

第3章

经营环境分析

在理解了经营规则,明确了经营目标之后,企业还需要认识自身所处的经营环境,并正确评估企业在群体博弈中所处的地位,唯有如此,企业才能够制定并运用恰当的竞争策略来实现其经营目标。

3.1 环境分析的重要性

1. 了解市场整体经济环境,用于指导策略制定

在市场营销沙盘中,经营者通过购买市场调研报告,掌握每个季度的市场需求波动率,从而可以衡量市场整体环境的好坏。同时,调查报告给出每一种产品的市场需求量及市场预期价格,有利于经营者制定总体经营战略及各部门的经营策略。

2. 分析市场竞争的激烈程度,有利于风险预控

在经营过程中,经营者通过查看媒体中标信息以及各企业产品销售的价格策略、促销策略等,来判断竞争对手的经营意图、经营风格及媒体竞争的激烈程度,据此分析市场竞争状况,为企业调整经营策略提供依据。

例如:当竞争对手之间媒体广告争夺激烈、产品价格竞争激烈等,企业可以减少投入、节省资金并保持较高的所有者权益,避开竞争激烈的市场,为后续竞争打下基础。等到竞争对手因前期消耗过大,经营困难时,本企业再展现竞争实力,获取竞争优势。

3. 分析环境有利于发现并把握市场机会

在经营过程中,经营者要善于发现并抓住市场机会。例如,经营者需要随时关注竞争对手的价格策略,根据历史销售数据对本企业的价格进行适当调整,增加交易机会。再如,经营者通过了解不同产品在各个市场的历史优惠额,一旦发现某个市场本企业优惠额最高,即本企业可以满足下季度销售情感型订单的条件,从而为企业的货物配送、价格制定提供依据。若某些市场的各组优惠额都很低,经营者可以加强促销使本企业的优惠额达到最大,为交易情感型消费订单打基础。

3.2 环境分析的内容

经营初期,各经营团队的经营策略可以说既是明确的,又是待定的。之所以说经营策略是明确的,是因为各经营团队在开展经营活动之前,经营者一般会大致制定几套基本的经营方案及经营的基本思路,以避免经营过程中乱了阵脚;之所以说经营策略又是待定的,是由于经营尚未开始,经营者对市场信息及竞争对手的信息尚未可知,对经营环境缺乏了解,因此具体的经营策略很难提前确定。并且在经营过程中,竞争环境不断变化,也需要经营者根据环境的变化适时适当地调整企业经营策略。

在市场营销沙盘的经营过程中,按照经营过程的推进,经营团队可从以下三大方面分析经营环境。

1. 经营初期环境分析

(1) 竞争对手实力预估

合理预估竞争对手的实力,一方面有利于经营者调整好自身的经营心态,做到经营过程中遇事不慌乱;另一方面有利于经营者对前期经营策略的合理决策。例如,若预估竞争对手实力不强,则企业在扩张速度上可以更积极,而如果预估竞争对手实力相当且竞争激烈,则企业在扩张速度上偏向保守。当然,即便竞争对手实力不强,为降低不可预见的风险,企业在初期保守经营比较稳妥。

(2) 分析市场需求波动率、需求量及价格水平

市场需求波动率将影响零售市场的实际需求量,尤其是当零售市场的基本需求量较大时,需求波动率对市场需求量变化的影响效果比较明显。例如第一年第一季度 P1 的零售市场需求中,不定型需求量为 200 件,若市场需求波动率为 20%,则不定型需求量将增加至 240 件。当然,实际销售数量还受产品销售价格(即企业定价)的影响。

需要经营者注意,市场需求波动率只是影响零售市场的需求量,不影响批发和直销订单的需求量。

对各类零售消费群体需求量的分析,有助于经营者选择目标市场,制定合适的营销策略。例如经营初期分析 P1 产品的理智型、情感型消费群体的需求量,有利于经营者制定媒体策略或促销策略。若期望获得理智型消费订单,则经营者往往会试图增加媒体广告投放量以提高企业综合指数;若期望获得情感型消费订单,则经营者往往会试图大力销售不定型订单,以确立企业的历史优惠额度处于最大的优势。

若批发的价格水平较高,则经营者增加批发招商广告的投放额是可以接受的。当然,企业是否抢夺批发招商广告,还受经营者对待风险的态度以及经营策略的影响。零售市场的期望价格高低也直接影响企业的价格策略。

(3) 分析流行功能及流行周期

产品的流行功能及流行周期将决定产品的销售期限长短。

例如 P1 产品第一季度流行功能为 F1,其流行周期为两个季度,这意味着什么呢?

