

# 物 流

## 市场竞争策略分析实施、市场营销最佳方案 确定选择与服务技巧实务全书

主 编：李 娜 罗乔欣

SHICHANG JINGZHENG CELUE FENXI  
SHISHI SHICHANG YINGXIAO ZUIJIA  
FANGAN QUEDING XUANZE & FUWU JIQIAO  
SHIWUQUANSHU

**物 流** 市场竞争策略分析实施、  
市场营销最佳方案确定选择与  
服务技巧实务全书

主编 李 娜 罗乔欣

---

第

二

卷

### (五) 正式战略规划有助于成功

最近几年进行的许多量化研究具体地证明了，在许多领域诸如销售、利润、市场占有率、股东资产净值的盈利、营业比率及股票收益率等方面，战略规划有助于取得好的成绩。应该指出的是，企业的出色成就并非正式战略规划的直接结果，而是一个公司全部管理能力的产物。然而一般说来，出色的管理者懂得如何制定规划体系以适应自己的需求。一旦完成这一步，即可加强整个管理过程，比类似的没有正式规划的企业取得更好的成果。

### (六) 评估

我所指出的许多规划的优点都是理想化了的。一些公司可能适当地制定并实施了规划体系，但并没有取得这些理想的成果。本章所探讨的不管是实质的还是行为的价值，都足以使管理者信服战略规划的价值。如果将二者结合起来考虑，不难看出为何如此多的公司引进了正式战略规划。

诚然，计划对产生某些结果至关重要，而规划过程的重要性则体现在其他方面。二者孰轻孰重难以决断，越来越多的管理者赞成一句古老的军事格言——“计划可能有时候没用，但计划过程总是必不可少。”

规划可能草草制定或者可能被竞争者模仿，但训练有素的管理规划技巧不会轻易失去或者被竞争者照搬。吉卜林在他的《玛丽·格罗斯特》中这样表达了这一才智：

他们照搬了能够理解的一切  
但他们不可能抄袭我的思想  
他们在流着汗水剽窃  
我一年半前的思维

### (七) 不经正式规划的成功

毫无疑问，许多公司在不进行正式规划的情况下一直都很成功。正如前面所说，如果处于领导地位的是一位直觉的天才，那么根本不需要正式规

划。甚至在不那么幸运的公司中，没进行正式规划也有取得成功的。在一个不进行规划的公司中一般的管理者素质都很高，在短期内，这样的公司和进行正式规划的公司管理差异并不明显。然而从长远来看，由于本章中提到的原因，进行规划的公司应该比那些不进行规划的公司做得要好。

### （八）正式战略规划的限制性

规划当然有其局限性，它并不是解决一切管理问题的答案。这一部分将评论一些主要的缺点。

#### 1. 环境可能与预期的情况不同

预测并非严谨的科学，基于错误的预测之上的计划可能以失败而告终。政府工作中一些始料不及的事件：诸如合同的取消、工会活动的变化、经济活动的衰退或者主要竞争者忽然采取的折价——这一切不确定因素都增加了规划的难度。

#### 2. 内部抵制

在许多公司里引入正式战略规划体系招致了反对规划的倾向，以致妨碍了有效的规划。在大公司里，旧的做事方式、旧的规章以及旧方法可能根深蒂固难以改变。我们发现公司越大，旧的残余越多。关于抵制现象将在第4章详细叙述。

#### 3. 规划代价高昂

即使是在中等规模的公司里，进行典型的公司规划也需投入大量的精力以做出有效的规划。许多人员的时间被占用，专门的研究和信息也需要一大笔费用。规划是昂贵的，在整个规划过程中管理者必须不断地进行支出和收益的评估。不可能把这个量化的等式用于公司规划，但应该记住这一点，因为这方面的支出很容易超过潜在的收益。

#### 4. 当前的危机

正式战略规划的目的并非使公司摆脱当前突然陷入的危机。如果一个公司濒临破产，用于进行战略规划的时间也许更应用来处理短期问题。然而如果公司当前虽处于危机但极有可能克服，那么就on应该继续进行战略规划以避免将来发生类似的危机。

