

企业 营销策划 实务

谨以此书献给那些
积极进取渴望财富的人们

李本辉 邓德胜 著

人们可以迅速全面地了解市场行情、试销新产品、展示新技术、推出新品牌，同时通过与各地买家面对面地、有针对性地接触与交流，了解谁才是真正的客户，了解行业的发展趋势，最终达到推销产品、扩大市场的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业 营销策划 实务

谨以此书献给那些
积极进取渴望财富的人们

李本辉 邓德胜 著

人们可以迅速全面地了解市场行情、试销新产品、展示新技术、推出新品牌，同时通过与各地买家面对面地、有针对性地接触与交流，了解谁才是真正的客户，了解行业的发展趋势，最终达到推销产品、扩大市场的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业营销策划实务/李本辉, 邓德胜著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 4
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8462 - 2

I. 企… II. ①李…②邓… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 018768 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张路中 (电话: 010 - 68319286 E-mail: zlz1952@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 任燕飞工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2008 年 4 月第 1 版

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8462 - 2/F · 7454

印张: 13.75 字数: 303 千字

印次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

定价: 34.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

编 委 会

主 任 邓德胜

副 主 任 李本辉 方 威

编 委 刘 静 向 松 金铁祥 甘瑁琴

祝海波 郑贵军 陈德良 肖更生

张冰新 王晓晚 杨丽华

前 言

市场营销策划是一门复合型的学科，它是由多门类知识综合、交叉、碰撞而形成的新的应用知识体系。它秉承市场营销学的特点，是综合思维的科学性与精湛的经济艺术的结合。市场营销策划既是一门科学，也是一门经营艺术。市场营销策划是市场营销的高级形式，是整个市场营销基本程序的核心环节，是市场营销基础理论在实践中的具体应用。市场营销策划能力是营销人员必须掌握的一项技能，是现代企业管理人员的一项必备素质。

本书简明扼要地介绍了现代市场营销的基础理论，着重阐述营销策划实务。作者面向行业、贴近市场，将满足职业岗位所需的知识点渗透到能力训练之中，在市场研究、营销战略、营销管理和营销制度创新等领域，既有概论的叙述，又有具体的工作步骤，并附有大量经典案例的介绍，以期深入浅出地启迪读者思路，指导具体操作。作者以职业能力培养为主线，比较注重教材的实用性、职业性、适应性和先进性。本书是高等院校经贸类专业教材和其他专业选修市场营销的参考书，也适合作为各种类型的营销培训班的教材，同时还可以作为高等院校和财经专科学校相关专业的教师参考书以及中高级经济干部进修的自学读物。

本书是作者多年来市场营销教学和科研实践经验积累的产物。本书在创作过程中得到了国内营销界，特别是湖南省市场营销学会、湖南省科学管理学会众多专家教授的关心与支持，尤其是策划家陈国庆、张大旗的精心指点。同时借鉴了国内外营销学者的研究成果，除注明出处的部分以外，限于体例未能一一列举说明，在此，谨向市场营销界的师友及诸多创作者致以诚挚的谢意！同时对本书付出辛勤劳动的编辑表示衷心的感谢！由于作者水平有限，本书可能存在不足与不当之处。真诚希望同行与读者提出宝贵意见。

李 萍 辉

2008 年 3 月

作者简介



李本辉，男，硕士，湖南省管理与科学学会理事、湖南省市场学会常务理事。师从中国工程院常务副院长王淀佐院士，中国人民大学人力资源学院彭剑锋教授、工商管理学院张立翔教授。曾在新加坡国立工商大学进修学习。历任冶金工业部长沙设计院高级工程师、高级经济师；唐人神集团公司副总、总经理；创新集团副总、加华生物科技集团副总裁，2004年起任中南林业科技大学副教授、硕士生导师。参加工作以来致力于市场营销策划实践和市场营销学的研究。先后主编《新市场营销学》、《营销策划学》等4部教材或专著。主要研究企业发展战略和文化建设，营销决策管理和供应链管理，承担省级以上科研课题6项，企业横向课题30余项，发表学术论文20多篇。



