

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



整合营销管理 提升企业竞争力

——关于国内国营仪表企业营销管理的咨询分析

郑纪东

随着中国市场经济进程的加快,面对中国加入WTO的市场环境,中小企业的迅速崛起,外资企业的大规模进入,仪器仪表行业将面临严峻的挑战!

如何在激烈的市场竞争中,赢得市场、赢得利润?如何在激烈的市场竞争中,整合资源,变革创新,成功突围,营销管理成为最关键的一环,也是传统企业的病症所在。

一、关于国营仪器企业发展的环境与咨询需求分析

市场环境: 企业需在变革与创新中进行突围

随着中国市场经济现代化进程的加快、中小型民营企业的迅速崛起、外资及合资公司的全面进军,中国工业企业产品“买方市场”的战略格局已经形成。面对激烈的市场竞争,在变革创新中进行突围已是发展的必然趋势。

国内工业企业的经济增长方式开始从粗放型向精细型转变,其经营的重点转向市场,营销战略已成为指导工业企业生产经营活动的路线、方针的核心战略,其特点在于采用从外向内开展业务的顺序,即在选定的目标市场中,以目标顾客需求为中心,以品牌影响客户、以整合营销策略赢得客户,在有效的营销管理与顾客满意中来获取利润。

面对这种竞争的机遇和挑战,企业必须进行管理创新和理论创新。整合的营销战略正是对传统生产型管理的突破和扬弃,其创新在于激烈的市场竞争中,确立的以市场为核心的经营战略,通过管理制度及营销团队的运用,提高企业对市场需求变化的敏感度和快速反应能力,更为有效地整合客户资源,提升企业品牌,在激烈的市场竞争中真正赢得行业市场,成为行业中的领导品牌。

行业环境: 企业需在加强销售力中提高市场占有率

中国仪器仪表行业门类齐全,有一定的行业基础,但因受体制、机制、经济及科技综合水平、管理、人才等条件的制约,企业“多、散、弱”,多以直效营销为主,以营销力赢得市场。

目前市场高中档产品以进口及国营、三资企业为主,中低档产品以中资与中小型民营企业为主,同时由于机制及标准化营销管理的优势,使三资企业高速发展,民企发展迅猛,国企处境艰难,不同的经济类型差距拉大,行业总

体呈向上发展态势，但还未形成市场的真正霸主。

在激烈竞争的行业环境中，优胜劣汰，要发展突围，必须以市场销售为龙头，整合各种资源，导入标准的管理系统，方能增强企业的核心竞争力，以销售赢得市场，提高市场占有率，成为行业领域的真正王牌。

二、关于国营仪器企业咨询需求分析

咨询的基础：对国营仪器企业运营机制的初步分析

部分国营仪器企业作为为中国仪器行业拥有几十年生产历史的公司，曾经创造了行业内的奇迹，成为仪器领域的王牌军，拥有自己独特的优势，但面对市场环境的快速变化，市场的需求量在上升，个别国营仪器企业在市场上的占有率在降低，未能形成真正的市场霸主地位，销售额无突破，但销售利润在降低，为何曾经辉煌的威力在减弱？为何没有借曾经的辉煌得到突飞猛进的发展？为何市场的占有率与企业的利润总体在降低？

结合对隆力奇集团、南极人公司等大型企业的案例经验及对工业品营销领域的实战经历，大中型企业在市场运作过程中，造成市场萎缩、利润降低的普遍共性分析为：

- 1、市场的奶酪在迅速增大，同时竞争品牌在迅速崛起中蚕食着奶酪，企业的增长速度远远小于市场的扩充比例，造成市场份额的逐渐萎缩；
- 2、企业固有的运行机制未能将现代化的管理系统及时纳入到公司的正常发展轨道，造成运营效率及效率的降低；
- 3、企业固有的产品系统，技术优势含量不突出，与崛起的竞争产品相比，缺乏市场竞争力；
- 4、企业固有的营销系统，缺少有效性的激励、竞争、约束机制，造成营销系统的老化、不规范，形成市场黑洞与惰性；……

