

绝密

**合肥荣事达集团有限公司
营销战略咨询报告
(第二次中期汇报 第二分册)**

**新华信管理咨询
一九九九年九月十日**

今日议程

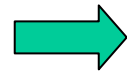
项目介绍

整体市场概况

荣事达公司问题分析

市场结构分析

竞争对手状况分析



营销系统方案建议

目的与原则

组织结构

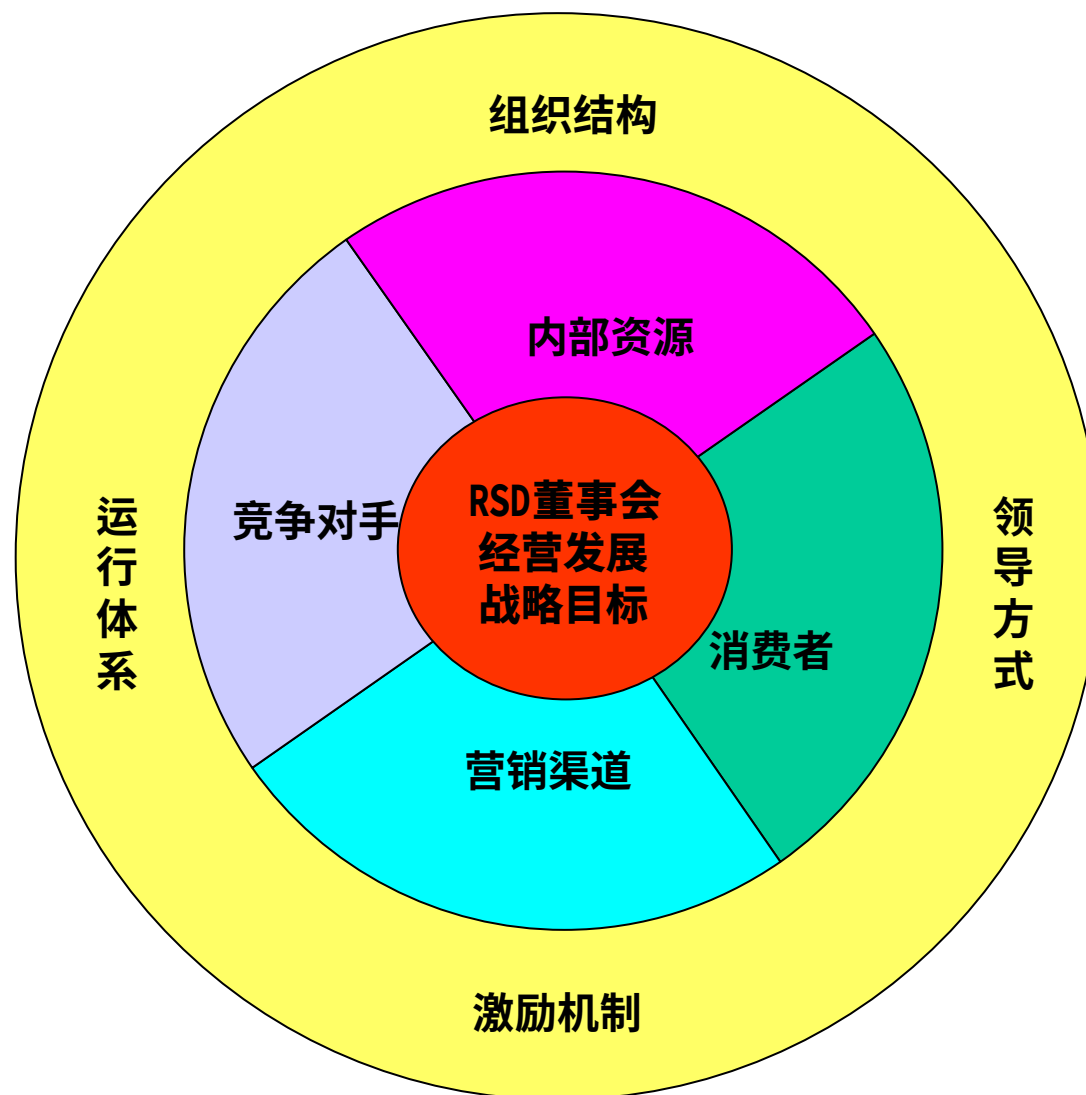
管理模式

下一步计划和建议

本解决方案的目的

- 1、解决产品从单一销售到多元销售对组织机构的要求问题**
- 2、解决企业销售通路变化的问题**
- 3、解决业务开发重点转移而对管理层及管理跨度提出的新挑战**
- 4、分清部门职能，避免交叉不清**
- 5、理顺功能体系，健全功能实施**
- 6、激励组织成员个人积极性，提高机构运行效率**

本解决方案的原则：
以董事会经营发展战略目标为核心，根据消费者，
营销渠道，竞争对手情况和内部资源来设计方案



荣事达冰箱战略目标

- 1、成为电冰箱行业前6名之一的企业，年销售量达到100万台
 - 2000年，销售量达25万台，销售收入7亿元人民币
 - 2001年，销售量达50万台，销售收入14亿元人民币
 - 2002年，销售量达70万台，销售收入20亿元人民币
- 2、在全部的产品段展开全方位的竞争
- 3、设计和制造富有创新和高附加值的产品满足中国市场和出口需要
- 4、建立符合以上目标的品牌形象

荣事达洗衣机战略目标

- 1、保持行业前列地位，年销量270万台，销售收入18个亿
 - 2000年，双桶销量140万台，全自动销量60万台，销售收入13亿元人民币
 - 2001年，双桶销量160万台，全自动销量75万台，销售收入15亿元人民币
 - 2002年，双桶销量180万台，全自动销量90万台，销售收入18亿元人民币
- 2、在波轮、滚筒、搅拌洗衣机全部产品类展开全方位的竞争
- 3、重新评估产品定位，以获得更佳的利润
- 4、建立符合以上目标的品牌形象

荣事达热水器战略目标

1、年销售量达到20万台，销售收入2亿元人民币

- 2000年，销量达10万台，销售收入1亿元人民币
- 2001年，销量达15万台，销售收入1.5亿人民币
- 2002年，销量达20万台，销售收入2.0亿元人民币

2、进行产品合理定位，展开全方位的竞争

3、建立符合以上目标的品牌形象

竞争对手基本情况

海尔	1998年销售额162亿元，1999 年上半年为103亿元，中怡康统计洗衣机和冰箱市场占有率全国第一
小天鹅	98年洗衣机销量全国第一，99年上半年销售额14.11亿元
美菱	98年冰箱销量80多万台,市场占有率13%
容声	98年市场占有率20%,销售额超过38亿
新飞	98年市场占有率13%,销售额超过20亿元
西门子	98年洗衣机市场占有率4.36%,冰箱市场占有率1.21%
TCL	销售公司98年销售额35.62亿

竞争对手的战略汇总

小天鹅	以洗为主，同心多元化经营道路确立洗涤专家的市场形象
海尔	名牌战略 多元化战略 国际化战略
美菱	森林战略
科龙	以制冷为核心，多品牌战略，发展OEM
西门子	名牌战略
TCL	拓宽产品线，发挥现有销售网络的潜力
新飞	一高一低发展，稳妥发展城市，大力发展农村