#### 5. 规划的困难性

规划是艰苦的工作。它要求有高度的想像力、分析能力、独创性及做出抉择并投身其中的毅力。规划与处理日常经营问题所采用的思维过程不同。能进行一流规划所需要的天才在许多公司中并不多见，管理者必须探求提高其规划能力的方式，一种方法是对员工施加压力让他们达到进行有效规划的知识水准。如果没有天才，管理者又不能通过规划寻求卓越，那么引入正式战略规划可能毫无裨益。

### 6. 制定完毕的计划限制了选择

计划是或者应该是承诺，因此便限制了选择。它们可能减少了寻求计划之外一系列不同选择的主动性。这不应是一个严重的局限，但也应加以注意。

### 7. 外在局限性

除了战略规划自身固有的局限性之外，还有值得注意的外在局限。如果规划体系过于拘泥于形式，如果直线管理人员把任务委派给员工，如果管理者只是口头称道规划而在制定决策时并不顾及计划，或者当管理者把全部精力都投入短期问题而忽视对将来的考虑时，规划体系很可能不会奏效。规划的许多其他缺陷将在以后的章节尤其是第18章讨论，要想使规划行之有效必须避免这些缺陷。

### (九) 一些公司没有正式战略规划体系的原因

尽管本章提出了规划的种种长处，仍有许多公司没有正式战略规划体系。一些公司不需要，而另外一些则势在必行，只是没有意识到其必要性。如果一个公司没有或只有微弱的竞争压力，所处的环境也只有极低的不确定性，可能就不需进行正式规划。非常小的、挣扎着探求生存空间的公司可能没有正式规划，只因为企业家必须把全部才智都投入到产品销售或服务上去。结构和生产安排相对简单的公司，比如说向制成品的装配者销售有专利权的零部件（如在汽车工业中）的公司，可能没有正式规划，因为从装配商那里很容易保证对产品的长期需求。

一些公司没有正式规划是因为管理者对战略规划是什么有错误印象而拒绝采纳。在巴尔干国家有一种制作音乐的方法叫做“照书唱”，表演者将一本书放在大腿上，上面放一只手，然后开始演唱，完全不看书，反正他根本

不识字。这个比喻可能扯得太远，但我经常发现那些不进行正式规划的管理者是因为他们不懂得或者不注重使这个过程有效运作的有关知识。一些管理者对战略规划有着很好的概念上的理解，却由于种种原因（比如太难了）而迟迟不肯行动，对一些管理者来说这可能是一种威胁，可能很难“兜售”给其他管理者等等。有着天才的直觉管理者的公司，正如反复提到的，不需要正式规划。

### 第二节 企业战略规划的内容和步骤

企业的战略规划（Strategic Planning）是指这样一种管理过程，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和加强战略适应性的过程。换言之，也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能力而制定的长期性、全局性和方向性的规划。战略规划是覆盖企业活动各个方面（生产、营销、财务、人事等）的，而不是只限于市场营销一个方面。这种规划一般要定出10~20年的发展方向，但也不是一次完成后就固定不变的，它是随着企业内部和外部环境的变化而不断修正的一种管理过程，它包含着一系列重要内容。

企业战略规划的主要内容和步骤（见图4-1-9）是：首先，在整体层次上规定企业的基本任务；其次，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（如财务计划、生产计划、人事劳动计划等），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。

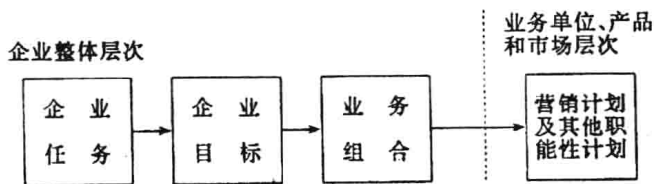


图 4-1-9 战略规划的内容和步骤

### 一、规定企业任务

企业在创立时，一般都规定一定的任务，但这不是固定不变的，随着环境的变动，企业的任务也要相应变化。当企业规定或调整任务和编写正式任务书时，应对下列问题作出回答：本企业经营的业务是什么？顾客是哪些人？顾客最需要的是什么？本企业将要经营的业务是什么？将来应向哪个方向发展？成功的企业总是不断地提出这些问题，并审慎而全面地作出回答。

