足以形成一定的需求市场; 差异化途径较多, 甚少从生产、技术、营销上是可以实现的。



# 一般竞争性营销战略

## 3. 重点集中战略

企业将营销重点目标集中在市场或产品的某一部分，在此特定市场或部分中独领风骚而成为王者的竞争战略。

即通过满足特定消费群的特定需要，或几种服务于某一有限的区域市场，来建立企业的竞争优势及其市场地位。不求在较多的细分市场或整个大市场上占有较小的份额，而求在少数较小的市场谋求较大的市场份额，独具优势的王者。



# 一般竞争性营销战略

## 1) 重点集中战略优势：

- ①集中精力发挥优势，独具市场竞争地位。
- ②实行专业化，节约费用，获取较高收益。
- ③防御替代品的威胁。

## 2) 重点集中战略弱点：

- ①所选目标市场范围较小，而且集中投入所有精力，一旦选定市场不准或突变，企业就会全垮。
- ②以较宽市场为目标的竞争对手采取同样的重点集中战略，或者竞争对手从企业目标市场中找到可再细分的市场，并以此目标实施重点集中战略，从而使原来实施重点集中战略的企业失去优势。
- ③因技术进步、替代品出现、价值观念更新、消费偏好变化，目标市场与总市场之间在产品或服务的需求上差别变小，企业原来赖以形成重点集中战略的基础就失去效用。
- ④在较宽范围经营的竞争对手与采取重点集中战略的企业之间在成本差别上日益扩大，抵消了通过重点集中战略而取得的产品差别化，导致重点集中战略失效。





### 3) 重点集中战略的实现条件:

在具备以下条件时，采取重点集中战略是适宜的：

- ①**企业自身条件：**主要是中小企业，企业资源有限，不允许追求广泛的细分市场。
- ②**面临的市场竞争条件：**购买者群体之间在需求上存在差异，或以不同的方式使用产品；在企业的目标市场上，没有其他竞争对手试图采取重点集中战略；企业在目标市场的市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。





# 市场地位竞争性营销战略

## 1. 市场领导者战略

市场领导者指在行业中处于统治地位，占有最大的市场份额，在价格变化、新产品开发、分销渠道建设和促销战略等方面对本行业其他公司起着领导作用的公司。

行业领导者是竞争者的一个导向点，其他公司可能向它提出挑战、模仿或避免与其竞争。



# 市场地位竞争性营销战略

## 1) 扩大总需求

- ①开发新用户。
- ②寻找产品的新用途。
- ③扩大产品的使用量。

第一，提高使用频率。  
第二，增加每次的使用量。  
第三，增加使用场所。

## 2) 保护现有市场份额（有六种防御战略可供选择）：

- ①阵地防御。②侧翼防御。③以攻为守。④反击防御。⑤运动防御，即机动防御。⑥收缩防御。

## 3) 扩大市场份额

- ①增加新产品。
- ②提高企业与对手竞争的产品质量。
- ③适当增加开拓市场费用。

切不可认为市场份额提高就会自动增加利润，还应考虑以下三个因素：①引起反垄断活动的可能性。②为提高市场占有率所付出的成本。③争夺市场占有率时所采用的市场营销组合战略。



# 市场地位竞争性营销战略

## 2. 市场挑战者战略

大多数市场挑战者的目标是增加自己的市场份额和利润，减少对手的市场份额。

市场挑战者是指行业中处于次要市场地位（第二位、第三位，甚至更低地位）的企业。尤其是与市场领导者地位相接近的企业，它们有能力和可能扩大市场占有率，对市场领导者和其他竞争者采取攻击行动，希望夺取市场领导者地位。



# 市场地位竞争性营销战略

市场挑战者按选择的竞争对手分以下途径：

- ①攻击市场领导者。（危险很大）
- ②攻击实力接近的竞争者。挑战者实力相当，选择其中经营不善、资金不足、发生亏损者作为进攻对象，设法夺取其市场阵地。
- ③攻击其他弱小竞争者。通过投资控股、兼并重组等手段，吞并当地的区域性、经营不善、资金不足的弱小企业，壮大自己的实力，取得更有利的市场地位。



# 市场地位竞争性营销战略

## 2) 市场挑战者可以采取以下几项战略措施:

- ①**正面进攻**。集中全部精力向对手的主要市场阵地进攻，进攻竞争者的强项。
- ②**侧翼进攻**。集中优势力量攻击对手的弱点，“声东击西”攻击其侧面或背面。
- ③**包围进攻**。在多个领域同时发动进攻以夺取对手的市场。
- ④**迂回进攻**。间接的进攻战略，完全避开对手的现有业务领域和现有市场阵地而迂回进攻，通过进攻对手尚未涉足的业务和市场，以壮大自己的实力。
- ⑤**游击进攻**。对竞争对手各个不同的领域和市场，发动小型、间歇性攻击，其目的在于干扰与瓦解对手的军心士气，逐步削弱对手，使自己最终夺取永久性的市场领域。



# 市场地位竞争性营销战略

## 3. 市场跟随者战略

愿意维持现状而在营销中使用模仿战略的企业，它们在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者。

市场跟随者与挑战者不同，它不是向市场领导者发动进攻并图谋而代之，而是跟随在市场领导者之后自觉地维持共处局面。



# 市场地位竞争性营销战略

市场跟随者可供选择的跟随战略:

- ①**紧密跟随**。在多个细分市场和营销组合方面，模仿市场领导者，不进行任何创新，不发动任何攻击。只要不从根本上侵犯主导者的地位，就不会发生直接冲突。做主导者的寄生者，甚至发展成为“伪造者”，专门制造赝品。
- ②**距离跟随**。在目标市场、产品创新和分销渠道等基本方面都追随主导者，而在包装、广告、价格上保持一定的差异。有距离地跟随，不积极进攻，也不发起挑战，领导者并不介意。
- ③**选择跟随**。有选择性地跟随，而不是全面和盲目跟随。在某些方面择优跟随，而在另一些方面又自行其是，有自己的改进和创新，但又不进行直接的竞争。这类跟随者之中的企业有可能成为未来的挑战者。



# 市场地位竞争性营销战略

## 4. 市场补缺者战略

市场补缺者也称市场利基者，指精心服务于市场的某些细小部分，而不与主要的企业竞争，只是通过专业化经营来占据有利的市场位置的企业。

大量小企业，专心关注市场上被大企业忽略的某些细小部分，通过专业化经营获取最大限度的利益，即在大企业的夹缝中求得生存和发展。这种有利的市场位置被称之为

“**Niche**”，即利基市场或补缺利基点。





# 市场地位竞争性营销战略

## 4. 市场补缺者战略

理想利基市场的特征：

- ①有一定规模和购买力，能够赢利；
- ②具备发展潜力；
- ③大公司对这一市场不感兴趣；
- ④本公司具备向这一市场提供优质产品和服务的资源和能力；
- ⑤本公司在顾客中建立了良好的声誉，能够抵御竞争者入侵。

市场补缺者战略的**关键是专业化市场营销**，具体就是在市场、顾客、产品、渠道等方面实行专业化。

案例——网娱智信科技有限公司——搜索引擎



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE 软件学院  
BEIHANG UNIVERSITY

# 市场补缺者战略的专业化市场营销

---

- ①最终用户专业化。
- ②垂直专业化。
- ③顾客规模专业化。
- ④特定顾客专业化。
- ⑤地理市场专业化。
- ⑥产品或产品线专业化。
- ⑦客户订单专业化。
- ⑧质量和价格专业化。
- ⑨服务项目专业化。。
- ⑩分销渠道专业化。。



## 市场补缺者战略的任务：

---

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。因此，实施市场补缺者战略，要完成以下任务：

- ①创造补缺市场。
- ②扩大补缺市场。
- ③保护补缺利基市场。



# 应用案例：跨国公司在我国营销战略的新变化

- 中国加入WTO五年来，面对新的经营环境，跨国公司纷纷调整在我国的营销战略，出现了新的微观运作机制。

## 1. 调整经营目标，提升在我国战略地位。

### (1) 重新确定其在中国的经营目标。

如2003年，松下公司在中国调整为销售700亿人民币；通用电气公司为50亿美元的目标；2002年飞利浦在华营业额达到了67亿美元，在2003年飞利浦集团管理委员会主席柯慈雷公布的5项中国策略中，计划到2005年飞利浦整体业务达到120亿美元的营业收入。也就是说飞利浦在中国的业务总量4年后将要达到翻一番的目标。韩国三星公司是在华经营规模居第二位的公司，三星集团在华营业额2002年底达到了63亿美元，2003年超过100亿美元，2005年的目标为140亿美元。日资企业原来一直把中国作为出口基地，而现在则更重视在中国国内的销售策略，中国现在不仅是日本企业的生产基地，还在逐步向兼具销售基地之功能演变。

### (2) 跨国公司已不再满足于合资与参股，谋求企业控制权的欲望开始逐步显露。

一些跨国公司的目标是“必须控股、必须是行业龙头企业、未来预期年收益率必须高于15%”，这三条目前正在成为一些跨国公司在我国并购活动的基本要求。



## 2. 产品策略由中高端市场逐步向中低端市场转变。

——跨国公司刚进入中国是，常常聚集在中国以及城市，而且越发达越是中心城市越容易成为聚集地，在产品策略上基本一致地选择了以“三高人群”为目标市场。近几年，随着我国经济的迅速发展和人们收入的提高，人们消费观念和消费需求发生巨大的变化，中西部市场、二级城市市场、甚至农村市场已成为一些跨国公司的投资、渗透热点。

以汽车市场为例，据统计资料显示，最近3年来，中端及中低端细分市场增长总量超过了4倍，2004年，中端及中低端市场的总销售量近186万辆，较2003年同期增长29.6%，大大高于乘用车市场14%的平均增长幅度，占整体市场份额的74%，成为我国国内最为活跃的汽车市场。以外商直接投资为例，据统计资料研究，2000年以前我国实际使用外资金额只有10%左右分布在中西部地区，并且主要集中在省会城市。2001年，我国实际使用外资金额的12.85%分布在中西部。2003年上升到14%，投资由省会城市向市甚至县一级城市或开发区扩散。到2004年，世界500强企业已有60多家在城都、重庆落户，由30多家在西安落户。三星、东芝、三洋等许多知名企业在中西部都建有工厂。相应地，其产品策略也开始逐渐向中端甚至中低端细分市场转变。



### 3. 营销组合的核心从产品、技术要素逐步转向价格因素。

20世纪80—90年代中期，中国处于卖方市场时代，跨国公司以产品为核心竞争要素，辅以品牌要素、渠道要素和价格要素，形成了产品为主导型市场组合策略。在20世纪90年代中期以后，跨国公司为了在中国市场的原有优势，将营销组合策略的核心要素由产品转向技术，确立了技术主导型营销组合策略，市场竞争也开始按照高质量高价格、低质量低价格细分，形成了跨国公司产品占据高端，国内企业占据地段的格局。进入21世纪以来，我国国内企业日益壮大，不仅有了著名的产品品牌，而且产品质量有了飞跃的提高，甚至在一些产品市场，形成了对跨国公司的替代，取得了明显的竞争优势。我国国内企业在继续保持低端市场绝对份额优势的同时，采取高品质低价格营销组合策略，在二三级城市向跨国公司一直占据的高端市场逐步蚕食，并且取得了明显的收效。在中国广告战、价格战之中，许多跨国公司也通过降价以巩固市场，形成了价格主导型营销组合。跨国公司的价格主导型营销组合策略其实质是以高品质低价格对付国内企业已经开始的高品质低价格营销组合策略，其意图在于既保住高端市场份额，又进入低端盈利，并限制国内竞争对手的进一步发展。





## 4. 营销渠道从选择分销商经销向建立本地化营销网络和独立销售渠道发展。

跨国公司初次进入我国市场时，由于资金有限及其他原因，大多数使用我国现有的分销系统，委托当地分销商销售产品。然而，自我国加入WTO以来，跨国公司做出相应的战略调整，通过各种手段重新获得分销权或建立自己的分销体系。如汽车行业，2001年德国大众同上汽集团合资成立上汽大众销售有限公司，开始建立在中国的大中营销网络；本田同广州汽车集团合资生产并完善国内销售网络；2005年通用汽车的雪佛兰首批上市时，就建立独有的销售及服务网络，法国标志雪铁龙汽车集团2005年也着力培育185家3S经销商和28家4S店，这些做法显示其加强了在华的营销攻势。

跨国公司所采用的营销网络方式有四类：一是完全重新建立；二是借助原有营销网络进行改造和扩张；三是采取合资来建立本土化的销售网络，以突破东道国行业的限制；四是提升服务价值。



## 5. 更加注重顾客和公共压力集团的关系，由交易营销向关系营销转变。

---

传统的交易营销观念强调的是产品的交易关系，交易结束双方的关系也就结束，企业注重对市场的开拓，关注的是市场份额。而关系营销注重对顾客份额的开拓，关注的是市场总价值、企业长期利润乃至企业的生存。

我国加入WTO以来，许多跨国公司面对新的形势和环境，面对激烈的竞争，纷纷加强了在我国的CRM（客户关系）管理，以顾客为导向，通过与顾客的双向沟通和一对一营销，与顾客建立长期稳定的互惠互利关系。另外则策略上海协调运用经济的、心理的、政治的、公共关系等手段，以博得我国的经济政治组织、政府、工会、消费者组织及媒体等各方面的合作和支持，来加强其营销攻势。





## 6. 建立企业战略联盟，跨国公司市场垄断日益加强。

随着世界经济一体化进程的加快，跨国公司意识到彼此间平等合作的重要性，大公司为保持和发展生存空间，采用企业跨国联合，建立企业战略联盟的合作形式，共同维护市场秩序。这种联合形式既能使双方从中受惠，弥补相互之间市场的不足，实行分工合作、资源互用、利益共享，同时还提高了竞争优势，避免了无谓残杀，降低国际贸易的风险成本，提高了开拓市场的能力。一是跨国公司与我国企业之间建立的战略联盟，如我国的一汽、二汽及上海汽车等许多大型汽车制造公司与一家甚至几家跨国汽车公司合资合作；二是跨国公司之间建立的国际战略联盟，

如美国通用与日本丰田、铃木，美国福特与日本日产等结成国际战略联盟。在移动通讯领域，诺基亚、摩托罗拉、爱立信、飞利浦等占据我国市场的绝大部分；



# 第一次作业

---

分析案例《**腾讯公司的发展史**》，这个公司做了那些市场分析，分析公司在不同阶段采用那些不同的营销战略？

- 作业以“团队名称+第几次作业”提交到



---

■ 谢谢！



北京航空航天大学  
COLLEGE OF SOFTWARE  
BEIHANG UNIVERSITY 软件学院