

第二章 战略计划过程

提醒大家特别需要注意的重点复习内容：

掌握战略计划过程的主要步骤，熟悉评价企业战略业务单位的主要方法，以及新业务的主要途径和方法。

第一节 战略计划与逆向营销

一、战略与战术

战略与战术的涵义和区别。战略是如何赢得一场战争的概念，而战术则是如何赢得一场战役的概念。

(一) 战略与战术的含义。战略(Strategy)一词源于希腊语，意为“将军的艺术”。《孙子兵法》是我国历史上最早的一部专门研究军事战略的巨著。全书共 13 篇，篇篇讲的者是“兵权谋”——即战略。战略由计划(Plan)、政策(Policy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)组成，换言之，战略由上述 5P 组成。

(二) 战略与战术的区别。战略是如何赢得一场战争的概念，而战术则是如何赢得一场战役的概念。

二、逆向营销

逆向营销意味着“战术应当支配战略，然后战略推动战术。”战术是直接对经营产生影响的创意，而战略则为战术增添双翼，从而使企业经营展翅腾飞。

逆向营销(Bottom-up Marketing)这一新概念的提出，可以说是对传统理论的一大挑战。

按照这一理论，战略应当自下而上地制定，即先找到一个行之有效的战术，然后再把该战术发展成为战略。换言之，逆向市场营销意味着“战术应当支配战略，然后战略推动战术”。

三、战略计划

(一) 战略计划是企业计划根据外部市场营销环境和内部资源条件而制定的涉及企业管理各方面(包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理等)的带有全局性的重大计划。

(二) 市场营销部门对战略计划的贡献。

战略计划人员至少在五个方面要依赖企业市场营销部门：

1. 依靠市场营销部门获得有关新产品和市场机会的启迪。
2. 依靠市场营销部门来评估每个新机会，特别是有关市场是否足够大，企业是否有足够的市场营销力量来利用这一机会等问题。
3. 市场营销部门还要为每一个新机会制定详尽的市场营销计划，具体陈述有关产品、价格、分销和促销的战略和战术。
4. 市场营销部门对市场上实施的每项计划都负有一定的责任。
5. 市场营销部门必须对随时出现的情况做出评价，并在必要时采取改正措施。

第二节 定点超越理论与方法

定点超越的基本概念

定点超越是指企业将其产品、服务和其他业务活动与自己最强的竞争对手或某一方面的领先者进行连续对比衡量的过程。定点超越的内涵可归纳为四个要点：(1)对比；(2)分析和改进；(3)提高效率；(4)成为最好的。正因为如此，定点超越又可称为“比学赶超”。

定点超越是一种模仿，但它不是一般意义上的模仿，它是一种创造性的模仿。它以别人的成功经验或实践为基础，通过定点超越获得最有价值的观念，并将其付诸自己企业的实践。它是一种“站在别人的肩上再向上走一步”的创造性活动。

一、定点超越的基本类型

(一) 产品定点超越。是一种采用最早、应用最为广泛的定点超越。

(二) 过程定点超越。比产品定点超越更深入、更复杂，是一种需要企业更多参与的定点超越。

(三) 组织定点超越。

(四) 战略定点超越。

二、定点超越的过程

定点超越的主要步骤

(三) 选择定点超越的对象。

(1) 国内外其他行业的企业或组织；

(2) 国内竞争者；

(3) 国际竞争者；

(4) 国内领先者；

(5) 国际领先者。

(五) 测量和描述定点超越对象。为了取得竞争对手的合作，一定要使竞争者认识到定点超越对他们也是有利的。其中，有两项承诺是至关重要的，一是信息共享，二是信息对外保密。

第三节 战略计划过程

战略计划过程是指通过制定企业的任务、目标、业务组合计划和新业务计划，在企业的目标和资源(或能力)与迅速变化的环境之间发展和保持一种切实可行的战略适应的管理过程。

一、规定企业任务

规定企业任务需要考虑的因素。任务书应具备的条件：市场导向、切实可行、富鼓动性、具体明确。

4.企业的资源情况。这个因素决定企业可能经营什么业务。

5.企业的特有能力和特长。例如，麦当劳公司也许能进入太阳能行业，但是其特长是经营为大众服务的廉价快餐。

(二) 任务报告书应具备的条件。

1.市场导向。

2.切实可行。

3.富鼓动性。

4.具体明确。

二、确定企业目标

目标管理的涵义。企业所规定的目标必须符合层次化、数量化、现实性、一致性等要求。

规定了企业的任务之后，还要把企业的任务具体化为一系列的各级组织层次的目标。各级经理应当对其目标心中有数，并对其目标的实现完全负责，这种制度叫做目标管理。企业的常用目标有贡献目标、市场目标、竞争目标和发展目标等。

表 2-1 企业的任务与目标

类 别 内 容

任务(5W1H) What ? 干什么 ?

Who ? 为谁服务 ?

When ? 何时满足其需求 ?

Where ? 何处满足其需求 ?

Why ? 为什么这么干 ?

How ? 如何满足其需求 ?

目 标 贡献目标 提供给市场的产品(数量、质量) ;节约资源状况 ;保护环境目标 ;利税目标。

市场目标 原有市场的渗透 ;新市场的开发 ;市场占有率的提高 ;销售额的增加 ;客户忠诚度的提高。

竞争目标 行业地位的巩固或提升。

发展目标 企业资源的扩充 ;生产能力的扩大 ;经营方向和形式的发展。

为了使企业的目标切实可行 , 所规定的目标必须符合以下要求 :

(一) 层次化。

(二) 数量化。

(三) 现实性。

(四) 一致性。

三、安排业务组合

(一) 战略业务单位的划分。。

一个战略业务单位具有如下特征：

- 1.它是单独的业务或一组有关的业务；
- 2.它有不同的任务；
- 3.它有其竞争者；
- 4.它有认真负责的经理；
- 5.它掌握一定的资源；
- 6.它能从战略计划得到好处；
- 7.它可以独立计划其他业务。

(二) 战略业务单位评价。波士顿咨询集团法和通用电气公司法

1.波士顿咨询集团法(BCG Approach)。波士顿咨询集团法是用“市场增长率-相对市场占有率矩阵”来对企业的战略业务单位加以分类的评价。

图 2-1 波士顿咨询集团法

矩阵图中的纵坐标代表市场增长率，表示企业的各战略业务单位的年市场的增长率。假设以 10% 为分界线，10% 以上为高增长率，10% 以下为低增长率。

矩阵图中横坐标代表相对市场占有率。

(1) 问号类。这类战略业务单位是高市场增长率和低相对市场占有率的战略业务单位。

(2) 明星类。这类战略业务单位是高市场增长率和高相对市场占有率的单位。

(3) 金牛类。明星类的战略业务单位的市场增长率下降到 10% 以下，就转入金牛类。这类单位是低市场增长率和高相对市场占有率的单位。

(4) 瘦狗类。这类战略业务单位是低市场增长率和低相对市场占有率的单位，盈利少或有亏损。

可供选择的战略有四种：

- (1) 发展。提高战略业务单位的相对市场占有率。
- (2) 保持。维持战略业务单位的相对市场占有率。
- (3) 收割。这种战略特别适用于弱小的金牛，也可以用于问号类和瘦狗类单位。
- (4) 放弃。

2.通用电气公司法 (GE Approach)。通用电气公司法用“多因素投资组合矩阵”来对企业的战略业务单位加以分类和评价。

图 2-2 通用电气公司法

(1)左一角地带(又叫做“绿色地带”,这个地带的三个小格是“大强”、“中强”、“大中”)。这个地带的行业吸引力和战略业务单位要“开绿灯”,采取增加投资和发展的战略。

(2)从左下角到右上角的对角线地带(又叫做“黄色地带”,这个地带的三个小格是“小强”、“中中”、“大弱”)。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量总的说来是“中中”。因此,企业对这个地带的战略业务单位要“亮黄灯”,采取维持原来的投资水平的市场占有率的战略。

(3)右下角地带(又叫做“红色地带”,这个地带的三个小格是“小弱”、“小中”、“中弱”)。总的说来,这个地带的行业吸引力偏小,战略业务单位的业务力量偏弱。因此,企业对这个地带的战略业务单位要“开红灯”,采取“收割”或“放弃”的战略。

四、制定新业务计划

企业制定了业务组合计划之后,还应对未来的业务发展方向制定战略规划,即制定企业的新业务计划或增长战略。企业发展新业务的主要方法:密集增长、一体化增长、多元化增长。

- (一) 密集增长。

1.市场渗透。市场渗透就是企业通过改进广告、宣传和推销工作 ,在某些地区增设商业网点 ,借助多渠道将同一产品送达同一市场 ,短期削价等措施 ,在现有市场上扩大现有产品的销售。

2.市场开发。市场开发就是企业通过在新地区或国外增设新商业网点或利用新分销渠道 ,加强广告促销等措施 ,在新市场上扩大现有产品的销售。

3.产品开发。产品开发就是企业通过增加花色、品种、规格、型号等。

(二) 一体化增长。

1.后向一体化。后向一体化就是企业通过收购或兼若干原材料供应商 ,拥有和控制其供应系统 ,实行供产一体化。

2.前向一体化。前向一体化就是企业通过收购或兼并若干商业企业 ,或者拥有和控制其分销系统 ,实行产销一体化。

3.水平一体化。水平一体化就是企业收购、兼并竞争者的同种类型的企业 ,或者在国内外与其他同类企业合资生产经营等。

(三) 多元化增长。多元化增长就是企业尽量增加产品种类 ,跨行业生产经营多种产品和服务。

企业实现多元化增长的必要性。运用多元化增长战略需注意的事项。

1.企业实现多元化增长的原因

2.多元化增长的主要方式

(1) 同心多元化。

(2) 水平多元化。

(3) 集团多元化。

3.运用多元化增长战略需要注意的事项