我们可以用科学的SWOT法则对传统国营仪表行业进行详细分析，为方案的制定提供基础依据：

SWOT分析

公司内部资源与外部环境的分析，为策略的调整提供基础与依据

内部

强势（S）

企业相对竞争对手而言所具备的资源、技术及其它特殊优势

- 1、企业品牌在全国拥有一定的知名度；
- 2、企业拥有一定的设备、科研开发资源；
- 3、企业拥有产品革新的技能；

4、企业拥有覆盖全国的销售网络；

弱势（W）

严重影响企业经营效益的资源、设施、管理能力、营销水平等限制因素 1、企业的品牌知名度在降低；

2、生产设施的陈旧，产品缺少核心的技术竞争优势；

3、同竞争品牌相比，整体的产品成本较高；

4、缺乏标准的营销管理制度；

5、客户资源的整合欠缺；

6、营销队伍的事业心与开拓力弱；

7、公司与营销队伍的凝聚力弱；

8、公司企业文化薄弱；

外部

机会（O）

企业所处市场及行业环境的有力形势，企业应加以充分利用

1、世界范围来看，科学仪器产品目前和今后相当长时间的需求都是呈发展趋势的；

2、从国内市场来看，“十五”期间，国家对科学仪器的投资将很大，同时各种应用行业现代化进程的加快，目前和今后相当长时间的需求都是呈发展趋势。

3、国内民营企业及合资企业还未形成一定的品牌基础及市场优势

4、市场的快速增长，公司品牌有机会进行快速提升；

威胁（T）

企业所处环境的不利因素，影响企业发展的障碍，应努力使其负面影响降至最低

1、随着WTO的加入，进口品牌正在加快中国的市场进程，仪器价格逐步的降低；

2、合资企业与民营企业的快速崛起与成长，

3、民营企业产品成本低，低价冲击；

4、企业、机关的理性购买及品牌意识的形成；

5、市场订单的恶劣竞争环境；

从以上的SWOT分析，可以让我们对部分国营仪器企业目前的外部与内部环境有一个大致的咨询评估：

1、行业中，迅速崛起的中小型企业及合资企业对重庆光电的市场形成巨大冲击，并构成很大的威胁；

2、传统国营企业低技术含量生产线扩散、资金与人员的过于集中、公司多元化的市场格局影响了企业的利润增长点；

3、作为技术含量高、资金密集的仪器行业，缺乏外部资源的整合，与国家大型科研机构、重点大专院校研究所、行业权威机构的深层次合作，形成技术与资金的互补，转化为企业的竞争力；

4、对于生产销售一体的传统企业，对于产品开发、品质管理、新品推出力度较弱，在市场上无法形成极具竞争力的产品优势，对于市场营销起不到很好的拉动作用；

5、市场运行过程中，固有的机制及混乱的管理，造成了品牌的老化、市场拓展的减弱、营销黑洞的扩大，严重影响了公司销量及利润的增长；

6、企业缺乏有效的激励竞争机制，造成营销环节的怠化，同时对市场的营销力度减弱；

当然对于公司内部的优势与劣势、外部环境的机会与威胁都是辩证的，在激烈的竞争中如何将强化优势、利用机会，改变劣势、降低威胁，整合各种内外资源将是咨询的要求所在，变革创新迫在眉睫，目前存在的问题是应着手进行标准营销管理系统流程的导入，以营销管理为突破点带动市场，同时分阶段进行整个运行系统的改造升级，强化企业的竞争力，在激烈的市场竞争中赢得市场。

三、关于国营仪器企业营销管理的诊断分析

市场营销管理是实现企业利润最直接的经营环节，包括品牌管理、客户管理、营销团队管理、渠道管理、价格管理等等。企业要实现既定的营销目标和期望，必须建立标准的营销管理体系，设计以市场为导向的营销组织机构，建立营销信息系统来把握市场动态，增强企业对市场变化的适应性、反应敏捷性，依靠企业管理实现企业目标。

营销管理：营销系统各环节严重预警

影响企业品牌、市场发展的瓶颈在于公司品牌塑造、经营理念、标准化管理流程、现代化营销手段、完善客户管理系统未能及时导入到公司发展的轨道中，使公司发展的速度滞后，各环节出现严重预警：

1、品牌系统预警

作为中国仪器行业的老企业，品牌不清晰、缺乏内涵支撑，完全是传统计划经济的产物，在市场经济条件下未对企业提炼个性化的品牌，不利于市场的长远发展与竞争。

2、 组织架构预警

传统计划经济下的管理架构与崛起中的中小企业、合资企业相比，缺乏现代化的管理组织架构，包括品牌、市场、客户各方面信息的管理体系，市场竞争中的效率与效益减弱；

3、 销售运作预警

作为研发、生产、销售一体的大型企业，销售则为企业的先锋与支撑，而目前公司粗放式的销售运作，使公司对销售队伍凝聚力、约束力的薄弱，造成渠道的覆盖率、价格的执行出现障碍，使市场的竞争力严重减弱；

4、 客户系统预警

公司各自为政的销售局面、管理的薄弱，使公司对全国区域的客户资源未能形成有效的整合，不利于企业品牌的整体推广与提升，销售队伍一旦预警，市场的运作链将面临瘫痪；

5、 营销团队预警

公司销售层面的多年的营销队伍虽积累了丰富的市场运作经验，由于公司管理机制与激励机制的粗放，使其对市场的开发与拓展已漏疲相，市场运作需要新鲜血液的注入，引入竞争机制，同时为市场的运作提供人才储备；

