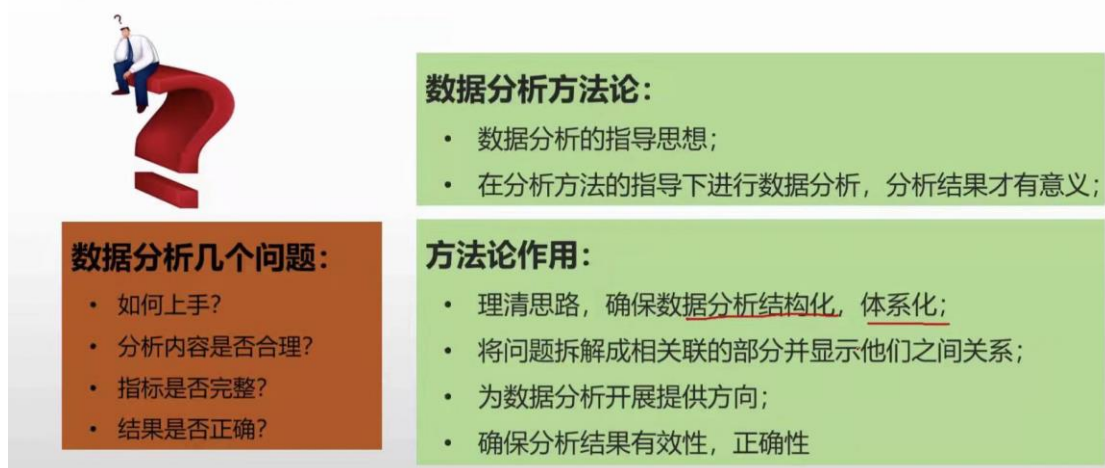


数据分析流程

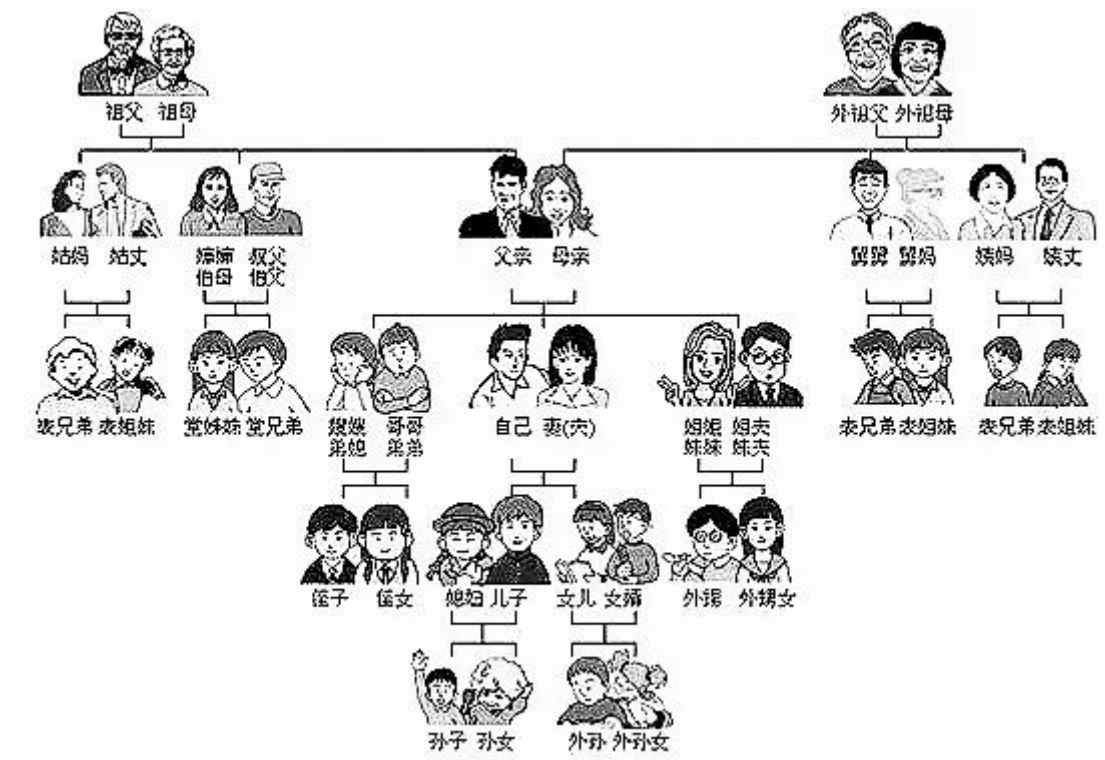


数据分析方法论



奋战在数据分析之路上的数据分析师们，经常会问“缺少数据思维，应该怎么办？”或是“我没有思维模型，怎么分析？”

首先，来为大家普及一下思维模型的概念：数据模型其实就是对现实世界抽象化的数据展示,数据模型在满足抽象的同时，越简单越好。以家族树形图谱为例，现实中人物的复杂关系，可以通过一个简单的树形结构清晰地表达出来，这就是一个数据模型。



一种数据模型往往是为一种需求服务的，可能换个使用场景，就没有那么好的效果。所以针对不同的商业事件，都会有不同的数据分析模型。在大数据分析中，都会预先建立一套分析模型。但是通常在建立分析模型前，一般都是有预先假设的，比如说我假设销售人员的学历、工作经验、薪资待遇、年龄这几个方面会对其销售额产生影响。

之后会根据假设来收集数据，然后针对数据进行分析，找出一个合适的模型，然后通过模型创建可以验证假设中哪些是正确的，同时可以找出影响因素的影响大小等。

问题：公司开展新的业务，需要考虑什么

环境分析：PESTEL 模型

PESTEL 分析模型又称大环境分析，是分析宏观环境的有效工具，不仅能够分析外部环境，而且能够识别一切对组织有冲击作用的力量。它是调查组织外部影响因素的方法，其每一个字母代表一个因素，可以分为 6 大因素：



(1) 政治因素(Political): 是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的政策、法律及法规等因素。

(2) 经济因素(Economic): 是指组织外部的经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。

(3) 社会因素(Social): 是指组织所在社会中成员的历史发展、文化传统、价值观念、教育水平以及风俗习惯等因素。

(4) 技术因素(Technological): 技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明,还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。

(5) 环境因素(Environmental): 一个组织的活动、产品或服务中能与环境发生相互作用的要素。

(6) 法律因素(Legal): 组织外部的法律、法规、司法状况和公民法律意识所组成的综合系统。

PEST：政治 (Political)、经济 (Economic)、技术 (Technological) 和社会 (Social) 这四种外部因素对企业影响进行分析。

P: 政治法律	E-经济	S-社会环境	T-技术
<ul style="list-style-type: none">• 政府稳定性• 财政政策• 法律法规完整性• 税收政策• 行业法规等• 产业政策• 投资政策等	<ul style="list-style-type: none">• GDP规模• GDP增长率• 居民支配收入• 失业率• 消费水平• 主要产业• 劳动生产率	<ul style="list-style-type: none">• 人口规模• 年龄结构• 购买力• 教育水平• 人群结构• 购买习惯• 出生率，死亡率	<ul style="list-style-type: none">• 技术壁垒• 新技术更新• 技术传播• 重大技术突破等• 国家重点项目• 研发投入成本• 专利数等

PEST方法论：在线K12为例

P(政治)	国家政策，教育部出台政策，
E(经济)	面向城市，城市的人均收入水平，教育重视程度
S(社会)	人口年龄结构，人群教育水平，教育情况，学习习惯
T(技术)	互联网平台搭建，课程的迭代，用户体验

问题：业务发展

面对竞争对手与潜在竞争对手，
如何从自身优势与劣势出发，制定业务发展策略？

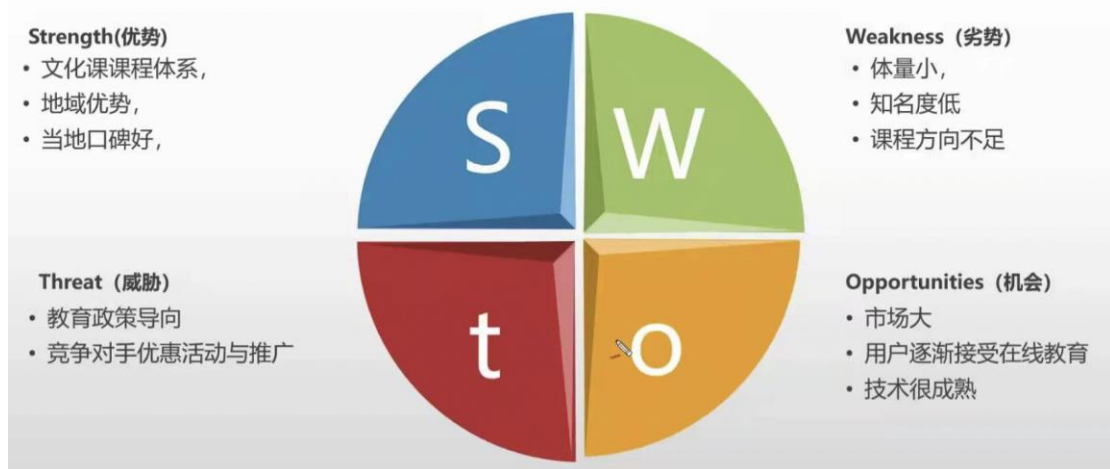
企业机会、优劣、挑战：SWOT 模型

SWOT 分析应该算是一个众所周知的工具。来自麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，包括分析企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会 (Opportunities) 和威胁(Threats)。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方；并让企业的战略变得明朗。

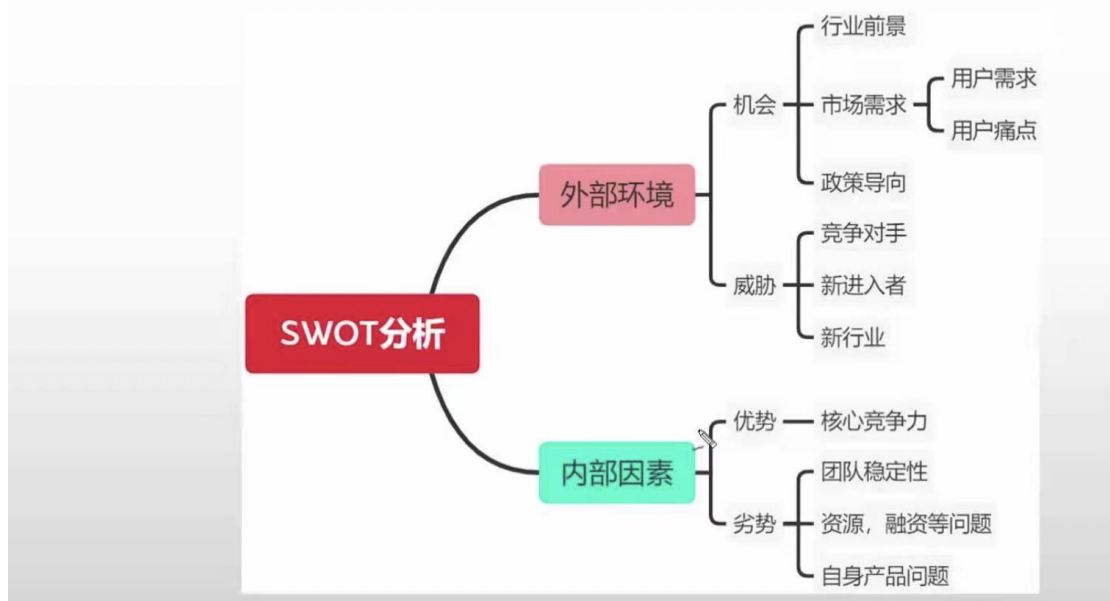
SWOT分析模型	优势 S	劣势 W
机会 O	SO 战略（增长性战略）	WO 战略（扭转型战略）
威胁 T	ST 战略（多种经营战略）	WT 战略（防御型战略）

- S—优势：比较分析企业在外部市场环境、内部经营方面相对于其他竞争对手的优势；
- W—劣势：比较分析企业在外部市场环境、内部经营方面相对于其他竞争对手的劣势；
- O—机会：分析在目前的市场竞争态势下企业存在的发展机会；
- T—挑战：分析在目前的市场竞争态势下企业存在的威胁和挑战。

