

医疗器械公司

生产管理

xxx 有限责任公司

目录

第一章 公司基本情况	4
一、 公司简介	4
二、 核心人员介绍	4
第二章 企业战略类型	6
一、 企业稳定战略	6
二、 基本竞争战略	7
第三章 企业战略概述	13
一、 企业外部环境分析	13
二、 企业战略的控制	22
第四章 目标市场战略	29
一、 市场定位	29
二、 目标市场	30
第五章 市场营销概述	34
一、 市场营销管理的任务	34
二、 市场营销观念	36
第六章 生产作业计划	40
一、 期量标准	40
二、 生产作业计划概述	44
第七章 企业物流管理概述	47

一、 物流、企业物流的概念	47
二、 企业物流的内容、分类和作业目标	48
第八章 财务管理的基本价值观念	61
一、 货币的时间价值观念	61
二、 风险价值观念	62
第九章 人力资源规划	65
一、 人力资源规划的制定程序	65
二、 人力资源需求与供给预测	67
第十章 网络营销	75
一、 网络营销的方式	75
二、 网络市场调研的概念、方法	79

第一章 公司基本情况

一、公司简介

公司将依法合规作为新形势下实现高质量发展的基本保障，坚持合规是底线、合规高于经济利益的理念，确立了合规管理的战略定位，进一步明确了全面合规管理责任。公司不断强化重大决策、重大事项的合规论证审查，加强合规风险防控，确保依法管理、合规经营。严格贯彻落实国家法律法规和政府监管要求，重点领域合规管理不断强化，各部门分工负责、齐抓共管、协同联动的大合规管理格局逐步建立，广大员工合规意识普遍增强，合规文化氛围更加浓厚。

公司坚持诚信为本、铸就品牌，优质服务、赢得市场的经营理念，秉承以人为本，始终坚持“服务为先、品质为本、创新为魄、共赢为道”的经营理念，遵循“以客户需求为中心，坚持高端精品战略，提高最高的服务价值”的服务理念，奉行“唯才是用，唯德重用”的人才理念，致力于为客户量身定制出完美解决方案，满足高端市场高品质的需求。

二、核心人员介绍

1、熊 xx，中国国籍，1977 年出生，本科学历。2018 年 9 月至今历任公司办公室主任，2017 年 8 月至今任公司监事。

2、周 xx，1974 年出生，研究生学历。2002 年 6 月至 2006 年 8 月就职于 xxx 有限责任公司；2006 年 8 月至 2011 年 3 月，任 xxx 有限责任公司销售部副经理。2011 年 3 月至今历任公司监事、销售部副部长、部长；2019 年 8 月至今任公司监事会主席。

3、余 xx，1957 年出生，大专学历。1994 年 5 月至 2002 年 6 月就职于 xxx 有限公司；2002 年 6 月至 2011 年 4 月任 xxx 有限责任公司董事。2018 年 3 月至今任公司董事。

4、秦 xx，中国国籍，1976 年出生，本科学历。2003 年 5 月至 2011 年 9 月任 xxx 有限责任公司执行董事、总经理；2003 年 11 月至 2011 年 3 月任 xxx 有限责任公司执行董事、总经理；2004 年 4 月至 2011 年 9 月任 xxx 有限责任公司执行董事、总经理。2018 年 3 月起至今任公司董事长、总经理。

5、谢 xx，中国国籍，无永久境外居留权，1971 年出生，本科学历，中级会计师职称。2002 年 6 月至 2011 年 4 月任 xxx 有限责任公司董事。2003 年 11 月至 2011 年 3 月任 xxx 有限责任公司财务经理。2017 年 3 月至今任公司董事、副总经理、财务总监。

第二章 企业战略类型

一、企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。按照这种战略，企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变，持续地向同类顾客提供同样的产品和服务，维持市场份额。从企业经营风险的角度来讲，稳定战略的风险比较小，但其制约了企业的成长，限制了企业的发展速度。企业稳定战略主要包括以下四种类型。

(1) 无变化战略

无变化战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件：一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外部环境没有重大变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，因而企业没有必要进行战略调整。为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展，避免战略改变给企业带来的不稳定，企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。