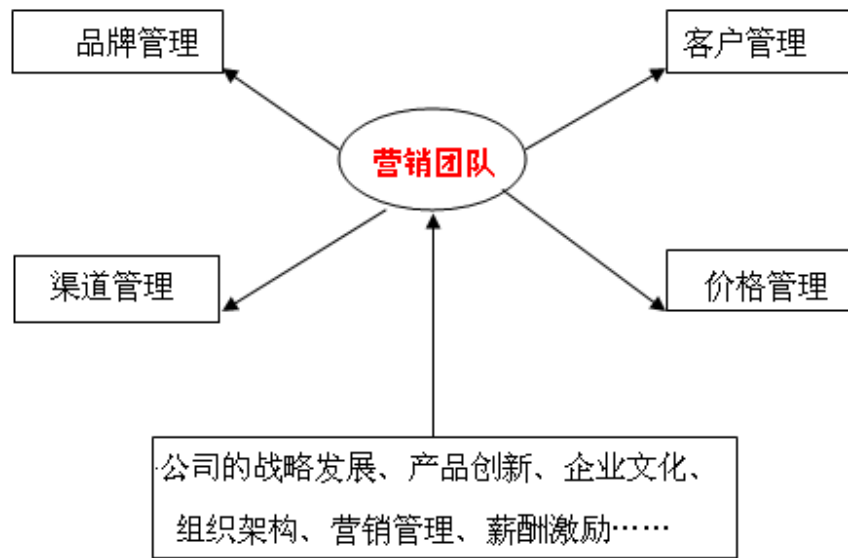
营销队伍的思想观念与公司经营理念步伐不一致，激情衰减，同时以传统的直效营销方式，凭借商务关系来维持市场的营销手段缺乏创新；

6、 薪酬激励预警

公司原有的薪酬激励制度与员工发展、绩效考核严重脱钩，无法使营销团队产生内在的原动力，无法调动营销团队的积极性，同时各种制度的不规范造成“营销黑洞”，使公司对营销团队失去控制力；

追本溯源，营销管理问题的根源在那里？

除固有的体制与机制外，目前关键点在于市场营销管理体系的不规范，与市场的发展速度不匹配，造成营销团队的竞争力、凝聚力、执行力不够，引发品牌、客户管理不系统，产品、渠道力度在减弱，市场占有率、公司利润的降低，如下图所式：



公司粗放式的管理模式未能给营销团队品牌、服务、薪酬上更好的市场竞争利器，公司的企业文化未能给予真正的事业凝聚力，造成使营销团队思想意识形态及执行力度的薄弱，正是造成公司品牌降低、客户不系统、渠道各自为政、利润下降的主要原因所在。

四、导入标准的营销管理体系，打造企业的销售竞争力

结合对工业品营销领域的实际运作经验，建议应导入导入标准化的市场营销管理体系，打造企业卓越的销售竞争力，以重振雄风，再创辉煌。

（一）营销团队：

导入合理的组织架构，完成营销团队改造与升级

固有的机制运作及粗放式的管理，使目前的营销团队工作激情不够、市场开拓意识弱、事业凝聚力不强，已形成营销惰性，必须引入现代化的营销架构与培训。

导入合理的营销组织架构：扁平灵活 提升效益

导入扁平化的营销组织架构，建立通畅的销售网络，增加公司对市场的控制力，降低运营成本，提高市场运作的效率与效益。

模块工作内容：

- ◆营销组织架构
- ◆营销人员分配
- ◆架构体系管理

完成营销团队的改造与升级：引入竞争 激情营销

1、导入新老结合的营销团队架构，引入营销竞争机制，为市场的开拓增添活

力，同时为公司营销团队进行人才储备，运用原营销人员的经验、新营销人员的活力，增加市场竞争力。

2、对公司所有营销人员进行营销管理培训，给予公司凝聚力的增强，同时给予公司营销团队更美好的前景意愿，着重培训成为技术、商务型的顾问式营销人才，增强事业激情与成就感，增强在市场拓展中的竞争力。

模块工作内容：

◆营销团队架构 ◆营销目标计划

◆营销技能培训 ◆职业生涯规划

（二）客户管理：

导入动态客户管理系统，整合客户资源

作为工业品营销，客户的资源相对快速消费品而言较少，但客户资源如教育、机关、企业等行业相对集中，建立动态的客户管理系统，便于公司资源的积累，同时通过一些常规手段，加强客户的品牌忠诚度。

客户资料包括客户的经营规模，财务状况，有无增长潜力，历史合作伙伴，订单数量，进货周期，信赖程度等进行表格化管理。通过客户档案的分析，可以得出工作中需要改进的地方，并能及时了解客户生产经营情况以及合作趋向，以做出反应，并为厂商的双赢提供基础，同时加强了公司对市场的控制力，达到长久合作的目的。

模块工作内容：

◆动态客户管理系统的建立 ◆客户资料数据库所需内容

◆客户资料收集所需的策略 ◆客户资料收集的渠道创新

◆客户资料动态化管理分析 ◆售后服务系统的开展实施

（三）品牌推广：

导入品牌形象推广管理平台，创造差异化的竞争优势

面对激烈竞争的市场环境，产品同质化的现象越来越严重，品牌已成为市场竞争的一把利器，树立差异化的竞争优势，突出产品的整体最大化价值，同时可以更好的体现公司企业文化，也是给予营销团队的最好支持。

在市场营销管理的过程中，品牌推广起着推波助澜的作用。通过巡展会、软性文章等各种方式树立、传播公司形象，增强企业竞争力的同时，让营销团队感觉到公司给予的支持，增加双方的凝聚力，同时可以更好的控制市场客户。石油济柴通过系统的品牌推广管理，在行业领域奠定了卓越的产品优势。

模块工作内容：

- ◆品牌CIS系统的导入
- ◆VI、BI、MI系列设计
- ◆品牌推广平台的建立
- ◆品牌推广策略的创新

(四) 营销渠道:

导入区域针对性的营销渠道，确保市场运作顺畅

工业品作为一种特殊的行业，营销渠道以直销营销为主，渠道多为扁平化，从厂商到最终用户、从生产商到经销商到最终用户、从生产商到分公司到最终用户，还是采用混合的营销模式，各种方式优缺点不同，关键在于针对性的运用。

将针对不同的区域市场，在对市场区域运作状况深入调研的基础上，完成针对性的营销渠道改造，使市场的渠道运作更顺畅，并且保证公司利润的最大化。

模块工作内容:

- ◆区域市场的调研
- ◆营销渠道模式的架构
- ◆区域渠道体系的建立
- ◆区域渠道体系的管理

(五) 价格管理:

导入标准的价格实施运作体系，减少营销黑洞

公司原有的价格实施存在很大的弊端，营销人员灵活运用时存在很大的利润黑洞，使公司利润无法得到充足的保证，必须制定一个科学完善的价格体系对营销人员有激励对市场运作有帮助，并且可以使公司利润得到保证。

不可否认，价格在市场上仍具有一定的魔力。然而，真正的营销已经在向服务、向品牌靠拢。一味的降价献媚客户只能造成恶性循环，走向万劫不复的深渊。应让营销团队在工作中严格执行公司产品的价格运作体系，同时公司在服务上、品牌营造上多做文章。

模块工作内容:

- ◆价格管理的构成体系
 - ◆区域运作的实施体系
 - ◆重大订单的价格执行体系

(六) 薪酬激励:

导入合理的激励、评价与约束体系，调动营销积极性

销售是企业赢得市场，赢得利润的直接工作者。如何稳定优秀的销售人才？建立一个行之有效的薪酬制度是非常必要的，这样的薪酬制度既要不断激励销售员工创造业绩，又要满足其工作成就感。

根据行业的了解，大多数传统国营仪器企业薪酬制度激励理念不明确，只是将薪酬作为一道必须履行的程序，而忽略了其深层次的含义，无法让员工从

内心产生一种对市场的原动力，无疑是让营销人员不得不靠“灰色”收入来生活；同时在薪酬的制定上没有与营销人员的业绩完全对接，无法调动员工的积极性，同时也无法约束营销人员，完全处于一种失控状态。

应根据公司的战略要求、自身特点、行业情况设计合适的激励理念、薪酬政策，设计与业绩对接的个性化工资机制与约束机制，使员工产生工作的原动力，以端正的积极心态去做市场，让薪酬系统能够有效地调动员工积极性，同时有所约束。目前为南极人公司设计的激励机制、评价与约束机制，使营销团队的工作激情与执行力度提升到了一个新的高度。

模块工作内容：

- ◆行业薪酬的调研
- ◆营销团队的沟通
- ◆薪酬方案的建立（激励、约束）
- ◆营销团队的评估

五、关于传统国营仪器企业咨询前景的规划

咨询前景的基本判断：

发展应定位于中国仪器仪表行业的知名品牌，并从硬件的供应商成为一家提供科学仪器系统的专业公司；

应抓住中国目前“十五”计划及行业发展的契机，利用原有的品牌优势与资本实力，形成2—3个核心产品的产品线结构，整合公司各种资源，重振雄风，成为国产仪器领域的领导品牌；

应强化品牌力、销售力的打造，强化产品质量、加强市场销售管理、加强客户资源的整合，最终赢得市场；

加强内部管理，建立完善自动的风险管理机制与良好的激励机制，对公司销售组织架构进行全新的设计与改造。

最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么？](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过？](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6.x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC