

钢筋项目
企业运营管理体系

xxx 有限公司

目录

第一章 行业背景分析	4
第二章 项目概况.....	6
一、项目概述.....	6
二、项目总投资及资金构成	8
三、资金筹措方案.....	8
四、项目预期经济效益规划目标	8
五、项目建设进度规划	9
第三章 经理机构.....	
一、经理机构的地位.....	10
第四章 董事会.....	
一、国有独资公司的董事会	16
二、有限责任公司的董事会	19
第五章 品牌管理.....	
一、品牌资产.....	25
二、品牌战略.....	26
第六章 目标市场战略	
一、目标市场.....	31
二、市场细分.....	33
第七章 分销渠道发展趋势.....	

一、网络分销渠道.....	36
二、渠道战略联盟.....	43
第八章 技术创新组织与管理.....	
一、企业技术创新的外部组织模式.....	45
二、企业研究与发展管理	51
第九章 薪酬管理.....	
一、激励薪酬与福利的设计	57
二、薪酬的概念、构成与功能	65
第十章 并购重组.....	
一、企业价值评估.....	70
二、并购重组方式及效应	72
第十一章 国际直接投资与国际化经营业务	
一、国际化经营模式.....	81
二、跨国公司组织形式	84

第一章 行业背景分析

钢筋是指钢筋混凝土用和预应力钢筋混凝土用钢材，其横截面为圆形或是带有圆角的方形。钢筋种类繁多，按照轧制外形可以分成光圆钢筋、带肋钢筋好、钢线和冷轧扭钢筋；按照直径大小可以分为钢丝、细钢筋和粗钢筋；按照建筑作用可以分为受压钢筋、受拉钢筋、架立钢筋、分布钢筋和箍筋等。作为主要建筑材料，钢筋被广泛使用于房屋、桥梁、道路等建筑工程。

2014 年我国钢筋产量达到 21500 万吨，随后三年产量呈下降趋势，在 2017 年我国钢筋产量减少至 19990 万吨，2018 年底我国钢筋产量有所增加，超过 20900 万吨。近六年以来我国钢筋每年产量保持在 20000 万吨左右，逐渐趋于稳定状态。

从生产区域上看，钢筋生产区域主要集中在我国华东和华北地区，两地产量将近达到全国钢筋总产量的 70%。随着我国钢筋生产工艺不断提升、落后产能不断被淘汰，我国钢筋生产企业数量大幅下降，2018 年我国钢筋生产企业数量减少到 400 余家，我国钢筋产量排名排名前十的企业合计产量占比仅为 30%。我国钢筋生产企业集中度较低。

目前我国大力推进节能减排项目，钢筋作为我国钢材产销量最大的单个品种，建筑用最重要的材料之一，其强度等级和质量水平与建

筑业节约资源、降低能耗有着直接联系。在建筑中使用高强钢筋，既可以降低钢材消耗，同时又可以提高建筑物的质量和安全可靠。近年来，国家推出一系列政策来对高强钢筋进行大力推广，使得国内钢筋生产企业纷纷提高生产工艺，开发高强度钢筋。我国高强钢筋市场发展潜力巨大。

虽然我国钢筋产量日趋稳定，保持在 20000 万吨左右，但仍是我国钢材市场中最重要品种，我国钢筋产量在 22 大类钢材品种总产量中所占比例始终保持在 18%左右。随着我国节能减排项目的大力推行，我国高强钢筋行业在国家相关政策的支持和鼓励下，产量得到快速增加，未来发展潜力巨大。

第二章 项目概况

一、项目概述

（一）项目基本情况

- 1、项目名称：钢筋项目
- 2、承办单位名称：xxx 有限公司
- 3、项目性质：技术改造
- 4、项目建设地点：xx（待定）
- 5、项目联系人：任 xx

（二）主办单位基本情况

公司自成立以来，坚持“品牌化、规模化、专业化”的发展道路。以人为本，强调服务，一直秉承“追求客户最大满意度”的原则。多年来公司坚持不懈推进战略转型和管理变革，实现了企业持续、健康、快速发展。未来我司将继续以“客户第一，质量第一，信誉第一”为原则，在产品质量上精益求精，追求完美，对客户以诚相待，互动双赢。

公司不断推动企业品牌建设，实施品牌战略，增强品牌意识，提升品牌管理能力，实现从产品服务经营向品牌经营转变。公司积极申报注册国家及本区域著名商标等，加强品牌策划与设计，丰富品牌内

涵，不断提高自主品牌产品和服务市场份额。推进区域品牌建设，提高区域内企业影响力。

公司注重发挥员工民主管理、民主参与、民主监督的作用，建立了工会组织，并通过明确职工代表大会各项职权、组织制度、工作制度，进一步规范厂务公开的内容、程序、形式，企业民主管理水平进一步提升。围绕公司战略和高质量发展，以提高全员思想政治素质、业务素质和履职能力为核心，坚持战略导向、问题导向和需求导向，持续深化教育培训改革，精准实施培训，努力实现员工成长与公司发展的良性互动。

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。

（三）项目建设选址及用地规模

本期项目选址位于 xx（待定），占地面积约 29.00 亩。项目拟定建设区域地理位置优越，交通便利，规划电力、给排水、通讯等公用设施条件完备，非常适宜本期项目建设。

