

财经商贸类系列教材  
“互联网+”新形态一体化教材



# 营销管理

(慕课版)

主编◎许建民 邵雪晴 朱捷

航空工业出版社

财经商贸类系列教材  
“互联网+”新形态一体化教材



# 营销管理

（慕课版）

主编◎许建民 邵雪晴 朱捷

航空工业出版社

北京

## 内 容 提 要

“营销管理”是一门综合性和实践性很强的财经商贸类专业核心课程。本书是依据企业相关岗位的职业知识、职业技能、职业素养要求，结合公司营销管理岗位群相关人员所从事的典型工作任务编写的，是力求做到课岗融汇、课证融合、课赛融通的理实一体化教材。本书设置了5个项目：管理营销战略与计划、管理营销组织与人事、管理营销费用、管理营销活动、管理营销业务，分别对应企业营销管理相关岗位工作。本书适用于市场营销及相关专业学生的学习、其他商贸管理类人才的培养教育、公司在职人员的培训等。

### 图书在版编目（CIP）数据

营销管理：慕课版 / 许建民，邵雪晴，朱捷主编

. 一 北京：航空工业出版社，2024.1

ISBN 978-7-5165-3691-9

I. ①营… II. ①许… ②邵… ③朱… III. ①营销管  
理 IV. ① F713.56

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2024）第 048354 号

## 营销管理（慕课版） Yingxiao Guanli (Mukeban)

航空工业出版社出版发行

（北京市朝阳区京顺路5号曙光大厦C座四层 100028）

发行部电话：010-85672666 010-85672683

北京荣玉印刷有限公司印刷

2024年1月第1版

开本：787×1092 1/16

印张：15.5

全国各地新华书店经售

2024年1月第1次印刷

字数：407千字

定价：49.80元

# 在线课程学习指南

本书是在线课程“营销管理”的配套教材，读者可通过国家职业教育智慧教育平台在线学习。

## 一、选课指南

1. 进入国家职业教育智慧教育平台：<https://vocational.smartedu.cn/>。
2. 搜索“营销管理”，选择许建民主讲的“营销管理”课程。新用户请先注册，注册登录后点击“参加学习”，加入该课程。



## 二、学习指南

1. 进入国家职业教育智慧教育平台。
2. 使用选课时注册的账号、密码登录，进入“学习中心”开始学习。





# 前言



党的二十大报告提出：“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。支持中小微企业发展。”同时提出“支持专精特新企业发展”。营销管理是企业管理的核心组成部分，加强营销管理是健全现代企业制度的重要途径，有助于推动中小微企业和专精特新企业高质量发展。

“营销管理”是一门综合性和实践性很强的财经商贸类专业核心课程。本书坚持以营销管理人员应具备的核心能力为任务驱动，以企业营销管理工作过程为导向，培养学生与营销管理相关的综合职业能力，帮助学生树立正确的价值观和道德观，为社会培养以德为先、德才兼备的营销管理人才。

本书编写团队坚持工学结合、知行合一的职业教育基本原则，依据市场营销专业人才培养目标，调研了许多行业龙头企业相关职业岗位的职业知识、职业技能、职业素养要求，结合公司营销管理岗位群相关人员的典型工作任务，编写了此理论实践一体化的项目化教材。具体来说，本书体现以下特色。

## 1. 理念上体现行动导向

本书针对企业营销管理的典型工作任务，设计了5个既相互关联又相对独立的项目：管理营销战略与计划、管理营销组织与人事、管理营销费用、管理营销活动、管理营销业务。以团队学习的形式选择背景公司，项目的实施与课程教学同时推进，课程学习过程同时也是营销管理项目实践过程，课程学习结束的同时营销管理项目的实践训练也完成了。

## 2. 体系上体现四位一体

本书努力建构“做、学、教、说”四位一体的学习与实践体系。坚持以职业工作为导向，以“做”为先行，将企业营销相关岗位的工作任务转化为课程训练项目；以知识够用、实用为原则，在“做”的同时跟进知识，将学生在营销管理实践过程中需要的知识设计为课程学习内容；以项目活动为载体，采取个别交流、团队沟通、项目介绍、成果演示等多种形式提高学生的交流表达水平。

## 3. 内容上体现“三个对接”

本书内容的选择体现“课岗对接”。本书依据营销管理相关岗位对专业人员能力、知识和素质等方面的要求，设计编排具体的项目和任务，力求课岗融汇。本书内容的选择体现“课证对接”。本书依据营销专业相应的职业资格证书要求（如营销员职业技能等级标准、互联网营销师国家职业技能标准、数字营销技术应用职业技能等级标准等），将职业资格证书考试内容融入教材内容中，力求课证融合。本书内容的选择还体现“课赛对接”。本书内容对接国内外市场营销类专业技能竞赛，如全国职业院校技能大赛高职组市场营销技能赛项、

全国高校商业精英挑战赛品牌策划竞赛暨（新加坡）全球品牌策划大赛、全国大学生市场调查与分析大赛等，融入竞赛方面的要求，并引用学生作品作为案例。

#### 4. 结构上体现新颖创意

本书每个项目都设计了学习指南、导入案例、项目总结回顾、项目实践训练等内容。在每个任务里，包含了学习目标、营销管理案例、拓展知识、课堂互动、特别提示等模块。结构逻辑性强，新颖且实用。

本书的教学使用说明如下。

建议学时安排为 48 ~ 64 学时。其中，课程介绍与学习准备为 2 学时，项目 1 为 8 ~ 12 学时，项目 2 为 8 ~ 12 学时，项目 3 为 8 ~ 10 学时，项目 4 为 10 ~ 12 学时，项目 5 为 12 ~ 16 学时。教师可根据实际情况灵活安排学时。

建议采取分组学习方式。在首堂课上将班级分为若干个学习团队，每个团队 5 ~ 6 人。每个团队选择确定行业龙头企业、专精特新企业、民族品牌企业或独角兽企业作为团队的背景公司，5 个项目的学习过程同时也是依托背景公司的实践训练任务的实施推进过程。团队分工协作，共同完成课程学习任务。

建议采取线上线下相结合的教学方式。教师可以在智慧职教网站注册教师账号，在智慧职教—职教云建立 SPOC 课程，调用智慧职教—资源库（专业）—市场营销（南京科技）—营销管理中的课程配套在线资源，结合专业定位及课程目标调整优化，尝试实施基于翻转课堂的“做、学、教、说”四位一体的教学模式。学习者也可通过国家职业教育智慧教育平台搜索许建民主讲的“营销管理”课程进行自主学习。

本书由南京科技职业学院许建民、邵雪晴、朱捷担任主编，南京科技职业学院杨典、赵梦甜、张晔和江苏百应信息技术有限公司贾雨婷担任副主编。在本书的编写过程中，编写团队参考引用了一些专家学者的研究成果和数据案例，参考了一些文献和报告资料，其中部分资料难以找寻出处，在此向原文作者一并表示感谢。本书的出版得到了南京科技职业学院、江苏百应信息技术有限公司等单位的相关领导和同志的支持与帮助，企业营销专家孙德标、成立、卢接玉、王克斌等对本书的编写提出了宝贵的建议，在此一并表示感谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中的不足之处敬请读者和同仁批评指正，以使本书日趋完善。

此外，本书编者还为广大一线教师提供了服务于本书的教学资源库，有需要者可致电教学助手 13810412048 或发邮件至 2393867076@qq.com。

编 者  
2023 年 7 月





# 目 录



## 项目 1

### 管理营销战略与计划..... 001

#### 任务 1.1 营销战略管理 ..... 003

1.1.1 战略计划 ..... 003

1.1.2 公司和部门战略计划 ..... 004

1.1.3 公司业务战略规划 ..... 013

1.1.4 营销过程 ..... 017

1.1.5 营销计划的主要内容 ..... 018

#### 任务 1.2 营销决策管理 ..... 019

1.2.1 决策 ..... 020

1.2.2 决策的类型 ..... 021

1.2.3 营销决策的过程 ..... 024

1.2.4 营销决策常用的方法 ..... 027

#### 任务 1.3 营销计划管理 ..... 032

1.3.1 计划 ..... 032

1.3.2 计划的类型 ..... 034

1.3.3 营销计划的编制过程 ..... 037

1.3.4 营销计划组织实施的常用方法 ... 039

项目总结回顾..... 048

项目实践训练..... 048

## 项目 2

### 管理营销组织与人事..... 050

#### 任务 2.1 营销组织设计 ..... 052

2.1.1 市场营销组织的组织形式及其  
演变 ..... 052

2.1.2 市场营销组织设计的基本要求 ... 054

2.1.3 公司市场营销部门设置的结构 ... 061

2.1.4 市场营销部门与其他部门的  
关系 ..... 064

#### 任务 2.2 营销人员设置、招聘和培训 ... 066

2.2.1 市场营销人力资源计划 ..... 066

2.2.2 市场营销人员工作分析设置的  
方法 ..... 067

2.2.3 市场营销人员的招聘 ..... 071

2.2.4 市场营销人员的培训 ..... 074

#### 任务 2.3 营销业绩考核与激励 ..... 080

2.3.1 绩效评估 ..... 080

2.3.2 营销组织的控制 ..... 080

2.3.3 营销人员的绩效考核 ..... 086

2.3.4 营销人员的激励 ..... 089

项目总结回顾..... 098

项目实践训练..... 098

## 项目 3

### 管理营销费用..... 100

#### 任务 3.1 营销预算分析 ..... 102

3.1.1 预算 ..... 102

3.1.2 营销预算 ..... 103

3.1.3 营销预算分析项目 ..... 107

3.1.4 营销预算的一般步骤 ..... 113

3.1.5 营销预算的设定方法 ..... 114

#### 任务 3.2 营销成本费用分配 ..... 117

3.2.1 营销成本费用的种类 ..... 117

3.2.2 营销成本费用分配方法 ..... 118

#### 任务 3.3 营销效果分析 ..... 119

3.3.1 营销效果分析方法 ..... 120

3.3.2 广告促销效果评估 ..... 124

3.3.3 数字广告效果分析与评估 ..... 125

项目总结回顾..... 139

项目实践训练..... 139

## 项目 4

### 管理营销活动 ..... 141

#### 任务 4.1 活动营销管理 ..... 143

- 4.1.1 活动营销的相关概念 ..... 143
- 4.1.2 活动场地选择 ..... 147
- 4.1.3 活动费用预算 ..... 149
- 4.1.4 活动营销效果评估 ..... 150
- 4.1.5 活动营销计划撰写 ..... 150

#### 任务 4.2 会议营销管理 ..... 152

- 4.2.1 会议营销 ..... 152
- 4.2.2 会议营销的步骤 ..... 154
- 4.2.3 会议的商务礼仪 ..... 158
- 4.2.4 会议管理的技巧 ..... 159
- 4.2.5 内部会议的管理 ..... 160
- 4.2.6 展览会的管理 ..... 164
- 4.2.7 会议营销方案的撰写 ..... 167

#### 任务 4.3 节日营销管理 ..... 167

- 4.3.1 节日营销 ..... 167
- 4.3.2 节日营销管理的步骤 ..... 169
- 4.3.3 节日营销管理的重点 ..... 170

#### 任务 4.4 时间管理和效率管理 ..... 171

- 4.4.1 时间管理 ..... 171
- 4.4.2 效率管理 ..... 176

### 项目总结回顾 ..... 180

### 项目实践训练 ..... 180

## 项目 5

### 管理营销业务 ..... 182

#### 任务 5.1 营销信息管理 ..... 184

- 5.1.1 信息 ..... 184
- 5.1.2 市场营销信息 ..... 185
- 5.1.3 市场营销信息管理 ..... 187
- 5.1.4 营销信息系统 ..... 187
- 5.1.5 市场调查报告撰写 ..... 189

#### 任务 5.2 品牌价值管理 ..... 190

- 5.2.1 品牌 ..... 190
- 5.2.2 品牌价值 ..... 192
- 5.2.3 品牌推广与传播 ..... 196

- 5.2.4 品牌策划方案撰写 ..... 200

#### 任务 5.3 销售合同与订单管理 ..... 202

- 5.3.1 合同 ..... 202
- 5.3.2 销售合同 ..... 203
- 5.3.3 销售合同管理 ..... 205
- 5.3.4 销售订单管理 ..... 207

#### 任务 5.4 营销渠道管理 ..... 207

- 5.4.1 选择渠道成员 ..... 207
- 5.4.2 明确渠道成员的责任 ..... 208
- 5.4.3 渠道冲突管理 ..... 209
- 5.4.4 渠道成员的激励与评价 ..... 210
- 5.4.5 渠道调整 ..... 211

#### 任务 5.5 客户关系管理 ..... 212

- 5.5.1 顾客价值和顾客满意 ..... 212
- 5.5.2 吸引与维系顾客 ..... 217
- 5.5.3 客户关系管理认知 ..... 220

#### 任务 5.6 数字传播管理 ..... 222

- 5.6.1 在线营销 ..... 222
- 5.6.2 社交媒体营销 ..... 224
- 5.6.3 移动营销 ..... 226
- 5.6.4 整合营销传播 ..... 228

### 项目总结回顾 ..... 233

### 项目实践训练 ..... 233

## 附录 1

### 课赛对接——“营销管理”课程 相关竞赛赛题及评审标准 ..... 235

## 附录 2

### 课证对接——“营销管理”课程 相关职业技能等级证书标准 ..... 236

### 参考文献 ..... 237





# 项目 1

## 管理营销战略 与计划



### 学习指南

战略是组织在分析内外环境因素的基础上制定的所要达到的目标和发展重点，以及应采取的资源部署等重大的政策措施。市场导向的战略计划是在组织、目标资源、技能和它的各种变化的市场机会之间建立与保持一种可行的适应性管理过程。战略计划的目标就是不断调整公司业务、产品、服务和信息，以获得目标利润和发展。

通过本项目的学习与实践，我们可以理解编制业务战略规划的过程，熟悉营销决策的过程与常用方法、营销计划的要求和内容及实施推进的过程、方法，掌握营销计划的格式及编制技巧；团队协作、精心谋划，分析公司营销机会，进行公司业务战略规划建设、公司营销管理问题决策，编写符合规范、合理可行的营销计划。

## 传音拓展非洲市场的战略法宝

传音公司成立于2006年，是最早进入非洲的中国手机厂商。据IDC（国际数据公司）全球季度手机市场跟踪报告，2022年上半年，传音在全球手机市场的占有率为11.4%，排名第三；其中智能机在全球智能机市场的占有率为6.1%，排名第六。先发优势是其在非洲市场不可忽略的优势。早期，传音就明确“聚焦非洲”的发展战略，当时非洲市场上的手机品牌以国际品牌为主，未针对非洲市场特性进行产品研发、生产，缺少有竞争力的本土手机品牌，更缺少本地制造的技术与人才储备。事实上，非洲消费者对手机产品有本地化需求，他们需要高品质、用户体验好的手机。

进入非洲市场之初，传音先建立专门的团队，进行市场调研和用户洞察。针对本地消费者的肤色和面部特征，专门开发了深肤色面部特征点及人脸属性检测模型，并在此基础上推出了非洲版的美颜和滤镜，使深肤色用户的影像也能呈现足够的立体感，解决了深肤色群体拍照“不够好看”的问题。那么，是否有别的厂商可以模仿传音的技术或者用别的技术手段满足非洲用户的需求？传音如何保障自己的领先地位？除了技术创新，传音已经在品牌、本地化运营、渠道、管理、供应链、综合化售后服务等领域构建起优势。