① 意味着不带功能的 P1 产品可以销售的期限。其中 A1、B1 零售商可以销售至第一

年第四季度,到了第二年 A1 和 B1 零售商不能销售不带功能的 P1 产品。A2、B2、C2 可以销售到第二年第二季度,过了第二年第二季度不带功能的 P1 产品将无法销售。

② 意味着冲动型消费群体最早的购买时间。由于 A1 和 B1 零售商开始流行 F1 功能的时间为第一年第三季度(A1 和 B1 零售商的市场敏感度为 2),则意味着第一年第三季度 A1 和 B1 零售商可以销售冲动型订单。同理,A2 和 B2 零售商则需到第二年第一季度才会有冲动型销售需求。

③ 对第二年的批发订单所带的功能产生影响。若第一年第三季度 P1 的流行功能为 F2,流行 1 个季度,第四季度流行功能为 F3,流行 2 个季度。则意味着第二年 P1 的直销订单肯定附带有 F1F2F3 流行功能。而批发订单则既可能附上 3 个流行功能,也可能只附上 F1F2 流行功能。通常,某年直销订单所附的功能为该年之前出现过的所有功能,第二年 P1 的直销订单的功能为第一年 P1 产品出现过的所有功能,第三年 P1 直销订单的功能则为第一、第二年出现过的所有功能。而某年批发订单所带功能可能不包括上年度第四季度出现的产品功能。

2. 经营过程中的环境分析

这一阶段的环境分析将贯穿于企业整个经营期,包括从第一年经营开始至第三年经营结束,尤其是第一年和第二年的经营期,各组经营策略变化较多,市场竞争环境不确定性较大,因此更需要经营者关注竞争对手的经营策略,以便寻求企业发展机会。

(1) 关注各组的经营动态

具体来看,经营者应主要关注竞争对手的媒体策略、价格策略、产品策略等。

① 需要明确直销订单和批发订单的归属、并大致了解其数量及价格。在直销和批发结束后,可以通过“辅助信息”中的“市场占有率”查看直销及批发订单的归属,并能根据市场需求总量、各组市场份额的百分比计算出各组获得的订单数量。经营者可以通过市场调研报告中的平均价格大致判断批发的价格。如果本企业参与了直销投标,则可以查看中标情况及中标价格;若本企业未参与直销招标,则只能根据参与直销竞标的组数大致判断中标价格。

从实战看,企业的直销投标价格往往需要比较低,否则很难中标。

但以低价甚至可能低于成本价中标,对中标企业而言,意义并不大。而获得金额较大的批发订单对企业而言更具有意义,主要体现在当企业交付批发订单时,其较大的交易额将直接影响下一季度该企业的综合指数,对增加企业综合指数效果明显,有利于企业获得理智型消费订单。但低价中标的直销订单因交易额小,对提升企业综合指数的贡献也较小。

② 关注各小组的媒体策略。每个季度媒体投标结束后,经营者即可通过“辅助信息”中的“媒体中标信息”查看媒体中标情况,了解中标小组媒体的投放金额,大致了解各组的媒体投放风格,为本企业媒体广告策略提供参考。

③ 了解各组的价格策略。在每个季度媒体广告投标结束后,经营者可以通过“辅助信息”中的“各组零售订单”查看各组的零售情况,从而可以推断各组的价格策略及销售意图。

经营者在第一年第一季度往往需要关注:各组的定价;经济型消费群订单归属;不定型消费群的订单归属;各组的优惠额等。在第一年第二季度经营者还需要关注情感型、理智型

订单归属;各组历史优惠额排名的变化。而到了第一年第三季度,还需要关注冲动型消费群体的订单归属及销售价格。第一年第四季度之后,除了关注 P1 产品的零售之外,还需要关注其他产品的零售订单归属及销售价格。

