

21世纪精品教材

ERP沙盘实战教程

ERP Shapan Shizhan Jiaocheng

高市 王晓霜 宣胜瑾 主编

21世纪精品教材

ERP沙盘实战教程

ERP Shapan Shizhan Jiaocheng

高市 王晓霜 宣胜瑾 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 高市 王晓霜 宣胜瑾 2008

图书在版编目(CIP)数据

ERP 沙盘实战教程 / 高市, 王晓霜, 宣胜瑾主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2008.3

(21 世纪精品教材)

ISBN 978-7-81122-286-9

I.E… II.①高… ②王… ③宣… III.企业管理-计算机管理系统, ERP-高等学校-教材 IV.F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 032745 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 245 千字

印张: 12 3/4

2008 年 3 月第 1 版

2008 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨慧敏

责任校对: 尹秀英 毛杰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-81122-286-9

定价: 24.00 元

前言

教育必须面向社会，服务于经济建设。因此，无论是企业管理人员的培训，还是高等教育经济管理的课程教学，都需要尝试一种全新的教学模式与方法。“ERP沙盘模拟”系列课程正是这种尝试的成果，它以其独到的设计理念、新颖的教学模式和体验式教学方法得到了企业内训人员和院校教师的大力推崇。

随着 ERP 沙盘的应用与推广，人们对这种教学模式产生了浓厚的兴趣。学习者被沙盘的魔力所吸引，已不再满足于对沙盘的表面理解，更想探寻其内在的奥秘，但这方面的资料少之又少。为此，笔者着手积累资料，一方面，通过编制软件，与参赛队员们深入研究、共同探讨，得到了很多有益的启示，所获颇丰，发现了一些 ERP 沙盘的内在规律，对 ERP 沙盘有了进一步的理解；另一方面，在多次比赛中，通过接触众多带队老师和同学，获得了很多的第一手资料，为编写此书提供了大量的素材。此后，笔者与用友软件股份有限公司培训教育事业部 ERP 实验室业务经理杨笑、东北大区总监李英奇和吉林分公司培训事业部经理孟伽威谈及此事（他们是“久经沙场”的资深裁判和多次沙盘大赛的组织者，对沙盘有着很深的研究），他们对笔者提出了很多好的建议，在此表示深深的谢意！

本书主要通过 ERP 沙盘的实战案例来阐述 ERP 沙盘的操作实质，体现了寓教于乐、实用创新的特点，为初次接触 ERP 沙盘的学员尽快掌握其操作提供了要领与方法。全书由高市、王晓霜、宣胜瑾任主编，由姜虹、王玥任副主编。本书的第一章及附录 1、附录 2、附录 4 由宣胜瑾（吉林省经济管理干部学院）撰写；第二、五章由王晓霜（吉林省经济管理干部学院）撰写；第三章由姜虹（吉林大学）撰写；第四章、第六章及附录 5、附录 6 由高市（长春大学）撰写；附录 3 由王玥（吉林省鑫安高新建筑有限公司）撰写。全书由高市、王晓霜总纂定稿。本书在编写过程中得到很多专家的教诲、朋友的帮助，在此表示由衷的谢意！

由于本书的编写是一种全新的尝试，书中难免有疏漏之处，恳请各位读者批评指正，以期使之更加完美。如果有对本书内容提出改进意见或其他建议，或有使用电子沙盘者，可直接发送邮件至 gass19570923@sohu.com 进行交流和联系。

编者

2007 年 12 月于长春

目 录

第一章 ERP 沙盘预备知识	⇨1
第一节 ERP 沙盘课程内容及特色	/1
第二节 企业总体战略与企业环境分析	/4
第三节 企业营销战略	/7
第四节 企业财务战略	/13
第二章 ERP 沙盘初步	⇨23
第一节 模拟企业初始状态设定	/23
第二节 模拟企业初始年的运营	/25
第三节 卓越模拟公司运营实例	/33
第四节 制表和计算	/50
第三章 基本技术分析	⇨57
第一节 财务分析	/57
第二节 市场分析	/59
第三节 生产分析	/61
第四章 实战案例	⇨65
第一节 思锐模拟公司战例	/65
第二节 欣达模拟公司战例	/84
第三节 新闻模拟公司战例	/108
第五章 ERP 沙盘战略和战术技巧	⇨128
第一节 战略和战术技巧	/128
第二节 参训者战略和战术技巧经验总结精编	/133
第六章 赛前准备及练习方法	⇨142
附录 1 竞争规则	⇨148
附录 2 市场预测表	⇨156
附录 3 企业经营过程记录表	⇨161
附录 4 竞单表	⇨189
附录 5 ERP 沙盘综合评分标准	⇨191
附录 6 电子沙盘软件操作说明	⇨192
参考文献	⇨197

