

企业经营策划学



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第 1 讲 企业经营策划的概念性质和作用

教学提示

第 1 节的经营和策划两个词比较生僻，学员只要知道这两个词在我国古代就比较通行，就不会影响以后的学习。如果查一查词典，那更会增加自身的知识含量。

第一节 经营策划的由来和发展

一，‘经营’与‘策划’两个词古为常用

在我国古代的典籍中，早就有其义交叉的“经营”和“策划”两个词。经营一词出自《词·大雅·灵台》中“经始灵台，经之营之”。引申为筹划营谋如：惨淡经营。《史记·项羽本纪赞》中“谓霸王之业，欲以力争经营天下，五年，卒亡其国。”。杜甫《丹青引》“诏谓将军拂绢素，意象惨淡经营中。”《书·召诰》：“卜宅，厥既得卜，则经营。”汉扬雄《法言·五百》：“经营然后知干桢之克立也。”李轨注：“言经营宫室，立城郭，然后知干桢之能有所立也。”韩北屏《非洲夜会·〈古城·废墟·帝王坟〉》：“墓穴的精致，反映出当初经营的匠心。”《诗·大雅·江汉》：“江汉汤汤，武夫洸洸。经营四方，告成于王。”宋叶适《上宁宗皇帝札子》之二：“故臣欲经营濒淮沿汉诸郡，各做家计，牢实自守。”《文选·司马相如〈上林赋〉》：“终始灞滻，出入泾渭；酆、镐、潦、漓，纡馀委蛇，经营乎其内。荡荡乎八川分流，相背而异态。”郭璞注：“经营其内，周旋苑中也。”《后汉书·冯衍传下》：“疆理九野，经营五山，眇然有思陵云之意。”李贤注：“经营，犹往来。”宋蔡绦《铁围山丛谈》卷五：“睹一僧在屋上救火状。亟令传呼：‘当靳性命，不宜前！’僧不顾，处屋上经营自若。”南朝梁刘勰《文心雕龙·丽辞》：“至于诗人偶章，大夫联辞，奇偶适变，不劳经营。”周亮工《题王东皋画卷》：“故昔人作画，有登百尺楼犹缀其梯级者，期于绝远嚣繁，始能经营尽意。”秦牧《艺海拾贝·最后的晚餐》：“达·芬奇深入观察、苦心经营所获得的成就，唐柳宗元《田家》诗之二：“努力慎经营，肌肤真可惜。”《醒世恒言·两县令竞义婚孤女》：“贾昌因牵挂石小姐，有一年多不出外经营。”如：经营商业。

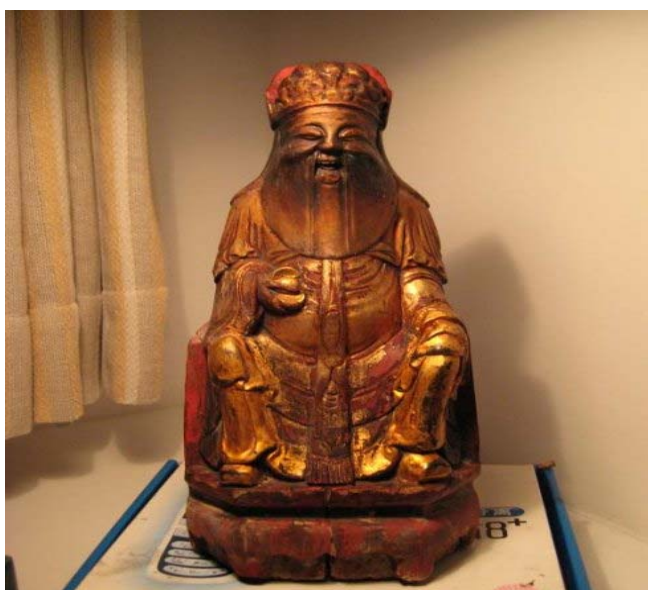
古代经营是指经度营造，后来专指筹办经营各项经济事业或经济活动；现代经营是根据企业的资源状况和所处的市场竞争环境，对企业长期发展进行战略性规划和部署、制定企

业的远景目标和方针的战略层次活动。它解决的是企业的发展方向、发展战略问题，具有全局性和长远性。哪里出现社会分工，哪里就出现商品生产和商品交换，而哪里有商品经济和市场经济的发展，哪里就需要经营活动。商品经济和市场经济越发展，经营活动就越重要。

策划一词出自《后汉书·隗器传》：“是以功名终申，策画复得”。此前还有《淮南子·要略》：“擘画人事之终始者也”之语。策画、擘画古与策划相通，皆是打算、计谋、安排之意，如上策、下策、出谋划策和筹划营谋等。后来专指各项事业或各种活动决策前的谋划，构思和设计活动。哪里有竞争，哪里就需要策划，竞争的越激烈，策划就越重要。在市场竞争中，市场环境变化的越复杂，就越需要经营决策、经营计划和经营战略、经营策略，其经营策划也就越来越重要。

总之，经营和策划两个词，既有其独立的内含又相互渗透交叉。

二，我国古代的两位经营策划思想家、实业家



陶朱公



白圭

春秋战国时期的范蠡、白圭把在政治竞争、军事竞争中的策划思想运用在经商策划上，卓有成效。成为春秋时期的政治家和军事家以及经济学家和商业经营思想家。

范蠡是越国大夫，楚国宛（今河南南阳）人，公元前四九六年前后入越，辅助勾践廿余年，在越国被吴国灭亡时，是他提出降吴复国的计策，并随同越王勾践一同到吴国作吴国的人质，

卧薪尝胆谋取勾践回国，成为辅助勾践灭吴复国的第一谋臣，官拜上将军。但当勾践复国之后，他了解勾践是一个可以共患难但不能同安乐的人，于是他在越国灭吴后弃官到齐国当时的商业中心陶（即今山东的定陶县）定居，自称“朱公”，人们称他为“陶朱公”。他在这里既经营商业，又从事农牧业。由于运用政治策划和军事策划的经验于经营。很快就表现了非凡的经营策划才能。十几年就赚得“千金”之财，后人只要谈论豪富时都推崇陶朱公。但他仗义疏财，赚了钱就从事各种公益事业。他的行为使他获得“富而行其德”的美名，成为几千年来我国商务经营的楷模。

陶朱公很有经商的头脑。他根据市场的供求关系，判断价格的涨落，即研究商品的多余和不足，从而判断价格的贵贱。他发现价格涨落有个极限，即贵到极点后会下落；贱到极点后会上涨，出现“一贵一贱，极而复反”的规律。这就很符合现代市场的运行规律。因为一种商品价格上涨，人们就会更多地生产，供应市场，这就为价格下跌创造了条件。相反，如果价格太低，就打击了商品生产的积极性，人们就不敢多生产，市场的货物减少，又为价格上涨创造了条件。故他提出一套“积贮之理”。这就是在物价便宜时，要大量收进。他说“贱取如珠玉”，即像重视珠玉那样重视降价的物品，尽量买进存贮起来。等到涨价之后，就尽量卖出。“贵出如粪土”，即像抛弃粪土那样毫不可惜地尽是抛出。

陶朱公生长在农业经济时代，农产品是市场的最大宗、最主要的商品。农业有很强的季节性，每年气候不同，产量也就不同，对市场价格有重大影响。所以满足农业需要、为农业服务，就成为他经商的主要方向。他根据季节规律，提早储备物资，即所谓“知斗则修备，时用则知物”。就是说，像作战之前那样要做好准备工作，根据季节的需要（时用）就可以预知市场所需要的商品（知物）。

季节和气候变化是有规律的。他引用我国早已有的一条关于气候变化的规律性的古语，作为预知农业丰歉的依据。这条古语说：“六岁穰、六岁旱，十二年一大饥。”这是说，每六年有一年风调雨顺的上好年景，也有一个旱年，每十二年有个大旱灾年，也有一个水灾年。

根据这个规律，他丰年就大胆收进。因为不会年年丰收，收进的货物不愁没有机会售出。同样，在大旱年物价上涨时，他就尽量抛售，不愁以后没有进货的机会。就这样，他不但自己致富，也为平抑物价、避免丰收年谷贱伤农与饥荒年民不聊生做出了积极的贡献。

陶朱公经商的经验告诉我们，气候资源的变化会造成丰收与歉收两种状况，对人们都有不利影响，并且通过商品交流这种不利影响会扩展到全国、全社会，但是，只要人们掌握了这个规律性，采用商业手段，通过贱买贵卖，是可以协调的。陶朱公也许是世界上第一个在认识上和实践上都注意到气候变化、气候变化对农业的影响、农业对市场的影响，以及在该领域的对策研究上取得重大成就的人。所以，范蠡不仅是一位大政治家、军事家，也是一位经济学家、经营策划实业家。

白圭是先秦商业经营思想家。名丹，周人，梁（魏）惠王时在魏国为官，后在秦为官。他和范蠡都提出了农业经济循环说。根据古代岁星纪年法和五行思想，认为天时的好坏与农业的丰歉，是具有周而复始的循环周期，每一周期为十二年，周期开始的第一年总是大丰收，其后两年“衰恶”，第四年旱，再后两年小丰收，第七年又是大丰收，而后两年又“衰恶”，第十年大旱，继而又是两年小丰收，如此反复，以至无穷。在此基础上，白圭提出经商贸易致富的“治生之术”。基本原则是“乐观时变”，依据对年岁丰歉的预测，实行“人弃我取，人取我与”。看准时机后要当机立断，“趋时若猛兽挚鸟之发”。强调善于经商的人要有丰富的学识，要像“伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法”那样，精于运筹和制断。如“智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守”，则掌握不了“治生之术”。对白圭本人有两说，一说他擅长经商，“天下言治生祖白圭”。另一说他做官时主张轻税。白圭提出经营策划理论，主张采用“人弃我取，人取我与”的策划思想经商。他认为经营企业必须运用兵法策划智谋，掌握时机。白圭总结其赚钱经验时说：“我经营企业就如伊尹，吕尚的智谋，孙武、吴起的用兵，商鞅的变法一样。”人们学赚钱生财之道都效法白圭。

古代的这些经营策划经验和思想。至今仍有较高的指导意义。

综上所述，我国古代的经营和策划两个词，既各有其内含，又有渗透融合之意。如筹划营谋等。经营行为和经营活动本身就隐含着策划的浅意；而策划行为和策划活动又隐含着经营的性质。二者既相互独立又相互渗透，在商品经济和市场经济发展中相得益彰。在 21 世纪，我们把经营策划融为一体，特别是建立经营策划学，就成为商品经济和市场经济竞争的赢家管理技术。

三，现代企业经营策划的发展

第二次世界大战以后，我国台湾港澳地区的企业。为了赢得参与市场竞争的主动权。学习《孙子兵法》、《三国演义》和《三十六计》，并把中国策划思想与借鉴西方企业的企划经验相结合，在企业经营管理中，实行“策划、计划、预算”一体化制度，简称企划预算制度，在实行企划预算制度的企业中，“一个完整的企业经营策划体系，即是使用脑力策定经营目标、政策、方针、方案、程序及细则的过程”，企划制度作为“一个完整的经营策划体系。第一步是按照科学的策划运作程序，以企业的经营目标为起点，创造性的谋划、构思和设计企业的政策措施及其策划方案，第二步是以经过选择决断生效的策划方案为依据编制经营计划，第三步是把”计划作为连接策划与实施的桥梁”和“两种程序的中间产物”，依据计划指标编制经营预算，从财力上确保经营策划方案的实行。

为了保证企划预算制度的顺利实行，以不断达成企业的经营目标，企业建立以总经理为主席。各部门经理为委员的企划委员会或决策委员会，作为企业经营决策的权利机构来领导企划预算工作，并建立相应的企划专门机构作为总经理领导企划预算工作的参谋部。

实行企划预算制度的台湾和港澳地区的现代企业，其主管与我国大陆地区计划体制下的传统企业主管的任务具有质的区别。现代企业总经理的任务是“策划、组织、用人、指导、控制”。五项任务以策划为首要工作，其它各项工作任务都是策划任务的延伸，都要从属于策划，而传统企业厂长、经理的任务则是“计划、组织、指挥、协调、控制”五项任务中以计划为首而延伸并统辖其它各项工作任务。

台湾和港澳地区的现代企业，实行企划预算制度和把经营策划工作作为总经理首要任务的经验，在建立、完善社会主义市场经济体制和现代企业制度试点工作过程中，具有很大的参考价值。

第二节 经营策划概念的内涵和外延

一、经营策划的内涵及其基本内容

由前述可见，所谓经营策划，其内含是指企业为设立并实现经营目标，以经营环境系统分析和市场供需研究为前提，对企业产供销等全部经济活动中的决策和计划以及战略和策略进行谋划、构想、设计的创造性思维过程。也是确保经营决策和经营计划以及经营战略和经营策略的程序化、理智化、效能化，而遵循科学策划程序、运用创新技法开展运筹、谋划和设计的过程。其基本内容，按照哈佛管理丛书的说法：“一个完整的企业经营策划体系，即是使用脑力策定经营目标、政策、方针、方案、程序及细则的过程。其经定案实施的结晶就称计划。”这里仅讲经营目标。

经营目标就是在一定时间内各项产前、产中、产后活动所预期的理想境界或将要达到的经营成果，它“包括总目标（如销售、利润、报酬率、市场占有率、生产力、新产品开发等等目标）和部门目标，如必须数量化及配合时间，利用市场情报不可盲目行事。部门目标是针对总目标而拟定，成为达成总目标之手段目标。”这是企业整体经营和目标管理的中心工作，也是经营策划涵盖的第一要务。（一）策定经营目标的先决条件，是运用经营环境系统分析工作发掘机会，排除威胁，并把市场供需的研究工作作为企业输入和输出预测的基础。（二）遵循科学的策划运作程序，运用创新策划技法，开展运筹、谋划、构思和设计经营目标方案，确保经营决策策划，经营计划策划和经营战略策划、经营策略策划的方向化，是使企业全部经济活动沿着经营目标方向健康进行的保证。

二、经营策划的外延及其基本类型

依据不同标准，从不同角度对经营策划概念的外延进行归类，可以归纳划分为很多的不同类型。这里侧重于实用角度介绍几种经营策划类型。。

（一）按整体经营范围划分，可分为经营决策策划、经营计划策划两种类型。经营决策策划是从策定经营目标开始，为经营决策谋划和设计多种可供选择决断的经营方案而进行创造性思维的过程。它是经营决策前的一种保证性策划。经营计划策划是在编制经营计划之前，对经营目标和以利润为中心的企业经营布局进行谋划、构思和设计的过程。它是生成经营计划及其预算的智谋母体，是一种决策性策划。

（二）按经营策划目标的广深度划分，可分为战略策划和策略策划两种类型。策划目标所要解决的问题带有全局性而且影响重大的属于经营战略策划。经营战略策划是在分析外部环境和内部条件的基础上，以企业全局为对象，为长远发展进行谋划、确思和设想、侧重于经营战略目标，经营战略重点和经营战略对策的策划；策划目标具有局部性、短期性的属于经营策略策划。经营策略策划是在实现经营战略的目标、重点、和对策过程中的应变性策划。经营战略策划制约经营策略策划，经营策略策划服务于经营战略策划。

（三）按经营策划起作用的时间长短及其制约关系划分，可分为过程策划、阶段策划和随机策划三种类型。过程策划是一种中长期策划、贯穿于经营战略发展过程的始终。阶段策划是一种短期性策划，所要解决的是经营战略全过程中不同阶段的问题。随机策划是一种当即性策划，是在不同阶段中扑捉机遇或者解决随时发生的问题。过程策划制约着阶段策划和随机策划，随机策划服从并服务于阶段策划和过程策划，从而连续紧扣构成经营策划的主要内容。

（四）按经营策划的重要组成部分划分，可分为产品或服务开发策划、企业形象策划、企业营销策划和企业投资，预算策划四种类型。这四类策划是经营决策策划和经营计划策划在企业经营重要营运领域的展开。

第三节 经营策划的性质和作用

经营策划位居于经营环境和市场供需变化之后，又位居于经营决策、经营计划、经营战略和经营策略之前的位置。这种中介性质决定了它有如下作用。

一、经营策划对经营决策的作用，

经营策划处在经营思想与经营决策的中介位置，并对经营决策理智化、效能化、健康化发挥着保证作用。企业的经营思想作为从事经营活动，解决经营管理问题的指导思想，贯穿于企业经营活动全过程的始终，是企业生产经营活动的方向盘。这在总体上决定了经营策划思想的基本走向，成为经营策划目标及其方案创造性构思，设计的来源和依据。经营策划位居于经营决策之前的位置，成为经营决策理智化、效能化、健康化的前导程序。如果没有经营策划的科学运作程序及其形成的多种策划方案，经营决策就没有选择、决断的基础和依据，可见经营策划对经营决策科学化具有保证作用。

为了发挥经营策划对经营决策的保证作用，应当建立以经营策划为内在机制的经营决策管理体制，这就是经营思想、经营策划、经营决策一体化制度。具体含义是：

（一）以经营思想为指导

就是必须以全局观念、市场观念、竞争观念、效益观念和创新观念为内容的正确经营思想作为指导开展经营策划活动；

（二）必须遵循以经营策划为依据

就是必须依据科学策划的运作程序，对经营决策问题的原因及其根源进行分析研究，并以此为基础开展创造性探索而策定经营目标，从而谋划、构思、设计多种经营策划方案；

（三）以经营决策为定案

就是必须以论证、评价多种经营策划方案为前提，选择和决断经营策划方案，作为经营计划编制的依据；

（四）以一体化为管理制度

就是必须以经营策划为内在机制，具有经营思想、经营策划、经营决策三位一体并相互制约的整体结构，不允许脱离经营策划而随意、盲目的拍板定案。

二，经营策划对经营计划和预算的作用

经营策划处在经营环境与经营计划的中介位置，并对经营计划及其预算拨款的理智性、效能性、可行性发挥着保证作用。经营策划以经营环境为来源和依据，其目的在于寻求发展机会、排泄威胁、消减经营风险，争取经营成功。经营策划位居于经营计划之前的位置。它作为“策定计划”的“一种程序”。是经营计划生成的智谋母体和程序依据，现代企业实行“策划、计划、预算”一体化的企划预算制度，同时把经营策划规定为总经理五项任务之首称为“全盘性策划”，经营策划的重要地位管中窥貌，可见一般。

为了发挥经营策划对经营计划及其预算的作用，应当建立以经营策划为内在的机制的经营和预算管理体制。这就要经营环境、经营策划、经营计划、经营预算一体化制度。其含义是：

（一）以经营环境为导向

就是必须以市场变化为依据。开展经营策划，没有准备充分，程序完备的市场调研，不准进入实质性策划；

（二）以经营策划为智谋母体

就是必须把通过科学策划运作程序形成的经营计划策定方案作为程序基础，制订经营计划，没有经过科学设计制作并决策定案的经营方案，不准生成经营计划；

（三）以经营计划为结晶

就是必须以决断定案的经营计划作为经营预算的依据，没有经过策划程序生成的计划，不准编制经营预算和财务拨款；

（四）以一体化为管理模式

就是必须以经营策划为内在机制具有经营环境、经营策划、经营计划、经营预算四位一体并相互制约的整体结构，不允许抛开经营策划随意编制计划和预算乃至财务拨款。

三，由于经营策划的中介性质，它对经营战略和经营策略也具有作用

第四节 建立经营策划管理体制具有现实意义

由于经营策划的中介性质，它既可为资本主义企业所运用，也可为社会主义企业服务。只要企业以市场为导向，就离不开经营策划。在社会主义企业内部，特别是在国有企业，经营策划又既可依据正确的经营思想，以市场为导向开展为公策划，也可在错误思想指导下，以饱肥私囊为导向开展为私策划。

从经营策划角度看我国的国有企业，有两种情况：一种是庸人执政。他们醉生梦死、花天酒地，不学习、不研究市场经济的新知识、新问题，不以经营环境和市场供需变化为依据开展经营策划，而是随意策划、盲目决策，致使新产品开发停滞或开发产品不符合市场要求，或者质次价高，造成产品严重压库，大量占用流动资金，致使企业停产、半停产。二是企业领导人搞饱肥私囊的为私策划，有的还欲壑难填，越发膨胀。如用公款吃喝玩乐、旅游、送子女到国外留学，乃至赌博嫖娼、贪污腐化败坏了企业风气，伤害了职工积极性并造成职工心理障碍，致职工消极怠工，小拿小摸乃至盗窃、抢夺成风，抵消了毛泽东时代以厂为家，学技术、搞革新、苦练岗位技能的好风气，从而导致停产、半停产。有的企业两种情况并存，已经病入膏肓，不实行倒闭已无出路。

在正常情况下，搞为私策划不敢正大光明和坦城相告，必然脱离经营策划运作程序的科学轨道。建立以科学策划为制约机制的企业经营管理体制。就是实行经营环境、经营策划、经营决策、经营计划和经营预算一体化、法制化制度并逐步完善其相互制约机制，对限制、克服一切不健康策划具有重要作用。因为程序化的科学策划是为私策划的克星。

思考题

- 1，陶朱公、白圭的经营策划活动和成就是怎样的？
- 2，现代经营策划是怎样发展的？
- 3，企业经营策划概念的内含和外延是怎样的？
- 4，企业经营策划的中介性质和作用表现在哪几个方面？
- 5，建立企业经营策划管理体制的现实意义是什么？

第二讲经营环境系统分

析和市场供需研究

教学提示

学习这一讲：首先要确切理解企业经营系统和企业经营环境系统两个系统的含义；其次是搞清楚在企业经营环境系统中，间接环境和直接环境二者之间的区别和联系，以及企业外部环境变化是促使间接环境和直接环境二者转化的重要条件。企业外部环境变化越大，二者转化提供的经营威胁或者经营机会就越大；第三是明白企业市场供需研究和企业间接环境的关系。

企业作为人造的开放系统，它与外部环境交换信息、能源和物质。外部环境作为包括企业在内的大系统，是企业的经营环境系统。企业的生存发展是以经营环境系统为条件的。因此，必须对经营环境系统及其市场供需状况进行深入的分析和研究，为企业开展经营策划提供充分可靠的依据。从而保证企业经营决策和经营计划以及经营战略和经营策略的理智化、效能化和科学化，使企业能够健康顺利地发展。

第一节 企业经营系统及其环境系统分析

一，企业经营系统运作分析

通常系统的定义是指：“一组相关的因素，在层层的限制下，为了共同的目标而进行整体的运作。”企业经营系统各个组成部分是相互联系、相互作用而产生特定功能的有机整体。企业是经营环境系统所提供的资源和贡献，经过内部转换程序或转换功能，进行有效生产经营运作而输入、输出的经营系统。

经营系统模式，是在经营环境大系统制约下，由输入、转换、输出、反馈四个要素相互制约、相互作用而运作的一个经营系统。其中，输入——指的是企业把经营环境系统所提供的资源和贡献进行组织与配合，投递给转换程序，称之为供应系统；转换程序或转换功能——指的是企业的加工、制造、创新过程，称之为生产系统；输出——指的是企业把产品或服务 and 利税分配给经营环境系统，称之为分配系统；反馈——指的是企业按经营计划和管理的要求，回馈转换功能和输出效益，验检差距，追查原因，采取对策，称之为控制系统。

二，企业经营环境系统构成分析

企业所依存的经营环境系统是一个复杂多变的大系统。企业得以生存和发展的一个重要条件，就是必须适应经营环境系统的变化，任何企业都不是孤立地存在于经营环境系统之中的，它必须要受到经营环境系统变化的极大影响。由于经营环境系统的多变性，企业经营系统与经营环境系统之间的相互作用是一个连续不断的过程，经营环境系统为企业经营系统施加影响（这种影响贯穿于企业发展的自始至终），企业也对经营环境系统产生反作用。企业经营环境系统按其对企业影响和制约的程序，可分为间接经营环境系统和直接经营环境系统。

（一）间接经营环境系统

间接环境主要是指所有的企业经营系统共同面临的外部社会整体的客观环境因素，包括政治、法律、经济、科技、社会和文化等环境因素。这些因素影响或可能影响着企业经营系统的任何方面。由于企业是

社会经济的主体，同时，现代企业与经济环境因素的相互作用又具有国际性，其资源的开发利用和分配都已进入世界性的范围，加强对外开放和国际化经营已成为现代企业的重要任务。因此，企业面临的经济环境因素，影响企业经营目标的程度相对更大些。

（二）直接经营环境系统

直接环境主要是指那些影响并制约企业经营目标的建立和达成直接有关的外部环境因素，以及一些具有潜在影响而又具有直接关系的外部环境因素。显然，直接经营环境系统的变化，将会给企业经营直接而快速的冲击，是直接影响、制约企业生存发展的系统。它包括供应者、需求者和竞争者等环境因素，企业经营系统必须与这些因素相互平衡和相互适应，并直接依赖于这些因素，才能有效地达成经营目标。

（三）间接环境系统与直接环境系统的关系

在经营环境系统中，间接经营环境和直接经营环境两个子系统的关系：前者是所有企业都必须面临的，对企业的影响是全面的、广泛的，具有共性特征。而后者则因企业经营系统运作状况和适应力的不同，其影响也就完全不同，具有个性特征。后者是企业与前者相连接的中间环节。它的任何一个因素的变化，对企业的影响虽然不象前者那样全面，广泛，但其影响是迅速和直接的。可见，前者通过后者而影响企业，而后者又包含在前者之中，对企业经营系统施加更直接的影响。掌握二者的联系和区别对分析经营环境系统的状态及其变化具有意义。在其分析过程中，还要充分认识到间接经营环境系统和直接经营环境系统的区分不是静止的，二者之间在不断地渗透和变化。例如：在正常情况下，企业外部的经济环境是属于间接环境，但在当前全球性金融危机的冲击下，它就变成了直接环境。而且，在金融危机和经济危机双重冲击下，企业经营环境系统的其它因素，也都成了企业必须面对的威胁和挑战。不仅工商企业是这样，金融企业也是如此。特别是那几家购买美国房利美和房地美房地产公司债券的国有银行，其威胁可能更大一些。我在 2007 年给几所大学做《经济决策管理决策与策划学》学术报告时，曾经阐述过美国次贷危机和经济危机与金融危机关系问题。我把它附在后面，仅供学员学习时参考。

第二节 企业市场供需研究

企业经营系统的运作以经营环境系统为依据，特别是要与直接经营环境系统相平衡、相适应。而直接经营环境系统的实质是市场供需系统。它包括供应者、需求者和竞争者三个环境因素。因此，进行企业经营策划还必须在经营环境系统分析的基础上，进一步深入展开市场供需研究，以确保经营决策和经营计划以及经营战略和经营策略的程序化，智能性和可行性。分述如下：