④ 了解各组的产品组合策略。经营者可通过两种方法来了解各组的产品组合。其一是通过查看各组零售订单,直观地查看各组零售的产品有哪些类型,从而判断其产品组合。此种方法简单直观,但并不一定准确,因为有些小组可能研发并生产了新产品,但并未上架销售或者未能达成交易。其二是通过年末财务报表进行分析判断。分析利润表中的管理费,以此推断所研究的小组花费的研发费用,进而推测其产品的研发情况,当然这种分析方法需要耗费更多时间,并且需等年末各小组“关账”后才能看到对方的财务报表,有滞后性,且用处并不明显。因此建议经营者选择部分竞争对手去分析判断。

综上,经营者若要分析各组的经营动态,往往需要了解直销、批发订单归属,各组媒体中标情况、价格策略等,经营者需要综合分析、整体把握。经营者所制定的各种经营策略需要配合使用,各策略相互作用相互影响。一般来说,若企业大力抢夺媒体广告,提高企业的综合指数,往往意味着该企业针对习惯型和理智型消费群体,产品定价相对较高。企业提高综合指数的做法也往往需要花费较大的投入去抢夺批发订单,以巩固其综合指数领先的地位。若企业通过大力促销,抢夺不定型消费订单,往往意味着该企业为情感型消费群体的交易做铺垫。若企业通过低价销售,抢夺经济型及不定型消费订单,往往意味着该企业采取相对保守的经营策略,一般不会投放高额的媒体广告。

(2) 寻求各产品零售市场的市场机会

各产品在零售市场上均有 6 类消费群体,企业在经营过程中应适当关注各类消费群体的市场机会。通常在经营的第一年,由于需要关注的市场信息量并不大,各企业都会有比较充足的时间关注各类消费群体的交易情况,并与对手展开博弈竞争。但在经营中后期,例如第二、第三年经营期,由于市场信息量较大,在有限的经营时间里,有些企业往往会忽略或无暇顾及对交易细节的分析,因此,经营者应该在经营过程中有针对性地关注一些交易细分,寻求交易机会。

例如,通过“辅助信息”中的“各组零售订单”查看不同产品的各类消费群体的交易情况;通过查看经济型消费群体的交易价格,对企业产品进行适当的价格调整,为下一季度达成交易提供条件;通过“企业信息”查看不同产品不同市场的优惠额度,寻求不定型订单的交易机会,一旦达到目标,即可针对情感型消费群体进行产品销售;通过查看“企业信息”中的企业综合指数排名,寻求理智型交易的机会等。

3. 每年经营结束后的环境分析

每年经营结束后,各企业应将重点放在对各组财务报表的分析研究上。经营者通过对财务报表数据的分析,并对各组的经营绩效、发展潜力、竞争态势等进行预测,为下一年经营策略的制定提供参考。

(1) 各组财务报表

从财务报表中可以分析各组的经营状况。比如可以获得各组的盈亏情况、产品库存情况、现金、贷款情况、厂房、生产线布局情况等,掌握这些信息,有利于了解各小组的竞争地位及发展潜力(对财务报表的具体分析详见第 4 章)。

(2) 竞争态势分析

由于市场容量有限,一般来说,如果破产的企业越多,则后续的竞争程度越不激烈。同理,影响竞争程度的因素还包括:①各企业库存量的大小。各企业库存量越大,产品销售压力则越大,后续竞争将越激烈;反之亦然。②各组的生产线规模大小。生产线规模越大,生产能力越强,后续竞争将越激烈,反之亦然。

因此,每年经营结束后,经营者需要分析竞争局面,了解剩余企业的数量、现有企业的所有者权益高低、库存量大小、产能大小、资金状况等因素,对下一年的竞争态势进行预测。

(3) 综合指数分析

经营者需要时时关注各企业的综合指数,原因在于:一方面,企业综合指数高低将影响理智型消费群体的交易;另一方面,企业综合指数的高低影响直销中标的概率。

需要注意,企业综合指数的计算公式为:

$$\begin{aligned} \text{企业综合指数} = & [(ISO 14000 \text{ 按 } 20 \text{ 计算} + ISO 9000 \text{ 按 } 10 \text{ 计算}) / \text{所有小组总认证}] \times 20 \\ & + (\text{上季度小组销售额} / \text{上季度所有小组销售额}) \times 40 \\ & + (\text{小组媒体影响力累加} / \text{所有小组媒体影响力累加}) \times 40 \end{aligned}$$

可见,影响企业综合指数的因素包括3个,而企业上季度销售额和企业媒体影响力对综合指数的影响占主导地位。并且,随着经营的推进,媒体影响力的基数越来越大,单次媒体中标对提升企业综合指数的影响越来越小。