第一章

ERP 沙盘预备知识

[学习目标]

【知识目标】了解 ERP 沙盘课程的特色与内容。

【技能目标】掌握与 ERP 沙盘课程有关的企业管理知识。

【能力目标】提高收集相关资料的能力。

● 第一节 ERP 沙盘课程内容及特色

ERP 沙盘课程是一门理论与实践集于一身的综合性课程。在课程中，可让学员清晰地看到模拟企业的信息流、物流及资金流的流动及相互作用，体会到企业管理信息的产生、加工、传递和运用。在课程的模拟训练过程中，无论胜负都会给参与者留下深刻的印象，胜利者会有成功的喜悦，失败者则会在遗憾中领悟出很多的经营真谛，使其达到巩固所学的专业知识和积累企业经营管理经验之目的。

为了说明 ERP 沙盘课程的实质，本书将 ERP 沙盘课程的基础背景设定为一家已经经营若干年的生产型企业。在课程中，把参加训练的学员分成 4~12 组，每组 4~10 人，每组代表着不同的模拟企业，同时，每个小组的成员将分别担任企业中的重要职位，如 CEO（首席执行官）、CFO（财务总监）、CMO（营销总监）、COO（生产总监）和采购总监等。他们从前任管理团队手中接管企业，在面对来自其他企业的激烈竞争中，使自己的模拟企业不断发展壮大。在课程中，学员们必须做出诸如新产品的开发、生产设施的改造、新市场中销售潜能的开发等决策。每个决策都极大地考验了学员的胆识、才智及团队精神，只有具备这种素质的团队才能在竞争中脱颖而出，取得 ERP 沙盘模拟对抗赛的胜利，所以这门课程给学员留下了难能可贵的经验和难以忘怀的印象。

2 ERP 沙盘实战教程

一、ERP 沙盘课程内容

ERP 沙盘课程内容涉及了诸多企业管理方面的知识,如企业整体战略、产品研发、生产排程、市场营销、财务管理、团队沟通与建设等多个方面。具体内容如下:

(一) 企业整体战略方面

1. 评估内部资源与外部环境,制定企业的长期和中短期策略;
2. 预测市场趋势及调整既定战略。

(二) 产品研发方面

1. 产品研发决策;
2. 修改研发计划,必要时中断项目。

(三) 生产方面

1. 选择获取生产能力的方式(购买或租赁);
2. 设备更新与生产线改良;
3. 全盘生产流程调度决策,匹配市场需求、交货期、数量及设备产能;
4. 库存管理及产销配合。

(四) 市场营销方面

1. 市场开发决策;
2. 新产品开发、产品组合与市场定位决策;
3. 模拟在市场中短兵相接的竞标过程;
4. 刺探同行商情,抢攻市场;
5. 建立并维护市场地位,必要时做退出市场决策。

(五) 财务方面

1. 制订投资计划;
2. 预测企业的长期资金和短期资金的需求,寻求资金来源;
3. 掌握资金来源与用途,妥善控制成本;
4. 洞悉资金短缺前兆,以最佳方式筹措资金;
5. 分析财务报表,掌握报表重点与数据含义;
6. 运用财务指标进行内部诊断,协助 CEO 进行管理决策;
7. 如何以有限资金转亏为盈,并创造高额利润;
8. 编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

(六) 团队沟通与建设方面

1. 实地学习如何在立场不同的各部门之间进行沟通协调;
2. 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念;
3. 建立以整体利益为导向的组织。

二、ERP 沙盘课程特色

(一) 生动有趣,激发学习热情

在目前的学历教育中,一般的管理课程都是以“理论+案例”为主,理论比较枯

燥,而案例又以实际企业当前存在的管理问题为主。虽说这种教学模式能将理论知识在案例中得以阐释,但其无法开拓学员的个性,让其才智得以充分的发挥。而 ERP 沙盘课程正好弥补了此类教学模式的缺点。通过 ERP 沙盘模拟课程进行培训,将学员置身于模拟企业之中,通过自己的经营与管理,让学员亲身体会和感受如何管理企业。这种体验式教学增强了学习的娱乐性,使枯燥的课程变得生动有趣,并通过制定游戏规则进行对抗,激起了参与者的竞争热情和学习热情,使其学会收集、加工和利用信息,积累管理经验,缩短了理论与实践的距离,为以后学习管理知识增添了动力。

