

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 第一分册)

新华信管理咨询
一九九九年九月十日

说 明

- 1、本报告为中期报告，所有结论均非最终结论。
- 2、货币单位，除非特别说明，均为人民币。
- 3、一级市场：35个省会/计划单列城市
二级市场：地级市
三级市场：县级市/县

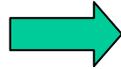
项目介绍： 截止1999年9月10日，新华信管理咨询人员
共进行了252人次访问

	竞争对手公司	销售渠道	小计
高层管理人员	6	12	18
中层管理人员	32	26	58
基层工作人员	162	14	176
总计	200	52	<u>252</u>

研究方法

- 一、访谈法
- 二、PQM模型法
- 三、头脑风暴法
- 四、二手资料收集法
- 五、 SINOTRUST 9S模型
- 六、 KSF模型

今日议程



项目介绍

项目目的

项目内容

本报告内容提纲

整体市场概况

荣事达公司问题分析

市场结构分析

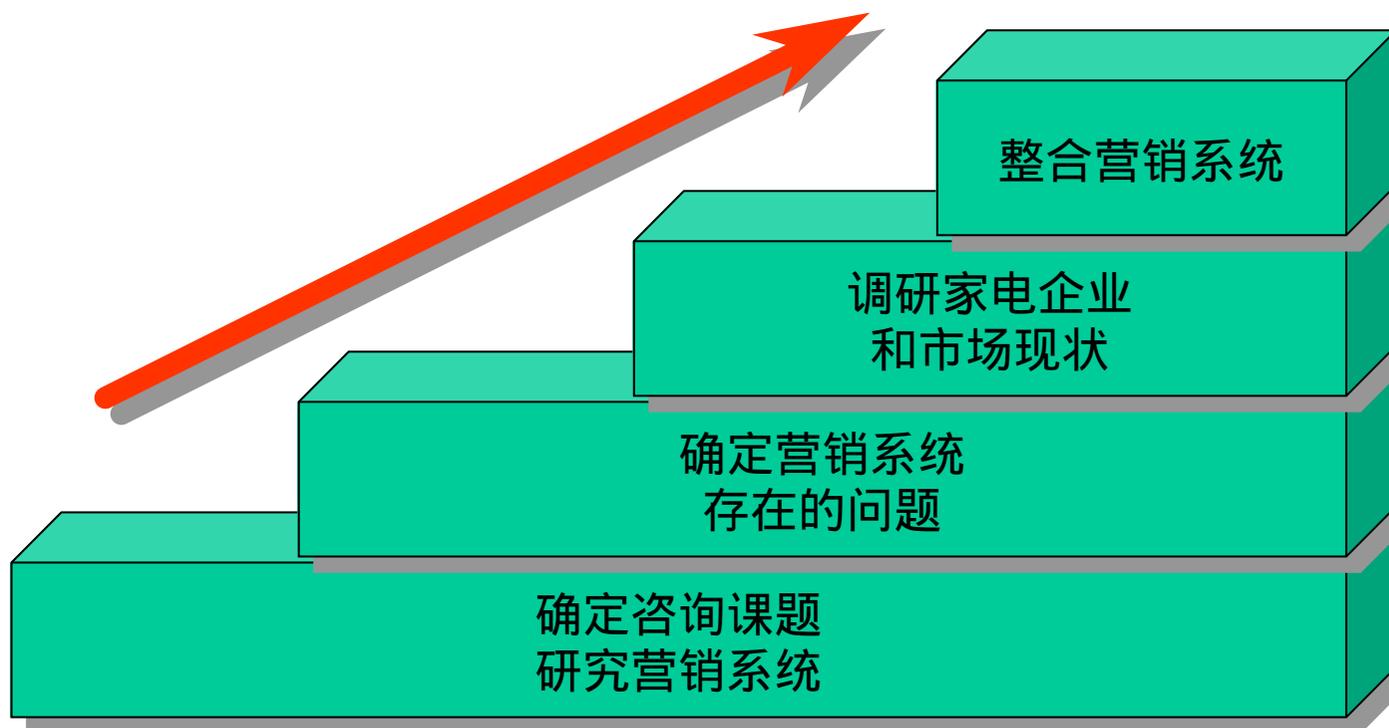
竞争对手状况分析

营销系统方案建议

附录

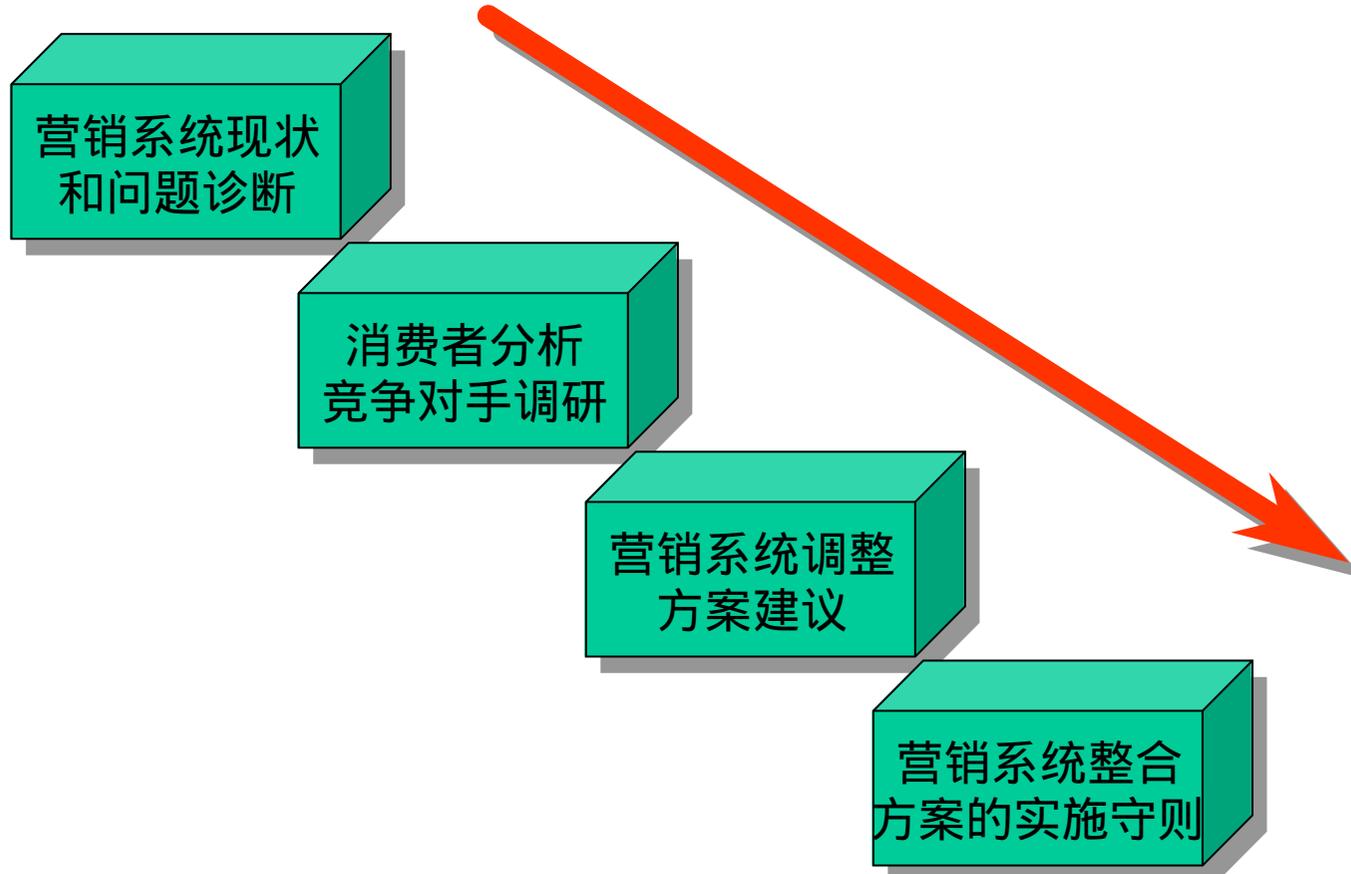
项目目的

咨询项目目的



项目内容

咨询项目内容



本次报告内容提纲



以消费者分析为基础的
市场细分是市场营销战略
制定的前提



市场结构分析是
营销战略实施的
必要保证

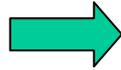


竞争对手调研作为
成功经验的借鉴可
提高营销全方位的
营销技能



根据消费者、市场结
构和竞争对手分析，
制定RSD营销战略和
组织结构的调整，提
高营销技能

今日议程



项目介绍

整体市场概况

中国经济状况

中国家电行业状况

中国城市购买力分析

中国农村购买力分析

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

附录

中国经济状况概述

99年计划GDP增长7.2%，主要依靠政府加大基础建设投入，来拉动经济增长

市场状况一般

国内市场没有启动，居民收入增长缓慢

市场需求不旺盛

国际市场受亚洲金融危急影响没有消除，市场依旧没有大的起色

国内商品零售物价指数继续降低

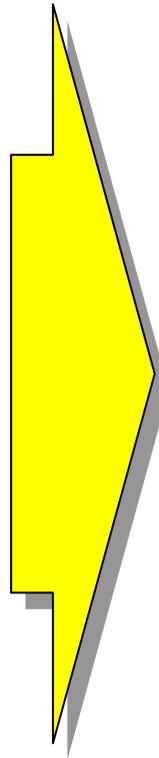
关注中国家电第二次消费周期的到来

以家电在城市的普及为特征的第一次消费周期已经过去，第二次消费周期即将到来

第二次消费周期对家电市场而言，在城市表现为消费的更新换代和70年代后出生已到婚育年龄的人口家电消费需求，同时在农村市场表现为家电拥有率的迅速上升

中国家电行业状况

- 家电行业竞争日趋激烈
- 行业总产量下降
- 市场份额逐步下降
- 市场份额有向少数强势品牌
- 集中的趋势
- 各品牌仍有发展空间



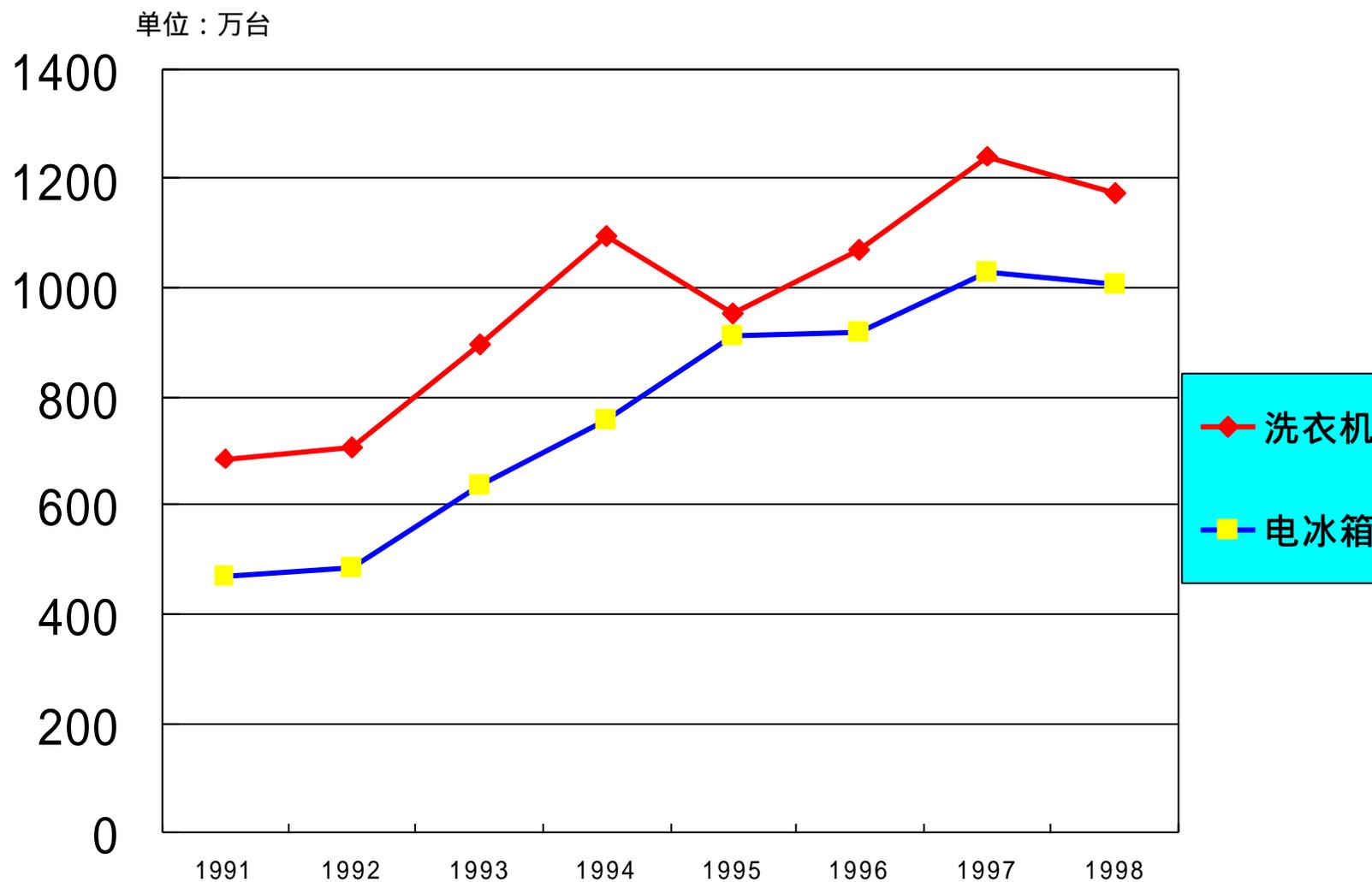
• 一批新的企业进入洗衣机和冰箱行业

• 市场容量在萎缩

• 强势品牌主要通过贴牌生产兼并联合和投资等方式扩大经营范围

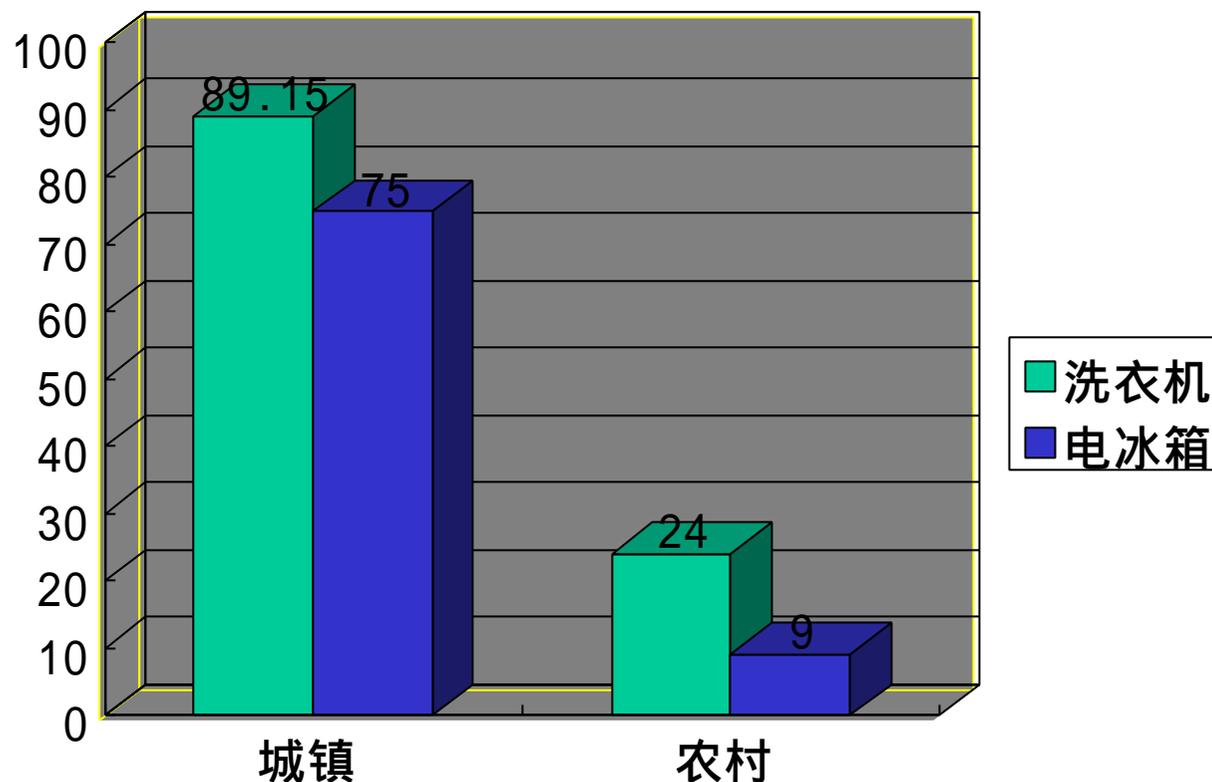
• 市场份额还不稳定

中国洗衣机和电冰箱历年产量，显示近两年冰箱和洗衣机呈下降趋势



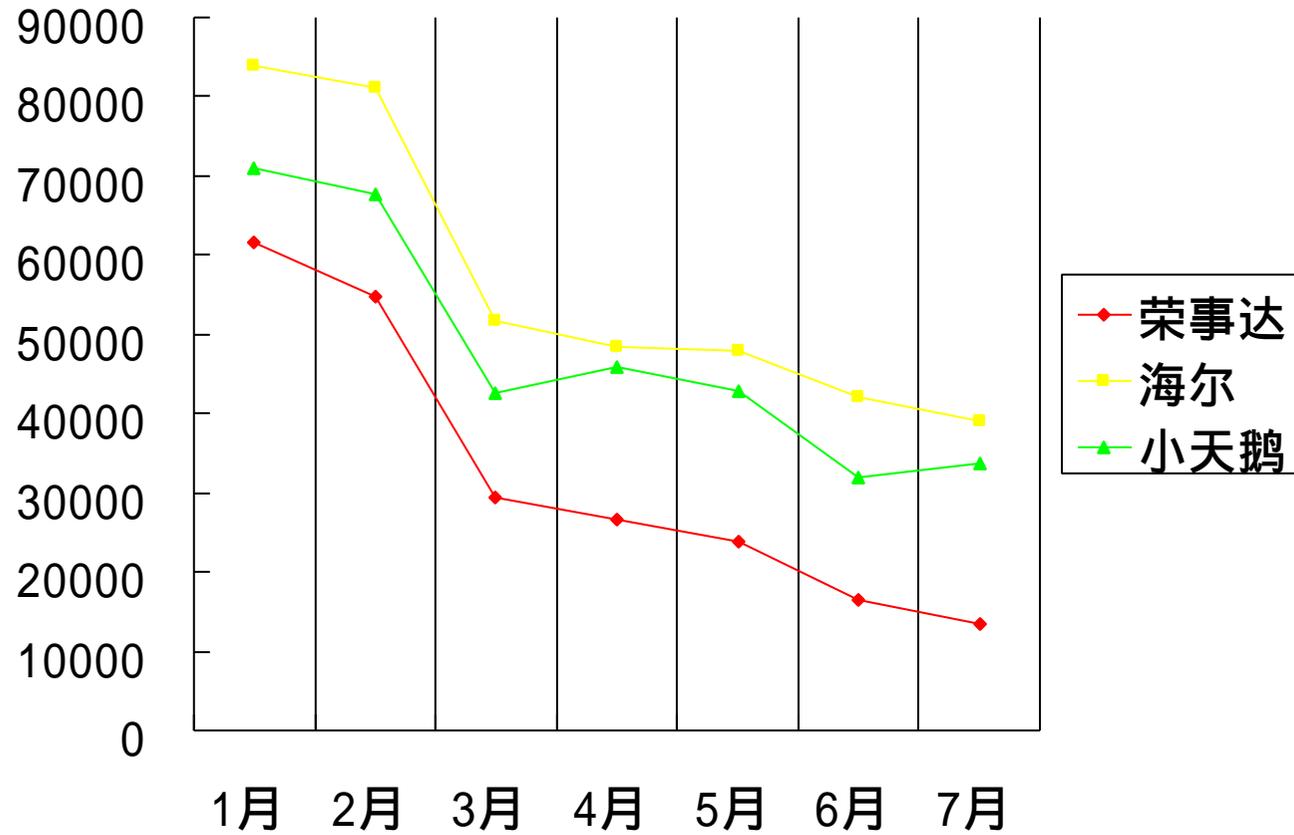
1998年洗衣机和电冰箱城镇农村普及率表明,城镇冰箱和农村的冰箱、洗衣机仍有较大的发展空间

百分比



1999年1-7月洗衣机销量趋势

(台)