经营者若从提高直销中标概率的角度来考虑提升企业的综合指数,策略之一是企业尽可能投放媒体广告并中标,但此策略往往需要企业付出比较大的代价,即高额的媒体广告费;策略之二是努力提高企业第四季度的销售额,通过销售额短期内提升企业综合指数。

企业的销售额可以来自于零售,也可来自于直销和批发订单。因此,若企业资金不紧张,可以考虑将直销、批发订单尽可能在第四季度交货,并适当降低第四季度的零售价格,提升本企业销售量的同时压制竞争对手的销售,双管齐下,合力提升下一年初的企业综合指数。

(4) 发展潜力分析

判定企业的发展潜力,需要综合考虑企业的整体经营状况,其中有3个指标比较重要。

① 企业的库存量及生产能力。库存量及生产能力说明了企业可供销售的产品数量多少。如果企业的库存量大,如果产品可以销售,则一般具备较强的成长力。

② 企业的综合指数。如果企业在第三年第一季度拥有很高的综合指数,则该企业的成长往往不容忽视。综合指数高,有利于企业以较高的价格参与直销竞标,若企业大部分产品都是通过直销销售,则第三年企业的销售费用将非常节省,比如媒体广告费、货物配送费、零售商销售提成等。因此企业的利润率将较高,从而提升经营业绩。

③ 企业的所有者权益。所有者权益较高,说明企业前期经营业绩较好,且企业的融资能力较强。

综上所述,若企业在第二年末拥有较高的所有者权益,财务状况良好且库存量较大,则具备良好的发展潜力。当然若企业库存量大、综合指数高,即使第二年企业的所有者权益较低,若能在第三年经营期以直销订单为主,批发、零售为辅,则企业往往能够取得非常好的经营业绩。

3.3 环境分析实例

下面以一次网络竞赛为例,大致说明分析环境的基本思路。

1. 经营初期环境分析

(1) 环境分析

经营者从年初购买的南部市场调查报告,分析南部市场产品需求波动率、产品流行功能、产品期望价格等市场环境,如图 3-1 和图 3-2 所示。

市场需求波动率(%):	0	13.00	20.00	26.00	17.00
<input type="button" value="购买报告"/> <input type="button" value="市场预测"/>					
产品流行功能及周期					
年度: <input type="button" value="第1年"/>					
产品	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	
P1	P1F2(流行周期1季度)	P1F1(流行周期1季度)	P1F4(流行周期2季度)		
P2			P2F1(流行周期1季度)	P2F2(流行周期2季度)	
P3			P3F2(流行周期2季度)		
P4				P4F1(流行周期3季度)	

图 3-1 市场需求波动率及流行功能

季度	产品	直销		批发		零售						
		平均价格	需求量(件)	平均价格	需求量(件)	市场预期价	习惯型(件)	理智型(件)	冲动型(件)	经济型(件)	情感型(件)	不定型(件)
1	P1	11.03	128	6.55	258	8.56	40	0	0	57	0	212
2	P1	11.03		6.55		8.01	39	39	0	39	36	96
3	P1	11.03		6.55		8.83	28	35	35	41	32	51
4	P1	11.03		6.55		9.50	25	21	21	28	25	42
4	P2	10.37		6.91		8.64	6	6	6	7	5	10
4	P3	13.33		8.89		11.11	2	2	2	3	2	3

图 3-2 南部市场各产品的需求量及期望价格

从图 3-1、图 3-2 可以得到以下几点信息。

① 南部市场的市场需求波动率第一、第二、第三、第四季度分别为 13%、20%、26% 和 17%，可见，零售市场需求环境较好，实际市场需求量将高于预测需求量。例如第一季度 P1 产品的习惯型需求量应为： $40 \times (1 + 13\%) = 45.2 \approx 45$ (件)，而不定型的需求量应为： $212 \times (1 + 13\%) = 239.56 \approx 240$ (件)。当然，实际销售量还受企业定价的影响。

② 产品流行功能及周期。可见 P1 产品第一年流行的有 3 个功能，分别为 F2、F1、F4。且第一个流行功能 F2 只流行 1 个季度。因此，可知不带功能的 P1 产品在 A1 和 B1 零售商处可销售的期限至第一年第三季度，在 A2 和 B2 零售商处可销售的期限至第二年第一季度。意味着从第二年第一季度后，未售出的不带功能的 P1 将无法销售。因此，经营者应尽