作者简介

邓德胜，男，1956年出生，湖南邵东人。77级本科生，81级研究生。现任中南林业科技大学商学院院长，教授，企业管理学科带头人，兼任湖南省管理与科学学会副会长、湖南省对外经济学会副会长、湖南省市场学会常务理事。参加工作以来致力于市场营销学的研究。先后主编《新市场营销学》、《营销策划学》等8部教材或专著。承担省级以上科研课题12项，发表学术论文50多篇。

目 录

第一章 企业战略规划	1
第一节 企业战略规划及内容	1
第二节 企业业务拓展战略	10
第三节 企业生存发展战略	14
第四节 企业市场竞争战略策划	15
第二章 市场战略策划	26
第一节 市场形势的分析与判断	26
第二节 企业入市的战略战术策划	32
第三节 企业扩张战略策划	42
第四节 企业资本营运的方式方法策划	46
第五节 市场退出战略策划	57
第三章 企业形象与 CIS 战略策划	61
第一节 企业形象策划的程序与基本原则	61
第二节 企业形象策划的开发与设计	68
第三节 CIS 战略导入与时机	73
第四节 企业整体形象战略的核心	78
第四章 营销造势与商业活动策划	85
第一节 营销造势策划	85
第二节 企业公关专题活动策划	92
第三节 商业活动策划	97
第五章 顾客满意战略策划	104
第一节 顾客满意指标	104
第二节 顾客服务满意战略策划	110
第六章 目标市场 STP 战略策划	115
第一节 市场细分策划	115
第二节 目标市场选择策划	118

第三节 目标市场定位策划	122
第七章 企业营销制度与业态策划	131
第一节 企业营销制度策划	131
第二节 企业营销业态策划	141
第八章 生态营销主题策划	153
第一节 循环经济主题策划	153
第二节 绿色营销主题策划	167
第三节 绿色包装策划与生态环境影响分析	184
第九章 企业国际化经营战略策划	189
第一节 国际化经营的战略分析	189
第二节 企业进入国际市场的营销方式策划	192
第三节 国际化战略策划	198
第四节 战略联盟策划	205
主要参考文献.....	212

第一章 企业战略规划

第一节 企业战略规划及内容

一、企业战略规划及重要性

企业战略规划是指企业的最高管理层通过规划企业的基本任务、目标及业务（或产品组合），使企业的资源和实力同不断变化的营销环境之间保持加强战略适应性的过程。换一句话说，就是企业为了使自己的资源和实力同营销环境相适应，以加强自己的应变能力和竞争力而制定的长期性、全局性和方向性的规划。战略规划对一个企业的生存和发展具有决定性的指导意义。没有正确战略指导的营销活动，就像一艘无舵的船，将随风飘泊，不知所终。特别是在市场环境变化无常的情况下，长期性、全局性、方向性的规划正确与否，对企业的前途和命运至关重要。

二、企业战略规划的步骤和内容

企业战略规划的内容和步骤是：第一，在整体层次上规定企业的基本任务；第二，根据基本任务的要求确定企业的目标；第三，安排企业的业务组合（或产品组合），并确定企业的资源在各业务单位（或产品）之间的分配比例；第四，在业务单位、产品和市场层次上制定营销计划及其他各项职能计划（如生产计划、人力资源计划等），这些计划是企业的总体战略在各业务单位、产品和市场层次上的具体化。

市场营销战略规划的制订是指这样的一种管理过程，即企业的最高管理层通过规划企业的基本任务、目标以及业务组合，使企业的资源和能力同不断变化着的营销环境中保持着与战略适应的关系。战略规划的主要内容和过程包括以下方面：（1）规定企业任务；（2）确定企业目标；（3）安排企业的业务组合。

（一）规定企业任务

企业战略就是通过一系列的分析，对整个企业所处的行业环境、外部动态、内部资源、人财物等各方面进行深入剖析，最终确定企业的发展方向和行动战略。战略任务是企业市场营销战略的首要内容，它涉及企业的经营范围及企业和社会分工中的地位，并把本企业和其他类型