今日议程

项目介绍

整体市场概况

荣事达公司问题分析

市场结构分析

竞争对手状况分析

营销系统方案建议

目的与原则

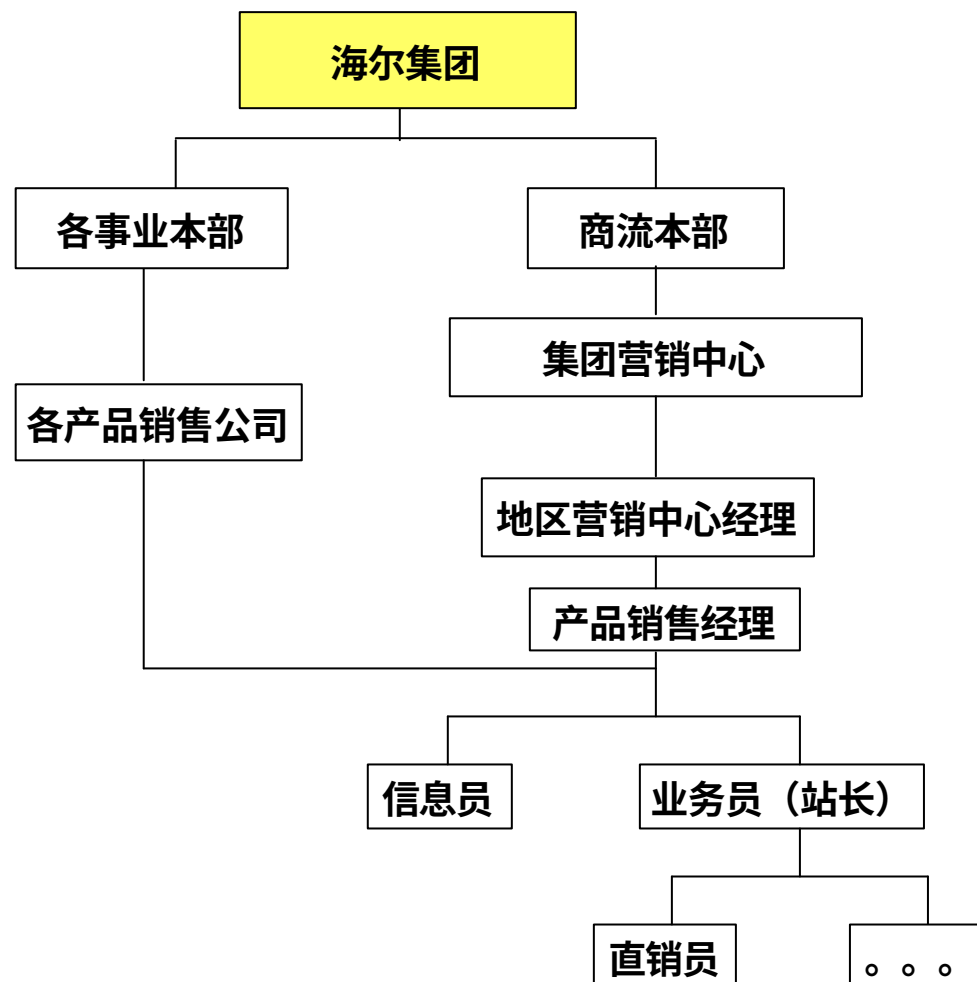
组织结构

管理模式

下一步计划和建议

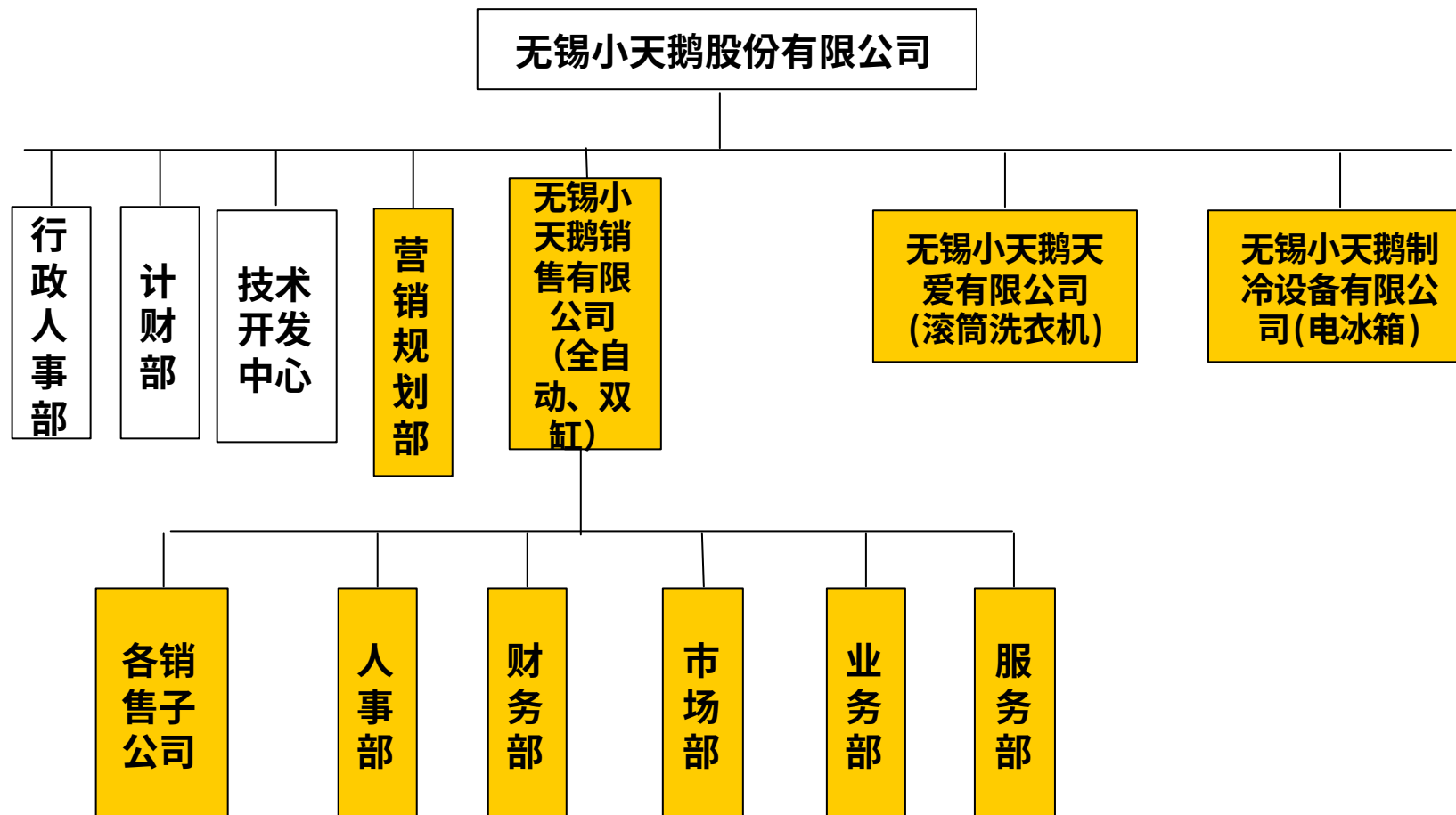


海尔营销组织结构

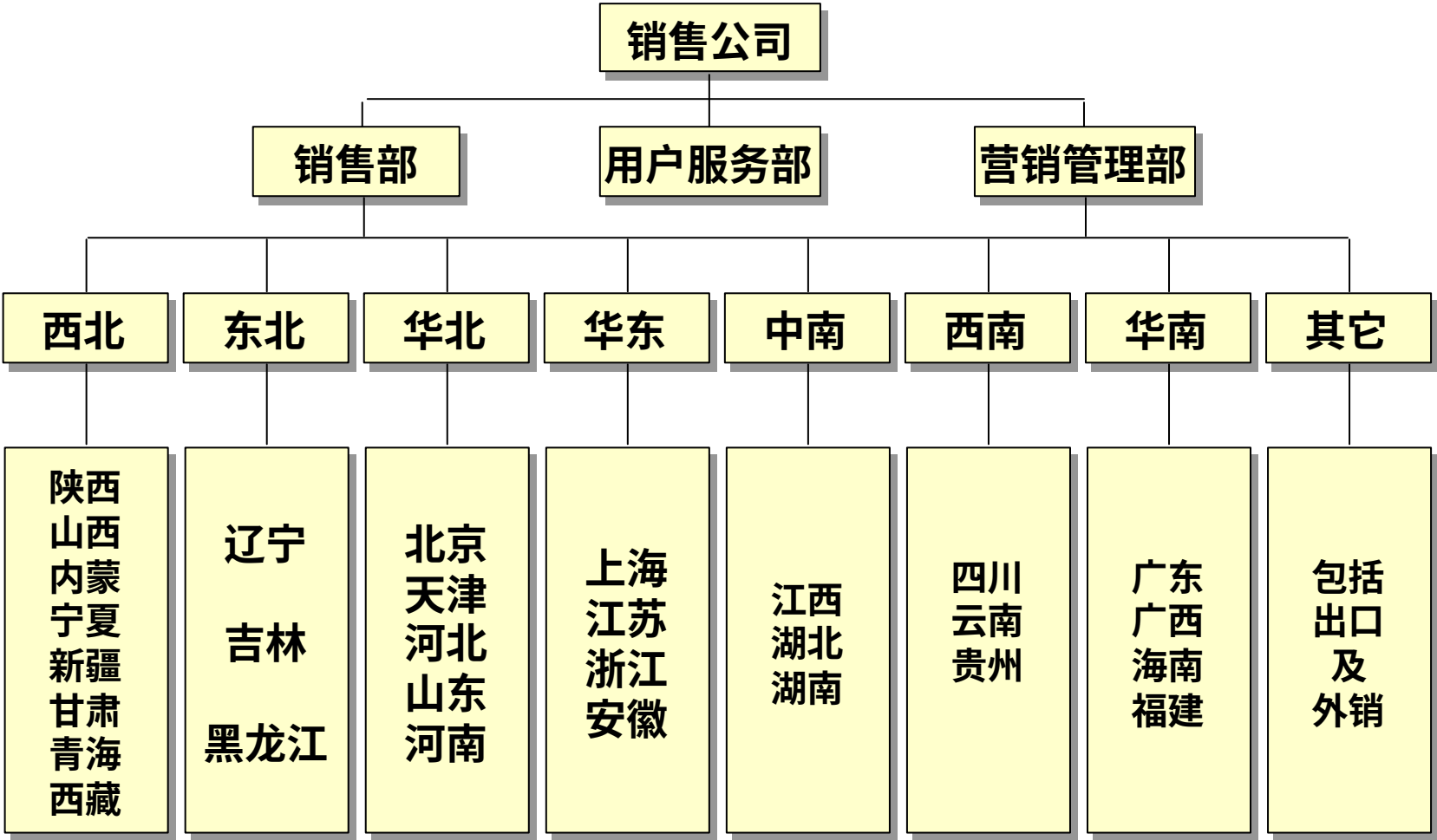


小天鹅的营销组织结构：

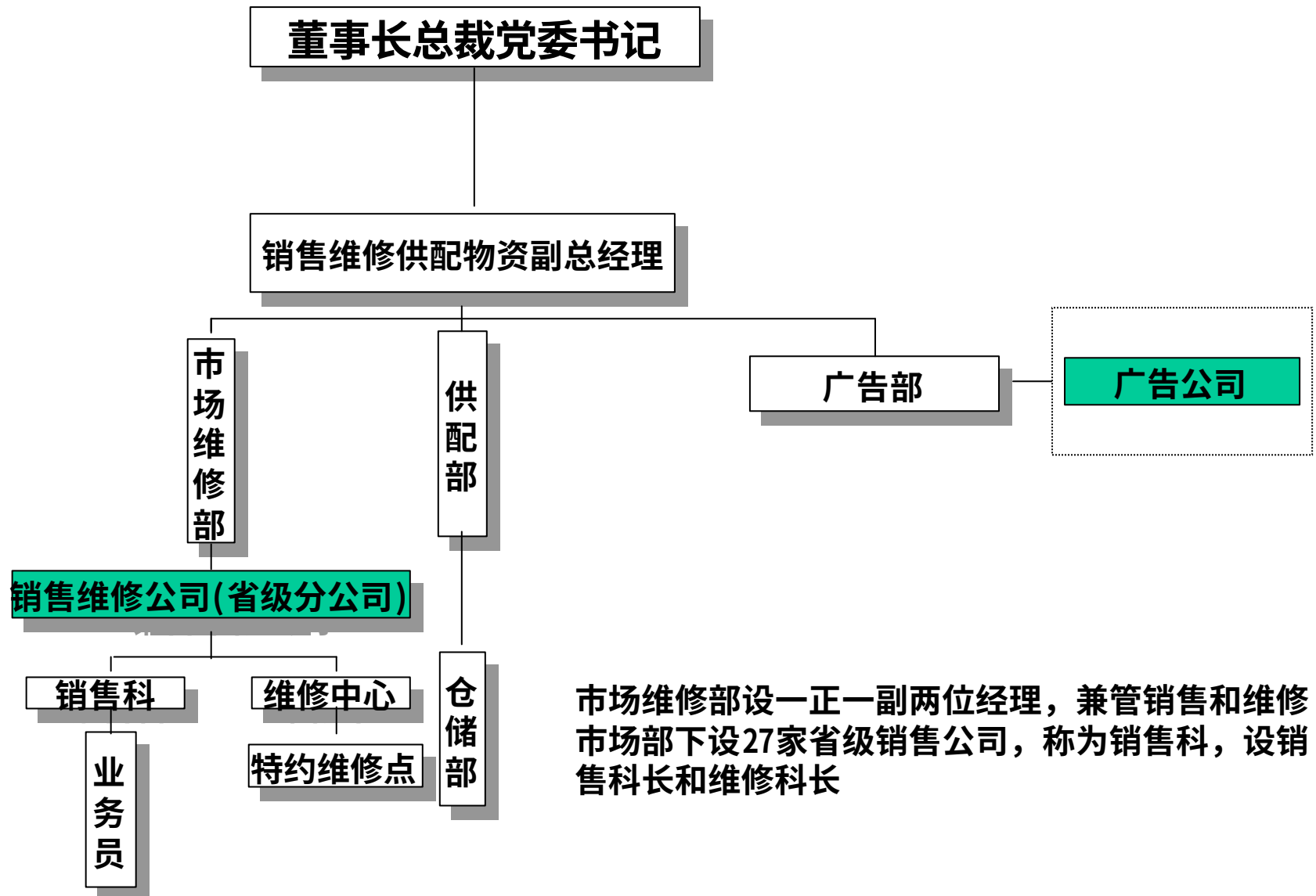
总公司的营销规划部负责品牌的营销,不同的产品分属不同的销售公司



科龙冰箱业务机构分布

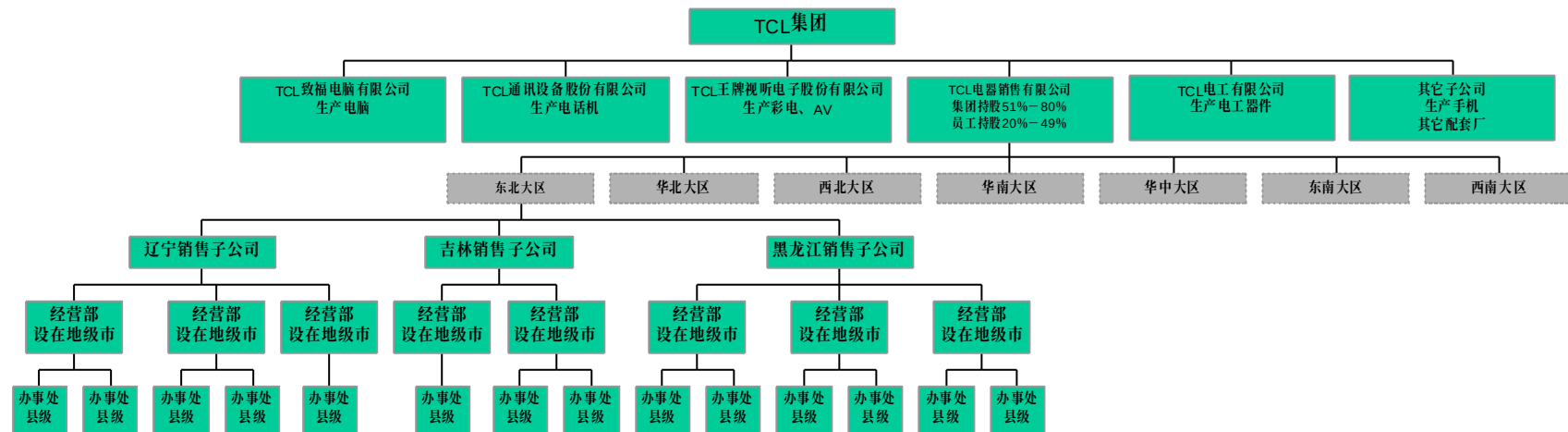


新飞销售及售后服务组织结构图

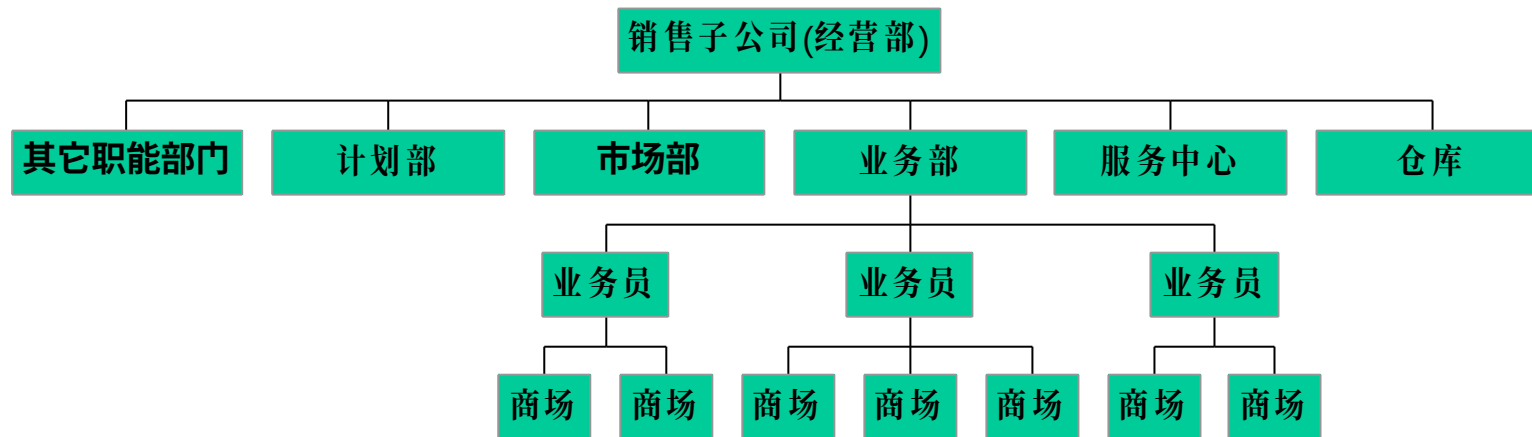


市场维修部设一正一副两位经理，兼管销售和维修
市场部下设27家省级销售公司，称为销售科，设销售科长和维修科长

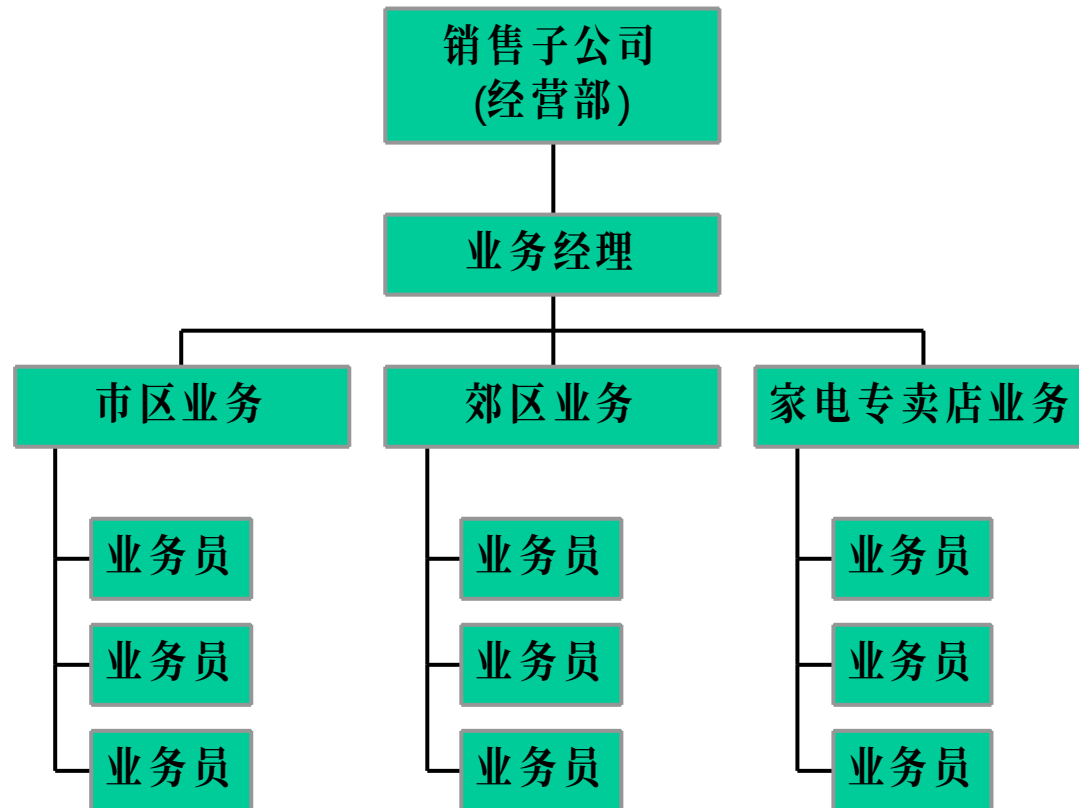
TCL营销网络组织结构



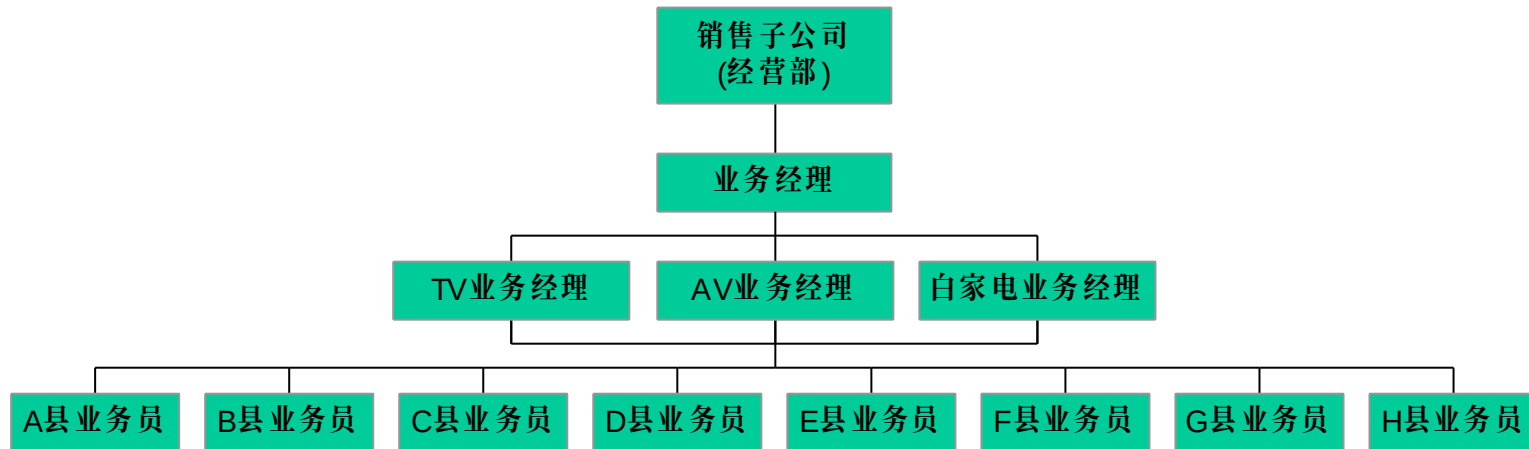
TCL销售子公司组织结构



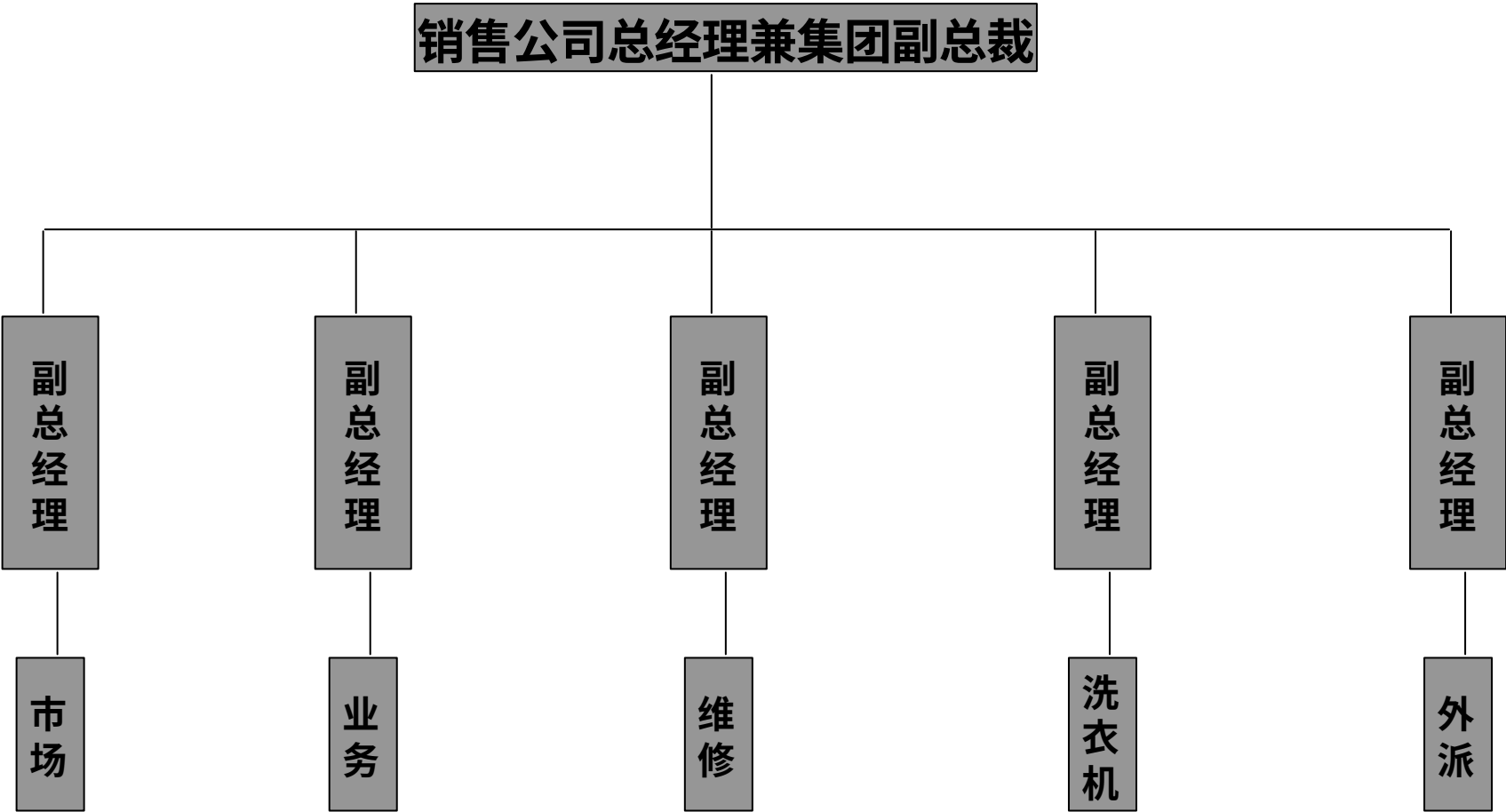
TCL销售人员组织结构一



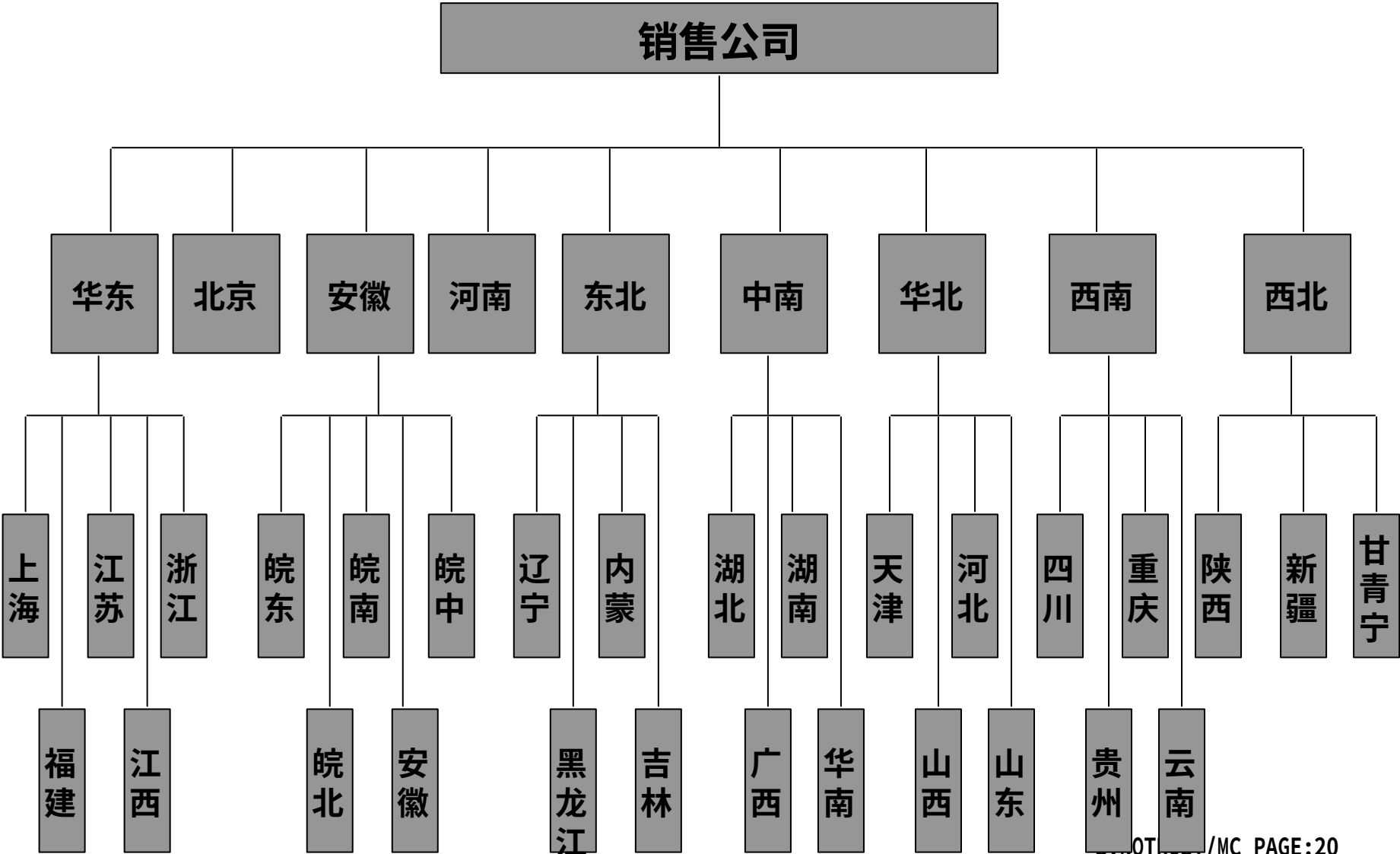
TCL销售人员组织结构二



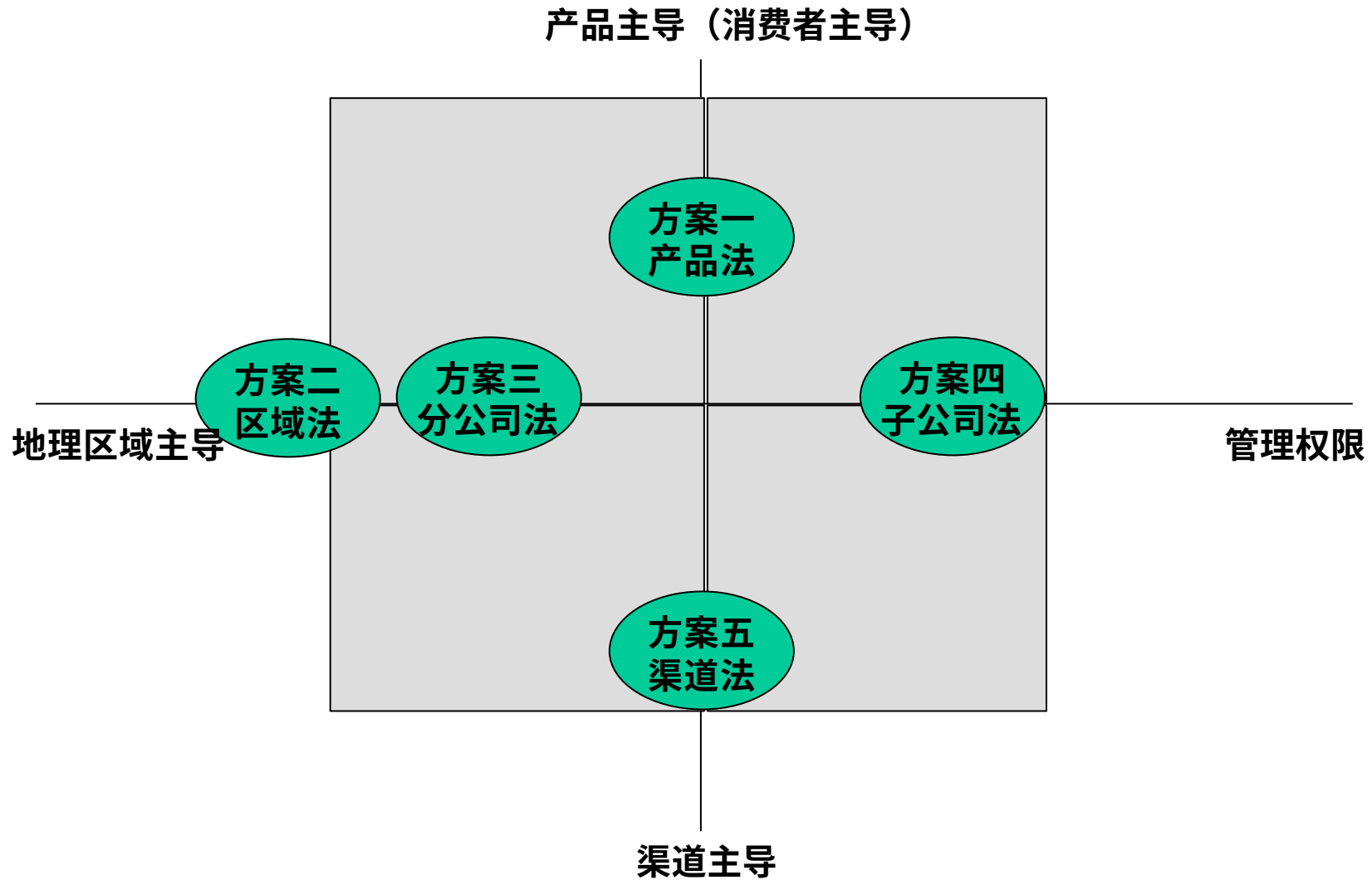
美菱销售公司功能型组织结构：一正五副



美菱销售公司区域型组织结构图



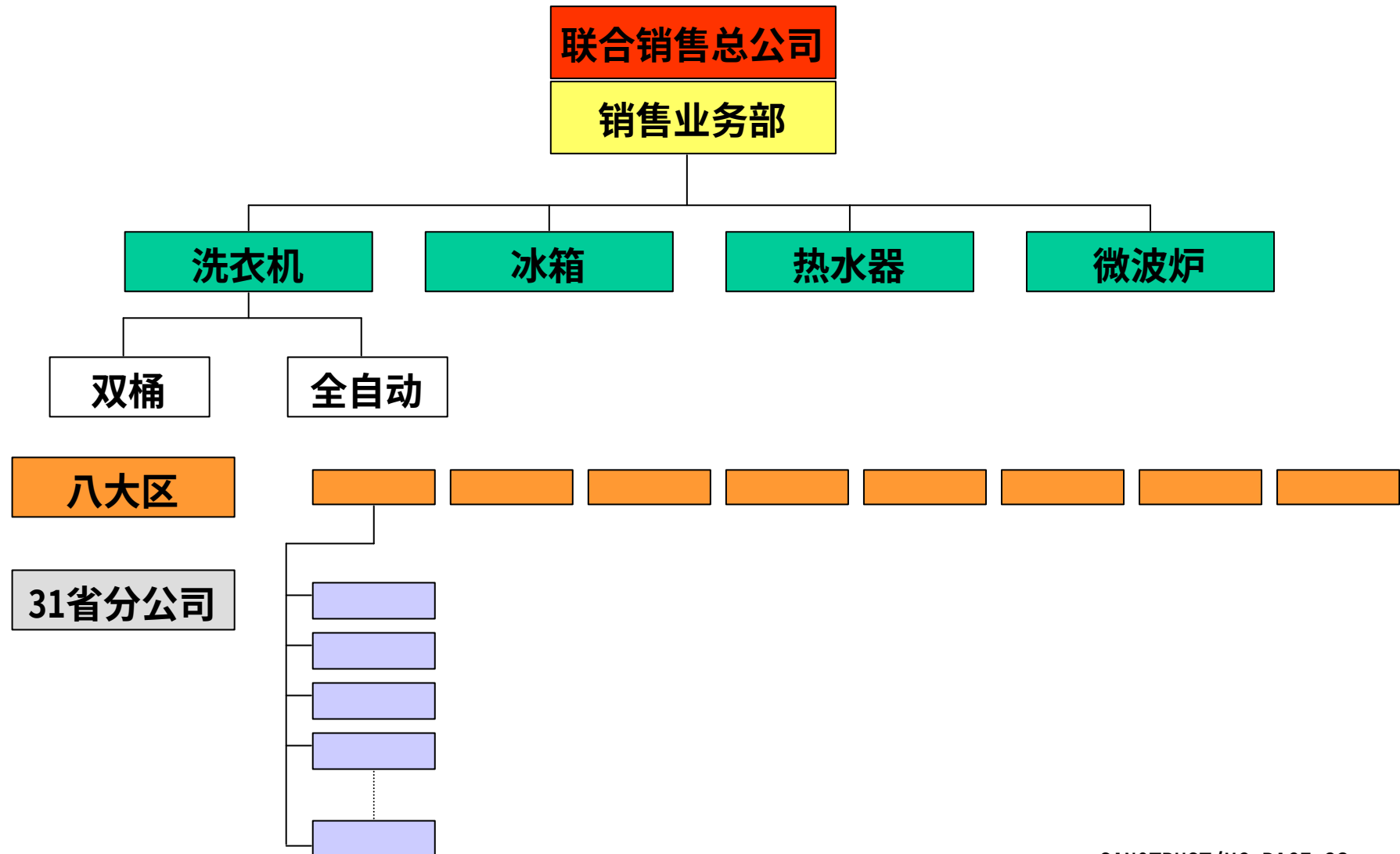
荣事达营销系统管理模式的设计： 管理模式有如下几种可选方案



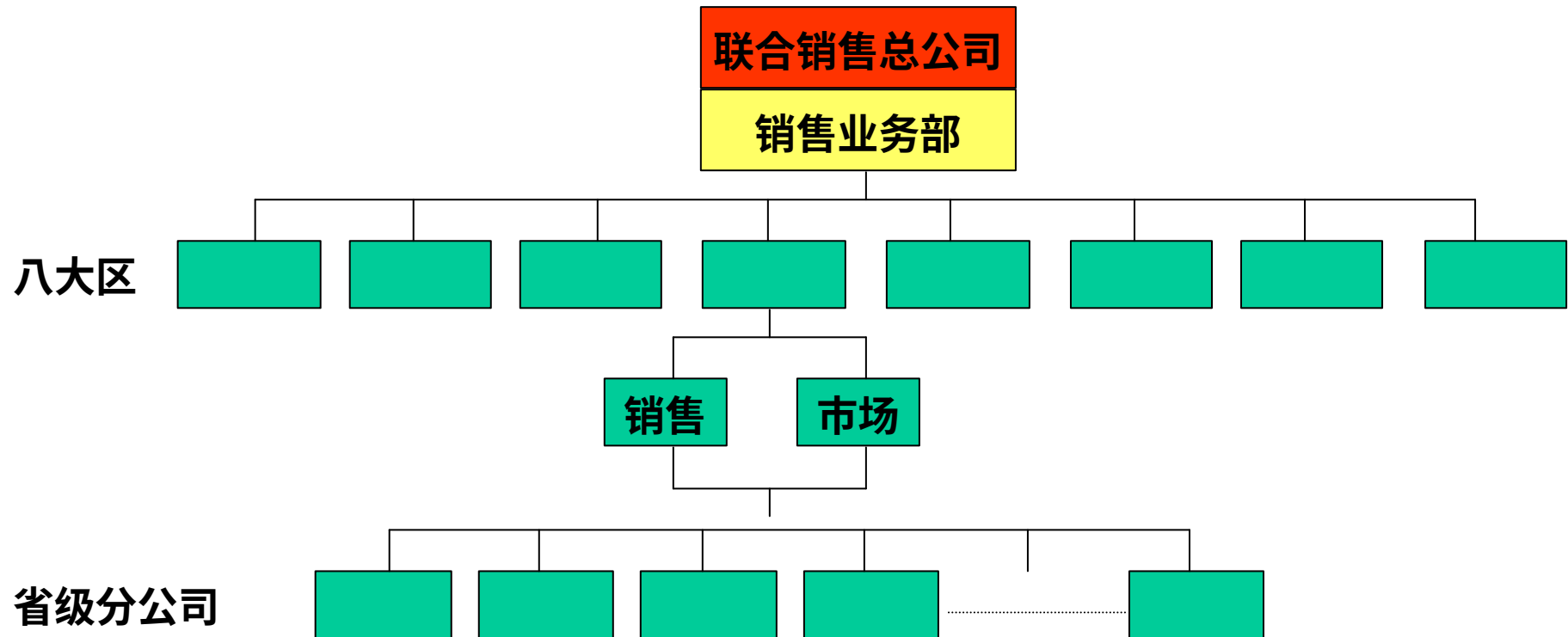
这几种方案各有千秋

	方案一：产品法	方案二：区域法	方案三：分公司法	方案四：子公司法	方案五：渠道法
主线	产品	区域	以省为单位	独立核算的 省、市	批发、零售 分开
典型参考	海尔	美菱	新飞	小天鹅 TCL	科龙
前提条件	产品线宽	强大的地方 指挥管理能力	强大的中央 指挥管理能力	良好管理机制 分权管理文化	不同产品定位
优点	专业化	管理跨度适当	贴近市场	管理者变为 经营者	细分客户群体
缺点	成本高， 精力过于分散	重点转入二级 市场后，层次多	管理跨度大	管理控制问题	
借鉴意义	可参考	疑问？美菱正在 试行取消区域层	可参考	小天鹅1999年 已收回财务发票 不宜参考	可参考

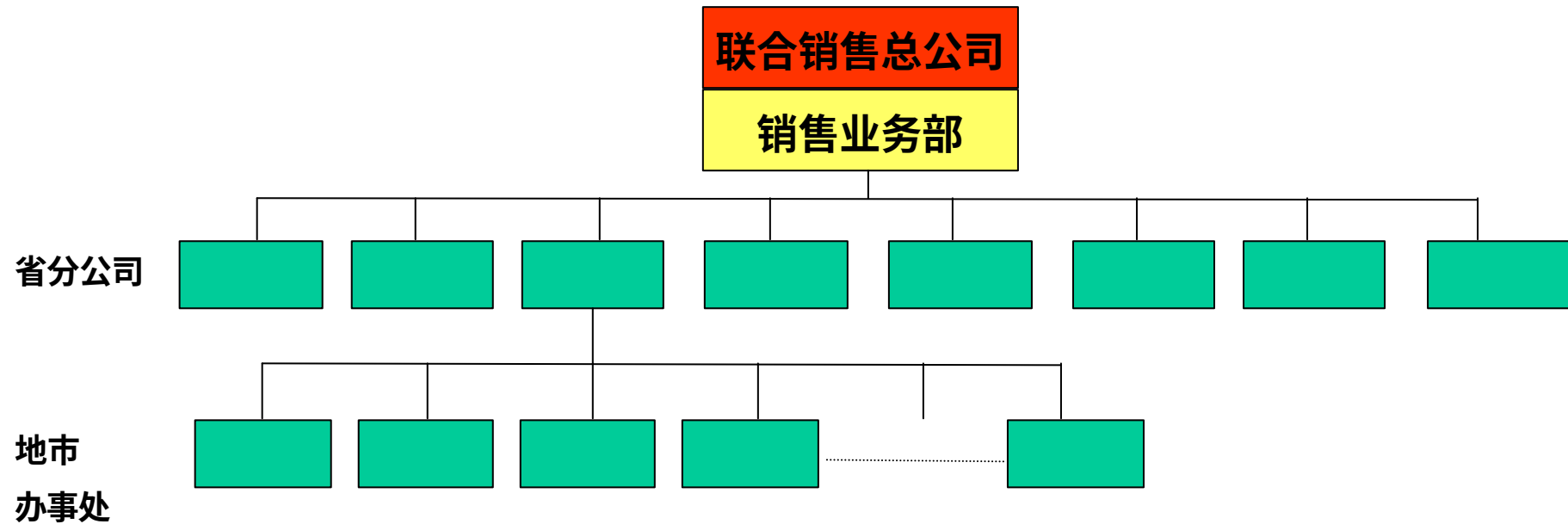
方案一产品法组织结构示意图



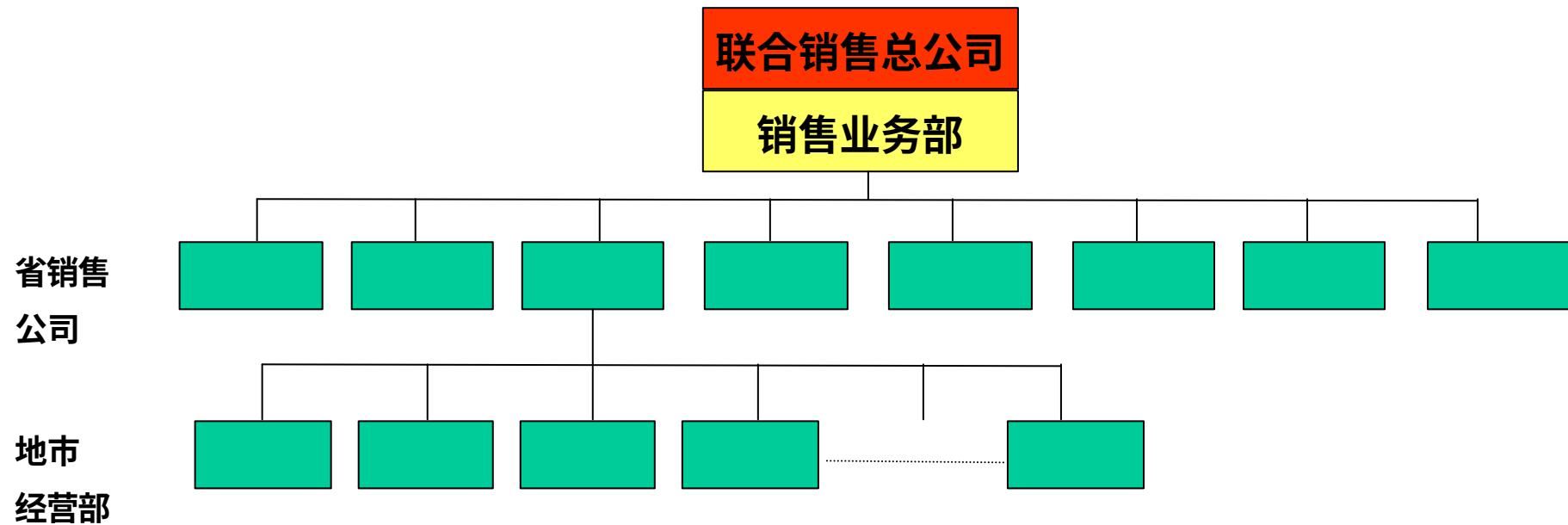
方案二区域法组织结构示意图



方案三分公司法组织结构示意图：省分公司 为作战单位，但不是独立法人

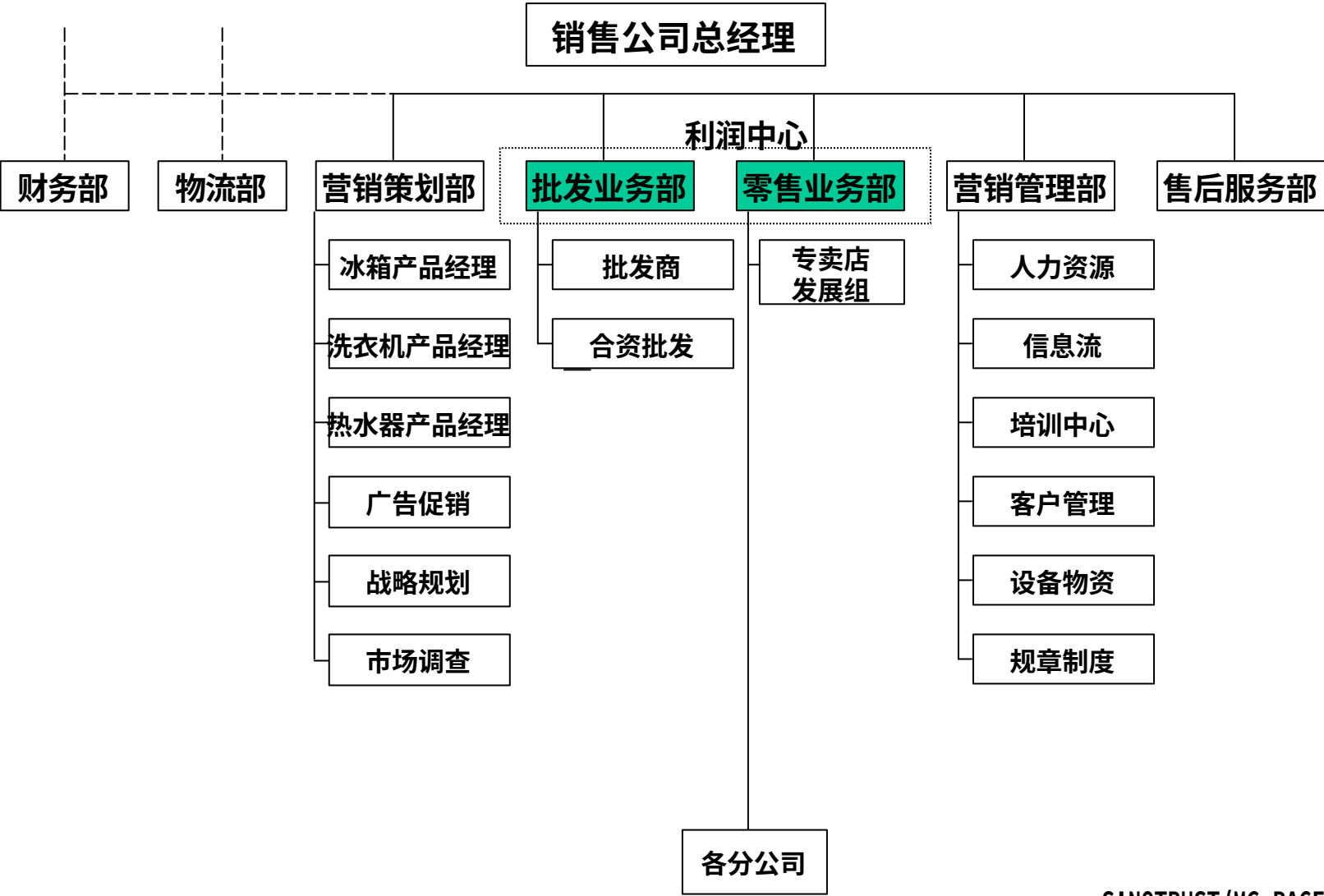


**方案四子公司法组织结构示意图：省子公司为作战单位，
是独立法人；地市经营部也是独立经营利润中心**



方案五渠道法组织结构示意图

方案五



那么，该选择什么方案呢？

在解决这个问题前，首先看看竞争对手的组织结构

7家竞争对手的组织结构汇总

小天鹅	分权管理,产品型的组织结构
海尔	集权管理,产品型组织结构
美菱	集权型管理,区域型组织结构
科龙	上层分权,下层集权,产品型组织结构
西门子	集权管理,区域型组织结构
TCL	分权管理,虚拟的区域层级管理
新飞	集权管理,区域承包制