量在此期限前处理完不带功能的 P1 产品。

③ P1 产品的冲动型需求产生于第一年第三季度。根据冲动型消费群体的交易条件可知,只有当某种流行功能开始流行后才会产生冲动型需求。对 A1 和 B1 零售商而言(其市场反应周期为 2 季度),F2 功能在第三季度开始流行,过了第三季度,F2 功能将不能作为冲动型消费群体购买的充分条件,对 A1 和 B1 零售商来说,必须具备 F1 功能才有可能产生冲动型交易订单。而 F2 功能在 A2 和 B2 零售商(其市场反应周期为 4 季度)处开始流行的时间是第二年第一季度,到了第二年第二季度,A2 和 B2 零售商销售的 P1 产品必须具备 F1 功能才可能产生冲动型交易订单。

因此,A1 和 B1 从第一年第三季度开始可以销售冲动型订单,而 A2 和 B2 从第二年第一季度才开始销售冲动型订单。图 3-2 中 P1 产品第三季度冲动型需求量预计为 35 件,实际上应该剔除 A2 零售商的份额,因此在不考虑价格的影响下,冲动型需求量实际为: $35 \times (1+26\%) \times 0.4 = 17.64 \approx 18$ (件)(其中 26% 为第三季度的市场需求波动率,0.4 为 A1 零售商的市场覆盖率,实际销售数量还受价格影响)。

同理分析,P2、P3 和 P4 在第一年均无冲动型消费需求。其中 P2 和 P3 的冲动型需求最早产生于第二年第一季度,P4 产品的冲动型需求最早产生于第二年第二季度。

④ 直销和批发订单的数量及平均价格。实际上,直销订单的平均价格意义不大,因为第一年各企业往往出于甩卖 P1 产品的目的,只能以低价格甚至亏本处理。而批发的价格则值得参考,若批发订单的平均价格较高,则企业投放的批发招商广告可相应提高。但同时企业也需要承担较大的风险,因为批发订单数量非常有限,投放了广告不一定能够获得订单。

⑤ 从零售订单数量来看,P1 的不定型需求量迅速下降。因此,经营者要想通过销售不定型订单提高优惠额,重点在于第一、第二季度的销售。随着不定型订单需求量迅速减少,后期通过销售不定型订单提升优惠额的难度也将更大,且随着情感型订单数量的减少,企业提升优惠额后的产出效益将越来越低。P1 产品的习惯型需求量也逐季下降,当需求量较大时,以较低的媒体影响力中标即可确保销售少量的习惯型订单;但当需求量较小时,如果媒体影响力小,则无法获得习惯型订单。从这一观点看,抢夺媒体广告的重要目标不仅是为了销售习惯型订单,更在于提高企业综合指数。

(2) 策略参考

通过对经营初期市场环境的分析,结合经营者对待风险的态度及对市场竞争的预期,拟制定以下策略。

① 经营思路:第一年尽量维持所有者权益,降低经营风险;第二年适当考虑提高综合指数,并适当增加库存量;第三年努力通过各渠道销售。

② 为了保持权益,本企业第一年初放弃了东部市场的开发和 ISO 9000 认证,以此可以节省 15 万元的费用投入。

本企业经营者预期第一年 P2、P3、P4 的竞争也可能比较激烈,本企业由于综合指数低,高价销售不太现实,而低价销售很难获得利润,因此为了节省费用投入,保持所有者权益,第一年不打算生产 P2、P3、P4 产品,即只生产单一的 P1 产品,待第二年第一季度再生产 P2、P3、P4 产品。相比第一年投产新产品,此经营思路可以节省一个季度 P2、P3、P4 的研发费用,共 60 万元。

本企业既然仅生产和销售 P1 产品,而预计第一年东部市场的 P1 产品的竞争亦非常激烈,并且往往是低端的价格竞争,因此本企业也放弃东部市场零售商的签约(由于放弃了东部市场的开发,实际上也不可能签约东部市场的零售商),可以节省 40 万元的签约费。

在力保企业所有者权益的经营思路下,仅从以上的操作可以节省 115 万元的费用,在其他条件相同的情况下,年末所有者权益相应比开发市场、研发产品、签约零售商的操作高出了 115 万元。

