

商务策划讲义

商务策划是企业在不断变迁的环境条件下，为达到企业资源与市场机会的良好配合，使企业处于竞争优势而进行的策略系统设计的专业活动。商务策划原理主要研究企业在市场活动中的基本策略思想，探索企业在策略设计、策略评价和策略实施控制方面的基本规律。

本课程是商务管理专业的专业核心课。在教学计划中，该课程的先行课程为《市场营销学》、《企业管理原理》等；其后续课程有《项目管理》等。通过本课程的学习，要求学生理解策略的实质和在商务活动中的意义，掌握策略构思、策略选择、策略评价和策略实施控制的基本理论和基本技巧。

本课程的主要参考书目有：《策略家的智慧》、迈克尔·波特的《竞争战略》和《竞争优势》、苏拾忠的《如何策略规划》、威廉·金·克里兰的《战略规划与政策》、苏珊的《现代策划学》、陈放的《策划学》和屈云波主编的《企划案》与《企划力》等。

第一讲 商务策划概述

一、策划起源

策，在《辞源》中有八个意项。其中有作名词用的，如“马鞭”、“杖”、“筒”、“策书”、“一种文体”、“占卜用的蓍草”等；作动词用的有“以鞭击马”，后来演化为谋略的意思，这也成为“策”，最重要的意项，也是其用得最多的意思。划，在《辞源》中主要是“割开”、“谋划”等意思。“策”与“划”一般联系起来作筹划、谋略、计策、对策等意思解释。策划古时也称策画，《辞海》、《汉语大辞典》对其所作解释主要是出谋划策之意，故策划又称为策略规划。策划一词的复兴在于日本企划的风行。企划一词大约在1965年由日本传到台湾，80年代开始逐渐流行，90年代初由台湾传到中国大陆。在美国，策划一般称为咨询，在日本大多使用企划，在中国台湾也与日本相仿，使用企划居多，在大陆，企划与策划并用。

二、商务策划理解

（一）策划定义

目前对策划一词的理解可谓众说纷纭，一般说来，主要有以下几种观点：

1. 事前设计说——策划是策划者为实现特定的目标，在行动之前进行的相应行动设计。

美国学者威廉·H·纽曼认为：策划就是在事前决定做什么，而计划是经设计后的妥善的行动路线。所以策划是非常广泛的人类行为。

2. 管理行为说——策划与管理是密不可分的整体，策划是一种有效的管理方法。有的西方学者认为策划在本质上是较好的决定手段，是行动的先决条件。策划包括确定目标及达成目标的最佳手段，由于政策、组织及社会环境的随机变化性，策划必须具备持续性与灵活性。策划要准备编拟有效的运行程序，确认实施过程的监督程序。策划能影响管理的决策、预算、调整和意见沟通等。总之策划就是管理。

3. 选择决定说——策划是一种决定，是在多个方案计划中寻找最佳者，是在选择中做出的决定。美国学者哈罗德·库恩慈认为：策划是管理者从各种方案中选择目标、政策、程序及事业计划的机能。因此策划也就是左右将来行动路线的计划，是思维的过程，是决定行动路线的意识，是以目标、事实以及用缜密思考所做出判断为基础的决定。

4. 思维程序说——策划是人们的一种思维活动，是人类通过思考而设定目标及为达到目标而进行的最基本、最自然的思维活动。日本策划大师星野匡认为：所有的策划或多或少都有虚构的东西，从虚构出发，然后创造事实，加上正当理由，而且要正大光明地去做，这就是策划。

5. 我国部分学者观点：屈云波等主编的《企划人实战手册》中认为：企划就是考虑现有资源的情况下，激发创意，制定出有目标的，可能实现的，解决问题的一套策略规划。舒永平著《实用策划学》对策划的理解是为实现特定目标，提出新颖的思路对策，并制定出具体的实施计划方案的思维活动。

相对而言，美国哈佛企业管理丛书编纂委员会对策划所下的定义较为综合全面。策划就是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为，基本上所有策划都是关于未来事物，也就是说，策划是针对未来要发生的事作当前的决策。换句话说，策划就是找出事物因果关系，衡量未来可采取之途径，作当前策划之依据，亦即策划是预先决定做什么、何时做、如何做、谁来做。策划如同一座桥，它连接着我们目前之地与未来我们要往之处。策划的步骤是以假定目标为起点，然后制订出策略、政策、以及详细内部作业计划，以求目标顺利达成，最后还包括成效评估和反馈，然后返回到起点，重新循环。

综合以上观点，策划就是在充分考虑现有资源和各种可能资源条件下，思考确立一个可行

的目标,在此基础上发挥创造性,设计出能顺利实现既定目标的策略并加以实施总结的全过程。

（二）策划基本要素

1. 目标——策划的起点与归宿

按照哈佛企业管理丛书编纂委员会的理解,策划是联结我们目前之地与我们要往之处的桥梁,要往之处就是策划的目标,也就是策划所希望达到的预期效果。(1)规定策划涉及范围的定向作用;(2)集中策划灵感的凝集作用;(3)激励人们行动的作用;(4)控制策划实施的标准作用;(5)对策划成败得失的考核作用。

2. 资源——策划的基础

所谓巧妇难为无米之炊,任何策划都必须在一定资源的基础上进行,资源就相当于我们目前所在之地。正如前面所讲,资源包括人、财、物、时空、信息等多个方面,策划就是对这些资源的综合地有创意地运用,使其发挥良好的效果,以顺利达到目的的过程。

3. 策略——策划的核心

“策略”一词,最早见于《人物志·接识》:“术谋于人,以思谋为度,故能成策略之奇。”意即人们从事于谋划,要把思考、探究计策谋略作为准则,这样才能使策略具有出奇制胜的功能。在现代汉语中,策略是指“根据形势发展而制定的行动方针或斗争方式”。在英文中,策略与战略均可用 strategy 进行表达,其意是指设计或运用达到某一目标的计划或技巧。策略有广义与狭义之分:狭义的策略,指称服从于整体战略的战术。广义的策略包含全局性整体性的战略和服从于整体战略的狭义的策略(战术)。

相对于策划中的目标与资源来说,我们可以对策略理解为:在特定的环境条件和资源条件下,沿目标方向放大资源效力的智慧操作方式。

根据以上理解,我们可以明确:首先,策略是一种操作方式,是指导和引领活动的有结构的使用资源的计划路径与行为指针。其次,策略是富有创意的操作方式。策略不是平常的操作方式,而是富含智慧的操作方式,是策划者高度创造性思维活动的结晶。策略的智慧特征,具体体现为杰出的差别化与良好的效用价值,即这种智慧的操作方式既是与众不同的,同时又是效果超群的。最后,策略是目标导向的。策略所引导的操作,是以实现目标为基础的,目标的设计、评价与控制是策略规划工作中一个不可分离的有机组成部分。策略是资源与目标之间的衔接,而且不是普通的衔接,而是有创意的、能够充分发挥资源效力,比平常做得更好的衔接。

4. 执行——策划的保证。

（三）策划与相关概念

1、策划与计划

我国台湾出版的《企业管理百科全书》认为：策划是一种程序，是以目标为方向，以资源为基础，以环境为条件来寻求达到目标之手段的思考过程。这种程序的最终产物就是计划。计划是连接策划和实施的桥梁，是策划过程与实施过程之间的产物。

2、策划与点子

所谓点子就是以个体的生活体验和行业经验为基础的商业原初构想。这一类原初构想在某程度上有许多不切实际的幻想与空想，也有一些商业上的天才的思想闪光，同时这些原初构想的可操作性很差，如果仅凭这些点子进行商业运作，成功的机会非常小。由此可见，点子只是一种创意，一种尚不成熟的想法，策划必须要有创意，但仅有创意还远远不够，还应该经过论证、扩充、制定实施计划等阶段。

3、策划与战略、战术

很多策划书都在讨论这方面的问题，大多采用日本策划学家高桥宪行的观点：战略是动脑的过程；企划是动手的方法；战术是实施的细则。就企业而言，战略就是为提高企业生存和发展能力而设定的较为完备的概念；企划是构想如何提高企业的生存与发展，战术是使企业策划方案付诸实施的方法。三者关系如下图：

	战略	策划	战术
国家	为确保国家利益，将国家资源作经济性的计划组合	1、经济计划方面 2、外交官能力 3、显示国威	要用直接的行动力保卫国家的利益
战争	为了战争的胜利组合各项战斗力	1、提高武器性能 2、作战计划 3、提高士气	实施作战计划
企业	为了维持经营，综合调配经营资源	1、开发新产品构想 2、创新的高品质服务 3、扩展公共关系	从企业活动中产生直接利益

三、中国商务策划发展历程及重要人物简介

1、何阳

1993年7月，号称点子大王的何阳推出力作《何阳的点子》，引爆点子咨询业的全国流行。

技术员出身的何阳，是点子策划者的先锋，其点子策划主要面向新产品的发明、设计、包装等领域。具有明显的科技咨询特征。并由此为立足点，转向传媒、刊物、教育等文化商业领域。

随着中国买方市场成分的增多，何阳的点子因小聪明成分太多，可操作性太差而逐渐降温。再加上何阳心态浮躁，成天只知道作报告、演讲或卖点子赚钱，而不肯静心学习和专研，所以最终失败。

2、王力

当中国经济向纵深发展，经济生活中的各种问题越来越错综复杂，王力的公关策划从点子市场的低迷中脱颖而出。从亚都公关到亚细亚商战，王力的全程参与式策划全面介入的运作模式，在思维上全面超越点子。王力采用的交易和服务方式是将策划方案以标准的策划文本交给客户并全面具体指导运作。这种方式为中国咨询策划业确立了策划交易和服务模式，其为中国咨询业开始步入专业化起到了奠基作用。王力是记者出身，曾经是一个公园的花匠，其公关策划也具有明显的传播特征，集新闻、活动与销售为一身的特色。当中国市场发展到开始需要“整合营销”阶段时，公关策划的片面性逐渐显露，开始进入休整状态。

3、牟其中

牟于70年代成立马列主义研究会，写作经济论文《中国向何处去》，因对中国现实进行批判而入狱。出来后借3000元创办了中国大陆第一家私营企业，1983年因牟其中做生意不是为了赚钱而是要与社会主义较量的罪名再见次入狱，并在狱中著书立说。次年出狱后，牟其中创办6家企业，走上实业之路。1991年领导南德集团完成图——154易货贸易而名震天下。纵观牟其中的策划学说，主要观点有以下两点：

一度理论：水烧到99度，仍然不是开水，必须再加上一度才能实现沸腾。牟认为，在智慧文明年代，劳动对象已不再只是土地森林等东西，而更多的是已经加工过了的以生产要素方式存在的资源。人类社会的目标不再是把财富从自然界生产出来，而是把它按照市场经济要求优化组合起来。因此，策划关键就是首先发现99度的东西，然后再加上一两个必要生产要素（也就是牟所说的“一度”），使之立即转化为一般生产方式无法企及的超额利润。

第四产业——不同于一般咨询业，而是要高过它们，区别在于是否作为投资的主体，是否作实际的操作，是否承担经济风险。

4、王志刚

王志刚曾是新华社的记者，当时以探索中国坐标之迷，破解中国经济密码名噪一时，成为知名企业座上客。相信谋事在人的王成名之作在于他精心策划了“碧桂园”神话。在1993

年房地产陷入低谷时，他对房地产的独到见解与独特的广告宣传构思，创造了碧桂园奇迹。另外佛山照明加冕记、健力宝百万大酬宾等皆是可圈可点之笔。但是随着买方市场的进一步加剧，竞争越来越激烈，王宏观视野甚佳实际操作能力欠缺的弱点也逐渐暴露。

5、余明阳

余认为企业是企业家的企业，企业家个性的外化就是企业的个性理念或称为企业之魂，也就是 CIS 之魂。1994 年余为雅戈尔策划而一夜成名。当时雅戈尔总裁李如成手握 6 亿现金，是继续扩大衬衫生产规模还是选择多元化的发展，李如成处于犹豫之中。如果扩大衬衫规模，雅戈尔在高档高价方面竞争不过进口名牌，低档低价既降低档次也难以与私营作坊相比，如果进行多元化发展，那这 6 亿元资金又应投向何处呢？李总裁在苦苦思索。

经人介绍，余李二人走到了一起。余明阳建议李如成进行多元化经营，进军房地产业。对于使用什么品牌的问题，余认为品牌延伸是对企业无形资产的使用和扩展，但使用不当就会严重影响品牌的现行定位，所以他建议雅戈尔经营房地产时改用“南光”品牌，开发德式建筑“莱茵花园”，结果大赚其钱。

6、李光斗

李才思敏捷，刻苦钻研，善于找到突破口与热点，并且抓住热点进行策划行动。他认为一个不能造成市场轰动的策划不是好策划。一个只能短期造成市场繁荣不能使产品长期发展的策划也不是好策划。其主要策划几乎都有受众关注普及面高的特点。澳星发射现场广告、北京人行天桥命名广告、柯受良飞黄广告等是其代表作。

7、秦全跃

1992 年夏，一队豪华无比的凯迪拉克车队，从北京郊区直京城繁花之地，行人纷纷驻足观看，原来是秦全跃为富豪矿泉壶所作的与百龙矿泉壶竞争的广告。此次矿泉壶大战后来被称为中国第一商战。秦全跃也因此在此策划界名声大振。只有初中文化的秦全跃，1985 年下海挣扎，1992 年才转入广告策划业，以其精锐、独到的构思在市场上常常掀起轩然大波，其与众不同之处在于既能出好主意，又能真正参与实施。

四、商务策划的基础内容

1. 市场研究：以观察法、抽样调查法、实验法等为研究工具，为企业策略规划的各个方面提供必不可少的信息支持。

2. 企业战略规划：企业战略规划通过对战略环境、战略目标、战略对策、战略重点、战

略项目等方面的研究，为企业整体的长远发展做出系统的安排和设定。

3. 项目策略规划：企业的项目策略规划，是对企业的战略经营项目进行策略设计、策略评价和策略控制。

4. 品牌策划

5. 资源发展策略规划：企业的资源发展策略规划，是从满足项目经营和企业战略规划资源要求的角度，对项目 and 战略所需的人力、物力、财力、信息、技术等资源进行整合的发展。

6. 新产品开发策划

7. 市场发展策划：市场发展策略规划，是针对具体项目产品的市场导入、市场成长、利润收割与市场撤离，进行策略设计、策略评价和策略控制，主要包括广告策略规划、公关策略规划、促销策略规划、市场活动策划等。必须按市场发展所要求的市场工具组合结构，整合协同这几种主要的市场工具。

企业的经营活动，可以理解为从企业资源转化为产品，然后由产品再转化为增值（或是贬值）的企业资源的不断发展过程。从资源转化为产品，市场研究、企业战略规划、项目策略规划、资源发展策划和市场实验是主要的策略支持系统。市场实验起着尤为关键的作用，对于产品的市场需求适合性问题，以及各种可能的市场策略对目标市场的作用问题，都需要通过以市场实验为主的市場研究方法加以探索和解决。从产品再转化为企业资源，市场研究、市场发展策略规划、广告策略规划、公关策略规划和促销策略规划起着重要的策略支持系统作用。从资源转化为产品，与从产品再转化为企业资源，这两个方面是有机联系的一个整体。前者的质量与效率，直接决定着后者的成败；后者的质量与效率，不仅会大大影响前者的质量与效率，而且直接对企业的经营业绩发生重要影响。

五、商务策划的基本原则

1、信息原则——策划的原材料与基本内核

(1) 收集原始信息力求全面。首先进行大面积扫描，广泛收据文献经济与科技动态，社会文化活动，风俗习惯、历史、哲学、心理学等领域，要特别注意防止重要信息遗漏。

(2) 原始信息力求可靠，收集过程中要用慧眼去辨别真伪；

(3) 要保持信息的系统性和连续性；活动一般本身具有系统性与连续性，尤其是商业活动，更要对其进行各个方面各个阶段进行连续的观察和收集。

(4) 重点要放在系统外的原始信息收集。所谓功夫在诗外。系统外的情况复杂，范围广泛，信息的生成量大，随意性强，这一部分往往是策划当中的点睛之笔的原始依据。

(5) 信息加工要准确、及时、系统、适用。这要求策划者在短时间内进行迅速而复杂的思考，将杂乱无章的材料变成有序可用之信息。降低信息的模糊度，使自己在最短时间内获得含信息效益最大的资料，这体现策划者个人的水准与素质。

2、创意原则——策划的起点与前提

所谓创意一是创造欲望，指人们心理上的一种强烈的发现问题和解决问题的冲动，另一方面创意是意想不到的能带来效益的解决问题的方法，也就是创造性组成的一连串点子。

3、目标原则——策划的“龙头”

策划活动一开始就要有明确的目标。目标一旦确立就成为策划运行中的支配性航标，其他一起都围绕其展开。

4、运筹原则——策划的“豹身”

欲识天下分鼎处，先生笑谈画图中。商务策划不仅要有信息和目标，而且要根据客观形势，通过严格的分析与规划制定出具体的方案，才可切实推行。这一过程最重要的是审时度势，在时间跨度和空间区域上进行巧妙运筹。其中特别要注重下面七个方面：

- (1) 策划实施中的人际关系对策，
- (2) 策划实施中的有利害关系的组织或团体对策，
- (3) 策划中的资金对策，
- (4) 策划中障碍因素及消除对策，
- (5) 与策划有关的政府对策，
- (6) 与策划有关的法律对策。
- (7) 策划实施同时对大众传播媒体的关系对策，

5、简单性原则

好的策划事实上并不一定要复杂庞大，它也许只要在关键处的一次巧妙变化或者化繁为简，达到目的就算成功。简单性意味着操作简便，在策划中简单性的运用也许正体现了策划者的高明，简洁是一种美，简单更是一种力量。

6、集中原则

- (1) 辨认出攸关胜败的关键点；
- (2) 摸清竞争对手的长处与弱点；

- (3) 集中兵力于对方的弱点；
- (4) 决定性地点投入决定性力量。

7、权变原则

商务策划方案在实施中经常会遇到对项目影响巨大变化迅速的突变事件，如流行口味的变化，某种资源的短缺，政策形势的调整等。突发事件在出现之前，人们对其特性和影响力只有模糊的认识，对其是否出现，什么时候出现往往不能明确判断，所以，在方案实施之前，要尽量对各种可能的突发事件进行分析，设计增添策划的灵活性，使之对突发事件有足够的应变力。

8、可行性原则

任何策划活动都要考虑其可行性：国家法律是否允许；技术是否成熟可行；企业资金足够与否；人力资源够与不够；甚至天气、交通等方面是否适合都需要仔细考虑。

六、商务策划人员素质要求

1、商务策划者的能力素质：

预见能力：预见能力是在深入了解某一个产业或领域的特性基础上洞察未来，预测今后发展趋势的能力。预见能力必须是建立在对现状事物正确认识之基础上，否则预见就是“沙上建瓴”，就是“纸上谈兵”。

构思能力：构思能力是策划者驾御知识和信息的整体能力。策划者必须要善于根据所掌握的信息和资源，描绘出策划的全局框架，并用简洁的语言加以描述。

组织能力：策划的对资源的整合，是对人、物、事实行统筹安排，因此，组织能力是否优秀将直接影响策划效果。策划人的组织能力包括了内部组织的调配以及外部组织的协调，以达到共同策划、制作和实施的目的。

情报能力：一是收集情报，建立资料库的能力；二是处理情报，整理信息的能力；三是在策划方案的设计中运用情报和信息的能力。

表现能力：表现力是将策划内容清楚表达的能力，是策划者的门面功夫，如文字加工、平面设计等，这些虽然不是策划活动的核心部分，只能起到辅助作用，但是也是不可或缺的一部分。

说服能力：策划是一项非常主观的智力活动，许多理论不具备客观的评判标准，不同的策划人，针对同一策划主题，可能做出南辕北辙、差异巨大的方案来。因此，如何把自己的智力产品推销出去，策划者的说服能力就显得非常重要了。

创新能力：创新是基于学习之上的创造与更新，是所有进步的源泉。创新在策划构思阶段是对资源利用方式的革新，在策划完成阶段是对旧有机制的更新，在实施阶段又表现为新思想、新知识得到了验证并取得成果。

2、商务策划者的心理素质

兴趣广泛、感觉敏锐、集中力强、积极乐观、胆大心细、善于交际等

第二讲 商务策划基本程序

一、策略确认

这一阶段主要是分析策划的问题，明确策划的主题，了解策划委托人的真实意图，避免出现理解偏差。

（一）理解策划问题

策划方案的制作首先是要理解策划问题，实用主义大师杜威先生认为：将问题明确指出就已经解决了一半。世界知名的管理顾问大师彼得·杜拉克在从事顾问工作时，大多也是从明确问题开始的。彼得·杜拉克不去替客户解决问题，而是帮助他们界定问题，反问对方：你最想做的事是什么呢？你为什么要去呢？你现在正在做什么呢？你为什么这样做呢？等等。其目的是要帮助他们认清问题，找出问题之要害，然后让客户自己动手去解决最需要处理的问题。杜立克的故事给我们极大的启示：只要我们努力界定问题，把问题简单化，明确化，重要化（就是判断出问题的重要性），问题也就解决了一半了。

首先，磨练问题意识

策划者应该经常以积极、革新、改善现状的想法与眼力来观察现实与思考问题。比如，如果认为C产品的销售目前已经很满意了，那么就没有什么问题也就不会产生所谓与之有关的策划课题了。可是如果以积极的意识思考C产品的销售难道就真的非常令人满足了吗？是不是还应该有所上升空间呢？那么销售渠道、促销方式、广告宣传、价格、业务员管理、竞争产品对策等方面都可能成为我们思考的问题，也就是策划主题了。策划人员只有经常磨练问题意识，才能提高自己分析策划主题的能力，也才能在接到策划课题时尽快明确其主题。

其次，掌握界定问题的一些基本技巧

方法一：专注于重要问题

追二兔者不得其一。如果你认为每一个问题都很重要，结果会变成没有一个是重要的。

假如我们不能专注于最值得解决的重要问题，那么非但重要的问题得不到解决，反而因为处理错误的问题而制造出新的难题来。

方法二：细分问题

高明的统帅设法把敌军切割成小部分然后集中兵力予以各个击破，以求获得战争胜利；编辑知道把一本书分成小的章与节，并在其中加入许多小标题，以便读者容易理解；同样，策划人员要解决问题，首先就要明确问题，而要明确问题就须要缩小其范围，而缩小问题的范围最好的方法就是细分问题。任何东西都可以细分，问题也不例外。发明家凯特琳说过：“研究问题就是要把问题细分化，因而发现其中很多已知的，而专心去解决那些未知的。”

方法三：改变原来的问题

改变问题往往能使其更加明确更加清楚。著名经济学家弗里德曼在碰上别人向他请教问题时，不是直接给予回答，而总是喜欢改变一下别人的问题。经他改变问题后，答案往往变得清晰许多。比如，某人一心想环游世界，所以一心希望挣很多的钱，但是这又很难实现，所以非常苦恼。在得知详情后，弗里德曼建议他到旅游公司或者外交部门工作，或者就职于到跨国公司的营销部门，这样同样能实现其环游世界的心愿，又不需要大量的钱。很显然，转行比挣很多钱容易得多，问题一经转变，就变得清晰和容易解决得多了。

（二）明确策划主题

首先，明确策划委托者之本意

在进行策划之前，有一点非常重要，就是要明确委托者的本意。也就是说，对方通过此次策划活动到底要达到什么业的目的和通过什么样的手段去完成。曾经有这样一个例子：在一家公司，负责现场营业的常务董事对策划部门下达一项指示：针对主力产品 B 拟定一个提高销量 30% 的广告、促销策划。结果策划部门在经过仔细分析后发现，因为经济大环境不景气，仅靠加大广告宣传和加强促销攻势很难达到提高销量 30% 的目标，而如果通过对 B 产品的部分改良以及降低生产成本，同样可获得与增加 30% 销量相同的利润，于是他们整理出策划概要向常务董事提出。然而策划部经理不但没得到表扬反而被常务董事训了一顿。原来常务董事希望提高 B 产品销售量的 30%，其实是由于生产方面的负责人反映如果 B 产品的销售量不提高的话，工厂的生产进度会有问题。根据当初的计划，B 产品应该卖得更好，工厂也是根据这一计划而增加了设备并安置人员。然而销售量却一直没提高，B 产品生产线的开机率甚至无法达到工厂的盈亏平衡点。换句话说，常务董事的本意是希望提高销售量以扩大工厂的开机率，目的并不在增加利润，然而策划部门却以提高利润不一定要从提高销量来直接达到目标为思路设计策划方

案，所以造成了理解偏差。

其次，分析策划对象

策划对象明确，主题清楚之后，策划者接下来要做的是对策划对象进行充分的调查分析。比如，在营业部门的会议中，决定策划主题是今年秋季新销售产品的赠奖活动策划。反应较快的策划人员可能立刻就在想，该用什么样的策划点子。当然这种做法并非完全不行，但至少作为一个杰出的策划人，在时间允许，应该不会如此性急。在思考具体构想和策划案时，应该对策划对象先做各种调查、研究和分析，将其输入脑海或作笔记。那么，哪些调查分析是有必要做的呢？

- (1) 新产品内容、性能、成本、预定售价；
- (2) 新产品与既存销售渠道的关系，尤其是判断销售渠道的适合性；
- (3) 新产品的竞争产品、竞争厂家状况；
- (4) 本策划为什么认为是必要的？本策划的期待是什么（前提与本意）？
- (5) 关于本新产品是否有其他项目的策划（双方关联性如何）？
- (6) 本策划可能动用的最大限度的费用、人员、时间、场所等；
- (7) 过去本公司或竞争厂家是否作过同类或类似的策划？其内容、结果与反思点是什么？
- (8) 本策划案的截止时间是什么时候？本策划案立刻可以得到什么人或组织的协助？

上司或关系部门对本策划方案抱何种期待、印象和希望？本策划案为什么指定自己来做等等。

试着把以上各点逐条加以记录和分析，这样一来就可以基本掌握上司或关系部门对本策划的期待、本公司可获得哪些部门什么人的协助、时间该如何分配、新产品该从什么地方着手等等。这样一来，对策划该如何着手，心中也有一定的谱了。

最后，明确策划主题

明确策划主题就是在策划对象选定和分析后，将其进行具体的描述，以便于策划行动的实施。我们可从下面的例子来加以领会。假设有下面五个策划主题：

(1) 提高营业额的策划，(2) 提高营业额的促销策划，(3) 提高 A 产品营业额的促销策划 (4) 提高 A 产品在上海市场营业额的促销策划，(5) 提高 A 产品在上海市场的营业额和利润率的促销策划。从 (1) 到 (5) 谁都可以理解，这些都是以促销为主的策划，但是从 (1) 到 (5) 的主题也是越来越清晰，也就是说主题明确化了。

如果主题如 (1) 所说的那样提高营业额的策划，那么不仅限于促销策划，同时也可以从

广告宣传、追加新产品、与其他企业合并等方式来实现。这种自由度很大的策划主题，看似可以随心所欲地发挥，比较容易做出有趣的策划案来，其实由于主题不确定，很可能做出和上司或委托人意图不合的方案来，如果能以（5）项那样主题明确的话，无论时间、地区、营业额增加目标等所有特定营销对象都很明确，策划的下一步——即针对主题的调查、掌握就会容易进行得多，可以全力集中在这范围内展开策划作业。假如我们所接到的策划主题如（1）项那样模糊不定，最好不要立刻粗心大意地接受下来，否则对方心里也许想的是A产品在东地区的促销，而做出来的策划方案却可能是改进产品设计或者包装的方案。为了避免这种策划意图理解上的差错，在策划作业进行之前就应该对其主题确认清楚。即使是如同（5）项那样的策划主题也还可以向策划委托方询问，考不考虑产品与企业的形象问题？暂时性的营业额提高可不可以？等等。

（三）设定策划目标

所谓目标就是策划方案实施后的期望值。策划主题的明确已经指明了策划努力的方向。比如上面的例子，第（5）项的策划主题其目标就比较明确了，但是也只是说明了提高营业额和利润率的基本方向，到底要提高多少还没确定，而这是策划方案制定之前必须确定的，我们不能用一个尽可能多或多多益善之类的模糊的词语来描述策划目标。设定目标必须在主题明确之基础上进一步的具体化。一般来说，设定策划目标要注意四点：

- 1、策划目标要尽量数字化
- 2、策划目标的制定要适度
- 3、目标之间要有协调，不能自相矛盾
- 4、明确策划目标的顺序

二、环境分析

一切策划活动必然要受到环境的制约，要与周围环境发生物质与信息的交换，所以必须对策略实施环境（包括宏观环境如政治、经济、社会文化等环境；产业竞争环境等）进行深入的分析了解，辨明环境给我们提供的是机会还是威胁。

三、资源分析

环境分析是知彼，资源分析就是知己，知己知彼，百战百胜。所以在进行策划之前须要对企业的各种条件与资源加以综合分析，找出自身优势与劣势。

四、差距分析

也称为问题分析。就是要找出企业经营的目标与目前实际状况之间的差距，或者说企业与

竞争之的差距，有差距，就要努力缩短，也就要改进或者设计全新的策略。

五、策略设计

在明确了策划主题并对策略实施的环境与企业优势劣势进行了分析之后，就应该根据手中所掌握的一切来思考合适的策略方案。在这一阶段，运用创意思维，产生创新的策略至关重要。

六、策略选择

针对在策略设计阶段构思出来的多种不同方案，进行多方面的评估并从中选择出最优方案。

七、策略实施

策划是针对未来之事物的，而未来又是无法完全预测的，可能会有一些意想不到的情况发生。所以策划人员应该在实施过程中全程跟踪控制，以便在意外情况发生时，能尽快提出应对方法。

第三讲 商务策划文案

1、封面。封面上应该注明四点：策划标题；策划主体；策划日期与编号。

其中策划标题一般应包括三个方面：策划活动侧重点、活动实施时间和主要实施区域，必要时可以采用正标题加副标题的方式来表达，如 1999 年下半年“曲美”重庆市场上市策划方案。该策划案时间是 1999 年下半年，主要区域是重庆市场，活动侧重点是“曲美”新产品的上市策划。如果该方案的主要内容是针对最终顾客的促销活动，那还可以加上一个副标题——针对最终用户的促销策划。而所谓策划主体就是策划制作的单位与参与人员。

2、序文。序文或者称为摘要，是指把策划书所要讲的内容加以概括整理，简明扼要，让人一目了然。一般来说，序文包含三个方面：

(1) 用简明的语言说明本方案要解决的基本问题是什么；

(2) 什么样的策略思路了解决此基本问题，可用简洁的言语来说明自己有创意的策略方面；

(3) 通过本策划案的实施，可以达到什么样的基本目标，有什么样的价值和意义。

3、目录。

4、正文。正文内容因策划的类型不同而有所变化，但必须让使用者能一目了然，并具有可操作性，尽量避免过分学术化、枯燥、笼统。大致而言，正文部分应包括以下几个方面：

(1) 对各种现实状况的客观分析与评论；(2) 问题的详细分解和策略的详细说明；

(3) 策略实施的效果预测；

(4) 预算，策划活动的实施必然会花费一定的人力、财力和物力。因此必须进行周密的预算。使各种费用得到最充分的利用，以获得最优的经济效益。如果可能，在进行预算说明时，尽量使用表格的形式，让人一目了然。

(5) 策划进度表，把策划活动全部过程拟成时间表，何年何月做什么事，加以标示清楚，以便实施与检查。

(6) 策划所需要的资源安排：在什么时间什么地点，需要提供什么样的安排什么样的布置和协助等等。

(7) 有关人员职务分配表，各项任务由什么人负责，需要详加说明，一旦发生权责不分或某项环节出差错，马上可采取相应的人事变动。

(8) 策划实施的注意事项，就是策实施中应重点关注的方面。

5、应急措施和备选方案。关键环节要素和关键环境条件在何种变化范围内是可接受的，在何种变化程度应做调整甚至停止执行而采用备选方案。

6、策划的相关资料说明。这部分可附也可不附，主要是给策划委托者提供补充说明和作为决策参考所用，资料不宜太多，择其要点附之。

第四讲 商务策划环境分析

一、宏观环境分析

宏观环境又称一般社会环境，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量，如政治法律因素、经济因素、社会文化因素、科技因素等。不同的行业和不同的企业根据自身特点和经营需要，在对宏观环境进行分析时，分析的内容会有所差异，但以下几个方面的内容和因素一般都有必要给予分析。

1、政治法律因素：是指对企业生产经营活动具有现实的和潜在的作用与影响的政治力量，以及对企业生产经营活动加以限制和约束的法律、法规条文。具体的说，包括企业所在国家或地区的政局稳定情况，政治经济制度与体制，执政党的路线、方针和政策以及所在国家或地区的法律与法规等。

2、经济环境因素

经济环境因素是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征和经济联系等客观因素。

(1) 要考察目前国家经济是处于什么阶段：萧条、停滞、复苏还是增长，以及宏观经济是以怎样一种周期规律变化发展。(2) 国民生产总值是最常用的一个，它是衡量一国或一个地区经济实力的重要指标，它的总量及增长率与工业品市场购买力及增长率有较高的正相关性。(3) 人均收入也是一个重要指标，它与消费品购买力密切相关。一国或地区的总人口量也应着重分析，因为这往往决定了该国或地区许多行业的市场潜力，如食品、衣着、交通工具等。货币供给、物价水平和通货膨胀的大小向来是经济环境中的一个敏感因素。适度的通货膨胀可以刺激经济增长，而一旦过高或过低，消费品价格上涨过快，会产生误导的价格信号，使得有些购买行为提前或滞后，给人一种无所适从的感觉，造成经济混乱。如果企业对此未能做出有效估计，或者说日后通货膨胀的程度大大超过企业的承受能力，那么企业所作的策略也就可能变成废纸一张。(4) 还有对于经济基础设施的考虑也很重要，它一定程度上决定着企业运营的成本与效率。基础设施条件主要指一国或地区的运输条件、能源供应、通讯设施以及各种商业基础设施如各种金融机构、广告代理商、分销渠道的可靠性及效率等。这在进行跨国、跨地区的经营策划时更为重要。对于从事跨国、跨地区经营的企业来说，(5) 还必须考虑的经济因素包括关税种类及水平、国际贸易的支付方式和东道国政府对利润的控制、税收政策等。

3、科技因素：指一个国家和地区的科技水平、科技政策、科技转化为新产品的能力以及科技发展动向等。科学技术的革新会极大地改变社会生产方式、生活方式和人口结构等，从而对企业经营策略的制定和实施产生重大影响，所以企业必须时时关注所在行业的科技发展动态和竞争者的技术开发、新产品的开发动向。

4、社会文化因素：包括社会文化、社会习俗、社会传统、宗教信仰、教育水平、公众价值观、道德观以及人口统计特征等。社会文化因素的变化会影响社会对企业产品的或劳务的需求，当然也会波及企业策略的制定与选择了。

二、行业环境因素分析

(一) 行业主要经济特征分析

经济特征是行业相区别的标志，也是反映行业吸引力的重要标准。所以认识行业首先应从经济特征入手。行业经济特征一般包括下面几个方面：

1、行业的性质：生产什么产品，服务于什么样的市场需求，例如食品行业是生产食品，

满足人们的食品需求。

2、行业在国民经济中的地位与作用，主要体现在：该行业的产值、税利、吸收的劳动力数量、在国民经济中的比重、该行业与其他行业的关系以及对其他行业的影响和作用、该行业的国际竞争力及创汇能力。

3、行业市场规模，即由行业全体买方需求量决定行业市场容量大小。

4、行业竞争范围，是地区性的还是全国性或者国际性的。

5、行业市场增长速度或行业所处的生命周期阶段。

6、行业内生产厂家的数量及相对规模。

7、行业内买方数量及相对规模。

8、行业前向和后向整合的普遍程度。

9、达到购买方的分销渠道的类型。

10、行业生产工艺、技术革新及推出新产品的速度。

11、行业产品差异化程度。

12、行业的资源供应厂家数量和相对规模。

13、行业中公司实现采购、制造、运输、营销等方面规模经济的可能。

14、行业是否存在学习曲线，从而使单元成本随着累积产量的增加而降低。

15、行业进退障碍与难易程度。

16、行业盈利水平怎样。

(二)行业消费者分析

1、市场细分

任何产品、任何策划活动都不会是针对所有市场和消费者的，因此，在进行消费者分析过程中，首先就应该对产业市场进行细分，便于明确企业本次策划所针对的细分市场和相应的顾客群，以便设计具体的策略措施。一般来说，消费者市场和工业市场的细分标准各有特点，进行市场细分时可以参照下面两个表格：

消费者市场细分标准

地理细分	地理区域、自然条件（气候、地形等）、城市或乡村、人口密度、交通运输与通讯条件等
人口特	年龄、性别、教育文化水平、种族、宗教、风俗、

点细分	家庭大小与家庭寿命周期阶段、收入、职业等
心理细分	生活方式：时髦、朴素；利益追求：经济、方便、可靠、声誉、社会地位；性格：独立或依赖、内向或外向、保守或开放等
购买行为细分	购买频率、购买动机、购买状态、对商标及各种市场营销因素的敏感度与信赖度

组织机构市场细分的一般标准

细分标准	包含细分标准
地理细分	地区、气候、资源、企业地理位置、自然环境、生产力布局、交通运输条件和通讯条件等
用户细分	行业差异、规模、购买能力、军工还是民用等
需求特点细分	购买目的、质量要求、功能要求、价格、牌号要求、商品用途、交易方式、使用频率等
购买行为细分	追求利益重点、购买批量与周期、付款方式、采购制度及手续程序等

2、顾客基本信息

明确了企业策划所针对的细分市场和相应的顾客群，接下来就应该调查分析顾客的具体特征了。

(1) 顾客是谁——进行顾客分析时遇到的第一个问题是顾客是谁，从一般的角度看，需要了解如下五种不同的影响购买行为的角色，这对分析消费市场 and 工业产品购买决策都是适用的。

介绍人、影响者、决策者、购买者和使用者。可能是同一个人或者不同的人扮演着多个角色。因此，企业的经理应该弄清在顾客的购买决策中谁扮演着哪个角色，并且为企业制定相应的促销策略。

(2) 顾客购买什么——可分为两个基本方面：他们在购买何种产品类型与他们用产品做

什么。至于在产品类型中购买什么，有两个主要的描述变量，产品类型的使用率和购买了哪一种品牌的产品或服务。对于许多消费产品来讲，购买数据可以通过某个具体消费者的购买情况记录得到。例如，某个消费者逐次购买的品种是 A、A、A、B、C、A、A 和 A。该顾客 8 次购买中，购买了 6 次品牌 A，分别购买了 1 次 B 和 C。这类数据可通过一系列市场调查分析得到。

分析顾客购买产品做什么的问题大致有三种情况：(1) 顾客就是最终用户，如一般的个人购买面包作自己的早餐。(2) 工业产品顾客，他们把购买到的产品作为设备用于制造其他产品，或把购买到的产品作为零配件组装到他们自己制造的一种或多种产品中。这些顾客能被分解成制造和销售产品的厂家以及按特定要求，如按合同来加工产品的厂家。(3) 顾客是转卖人，他们做的工作只是在价格上进行标高重新出售，也许根本不用改变包装。比如批发商、代理人等等。明确了解产品或服务的使用及使用情形，对于理解顾客相当重要的。这包括顾客在哪儿使用产品或服务 and 顾客实际上如何使用它们（这与最初顾客购买它们的原因或许有或许也没关系）例如，一台计算机可能最初打算做付款机，但结果用作文字处理机了。事实上很多产品并不是以顾客最初购买目的在使用的。因此考虑产品是否用于别的方面也可能揭示产品新的市场机会。这种方法在确定一般竞争层次的潜在对手方面很有帮助。

(3) 顾客在哪儿购买——购买地点是个很重要的划分标准。它分为两个主要方面：顾客在哪里得到信息和顾客实际上在哪里购买到产品，如办公室购买还是通过邮寄购买，或者亲自逛商店，或在自己有所偏好的商店购买等。

(4) 顾客什么时候购买——购买时间包括年、月甚至一天的某个时间。例如快餐经营者是按早餐、午餐、晚餐甚至小吃来划分的。这种购买时间可能也包括在促销期间、在降价销售期间。了解这些情况的原因在于，在不同时间内购物的顾客可能是不相同的。例如，喜欢得到优惠价的顾客可能与那些对价格不那么在意的顾客有很大差别。

(5) 顾客购买原因——顾客购物的原因可作为市场细分的最基本层次。一般顾客购物的为了满足其各层次的需求，而人的需求又是多种多样，从而使得根据对产品或服务的特定需要更具体地划分市场层次成为可能。如一家三口到快餐店进餐，这可能是家长对孩子表现良好的一次奖励，也可能是因为每天在家吃饭想改变一下花样，也可能是充当一顿快捷、便利的午餐。

顾客购买产品的原因与该产品提供的具体性能特征有很大关系，这些性能特征主要包括七个方面的内容：

——经济因素如价格

——产品的性能如合理的配方

- 销售者提供的服务，如合理的销售条款、培训、上门安装等
- 资源可靠性如稳定的交货期
- 内部环境，如公司政策、关键的影响人物
- 外部环境，如法律限制、相关利益团体（如消费者协会）、环保等
- 心理因素，如个人偏好、参考群体等。

值得注意的是上面这些为什么购买问题的可能答案既能应用到产品大类的购买决策如计算机中，也可能应用到具体的产品或特定的产品品牌的购买决策中。还要注意，顾客的购物原因也直接与他们对产品变化的敏感性有关，这也是市场细分的一个关键标准。

（6）顾客如何购买——描述顾客如何购买产品的显著特征之一是他们购买的数量，这可以使企业把那些大量购买和使用者作为重点。另外，可以通过顾客购物方式来区分顾客（如用现金还是信用卡，直接购物还是通过中间商人）。

按选择商品的程序划分顾客，这不仅包括顾客考虑其具体利益的理性方法，也包括不经过周密思考的购物过程，如习惯性购买（这种化妆品对我有效果）；不在乎购买（大家都差不多）；尝试性购买（这种产品看起来值得一试）。

按解决购买过程中面临的问题的程序来划分顾客可帮助深入了解产品市场。对于复杂的问题，顾客主要关心的是产品的性能、工作方式及如何使用等。这类问题一般产生在首次购买或技术性很强的产品。有限的购买问题通常产生于顾客已理解产品的基本功能，但面对众多可供选择的竞争品牌，需要进行评价时。大多数涉及到金额较大的产品购买也是这种情形。常规性购买只涉及到例行购买的问题。顾客基本上是按事先习惯的购买决策程序进行操作。

分析产品处于生命周期的哪个阶段也是了解顾客购买产品方式的重要方法之一。新产品通常首先通过专门渠道如专营店销售，当产品变得更知名时，可以通过批发商进行销售。一般来说，大多数消费产品都要经过百货商场这样的零售渠道来销售。

还有一种分析方法就是把购买行为区分为有计划的常规购买和冲动的购买。在意外情况发生时，人们大多会遵循不同往常的购买程序。因此有必要充分了解每种可能的购买情况。

（三）行业竞争格局分析

行业经济特征分析已经明确了行业在整个国民经济中的地位、作用、整个行业经济规模、行业中企业数量和相对规模等基本问题，而消费者分析又对行业市场中的客户特征有了一定的了解，在此基础上，企业就应该分析行业内的基本竞争格局，为确定企业的主要竞争对手打下

基础。

所谓行业竞争结构分析，就是根据行业内各个生产经营厂家的规模大小、竞争实力的强弱和市场地位的高低把它们划分为相应的团体(比如，把整个市场中的企业划分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者四大类)，并且比照相应的标准明确自己所处地位。

(四) 竞争者分析

1、竞争对手的确定

(1) 产品市场矩阵图法

产品市场矩阵图是以产品分析为纵轴，以市场分析为横轴形成的二维矩阵图，通过联接两者可以帮助企业找准目前或未来一段时间将要面临的竞争对手。下图就是根据产品类型和顾客年龄划分的消费群体展示的牙膏市场的产品市场矩阵图。宝洁公司生产多种佳洁士和格利姆牙膏，高露洁公司主产各种高露洁牙膏，两者共同占有9个细分市场。利弗公司生产艾姆牙膏占有3个细分市场，比奇姆公司生产艾奎清新牙膏，其与托普尔公司各占2个细分市场。在各个年龄层次的一般牙膏市场，高露洁公司和宝洁公司互竞争对手，对于托普尔公司，假如其想打入儿童和青少年的

市场，那么它必然要面对宝洁公司与高露洁公司的强有力的竞争。采用产品市场矩阵图分析往往可以地找出企业目前和

产
品

牙膏类型	顾客组成		
	儿童/青少年	19岁~35岁	36岁以上
一般牙膏	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁
加氟牙膏	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁	高露洁 宝洁
胶体牙膏	高露洁 宝洁 利弗	高露洁 宝洁 利弗	高露洁 宝洁 利弗
条纹牙膏	比奇姆	比奇姆	
吸烟者专用牙膏		托普尔	托普尔

一般牙膏要面对宝洁公司的强有力的产品市场矩阵图比较清楚未来一段时间内的竞争对手。

细

分

市 场 细 分

(2) 策略团体分析法

策略团体是指一个产业内执行相同或相似策略的一组企业。策略是否相同或相似一般逐次从下面几个方面来考察：产品细分市场是否相同；品牌定位是否相近；产品线长度与宽度是否相似；产品价格与质量相似程度如何；提供给消费者的服务与技术支持是否相近；分销渠道一致与否；推动与拉动的关系怎么样等等。如果两个企业在策略性质方面的相似性越大，那他们之间就越容易形成竞争对手，反之则可能性就越小。比如山东轻骑集团，虽然其与嘉陵、大阳、幸福、建设、新大洲等企业均生产摩托车，但是由于该公司的主打产品——木兰摩托主要面向年轻女性，其细分市场与嘉陵等有所差异，所以山东轻骑集团并没有把嘉陵、大阳等摩托车企业当作最重要的竞争对手，反而对一些女式自行车厂家倍加关注。策略团体分析法不仅可以帮助企业找出主要竞争对手，还可以在在一定程度上分析双方的竞争强度。比如，前几年当长虹集团的主打产品只有彩电时，其不可避免地要与其他彩电企业产生激烈的冲突，因而前几年彩电行业价格大战此起彼伏，而最近几年，长虹延伸其产品线宽度，把相当一部分精力用于中央空调等其他产品的开发与推广上，这样长虹与其他彩电厂家在产品线的宽度上就错开了，相互之间的竞争也相对减弱，这也是这两年彩电价格战减少的一个重要原因。

(3) 竞争层次分析法。

如果真要全方位识别企业的竞争对手，竞争层次分析法是一个不错的选择。所谓竞争层次分析法就是首先把竞争对手按照竞争直接性的强弱划分为多个竞争层次，然后通过对不同竞争层次上的对手的分析来辨识自己主要竞争对手的一种确定竞争对手的方法。要采用此方法首先就要明白各种不同的竞争层次，一般说来，大致有以下四种竞争层次和相应的竞争者：

产品品牌竞争层次——品牌竞争者

就竞争领域而言，企业最直接的竞争对手是那些在同一产品类型中为同一市场片区服务的其他品牌，因而品牌竞争层次是企业间最直接和最激烈的竞争层次，竞争者除各自品牌不一样

外，其他方面均没有大的差异，相应的竞争厂家我们称为品牌竞争者。比如，奥妙洗衣粉与汰渍洗衣粉都是以去污力强著称，两者除去品牌不一样外，其他方面几乎没有什么差别，它们当然就是一对品牌竞争者；而奥妙洗衣粉与象牙塔洗衣粉就不同了，虽然两者都是洗衣用品，但是后者基本上专用于内衣和婴幼儿衣服的洗涤，就品牌竞争层次而言，它们两者并不构成竞争关系。产品品牌的竞争是一种狭窄的竞争范围，它主要注重竞争者现期提供什么产品，而不管以后可能会出现的情况，因而，仅仅从品牌竞争层次辨识竞争对手容易患前面所说的柯达公司那样的竞争对手短视症。

产品类型竞争层次——形式竞争者

产品类型竞争层次主要以产品的特性（功能）来划分，而不管其型号、规格、款式、价值方面的差异，在这种层次上形成的竞争者称为形式竞争者。它是公司决策者经常使用的确定竞争体系的一种标准。比如，如果不分产品质量档次的话，所有生产啤酒的公司或所有生产绘图板的企业之间都是竞争者，上面所说并非品牌竞争关系的奥妙洗衣粉与象牙塔洗衣粉在形式竞争层次就互为竞争对手了。很多收集、研究、整理和提供市场信息的咨询公司如美国的尼尔逊（Nielsen）公司就是以产品的物理特性的相似性来确定产品类型和市场的。

一般竞争层次——替代竞争者

一般竞争层次主要着眼于针对同一需求而提供不同的产品或者服务来满足这种需求而产生的竞争，换句话说也就是产品替代品之间的竞争，是从比较长远的角度来考虑竞争的。它把竞争者定义为所有能满足相同的用户需求的产品或服务的组合。按此观点，软饮料和橘子汁在“饮料”市场上形成了竞争，快餐和速冻食品在方便食品市场上也是竞争对手。在这种层次上形成的竞争对手称为平行竞争者或替代竞争者。如果公司决策者希望既能避免忽视潜在危机，又不错过潜在机会，那么这种以需求为基础的对竞争和市场的划分方法是一种很有效的方法，因为从长远观点看不应该把业务经营范围定得太窄。例如，武汉一家原来只生产冰淇淋的企业把所有其他提供冷冻食品的厂家都作为竞争对手，其最终目标是成为武汉市的冷冻食品市场的领导者，因而他们围绕冷冻食品开发出一系列食品，使得公司全年业务饱满。

广泛竞争层次——愿望竞争者

最广泛的竞争观点就是把市场上所有为同一顾客的购买力而竞争的所有产品或服务都纳入竞争体系中。比如，一个顾客有 500 元能自由支配的收入，他可以把这些钱用于旅游、买戒指、或者其他方面。凡是能满足其上述欲望之一而让他消费这 500 元钱的厂家都可构成竞争者，这类竞争者称为愿望竞争者，也就是针对顾客相同的消费能力而提供不同的愿望满足的竞争

者。

对竞争的四个层次的详细分析可以帮助公司经营策划者辨明各种可能的竞争对手，但是企业在作某次具体的经营策划时，并没有必要对每个竞争层次上的所有对手都加以分析，事实上也不可能。因此，企业还必须明确在各种具体情况下以何种竞争层次的竞争对手作为自己分析的重点。一般说来，在运用竞争层次分析对手时可以结合对下面三方面因素的分析来进行：

(1) 策略计划时间的长短。对于策略的时间范围来说，如果是年度计划或者更短，那么可按产品品牌和产品类型来划分竞争对手，因为这能反映短期竞争的情况。而如果是较长时期的策略安排，那所有的四个层次的竞争者都是相关的，但是重点应放在一般竞争层次上，以辨别主要的竞争威胁。

(2) 产品的生命周期阶段。由于各行业在不同时期的竞争激烈程度和竞争面有所不同，所以产品所处的生命周期阶段也能帮助确定竞争对手。在产品尤其是一项新技术的成长期，企业经营特别是营销方面的主要任务是说服顾客用新产品取代已存在的老产品来满足自己的需要，所以竞争面应定得广一点，竞争对手的关注宜放在一般竞争层次上，而在产品处于成熟期时，一般来说重点应放在产品品牌和产品类型的竞争上以便较好地估计是退出还是继续留在该市场中。

(3) 技术变化的速度。技术变化速度的快慢也会影响到竞争对手的确定。如果技术革新速度很快，就应该尽可能全面地展开竞争，这是计算机产品和通信产品领域的一大特点。在这些领域中，像文字处理机、个人电脑、有线电视和电话等各种不同产品在某些服务项目上都存在着竞争。反之，如果新技术进步相对缓慢，如食品行业，平常宜于从小范围和小方位地定义竞争市场，即以产品品牌层次或者形式层次竞争作为分析重点了。

总之，在采用竞争层次法分析企业竞争对手时，首先要关注的是那些针对相同顾客提供相同或类似的产品或服务的企业（也就是产品品牌竞争者与产品类型竞争者），同时也要时刻注意通过提供不同产品尤其是新产品以满足顾客近似需求的企业（一般竞争者），此外也要不时留心那些可能抢走自己客户的愿望竞争对手。

2、竞争对手分析主要内容

(1) 现行经营策略

对竞争对手进行现行经营策略的分析，实际上就是看它正在做什么，怎么去做的，其市场占有率如何，产品在市场上是如何分布的，采取什么样的销售方式，有什么特殊销售渠道和促销策略，研究开发能力如何，投入资源情况怎么样，其产品定价如何，哪些因素对成本影响比

较大，主要经营和策略优势是什么等等。

(2) 对手的自我评估

在公开的陈述中，其如何看待自己在成本、产品质量、技术等关键因素方面的地位和优劣势？是否把握准确适度？

对手如何估计同行的潜在竞争能力？是否过高或过低地估计其中的任何一位？

其如何预测产品的未来需求和行业发展趋势？预测依据是什么？对他们当前的行为决策有什么影响？

(3) 竞争对手的未来目标

分析竞争对手的未来目标，有助于推断他们对自身地位和经营成果的满意度，从而推断出其改变现行经营策略的可能性以及对其他企业行为的敏感性。一般应该包括以下方面：

竞争对手财务目标是什么？其如何权衡协调各目标（比如获利能力、市场占有率、风险水平等）之间的矛盾？它所追求的市场地位是什么？是希望成为市场的绝对领导者，还是行业领导者之一，还一般的追随者，或者希望成为后来居上者等？竞争对手的核心领导者个人的背景及经验如何？其个人行为对整个组织的未来目标的影响如何？竞争对手的组织机构在目标制定方面权力如何分配？在资源配置、价格政策和产品创新等关键决策方面的责权分布如何？

(4) 竞争对手的能力分析

对竞争对手能力进行客观评价是竞争对手分析中至关重要的一环，因为能力的大小是决定对手对我们形成威胁的强弱，敌我双方胜败的关键之所在。分析能力一般要包括下面几个方面：

核心能力，竞争对手在各个职能部门中最强的是哪一个？最弱的又是哪一个？

增长能力。在人员、技术、市场占有率等方面有增长能力吗？财务方面、对外筹资方面是否能支持增长能力？

适应能力。能否适应如成本竞争、服务竞争、产品创新、技术变迁、通货膨胀、经济衰退等外部环境的风云变幻？

持久能力。能否维持较长时期的激烈竞争，尤其是拼实力的正面竞争。

(5) 竞争强弱评价

通过上述几个方面的分析，对主要竞争对手有了基本的了解与认识，在此基础上就应该对企业自身与这些对手进行一个综合和全面的强弱分析比较，与竞争对手的全面比较，很大程度上涉及到企业自身与对手的资源条件和能力水平，所以在运用此评价方法时要充分结合企业内部因素评价来进行。

（五）其他利害相关者分析

企业经营活动不仅要受到宏观环境，竞争对手、消费者的制约与影响，而且也与一些其他利害相关者密切相连，所以企业在制定经营策略时有必要对这些因素给予充分考虑。这些利害相关者主要有供应商、潜在的新加入者以及社区、工会组织、贸易组织等一些相关组织团体。

1、企业供应商。企业能否从供应商那里获得稳定、及时、优质、优价的供应物，对企业经营成败至关重要。而企业能否对供应商施加有效控制，主要取决于双方讨价还价的能力，分析了解对方讨价还价的能力就很重要了，这一般可从下面几方面的因素来进行：

（1）行业集中程度：企业与供应商之间，谁的集中程度比较高，谁的市场地位也就相应较高，在讨价还价中也就占据主动；

（2）交易量的大小：如果购买量占供应者供应量的比重大，购买者的讨价还价地位高；反之亦然。

（3）产品差异化情况：如果是标准产品，购买者确信还能找到对自己更有利的供应者，其就可在讨价还价中持强硬态度，反之如果产品差异化程度较大，供应者知道购买者别处买不到，供应方就占据主动；

（4）供货转换成本的高低：如果转换成本高，购货单位讨价还价的地位较低，反之，如果购买方可以轻易转换供货厂家，其讨价还价能力就高；

（5）纵向一体化水平：若购买者实现了后向一体化，就会使供应者被动，如果供应者进行了前向一体化，购买者就处于不利地位；

（6）信息掌握程度：谁掌握的信息多，谁就会占据主动地位。

（7）其他因素：当供应者的产品对购买者影响很大时，其讨价还价能力就高，反之则弱。

2、地方社区、工会组织、贸易组织等也会对企业经营策略的制定特别是实施产生重要影响。

3、如果是新兴产业或者是吸引力比较高的行业，还要考虑新加入者可能形成的威胁。对新进入者可能形成的威胁可从下面几个方面考虑：

（1）新进入者的实力：虽然各个行业都有其进入障碍，但是在今天企业之间合并、兼并、收购、重组成风，加上各种技术之间融通性越来越大，所以，只要产业吸引力强，其进入障碍很难阻止实力强大的企业加入，这些实力强大的新加入者，往往出手不凡，在行业市场上兴风作浪；

（2）加入障碍的大小：虽然进入障碍不足以阻止实力强大的企业进入新产业，但是如果

产业的进入障碍比较大时，还是可以让许多实力稍弱的公司望而却步的。一个行业的进入障碍的大小主要取决于该产业规模经济的大小、是否具有产品差异优势及这种优势的强弱、资金需求量的大小、顾客转换成本的高低、销售渠道获得的难易程度等等。

(3) 原有企业的反击程度：如果行业内原有的企业对新进入者施以激烈的反击，在一定程度上打击一些徘徊者，使之主动放弃。

4、替代品的竞争。替代品是指能满足相同需求的其他类型的产品。一个行业中替代品越多，该行业的吸引力就越小，但是由于几乎所有的行业都存在替代品的可能性，所以存不存在替代品并不能看作是某个行业是否具有吸引力的关键因素。一般说来，替代品威胁的大小主要取决于这几个方面：

(1) 替代品的相对价格，(2) 消费者使用中的转换难度，(3) 顾客对替代品的使用倾向等。

第五讲 企业资源发展策划

一、企业资源理解

十九世纪的经济学家认为，企业资源主要是资本、土地和劳动力三个方面，后来有些学者又加上科学技术和企业家精神等要素。而现代一些学者认为，所谓企业资源是指企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有、控制或可以利用的、能够帮助实现企业经营目标的各种生产要素的集合。我们应该从更加广泛的角度来理解企业资源：凡是能转化为支持、帮助和优势的一切物质和非物质都是企业资源。

1. 物质的有形资源

物质性的有形资源主要是指财务资源和实物资源，它们是企业经营管理活动的基础，一般都可以通过目前的会计方式来计算其价值。

(1) 财务资源：财务资源是指企业物质要素和非物质要素的货币体现，具体表现为已经发生的能用会计方式记录在账的、能以货币计量的各种经济资源，包括资金、债权和其他权利，既包括静态规模的大小，也包括动态周转状况，在一定程度上还包括企业获取和驾驭这些资源要素的能力和水平。反映企业财务资源状况的工具就是企业的一系列财务报表。在企业财务资源系统中，最主要的资源是资金（资金流动的起点和终点是现金）。财力资源是企业业务能力的经济基础，也是其他资源形成和发展的基础条件。

(2) 实物资源：实物资源主要是指在使用过程中具有物质形态的固定资产，包括工厂车间、机器设备、工具器具、生产资料、土地、房屋等各种企业财产。由于大多数固定资产的单位价值较大，使用年限较长、物质形态较强、流动能力较差，其价值大多显示出边际收益递减规律的一般特性（当然也有一些固定资产即使在折旧完毕之后仍然具有使用价值和价值，甚至会增值，如繁华地段的商业铺子等）。尽管固定资产具有流动性差、变现能力弱的本质属性，但是合理的固定资产率仍然是任何一个企业安身立命的基石，它也是近年开始兴起的“物流经济”的重要基础。

(3) 人力资源：人力资源是指存在于企业组织系统内部和可利用的外部人员的总和，主要包括这些人的体力、智力、人际关系、心理特征以及其知识经验的总汇。这个总汇含义具有特殊性，一方面，人力资源表现为一定的物质存在——人员的数量，同时更重要的是表现为存在于这些员工内在的体力、智力、人际关系、知识经验和心理特征等无形物质，所以人力资源是有形与无形的统一资源，即人力资源是一种“物质的有形资源”与“非物质的无形资源”的统一体，在任何一种劳动尤其是现代复杂的劳动中，劳动力的支出不仅表现为体力的支出，更多的表现为脑力或智力的支出。人力资源是企业资源结构中最重要、最关键资源，它是企业技术资源和信息资源的载体，是其他资源的操作者，决定着所有资源效力的发挥水平。人力资源在人类历史上一直是一种重要的生产要素，而到了现代知识经济时代，更是成为一种典型的资本形态，其集中体现了在知识经济时代物质性的有形资源和非物质的无形资源汇合交融的趋势。如果说农业经济是以土地作为核心，工业经济是以资本为核心的话，那么新经济或知识经济就是以人为核心，特别是以高级人才为主体的智慧资本越来越成为企业的生命和利润源泉。

2. 非物质性的无形资源

非物质性的无形资源，主要包括信息资源、技术资源、品牌资源、文化资源和管理资源等。这些资源之所以称为无形资源是因为相对于有形资源来说，它们似乎没有明显的物质载体而看似无形，却成为支撑企业发展的基础，能够为企业带来无可比拟的优势。从无形资源形成的过程来看，它与企业的创新活动、组织设计和人力资源实践有着密切联系，几者单独或共同作用的结果表现为无形资源的形成和价值的创造。

(1) 技术资源：广义的技术资源包括形成产品的直接技术和间接技术，以及生产工艺技术、设备维修技术、财务管理技术、生产经营的管理技能，此外，技术资源还应包括市场活动的技能、信息收集和分析技术、市场营销方法、策划技能以及谈判推销技能等市场发展的技术。技术资源是决定企业业务成果的重要因素，其效力发挥依托于一定水平的财力和物力资源。另

外企业的人力资源是技术资源的载体，人力资源对技术资源的形成、发展和效力发挥起着关键作用。

(2) 信息资源：信息资源是指客观世界和主观世界的一切事物的运动状态和变化方式及其内在含义和效用价值。企业的信息资源由企业内部和外部各种与企业经营有关的情报资源所构成。信息资源在企业的资源结构中起着支持和参照作用，具有普遍性、共享性、增值性、可处理性和多效用性等特征，“知己知彼，百战不殆”就是运用信息资源使整体资源增值的最好诠释。与技术资源相同的是，信息资源同样需要以人力资源为基础载体，以财力资源和物力资源作为基本依托。

(3) 品牌资源：品牌资源就是由一系列表明企业或企业产品的身份的无形因素所组成的资源。按照美国著名营销学者菲利普·科特勒的理解：品牌就是一种名称、名词、标记、符号或设计，或是它们的组合，其目的是籍以辨认某个销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。^①品牌资源又可细分为产品品牌、服务品牌和企业品牌三类。品牌资源尤其是成为驰名商标的品牌（又称名牌）对企业经营成败至关重要，名牌对企业维系顾客忠诚、开拓新市场、推广新的产品等方面具有为无可比拟的优势。

(4) 文化资源：文化资源是由企业形象、企业声誉、企业凝集力、组织士气、管理风格等一系列具有文化特征的无形因素构成的一项重要资源。其基本特点是：与有形资源比较，其缺乏直接的数量化特征，没有一个客观数据基础，这一类资源是由一系列社会形象或文化形象的形式存在于评价者心中，与其载体密不可分。文化资源的形成与发展是其他资源效力发挥的累积结果；文化资源可以迁移到被兼并或被控股的公司和新成立的企业中，企业形象、品牌信誉等还可以从原来产品转移到新产品中。

(5) 管理资源：管理是对企业资源进行有效整合以达到企业既定目标与责任的动态创造性活动，它是企业众多资源效力发挥的整合剂，其本身也是企业一项非常重要的资源要素。管理与科技被喻为现代社会经济发展的两个轮子，直接影响乃至决定着企业资源整体效力发挥的水平。所以企业应该重视管理资源的建设与运用，以充分发挥其资源效力。管理资源应包括下面三个方面：一是企业管理制度。二是组织机构。三是企业管理策略。所谓管理策略主要是指企业管理中的技巧、管理艺术或方式方法。

3、策略资源

所谓策略资源，笔者认为是指那些不为企业拥有或控制的，但是在市场中存在，而且因为企业强大的竞争实力、独特的经营策略技巧和广泛的关系网络而可以为自己所用的资源。在现

代经济中，凡是具有经济效益和功能的市場交易都有价值，这一点对于认识策略资源的概念非常重要。一般来说，策略资源主要有以下几种：

(1) 关系资源：关系资源是指企业因为与顾客、政府、社区、金融机构等个人或组织之间良好的关系而获得了可以利用的存在于企业外部的资源，这其中特别应该受到重视的是客户关系资源。企业与客户长期良好的合作而建立起顾客忠诚，这样客户就成为企业经营中获取强大竞争优势的一项重要资源。把客户作为一种宝贵的资源纳入到企业的经营管理活动中，可以形成服务客户的有形价值链：首先是通过自己的产品吸引顾客，其次是通过优质的服务提高顾客的满意度，并在这一过程中与客户建立密切的关系，然后在此基础上再通过这种长期合作中形成的“关系”不断听取客户的需求动态、意见建议，把握市场的脉搏，最终形成持久的市场竞争力。

(2) 杠杆资源：杠杆资源指虽然不属于企业所有，但是企业可以通过 OEM 生产、特许经营、加盟连锁、虚拟经营等方式为我所用的资源。OEM 生产、特许经营、加盟连锁等方式往往可以以较少的投入撬动较多资源为自己的经营服务，这种资源的利用方式与物理学上的杠杆原理非常相似，所以笔者大胆称之为杠杆资源。

(3) 社会资源：社会资源主要指社会中可供自己利用的，能为企业自身带来优势或经营帮助的事件或人物，特别是现实社会中的名人、名物和各种有影响的事件。美国前总统克林顿与莱温斯基的绯闻公开不久，莱温斯基品牌在世界各地被抢注，对这些抢先一步的企业来说，莱温斯基就成为一种很有市场价值的资源。现实经营中，许多企业不惜重金聘请各种名人为自己题字或者做宣传活动，就是利用社会资源的典型例子。

(4) 历史文化资源：历史文化资源是指各种历史名人、历史故事和 cultural 传说等广泛存在于社会之中的文化资源。这其中的关键是要先人一步发掘和加以运用。比如，江苏红豆制衣公司就充分利用了红豆代表相思之情这一资源。唐朝诗人王维的“红豆生南国，春来发几枝。愿君多采撷，此物最相思”一诗名传千古，在年青人心中，红豆是爱情的象征，对老年人而言，红豆代表了对往事的回味，就海外华侨来说，红豆则寄托了他们对祖国的深深眷恋。红豆一诗已经流传千古，但是在其没有为红豆公司利用之前，是广泛的大家都可运用的社会资源，但是一旦成为红豆公司的专用名称，它就成为该公司一项非常重要的资源了。有时候，历史文化资源可以就是由企业自身所杜撰出来的一些具有一定正面影响的神话文学故事等，比如，所以的旅游景点都有众多的神话故事，这些神话故事有些的确是前代流传下来的，更多的可能就是景区开发者根据景点特征加以想象杜撰出来的，而这些杜撰的历史传说却可以为风景区增添更多

的灵气和遐想空间。

(5) 其他策略资源：除开以上所涉及的可以为企业利用，并形成一定竞争优势或者为企业带来支持、帮助和利益的各种物质或精神形态的东西。所谓机会、帮助无所不在，关键是要看经营者的眼界的宽广和策略的高低了。有人这样评价战略学之父汉尼拔：哪怕给他一阵风、一堆乱石，在他手中都可以形成强大的战斗力。企业经营也是一样，只要善于开动脑筋，那么许多看上去原本毫无价值的东西也可以为我所用，比如垃圾，在废品收购公司也可以变废为宝。

二、企业资源发展策划

1. 单项资源的累积式发展

企业单项资源的累积式发展就是通过增加内部单项资源的数量或者提高其质量与效能来达到资源发展，效力放大，满足需要的目的。具体来说单项资源的累积式发展方式有：

(1) 人力资源的发展。企业人力资源的发展着重在四个方面：一是进行人力资源规划，作到人力资源既能满足企业经营之需要，又不人浮于事；二是人力资源量的增加，通过招聘正式员工、聘用临时工或者返聘退休员工、借用社会智力资源等策略来满足人力资源量方面的需求；三是人力资源质的提高，用培训、交流、进修等方法提高企业员工的水平；四是人力资源效能的充分发挥，以激励的方式让员工的潜能充分发挥出来，这是人力资源发展的重要措施。

(2) 信息资源的发展。企业信息资源的发展策划包括以下几个方面的事务：①信息资源规划；②信息资源的搜集；③对信息的深入分析；④对利信息资源的充分运用。

(3) 品牌资源的发展。品牌资源的发展壮大包括两个方面：一是品牌资源的建立；二是品牌资源的延伸与提升。

(4) 文化资源的发展。企业文化资源的发展着重在于企业文化的建设与运用两个方面。

(5) 技术资源的发展。技术资源的发展策划包括：确定企业技术发展战略；制定并实施企业技术发展的策略。

2. 企业内部资源的整合

企业内部资源的整合可以从以下几方面着手：

(1) 进行管理创新。管理创新包括健全企业管理制度，完善企业管理组织以及提高管理策略。

(2) 企业资源的集中。集中可以创造优势，资源的集中主要从三方面进行：一是集中于利润最大化的产品——市场，二是集中于成功关键因素，最后是把资源集中到相对优势点。

(3) 企业横向战略。企业通过实施多元化战略，避免鸡蛋都放在一个篮子里，以扩大利润点，分散风险。

(4) 发挥业务关联。企业在不同业务单元间寻求和利用关联，是发挥与放大资源、能力与优势的重要措施。企业间业务关联主要有有形关联、无形关联和竞争者关联三大类，其中有形关联又包含了生产关联、市场关联、采购关联、技术关联和基本结构关联五种具体形式。

(5) 企业重组策划。企业重组是指企业内部各类资源要素整合带来的企业组织结构、财产结构，以及资金结构等方面的变化和优化。企业重组是资源要素再组合的一种手段和有效途径，它使生产要素从原有企业中获得释放并进行重新整合，实现资源的优化配置和持续竞争优势的获得这样的最终目的。

3. 市场资源的利用

(1) 客户资源的培育与发展。客户是指购买或接受企业产品或服务的个人及组织，是企业最宝贵的资源与财富。发展客户资源，必须首先树立“客户至上”，以客户满意为中心的经营理念；其次，要对客户资源进行挖掘、分析和选择；在此基础上通过提升客户价值、保留客户、CRM系统的建立和实施各种关系营销等策略来发展客户资源。

(2) 实行并购策略。并购是指一家企业以现金、证券或其他形式购买取得其他企业的全部或者部分的资产或产权，从而控制或者影响被并购的企业，增强企业的竞争优势，实现企业的战略目标的过程。并购能够促进企业有效生产要素发生转移、置换、整合、融合，实现企业有效生产力的改善与提高。

(3) 进行战略联盟。战略联盟一般是指两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业（或特定事业部门），为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种契约而结成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的战略伙伴关系或松散型网络组织。通过实施战略联盟策略，企业可以获得这几方面的优势：提升企业的竞争力、降低经营风险、实现规模经济和生产合理化以及交换互补性技术和专利。

(4) 企业筹资策划。企业筹资是指根据企业当前生产经营或长远发展之需要，通过各种方式从外部有关单位或个人以及从公司内部筹措资金的活动。企业经营往往存在资金不足的情况，象丰田公司那样基本不借债经营的企业少之又少，对大多数企业来说，筹资策划是一个典型的借鸡生蛋的利用市场资源的策略。

(5) 运势经营策划。就是主动利用企业内外客观条件或以主观努力造成某种有利之势来树立企业竞争优势并获取胜利的经营策划思路，企业运势经营策划主要包括顺势、用势、借势

以及对势的转化与控制几个方面。

(6) 连锁经营策划。是指企业采用标准化技术、信息化管理和多店铺扩张方式，通过采购、生产、流通、销售、回收等，使整个业务流程一气呵成，以便正确预测市场需求、缩短交货日期、减少库存积压、集中生产和销售商品的一种创新性经营模式，一句话，连锁经营的实质，就是通过事业共同化而达到共享规模利益。连锁经营策划能为企业实现资源的优化配置、迅速提高市场占有率、强化企业形象、提高竞争实力进而提高经济效益等方面的利益，

(7) 特许经营策划。特许经营是指特许经营人将自己所拥有的商标（包括服务商标）、商号、产品、专利和专利技术、经营模式等以特许经营的形式授予被特许人使用，被特许人按合同规定，在特许人统一的模式下从事经营活动，并向特许人支付相应费用的一种经营交易活动。通过特许经营策略的实践，企业可以获得如下优势：①特许人可以不受资金的限制，能够迅速扩张规模；②特许人可以降低经营费用，集中精力提高企业管理水平；③加盟者增多，集中采购数量也加大，可以从供应商那里得到更多的折扣与优惠条件；④总部负责广告策划与实施，而费用由各加盟店分担，降低了总部的广告宣传成本，同时总部给予加盟店的各项援助如监察费用，可以从各加盟店的营业额中提取一定比例获得补偿，进一步降低成本；⑤受许人是加盟店的主人，更加积极肯干，有利于特许人事业的发展。

(8) 虚拟经营策划。虚拟经营是指企业经营者为充分发挥现有资源的作用，通过直接使用外部力量或者整合外部资源，弥补自身不足，使企业具备快速响应市场能力从而提高企业竞争力的一种经营模式。虚拟经营包括五种模式，分别是：虚拟生产、虚拟共生、战略联盟、虚拟销售网络和虚拟职能部门。

第六讲 企业战略策划

一、总成本领先战略

(一) 基本观点

总成本领先战略是希望在一个产业中以低成本取得领先地位，并以此为目标设计专门的政策方针。

(二) 总成本领先战略获取成本优势的主要方法

要获得成本优势，公司价值链上的累积成本必须低于竞争对手的累积成本。波特认为，获取成本优势主要有两种方法：一是控制成本驱动因素；二是重组价值链，通过革新的、效率更

高的方法来设计、生产、运输或销售产品。

1、控制成本驱动因素

企业的成本地位源于其价值链中各项活动的成本行为。成本行为取决于影响成本的一些结构性因素，我们称之为成本驱动因素。通过分析成本驱动因素，可以采取相应的控制措施，从而达到控制、降低成本之目的。

(1) 控制规模。取得恰当的规模形式。在对规模敏感的活动制定政策以加强规模经济。根据企业的偏好来利用规模经济的形式。重视企业拥有优势的规模形式所驱动的价值活动。

(2) 控制学习。利用学习曲线进行管理；保持学习专有；向竞争对手学习。

(3) 控制生产能力利用率的效果。均衡产量，减少产量波动造成的恶果。

(4) 控制联系。利用价值链内部的成本联系；与供应商和销售渠道合作利用纵向联系。

(5) 控制整合。系统地考察整合和解散整合的可能性。

(6) 控制时机。利用率先行动者和迟后行动者的优势；在商业周期中选择购买时机。

(7) 控制自主政策。修改无助于标歧立异且代价高昂的政策；进行技术投资以根据企业的偏好来扭转成本驱动因素。

(8) 控制地理位置。

(9) 控制机构因素。包括政府法规，免税期及其他财政刺激手段，工会化，关税，征税等。例如：影响政府或工会化等。

(10) 采购及成本优势。使外购投入的规格更准确的满足需要；运用购买政策侃价的能力；选择合适的供应商并管理其成本。

2、重组价值链

价值链是把企业视作各种相互分离但又彼此相关的生产职能的集合。通过寻找革新性的途径来改造业务中的各个过程和任务，削减附加的“无用之物”，更经济地为顾客提供基本的东西，也可以带来巨大的成本优势。重构价值链的来源包括：

①简化产品设计（利用计算辅助设计技术，减少零部件，将各种模型和款式的零配件标准化，转向“易于制造”的设计方式），采取不同的生产工艺。

②自动化方面的差异。

③使用“直达最终用户”的营销和销售的策略，从而削减中间流通环节的费用和利润。

④利用新技术，比如电子通信技术以节约通信、文书成本。

⑤新原材料，寻找各种途径来避免使用高成本的原材料或零配件。

⑥前向或向纵向整合的重大差异。

⑦新的广告宣传媒介，比如因特网。

⑧与供应商和顾客有关的厂房设施的地点迁移，以减少入厂和出厂成本。

以一种不同的方式进行一项活动能改变对于规模经济、相互关系、地理位置效果和其他成本驱动因素的敏感性，而且重构价值链可以依据企业的需要或偏好对重要的成本驱动因素进行一定的革新，因而，重构价值链往往可以为企业带来巨大的成本优势。

（三）总成本领先战略的适用时机

以总成本领先为前提的竞争战略最强有力的时期是：

（1）获得对购买者有价值的差别化的途径不多（品牌差别并不很重要），从而使得购买者对价格的差异很敏感。

（2）买方竞争厂家之间的价格竞争非常激烈。

（3）行业的产品基本上是标准化的产品或者是一种商品化的产品，购买者很容易从很多卖方厂商那里获得。

（4）绝大多数消费者使用产品的方式都是一样的，用户要求相同，标准化的产品，能够满足购买者的需求。因此，低的销售价格而不是特色或质量成了决定购买者选择品牌的主要因素。

（5）从一个卖方厂商转向另一个，购买者所承担的转换成本很低，购买者就容易转向低价同质的卖方厂商。

（6）购买者有很大的价格谈判能力。

一般来说，购买者对价格越敏感，低成本战略越有效。

（四）总成本领先战略的优势

（1）如果整个产业的增长缓慢甚至停滞，很容易表现为价格竞争，在其他企业几无利润可言时，总成本领先企业仍有利润；

（2）有利于提高企业的议价能力，因为再强大的客户也很难通过谈判将价格降到成本效率仅次于卖方公司的存活水平；

（3）在抵御供应商的谈判优势方面，如果低成本供应商的低成本优势主要来源是内部效率的提高，那么它就好比竞争对手更易于避开供应商的影响；

（4）建立起较高的进入障碍：在潜在进入者方面，低成本领导者也处于一个比较好的地位，它也可以采取降价的策略，使得一个新的竞争对手很难赢得顾客，低成本供应商的削价能

力是新进入者的一个进入障碍。

(5) 较好地抵抗替代品的竞争。

(五) 总成本领先战略的劣势（风险）

低成本战略的劣势主要在于由于市场环境的变化，会改变原来的公司成本驱动因素，进而影响总成本，使公司的成本优势丧失。具体而言，总成本领先战略的劣势表现在以下几个方面：

(1) 技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销。

(2) 产业的新加入者或追随者们通过模仿或者以其高技术水平设施的投资能力，用比较低的成本去学习模仿。

(3) 由于将注意力放在成本上，因而无法看到所需产品或市场营销的变化。

(4) 成本膨胀削弱了公司保持足够价格差的能力，用以抵消竞争对手们的品牌形象或其他标新立异努力的影响，需要设法保持足够的价格差。

(六) 总成本领先战略实施的基本条件：

总成本领先战略不是随便可以实施的，它需要满足一些基本条件，这些条件包括基本资源、技能方面的要求与企业组织结构方面的要求两大类。

(1) 持续的资本投资和良好的融资能力；

(2) 工艺加工技能；

(3) 所设计的产品易于制造；

(4) 低成本的分销系统。

(5) 结构分明的组织和责任；

(6) 以满足严格的定量目标为基础的激励；

(7) 严格的成本控制传统与制度；

(8) 经常详细的成本控制报告制度以及严格的监督管理制度。

二、差别化战略

(一) 战略基本特征：企业通过树立别具一格的形象来吸引广大顾客，建立市场竞争优势。差别化可分为产品差别化和市场差别化两种，前者是产品本身和定位上的与众不同，后者主要是在广告、促销、渠道等方面的变革。

(二) 差别化战略的适用时机

(1) 可以有很多的途径创造公司的产品和竞争对手的产品之间的差异，而且购买者认为

这些新差异有价值。

- (2) 对产品的需求和使用多种多样。
- (3) 采用类似差别化途径的竞争对手很少。
- (4) 技术变革很快，市场上竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

(三) 差异化战略的优势

差异化战略可以有效地防御市场各种竞争力量。如果差别化能够提高购买者对公司品牌的忠诚度，从而使他们更愿意在得到公司的产品或服务时多支付一点（也许更多），那么，在这种情况下公司的差别化实际上就为公司提供了一个防御竞争对手战略的缓冲区。具体来说，差别化战略具有如下优势：

- (1) 较高的边际利润，包括行业平均利润和由差别化形成的特殊利润；
- (2) 差别化可以降低顾客对价格的敏感性；
- (3) 企业可以通过开发系列产品来延伸差别化；
- (4) 形成较高的追随障碍；
- (5) 可以形成顾客忠诚。

(四) 差别化战略的劣势分析

差别化战略也有明显的劣势，主要表现在以下方面：

(1) 实行低成本的竞争对手与实行差异化的公司之间的成本差距过大，以至于差异化不再能笼络住顾客。在这种情况下，买方会舍弃由差别化公司提供的某些特性、服务或形象以节省大笔开支。

(2) 顾客需要的差异程度下降。

(3) 模仿使已建立的差别缩小，随着产业的成熟，往往会发生这种情况。值得一提的是，任何有效的差别化因素往往都会吸引模仿者，正如低成本战略那样，也要保证歧异的持久性。因此，通过差别化建立竞争优势，公司必须找出独特的成就源泉，从而使竞争对手克服起来很困难。

(4) 差异化的基础在购买者看来并不能够降低他们的成本或者提高他们的收益。

(五) 差别化战略的实施条件：

- (1) 强大的生产营销能力；
- (2) 高超的产品加工能力；
- (3) 很强的基础研究与设计能力；

- (4) 对创造性的鉴别能力；
 - (5) 在质量或技术上领先的公司声誉；
 - (6) 得到销售渠道的高度合作。
 - (7) 在产业中有悠久的传统或具有从其他业务中得到的独特技能组合；
 - (8) 研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的密切协作；
 - (9) 重视主观评价和激励，而不是定量指标；
- (六) 差别化战略实施误区

(1) 无意义的差别化。差别化必须对消费者有实际的价值，无论这种价值是实际功效方面的还是心理利益方面的，都必须实际存在，而不是仅仅为了差别化而差别化。

(2) 过分差别化：意味只有非常极端的消费者才能认同，这样企业无异于把自己与广大的普通消费者分隔开来。

(3) 溢价过高。每一项差别化价值几何，自己愿意为此付出多少高价，消费者心中有数，溢价太高，超出了消费者心理承受点，差别化得不到市场认同，当然不但无法形成优势，甚至可能成为负担。

(4) 忽略信号价值。只专注于设计创造差别化，而忽略了如何向消费者传递差别化信号，导致消费者难以辨别与理解差别化。

三、目标集聚战略

1. 目标集聚战略的基本特征：主营某个特殊顾客群、某个产品线的一个细分区段或某一地区市场等特定细分市场，并量体裁衣使战略为他们服务而不是为其他细分市场服务，致力于寻求其目标市场上的竞争优势，而不是全部市场。目标集聚战略具体形式有许多，但是基本形式只有两种：成本集聚战略和差异集聚战略。前者以寻求目标市场的成本优势为主，后者则是集中追求目标市场上的差异优势。目标集聚战略的这两种形式都以目标市场与产业内其他细分市场的歧异为基础。

2. 目标集聚战略的适用时机

目标集聚战略在以下时机最适用采用：

- (1) 目标市场有足够的市场容量，为其服务有一定的营业额，能够获得利润；
- (2) 目标市场有足够的成长潜力或发展前途；
- (3) 目标市场对大企业目前还不具备太大吸引力，还没有或很少竞争厂商尤其是实力强

大的竞争者；

(4) 企业具备为该细分市场提供服务所必要的资源和能力；

(5) 企业既有的信誉足以防御和对抗竞争者，在大企业进攻时能站稳脚跟。

(6) 定位于多细分市场的竞争厂家很难满足目标市场的专业化或特殊需求，或者如果要满足这个市场的专业化需求代价往往非常昂贵。

3. 目标集聚战略的优势

集中往往意味着局部优势。企业目标集中意味着在目标市场上它对于竞争对手要么处于低成本地位，要么具有更高的产品差异化优势，或者二者兼有。一般说来，在这种情况下，竞争对手很难在目标市场上与之抗衡。目标集聚战略企业拥有的服务于该细分市场的独特优势使得进入障碍加大，可以有效阻止许多潜在的加入者，这种独特优势也是替代品生产者必须克服的一个障碍，同时在与客户谈判中，这种优势也可以使企业占据主动。

4. 目标集聚战略的风险：

(1) 大范围提供服务的竞争对手与目标集聚公司间的成本差距变小，从而使针对一个狭窄目标市场的服务丧失成本优势或使目标集聚战略产生的歧异优势被抵消。

(2) 战略目标市场与整体市场之间对所期待的产品或服务的差距缩小。小市场上购买者的偏好和需求可能会转向大众购买者所喜爱的属性。购买者细分市场之间差异的减弱会降低进入目标小市场的进入壁垒，会为竞争对手争取聚焦厂商的客户打开方便之门。

(3) 聚焦厂商所聚焦的细分市场非常具有吸引力，以至于各个竞争厂商蜂拥而入，瓜分细分市场的利润。

(4) 竞争对手在战略目标市场中也找到细分市场，因而使目标集聚公司显得不够集聚。

四、企业战略选择注意事项

企业经营战略的选择需要综合考虑许多因素。迈克尔·波特教授认为企业在考虑战略时必须将企业与所处环境相联系，而行业是企业经营的最直接的环境，每个行业的结构对企业的竞争范围有决定性的影响，从而影响甚至决定了企业的潜在利润水平。企业在制定战略过程中必须做好两个方面的工作：一是企业所处行业竞争结构的分析；二是企业所在行业内的相对竞争地位分析。通过这两方面的分析可以大大减少企业之间由于程式化的产业结构分析而带来的定位趋同，从而在一定程度上降低企业之间的竞争强度。因此，就这个意义来说，企业战略制定人员应该是“分析家”，其首要任务是选择利润潜力比较大的行业。波特教授为此还提供了各

种方法与技巧，分析企业所处行业的情况与企业行业中的竞争地位，如著名的五种竞争力分析模型、公司地位和行业吸引力分析矩阵、价值链等。

波特教授行业竞争结构主要包括六个方面：（1）现有竞争对手之间的竞争强度，（2）潜在的加入者可能形成的威胁，（3）与供应商的讨价还价能力的对比，（4）与顾客讨价还价能力的比较，（5）与替代品、互补品之间的竞合关系，（6）其他利益相关者如金融结构、社区、行业工会等组织之间的相互影响。企业在行业中的地位主要取决于企业的市场占有率、价格、质量、品牌、企业形象等方面的竞争力大小。两者结合是企业制定战略时应该特别重视的因素。

除了行业竞争结构与企业在行业中的竞争地位外，企业在选择竞争战略时还应注意以下几个方面：

1. 企业所处的生产力与科技发展状况：当经济高度发达时，一方面由于企业之间的激烈竞争，另一方面由于居民收入提高，成本领先战略的优势就会减弱，此时 差别化战略更容易生效。相反在经济较落后的状况下，实施成本领先战略就大有可为。

2. 企业自身的生产与行销能力：一般来说，规模较小的企业生产与行销能力比较薄弱，应选择目标集中化的竞争战略，以便集中优势力量于某一特定顾客群、特定地区或市场。如果企业的生产能力较强而行销能力较差，成本领先战略可优先考虑；反之则差别化战略比较妥当。如果企业的生产与行销能力都很强，那么其选择余地就很大。

3. 企业产品的市场生命周期：在产品投入期或成长期，企业为了抢占市场，防止潜在加入者的进入，可采用成本领先战略，使企业处于低成本、高市场占有率、高收益和更新设备投资四者良性循环中。一旦产品进入成熟期或衰退期，由于消费者需求呈现多样化、复杂化与个性化，此时企业应改用差异化和集中化战略以适应形势的发展。

4. 企业产品类别：通常不同的产品需求对价格、质量、服务等方面的敏感各不相同。

（1）资本品与消费品。资本品大多是标准化产品，如钢材、标准机械等，在保证基本质量的前提下，价格在竞争中占据主导地位，因而企业应采取成本领先战略，但对资本品的专用机械类，由于售后服务非常重要，所以企业应采用差异化战略。消费品是非专家购买，绝大多数消费者是否购买都依靠广告宣传、产品包装及价格等确定，所以对生产消费品的企业，应尽量在服务 and 市场行销管理方面差异化。

（2）日用品与耐用消费品。日用品由于人们几乎每天都消费，比较注重价格，反复少量购买，因此企业应采取成本领先战略；耐用品是一次购买，质量与售后服务消费者非常看重，差异化战略较为适合。

第七讲 企业项目策划

一、项目策划设计框架

（一）吴思华的策略特质论

台湾管理学大师吴思华先生根据企业经营目标，提出了有关企业策略的几项特质（相当于策略思考方向），这可以作为企业制定策略时的重要参考。

1、企业策略的五个目的

吴思华先生认为企业本身的经营必须要有效率，而要产生效率，从策略的层面看，最主要是追求适当的规模，也就是充分地发挥规模经济效益，而使成本降至最低水平。他把“运用规模经济利益”列为企业策略的第一个目的。第二个目的是“分散风险”，企业要获得规模经济效益，必须其核心技术可以达到合理水准与境界，而这件事要能达成，该项核心技术必须没有受到外界环境的干扰；而干扰核心技术的来源一是市场，二是原料。因此企业必须设法分散市场风险，并且同时分散原料来源的风险。此外，每一个厂商所提供的产品或市场并不只有一个，如果能设法让这些产品与市场之间，做适当的配合与互用，即发挥了所谓的综效，如此也可以使企业获得应得的利润。因此企业策略的第三个目的就是“发挥综效”。一般企业取得特殊利润的主要来源可能来自于独占力量，而独占力量的建立，通常来自于两个方面：一是产业中相互竞争而造成的，也就是所谓的产业结构造成；另一方面则是企业通过产品的差异化方式主动造成的。企业想争取超额利润，就要运用各种方式来创造自己的独占力量，这又包括创造对市场的独占力量以及创造对原材料来源的独占力量。因此，企业策略的第四个目标就是创造独占力量。企业追求利润时，必须防范各种可能产生的不利因素对企业的利润造成负面影响。就策略层面而言，会造成负面影响的很大可能是上下游市场运作的无效率，因此采取适当的方式可以对抗市场，例如，整合上游或下游，建立自有的通路，以确保自己独占利益的存在。这种运用独占力量就是企业策略的第五个目的、

2、运用五个策略特质

- （1）运用规模经济利益；
- （2）分散风险，包括分散市场风险和分散原材料来源风险；
- （3）发挥综效；

(4) 创造独占力量，包括创造对市场的独占力量和创造对有效率来源的独占力量；

(5) 运用独占力量。

吴思华先生进一步分析指出，企业要能运用规模经济利益，首先应该分析该产业有无规模经济的潜能。一个没有规模经济潜能的产业，企业是不可能去运用规模经济效益的。至于企业之所以要分散风险，基本上是企业对外在环境控制力低的缘故。当企业对外在环境控制力强时，企业不大需要去做分散风险的事。因此，对市场的独占力量与对原材料供应来源的独占力量其实是左右企业是否需要分散风险的重要因素。

企业若想发挥综效，其各项产品线之间必须有所搭配。因此，产品线的相关程度高低，便影响企业是否采取发挥综效的策略。在创造独占力量方面，令企业主动去创造的不会是来自产业结构的独占力量，而是企业通过差异化创造出来的独占力量，但是这种独占力量不是企业主观可以作为的，因此与产业中对市场的独占力量与对原材料供应来源的独占力量有关。企业要运用独占力量，必须有适当之独占力量可以运用。大致而言，产业的独占力量影响比企业自己的独占力量大，因此，产业对市场与对原料的独占力量，直接影响到企业运用独占力量策略的实施。但是当产业的原料来源有独占力量时，企业必然会充分利用，因此比较没有策略作为，所有影响企业运用独占力量的，主要是产业对市场的独占力量。

(二) 司徒达贤的六构面策略

司徒达贤建议一个企业进行策略规划时，要考虑三件事，一是环境，二是企业条件，三是企业的目标。他认为要特别注意与企业过去成功有关的环境因素，以及这些因素未来改变之情形。而企业的目标，司徒先生将之看作策略规划的限制条件。在这样的框架中，最精要的一环，是综合环境（环境的变动）、企业条件（包括企业过去的策略）以及企业目标，提出一个策略构想，这个策略构想一定要配合环境的变动，必须能发挥或运用企业的条件或资源，而且还要达成经营目标。

构面一：产品线的长度与宽度

所谓产品线就是产品相同、而规格或是范围不同的生产线。如果同一种产品，生产很多不同的规格，称之为产品线长，反之则为产品线很短。如果一家公司有很多产品线，则称为产品线很宽，反过来就是产品线很窄。

构面二：市场区隔与区隔市场

企业产品有其一定的行销对象，也就是说有其一定的市场，这些市场是可以进行区隔的，例如，把市场分成高级品、中级品和低级品三个市场。也可以分成老年、青年、少年市场。重

要的是，企业大多会去选一个区隔市场来销售，但是企业很少会记得用一个特殊的方法来区隔市场，而往往一个巧妙的区隔方式，会给企业开创一个崭新的天地，衍生出很好的市场策略。这个构面就是要企业去想如何区隔市场，再决定选择哪一个市场区隔来销售。

构面三：一贯化程度

一贯化程度又称为垂直整合程度，所谓垂直整合，当然是相对水平整合而言的，就是企业在原料、零部件、成品、销售、品牌这条线上，决定其涵盖的范围。从原材料零部件到装配生产都自己做，是指一贯化程度深，反之，有些公司只做装配或者销售工作，其一贯化程度就比较浅。一家原来只做装配的企业，决心自己生产零部件，称之为向后整合，如果原来不自己卖，没有自己品牌，而委托他人销售的公司，现决定自己销售、自创品牌，就是向前整合。不论向前还是向后整合，这种垂直的整合越多，其一贯化程度愈深。一贯化程度深，可能在上下游间的沟通、交易、谈判会比较容易，也可节省成本，建立一些优势；但是一旦遇上不景气，可能整个关系企业都要受到波及。一贯化程度的选择，配合外在环境的变动，可得出很重要的策略。

构面四：规模经济与经济规模

这是两个经济学上的名词，指的是一个企业经营，其成本可能会因为规模的扩大的降低，这种企业，我们称之为具有规模经济，而多大的规模是这家企业成本最低的地方，我们称这种规模为企业的经济规模。

首先，不是所有的产品都有规模经济效果。有些订单生产或是客户委托设计制造的企业，或是一些边际成本非常小的行业如电脑软件业，都不具有规模经济效果。一定要有规模经济效果的产业，才有可能去寻找其经济规模所在。问题是，一家企业具有规模经济效果，但可能没能发挥，也就是说，这家企业没有去追求它的经济规模，那规模经济的效果也不会自动产生。是否决定去追求经济规模，以求得规模经济效果的发挥，就是企业的重要策略之一。汽车业是一个需要规模的产业，当然也就需要充分发挥规模经济效益。日本丰田汽车就是这样打入美国市场的，该公司刚进入美国市场时，采取相当低的价格，美国同行都为之哗然，认为丰田稳赔不赚，但结果由于价格低廉，很快打开市场，丰田的产量大增，达到经济规模，成本大幅度下降，丰田不赔反赚，而且已在美国市场站稳了脚跟。

构面五：地理涵盖

有人开玩笑说，企业经营应该是东南亚的原料、香港的设计、大陆的生产与装配、台湾的资金、日本的行销和美国的市場。这种企业经营活动所分布的范围就是一种重要的策略，这种策略构面是要考虑各地的比较利益，哪里原料便宜就到哪里购买，哪里劳工便宜就到那里加工，

哪儿资金成本低就到哪儿借钱。当然企业是在同一个地方进行产销还是分散到不同之处进行，这需要在大量资料分析的基础上精心核算。

构面六：竞争武器

这个构面的意思大致是指一个企业在市场上竞争，到底要发挥哪些优势，哪些优势是企业原来就具有的，或是可以经由努力或培养可以得到的。举例来说，一个企业因自动化生产而使成本降低，那么自动化生产就是其成功的武器。也有些企业其成功的原因在于企业个人对市场敏锐的反应，不但对市场反应快，而且对这个行业了如指掌，那这个企业主的能力就是竞争武器之一。其他的竞争武器还有：员工的向心力、团结一致、生产效率、产品的创新、特殊领域的技术等等。用比较广泛的说法，波特教授的一般化策略中所说的成本领先、差异化和专门化都可以作为竞争武器。

以上六个构面，一项一项分析后，就可以勾勒出一家企业相当完整的策略框架了。比如一家电脑软件公司完成策略的过程就可能如下：

分析一：决定以电脑病毒的防治软件为其重点产品，而且只生产这一类产品，其产品线很长，包括了各种杀毒软件，但很窄。

分析二：这家公司把市场区隔为个人电脑和巨型电脑，选择个人电脑为其区隔市场，包括工作站和区域网络。

分析三：由于软件行销需要大量资金，非本公司所长，因此决定不打自己品牌，而与外国大公司合作，或是进行 OEM (Original Equipment Manufacture) 生产。

分析四：由于没有规模经济效果，这家公司决定不扩充规模，维持在一个小公司范围。

分析五：电脑市场大部分在国外，因此以外销为主，设计开发在台湾。

分析六：公司的企业主自己在全世界搞了近十年的电脑病毒防治，拥有丰富的经验，这是其最重要的竞争武器。

将上述六项，予以更专业的陈述，成为条文，就可以称得上是一个完整的策略文本。而完成这项策略的过程就是一个完整的策略规划了。

（三）艾克的八构面策略

1、企业从事竞争的“产品——市场”领域

用什么样的产品，在什么样的市场上销售，这是相当重要的策略项目之一。事实上，大部分的策略构想都是由企业的产品及行销市场开始的，在前面司徒达贤的六构面策略中，前两个构面也正是产品线及细分市场。

2、投资的水准，包括成长、维持、榨取和撤退。

这个构面其实已是一种比较完整的策略构想了，企业可以从成长、维持、榨取、撤退等四种策略中，找寻一种适合自己的策略。企业的投资，确实是一种重要策略；要成长，就要采取扩张性投资；要维持现状，就无须增加投入了，或是只进行小量的投资；当企业决定榨取市场利润时，不但不用再投入资金，而且要从中抽取利润；如果企业决定撤退，就应该撤回资金另作他图。

3、企业的实质性竞争优势

这就如同司徒达贤所说的竞争武器一样。如前所述，低价格，高品质，丰富的经验，灵敏的市场感觉等都可以建立竞争优势。竞争优势的建立并不容易，企业因为哪些因素得到顾客的认同，并实现在购买行动上，这些因素就应该得到重视。

4、企业赖以创造或维持竞争优势的能力或资产

这是探讨完公司的竞争优势后，所应做的思考。到底是什么能力与资产使本公司拥有那些竞争优势的。要知道，竞争优势本身是抽象的，是难以保存的，但是创造竞争优势的能力或资产却是可以保存的，因此有必要把自己的能力或资源弄清楚。

5、引导策略性决策的企业“目标”

这里所说的策略性目标与我们一般所说的目标有些差异，策略性目标不是最终目的，它是实现其他目标的目标。举例来说，一般的目标是公司营业额成长 10%，而策略性目标则是市场占有率提高 10%，一般目标可能是追求产品优良率达到 99%，而策略性目标却是追求业界最高品质。

6、在产品——市场领域中从事竞争所需的功能政策

这已不仅在讨论事业部的策略了，连事业部之下的各个功能部门如生产、行销、人事、财务部门都包括进去了。事实上，功能性部门的政策与策略也是息息相关的，没有能“配套”的功能性政策，事业策略就无法落实。

7、事业单位间的“资源分派”

8、各事业部间“综效”的发挥

二、项目策划思路分析工具

(一) SWOT 分析法

SWOT 分析法又称为强项、弱项、机会和威胁分析法。它是在综合考虑企业所面临的外部

环境条件和企业所拥有的内部资源水平之基础上来思考制定企业经营策略的一种行之有效的策略规划方法。作为一种能够迅速掌握、容易使用的企业竞争态势的系统分析工具，SWOT 分析方法之主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别企业各种强项、弱项、机会与面临的威胁因素，并特别把其中与企业目前制定经营策略相关之因素分离出来给予特别关注。以下一系列问题就是运用 SWOT 分析技术时可能要考虑的有关因素。

1、机会与威胁

- (1) 是否可以进入新的市场或开拓潜在市场？
- (2) 是否可以进行纵向和横向联合？
- (3) 是否可以开发具有潜在优势的新的产品系列或更新老产品系列？
- (4) 外部环境中是否发生了有利于本企业的重要事件？
- (5) 市场增长势头如何？
- (6) 主要竞争对手是否做出一些重要决策而导致发生了对本企业影响重大的变化？
- (7) 有无新的较强大的竞争对手出现的迹象？
- (8) 是否存在替代品？如果有，其发展前景怎么样？
- (9) 政府是否制定了有利或不利本企业的政策或法规？
- (10) 本行业竞争强度是否增加？
- (11) 顾客需求变化朝什么方向发展？
- (12) 顾客和供应商讨价还价的能力有何变化等等。

2、强项与弱项

- (1) 企业市场位置是否清楚？
- (2) 企业竞争能力如何？
- (3) 顾客对企业以及我们的产品评价如何？
- (4) 企业的各种职能是否得力和很有效率？
- (5) 企业的规模效益如何？
- (6) 企业是否具有优质或者低成本方面的优势？
- (7) 企业是否有恰当的资金来源？
- (8) 企业产品改进和开发能力如何？
- (9) 企业是否有闲置的设备、设施或其他经营资源？
- (10) 企业管理状况和水平如何？
- (11) 企业的人才与技术能力如何？

(12) 企业的营销能力怎么样?

(13) 企业是否有其他方面的竞争优势或劣势? 等等。

根据以上各个方面的分析, 我们就可以制定相应的 SO、WO、ST 和 WT 企业经营策略了。所谓 SO 策略就是充分发挥企业内在优势去利用外在环境提供的各种机会。例如奔驰汽车公司就是利用其技术先进和质量上乘的优势扩大生产, 以利用市场上对豪华型汽车需求增长之机会。一般来说, 在企业使用 SO 策略同时也结合使用 WO、WT、ST 策略。当一个企业有重大弱点时, 应努力将其克服并转变成长处。当企业面临重大威胁时, 应努力避免之, 以把精力放在利用机会上来。

WO 策略思路就是利用外部机会改进企业本身弱点。有时企业面临很好的外在机遇, 但其内部的一些弱点使企业看上去难以利用这个机会。如由于台湾、日本、香港等原来电风扇出口国或地区的产业转移, 大陆电风扇厂家机遇来临, 但是美的电风扇厂当时的生产设施、产品质量和设计落后, 又难以利用这个机会。一个可行的策略是通过引进设备和先进的设计来提高产品质量和开发新的产品品种, 或者按照生产出口产品的技术要求来聘用和培训工人。

ST 策略思路是利用企业优势去避免和减轻外在的威胁可能造成的打击。当然并不是说, 实力强大的公司就可以免遭威胁打击。1985 年下半年, 美的电风扇厂面对即将到来的国内第二次电风扇大战, 他们充分发挥自己地处沿海侨乡和对外联系比较容易的优势, 从内销为主转为外销为主, 大大减轻了 1986 年第二次电风扇大战对其的威胁。

WT 策略思路是采取各种措施以克服内部弱点和避免外在威胁, 目的是把弱点与威胁弱化。这是一种防御性的策略思路。意在通过转移、收缩、合并、破产等方式来使损失降至最低。

运用 SWOT 分析应注意: (1) 有时候几个内在因素可以和几个外在因素有机结合而产生一个可供选择的策略思路; (2) 策略选择的陈述不要一般化, 而是应该尽可能的具体一些。如, 与其说生产妇女卫生巾的公司应采取集约型多样化经营策略, 不如说这个公司应该增加生产婴儿尿布、纸巾、纸内裤等。

西方某汤料食品公司的 SWOT 矩阵分析图

	强项——S	劣势——W
	1、流动比率增长到 2.52 2、盈利率上升到 6.94 3、员工士气高昂 4、拥有全新的计算机信息	1、法律诉讼还没有了结 2、工厂设备利用率下降到 74%

	<p>系统</p> <p>5、市场份额提高到 24%</p>	<p>3、研究开发支出增加 21%</p> <p>4、对经销商的激烈不够有效</p>
<p>机会——O</p> <p>1、西欧的联合</p> <p>2、用户选择商品时对健康因素更加重视</p> <p>3、亚洲市场经济的兴起</p> <p>4、对汤料的需求每年增加 10%</p> <p>5、美国与墨西哥自由贸易协议的签订</p>	<p>SO——策略思路</p> <p>1、收购几家欧洲食品公司</p> <p>2、在墨西哥建立生产基地</p> <p>3、开发新的健康汤料</p> <p>4、组建在亚洲销售汤料的合资企业</p>	<p>WO——策略思路</p> <p>建立在欧洲销售汤料的合资企业</p>
<p>威胁——T</p> <p>1、食品市场增长缓慢</p> <p>Benquet 牌电视食品以 27.4% 的市场份额居于行业领先</p> <p>3、亚洲经济还不稳定</p> <p>4、美元贬值</p>	<p>ST——策略思路</p> <p>开发新的微波炉加热电视食品</p>	<p>WT——策略思路</p> <p>1、停止在欧洲不盈利业务</p> <p>2、多元化经营，进入非汤料食品市场</p>

(二) 波士顿经典矩阵

1、基本原理

这种方法主要适用于拥有多种产品或复杂产品系列的企业。他们认为决定产品结构的基本

因素有两大类：市场吸引力和企业实力。前者包括：目标市场容量、销售增长率、竞争对手的强弱、产业市场的平均利润等，其中最能反映市场吸引力的指标是销售增长率；企业实力主要有：市场占有率、技术能力、设备能力、资金利用能力等，其中市场占有率可直接显示企业的竞争能力。

(1) 收集整理项目产品资料：如现有产品的现实销售量与历史销量，与现有产品存在着直接竞争关系的现有竞争产品的销量特别是最大竞争对手的销量，该产业的平均增长率，最大竞争对手的市场占有率，各种现有产品的市场潜量，各项产品的资金占用率等。

(2) 确定坐标值范围，若产业市场处于发展初期，那么在该产业中企业所形成的平均增长率可能会异常的高，那么这种情况下，最好不用销售增长率这一指标，而用平均利润率，市场份额以相对市场份额来判断其份额大小。

(3) 计算出各项产品在坐标图中的坐标点。先求出各项产品的销售增长率，注意各项产品的计算时期要一致，然后测算出各种产品的市场份额和市场占有率，若无法获得该产业的销售增长率可以总市场增长量替换。

2、各类产品的定义与策略思路

明星类产品：处于高增长率和高市场占有率。策略思路：需要追求长远利益，需要投入相对较多的资源，应超过产业市场的平均投入量，追求以提高市场份额为基本目标，加强竞争优势，在经营管理的组织形式上，尽可能采用事业部制，经营管理人员的类型最好选择在生产技术和销售都很内行有丰富经验的人来组织负责。

金牛类产品：产品销售增长率低，而市场占有率高的产品。由于销售的基础量很大，因此产品利润率较高，负债比率很低。由于增长率低，那么继续投资追求市场份额的扩展价值不大。策略思路：采用利润收割策略，尽可能地压缩产品改进方面的投资，市场投入以追求短期收入最大化为基本目标。尽可能地获得利润产出。争取在短期内获得更多的利润，为其他项目产品的增长提供资金，放弃对市场份额的努力，而是适量投入资金，保护现有的市场份额，主要追求产出利润。建议采用事业部制组织形式，经营管理者必须是市场方面的专家。如果金牛产品仍然表现出一定的增长，可进一步细分市场，以求局部增长，来延缓总体市场份额的下降。

市场占有率
低 高

销 售 增 长 率	高	狗类	明星
	低	问题	金牛

问题类产品：市场增长率高而企业的市场占有率却低。产品利润率低，有时甚至是负数，而它的负债比率却相对较高，因为要追求和维持一个高增长需要投入较多，而企业占有的市场份额又相对较小，没有基础的销售规模，因此利润产出较低。这类产品的市场机会很大，但他们的市场努力不够，可能的原因是：处于市场导入期，障碍设计差，别人跟进快，项目本身有缺陷或者产品与市场的结合性差以及市场需求在产品项目实施期间发生了重大变化等。基本策略思路为：认真细致地进行项目产品的分析，主动放弃那些产品特征难以改进和不可能有效扩大市场份额的产品，从中筛选出有改进可能或扩展市场份额可能的产品，将来其列入中长期规划，加大资源配置来扶持其发展，努力把它们培养成明显产品。组织管理最好采用产品经理制或项目经理制相结合的形式，经营管理人员应该是有胆识而又善于策划的人。

狗类产品：市场增长率和市场占有率都较低的产品类型。低增长率可能来源于市场普遍的衰退，或与竞争产品比较相对落后，低市场占有率可能是竞争中的失败和投入的减少。策略思路：利润率较低，经常处于亏损状态，产品负债比率较高，很难为企业带来收益。可采用市场撤退策略，逐步地减少批量，主要供求市场份额相对较高的那部分，停止其他市场的供应，把资源向其他项目转移，整顿销售组织机构，把该组织部门合并到其他组织部门当中，作为一个独立机构负责市场清理工作。

（四）多因素业务组合矩阵

多因素业务组合矩阵是世界著名的通用电气公司最先采用的一种企业经营策略制定的思考方法。与波士顿矩阵相同的是分析指标都是以公司实力和产业吸引力为主，不同的是多因素业务组合矩阵在对每个因素的量化方面做的更好，同时它把整个策略范围分成九个象限而不是四个。

分析因素详解：市场吸引力一般由以下方面组成：总市场容量、产业的年增长率、历史上的平均利润率、产业市场的竞争强度（进入该产业的企业数量、该产业市场具体项目上的技术

要求，环境因素能源要求、环保要求以及社会。政府、法律、文化传统等方面的影响)。公司实力构成要素：市场份额、市场份额增长率、产品质量、品牌信誉、销售网络体系、促销效率、生产能力、单位成本、物资供应保障水平，研究开发的实际成绩、管理人员的特征（数量、素质、经验能力与团结合作精神等）。

基本分析步骤：

(1) 市场吸引力作为纵坐标，企业实力为横坐标作坐标图，把横坐标和纵坐标分为五级尺度，同时都作三等分；

(2) 用抽样的方式组成研究小组，其人员构成主要有公司的策划人员、管理人员、销售人员、以及企业以外的专家、顾问等，总之要达到一定的数量和质量，组成之后，由策划部门设计项目评价表，以问卷方式在研究小组中展开问卷。

(3) 统计具体业务项目中每一个因素的权重平均值（就是该因素对本企业经营的重要程度）和评判平均值（就是本企业在该因素方面实力如何，是优是劣）。权重值评分为 1·0——1·0 评判值从 1·0——5·0 分。要注意市场吸引力和公司实力权重值总和分别应该等于 1，社会、政治、法规文化等因素一时难以评价者可暂时不考虑。

(4) 将每个因素的评判值乘以权重值，就得到该因素的加权平均值。然后把公司实力和市场吸引力中所有被分析了的因素的加权平均值相加，就得到了公司实力和市场吸引力各自总得分。然后根据市场吸引力和公司实力的总得分在坐标图上确定企业所在坐标点，根据坐标点所在的象限区域并结合市场吸引力与公司实力因素特征进行相应的分析和策略规划。在一般条件下每个象限的策略思路如下：

1、公司实力强大，市场吸引力高。这是可以大展鸿图的产品，应该用尽全力保持公司在市场上的实力，应该进行必要的投资，以确保公司的地位，这种产品如果采取主动攻击策略一般时比较恰当的；

2、公司实力中，市场吸引力高。既然不是实力强的产品，就不宜在每一条战线上与竞争者力拼，而有必要选择性地把投资集中在某些领域之中，追求局部优势，以维持战果。

3、公司实力弱，市场吸引力高。公司有这种产品，很可能就要眼睁睁地看别人赚钱了，此时应小心投资，看看能不能建立一些可用的实力，公司可以通过不同的管道测试，而找到可以发展的道路。一切要小心谨慎，一旦发现没有实质性的成果，应早日考虑撤退；

4、公司实力强，市场吸引力中。市场前瞻性差了一点，因此不宜进行大规模投资，但应防范竞争者的进攻。由于公司实力强大，应该加强公司内部管理，生产力的提升，以提高公司

的利润。

5、公司实力中，市场吸引力中。这是一个比较没有展望的产品，也是一般所谓高不成、低不就的产品。此时应该选择性的策略，在还有利润的领域中，追求扩充，重点突破绝对比全面攻势来得有利，但市场吸引力不高，成长有限，因此追求利润比追求成长更重要；

		(公 司 实 力)		
		弱	中	高
市 场 吸 引 力	高	(3) 谨慎进入市 场	(2) 选择性成长	(1) 全力奋斗
	中	(6) 有限扩充或 撤退	(5) 选择性扩充	(4) 保持优势
	低	(9) 减少损失	(8) 全面收获	(7) 有限收获

6、公司实力弱，市场吸引力中。扩充的机会变小，自己公司又没有什么实力，很可能无法在市场与别人竞争，因此在发现市场扩充没有希望时，务必在陷入更深之前退出；

7、公司实力强，市场吸引力低。此时产品发展风险变大，因此有必要在细分市场中，设法把风险降低。对特定细分市场进行努力、促销或是进一步细分，让市场完全被征服。由于市场吸引力不大，此时利润比市场份额、营业额重要，生意做大不重要，把钱赚到腰包才是第一位的；

8、公司实力中，市场吸引力低。这种时候只能有一个念头，就是赚钱，积极进行价值分析工程，看看哪里还有可能多创造一些利润，否则应考虑撤退的准备了。

9、公司实力弱，市场吸引力低。此时能撤退的话最好赶快撤出，否则只有小心各种损失，让损失减到最少，然后着手准备撤退。

第八讲 企业市场发展策划

所谓市场就是由一切具有特定需求并且愿意和可能从事各种交换来使需求得到满足的潜在顾客的总和。潜在顾客具有特定需求、愿意并且可能从事交换的特点。但是企业运作的对象应该是有效市场而不能仅仅是潜在的市场，有效的市场应该具有四个基本特点：需求、支付能力、渠道与消费资格。

一、市场发展策划信息

要完成一项高质量的市场开发策划，需要的信息量是很大的，一般说来，下面这些方面的信息是应该掌握的。

1、市场规制信息

市场规制信息就是指有关市场的法律、法规或行业性规定，主要包括政府或行业管理机构对市场活动所做出的有关规定与市场制度。对于这些规则，策划者要找出一个可创造发挥的空间。

2、市场结构信息

所谓市场结构就是市场的组成部分，这方面的信息应该重点了解：市场的规模特征以及潜在市场与有效市场的比例结构、总市场潜量、整个区域的市场结构、消费者市场与组织结构市场比例、市场份额方面的信息、目标市场的内部结构特征等。

3、产品信息

首先了解自己的产品及其基本属性、产品概念以及该产品所能提供的利益结构；同时了解自己的产品与竞争者的产品在技术上有什么差异，在概念上有什么不同，利益结构上不同之处有哪些；自己产品的生命周期特点，现在处于直接竞争关系的竞争产品的生命周期特点，以及双方之间有什么差异等等。

4、购买与采购行为特征信息

关于顾客购买行为特征方面信息主要了解以下几点：

- (1) 目标购买者在购买过程中追求的是什么？
- (2) 采购或购买决策者是谁？他们有什么样的特征？习惯在什么地方购买？
- (3) 顾客购买时间上有没有规律？每次购买量有没有规律可寻？
- (4) 顾客购买特征当前有没有什么变化的趋势等？

5、市场竞争信息

有关市场竞争方面需要了解的信息较多,一般说来,如下数方面的信息是必须认真分析的:

主要竞争对手目前的销售方式有何特点? 他们的区域市场发展水平如何? 他们是如何传播其产品信息的? 包括传播的路线、传播时间分配、传播的方式、传播的关键信息等。主要竞争者销售组织状况、销售队伍规模、在各个区域市场的管理方式、他们当前的促销方式和主要产品促销策略; 有没有潜在的强大的竞争对手出现的可能? 等等。

6、企业能力信息

准备作市场发展的产品的生产与储运能力如何? 企业进入这一市场所能依托的基本优势有哪些? 该优势与企业的核心能力之间的关系怎么样? 应规避的风险是什么? 企业投入的规模可能有多大? 可以争取的市场投入规模是多少? 在市场方面企业是否存在着可以利用的共利基础?

7、市场环境信息

技术环境信息, 特别是高科技企业, 重点考察新技术出现的可能性及其应用前景等;

文化环境, 重点应了解当前是时尚、风气、文化和一系列的流行风格, 在可能的情况下预测它们的变化趋势;

经济环境: 当前整个经济形势、未来一定时间内的发展趋势、国家相关的经济政策、行业形势等;

其他可供利用的市场环境机会或威胁方面的信息等。

二、市场发展策划工具

广告	人员推广	销售促进	公共关系
印刷和电台广告	推销展示	竞赛	报刊小品
外包装广告	销售会议	竞技	演讲
包装中插入人物	电话推销	兑奖	研讨会
邮寄品	销售人员提供	彩票	年度报告
商品目录	样品	样品	慈善捐款
电影画面		示范表演	赞助
家庭杂志		展览会	社区活动
招贴和传单		展销会	参观
工商名录		赠券	
		回扣	

广告复制品		款待	
路牌		折让	
陈列广告牌		低息融资	
焦点陈列			
视听材料			
标记和标识			

各种市场发展工具主要特点比较

开发工具	开发成本	优点	不足
广告	相对较低	传播广泛；信息规范；容易控制	广告费用浪费大；难以明确表达产品信息；开发效果难以度量
人员推广	最高	信息表达灵活；可以立即得到反应；易与顾客建立关系	成本高；难以进行大范围内的沟通。
销售促进	较高	推广刺激直接；易引起推广对象的注意与反应；可以迅速产生效果	易引起竞争；推广效果难以持久
公共关系	最低	可信度高；易建立企业或产品的形象	企业难以进行控制；针对性较差

三、不同市场地位下的企业竞争策略

(一) 市场领导者

市场领导者是指在有关的产品市场上占有率最高的企业，一般说来，大多数行业都有一家企业被公认为是市场领导者，它在新产品开发、价格变动、分销覆盖面、促销手段等方面均起着主导作用，并影响着行业内其他企业的营销决策，所以称之为领导者。比如汽车行业的通用汽车公司、计算机领域的 IBM 公司、复印机行业的施乐公司等。作为行业领先者，市场领导者为了保持自己的竞争优势，维护自身的主导地位，巩固自身的既得利益，必须对竞争者保持高

度的警惕，并采取有效之措施。一般来说，市场领导者可以考虑采取以下主要策略：

1、扩大市场需求总量

如果一种产品的市场需求总量扩大，那么居主导地位的企业将获益良多。为扩大市场需求总量，市场领导者应该积极地开发新用户、开辟新用途和扩大使用量。

(1) 寻找和开发新的用户。每一种产品都有吸引顾客的潜力，顾客往往会因为不了解这种产品或者暂时不具备购买能力等原因而没有消费该产品。生产企业应该注意分析本企业产品所面临的潜在客户的状况和购买条件，通过一定的营销手段，促使消费者认识需求或者刺激需求、引导其购买等。不断扩大本企业的产品的用户群。

(2) 开辟新的用途。即通过发现并推广产品的新用途来扩大市场。如杜邦公司不断通过研究和开发为其拥有专利的尼龙产品寻找新的用途。尼龙首先是用作降落伞的合成纤维，然后用做女袜的纤维，接着成为男女衬衫的主要原料，再后来又成为汽车轮胎、沙发椅套和地毯的原材料等，从而延长了产品的生命周期，为企业带路了滚滚财源。

(3) 扩大使用量。通过说服消费者每次使用时增加用量，或者使用次数加多。如法国米切林轮胎公司极力宣传法国最佳的旅游饭店大多设在法国南部，并出版了有关的旅游指南，以引导更多的巴黎人驱车到法国南部度周末。其最终的目的是在设法鼓励法国的车主每年驾驶更多的里程，以增加轮胎的消耗量。

2、保持市场份额

市场领导企业在努力扩大市场规模之时，必须时刻注意防备竞争对手的攻击，保护自己的市场阵地和领导地位。总的来说，保护自己的地盘是一种防御策略，但防御策略也不完全是被动式的，也可以进行积极的防御。保护市场份额应不断创新，在市场营销的各要素方面都力求保持领先。一般说来，有六种防御策略可供市场领导者选择。

(1) 阵地防御。这意味着坚守现有地盘，即在现有市场阵地周围建立防线。这是一种静态防御，是防御的基本形式，但是它不能作为唯一的形式。如果将所有的力量都投入到这种防御中，最后很可能导致失败。对企业来说，单纯采用消极的静态防御，只能保卫自己目前的市场和产品，是一种“市场营销近视症”。例如，当年老福特对他的“T”型车的市场营销近视症，使得年赢利 10 亿美元的福特公司从顶峰跌到了濒临破产的边缘。现在可口可乐公司虽然发展到年产量占全球软饮料半数左右的规模，但仍然还是积极从事多角化经营，如打入酒类市场、兼并水果饮料公司、从事塑料和海水淡化设备等工业，就是为了避免这种营销近视症。

(2) 侧翼防御。有时市场领导企业会受到侧翼攻击，因此有必要进行侧翼防御。如就超

级市场而言，快餐业的迅速发展就构成侧翼威胁。快餐不是向超级市场正面挑战，但的确抢走了一部分生意。超级市场的侧翼防御就是增加速冻食品的花色品种，以保住无暇做饭或不愿意做饭的顾客。实行多种经营的百货商店，比如兼营食品的百货商店，也对超级市场构成了侧翼威胁，超级市场的侧翼防御就是增加日用百货项目。

(3) 抢先防御。抢先防御是一种积极进攻式的防御，抢在竞争对手发起进攻之前就主动出击，常常能事半功倍。当一个竞争对手的市场份额快速增加而对本企业隐然形成威胁之时，就应该发起进攻了，进攻包括正面进攻、侧翼进攻、包围进攻和游击进攻。在后面的挑战者的市场发展策略时要详细讲到，那里所讲的进攻策略同样也适合于市场领先者。

(4) 反攻防御。作为领先者要保护其领先地位，对任何进攻都必须进行坚决反击，不应该在面对竞争者削价、广告轰炸、产品改进或市场扩展时保持沉默。否则会给人以错觉，使对方更加肆无忌惮。反击策略主要有正面反击、侧翼包抄和切断后路等几种方式。

正面反击。即直接报复，以牙还牙，如以削价对削价，进行价格战；以广告对广告，大打广告战；以巨奖对巨奖，进行促销对攻战等。正面反击和正面进攻一样，都是拼实力雄厚，市场领先者是大企业，实力雄厚，所以在拼实力方面常常具有优势。

侧翼包抄。即不进行直接反击，而是以奇制胜。例如，一种产品，竞争对手降价一元向领先企业发起挑战，领先者不是相应降价，反而是提价一元，与此同时却打出两个新品牌，一个品牌同对手同价，正面迎敌，另一个品牌则以较低价格出售，从侧翼包抄对方。

切断后路。也可以说是攻其必救。在商战中，如竞争对手攻击企业的销售区域，企业可以组织一支精干的推销队伍攻入对方的重要销售区域，迫使其退兵自保。反击战的一个要点是把握反击的时机，有时需要快速反击，如正面反击时，情况清楚、胜利把握比较大就应该兵贵神速。如果不是这样，则可以缓一缓，以便弄清楚进攻者的情况，即便开始有所损失也不要紧。推迟反击使企业有时间寻找对方的弱点，以便找到准确的反击目标。

(5) 运动防御。运动防御就是领先企业将其业务活动扩展到新的领域新的市场，这些新业务、新市场在遭受进攻时可作为退路或防御基地，在进行反击时可作为反攻基地。业务扩展包括通过创新进行市场拓宽和实施多种经营，以便使企业获得“战略深度”，有更大和更多的周旋余地，既经得起进攻又便于发起报复性反击。

(6) 收缩防御。大企业往往产品太多、战线过长，有时可能出现这种情况：若干竞争对手在不同的战线上同时发难，一点点蚕食其领地。对这种挑战即使是大企业也难应付，显得力不从心。此时最好是实施有计划的收缩策略。有计划的收缩不是逃跑或放弃竞争，而是有选择

地放弃防守较弱的阵地和不大重要的领域，以便集中力量保卫重要的市场，巩固自己的实力，为以后收复失地做好准备。

3、扩大市场份额

扩大市场份额也是市场领导者获取利润，保持其领导地位的重要措施。具体措施可见市场挑战者策略部分。

（二）市场挑战者策略

市场挑战者指的是那些在市场上处于次要地位（第二、三位或者还低一些），而不安于现状，积极向领先企业或其他竞争者发起进攻以求扩大市场占有率的企业。市场挑战者的市场发展策划主要考虑两个方面的问题：一是确定发展目标和攻击对象；二是选择适当的进攻策略。

1、确定发展目标和攻击对象

市场挑战者首先应确定自己的发展目标。一般说来，市场挑战者的最终目标是扩大市场份额并提高收益率，但具体又因为进攻对象不同而有所差异。大体来说，挑战者可以选择下面三类企业作为自己的攻击对象：

（1）市场领先者。这一策略风险较大但又颇具吸引力。挑战者企业可以通过寻找和利用领先企业的漏洞和失误作为自己的进攻目标点，也可以率先开发出品质和性能都更好的产品或服务来和市场领先者竞争和抗衡。这一策略在市场领导者并非真正的领导者，尚无法完善地为市场提供服务时更富有意义和效果。

（2）与自己实力相当者。可通过攻击一些实力与自己不相上下，但又存在经营不善、资金匮乏等问题的企业来夺取更多的市场份额。

（3）区域性经营的小企业。可采取夺取其顾客或者进行兼并的方式发动攻击以达到扩大自身实力的目的。

2、可供选择的挑战策略

（1）价格挑战策略

挑战者可以运用价格策略来获取竞争优势，同时还可以直接针对主要竞争对手的劣势加以攻击，做到进可攻，退可守，立于不败之地。当年富士公司就是用价格策略来争夺柯达胶卷的市场份额的。富士以比对手低一成的价位在欧洲市场上销售，而柯达为维护其市场形象坚持不降价，结果使得富士很快就在欧洲市场从原来的 21%提升到 35%。需要注意的是，使用价格折扣策略必须有三个假设前提：

挑战者必须要想方设法能让消费者相信其产品与服务足以与竞争对手相媲美；顾客必须是对价格差异非常敏感，或只为低价就很乐意转换供应商的经销商；主要竞争者不大在意挑战者的攻击，或是由于各种原因拒绝降价。

（2）广告出击策略

挑战者可以利用增加广告与促销费用，以密集的广告对竞争对手加以攻击，其目的是要抢占对方的市场。然而，巨额的促销与广告费用，未必是个有意义且有效之策略，除非攻击者的产品与广告表现出强过对手的某些优势。所以在运用广告挑战竞争对手时应该充分考虑以下问题：

- 成本预算
- 确定广告目标
- 确定广告信息
- 广告创意的开发
- 最后制作
- 法律问题
- 媒介工具的选择与组合
- 广告反馈的追踪。

（3）服务挑战策略

挑战者可以用提供给顾客新的或更好的服务来赢得竞争胜利。IBM 公司成功的一个重要原因就是它们充分认清了顾客对软件与服务的兴趣比对硬件的兴趣更浓。美国租车业的 Avis 对 Hertz 的攻击策略也是如此，其定位语是：“我们仅是第二，但我们将更加努力。”这种实事求是的精神与积极向上的承诺，使得该公司迅速获得消费者的信任，业务量也随之大增。

此外，需要说明的是，如果挑战者依赖上述策略中的一个就企图显著改善其市场地位，那么成功的可能性就会大打折扣，要想加大成功机会，就必须设计出一套能够不断改善其市场地位的整体营销作战策略。

（三）市场追随者经营策略思路

在一个行业中，处于次要地位的企业并非都想成为市场挑战者，更多的企业选择市场追随的策略。因为挑战者特别是向市场领导者发出挑战，很可能会遭到无情之报复，风险很大。同时，有时采取产品模仿也会像产品创新一样有利，因为一种新产品的开发要花费大量投资，而其他市场追随者通过模仿或改良这种产品，虽然短时间不能取代市场领导者的市场地位，但是不用大量投资一样可以获得很高的利润。因此许多企业更愿意扮演市场追随者的角色。与挑战者不同的是，市场追随者不是向领导者发动进攻而试图取而代之，它们大多采取跟随在市场领导者之后自觉地维持着这种共处局面。这种“自觉共处”状态在资本密集且产品同质性很高的

行业（如钢铁、化工等）中是很普遍的现象。在这些行业中，产品差异很小，而价格敏感度高，随时都可能发生价格大战，造成两败俱伤。因此这些行业中的企业通常彼此自觉地不互相争夺顾客，不以短期的市场占有率为目标，他们常常是模仿领导者，使市场份额保持相对稳定。所以在这种竞争形势下的市场跟随者居多，它们可供选择的竞争策略大致有如下三种：

1、仿效跟随策略：仿效跟随就是在尽可能多的细分市场和在市场营销组合的各要素方面都模仿领导者，因为跟得很紧，所以看起来像是挑战者，但这样的跟随者能够掌握分寸，一般能确保不妨碍市场领导者的地位，不与之发生直接冲突。他们紧跟领导者，从领导者的积极开拓中获得好处，自己很少主动刺激需求，所以这样的跟随者有时被称为市场寄生者。

2、差距跟随策略：有些跟随者注意同领导者保持一定距离。他们在重要市场、产品创新、价格水平和分销渠道开拓上跟随领导者，但很少干预领导者的市场开拓计划，所以受到后者的欢迎。领导者乐意让他们从中分一杯羹，以免遭受“独占市场”的指责。这样的跟随者给人以“乖孩子”的印象，在领导者心目中属于“好竞争者”，对他们一般采取宽容态度。但是，这些“善意竞争者”一有机会就会吞并同行中的小企业来获得增长。

3、选择跟随策略：持这种策略的企业在某些方面紧跟市场领导者，在有些方面又保留自我特色。这种跟随者有创新性，努力避免直接竞争，在有明显好处时就跟随领先企业，反之则我行我素。这是一种有心计有个性的跟随，他们常常是潜在的挑战者。他们可能在积蓄力量，等待机会，采用韬光养晦的策略。

跟随者的市场份额不如领导者，但他们的利润不一定就少，有时甚至高于市场领导者，因为他们可以不在开拓市场和刺激需求上进行投资，从而把更多的精力和财力用于提高效益，如更仔细地细分市场、控制成本和改进工艺等方面。跟随策略是一种极微妙的策略，需要有坚强聪明的高层领导，如果把握得当就能收到良好效果，甚至成为明星企业。台湾企业家施振荣先生就深谙此道，他主张“台湾在进行高风险的科技开发时，不必抢占最尖端的部分，只要跟随着市场领导者的韵律，奏出最自然的乐章就可以了。如此才可以避免意想不到的巨额投资亏损。而一项成为市场主导的新科技产品，只要是跟从制造生产的厂商，都可以从中获益。”

需要说明的是，采用市场追随策略，虽然可以避免市场开拓和刺激需求的可能风险，但是作为跟随者的中型企业却也难处颇多。所谓大有大的明显优势，小也有小的特别长处，而中型企业常常处于两难之间，所以跟随者中间通常平庸的企业居多。

（四）市场利基者策略

几乎所有的行业都有许多小企业与大企业并存，这些小企业包括独立小企业、初创小企业和大企业中跨行业经营的小事业部或分公司，他们总是避免同大公司发生冲突，而是盯住那些被大企业所忽略的市场部分或没有被大公司满足的市场空档。通过专业化营销，集中自己的资源优势来满足这部分市场需求，以获取最大限度的收益。也就是在大企业的夹缝中求得生存和发展。这种市场缺口在西方称之为 Niche，即利基点，以这种市场缺口为主要经营区域的企业被称为市场利基者，又叫做市场补缺者。市场补缺者（或市场利基者）的主要任务是寻找一个或几个能够立足就盈利的利基点。这样的市场缺口有如下特点：

- 有足够的市场潜量和购买力，为其服务有一定的营业额，能够获得利润；
- 有足够的成长潜力或发展前途；
- 对大企业不具备什么吸引力；
- 企业具备占有该市场缺口为其提供服务所必要的资源和能力；
- 企业既有的信誉足以对抗竞争者，保卫自身，在大企业进攻时能站稳脚跟。

利基策略也就是集中化或专门化策略，在很大程度上依赖市场细分工作。根据不同市场使用不同的细分依据，就能发现各种利基点，从而使自己在某一方面实行专业化，成为那方面的专家。例如：

● 顾客规模专门化：许多利基者为小客户服务，因为小客户常为大企业所忽视。这种情况使用的细分依据是客户规模；

● 特定顾客专门化：即把服务对象限定在少数几个有共同特点的客户上，有许多小企业甚至把其全部产品卖给一个大企业；

● 地域专门化：即把销售集中于某些地区，细分市场时使用地理依据，能找到大企业忽略或放弃的地区市场；

● 产品或产品线专门化：即只生产一种产品或一类产品；

● 某种特色专门化：即专门生产和供应具有某种特色的产品；

● 定制专门化：即专门为顾客定做产品；

● 产品质量专门化：即企业专门生产和供应某种高档产品。

● 服务专门化：也就是提供一种或几种其他公司忽视而市场又需要的服务。

市场补缺策略的优点是能使小企业获得生存机会，因为高度专业化能使产品和服务更加符合要求。补缺策略的明显缺点是风险大。主要风险在：随着市场营销环境的变化，该市场利基点可能萎缩、消失或变得无利可图；或者该市场利基点变得引起竞争对手的重视，随着实力雄

厚的大企业的进入，利基者可能会被挤出该市场。为此，企业应密切注意市场营销环境的变化以及竞争对手的动态，及时调整自己的竞争策略，并尽可能选择若干利基点经营，以分散风险，使企业有更大的生存机会。

★ 案例：日本汽车行业的竞争态势

在汽车行业中，处于梯级式竞争结构中的跟随者企业对不同位次的竞争对手应确立相应的竞争策略。如果在实际的竞争中忽视了自己的地位，采取了与自己地位不相称的对策，很可能就会被卷入价格竞争、产品更新竞争等很惨烈的竞争中，这不仅给整个产业界带来混乱，自己也很难达到最初的目标。

如在汽车行业中处于第三位的企业，其比较适宜的竞争战略是：

- 和第一位者结成同盟；
- 向第二位进攻，把第二位打败，自己取而代之；
- 与第五位以下组成集团，使市场稳定。

比如，在日本汽车行业中处在第三等级（或者叫位次）的三菱公司与东洋公司基本上都是采取和第一位的丰田企业不发生矛盾的策略，集中力量把大众市场当作目标，细致地抓准顾客需要，短期更新产品等灵活机动战略。对市场的目标，重点不是第一位的丰田，而是第二位的日产公司。

处在第四位次的企业基本策略是联合第五位以下的企业，创造弱者集结的条件，以弱者之间的联合来形成能和第一位的企业相对等的力量，但基本上是和第一位的企业协调，努力稳定市场。如在竞争中居于第四位的本田公司，该公司就是努力成为第五位以下企业的领导者，通过扩大联合，来牵制高位次企业和致力于行业的稳定，使自己和更弱小者有生存与发展的机会。

至于第五位次的企业的可行策略就是不和高位次的公司竞争，而是和第一位企业共同生存，努力稳定市场，在可预期的将来放弃成为行业领导的打算，把力量投到别的领域中。如铃木、大发、富士通公司等竞争策略，是避免引起高位次企业的敌视，努力稳定市场，充分利用自身的一些特点，在特定的环节上保持自己的地位。

四、品牌定位策略

品牌定位是指为自己的品牌在市场上树立一个明确的、有别于竞争对手品牌的、符合消费者需要的形象，其目的是在消费者心目中占领一个有利的位置。良好的品牌定位是品牌经营成功的前提，为企业占领市场、拓展市场起到导航作用。如若不能有效地对品牌进行定位，以树

立独特的消费者可认同的品牌形象与个性，必然会使产品淹没在众多产品质量、性能及服务雷同的产品当中。品牌定位是品牌经营战略管理的奠基性工作，所有的品牌经营活动都必须在其指导下进行，企业需要以定位来协调各种传播媒体的一致性与连贯性，使广告、公关、SP、直销等种种品牌运营工具整合成一体，以更好地发挥作用。品牌定位是品牌宣传的客观基础，没有品牌整体形象的预先设计（即品牌定位），那么品牌传播就难免迷失方向。

品牌定位意义非凡，企业经营策划应该非常重视，一般说来，以下品牌定位策略值得参考。

1. 利益定位

利益定位就是根据产品所能满足的需求或所提供的利益、解决问题的程度来定位。进行定位时，向顾客传达单一的利益还是多重利益并没有绝对的定论。但由于消费者能记住的信息是有限的，往往只对某一强烈诉求，容易产生较深的印象，因此，向消费者承诺一个利益点的单一诉求更能突出品牌的个性，获得成功的定位。如洗发水中飘柔的利益承诺是“柔顺”；海飞丝是“去头屑”；潘婷是“健康亮泽”；夏士莲是“中药滋润”。这些定位都各能吸引一大批消费者，分别满足他们的特点要求。

2. USP 定位

USP (Unique Selling Proposition) 中文意思为“独特销售主张”或“独特卖点”，一个产品只提供一个卖点。USP 定位策略的内容是在对产品和目标消费者进行研究的基础上，寻找产品特点中既符合消费者需要而竞争对手又不具备的最为独特的部分。比如美国 M&M 巧克力就是以“只溶在口，不溶于手”的独特卖点，从众多巧克力中脱颖而出，奠定了糖衣巧克力的头号品牌地位；乐百氏纯净水的“27 层净化”是国内 USP 定位的经典之作。USP 定位能大大增加品牌定位成功的系数，虽然随着竞争的加剧，许多行业特别是一些成熟行业，独特卖点难以寻找，但是只要努力挖掘总能找到一些能为企业服务的 USP。

3. 消费群体定位

消费群体定位直接以某类消费群体为诉求对象，突出产品专为该类消费群体服务，来获得目标消费群的认同。把品牌与消费者结合起来，有利于增进消费者的归属感，使其产生“我自己的品牌”的感觉。如广东的“客家娘酒”，将其定位为“女儿家自己的酒”，这对女性消费者来说就很具吸引力，客家娘酒宣称为“女人自己的酒”，就塑造了一个相当于“XO 是男士之酒”的强烈形象，在女士们心目中留下深刻的印象；还如金利来定位为“男人的世界”；哈药的护彤定位为“儿童感冒药”；百事可乐定位为“青年一代的可乐”等都是消费群体定位策略的运用。

4. 市场空档定位

市场空档定位是指企业寻求市场上尚无人重视或未被竞争对手控制的位置，使自己推出的产品能适应这一潜在目标市场的需要。企业做出这种决策，对以下三个问题要有足够的把握：第一，新产品在技术上是可行的；第二，按计划价格水平，经济上是可行的；第三，要有足够的消费者。如果上述问题的答案是肯定的，则可在这个市场空档进行填空补缺。如西安扬森的“采乐去头屑特效药”，在洗发水领域如入无人之境，关键是找到一个极好的市场空白地带，市场空档定位获得极大成功；可口可乐公司推出的果汁品牌“酷儿”，在营销界堪称成功的典范，一个重要原因是瞄准了儿童果汁饮料市场无领导品牌这一市场空白；日本独立服装公司定位于残疾人服装公司大获成功也是因为市场上已有的服装企业都是针对普通人市场的。

5. 类别定位

这种定位方式就是与某些知名而又属司空见惯类型的产品作出明显的区别，给自己的产品定为与之不同的另类，这种定位也可称为与竞争者划定界线的定位。使用这种定位策略最成功的是美国的七喜汽水，七喜汽水之所以能成为美国第三大软性饮料，就是由于采用了这种策略，宣称自己是“非可乐”型饮料，是代替可口可乐和百事可乐的消凉解渴饮料，突出其与两“乐”的区别，因而吸引了相当部分的“两乐”转移者；又如粟米油，以不含胆固醇而与花生油区别开来，在市场中拥有自己的消费群体。

6. 档次定位

按照品牌在消费者心中的价值高低可将品牌分出不同的档次，如高档、中档和低档，不同档次的品牌带给消费者不同的心理感受和情感体验。现实中，常见的是高档次定位策略，高档次的品牌传达了产品高品质的信息，往往通过高价位来体现其价值，并被赋予很强的表现意义和象征意义。如劳力士、浪琴和上百万元一块的江诗丹顿能给消费者独特的精神体验和表达“高贵、成就、完美、优雅”的形象和地位；派克钢笔也是采用高档次定位大获成功的一个经典案例，五十年代由于圆珠笔的问世，派克公司大受打击，身价一落千丈濒临破产，公司立即着手重塑派克钢笔的形象，突出其高雅、精美和耐用的特点，采用高档次定位策略，使它从一般大众化的实用品成为一种显示高贵社会地位的象征。

7. 性价比定位

这种定位策略通过结合对照质量和价格来定位。质量和价格通常是消费者最关注的要素，而且往往是相互结合起来综合考虑的，但不同的消费者侧重点不同，如果选购品的目标市场是中等收入的理智型的购买者，则可定位为“物有所值”的产品，作为与“高质高价”或“物直

价廉”相对立的定位。戴尔电脑采用直销模式，降低了成本，并将降低的成本让利级顾客，因而戴尔电脑总是强调“物超所值，实惠之选”；海马牌床褥强调“打破平价无靚（‘靚’是广东话‘好东西’的意思）的定律”；雕牌用“只选对的，不买贵的”暗示雕牌的实惠价格，这些都是既考虑了质量又考虑了价格的定位策略。

8. 文化定位

将文化内涵融入品牌，形成文化上的品牌差异，这种文化定位不仅可以大大提高品牌的品味，而且可以使品牌形象更加独具特色，中国文化源远流长，国内企业对文化定位要予以更多的关注和运用。目前，运用文化定位的国内企业也有不少成功的案例。珠江云峰酒业推出的“小糊涂仙”酒，就成功地实施了文化定位，他们借“聪明”与“糊涂”反衬，将郑板桥的“难得糊涂”的名言融入酒中，由于把握了消费者的心理，将一个没什么历史渊源的品牌在市场上运作得风生水起；金六福酒实现了“酒品牌”与“酒文化”的信息对称，把在中国具有亲和力与广泛群众基础的“福”文化作为品牌内涵，与老百姓的“福文化”“心理恰巧平衡与对称，使金六福品牌迅速崛起。

9. 对比定位

对比定位是指通过与竞争对手的客观比较来确定自己的定位，也可称为排挤竞争对手的定位。在该定位中，企业设法改变竞争者在消费者心目中现有形象，找出其缺点或弱点，并用自己的品牌进行对比，从而确立自己的地位。在止痛药市场，泰诺击败占“领导者”地位的阿司匹林，就是采用这一定位策略，由于阿司匹林有潜在的引发肠胃微量出血的可能，泰诺就对止发起针对性的文告，宣传“为了千千万万不宜使用阿司匹林的人们，请大家选用泰诺”，最终，阿司匹林一蹶不振，其位置自然由泰诺取代；又如农夫山泉通过天然水与纯净水的客观比较，确定天然水优于纯净水的事实，并宣布停产纯净水，只出品天然水，鲜明地亮出自己的定位，从而树立了专业的健康品牌形象。

10. 情感定位

情感定位指运用产品直接或间接地冲击消费者情感体验进行定位，用恰当的情感唤起消费者内心深处的认同和共鸣，适应和改变消费者的心理。浙江纳爱斯雕牌洗衣粉，在品牌塑造上大打情感牌，其创造的“下岗片”，就是较成功的情感定位策略，“……妈妈，我能帮您干活啦”的真情流露引起了消费者内心深处的震颤以及强烈的情感共鸣，自此，“纳爱斯”和“雕牌”更加深入人心；又如美加净的护手霜“就像妈妈的手温柔依旧”，让我们的内心掀起阵阵涟漪，觉得美加净的呵护就像妈妈一样温柔；还有丽珠得乐的“其实男人更需要关怀”也是情感定位

策略的绝妙运用。

11. 首席定位

首席定位即强调自己同行业或同类产品中的领先地位，在某一方面有独的特色。企业在广告宣传中使用“正宗的”、“第一家”、“市场占有率第一”、“销售量第一”等口号，就是首席定位策略的运用。如容声冰箱一直诉求“连续八年全国销量第一”；百威啤酒宣称是“全世界最大，最有名的美国啤酒”；乐华通过其母公司长城电子出口量大的事实，以“国际品牌，回到中国”的口号塑造出高于一般国内品牌的地位，在现今信息爆炸的社会里各种广告牌多如过江之鲫，消费者对大多数信息毫无记忆，但对“第一”印象最为深刻，因此，首席定位能使消费者在短时间内记住该品牌。

12. 经营理念定位

经营理念定位就是企业用自己的具有鲜明特点的经营理念作为品牌的定位诉求，体现企业的内在本质，并用较确切的文字和语言描述出来。一个企业如果具有正确的企业宗旨，良好的精神面貌和经营哲学，那么，企业采用理念定位策略就容易树立起令公众产生好感的企业形象，藉此提高品牌的价值（特别是情感价值），光大品牌形象。如“IBM 就是服务”是美国 IBM 公司的一句响彻全球的口号，是 IBM 公司经营理念的精髓所在；金娃的“奉献优质营养，关爱少儿长远身心健康”，使家长觉得金娃是一个有责任心和爱心的品牌，从而对其产生认同乃至景仰；菲利普的“让我们做得更好”；诺基亚的“科技以人为本”等都是经营理念定位的典型代表。

13. 以变应变定位策略

由于企业内外环境总是处于变化之中，特别是社会公众价值观和消费潮流的不断变异，企业的经营战略、经营方式、市场定位以及企业的组织机构设置等都可能发生很大的变化，因而企业的品牌形象也应该适应这种变异而做出相应的变革，作到以变应变，才能顺应市场潮流的发展，立于不败之地。万宝路公司就是这方面的杰出代表。众所周知，万宝路香烟刚推出时是针对女性吸烟者的，尽管公司使尽浑身解数，效果却很不理想。公司调查发现：造成这种结果的原因一是女性香烟市场还小，再者公司产品形象给人以“太柔”的感觉，男士完全不愿使用这种香烟不说，连女士也难以接受。于是公司果断加以变革，针对当时美国人喜欢牛仔的潮流，推出牛仔广告，产品也由女性专用的香烟变为代表勇敢、冒险的牛仔形象的男士香烟。这一变革立杆见效，产品迅速打开销路，销量扶摇直上。而到了 70 年代，“万宝路”形象广告开始在香港推出，香港人对其优美的情景和音乐虽然比较欣赏，但对“终日策马牧牛的牛仔形象”没

有什么好感。在香港人看来，牛仔是低下的劳工，在感情上是难以接受的。因此万宝路的品牌策划不得不再次实施以变应变的策略，在广告中出现的不再是美国西部牛仔了，换成为年轻、洒脱、在事业上有所成就的牧场主。在广告宣传上，重点放在“美国销量第一”这一信息上，并提出万宝路希望给您一个多姿多彩的动感世界。结果年轻、洒脱、在事业上有所成就的牧场主形象在香港人心中留下了深刻的印象，万宝路因香港人价值观的差异而改变其品牌形象的以变应变策略在香港大获成功，产品销量也是一路攀升，经久不衰。

五、品牌延伸策略

品牌延伸是指采用现有成功的产品品牌，将它用在新产品上的整个过程。例如海尔冰箱到海尔空调，娃哈哈果奶到娃哈哈纯净水，维维豆奶到维维方便面，步步高 CVD 到步步高英语复读机等。品牌延伸并非只借用表面上的品牌名称，而是对整个品牌资产的策略性使用。

（一）品牌延伸的作用与风险

品牌延伸突破了传统的品牌概念，即一个品牌等于一个产品，等于一个承诺以及顾客利益。品牌延伸是品牌发展的要求和结果，是品牌营销的策略和工具，是品牌防御性和进攻性的集中体现，是企业推出新产品赢得市场和利润的重要战略。

概括起来，品牌延伸的作用主要表现在以下几个方面：

1. 品牌经营者可用某一强势品牌来使新产品很快获得识别，品牌经营者因此而节省了包括使消费者熟悉新产品在内的广告费，促销费等费用。
2. 成功的品牌延伸能为现存的品牌或产品线带来新鲜感，为它们增强活力，为消费者提供理会完整更多的选择。
3. 品牌延伸能够增强核心品牌的形象，能够提高整体品牌家族的投资效益，即整体的营销投资达到理想经济规模时，核心品牌和延伸品牌都因此而获益。

品牌延伸也存在一定的风险，处理不好就会得不偿失。一般而言，品牌延伸的风险主要有如下三个方面：

1. 品牌个性稀释

品牌如果盲目延伸就可能变得愈疲软，致使品牌个性淡化。成功的品牌在市场中都有十分明确的形象定位，尤其是忠诚度极高的品牌还可能变成某一特定产品的代名词，即类别品牌，如拜耳之于阿司匹林，此时品牌延伸的新产品就可能导致原有品牌形象的模糊和混淆，并可能推动消费者对原有品牌的独特偏好，如拜耳阿司林原有市场领先者地位被对手泰宁诺给夺走

了。

2. 品牌联想冲突

企业原有品牌在消费者心目中大都建立了固定的品牌联想，消费者往往会将某一产品另一个或一类产品联想在一起，如果这时对品牌盲目延伸，就可能会形成品牌联想冲突。如消费者把“999”视为胃药的联想，这本是品牌成功的极至。但三九集团将“999”延伸到啤酒，推出广告“999冰啤酒，四季伴君好享受”。消费者第一具潜意识的反应就会联想到“999”胃泰这种药物，于是产生了心里冲突，怎么能接受这种在心理上带有药味的啤酒呢？娃哈哈以其“喝了娃哈哈，吃饭就是香”广告语成为中国家喻户晓的儿童口服液品牌，之后却推出“感冒康宁”，本以回避儿童忌讳的药物作为娃哈哈的切入点，却又沾上真正的药味，儿童消费者如何适从呢？这种品牌联想冲突不仅不利于新产品的市场推广，反而会导致消费者对原有品牌的质疑与疏远。

3. 品牌形象侵蚀

品牌延伸必须确保成功，一旦失败就可能波及其他产品乃至核心产品的声誉，并可能导致消费者对整个品牌的“全盘否定”，这种“株连”效应将使原有品牌形象遭受重大创伤，如拜耳品牌延伸失败导致拜耳主导地位形象的丧失，而“九九九”冰啤与“娃哈哈”感冒康宁在其推广不久后即理智地撤出市场，尚未造成过大的负面影响。

这三大威胁是品牌延伸能否成功的要点之所在，只有能够克服这些威胁，品牌延伸战略的胜利实施才是可预期的。

（二）品牌延伸的基本策略

品牌延伸是基于延伸产品与核心品牌具有相似性，在核心产品与延伸产品存在相似性的条件下，消费者对延伸产品的评价与核心产品的总体质量成正向关系，即核心产品总体质量对延伸产品有波及作用。品牌延伸效果的好坏，决定于原有品牌形象与延伸产品形象之间的相关程度，延伸产品与消费者心目中原品牌概念一致消费者就容易接受，两者相关程度越大则延伸效果越好，反之则效果越差。由此可见，恪守延伸产品与核心品牌的相似性是品牌延伸的基本要求。

相似性又称关联性、相关性，是指延伸产品与核心产品之间的某种共通性和匹配度。这种共通性并非单指产品方面，还包括非产品方面。例如，象维京、三菱这样延伸产品包罗万象的品牌，其延伸绝非只有遵循了产品特性上的相似性。品牌延伸的相似性可分为两类：产品特征相似性和品牌概念一致性（即品牌形象相似性）。与此相关，品牌延伸主要有两种基本策略或

延伸方向：连续延伸与间断延伸。连续延伸是凭借产品技术和资源上的相似性进行的延伸，如佳能的照相机和复印机、李宁牌的运动服和运动鞋等；间断延伸则超出技术、资源等物理局限，遵循的是形象、价值等无形的、与产品本身无关的相似性，如雅马哈的摩托车和电子琴、卡特皮勒的掘土机和皮靴等。

两类相似性可再度细分。连续延伸所依据的与产品有关的相似性有三类：技术或资源的可转移性（此处的技术是指有竞争优势的核心技术，而非简单技术），如海尔冰箱延伸到海尔冷柜；互补性，如柯达胶卷和柯达连锁冲晒店；替代性，如产品线延伸。间断延伸所依据的是与产品无关的相似性，如品牌形象、象征性意义等，这些可归为品牌的核心价值。

（三）品牌延伸的决策

一般说来，影响品牌延伸成败的决定性因素主要有两个：消费者对核心品牌的认知以及延伸产品与核心品牌之间的相似性，前一因素是品牌延伸的优势基础，后一因素是品牌延伸的指导原则，将二者结合起来，可以构建一个品牌延伸决策模型。根据该模型，品牌延伸成败取决于延伸产品是否脱离了核心品牌所规定的延伸边界。

1. 消费者对核心品牌的认知

研究表明，消费者在购买商品时，在很大程度上受产品品牌所提供的先验知识的影响。虽然消费者对核心品牌的先验知识有很多种，如产品类别、产品功能、产品价格、品牌定位、品牌形象等，但这些品牌属性为消费者提供的利益可以归为两类：功能性利益与心理性利益。任何核心品牌都是由功能性和心理性利益（有些学者用表现性代替心理性）两种属性构成的，即任何品牌都具有二重性，只不过二重性的不同比例组合构成了核心品牌的差异。

根据以上观点，如果将品牌的功能性和表现性（或心理性）按高低标准进行组合，将会形成一个矩阵，即 Charlatantry—Mc William 矩阵（简称 C—M 矩阵，见下图）。C—M 矩阵可以反映出消费者对品牌在二重性上的看法，换句话说，所有的品牌都可按二重性归入 C—M 矩阵的不同象限。所以，我们完全可以利用 C—M 矩阵来评估消费者对核心品牌的先验认识。

功 能 性	高	高功能—低表现	高功能—高表现	低 高
	低	低功能—低表现	低功能—高表现	
		低	高	

(表 现 性)

Chinatown-Mc William 矩阵

C—M 矩阵把品牌分为四类，分属矩阵的四个象限：(1) 高功能——高表现型品牌。这类品牌在消费者心目中既具有完美的使用价值，又是一个很好的表现自我的工具，例如劳斯莱斯、牛津等；(2) 高功能——低表现型品牌。这类品牌具有很高的使用价值，但缺乏象征意义，所以无法使消费者感受到心理的满足，例如 TCL、海尔等；(3) 低功能——高表现型品牌。这类品牌使用价值平平，并不能给消费者更大的生理满足，但由于被赋予很强的表现意义和象征意义，所以能给消费者极大的心理满足，如路易十三、劳力士等；(4) 低功能——低表现型品牌。这类品牌无论是在使用价值或是心理价值上都平淡无奇，主要是一些日用品，如食品、牙膏等。

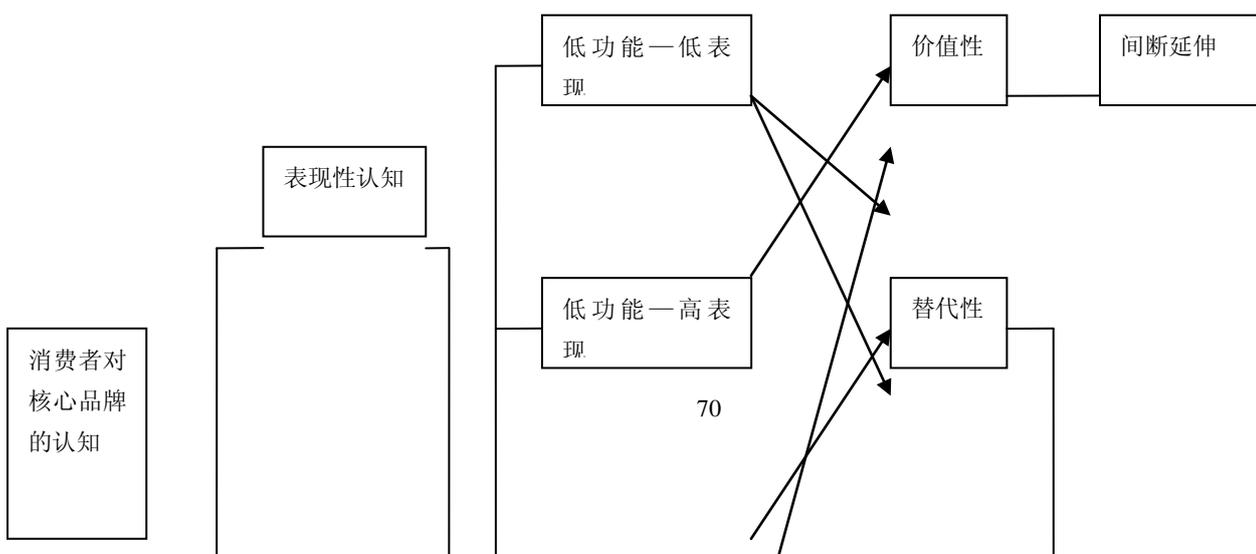
以上四种品牌认知可视为核心品牌现有的资源优势。这些资源优势限制了品牌延伸的能力和边界，决定了延伸产品的范围，延伸产品只有与这些资源优势相匹配才可能成功。

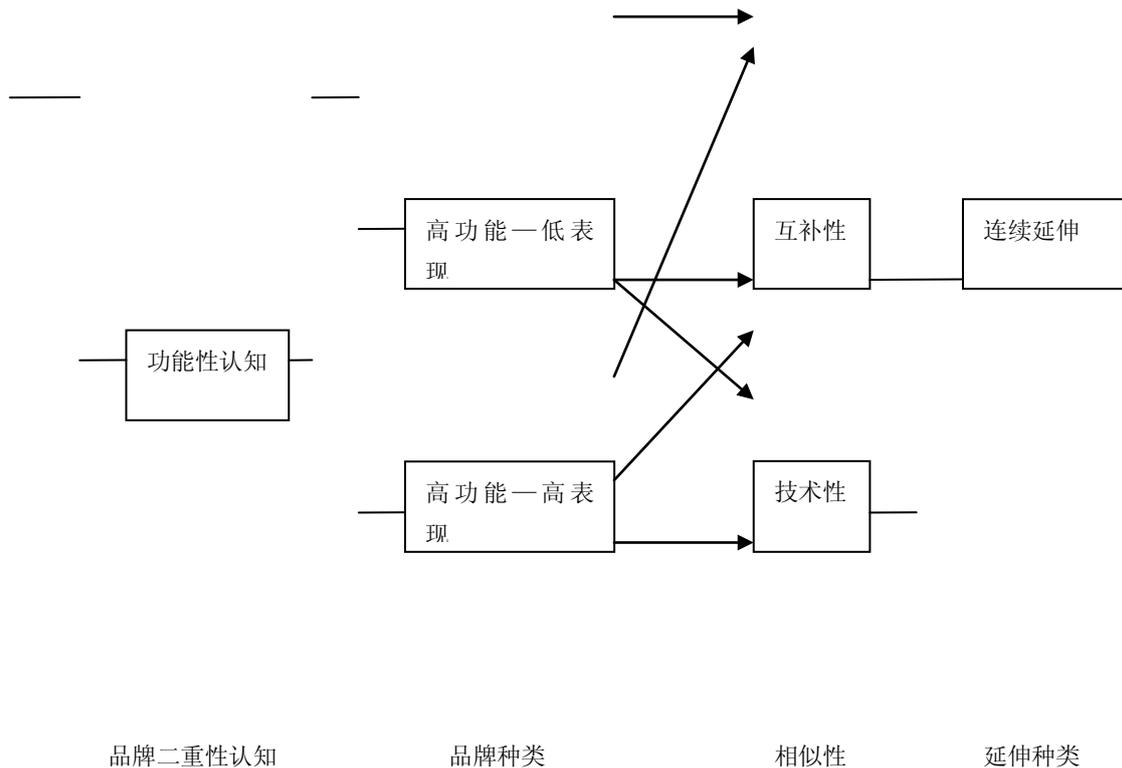
2. 延伸产品与核心品牌相似性

影响品牌延伸成败的第二个关键因素是延伸产品与核心品牌的相似性。这种相似性体现在品牌延伸方向上就是连续延伸和间断延伸，而连续延伸根据与产品有关的相似性又可分为三类：技术或资源的可转移性延伸；互补性延伸和替代性延伸。

3. 品牌延伸决策模型

我们可以用品牌延伸决策模型来研究品牌延伸的可能范围与可行性。该模型要点在于：(1) 根据消费者对核心品牌的二重性认知，将核心品牌分为四类，即高功能——高表现型、高功能——低表现型、低功能——高表现型和低功能——低表现型；(2) 相似性有四类，其中与产品有关的包括技术性、互补性和替代性，与产品无关的有价值性；(3) 依据相似性原则，根据各类品牌资源优势的不同可确定品牌延伸的边界，超出边界的延伸容易失败。要点 (1) 和 (2) 已在前面讨论过，以下主要分析后一个要点，研究四类品牌延伸边界的确定。





(1) 高功能——高表现型品牌：既可连续延伸又可间断延伸。此类品牌在技术方面优势明显，能给消费者带来很高的使用价值，因而适应于技术、互补、替代性延伸，同时，高功能——高表现型品牌又能给消费者以心理或情感满足，因而可以凭借这种无形的价值资源进行间断延伸。也就是说，这类品牌向功能性和表现性产品延伸均可成功。例加，劳斯莱斯轿车可以向私家游艇延伸（技术性与价值性延伸），可以向专用轿车配件延伸（互补性延伸），还可以推出另一型号的豪华轿车（替代性延伸）。又如，牛津大学不仅开设其他教育机构和出版专业图书（功能性延伸），而且授权一家服装生产商使用，成为一个颇具人文气息的服装品牌（价值性延伸）。

(2) 高功能——低表现型品牌应连续延伸，而不宜间断延伸。此类品牌的优势在于具有先进的技术工艺，能提供很高的使用价值，很好地满足消费者的生理需要，如松下电器就属此类。这种优势正是其延伸的资本。由于其功能性属性突出，所以与第一类品牌类似，可依据技术性、互补性和替代性等与产品有关的相似性进行连续延伸。然而，如果执意要向非功能性产品延伸，则消费者很难将延伸产品与核心品牌的优势相联系，所以不易成功。例如，松下可以很成功地延伸到各类家电产品，却难以进入高档手表或名贵香水等表现性产品。

(3) 低功能——高表现型品牌应间断延伸，不宜连续延伸（替代性延伸除外）。此类品牌

具有很好的象征意义和价值感，能很好地满足消费者的心理需要，这是其延伸的优势资源。如果向功能性产品延伸，通常很难成功，因为消费者对其功能性属性并无认同感。例如，高档洋酒本身并无太大功能性，但其名贵的特性会满足一些虚荣心较强的人的心理需要，所以更适合向名贵家居装饰品或珍藏品延伸，而不是其他副食品。此外，这类品牌还可推出功能类似、档次相当的替代产品（替代性延伸）。

（4）低功能——低表现型品牌相比之下更适合连续延伸。这类品牌无论功能性还是表现性都无法给消费者很大的满足，从理论上讲延伸困难很大。但是，若要延伸，则间断延伸的失败率通常比连续延伸的要大得多。因为这类品牌的表现性很弱，不能满足消费者的心理需要，但却能满足基本的生理需要（这是此类品牌能得以生存的原因），所以相比之下，功能性要胜过表现性。由于其功能性并不强，故不宜采用技术相似性延伸，而应采用互补性和替代性延伸。例如，一种普通食盐品牌可以延伸到碘盐（替代性延伸），也可延伸到味精、酱油等其他调味品（互补性延伸）。

品牌延伸决策模型对延伸产品的范围加以了限制，如果违反其中的原则，则延伸通常要失败。比如美国的“派克”钢笔以价贵著称，是身份的象征，为社会上层人士所青睐。然而1982年新总经理詹姆士·彼得森上任后，派克开始生产3美元一支的低档笔，结果极大损坏了派克在消费者心目中的高贵形象。派克品牌延伸失败的真正原因在于，派克属于低功能—高表现型品牌（因为钢笔在功能性上差异不大），这注定它应该向能满足心理需要的表现性产品延伸，而低档钢笔显然与此类产品相背离，所以失败是必然的。另一则延伸失败的案例是“荣昌”。荣昌以治疗痔疮而成名，后来延伸到治疗睡眠不足的甜梦口服液，自然也是失败。究其原因，荣昌肛泰属于高功能——低表现型品牌，其延伸范围受限于技术性、互补性或替代性等与产品有关的相似性，而荣昌肛泰与荣昌甜梦口服液无论从技术性、互补性还是替代性上都无法匹配，这注定了其延伸不可能成功。

第九讲 策划方案确定、实施与反省

一、什么是可行的策划方案

1、该方案的确行得通

方案要受本身资源的限制，这些资源包括了人力、财力、时间等方面。由于受限于资源条件，因此，该策划案是否“可行”就很重要了。所以在选择方案时，好的创意固然重要，可是

可行的创意更重要。此外，如果你选择的方案必须依赖其他条件的配合才能实施，或是该方案交给别人去推行就不易成功，那表示该方案可行程度偏低。

2、高层主管的信任与支持

由于策划部门是顾问单位，影响是间接的，策划案是否能顺利推行，执行到底，与资源管理者的信任与支持程度密切相关。通常推行一个策划案，需要投入的资金较多，而策划案推行之初，很可能看不出什么效果，这时如果高层主管的意志不够坚定，对策划案的信心有所动摇，那该方案就有夭折的可能了。

3、其他部门的理解与配合

要使策划案顺利实施，除了高层的支持外，公司其他部门的全力配合也非常重要，因此策划必须留意相关部门的反应。策划部门拟妥方案后，即使思虑周详，如果得不到各方的理解、认同与配合，无法发挥团体的协同效应，方案即便得到实施也难以获得预期效果。因此，在拟定方案之前，必须与相关部门沟通、协调。最好的方法是，请各部门的资源管理人员共同参与方案的拟定，经过大家热烈讨论之后才定案，这样，所做出的方案就不只是策划部门的了，而是大家共同努力的结晶。策划案在实施过程中自然会得到各方的支持与配合，收到事半功倍的良好效果。

二、策划方案的选择

1、优先考虑最有自信或最喜欢的方案

如果没有对任何一个策划案特别自信，每一个都各有优缺点，那么就选择策划者自己最喜欢的那一个。大体上，策划者有自信的方案或者最喜欢的策划案，内容会比较扎实，策划者掌握得更充分，同时也更具有说服力。因此，在所有方案各有利弊时，大可不必犹豫。尽管选择根据策划者所喜欢的创意所设计出来的策划方案。现实中有人喜欢反复揣摩评审人员的爱好，而以这些人的偏好为选择标准，却忽略了真正优秀的策划和自己有信心的策划构想。这种做法虽然通过评审的可能性高一些，然而策划是为公司所设计的，不是为评审人做的。因为投评审人所好而放弃自己最有信心的方案，虽然通过评审，但是最终可能会因为没有实施最佳方案而影响了策划效果，最后的结果还是策划者本人得不偿失。因此以策划者认为最有信心或最喜欢的方案为优先才是正确的。

2、比较费用与效果

如果觉得以策划者的喜好为优先太主观的话，不妨以费用与效果的比较为客观标准进行方案选择。这种方法是费用对效果之比最低的策划为优先。首先对那些预测结果比策划目标低

的方案放弃不用，而在合格的方案中，又以花费较少（费用预算），并能预测出相当可观的初期效果的方案，为最有效率的策划案。

不过这里的“费用”不只是价钱因素，而应以投入总资源为标准，所谓投入总资源是指包括实现策划所需的人员、物资、金钱的总量。策划方案的取舍，不妨可以以它为标准。

策划案实现的难易程度也是策划案选择的重要标准。在众多方案中，以不需要太辛苦就能实现的方案为优先。策划案实现的难易程度，会因实现策划所需人员、场所、道具、知识、时间、环境等的不同而有所差别，例如，需要高度知识和熟练工人的策划就是难度较高的策划，同样如果需要较难制作的道具的策划也属于此列。虽然难度越高的策划，其效果往往也会越高，但是一般来说，商务策划往往只要针对策划主题，能达到其预期的效果就可以了。在这种情况下，与其选择难以实现的策划案，不如尽可能选择容易的方案。换句话说，在同样可以实现目标的情况下，越容易实现的策划案，就是越杰出的策划方案。策划者有时喜欢选择那些别出心裁、实施起来比较困难的方案，作为策划者个人的特殊兴趣，并无大碍，但对于需要动员企业大量资源的策划来说，却并不是很值得可取的做法。此时选择比较容易实现的策划案还是相对明智的。

三、策略的实施

策略实施当然就需要人员的安排、资金的调拨等，有关这方面的具体事项，相关的功能部门自会做出安排，在此无需涉及，这里只是强调两点：

一是制定与策略相应的功能性政策；二是组织机构的设置随策略调整。策略的顺利实施需要与之适应的组织机构和相应的功能性政策的配合，否则的话，再好的策略也会因为实施不畅而使效果大打折扣。比如某公司决定进军青年女性服装市场，定位于淑女形象。设计部门很快设计出适合青年淑女的服装产品，生产部门也如期完成生产任务。可是公司却把这些产品在原来的通路铺货，忽略了其他通路，同时销售组织方式也是使用的原有的产品型销售组织形式，而没有根据服装特点改变成顾客型销售组织形式，并且也没有搭配性的产品广告助阵，除了少量经常触及老通路的青年女性顾客惠顾外，广大消费者根本就不知道还有这种新的诉求，所以，虽然就该新产品的设计生产方面的策划做得还算不错，但是因为功能性政策没有跟上，组织机构也没有作相应的调整，结果实施效果并不理想。

四、策略的反省

1、策略反省的三个层次

任何一项策略都不可能十全十美，都需要在实施过程中和实施完成后进行反省与检讨，以

求改善策略方案和为下一次策划积累经验。策略的检讨一般可从三个层次来进行：

第一个层次，是检讨策略规划的结果是否被正确地实现。有些企业一心要走低成本的道路，但结果因开发出功能复杂的产品，而无法降低成本，因此首先就要检讨规划出来的策略是否真的被实现，检讨的方法可用策略展开后的项目一一加以对证。

第二个层次，是检讨策略与部门政策或部门组织的联系。虽然有几上几下的过程（在组织内上下反复讨论），但是在实现后，是否真的达到共识，也就是说部门的政策或组织是否就真的符合公司的策略要求，一般来说，如果这些部门的政策符合公司策略，而且各部门也都达成其政策要求，公司策划案也会被正确实现。此时如果效果仍然不如意，那策略本身就可能存在问题。

第三个层次，是检讨这个策略是否给公司带来预期的利润或是否达到目标。这个层次的检讨是很残酷的，也是最根本的检讨，因为策划之根本目的就是要达到公司目标或解决实际问题。

2、策略反省后的改善建议

策略检讨后，如果发现差异，就应该提出改善的建议与策略。

（1）如果是策略规划没有被实现，就必须分析是不是当初提出的策略没有交给下级各部门去实施，还是根本没达成共识，大家没有清楚了解策略是什么；有时候策略未被实现，根本是企业主从事策略规划的心态不正确，他们只是抱着好玩、试试的心理来进行策划，结果当然就不可能被实现。

改善的方法是在公司内部进行沟通，重新建立共识。如果是企业主漫不经心，那改善的方法就只有不要管它，反正老板也不在乎。如果策略本身根本达不到，就必须重新思考自己的条件够不够，当初策略规划是不是没有对环境、资源与目标进行正确的分析了解。

（2）如果是策略与部门的政策的差异，那就必须了解是有关部门阳奉阴违，还是上下沟通错误。改善的方法可能是撤换主管，或是重新协商，一定要说服各部门了解公司的策略，并且重新实施三上三下活动，以使策略变成适当的部门政策或是组织作适当的调整。

（3）如果策略实施的结果没有达成目标，而通过对以上两方面的分析均不存在这样的问题，那可能是策略本身有问题。策略规划并不能保证成功，但是从事策划至少可以知道自己是怎么失败的。此时要重新分析，看看当初分析的环境以及预测的环境情况是否真的出现，同时看看策略设计之时对企业优势与劣势的分析是否正确，还要仔细分析当初对策略实施的目标是不是估计太高等。通过这些分析，找出策略所存在的问题，并且做出相应的修改调整。