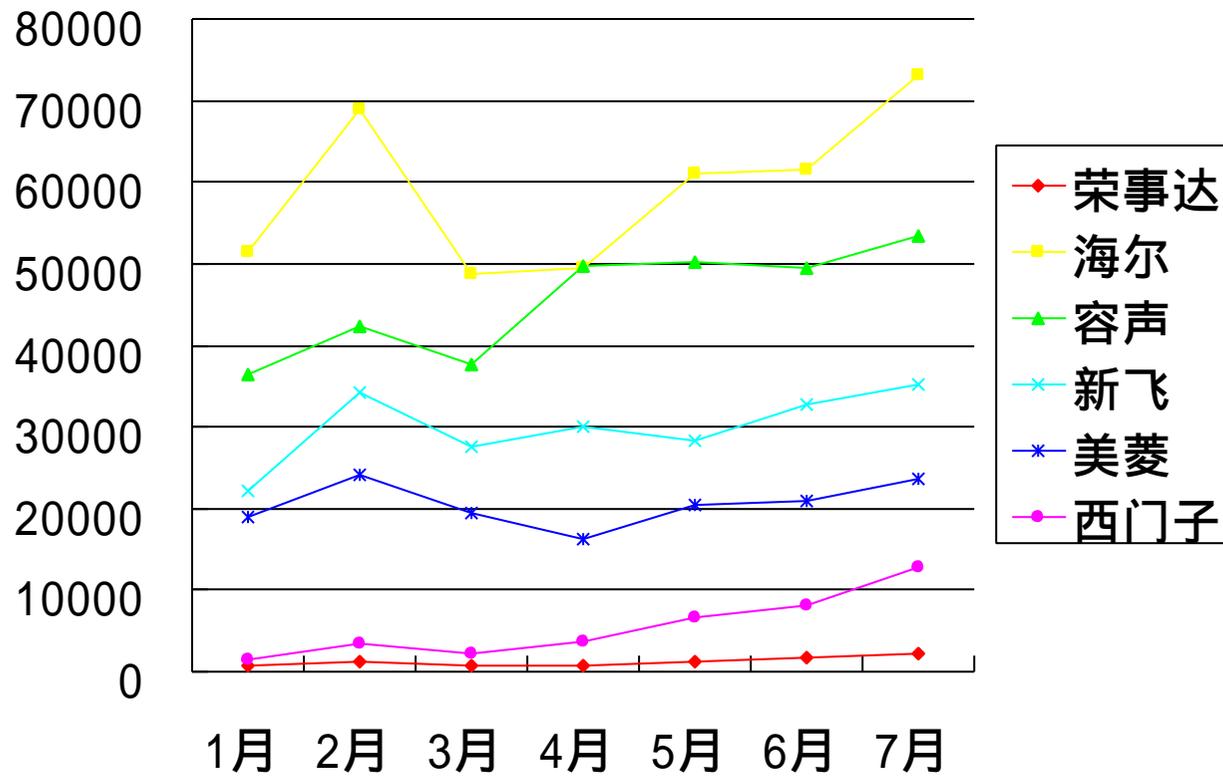


数据来源:中怡康全国1000家大中商场统计

资料来源:新华信调查和分析

1999年1-7月电冰箱销量趋势

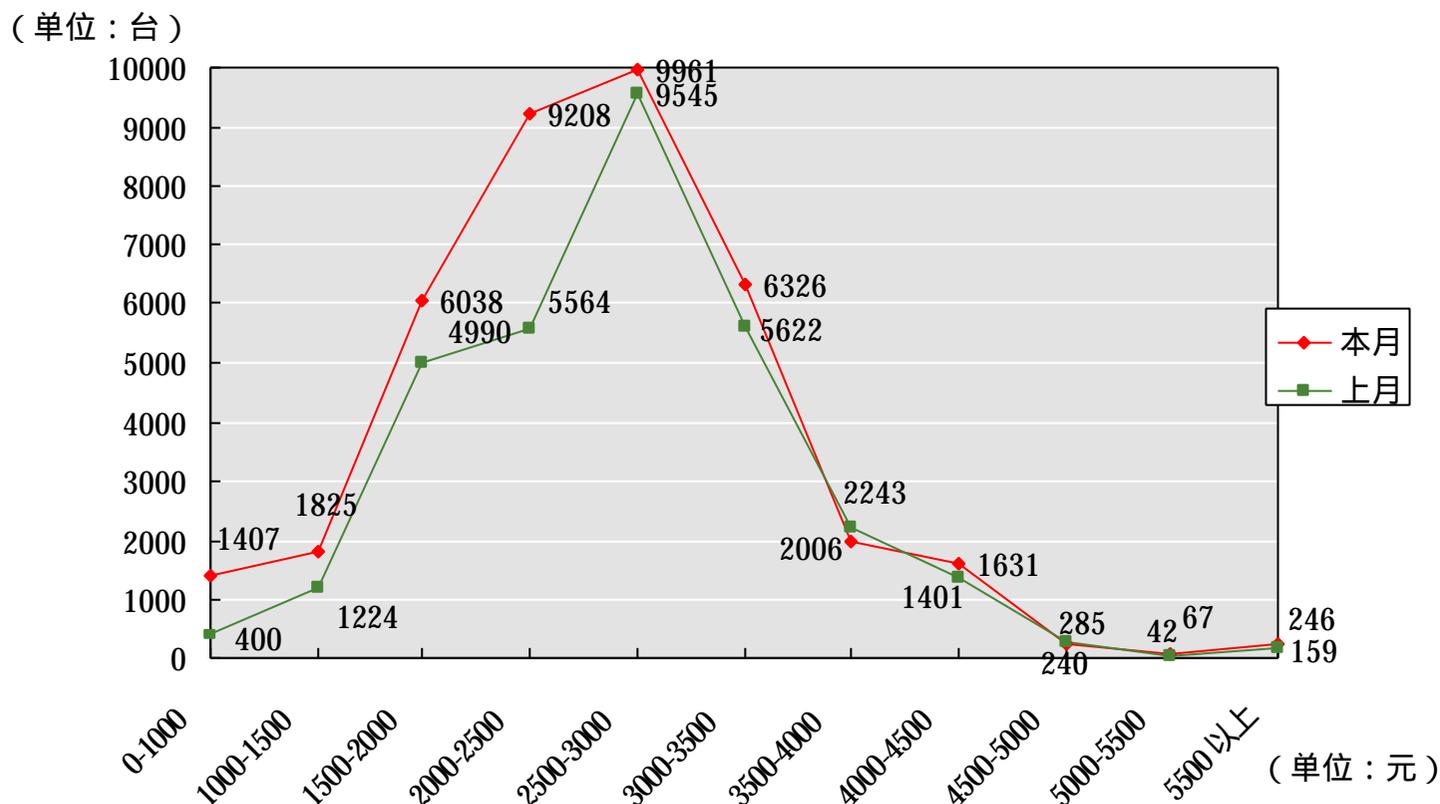
(台)



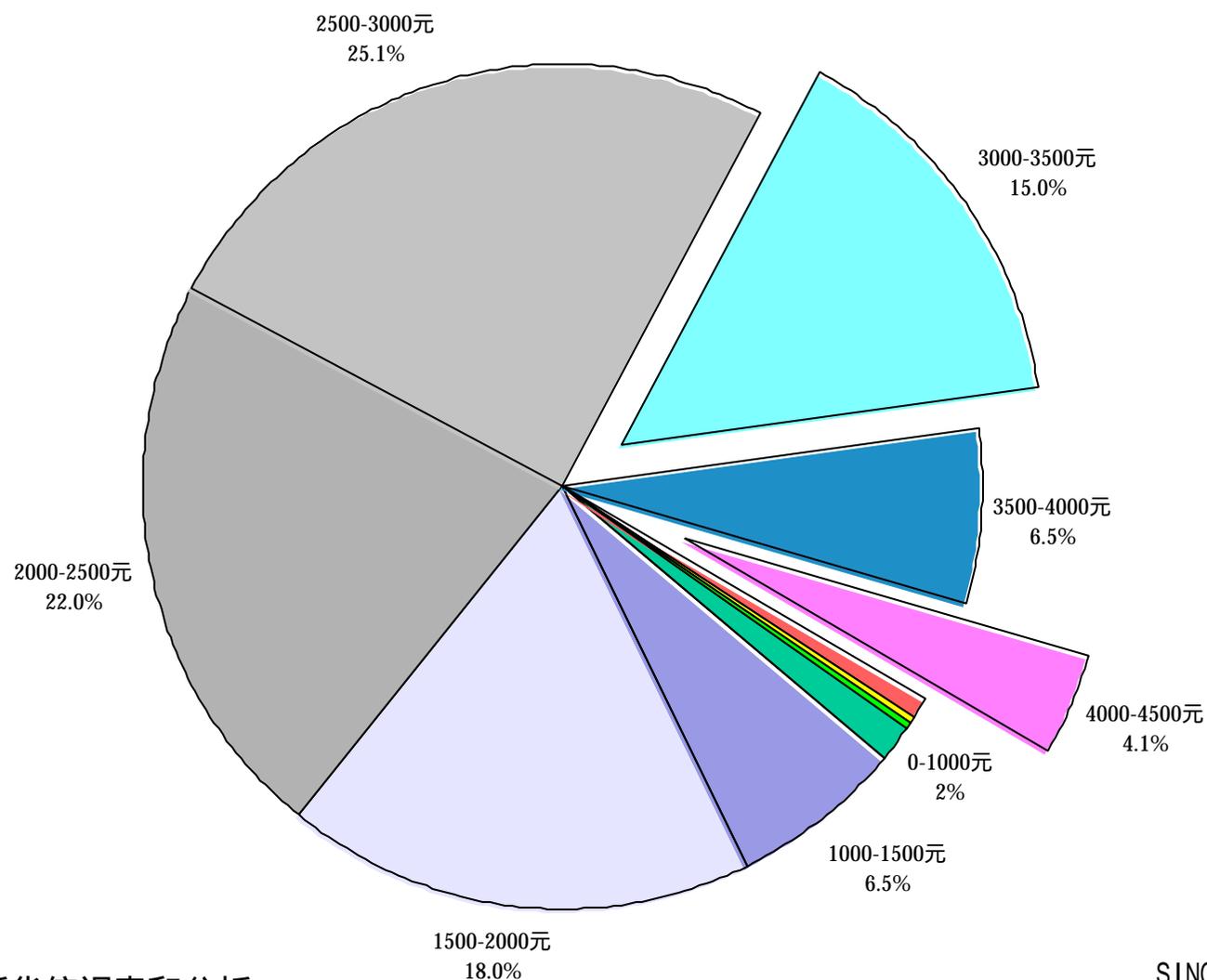
数据来源:中怡康全国1000家大中商场统计

资料来源:新华信调查和分析

1999年7月不同价格组的电冰箱销量在2500元左右价格组的销量最大，2000-2500元、0-1000元价格组销量有较快增长。



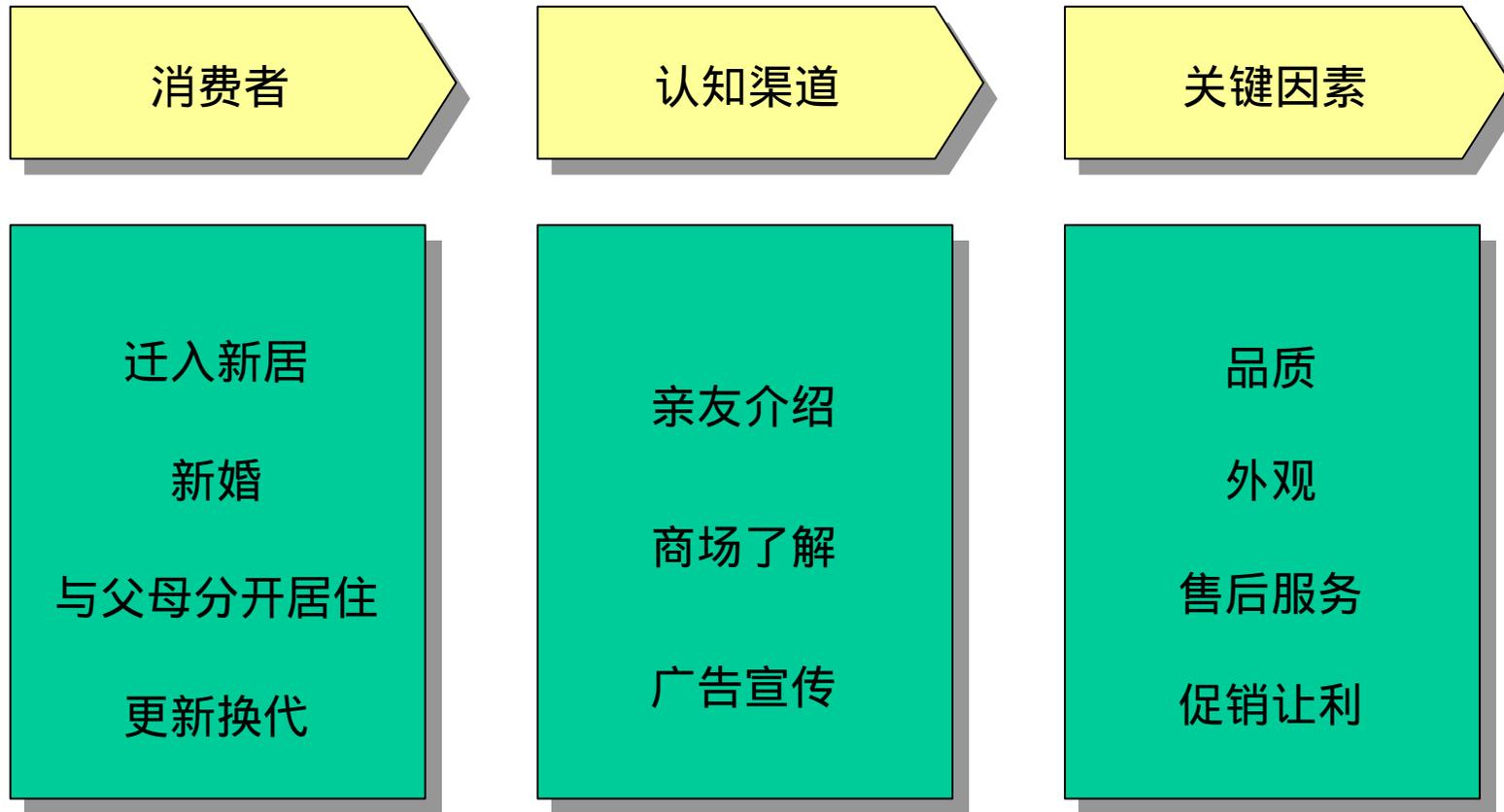
不同价格组的电冰箱销量份额，电冰箱消费群主要集中在2500元左右



冰箱消费者认知：新产品分析

款式多样化	年轻一代要求外观
风冷型	国外冰箱发展主流，解决食物风干问题，有取代直冷趋势
容积大	家庭使用习惯倾向
冷藏室大于冷冻室	追求健康，要求新鲜
组合式	多功能，组合型

冰箱消费者冰箱选购分析



冰箱选购分析 - 荣事达

选购因素

15年保修金卡影响大
40岁以上，知识分子多
报纸了解促销活动

认可产品特点

开门止挡
关门自锁
抽屉止档
三层密封

品牌特点

以生产洗衣机见长
产品中高档
品牌知名度不够
全能不如单项

洗衣机消费者品牌分析

海尔

广告宣传提升知名度
一条龙星级服务
重视反馈意见，不断完善产品和服务

小天鹅

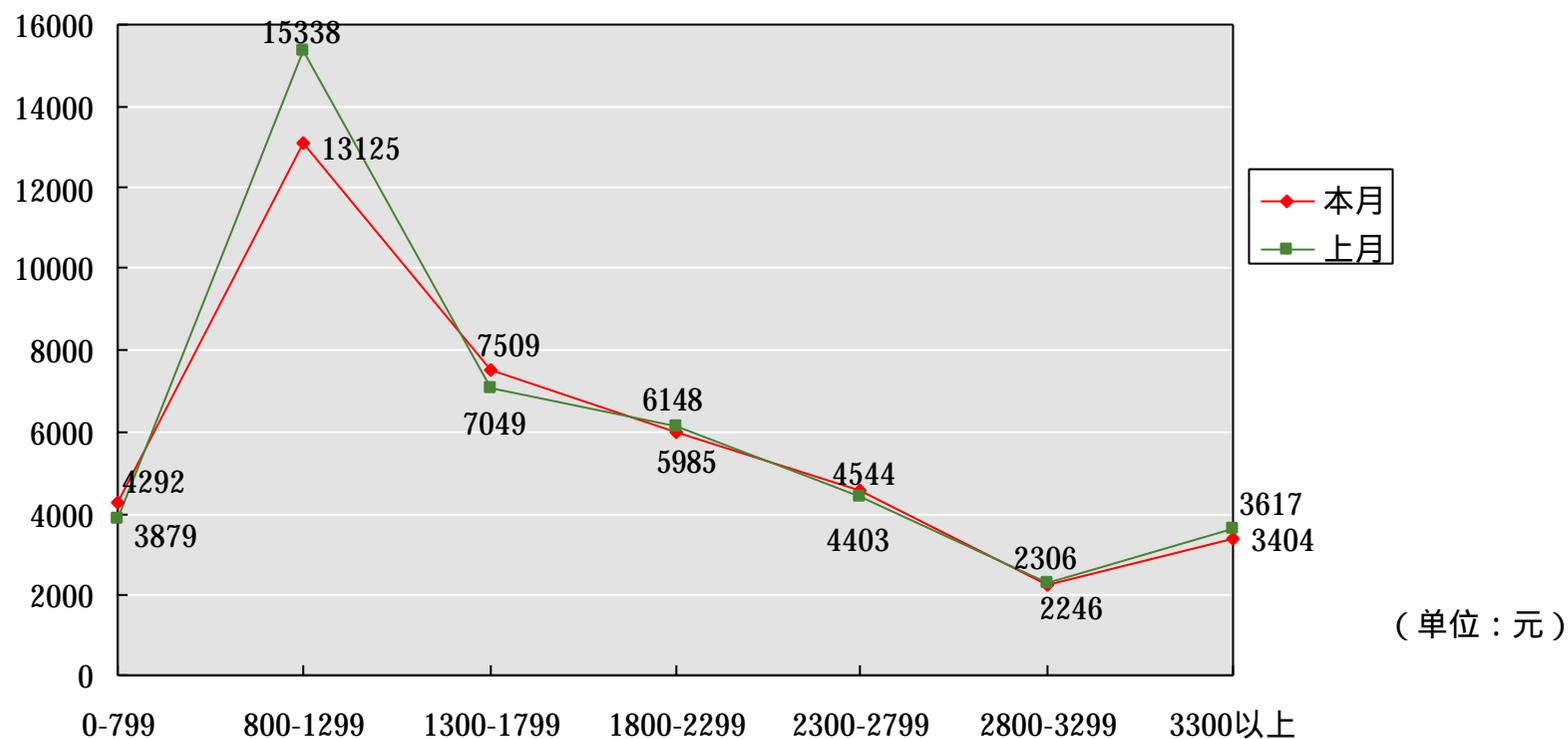
市场进入较早
五年全包售后服务
产品质量稳定

松下（爱妻）

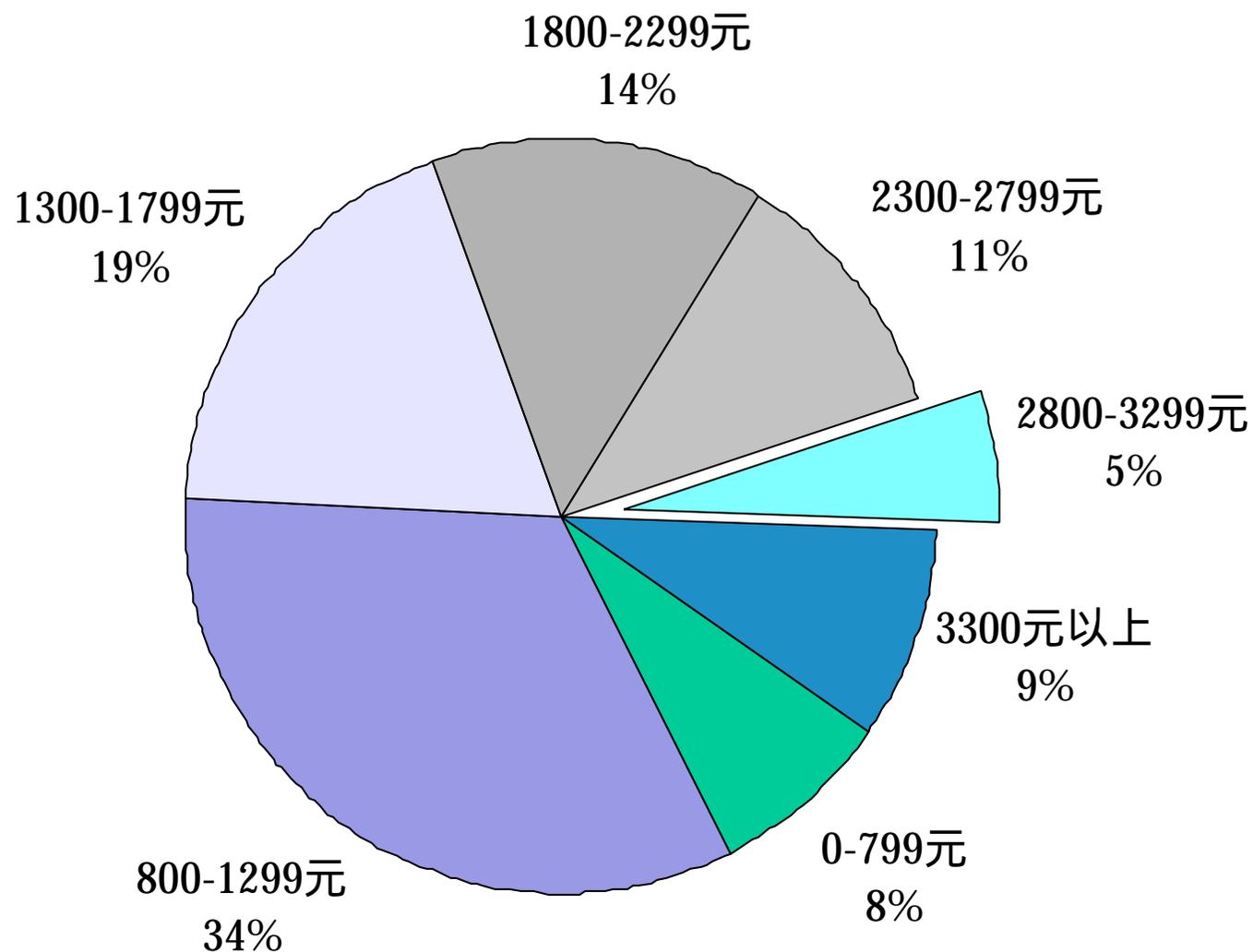
合资品牌效应
进入市场早
质量信得过
名字温馨

1999年7月不同价格组的洗衣机销量，800 - 1299元价格组的洗衣机量最大，800 - 1299元价格下降幅度最大

(单位：台)