一，供应者环境因素的研究

这一环境因素就是资源的来源。凡是企业所需要的人才、信息、技术、物料、能源、资金等方面的卖主和供应商及其相关因素，都要认真地进行研究，这是企业经营系统正常运行的先决条件。人才资源更是企业生存和发展的决定性因素，高素质、高能量的企业策划师、工程师、经济师和会计师的取得是企业成功的关键。在评估选择供应者时，应该考虑的因素包括：

（一）品质因素

这包含持续符合规格要求的能力、技术及其研究开发能力、经营绩效、持续性经营活动和创新活动情况等。

（二）成本因素

这包含资源使用的成本、价格及其稳定程度、运输和仓储费用、维护盈利的能力及其财务稳定性等。

（三）服务因素

这包含修理服务的可能性及其技术协助、执行供货合同的精确程度、地理位置及其运货成本和交货时间、能满足企业欲求的能力等。

（四）资信因素

这包含经营管理水平、声誉和形象资产评估、技术实力及其生产流水线的产出水平和处理季节性交货量变动的能力等。

上述研究是从供应者个体和角色的角度着眼的。为了从流通整体的角度把握供应者的动态，还要对人才市场、信息市场、技术市场、生产资料市场和金融市场等进行研究。

二，需求者环境因素的研究

这一环境因素就是商品或服务的流向。凡是企业的用户包括直接买主和经销商，都是应当认真进行研究的需求者。作为需求者整体的消费市场是企业产品或服务的流汇地，产品或服务消费市场顺畅流汇，既是企业经营系统正常运转的必要条件，也是企业生存和发展的根本保证。在评估选择消费市场时，应该考虑的因素包括：

（一）市场需要与购买时机

需要是引起消费行为的直接原因。消费需要在市场活动中反映购买动机，多层次的需要必须产生多种多样的购买动力。研究消费者的购买动机，有助于考察、推测消费市场的变化趋势，从而诱发消费者需要。影响消费者需要及其购买动机主要有经济因素、社会因素和心理因素。同时，消费者的购买动机还具有连续性、无限性、多样性、时代性、可诱导性的特点。由于消费者购买商品及其购买的品种和数量，在很大程度上是受购买动机支配的。因此，研究购买动机，有利于认准市场需要，这是选择市场的前提条件。企业在进入某一市场之前，必须弄清市场有什么需要，这种需要的主体消费者有那些，以及需要的数量、质量和功能及其价格意向等。

（二）市场细分

把消费品按需求对象、耐用程度和消费者购买习惯加以分类。便于企业研究不同类型消费者的不同需要及其变化倾向，有利于把握消费市场的总体容量和发展趋势。企业要进入某一市场，一定要进行分类。因为市场是潜在消费者对某一种商品的整体需求。但由于消费者不同，就构成不同的市场。因而，即使规模宏大的企业也不能满足所有消费者的整体需求。

（三）市场容量

在市场细分的基础上，进一步研究和确定总体市场的容量。市场容量制约着企业的生产规模，它决定企业在相当一个时期获得消费者及其消费收入的相对水平。

三，竞争者环境因素的研究

这一环境因素是一种市场结构不可控因素。凡是同行业的企业和相同的、类似的、替代的产品或服务项目，都是应认真研究的竞争者。竞争企业和竞争产品或服务，对企业的生存、发展的影响更为直接和深刻。在认知和评估竞争时，应考虑的因素包括：

（一）竞争者的数量及其力量对比

这包含其发展战略、经营思想、生产规模、经营管理和创新水平、领导集团的素质和策划能力。

（二）竞争者的市场增长率及其地位

这包含其目标市场、销售量及其增长率、市场占有率及其覆盖率。

（三）竞争者的产品组合和促销策略

这包含产品的生产技术水平及其质量、功能、成本、价格和生产效率，以及产品促销策略及其效率和销售收入占企业利润的份额。

（四）竞争者的输入状况

这包含原材料供应渠道、能源供应状况、技术引进和创新状况，以及重视人才引进、使用和继续教育的状况。

（五）竞争者的经营决策、经营计划和经营战略、经营策略及其策划运作科学化状况

这包含经营决策、经营计划经营战略、经营程序化、民主化和科学化的状况、程序化、理智化和效能化的状况，实行策划——计划——预算——一体化制度的情况，通过策划运作策定经营目标及其对策的情况，总经理及其各级主管把策划作为首要任务的情况。

（六）竞争者的财务和投资决策的状况

这包含产品或服务项目的价格和成本的组成、筹集资金的渠道、能力和投资决策状况、主要经济指标及其完成情况、资金来源、资金占有及其流动周期和信贷信誉等。

以上三种环境因素构成了企业的直接经营环境系统，是市场供需研究的对象。企业经营策划中，只有从总体上把握，才能为策划动作提供确切的依据。

第三节 企业经营系统与经营环境系统相适应

如上所述，企业经营系统作为经营环境系统的子系统，它是在经营环境系统制约之下运行并且相互依存的。经营环境系统对企业经营系统产生间接影响或直接冲击，给企业经营提供机会和挑战。当经营环境系统发生变化时，企业必须调整其经营系统予以适应。经营策划的主要任务就是创造性的谋划、构思和设计二者的平衡点，使二者相互适应。在经营策划运作中，不但要正确认识经营环境系统的现状，更要科学

地预测其未来的变化。预测的目的，一方面要针对经营环境系统的变化和发展，主动调整企业经营系统，主动适应其变化，确保二者相互平衡。另一方面强化企业经营系统创造条件，能动地反作用于经营环境系统即所谓创造未来或创新市场而达成二者的相互平衡。经营策划中，正确处理主动适应和能动地反作用而适应的关系，是企业策划最为卓越的策划艺术。在金融危机及其导致的经济危机的双重冲击下，企业外部环境发生重大变化，企业策划师就要瞄准这种变化，与时俱进的做好企业经营策划，使企业经营系统与企业外部环境相适应、相平衡。

2009 年《中共中央 1 号文件》指出：“当前，国际金融危机持续蔓延，世界经济增长明显减速，对我国经济的负面影响日益加深，”“2009 年可能是新世纪以来我国经济发展最为困难的一年”我们“必须切实增强危机意识，充分估计困难，紧紧抓住机遇，果断采取措施，”面对企业经营外部环境变化的冲击，也要求企业策划师通过经营策划工作，促使企业经营系统与企业经营环境系统相适应、相平衡，或者说，把企业外部环境威胁和挑战转变成经营机会。

第四节 附件：《经济决策管理决策和策划学》三（写于 2007 年）

金融学是现代经济学门类中的一个重要分支，它包括货币银行学、国际金融学和投资学等形成金融学体系。邓小平曾经指出：“金融是现代经济的核心生产力”（《邓小平文选》第三卷第 366 页）。金融有如国民经济的血脉系统，就像心脑血管一样，没有强大的金融业便没有现代市场经济的强劲增长力，金融业的稳定发展，对经济增长具有强大的作用力、影响力和推动力。由于金融的核心地位，商品经济整体运动的力量集中表现为金融的力量；金融创造价值创造生产力又集中表现为国民经济的稳定增长。金融波动必然打破经济的稳定发展，金融危机如果控制不得力就要导致经济危机。20 世纪 90 年代以来，瑞典、芬兰、挪威等北欧国家相继发生金融危机，1991 年国际商业信贷银行倒闭，1994 年墨西哥发生金融危机，1995 年具有 233 年历史的英国巴林银行倒闭，1997 年从泰国开始，相继爆发东南亚、东亚乃至巴西和俄罗斯金融危机，都影响或危机到经济的稳定和发展。20 世纪 80 年代的日本还经济繁荣，然而到 80 年代末金融泡沫破灭导致灾难性的经济危机，20 世纪末阿根廷实行完全的自由主义金融政策导致金融危机造成经济萧条长达 5 年之久。

我们再来看美国的次贷危机。从美国新世纪房屋贷款公司于 2007 年 4 月申请破产为开端，到 6 月份美国第五大投资银行贝尔斯登旗下的对冲基金严重亏损面临破产的消息面世，美国次贷危机全面爆发，并引发全球金融市场动荡。8 月次贷带危机进一步扩大，相继有美国、欧洲、日本、澳大利亚、加拿大和俄罗斯中央银行应对次贷危机向市场投放资金共计 8960 亿美元。美国的住房贷款，按借款人收入水平和信贷等级分为三级：优级信用为 660 分以上；次优级信用为 660 分至 620 分；次级信用为 620 分以下。优级贷款主要由商业银行向高收入、高信用等级的人提供、提供后两级特别是次级贷款的主要是那些专门的房屋贷款公司。其中美国联邦政府设立的房利美和房迪美两大公司占全美次贷总额的 70%以上。与优级信用贷款的区别在于，次级信用贷款对借款人的信用记录和还款能力要求较低，贷款利率相对的比优级信用贷款高 2—3 个百分点，是一个高收益、高风险的金融产品。虽然次级贷款风险较高，但提供贷款的公司通过贷款的资产证券化将风险分散给广大投资者，这就导致次级贷款的供给增加，投资主体收益激励结构导致次贷市场的扭曲繁荣。

为了降低次贷危机带来的经济增长放慢，美国采取降低基准利率，放纵美元贬值的政策。累计高达 3.25% 的降息幅度，用其刺激大量热钱流出美国，并在追逐高额利润的驱动下，热炒发展中国家的股市和房市，实行金融危机转嫁政策。为了应对目前次贷危机还在进一步扩大的趋势、美国联邦政府和美联储向房利美和房迪美两大房屋贷款公司再一次投放巨额资金。

近日有报道称：两年前被称为全球最牛的越南股市，年内迄今跌幅接近六成。如此巨大反差主要原于

国内经济状况的恶化，超过 25%的恶性通货膨胀的出现，动摇了经济持续稳健增长的根基，也威胁到货币乃至整个金融体系的稳定。越南金融危机的隐现似乎预示着，1997 年东南亚金融危机的再度登台。综前所述，都在证明金融是现代经济的核心生产力。金融学的研究在现代经济学体系研究中具有特殊地位。

思考题

- 1，什么是企业经营系统？什么是企业经营环境系统？这两个系统之间是什么关系？
- 2，什么是企业经营环境系统的间接环境？什么是企业经营环境系统的直接环境？间接环境和直接环境相互关系是怎样的？
- 3，企业市场供需要研究哪三个方面？企业市场供需和间接环境是什么关系？
- 4，供应者、需求者、竞争者的含义是什么？
- 5，全球性的金融危机及其导致的经济危机对我国企业经营系统的冲击主要表现在哪？企业经营策划在这种双重危机中应当怎样做？

第三讲经营策划中问题的确认和评价

教学提示

学员学习这一讲要注意：企业经营中的问题，一方面，它是以经营策划调研即经营环境系统分析和市场供需研究为基础，没有经营环境的调研及其分析研究就无法发现问题；另一方面，它又是确立经营策划目标的基础，找不到准确的经营问题就不可能确立有针对性的经营策划目标。

企业经营策划是一个发现问题，分析问题并通过策划方案的选择决断和实施而解决问题的过程。因此，要在企业经营环境系统分析和市场供需研究的基础上，进行企业内部诊断、寻找、确立、评价已经发生和将要发生的经营问题。这又是确立经营策划目标，制定解决经营问题的策划方案的前提和基础性工作。企业经营问题是企业经营策划针对的标的，确定企业经营问题就是明确经营策划的对象，找不到企业

经营的问题，经营策划就是无源之水、无本之木。在企业经营策划中，必须下大工夫寻求、挖掘企业的经营问题。

第一节 经营问题的寻求和挖掘

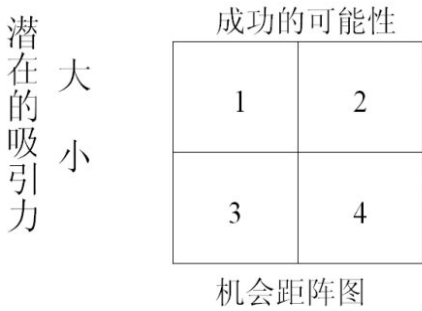
企业经营策划中的问题，是指企业经营工作实际达到的状态与应当达到或希望达到的状态之间存在的差距即经营差距。要寻求、确认经营差距，一要明确企业应当达到或希望达到的经营状态，二要确定企业实际达到的经营状态，并通过两者的对比，从经营差距正在形成过程中的经营问题深入地进行挖掘。分述如下：

一，从市场环境预测中确认企业理想的经营状态和经营问题

市场环境不仅是客观存在的，而且也是不断变化的。这种变化给企业带来新的市场机会和环境威胁，要从市场环境变化预测中确认企业经营的理想状态，寻找经营问题。

(一) 市场机会

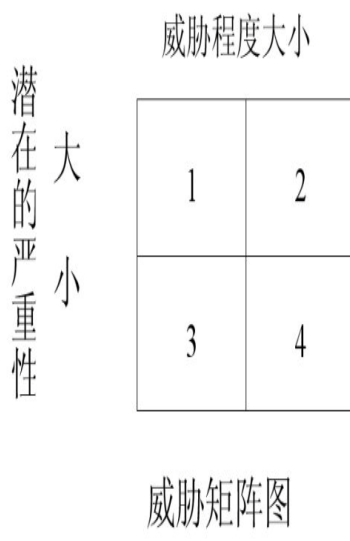
所谓市场机会，是指市场外部环境变化中发生对企业经营有利的趋势所形成的机会。这是对企业经营赋有吸引力的时机，在这里，企业具有潜在优势，。但企业能否把每一个特定的市场机会变成企业成功的经营机会，一方面取决于市场机会对企业经营活动具有吸引力的程度，能否使企业发挥优势，比现实竞争者和潜在竞争者获得更大的差别利益；另一方面要看企业的现实能力是否与市场机会的成功所需要的条件相吻合。因此，市场机会可以按其吸引力和成功概率绘制成“市场机会矩阵图”来加以分析和评价。如下图所示：



图中纵坐标代表“潜在的吸引力”，横坐标代表“成功的可能性。”其中，市场机会1的“潜在吸引力”和“成功的可能性”都大，是企业追求的最佳机会。市场机会2的“潜在吸引力”虽大，但其“成功的可能性”却小；市场机会3的“成功的可能性”虽大，但其“潜在的吸引力”却小，都不是主要机会。但如果其中任何一个因素发生变化。就有转化为最佳机会的可能。因此，对其发展变化要密切加以注意，市场机会4“潜在的吸引力”和“成功的可能性”都小，可以不去考虑。

（二）环境威胁

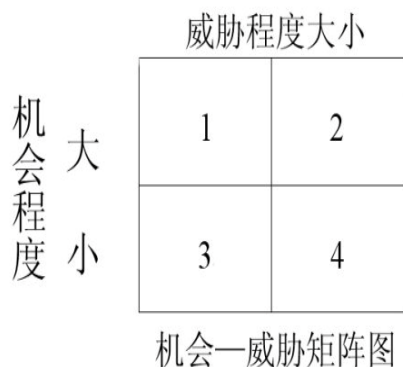
所谓环境威胁，是指市场环境变化中发生对企业经营不利的趋势所形成的威胁。这种不利因素虽然对企业还没有产生现实的危害，但已经形成一种面临的挑战。企业要趋利避害，就要在战略上解决问题。企业策划师要通过经营环境系统分析和市场供需研究。预测其变化信息，按“潜在的严重性”和“出现的可能性”绘制成“环境威胁矩阵图”，并把预测资料分析所得的各种因素的严重程度和出现的概率，分别填入四个象限，如下图所示。



图中纵坐标代表“潜在的严重性”，横坐标代表“出现的可能性”。其中，环境威胁1的“潜在的严重性”和“出现的可能性”都大，是企业的主要威胁。环境威胁2的“潜在的严重性”虽大，但“出现的可能性”却小，环境威胁3的“出现的可能性”虽大，但“潜在严重性”却小，二者都不是威胁的关键因素。但其中任何一个因素发生变化，就有可能发展为主要威胁。因此，必须密切注视其变化的动向。环境威胁4的“潜在严重性”和“出现的可能性”都小，可以不去理会。

（三）机会-威胁矩阵

综上所述，任何企业都面临着若干市场机会和环境威胁。把二者构成因素集中在一个矩阵图中，对分析企业总的形势概貌就会很有帮助。按机会程度和威胁程度的大小，企业面临的形势如下图所示。



图中纵坐标代表“机会程度”，横坐标代表“威胁程度”。其中，象限 1 属于“机会程度”和“威胁程度”都大的企业。象限 2 属于“机会程度”大，“威胁程度”小的企业，象限 3 属于“机会程度”小，“威胁程度”大的企业；象限 4 属于“机会程度”和“威胁程度”都小的企业。对上述面临四种不同市场环境的企业。企业策划师和经营决策者要依据市场环境预测所提供的机会和威胁程度的大小，确认企业经营的理想状态和经营问题。

（二）从企业内部诊断中确认企业经营的现实状态和经营问题

所谓企业诊断，是指为解决企业的生产经营和科学管理活动中的问题所开展的咨询活动。它有如医生看病诊断病症治疗，对企业进行一次健康状况的全面检查，针对企业经营管理的各个环节，从各不同角度给予全面的诊断和分析。有企业外部策划咨询机构诊断、企业内部策划咨询诊断、内外策划专家和经营管理专家相结合诊断三种形式。以委托外部策划机构进行独立诊断效果最好。企业诊断的特点，是重视现场调查研究和数量分析，并能使复杂的经营问题数据化、图表化、形象化和具体化。企业诊断既能够确切的把握企业经营管理的现实状态，又能够结合企业基础条件和经营特色找到目前企业存在的经营管理问题。

（三）在经营差距中挖掘经营问题

如前所述，尽管在企业外部环境预测和企业内部诊断中，都能找到某些问题，前者如企业经营系统运作与经营环境大系统不相适应方面的问题；后者如企业经营管理水平和措施与经营系统运作不相适应方面的问题。但企业经营问题还是主要发生在企业经营差距中。这就要求企业策划师和经营决策者要有强

烈的问题意识，时刻保持着一种危机感，不安于现状，对隐蔽的和正在形成中的经营问题，有意识的将它挖掘出来。从经营差距中挖掘经营问题，要尽量扩大视野，用长远的眼光，从较高的层次上来把握经营差距的变化。并要扫除挖掘经营问题的观念障碍，树立居安思危的意识，做到防患于未然。

第二节 企业经营问题结构的主要类型

企业经营问题的结构，从不同角度可以划分不同类型。但由于经营策划所要解决的问题是那些具有战略性、全面性的问题，是涉及企业整体发展方向、方针、政策以及多方面利益的重大问题，所以，从企业总体经营的角度，经营问题的结构主要由三个类型构成。即企业的近期性的营运问题、远期性的创新问题、周期性的形象问题。现分述如下。

一，企业营运问题

企业营运活动着眼于企业现时的发展。它所关切的重点是企业目前的正常运转，以满足企业近期的产出和利润为目的，具有持续性特点。企业营运活动颇具结构化和数量化，它必须具有相当严密的组织结构和管理制度，各项经营管理工作都要按职能细分，其目的和任务都要严格界定，以便充分发挥专业机能和提高企业营运效率。企业营运具有较高的重复性，致使营运效果具有较大的可预测性。各方面经营管理和生产活动按照常规顺序循环进行，其绩效可以用质量标准 and 数量指标进行考核和严密控制，以充分发挥营运效率和达成产量、成本、利润等目标。

企业营运过程中的问题，一般说来，属于“完全确定的问题”，或称结构化良好的问题，是“可用数量表示的问题。”对待企业营运问题，只要对其实际状态认识完整而又准确，就可能用诸如数量和运筹等方法加以解决。所以，企业诊断过程中，发现的问题要素越多，解决问题方案的制定和实施的可靠性就越大。

二，企业创新问题

企业创新活动着眼于企业未来的发展。它所关切的重点是企业远期的根本“后劲”。以满足企业远期的产出和利润为目的，具有创造性的特点。企业创新作为一种质的、非结构化和高度创构的活动，必须具有开放式的组织结构，以鼓励创新者更好的发挥创新能力。只有开放式的创新者型态和特性，才会有超然和脱俗的思维方式，才能充分发挥其创新能量的效果。企业创新活动具有不确定性和复杂性及其内部条件的有限性，致使创新结果很难精确预测，因而风险性较大，成功与失败的可能性并存，但它是企业后期生命力的根基。

企业创新过程中的问题，一般说来，属于不确定性的问题，或称结构化不良的问题，是“用性质来表达的问题。”对于企业创新问题，只能做最重要的资源、标的和特征等方面的描述，其数量关系不知，必须应用试探法则，依靠经验、智慧、联想和想象力，运用创新技法、发挥创造力加以解决。

三，企业形象问题

企业形象塑造活动着眼于周期性的发展和创新。它所关切的重点是企业的知名度和美誉度，以满足企业近期促销和远期效益为目的，具有整体性的特点。企业形象塑造活动既是一种理性再现，也是企业同公众进行信息沟通、联络情感的纽带和桥梁。它由许多个体形象要素所构成，是企业各种经营管理要素的综合反映。企业形象在内部经营管理、外部传播过程中形成不可低估的价值，对企业发展具有重要的开拓和推动作用。

企业形象塑造和周期性创新中的问题。一般说来，也属于结构化不良的问题，是“用性质来表达的问题”。因此，解决企业形象问题，要以新奇和情感为吸引力，其随机性较大、艺术性较强，也必须依靠联想和想象力以及策划和创新能力，运用创新技法加以解决。

企业经营问题是极其复杂的，很难简单绝对的把营运问题、创新问题和形象问题确定为结构化良好或结构化不良的问题。因为，其大多数问题既有结构化不良的要素，又有结构化良好的要素，只有营运问题结构化良好要素较多，而创新问题和形象问题的结构化不良要素要占主导。

第三节 经营问题的评价和症结分析

经营策划中，对经营问题需要如实地、全面地、定性定量相结合地来评价其状态、严重程度、影响面大小、发展趋势、性质与产生原因、迫切性和条件等，特别要分析评价产生问题的根本原因，并对关键性问题的症结做明确陈述和界定、主要评价有：

一是评价经营问题的重要性和影响面，并据其对经营目标的影响程度，划分经营问题的等级和次序。

二是评价经营问题的紧急程度，并据其轻重缓急明确解决经营问题所需要的时间期限。

三是评价经营问题的发生率，明确其发生的规律性和解决难度及其相应条件。

四是评价经营问题的性质，明确其产生原因并从许多原因中找出主要原因，对主要原因的症结追根问底找到根本原因。

在经营策划中，只有明确了经营问题的严重程度、影响大小、性质及其原因症结，尤其是找到产生问题的根本原因，才能从本质上说明经营问题，也才可能有针对性地确定经营策划目标和制定解决经营问题的策划方案。

思考题

- 1，在企业经营策划中，怎样寻求和挖掘企业经营问题？
- 2，从企业总体经营角度，可以把经营问题划分为哪三个类型？具体内容是怎样的？
- 3，怎样评价分析企业经营问题？

第四讲企业经营策划目标的确立、要求和原则

企业经营策划过程中，经营目标的探索和确立，既是确认问题、分析问题原因及其症结的结果，又是制定经营策划方案的前提。应当明确确立经营目标的重要性，及其确立经营目标的要求和原则。

第一节 经营目标在经营策划体系中的重要性

哈佛管理丛书指出：在现代企业营运过程中：“一个完整的企业经营策划体系，即是使用脑力策订经营目标、政策、方针、方案、程序和细则的过程。其经定案实施的结晶就称计划。”这里策订经营目标占居着经营策划体系的首要地位，它制约着企业经营政策、经营方针、经营方案和经营计划，可见经营目标的重要性。这是因为，经营目标是企业生产经营活动中，在一定时期内所预期达到的某种理想或结果，其内含本身就具有重要作用。

一，经营目标指明企业经营方向和策划目标

经营目标把企业各个时期的经营方向，以生动具体的文字、图表或模型方式摆在企业家和策划师面前，

成为企业生产经营的奋斗目标，引导企业围绕经营目标前进。从而克服经营的盲目性。作为企业策划师，如企业经营目标不明确，也就无法制定经营策划方案。而有了明确的经营策划目标，经营策划所要解决的问题才会具有清晰的边界条件和比较具体的内容，从而也就具备了制定经营策划方案的依据。

二，经营目标指导企业资源的合理分配

企业资源（包括人、财、物、技术、信息等）总是有限的。企业资源的拥有与需要相比总是不平衡的。有了明确的经营目标，就能合理分配和利用有限资源，降低资源消耗，从而取得较大的经济效益，避免资源浪费和产品积压，促进企业资金的良性循环。

三，经营目标能激发和调动职工的积极性

经营目标作为企业经营活动的一种理想，对企业职工具有很大的动员和鞭策作用，激发其向上、进取，成为一种精神动力。通过经营目标对职工的内化，使其产生为经营目标而奋斗的坚定信念和意志，形成使命感和责任心。从而调动了职工的主动性、积极性和创造性。

四，经营目标是考核生产经营活动效果的依据

由于经营目标是具体的可以量化的，是用质的数量化、量的数量化、时的数量化表示的，就有利于按性质、数量、时间考核、衡量、检查各项营运效果和职工的贡献大小。就其策划活动的考核标准来说，若是达到了预定的经营目标，那就表明经营策划的成功。反之，就意味着经营策划的失败。经营目标的实现与否与其实现程度，是衡量经营策划是否成功及其成功程度的标准。

第二节 确立企业经营目标的要求

企业经营目标可以有整体经营目标和个体经营目标两种形式。一般而言，在企业经营策划中，确立总体经营目标是对实现企业最新经营理念的保证，而确立个体经营目标则是从各个不同侧重点上对实现企业总体经营目标的保证。其实，企业经营目标受外部经营环境、内部经营能力和经营现状等多种因素的影响和制约，一般皆有其各自的侧重点。因此，不同情况的企业，可以分别把利润总额或利润率与投资回收率、销售总量或销售额与销售增长率、质量可靠性、新产品开发、劳动生产率、市场占有率等等项目作为个体质量目标。但不管企业个体目标有多少种形式，一个企业总要有有一个体现企业最新经营理念的总体经营目标，使企业的多项活动都围绕着这个总体经营目标来进行。这就要求，确立企业总体经营目标，要由多元性系列，层次性系列和时序性系列组成目标体系。分述如下：