的企业区别开来。企业的任务随着内外诸因素的变化而相应变化。企业任务一般用任务书来表达。

1. 企业战略任务的内容

企业的战略任务通过规定企业的业务活动领域和经营范围表现出来,主要回答“本企业是干什么的”、“主要市场在哪里”、“顾客的主要追求是什么”、“企业应该怎样去满足这些需求”等问题。这些问题具体表现为四个方面的内容:

第一,是企业的服务方向,即企业是为哪些购买者服务的。

第二,是产品结构,包括质量结构、品种结构、档次结构等,即企业拿什么样的产品来为购买者服务。

第三,是服务项目,即企业为购买者提供哪些方面的服务。企业的战略任务会随着时间的推移和企业内部条件、外部环境的变化而改变,但其具体内容不变。

第四,是市场范围,即企业服务的市场有多大。企业的战略任务是随着时间的推移和企业内部条件、外部环境的变化而改变,但其具体内容不变。

2. 规定企业任务需考虑的因素

在确定企业任务时,企业需考虑以下五个方面的主要因素:

第一,企业过去历史的突出特征。

第二,企业周围环境的发展变化;企业周围环境的发展变化会给企业造成一些环境威胁或市场机会。

第三,企业决策层的意图。

第四,企业的资源情况,这个因素决定企业可能经营什么业务。

第五,企业的特有能力和。

3. 一个有效的任务报告书应具备的条件

一个有效的任务报告书应具备以下条件:任务书必须明确规定企业的经营范围;任务书必须具有激励性;任务书要强化企业的优良传统和共同价值观;任务书必须具备可操作性。

· (二) 确定企业目标

1. 企业战略目标的内容

战略目标是企业营销活动的总目标,是企业在一定时期内追求和想要取得的成果。企业的营销战略目标是一个综合的或多元的目标体系,一般包括四个方面的内容:市场目标、发展目标、利益目标、贡献目标。

2. 确定企业战略目标的具体要求

• 层次化。企业的最高管理层规定了企业的任务之后,还要把企业的任务具体化为一系列的各级组织层次的目标。各级经理应当对其目标心中有数,并对其目标的实现完全负责,这种制度叫做目标管理。

• 数量化。目标还应尽可能数量化。

• 适用性。这就是说，企业的最高管理层不能根据其主观愿望来规定目标水平，而应当根据对市场机会和资源条件的调查研究和分析来规定适当的目标水平。这样规定的企业目标才能实现。

• 协调一致性。有些企业的最高管理层提出的各种目标往往是互相矛盾的。

常用企业营销战略目标如表 1-1 所示。

表 1-1 常用企业营销战略目标一览表

类别	目标名称	目标内涵
发展性目标	销售增长率	$\text{销售增加额} / \text{基期销售额} \times 100\%$
	市场扩大率	$\text{本年度市场占有率} / \text{上年度市场占有率} \times 100\%$
	市场覆盖率	$\text{本企业产品投放地区数} / \text{全市场应销售区域数} \times 100\%$
	新产品开发立项率	$\text{新产品开发立项数} / \text{新产品开发创意数} \times 100\%$
	新产品开发成功率	$\text{进入成长期产品数} / \text{开发时试验新产品总数} \times 100\%$
	品牌市场知名度	$\text{知晓企业品牌公众数} / \text{收回有效问卷数} \times 100\%$
	品牌美誉度	$\text{对企业品牌满意数} / \text{收回有效问卷数} \times 100\%$
	产销率	$\text{本期产品销售量} / \text{同期产品生产量}$
	销售量或销售额	
	其他相关目标	
竞争性目标	绝对市场占有率	$\text{本企业产品销售量} / \text{同期同地区同类产品销售总量}$
	相对市场占有率	$\text{本企业产品销售量} / \text{同期同地区同类产品最大竞争对手销售量}$
	实质销售增长率	$\text{本企业销售增长率} / \text{同行业销售增长率}$
	其他相关指标	
赢利性目标	销售利润率	$\text{利润} / \text{销售额} \times 100\%$
	投资收益率	$\text{净利润} / \text{净资产} \times 100\%$
	资产收益率	$\text{净利润} / \text{总资产} \times 100\%$
	利润总额	
	其他相关目标	