首先，任务书必须规定企业的经营范围，包括产品范围、顾客范围、市场的地理范围等。有些公司只经营一类产品，有些则经营一组相关产品或跨行业多角经营；有些公司目标顾客广泛，有些则较单一；有些公司是地区性的，有些则是全国性或世界性的跨国公司；等等。例如，90年代初期西方一些大型企业为适应严重经济衰退和激烈竞争，实行全球化战略，市场全球化或生产全球化，导致全球性公司迅速发展。

关于业务范围的表述，习惯上多从产品角度或技术角度回答。如，“本公司的业务是制造计算尺”，或者“本公司是化工企业”等等。然而这些回答都不够恰当，因为按照市场营销观念，企业的业务活动应当被看作是一个满足顾客需要的过程，而不仅仅是一个制造或销售某种产品的过程。产品或技术迟早都会过时，都会被淘汰，而市场上的基本需要却是长存的。如果企业一心只想着如何制造计算尺并将企业任务规定为制造这种产品，当小型计算器大量问世的时候，企业就会同它的产品——计算尺一起被淘汰。因为顾客需要的是计算能力，小型计算器的计算能力远远胜过计算尺，必然会取代计算尺。相反，如果企业将任务规定为满足顾客对计算能力方面的需要，就会注意观察这方面的市场需求动向，并及时开发能更好地满足这方面需求的新产品，从而使企业持久地保持竞争活力。

由此可见，企业在规定自己的任务时应该是“市场导向”，即以市场需要为中心来规定自己的任务，而避免用“产品”或“技术”把任务定得过窄，但也不可将任务定得过宽。例如，生产铅笔的企业如果将自己的任务规定为“生产信息传播工具”，那就太宽了，会使顾客难以理解，也会使本企业员工方向不明。

以下几个国际著名企业为自己规定的任务值得参考：

IBM公司——适应企业界解决问题的需要

美国电报电话公司——提供快速有效的通讯能力

壳牌石油公司——满足人类的能源需要

国际矿业及化学公司——提高农业生产力，满足人类生存需要

其次，任务书还必须具有激励性。要使全体员工感受到他们的工作的重要性，对社会的重要贡献，而不是唯利是图，报酬只是作出贡献的结果，而不是仅仅为报酬而工作。如，“提高农业生产力”这一崇高使命，就很富挑战性和鼓舞性，有利于调动员工的积极性和创造性，激励大家为完成企业任务而奋斗。

第三，任务书要强调企业的优良传统和共同价值观，使全体员工有所遵循，明确应如何对待顾客、供应者、经销（或代理）商、竞争者以及一般公众，务求树立和保持良好的企业形象。例如，我国久负盛名的“六必居”、“同仁堂”等老字号，数百年历久不衰的重要原因之一，就是它们都有一套世代相传的基本经营规范，如同仁堂于1702年提出的“炮炙虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力”古训，至今坚持不渝。

## 二、确定企业目标

企业任务确定后，还要将这些任务具体化为企业各管理层的目标，形成一套完整的目标体系，使每个管理人员都有自己明确的目标，并负起实现这些目标的责任，如美国管理学权威彼得·杜拉克所说：“管理人员应当由所要达到的目标而不是由他的上级来指挥和控制”，他把这种制度称之为“目标管理（Management by Objectives）”。例如，国际矿业及化学公司的任务确定为“提高农业生产力”，这一任务可派生出各层次的具体目标（见图4-1-10）。

为了“提高农业生产力”，一个重要途径是“研究新的化肥”，研究工作需要大量经费，需要“增加利润支持新化肥的研究”，因此，企业的主要目标是增加利润。增加利润有两条途径：一是扩大销售；二是降低成本。对营销部门来说，扩大销售是主要途径。为了扩大销售，又可从两方面努力：一是提高国内的市场占有率；二是进入新的国外市场。这就是市场营销目标。