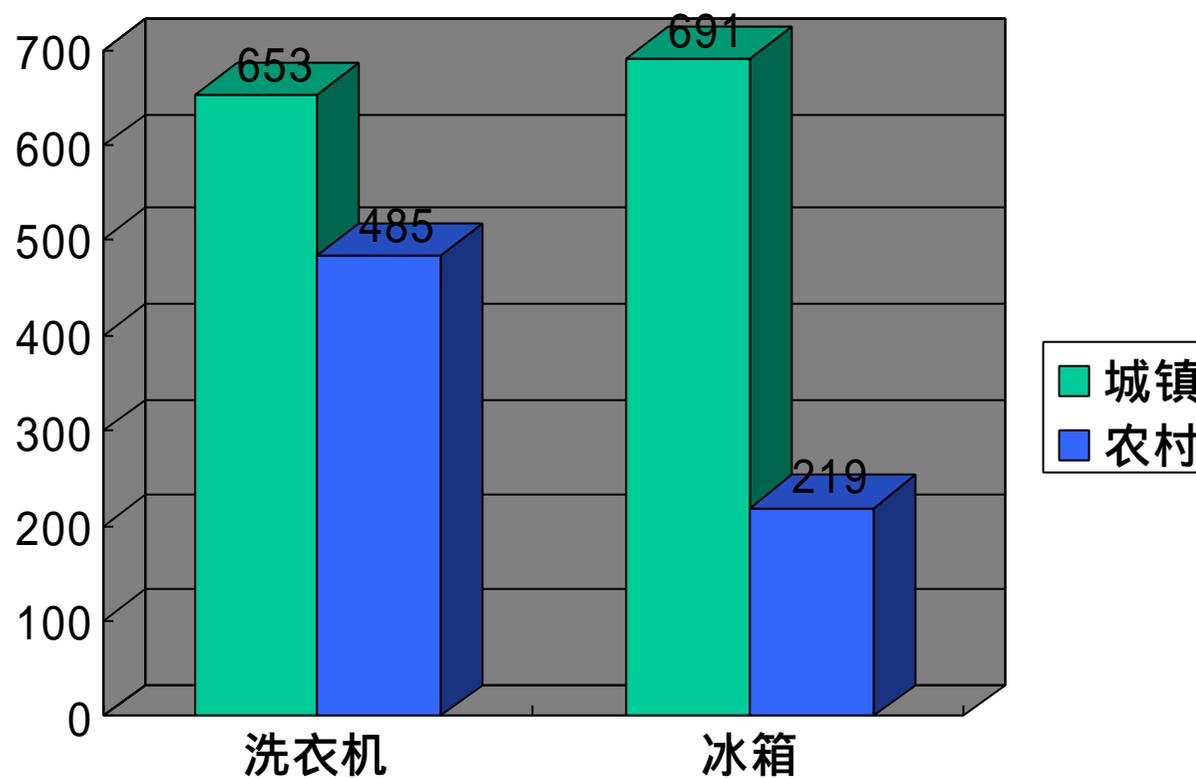


1999年7月不同价格组的洗衣机销量份额：0 - 799元和 1300 - 1799元价格组销量上升



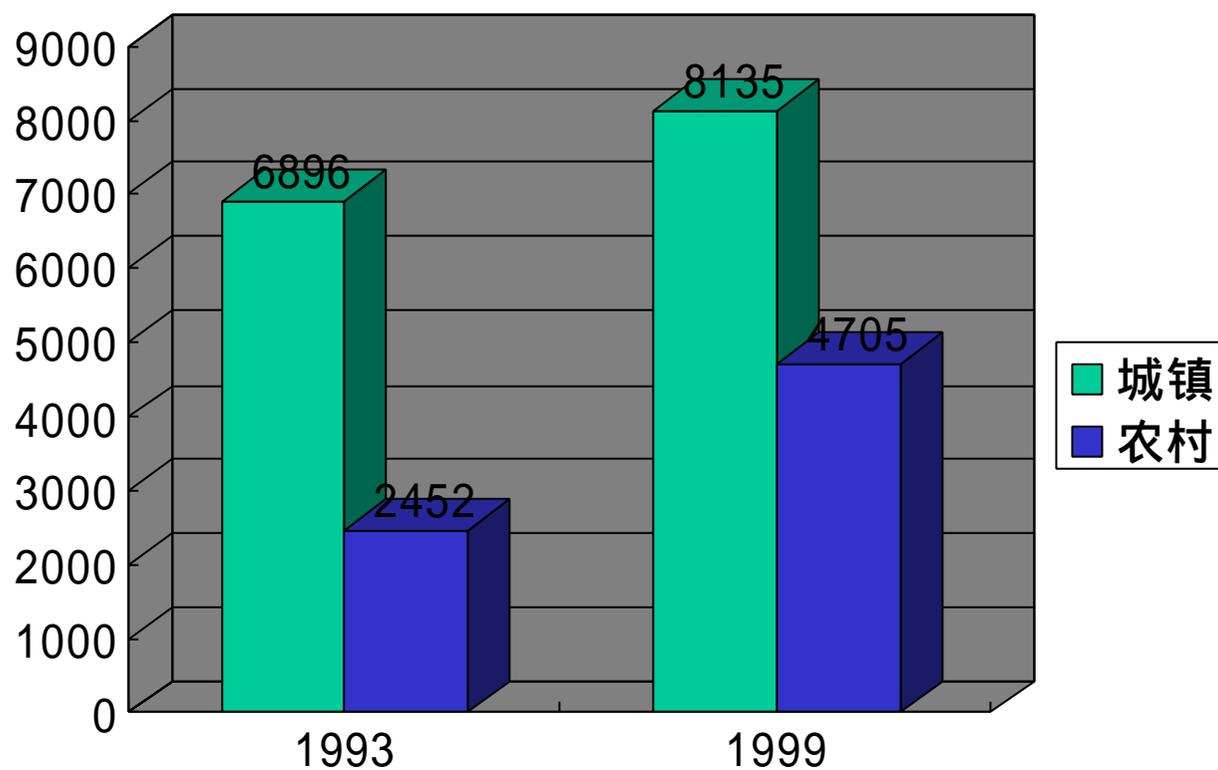
98年中国洗衣机和冰箱需求量对比，冰箱城镇需求量大高于农村地区

(万台)



中国城市冰箱拥有量历史对比，农村增长速度高于城镇

(万台)



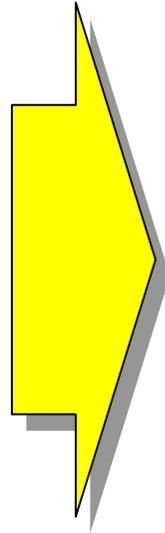
农村消费者分析

农民对价格的敏感

提高售后服务

产品适销对路

掌握农村消费习惯



价格性价比

售后服务落实到三级市场

产品功能要求实际

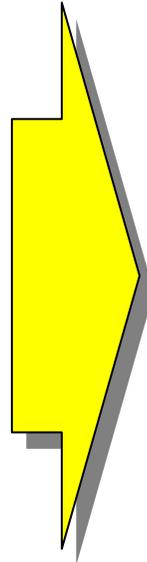
加强市场调研

由于农村用电困难，使农村家电普及难以迅速提高

农村电网设备陈旧，
改造进度缓慢

农村电价政策难落实

农村电价居高不下，
农民用电负担过重



农村家电普及
难以迅速提高

今日议程

项目介绍

整体市场概况



荣事达公司问题分析

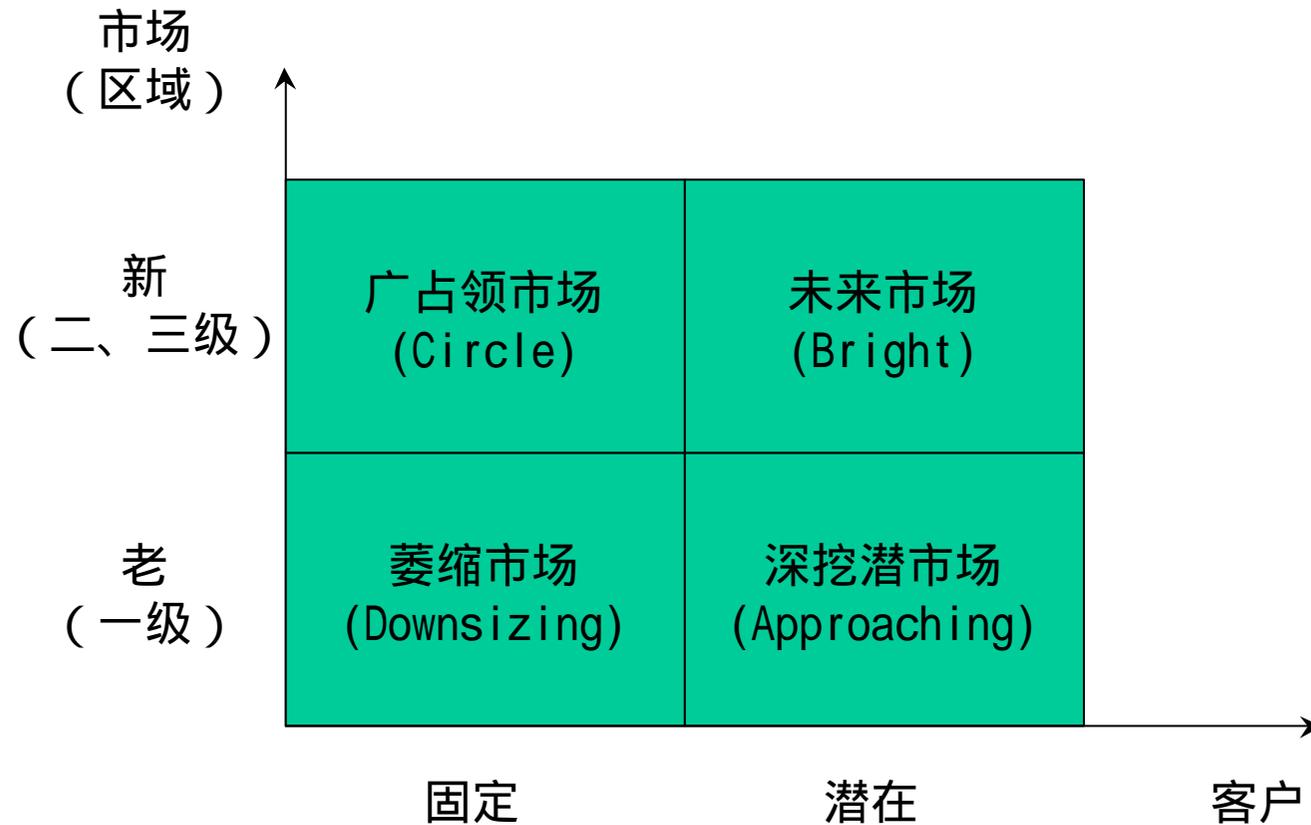
市场结构分析

竞争对手状况分析

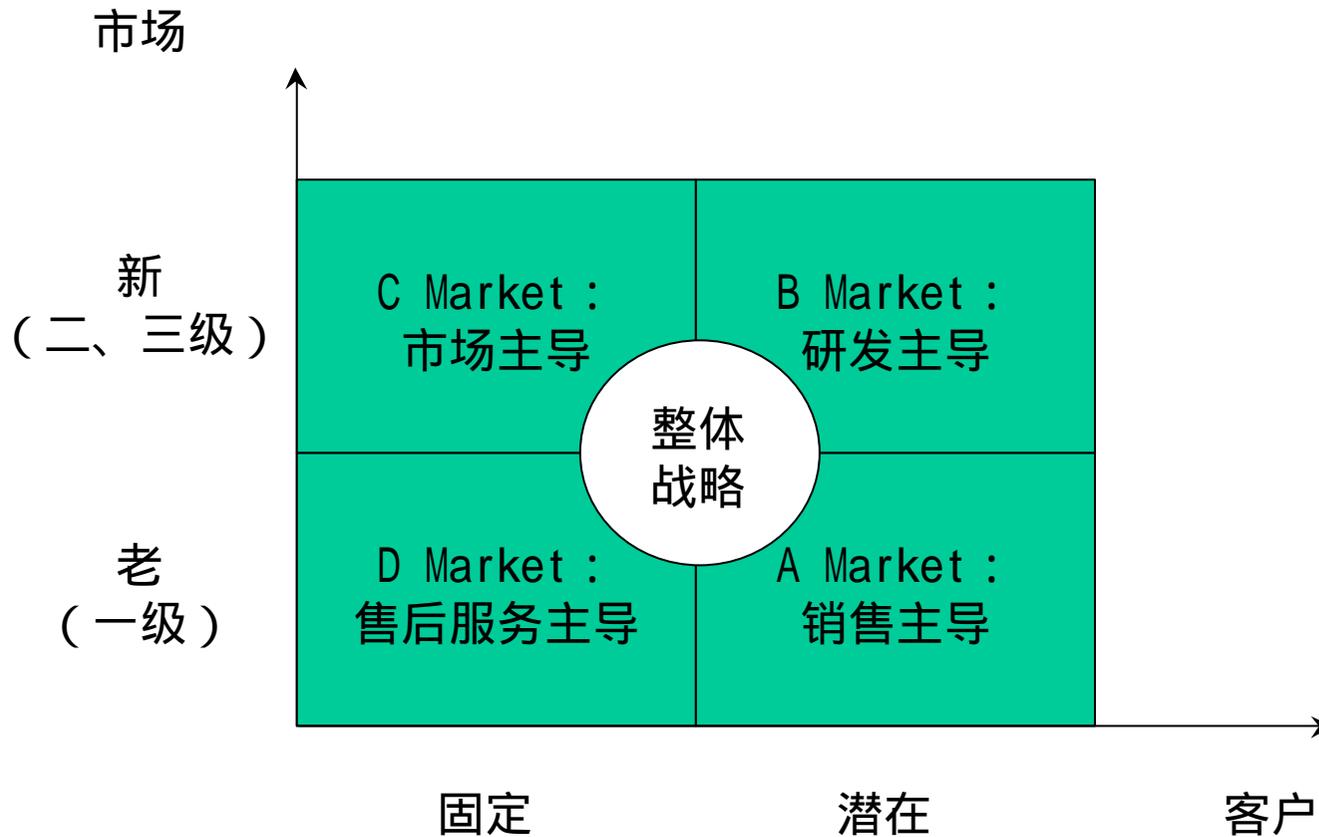
营销系统方案建议

附录

由于客户和市场的不同，我们可以把市场分为四种市场：“ABCD”Model



不同的市场要用不同的功能系统去主导



什么是荣事达的战略关键着眼点(KSF : KeySuccessfulFactors) ?