(三) 安排业务组合

在确定了企业任务和目标的基础上，企业的最高管理者还要对业务（或产品）组合进行分析和安排，即确定哪些业务或产品最能使企业扬长避短，发挥竞争优势，从而能最有效地满足市场需要并战胜竞争者。

1. 战略业务单位的划分

企业的最高管理层在制定业务投资组合计划时，首先要把所有业务分成若干“战略业务单位”。

一个战略业务单位具有如下特征：

(1) 有独立的业务。它是一项独立业务或相关业务的集合体，但在计划工作中能与公司其他业务分开而单独作业。

(2) 有不同的任务。它有区别于其他业务单位的具体任务，大目标相同，从不同的方向去

努力。

(3) 有自己的竞争者。在各自的领域都有现实的或潜在的对手。

(4) 掌握一定的资源。掌握公司分配的资源控制权，以创造新的资源。

(5) 有自己的管理班子。它往往有一位经理，负责战略规划、利润业绩，并且控制影响利润的大多数因素。

(6) 能从战略计划中得到好处。它有相对的独立权，能按贡献分得应有的利润和其他好处。

(7) 可以独立计划其他业务，可以扩展相关业务或新的业务。

2. 战略业务组合的分析评价

企业的最高管理层在制定业务投资组合计划的过程中还要对各个战略业务单位的经营效益加以分析、评价，以便确定哪些单位应当发展、维持，哪些单位应该减少或淘汰。如何进行分析和评估呢？其中最著名的分类和评价方法有两种：一是美国波士顿咨询集团的方法；二是通用电气公司的方法。

为什么要建立战略业务单元？

(1) 延续企业生存。维持企业利润增长在现实生活中，大多数公司都经营着几项业务。但这些业务经常被确定在某项产品内：如“汽车行业”或“飞机业务”等。然而，莱维特提出了下属观点，即企业的市场定义比企业的产品定义更为重要。他认为，企业经营必须被看成一个顾客满足过程，而不是一个产品生产过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群则是永恒的。马车公司在汽车问世后不久就会被淘汰，昨天客户们让你在某个利润域中获得了利润，而今天，这个利润域则变成了非利润域。但是同样一个公司，如果它明确规定公司的任务是提供照明，它就会从煤油灯生产转为电灯生产。莱维特主张公司在确定其业务范围时应该从产品导向转向市场导向。

(2) 突破传统组织架构的瓶颈。适应新经济带来的挑战中国乃至世界各国的企业，现在都会遇到信息化、新经济带来的挑战。过去的管理模式已经不是十分适应企业的需求。上世纪开创科学管理理论的研究大概可以分为三段：

第一，做得快。这段时期的代表是实现流水线生产的福特公司。谁能做得快、谁能做得多，谁就能取胜。成功的企业通过效率、速度、数量把成本降低，于是形成竞争优势。

第二，做得好。到了20世纪60、70年代，成功的企业由做得快的企业转变为做得好的企业。日本制造业的崛起就是典型的标志。

第三，做得对。定制化、个性化生产的信息化时代。做得对、满足顾客需要的企业将在这场竞争中取得先机。信息化时代企业要靠个性化取胜，而不能靠大批量的生产。试想，如果没有每一个部门（乃至每一个员工的SBU），也就是说如果没有以人作为经营单位的话，企业当然没法满足这种定制的关系，企业该如何面对变化如此迅速的商业环境，如何应对如此多样化的客户需求？原来企业的组织结构已经根本无法适应信息化的要求。日本企业是一个最突出的例子，近几年世界企业500强中日本企业的数量不断下跌，究其原因，就是他们在正确地做事，但