品牌方面，传音旗下有三个手机品牌——TECNO、itel及Infinix，其中TECNO是中高端品牌，面向新兴市场中产阶级消费群体，主打拍照影像技术和用户体验；itel是大众品牌，主打性价比；Infinix面向年轻消费群体，主打时尚智能。在《African Business》（《非洲商业》）发布的“2022年度最受非洲消费者喜爱的品牌”百强榜中，TECNO、itel及Infinix分别位列第6、15及25名，TECNO连续多年居入选的中国品牌之首，itel居中国品牌第二名。销售网络方面，传音的产品已进入全球超过70个国家和地区，与超过2000家经销商客户建立合作，销售网络覆盖非洲、南亚、东南亚、中东和南美等全球主要新兴市场。售后服务方面，传音是最早将售后服务体系引入非洲的手机厂商之一，2009年，传音控股建立了售后品牌Carlcare，产品销售到哪里，售后网点就同步建到哪里。目前，Carlcare已经在全球拥有超过2000个服务接触点（含第三方合作服务网点），是新兴市场主要的多品类售后服务方案解决商之一。

（资料来源：《经济观察报》，2022-10-10，有删改）

**【案例启示】**传音公司从一家在国内默默无闻的深圳厂商发展到被国际熟知的品牌，得益于其采用集中化战略，将公司力量集中在以非洲为代表的全球新兴市场，从产品设计、品牌形象、经销商渠道、客户服务等方面实施本土化战略，更好地满足客户需求。

## 任务 1.1 营销战略管理

### 学习目标

| 知识目标                                                                        | 能力目标                                                                                | 素质目标                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 理解战略规划<br>2. 理解公司和部门战略规划<br>3. 掌握公司业务战略规划<br>4. 了解营销过程<br>5. 掌握营销计划的主要内容 | 1. 能够分析和评价公司使命<br>2. 能够分析和评价公司的战略业务单位并分类<br>3. 能够计划公司新业务的发展战略<br>4. 能够按流程制订公司业务战略规划 | 1. 增强满足人民日益增长的美好生活需要的责任担当<br>2. 强化以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的信心<br>3. 培养战略思维，善于从战略角度看问题、想问题<br>4. 厚植精心谋划、开拓进取的营销职业素养 |

### 1.1.1 战略规划

#### 1. 战略

战略是一种总的行动方案，是为实现组织总目标而做的重点部署和资源安排，为组织提供指导思想和行动框架，是一个总的方向。组织战略是组织在分析内外环境因素的基础上制定的所要达到的目标和发展重点，以及应采取的资源部署等重大政策措施。

一个良好的战略应包括四个组成部分：战略范围、资源部署、竞争优势和协同作用。

(1) 战略范围。战略范围是对组织经营领域的表述。实际上，范围规定了组织希望进入的竞争市场。如一家公司的主要经营范围为家用化学产品，即各类化妆品、卫生用品等，而并不生产汽车或糖果。

(2) 资源部署。战略应包括组织设计的资源部署，即如何在各领域中分配其有限的资源。这里需分清主次，以充分利用这些资源。如某汽车公司的首席执行官要求公司的各项业务都必须是该行业的领先者（行业中第一名、第二名），若某一业务部门不能成为该行业的领先者，就将被逐步淘汰。通过这一手段，资源将从没有活力的部门调出，用于对成功的部门追加投资和重点扶持。

(3) 竞争优势。战略应规定由组织的范围及资源配置所形成的竞争优势。

(4) 协同作用。所谓协同作用指整体作用要大于各单个部分之和。对战略而言，应考虑组织中不同部门如何有效合作，以取得协作增效的效果。

#### 2. 战略计划的层次

市场导向的战略计划是在组织、目标资源、技能和它的各种变化的市场机会之间建立与保持一种可行的适应性管理过程。战略计划的目标就是塑造和不断调整公司业务、产品、服务和信息，以获得目标利润和发展。战略计划一般分为以下四个层次。

(1) 公司总部负责设计公司战略规划，指导整个公司的工作。总部决策分配每个业务部门资源，以及开发和放弃哪些业务。

(2) 每个部门也必须制订一个部门计划，以便将公司给予的资金分配给下属业务单位。

(3) 业务单位也必须制订一个业务单位战略规划，以使将来有利可图。

(4) 每个业务单位的各个产品层次（产品线、品牌）也必须制订一个营销计划，以求达

到某个特定产品市场的预期目标。

营销计划包含两个层次，第一层次为战略营销计划，即在分析当前市场情景和机会的基础上，描绘范围较广的市场营销目标和战略。第二层次为战术营销计划，即描绘一个特定时期的营销战术，包括广告、商品、定价、渠道、服务等。

### 营销管理案例



庆阳大众汽车销售公司营销计划

庆阳大众汽车销售公司的营销计划包括市场推广计划以及衍生服务计划。市场推广计划主要涉及整车与售后推广、品牌推广，衍生服务计划主要体现在庆阳大众衍生服务资源整合方面。

## 1.1.2 公司和部门战略计划

公司总部有责任推行整个战略计划工作过程（图 1-1）。公司最高管理层着手做的四个计划活动内容包括确定公司使命、建立战略业务单位、为每个战略业务单位安排资源、计划新业务工作。

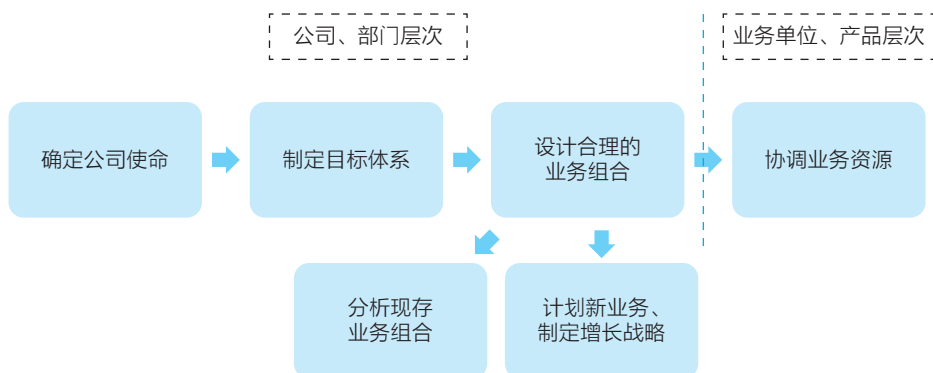


图 1-1 公司和部门战略计划过程

### 1. 确定公司使命

确定战略计划目标的核心内容是远景规划和使命陈述。远景是一种价值观层面的自我描述。远景和使命回答的是“我们想成为什么和我们的使命是什么（企业因何而存在）”。宗旨、使命、远景、目标的内涵描述如表 1-1 所示。

表 1-1 宗旨、使命、远景和目标的内涵

| 概念 | 内涵                |
|----|-------------------|
| 宗旨 | 国家和社会责任（组织存在的理由）  |
| 使命 | 对自身发展和社会做出的承诺     |
| 远景 | 企业的梦想（成为一家什么样的企业） |
| 目标 | 企业想要取得的预期成果       |

## 营销管理案例

华为等知名企业通过对企业使命与远景的描述体现了满足人民日益增长的美好生活需要的责任担当。



部分知名企业使命  
与远景的描述

远景规划和使命陈述包括两个主要内容：核心意识形态和远景展望。核心意识形态由核心价值观和核心目标组成，它给组织提供了长久存在的基础，是组织的精神。远景展望由10～30年的宏伟、大胆、有难度的目标和生动逼真的描述两部分构成。具体示例如华为公司的核心意识形态和远景展望，如表1-2所示。

表 1-2 华为公司的核心意识形态和远景展望

| 核心意识形态                                            | 远景展望                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 核心价值观：<br>以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判、坚持自我批判、开放进取 | 宏伟、大胆、有难度的目标：<br>把数字世界带给每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界                                                                                                          |
| 核心目标：<br>实现客户的梦想                                  | 生动逼真的描述：<br>让无处不在的连接成为人人平等的权利，成为智能世界的前提和基础；为世界提供多样性算力，让“云”无处不在，让智能无所不及；所有的行业和组织，因强大的数字平台而变得敏捷、高效、生机勃勃；通过 AI 重新定义体验，让消费者在居家、出行、办公、影音娱乐、运动健康等全场景获得极致的个性化智慧体验 |



## 拓展知识

好的使命说明书具有以下三个明显特点。

- (1) 集中在有限的目标上。
- (2) 强调公司要遵守的主要政策和价值观。
- (3) 明确公司要参与的主要竞争领域。

## 2. 建立战略业务单位

大多数公司都经营几项业务。公司的市场导向定义比公司的产品导向定义更为重要。表1-3列出了一些公司业务范围产品导向与市场导向的比较。必须将公司经营看成一个顾客满足过程，而不是一个产品生产过程。产品是短暂的，而基本需要和顾客群体是永恒的。

表 1-3 业务范围产品导向与市场导向

| 公司   | 产品导向定义        | 市场导向定义            |
|------|---------------|-------------------|
| 华为   | 我们提供基础设施和智能终端 | 我们致力于构建万物互联的智能世界  |
| 中国移动 | 我们经营基础与增值电信业务 | 我们助力千行百业开启时代的无限可能 |

续表

| 公司          | 产品导向定义   | 市场导向定义        |
|-------------|----------|---------------|
| 中国石油化工      | 我们出售汽油   | 我们提供能源与服务     |
| 大不列颠百科全书出版社 | 我们出售百科全书 | 我们从事信息生产和传播事业 |
| 佳能          | 我们生产复印设备 | 我们帮助提高办公效率    |

### 课堂互动

分析学习、工作、生活中的三种产品，对比他们的产品导向定义和市场导向定义。

一个战略业务单位通常具有以下三个特征。

- （1）一项独立业务或相关业务的集合体，但在计划工作上能与公司其他业务分开而单独作业。
- （2）有自己的竞争者。在各自的领域都有现实的或潜在的对对手。
- （3）有一位专职经理，负责战略规划、利润业绩，并且他有能力控制影响利润的大多数因素。



### 特别提示

业务范围确定要避免两种倾向：过于狭隘，或过于宽泛。业务范围可以从三个方面加以确定，即顾客群、顾客需要和技术。

## 3. 为每个战略业务单位安排资源

### 1) GE 矩阵法

GE 矩阵法，又称通用电气公司法，是由美国通用电气公司创设的。它是通过对影响行业吸引力和公司业务实力的众多因素进行量化分析，得到行业吸引力和公司业务实力两个综合性指标，从而对公司的业务单位进行分类评估，以做出投资决策的方法。该方法简述如下：将影响行业吸引力和公司业务实力的众多因素分为两类，一是市场吸引力，一是业务单位的业务优势，即竞争能力，如图 1-2 所示。

|   |   |   |   |             |
|---|---|---|---|-------------|
|   | 强 | 中 | 弱 | (业务单位的业务优势) |
| 大 | 1 | 2 | 3 |             |
| 中 | 4 | 5 | 6 |             |
| 小 | 7 | 8 | 9 |             |

(市场吸引力)

图 1-2 GE 矩阵法

一般地，纵轴表示市场吸引力。市场吸引力取决于下列因素。

- （1）市场规模。市场规模愈大的行业，吸引力愈大。

- (2) 市场增长率。市场增长率愈高的行业，吸引力愈大。
- (3) 利润率。利润率愈高的行业，吸引力愈大。
- (4) 竞争激烈程度。竞争愈相对缓和的行业，吸引力愈大。
- (5) 周期性。受经济周期影响愈小的行业，吸引力愈大。
- (6) 季节性。受季节性影响愈小的行业，吸引力愈大。
- (7) 规模经济效益。单位产品成本随生产和分销规模的扩大而降低的行业，吸引力大。
- (8) 学习曲线。单位产品成本有可能随着经营管理经验的生长而降低的行业，吸引力大；反之，如果该行业管理经验的积累已达到极限，单位成本不可能因此再下降，则吸引力小。

横轴表示业务单位的业务优势，由下列因素构成。

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

公司对上述两类因素评估，逐一评出分数，再按其重要性分别加权合计，就可计算出行业吸引力和公司业务实力的数据，然后加以分析。

针对最佳区域的业务单位（即 1、2、4 三个小格）应采取“拓展”战略，即追加投资，促进其发展。

针对中等区域的业务单位（即 3、5、7 三个小格）应采取“维持”战略，即维持现有投资水平，不增不减。

针对较弱区域的业务单位（即 6、8、9 三个小格）应采取“收割”或“放弃”的战略，不再追加投资或收回现有投资。

## 2) 波士顿矩阵法

波士顿咨询公司是一家管理咨询公司，首创和推广了成长—份额矩阵方法，用来分类和评价其企业现有的战略业务单位，并进行战略投资分配。

由于该方法构造了一个四象限的分析矩阵，因此被称为四象限法，也称波士顿矩阵法，或直接简称为 BCG (boston consulting group)，如图 1-3 所示。这种方法假定所有公司都是由两个以上的战略业务单位所组成的，每个业务单位都有明显区别的产品市场面，因此公司必须为每个业务范围制定目标和战略，而目标和战略又是由相对市场占有率（相对竞争地位）和市场成长率这两个因素决定的。

图 1-3 中，市场成长率一般是指这项业务所在市场的年销售增长率，习惯上以 10% 的增长率作为高、低增长率的分界线。相对市场占有率一般是指该战略业务单位的市场份额与该市场最大竞争者的市场份额之比。矩阵图中的圆圈表示各项战略业务单位，圆圈的大小表示该业务的收入占总收入的比重。



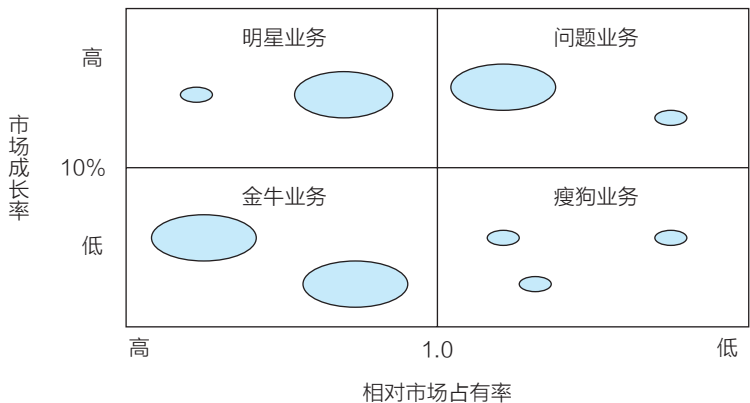


图 1-3 波士顿矩阵图

波士顿矩阵图把公司的战略业务单位分为四种不同的类型的业务。

第一类是问题业务。这类业务的特点是具有较高的市场成长率和较低的相对市场占有率。公司的大多数业务都是从问题类业务开始的。公司必须认真考虑是否要对它进行大量投资或者及时从“问题”中摆脱出来，放弃这类业务。

第二类是明星业务。一个公司的问题类业务经营成功，就会变成明星业务。明星业务是公司在当前经营得比较成功，具有市场领先地位的业务。

第三类是金牛业务。当某项业务的年市场成长率下降到 10% 以下，而它继续保持较大的市场占有率，明星业务就成了金牛业务。这类业务能给公司带来大量的现金收入。

第四类是瘦狗业务。公司需考虑这些业务有无足够的存在理由。

针对以上四种不同类型的业务，公司可以采取四个不同的战略与策略，如表 1-4 所示。

表 1-4 公司可采取的战略与策略

| 战略与策略 | 具体内容                                                                 |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| 发展    | 扩大战略业务单位的市场份额，甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标。这适用于问题类业务，如果它们要成为明星类业务，其市场份额必须有较大的增长 |
| 维持    | 保持战略业务单位的市场份额。这适用于强大的金牛类业务，如果它们继续产生大量的现金流量                           |
| 收获    | 增加战略业务单位短期现金收入，而不是考虑长期影响。这适用于处境不佳的金牛类业务和瘦狗类业务                        |
| 放弃    | 出售或清算业务，以便将资源转移到更有利的领域。这适用于瘦狗类和问题类业务，因为这类业务常常拖公司盈利的后腿                |



用波士顿矩阵法分析  
某公司的三个业务  
单位

### 营销管理案例

某公司根据相关资料使用波士顿矩阵法分析其业务单位，并做出了相应评价，提出了具有针对性的战略方针。



## 课堂互动

### 甲公司酒品经营战略调整

甲公司是一家酒类经销公司，经营着七个品牌的酒品，公司可用资金有 50 万元。为了提高资金使用效率，获取更大的经济效益，公司决定对七个品牌的酒品经营战略做出调整。在对前半年的市场销售进行统计分析后发现，七个品牌的酒品的销售、获利情况分别如下。