(二) 体验实战,加强团队合作

ERP 沙盘模拟对抗课程剥开了经营理念的复杂外表,直探企业经营本质,将企业的经营管理在模拟沙盘上进行了充分的展示。把复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式让学员体验和学习。完整生动的视觉感受让其充分地体会到了经营管理的实质,使其对所学的知识内容有了更深入的理解。同时,在 ERP 沙盘模拟对抗赛中,当参与者在经营决策过程中产生不同观点时,需要团队成员们不停地进行商议与探讨,最终要将不同的观点达成一致,才能做出决策。这种团队合作的方式增强了学员之间的沟通技能,使其学会如何以团队方式工作,培养了他们的情商,从而使其人格更加完美。

(三) 提高能力,素质全面提升

在以往的课程学习中,学员们学到的知识只是停留在书本上,由于客观因素,很少将所学的知识加以实际运用,他们对自己的能力有所不知。通过学习 ERP 沙盘这门课程,可以使其才智充分体现。在课程中,通过模拟企业几年的全面经营管理,利用经营产生的效果来检验学员的综合运用能力。这使得学员的知识得到了全面的、系统的提升,增强了学员的学习能力,并通过团队合作的方式使其增强了企业凝聚力的训练。因此,ERP 沙盘课程使学员的综合素质得以提升,为他们以后走上社会工作岗位奠定了坚实的基础。

三、用友 ERP 沙盘图面简介

目前我国有几家公司开发出了不同的沙盘工具,其沙盘图各有不同的布局,本书所示的是用友公司开发的沙盘工具所用的沙盘图,图中分为物流中心、生产中心、营销与规划中心和财务中心等,具体如图 1—1 所示。在模拟时,由不同的人员来分别负责各个领域中的工作。CEO 负责全局工作,采购总监负责材料的订购、营销总监负责订单的争取、生产总监负责生产运作、财务总监及其助理进行业务记录与账表编制及筹资等工作。每位人员要各司其职,认真履行好自己的职责,才能保证模拟企业的各项工作顺利进行。

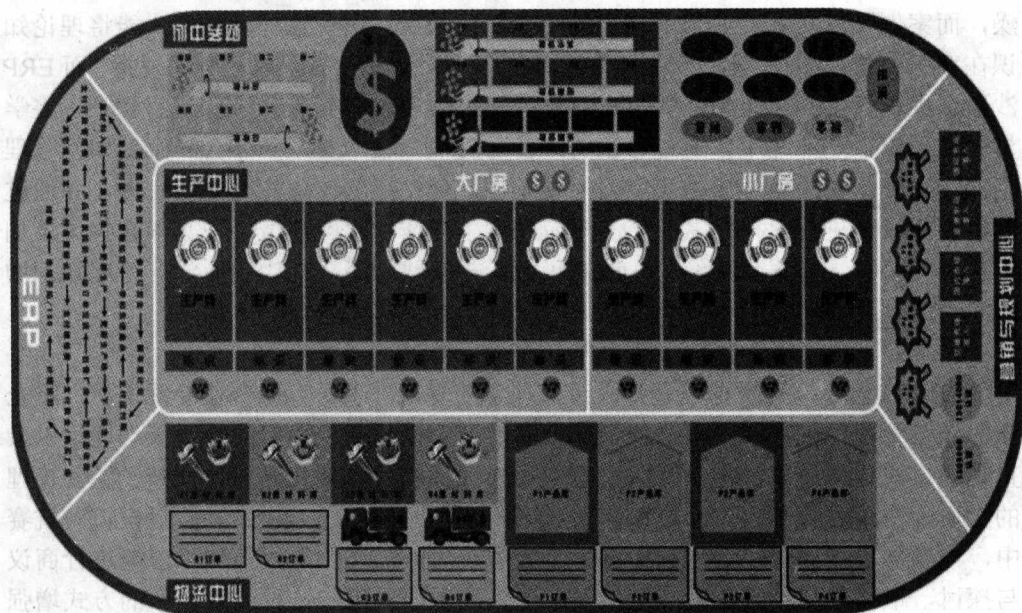


图 1—1 沙盘图

● 第二节 企业总体战略与企业环境分析

任何一个企业在生存和发展过程中，都必须具备战略观念和意识，并以此来指导企业实践，这样才能确保企业的长期繁荣与稳定，使企业在激烈的市场竞争中获得并保持其竞争优势地位。

企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得生存和发展而做出的带有长远性、全局性的谋划或方案，是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，是制订中长期计划的依据。从企业为达到战略目标所采用的途径和手段来看，企业战略包括经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用等四大要素。为了有效地组织和管理这四大要素，就需制定企业战略，所以企业战略管理就是一个制定战略和实施战略的过程。

一、企业总体战略

一般说来，企业总体战略主要有以下几种。

(一) 单一经营战略

单一经营战略是指企业将自己的经营范围限定在某一种产品上。这种战略把企业有限的资源集中在同一经营方向上，可形成较强的核心竞争力，而且有助于企业通过专业化的知识和技能提供满意且有效的产品及服务，同时有利于各部门制定简明、正确的发展目标，可以使企业的高层管理人员减少管理工作量，集中精力掌握该领域的经营知识和有效经验，提高企业的经营能力。但是，由于单一经营战略将

企业的资源都集中于某一种或某一类产品上,当行业出现衰退或停滞时,企业存在着难以维持的风险。

(二) 纵向一体化战略

纵向一体化战略是指企业在同一行业内扩大企业经营范围,后向扩大到供给资源,前向扩大到最终产品的直接使用者。企业实行纵向一体化战略的目标是提高企业的市场地位和保持企业的竞争优势。后向一体化可以在原材料供给需求大、利润高的情况下,把一个成本中心变成利润中心,还可以摆脱企业对外界供应商的信赖,但纵向一体化需要投入的成本较大。

(三) 多元化战略

多元化战略是指企业通过将开发新产品与开拓新市场相配合来扩大经营范围的战略。这种战略一般适用于那些规模大、资金雄厚、市场开拓能力差的企业。其作用主要是分散风险和有效地利用企业的经营资源。实施多元化战略不仅可以使企业挖掘现有资源潜力、节约成本、增加利润和分散风险,而且能把企业原有的经验运用到新的领域,通过资源共享和经营匹配,迅速建立起比单一经营企业更强的竞争优势,获得更多的利润。但实施多元化战略会使企业的运营成本提高,且多元化经营的人才资源需求量很大,管理成本很高,有限的资源过于分散,容易造成实施多元化经营的时机难以掌握,产业选择失误的成本高等不利因素。

(四) 集团化战略

集团化战略是指企业通过组建企业集团来推动企业发展的一种企业发展战略。对企业来说,集团化经营有利于通过相互协作、相互渗透和相互扶助,达到扬长避短、促进技术和生产的发展的目的,从而增强企业管理水平,获得规模经济,提高企业的综合经济效益。

(五) 国际化战略

国际化战略是指实力雄厚的大企业把生产经营的方向指向国际市场,从而推动企业进一步发展的战略。实施集团化战略的企业常用的方式有商品输出和建立跨国公司两种。从国际上看,商品输出往往是企业国际化的起点,由于实施跨国经营会面临各种关税和非关税壁垒,因此一些资金雄厚、生产技术和经营能力强的企业,在开拓并占领了国外市场后,常常会在海外国际市场建立独资或合资企业,以充分利用当地政府的各种优惠政策,绕过所在国的贸易壁垒,降低生产和营销成本,强化竞争能力。

二、企业环境分析

在制定企业战略时,要充分考虑企业所处的环境,对企业环境进行认真分析。众多企业的发展经验与研究结果表明,企业外部环境对企业战略行为有着重大的影响,而企业内部环境则是企业制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。

(一) 企业外部环境

目前企业面临着一个越来越复杂的全球化外部环境,这些外部环境条件给企业带来威胁的同时,也带来了挑战。因此,企业必须制定和实施适应外部环境的企业

战略,从中发现企业的机会与潜在的危险,以便能及时捕捉和利用机会,从而避开和减少威胁,保证企业的生存与发展。所以说,外部环境研究对企业战略行动有着重大的影响。对企业外部环境的分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。宏观环境的内容非常复杂,在对其进行分析时,一般主要从政治、法律、经济、社会、科技等各种性质不同的具体环境分别进行调查研究分析。对企业的行业环境分析时,一般说来,需要从行业总体形势、行业生命周期、行业经济结构、行业竞争形势等几个方面加以分析。

(二) 企业内部环境

企业内部环境或条件分析的目的在于掌握企业过去和目前的状况,明确企业所具有的优势和劣势。通过对企业内部环境或条件进行分析,有助于企业制定有针对性的战略,有效地利用自身资源,扬长避短,发挥企业的优势,或采取积极的态度改进企业劣势,抓住发展机遇,谋求企业的成长和壮大。企业内部环境分析的内容包括诸多方面,如企业资源分析、企业能力分析和企业核心能力分析等。