小天鹅组织结构正在演变;分权转向集权

优点

灵活的销售政策
市场应变力强
分公司自负盈亏,以利润为中心,销售人员的主观能动性高

缺点

分公司经理权力过大,腐败现象不可避免
财务混乱现象严重,应收帐款量巨大
串货现象严重
全国价格的不统一

•整顿公司财务的混乱
•统一全国的价格

主要措施:
99年收回开票权

目的:
限制各分公司的权力
控制价格混乱和串货现象
整顿经理的腐败现象

美菱组织结构的转变

区域型组织结构显露出很多弊端：

- 1、分公司自主权有限
- 2、市场应变力不强
- 3、区域这一层级的存在实际发挥的效果越来越受到制约
- 4、信息沟通不够及时

转变方向

增加分公司独立自主权。

减少中间层，扁平化的组织结构

例如：华东区域的取消正在被试行，由新到的销售公司副总经理席新建一手抓，此人原先是北京区域的经理。上海分公司的转制也已开始，业务员每人出资两万元入股，上海分公司作为独立法人试运作

然后再看看下面几个问题应如何解决

问题一：冰箱和洗衣机的销售队伍分不分开？

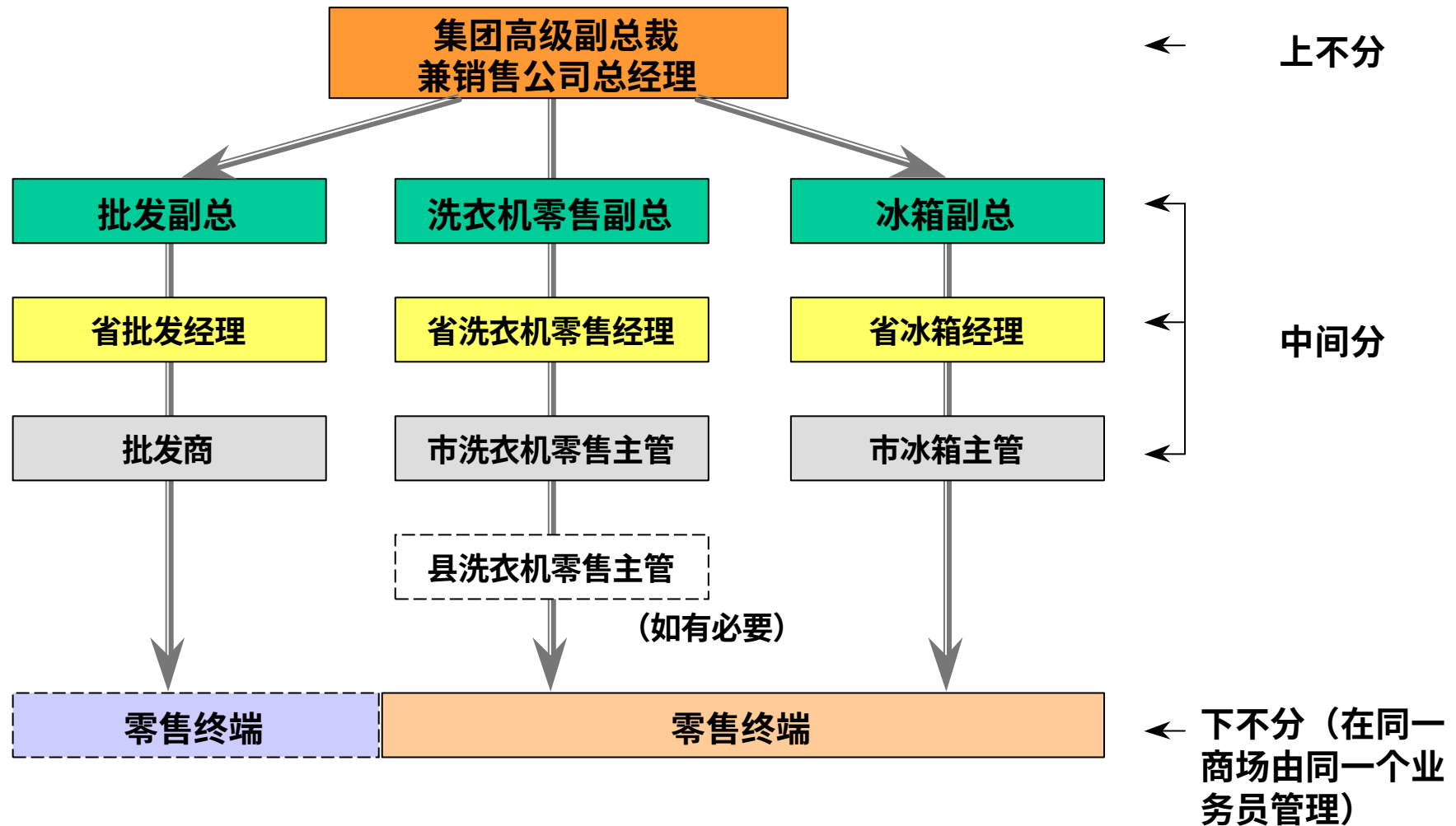
冰箱、洗衣机不分的问题

- 1、洗衣机没搞好，但冰箱超过了指标，也行
- 2、冰箱没搞好，但洗衣机超过了指标，也行
- 3、竞争对手不同，现场促销活动不同
- 4、有的商场冰箱、洗衣机柜台分开：季节不同，夏季冰箱，冬季洗衣机
- 5、人的精力有限
- 6、冰箱、洗衣机卖得好的商场不同

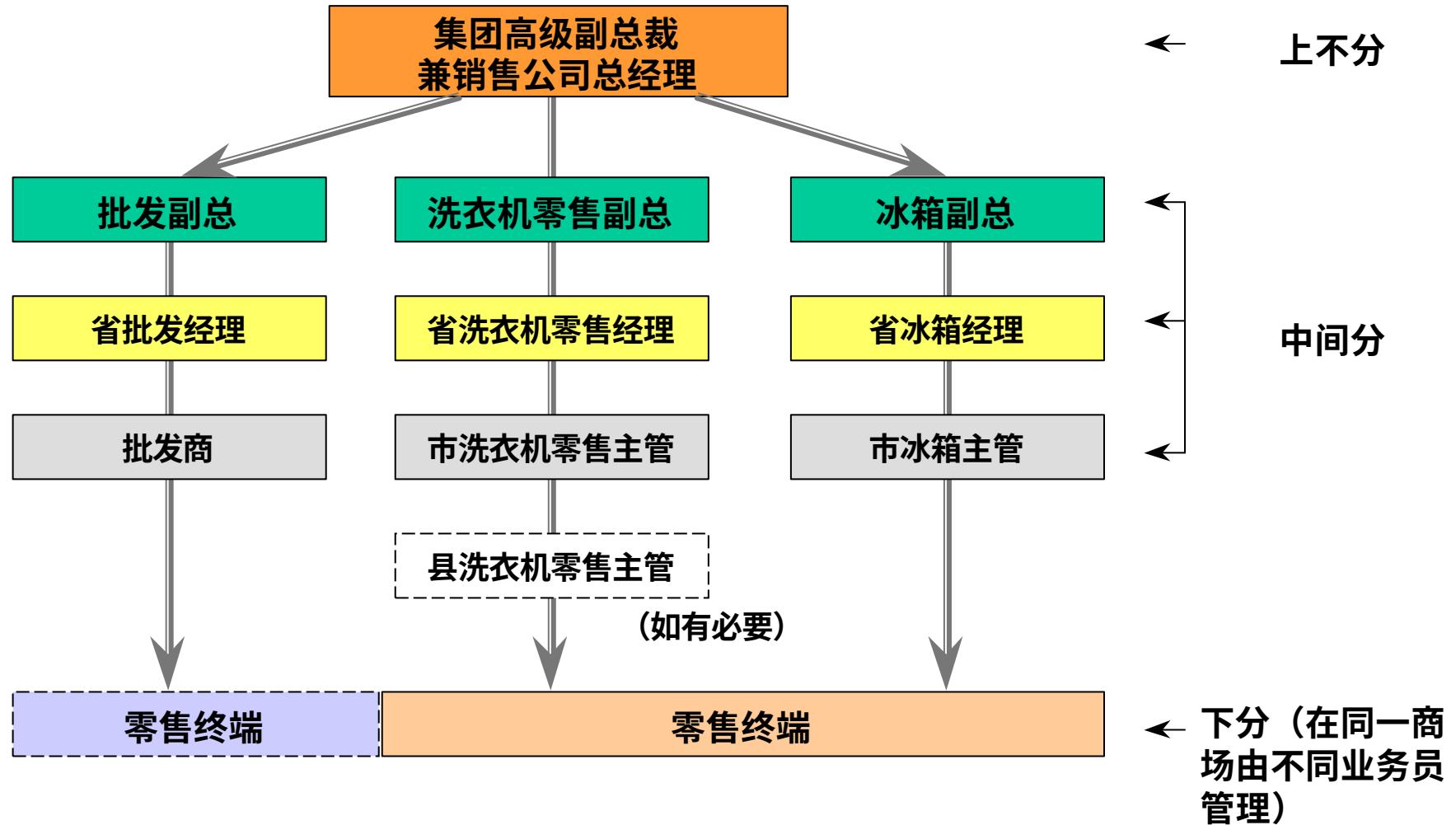
冰箱、洗衣机分的问题

- 1、成本上升
- 2、同一商场两个人去
- 3、业务人员缺乏

为达到2000年15-25万台冰箱的销售目标，
目前实行“上下不分中间分”是较好的解决办法



冰箱销售业务成熟后再实行“上不分下分”的办法



问题二：洗衣机批发业务和零售业务分不分开？

目前洗衣机批发业务和零售业务有很大不同

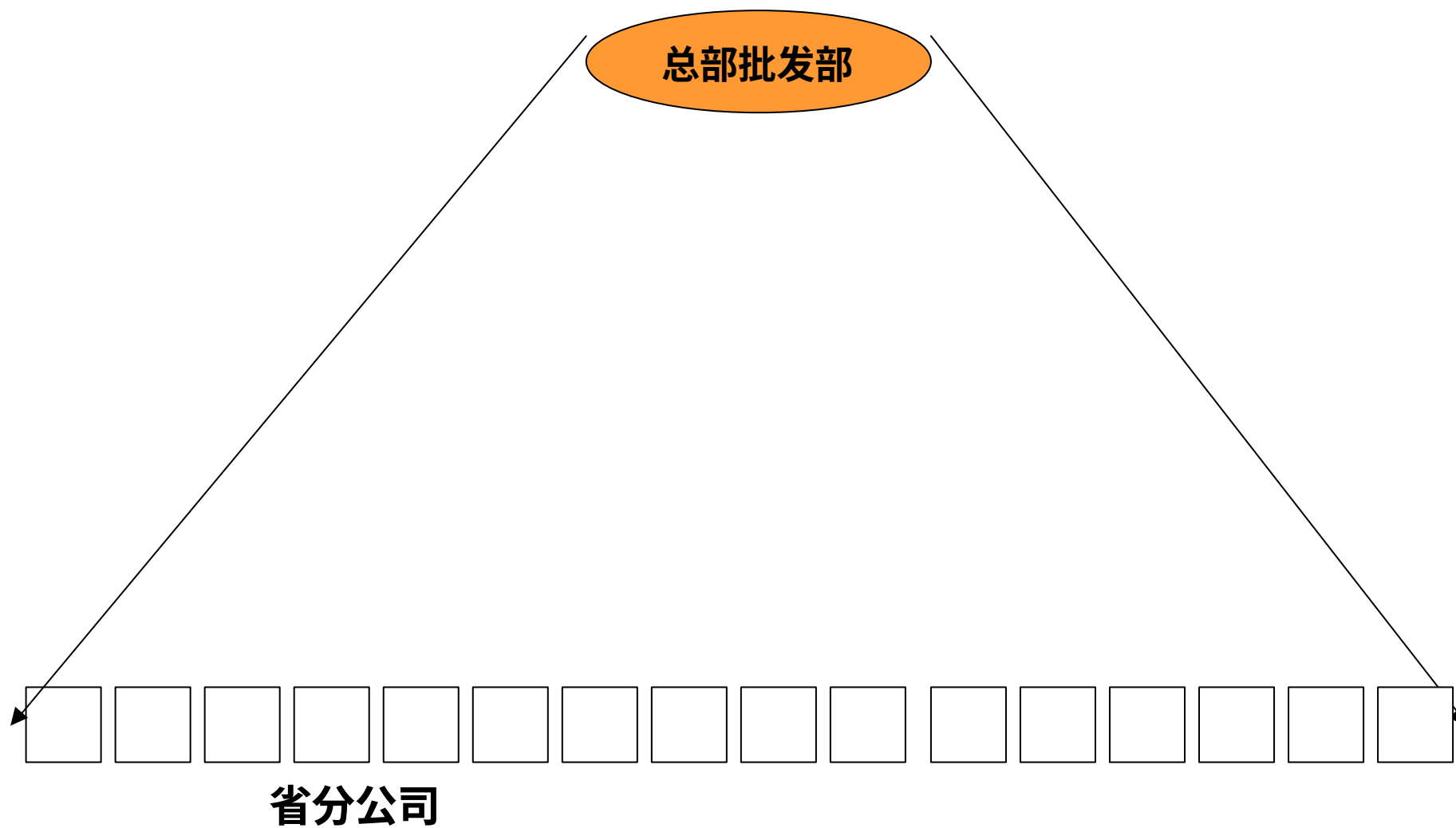
	批发	零售
市场	主要在三，四级市场	主要在一，二级市场
消费者	农村消费者	城市消费者
产品	双桶 低档 < 600元	全自动+高档双桶 > 600元
营销方式	经销商推动	广告拉动消费者
对人员的要求	会谈判 忠诚度高	会和商场交往 会现场促销
荣事达的经验	擅长	不擅长

但批零分开也会带来一些问题

- 1、仓储问题如何解决
- 2、全自动也会进入批发商
- 3、批发单位越来越少
- 4、批发最终也是零售
- 5、批发户变化太大，不稳定，难以预测
- 6、批发户分散在全国各地，如何派人？

比较利弊，分开为好

批发业务部：实行集中控制



问题三：批发怎么管理才能管好？

主要问题

- 1、管理措施不到位
- 2、如何控制合理批发规模，维护价格？
- 3、如何从体系管理上解决本位主义？

解决方案：中央集权

- 1、人少，管理容易，业务人员谈判水平问题、忠诚度问题可以解决
- 2、价格统一问题可以控制
- 3、全国一盘棋

集中管理 + 省级支撑

荣事达管理功能划分设计： “按功能细分”适合目前的管理水平

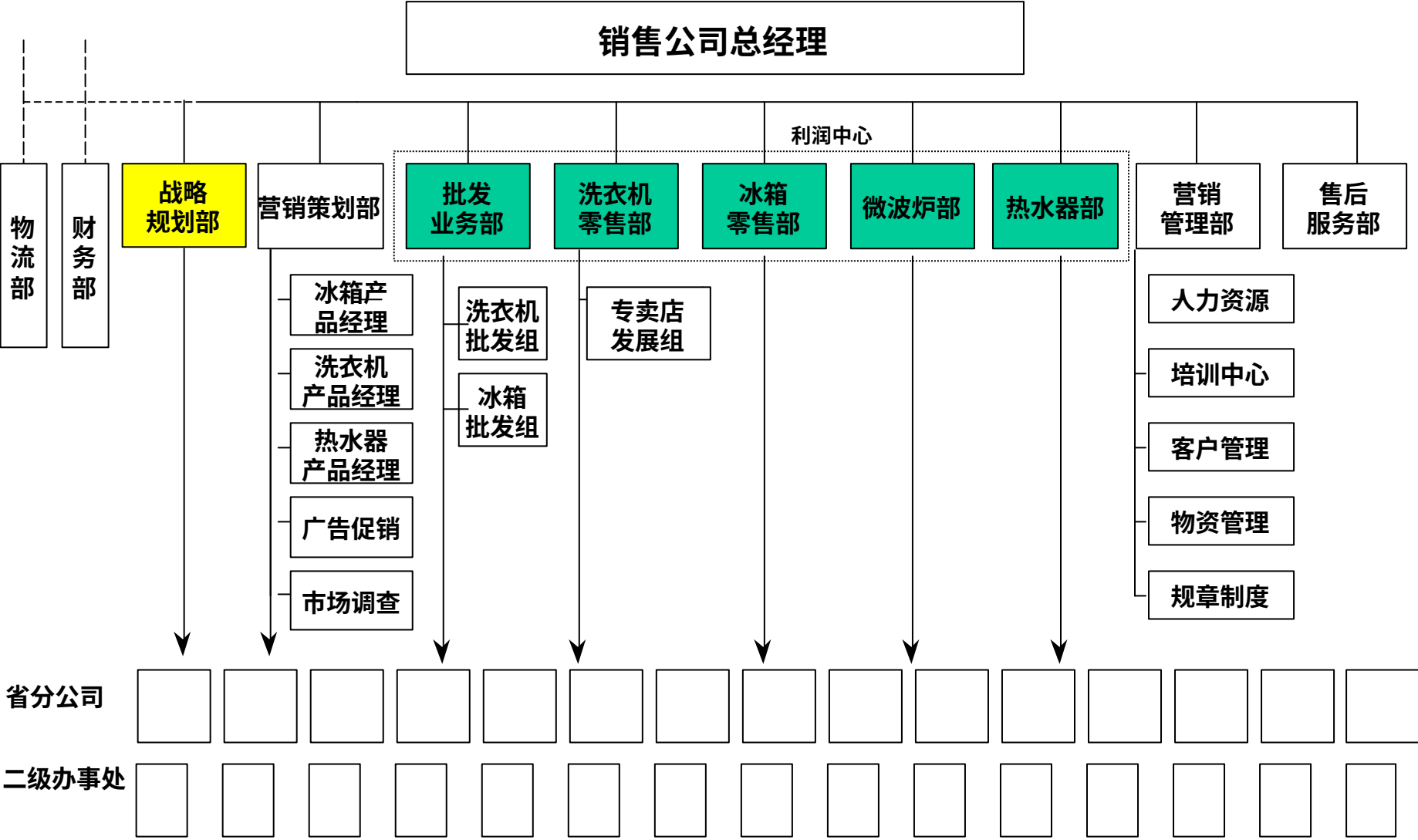
原因

- 1、员工观念上习惯了垂直领导
- 2、员工行为上过去规范约束力弱
- 3、管理层现代营销知识和经验不够全面
- 4、市场竞争越来越激烈，竞争对手已经开始大量引进高级人才（如小天鹅博士引进）
- 5、市场情况越来越复杂，决策所依赖的信息越来越多，决策难度越来越大

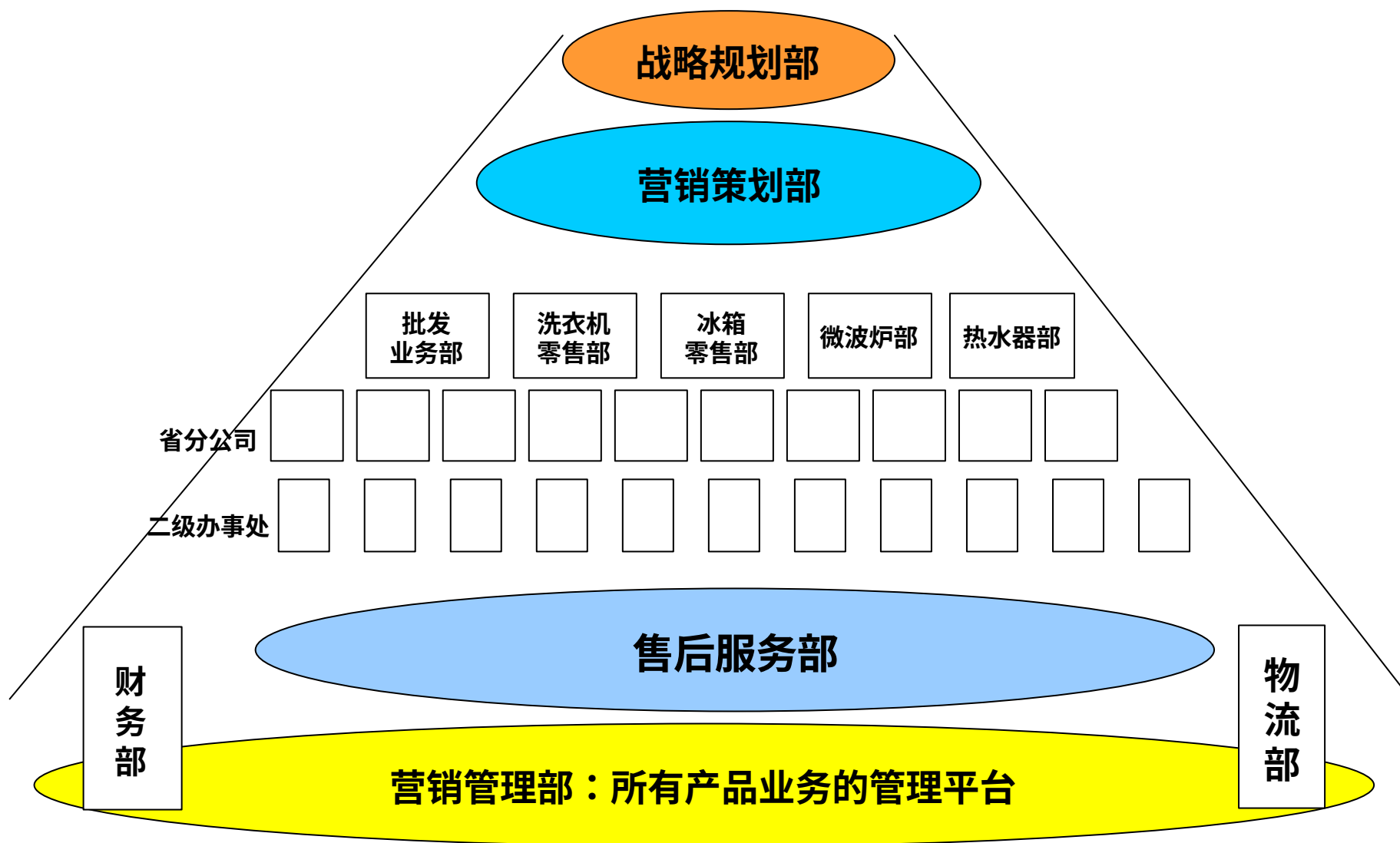
结论

- 1、缩小管理范围和跨度
- 2、把精力放在某一相对单独的专门事务上
- 3、发挥自己的长处
- 4、借鉴“外脑”的帮助
- 5、制定专门的长远规划

因此，我们可以提出荣事达的营销系统组织结构：
“功能+产品+渠道”复合模式



营销管理部：所有产品业务的管理平台



今日议程

项目介绍

整体市场概况

荣事达公司问题分析

市场结构分析

竞争对手状况分析

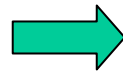
营销系统方案建议

目的与原则

组织结构

管理模式

下一步计划和建议

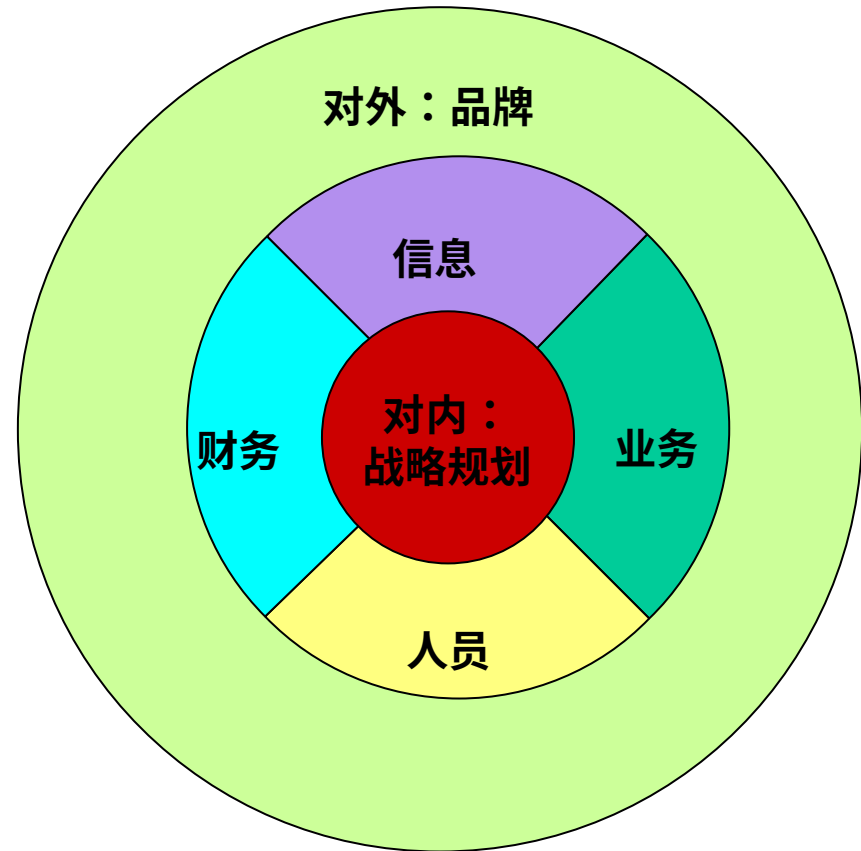


管理模式

- 1、总部**
- 2、区域**
- 3、分公司**

总部管理模式：系统管理的建立

- 1、充分重视整体营销战略规划的重要性
- 2、以品牌建设为重点
- 3、根据不同产品本身的特点进行规划和管理
- 4、区分不同业务方式进行管理
- 5、加强中央集权控制：通过信息流管理
- 6、通过信息体系的建立加强对分公司的管理



总部管理模式：正是由于存在着“五个不同”的因素，因此，荣事达必须建立“管理上集权，业务经营上决策分权”的决策控制体系

管理上集权

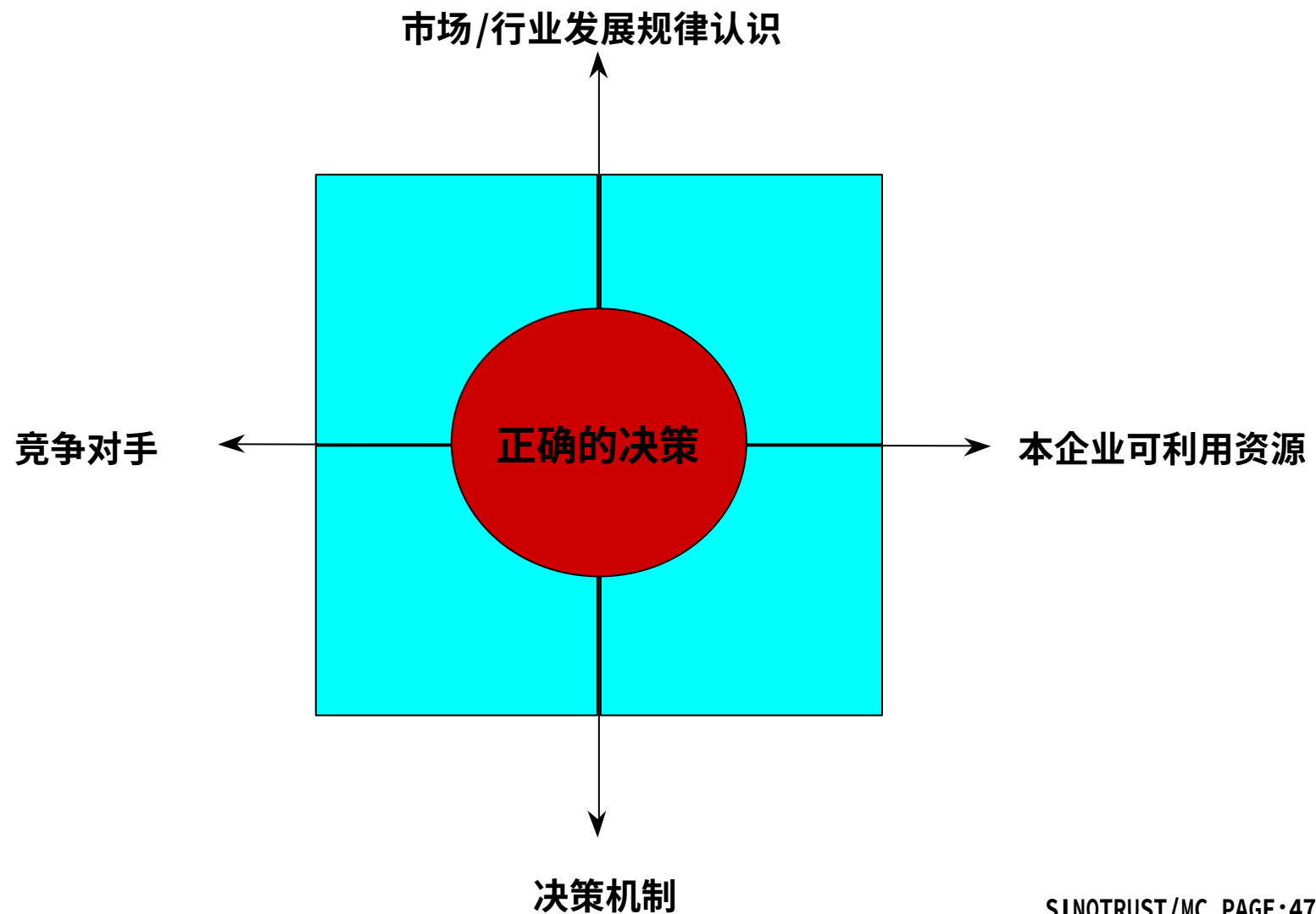
- 1、经营战略规划统一
- 2、人力资源管理统一
- 3、财务管理统一
- 4、信息管理统一
- 5、品牌战略统一