(1) A、B 品牌业务量为总业务量的 70%，两个品牌的利润占总利润的 75%，在本地市场中占主导地位。但这两个品牌是经营了几年的老品牌，从去年开始市场销售增长率已呈下降趋势，前半年甚至只能维持原来的业务量。

(2) C、D、E 三个品牌是新开发的新品牌。其中 C、D 两个品牌前半年表现抢眼，C 品牌销售增长了 20%，D 品牌增长了 18%，且在本区域内是独家经营。E 品牌是高档产品，利润率高，销售增长也超过了 10%，但在本地市场上竞争激烈，该品牌其他两家主要竞争对手所占的市场比率达到了 70%，而甲公司只占到 10% 左右。

(3) F、G 两个品牌市场销售下降严重，有被 C、D 品牌代替的趋势，且在竞争中处于不利地位，出现了滞销和亏损现象。

**问题：**根据波士顿矩阵法的原理，对甲公司七个品牌的酒品进行分析并提出对策或建议。

#### 4. 计划新业务工作

公司将现有业务单位制订的计划汇总，便是公司的总销售额和总利润，这通常比管理层期望的营销目标低。如图 1-4 所示，一般可以通过三个途径填补这一缺口：一是在公司现有的业务领域里寻找未来发展机会（密集型发展战略）；二是建立或收购与目前公司业务有关的业务（一体化发展战略）；三是增加与公司目前业务无关的富有吸引力的业务（多元化发展战略）。这些将构成发展战略的主要途径，同时需要选择达到目标的具体战略。发展战略框架如图 1-5 所示。

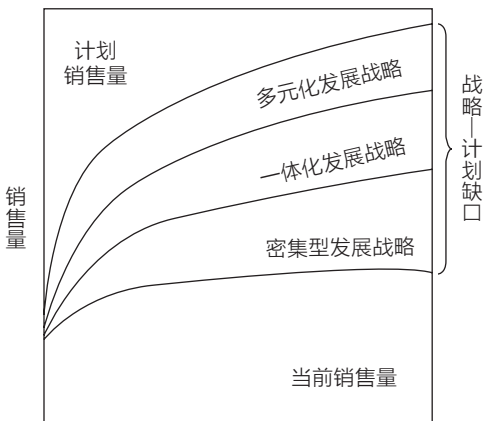


图 1-4 发展战略的三个途径

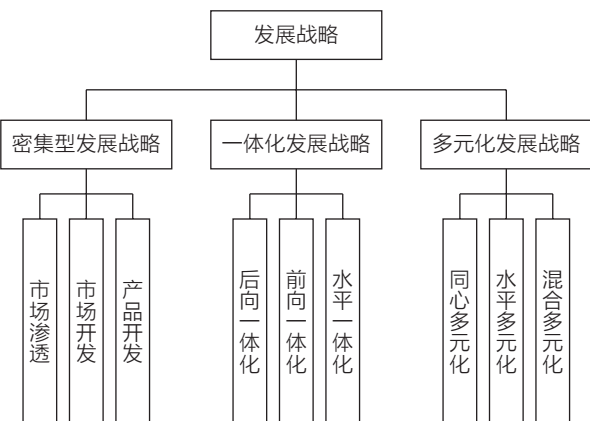


图 1-5 发展战略框架图

## 1) 密集型发展战略

密集型发展战略指在现有的业务领域内寻找未来发展的各种机会。公司的经营者在寻求新的发展机会时，首先应该考虑现有产品是否还能得到更多的市场份额，然后应该考虑是否能为其现有产品开发一些新市场，最后考虑是否能为其现有的市场发展若干有潜在利益的新产品。密集型发展战略的三种类型如表 1-5 所示。

表 1-5 密集型发展战略类型

| 市场类型 | 现有产品 | 新产品  |
|------|------|------|
| 现有市场 | 市场渗透 | 产品开发 |
| 新市场  | 市场开发 | —    |

### (1) 市场渗透。

市场渗透是指公司在现有的市场上增加现有产品的市场占有率。市场渗透有三种主要的方法。一是尽力促使现有顾客增加购买，包括增加购买次数、增加购买数量。如牙膏厂可以向顾客宣传餐后刷牙是护齿洁齿的好方法，宣传保护牙齿的重要性，如果能增加顾客的刷牙次数，也就增加了牙膏的使用量，从而增加顾客购买牙膏的数量。二是尽力争取竞争对手的顾客，使这些顾客转向购买本公司的产品。如提供比竞争对手更为周到的服务，在市场上树立更好的公司形象和产品信誉，努力提高产品质量等，尽可能把竞争对手的顾客吸引到本公司的产品上来。三是尽力争取新的顾客，使更多的、从未使用过该产品的潜在顾客购买。市场上一般总存在没有使用过该产品的消费者，他们或是由于支付能力有限，或是由于其他原因，公司可以采取相应的措施，如分期付款、降低产品价格等，使这些消费者成为本公司的顾客。

### (2) 市场开发。

市场开发是指公司尽力为现有的产品寻找新的市场，满足新市场对产品的需要。市场开发有三种主要方法。一是在当地寻找潜在顾客。这些顾客尚未购买该产品，但是他们对产品的兴趣有可能被激发。二是寻找新的细分市场，使现有产品进入新的细分市场。如一家以企事业单位为目标市场的电脑商，开始向家庭、个人销售电脑。三是考虑扩大其市场范围，建立新的销售渠道或采取新的营销组合，发展新的销售区域。

## 营销管理案例



把木梳卖给和尚

把木梳卖给和尚，听起来真有些匪夷所思，但采用不同的思维、不同的推销术，会有不同的结果。在别人认为不可能的地方开发出新的市场来，那才是真正的“营销之王”。

### (3) 产品开发。

向现有市场提供新产品或改进的新产品，目的是满足现有市场的不同层次需求。具体的做法：利用现有技术增加新产品；在现有产品的基础上，增加产品的花色品种；改变产品的外观、造型，或赋予产品新的特色；推出不同档次、不同规格、不同式样的产品。发现这些机会，公司就有可能从中找到促进销售增长的途径。然而这还远远不够，还应该研究一体化成长的可能性。

## 课堂互动

某服装公司在甲地开设店铺销售服装。下列行为属于哪种类型的密集型成长战略？

- (1) 在甲地从事儿童玩具的销售业务。
- (2) 在乙地从事儿童玩具的销售业务。
- (3) 在乙地从事服装的销售业务。

### 2) 一体化发展战略

公司在寻求新的发展机会时，应认真分析自己的每一项业务，以发现各种一体化的可能性。一体化发展战略是指公司为了增加某项业务的销售额和利润，常常可以采用后向一体化、前向一体化或者水平一体化，即公司在其业务领域内，向供应或销售领域发展。这样做的好处是可以有效地为公司建立较为稳定的营销环境，使公司能对由供、产、销组成的营销链进行有效的控制。一体化发展战略有如下三种类型。

#### (1) 后向一体化。

收购或兼并一个或几个原材料供应商，以增加盈利或加强供应系统的控制。后向一体化使公司把原材料供应纳入其经营范围，既可以使公司有稳定的原材料供应保证，又可获得供应商过去摄取的高额利润。

#### (2) 前向一体化。

收购和兼并若干经销商，以控制分销系统和提高企业的盈利水平。公司把产品分配渠道纳入其经营范围，即自己建立销售渠道和网点，自产自销。如果公司市场营销受销售渠道流通效率影响太大，或者产品销售必须与生产保持紧密同步，则往往实行这种战略。

### 营销管理案例

京东从电商平台向自营商品采购、运输服务业拓展，是后向一体化战略；从自用物流到开放物流，为其他企业和客户提供物流服务，是前向一体化战略。



#### (3) 水平一体化。

收购一个或几个竞争者，扩大公司的生产能力和生产规模，从而增加产品的销售量，提高企业的市场占有率，使公司在本行业中成为强者。如果通过一体化战略还不能达到战略目标，就必须考虑多样化的发展战略。

### 3) 多元化发展战略

多元化发展战略又称多样化发展战略或多角化发展战略，是指公司进入目前所未涉足的经营领域和业务范围。如果公司在目前业务范围以外的领域里发现了好的经营机会，就可以采用多元化发展战略，也就是采取跨行业的多种经营，好的经营机会是指新行业的吸引力很大。多元化成长也有三种类型，具体如下。

#### (1) 同心多元化。

这种战略是指公司利用现有的技术、生产线和营销渠道，开发与现有产品和服务类似的

## 课堂互动

请列举现实生活中实行后向一体化、前向一体化、水平一体化的公司。

新产品和新的服务项目。这是多元化发展战略中较容易实现的一种战略，因为它不需要企业进行重大的技术开发和建立新的销售渠道，而是从同一圆心逐渐向外扩展经营范围，没有脱离原来的经营范围，能够借助原有经验、特长等，发展新的业务，经营风险小，易于成功。如电热器的生产企业，过去只生产电炉类产品，而现在可生产电灭蚊器、电褥、电烘干器等。

### 营销管理案例



达利食品的集中多元化

达利食品采取集中食品品牌的多元化战略，撑起了其突出的销售额和公司市值。

#### （2）水平多元化。

这种战略是指公司为了研究开发某种能满足现有市场顾客需要的新产品，而采用与生产现有产品所采取的没有必然联系的技术。这时公司在技术和生产上进入了一个新的领域，有一定的风险性。如玩具生产企业开发电子游戏机、录音机生产企业开发生产录像机。

#### （3）混合多元化。

这种战略是指公司开发某种与公司技术、产品或市场毫无关联的新业务。比如，一个家电企业同时从事金融、汽车制造、电子商务甚至旅游休闲等业务，这种多元化风险最大。

选择多元化成长或多元化经营，并不是说要利用一切的机会发展新业务。企业选择新业务必须慎重，尤其要结合特长、积累和优势等加以权衡。

### 营销管理案例



海航集团因业务过度扩张而“暴雷”

海航集团成立于1998年，是一家以航空运输业为核心的跨国企业集团。盲目的业务扩张、脱实向虚的多元化战略使得海航集团债台高筑。

## 课堂互动

请列举现实生活中实行同心多元化、水平多元化、混合多元化发展战略的公司。

公司发展战略的三种基本战略汇总如表1-6所示。

表1-6 三种基本战略汇总

|         |       |                 |
|---------|-------|-----------------|
| 密集型发展战略 | 市场渗透  | 增加现有产品在现有市场上的销售 |
|         | 市场开发  | 将现有产品销售到新市场     |
|         | 产品开发  | 在现有市场上开发新产品     |
| 一体化发展战略 | 后向一体化 | 销售业务—生产业务—供应业务  |
|         | 前向一体化 | 供应业务—生产业务—销售业务  |
|         | 水平一体化 | 企业业务 + 竞争对手业务   |

续表

|         |       |                  |
|---------|-------|------------------|
| 多元化发展战略 | 同心多元化 | 围绕现有技术或产品多角度拓展业务 |
|         | 水平多元化 | 围绕现有生产多角度拓展业务    |
|         | 混合多元化 | 跨行业经营            |

### 1.1.3 公司业务战略规划

公司业务战略规划是指企业的各具体业务单位根据企业的总体战略而制订的具体的战略规划，它是直接指导企业各项业务开展的指导性文件。业务战略规划的制订不仅是一个工作程序的安排，而且具有很强的谋略性。

业务战略规划实际上是公司开展某项业务的策划过程，公司业务战略规划的流程如图1-6所示。



图 1-6 公司业务战略规划的流程

#### 1. 确定业务任务

每个业务单位都要确定一个在公司总任务下的自己特定的任务书。

#### 2. SWOT 分析

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析。S（strengths）是优势、W（weaknesses）是劣势、O（opportunities）是机会、T（threats）是威胁。

##### 1) 外部环境分析

外部环境分析具体包括两个方面的内容，一是营销机会，即一个公司通过工作能够营利的的需求领域。二是环境威胁，指一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果缺乏采取果断的营销行动，这种不利趋势将会侵蚀公司的销售或利润。

#### 拓展知识

针对营销机会，公司可以采取以下策略。

- （1）抢先策略：抢先进入，争取领导地位。
- （2）紧跟策略：避免风险，在产品的成长初期进入，取得有利地位。
- （3）维持策略：有较大回旋余地，进入成长期时迅速进入，不能有很高的市场占有率，可避免风险，获得可观的利润。
- （4）观望策略：有些市场机会相对稳定，在短时间内不会发生变化，而企业暂时又不具备利用市场机会的必要条件，此时可以积极准备，创造条件，等待时机成熟时，再加以利用。

针对环境威胁，公司可以采取以下策略。

（1）对抗策略：也称抗争策略，即通过自己的努力试图限制或扭转环境中不利因素的发展。这是一种积极的、主动的策略。

（2）减轻策略：也称削弱策略，即通过改变自己的某些策略，达到降低环境变化威胁对公司的负面影响程度。

（3）转移策略：也称转变或回避策略，即通过改变自己受到威胁的主要产品的现有市场或转移投资方向来避免环境对公司的威胁。这可以是个别产品项目或个别产品线的调整；可以在原有产品或服务的基础上增加新的产品或服务；也可以是转移到一个新的行业。



### 特别提示

企业应注意辨析某机会的吸引力和成功性，可以从以下五个问题识别。

- （1）存在于机会中的利益能清晰表达给特定的目标市场吗？
- （2）能通过成本有效的载体和交易渠道来获得目标市场吗？
- （3）公司是否拥有或能否得到传递顾客利益所需的主要能力或资源？
- （4）公司能比现在或潜在的竞争者更好地传递利益吗？
- （5）投资回报率是否达到或超过公司一开始对投资的期望回报？

机会与威胁分析可能的四种业务结果如图 1-7 所示。

|      |   | 威胁水平  |       |
|------|---|-------|-------|
|      |   | 低     | 高     |
| 机会水平 | 高 | 理想的业务 | 风险的业务 |
|      | 低 | 成熟的业务 | 困难的业务 |

图 1-7 四种业务结果

- （1）理想的业务：机会多、很少有严重威胁的业务。
- （2）风险的业务：机会与威胁都多的业务。
- （3）成熟的业务：机会与威胁都少的业务。
- （4）困难的业务：机会少、威胁多的业务。

### 营销管理案例



江苏百应业务战略调整

江苏百应信息技术有限公司是一家以运营通信技术服务和信息系统集成为主导的国家高新技术企业，在外部环境发生变化后，及时进行业务战略调整，从横向和纵向角度不断拓展新的客户和业务方向。



## 2) 内部环境分析

公司自身分析即公司的资源分析,公司需定期检查自身的优势和劣势,主要包括以下几方面。

- (1) 营销能力:公司信誉、市场份额、顾客满意度、顾客维系、产品质量、服务质量、定价效果、分销效果、促销效果、销售员效果、创新效果、地理覆盖区域等。
- (2) 资金能力:资金成本、现金流量、资金稳定等。
- (3) 制造能力:设备、规模经济、生产能力、劳动力、按时交货能力、技术和制造工艺等。
- (4) 组织能力:有远见的领导、具有奉献精神的员工、创业导向、弹性/适应能力等。

## 3. 目标制订

大多数业务单位都是几个目标的组合,包括利润率、销售增长额、市场份额、风险的分散、创新和声誉等。



### 特别提示

不协调的目标通常需要注意以下方面。

- (1) 销售最大化和利润最大化。
- (2) 短期利润和长期增长。
- (3) 现有市场渗透和新市场开发。
- (4) 利润目标和非利润目标。
- (5) 高增长和低风险。



### 拓展知识

业务单位目标必须满足的四个条件如下。

- (1) 目标必须按轻重缓急有层次地安排。
- (2) 在可能的条件下,目标应该用数量表示。
- (3) 一个公司所建立的目标水平应该切实可行。
- (4) 公司各项目标之间应该协调一致。