1. 企业资源分析

企业资源是指企业从事生产经营活动所需的人、财、物的总和,是企业的潜力。分析企业的资源和能力,目的在于找准企业在资源上表现出的优势和劣势,对于处于劣势上的资源需要进行变革,从而增强企业的实力。就当前经济发展而言,企业的资源主要包括有形资源、无形资源和人力资源等。

2. 企业能力分析

企业能力是指企业的各种经营资源有机整合而形成的经济力量。企业能力可以分解为各种分项能力,如划分为生产能力、供应能力、营销能力、财务能力、人力资源能力等,但这种划分只是相对的,并非彼此孤立,它们之间是相互关联、相互作用和相互融合的。

3. 企业核心能力分析

企业核心能力是决定企业生存和发展的最根本因素,是企业持久竞争优势的源泉。积累和保持运用核心能力是企业生存与发展的根本性战略,也是企业经营管理的永恒目标。生产、营销、财务等各个管理领域都应该以企业核心能力为中心,计划、组织、协调、控制等各类管理职能都应该围绕企业核心能力而展开。企业拥有各种资源,是资源的特殊集合体,它们能否产生竞争优势,取决于各种资源能否形成一种综合能力。那些与竞争对手相比,具有资源的独特性和优越性,并能够与外部环境匹配得当的企业将拥有竞争优势。企业资源中那些满足价值性、稀缺性、不可模仿和替代性标准的企业资源被称为关键资源,只有基于这些关键资源建立起来的竞争优势才是持久的竞争优势。在众多的能力中,企业如果在关键环节上建立了自己独特的竞争优势,则能形成企业的核心竞争力。持久性核心竞争力是企业参与竞争并取得胜利的重要法宝。判断持久核心竞争力的标准是:是否有价值能力;是否有稀有能力;是否有难于模仿的能力;是否有不可替代的能力。在实践中,由于每个企业的实际情况不同,各个企业的核心能力也各有不同,企业核心能力的培育

会涉及企业经营管理的各种活动。为了增强企业的核心能力,在培育企业的核心能力时,一般主要通过两种途径:一是传统途径;二是现代途径。传统途径就是产品经营,是指企业为了实现内部资源的最优配置而采取的一系列管理行为,包括生产作业管理、供应管理、技术创新管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理等。现代途径就是资本运营,是指企业为了有效整合外部资源而采取的更为复杂的管理行为,包括兼并、收购、拆分、上市、联营、破产等。

● 第三节 企业营销战略

企业要生存、要发展,必须研究市场、占有市场,因此,市场营销战略知识也是必不可少的。

一、企业市场战略

在企业经营管理过程中,市场战略是市场与企业的界线,在任何战略计划中都极其重要,而且市场战略是形成企业战略计划的基本条件。企业所有战略的起点就是顾客的需求,而顾客的需求就是指未满足的“市场”。所以说,所有战略必须经过市场的验证才能知道其是否正确。如果其在市场上是不可行的,那么再好的战略也都将只是纸上谈兵。

(一) 企业市场战略的特点

市场战略是指企业有效地区别于竞争对手,并利用其经营特色为消费者提供更高价值产品的方法。市场战略的本质是处理消费者、竞争者和企业三者之间的相互关系。一个成功的市场战略应具备以下特点:

1. 要有明确的市场定位。企业将提供什么样的产品、产品将如何定位、产品会面临什么样的消费者等,这一系列的问题,企业都应有明确的目标。

2. 要发挥企业的资源优势。单个企业的资源是有限的,无法满足所有消费者的要求,这就要求企业利用自身的资源优势,突出自身的鲜明特点,来满足消费者的需求。

3. 要有利于企业在竞争中脱颖而出。企业的竞争其实是受控于消费行为的,而且市场竞争十分残酷,所以企业要通过市场定位找出主要的竞争者,针对竞争者的策略随时调整企业自身的策略。

(二) 市场战略的内容

市场战略的内容主要包括:目标市场战略、市场地域战略和市场竞争战略。

1. 目标市场战略

所谓目标市场战略是指在市场细分基础上所确定的最佳细分市场,即企业所确定的以相应的产品满足其需求、为其服务的某个消费者群,它是企业所确定的营销服务对象。

(1) 无差异市场营销战略

无差异市场营销是指企业在市场细分之后,不考虑各子市场的特性,而只注重子市场的共性,从而决定只推出单一产品,运用单一的市场营销组合,力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求。这种战略下的产品品牌、规格、款式简单,有利于企业实现产品的标准化与大规模生产,有利于降低企业的生产、存货、运输、研究、促销等成本费用。但这种战略具有较大的风险性,因为单一产品要以同样的方式广泛销售并受到所有购买者的欢迎,这几乎是不可能的。无差异市场营销主要适用于选择性不强、差异性不大、供不应求的商品,或者具有专利保护的商品等。随着消费者需求的多样化和个性化,无差异市场营销的适用范围在逐步缩小。一家公司在刚刚建立时,也许只有一种产品,但随着市场的成长和不同市场领域的出现,企业会试图参与其他市场领域的竞争。

(2) 差异市场营销战略

差异市场营销是指企业决定同时为几个子市场服务,设计不同的产品,并在渠道、促销和定价方面进行不同的组合,以适应各个子市场的需要。有些企业曾实行了“超细分战略”,即许多市场被过分地细化,而导致产品价格不断增长,影响产销数量和利润,于是,一种叫做“反市场细分”的战略应运而生。反市场细分战略并不反对市场细分,而是将许多过于狭小的子市场组合起来,以便能以较低的价格去满足这一市场的需求。差异市场营销最大的优点在于能够全面满足消费者的不同需求,在激烈的竞争中,由于营销组合手段的多样化,有利于保持企业的市场占有率。但采用这种战略,会造成企业的成本较高,而且受到企业资源和经济实力的限制。因此,差异市场营销战略主要适用于选择性强、需求弹性大、规格多样的产品,如服装、食品等。

(3) 集中市场营销战略

集中市场营销是指企业集中所有力量,以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场,试图在较少的子市场上获得较大的市场占有率。集中市场营销可准确地了解消费者的需求,有针对性地开展营销工作,且营销的各项成本较低。但这种战略的风险性较大,易受竞争的冲击。

2. 市场地域战略

地理位置长期以来都是企业进行市场细分的主要变量,是影响企业进行各项营销活动及营销成本的关键,因此占领市场就成了企业在竞争中主要的争夺目标。市场地域战略主要包括以下几种战略。

(1) 本地市场战略

本地市场战略是指由于不同地域的消费者具有不同的需求和偏好,或者受到零售商和服务机构的限制(如商业银行、医疗等),企业只能在当地运作。

对于零售业而言,企业在资金不足的情况下,只能在当地运作。大型的制造业者在最初的时候也可能把新产品的分布范围限定在当地市场,随着企业自身的不断强大,企业的产品将不断地推向区域市场、全国市场以及国际市场。采取本地市场

战略,企业能熟悉本地顾客的需求和偏好,可使企业更好地满足顾客的需求;同时企业的资源比较集中,能够更好地为顾客提供服务,但采用这种战略的风险性较大,易受到外来竞争者的冲击。

(2) 区域市场战略

区域市场战略是把国家划分为明确的地理区域,从中选择一个或者多个区域作为企业的目标市场,并且针对每个区域的差别化,明确每个区域的营销组合。区域市场战略是介于本地市场战略和全国市场战略之间的一种市场战略。它一般是在经济区域的基础上形成的,是进军全国市场战略的一个缓冲过程。区域市场战略可以帮助企业在一定的地域空间内发展,提高企业的市场占有率,使企业竞争的实力逐步增强。但开发区域市场,要注意与当地企业之间的合作,尤其是与当地中间商的合作。

(3) 全国市场战略

全国市场战略是在主权国家的范围内建立起来的市场。全国市场战略对企业提出了更高的要求:首先需要大量的初始投入来完成市场的开拓和发展;其次需要更充足的资源和抵御风险的能力。全国市场战略可为企业发展提供更多的机会,实现规模经济效应,提高企业的市场占有率,但全国市场战略会使企业面临的风险加大。

(4) 国际市场战略

国际市场战略是在国际分工的基础之上,使商品在世界范围内流通。由于消费者的生活方式、语言、宗教信仰、民族等诸多方面的不同,这使得国际市场战略比全国市场战略面临着更大的风险和不确定性。随着科技的发展、生产规模的扩大,以及国内市场需求的饱和,进军国际市场是企业发展的必然趋势。国际市场战略与全国市场战略相比,企业具有更多额外的市场机会,以利于企业在大环境中不断发展壮大,从而更好地战胜竞争对手。

3. 市场竞争战略

每个企业都要依据自己的目标、资源和环境,以及在目标市场上的地位,来制订竞争战略。即使在同一企业中,不同的业务、不同的产品也有不同要求,因此,企业应当确定自己在目标市场上的竞争地位,然后根据自己的市场定位选择适当的营销战略和策略。按照企业在目标市场上所起的作用,可以将企业分为以下几种类型:市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场利基者。

(1) 市场领导者战略

市场领导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。一般来说,大多数行业都有一家企业被公认为市场领导者,它在企业营销组合的各个方面都处于主导地位,是市场竞争的领导者,也是竞争者挑战、效仿或回避的对象。在竞争中,这些市场领导者的地位是自然形成的,但不是固定不变的。因此,处于市场领导者地位的企业必须随时保持警惕并采取适当的措施。一般来说,市场领导者为了维护自己的优势、保持自己的领导地位,通常采取三种策略:一是设法扩大整个市场需求;二是采取有效的防守措施和攻击战术,保持现有的市场占有率;三是在市场规模保

持不变的情况下,进一步扩大市场占有率。

(2) 市场挑战者战略

在行业中名列第二、三名等次要地位的企业称为亚军企业或者追赶企业。这些亚军企业对待当前的竞争情势有两种态度:一种是向市场领导者和和其他竞争者发动进攻,以夺取更大的市场占有率,这时他们可称为市场挑战者;另一种是维持现状,避免与市场领导者和和其他竞争者引发争端,这时他们称为市场追随者。

市场挑战者为了战胜市场领导者一般采用如下战略:

第一,攻击市场领导者。这一战略风险很大,但是潜在的收益可能很高。为取得进攻的成功,挑战者要认真调查研究顾客的需要及不满之处,这些就是市场领导者的弱点和失误。

第二,攻击与自己规模相当者。对一些与自己势均力敌的企业,市场挑战者企业可选择其中由于经营不善而发生危机者作为攻击对象,以夺取他们的市场。

第三,攻击区域性小型企业。对于一些因经营不善而发生财务困难的地方性小企业,市场挑战者可将其作为挑战的攻击对象。

(3) 市场跟随者战略

并非所有在行业中处于第二的公司都会向市场领导者挑战,因为这种挑战会遭到市场领导者的强烈报复,最后可能无功而返,甚至一败涂地。因此,除非挑战者能够在某些方面赢得优势,否则他们往往宁愿追随领导者,也不愿对领导者贸然发动攻击。这种“自觉并存”状态,在资本密集且产品同质性高的行业中是很普遍的现象。

市场跟随者的主要策略:更好地维持现有顾客,并争取一定数量的新顾客,设法建立自身的独特优势,不能单纯模仿领导者,尽力降低成本。

(4) 市场利基者战略

几乎每个行业都有一些小企业,他们专心致力于市场中被大企业忽略的某些细分市场,在这些小市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益。这种有利的市场位置就称为“利基”,而所谓市场利基者,就是指占据这种位置的企业。

市场利基者的主要策略是专业化,企业必须在营销组合方面实现专业化。在选择市场利基时,营销者通常选择两个或两个以上的利基,以确保企业的生存和发展。

二、企业产品战略

产品战略是指企业通过提供不同产品来满足不同市场需求的战略。产品战略和市场战略是相互配合的,最终支持企业的总体战略计划。

(一) 产品定位战略

产品定位是指将一种品牌的产品投入比其他竞争者产品更受欢迎的细分市场。产品应该和市场相互配合,通过产品定位与竞争品牌区别开来。产品定位表示产品代表什么、是什么以及消费者将如何评价它。

完成产品定位需要进行设计和沟通,因为产品的定位主要是定位于消费者的心理。这就需要不断地了解消费者的需求,同时和其他的竞争者进行区别。

一般来说,产品定位主要有两种策略:一是单一品牌定位策略;二是多品牌定位策略。

1. 单一品牌定位策略

单一品牌定位策略是指企业的各种产品使用相同的品牌推向市场的定位策略。采用单一品牌可以降低成本,实现效益最大化。企业要使用单一品牌,各个产品之间的属性和质量的差别要比较小,而且企业必须在起主导作用的市场里确定一个核心的细分市场,通过这个核心的细分市场吸引消费者。企业采用单一品牌必须能够抵御来自竞争者的强大冲击,而且要建立企业在消费者心目中的独特地位,并通过企业的营销等各方面的行为,持续不断地保持这种竞争的优势,这是企业成功进行单一品牌管理的关键。

2. 多品牌定位策略

多品牌定位策略是指同一企业生产的产品分别使用不同的品牌的定位策略。采用多品牌策略可以通过向不同的细分市场提供不同的产品,实现企业效益的最大化,还可以有效地避免竞争者对单一品牌的强烈冲击。多品牌定位的管理应该注意:对于每个品牌都明确主要的细分市场,避免自有品牌之间的相互残杀,降低企业的收益;推出新的品牌的时候,各种品牌相互竞争的程度是企业能够接受的,考虑竞争者可能带来的冲击程度;需要企业强大的资源和财务实力的支持。企业产品的定位并不是一成不变的,而是一个持续变化的过程。企业必须根据市场环境的变化,不断地调整企业的产品定位,以便在激烈的竞争中保持自身的竞争优势。

(二) 产品组合战略

产品组合战略是指一个企业生产或经营的全部产品线和产品项目的结构,即产品花色和品种的配合战略,是对企业业务单位的任务指示。决定企业生产的类型,有助于选择组成产品组合的产品和服务。产品组合战略是涉及企业发展规划的长期计划安排,必须经过周密的制定,并随时根据情况的变化调整企业的产品组合。

产品组合战略主要包括单一产品战略和多产品战略。

1. 单一产品战略

单一产品战略是指企业只生产一种产品,而且必须依靠这种产品才能取得成功。实施这一战略的优势是:企业生产的产品专业性较强,有助于达到规模经济效益;企业生产管理更有效率;企业专注于小范围的产品,发展更为专业化,能够承受竞争的冲击。企业实施单一产品战略不利的是:如果环境发生变化,企业可能面临灭顶之灾;企业的销售额和市场份额不会迅速增加,对于希望增加销售额和市场份额的企业来说,这是不合适的战略。

2. 多产品战略

多产品战略是指企业面对市场提供两种以上产品的战略。提供多产品,可以使企业增强应对环境变化的能力,而且企业各个不同产品之间是相互补充的,可以实现规模增长。

（三）新产品开发战略

新产品的开发是企业发展的生命线，是企业持续不断地保持竞争优势、实现利润最大化的关键。通过新产品战略企业能够更好地维持其现有产品的优势。新产品开发战略主要有四个选择。

1. 产品改进和调整战略

产品改进和调整战略是指在原有产品的基础上，采用新技术、新材料、新结构显著改善其性能。原有产品可能由于环境的变化而进入产品生命周期的成熟期，使企业的利润降低，或者由于竞争者的跟进，使产品的竞争优势降低，从而需要改进和调整。此战略可使产品获得重生，并与竞争产品有效地区别开来。企业可以通过新的产品定位，迎合不同消费者的需求，与竞争产品进行仔细的对比分析，发现企业产品的独特竞争优势和竞争潜力。

2. 模仿战略

企业推出一种市场上已经存在的新产品时，采取的就是产品模仿战略。企业通过这种战略，可以减少产品研发的费用，使企业更具价格优势，进行追随性竞争，以此分享收益。在没有专利保护的情况下，企业可以设计、生产与发明者的产品差别不大的产品，同发明者进行有力的竞争。模仿战略可以使企业有效地规避产品创新过程中的风险，但并不是对所有成功产品的仿制都会成功的，企业可以模仿新产品，但是营销计划应该创新，这样才能有效地增加市场份额和销售量。

3. 产品创新战略

产品创新战略是指企业运用新技术、新工艺、新材料生产与制造全新的产品。企业可以通过产品的创新提高市场占有率，获得巨大的收益。产品创新需要企业投入大量精力和财力进行跨组织管理，所以一般创新都是由大企业完成的。新产品的开发不仅要考虑企业的开发能力，还要考虑开发出产品以后的生产能力，以及产品推向市场的营销方案的制订等一系列的工作。

4. 产品生命周期战略

产品生命周期是指产品从投入市场开始到退出市场为止所经历的全部时间。如同人的生命一样，产品的生命周期也经历一个诞生、成长、成熟及衰退的过程，因此，我们把产品的生命周期分为投入期、成长期、成熟期和衰退期。在不同的时期，企业的销售额、利润、竞争条件等会不断发生变化，在产品的各个不同的时期，企业需要采用不同的市场营销、财务和生产等战略。

（1）投入期战略

当企业的新产品刚投入市场时，由于消费者对其知之甚少，所以购买者较少，企业的销售增长缓慢。在这一时期，企业的主要目标在于扩大产品的知名度，这相应地会加大广告宣传的费用。因此，在产品的投入期，企业可以采取利用现有的品牌带动策略、优质优价策略以及大规模促销策略等来刺激新产品的销售，从而增加新产品销售额，以扩大其市场份额。