③ 以投机策略对待直销和批发竞标,尽量减少投入。企业在第一年先参与直销报名,查看“资质预审报告”,若有些订单无任何小组投标,则可以选择投标,如图 3-3 所示。当然出现无人投标的可能性非常小,并且竞争对手也可能采取同样策略,观望投标。

资质预审报告					
订单号	市场	直销客户	产品	数量	价格
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户4	P1	20	11.12
gabsf1已经报名	审核通过	未购买标书		0	0
gabsf10已经报名	审核通过	已购买标书		0	0
gabsf2已经报名	审核通过	已购买标书		0	0
gabsf3已经报名	审核通过	已购买标书		0	0
gabsf4已经报名	审核通过	已购买标书		0	0
gabsf5已经报名	审核通过	未购买标书		0	0
gabsf7已经报名	审核通过	已购买标书		0	0
gabsf8已经报名	审核通过	未购买标书		0	0
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户4	P1	21	9.92
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户3	P1	20	10.32
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户3	P1	20	12.4
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户4	P1	19	9.76
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户3	P1	21	11.52
GB229N1P120150706...	南部市场	南部P1客户3	P1	7	12.16

图 3-3 直销投标资质预审

对于企业参与批发竞标而言,可采取同样的思路,即以小额的招商广告费投入,若无法竞标到市场订单,则损耗的广告费也不至于影响企业的经营活动,而一旦获得市场订单,则可获利。

④ 针对各零售消费群体的市场需求量,拟将习惯型和不定型消费群体作为本企业的销售对象。因为第一、第二季度只要在百度媒体广告中中标(只要投放媒体广告)即可确保销售习惯型订单。经营者在预期媒体广告竞争较激烈的情况下,可以适当投放央视媒体广告(媒体投标若不中标,投标费用将返回)。同时,在促销策略中,企业可以对销售 1 件商品不予打折,而销售两件及以上给予折扣,这样既不会损耗习惯型订单的利润,也可以拓宽产品销售范围。

同样,若企业将经济型消费群体作为目标消费群体,则企业可以制定低价的基础上,给予极小的折扣,兼顾到经济型和不定型消费群体。

当然,在群体博弈中,经营者很难保证交易按照预想进行。但经营者应该考虑,交易达成与否对企业的经营活动将产生何种影响。

⑤ 既然本企业第一年仅生产和销售 P1 产品,经营者又希望能够扩大生产规模,保证生产能力及企业的竞争力,则企业生产的 P1 产品数量将非常大,此时企业应该考虑其所生产的 P1 产品的可销性,这涉及产品的功能。

此时经营者面临一个两难:若增加的附加功能越多,则成本和费用越大,产品可销期限

越长;若增加的附加功能越少,则成本和费用较小,但产品的可销期限较短。经营者必须从两难境地中寻求一个平衡。

结合图 3-1 中的流行功能,经营者可以考虑各生产一部分附带两个(F2F1 功能)、3 个(F2F1F4 功能)及全部 5 个功能的 P1 产品。可供企业第一年、第二年和第三年的销售。

2. 经营过程中环境分析方法

(1) 年初关注直销、批发订单归属。

若本企业未参与直销投标,可在直销投标结束后通过“辅助信息”中的“市场占有率”查看直销中标情况,如图 3-4(a)所示。如果本企业参与了直销投标,则还可通过直销公示查看所参与投标订单的中标情况。

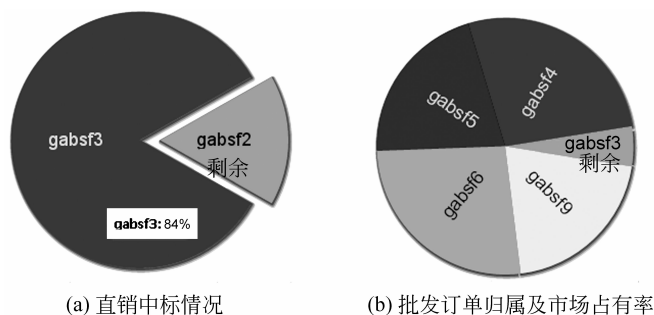


图 3-4 第一年直销、批发中标结果

当批发订单开始竞标时,企业需要做好两项工作:一是通过“选择批发订单”窗口记录参与选单企业的先后顺序。二是通过“辅助信息”中的“市场占有率”查看批发订单归属及市场占有率,如图 3-4(b)所示。