SWOT分析：刚起步的K12在线教育



SWOT模型：基本分析思路



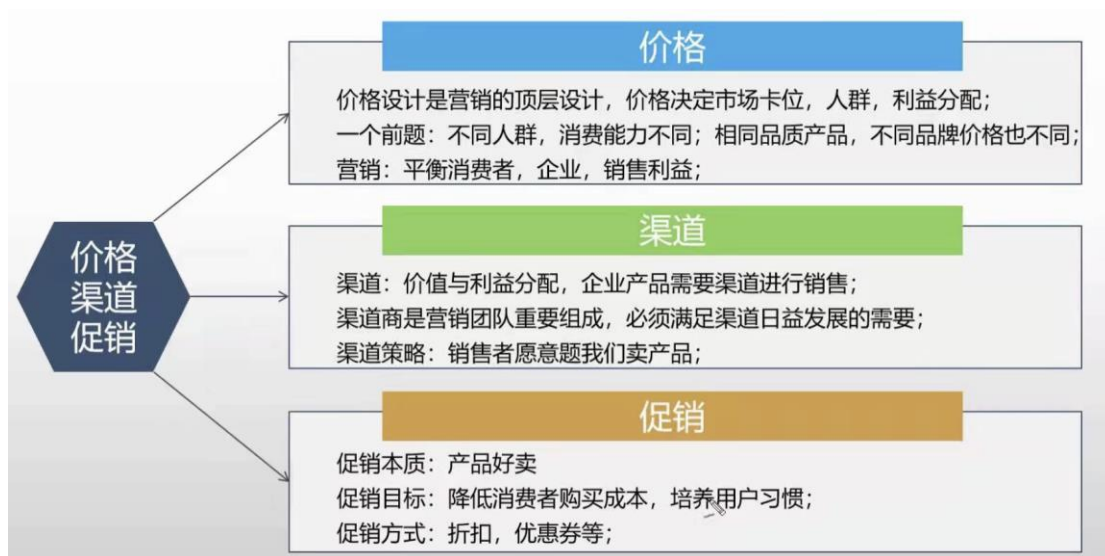
问题：

产品上线后，如何制定营销策略？

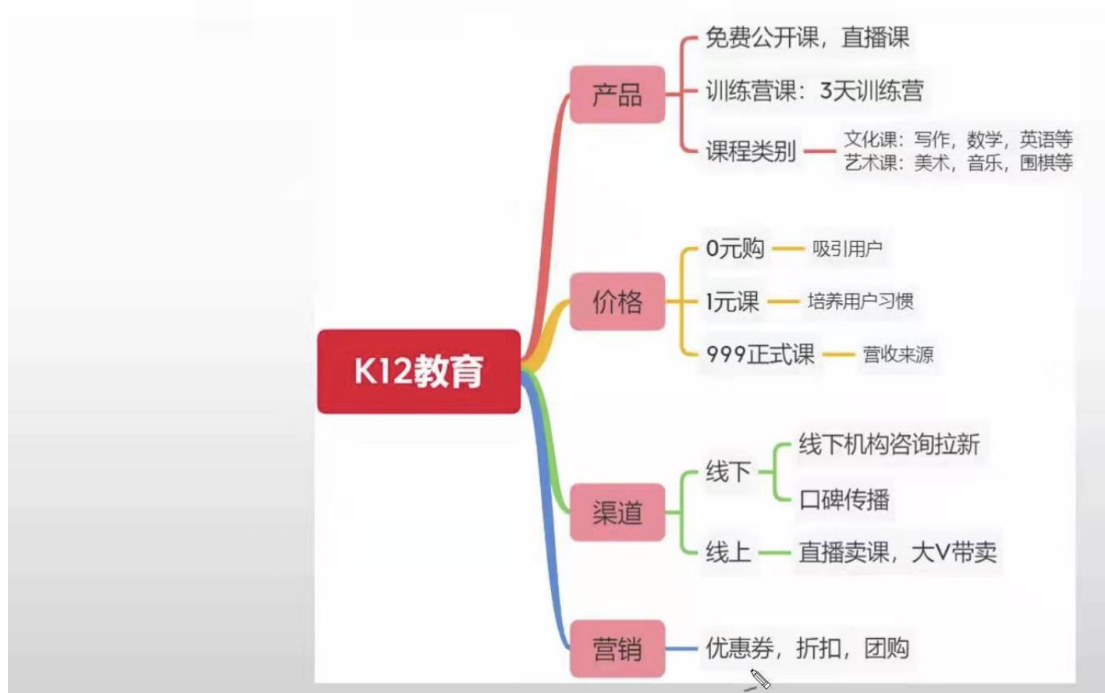
营销策略制定：4P 营销理论

4P营销理论：从企业营销目标的实现出发，影响企业营销活动的相关要素组合：
产品（product），价格（price），促销（promotion）、渠道(place)；





4P营销理论-K12教育案例分析



问题：

业务线一款产品出现问题，如何找到问题？

企业管理及执行分析：5W2H 模型

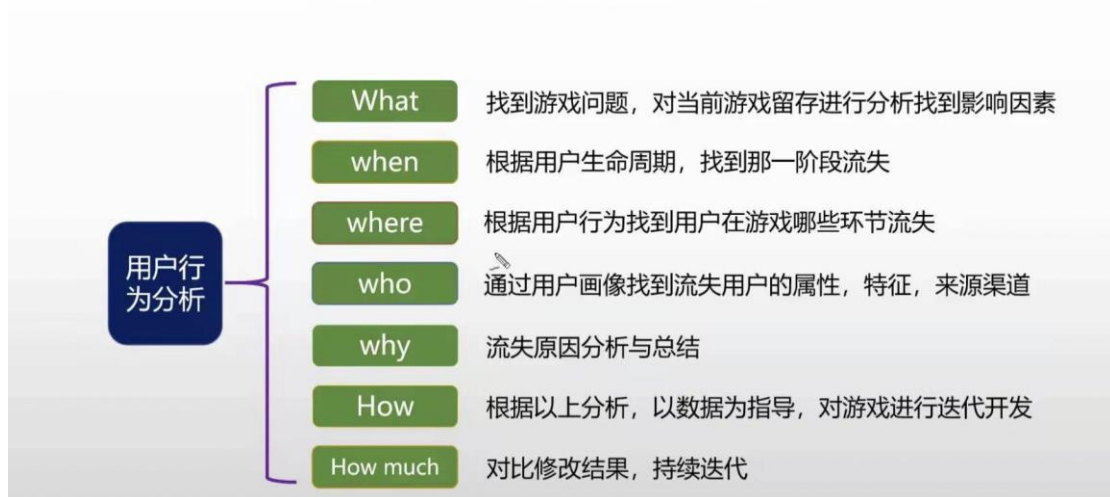
5W2H 作为万金油模型，可以用于生活的方方面面，当然也能用于数据分析中。



5W2H方法：七问分析法，是二战中美国陆军兵器修理部首创；
特点：简单、方便、易于理解、使用，富有启发意义，被广泛应用于企业管理和技术活动；



5W2H模型：成语小程序用户流失分析



例如，你作为大疆无人机的数据分析师，你将运用 5W2H 模型分析用户购买动机。

·why：你的购买动机/目的是什么？比如企业运用（拍电影、宣传片）、个人运用（玩家，拍照）———新用户注册获取

·What：用户主要购买的产品是哪些———产品销量获取

·Who：用户特征：性别构成、年龄分布、地域分布、学历分布、收入分布、注册时间

·When：购买时间分布、购买间隔分布

·Where: 购买渠道，例如：官网、app、天猫旗舰店、京东、苏宁、线下线上代理商

·How: 用户的支付方式销量分布，用户更喜欢用什么支付？

·How much: 价格段销量分布（用户更容易接受那个价位）

问题：

K12上线之后，利润增长缓慢，如何去分析？

企业问题解决策略：逻辑树模型

逻辑树又称问题树、演绎树或分解树等。很多咨询公司分析问题最常使用的工具就是“逻辑树”。逻辑树是将问题的所有子问题分层罗列，从最高层开始，并逐步向下扩展。

把一个已知问题当成树干，然后开始考虑这个问题和哪些相关问题或者子任务有关。每想到一点，就给这个问题（也就是树干）加一个“树枝”，并标明这个“树枝”代表什么问题。一个大的“树枝”上还可以有小的“树枝”，如此类推，找出问题的所有相关联项目。逻辑树主要是帮助你理清自己的思路，不进行重复和无关的思考。

逻辑树一共就分成 7 个步骤

第一步确认你要解决什么问题，

第二步是分解问题，运用树枝的逻辑层层展开，

第三步剔除次要问题，

第四步制定详细的工作计划，并将计划分成可执行的带日期的步骤，

第五步进行关键分析，对于关键驱动点要通过头脑风暴，进行分析找到解决方案，

第六步综合分析调查结果，建立论证，

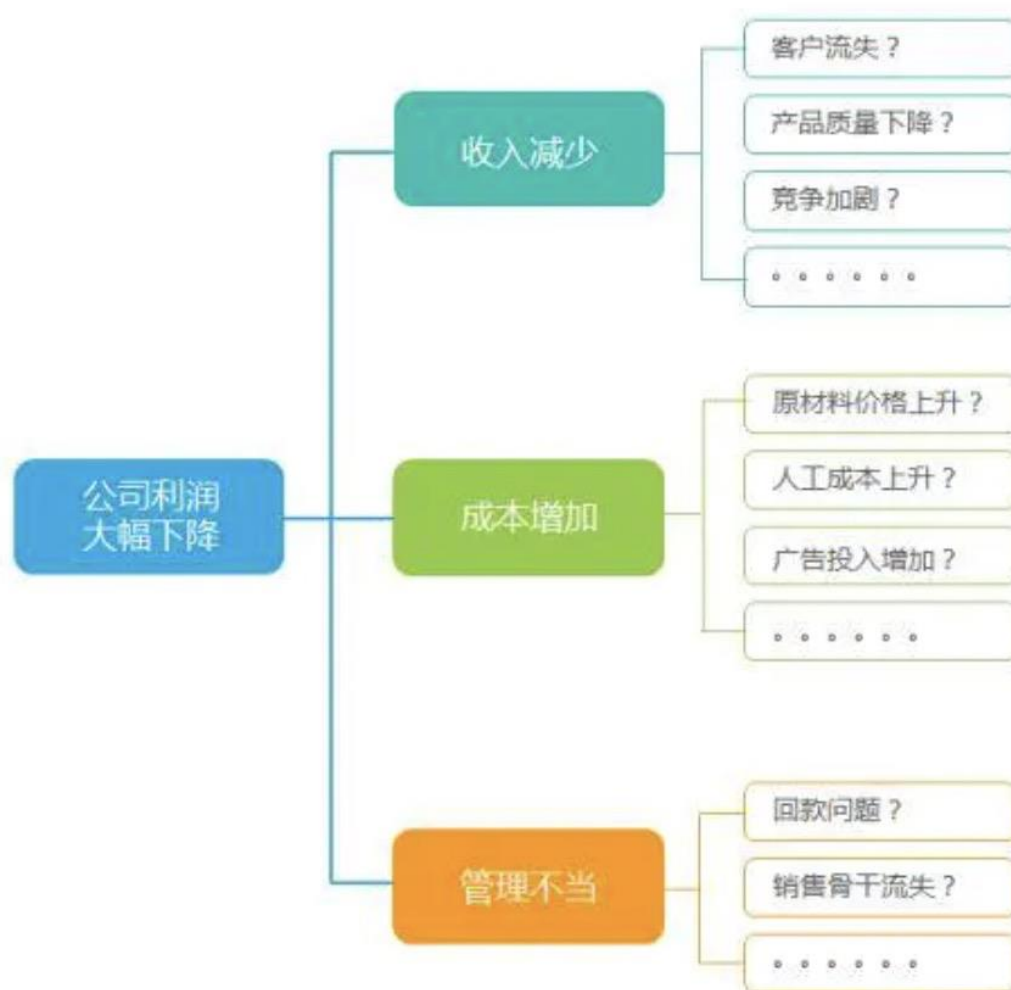
第七步陈述工作过程，进行交流沟通。

逻辑树的优点：可以帮你理清分析的思路，如果没有这种分析，可能你会很乱，很多内容会进行重复的分析，思考很多没有意义的点，而先做好了逻辑树框架之后，基本上你就能避免这些问题。

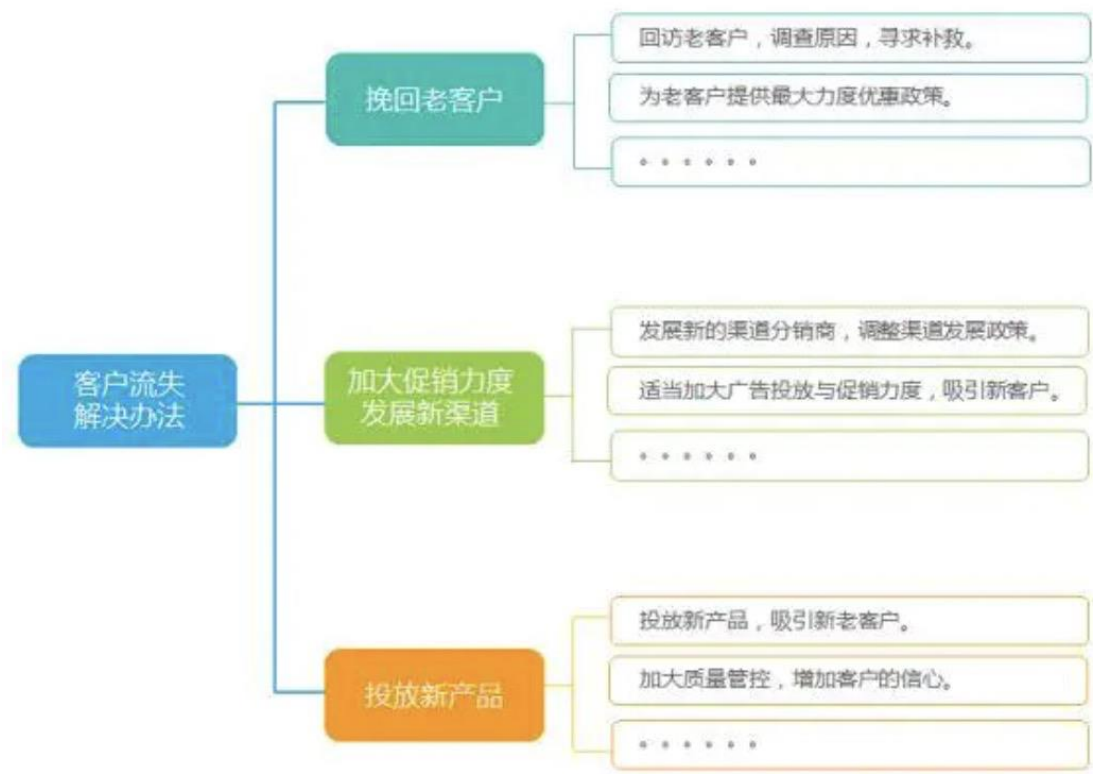
但是逻辑树分析也有一个缺点，就是他依赖于一个人的经验和对业务的专业程度。例如，如果你不知道影响展现量的因素有哪些，那么就算你分析到了你的问题在于展现量，那么你也无法继续下面的分析。如果你经验不足，专业能力不强，你很容易漏掉很重要的地方，例如，你对竞争环境分析能力不强，所以你可能就会漏掉这一块，而有可能真正影响你展现量的就是竞争环境。因此，如果出现这种情况的话可能你就会走偏了。

