

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

市场分析

Mastering Business Planning and Strategy

入门必读

[英] 保罗·厄尔金 (Paul Elkin) ◎ 著

池欢欢 ◎ 译

市场竞争策略、分析、定位与赢利全景图谱

学会了**市场分析**的技巧，
你就知道客户到底想要什么！

汕头大学出版社

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

市场分析

Mastering Business Planning and Strategy

入门必读

[英] 保罗·厄尔金 (Paul Elkin) ◎著

池欢欢◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场分析入门必读/ (英) 保罗·厄尔金 (Elkin, P.) 著; 池欢欢译. —汕头: 汕头大学出版社, 2005. 1

ISBN 978-7-81036-927-5

I. 市... II. ①厄... ②池... III. ①企业管理-商业计划②企业管理-经营决策
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121365 号

Mastering Business Planning and Strategy

© TMMI 1998

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2005

By Shantou University Press, through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved

中文简体字版 © 2005 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

市场分析入门必读

作 者: 保罗·厄尔金 (Paul Elkin)

译 者: 池欢欢

责任编辑: 胡开祥 黄敬昌 武春玲

封面设计: 郭 炜 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

版 次: 2008 年 8 月第 2 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 10.5

字 数: 160 千字

定 价: 22.00 元

ISBN 978-7-81036-927-5

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换



智慧创造价值 · 财富成就自由

目 录

第一章 企业成功秘诀

实现业务稳定和增长.....	3
企业目标.....	4
成功企业.....	6
企业稳定.....	8

第二章 策略分析

概述.....	13
环境分析.....	14
行业分析.....	16
SWOT 分析	21
“从……到……”分析.....	25
问题根源分析.....	26

第三章 市场分析

概述.....	31
---------	----

市场分析——制定竞争策略.....	32
市场分析.....	33
策略事业单位 (SBU) 分析.....	36
SBU 分析: 盈利.....	39
竞争对手分析.....	40
方向性政策矩阵.....	41
竞争定位: 一般策略.....	47
竞争定位: 差异化策略.....	50
差异化和价格.....	54

第四章 “产量—成本—盈利”的关系

概述.....	59
边际收益法.....	60
产品和服务定价.....	62
成本分析.....	66

第五章 组织分析

概述——走向新成功.....	73
麦肯锡“7S”模式.....	76

第六章 选择评估

概述.....	85
动力场分析.....	86

利益方分析.....	87
财务敏感度和评估风险.....	88
评估企业的发展选择.....	98
“AID” 分析	105

第七章 策略领导

概述.....	109
使命的概念.....	110
总结——使命的内涵.....	112
领导方式：情境反应.....	113

第八章 绩效评估

概述.....	119
策略性关键绩效指标.....	120
财务关键绩效指标.....	124
总结——建立蓝图.....	130
营运关键绩效指标.....	133
投资关键绩效指标.....	137
附加值.....	139

第九章 新企业发展

企业发展的主要阶段.....	145
----------------	-----

第一章 企业成功秘诀



内容

概述	如何发展出成功的企业？
经营目标	企业的普遍期望是什么？
主要的关注点	各项目标的先后次序如何？ 如何融合这些目标？
经营成就	什么是企业成功的主要推动力？
主要推动力	成绩如何？ 如何衡量这方面的成绩？
经营稳定	什么是企业失败的主要原因？
避免失败	要保持企业稳定主要靠哪些因素？ 如何衡量这方面的成绩？

实现业务稳定和增长

许多董事和经理发现自己整天在“救火”——处理不断产生的问题，而不是思考企业生存和成功之道。评估市场和作出操作性决定花费了他们所有的精力，与此同时，公司甚至可能正在走向死亡。的确，解决当前的问题是管理者的责任，因为：

- 这是他们所接受的训练；
- 这也是对他们的期望；
- 他们也喜欢作出这些低风险的短期决定。

但好的企业拒绝救火式管理，而是培养员工把握企业成败的关键，并作为一种企业文化加以发展。中国古代著名的军事家孙子说过：“知己知彼，百战百胜。”大多数企业出于传统观念的思考，在改善业绩时倾向于保守不前或是逐步改良，但领先企业则应从以下三个关键因素着手——

消费者：如何确保满足消费者的需求？

竞争对手：如何建立和保持优势？

公司：如何进一步增加优势？

高层管理人员必须专注于与本身职位相称的工作。传统的经理常常用操作性的方法来解决问题，以致限制了自己的思维。

一家工厂谋求提高产量。在过去三年里，产量连年有所改善，生产能力利用率为第一年 71%，第二年 75%，第三年 78%。

上述数据显示，通过工作编排和延长运作时间能减少大量的闲置时间。现在的目标是将生产能力利用率提高到 81%。

在操作人员看来，过去四年里能有 10% 的增长已经很了不起了。但从策略角度看，如果对手的利用率达到 95%，那你的公司就不可能长期处于优势当中。这就是用操作性方式解决策略性问题。

那些靠操作优势在微利竞争中得以幸存的企业，往往是靠效率来推动企业发展的。换句话说，他们不熟不做，但力求精益求精。为了确保企业的长期繁荣，你要确定当前要做的事情，只有这样才能够落实成功的策略。

下一节将会看看关系到企业成功的主要问题，指导你如何分析企业的表现。

企业目标

通常每个企业都有些持之以恒的长远目标，尽管彼此间的目标各不相同，但通过研究，可以总结出下表中常见的目标：

	百分比
利润	89
增长	82
市场份额	66
员工福利	62
品质和服务	60
研究和开发	54

非核心业务的拓展	51
效率	50
财政稳定	49
经营发展	35

上表中的百分比是企业追求不同目标的比重。此表包括了企业的目标和实现目标的要素，真正的目标超不出以下这三项：

1. 盈利
2. 增长
3. 市场份额

三者之中，对企业最重要的是盈利——这是大部分企业生存的关键。以公司所有人的角度看，说得更具体些也就是投资回报。在一定程度上，企业追求发展和市场份额都是为了实现长远的回报。衡量回报的一个简单方式就是看利润和资产中现金流动的关系。以下这个等式常常被用来衡量管理的成果：

$$\begin{array}{ccccc}
 \text{回报} & = & \text{毛利} & \times & \text{利用率} \\
 \hline
 \frac{\text{利润}}{\text{资产}} & = & \frac{\text{利润}}{\text{销售额}} & \times & \frac{\text{销售额}}{\text{资产}}
 \end{array}$$

对于大部分企业来说，最重要的是获得回报。但在企业内部，有两个要素是经理一定要关注的——利润和利用率，因为这关系到他们的责任。我们来看下一个案例：

利润

销售管理

— 毛利

— 定价和折扣



生产管理

- 控制销售开支
- 生产成本
- 进料价格
- 劳动力成本

利用率

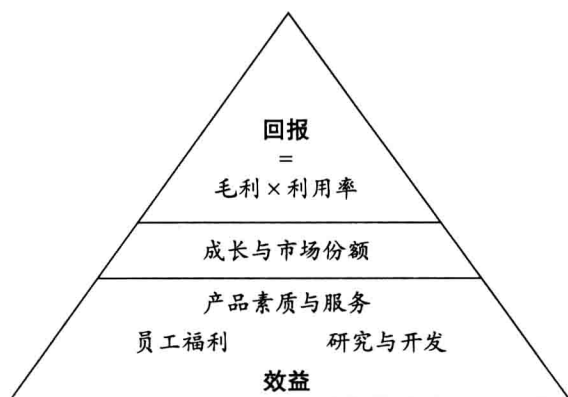
销售管理

- 信贷条件和收账情况

生产管理

- 库存和营业额
- 劳动力效率

企业如果既有经营利润，又能控制利用率，也就等于是以回报作为这个企业的最高目标。企业目标如下图——一个天然的金字塔：



成功企业

这一节是对大量成功企业的动力进行例证研究后所得出的结论，可视为最佳领导能力的一份清单，有助于企业建立长远发展的基础。

概念

由于激烈的竞争和经济的动荡性，全球的财富很可能会发生变化，

经理人员必须不断提升业绩，方法包括加强开拓和留住客户的能力，强化组织和理顺财务。

研究表明“骄兵必败”，成功的企业都要面对这个问题！对英国一系列最佳企业所作的研究揭示了下列具有普遍意义的“成功要领”：

领导才能

领导经验丰富，对整个行业及市场有一个透彻的了解。

保持“小企业文化”

用薪酬和诱因去维持良好的雇佣关系；

员工忠诚，有凝聚力。

质量优先

消费者对产品质量有很强信心；

与顾客保持紧密的联系，并殷勤接待，洞悉其需要。

市场主导

输送产品的方式要灵活多样；

掌握市场情报，探明顾客需求；

在研究开发和发展品牌方面有大量的投入。

集中开发利润

注重盈利率而非销售量、销售额或市场份额的增长；

管理体系完善，能分辨真正的业绩和盈利。

严控借贷

除了发展业务外，避免贷款。

——库珀 (Coopers) /KMPG

应用

上述的成功要领都是一些很浅显明了的管理理念，但是忽视这些因

素的企业其数量之多令人惊讶。特别是当市场不景气或经济衰退以致短期资金短缺而需要降低成本的时候，这些要领便显得特别有用了。业绩不景气时，首先遭到“开澜”的是能及时降低成本的开支，包括员工人数、培训、研发，以及非必要的客户服务。但这往往也同时削弱了企业满足顾客需要的能力。由于不景气时顾客少，“抢客”变得更为重要，所以降低成本对企业很不利。请大家思考以下的问题：

以上的成功要领是否适用于你的公司？

你怎样量度自己公司（和对手）在各方面的效益？

你应该怎样衡量自己公司的效益？

你在上述要领中的成就如何？

以上的因素对本公司未来的发展有何启示？

企业稳定

上一节介绍了企业成功的要领。这一节借助研究成果，看看企业失败的共同原因，同时介绍一系列提高组织稳定性和降低风险的原理。

概念

研究告诉我们，以下几项是企业保持稳定的要素。

1. 管理风格

管理方式必须与市场需求和企业状况相结合，经济繁荣或萧条时与经济正常时的管理方式自然有别。

2. 注重核心业务

不要动辄搞多样化，除非新业务与企业关系密切，能直接降低成本或者享有竞争优势。

3. 控制成本和资源

坚持压缩成本 / 提高效率；

当机立断，抓住机遇。

4. 掌握不同产品的盈利率

准确掌握不同产品 / 服务的实际利润；

建立制度以确定真正的成本和盈利率，因为忙碌不等于有钱赚。

5. 控制运转资金

理顺库存以及进行中的工作和债务，尽量避免现金被套住。

6. 库存估值要实际

按真正的价值计算库存（成本与现行值两者之中以较低者为准）；

有适当的程序以清理库存、登录折旧和过时注销。

7. 现金预算

现金预算要彻底，流动资金要管理好。

应用

正如上一节“成功企业秘诀”那样，本节提出了五个基本的问题：

1. 本公司是否存在以上这些要素？
2. 就上述的各个领域来说，你用什么方法来衡量自己以及竞争者的效益？
3. 应该用哪种方法来衡量效益？
4. 本公司就以上各个领域的成绩如何？
5. 本公司今后的发展和稳定两者之间有何关联？