(二) 维持利润战略

维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况

和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业的长期发展。

（三）暂停战略

企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下坚实基础。

（四）谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显，又难以预测，则要放缓相应的战略方案的实施进度，根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

二、基本竞争战略

处于不同行业、不同规模、不同发展阶段的企业，具有不同的企业战略。基本竞争战略就是无论什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。美国战略管理学家迈克尔·波特提出企业基本竞争战略有三种，即成本领先战略、差异化战略和集中战略。

（一）成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本

控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

1、成本领先战略的适用范围

成本领先战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。

(2) 企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额。

(3) 企业有能力使用先进的生产设备。先进的生产设备能够提高生产效率，使产品成本进一步降低。

(4) 企业能够严格控制费用开支，全力以赴地降低成本。

2、实施成本领先战略的途径

成本领先战略是一种使用得最为普遍的战略。许多企业在争取竞争优势上都是从成本入手的，因而在获得成本领先的方式上积累了不少经验。成本领先优势主要有以下获取途径。

(1) 规模效应。在合理的规模经济性范围内，企业通过扩大活动规模使固定成本能在更多的产品上进行分摊，使单位平均成本降低。

(2) 技术优势。技术优势来自对传统技术的更新和新技术的研发。新技术能够提高生产效率，降低生产成本。企业在获得技术优势的过程中，还需要考虑成本的降低。

(3) 企业资源整合。企业可以通过资源的整合，增加活动或资源的共享性来获得协同效应。

(4) 经营地点选择优势。接近原料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外，适宜的投资环境也非常重要。

(5) 与价值链的联系。每个企业的业务都是某一行业价值链的一个或若干个环节。企业可以通过提高价值链整体效益的方法来提高自己业务活动的效益，从而降低企业成本。

(6) 跨业务相互关系。跨业务相互关系是指通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资产

(二) 差异化战略

差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。这种不同于行业内竞争对手的产品或服务特色能带来额外的加价。如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么拥有这种差异化将给企业带来竞争优势。

1、差异化战略的适用范围

(1) 企业要有很强的研究开发能力、一定数量的研发人员、强烈的市场意识和创新眼光，能够及时了解顾客需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度

(3) 企业要有很强的市场营销能力。

(4) 企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间要有很好的协调性。

2、实施差异化战略的途径

(1) 通过产品质量的不同实现差异化战略，即企业向市场提供竞争对手不可比拟的高质量产品以吸引目标顾客。产品质量优异能产生较高的产品价值，进而提高销售收入，获得比竞争对手更高的利润。

(2) 通过提高产品的可靠性实现差异化战略。产品可靠性差异化是与质量差异化相关的一种方法，它是指企业产品具有绝对的可靠性，甚至在出现意外故障或事件时，也不会丧失使用价值。

(3) 通过产品创新实现差异化战略。通常拥有雄厚研究开发实力的高新技术企业，普遍采用以产品创新为主的差异化战略。这些企业拥有优秀的科技人才和执着的创新精神，同时建立了鼓励创新的组织体制和奖励制度，使技术创新和产品创新成为企业的自觉行动

(4) 通过产品特性差别实现差异化战略。如果产品中包含有顾客需要而其他企业的产品不具备的某些特性，就会形成产品别具一格的形象。

(5) 通过产品名称或品牌的不同实现差异化战略。产品名称或品牌也可能成为企业最重要的竞争优势，经过市场检验的名称或品牌本身就会对顾客产生很强的吸引力。

(6) 通过提供不同的服务实现差异化战略。服务差异化是市场竞争的重要战略。以质取胜，以服务取胜，是世界卓越企业的共同战略。

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中战略与成本领先战略和差异化战略不同的是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动，以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

1、集中战略的适用范围

集中战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 在市场中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。

(2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。

(3) 企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标。

(4) 企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

2、实施集中战略的途径

企业实施集中战略有以下途径。

(1) 通过选择产品系列实施集中战略。对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点，正确地选择产品系列为企业的持续发展奠定了基础。

