

中欧—华夏新经理人书架

# MARKETING STRATEGIE

## 市场营销战略

——通往成功的十步

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

史世伟 夏林荫 译

史世伟 校

华夏出版社

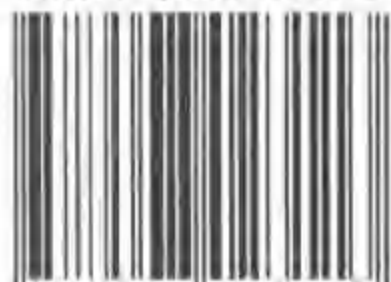


谁能够比竞争对手更好地解决市场中心问题，谁便会取得成功。在管理实践中，人人皆知，正确的企业战略是取得成功的根本前提。

然而，如何来制定通向成功的市场营销战略呢？这正是本书的内容。借助作者创造的“魏斯曼方法”，您可以使您和您的企业获得真正的竞争优势，甚至市场独占地位！在竞争日趋激烈的时代，这一任务的重要性不言而喻。

作者采用通俗，贴近实际的语言，对复杂的关系体系做了易于理解的阐述。作者并没有提供现成的答案，而是一步步地引导您制定和实施适合自己企业的成功市场营销战略。书大量的实例、检测表、问题调查将大大减轻您在制定和实施战略时的工作负担。

ISBN 7-5080-2311-0



9 787508 023113 >

ISBN 7-5080-2311-0/F · 164

定价：23.00 元

<http://www.hxph.com.cn>

# 市场营销战略

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

史世伟 / 夏林荫 译

史世伟 校

华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

市场营销战略:通往成功的十步/(德)魏斯曼(Weissman, A.)著;史世伟 夏林荫译. —北京:华夏出版社,2001.1

(中欧—华夏新经理人书架)

书名原文: *Marketing Strategie*

ISBN 7-5080-2311-0

I. 市… II. ①魏… ②史… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83960 号

Arnold Weissman: *Marketing Strategie*

Copyright © by verlag moderne industrie AG, Landsberg am Lech, Germany

All rights reserved

Obtained by HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

本书德文版版权为 Verlag moderne industrie AG 所有

本书中文版专有出版权由现代工业出版社经赫尔科里士商业及文化开发代理有限公司授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

策 划:刘力 陆瑜

责任编辑:朱军平 陆瑜

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者:世界知识印刷厂

经 销 者:新华书店

开 本:16 开

印 张:14.75

版 次:2001 年 1 月第 1 版

印 次:2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价:23.00 元

## 引言

在过去的几年中，伴随着许多市场上经济的剧裂波动，潮水般地出现了许多新管理模式。作者们常常热诚地推荐这些管理模式，仿佛他们最终已经找到了苦苦追求的点金石。

要一一列举所有新的管理方法不太可能，且用途不大。让我们只来关注那些最新的和最重要的管理方式吧！这其中包括所有的属于精益管理这个大范围的方法。当哈曼和查姆把他们的书《商业再造工程》推向市场的时候，曾经引起了巨大的轰动。可是好景不长，海姆和普兰哈特很快就以《未来的竞争》一书使再造工程方法流于一般并掀起了新一轮战略管理的浪潮。不过，我们认为，当下一剂良药上市之前，他们的这一配方也灵不了多长时间。也许，现在是我们该放弃寻找“通往无可匹敌的最高成就的平安大道”的时候了。企业成功的灵丹妙药过去不存在，现在不存在，将来也永远不可能存在。

当然企业家和管理人员需要有一个准则来指导自己的思想和行动。我们魏斯曼工作小组在我们的管理方式中并不借鉴那些短期流行的管理模式，而是遵循几十亿年来已证明了其优势的模式：那就是自然的榜样。进化论告诉我们在不断变换的环境里如何生存。为了生存

而竞争是自然界的主导原则。也许我们更应该建议大多数的企业家去向生物学家而不是向经济学家请教。

让我们看一下达尔文 1859 年在他的关于物种生存的著作中发表的定理：适者生存。很多人已经从中得出了一个结论：在自然界中最强者胜。不过，这儿值得一提的是，在英语中“强”表示适应。由此我们在管理语言中可以引申出这样一个概念：最能适应不断迅速变化的框架条件的企业才具有最佳的生存条件。

今天还值得一提的是对自然界的另一项认识。早在 1934 年高斯教授就在莫斯科发现了竞争条件下的唯一性原理。这就是说：在自然界中从来不可能同时出现两个在饮食方面一模一样的物种。如果我们把这项认识套用到我们的企业行为上，就可以得出这样一个定理：“只有与众不同，才能生存。”和自然界一样，在企业的实践中，企业与企业之间在性能上存在可替换性会导致企业最终退出市场。如果一个企业想确保自身的生存，那么保持和发展企业的差别和差异性就不失为一个好办法。

发展是通过多样性，而不是通过各种成果越来越相似产生的。可是人们又怎样能在不很耗费财力的情况下达到市场要求的多样性呢？进化的真正准则是“内部集中，外部差异”。这项准则不仅适合于自然界，也适合于企业。一方面是对内集中和简单化，另一方面是对外差异和多样化，这就是自然界和许多优秀企业的成功秘诀。

基于上述原因，我们推出了我们的通往成功的十步的方法。我们想通过本书向您提供一个始终以灵活、可操作和遵从自然为准则的方案。虽然我们没有为您研制出新的灵丹妙药，但是却为您带来了在实践中已屡经检验的方法。这个方法应该能对您通过个人努力，获得企业的最高成就有所帮助。我们希望您在这条道路上一切顺利。

**阿诺尔特·魏斯曼**

**及魏斯曼工作小组**

1995 年 6 月于 纽伦堡



# 市场营销战略

——通向成功的十步



## 作者简介

阿诺尔特·魏斯曼教授生于1955年，经济学博士，是公认的市场营销和企业经营战略专家。特别在为中型企业提供咨询方面卓有成效。1987年以来，他在德国纽伦堡领导魏斯曼市场营销及企业管理咨询公司。公司业务的重点是制定和实施企业战略，同时，举办有关战略和工作方法的研讨会也是公司业务的一项重要内容。此外，阿诺尔特·魏斯曼教授还在众多企业的监事会和顾问团兼职并负责协助这些中型企业制定适合企业发展的经营战略。

策 划：刘 力 / 陆 瑜

责任编辑：朱军平 / 陆 瑜

封面设计：顾 睿

北京世纪超豪华住宅公寓登记号：01-10001-2300



### 主译校者介绍

史世伟，1955年11月生于北京，1982年毕业于北京第二外国语学院德语专业，1987年中国人民大学国际政治系硕士研究生毕业后留校任教。其间曾参加过《世界国际政治名著译丛》的翻译工作，1989年去德国留学并于1992年6月和1997年9月分别获得德国柏林自由大学政治学硕士和德国波茨坦大学经济与社会科学博士学位，1998年回国。现担任对外经济贸易大学中德学院副教授，主要从事德国经济及中德经贸关系的教学和科研工作。

### 中欧—华夏新经理人书架

麦肯锡方法

[美] 埃森·拉塞尔 著

战略管理

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

市场营销战略

[德] 阿诺尔特·魏斯曼 著

公司价值评估

[美] 布瑞德福特·康纳尔 著

现金流量与证券分析

[美] 肯尼斯·汉克尔 尤西·李凡特 著

价值投资胜经

[美] 珍妮特·洛 著



http://www.cultr.com



# 目录

## 引言

### 市场营销 ——或：成功为什么呈螺旋形上升 ..... 1

- 步骤 1:成功的原因 ..... 2
- 步骤 2:集中精力抓主要问题 ..... 3
- 步骤 3:可见的能力 ..... 5

### 十步骤系统 ..... 9

### 步骤 1:企业理念/企业文化.....13

- 1. 企业理念 ..... 13
- 2. 企业理想模式和企业准则 ..... 17
- 3. 企业认同感和企业形象 ..... 19
- 4. 企业文化 ..... 21
- 5. 企业沟通——成功的基石 ..... 23
  - 5.1 沟通战略的作用 .....26
  - 5.2 沟通方案概况 .....28

### 步骤 1 的总结 ..... 32

### 步骤 2:环境分析 ..... 35

- 1. 经济环境 ..... 38
- 2. 技术/工艺环境 ..... 40
- 3. 法律环境 ..... 41
- 4. 政治环境 ..... 42

5. 人口发展 .....	43
6. 生态环境 .....	45
步骤 2 总结 .....	45
<b>步骤 3: 竞争对手监控 .....</b>	<b>47</b>
1. 为什么要对竞争对手进行监控? .....	47
2. 确定最重要的竞争对手 .....	50
2.1 确定竞争对手的先决条件 .....	50
2.2 对竞争对手的定义和选择 .....	51
3. 竞争对手分析的组成部分 .....	55
3.1 确定竞争对手的长处和短处 .....	55
3.2 竞争对手可能会采取的战略 .....	56
3.3 竞争对手基本情况记录 .....	58
4. 通过外勤服务观察竞争动态并作市场调研 .....	67
4.1 通过外勤服务获得信息 .....	67
5. 对您的回答结果作出评判 .....	75
步骤 3 的总结 .....	81
<b>步骤 4: 客户分析 .....</b>	<b>83</b>
1. 引言 .....	83
2. 实例 .....	87
3. 总结 .....	88
4. 客户分析方法和执行 .....	89
5. 高人一筹的经理是否能洞悉未来? .....	95
步骤 4 的总结 .....	96

<b>步骤 5:自身状况分析 .....</b>	<b>99</b>
1. 问题等级结构的概念 .....	99
2. 薄弱环节分析/创新讨论的模式 .....	103
步骤 5 的总结 .....	108
<b>步骤 6:潜力分析/定位 .....</b>	<b>111</b>
1. 潜力分析 .....	111
2. 定位战略的核心:关键因素 .....	114
3. 进行潜力分析 .....	116
4. 定位战略 .....	121
步骤 6 的总结 .....	130
<b>步骤 7:目标表述:“您到底想实现什么?” .....</b>	<b>133</b>
1. 目标表述与成就 .....	133
2. 怎样表述目标? .....	136
3. 目标的实施 .....	138
<b>步骤 8:视觉化 .....</b>	<b>141</b>
视觉化 .....	141
步骤 8 的总结 .....	147
<b>步骤 9:市场营销战略 .....</b>	<b>149</b>
1. 通过集中带来效用 .....	149

2. 市场营销战略的表述 .....	151
3. 题外话:利用组合分析制订营销计划 .....	153
3.1 用组合方法制订战略计划 .....	153
3.2 确定战略经营单位 .....	155
3.3 确定战略经营单位的市场魅力和竞争地位 .....	159
3.4 对市场吸引力和竞争地位评分和评价 .....	161
3.5 规范战略的引申 (= 目标组合) .....	164
4. 用未来情景技术制订长期计划 .....	172
4.1 未来情景技术 (Szenario - Technik) 的基础 .....	172
4.2 未来情景技术的 8 步骤 .....	174
4.3 未来情景技术在实践中的适用性 .....	177
5. 竞争战略的类型 .....	179
5.1 选择 1:成本领先战略 .....	179
5.2 选择 2:差异化战略:“优质绩效经营” .....	183
5.3 选择 3:迂回战略:“专业化经营” .....	196
6. 代替总结:7 个企业战略管理的基本立场 .....	197
 步骤 10:市场营销控制:驾驭企业 .....	 203
1. 作为领导概念的控制 .....	203
2. 战略控制的要求 .....	205
3. 市场营销战略行动计划:通向成功的十步 .....	207
 总结 .....	 211
 市场营销战略:通向成功的十步 .....	 211

## 市场营销——或：成功为什么呈螺旋形上升

关于描述（似乎是）稳妥的成功之路的书籍、讨论稿和文章已经够多了。我不想再加入这个行列，在这儿，我只想和您一起共同来探索一下企业间各不相同的成功之路。

⇒ 人们如何获得正确的知识？

如何系统地分析一种事物在科学上有两条途径：一条是通过合情合理的和有步骤的推理得出一个完整的理论，另一条是通过观察和经验试图找出被观察的现象的背后所隐藏的结构或规律。

我选择了第二条路，即从观察和经验中学习，然后才去寻找共同点甚至规律。



## 步骤 1:成功的原因

我想以如下命题开始：企业成功的过程既不是直线形的，也不是圆形的，而是呈螺旋形上升的。在螺旋的中心点上总有一个原因。从这一中心点出发，可以决定螺旋发展是积极的还是消极的。这一点也称为“起作用的不足”。也可称作核心因素或最强烈的未被满足的需要，它正是每一个成功战略的基础。

⇒ 这种“不足”究竟是什么呢？它是企业所处的市场中最强大的未被满足的需要。谁想为企业的成功奠定基础，就必须去寻找问题。在此其间一定要考虑到，要从市场的角度看问题。

成功的企业总是能解决市场中的一个核心问题，并且明显优于其竞争对手。

至于这一问题是通过系统分析研究出来的，还是凭直觉发现的，对于结果并不重要。

⇒ 谁最有可能找到市场中的一个核心问题？那自然是深入研究问题的人了。市场营销首先意味着有目的地寻找问题和“不足”。在这上面要做出巨大的努力，谨记“发现问题，解决问题”的箴言。我们所知的任何一个大的成就，都是在为一个核心问题寻找更好的解决方案中实现的。

正确的指导思想，优良的企业文化也属于这个范畴。比竞争对手更好地解决市场问题的精神引导着成功的企业，显而易见，这要求全体员工具备“追求卓越”的敬业精神。

## 步骤 2:集中精力抓主要问题

我的另一个中心观点是：您要比其他任何人都优秀！这句话说起来容易做起来难。试想，一个企业会在一切领域中胜过它的对手吗？肯定不会。高效、杰出总是与集中精力紧密相关的。李·艾可卡说过：“我们有一个，而且只有一个信条：做到最好。舍此其谁？”

这种说法自然有些强硬，但是：一个人怎样才能在自己的领域中成为最好？唯一的回答就是：集中精力！

⇒ 一个人可以通过把精力集中到一点上完成不可思议的事情。我们可以来看一下，在运动领域里新的最好成绩是怎样被创造出来的。一个资质平平的人通过集中锻炼强项并不断改进能力，能够战胜精力分散的天才。

许多人只会埋怨自身的缺点，其实他们只需集中力量搞好一个关键点就能取得成功。

在每个缺陷里都隐藏着一个机会。市场营销领域中的主要缺陷在于顾客的愿望得不到满足。谁认识到这一点并把他的市场营销方案集中部署在这一点上，就会取得成功。顾客的需求越集中，这种作法的效果就越显著。

这也是企业总体管理的中心任务，因为集中力量解决市场上已被人们所认识的问题就意味着有义务不断改进，不断创新。

### 小结

集中精力找到了一个更好解决重要问题的方法，是每一次大的成功的主要原因。

步骤 1:识别出中心问题



步骤 2:集中力量解决此问题

如果您今天发明了一种对付癌症或艾滋病的药物，那么您想会发生什么事情？

美国人雷德·阿戴尔比世界上任何人都擅长做一件事——灭大火。为此，他成了百万富翁，他的顾客还要由衷地感谢他的工作。

我们再来观察一下阿迪公司在世界上独树一帜的发展轨迹。阿迪公司从创业一开始起就遵循着这样一个目标：用最优惠的价格提供高质量的食品。他们就是按照这个目标制定公司的整套方案的。您觉得在市场上人们有迫切低价购买商品的需求吗？回答是不言而喻的。所有的竞争者都看到了这一点或者应该能看到这一点，所有的竞争者都应该能集中精力解决这个问题，但是只有一家公司这样做了。

⇒ 哪里有解决现有问题的更好的方法，哪里市场就会做出反应。通过集中精力找出问题，企业提高了效率，需求也会增长。需求大了，企业就可以获得更优惠的供货条件——这种现象今天被称之为需求权力。如果在利润保持不变的情况下，企业将供货条件改善全部用于使顾客受益，那么价格低廉所带来的好处就会越来越明显。一个螺旋因此就产生了。

如果把成本不变而销售额提高所带来的利润继续投入生产，那么企业的战略优势就会得到强化，企业的增长势头也就几乎没有止境了。这类似于连锁反应。对企业家来说（对个人也是如此），以这种方式认识到成功的原因非常重要。因为只有这样做才能为企业持久的积极的发展创造条件。

阿迪的例子一目了然地展示了一个企业可以有如此迅猛的发展。这家公司成立于 60 年代，今天销售额（估计）约达 180 亿马克——这从世界范围上来说都属于是惊人的发展速度。

在我举办研讨会的时候，讲到这儿，常常有人问，这种发展是否永无止境。别担心，不会的。在我们地球上还没有永无止境的地方，每一个发展都终结在主要需求被满足之后。从马斯洛理论问世以来，我们就知道，如果需求没有充分得到满足，它就会对企业行为方式起决定

作用。只要还有买价廉物美的食品这样一种强烈的需求存在，而企业又能集中着手在市场上提供高人一筹的解决办法，那么企业进一步增长至少将得到保证。

⇒ 一般情况下，人们只要集中力量对付一个重要问题，就能找到更好的解决此问题的方法。但是仅凭这种做法还不够，要向成功迈出决定性的一步，还缺一个要点：可见的能力。您的市场必须要认清您的解决问题的方法是高人一筹的。这儿的关键词是“可见的”，如果您有更好的解决问题的方法，就应该在此前提下，集中力量努力使市场也了解到这一点。您应该在您的总体形象上，在您的广告里，在您的企业文化中处处显示您比其他人能更好地解决您市场上的问题。步骤 3 就叫做：可见的能力。

## 步骤 3: 可见的能力

下图概括了这三个步骤：

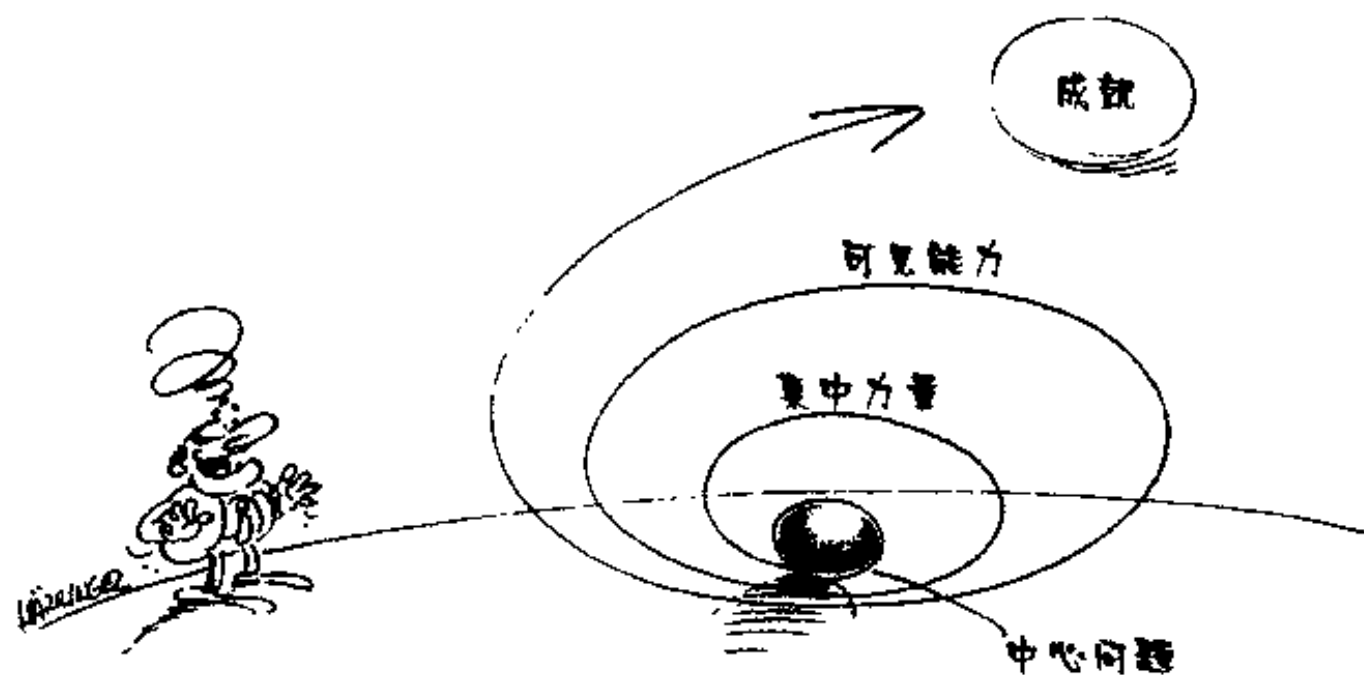


图 1：成功螺旋

当然这个过程也会沿相反的方向运行，变成恶性循环（**Circulus vitiosus**），这也是把以前许多成功的企业带入困境的原因。说到这儿，请允许我谈一谈皮特斯和沃特曼对美国最优秀的企业所做的调查。（《追求卓越》）

彼得斯和沃特曼从调查中得出一个结论：成功的企业都有一个强大的企业文化。这种说法我完全赞同。

但是，在他们的调查结束几年后，这些被分析研究过的企业，超过三分之一在某些方面已陷入了巨大的困境。这又该如何解释呢？是企业的文化变得太快了吗？不，我觉得另有原因。

在进行调查的日子里，这些企业在解决一个（或几个）市场问题时强于其竞争对手。我在前面已经讲过了，这是它们取得成功的根本原因。

在螺旋中一个成功吸引着另一个成功，这几乎就像磁铁一样。但是市场的需求在变化，而且今天它们比以往任何时候都变得快！如果今天这些企业遇到麻烦的话，那么很有可能是他们解决问题的方法已经不再像在接受调查时那么有效了。

今天在许多市场上都出现了不断的变化，这已经是很正常的现象。变化提供了机遇，但也带来了风险！谁不能适应这种变化，就会停滞不前。许多在几年前还被树为市场营销典范的德国企业（当时它们的确是名副其实）当前却存在着一系列问题，这足以说明这种错误的发展方式蔓延得有多快。

相反，阿迪、克莱斯勒和其他许多企业的发展却显示了，如果人们找到了正确的要点并集中力量对付这一点，那么企业会在上升之路上走得飞快。这就是成功最根本的原因。不管这一点是人们偶然发现的，还是系统论证得出的，效果都是一样的。但是，如果成功是建立在合情合理系统化的步骤之上而又不过分地消耗企业领导层的才智的话，那么企业长期保持成功的可能性就越大。

为什么许多成功的企业在领导层更新换代时会在市场上面临许多大问题，一个重要原因就在于此。



⇒ 当然，一个真正理想的战略还包括其他许多东西。比如说，必须要研究企业周边环境的不断变化，还需要建立一个竞争对手监控体系（在其他的出版物里它也被叫做竞争对手信息体系）。从字面上可以看出，这个体系只是用来收集数据。您的企业在分析自我情况时必须不断地研究这个问题：

⇒ 目前是什么最大程度地阻碍我们给我们的受众带去更多的好处？

⇒ 当然您需要有明确的目标。每一个擅长工作的人都知道这一点。可是绝大多数企业还没有做到这一点。我估计最多在 **20%** 的德国企业里（在中型企业里这个比例肯定还要低）企业和其工作人员拥有一个文字描述的目标。我遇到过许多工作人员，他们从来都没收到过关于自己任务和职责范围的明确说明。这种情况您也许也不陌生吧？


成功是目标实现的方式和程度。  
（哈迪·瓦格纳）

您同意这种说法吗？如果是，那么反过来另一个结论也成立：没有目标就无所谓成功。我认为，通过上面所提到的数字我们可以看出，在德国，我们在改进企业成果方面还具有巨大的潜力。如果能解决中心问题，那么整个社会的收益肯定会得到改善。当人们将目标集中到市场中的战略有效点时，成果当然将更加显著。

## 总 结

如果您能比您的竞争对手更好的解决一个中心问题（通过集中精力解决这个问题），并在这个领域筑造了可见的能力，那么您肯定能成功。这本书将会向您展示一条经过实践检验的有系统的途径，告诉您该如何为个人以及为企业的发展制订您自己的战略。

## 十步骤系统

 谁能比竞争对手更好地解决市场中心问题，且这种能力被市场认可，便会取得成功。因而，在制订战略时必须从受众角度出发，集中力量解决市场中心问题。为您找到开发上述意义的市场营销战略的办法，正是本书的目标。

我们的方案是按积木模式设定的，它共有在内容上相互独立的十步。在进行了这十步之后，您自己的市场营销战略就将自动产生。

➡ **步骤一：企业理念/企业文化** 将制定出您的企业理念和其沟通方案。其他重点还包括企业文化及企业哲学。畅销书《追求卓越》的作者在对美国最成功的企业进行调查后得出了这样的结论：成功的企业都拥有强大的企业文化和形成文字的企业理念，而且，这一理念为企业员工和市场所熟知。

在此书的第一步中，您将借助检测表回答这个问题。由此，您就为企业的长期战略奠定了基础。

⇒ **步骤二：外部环境分析** 其核心是对外部环境的分析。我们今天生活在一个瞬息万变的时代。昨天有效的方法已不能保证未来的成功。网络不断升级。外部环境的变化不仅带来风险，更提供了巨大的机会，无数事实表明外部环境变化时，会对企业的成功有决定性的影响。在书中您将建立起自己的外部环境分析。在这一步结束时，您的管理记录本将记满了数据，不断地充实这些数据可以使机会和风险尽早得到发现，并以此提高成功的潜力。

市场营销意味着，把精力集中到弱项上中去。为此，有必要对竞争对手的强项和弱项有一个全面的了解。鉴于此，步骤三——竞争对手分析，在我们的体系中起决定性的作用。

只有拥有竞争信息系统，才有可能让您的企业具备长期御敌和持续盈利的能力。所以市场营销不仅仅是客户至上！

此书将通过有针对性的提问和检测表向您展示建立一条自己的，符合您企业情况的竞争信息系统的途径。

⇒ **步骤四：客户分析** 谁能长期为受众提供更好的问题解决方案，谁就能真正在市场中长久地立足。从这个意义上讲，客户分析的核心是：寻找至关重要的、尚未解决或尚未得到很好解决的问题。

在这一步中您将系统地把握市场和受众的潜在利益，以此获取有关您最重要的潜在利益——即顾客方面大量具体的、可直接运用的信息。

随着客户分析的完成，外部的市场数据分析随之结束。为了能够制定成功的市场营销战略，您的强项和弱项必须与市场现有条件相适应。为达到这个目的，步骤五——自身状况分析就必不可少。

您有什么目标？您目前的竞争战略是什么？您是否清楚，竞争战略对您的成功起着什么样的作用？运用正确的战略，大部分问题会迎刃而解；而运用错误的战略则不可能成功。

在这一步骤中，您要回答下述中心问题：

“当前,什么是我们的主要障碍,使我们不能比竞争对手更好地满足客户的需求?”

在这里,您将分 **15** 阶段逐步确定您的自身状况——这一方法对每一个企业都适用,无论它属于哪一行业,规模大小。您将掌握将您的企业不断推向一个更高、更好水平的方法。

步骤一至五都是以分析为出发点,步骤六:定位,则是在观念上实施已制定的战略。运用一系列的方法,帮助企业明确地在市场中定位。能否利用企业在市场中的明确定位,从而形成企业在市场中的能力,这是企业成功的决定性因素。

在这一步骤中,您可以确定市场的未来发展方向。在现状分析的基础上,研究市场中至关重要的关键因素,以进一步研究战略性的潜在成功机会,制定确保成功的市场营销战略。

### ⇒ 步骤七:目标描述

这里要运用大家已熟知的工作表确立战略的具体目标,这一步也是企业成功的一个必要前提。书面的、具体的、理由充分的目标,可以帮助企业轻松地确定一个明确的发展方向。

然而,仅有书面上的目标和战略,会使大多数人在实施这些计划和方案时无从着手。由此,步骤八:视觉化和具体化将为企业展示视觉化交流的可能性。当代大脑研究的成果表明,这是一条行之有效的、符合人脑构造的交流方法。

⇒ 在步骤九:市场营销战略中您可以享受您大量准备工作的果实了。在对数据和方案进行处理的基础上,企业可以开始制定市场营销的实施计划。首先要确定市场营销的年度计划,制定大量的具体措施,帮助企业在短期内有效地实施战略方案。就像生产战略、沟通战略和销售战略等一样,企业在营销战略上也要制定具体的措施,这些措施



应当前后一致,而且能支持长远目标的发展战略。

⇒ **步骤十:市场营销控制** 这里是整套方案的终结点。借助于一个在理想状态下可自我控制的带反馈的回路模式,企业就可以执行长期的成功发展战略。成功的企业,都能长期把精力集中于市场中强大的未被满足的需求,并且自动释放出自身强大的潜能!

在用我们的方法工作中,我预祝您充分享受成功的喜悦——对此也应有足够的耐心!!!

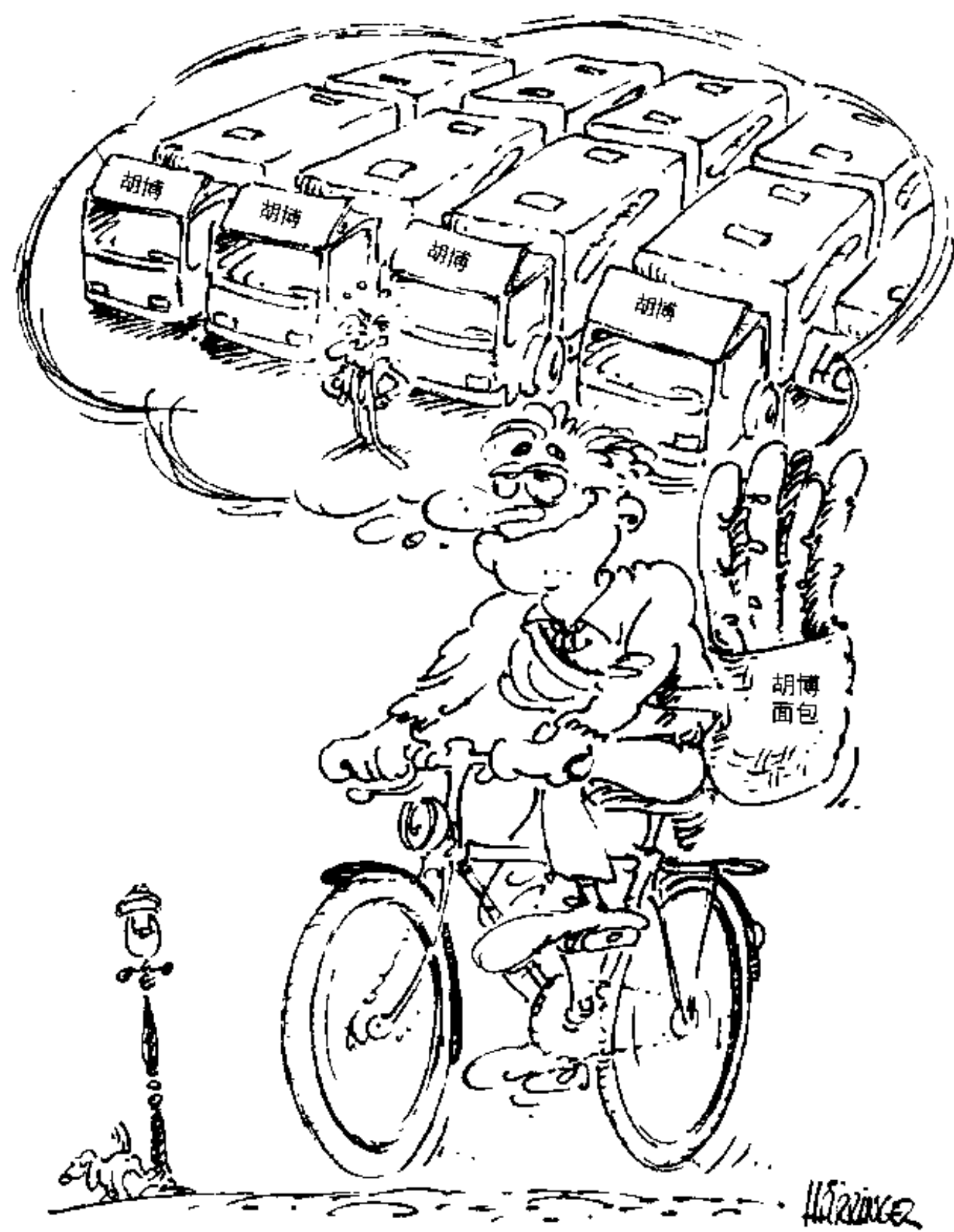
## 步骤 1: 企业理念/企业文化

今天，人们在有关企业管理的讨论中听到的全是理念、文化、伦理、哲学等诸如此类的概念。人们如果没有付诸文字的理念，没有企业哲学，他们就不再属于时髦一族了。这些概念到底是什么意思呢？它们对您的企业具体又有什么用处呢？

### 1. 企业理念

理念是一个具体的、形象的、向所有的员工及公众表明企业经营目的和企业目标的设想。

我们先从企业理念说起。每一个研究过“积极思维”的人都熟悉这个说法：“想是什么，就是什么。”管理上这句话就意味着有必要在企业



里里外外都树立起清晰的明确的目标。每一件想到的事原则上都能成为现实。

⇒ 人们眼前的目标越清晰,完成目标的可能性就越大。

⇒ 员工的积极性取决于企业目标的质量,即企业理念

在当今这个日新月异的世界里,一个理念能给人稳定感和安全感。由于普通的市场目标变的越来越不固定,所以把理念纳入到管理中就显得越来越有意义。

但要注意:社会一致不可能凭借指令或口头命令来达到!为此,需要一个公开的,而不是秘密地由少数精英决定的契约。

没有一种理念是通过玩花样形成的!

理念也不应被误解为长期战略!

☞ 通过理念管理可以产生下述优点:

理念管理是对紧张状态的调节机制;通过积极和消极场景在思想中的过映可以将未来的某一行动环节视觉化并成功加以处理。企业的免疫系统从而得到加强,变得更能抵御危机,更抗波动,更与人友善。

通过对理念的书面确定和塑造将产生有坚固伦理基础的组织目标。从而可以确定企业的理想。

一个理念可以创造强烈的“我们是一家的感觉”。这就又为建设明确的、强大的企业文化打下了基础。从中将产生出在公众中被普遍接受的,强大的企业声誉。从理念中将产生出目标和战略方针。

理念可以形成一种强大的凝聚力。这种凝聚力又为建立一个明确的强大的企业文化打下了基础。从企业文化中会产生出为公众所认可的牢固的企业形象。根据企业理念企业可以确定诸多的企业目标和企业战略方向。

我们姑且认为,我们对事业的内在态度和“信仰”对结果有实质性影响,这是一个事实。因此,要制造正确的态度和相应的信仰,最好要在所有的员工身上制造这种态度和信仰。要努力在企业中通过具体的行动不断地接近这些理想目标,这一点一定要明确。

⇒ 现在请您为您的企业描绘一张“目标图”!