要实现营销目标，必须有适当的营销策略。例如，通过提高分销效率和



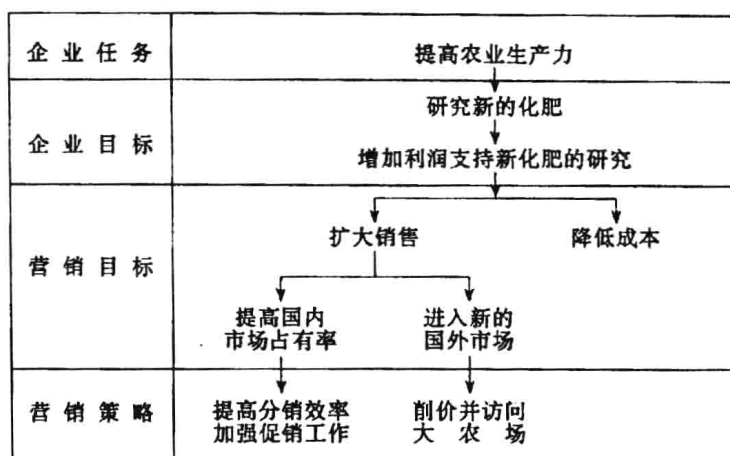


图 4-1-10 国际矿业及化学公司的目标体系

加强促销工作来提高国内市场占有率；通过削价和派推销人员访问国外大农场，以进入新的国外市场。

当然，在制定营销策略时，还要更详细一些。例如，要加强促销工作，就需要增加人员推销的力量并增加广告支出，对此还要作出具体的计划安排，这样就将企业的任务变成了一系列的具体目标和措施。这叫做“目标层次化”。

此外，目标还应当尽可能数量化，如，“提高市场占有率”这一目标可具体定为：“在一年之内将市场占有率提高到 15%”。有了具体的数量指标，便于企业编制具体计划和计划的实施与控制。

### 三、安排业务（或产品）组合

在确定了企业任务和目标的基础上，企业的最高管理层还要对业务（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，从而能最有效地利用市场机会和占领市场。这项工作需分两步进行：一是分析现有的业务（或产品）组合，以确定对哪些业务或产品追加投入，对哪些减少投入；二是制定企业的增长战略，即增加哪些新业务和新产品，从而达到优化业务（或产品）组合的目的。

(一) 分析现有业务（或产品）组合

企业战略规划的重要内容之一是业务组合分析（Business portfolio Analysis）。通过这种分析，企业管理部门可对各项业务进行分类和评估，然后根据其经营效果的好坏，决定给予投入的比例。对盈利的业务（或产品）追加投入，对亏损的业务（或产品）维持或减少投入，以便使企业资源得到合理配置。

如何对业务（或产品）组合进行分析和评估？在西方企业有两种主要方法：一是波士顿咨询集团法；一是通用电器公司法。

1. 波士顿咨询集团法。波士顿咨询集团（BOSTON CONSULTING GROUP）是美国一家著名管理咨询公司，该公司建议企业用“市场增长率——市场占有率矩阵”对各业务单位进行评估，简称“BCG法”。该法利用两阶矩阵，共分4个战略决策区（见图4-1-11），图中的纵座标表示市场增长率，即产品销售的年增长速度，以10%为分界线分高低两个部分。图中的横座标表示业务单位的市场占有率与最大竞争对手市场占有率之比，称为相对市场占有率，以1.0为分界线分高低两个部分。如果相对市场占有率为0.1，则表示自己的市场份额为最大竞争对手市场份额的10%；相对市场占有率为10，则表示自己的市场份额为最大竞争对手市场份额的10倍。