双桶
洗衣机

全自动
洗衣机

电冰箱

微波炉

热水器

渗透市场

新产品开发

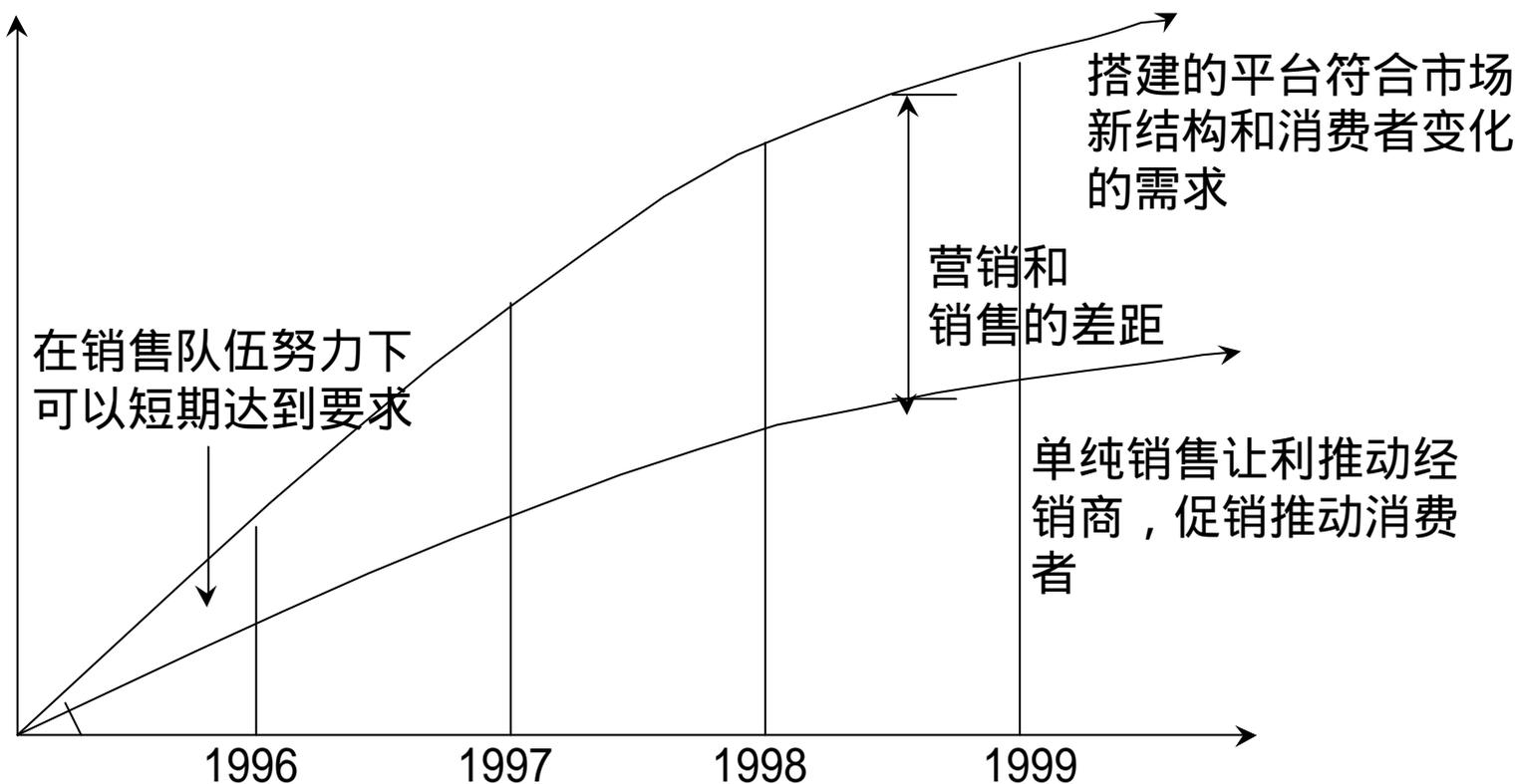
提升客户服务

地区差异性战略

品牌建设

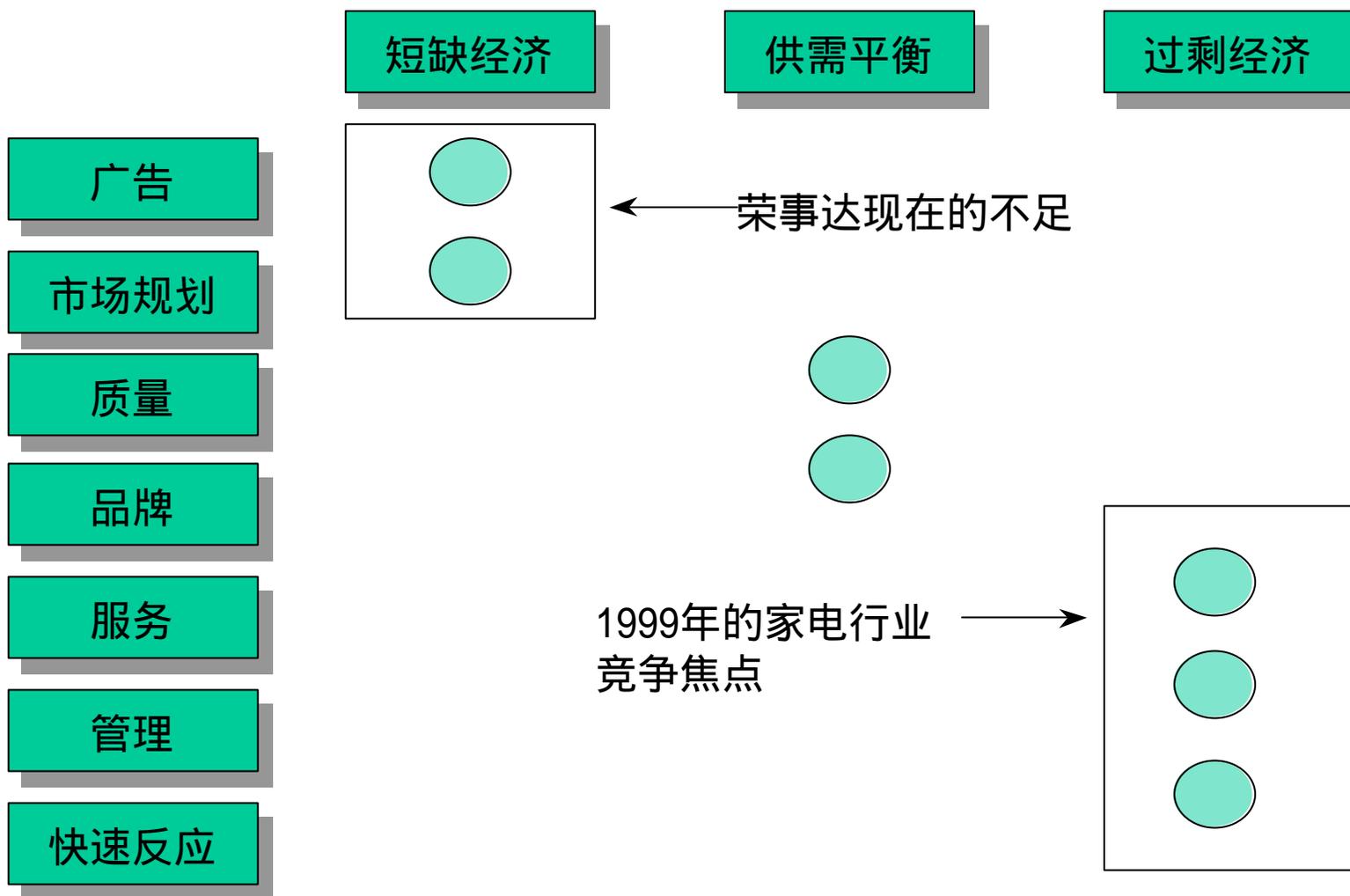


未来持续保持24%的增长速度，必须在保证完成当前任务的同时， 为未来持续增长打下发展台

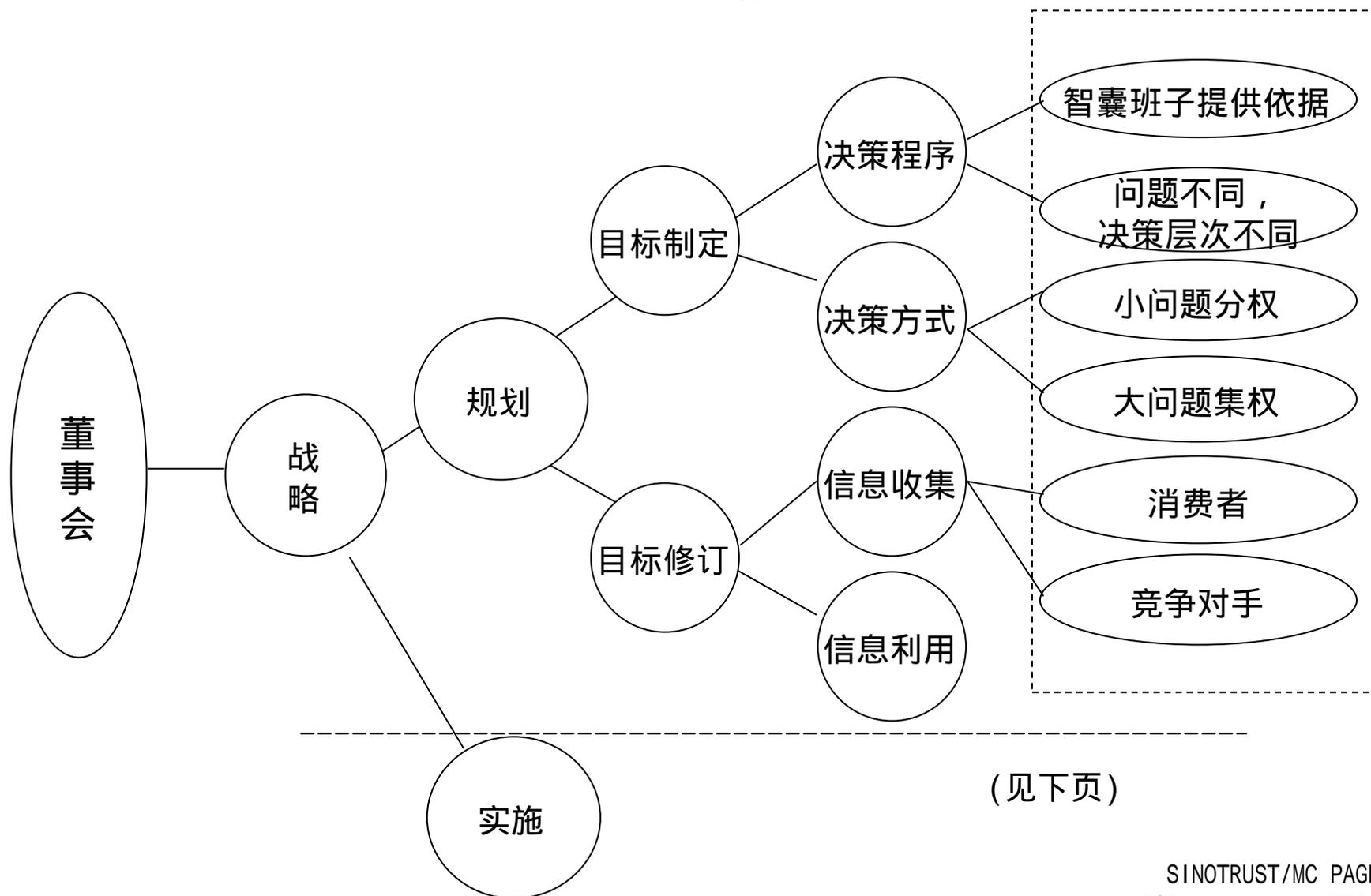


自1996年以后，在市场新结构和消费者新需求下，原有的老销售办法已无法在掙较陨蝶保证持续增长，从而保持市场第一的地位

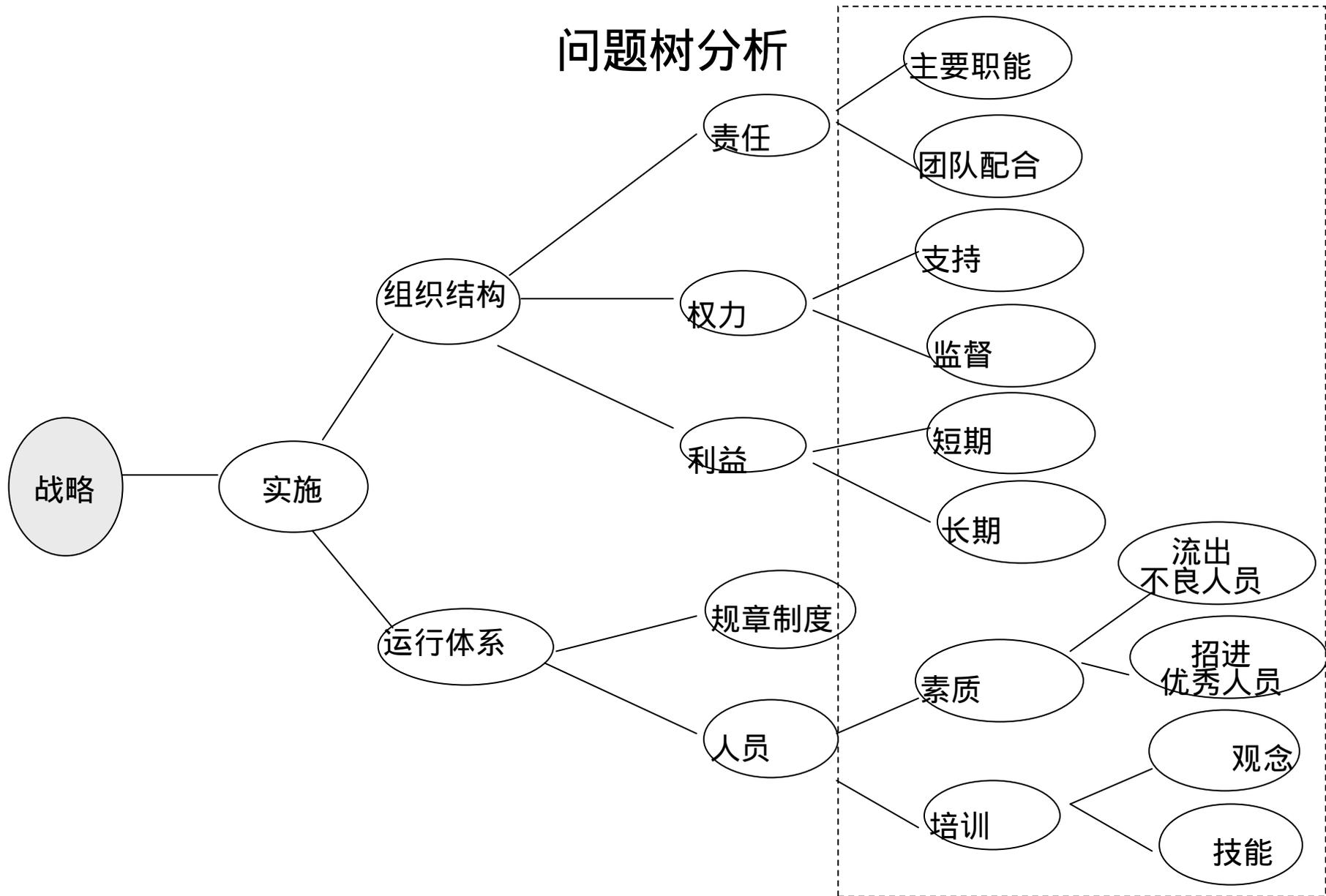
但现在，荣事达是在过剩经济条件下补过去短缺经济时期的课，所以，更谈不上为未来建平台



问题树分析法发现，营销战略的问题实际上是管理机制的问题



问题树分析



荣事达面临的问题表面上是营销问题， 实际上是管理机制问题



所以，要解决营销问题，就必须从根本上解决管理机制问题新华信认为荣事达营销系统有七个深层次根本问题，这七个问题是互相关联的

- 1、股东结构问题：中 - 日 - 美关系如何处理？
- 2、战略决策问题：战略是什么？如何制定？
- 3、组织结构问题：
 - 1) 分权还是集权模式？
 - 2) 责权利如何划分？
 - 3) 一个司令员的问题？
- 4、产品品牌问题：四类产品品牌战略如何？
- 5、运行体系：销售、市场、售后、储运、财务、人力资源六条线如何相互支持、监督？
- 6、销售网络：什么样的网络渠道模式适合荣事达？
- 7、人员问题：
 - 1) 考评与激励？
 - 2) 荣事达人员和三洋人员的关系？
 - 3) 有实际经验的老员工和年轻大学生之间的关系？
 - 4) 荣事达员工和社会招聘人员之间的关系？
 - 5) 忠诚度问题？

通过PQM模型分析： 荣事达的问题中，最重要又是最差的是战略决策问题

		最差			最好	
		E	D	C	B	A
最重要	5	P2	P6		P1	
	4	P5		P7		
	3		P3			
	2	P4				
最不重要	1					

- P1：股东结构问题
- P2：战略决策问题
- P3：组织结构问题
- P4：产品品牌问题
- P5：运行体系
- P6：销售网络
- P7：人员问题

荣事达的主要问题

P2。 战略决策问题

P5。 运行体系

P6。 销售网络

P3。 组织结构问题

P7。 人员问题

P4。 产品品牌问题

P1。 股东结构问题

成功经验与失败教训：
成功的经验都是相似的，失败的教训各有各的不同！

成功的经验都是相似的：

适应消费者

适应市场结构

发挥自身优势

失败的教训各有各的不同！

荣事达如何形成总结经验教训的不停顿的
良性循环机制，保证持续领先？

今日议程

项目介绍

整体市场概况

荣事达公司问题分析



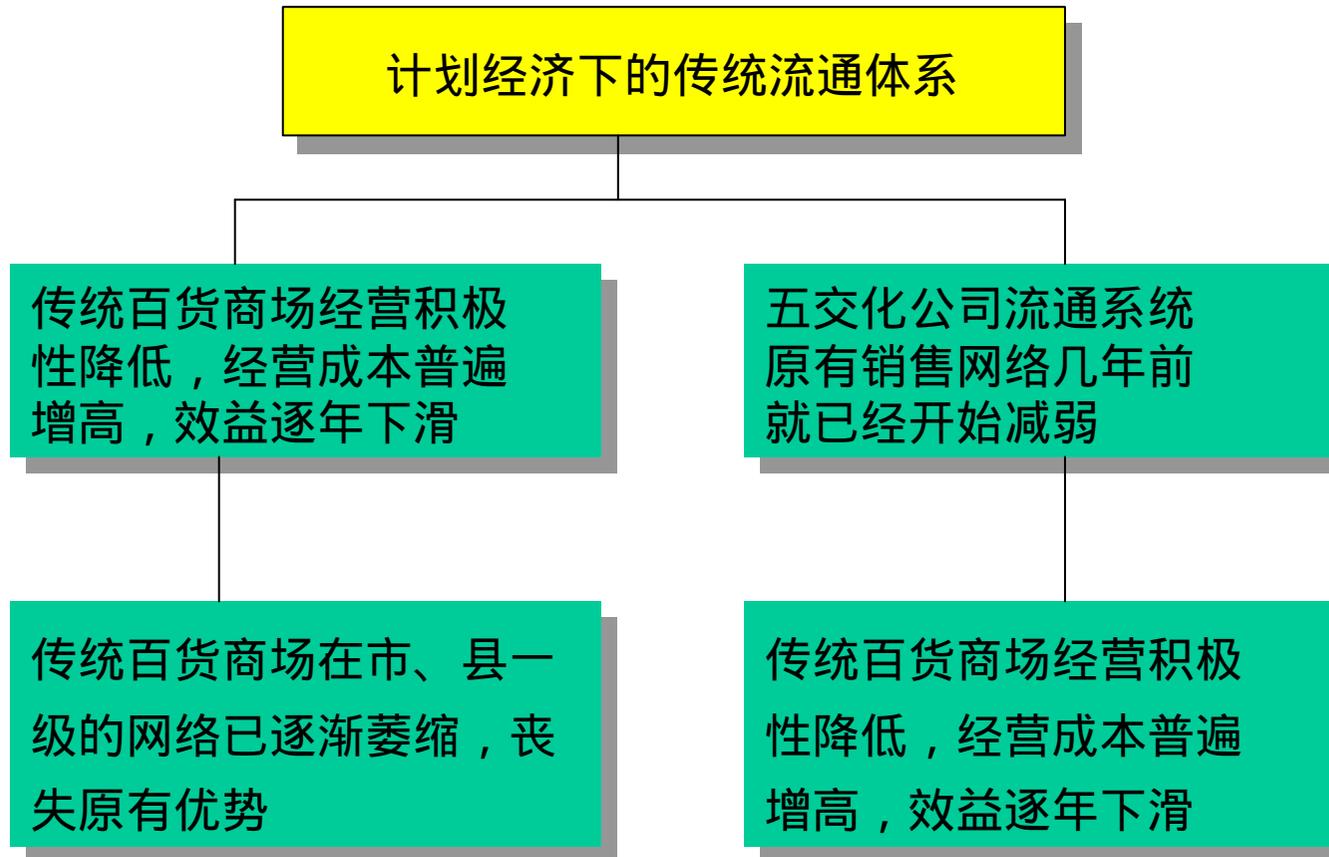
市场结构分析

竞争对手状况分析

营销系统方案建议

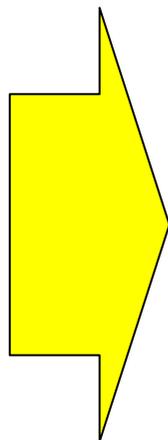
附录

传统百货商场、五交化公司家电经营业务的萎缩

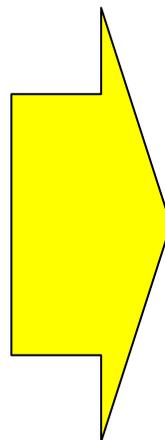


二、三级市场家电私营专卖市场的发展前景

过去依靠中心城市或传统货物集散地渗透性向各级市场辐射，依靠批发市场的大客户对外分销



现在有的家电企业不同程度的改变了营销策略，对中心城市的大客户采取不依靠、不放弃的政策，而直接去经营地市级市场，销售机构直接设到地市一级。



家电企业营销策略重心下移的转变，使二、三级市场家电私营专卖市场有了良好的发展基础

家电区域代理特征

从代理、经销，到批量作价，再到区域代理及至独家代理、总代理，工商企业联手开拓市场，共筑利益共同体已成为家电流通体制演变趋势之一。

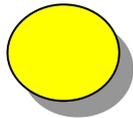
- 经销商从本质上说是独立法人和专业化的营销队伍，其利润来源较明确，营销体系相对健全，能有效的回避营销漏洞
- 在市场开拓方面，代理商往往是该区域经验较丰富，营销体系较完备的有限公司，能较好的制定出价格政策和分销营销计划，进一步疏通产品流通渠道和完善营销网络体系。
- 营销队伍比较专业化，科学严格的内部管理，电脑管理，保证销售的及时性和连续性。
- 营销体系的运作方式的特点，经销商按协议所规定的区域进行商业活动，按市场范围分布销售点，使代理商在对分销商的层次划分较合理，使代理商较有效的调控着市场的资源，加快市场发育和分销，有利于资金回笼。

南京交家电有限公司

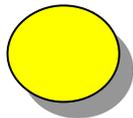
历史	40多年历史的国有批发企业
宗旨	规模经营，品牌经营，买断经营，开拓农村市场
规模	2个亿元零售商场，8个经营公司，1个物业管理公司
业绩	年销售额15亿，创利1000万以上，批发业全国第七
销售区域	43个品牌买断经营
可代理区域	江苏、安徽
可代理商品	家电、影视电子产品、车辆、交电
地址	江苏南京市汉中路121号
电话	025 - 4706321

家电专业批发企业经营特色，品牌买断开拓农村市场

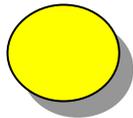
南京交家电有限公司



以品牌买断作为开拓农村新市场的法宝



完善的销售网络是在因地制宜的建立以小城镇为基础，依托原有农村批发销售网络的同时，向农村县乡零售商店延伸，并在销售集中度较大的地区设有商品中转站，方便中小批发零售商。同时充分利用厂家的销售渠道，多管齐下的营销方式和新型的销售网络加快商品的流通速度。



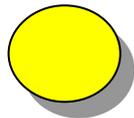
销售与配套服务相结合，以服务促销售，利用新闻发布会和产品介绍会等方式宣传推广产品，同时推出无风险服务，建立专门维修队伍

山东三联集团

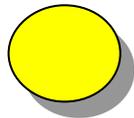
历史	12年历史的国有批发企业
宗旨	领先时代，挑战传统
规模	全资和控股企业190家，员工15000人，总资产逾20亿元
销售区域	全国最大的家电连锁店，家电专营和家电维修中心，形成了覆盖山东全省的家电连锁网络
地址	山东济南趵突泉北路12号
电话	0532 - 6086351

家电专业批发企业经营特色，连锁经营开拓农村市场

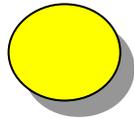
山东三联家电有限公司



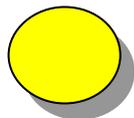
在发展地级市直营连锁店的基础上，在县级市场大力发展特许连锁经营店，个体工商户占较大多数。



连锁经营，维修先行。自建维修公司的基础上，建蜂巢工程，即在乡镇建立登记维修点，由流动人员上门服务。



按需供给，创造消费，把握农村消费心理和习惯，如农村节日集中消费，注重早期购买家电的质量和传递效应



以商誉、规范的管理制度，人才支持与相对充裕的资金、现成的经营场所和设备相结合，运作一个最优资源配置和相当竞争力的企业，双方取长补短，降低风险和经营弊端。

吉林华生家电有限公司

性质	私营批发企业
宗旨	永不满足的华生精神
规模	12家子公司，占地6.3万平方米，98年固定资产8000万元
业绩	年销售额5亿，利税1200万元
可代理区域	东北三省，内蒙
可代理商品	家电、车辆
地址	吉林省公主岭市华生家电有限公司
电话	0434 - 6229588

家电流通领域批发网络新的变化：私营批发大、中户的成熟



新业态：沈阳国营/私营专业批发市场

名称	滑翔家电专业批发市场	香江电器大市场	南塔电子市场	群星电子市场
经营性质	零售为主	零售为主	批发为主	批发为主
摊位数	88	300	70	30
占地面积	5000平方米	1200平方米	7000平方米	4000平方米
月营业额	2500万元	3000万元	3000万元	1500万元
经营状况	较好	一般	很好	一般

新业态：广州国营/私营专业批发市场

名称	广州新塘家电专业批发市场	广州海印电器大市场
摊位数	300	2000
占地面积	3万平方米	6万平方米
月营业额	1.6亿元	5千万元
经营状况	较好	一般
特点	个体批发业务,自主经营,有完善的仓储配套设施	个体经营,小家电、黑色家电零售为主,有完善的保安及物业管理,但没有仓储设施

新业态：西北国营/私营专业批发市场

名称	西安轻工家电专业批发市场	乌鲁木齐华凌大市场
摊位数	三家个体市场	二层楼
占地面积	4万平方米	1万平方米
月营业额	8千万元	4千万元
经营状况	较好	一般
特点	批发为主，绝大部分是二、三级配货，现款现货，个体批发经营	综合市场，批零兼营，各占百分之五十

较有实力的家电企业自身投资和与私营个体工商户合作建立的家电专卖店加强了自身的销售网络和品牌建设

可以加强营销网络,全面控制市场价格,为将来本企业家电经营多元化建立营销基础

家电专卖店的建立方式方法多种多样,有完全家电企业自建的,也有和国营/私营家电经营单位联合建设的

由于专卖店形式限制因素较多,实施的困难较大,但未来的发展方向还不明确,所以仍在搞试点试行

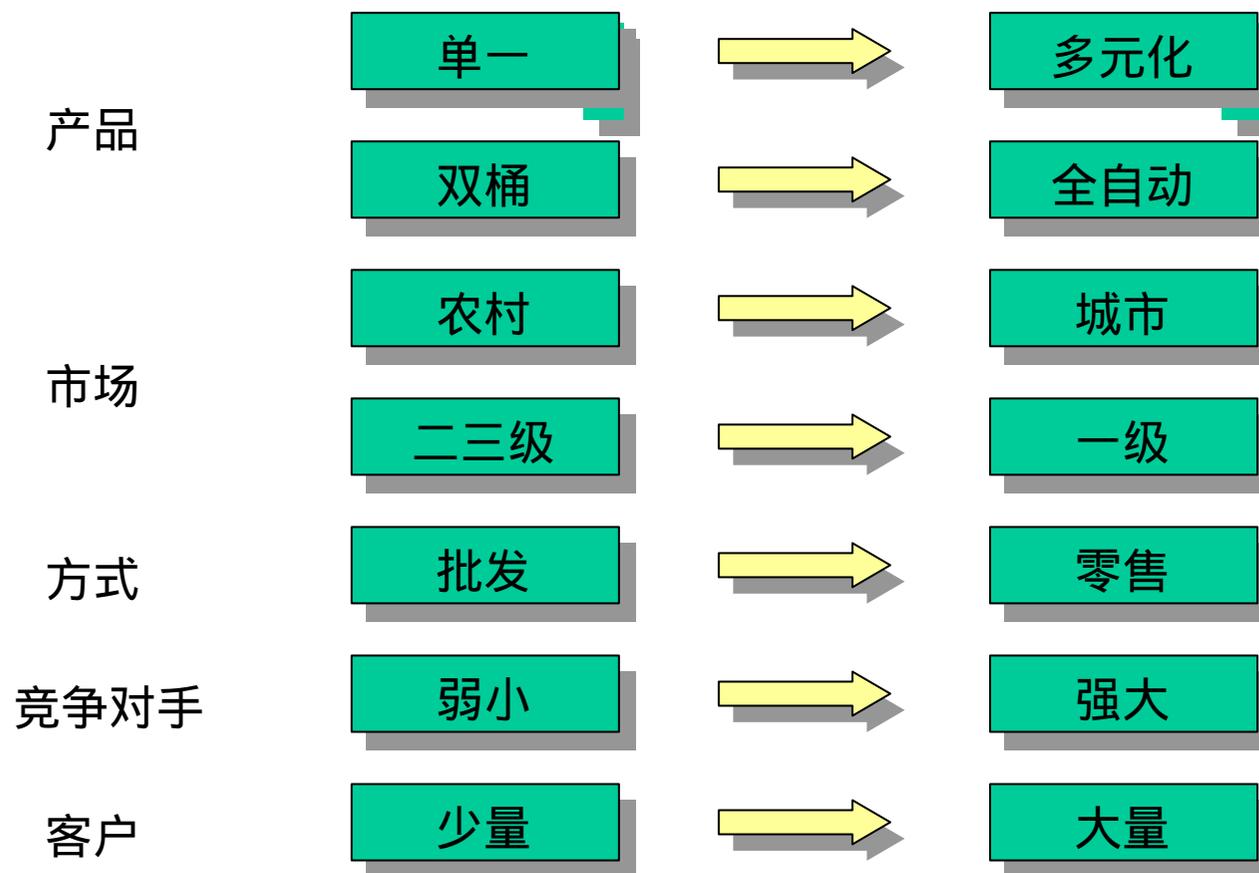
大型家电专卖场在大中城市异军突起，正在争夺原有大型百货商场的家电市场

大型商场家电经营的微利使家电逐步退出大型商场的经营范围

大型家电专卖场类似独立于大型商场外的家电经营部，集中经营家电经验、厂家网络和资金经营大型家电专卖场

经营形式灵活，充分利用价格优势，并尽量提高售前售后服务，先在个别大城市站稳脚跟，逐步发展扩大

市场结构分析：与1995年相比，荣事达的市场发生了重大的变化



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

竞争对手营销战略

竞争对手组织结构

竞争对手营销技术

营销系统方案建议

附录

竞争对手状况分析

竞争对手营销战略

竞争对手组织结构

竞争对手营销技术

- 1、销售网络渠道
- 2、销售队伍建设管理
- 3、销售信用控制
- 4、产品及价格体系
- 5、广告与促销
- 6、市场调查
- 7、售后服务
- 8、仓储运输
- 9、人力资源

