

THOMSON  
★

营销学系列

Marketing  
Planning & Strategy

# 市场营销策划 与战略

第六版

[美] 萨布哈什·C·杰恩 / 著

Subhash C. Jain



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

营销学系列

# 市场营销策划

# 与战略

Marketing  
Planning & Strategy

第六版

〔美〕 萨布哈什·C·杰恩 / 著

贾光伟 / 译

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销策划与战略/[美]杰恩著;贾光伟译.—北京:中信出版社,2004.4

书名原文:Marketing Planning & Strategy, 6th ed.

ISBN 7-5086-0152-1

I. 市… II. ①杰… ②贾… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 010338 号

Subhash C. Jain: *Marketing Planning & Strategy*, 6th ed. (ISBN: 0-324-01480-5)

Copyright © 2000 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning(a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗版必究。

CITIC Publishing House is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only(excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本文中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权中信出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究

981-240-758-8

**THOMSON**

市场营销策划与战略(第六版)

SHICHANG YINGXIAO CEHUA YU ZHANLUE

著 者:[美]萨布哈什·C·杰恩

译 者:贾光伟

责任编辑:晋 晶 李 莉

出版发行:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:北京忠信诚胶印厂

开 本:880mm×1230mm 1/16 印 张:29 字 数:603千字

版 次:2004年4月第1版 印 次:2004年4月第1次印刷

京权图字:01-2004-1903

书 号:ISBN 7-5086-0152-1/F·697

定 价:45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521 85322522

E-mail: sales@citicpub.com

# 序 言

以全球性竞争挑战为标志的时代，科学技术千变万化，消费者需求时常出新，以及人口中心不断移动，使战略性市场营销发展成为企业生存至关重要的因素，更不用说企业的繁荣与昌盛。独具特色的战略性市场营销活动通常情况不易被竞争对手识破，效仿起来总是难乎其难，而且要耗费大量的时间，因此潜心于营销战略常常创造出绝对的优势。

《市场营销策划与战略》是战略性市场营销的基础读本。本书第六版包括两个主要部分：课程教材及案例分析。课程教材部分对市场营销战略进行概述与分析，既着重于研究，又着重于概念。案例分析具有全面性、综合性，大多数案例都涉及、分析不同战略意义环境下广泛的市场营销问题。（本书只包括了课程教材，案例已于2003年3月出版。——编者注）

今天，任何一家企业都与其他所有的企业在确定与理解显现其周围纷呈不断的市场中分享这一挑战。成功的机会依赖于对市场一切细微之处、矛盾及其合理意义的感知和深入理解，换句话说就是市场的复杂性。作为精选，《市场营销策划与战略》试图解释这一复杂性，并使其更具丰富的意义，这样使学生能更好地掌握这一学科。

本书介绍新的思想、新的见识，以及对市场营销战略模式令人信服的分析与观点。特别关注的题目包括：

- 决定某一企业应切合实际地采取什么样的市场营销战略
- 决定某一企业在什么时候需要重新制定其市场营销战略
- 区别市场营销战略和市场营销管理
- 确定制定市场营销战略时必须考虑的关键性因素
- 分析企业前景，估量优势与劣势
- 研究分析美国社会和行业环境内促使人们重新强调市场营销战略的基本变化
- 制定保证提高市场营销努力效果的使命与宗旨
- 确定现实的市场营销目标
- 决定某一业务单位不同产品的作用
- 将组合技术运用于战略决策和资源配置

## 2 市场营销策划与战略

- 组织成功的战略实施
- 确定收集信息、分析战略和构思战略的最新技术

最近数年，为清楚详细地描述战略制定过程中市场营销的作用，出现了一个新的短语“战略性市场营销”。市场营销可以从三个角度认定：市场营销管理、市场营销战略或战略性市场营销和企业营销。市场营销管理涉及战略实施，通常是在产品/市场或品牌的层面上。战略性市场营销的重点是战略规划，而企业营销是为整个企业全面战略提供关键内容。

战略通常是被定义在业务单位层次上，而企业营销是为整个企业全面战略提供关键内容，因而市场营销战略就成为其他职能领域的战略基础。各种功能性战略的整合代表了业务单位战略。《市场营销策划与战略》以业务单位的观点着重研究市场营销战略。本书所讨论的原理与概念普遍适用于各行各业不同类型的组织：制造业与服务业、营利与非营利、国内与海外、大型与小型、普通技术与高科技，以及消费者产品和工业产品机构。本书以分析的形式进行论述，以管理学的观点进行定位。