业务经营上分权

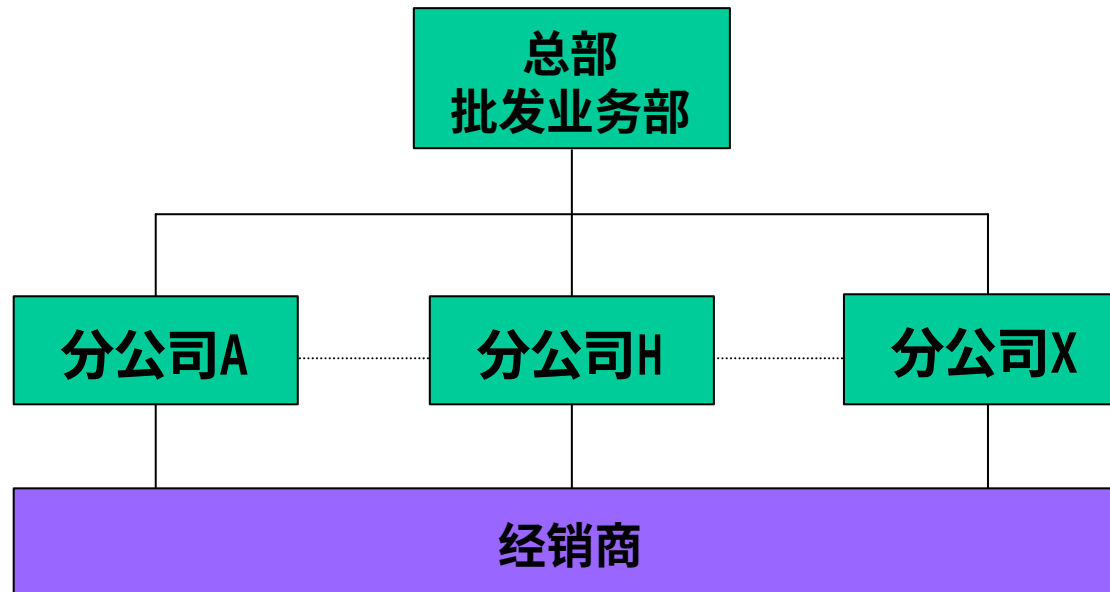
- 1、全国各省市市场发育程度不同
- 2、荣事达产品在全国各省市市场的基础不同
- 3、全国各省消费者行为不同
- 4、荣事达不同产品的产品分战略不同
- 5、荣事达在全国各省的销售和管理力量底子不同

“针对不同地区 and 不同业务，在统一中寻求灵活”，
是各省分公司经理目前管理上首先面临和要解决的课题

总部管理模式：正确的决策方式

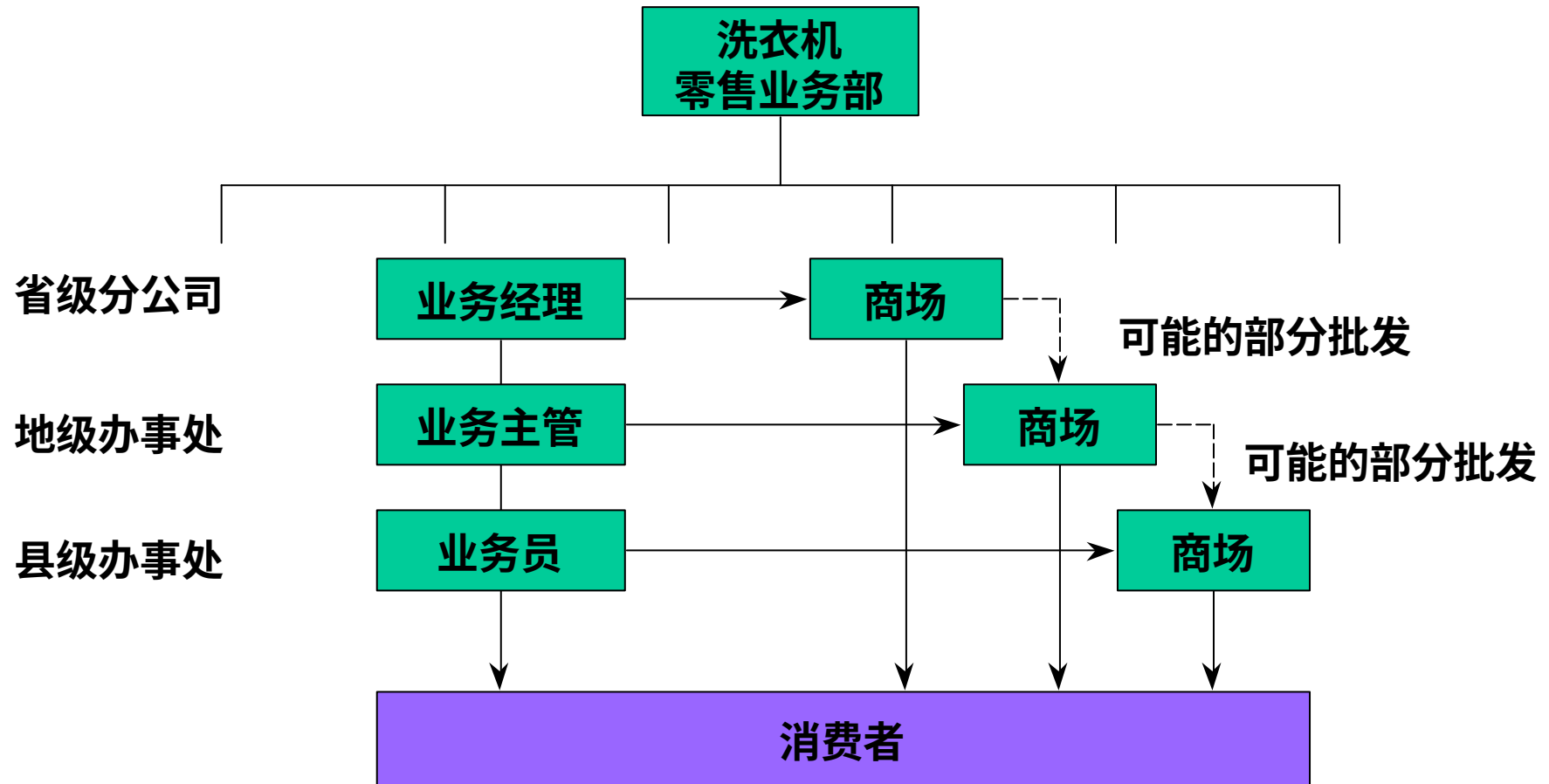


批发业务部的管理层级

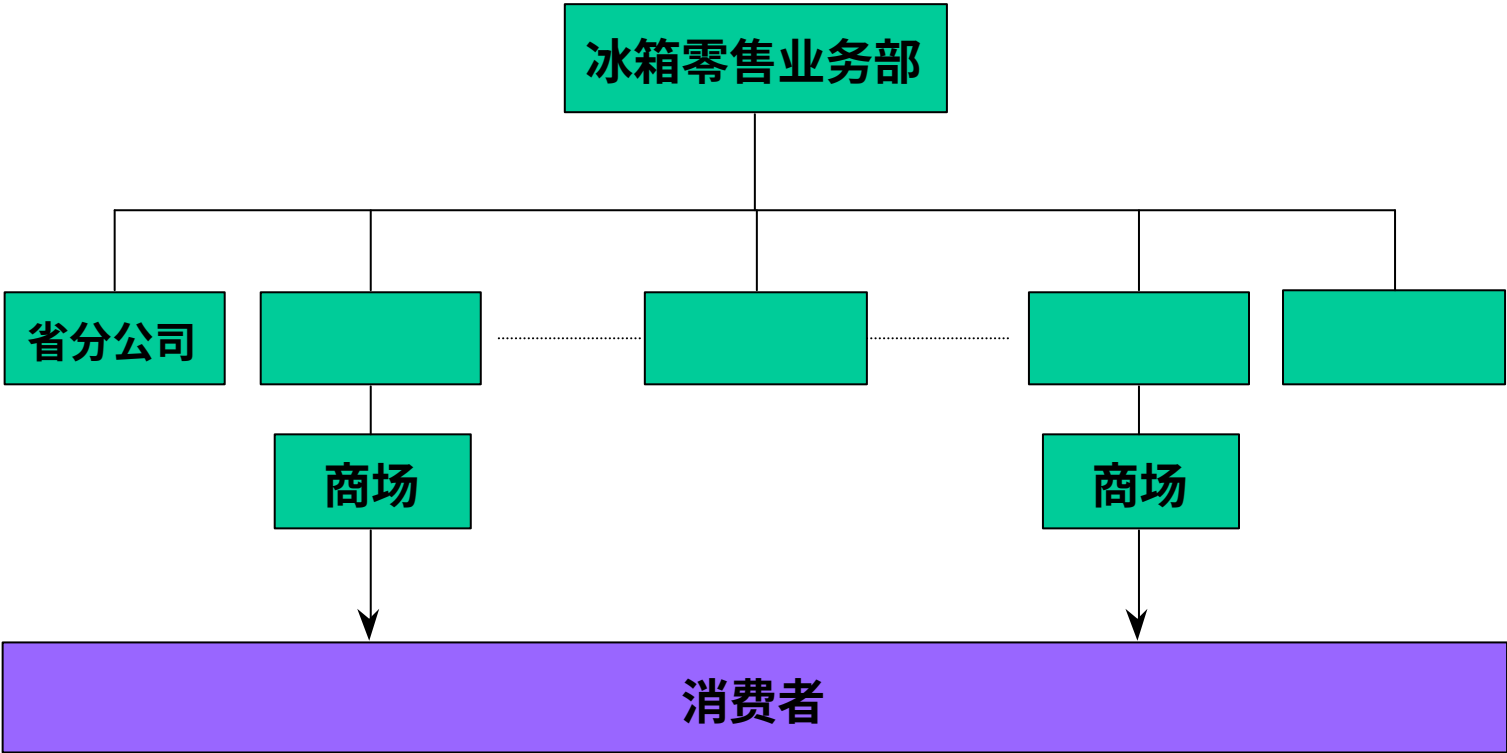


- 1、全国每个主要批发业务发达省设专职批发业务人员
- 2、没有地市级专职人员
- 3、批发户全部电脑联网，联入荣事达ERP系统
- 4、向批发户派出电脑管理员，这些人均必须是荣事达本地人，三年一期

洗衣机零售业务部的管理层级



冰箱零售业务部的管理层级



- 1、10市2省分公司
- 2、今后扩大到31个一级省城

区域管理模式：由于消费者和销售通路的变化， 因此，区域管理层应淡化

消费者

- 1、一级城市冰箱拥有率已达90%以上
- 2、二三级消费者购买力提高

销售通路

- 1、省级传统批发户五交化逐渐衰退，个体私营省内区域性批发户剧增
- 2、批发市场区域缩小化

消费者和销售通路的变化，要求我们

荣事达的销售力量及时跟进、盯上。

所以，销售管理权应下移到分公司和

地级办事处，着重建立以地级办事处

为主要作战单位，省级分公司为“集

团军”的营销管理体系

目前区域总经理层的问题从根本上是“管理和经营不分开”

原 因

自身兼着下属主要
省份的分公司经理

单一业务指标

结 果

- 1、为保自己区域业务的完成，把主要精力放在自己所兼省份的业务上
- 2、没有足够的时间去管别的省份的分公司业务
- 3、当其他分公司和本公司利益进行分配时，自然而然地偏向于自己的省份
- 4、从而造成其他省份的业务发展有限
- 5、由于承担业务指标，自然把主要精力放在业务发展上，因而忽略管理平台和管理体系也是可以理解的

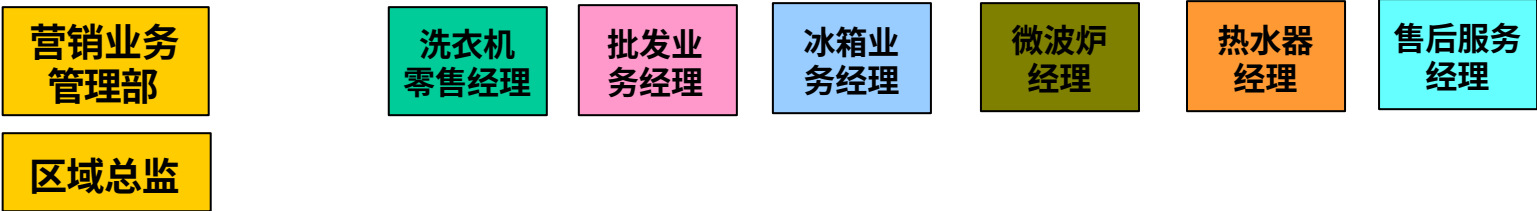
结论：把区域总经理转变职能，成为管理部下属派出的区域管理监督者，不再以单一业务指标评价业绩

**结论：在管理部得到加强后，
逐步转换区域总经理的职能为区域总监，由管理部管理**

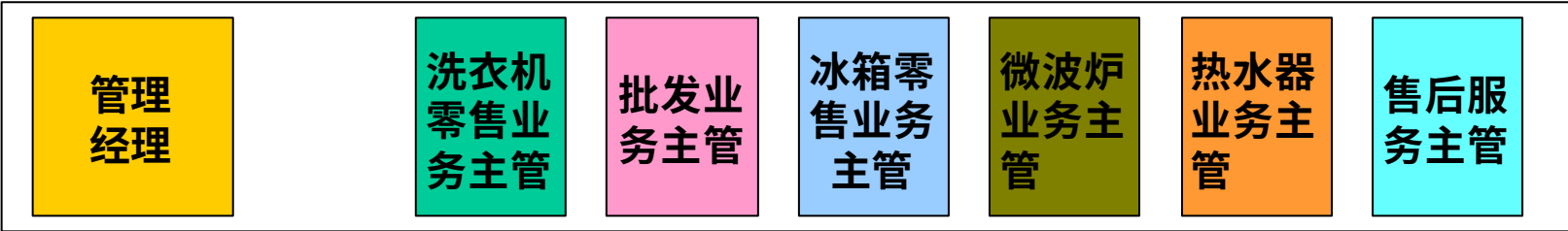
区域总经理的职能	=	今后区域总监的职能	+	营销管理部
1、兼所在地分公司经理；		1、不兼分公司经理；		1、日常管理；
2、主要精力抓一个大省；		2、检查一个大区；		2、信息管理；
3、考核回款指标；		3、不考核回款指标，		3、客户管理；
4、有人力资源调配权；		下属区域的管理绩效；		4、促销组织管理；
5、没有市场开拓硬性指标		4、有人力资源调配权；		
		5、以市场开拓硬性指标；		
		6、解决落后地区问题		

**由于目前的营业收入主要依靠八大区总经理，
所以这步调整一定要充分准备**

省分公司结构模式：矩阵管理模式



模式一



适用：业务发达城市，如合肥、北京、上海、广州

模式二



适用：大部分目前冰箱业务欠发达省份

要加强对分公司的管理： 把分公司建成“集团军”，把分公司建成“利润中心”

- 1、把业务决策权下放到分公司，使其能根据自身的业务特点作出决策**
- 2、在内部财务管理上把分公司作为一个独立的“利润中心”来考核**
- 3、通过区分不同业务的开发和管理，来提高每个产品的市场占有率和销售额**
- 4、把管理职责和业务经营职责分开，专设负责内务的“管理经理”**

管理经理职责：

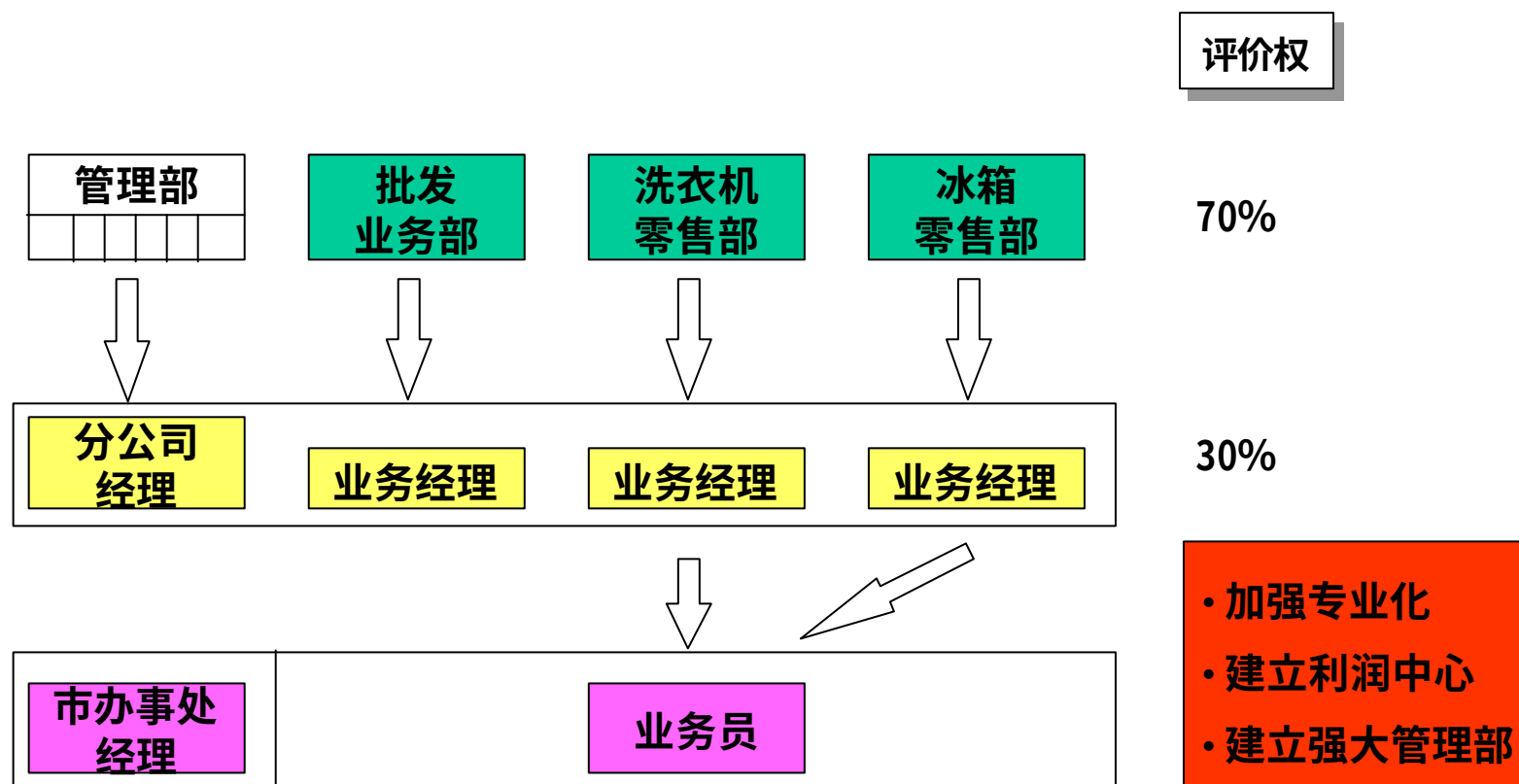
- 本地招聘人员的日常管理**
- 信息统计，计算机管理**
- 培训**
- 本地新闻媒体软文新闻**
- 对外对上对下接待**
- 企业文化建设**

- 5、建立好管理信息平台**

管理经理职责

- 本地招聘人员的日常管理
- 信息统计，计算机管理
- 培训
- 联系本地新闻媒体、软新闻
- 对外对上对下接待
- 企业文化建设

能否实行矩阵管理模式，还要看管理队伍素质



从长远来看，荣事达营销系统的管理模式 将随着其自身业务和管理的变化而变化

产品

起步阶段

冰箱销量少，
可以借助洗衣机的销售网络

发展阶段

冰箱销量上升快，目标
消费者和销售通路差异
很大，冰箱和洗衣机的
销售网络应当分开

成熟阶段

随着冰箱销量上升，目标
消费者和销售通路同洗衣机的
逐渐重合，冰箱和洗衣机的
销售网络应当再合并
此时，如同MAYTAG

体系

发展阶段

业务，财务，物流
统一管理

调整阶段

由于内部管理因素，三流
分开管理

稳定阶段

随着管理体系的稳定，
三流再次统一管理

合

分

合

营销网络

全国营销网络： 营销网络建设时要考虑的两个因素：经济因素和管理因素

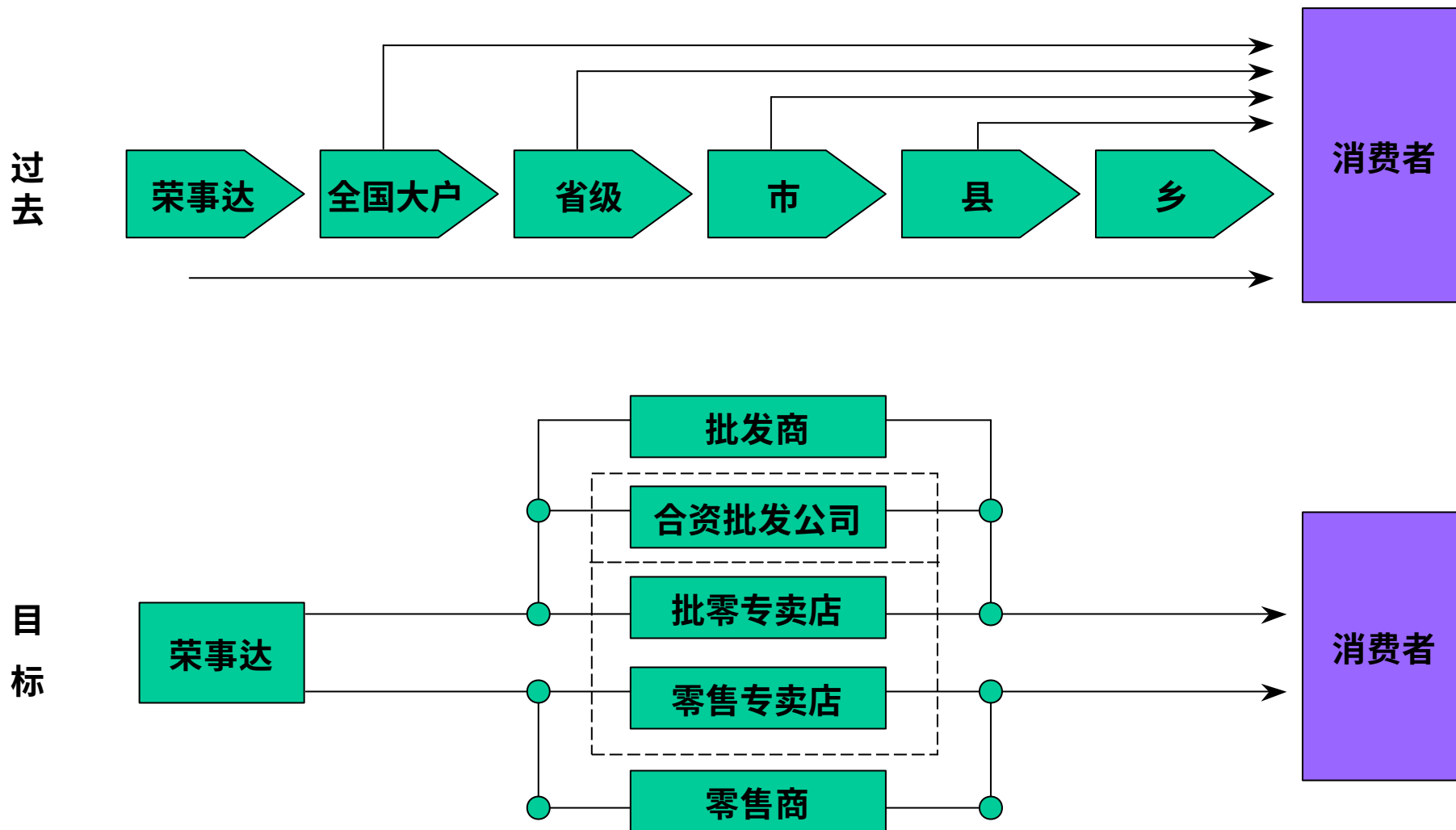
经济因素 “进入成本”

- 1、要从荣事达的现状出发，充分利用现有资源
- 2、要以最低的成本建立有效运作的网络
- 3、通过逐步加大进入成本，提高企业对网络的控制力

管理因素 “控制力”

- 1、拥有自己能自主控制的网络，建立“根植市场大地”的21世纪的企业
- 2、通过网络控制能力的提高，提高销售利润

**营销网络的管理因素：要变“串联”为“并联”，
减少中间环节，以各种形式贴近消费者，加大控制力度**



目前家电行业的专卖店形式多样多样

类型	经营范围	实例
1自投资金建立的专卖店	批零兼营	TCL
2大型家电专卖场	零售	北京超音波、上海商务中心
3个体私营自建，厂家出 装修费合资经营	零售为主	海尔、荣事达七个试点
4产品专卖店	零售为主	苏宁交空调专卖店
5家电批零专卖市场	批发为主	沈阳滑翔家电批发市场

**专卖店作为洗衣机零售部的一种零售业态，
建议应当专门研究一下其中的规律**

竞争对手销售网络的设置汇总

零售为主	海尔	建立零售的网络平台
	TCL	各地销售公司是独立法人，建立零售网络平台与专卖店形式
	西门子	集中在一二级城市
批发为主	科龙	全国均以批发为主，目前特别在三级城市建立自己的销售平台
	新飞	一二级城市零售，三级、四级市场批发
批零兼有	小天鹅	一二级城市零售为主，三级批发
	美菱	批发通过百货公司、五交化至县级；零售在一二级城市

销售网络的优势和特点

	优势		特点
零售为主	控制力强，营销支持强，信息收集及时	海尔	价格控制严格，与商场谈判能力强，品牌形象好
		TCL	网络发达，覆盖面广，兼容多种产品，有高效的计算机网络支撑
		西门子	产品属中高档
批发为主	网络成本低，充分利用大户的网络关系	科龙	有良好稳定的批发渠道，同时开始建立自己的销售渠道
		新飞	偏重三四级市场的批发，批发渠道的控制严格
批零兼有	灵活，因地制宜	小天鹅	有丰富的零售渠道的经验，批发起步晚但批发政策灵活
		美菱	产品属中低挡，利用批发大户的网络推销

TCL建立的零售网络是其巨大的财富

TCL网络的前瞻性	TCL建立庞大的零售网络是为了适应越来越宽的产品线
港口效应	TCL的销售网络如同航空港，适应各种飞机的起飞；兼容多种产品
网络建设的前提	有很宽的产品线，才值得投入成本建立覆盖面广的零售网络体系
网络建设的投入	公司建零售网络需有雄厚的资金，需计算机网络的支持

科龙目前在批发大户的基础上，迅速在三级市场建设自己的销售网络，其目的是尽快抢占农村市场

	1998年	1997年	变动 (%)
首要城市	377	375	0.5
次要城市	600	476	26
三线城市	220	24	817
总计	1197	875	37

