

第 3 章

汽车市场营销管理

教学目标

了解汽车企业总体战略计划；
熟悉汽车企业的营销计划和营销管理。

导入案例

德国大众汽车集团 STP 营销策略

现代市场营销十分重视 STP 营销。目标市场营销又称 STP 营销或 STP 三步曲,这里 S 指 segmenting market,即市场细分; T 指 targeting market,即选择目标市场; P 为 positioning,亦即定位。

当今社会汽车行业竞争激烈,消费者的需求千差万别,企业无法在整个市场上为所有用户服务。企业不应试图在整个市场上争取优势地位,而应该在市场细分的基础上选择对本企业最有吸引力并能有效占领的那部分市场为目标,并制定相应的产品计划和营销计划为其服务,这样企业就可以把有限的人力和财力资源用到能产生最大效益的地方,确定目标市场,为企业及产品在目标市场上树立一定的特色,选择那些与企业任务、目标、资源条件等一致的市场空间,塑造预定的形象,以取得竞争的优势地位。

1. 市场细分战略

1) 按地理因素细分消费者市场

大众集团建立了一套覆盖以下 4 个区域的控制结构:欧洲/其余市场、北美市场、南美/南非市场和亚太市场。目前它在欧洲的 11 个国家和美洲、亚洲及非洲的 7 个国家共经营着 45 家制造工厂。

2) 从经济状况细分消费者市场

大众在美国、墨西哥、巴西、阿根廷、南非、中国都设立有海外公司。墨西哥的大众公司,主要生产针对北美市场(主要是美国)的车型。不过,除了美国市场,该公司还生产便宜的车型以照顾广大拉美穷国,所以直到 2002 年还生产了最后一辆原型的风冷甲壳虫。

3) 按收入因素细分消费者市场

大众品牌群包括大众客车、斯柯达(Skoda)、宾利(Bentley)和布加迪(Bugatti)4 个品牌。各个品牌均有其自己的标识,自主经营,产品从超经济的紧凑车型到豪华型小轿车应有尽有。奥迪、大众和斯柯达品牌的高-中-低档次针对不同收入档次的人群。

4) 按消费心态因素细分消费者市场

奥迪是一个国际著名豪华汽车品牌,代表着高技术水平、质量标准、创新能力。它满足了社会上层阶级追求品位、心灵升华和享受品牌象征意义的需求。他们的身上有兼容进取、温情、传统和回馈社会的价值观;他们个性主动,喜欢自主决定;他们崇尚时尚,及时行乐。

5) 按消费者行为因素细分消费者市场

酷车一族:作为疯狂的爱车一族来说,拥有一款十足拉风的炫车是他们的终极梦想。他们有着鲜明的生活态度和个性;他们思维活跃,崇尚自由;他们始终是城市前沿引领潮流的一族;他们对于“酷车”没有太大的免疫力……外观动感、功能强大的“酷车”是他们的最爱。同时他们也十分乐意去了解车的文化与历史。观望一族:他们对车不甚了解,往往喜欢车的实用性大于车本身,他们更侧重于关注性价比,是否坚实耐用,是否安全。

2. 目标市场战略

奥迪、大众和斯柯达品牌进行了“高-中-低”搭配。在细分车型方面,奥迪 Q1 首先引起大家对这一细分市场的关注,同时较高的售价可以获得丰厚的初期利润;在市场对产品认可后,大众品牌再推出同平台的小型车做大市场份额,同时巩固消费者对这一细分市场产品的认可程度;最后,斯柯达品牌将在最后推出一款“廉价版”车型,进一步抢夺市场,抵御其他品牌对这一细分市场的蚕食。

3. 市场定位战略

(1) 以消费者类型定位。不同的消费群体对车型的侧重点也有所不同,一些人看重性价比,一些人在乎外观或是品牌的知名度。特别是在豪华车领域,汽车的性价比往往不是最具决定性的因素。豪华车市场的客户群为:富豪、政府高级官员、内资企业高管、民企高管、外企高管、高收入专业人士。如奥迪定位的是高消费人群。

(2) 以竞争对手定位。例如,德国大众汽车公司总裁文德恩(Martin Winterkorn)对德国媒体称,他目前已经不再将日本丰田汽车作为最令人担心的竞争对手,而更加关注来自韩国现代汽车的挑战。文德恩解释道,他之所以重视现代汽车的挑战,首先因为韩国货币汇率造成现代汽车的出口优势,其次现代汽车的高质量也获得了大众汽车的尊敬。

(3) 以产品定位。“大众”在德语中是“国民的汽车”的意思。大众主要定位为国民车。“二战”时,甲壳虫成为大众推出的第一款国民车。此后大众又推出了另一款国民车——高尔夫。时至今日,几乎每个德国家庭都拥有一部高尔夫,它成为德国乃至整个欧洲当之无愧的国民车之王。

(资料来源:丁鹏辉. 国际营销 STP 战略及 4P 策略分析——以德国大众汽车集团为例[J]. 商业经济, 2011(10): 85-87)

企业为求得生存和发展,要能够适应外部环境的变化并作出积极正确的反应,而联系着企业与环境的是战略规划。战略规划确定了企业营销活动的方向、重点、发展模式及资源配置。企业必须结合自身资源状况,规划出企业较长期的发展趋向,制定出一个既有远见而又切实可行的发展战略,进而开展市场营销管理。

战略规划过程是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境和市场,为长期生存和发展而进行的计划和思考,为市场营销管理过程勾画出基本的活动框架,是市场营销管理的指导方针。市场营销管理过程为战略计划奠定坚实的基础,进而促进和确保战略计划的有效实现。企业若想在激烈的市场竞争中立于不败之地,两者皆为重要基础。

3.1 汽车市场营销管理概述

3.1.1 企业战略规划概述

1. 企业战略规划的含义

战略(strategy)一词源于军事用语,指军事方面事关全局的重大部署。现在,战略已成为一般用语,广泛应用于经济、经营管理、市场营销等领域。战略即为各领域事关全局性、长期性、方向性和外部性的重大决定和计划方案。从20世纪70年代起,营销战略逐渐在现代市场营销学中占据了中心地位。企业如果只对它们所遭遇的情景做简单的反应,那是不可能长久的。缺乏市场营销战略思考将会导致行动和经费开支上的混乱,它会使企业组织易受有战略准备的竞争者攻击。

汽车企业战略规划是汽车企业为实现各种特定目标以求自身发展而设计的行动纲领或方案。汽车企业战略规划是企业战略思想的集中体现,是企业经验范围的科学规定,同时又是市场营销管理的指导方针。

菲利普·科特勒指出:“当一个组织搞清楚目的和目标时,它就知道今后要往何处去。问题是如何通过最好的路线到达那里。公司需要有一个达到目标的全盘的、总的计划,这就是战略。”企业为了在动态市场的激烈竞争中生存和发展,在对外部条件和外部环境进行分析研究的基础上,要对市场营销活动制定较长时期的全局性的行动方案。其目的是使企业站在战略的角度,开阔视野,抓住市场机会,以适应不断变化的市场营销环境。

2. 企业战略规划的特点

(1) 全局性。企业战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的,它所规定的是企业的总体行动,追求的是企业的总体效果。

(2) 长远性。企业战略既是企业谋求长远发展的反映,又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘考虑,虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前状况为出发点,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所制定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案都是战略。

(3) 抗争性。企业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,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。企业制定战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

(4) 指导性。企业战略不是仅仅规划3~5年的一系列数字,也不是对过去或未来预算中的数字进行合理的解释,而是透过表象研究实质性的问题,解决企业的主要矛盾,确定企业发展方向与基本趋势,规定企业具体营销活动的基调。

(5) 客观性。企业战略是以未来为主导的,但不是对企业最佳愿望的表述和描绘,不是仅仅靠想象创造出来的未来世界,也不是靠最高领导人的信念或直觉决定的,它是在充分认识企业的营销环境、评估企业自身的经营资源及能力的基础上制定的,是既体现企业目标又

切实可行的发展规划。

(6) 可调性。企业战略是在环境与企业能力的平衡下制定的。但构成战略的因素在不断地变化,外部环境也在不断地运动,企业战略必须具备一定的“弹性”,做到能够在基本方向不变的情况下,对战略的局部或非根本性方面进行修改和校正,以在变化的诸因素中求得企业内部条件与环境变化的相对平衡。

(7) 广泛性。企业战略必须被企业中的所有管理人员所理解。它不是企业中少数人的思想汇集,而应当有比较广泛的思想基础。

3. 企业战略规划层次

企业战略并非单一的,而有层次之分,其层次又与组织结构密切相关。企业战略规划有三个重要层次,即汽车企业总体战略、汽车市场营销战略和汽车企业营销计划。不同层次的战略解决不同层面的战略问题,而各层次的战略类型也各有特点。但是,无论哪个层次的战略,都要收集决策所需的信息和知识,以识别出外部环境机会,评估内部的资源、能力与核心竞争力。

总公司负责规划企业总体战略来指导整个企业的经营运转,决定资源在企业内部的分配和各项业务的开始与终止。企业总体战略是企业最高层次的战略,它是依据企业使命,选择企业参与竞争的业务领域,合理配置企业资源,使各项业务经营相互支持、相互协调。公司战略的任务主要是回答企业应该在哪些领域开展营销活动,并在各个业务经营单位之间合理配置资源。也就是说,企业总体战略是指一家多元化经营公司的总体计划,其重要决策是经营范围的选择和资源的合理配置。企业总体战略由企业高层负责制定、落实。

市场营销部门根据具体情况制定汽车市场营销战略,实现盈利目标。市场营销战略又称为业务战略、竞争战略、经营战略,它是指在既定的业务领域中如何有效地经营,如何在市场上竞争,创建并维持竞争优势。汽车市场营销战略要考虑开发哪些产品或服务,将其提供给哪些市场,如何使顾客满意,以实现经营目标,如市场份额、销售增长率等。

对于某产品则需要制定具体的汽车企业营销计划。营销计划是短期性战略。

一般情况下,各层次的战略是自上而下逐级制定的。先制定好企业总体战略,企业各营销部门的管理者再在此基础上制定市场营销战略。因此,在制定市场营销战略之前,全公司的战略计划已经制定并予以实施。

企业总体战略计划、企业市场营销战略计划和企业营销计划三个层次一起构成了企业战略体系。各层次之间既相互联系又相互配合,高层次的战略构成第一层次的战略环境;同时,低层次的战略又为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。所以,一个企业要想实现其总体战略目标,必须把这三个层次的战略结合起来。

4. 企业战略规划的制定方法

(1) 自上而下的方法。这种方法是先由汽车企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据实际情况将企业总体方案具体化,形成系统的战略方案。这种方法要求企业高层管理人员对下属各部门的工作了如指掌,对企业全局的把握能力强。其优点是企业高层管理人员能牢牢把握住整个企业的经营方向,并对下属各部门实施有效的控制;缺点是难以发挥中下层管理人员的积极性和创造性。

(2) 自下而上的方法。这是一种先民主后集中的方法。汽车企业最高管理层要求各部门积极提交战略方案,并对各部门提交的方案进行必要的修改、协调平衡,然后才形成企业的总体战略。这种方法要求企业有浓厚的民主作风且中下层管理人员素质较高。其优点是可发挥各级人员的积极性和创造性,集思广益,战略的贯彻实施较为容易;缺点是各部门战略方案较难协调。

(3) 上下结合的方法。这种方法是通过企业最高层和下属各部门管理人员共同参与、沟通协商来制定战略规划。这种方法比较值得推荐,它结合了自上而下和自下而上这两种方法的优点,并且克服了它们的不足,制定出来的战略规划具有较好的协调性、创造性和可操作性。

(4) 战略小组的方法。这种方法是指企业负责人与其他高层管理人员组成一个战略制定小组。一般由总经理任组长,其他的人员构成则依小组的工作内容不同而具有很大的灵活性,通常是吸收与所要解决问题关系最密切的人员参与。这种方法目的性强、效率高。

3.1.2 汽车市场营销管理的任务

1. 汽车市场营销管理的含义及其实质

汽车营销管理就是为了实现企业的目标,对为创造、建立和保持与目标市场的有益交换和联系所设计的方案进行分析、计划、执行与控制。企业营销管理过程其实就是整个企业为顾客创造价值的重要环节。

传统的观点认为公司先制造产品,然后销售产品,营销工作往往滞后,公司主要就是针对已经制造出来的产品确定价格、组织销售、进行广告宣传、开拓商家、提供售后服务等。这种情形只能在商品匮乏、消费者需求单调、竞争缺乏的情况下可以奏效。按照菲利普·科特勒的观点,适应当前市场情况的更加科学的企业营销管理过程应该如表 3-1-1 所示。

表 3-1-1 营销管理过程——价值创造和传递

选择价值			提供价值					传播价值		
顾客 细分	目标 市场	价值 定位	产品 开发	服务 开发	定价	产品 制造	分销 服务	人员 推销	促进 销售	广告