二、项目总投资及资金构成

本期项目总投资包括建设投资、建设期利息和流动资金。根据谨慎财务估算，项目总投资 10748.17 万元，其中：建设投资 8604.19 万元，占项目总投资的 80.05%；建设期利息 194.89 万元，占项目总投资的 1.81%；流动资金 1949.09 万元，占项目总投资的 18.13%。

三、资金筹措方案

（一）项目资本金筹措方案

项目总投资 10748.17 万元，根据资金筹措方案，xxx 有限公司计划自筹资金（资本金）6770.66 万元。

（二）申请银行借款方案

根据谨慎财务测算，本期工程项目申请银行借款总额 3977.51 万元。

四、项目预期经济效益规划目标

- 1、项目达产年预期营业收入（SP）：23900.00 万元。
- 2、年综合总成本费用（TC）：17745.64 万元。
- 3、项目达产年净利润（NP）：4515.01 万元。
- 4、财务内部收益率（FIRR）：33.62%。
- 5、全部投资回收期（Pt）：4.79 年（含建设期 24 个月）。
- 6、达产年盈亏平衡点（BEP）：6665.40 万元（产值）。

五、项目建设进度规划

项目计划从可行性研究报告的编制到工程竣工验收、投产运营共需 24 个月的时间。

第三章 经理机构

一、经理机构的地位

经理又称经理人，是指由董事会做出决议聘任的主持日常经营工作的公司负责人。在国外，经理一般由公司章程任意设定，设立后即为公司常设的辅助业务执行机关。在传统公司法中，董事会一般被视为公司的业务执行机构，它既负责做出经营决策，也负责实际管理和代表公司对外活动。然而，现代化大生产的不断发展，对公司的经营水平和管理能力提出了更高的要求，传统的大多由股东组成的董事会已很难适应现代化管理的要求，需要广开才路，在更广泛的范围内选拔有专长、精于管理的代理人。于是，辅助董事会执行业务的经理机构便应运而生。公司设置经理的目的就是辅助业务执行机构（董事会）执行业务。因此，有无必要设置经理机构完全由公司视自身情况而由章程决定，法律并不做强制性规定。经理一般是由章程任意设定的辅助业务执行机关。作为董事会的辅助机关，经理从属于董事会，他必须听从作为法题临务执，机关董事会的指挥和监督。对于专属于董事会做出决议的经营事项，经理不得越俎代庖，擅自做出决定并执行。经理的职权范围通常是来自董事会的授权，只能在董事会或董事长授权的范围内对外代表公司。

尽管经理在各国公司法中多为由章程任意设定的机构，但事实上在现代公司中一般都设置有经理机构，尤其是在实行所有权与经营权、决策权与经营权相分离的股份公司及有限责任公司中，经理往往是必不可少的常设业务辅助执行机关。而且，随着董事会中心主义的不断加强，董事会的地位和职权也在不断发生变化，主要权力逐渐由传统的业务执行向经营决策方面转变。董事会可以决定股东机构权力范围外的一切事务，而公司的具体业务执行多由董事或经理去完成，经理的作用也越来越普遍地受到重视。在董事会权力被不断扩大的社会背景下公司立法同样呈现出经理地位被不断强化的趋势。因此，正确界定并处理董事会与经理的关系，是公司立法与公司实践必须解决的问题。既不能失去对经理的控制，使董事会形同虚设沦为经理的附庸，又不能事无巨细，都由董事会决定，使经理无所事事。董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中，控制是第一性的，合作是第三性的。在我国由传统企业领导体制向现代企业领导体制转换的过程中，需要重新审视董事会与经理的关系，不仅要在股东机构、董事会和监事会之间建立起有效的监督制衡机制，而且在公司经营阶层内部也要形成一定的分权与制衡机制，这也是我国的公司治理体系完善过程中正在探索和解决的一个重要问题。

在现代公司组织机构中，董事会虽为公司的常设机关，但所有的经营业务都由其亲自执行并不可行。在公司所有权与经营权进一步分离的情况下，在董事会之下往往另设有专门负责公司日常经营管理的辅助机构，这就是经理。但由于各国商业习惯与立法传统不同，各国公司法对经理的设置及其权限的规定也不相同。大多数国家的公司法，都将公司经理视为章程中的任意设定机构，即公司可以根据自身情况，在章程中规定是否设立经理以及经理的权限等法律并不对经理的设置做出硬性规定。对此，《公司法》规定，有限责任公司和股份有限公司可以设经理，由董事会决定聘任或解聘，经理对董事会负责

（一）经理机构的职权

经理机构的出现与设置，使公司的管理活动进一步专门化，有效提高了公司经营水平和竞争能力，充分表明了所有权与经营权相分离后企业管理方式的发展趋势。从本质上讲，经理被授予了部分董事会的职权，经理对董事会负责，行使下列职权：

- ①主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议。
- ②组织实施公司年度经营计划和投资方案。
- ③拟订公司内部管理机构设置方案。
- ④拟定公司的基本管理制度。
- ⑤制定公司的具体规章。

⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。

此外，经理作为董事会领导下的负责公司日常经营管理活动的机构，为便于其了解情况汇报工作，《公司法》还规定了经理有权列席董事会会议

（二）经理的义务与责任

经理在行使职权的同时，也必须履行相应的义务；承担相应的责任。作为基于委任关系而产生的公司代理人，经理对公司所负的义务与董事基本相同，主要对公司负有谨慎、忠诚的义务和竞业禁止义务。

