

电子商务综合辅导：美菱用整合营销打造核心竞争力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250198.htm

应该没有人会否认，中国家电行业已经进入了一个新的，也是动荡的时期。关于各个家电企业的各种各样的新闻不绝于耳，不管是出于主动或是被动，“调整”几乎成为家电企业共同的选择，商海浮沉的画面再次在人们眼前凝聚。进入2001年，国内冰箱行业的老字号美菱公司在市场上好像焕发了新的活力，伴随着其新产品的上市，市场推广的热潮逐波高涨，市场份额显现出快速上升的势头，尤其是纳米冰箱的宣传推广达到了近乎“鼎沸”的热度。同时，她向市场传递的信息较之以前有了很大的变化，“新鲜”的气息扑面而来，这个活跃的、热烈的美菱似乎迥异从前。探寻这种变化的来源，答案聚焦在美菱的营销系统上。从2000年下半年以来，借助专业咨询机构的帮助，美菱对自己的营销系统进行了一次全面的变革。

背景：认清市场竞争形势 1999年至2001年的中国冰箱市场，由于科龙（容声）、海尔、美菱、新飞等国产厂家控制了近70%的市场，因而整个市场运行大体平稳，但里面同样潜伏着引起市场动荡的因素。

- 1、从整体上看，冰箱市场供大于求，竞争趋于白热化，价格仍是导致冰箱市场不稳定的最大因素。尽管冰箱前四大品牌控制着绝大部分市场，但部分二线品牌想扩大市场份额，往往用低价策略来扰乱市场；另外，四大品牌，在市场的重压下，也在暗中较劲，其中180升的冰箱几大品牌降幅，这些都是可能引致冰箱价格战的不确定因素。
- 2、部分外资品牌，尤以西门子、伊莱克斯为代表

，近两年强劲崛起，并开始威胁到国产品牌的优势地位，打破了国产品牌一统天下的地位，由此，冰箱市场发生了深刻地变化。外资品牌快速增长势头还会在今后两年持续下去，这样必然对一直处于绝对优势地位的民族品牌产生强烈的冲击，而民族品牌必然想要稳固自己的市场地位，两者激烈交锋将不可避免。

3、冰箱行业对比彩电、空调来说，技术含量相对较低，冰箱企业之间的竞争更多地体现在成本上，但随着几大品牌的规模已经形成，成本优势相差无几，因此冰箱行业技术升级之战不可避免，节能技术、保鲜技术、数字化技术等等技术革新将引发新的竞争。

4、从市场需求情况看，冰箱消费的档次将逐步拉开，一些整体品质卓越的高品位冰箱的主流，技术含量高的精品冰箱因具有绝对的换代优势而受到欢迎。

5、地区性品牌借助地缘优势在当地拥有相当的市场占有率。苏州三星、广州华凌、上海夏普等品牌为典型代表；因为其自身资源、经营管理、销售网络等原因，在当地拥有相当的市场占有率，形成了一定的区域壁垒。

6、由于农村普及速度加快，一些低价位冰箱的需求重心由城镇居民家庭向城郊农村地区延伸，需求总量呈稳步上升之势。

由以上分析可知：

1、国产品牌同世界名牌抗争。以海尔、容声、美菱等为主的第一阵营伊莱克斯、西门子为主的第二阵营则凭借国外名牌，品牌之战势不可挡。

2、技术竞争必将升级。随着冰箱业第二轮高速发展期的来临，国内冰箱市场的格局将面临着重新洗牌，新老两大阵营之间的对抗将围绕如何赢得冰箱换代市场来进行。

3、冰箱企业的营销管理能力将接受严峻考验。伊莱克斯、西门子及其他新近入者（三星、LG等），营销管理规范、系统运作，市场控制力强

、市场策划一流、手法稳健，中国名牌冰箱企业将如何应对，如何强化自我的营销能力，将成为对中国企业的最大考验。

自我剖析：销售增长下的问题 2000年，美菱冰箱在全国各地市场均有不同程度增长，市场占有率居于冰箱行业第三位，但在不同区域，美菱销售表现存在着很大的差异性。美菱取得销售增长的主要原因有以下几个方面：1、2000年成功地推出了新产品“节能王”，大大提升了美菱的产品形象，赢得了市场的欢迎。2、新上任的营销领导大胆革新，推出了许多好的改革措施，使美菱的销售人员得到了一定的鼓舞，凝聚力得到了大大的加强。3、在推动营销向规范化管理方面也做出了许多努力，使市场推广有了一定的起色。不过，虽然美菱在全国市场总体情况较好，但区域销售存在不平衡情况，在一些区域还比较薄弱，在组织建设、品牌、营销管理、渠道管理等方面还存在着诸多的问题。从市场中看，美菱认为自己的营销工作存在以下主要问题：1、品牌定位仍不够明晰，且品牌有所老化，一个系统的品牌定位包括企业定位、产品定位、消费者定位、竞争定位；在其中的企业定位、产品定位上，美菱显得比较模糊，缺乏清晰度。经过18年的市场风雨洗礼，“美菱”这一品牌从默默无闻发展到今天的行业骄子，取得了巨大的成就，与此同时，美菱品牌在消费者心目中具有了相当高的知名度，但近几年由于对品牌的培育和建设重视程度不够，美菱品牌已经有所老化，这在某种程度上制约了美菱的进一步发展壮大。2、在产品方面，美菱产品研发取得了相当成就，特别是“节能王”的推出为2000年销售额的大幅增长立下了汗马功劳，但是同时也有一些品种显得过时，部分产品研发没有真正体现以“消