## 4. 战略制定

战略制定即如何达到目标的战略,主要有三种。

(1) 全面成本领先战略。公司致力于达到生产成本和销售成本最低化,这样,它就能以低于竞争对手的价格赢得较大的市场份额。

全面成本领先战略在市场竞争中能获得超出平常利润的高额利润。即使在十分激烈的市场竞争中,这类企业也能呈现出较强的竞争力。如某集团进行了三次大幅度降价,奠定了其产品在市场上的低价竞争优势地位。



## 营销管理案例



五菱宏光 MINI 的崛起

五菱汽车深刻洞察到城市普遍存在的拥堵、停车难、油价高等出行问题，以及人们对于实用便捷出行工具的真实需求。在察觉到市场缺口后，五菱迅速出击，推出了宏光 MINI。

（2）差异化战略。奉行此战略的公司通过对整个市场的评估找出某些重要的顾客利益区域。甲和乙两个品牌采用不同的市场战略。甲走的是成本领先路线，实施全产业链经营，从产品设计到生产加工，再到销售及售后都自主经营和管理，从而实现低成本、高销量，抢占市场，薄利多销。乙走的是产品差异化路线，将较小规模的资产更多地用于公司与品牌价值的提升，以牺牲利润为代价提升产品品质与档次。

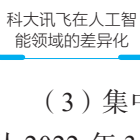


vivo 手机成本领先与差异化战略并行

## 营销管理案例

案例一：vivo 采用成本领先和差异化相结合的战略，其目标用户群定位不杂乱、清晰而聚焦，主要针对“80 后”“90 后”的年轻职员、年轻学生。

案例二：科大讯飞不断使用差异化战略化解竞争对手的威胁，最后实行 B 端、C 端、G 端融合的产品差异化战略，既和典型的在线教育企业不同，也和一般的 AI（人工智能）企业不一样。



科大讯飞在人工智能领域的差异化

（3）集中化。公司将其力量集中在几个细分市场服务上，而不是追求全部市场。比亚迪从 2022 年 3 月开始停产纯燃油车，未来重点发展电动汽车和混合动力汽车。比亚迪此次战略调整，一是因为比亚迪是我国比较早从事新能源汽车研发的企业，有技术及时间积累，销售量处于领先地位且增长迅速；二是燃油车利润贡献下降；三是比亚迪是一家综合企业，多元化的业务结构能支撑比亚迪对汽车业务进行大调整。

## 拓展知识

营销战略联盟主要有以下几种形式。

- （1）产品或服务联盟：其形式可以是一家公司许可另一家公司生产产品，或两家公司共同营销它们的补充产品，也可以是两家公司合作设计、制造和营销一个新产品。
- （2）促销联盟：一家公司同意为另一家公司的产品或服务促销。
- （3）物流联盟：一家公司为另一家公司的产品提供后勤供应服务。
- （4）价格合作：几家公司加入特定的价格合作。

全面成本领先战略、差异化战略、集中化战略这三种战略的比较如表 1-7 所示。

表 1-7 三种战略比较

| 战略       | 核心或优势                                   | 前提或要求                                                                          |
|----------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 全面成本领先战略 | 单位产品成本最低<br>市场份额最大化<br>价格低廉优势<br>规模化发展  | 良好的融资渠道与不间断的投入<br>产品设计便于制造, 工艺简单<br>低成本的分销渠道<br>先进的设备与更高的劳动生产率<br>严格的成本控制与组织管理 |
| 差异化战略    | 具有产品设计、工艺、品牌、特征、款式、服务等优势<br>对顾客有更高的满足程度 | 具有营销、研发、技术、工艺实力<br>良好的产品开发、技术创新形象<br>进入行业时间长, 有传统优势<br>公司管理与市场渠道的强力支持          |
| 集中化战略    | 一些领域与局部具有相对的竞争优势                        | 一般是中小企业战略<br>在局部与一个领域具有相对优势                                                    |

## 5. 计划形成

业务单位一旦形成了主要战略思想, 它就必须制订执行这些战略的支持计划。

## 6. 执行

业务战略规划的执行也是业务战略规划流程的一个重要组成部分, 在业务战略规划的执行过程中, 需注意抓好动员、培训和激励三个环节。通过动员让执行者了解具体行动方案的意义和实现战略目标的价值; 通过培训使执行者掌握落实规划的主要措施和行为原则; 通过激励来调动执行者执行规划的主动性和积极性, 从而保证规划能够得到完满的落实。

## 7. 反馈控制

当环境变化时, 公司将回顾和修订它的执行、计划、战略, 甚至目标。

### 1.1.4 营销过程

营销过程一般有五个阶段, 如图 1-8 所示。

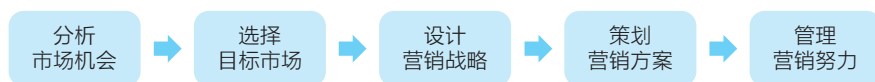


图 1-8 营销过程的五个阶段

#### 1. 分析市场机会

包括对市场营销环境的分析和对市场进行的分析。

#### 2. 选择目标市场

进行市场细分, 进行目标市场的选择, 进行恰当的市场定位。

#### 3. 设计营销战略

包括目标市场战略、市场竞争战略和市场发展战略。

#### 4. 策划营销方案

包括产品、价格、促销、渠道组合的设计。

#### 5. 管理营销努力

包括营销执行与营销控制两大方面。

##### 1) 营销执行

营销执行是将营销计划转化为行动和任务的部署过程。

#### 拓展知识

影响有效实施营销计划方案的因素有以下几点。

- (1) 发现和诊断一个问题的技能。
- (2) 对公司存在问题的层次作出评估的技能。
- (3) 执行计划的技能。
- (4) 评价执行结果的技能。

##### 2) 营销控制

(1) 年度计划控制。年度计划控制的目的在于保证公司实现它在年度计划中所制定的销售、利润以及其他目标。一是管理层必须在年度计划中建立月度或者季度目标，作为水准基点。二是管理层必须监视本公司在市场上的执行成绩。三是管理层必须对所有严重的偏离行为的出现原因作出判断。四是管理层必须采取改正行动，以弥补其目标和执行实绩之间的缺口。

(2) 盈利能力控制。盈利能力控制是对产品、顾客群、贸易渠道和订货量大小的实际盈利率进行测量。

(3) 效率控制。效率控制也就是提高各种营销活动的有效性，主要包括销售队伍效率、广告效率、促销效率和分销效率。

(4) 战略控制。战略控制即评估公司的营销战略是否适合市场条件。由于营销环境在迅速变化，公司需要通过营销审计这个控制工具，定期对营销效益进行评价。

### 1.1.5 营销计划的主要内容

针对每一个产品层次（产品线、品牌）必须制订一个营销计划，以实现它的目标。营销计划是营销过程中最重要的产出之一。营销计划的内容主要有如下几方面。

#### 1. 执行概要和目录表

营销计划文件的开头部分应该有一个关于本计划的主要目标和建议事项的简短摘要，可使较高层次管理层迅速抓住要点。

#### 2. 当前营销状况

关于市场、产品、竞争、分销和宏观环境的背景资料，来自 SWOT 分析。

#### 3. 机会和问题分析

提出主要机会，确定影响组织目标的关键问题。

#### 4. 目标

描述计划中的财务目标和营销目标，如销量、市场份额、利润等。

#### 5. 营销战略

定义目标市场，确定产品线的竞争定位，保证获得整个公司的支持。

#### 6. 行动方案

为了达到营销战略而采取的特定和实际的营销方案。对每个营销战略回答如下问题：做什么、何时做、谁来做、成为多少、衡量方法是什么。

#### 7. 财务目标

在行动计划中说明支持该方案的预算，收入方预估的销售数量和平均实现价格，开支方的成本、费用及细分下去的细节项目。预算一旦被批准，它就是制订计划和对材料采购、生产调度、人力补充、营销活动安排的基础。

#### 8. 执行控制

执行控制用以监督计划的过程。通常，目标和预算按月或季制定，上级定期审查这些结果。有些控制部分包括了权变计划，概述管理层在遇特殊的不利情况时所应实行的步骤。

### 营销管理案例

案例一：某房地产公司针对某产业城一期标铺、家居大卖场、小商品城需回款3亿元的销售目标，进行市场分析，并制订相应的销售计划。

案例二：颠峰软件有限公司是一家从事软件及信息服务外包、业务流程外包的专业IT服务公司。采取“以本地信息化为主”的市场战略，坚持同用户、合作伙伴一起“形成多赢局面，实现共同发展”，建立多赢的合作者网络。



某房地产公司营销计划



颠峰软件有限公司  
市场营销计划

## 任务 1.2 营销决策管理

### 学习目标

| 知识目标                                                             | 能力目标                                                                                                             | 素质目标                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. 理解决策的定义、原则与依据<br>2. 熟悉决策的类型<br>3. 掌握营销决策的过程<br>4. 掌握营销决策常用的方法 | 1. 能够鉴别和选择决策的类型<br>2. 能够识别机会或诊断问题<br>3. 能够识别营销管理决策的目标<br>4. 能够拟订备选方案<br>5. 能够评估备选方案并做出决定<br>6. 能够制定决策执行中的监督和评估办法 | 1. 养成注重调查研究、科学预见的职业习惯<br>2. 培育勇于面对挑战、从实际出发制定营销决策的企业家精神<br>3. 在决策过程中增强社会责任感 |

## 1.2.1 决策

决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式进行选择或调整，并从两个及以上的备选方案中选择一个方案的分析判断过程。理解和把握决策的内涵可以从以下四个方面入手。

（1）目标。决策要有明确的目标，而且必须将局部目标置于组织的总体目标体系中，如果目标模糊或整个目标体系杂乱无章，那么合理的决策就无从谈起了。

（2）两个及两个以上的备选方案。如果只有一个方案，那就不用选择，也不存在决策。

（3）分析判断。每个备选方案都有其优缺点，管理者必须掌握充分的信息，进行逻辑分析，这样才能在多个备选方案中选择一个较为理想的方案。然而，在拍板决定的关键时刻，由创造力或直觉产生的判断也十分重要。

（4）过程。不能把决策理解为决定采用哪个方案的一刹那的行动，而应理解为从诊断活动到设计活动，从设计活动到选择活动再到执行活动的整个过程。

### 1. 决策的原则

决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。对决策者来说，要想使决策达到最优，必须做到以下几点。

- （1）容易获得与决策有关的全部信息。
- （2）真实了解全部信息的价值所在，并据此制订所有可能的方案。
- （3）准确预期到每个方案在未来的执行结果。

但在现实中，上述这些条件往往无法得到满足，具体表现如下。

- （1）决策者很难收集到反映这一情况的一切信息。
- （2）对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制订数量有限的方案。

- （3）决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

因此，管理者在现实的决策中，做出的是符合实际条件的满意决策而非最优决策。

### 营销管理案例



使命：决策的根本  
准则

管理者应切记：在决策，特别是重大决策中，不要为复杂局面，特别是利益诱惑所干扰，要始终坚持以使命作为决策的根本准则。

### 2. 决策的依据

管理者在决策时离不开信息。信息的数量和质量直接影响决策水平。这要求管理者在决策之前以及决策过程中尽可能地通过多种渠道收集信息，作为决策的依据。但这并不是说管理者要不计成本地收集各方面的信息，而是要一一进行“成本—收益”分析，只有在收集的信息所带来的收益（因决策水平提高而给组织带来的利益）超过因此而付出的成本时，才应该收集信息。

## 1.2.2 决策的类型

按照不同的标准，可以将决策分为不同的类型，如表 1-8 所示。

表 1-8 决策的类型

| 分类标准      | 决策类型               |
|-----------|--------------------|
| 决策影响的时间   | 长期决策、短期决策          |
| 决策的重要性    | 战略决策、战术决策和业务决策     |
| 决策的主体     | 集体决策、个人决策          |
| 决策的起点     | 初始决策、追踪决策          |
| 决策问题的重复程度 | 程序化决策、非程序化决策       |
| 环境因素的可控程度 | 确定型决策、风险型决策和不确定型决策 |
| 决策的使用方法   | 定量决策、定性决策          |

### 1. 长期决策、短期决策

(1) 长期决策。长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策，如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

(2) 短期决策。短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战略决策，如公司日常营销、物资储备等问题的决策都属于短期决策。

### 2. 战略决策、战术决策和业务决策

(1) 战略决策。该决策对组织最重要，通常包括公司营销战略的制定、营销目标的确定，组织机构的调整，公司产品的更新换代等，这些决策内容牵涉组织的方方面面，具有长期性和全局性。

(2) 战术决策。战术决策又称管理决策，是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。战术决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用，如公司销售计划的制订、广告策划的设计、新产品的定价等。

(3) 业务决策。业务决策又称执行性决策，是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响。属于业务决策范畴的主要有销售任务的日常分配和检查、拜访客户日程的安排、库存的控制以及营销人员的日常考核等。

### 3. 集体决策、个人决策

(1) 集体决策。集体决策是指多个人一起做出的决策。

(2) 个人决策。个人决策则是指单个人做出的决策。

当今社会，越来越多的重要问题采用集体决策的方式，个人决策占的比重正在不断降低。但是在许多时间紧迫的关键时刻，集体决策无法取代个人决策。两种决策方式的比较如表 1-9 所示。

#### 课堂互动

列举自己认为应该采取集体决策或采取个人决策的营销方面的决策例子。



表 1-9 集体决策与个人决策的比较

| 方面   | 集体决策 | 个人决策 |
|------|------|------|
| 果断性  | 差    | 佳    |
| 责任明确 | 差    | 佳    |
| 决策成本 | 高    | 低    |
| 决策质量 | 佳    | 一般   |
| 一贯性  | 佳    | 差    |
| 可实施性 | 佳    | 一般   |
| 开放性  | 佳    | 差    |

### 特别提示

集体决策参与者了解所制定的政策，增强了对决策实施的认同感和责任感，满足了人们被尊重的需要。但集体决策容易造成责任分散，在决策过程中大家愿意分析情况，提出方案，却不愿承担最后抉择的责任，有时滥用表决的方式，会将责任推给集体，造成无人对结果负责的情况。

当遇到决策紧迫程度高的情况时，必须由个人决策，果断拍板。

### 拓展知识

美国匹兹堡大学的维克托·弗鲁姆和菲利普·耶顿两位教授提出的领导者—参与模型，给管理者提供了一个选择决策方式的有效方法。领导者—参与模型认为，在集体决策和个人决策两个极端之间有一个决策方式的连续体，从纯粹的个人决策到完全的集体决策之间有五种决策方式。

- （1）权力主义方式（AI）。决策者根据自己的知识、能力和资料单独决策。
- （2）权力主义方式（AII）。决策者向下属收集必要的资料，决策者单独决策。
- （3）协商方式（CI）。决策者以个别接触方式听取下属的意见或建议，在此基础上决策者自行决策。
- （4）协商方式（CII）。让下属集体了解问题，集体提出意见和建议，随后由决策者决策。
- （5）团体式决策（GII）。决策者作为集体平等成员之一参加集体讨论，由集体进行决策。



#### 4. 初始决策、追踪决策

(1) 初始决策。该决策是零起点决策，它是在有关活动尚未进行，环境未受到影响的情况下进行的。

(2) 追踪决策。随着初始决策的实施，组织环境发生变化，这种情况下所进行的决策就是追踪决策。追踪决策是对组织活动方向、内容或方式的重新调整，具有如下特点。

①回溯分析。从原有决策的起点开始，对当时决策的环境、程序逐步复查，寻找决策可能失误的机制，以便针对原因纠正，而不是扔掉原有决策的合理因素。

②非零起点。由于原有决策已经实施了一段时间，环境已经变化了，因此进行追踪决策时必须特别慎重，特别要注意可能的心理效应，分析利害关系。

③双重优化。追踪决策的方案必须优于原有决策方案。追踪决策不是简单地改变原有决策，它只有比原有决策优化，才有意义。

#### 5. 程序化决策、非程序化决策

组织中的问题可被分为两类：一类是例行问题，另一类是例外问题。赫伯特·西蒙根据问题的性质把决策分为程序化决策与非程序化决策。程序化决策涉及的是例行问题，而非程序化决策涉及的是例外问题。