举例：分析公司利润同比大幅下降的原因？

根据核心问题，思考造成问题的原因，作出第一层原因——树枝，当第一层原因浮现后，可针对个别原因再深入细究，依次是第二层原因、第三层....，逐层递推。



在以逻辑树追究出问题的原因之后，接下来就以分析的结果做为依据，思考具体的解决方案。



总结一下，使用逻辑树的步骤：

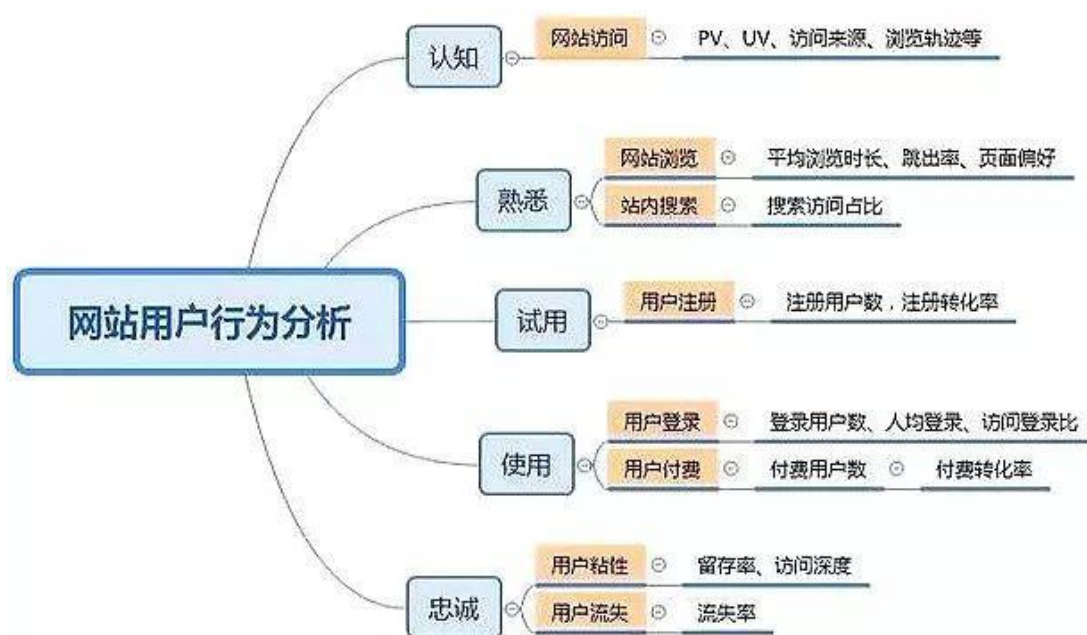
- 第一步:确定需要解决的问题：也就是说将原本模糊笼统的问题,确定为一个个具体的、单纯的问题。
- 第二步:分解问题：将问题的各个结构拆分成一个个更细致的的、互相独立的部分。
- 第三步:剔除次要问题：针对各个部分再依次进行分析,找出问题的关键点,剔除那些不重要的。
- 第四部:进行关键分析：针对关键驱动点，集思广益找出解决方案。
- 第五步:制定方案：将思维过程转化为可执行的计划。

思考

产品上线以后，产品效果怎么样？

用户行为方法论

用户行为指用户为获取、使用产品或服务才去的各种行动，首先要认知熟悉，然后试用，再决定是否继续消费使用，最后成为产品或服务的忠实用户。



以上用户行为的分析，需要做 PC 端和 APP 端的埋点，埋点的过程复杂度和业务场景复杂度一致，首页、注册、支付等等可能几十上百个页面，简单讲，最终用户行为分析对应的五大业务场景是：

拉新：也就是获取新用户。

转化：比如电商特别注重订单转化率。

促活：如何让用户经常使用我们的产品。

留存：提前发现可能流失用户，降低流失率。

变现：发现高价值用户，提高销售效率。

用户行为方法论

用户行为模型：用户为获取使用物品或服务所采取的各种行动，
作用：梳理网站分析各关键指标之间的逻辑关系，构建符合公司实际业务的分析指标体系；
用户认识产品过程，如下图：



案例：电商平台使用



以上这些数据分析师不仅分析完，还要去跟进分析后的数据变化，来达到数据驱动业务增长的目的。

用户增长：AARRR 模型

AARRR 是增长黑客的经典模型，也叫用户增长模型。五个字母分别代表分别是获取、激活、留存、变现以及推荐。模型的提出者认为，所有创新型、成长型的企业都应该按照这个模型来做增长。

什么是 AARRR 模型？

Acquisition: 获取用户

Activation: 提高活跃度

Retention: 提高留存率

Revenue: 获取收入

Refer: 自传播

确切的说 AARRR 并不算是一种数据分析模型，而是一整套数据分析的思路，逻辑框架。AARRR 模型是所有产品经理都要了解的一个数据模型。著名的《增长黑客》里面的数据分析基础，也是以这个模型为基础的。



这个模型将数据分析分成了五个大的模块，我们依据这个模型，把每一个模块划分出更细分的维度，罗列出影响每一个维度的变量指标，而这些指标就是我们做数据分析的基础指标。

Acquisition: 获取用户

运营一款产品的第一步，毫无疑问是获取用户，也就是大家通常所说的推广。此时推广人员经验很就显得重要：首先要分析自己产品的特性以及目标人群，与渠道用户进行定位和匹配，要摸清楚每个渠道量级与用户质量，不同产品时期选择不同渠道，是前期铺量还是稳定期保质量。

渠道量级指标：曝光量、点击、下载、安装、激活（注册激活，主动激活、推送激活、交易激活）、累计新增。

渠道质量指标：CTR，激活率，安装率，CPA 等每用户成本、用户 LTV、1 次/1 日用户量，用户使用时长、留存率、付费率、ARPU。



Activation: 提高活跃度

如何将新增转化为活跃用户，是运营者面临的第一个问题。 首先我们要理解下什么是活跃？ $DAU = \text{当日新增} + \text{累计历史日留存}$

即今日活跃的用户中，一部分是新增，另外绝大部分都是以往的留存用户，产品运营周期越长，新用户占比越少。所以影响活跃最主要因素就是产品的留存表现，另外一点就是产品粘度。



分析活跃可以从两个角度出发：1.活跃用户构成 2.产品粘度

1)活跃用户构成：新老用户占比、新老用户活跃率、忠诚用户数、回流用户数、1次/1日登录用户占比等指标，根据不同产品运营时期，不同的参考数值。

2)产品粘度：产品黏度很关键的指标，它说明了用户对产品的喜欢接纳程度，我们通常用 MAU/DAU 来定义产品的黏度指标，比值代表用户回访的天数（几天会用一次产品），当 MAU/DAU=1 的话说明这款产品用户每天都用；

7 日回访率、日均使用时长、日均登录次数等都是产品粘度的重要指标，分不同类型产品，依次分析。

Retention: 提高留存率

通常维护一个老用户的成本要远远低于获取一个新用户的成本，所以熊瞎子掰玉米的情况是产品运营的大忌。分析出用户在哪里流失，为什么流失，才能有的放矢的解决问题。



留存率跟产品的类型有很大关系。通常工具类应用的首月留存率可能普遍比游戏类的首月留存率要高，有些产品不是需要每日启动的，看周留存率、月留存率等指标，会更有意义。分析留存必须清楚用户是在哪些环节流失，所以每款产品，都必须有自己的流失漏斗，越细致越好，前期数据埋点要尽可能详细。另外，分析人员必须明白，你分析的是流失率还是流失占比，还是流失概率，这之间差距很大。

产品的活跃与留存息息相关，必须放在一起分析，提升活跃与留存 4 种方式：

1.有效触达，唤醒用户：指的是通过手机 PUSH、短信和微信公众号等能够触达到用户，唤醒沉睡用户启动 APP 的方式，是提升留存的非常有效的方法之一。如游戏老用户短信召回，电商老用户召回，召回肯定是有成本的，所以要根据用户以往行为，进行分析定为，找到召回率最高的那部分用户，（如 RFM 模型定为核心用户）

2.搭建激励体系，留存用户：好的激励体系，可以让平台健康持续发展，让用户对平台产生粘性，对提升留存非常有效。通常使用的激励方式有成长值会员体系、签到体系、积分任务体系。

3.丰富内容，增加用户在线时长：这点游戏产品做的非常好，各种玩法活动本身就吸引用户投入时间成本，游戏又不断强化社交属性，更增加用户粘度与成本投入。

4.数据反推，找到你的关键点：比如知乎，评论超过 3 次，用户就会留存下来，很难流失。比如有些游戏产品，一旦玩家跨过某个等级就就很难流失。这些都是你需要通过数据分析才能找到的关键节点。

另外，只有留下来的才是你的用户，降低流失很重要，但也不必过分纠结于用户的流失，要清楚谁才是你的目标用户。

Revenue: 获取收入

获取收入其实是产品运营最核心的一块。极少有人开发一款应用只是纯粹出于兴趣，绝大多数开发者最关心的就是收入。



基本指标：ARPU（每用户平均收入）、ARPPU（每付费用户平均收益）、付费率（区分新老） 了解付费用户构成：高额、中额、低额用户分布

付费破冰点，付费卡点是否合理？付费点设计不合理时，付费点会变成流失点

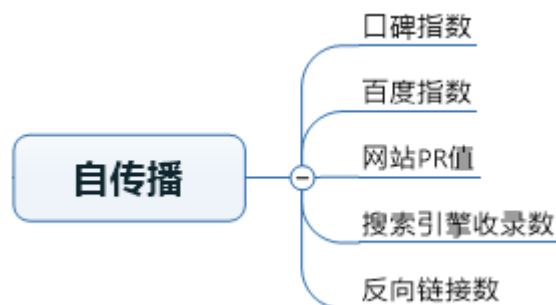
持续付费能力分析：回购率，回购点是哪些功能，用户付费频率，时间间隔是多久？

付费功能和环节分析：不同拉收入的活动或功能，哪些反馈较好，哪部分用户反馈好，人均充值额，付费率各是多少？

另外，有些产品内部会有自身货币系统，如漫画类产品的逗币流通，游戏产品的钻石，金币等产品内部货币，产出消耗是否平衡，严重关系到产品的收入。

Refer：自传播

病毒式传播是每个产品向往的推广方式，除了好的营销方式铺垫，更重要的还是要靠产品自身的品质。自传播中的数据指标，可以参考口碑指数、百度指数、网站 PR 值、搜索引擎收录数、反向链接数据来衡量。之前一直想分析产品的自传播系数，现实数据中，无法剥离哪部分用户真正是靠自传播而来的，所以自传播系数比较难量化。



通过 AARRR 模型，我们看到产品运营每个环节都至关重要，获取用户关系到我们的产品多大程度进入市场，活跃与留存关系到产品生命周期，收入的重要自是不必多少，自传播则是我们尽可能争取的资源，降低成本扩大影响的环节，每个环节都需要大量的数据分析和迭代，从而不断改进产品。

而现在平均每个 App 在安装后的情况——

前 3 天内将流失掉 77% 的 DAU。

在 30 天内，它将流失 90% 的 DAU。

而到了 90 天，流失率跃升到 95% 以上。

换句话说，如果我们按照行业平均留存率来看，一个 App 获得 100 个新用户，那么 3 个月后有其中只有 5 个用户仍然会使用我们的 App。

App Store 目前有 250 万个 App，而 Google Play 上已经有 300 万个 App。

市场竞争激烈，用户获客成本已经不再便宜，简单地发布一个应用程序，不再是一个保证赚钱的方式。

因为 AARRR 专注于获客(Acquisition)，而现在广告/社交渠道的流量价格已经很高，获客的成本与日俱增，市场情况和以前已经完全不同。现在黑客增长的真正关键在于用户留存，而不是获客。

所以我们需要一个更好的模型，那个模型就是 RARRA 模型。

RARRA 模型是托马斯·佩蒂特 Thomas Petit 和贾博·帕普 Gabor Papp 对于海盗指标-AARRR 模型的优化。RARRA 模型突出了用户留存的重要性。

用户留存 Retention：为用户提供价值，让用户回访。 用户激活 Activation：确保新用户
在首次启动时看到你的产品价值。 用户推荐 Referral：让用户分享、讨论你的产品。 商业变现 Revenue：一个好的商业模式是可以赚钱的。 用户拉新 Acquisition：鼓励老用户带来新用户。

STAGES OF RARRA



用户价值分析：RFM 模型

什么是 RFM 分析方法？

RFM 分析方法



RFM 是 3 个指标的缩写，最近一次消费时间间隔(Recency)，消费频率(Frequency)，消费金额(Monetary)，通过这 3 个指标对用户分类。

这里举个例子来说明这 3 个指标是什么意思。

比如我有一家店铺，小明是这家店铺的用户。现在是这个月的 30 号。

1)最近 1 次消费时间间隔(R) 是指用户最近一次消费距离现在多长时间了。

小明最近 1 次在这就店铺买东西是这个月 25 号，上一次消费距离现在过去了 5 天，所以小明的最近 1 次消费时间间隔是 5 天。

2)消费频率(F) 是指用户一段时间内消费了多少次。

比如"一段时间"定义是最近 30 天，发现小明最近在店铺消费了 2 次。

3)消费金额(M) 是指用户一段时间内的消费金额。

比如"一段时间"是最近 30 天，发现小明最近 30 天总共在店铺消费了 5000 元。

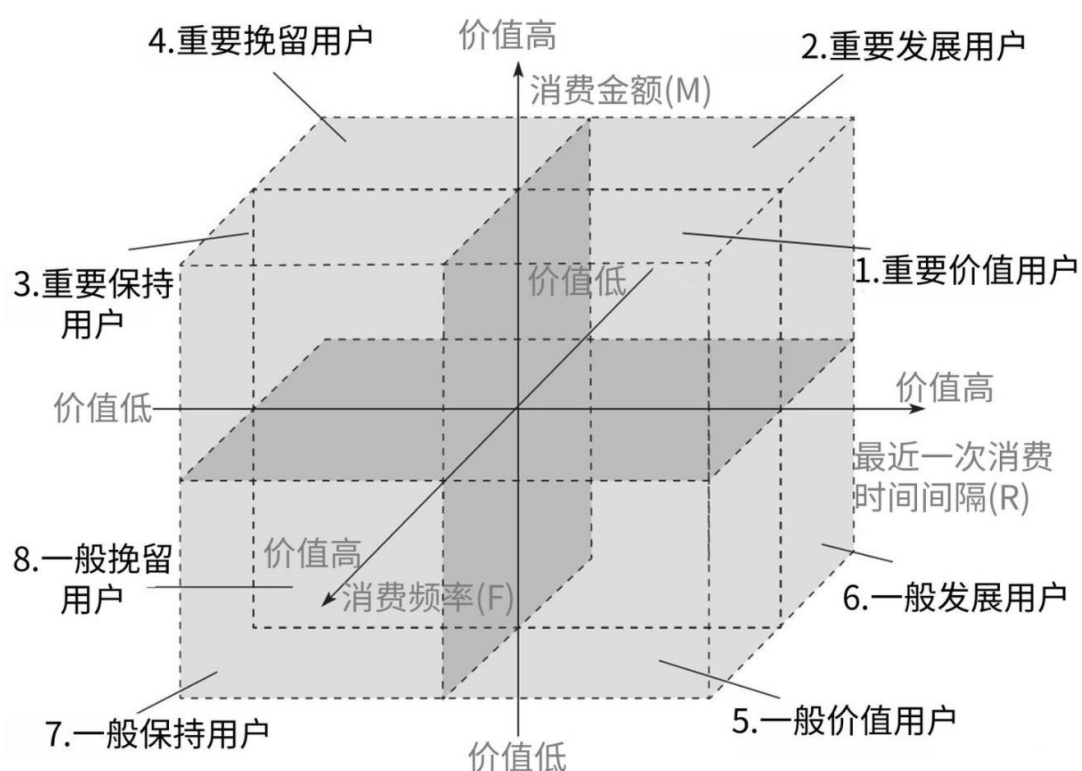
这 3 个指标业务不同，定义也不同，要根据业务来灵活定义。

·最近一次消费时间间隔(R)，上一次消费离得越近，也就是 R 的值越小，用户价值越高。

·消费频率(F)，购买频率越高，也就是 F 的值越大，用户价值越高。

·消费金额(M)，消费金额越高，也就是 M 的值越大，用户价值越高。

我们把这 3 个指标按价值从低到高排序，并把这 3 个指标作为 XYZ 坐标轴，就可以把空间分为 8 部分，这样就可以把用户分为下图的 8 类。



我们把这个图里对应的 RFM 这三个值对应的价值是高还是低，对应到下面这张表里就得到了用户分类的规则。

用户分类规则

用户分类	最近一次消费 时间间隔(R)	消费频率 (F)	消费金额 (M)
1.重要价值用户	高	高	高
2.重要发展用户	高	低	高
3.重要保持用户	低	高	高
4.重要挽留用户	低	低	高
5.一般价值用户	高	高	低
6.一般发展用户	高	低	低
7.一般保持用户	低	高	低
8.一般挽留用户	低	低	低

