

## 如何做行业研究

第 1 部分行业研究定义.....	1
1.1 相关概念.....	1
1.2 竞争情报.....	2
1.3 什么是行业研究报告？.....	3
1.4 行业研究报告的特点.....	3
第 2 部分行业研究的主要程序.....	4
第 3 部分行业研究的工具方法.....	4
3.1PEST 分析法.....	6
3.2 波特五力分析模型.....	7
3.3 波士顿分析模型.....	12
3.4 安索夫矩阵.....	15
3.5GE 矩阵.....	16
3.6 麦肯锡战略 7S 模型.....	18
3.7 产品生命周期曲线.....	20
3.8SWOT 分析.....	21
3.9 价值链的运用.....	26
3.10 商业形态对比与演变.....	31
3.11 不同企业研究分析与差异比较.....	31
3.12 消费市场的差异比较（消费品市场与企业市场）.....	31
3.13 竞争对手对比分析.....	31
第 4 部分行业研究报告构成.....	31
4.1 行业概况.....	31
4.2 行业环境.....	31
4.3 产品状况.....	32
4.4 企业状况.....	32
4.5 趋势对策.....	33
5 行业研究注意事项.....	33
5.1 图表数据.....	33
5.2 内容详实.....	33
5.3 语言简练.....	33
附：商业计划书目录.....	34

### 第 1 部分行业研究定义

#### 1.1 相关概念

行业定义，行业市场，产业定义，产业市场，产业研究，行业研究，竞争情报，行业研究报告；

#### 明确定义的重要性

虽然调查的每一个步骤都十分重要，但明确地定义问题又是最重要的。问题的定义包括对整个问题的叙述以及确定研究问题的具体组成部分。只有问题定义清楚了，才能进一步去设计和执行。如果对问题没有正确理解或定义有毛病，那么所有的努力、包括花费的人力和物力，都未用在真正需要解决的问题上，这将会是很大的浪费。问题没有明确地定义，就必将导致调研项目的失败。明确定义问题的重要性是怎样强调都不会过头的。

### **行业研究定义**

行业研究是通过深入研究某一行业发展动态、规模结构、竞争格局以及综合经济信息等，为企业自身发展或行业投资者等相关客户提供重要的参考依据。

企业通常通过自身的营销网络了解到所在行业的微观市场，但微观市场中的假象经常误导管理者对行业发展全局的判断和把握。一个全面竞争的时代，不但要了解自己现状，还要了解对手动向，更需要将整个行业系统的运行规律了然于胸。

### **行业研究主要任务**

以客户需求为导向，以行业为主线，整合行业、市场、企业、用户等多层面数据和信息资源，帮助客户准确把握所关注行业的发展趋势，为企业的发展战略和资源整合提供依据。

提炼行业的演变规律，反映行业生态，研究标杆企业的竞争优势；

我们不做过多的资产财务等方面的分析和比较，旨在通过对行业的把握和相关标杆企业的分析，明确客户企业的战略定位和资源配置方式，从而提升企业的管理水平，改善企业的经营状况对企业而言，发展战略的制定通常由三部分构成：外部的行业研究、内部的企业资源评估以及基于两者之上的战略制定和设计。

行业与企业之间的关系是面和点的关系，行业的规模和发展趋势决定了企业的成长空间；企业的发展永远必须遵循行业的经营特征和规律。

## **1.2 竞争情报**

竞争情报是关于竞争环境、竞争对手、竞争态势和竞争策略的信息和研究。它既是一种过程（对竞争信息的收集和分析过程），也是一种产品（包括由此形成的情报或策略）。一般简称为 CI（Competitive Intelligence）。

## **1.3 什么是行业研究报告？**

行业市场研究介于产业研究与市场研究之间，糅合两者的精华，属于企业战略研

究的范畴。一般来说，行业（市场）分析报告研究的核心内容包括以下三方面：

一是研究行业的生存背景、产业政策、产业布局、产业生命周期、该行业在整体宏观产业结构中的地位以及各自的发展演变方向与成长背景；

二是研究各个行业市场内的特征、竞争态势、市场进入与退出的难度以及市场的成长性；

三是研究各个行业在不同条件下及成长阶段中的竞争策略和市场行为模式，给企业提供一些具有操作性的建议。

因此，行业研究的意义不在于教导如何进行具体的营销操作，而在于为企业提供若干方向性的思路 and 选择依据，从而避免发生“方向性”的错误。

## **1.4 行业研究报告的特点**

### **◎ 内容**

行业环境分析：行业环境是对企业影响最直接、作用最大的外部环境。

行业结构分析：行业结构分析主要涉及到行业的资本结构、市场结构等内容。一般来说，主要是行业进入障碍和行业内竞争程度的分析。

行业市场分析：主要内容涉及行业市场需求的性质、要求及其发展变化，行业的市场容量，行业的分销通路模式、销售方式等。

行业组织分析：主要研究行业对企业生存状况的要求及现实反映，主要内容有：企业内的关联性，行业内专业化、一体化程度，规模经济水平，组织变化状况等。

行业成长性分析：是指分析行业所处的成长阶段和发展方向。当然，这些内容还只是常规分析中的一部分，而在这些分析中，还有不少一般内容和特定内容。例如，在行业分析中，一般应动态地进行行业生命周期的分析，尤其是结合行业周期的变化来看公司市场销售趋势与价值的变动。

### **◎ 纵深研究**

行业研究分为一般性研究和专业性研究、浅表性研究和纵深研究，只有进行纵深研究才能真正发现公司的价值形成和来源构成。要进行行业的纵深研究，必须在深入调查的基础上进行大量的基础研究和实证分析。例如，不同行业间的技术传递和转移过程，是直接关系到不同行业的兴衰和转化的过程，对于这一问题的研究，就是纵深研究的范围。

## **第 2 部分行业研究的主要程序**

### **4 大步**

- 1, 准确界定研究内容
- 2, 设计研究方案
- 3, 开展行动研究
- 4, 总结研究成果

资料搜集整理（目的明确，分类清晰）；

对行业趋势的分析和把握，企业在行业中的位置；对行业内标杆企业的分析推导出行业领先的关键成功因素；

通过以上步骤明确行业、企业及业务等各价值链上的关键环节；确定企业的发展方向；寻找与领先企业的差距，改善资源配置，扬长避短；

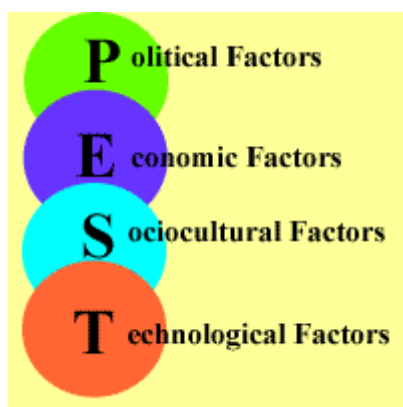
### 第 3 部分行业研究的工具方法

#### 3.1PEST 分析

##### PEST 分析法

启动营销程序之前必须考虑公司的市场环境，这一点很重要。事实上，市场环境分析应该是一项长期的工程，并对营销计划产生全方位的影响。公司的市场营销环境包含以下几个方面：

1. 内部环境，例如公司员工（或者内部顾客）、办公科技、工资、财务等。
2. 微观环境，例如外部顾客、代理商与分销商、供货商、竞争对手等。
3. 宏观环境：例如国家政策（或者法律），经济力量、社会与文化力量、科技力量。这些就是所谓的 PEST 要素。



政治要素（Political Factors）：

政治会对企业监管、消费能力以及其他与企业有关的活动产生十分重大的影响力。你必须牢记以下几点：

1. 政治环境是否稳定？
2. 国家政策是否会改变法律从而增强对企业的监管并收取更多的赋税？
3. 政府所持的市场道德标准是什么？
4. 政府的经济政策是什么？
5. 政府是否关注文化与宗教？
6. 政府是否与其他组织签订过贸易协定，例如欧盟（EU），北美自由贸易区（NAFTA），东盟（ASEAN）等？

#### 经济要素（Economic Factors）：

市场营销人员需要从短期与长期两个方面来看待一个国家的经济与贸易，特别是在进行国际营销的时候。你可以参考以下几点：

1. 利率。
2. 通货膨胀率与人均就业率。
3. 人均 GDP 的长远预期等。

#### 社会与文化要素（Sociocultural Factors）：

各国的社会与文化对于企业的影响不尽相同。社会与文化要素十分重要，包括以下几点：

1. 信奉人数最多的宗教是什么？
2. 这个国家的人对于外国产品和服务的态度如何？
3. 语言障碍是否会影响产品的市场推广？
4. 消费者有多少空闲时间？
5. 这个国家的男人和女人的角色分别是什么？
6. 这个国家的人长寿吗？老年阶层富裕吗？
7. 这个国家的人对于环保问题是如何看待的？

#### 科技要素（Technological Factors）：

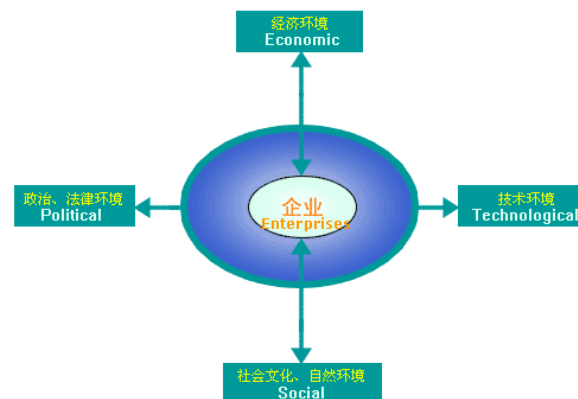
科技不仅是全球化的驱动力，也是企业的竞争优势所在。下面几点解释了何为科技要素：

1. 科技是否降低了产品和服务的成本，并提高了质量？
2. 科技是否为消费者和企业提供了更多的创新产品与服务，例如网上银行、新一代手机等？
3. 科技是如何改变分销渠道的，例如网络书店、机票、拍卖等？
4. 科技是否为企业提供了一种全新的与消费者进行沟通的渠道，例如 Banner

广告条、CRM 软件等？

### 3.1PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治，E 是经济，S 是社会，T 是技术。在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这四个因素来进行分析企业集团所面临的状况。



#### (一)政治法律环境

政治环境主要包括政治制度与体制，政局，政府的态度等；法律环境主要包括政府制定的法律、法规。

#### (二)经济环境

构成经济环境的关键战略要素：GDP、利率水平、财政货币政策、通货膨胀、失业率水平、居民可支配收入水平、汇率、能源供给成本、市场机制、市场需求等。

#### (三)社会文化环境

影响最大的是人口环境和文化背景。人口环境主要包括人口规模、年龄结构、人口分布、种族结构以及收入分布等因素。

#### (四)技术环境

技术环境不仅包括发明，而且还包括与企业市场有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用背景。

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治（Politics），E 是经济（Economy），S 是社会（Society）

，T 是技术（Technology）。在分析一个企业集团外部所处的背景的时候，通常是通过这四个因素来进行分析企业集团所面临的状况。

#### 1.P 政治法律环境

政治环境主要包括政治制度与体制，政局，政府的态度等等；法律环境主要包括

政府制定的法律、法规。

## 2.E 经济环境

构成经济环境的关键战略要素：**GDP**、利率水平、财政货币政策、通货膨胀、失业率水平、居民可支配收入水平、汇率、能源供给成本、市场机制、市场需求等。

## 3.S 社会文化环境

影响最大的是人口环境和文化背景。人口环境主要包括人口规模、年龄结构、人口分布、种族结构以及收入分布等因素。

## 4.T 技术环境

技术环境不仅包括发明，而且还包括与企业市场有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用背景。

提示：

**A.PEST** 分析，其信息收集是长期的、艰苦的。政府工作报告、行业协会的数据、专业论坛的观点、法律法规的变动…你有信心覆盖到欲分析的每一点么？如果没有，你能覆盖一些主要方面么？

**B.**对于任何企业，**PEST** 中的某一项或者几项影响较大，所以要抓住重点，对一个或者几个方面深入分析，其他则一概而过。所以你应该判断重点在那里？

**C.**不要忘记，**PEST** 针对的是宏观环境，不是每一个建议都需要宏观环境的分析，做不好就成了花架子，假、大、空，会是读者的第一反应，牢记这点是很重要的。

## 3.2 波特五力分析模型

### 波特五力分析模型

五种力量模型，我比较喜欢这么叫，将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业 and 公司的不同而变化。

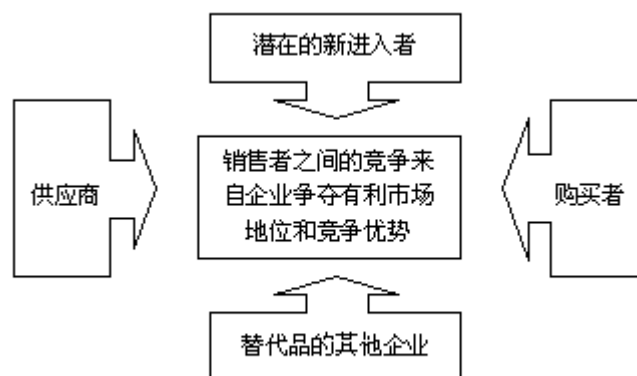
### 波特五力分析模型

## 一、简介

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是： 供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

## 二、详解

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业 and 公司的不同而变化，如下图所示：



### 1. 供应商的讨价还价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什麼投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说，满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量：

- 供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户。
- 供方各企业的产品各具有一定特色，以致于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品。
- 供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买主难以进行后向联合或一体化。



## [编辑]2. 购买者的讨价还价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说，满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量：

- 购买者的总数较少，而每个购买者的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例。
- 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。
- 购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。
- 购买者有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化。

## [编辑]3. 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入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（如国家综合平衡统一建设的石化企业）、不受规模支配的成本劣势（如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等）、自然资源（如冶金业对矿产的拥有）、地理环境（如造船厂只能建在海滨城市）等方面，这其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突破的。预期现有企业对进入者的反应情况，主要是采取报复行动的可能性大小，则取决于有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。总之，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。

## [编辑]4. 替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。首先，现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；第二，由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；第三，源自替代品生产者

的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就越强；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。

#### [编辑]5. 行业内现有竞争者的竞争

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。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，其竞争强度与许多因素有关。

一般来说，出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧，这就是：行业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个战略行动如果取得成功，其收入相当可观；行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争代价更高。在这里，退出障碍主要受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面考虑的影响，具体包括：资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁，而且客户必面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处，例如要求得到很大的市场份额，否则客户可以通过设置进入壁垒，包括差异化和转换成本来保护自己。当一个客户确定了其优势和劣势时(参见 SWOT 分析)，客户必须进行定位，以便因势利导，而不是被预料到的环境因素变化所损害，如产品生命周期、行业增长速度等等，然后保护自己并做好准备，以有效地对其它企业的举动做出反应。

根据上面对于五种竞争力量的讨论，企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

三、以下图例显示波特五力模型与一般战略的关系

波特五力模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一 般 战 略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方侃价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方侃价能力	更好地抑制大卖家的侃价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的侃价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的产品和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

四、波特五力分析模型的缺陷

实际上，关于五力分析模型的实践运用一直存在许多争论。目前较为一致的看法是：该模型更多是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。

该模型的理论是建立在以下三个假定基础之上的：

- 1、制定战略者可以了解整个行业的信息，显然现实中是难于做到的；
- 2、同行业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系；
- 3、行业的规模是固定的，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手共同做大行业的蛋糕来获取更大的资源和市场。同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

因此，要将波特的竞争力模型有效地用于实践操作，以上在现实中并不存在的三项假设就会使操作者要么束手无策，要么头绪万千。

波特的竞争力模型的意义在于，五种竞争力量的抗争中蕴含着三类成功的战略思想，那就是大家熟知的：总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

### 3.3 波士顿分析模型



#### 波士顿矩阵

波士顿矩阵是由美国大型商业咨询公司——波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）首创的一种规划企业产品组合的方法。问题的关键在于要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，只有这样企业的生产才有意义。同时，如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有二个：即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大，销售增长率高，可以显示产品发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强；如果仅有市场引力大，而没有相应的高销售增长率，则说明企业尚无足够实力，则该种产品也无法顺利发展。相反，企业实力强，而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：①销售增长率和市场占有率“双高”的产品群（明星类产品）；②销售增长率和市场占有率“双低”的产品群（瘦狗类产品）；③销售增长率高、市场占有率低的产品群（问号类产品）；④销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）。

#### 1. 基本原理与基本步骤

（1）基本原理。本法将企业所有产品从销售增长率和市场占有率角度进行再组合。在座标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，各以 10%

和 20%作为区分高、低的中点，将座标图划分为四个象限，依次为“问号(?)”、“明星(★)”、“现金牛(¥)”、“瘦狗(×)”。在使用中，企业可将产品按各自的销售增长率和市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品作出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持“问号”、“明星”、“现金牛”产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

(2) 基本步骤。主要包括：

①核算企业各种产品的销售增长率和市场占有率。销售增长率可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是一年或是三年以至更长时间。市场占有率，可以用相对市场占有率或绝对市场占有率，但是用最新资料。基本计算公式为：  
本企业某种产品绝对市场占有率=该产品本企业销售量/该产品市场销售总量  
本企业某种产品相对市场占有率=该产品本企业市场占有率/该产品市场占有率最大者（或特定的竞争对手）的市场占有率

② 绘制四象限图。以 10%的销售增长率和 20%的市场占有率为高低标准分界线，将座标图划分为四个象限。然后把企业全部产品按其销售增长率和市场占有率的大小，在座标图上标出其相应位置（圆心）。定位后，按每种产品当年销售额的多少，绘成面积不等的圆圈，顺序标上不同的数字代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

## 2. 各象限产品的定义及战略对策

波士顿矩阵对于企业产品所处的四个象限具有不同的定义和相应的战略对策。

(1)明星产品(stars)。它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。发展战略以投明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

(2)现金牛产品(cash cow)，又称厚利产品。它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无需增大投资。因而成为企业回收资金，支持其它产品，尤其明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其它投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其它产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长

率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

(3)问号产品(question marks)。它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其它将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

(4)瘦狗产品(dogs)，也称衰退类产品。它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其它事业部合并，统一管理。

### 3. 波士顿矩阵的应用法则

按照波士顿矩阵的原理，产品市场占有率越高，创造利润的能力越大；另一方面，销售增长率越高，为了维持其增长及扩大市场占有率所需的资金亦越多。这样可以使企业的产品结构实现产品互相支持，资金良性循环的局面。按照产品在象限内的位置及移动趋势的划分，形成了波士顿矩阵的基本应用法则。

第一法则：成功的月牙环。在企业所从事的事业领域内各种产品的分布若显示月牙环形，这是成功企业的象征，因为盈利大的产品不只一个，而且这些产品的销售收入都比较大，还有不少明星产品。问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。若产品结构显示的散乱分布，说明其事业内的产品结构未规划好，企业业绩必然较差。这时就应区别不同产品，采取不同策略。

第二法则：黑球失败法则。如果在第四象限内一个产品都没有，或者即使有，其销售收入也几乎近于零，可用一个大黑球表示。该种状况显示企业没有任何盈利大的产品，说明应当对现有产品结构进行撤退、缩小的战略调整，考虑向其它事业渗透，开发新的事业。

第三法则：东北方向大吉。一个企业的产品在四个象限中的分布越是集中于东北方向，则显示该企业的产品结构中明星产品越多，越有发展潜力；相反，产品的分布越是集中在西南角，说明瘦狗类产品数量大，说明该企业产品结构衰退，经

营不成功。

第四法则：踊跃移动速度法则。从每个产品的发展过程及趋势看，产品的销售增长率越高，为维持其持续增长所需资金量也相对越高；而市场占有率越大，创造利润的能力也越大，持续时间也相对长一些。按正常趋势，问题产品经明星产品最后进入现金牛产品阶段，标志了该产品从纯资金耗费到为企业提供效益的发展过程，但是这一趋势移动速度的快慢也影响到其所能提供的收益的大小。

如果某一产品从问题产品（包括从瘦狗产品）变成现金牛产品的移动速度太快，说明其在高投资与高利润率的明星区域时间很短，因此对企业提供利润的可能性及持续时间都不会太长，总的贡献也不会大；但是相反，如果产品发展速度太慢，在某一象限内停留时间过长，则该产品也会很快被淘汰。

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

### 3.4 安索夫矩阵

安索夫矩阵是以  $2 \times 2$  的矩阵代表企业企图使收入或获利成长的四种选择，其主要的逻辑是企业可以选择四种不同的成长性策略来达成增加收入的目标。

1、市场渗透——以现有的产品面对现有的顾客，以其目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略，藉由促销或是提升服务品质等等方式来说服消费者改用不同品牌的产品，或是说服消费者改变使用习惯、增加购买量。

2、市场开发——提供现有产品开拓新市场，企业必须不同的市场上找到具有相同产品需求的使用者顾客，其中往往产品定位和销售方法会有所调整，但产品本身的核心技术则不必改变。

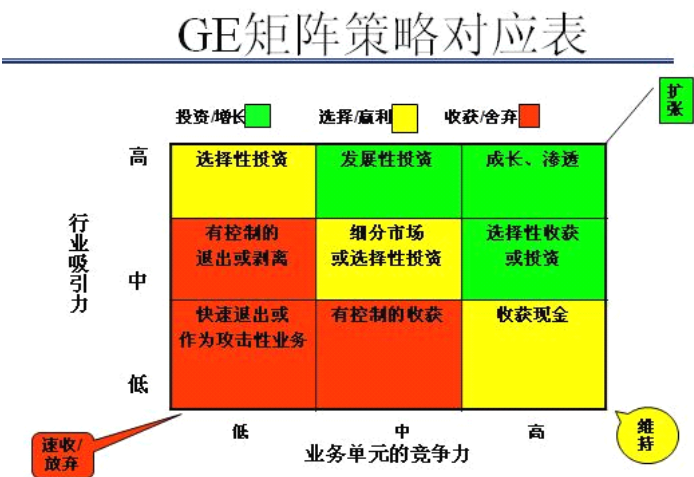
3、产品延伸——推出新产品给现有顾客，采取产品延伸的策略，利用现有的顾客关系来借力使力。通常是以扩大现有产品的深度和广度，推出新一代或是相关的产品给现有的顾客，提高该厂商在消费者荷包中的占有率。

4、多角化经营——提供新产品给新市场，此处由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场，因此是最冒险的多角化策略。其中成功的企业多半能在销售、通



路或产品技术等 know-how 上取得某种综效（Synergy），否则多角化的失败机率很高。

3.5GE 矩阵



波士顿矩阵用市场增长率来衡量吸引力，用相对市场份额来衡量实力，而 GE 矩阵使用数量更多的因素来衡量这两个变量。在需要对产业吸引力和业务实力作广义而灵活的定义时，可以以 GE 矩阵为基础进行战略规划。绘制 GE 矩阵，需要找出内部和外部因素，然后对各因素加权，得出衡量内部因素和市场吸引力外部因素的标准。

1. 定义各因素。选择要评估业务（或产品）实力和市场吸引力所需的重要因素。在 GE 内部，分别称之为内部因素和外部因素。确定这些因素的方法可以采取头脑风暴法或名义小组法等，关键是不能遗漏重要因素，也不能将微不足道的因素纳入分析中。
2. 估测内部因素和外部因素的影响。在这里可以采取五级评分标准（1=毫无吸引力，2=没有吸引力，3=中性影响，4=有吸引力，5=极有吸引力）。然后也使用 5 级标准对内部因素进行类似的评定（1=极度竞争劣势，2=竞争劣势，3=同竞争对手持平，4=竞争优势，5=极度竞争优势），在这一部分，应该选择一个总体上最强的竞争对手做对比的对象。
3. 对外部因素和内部因素的重要性进行估测，得出衡量实力和吸引力的简易标准。这里有定性和定量两种方法可以选择。



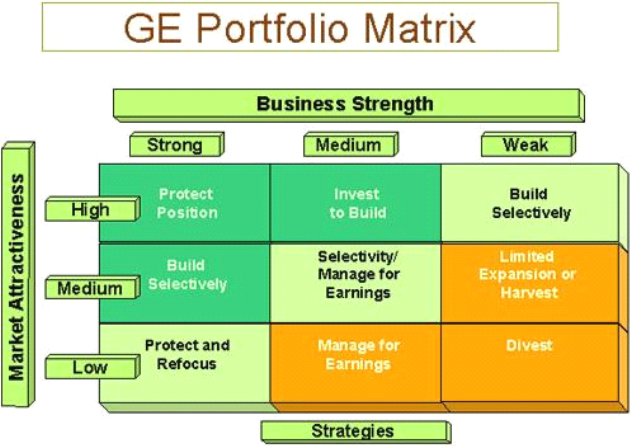
定性方法：审阅并讨论内外部因素，以在第二步中打的分数为基础，按强中弱三个等级来评定该战略事业单位的实力和产业吸引力如何。

定量方法：将内外部因素分列，分别对其进行加权，使所有因素的加权系数总和为 1，然后用其在第二步中的得分乘以其权重系数，再分别相加，就得到所评估的战略事业单位在实力和吸引力方面的得分（介于 1 和 5 之间，1 代表产业吸引力低或业务实力弱，而 5 代表产业吸引力高或业务实力强）。

4. 矩阵坐标横轴为产业吸引力，纵轴为业务实力。每条轴上用两条线将数轴划为三部分，这样坐标就成为网格图。两坐标轴刻度可以为高中低或 1 至 5。根据经理的战略利益关注，对其他战略事业单位或竞争对手也可做同样分析。另外，在图上标出一组业务组合中位于不同市场或产业的战略事业单位时，可以用圆来表示各企业单位，其中直径与相应单位的销售总额乘比例，而阴影面积代表其市场份额。这样 GE 矩阵就可以提供更多的信息。

5. 对矩阵进行诠释。通过对战略事业单位在矩阵上的位置分析，公司就可以选择相应的战略举措

GE 矩阵还可以用于预测战略事业单位业务组合的产业吸引力和业务实力，只要在因素评估中考虑的未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小，就可以建立预测矩阵。由此我们可以看出，GE 矩阵比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，而且可以针对企业实际和产业特性，因此具有广泛的应用价值。



### 3.6 麦肯锡战略 7S 模型

麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称 7S 模型如图示），指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构（Structure）、制度（System）、风格（Style）、员工（Staff）、技能（Skill）、战略（Strategy）、共同的价值观（SharedVision）。7S 模型既包括企业中的“硬件”要素，又包括企业中的“软件”要素。战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”要素，而风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”要素。麦肯锡 7S 模型认为企业的“软件”要素和“硬件”要素同样重要。

#### 一、硬件要素分析战略

战略，是企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。1947 年美国企业制定发展战略的只有 20%，而 1970 年已经达到了 100%了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查，在 63 家给予回答的日本大公司中，99%有战略规划。在美国进行的一项调查，有 90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

结构，战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础，它是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。就是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。

制度，企业的发展 and 战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现。

#### 二、软件要素分析

风格，杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，他们让生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价

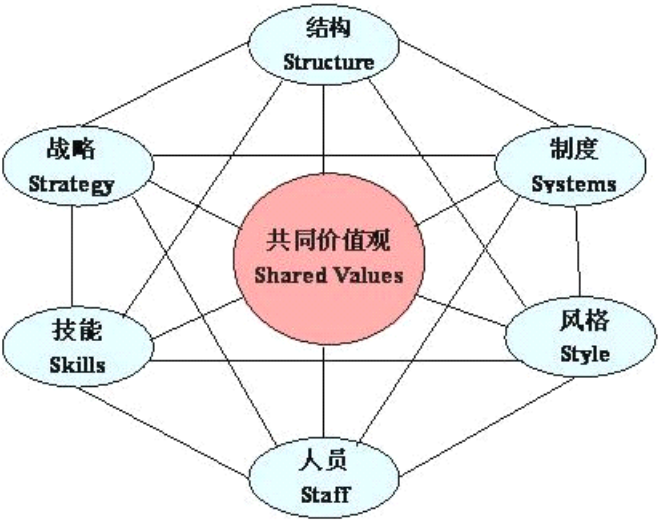
值观。

共同的价值观，由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功的实施。因此，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。

人员，战略实施还需要充分的人力准备，有时战略实施的成败确系于有无适合的人员去实施，实践证明，人力准备是战略实施的关键。

技能，在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬两方面 7 个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。



### 3.7 产品生命周期曲线

企业不能期望他的产品永远地畅销，因为一种产品在市场上的销售情况和获利能力并不是一成不变的，而是随着时间的推移发生变化，这种变化经历了产品的诞生、成长、成熟和衰退的过程，就象生物的生命历程一样，所以称之为产品生命

周期。产品生命周期就是产品从进入市场到退出市场所经历的市场生命循环过程，进入和退出市场标志着周期的开始和结束。

典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段：引入期、成长期、成熟期和衰退期。

#### 1. 第一阶段：引入期

新产品投入市场，便进入了引入期。此时顾客对产品还不了解，除了少数追求新奇的顾客外，几乎没有人实际购买该产品。在此阶段产品生产批量小，制造成本高，广告费用大，产品销售价格偏高，销售量极为有限，企业通常不能获利。

#### 2. 第二阶段：成长期

当产品进入引入期，销售取得成功之后，便进入了成长期。这是需求增长阶段，需求量和销售额迅速上升，生产成本大幅度下降，利润迅速增长。

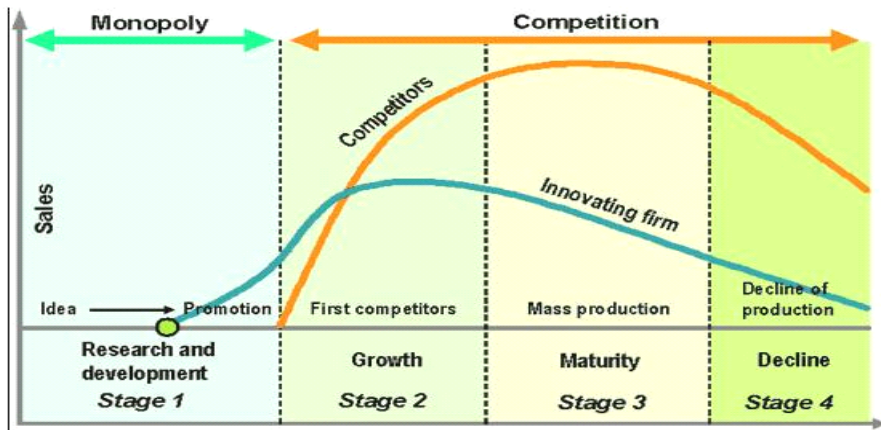
#### 3. 第三阶段：成熟期

经过成长期之后，随着购买产品的人数增多，市场需求趋于饱和，产品便进入了成熟期阶段。此时，销售增长速度缓慢直至转而下降，由于竞争的加剧，导致广告费用再度提高，利润下降。

#### 4. 第四阶段：衰退期

随着科技的发展、新产品和替代品的出现以及消费习惯的改变等原因，产品的销售量和利润持续下降，产品从而进入了衰退期。产品的需求量和销售量迅速下降，同时市场上出现替代品和新产品，使顾客的消费习惯发生改变。此时成本较高的企业就会由于无利可图而陆续停止生产，该类产品的生命周期也就陆续结束，以至最后完全撤出市场。

产品生命周期是一个很重要的概念，它和企业制定产品策略以及营销策略有着直接的联系。管理者要想使他的产品有一个较长的销售周期，以便赚到足够的利润来补偿在推出该产品时所做出的一切努力和经受的一切风险，就必须认真研究和运用产品的生命周期理论，此外，产品生命周期也是营销人员用来描述产品和市场运作方法的有力工具。但是，在开发市场营销战略的过程中，产品生命周期却显得有点力不从心，因为战略既是产品生命周期的原因又是其结果，产品现状可以使人想到最好的营销战略，此外，在预测产品性能时产品生命周期的运用也受到限制。



### 3.8SWOT 分析

优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）  
SWOT 分析法是一种用于检测公司运营与公司环境的工具。这是编制计划的首要步骤，它能够帮助市场营销人员将精力集中在关键问题上。SWOT 的每个字母分别表示优势、劣势、机会与威胁。优势和劣势是内在要素，机会与威胁则是外在要素。

在 SWOT 分析法中，优势和劣势指的是内部要素，具体如下：

优势：

市场营销的资深阅历。

一种创新的产品或服务。

营业场所。

质量工序与品质程序。

其他能对产品与服务产生增值效应的方面。

劣势：

缺乏市场营销经验。

产品或服务同质化。

营业场所。

劣质产品或服务。

不良的声誉

在 SWOT 分析法中，机会和威胁指的是外部要素，具体如下：

机会：

日益新兴的市场，如互联网。

兼并、合资、战略联盟。

进入细分市场获取更多盈利。

新兴的国际市场。

竞争对手退出的市场。

威胁：

竞争对手进入本地市场。

价格战。

竞争对手研发出创性的产品或服务。

竞争对手拥有更好的分销渠道。

政府对你的产品或服务开始征税。

必须注意的是 **SWOT** 分析法具有很强的主观性,因此不要过多的依赖它。不同的人会得出不同的 **SWOT** 结论。**TOWS** 分析法与 **SWOT** 分析法十分类似，它首先着眼于劣势从而将其转变为优势。你可以 **SWOT** 分析法作为参考，但不能作为唯一的方法。

成功应用 **SWOT** 分析法的简单规则

进行 **SWOT** 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识。

进行 **SWOT** 分析的时候必须区分公司的现状与前景。

进行 **SWOT** 分析的时候必须考虑全面。.

进行 **SWOT** 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手。i

保持 **SWOT** 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析。

**SWOT** 分析法因人而异。

一旦使用 **SWOT** 分析法决定了关键问题，也就确定是市场营销的目标。**SWOT** 分析法可与 **PEST analysis** 和 **Porter's Five-Forces analysis** 等工具一起使用。市场营销课程的学生之所以热衷于 **SWOT** 分析法是因为它的易学性与易用性。运用 **SWOT** 分析法的时候，要将不用的要素列入相关的表格当中去，很容易操作。最下面是一些关于 **SWOT** 分析法的案例，你只要点击它们便可以免费查看。

你需要一种更高级的 **SWOT** 分析法吗？

在运用 SWOT 分析法的过程中，你或许会碰到一些问题，这就是它的适应性。因为有太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 法分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。

### SWOT 分析法案例分析

下面是 SWOT 分析法的案例简述：

#### 案例 1： 沃尔玛（Wal-Mart）SWOT 分析：

优势—沃尔玛是著名的零售业品牌，它以物美价廉、货物繁多和一占式购物而闻名。

劣势—虽然沃尔玛拥有领先的 IT 技术，但是由于它的店铺布满全球，这种跨度会导致某些方面的控制力不够强。

机会—采取收购、合并或者战略联盟的方式与其他国际零售商合作，专注于欧洲或者大中华区等特定市场。

威胁—所有竞争对手的赶超目标。

#### 案例 2： 星巴克 SWOT 分析：

优势—星巴克集团的盈利能力很强，2004 年的收入超过 6 亿美元。

劣势—星巴克以产品的不断改良与创新而闻名。（译者注：可以理解为产品线的不稳定@@）

机会—新产品与服务的推出，例如在展会销售咖啡。

威胁—咖啡和奶制品成本的上升。

#### 案例 3： 耐克 SWOT 分析：

优势—耐克是一家极具竞争力的公司，公司创立者与 CEO 菲尔 奈特（Phil Knight）最常提及的一句话便是“商场如战场”（Business is war without bullets）。

劣势—耐克拥有全系列的运动产品。（译者注：可以理解为没有重点产品）

机会—产品的不断研发。

威胁—受困于国际贸易。

### 高级 SWOT 分析法

Marketing Teacher 教您如何运用 SWOT 分析法

为什么需要运用高级 SWOT 分析法？

SWOT 分析法是通过分析优势、劣势、机会与威胁来监测公司的市场营销方法。我们的导论课程可以使你在初次接触市场营销工具的时候掌握基本的 SWOT 分析法。但是，当你逐步领会 SWOT 分析法的时候，你会发现它有许多的局限性。本次课程将会使你弥补这些局限。

在运用 SWOT 分析法的过程中，你或许会碰到一些问题，这就是它的适应性。因为有太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。POWER 是个人（Personal）、经验（Experience）、规则（Order）、加权（Weighting）、重视细节（Emphasize detail）、等级与优先（Rank and prioritize）的首字母缩写，这就是所谓的高级 SWOT 分析法。

P=个人经验（Personal experience）

作为市场营销经理，你是如何运用 SWOT 分析法的呢？无非是将你的经验、技巧、知识、态度与信念结合起来。你的洞察力与自觉将会对 SWOT 分析法产生影响。

O=规则—优势或劣势，机会或威胁

市场营销经理经常会不由自主地把机会与优势、劣势与威胁的顺序搞混。这是因为内在优势与劣势和外在机会与威胁之间的分界线很难鉴定。举个例子，就说全球气温变暖与气温变化好了，人们会错将环境保护主义当作一种威胁而非潜在的机会。

W=加权（Weighting）

通常人们不会将 SWOT 分析法所包含的各种要素进行加权。一些要素肯定会比其他的要素更具争议性，因此你需要将所有的要素进行加权从而辨别出轻重缓急。你可以采用百分比的方法，比如所威胁 A=10%，威胁 B=70%，威胁 C=20%（总威胁为 100%）。

E=重视细节（Emphasize detail）

SWOT 分析法通常会忽略细节、推理和判断。人们想要寻找的往往是分析列表里



面的几个单词而已。比如说，在机会列表里人们就可能会看到“技术”这个单词。

“技术”这个单词本身并不能告诉读者很多东西，其完整的说法是：

“技术能够使得市场营销人员通过移动设备更靠近购买点（point of purchase），这能给我们公司带来独特的竞争优势”。

这将极大地帮你决定如何最佳的评价与比较各种要素。

**R=等级与优先（Rank and prioritize）**

一旦细节得到添加以及要素得到评价，你便能够进入下一个步骤，即给 SWOT 分析法一些战略意义，例如你可以开始选择

那些能够对你的营销策略产生最重要影响的要素。你将它们按照从高到低的词序进行排列，然后优先考虑那些排名最靠前的要素。比如说机会 C=60%，机会 A=25%，机会 B=10%，那么你的营销计划就得首先着眼于机会 C，然后是机会 A，最后才是机会 B。由于企业的市场导向性，因此如何应对机会就显得很重要了。接下去在优势与机遇间寻找一个切合点以消除当前优势与今后机会之间的隔阂。最后你要尝试将威胁转化成机会（如上文提及的全球变暖与气温概念的例子），并进一步转化成优势。针对这一点，Gap 分析法（Gap analysis）将会显示出其重要性，比如说我们在哪里，以及我们想要做什么？策略分析法（Strategies）会帮助抹平两者之间的差异。

### **3.9 价值链的运用**

价值链管理的概念就是改变作业管理策略和将组织调整到具有有效性和高效率的战略位置，以利用产生的每一个竞争机会。

价值链：价值链就是从原材料加工到产品成品到达最终用户手中的过程中，“所有增加价值的步骤”所组成的全部有组织的一系列活动。

价值链管理的目标：价值链管理的目标是创建一个价值链战略，这个战略为了满足和超越客户的需要和欲望，为了达成链中成员的充分的无缝整合。一个好的价值链可以使链中的各成员像团队般的工作，每个成员都为了全部过程增加相应的价值——快速组装、更准确的信息、更快的客户反应速度和更好的服务等等。价值链中的各成员合作得越好，就会更好地为客户解决问题。

价值链在经济活动中无处不在，上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链，企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链，企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。

理论上“价值链”这一概念，是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出的。

波特认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后

勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。

价值链在经济活动中是无处不在的，上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链，企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链，企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。

波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话说：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

## 价值链

找到创业成功秘诀的第一步是，必须先弄清楚自己业务的价值链。所谓价值链，就是一件产品在最终到达消费者手中前所经历的过程。比方讲，一杯星巴克咖啡始于哥伦比亚的廉价咖啡豆，经过烘焙后运至厂家贴上品牌标签，然后销往各地烹煮成香浓的咖啡。每经过这一过程中的一步，廉价的咖啡豆就变得对消费者更有所值，星巴克咖啡的价格也随之水涨船高。简言之，产品经价值链所附加的价值越多，产品也就越值钱，你也就能挣更多的钱。

让我们来看一个商业模式和它所创造的价值链，首先，从价值链的最后一步开始：

- 1.谁来购买你的产品或服务（下面简称为“产品”）？
- 2.他们打算花多少钱购买这些产品？
- 3.在什么销售渠道能购买到你的产品？
- 4.产品的单件销售成本是多少？

上述四个问题涵盖的是非常关键的产品铺货[1]和销售。对创业者来说，The Pet Rock 玩具[2]也许是发生过的最糟糕的事情之一，因为它让人们误以为，把一个奇妙的主意变成全国性销售并不需要花费多大的力气。

这绝对荒谬透顶。要把产品铺遍全国的销售渠道和零售点，没有电视广告，没有一个销售团队或销售公司，没有大规模的库存投入，想都不要想，没门。

当你经由现存的零售商售货时，他们为消费者提供了很多价值。零售商为产品提供地方存放，让消费者很容易找到产品，并使品牌所蕴含的可靠性承诺得以兑现。正因为零售商提供了如此之多的价值，他们才理所当然地保留了利润中的一大块。下略。

对大部分产品来说，价值链最后也是最大的一个环节就是最后这一步 - 销售。如果这最后一个环节由你或你的公司来经手，这一环节的利润也就非你莫属了。

最后重新总结一下，让我们回顾一下与价值链相关的四个问题

- 1.谁购买你的产品或服务？

定义你的目标受众。

- 2.他们打算花多少钱购买这些产品？

做一个价值分析，算一算与替代产品相比它们值多少钱？

- 3.在什么销售渠道能购买到你的产品？

了解你能控制产品分销的程度有多大，而零售商或销售代表在分销过程中提供了什么价值？

#### 4.产品的单件销售成本是多少？

把销售成本除以你生产的产品数量。这样你就能估算出这些产品是否值得销售。

如果用冰淇淋的例子来说明上述这四个问题,那就很简单了。

##### 1.谁购买你的产品或服务？

海滩上热得发晕的小孩子们。

##### 2.他们打算付多少钱购买？

一块钱一个！

##### 3.他们在什么渠道购买你的产品？

我们找到最好的销售场地，然后用卡车把产品送到他们身边。

##### 4.单个销售成本是多少？

每小时司机和油料的费用除以售出的冰淇淋数量。

这样我们就有了第五个问题：

##### 5.制造、包装、搬运和储存所销产品的费用是多少？

你知道了这个费用，你就能算出：

##### 6.单件产品的销售利润是多少？

然后你就能估算：

##### 7.你一个月能够达到多少销售额？

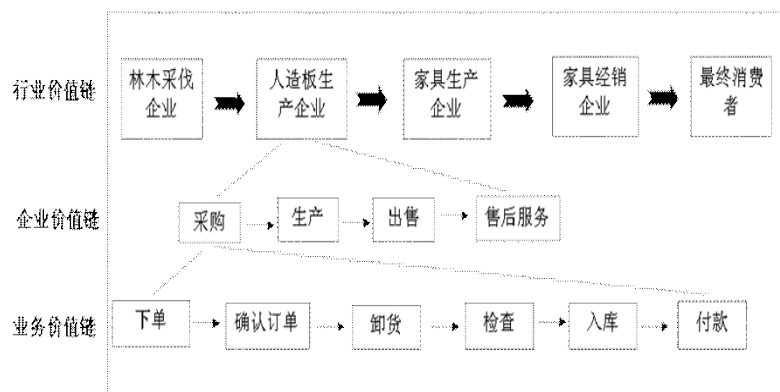
如果把广告、培训、经常开支和其他一些成本加上去，我们就完全把价值链弄清楚了。然后你就能找出使生意盈利的办法。

比方讲，你每个月生产产品的机器需要花费 5000 美元的运营成本。每件产品的价格是 2 美元，产品成本是 1 美元。要想把你的销售利润翻一倍，你就得想办法把销售额从每月 5500 件提高到每月 6000 件（增长 11%）。

商业模式专家称之为“敏感性分析”，也就是一种了解业务盈亏平衡点[4]的方法。如果你能在创业前就能对这些有所了解,你也就知道应该在哪个领域更加专著。

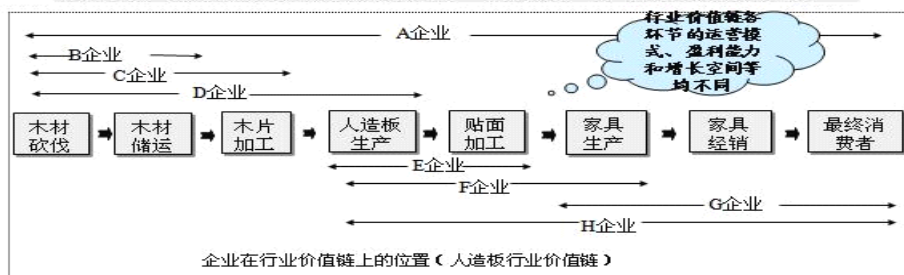
创业者将长期经营自己的事业，所以，额外多花些时间搞清楚自己的商业模式,今后能减少不少的麻烦。

## 价值链的层次



## 行业价值链

**行业价值链**——是指从最初原材料到最终产品到达消费者手中直到产品报废的整个链环。某一企业可能处于行业价值链的某一环、某几个环，或跨越整个行业链。



行业价值链分析可使企业明了自身在行业价值链中的位置，明确企业发展的方向，或寻求以整合（前向或后向）方式降低成本的途径。利用行业价值链来减弱或消除不增值作业。探索利用行业价值链降低成本，增加企业的差异化经营，取得竞争优势的途径。

## 行业价值链

在产业竞争中，重要的是控制价值链上的关键环节从而取得超额利润，否则只能进行低层次的价格战或为他人作嫁衣。



价值链也可以用来分析跨国企业在全球的战略分工结构。当前跨国公司在竞争中能够长期保持优势，说到底是企业在价值链某些特定的战略环节上占有优势（这一环节或许可以形象地称之为“可口可乐的糖浆”），而将非战略环节分散到全球最适当的国家。跨国公司对发展中国家的产业控制已由控制制造业转向控制产业“价值链”的“战略环节”。

### **3.10 商业形态对比与演变**

### **3.11 不同企业研究分析与差异比较**

### **3.12 消费市场的差异比较（消费品市场与企业市场）**

### **3.13 竞争对手对比分析**

## **第4部分行业研究报告构成**

受资料的限制,有时候不能够对行业进行全面分析,分析思路也会被资料所左右,但无论如何,我们还是以所有掌握的资料为基础,尽可能对资料进行整合,以揭示行业的现状和发展趋势,为决策提供依据。

行业研究的难易程度因行业不同而有所差别,垄断性行业的研究与竞争性行业的不一样,主导行业的研究与配套性行业的也不一样,更重要的是,行业不同,资料来源不同,资料的可信程度不同。

一般说来,行业研究报告包括5大方面:

### **4.1 行业概况**

4.1.1 行业的界定与分类。通过界定与分类,明确行业研究的范围及相关产业。

4.1.2 行业规模与结构分析。规模化,集中化,行业结构涉及到行业的资本结构,市场结构等内容,一般来说,主要是行业进入障碍和行业内竞争程度。

4.1.3 行业进口与出口状况。

4.1.4 国外同行业状况分析。我国与发达国家行业比较。

4.1.5 行业特点归纳。

(1 市场需求增长; 2 行业集中化程度提高; 3 产品结构优化; 4 需求集中在中档产品; 5 高端发展趋势; 6 合资与独资占据高端;)

### **4.2 行业环境**

4.2.1 产业政策;

4.2.2 行业管理体制;

4.2.3 行业投资状况;

4.2.4 行业技术替代;

4.2.5 行业原材料情况;

4.2.6 行业相关因素影响；（原材料；出口税率；人民币汇率；物流成本；）

4.3 产品状况

4.3.1 行业内主要产品产销情况

4.3.2 行业内主要销售模式；

4.3.3 市场需求变化；

4.3.4 行业细分市场情况；

4.4 企业状况

企业需要了解企业所处的外部环境，竞争格局以及外部的潜在变化，同时也需要了解行业内领先企业的运营模式，信息的不对称必将导致行为决策的盲目，深入了解竞争对手各个方面的信息，总结归纳其成功的关键驱动因素，有利于企业经营战略和经营目标的制定。

（1 竞争对手未来目标；对于风险态度如何，激励机制如何，成本费用结构，组织结构如何，关键绩效领域；

2 竞争对手现行战略；各个业务及服务领域的战略定位和措施；

3 竞争对手对目标的假设；该业务在业务组合中的地位；母公司对该业务的限制和管理政策；上级对该业务的基本战略和经营要求；

4 竞争对手概况；目前所处行业地位，战略定位和措施，对手的优势与短板；

5 对手竞争能力；产品的市场定位，代理分销渠道质量，运行能力，研发能力，营销和销售能力，财务实力等；）

4.4.1 行业集中状况

4.4.2 行业企业特征及需求

4.4.3 领先企业研究

（企业性质，员工规模，成立时间，经营状况，经营范围，生产能力，经营优势；）

领先企业核心竞争力分析：

	技术实 力	市场营 销	产品特 色	产品质 量	人才队 伍	规模效 应	品牌优 势
企业 1							
企业 2							
企业 3							
企业 4							

企业实力的矩阵分析；

#### 4.4.4 关键成功因素

（1 品牌建设；2 成本控制；3 技术创新；4 营销策略）

### 4.5 趋势对策

#### 4.5.1 市场发展趋势

#### 4.5.2 技术发展趋势

#### 4.5.3 国家发展规划

#### 4.5.4 体制改革计划

#### 4.5.5 企业发展对策

（在对行业产品竞争对手及产业政策等多方面层层分析的基础上，对行业的现状进行总结归纳，对行业发展趋势做出判断，为企业发展战略提供参考依据；市场国际化，竞争残酷化，利润倒退化，进步加速化；）

## 5 行业研究注意事项

### 5.1 图表数据

客观数据具有比较强的说服力，我们应尽可能用定量的方法说明问题，并将相关数据进行图表化，有助于我们更清晰的进行对比分析，掌握行业运行规律；

### 5.2 内容详实

行业研究报告应力求将能够收集到的资料都以适当的方式表现出来，页面布局紧凑，合理运用图表线条，保证内容充实而不散乱；

### 5.3 语言简练

行业研究报告通过对行业现状的研究分析，总结归纳行业规律，故应在对相关资料进行深入加工的基础上，用高度概括性，简明扼要的语言进行准确的表述。

## 附：商业计划书目录

商业计划书目录

执行摘要



这是商业计划书最简练形式，包括所有的要点。执行摘要的长度通常以 2-3 页为宜，内容力求精练有力，重点阐明公司的投资亮点，尤其是相对于竞争对手的抢眼之处。风险投资商如果觉得执行摘要有看头，才会接着去阅读其它内容。作为商业计划书中最重要的一部分，执行摘要一般放在最后步骤进行准备。

### 公司描述

商业计划书的第一个完整部分是公司描述部分，它包括：公司的历史，当前地位、战略和未来计划。企业还需要在商业计划书中阐明通过具体的战略规划可以建立起利润可观的公司业务。

### 产品和服务

在这一部分中，主要是对公司现有产品和服务的性能、技术特点、典型客户、盈利能力等的陈述，以及未来产品研发计划的介绍。另外，对专利等级、版权、及商业机密内容的描述也非常重要，对市场进入壁垒的分析说明也是相当关键。

### 市场分析

这一部分应该界定公司的市场，行业，现在和潜在的购买者，和竞争者。商业计划书应该阐释市场中的关键影响因素，弄清楚购买决策的制定过程，还应该对“市场是怎样细分，公司计划拥有的市场份额，以及预想采用何种防御战略来抵挡竞争”这些问题做出回答。商业计划书的这一部分的撰写越具体越好，要以那些可信度高、已经证实的数据为中心。市场调研应当包括对企业所在行业、及潜在客户的详细分析。行业数据应当包括行业数据、市场规模、近期技术进步、政策规定及未来发展趋势等方面。顾客调查应包括潜在顾客数量、平均购买率及购买决策者的行为分析等信息。这一调查可以推动销量预测和定价策略的开展，而这些策略与营销、销售、分销渠道等战略是紧密联系的。最后，对企业将要占领的目标市场的份额做出评价。

### 营销战略与实施计划

拥有了优质的产品和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销战略和实施计划来配合，才能保证最后的成功。营销战略应该讨论市场调研的结果和产品或服务价值提议。商业计划书中这一部分内容的主要目的是使投资者确信这一市场是可被开发和渗透的。

### 组织管理概要

一个稳定团结的核心团队可以帮助企业渡过种种难关，是企业最宝贵的资源。很

多潜在投资者把管理团队视为一份商业计划书获得成功的最关键因素。风险资本家通常会向那些最有可能成功运作企业的人们进行投资，风险投资者将会仔细考察所投资企业的管理者队伍，这一管理队伍必须在关键性标准方面具备一定的经验和才能：技术发展、营销、销售、生产和财务等。

### 资金需求和退出策略

这一部分说明为实现公司商业计划所需要的资金额，资金需求的时间性；资金用途（详细说明资金用途，并列表说明）；融资方案；资金其他来源，如银行贷款等；每一个风险投资者都想知道公司退出战略的清晰描述和他们的投资获利的时间和方式。在商业计划中最通常的退出战略是 IPO，但在目前中国证券市场不发达的条件下，一般采用在一定期限内还本付息的方式退出。

### 财务计划

这一部分的最重要方面在于财务预测——预测资产负债表、现金流量表和损益表。财务预测必须与公司的历史业绩和发展趋势相一致，也应该与商业计划书中其他部分的讨论结果相一致。最后，你还应该考虑投资者需要的投资回报率和他们的回收战略。许多创业者，在技术方面是专家，而对于财务和融资却是门外汉。所以，往往提交出来的是一份数据粗糙，取舍随意，预测基础不合理的预测数据，难于取得投资人的认可。寻求专业顾问人士的帮助可以保证整个财务预测体系的规范性、合理性、专业性。

### 风险因素及其对策

虽然每一份商业计划书都会对项目的方方面面做出一番美好未来规划，但是作为风险投资一方，他面对一个项目，不确定的因素太多。风险分析部分的目的就是说明各种潜在的风险，向投资人展示针对风险的规避措施。

### 附录

附录经常作为商业计划的补充说明部分。每份商业计划在附录中都有大量的财务预测，作为执行计划和财务计划中有关财务的总结。在附录中可能出现的附件还有：媒介关于公司产品的报道；公司营业执照、产品的样品、图片及说明；有关公司及产品的其它资料；专利技术信息；合作者和消费者的来信；一般竞争者调查等等。

中国商业计划书网服务种类示意图：