注：科龙新建零售网点在二、三级市场比例大幅增加

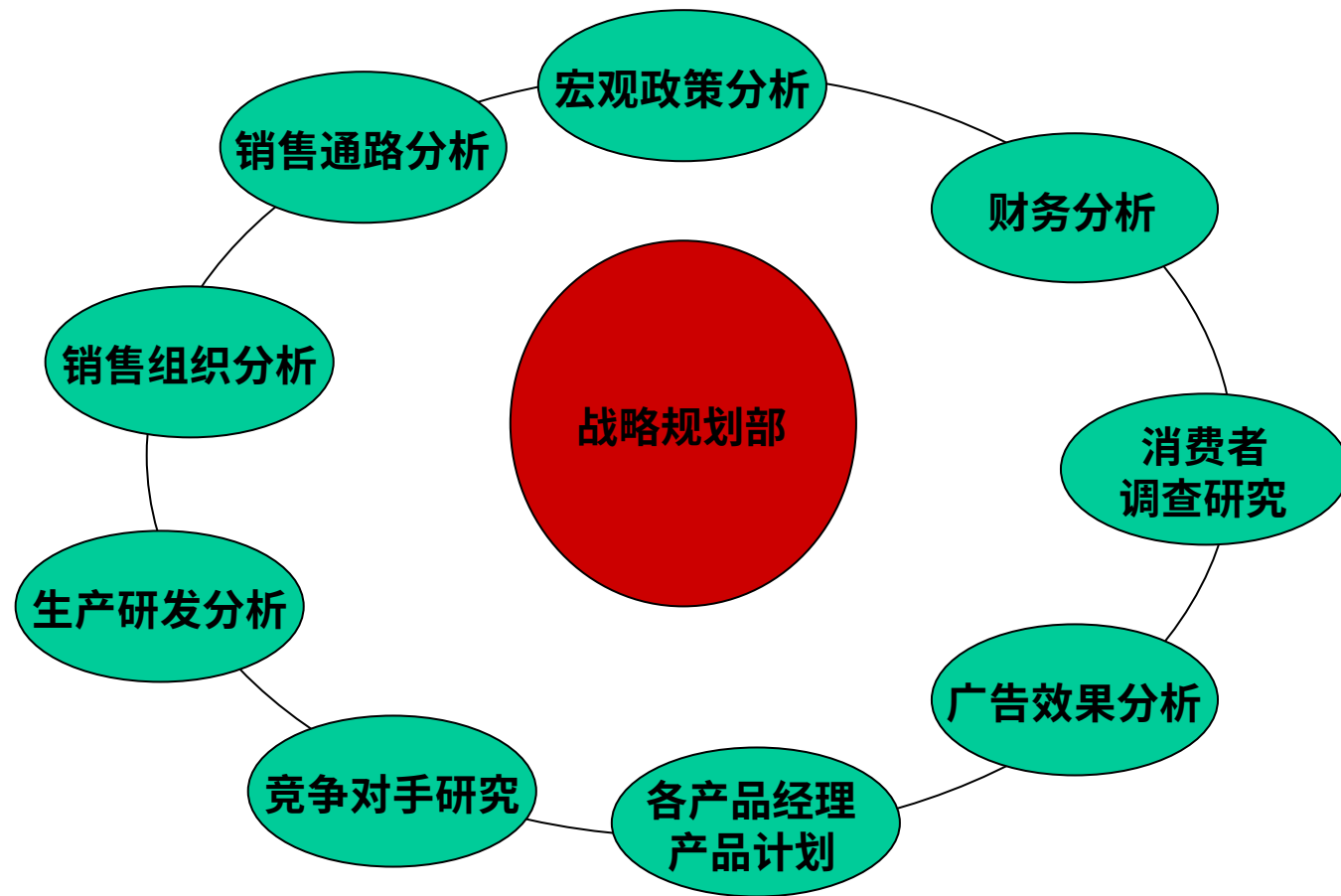
新飞通过加强批发大户管理，促进了其在农村市场的销售

- 新飞积极参与批发大户的网络建设
- 向批发大户提供了良好的销售支持，如对批发的销售终端提供促销人员的招聘、管理和培训
- 建立包括批发商、当地经营者和新飞的三方联营专卖店

- 推动了新飞冰箱在三四级市场的销售；
- 新飞能够较好地控制批发网络，一旦批发大户出现问题，新飞可以继续利用其网络
- 控制销售网络可以防止大户串货，并控制价格

战略规划部

战略规划部：作为总公司营销战略的决策智囊，综合运用企业内部各种信息资源，及时制定和调整整体和分产品战略



战略规划部：由于目标消费群体不同， 因此，荣事达的营销战略规划要细分

只有一个目标

把荣事达建成五个“第一”

目标消费群体
不同

特定消费群

特定消费群

特定消费群

特定消费群

特定消费群

销售通路
不同

双桶

全自动

冰箱

热水器

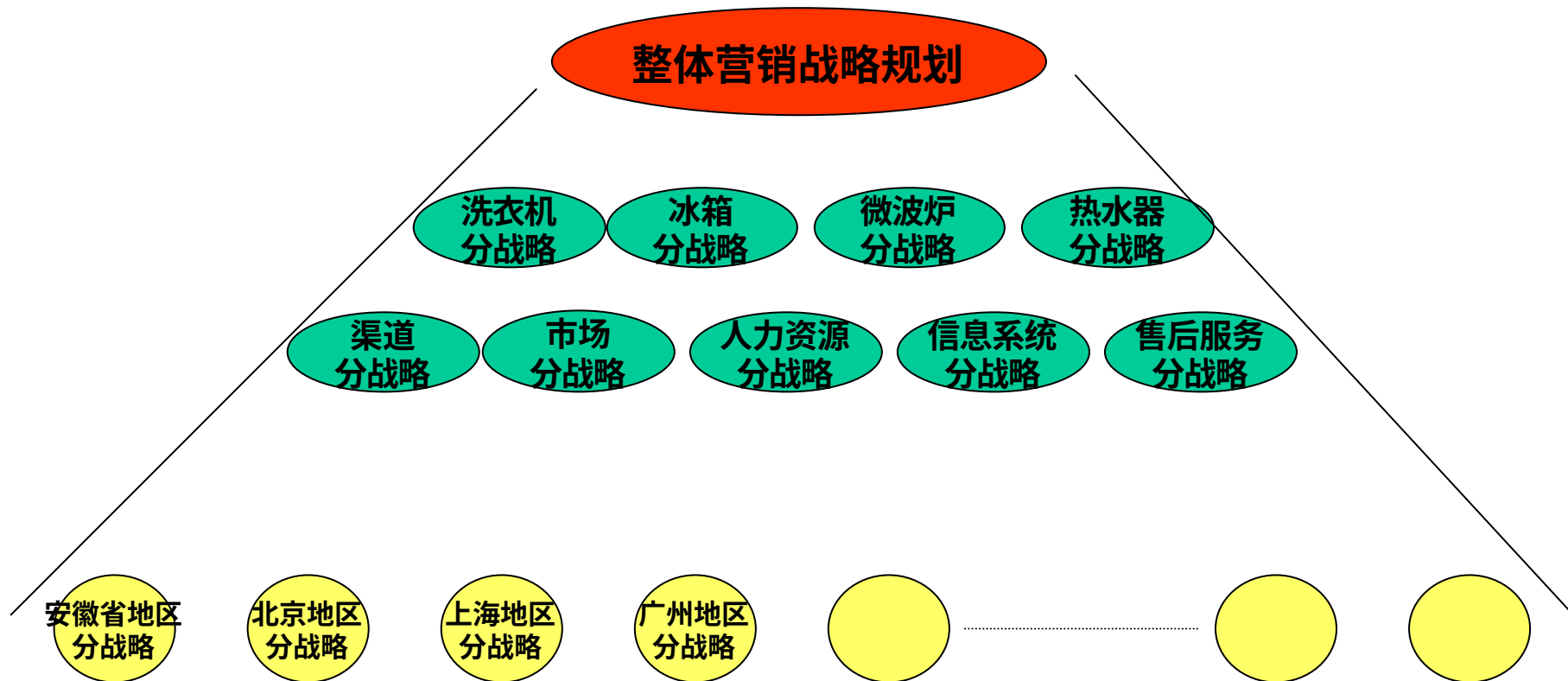
微波炉

生产线技术
不同



战略规划部：营销战略规划体系

= 整体营销战略 + 产品分战略 + 地区分战略



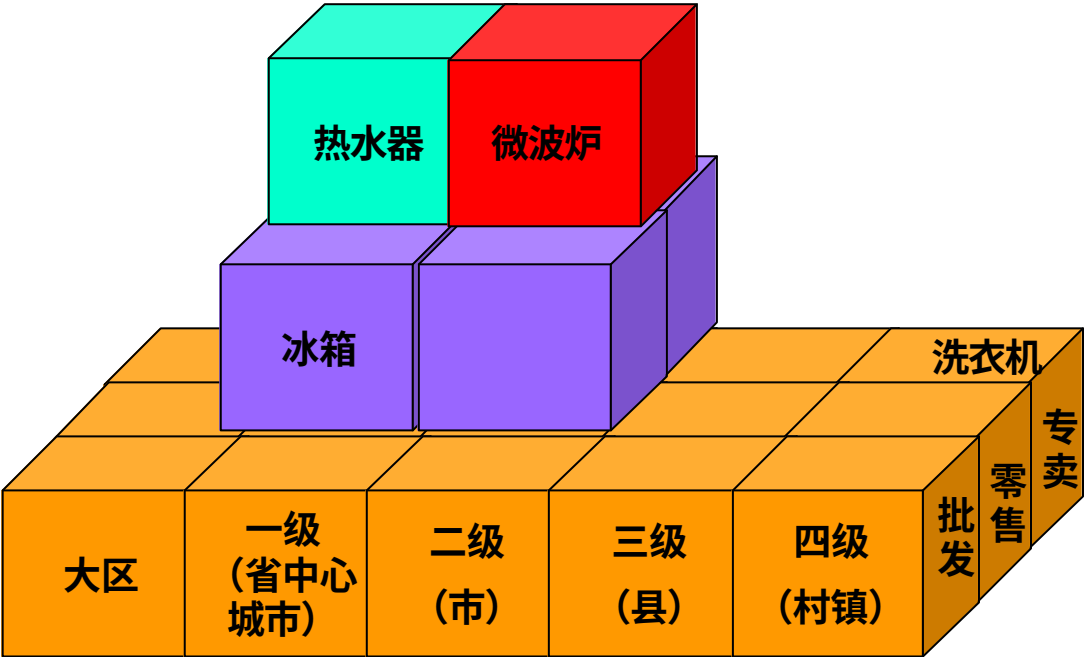
营销策划部

营销策划部有三大功能

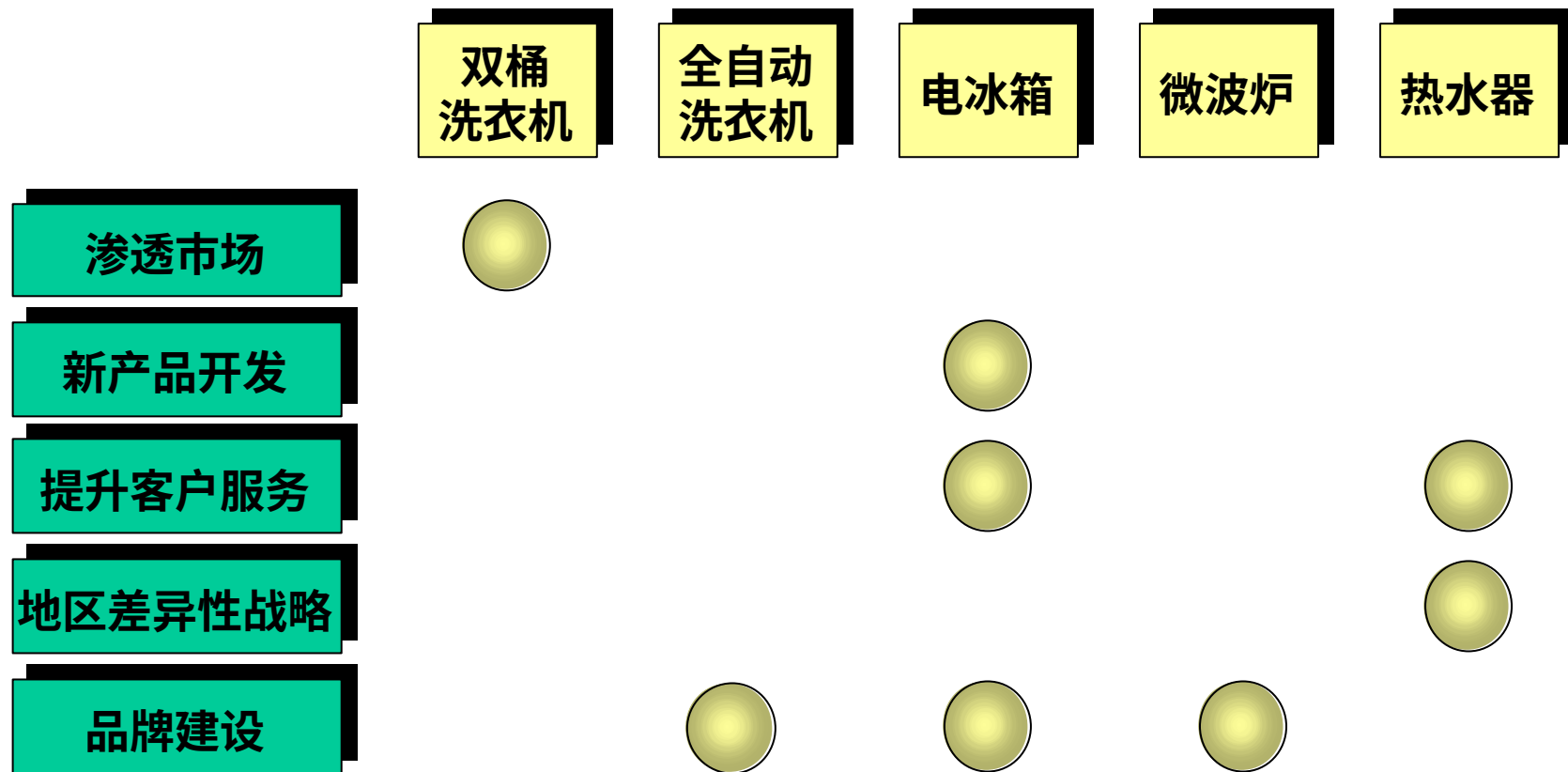
功能	职能	外部资源
1、产品规划	• 产品分战略规划 • 新产品上市规划	
2、广告	• 品牌广告 • 软性公关宣传 • 促销活动策划	广告公司
3、市场调查	• 消费者需求、满意度、忠诚度调查 • 竞争对手调查 • 新产品定位调查 • 其他专项调查	市场调查公司

把营销策划部建成营销系统营销实务的“参谋本部”

荣事达的产品



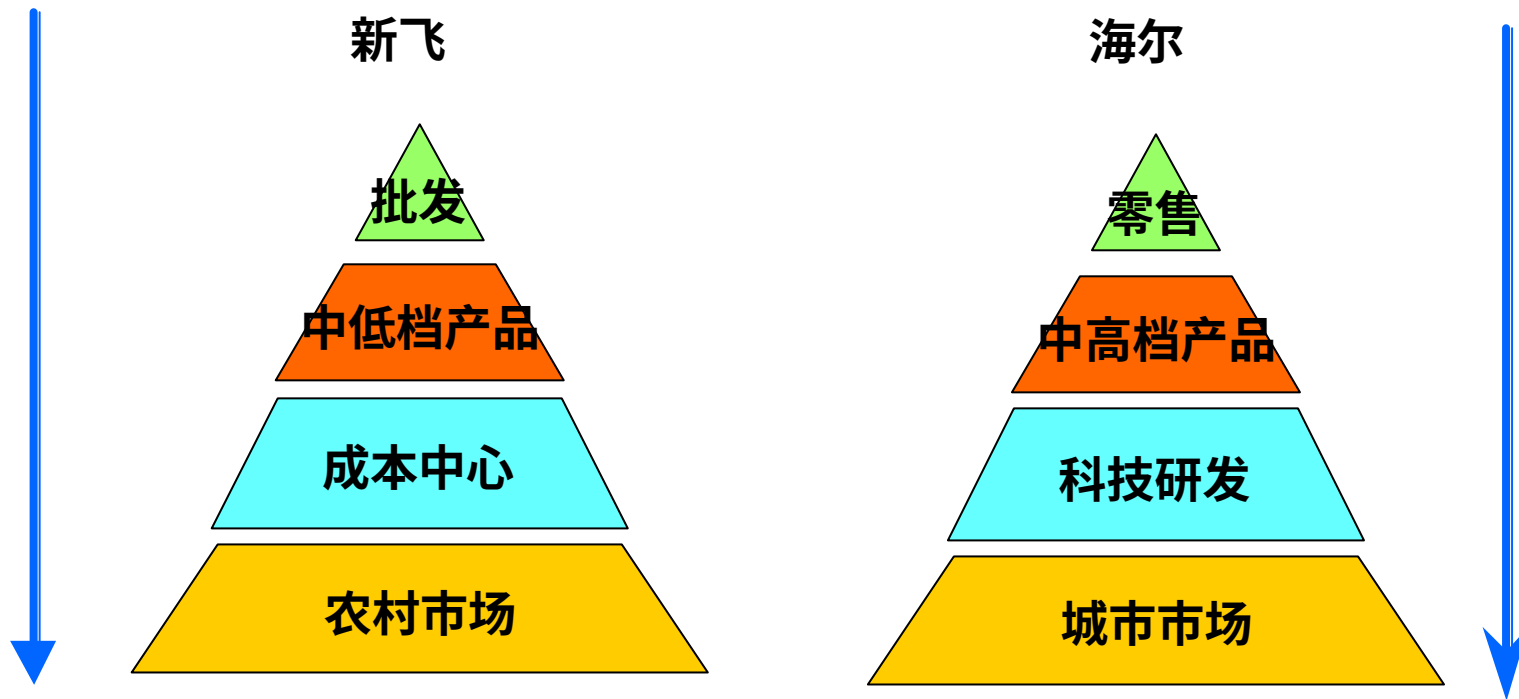
荣事达的产品战略关键成功因素 (KSF : Key Successful Factors)



竞争对手产品系列总汇

海尔	冰箱15个系列，240多个型号；洗衣机12个系列 滚筒，波轮，搅拌式都生产
科龙	冰箱两个品牌，60多个型号
美菱	主销产品8个系列，16个型号
新飞	6个系列，70多个型号，主销型号20个
西门子	冰箱3个系列，12个型号；洗衣机3个系列，9个型号
TCL	冰箱10个型号，洗衣机8个型号

竞争对手产品战略核心因素对比



竞争对手的产品和价格策略与其战略的一致性

	战略	产品	价格
海尔	全面覆盖大中城市	质量优，型号全，服务优，品牌形象好	高中档
TCL	针对城市和农村的主流消费者群	质量，服务达到通行水准，“TCL王牌”品牌既适合城市，也适合农村	中档，以性能价格比优取胜
新飞	重点开发农村市场	开发经济型产品，减少功能，降低价格	低价取胜

竞争对手的产品和价格策略与其营销网络的一致性

	产品	价格	营销网络
海尔	产品线宽，型号多 品牌形象好	高中档	网络覆盖全国 以零售为主
T C L	产品线宽，品质 与品牌形象一般	中档	网络覆盖全国，设到县一级 全部零售
小天鹅	档次齐全，高中 档为主	高中档	一二级市场零售为主 三级城市批发为主
新飞	减少功能，使用 性能适合农村地区	中低档	一二级市场零售为主 三级城市以下批发为主

竞争对手的产品市场与其组织结构

	市场	组织结构
海尔	中高档市场	各产品独立销售，合并办公
科龙	中高档市场	分产品，正在计划分品牌
美菱	中低档市场	区域型
小天鹅	双缸—农村市场 全自动—大中城市	洗衣机、冰箱分开，分公司独立法人
新飞	主要针对农村市场	省级办事处承包制
西门子	高档市场	集权管理，区域型组织结构
T C L	主流消费市场	省级销售公司为独立法人，分权管理，销售所有产品

竞争对手价格控制策略

	价格控制	策略
海尔	严格	直接面向零售
T C L	严格	直接面向零售
新飞	一般	对批发商加强控制
小天鹅	混乱	收回分公司开票权
科龙	一般	区域流向标识码 与经销商充分沟通，零售价由地区经理和经销商协商制定，报总公司批准

竞争对手新产品开发策略

	新产品策略	产品
海尔	针对细分市场	大地瓜，酥油茶，迷彩
科龙	针对目标市场开发新产品	
小天鹅	针对用户需求开发产品	上排水功能洗衣机
新飞	针对农村市场开发低价位产品	减少功能，加宽电压适应 原基础上降价 4 00-600元
T C L	充分发挥现有网络的潜力 增加产品线	白色家电
美菱	针对市场特点开发新产品	经济型福临门冰箱

营销策划部：广告宣传树立“荣事达电器”品牌形象

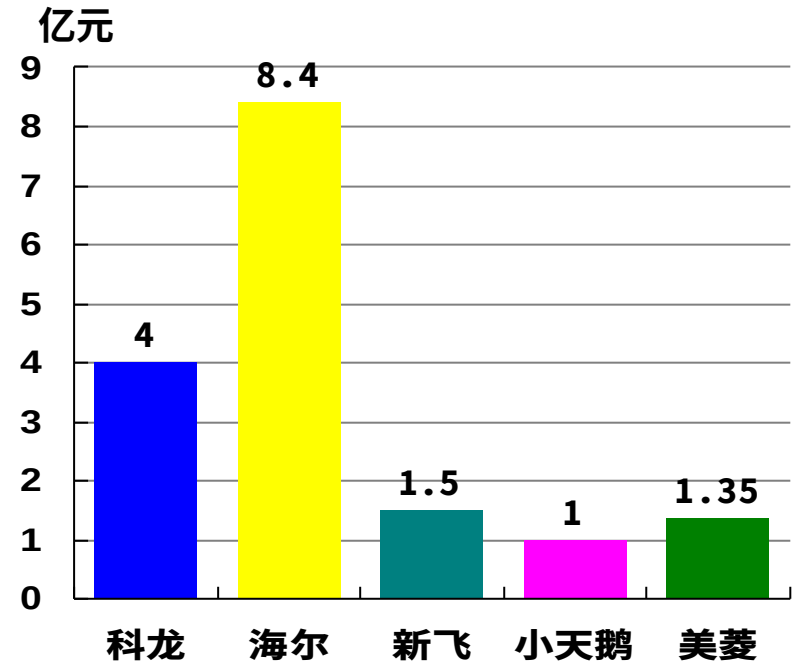
种类	目 标
广告	近期目标：提高品牌知名度，拉动零售需求 远期目标：提高品牌形象，以成为受人尊敬的著名大公司
促销	目标：实现最迅速的从品牌认知 → 产品认知 → 产品购买过程
新闻软宣传	目标：树立企业形象，树立企业领导形象 促销 处理公关危机

竞争对手广告促销汇总

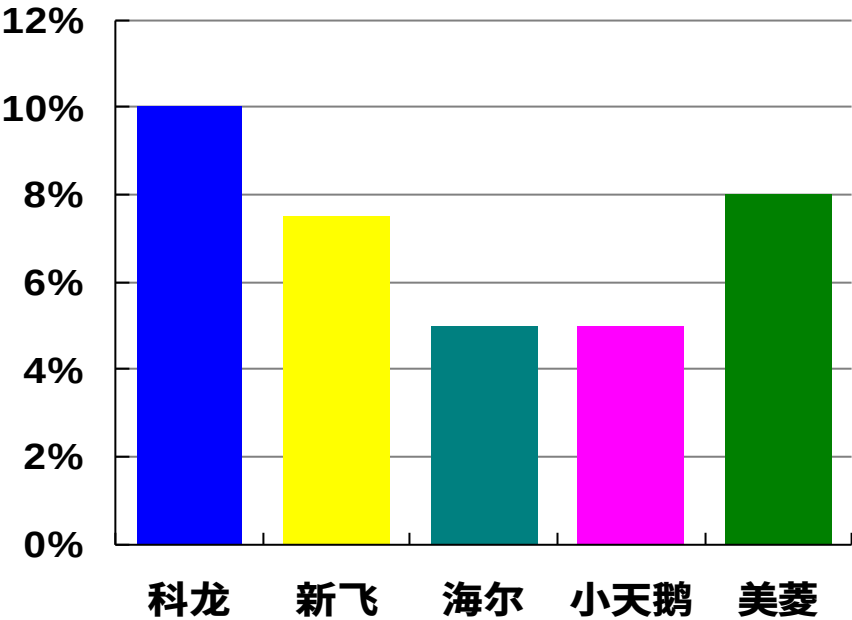
	特点
科龙	广告促销投入占销售收入的10%，指定产品型号进行特色广告和促销
TCL	广告促销一般，子公司有较大的广告促销自主权，总公司控制其费用在销售收入的3%
西门子	专业广告公司代理，主打品牌广告，注重销售现场，POP，促销活动
新飞	广告促销费用占销售收入的7.5%，分公司策划实施当地广告促销活动费用自担，促销广告频繁
海尔	广告促销活动占销售收入的5%，注重销售现场展示，促销广告形式多，注重建立品牌形象
小天鹅	广告促销投入占销售收入的5%，分公司有营销人员，部分费用自付
美菱	广告促销投入占销售收入的8%，电视广告主打“保鲜”，主题鲜明