《公司法》对经理、董事规定了相同的义务。如果经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程规定的义务，致使公司遭受损失的，应对公司负赔偿责任。在国外，经理在执行职务的范围内违反法律法规或章程规定，致使第三人受到损害的，对第三人也要承担一定的赔偿责任。

（三）经理的聘任与解聘

作为董事会的辅助执行机构，经理的聘任和解聘均由董事会决定。对经理的任免及其报酬决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。董事会在选聘经理时，应对候选者进行全面综合的考察。《公司法》对经理的任职资格做出了与董事相同的要求，不符合法律规定的任职资格的天不得成为公司经理。必须明确，法定的资格限制仅是选聘经

理的最基本条件，因而出任公司经理的人，除应符合法律规定的任职条件外，还应当具备相应的经营水平和管理才能。只有选聘那些德才兼备者，才能有效地提高公司的经营水平和竞争能力。经理入选后，其经营水平和经营能力要接受实践检验，要通过述职、汇报和其他形式接受董事会的定期和随时监督。董事会根据经理的表现，可留聘或解聘，并决定经理的报酬事项。

解聘不合格的经理，是董事会对经理进行事后制约的重要手段，其作用不可低估。在西方国家，当一名经理由于经营不善而对公司衰落负有责任时，在被解聘的同时，也在他的职业历史上留下了一笔不可抹杀的失败记录。有过市场失败记录者，很难重新谋求到经理的位置。因此，在国外即使已经取得经理职位的人，也十分珍惜其职位。保住经理职位的唯一途径是提高公司的利润水平，不断增强公司的实力，使公司得以长期稳定地发展。《公司法》规定，国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经国有资产监督管理机构同意，董事会成员可以兼任经理。对于国有独资公司来说，经理是必须设置的职务。经理是负责公司日常经营活动的最重要的高级管理人员，是公司的重要辅助业务执行机关关于董事会和总经理的关系；我国的相关法律法规做了以下规定：

①总经理负责执行董事会决议，依照《公司法》和公司章程的规定行使职权，向董事会报告工作，对董事会负责，接受董事会的聘任或解聘、评价、考核和奖励。

②董事会根据总经理的提名或建议；聘任或解聘考核和奖励副总经理、财务负责人。

③按照谨慎与效率相结合的决策原则，在确保有效监控的前提下，董事会可将其职权范围内的有关具体事项有条件地授权总经理处理。

④不兼任总经理的董事长不承担执行性事务。在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。经理由董事会聘任或者解聘，向董事会负责，接受董事会的监督。

国看独资公司经理机构与前文所述的有限责任公司、股份有限公司经理机构的职权、义务相同。

undefined

第四章 董事会

一、国有独资公司的董事会

(一) 国有独资公司董事会的特征

董事会是国有独资公司的执行机构。董事会除行使《公司法》有关有限责任公司董事会的所有职权以外，还可以制定国有独资公司章程报国有资产监督管理机构批准。国有独资公司董事会要比一般的有限责任公司董事会的职权范围大得多。《公司法》明确了国有独资公司章程的制定和批准机构是国有资产监督管理机构，这就为国有资产监督管理机构行使职权提供了法律依据。国有资产监督管理机构的成立在一定程度上解决了国有资产监督管理人缺位的状况，国有独资公司章程的制定和批准也是国有资产监督管理机构的职权之一。

国有独资公司章程制定的两种方式：其一，由国有资产监督管理机构制定；其二，由董事会制定并报国有资产监督管理机构批准，这既是国有资产监督管理机构和董事会的职权，也是两个机构的义务。章程是一个公司设立、运行和终止过程中对公司及重要参与者进行权利义务分配的总协议。《公司法》第二十三条第三项规定，设立有限责任公司，应当由股东共同制定公司章程，可见制定公司章程的权利属于全体股东。而《公司法》第六十六条规定国有独资公司不设股东会，

由国有资产监督管理机构行使股东会职权，即在国有独资公司中，履行出资人义务的国有资产监督管理机构的法律地位类似于有限责任公司的股东。因此，由国有资产监督管理机构制定国有独资公司章程于法有依。《公司法》第六十六条还规定国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，这是由国有独资公司的特殊性决定的。一方面，国有独资公司的董事会成员部分来自国有资产监督管理机构的委派，其意思表示与国有资产监督管理机构基本一致，可以代表国有资产监督管理机构行使部分职权；另一方面，国有独资公司数量多，种类复杂，级别不同。在现有的资源条件，完全由国有资产监督管理机构履行股东的职责实在是杯水车薪，适当地将部分权力下放给董事会，是解决出资人履行职责问题的替代机制之一。当然，由于章程的内容关系到公司日后的正常运行，国有资产监督管理机构有权进行最后把关，即拥有对董事会制定章程的批准权，这也是合理配置权力、相互制衡的需要。

（二）国有独资公司董事的身份

国有独资公司的董事会成员来自两个部分：国有资产监督管理机构的委派和公司职工代表大会的选举。国有资产监督管理机构委派董事会成员是其履行出资人职责的体现，正如同在有限责任公司由股东会选举和更换董事一样，国有资产监督管理机构也享有对董，鑫成的

任免权。国有资产归国家所有，国家所有归根结底是一国的全体国民所有。既然属于全体国民，则国有独资公司实质的股东应为全民。对于不能直接参与公司经营的国民，国家授权国有资产监督管理机构履行责任；对于有机会参与公司经营的国民，就有权以更加直接的方式行使股东权利。企业职工就是后一群体，所以企业职工代表大会选举职工代表作为董事会成员参与公司管理是国有独资公司全部资产国家所有性质的更深层次体现。从另一方面来讲，企业职工是人力资本投入者，他同公司的债权人、高级管理人一样是公司的利益相关人，其利益得失与公司经营成败息息相关。尤其在承担较多国家责任和社会责任的国有独资公司，职工与公司的关系更加特殊。因此，强制要求在国有独资公司董事会成员中有职工代表是符合我国实际和国际公司法理论发展趋势的。

（三）国有独资公司董事会的组成与任期

《公司法》规定，国有独资公司的董事每届任期不得超过3年。董事会成员由国有资产监督管理机构委派，但是，董事会成员中应当有公司职工代表。职工代表由公司职工代表大会选举产生，其比例由公司章程规定。

国有独资公司必须设立董事会。董事会是国有独资公司的常设经营管理机构。国有独资公司的董事会成员为3-13人，其中应当有公司

职工代表。董事由国家授权投资的机构或者部门按照董事会的任期委派或者更换，职工董事则由公司职工民主选举产生。董事会设董事长一人，可以根据需要设或不设副董事长。董事长和副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。经国有资产监督管理机构同意，国有独资公司的董事可以兼任经理；经国有资产监督管理机构同意，国有独资公司的董事长、副董事长、董事和经理也可以兼任其他公司或经济组织的负责人，但他们只能在不存在竞业的经济组织中兼职，以免其工作与本公司发生竞争或损害本公司的利益。之所以这样规定，是因为考虑到国有独资公司往往根据需要设立子公司或者分公司，包括与其他经济组织共同投资设立诸如有限责任公司（包括中外合资、合作的有限公司）、股份有限公司等。在这种情况下，国有独资公司作为法人股东需要委派代表参加被投资公司的董事会或被任命为经理，一个国家授权投资的机构或者部门也可能设立几个国有独资公司或其他企业。依国际惯例，应当允许某个国有独资公司的董事或经理同时担任关联企业的董事或经理，但一人不宜同时担任两个公司的董事长，成为两个公司的法定代表人。

二、有限责任公司的董事会

（一）有限责任公司董事会的组成及董事的任职资格

有限责任公司的董事会由董事组成，董事由股东会根据《公司法》和公司章程规定的人数和条件选举产生。《公司法》规定，有限责任公司董事会的成员为 3-13 人；两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表；其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表。

（二）有限责任公司董事的任期与要求

有限责任公司董事的任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年，任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的，在改选出的董事就任前，原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行董事职务。董事可以在任期届满以前提出辞职，董事辞职应当向董事会提交书面辞职报告。余任董事会应当尽快召集临时股东大会，选举董事填补因董事辞职产生的空缺。在股东大会未就董事选举做出决议之前，该提出辞职的董事以及余任董事会的职权应当受到合理的限制。董事提出辞职或者任期届满，其对公司和股东负有的义务在其辞职报告尚未生效或者生效后的合理期间内，以及任期结束后的合理期间内并不当然解除，其对公司商业秘密保密的义务在其任职结束后仍然有效，直至该秘密成为公开信息。其他义务的持续期间应当根据公平的原则决定，视事件发生与离任之间时间的长短，以及与公司的关系在何种

情况和条件下结束而定。任职尚未结束的董事，对因其擅自离职对公司造成的损失，应当承担赔偿责任。

董事对公司业务具有决策权、管理权，在授权情况下可以对外代表公司。董事必须遵守公司章程，认真办理公司业务，对公司尽忠诚努力的责任，维护公司利益。董事不得在公司外自营或为他人经营与公司同类的业务或者从事损害本公司利益的活动。董事除公司章程规定或经股东会同意外，不得同本公司订立合同或进行商业交易。董事不得利用职务为自己谋取私利，不得收受贿赂或其他非法收入，不得侵占公司财产，不得将公司财产以任何个人名义存入账户，不得以公司财产为本人、股东及其他个人债务提供担保。董事执行职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应承担赔偿责任。

（三）有限责任公司董事会的性质及职权

董事会是有限责任公司的执行机构和业务决策机构，是对内执行公司业务、对股东会负责，对外代表公司的常设机构。在股东人数较少和规模较小的公司，股东的利益冲突比较容易调和，强制要求设立董事会，可能会增添其运营成本。而且，由于法律对董事会的召集和表决程序有比较严格的要求，易导致董事之间的意见不一致，不利于公司经营。因此，在股东人数较少和规模较小的公司，董事所要代表

的利益比较一致的情况下，允许公司只设一名执行董事来掌管相应事务。

有限责任公司董事会是公司法人治理机构的重要一环，对其职权的法律规定是董事会地位的具体体现，对公司正常运营有着举足轻重的影响。《公司法》规定，有限责任公司董事会对股东会负责，召集股东会会议，并向股东会报告工作。

①制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案。图决定公司内部管理机构的设置。决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。

②制定公司的基本管理制度。公司章程规定的其他职权。

董事会享有公司章程规定的其他职权，即公司章程在同法律法规不抵触的情况下，可以规定董事会的其他职权。这赋予公司一定的自主权，体现了更大的灵活性，便于公司根据自身实际需要赋予董事会其他职权。

除《公司法》外，对董事会的规定还体现在相关的法律法规及政府部门规章中，也需要加以注意。例如，《中华人民共和国中外合资经营企业法》（以下简称《中外合资经营企业法》）第六条规定，董事会的职权是按合营企业章程规定，讨论决定合营企业的一切重大问题：

企业发展规划、生产经营活动方案、收支预算、利润分配、劳动工资计划、停业，以及总经理；副总经理、总工程师、总会计师、审计师的任命或聘请及其职权和待遇等。

（四）有限责任公司董事会的议事规则

有限责任公司董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

董事会会议可以分为定期会议和临时会议两种。定期会议按公司章程规定的期限定期召开。临时会议仅在必要时召开。

有限责任公司董事会的议事方式和表决程序一般由公司章程规定。董事会决议的表决实行“一人一票”制。董事会应对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录应妥善保管。

应当注意的是，我国涉外企业法有特殊规定的，应从其规定。例如，《中外合资经营企业法》第六条规定：“合营企业设董事会，其人数组成由合营各方协商，在合同、章程中确定，并由合资各方委派和撤换。董事长和副董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生中外合营者的一方担任董事长的，由他方担任副董事长。”《中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例》第三十四条规定：董事会成

员不得少于三人。董事名额的分配由合营各方参照出资比例协商确定。”

第五章 品牌管理

一、品牌资产

大卫·艾克在综合前人经验的基础上，于1991年提炼出品牌资产的“五星”概念模型，即品牌资产是由品牌知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度和品牌其他资产五个部分组成。

(1) 品牌知名度。品牌知名度是指消费者对一个品牌的记忆程度。品牌知名度可分为无知名度、提示知名度、未提示知名度和顶端知名度四个阶段。一般来说，新产品在上市之初，在消费者心中处于无知名度的状态；如果经过一段时间的广告等传播沟通，品牌在部分消费者心中有了模糊的印象，在提示之下能记忆起该品牌，即达到了提示知名度阶段；下一个阶段，在无提示的情况下，能主动记起该品牌，即达到了未提示知名度阶段；当品牌成长为强势品牌，在市场上处于“领头羊”位置时，消费者会第一个脱口而出或购买时第一个提及该品牌，这时已达到品牌知名度的最佳状态，即达到了顶端知名度阶段。

(2) 品牌认知度。品牌认知度是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象。它的内涵包括功能、特点、可信赖度、耐用度、服务度、效用评价、商品品质和外观。它是品牌差异定位和品牌延伸的基础。

研究表明，消费者对品牌品质的肯定，会给品牌带来相当高的市场占有率和良好的发展机会。

(3) 品牌联想度。品牌联想度是指通过品牌而产生的所有联想，是对产品特征、消费者利益、使用场合、产地、人物、个性等的人格化描述。这些联想往往能组合出一些意义，形成品牌形象。它是经过独特的销售主张传播和品牌定位沟通的结果。它提供了购买的理由和品牌延伸的依据。

(4) 品牌忠诚度。品牌忠诚度是在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的（而非随意的）行为反应，也是消费者对某种品牌的心理决策和评估过程。品牌忠诚度是品牌资产的核心，如果没有品牌消费者的忠诚，品牌不过是一个几乎没有价值的商标或用于区别的符号。从品牌忠诚营销观点来看，销售并不是最终目标，它只是消费者建立持久有益的品牌关系的开始，也是建立品牌忠诚，把品牌购买者转化为品牌忠诚者的机会。

(5) 品牌其他资产。品牌其他资产是指品牌有何商标、专利等知识产权，如何保护这些知识产权，如何防止假冒产品，品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源，如客户资源、管理制度、企业文化、企业形象等。

二、品牌战略

（一）品牌战略的内容

品牌战略就是企业着力塑造品牌，将品牌作为核心竞争力，用品牌带动企业发展的经营战略。品牌战略的目的就是使产品或服务在所属领域与众不同，以此推动企业的发展。在科技高度发达、信息快速传播的今天，产品、技术及管理诀窍等容易被对手模仿，难以成为核心专长，而品牌一经树立，则不但有价值并且不可模仿。品牌战略的内容包括品牌化决策、品牌模式选择、品牌识别界定、品牌延伸规划、品牌管理规划与品牌远景设立六个方面的内容。

（1）品牌化决策。品牌化决策是品牌的属性问题。是选择制造商品牌还是经销商品牌是自创品牌还是加盟品牌，在品牌创立之前就要解决好这个问题。不同的品牌经营策略，预示着企业不同的发展道路，不同类别的品牌在不同行业与企业所处不同阶段有其特定的适应性。

（2）品牌模式选择。品牌模式选择解决的是品牌结构问题，是选择综合性单一品牌还是多元化品牌，是联合品牌还是主副品牌。品牌模式虽无好与坏之分，但却有一定的行业适用性与时间性。

（3）品牌识别界定。品牌识别界定是确立品牌的内涵，也就是企业希望消费者认同的品牌形象，它是品牌战略的重心。它从品牌的理念识别、行为识别与符号识别三个方面规范品牌的思想行为、外表等

内外含义，其中包括以品牌的核心价值为中心的核心识别和由品牌承诺、品牌个性等元素组成的基本识别。

(4) 品牌延伸规划。品牌延伸规划是对品牌未来发展所适宜的事业领域的清晰界定，明确了未来品牌适合在哪些领域、行业发展与延伸，在降低延伸风险、规避品牌稀释的前提下，谋求品牌价值的最大化。

(5) 品牌管理规划。品牌管理规划是从组织机构与管理机制上为品牌建设保驾护航。企业高层领导或品牌管理人员需要把握品牌管理的主要内容和基本决策，并根据企业、行业、产品等具体情况，设置合理的品牌管理组织机构，对品牌进行有效的管理。在国内外企业中，有的推出“品牌管家”，有的设置“品牌经理”等。企业应根据自身的实际情况，决定建立何种形式的品牌管理组织。

6) 品牌远景设立。品牌远景设立是在上述规划的基础上为品牌的发展设立远景，并明确品牌发展各阶段的目标与衡量指标。企业做大做强靠战略，解决好战略问题是品牌发展的基本条件。

(二) 品牌战略的类型

品牌战略有不同的类型，主要包括单一品牌战略、主副品牌战略和多品牌战略。

(1) 单一品牌战略。单一品牌战略又称统一品牌战略，是指企业生产经营的所有产品都使用一个品牌。这样在企业不同的产品之间形成了一种最强的品牌结构协同，使品牌资产在完整意义上得到了最充分的共享。单一品牌战略包括三种类型：

①产品线单一品牌战略，是指品牌扩张时，使用单一品牌对企业同一产品线上的产品进行扩张。

②跨产品线单一品牌战略，是指企业对具有相同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略。

③企形品牌战略，是指企业对具有不同质量和能力的不同产品类别使用单一品牌战略。

(2) 主副品牌战略。主副品牌战略是以一个成功品牌作为主品牌，涵盖企业的系列产品，同时又给不同产品起一个富有魅力的名字作为副品牌，以突出产品的个性形象。

(3) 多品牌战略。一个企业同时经营两个以上相互独立的品牌就是多品牌战略，又称独立品牌战略，为每一种产品冠以一个品牌名称，或者给每一类产品冠以一个品牌名称。实行多品牌战略的基本出发点就是找到不同的需求并给消费者提供多样的品牌，最终目的是用不同的品牌去占有不同的细分市场。这种品牌结构使得品牌组合之间几乎不存在任何品牌资产的关联，每个品牌都在某个市场独立施展自己最

大的影响力。一个企业使用多种品牌不仅是区分其他的商品生产者，也包括区分自己的不同商品。

第六章 目标市场战略

一、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，可供企业选择的市场策略主要有三种：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。

二、市场细分

（一）市场细分的含义

市场细分是指企业通过市场调研，根据顾客对产品或服务不同的需要和欲望，不同的购买行为与购买习惯，把某一产品的整体市场分割成需求不同的若干个市场的过程。分割后的每一个小市场称为子市场，也称细分市场。

需要强调的是，市场细分并不是通过产品本身的分类来进行细分，而是根据不同的顾客稍来进行细分，也就是说，消费需求的差异性市场细分的基础。企业必须对市场进行分类，把购买欲望和兴趣大致相同的消费者群归为一类，形成细分市场。

（二）市场细分的标准

市场细分要依据一定的细分变量来进行。市场细分的主要变量有地理变量、人口变量、心理变量和行为变量、国家、地区、城市、农村、面积、气候、地形、交通条件、通信条件、城镇规划等。

（1）地理细分。地理细分就是企业按照消费者所在地理位置以及其他地理变量来细分消费者市场。

（2）人口细分。人口细分就是企业按照人口变量来细分消费者市场。

（3）心理细分。心理细分就是企业按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。

(4) 行为细分。行为细分就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用频率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场。

第七章 分销渠道发展趋势

一、网络分销渠道

狭义的网络分销渠道是指生产者借助网络平台将商品或服务从生产者转移到消费者手中的过程。广义的网络分销渠道是指分销过程中的各个环节都不同程度地使用网络及管理系统，实现分销过程中商流、物流、资金流、信息流流转的目的。

（一）网络分销渠道与传统分销渠道的比较

网络分销渠道与传统分销渠道都是为企业的商品或服务的销售服务。两种分销渠道的最终目的都是为争夺市场，抢夺消费者，实现企业的各种市场营销目标。网络分销渠道与传统分销渠道的差别体现在以下几个方面。

（1）作用方面。网络渠道提供了双向的信息传播模式，使生产者和消费者的沟通更加方便畅通；网络渠道是企业销售商品、提供服务的快捷途径，它在实现商品所有权转移方面的作用较传统渠道有所加强；企业既可以通过网络渠道开展商务活动，也可以对用户进行技术培训和售后服务。

（2）结构方面。传统分销渠道的结构是线性的，体现为一种有流动方向的线性通道；而网络分销渠道是网状的，呈现出以互联网站点

为中心，向周围发散的结构。网络分销渠道也可分为直接分销渠道和间接分销渠道。但与传统的营销渠道相比，网络营销渠道的结构要简单得多。网络的直接分销渠道和传统的直接分销渠道都是零级分销渠道，这方面没有大的区别；而对于间接分销渠道而言，网络营销中只有一级分销渠道，即只有一个信息中间商（网络中间商）来沟通买卖双方双方的信息，很少存在多个批发商和零售商的情况。

（3）费用方面。无论是直接分销渠道还是间接分销渠道，网络分销渠道的结构都相对比较简单，从而大大减少了流通环节，降低了交易费用，缩短了销售周期，提高了营销活动的效率。首先，网络分销渠道可以有效地减少人员、场地等费用；其次，互联网的双向信息传播功能为企业开展促销活动提供了更加方便的渠道，从而减少了广告宣传费用。

（二）网络分销渠道的特征

（1）虚拟性。网络空间是一个虚拟的世界，在互联网上从事销售活动，企业看不到消费者，消费者也看不到企业员工；没有传统意义上的店铺建筑，只有屏幕上各种商品视图和广告条；消费者看不到实物，只能通过网站上的图片来了解商品的价格、规格、特性及之前消费者留下的对商品的评论；整个购物过程只是人与网站的对话，销售活动在虚拟环境下完成。

(2) 经济性。网络分销渠道可以有效地降低分销成本，提高分销效率。网络分销渠道结构简单，很多情况下是一种面向最终用户的直销方式，流通环节的成本被节省，库存也被大大减少，接到订单后的实时生产成为可能。此外，利用互联网完成传统的分销功能，可以有效减少印刷和邮寄成本；网络分销渠道可以实现无店铺销售，节约相应的租金和水电费等方面的支出。

(3) 便利性。与传统分销渠道比较起来，网络分销能节省更多的时间与精力。一方面，制造商因网络分销，对传统中间商的依赖有所减少，流通费用降低，使消费者享受更多的折扣成为可能；另一方面，网络分销为消费者提供了充分的信息支持，消费者通过浏览网站的指引来了解网络购物流程，按自己的偏好选择付款方式、收货方式，并可享受优惠的会员服务和优质的售后服务。此外，网络分销渠道的采用使企业经营上的时空限制被彻底打破，保证企业做到面向全国、全世界一周 7 天、一天 24 小时的经营，这一点是传统市场中间商无法做到的。

(三) 网络分销系统

网络分销功能的实现需要完善的系统支撑，这些系统包括订货系统、结算系统和配送系统。

(1) 订货系统。订货系统为顾客提供商品信息，同时方便厂家

（商家）获取顾客的需求信息，以求达到供求平衡。一个完善的订货系统，可以最大限度地降低库存，减少销售费用。

（2）结算系统。顾客购买商品后，可以通过多种方式方便地进行付款，因此厂家（商家）应有多种结算方式。目前，国外流行的方式主要有信用未、电子货币、网上划款等，而国内付款结算方式主要有邮局汇款、信用卡支付、线上支付等。

（3）配送系统。一般来说，商品分为有形产品和无形产品。对于无形产品，如服务、软件、音乐等，可以通过网上直接配送；对于有形产品的配送，会涉及运输和仓储问题。

（四）网络分销渠道类型

1、网络直销渠道

网络直销渠道是指生产者通过互联网直接把产品销售给顾客的销售渠道。网络直销渠道与传统直销渠道一样，都没有中间商。网络直销渠道一样也具有订货功能、支付功能和配送功能。常见的网络直销渠道有两种形式：一种是生产企业直接在网络平台上搭建网站销售产品如企业官网；另一种是企业入驻电子商务平台直接进行销售，如生产企业直接入驻天猫商城京东商城等。

2、网络间接分销渠道

网络间接分销渠道是指生产者通过融入互联网后的网络中间商把商品销售给最终用户的分销渠道。所谓网络中间商，是指利用网络在生产者与消费者之间从事商品交换活动的经济组织或个人。网络中间商通常利用专门的软件，为消费者提供信息搜集和过滤服务。常见的网络中间商有以下几类。

(1) 目录服务商。目录服务商是指那些通过对网站进行搜索和分类整理，为用户提供目录式服务的组织或个人。目录服务商包括三类：

①综合性目录服务商，是指对不同站点进行检索，然后将所包含的站点分类按层次组织在一起，为用户提供各种不同站点的综合性索引的组织或个人，如搜狐门户网站。

②商业性目录服务商，仅提供对现有的各种商业性网站的索引，如一些互联网商店目录。商业性目录服务商类似实际生活中的出版厂商和公司目录出版商。

③专业性目录服务商，即针对某一专业领域或主题建立的网站，通常是由该领域中的公司或专业人士提供内容。例如，一些为用户提供品牌商品的技术评价或同类商品的性能比较信息的网站。专业性目录服务商对商业交易具有极强的支持作用。目录服务商的主要收入来源于为客户提供的互联网广告服务。

(2) 搜索引擎服务商。搜索引擎服务商主要为用户提供基于关键词的检索服务，如百度搜索、360 搜索引擎等站点。与目录服务商不同，搜索引擎服务商为用户提供基于关键词的检索服务。搜索站点利用大型数据库分类存储各种站点介绍和页面内容，用户可以利用这类站点提供的搜索引擎对互联网进行实时搜索。

(3) 虚拟商业街。虚拟商业街是指包含两个以上商业站点链接的网站。虚拟商业街与商业性目录服务商的区别在于，虚拟商业街为需要加入的厂商或零售商提供建设和开发网站的服务，并收取相应的费用。其收入来源包括商家租用服务器的租金、销售收入的提成等。例如，新浪网的虚拟商业街就提供专卖店店面出租服务。

(4) 互联网内容提供商 (internetcontentprovider, ICP)。互联网内容提供商是指在互联网上向目标客户群提供所需信息的服务商。ICP 提供的产品就是网络内容，包括搜索引擎、虚拟社区、电子邮箱、新闻娱乐等。目前互联网上的大部分网站都提供这类服务。现在大多数 ICP 的信息服务是免费的。其预期的收益来源包括通过在互联网上免费提供信息内容，促进传统信息媒介的销售；降低信息传播的成本，从而提高利润率；为其他网络商家提供广告空间，收取一定的广告费或销售提成等

(5) 网上零售商。网上零售是指通过互联网或其他电子渠道，针对个人或者家庭的需求销售商品或者提供服务。网上零售商不同于虚拟商业街，网上零售商拥有自己的货物清单，并直接将商品和服务销售给最终用户。网上零售商主要有两种：一种是纯网络型零售商，如中国的当当网等；另一种是传统零售企业触网，将传统业务与电子商务互相整合后形成的网上零售商，如美国的沃尔玛等。

(6) 虚拟评估机构。由于互联网内容和站点繁多，用户在访问站点时，很难作出高效正确的决定。虚拟评估机构就是一些根据预先制定的标准体系对网上商家进行评估的第三方评级机构。虚拟评估机构通过为消费者提供网上商家的等级信息和消费评测报告，降低消费者网上购物的风险对网络市场中商家的经营行为起到了间接的监督作用。目前一些目录服务商和搜索引擎服务商也提供一些站点评估服务。

(7) 智能代理。随着电子商务的飞速发展，网上商业信息正以指数级增长。面对网上海量的信息，消费者不得不花费更多的时间和精力进行筛选和处理。智能代理就是利用专门设计的程序，根据消费者的偏好和要求预先为消费者自动进行所需信息的搜索和过滤服务的提供者。智能代理软件在搜索时还可以根据用户的喜好和别人的搜索经验自动学习、优化搜索标准。智能代理可分为四种基本类型：信息代理、检测和监视代理、数据挖掘代理、用户或个人代理。那些专门为

消费者提供购物比较服务的智能代理又称为比较购物代理、比较购物引擎购物机器人等。

(8) 虚拟市场。虚拟市场是为那些想要进行物品交易的人提供的一个虚拟交易场所。任何人都可以将想要出售物品的信息上传到虚拟市场的网站上，也可以在站点中任意选择和购买自己所需要的物品。虚拟市场的经营者对达成的每一笔交易收取一定的管理费用。网上拍卖站点是比较具有代表性的一种虚拟市场。

(9) 网络统计机构。电子商务的发展需要其他辅助性的服务，如网络广告商需要了解有关网站访问者特征、不同网络广告手段的使用率等信息。网络统计机构就是为用户提供互联网统计数据的机构，如ForresterResearch（弗雷斯特研究公司）、A.C.Nielsen（A.C：尼尔森公司）以及国内的中国互联网络信息中心（Chinainterretnetworkinformationcenter, CNNIC）等。

(10) 网络金融机构。网上交易需要信贷、支付、结算、转账等金融业务的支持，网络金融机构就是为网络交易提供专业性金融服务的机构。

二、渠道战略联盟

1、经销商之间的战略联盟

经销商建立联盟的动机是通过联盟形成的规模优势和垄断优势与供应商进行博弈，以获得更大的利润空间。借助买方市场的优势，经销商尤其是大型经销商越来越善于运用资金优势、规模优势来建立成本优势和垄断优势。通过集中采购或建立经销商联盟，经销商们在营销渠道中有决定性的发言权。

2、供应商之间的战略联盟

这种联盟通常是在购买者导向的市场上，随着产品同质化程度加大和市场竞争加剧，供应商对愈演愈烈的价格战苦不堪言，不得不通过达成一定的联盟（最初是价格联盟）来抵御价格的滑坡。这些联盟中的一些在经过较长时期的合作之后最终发展成为战略联盟，而更多的联盟却因外部环境条件的变化呈动态性，事实上供应商之间的联盟多为在一定利益驱动下的短期行为。

3、供应商和经销商之间的战略联盟

这种关系根植于购买者导向的市场，是对顾客导向的市场营销理念的客观反映。其目的在于通过供应链中上下游的联盟和合作，提高整条供应链的效益和效率，加快市场反应速度，为顾客提供更好更满意的服务。这种渠道联盟通常是由传统的交易关系演变而来的，而在长期交易中建立起来的信任和相互依赖的关系是战略联盟的基础。

第八章 技术创新组织与管理

一、企业技术创新的外部组织模式

(一) 产学研联盟

产学研合作按合作主体的关系可分为校内产学研合作模式、双向联合体合作模式、多向联合体合作模式、中介协调型合作模式。

(1) 校内产学研合作模式。高校为促进教学与科研结合，促进科研成果转化为生产力，筹措教育经费，利用校内自身的有形资产和无形资产、自己研究出的科技成果和人才优势，创办自主经营、自负盈亏的经济实体，并将经营实体与教学实习基地合二为一，以达到人才培养、科研发展与经营效益并举的目的。

(2) 双向联合体合作模式。高校的主要任务是培养人才，学校市场开发能力弱，校内企业资产薄弱；市场化的经营与生产不是高校的优势。在这种情况下，高校的产学研有必要与校外企业结合。通过这种合作方式，校外企业获得了人才、成果与技术的有力支撑，提高了企业开发新产品的能力，促进了企业的不断发展与市场份额的提高。

该模式的特点是：迅速直接，合作多以单个项目或成果为主，优势互补明显，主要侧重一次性操作，技术转让、项目转让、服务咨询、以员培训是其主要形式，转让或项目履行完成，合作终止，学校无须

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/857010060061010010>