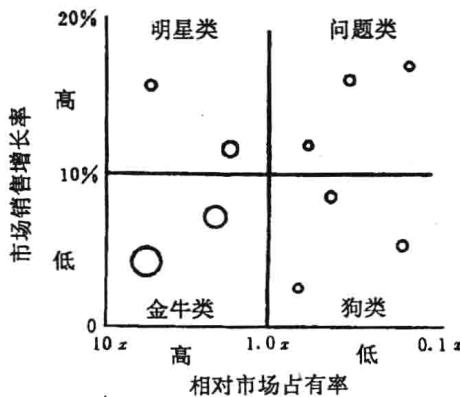


图4-1-11 波士顿咨询集团的市场增长率—占有率矩阵

矩阵图中每个圆圈都代表一个业务单位，圆圈的大小表示该业务单位的

销售额占企业总销售额的比重，圆圈的位置表示该业务单位市场增长率和相对市场占有率的情况。

通过图 4-1-11 的分析，可将所有业务单位分为 4 类：

(1) 明星类。市场增长率和相对市场占有率都高的单位。这类业务单位由于市场增长迅速，企业必须投入巨资以支持其发展。当其市场增长率降低时，这类业务单位就由“现金使用者”变为“现金提供者”，即“金牛类”。

(2) 金牛类。市场增长率低、相对市场占有率高的业务单位。这类单位能为企业提供较多现金，可用来支持其他单位的生存与发展。所谓“金牛”是“产金牛 (cash cow)”，类似我国的“摇钱树”。这类单位的多少，是企业实力强弱的标志。

(3) 问题类。市场增长率高但相对市场占有率低的业务单位。这类单位属于前途命运未卜的，对这类单位是大量投入使之转为明星类，还是精简合并以至断然淘汰，管理者应慎重考虑并及时作出决策。

(4) 狗类。市场增长率和相对市场占有率都低的业务单位。这类单位有可能自给自足，也有可能亏损，但不可能成为大量现金的源泉，不应追加投入。

上述 4 类业务单位的位置不是固定不变的，随着时间的推移会发生变化。多数业务单位在初期都属于问题类，如果经营成功，就会进入明星类，以后会逐渐进入金牛类，最后进入狗类。业务单位和产品一样，有其“生命周期”。

在图 4-1-11 中共有 10 个业务单位，其中明星类 2 个，金牛类 2 个，问题类 3 个，狗类 3 个，该企业经营状况尚可。因为，处于金牛类的两个业务单位规模较大，所提供的现金可支持其他各类业务单位。但该企业应采取一些果断措施解决问题类和狗类业务单位的问题，以免负担过重，影响企业发展。

根据对各业务单位分析的结果，可确定对各个单位的投资战略。可供选择的战略有以下 4 种：

(1) 拓展战略。这种战略是要设法提高市场占有率，必要时可放弃短期利润，适用于明星类和问题类中有希望转为明星类的单位。对这类单位应大量投入，促其成长。

(2) 维持战略。这种战略在于保持现有的市场占有率，适用于金牛类的

单位，目的是使其继续为企业提供大量现金。对其投入可维持现状。

(3) 收割战略。这种战略目的在于增加短期现金收入，而不管其长期效果，是一种短期行为，主要适用于金牛类中前景暗淡的单位，对狗类和问题类单位也适用。

(4) 放弃战略。这种战略就是变卖和处理某些业务单位，以便使企业资源转移到那些盈利的业务单位上，适用于给企业造成很大负担而又没有发展前途的狗类和问题类的业务单位。

2. 通用电器公司法。通用电器公司 (GENERAL ELECTRIC CO) 提供的分析方法，称为“战略业务规划网格 (Strategic Business Planning Grid)”，简称“GE法”(见图4-1-12)。这种方法认为，评估业务单位除上述两个要素外，还应考虑更多的因素。这些因素可分为两类：一是行业吸引力；一是业务单位的业务实力，即竞争能力。

在图4-1-12中，纵轴表示行业吸引力。行业吸引力取决于下列因素：

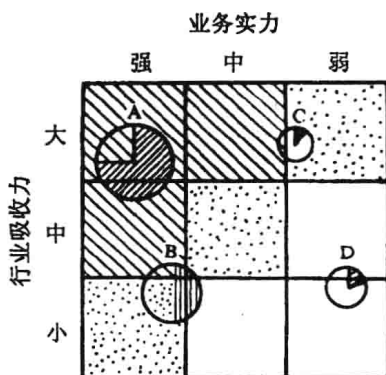


图4-1-12 通用电器公司的战略业务规划网格

- (1) 市场规模。市场规模愈大的行业，吸引力愈大。
- (2) 市场增长率。市场增长率愈高的行业，吸引力愈大。
- (3) 利润率。利润率愈高的行业，吸引力愈大。
- (4) 竞争激烈程度。竞争愈相对缓和的行业，吸引力愈大。
- (5) 周期性。受经济周期影响愈小的行业，吸引力愈大。
- (6) 季节性。受季节性影响愈小的行业，吸引力愈大。

