

中小企业应如何制定市场营销战略

文/杨建明

中小企业是我国国民经济中的一支非常重要的力量。据中国劳动统计年鉴数据显示,全国工商注册登记的中小企业占全国注册企业总数的99%。中小企业工业产值、销售收入、实现利税和提供的社会就业机会分别占总量的60.5%、57%、40.5%和75%。然而由于中小企业不能科学合理地制定适合企业发展的营销战略,使其在市场竞争中发展与壮大受到了很大限制。中小企业如何科学合理地制定营销战略十分重要。

一、目前中小企业营销战略管理形状

根据中华营销网等国内多家权威经济媒体调查表明,目前我国“有69%的企业不知道如何制定企业总体营销战略;65%的企业不能制定销售政策;53%的企业不能处理好企业的长期战略与短期效益之间的关系……”。由此可见,我国企业营销战略管理形状不容乐观。与大企业相比,中小企业技术力量薄弱、人才短缺、信息占有少、管理相对落后、竞争能力差,营销战略管理不能适应其发展要求的现象就更为严峻,主要表现为如下特点:

- 1、多数企业不知道什么是营销战略。主要表现为:在经营活动中,采取走到那算那的政策“摸着石头过河”,甚至采用那行赚钱干那行“打一枪,换一个地方”的方式从事营销活动。
- 2、部分企业虽有营销战略规划,但制定的不科学,也不合理。主要表现为:营销战略目标定的过高或偏低。过高的营销战略目标,企业无论如何努力都不能实现,当企业无法实现其目标时,员工丧失斗志,企业丧失发展内驱力;偏低的营销战略目标,又不能激发企业的潜能,实现经济效益最大化。
- 3、制定营销战略的方法过于“机械”。主要表现为:盲目照搬国外内大企业或同行的营销战略,没有自己的特色,而且在执行过程中过分强调营销战略的稳定性,而忽视了其与环境变化的适应性。
- 4、营销战略选择盲目进行“多元化”。主要表现为:企业在选择“多元化”营销战略时只看到了“多元化”的优点,而忽视了“多元化”的缺点。

二、科学制定营销战略的要点

企业的营销战略是企业发展之“魂”,是贯穿与企业一切营销活动的核心,具有全局性、长期性、权威性等特点。因此科学合理的营销战略,必须依据环境特征和企业特点,把握住四个要点,既“明确任务,认清形势,定准目标,选好战略”。

- 1、明确任务就是要确定企业产品的市场范围,回答企业的营销任务是什么。确定企业营销任务是营销战略制定的起点,也是企业营销战略管理中最重要的一环。
- 2、定准目标就是要确定企业营销活动最终要实现的标准。确定营销目标是企业营销战略管理过程中至关重要的一步。只有目标明确企业才能合理地分配各种资源,正确地安排日常营销活动的优先顺序和时间表,恰当地进行分工。科学合理的营销目标应该具有可度量性、激励性、灵活性等特征。
- 3、选好战略就是要根据环境特点确定具有本企业特色的、能实现企业任务和目标的营销方案。营销战略是为完成企业任务,实现企业目标服务的。可供中小企业选择的营销战略很多,企业必须根据自身的特点和环境特征,选择适合自身发展要求的战略方案,而不能盲目照抄其它企业的营销战略。

三、制定科学合理的营销战略应注意的几个问题

- 1、要正确处理好企业战略与营销战略的关系。企业的经营战略与营销战略既有联系又有区别。企业经营战略是从企业整体上明确企业总的业务范围、发展方向、发展途径、预期目标和资源调配。而企业营销战略是从营销角度来制定企业的发展战略。营销战略应该服从企业总体战略,是企业战略的重要组成部分,也是实现企业战略的重要保证。企业战略与营销战略的目的是相同的。区别就在于两者的任务不同,分析和评价问题的范围也有所不同。
- 2、正确处理好营销战略与营销计划的关系。营销战略不是营销计划。营销战略是营销计划的原则、灵魂和纲领。企业的营销战略是贯穿于企业一切营销活动的导向。企业的营销计划是营销战略的落实,是在营销战略基础上制定的内容更为详细、时间较短的经营目标,是实现营销战略的保证。如果把营销战略比做“火车站”,营销活动就是“火车头”,那么营销计划就是“火车道轨”。

3、要正确处理好营销战略的稳定性与可调整性的关系。“变化是永恒的，不变是暂时的”。虽然从理论上讲，营销战略制定以后一般情况下不要更改。但是由于企业的营销环境在不断的变化，所以营销战略除具有一定的稳定性外，还应具有一定的对环境变化的适应性。过分地强调营销战略的稳定性是与营销战略制定的宗旨相违背的。

4、正确处理好营销战略选择的“多元化”与“专业化”问题。一个企业的发展是走“多元化”，还是“专业化”道路，是一个值得探讨的问题。但是对于中小企业来说，由于资金短缺，技术力量较薄弱，管理水平较低等不利因素，必须明白这样一个道理“多元化不是万能的，但没有专业化是万万不能的”。专业化是社会发展的必然趋势，是市场经济发展的要求。

总之，中小企业在制定营销战略时，只要能够依据环境特征和企业特点，把握好“明确任务，认清形势，定准目标，选好战略”四个要点。解决好企业战略与营销战略、营销战略与营销计划、营销战略的稳定性与可调整性、营销战略选择的“多元化”与“专业化”等四方面的关系。就一定能制定出科学的、合理的、适合企业发展的营销战略。

(作者单位：山西机电职业技术学院)

相关链接

家族企业中外来员工产生组织信任危机的成因探讨
全球营销与广东民营企业外贸营销策略的转变
提升科技型中小企业核心能力的途径探讨
湖南中小企业网站建设现状及思考
中小企业应如何制定市场营销战略
试论加快民营经济发展的内动力
中小企业融资问题探讨
试论中小企业集群的现实必要性
中小民营企业融资存在的困难和对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心