分类以后怎么做呢？就是根据不同的用户群体，进行不同的策略营销。

RFM客户分类				
模型在实际使用中的例子，结合公司历史或当前已有数据，更加有说服力				
客户类型	最近交易距离 当前天数 (黏性)	累计单数 (忠诚度)	累计交易金额 (收入)	对应货运营的成员场景
重要价值客户	↑	↑	↑	RFM都很大，优质客户，需要保持
重要唤回客户	↓	↑	↑	交易金额和交易次数大，但最近无交易。需要唤回
重要深耕客户	↑	↓	↑	交易金额大贡献度高，且最近有交易。需要重点识别
重要挽留客户	↓	↓	↑	交易金额大，潜在的有价值客户。需要挽留
潜力客户	↑	↑	↓	交易次数大，且最近有交易。需要挖掘
新客户	↑	↓	↓	最近有交易，接触的新客户，有推广价值
一般维持客户	↓	↑	↓	交易次数多，但是贡献不大，一般维持
流失客户	↓	↓	↓	FM值均低过平均值，最近也没再发货相当于流失
用户划分的阈值 暂选为成员R、F、M平均值	X.X	Y.Y	Z.Z	

RFM 模型是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。在众多的客户关系管理 (CRM)的分析模式中，RFM 模型是被广泛提到的。该模型通过一个客户的近期购买行为、购买的总体频率以及花了多少钱 3 项指标来描述该客户的价值状况。

数据源准备只需四个字段：客户名称、交易日期、交易次数/频率、交易金额。企业在推行 CRM 时，就要根据 RFM 模型的原理，了解客户差异，并以此为主轴进行企业流程重建，才能提升业绩与利润。

购买行为分析：购物篮模型

购物篮指的是超市内，供顾客购物时使用的装商品的篮子，当顾客付款时这些购物篮内的商品被营业人员通过收款机一一登记结算并记录。所谓的购物篮分析(Market Basket Analysis)就是通过这些购物篮子所显示的信息来研究顾客的购买行为。

陈列方式

举例说零售店藉由析改变置物架商品排列或设计吸引客户商业套餐等等。比如最出名的啤酒与尿布，当然这个啤酒与尿布放在中国完全不行。这个就不详细谈。



捆绑销售 & 用户推荐

快过年了工作了，上某宝、某东集中采购下。挑选了酒水、香烟、奶制品、干果、保健品，先放到购物车里。下面出现这个提示框，199-50? 哇，折扣这么大啊，并且有些推荐产品还是刚好我想要，但一时忘了放入购物车。凑一凑，马上就到 199 了。

每日精选: 热卖的日用品, 凑满88元免运费

凑单必备		热销爆品		
 高洁马桶清洁剂 蓝泡泡自动除臭 ¥2.8 ¥0.95 加入购物车	 维达倍韧系列软 包抽纸2层180抽 ¥39 ¥14.9 加入购物车	 兴盛 柔丝软毛牙 刷 单支 颜色随 ¥1.8 ¥1 加入购物车	 炎亭渔夫鱼豆腐 蟹香味特产零食 ¥2.5 ¥0.99 加入购物车	 【天猫超市】箭 牌益达木糖醇无 ¥12.5 ¥10.5 加入购物车
 娃哈哈AD钙奶 220ml/瓶 (4瓶) ¥5 ¥1.6 加入购物车	 洁柔手帕纸 青春 校园系列可湿水 ¥12.9 ¥5.9 加入购物车	 【天猫超市】箭 牌糖果 口香糖益 ¥10.5 ¥8.8 加入购物车	 杜蕾斯避孕套 经 典四合一24只装 ¥49.9 ¥40.9 加入购物车	 Panasonic/松下7 号两粒高能无汞 ¥2.99 ¥1.99 加入购物车

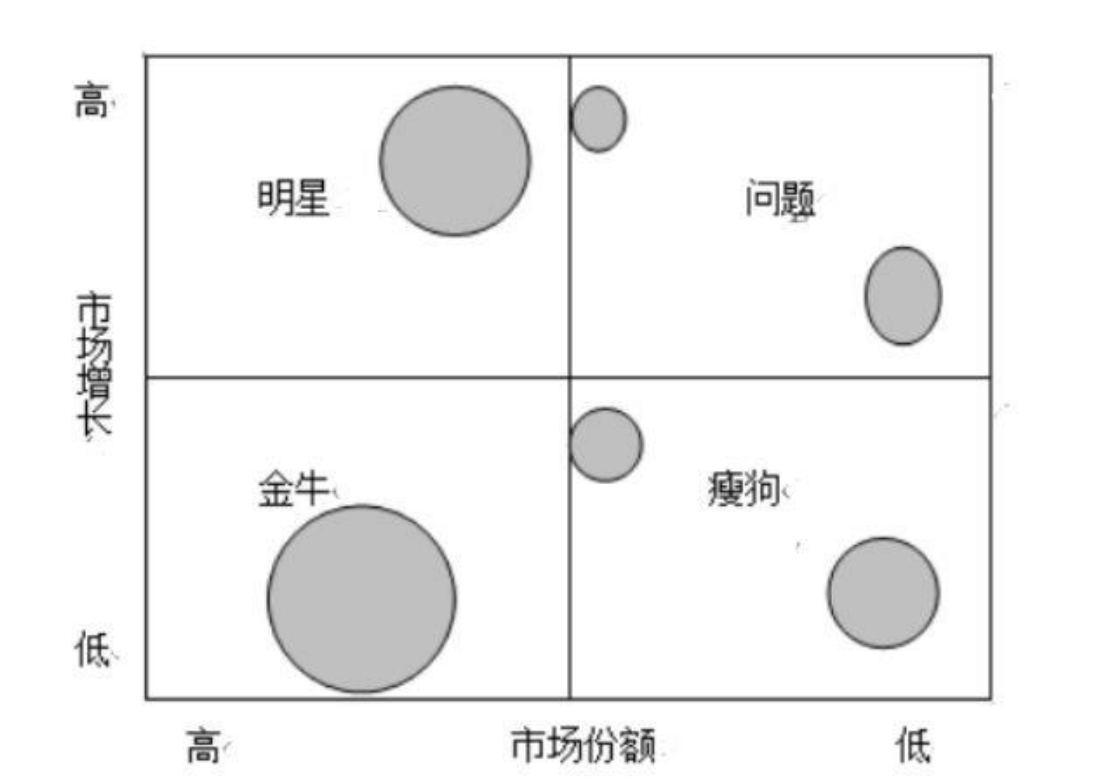
空白女侠

其实这样的商品推荐就是通过消费者购买行为数据，进行购物篮分析之后才得出的。你觉得商家服务“很贴心”，商家赚到了钱，皆大欢喜。

购物篮模型主要的目的在于找出什么样的东西应该放在一起，藉由顾客的购买行为来了解是什么样的顾客以及这些顾客为什么买这些产品，找出相关的联想规则，企业藉由这些规则的挖掘获得利益与建立竞争优势。

企业业务或投资组合：波士顿分析矩阵

波士顿矩阵又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。在矩阵中，坐标轴的两个变量分别是业务单元所在市场的增长程度和所占据的市场份额。每个象限中的企业处于根本不同的现金流位置，并且应用不同的方式加以管理，这样就引申出公司如何寻求其总体业务组合。



金牛：在低增长市场上具有相对高的市场份额的业务将产生健康的现金流，它们能用于向其他方面提供资金，发展业务。

瘦狗：在低增长市场是具有相对低的市场份额的业务经常是中等现金流的使用者。由于其虚弱的竞争地位，它们将成为现金的陷阱。

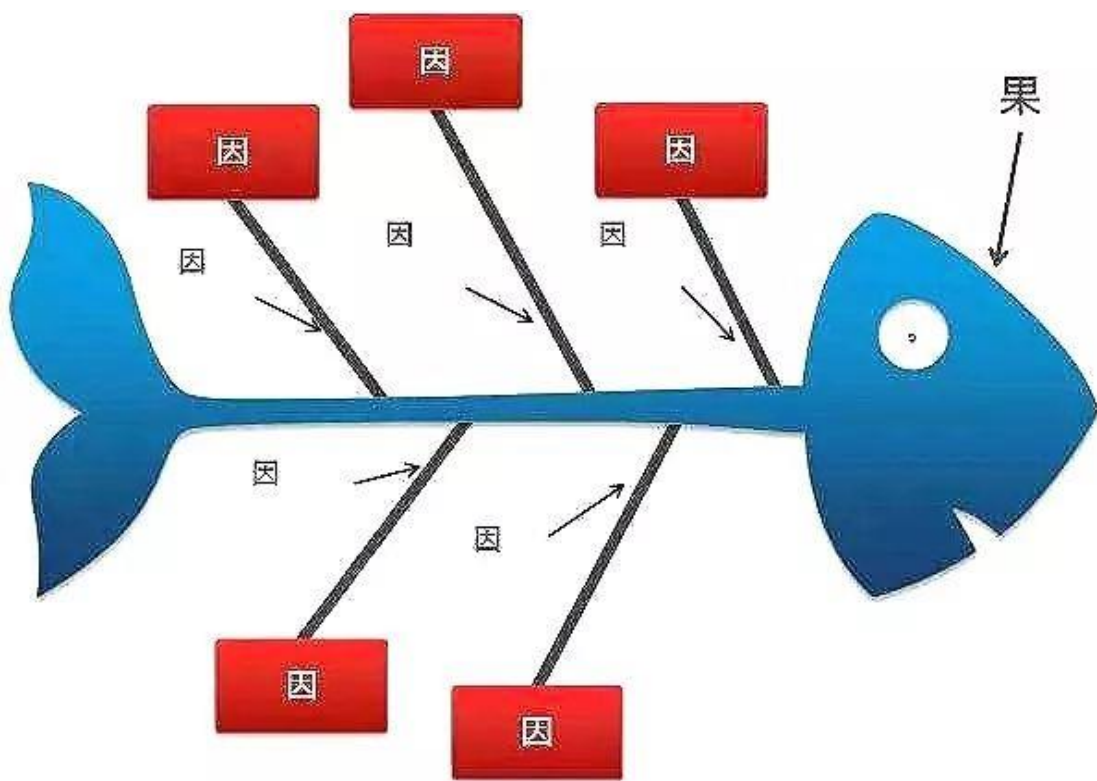
明星：在高增长市场上具有相对高的市场份额通常需要大量的现金以维持增长，但具有较强的市场地位并将产生较高的报告利润，它们有可能处在现金平衡状态。

问题：在迅速增长的市场上具有相对较低市场份额的业务需要大量的现金流入，以便为增长筹措资金。

通过波士顿矩阵进行数据分析，有助于对各公司的业务组合投资组合提供一些解释并能查企业各个业务单元的经营情况，如果同其他分析方法一起使用会产生非常有益的效果。

企业绩效管理：鱼骨图分析

鱼骨图战略分解法就是在企业绩效管理方案设计过程中应用鱼骨图工具进行企业战略目标分解的一种方法，针对战略目标寻找关键成功因素（KSF），继而确定公司级关键绩效指标（KPI），再由公司级 KPI 分解到部门级 KPI、每个岗位的 KPI，使 KPI 形成一个因果关网络，共同支持战略目标的实现。



鱼骨图用法：

- 鱼骨图是一个非定量的工具，可以帮助我们找出引起问题潜在的根本原因。
- 它使我们问自己：问题为什么会发生？使团队聚焦于问题的原因，而不是问题的症状。
- 能够集中于问题的实质内容，而不是问题的历史或不同的个人观点；
- 以团队努力，聚集并攻克复杂难题；

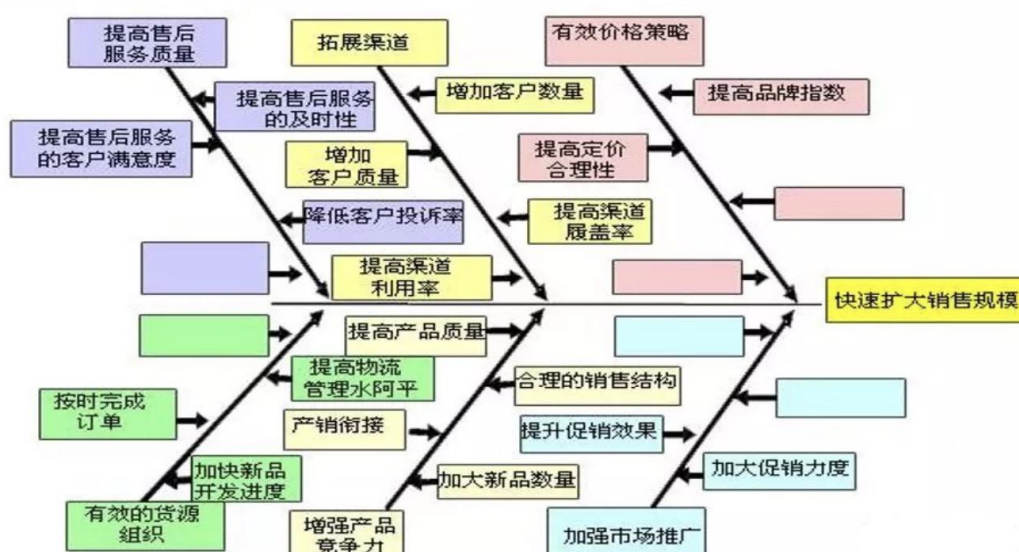
- 辨识导致问题或情况的所有原因，并从中找到根本原因；
- 分析导致问题的各原因之间相互的关系；
- 采取补救措施，正确行动。