### 第六版特点

第六版较之前几版更加充分全面地论述这一主题。这一领域内的发展，正如大量杂志、文章、报告、战略性市场营销方面的书籍，以及我个人对这一主题认知的进一步深入等等这一切所见证的，足以使我得以提供这一学科最新发展内容。

新版本的准备过程以如下客观目的为指导：

- 提供战略性市场营销方面最新形成的观点
- 提供营销战略中新呈现的互联网媒体作用
- 增加全球市场战略方面的内容
- 提出市场营销战略制定过程的国际市场重心
- 研究新出现的诸如产品质量与服务等课题
- 加强战略实施方面的讨论
- 涵盖反应不同战略性市场营销局面的案例
- 贯彻始终地更新概念、说明和数据

实现上述目的使这一版本具备众多与众不同的特色。

### 课程教材

与前几个版本一致，第六版以当前概念和研究性著作为基础。教材遵循一个基本的模式对市场营销战略的形式进行解释。教材的组织结构基于这样一个模式：即重点突出公司、竞争、客户、环境、优势与劣势、目标与目的、战略制定和战略实施。第六版还包括几项重大的改进：

- 当前市场营销战略的思潮与概念是建立在该领域内实际出现的构想和思维基础之上的
- 注重全球性企业联合的思想贯彻全书
- 讨论存在的问题和成功的市场营销战略实施解决方案

- 对市场、产品、价格、分销和促销战略各章，以及战略性市场营销、竞争性分析、环境考察、客户分析和战略实施等章节进行了实质性的修正
- 更新参考内容以提供这一课题当前最新的观点
- 重点突出市场营销战略规划过程中新呈现出的技术应用的重要意义
- 职业道德与社会事务的重要性

## 致 谢

这类性质的项目如果没有来自不同方面的积极支持是不可能完成的。在这方面，我长期以来一直被幸运之星所钟爱，从诸多渠道获得了建议和帮助。我向康涅狄格大学(University of Connecticut)和苏黎士研究生商学院(Graduate School of Business Administration Zurich)的学生们表示致谢，感谢他们在1998年将本书初稿作为阅读作业的一部分，并提出了颇具价值的反馈。

一份特殊的感谢应给予康涅狄格大学国际商务教育与研究中心(University of Connecticut's Center for International Business Education and Research, CIBER)的行政助理雷切尔·维若努(Rachel Vere-neau)；康涅狄格大学国际商务教育与研究中心办公室副主任贝思·芬克(Beth Fink)，感谢她准备了最后的手稿；我的博士生皮奥特·赫尔明斯基(Piotr Chelminski)，感谢他在调研方面的帮助。我要感谢众多的作者和出版商允许我摘录他们的著作或案例，特别感谢哈佛商学院(Harvard Business School)、巴塞罗纳的IESE和北美案例研究协会(North American Case Research Association)。

我愿在此表示我的感激之情，感谢如下的个人准允我引用他们撰写或监督指导的案例：Professor G. Thomas Aley, Northeastern University； Professor Claire Anderson, Old Dominion University； Bill Bambara, University of Connecticut； Professor Michael Berthelier, E. M. Lyon, Professor Lew G. Brown, University of North Carolina at Greensboro； Professor Roland Calori, E. M. Lyon； Professor Lee Dahringer, Butler University； Professor Caroline M. Fisher, Loyola University New Orleans； Juan M. Florin, University of Connecticut； Professor W. Harvey Hegarty, Indiana University； Professor Fred W. Kniffin, University of Connecticut； Professor Jeffrey A. Krug, University of Illinois； Professor Frederick W. Langrehr, Valparaiso University； Professor H. G. McDougall, Wilfrid Laurier University； Professor Ian McKillop, Wilfrid Laurier University, Professor Marc. H. Meyer, Northeastern University； Professor Das Narayandas, Harvard Business School； Lecturer Francisco Parés, IESE, Universidad De Navarra； Professor John Quelch, London Business School； Professor Franklin Ramsomair, Wilfrid Laurier University； Professor V. Kasturi Rangan, Harvard Business School； Professor C. P. Rao, Kuwait University； Professor Lluís A. Renart, IESE, Universidad De Navarra； Professor Douglas Snetsinger, Wilfrid Laurier University； Professor Ann Stocker, Butler University； Professor David R. Vestal, University of North Carolina at Greensboro； and Professor Natasha White, Wilfrid Laurier University.