您对您的企业有何期望?

您能描绘出您的企业在 2000 和 2100 年会是怎样的景象吗?

在回答这些问题时您的脑海中浮现出哪些情景?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



您今后最根本的任务就是为您的企业设计理想模式和建立企业哲学。企业理念只有通过企业理想模式和企业哲学才能明确地表达出来。

## 2. 企业理想模式和企业准则

为了能以正确的方式实施企业理念，必须从企业理念出发确立企业理想模式和企业准则并把它们付诸文字，以便让员工及公众了解企业的现状及有朝一日企业应该达到的状态。

企业理想模式和企业准则表达出企业的公开方针。下面这些问题会帮助您确立企业的理想模式和准则。

### 问卷 1：企业理想模式

#### 1. 您的企业有理想模式吗？

(     ) 有

(     ) 没有

#### 1.1 如有，请描述此模式。

---

---

---

---

---

---

**1.2 这个理想模式是否已付诸文字并为所有员工熟知？**

- ☐ 是
- ☐ 否

**1.3 这个理想模式是否与目前的企业文化一致？**

- ☐ 是
- ☐ 否
- ☐ 部分

**2. 您的企业存在的意义和企业的目标是什么？**

---

---

---

**3. 企业理想模式和企业员工之间应有何种关系？**

---

---

---

**4. 为了促进这种关系,要做哪些具体工作？**

---

---

---

### 3. 企业认同感和企业形象

在制定企业认同感方案时一般有两个标准：

对外全方位介绍企业

对内努力建立团队意识

企业认同感渗透在整个企业里。它作为企业独立的、独一无二的形象如同“一根红线”贯穿企业活动的始终。

在实践中，对外全方位介绍企业常常是企业认同感的中心内容，而在所有员工中树立团队意识只被认为是附属效应。

但是，只有当企业认同感对外和对内实现统一，这种认同感及企业本身才会显得可信和有效。

企业认同感和企业形象有着密切的关系。

▽ 请回答有关您所在企业的形象的下列问题。

问卷 2：企业认同感和企业形象

1. 您怎样看待您所在企业的形象？

---

---

---

2. 您的企业在市场上的形象如何？

---

---

---

您的这些认识是建立在何种基础上的？

- (     ) 市场数据
- (     ) 主观判断
- (     ) 其它信息

3. 什么是已经影响或正在影响您企业形象的的决定性因素？

---

---

---

4. 请描述您的企业在不同受众心目中(顾客、银行、供货商、员工)的理想形象。

---

---

---

5. 为了树立这种形象,您要采取哪些具体措施？

---

---


---

## 4. 企业文化

我们生活在一个日新月异和变幻莫测的时代。在这个时代里，人们在举棋不定的时候往往会求助于稳定的价值取向和行为规范。这些价值取向和行为规范就是企业文化。

企业文化是企业中现有的价值取向和行为规范。

在讨论企业战略性时，考虑到这些战略的可行性，人们必须要重视企业文化和企业哲学。皮特斯和沃特曼认为，让所有的员工都融入到企业文化中去是优秀企业的一个标志。他们通过调查得出一个结论：当今，不只是在企业实践中大量使用管理硬件，如企业结构，企业战略和管理体系等决定着企业的成功与否，相反，成功在很大程度上取决于是否能正确运用如激励机制、人力资源和管理风格之类的管理软件。

 不过，一种具有鲜明特色的企业文化只能来源于间接的引导。人们不能用责任书和控制体系之类的方法强制形成他们努力追求的特色。

与有形的特色不同，竞争对手并不能轻易地模仿到一种经过数年发展的传统的、强大的、企业文化。

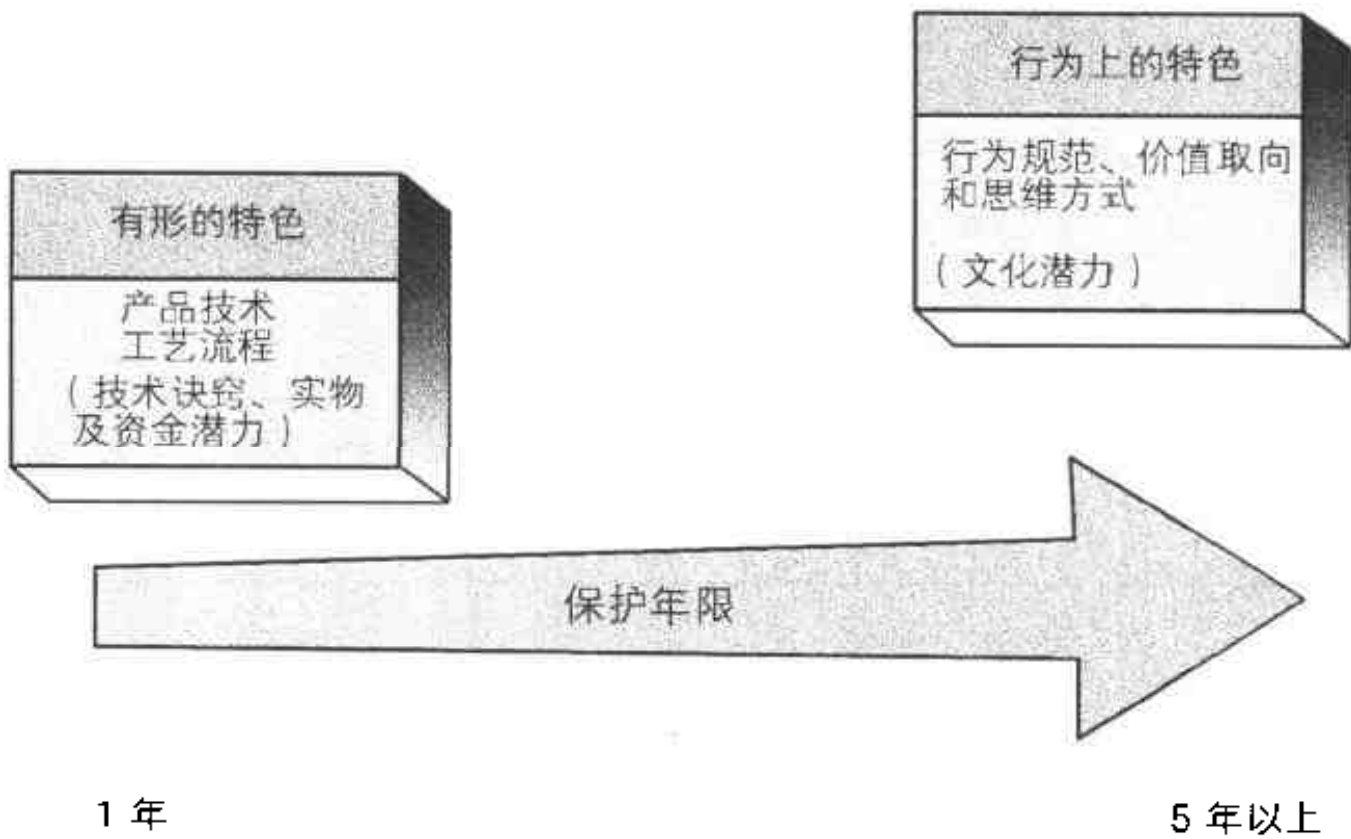


图 2：不同特色的保护年限

（出自：Kobi/Wüthrich《Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten》，第 53 页）

由于一个强大的企业文化并不是一朝一夕就能形成的，且有影响企业行为的作用，因此企业文化就为企业奠定了一个不易为外人效仿的企业管理基础。在这个基础上，人们才能实现企业所追求的富有意义的特色。

今后只有那些建立起以企业文化为依托的战略性成功要素和地位的企业才会取得长期的竞争优势，并在竞争中不会遭到淘汰。

□ 综上所述，企业文化有下列意义；

- 解决思想转轨的决定力量
- 战略管理的关键所在
- 企业管理的领导助手
- 企业中个人的导向标

## 5. 企业沟通——成功的基石

您现在要做的是把已掌握的调查结果变为一个和谐和统一完整的沟通方案。步骤 1 最后一节的目的就是交给您一个能把您的想法变为现实的计划。

### ⇒ 什么叫企业沟通？

企业沟通就是要达到企业对内和对外的一致性。它为您所有的沟通活动，——从选择公司理念到建立公司大厦（企业模式），从设置“电话名片”（秘书室）到做常规广告都树立了一个战略性的框架。一个人，一个企业只有通过展示自己完整的形象才能给别人留下深刻的印象。在这个意义上，人和企业都被看作为完整的个体。它们的形象被传达得越清晰、越明确，留给人们的印象就越深刻。您的企业所有的活动都会被旁人有意或无意地用拼图式的方法合起来观察，不管您愿意与否，所有的企业活动都会影响您的企业的形象。因此您需要一个帮助您调整和树立企业形象的框架，即企业沟通方案。

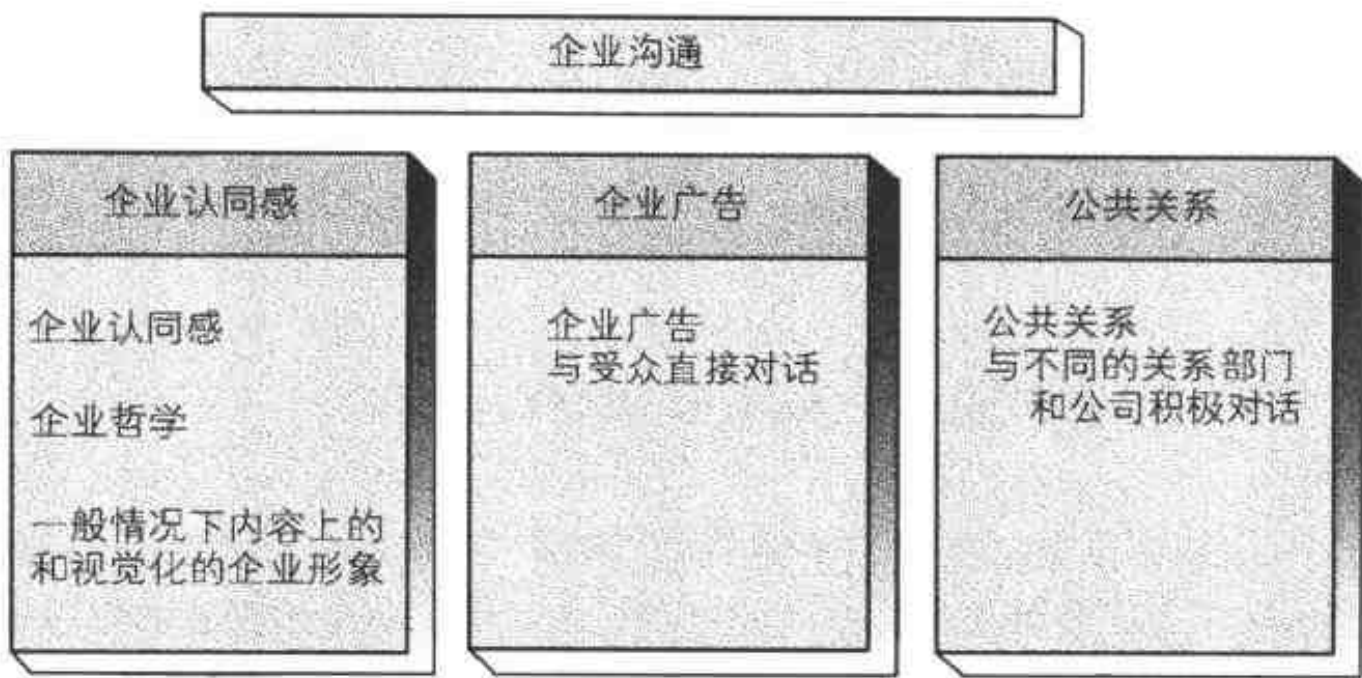


图 3：企业沟通

出自：Alexander Demuth《Image und Wirkung》

▽ 企业沟通的目的是什么？

企业沟通的目的是什么？您一定希望能建立起有助于本企业发展的企业形象。这里再次要说明的是：企业形象是个体或团体对您的企业的总的看法。这种看法也许是正确的，也许是错误的。您没有选择，不管您愿意与否，您总有一种企业形象。

但是，如果您自己都不清楚您所期望建立的企业形象是什么，那么您想得到或长期保持一种积极的企业形象的可能性就微乎其微了。

通过下面这张图您就会知道您该如何建立您所期待的企业形象：



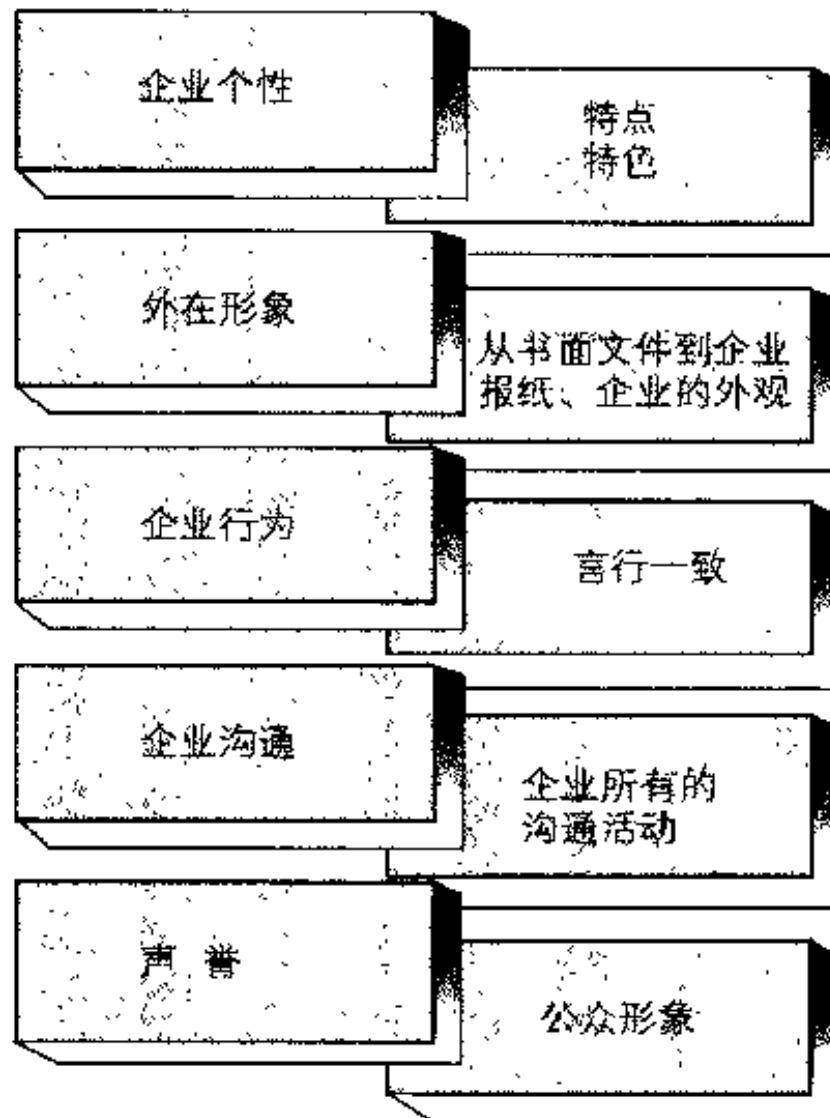


图 4：企业沟通的目的

出自：Alexander Demuth 《Image und Wirkung》

我们要树立一个有助于企业发展的企业形象。在这儿企业形象是个体或团体对您的企业的总的看法，这个看法也许是正确的，也许是错误的。

▽ 尽可能具体地描述您心目中理想的企业形象：

---



---



---

---

## 5.1 沟通战略的作用

您觉得为了您企业的形象投入大量的时间和金钱值得吗？

我认为值得！！

### 作用 1. 提高员工的积极性

企业中的人力资源是决定成功与否的关键要素之一。许多企业抱怨他们的员工工作积极性不高。在人事讨论中“心里辞职”这个时髦词出现得越来越频繁。盖德·格尔克的在他的趋势预测中也认为，50%的公司员工已经在心里辞职了，而且，在企业的每一级中都有这种现象。

越来越多的员工正在努力挖掘企业认同感的潜力。他们想为本企业感到自豪——这样他们就会全身心地投入到工作中。“工作在戴姆勒公司”和制造汽车可是两个不同的概念。

### 作用 2. 魅力

魅力也就是吸引力的意思。谁会被一个积极的企业形象所吸引？当然是企业周边环境。不管是企业潜在的员工还是新闻界代表都会被这个形象所吸引。人们把这个形象向外界传达得越清晰，它的吸引力就越大。

### 作用 3. 抵御攻击

如今，(相对而言)要建起一座工厂会很快，新产品的革新周期会

越来越短，竞争的车轮也会越来越快，只有一个好的形象会保持的较为长久。我们这里不去讨论要树立一个良好的形象到底需要 5 年还是 7 年时间。摆在我们面前的事实是，企业形象会像一堵防护墙一样保护企业免受外界的攻击和侵害。今天，像戴姆勒—奔驰，国际商用机器（IBM），尼克斯多夫（Nixdorf）这些优秀的企业日复一日地受到攻击。企业形象已经成了它们市场效应的一个关键因素。人们可以从价格构成中看出企业形象的好坏，这已经成了不言而喻的事情了。

我们几乎找不出一个能让我们真正评估出价格—劳动比的产品领域。您能评估您的纳税顾问、医生或企业顾问的工作成果吗？说实话，我们不可能评估我们的保险机构的工作成绩，只有当伤害产生时，我们才能作出判断。因此我们中的大多数人其实是在买保险机构的企业形象。

李·艾科卡曾经说过，他在重振克莱斯勒公司期间碰到的最大问题是要使顾客相信，卖给他们汽车的公司明天还会继续存在。他在考虑偿还问题前首先得考虑形象问题。

#### 作用 4. 产品预售

戴姆勒—奔驰公司有好多年不是在卖汽车，而是在卖交货期。原因就是企业形象。一个好的企业形象绝对是产品预售的要素。

**这条路很重要！**

⇒ 您必须要走自己的路，这条路很长。一个沟通方案不会只是短期的计划，它应该涵盖企业的各个领域并发挥作用。口号很漂亮但得不到实施那又有什么用呢？

多给自己留一点时间，因为在实施沟通方案前需要做大量的分析

工作和制定计划、战略的工作。当然在这条道路上,您还需要外来的帮助。不过,您千万不要放弃主动权,没有一个外人能比您自己更了解您的企业。此外,您还可以不断地丰富这个方案,因为这条路本身就是一个自我觉醒的过程,也许到了一定时候您才会对某些事情恍然大悟。千万不要错过这个机会!

## 5.2 沟通方案概况

如果您选择了这条道路的话,下图将简要地向您展示这条道路。

### ⇒ 战略沟通之 6 站

第一站:倾听企业管理状况



第二站:受众分析



第三站:找出企业立足点和拟就企业准则



第四站:您的战略方案



第五站:灵活实施



第六站:监控

图 5: 出自 Alexander Demuth,《Image und Wirkung》

### ☞ 第 1 站:倾听企业管理状况

在这个阶段里要对企业所有的决策者作一次实质性的个人问卷调查。为了保持调查、评估和解释数据方面的公正性,通常情况下,可

以引入外来评估专家。

用一对一单独对话形式进行的调查有以下内容。

- 企业自身的形象
- 企业传播的外在形象
- 理想的形象 (= 目标形象)

⇒ 倾听企业经营管理状况的目的是,通过管理人员了解

- 企业实际状况
- 企业应该达到的状况
- 它们之间的相同点和不同点

如果经理层中可能出现的不同看法引起了争论,仅此一项这个调查就值得一做。

## 第 2 站：受众分析

在倾听经营管理状况这一站上我们向参与者询问他们认为企业在不同受众心目中会有什么样的形象。接下来我们就要找到管理人员的各种推测之间有何不同之处。

我们不能保证企业人员猜测的外在形象真实与否。您觉得您自己清楚,您给别人留下的印象吗?不清楚吧!您也不可能通过企业自身或通过您个人的业绩搞明白。

因此我们非常有必要通过以受众为定位的形象分析来考证这些推测的真实成分。

此外还值得一提的是,几乎所有的管理人员都认为,企业形象对企业在市场上是否能取得成功起至关重要的作用。但是仅有 10% 的德国企业定期接受形象调查。

至少要有以下这些受众参与形象分析

- 顾客

- 潜在顾客
- 不同的意见团体(如:媒体代表)

此外我们建议您,如有可能的话,也可以把

- 资本市场
- 政治家

拉入到调查中来。是否这样做当然要看企业的具体需求。但有一点是十分明确的,您应该委托另一个机构来做这项调查。

### 第3站:找出企业立足点

下图向您展示了适于表达企业准则的框架:

阶段		组别
制订阶段 约 4 - 6 个草案稿	1.	项目组/董事会
首肯阶段 秘密会议	2.	项目组/董事会
表决阶段 确定检测标准开秘密会议	3.	高级领导层
定稿	4.	项目组
采用阶段 秘密大会 庆祝活动	5.	所有管理人员及员工
实施监督 实施的准则	6.	责任人

沟通计划 伴随实施的沟通措施	7.	内部/外部的受众
-------------------	----	----------

图 6: 企业准则的阶段表

出自: Alexander Demuth 《Image und Wirkung》

当然上表只是个建议。每个企业都应该单独制订出类似的计划。

## 第 4 站: 战略方案

我们现在要谈企业沟通的核心部分, 即战略方案。

从第一步到第三步我们对企业自身形象和它传达给市场的外在形象作了比较。只有当这两者之间不存在差别的情况下, 您才可以继续使用您现有的方案。

有一点是毋庸置疑要做的, 那就是您要用书面形式明确该沟通方案要达到哪些目标, 并且要把这些目标先后排好顺序使它们成为总目标规划的一部分。例如:

- 在一个规定期限内要把企业的知名度提高 x%
- 从不同重点改变有关企业的形象数据(如权限范围)
- 在市场营销总策略协调的前提下形成单个部门的职权范围

在沟通战略中您要明确指出您要沟通的对象。

和沟通方案相连的是一个措施计划, 这个行动计划包括具体的、可操作的措施。如:

- 改变企业视觉上给人的印象
- 有针对性的企业广告(撒网计划)
- 公众形象, 公关活动
- 作预算和时间表
- 确定这些措施的先后顺序

▽ 请描述您的行动计划：

---

---

---

---

---

---

---

通过这些措施您可以目标明确地影响企业的形象。我很有必要建议您，特别是在这一阶段，要在企业里使这个方案完全建立在一个尽可能广泛的群众基础上。不要单干！这个方案只有建立在一个广泛的群众基础上才有机会成功。

## 第5站：灵活实施

从现在开始是发挥您的企业代理机构的创造性的时候了。在战略方案的基础上您要拟就一份介绍任务的简报，这个简报一方面可以提出一个明确的指标，另一方面又在灵活性上留下了必要的余地。您不要相信那些告诉您明确的指标会起束缚作用的人的话。恰恰相反，指标越明确，解决问题的灵活性就越大。战略方案主要涉及到方案的内容，而现在的问题是如何实施这个方案。为了使整个方案尽可能地从内部获得动力，计划的措施必须得到绝大多数管理层的支持。

## □ 对步骤1的总结

在这步骤1中您个人已经制定出您企业的沟通方案。您在理念、哲学、企业文化这些概念的基础上找到了对您的企业至关重要的一些立足点。这些立足点不仅为企业内部定了框架，而且为您在制定企业



依靠逐级计划您业已纠正了长期沟通战略的各个阶段。它将成为您企业整体市场营销战略的指针。


[illegible]



## 步骤 2: 环境分析

充满变化的时代总是企业的时代。我们正好置身在这样一个日新月异的时代中。这就意味着,昨天或今天的方法不一定就能保证明天的成功。

世界上的知识每七年就增加一倍,每天都有成千上万的科学类文章和读物发表,这种发展势头在今后几年内还会得到加强。

 怎样才能从我们身边众多的变化中筛选出对我们来说是重要的东西呢?

我觉得只有一种可能性:您必须集中精力考虑最根本的问题。这句话说起来容易做起来难。管理实录本可以给您提供帮助。我建议,您最好在您的进度表(数据库)里编一个分成以下六部分的数据集:



- 1) 经济环境
- 2) 技术/工艺环境
- 3) 法律环境
- 4) 政治环境
- 5) 生态环境
- 6) 其他框架条件

这样您就可以系统处理所有到手的新信息。当然,您在您的文件夹体系中也要有相同的系统,因为您的进度表只是一个临时的储存处理器。

我想通过一个例子说明环境变化对如何具体解决问题会有哪些影响。

联邦德国的人口数量几年来都在不断下降,但同时,家庭的数量却在强劲增长。这是因为所谓的“单身家庭”及“两口之家”在增多。“单身家庭”及“两口之家”和大家庭相比有完全不同的需求结构。他们没有足够的时间做饭,生活是快节奏的。

不难看出,如果没有这种需求结构的变化,我们就很难会想象到今天熟食业的兴隆及相关科技产品如微波炉的畅销。环境的变化提供了一个崭新的机遇,而这个机遇是可预见的。

人们怎样才能确定哪种发展趋势对您的企业或行业是至关重要的呢?

对大多数所收到的信息您一眼就能看出这些信息有何意义。不重要的信息马上就可以被扔到 P 栏文件夹里(即纸篓),接下来,您可收集好其他的信息并如上所建议的那样把这些信息告知您的同事。

## 1. 经济环境

请您提出如下问题：

问卷 3：经济环境

- 您以往在市场上取得的成功是建立在何种基础之上的？

---

---

---

- 您失败的主要原因是什么？

---

---

---

- 在未来五到十年中市场会有哪些深刻的变化？（例如：1992年欧洲统一市场，新科技及被推迟解决的问题所产生的影响）

---

---

---

- 工作时间的变化和业余时间的增多会对企业的发展有何影响？

---

---

---

- 消费者价值观念上的哪些变化可以为您所用？（如环保意识和时间观念的增强，妇女在经济领域角色的变化，人们追求享受和刺激、个性化）

---

---

---

- 可以利用信息业不断发展的成果吗？（如通过信息中介）

---

---

---

- 贸易领域中的哪些发展（如企业形式的改变，专业市场趋势）对我们很重要？

---

---

---

1992 年欧洲统一市场这个例子就表明我们不能不做一个系统的环境分析。1992 年对所有想及早从不断增长的自由化中获益的企业来说都是一个机遇。今天，我们可以看出，1992 年的定音鼓将会加快企业内部一系列的发展。通过这项措施国际上的竞争也一定会得到加强。

## 2. 技术/工艺环境

科技的发展总是说明环境的变化会影响企业和社会发展的一个主观的例子,毫无疑问,在今后十年里也是这种情况。不同的是,在人类历史上这个领域中还没有过像今天这样突飞猛进的变革。这个变革的结果是:产品寿命期越来越短,新产品开发的步伐越来越快了。

人们怎样才能跟上这种飞速的发展步伐呢?答案只有一个:您必须在做计划时(思想工作比未来事件要先行一步)就要胜过您的竞争对手。您觉得谁将拥有最好的关于未来发展趋势的信息呢?我认为可能是那些最关注发展进程和最深入运用未来学家研究成果的人。

是否能掌握有关未来发展动态的信息关系到您的生死存亡。只有那些从今天起就已经开始着手研究明天问题的人,才会提出正确的符合市场规律的解决方法。大学生们现在就已经在为进入未来的市场做种种准备。他们还通过额外的进修和培训不断充实自己。大学生们正是在塑造自己的成长之路。不这样做,他们就一定会落伍。

我认为目前管理者最迫切的任务之一就是充分了解未来可能出现的发展趋势。企业家要尽全力不仅为企业的发展也为员工的发展归纳、分析和利用这些信息。

通过这个例子我还要纠正人们对重要工作和紧迫工作的误解。我听到大多数人都在抱怨说:“我哪有时间干这些事呢?我们的负担已经太重了!”他们认为,环境信息分析往往不是一项紧迫的工作,会议哪个月开都行。这就是这项工作总是被一推再推的原因。直到有一天,人们真正有了紧迫感时才动手,已经晚得毫无意义去做了。我的建议是,在您的行动表中把环境分析归到您最优先着手的那一栏里。现在您就要确定一个时间来考虑您将来要采取哪些措施进行环境分析。

第一个发现问题的人同样也有解决这个问题的最佳先决条件。谁能比其他人明显地较好地解决身边的主要问题,他就一定会成功。



### 3. 法律环境

我们的一些行动，尤其是在市场领域采取的一些措施越来越受到法律环境的影响。今天，不和律师磋商就开始做广告宣传是不太可能的事情。

现在您来考察一下法律领域对您将来的战略会有哪些影响。

- 哪些专用的法律在我们的市场范围内非常重要？

---



---

- 您是否定期研究法律上的变化所带来的机遇和风险？

○是

○否

- 厂家为商家承担更多的担保这一现象对我们有何种程度的影响？

---



---

- 在一个意外事件发生之后，企业是否能保证继续运行？（如遗嘱）

---



---



---



---

## 4. 政治环境

我们外部环境的交叉性在不断加强，媒体（卫星、电视会议等）作用日益增长，这一点人们在未来必须加以注意。我认为，在今后几年中，变化发展会越来越多地“自下而上”产生。公民倡议和自发组织团体这些形式就表明了这个趋势。以往人们为了进行巨大的变革总是借助相应的机构（如教会、党派）来取得权利或施加影响，今天人们的工作重心转移了。在信息时代里，今后几年中，我们将会经历一些重大的变化。这些变化当然是由社会基层中各种迅速的变动所造成的，这些变动在很大程度上也会导致政策上的变化（如价值观念变化、宪法），对于这些变化您现在就应该有所准备。

请回答下列问题：

- 政治上的意外风险（政府更迭）对您的企业有何影响？

---

---

---

---

---

- 外籍工人日益增多的现象对您的企业有何影响？

---

---

---

---

- 世界经济不断紧密融合。例如向东部开放(易货贸易)有何意义？

---

---

---

---

- 取决于政策的汇率风险有何影响？

---

---

---

---

## 5. 人口发展

德国和欧洲人口结构发生了变化是一个不争的事实。由此产生了新的受众、新的需求结构和新的机遇，尤其在消费品领域这个变化趋势起了越来越重要的作用。

人口发展总是意味着观念和价值取向的变化。现在正流行着一个新词“断老人”。大企业的市场营销家也正在为这些新的需求结构制订他们的计划。“追求事业再度辉煌者”和“寻求前程者”这些受众突然一下子受到了关注。

请您考察一下人口发展对您的企业有何意义？以下这些问题将有助您进行评判：

问卷 4:人口发展

- 您预计以后 10 到 20 年中人口会有哪些变化?

---

---

---

---

- 我们如何利用由此产生的机遇?

---

---

---

- 在这种发展变化中隐藏着哪些风险?

---

---

---

---

---

- 我们对新产生的受众有大致的了解吗?

---

---

---

## 6. 生态环境

在过去几年中,明显出现了一种人们的行为方式越来越符合环保意识的倾向。关于森林死亡、酸雨造成的损害、化学灾难、切尔诺贝利核电站、南极洲上空的臭氧空洞的讨论日益触动人类进行思索。

现在,无磷洗衣粉十分畅销,喷雾剂中不含甲醇或氟氯氢氮化合物这一点也已经成了该产品重要的销售依据。尤其有意思的是商业在越来越大的程度上担当了对环境无害产品的看门人(如 **Tengelmann** 零售公司)。人们这种环保意识的提高在今后几年里一定还会得到加强。

### ☐ 步骤 2 总结

与我们紧密联系的外部环境给我们确立了框架性条件。我们必须熟悉这些框架性条件。那些以积极的姿态面对外部环境及其急剧变化的人,不断地探讨可观察到的变化在多大程度上既给我们带来风险,同时也带来机遇的人成功的比率很大。

您已经借助问卷对您外部的环境有了一个广泛的了解。请您再和您公司其他的员工一起来填这些表,这样使您可以尽可能多地从中得到启发。不过,请您记住,我们的表也不是十全十美的。

今后您可根据我们建议的这些范围或者您自己的变通制订一个更易归纳环境变化的方案。

➡ 步骤 2 的行动表: 外部环境分析

我们将

[illegible]

### 步骤3：竞争对手监控

#### 1. 为什么要对竞争对手进行监控？

人们制订企业战略的目的就是为了能不断地保持自身的竞争优势。要做到这一点,最好的办法就是尽最大可能地利用自己优于竞争对手的能力和资源。

当然人们还要清楚自身的弱点。

⇒ 因为：

只有当一个人了解他面前的障碍时,他才能逾越过去。

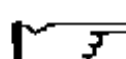




对竞争对手进行监控可以使您能为顾客提供特殊的独到的服务。如果熟悉了竞争对手的长处和短处,您就可以对他们的潜力、目标、当前的和未来的战略作出判断。

这样您就能在考虑到自身的弱点的同时,完善自身的优点并挖掘内在的潜力,使对手最薄弱的环节恰好成为自己的长处。这样您就会最有效地建立或完善自己的竞争优势,处于有利的领先地位。

几乎所有大的成功(也包括战争中的成功)都是人们集中自身的优势攻击对手的短处的结果。当企业不仅建立起条理清晰的竞争信息体系,而且还正确地利用这个体系时,即能找出正确的、重要的信息,客观地分析它们并合理地把它们应用到自己的企业战略和企业计划中去,企业就更容易取得成功。

 竞争对手监控要达到的主要目标,就是要能回答下列问题:

- 现有的和潜在的竞争对手的能力和极限何在?
- 他们目前和未来有何举措?
- 竞争对手现有的和未来的长处和短处
- 某个竞争对手的某个已确立的战略步骤有何意义?
- 哪些领域我们应该避免涉足,因为对手会“绝望”地予以回应?