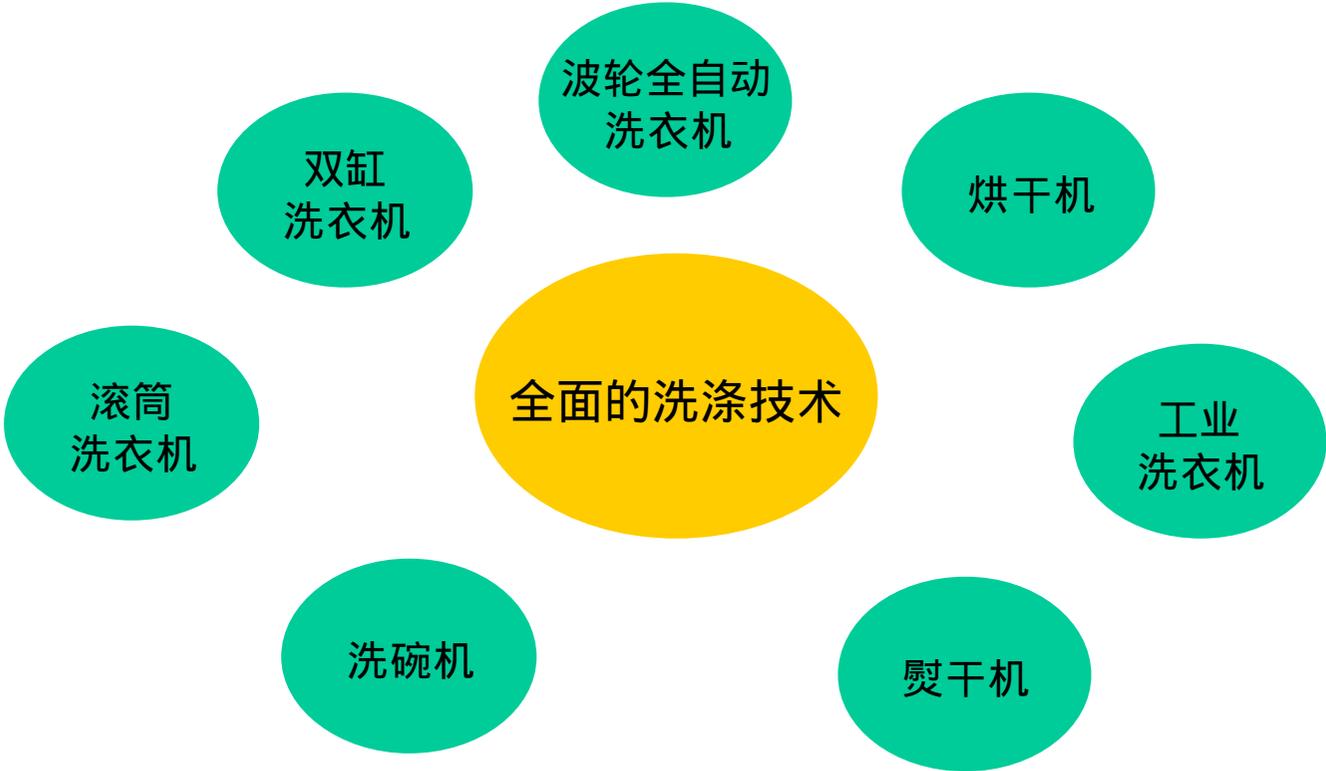
竞争对手基本情况

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

小天鹅与其他同行相比走的是以洗为主、同心多元化经营道路 确立洗涤专家的市场形象



新飞一高一低的营销战略

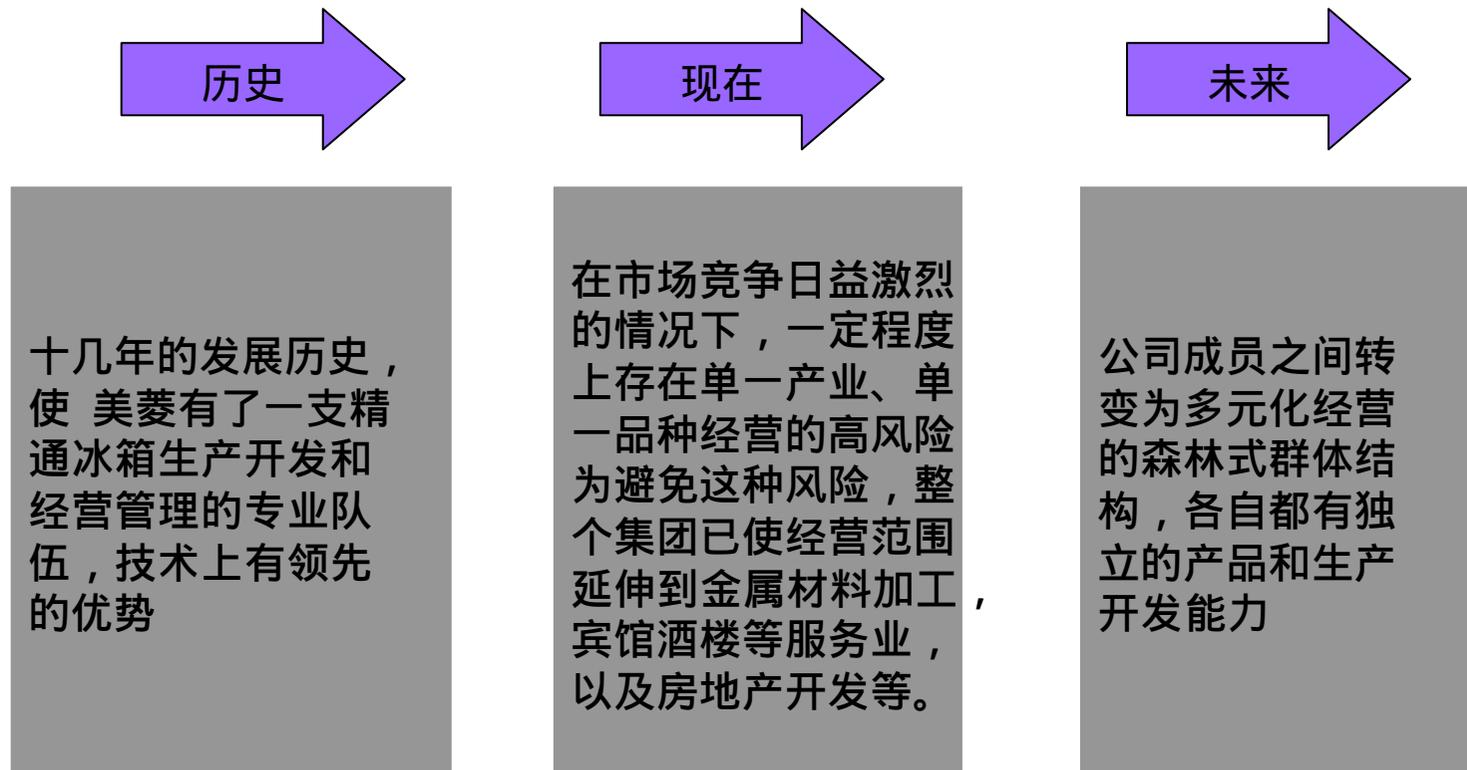
一高：是针对大中城市的高收入者和换代消费阶层，加快科技创新，先后开发出五大系列、50多个型号的新产品，以高新产品稳居城市市场。

99年上半年城市销量占总销量的50%

一低：是针对广大的农村消费者，推出功能简洁，价格低廉的冰箱；面向农村的冰箱，价低而质优，意味着设计和技术含量的高要求和高投入，虽然功能有所简化，但宽温度带、宽电压带、宽湿度带的特点又使其有了广泛应用性

99年上半年农村销量占总销量的50%

美菱森林战略：主业做大的前提下发展多元化产业



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

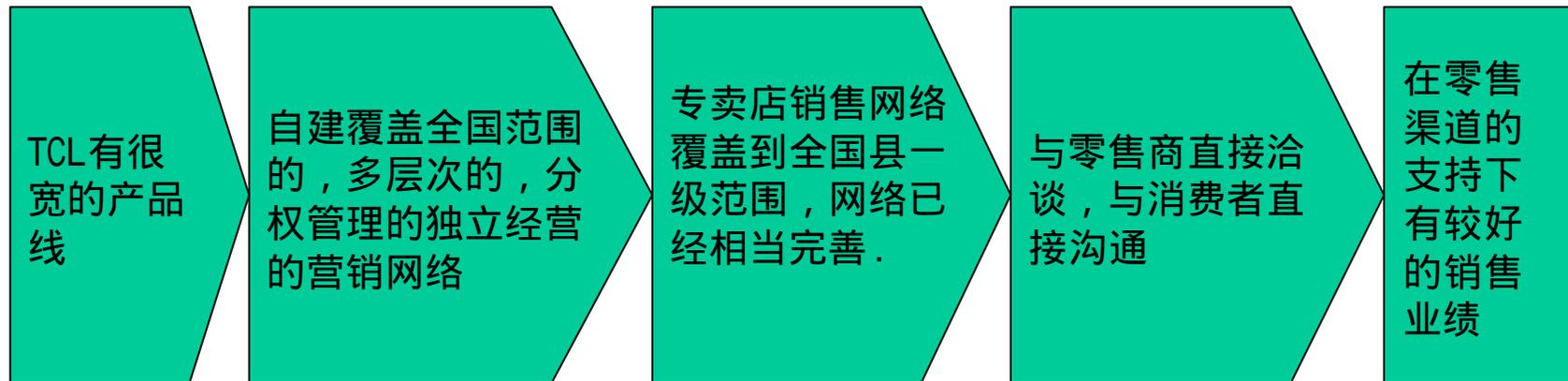
海尔组织结构的优势

管理效率高，扁平化结构，信息沟通快

事业部形式组织结构各部门自负盈亏，各自承担销售、维修、广告

按产品分，分工明确，责任到人同时各产品互相依赖，形成有力的销售群体

TCL营销组织结构特点:自建零售营销平台



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

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	公司建零售网络需要有雄厚的资金，需计算机网络的支撑

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

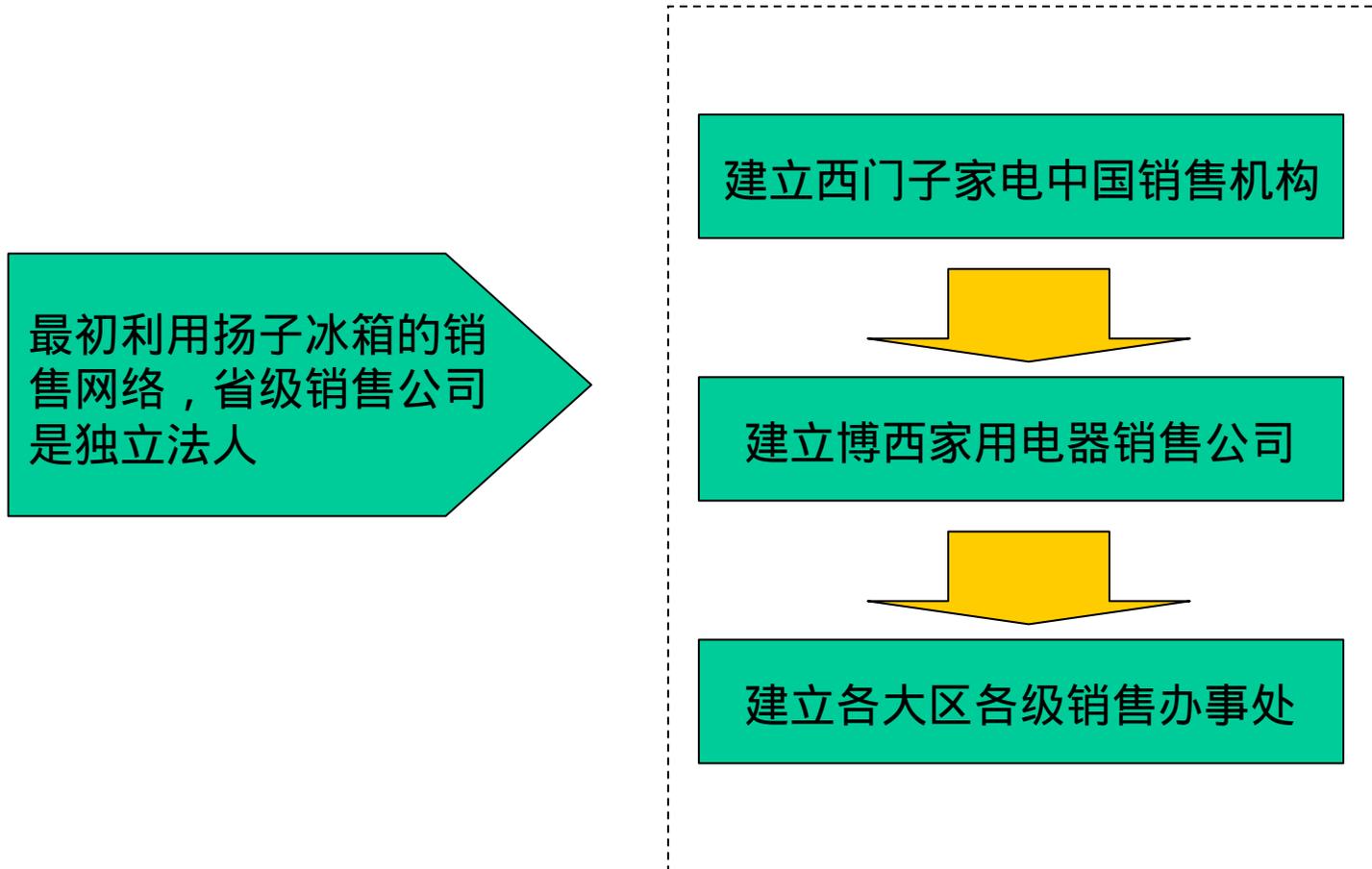
注：科龙新建零售网点在二、三级市场比例大幅增加

新飞通过加强批发大户管理，促进了其在农村市场的销售

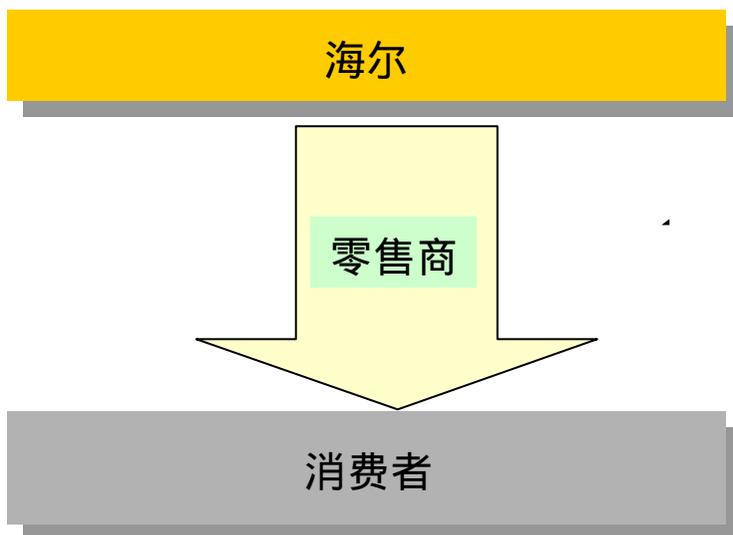
- 新飞积极参与批发大户的网络建设
- 向批发大户提供了良好的销售支持，如对批发的销售终端提供促销人员的招聘、管理和培训
- 建立包括批发商、当地经营者和新飞的三方联营专卖店

- 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

西门子销售网络建设的历史沿革



海尔的营销渠道：直接面向零售终端，以大商场和专卖店为主的流通网络

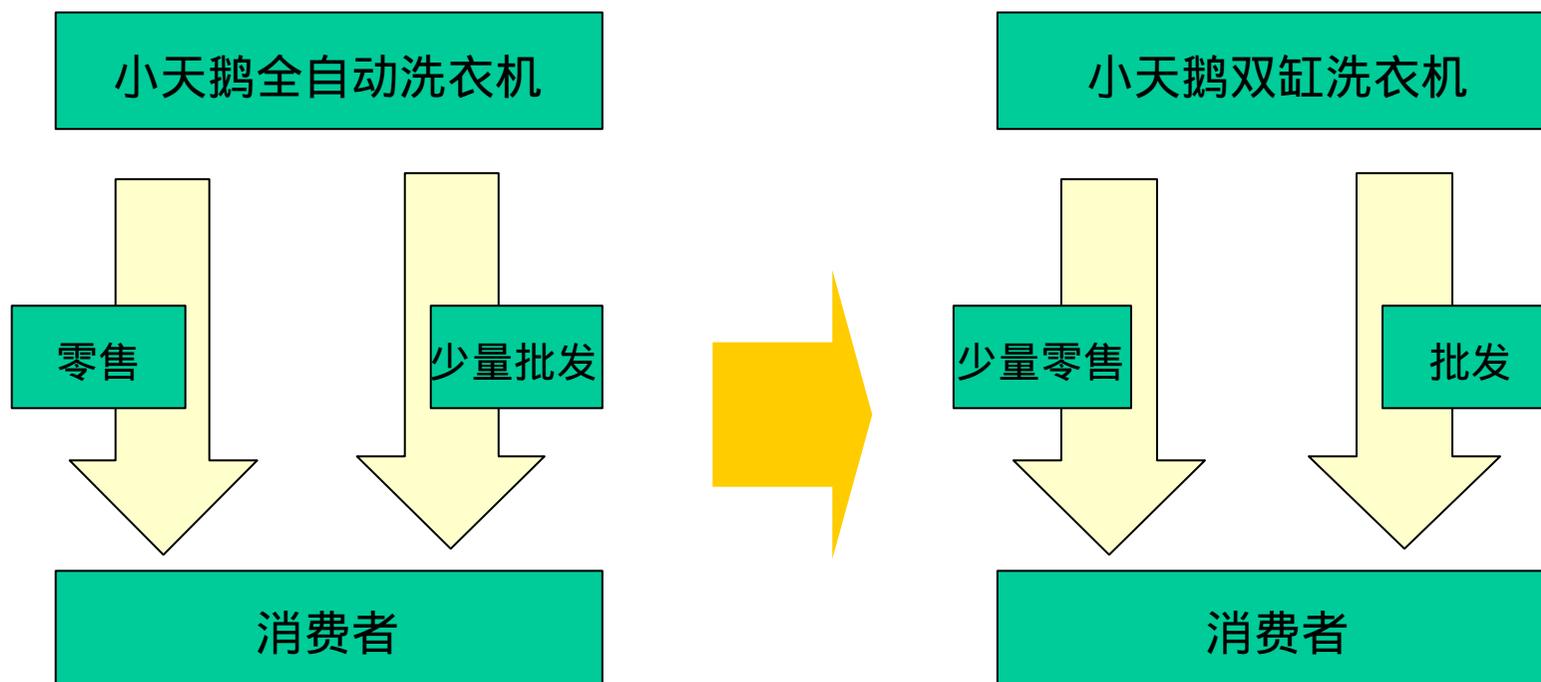


海尔集团在全国建立销售网点9126个，直接面向零售商场和建立专卖店

海尔集团在一、二级市场上建立825个店中店和电器园
在三级市场设立22个专卖店

海尔的经营策略主打大商场和设立专卖店。原因在于：
有的家电城在经营中价格搞得很乱，而且服务意识也较差，相比之下，大商场、专卖店的售价则相对统一，管理较完善，可以尽量避免品牌形象受影响。

小天鹅随着双缸洗衣机的推出，迅速建立起批发的网络

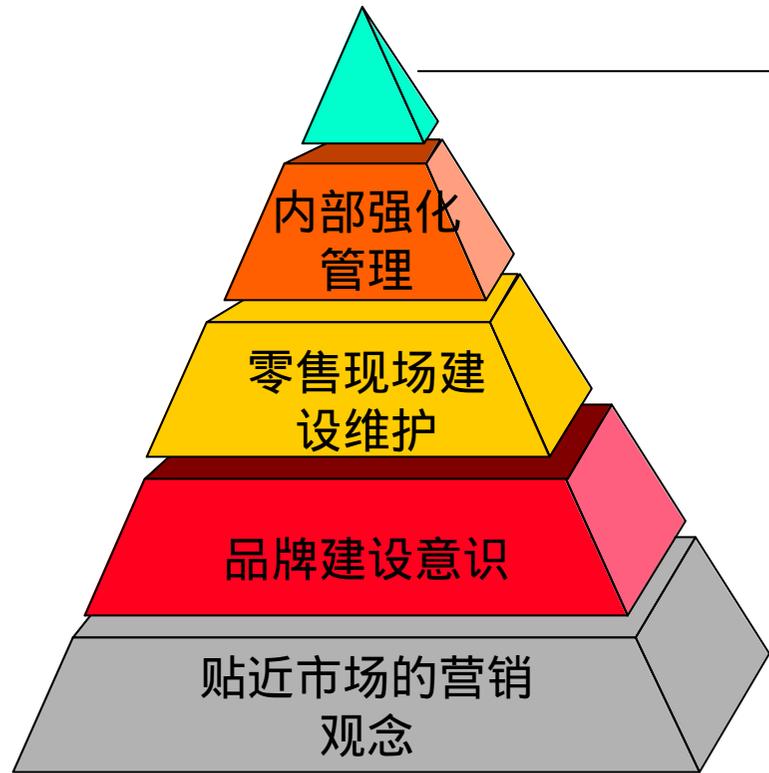


小天鹅95年开始关注三四级市场，定牌生产双缸，96年才进入市场，但通过给以批发大户优惠的政策，以及品牌优势迅速建立起网络

竞争品牌销售队伍管理汇总

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



海尔、小天鹅卓越的营销能力得益于市场观念平台支持

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

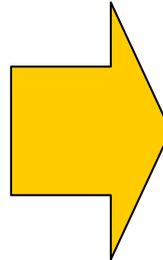
TCL
<ul style="list-style-type: none">•TCL的子公司是独立的法人•严格的规章制度加人性化的管理

新飞
<ul style="list-style-type: none">•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

科龙的管理方法的转变提高了销售队伍的积极性

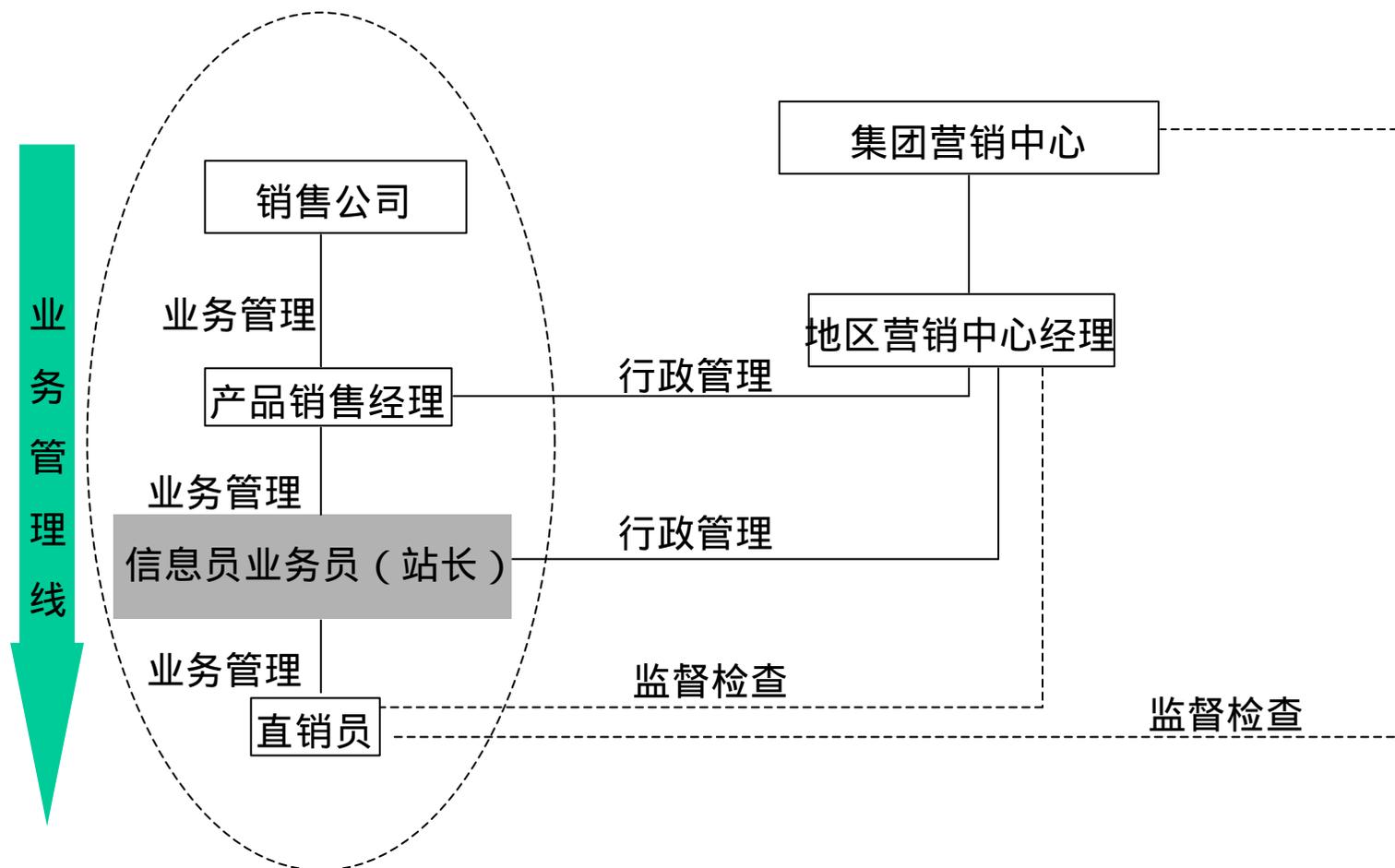
原来销售队伍的建设凭经验和关系，缺乏规划和完善的管理制度约束



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

海尔销售体系管理机制：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



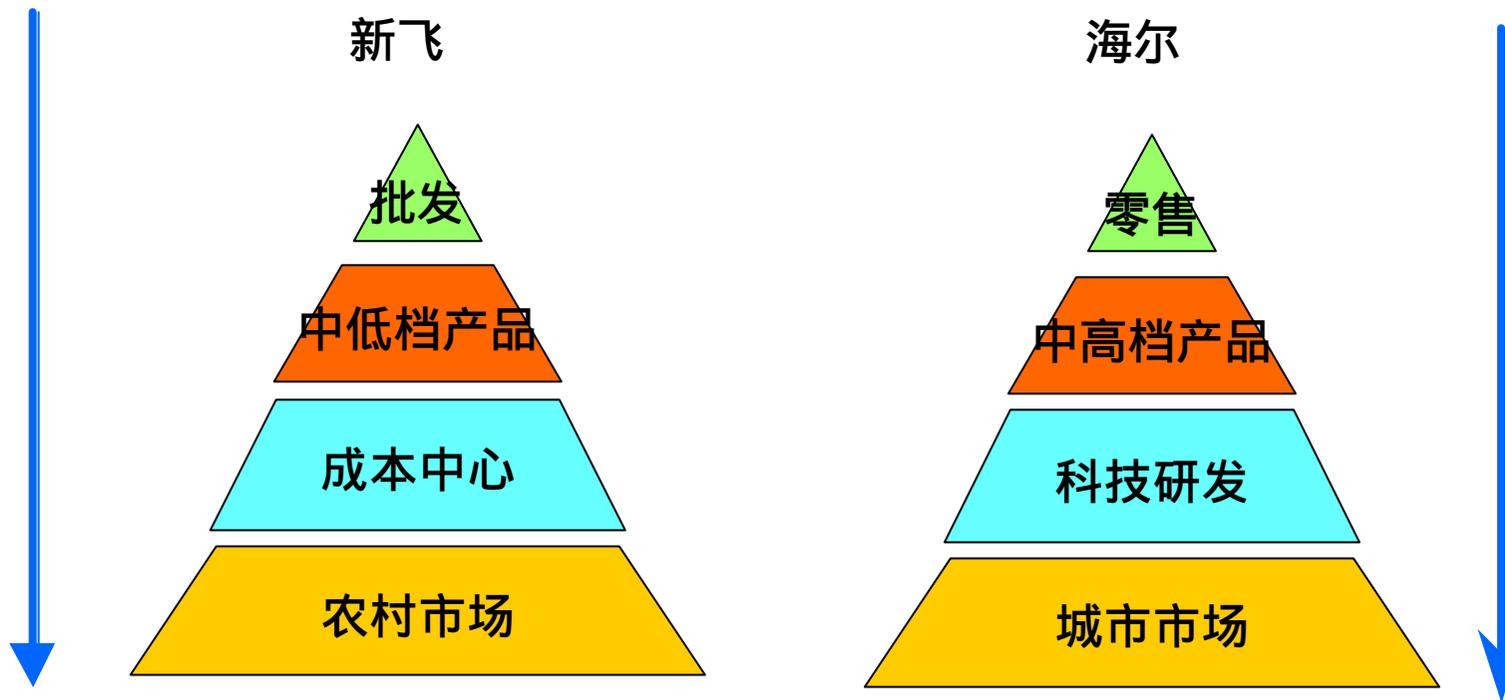
竞争对手的信用控制

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

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



竞争对手产品价格特性

海尔	高中低档全覆盖，以中高档为主
科龙	科龙品牌-中高档；容声品牌-中低档
美菱	高中低档齐全，以中低档为主
小天鹅	中高档
新飞	中低档
西门子	中高档
TCL	中档

竞争对手产品特性优势

海尔	产品线宽，多系列，质量优，品牌形象好
科龙	多品牌经营，市场定位清晰
小天鹅	洗衣机规格多，品牌形象好
新飞	产品设计针对农村市场
西门子	集中于高档产品，开发中档产品，直接利用欧洲技术
TCL	白色家电贴牌生产

竞争对手价格特性优势

海尔	高价位，通过不同系列针对不同消费者定价
科龙	利用不同品牌区分高价位和低价位
新飞	针对农村地区采取低价策略
西门子	高价位，树立高档品牌形象，推出中档产品
TCL	价格中档，突出性能价格比优势

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
TCL	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	一二级城市零售为主 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	一二级城市零售为主 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	各地办事处销售多种产品
TCL	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

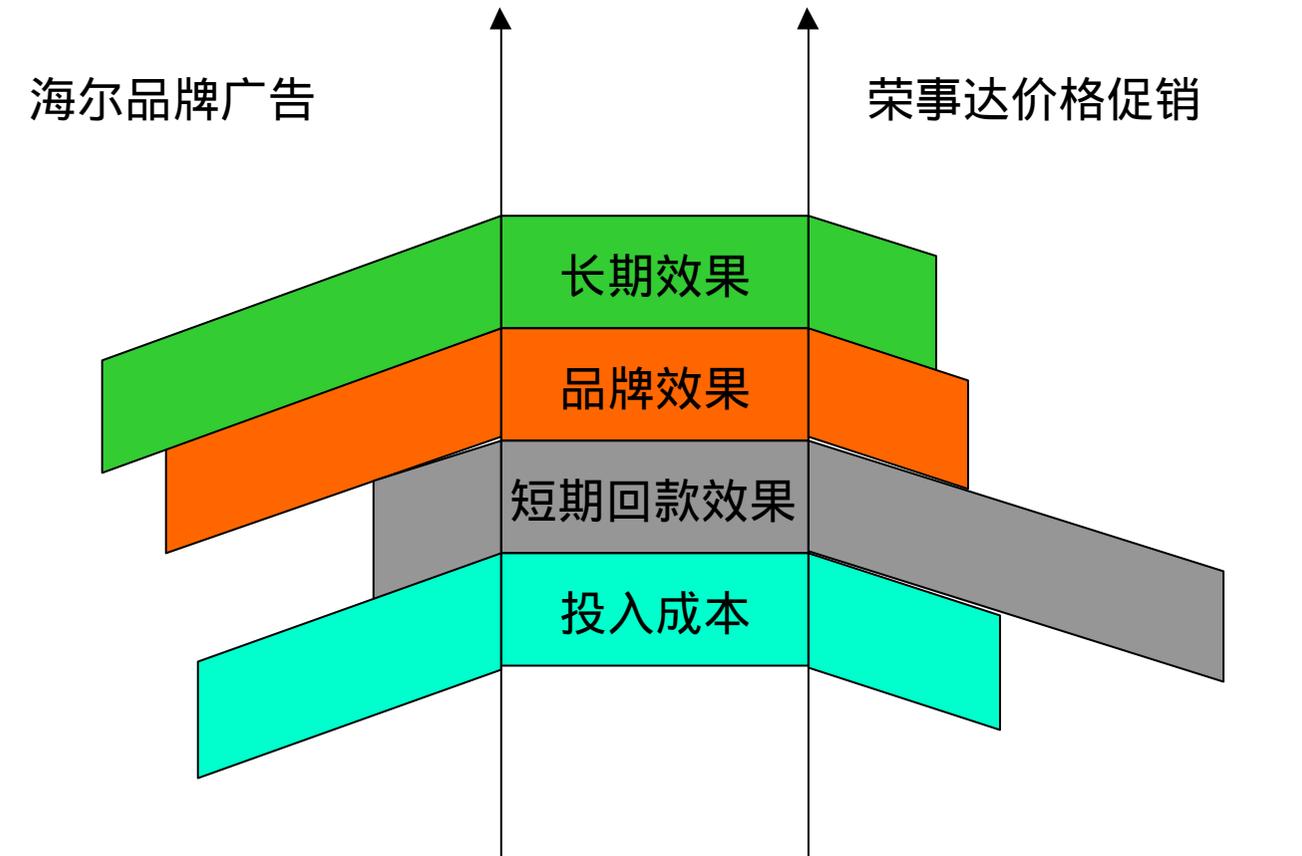
竞争对手新产品开发策略

	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

竞争对手广告促销汇总

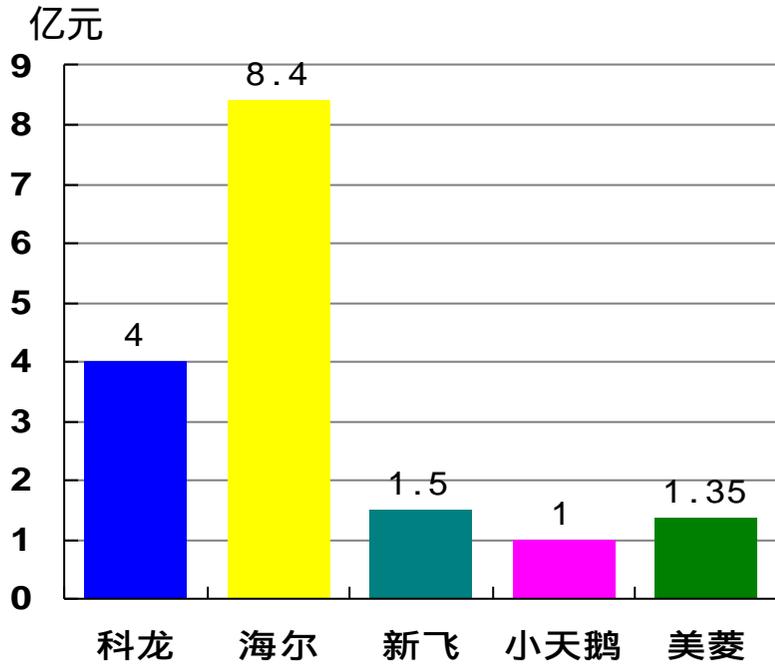
	特点
科龙	广告促销投入占销售收入的10%，指定产品型号进行特色广告和促销
TCL	广告促销一般，子公司有较大的广告促销自主权，总公司控制其费用在销售收入的3%
西门子	专业广告公司代理，主打品牌广告，注重销售现场，POP，促销活动
新飞	广告促销费用占销售收入的7.5%，分公司策划实施当地广告促销活动费用自担，促销广告频繁
海尔	广告促销活动占销售收入的5%，注重销售现场展示，促销广告形式多，注重建立品牌形象
小天鹅	广告促销投入占销售收入的5%，分公司有营销人员，部分费用自付
美菱	广告促销投入占销售收入的8%，电视广告主打“保鲜”，主题鲜明

竞争对手广告、促销投入效果对比

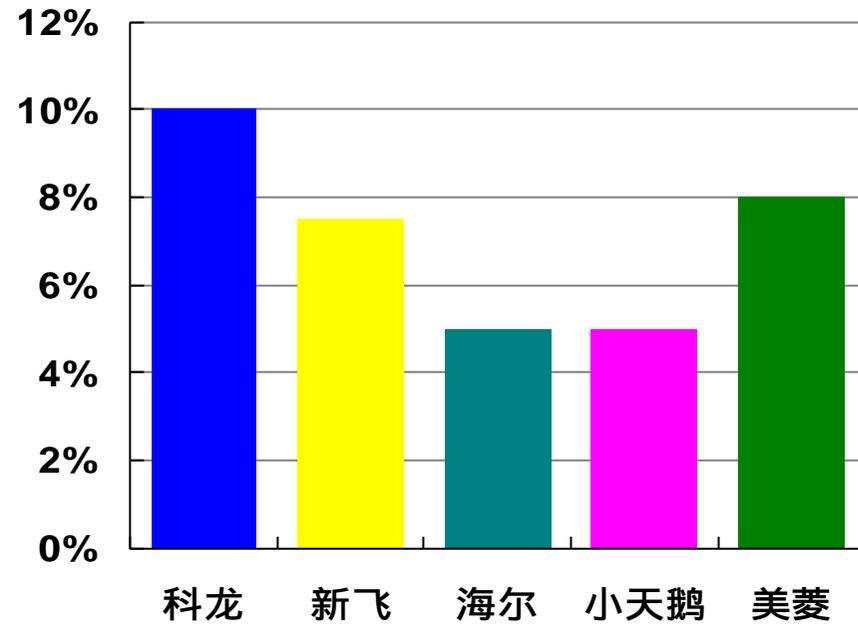


竞争对手广告促销投入对比

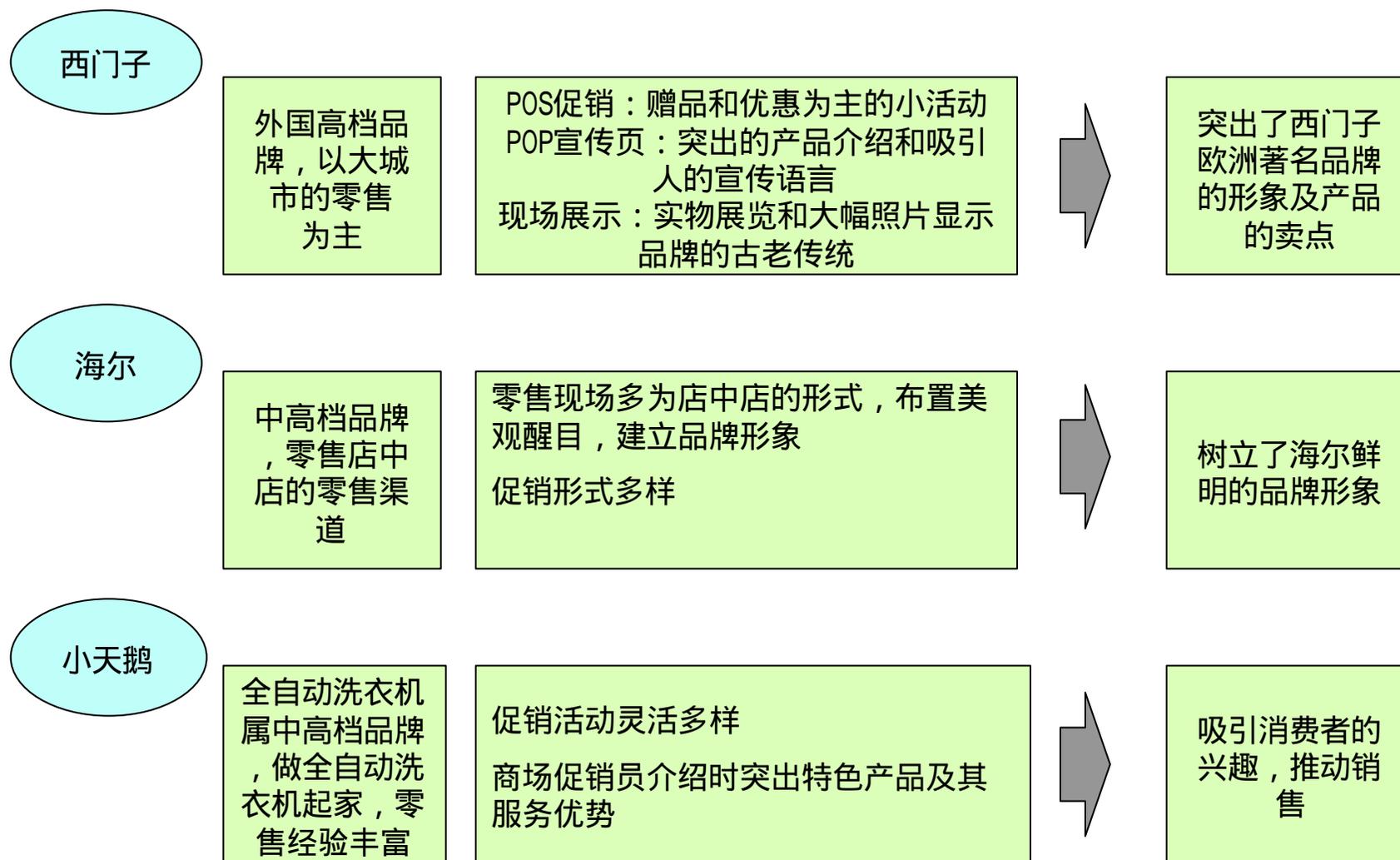
投入金额



投入占销售收入的比列



西门子海尔小天鹅等品牌注重以零售现场和促销推动零售



竞争对手广告促销的策划和实施

以总公司策划，分公司执行为主费用由总部出	海尔	总部营销中心负责形象和品牌广告策划，销售公司广告部负责实施，各地营销中心以执行为主
	科龙	总部策划，找代理，分公司可提方案，分公司的广告费用不超过销售收入的3%
	美菱	与专业广告公司合作，市场部策划，分公司执行
总公司策划，分公司除实施外，自己可以搞广告促销活动，费用自付	小天鹅	总公司负责品牌的广告和几次大型促销和费用；分公司自己有营销策划，在总部批准后费用自付
	新飞	全国性广告由总公司广告部统一负责，分公司策划实施地区广告促销活动，费用自付

海尔广告的特色

突出海尔文化，目的在于建立蕴含海尔文化的海尔品牌，而不是仅仅提高海尔知名度和推销产品

e注重软广告：各大新闻媒体发表有关海尔文章，宣传海尔文化、海尔服务

e善于轰动效果案例策划：如开发大地瓜洗衣机，超高成本的售后服务等

e电视广告：形象广告与产品广告

e新闻发布会

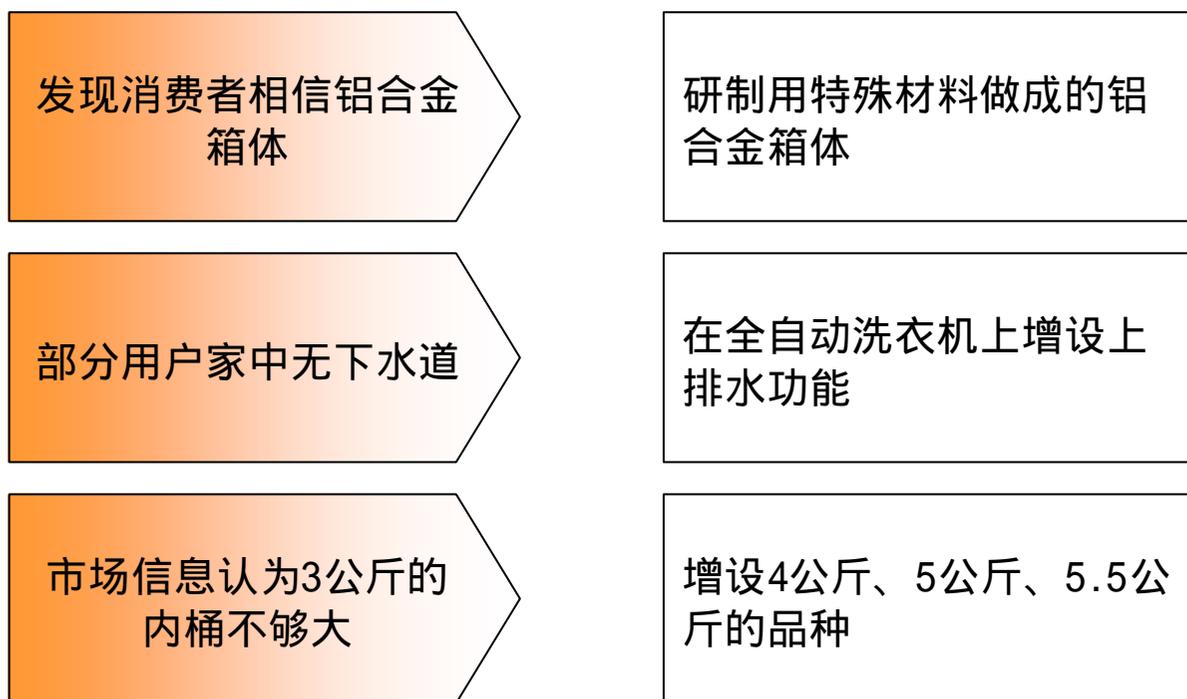
e品牌广告

e海尔电视动画剧

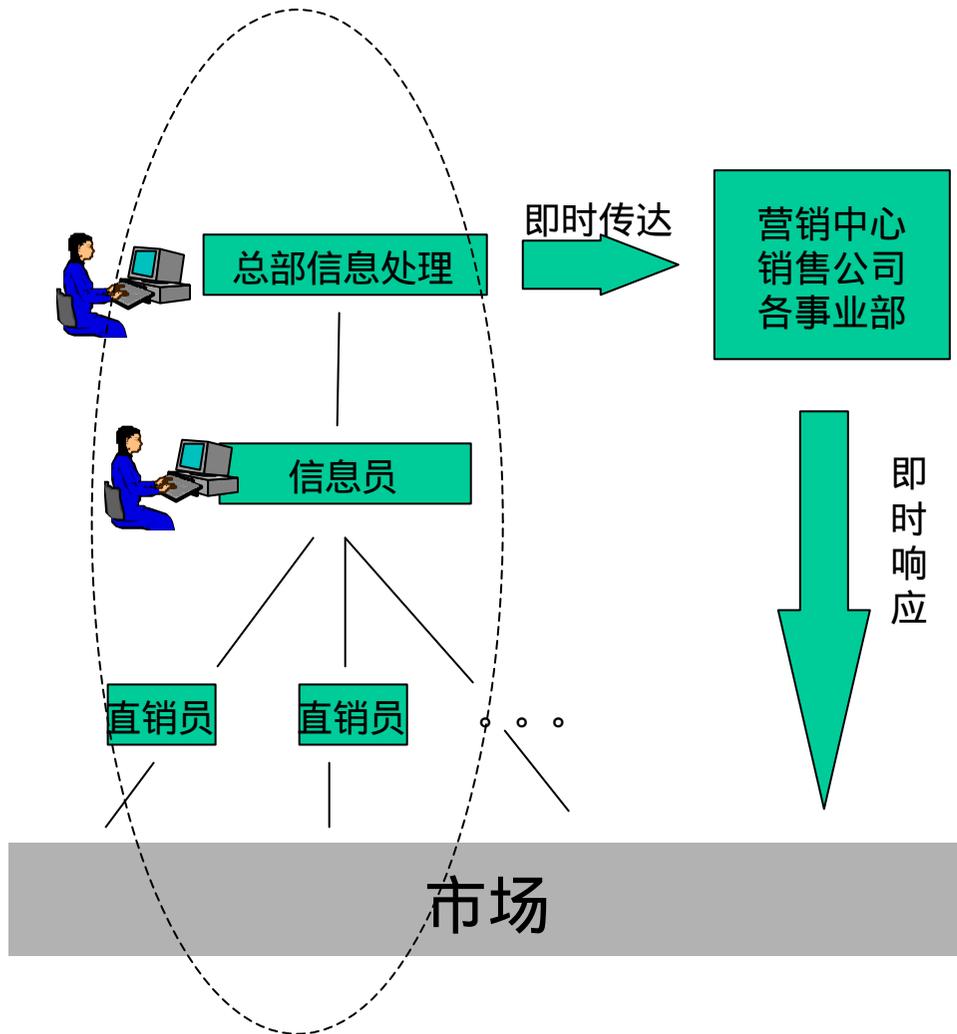
e路牌

e灯箱

市场调研：小天鹅重视市场、消费者，因而重视市场调研



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

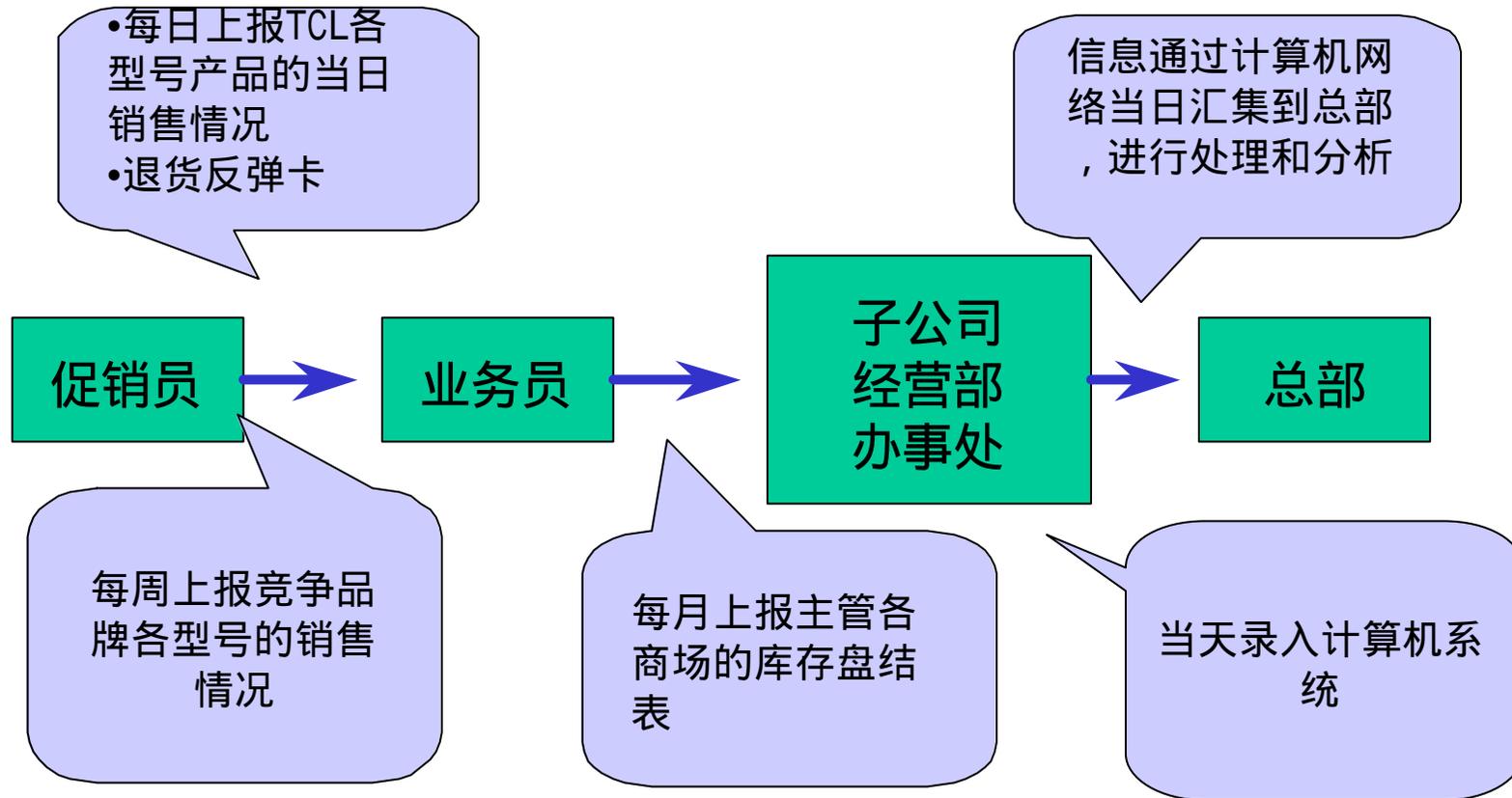


- 地区营销中心每类产品各有一名信息员每天收集商场信息，包括各厂家产品销量、份额、顾客反映等
- 完善的计算机系统保证每天将信息传回总部
- 总部专人处理收到信息
- 信息处理结果第二天早上即传达至各有关部门，形成市场即时响应

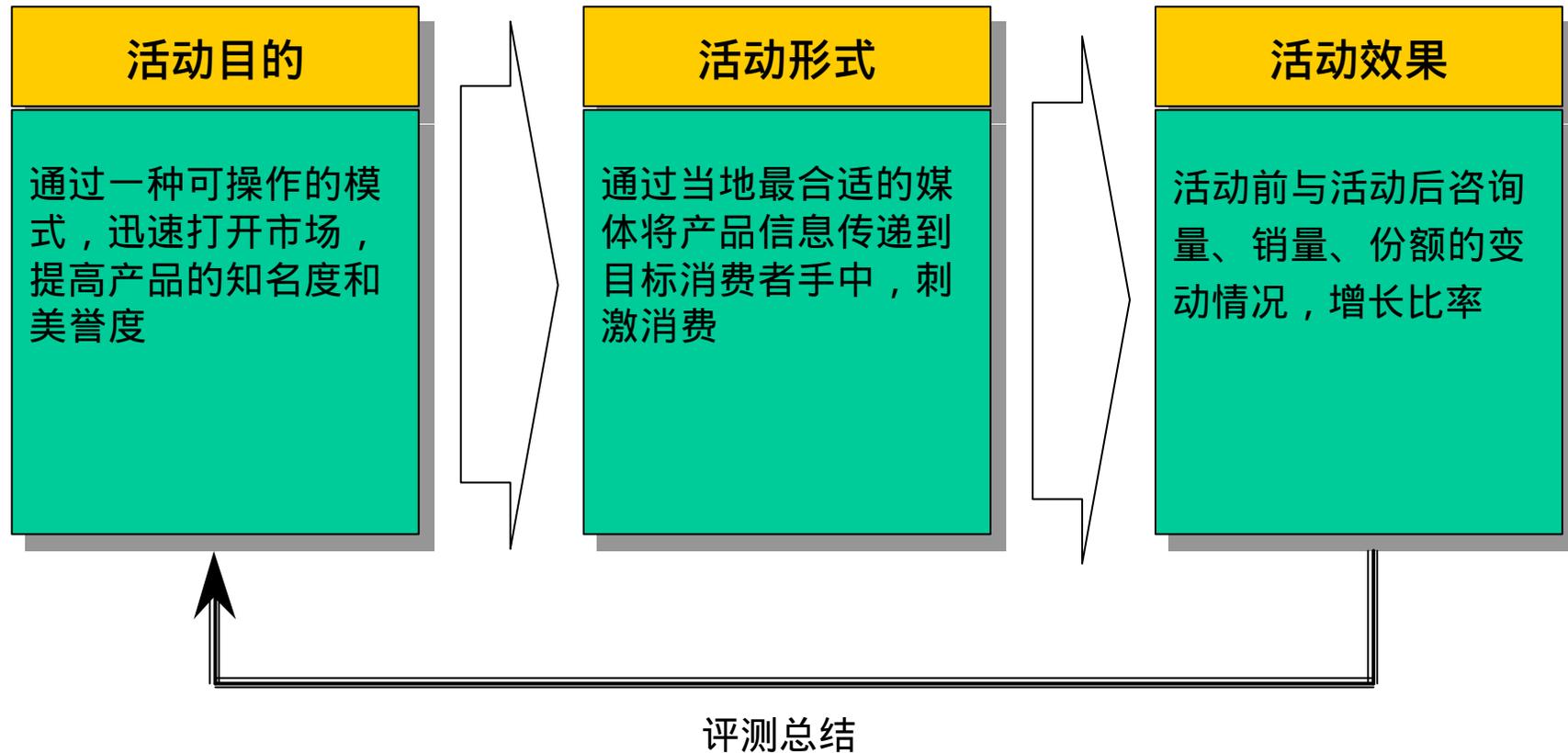
美菱,注重市场调研的典范：福临门冰箱的设计

调研后发现的現象	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



海尔重视对广告活动的控制、监督， 以一定的指标来评价活动效果



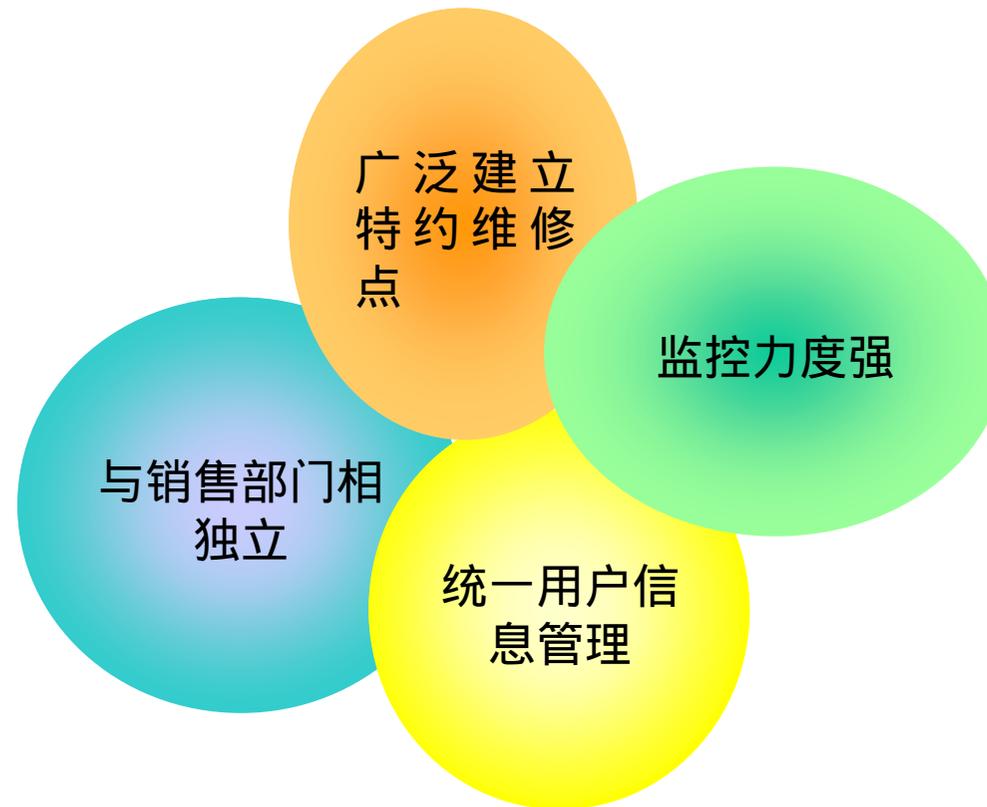
竞争对手售后服务综合分析（一）

	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

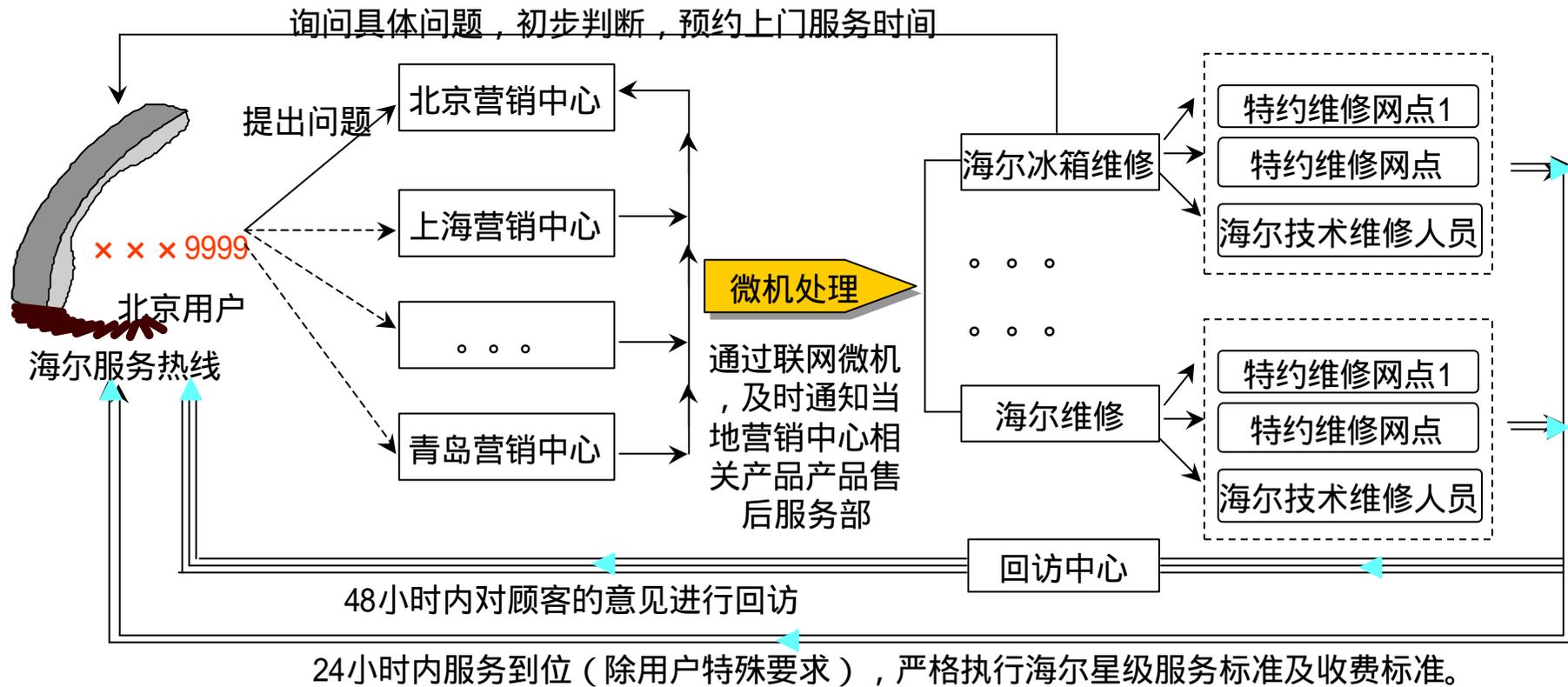
竞争对手售后服务综合分析（二）

	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	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，服务好	权力下放，因地制宜，高效灵活

海尔售后服务的特點

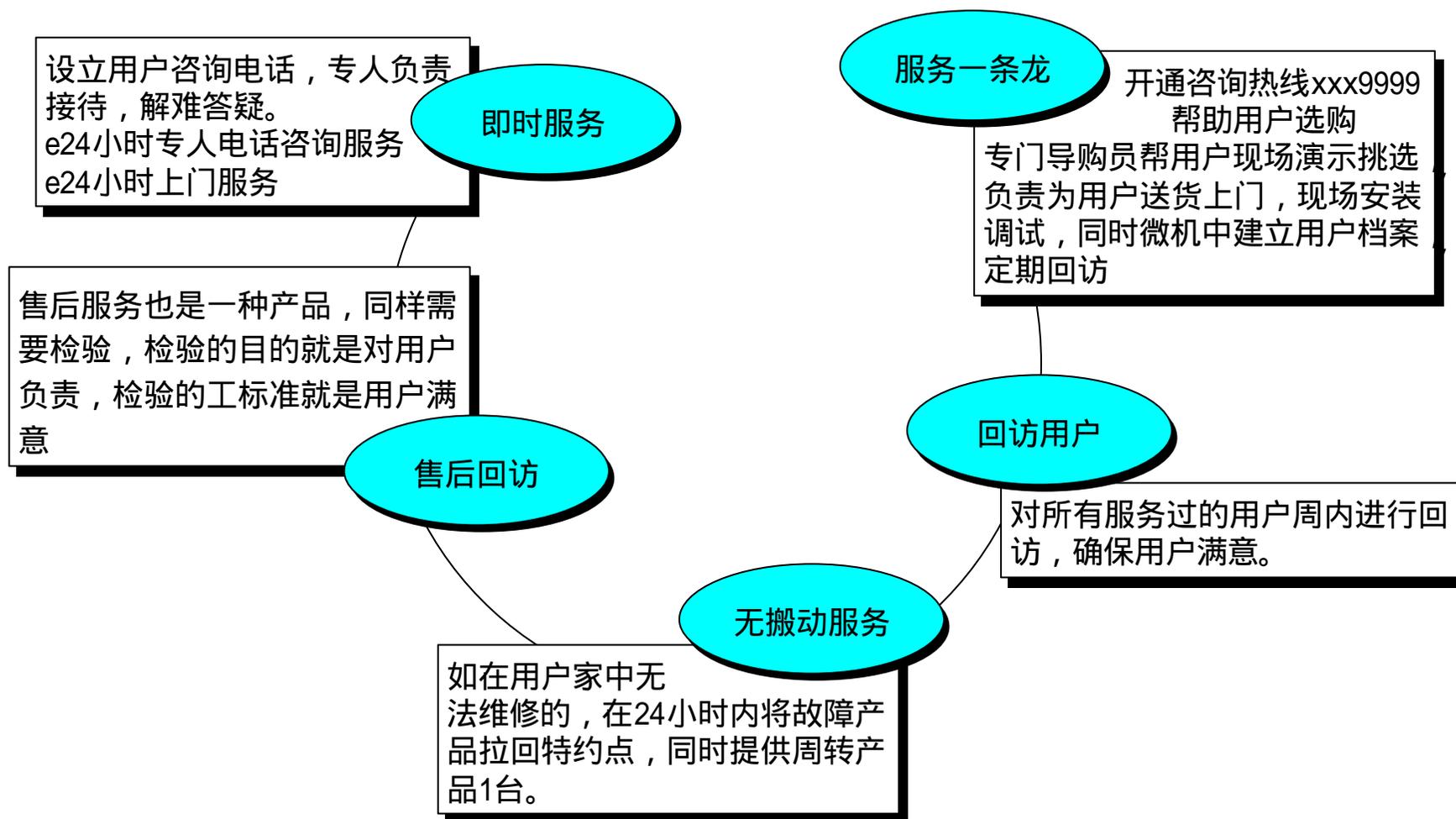


海尔售后服务体系

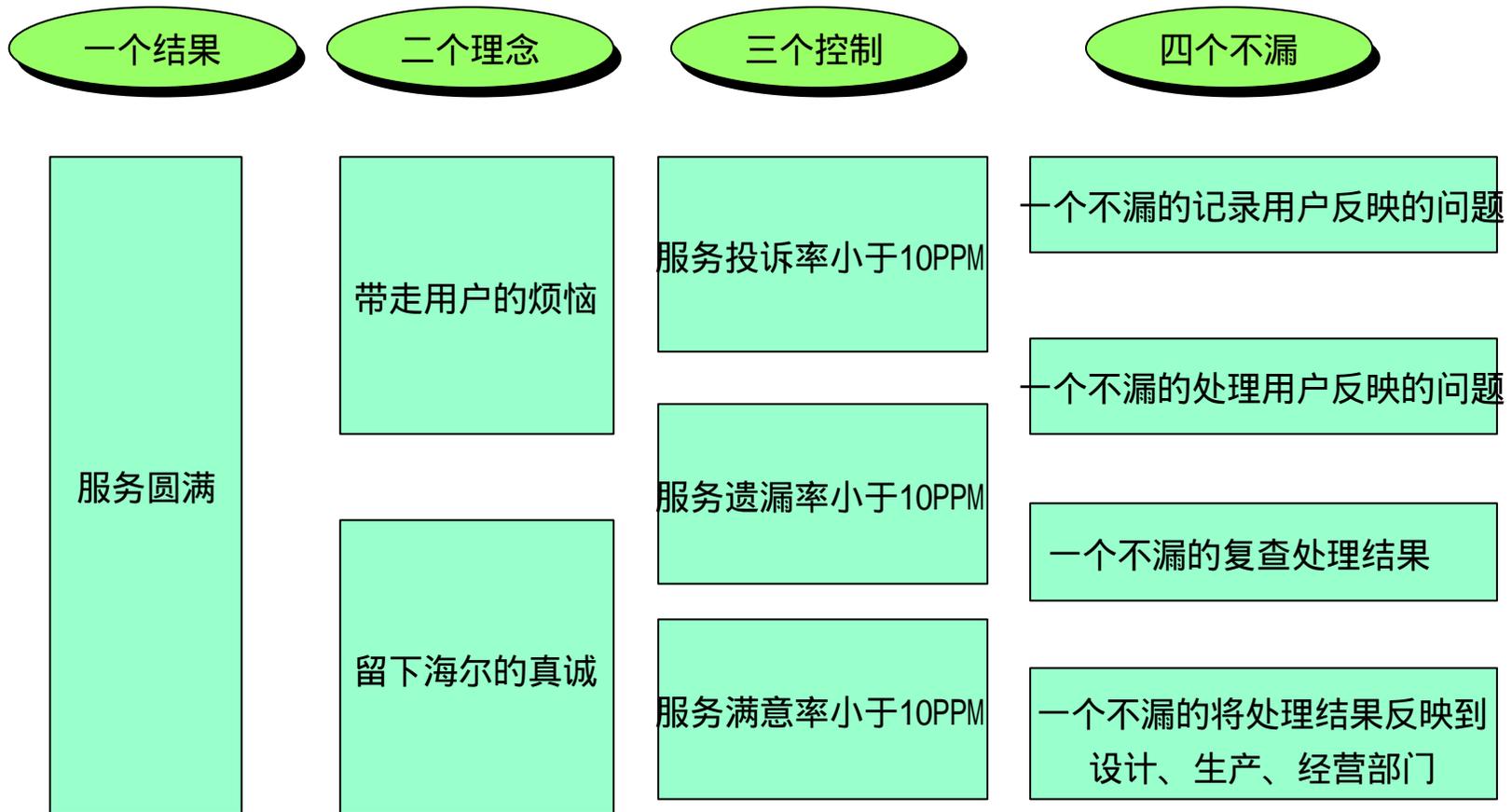


特约维修网点为经过海尔总部审核、签约后，接受海尔的培训，完全按照海尔的星级服务标准对顾客进行服务，只负责海尔产品的维修。由海尔各顾客服务部对各特约维修网点进行考核、支付费用。

海尔售后服务执行细分



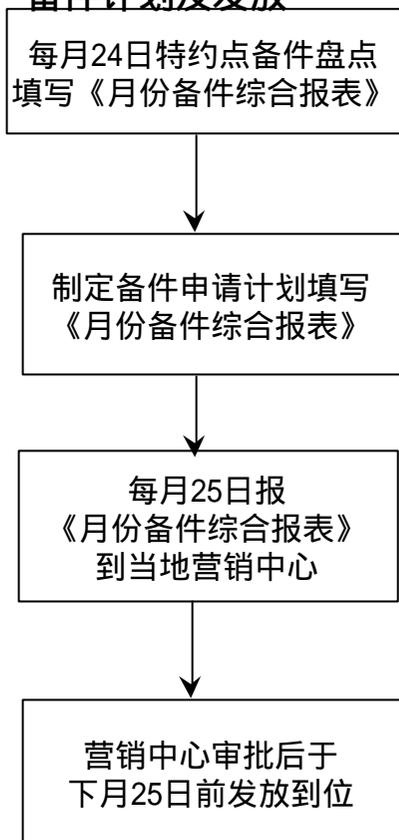
星级服务一、二、三、四标准



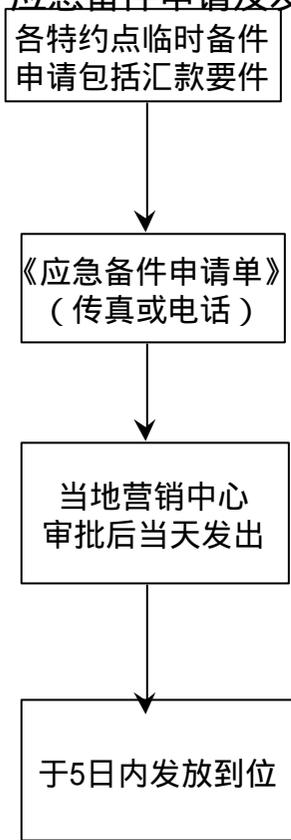
特约维修部备件管理

适用范围：用户服务处及下属各营销中心、特约维修部

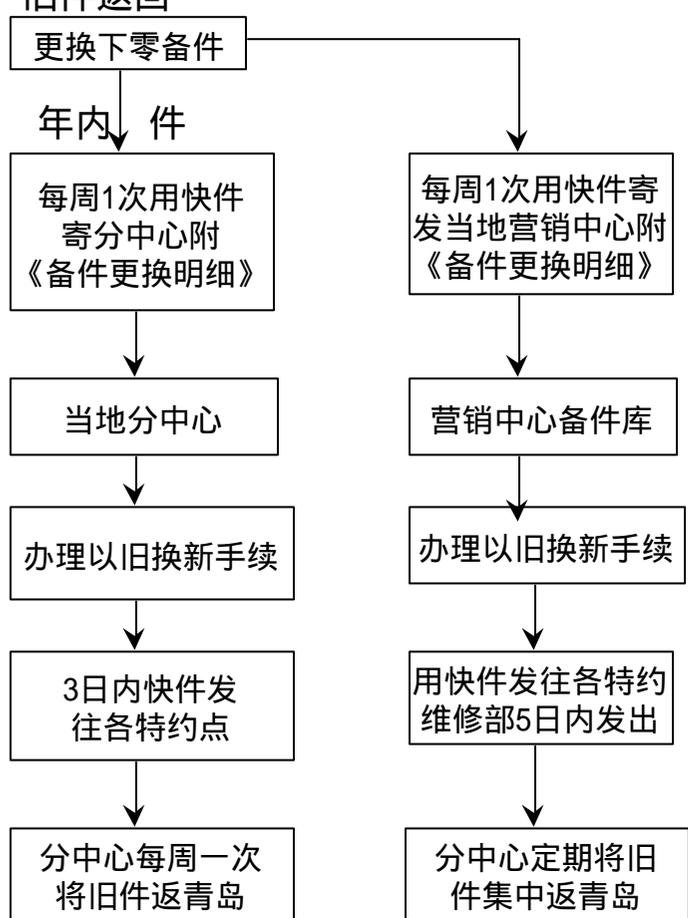
备件计划及发放



应急备件申请及发放



旧件返回



科龙售后服务系统运作状况

统一售后服务系统

覆盖全国的网络

公司大力投入资源给予侧重

全国统一信息系统

新飞售后服务的执行符合广告宣传

服务网络与销售网络并行
发展

信息系统数字化管理

规范服务，统一标准

机动灵活，配有专用车辆
及设备

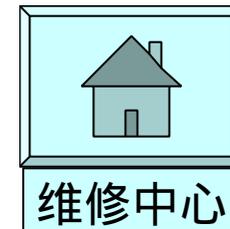
冰箱与洗衣机在售后服务上的区别



设备需求少，可上门服务



要求设备及场地



结论：维修工作特点决定维修服务方式及建设

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	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	仓库由总公司管理协调，负责费用； 运输自设车队，公路铁路并用

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，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

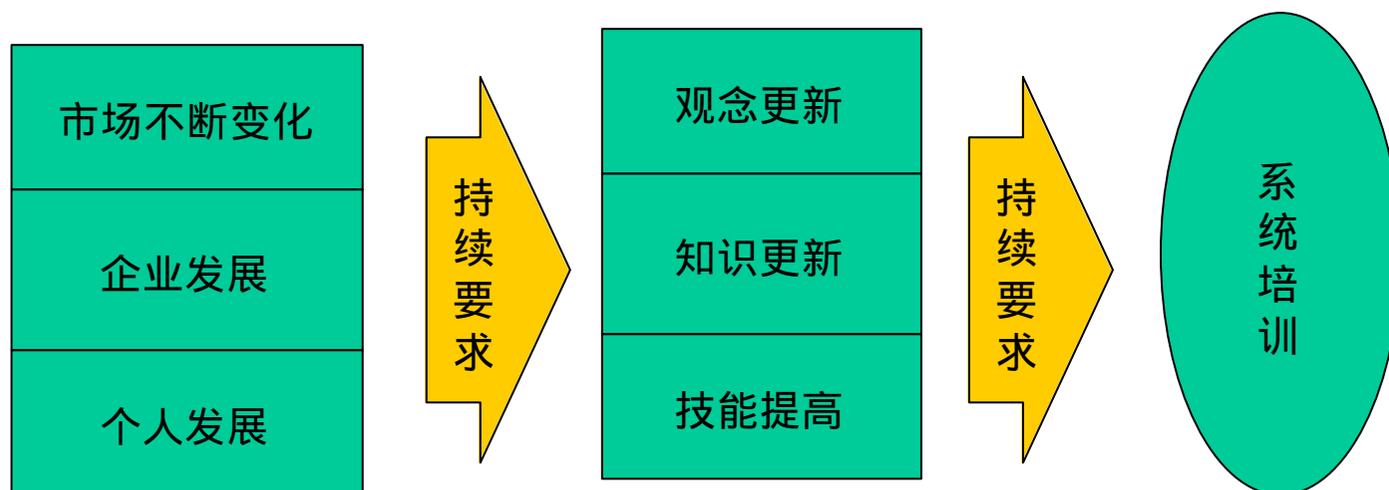
业务员中有本地招聘也有外派人员

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

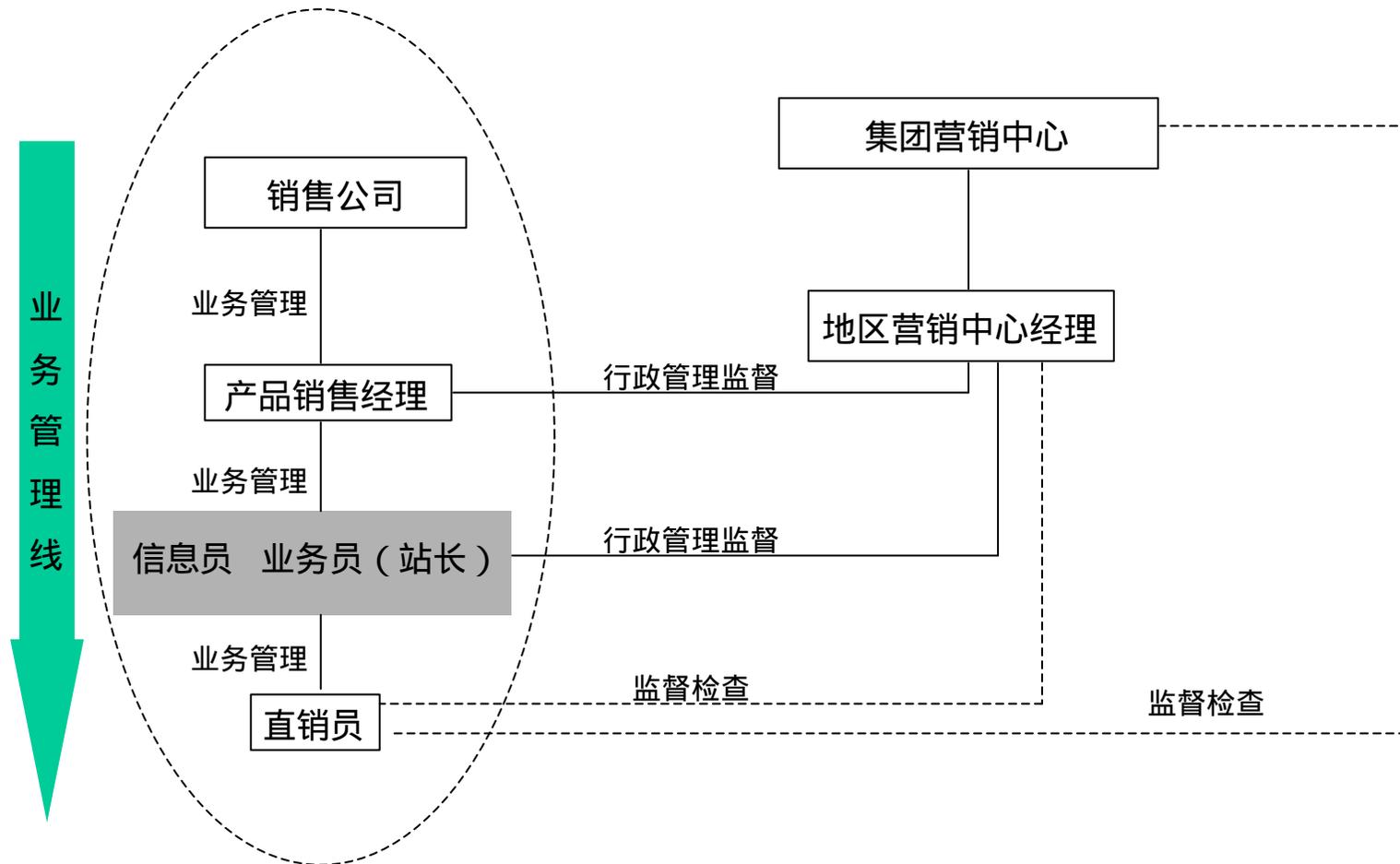
- 海尔：你有多大能力，企业为你搭多大舞台。现任广告中心主任赵兵大学毕业三年就因业绩突出提拔到现任岗位上来；设计员工个人发展途径，使员工看到自己的发展机会；内部招聘选拔制度提供了更多的发展机会；本地招聘业务员与厂派业务员有同样的发展机会
- 科龙：工厂技术人员有志于销售业务的可以申请从事销售业务，社会招聘业务人员与本厂人员同等对待
- TCL：经营部经理由省会城市优秀本地业务人员担任

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

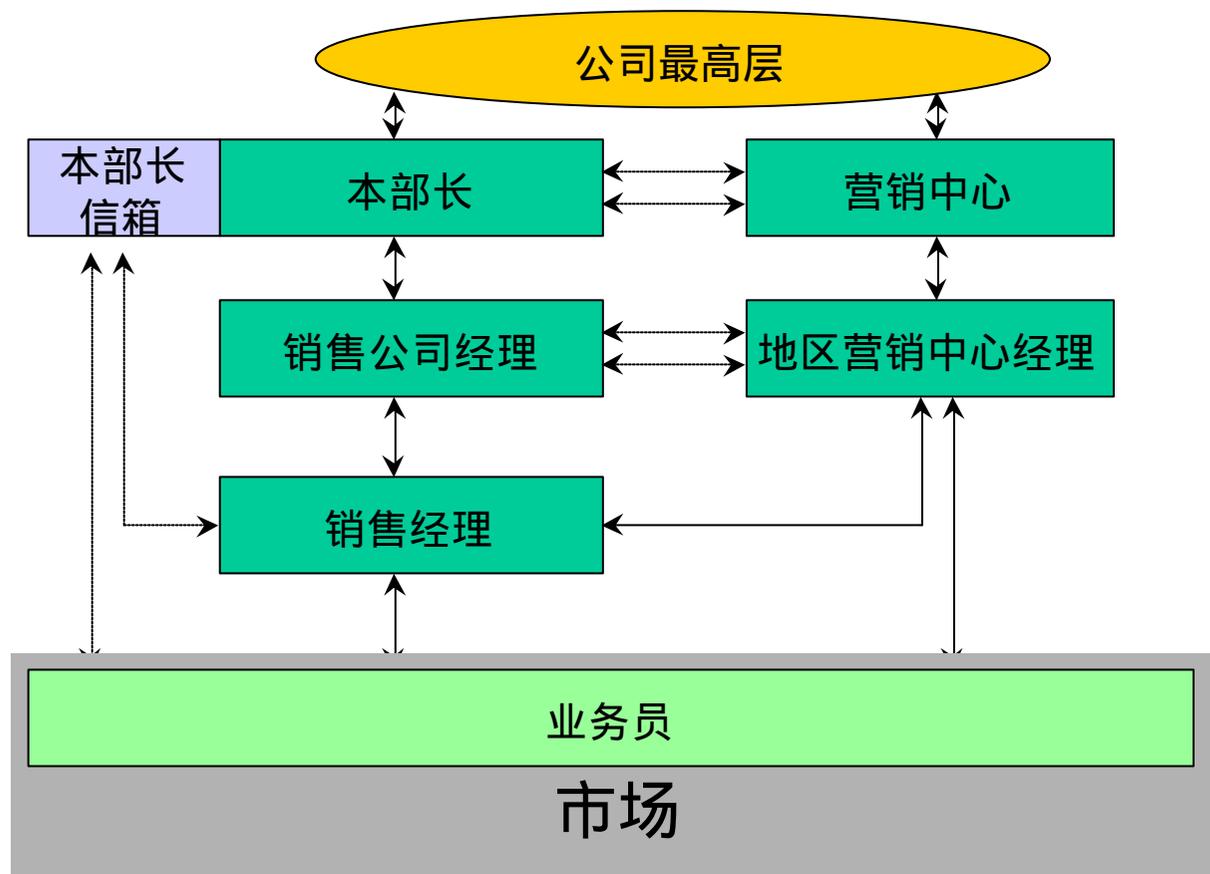


- 海尔：三级培训模式，满足企业与个人的培训需求。
- 小天鹅：重视人员培训，送多批员工到国际著名公司跟班学习，先后选送10余人到美国攻读工商管理硕士，多人到复旦大学进修。
- 西门子：组织系统化培训，从业务员到经理，及高级管理人员多层次的培训。
- 科龙：外请专业顾问公司与公司合作对员工进行培训，举办内部MBA学习班，出国培训等。

严格的监督机制是公司高层决策得以顺利执行的保证：
海尔通过多重监督管理形式确保了公司制度、措施的落实



海尔的多重沟通交流渠道的通畅保证了企业对市场的灵
捷响应，也激发员工的工作热情



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。

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	

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	大中城市市场占有率高，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

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	零售业务 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		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 司的权力 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，生产管理本地化	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	缺乏分权导致指挥链过长	在三四级市缺少网点	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 人口市场