在第六版全书完成过程中，众多批评家为此做出了巨大的贡献，与此同时，许多同事也提出了许多真知灼见。所有这些人对我的思维都产生了重要的影响：

John K. Rayans, Jr., *Kent State University*

Roberto Friedman, *University of Georgia*

P. Rajan Varadarajan, *Texas A & M University*

#### 4 市场营销策划与战略

C. P. Rao, *Kuwait University*

Ronald J. Patten, *DePaul University*

Rajan Chandran, *Temple University*

我谨将特别感激之情奉献给我以前的导师，俄勒冈大学(University of Oregon)教授斯图尔特·U·里奇(Stuart U. Rich)，是他教导我通晓市场营销战略，以及我的系主任托马斯·G·格特里奇(Thomas G. Gutteridge)，是他鼓励我从事这项写作工程。

我对西南学院出版社(South-Western College Publishing)的天才编辑们在第六版成型过程所起的重要作用不胜感激。我的编辑对本版的架构提出了非凡的建议。我的制作编辑在负责完成本书方面做出了卓越的工作。

最后，我最衷心地感谢我的妻子和孩子们，是他们不仅使我完成这部著作成为可能，也以无尽的关怀给予了我支持与鼓励。本书与其说属于我，不如说是属于他们。

萨布哈什·杰恩

康涅狄格

# 简要目录

## 第一部分 导论

- 第 1 章 市场营销策划与战略的基本概念 3
- 第 2 章 战略性市场营销 20

## 第二部分 战略性分析

- 第 3 章 企业评估 39
- 第 4 章 了解竞争 63
- 第 5 章 客户至上 90
- 第 6 章 考察环境 109

## 第三部分 战略性能力与发展趋势

- 第 7 章 评估优势与劣势 137
- 第 8 章 制定市场营销的目标与目的 156

## 第四部分 战略形成

- 第 9 章 战略选择 181
- 第 10 章 组合分析 203

## 第五部分 战略实施与控制

- 第 11 章 组织结构 233
- 第 12 章 战略工具 252

## 第六部分 市场营销战略

- 第 13 章 市场战略 283
- 第 14 章 产品战略 306
- 第 15 章 定价战略 344
- 第 16 章 分销战略 370
- 第 17 章 促销战略 399
- 第 18 章 全球市场战略 424



# 目 录

## 第一部分 导论

### 第 1 章 市场营销策划与战略的基本概念 3

策划的概念 4

战略的概念 8

战略性策划的概念 9

战略性业务单位 15

小结 18

问题讨论 19

注释 19

### 第 2 章 战略性市场营销 20

战略性市场营销的概念 20

战略性市场营销的几个方面 23

战略性市场营销和市场营销管理 28

战略性市场营销的步骤：案例 29

战略性市场营销的实施 33

本书计划 34

小结 35

问题讨论 36

注释 36

## 第二部分 战略性分析

### 第 3 章 企业评估 39

企业评估的含义 39

评估因素：企业公众 40

评估因素：最高管理层的价值取向 47

评估因素：企业资源 54

业务单位的历史业绩 60

小结 61

问题讨论 61

注释 62

### 第 4 章 了解竞争 63

竞争的含义 63

竞争理论 65

竞争对手分类 66

竞争强度或程度 67

竞争情报 71

追求竞争优势 78

保持竞争优势 86

小结 87

问题讨论 88

注释 88

### 第 5 章 客户至上 90

确定市场 90

客户需求 92

产生市场 93

定义市场边界 95

所服务的市场 99

客户细分 102

小结 107

问题讨论 107

注释 108

### 第 6 章 考察环境 109

考察环境的重要性 109

考察环境给企业带来的好处 110

环境的概念	111
最新发展状况	112
环境类型	114
环境考察与市场营销战略	122
环境考察进程	123
实际考察环境：案例	125
企业布局和问题	128
小结	131
问题讨论	131
注释	131
附录：考察技术	132

### 第三部分 战略性能力与发展趋势

第 7 章 评估优势与劣势	137
优势与劣势的含义	137
优势与劣势研究：最新发展	138
优势与劣势静态评估	140
优势与劣势分析	148
协力优势的概念	153
小结	154
问题讨论	154
注释	155
第 8 章 制定市场营销的目标与目的	156
确定目标的框架	157
企业战略发展方向	157
战略性业务单位的目标	162
企业使命	163
战略性业务单位的目标和目的	167
产品/市场目标	169
确定目标的步骤	174
小结	176
问题讨论	177
注释	177

### 第四部分 战略形成

第 9 章 战略选择	181
概念体系	181
产品/市场战略	181
确定战略性业务单位的战略	190
战略评估	196
小结	198
问题讨论	198
注释	199
附录：战略突破点展望	199
第 10 章 组合分析	203
产品生命周期	203
组合矩阵	209
多因素组合矩阵	218
组合矩阵：关键性分析	223
新产品组合战略：波特的一般性战略框架	226
组合分析结论	227
小结	228
问题讨论	228
注释	228

### 第五部分 战略实施与控制

第 11 章 组织结构	233
传统的组织	233
建立应对市场需求的组织	234
战略实施系统的作用	239
高级管理人员奖励体制	241
领导风格	242
衡量战略表现	246
获得战略策划的成效	247
战略策划和营销组织	248
小结	249
问题讨论	250
注释	250

**第 12 章 战略工具 252**

- 经验曲线概念 252
- 市场营销战略的利润影响 256
- 衡量市场营销战略的价值 259
- 博弈论 261
- 德尔菲预测法 263
- 趋势影响分析 265
- 交叉影响分析 265
- 情景构建 270
- 其他工具 271
- 小结 273
- 问题讨论 274
- 注释 274
- 附录：经验曲线的构造 275

**第六部分 市场营销战略**

**第 13 章 市场战略 283**

- 市场战略维度 283
- 市场范围战略 284
- 市场地域战略 287
- 市场进入战略 291
- 市场投入战略 295
- 市场退出战略 298
- 小结 300
- 问题讨论 301
- 注释 301
- 附录：透视市场战略 302

**第 14 章 产品战略 306**

- 产品战略分类 306
- 产品定位战略 307
- 产品再定位战略 310
- 产品重叠战略 313
- 产品范围战略 315
- 产品设计战略 317
- 产品删减战略 319
- 新产品战略 323
- 多样化战略 329

价值市场营销战略 331

- 小结 337
- 问题讨论 338
- 注释 339
- 附录：透视产品战略 341

**第 15 章 定价战略 344**

- 考查定价要素 344
- 新产品定价战略 351
- 已上市产品的定价战略 353
- 价格弹性战略 358
- 产品线定价战略 359
- 租赁战略 361
- 捆绑定价战略 362
- 价格领导战略 362
- 建立市场份额的定价战略 364
- 小结 364
- 问题讨论 365
- 注释 365
- 附录：对定价战略的认识 366

**第 16 章 分销战略 370**

- 渠道结构战略 370
- 分销层次战略 376
- 多重渠道战略 379
- 渠道调整战略 383
- 渠道控制战略 389
- 冲突管理战略 392
- 小结 394
- 问题讨论 394
- 注释 395
- 附录：分销战略观点 396

**第 17 章 促销战略 399**

- 开发促销前景的战略 399
- 广告战略 407
- 人员销售战略 416
- 小结 420
- 问题讨论 421
- 注释 421

附录：促销战略观点	422	全球商业战略中的市场营销	441
第 18 章 全球市场战略	424	制定全球市场战略：案例	443
确定目标市场	425	小结	449
市场进入战略	431	问题讨论	450
全球市场环境	435	注释	450
全球市场营销计划战略	438		

# 第一部分

## 导 论



## 第 1 章

# 市场营销策划与战略的基本概念

三个女人一只鹅就可以成为一个集市。

意大利谚语

多年来，市场营销人员长期受益于以一系列哲学方法进行的市场营销决策的制定。其中广泛应用的方法之一就是**市场营销概念法**(marketing concept approach)，即指导市场营销人员制定产品推出战略，乃至完整的市场营销计划，以满足客户需求。而这一方法的关键要素是需要从市场到决策人的信息保持流通。另一方法就是**系统法**(systems approach)，即教导市场营销人员不能简单认为产品只是某一独立的实体，而应认定为恰好是客户整体需求满意系统的一个方面。第三个方法为**环境法**(environmental approach)，即市场营销决策者在多数环境下被描述为焦点人物，企业在这些环境下经营，且环境直接影响企业市场营销计划的成功。这里所谓的环境通常被标以法律或政治、经济因素、竞争性、消费者、市场结构、社会因素、技术以及国际环境。

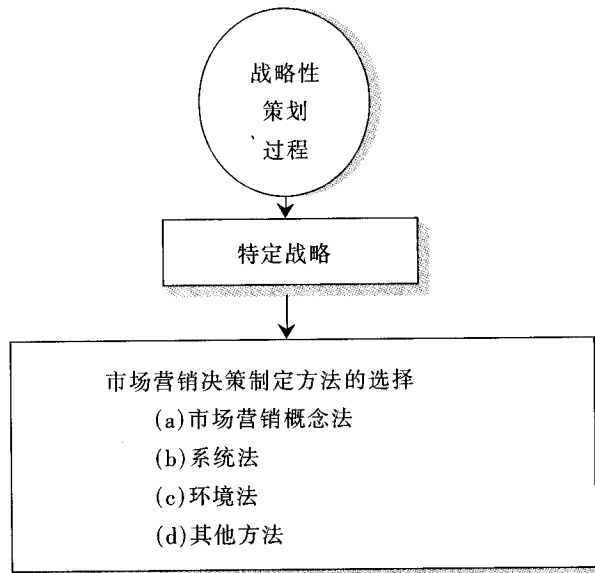
毫无疑问，所有这些以及市场营销决策过程其他方面的哲学方法，都仅仅是强调在面对战略性策划过程中企业所起作用的某些方面的框架性描述。不论企业采取何种方法，其决策必须有一个参照物，而这个参照物是由与战略整体设计密切相关的战略与策划过程所确定的。因此不管应用什么策划方法，企业战略性策划才是决策过程背后的指导性动力。图表 1-1 详细描述了战略性策划过程与市场营销决策方法之间的关系。

策划观点是针对内部或外部对组织的冲击所引起的需求而发展起来的。20 世纪 50 年代和 20 世纪 60 年代期间，增长是经济环境的主导事实，而这一时期策划过程的发展特征是为了配合企业机遇的发现与开发。策划的分权化成了时尚。最高管理层集中全部精力于重大投资建议和批准年度营运预算。一系列长期企业策划时常被综合为一体，这些长期策划主要还是应用于推断，而应用于战略决策制定过程却极为罕见。

20 世纪 70 年代，策划观点发生了变化。随着能源成本的四倍增长、新的特定区域呈现出的竞争、随之而来的经济衰退，以及资本危机即将到来的相关报道，众多公司突然意识到自己已面临新的需求。通过对这些管理方面新的需求和忧虑的反思，一项旨在对资源实施更加集中化控制的管理过程被广泛应用于策划中。甄别优胜者与失败者，确定轻重缓急和保存资本成为游戏的名称。一个战略性策划的新时代开始逐渐被美国企业界所认知。

有效战略性策划的价值事实上在今天商务世界中仍然无可争议。例如，美国《财富》杂志的 1 000 家企业中，目前绝大多数都设有高级管理人员直接负责领导战略性策划活动。

图表 1-1 战略性策划过程与市场营销



战略性策划要求公司资产(也就是资源)的管理必须根据变化多端的环境,选择切实可行、得以生存的商业方案以期最大限度地获得经济回报。战略性策划一个至关重要的组成部分就是确立某一商业领域内产品或市场的范畴。只有在这一范畴内,战略性策划对市场营销人员才具有实质性的重大意义。'因此,随着诸多公司采用并在实际中增强了它们战略性策划能力,市场营销发挥了一项新的战略作用。在这一战略作用中,市场营销的中心任务就是服务于市场、应对竞争和把握进入与退出市场的时机。

## 策划的概念

综观人类历史,人们自古以来都在为达到某些特定目标而不断努力,在这一努力过程中,一定的策划能力总能找到用武之地。在现代社会中,前苏联是首先制定经济计划,以达到经济增长与发展的国家。第二次世界大战后,国民经济计划蔚然成风,尤其是在发展中国家中间,它们的目的都是希望借助系统化的、有组织的行为,在既定时期内达到规定的目标。而在市场经济为主的国家中,法国在计划经济事务方面做得最为过头。在整个商业世界,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)享有第一位成功尝试正规策划的声誉。

策划的成就可以总结归类如下:

1. 策划可以引致组织最佳定位或地位。
2. 策划有助于组织以管理者认为最适当的方式取得进步。
3. 策划有助于每一位经理思考、决策并更有效地付诸行动,以及朝着预期的方向发展前进。



4. 策划有助于保持组织的灵活性。
5. 策划激励以一种合作、统一、满腔热情的态度对待组织遇到的问题。
6. 策划向管理层指明，如何进行评估并检查预计目标的实现进程。
7. 策划可以导致社会意义和经济意义上的有益结果。

企业策划作为一项重要的举措出现于20世纪60年代。当时所做的几项研究表明，公司对策划赋予相当重要的意义。例如，一项针对420家公司的商业联合调查揭示，85%的被访企业将策划活动正规化。<sup>2</sup>1983年由永道会计师事务所(Coopers & Lybrand)与扬克洛维奇(Yankelovich)、斯凯利(Skelly)和怀特(White)联合做的一项调查证实了策划活动的功能，以及策划者在管理绝大多数大型企业所起到的中心作用。<sup>3</sup>虽然策划活动的重要意义已在相当长的时期内获得认知，但是1983年所进行的一次高级管理人员访谈表明，策划活动正在趋于愈来愈重要的地位，并逐步获得极大的重视。1991年麦当劳(McDonald)公司所做的一项研究注意到，市场营销策划正在被各种各样、不论大小的所有企业普遍运用于实践，企业可以通过此类策划活动获益已被广泛地认同。<sup>4</sup>管理咨询企业协会(Association of Management Consulting Firms)1996年所做的一项调查发现，商业界人士、学术界，以及咨询业都做出预计认为，商业策划活动是他们进入下个世纪的准备过程中最迫在眉睫的管理问题。<sup>5</sup>

运用正规化策划活动的公司确信策划活动可以提高效益、促进增长，并发现尤其在制定明确目标和监测结果方面作用显著。<sup>6</sup>当然，目前的商业气候在高级管理人员之间正在经历着一种全新的姿态，因为10名被访者中至少8人认定，策划过程是首席执行官制定战略的关键。<sup>7</sup>今天，绝大多数公司坚持某种形式的策划实践以应对瞬息万变的环境。然而在很大程度上，这种实践与其说具有创造性，不如说具有导向性。

增长是任何一个企业公认的期望，然而增长本身并不会自动产生，增长必须是精心策划的：诸如必须回答增长量如何、何时增长、在哪个领域、向什么方向增长，以及何人对不同任务负责等问题。无计划的增长将是偶然的，不可能满足所期待的利润水平。因此，要使公司实现条理化增长、保持高水平的运营效率，以及完全彻底达到目的，就必须有系统地对未来做出策划。产品、市场、设备、人员和财务资源必须获得考察和评估，并英明、审慎地加以抉择。

今天的商业环境较之从前更为复杂。除各公司所面临的来自国内及海外企业的激烈竞争以外，还有其他各种各样的担心，包括环境保护、员工福利、消费主义者和反托拉斯法案都冲击着公司的行为。因此，企业最大的意愿就是小心翼翼地承担风险，而这也需要策划的努力。

许多企业借助内部研发追逐持续的增长。然而，沿着这条道路保持增长不但耗费时间，而且需要投入大量的资源，冒很高的风险。在此背景下，策划就成为选择正确的避免风险的必由之路。

自第二次世界大战后，技术已成为市场和市场营销人员的主要影响因素。根据预测，不断加速的技术变化趋势在未来还将保持下去。技术革新所造成的影响在任何行业或任何企业都明显感觉得到。因此，这类变化必须尽可能早地有所预见，以使企业拥有这些新的机遇带来的优势，避免由于未能预见到主要的新发展而造成的不利结果。这里再次重申，策划具有特殊的意义。

最后，策划成为企业在拥有诸多同等富于吸引力的投资机遇中，做出最终选择时所必需的。没有任何一个企业有能力投资于所有的“良好”机遇，因而策划就成为正确抉择的基本。

未来行动的策划一直被冠以多种名称：长期策划、企业策划、全面完整策划和正规策划。无论冠以什么名称，很明显它所涉及的是未来。