当企业与任一市场发生联系时,营销管理也就开始了。拿汽车制造厂来说,人事副厂长处理与劳动力市场有关的事务,采购副厂长处理与原材料市场有关的事务,财务副厂长处理与金融市场有关的事务。他们必须制定计划目标,设计能在这些市场产生满意效果的方针策略。

汽车营销管理的目标是满足各方需要,可见,汽车市场营销管理的实质就是需求管理。企业在开展汽车市场营销的过程中,一般要设定一个在目标市场上预期的交易水平。然而,实际需求水平可能低于、等于或高于这个预期的需求水平。换言之,在目标市场上,可能没有需求、需求很小或需求超量。汽车市场营销管理就是针对这些不同的需求情况而进行的。

2. 汽车市场营销管理的任务

菲利浦·科特勒曾提出 8 种不同需求状况及市场营销管理面临的相应任务,如表 3-1-2 所示。

表 3-1-2 市场营销管理的任务

市场需求状态	营 销 类 型	应改变成的状态
负需求	改变营销	正需求
无需求	刺激营销	有需求
潜在需求	开发营销	实际需求
下降需求	再营销	恢复需求
不规则需求	同步营销	适应需求
充分需求	保持营销	维持需求
溢余需求	减少营销	降低需求
有害需求	反营销	消灭需求

(1) 负需求的情况是指市场上的大部分人不喜欢某产品,甚至宁愿付出一定代价来躲避该产品。此时,市场营销管理的任务就是改变市场营销,分析该产品不受欢迎的原因,研究是否可以通过重新设计、降价、积极促销等方案来改变顾客的印象和态度。

(2) 无需求的情况是指顾客对产品根本不感兴趣或无动于衷。此时,市场营销管理的任务是刺激市场营销,想方设法把产品的功效和人们的自然需求与兴趣结合起来。

(3) 潜在需求的情况是指许多消费者都有不能由现有产品来满足的强烈需求,比如节油的汽车等。此时,市场营销管理的任务是开发市场营销,估测潜在市场的规模,并开发产品和服务以有效地满足潜在的需求。

(4) 任何一个组织迟早都会面对它的一种或几种产品的需求下降的情况。市场营销者必须分析需求下降的原因,并判断通过改变产品的特性、寻求新的目标市场或加强有效沟通等手段可否重新刺激需求。此时,市场营销管理的任务是改变、重振市场营销,通过创造性的营销,力挽狂澜,扭转需求下降的局面。

(5) 许多组织面临的需求每季、每天甚至每小时都处于不规则状态下,造成了生产能力的不足或闲置浪费。此时,市场营销管理的任务是协调市场营销,即通过灵活的定价、促销和其他激励办法来改变需求模式,使之平均化。

(6) 当公司的业务量达到满意程度时,所面临的的就是充分需求。此时,市场营销管理的任务是维持市场营销,面对消费者偏好的改变和竞争的加剧,设法保持现有的需求水平。同时,组织必须不断提高自己的产品的质量,并密切关注消费者的满意程度,以确保良好的营销效果。

(7) 有些组织所面临的需求水平超出了它们的预期。此时,市场营销管理的任务是寻找暂时或永久的减少需求的办法,如通过提价、减少促销或服务等等来减少需求。

(8) 有害需求是指:有害的产品会引起组织作出反对其消费的努力。此时,市场营销管理的任务是反市场营销,使嗜好有害产品的公众戒掉它们,可用的方法有宣传其危害、提价、减少购买机会等。

3.2 汽车企业总体战略规划

3.2.1 汽车企业总体战略规划的含义

汽车企业总体战略规划是汽车企业最高层次的战略,是有关汽车企业长期性的、全局性的、方向性的和根本性的战略规划。这种总体性的谋划方案,是企业根据当前和未来市场环境变化所提供的市场机会和出现的制约因素,考虑如何更有效地利用自身现有的以及潜在的资源能力,去满足目标市场的需求,从而实现企业既定的发展目标。企业总体战略规划的实质是:预计和评价市场运营环境中即将来临的发展,并预先决定怎样最好地去迎接这种发展以及从这种发展中获取尽可能多的利益。

它需要根据企业使命,选择企业参与竞争的业务领域,合理配置企业资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。如果企业总体战略出现偏差,则会使企业在竞争中处于劣势,影响整个企业的发展。例如,20世纪70年代西方石油危机时期,美国的通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司都陷入困境,出现亏损,尤其是克莱斯勒公司到1990年亏损额累计达到14.7亿美元,濒临破产。从原因分析来看,主要是战略规划决策失误,美国这三大汽车公司长期以生产大型、豪华、舒适,但是费油的轿车为目标,全然未考虑能源问题,结果当能源危机来临时措手不及,无力与日本汽车竞争,因此,克莱斯勒公司几乎遭到灭顶之灾。该公司吸取了惨重的教训,聘用了著名企业家李·亚科卡作出正确战略规划,才转危为安,重新发展起来。

3.2.2 汽车企业总体战略规划的作用与内容

1. 汽车企业总体战略规划的作用

企业战略规划是汽车营销活动的灵魂。科学、可行的战略规划可以给企业增加盈利、树立良好企业形象、增加企业的竞争力和应变能力,是维系企业生存发展的关键。企业战略规划在营销活动中的作用如下:

- (1) 获得有关新产品和市场机会的启迪。
- (2) 评估每个新机会,特别是有关市场是否足够大,企业是否有足够的市场营销力量来利用这一机会等。
- (3) 为每一个新机会制定详尽的市场营销计划,具体陈述有关产品、价格、分销、促销的战略和战术。
- (4) 对市场上实施的每项计划都负有一定的责任。
- (5) 必须对随时出现的情况作出评价,并在必要时采取改正措施。

2. 汽车企业总计战略规划的内容

- (1) 明确企业的任务。主要内容是奋斗方向、总括;通常没有具体的数字。但其中应

该指出企业的优缺点,确定企业该往哪里走,是专业化还是多元化。奋斗方向应勾画出企业未来的蓝图,体现企业的运营观念。

(2) 确定实现企业任务的长期目标和短期目标。实现企业任务的长期目标和短期目标是在企业规划的总纲下的具体目标。要将具体的要求尽可能数量化,以达到纲领性文件的指导作用。

(3) 制定出指导企业实现目标的策略与方法。这里体现的是战略选择,即如何架构组织架构,它是一个企业用来实现战略构想的阵形,它的布局要真正体现企业的优劣势。

3.2.3 汽车企业总体战略计划的特点

1. 全局性

汽车企业总体战略计划要高瞻远瞩,在符合国家、社会长远利益的前提下,以企业为中心综合考察全局,必须从整体出发,全面统筹安排,充分考虑各种环境因素的影响,最有效地利用企业的内外资源。同时全局性还要反映企业各个局部、各个环节的有机结合,要求正确处理各个局部发展之间的相互关系。企业总体战略是企业整体行为,追求的是企业的整体效果。

2. 长远性

企业总体战略的长远性是企业谋求长远发展要求的反映,又是企业对未来相当长一段时间内的生存和发展的总体设计。战略的制定要以外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并对企业当前运行有指导、限制作用。

3. 纲领性

企业总体战略是企业整体长远发展的目标、发展方向和重点,是重大举措和基本步骤。它具有概括性和纲领性意义。企业总体战略是在一定时期内企业的一切生产运营活动的指南,是整个企业的奋斗目标和努力方向。它对企业中各种生产经营要素的安排,及各种方针、策略和措施的制定,具有指导意义。

4. 抗争性

企业总体战略是关于企业在激烈的市场竞争中如何与竞争对手抗衡的方案。其目的是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。没有竞争就没有战略,赢得竞争是企业总体战略的本质特征。企业总体战略是针对市场竞争情况,分析竞争者的优势和劣势、竞争者的战略和目标,以便有的放矢地制定竞争战略。

5. 原则性

企业总体战略规定了企业一定时期内的大致方针,为企业各个方面的工作制定了可供遵循的基本原则。另外,由于战略本身是对一段时期的总体规划,不可能也没必要进行细致而具体的事项的策划,而只能进行“粗线条”的策划,这就使战略具有原则性。

6. 稳定性

企业总体战略作为一定时期内企业的行动纲领,具有相当的权威性,因为它是企业决策者对外部环境和内部条件进行认真研究分析的结果,因而不能朝令夕改、随意变更,应保持相对稳定性。但是,也不是意味着企业总体战略一经制定,即不能更改。一旦一些因素发生难以预料的变化时,则必须对既定战略作相应的调整和补充。