(1) 程序化决策。程序化决策是按原来的程序、处理方法和标准去解决管理中经常出现的问题，又称常规决策、例行决策、重复性决策。这类问题比较明确，如订货日程、签订合同的规范问题等。由于程序化决策所涉及的变量比较稳定，因此可以通过一套固定的程序来处理。在管理工作中，有 80% 的决策属于程序化决策。

(2) 非程序化决策。非程序化决策是解决以往无先例可循的新问题，具有极大的偶然性和随机性，很少发生重复，又称非常规性决策、例外决策、一次性决策。非程序化决策步骤和方法难以程序化、标准化，不能重复使用。战略性决策一般都是非程序化的，如新产品的开发等。由于非程序化决策要考虑内外条件变动及其他不可量化的因素，因此决策者个人的经验、知识、洞察力、直觉、价值观等主观因素对决策有重大影响。

#### 6. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

(1) 确定型决策。确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。例如，某人有一笔存款，他有几个备选方案：①购买国库券；②存一年期银行定期存款；③存银行活期存款。如果这个决策者的目标只是想多获利息，那么他的决策是一种稳定条件下的决策，只要比较不同方案的利息就可以选择出最佳方案。

(2) 风险型决策。风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率（可能性大小）。所以不管哪个决策方案都是有风险的。例如，某公司开发一种新产品，可选择技术引进或自行研制，不论选择哪种方案，都可能存在销路好、销路一般、销路差的情况，销路好的概率是 40%，销路一般的概率是 50%，销路差的概率是 10%。

(3) 不确定型决策。不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态，即便知道，也不能知道每种自然状态发生的概率。大多数公司决策属于这种决策类型。例如，某公司欲发展海外业务，想选择一种进入海

外市场的方式：间接出口、直接出口或者直接投资。由于环境不确定，目标国可能存在政治风险（政变、法律条款改变等）、汇率波动、文化习惯对产品的影响……每个备选方案都可能成功，也可能失败。



### 特别提示

不确定型决策关键在于尽量掌握市场相关的信息资料，根据决策者的直觉、经验和判断果断行事。

## 7. 定量决策、定性决策

（1）定量决策。定量决策是指能够运用数学方法和数学模型，借助电子计算机进行决策的一种方法。

（2）定性决策。定性决策是非定量决策。这类决策一般难以用数学方法来解决，主要依靠决策者的经验和分析判断能力。



定性决策案例

### 营销管理案例

定性决策中的营销人员意见调查法和消费者购买意向调查法不失为帮助决策者制订下一年产品销售计划的好方法。

## 1.2.3 营销决策的过程

营销决策是指公司为了实现某种营销目标而对未来一定时期内有关营销活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。具体营销决策过程如图 1-9 所示。

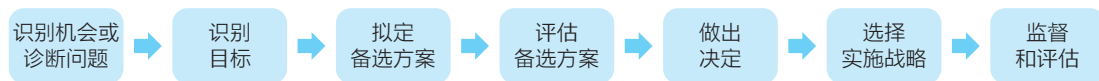


图 1-9 营销决策过程

### 1. 识别机会或诊断问题

没有问题就无所谓决策，决策首先必须明确所要解决的营销问题。

（1）找出问题。问题可以理解为在现有条件下，应该可以达到的理想状况和现实状态之间的差距（期望目标与实际情况之间的差距）。只有正确地找出差距，才能进行有效的诊断。

（2）寻找原因。找到差距后，就要找到造成差距的原因。在决策过程中，如果根本原因不明确，为消除差距而设计的方案就不可能有效，仅治标不治本往往会付出巨大代价。

### 2. 识别目标

决策要求有明确而具体的决策目标。若决策的目标是模糊的，甚至是模棱两可的，则无法以目标为标准评价方案，更无从选择方案。决策失败，往往是由于决策目标不明确或不正确。犹豫不决通常也是由于目标很模糊或设立得不合理。

### 拓展知识

目标的衡量方法有很多种，例如，公司通常用货币单位来衡量利润或成本目标，用每人单位时间的产出数量来衡量生产率目标，用次品率或废品率来衡量质量目标。

根据时间的长短，可把目标分为长期目标、中期目标和短期目标。长期目标通常用来指导组织的战略决策，中期目标通常用来指导组织的战术决策，短期目标通常用来指导组织的业务决策，如图 1-10 所示。无论时间的长短，目标总指导着随后的决策过程。

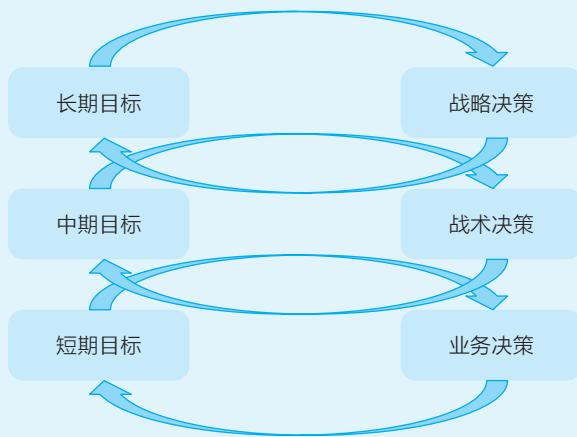


图 1-10 目标与决策的关系

### 营销管理案例

小米公司根据自己的发展战略制订了总体目标、短期目标、中期目标、长期目标等战略目标。



小米公司的战略目标

### 3. 拟定备选方案

决策也可以被看作对解决问题的种种行动方案进行选择的过程。决策要求有两个及两个以上的备选方案，以便比较和选择。实际操作过程中，决策者通常要拟定尽可能多的备选方案。

### 特别提示

进行决策时需注意：一是在没有不同意见前，不要做出决策；二是如果事情看来似乎只有一种解决方法，那么这种方法通常可能是错误的，也是危险的。

### 拓展知识

常用的寻找方案的方法有以下两个。

（1）经验。经验可能是决策者或决策群体自己的，也可能是别的管理者或别的群体的实际做法。

（2）创造。在竞争激烈的现代社会，决策者应具有随机应变的创造力。企业的发展需要新颖的、独创的方案，它不是过去的再现，也不是别人的翻版，而是一种独到的、适应当前环境的新做法，只有这样才能走在别人的前面，确立竞争优势。在决策方案的设计活动中，创造具有十分重要的作用。

## 4. 评估备选方案

实际生活中发现有些备选方案从某个角度讲是合理的，但从另一个角度看却有缺陷，这时如何合理分析每个备选方案的利弊，最终选择最有希望解决问题的方案，这是决策过程中最关键的工作。决策者应注意鉴定所有方案执行后可能产生的后果，要理智地评价备选方案，必须尽量预测该方案执行后可能产生的所有后果。对方案的后果做了预测之后，还要对其进行评估，在评估过程中，使用预定的决策标准（如想要达到的质量）作为满意标准。如果某一个方案达到了这个标准则可以接受，运用这种方法使决策过程简化，同时也对不合格的备选方案进行否决，减少决策工作量。

## 5. 做出决定

经过前面的筛选，余下的方案满足基本标准，但可能在不同方面有着各自的优势，很难用统一标准衡量，需依靠决策主体的价值观。决策者必须充分意识到未来可能出现的不确定情况。因此，在抉择过程中，不能选择保留一个方案而放弃其余方案，需在事情出乎意料时，有备选方案。

选择的方案，首先，必须能在较高程度上实现预定的决策目标，这是决策的合理标准；其次，必须考虑方案实施所需付出的代价与可能带来的效果的比值，这是方案选择的经济性标准；最后，合理的决策要妥善处理好正面效果与负面效果的关系，不能只看到正面效果而看不到负面效果，这是方案选择的全面性标准。任何决策都不可能 100% 实现目标，都不可能没有成本，都不可能没有负面效果，这时就要求决策者权衡利弊。

## 6. 选择实施战略

方案再好，都需要有效的实施。方案的实施是决策过程中至关重要的一步。在方案选定以后，管理者就要制订实施方案的具体措施和步骤。

### 课堂互动

请按照营销决策的过程，以选择的公司及产品为例，模拟决策，并形成决策过程的方案。

## 7. 监督和评估

在决策执行过程中必须进行有效的控制和监督，对决策执行过程中的结果必须进行及时的反馈，这样才能发现问题，及时纠正偏差。

## 1.2.4 营销决策常用的方法

营销决策方法的种类很多，常用的方法总的来说可归纳为三大类：集体决策方法、有关活动方向的决策方法、有关活动方案的决策方法。

### 1. 集体决策方法

#### 1) 头脑风暴法

这一方法是由美国创造学家亚历克斯·奥斯本于1939年为了帮助一家广告公司进行创新发展而提出的。这种方法问世后，被广泛地应用到许多需要大量的新方案来回答某一具体问题的场合。这种方法通常是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，用小型会议的形式，启发大家畅所欲言，充分发挥创造性，经过相互启发，让创造性设想产生连锁反应，从而引发更多的创造设想的灵感火花。这种方法需要营造一种有助于观点自由交流的气氛，开始只注重提出尽可能多的设想，并且不过多地考虑其现实性，某些人提出一些想法后，鼓励其他人以此为基础或利用这些想法提出自由的设想。通过这些方法找到新的或者是别出心裁的解决问题的方法。

头脑风暴法的原则如下。

- (1) 对别人的意见不做任何评价。
- (2) 建议越多越好，不受限制。
- (3) 鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好。
- (4) 可以补充和完善已有的建议，以使它更具说服力。

### 课堂互动

运用头脑风暴法就某营销管理事项进行决策。



### 特别提示

使用头脑风暴法关键要创造一个良好的环境，任何人提出的任何意见都要受到尊重，不得指责或批评，也不准暗示或贬低别人的意见，更不能阻挠发言，其目的在于克服群体压力，发掘人们内心的创造力。

#### 2) 名义小组法

管理者先召集一些有知识的人，将问题的关键告诉他们，请他们独立思考，要求每个人尽可能地把各自的备选方案和意见写下来。然后再按次序让他们陈述自己的方案和意见。在此基础上，全体小组成员对各种行动方案进行投票表决。

#### 3) 德尔菲法

德尔菲法是美国兰德公司研究发展后推广的一种被用来听取有关专家对某一问题或机会的意见的方法。首先设法取得有关专家的合作，然后把要解决的关键问题告诉各位专家，收集并综合各位专家的意见，再把综合后的意见反馈给各位专家，让他们再次进行分析并发表意见，如此反复多次（3～5次），最终得到一个较为满意的结果。

德尔菲法的关键点有以下几个。

- (1) 选择专家。一般不超过 20 人。
- (2) 拟定好意见征询表。
- (3) 匿名性。专家采用“背靠背”方式，互不通气，不发生横向联系。

## 课堂互动

讨论某项运用德尔菲法进行决策的营销管理事项方案。

### 4) 戈登法

戈登法是 1964 年美国人威廉·戈登为了解决技术问题而拟定的一种方法。这一方法以会议的形式请专家提出完成工作任务和实践目标的方案，但要完成什么工作，目标是什么，只有会议主持人知道，不直接告诉与会者，以免他们受到完成特定工作和目标的影响，思维方式受到束缚。因此，可以把它看成一种特殊形式的头脑风暴法。

## 2. 有关活动方向的决策方法

### 1) 经营单位组合分析法

该法由美国波士顿咨询公司创立，其基本思想是，大部分公司都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品—市场片，公司应该为每个经营单位确定其活动方向。公司应根据各类经营单位的特征，选择合适的活动方向。企业经营单位组合如图 1-11 所示，四种经营单位在前文的波士顿矩阵法中已详细介绍。

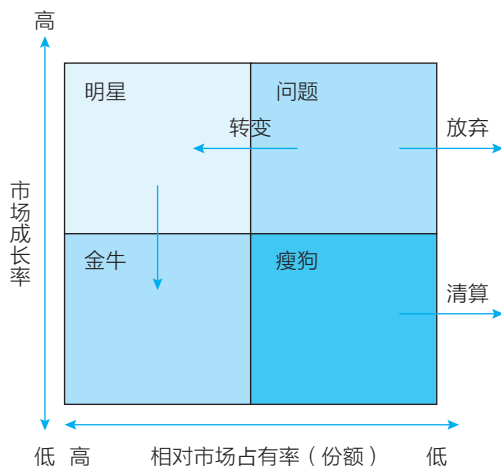


图 1-11 企业经营单位组合

### 2) 政策指导矩阵法

该法由荷兰皇家壳牌公司创立。顾名思义，政策指导矩阵法即用矩阵来指导决策。具体来说，即从市场前景和相对竞争能力两个角度来分析公司各个经营单位的现状和特征，并把它标示在矩阵上，据此指导公司活动方向的选择。市场前景取决于盈利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素，分为强、中、弱三种；相对竞争能力取决于经营单位在市场上的地位、生产能力、产品研究和开发等因素，分为强、中、弱三种。根据上述对市场前景和相对竞争能力的划分，可把企业的经营单位分成九大类，如图 1-12 所示。

有关活动方向的决策方法常用于公司营销战略计划、产品组合策略分析等方面。



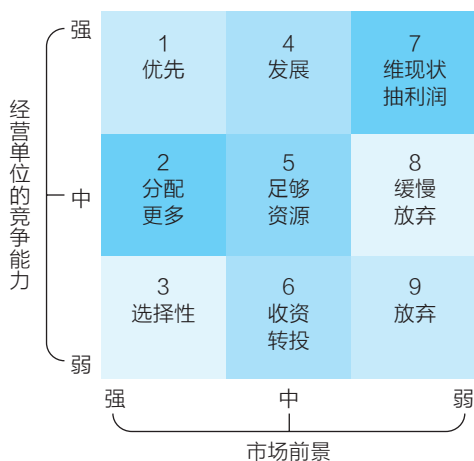


图 1-12 政策指导矩阵

### 3. 有关活动方案的决策方法

由于方案是在未来实施的，所以管理者在计算方案的经济效果时，要考虑到未来的情况。根据未来情况的可控程度，可把有关活动方案的决策方法分为三大类：确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

#### 1) 确定型决策方法

在比较、选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为管理者所知，则应采用确定型决策方法（即单纯选优：根据决策要求，从结果明确的方案中选择合适的方案）。常用的确定型决策方法有线性规划法和量、本、利分析法等。

（1）线性规划法。线性规划是运筹学的一个分支，最早起源于英国。线性规划就是在线性约束条件下求目标函数为最优的问题，是在环境条件已定，在满足规定的约束条件情况下，寻求目标函数最大值（最小值），以求取最优方案的方法。

线性规划法的步骤如下。

- ①确定一个目标函数，如利润、产量、产值等。
- ②建立为实现该目标函数所需满足的各种约束条件。
- ③对上述联立方程求解。

（2）量、本、利分析法。该法通过分析产量、成本、利润三者之间的关系进行决策，也称保本分析或盈亏平衡点分析。在生产总成本划分为固定成本和变动成本的基础上，分析产量、成本和利润三者关系，关键在于找盈亏平衡点，为营销决策和营销计划的制订、营销定价策略、促销策略的策划提供依据。

#### 2) 风险型决策方法

在比较和选择活动方案时，如果未来情况不止一种，管理者不知道到底哪种情况会发生，但知道每种情况发生的概率，则应采用风险型决策方法。常用的风险型决策方法是决策树法。

决策树法以图解方式分别计算各方案在不同自然状态下的损益值，通过综合期望值的比较，做出方案选择。决策树由五个要素（三点两枝）构成，即决策点、状态结点、结果点、方案枝和概率枝。决策点代表最后的方案选择；状态结点代表方案将会遇到的不同自然状态；