⇒ 竞争对手监控为您的决策提供下列帮助:

- 如果您熟悉了对手的成绩,那么就更易对自身的成绩作出判断。(例如:市场份额)
- 能提前预见对手的活动和举措,做好防范工作,并且能更好地根据情况的变化制订政策和战略。
- 更容易确定自身行动上的先后顺序。
- 更快地对竞争对手的举措做出反应。
- 如果企业的员工知道竞争对手在作何努力的话,那么这些消息将对他们起激励作用。

- 会提高整个企业的竞争能力和效率,加快企业发展。
- 企业领导能制订出合理的销售战略,并且更好地支持销售人员的工作。
- 如果企业领导熟知对手的战略、战术、长处和短处的话,他们就能更好地把这些消息传达给员工并培训员工。
- 更好地确保或增强企业在市场中的地位。

竞争对手分析是实行“集中自身优势攻击对手短处”企业战略的先决条件。

## 2. 确定最重要的竞争对手

### 2.1 确定竞争对手的先决条件

是否能够成功地对竞争对手进行全面分析取决于正确地估计谁可以被看作是自己的竞争对手,他们对本企业的重要性何如。

下面这张问卷可以帮助您表述您在市场上主要的竞争情况。

#### 问卷 5: 竞争情况

请您简短地回忆一下您所在市场上的竞争情况。

1. 请描述您所在市场上的竞争情况。

---



---



---

2. 您在市场上处于哪个发展阶段?

- 开发期 ☐
- 采用期 ☐
- 成长期 ☐
- 成熟期 ☐
- 衰落期 ☐
- 前两者之间 ☐
- 不知道 ☐

3. 这个市场上的需求对价格变化的反应

- 非常灵敏 ☐
- 不太灵敏 ☐
- 不知道 ☐

4. 您在主要市场上遵循哪些覆盖市场的基本战略?

- (     ) 用所有产品覆盖市场
- (     ) 用重点产品覆盖部分市场
- (     ) 产品专业化
- (     ) 市场专业化
- (     ) 都不是

## 2.2 对竞争对手的定义和选择

通常情况下我们可以用下列标准给竞争对手下定义:

### a. 活跃的和潜在的竞争对手

- 活跃的竞争对手是指那些过去和现在都以积极竞争者身份出现的企业
- 潜在的竞争对手可能是：
  - 为您现行市场的顾客提供新品种的供货商
  - 同样进入市场的顾客和销售中间商
  - 增加新品种或研制出新工艺及完善现有产品,从而使顾客更多地从中受益的现有企业。它们因此也成为直接的竞争者
  - 构成新的竞争的合作和联合体

### b. 产品、分销、价格和传播竞争对手

- 产品竞争:对手有与您同样的产品和/或推行和您同样的和类似的产品和产品系列政策
- 分销竞争:尤其是在消费品领域的竞争,在批发这个中间环节的竞争以及竞争对手在批发零售和最终用户方面的业绩
- 价格竞争:属于某种特定的性能等级的产品相互竞争——性能之间的区别被掩盖了
- 传播竞争:传播竞争的目的在于就是把市场伙伴的兴趣吸引到自己的产品上来

⇒ 在竞争对手监控中一定要注意以下准则。

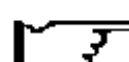
在竞争对手监控中务必不仅要识别出那些最大的或最重要的现有竞争对手,还要分析那些不久要成为您不可小视的竞争对手。

您要大致了解和确定您现在和将来要面对哪些竞争对手。

我们必须要通过二级研究和初级研究弄清主要竞争对手的情

况。我们可以通过二级研究取得有关对手的企业规模或销售范围、产品系列、市场份额之类的信息。这些从二级数据材料中得到的认识还常常要得到由初级研究提供的信息(如形象研究)的补充。

对特定的形象组成部分,如价格或服务业绩进行研究还可以使我们把自己的企业形象和对手的企业形象进行比较并得出大致结论。

 本章所列举的问题应该长期包含在您个人的竞争信息体系中。

现在请回答下述问题!

#### 问卷 6: 竞争对手分析

1. 在您最重要的市场中您有几个竞争对手?

- 没有 ☐
- 1—5 个 ☐
- 6—10 个 ☐
- 超过 10 个 ☐
- 不知道 ☐

2. 这些竞争对手主要是

- 非常小的公司 ☐
- 中小公司 ☐
- 大公司 ☐
- 前几者兼有 ☐
- 不知道 ☐

3. 哪儿家是您最重要的竞争对手?

---



---



---



---

百分比 .....

不知道 ○

---

---

---

---

---


---

---

---

在下一节里我们讲述怎样来做这些分析。

### 3. 竞争对手分析的组成部分

 现在回答下列问题:

您的竞争对手采取哪些战略?

您的竞争对手有哪些优点和缺点?

您的竞争对手有哪些目标?

他们将来有哪些战略?

将来的这些战略是基于哪些前提制定的?

#### 3.1 确定竞争对手的长处和短处

为了能对竞争对手确立的战略和行动作出估计,有必要分析他们的长处和短处。在分析长短处时要考虑下列要素:

- 产品和产品系列政策(产品/产品质量,产品系列的宽度和深度,基本和附加用途/新产品开发)
- 销售组织和销售渠道
- 营销能力/营销工具使用
- 生产潜力、技术诀窍、结构上的灵活程度
- 生产效率增长潜力
- 财务状况(自有资产,外来资产,流动资产,系数)
- 成本情况
- 研究开发(过去的和现在的重心)
- 能源和原材料供应
- 所在地
- 管理体系
- 管理人员的素质
- 企业理念/企业文化/企业形象
- 其他

⇒ 对这几点的分析可以使您确定竞争对手的能力。

您可以根据这些分析

- 对竞争中决定因素的改变和
- 对手特有的战略
- 作出反应。

☞ 分析结果揭示了：

- 您的对手在哪些方面弱，在哪些方面最强？
- 您的对手会优先做哪些事情？
- 他的反应速度有多快？
- 他退出市场有哪些障碍？
- 他在竞争中有多强的忍耐力？

### 3.2 竞争对手可能会采取的战略

☞ 知道竞争对手可能会采取的战略有以下好处：

- 预见战略改变的强度和方向
- 确定对手会遭受到挫折的领域
- 推导出对手极有可能作出的反应

问卷 7：竞争对手战略

1. 对手在什么计划期限内有哪些效益和财务管理目标？

---

---

---

---



**2. 怎样评价对手的风险意识?**

---

---

---

**3. 对手采用哪些方法和原则来阐述战略并通过可操作的行动计划和策略使之付诸实施?**

---

---

---

**4. 对手拥有哪些激励和监控体系?**

---

---

---

**5. 整个企业有哪些效益和财务管理目标?他们目前的经济状况怎样?**

---

---

---

---

6. 经理们重视什么？什么动因激励他们？他们接受风险的能力有多大？

---

---

---

---

### 3.3 竞争对手基本情况记录

下一张检测表告诉我们，竞争对手分析应包含哪些内容。它能使我们对对手有一个大致的了解并迅速获得最重要的信息。因而，竞争对手实录是企业调控中一个非常有用的工具。

#### 竞争对手基本情况记录

竞争对手

---

此表制作\_\_\_\_\_

日期\_\_\_\_\_

竞争对手通信地址\_\_\_\_\_

---

---

法律形式\_\_\_\_\_

员工数目\_\_\_\_\_

财产状况\_\_\_\_\_

流动资金资产\_\_\_\_\_

企业所在地 \_\_\_\_\_

销售额 \_\_\_\_\_

利润 \_\_\_\_\_

企业利润率 \_\_\_\_\_

投资回报 \_\_\_\_\_

总裁 \_\_\_\_\_

成立时间 \_\_\_\_\_

企业股份(形式/比重) \_\_\_\_\_

企业是否公开收支平衡表、盈亏核算和经营报告? 如是, 评估结果如何?

竞争对手是:	是	否
— 行业领头羊	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 较重要的竞争对手(超过 15% 的市场份额)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 许多对手中的其中一员	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 只有很小的影响	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
竞争对手的业务发展是:		
— 扩张型	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 停滞型	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 后退型	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |               |                       |                       |
|---------------|-----------------------|-----------------------|
| —竞争对手是        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| —僵硬的,保守的      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| —进取型,在市场上反应迅速 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| —其他特征         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

对手的企业哲学是什么?

---

---

---

---

它有哪些基本的目标?

---

---

---

它提供哪些产品系列?(它的商标是什么?)

---

---

---

---

市场/区域

国内:

---

欧洲:

海外:

产品组别

研究和开发:

—过去 5 年中的新产品(销售额里占 %)

—新的生产工艺

—研发费用(和销售额相比)

人员(过去 5 年中参与开发):

—人数 \_\_\_\_\_

—人员费用 \_\_\_\_\_

—工资额 \_\_\_\_\_

组织:

— 组织机构

— 领导体系

目标和战略:

—过去

—现在

—将来

长处和短处:

—市场营销

---

---

---

---

—生产

---

---

---

---

—研究开发

---

---

---

---

—领导

---

---

---

---

竞争对手如何建立销售组织？

—根据地区

---

—根据客户

---

—根据产品

---

—兼有

---

在哪些客户群中竞争对手能取得比我更好的(+)，和我同样好的(0)或比我更差的(-)业绩？为什么？

—  
原因：

---

—  
原因：

---

—  
原因：

---

—

---



原因:

— .....

原因:

与本企业相比,竞争对手的外勤服务部门有:

	每天	每月
—更多的客户	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—同样多的客户	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—更少的客户	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

竞争对手在您的销售领域中推行一种进取性的价格政策吗?

是 ☐ 否 ☐

相比较而言销售价格

更贵 ☐ 一样 ☐ 更便宜 ☐

竞争对手对下列各项的反应:

	迟疑	正常	很快
—引入新产品	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—对现有产品作变动	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—价格变动	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
—广告措施	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

在过去两年中与\_\_\_\_相比较对手最重要的四种产品的价格变化如何?

产品	更便宜	一样	更贵
— .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

— .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

竞争对手的供货条件(具体数字)— 更长的支付期限  
— 数量折扣

---

— 给中间商的佣金

---

— 付现折扣

---

— 额外折扣

---

— 其他

---

竞争对手向客户作出了哪些承诺?

	是	否
— 免费服务	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 很长的保修期	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 展品优惠价出售	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 展销会折扣	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 起始期的特价	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 培训商业人员	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 分摊广告费用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |             |   |   |
|-------------|---|---|
| — 承担促销活动的费用 | ○ | ○ |
| — 照管货架或仓库   | ○ | ○ |
| — 其他        | ○ | ○ |

对竞争对手总的评价:

## 4. 通过外勤服务观察竞争动态并作市场调研

### 4.1 通过外勤服务获得信息

销售人员要通过不断写出细致缜密的报告提供有价值的信息。下列措施可以帮助他们完成这项工作:

- 销售部领导精心制订表格和检测表。
- 员工要了解这些工具的意义和重要性。
- 员工要受到良好培训。
- 使销售人员注意到在销售谈话中有取得信息的可能性。
- 激励员工不要避开竞争厂家的代理商,而要试图与他们建立联系。
- 给外勤人员一些如何在不使对方感到讨厌的情况下获得信息的建议。

下面的一组检测表可以作为例表供外勤人员使用。

### 检测表

请回答下列问题：

1. 哪些厂家是我们最强的竞争对手？

---

---

---

---

---

---

---

2. 谁是这些竞争对手的主要买主？

---

---

---

---

---

---

---

3. 竞争对手在推销产品时通过哪些理由来说服买主？

---

---

---

---

---

4. 竞争对手的产品或他们的效率优势何在？

---

---

---

---

---

---

---

---

5. 为什么顾客在大多数情况下会在竞争对手哪一方购买产品？  
（价格, 性能, 式样, 供货条件, 交货期, 服务。）

---

---

---

---

---

---

6. 在过去一段时间里我公司哪些重要的订单(或大订单)被哪些竞争对手夺走?

---

---

---

---

---

---

7. 竞争对手提供什么样的价格和供货条件?

---

---

---

---

8. 什么是竞争对手的长处和短处?

---

---

---

---

---

9. 在竞争中我们在哪几点上占优势?

---

---

---

---

10. 我们可以从竞争对手那里夺走哪些订单? 为什么?

---

---

---

---

---

---

11. 在市场上可以看到下列新产品和下列促销活动:

产品名称

---

---

---

---

---

-----

产品类别

---

---

---

---

价格

---

---

---

---

制造商

---

---

---

---

市场试验或市场投入情况(描述)

---

---

---

---

---



促销措施

---

---

---

---

---

行动期限

---

---

顾客反应

---

---

---

---

---

---

12. 观察竞争对手在销售领域内的活动:

竞争对手有多少外勤服务员工?

---

竞争对手有哪些促销活动?

— 分发样品



- 商业人员的销售培训 ☐
- 公布所有的价格 ☐
- 给商业部门广告补贴 ☐
- 在商业人员那儿照管货架 ☐
- 为消费者举办广告活动 ☐
- 橱窗和店内布置 ☐

竞争对手采取哪些广告措施？

- 影院广告 ☐
- 电视广告 ☐
- 电台广告(当地/地区/国家) ☐
- 专业杂志广告 ☐
- 日报期刊广告 ☐
- 户外招牌广告 ☐
- 其他 ☐

13. 竞争对手进行哪些公关活动？

---

---

14. 竞争对手允许有多少商业差价？

---

---

15. 您认为什么是竞争对手的主要长处和主要短处？

---


---

16. 您在观察竞争对手和取得有关对方的资料时采用了哪些方法？

	是	否
— 展销会上观察	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 对出版物的分析	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 观察竞争对手和商家的共同行动	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 分析数据	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 通过自身实践经验评判对手的产品	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 分析竞争对手的说明书、广告等	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 您熟悉竞争对手及其员工的销售策略和销售依据吗？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 您熟悉竞争对手的目标和未来的战略吗？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— 您和竞争对手以前的员工谈过话吗？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 对您的回答结果作出的评判

您在给竞争对手作分析后必须要将取得的成果付诸实施，否则它们就毫无意义。

 我们可以从下列这些检测表中筛选出最重要的信息，并通过图表在竞争对手轮廓图中反映出来。这样您就可以迅速、直接地把单个竞争对手的长短处与自家企业的特征(长短处)进行比较。

这种做法把分析结果视觉化，给予您有益的帮助，可以使您对信息一目了然。下列这些检测表帮助您做长/短处分析、潜力分析和形象分析。

检测表  
运用特征等级进行的长处—短处—分析

表格起草人
日期

提问	评价	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
产品在他的市场区域处于什么样的地位?		○	○	○	○	○	○	○
产品系列花色品种的宽度和深度		○	○	○	○	○	○	○
在各种销售渠道中的表现如何?		○	○	○	○	○	○	○
和商家关系如何?		○	○	○	○	○	○	○
产品系列适合于不同的销售渠道吗?		○	○	○	○	○	○	○
销售的诀窍如何?		○	○	○	○	○	○	○
销售组织,销售体系和代理商网络状况如何?		○	○	○	○	○	○	○
设备先进吗?		○	○	○	○	○	○	○
技术发展水平如何?		○	○	○	○	○	○	○

1000

[illegible]

潜力分析      特征等级

[illegible]

## 形象分析 特征等级

评价 问题	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1. 产品质量	○	○	○	○	○	○	○
2. 按期完成的业绩	○	○	○	○	○	○	○
3. 服务	○	○	○	○	○	○	○
4. 价格稳定性	○	○	○	○	○	○	○
5. 外在形象	○	○	○	○	○	○	○
6. 社会活动	○	○	○	○	○	○	○
7. 人事政策	○	○	○	○	○	○	○
8. 员工的亲切态度	○	○	○	○	○	○	○
9. 员工的可信度	○	○	○	○	○	○	○
10. 对社会发展重要因素的支持(如文化)	○	○	○	○	○	○	○
11. 技术水平	○	○	○	○	○	○	○
12. 产品开发	○	○	○	○	○	○	○
13. 式样	○	○	○	○	○	○	○
14. 产品的效用	○	○	○	○	○	○	○



评价 问题	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
15. 企业的效用	○	○	○	○	○	○	○
16. 政治活动	○	○	○	○	○	○	○
17. 遵守法律	○	○	○	○	○	○	○
18. 革新	○	○	○	○	○	○	○
19. 环保意识	○	○	○	○	○	○	○
20. 先锋企业	○	○	○	○	○	○	○

### ☐ 步骤 3 的总结

竞争对手监控是市场营销战略中的一个重要工具。准确地了解竞争对手的长处和短处可以有助您确定战略方向,它对企业的成功与否起着决定性的作用。它也可以使您准确地选择竞争战略,将您的企业定位在您最强、优势最明显的市场上。这种战略不会导致毁灭性的竞争战,而是给顾客提供特殊的益处,从而树立一种独一无二的形象。



## 步骤4: 客户分析

### 1. 引言

我们现在要涉及的是在市场营销整个过程中最重要的一点,即:

#### 客户取向!

在过去几年里市场营销中的任何一个领域都不曾像客户取向这一点被描述得如此详尽,但是现在它仍然是最令人头疼的因素。

让我们共同来找出这个因素的意义。正如沃尔夫冈·梅维斯对能源控制战略精妙的阐述中谈到的一样,只有专业化,把力量集中放在市场的有效点上才能带来持久的成功。我们可以通过植物领域的一个例子来解释这种思想:

➡ 著名的生物学家和植物学家尤斯图斯·冯·里丕希认识到,植物的生长是由它们各自的“最小因素”决定的。植物只要有了所有必需的



高效物质,我们就会看到令人惊叹的事情:植物会自己生长。它们长得甚至要比在被最好的园丁照料下的状况还要好。

一种植物的生长在很大程度上取决于是否取得了“最小因素”。如果加入了这种要素,如通过施加化肥,那么植物的生长将会有令人难以置信的突飞猛进的势头。

艾哈德·海诺德也做了类似的如下表述:

- (1)从瓶颈要素或最小因素出发可以加快和控制植物的生长、代谢和产量,也可以使它们的生产及代谢停顿。
- (2)通过添加微量要素可以使体系完全独立发展,这种情况要比人为控制更好。
- (3)各个单独的过程会自我定量,自我调节。人们根本不需要弄清它们之间是如何联系的。

#### ▽ 这些知识与营销战略有何关系?

您的瓶颈要素就是您的客户、您的受众的需求!

您的任务就是找到您周围受众的瓶颈要素,并比您的对手更好地去满足这些要素提出的要求。

⇒ 您的行动必须要专心致志地服从这一点,这样您的努力一定会得到承认和回报。在企业战略中有一句很重要的话:

以优克弱

在我们的例子中弱项是什么呢?很简单,就是您的顾客得不到满足的需求。去寻找市场中未被满足的需求吧!寻找市场中尚存缺陷,比你的对手更好地满足需求。

如果您集中力量对付这一点，那么您的努力就起到了刺激信号的作用。这就是说市场一定会承认您付出的劳动。

每一次大的成功都可以解释为人们克服了一个不足后取得的结果。因此瞄准受众身上的问题就成了企业的迫切任务。

□让我们再来理一下这个思路吧：

您的主要任务是合理地，即比竞争对手更好地满足您的受众的需求。这样您就确定了您的道路：要从现有状态走向应有状态（=即尽量满足受众的需求）。您必须将一切可利用的空间，比如把通过使用相应的时间表在时间上或人员上赢得的空间投入进去，集中更多的力量来对付瓶颈要素。

您企业的营销战略还要有针对已被认知的市场不足的明显特征。这个针对性必须要足够的强，使某一受众可以从您这里获得相对竞争对手而言，可见的、可感知的、客观的益处。

☞我们再重复一遍，您的目标必须是比您的对手更好地解决所在行业或受众的一个中心问题。

在市场营销中不能“由内向外”，而要“由外向内”地思考问题。

☞如果集中精力去满足受众的需求已浸入您的身躯，特别是当您不断地进行这方面的训练后，这个下意识的行为就会终生陪伴着您。

需求总是越变越快。人只有适应这种变化，才会不断取得成功。这个现象为中型企业提供了极好的机遇。

请回答下列两个问题：

1. 您的受众认为解决问题的理想方法是什么？“前景”如何？

---

---

---

---

## 2. 怎样才能贴近这个理想的方法?

---

---

---

---

## 2. 实例

让我们通过一个例子来展示我的方法的有效性:

### 美格乐公司

美格乐公司是 1974 年由雷纳·美格乐创立的。公司自成立之日开始,就专门做铺设上等工艺地面这项业务。他们发现,在铺设工业地面时有一个要素起着决定性的作用:时间。

美格乐公司于是就决定,一切行动都要以比竞争对手更好地满足这个要素,即更好地满足市场在时间上的迫切要求为准。他们在解决问题时,在某些程度上是通过应用一种工艺流程完成的。他们把合成树脂均匀地涂到要安装的地面上。这样,从一开始起,他们就依靠这种绞尽脑汁想出来的工作方法让快速、及时和可靠的铺设成为企业的工作重心。

他们的成功就不可避免了。每一个比对手更好地解决了紧迫的市场问题的人一定会取得成功。今天这家纽伦堡的企业成功极了。

这个拥有 31 名员工的企业年销售额 1,300 万马克，人均营业额约 420,000 马克。这个数字超过行业平均水平的两倍。这家企业不仅不需要外来资本的帮助，而且还能向员工提供甚至连工会都不会要求的福利。

这家企业的发展道路不同寻常。但是我们却能从中看出，我们的市场在作出反应的时候很象是一个自然的系统。在自然界中，有用的东西会收到成效，无用的东西会受到惩罚。如果这个规则失效了，那么您一定是走上了歧途。

### 3. 总结

谁要能比别人更好地满足市场上迫切的需求，就一定会取得成功。人们为了方便网球初学者而把球拍面做大了，没想到这项“发明”今天被世界上所有的网球精英所使用。不管是这一发明，还是例如反抱死系统的发明，总而言之，它们都很成功，因为它们提供了令人信服的好处。

⇒ 这些准则适用于所有有可能并已经实现自由竞争的市场。不管是工业，还是商业，不管是手工业，还是航空业，它们都能套用这些准则。

请在做客户分析时集中关注最主要的东西，即明确您的受众的主要需求。所有有助于您开展此项工作的方法您都要试一下，即使它们乍一看可能会显得很“笨”。



## 4. 客户分析方法和实施

一般来说,为了回答下列问题,需要做一个市场调研研究。如果您不能全部或只能回答下列问题中的一部分,请不必担心。

▽ 请回答下列问题:

### 问卷 8: 客户分析

1. 在何种情况下,您的顾客使用您的产品?

---

---

---

---

---

2. 您的产品能让顾客获得哪些基本的益处?

---

---

3. 它们还能让顾客获得哪些附加的益处?

---

---

---

---

---

4. 您的产品有市场上所要求的必不可少的功能吗？

---

---

---

---

5. 您的产品除了必不可少的功能外,还有其他的功能吗？可不可以通过摒弃一些不必要的功能来降低价格,以达到提高产品整体效用的目的？

---

---

---

---

---

---

---

6. 产品所有的特征都是必需的吗？

---

---

7. 哪些改进能使您的产品增值？

---

---

---

8. 即使今天还不能实现,但将来是否还有可能采取某种方式使产品的功能得到更好的改善?

---

---

---

---

9. 哪些改进措施可能会使您的受众获得更大的好处?(如简单、安全的操作,产品肯定符合预期要求,支付条件,快捷,省时,舒适。)

---

---

---

---

10. 如果您是顾客,您会购买您的产品吗?如是,为什么?如不是,为什么?

---

---

---

11. 从顾客的角度看,市场上最理想的产品应该是什么样的?

---

---

---

---

---

**12. 哪些运转过程可以在使用中得到改进?**

---

---

---

**13. 有另一位供货商在不影响产品质量和可信度的前提下,以更低的价格提供同等性能的产品吗?**

---

---

---

**14. 您是否利用人们日益增长的环保意识使您的产品和其他企业区分开来?**

---

---

---

**15. 您是否能够提供使顾客一下子就能享受诸多专家技术诀窍的多重选择?**

---

---

## 16. 还有哪些可以使您提高产品和服务效用的标准？

一个能更多地使您了解到客户问题的好办法是让他们进行小组讨论。每一小组不多于十人，他们可以讨论下列问题：

- 产品给予他们的益处
- 不同产品的利弊
- 喜欢和不喜欢的产品等

您不要期待得到具体的解决问题的办法，而是要掌握揣摩他们言外之意的本事。当客户表达愿望或表示不满的时候，您必须要时刻注意，纯粹的量化分析和年报差不多，人们可以从中看到在过去一定的时期内取得了哪些成果，而客户分析是让您去关注未来。如果您是一位找出问题的大师，那么您的未来一定会非常美好。

请描述您在未来为了改进客户分析将要采取的措施。

我们将

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

我想在这儿鼓励您自己开展市场调研。谁能比您更熟悉您的市场呢？谁会比您的外勤员工得到更多的信息呢？


⇒ 请您利用隐含在您顾客的每一次批评中的机会吧！您一定不会后悔的！

## 5. 高人一筹的经理是否能洞悉未来?

在这一步的最后阶段,我还想说一句您也许听起来不舒服的话。我认为,您在一定程度上是可以洞察到您的客户的需求的。

为了说明这一点,我想举一个你们中的一些人肯定熟悉的例子。您在一场报告中听到或在一篇文章中读到一个新词或一条有意思的消息,以后在别的地方出现相关的词或信息,它们就会引起您的注意。怀孕的妇女的情况也与之相像。她们一旦怀孕,其他怀孕的妇女或带小孩的母亲就会引起她们的注意。在心理学上人们把这种现象称做“选择性的知觉”。

⇒ 这到底是怎么回事呢?一种特定的情况会引起您对一种特定的现象产生敏感,因此这种现象会引起您的注意。

 设想一下,与这个例子相仿,您的身份使您对客户的愿望和需求产生敏感。如果您现有的和潜在的客户说了类似“如果有了它就好了”或“如果我们有这种东西,那该多好啊!”的话,您的潜意识就会接收这个信息,于是这个被明确表达出来的需求愿望就被您记下了。如果一个税收咨询专家听到当事人说这样一句话:“如果我们每个月都能通过图表大致了解到我们的纳税结果,那该多好啊!”,这句话就是来自于他的市场的一个明确的信息。我们会经常碰到这些信号。

每一个从客户嘴里说出的“不足之处”对您的企业来说都是一次机遇!

⇒ 我们不要让每一个能抓住不足之处或抓住得不到满足的需求的

机会溜走。

您和您的员工把这种方法用得越熟，你们对这种情况的敏感度就会越强越准。随着时间的推移，您会完全本能地对这类信息作出反应。比起您的有意识的感知，您可以更信赖您的潜意识。

您可以通过不断处理这种情况来系统地改进这种感知方式，如果您刚开始驾车，恐怕不会开得很好。但是您对开车的感觉把握的次数越多，这种感觉对您的帮助就越大！您可以信赖这种感觉。

这也就解释了为什么一些高级经理人员做企业发展趋势预测时的准确度比人们通过做市场调研后得出的结论的准确度还要高。您不自觉地接受了信息，这些信息就拼凑了起来，组成了一张完整的画面。您在这方面训练得越多，效果就越好。即使您的顾客并不是有意地以这种方式向您提供信息，您也会常常有机会藉此得到许多信息。

#### ☐ 步骤 4 的总结

客户的需求对您的企业而言是关键的成功要素。如果您能比对手更好地满足市场的主要需求，您就十拿九稳会取得成功。

并不总是大发明才会取得这样的成果。

常常是为人熟知的但又非常细小的差别起了决定性的作用。您明白了这个道理，就会通过制订计划最大程度地去满足市场的需求。

如果您和您的市场伙伴结合在一起，用他们的眼光去观察世界，那么效果一定是最好不过了。



### 步骤 4: 客户分析 行动表

我们将进行以下活动：

[illegible]



## 步骤 5：自身状况分析

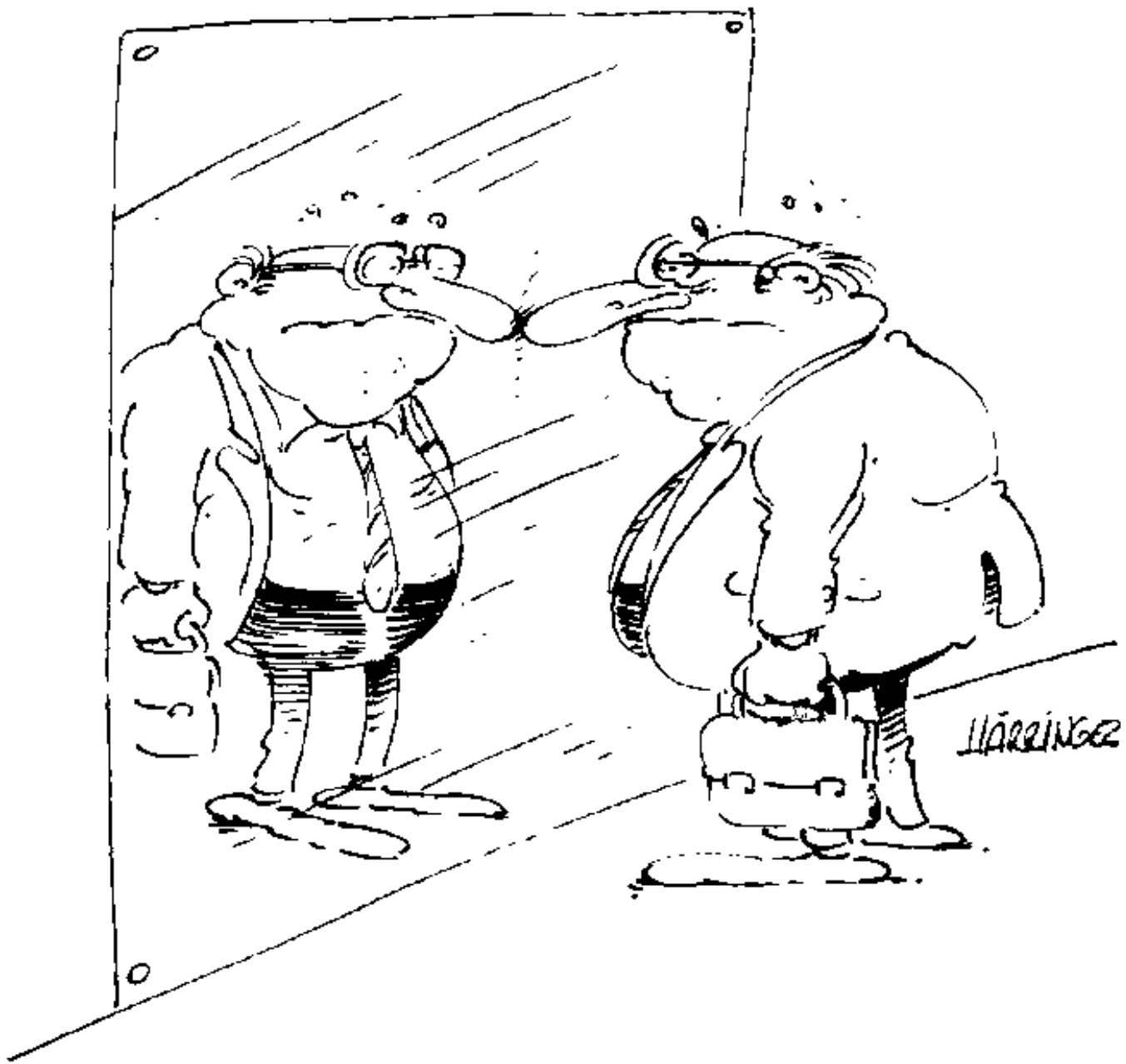
### 1. 问题等级结构的概念

您已经找出了下列数据：

- 1) 您的企业哲学和企业理念
- 2) 环境分析
- 3) 竞争对手分析
- 4) 客户分析

现在关键是要回答下列问题：

我比竞争对手更好地解决受众问题的最大障碍是什么？



自身状况分析本来就是最使人头痛的任务之一。然而了解自己——无论是在个人生活还是在企业里——是获得更大成就的重要前提。

⇒ 这里我将介绍一种进行自身状况分析的特别方法。这种方法由两个不同的概念组成，我将它们结合在一起。

您已懂得，问题就是机遇。但只有发现和消除不足才能使这些机遇得到利用。在这个意义上，每一种疾病都是我们肌体对存在的紊乱发布的信息，这些紊乱往往具有更深的原因。如果您特别对这类问题感兴趣，我向您推荐图瓦德·戴特莱福森（**Thorwald Dethlefsen**）的《疾病之路》。

健康（或疾病）同企业分析的相似性在哪里呢？在传统（西医）医学中，大夫总是根据症状来进行诊断。他们利用能消除这些病痛的方法和药物对出现的病变——像发炎或慢性疾病——进行治疗。大多数病人恐怕已对这种方法太习惯了，如果大夫没给药就把他们打发回家，他们很可能会感到非常失望。

然而，用高效药物进行治疗的方法使患者失去了寻找疾病更深原因的机会。

患者不再去寻找疾病的原因——因而也不可能真正治好病。我在这里决不是要对现代医学的进步表示怀疑。我只是想让你们也意识到，不掌握疾病的原因，就不可能得到真正的痊愈。

另外，有人怀疑，医学领域的成就是否真使社会健康有明显的好转。尽管人的寿命——特别是通过婴儿死亡率的降低——已经显著地延长，但另一方面，特别是慢性的和心理上的疾病却大大增加了。健康事业的成本也已上升到了天文数字。

那么这些同企业内部的自身状况分析有什么关系呢？同大夫一样，大多数企业家、经理层和企业顾问也是从症状入手。他们试图在问题出现的地方将问题解决。他们在一个火端将火扑灭，但却耽误了消

灭起火原因的机会。所以，重要的是要从根源入手，从根本上解决问题。而根源在哪里呢？

按照我的观点，这里只有一个答案：错误的企业战略是一切问题的根源。有了正确的企业战略问题大多会自行解决（或至少使解决问题的困难大大减轻）。而一旦战略错误了，就不可能取得成功。“问题等级结构”的设想为找出企业问题的根源提供了一个方法。

“问题等级结构”的基本思想是：一个问题的解决总是依赖于与问题相邻的更高的一级。也就是说，问题决不可能在它出现的那一层面得到解决！

⇒ 随着中心问题的解决，许多其他问题就迎刃而解，而且解决剩余问题也变得容易了。您的中心问题就是您的市场营销战略。如果您能比您的竞争者更好地解决一个中心（市场）问题，就会产生连锁反应，而成功就在其后——或者您更愿意说恢复健康？

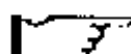
大多数人（包括医生）在对健康进行定义时有困难。健康大多被消极定义为非患病状态。然而，按照东方哲学，健康的定义却完全不同，它是一种完全和谐的状态。在道教那里，这通过阴和阳来表示。有了正确的战略，企业就有了自己的个性。它会意识到自身的优势并坚决将其扩大来为大众的福利服务。它为社会提供最大可能的益处并同其周围环境——无论朝外还是向内——和睦相处。

在这个意义上，“整体大于其部分之和”的原则可以适用于整个社会的发展。按照我的观点，企业或个人将力量集中在自身的优势上并解决问题，就会对社会的和谐化作出重大的贡献！

在我向您详尽地讲解这个设想之前，我想先对薄弱环节分析/创新讨论的模式做一个简短的介绍。它将对您的实践运用很有帮助。

## 2. 薄弱环节分析/创新讨论的模式

这一模式是由拜洛伊特的约瑟夫·施密特学院的创始人和所有者约瑟夫·施密特创立的。它实际上非常容易掌握，但却能够带来令人惊讶的改进。

 这个构想是怎样运作的呢？

对企业的所有领域要不断提出疑问。每一位职员在例如一月一次的例会上接受以下任务：

- 记录其领域中所有的不足和问题，如果他发现其他领域的问题，就通知有关的同事。
- 对所有发现的问题制定出一个消除不足的解决建议；这是这一模式不可忽略的前提。
- 通过具体工作人员对建议措施的效用进行评价；这主要针对客户服务的改进，但也包括内部改进。

这个遵循“越简单越有创造性”的原则构造起来的模型在理想情况下会使您的企业确实得到不断地改进。在这里下述箴言又一次得到证实：

“每一处不足都是机会”

下图展示了由约瑟夫·施密特设计的表格的原本形式：这是我特别推荐的“企业战略”体系的一部分！

薄弱环节分析和创新计划

A)在我的工作领域有下列薄弱环节妨碍我

缺点

时间	成本	舒适

B)我有下述改进建议

优点

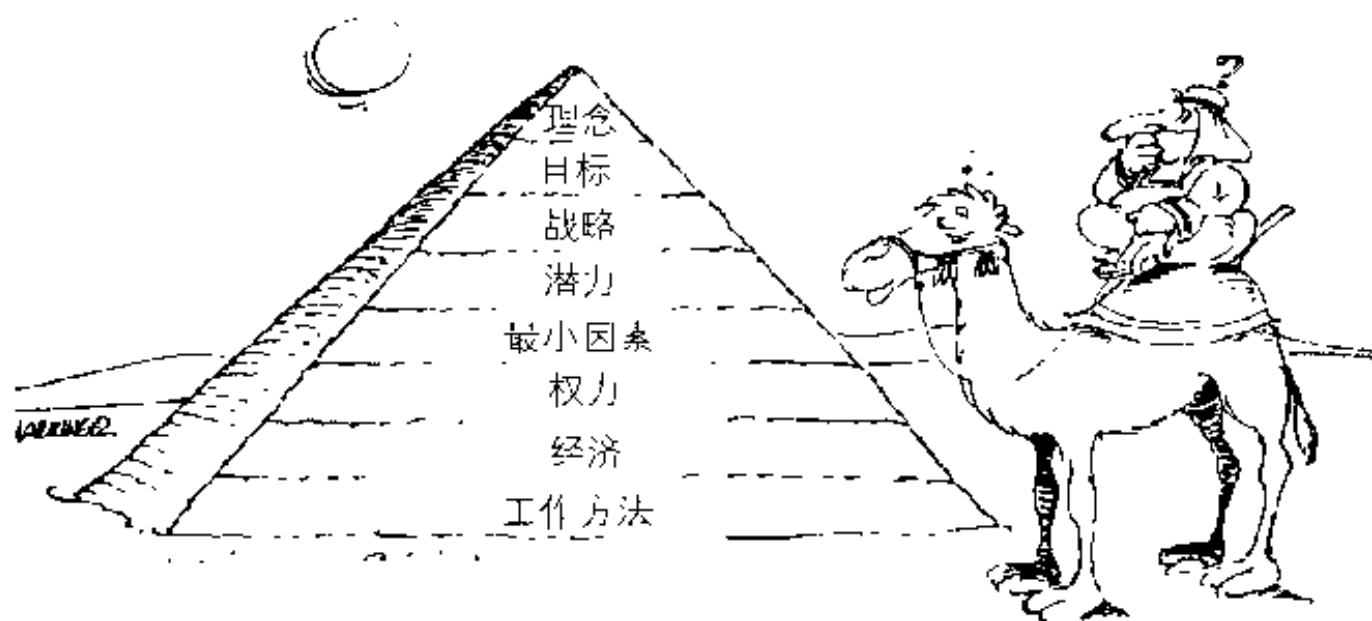
时间	成本	舒适

C)我\_\_月的改进建议有下列创新


日期：\_\_\_\_\_ 代号：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_

☐现在让我们回到问题等级结构的设想。下图用一个金字塔的形式向您展示这些等级：





- 在金字塔的顶端——也就是在能量最集中的那个点——是您的理念,您的追求,您的人生梦想。在步骤 1 中,我已向您展示了强烈的理念会产生什么样的力量;
- 目标——积极的、建设性的目标——几乎必然从理念中产生出来。特别重要的是,从理念中产生的目标不以忙碌的日常生意为导向,而是进行长期定位。只有有了明确的目标才能取得成功——而且这也是制定正确战略的前提条件。
- 从您的目标中产生出您的战略。战略就是将力量集中在弱点上。苏格拉底曾经说道:“对于不知要到哪里靠岸的船夫来说,没有顺风船。”您的市场的中心需求是您战略的作用点。正确的战略是您潜力得到最大发挥的前提。
- 为了贯彻战略,您需要有关潜力的信息。您只有成功地掌握有关您潜力的正确信息——包括您的弱点,您的战略才能得到贯彻。记住:“会者不难,难者不会”。

有关您的优势和弱点的信息会系统地向您展示您的不足因素。这是高效的项目和时间管理(遵循“先抓重点”的格言)的

基础。

- 最妨碍您实现目标的因素是您的最小因素。将注意力集中在这个因素上,您将必然得到最快的积极进展。最小因素是总会有的。您在这一层面的箴言仍是:“要精不要滥”。在这个世界上所有具有穿透能力的工具都是尖的。您见过有人用手掌劈开过啤酒盖吗?所以,用正确的战略您能够减少您的最小因素,您将始终在最有效的点上开始工作。
- 现在我们到了权力的层面。集中力量意味着吸引力,越是将力量集中在一个有效点上,发挥的力量就越大。吸引力意味着权力,有时在一定意义上甚至是依附。解决了最小因素,您也就解决了权力的问题,而为了目标的实现,权力是必要的。
- 下一步是经济层面。能够明显地比竞争对手更好解决一个重要(市场)问题的企业或个人必然是成功的。将问题解决得更好会自动带来物质上的成就。
- 有了经济成果,工作方法或组织方面的问题也就大大容易得到解决了。通过培训措施或不断的继续教育,使这方面的问题得到解决。企业这个体系将变得更加不怕错误!由此产生出来的员工们的动力,再加上相应的社会福利,又对所有其他层面产生积极影响,我们的连锁反应起作用了!

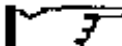
□让我们简短地总结一下:

- 您有一个强烈的理念。
- 从中产生出您的目标。
- 从中产生出您的正确战略。  
您将力量集中在您的潜力上。
- 您通过集中力量解决您的最小因素。
- 从中产生吸引力和权力。
- 通过它们您解决您的经济问题。

- 经济效益好，财务问题就迎刃而解。
- 通过财务层面使物质原料问题得到解决。

在这一节开始时我们提出的关键问题是：什么是实现您的目标（=最大地满足客户的效用）的最大障碍？

凭借自身状况分析，您现在有了一个不断提高工作效率的工具。

 记住三件事对您至关重要：

- 1) 一个问题的解决要从其相邻的更高一级着手。
- 2) 您的中心问题是您的战略。
- 3) 改进永远要从客户效用的角度来进行。

⇒ 在这一节结束时我们现在应该能够回答下述问题：

- 1) 我们的优势体现在哪些领域？

---

---

---

---

---

---

---

---

- 2) 我们未来在哪些地方能够使我们的优势更加突出？

---

---

---

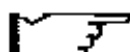
---

### ☐ 步骤 5 的总结

有了自身状况分析，您现在就对您的企业有了一个清楚的、不加修饰的印象。您了解了您的长处和短处，特别是您知道了您的最小因素在哪里。现在您可以自己回答这样的问题：

目前，是什么最妨碍我们解决受众的问题？

战略一旦确定，所有其他问题依次而解，也就是说，几乎是自动地得到解决。所以说，不是您的投入，而是您的计划安排是决定性的！

 对这一认识进行几分钟的反思会收益匪浅！

阐述了步骤 5，我们结束了对现状的分析（Ist – Analyse），从现在起我们将注意力集中到建立市场营销战略上。

### ▽步骤 5:自身状况分析 行动表

我们将进行经下活动

[illegible]



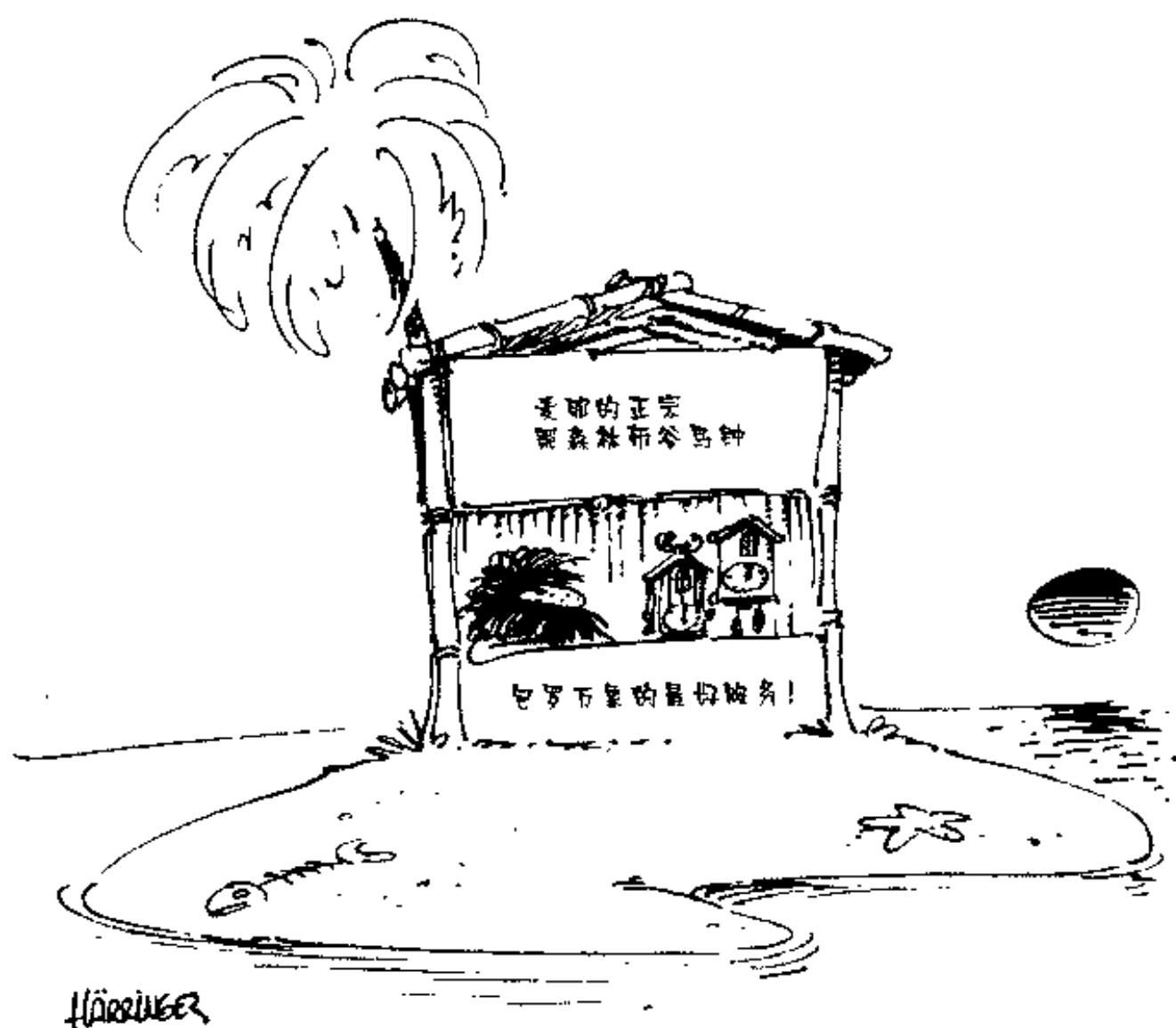
## 步骤 6: 潜力分析/定位

### 1. 潜力分析

现在您可以享受迄今为止付出努力的成果了。通过步骤 1 – 5 您已经汇集了您现在所需要的所有信息。但请不要高兴得太早了，因为一个决策的质量不由

- 信息的多少
  - 信息的内容
  - 决策的过程
  - 人员的状况
- 所决定。

决策的质量仅取决于对可支配信息的使用！
---------------------





我们对定位,即对企业决策、思考的核心正是通俗科学的“要精不要滥”的观点。在美国畅销书“定位:为你的思想而战”中,作者利斯和楚奥特对他们的思想及沃尔夫冈·缪斯对他的能量控制战略都有意义相近的说法。

这一观点对您的营销战略意味着什么呢?

您要为您的企业作出一个清楚的、明确的定位。国际商用机器公司(IBM),宜家家具(Ikea),瓦尔施泰纳苦啤酒(Warsteiner – Pils),阿迪(ALDI),艾尔丁大麦啤酒(Erdinger Weizen),美格乐工业用地面(Megerle Industriefussboeden),乡村客栈辛德勒霍夫(der Landgasthof Schindlerhof)等等向我们展示了一个明确定位的积极效果。所有这些企业在一点上是共同的:

他们都将自己的力量具体地集中在市场上一个或几个问题的解决方案上。然后在那里竭尽全力使自己的产品比竞争者更好。也就是说,要有自己的优势,而这种优势部分上是在将“刀尖”集中在受众的问题时,才刚刚开发出来的。另外,还要用合适的沟通计划来向市场发出准确无误的信号,即:要告诉市场,只有在我们这里,你才能获得更好的解决方案(=可见的能力)。

### 寻找最小因素

一个系统(或您的企业)的成长同为成长必不可少的因素有关。企业成就被最小因素所控制。

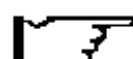
那么您的最小因素在哪里呢?

它就在您顾客的需要未被最大满足之处。因此,成功地领导企业所需的任务体现在:

1. 对客户市场需求的分析
2. 对竞争对手的优势和弱点的分析
3. 对自身最小因素的分析

## 2. 定位战略的核心:关键因素

我们的出发点是市场开发必须的关键因素。  
每一个市场都由 5-10 关键因素所决定。

 企业间的区别在于

- 有多少关键因素
- 能更好地解决哪些最小因素 (= 急迫的市场问题)
- 对于竞争者来说有哪些优势
- 差异化的潜力在何种程度上得到利用
- 市场在何种程度上了解在解决问题的潜力方面各个竞争者之间的差异

企业要想长期成功,就要

- 能够使客户得到与众不同的效用
- 自身特点明确
- 更好地解决急迫的问题

也就是说:

在正确的市场领域中找到正确的位置!

下面的测试表是我从鲁道夫·曼那部非常值得一读的书《实用战

略控制》中摘引的,它可以帮助您找到您的关键因素。

但在使用时请不要忘记,一个检测表只是为了减少您一定的工作负担。您完全可以将其扩展和补充。只有这样,使用检测表才能有显著的效果。如果您将它当作是一成不变的、完美无缺的表格来使用,反倒会有害无益。

### 关键因素

1. 整个企业:	形象	成本优势
	所在地	基础设施的减耗
	知识优势	初级能源替代的可能性
	技术诀窍	环保技术
	灵活性	可靠性、可信性关系
	公司名字	
	协会归属	
	家庭	
	创新能力	
	财务能力	
	对所在国的了解	
	研发	
	创造性	
	管理质量	
	领导系统	
2. 产品/生产方面:	质量	原材料的可替换性
	解决问题的技巧	与供货商的联系
	专利	可支配的原材料
	包装	生产者的能力

	产品寿命	生产能力的保留
	标准	
	生产能力	
3. 销售方面:	价格	供货意愿
	销售组织	营销计划
	市场份额	分销体系
	市场细分化	供应保证
	品种	仓储距离
	品牌	
	广告形象	
	服务	
	上架份额	

### 找出重要关键因素的测试表

出自:鲁道夫·曼,《实用战略控制》

## 3. 进行潜力分析

为了下一步的工作您现在需要下列信息:

1. 您企业最重要(也包括潜在的)的优势
2. 市场上 5-10 个最重要的关键因素
3. 您的竞争对手的优势和弱点

在您将这三项内容集合在一个图表上并将它们视觉化之前,我再一次重申我们的核心命题:

- 战略意味着将优势集中到弱点上。被利用和将来可以利用潜

力的数量及强度是一个企业生命力的表现。在这里：一个企业的特点越明显，越好！

- 未被完全利用的关键因素意味着市场机会！
- 按照每一个不足都是机会的箴言，与竞争对手差别不明显或者没有抢占足够的市场份额也是机会！

在完成分析之后，最好让所有参加决策的人来一个自发的头脑风暴。但这不是要对已搞出来的计划加以质疑。

重要的是利用大家对刚作完工作的新鲜印象，在视觉化的结果面前，马上开始寻找能够将策划好的定位付诸实施的办法。

这个措施提纲也要视觉化，而且图表上措施的紧迫性应该用彩色的粘条相应地突出出来。这种粘贴条可以在任何一个文具店买到而且是每一次头脑风暴会不可或缺的基本工具。这种活动之所以重要，是它能够使战略计划的步骤自动地具体化。

具体来说，怎样来进行潜力分析呢？

### 1) 找出优势

与确定企业理念的步骤相同，我们通过一个有主持人的头脑风暴来找出企业的优势。我们应至少找出 **30** 到 **50** 条。这种头脑风暴会的宗旨是“我们要与众不同”。我们的目标是在我们企业战略的框架内将力量集中在我们目前已有别于他人或将来会有别于他人的领域。大多竞争优势常常是随着时间的推移通过系统的企业战略和集中力量于一点才建立起来的。尽管如此，我们仍旧主张先来找一找现有的优势或者说寻找“天赋”：“没有金刚钻，不揽瓷器活”！

在我主持的一些会议上，优势还不能充分地被找出来。我们在一生中——从学校到家里到工作岗位——总是被告知我们不能做什么。由此，让一些人突然去找出长处，包括个人长处，的确勉为其难。

在这种情况下，应让员工将寻找优势作为作业带回家去。但经验

表明,对自身优势思考本身即可激发能量和动机。这特别适用于那些由于市场问题陷入危机的企业。而通过激发出来的积极能量,企业可以获得它所需要的动力,将自己从泥潭中重新解脱出来。

## 2) 对优势的评分

现在要将找出的优势分类和评分。这个评价的程序必须在小组中进行。

与在头脑风暴会上不允许批评相反,现在完全可以提出疑问。所有小组成员现在都来对找出的优势进行评分,最好马上借助一定的手段,如:讨论主持技巧中的自我评价粘贴条,这样,人们就可以马上看到参加者找到了哪些优势。

现在我们就为下一步的工作取出 **8-10** 条获得最高分数的优势。

## 3) 竞争对手分析

下一步我们将按照战略经营单位的划分寻找相应的最强竞争对手。既可按照客观的标准(市场份额、增长率等等),但也可以根据自己的主观估价来分析。重要的是这个竞争对手同我们在同一市场上进行较量。

## 4) 填表

现在我们将所有找出的并被评价为特别重要的因素填入到如下列形式的表格中:

中心因素		评分	竞争者										
			-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

### 5) 对现状的评价

在小组中,我们将自己同主要竞争者相比较并找到我们的相对位置。在所有点上(1-10)竞争者都得到一个“0”分。也就是说,对照图像是一条垂直线。

与竞争对手相比,现在让我们来对我们的现状(主观)打分。

绝对优势在企业战略中并不重要，重要的是相对优势。甚至很小的优势也可能是决定性的。我们在 +3 到 -3 的范围内来打分。即强的优势得 +3 分，强的劣势得 -3 分。在评分时，总是从客户的角度来看，而不是从竞争形势的角度来看待优势或劣势，这一点具有决定性的意义。如不遵循这一原则，就有极大的危险踏入以假优势为主的竞争陷阱中。

要记住：成功者是能比他人显著地更好解决(客户)问题的人。

#### 6) 建立理想图像

建立理想图像运用的是同形象分析中的语义区分相同的方法。您同领导层在一起确定将来想将力量集中到哪些优势上。但请注意：我们尚未在行动的层面上。在目前这个阶段，我们主要是去发现基本的战略取向和集中点。这些重点将成为您在未来一切行动中的纲领。

#### 7) 相应的分组讨论

将评分放在不同的小组中去进行被证明是行之有效的。这样的方法会扩大参与范围并防止个别强势的小组成员过于将其观点强加于人。

有时采用潜力分析能够使人对内在力量，特别是对自我信心加深认识。特征不明确说明自我信心不足，而棱角过于鲜明则表明狂妄自大。理想图像(=目标)和实际图像(=现实)的差别也会给出了解一个企业形势的有趣启示。

通过潜力分析您就在制定企业战略中迈出了关键的一步。今后，它将帮助您使行动比目前更加凝聚于一点。



### 4. 定位战略

每一个企业都有不同的市场位置和不同的条件。这最明显地体现在企业定位中。

首先,下述定位图适用于所有企业:

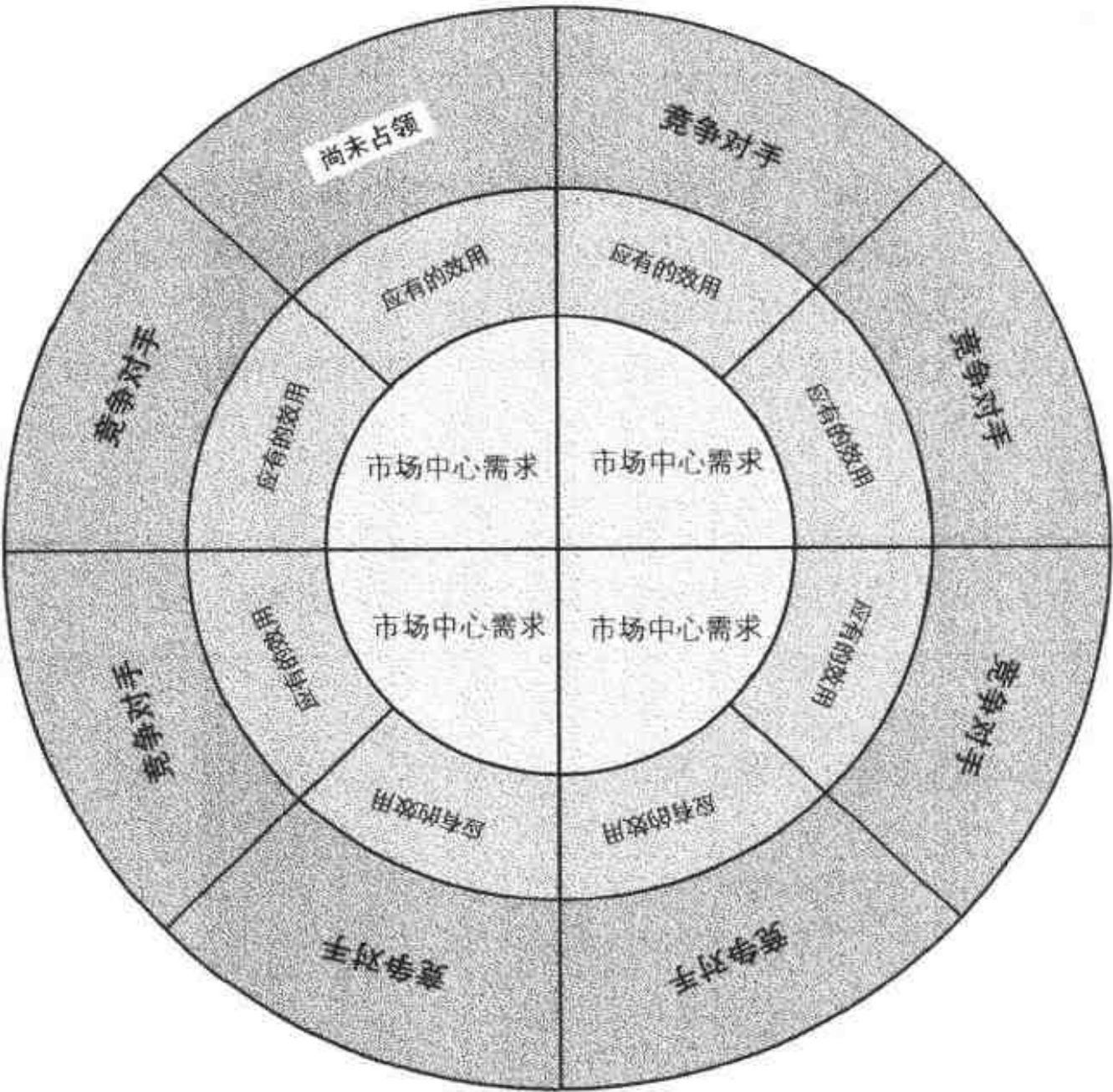


图 8：定位图

凭借这一图表，您现在可以将步骤 2 到步骤 5 的结果用视觉化的形式表达出来：它将帮助您找到战略选择点并明确目标。

⇒ 经验表明，这一工作可以带来无可估价的结果。

您的定位战略是：

“将力量凝聚在迫切的需求上”

在这一分析中，重要的不是统计方面的精确，而是将您的机会突出出来。您要对您所处的形势有一个清醒的认识。现在让我们通过一个例子来说明一种定位战略。

但在这之前我要再一次为在任一领域争第一的战略进行鼓动呐喊：

“宁愿在斯巴达当第一，而不在罗马做第二！”

最好还是举一个例子来说明。您认识第一个登月的人吗？

他是 \_\_\_\_\_

那么谁是第二个呢？ \_\_\_\_\_

第三个叫什么呢？ \_\_\_\_\_

地球上最高的山峰叫什么？ \_\_\_\_\_

那么第二个最高的呢？ \_\_\_\_\_

谁第一个横渡了大西洋? -----

谁是第二个? -----

谁又是第三个? -----

您可以将这个�戏无休止的继续下去。几乎所有对体育感兴趣的人都知道高尔夫球职业选手伯恩哈特·朗格，他在德国是无可争议的第一。但谁又认识在美国排在第二位的选手呢？虽然他在目前的世界排名明显地高于朗格。我反正不知道他是谁！

去体会排在第一位所带来的好处吧——也许它将决定您未来的定位战略！

### 美格乐公司的经验：将自己定位在为市场拾遗补缺

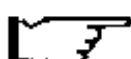
1974 年 R. M. 美格乐创建了美格乐工业用地面责任有限公司。从一开始起，公司就坚定地将力量集中在铺设上等的工业用地面。公司坚决不做大众化的生意——对于公司的规模来说，这是唯一正确的决定。市场分析表明，有足够大的客户群愿意为最高质量的产品支付相应的价格。

在开辟市场的过程中，总是出现一个中心问题：⇨ 时间。

对于客户来说，在铺设或清洗地面时企业的正常工作总是不得不较长时间地中断是一大问题。美格乐先生就把为这一中心不足提供解决方案作为其产品开发的重点。

他在使用特殊的人造树脂上找到了解决方法。这种树脂不仅具有很高的质量和耐久性，它最突出的优点是，用美格乐选择的方法，处理时间比其他方法大大缩短。无论是在化学厂，还是在机械制造厂，约 100 平方米的地面仅用大约 2 小时即可处理完毕，再过 2 小时就可以完全重新投入使用。这样，这个公司就比其竞争对于更好地处理市场核心问题，它所带来的效果您已经知道了。只要在解决市场核心问题方面始终具有优势，企业的成就几乎是不可阻挡的。

美格乐公司通过纷至沓来的需求实现了令人惊奇的销售额,而其优质的服务又使它获得了相应的利润。与那些在这种情况下喜欢躺在荣誉上睡大觉的大多数企业不同,美格乐坚定地不断扩大其优势。所有的企业员工都不断地接受系统的培训。企业实行大概在联邦德国绝无仅有的超过集体工资协议规定的工资和社会福利,这保证了一个良好的企业环境——与此密切相关——员工有很高的企业认同感及为企业多创造财富的精神。企业员工十分忠诚,对遵守时间一丝不苟,只要市场需要,加班是常事。这样,美格乐公司就取得了在这一行业中独一无二的发展。今天企业的确实现了其“赢是快乐”的座右铭。

 您可以从这个案例中得出哪些带有普遍性的结论呢?

1. 美格乐也不是从一开始就具有优势。优势是随着时间的推移凭借系统的市场观察、对市场问题高度的敏感性、必要的自我约束(这也表现在“能力与学习”方面,遵循“学无止境”的箴言)以及坚定地将力量集中于更好解决问题才逐渐建立起来的。
2. “要精不要滥”的道理在这一战略中特别适用。只有将力量集中到了有效点上才使美格乐的发展成为可能。
3. 这种形式的专业化最终使所有人获益。市场获得了一个最优的问题解决方法,员工们有了享受最高的整体社会福利的可靠工作岗位,而最重要的是企业在获得高额利润的基础上通过纳税为社会共同福利作出了贡献。受损害的是没有达到这种效益的竞争对手——然而:这是为我们赖以生存的经济制度付出的代价。总而言之,我觉得对这些在竞争中失败的企业表示同情是一件艰难的事。

在其间,德国的所有媒体都只对美格乐公司作积极的报道。请您不要对此感到惊讶——这自然成了企业自身的免费广告。

## 问卷之 9: 企业定位

请您回答下列问题:

1. 您将企业的战略集中到哪些市场核心问题上?

---

---

2. 从受众的角度看来,这一问题的理想解决方案应是怎样?

---

---

3. 您的方案使您与竞争者——特别是市场上的领头羊明显不同吗?

(     )是

(     )不是

(     )我回答不出

如果是,主要区别在哪里?

---

---

---

---

---

如果不是,您将为解决这个中心问题作些什么?

---

---

---

---

---

如回答不出,您将补偿这种信息不足作些什么?

---

---

名副其实,或者告诉我,你叫什么,我就告诉你,你是谁!

没有比为产品或服务挑选名称更能使人获益了,但人们也最容易在这一点上犯错误。今天,整个世界都充斥着诸如企业产品的个性,“企业认同”之类的标语。

客户应该通过名字获得亲和力,也就是说对产品产生亲近感。是的,再强调一遍,我就不明白,为什么人们就是不给自己的产品起一个正确的名字?为什么在空气中总是荡漾着那么多缩写的幽灵?也可能您属于能很好地记住缩写字的人,反正我不是!

您能马上就on知道缩写 **FOS** 究竟是指一种新的热力调节器,还是指职业高中吗?很多人被那些用缩写名取得成功的企业像 **AEG**, **IBM**, **BMW** 等等所迷惑。请相信我,这些企业不是因为这些缩写,而是尽管用了这些缩写也取得了成功!这些企业提供了最好的问题解决方法,从而被市场所接受。由此,今天它们公司名的首写字母家喻户晓。

可是今天想要像上述公司那样建立起如此高的知名度,则需要巨大的资金。在当今的信息和通信时代里,一个单独的信息几乎引不起

注意。产生相应效应所必需的广告压力变得愈来愈大,同样,流入广告的资金也越来越高。

□> 故此,选择正确的名字可以节省大量的资金。您产品的名称是一个带有决定性的形象因素。

您恐怕不会认为,彩虹电台能够特别胜任提供高质量的新闻吧?

最后对个性化的题目再说两句。建立个性的第一步是自己的名字。它能帮助你确立自身的位置和特点。我不敢相信,小猪·米勒(**Pumuckl Müller**)能成为联邦总理(我希望这个名字事实上并不存在,因为这个孩子在今天就使我觉得很可怜,他从孩童时起就处在一个“防守”的地位)。

所以,如果我们给我们的孩子起一个漂亮的名字,为什么我们不同样这样来对待我们的产品呢?

在完成了步骤 6 后,您应当可以回答下述问题:

1. 今后我们将把力量集中在哪个市场领域?

---



---



---



---

2. 在作出这个决定时,我们的先决条件是什么?

---

---

---

---

3. 我们行动的突破点在哪里?

---

---

---

---

4. 我们想要得到何种市场能力? 请尽可能简单明了地回答这个问题!

---

---

---

5. 我们想(在什么样的受众中)获得什么样的形象?

---

---

---

---

---



6. 我们在市场领域中的理想问题解决方案如何?

---

---

---

---

---

---

---

7. 我们的名称同我们谋求的市场能力相符吗?

(     )是

(     )不是

(     )回答不出

如果不是,理想的名称为何?

---

---

---

---

8. 我们具有何种优势来达到我们追求的市场能力?

---

---

---

---

9. 为达到目的,我们应扩大哪方面的优势?

---

---

---

10. 用自己的话(每一部分不超过 30 个词)来描述您未来的定位战略!

---

---

---

---

---

#### ☐ 步骤 6 的总结

企业定位的根据来自步骤 1-5 的分析。借助定位图您可以确定您未来的市场取向。在这一阶段,还不是要准备具体措施,而仅仅是确定企业的战略取向。

在这一步骤中,您在市场上的位置——是市场领头羊、跟随者、拾遗补缺者或专门供货者——具有决定性的意义。

一个对市场领头羊正确的举措,对于跟随者可能是致命的错误。

▽ 因此,请您在作决定时不要着急。因为市场定位是您在市场营销中要作出的最重要的决定。

**我们将进行以下活动：**

[illegible]



## 步骤 7: 目标表述: “您到底想实现什么?”

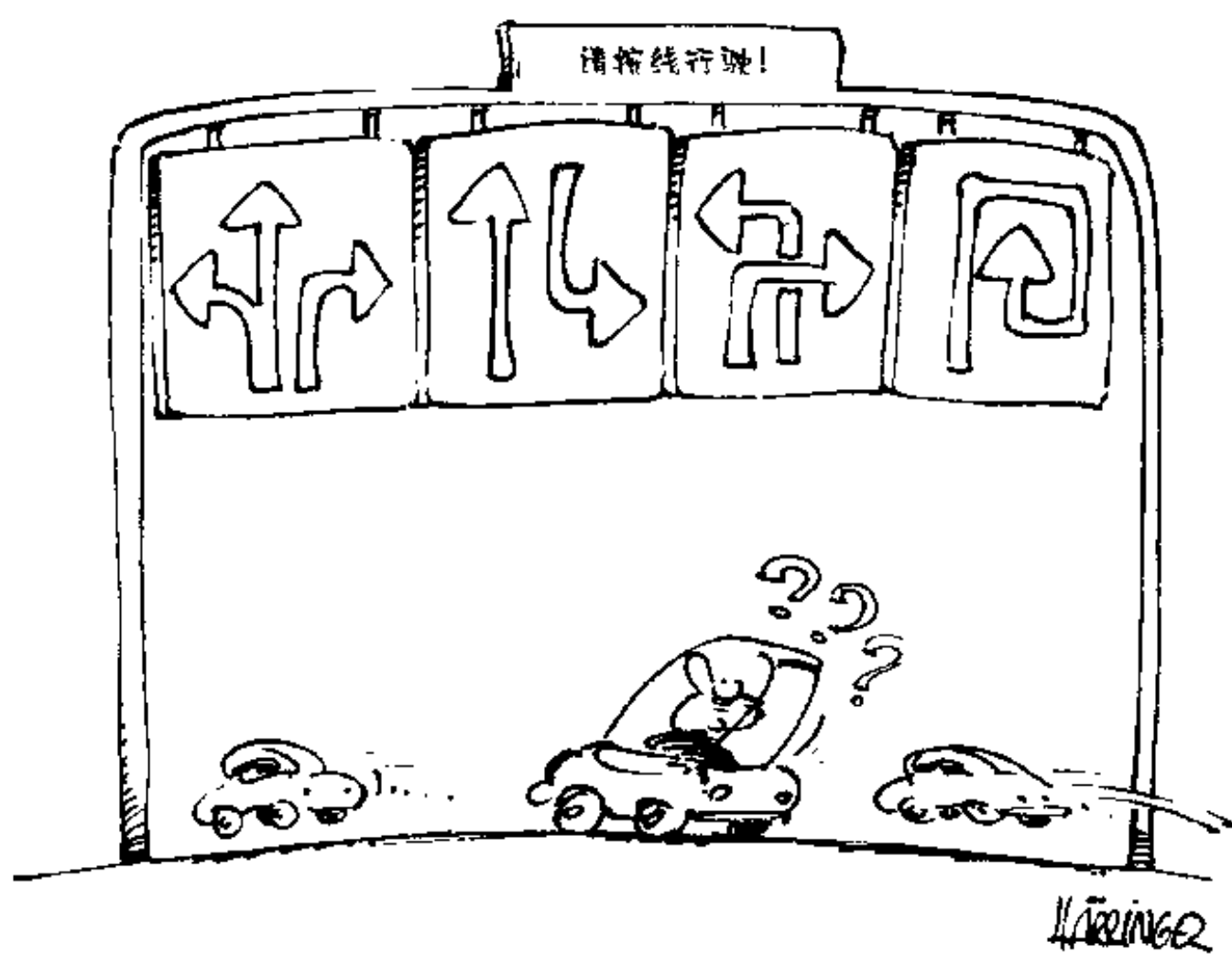
### 1. 目标表述与成就

工作和成就方法论者总是不断地强调,明确的、用书面形式确定下来的目标对成就具有重要的意义。这一点大概在汉迪·瓦格纳教授的下述观点中表述得最清楚。他认为:

成功即:“目标实现的方式及程度”。
-------------------


如果将这一定义掉一个个儿,就十分清楚,目标的确定是取得成功的必要前提。

换句话说:



## 没有目标就不会有成功!

大概只有约 12% 的德国企业有具体的企业目标。

这就意味着:  88% 的企业没有目标!!!

这就清楚地表明, 在德国企业中还存在着巨大的潜力。这是因为有明确的、书面的目标的企业获得的利润要远远高于该行业的平均值。

### 问卷 10: 目标

请您回答下列问题:

- 我们有具体的、书面的公司目标吗?  
(     ) 有  
(     ) 没有
- 这些目标是按照业务部门和成就潜力设立的吗?  
(     ) 是  
(     ) 不是
- 每一个工作领域都有明确的、同公司目标相协调的目标吗?  
(     ) 是  
(     ) 不是
- 所有的员工都了解企业的目标吗?  
(     ) 是  
(     ) 不是

⇒ 请您记住:

“对不知要到哪里靠岸的船夫来说, 没有顺风船。”  
(苏格拉底)

## 2. 怎样表述目标？

目标必须

- 现实
- 有驱动力
- 可操作。

这些目标首先必须同企业的特点、能力、经验及企业或个人的价值观保持一致。

也就是说：目标必须是值得为之而努力的、渴望的。

在所有您以为必要的领域都要确立新的目标。请不要忘记每表述一个目标都是一种抉择。您的企业理想模型会对您的选择大有裨益。

需要明确的是是否存在着比今天您正在实现的目标和措施更有意义的选择。

在大多情况下，下述两分法（以理想模型为例）是行之有效的：

1. 您企业的现实理想模型何如？
2. 您企业的未来理想模型何如？

为了您的整体定向我建议您应该回答下列问题：

（哪些受众的）哪些问题我们将比竞争对手明显地解决得更好？”

虽然这个问题很难回答，但它一方面可以使你不断检验您的方向



是否正确,另一方面帮助您使力量更集中,从而使其更有效地投入使用。

### **“您到底要什么?——确定目标的工作表”**

在这一章的结尾,我向您介绍一个长期以来行之有效的方法。它由下述三个简单的、但极有实效的步骤构成:

- 步骤 1. 以原因和危险为重点的现状描述
- 步骤 2. 给出三个替代解决方案及其效益描述
- 步骤 3. 表述目标

这些步骤将辅助您确立目标。

有了这一方法,您就有了一个帮助您确立目标的重要工具。

对营销战略来说,您无论如何要在下述领域中采用这种费力的目标表述方式:

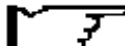
- 1. 企业目标模型
- 2. 企业文化
- 3. 定位
- 4. 形象及公司认同
- 5. 营销和销售战略
- 6. 按照不同战略经营单位做出的效用描述

在“步骤 9: 市场营销战略”中提到的其它因素当然可以随时加入进来。

### 3. 目标的实施

目标只有明确无误才会有效。由此,它必须包括下述三个要素:

- 内容(我要实现的是什么?)
- 程度(我想实现多少?)
- 时限(何时我要实现目标?)

 所以,一个具体的营销目标可以是这样的:

我们争取在一年内(时限)使我们的市场份额(内容)由目前的**12%**提高到**15%**(程度)。而这个目标必须是现实的、有驱动力同时又是可实现的,在这里仅仅先提一下。

### ▽ 步骤 7: 目标表述 行动表

我们将进行以下活动：

[illegible]



## 步骤 8: 视觉化

百闻不如一见。

### 视觉化

将信息和目标视觉化是为了将目标传达下去。如果您的目标不能成功地在员工中“唤起生命”，在实现目标时就会发生问题。

⇒ 沟通首先是在头脑中进行的。

进一步观察的出发点是，人类的大脑是由两个脑半球组成的。左半球主要被用来处理逻辑、理性、连续和数字的过程，与此相反，图像的、创造性的和类比过程则集中在脑的右半球进行。



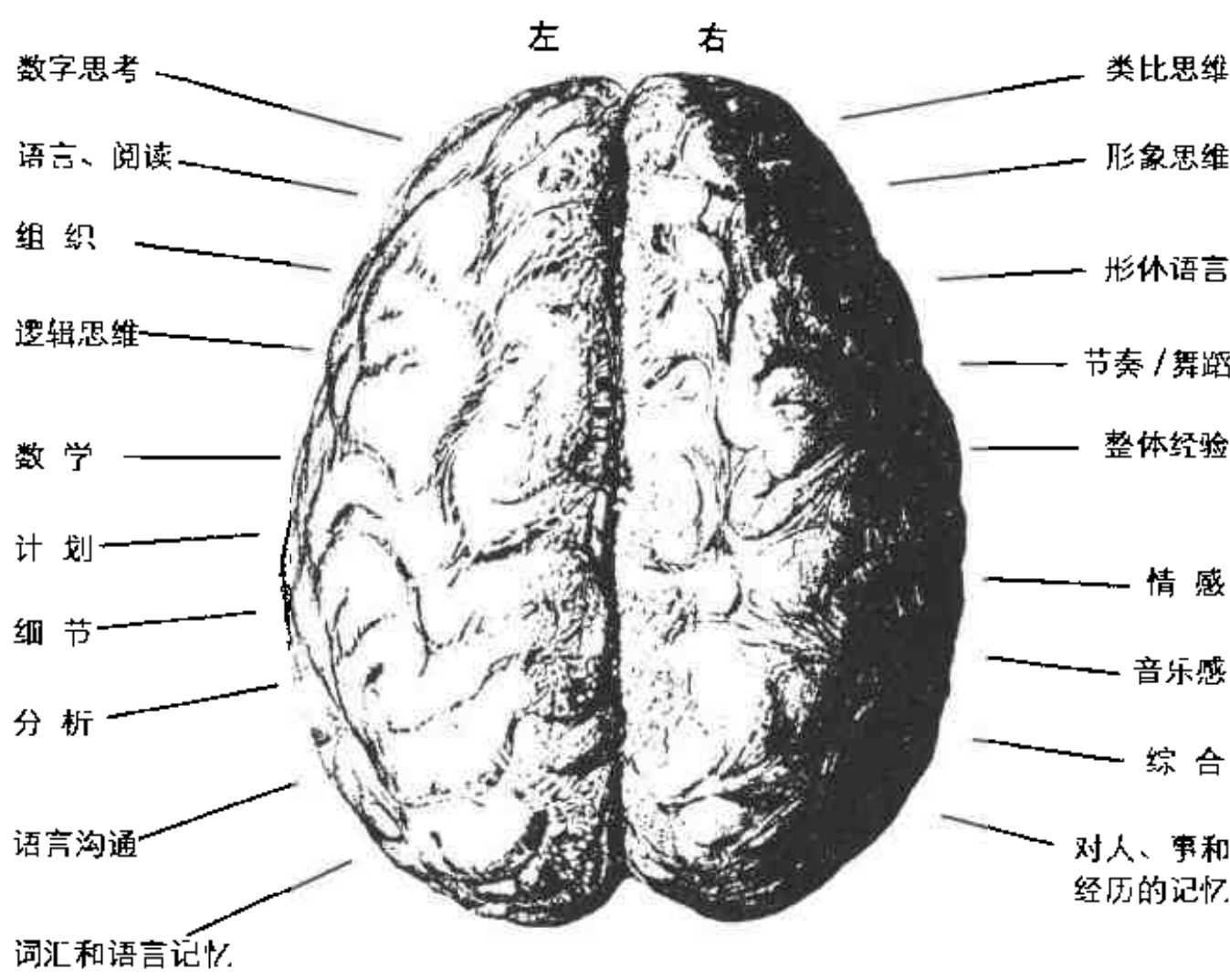


图 9：脑半球

也就是说，我们的大脑实际上是由两个半球组成的。它们主要的区别在于，左半球处理数字化的单位像语言、数字等等，而右半球则负责图像和类比。可以非常笼统地说：

左脑负责管理，右脑负责创造。

对于沟通来说，这意味着——如果想要在长期记忆中输入一个信息——要将一个脑左半球的数字化信息同一个类比的现象，即一个图

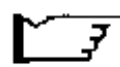
画,结合起来。

企业目标、部门目标等等是传统的数字化信息。数字化的信息只有那些能够解释这些概念的人能够搞懂。在商务领域里,传统的数字化信息是会计或企业财务方面的报表及盈亏计算等诸如此类的数据。

很多人在同抽象的概念打交道或记数字时特别吃力,您也可能有类似的经历,因为他们完全用左脑去处理这些数据。而当人们不能在脑中制造图像时,大脑自然就拒绝接受那些信息。

现在我举一个小例子,它来自我已经引用过的薇拉·伯肯毕尔(Vera Birkenbihl)的《草包》。这个例子将非常生动地告诉您大脑的两个半球是如何相互作用的。

请您现在读一遍下面的句子,然后试着将它复述出来:

 “一个两腿坐着三个三腿吃着一个一腿。来了一个四腿抢走了两腿的那个一腿。两腿拿起了三腿打跑了那个四腿。”

照我看,大多数人在只读过一遍以后记不住这个句子。也就是说,如果您也属于这个记不住的族群,不要为此过于担心。是什么原因使我们不能毫无困难地将上面那样的句子、诗歌、企业目标等等记录到我们的长期记忆中去呢?

因为我们在学校时就已经系统地丧失了用两个脑半球同时工作的能力!

请您现在试着将这一段话“形象化”。一个两腿可能会是何物,而一个三腿呢?一个四腿难道不能是一支狗吗?而那个一腿难道不能是一支鸡大腿吗?



无论怎样,只要人们能够将这一过程形象化,那么就会几乎毫不费力地记住这些句子——而且几乎再也不会忘掉!这对于目标视觉化意义何在呢?它告诉我们,要利用每一个机会进行视觉化!彩色幻灯投影,图片,素描,记忆地图(**Mind Maps**),使用激光印刷的可能性等。

⇒ 利用一切手段,使您和您的员工能够进行有效的沟通。

如果沟通能够适应大脑的工作原理,那么我们不仅容易接受它,而且它会成为我们的一部分。这样,我们就不再去讨论目标,我们“就是”目标!

超级学习的方法或称席尔瓦(**Silva**)记忆控制法就正是利用了这一点:如果能够成功地在两个脑半球之间建立联系(=同步化),就会产生极强的效用,可以被用于各种不同形式的过程中。

### 问卷 11: 视觉化

请您回答下述问题:

1) 我们能将本企业目标的哪些部分更加视觉化?

---



---



---



---

2) 在何地我们已经利用了两个脑半球的潜力?在何地还能改善?

---



---



---



---

3) 我们将使我们书面表述的哪些部分更加视觉化?

---

---

---

4) 将来我们在哪些领域将利用彩色图片、计算机绘图软件、素描等手段?

---

---

---

---

5) 我们是否已经利用录相、幻灯等手段使目标更加透明和更符合脑活动的规律,程度如何?

---

---

---

---

---

6) 在哪些领域我们将首先使用这些手段?

---

---

---

## □ 步骤 8 的总结

实现我们追求的目标——无论是职业目标,还是个人目标——的基础是这些目标的内在力量。只有当我们成功地将这些目标深入到我们的灵魂,才能“跳出阴影”。我们的人生态度,“内在憧憬”,对我们的人生幸福具有决定性的意义。由此,理想状况的实现有待于人们不仅“有”目标,而且使自己同目标“成为一体”。在这种状态下,人们对目标有十分清醒的认识并能够使意识和潜意识完全达到一致。对于我来讲,这正是我梦寐以求的状态。

### 步骤 8: 视觉化 行动表

我们将进行以下活动

[illegible]

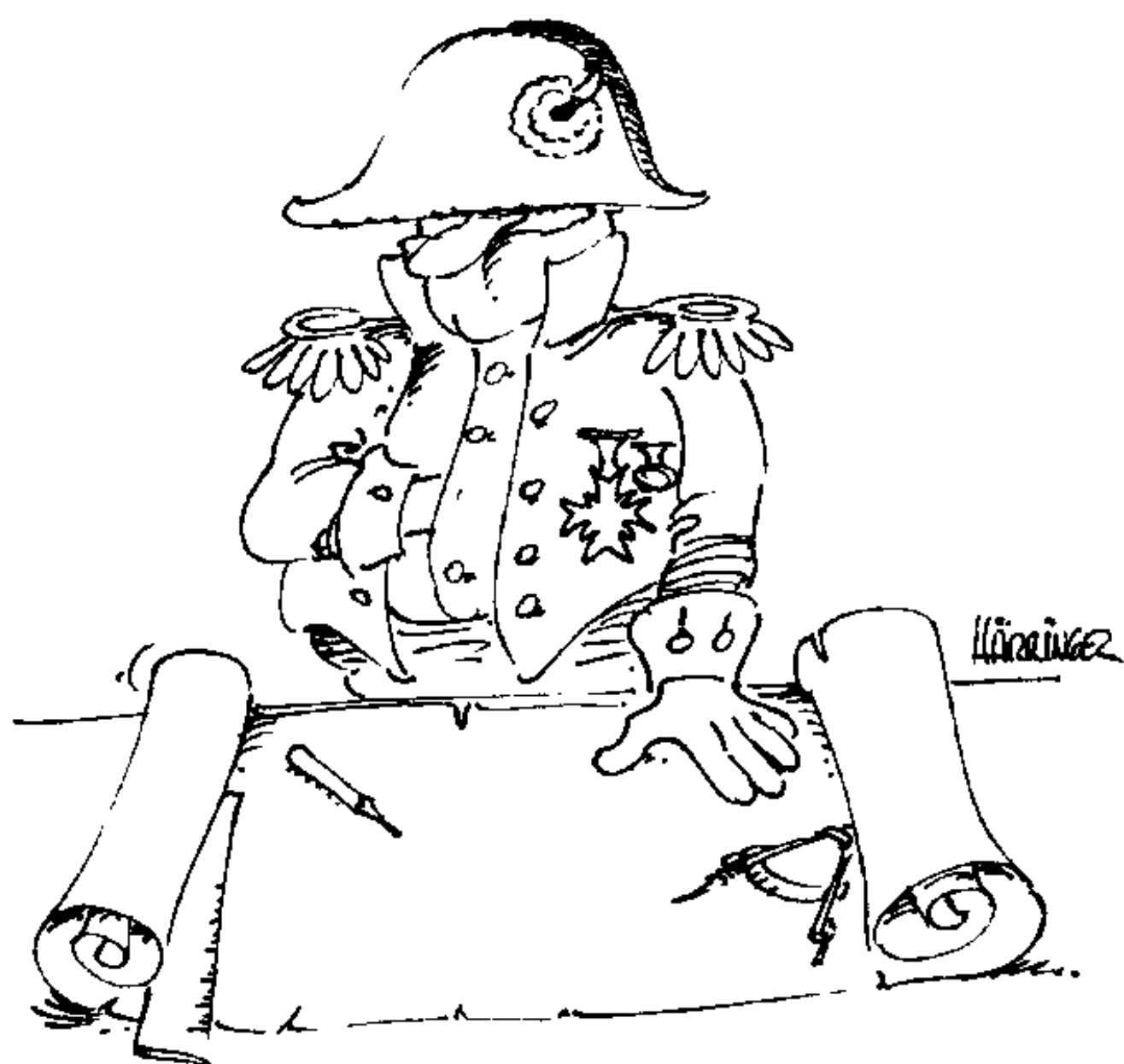
## 步骤 9：市场营销战略

### 1. 通过集中带来效用

使客户的需求得到更好满足的理念恐怕在一个企业初建时表现得最明显。在一个刚成立的公司里，人们经常会听到“我比其他供应商有更好的想法”的话语——而这个想法能够成为企业效用的源泉，它决定企业的目标，理念——并将其引上成功之路。

举例来说，效用更高可以表现在提供更低廉的产品上。像阿迪这样的公司由于坚定地贯彻了这一战略，使其在 10 年内成为欧洲最大的贸易企业之一。将力量集中在市场中一个迫切需求上，使自己的解决方案比所有其他竞争者更有效果，成功就成了市场的一个自然反应。

将着眼点长期放在客户的效用，就会使企业不断盈利。然而，也存在着由于太拘泥于一朝选定的方向而忽略了灵活性的危险。这样，就会总是重复过去而对未来的风险或机会视而不见。



由于这个原因，就必须联系周围环境对企业目标不断地重新定义和提出异议。只有这样，才可能不断地预防错误的发生。

市场营销战略就是将优势集中在市场的最小因素上

也就是说，随时明了哪里需要变革和调整，要将力量集中到哪里。只要将企业的力量集中到目标上，并努力在市场上争得一席之地，就可以驾驭周围环境，否则，就会被环境所驾驭。

## 2. 市场营销战略的表述

市场营销战略必须包括两个基本要素：

- 通过成本领先或找出自己在市场上的独特位置，形成为客户着想
- 企业的战略目标

下面这张图清楚地揭示了这其中的联系。

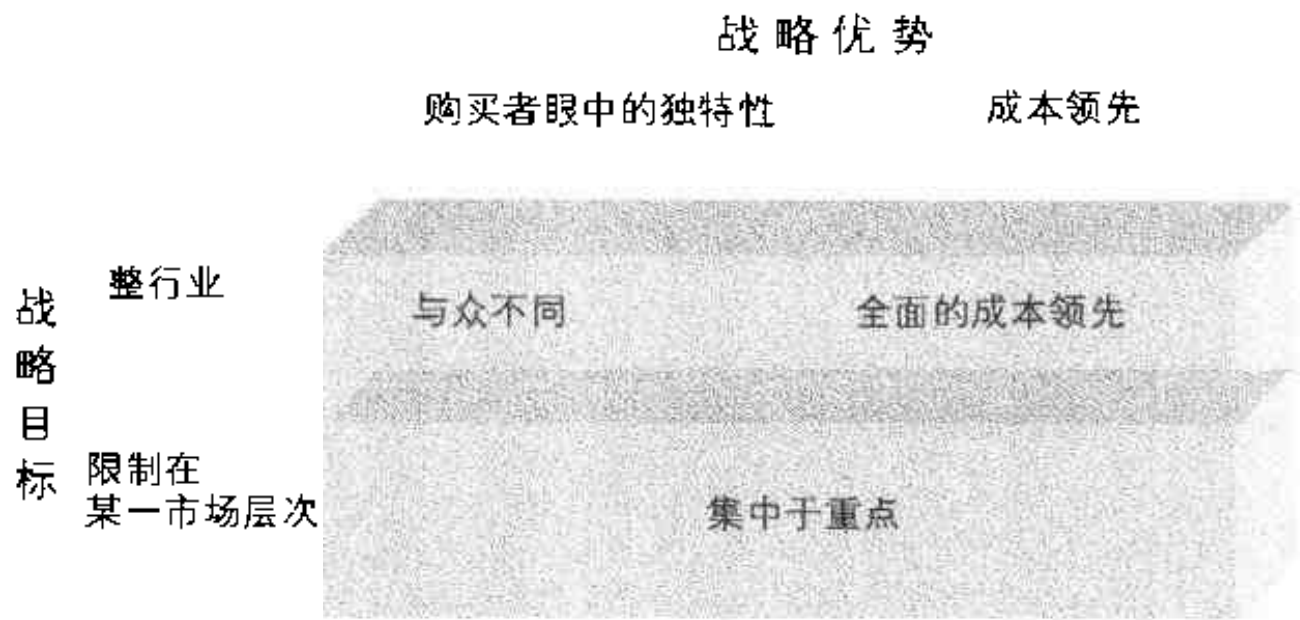


图 10：三个战略

归根到底，在制定市场营销战略时能够考虑的只有上述三种选择，其中当然有无数种变化。我在这一章的结尾还要对增加新品种的经营做进一步的阐述。

从根本上说来，您只需回答下述问题：

⇒ 我们是否确实将力量集中到使客户更满意，而我们又有机会获得真正的竞争优势的领域？

如果您正在将您的营销市场战略付诸文字，那么您就已经作出了这个带有根本意义的决定。为了使您对您的境遇有更好的理解，不妨再换一个角度。请您仔细看一看下面的图画：

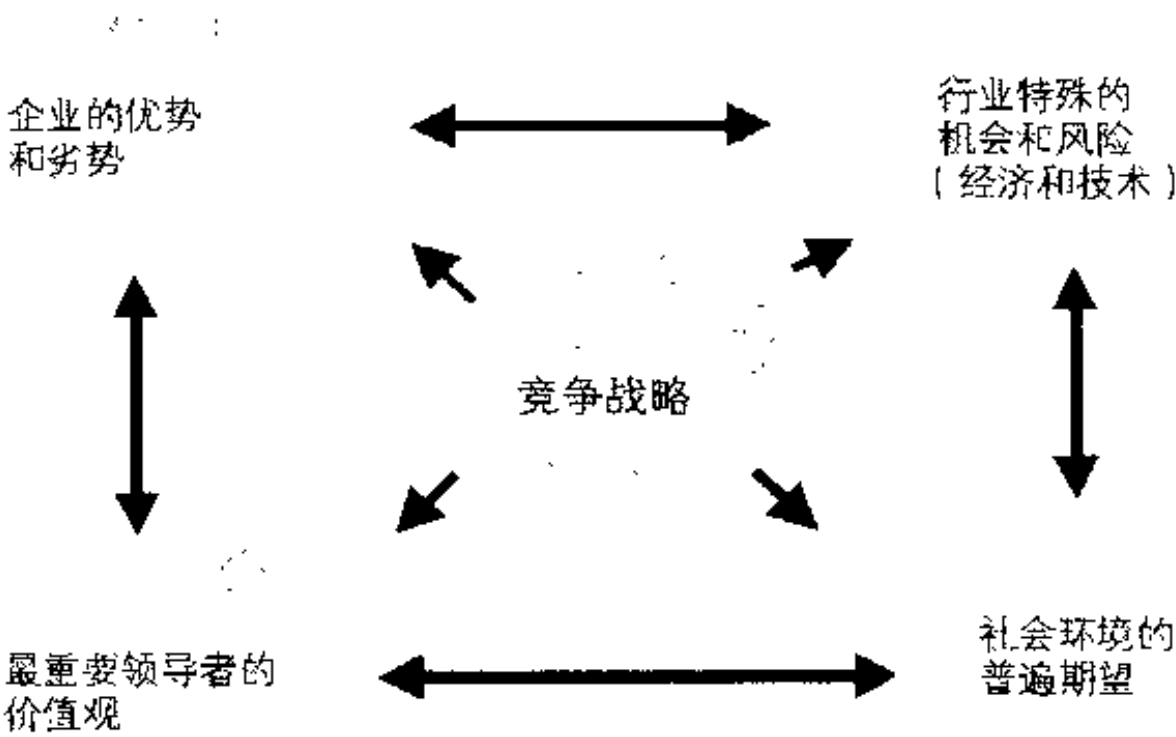


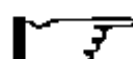
图 11：竞争战略的表述



您迄今工作的结果就是在下列三种战略模型中选择其一：

- 成本领先
- 与众不同
- 集中力量

在考虑到竞争形势及行业的情况下，您的战略中哪些特殊的因素是正确的，完全取决于您的哲学、目标、供给和生产结构、财务能力、专业技术以及企业的人员状况。

 只有您自己能对此作出决定，

而且您的决定也只可能对您是正确的决定，因为在整个世界上没有第二个企业与您的企业拥有完全相同的条件。

### 3. 题外话：利用组合分析制订营销计划

#### 3.1 用组合方法制订战略计划

组合分析是迄今提到的方法的一个重要发展。由此，我们将在下面对这个方法作详细的介绍。先要说明的一点是：组合方法决不是一种所谓书斋里的游戏，而是一种对企业作长期计划大有裨益的方法。

⇒ 何谓组合方法？

在利用组合方法作计划时，企业被理解为由所谓战略经营单位（SGE）组成的整体（= Portfolio）并用绘画方式将其表现出来。战略经营单位可能有：

- 涵盖整个企业各个领域
- 产品和市场联合

- 产品组合
- 销售领域的利润中心和/或
- 服务

借用装有价值证券的“钱包”(Portefeuille)的概念,企业被理解为经营单位的总体组合。由此,组合计划方法的任务就是为企业建立起一个平衡的总体组合方案。平衡在这里不外乎指在企业的经营风险、机遇以及危险之间有一个平衡的关系。

这样做的目的是:

- 对企业市场上的位置有一个具体的把握(=现状分析),
- 在这个基础上,建立起目标、目标体系、战略和一揽子措施,
- 以及将所有的部分计划整合为一个总体计划。

通过这样的方法人们可以对所有的企业资源进行共同分析并为具体的“业务领域”制定出特殊的方案。这样做是考虑到在大多数情况下为所有的领域制订同样的目标、战略和营销措施的意义似乎不大。

对大多经营领域来说,市场结构、购买者行为、市场潜力、竞争关系以及外在变量大相径庭,根本没有为其建立共同战略的基础。

您可以凭借下列三个问题很容易找出答案,您是否应该为您的企业作一个组合分析或在长期计划中采用组合分析法:

- 1) 您掌握您企业的经营范围和生产领域的现状吗?
- 2) 您能够按照优先次序来安排活动和使用预算吗?
- 3) 您知道您企业最有前途的业务领域并相应地将投资集中于斯吗?

如果您对这三个问题都作了肯定的回答,那么您大概已经准备使用组合方法了。如果并非如此的话,下述步骤将会大有裨益。

在组合分析的框架内,必须要进行下述具体步骤:

- 1) 对战略经营单位进行定义和区划。

- 2) 对每一战略经营单位来说,确定“市场吸引力”和“竞争地位”的矩阵维度。
- 3) 根据决定因素的表征对组合域的上述两维进行评分;通过评分过程确定战略经营单位在组合中的位置。
- 4) 从在以上 3 个步骤中引申出的组合域中导出行动指针

### 3.2 确定战略经营单位

现状组合用图表形式表达企业中战略经营单位(SGE)的状况:

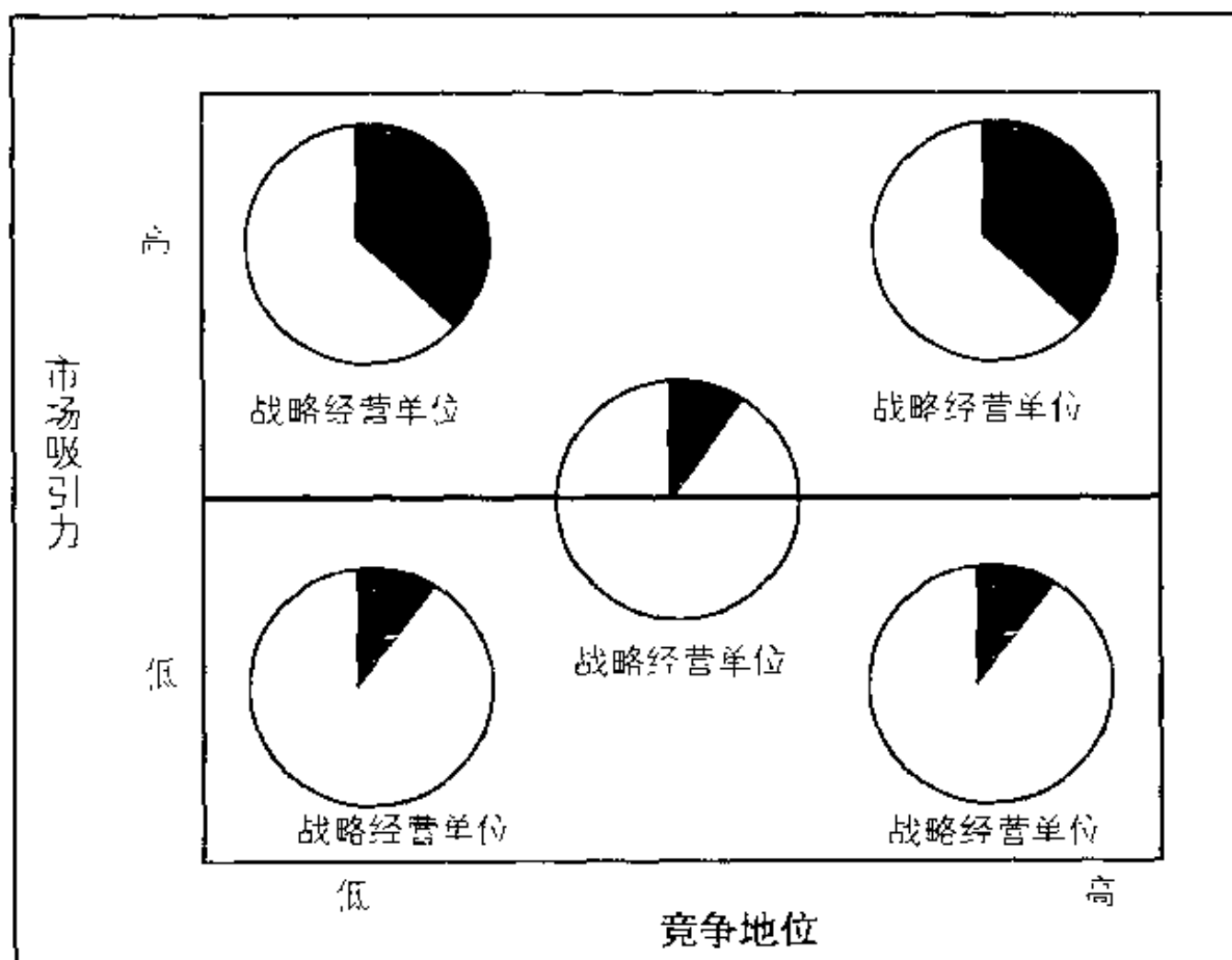


图 12：现状组合（5 个业务区域的例子）

建立现状组合的前提是对战略经营单位的区划和定义。如上述，**SGE** 是企业的产出领域。下述问题将有助于您确立 **SGE**：

1) 企业在一定的产品特征上是否存在着，如

- 质量
- 价格水平
- 生命周期
- 产品效果

完全一样或者有差别的领域？

2) 企业在一定的特征上是否存在着，如

- 买主圈(客户)
- 分销体系
- 市场结构(特别是市场准入)
- 地域性

完全一样或者有差别的领域？

3) 企业在一定的企业特征上是否存在着，如

- 生产技术
- 研究强度
- 讲解需要

完全一样或者有差别的领域？

4) 企业中是否存在下述领域：

- 成本结构
- 财务需求
- 规模递减

完全一样或者有差别的领域？

回答上述问题需要大量的信息。将几乎同一的领域组合成战略经营单位是我们的目标。

⇒ 下列检测表可以使归类变得容易些。

在这个检测表中，需要回答下列问题：这些具体的点是否符合现存的产品或产品组合。原则上，“结果越接近，将它们归纳成一个战略经营单位就越合乎情理”。众所周知，在这里也会出现归纳起来很困难的边缘情况。

检测表:找出战略经营单位			
	产品和产品系列		
战略经营单位的特征	产品	产品	产品
	.....	.....	.....
	符合	符合	符合
<b>1) 产品特征</b>			
满足同样的顾客需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的生命周期	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在产品及品牌的外形上采取同样的原则	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
属于同样的价格和质量组	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有可比较的替代竞争对手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2) 市场特征</b>			
同样的需求结构	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的买主和使用者的受众	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的销售地区	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
市场关系缔结的可比性(地域、事件、法律)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的销售代理群体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的竞争结构	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同样的外部市场准入条件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3) 企业特征</b>			
产品的“共同经验潜力”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在市场营销、研发、生产上强度的可比性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4) 成本和经济上的特征</b>			
同样的融资战略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
降低单位成本的效应	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
成本降低的空间	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ 下列 SGE 归纳为	SGE	SGE	SGE
	...	...	...

### 3.3 确定战略经营单位的市场魅力及竞争地位

同样,市场魅力和竞争地位也可以借助一个检测表加以确定:

检测表:确定市场吸引力	检测过
1) 市场增长及市场容量	<input type="checkbox"/>
市场额	<input type="checkbox"/>
市场潜力	<input type="checkbox"/>
市场饱和度( = 市场潜力:市场额)	<input type="checkbox"/>
2) 市场质量	
行业利润(盈利率、销售利润、资本周转速度)	<input type="checkbox"/>
在市场生命周期中的位置	<input type="checkbox"/>
工艺水平和创新潜力	<input type="checkbox"/>
技术知识的保护能力	<input type="checkbox"/>
投资强度	<input type="checkbox"/>
潜在买主的数量及结构	<input type="checkbox"/>
买主行为的稳定性	<input type="checkbox"/>
新来者的进入障碍	<input type="checkbox"/>
对分销及服务的要求	<input type="checkbox"/>
竞争条件的易变性	<input type="checkbox"/>
替代可能	<input type="checkbox"/>
3) 竞争形势	
竞争强度及结构	<input type="checkbox"/>
价格政策的空间	<input type="checkbox"/>
需求权力	<input type="checkbox"/>
4) 外部环境形势	
对经济景气的依赖	<input type="checkbox"/>
通货膨胀的影响	<input type="checkbox"/>
对立法的依赖	<input type="checkbox"/>
对公众态度的依赖	<input type="checkbox"/>
国家干预的风险	<input type="checkbox"/>
环境破坏	<input type="checkbox"/>

第二个对设立组合矩阵必须的量是竞争地位。这里它指的是企业同竞争对手比较相对的竞争优势(强项)。

检测表:确定竞争地位	
	检测过
1) 相对市场地位	
市场份额及发展	<input type="checkbox"/>
企业的规模和财务能力	<input type="checkbox"/>
企业的增长率	<input type="checkbox"/>
利润状况(盈利率、销售利润、资本周转速度)	<input type="checkbox"/>
风险(在市场上稳固的程度)	<input type="checkbox"/>
市场营销潜力(企业的形象及由此产生的与买主的关系,建立在质量、供货时间、服务、技术和品种广度基础上的价格优势)	<input type="checkbox"/>
2) 相对生产潜力	
成本优势、设备对变化的市场条件的适应能力	<input type="checkbox"/>
所在地优势	<input type="checkbox"/>
生产率提高潜力	<input type="checkbox"/>
生产流程对环境无害	<input type="checkbox"/>
能源与原材料供应	<input type="checkbox"/>
3) 相对研发潜力	
研究现状(关于研究强度的数据)	<input type="checkbox"/>
创新潜力及创新持续性	<input type="checkbox"/>
4) 领导层和员工的相对素质	
专业水准和评判能力	<input type="checkbox"/>
创新氛围	<input type="checkbox"/>
领导质量	<input type="checkbox"/>
企业的盈利能力	<input type="checkbox"/>
综合效益	<input type="checkbox"/>



从这些检测表出发,可以使每一个战略经营单位获取一个平均分;下一章将给大家一个实例。

### 3.4 对市场吸引力及竞争地位评分和评价

#### 实例

为了用图表来表达组合现状,在考虑行业和企业的前提下,必须对以上提到的因素进行不同的评价。在实践中通常采用以下比例:


- 3 = 很重要
- 2 = 重要
- 1 = 比较不重要

此外还要对具体的点进行评价。在对具体因素进行评分时,通常采用有下列表征的 5 分制:

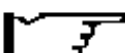
- 5 分 = 很积极
- 4 分 = 积极
- 3 分 = 中游
- 2 分 = 消极
- 1 分 = 很消极

下例展示了现状组合的导出:

市场魅力	评 价	对要素的评分					结 果	坐 标
	1 - 3	1	2	3	4	5		
市场增长和发展	3	X					3	
市场质量	2	X					2	
竞争形势	3			X			9	
环境形势	1		X				2	
总和	9						16	16:9 = 1,8

 阅读者提示：对相应的战略经营单位来说，市场增长和市场发展被定为特别重要（加权因素 3）。对这个 SGE 来说，这个因素却被评价为很消极（评分 1）。这在结果中就更加清楚了。具体点（3x1, 2x1, 3x3 及 1x2）的总和（16）被加权因素（9）来除。这样得出的值（1, 8）为 SGE 组合中“市场吸引力”象限上的坐标值。按照同样的方式也可导出 SGE“竞争地位”的坐标值。

市场魅力	评价 1-3	对要素的评分					结果	坐标
		1	2	3	4	5		
相对市场地位	3			X			9	
相对生产潜力	2		X				4	
相对研发潜力	1				X		4	
领导层及员工的 相对素质	1			X			3	
总和	7						20	20:7 = 2,9

 阅读提示：被认作为重要的量“相对市场地位”（加权因素 3）是由以下标准导出的：

- 市场份额
- 企业的规模及财务能力
- 企业的增长率
- 盈利率, 风险及
- 市场营销潜力。

对于相应的 SGE 来说，这个量被评为中游（3 分）。SGE“竞争地位”的坐标值的导出（在这个例子中为 2, 9）同坐标值“市场吸引力”的导出如出一辙。

借助于这两个坐标“市场吸引力”（= 1, 8）和“竞争地位”（= 2, 9），

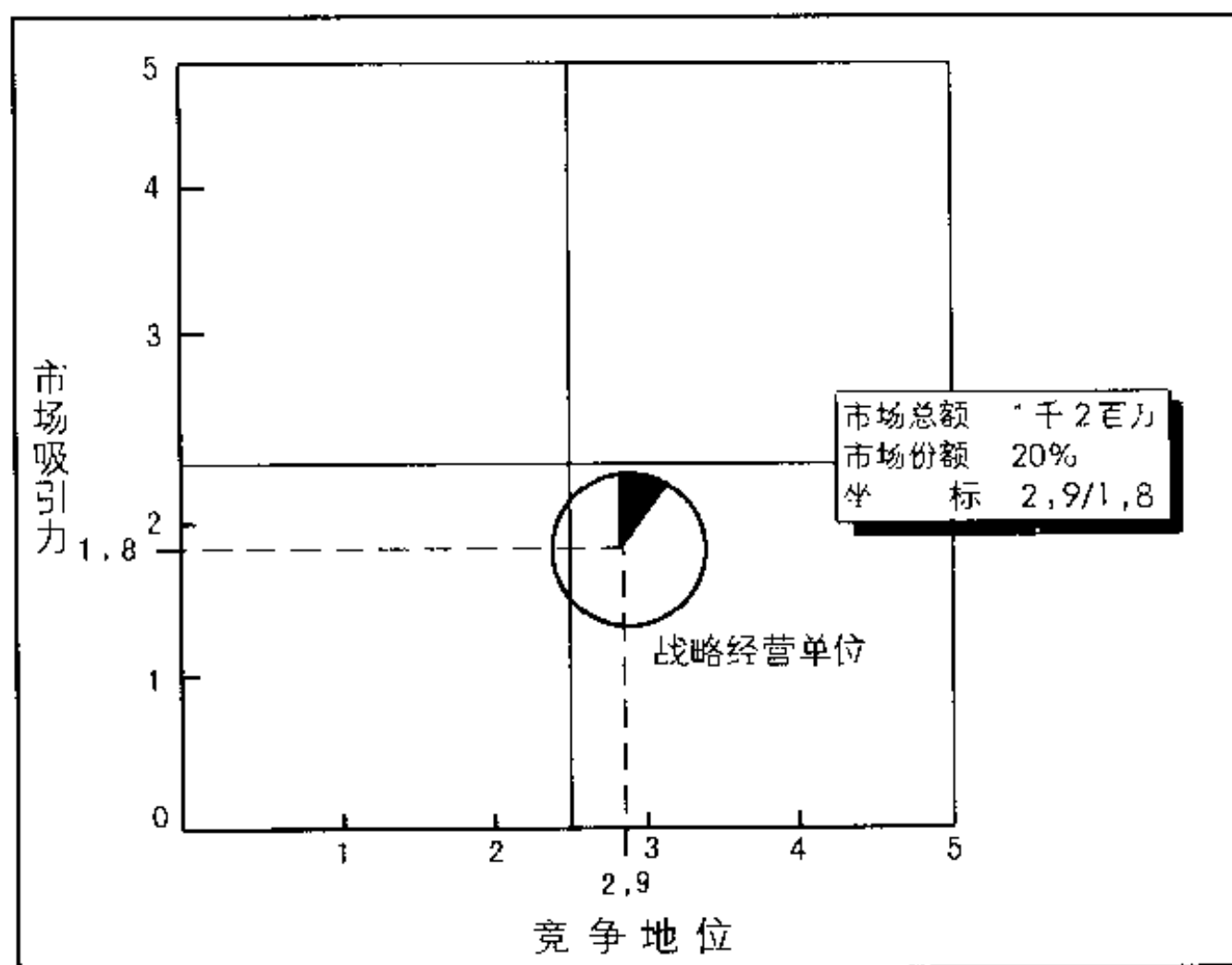


图 13：现状组合矩阵

既可对战略经营单位的现状形势在图表上作出表达。

图中圆表示战略经营单位在矩阵中的位置。在作图时，最好利用圆的大小来表示市场容量（比如：1 百万的市场容量相当于 1 毫米的直径）并将自己的市场份额用圆中相应的部分表示出来。在对整个企业作战略计划时，为了对企业生产领域的总体形势有一了解，最好将所有战略经营单位在一个总组合图中描绘出来。然而，制定这个现状组合图仅仅是战略计划的开始。从这个现状出发，还要设立一个目标组合，也就是说，为了使整个企业——并非是单个的战略经营单位——获得一个最优的结构，要确定：

- 必须进行哪些活动
- 在哪些业务范围进行及

- 用多大的财力。

### 3.5 规范战略的引申 (= 目标组合)

如果现状组合给出企业生产领域在信息搜集时刻的概况, 那么目标组合就是计划中的战略经营单位战略的概述。

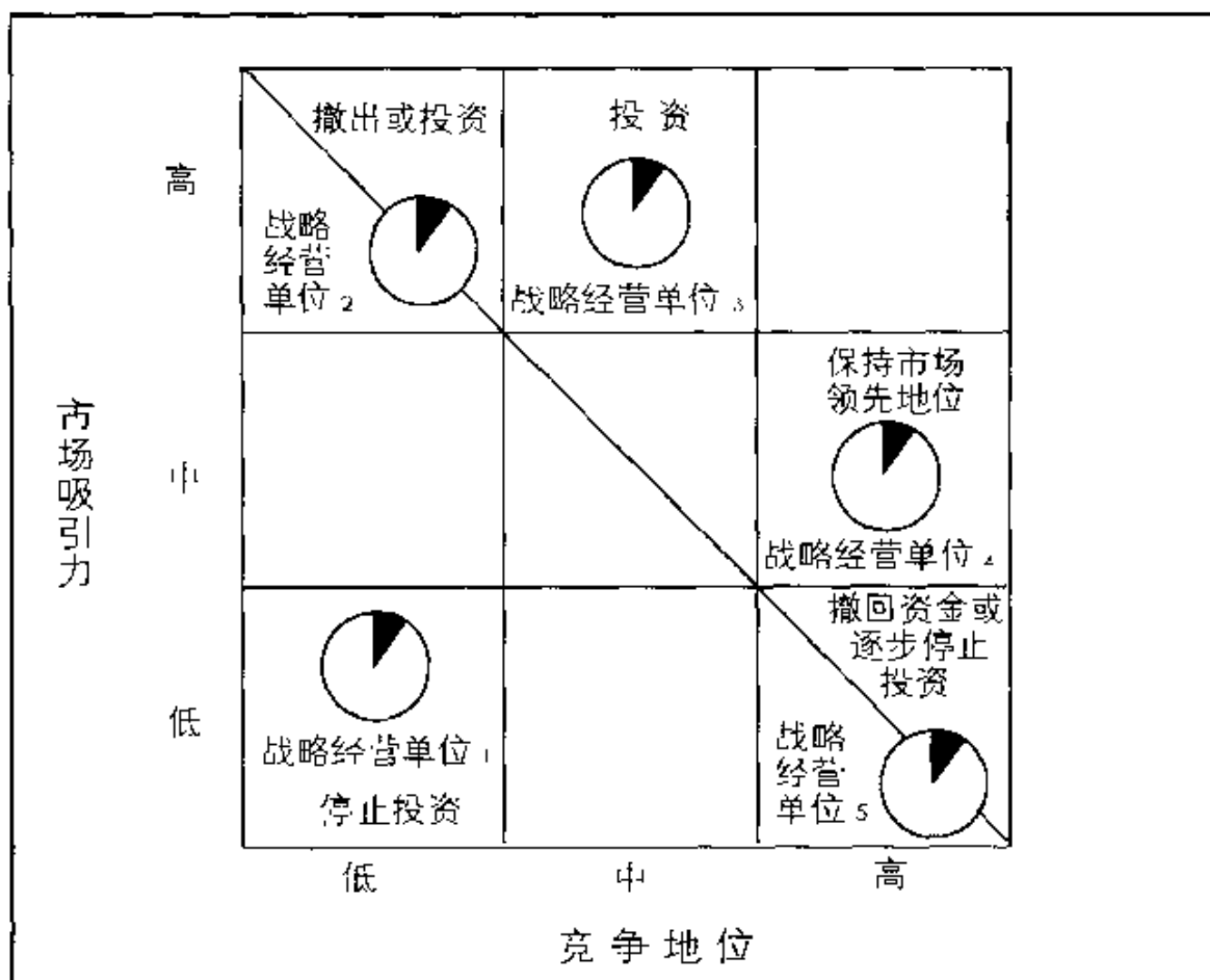


图 14：目标组合

借助图表就可以看得很清楚：

可以看出, 通过对具体领域的区别观察——这是组合计划法的基本思想——就引申出对不同的战略经营单位不同的市场处理战略。图

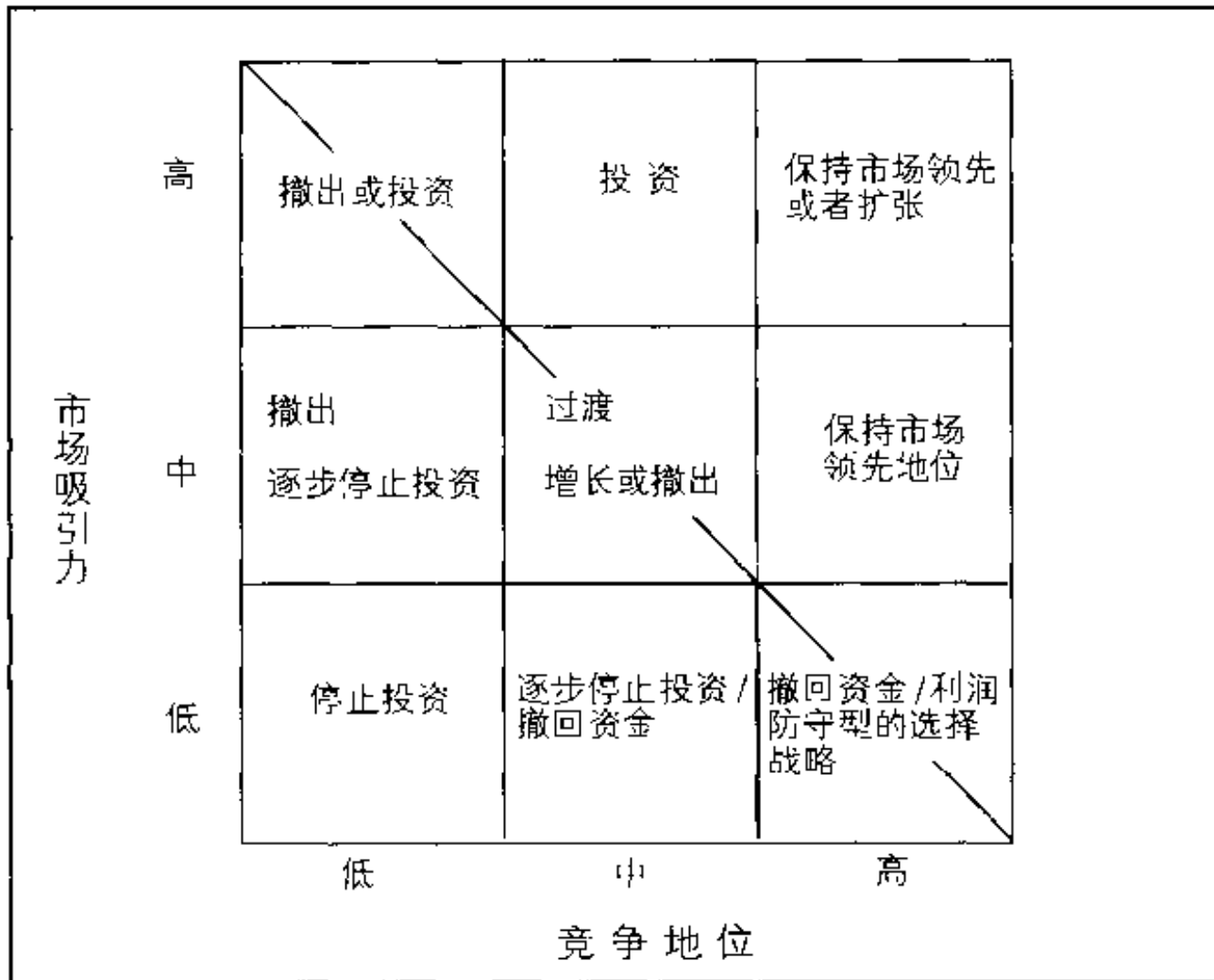


图 15：组合计划法的规范战略（9 区域矩阵）

**15** 通过一个 9 区域矩阵展示了传统规范战略的一览：

基本上可以区分出 3 种大的战略方向：

- 1) 进攻战略(投资)
- 2) 防守战略(维持地位)
- 3) 放弃投资的战略(撤出、解散)

下面的图表表示，具体的战略经营单位在组合矩阵的不同区域中

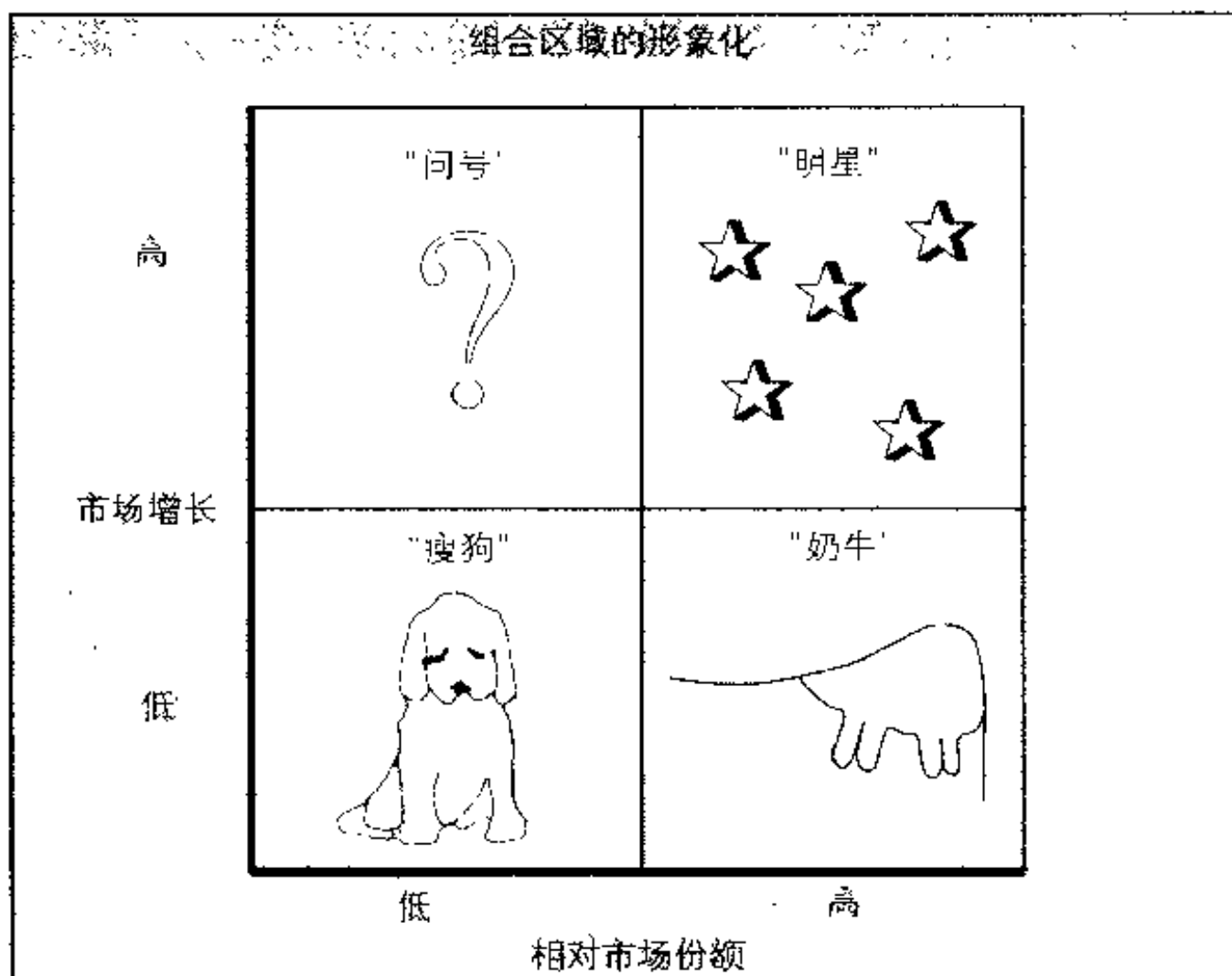


图 16: 组合区域的形象化

是怎样定义的:

下面将对不同的战略选择对企业政策可能的影响作一简明扼要的介绍。在作出战略选择的基础上还要确立以下的行动纲领和具体政策：

### 1) 进攻性战略选择的行动要素

### 1.1)市场营销

- 不断进行市场分析,对需求进行研究
- 通过广告树立自身形象
- 对于忠实品牌者给予奖励
- 不断介绍和展示自己的产品

- 加强在博览会上的宣传
- 加强咨询和服务
- 检查销售体系,必要时对其进行改组
- 引入合同经销人体系
- 加强对售货员的培训
- 提高在销售部门工作的人数
- 用差价来取代高价或低价政策
- 给予直接或间接的价格优惠
- 准许分期付款
- 对购量大的用户,特别是有接续订货机会的用户,实行优惠
- 按照积木原则来确定产品品种
- 系统地推进产品创新
- 在某些产品组合的部分中出现重复和浪费时对产品进行精简
- 考虑客户的特殊要求
- 推进产品开发
- 让购买者参与制定产品说明书
- 改进产品质量
- 谋求小的市场空缺上的高市场份额。

#### **1.2) 生产及采购政策**

- 开发用于生产流程合理化的特殊装备和工具
- 改善企业内部的运输技术
- 推进自动化,减少生产用员
- 为更好利用自身能力将外部加工转移到自己企业中

#### **1.3) 人事政策**

- 培养多面手
- 增加雇用销售、咨询、服务人员

#### **1.4) 财务政策**

- 不要冒过度投资的风险
- 改善成本监督
- 引入和改善带监督的计划核算
- 通过及时的增资或接纳新入股人确保自筹资金注入

## 2) 倾向于防守型的选择战略的行动要素

### 2.1) 市场营销战略

- 调整生产计划,特别是减少组合中的 C 品(销售额下降的产品)
- 销售额下降的产品及时用畅销品替代
- 强化市场营销组合
- 开辟新的市场领域
- 在能增加销售收入的情况下,进行价格减让
- 提供价格便宜的式样
- 缩短供货时间

### 2.2) 采购与生产政策

- 部分调整生产能力
- 批量优化
- 监督采购(价格、条件、供货方选择)
- 减少加班

### 2.3) 人事政策

- 停止雇用新员工,如有必要,实行缩短工时
- 直接或间接的裁员

### 2.4) 财务政策

- 推迟或取消扩大投资
- 延长替代投资时间,坚决减少多余的库存
- 租让设备



- 清理短期债务,争取提高自有资本率
- 减少利用标准化机会实现资本形成
- 监督债权,改善警告体系
- 为设立一个削减成本的计划进行价值分析
- 流动资金出现困难时:准备延期偿付债务,法庭外调解

### 3)停止投资战略的行动要素

#### 3.1)市场营销政策

- 逐渐减少生产计划
- 保持价格水平,不考虑市场份额的变动
- 停止促销活动
- 将媒体宣传活动降低到最低水平

#### 3.2)生产及人事政策

- 提出对不合算的生产部门实行停产的计划
- 提出对下岗工人的社会计划

#### 3.3)财务及并购政策

- 寻找有潜力的购买者或合作伙伴
- 设备或部分车间停产
- 通过股份转让、兼并、人员和实物财产的易主,将某个战略经营单位部分让渡给其他企业。

至于在组合矩阵中使用 4, 9 或更多的区域,则主要取决于协助工作的企业咨询公司。

比如,波斯顿咨询公司的思想就与麦金西的不同,而麦金西则又与 A. D. 李特尔(Little)的不同。

事实上,无论是 4 区域的矩阵还是 9 区域的矩阵都有其长处和短处。由于其更一目了然,更易于理解,在用图表讲解时,最好使用 4 区域矩阵;而要作一个详尽的战略组合,使用 9 区域矩阵则可能更好。


原则上讲,在设计规范战略或行为建议时,必须考虑到,对具体领域的区别对待不能导致组合计划与整个企业的目标相冲突的次优解决方法。因此,为了避免这样的次优解决方案,具体战略经营单位的战略必须同整体目标紧紧联系在一起。由此,自然要回答这样的问题:在战略经营单位中,特别在财务方面,谁是产出者,谁是受益者。

 因此,为了确立战略,必须回答以下问题:

- 1) 哪些战略经营单位是盈利的?
- 2) 利润从哪里产生?
- 3) 战略经营单位对总收入有哪些贡献?
- 4) 战略改变后收入有何种变化?
- 5) 战略改变后,生产者(奶牛)和受益者(瘦狗或疑问号)之间还能保持平衡吗?

在制定战略时请注意下列建议:

- 1) 市场吸引力越强,竞争地位越好,就越应该投资。
- 2) 如果战略经营单位尽管在组合域中的位置不佳,还能盈利,对其就应继续“挤奶”。
- 3) 所在市场吸引力不强、且竞争地位不佳的战略经营单位应该从市场上撤出。
- 4) 如果一个战略经营单位处于一个有吸引力的市场,但竞争地位却不佳,就应考察是否有利用奶牛“挤奶”来获取投资或财务资金来改善市场地位的可能性。

 在这一节即将结束时,还应提到下列 3 点,这 3 点在前面的叙述中有些被忽略了。

- 1) 对市场发展的检查(不间断地组合计划)

## 2) 制作一个经理实录手册

## 3) 让员工参与计划过程

**对 1):** 对战略经营单位在市场上发展的检查是组合计划的阶段性结束, 也就是说, 在计划过程结束时要重新设置一个现状组合。通过这个在计划阶段结束时的组合与在开始时设计的目标组合的比较, 可以马上发现, 确定的目标——既针对具体的战略经营单位, 也针对整个企业——是否实现, 在多大程度上实现或者未能实现 (目标/现状比较)。

具体措施的成效同样可以依照确立的目标来评判。如果您在计划阶段结束时绘制出检查组合图, 您就已经有了下一阶段的起始组合。考虑到变化了的市场条件或竞争地位, 设计一个新的目标组合, 确立新的战略和具体措施, 也就是说, 整个计划过程又重新开始。

通过这个每一计划过程必须走过的途径, 人们就可以对重要业务领域的形势及地位有一个不间断的、阶段性的全面了解——这难道不正是人们从一个计划方法中要得到的吗?

**对 2):** 不要对必要的大量的信息感到恐惧。当然——特别是组合法第一次在您的企业中引入时——为搜集这些必要的数据需要大量的投入, 但这个方法的效用值得您作这样的投入。为了减轻您今后作组合计划的负担, 您必须要准备一个“经理实录手册”。这样, 就可以把设立现状组合所需的所有信息——在计划过程中也同样(!)——不断记录在案。

由于组合法是按照战略经营单位设置的, 在信息搜集时也最好采用相应的分类。

对那些对所有战略经营单位同样起作用的数据可以作些例外。但必须考虑到, 这些有连带意义的数据, 像人口动向, 景气波动等等, 对具体的战略经营单位的影响也可能是不同的。

▽ **对 3):** 最后, 还要指出重要的一点:

要让员工参与计划过程!

引入一个新的方法起初必然要遭到员工的反对或者至少是怀疑。然而,如果注意以下几点,这些反抗即可大为减少或者完全清除:

- 1)在引入新方法时,要循序渐进,
- 2)要给负责的员工时间来熟悉新的计划方法,甚至于要使他与之认同,
- 3)借助案例或者通过研讨会,使员工明白,使用这种计划方法也会给他们带来现实的益处。

□总的说来,可以认为:

如果企业的领导层能成功地使员工相信组合计划法的潜力,他们就拥有了一个十分珍贵的企业计划手段,尤其在市场饱和,竞争激烈的时期,这一手段的好处决不可低估。

## 4. 用未来情景技术制订长期计划

### 4.1 未来情景技术(Szenario – Technik)的基础

未来情景技术的发展符合人类揭示未来并将其用未来情景展现出来的古老愿望。“Szenario”的概念来自舞台语言,它与我们在这里所使用的意思十分相似:在话剧的幕和场次中,舞台背景为剧情发展提供主题框架及确定其未来的基本趋势,同样,在计划中,未来情景则为各种战略的演示提供框架条件。

换句话说,未来情景应该从现在形势中发展出来,是现实情景有系统的、符合逻辑的引申。下述思维模型可以有助于更好地理解未来情景技术的思想和运作方式。

如果人们今天试图对最近的将来(计划时间跨度:大约2–5年)作出预测,这相对来说还比较容易。而计划的时间跨度越大(10–20年),

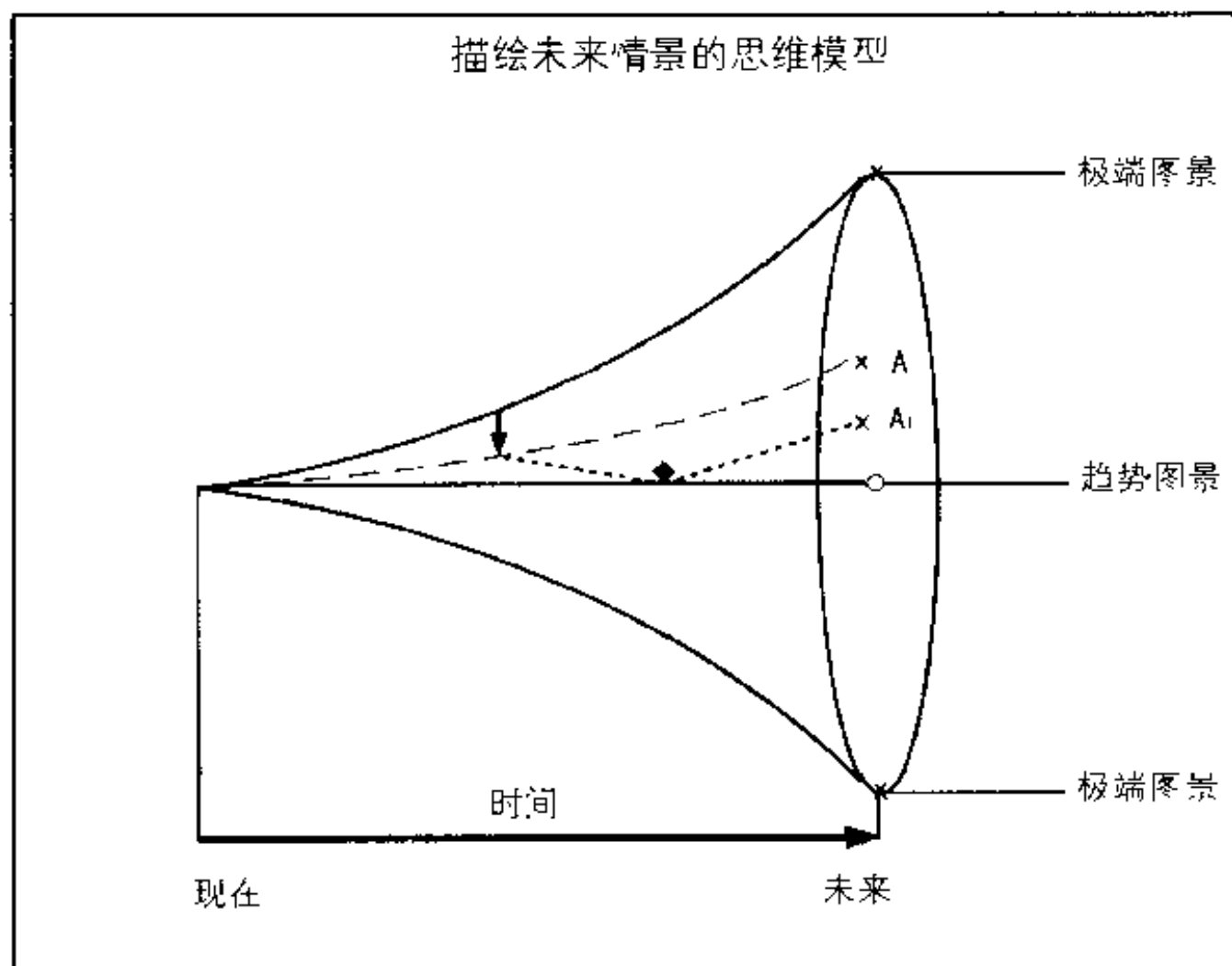


图 17: 描绘未来情景的思维模型

- 今天事件的意义就越小,而且,
- 可能性的幅度就越大(在图中通过漏斗的开口来表达)。

图表展示了不同的未来图景。如果人们跟随着趋势发展(图中虚线),那么根据各自的影响因素和其变化就可以得出一个一定的未来情景(图景 A, 趋势图景)。与此相反,如果人们考虑到一个干扰的量,或者一个对可能的发展带干扰性的事件(比如 1973 年的石油危机,伊朗内战,北约扩大军备等等),那么就会出现一个完全不同的未来图景(例如图景 A1)。通过这种方式,未来情景技术可以使人们对趋势变化及时作出反应并采取相应的措施。

随着时间的延续,漏斗的口越张越大,这表示,人们不应只从唯一一种未来发展出发。未来情景技术的目标正是要向人们展示可选择的未来图景,也就是说,所有可能的发展的范围。

漏斗的张口结束在两个极端的图景上。设计这两个图景并将其具体化，以便于向经营者展示两种对立的发展选择，这已经在经营实践中被证明是行之有效的了。它逼迫人们在选择中思索，从而避免在妥协中思索和踌躇不前。

## 4.2 未来情景技术的 8 步骤

同进行组合计划一样，人们在运用未来情景技术时也使用了不同的方法。

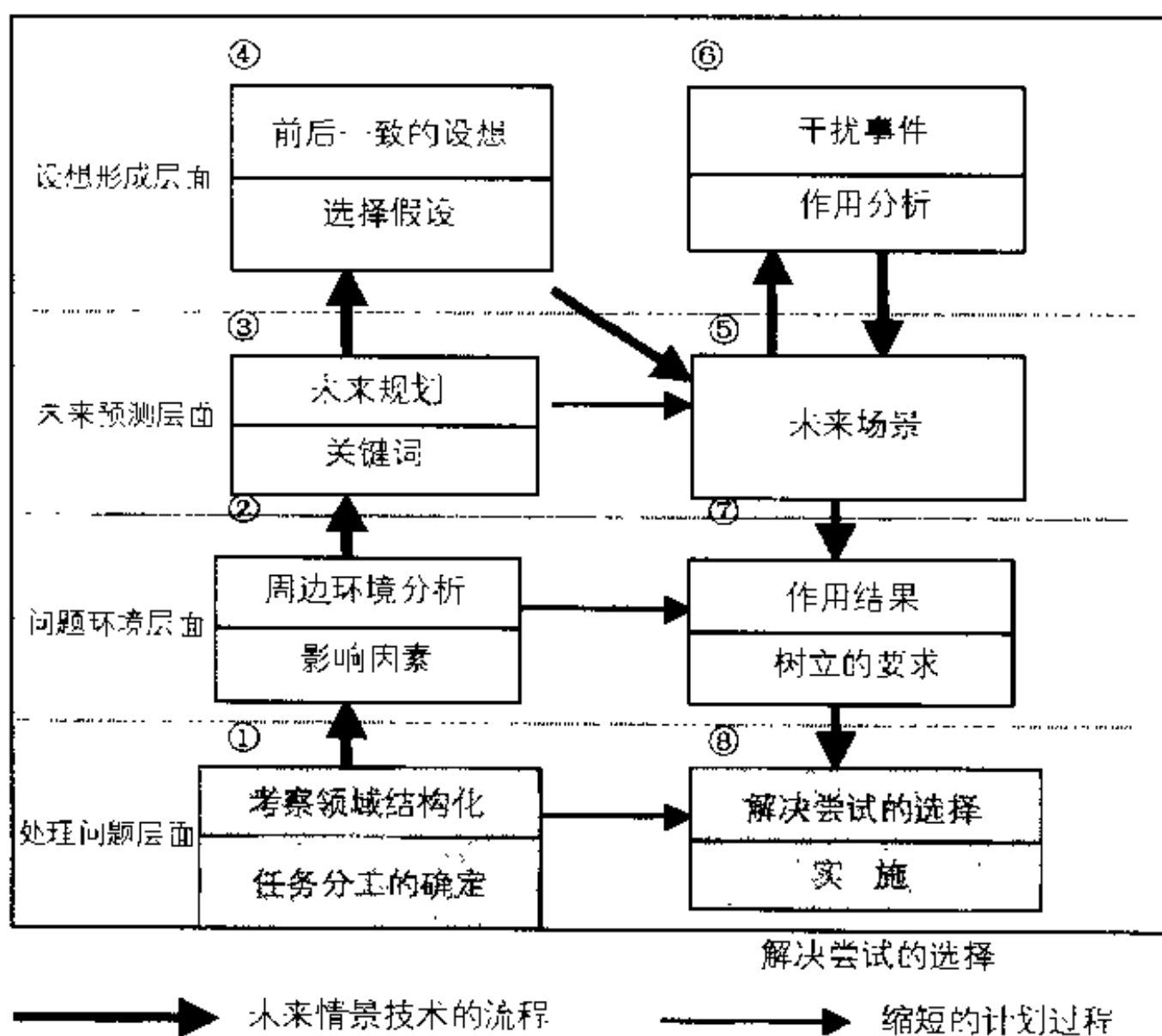


图 18：未来情景技术的 8 步骤

⇒ 然而所有方案在下述问题上是一致的:

- 1) 出发点总是对现时形势的一个准确分析,它可以帮助人们对作用因素的理解。
- 2) 对未来发展不确定的影响力的大小必须要有合乎情理的设想(利用专家知识)。
- 3) 作为结果要设计几个符合逻辑的,不自相矛盾的选择性未来情景(**Szenarien**)。

#### 步骤 1: 考察领域的结构化和区划

- 何为考察的对象(比如:德意志联邦共和国的零售业)?
- 需要何种背景信息?
- 通过什么来确定考察域的特征?
- 掌握考察领域的现状

#### 步骤 2: 对影响考察领域的重要因素进行甄别和结构化

- 将所有可能的影响因素汇总(头脑风暴!)
- 找出影响因素的方向及强度
- 将找出的因果关联用图表描绘出来(见考察领域影响因素的结构图——以英国壳牌公司为例)

#### 步骤 3: 找出发展趋势

- 在专家知识,已有预测等的基础上预测现状
- 对趋势明显的量(肯定发展)和趋势不明显的量(模糊量)进行甄别
- 对趋势不明显的量,设立和设计选择(要论证!)

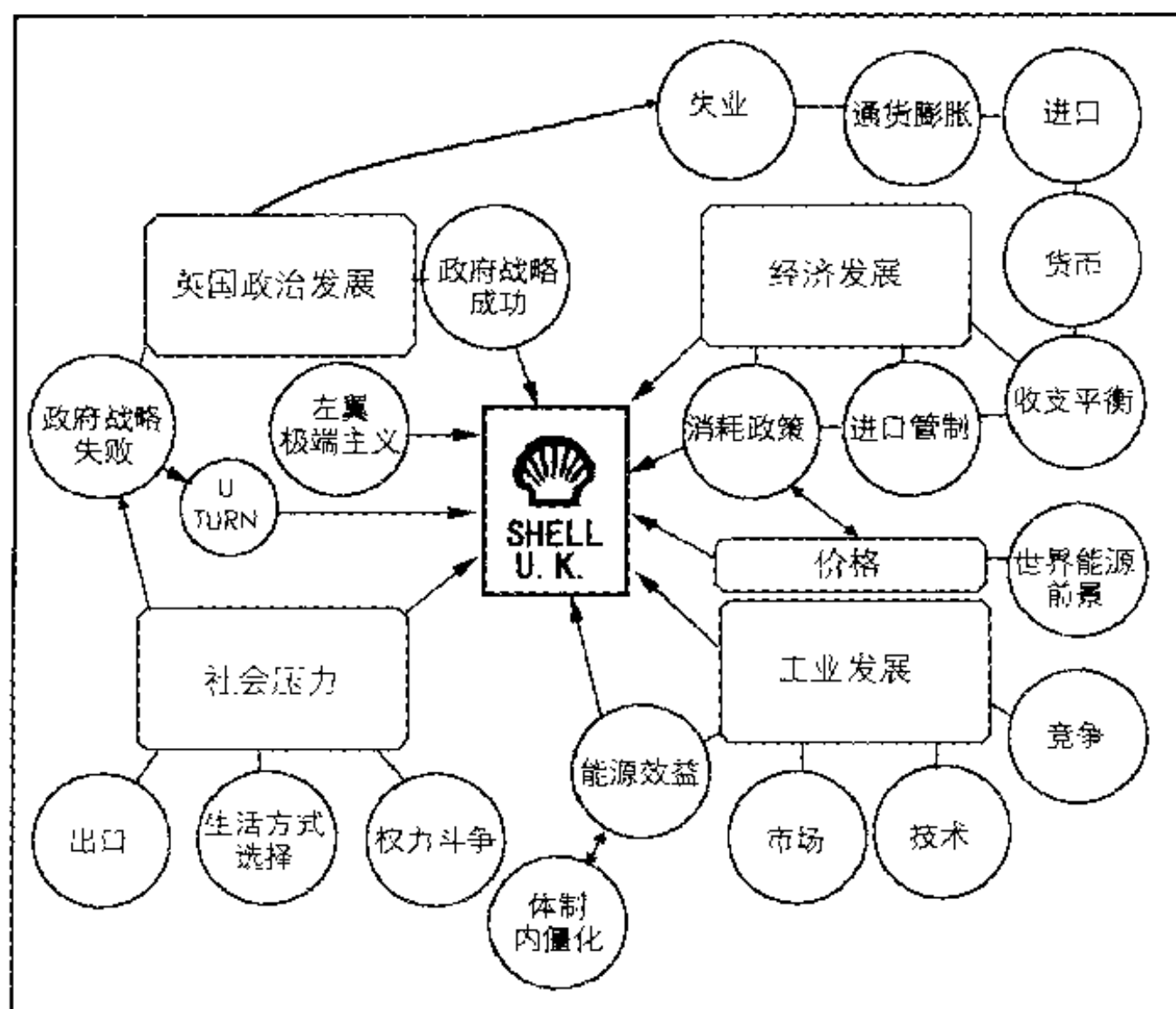


图 19：考察域影响因素的结构图（以英国壳牌公司为例）

#### 步骤 4：建立和选择可能的、不相互矛盾的设想束

- 对设想束的一致性,逻辑性及无矛盾性进行检验
- 用下列标准选出 2~3 个可能性

——前后一致  
 -----差异大  
 ——可能性强

#### 步骤 5：对选出的环境情景作出评论

- 对选择的未来情景的发展预测(= 对不同时间间隔,如到



1990 年,到 1995 年,到 2000 年等等,的设想束)

- 对具体图景进行表述(用 5—10 页的篇幅)

步骤 6: 考虑重要的干扰事件

- 找出对预测的进程可能产生影响的干扰事件(例如:新技术的出现,政府更迭等等)
- 对干扰事件对预测发展的影响作用作出分析
- 在考虑到干扰事件的基础上设计新的未来情景

步骤 7: 对未来情景的确立及结论的导出

- 引申出应对思想(比如:如果一个未来情景预测,到 2000 年市民饭馆将几乎消失,那么,一个特别依赖餐饮业来销售其产品的中型烈酒厂商将如何应对?)
- 引申出企业的发展图景

步骤 8: 设计相应的措施

- 将未来情景贯彻到实践和战略制定中去。

### 4.3 未来情景技术在实践中的适用性

未来情景迄今为止几乎仅为大型企业,像戴姆勒—奔驰,壳牌(能源预测—未来情景)或机关院校(如:罗马俱乐部的 **Global 2000**,“增长的极限”)所采用。但中型企业如彼得·艾克斯(**Peter Eckes**)KG 公司也开始用这种技术来作计划了(未来情景:贸易 2000)。下面的图表展示了在战略计划框架内未来情景技术应用的可能性。

图表清楚地表明,迄今介绍的计划方法(例如:第 2 节中的企业组合;第 3 节中的制定出选择未来情景)完全能够整合到一个战略计划理念中。未来情景技术的优点是,人们被迫在选择中思考,并能够及早地发现趋势变化并为此计划出应对措施。

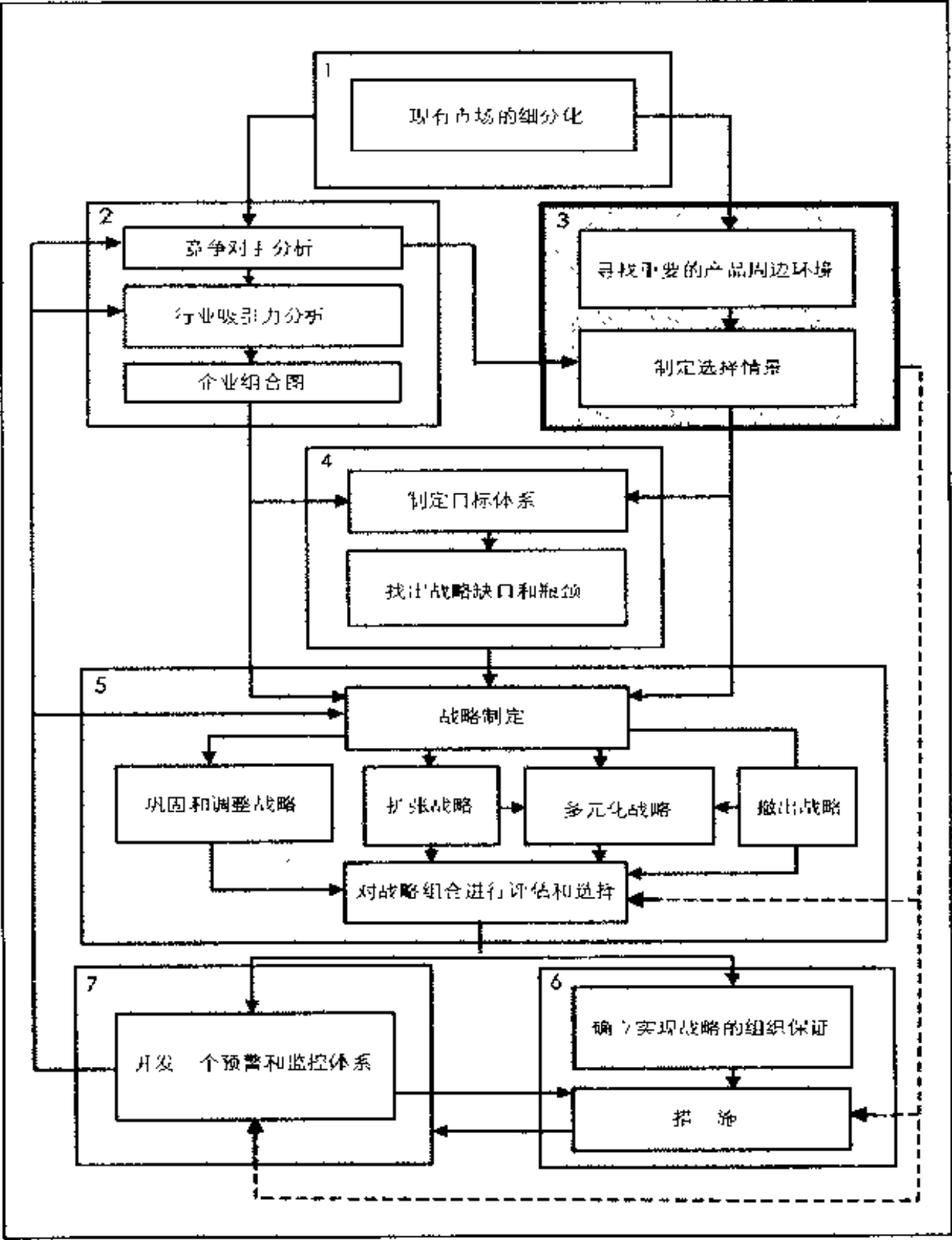


图 20：未来情景技术在战略计划过程中的应用

然而,人们也必须考虑到这种方法需要很高的财力和时间上的消耗,这种消耗大大地高于比如组合计划方法。

## 5. 竞争战略的类型

前面已经提到,在市场营销中,实际上只有下列 3 种选择:

### 1. 成本领先:“降低成本的经营”

这一战略类型的特征是严格的成本管理,减员,合理化,减少固定成本,非官僚化。

### 2. 差异化:“优质绩效经营”

这里人们关注的主要是努力改善企业的绩效水平,加强对市场营销活动的投入,生产现代化,改善质量,加强研发,扩大提高人力资本的措施,改善服务质量。


### 3. 细分化:“专业化经营”

这里关键在于,通过将力量集中在市场的空白和隙缝上为自己建立起一个特定的目标市场。像保时捷这样的企业即在此列。

## 5.1 选择 1:成本领先战略

这一战略的基本目标是通过最廉价的供应去赢得价格导向的客户群。在消费品市场上,这一客户群至少占有所有购买者的 30%。在当今排挤性竞争时代,赢得客户在许多市场上是一项极其艰巨的任务。企业要使自己和产品在即将来临的竞争者进攻面前得到保护,免受打击。在这一过程中,新进入的竞争者至少有较低间接费用的优势。

这就要求企业利用其他的稳定价格优势的措施,比如说利用大批量购买的量价递减效应。

 这一战略的目标是及时为企业创造一个价格调整的空间。

这就是所谓的“低成本经营”，因为只有通过坚决的成本管理才能制造价格空间。

下面的提问来自一个由德国工业协会(VDI)发表的检测表。它有助于您对您产品和服务部分功能的成本及价值作出估价并找出节约的潜力：

检测表：价值分析的 16 项提问	
	检测过
1. 对象完成一项必要的功能吗？	<input type="checkbox"/>
2. 它作的比必要的还多或更好吗？	<input type="checkbox"/>
3. 它的所有特性通通是必要的吗？	<input type="checkbox"/>
4. 它完成的功能或它的功效与成本成比例吗？	<input type="checkbox"/>
5. 有人能够用较少的费用得到或制造这种功能吗？	<input type="checkbox"/>
6. 设计能够简化吗？	<input type="checkbox"/>
7. 在某地有更好地完成这项功能的其它物品吗？	<input type="checkbox"/>
8. 重视标准和规格并用其对完成功能进行尽可能的检验了吗？	<input type="checkbox"/>
9. 在功能方面，公差尽可能的取消了吗？或者严的公差由宽的取代了？	<input type="checkbox"/>
10. 可以使用价格更低廉的材料或处理工艺吗？	<input type="checkbox"/>
11. 功能的提供者能够用价格更低廉的方法制作吗？	<input type="checkbox"/>
12. 在生产件数方面，可以采用一种成本更低的处理方法和工具吗？	<input type="checkbox"/>
13. 其他供货者能够在不影响质量和可靠性的情况下更廉价地提供这一功能吗？	<input type="checkbox"/>
14. 功能或价值分析对象的成本是否高于预计（特别在直接材料费用和生产工资方面）？	<input type="checkbox"/>
15. 如果这是您的钱，您愿意用这种方式方法投入吗？	<input type="checkbox"/>
16. 从质量和销售的角度上看，对产品、产品部件和服务的使用为检测对象的总价值和功能的完成作出贡献吗？	<input type="checkbox"/>

节约成本的另一个可能是调整生产计划和标准化。许多企业过长时间固守于其生产计划中已过时的产品。

美国市场营销协会资深的主席 **R. S. 亚力山大**曾说道:

“把产品送上断头台或让它死去是一件悲惨的营生。它往往使我们有像同我们的老朋友告别时的感觉。便携式‘6面8字型抛光器’是我们的第一个产品。没有了它我们的产品组合就不再如初了。”

这就叫多愁善感。而结果是造成了过长的改装时间和过高的改装费用，过小的批量，营销预算的分散以及由于必须承销许多产品而情绪不高的外买店。

这就是“撒胡椒面”的战略，它会给企业带来一系列负面的结果。严格的成本管理必须减少这种不良状况，使企业保持灵活性。

原则上，可以用 3 种不同的产品组合结构分析法将有待去除的产品挑拣出来：

- 年龄结构分析
- 销售额结构分析
- 盈利结构分析

下面的图表描绘出盈利结构分析的办法：

因此，可能被除掉的产品是下列产品：

- 过于老化的产品
- 在销售额结构中作为“C 类”出现的产品
- 和在盈利结构中也作为“C 类”出现的产品。

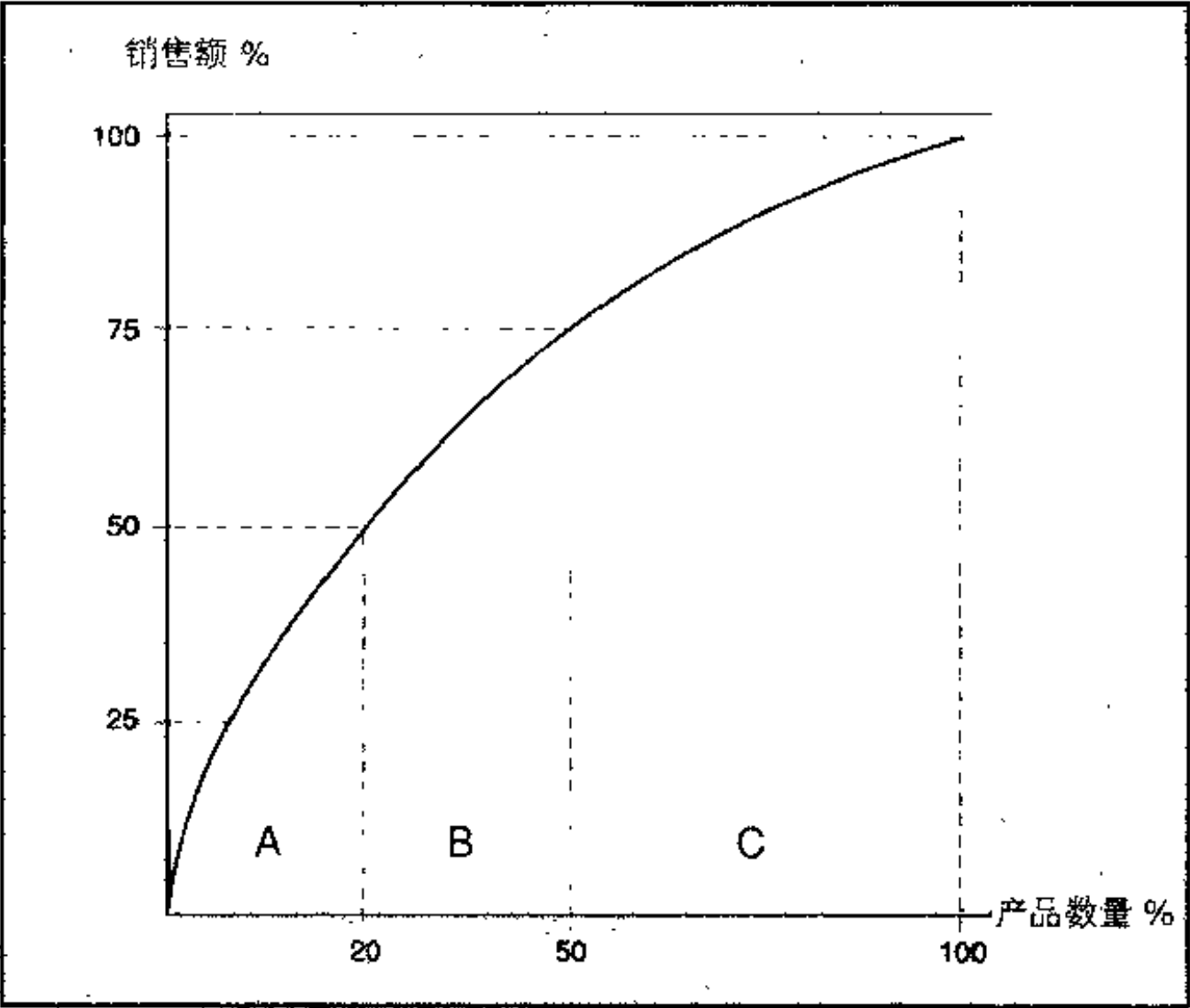


图 21：产品清单的销售额结构

下列设计调整检测表将为在这一领域节省开支提供进一步的帮助：

检测表：对调整计划的 5 项提问	
	检测过
这个产品由于不断出现问题占用了经理层不合常规的大量时间吗？	<input type="checkbox"/>
这个产品的价格经常变化吗？	<input type="checkbox"/>
这个产品是否总是不断“根据需求”小批量生产？	<input type="checkbox"/>
为了这个产品改装生产设备占用了不合常规的许多时间吗？	<input type="checkbox"/>
这个产品由于不断出现问题给市场营销部和外买部造成不恰当的麻烦吗？	<input type="checkbox"/>

最好能将这种形式的 ABC - 分析也推广到外买部和客户那里。

## 5.2 选择 2: 差异化战略: “优质绩效经营”

使公司的景气同行业的景气脱钩是所有差异化战略的基本目标。大量的实例证明,这不仅是可能的,而且可以有目的地加以实现。

想一想宜家的例子:当这家企业进入德国市场时,所在行业中的大多企业都在为销售额的踌躇不前和利润下降而苦恼。

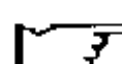
宜家则用其独特的大才设想(口号:一个发疯的家具店)不仅将大多数竞争对手甩在了身后,而且获利丰厚。

甚至于可以这样说:在危机时代,最好企业的盈利机会还会增加。比如在 1923 年大萧条时,大量企业破产,而领先企业的利润却显著增长。原因很明显:这些企业将当时可以支配的需求几乎全部集中到自己手里!

由此可见,通过更优良的绩效实现的差异化战略只有在企业

- 给客户提供更优良的产品
  - 比竞争对手更积极
  - 及比竞争对手更有特点
- 时,才能成功。

简而言之,要比竞争对手做的更多,也就是说,能够比竞争对手更好地满足市场受众的需求。这自然也包括提供价格更低廉的产品在内。我也曾将这个战略当作“成本领先”战略。然而,这种战略对于中等企业来说也蕴藏着极大的风险。这是因为今天任何人都可以出产品。技术优势越来越小,产品和质量越来越接近。过剩能力纷纷挤向市场,这又迫使价格下降——一言以蔽之:竞争呈现你死我活的状态。

 换句话说:如果您仅仅抱住价格竞争不放,那么您必须保证能够随时而且一如既往地用最低价格来提供商品。否则就有可能从排挤他

人者变为被排挤者。

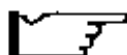
与此相反,这里展示的手段可以提供给您一个获得长期的,无法抄袭的领先地位的机会。

### 5.2.1 通过创新来实现差异化

一个公司通过创新,也就是说,开发和向市场投入新产品和解决问题方案,可以在竞争对手面前获得最大,最持久的领先地位。

但正是在竞争激烈,销售不旺的市场上很多企业放弃了创新。他们认为,市场已经饱和,人们已经无能为力了。大量的实例证明,事实恰恰相反。娱乐电子业多年来一直不景气,而录相机的发明重新给这个行业注入了新的活力。在钟表业(丝沃驰 **SWATCH**)、家具业(宜家)、工业地面业(美格乐)及其许多其它实例中我们也观察到类似的发展。

所有这些例子均展示了创新者从创新中得到了最大,最经久的好处。但说到容易做到难:

 如何能够获得发展成创新的有益想法呢?

**基本原则 1:**去寻找您所在市场上的问题!将您放在客户的位置上,设身处地考虑问题!

您的客户有些什么问题?

您如何向您的客户提供进一步的解决问题方案?

在您的市场上存在着什么样的不足?



任何一个大成就都是解决了一个不足的结果。这就意味着,您要不断地寻找比竞争者能更好解决的不足和问题。

这种意义上的市场调查就是去系统地寻找未满足的需求。而为了得到真正的解决办法(=创新),就要深入到客户的心中,要同客户“融为一体”。

盖德·格尔肯(Gerd Gerken)在其趋势报道中总是不断用“**Minesis**”这个拉丁词,也就是融合;他将融合能力当作 90 年代市场营销的基础,在这一点上,他无疑是正确的。

## 调查表 12

请回答下列问题:

- 对我们市场的客户来说,今天还存在着什么问题?

---

---

---

---

---

---

---

- 对现存问题的解决方案进行何种改善可以给客户带来真正的效用?

---

---

---

---

---

---

---

创新通常是实现怪主意。

如果九个解决方案都指向东,创新却经常偏偏在西。

比如,人们多年来一直使用规格一致的球拍打网球,直至某天一个聪明人突然发现,对此根本就没有硬性的规定。

- 您在市场上提供的产品的哪些部分可以改变?

---

---

---

- 您在市场上提供的解决方案中哪些不够完善?

---

---

---

---

- 是否存在着为客户提供更好,也就是说,更快的解决时间要素的可能性呢?

---

---

---

---

● 对于其他要素呢

- 安全
- 娱乐性
- 声誉
- 形象
- .....?

---



---



---



---



---

请将这个表格尽可能地补充下去。经验表明,同员工就这一系列题目进行一次头脑风暴,效果特别好。这主要是为了通过一种方法使创造性系统化,从而不需要任何基础知识或者前提。

### 5.2.2 通过品牌策略实现差异化

这一节是特别为那些迄今为止将自己的产品匿名或准匿名地投入市场的业主和经理们写的。也就是说,他们的产品没有品牌而且(或者)他们在建立品牌方面无所作为。


品牌策略的基本目标,优点及前提并不在于实行单一品牌还是多品牌战略,所以在这里我们没有必要先对其进行描述。

把握品牌策略的关键是关注它的目的。其要点如下：

- 沟通和突出特色
- 品牌认同度
- 保证销售

没有一个标志，即，一个名字，一个象征，一个写在产品上的词句，企业就不能够唤起使用者（消费者）对其产品的注意（沟通）。

消费者必须认出某一商品，特别是能够重新认出它。只有这样，沟通——首先是广告——措施才有意义。此外，通过商标认知的不同性，是任何差异化，即同竞争产品进行区别的前提。

 任何人也不可能为一种没有名字的产品树立一个独特的，自我的和不容混淆的形象。不给自己产品标名的人在通过中间商实行间接销售时，没有任何接近最终消费者的可能，这就意味着——有点夸张地说——，将企业的兴衰完完全全全系在中间商的恩惠上。

品牌由此成为保护厂家防止中间商滥用权力的手段。

特别在消费品业界，由于巨大的产品流，品牌成为消费者有益的导购助手。一个消费者在购物时肯定没有精力，每一次都对所有的上架商品的一切优缺点进行比较斟酌，然后再作出购买决定。但他能够重新认出的是品牌商品，并按照习惯去买它。这最终也保证了销售额。浅显地来看，一个对品牌认同的客户（消费者）圈子可以保证一个相对稳定的销售额。消费者对一个品牌较强的认同可以使他们对大量的市场影响不那么敏感。竞争对手的活动，比如广告、价格及促销领域的活动，在已在市场站稳脚跟的品牌产品那里不会导致像在匿名的产品那里出现的销售额的急剧萎缩。

由此,生产者相对其竞争对手而言有更大的独立性,这在排挤性竞争状态中是一个无可估量的优势,同时,销售政策的回旋余地也会加大。

成功品牌战略最重要的前提是:

- 质量稳定
- 大规模生产
- 购买频率高

一个品牌创牌的最重要前提是产品质量持续不变或不断提高。只有当消费者(客户)对某个品牌的质量有足够的信任,他才能所谓“盲目”地,也就是说,不加思考的对某一产品不断购买。

⇒ 此外,重要的还在于,质量稳定的还要通过不变的产品外部形象(包装,颜色,形状,设计)使客户在视觉上感受得到。对此,已经几乎具有传奇色彩的“品牌教皇”汉斯·道密茨拉夫(**Hans Domizlaff**)说道:

“包装及装璜的相同在视觉上确保了一定要做到的商品特性的相同。”

#### 5.2.2.1 单一品牌策略及直线扩张

单一品牌策略就是生产者将其产品用一个统一的(总)标牌投入市场。这种战略经常被用在耐用消费品领域。比如像米勒(**Miele**)和西门子就将它们的公司名称作为其唯一品牌。下列检测表可以用来回答,您的企业和产品组合是否适合这种战略。

检测表：单一品牌策略	
	检测结果
所有产品遵循同样的质量标准	<input type="checkbox"/>
所有产品具有大致相同的突出特点	<input type="checkbox"/>
所有产品都同相同的需求圈发生联系(如：“一切为了厨房”，“一切为了孩子”，“专营家居”，“为家妇减轻负担”等等)	<input type="checkbox"/>
所有产品都通过相同的销售渠道销售(如仅通过专业商或仅通过大宗购销形式)，所有产品都指向至少相近的受众群	<input type="checkbox"/>
产品之间不存在天然的不相容性(比如灭鼠药和狗食品在同一品牌下销售)	<input type="checkbox"/>
所有产品在进行广告宣传时都能够贯穿一个基本思想(如“克卢伯斯使您的生活更轻松”，“克诺尔为您的餐桌带来最好的主意”)	<input type="checkbox"/>
所有产品在其相应的产品组中属于同样的价位(便宜，中等或高价)	<input type="checkbox"/>

如果您对产品组合中的这些产品得到的是正面的评价，您就应该采取单一品牌战略。它的长处首先在于只需要为一个品牌作广告，而且每一个特定产品的广告都会扩展到整个标准化的产品系列。

瓦尔施泰纳(Warsteiner)啤酒公司用其高档啤酒品牌“瓦尔施泰纳苦啤酒”为我们提供了一个坚定运用单一品牌战略的杰出范例。下面的图表表明，品牌策略确实能够为一个公司带来与整个行业景气无关的销售高潮。

⇒ 何种举措带来了在竞争极其激烈的啤酒市场上如此辉煌的品牌业绩？

- 瓦尔施泰纳苦啤酒只在一个啤酒车间酿造和罐装。瓦尔施泰纳公司认为，在不同的地方进行酿造同此品牌所要求的质量标准不吻合。基于同样原因，公司还有意识地放弃了较便宜的快速发酵工艺。

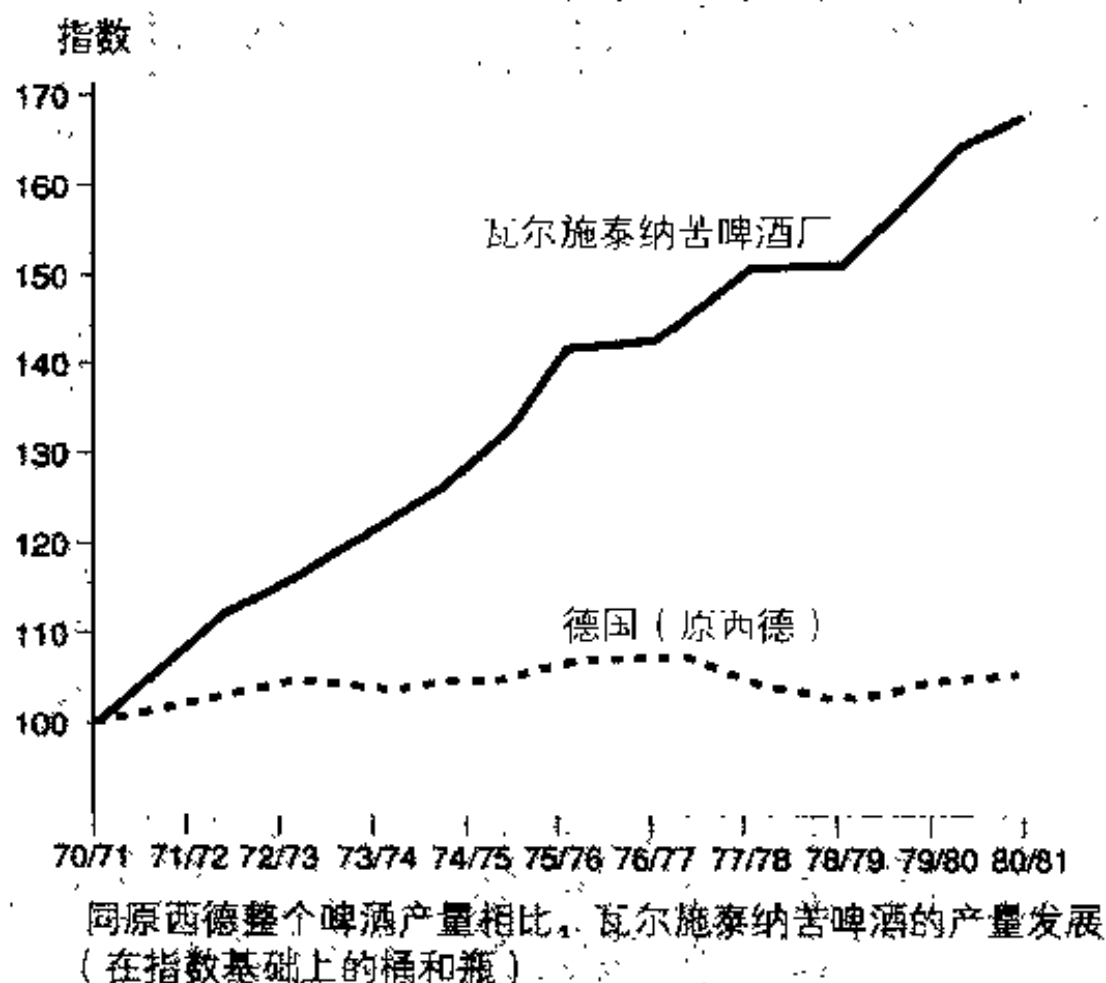


图 22: 单一品牌战略——一个范例。

资料来源: 销售经济, 特刊, 第 10 辑, 1982 年

- 除去地方餐馆, 啤酒的国内销售只通过高档饮料专业批发商一家来进行。这就避免了对一个品牌产品不利的价格波动。
- 在广告宣传中, 特别突出“私人酿酒厂”这一称谓, 以此来证明品牌的质量要求。
- 促销活动并不采取特价的办法。比如公司可以向生活用品零售商提供一项如何更经济地布置啤酒部的科研报告。以此来促销。
- 总的来说, 公司在商务领域明确地依靠合作, 而不是对抗。协商和合作被摆在优先的地位。
- 公司营造品质形象的一个决定性的要素是将瓦尔施泰纳苦啤酒在高档的饭店及餐馆中进行分销, 以及以“瓦尔施泰纳

啤酒屋”和“瓦尔施泰纳啤酒城”命名的自营店。这项措施的基本思想是,通过这种方式,可以使组成一个高质啤酒重要的形象要素,如氛围,啤酒桶直扎,扎酒的技巧,原装啤酒杯等等得以表现和传导。

概括起来说,这实际上适合于所有成功的品牌策略。瓦尔施泰纳两合公司的战略特征是一贯性,有目的的分销及坚决的形象保护。

#### 5.2.2.2 多品牌战略

实行多品牌战略,即:将在同一个商品群体中竞争的商品用两个或更多不同的品牌投入市场的前提很容易搞清。只要上述检测单一品牌战略表格中问题的多数得到消极的评价,那么采取多品牌战略就总是适宜的。这就是说,产品或产品组合具有下列特征:

- 不同的质量标准
- 不同的特点
- 不同的需求圈
- 不同的销售渠道
- 不同的受众群
- 不具备共同的广告宣传基本思想
- 不同的价位

此外,在作出采取多品牌战略决定之前,必须要确认市场容量对于所有计划推出的品牌是否足够的大。只有当赢得足够的市场份额和足够的销售额的机遇确实存在时,才能排除营销投入过于分散的危险。



将一堆没有作足够市场宣传的产品投入市场是十分危险的。这是因为预算投入不足以使每一个品牌都能得到成功保证的广告、促销和外销点的密度。

建议每一个企业：

在您的产品系列中最好有三支玫瑰，而不要有 **20** 支野花！

今天至少在消费品领域，多品牌战略被看作是下列因素的有机结合：

- 质量标准
- 销售渠道
- 价位
- 受众群

企业为专业商生产高质高价的产品，以满足有质量意识的，不大在乎价格的消费者的需求。与此同时，根据市场容量，逐级满足不同的细分化的市场，直至为在最低价位的折扣商店里购物的客户提供低价的标准产品。

### 5.2.2.3 通过分销效益实现差异化

今天，工业与商业的合作在多数市场上大概还无从谈起，对抗却经常发生。特别在排挤性的竞争环境下，由于工业与商业的冲突，宝贵的管理力量不能发挥作用，资源被浪费，产品形象受到损害。


故此，垂直营销的思想，即：两个市场伙伴双方通过协议规范的合作，就是为了使大家受益而集中能量。

除去大家“熟知”的，因此不再用特别解释的协议模式销售契约和

协议经销商之外,在今天还有下列分销方式:

- 代理销售
- 委托销售
- 寄存销售
- 特许经销

可以认为, **80%** 的公司 在协议基础上同它们的销售伙伴进行合作。

 首先让我们对这些销售体系中的每一种作一概述:

代理销售 (**Agenturvertrieb**) 通常建立在一个传统的贸易代表协议基础上,在少许情况下也可能建立在委托人协议基础上。通常一个代理协议包括下列各点,每一个厂家在签订协议时都要考虑这些内容:

在厂家的义务方面,比如:

- 广告宣传和促销活动
- 商务人员的销售培训
- 提供产品生产目录及价格表等
- 提供商品库

在经销伙伴的义务和权利方面,比如:

- 对产品符合事实的介绍和相应的咨询服务
- 以厂家的名义,由厂家结算并以厂家规定的价格出售产品
- 代收款权
- 只能从厂家或厂家指定的批发商手中得到产品
- 努力实现同厂家达成的销售额
- 一般情况下,不许经销竞争对手的产品,特殊情况下经营第三者的产品要得到专门许可。

也可以在协议中搞纯粹的委托销售 (**Kommissionsvertrieb**)。它同

代理销售的区别是，贸易伙伴以自己的名义，由第三者承担风险来出售产品，在此厂家规定必须遵守的售价在法律上可能会遇到麻烦。

寄存销售（**Depotvertrieb**）也同样建立在委托人销售协议的基础上。作为对前面已介绍了的代理协定的补充，寄存销售还往往包括下述规定：

- 厂家提供销售货架
- 厂家承担商店橱窗的装饰和布置
- 在一定的地区内这个经销商有唯一代理权（地区保护）。

⇒ 特许经销（**Franchising**）是厂家和商人之间最紧密的合作形式。它的特点是：

- 商家使用厂家的品牌，生产工艺或者销售技巧
- 商家向厂家支付一笔一次性的及一笔经常性的，一定情况下同销售额相关的特许经销费
- 厂家在开设、组织及企业的日常管理方面对商家给予支持。

厂家在排挤性竞争条件下能够从我们概述的销售体系中得到什么好处呢？


- 其产品在流通中可以按照厂家的愿望介绍给消费者并使客户在购买中得到咨询。而且几乎可以完全排除由于疏忽，夸大事实和压价倾销带来的产品和品牌形象损害的危险。
- 通过达成的较长期的销售目标，厂家可以更好地对生产能力进行计划并使潜力得到发挥。
- 通过与贸易伙伴更高质量的，紧密的，信任度高的关系可以击退竞争对手。
- 通过贸易伙伴可以更快、更全面地获得消费者视野中产品优点和缺陷的信息。
- 通过长期合同确保货架面积，排除被竞争对手从流通中挤出

的可能性。

- 避免了价格边界的波动,由此避免产品形象的损害并使利润得到保证。

### ⇒ 5.3 选择 3:迂回战略:“专业化经营”

尽管您所在行业的条件在恶化,还是经常存在着好的投资可能性。尽管如此,还是必须注意:

 只有具备下列条件的企业才能采取市场扩张的战略:

- 有良好的成本结构
- 很强的财务能力及(或)
- 在市场上有许多与众不同的产品

如果上述相对竞争优势不突出或者行业的结构也极为不利,这实际上是大多数特别是中型企业所处的状况,那么能够做的仅是:

- 1) 通过“补缺策略”对市场进行有选择的开发,或者
- 2) 通过增加新品种有目的地开拓市场。

这两种战略几乎可以与在一定的业务领域内有目的地撤出投资战略联系在一起。这是为了能够腾出资金,以便投入到其它可能获利的企业部门(=部分市场目标)。

作为战略选择的补缺策略

举例来说,如果组合分析的结果表明,在某一企业中一些业务领域由于不好,不利的行业结构以及低于平均值的竞争优势已经没有什么盈利的机会了,那么对这些企业领域说来撤出投资就是唯一正确的选择。


只有通过这种部分市场目标的战略,即:出卖或停产某些战略经营单位,才能解放出其它企业部门急需的资金。

⇒ 换句话说:

企业必须重组。重组战略同简单地放弃没有成功机会的产品或市场位置根本不同,它同时还包括开发有吸引力的,成功机会大的市场空间以及更努力地去实现市场补缺。

## 6. 代替总结:7 个企业战略管理的基本立场

通过大量的案例我们已向您表明,即便在饱和的市场上也存在着改善市场地位或至少保持市场地位的可能性。

 在精确的现状分析的基础上,开发出战略选择并将其付诸实施是实现上述目标的必要前提。我不想再详细地探讨在饱和市场上成功经受考验必需的所有要点了。但另一方面,我也不愿就这样结束这次研讨会,在此之前,我要将在饱和市场上继续生存的最重要前提再强调一遍。

下面是企业战略管理的 7 个基本立场:

### (1) 检查您所在市场的饱和程度!

如果您仅仅由于企业的个别原因(管理失误,产品老化等等)不能再取得增长而退出市场,但在实际上还存在着很多机会,这将是十分可悲的。

### (2) 估算出您企业中战略经营单位的状况!

对企业对市场现状的了解是有目的地向前迈进的前提。不要被似乎表现企业现状的狂热或悲观情绪所左右。而要设法对企业的现状及发展前景有一个清晰的了解。

**(3) 在了解现状的基础上引申出对各经营领域及整个企业的具体目标!**

确定您企业在近几年中合理、健康发展的框架条件。至少要确定计划总销售额及毛销售利润。要能同时确定单位产品利润指标,市场份额目标以及现金流量目标自然更好。尽管会出现一定程度上的波动,重要的是一定要努力将这种类型的目标以书面形式确定下来。

**(4) 确定相应的市场营销和销售战略!**

在制定目标的基础上必须确立相应的战略。为了将投资相应地集中,要找出您企业中有成功希望的经营领域。

特别在排挤性竞争条件下,要遵循:

不要采取撒胡椒面式的投资策略,而要将资金确实集中到有发展前途和盈利前景的领域。
---

⇒ 但这里同时要注意:

不要低估增长领域的资金需求!

正因为如此,保住企业中的有效益领域在市场上的地位特别重要。在不继续追加投资的情况下,要保证这些产品在其生命周期的最后阶段仍能获取利润,特别是能够带来现金流入。

**(5) 灵活确定您的战略!**

当今市场的瞬息万变使精确的预测变得越来越困难。因此,对计划战略的表述必须要灵活,也就是说,将目标定得有一定伸缩余地,这样可以在外部环境变化的情况下及时进行调整。

像实施未来情景技术一样,这样的—个框架应该包括有利的发展

和不利的发展两种可能性。当您为预计的发展制定战略时,也应该考虑到事情的发展实际上同预计有很大出入的情况并为此制定出替代战略。只有这样,您才能对不期而至的发展灵活地、有条理地作出反应。

#### (6) 彻底检查您的组织结构!

在很多情况下,一个新的战略组合会要求组织上的相应变化。因此,需要检查您企业的组织是否还适应未来的要求!正如竞争条件的变化(从卖方市场转向买方市场)使产品经理不可或缺,当今像譬如买方权力集聚现象(特别在贸易领域)则要求对大客户进行系统的关照(“核心客户管理”)。

也就是说,市场变化使组织改变成为必然。

在其时也不能忘掉对员工(包括经理层)的素质以及发展前景进行检查。在这里,员工素质的缺陷往往正是企业发展的阻碍。

#### (7) 检测结果!

在业已确定的

- 目标
- 战略
- 以及措施

的基础上可以而且有必要对计划数据的实现进行检查。如果出现由于内部错误(也包括计划错误)而引起的偏差,那么就必须尽快采取改正措施。

如果造成计划同实际出现差异的原因是预计的市场发展偏离了实际的发展,那么就应该将已经制定的替代计划投入使用。与此同时,

也应该将这种变化反馈到对下一时期的计划中去。

下图将这一总体联系用图表清楚地表达出来：

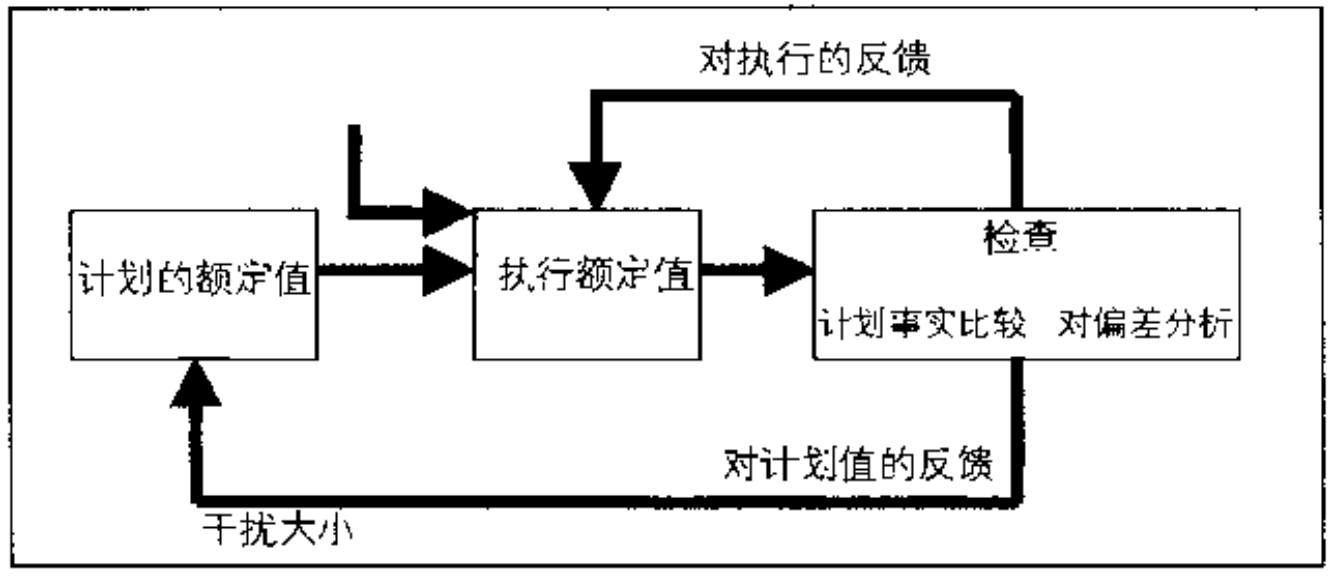


图 23：环状回路方法中的计划和检测

以上我向大家展示，在排挤性竞争条件下更有必要通过系统的企业管理来显示对竞争对手的优势。

这是因为，有一点今天比任何时候更明显：

成就不仅仅取决于市场上的重要变化，而同样取决于企业自身的因素，因而是完全可以控制的。

今天，谁要是认识到这一点，他即便在困难的时期也不会为未来而犯愁，因为从长远来看，质量——更好的企业管理也在此列——总会经受住考验。



**我们将采取以下措施**

[illegible]



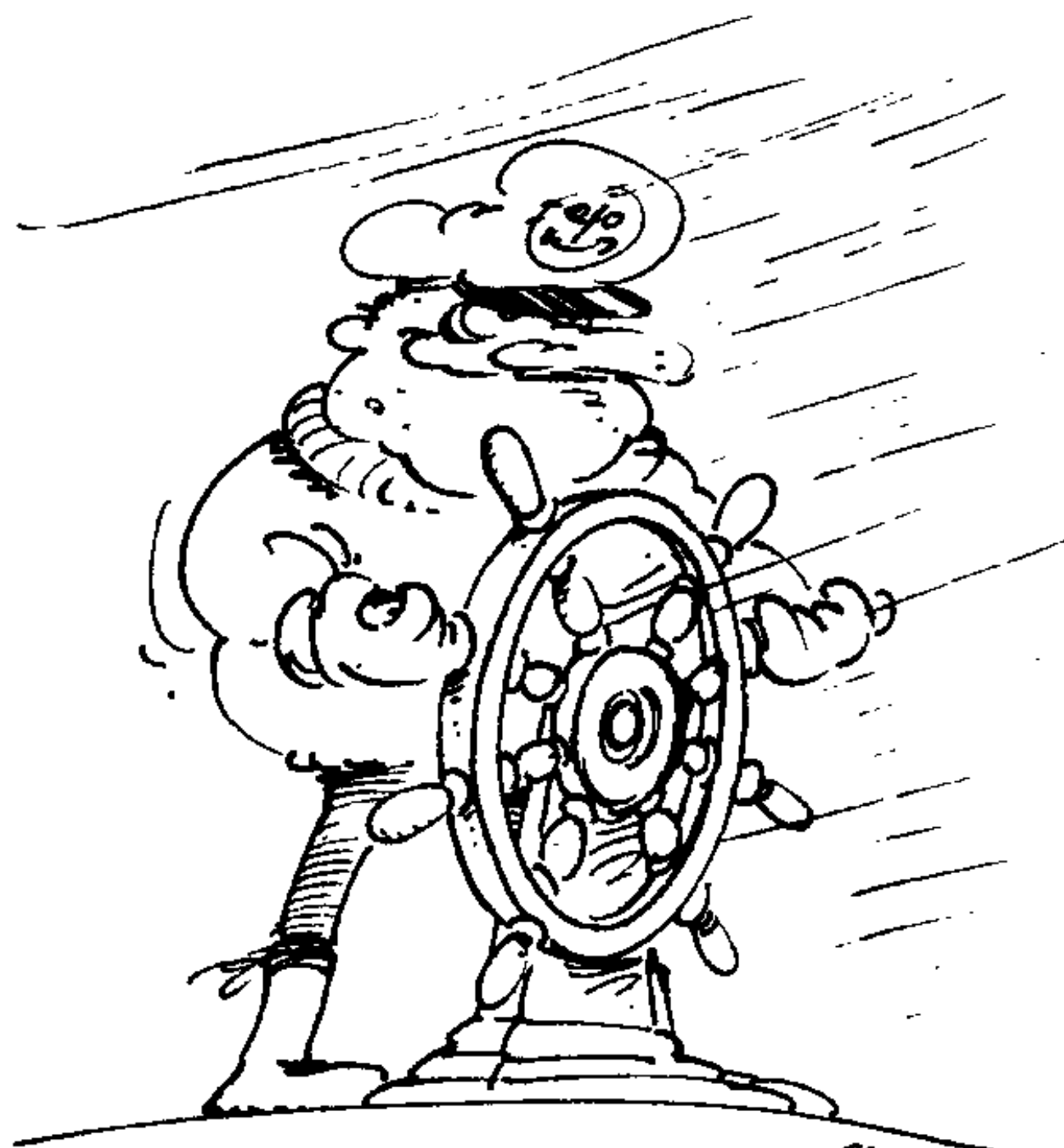
## 步骤 10: 市场营销控制: 驾驭企业

### 1. 作为领导概念的控制

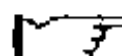
到此,您已经掌握了所有的基本工具,现在的任务是利用这些可能性制定出一个保证您继续前进的行动计划。

作为领导概念的控制首先是指战略规划,即:确定一个企业要做什么及达到什么目标。

这包括执行短期的,具体的行动措施,然而这些措施要由别人来做;控制者的任务是对这些措施的执行进行控制论回路模型意义上的监控。



AIRINGER

 您的任务是:在确立用书面形式表达出来的


- 目标
- 战略
- 措施

基础上对计划数据的实现进行监控。

这种意义上的控制就是为企业掌舵,所以这是对整个企业管理层的挑战。

用系统的企业管理作为行动的指针,这对于当今大多数仍处于排挤性竞争中的企业来说是生命攸关的。

因此,下述要点比以往任何时候都更重要:

 成功不仅同市场的变化相关,而首先取决于您企业自身的状况,而且这在很大程度上是可以由您来控制的。

## 2. 战略控制的要求

要想名副其实,控制必须要满足三个标准:

1. 找出瓶颈
2. 未来取向
3. 前瞻(**Feed Forward**)取向

战略控制是

“对未来机遇和风险系统的认识和把握。”

短期控制主要是设法为实现计划措施筹措资金。与此相反，实行战略市场营销控制却是要驾驭潜力，进一步说是为了保障未来。

任务划分的复杂性令人感到沮丧！人们不知道该从哪里开始。  
结果是干脆就一切照旧吧。

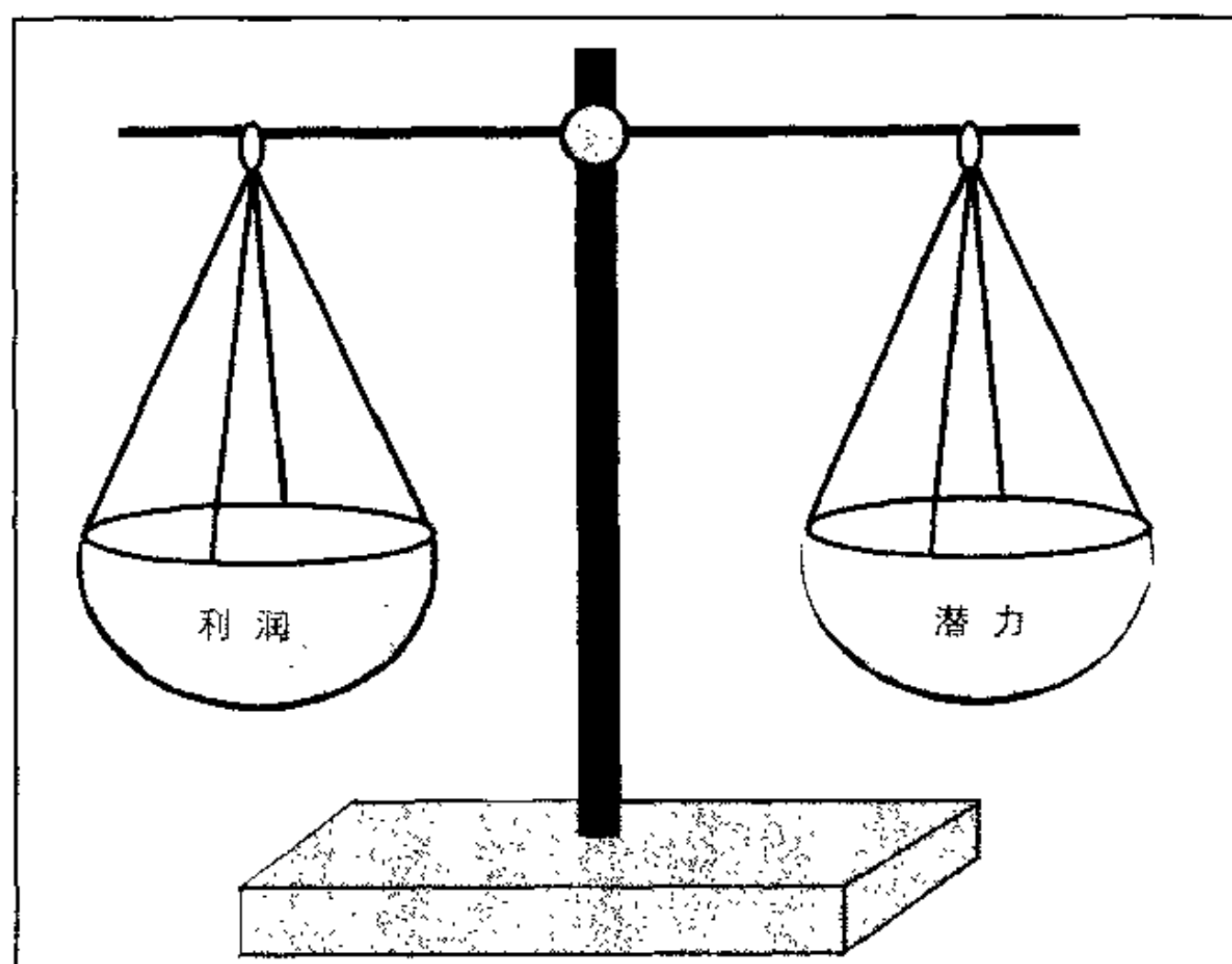


图 24：驾驭潜力

为了使您避免这种状况，让我们现在一起来制作一个行动计划。您要把它当作是您同自己签订的一项契约，而且像其它任何契约一样，它对您具有约束力！

### **3. 市场营销战略行动计划： 通向成功的十步**

**1. 在您处理卷宗时，什么对您来说是(特别)重要的？**

---

---

---

---

**2. 您获得了哪些新的认识？**

---

---

---

---

---

---

**3. 中心问题在哪里？**

---

---

---

---

---

4. 用最简练的语句来描述您未来的效用

---

---

---

---

---

5. 您想马上采取哪些措施？

---

---

---

---

---

---

6. 您首先将采取的最重要的措施是什么？

---

---

---



同您的员工去讨论这些措施吧。无论如何要避免过快的变化。

市场营销战略是从长远打算的。

一定要考虑到您的员工没有您现在的认识水平。不要使他们对变革产生反感情绪。

祝您在实施以上步骤时交好运!!!



## 总结

### 市场营销战略：通向成功的 10 步

现将我们的方法总结如下：

在步骤 1 中您开发了您的“未来憧憬”、您的理念和您的哲学。这些是您的未来形象、未来措施的基础。现在您已经了解了您的理想和梦想。您对企业中贯穿的价值和规范已有了清醒的认识，而且也明确了未来在这一领域中的任务。

在步骤 2 中我们检讨了环境变化所带来的机遇和风险。每一种变化都给您带来机遇，赫拉克利特曾讲道“万物皆在流动”，藉此来表达一切事物都在不断运动之中，一切事物都在流动。您应该始终考虑到，在剧烈变化的时代，对昨日有效的方案并不一定对今天有效。您在权力阶梯上的位置越高，就越要始终不断地对自己提出质疑，一定要从怎样能比目前更好地适应环境变化，特别是受众变化要求的角度上对

自己提出质疑。也就是说,您需要有很高的适应发展进程的准备。显而易见,为此必须要有一种促进这些过程的企业文化。您如果比竞争对手更能把握环境提供的机遇和风险,那么您就具有了决定性的成功潜力。随着我们越来越走入信息社会,这个因素就变得更加具有决定意义。

在研讨班里,您已经对您的环境有了充分的理解,现在您要做的是,回家后制定出自己的“预警系统”。对此研讨班的材料肯定会对您大有裨益。

在**步骤 3**中您对竞争对手进行了分析。我们一致认为,只有将竞争对手的绩效潜力吸收进来,才能产生最佳的市场解决方案。战略就是将力量集聚在弱点上。任何统帅都不会在对手最强的地方对其发起进攻。因此,将您的力量集聚在别人没有的或不如您好的问题解决方案上。为此,建立一个关于对手情况的信息系统是必要的前提。

在**步骤 4**中我们涉及到整个市场营销的中心环节:客户。在销售中人们常说:“最大的错误莫过于去详细地回答一个没有提出的问题。”您市场有什么样的问题?您能够比以前更好地解决什么问题?什么样的期望能够更好地得到满足?必须要确定优先次序,要能够比其他人更深入地了解市场问题。这样,您自己就已经往正确的方向迈进了一大步。您从根本上已然对这个中心问题有了更强的敏感性。然而,就是贝克尔这样的网球天才每天也要训练 6-7 个小时。要为更多地了解客户的问题而投入时间。因为这是您能够获得的最重要的信息。

到**步骤 5**就开始涉及到我们自己了。不要自己骗自己:自我认识不仅是最困难的一个步骤,而且它往往要伴随你一生。我们已向大家展示了,怎样凭借一个 15 阶段计划使自己逐步地更加完善。藉此,创新、质量以及绩效改善的迫切要求被引导到结构化的轨道上。许多人在分析中对找出问题的数量之多而感到恐惧。事实正好相反:应该想

到,我们大家,包括您的公司的状态从整体上来看还是非常好的。如果把标准定得再宽一些,那么肯定将更是如此。

您所获得的每一项改善都使您更上一层楼。只要您的措施都是针对您的中心不足之处,即为客户提供更好的效用,那么您的道路就选对了。

**步骤 6** 涉及到企业的定位。在世界上的每一个人都是独一无二的。没有一个人同另一个人完全相同。即使是同卵的双胞胎,他们的指纹也不相同。企业也一样。每一个企业都有其个性、其“正身”。无论是将它称为公司认同也好,还是其它什么也好,这其实都无所谓。重要的仅是这种个性要被有意识地加以利用,也就是说,要将它转化为优势。要将企业定位在您的优势明显的地方。

定位选择要精不要滥!

这样,您就不再会为信息从您的企业泄漏到竞争对手那里而惊惶失措。因为,对您有益的东西,对您的对手来说可能是一个致命的错误。

在**步骤 7**中您制定出了具体的市场营销目标。“请问,您到底想要什么?”目标是您企业的导航灯。如果您的战略正确,那么成功就几乎是不可阻挡的了。认真地讲,我们认为,一个能够对市场上某个急待解决的问题提供比其竞争对手更好解决方案的企业几乎注定要成功!但前提是明确的目标。您在这一节中制定的目标就符合这个标准。

**步骤 8** 叫做“视觉化”。为什么要将它单独作为一节呢?您目前已经知道,目标这个东西是依靠“左脑”制定出来的,也就是说,人们对它们还没有感性的认识。由此,目标就成了一些抽象的东西,没有生命,没有火花。而目标必须成为您和您的员工的一部分。

您不仅应该有目标,您本人就应该是目标。

我们向您展示了将目标“整脑化”的可能性。为了挖掘大脑用途的

全部可能性,要发挥您的聪明才智。

为了使您的目标获得生命,并将其不断地印入到您员工的脑海中,您将来是使用录相带还是录音带,或是将公司的目标画在墙上,这完全属于您的决策范围。重要的是必须在这方面做点什么。

**步骤 9** 才是关于市场营销战略的。很多人也许对这一点这么迟才到来感到奇怪。但在工作方法学中有这样的原则:准备时间加倍,执行时间减半。只有凭借您迄今为止获得的信息才能制定出一个确实优秀的市场营销计划。用美国人的话说:“好的决策建立在更好的信息基础上!”

在这里您将您的战略用书面形式表达出来了,并为“您”的企业制定了具体的措施!!这恐怕是整个工作为未来带来的最大的效益。

今天,许多经理都受到了工作方法及时间管理方面的训练,您更是这样。这就意味着您将比以往更好和更快地完成您的目标。像约瑟夫·施密特学校,赫尔夫·莱西特研究所,泰姆系统,也包括像罗塔·赛沃特这样的人在这里都为此作出了无可估量的贡献。

然而,您要认识到,使用了这些原则,火车将比以往跑得快一倍。如果您的战略目标和优先次序错了,您达到它的建度也将比以往快一倍!

这好比是一个人以前一直开高尔夫车,现在却换了一辆保时捷!

由此,我们向您提供了一种结构,它在很大程度上应能帮助您避免这种错误!

**步骤 10** 将整个方案付诸实施。中国人讲:“要化整为零!”当人们一开始就面对要制定一个市场营销方案这样复杂的任务时,人们往往像面对一面灰墙那样沮丧。一切都似乎太复杂了,人们对自己没有把握。在**步骤 10**中您得到了一个将下面的步骤确定下来的行动计划。您明确了您回去后的最重要任务,而且您将用最好的时间管理来完成它。现在请您开始吧。您将会看到,这个原则作用良好。

## 企业理念/企业文化

## 我的哲学

## 我的形象

## 我的机会

[illegible]

## 环境分析

生产

管理

财务

[illegible]



## 竞争对手分析

## 他们的强项

## 他们的短处

## 他们的客户

[illegible]

## 客户分析

我们的客户是谁？ 他们如何生活？ 他们在哪里生活？  
他们的需求如何？ 他们的理想如何？ 他们有什么问题？  
他们会有什么问题？我能为他们提供什么帮助？

[illegible]

## 自身状况分析

[illegible]

## 6

## 定位

## 我的市场

## 我的服务

## 我的营销策略

## 我的受众

## 我的沟通

## 我的企业认知

## 我的产品

## 我的形象

## 有关想法

## 目标表述

## 我的企业文化目标

[illegible]

## 视觉化及具体化

左脑产生的思想	右脑产生的思想	管理层面
员工层面	客户层面	供货层面
社会层面	我的个人层面	

[illegible]

## 市场营销战略

年度计划

人事

财务

产品

## 沟通

行政

## 服务

销售

客户

## 有关想法

[illegible]

# 10

## 有关想法

[illegible]