鱼骨图的三种类型



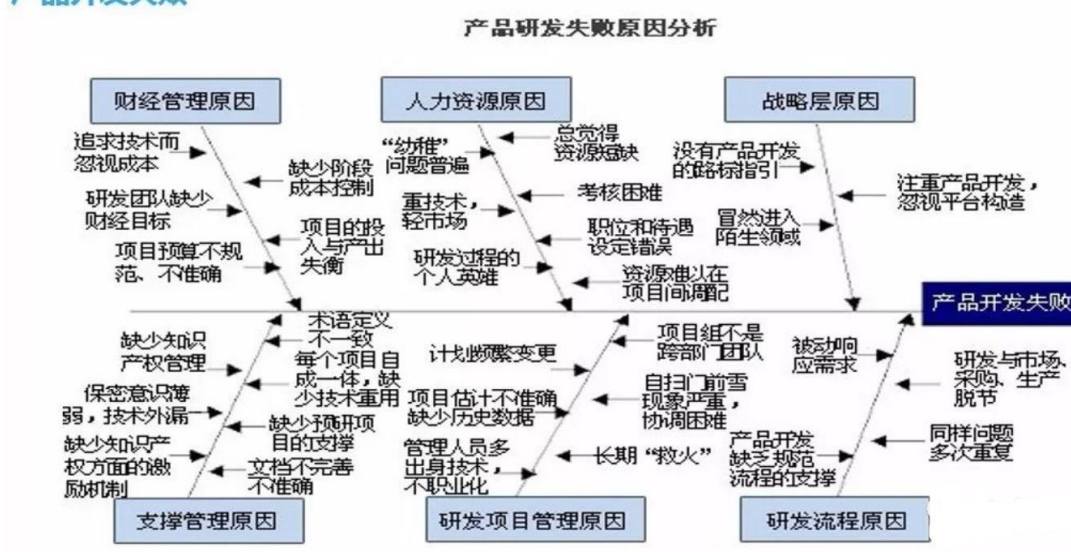
案例一：

快速扩大销售规模（颜色分区）



案例二：

产品开发失败



持续改进模型：PDCA 循环

PDCA 循环是美国质量管理专家休哈特博士首先提出的，由戴明采纳、宣传，获得普及，所以又称戴明环。全面质量管理思想基础和方法依据就是 PDCA 循环。PDCA 循环的含义是将质量管理分为四个阶段，即计划 **plan**、执行 **do**、检查 **check**、调整 **Action**。在质量管理活动中，要求把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。



1、分析现状、发现问题

在做计划之前，需要分析一下现状是什么样子的？问题在哪里？可以分析质量问题、交期的问题、安全的问题以及效率的问题。第一步找到问题，就像医生看病一样。

2、分析影响因素

第一步把脉，第二步把完脉了，分析各种问题中的影响因素，这个时候就可以用很多方法了，比方说鱼骨图、5W2H、4M（人、机、料、法）等等，用这些方法来分析，到底有哪些因素？

3、分析主要因素

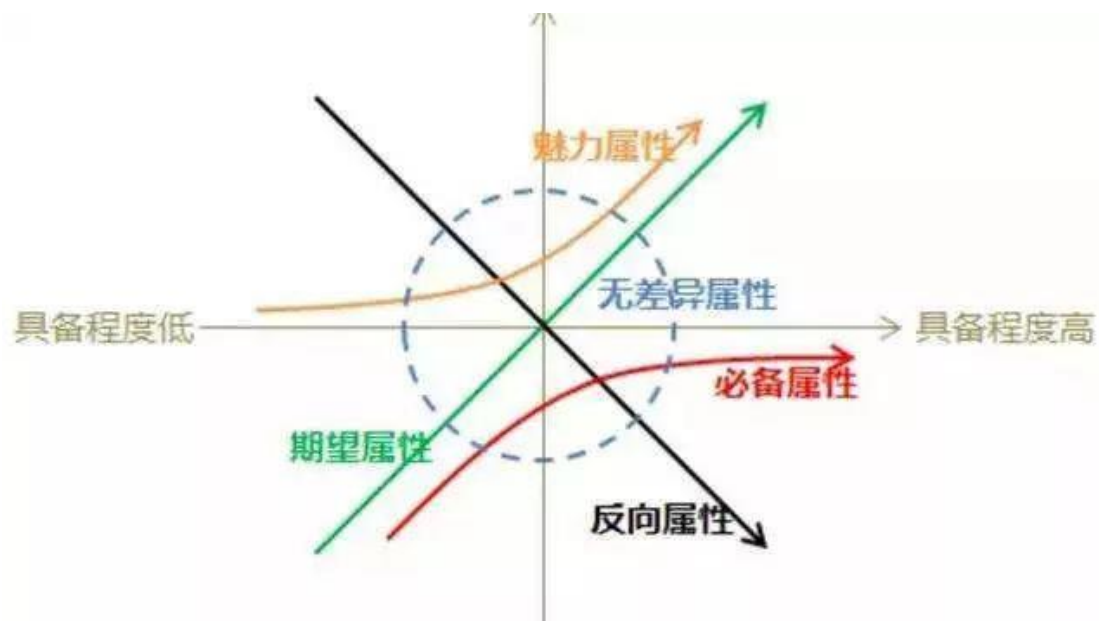
把所有的分析因素分析完了以后，再来分析主要因素是什么。每一个问题的产生，都有少数主要的因素，比方说影响这个问题的产生有十个因素，按照二八原则，大概有两个到三个是主要因素，找到主要因素才能够彻底解决问题，如果找不到主要因素，那问题是没办法解决的。

4、采取措施

分析到主要原因以后，针对主要原因采取措施。在采取措施的时候，要考虑几个问题：可以采用 5w2h 的方法进行思考。

产品需求分析：KANO 模型

KANO 模型以分析用户需求对用户满意的影响为基础，体现了产品性能和用户满意之间的非线性关系。



比如你对一个产品做 KANO 分析模型，开始步骤为：

- (1)从顾客角度认识产品或服务需要；
- (2)设计问卷调查表；
- (3)实施有效的问卷调查；
- (4)将调查结果分类汇总，建立质量原型；
- (5)分析质量原型，识别具体测量指标的敏感性。

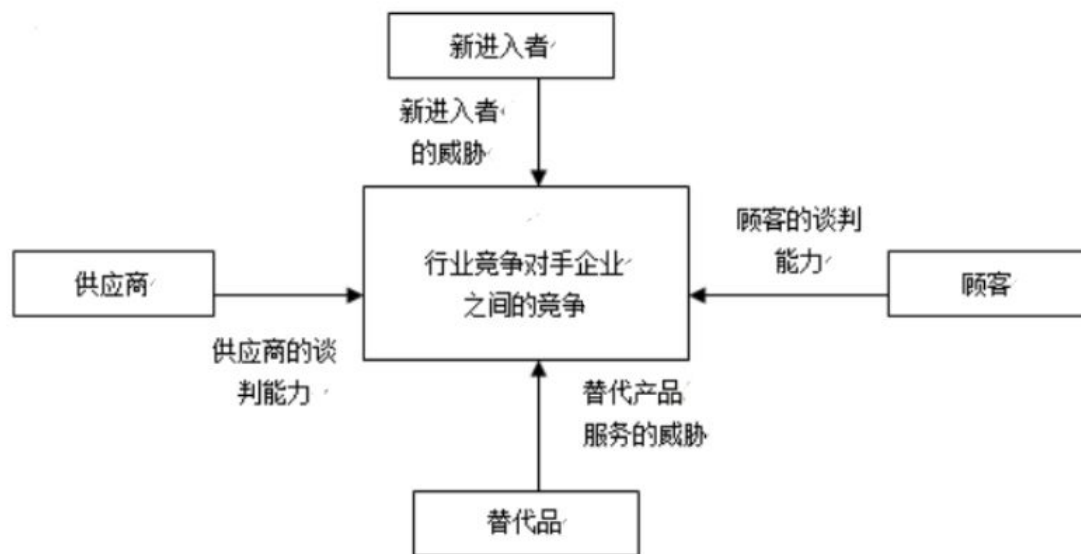


根据不同类型的质量特性与顾客满意度之间的关系，将产品服务的质量特性分为五类：

- 魅力因素：用户意想不到的，如果不提供此需求，用户满意度不会降低，但当提供此需求，用户满意度会有很大提升；
- 期望因素（一维因素）：当提供此需求，用户满意度会提升，当不提供此需求，用户满意度会降低；

先说下波特是谁？迈克尔·波特 1947—至今他是哈佛商学院的大学教授，在世界管理思想界可谓是"活着的传奇"，他是当今全球第一战略权威，是商业管理界公认的"竞争战略之父"，他有设计了很多战略分析模型，供于各个企业使用。

五力分析模型对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力变化。



· 竞争对手

企业间的竞争是五种力量中最主要的一种。只有那些比竞争对手的战略更具优势的战略才可能获得成功。为此，公司必须要在市场、价格、质量、产量、功能、服务、研发等方面建立自己的核心竞争优势。

影响行业内企业竞争的因素有：产业增加、固定（存储）成本/附加价值周期性生产过剩、产品差异、商标专有、转换成本、集中与平衡、信息复杂性、竞争者的多样性、公司的风险、退出壁垒等。

· 新进入者

企业必须对新的市场进入者保持足够的警惕，他们的存在将使企业做出相应的反应，而这样又不可避免地需要公司投入相应的资源。

影响潜在新竞争者进入的因素有：经济规模、专卖产品的差别、商标专有、资本需求、分销渠道、绝对成本优势、政府政策、行业内企业的预期反击等。

· 购买者

当用户分布集中、规模较大或大批量购货时，他们的议价能力将成为影响产业竞争强度的一个主要因素。

决定购买者力量的因素又：买方的集中程度相对于企业的集中程度、买方的数量、买方转换成本相对企业转换成本、买方信息、后向整合能力、替代品、克服危机的能力、价格/购买总量、产品差异、品牌专有、质量/性能影响、买方利润、决策者的激励。

· 替代产品

在很多产业，企业会与其他产业生产替代品的公司开展直接或间接的斗争。替代品的存在为产品的价格设置了上限，当产品价格超过这一上限时，用户将转向其他替代产品。

决定替代威胁的因素有：替代品的相对价格表现、转换成本、客户对替代品的使用倾向。

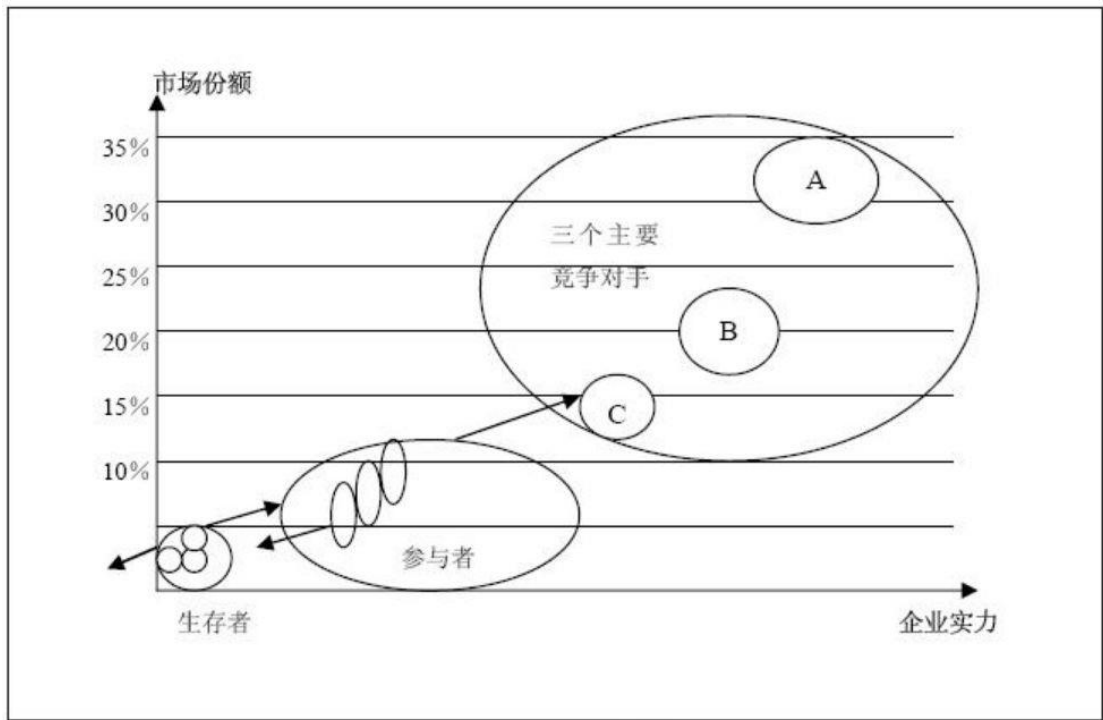
· 供应商

供应商的议价力量会影响产业的竞争程度，尤其是当供应商垄断程度比较高、原材料替代品比较少，或者改用其他原材料的转换成本比较高时更是如此。

决定供应商力量的因素有：投入的差异、产业中供方和企业的转换成本、替代品投入的现状、供方的集中程度、批量大小对供方的重要性、与产业总购买量的相关成本、投入对成本和特色的影响、产业中企业前向整合相对于后向整合的威胁等。

成熟市场企业地位分析：三四矩阵

三四矩阵是由波士顿咨询集团提出的。这个模型用于分析一个成熟市场中企业的竞争地位。在一个稳定的竞争市场中，参与市场竞争的参与者一般分为三类，领先者、参与者、生存者。



·领先者一般是指市场占有率在 15% 以上，可以对市场变化产生重大影响的企业，如在价格、产量等方面；

·参与者一般是指市场占有率介于 5%~15% 之间的企业，这些企业虽然不能对市场产生重大的影响，但是它们是市场竞争的有效参与者；

·生存者一般是局部细分市场填补者，这些企业的市场份额都非常低，通常小于 5%；

在有影响力的领先者之中，企业的数量绝对不会超过三个，而在这三个企业之中，最有实力的竞争者的市场份额又不会超过最小者的四倍。这个模型是由下面两个条件决定的：

1) 在任何两个竞争者之间，2 比 1 的市场份额似乎是一个均衡点。在这个均衡点上，无论哪个竞争者要增加或减少市场份额，都显得不切实际而且得不偿失。这是一个通过观察的出动经验性结论。

