

婴儿纸尿裤公司

投资决策

目录

第一章 项目概况	3
一、 项目概述.....	3
二、 项目总投资及资金构成.....	4
三、 资金筹措方案.....	5
四、 项目预期经济效益规划目标.....	5
五、 项目建设进度规划.....	5
第二章 企业战略类型.....	6
一、 企业成长战略.....	6
二、 基本竞争战略.....	15
第三章 监督机构	22
一、 国有独资公司的监督机构.....	22
二、 有限责任公司的监督机构.....	23
第四章 品牌管理	26
一、 品牌.....	26
二、 品牌战略.....	27
第五章 市场营销概述.....	31

一、 市场营销.....	31
二、 市场营销管理的任务.....	31
第六章 分销渠道系统评估	35
一、 渠道差距评估.....	35
二、 分销渠道运行绩效评估.....	38
第七章 企业仓储与库存管理	43
一、 企业库存管理与控制.....	43
二、 企业仓储管理的主要业务.....	46
第八章 并购重组	55
一、 并购重组方式及效应.....	55
二、 企业价值评估.....	63
第九章 人力资源规划.....	66
一、 人力资源需求与供给预测.....	66
二、 人力资源规划的制定程序.....	72
第十章 国际货物运输.....	76
一、 国际航空货物运输.....	76
二、 国际海洋货物运输.....	85

第一章 项目概况

一、项目概述

（一）项目基本情况

- 1、项目名称：婴儿纸尿裤公司
- 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：沈 xx

（二）主办单位基本情况

公司不断建设和完善企业信息化服务平台，实施“互联网+”企业专项行动，推广适合企业需求的信息化产品和服务，促进互联网和信息技术在企业经营管理各个环节中的应用，业通过信息化提高效率和效益。搭建信息化服务平台，培育产业链，打造创新链，提升价值链，促进带动产业链上下游企业协同发展。

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。

面对宏观经济增速放缓、结构调整的新常态，公司在企业法人治理机构、企业文化、质量管理体系等方面着力探索，提升企业综合实力，配合产业供给侧结构改革。同时，公司注重履行社会责任所带来的发展机遇，积极践行“责任、人本、和谐、感恩”的核心价值观。多年来，公司一直坚持坚持以诚信经营来赢得信任。

公司秉承“诚实、信用、谨慎、有效”的信托理念，将“诚信为本、合规经营”作为企业的核心理念，不断提升公司资产管理能力和风险控制能力。

（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 88.00 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 27862.75 万元，其中：建设投资 20436.28 万元，占项目总投资的 73.35%；建设期利息 432.39 万元，占项目总投资的 1.55%；流动资金 6994.08 万元，占项目总投资的 25.10%。

三、资金筹措方案

（一）项目资本金筹措方案

项目总投资 27862.75 万元，根据资金筹措方案，xxx 有限公司计划自筹资金（资本金）19038.60 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 8824.15 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）：58500.00 万元。
- 2、年综合总成本费用（TC）：50280.73 万元。
- 3、项目达产年净利润（NP）：5988.37 万元。
- 4、财务内部收益率（FIRR）：12.70%。
- 5、全部投资回收期（Pt）：7.13 年（含建设期 24 个月）。
- 6、达产年盈亏平衡点（BEP）：27459.82 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。

第二章 企业战略类型

一、企业成长战略

成长战略也称扩张战略，是一种在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种。该战略以发展为导向，引导企业不断开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，扩充员工数量，进而扩大企业的产销规模，提高企业的市场占有率和竞争地位。

（一）密集型成长战略

密集型成长战略是指企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。它是将企业的营销目标集中到某一特定细分市场，这一特定的细分市场可以是特定的顾客群，可以是特定的地区，也可以是特定用途的产品等。由于企业目标更加聚焦，其可以集中精力追求降低成本和差异化，使自己的竞争优势更强。一般来说，密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。

1、市场渗透战略

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销力度，努力提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提

高销售收入和盈利水平。市场渗透战略被广泛地单独使用或同其他战略结合使用。下列情况适合采用市场渗透战略：

①当企业的产品或服务在当前的市场中还未达到饱和时，企业采取市场渗透战略就具有潜力。

②当现有消费者对产品的使用率还可显著提高时，企业可以通过营销手段进一步提高产品的市场占有率。

③当整个行业的销售额增长时，竞争对手的市场份额却呈现下降趋势，企业就可通过市场份额的增加获得收益。

④企业在进行产品营销时，随着营销力度的增加，其销售额呈上升趋势，且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性。

⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业达到销售规模的增长，且这种规模能够给企业带来显著的市场优势。

实施市场渗透战略的基本途径有：

①增加现有产品的使用人数；主要通过转化非使用者发掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客等方式实现。

②增加现有产品使用者的使用量，主要通过增加对产品的使用次数、增加每次的使用量等方式实现。

③增加产品的新用途，主要通过增加产品的主要用途或附带用途等方式实现。

④增加现有产品的特性，主要通过产品换代、产品改良等方式增加产品的使用价值。

2、市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在市场范围上的扩展，是将现有产品或服务打入新市场的战略。市场开发战略比市场渗透战略具有更多的战略机遇，能够减少由于原有市场饱和而带来的风险，但不能降低由于技术的更新而使原有产品遭受淘汰的风险。

①实施市场开发战略的一般条件有：在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域。

②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道。

③企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源。

④企业存在过剩生产能力。

⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业。

实施市场开发战略的基本途径有：

①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场。

②在当地开辟新的营销渠道，包括雇用新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目。3 开拓区域外部或国外市场等。

3、新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在产品上的扩展。它是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务，或开发新产品、服务而增加销售量的战略。从某种意义上讲，新产品开发战略是企业成长和发展的核心，实施这一战略可以充分利用现有产品的声誉和商标，吸引对现有产品有好感的用户对新产品产生关注。这一战略的优势在于企业对现有市场有充分的了解，产品开发针对性强，容易取得成功。但是，由于企业局限于现有的市场，也容易失去获取新市场的机会。

4、实施新产品开发战略的一般条件有以下几点：

①企业拥有很高的市场信誉度，过去的产品或服务的成功，可以吸引顾客对新产品的使用。

②企业参与竞争的行业属于迅速发展的行业，在产品方面进行的各种改进和创新都是有价值的。

③企业所处的行业高速增长，必须进行产品创新以保持竞争优势；反之，如果企业所处行业增长缓慢或趋于稳定，则进行产品创新要承担较大的风险。

④企业在进行产品开发时，提供的新产品能够以较高的性价比比竞争对手更好地满足顾客的需求。

⑤企业具备很强的研究和开发能力，能够持续不断地进行产品的开发创新。

⑥企业拥有完善的新产品销售系统。实施新产品开发战略的基本途径主要有产品革新和产品发明等。

（二）多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营的战略。多元化战略最初是由战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的，包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。相关多元化战略又称关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。在相关多元化战略中，企业在自己经营的核心业务的基础上，进一步开展与其核心业务相关的其他业务，以分散经营风险。相关多元化战略可以划分为以下三种类型。

（1）水平多元化战略。水平多元化战略是指在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

（2）垂直多元化战略。垂直多元化战略是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域，如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业延伸。

（3）同心型多元化战略。同心型多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略，如一家生产电视机的企业，以家电市场为核心生

产电冰箱、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。企业实施相关多元化战略时，应符合以下条件：

①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务。

②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起。

③企业在新的业务中可以借用企业品牌的信誉。

④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。

实现相关多元化经营的方法是多种多样的，包括：企业转入密切相关产品的经营；建立在企业现有技术基础上的相关多元化经营；寻找提高工厂设备使用率的途径以实现多元化经营；利用现有原材料资源增加新的产品或服务以实现多元化经营；生产企业购买或兼并一家能迅速改善其经营管理能力的企业以实现多元化经营；建立在企业已有商标品牌和信誉基础上的多元化经营；购买或兼并那些其业务有助于巩固或扩展本企业主导业务地位的企业以实现多元化经营等。

2、非相关多元化战略

非相关多元化战略又称无关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。在非相关多元化战略中，企业不需要寻求与自身业务有战略匹配关系的经营领域。企业实施非相关多元化战略时，应符合以下条件：

- ①企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降。
- ②企业没有能力进入相邻行业。
- ③企业具有进入新行业所需的资金和人才。
- ④企业有机会收购一个有良好投资机会的企业。

实现非相关多元化经营的方法也有很多，包括：现金充裕但发展机会小的企业寻求购买成功机会多但资金短缺的企业；受季节性和周期性销售影响大的企业把资金投向非季节性、非周期性销售的经营领域；债务重的企业寻求获得一个没有债务的企业，以便使买方企业的资金结构达到平衡，并增强其借贷能力。当买方企业购买任意行业中的任意一个企业时要求预测的盈利水平应能达到或超过计划盈利的最低标准。

（三）一体化战略

体化战略又称企业整合战略，是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。一体化战略也是企业充分利用已有的产品、技术、市场优势，向经营的深度和广度发展的一种战略。

1、纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一业务的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可直接向最终使用者提供最终产

品。根据延伸方向的不同，纵向一体化战略可以划分为后向一体化战略和前向一体化战略两种类型。

后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于原材料或零配件供应不上，或其成本过高，影响企业发展，这时企业可以依靠自己的力量扩大经营范围，由自己来生产原材料或零配件，也可以兼并原材料或零配件供应商，或与供应商合资办企业，形成统一的经济组织，统一规划产品的生产和销售。

前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于在原材料及半成品方面在市场上有优势，为获取更大的经济效益，决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合，形成统一的经济组织，促进企业更高速地成长和发展

2、横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。当今企业间的合并与收购已

成为企业实施横向一体化战略的主要途径，并在很多行业中深受管理者的青睐和重视，

（四）战略联盟

战略联盟最早由美国数字设备公司（DEC）总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·内格尔提出。他们认为，战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时，通过股权参与或契约联结的方式，建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采取协作行动，从而实现双赢或多赢目的的一种战略。根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟

1、股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟。其主要分为两种形式，即合资企业和相互持股。合资企业形式是指两家或两家以上的企业为了实现共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业。这种形式目前应用十分普遍，尤其是在发展中国家。相互持股形式是指合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。在这种形式下，战略联盟中各方的关系相对更加紧密，各方可以进行更加持久、密切的合作。与合资企业形式不同的是，相互持股形式的各方资产、人员不必合并。

2、契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见的契约式战略联盟有以下几种形式。

(1) 技术开发与研究联盟。由于技术开发风险大、耗资多、历时长，许多企业通过联盟获取充分的资金和自己缺乏的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员，研究成果归所有参与者共同享有。

(2) 产品联盟。两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值。

(3) 营销联盟。许多企业通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客。其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。

(4) 产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业

相较于股权式战略联盟，契约式战略联盟更强调各成员企业的协调和默契，更能体现战略联盟的本质特征。

二、基 本 竞 争 战 略

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

（一）成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

1、成本领先战略的适用范围

成本领先战略适用于符合以下条件的企业。

（1）大批量生产的企业，产量要达到经济规模，才会有较低的成本。

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

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

（4）企业能够严格控制费用开支，全力以赴地降低成本。

2、实施成本领先战略的途径

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

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

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

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

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

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

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

(二) 差异化战略

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

1、差异化战略的适用范围

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

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度

(3) 企业要有很强的市场营销能力。

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

2、实施差异化战略的途径

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

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

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

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

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

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

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略，是

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

1、集中战略的适用范围

集中战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 在市场中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。

(2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。

(3) 企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标。

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

2、实施集中战略的途径

企业实施集中战略有以下途径。

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

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

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

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

第三章 监督机构

一、国有独资公司的监督机构

国有独资公司的监事会制度是：由国有资产监督管理机构派出监事组成专门外部监督机构对公司经营进行监督。向国有独资公司派出监事会的目的是从体制上、机制上加强对国有企业的监管，促进企业董事、高级管理人员忠实勤勉地履行职责，确保国有资产及其权益不受侵犯。国有独资公司的监事会由国有资产监督管理机构代表政府派出，对派出机构负责，不受企业控制，与现实中大量存在的由公司内部人员组成、受内部人员控制的监事会不同，因而又称其为外派监事会。为整合审计监督力量，减少职责交文分散，避免重复检查和监督盲区，增强监督效能，2018年3月，第十三届全国人民代表大会第一次会议批准的国务院机构改革方案，将国务院国有资产监督管理委员会国有重点大型企业监事会的职责划入审计署

（一）国有独资公司监事会的组成

《公司法》规定，国有独资公司的监事会成员不得少于5人，监事会成员包括国有资产监督管理机构派出的专职监事和职工代表出任的监事。国有资产监督管理机构派出的专职监事由国有资产监督管理

机构任命。为了加强公司的民主管理，发挥职工参与公司监督管理的积极性，《公司法》规定，监事会要有职工代表参加。

（二）国有独资公司监事会的职权

国有独资公司监事会的职权主要包括：

①检查公司财务。

②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。

③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正。

④列席董事会会议，并对董事会决议事项提出质询或者建议。

⑤发现公司经营情况异常时可以进行调查，必要时可以聘请会计师事务所协助工作。

⑥向股东会会议提出提案。依照《公司法》的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼。

二、有限责任公司的监督机构

（一）有限责任公司监事会的组成

《公司法》规定，有限责任公司设监事会，其成员不得少于3人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设1-2

名监事，不设监事会。监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中，职工代表的比例不得低于

具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人，由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议。监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。董事、高级管理人员不得兼任监事。

监事的任期每届为3年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

（二）有限责任公司监事会的性质及职权

监事会对董事、经理执行业务的情况进行监督的专门机构。《公司法》规定，有限责任公司监事会与股份有限公司监事会的职权相同，监事会或不设监事会的公司的监事行使下列职权：

- ①检查公司财务。

②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。

③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正。

④提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议。

⑤向股东会会议提出提案。

（三）有限责任公司监事会的议事规则

监事会每年度至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议。监事会的议事方式和表决程序，法律有规定的除外，由公司章程规定。监事会决议应当经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定做成会议记录，出席会议的监事应当在会议记录上签名。

第四章 品牌管理

一、品牌

品牌是用来识别一个（或一群）卖主的产品或服务的名称、术语、记号、象征或设计，或其组合。它是由品牌名称和品牌标志组成。

（1）品牌名称。品牌名称是指可用语言表达的部分，如“李宁”“康佳”。

（2）品牌标志。品牌标志是指可被识别但不能用语言表达的部分，包括符号、图案或专门设计的颜色、字体等。从不同的角度出发，品牌具有不同的类型。

（3）按辐射区域分类，有区域品牌、国内品牌、国际品牌等。

（4）按市场地位分类，有领导型品牌、挑战型品牌、追随型品牌和补缺型品牌。

（5）按生命周期分类，有新品牌、上升品牌、成熟品牌和衰退品牌。

（6）按价值指向分类，有功能价值品牌（为顾客提供基于产品本身使用价值的品牌）和精神价值品牌（为顾客提供基于产品之上的精神体验的品牌）。

（7）按使用主体分类，有制造商品牌和中间商品牌。

(8) 按不同用途分类，有生产资料品牌和生活资料品牌。

(9) 按价格定位分类，有普通品牌（大众品牌）、高档品牌和奢侈品牌。

(10) 按不同属性分类，有产品品牌、企业品牌和组织品牌。

(11) 按知名度分类，有驰名商标、著名商标、名牌产品、优质产品、合格产品、不合格产品。

(12) 按所处行业分类，则有多少种行业，就有多少种行业品牌，如汽车行业、电器行业、餐饮行业的品牌等。

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

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。

第五章 市场营销概述

一、市场营销

美国著名市场营销学者菲利普·科特勒教授认为：市场营销是个人和集体通过创造、出售并同别人交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。这一概念包含的主要内容体现在以下四点。

(1) 需要、欲望和需求。需要是指未得到某些基本满足的感受状态。欲望是对特定满足需要对象的愿望，即想得到基本需要的具体满足物的愿望。需求是有能力和愿望购买特定产品的欲望

(2) 交换和交易。交换是指通过提供某种东西作为回报，从某人那里取得所需东西的行为。交换是一个过程，这个过程被称为交易，交易是由双方的价值交换构成的。

(3) 关系。交易构建了顾客、供应商、分销商等交易主体的关系。企业在市场中努力同有价值的顾客、供应商和分销商建立长期的互相信任的双赢关系，这种营销就是关系营销。

(4) 营销者和预期顾客。市场营销离不开市场，也离不开从事营销活动的人，营销的对象就称为预期顾客。

二、市场营销管理的任务

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

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

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

(2) 无需求。无需求是指顾客对为其设计、提供的产品漠不关心，认为可有可无的需求状态。这种状态产生的原因是人们不了解产品；不习惯使用这种产品；认为过去没有这种产品也没觉得不好，现在有了这种产品也没感觉有太大变化。针对这种需求特点，市场营销管理者应通过大力促销及商品演示等市场营销措施，努力将产品所提供的利益与人们的自然需要取系起来，激发消费兴趣，使其真正体验到新产品比原有产品具有更多的好处，从而调动购买和使用的积极性。

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

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

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

(6) 充分需求。充分需求是指某种产品或服务的现实需求水平和时间与预期的需求水平和时间一致的需求状态。这是企业最理想的一种需求状态。市场营销管理者应努力保持产品质量，经常测量消费者

满意程度，通过降低成本来保持合理价格，并激励营销人员和经销商大力推销，千方百计维持现有的需求水平。

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

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

第六章 分销渠道系统评估

一、渠道差距评估

渠道差距是指企业在设计渠道系统时，所设计的渠道与终端消费者的要求之间存在的差距，或企业实际渠道系统与预想的理想渠道系统之间存在的差距。降低直至消除渠道差距是渠道管理的重要目标之一。服务质量差距模型有助于渠道管理者更好地实现这一目标。

（一）渠道差距的产生

服务质量差距模型是 20 世纪 80 年代中期到 90 年代初美国营销学家帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利等人提出的，专门用来分析质量问题根源的模型。

首先，该模型说明了服务质量是如何形成的。模型的上半部分内容与顾客有关，下半部分内容与服务提供者有关。顾客期望的服务是顾客的以往经历、个人需求以及口碑沟通的函数。另外，也受到企业营销沟通活动的影响。而顾客实际感知的服务是一系列内部决策和内部活动的结果。

其次，该模型介绍了分析和设计服务质量时需要考虑的步骤和要素。决定服务质量的要素之间有五种差异，也就是质量差距。质量差距是由质量管理前后不一致造成的。最主要的差距是感知服务差距。

（差距 1）是指企业不能准确地感知顾客的服务期望。差距 1 产生的原因包括：市场调查和信息分析不准确，对顾客期望的服务了解不准确，没作需求分析，顾客需求信息在传递中改变等。质量标准差距

（差距 2）是指服务提供者制定的服务标准与管理者所认知的顾客期望不一致导致的差距。该差距出现的原因在于，服务质量计划缺乏高层管理者的有效支持，计划失误或计划程序有误，组织目标不明确，计划管理水平低下等。质量标准差距的大小多与差距 1 的大小有关。服务传递差距

（差距 3）是指因为服务生产与传递过程未按照企业所设定的标准进行而产生的差距。该差距产生的原因在于，服务技术和系统无法满足标准的要求；服务质量标准过于复杂和僵硬，缺乏可操作性；员工不赞成该标准，所以不执行；服务质量标准与企业文化不相容；服务运营管理水平低下等。市场沟通差距

（差距 4）意味着企业市场宣传中所承诺的服务与企业实际提供的服务不同。该差距产生的原因有：市场沟通计划与服务运行实际未能很好融合，传统的外部营销与服务运营不协调，组织未能执行宣传中的服务质量标准，企业沟通宣传中存在过度承诺问题等。感知服务差距

（差距5）是指顾客期望服务和顾客感知或实际体验的服务不一致的情况。

（二）消除渠道差距的思路

1、消除需求方差距

（1）通过对市场进行细分，详细了解细分市场顾客需求。针对不同细分市场顾客需求情况，提供不同的服务产品。

（2）根据需求方差距产生的原因，有针对性地改进相关服务。

（3）通过转变目标市场，改变服务对象，实现供给与需求服务水平的平衡。例如，市场上一些小的零售商为了避开与国外大型零售商巨头的直接竞争，专注于投资大零售商不感兴趣的农村市场，并通过提供特色服务提高顾客满意度的做法即属于此类。

2、消除供应方渠道差距

（1）改变当前渠道成员的角色。在保留现有渠道成员的前提下，通过改变他们在渠道中承担的责任来提高效率、降低成本。

（2）利用新的分销技术降低成本。例如，在互联网高速发展的市场，很多生产厂商利用互联网技术，减少流通环节，降低流通成本。

（3）引进新的分销专家，改进渠道运营。例如，通过合作，美国国家半导体公司把联邦快递引入其分销渠道，提高了整个分销渠道的运行效率。

3、改变渠道环境和管理限制所产生的渠道差距

渠道差距的产生除了管理方面的原因外，很多时候是外界环境和一些管理限制方面的原因造成的。在这种情况下，渠道差距的消除仅依靠渠道内部管理的改善是无法实现的。此时可以通过聘请有关专家参与重新设计和修改渠道系统等方式实现降低渠道差距、优化渠道结构的目标。

二、分销渠道运行绩效评估

分销渠道运行绩效评估是指厂商通过系统化的手段或措施，对分销渠道的运行效率和效果进行客观考核和评价的活动过程。通常从渠道畅通性、渠道覆盖率以及渠道财务绩效等方面进行评估。