结果点代表每一种自然状态所得到的结果，即损益值；方案枝是由决策点引出的线段，连接决策点和状态结点，每一线段代表一个方案；概率枝是由状态结点引出的线段，连接状态结点和结果点，每一线段代表一种自然状态。

由决策点引出若干条方案枝，并连接状态结点，再由状态结点引出若干条概率枝，每一条代表一种自然状态，在概率枝末端列出不同自然状态的损益值。这种决策方法的整体结构像树型，如图 1-13 所示。

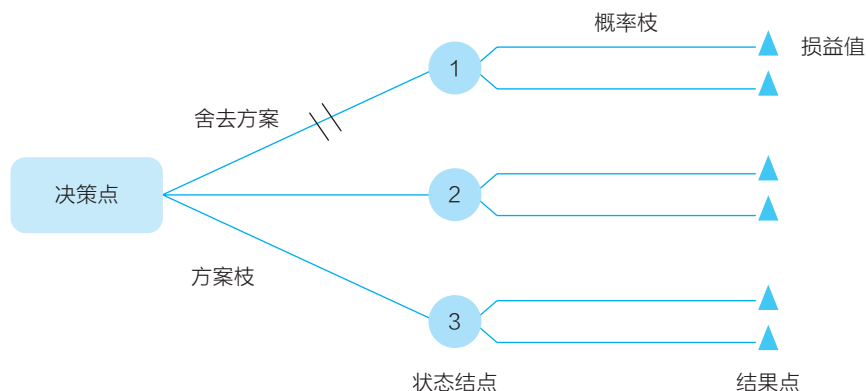


图 1-13 决策树法结构图

决策树法的实施步骤如图 1-14 所示。

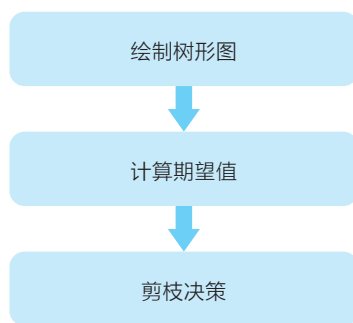


图 1-14 决策树法的实施步骤

（1）绘制树形图。绘制采用从左到右的顺序。

（2）计算期望值。各方案的期望值是不同自然状态下的损益值、概率、有限期限的乘积相加。例如，可供某企业选择的方案 1 为新建大厂，服务期为 10 年，销路好的概率为 0.7，销路差的概率为 0.3，销路好时每年可获利 100 万元；销路差时，每年亏损 20 万元。上述例子中，销路好时的损益值为 100 万元，销路差时的损益值为 -20 万元，有限期限为 10 年，由此，方案 1 的期望值 =  $100 \times 0.7 \times 10 + (-20) \times 0.3 \times 10 = 640$ （万元）。

（3）剪枝决策。比较各方案期望值，如方案实施有费用产生，则应用期望值减去费用再比较。凡期望值小的方案枝一律去掉，最后只剩一条贯穿始终的方案枝，其期望值最大，将此点标在决策点上，即为最佳方案。

### 3) 不确定型决策方法

在比较和选择活动方案时，如果管理者不知道未来情况有多少种，或虽知道有多少种，但不知道每种情况发生的概率，则需采用不确定型决策方法。常用的不确定型决策方法有小中取大法、大中取大法、折中法、等概率法或平均法、最小最大后悔值法等。

(1) 小中取大法。由于对未来一无所知，又持悲观态度，因此决策者认为未来只会呈现最坏状态。小中取大法即通过比较各方案所产生的最小收益，选取其中最大的一个。采用这一方法可保证决策者至少可获得某一收益，因为不论实际发生的状态如何，都不会得到更差的结果。

(2) 大中取大法。由于对未来一无所知，又持乐观态度，因此决策者认为未来只会呈现最好状态。大中取大法即通过比较各方案所产生的最大收益，选取其中最大的一个。采用这一方法虽然冒着一定的风险，但也可能获得最大的收益。

(3) 折中法。出于决策者对客观事物的估计，既不持完全乐观态度，也不完全悲观，主张折中考虑。对于这种折中考虑的观念，常用乐观权重系数  $\alpha$  表示。 $\alpha$  取值区间为  $(0, 1)$ ，因而，悲观系数为  $1-\alpha$ 。如果  $\alpha$  接近于 1，则比较乐观；如果偏于悲观，乐观系数值则取小一点。当乐观系数取 1 时，则过渡到大中取大法；当乐观系数取 0 时，则过渡到小中取大法。

(4) 等概率法或平均法。决策者考虑所有状态的影响，而且认为每种状态发生的概率相等。即当有  $n$  种自然状态时，每种情况发生的概率为  $1/n$ 。然后计算各种方案的期望收益，选取最大者。

(5) 最小最大后悔值法。往往当某一种自然状态实际发生时才能明确哪个方案的收益值是最大、最优的，如果决策者当初没有采用这个方案，而是采用了其他方案，这时他就会感到遗憾或后悔，最大收益值和所采取方案的收益值之差，叫作后悔值。采用后悔值准则就是首先找出各方案的最大后悔值，然后选择最大后悔值最小的方案作为最优方案。

#### 营销管理案例

某公司尝试运用小中取大法、大中取大法和最小最大后悔值法进行决策。



不确定型决策方法

#### 课堂互动

在上面“营销管理案例”模块的案例中，如果由你决策，你会做何选择？与团队成员交流，表达对风险的态度。

通过以上的分析可以看出，采用不同的决策方法解决决策问题，所得到的决策方案并非完全一致，而且客观上也难以判断究竟哪个准则不好，至于应采用哪个准则，还由决策者的心理素质（决策者对风险的态度）而定。

## 任务 1.3 营销计划管理

### 学习目标

| 知识目标                                                             | 能力目标                                                                                                | 素质目标                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 理解计划的含义<br>2. 理解计划的类型<br>3. 掌握营销计划编制的过程<br>4. 掌握营销计划组织实施的常用方法 | 1. 能够进行公司营销机会分析<br>2. 能够确定营销计划的目标和前提条件<br>3. 能够拟定可供选择的方案<br>4. 能够评估各种备选方案并选择方案<br>5. 能够根据营销计划编制营销预算 | 1. 培养局部利益服从全局利益、眼前需要与长远谋划相统一的全局观念<br>2. 培育系统性、预见性、创造性和权变性思维<br>3. 重视学习和未来职业生涯规划 |

### 1.3.1 计划

计划和决策是十分相近的管理职能，因为二者都涉及目标和行动方案。

在汉语中，“计划”一词既可以是名词，也可以是动词。从名词意义上说，计划是指用文字和指标等形式所表述的、组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式的安排。从动词意义上说，计划是指为了实现决策所确定的目标预先进行的行动安排。

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划的执行情况三个阶段的工作过程。狭义的计划工作则是指制订计划。本书所探究的计划工作是从狭义上讲的。

#### 拓展知识

计划内容的“5W1H”释义如下。

What——做什么？目标与内容（以此来合理购置资源）。

Why——为什么做？原因与目的（要确定宗旨、目标实现的可能性）。

Who——谁去做？具体的执行者（这样才能做到职责明确）。

Where——在什么地方做？执行地点（了解计划实施的环境）。

When——何时做？执行时间（计划的进度，这样才能合理配置资源）。

How——怎样做？执行方式和手段（如何将人力、物力、财力放置到不同的部门）。

#### 营销管理案例



计划提高工作效率



某洗发水市场调研计划内容分析表

案例一：某公司总裁通过制订合理的工作计划提高工作效率，使公司业绩有了明显提高。

案例二：某洗发水市场调研计划包括“5W1H”计划内容以及各阶段的工作内容和所需时间安排。

## 1. 计划与决策

决策与计划是两个既相互区别，又相互联系的概念。它们是相互区别的，因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择，是计划的前提，为计划的任务安排提供依据。计划是对组织内部不同部门和成员在一定时期内具体任务的安排，它详细规定了不同部门和成员在一定时期内从事活动的具体内容和要求。但计划与决策又是相互联系的。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。在实际工作中，决策与计划是相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

### 营销管理案例

作为管理者，要深刻认识到计划与决策是决定成败的首要因素，精心运筹比辛苦蛮干更有效率，弯道超车比一味追赶更易超越。



## 2. 计划的作用

哈罗德·孔茨说：“计划是从我们现在所处的位置达到将来预期的目标之间架起来的一座桥梁。它把我们所处的这岸，和我们要去的对岸连接起来，以克服这一天堑。有了这座桥，本来不会发生的事，现在就可能发生了。”这句话高度概括了计划的重要作用。具体来说，计划的作用表现在如下四个方面。

### 1) 指明方向

计划为管理工作提供了基础，是管理者行动的依据。良好的计划可以通过明确组织目标和开发组织各个层次的计划体系，将组织内成员的力量凝聚成一股朝着同一目标方向的合力，从而减少内耗，降低成本，提高效率。

### 2) 应对变化

计划是面向未来的，而未来无论是组织生存的环境还是组织自身都具有一定的不确定性和变化性。“凡事预则立，不预则废”，这就要求组织能及时预见威胁，或及时发现机会，以便早做准备，应付万一。计划就是“预”，尽可能地变“意料之外的变化”为“意料之中的变化”。未来的情况是不断变化的，计划是预期这种变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效手段。

### 3) 协调活动

组织在实现目标的过程中，会出现各种活动前后协调不一、联系脱节等现象。良好的计划能通过设计好的协调一致、有条不紊的工作流程来避免上述现象的发生，从而减少重复性和浪费性活动。

### 4) 控制流程

组织在实现目标的过程中离不开控制，而计划则是控制的基础。如果没有既定的目标和规划作为衡量的尺度，管理人员就无法检查组织目标的实现情况，也就无法实施控制。控制中的几乎所有标准都来自计划。

### 3. 计划工作的原则

计划工作是营销管理工作的重要环节，在开展计划工作时应遵循以下原则。

#### 1) 限定因素原理

限定因素是指妨碍组织目标实现的因素。限定因素原理是主管人员在制订计划时，必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素，有针对性地采取得力措施。限定因素原理有时又被形象地称作“木桶理论”，其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁上最短的那块木板条。

#### 2) 许诺原理

任何一项计划都是对未来的一种许诺。许诺越大，实现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。由于有许多不确定因素，因此制订计划时要留有余地，要考虑到风险。计划必须有期限，每一项计划的许诺不能太多，如果有可能，尽量缩短计划期限。

#### 3) 灵活性原理

计划中体现的灵活性越大，由未来意外事件引起损失的危险性就越小。这说明制订计划要留有余地，当然也应有限制条件，不能灵活性过大。

#### 4) 改变航道原理

人们常说：“计划赶不上变化。”计划制订后，在执行计划过程中，必要时要根据实际情况进行检查和修订。这说明执行计划要有应变能力。

## 1.3.2 计划的类型

计划的分类方法有多种，具体如表 1-10 所示。

表 1-10 计划的分类

| 分类标准  | 计划类型                                                  |
|-------|-------------------------------------------------------|
| 时间长短  | 长期计划、中期计划、短期计划                                        |
| 组织的职能 | 营销计划（市场调研计划、新产品推广计划、广告宣传计划、营业推广计划、公关活动计划等）、生产计划、财务计划等 |
| 综合性程度 | 战略性计划、战术性计划                                           |
| 明确程度  | 指导性计划、具体性计划                                           |
| 程序化程度 | 程序性计划、非程序性计划                                          |
| 表现形式  | 使命、目标、战略、政策、程序、规则、规划、预算等                              |

### 1. 按计划的时间长短分类

按计划的时间长短可分为长期计划、中期计划和短期计划。

(1) 长期计划的内容主要包括组织的长远目标以及如何达到组织的长远目标。一般来说，人们习惯把五年以上的计划称为长期计划。总的来说，长期计划只规定组织的目标和达到目标的总的方法，而一般不规定具体做法。如许多大型公司制订了十到二十年的发展计划。

(2) 中期计划是将长期计划的内容细化为每个阶段的目标。一般一年以上五年以下的计划被称为中期计划。

(3) 短期计划对活动有着较为详细的说明和规定。一般一年以下的计划被称为短期计划。

需注意的是,这样的划分也不是绝对的。比如航天企业一个项目短期计划可能需要五年,而一个小的服装厂,由于市场变化非常快,它的长期计划可能仅适应一年。

## 2. 按组织的职能分类

按组织的职能可分为营销计划、生产计划、财务计划等。

从组织的横向层面看,组织内有着不同的职能分工,每种职能都需要形成特定的计划。如公司要从事生产、营销、财务、人事等方面的活动,就要相应地制订营销计划、生产计划、财务计划等。在营销计划中,根据具体的职能又可分为市场调研计划、新产品推广计划、广告宣传计划、营业推广计划、公关活动计划等。

## 3. 按计划的综合性程度分类

按计划的综合性程度可分为战略性计划、战术性计划。

(1) 战略性计划是应用于整体组织的,为组织未来较长时期设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。因为一个组织的总体目标和地位通常是不轻易改变的,所以这种计划的周期一般都比较长,通常为长期计划。

(2) 战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划,需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。战术性计划是在战略性计划指导下制订的,是战略性计划的落实。

## 4. 按计划的明确程度分类

按计划的明确程度可分为指导性计划、具体性计划。

(1) 指导性计划只规定一些重大方针,而不局限于明确的特定目标,或特定的活动方案。这种计划可为组织指明方向,统一认识,但并不提供实际的操作指南。

(2) 具体性计划要求必须具有明确的可衡量的目标以及一套可操作的行动方案。

## 5. 按计划的程序化程度分类

按计划的程序化程度可分为程序性计划、非程序性计划。

管理活动分为两类。一类是例行活动,是经常重复出现的工作,这类活动的决策计划是经常重复的,而且具有一定的稳定结构,可以建立一定的工作程序,有些甚至可以编成计算程序。组织中的另一类管理活动属于非例行活动,不重复出现,这些问题过去从未出现且没有固定的解决方法和程序,与此相应的计划被称为非程序性计划。

## 6. 按计划的表现形式分类

按计划的表现形式分类,主要有使命、目标、战略、政策、程序、规则、规划、预算等计划。具体层次体系如图 1-15 所示。



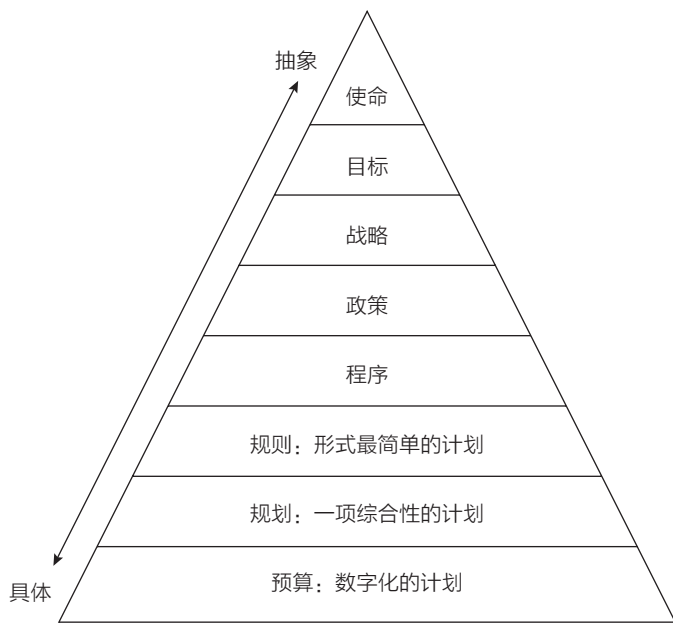


图 1-15 计划的层次体系

（1）使命。使命是为了说明组织存在的根本价值和意义，也是不同组织之间相互区别的根本标志。

（2）目标。目标是组织在未来一段时间内要实现的目的，即活动要达到的结果。它是在组织的目的指引下确立的，是目的的具体化和数量化。

（3）战略。战略是一种总的行动方案，为实现总目标而做的重点部署和资源安排。战略并不确切地描述组织怎样完成目标，而是为组织提供指导思想和行动框架。

（4）政策。政策指明组织的活动范围和方针，表明组织鼓励什么和限制什么。政策为组织规定范围和界限，但并不是要约束下级，使之不敢擅自行动，而是鼓励下级在规定的范围内自由处置问题。