在 10 个小组竞争模式下,直销订单数量共 128 个,批发共 256 个。因此可以通过各中标小组所占的市场份额大体计算出各组的订单数量。

需要注意的是,企业对直销投标结果的关注,在第二年和第三年也尤其重要,原因如下所述。

① 第二年直销中标若集中在某个企业,比如该企业占有 70% 以上的直销份额。则经营者可通过第一年末对该组财务报表的分析,判断该企业在第二年是否具备相应的生产能力来履行交货义务,一旦违约,即便该企业在第三年初的企业综合指数最高,也将失去第三年参与直销竞标的资格。

② 分析第三年直销中标结果,同样可以了解中标企业是否有能力履行交货义务,一旦违约金额巨大,该企业要想获得良好的经营效果就非常难了。此外,分析各企业直销订单中标数量及产品库存、生产能力等,判断各组通过批发和零售渠道销售产品的数量,以指导本企业的零售策略。

(2) 每个季度媒体广告结束后,经营者可通过“辅助信息”中的“媒体中标信息”查看媒体中标情况。比如第一年第一季度的媒体中标如图 3-5 所示。

从图 3-5 可见,第 5 小组的媒体最为激进,其次是第 9 小组和第 4 小组,并且第 8 小组未投放媒体广告。

小组账号：	产品：	年份：	季度：	查询				
中标组	投标年	投标季度	媒体名称	产品名	时段名称	中标费用	影响力	关系值
gabsf5	1	1	央视	P1	黄金时段	493	40	2
gabsf9	1	1	央视	P1	午间时段	123	12	10
gabsf4	1	1	央视	P1	晚间时段	56	6	8
gabsf5	1	1	百度	P1	排名第一	133	20	5
gabsf4	1	1	百度	P1	排名第二	47	18	9
gabsf9	1	1	百度	P1	排名第三	46	15	8
gabsf3	1	1	百度	P1	排名第四	13	13	7
gabsf6	1	1	百度	P1	排名第五	11	11	6
gabsf7	1	1	百度	P1	排名第六	11	10	5
gabsf2	1	1	百度	P1	排名第七	3	9	4
gabsf10	1	1	百度	P1	排名第八	2	7	3
gabsf1	1	1	百度	P1	排名第九	2	6	3

图 3-5 第一年第一季度媒体中标结果

结合各组的销售订单,本企业可以分析竞争对手的经营思路,如图 3-6 和图 3-7 所示。

人群类型：	习惯型	查询									
账号	年	季度	市场	零售商名称	产品	产品型号	消费人群	销售数量	销售价格	实付金额	返回金额
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	2	9	18	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	
gabsf5	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	习惯型	4	9	36	
gabsf5	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	习惯型	1	9	9	

人群类型：	经济型	查询									
账号	年	季度	市场	零售商名称	产品	产品型号	消费人群	销售数量	销售价格	实付金额	返回金额
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	5	2.22	11.1	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	16	2.22	35.52	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	5	2.22	11.1	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	4	2.22	8.88	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	3	2.22	6.66	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	3	2.22	6.66	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	1	2.22	2.22	0
gabsf2	1	1	南部市场	A1零售商	P1	P1	经济型	1	2.22	2.22	0
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	5	5	20	5
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	1	5	2.8	2.2
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	1	5	2.8	2.2
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	6	5	25	5
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	3	5	10	5
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	4	5	15	5
gabsf6	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	1	5	2.8	2.2
gabsf8	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	8	4.66	36.53	0.75
gabsf8	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	7	4.66	31.97	0.65
gabsf8	1	1	南部市场	A2零售商	P1	P1	经济型	1	4.66	4.57	0.09

图 3-6 部分小组第一年第一季度销售订单

从图 3-5、图 3-6 和图 3-7 可以得到以下信息。

① 第 5 小组通过抢夺媒体广告,针对习惯型消费群体销售产品,但没有给予任何折扣以提高销售额,以此来增加该小组的综合指数,为第二季度抢夺理智型订单打基础。

② 第 9 小组、第 4 小组和第 7 小组都是抢夺不定型订单,以折后价格为 0 的促销方式销售产品,目的是实现最高的历史优惠额度,为后续抢夺情感型订单打基础。但由于在此 3 组中,第 9 小组的媒体影响力最高,因此在促销优惠额相同的情况下,不定型消费群体优先