没有做正确的事。

3. 划分战略业务单位，常用波士顿咨询集团法（BCG Approach）或通用电器公司法（GE Approach）

（1）波士顿咨询集团法的应用法则介绍

波士顿咨询集团法（又称波士顿矩阵、四象限分析法、产品系列结构管理法等）是由美国大型商业咨询公司——波士顿咨询集团首创的一种规划企业产品组合的方法。

20 世纪 60 年代中后期，美国在经历了第二次世界大战后普遍的繁荣时期之后，进入了一个低速、缓慢增长阶段。多数企业面临的问题是：市场容量逐渐趋于饱和；市场需求变化大，产品寿命周期缩短；劳务费用上升，资金流动性差，使企业面临的经营不确定性与不稳定性增强；竞争加剧导致企业平均收益下降。而其中对跨行业，多种经营类型的企业影响最为显著。为了寻找其中原因，波士顿咨询集团对美国 57 个公司的 620 种产品进行了历时 3 年的调查，从中发现一个普遍规律，即市场占有率高的公司，质量高、研究开发及促销费用占销售额的比重高、资金利润率也高；反之，市场占有率低的公司，资金利润率也低。而在差别较大的行业中，可能存在市场占有率低而收益高，或者市场占有率高而收益低的企业类型。问题的关键在于要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，只有这样企业的生产才有意义。同时，如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

对于一个拥有复杂产品系列的企业来说，一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率、技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大，销售增长率高，可以显示产品发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强；如果仅有市场引力大，而没有相应的高销售增长率，则说明企业尚无足够实力，则该种产品也无法顺利发展。相反，企业实力强，而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：

- ①销售增长率和市场占有率“双高”的产品群（明星类产品）；
- ②销售增长率和市场占有率“双低”的产品群（瘦狗类产品）；
- ③销售增长率高、市场占有率低的产品群（问号类产品）；
- ④销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）。

对于企业来说，如果能同时具有问号产品、明星产品和现金牛产品这三类，就有希望保持企业当前的利润和长远利润的稳定，形成合理的产品结构，维持资金平衡。

①基本原理与基本步骤

基本原理。如图 1-1 所示。本法将企业所有产品从销售增长率和市场占有率角度进行再组合。在座标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，各以 10% 和 20% 作为区

分高、低的中点，将座标图划分为四个象限，依次为“问号(?)”、“明星(★)”、“现金牛(¥)”、“瘦狗(×)”。在使用中，企业可将产品按各自的销售增长率和市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品作出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持“问号”、“明星”、“现金牛”产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

基本步骤。主要包括：

核算企业各种产品的销售增长率和市场占有率。销售增长率可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是1年或是3年以至更长时间。市场占有率，可以用相对市场占有率或绝对市场占有率，但是用最新资料。基本计算公式为：

本企业某种产品绝对市场占有率 = 该产品本企业销售量 / 该产品市场销售总量

本企业某种产品相对市场占有率 = 该产品本企业市场占有率 / 该产品市场占有率最大者（或特定的竞争对手）的市场占有率

绘制四象限图。以10%的销售增长率和20%的市场占有率为高低标准分界线，将座标图划分为四个象限。然后把企业全部产品按其销售增长率和市场占有率的大小，在座标图上标出其相应位置（圆心）。定位后，按每种产品当年销售额的多少，绘成面积不等的圆圈，顺序标上不同的数字代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

②各象限产品的定义及战略对策

波士顿咨询集团法对于企业产品所处的四个象限具有不同的定义和相应的战略对策。

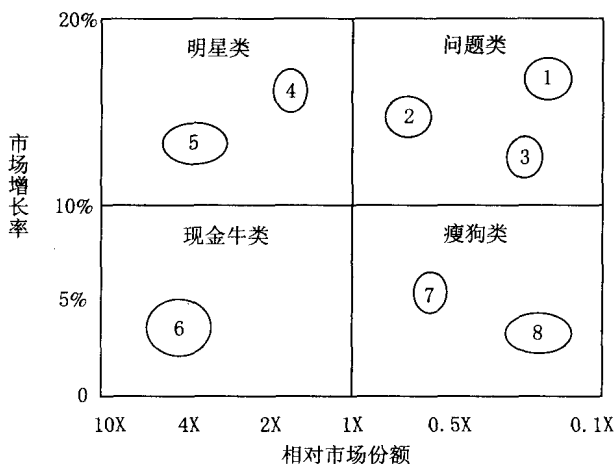


图 1-1 波士顿咨询集团法市场增长率——占有率矩阵图

明星产品。它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。发展战略以投明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

现金牛产品，又称厚利产品。它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无需增大投资。因而成为企业回收资金，支持其他产品，尤其明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。把设备投资和其他投资尽量压缩；采用榨油式方法，争取在短期内获取更多利润，为其他产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

问号产品。它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大、前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其他将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

瘦狗产品，也称衰退类产品。它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其他事业部合并，统一管理。

③波士顿咨询集团法的应用法则

按照波士顿咨询集团法的原理，产品市场占有率越高，创造利润的能力越大；另一方面，销售增长率越高，为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金亦越多。这样可以使企业的产品结构实现产品互相支持、资金良性循环的局面。按照产品在象限内的位置及移动趋势的划分，形成了波士顿咨询集团法的基本应用法则。

第一法则：成功的月牙环。在企业所从事的事业领域内各种产品的分布若显示月牙环形，这是成功企业的象征，因为盈利大的产品不只一个，而且这些产品的销售收入都比较大，还有不少明星产品。问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。若产品结构显示的散乱分布，说明其事业内的产品结构未规划好，企业业绩必然较差。这时就应区别不同产品，采取不同策略。

第二法则：黑球失败法则。如果在第四象限内一个产品都没有，或者即使有，其销售收入也几乎近于零，可用一个大黑球表示。该种状况显示企业没有任何盈利大的产品，说明应当对现有产品结构进行撤退、缩小的战略调整，考虑向其他事业渗透，开发新的事业。

第三法则：东北方向大吉。一个企业的产品在四个象限中的分布越是集中于东北方向，则显示该企业的产品结构中明星产品越多，越有发展潜力；相反，产品的分布越是集中在西南角，说明瘦狗类产品数量大，说明该企业产品结构衰退，经营不成功。

第四法则：踊跃移动速度法则。从每个产品的发展过程及趋势看，产品的销售增长率越高，为维持其持续增长所需资金量也相对越高；而市场占有率越大，创造利润的能力也越大，持续时间也相对长一些。按正常趋势，问题产品经明星产品最后进入现金牛产品阶段，标志了该产品从纯资金耗费到为企业提供效益的发展过程，但是这一趋势移动速度的快慢也影响到其所能提供的收益的大小。

如果某一产品从问题产品（包括从瘦狗产品）变成现金牛产品的移动速度太快，说明其在高投资与高利润率的明星区域移动时间很短，因此对企业提供利润的可能性及持续时间都不会太长，总的贡献也不会大；但是相反，如果产品发展速度太慢，在某一象限内停留时间过长，则该产品也会很快被淘汰。

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

（2）通用电器公司法（GEC法）介绍

通用电器公司法是规划产品组合的又一种企业经营方法，因通用电器公司于1970年在公司战略计划中首先应用而得名。通过多种经济指标对产品进入评估，也叫多因素投资组合矩阵。分两大类指标：表明竞争能力的指标和表明市场吸引力的指标。进入既有吸引力的市场，又拥有竞争的相对优势，业务才能成功。市场吸引力取决于市场大小、年市场增长率、历史的利润率等一系列因素；竞争能力由该单位的市场占有率、产品质量、分销能力等一系列因素决定。对每个因素，分别依据等级打分，并依据计算其加权值。将加权值累计起来，得出该单位的市场吸引力及竞争能力总分，分强、中、弱三档。

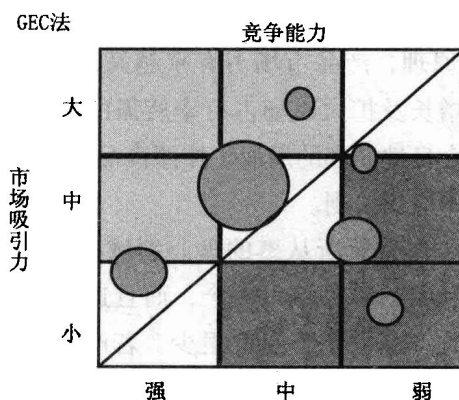


图 1-2 “多因素投资组合” 矩阵

多因素投资组合矩阵依据市场吸引力的大、中、小，竞争能力的强、中、弱，分为九个区域。它们组成为三种战略地带：

① “绿色地带”，由左上角的大强、大中、中强三个区域组成。这个地带的市场吸引力和经营单位的竞争能力都最为有利。要“开绿灯”，采取增加资源投入和发展扩大的战略。

②“黄色地带”，由左下角至右上角对象线贯穿的三个区域，即由小强、中中、大弱组成。这个地带的市场吸引力和经营单位的竞争能力，总的说来都是中等水平。一般来说，对这个地带的经营单位应当“开黄灯”，即采取维持原投入水平和市场占有率的战略。

③“红色地带”，由右下角的小弱、小中、中弱三个区域组成。这里的市场吸引力偏小，经营单位的竞争能力偏弱。因此，企业多是“开红灯”，采用收割或放弃战略。

通用电器公司的工作步骤如下：

①制订标准。首先确定企业全部产品的市场引力和企业实力中各具体项目及其加权值，然后根据具体情况确定市场引力和企业实力的大、中、小范围。市场引力指市场对企业的吸引力，包括产品市场容量、利润率、销售增长率、市场垄断程度、企业进入市场的难易、市场细分化的水平等项目。企业实力指企业的生产能力、技术力量、市场占有率、资金、产品能力、服务等等的状况。

②评分。对企业各种产品按照市场引力、企业实力的各项标准评分，将每一项目的得分相加，得出总分，将结果分为大、中、小三等。

③定位。在座标图上以纵轴表示市场引力，横轴表示企业实力。按照产品市场引力和企业实力的大、中、小标准，将座标图分成九个象限，将产品按标准分别填入相应的象限内。A、B为产品代号。

④决策。对九个象限内的不同产品分别采用不同的经营战略。各象限产品的经营战略如下：

第1象限区域产品：销售前景好，企业实力雄厚。应采用力保优势战略，集中资金，扩大规模，实现高质量，高价格、高收益。

第2象限区域产品：销售前景好，企业实力中等。应采用发展战略。甘冒风险，从长远出发，以领先于同行业为目标，在重视收益性的同时，力求采取迅速提高市场占有率的对策。

第3象限区域产品：销售前景很好，但目前企业实力较弱。应采取扶持战略，以提高产品市场地位为最大目标。为追求长期、长远收益，应尽可能提高当前投资量，虽然眼前收益较低，但可以迅速提高企业实力。

第4象限区域产品：本企业实力雄厚，销售前景一般，应采取维持现有产品市场地位的战略，注意抓住市场机会，维持与扩大收益性。为此，所需的资金应优先投入。

第5象限区域产品：市场引力与企业实力均属一般。应采用稳定平衡战略，重视确保收益和作风险性较小的投资。

第6象限区域产品：市场引力一般，企业实力较弱。应采取有选择地投资的战略，而且将投资控制在一定限度内。即选择那些能够迅速地探明问题所在，并且有希望尽快解决的产品，以便明确产品发展方向，防止不必要损失。

第7象限区域产品：市场引力较小，企业能力很强。应采用收获战略，即以实现收入最大化为目标，以便将由这类事业中所获收益转到有前途的事业上去。对这类产品应尽可能减小投资，除非有希望进一步提高利润。

第8象限区域产品：毫无销售前景，企业实力一般。应采用坐吃山空战略。停止投资，力争短期内收入最大，不参加低价竞争，允许市场占有率下降，为撤退做好准备。