（5）程序。程序规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。它是指导如何采取行动的工作步骤，并不是指导如何思考问题。如市场调研分析程序、新产品开发和推广程序、广告策划程序等。

（6）规则。规则是对在具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。它为组织的具体工作做出一系列限制和规定，详细阐明哪些是必须的行动或非必需的行动，并且没有酌情处理的余地。如接到客户投诉一天内给予处理回复意见。



### 特别提示

规则与程序、政策、战略这三者的区别如下。

规则不同于程序，规则虽然指导行动但并不表明时间顺序，可以把程序看作一系列的规则，但是一条规则可能是也可能不是程序的组成部分，比如禁止营销人员与客户串通是一条规则，但和程序没有任何联系；而一个客户服务程序可能表现为一些规则，如在接到顾客电话后三十分钟内要给予答复。

政策的目的是指导决策，并给管理人员留有酌情处理的余地，规则也起指导作用，却没有自行处理的权力。

一个公司一般有一个战略、一组政策、多个程序、无数个规则。个人所处地位越往高层，灵活性越大，规则相对比较少，而基层规则比较多。

(7) 规划。规划是为了实施既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用的资源而制订的综合性、系统性的计划。规划可大可小，不同级别的组织都可以有自己的规划。大的规划如国家的十年规划、大型企业集团的发展规划，小的规划如公司的销售渠道建设规划。规划一般是粗线条的、纲要性的。

(8) 预算。预算是用数字表示预期结果的报告书，也可以称为“数字化”的规划。预算是组织各类各项可支配资源的使用计划。

### 1.3.3 营销计划的编制过程

营销计划是指为了实现公司确定的营销目标预先进行的行动安排。编制的过程如图 1-16 所示。

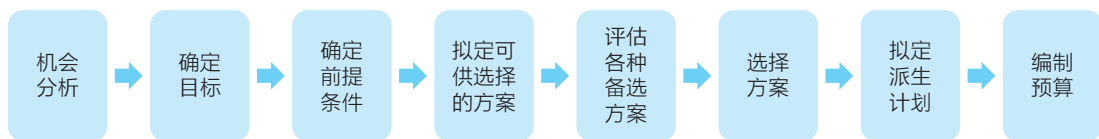


图 1-16 营销计划的编制过程

#### 1. 机会分析

在实际的营销计划工作开始之前，管理者应该对营销环境中的机会做一个扫描，确定能够取得成功的机会。管理者应考虑的内容包括公司期望的结果、存在的问题、成功的机会、把握这些机会所需要的资源和能力、公司的优势、公司的不足等。

#### 课堂互动

针对选择的公司及产品，请团队讨论分析营销机会。

#### 2. 确定目标

计划工作的第一个步骤就是为整个计划确立目标，也就是计划预期的成果，主要包括公司向哪里发展、打算实现什么目标、什么时候实现目标等。

#### 特别提示

确定目标时需要注意以下事项。

(1) 目标的价值。营销计划设立的目标应对公司的总目标有明显的价值并与之保持一致。

(2) 注意目标的内容及其优先顺序。在一定时间和条件下，几个共存的目标各自的重要性可能是不同的，不同目标的优先顺序将影响不同的行动内容和资源分配的先后顺序。因此，恰当地确定哪些成果应首先取得，即哪些是优先的目标，是目标选择

过程中的重要工作。

（3）目标应有明确的衡量指标，不能含糊不清。目标应尽可能量化，以便度量和控制。

### 3. 确定前提条件

选定目标即确定营销计划的预期成果，而确定的前提条件则是要确定整个营销计划活动所处的未来环境，包括外部的和内部的前提条件、定量的和定性的前提条件、可控的和不可控的前提条件等。

### 4. 拟定可供选择的方案

每项活动都有不同的途径、不同的解决方式和方法，要发掘出多种高质量的方案必须集思广益、开拓思路、大胆创新。但同样重要的是要进行初步筛选，减少被选择方案的数量，以便集中对一些最有希望的方案进行仔细的分析比较，选出最有可能实现目标的方案。

### 5. 评估各种备选方案

评价备选方案的尺度有两个方面：一是评价的标准；二是各个标准的相对重要性，即权数。



#### 特别提示

评价备选方案有以下几点注意事项。

- （1）特别注意发现每一个方案的制约因素或隐患。
- （2）将一个方案的预测结果与原有目标进行比较时，既要考虑到许多有形的可以用数量表示的因素，也要考虑到许多无形的不能用数量表示的因素。
- （3）要用总体的效益观点来衡量方案。

### 6. 选择方案

为了保持计划的灵活性，往往可能会选择两个甚至两个以上方案，并且决定首先采取哪个方案，再将其他方案进行细化和完善，作为后备方案。

### 7. 拟定派生计划

选择方案之后，营销计划工作并没有结束，还必须帮助涉及营销计划内容的各个部门制订支持总计划的派生计划。几乎所有的总计划都需要派生计划的支持和保证，完成派生计划是实施总计划的基础。派生计划如促销计划、销售计划、培训计划、采购计划、成本计划等。

### 8. 编制预算

编制预算就是把营销计划转变为营销预算，使之数字化，通过数字来反映整个营销计划，如销售预算、项目预算、工资预算、采购预算等。这样做主要有两个目的：第一，营销计划必然要涉及资源的分配，只有将其数字化才能汇总和平衡各类计划，分配好资源；第二，营销预算可以成为衡量计划完成度的标准。

## 营销管理案例

任何企业的经营计划总是在对周围环境分析的基础上, 根据企业经营资源情况来慎重编制的。



计划指标能这样上报吗

### 1.3.4 营销计划组织实施的常用方法

在实践中, 营销计划组织实施行之有效的方法主要有目标管理法、滚动计划法和网络计划法等方法。

#### 1. 目标管理法

##### 1) 目标的含义及分类

目标是组织或个人在某一特定时期内所寻求的最终结果。

(1) 从目标衡量程度划分。从目标衡量程度角度可以将目标分为定量目标和定性目标。

定量目标是可被衡量的目标, 如在本年度实现 20% 的销售增长率。定性目标一般用叙述性语句描述, 如在本年度制定新的报销制度。

(2) 从目标大小划分。从目标大小角度可将目标分为总目标和子目标。

总目标是一个组织所要实现或达到的总的结果。子目标是从总目标分解出来所要完成的具体目标。

(3) 从目标真实性划分。从目标真实性角度可以将目标分为宣称的目标和真实的目标。

宣称的目标是一个组织对其目标的官方陈述, 要使公众相信该组织打算做什么。这些陈述充其量不过是一种模糊的和带有公共关系技巧的目标陈述, 而不是真正体现组织到底追求什么的有实际意义的指导方针。当发现一个组织宣称的目标常常与其实际的追求南辕北辙时, 不必感到惊异, 一个组织有几种目标陈述是常事。宣称的目标的内容很大程度上取决于听众想听什么。

真实的目标是组织实际追求的, 由组织成员的行动规定的目标。如果想要了解一个组织的真实目标是什么, 只需仔细地观察组织成员实际在做什么。一个汽车维修中心, 说要提供快捷的、低成本的修理服务, 而实际上其服务平庸, 收费也高。由此可见, 真实的目标与宣称的目标是有可能背离的。

##### 2) 目标的作用

目标的作用可以概括为以下四个方面。

(1) 引领作用。管理是一个为了达到一定目标而协调集体活动做出努力的过程。如果不为达到一定的目标, 就无需管理。所以, 目标为管理工作指明方向。

(2) 激励作用。目标对组织成员具有激励作用, 从组织成员个人角度来看, 目标的激励作用主要表现在: 一是个人只有明确了目标后才能调动潜在的积极性; 二是个人只有在达到目标后, 才会产生成就感和满足感。

(3) 凝聚作用。组织是一个社会协作系统, 它是靠目标连接起来的。组织的凝聚力受到很多因素的影响, 其中一个因素就是组织目标, 特别是在组织目标充分体现了组织成员的需



摸高试验

要或者是变成了组织成员的共同利益和共同追求的目标时，能够大大激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力，使组织成为生机勃勃、相互团结的群体。

（4）评价、考核作用。目标是评价、考核组织管理人员和员工工作绩效的客观标准。组织绩效以及组织成员绩效是根据其行为是否符合组织目标及其对目标实现程度的估价。

### 3）良好目标的特征

（1）目标的多样性。组织目标总的来说只有一个，所谓目标的多样性是指总目标的不同侧面的反映。目标的多样性实际上使得总目标可以在许多方面具体化。多样性的目标之间不能有矛盾，否则总目标就变得不可理解。例如，一家公司总目标是在某一产品市场上占有绝对优势的地位，那么这一目标可以从不同侧面来表示：获得一定的利润率；市场占有率达到行业中占优势的地位；成本降低，具有价格竞争力；重点研究和开发适当产品；资金筹措和偿债能力好；逐步打开国际市场；员工福利改善；适当时候公开上市；公司内凝聚力增强；等等。

（2）目标的层次性。目标的层次性与组织的层次性有关。组织一般可分为四个层次：高层管理、中层管理、基层管理及基层作业层。组织层次的划分是因为组织规模大了以后，管理者的能力有限，不得不进行纵向分工和横向分工的结果。组织有了层次、组织成员有了自己的工作岗位，组织的运作、组织成员的分工合作都必须围绕组织目标的实现进行。



#### 特别提示

越是上层的目标越抽象，越是下层的目标越具体。

（3）目标的明确性。目标应明确具体，并且是可度量和量化的。只要可能，目标应该用数量表示，如增加 2 % 的利润，提高 1 % 的市场占有率等。定量目标对于执行者的业绩考察是比较容易的，如表 1-11 所示，对比之下，具体目标更可执行。但是，有些目标是不宜用数字表示的，硬性地把一些定性的目标数字化和简单化是不可取的。管理人员在组织中的地位越高，其定性目标就可能越多，如树立良好的公司形象、提高品牌美誉度等。

表 1-11 定性目标与定量目标对比

| 定性目标                                        | 定量目标                                                          |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. 大力改善产品不良<br>2. 强化客户服务意识<br>3. 本周要多拜访一些客户 | 1. 使产品不良率低于 1.5%<br>2. 使客户投诉率降至 1%<br>3. 本周拜访 3 个重要客户、5 个普通客户 |

（4）目标的可行性与挑战性。目标既应切实可行，又应具有挑战性。目标定得太高、不切实际，往往会挫伤员工的积极性，不管干得多努力还是达不到目标，将导致工作效率低下和员工士气低落。如果目标过低，则不能对员工产生任何激励。因此，目标必须具有挑战性，且经过一定努力可以实现，即“跳一跳，摘桃子”。

## 拓展知识

目标设定的 SMART 原则如图 1-17 所示。



图 1-17 SMART 原则

### 4) 目标管理

(1) 目标管理的产生及发展。“目标管理”的概念是管理学家彼得·德鲁克 1954 年在其名著《管理的实践》中最先提出的。他还提出了“目标管理和自我控制”的主张, 认为“企业的目的和任务必须转化为目标”, 如果“一个领域没有目标, 这个领域必然被忽视。各级管理人员只有通过这些目标对下级进行领导, 并以目标来衡量每个人的贡献大小, 才能保证一个组织的总目标的实现, 如果没有一定的目标来指导每个人的工作, 则组织的规模越大, 人员越多, 发生冲突及浪费的可能性就越大”。因此, 他提出, 让每个职工根据总目标要求自己制订个人目标, 并努力达到个人目标, 这样就能使总目标的实现更有把握。为了达到这个目的, 他还主张, 在目标实施阶段和成果评价阶段, 应做到充分信任员工, 实行权限下放和民主协商, 使员工实行自我控制, 独立自主地完成自己的任务; 此外, 成果的考核、评价和奖励也必须严格按照每个员工目标任务的完成情况和实践成果来进行, 以便进一步激励每个员工的工作热情, 发挥每个人的主动性和创造性。德鲁克的以上见解在当时的企业界和管理学家中产生了巨大的影响, 并为目标管理的实际应用打下了坚实的基础。我国企业于 20 世纪 80 年代初开始引进目标管理法, 并取得了较好成效。

(2) 目标管理的设定方法。传统的目标设定方法是目标由组织的最高层管理者设定, 然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。这是一种单向的过程, 由上级给下级规定目标, 是典型的“命令式管理”。目标在从抽象到具体的过程中, 不得经过组织的层层过滤, 在每一层加上可操作性含义, 即根据自己的理解甚至是偏见来规定具体目标。

某公司各层管理者和员工的目标如下。

- ①高层管理目标: 我们需要改进公司的绩效。
- ②事业部管理者目标: 我希望看到本事业部利润有重大改进。
- ③部门管理者目标: 增加利润, 不管用什么方法。
- ④雇员个人目标: 不要担心质量, 只要干得快。





显然，这种目标设定是不科学的。

目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法。它是一个组织的上下级管理人员和组织内的所有成员共同制定目标，以及共同实施目标的一种管理方法。把目标作为管理手段，通过目标进行管理，以自我控制为主，注重工作成果的管理方法和制度。目标管理是以 Y 理论为基础，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。

### 营销管理案例



某企业目标管理分解图

某企业目标管理采用自上而下、自下而上层层展开，企业的部门、车间、班组管理人员和员工共同分解制定目标，并通过具体化保证措施共同实施目标。



### 拓展知识

目标管理的实质有以下几点。

（1）重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。实行这种制度能使员工发现工作的兴趣和价值，享受工作的满足感和成就感。上下级关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。

（2）建立目标锁链与目标体系。目标要具有层次性，要形成一个目标锁链和层次体系。主要目标与分目标之间，各部门目标之间要相互配合，方向一致。每个管理人员和员工的分目标就是组织总目标对他的要求，同时也是他对总目标的贡献。只有每个人都完成了自己的分目标，组织总目标才有完成的希望。

（3）重视成果。目标管理以制订目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和评奖的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

### 5) 目标管理的程序

（1）目标的制订与展开。在目标管理中，目标的制订是一项工作量繁重的重要工作。它要求建立一个以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系。目标的制订要建立在对外部环境和内部条件充分分析研究的基础上，要从组织外部和内部两个方面寻找确定目标的依据。一般，外部的依据大致源于国家的政策法规、国家和社会的发展规划、市场动态、科技发展趋势、竞争对手动向等；内部的依据大致源于高层决策人物的战略思想、员工的愿望要求、组织所拥有的资源实力、可调动资源的多寡、组织存在的问题和相对优势所在等。组织应根据特定的外部环境和内部条件，通过领导意图和员工意图的上下沟通，对目标反复商讨、评议、修改，取得一致看法后确定目标。制订的目标既要保证提高组织业绩，又要能激励和提高广大员工的积极性和创造性。

组织的总目标制订以后，就要把它分解落实到下属各部门、各单位直至员工个人，即目

标展开。这一个展开的过程是自上而下的过程，但这一过程只是上级给下级的一个初步的推荐目标，不是最后决定了的目标。组织体系中的每个层次、每个部门、每个成员可以根据自己的岗位分工和职责要求，结合初步下达的目标进行思考分析，最终提出自己的目标。自己的目标提出后必须按层级上报，这是自下而上的过程。组织对自下而上的目标与下达目标进行比较，分析差异，征询下级意见，进行修订后再下达，下级各方仍可以修正并再次上报。经过上下多次反复，最终将组织目标分解成一个目标体系，下达给组织相应的层次、部门和成员。



### 特别提示

在目标展开的格式上以实用、简明、易行为佳。

### 营销管理案例

某汽车厂采用了竖向展开的宝塔型目标体系。



宝塔型目标体系

(2) 目标的实施。目标的实施要做好以下两方面的工作。

第一，权限下放和自我控制。在目标实施过程中，上级关心的是下级是否根据方针达到目标，取得最终成果，至于下级采取什么方法，通过什么途径来达到目标，则可以由下级自主选择决定。因此，在实施过程中，上级要尽可能下放权限，给下级以自由处理的余地。自我控制是实施目标管理中一个很重要的指导思想。所谓自我控制，是组织员工根据自己所担负的责任，按照目标承包责任制的要求，在实施目标中进行自主的管理。自我控制的最大成效，就是使员工感到不是哪个上级要我干，而是从内心发出我要干的愿望，并以此指导自己的行动，从而充分发挥自己最大的积极性，把各项工作做好。

第二，实施过程的检查和控制。目标的实施如果没有检查，就会变成放任自流，检查可以促进各部门和个人认真地实现目标。可以通过经常检查指导，采取帮助的态度，甚至给予必要的资源支持来使得下级部门、组织成员达到他们的目标。

(3) 目标成果的评价。对目标成果的评价是目标管理的最后一个阶段。这个阶段的工作内容是当目标实施活动已按预期要求结束时，就必须按照定量目标值对实际取得的成果做出评价，并使这种评价与奖励挂钩；同时，还要把评价结果及时反馈给执行者，让其主动地总结经验教训。根据一些企业的实践来看，搞好成果评价工作的关键是必须把评定结果与集体和个人的经济利益真正挂钩，严格遵循按劳分配、奖勤罚懒的原则。

目标管理过程中的业绩考评可以有两种方式：一种是各层次、各部门、各个成员的自我考评，即自己对照目标和自己所取得的工作业绩来判断自己做得如何，好或差；另一种是组织的上级部门对下级部门及组织成员进行考评，考评过程也是对照工作业绩与下达的目标进行分析评判。需要指出的是，对于那些尚未完成目标值或在工作中存在明显缺点或不足的员工，在追究责任的同时，应热情帮助其总结教训，分析、研究存在的种种问题，找出解决问题的方法，指出今后努力的方向，激励其发挥出更大干劲。

成果评价工作完毕，即目标管理的一个循环周期宣告结束，但是目标管理是一个不间断的、反复出现的循环过程，每一个新的循环周期的目标体系都是在前一个循环周期的实践基础上建立起来的，如图 1-18 所示。

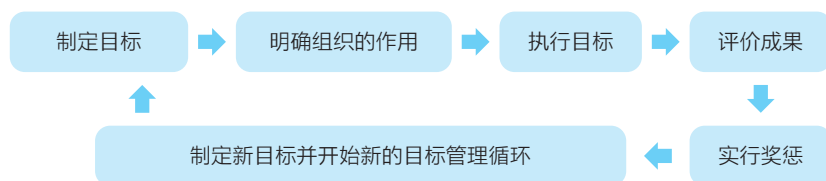


图 1-18 目标管理的过程

## 6) 对目标管理的评价

目标管理的优点主要有以下几点。

- (1) 有助于提高管理水平。
- (2) 有利于暴露组织机构中的缺陷。目标管理可使主管人员把组织的作用和结构搞清楚，从而尽可能地把主要目标所要取得的成果落实到对实现目标负有责任的岗位上。
- (3) 有利于调动人们的积极性、创造性和责任心。目标管理使人们不再只是做工作、执行指导和等待指导与决策，他们都是有着明确目的的个人。
- (4) 有利于进行更有效的控制。管理控制的主要问题之一是要懂得如何进行监督，而一套明确的可考核的目标就是管理者了解如何进行监督的最好指导。

目标管理的缺点主要体现在以下几个方面。

- (1) 目标设置困难。许多岗位工作难以使目标量化和具体化。
- (2) 强调短期目标。一方面，短期目标比较具体，易于分解，而长期目标比较抽象，难以分解；另一方面，短期目标易迅速见效，长期目标则不然。所以，在实施目标管理中，组织似乎常常强调短期目标，这对组织发展不利。
- (3) 无法权变。目标一旦确定就不能轻易改变，这使得组织运作缺乏弹性，无法通过权变来适应变化多端的外部环境。

(4) 目标管理的假设不一定都存在。目标管理对人的动机做了过分乐观的假设：大多数人都能发挥潜力、承担责任，有事业心，把工作中的成就看得比金钱更重要。这是“自我实现人”假设，即 Y 理论。现实并不完全是这样，特别是将目标的考核和奖励关联在一起以后，往往是指标要低、出力要少、奖励要多，因此在商定目标时，如果没有科学管理做基础，没有齐全的资料数据，同时又缺乏全局观点的话，很容易产生“留一手”“打埋伏”等互相摸底、讨价还价的行为，从而破坏了信任的气氛。当然，这种破坏也可能由上级引起，通过某种形式让下级接受自己设定的比较高的目标。

(5) 商定目标费时，管理成本增加。商定目标需要上下沟通，统一思想，这是很费时间的。每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能会忽略相互协作和组织目标的实现，容易滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向，导致管理成本增加。

## 营销管理案例

某公司决定在整个公司内实施目标管理，并根据目标实施和完成情况，每年进行一次绩效评估。



某公司的目标管理

### 2. 滚动计划法

由于环境在不断变化，在计划的执行过程中，现实情况和预想的情况往往会有较大的出入，这就需要定期对计划做出必要的修正。

滚动计划法是一种定期修改未来计划的方法，其基本思想是根据计划执行的情况和环境变化的情况定期调整未来的计划，并不断逐期向前推移，使短期计划和中期计划有机地结合起来。在滚动计划中，采用远粗近细的方法，即把近期的详细计划和远期的粗略计划结合在一起，在近期计划完成后，再根据执行结果的情况和新的环境变化逐步细化并修正远期计划。

#### 1) 滚动计划法的编制过程

在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时间（如一年或一个季度等，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，对原计划进行必要的调整，以确保计划目标的实现。每次调整都保持原计划期限不变，只将计划期限顺序向前推进一个滚动期，或者说平行移动一个滚动期，如图 1-19 所示。



图 1-19 五年期的滚动计划图

## 营销管理案例

某公司以一个季度为一个滚动期，运用滚动计划法进行生产计划编制。



某公司滚动计划编制过程

#### 2) 滚动计划法的特点

滚动计划法把计划工作看成一种不间断的运动，使整个计划处于适时的变化和发展之中，避免了计划的凝固化，提高了计划的适应性。由于计划内容随着内外部条件的变化而不断调整，因此便于对不同时限的计划进行衔接和协调，提高计划的指导作用。

滚动计划法有以下优点：第一，推迟了对远期计划的决策，增加了计划的准确性，提高

了计划工作的质量；第二，使近、远期计划能够相互衔接，即保证了远期计划的指导作用，使得各期计划能够基本保持一致；第三，使计划更富有弹性，特别是在环境不断变化的今天，有助于提高组织的应变能力。

滚动计划法也有缺点，主要是工作量比较大，需要大量的人力和时间。

### 3. 网络计划法

网络计划技术是指用于工程项目的计划与控制的一项管理技术。网络计划法是 19 世纪 50 年代末发展起来的，依其起源有关键路线法（critical path method, CPM）与计划评审法（program evaluation and review technique, PERT）之分。网络计划方法的运用对于减少人力、物力、财力资源的占用与消耗起到了积极的推动作用。该方法的基本原理是将一项工作分为若干作业，然后按照作业的顺序进行排列，应用网络图对整个工作进行总体规划和调配，以使用最少的人力、物力和财力资源以及最快的速度完成整个工作。网络计划技术的基本步骤如图 1-20 所示。

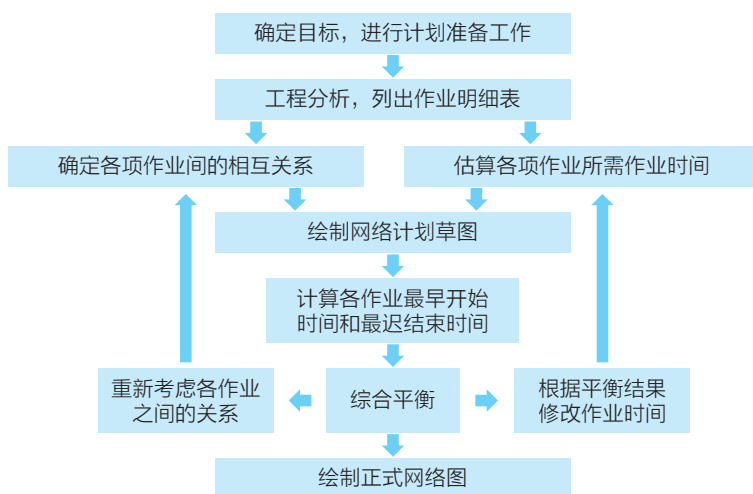


图 1-20 网络计划技术的基本步骤

#### 1) 网络图

网络图是网络计划技术的基础。任何一项任务都可被分解成许多工作，根据这些工作在时间上的衔接关系，用箭线表示它们的先后顺序，画出一个各项工作相互联系、注明所需时间的箭线图，这个箭线图就叫作网络图，如图 1-21 所示。

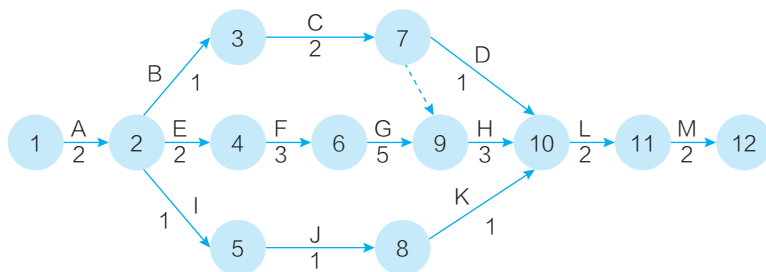


图 1-21 网络图



网络图由以下部分构成。

(1) 工序(活动, 工作、作业)。箭线(→)上面标写作业代号, 下面标写作业完成时间; 有些工序既不占时间, 也不消耗资源, 是虚设的。这是为了清楚地表示作业之间的关系, 避免工序间关系的含混不清。

(2) 事项(结点)。圆圈(○)是两个工序间的连接点。一个网络图中只有一个始点事项, 一个终点事项, 其余为中间事项。

(3) 路线。路线是网络图中由始点事项出发, 沿箭线方向前进, 连续不断地到达终点事项的一条通道。一个网络图中往往存在多条路线。比较各路线的路长, 可以找出一条或几条最长的路线, 这种路线被称为关键路线, 关键路线上的工序被称为关键工序。

例如, 图 1-21 中从始点 1 连续不断地走到终点 12 的路线有 4 条, 如图 1-22 所示。其中, 路线一的路长为 10, 路线二的路长为 12, 路线三的路长为 19, 路线四的路长为 9。路线三为关键路线, 路线三上的工序 A、E、F、G、H、L、M 为关键工序。

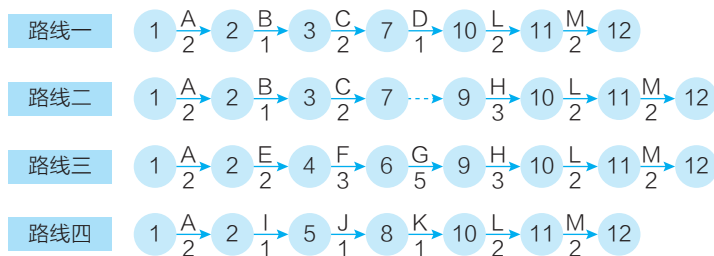


图 1-22 四条路线

## 2) 绘制网络图的四个步骤

- (1) 确定完成项目必须进行的每一项活动, 完成每项活动都会产生事件或结果。
- (2) 确定活动完成的先后次序。
- (3) 绘制从起点到终点的活动流程图, 明确表示出每项活动与其他活动的关系, 用圆圈表示事件, 用箭线表示活动, 得到箭线流程图。
- (4) 估计和计算每项活动的完成时间。

## 3) 网络计划法的优点

网络计划法的优点主要有以下六点。

- (1) 能把整个工程各项任务的时间顺序和相互关系清晰地表示出来, 并指出完成工程的关键环节和路线, 使管理人员在制订计划时既可以统筹安排, 又不失去重点。
- (2) 可对工程的时间进度与资源利用程度实行优化。通过调动非关键路线上的人力、物力与财力加强关键作业, 既可节省资源, 又能加快工程进度。
- (3) 可事先评价达到目标的可能性, 指出实施中可能发生的困难点和这些困难点对整个任务产生的影响, 以便准备好相应的措施, 以降低完不成任务的风险。
- (4) 便于组织和控制, 特别是对于复杂的大项目, 可分成许多子系统采取分别控制。
- (5) 应用范围十分广泛, 适用于各行各业。

网络计划法的缺点是绘图的难度和修改的工作量都很大, 要求应用者有较高的文化素质, 识图较困难。





## 项目总结回顾

在项目 1 中，你学习或实践了以下内容。

管理营销战略与计划的关键活动包括营销战略管理、营销决策管理、营销计划管理等，主要内容有编制公司业务战略规划的过程，营销计划的主要内容，决策的类型、营销决策的过程以及营销决策的常用方法，计划的类型、营销计划编制的过程以及营销计划组织实施的常用方法。



## 项目实践训练

### 撰写 ×× 公司营销战略与计划管理项目报告

#### 实践目的

通过 ×× 公司营销战略与计划管理项目报告的撰写，进一步理解公司宗旨、使命的内涵，熟悉编制业务战略规划的过程、营销决策的过程及常用方法、营销计划及其实施推进过程、方法。掌握战略业务单位分析方法、新业务发展战略的途径与类型的有效选择和设计，提高营销管理实践能力。

#### 实践内容

根据团队选择的公司，在市场分析的基础上，团队分工协作、精心谋划，撰写所选公司营销战略与计划管理的项目报告。报告至少应包括以下方面的内容。

1. 介绍公司产品与服务。
2. 分析公司宗旨和使命。
3. 分析公司战略业务单位。
4. 设计公司新业务发展战略。
5. 设计一个使用头脑风暴法或德尔菲法决策的方案。

#### 实践要求

1. 学生分为若干个项目团队，每个团队 4 ~ 6 人，并选举组长。
2. 将所选公司产品与服务介绍、公司宗旨和使命分析、公司战略业务单位分析、公司新业务发展战略设计、公司营销决策方案设计等方面的任务进行分配，每人负责一个方面。

具体要求如下。

- (1) 公司宗旨和使命分析至少包括公司宗旨分析和公司远景使命分析等内容。
- (2) 公司战略业务单位分析可选择运用通用电气公司法（GE 法）或波士顿矩阵法进行分析。
- (3) 公司新业务发展战略设计从三大类途径（密集型发展战略、一体化发展战略、多元化发展战略）、九种类型（市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、水平一体化、同心多元化、水平多元化、混合多元化）进行选择设计。
- (4) 营销决策方案的设计可运用头脑风暴法或德尔菲法就某营销管理事项进行决策。

3. 团队组长牵头负责公司营销战略与计划管理项目报告的撰写，并负责团队及项目任务的管理、协调工作。

### 实践步骤

1. 团队组建及分工。
2. 资料收集与整理。
3. 某项目任务分析或方案的撰写。
4. 团队讨论。
5. 修改与整合。
6. 撰写营销战略与计划管理项目报告。
7. 交流、评价、总结（包括团队之间、教师与学生个人或团队之间）。
8. 完善项目报告。

### 实践考核

完成实践活动后请填写表 1-12。

表 1-12 评价表（1）

| 评价内容    | 评价要点                         | 自我评价  | 小组互评  | 教师评价  |
|---------|------------------------------|-------|-------|-------|
| 团队项目报告  | 全局意识<br>前瞻意识<br>创新思维<br>精心谋划 | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ |
| 团队分工协作  | 敬业乐群<br>尽心尽责<br>互助友爱         | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ |
| 个人完成项目  | 独立思考<br>按时完成                 | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ |
| 个人现场展示  | 语言流畅<br>大方得体<br>举止规范         | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ | ☆☆☆☆☆ |
| 自我总结与反思 |                              |       |       |       |