7. 应变性

企业总体战略是对未来发展的规划,而未来是不确定的,所以任何战略都伴随着变化的风险。企业制定总体战略不可能消除变化风险,而要考虑可能出现的各种变化,制定相应的应变方案,提供抗变化风险的能力。

8. 创新性

创新是企业的生命所在,是战胜竞争者的最有效途径。

3.2.4 汽车企业总体战略的类型

1. 稳定型战略

稳定型战略是指企业在战略期所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。其基本特征有三个:继续提供相同的产品或服务;保持现有的市场占有率和市场地位;继续追求与过去相同的经济效益目标。

2. 发展型战略

发展型战略是一种在现有战略起点上,向更高目标发展的总体战略。发展型战略主要有以下三种形式。

1) 密集发展战略

密集发展战略指企业以快于过去的增长速度来增加某个组织现有产品或劳务的销售额、利润额及市场占有率,常常在企业现有产品和现有市场还有发展潜力下采用。通常采用市场渗透、市场开发和产品开发的途径来实行。

2) 一体化发展战略

一体化发展战略有三种形式:后向一体化、前向一体化和水平一体化。后向一体化是指企业购买、合并或兼并本企业的原材料供应企业,实行产供联合,变过去向供应企业购买原材料为自己主产原材料。前向一体化是指企业通过购买、合并或兼并本企业后续生产或经销企业,实行产销结合,或者延伸自己的产品。水平一体化也叫横向一体化,即企业通过购买或兼并同行业中的企业,或者在国内或国外和其他同类行业合资生产经营。

3) 多角化发展战略

多角化经营的具体做法主要有:同心多角化、水平多角化、复合多角化。同心多角化也称关联多角化,指企业利用原有技术、特长、专业经验等开发与本企业产品有相互关系的新

产品。水平多角化也称横向多角化,指企业仍面对过去的市场,采用不同的技术开发新产品,增加产品种类和品种。复合多角化也称集团多角化,指企业通过购买、兼并、合资或者内部投资等方式,扩大经营领域,增加与企业现有的产品或服务不大相同的产品或服务。

3. 收缩型战略

收缩型战略主要有以下表现形式:抽资转向战略,调整性战略,放弃战略。紧缩常常是短期的过渡方案。

4. 产品投资型战略

它是指根据企业总体战略要求,着力维持和扩大生产经营规模,对有关投资活动的全局性谋划。它是将有限的企业资源,根据企业总体战略目标进行评价、比较,选择投资方案或项目,获取最佳的投资效果所作的选择。

3.2.5 汽车企业总体战略的确定原则及其步骤

1. 在制定企业总体战略时应遵循的原则

(1) 企业总体战略要贯彻和反映企业的文化特征,即企业文化中蕴含的经营理念、企业精神、宗旨和价值观。

(2) 要符合企业的内在条件,充分发挥优势,扬长避短,并营造新的优势资源。

(3) 要考虑企业的核心能力和优势,企业总体战略要打特色牌,形成自身独特模式。

(4) 战略要有前瞻性,要预测到未来规划期内社会、经济、科技、市场诸多方面的重大变化的影响,考虑相应对策,从而使战略有相当的适应性。

(5) 分析确定企业的资源情况,立足现有企业基础起步。目标不能订得太高,也不能太低,应适度。

(6) 企业战略应划分为若干战略阶段和设定一些战略控制点,渐进式地逼近终极目标。

(7) 制定企业总体战略事先要小心论证,要聚集企业全体员工的共同愿望,反映企业的业主和最高层的未来设想。可邀请社会有关专家参加战略制定或咨询。

(8) 企业总体战略一经确定或批准,则具有长期指导性、持久性、纲领性和严肃性。除非遇到不可抗拒事件或未预测到事件的严重影响,一般不宜对发展战略频繁修改或调整。

2. 汽车企业总体战略规划的步骤

公司最高管理层必须着手进行以下计划活动:确定企业使命和目标,选择适宜的市场机会并制定出相应增长策略,制定投资组合计划。

1) 确定企业使命

企业使命是指企业的根本任务、目标、责任和性质。在战略制定之初,企业应首先明确企业经营的业务是什么,目标顾客是谁,顾客最需要什么。通过明确企业使命,就规定了企业经营的总方向、总目标和总的指导思想,说明了企业对整个社会所作出的特殊贡献。企业使命反映了企业管理者的价值观,展现了企业为自己树立的形象,揭示了本企业与其他企业