(7) 规模经济效益。单位产品成本随生产和分销规模的扩大而降低的行业，吸引力大。

(8) 学习曲线。单位产品成本有可能随着经营管理经验的增加而降低的行业，吸引力大；反之，如果该行业管理经验的积累已达到极限，单位成本不可能因此再下降，则吸引力小。

图 4-1-12 中的横轴表示业务单位的业务实力，由下列因素构成：

- (1) 相对市场占有率。相对市场占有率愈大，业务实力愈强。
- (2) 价格竞争力。价格竞争力愈强（即较竞争者成本低），业务实力愈强。
- (3) 产品质量。产品质量较竞争者愈高，业务实力愈强。
- (4) 顾客了解度。对顾客了解程度愈深，业务实力愈强。
- (5) 推销效率。推销效率愈高，业务实力愈强。
- (6) 地理优势。生产和市场的地理位置优势愈大，业务实力愈强。

企业对上述两类因素评估，逐一评出分数，再按其重要性分别加权合计，就可计算出行业吸引力和企业业务实力的数据，然后利用图 4-1-12 加以分析。

在图 4-1-12 中，行业吸引力分为大中小 3 档，企业的业务实力分为强中弱 3 档，共有 9 个方格，可分成 3 个区域，分别由不同颜色显示。

**绿色区域。**由左上方 3 个格组成，即“大强”、“大中”和“中强” 3 格，这是最佳区域。对于这个区域的业务单位，应该采取“拓展”战略，即追加投资，促进其发展。

**黄色区域。**由对角线上的 3 个方格组成，即“小强”、“中中”和“大弱” 3 格，这是中等区域。对处于这个区域的业务单位，应采取“维持”战略，即维持现有投资水平，不增不减。

**红色区域。**由右下角 3 个格组成，即“小中”、“小弱”和“中弱” 3 格，这是行业吸引力和企业竞争能力都低的区域。对处于这个区域的业务单位应采取“收割”或“放弃”的战略，不再追加投资或收回现有投资。

在图 4-1-12 中的 A, B, C, D 4 个圆圈代表某公司的 4 个战略业务单位。圆圈的大小表示所在行业的规模的大小，圆圈中阴影部分表示该业务单位在本行业中所占的市场份额。如圆圈 A 表示该单位在本行业占有 75% 的市场份额，不仅业务实力强，行业吸引力大，行业规模也大，是理想的投资场所。圆圈 B 表示该单位在本行业中占有 50% 的市场份额，业务实力较强，有可能发展为“金牛”，但行业吸引力较小。圆圈 C 和 D 代表另外两个业

务单位，其市场份额小，业务实力弱，行业规模也小。因此，该企业应发展 A，维持 B，并对 C 和 D 的去留及时作出决策。

上面介绍了西方企业常用的两种分析和评估的方法，无论采用哪种方法，都应根据评估的结果为每个业务单位确定经营目标，并据以分配企业资源。各业务单位的管理人员的任务，就是努力实现企业管理当局为自己确定的目标。

(二) 制定企业增长战略

企业除对现有业务进行评估和规划外，还应对未来的业务发展方向作出战略规划，即制定企业的增长战略。企业的增长战略主要有 3 类：密集性增长 (Intensive Growth)、一体化增长 (Integrative Growth) 和多角化增长 (Diversification Growth)。各自又包含 3 种具体形式，共 9 种 (见表 4-1-1)，分述如下：

表 4-1-1 企业增长战略

(1) 密集性增长	(2) 一体化增长	(3) 多角化增长
①市场渗透	①后向一体化	①同心多角化
②市场开拓	②前向一体化	②横向多角化
③产品开发	③横向一体化	③综合多角化

1. 密集性增长战略。企业的现有产品和现有市场如果还有营利潜力，可采用密集性增长战略。这一战略主要有 3 种形式：

(1) 市场渗透。通过各种营销措施，如，增加广告，增加销售网点，加强人员推销以及降价等，吸引更多的顾客，增加现有产品在现有市场上的销售量。如，德国“阿克发”胶卷进入中国市场较晚，1992 年在上海采取免费冲扩等促销办法，立竿见影。

(2) 市场开发。努力使现有产品打入新的市场，如，从地方市场扩展到全国市场，从国内市场扩展到国外市场等。市场扩大有时比产品开发更有利，如，美国箭牌口香糖只有一种产品系列，但市场遍及全球。

(3) 产品开发。在现有市场上通过改进原有产品或增加新产品，来达到增加销售的目的。如，原来只生产一种化妆品，现在发展为系列化妆品；原只生产一种汽油卡车，现发展柴油车、自动装卸车、越野车、专用车等新产品。

2. 一体化增长战略。如果企业所属行业的吸引力和增长潜力大，或实行一体化后可提高效率，提高营利能力和控制能力，则可采取一体化增长战略。具体形式有以下3种：

(1) 后向一体化。生产企业向后控制供应商，使供应和生产一体化，实现供产结合。例如，某汽车制造商原来向其他厂商购进汽车轮胎，现在发现汽车市场需求增长很快，改为自己开办轮胎厂或通过收购股份参与控制现有的轮胎企业。但不能把后向一体化理解为在一个工厂内搞“大而全”，如，汽车厂自己生产轮胎。又如，大零售商附设（或控制）加工企业，实行供销一体化。

(2) 前向一体化。企业向前控制分销系统（如控制批发商、代理商或零售商），实现产销结合，如，汽车制造商自设分销系统等。

(3) 横向一体化。兼并或控制竞争者的同类产品的企业，如，实力雄厚的汽车公司收购或控制若干弱小汽车公司。

在商品经济高度发达的社会里，上述一体化都是在市场竞争中实现的，这体现了竞争的活力，可达到资源的优化组合，实现产业结构的合理化，从而有利于提高整个社会的经济效率。例如，美国福特汽车公司不仅控制一批供应商，还拥有赫兹租车公司49%的股份，同时还横向与日本、韩国、阿根廷、英国等国的汽车公司合作装配汽车，提高了业务实力。又如，日本照像机行业战后初期有500多家独立公司，后来只剩下“尼康”、“佳能”等7家；70年代有将近50家日本公司争相生产小型计算器，现在只剩下“夏普”、“卡西欧”、“佳能”、“东芝”4家，控制着90%以上的市场份额。竞争中留存下来的，当然都是本行业的优胜者。再如，我国电扇行业在80年代初有3000个生产厂家，经过3次“大战”，到90年代生存下来具有一定生产规模的厂家只有10余家。资源优化组合只能是在国家宏观调控下通过竞争来实现，如果利用行政手段强行组建“集团公司”，其结果很难优化。

3. 多角化增长战略。多角化亦称多样化或多元化，即向本行业以外发展，扩大业务范围，向其他行业投资，实行跨行业经营。当企业所属行业缺

乏有利的营销机会或其他行业的吸引力更大时，可实行多角化增长战略。但多角化并不意味着毫无选择地利用一切可获得的机会，而是要扬长避短，结合自身的资源优势来选择市场机会，以充分发挥资源潜力并使风险分担。例如，70年代石油危机期间，美国福特汽车公司较安全地渡过危机，就因为实行了多角化经营；而克莱斯勒公司发生严重危机的一个重要原因，就是业务组合较单一，车型偏大，市场偏重国内。多角化主要有3种形式：

(1) 同心多角化。以现有产品为中心向外扩展业务范围，利用企业现有技术和营销力量，发展与现有产品近似的新产品，吸引新顾客。例如，汽车厂商除增加汽车品种外，还可发展拖拉机、摩托车等。

(2) 横向多角化。为稳定现有的顾客，发展与现有产品无关的新产品。例如，大型百货商店内开办餐厅、酒吧、美容店等。

(3) 综合多角化。发展与企业现有产品、技术和市场无关的新产品，吸引新顾客。例如，进入新的商业领域，经营房地产，开办饭店、剧院等。

上述这些多角化战略可取得很大的竞争优势，因此，当代许多大企业都实行这一战略。例如，美国的柯达公司除生产经营照像器材外，还在食品、石油、化工、保险等多种行业涉足。日本一些大商社的多角化经营更是达到“从鸡蛋到导弹”无所不有的地步。我国一些大企业在“改革开放”的新形势下，也打破了长期以来的“条块分割”、行业界限森严的局面，实行多角化战略，如，广东的白云山药厂、健力宝饮料公司等，都实行跨行业的多角化经营，收到很好的经济效益和社会效益。但这必须慎重决策，不可贸然进入陌生行业，以防经营不善造成重大损失。

### 四、制定职能计划

战略规划规定了企业的任务、目标、发展方向与增长战略，并对各业务单位作出安排。各业务单位为了实现企业的任务和目标，还要制定各项具体的职能计划，如，市场营销计划、财务计划、生产计划、人事计划等（本书只研究营销计划，见第十五章，其他职能计划不涉及）。在制定这些职能计划时，应明确市场营销在企业战略规划中的地位，处理好各种职能之间、各个部门之间的关系，特别是营销部门同其他职能部门之间的关系，正确处理各个职能部门之间的矛盾。



## 第1章 企业市场营销战略规划

关于市场营销部门在企业中的地位和作用，西方管理学中存在着许多不同的观点，实践中也存在着不同的倾向。归纳起来，大致可分为5种类型（见图4-1-13），有5种不同的观点。

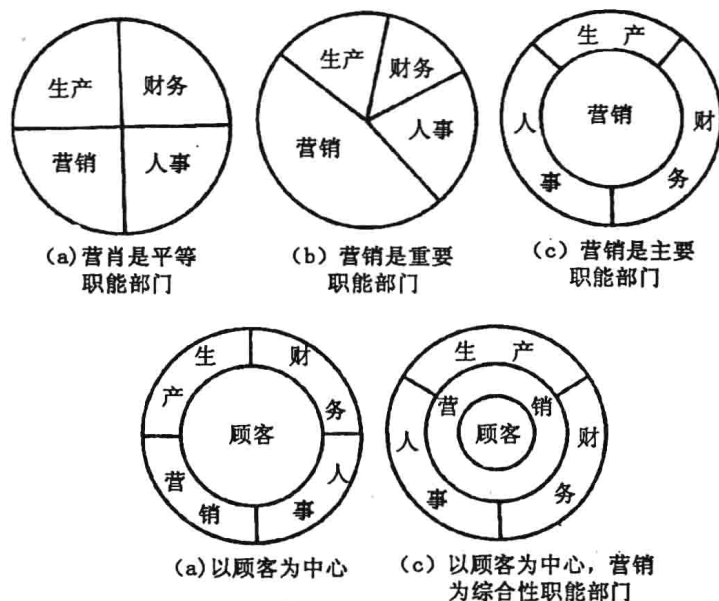


图 4-1-13 营销部门在企业中的地位

1. 营销部门与财务、人事、生产等其他部门处于同等地位。在企业战略规划中，各种职能的作用相等，平分秋色，没有主次之分（见图4-1-13a）。

2. 突出营销部门。营销虽然只是管理职能之一，但却是最重要的职能，因而片面突出营销，使其独领风骚（见图4-1-13b）。

3. 营销是核心部门。企业经营成功的关键是吸引更多的顾客从而扩大销售，因此，应由营销部门规定企业任务，确定产品范围及目标市场，营销部门是核心职能部门，形成众星捧月，唯我独尊局面（见图4-1-13c）。

4. 顾客中心，各部门地位平等。顾客是企业管理的中心，各个部门都应贯彻以顾客为中心的经营思想，彼此平等地为顾客服务，而没有一个起主导作用的部门（见图4-1-13d）。

5. 营销是综合职能部门。为了更好地了解和有效地满足顾客需求，营销在管理中应处于仅次于顾客的中心位置（见图4-1-13e）。因为，企业的