一，企业多元性经营目标系列

经营目标的多元性要求在确定经营目标时，既要考虑企业，又要考虑职工；既要考虑当前，又要考虑长远；既要考虑社会发展，又要考虑市场需求；并相互结合进行整体思维。作为企业的总体经营目标，具体包括：

（一）贡献目标

作为国民经济主体的企业，对社会作出贡献是其首要目标。因为企业的生存发展，取决于企业对社会能否作出贡献及其贡献的大小，并且为社会所承任。这种贡献是通过企业为社会创造价值和使用价值所体现的，因此，贡献目标通常用品种、产值和上缴利税等表示。

（二）市场目标

市场是企业的生存空间。它包括国际国内两个市场的供应与销售两个方面。企业经营活力取决于市场面及其占有率的大小。市场目标包括传统市场的保持、新市场的开发、市场占有率的提高和提高市场竞争能力，参与国际市场竞争等。因此，市场目标通常用销售总收入来表示，市场占有率可作辅助指标。

（三）发展目标

企业发展的标志是，以企业创新为内涵扩大再生产呈良性循环并得到社会的广泛承任。具体表现为企业技术创新和开发新产品与新市场的能力；引进人才、资金和优质原材料的能力；以及提高技术改造能力为核心创名牌产品，提高生产自动化和管理现代化的能力以及企业国际化、集团化的能力等。

（四）利益目标

企业利益目标是企业经济活动的内在动力。直接表现为利润总额、利润率以及由此而来的利润留成，奖励基金和福利基金的多少。因此，企业要认真预测各个时期的目标利润，并为实现目标利润而用目标成本控制实际成本。

二，企业层次性经营目标系列

经营目标的层次性要求，在确立企业总体目标的同时，确立企业各层次的目标。哈佛管理丛书指出：“策划是运用脑力策订目标的过程，总经理有总经理的理想，并使之形成总目标及手段，在总目标之下，经理有经理的理想，形成部门目标及手段。如此层层设立目标及手段，就形成目标体系和工作方法体系。”通过经营策划策订各级各层次的经营目标，形成总体经营目标、中间目标、具体目标的纵向层次系列。总体经营目标是企业一切生产经营活动的立足点和出发点，它制约着中间目标。中间目标是总体经营目标与具体目标的中介，它既服务、保证与反作用于总体经营目标，又制约着具体目标。具体目标是前两个层次目标的基础，只有实现各个具体目标，才能保证中层目标的实现，进而实现企业总体经营目标。

三，企业时序性经营目标系列

经营目标的时序性要求，在确立目标时，把经营目标划分为以时间为序的短期目标、中期目标和长期目标系列。一般把年度以下的经营目标称为短期目标，年度以上至五年的经营目标称为中期目标，五年以上的经营目标则称为长期目标。企业的经营目标确立之后，设计和制作经营策划方案，在经营策划方案选择决断后，必须制定经营计划以落实经营策划方案。这时还要把经营目标计划化，因而又有短期计划、中期计划和长期计划之分。企业在确立这些经营目标并把目标转化为经营策划方案和落实计划时，都要注意短期与中长期之间的相互衔接，避免互相脱节。短期目标应当是中长期目标的具体实施目标，而中长期目标则对短期目标起指导作用。中期目标以短期的具体实施目标为基础，是达到长期目标的过渡性目标，只有确立具有实施条件的短期目标，确保中期目标，才能实现长期的经营目标。

第三节确立企业经营目标的原则在确立经营目标过程中，要遵循正确的确立原则，只有在正确的经营目标原则指导下，所确立的经营目标才会是有效的。而且这直接关系到经营策划乃至企业经营决策的成败。一般应遵循以下原则。

一，经营目标的理念性原则

所谓理念性原则就是确立经营目标时，一定要以企业的最新经营理念为依据。管理大师中的大师杜拉克，经过长期的调查得出的最新结论是：“大企业陷入困境的基本原因，是旧有的经营理念与今日的经营环境脱节。”他认为，一个有效的经营理念包括三个组成部分：一是对经营环境的最新认识及其对市场、顾客、科技情况变化的预见；二是对本企业特殊使命的最新认识；三是对完成最新使命和自身主要竞争能力的最新认识。并依据这些最新认识修改企业经营理念。绝对不可停留于旧有的经营理念，而造成与现实经营环境的脱节。这是确立正确、有效的经营目标的极为重要的一个原则。

二，经营目标的可行性原则

所谓可行性原则就是考虑企业即期的内部能力和外部环境，把目标确立在经过努力能够达到水准上。经营目标过高，攀而不得，挫伤职工的积极性；经营目标过低，唾手可得，效益将无以提高。确立经营目标必须冲破老框框，越过习惯障碍，勇于创新，开拓新路，创建新的成果。但在最后目标定型时，还是要经过反复磋商，必求经营目标具有实现的可能性和可行性。

三，经营目标的度量性原则

所谓度量性原则就是确立经营目标要有可以衡量的标准。确立经营目标的目的是为了实施。因此，经营目标必须有目标值，一是要有品质的衡量，二是要有数量的衡量，而且尽量有可比性。有些经营目标本身就是数量目标，如产量、产值、成本、利润等，还要把质量指标转化为数量指标，如产品合格率、设备利用率等。确立经营目标要明确规范，衡量标准，以便检查或考核目标的实现程度，尽量避免既无法衡量又无法检查的空洞目标。

四，经营目标的选择性原则

所谓选择性原则就是确立经营目标时，对相互矛盾的目标分清主次，要从中选择大目标。企业经营目标通常各目标项目是一致的，但也有些目标是相互矛盾的，这就会给经营目标实施造成困难。因此，确定某一目标项目时，应当考虑是否与最新经营理念及其发展战略目标发生冲突，如果上下目标之间有矛盾，就要抓主要矛盾，即选择最能反映企业最新经营理念的大方向，最能体现企业发展战略的大目标为协调的准则，使构成企业经营目标的各个目标项目趋向一致。

五，经营目标的激励性原则

所谓激励性原则就是所确立的企业经营目标要有很强的鼓舞力量。经营目标的确立能对企业全员产生鼓舞，以激励其发奋图强，以高度的热忱和责任感来对待，为实现经营目标贡献智慧和力量。通过企业经营目标的实现，有利于使全体职工受到精神鼓舞和物质利益的再激励，不断提高其主动性、积极性和创造性。

六，经营目标的调整性原则

所谓调整性就是所确立的目标随着经营环境的变化，要及时而适当的调整。企业的外部经营环境和内部经营条件是不断变化的，企业的经营目标也不应当是一成不变的。经营环境一旦发生带有倾向性的新趋势，经营目标也就要根据客观环境的变化进行调整和修订。不可以不变应万变，使企业陷于困境，但也不要随心所欲的经常变动，以免失去经营目标的稳定性及其激励作用。

思考题

1，企业经营目标的重要性表现在哪几个方面？

2，确立企业经营目标要由哪三个目标系列组成目标体系？企业多元性经营目标体系包括哪些内容？

3，确立企业集团目标的原则是什么？

第五讲企业经营决策策划

教学提示

这一讲是经营策划中介性质贯穿全文，特别是第三节、第四节更是突出了经营策划中介性质的作用。学员在学习过程中提纲挈领

经营决策所谋划和设计的基本指向范围是经营决策和经营计划以及经营战略和经营策略，通过科学策划程序运作形成经营决策策划方案和经营计划策划方案以及经营战略策划方案和经营策略策划方案，称为经营决策策划和经营计划策划以及经营战略策划和经营策略策划。这里先讲经营决策策划。

所谓经营决策，就是指为了达到一定的经营目标，从几个可行方案中选择一个合理策划方案的分析判断过程。通过经营策划的科学程序运作，策定而形成的经营决策就是经营决策策划。

第一节 企业经营决策及其策划的重要性

企业经营决策及其策划在企业经营管理中的重要性主要表现在以下几方面：

一，经营决策策划是决定企业经营管理工作的关键

一个企业经营管理工作的成效的大小，首先取决于经营决策的正确与否。经营决策正确，可以提高企业的经营管理效率和经济效益，使企业兴旺发达；经营决策失误，则一切工作都会徒劳无功，甚至会给企业带来灾难性的损失。因此，对每个企业决策者来说，不是是否需要作出经营决策的问题，而是如何使经营决策作得更好、更合理、更有效率。这就需要运用科学策划程序运作对经营决策进行策定。

二，经营决策策划是实施各项企业管理职能的保证

经营决策策划贯穿于企业各个管理职能之中，在企业经营管理过程中，每个管理职能要发挥作用都离不开经营策划，无论是计划与决策职能、组织与用人职能、还是协调与控制职能、改革与创新职能等，其实现过程都需要经营策划。没有经营策划的参与，企业管理的各项职能就难以充分发挥作用。

三，经营决策策划是决定企业战略发展的前提

在企业战略任务面前，一系列有关经营成败、利税大小和发展快慢等全局性、长远性的问题，成为企业经常面临的重要问题。同时，企业在市场和用户的变化中，每时每刻都受到经营环境变化的影响，既有市场机会可以捕捉和利用，也有市场威胁需要转机和化除，这一系列关系企业成败的重要问题摆在企业面前。都决定了经营决策策划在企业管理中的重要性和必要性。而经营决策策划作为企业的总体发展和主要经营活动的策划，基本上是关于企业生存、发展的战略决策方面的策划。其决策是否理智、正确而有效，对企业的成功或失败有着决定性的影响。特别是现代企业所面临的社会环境复杂多变，涉及到政治经济、科学技术和社会文化等各个方面。企业经营决策的成败，所影响和连锁反应的广深度都是传统企业时期不可比拟的，必须用经营策划保证经营决策的理智化、效能化和科学化。

四，从经营决策的类型看经营策划的重要性

经营决策按照不同的内容，可以分为不同的类型：

（一）按决策的重要程度划分，可分为战略决策、战术决策和业务决策。

战略决策是事关企业兴衰成败带有全局性、长远性的大政方针的决策。这类决策主要由企业高层主管行使。战术决策又称管理决策或策略决策，它是指为了实现战略目标，而作出的带有局部性的具体决策，它主要由企业中层主管行使。业务决策又称日常管理决策，主要由企业基层主管负责进行。但它们都需要科学策划的参与，特别是战略决策更需要以科学策划为基础依据和程序保证。

（二）按经营决策的重复程度划分，可分为程序化决策和非程序化决策。

程序化决策又称常规决策或重复决策。它是指经常重复发生，能按照原来已规定的程序、处理方法和标准进行的决策。其决策步骤和方法可以程序化、标准化重复使用。非程序化决策又称非常规决策、例外决策。它是指具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步骤也是难以程序化、标准化，不能重复使用的，这类决策尤其是大型的经营决策，既需要由高级策划师牵头，多学科专家相配合的策划团队，又需要有深厚的知识、能力、阅历和逻辑思维判断以及丰富的实践经验的决策者。实行先策划后决策的运作程序。

（三）按决策的可靠程度分类，可分为确定型、风险型和不确定型决策。

确定型决策是指各种可行方案的条件都是已知的，并能较准确地预测它们各自的后果，易于分析、比较和抉择的决策；风险型决策是指各种可行方案的条件大部分是已知的，但每个方案的执行都可能出现几种结果，各种结果的出现有一定的概率，决策的结果只能按概率来确定，这种决策存在着风险；不确定型决策与风险型决策类似，每个方案的执行都可能出现不同的后果，但各种结果出现的概率是未知的。这后两种经营决策都需要以科学策划为程序基础和前提保证。

因此，现代企业的经营管理十分重视经营决策工作，西方的管理专家也提出了“管理的关键是决策”，即在多种经营策划方案中作出选择和决断活动的论点。我国企业面临市场经济及其竞争的新形势，市场经营的重要性十分突出，经营决策策划的地位日趋重要。

第二节 现代经营决策及其策划的特征

一，现代科学决策有前馈程序的科学运作和谋划设计

决策理论学派创始人赫伯特·西蒙把决策过程划分为探索情报阶段、拟定方案阶段和选定方案阶段。并把这三个阶段分别称之为参谋活动、设计活动和选定活动，而且它们在任何完整的决策过程所必不可少的，都应当加以重视，不能以对某一阶段的倍加重视来弥补对其它阶段的忽视。这里西蒙所称的参谋活动和设计活动就是选定活动前馈程序的策划活动。策划活动从决策活动中分离出来成为决策活动之前的独立活动，它通过程序化的策划科学运作和谋划、设计、确保决策活动的理智化、效能化和科学化。在现代社会的一大特征，也是一大进步。没有策划的智谋化、程序化，就没有决策的理智化、效能化和科学化。

二，现代科学决策有两个以上相互排斥的策划方案以供选定

通过具有科学程序的策划运作，谋划、构思、设计出两个以上的供选择决断的策划方案，而且各个策划方案之间相互排斥，执行某一个方案就不能执行另外几个方案，或者取多种方案之长组成新的策划方案。经营策划方案不能排它要予以调整，两个策划方案无法比较也要重新拟定。

三，现代科学决策有企业管理决策委员会集体评价和论证

对多种企业经营策划方案进行选择和决断，都是由企业管理决策委员会集体评估论证和比较，最后由决策者“拍板定案”的。对经营策划方案的集体评价和论证，是经营决策理智化、效能化和科学化的又一个基础保证。

四，现代科学决策有实施过程中的不断反馈和追踪决策

企业已经作出的经营决策要保持相对的稳定性。但如果经营决策实施过程中企业外部环境发生变化时，就要通过执行情况的反馈，重新调整和修改经营目标并以实现经营目标为依据，对原选定的经营策划方案及时作出修改和调整，如果原选定的经营目标失误或市场环境发生了根本性变化，还要追踪决策，当然也要在事前为追踪决策作出追踪策划。企业经营决策的重要性和特点，是经营决策策划的重要基础。经营决策的特点还充分说明，在现代社会，经营决策科学化，离不开经营策划理智化、程序化，否则就没有经营决策科学化。这就应当强化企业的经营理念、经营策划和经营决策一体化、制度化运作。

第三节 经营策划与经营理念和经营决策之间的关系

一，经营策划与经营理念的关系

经营理念作为经营思想、价值观念、精神文化的总和，包括对经济环境及其变化，和对企业特定经营任务及其所需竞争优势的基本认识。这就决定了它是指导经营策划运作及其经营策划方案的生成，引导其按谋划、构思、设计指引的方向的运行。经营理念为经营策划提供经营指导原则，成为设计制作经营策划方案的基本依据。经营理念作为经营策划的经营思考框架，是指导经营策划活动和策划行为的普遍原则，它确定了经营策划的范围，使经营策划与经营思想保持一致，并且有利于经营目标的达成。由于经营理念是经营策划活动和策划行为的指南，其自身并不需要行动，而是体现在企业策划师的行动之中，当然也就允许企业策划师发挥探索精神和创新精神，在经营理念框限之内，依据于经营理念，独立谋划和设想，自主构思和设计。

经营策划来源于经营理念，反映经营理念，依据经营理念，在经营策划方案谋划、构思、设计过程中，体现着经营理念的要求。与此同时，经营策划又反作用于经营理念，即通过经营环境系统分析和市场供需研究验证经营理念对经营环境认识的正确性，从而改变已经与经营环境相脱节，而陈旧的经营理念及其经营思想。如果不及时创新经营理念和经营思想，使其与变化了的经营环境相平衡，就要制约经营决策偏离正

确轨道，促使企业走向困境。

二、经营策划与经营决策的关系

我们先从决策程序看经营策划与经营决策的关系。决策程序第一步：是确定经营决策目标。经营决策目标是指在一定外部环境和内部条件下，在市场调查和研究的基础上所预测达到的结果。经营决策目标是根据所要解决的问题来确定的，因此，必须把握住所要解决问题的要害。只有明确了经营决策目标，才能避免经营决策偏离企业的经营方向。

第二步：拟定备选方案。经营决策目标确定以后，就应拟定达到目标的各种备选方案。拟定备选方案，一是分析和研究目标实现的外部因素和内部条件，积极因素和消极因素，以及经营决策事物未来的发展趋势和发展状态；二是在此基础上，将外部环境的各个不利因素和有利因素、内部营运的有利条件和不利条件等，同经营决策事物未来发展趋势和状态的各种估计进行排列组合，拟定出实现经营目标的策划方案；三是将这些方案同目标要求进行粗略的分析对比，权衡利弊，从中选择出若干个利多弊少的可行方案，供进一步评估和抉择。

第三步：论证评价备选方案。策划方案拟定以后，随之便是对策划方案进行论证评价，其标准是看哪一个经营策划方案最有利于达到经营决策目标。论证评价的方法通常有经验判断法、数学分析法和试验法三种。

第四步：选择经营策划方案。选择策划方案就是对各种备选方案进行总体权衡后，由决策者挑选一个最好的方案。

以上经营决策四个步骤，除第四步选择经营策划方案是经营决策活动之外，其他三个步骤都是经营策划活动，或者说都需要经营策划的策定。这具体说明了经营策划（前三个步骤）与经营决策（第四个步骤）的关系。前面西蒙的三个步骤的决策程序也是先策划（前两个步骤）后决策（后一个步骤），同样说明了经营策划与经营决策的关系。

哈佛管理丛书说：企业领导“为将来的问题做决策时，此种决策过程就是策划。若此种策划活动是为达成某种目标时，则此种决策常须比较理智性及正规性的用脑过程”。经营策划作为“针对未来要发生的事情做当前的决策”的“一种程序”，它囊括了经营决策前馈的谋划、构思、设计程序的全过程，成为经营决策理智化、效能化、科学化基础依据和程序保证。经营决策来源于经营策划，依据经营策划，它是从经过经营策划的创造性思维和科学运作程序而设计制作的多种经营策划方案中，通过集体评价和论证找到一个合理而又满意的方案选定决断的。如果企业策划师提供评价和论证的企业策划方案，达不到合理满意的标准，还可以令其重新设计制作，但没有经营策划的科学运作程序及其形成的经营策划方案，经营决策就无从选择和决断。其理智化、效能化、科学化就很难得到保证。

综前所述，处理好经营理念、经营策划、经营决策之间的关系，摆正三者之间的位置，发挥三者之间的相互制约、相互作用，是企业经营管理工作的重大课题。应当建立以经营策划为中介和桥梁，实行经营理念、经营策划、经营决策一体化、制度化的经营决策管理体制。

第四节 经营决策策划的侧重点

由于经营理念、经营策划、经营决策三者之间存在着相互制约、相互作用的关系，为了发挥经营策划的中介和桥梁作用，促使经营决策与经营理念相适应，应当建立以经营策划为内在机制的经营决策管理体制。

它的模式就是经营理念、经营策划、经营决策一体化、制度化。具体地说，就是遵循与经营环境变化相一致的经营理念及其经营思想，开展经营策划的科学程序运作，而谋划、构思、设计经营策划方案，并在集体评价和论证经营策划方案之后，进行选择 and 决断的全过程形成的有机整体，结成链条，我们称其为策划决策链。其具体内容是：

一，以经营理念为策划决策链的链头

要求经营策划与以经营环境变化相一致的经营理念及其经营思想为指导（包括对与经营环境变化相脱节的经营理念的创新），策划生成企业经营策划方案；

二，以经营策划程序运作为策划决策链的链身

要求在经营决策之前，遵循经营理念指引的方向和提供的指导原则，按照科学策划运作的程序步骤，运用策划思维方法和创新技法，对经营问题的原因及其根源进行深入的分析与研究，探索和确立经营策划目标，设计制作几个相互制约的经营策划方案；

三，以选择决断经营策划方案为策划决策链的链尾

要求经营决策以经营策划程序运作提供的多个经营策划方案为前提，通过企业管理决策委员会的集体评价和论证之后，由决策者对经营策划方案进行选择、决断，作为经营决策进行实施的依据。

四，以经营理念、经营策划、经营决策为策划决策链的全长

要求以建立经营策划为内在机制的经营理念、经营策划、经营决策一体化、制度化的经营决策管理体制作为链条的全长。策划决策链条的任何断裂和分离，都是对经营理念、经营策划、经营决策一体化、制度化的解体，和对经营决策管理体制的破坏。更不允许抛开正确的经营方向和指导思想，而开展为私策划乃至阴谋策划。

经营决策策划的侧重点，还可以列举若干项，但建立以经营策划为内在机制的企业经营决策管理体制，发挥策划决策链全长的整体功能，是经营决策策划最重要、最关键的侧重点。

思考题

- 1，企业经营策划的重要性是怎样的？
- 2，现代经营决策及其策划的特征是什么？
- 3，经营策划与经营理念、经营决策相互关系是什么样的？在这里，经营环境、经营理念、经营思想三者之间又是什么关系？
- 4，策划决策链的具体内容是什么？

第六讲企业经营计划策划

企业经营计划策划，就是通过科学策划程序运作的策定，生成企业经营计划方案的策划。实际上，它是对企业经营决策策划方案进行选择决断之后，用经营计划形成具体落实经营决策方案的再策划，以市场为导向的现代企业，把这种再策划称为策定经营计划。

第一节 企业经营策划及其重要性

经营计划含义及其与传统计划的区别

企业经营计划策划，既然是策定经营计划，是一种以经营计划为对象的策划，那么我们在研究经营计划策划之前，就要先简略阐述经营计划的规定性及其与传统计划的区别。所谓经营计划，是指根据经营目标对企业的生产经营活动和所需要的各项资源，从时间和空间上进行具体统筹安排所形成的计划体系。事实上，经营计划是企业围绕市场，为实现自身经营目标而进行的具体规划、安排和组织实施的一系列管理活动。企业经营计划就是企业经营型的计划，指的是企业计划体系的性质，也是相对传统的企业生产技术计划体系而然的。因此，经营计划是统帅企业全局的总纲领。

传统的企业生产技术财务计划，是以生产为中心的执行型计划，它是通过上级下达指标，企业按指标安排计划方案上报，然后由主管部门综合平衡批准下达，即通过，“两下一上”的方式制定的。这种执行型计划的编制顺序是，首先编制生产计划（也叫产品计划），为了保证生产计划的完成，顺序编制物质供应计划、劳动工资计划和成本计划，最后合成财务计划。

而企业经营计划，是自主决策型的综合性计划。它要求企业以市场为导向，以盈利为中心，并根据企业的外部环境和内部条件，策定计划目标。企业确定经营计划目标的内部条件要服从外部环境的变化，而外部环境变化，主要考虑国家产业结构、产品结构和市场供需的变化。在此基础上，确定企业的综合利润计划和销售计划，以销定产，再制定产品开发计划、目标成本计划、生产计划、物质供应计划，顺序安排其它各种专业计划。经营计划不论长期的还是短期的，也不论单项的还是综合的，都是企业经营决策方案实施的具体产物和结晶，按经营决策的要求，它要经过经营环境系统分析和市场供需研究，谋划设计计划目标和备选方案、评价论证和选择决断经营计划等三大步骤，形成正式的定型计划。

第二节 经营策划与经营环境、经营计划的制约关系

一、经营策划与经营环境的制约关系

经营环境是包括企业在内的大系统，由间接环境系统和直接环境系统两个子系统组成。间接环境系统主要是指所有企业共同面临的外界环境因素，包括政治、法律、经济、科技、社会和文化等环境因素。

这些因素影响或可能影响企业运营的任何方面，但不具有冲击力；直接环境系统主要是指那些影响并制约企业经营目标的建立，和达成直接有关的外部环境因素，以及一些具有潜在影响而又具有直接关系的外部环境因素。这些因素的变化，给企业带来的影响是直接的，而且具有迅速的冲击力，制约企业的生存和发展。它包括市场供应、市场需求、和市场竞争者等环境因素。所以，直接环境又称为市场环境，其实质是市场供需系统。它位居于企业与间接环境系统相连接的之间位置，其变化直接给企业带来市场威胁和市场机会。市场威胁是市场供需系统变化中发生的对企业经营不利的发展趋势和面临的挑战；市场机会是市场供需系统变化中发生的对企业经营有利的发展趋势和面临的机遇。一般情况下，市场威胁和市场机会相互交织，市场威胁之中伴有机会，市场机会之中伴有威胁，关键在于企业具有早期发现并化解威胁、捕捉利用机会甚至转化风险为机会的策划能力，虽然经营策划过程中，仁者见仁，智者见智，对于相同的经营环境和市场供需系统，不同的企业策划师所策划的结果可能各有千秋，但最高明的企业策划师，不以经营环境系统分析和市场供需研究为依据，就不会有排除威胁、获取机会的成功策划。

综上所述，经营策划来源于市场供需研究，其源头是经营环境系统，经营策划依据于市场供需研究，反应经营环境系统的要求。经营环境系统作为经营策划的理智思考框架，是制约经营策划活动和策划行为的普遍规则，市场供需变化为经营策划提供了立足点和归宿，并使策划目标与市场目标保持一致，从而有利于企业经营目标的达成，但经营策划也具有反作用，即通过策划活动和策划行为能动的影响乃至改变经营环境系统和市场供需系统的相关因素。例如，知识含量高的技术密集型产品，通过对消费者的知识技术培训，就可以扩大销量而改变市场的外部环境。

二，经营策划与经营计划的制约关系。

我们先来看企业管理计划职能的制定过程：

（一）估量机会。估量机会是在实际的计划工作之前就应着手进行的工作，是对将来可能出现的机会的估量，并根据企业的长处和短处，搞清楚企业所处的地位，做到心中有数，知己知彼。同时，还应该弄清楚面临的不确定性因素有哪些，并对可能取得的成果进行机会成本分析。

（二）确定目标。制定经营计划估量机会之后就是确定企业经营目标，然后确定每个下属工作单位的经营目标，以及确定长期的和短期的经营目标。经营计划中的目标是指企业在一定时期内所要达到的效果。它指明所要做的工作有哪些，重点放在哪里，以及通过策略、政策、程序、预算和规划等各个网络所要完成的是什么任务。

（三）明确环境。确定经营计划的前提就是研究分析和确定经营计划的环境，或者说就是预测执行经营计划时的环境。因此，应选择那些对经营计划具有关键性的、有战略意义的、对执行经营计划最有影响的因素进行预测。

（四）制定可供选择的方案。一个经营计划往往有几个可供选择的方案。选择方案时，要对供选择方案进行比较，逐步减少可供选择方案的数量，以便可以对最有希望的方案进行分析。

（五）评价各种方案。在找出了各种可供选择的方案并明确了它们的优缺点后，就要根据前途和目标，权衡它们的轻重，对方案进行评估。

（六）选择方案。这是做决策的关键。有时会发现同时有两个可取的方案，在这种情况下，必须确定出首先采用哪个方案，将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