费者为中心”的理念，仍没有完全脱离原有模式。3、销售网络建设在个别地区不尽合理。直接削弱了美菱对各级批发商、零售商的管理和控制。尽管只是个别地区的情况，但仍会对市场产生不良的影响。4、在市场推广方面，销售管理、服务、广告、公关、促销活动亟需规划和整合，较多松散的、零碎的营销安排，已严重影响推广效果，对营销活动需要进一步规范 and 严谨化。一个成功的品牌推广往往取决于一个准确的市场定位和推广策略，定位是决定品牌推广的传播对象，策略则是企业整个推广的战术运用。5、在销售管理亦存在一些急需改进之处，合理的政策应是既要通过网络成员产生对美菱有利行为的吸引力，又不能因此给市场带来不必要的干扰，在这方面把握上仍需加强规范。同时一些业务工作流程繁琐，导致市场工作效率降低。为了全面而深刻地发现进而解决问题，扫清发展前途的障碍，变革中的美菱展开深入的企业内部访谈，取得了明显的成效。通过访谈他们发现，销售公司在不断向前发展的同时，也出现了与整个企业战略发展不协调的因素，集中体现在组织架构、内部管理制度、人力资源管理、销售管理、品牌的整体策划能力5个方面：

- 1、公司管理机制的不少地方比较“教条”，公司对各部门的控制力很强，这使管理人员的凝聚力限制了企业创造更大的利润。公司的组织架构仍是沿袭下来的传统模式呈金字塔型，顶端是高层管理人员，中间是中层管理人员和市场一线人员，最底层才是顾客，企业所推行的营销是站在企业自身的立场，来考虑消费者的需要。
- 2、公司的组织架构 组织架构是对组织复杂性、正规化和集权化程度的一种量度，随着市场经济的进一步发展，营销型企业的组织架构，越来越

引起人们的高度重视。美菱销售公司作为美菱集团公司的一个营销中心，企业的先锋部队，它必定要面对残酷的市场竞争，来为整个美菱集团效力，既然是市场的先锋，它的组织架构决定了它必须是以市场为导向，包括一切的营销活动，都将以顾客为中心开展工作。营销活动，都将以顾客为中心开展工作。

3、品牌是企业总体战略的核心，而品牌战略的整体规划将使企业的核心竞争力得到很大的提高。美菱注意产品技术创新，但对品牌的战略意识还需加强，美菱品牌需要进一步创新和活化，赋予崭新的品牌活力。美菱的品牌形象设计是历史的产物，她的视觉设计反映了当时的市场情况和人们的思维习惯，在消费者心目中已经形成了一个老的品牌概念；同时在品牌的立体构成上缺乏更深层面的规划，整合品牌的知名度、美誉度和忠诚度非常必要。

4、美菱在业务管理中淡化了营销管理。对经销商的利益确实看得很重，对经销商和零售商营销管理有所弱化，对经销商缺乏必要的培养和意识灌输。

5、人力资源问题方面，企业中本地人才过多，缺乏全国性的人才招聘，不利于企业的高速发展，同时对员工的培训需要系统化，考核及激励制度需要改革。

经过18年的艰苦奋斗，美菱在激烈的市场竞争中不断壮大，如今已发展成为多元化经营的大型企业集团。2000年在整个家电行业整体滑坡的形势下，美菱依然能稳中有升，而现任领导班子居安思危，面对日益激烈的竞争形势，主动探察市场问题及企业内部的问题，提出改进管理架构、理顺工作流程、变革营销管理模式，打造全新的品牌形象以获得更大的竞争优势，赢得市场主动。那么，此次变革应该抓住的核心是什么呢？结合全程介入、操作美菱此次变革的采纳营销策划

公司专家小组人员的意见，美菱着眼于强化自己的核心竞争力，通过一系列的变革和全面整合，使美菱的核心竞争力得到凝聚和提升。变革：策略制定围绕着如何强化、提升美菱的核心竞争力这一指导思想，经过与咨询公司充分的交流沟通，美菱在变革中制定、实施了以下策略。

一、重组业务流程，改革自身现有的以职能为导向的组织模式。将美菱的组织创建成真正充满活力的营销组织模式，良性的创造利润的中心与利润的管理中心。使得整个价值链更流畅，合力促进利润的大幅度提升。美菱营销管理工程，以“责任清楚、机构合理、规范运作、提高效率、赏罚分明”为目标，旨在通过组织架构的重新设定和业务流程的重新梳理，将销售公司建设成为以客户为中心、以市场为导向的现代营销型公司，使其不但能够出色完成股份公司下达的营销任务，而且能够在竞争越来越激烈的市场中引领整个美菱公司稳健发展、更加壮大。这一工作还包括：明确相关岗位工作流程及相关岗位的岗位功能；界定相关岗位的岗位责任；制定相关岗位工作制度、绩效评估、激励考核及奖罚制度；派出机构的管；建立各类规范化表格（如：销售日报表、业务人员工作计划表、绩效考核表等），改造营销服务体系设置（服务的流程、规范、制度、政策、特色等工作。

二、重新整合营销战略规划。通过重新审核营销战略定位确定新的营销战略构想，设定新的营销组合策略、销售策略、传播与推广策略，使战略定位更明晰、更专业，为未来几年的发展确定目标方向，使所有营销工作有章可循；

三、打造新的品牌形象。全面导入新的CIS体系，提升品牌知名度、美誉度、忠诚度，将“新世纪，新美菱”的美好形象传递给广大受众。

四、导入培训

体系。增强公司管理队伍的市场意识；提高整体应对市场的能力；为目标消费群提供更优质的服务。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com