(2) 通过细分市场选择重点顾客实施集中战略。将经营重心放在不同需求的顾客群上是这种方法的主要特点。

(3) 通过市场细分选择重点地区实施集中战略。划分细分市场，可以地区为标准。如果一种产品能够按照特定地区的需要实现重点经营，也能获得竞争优势。

(4) 通过发挥优势集中经营实施集中战略。市场占有率低的中小企业或业务部门，如果充分发挥自己的优势，将经营重点对准特定的细分市场，有重点地进行研究开发，也能获得不败的竞争优势。

第三章 企业战略概述

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场位置和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

（一）宏观环境分析

宏观环境又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。企业可以采用 PESTEL 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象。要考察企业面临的宏观环境，政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分，主要包括政治制度、政治体制、政治结构、方针政策和政治形势等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显，同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况，主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要是指一个国家的人

口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要是指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析，运用各种指标，准确地分析经济环境对企业的影响，从而制定出正确的企业经营战略。

社会环境是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布等因素的形成与变动情况。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的，人们总是自觉或不自觉地接受这些行动准则的影响。各个国家和民族都有其各不相同的社会文化，这些因素对企业战略运营和经营决策均产生显著的影响。

科技环境是指企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发能力以及技术发展动向等科技要素的集合。企业的发展在很大程度上受到科学技术方面因素的影响。科技进步会给企业提供有利的发展机会；也会给企业带来相应的威胁。企业必须密切关注最新的技术发展趋势，以便及时进行企业战略的制定和调整

生态环境是指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合，是关系到社会和经济可持续发展的复合生态系统。生态环境通过外部效应对企业的成本产生影响，有利的生态环境会给企业带来正外部效应，降低企业的生产成本。不利的生态环境会阻碍企业的绿色可持续发展。随着工业化、城镇化和市场化进程的加快推进，企业不合理地开发利用自然资源对于生态环境的破坏不容小觑。企业只有秉承绿色环保的理念，崇尚低碳经济、循环经济、绿色经济、节能减排、保护环境，才能实现企业的长期稳定发展。

法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态，主要包括国家和地方的法律法规，国家司法、行政执法机关等因素。法律法规对企业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用。随着社会经济的发展，企业所处的市场环境日趋复杂，随之面临各种显在和潜在的法律问题。企业的战略制定和经营决策都必须合法合规，遵循国家和地区的法律法规

企业可以通过对以上六个方面因素的综合分析，从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响，从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略

（二）行业环境分析

1、行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样，每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分为四个阶段。

(1) 形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段，有较多的小企业出现，因为企业刚建立或刚生产某种产品，忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争，所以竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能，在营销上则侧重广告宣传，增进顾客对产品的了解。

(2) 成长期。进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认知，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。同时，有不少后续企业参与进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出。市场营销和生产管理（提高质量和降低成本）成为关键性职能。

(3) 成熟期。进入成熟期后，一方面，行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降；另一方面，行业内部竞争异常激烈，企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素。

(4) 衰退期。到了衰退期，市场萎缩，行业规模缩小，行业中留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是“夕阳行业”，可能延续一段较长的时间，也可能迅速消失。

2、行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即潜在进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度，引发行业内结构的变化，从而决定着行业内部竞争的激烈程度，决定了谁是行业中获得利润最大化的最终赢家。

(1) 潜在进入者的威胁。如果潜在的竞争对手带着新增生产能力进入市场，必然要求分享市场份额和资源，因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益，所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

(2) 行业中现有企业间的竞争。在大多数行业中，企业之间是相互依存的。一个企业的竞争性行为无疑将会引起其他企业的反竞争行为。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

(3) 替代品的威胁。向市场提供任何一种产品或服务的企业都在不同程度上受到替代品的威胁。这种威胁可以是直接的，也可以是间接的，它主要表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品所能产生的竞争压力就越大；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

(4) 购买者的谈判能力。购买者可以通过压价、要求提供更好的质量和服 务，使供应者相互倾轧来极大地影响企业。当一名购买者或一群购买者具有以下特征时，便具有较强的谈判能力：购买供应者的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力；有许多可供替代的供应者；转向其他供应者的成本很低。

(5) 供应者的谈判能力。供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响企业。当供应者具有以下特征时，将处于有利的地位：

供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；没有替代品；购买者只购买供应者产品的一小部分。

3、战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处，主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

如果行业中各企业的战略基本一致，市场地位相称，那么该行业实际上就只有一个战略群体；相反，在另一个极端上，如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同，各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别，那么在该行业中，有多少竞争厂商就有多少战略群体。行业中战略群体的竞争主要包括以下两种。

战略群体内的竞争。在战略群体内部，由于各个企业的优势不同，彼此间会形成竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略，但各企业在实施战略的能力上会有差别，即在管理能力、生产技术能力、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势，处于有利地位。

战略群体间的竞争。在行业中，如果存在两个以上的战略群体，群体间就有可能相互为对方设置进入障碍，导致战略群体间的竞争。各战略群体经济效益的差别，实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度，是由许多因素决定的。战略群体间的竞争激烈程度不仅影响着整个行业的潜在利润，而且在对付潜在的进入者、替代产品、供应者和购买者等方面表现出很大的差异性。一般来说，战略群体间的市场相互牵连程度、战略群体数量以及它们的相对规模、战略群体之间的产品差异化、战略群体采用战略的差异四个方面的因素决定着一个行业中战略群体之间竞争的激烈程度。

（三）外部因素评价矩阵

（external factor evaluation matrix，管理矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。其做法是先从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，然后根据各个因素影响程度的大小确定权重，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分并计算每个因素的加权分数，最后计算出企业的总加权分数。通过外部因素评价矩阵，企业可以把自己所面临的机会与威胁汇总，明确企业自身对外部环境和竞争做出的反应是积极有效的，还是消极无效的。管理矩阵的使用可分为以下五个步骤。

(1) 列出关键因素。关键因素分为机会和威胁两大类，因素总数控制在 10-20 个。首先列举机会，其次列举威胁，尽量具体，尽可能采用百分比、比率和对比数字等。

(2) 赋予每个因素以权重。所有因素的权重总和必须等于权重反映该因素对于企业在行业中取得成功的影响程度的相对大小，机会往往比威胁得到更高的权重，但当威胁因素特别严重时也可得到高权重。确定权重时，主要以行业为基准，同时注意将各个具体机会或威胁因素对行业的整体影响与对企业的整体影响结合起来考虑。

(3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度，为各关键因素进行评分。分值范围为 1-4 分。其中，4 分代表反应很好，3 分代表反应超过平均水平，2 分代表反应为平均水平，1 分代表反应很差。评分反映了企业现行战略的有效性，因此它是以企业为基准的。

(4) 计算每个因素的加权分数。用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，即得到企业的总加权分数。总加权分数的范围都是从最低的 1 分到最高的 4 分，平均分为 5 分。总加权分数低于 5 分的，对外部影响因素的反应程度相对较差，企业需要改变经营战略以适应外部宏观环境的变化；高于 5 分，则说明企业对外部影响因素能做出较好的反应，企业经营战略是积极有效的。由

于指标的选择、权重的确定和评分过程均有一定的主观性，不同专家的评价会存在一定差异。因此，采用管理矩阵评价时，应力求科学、客观，保证评价方法使用的有效性。

二、企业战略的控制

企业战略控制是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施情况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

（一）战略控制的原则

（1）确保目标原则。战略控制过程是确保实现企业目标的过程，通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动，也要控制长期性战略活动。

（2）适度控制原则。控制过程要严格但不乏弹性，切忌控制过度。控制的范围、程度和频度要恰到好处，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。

（3）适时控制原则。控制要掌握适当时机、选择适当的契机进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要修正时没有及时采取行动。

（4）适应性原则。控制要能够反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小，对实现组织目标的影响力有轻有重。只有根据各

部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同的经营业务的需要。

（二）战略控制的流程

战略控制的目标是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这点，战略控制过程可以分为四个步骤，即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。

（1）制定绩效标准。严格地说，战略控制过程应该从战略计划及对战略方案评价开始。控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的，它是测评实际绩效和预期绩效的尺度。俗话说，无规矩不成方圆。同样，没有标准也难以进行战略控制。因此，战略控制的重点是，选择建立哪些标准以及怎样控制。

（2）衡量实际绩效。将企业的实际绩效与控制标准进行比较，衡量或评价企业活动的实际绩效是否符合标准，以便采取有效的对策。首先，每种标准都要有其定量的指标，定量指标强化了评价过程的客观性和可比性。其次，在实际衡量过程中还存在着许多难以定量表示的控制标准，通常采用的是定性描述与主观判断相结合的方法。

（3）审查结果。对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后，还需找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在

什么问题，以及为什么存在这些问题的重要过程。要做好这项工作，需要正确选择控制方法和控制机制，并在适当的时间、地点来进行。

(4) 采取纠偏措施。测评绩效是否符合标准，最终得到的结果主要有两种情况：一种是实际绩效符合标准，没有偏差；另一种是实际绩效不符合标准，存在偏差。在战略控制过程中，对不同的情况应该采取不同的措施。在实际控制过程中，企业活动的实际绩效没有出现偏差甚至好于标准的情况时有发生。但是不管怎样，采取纠偏措施是控制过程的重点

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中，不仅要发现问题、找到原因、纠正偏差，而且也应该肯定成绩、总结经验、以资激励。

(三) 战略控制的方法

战略控制需要综合地、正确地运用各种现代化的控制方法，而且控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。战略控制方法众多，企业可以从预算控制、财务控制、审计控制等角度有效监控战略实施过程，达到战略监控的目的。在此，列举几种具有代表性的战略控制方法。

(1) 杜邦分析法。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法，由美国杜邦企业开发并使用，目前在国际上已得到广泛的应用。杜邦

分析法利用几种主要的财务比率之间的相互关系来综合地分析企业的财务状况，从而评价企业盈利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来，形成一个完整的指标体系。采用这一方法，可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出，为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。该控制方法特别适用于产品多样化的大企业。它们通过设立产品事业部并设立投资中心，就可以对企业的战略实施情况进行财务控制。

(2) 平衡计分卡。平衡计分卡是将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统，从而保证企业战略有效执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。

平衡计分卡的设计从财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度四个角度展开。这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、顾客、员工。每个角度的重要性取决于角度本身和指标选择是否与企业战略一致。

财务角度：财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对促进企业盈利做出了贡献。财务目标通常与获利能力有关，其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等，也可能是销售额的迅速提高或创造现金流量。

顾客角度：在这一角度上，管理者确立了其业务单位将竞争的顾客和市场，以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。顾客角度的指标通常包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率，以及在目标市场中所占的份额。顾客角度使业务单位的管理者能够阐明顾客和市场战略，从而创造出出色的财务回报

内部流程角度：在这一角度上，是指管理者确认企业擅长的关键的内部流程。这些流程帮助业务单位提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的顾客，并满足股东对卓越财务回报的期望。

学习与成长角度：在这一角度上，确立了企业要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架，确立了目前和未来成功的关键因素。平衡计分卡的前三个角度一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距。为了弥补这个差距，企业必须投资于员工技术的再造、组织程序和日常工作的梳理，这些都是平衡计分卡学习与成长角度追求的目标。学习与成长角度的指标通常包括员工满意度、员工保持率、员工培训成本等。

平衡计分卡反映了财务和非财务衡量方法之间的平衡，长期目标和短期目标之间的平衡外部和内部的平衡，结果和过程的平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以，它能反映企业综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，利于企业长期发展。

(3) 利润计划轮盘。在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，它是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环，其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化，都会导致所有变量的改变，因此管理者在制订利润计划之前，必须对三个轮盘进行分析。

利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点，试图在高层管理者与各级员工之间建立战略沟通，并估计出是否有足够的资源来支撑所选择的战略，是否能满足股东对投资回报率的期望。利用利润计划轮盘可以对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失进行精确的估计，从财务管理的角度来对企业战略进行描述。利润计划轮盘的特点在于，强调利润计划在整个战略管理中的重要性，并且明确制定出企业的战略目标，以具体的财务指标值-净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

现代企业要想在复杂多变的环境中做出有效的战略决策，就必须了解企业目前所处的内外部环境，借助科学的企业战略分析方法，识别外部机会和威胁，结合自身优势和不足，进行高效的企业战略分析，扬长避短，创建企业自身的核心竞争力。

第四章 目标市场战略

一、市场定位

(一) 市场定位的概念

市场定位是指企业根据竞争者现有产品在市场上所处的位置，针对该产品某种特征或属性的重要程度，塑造出本企业产品与众不同的个性或形象，并把这种形象传递给消费者，从而使该产品在目标市场上确定适当的位置。

市场定位是通过为自己的产品创立鲜明的特色或个性，塑造出独特的市场形象来实现的。产品的特色或个性，有的可以从产品实体上表现出来，如形状、成分、构造、性能等；有的可以从消费者心理反应上表现出来，如豪华、朴素、典雅等；有的则表现为质量水准等

(二) 市场定位的策略

市场定位的策略主要有三种。

(1) 避强定位策略。避强定位策略即避免与竞争者直接对抗，将本企业的产品定位于市场的某处“空隙”或薄弱环节，发展目标市场上没有的产品，开拓新的市场领域。

(2) 迎头定位策略。迎头定位策略即与最强的竞争对手“对着干”的定位策略。采用这种策略的企业应具有比竞争对手强的实力。

(3) 重新定位策略。如果竞争者的产品定位于本企业产品的附近，侵占本企业的部分市场，或消费者及用户偏好发生了变化，转移到竞争者的产品上时，企业就必须考虑为自己的产品重新定位，改变市场对其原有的印象，使目标顾客对其建立新的认识。

二、目标市场

市场细分的目的就是为企业选择目标市场提供科学的依据，目标市场的选择将决定企业为谁而经营，经营什么产品，提供什么档次的产品，如何销售产品等一系列策略。而目标市场选择与策略的正确与否将决定企业的生存与发展。

(一) 目标市场的概念及模式选择

目标市场是指企业决定要进入的市场，即通过市场细分，被企业选中并决定以企业的营销活动去满足其需求的一个或几个细分市场。企业在选择目标市场时可采用的模式主要有以下五种。

(1) 产品/市场集中化。产品/市场集中化即企业的目标市场无论是从市场（顾客）或是从产品角度，都是集中于一个细分市场。企业只生产或经营一种标准化产品，只供应某一顾客群。这种模式可以使企业集中力量在一个子市场上拥有较高的市场占有率，但其风险同样较大。

(2) 产品专业化。产品专业化即企业向各类顾客同时供应某种产品，但是在质量、款式、档次等方面都会有所不同。这种模式可以分散风险，有利于企业发挥生产、技术潜能，而且可以树立产品品牌的形象，但会受到潜在的替代品或新产品的威胁。

(3) 市场专业化。市场专业化即企业向同一顾客群提供性能有所区别的产品。这种模式既可分散风险，又可在一类顾客中树立良好形象。

(4) 选择性专业化。选择性专业化即企业有选择地进入几个不同的细分市场，为不同顾客群提供不同性能的产品。当然，所选市场要具有相当的吸引力。这一模式也可以较好地分散企业的风险。

(5) 全面进入。全面进入即企业全方位进入各个细分市场，为所有顾客全心全意提供所需要的性能不同的系列产品。通常，资金雄厚的大企业为在市场上占据领导地位甚至垄断全部市场时会采取这种模式。

(二) 目标市场的策略

在特定的目标市场内，可供企业选择的营销策略主要有三种：无差异营销策略、差异性营销策略和集中性营销策略。

(1) 无差异营销策略。无差异营销策略即企业把整体市场看作一个大的目标市场，忽略了消费者需求存在的不明显的微小差异，只向

市场投放单一的产品，设计一种营销组合策略，通过大规模分销和大众化的广告，满足市场中绝大多数消费者的需求。

无差异营销策略降低了营销成本，节省了促销费用。但长期使用此策略，必然导致一部分差异性需求得不到满足

2) 差异性营销策略。这是一种以市场细分为基础的营销策略。采用这种策略的企业按照对消费者需求差异的调查分析，将总体市场分割为若干个子市场，从中选择两个乃至全部细分市场作为目标市场，针对不同的子市场的需求特点，设计和生产不同产品，并采用不同的营销组合，分别满足不同需求。

差异性营销策略能够较好地满足不同消费者的需求，增加企业对市场的适应能力和应变能力，减少了经营风险，但生产的成本和宣传费用开支会大量增加，受到企业资源的限制。

(2) 集中性营销策略。集中性营销策略即企业在市场细分的基础上，选择一个或几个细分市场作为目标市场，制定营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

无差异营销策略与差异性营销策略、集中性营销策略的区别在于：无差异营销策略不进行市场细分，而其他两种策略都是在市场细分的

基础上进行的；无差异营销策略与差异性营销策略最终满足的都是全部市场需求，而集中性营销策略最终满足的只是局部市场需求。

第五章 市场营销概述

一、市场营销管理的任务

市场营销管理是指为了实现企业的营销目标，创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换关系而规划和实施的理念；产品和服务构思、定价、促销和分销的过程，包括分标计划、执行和控制，目标是满足各方面的需要。市场营销管理的任务实质就是需求管理。

根据需求水平、时机和性质的不同，可归纳出八种不同的需求状况。在不同的需求状况下，市场营销管理的任务有所不同。

(1) 负需求。负需求是指绝大多数顾客对某个产品感到厌恶甚至回避的需求状态。这种状态不是由企业所提供的产品造成的，而是人们对这种产品的认识和理解产生了偏差。针对这种需求特点，市场营销管理者应该分析偏差的产生原因，加强广告说服工作，向顾客说明产品的成分、用途和实际效用，使其改变对产品的认识和理解，从而积极购买和使用这种产品。

(2) 无需求。无需求是指顾客对为其设计、提供的产品漠不关心，认为可有可无的需求状态。这种状态产生的原因是人们不了解产品；不习惯使用这种产品；认为过去没有这种产品也没觉得不好，现在有了这种产品也没感觉有太大变化。针对这种需求特点，市场营销管理

者应通过大力促销及商品演示等市场营销措施，努力将产品所提供的利益与人们的自然需要取系起来，激发消费兴趣，使其真正体验到新产品比原有产品具有更多的好处，从而调动购买和使用的积极性。

(3) 潜伏需求。潜伏需求是指消费者对某种产品有强烈的需求，但现实情况下无法实现的需求状态。针对这种需求状态；市场营销管理者应努力开展市场营销研究和潜在市场范围的测量，进而开发有效的产品和服务来满足需求；或改变付款形式，或创造消费条件，将潜伏需求转变为现实需求。

(4) 下降需求。下降需求是指需求呈下降趋势的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者应分析需求下降的原因，在积极开拓新市场的同时，改进原有产品的特色、外观，开发原有产品的新用途或新市场，采用更有效的沟通手段来刺激需求，使老产品的需求得到恢复并通过创造性的产品再营销来扭转需求下降的趋势。

(5) 不规则需求。不规则需求是指某些产品或服务的供给与需求在时间上不一致，波动很大的需求状态，如公休日、节假日、下班时间与平时繁忙时间的销售情况就可能不一致。针对这种需求状态，市场营销管理者应通过灵活的季节差价大力促销、调整经营时间、采用先进的科学技术等手段来调整供给与需求的时间模式，尽量使供给与需求在时间上协调一致。

(6) 充分需求。充分需求是指某种产品或服务的现实需求水平和时间与预期的需求水平和时间一致的需求状态。这是企业最理想的一种需求状态。市场营销管理者应努力保持产品质量，经常测量消费者满意程度，通过降低成本来保持合理价格，并激励营销人员和经销商大力推销，千方百计维持现有的需求水平。

(7) 过量需求。过量需求是指某种产品或服务的市场需求超过了企业所能供给的水平的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者可通过提高价格、减少附加服务和项目等手段暂时抑制需求水平。需要强调的是，抑制需求是暂时的，一旦生产或资源状况有了改善，就可以采用促进的手段满足需求。

(8) 有害需求。有害需求是指不利于人们身心健康的产品或服务的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者应大力宣传其严重危害性，劝导消费者放弃这种需求。

二、市场营销观念

市场营销观念是企业经营活动的基本指导思想。市场营销观念的核心是企业如何处理企业、顾客和社会三者之间的利益关系，市场营销观念一般经历了传统市场营销观念和现代市场营销观念两个阶段。

(一) 传统市场营销观念