（一）渠道畅通性评估

渠道畅通性主要评价产品流通速度，用商品传输时间来衡量。商品传输时间是指商品从企业流到最终消费者手中的时间，以“天”为单位。商品传输时间越短，说明渠道畅通性越好。常用的畅通性评价指标包括商品周转速度、货款回收速度和销售回款率。

（1）商品周转速度。商品周转速度是指商品在渠道流通环节停留的时间。商品周转时间越长，说明商品周转速度越慢；渠道可能不够畅通；反之，商品周转时间越短，说明商品在流通领域停留的时间越少，渠道越畅通。

(2) 货款回收速度。货款回收速度是从资金的角度反映渠道畅通程度的指标，可以用销售回款率表示，回款率越高，说明渠道越畅通。

(二) 渠道覆盖率评估

渠道覆盖率是指渠道成员分销商品覆盖的地理区域，可用市场覆盖面和市场覆盖率两个指标衡量。

(1) 市场覆盖面。市场覆盖面是一个绝对指标，是指分销网络终端分销商品所覆盖的地理区域。其覆盖的地理区域面积越大，表示渠道覆盖率越高，顾客购买商品的便利性也越强。

(2) 市场覆盖率。市场覆盖率是一个相对指标，是指该渠道在一定区域的市场覆盖面积占整个市场总面积的比率。覆盖率越高，表明网络遍及的市场越广，空白点越少。

(三) 渠道财务绩效评估

对企业而言，经济效益是衡量渠道运行绩效的核心内容。它不仅涉及企业的发展前景，还涉及渠道本身的调整。对渠道财务绩效的考核主要从以下几个方面进行。

1、分销渠道费用指标

分销渠道费用是指企业在组织商品销售过程中发生的各种流通费用，包括仓储费、运输费、包装费、促销费和相关人工费等，可以用分销渠道费用额和分销渠道费用率等表示。

(1) 分销渠道费用额。分销渠道费用额是指一定时期内分销渠道所发生的各种费用的金额总和，是判断分销渠道财务绩效的基础

(2) 分销渠道费用率。分销渠道费用率是指一定时期内分销渠道费用额和商品销售额之间的对比关系。该对比可以是同渠道不同时期的对比，可以是计划与实际的对比，也可以是不同企业或不同渠道之间的对比。

(3) 分销渠道费用率升降率。这是一项从动态角度反映渠道费用开支节约或者浪费情况的指标。在其他条件不变的情况下，该数值为正，说明渠道费用上升，渠道成本提高；若为负数，则在一定程度上表明渠道费用下降，节约了渠道成本。

2、渠道市场占有率指标

(1) 市场占有率。市场占有率是指一家企业商品和服务的销售量（额）在市场同类商品和服务中所占的比例。该指标既可以反映企业对市场的控制能力，又可以反映该企业相对于竞争对手市场位置的变化。市场占有率指标根据测量的市场范围不同，有不同的测算方法。

1) 按总体市场测算。这是指一家企业商品和服务的销售量（额）占全行业销售量（额）的比例。企业可用该方法衡量其在行业中的地位。

2) 按目标市场测算。这是指一家企业的销售量（额）在其目标市场，即它所服务的市场中所占的比例。一家企业目标市场的范围小于或等于整个行业的服务市场，则它的目标市场占有率总是大于它在总体市场中的占有率。

3) 按三大竞争者测算。这是指一家企业的销售量（额）和市场上最大的三个竞争者的销售总量之比。例如，一家企业的市场占有率是30%，而它的三个最大竞争者的市场占有率分别为20%、10%、10%，则该企业的相对市场占有率就是 $30\% \div (20\% + 10\% + 10\%) \times 100\% = 75\%$ ，如四家企业各占25%，则该企业的相对市场占有率为33%。一般来讲，一家企业拥有33%以上的相对市场占有率，就表明它在这一市场中有一定的实力。

3、按最大竞争者测算。这是指一家企业的销售量与市场上最大竞争者的销售量之比。若高于则表明该企业是这一市场的领袖。渠道市场占有率。渠道市场占有率是指在一定时期内某渠道分销商品的销售额占该商品同期销售总额的比例。该指标可以反映该渠道在整个分销网络中的地位和作用。

4、渠道盈利能力指标

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/776110033241010140>