（七）制定派生计划。派生计划是总计划下的分计划。做出决策之后，就要制定派生计划。总计划要靠派生计划来扶持。

（八）用预算形式使计划数字化。在完成上述各个步骤之后，最后一项工作便是把计划转化为预算，使之数字化。预算实质上是资源的数量分配计划。它既可以成为汇总各种计划的工具，又是衡量经营计划完成进度的重要标准。

上述这八步计划职能的过程都渗透着策划因素。虽然很不规范，但也反映出计划与策划不可分割的关系。哈佛管理丛书指出：所谓计划有两种情况，“一是指策定计划的程序过程，一是指经过策定程序生成的计划。我们称前者为策划，称后者为计划”。“策划是一种程序。……这种程序最后的产物就是计划。……所以就程序的眼光而观之，计划是连接策划与实施的桥梁，是两种程序之间的中间产物。”“要策划再策划以求计划之确实可行”。观念指导行动，以市场为导向的现代企业，所进行的策划就是“策定计划”，就是在制定经营计划之前，以经营环境系统分析和市场供需研究为基础，开展策划运作，并谋划、构思、设计经营计划的备选方案，经过企业管理决策委员会选择决断后，再具体编制经营计划。很明显，企业经营策划运作，为经营计划提供策定的科学程序，是其智谋母体和基础保证，而经营计划是经营策划运作的最后产物，是其策划方案实施在时空上落实的具体化。这正是经营计划与传统计划的本质区别。如果没有经营策划的科学运作程序作为依据和保证，也就很难确保经营计划与经营环境相适应，那么，经营计划的理智性、可行性、效能性，也就难以实现。

综上所述，经营计划与经营环境之间是以经营策划为中介、纽带和桥梁，形成经营环境与经营计划二者相互适应、相互制约、相互作用的关系。在现代市场经济条件下，更要充分发挥经营策划的中介、纽带、桥梁作用，以确保经营计划的理智性、可行性和有效性。

第三节 经营计划策划的侧重点

经营计划的科学策划作为一个事业领域，有其特定的结构体系。这里主要阐述两大侧重点：

一、发挥经营策划的中介作用，促使经营计划与经营环境相适应

经营策划位居于经营计划与经营环境的结合步，成为二者的中介，是二者之间的纽带和桥梁。其主要任务是以经营计划与经营环境相互适应为指向，不断谋划、协调和构建经营计划与经营环境相互适应的关系，特别是以经营计划目标与市场供需变化相平衡为最终目的。经营策划过程中，要准确及时的分析经营环境系统和研究市场供需变化，分析研究的目的，一方面是依据市场供需变化不断改革和创新企业内部的营运结构，主动适应其外部环境的变化，确保经营计划目标与市场供需变化相互平衡，从而实现企业的经营计划目标；另一方面在社会发展和科技进步的潜在需要趋势中，强化企业创新策划活动和创新策划行为，能动的反作用于经营环境，达到创新市场引导消费的目的，从而改变市场供需条件，促使市场供需系统适应经营计划目标并实现经营计划目标。企业经营计划目标的建立，虽然离不开企业内部结构、条件和能力这个基础，但绝不能离开市场供需变化这个根本依据。因此，企业制定经营计划时，要改变那种单纯依据内部条件来确定经营计划的传统模式，树立起强烈的以市场供需系统为导向的新观念，并且强化经营策划的科学运作，充分发挥经营策划的中介作用，促使企业的经营计划目标与市场供需变化相互适应和平衡。

目前，在金融危机及其经济危机冲击下，我国大部分企业处于困境状态，从经营策划角度分析，主要问题是企业经营计划（包括经营计划制约下的经营预算）及其经营决策与金融危机、经济危机急剧变化的外部环境相脱节，而且，排斥市场经济条件下，现代企业普遍使用的科学策划这种促使企业计划预算与外部市场环境变化相适应的赢家管理技术。

二、建立以经营策划为内在机制的企业计划预算管理体制

由于经营策划在经营计划与经营环境变化相适应上具有中介、纽带、桥梁作用，和经营策划在企业经营计划预算有效性上的独特地位，以市场为导向的西方现代企业皆推行策划、计划、预算一体化、制度化的管理制度，简称企划制度或者企划预算制度。这项管理制度推行近八十年的历史证明，它对发展顺利的企业的发展振兴，对困境企业的东山再起和重振雄威，都是行之有效的赢家管理技术。为了发展社会主义市场经济，建立现代企业制度，应当建立适应市场环境变化的计划预算管理体制（以下简称管理体制）。这个管理体制的核心内容是，瞄准经营环境系统和市场供需系统的变化，开展经营策划的科学程序运作，从而策定经营计划和经营预算，其具体内容如下：

（一）管理体制以市场供需变化为依据。这就是以经营环境系统和市场供需变化为基础，要求经营策划的启动，必须以市场供需系统的变化为导向和根据，而策定经营计划，不进行准备充分、程序完备的经营环境系统分析和市场供需研究，不要启动实质性的经营策划。

（二）管理体制以经营策划为内在机制，并作为编制经营计划的智谋母体和前提保证。这就是把经营策划的科学程序运作作为管理体制的核心内容，并把经营策划方案作为编制经营计划的基础和前提，不进行科学策划的程序运作，不经过对经营策划方案的集体评估论证和决断，不要编制经营计划。

（三）管理体制以经营计划为经营策划实施的程序。这就是以经营计划目标与市场供需变化相适应为准则，把具有理智性、可行性、效能性的经营计划作为经营策划方案实施的保证条件，并作为编制经营预算的限制因素。

（四）管理体制以经营预算作为经营计划实施的保证。这就是在经营计划指导下制定经营预算，并以经营预算作为实施经营计划的保证条件。没有策定的经营计划不要编制经营预算和拨款，银行在履行贷款手续时要验证经营计划和经营预算形成的相关资料，并以此为依据，确保贷款使用的健康性、为公性、事业性和还贷的可靠性。

（五）管理体制的一体化模式和整体功能。这就是以经营策划为内在机制，形成经营环境、经营策划、经营计划、经营预算不可分离的一体化结构。四者之间形成相互适应、相互制约、相互作用的连锁关系而发挥其整体功能。它们之间的任何分离和一体化的断裂，都不能形成企业经营计划预算管理的整体功能。

在当前金融危机、经济危机情况下，各行各业的企业要与时俱进，都要瞄准双重危机冲击的环境影响，并且要跟踪这种环境变化，“策划、策划、再策划”，排除、转化环境威胁并寻求环境变化中的经营机会，不断调整自身的经营目标和经营计划，从而促使本企业的经营目标和经营计划与双重危机的外部环境相适应、相平衡。

思考题

1，什么是企业经营计划与传统计划的区别？什么是企业直接环境？什么是企业间接环境？二者之间的关系如何？

2，企业经营环境、经营策划、经营计划三者之间的关系是怎样的？怎样促使经营环境与经营计划相适应？

3，建立以经营策划为运作机制的企业经营计划预算管理体制的具体内容是什么？

4，找一个你身边熟悉的企业遭受金融危机、经济危机等外部环境冲击下，试做调整经营目标和经营计划的策划。

第七讲企业经营战略策划

教学提示

学员学习这一讲要明确经营战略策划思维的重要性。策划思维既是提高经营战略决策和经营战略规划及其计划成功率的基础和保证，又是施展以创造性思维、超前性思维、系统性思维为内容的思维能力，揭示思维对象发展规律和本质的赢家管理技术。学习中要深刻理解创造性思维、超前性思维、系统性思维、思维能力和思维对象的含义。

第一节 企业经营战略策划的基础

企业经营战略策划是以经营战略为基础的。在企业发展过程中，都把企业经营战略研究看作是生死攸关的问题。因此，都十分重视自身的经营战略研究。这里主要讲企业经营战略的特点和企业经营战略的构成。

一，企业经营战略的特点

企业经营战略是指为了实现企业的目标，在分析外部环境和内部条件的基础上，在竞争中求生存争发展做出的较长时期的总体性的谋划与对策。其主要特点可概括为如下五点。

（一）整体性特点。它以企业整体发展为目标，规定了经营方向和整体行为，它对企业各个部门和各个层次的经营活动和管理行为都具有制约作用和指导作用。

（二）长期性特点。它以企业未来发展为指向，规定了企业在一个较长时期内的发展方针和目标。在调研预测和科学策划基础上，高瞻远瞩，深谋远虑的谋求长远发展和长远利益。它既兼顾企业现实，又制约着只顾“当年红”“当届红”靠拼设备和滥用资源的短期行为。

（三）权威性特点。它以发挥战略整体功能为指向，规定了企业的战略目标、战略重点和战略对策，是一种经营全局的战略决策，对企业一切经营活动和管理行为都具有权威性的纲领性作用。

（四）竞争性特点。它以不断扩大企业市场面，以市场占有率为指向，规定了寻求市场机会、排除风险威胁和与竞争对手争高低的战略及策略，从而谋求提高企业竞争的整体能力，争得企业竞争的主动地位，使企业在激励的竞争中持续发展和不断振兴。

（五）适应性特点。它以企业外部环境变化为指向。在创造条件，采取相应对策实现战略任务而努力，在保持相对稳定的基础上，不断追踪市场环境变化。与时俱进的做出必要的调整，从而确保企业经营战略目标与市场环境变化不断适应。保持适应——稳定——应变——再适应的良性循环。

二、企业经营战略的构成

一个科学的企业经营战略，是由经营战略依据、经营战略思想、经营战略目标、经营战略重点和经营战略对策等基本要素构成的，并通过经营战略决策和经营战略规划及其计划来表达和实现。

（一）经营战略依据。要确立一个切实可行又激励职工，为实现经营战略行为而奋斗的企业经营战略，必须在调研预测分析的基础上，综合揭示和反映企业内外的共同性和差异性，从而确定经营战略的客观依据。任何性质的经营发展战略，都是全方位的，开放系统的，着眼于未来发展的，必须把企业经营同国内外大环境联系起来而发展自身。这就要尽量占有情报资料，密切注意相关科学技术发展和市场供需变化，从中预测其最新的发展趋势，作为企业经营战略依据。另一方面，还要掌握企业内外的差异性，对经营战略的有利条件、竞争能力和不利的制约因素等内部个性的研究，也是经营战略的一个重要依据。

（二）经营战略思想。作为企业经营战略灵魂的指导思想，它对经营战略目标、经营战略重点、经营战略决策起着统帅作用。但一个正确的战略思想的形成不是偶然的，它是对企业在一个历史时期发展，总体上起决定性作用的客观规律的高度概括。是企业经营过程中总结提炼经验教训，以及对企业适应市场环境变化中主要矛盾进行分析研究的产物。经营战略思想来源于企业经营管理主要矛盾的分析研究，企业经营战略就是改变不适应市场变化的条件和解决发展中的主要矛盾。经营战略的指导思想概括并产生指导方针，指导方针体现并制约指导思想。二者相辅相成，指导企业经营战略各构成要素之间的相互作用，发挥经营战略的整体功能。经营战略思想是一个重要的前提性的构成要素。

（三）经营战略目标。作为在一定经营战略时期企业要达到的经营目的和期望结构的经营战略目标，其正确与否及其水平高低，直接影响着企业生产经营活动的成败。因此，经营战略目标的确定，必须对外部环境和内部条件的调查预测资料，进行综合分析。其目的是在尊重客观可能性的前提下，充分发挥主观能动性，实现外部环境与内部条件的最佳组合，形成特定的企业经营战略。特别是要积极改变企业内部条件，主动适应外部环境变化，并在市场环境变化中捕捉企业的经营机会。经营战略目标是企业经营战略的主干，要通过定性方法确定这条主干的发展水平和发展方向；通过定量方法确定这条主干的发展程度和发展速度。综合定位和定时、定性和定量的研究方法所确定的经营战略目标，既要具有先进性，又要具有可行性。并要具备目标的多层次，以便进行评价和优选，达到从不同角度优化经营战略目标的目的。

（四）经营战略重点。一个企业经营战略有没有经营战略重点及其具备经营战略目标的多档次，以便进行比较和优选，达到从不同角度优化经营战略目标的目的，是很重要的。经营战略重点恰当与否，是能否实现战略目的的关键环节。经营战略重点作为实现经营战略目标的关键部位，既包括企业经营管理中比较薄弱的关键环节，也包括相对竞争中的优势或变异中的主要矛盾。没有重点就没有战略。明确经营战略重点就为实现经营战略目标，确定了主攻方向，以便恰当合理的集中使用人、财、物力等资源，掌握战略指导的主政权。在经营战略实现的全过程中，以经营战略目标为主干和核心，其经营战略重点还因战略阶段的不同而有所变化或相对侧重，以便实行分阶段的战略指导。前后阶段既有区别又联系密切，前阶段成为后阶段的准备和基础，后阶段是前阶段的继续和发展。要依据客观条件的成熟程度，及时实现前后阶段的转移及其经营战略重点的转移。

（五）经营战略对策。作为实现经营战略思想、经营战略目标和经营战略任务的主要措施和手段的经

营战略对策，其主要目的是为了谋求在解决企业战略发展过程中，经营战略目标与市场环境变化之间的不相适应性。如果经营战略目标与市场供需变化相脱节，不仅会制约企业的发展，还会威胁企业的生存。因此，企业必须通过制定正确的经营战略对策，促使经营战略目标与市场环境的变化相互适应。经营战略对策是强劲而有力的措施和手段，以确保经营战略能够具有突破性或跳跃式的发展态势。就经营战略对策特征而言，它主要具有预见性、针对性、灵活性和配套性四个方面。

上述经营战略构成要素是一个相互作用的主体，在经营战略制定中，既要明确各要素在总体经营战略中的地位，也要处理好各要素之间的相互依存关系，从总体上提高经营战略的研究水平。

第二节 企业经营战略策划

战略策划”是艺术性的谋划和系统化的筹划，它在本质上，是非线性的。虽然也遵循程序性的运行轨迹，但有较高的智慧性需求。在政治策划的视野中，战略策划，是指以领导者公共形象为基点的综合性、整合性、全局性策划。西晋陈寿在《三国志》中记载的著名的“隆中对”，就是一种比较典型的战略策划。当时天下大乱，群雄并起，地盘都占得差不多了，诸葛亮向刘备提出了“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和”的发展战略和“先取荆州为家，后取西川建业，以成鼎足之势，然后以图中原”的总体策划方案。这个方案为刘备复兴汉室提供了三个战略步骤：一是选择合适的根据地(选荆、益两州)；二是推行正确的内外政策(“西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理”)；三是在占据适宜的根据地之后，不失时机地主动出击，图谋统一(分兵出荆州和益州)。诸葛亮对当时天下政治发展态势，作了高屋建瓴的大手笔分析和规划，勾勒出未来三国的宏观政治走势，可谓“欲识他年分鼎处，先生笑指画图中”。刘备作为决策者接受诸葛亮的策划，逐渐走出困境，最后占据西蜀，三分天下，战略决策完全得以实现。诸葛亮的“隆中对”是一种典型的战略策划。这里既有战略依据、战略思想、战略目标、战略重点，又有战略对策。但是，这还是个总体战略策划，实现战略目标过程中，分步骤、分阶段采取的对策，就是具体行动策划或者称为职能策划(如不同战役的锦囊妙计)。

企业经营战略策划也分为：总体战略策划和职能战略策划两个层次，应当同时给予强化。

一，企业经营的总体战略策划

企业由小到大、由弱到强和由粗放到集约不断发展，从而不断提高企业战胜竞争对手，占有持久优势的整体功能。总体经营战略的实质是一种包括‘一体化成长战略’、‘集中或密集成长战略’和‘多角化成长战略’为企业成长战略。为了不断发展和持续成长，企业可以根据成长过程的不同情况和市场环境变化的特点，采取如下三种战略。一是紧缩与转移战略，即企业收缩或推出经营领域，收回资金向其他行业转移的战略。二是稳定优势战略，即企业在经营领域已取得优势地位，为保持生产规模、经营水平和优势地位的相对稳定所采取的一种战略。三是开发拓展战略，即企业取得稳定发展时所采取的积极开发新产品、新市场并扩大经营规模，以促使企业新发展的一种战略。这三种类型的总体战略在一个企业里可以采用其中一种，也可以同时采用两种或三种组合使用。比如同时采用紧缩或转移几种产品，稳定几种产品、扩展或开发几种产品的组合战略。

二，企业经营的职能战略策划

企业为了保证成长顺利，实行在总体战略指导下，由企业职能部门指导的重点战略。包括人才与人力资源开发战略、产品开发战略、研究开发战略、市场开拓战略、技术创新战略和形象塑造战略等。没有或弱化职能战略，企业总体战略就只能是一种良好的愿望和蓝图，只有强化职能战略，才能确保企业总体战略的实现。不同类型的企业总体经营战略，要有不同的职能经营战略与之相互适应，都必须通过具体的职

能经营战略来实现企业总体经营战略。

第三节经营战略决策和战略规划的策略思维

企业经营战略要通过决策者对经营战略方案评估和选择的经营战略决策才能生成，通过经营战略规划及其计划，其经营战略方案才能实施，而经营战略决策和经营战略规划及其计划的前馈程序和基础保证是经营战略策划。经营战略策划的科学内含，就是以企业内外环境为基础，对全部企业经营活动中的经营战略决策和经营战略规划及其具体计划进行谋划、构想和设计的创造性思维过程，也是确保企业经营战略决策和经营战略规划及其具体计划的理智化、效能化和科学化而遵循科学的运作程序，使用策划创新技法开展运筹的思维过程。何况企业经营战略作为一种大手笔的谋划、构想和设计，它整体上也是一种重大的策划思维过程。

一，经营战略决策需要经营战略策划思维

经营战略策划以与外部环境变化相一致的经营理念及其价值观为源泉和依据，成为经营战略决策理智化、效能化和科学化的前馈程序和基础保证。在现代企业里开展经营战略，如果不超前进行经营战略策划的程序运作并形成经营战略方案，经营战略决策就缺少评估论证、选择和决断的基础和依据。经营战略决策正确与否又关系着企业的兴衰和成败，而经营战略策划则是对经营战略决策的成功具有程序的保证作用。

二，经营战略规划及其具体计划需要经营战略策划思维

经营战略规划及其计划以市场供需变化为来源和依据，成为经营战略规划及其计划理智性、高效性和可行性的智谋母体和程序保证。在现代企业里开展经营战略，如果不进行经营战略策划的程序运作并形成规划或设计方案，不运用经营战略策划这种促使经营战略目标与经营战略环境相适应的智谋工具和竞争手段，经营战略规划及其计划的成功率和高效性就没有科学保证。

三、经营战略策划的思维方法和思维能力

（一）经营战略策划的创造性思维

经营战略策划实质上是创造，就是在经营战略策划过程中，冲破各种阻碍生产力发展的守旧意识的束缚，有所新的创建和新的突破。这就要谋划，构思出异乎前人和竞争对手，且符合企业发展规律的企业经营战略。经营战略策划的创造性思维，需要在运用创新技法中开发企业策划师的创造力。从原则上讲，只要领会并对创新技法理解得深，掌握得好，经营策划效果会更显著一些。开展经营战略策划，要学习运用创新技法，开发创造力，使企业经营战略超乎前人和竞争对手，具有较高的创造性。

（二）经营战略策划的超前性思维

超前性思维作为面向未来，超越客观事物实际发展过程的一种思维。其特点是思维过程发生在思维对象实际变化过程之前，就是思维对象还未发生实际变化，就实现预测出思维对象未来可能展现的趋势、状态和结果。这种时间上表面超前的实质是，企业策划师想要掌握经营战略的主动权。这没有超前性思维显然是不行的，必须不断更新知识，更新观念，使经营战略策划在超前性思维中运作。

（三）经营战略策划的系统性思维

系统性思维的本质要求，在于根据经营战略策划思维对象自身所具有的系统性质开展考察构思。一要全方位整体性考察构思。即从各个侧面、各个角度、各个层次考察构思思维对象，把对象视为一个有机整体，站得高，望得远，看得全，从而构思、谋划出驾驭全局、指导全局的经营战略方案。二要进行时空统一的考察构思。即把思维对象的时间考察构思与空间考察构思统一起来，以形成立体的思维结构。三要进行开放性构思。企业是一个无限开放系统，它与外部环境进行不间断的物质、能量、信息的交流。这就要求企业策划师不断开拓思维空间，使自身的事业与无限开放的大环境相吻合。

（四）经营战略策划的思维能力

经营战略策划的思维能力，是企业策划师的大脑对客观的思维对象本质规律的概括和间接的反映能力，是人脑反映客观现实的高级形式。思维能力统帅着所有的认识活动，影响人的意志和情感，是智力结构的核心。因为企业策划师的思维过程是完成从感性认识到理性认识飞跃的过程，是对思维对象全面考察构思的过程。通过超前性、系统性和创造性思维，以及辐射思维、静态思维、逻辑思维与非逻辑思维和创造性想象之间的互补方法，揭示思维对象的发展规律和本质。在经营战略策划构思中，设计、制作出具有创造性的企业经营战略方案，供企业经营决策层评价比较和选择决策。

思考题

- 1，企业经营战略有些什么特点？
- 2，企业经营战略构成要素是什么？
- 3，什么是总体战略策划和职能战略策划？
- 4，什么是企业经营战略策划的科学内含？
- 5，什么是创造性思维、超前性思维、系统性思维和思维能力、思维对象？

第八讲企业经营策略策划

教学提示

学员在学习这一讲时要抓住以变应变这条红线贯穿全文，不论是经营策略、经营策略策划，还是经营策略策划方案的系统设计，都是适应企业内外环境变化的产物。

第一节 企业经营策略策划定义的内含和外延

我们在讲企业经营策略策划定义的内涵和外延之前，必须首先明确企业经营策略的内涵和外延

一、企业经营策略的定义

（一）企业经营策略定义的内涵

企业所处环境只有一个“变”字，不论内部或外部皆然，因而探讨管理未来的“经营策略”课题，就越来越受到企业的重视。那么，什么是经营策略？作家殷谦在《“快乐消费”与“消费快乐”》中写道：“商家如果抓住消费者的这一心理，把立足点转到快乐消费的经营策略上来，让消费者把逛商店作为一种乐趣，让他们在浏览琳琅满目的商品时，或能倾听优美的音乐和诱人的商品广告词，或能坐下来喝杯饮料吃些点心，或能欣赏到服装模特儿的精彩表演……这自然就会激起顾客继续逛下去的欲望，也就有立刻继续的掏钱消费的可能。”简而言之，就是为了了解环境变迁的趋势，藉此掌握机会避免威胁，或者为了发挥既有优势，弥补现存的劣势，以达成企业经营目标。

有趣的是，有经营策略的企业并不一定保证成功，没有策略的人也不一定会失败，但是有策略观念的企业至少知道他为什么成功或失败，这对于学习型企业、知识型企业大有帮助，有助于经验的累积。一个企业拥有雄厚的资源，但是没有经营策略，而把企业经营带向错误方向，无法达成企业既定的经营目标，也可能带给企业莫大的伤害。企业经营不仅是外部环境在变，内部的管理环境也在变。企业经营策略方向越正确，管理阶层的预测越准确，企业就越能及早对市场的需求进行准确的定位。

经营策略基本上有三个要素：为顾客创造价值、经营策略决策的品质、经营策略执行的品质。企业存在的目的与生存的前提都在于“创造顾客价值”，可是，顾客的需求与满意是“动态”的，并非一成不变。顾客要的、想的事物一直在“变”，价值的定义自然而然跟着变，为顾客创造价值的方法与手段也在变。

管理大师中的大师德鲁克认为，即将来临的社会是“知识型社会，人不再是组织（大机器）的一颗小螺丝钉，生产因素拥有者不再是资本家，人拥有知识、创造知识生产力，本身就是一个重要的生产因素。因而企业追求市场占有率、资本生产力之外，也要提升企业优秀人才的占有率与脑力的生产力”。

企业经营策略是一个整合性、系统性的架构，你只能观察与学习，但不能照章模仿。观察与学习经营策略不能只看表面，还要深入了解为何成功的原因。就像穿在模特儿身上的服装不一定适合每个人穿。经营策略的成败也同穿衣服一样，有许多条件、因素等系统组合、整合形成的，学习的精髓在于要知其然，更要知其所以然。

经营策略不能一成不变，必须随内部条件、外部环境的变动而调整。管理也必须根据企业体质、不同的阶段，会有不同的管理模式。在世界大环境瞬息万变的时代，以变应变，随时调整服务于经营战略的经营策略是经营管理的真谛。由此可见，我们认为，所谓经营策略，就是在企业经营管理中，为了实现某一经营目标，在一定的市场环境条件下，所有可能实现经营目标采取的行动及其行动方针，方案和竞争方式，均可称为经营策略。它规定了在一种可能遇见和可能发生的情况下，应该采取的行动。由于经营策略活动是一项艰巨的用脑活动和理性思考的创造性活动，正确运用经营策略要满足三个条件：一是要按顺序采取行动，那种以后不能修改或遵循的，以不变应万变的行动，不能称为经营策略。二是未来将会出现的情况是不确定的，如果可能发生的情况是确定的，就不必制定经营策略了。三是发生情况的不确定性随着信息的获取而减少，要及时对得到原不确定事物的信息做出反应。实践中，由于这三个条件的经常出现，使策定经营策略的工作相当复杂。

（二）企业经营策略定义的外延

企业经营策略的类型依据不同方法可有不同的分类方式：

1，按照经营策略的范围分类，可划分为单一经营策略和混合经营策略；

2，按照经营策略运用在企业内的层次和地位分类，可划分为总经营策略（或主经营策略）和部门经营策略（或子经营策略）；

3，按照经营策略对实现经营目标的程度和提高经济效益的高低分类，可划分为最优经营策略和一般经营策略；

4，按照经营策略所针对事物的内外之别分类，可划分为内在经营策略和外在经营策略。

5，按照经营策略的性质分类，可划分为发展性的经营策略，中庸性的经营策略和进攻性的经营策略；

6，按照经营策略的功能分类，可划分为发展策略，创新策略，营销策略，产品策略和财务策略等。

这里必须指出，企业为实现经营目标所采取的行动，通常情况下是指资源的配置和运用（一个企业所拥有的资源宝库中的人力、物力、财力、技术、管理和信息等）。可见经营策略在企业经营管理上具有支配整个事业的运转和命运的地位。但经营策略的产生是通过策划策定的，是经营策略策划的产物。一般而言，经营策略的生成是在策划原则指导下，通过科学策划程序运作而成的。当然简单的经营策略的生成，也有不按策划程序步骤而随机一蹴而就的，这是一种策划艺术。

二、企业经营策略策划的定义

（一）企业经营策略策划定义的内含

关于经营策略策划定义的内涵，前伦敦商学院教授单宁认为：“策略策划乃是一个事业对其未来的形态所做的决定。这种形态特别是关于事业的规模、盈利性，创新的速度和其与经营管理人员之间，雇佣人员之间以及对外的某些机构之间的关系。”哈佛大学商学院教授安东尼认为：“策略策划是决定组织的目标，变更目标，为达成目标所需的资源以及为获取、运用和处置这些资源的政策过程。”“基本上策略策划是不规则的，因为机会、难题与高明的见解并不照着定好的时间表现出来，正确的分析技术会视问题的性质而异。不过，至今并无通用的方法（例如数字模式）有助于策略性问题的解决。诚然，任何过分重视及依赖系统方法的企图都将断丧人类可贵的创意力与想象力。”这些定义都为策略策划提供了观念性的模式。

综上所述，我们认为，所谓企业经营策略策划，是指策定一个企业的经营目标及其实现目标的方针、政策和竞争方式的过程，而这些方针、政策和方式乃是知道如何支配运用资源的程序性或直觉性的方法和手段。也就是说经营策略策划是运用科学策划程序与直觉创新设想相辅益彰的方式，谋划，构思，设计经营策略方案的过程。

（二）企业经营策略策划定义的外延

企业经营策略策划的外延，因其策划对象的不同可以划分为若干类型，但总体上可划分为程序性经营策略策划和直觉性经营策略策划两大类。其中的程序性经营策略策划又可划分为理念性经营策略策划和应变性经营策略策划两种类型。现在将这三种类型的经营策略策划分别简述如下：

1, 理念性经营策略策划。一般它应用于集团公司或特大型企业的总经营策略的策划。这是运用统一整合的策划方式为集团公司或特大型企业策定出方向, 为各子公司拟定出统一的方针, 政策和方案, 以便一体化运行。这样, 就可以避免各子公司各自为政而造成子公司经营策略的方向和经营目标与母公司相左或造成子公司单纯依赖自觉性经营策略策划策定其策略。

2, 应变性经营策略策划。一般它应用于企业集团子公司和母公司下属部门的子经营策略的策划。这是运行集团公司的经营策略方向、方针、政策和方案, 为解决子公司自身的问题和发掘机会做出的独立决断。这样, 既可以确保集团公司总经营策略的实现, 又可以解决子公司自身的问题和攫取发展机会。

理念性策略策划和应变性策略策划都是一种程序性策略策划。都应该运用科学策划的程序步骤, 谋划, 构思和设计经营策略方案, 以供企业决策层选择决断。

3, 直觉性经营策略策划。这种策划是在总经营策略的方向及其方针、政策和科学策划程序的双重指导下, 运用直觉思维、创新技法和策划艺术, 生成经营策略的一种随机策划。这种经营策略策划要求策略对象具有单一, 面小和简单的特点, 也要求企业策划师和企业决策者知识渊博、经验丰富、观察和认识问题敏锐, 具有较高的创意能力和想象能力。

第二节 企业经营策略策划方案的系统设计

一, 经营策略策划的调研

市场环境调查研究是经营策略策划的关键性起点, 是极为重要的奠基性工作。它不但能使企业策划师获得到企业本身的评价, 而且对于获取竞争对手、顾客爱好的变化信息都是极端重要的。因此, 要通过企业经营环境和市场供需变化的调查, 收集一切有关企业外部环境的资料进行分析研究。经营策略策划的目的, 是通过分析研究趋势, 挖掘机会和问题判断进攻或撤退最有利的时机, 权衡正确妥协的界限, 寻求采取行动的手段和方式, 借此产生最有利的情况。发掘机会和问题时, 要有目的的抓住关键性的机会和问题, 并对此作出明确的陈述和界定, 寻求到下一步开发机会和解决问题的因果关系。因此, 企业内外环境和市场供需变化资料的收集分析研究工作愈精确、愈完整、愈客观愈好。

二, 确立经营策略目标

经营策略策划中的经营策略目标, 是经营策略方向和任务的具体化。策定经营策略目标, 关系到经营策略方案的设计乃至将来整个经营策略策划和决策的方向、价值和行动。确立经营策略目标, 是根据企业经营目标和市场环境调查发现的机会和问题, 经过确认、界定和分析研究而得出的结论。经营策略目标确立以后, 应设计出经营目标管理系统。主要包括:

- 1, 首先把企业经营目标层层分解为具体目标;
- 2, 其次要建立起企业内部经营策略责任的目标群;
- 3, 然后用相应规则进行经营目标管理措施和评价标准。

三, 谋划, 构思, 设计经营策略方案

这是以企业确立的经营策略目标和市场环境调研发掘的机会和问题为依据，谋划、构思、设计的行动方案，以求机会之攫取和问题之解决。一般分为如下两个步骤：

（一）形成攫取机会和解决问题的设想

这是经营策略策划一个核心与关键的步骤。一个成功的经营策略不会建立在知识贫乏和缺乏分析之上的，成功的企业策划师和企业家也不会依靠拍脑门、闯大运。开发经营策略设想必须，既能满足经营策略目标的要求，又能攫取机会和解决问题。企业策划师和企业家要运用创新技法与直觉思维的方法和策划艺术，开动脑筋，精心设计，设想出众多符合实际的雏形经营策略方案。

（二）对已经形成的设想进行深度分析和筛选

经过大胆开发设想所得的众多雏形经营策略方案，还要在可行和有效的原则下，使用定性和定量相结合方法进行深度分析和比较筛选，淘汰掉那些对攫取机会和解决问题作用不大的方案。淘汰掉那些主客观条件力所不及的方案，留下有效而又可行的初选策略方案。并对这些数量较少的经营策略方案进行深度分析，为下一阶段经营策略方案的评价和优选奠定基础。只有把策略头脑与深度分析相结合，二者相互补充，才能更好地发挥创造力。

四，经营策略方案的评价和优选

这是在深度分析和筛选形成几个经营策略方案的基础上，进行评价和选择经营策略方案的过程。这一阶段是企业管理决策委员会集体评价论证与企业决策者决断相结合，根据市场环境调研和预测所获资料，经过投入产出可行性分析、计算以后，对经营策略策划方案的优劣共同评价和选择。其中，企业管理决策委员会侧重于评价和论证，决策层侧重于优选和决断，从评价论证中选择出最佳经营策略策划方案作为企业经营策略决策。

五，拟定经营策略计划

哈佛管理丛书认为：“策划是一种程序，那么，现在我们可以延伸地说：这种程序最后的产物就是计划。……所以就程序的眼光而观之，计划是连接策划和实施的桥梁，是这两种程序之间的中间产物。”因此，为了保证经营策略方案的顺利实施，还要对选定的经营策略方案进行周密的计划和安排。拟定计划时，要从一般到具体，列出实现经营策略策划方案的详细事项，把它在时间和空间上安排好，以确保经营策略策划实施的实际效果。同时还要考虑经营策略方案实施的控制条件，拟定完成各项经营策略任务的检查标准，以便在经营策略实施中及时发现执行标准与实行经营策略运行之间的偏差，进行反馈控制和追踪策划。

第三节 处理好经营策略策划与经营战略策划的关系。

战略是对战争全局的筹划和指导。它依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面、各阶段之间的关系，规定军事力量的准备和应用。用在企业经营上是泛指对全局性、高层次的重大经营问题的筹划和指导；策略是在政治斗争中，为实现一定的战略任务，根据形势的发展而制定的行动准则和斗争方式。它是战略的一部分，并服从于战略。用在企业经营上是泛指在经营战略指导下，善于灵活运用适合当时情况的竞争方式和方法。

企业经营策略策划是企业经营战略策划方案实施的产物。因为策略是战略的一部分，他服从于战略并为实现战略目标服务。而战略任务又要通过策略手段来实现。战略在一定历史时期内具有相对稳定性，在实现一定历史时期所规定的主要目标以前基本上是不变的；而策略则具有较大的灵活性，在战略原则允许的范围之内，策略可以随着企业外部环境与市场供需和竞争者的变化而相应的转化。策略与战略的关系反应局部与全局的辩证关系。二者的区别是相对的，在一定范围内的战略任务，在另一范围内可能转化为策略任务，反之亦然。但在同一范围内，二者之间的区别又是确定的。企业策划师和企业家搞好企业经营策略策划，谋划、构思和设计经营战略策划方案相一致的经营策略策划方案，是配合企业经营战略，实现经营战略目标的关键。因为任何战略都要由具体策略来体现，这是实现战略目标的保证。战略需要策略来实施，策略是完成战略任务的工具。企业策划师在制定的企业经营战略策划方案，经过选择决断之后，必须为企业制定经营策略策划方案予以配套，协助企业决策层处理好经营战略决策与经营策略决策的关系。

思考题：

- 1，什么是企业经营策略？
- 2，什么是企业经营策略策划？它的外延分类是怎样的？
- 3，怎样分步骤系统设计企业经营策略策划方案？
- 4，请阐述企业经营策略策划与经营战略策划的关系？

第九讲企业名牌战略策划

教学提示

学员学习这一讲，要以理解名牌含义、特征。内容体系的指标为基础，深入学习企业名牌战略的含义及其要素结构与名牌战略策划的关系，再进一步搞清楚名牌形象设计与企业文化氛围的关系。

名牌作为一个最具传播力、影响力、感召力的价值载体，不仅是企业谋求、国家重视、城市关注、个人追随的目标，而且在一定程度上也决定着财富在不同国家之间、企业之间的分配，全球企业的共同认知就是世界已进入一个“名牌时代”。尽管全球竞争已进入名牌时代，但品牌的发展在东西之间、南北之间都是不平衡的。没有品牌的国家需要扶持自己弱小品牌的成长，名牌需要尊重和保护……这一切都是要探讨的话题。对中国而言，国际大量的企业名牌要进来，本土的名牌要走出去。尤其 2008 发生在牛奶行业的三聚氰胺事件，一方面代表中国品牌经受了公信力、品质力的严峻考验，另一方面就是企业名牌战略问题凸显出来。

名牌战略的提出是市场经济发展的必然要求。企业争创和发展名牌产品，不仅是适应社会消费结构升级的需求，更是提高企业产品市场竞争能力的需要。输入科学策划，确保创牌决策成功并推动其创新发展，其品牌就会获得一种独立的甚至成为支配企业命运的生命力，这就是名牌效应。因此，输入科学策划，是

企业名牌战略的客观需要。

第一节 企业名牌的定义、特征和内容

一，企业名牌定义的含义及其特征

要实行名牌战略，需要先明确名牌的定义、特征、条件和内容。什么是名牌？从狭义上说，就是著名品牌，是享有盛誉而著称于世的产品，其注册商标有极高的含金量。从广义上讲，它还包括名牌企业。具备以上要求的名牌，其内含表现为三个层次（一）：内层是名牌的肌体，是产品内含的技术含量和功能，代表名牌的品质和名牌的核心实体，产品质量上乘，货真价实；（二）中层是名牌的外形，是产品的品牌形象，代表名牌的良好信誉，是用户满意并取得消费者喜爱和信赖的产品；（三）外层是名牌的灵气，是产品的品牌文化，也是争创名牌之企业文化的结晶，代表名牌企业的素质。名牌产品一般具备以下基本特征：一是有设计新颖独特的注册商标；二是有足够的先进而实用的技术含量；三是有精良可靠的产品质量和服务质量；四是有较高的知名度和美誉度；五是有较高的市场占有率；六是有超常的品牌及其商标价值；七是有消费者肯定倾向的客观依据，或者有权威机构的正式认定。名牌是实力的象征，是企业的智慧力、经济力、科技力的综合展现，代表当代科技经济发展水平，具有垄断市场的能量，是国家民族意识的体现。

二，企业名牌的内容及其指标

是否能创建成功并发展创新名牌产品，要根据产品在市场上的竞争能力来确定，其指标有三：一是市场占有率。它是产品在市场上竞争能力的集中表现，是某一产品品牌与同类产品争夺市场优胜程度的一项比较指标。反映产品在质量、性能、款式、价格、服务等方面适应消费者的满意程度。市场占有率最高的产品品牌，称为品牌首位度，产品品牌首位度越高，表明市场越成熟，名牌功能越强。二是知名度和美誉度。它是产品声誉和企业形象的综合反映，体现着消费者的认同感和信赖度，是名牌的“名气”所在。三是商标价值。名牌产品商标价值连城，是一种无形财富。驰名商标的含金量是极高的。

以上市场占有率、知名度和美誉度、商标价值三个指标是对名牌作出既全面又客观的一个完整评价体系。

第二节 企业名牌战略的策划

一，企业名牌战略的含义

企业争创名牌，需要从发展现代市场经济的宏观大背景出发，把握好市场供需变化、竞争特点和技术创新机会，站在企业发展战略的高度，对企业争创和发展名牌产品的战略目标、战略重点和战略措施等作出决策，并据此制定战略规划和具体计划，这就是企业名牌战略。企业名牌战略是企业总体战略的一个分战略。它和企业研发分战略、产品市场分战略、人才开发分战略等相匹配。科学的名牌战略是由战略依据、战略思想、战略目标、战略重点、战略选择和战略措施等基本要素所构成。

（一）名牌战略的依据，主要是企业长期发展战略目标，市场供需变化和企业创牌能力等因素。

（二）名牌战略思想，主要是企业在总结提炼争创名牌和发展名牌经验教训的基础上形成的规律，进而转化为思想，它作为名牌战略的指导思想还产生指导方针。

（三）名牌战略目标，主要是确立层次目标即市级名牌、省级名牌、国家名牌和国际名牌目标；还要

分阶段实现即按时间顺序划分为若干阶段规定实现层次、创牌的程度；也要针对竞争对手的现状和发展趋势，制定名牌赶超目标。

（四）名牌战略重点，主要是争创名牌和发展名牌过程中不同时期形成的实现名牌战略目标的关键部位、主要矛盾，或者薄弱环节等。

（五）名牌战略选择，一般对以下四种名牌战略进行选择：一是主导带动战略，主要以争创名牌为契机，集中力量发展名牌产品群，从而形成企业的比较优势和发展特色，进而形成企业经济主体，带动企业的发展和振兴。二是外向带动战略，主要依靠利用外资投入拉动名牌发展。三是投入带动战略，主要依靠要素投入来启动名牌发展。四是规模带动战略，主要依靠实力扩张来推动名牌发展。企业要依据名牌战略的目标和重点，选择一种战略为主，以其它战略相匹配。

（六）名牌战略措施，主要是通过产品创新、营销拓展、服务依托、质量保证、重用人才、强化培训、形象塑造、文化造势、规模发展和科学管理等诸多举措，最大程度地提升品牌及其商标的含金量，发挥名牌战略的立体效应。

（七）名牌战略计划，主要是在名牌战略方案决策之后，对名牌战略目标和为实现这一目标而配置资源并按时间顺序进一步具体量化的规定。名牌战略计划还要分为长期名牌战略计划（如企业名牌战略总体发展计划）、短期名牌战略计划（如年度名牌战略争创计划）和专项名牌战略计划三种。

（八）名牌战略政策，主要是名牌战略思想及其战略方针的具体化，也是为实现名牌战略目标服务的。一套行之有效的政策能起到名牌导向作用。特别是要有激励政策，对有突出贡献者要给予特殊的表彰和奖励。

二、企业名牌战略策划

企业名牌战略虽然表现为各要素间的总体功能和效应，但名牌战略能否成功，最重要的还是取决于决策和计划的理智性和正确性的保证程度，这就需要输入科学策划。

名牌战略决策之后，还要通过名牌战略计划具体实施，这就又需要输入科学策划。因为“策划是一种程序……这种程序最后的产物就是计划……所以就程序的眼光而观之，计划是连接策划与实施的桥梁，是两种程序之间的中间产物”，“要策划再策划以求计划之确实可行”。（以上引言皆来自哈佛管理丛书）企业名牌战略策划的科学运作为名牌战略计划谋划、构思、设计计划策定方案，是名牌战略计划理智性、可行性、效能性的智谋母体和基础保证。由此可见，所谓企业名牌战略策划，它的含义是指一个企业围绕着以争创名牌、发展名牌为核心，对带有总体性、长远性、竞争性的重大问题，找出决定和影响名牌发展过程全局的各种因素，进而作出谋划、构思、设计制作策划方案的过程。

第三节 企业名牌的形象设计策划

一、名牌形象设计策划

名牌之所以闻名遐尔，除了产品的品质优服务佳之外，还要为其名牌塑造一个好形象。

（一）名牌在设计上应具备如下特点。

- 1, 创意新颖别致, 不落俗套, 具有强烈的吸引力;
- 2, 能使名牌形象、企业形象与消费者心理特点相融合, 以打动人心;
- 3, 能使艺术性、创造性与名牌个性相结合, 产生无比的魅力;
- 4, 名牌设计对国际禁忌、民族心理、风俗习惯都有所避讳, 给人以幸福、吉祥之感;
- 5, 图案新颖, 文字简明, 既能诱发购买欲, 又便于广告宣传。

(二) 企业名牌的形象设计策划

名牌产品欲在激烈竞争中立于不败之地, 一方面要提高品质, 提升品位, 努力做到“内在美”的同时, 还必须注重名牌形象的设计和塑造, 努力做到“外在美”。一个名牌的优势, 是先从其“外在美”衡量为起点的, “外在美”体现了名牌本身的创意和设计水平。“外在美”是名牌走向成功的第一关。

名牌形象设计与其文化氛围要有机结合。每一个现代企业都有自己的企业文化, 而实行名牌战略则是优秀企业文化的重要组成部分。无论是名牌设计、产品创新和多样化的品种开发, 还是名牌营销、名牌拓展和名牌专卖, 都离不开文化氛围的设计和烘托。从这个意义上说, 名牌是优秀企业文化形象的产儿。很多企业都以制定和不断加强、革新 C I 策划来塑造企业的最佳形象, 并使之取得社会的认同和接受, 争取在风云变幻的市场上争取主动地位。名牌的成功, 往往是善于运用有限资金、有限人才、有限市场、有限智慧的有效方法进行名牌策划的结果。

企业名牌战略中的名牌形象和企业形象的塑造, 有求于企业形象策划。那就是在经营环境分析和公众研究基础上, 策定企业形象目标, 遵循科学策划程序, 运用创新策划技法, 为企业形象战略决策和计划谋划、构想和设计形象方案、确保企业形象塑造理智化、效能化、健康化而进行创新思维和创新想象的过程。

争创名牌、发展名牌的起点是产品创新, 产品创新是企业以占领未来市场为目标, 对新产品的研究、设计、开发、试制和生产的一系列活动。所获得的创新产品, 简称为新产品。它与老产品在技术指标、性能、结构、用途和使用方式上具有差异和本质上的不同。所谓新产品就是在一定地域内从未试生产过, 具有一定独创性或更新质体的产品。它具有先进性、实用性, 能提高经济效益, 有推广价值, 并经有关部门鉴定予以确认。

产品创新来自于产品设计, 设计创新是争创名牌的源头。产品设计作为一项系统工程, 又包括实体设计、名牌名称设计和商标设计三个方面: 产品实体设计是为了实现某种功能, 以技术情报和其它资料为基础, 依靠设计者的创造力来设计, 包括功能、结构、型式、尺寸、重量、特征、规格等要素在内的新产品品质。用最少的费用把社会需要和用户要求具体化, 设计出技术先进、造型美观、使用可靠、经济合理的新产品。名牌的名称和商标的设计也是争创名牌的重要环节。一个简单、易读、好听、易记的产品名称和富有艺术性、创造性的商标, 不仅能带来与众不同的导购导向, 而且能给产品和企业带来事半功倍的形象效应。一个成功的名牌标志, 总是凝集着独特的创意和无比的魅力。天津顶益食品有限公司生产的方便面之所以能风靡全国, 其成功在很大程度上是得益于品牌名称, 顶益公司给品牌命名“康师傅”之后, 还悉心为这位假想人物设计千姿百态的卡通形象, 使“康师傅”很快就深入人心, 几乎成为方便面的代名词。

企业争创名牌、发展名牌不仅要有一个设计新颖、凸现神韵、具有视觉冲击力的好商标, 还要不失时机地抢先注册。商标不仅要成为企业广告宣传的要点, 还要成为保护企业名牌商品的坚强卫士。但名牌的

名称和商标的设计是以产品创新为前提的，不进行产品创新也就没必要进行其设计，所以设计是产品创新的组成部分。产品创新是从产品设想开始，经由评价筛选、分析论证、设计试制、市场试销到推销商品的全过程。这就必须有程序化、理智化、效能化的产品决策和产品计划作为保证才可能成功。也就是在产品决策和计划之前开展创新策划而确保产品创新的成功。

企业创新策划是对以产品创新为龙头，以技术创新为核心，以制度创新为基础，以市场创新、政策创新、组织和管理创新相匹配整体企业创新的全方位策划。这种策划是在企业长期发展战略目标及其创新思想指导下，对企业创新全过程的改变旧事物、创造新事物和产生新成果的活动中的决策和计划，进行超前谋划、构想、设计的创造性思维过程。也是为了确保企业创新决策和计划的实现，而按照策划运作程序，运用创新技法开展运筹、构思和制作策划方案的过程。塑造和传播名牌形象，是名牌经营的主要任务。那么，为了策划名牌目标形象，就是名牌营销策划的重点和首要工作。形象是名牌的灵魂，塑造出一个理想的名牌目标形象将赋予名牌强大的生命力，而名牌的目标形象如果塑造得不合理，将会导致整个名牌经营销售计划的失败。只有正确的塑造名牌形象，名牌经营销售活动才显得有意义，所以首先必须对名牌目标形象进行科学地设计策划，尽可能地设计出一个理想的名牌形象来。

二、企业名牌的形象策划

名牌产品的所谓形象，并不是指狭义上人们对形象的认识，名牌形象其实是一个内涵非常广泛的概念，是一个形象系统，名牌形象包括：

（一）名牌的外观形象：是指名牌名称、外观设计、商标图案、包装装潢等直观的视觉、听觉效果，如奥迪牌汽车的商标是串联着的四个圆圈、“南山”牌奶粉外观设计的主题背景是绿色的草原等都属于品牌的外观形象，这是名牌形象系统中最外层、最表面化的形象。

（二）名牌的功能形象：是指被消费者所普遍认同的本名牌所具有的物理功能性的特征，也就是名牌能够让消费者产生的对产品的诸如实用性、可靠性、安全性、便利性、先进性、舒适性、环保性等各种物理功能特性的联想，如：一听到“索尼”，便让人联想到高质量，就会习惯性的认为只要是“索尼”的那么质量就是最好的；一看到“微软”，便让人联想到高科技等，那么只要是“微软”的就总是最先进的等。

（三）名牌的情感形象：是指被消费者所普遍认同的名牌所具有的情感性的特征，也就是名牌能够让消费者产生的情感感受，如“多喜爱”让人感觉到温馨与爱意、“梦洁”让人感觉到浪漫与甜蜜。“晚安”让人感觉到呵护与关怀等。

（四）名牌的文化形象：是指被消费者所普遍认同的名牌所具有的文化性的特征，也就是消费者从名牌身上所能够感受到的某种文化品味或生活方式，如“可口可乐”代表了自由与激情、“万宝路”代表了坚韧与豪迈、“海尔”代表了团结与真诚等。

（五）名牌的社会形象：是指被消费者所普遍认同的名牌所具有的社会性的特征，也就是消费者从名牌身上所能够感受出来的某种社会价值，如开“宝马”车体现了地位、穿“金利来”代表着品味等。

（六）名牌的心理形象：是指被消费者所普遍认同的名牌能够带给消费者的某种自我价值的心理体验，是能够让消费者产生强烈心理共鸣的某种品牌特性，如广告语：“春兰空调，高层次的追求”，似乎是在说只要是高次的人都会追求“春兰”牌空调，那么反过来，只要购买“春兰”牌空调的人，就会在心理上感受到自己已经符合高层次的条件了等等。

由此可见，名牌形象策划，其实是在对一个形象系统的设计策划，名牌形象策划并不只是简单的为产品取个名字、设计个商标就能够了事的，而是要科学、系统、全面地设计名牌的各种目标形象。

为名牌设计目标形象，要采用“反向求解法”，就是指名牌形象的设计过程要与消费者对名牌形象的心理感受过程相反。消费者最先感受到的往往是名牌的外观形象如名称、商标等，然后才是功能形象、情感形象、文化形象等深层次的形象。那么在设计名牌目标形象时，就必须反过来，首先设计好名牌最深层的核心形象，然后由里及表、由深及浅地依次将名牌的各种形象逐一地展开设计。之所以采用这样的设计方法，原因就是名牌的形象系统必须要有一个灵魂形象，其它的形象设计都是为了体现灵魂形象而设计的。

在名牌的形象系统中，最核心的形象当然就是名牌的心理形象，它是名牌形象系统中最深层的形象，是名牌的灵魂形象，然后才是名牌的社会形象、文化形象、情感形象、功能形象和外观形象。名牌的每一种形象都有其自身的特点，同时每一种形象之间也有着复杂的内在联系，低层次的形象要与高层次的形象特点相符合，不能够产生冲突，如：某名牌高档商务西服的核心形象被设计成“领导力的体现”，那么就围绕着“领导力的体现”，可以将其的社会形象设计成“尊贵、威望、魅力”，将其文化形象设计为“庄重、保守、深沉”，但如果在其外观形象设计中设计了很多让人感觉到“热烈、激情、浪漫”的文字和图案就很显得不合理了。

思考题

- 1，名牌内含的三个层次是什么？它有哪些特征？名牌内容的指标是什么？
- 2，什么是企业名牌战略？名牌战略构成要素有哪些？
- 3，什么是企业名牌战略策划？
- 4，名牌设计应当具备哪些特点？名牌产品设计怎样与企业文化氛围相结合？
- 5，企业名牌形象策划包括哪些内容？

第十讲企业名牌经营策划

教学提示

学员在学习本讲时，要在充分理解企业名牌经营策划的要素和必要性的基础上，重点深入的学习研究企业名牌成长经营策划这一节。企业名牌经营策划的系统分析与设计的分解，除了本讲三个具体内容，还应当包括名牌形象策划（第九讲已经进过）。

第一节 名牌经营策划的要素和必要性

一，企业名牌经营策划及其要素

（一）名牌和产品类别结合。也就是说，当我们向消费者提到一个名牌时，他们首先会联想到是什么样的产品；

（二）名牌和产品属性结合。一个名牌产品的属性，往往是激发消费者购买和使用意愿的一个重要条件，而这些产品属性通常也能为消费者带来实质性的帮助，同时让消费者名牌产品产生感情，要让消费者觉得买的不仅是产品，而是名牌的独特利益；