竞争对手广告促销投入对比

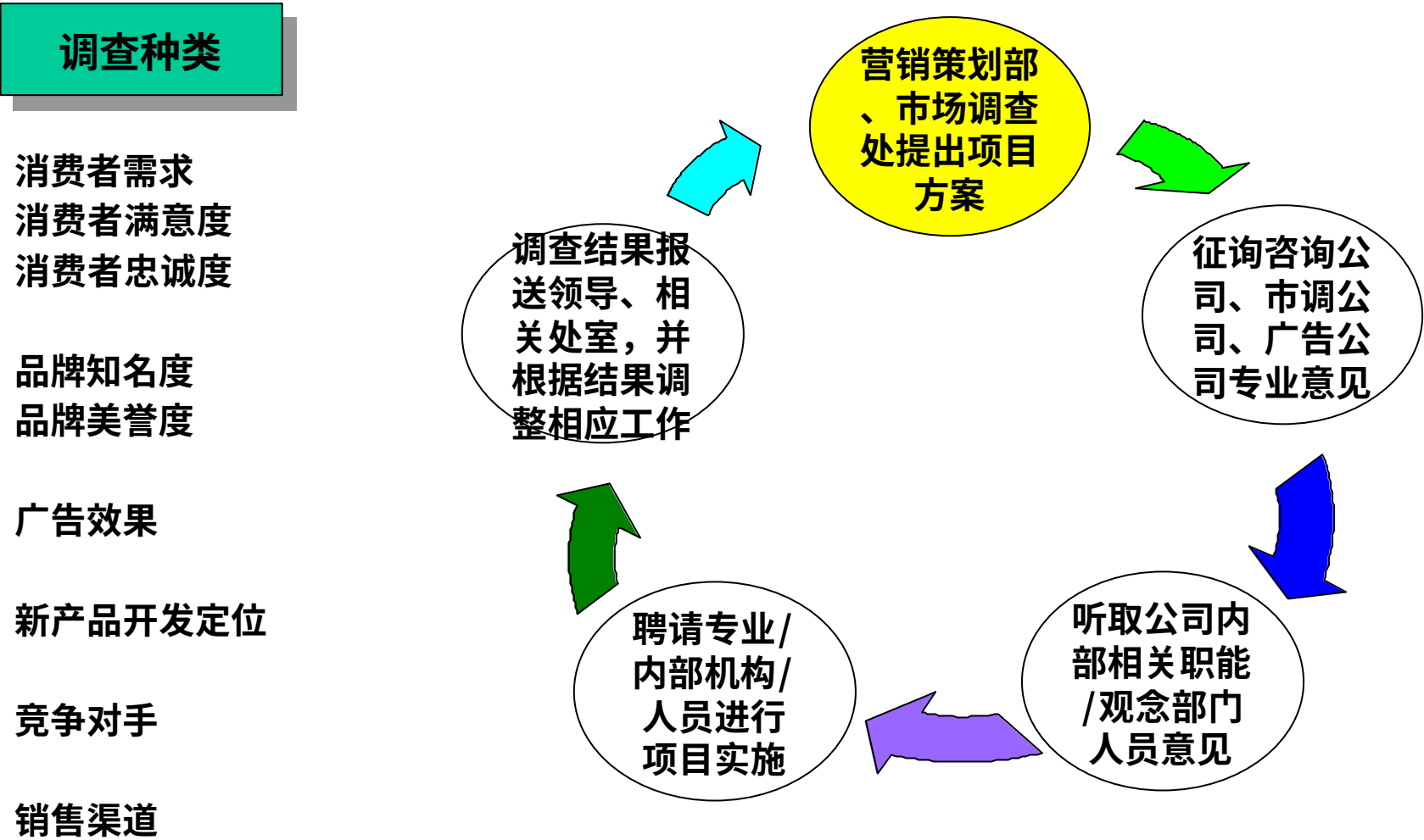
投入金额



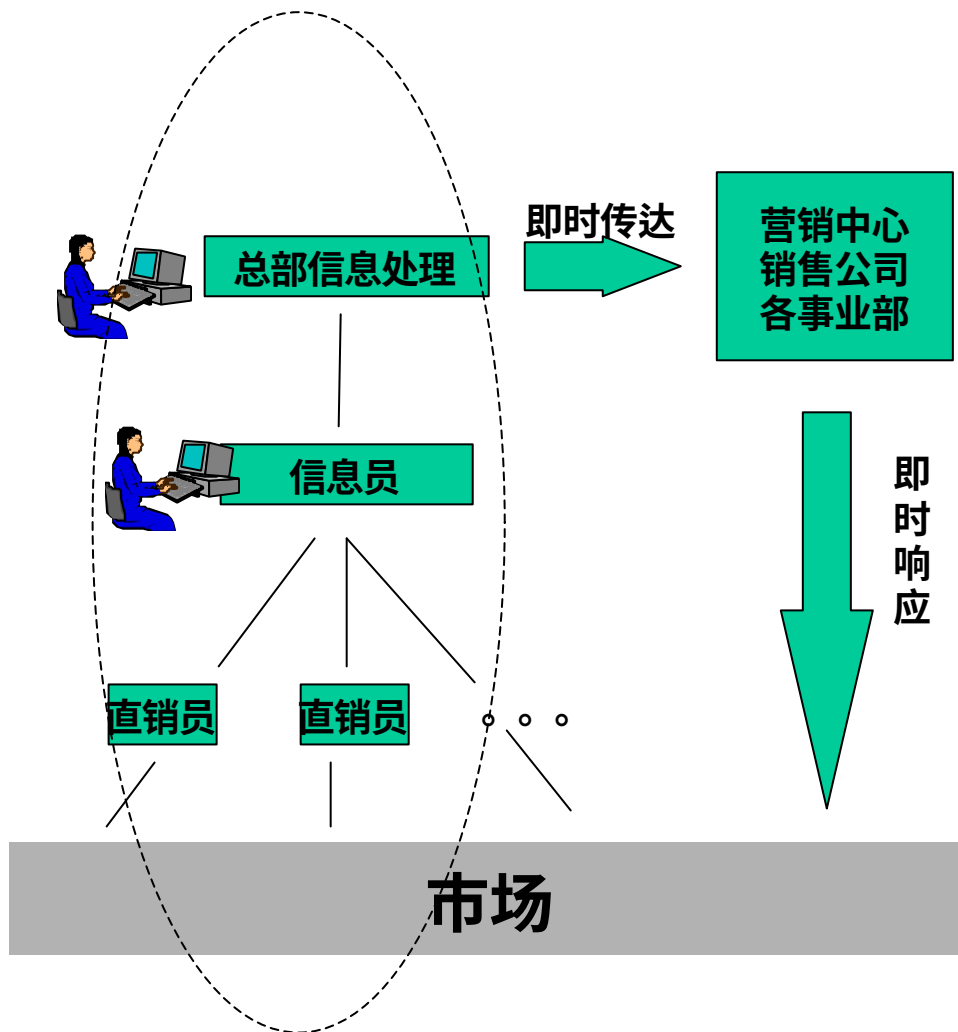
投入占销售收入的比例



营销策划部：市场调查



海尔重视市场信息的收集整理， 专人收集、分析整理，及时反馈

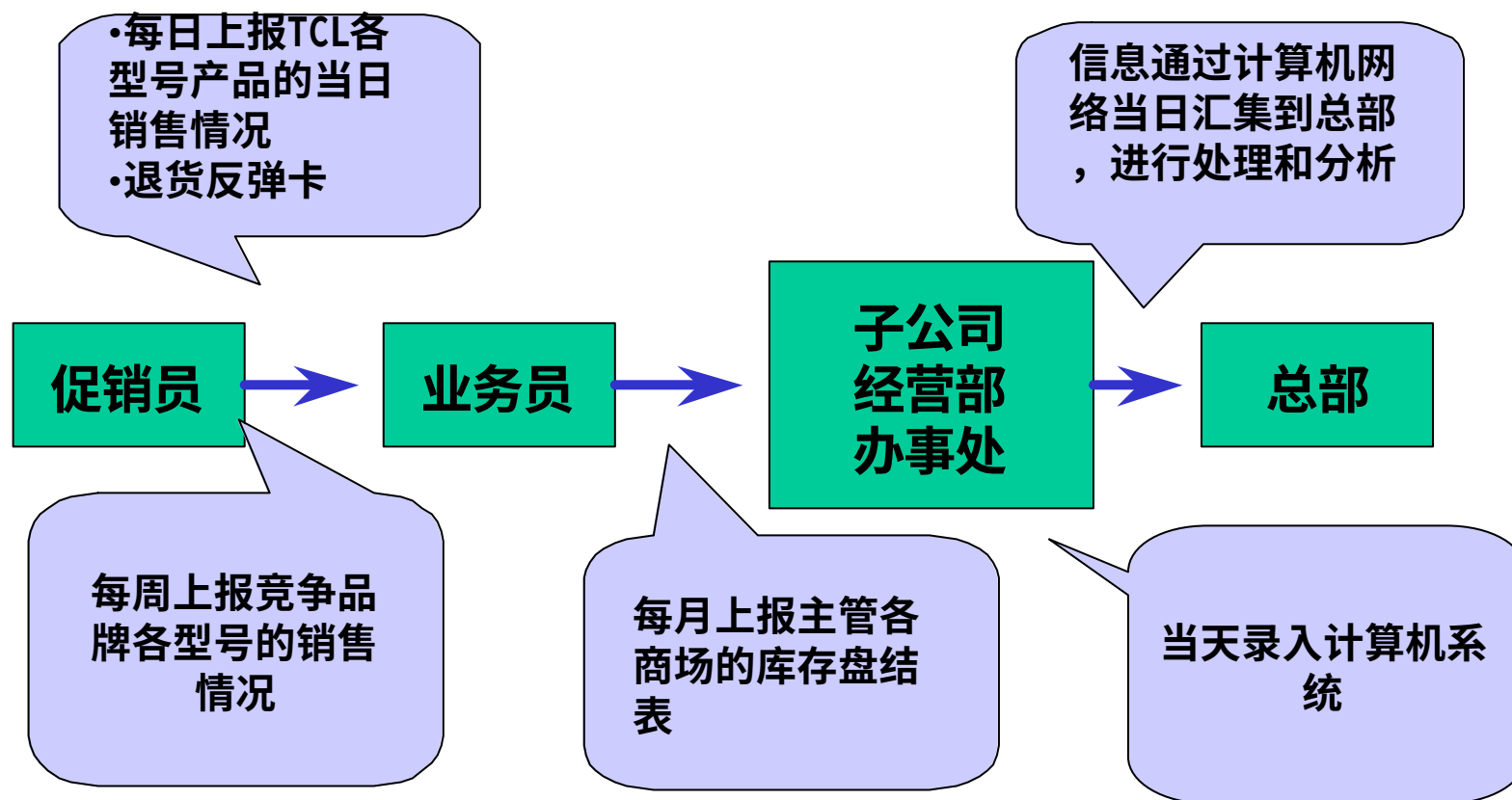


- 地区营销中心每类产品各有一名信息员每天收集商场信息，包括各厂家产品销量、份额、顾客反映等
- 完善的计算机系统保证每天将信息传回总部
- 总部专人处理收到信息
- 信息处理结果第二天早上即传达至各有关部门，形成市场即时响应

美菱,注重市场调研：福临门冰箱的设计

调研后发现的现象		解决方法
受电网及供电能力限制，许多农村及小城镇的电压经常不稳定	➡	冰箱采用宽电压带设计，使用电压允许幅度为165V至242V
我国南方大部分地区及北方一部分地区气候都比较潮湿	➡	冰箱底部采用了高脚式设计，
农民逢年过节时总喜欢多买些菜，如能一次性多准备些菜当然方便许多。一般冰箱容积越大就越贵，太贵的冰箱农民买不起	➡	福临门冰箱不仅便宜，而且容积达 200升，完全可以适合大多数农村家庭使用
美菱保鲜世家冰箱的六招鲜技术中的冰温保鲜、保湿保鲜、触媒除臭装置这三招主要是针对蔬菜的保鲜,而对广大农民消费者来说，几乎家家都有一块菜地，菜地就是最大最好的蔬菜保鲜冰箱	➡	保留了六招鲜中的杀菌内胆、速冻保鲜、深冷保鲜三招，去除另外不大实用的三招，对农村消费者来说，既实用，又节约成本。

TCL市场调查与其信息网络相结合



批发业务部

批发业务部：洗衣机批发业务存在的问题与对策

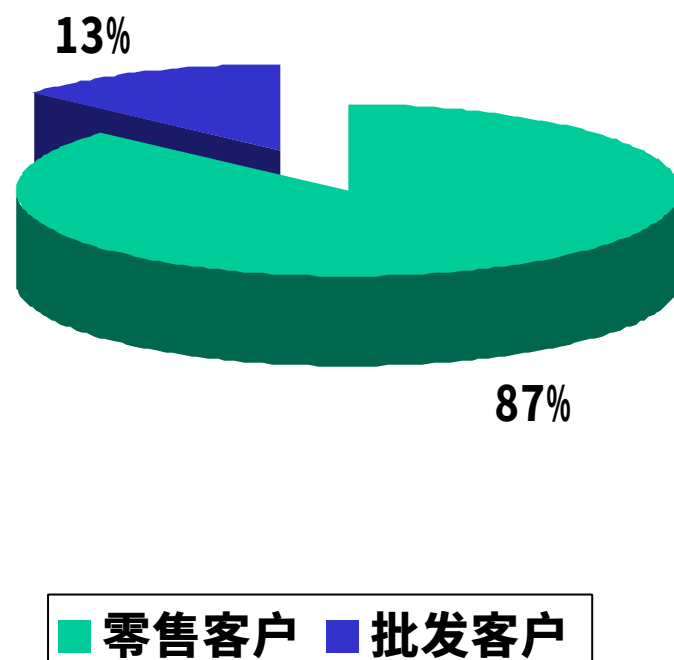
目前批发存在的问题

- 1、价格冲击、混乱
- 2、串货
- 3、应收帐款多
- 4、大批发商价格谈判能力强
- 5、难以控制大批发户的行为

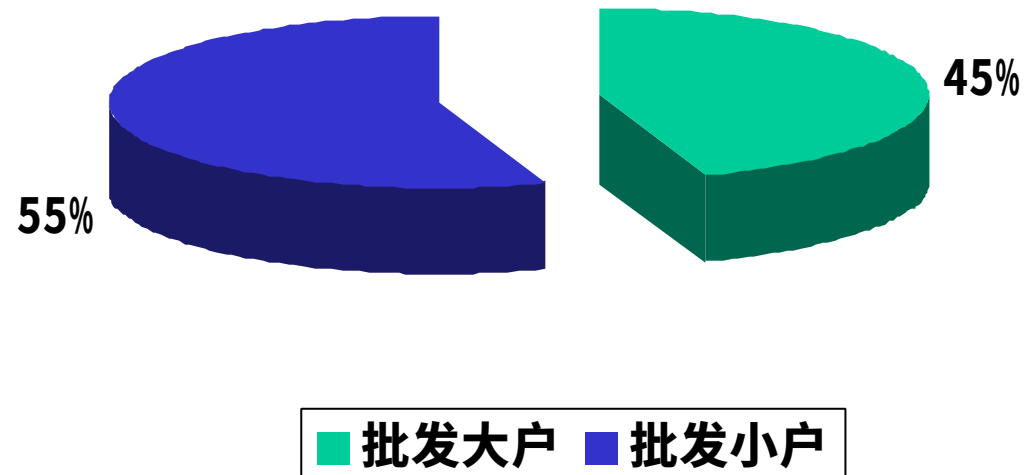
解决办法

- 1、总部垂直管理，专门设计的双桶洗衣机
- 2、每个批发大户配备一台电脑，专门招聘一位操作员，统一联网，控制开票，实施计算机管理
- 3、“债权转股权”合资51%控制批发户，同时降低应收帐款，防止特别大户出现，控制返利承诺
- 4、对下属零售终端划定区域，POP支持到现场
- 5、以面向三、四级市场的二级批发户（地市级）为主体，缩小批发户地理范围
- 6、不支持批发户能力过分超过其区域的市场应有容量，适当控制大批发户

RSD营销网络渠道的批发零售比例

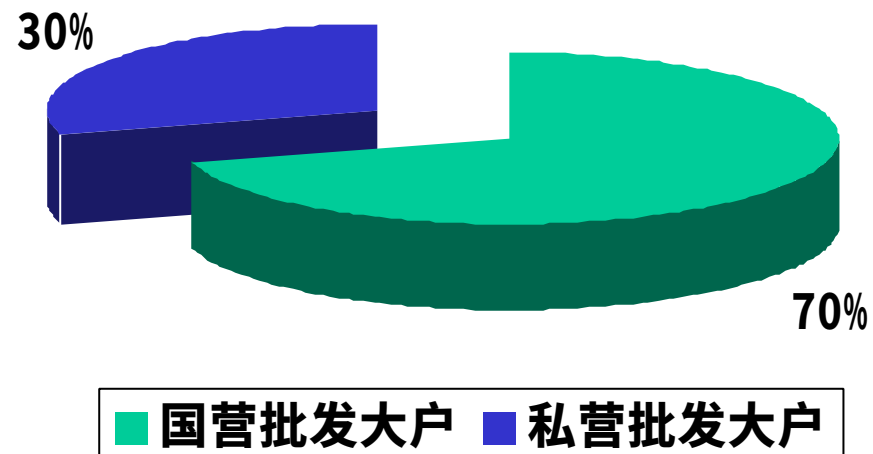


RSD营销网络渠道的批发零售比例



注:批发大户指300万以上, 批发小户指300万以下

RSD营销网络渠道的批发零售比例



注:大户指300万以上的批发户

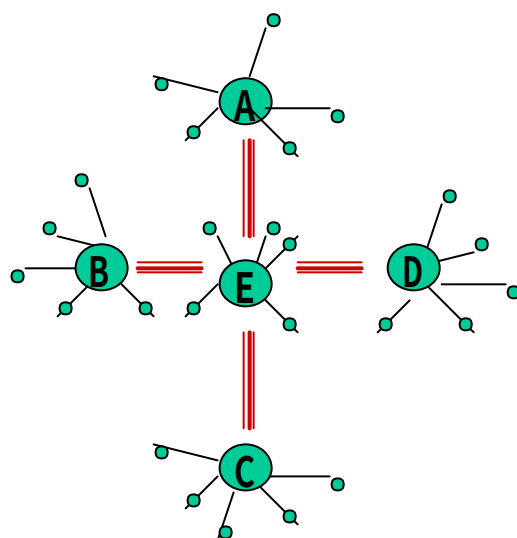
批发业务部：建立批发渠道，有三个方案可供选择

	合资批发公司	省级独家总经销	省内多家经销商
关键点	合作伙伴选择	A、选择目前省内能力、信誉最好的经销商 B、或帮助他健全全省农村批发体系，或了解掌握其下家的信用能力 其他原经销商的业务仍由RSD洽谈，但货物由总经销发，款由总经销商收	通常做法
目的	建立自己的批发渠道	保持省内统一价格，利用其仓储能力、运输能力，收款能力	充分开发市场潜力，最大限度地批发到尽可能多的农村基层
缺点	有初期资本投入	部分地区难找到合适的经销商，网络可能覆盖不全	市场货源得不到控制，价格可能混乱

不管是哪种方案，要解决的问题主要有三个：

- 1、“正确选择经销商”：要选择有很强的覆盖农村三、四级市场的信誉好的经销商
- 2、“紧密深度参与型管理”：派出有能力的忠诚员工，配置计算机
- 3、“设立批发配额”：对批发商依据市场调查及过去经营业绩，设立批发配额

批发业务部：关于洗衣机批发渠道方案二“省级独家总经销”的内容概要



所有下家客户的合同谈判基于以下理由应以荣事达自己的业务员为主来完成：

- 1、A、B、C、D四家批发户原来的进货关系就是从荣事达直接进的，因此，他们可能不愿意和E谈判
- 2、经销商谈判水平可能远不如荣事达人员
- 3、为预防E倒闭等各种风险，荣事达应在一省内直接掌握
- 4、厂家谈判，可以使批发户有信任感

最后签约以总经销签为主，适当也可以荣事达签

- 1、荣事达负责一级送货CIF到岸价
- 2、不管合同是由总经销签还是由荣事达签，凡是该省区域内的二级经销商的发货运输均由总经销商负责

由总经销向所有二级经销商收款，荣事达再向二级经销商收款

一年结束，以销售总流水额为标准，以返利给总经销商，如一年1000万元，可获返利X万元，再由RSD通过总经销商给二级经销商返利，返利的钱最终由荣事达支付

**批发部在适当时间和条件下，
可以考虑经营适用于农村市场的低档OEM冰箱，
以抓住农村市场开发进入期这一“战略进入阶段”**

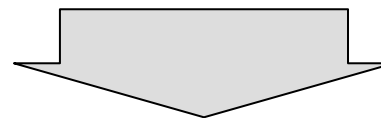
理由

- 1、开发批发市场的网络建设成本可以得到更多回报
- 2、农村市场进入开发期
- 3、国内冰箱生产能力过剩
- 4、自己生产低档位冰箱来不及

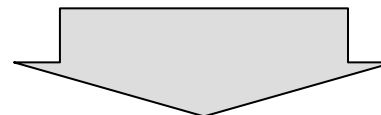
问题：不能提高本厂开工率

具体做法概要

- 1、派出技术人员参与管理OEM厂



- 2、自行研发



- 3、“零负债兼并”

批发业务部：经销商开发的四个关键问题

我们为什么开发这个客户？

在此地理区域内，此客户是否是重要的，重要性如何？

对此客户，将使用什么样的交易条件？

对此客户的推广方面，我们是否需要更多的投资？

批发业务部：要对批发商实行“嵌入管理”

	RSD	经销商
销售计划制定	75%	25%
库存管理	75%	25%
仓储提供	0	100%
零售覆盖	25%	75%
货物运输	0	100%
信用评定	0	100%
促销计划方案	100%	0
促销执行	25%	75%

洗衣机零售部

洗衣机零售部：目前的问题和对策

目前零售存在的问题

- 1、一、二级城市零售占有率下降，三级开发力度跟不上
- 2、做了批发，就不注重零售开发
- 3、对现场管理和商场开发重视不够，投入不足
- 4、零售业务和批发业务要求人员素质不同，缺乏擅长零售业务的人员

解决办法

- 1、销售除批发外的全部产品，分设八大区，在每个省级分公司设产品主管
- 2、加强一级、二级市场零售市场，以省、地、市级办事处为零售平台
- 3、加强零售业务的计划性，精耕细作：人口、商场数量、购买力、消费习惯等来指导
- 4、有针对性地招聘适用于零售的人员，培训零售业务所需要的各种知识和技能

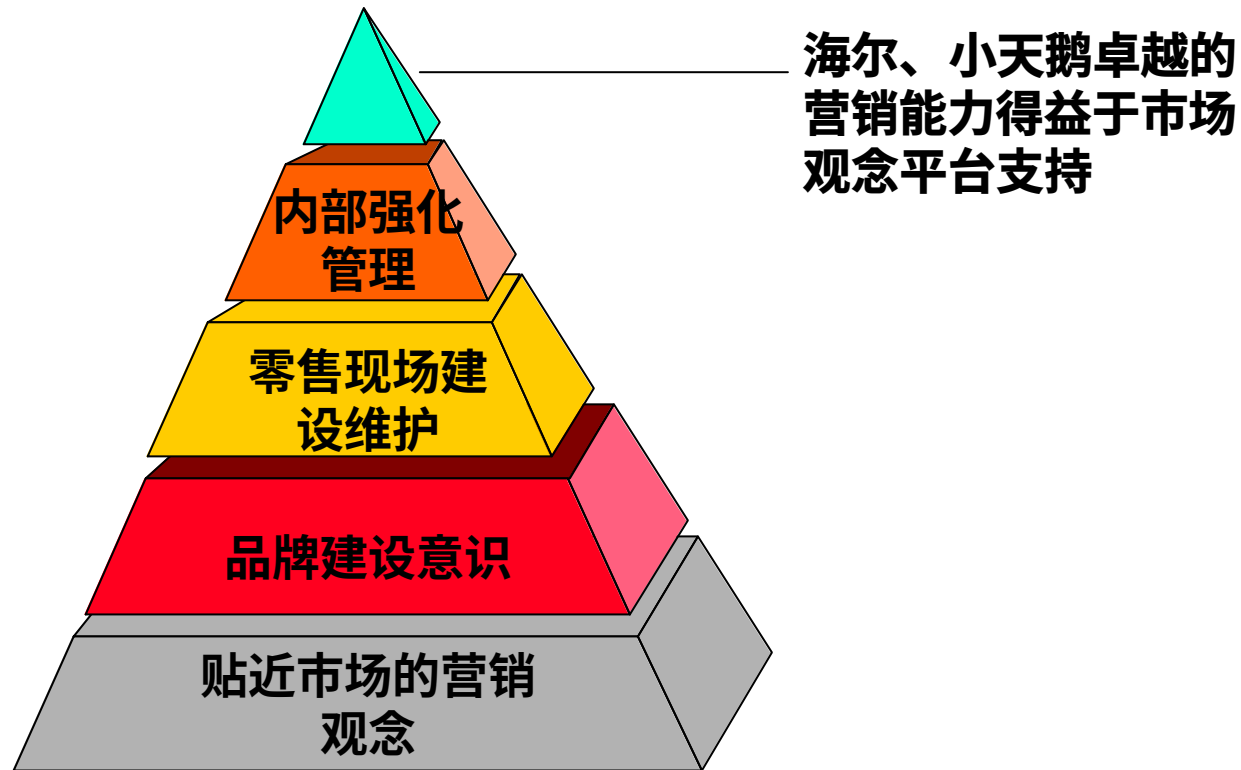
洗衣机零售部： 目前主要任务是开发二级市场和“精耕细作”

主要任务	具体做法概要
1、开发二级市场	1、对地市级城市和一类35个大中城市的郊区均进行开发规划
2、精耕细作	1、在一级市场的现有商场提高商场铺货率 2、在二级市场扩大进入的商场 3、有针对性地、系统地进入新兴家电专业市场和电器专卖店 4、对每个省的零售终端进行系统全面调查分析 5、把“铺货率”作为考核指标 6、制定切实可行的提高铺货率的工作计划

竞争对手销售队伍管理汇总

海尔	对销售队伍实行业务管理与行政监督管理相结合，互相促进，提高了销售体系的运行效率
TCL	各销售公司是独立法人，独立管理其销售队伍
科龙	对销售队伍采取激励与个人目标规划相结合的管理方法
新飞	各地销售公司与总部承包制
小天鹅	各地销售公司与总公司属分权，各地销售公司的主观能动性高,管理制度灵活
美菱	逐步转向分公司独立经营的模式
西门子	各销售层级均属办事处，沟通及管理紧密

竞争对手销售队伍市场观念建设平台



TCL、新飞的分权模式使各地销售公司以利润为中心，努力提高业绩

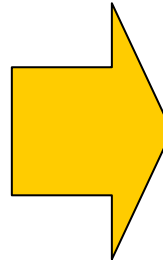
TCL
•TCL的子公司是独立的法人 •严格的规章制度加人性化的管理

新飞
•新飞的销售公司采取承包制 •分公司有严格的规章制度并严格执行

特点：
总公司与分公司间的管理关系松散
分公司一般有严格的销售人员控制体系，以促进销售人员提高业绩

科龙销售管理方法的转变提高了销售队伍的积极性

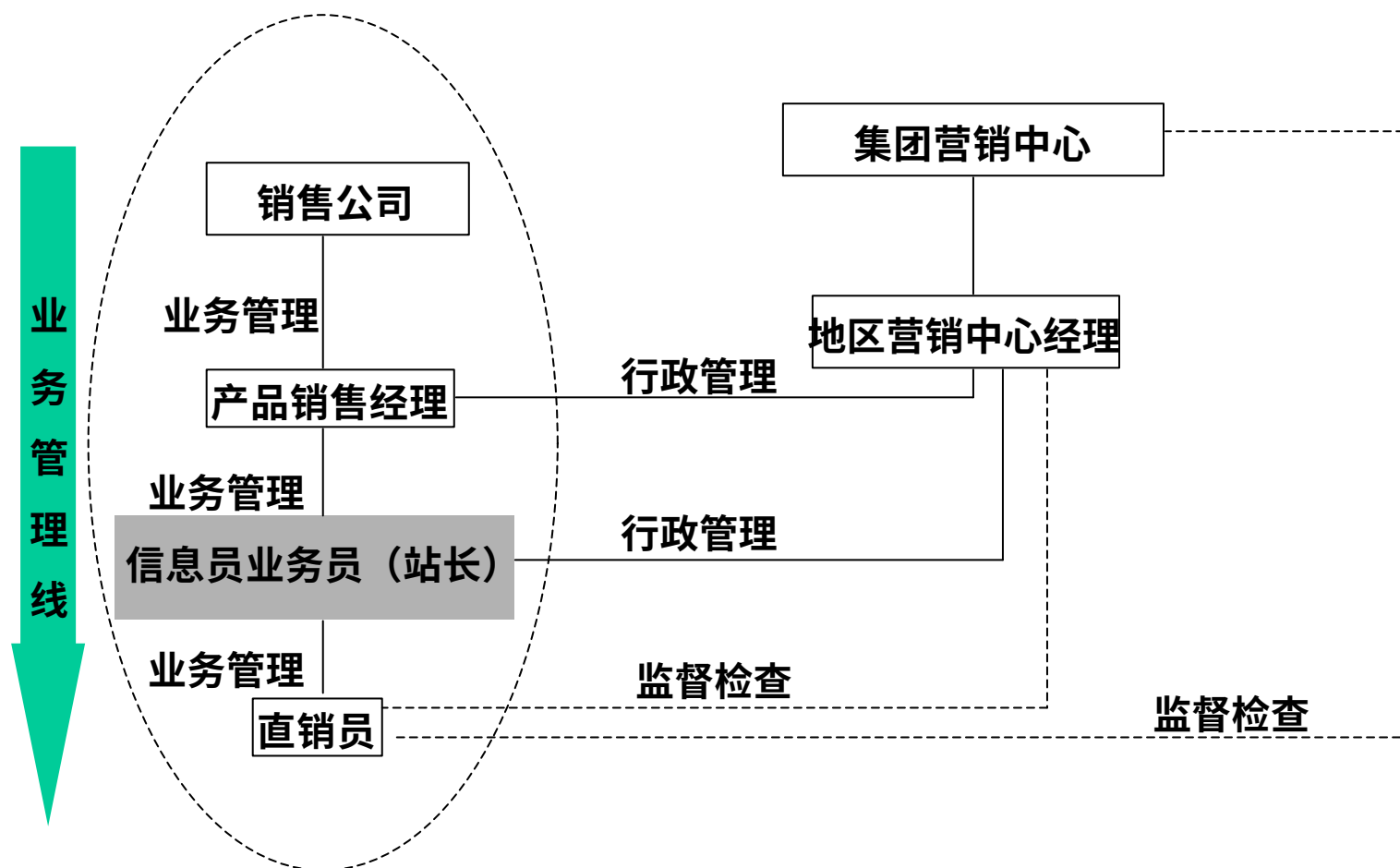
原来销售队伍的建设凭经验和关系，缺乏规划和完善的管理制度约束



现在在高激励的基础上实行人力资源测评结合职业发展目标，建立起科学的销售队伍的管理体系

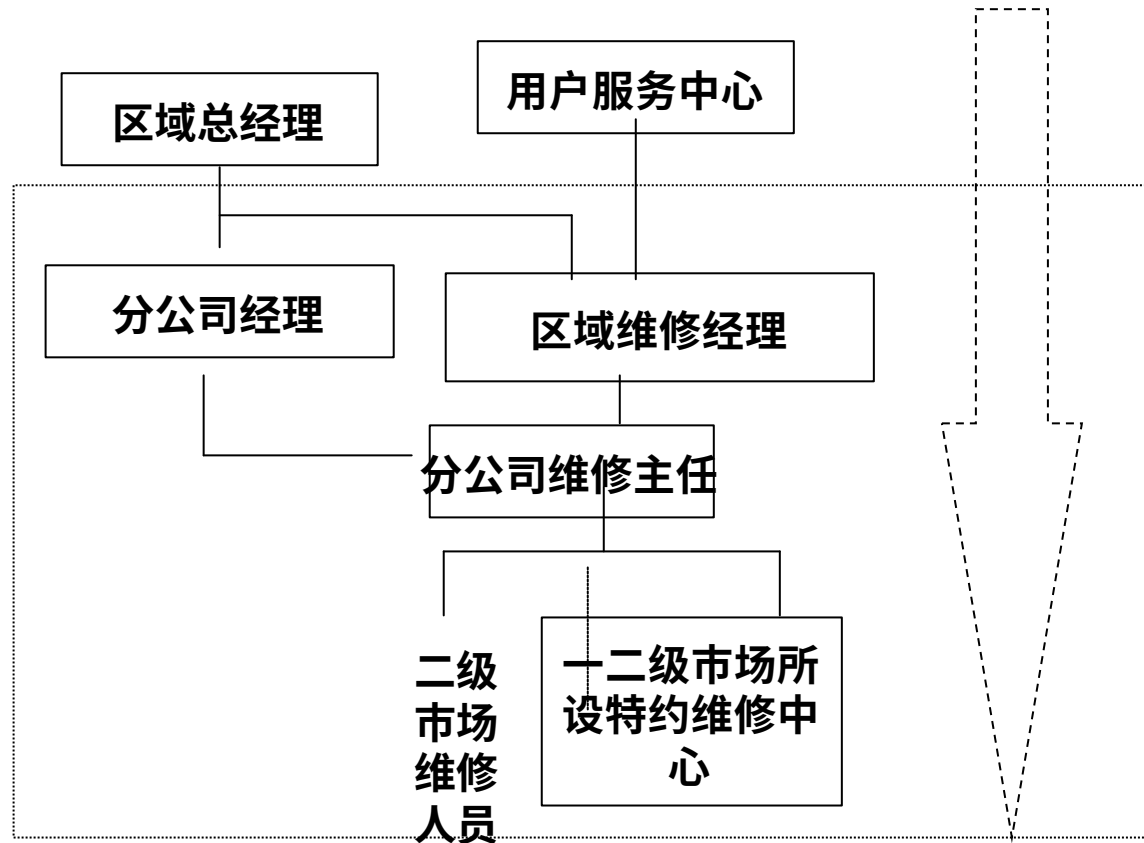
在科学的销售队伍管理体系下，科龙的销售人员积极性得到充分发挥，每年都有几位业务员获巨额奖励

海尔销售管理机制：业务管理与行政监督管理 相结合,相互促进，提高了销售体系的运行效率



售后服务

荣事达售后服务直线管理与各区域，各公司的管理， 分工不尽合理，未能形成协调互动的整体，



- 用户服务中心与区域，分公司指责不明确，分工不尽合理
- 用户服务中心直线管理功能弱化，只是形式一些培训，质量信息收集，材料供给。没有真正履行其总体规划，制度完善，合理指导，有效监督的作用