2) 市场份额小于最大竞争者的 $1/2$ ，就不可能有效参与竞争。这也是经验性结论，但是不难从经验曲线的关系中推断出来。

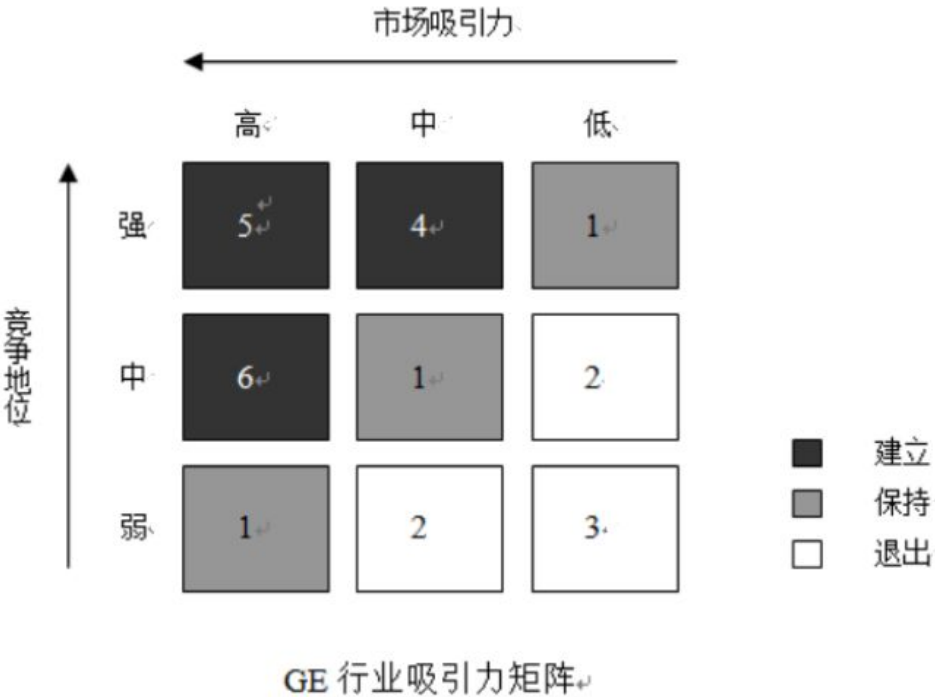
通常，上述两个条件最终导致这样的市场份额序列：每个竞争者的市场份额都是紧随其后的竞争者的 1.5 倍，而最小的竞争者的市场份额不会小于最大者的 $1/4$ 。

“三四规则”只是从经验中得出的一种假设，它并没有经过严格的证明。但是这个规则的意义非常重要，那就是：在经验曲线的效应下，成本是市场份额的函数。倘若两个竞争者拥有几乎相同的市场份额，那么，谁能提高相对市场份额，谁就能同时取得在产量和成本两个方面的增长；与所付出的代价相比，得到的可能会更多。但是对市场竞争的领先者而言，可能得到的好处却反而少了。然而在任何主要竞争者的激烈争夺情况下，最有可能受到伤害的却是市场中最弱下的生存者。

这个理论正好可以解释中国彩电业几次降价后，各个企业的竞争态势的变化。在长虹第一次降价后，企业的成本和产量都得到收益，使它迅速成为市场占有率最大的企业，康佳和 TCL 则紧随其后。经过几次的降价后，企业已经不能再靠价格因素来扩大市场份额了，企业必须创造新的竞争优势。

企业战略规划模型：GE 矩阵

GE 矩阵法又称通用电器公司法、麦肯锡矩阵、九盒矩阵法、行业吸引力矩阵，这个矩阵的两个轴分别表示市场吸引力和业务单位的实力或竞争地位,通过对这两个变量进行打分，确定业务单位位于矩阵中的位置，并由此来确定对该业务单位所采取的策略。



对于市场吸引力，需要考虑的因素主要有：

行业：绝对市场规模、成长率、价格敏感性、进入壁垒、替代品、市场竞争、供应商等；

环境：政府法规、经济气候、通货风险、社会趋势、技术、就业、利率等。

对于业务单位的实力或竞争地位，需要考虑的因素主要有：

目前优势：市场份额、市场份额变化趋势、盈利能力、现金流、差别化、相对价格地位等。

持久性：成本、后勤、营销、服务、客户形象、技术等。

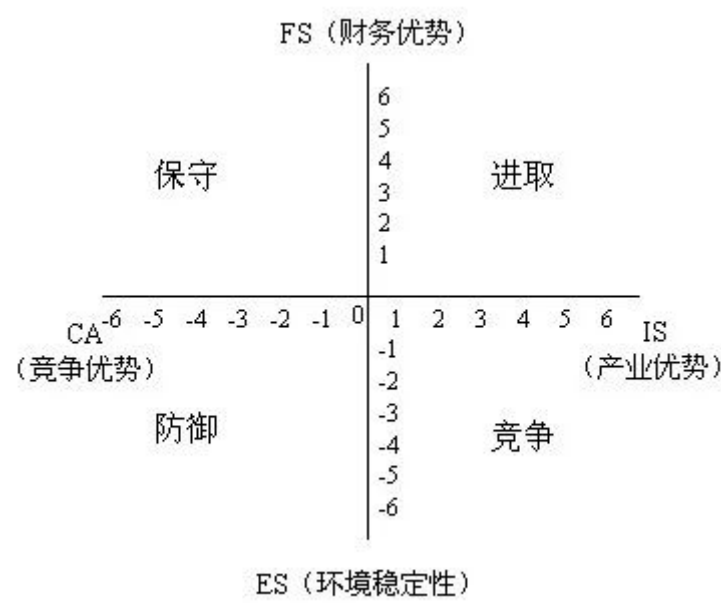
通过确定业务单位在矩阵中的位置，其需要实施的主要战略可能是：

- 1) 投资建立地位；
- 2) 通过平衡现金生成和有选择地使用现金以保持地位；
- 3) 放弃并退出市场。

数据分析师可通过该分析模型保证企业资源的合理配置，企业也可以尝试按照发展中业务和已发展业务的混合，与现金产生和现金使用的内在一致性来平衡业务。

企业外部环境采用战略：SPACE 矩阵

SPACE 矩阵(Strategic Position and Action Evaluation Matrix)，简称 SPACE 矩阵主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。有四个象限分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争四种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素——财务优势（FS）和竞争优势（CA）；两个外部因素——环境稳定性（ES）和产业优势（IS）。这四个因素对于企业的总体战略地位是最为重要的。



建立 SPACE 矩阵的步骤如下：

- 1) 选择构成财务优势（FS）、竞争优势（CA）、环境稳定性（ES）和产业优势（IS）的一组变量；
- 2) 对构成 FS 和 IS 的各变量给予从+1（最差）到+6（最好）的评分值。而对构成 ES 和 CA 的轴的各变量从-1（最好）到-6（最差）的评分值；
- 3) 将各数轴所有变量的评分值相加，再分别除以各数轴变量总数，从而得出 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数；
- 4) 将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数标再各自的数轴上；
- 5) 将 X 轴的两个分数相加，将结果标在 X 轴是；将 Y 轴的两个分数相加，将结果标在 Y 轴上；标出 X、Y 数轴的交叉点；

6) 自 SPACE 矩阵原点到 X、Y 数值的交叉点画一条向量，这一条向量就表示企业可以采取的战略类型。

SPACE 矩阵要按照被研究企业的情况而制定，并要依据尽可能多的事实信息。根据企业类型不同，SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。如，投资收益、财务杠杆比率、偿债能力、流动现金、流动资金等。

向量出现在进取象限时，说明该企业正处于一种绝佳的地位，即可以利用自己的内部优势和外部机会选择自己的战略模式，如市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、横向一体化、混合式多元化经营等。

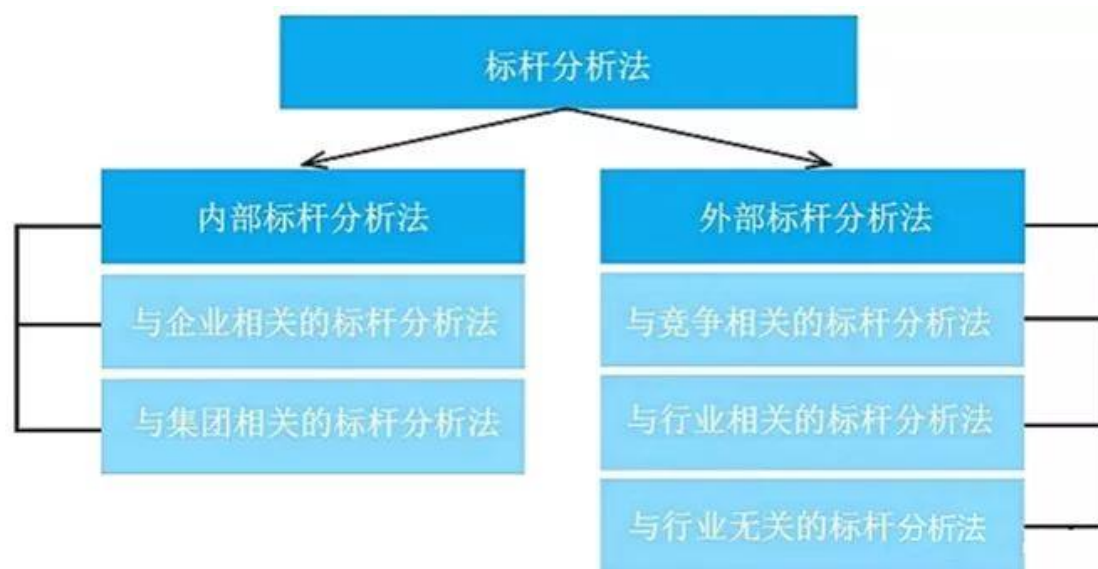
向量出现在保守象限时，意味着企业应该固守基本竞争优势而不要过分冒险，保守型战略包括市场渗透、市场开发、产品开发和集中多元化经营等。

当向量出现在防御象限时，意味着企业应该集中精力克服内部弱点并回避外部威胁，防御型战略包括紧缩、剥离、结业清算和集中多元化经营等。

当向量出现在竞争象限时，表明企业应该采取竞争性战略，包括后向一体化、前向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。

企业对标分析：标杆分析法

标杆分析法，又称竞标赶超、战略竞标。是将本企业各项活动与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方法，以弥补自身的不足。



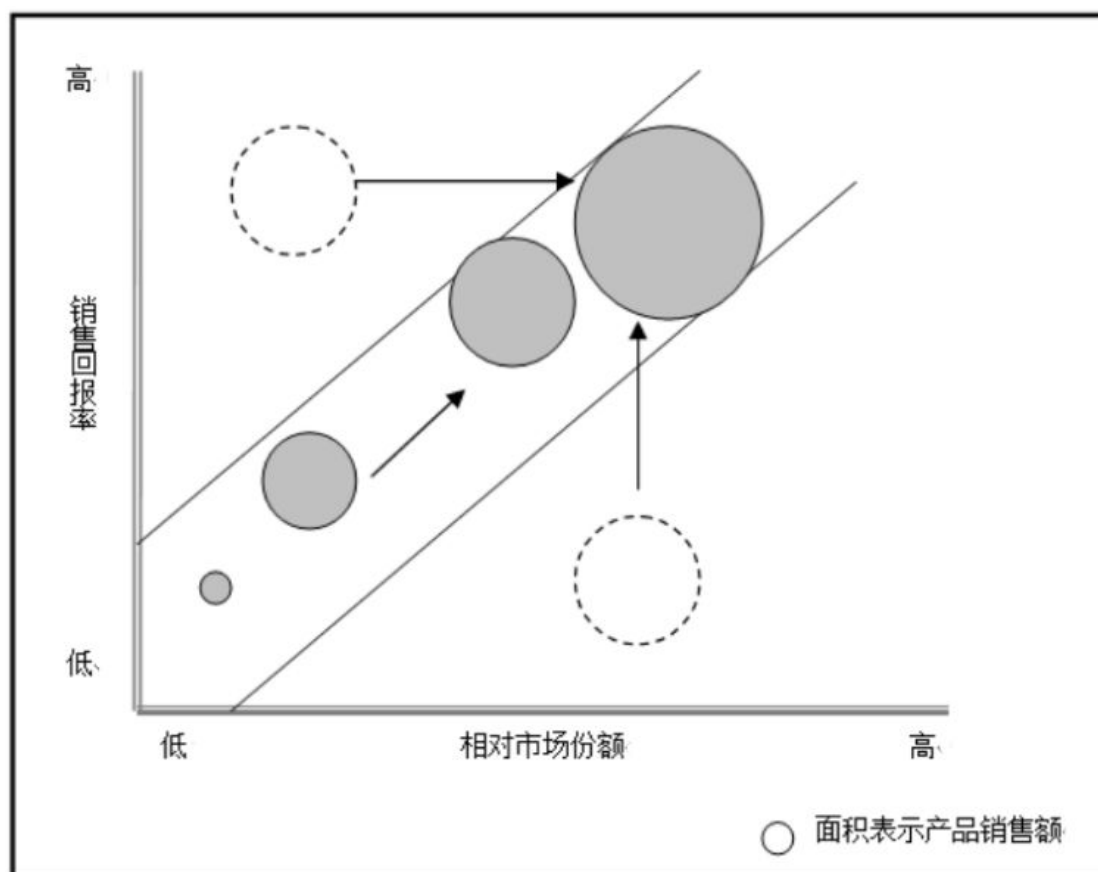
标杆的选择:

- 以竞争对手为标杆，有助于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。

- 以一流企业为标杆，可以改进企业的内部经营，建立相应的赶超目标。
- 建立跨行业的技术标杆，有助于技术和工艺方面的跨行业渗透。
- 以客户需求为标杆，可发现公司不足，将市场、竞争力和目标设定结合在一起。

