



第二节

市场营销战略



第二节 市场营销战略

【本节知识点】

【知识点】市场营销战略规划

【知识点】目标市场战略



第二节 市场营销战略

【知识点】市场营销战略规划

市场营销战略规划是企业根据外部营销环境和内部资源条件对营销活动制定的较长时期的、全局性的行动方案。

企业在实施市场营销战略之前，首先应进行市场营销战略规划。

市场营销战略规划过程：确定企业任务→规定企业目标→安排业务组合→制订新业务计划。



第二节 市场营销战略

（一）确定企业任务

企业任务以企业任务书的形式表现出来。一份行之有效、对企业经营有指导作用的任务书应满足以下条件：

（1）企业任务书所反映的目标应是**有限的、具体的、明确的**。（2）企业任务书应是**市场导向而非产品导向**。

产品	产品导向定义	市场导向定义
化妆品	我们生产化妆品	我们出售美和希望
复印机	我们生产复印机	我们帮助提高办公效率
石油	我们出售石油	我们供应能源
空调机	我们制造空调	我们帮助控制室内气温
手机	我们生产手机	我们保存记忆



第二节 市场营销战略

(3) 富有激励性。

例如，一家经营农用物资的生产企业，若将其任务描述为“本企业是专门经营农药、化肥等产品的企业”，就不如“本企业是为农业生产的发展提供物资保障的企业”更具有激励性。

(4) 政策具体、分工明确。



第二节 市场营销战略

（二）规定企业目标

1. 企业目标的种类

企业常用的衡量财务、经营目标的指标包括：投资收益率、市场占有率、销售增长率。

（1）投资收益率。它是衡量、比较企业投资效果的一项重要指标。投资收益率越高，意味着单位投资所获得的利润越

多。计算公式为：
$$\text{投资收益率} = \frac{\text{利润额}}{\text{投入资本总额}} \times 100\%$$



第二节 市场营销战略

(2) 市场占有率。市场占有率是指一定时期内一家企业某种产品的销售量（销售额）在同一市场上的同类产品销售总量（销售总额）中所占的比例。

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本企业某产品当期销售量（销售额）}}{\text{该产品当期整个市场销售量（销售额）}}$$

(3) 销售增长率。销售增长率是指本期产品销售增加额与上期产品销售额的比值，可以衡量企业的成长状况和发展能力。计算公式为：

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}} \times 100\%$$



第二节 市场营销战略

（三）安排业务组合

企业战略业务单位的评价方法中，影响最大的是波士顿咨询集团法和通用电气公司法。通用电气公司法又称战略业务规划网络，它选用了行业吸引力和业务力量两个综合性指标，对企业各战略业务单位进行评价，以做出投资决策。通用电气矩阵如图所示。

		业务力量		
		强	中	弱
行业吸引力	大	绿色	绿色	黄色
	中	绿色	黄色	红色
	小	黄色	红色	红色



第二节 市场营销战略

(1) 左上角地带，又称“绿色地带”。这个地带包括的三个小格是“大强”“中强”“大中”。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量都很强。因此，企业对这个地带的战略业务单位要“开绿灯”，采取增加投资和重点发展的战略。

(2) 从左下角到右上角的对角线地带，又称“黄色地带”。这个地带的三个小格是“小强”“中中”“大弱”。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量居于一般水平。因此，企业对这个地带的战略业务单位要“开黄灯”，采取维持现有投资水平的市场占有率的战略。



第二节 市场营销战略

(3) 右下角地带，又称“**红色地带**”。这个地带的三个小格是“小弱”“小中”“中弱”。总的说来，这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量都偏弱。因此，企业对这个地带的战略业务单位要“开红灯”，**采取收割或放弃的战略**。



第二节 市场营销战略

（四）制定新业务计划

企业管理者在安排了业务组合之后，还应对未来业务的发展做出规划，即制定新业务计划。主要包括：密集增长战略、一体化增长战略和多元化增长战略（相关内容已在第一章“企业战略类型”中详细阐述）。



第二节 市场营销战略

【单选】根据通用电气矩阵，对于行业吸引力大，业务力量中等的单位，应采用的战略是（ ）。

- A. 放弃投资
- B. 减少投资
- C. 增加投资
- D. 维持投资



第二节 市场营销战略

答案：C

解析：通用电气矩阵左上角地带，又称“绿色地带”。这个地带包括的三个小格是“大强”“中强”“大中”。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量都很强。因此，企业对这个地带的战略业务单位要“开绿灯”，采取增加投资和发展增大的战略。故选C。