（三）名牌和产品价值结合。当某一产品的某一项属性显得特别突出时，这项属性也就是形成品质的基本因素；

（四）名牌和产品用途结合。消费者在需要某类产品的时候，会直接联想到心目中熟悉的名牌

（五）名牌和产品使用者结合。建立强势名牌认同的另一个途径，是将名牌和产品使用者结合。

二，企业名牌经营策划的必要性

一个名牌的形成，并不是偶然的，几乎在每一个成功的名牌背后，都有着一系列精心的经营策划。在现代市场经济条件下，对名牌经营营销活动实行科学的策划，具有特别的必要性：

（一）实行名牌经营策划是社会生产发展体现的要求

随着人类科学技术的进步，人类的生产力得到了空前的发展，在这种前提下，社会分工进一步细化，社会合作也在进一步加强，各学科、各工种在不断地融合、发展，名牌经营销售活动与策划科学相结合，以策划科学来指导名牌经营销售活动，是社会生产发展的必然要求。

（二）名牌经营策划是适应现代市场经济发展的必然要求

随着市场经济的进一步发展，现代的市场经济环境也变得越来越丰富复杂，越来越多的利益关系相互交织着，大量的机会与威胁、商机与挑战并存。在这种经济环境里，企业所开展的每一项经营活动都必须要通过精心策划，才能够适应现代市场经济的环境，才可以做到“运筹帷幄，决胜千里”，名牌经营销售活动也不例外。

（三）实行名牌经营策划是信息时代的必然要求

进入信息时代，对于企业而言，信息就是效益，信息就是生命。在信息万变的时代里，企业所进行的各种经营活动所面对的是一个复杂而又在不断地变化着的市场，所以必须把握住市场的信息变化，才能使经营活动成功。而策划科学最讲究的就是对信息的收集和处理，以信息为基础来充分考虑在企业经营过程中可能会遇到的每一个问题，并设计出科学合理的策划方案，使企业的经营活动在变化着的市场环境里做到有备无患、有条不紊、处变不惊，这对于企业经营活动之一的名牌策划也是如此。

（四）实行名牌营销策划是企业经营与管理现代化建设的客观要求

随着社会生产力的发展，企业不仅在生产的技术水平上日益进步，在经营管理上也在不断地向现代化方向迈进，而策划学就是其中很重要的一种，对企业经营管理实行科学策划，是企业经营销售与管理现代化建设中很重要的一个环节。因此，对名牌经营销售这一企业重要的经营活动实行科学策划，以科学策划来指导具体的名牌营销活动，也是企业经营管理的客观要求。

（五）实行名牌经营策划是名牌经营销售活动的性质特点所决定的

名牌经营销售的就是名牌的形象，其目的是要在顾客心中塑造出一个理想的名牌形象，那么围绕名牌经营销售的目的，在具体的名牌经营销售活动中就需要对各种信息的收集、对目标顾客的心理期望的掌握、对传播方式的选择以及对名牌形象的设计和创意等，都将是一个复杂程度比较高的综合性的系统工程，面对这样一个复杂的系统工程，如果不进行科学策划，就很难将具体的活动开展下去。因此，要对名牌经营销售活动实行科学策划是十分必要的。

在现实当中，尽管有许多企业已经知道了拥有名牌的重要性，也懂得了实行名牌经营销售的道理，但不知道该如何去具体地运作名牌，不懂得对名牌经营销售活动进行科学地策划，所以往往导致名牌经营销售的失败。从现实的情况看，实行名牌经营销售策划，既是企业发展振兴的要求，也是企业经营销售策划活动成败与否的关键所在。

第二节 企业名牌成长的经营策划

企业名牌的形成是企业竞争优势的积累，是精心经营的结晶。名牌之所以闻名遐尔，除了产品的品质优服务佳之外，还要为其品牌塑造一个好形象。企业实施名牌战略成功与否及其成功的程度如何，和企业经营策划的参与有直接关系，也就是说，企业经营销售活动需要科学策划

一，名牌的生命在质量

为了保证名牌的品质，必须进行严格的全方位的质量管理。从产品设计、制造、检测、销售到服务建立的全过程质量保证体系。就是说，企业在产品决策和计划的基础上，确定产品的质量目标，抓好设计质量、材料质量、制造质量、装配质量、检验质量、销售质量、使用质量，把研究质量、维持质量和提高质量的管理活动结合起来，以形成相互衔接有效的质量保证体系。这其中，制造质量是保证名牌品质的中心环节，许多企业在制造名牌时都做到精益求精，一丝不苟，完美无缺。法国“人头马”是葡萄酒中的精品，在世界白兰地酒的销售中独占鳌头。它所以成功，就“在于它始终如一的质量保证”的三条标准：第一条是精确划分原料产地。就是酿造“人头马”的原料必须是产自夏朗德省涅克地区的优质葡萄。第二条是严格的酿造工艺。“人头马”采用两次蒸馏工艺：第一次是使用最大容量不得超过 2 5 0 0 升的铜制蒸馏器，这对产品虽然有所限制，但扩大了调料与铜壁接触面，使其受热更加均匀；第二次是带酒渣起蒸，这虽然耗时间较长，但可最大限度地吸收酒渣的浓郁芬芳，使酒味更加香醇可口。第三条是极有讲究的储存方法。“人头马”有专门的酒桶制造厂，其原料必须是利用穆赞地区超百年的橡树。制桶时只用白藤捆箍，绝对不准使用钉子和胶，虽然容量小于一般的酒桶，但增加酒和桶壁的接触面，以确保无色酒在桶内储存若干年后，能变成金黄琥珀色，从而大大增添了酒的芬芳。这三条标准几百年不变，才保证了“人头马”的长盛不衰。

二，名牌的优势在规模

规模经营是争创名牌、发展名牌的支柱，规模效益是名牌的第一推动力，企业没有一定的规模效益作支柱，争创名牌就缺乏经济保证。山东的“雷司令”葡萄酒曾以高贵纯正的品质获得过国家金奖，但因为企业没有及时扩大其规模经营，因而留下了供不应求的名牌空档，造成大量的假冒牌雷司令有可乘之机，结果倒了“雷司令”的名牌，丧失了来之不易的市场。

三，名牌的立足在人才

人才开发是争创名牌和发展名牌的智力基础。没有一流的人才就没有一流的产品。企业只有不惜代价地引进人才、培养人才、使用人才，特别要培养一批高素质的策划设计人才、开发创新人才、市场营销人才和高级技工人才，具备人才济济的优势，才可能争创出独辟蹊径的名牌或发展创新名牌。

上述三项企业名牌经营活动都是为了现实企业名牌战略所进行的重要管理工作。其成功与否及其成功的程度如何，和企业经营策划的参与有直接关系，也就是说，企业经营活动需要科学策划。

第三节企业名牌经营策划的系统分析与设计

名牌经营策划是企业希望改造环境，征服顾客的一种准备付诸实践的主观意识行为。它是企业策划师智慧和心血的结晶，是成功的先导，是“运筹帷幄，决胜千里”的艺术。从策划科学的层面来说，策划其实是一个集收集、分析、控制、反馈、决策等多项工作于一体的综合性的系统工程，其所采用的方法也就是系统分析与设计的方法。

所谓系统分析与设计，是指对一个系统内的基本问题，用系统的观点思维推理，在确定与不确定的条件下，探索可能采取的策划方案。通过分析对比，评估论证，为达到预期目的，以可行性、合理性、效益性为原则，以外部环境与内部条件相结合、整体效益与局部效益相结合、定性分析与定量分析相结合的系统方法开展设计和策划。

名牌经营策划作为一种特殊、具体的策划类型，也是一个特定的系统工程，因此，名牌经营策划的方法也可以采用系统分析与设计的方法。就是以名牌经营目标为核心，采用系统分析与设计方法，把名牌经营策划分解为：收集信息资料、名牌传播策划、综合创意策划等几个具体的过程和内容：

一，收集信息资料

企业名牌经营策划要与社会有密切的信息交流。信息与材料、能源被誉为现代经济发展的三大支柱，信息开发的水平，决定着策划的水平，最终决定着企业名牌经营策划的成败。企业名牌经营策划的第一个步骤就是要收集与企业名牌经营策划有关的各种信息资料，这些信息资料将成为进行系统分析与设计的重要依据，它们包括：宏观经济形势、政策与法律环境、目标市场特性、消费者需求特点、市场需求走向、市场竞争状况和企业自身的特点等等。这其中，最重要的就是要对各种信息资料进行加工处理。要充分利用现代化的媒体手段，以科学原理为指导，大量收集信息资料，并透过现象、去粗取精、去伪存真、由表及里的对其进行分析研究，最终得到需要的资料。对这些信息资料收集完毕后，要以报告书的形式进行总结汇报，成为企业名牌经营策划活动的重要依据。

二，名牌传播策划

广告策划是名牌传播策划的重要内容。它参与在各种传播方式之中，成为市场拓展的重要工具。精彩绝伦的广告，不仅引人入胜，而且能成功地推展名牌和发展名牌。名牌企业无一不重视广告手段。山东孔府宴酒厂从一个只有三万元资金的小型酿酒作坊，发展成三亿元资产的大型酿酒企业，其成功经验之一就是大手笔地选择广告手段。屡屡创下国内酒业界广告传播之“第一”：第一个与文艺团体联手结成经济文化联合体；第一个参与主办全国青年模特大赛；第一个组建企业广告模特队和高级轿车广告模特宣传队；第一个制作巨型酒瓶模型并用10多辆卡车拉载模型周游“列国”；第一个花三千万元巨款在中央电视台天气预报的黄金时间推出了孔府广告等。该厂以品质保证为前提，推出具有文化色彩的“喝孔府宴酒，作天下文章”的广告语，被中国广告界评为著名广告词。近些年来孔府宴酒困境不小，也是忽视大手笔科学策划

的缘故 名牌传播方式通常有：

（一）动态媒体方式。是指利用电视、电影和广播等富有动感的现代化视听媒体来进行品名牌营销活动，如：电视广告、新闻专题片、电视购物、电视商城、广播购物等。电视是受关注率最高的媒体，电视的表现力丰富、生动，能集声、画、意于一体，利用电视对名牌产品进行传播活动，其优点是：传播面广、传播速度快、信息传递准确、表现力丰富、影响力大。但也有其无法避免的缺陷，那就是无论电视画面是多么的维妙维生，其始终无法让人产生真实感，而且成本高昂、互动性差、缺乏针对性，无法储存。

（二）静态媒体方式。是指利用报纸、杂志、海报、邮件等静态媒体来进行名牌营销活动，如：报纸广告、杂志广告、附送广告、邮件购物、广告式订单、街头海报、体育场广告牌、城市巨幅广告等。静态媒体方式的最主要的优点就是价格低廉、可储存、传播面较广并且能够做到有针对性的传播。但是静态媒体方式的缺陷是传播速度慢、信息易失真、表现方式呆板、互动性差、影响力小等。

（三）人员媒体方式。是指直接让营销人员去传播名牌。如：上门销售、巡回展销、现场定货会、演出宣传、超市专柜专卖、厂派销售点等。利用营销人员直接去传播名牌的优点就是：针对性强、感知性强、互动性强、灵活多变、生动而又具体并且容易立即得到定单，其不足之处就是：费用高昂、传播速度慢、传播范围不广并且传播的效果受营销人员个体素质的影响较大。

（四）网络媒体方式。电脑网络是一种新兴的信息传播媒体，利用电脑网络传播名牌，是近几年来的一种全新的名牌传播方式，包括有：网上广告、网上商店、网上购物、网络销售等。网络媒体方式的优点是：传播速度快、信息更新快，信息传递准确并且表现力丰富、形式多样、互动性强、成本低、可储存，其不足之处是：受电脑普及率及网络知识普及率的影响较大、传播面小、针对性差等。

（五）综合方式和促销手段。综合方式是运用几种传播方式，全方位的对名牌进行传播宣传。这样做的好处就是能够使各种传播方式互补，并且能够既传播了名牌塑造名牌形象，也有利于企业形象的塑造。选择恰当的促销手段更为重要。“健力宝”抓住“体育热”时机开展营销拓展是运用促销手段成功的一例。该厂向参加第23届奥运会的我国体育健儿赠“健力宝”300箱，使“健力宝”随中国体育代表团飞往美国洛杉矶奥运村。在第23届奥运会，我国体育健儿战绩辉煌，夺得15枚金牌，中国女排获得“三连冠”，震惊世界。于是各国体育人士和新闻记者寻找中国女排战绩的奥秘。日本新闻记者看到中国女排姑娘们畅饮健力宝饮料时，仿佛恍然大悟地找到了中国女排获得“三连冠”的“秘密武器”，次日《东京新闻》报导了《中国靠“魔水”加快出击》的大幅新闻。一时间，“健力宝”以东方魔水风靡奥运会，通过新闻媒介传播于全世界，使广东三水运动饮料厂，从一个无名小卒到名声大振，名扬四海，使“健力宝”畅销十几个国家和地区并打入了可口可乐的故乡美国。以后该厂抓住体育赛事时机，多次用“健力宝”赞助各种运动会，不断拓展营销的新局面，年销售额很快超逾28亿元人民币，成为多元化跨国经营的最大国产饮料基地。

策划名牌传播方式，要根塑造名牌目标形象的要求、目标市场状况以及自身的综合条件等各种因素，科学、合理地选择和组合传播的方式，所选择和组合的传播方式要能够全面、准确、直观地表现出名牌的目标形象特点来，同时也要充分考虑到企业自身经济条件，要注意对投入与产出效益的研究，尽量花最少的钱而取得最大的效果。

三，综合创意策划

在策划好名牌目标形象和传播方式后，就要根据名牌形象的设计要求和传播方式的特点，为最终能够在目标市场中成功的塑造名牌形象进行综合性的创意。综合创意是对名牌传播过程中的每一个细节和每一个内

容进行创意设计，创意要能够准确地表达出名牌形象设计的意图，并且要让绝大多数的目标消费者所能够感知和认同，因此，综合创意其实是影响到名牌形象传播效果很重要的一项工作，是名牌经营策划的灵魂所在。

创意，就是刻意创新、灵活多变、不受约束。因此，创意是没有固定格式的，创意的精髓就是“巧”，往往一个小小的灵感就能造就一个世界级的名牌。比如：“汇仁”肾宝的经典广告词：“喝汇仁肾宝，他好，我也好”，一句短短的广告词儿，不仅十分贴切地道明了产品的主要功效，而且还意味深长、颇具品味，实属创意的上乘之作。

但是，创意也不是天马行空、随心所欲地胡思乱想，创意也必须遵循一定的原则，创意最怕的就是“乱”，乱得没有了主题、违背了初衷。名牌经营策划中的综合创意，是对名牌营销活动过程中的创意，其任务就是要按照名牌形象设计的要求成功地展现出名牌的形象，所以，综合创意的主题思想一定要符合成功塑造名牌形象的要求，创意活动一定要围绕着如何成功的塑造名牌形象而展开。比如有很多的电视广告总让人觉得莫名其妙，看了半天也不知道到底是在讲什么，放了几年也没有给人留下深刻的印象，就是因为其主题不是很明确、场面混乱的原因”。

思考题

- 1，企业名牌经营策划的要素是什么？
- 2，企业名牌经营策划有哪些必要性？
- 3，实现企业名牌战略需要哪三项重要的经营管理工作？
- 4，什么是名牌经营策划的系统分析与设计？它可分解为哪几个具体内容？

第 11 讲市场策划及其经营推广策划

第一节 市场策划的定义

一，市场策划定义的内含

市场是商品经济运行的载体。相互联系有 4 层含义：

- （一）商品交换场所和领域；
- （二）商品生产者和商品消费者之间各种经济关系汇集的总和；
- （三）有购买力的需求；
- （四）现实顾客和潜在顾客。

市场是社会分工和商品经济发展的必然产物。劳动分工使人们各自的产品互相成为商品，互相成为等价物，使人们互相成为市场；社会分工越细，商品经济越发达，市场的范围和容量就越扩大。同时，市场在其发育和壮大过程中，也推动着社会分工和商品经济的进一步发展。市场通过信息反馈，直接影响着人们生产种类、数量和上市时间、产品销售状况等；联结商品经济发展过程中产、供、销各方并为其提供交换场所、交换时间和其他交换条件，以此实现商品生产者、经营者和消费者各自的经济利益。市场上各种商品的交换关系，形式上表现为物与物的交换，实质上体现着交换双方当事人之间的经济利益关系。

综前所述，所谓市场，是指为了满足某种特定的需求和欲望而购买或准备购买某种特定商品的消费者群体。也可以说，是指商品交易关系的总和。主要包括买方和卖方之间的关系，同时也包括由买卖关系引发出来的卖方与卖方之间的关系以及买方与买方之间的关系。

二，市场定义的外延

市场的外延是很丰富的，可以划分为多种多样的类型。

- （一）按交易对象划分，可分为生产资料市场、消费资料市场、生产要素市场；
- （二）按产品的自然属性划分，可分为商品市场、金融市场、劳动力市场、技术市场、信息市场、房地产市场等；
- （三）按市场范围和地理环境划分，可分为国际市场、国内市场、城市市场、农村市场等；
- （四）按交易数量划分，可分为批发市场、零售市场；
- （五）按消费者类别划分，可分为中老年市场、青年市场、儿童市场、男性市场、女性市场等

三，现代市场的主要特征和功能

- （一）市场的统一性。统一性不仅使消费者在商品价格、品种、服务上能有更多的选择，也使企业在购买生产要素和销售产品时有更好的选择；
- （二）市场的开放性。一个开放的市场，能使企业之间在更大的范围内和更高的层次上展开竞争与合作，促进经济发展；

（三）市场的竞争性。竞争是指各经济主体为了维护和扩大自己的利益而采取的各种自我保护行为和扩张行为。努力在产品质量、价格、服务、品种等方面创造优势。充分的市场竞争，会使经济活动充满生机和活力；

（四）市场的有序性。市场有序性的前提是完善行政执法、行业自律、舆论监督、群众参与相结合的市场监管体系。它能保证平等竞争和公平交易，保护生产经营者和消费者的合法权益。

第二节 市场经营销售策划

所谓市场经营销售策划，是在对企业内部环境予以准确地分析，并有效运用经营资源的基础上，对一定时间内的企业销售活动的行为、方针、目标、战略以及实施方案与具体措施进行设计、制作的过程。销售策划的原则

为了提高企业销售策划的准确性与科学性，一般遵循以下基本原则

（一）战略性原则

销售策划一般是从战略的高度对企业销售目标、销售手段进行事先的规划和设计，市场策划方案一旦完成，将成为企业在较长时间内销售的指南。也就是说，企业整个经营销售必须依此方案进行。因此，在进行企业经营销售策划时，必须站在企业经营销售战略的高度去审视它，务求细致、周密完善。从销售战略的高度进行策划，其作用是至关重要的。

（二）信息性原则

企业销售策划是在掌握大量而有效的市场信息基础上进行的，没有这些信息，将导致销售策划的盲目性和误导性。同时，在执行市场策划方案的过程中将会出现方案和现实有出入的情况。调整方案也要在充分调研现有信息的基础上进行，占有大量的市场信息是市场策划及实施成功的保证。20 世纪 60 年代末，林彪屯兵 10 万，对深圳河虎视眈眈，一时香港民心慌乱，地价狂跌。这时，李嘉诚根据他所搜集的信息，做出冷静的判断，认为中国不会出兵，于是，李嘉诚开始收购地产。事实证明，李嘉诚的判断是正确的。70 年代，香港经济飞速发展，一举成为亚洲“四小龙”之一，地价扶摇直上，李嘉诚也因此成为香港首富。由此可见，准确信息加上冷静的头脑是成功策划的关键。

（三）系统性原则

企业销售策划是一个系统工程，其系统性具体表现为两点：一是销售工作是企业全部经营活动的一部分，销售策划工作的完成有赖于企业其他部门的支持和合作，并非一个销售部门所解决的，如产品质量、产品款式、货款收回等，就分别要有生产部门、设计部门、财务部门的配合。二是进行销售策划时要系统地分析诸多因素的影响，如宏观环境因素、竞争情况、消费需求、本企业产品和市场情况等，将这些因素的有利一面最大限度地综合利用起来。为企业经营销售策划服务。

（四）可行性原则

企业销售策划要用于指导销售活动的指导性，涉及销售活动的各环节，因此实施的可行性非常重要。不能操作的方案创意再好也没有任何价值。必然要耗费大量人力、财力、物力，管理复杂，效果差。如 20 世纪 80 年代初，我国有关部门策划了“川气出川”的工程，即把在四川省当时已开采的天然气用管道输送出

川，为湖北、湖南供燃气能源。其策划方案不可谓不新，效益也不可谓不诱人，但由于天然气在四川境内的储存探明不准，加上输送天然气出川工程浩大，其策划难以继续实施，结果以白白损失数亿元而告终。这一深刻的教训促使我们每个策划者在进行策划时均应遵循可行性原则。

三、市场经营销售策划的动态循环法

该法是通过不断的追踪策划掌握市场变化规律。即通过市场调查研究、制定策划方案、策划方案执行三个步骤进行动态循环。

（一）市场调查研究

市场调研可分为专题调查和综合调查两大类。企业针对特定目标可作专题调查，形成量化结果。而综合调查则内含范围广泛，一般采用走访式。主要对象为经销商、零售商、和部分消费者等。

企业可将一个地区市场作为一个基本单元市场，并建立一份专属的市场档案。在每个销售周期，对各单元市场开始新一轮三步动态循环法。在一个销售周期结束后，企业对各单元市场进行调研，其主要目的在于检验在刚刚结束的销售周期里，企业在该单元市场的广告投放、销售主攻方向、经销商策略以及消费者策略等多方面的成效如何，阐述市场存在的经验和教训，扬长避短，以期进一步扩大市场份额，并重点对广告效果进行全面评估，提出完善意见，最终形成该单元市场在上一销售周期运行的整体态势，形成有一定量化指标说明问题的分析报告，包括销售额、广告投入额、经销商状况、部分终端消费点和消费者的走访记录以及推销员日常工作记录和广告投放记录。

（二）制定市场策划方案

依据市场调查分析报告，制定具有可操作性的解决问题的策划方案。市场策划必须对新销售周期市场销售、经销商重点、市场销售网络的发展、产品销售的主攻方向和广告策略给以较为明确的阐述，其中重点是广告策略的制定。在具体对各单元市场策划时，还要考虑各单元市场之间的相互影响问题并提出应对策略。

（三）策划方案实施

市场策划方案完成后，在新销售周期就要做市场调整。这一步骤的关键在于市场策划方案的落实和广告监测系统的完善。广告执行情况不好将直接影响市场策划方案的功效，并对企业决策产生误导，影响企业未来经营销售战略。

市场调查研究、制定策划方案、策划方案实施这三步是动态循环的，三大步骤一步紧跟一步，循环往复，运行不止，从而使企业适应市场变化，使企业的销售决策和销售计划与市场变化相适应、相平衡。企业操作三步动态循环法，可进一步推进至企业机构的设置。市场策划部作为企业的重要部门，其职能至少应涵盖四大块：市场调研、市场策划、广告执行、广告监测，这是任何其它部门都不能、也不可以替代的工作。

第三节 市场推广策划

市场推广策划就是产品上市前，企业为了吸引消费者并让更多的消费者认识、了解产品，从而赢得消

费者认可、提高品牌知名度、扩大市场占有率，最终取得预算中利润等一系列市场销售活动的效果。

市场推广是一种介于市场销售与广告宣传之间，又具两者含义的市场行为。在具体的表现上，就是展示企业产品、宣传企业经营文化、演绎企业形象的一种全方位的动态性市场行为。它包括企业产品上市前的超前策划和上市后的后续服务形象等两大区域要素。

一，市场推广策划程序

（一）明确推广策划主题。

主题界定问题也就是“3W+1H”，即：

- 1，自己要做什么（What）、
- 2，主要问题有哪些（Which）、
- 3，问题的主要症结在什么地方（Where）、
- 4，应如何开展这项工作（How），

我们在进行策划之前，首先要明确这些问题，在洞悉这些问题之后给企业策划师或者项目组设定一个包括时间管理、项目管理、团队管理的工作目标。在推广过程中，要将产品的品牌个性与策划主题的对象相结合。

（二）市场推广调查

市场推广策划的市场调查一是“认知产品的实质”，就是企业产品的含量，包括产品技术、材料、性能、成本、价格以及产品在生产、销售中的历史，这些都是企业策划师进行市场策划的素材；二是调查消费者对产品的认知状况，包括对产品类别的认知、竞争品牌的认知和对产品价格的认知以及对品牌的信赖感等。

在市场调查过程中，对目标消费群构成、购买心理、需求特征、目标市场额度、市场销售现状等要进行全面的优劣分析，做到“知彼知己、百战不殆”。

（三）寻找市场切入点。了解产品特性、了解该企业的目标市场和市场定位，是挖掘市场切入点的前提条件。企业要想在市场推广中具有别具一格或经营差异性，首先应满足如下5个方面的条件：

- 1、了解消费者的购买诱因，包括购买动机、需求特点、消费习惯、利益点等；
- 2、明确竞争对手的推广手段，包括宣传推广策略、产品认知水平等；
- 3、挖掘产品的实质，包括产品内涵、差异化诉求、品牌个性等；
- 4、市场推广可以满足消费者哪些需求，如功能性、情感性、便利性等；

5、市场推广能否满足消费者利益，如品牌传播、广告语、满足需求等。

（四）拟定与实施推广策划方案。一份完整可行的策划案包括三个方面的含义：一是策划方案符合企业实际状况；二是高层主管的信任与支持；三是其他部门的全力协调与配合。推广策划方案的关键在于实施，这是考察市场推广执行力的关键问题。当然，事物的发展是动态的、是个变量不断累加的过程，这就要求我们在策划方案实施的过程中不断反馈、调整策划，将策划的预期目标与最终的效果目标之间的差距值降至最低。

二，市场推广策略

市场推广策略多种多样、不拘一格，一般说来，主要有如下几种策略：

（一）广告推广策略。广告推广策略是最常见、最普遍、最有效的市场推广策略。做到线上传播+线下传播+企业促销策划三者相结合。

（二）服务推广策略。谈到服务推广策略，我们就以一些企业的主打品牌传播语作为案例参照：海尔的“真诚到永远”、中国移动的“沟通从心开始”等等。

（三）借名推广策略。借名推广策略就是借助名人、名景、名典、名作和名事进行推广的一种策略。如借名人——“孔府家酒”、“孔府宴酒”；借名作——“杏花村酒”等等

（四）公关推广策略。企业通过公关活动与社会公众进行沟通，使公众对企业形象产生好感，并通过宣传报道，产生轰动效应的一种推广策略。成功的公关活动，可以提高企业知名度和美誉度。因此，良好的公共关系活动也是市场推广过程中的重要策略。

三，抓住节日推广策划的时机

除上述市场调查和市场策划外，节日策划和操作应单独作为一项课题来研究。一年的主要节日可大致分为：

（一）元旦、春节及元宵节群，一般为上一年的12月下旬至次年2月下旬止，时间跨度约两个月。元旦、春节和元宵节可突出一个“新”字，新年新气象，万象更新，可进一步外延至“时间宝贵”，岁月一去不复返，当努力生活，珍惜生命。

（二）清明节、五一节、儿童节和端午节群，一般为4月初至6月中下旬，时间跨度两个多月；五一节可抓住旅游热潮，做专题广告或促销活动，重点应放在大中城市，特别是旅游重点城市，庞大的旅游人群是广告宣传的大好机会。

清明节、儿童节作为一个较特殊的节日，；主要对象是儿童，要突出纪念革命先烈的缅怀教育主题开展活动。若企业是儿童用品制造或销售商，这一天赐良机是绝不可以放过的。

端午节与清明节是民族节日，应突出民族性，可做专题促销策划，结合各地龙舟竞渡活动联合行动，并突出礼品消费。

（三）教师节、中秋节及国庆节群，一般为9月上旬至10月中旬，时间跨度约一个多月。教师节虽然

也是一个较特殊的节日，但每个人都有自己学习、生活和人生中的老师，在这一节日中，也应重点突出礼品消费。

国庆节作为一个大型节日，可突出“国泰民安”主题，国家日益强大，人民安居乐业，同时抓住长假旅游热潮做专题策划。中秋佳节可作连锁策划，前后呼应，突出“团圆”二字，家庭团圆，民族团圆，尽享天伦之乐，应重点突出礼品消费。

各个节日群可分别作整体策划，所有市场统一策划、统一执行、统一效果评估，部分特殊市场也可因地制宜，另起炉灶，或增减部分活动。在一个节日群内，各单个节日之间应考虑到相互之间的影响与关联，促销活动的设计不应僵化，应灵活多变，不断推陈出新，发挥节日的推波助澜作用。

思考题

- 1，什么是市场策划定义的内涵和外延？
- 2，现代市场主要特征和功能是什么？
- 3，什么是市场经营销售策划？其原理是什么？
- 4，市场经营销售策划的原则是什么？
- 5，市场经营销售策划的动态循环法是怎样循环的？
- 6，市场推广策划的程序是怎样的？
- 7，市场推广策略有哪些？
- 8，有哪些节日推广策划的时机？

第 12 讲企业市场营销策划

教学提示

第 12 讲的主题是市场营销决策策划和市场营销计划的策划。但它的核心基础确是掌握消费者购买规律，研究用户心理。所以，学员在学习时，一定要把掌握消费者购买管理研究用户心理的几个方面学深学透，这对于学习市场营销决策和计划的策划有帮助。

市场营销策划作为从生产制造转移到商品流通领域的市场经营和销售活动，是企业经营管理活动的重要组成部分。它把生产和消费沟通、连续起来，起着纽带的作用。如果这个环节发生故障，因故出现中断，

将会影响整个企业的良性循环，乃至影响企业的生存和发展。因此，强化企业市场营销及其策划，是使企业再生产经营顺利进行的一项重要工作。

第一节 市场营销策划的基础

一，产品营销的内容

企业市场营销策划工作主要在市场营销基础上，确定目标销售量，策定生产营销计划，并有计划地做好下列工作。

（一）签订销售合同

为了按计划组织产品的生产和销售，以及明确供需双方的经济联系和经济责任，企业与客户之间应当签订好产品的销售合同。这是确定企业和用户之间经济关系的一种书面文件。由发生经济关系的双方在自愿互利的基础上，通过协商签订。销售合同要明确规定销售产品的品种、数量、质量、价格、交货期、结算方式和验收方式等。为了维护合同的严肃性，有些销售合同，还要按照国家规定，由公正机关进行合理性审查和公正。合同一经签订和公正，便具有法律效力，签订双方都必须按照合同规定执行。

（二）组织生产和包装

销售合同签订后，企业应当严格按照合同的要求，组织好产品生产和包装。为了保证产品销售计划的实现，按合同规定的内容按期交货，生产和销售部门要对产品的出产情况进行检查，把好质量关。根据其用途，进行产品的包装装潢，这是用来安放产品、保护产品，并能美化产品的容器，是产品保管、运输、销售不可缺少的重要条件。在进行销售包装装潢（内包装）和运输包装（外包装）之后，进行验收入库。

（三）组织发货运输

产品入库后，销售部门应按照合同规定的发货数量、品种、日期，编制好运输计划，根据用户的地点和要求，选择最合理的运输方式和路线，按照“及时、准确、安全、经济”的原则，协调同运输单位的关系，圆满完成产品运输工作。除用户有特殊要求之外，发货运输一般应遵循能水运不陆运，能联运不分运，能直达不中转，能整运的不发零担。及时、准确、安全、经济的组织发运工作。

（四）及时结算货款

企业的产品销售，一般要在先收到货款，向用户发运商品以后，才算完成它的全过程。产品销售货款的结算，是产品销售工作的最终环节。无论是现金结算还是转账结算，都要坚持结算的原则和纪律。要做到钱货两清，就是供销双方必须坚持钱到位，货发出；货到位，钱结算，不准相互拖欠和任意赊销商品。

（五）组织售后服务

产品销售的结算，并不是全部销售工作的结束，还应当做好销售服务工作。这既体现了企业全心全意为用户服务的目的，又可赢得用户信任、巩固和扩大产品在市面上的销路，增强企业竞争能力。因此，企业应竭尽全力做好销售业务服务、使用指导服务和销售技术服务。

二，掌握消费者购买规律，研究用户心理

企业产品销售的过程，同时就是消费者购买商品的过程。掌握消费者的购买规律，研究用户心理，就是使消费者对企业产品“一见钟情”，从而由购买欲望，产生购买动机，促使产品多销售。因此，要从如下三条购买规律入手，研究用户心理。

（一）掌握由需要产生购买动机、发生购买行为的规律，调动消费者对商品、服务消费的需要

消费者购买商品行为是一种社会行为，这种行为取决于消费者需求，由需求产生购买行为。需要有客观需要和主观需要。客观需要引起客观动机，并反映了消费者个人及其家庭的物质文化生活的需求，或者反映了社会上各行各业生产经济活动及其他社会活动的需要。个人和社会的需要是变动的、有差异的、它受民族、风俗、时尚、地域环境、人口年龄、文化水平、经济收入、消费结构和生产技术等多种客观因素的影响，还受社会制度、政策法律、社会舆论、宗教信仰等社会因素的调节。主观需要引起主观动机，并反映了由产品性能、质量、价格、外观和社会荣誉以及运输条件和交货地点等引起的理智选择，还反映了由纪念、舒适、爱好、审美和身份象征等引起的感情选择。需要又有物质需要和心理需要。前者是消费者为满足自己物质和文化需要所要求具备的商品，后者则是消费者为物质需要的心理状况。心理需要要比物质需要更进了一步，满足了心理需要，可以强化对物质需要和主观需要的欲望。心理需要应研究如下三个方面：

1、尊重消费者的主观需要。尊重和重视消费者的主观需求，有利于扩大销售。例如同时生产各类服装，是对不同形体、不同收入、不同爱好、不同性别的消费者主观需要的尊重；同时生产常人用品、少数民族用品、妇女儿童用品和残疾人用品，是对普通需要和特殊需要的各种消费者主观需要的重视；等等。为了尊重、重视消费者的主观需求，应让消费者享受四种尊重：

（1）安全的享受，即对食品、药品、电器用品和交通工具等等都要考虑用户的安全性；

（2）情报的享受，即通过各种途径让消费者充分占有各种商品的一般知识、使用常识和注意事项；

（3）选择的享受，即增加花色品种，满足具有各种各样嗜好和要求的消费者的选择；

（4）服务的享受，即通过各种方式给用户以服务（包括销售服务、安装服务、修理服务和流动服务）。并从中听取消费者对商品的意见和要求。

2、方便消费者购买的需要。作为生产厂家，既要通过中间商大宗销售商品，也要采取直销、代销和展销的方式开展营销，既要在大宗商场销售，也要满足集市摆摊和小卖店集货的需要，以最大程度满足消费者购买商品的需要。

3、知道消费者消费的需要。随着科学技术的发展，人民群众对物质和文化生活的需要越来越高，但究竟购买什么样的产品、品种和花色，多数人只是一种模糊概念。作为生产厂家，应当义不容辞地对消费者的主观需要进行指导。对于各种产品的发展方向，应当利用各种宣传形式向消费者宣传、指导和发展消费，从而利用新的产品不断丰富消费者生活，创新市场，促进厂家销售和生产。

（二）掌握购买动机到购买行为发生的心理规律，调动消费者对商品产生强烈好感。

从购买动机产生到购买行为发生的过程，可分为五个阶段。

第一阶段，消费者认识到自己的需要产生了购买动机。用户在决定购买商品之前，多通过自己的感官所得到的印象，或根据客观已备商品进行综合分析，然后决定购买。这同消费者的主观需要有紧密联系。

第二阶段，购买动机落实到一定的消费对象上。用户产生了购买动机之后，就要考虑购买何种商品。面对市场上大量可选择的商品，用户就要做出选择，即买什么，到那买，买多少。

第三阶段，强化购买动机。用户的购买动机不是先天产生的，而是后天形成的，克服各种困难和阻力，强化购买动机，就是强化用户购买某种商品的驱动力，它通过对某种商品的认识、反映产生强化作用。

第四阶段，进行选择比较，确定购买的具体对象。在不同情况下，购买的具体对象的确定方式是不同的。经常购买的商品所花比较选择的时间短，而不经常购买的商品所花比较选择的时间则长。确定购买具体对象的过程也是对商品比较选择的过程，

第五阶段，进行购买。进入购买阶段，就是由动机趋使而发生购买行为，从而完成了从购买动机产生到购买行为发生的过程。根据这一过程的心理规律，要在需要的前提下，用感觉加强需要的力度。因为用户对某一商品的喜好，可以增进购买欲望，所以调动消费者对商品的各種好感，是扩大销售、争取用户和开拓市场的重要手段。引起消费者好感有如下几种方法：

1、强化消费者对商品的信赖感。以品质好为前提，获得著名和权威人士赞许和肯定的产品。可使消费者产生信赖感；引经据典的产品，可增加信任感；获得众口一致好评的产品，可以产生可靠感；获得大医院监护的医药产品，则产生安全感。

2、强化消费者对商品的实惠感。中国人具有勤俭朴素的美德，以便宜、合算为实惠。在日常购买商品过程中，常以较低的售价，达成所要求的使用效能，要以薄利多销策略强化其实惠感。

3、商品要给消费者以有美感。爱美之心人皆有之。但不同爱好的消费者，其审美观也是各不相同的。就用一种爱好、审美观相同的消费者，随着社会的进步，环境和时尚的变化，其对美好的追求也是变化的。企业要不断研究和创新美的内含，以适应消费者对美的追求。

4、强化消费者对商品的新鲜感。消费者对同类商品的第一印象往往“先入为主”。而且还排斥“后入”，即排斥第二印象和第三印象，企业的新产品要设计新颖，实体独特，装璜得体，让用户在第一印象中产生新奇感。

5、商品要给消费者以名牌感。在提高产品技术含量、强化质量管理的基础上，把品牌与名山、名川、名人、名言等相联系，特别是设计独特而便于识别又具有诱惑力和吸引力的品牌，都会在消费者心目中形成名牌感。

6、商品要给消费者时差感。有些商品退出市场一段时间之后，再度时兴起来，就是时间差的感觉在起作用。特别是在追求回归感，更是企业应当注意研究的课题。比如，棉布和化纤服装在几代人中就有时差感和回归感。

（三）掌握购买行为发展过程的规律，调整消费者对商品保持良好记忆，以提高消费者重复购买率。购买行为的发展过程，是从购买行为发生和深化的过程
可分为三个阶段。

第一阶段，购买到商品。这个阶段既是从购买动机产生到购买行为发生的最后一个阶段，又是购买行为发生到深化的最前一个阶段。

第二阶段，进行购后评价。用户购买商品后的评价十分重要，这种评价具有扩散作用，关系到被评价产品的市场命运。用户评价就是最好的广告。

第三阶段，产生再购买动机。如果消费者购买商品后评价良好，比较满意，就会产生再购买的动机。将提高产品重复购买率。这就要调动消费者对商品保持良好记忆。记忆作为人们对过去经验或对现实印象的印记、保持和回忆而再生的心理过程，是可以强化的，这可以采用以下形式。

1、采用系列化成套化形式，促进消费者联想记忆。由当前感知的事物回忆起有关的另一事物，或由想起的一件事情引发想起另一件事情，都是联想。在时空中接近的事物，在经验中容易形成接近联想；在性质上接近的事物，在回忆中容易形成相似联想。生产厂家为了加深消费者对其产品引起联想，往往对同类商品的不同品种、不同规格的包装装潢采用相同的色彩和标志，使消费者通过联想认知厂家；采用统一品牌使产品系列化，可以举一反三、买一带三，扩大销售效果，特别是系列产品中有名牌产品，其品牌形象良好，销售效果更好。

2、采用强烈对比形式，刺激消费者的无意记忆。事前没有确定目的无意记忆，具有很大的选择性。那些在生活中具有重大意义的事物，适合人的兴趣、需要和活动目的的事物，能激起人们情绪活动的事物，就容易在无目的之中强化了记忆。企业为了激起消费者的兴趣和情绪，刺激记忆，往往采用模特表演、模型展示、制造新闻事件或者通过色彩强烈对比和别具一格的造型艺术，可刺激消费者的无意记忆，从而增强对企业产品的印象和记忆。

3、采用多年不变的形式，加深消费者的有意记忆。有意记忆与无意记忆的不同点在于：它具有目的性、组织性和稳定性。消费者对某些产品的需要，可以几十年不变。产品寿命周期比较长的商品（如烟、酒），可以采用造型、色彩、性能、配方和装潢长期不变的策略，塑造品牌形象，形成多年不变的好声誉，发挥产品形象的延续和扩散功效。

4、采用简单、易读、易记的品牌命名，增强消费者的记忆能力。品牌的名称必须做到：

（1）简单。让任何人都能看懂；

（2）易读，使其在全世界各地的读音一样，具有世界性的共同读音，也是同一企业声音形象；

（3）好听，读起来上口、响亮又悦耳动听；

（4）好记，使品牌特征清晰，耐人回味。日本驰名品牌“索尼”，这个间接、全世界统一读音、易读、好听、易记的名称，所以风靡全世界，久盛不衰，在我国也几乎家喻户晓，其中“易记”的贡献份额是最大的一条。

第二节 市场营销决策的策划

营销决策是指对有关市场经营过程和销售过程活动的目标、方针、策略等重大问题进行选择和决断的过程，而营销策划是在决策的选择决断之前的一种谋划、构想、设计的思维过程。选择决断理智、正确与否，其前提保证条件，是要有经过科学策划程序运作而生成的备选方案。没有策划方案，就没有选择，若

不进行选择，也就没有必要进行策划。可见，决策选择和科学策划相辅相成是市场营销活动成功的基本保证。

一， 市场营销战略的选择和策划

所谓市场营销战略，是指在经营思想指导下，在经营环境系统调研和市场预测基础上，确定市场营销目标，对企业市场营销诸要素进行最佳组合，并制定出实现营销目标的政策和策略。它涉及到企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

（一）市场营销的战略目标和战略方案的选择和策划

战略目标是企业在战略思想指导下，在战略时期内企业全部市场营销活动所要达到的总体要求。它规定着企业市场营销活动的总任务并决定企业发展的行动方向，根据不同的战略问题，市场营销战略就有不同的战略目标。其共性目标有市场开拓目标、市场创新目标、销售增长率目标、市场占有率目标和实现利润目标等。战略方案是为实现市场营销目标的行动方案。其制定是一项重要而复杂的工作，涉及企业各部门和销售活动的各个环节，并且受着企业经营环境系统和市场供需变化以及内部条件各种联系、相互作用因素的影响。

（二）市场营销战略类型的选择和策划

以主动地适应外部环境和能动地改变外部环境为依据，把市场营销战略划分为市场开拓战略（也称市场拉动战略）和市场创新战略（也称科技推动战略）两大类。前者是适应市场需要的一种战略，后者是创新市场需求的一种战略。市场开拓战略是指企业为适应市场需求的一种战略，后者是创造市场需求的一种战略。市场开拓战略是指企业为适应市场需求的变化，在一定的时间内采取的市场开拓经营总体计划。市场开拓战略又可分为市场渗透、市场开发和产品开发三种类型。市场渗透战略是企业以现有产品固守现有市场，通过广告宣传和多种促销手段提高市场占有率；市场开发战略是企业以现有产品开发新市场，包括开发国内新市场和国际市场以及开发产品的新用途；产品开发战略是企业向现有市场提供新产品，增加新品种，提高市场占有率。市场创新战略是企业以开发新产品和服务，开辟新市场，扩大市场占有率的一种新战略。在很多企业生产同类产品，市场供应远大于市场需求、市场竞争异常激烈时，企业可采用这种战略。推行市场创新战略的基本条件是，企业具有技术创新和产品创新能力。实行市场创新战略主要是挖掘消费者的潜在需求，用新产品去创新市场，使消费者某种不明确的需求变成具体的购买欲望，企业从中挖掘出潜在市场。并且提高产品质量、创立品牌和提供优质服务，扩大市场占有率。

二， 目标市场的占有和策划

从销售观点看，市场是用户的组合，也是各种需求的组合。一个企业不可能满足所有用户各式各样的需求，总是在一定的市场范围内，满足一部分用户的需求。这就需要在市场细分的基础上选择目标市场及其策略。

企业根据总体市场中不同消费者的需要特点、购买行为和购买习惯等不同特征，把总体市场划分为若干相类似的消费群体，其中每一个消费者群就是一个分市场。在市场细分的基础上，根据企业自身的资源和能力，选择得适当和准确，对于企业完成目标销售量和目标销售额，稳定企业生产经营，减少销售支出。提高经济效益具有很大作用。细分出来的分市场作为目标市场，应当具备：

（一）有适当的规模和需求；

（二）有相当的购买能力和可观的销售收入；

（三）市场未被竞争对手完全控制或者有挤进这一市场的竞争优势；

（四）企业有市场的经营和营销能力。

策划选择目标市场，除了具备以上四条要求以外，还要近期和远期兼顾。从长远考虑，目标市场的策划选择，要具有实现近期销售目标的条件和把握。如无把握，要先行探视，然后确定重点目标市场。这样，宁可目标市场选择的少一些，集中力量开辟重点市场，发展重点市场。从远期考虑，目标市场的策划选择，是为企业长远布局和今后发展着想，包括开辟新市场和培育发展新用户等方面。

策划选择目标市场，还要国内市场与国际市场、本地市场和外地市场统筹兼顾。相对来说，企业应以国内市场为基础，适时打入并占领国际市场。如果只闯国际市场，缺少国内市场的根基，一旦国际风云突然变化，难以排除风险，就无法回旋运转了。一般说来，都有一个立足本地（国）积极向外发展问题，要根据企业发展战略目标和经营现状，策划和选择一个适当的比例。

三，销售渠道的选择和策划

企业要在市场营销上取得成功，就要在把握市场环境变化的基础上，正确选择产品的销售渠道。

（一）策划和选择销售渠道的策略

所谓销售渠道的选择，是指生产厂家对所需中间商的数目和种类的决策。可供选择的策略主要有三种。

1、普遍性策略。这是指生产厂家广泛利用中间商经营自己的产品。此种策略能使该品牌广泛显露，迅速占领市场，但由于中间商同时经销众多厂家的产品，生产厂家难以控制渠道，一般要独家担负广告促销费用。

2、专营性策略。这是指生产厂家选择有限数量的中间商分销产品，包括独家经营。此种策略通常用于营销高档特殊产品或技术服务性强的商品。厂家在销售、储运、促销和服务等能提供优良的销售条件，使中间商有大利可图，经销商也能全力为厂家推销商品，促进销售，顺利实现厂家的销售目标。但此种策略由于具有排它性，产销双方依赖性太强，一旦中间商经营失误，厂家的损失较大，甚至使厂家失去某一目标市场。

3、选择性策略。这是指生产厂家从愿意合作的众多中间商中选择条件好的批发商和零售经销产品，它介于普遍性策略于专营性策略之间，适用于各种产品，但相对高档选购品或精选特殊品更为适宜。采用此种策略，厂家能够取得比较普遍性策略更好的效益，其风险则小于专营性策略。

（二）策划和选择销售渠道要考虑的因素

1、从目标市场考虑。目标市场作为企业的重点市场，它饱含潜在用户数量、市场地区分布和市场容量能因素。潜在用户多，企业可以考虑通过中间商经销。市场地区分布较集中，企业可以在密集区设点经销。市场容量大，企业可以采取订货会形成经销。

2、从产品特点考虑。对于生产资料产品，可以通过物资系统销售渠道或采取产销双方订货合同自销。对于生活资料产品。除少量自销外要通过中间商固定渠道销售。对于易腐烂、样式易过等周期速度要快的产品，其中间环节越少越好。对于高新技术产品，一般要有专门的推销人员直接向用户详尽介绍产品性能。

3、从企业自身条件考虑。依据规模大中企业可以逐步夸大销售队伍，开辟自己的销售渠道为主。中小企业一般应依靠中间商为主，不易以自销渠道为主。依据企业声誉、销售人员素质和企管能力，其声誉高、销售力量强、管理水平高和经验丰富的企业，可选自销渠道为主。否则，通过中间商、代理商经销为主。

（三）策划和选择最佳的销售渠道

最佳销售渠道是指销售费用少，销售效率高、产品销售快，经济效益好的渠道。其策划选择要解决的主要问题如下：

1、销售渠道优化。就是在各种销售渠道中，选择一条最佳渠道。渠道优化要根据具体情况，比较分析，选择一条或几条有利的销售渠道。

2、确定销售范围。就是在某一特定市场范围内，确定中间商的数量，是选择大量中间商经销，还是几家或独家经销，这是销售对象确定多大范围的问题。

3、确定销售网点。就是销售范围确定以后，再确定每一个对象范围内的经销网点，也就是解决各个范围中的批发商、零售商或代理商的挑选问题。它们的地理位置、财务状况、商店信誉、营业能力、服务质量和管理水平相互比较，是具体挑选的依据。

四，品牌和商标策略的选择和策划

产品品牌作为产品的名称标志。除了将某一产品与其他产品相区别，还在于它是产品质量的象征。不同品牌代表不同企业的工艺特色 and 产品质量水平。品牌产品是著名品牌，代表产品有极高的含金量，成为消费者优先购买的目标。优质品牌是良好品牌形象和企业形象的标志和外显，增强企业竞争力，推动市场经销的发展。与商标同是产品的标记，可以一致，也可以不同。但商标必须注册，品牌经过注册就成为商标，受法律保护。科学地品牌、商标策划选择策略，有利于降低产品成本，巩固和提高企业声誉，吸引消费者对产品产生偏爱，可以促进产品销售。有以下集中品牌策略供企业选择决断。

（一）统一品牌商标策略

就是企业所有产品使用同一种品牌和商标。日本的“索尼”、“日立”、“三洋”、“东芝”几家公司，所生产的系列产品都使用同一个品牌和商标，并且和企业名称三者相一致。极大地扩大了品牌的良好形象，提高了企业的知名度和美誉度。采用这种策略的优点是，可以借助已经成功的品牌和商标，推出新产品，使新产品顺利进入市场，节省品牌、商标设计费用和广告促销费用等。但采用这一策略，必须对系列产品实行严格的质量管理制度。

（二）不同的品牌、商标策略

就是企业的产品分别使用不同的品牌和商标。这一策略适用不同品质的产品，能严格区分产品品质的高、中、低档次，便于满足不同消费者的需要。出现质量问题不影响其他品牌的信誉和形象。

（三）更换品牌、商标策略。就是产品品牌、商标影响、制约企业发展时舍弃原品牌和商标，采用全新设计的品牌和商标，以便显示企业的特色塑造企业新形象。象国际著名的美孚石油公司（即现今的埃克森石油公司），曾用六年时间，耗费三千万美元，将自己的品牌和商标由埃索改为埃克森。采用这种策略投入较大，要周密策划并进行多种策划方案的比较和论证之后，慎重决策。

（四）改进品牌、商标策略。就是在原有品牌、商标基础上做某些局部改变，改进后的品牌、商标与企业原有品牌、商标的造型相接近。采用这种策略是，从新旧两种品牌和商标造型并轨使用逐渐过渡到使用改进的新品牌、商标，风险较小，但也难以创新。

第三节 市场营销计划的策划

从以产定销到以销定产是企业改革的一个重要内容，也是企业建立社会主义市场经济体制的重要标志。这一变革突出地提高了企业销售工作的地位，使销售计划成为企业各项计划的排头兵，制约着生产计划和其它各项计划的制定，也使销售计划本身的内容发生了很大变化。现代企业营销活动中，包括营销预测、市场开拓与创新、扩大与提高市场占有率等一系列重大的决策和策略，企业销售计划既是销售决策的具体化，又为各种销售策略规定销售指导方针。而销售计划的生成又需要策划。因为“策划是一种程序-----这种程序最后的产物就是计划-----所以就程序的眼光而观之，计划是连接策划与实施的桥梁，是两种程序之间的中间产物”（引自哈佛管理丛书）。

一，企业营销计划策划的首要任务是策定目标销售量

销售计划策划的主要任务是在销售预测基础上策定目标销售量、目标销售额、新产品销售额、市场占有率、销售费用和销售利润等，而谋划、构思和设计目标销售量居于各项任务之首，属于对销售计划的全盘性策划。把产品销售量作为目标是为了推动企业以销定产，并在计划期内通过目标来实现，来促进生产和改进其他方面的工作。把产品销售作为目标，还要求企业要确定保证目标利润所必须的目标销售额。要确定目标销售额，就涉及到盈亏界限量的问题。所谓盈亏界限量，是一个销售水平，在这个水平上，企业不亏不赢。如果企业销售额低于这一水平，就是亏损，高于这一水平，就是盈利。所以，当达到一定销售量时，就会出现销售收入等销售费用额（即固定费用可加变费用），这就是盈亏界限量。

二，销售计划的策划以市场预测和组织订货为依据

（一）策定和编制长期销售计划主要靠企业市场营销预测

所谓市场营销预测是在市场供需变化资料的基础上，针对企业的实际需要，对企业和市场的未来发展趋势，做出分析和判断，为营销策划提供基础的一种市场营销活动。主要预测内容有：

1、预测市场需求潜量。这是指在一定时期和特定区域内，预期用户对某项商品的最大可能购买量。通过预测企业有可能掌握市场的发展动态，以便企业合理安排营销计划。

2、预测物力资源。企业要对资源供应状况及其变化趋势、降低资源消耗的可能性、资源的价值变化、代用材料的状况等，做出认真分析和准确判断，为营销计划提供基础。

3、预测市场销售份额。这是企业对产品销售前量的品种、规格、价值、销售量、销售利润等变化的干预。它不仅为各项营销策略以供依据，也是储运合理化的前提。

4、预测市场占有率。企业不仅要预测其产品的市场份额。还要预测同类产品、替代产品等未来发展趋势，更要预测竞争对于产品的总量和竞争能力，掌握市场竞争的动态情况，以便采取相应的市场竞争战略。

5、预测宏观环境因素的变化。这包括产业结构的变化、资源能源生产和消费的变化，国家发展经济的目标和科技发展水平及其趋势等。

营销预测要遵循“确定预测目标、分析加工市场供需变化资料、建立预测模型和提交预测报告”等程序步骤进行，并选用定型预测和定量预测相结合的预测办法，使预测收到实效。

（二）策定和编制年度等短期营销计划主要靠订货工作，以实现为主

这是营销策划的主要任务，是谋划和运筹各种形式的展销订货会。通过展销，产需直接见面，沟通产销关系，减少流通环节，疏通流通环节。同时，展销也是进行市场调查的最好场所，企业通过展销，接触了市场，了解了行情，有利于改进产品，变滞销为适销对路。因此，不论是地方性展销，还是行业性展销，不论是专业性展销，还是综合性展销，都要策划再策划，以获得展销权，并妙用促销招法，争取理想的订货合同。销售计划经策划生成之后，要与生产计划相衔接。在以销定产的条件下，生产计划要解决问题即品种、质量、数量和交货期限问题，又在销售计划中作了安排，剩下的问题是如何在保证完成销售任务的前提下经济地、均衡地组织生产的问题，主要是确定和完成日产量。还要使销售计划与资金计划、利润计划相衔接，特别是用销售额指标与产品价格决策、计算销售收入和利润工作衔接起来，实际上企业的产销并不一致，强化销售计划和生产计划、资金计划和利润计划相衔接和平衡，是要坚持以营销活动为主，使其与营销计划衔接和平衡。

思考题

- 1，产品营销的内容是 什么？
- 2，从消费者的哪几个购买规律入手研究用户心理？能把几个购买规律说的具体一些吗？
- 3，什么是市场营销决策策划？它有哪几个方面的选择决断？
- 4，策定和编制市场营销计划的主要任务是什么？为什么要以订货工作的现实为主？

第 13 讲企业网络营销 策划

教学提示

请广大学员注意，在企业经营策划学这个单元的第 11、12、13 三讲，是既有共性也有个性的。从这个角度来说，企业网络营销策划也是企业市场营销策划的一个组成部分。所以，学习这一讲要结合前两讲联系起来思考。

第一节企业网络营销的产生、现状和发展前景

一，企业网络营销的产生及其优势

企业网络营销的产生，是科学技术的发展、消费者价值观的变革和商业竞争等综合因素所促成的。

（一）网络营销产生于科技、信息和社会经济综合发展：

21 世纪的科技、信息、经济和社会的发展，既催生又迎接网络时代的到来。计算机网络的发展，使信息社会的内涵有了进一步改变。在信息网络时代，网络技术的应用改变了信息的分配和接收方式，改变了人们的工作、学习、协作和交流的环境。企业也正在利用网络新技术的快速便车，走上了飞速发展的快车道。网络营销是以互联网为媒体，以新的方式、方法和理念实施营销活动，更有效地促进个人和组织交易活动的实现。企业如何在如此潜力巨大的市场上开展网络营销、占领新兴市场，对企业既是机遇又是挑战。

（二）网络营销也产生于消费者价值观的变革：

满足消费者的需求，是企业经营永恒的核心。利用网络这一科技制高点为消费者提供各种类型的服务，是取得未来竞争优势的重要途径。当市场经济发展到今天，多数产品无论在数量上还是在品种上都已极为丰富。消费者能够以个人心理愿望为基础，挑选和购买商品和服务。他们的需求越多，需求的变化就越快。消费者会主动通过各种可能渠道获取与商品有关信息进行比较，增加对产品的信任和争取心理上的满足感。

（三）网络营销还产生于商业的竞争，

随着市场竞争的日益激烈，为了在竞争中占有优势，各企业都使出了浑身的解数想方设法地吸引顾客，很难说还有什么新颖独特的方法出奇制胜。开展网络营销，可以节约大量昂贵的店面租金，可以减少库存商品资金占用，可使经营规模不受场地的制约，可便于采集客户信息等等。这些都可以使得企业经营的成本和费用降低，运作周期变短，从根本上增强企业的竞争优势，增加盈利。

二，我国企业网络营销的现状

我国的网络营销起步较晚，直到 1996 年，才开始被我国企业尝试。据传媒报道：1996 年山东青州农民李鸿儒首次在国际互联网上开设“网上花店”，年销售收入达 950 万元，客户遍及全国各地，但公司没有一名推销员；1997 年，江苏无锡小天鹅利用互联网向国际上 8 家大型洗衣机生产企业发布合作生产洗碗机的信息，并通过网上洽商，敲定阿里斯顿作为合作伙伴，签定合同 2980 万元；海尔集团 1997 年通过互联网将 3000 台冷藏冷冻冰箱远销爱尔兰，至 1999 年 5 月 12 日，该公司累计通过互联网发布信息 11298 次，接受并处理用户电子函件 3600 多封，访问人数由上一年同期平均每天 2300 人次扩大到现在平均每天 27000 人次，并有 20% 的出口业务通过互联网实现。北京、上海、广州等地不少商业企业也纷纷在网上开设虚拟商店，全国网上商店已达 100 家左右。中国网络营销网 <http://www.s840.com> 是首家网络营销资讯门户，那里提供了丰富的网络营销信息资源。目前，网络营销已开始被我国企业广泛采用，各种网络调研、网络广告、网络分销、网络服务等网络营销活动，正异常活跃地介入到企业的生产经营中。国家信息中心有关统计数字表明，目前我国有 10 万余家企业已加入互联网，并涉及网络营销，其中以计算机行业、通讯行业、金融行业较为普遍，计算机行业占 34%，通讯行业为 23%，金融行业为 11%，其他为 32%

目前国内网络营销的整个体系和方法上的研究都还不够完善，从实践的操作来讲，网络营销还停留在以促进销售的层次上。

由此可知，网络营销其实是市场营销的一种新的营销方式，它借助新的通讯技术，实现了远程交互式营销。

三，企业网络营销的发展前景

巨大的消费群体与企业习惯的变化切看下面的调查结果：美国 IDC 于美国时间 2 月 12 日公布的全球因特网普及情况调查结果显示，“虽然全球经济正在衰退，但是因特网人口还是在稳步增加。2002 年底全球因特网人口将超过 6 亿人”。其中每天上网的人数将近 2 亿，这个数字每年还在以 30% 的速度增长。2006 年我国网民有一亿之多，目前，已经超过三亿网民，并且还在快速的增长。巨大的上网人数，带来了巨大的商机。在欧美国家，90% 以上的企业都建立了自己的网站；通过网络寻找自己的客户、寻找需要的产品，这已经成为了习惯。如果企业想购买些什么，特别是首次购买时，会先在网上进行初步的查找和选择，再进一步与供应者取得联系。网上巨大的消费群体特别是企业的商务习惯变化，给网络营销提供了广阔的空间。

第二节企业网络营销概念的定义和策略

企业网络营销就是以国际互联网络为基础，利用数字化的信息和网络媒体的交互性来实现营销目标的一种新型的营销方式。

一，企业网络营销概念的内涵及其特点

网络营销具有很强的实践性特征，从实践中发现网络营销的一般方法和规律，比空洞的理论讨论更有实际意义。因此，如何定义网络营销其实并不是最重要的，关键是要理解网络营销的真正意义和目的，也就是充分认识互联网这种新的营销环境，利用各种互联网工具为企业营销活动提供有效的平台。这也是为什么在网络营销研究中必须重视网络营销实用方法的原因。所谓企业网络营销，是指企业或个人基于开放便捷的互联网络，对产品、服务所做的一系列经营活动，从而达到满足企业或个人需求的全过程。网络营销是一种新型的商业营销模式。

随着互联网技术发展的成熟以及联网成本的低廉，互联网好比是一种“万能胶”，将企业、团体、组织以及个人跨时空联结在一起，使得他们之间信息的交换变得“唾手可得”。市场营销中最重要也最本质的是组织和个人之间进行信息传播和交换。如果没有信息交换，那么交易也就是无本之源。正因如此，互联网具有营销所要求的某些特性，使得网络营销呈现出以下一些特点：

（一）跨时空。营销的最终目的是占有市场份额，由于互联网具有超越时间约束和空间限制进行信息交换，因此能够脱离时空限制达成交易成为可能，企业可有更多时间和更大的空间随时随地的提供全球性营销服务。

（二）多媒体。互联网被设计成可以传输多种媒体的信息，如文字、声音、图像等信息，使企业的信息交换能够以多种形式存在，可以充分发挥营销人员的创造性和能动性。

（三）交互式。互联网通过展示商品图像和商品信息资料库提供有关的查询，来实现供需互动与双向

沟通。还可以进行产品测试与消费者满意调查等活动。互联网为产品联合设计、商品信息发布、以及各项技术服务提供最佳工具。

（四）个性化。互联网上的促销是一对一的、理性的、消费者主导的、非强迫性的、循序渐进式的，而且是一种低成本与人性化的促销，避免推销员强势推销的干扰，并通过信息提供与交互式交谈，有利于与消费者建立长期的良好关系。

（五）成长性。互联网使用者数量快速成长并遍及全球，使用者多属年轻、中产阶级、高教育水准，由于这部分群体购买力强而且具有很强市场影响力，因此是一项极具开发潜力的市场渠道。

（六）整合性。互联网上的营销可由商品信息至收款、售后服务一气呵成，因此也是一种全程的营销渠道。另一方面，企业可以借助互联网将不同的传播营销活动进行统一设计规划和协调实施，以统一的传播资讯向消费者传达信息，避免不同传播中不一致性产生的消极影响。

（七）超前性。互联网是一种功能最强大的营销工具，它同时兼具渠道、促销、电子交易、互动顾客服务、以及市场信息分析及其提供的多种功能。它所具备的一对一营销能力，正是符合定制营销和直复营销的未来趋势。

（八）高效性。计算机可储存大量的信息，代消费者查询，可传送的信息数量与精确度，远超过其他媒体，并能适应市场需求，及时更新产品或调整价格，因此能及时有效的了解并满足顾客的需求。

（九）经济性。通过互联网进行信息交换，代替以前的实物交换，一方面可以减少印刷与邮递成本，可以无店面销售，免交租金，节约水电与人工成本，另一方面可以减少由于迂回多次交换带来的损耗。

（十）技术性。网络营销是把高技术作为支撑以互联网为基础的，企业实施网络营销必须有一定的技术投入和技术支持，改变传统的组织形态，提升信息管理部门的功能，引进懂营销和计算机技术的复合型人才，能够具备市场未来发展的竞争优势。

二，企业网络营销概念的外延及其特征分析

企业网络营销概念的外延是相当广泛的，它包括：

（一）搜索引擎营销：据 CNNIC《2007 年中国搜索引擎市场调查报告》显示，44.71%的网民经常使用百度搜索引擎，每天使用一次搜索引擎的用户也占到 17.2%，即每日使用搜索引擎用户数高达 61.91%，意味着已有超过半数的网民开始依赖百度搜索引擎的使用。基于这种用户基数及其构成，搜索引擎已经成为企业市场推广的重要营销工具。主要包括：登录百度、GOOGLE、雅虎、搜狗、爱问、中搜等搜索引擎和新浪分类目录、雅虎分类目录、网易分类目录、搜狐分类目录等目录网站，以及由关键词分析、搜索引擎排名优化与维护、搜索结果页位置竞价等营销形式构成的搜索引擎优化与营销服务。

目前这种营销方式由于效果的相对可测与服务商的大力推动，在中小企业中获得了一定的应用，比如据百度 Q3 财报，其已拥有 14 万多家企业客户。

（二）品牌网络广告：品牌网络广告是一种出现较早的网络营销手段，面向访问者强制推出，其呈现形式包括通栏、文字链接、流媒体、图片、对联等。目前品牌网络广告为新浪、搜狐、网易等综合门户与硅谷动力、太平洋电脑、和讯等各行业垂直门户所垄断，一些中小企业网站难以争夺到订单。

（三）外部链接：外部链接一般意义上是指其他网站连到本网站的链接，外部链接对于网站知名度扩散、搜索引擎针对网站的关注与收录、PR 值的提高等网络营销重要指标颇有益处，同时，增加外部链接的过程相当于展开规模化外事活动和市场合作的重要基础。这种营销方式比较初级，一般而言诸多个人站长喜欢采用，在企业整体的营销策略中只作为基本的一环而存在，而非关键性要素。

（四）网络广告联盟：这种形式一直是个人站长们获得收入的一个重要来源，相当于由众多网站组成一个联盟体，然后由联盟发起者根据各个组成站的特点分发广告，可以视为互联网上的一种分众媒体。如后来兴起的知名度较高、运作非常规范的窄告也是其中一种。这种网络营销采取按效果付费的机制，已为各类企业接受，大中小通吃。

（五）电子商务与分类信息平台营销：典型的例子，阿里巴巴、慧聪等第三方电子商务平台提供的商铺及其打包服务（如诚信通、买卖通），通过这种虚拟商店的形式促成销售，当然通过付费获得优先一点的位置，引起的效果更好，或者是锣鼓网等新兴起的商业搜索提供的“电子商务+搜索”的组合营销服务。紧接着兴起的分类信息，也在推广上做起了文章，基础是众多用户免费发布房屋、求职招聘、二手房等一类生活信息，然后服务商们开始推出显著和优先序列位置的付费服务。这种营销目前尚未形成规模，也未获得广大企业主群体的认可。但生活信息的有效率、转化率或者说成交率相对较高，比如二手电脑的买卖，一般都能通过分类信息平台找到买主或找到卖主，既提供了方便，也促成了交易。

（六）邮件营销：邮箱的普及性应用与传统 DM 直邮的结合，便催生了邮件营销这种迅速普及的营销方式，邮件营销既可以把邮件展开，也能以非许可邮件为辅，随着消费者权益意识的增强及信息的泛滥，目前许可邮件营销已占据主流，典型应用于会议培训、机票、鲜花、酒店、旅游线路等产品与服务的营销上，这种营销方式同时可以帮助实现市场调研、客户服务、传播品牌等营销目的，并可直接用作行销工具，行销任何产品与服务。

（七）电子杂志营销：在 2005 年迅速串红的全新媒体——网络杂志，以最炫的多媒体技术得到了众多网民的青睐，在短期内，迅速聚集了一个庞大的阅读群体。而以此为基础，网络杂志凭借多样化的表现形式，细分化的目标受众，相对精准的传播方式，开辟出一条全新的多元化信息传播渠道，但其企业的接受度还远远不够。一方面占绝大多数比例的商业群体并没有成熟的电子杂志阅读习惯，二是企业自己制作电子杂志，进行许可邮件与电子杂志组合性营销，其成本较高，不易操作，难以持续展开，三是如果借用第三方电子杂志平台，如 ZCOM、XPLUS 等，但其收费标准并不为众多中小企业接受，而效果评估体系缺乏市场和应用考验。

总之，以上七个方面都是网络营销的外延，笼统地说，网络营销就是以互联网为主要手段开展多种多样的营销活动。这就使得网络营销呈现出如下基本特征，分析如下：

（一）公平性：在网络营销中，所有的企业都站在同一条起跑线上。公平性只是意味给不同的公司、不同的个人提供了平等的竞争机会，并不意味者财富分配上的平等。

（二）虚拟性：由于互联使得传统的空间概念发生变化，出现了有别于实际地理空间的虚拟空间、虚拟企业和虚拟社会。

（三）对称性：在网络营销中，互联性使信息的非对称性大大减少。消费者可以从网上搜索自己想要掌握的任何信息，并能得到有关专家的适时指导。

（四）模糊性：由于互联使许多人们习以为常的边界变得模糊。其中，最显著的是企业边界的模糊，生产者和消费者的模糊、产品和服务的模糊。

（五）复杂性：由于网络营销的模糊性，使经济活动变得扑朔迷离，难以分辨。

（六）垄断性：网络营销的垄断是由创造性破坏形成的垄断，是短期存在的，因为新技术的不断出现，会使新的垄断者不断取代旧的垄断者。

（七）多重性：在网络营销中，一项交易往往涉及到多重买卖关系。

（八）快捷性：由于互联，使经济活动产生了快速运行的特征，你可以迅速搜索到所需要的任何信息，对市场作出即时反应。

（九）正反馈性：在网络营销中，由于信息传递的快捷性，人们之间产生了频繁、迅速、剧烈的交互作用，从而形成不断强化的正反馈机制。

（十）全球性：由于互联，超越了国界和地区的限制，使得整个世界的经济活动都紧紧联系在一起。信息、货币、商品和服务的快速流动，大大促进了世界经济一体化的进程。

三，企业网络营销促销策略

新型网络营销, 促销策略有以下几种方式：

（一）网上折价促销

折价亦称打折、折扣，是目前网上最常用的一种促销方式。因为目前网民在网上购物的热情远低于商场超市等传统购物场所，因此网上商品的价格一般都要比传统方式销售时要低，以吸引人们购买。由于网上销售商品不能给人全面、直观的印象、也不可试用、触摸等原因，再加上配送成本和付款方式的复杂性，造成网上购物和订货的积极性下降。而幅度比较大的折扣可以促使消费者进行网上购物的尝试并做出购买决定。目前大部分网上销售商品都有不同程度的价格折扣。

（二）网上赠品促销

赠品促销目前在网上的应用不算太多，一般情况下，在新产品推出试用、产品更新、对抗竞争品牌、开辟新市场情况下利用赠品促销可以达到比较好的促销效果。赠品促销的优点：可以提升品牌和网站的知名度；鼓励人们经常访问网站以获得更多的优惠信息；能根据消费者索取增品的热情程度而总结分析营销效果和产品本身的反应情况等。

（三）网上抽奖促销

抽奖促销是网上应用较广泛的促销形式之一，是大部分网站乐意采用的促销方式。抽奖促销是以一个人或数人获得超出参加活动成本的奖品为手段进行商品或服务的促销，网上抽奖活动主要附加于调查、产品销售、扩大用户群、庆典、推广某项活动等。消费者或访问者通过填写问卷、注册、购买产品或参加网上活动等方式获得抽奖机会。

（四）积分促销

积分促销在网络上的应用比起传统营销方式要简单和易操作。网上积分活动很容易通过编程和数据库等来实现，并且结果可信度很高，操作起来相对较为简便。积分促销一般设置价值较高的奖品，消费者通过多次购买或多次参加某项活动来增加积分以获得奖品。积分促销可以增加上网者访问网站和参加某项活动的次数；可以增加上网者对网站的忠诚度；可以提高活动的知名度等。

第三节 企业网络营销策划

一，企业网络营销策划的三个类型

（一）企业网络营销改进型策划

对于不同的产品和市场在进行网络营销之前，必须对该产品投放市场以及产生效果有一个提前的预测，市场调查的出现，网络配合网下进行的各种宣传行为，构成了整个营销环节。以下是 SEO 部落对于企业在进行网络营销工作之前最重要的两点：曾经进行过网络营销，但在网络发展迅速和更新频率加快的同时，现有的网络营销机制已经无法满足大众口味，多个方面受到了影响。产品负面新闻直接影响到产品在市场的受捧程度，同一产品新厂商的出现加剧了企业竞争网络市场，网络营销中的推广环节过于拥挤导致产品无法得到消费者的信任等。而这种曾经实施过的网络营销行为均会被淘汰，需要新的方案来改进现有方案。这就是我们说的网络营销改进型策划的出现前提。

对于改进型网络营销策划，着重考虑原有基础上受制约的因素，不仅要跟上网络市场的步伐，更需要洞察同行对手在网络营销上采取的各种方法。对于一个企业在发展过程中遇到的问题，必须与网络市场相结合，网络与市场相结合发展，才能在网络大市场中占得一席之地。

（二）企业网络营销创业型策划

网络营销及其策划更多的偏向于许多创业者，这也成就了我们所说的创业型策划的开篇，对于新事物的产生，必须要有一个心理准备，任何一个电子商务人员和企业管理者都必须有这种创业型策划的意识。

创业型策划需要包含的内容有：项目发起、项目预测、项目实施、不可遇见性因素预测、项目投放、项目评估、项目改进、具体实施内容、最后转向改进型策划。

项目预测中需要做一个项目网络市场和网下市场调查，确保网络营销的顺利进行，并且可以在发现问题中及时得到解决，其中的不可遇见性因素是非常重要的，需要结合同类或者其他产品在投入网络市场之后所遇到的各种问题，由此来考虑创业型策划的全面性，确保整个网络营销过程的成功。

（三）企业网络营销辅助型策划

利用各种网络手段，如：SEO 技术，来加强企业在网络营销上的力度，以获得更好的效果。配合于各种技术和手段而做的策划，称之为网络营销辅助型策划，这类策划需要企业协调各部门之间的配合，优化组合，优化在新的网络市场中的营销效果。

二，企业网络营销策划方案制定的过程和实施

（一）市场调研：

通过市场调研的手段，对市场做一个真正的了解，主要是了解客户群体，以及客户群体的日常行为和思维方式。知道了自己的客户是谁，客户在哪儿，客户的需求量等情况，才可能会真正的利用网络资源成交业务。

（二）市场定位：

市场定位就是根据做的市场调研，进行判断，是否能通过网络进行营销，网络空间虽然很大，但是也并不是所有的企业都适合通过网络来成交业务的，所以一定要根据自身的情况去考虑

（三）方案形成：

根据市场定位，然后找到目标客户群在网上的主要集中的地方，有些客户群主要通过搜索的方式，而也有的主要集中在行业网，有些也会常在论坛。还有就是怎样一步步去推进，怎样把自己的商品传递给客户等等。

（四）方案的执行：

根据以上制定的方案，逐渐的去推进完成，把客户最想要的以客户最希望的方式展示给他们，并且要联系方便。

（五）效果评估及策略调整：

对方案执行情况进行一个科学的定位，以及时调整方案，这主要评估的标准是客户关注度和客户咨询量，客户咨询量和客户成交量的对比，从而找出在网络营销中提升的方法进行实行。

三，企业网络营销策划书的构成

5w2h 定律： 5 个 w 是指： what 方案要解决的问题是什么？执行方案后要实现什么样的目标？为企业能创造多大的价值。 who 谁负责创意和编制？总执行者是谁？各个实施部分由谁负责？ where：针对产品推广的问题所在？ 执行营销方案时候要涉及什么地方？单位？

why:为什么要提出这样的策划方案？为什么要这样执行等等？ when:时间是怎样安排的？营销方案执行过程具体花费多长时间？

2 个 h 是指： how 各系列活动如何操作？ 在操作过程中遇到的新问题如何及时解决处理？

howmuch: 在方案需要多少资金？多少人力？这犹如打仗，要做到精打细算。。知己知彼，方为百战不殆！

如果能读懂上面所说的，那么无论在什么情况下都能写出一份具有初级的网络营销策划书。

第四节网络营销策划基本原则

一，系统性原则

网络营销是以网络为工具的系统性的企业经营活动，它是在网络环境下对市场营销的信息流、商流、制造流、物流、资金流和服务流进行管理的。因此，网络营销方案的策划，是一项复杂的系统工程。企业策划师必须以系统论为指导，对企业网络营销活动的各种要素进行整合和优化，使‘六流’皆备，相得益彰。

二，创新性原则

网络为顾客对不同企业的产品和服务所带来的效用和价值进行比较带来了极大的便利。在个性化消费需求日益明显的网络营销环境中，通过创新，创造和顾客的个性化需求相适应的产品特色和服务特色，是提高效用和价值的关键。特别的奉献才能换来特别的回报。创新带来特色，特色不仅意味着与众不同，而且意味着额外的价值。在网络营销方案的策划过程中，必须在深入了解网络营销环境尤其是顾客需求和竞争者动向的基础上，努力营造旨在增加顾客价值和效用、为顾客所欢迎的产品特色和服务特色。

三，操作性原则

网络营销策划的第一个结果是形成网络营销策划方案。网络营销策划方案必须具有可操作性，否则毫无价值可言。这种可操作性，表现为在网络营销策划方案中，企业策划师根据企业网络营销的目标和环境条件，就企业在未来的网络营销活动中做什么、何时做、何地做、何人做、如何做的问题进行了周密的策划、详细的阐述和具体的安排。也就是说，网络营销策划方案决策之后，就是一系列具体的、明确的、直接的、相互联系的行动计划的指令，一旦付诸实施，企业的每一个部门、每一个员工都能明确自己的目标、任务、责任以及完成任务的途径和方法，并懂得如何与其他部门或员工相互协作。

四，经济性原则

网络营销策划必须以经济效益为核心。网络营销策划不仅本身消耗一定的资源，而且通过网络营销策划方案的实施，改变企业经营资源的配置状态和利用效率。网络营销策划的经济效益，是策划所带来的经济收益与策划方案和方案实施成本之间的比率。成功的网络营销策划，应当是在策划方案和方案实施成本既定的情况下取得最大的经济收益，或花费最小的策划方案和方案实施成本，取得目标经济收益（资料采自百度）

思考题

- 1，请你简述网络营销的产生、现状和发展前景。
- 2，网络营销定义的内含及其特点是什么？
- 3，网络营销定义的外延及其特征是什么？
- 4，网络营销的策略是什么？
- 5，企业网络营销策划有哪几种类型？怎样制定和实施企业网络营销策划方案？
- 6，企业网络营销策划的原则是什么？

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mh jy. net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：www.mh jy. net