企业战略分析模型：ROS\RMS 矩阵

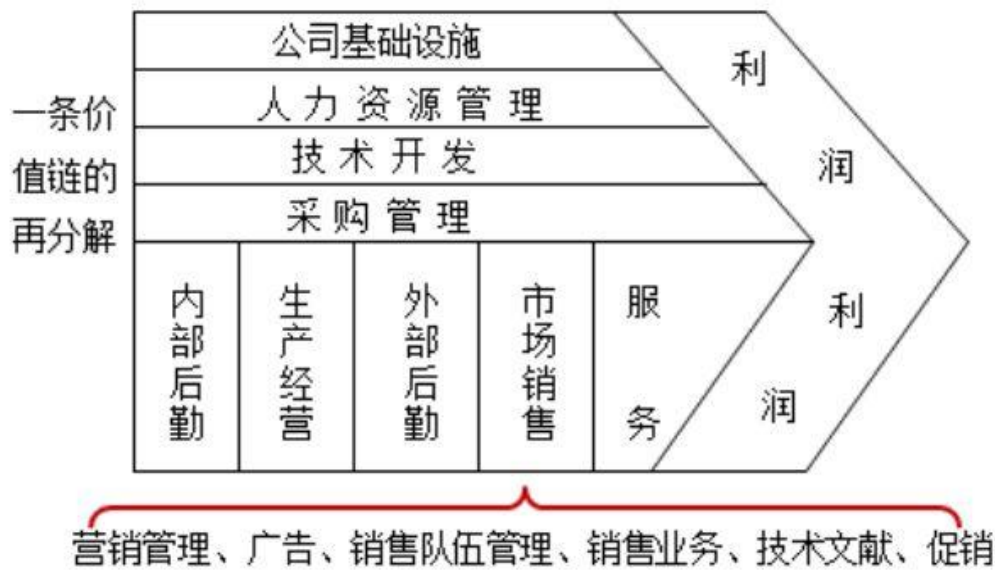
ROS/RMS（Return Of Sales/Relative MarketShare）矩阵也称做销售回报和相对市场份额矩阵，主要是用来分析企业的不同业务单元或产品的发展战略。该分析模型定义，企业某个业务单元或产品在市场上的销售额应该与其在市场中的相对份额成正比，并且该业务单元或产品的销售额越高，该业务单元或产品为企业所提供的销售回报就应该越高。



数据分析人员根据上图，可了解企业的某种业务单元或产品的销售额在由低向高不断增加，其相对市场份额和销售回报也在一个“通道”内由低向高不断增加。如果该业务单元或产品的销售额增加，而其对企业的销售回报或相对市场份额降低，那么企业就不应该在这个时候进入其他领域，应该着重改善这个业务单元或产品的经营状况。

公司战略价值分析模型：价值链模型

为了提升企业战略，美国战略管理学家 Porter 第一次提出价值链分析的方法。企业的竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动，这些活动中的每一种都对企业的相对成本地位有所贡献，并奠定了企业竞争优势的基础。价值链模型将一个企业的行为分解为战略性相关的许多活动，企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。

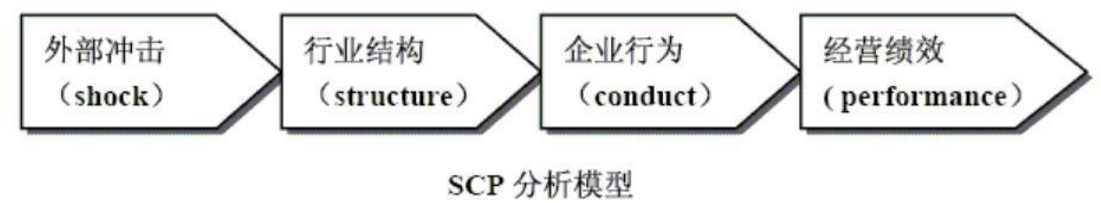


在数据分析中，价值链模型目的在于帮助企业分析公司运行的哪个环节可以提高客户价值或降低生产成本。

企业受冲击战略调整：SCP 分析模型

SCP (structure、conduct、performance) 模型，分析在行业或者企业受到表面冲击时，可能的战略调整及行为变化。

SCP 模型从对特定行业结构、企业行为和经营结果三个角度来分析外部冲击的影响。



外部冲击： 主要指企业外部经济环境、政治、技术、文化变迁、消费习惯等因素的变化；

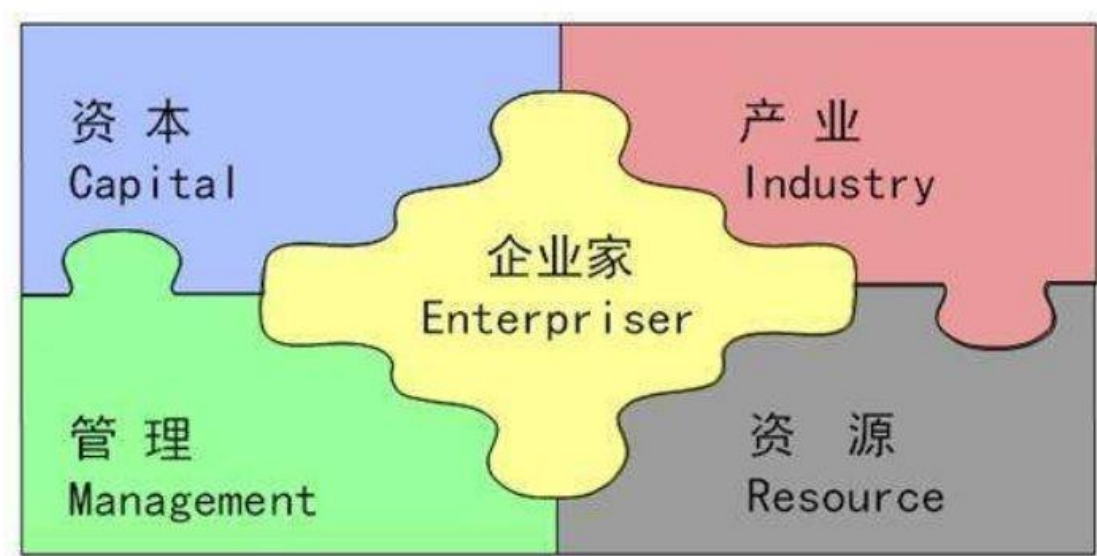
行业结构：主要是指外部各种环境的变化对企业所在行业可能的影响，包括行业竞争的变化、产品需求的变化、细分市场的的变化、营销模型的变化；

企业行为：主要是指企业针对外部冲击和行业结构的变化所采取的措施，包括企业方面对相关业务单元的整合、业务的扩张与收缩、运营方式的转变、管理的变革等以一系列行动；

经营结果：主要是指在外部环境方面发生变化的情况下企业在经营利润、产品成本、市场份额等方面的变化趋势；

解析企业基本维度：ECIRM 战略模型

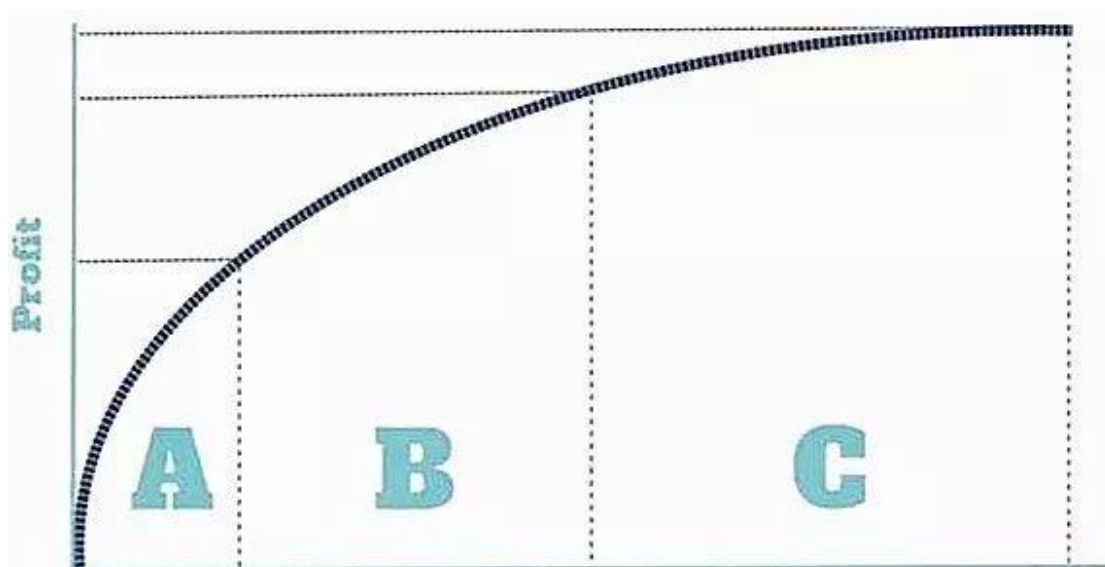
ECIRM 模型的构成包括了五个核心要素：一是 E，代表企业家要素；二是 C，代表资本要素；三是 I，代表产业要素；四是 R，代表资源要素；五是 M，代表管理要素。五项要素共同耦合成为一个以企业家精神和企业家能力为核心的公司战略模型，构成从战略上系统解析一家企业的五个基本维度。



产业型公司和资本型公司呈现“顺时针”方向的成长路径，而资源型公司和管理型公司则呈现“逆时针”方向的成长路径。

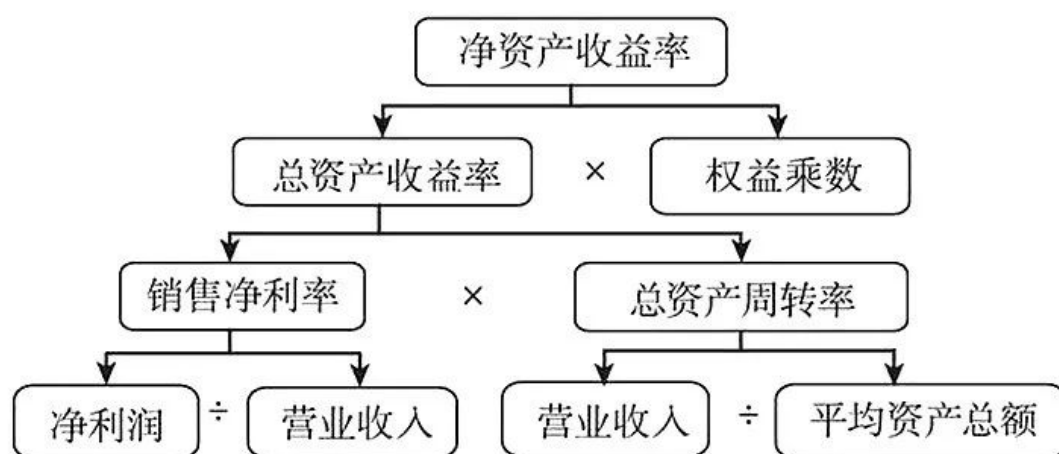
企业效益提升：产品 ABC 分类模型

ABC 分类模型又称帕累托分析法。ABC 分类法是根据事物在技术、经济方面的主要特征，进行分类排列，从而实现区别对待区别管理的一种方法。ABC 法则强调的是分清主次，并将管理对象划分为 A、B、C 三类。



企业经营情况分析：杜邦模型

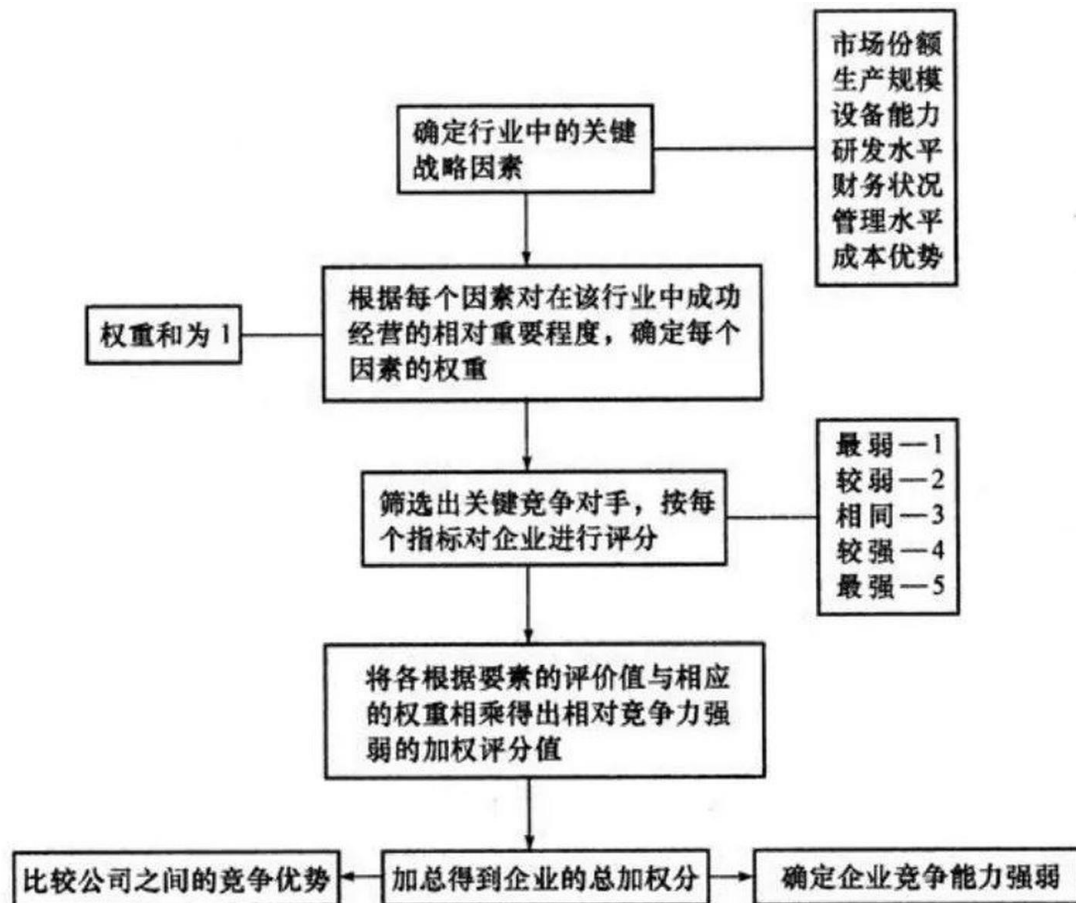
企业在对经营情况进行分析时，大多主要利用财务报表数字通过财务指标计算反映其盈利能力、营运能力、财务风险、股东回报水平等，其中最有代表性的应属杜邦分析模型。



杜邦分析模型，是通过对净资产收益率的分解，从销售净利率、资产周转率、权益乘数等三方面考察对股东回报的影响，而这三方面又涵盖了采购管理、成本费用控制、资产营运水平、财务杠杆的税盾效应等更深入的因素，从而由表及里、由外而内、由果至因地体现了历时财务状况。