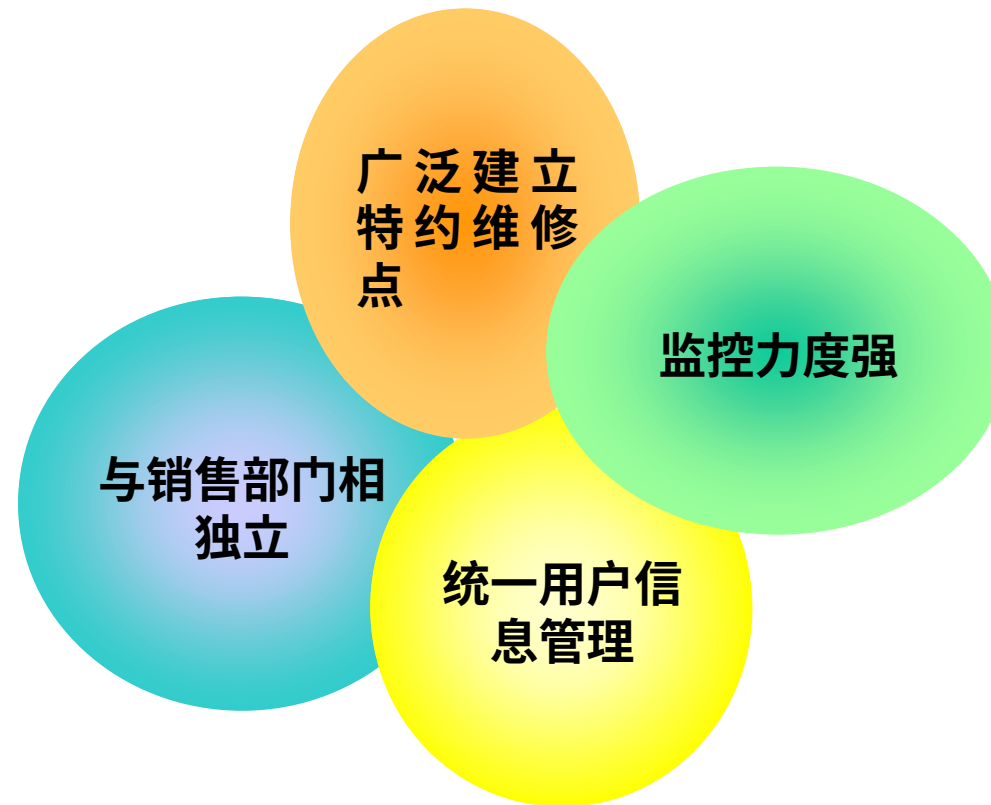
竞争对手售后服务综合分析（一）

	海尔	美菱	小天鹅	新飞	科龙容声	西门子	TCL
覆盖市场	1, 2, 3级	1, 2, 3级	1, 2, 3级	1, 2, 3级	全国各级市场	1, 2级	1, 2, 3级
自建维修点	较少	主要形式	限于1, 2级市场	很少	1, 2级市场建服务中心	限于1级市场	限于1, 2级市场
特约维修点	全国各级市场	很少	较少, 限于3级市场	全国各级市场	全国各级市场, 涉及边远地域	遍布1, 2级市场	3级市场较多

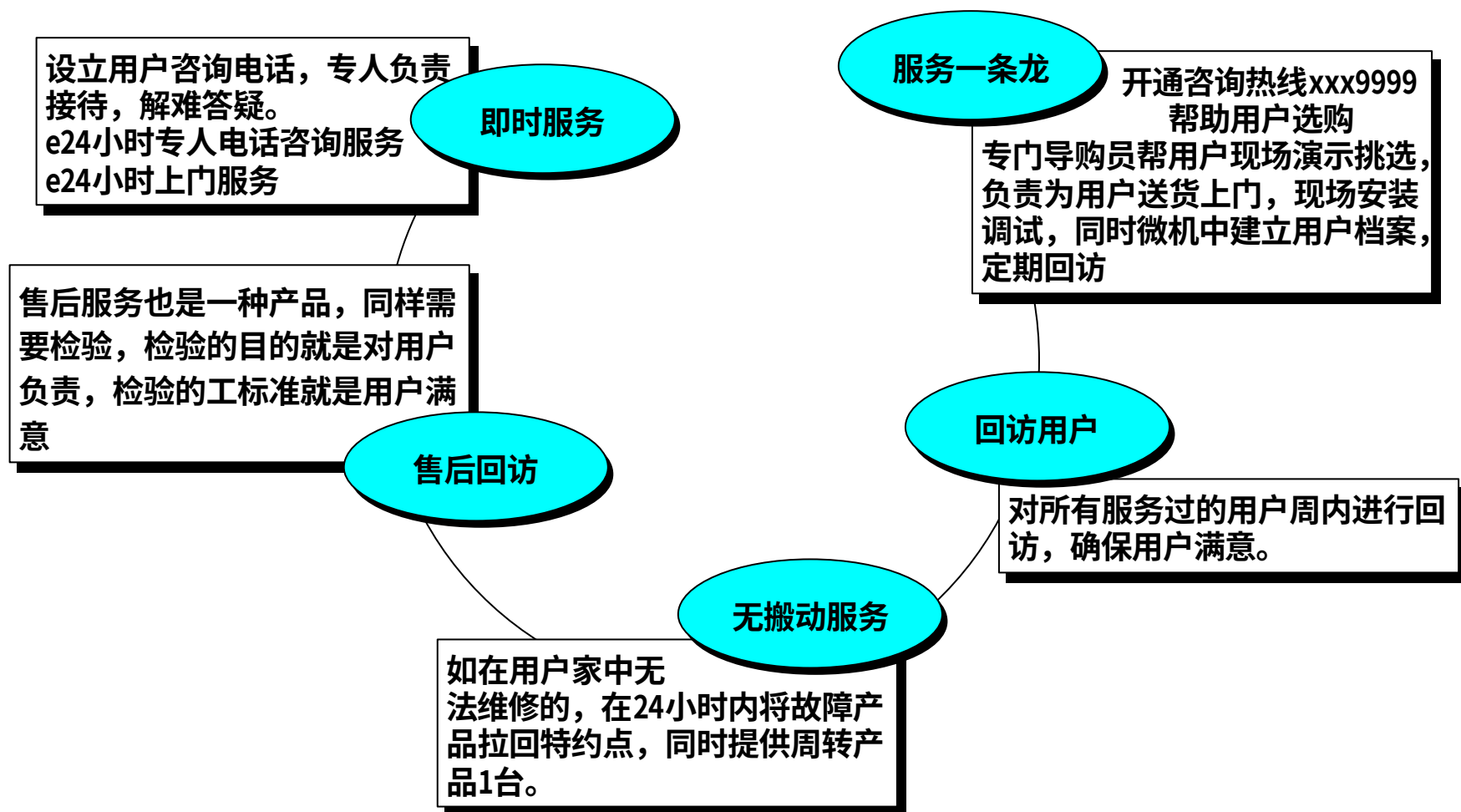
竞争对手售后服务综合分析（二）

	海尔	美菱	小天鹅	新飞	科龙容声	西门子	TCL
管理方式	省级营销中心直接监管，与销售部门相独立，统一用户信息管理	在地方与销售部门相独立，受总公司售后服务部统一管理	省级销售公司直接管理	省级维修服务中心直接监管，与销售部门相独立	总公司售后服务部统一管理协调，与销售部门相独立	全国大区和省级维修中心管理协调，与销售部门相独立	各级销售子公司管理
优势特点	特约监控严格，按产品分类，服务反应及时，多重回访	投入大，宣传力度大，如横膈活动	五年保修，注重宣传，资源投入大	灵活适用于低级市场，设有服务专车，统一用户信息管理，规范化服务	遍及全国，总公司注重透入，良好的信息管理系统，服务界面友好	对特约维修人员的培训和支援由公司提供服务，界面友好	权力下放，因地制宜，高效灵活

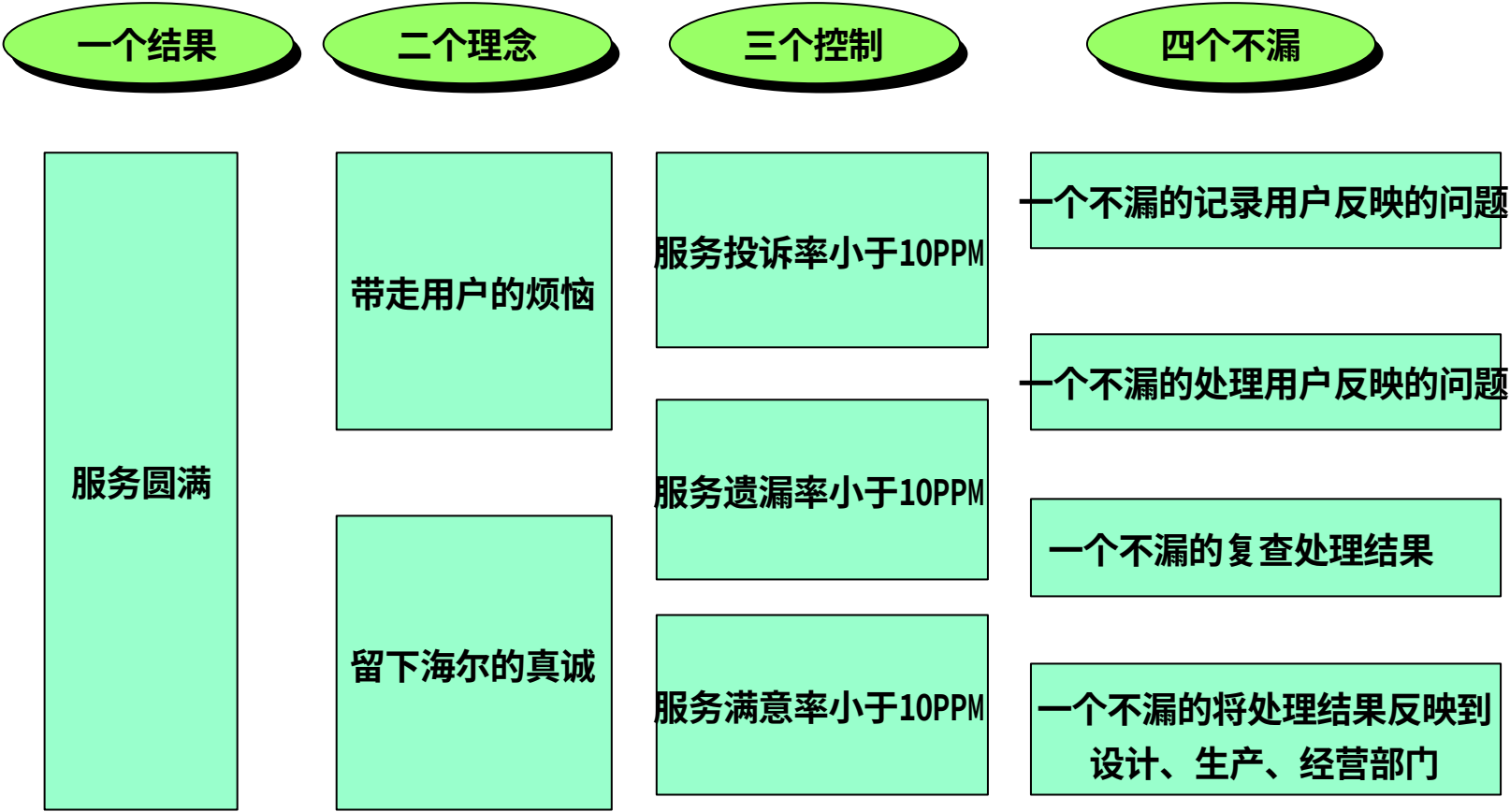
海尔售后服务的特点



海尔售后服务执行细分



星级服务一、二、三、四标准



特约维修部备件管理

适用范围：用户服务处及下属各营销中心、特约维修部

备件计划及发放

每月24日特约点备件盘点
填写《月份备件综合报表》

制定备件申请计划填写
《月份备件综合报表》

每月25日报
《月份备件综合报表》
到当地营销中心

营销中心审批后于
下月25日前发放到位

应急备件申请及发放

各特约点临时备件
申请包括汇款要件

《应急备件申请单》
(传真或电话)

当地营销中心
审批后当天发出

于5日内发放到位

旧件返回

更换下零备件

年内 件

每周1次用快件
寄分中心附
《备件更换明细》

当地分中心

办理以旧换新手续

3日内快件发
往各特约点

分中心每周一次
将旧件返青岛

每周1次用快件寄
发当地营销中心附
《备件更换明细》

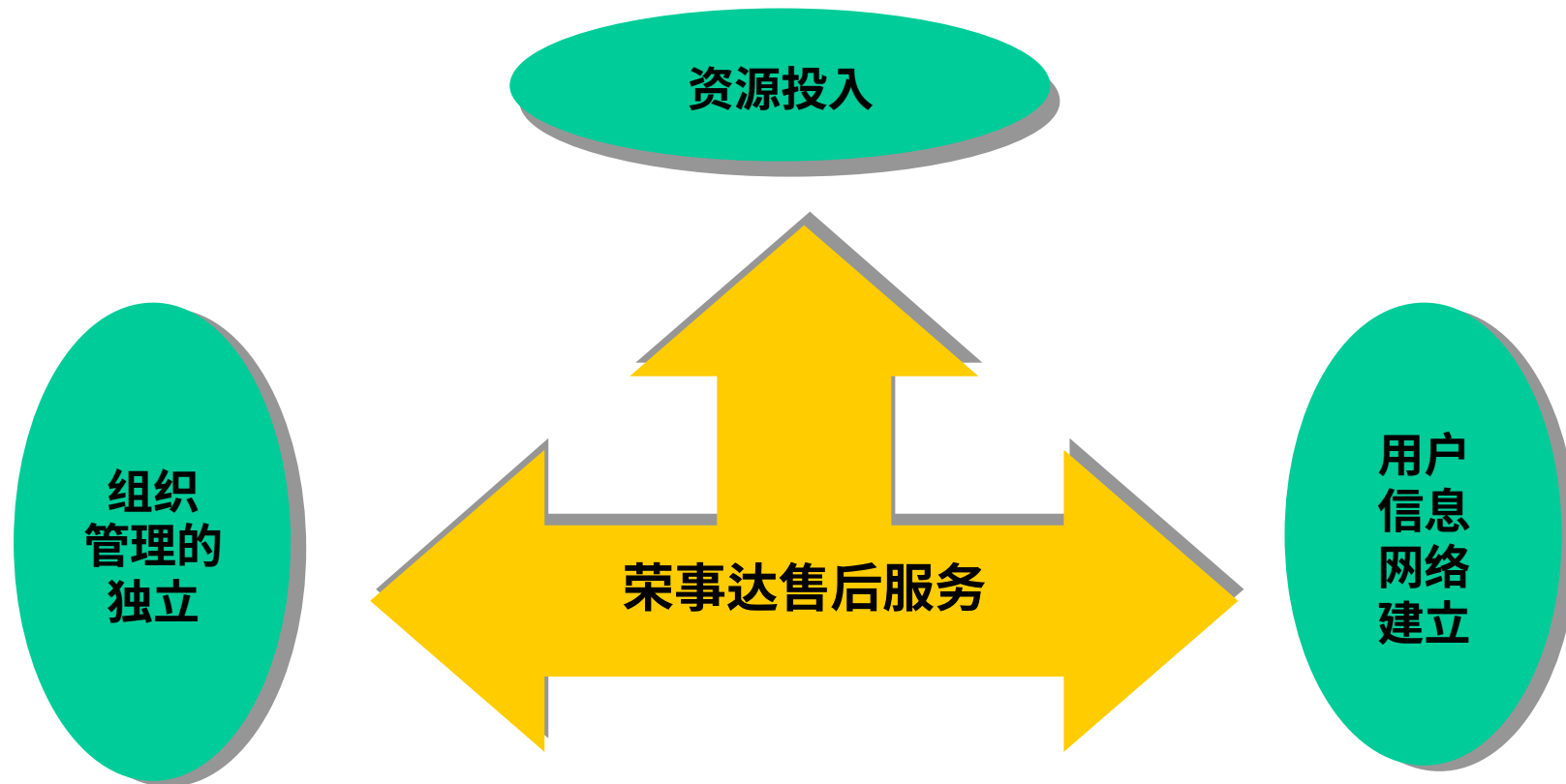
营销中心备件库

办理以旧换新手续

用快件发往各特约
维修部5日内发出

分中心定期将旧
件集中返青岛

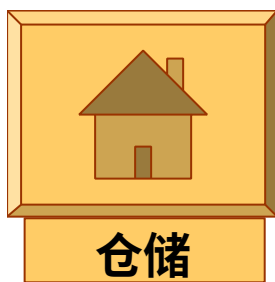
荣事达要在战略上提高对售后服务的重视



仓储及运输

小天鹅	各级仓库由总公司所有，管理；内部自设运输公司
海尔	集团统一管理各级仓库；内部自设运输公司
TCL	省级子公司自设仓库，下级经营部设分库
科龙容声	全国统一管理仓储运输，自设中转仓，遍及全国
新飞	总公司物资部统一管理，省级办事处设仓库
美菱	各级公司租赁仓库，总公司管理协调，负责费用； 运输自设车队，公路铁路并用

荣事达目前统一仓储管理是大多数公司的做法



- 大部分公司仓储系统独立，管理统一，如：小天鹅、海尔、新飞等
- 个别公司采用地方销售公司及经营部自设仓库，如：TCL



- 部分公司自设运输公司，建立集团内部市场，如：海尔
- 大部分公司外包运输公司

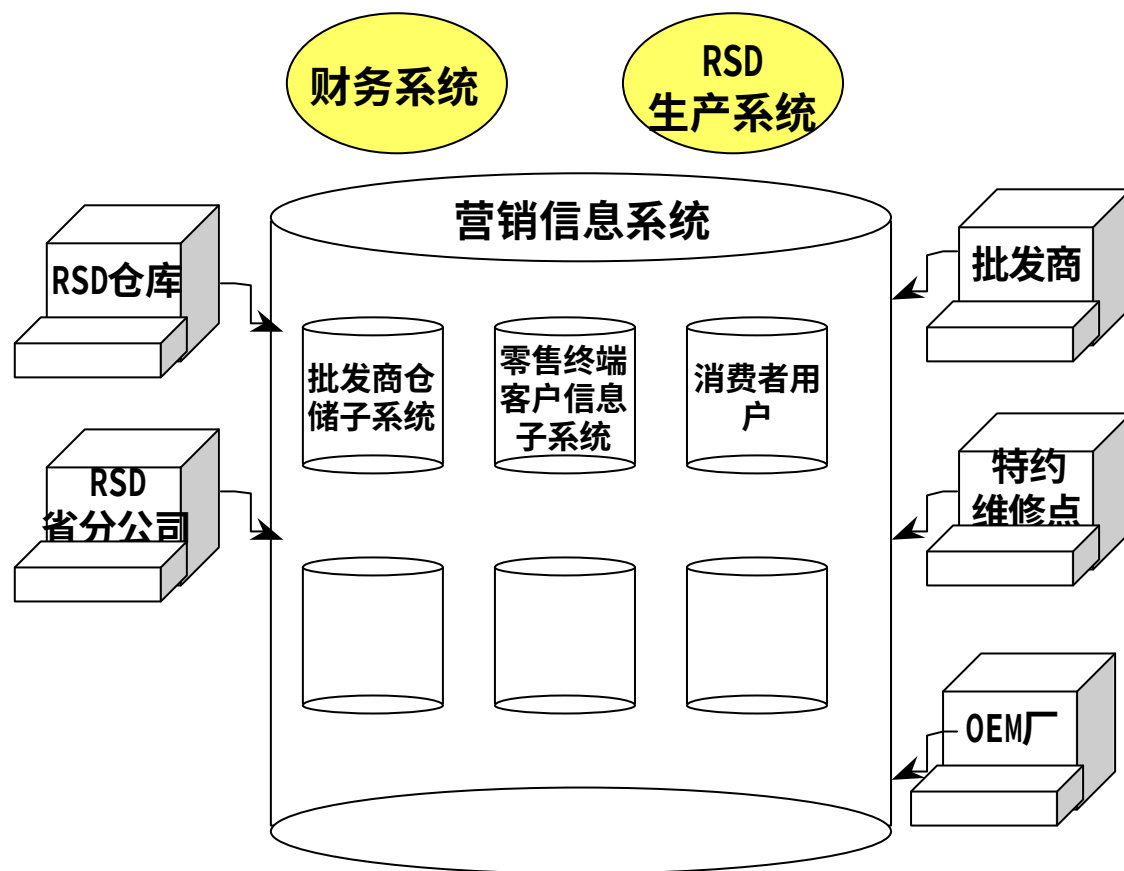
营销管理部

营销管理部：建立营销信息管理系统，作为区域资源规划和业务人员考核的依据之一

问 题

- 1、全国各地批发户库存销售不清
- 2、零售终端客户信息不全
- 3、消费者用户信息不全
- 4、售后服务记录不全
- 5、业务员和分公司经理业绩考评数据支持不足，量化不够

主要做法



营销管理部：荣事达没有“没有用的人”，只有“摆错位的人”，只要根据企业发展的需要，根据个人自身能力的长处，合适地进行安排，就能达到机构运行的最高效率

1995年以前

以批发为主，
对管理的要求相对简单

1995—1998年

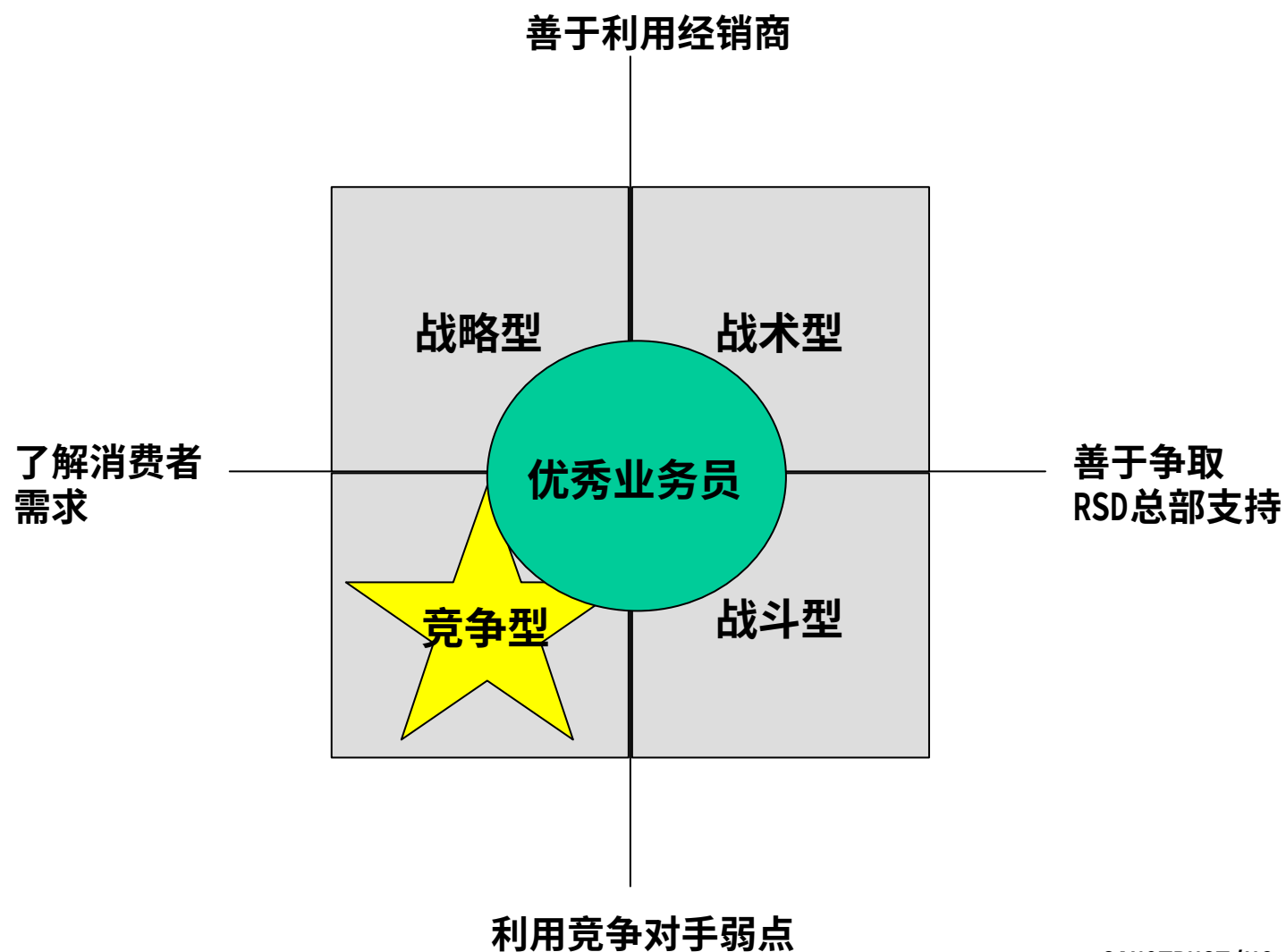
批发和零售同时存在，
通路转型
对管理者的能力要求
大大提高

1999年—

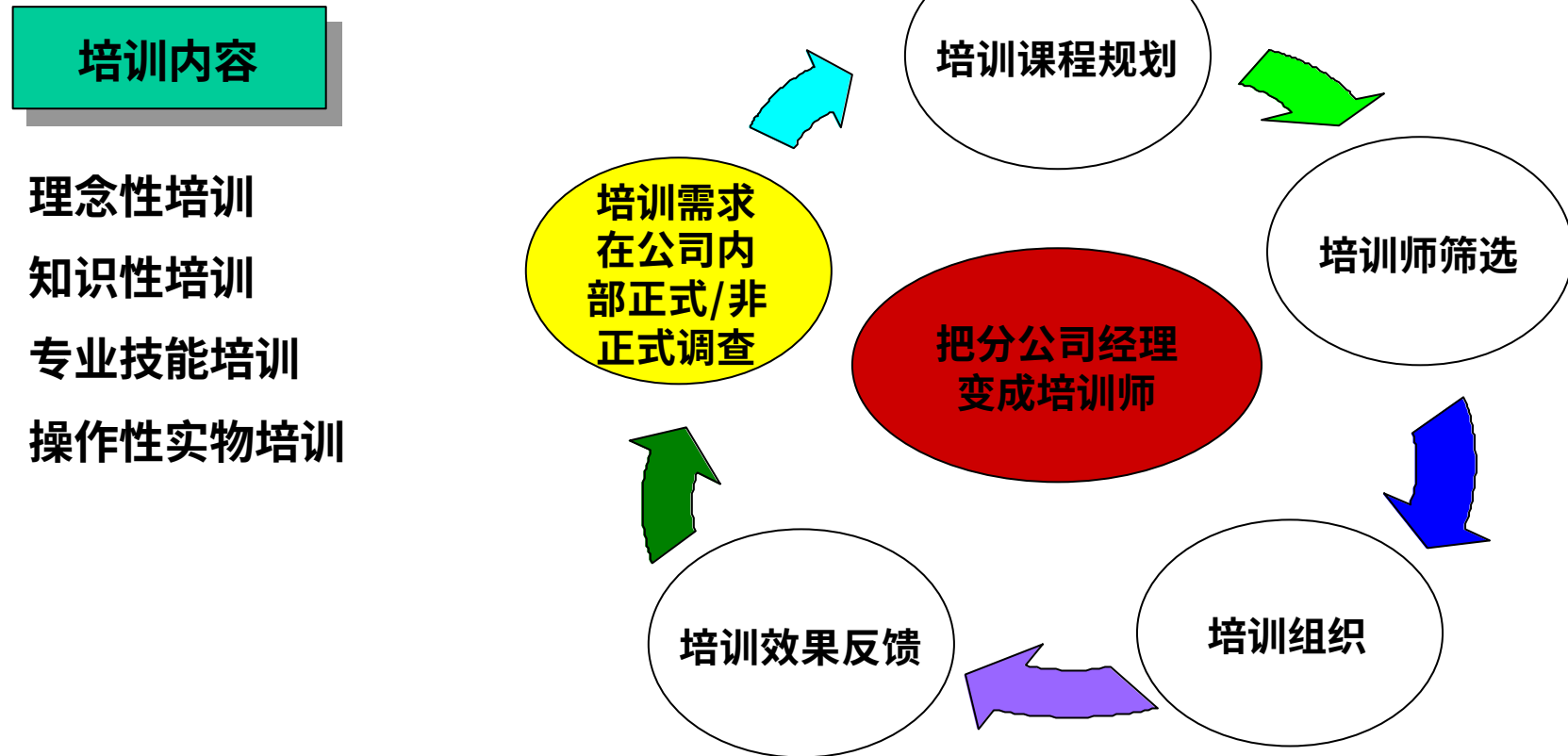
产品种类单一到多元
竞争白热化
对管理者提出全面能力
要求

荣事达需要的管理者：“营销观念”+“整合营销实务经验”

营销管理部：业务员素质可以分为四种类型



营销管理部：培训体系面向业务一线， 按把分公司经理培养成培训师进行年度规划



营销管理部：人员本地化的焦点在于如何解决忠诚度

人员本地化原因

- 1、荣事达可外派的有管理能力和市场开拓能力的老员工数量越来越少
- 2、营销业务等不及新毕业工作的大学生全部通过下生产线工作1—2年后外派
- 3、在车间生产线工作所要求的专业技能和管理知识与外派市场营销所需要的专业技能和管理知识是很不相同的
- 4、外派人员成本越来越高：直接成本5—7万/年，而且包括一年4季度×1周/季度=4周/年的回厂时间
- 5、消费者市场本地化倾向越来越占主导

忠诚度解决办法

- 1、健全有效可行的激励机制
- 2、把经营和管理分开，实行有效监督

营销管理部：解决人力资源管理中存在的问题，挖掘潜力，发挥整体优势，强化员工对企业的认同，提高忠诚度

问题	解决方法
1、三洋人员的关系迟迟不能解决，影响工作的运行	1、所有员工签订劳动合同
2、社会招聘员工稳定感差	2、制定员工工作发展目标
3、老员工工作经验丰富，与新招聘大学生存在观念上的差距	3、加大奖惩力度，完善考评激励体系
4、损害企业利益的违规现象层出不穷	4、提供系统培训

营销管理部：人力资源绩效评价体系要视不同的业务部门 设置不同的指标

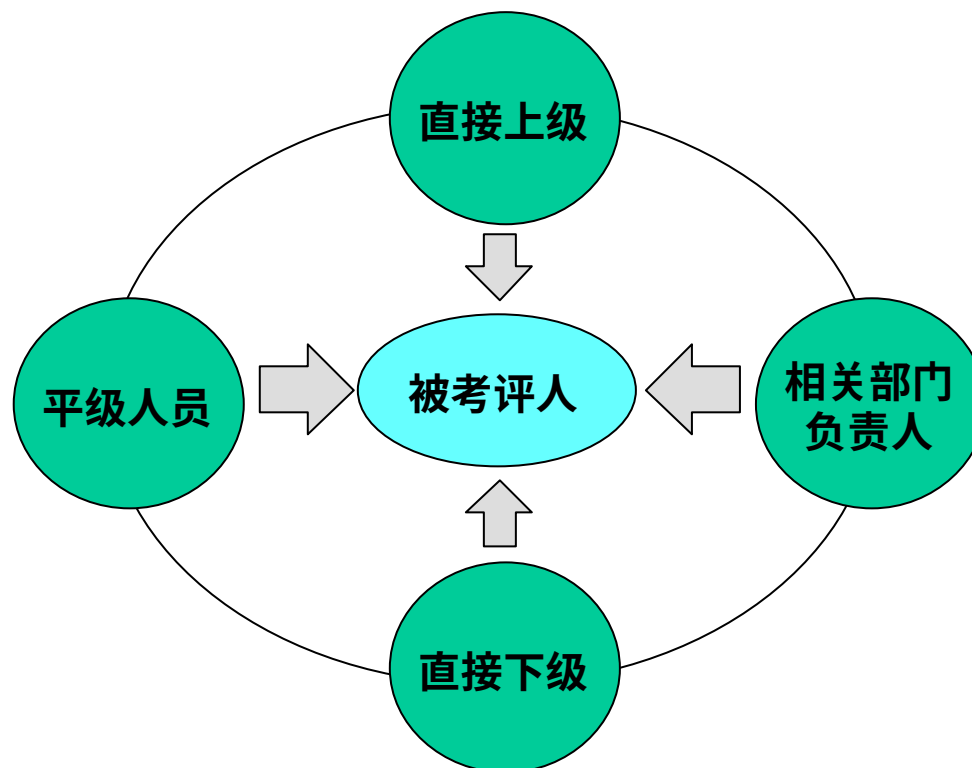
	批发部	洗衣机零售部	冰箱零售部	售后服务
评价指标	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： • 回款额 • 覆盖省区 • 市场份额 • 增长率	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： • 市场 份额 • 回款额 • 本区域铺货率	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： • 市场份额 • 回款额 • 本地区竞争对手同比增长率	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： • 投诉率 • 用户服务满意程度
评价周期	3个月一次	3个月一次	3个月一次	3个月一次
评价人权限	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，省公司管理经理30%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，省公司管理经理30%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，省公司管理经理30%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，省公司管理经理30%评价权

在条件成熟的时候，对中层经理360度评价，可以避免各种问题

营销管理部：人力资源绩效评价360度评价法

好处

- 1、获得的反馈是全面的
- 2、对本人长远提高有很大用处
- 3、可以尽可能避免片面用人
- 4、有助于监督管理



问题

- 1、能力强的人往往某些方面突出的同时另一方面不足
- 2、评价过程往往要投入较多时间和人力
- 3、要请专家

结论：对中层经理，采用本办法

日趋激烈的市场竞争对销售队伍人员素质提出更高的要求

- 海尔：业务员一般大专以上学历，人员年轻化、知识化、市场化，平均年龄26岁
- 小天鹅：销售队伍大学生比例很高，年轻，市场观念强，善于把握市场
- 美菱：销售队伍以招收大学生为主，年轻化，200多人的销售队伍中80%大学毕业，目前业务主任很多是年轻大学生担任
- 新飞：200多人的销售队伍中基本都在大专以上
- 西门子：人员选拔严格，进入素质高
- 科龙：业务员90%是大学毕业生，有部分直接从大学毕业，部分是原工厂有志于从事销售业务的技术人员，部分从社会上招聘的具有销售专长和经验的人员

企业全员市场意识是企业激烈的市场竞争中取胜的关键：小天鹅在人力资源上注重企业整体的市场观念意识

- 小天鹅新招来的大学生都要派到销售队伍中去锻炼
- 60%的员工做过市场工作
- 100%的干部有市场工作经历
- 人力资源使用上强调市场营销队伍优先
- 重视从各方面吸引人才，不仅仅依靠内部选聘，从互联网上招聘来的柴博士现任公司的副总经理

销售队伍本地化存在有利之处也存在不利之处，合理的人力资源政策在于避害趋利，充分发挥人力资源优势

人员本地化有利之处

- 销售费用成本相对外派人员低
- 更熟悉当地情况
- 与外派人员相比，长期稳定性更高

人员本地化不利之处

- 对企业感情淡薄
- 对企业文化不了解
- 流动性强，一不如意即跳槽

销售队伍适度的本地化不但降低销售成本，而且有利于销售队伍的稳定

海尔

业务员基本从本地招聘，有的业绩好表现突出的提升为业务经理

TCL

子公司经理由总公司派出，经营部经理本省化。业务人员从当地招聘

西门子

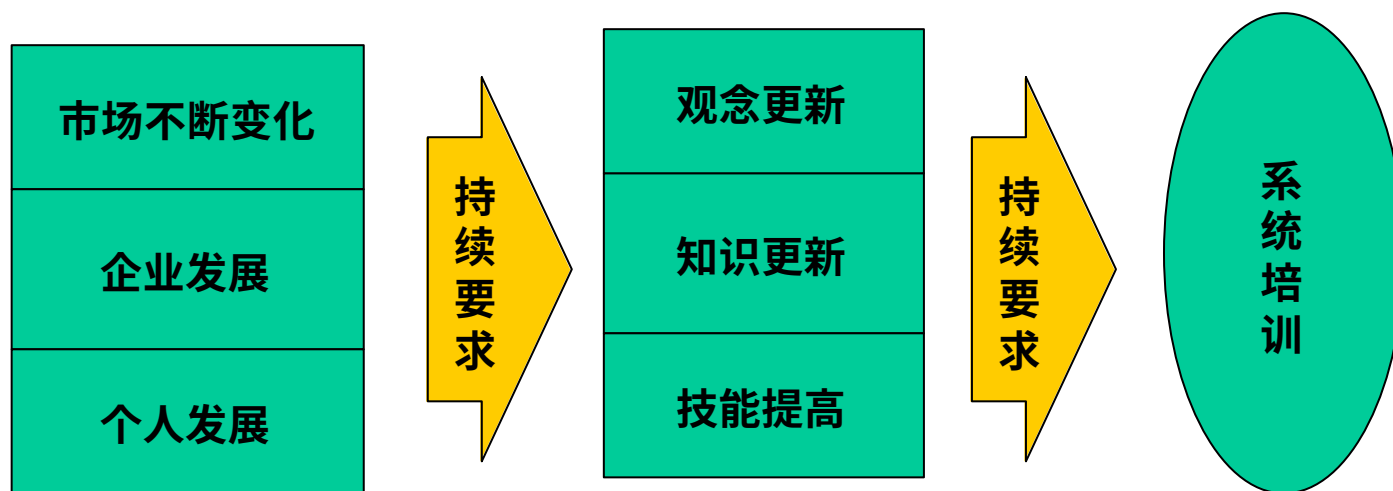
业务员中有本地招聘也有外派人员

合理的使用本地人员，通过签定正式劳动合同，给予充分的个人发展机会，提供系统的培训可消除人员本地化的不利之处，发挥本地人力资源的优势。

提供员工个人发展机会是促进忠诚度最有效做法

- 海尔：你有多大能力，企业为你搭多大舞台。现任广告中心主任赵兵大学毕业三年就因业绩突出提拔到现任岗位上来；设计员工个人发展途径，使员工看到自己的发展机会；内部招聘选拔制度提供了更多的发展机会；本地招聘业务员与厂派业务员有同样的发展机会
- 科龙：工厂技术人员有志于销售业务的可以申请从事销售业务，社会招聘业务人员与本厂人员同等对待
- TCL：经营部经理由省会城市优秀本地业务人员担任

**唯一不变的是一切都在变---
不断变化的市场要求销售人员的知识、观念、技能
不断更新**



- 海尔：三级培训模式，满足企业与个人的培训需求。
- 小天鹅：重视人员培训，送多批员工到国际著名公司跟班学习，先后选送10余人到美国攻读工商管理硕士，多人到复旦大学进修。
- 西门子：组织系统化培训，从业务员到经理，及高级管理人员多层次的培训。
- 科龙：外请专业顾问公司与公司合作对员工进行培训，举办内部MBA学习班，出国培训等。

系统的考核指标是导引员工趋向企业目标的航标

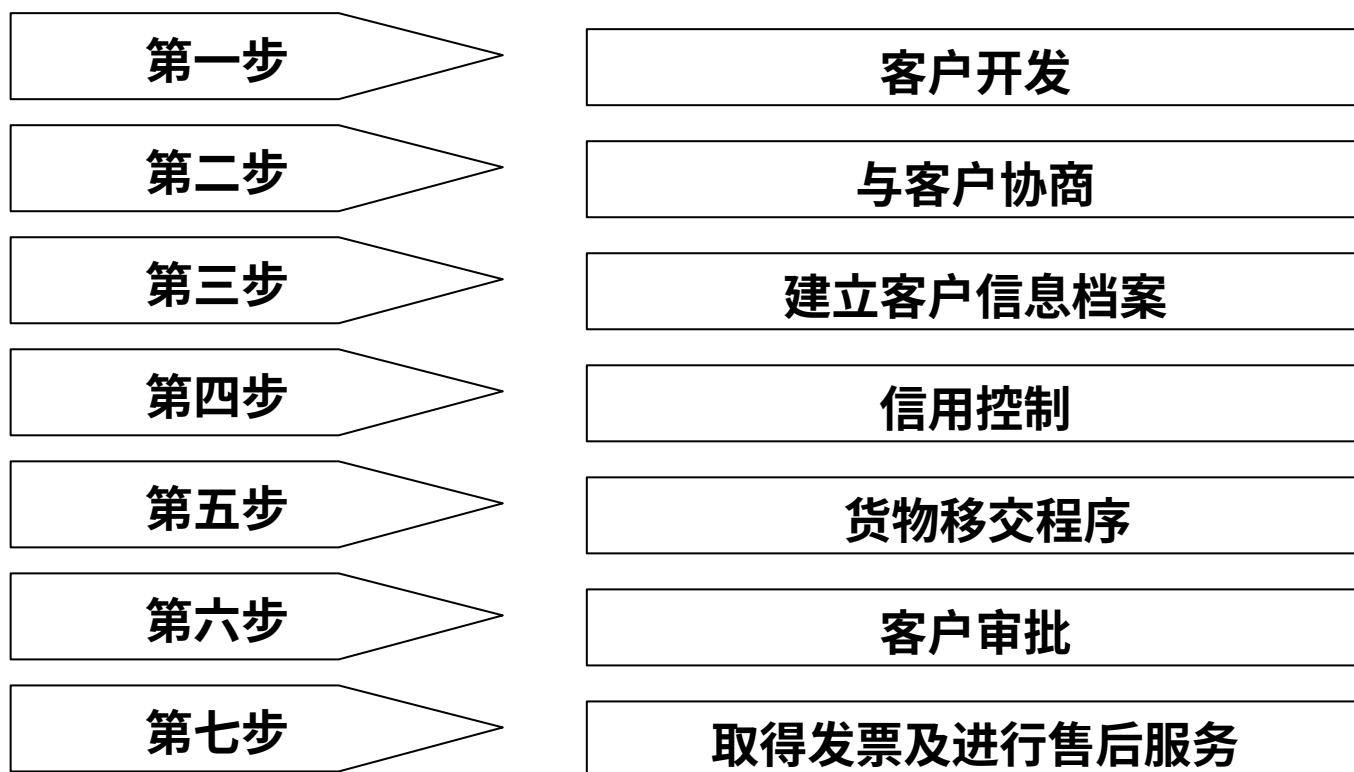
- 海尔：强调综合指标、多重考核，业务考核指标与其他软性考核指标各占一定比重
- 小天鹅：以回款和市场占有率为销售人员主要考核指标，客户维护等软性指标占一定比例，
- 科龙：以销量和回款额为主要考核指标，信息收集和对客户的技术支持为补充考核指标。
- 美菱：主要以回款额为考核指标，参考市场占有率和网点开发情况，
- 新飞：以销售回款额为主要考核指标，参考农村网络建设情况。
- 西门子：以销售额为考核指标。
- TCL：75%回款指标，25%为软指标。

公平合理的激励机制是销售队伍的动力所在

- 海尔：激励与考核相结合，奖惩力度大，及时兑现，业绩的变化在收入中反映明显。如北京公司营销中心主任六月份工资仅一千元，七月份二千八百元，八月份为五千元，相差达几倍之多。
- 小天鹅：业务人员收入由工资和提成组成，年底由各分公司视业绩情况发给一定年终奖金
- 科龙：业务人员没有基本工资，完全靠奖金提成，年终奖金激励数额较大。业务员之间收入档次因业绩不同相差悬殊
- 美菱：业务员收入为工资加提成。
- 新飞：收入由工资加提成组成，子公司年底根据表现发放年终奖。
- 西门子：人员薪酬待遇相差明显，档次较大。

信用控制

财务管理：信用控制的“七步成诗”，只是一个开头



信用管理首先是业务员的任务

竞争对手的信用控制

海尔	大部分现款现货 给商场提供信用，针对不同商场制定不同的信用标准
科龙	帐龄分析 对不同的回款期给予不同的折扣
美菱	对批发大户给予铺货 一月、季度或半年一结

股东结构

- 1、荣事达股东结构**
- 2、竞争对手综合分析**

关于股东问题

分产品营销后，

指挥系统可以理顺，

这个问题在营销系统的管理中可以认为不再成为问题

海尔7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	面向零售终端建立覆盖面广的销售网络，以品牌带动销售	在全国建立二十九个营销中心，各产品分别成立相应销售公司	各产品业务独立运行，营销中心综合管理、协调和支持	内部管理效率高，监督控制能力强	销售队伍本地化、年轻化、知识化、市场化程度高	执行严格的制度管理，日常工作中贯彻日清日高管理法	“海尔真诚到永远”的服务理念体现在海尔工作的每一个方面
问题	不同统计渠道市场占有率出入较大	各地区业绩差异大，边远地区业绩不高				业务员对公司管理存在不满，流动性比较大	
分析	大中城市商场占有率高，但农村市场覆盖不够	各地营销中心权限小，不利于针对本地特点运作	综合管理的集中有利于降低成本，互相促进，发挥整体资源优势		激励与考核机制激发员工积极性	过于严格的管理不利于员工主动性的发挥，心理压力较大	海尔通过各项制度结合考评、激励使海尔共同价值观为员工接受

海尔SWOT分析

优势与弱点		
因素	优势	弱点
1、获利能力		一般
2、市场营销		营销费用高
3、质量		不很稳定
4、顾客服务	深入人心	
5、生产力	较强	
6、资金	充足	
7、财务管理	合理	
8、运行	效率高	
9、生产与分配	合理	
10、员工发展	发挥余地大	竞争激烈
11、声誉	很好	

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
1、当前顾客	相对稳定	
2、潜在顾客	农村市场大	
3、竞争		非常激烈
4、技术		自身力量薄弱
5、政治	政府关系好	
6、政府行为	大力扶持	
7、法律		
8、经济环境		紧缩经济
9、全球化	出口创牌	外国产品
10、人口	品牌效应	

科龙7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	垂直整合 同心多元化 帖牌生产	大力开发 三级市场 自建销售 平台 销售体系 整合	批发为主 零售为辅 要求一二 级城市的 商场零售 自己管理	产品开发 能力强； 销售人员的 营销能力 强	年青化， 自律性好 90%以上 大学毕业	高层： 民主决策 规范化管理	以人为本 吸纳各地 精英强调 个人发展 并与组织 共同成长
问题	多品牌 带来某些 混乱	各地分公 司是按产 品分开的 只是集中 办公	过于侧重于 大户渠道	零售几能 力相对弱 一些	新业务人 员发展快 淘汰率高	中下层管 理较为集 权	
分析	按产品分 块不利于 品牌建设	缺乏销售 网络的整 合资源浪 费	需加强零 售体系的 建立管理 激励和支 持	需加强对 零售渠道 建立的培 训		需更加贴 近市场 权力下放	

科龙SWOT分析

优势与弱点		
因素	优势	弱点
1, 获利能力	较强	
2, 市场营销	投入较大	商场零售不足
3, 质量	较稳定	
4, 顾客服务	较好	
5, 生产力	较强	
6, 资金	较充足	
7, 财务管理	较好	
8, 运行	效率较高	
9, 生产与分配	相对合理	
10, 员工发展	有计划	内部竞争激烈
11, 声誉	较好	

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
1, 当前顾客	相对稳定	
2, 潜在顾客	农村市场大	
3, 竞争		非常激烈
4, 技术	较强	
5, 政治	政府关系好	
6, 政府行为	大力支持	
7, 法律		
8, 经济环境		需求不振
9, 全球化	扩大出口	
10, 人口	品牌效应较好	

小天鹅7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	以洗为主，同心多元化	营销规划部和市场部功能强大，销售分公司是二级法人	销售分公司有独立的经营权，以打裁决的形式请示，反馈快	产品开发能力强；销售人员的营销能力强	新招聘的大学生先作销售，领导干部从销售人员中提拔	分权	认识到市场是企业的生命，以优质的产品服务于消费者
问题	目前滚筒仍亏损，小天鹅也涉足冰箱和空调	销售分公司的权力大容易失控		产品更新速度一般；销售人员易滥用权力		制度执行不力	
分析	以前的投资与目前的战略尚不相符	分公司独立的经营权形式可取，但要有严格的控制机制和高的人员素质	运行体系灵活，善于发挥下级部门的积极性	小天鹅未利用研发能力加快产品上市速度	以市场为中心的人才培养方法	分权有利于做好零售市场	以市场为中心的体现

小天鹅SWOT分析：优势与劣势

优势与弱点		
因素	优势	弱点
发展战略	明确，投资方向清楚	
营销	营销能力强，领先进入细分市场	
人力资源	人员市场意识强	
产品策略	推出特色产品吸引消费者	产品更新换代的速度慢
价格政策	不同的地区，不同的经销商， 有不同的政策	价格政策过于灵活，造成全国价格的混乱
广告和促销	过时产品特价机的形式， 即是好的促销形式又及时处理了产品	广告投入不多
销售渠道	投资7500万元建设销售渠道	三级市场尚在建设中
售后服务	服务承诺的含金量高， 尤其是五年保修，注意宣传	维修费用高，服务执行不到位
公司财力	上市公司，资金充足	负债率过低
财务管理		应收帐款多，资产周转率低，管理力 度弱

小天鹅SWOT分析：机遇与威胁

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
当前顾客	稳定	
潜在顾客	农村市场大	不稳定
竞争		竞争十分激烈
技术		产品开发，技术更新速度加快
品牌	消费者更加看重驰名品牌	
经济形式		国内内需不振，耐用消费品的需求萎缩
市场		家电一级市场已处于饱和状态

新飞7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	一高一低 面向城市和农村的 双向发展战略	市场部管理销售和 维修两部分，销售 分公司是办事处	销售分公司实行区 域承包制	产品开发能力强； 销售人员的营销能力 强	业务人员由总部派 出，促销人员当地招 聘	集权 领导	工作不努力，就努 力找工作
问题	一高战略 成效不明 显	销售分公司权力 大容易失 控		销售人员 易滥用权 力			更高层次的 价值观尚在 形成中
分析	战略具有 明确性和 易操作性	办事处的机制可取， 但也要有严格的控制 机制和高的人员素质		新飞的科 研能力与 快速发展 不相称	以市场 为中心 的人才培 养方法	有利于控 制，但创 新受到限 制	以竞争 为中心的 体现

新飞SWOT分析：优势与劣势

优势与弱点		
因素	优势	弱点
发展战略	明确，投资方向清楚	
营销组织结构	各省办事处实行区域承包制， 有较大的控制权	总公司对分公司的控制力度欠缺
人力资源		员工的使用和培训力度不够
产品策略	推出特色适宜产品吸引消费者	
价格政策		价格波动较大
广告和促销	广告投入较大	
销售渠道	三、四级市场已有规模	
售后服务	服务承诺高，网点建设较好	
公司财力		不是上市公司，筹集资金费用高
财务管理		投资分配尚待加强

新飞SWOT分析：机遇与威胁

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
当前顾客	稳定	
潜在顾客		不稳定
竞争		竞争十分激烈
技术		产品开发速度加快
品牌	名牌号召力强	
经济形式		紧缩经济
市场		家电一级市场已处于饱和状态

美菱7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	主业作大，发展多元化 森林化战略	组织结构正在变化 销售分公司的独立已经试行	计划指标层层分解	产品开发能力强	人员向年轻化发展 新招聘大量的大学生	经验式管理，注重人情	创建民族品牌增强对民族品牌的信心
问题	单一产业经营与分散经营相比，风险比较大	销售分公司的灵活性，市场应变性不够强	以回款额为主要目标，忽略企业长远发展	营销能力弱	老员工市场的观念不强	管理随意性大，制度执行不力	
分析		正在建立适应市场机制的组织结构	考核指标过于简单	营销与研发同等重要	年轻化符合企业长远发展	需要管理创新	

美菱SWOT分析

优势与弱点		
因素	优势	弱点
1、获利能力		不强
2、市场营销	观念深入	
3、质量	较好	
4、顾客服务		不太好
5、生产力	充足	
6、资金	充足	
7、财务管理		不严
8、运行		一般
9、生产与分配	合理	
10、员工发展	健全	
11、声誉	较好	

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
1、当前顾客		大户下降
2、潜在顾客	农村市场大	
3、竞争		非常激烈
4、技术	强	
5、政治	稳定	
6、政府行为	扶持	
7、法律		
8、经济环境		紧缩经济
9、全球化	出口	外国产品

TCL的7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	宽产品线 跟随策略	覆盖全国的 销售网络	子公司根据 当地情况灵 活经营	销售能力 强，兼容 多种产品	本地化 销售总公 司员工持 股	分权管理 人性化管理	
问题	产品特色 不鲜明	建设成本 高	各地区配 合不够	售后服务 只达到一 般水准			没有 突出的企 业文化
分析	降低开发 风险 新产品成 功率高	销售网络 领先于生 产，可以 再拓宽产 品线	决策权下 放，缩短 指挥链	强调网络 的力量	与分权的 领导方式 相适应	要求子公 司经理素 质高，忠 诚度高	

TCL的SWOT分析：优势与劣势

优势与弱点		
因素	优势	弱点
获利能力	强	
营销组织结构	销售子公司有独立的经营自主权	
人力资源	本地化，员工稳定	
产品质量		一般
价格	管理严，零售指导价都得到执行	跟随政策，价位居中
广告和促销	得力	
销售渠道	自建销售网络，到县一级	
售后服务		一般
公司财力	资金充足	
财务管理	严格	

TCL的SWOT分析：机遇与威胁

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
当前顾客	众多	忠诚度不高
潜在顾客	众多，尤其在农村地区	与竞争对手争夺
竞争		竞争十分激烈
技术	升级换代	不领先
品牌	适合城市和农村	形象一般
经济环境	政府刺激内需	消费需求不振
政府	地方政府支持	地方保护主义
全球化	渠道多 原材料进口，产品出口，国外资金	国外品牌竞争

西门子的7S分析

	战略	组织	体系	技能	人员	领导方式	共同价值观
现象	高档产品为主，中档产品正在推出	销售总公司下属大区及各层办事处	覆盖一二级市场，涉及三级市场零售网络	国际研发能力，丰富营销经验，生产管理科学	外籍高级管理层，本地销售人员	集中统一管理	提高生活素质，美化社会环境
问题	市场过于集中在高中档消费群体	缺乏分权导致指挥链过长	在三四级市缺少网点	本地化生产及营销需适应中国不同地区情况	文化差异	缺乏灵活性	不同利益相关人之见间的矛盾
分析	加强一二级市场占有率，进入三级市场	在组织层级不多时，有利加强管理控制	现有产品定位决定现有销售网络布局	本地化使技能优势充分发挥	严谨的制度及深入的培训全面提升团队素质	高效率信息系统促进各级沟通，弥补不灵活缺陷	将企业形象与价值融入百姓生活之中

西门子SWOT分析

优势与弱点		
因素	优势	弱点
1、获利能力	强	
2、市场营销		营销费用高
3、质量	稳定	
4、顾客服务	较好	
5、生产力	较强	
6、资金	充足	
7、财务管理	合理化	扬子遗留问题
8、运行	效率高	
9、生产与分配	合理	
10、员工发展	选贤任能	竞争激烈
11、声誉	好	

机遇与威胁		
因素	机遇	威胁
1、当前顾客	相对稳定	
2、潜在顾客	众多	
3、竞争		非常激烈
4、技术	强	
5、政治	政府关系好	
6、政府行为	大力扶持	
7、法律	意识极强	
8、经济环境		紧缩经济
9、全球化	全球策划	外国产品
10、人口	品牌效应	集中于富裕人群

今日议程

项目介绍

整体市场概况

荣事达公司问题分析

市场结构分析

竞争对手状况分析

营销系统方案建议

目的与原则

组织结构

管理模式

下一步计划和建议



最好的方案，关键在于落实！

实施本建议方案，可能会遇到问题， 因此，必须抓住关键成功因素

可能遇到的问题

- 1、宏观条件：企业的宏观依存环境发生重大变化
- 2、外部条件：市场和竞争对手外部因素发生重要变化
- 3、内部决策层：董事会战略决策发生重大变化
- 4、内部基层：具体细节没有全部充分考虑到，某些员工会以我们情况特殊为理由要求不实行
- 5、实施过程：实施变形、走样，不到位

保证实施成功的关键因素

- 1、实施的时机
- 2、实施前的准备工作是否充分
经营业务考核落实到总部分产品经理和分公司经理后，对他们的考核指标和原来对区域总经理的考核是完全不同的，因此，如何科学地规划分产品/分地区的营销战略，以此科学地进行考核，就必须实施前准备好



这是最有可能的
和最危险的
敌人

目前在荣事达战略决策中比较薄弱的又很重要的 有二个分战略

业务上：销售网络分战略

- 1、恢复洗衣机份额，从战略上应如何抓一类市场和二、三类市场的销售网络？
- 2、双桶洗衣机批发业务利用何种网络可以最快地扩大业务量？
- 3、冰箱的一、二级网络应如何架构以达到最快增长从而实现董事会目标？

管理上：人力资源分战略

- 1、未来中高级领导的培养问题
- 2、外派分公司业务经理的培养储备
- 3、当地招聘人员的管理
- 4、业务人员的绩效考评指标
- 5、中层管理人员的360度测评

荣事达对这两个方面的分战略，应早有明确方案

实施本建议方案的瓶颈：人力资源配置普遍短缺， 建议采用二种办法解决，以保证方案的正确实施

	职位	对人才的要求	现状
总部	高级人员	战略管理型/业务型/智囊参谋型	● 中
	部门负责人	战术管理型，具有发展潜力	● 差
	部门人员	操作管理型	● 好
分公司	经理	业务型/战术管理型，具有发展潜力	● 中
	副经理	战略/战术管理型	● 差
	各产品业务经理	业务型，具有发展潜力	● 中
	业务员	业务型	● 好
地市办事处	主管	业务型/操作管理型，具有发展潜力	● 中
	业务员	业务型	● 差

解决办法：1、短期内抽调搭配组合现有人才
2、大量公开招聘社会优秀人才，如分公司业务经理可以从外企下来的有销售经验的人，分公司管理经理可聘用军队转业优秀政工干部等

战略实施的前期准备和过程要从现在就开始

	99年10月				99年11月					99年12月				
活动	10.1 第1周	10.11 第2周	10.18 第3周	10.25 第4周	11.1 第5周	11.8 第6周	11.15 第7周	11.22 第8周	11.29 第9周	12.6 第10周	12.13 第11周	12.2 第12周	12.27 第13周	12.31 第14周
整体战略规划														
分产品冰箱产品战略规划														
洗衣机产品战略规划														
微波炉产品战略规划														
售后服务体系规划														
营销网络体系规划														
信用管理体系														
人力资源管理体系规划														
分省区营销战略规划														

从1999年9月13日-10月12日，新华信管理顾问将与荣事达 相关工作人员组成联合工作小组，共同编制实施手册

	9月																				10月									
活动	周一 13	周二 14	周三 15	周四 16	周五 17	周六 18	周日 19	周一 20	周二 21	周三 22	周四 23	周五 24	周六 25	周日 26	周一 27	周二 28	周三 29	周四 30	周五 1	周六 2	周日 3	周一 4	周二 5	周三 6	周四 7	周五 8	周六 9	周日 10	周一 11	周二 12
荣事达意见反馈																														
英文报告翻译																														
编写实施手册草案																														
市场手册																														
销售手册																														
售后服务手册																														
人力资源手册																														
荣事达实施手册意见反馈																														
实施手册修改																														
市场手册																														
销售手册																														
售后服务手册																														
人力资源手册																														
最终报告																														

=== 完 ===