企业战略制定竞争优势：CPM 矩阵

竞争态势矩阵是指用于确认企业的主要竞争对手及相对于该企业的战略地位，以及主要竞争对手的特定优势与弱点。



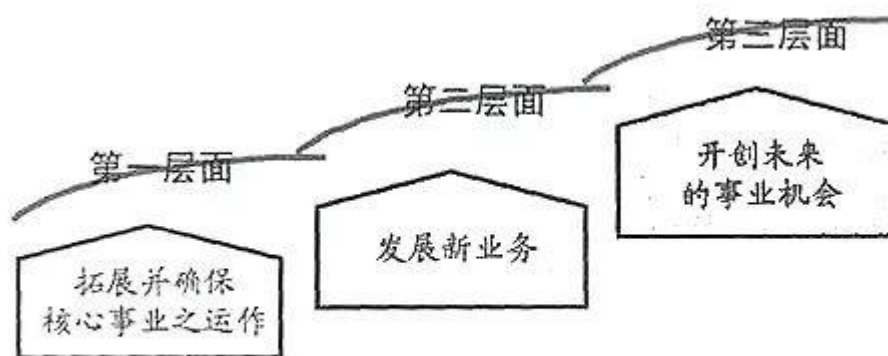
CPM 分析步骤：

- 确定行业竞争的关键因素；
- 根据每个因素对在该行业中成功经营的相对重要程度，确定每个因素的权重，权重和为 1；
- 筛选出关键竞争对手，按每个因素对企业进行评分，分析各自的优势所在和优势大小；
- 将各评价值与相应的权重相乘，得出各竞争者各因素的加权平分值；
- 加总得到企业的总加权分，在总体上判断企业的竞争力。

企业规划、增长：麦肯锡三层面分析

麦肯锡公司根据他们对于世界上不同行业的 40 个处于高速增长的公司进行的研究，提出了增长阶梯的概念。他们认为高速增长的公司每一段时间都会前进一步，每一步都会带来新行动和新能力；成功的增长公司强调针对近期和远期的远景和策略；真正伟大的公司是

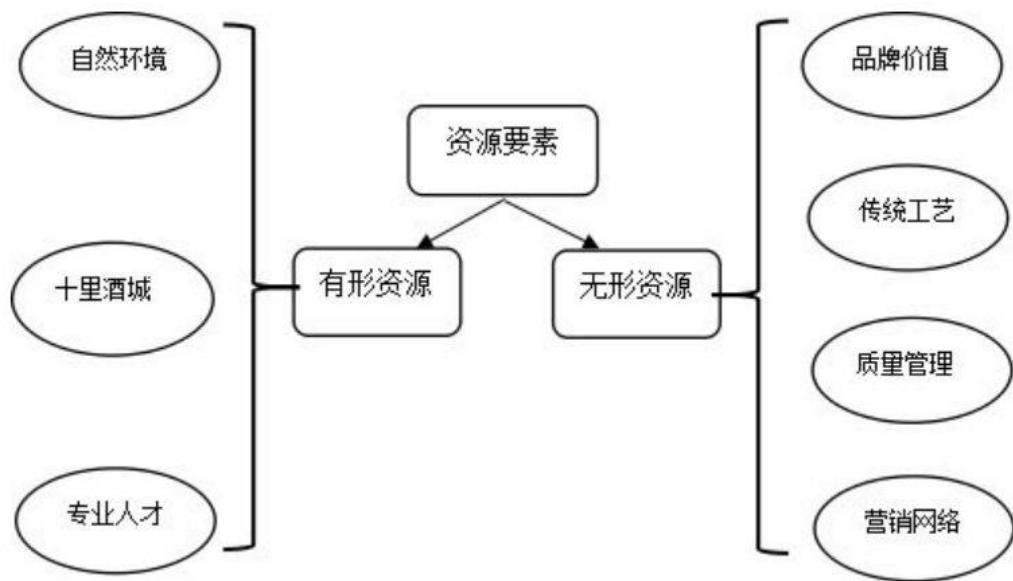
能维持增长同时追求增长的公司。他们提出增长有 3 个层面：第一层面是守卫和拓展核心业务，第二层面是建立即将涌现增长动力的业务，第三层面是创造有生命力的未来业务，公司实现增长就必须同时管好增长 3 层面。



对于寻求发展的企业来说要成功的启动 3 层面的增长必须首先取得增长的资格。所谓增长的资格第一要以优良的运营业绩力图成为领先市场的强竞争力企业。这样为建立增长的基础提供必要的资源保证的同时使管理者能领导并有足够的财务和相关能力支持增长。第二要剥离对企业未来无关紧要的业务，将关注的重心放在企业现在和企业未来无关紧要的业务，第三是使投资者确信增长举措是好的投资，这样在投资者的支持下可以确保足够的资金以实现增长。

企业竞争和成长工具：核心竞争力分析

企业核心竞争力是建立在企业核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映，是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效、并能带来超额利润的独特能力。在激烈的竞争中，企业只有具有核心竞争力，才能获得持久的竞争优势，保持长盛不衰。



企业核心竞争力的识别标准有四个：

- 价值性：这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值，如：能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，从而

给企业带来竞争优势；

- 稀缺性：这种能力必须是稀缺的，只有少数的企业拥有它；

- 不可替代性：竞争对手无法通过其他能力来替代它，它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用；

- 难以模仿性：核心竞争力还必须是企业所特有的，并且是竞争对手难以模仿的，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到，而是

难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

战略制定和评价工具：利益相关者分析

用于分析与客户利益相关的所有个人或组织，帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。



利益相关者图清晰地描绘谁是利益相关者集团，在采取新的战略时，代表哪个集团的利益，他们是否可能阻碍变革，他们的力量如何，应该怎样对待他们。绘制时首先确定所有利益相关者，标出他们之间的重要关系，然后分析这张图表所显示的风险与机会，识别任何可能的变化对这张图影响，以便为此做好准备。

有效的战略评价分析：PIMS 模型

PIMS 是英文 Profit Impact of Market Strategies 的缩写，PIMS 分析又称战略与绩效分析，也叫 PIMS 数据库分析方法，其含义为市场战略对利润的影响。

关键因素	备选战略				
	权重	战略A	战略B	战略C	战略D
外部因素					
因素1					
因素2					
因素3					
.....					
内部因素					
因素1					
因素2					
.....					
总计					

PIMS 主要目的是发现市场法则，即要寻找出在什么样的竞争环境中，经营单位采取什么样的经营战略会产生怎样的经济效果。具体来说，它要回答下面几个问题：

- 1、对于一个给定的经营单位，考虑到它的特定市场、竞争地位、技术、成本结构等因素，什么样的利润水平算是正常的和可以接受的？
- 2、哪些战略因素能够解释各经营单位之间经营业绩的差别？
- 3、在给定的经营单位中，一些战略性变化如何影响投资收益率和现金流量？
- 4、为了改进经营单位的绩效，应进行怎样的战略性的变化，以及在什么方向上做出这些变化？

战略决策阶段分析工具：QSPM 矩阵

定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）是战略决策阶段的重要分析工具。该分析工具能够客观地指出哪一种战略是最佳的。QSPM 利用第一阶段和第二阶段的分析结果来进行战略评价。

QSPM 的分析原理是这样的：将第二阶段制定的各种战略分别评分，评分是根据各战略是否能使企业更充分利用外部机会和内部优势，尽量避免外部威胁和减少内部弱点四个方面，通过专家小组讨论的形式得出。得分的高低反映战略的最优程度。也就是说，QSPM 的输入信息正是第一阶段的因素评价结果（由 EFE 矩阵、IFE 矩阵、竞争态势矩阵分析得出）和第二阶段的备选战略，QSPM 的结果反映战略的最优程度。

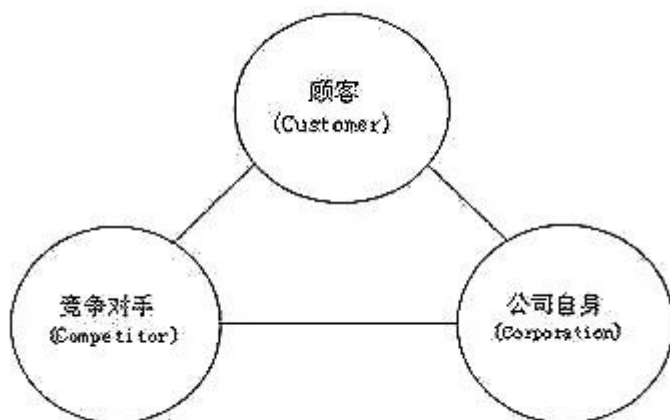
营销战略管理工具：3C 战略三角模型

3C 战略三角模型（3C 模型）是由日本战略研究的领军人物大前研一（Kenichi Ohmae）提出的，他强调成功战略有三个关键因素，在制定任何经营战略时，都必须考虑这三个因素，即：

公司自身（Corporation）

公司顾客（Customer）

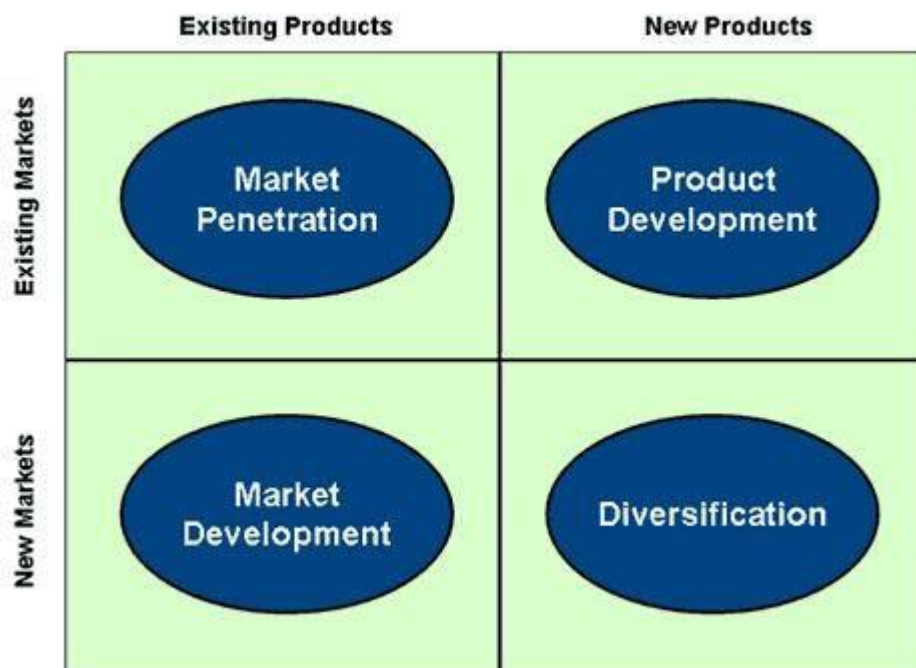
竞争对手（Competition）



如果竞争对手能够提供一个更优的配合，公司就会持续处于不利地位。如果公司与消费者打交道的方式与其竞争者雷同，消费者就无以分辨他们各自的产品，其结果可能是一场价格战。虽然短期内可能对消费者有利，但却会使公司与消费者两败俱伤。一个成功的战略必须确保公司的实力与消费者的需求之间能够形成一个压倒竞争对手的更好的，且更强有力的协同。

营销分析工具：安索夫矩阵

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



1、市场渗透（Market Penetration）——以现有的产品面对现有的顾客，以其目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。采取市场渗透的策略，藉由促销或是

提升服务品质等等方式来说服消费者改用不同品牌的产品，或是说服消费者改变使用习惯、增加购买量。

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

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

4、多样化经营（**Diversification**）——提供新产品给新市场，此处由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场，因此是最冒险的多样化策略。其中成功的企业多半能在销售、通路或产品技术等 **know-how** 上取得某种综效（**Synergy**），否则多样化的失败机率很高。

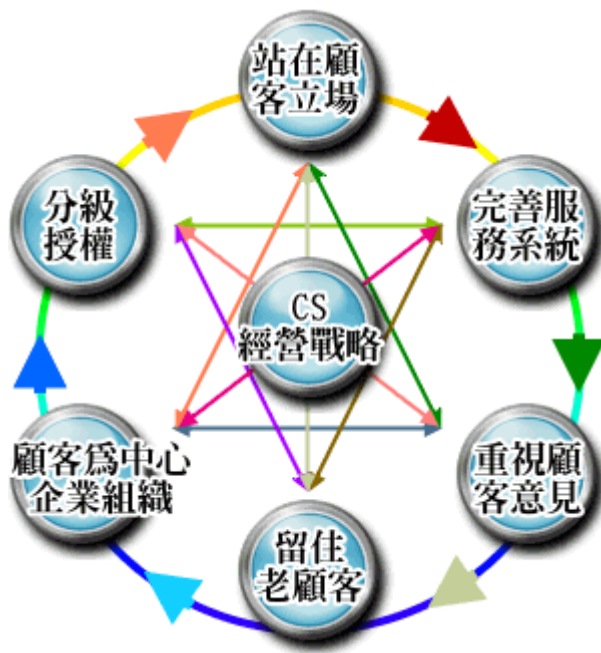
5、市场巩固（**Consolidation**）——以现有的市场和产品为基础，以巩固市场份额为目的，采用产品差异化战略来加强客户忠诚度。同时，当市场份额总体有所下降时，缩小规模和缩减部门成为不可避免的应对措施。通常，**Consolidation** 在安索夫矩阵中与 **Market Penetration** 占据同一格。

计算商圈分析工具：哈夫模型

哈夫模型认为，商店商圈规模大小与购物场所对消费者的吸引力成正比，与消费者去消费场所感觉的时间距离阻力成反比。商店购物场所各种因素的吸引力越大，则该商店的商圈规模也就大；消费者从出发地到该商业场所的时间越长，则该商店商圈的规模也就越小。

企业提高市场占有率工具：CS 战略

CS 战略指出，企业的整个经营活动要以顾客满意为指针，要从顾客的角度，用顾客的观点而非企业自身的观点，分析、考虑消费者的要求。它要求企业全体员工视顾客满意为行为准则，通过向顾客提供高品质的产品或服务，最大限度地使顾客感到满意，从而赢得宝贵的顾客资源，提高企业的竞争能力。



CS 战略的内容包括：

- （1）站在顾客的立场上研究和设计产品。尽可能地把顾客的“不满意”从产品体本身（包括设计、制造和供应过程）去除，并顺应顾客的需求趋势，预先在产品体本身上创造顾客的满意。
- （2）不断完善服务系统，包括提高服务速度、质量等方面。
- （3）十分重视顾客的意见。据美国的一项调查，成功的技术革新和民用新产品中有60%~80%来自用户的建议。
- （4）千方百计留住老顾客，他们是最好的“推销员”。
- （5）建立与顾客为中心相应的企业组织。要求对顾客的需求和意见具有快速的反应机制，养成鼓励创新的组织氛围，组织内部保持上下沟通的顺畅。
- （6）分级授权。这是及时完成令顾客满意的服务的重要一环。如果执行工作的人员没有充分的处理决定权，什么问题都须等待上级命令，顾客满足是无法保证的。

In []: