

Effective Marketing for Managers



实战MBA养成系列

实战市场营销

经理级读本

申明
雷丽华 编著
付彦



企业管理出版社

实战 MBA 养成系列 校园外的商学院

无论你初涉商海,还是正处于由小型企业向中型企业或中型企业向大型企业的过渡时期,你一定都特别渴望了解并进而掌握正规商学院(尤其是国外的)里传授的全套经营管理技能;但商务繁忙的你又苦于没有这份闲暇。现在好了,通过阅读本系列为你精心准备的这一套实战型教材(按正规商学院课程设置编写),你会惊喜地发现,虽然不是商学院的学生,你也能成为一个地地道道的 MBA(工商管理硕士)!

编著人语

这本书是为企业的经理以及从事市场营销工作的人而著的，在编著这本书的时候，我们满怀信心和热情。

近几年，“市场营销”一下子成了炙手可热的话题，工商界人士也总把“Marketing”（市场营销）挂在嘴边，有关市场营销的书更是“层出不穷”，大有泛滥成灾之势。我们的经理们在百忙之中，选中几本书去读以使自己的营销工作更上一层楼。可读后常常是大失所望，因为现在的某些书理论性太强，它们把市场营销写得等同于西方经济学，总是喜欢用抽象的理论来阐述简单的事实（这也是我国目前管理类图书的通病）。这样的书类似于教科书，或者说是写给学者们看的，而不是写给经理们看的；即使硬着头皮看过了，对实际工作也毫无帮助，除了浪费时间别无收获。市场营销的发展需要学术研究，但更需要广大工商企业界经理人员的实践。正是基于这一点，我们编著了这本《实战市场营销》，在本书中我们试用通俗流畅的笔法，从全新的角度把市场营销理论和您的实际工作结合起来。为此，我们在书中各章节都设计了营销检测表（这是本书独有的）。每一张表格都是书本知识和您所在公司或部门的营销实战之间的桥梁。也许这有点象纸上谈兵，但在您认真填写每张表格之后都会育所收益；它们帮助您整理了思路，认清了那些曾被忽略的问题。自然而然地，它们把各种看似杂乱无章的东西转化为市场营销的语言、市场营销的工具。过去那些关于止业外部环境（技术、文化、政治、社会团体、消费者、竞争者等）、内部要素、产品、价格以及促销等方面的知识都被系统化了，有条不紊地呈现在您面前。最后，水到渠成，瓜熟蒂落：您将各章的营销检测表汇总起来，就有了一个关于您公司或部门现状及未来发展趋势的描述，同时也勾画出了您的成功蓝图。

在本书中我们还精选了国内外企业市场营销成功与失败的曲型案例。并且，参考了世弄上最先进的营销资料，许多都是九十年代的最新成果。市场营销是一种理论，也是一种观急，它需要在实战中得到发展和充实。我们深信这本书将会给读者耳目一新的感觉。我们也希望这本书能成为经理营销实战中的伴侣，当您在百忙之中静下心来读过此书之后。回首反思，相信您一定会豁然开朗：

“哦，这就是市场营销”！

迎接新的管理时代

策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年3月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们。促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么务厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国管理水平与国际水连接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新别的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

(1) 全面引进国外这国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理问题时有一个参照，有进一步思害和握高的线索。

(2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原则和方法。

(3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的21世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这个时代的一点心意，我们想通过它为这个时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一伤刀量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！

我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同分担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），期盼和祝愿一大批现代走业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的结束语：

这是一个绝妙的生存时代，从来也没有过这么多的机会让人去完成从前根本无法做到的事情！

策划人 申明

实战市场营销

1. 什么是市场营销

它能做什么和不能做什么

通过本章学习，你应该做到：

1. 弄清什么是市场营销以及你为什么需要学习市场营销；
2. 了解市场营销的职能和它对公司的贡献，客观地看待市场营销的作用；
3. 了解市场营销在各个领域中的应用；
4. 了解本书的结构，知道你该如何使用这本书。

在商业领域中，市场营销这个词可以说是人们谈论最多的，但对它的误解也最多。我们每天都耳闻目睹大量的媒体广告，都要做出许多购买决定。虽然如此，但还是有许多人不明了市场营销的真正含义，考虑到一般公众对它有很多误解，而很多从事实际工作的人又在做着与市场营销毫不相干的事，这情形就显得越发严重了。

在一般人的概念里，“市场营销”似乎总是商家设计的圈套，总是被一些追逐利润者在幕后操纵的，是一门欺骗、诱惑消费者吃亏上当的“艺术”。这一点从它最常用的行话“营销策划”里就可以看得出来。年纪稍微大一点的人都知道，“策划”并不是一个好词，它几乎与“搞阴谋”是同义语。只是在最近，它才变成一个不褒不贬的中性词，并日渐踏入时髦词汇的行列。

这种观点的前提是市场营销能够说服消费者购买其不想要或不需要的东西；也就是说，市场营销人员能够欺骗或者操纵我们。持这种前提的人每每在这样谈论市场营销时，总不免有些沾沾自喜；因为在他们的内心深处有另外一个声音在窃窃私语：他们那种把戏只能骗得了别人，可从来骗不了我！他们在这样想时既恭维又保护了自己，同时又把无穷的魔力附加给了市场营销。这种魔力是任何商家梦寐以求的，但他们只能在梦里与其相会。

仔细想一想，你上一次由于市场营销陷阱而购买某物是在什么时间？上一次由于厂家聪明的广告策略而被说服买了你并不真正需要的商品是在什么时间？回答可能是，“噢，就在昨天”，也可能是：“好久以前了”。大多数情况下，我们只购买能够满足某种需要、解决特殊问题、给予某种享受的商品。我们在众多的同类产品和品牌中进行选择，如果我们做了次不大令人满意的选择，通常我们不会再犯同样的错误。到此，我们可以得出关于市场营销的第一个结论：

市场营销首先研究如何提供人们想要或需要的产品和服务

在当今的经济社会中，一家公司或企业是以如下方式存在下去的：它要么向消费者提供某种产品，要么提供某种服务，或者两者兼而有之，像索尼、日立、松下、微软等这样的大公司是以其高品质的产品而闻名于世的；银行、航空公司、咨询公司则是典型的服务企业；而像麦当劳这样的企业则是既提供产品（汉堡包等），又提供服务的企业。

事实上，人的基本生存需要并不是很多：食物和水、住所、性、家庭、社会。对当今世界的大多数发达国家而言，这些基本需要的解决是没有什么

问题的。关键在于，我们面临着多种选择的可能性：到哪一家餐厅去就餐，买何种品牌的服装，乘坐哪一家航空公司的飞机，到什么地方去旅游……

正是因为有这多种选择性，才使市场营销成为企业不可缺少的东西，并使其成为现代经济生活中最引人注目的一个方面。

市场营销其次研究如何提供比竞争者更能满足消费者需求的产品或服务

请想一想你自己的购买行为（不管你是替单位购买还是个人消费）：你总是从可供选择的多种竞争产品中购买最能满足你需要的。促成你做出某个购买决定的因素可能是多种多样的，但有三个特别重要：首先是价格（“这种卫生纸是市场上最便宜的”或“这是我能买的最贵的表”），其次是质量（“把钱存入那个银行我放心”或“这种音响音质特别好”），再次是个人偏好（“我就喜欢这种香水”或“这套衣服特别适合你”）。

最后，在关于市场营销的定义中，我们还应该加上第三个因素，那就是公司本身。如果我们在这里告诉你一个公司应该无所顾忌地满足消费者的需要，不遗余力地提供比竞争者更好的产品或服务，而下考虑任何成本或价格，那无异于信口雌黄，企业的永恒目标是追逐利润，少了这一点，它就是别的什么了。不是所有的公司都生产和出售满足消费者所有需要的产品，对生产某种产品至关重要的某种资源或技能也不是每个公司都能得到的；另外，全世界的公司形形色色，数以百万计，运作它们的经理、公夫人员、新产品开发者们背景不同、文化各异、经营和处事的风格也可能完全不同。我们在这里只想指出，每个公司都有自己的经营目标，但同时也都有自己的局限性，市场营销就是在这样的具体公司的背景下进行工作的。一方面，它要认同本公司的战略目标和企业文化；另一方面，它又要不断地突破本公司的限制，引导企业一步一步地走向辉煌。到此，我们对市场营销的定义应该加入一个新的要素，即将公司现有条件与市场需求“整合”在一起的概念。

整合就是将公司现有的各种要素及公司想要达到的目标，与市场需求有机地结合起来

密切关注竞争者的情况和可能采取的措施

从以上的分析可以看出；市场营销就是在密切关注市场和竞争者的情况下，有效地利用公司现有的各种内部和外部的条件和因素，最大限度地提供比竞争者更能满足消费者需求的产品和服务，以实现公司的目标或价值。人们对市场营销一直有一种误解，认为它主要研究如何把生产出来的产品卖出去：实际上，市场营销真正有意义和价值的地方在于，它研究如何保证企业只生产能够卖得出去的产品，所以，市场营销的产生可以说是企业经营观念的一次重大变革。

下面的图 1—1 可以帮助我们完整地理解市场营销的概念：

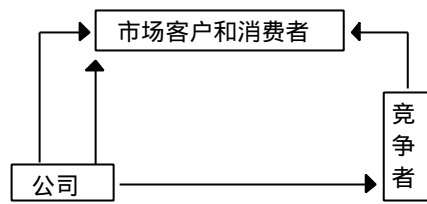


图 1.1 市场营销概念图

市场营销能做什么

市场营销一词由英文“Marketing”而来，本世纪初发源于美国。它体现着一种全新的现代经营思想，其核心是以消费需求为导向，消费者或用户需要什么，企业就生产、销售什么。这是一种由外向内的思维方式，与传统的那种以现有产品来吸引或寻找顾客的从已出发的由内向外的思维方式恰好相反。

时下各种媒介里充斥的大量广告和街头随处可见的促销活动使一般公众得到一种印象：好象企业一天到晚没有做别的什么，就是在搞各种营销策划；或者，用更不好听的话来说，就是在想方设法怎么将老百姓的钱弄进自己的腰包。企业界也有越来越多的人认为：市场营销就是一切，一切就是市场营销！但是，这样一句话并不能告诉我们市场营销到底是什么。

让我们接着往下看。在某些商业领域，比如说在以服务为主的公司里，我们可以说：公司里的每一个人都是营销部，因为每人都与提供最后的优质服务有关。这是一个很好的口号，尤其当公司在实行全面质量管理时，它就显得更为有用；当强调公司各部门要消除隔阂、精诚合作以满足消费者的需求时，这一口号也很有价值。但是不能将其应用于所有的公司，尤其当公司象 IBM 或松下电器那么大的时候，这一对市场营销的看法就更不能适用了。

在某种意义上，说起市场营销应该为公司做些什么，也就是在谈论公司应该持有怎样的最终目标和战略目的。世界超一流学府哈佛商学院的 MBA 课程把市场营销部门比作公司这艘航船的指示灯，它应该在机会到来时，指引公司轮顺风远航；在毁灭性的灾难到来时，指引公司轮安全地驶入避风港；并在航行时随时顺着风向不断地调整航向，以求公司轮的最大航行速度。

话虽这么说，但实际操作起来并不那么容易。正如我们前面说到的，每个公司都有自己的历史、有限的资产额、自己的价值观和风格。市场营销部门不能象俗人赌气似地说：“我要是你，我就不这么做。”它必须摆事实、讲道理：市场需求正以这样的方式在变化，我们也必须改变以求跟上市场的发展，不然我们就会被竞争者甩在后面。市场营销部门提出的建议通常是不受其他部门欢迎的，因为只有市场营销部门如此地关注公司以外发生的事情，并且挖空心思地琢磨公司应该采取什么样的对策。变化总是困难的，而循旧例并像以往那样行事总是让人感到舒服。可是市场在变化，竞争者在行动；市场营销作为企业的一种职能必须考虑市场需求、股东利益、利润指标、资产经营以及员工需求。到此，我们可以得出有关市场营销职能的第一个结论：

从公司的整体的角度讲，市场营销的职能就是保证客户和消费者是企业的中心环节

这里，有必要对客户和消费者这两个概念作一下区别：客户在本书里是指集团消费者或从本企业进货的经营单位，而消费者是指在零售层次购买本公司产品的最终使用者。

这看上去很简单，许多公司也会说他们就是这么做的。时下，许多企业都打出这样的标语或口号：顾客就是上帝！质量第一、信誉至上！如此等等，不一而足。但实际上，就象我们大家都知道的那样，没有几个公司能真正做到这一点。稍后我们再谈这一点，因为它对市场营销能做什么和应该怎么做至关重要。现在我们只想指出，市场营销的功能在不同的公司里是可以有很大区别的。在制造和出售大众消费品的公司里，市场营销的功能被发挥得淋漓尽致，这一点我们在现实生沽里都看到了。索尼、松下、飞利浦、麦当劳、可口可乐的各种促销手段我们可以说是司空见惯。在一些必须密切关注消费者反应的中小公司里，市场营销在公司里的地位也是非常重要的。具体到市场营销在公司里到底占据什么位置，这跟总经理的偏好有极大的关系。如果总经理恰好对市场营销感兴趣，或者，他在大学里压根就是学市场营销的，那该公司的市场营销人员就该额手相庆了。在大多数情况下，市场营销人员在提出正确的营销策略后，还要费许多周折才能针对公司的实际情况予以施行。

围绕市场营销的一个永恒困惑就是它总是不遗余力地强调公司战略方向的重要性。而实际上它并没有那么大的权力。所以，在实际情况中，市场营销部门总是处于和公司其他部门的争吵中，力图证明自己有独特的东西贡献给公司。那么，这种东西到底是什么呢？就实践的角度讲，我们可以这样说：

市场营销确保本公司的竞争优势，并使自己永远立于不败之地

它对公司的独特贡献在于：

确定客户和消费者的需求

为本公司的产品和服务确立不同于竞争者的、独特的市场定位

持续不懈地推广本公司产品，使广大客户和消费者不但知道本公司产品和服务的存在，还知道它的特点所在

确保本公司产品的销售渠道畅通无阻

市场营销人员在忙些什么？——Nike 营销实例

80年代，美国消费者对于健康问题的关心程度越来越高，因而运动鞋的需求量也呈上升趋势。美国国内的运动鞋品牌如 Nike, Keebok, LA Gear, Converse 以及来自台湾和韩国的品牌之间展开了激烈的竞争，都试图在 90 亿美元的这一市场上占有更大的份额，

为了争夺市场领导者的地位，Nike 的管理者必须做出许多决策。

Nike 的市场营销调查显示消费者的需求在不断发生变化。为满足这些需求，营销管理者首先要决定 Nike 该开发何种新产品，然后再考虑是使用 Nike 原有名称和品牌还是来一个全新的设计，此外，他们还得考虑谁是主要的目标顾客，以及将产品送达他们的最佳路径。其中就包括选定广告运动的主题，制定广告预算及安排媒体计划。营销人员还必须选择批发商和零售商，以保持营销渠道的畅通。

要做的决策还有很多，一般说来，每双鞋的生产成本为 25 美元，那么是保持在 70 美元一双的水平上还是高价格以获得更高利润；亦或是提供厂价销售，从竞争者那里抢来顾客？还有，Nike 是应该选择几个地区推广新产品还是一下子就全面铺开？他们是需要扩大中间商的数目，还是仍集中在 Nike 产品过去的推销商身上？……

这里仅仅指出了 Nike 的营销管理者所需做出决策的一部分，但你可以看出，每一个决策都与其他决策息息相关。可见，营销决策绝非易事。本章中将讲述营销决策的基本领域，即营销的职能，它有助于你制定一个更好和更成功的战略。

如何实现这些目标正是本书所要讨论的。但是在这之前，让我们先来看看这么几个问题：（1）市场营销在公司里的地位；（2）施行一个市场策略时可能遇到的各种问题；（3）以及运用市场营销的各种环境和条件。

市场营销在公司里的地位

前面我们提到过，市场营销在不同的公司里视情况的不同在权力、角色和机构设置上可以有很大的不同。对一个一般的公司而言，恐怕要问的第一个问题不是“我们如何设置市场营销部”而是“我们确实需要市场营销部吗”？的确，自从 17 世纪工业革命的数百年以来，企业一直没有什么市场营销，可他们不是照样取得了如日中天般的成就么！

在一个小企业里，这可能根本不是一个问題。重要的是实际上有人在做着相当于市场营销的工作，而不管它叫什么：可能是办公室在做，也可能是销售部在做。关键在于，他们提出的动议必须得到认真考虑，也必须能够对公司的决策施加影响。

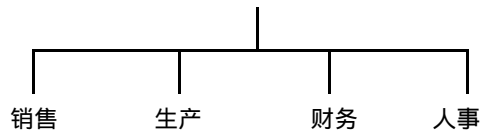
小企业可以这样，大企业如果也这样就有点不伦不类了，从组织行为学的角度讲，每一个公司都必须确保每一件应做的事都有人在那里负责，没有一个市场营销部门看来是不太象话的。由于市场营销一般被看作是产品生产出来以后的事，所以大多数公司都把它划归销售部门。为了进一步搞清楚市场营销职能在公司里的归属问题，我们有必要简单回顾一下企业的发展历程：

生产导向型 企业的中心环节是产品和技术，一切重大决定都随生产的改变而改变。

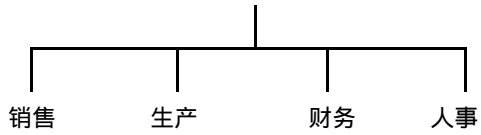
销售导向型 这一类型的企业承认竞争者的存在并愿意投入较大力量用来推广产品和促销；但产品设计和制造的源泉仍是根据公司自己的标准，仍然是能造什么就造什么，而不是需要什么就造什么。

市场导向型 客户和消费者的需要就是一切，直接影响产品的设计和制造及其推广和销售；一切决策都随市场的变化而变化。

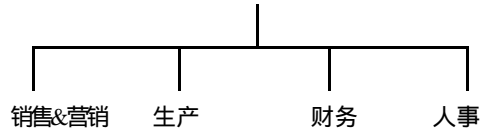
1.没有营销职能



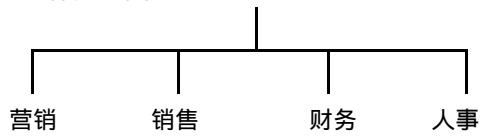
2.营销作为销售的补充



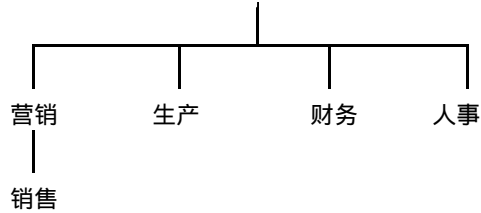
3.营销作为销售的部分职能



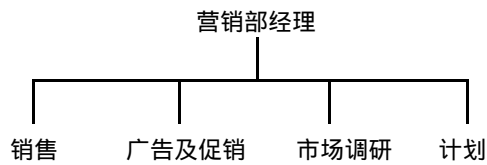
4.营销成为一种独立职能



5.销售作为营销的部分职能



6.公司中可能的营销部门



7.品牌管理体系

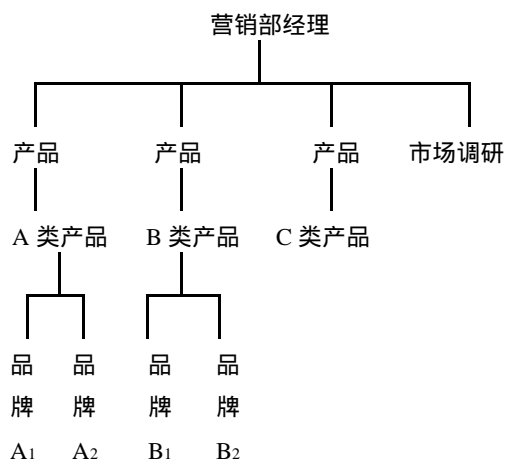


图 1.2 营销设置演进图

一个公司在上述发展进程中所处的阶段可以勾画出该公司是如何组织市场营销的。在早期，如果说有市场营销的话，它也只是作为一种服务包括在销售中。后来，市场营销逐渐分离出来，形成一个独立的部门，但它的影响也仅限于促销和广告。随着市场营销的功能的逐渐壮大，它开始影响高层决策，如产品线，经营决策甚至公司的总体战略。于是，市场营销部门的规模在扩大，重要性在提高，营销管理人员的地位、权力也随之增长。图 1.2 向你展示了不同组织中市场营销部门所处的位置。

这里我们有必要介绍一下产品和品牌的区别，以后在第六章中我们还要深入讨论。

品牌是被用户或消费者所接受的、公司所提供的特定产品的总称。

我们对一些知名的品牌都十分熟悉，如可 可乐、IBM、丰田、日立等等，这就引出品牌管理的问题。在这些大公司的品牌管理制度中，品牌管理者被赋予责任，协调好所有对品牌推广会产生影响的活动，如：市场调查、产品设计开发、包装、广告、促销、分销等等。在一些公司里，品牌管理者拥有很高的权力和地位。所有营销工作围绕品牌开展显然有很多优势，但是也会产生与其他部门在协调上的困难。

世界并非静止不动，即使有些公司已建立了市场营销部门，采用了品牌管理体系，还是会受到其他一些因素的挑战。简而言之，未来有三大趋势将会对市场营销的功能产生影响：

新技术 计算机在生产领域的广泛运用使得生产技术空前先进和精确，从而使消费者需求更容易得到满足，并对营销人员提出了新课题，

国际竞争 随着我国市场的日益开放，目前国际性的大公司几乎参与了所有市场的竞争（从牙膏、洗衣粉到电视机、汽车，他们一个也不放过），所以，不管你的公司多么小，你都将日益面临它们的压力。为最终不被排挤出市场，你就或多或少也要采取国际性策略，或至少应具有国际眼光，你的主要营销决策应以国际市场，或至少应以国内整体市场为参照系。

日渐增长的零售能力 在许多市场中，零售店正在取得越来越大的市场占有率和分销能力。以往的由一两家大商场统销商品的局面再也不存在了，企业为适应这一局面，应采取新的市场策略和结构。

这些因素都趋向于削弱市场营销部门的职能。具体到一个来讲，它受影响的方式和程度可能是很不相同的，但有三种结构上的调整恐怕是相通的：

1. 它要求企业的各部门之间必须无条件地通力合作，甚至有必要设立一个专门机构来解决某一特殊的市场问题（比如建立连锁店问题），而其成员来自公司的各个部门。

2. 要求市场营销部门集中全部人力物力来解决如何才能保住现有品牌以及创建新品牌的急迫问题，这一任务可能是非常艰巨的。

3. 将市场营销部门中原来的有些职能分化出去以确保其解决公司的主要市场问题。比如说把产品的售后服务功能交给单独的部门去做（这一问题第

9 章还要详细讨论)。

市场营销施行中的障碍

市场营销在其实践中可能遇到的障碍前面已有所提及：市场营销部门与公司其他部门之间的矛盾（营销人员觉得他们有权利要求别的部门做这做那，但被要求部门不买他们的帐）、市场、竞争和技术发展带来的日益增长的压力，使消费者和客户成为公司中心环节变的异常艰巨。

从实践的角度看，公司各部门之间的矛盾是不可避免的，因为它们各自都有自己的职责和目标。一般来说，在其他部门看来，市场营销部门的要求有时是非常不切实际的。对生产部门，它要求公司产品要能满足消费者的不同需求，而实际上，现代化的流水线生产出的是标准化的同一产品；对财务部门，它不断要求将钱投入种种在会计师的眼里看来未必能产生什么效果的促销活动；另外，它还经常把钱花在维护企业的声誉以及一些更为长远的目标上，通常来说，这些花销一般员工是很难理解的。

实际上，大多数公司都承认始终保证客户满意对于公司来说是至关重要的；但在实践中很少有公司能做到这一点。

只有靠提供能够长期满足消费者利益的产品和服务，企业才能增加销售和利润，才能生存和发展，股东利益才能得到保障，公司才会有较好的投资回报，才能实现其预定的各种目标。

实际上很少有公司有一种科学的尺度、经常的制度来衡量消费者和客户的满意程度；再进一步说，利用这种尺度来赏罚员工以至运作整个公司的，那就一个也没有了。

这情况说明要想使公司真正变成市场导向型是顶顶艰难的。它要求全新的思维方式和行为方式，甚至还要求新的组织形式和衡量机制。应该说，有些公司在这些方面做得还是相当出色的：如美国的“麦当劳”和日本的“八百伴”，它们都将其竞争者远远地甩在后面。在这样的公司里，所有的管理层次和所有的职能部门把满足消费者需要当作是第一位的东西；所有人，从董事会成员到第一线售货员，都花费时间和精力追踪消费者趣味的变化。这种情形在制造大型工业产品的公司里也能见到，重视市场的公司经常派人到客户单位去走访，以了解他们需求的变化。

我们如此强调市场营销的作用，不是它能解决所有问题，也不是说它是企业中最重要。实际上，“麦当劳”有一整套严格的食品卫生控制办法和标准的服务规范要求；世界上许多其他行业的大公司也都有精良的产品作其后盾。

重要的是那些经营良好的公司都把满足客户需要看作是是整个公司最至高无上的事情，一旦这方面出了什么问题，总能立刻被发现并被马上解决。

也许最好的办法就是公司各部门都有一个高级主管与一些他选定的客户保持经常性的联系。如果可能，这一方法应扩展到公司的每一员工。刚到“小天鹅”洗衣机集团参加工作的人，无论是普通工人还是大学生、研究生，都必须到商场去站三个月的柜台，卖三个月的洗衣机。那样每一个人对客户对你公司产品和服务的反映就都有了新鲜而直接的认识，并从而提出合理化建议。通过这种方式可以收集到大量非常有用的客户反映，有些抱怨可能是你从来都未曾想到的，当然，这里面肯定也有许多令你十分高兴的事情。

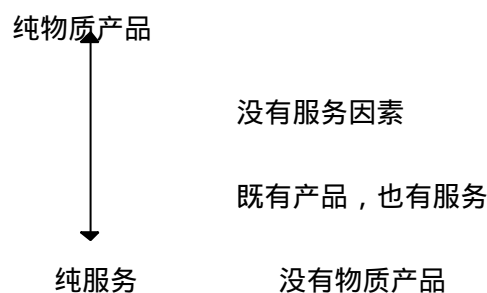
第一个克服市场营销障碍的办法就是公司各部门之间通力合作。这样做的前提是公司各部门及全体员工对公司面临的问题有共识并且认识到只有靠大家的精诚合作才能解决；在这种情况下，部门之间的对立是微不足道的。

营销在各个领域中的应用

到目前为止，我们所说的营销只局限于企业，并且对象也只是产品。那么，它的方法和原则能否应用于消费品市场以外的其他领域呢？下面我们看看这个问题。

产品和服务

首先，我们应该指出的是，本书中所用的“产品”一词其实是包含产品和服务两个含义的。在发达国家里，服务的产值已远远超过产品的产值。在我国，服务业被称作“第三产业”，目前也得到了长足的发展，大约已占到国民生产总值的 1/3 左右。实际上，大多数企业都是既提供产品，也提供服务，是二者的综合体。从理论上讲，有纯粹的物质产品，也有纯粹的服务，但在实践中，处于极端的公司是没有的。



在许多工业品市场上，服务也变得越来越重要，以至于公司之间的竞争也主要是围绕产品的服务的竞争。

市场营销的理论和方法同样适用于产品和服务。但是通常认为服务与产品有如下区别：

无形性 由于服务是无形的，所以它更难于表述，服务的好坏也很难评说

不可分割性 “服务”这种产品的存在只在消费者购买时才能实现

可变性 由不同的服务者在不同的时间和地点提供给不同的消费者，所以不能像物质产品那样有一个统一严格的质量控制标准

易逝性 服务不能像产品那样被保存，一个剧院包厢或一个飞机舱位今天无人受用，其价值也就永远消失了

所有权不能转移 你只能在一定时间内包租一个宾馆套房，过后其所有权又归经营者所有了

这一切在实践中意味着服务营销比产品营销更加扑朔迷离和难以琢磨。对于产品营销的 4P 要素（第 5 章将详细论及）——产品（Product）、价格（Price）、促销（Promotion）、地点（Place），服务营销就应该再加上 3 个 P，即人员（People）、过程（Process）和物质因素（Physical Evidence）。服务营销人员须付出更大的努力才能走好公司、客户及竞争者这三者之间的

钢丝绳，提供富有竞争力的优质服务。这个原则不但适用于如律师事务所和会计师事务所这样的典型服务行业，也适用于消费者服务或产品售后服务。

消费营销与产业营销

市场营销施展身手的主要领域是消费品市场。产业市场（即厂家对厂家的市场）与消费品市场是不同的，因而需要不同的处理方法。

大型工业设备的营销与糖果一类食品的营销当然是很不相同的，但它们之间的共同之处也不少。有些产品，比如汽车和沙发，是个人和单位都要买的；某些个人大件消费品，如家俱、音响系统，虽然价格也很昂贵，体积也很大，但消费者在其一生当中可能只购买一次（这很像个人消费品市场的大件工业设备），而产业市场的相当一部分也是由经常性的小件商品买卖构成的（如文具、各种易耗品等）。虽然有这些共同之处，但产业市场与消费品还是有很大区别的，主要表现在：

- 厂家与客户之间是长期合作关系

- 产品比较复杂

- 购买过程也比较复杂

- 厂家的技术在购买过程中起很大作用（因此市场营销的功能相对减弱）

其他特点还有：

- 购买频率较低（对于那些大型设备，客户可能几年甚至几十年才买一次）

- 销售利润很高

- 被购买的机器设备对客户的企业可能是至关重要的，客户可能全靠它来求得自己企业的发展

- 厂家和客户之间经常互相购买对方的产品

- 厂家可能服务于不同的市场，而每一市场的需求和购买过程都是不同的

- 这些不同的市场要求市场营销部门有不同的针对策略（参见第5章）

- 厂家不仅要了解它们的直接用户，还应了解购买其设备的企业所服务的客户，即最终用户以及中间过程中出现的任何层次的客户

对于产业市场营销来说，彻底地了解这些是至关重要的，第3章中将详细介绍有关方法。

在这里，我们想强调一点，即产业营销与消费品营销应互相渗透，取其所长，补己之短。消费品营销人员应学习产业营销中与客户保持长期稳定关系这一方面，因为目前零售商的力量日益壮大，而如果你能有几个强大的零售商作你的后盾，就可高枕无忧了。另一方面，产业营销人员应该向其消费品营销的同行们学习如何建立本行业中名牌的全套技能和方法。

无论是何种营销，其成功的关键之处都在于彻底地了解你的产品或服务参予竞争的那个市场，运用周密的调查分析方法（本书就是向你提供这样的全套方法），然后策划出适合你企业及其处境的营销方案。

非盈利组织

随着我国市场经济不断向纵深发展，越来越多的非盈利组织也日益被置于市场的压力之下，于是，有的事业单位或直接拟定某些规定或间接通过指

定代理或有条件招标等一系列政策允许的手段来达到盈利目的。于是引出市场营销在非商业领域的应用问题。

有些学者试图把市场营销的概念扩展到任何带有交易性质的人类行为，但这样的做法有时可能是毫无意义的。比如，现在我们常讲“推销自己”，也就是尽可能让别人了解你的才华和能力，以尽快找到适合自己的职业或工作；从这个意义上说，可以有一门“个人能力营销学”，可是这样的学问对我们又有多大价值呢？现在回到非盈利组织问题上，对任何一个单位来说，想一想自己的“客户”都是谁，他们现在以及未来可能的需要都是什么，以及本单位为何在自己的行政权力和政策法律允许的范围内最大限度地满足他们的需要当然是有一些潜在的好处的。

但是必须指出的是，对大多数非盈利组织来说，其权力和限制都或多或少地包含有公共性质或国家色彩。因此，它们就绝不能完完全全地应用市场营销观念，否则是非常危险的。比如说医院就绝不能这样。对于医院来讲，首先其“客户”，即患者的要求是无限的，而条件和技术是有限的，在客观上根本就不可能满足患者的要求（比如要求治愈癌症或将已咽气的病人再救活过来）；再有，医院的天职是救死扶伤，而不像企业那样是盈利的，如果一个医院把赚钱当成了自己的首要职能，那这个医院就太可怕了。

所以，将市场营销观念应用到非盈利领域只能是偶一为之的事情，而绝不能太认真。试着从市场营销的角度来看一看本单位或本行业的情况，可能会令你耳目一新的感觉，也可能使你发现新的问题，在实践中也可能给你带来意想不到的好效果。

本书对你的意义

本书将引导你从市场营销的角度并用其方法来分析和解决企业可能面临的各种问题。这里介绍的方法不能保证对每一个问题都有一个正确的解决办法，但是它保证提供一套分析问题和有效决策的完整方法。

第2章和第3章将首先介绍企业外部我们不能控制但对我们的经营活动可能产生重大影响的种种因素。第2章讨论环境、市场和竞争者；第3章介绍如何了解消费者和客户。

第4章讨论营销信息的关键问题：我们需要知道什么样的信息？怎样获取它们？

第5章将回到企业内部我们能够控制的营销系统。以下各章分别分析这一系统的各个组成成份：现有产品及新产品；给产品定价；与市场沟通；产品推广。

最后，在第10章，我们将所有这些统合在一起，看如何实际制定营销战略和计划。

本书独有的营销检测表

在每一章中，都会有一些营销检测表等着你去填写，其目的是帮助你运用那一章所讲的东西来解决你自己的实际问题；用这种方法可以使你真正理解市场营销的相关观念、并且实际地用自己的情况来检测它们，看是不是真正有用。

在你阅读本书的过程中，一定要仔细填写每章给出的检测表，如果你没有时间，那就大略地填一填。有些是非常简单的(但也需要你认真地想一想)；而有些则复杂一些，需要你花费时间和精力，比如有关你公司的重要信息，市场和消费者的有关情况，这些都要求你搜寻数据并仔细分析。

请你在这样做时不要感到厌烦，它们都是特别为你设计的。如果某个检测表对你来说太难了，或根本不适合你的情况，那你就放过它，但你要保证那个表所涉及的有关问题你已经搞通搞懂了，这些表的价值如果说在每章中还显得不太重要的话，那么到了最后一章，到你要实际制定针对你公司的一个营销方案时，你就会发现没有它们简直是不可能或者是非常困难的。

2. 了解我们不能控制的

环境、市场、竞争者

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解在市场营销中有哪些我们不能左右的因素在影响着企业的生存与发展；
2. 找出对你的公司来讲至关重要的环境因素，并用发展的眼光来看待它们；
3. 了解你们公司所处市场的状况，并考察你们公司在其中所处的位置；
4. 研究你的竞争对手，找出你和他们各自的优势和劣势。

我们在第 1 章中已经看到，市场营销最重要的功能就是时时提醒经营者企业之外在发生些什么。这一章中我们将向读者展示如何将市场营销付诸实施，如何分析环境、市场及竞争者。第 3 章将进一步分析客户和消费者，以后各章将逐步阐释如何将公司既定的目标和战略与外部环境中的各种因素有机地结合起来，以最大地实现公司利益。

环境

一提到环境这个词，读者可能马上会想到自然环境或物质环境。本书中我们用“环境”一词意指公司存在其中的可能影响其未来发展的所有外部条件的总和，这其中当然包括物质环境，但更重要的是公司所处的社会环境，也就是公司生存其中的文化。传统和时尚，它们极大地影响着公司的生存和发展。一个公司必须很快地理解其所处的社会环境，的最有效地适应它，从而达到自己的利益和目标。

环境对公司的影响有时远远超出市场营销领域，它经常牵涉到公司的整体战略问题，比如，国家对诸如环境保护、公民健康等方面新的法律规定，或中央银行利率的变化，都会严重地影响公司决策的变化。我们在本书中谈及的环境的影响只局限于对市场营销的影响，但读者不应忘记它对公司其他方面也都产生着或大或小的影响。

环境的不同构成成份对各公司的影响是不一样的。一部环境保护法的颁布可能极大地改变一家造纸厂的命运，但它对一家超级市场可能就丝毫没有影响。高技术突飞猛进的发展走马灯似地刷新着电脑业的境况，而靠出售陈年旧物获利的古董店可能对此充耳不闻。所以，每一个公司都必须确定环境中的哪些因素对自己的影响最大。对房地产业来说，经济的景气状况可能是至关重要的；而社会时尚和观念的变化对化妆品厂商可能是生死攸关的。

营销检测表 2.1 环境因素的影响

列出右边每一环境大项下对你公司、你的主要客户及其市场特别重要的细分要素：
你的公司 主要客户 他们的市场
政治/法律
经济
社会文化
技术

下面我们给出了各种因素对各行业的影响程度清单。读完这些内容后，请你认真填写下面的检测表，确定哪些因素对你公司是最重要的，哪些因素对你的主要客户及其市场是最重要的，在填写这个表格时，不要只局限于目前的状况，而要尽可能看得远些，尽量推测将来的趋势和潮流，判断出未来 5 至 10 年可能发生的事情（取决于你公司在计划未来哪几年的事情——比如说，你要在 3 年以内建立一个新厂，发展一种新品牌，或一种新的服务方式，那你就尽量预测出未来 3 年的发展态势）。

政治 / 法律

几年前，一家著名的瑞士药品公司拒绝英国政府提出的降低其两种主要药品的售价的建议，稍后，英国政府在向其国民公布的安全药品目录里，删除了这家公司的这两种最卖钱的药品，致使该公司药品在英国市场的占有额下降了一半。该公司由于漠视政治因素对自己的影响而遭受了惨重损失。你的公司对政治变化的敏感性有多大呢？目前，国家对版权问题的日益重视极大地影响了光盘制造厂家的利益，公款消费的控制则严重地导致娱乐业的不景气。

在考虑政治因素对本公司的影响时，不但要看国内政治气候的变化，还要看国际形势的变化。比如前一段时期中国能否入关就成为企业关注的焦点问题，因为它将对企业的经营产生重大影响。笔者就认识一个朋友，他判断中国一定能成功申办奥运会，于是他就大量购入建筑用钢材，结果不用说，他在生意上栽了一个大跟头。他这是过分重视环境影响判断失误的例子。

关税调整对中国电视机厂家的冲击

中国为申请加入世界贸易组织，调整了一大批产品的关税，其中包括对电视机进口关税的调整。中国电视机制造部门本来由于库存积压就已承受了很大的压力，如今更是雪上加霜。国内贸易部的官员最近指出，遭受打击最严重的是制造屏幕在 25 英寸以上的彩电公司。由于中国制造这种大屏幕彩电的技术仍处在开发阶段，制造商往往依靠进口零件，导致国产大屏幕彩电价格过高，无法同进口货竞争。中国走出这一困境的办法可能是走合作的道路；拥有技术竞争力和充分生产规模的电视机公司同外国大公司合作，共同设

计、开发和制造新一代彩色电视机。

经济

如果你的产品市场依赖于经济的景气状况和周期变化，你则应尽可能透彻地理解经济各要素的含义及其对你公司产品的意义。你应该经常阅读权威性的经济报刊，关注经济动态，甚至当政府对未来的经济趋向也没有什么明确意见的时候，你却做到了心中有数，并暗中开始未雨绸缪。

如果你企业不太受经济因素的影响，那就不要去管它，花费时间和精力去关注没多大用处的信息是不值得的。

社会/文化

印度人不欢迎外国快餐

当一个企业试图到海外扩张时，首先碰到的就是当地的社会文化、传统观念。这种无形压力有时成为企业营销成败的关键。1991年印度总理拉奥取消了对外国企业向印度投资的各种限制，但外国企业在印度又开始面临来自民间的排斥。印度人把外国的饮食看成是“不必要的奢侈”和威胁印度文化的敌人，因此越受人瞩目的跨国餐饮公司就越被人们冷落。肯德基家乡鸡1995年6月在印度开办第一家快餐店后，就遭到过多使用调味品的批评，人们甚至连日聚集在快餐店门口示威抗议，1996年1月30日，肯德基大做广告使其当地第一家快餐店遭到150多名农民的袭击，店内的盘子和厨具全被毁坏。美国的多米诺比萨饼吸取了这个教训，它在印度新德里富裕阶层居住地开办了一家快餐店，除了打出配送菜单以外，没有做别的广告。

大多数市场营销人员都比较关注那些影响我们生活方式的因素，比如说时尚的变化、流行的趋势等等，这些因素当中有些是客观的，因而比较容易确定。比如说不同年龄段在人口中所占的比例，就能很精确地说出它们的数字，而且也很容易预测它们在最近5—10年的变化情况。就我国目前的状况讲，老龄人口在增加，而且由于实行计划生育政策，绝大多数家庭都只有一个孩子，新出生的孩子部将没有哥哥姐姐、弟弟妹妹，等到将来他的孩子再生出来，他们将没有叔叔伯伯、姑妈、姨妈、舅舅等亲属。这些变化将严重地影响社会习俗的变化，并给企业经营者或带来损失或带来新的机会。不是有很多玩具厂商和出版商利用父母以及爷爷奶奶、姥姥姥爷疼爱独生子女的心理而从儿童身上大赚其钱吗！

“无公害产品”的兴起

随着人们对自身生存环境越来越多的关注，企业在其产品的设计与生产中越来越多地考虑到环保问题，以适应这种社会潮流，如“无氟冰箱”、“生物降解塑料”等等。美国一家专门生产橡胶和塑料制品的公司在90年代开发出了可回收快餐盒，就是因为公司总裁坚信环保主义将在90年代的市场营销活动中发挥重要作用，他说：“我们对环保主义倾向十分感兴趣，表面上，这种环境意识的增强对于我们公司的许多产品，例如橡胶和塑料产品十分不利，但想得深入一点，就会发现这种倾向其实对那些使用易变材料的公司更不利。我们的产品只以可再利用率高的原料为材料，因此更持久，耐用。……当我们被看成是解决环境问题的公司而不是给环境带来问题的公司，我们就处于十分有利的地位了。”

1991年1月，该公司推出了一种可回收的午餐盒，这种盒子不但款式新颖，而且色彩艳丽，更具有不污染环境的卓越优点，因此一上市立刻受到消费者的青睐。这种可回收的午餐盒给公司带来了一大笔收入。

技术

也许技术方面的变化不是市场营销应该管的事，但是密切关注技术的动态和进展仍是有百利而无一害的。事实上，有些市场完全是由技术的发展变化情况决定的。比如说计算机市场，能否占领市场就看能不能研制出领先一步、高人一等的产品。瑞士钟表业的兴衰也很能说明这一问题。电子表问世以前，瑞士钟表业基本垄断了世界钟表市场。电子表刚刚问世时，价格很贵，样子也很笨重，瑞士钟表业因此对这新生事物嗤之以鼻，不予发展，而是继续生产它们的机械表。为此，他们付出了惨重的代价，到现在他们在经过艰苦努力以后也只不过恢复了一部分市场，远不如以前他们在全世界钟表市场的占有额。

这个故事是意味深长的，它说明当一种新技术的产生来源于行业之外时，它对本行业的意义和价值特别难以预料。考虑到消费者对新产品的接受程度和喜好程度，企业经营者就更难做出是开发新产品还是不开发的决定。一旦做了就意味着大量的人力财力的投入，而一旦不成功，其结果就是血本无归。尤其，当一个公司在当前市场上收取着非常可观的利润时，要它做出这种决定就更加不容易。没有超人的胆识和预见能力恐怕是不行的。刚刚荣登世界首富宝座的微软总裁比尔·盖茨就是得益于他那超凡脱俗的非凡预见能力。

我们这里想对你建议的是，要以开放的眼光来看技术（尤其是电子和生物技术），而且要放眼全球。仔细考虑一下未来10年技术的发展对你这个行业意味着什么？

市场

下面就来分析你公司的产品所处的市场。首先就是要定义这个市场。这看起来可能很容易，但是往深里想一想就没有那么简单了。如何定义我们的市场影响到我们如何看我们的消费者和潜在的消费者，以及我们的市场占有率和我们的竞争者。更重要的，它将直接影响我们如何看待自己暂时的成功和失败，以及我们未来的发展。

大多数企业都用产品来定义他们的市场：汉堡包市场，化妆品市场、计算机市场，小轿车市场等等。这当然有它的好处：简单明了也易于把握。但是从市场角度看，它可能掩盖着一些富有真正意义和价值的东西。

在美国刚刚兴起铁路的时候，一些顽固的马车经营者疯狂地阻挡铁路建筑，因为他们看到末日已近，火车一通，他们的生意全完了，他们把自己定义成“经营马车运输的人”。但是另外一些有头脑、有远见的马车经营者却看到了新的机会，他们投资制造新的火车车厢，结果取得了巨大成功，他们把自己定义成“经营和制造交通运输工具的人”。以消费者要求来定义自己的市场可以给自己带来很多新的机会。

彼得·杜拉克（Peter Drucker）认为，企业要避免盲目经营，就必须回

答一些根本性的问题：我们的业务是什么？我们的顾客是谁？本公司能为顾客提供什么价值？我们未来的业务是什么？我们的业务应该是什么？这些问题貌似简单，实际上很难回答。

有些公司根据自己的产品确定业务范围，他们说自己经营“汽车业”或“化妆品行业”，但这样的定义缺乏远见。李维特在其《市场经营近视病》一书中提出这种观点：以市场来给业务范围定义比以产品定义更重要。他认为必须将业务作为满足消费者需求的过程，而不是制造产品的过程。产品是暂时的，而顾客的基本需求却是永恒的。发明汽车以后，马车公司就会倒闭，但如果公司把自己定义为“提供交通便利的公司”，就会自然而然地由马车公司转向汽车公司。这样，复印机公司就不能将自己定义成“生产复印设备的公司”，而应定义为“帮助提高办公效率”；出版社不能简单地认为自己在“出售图书”，而是在“制作并传播信息”。

对市场营销人员来讲，市场就是怀有某种需要的人群或群体。这些需要可能不是马上就能被满足；或者，不同的产品或服务满足这些需要的程度有大有小。市场营销的作用就是找出我们的产品所针对的那些人以及他们的需要，然后就是竭尽全力比竞争者更好地满足他们的需要。

让我们从头开始。首先，针对那些现在正购买你公司产品的消费者，确定你的产品满足的是他们的什么需要。如果你们公司的产品有很多，那最好先只挑选一两种主要产品。请认真填写营销检测表 2，搞清楚顾客都是哪些人，他们的需要是什么，以及还有什么其他产品在满足这种需要，在满足哪一类需求这一项目下，请使用一级和二级两个尺度。如你的产品是速冻饺子，则你满足的一级需要就是食品，二级需要则是方便食品。

营销检测表 2.2 市场定位

请列举你的主要产品或产品系列，以及相关情况：			
产品	顾客是哪些人	满足哪一类需求	可替代的竞争品
		一级 二级	

这样的做法引出“有效市场”的概念：即在整个市场中我们业已运作或正打算运作的部分。没有任何一个公司能够占领整个市场，像通用和丰田这样的大公司也不敢奢望参与所有汽车市场的竞争。通过填写下面的表 2.3，你应该估算出你的产品参与竞争的那个市场在整体上有多大，以及你在这个市场中所占有的份额。这个表要求你回答 5 年前、今年以及明年的有关数字；当然，这不是要求你花费很多的时间和精力去求解精确的数字，只要你大致估算就可以了，目的是让你对市场的变化趋势做到心中有数。你参与竞争的那个市场是上升了，还是下降了，还是大体趋于平衡发展？你所占有的市场份额是增加了还是减少了？对市场变化了如指掌对你至为重要的，因为很少有市场是原地踏步而不变化的。即便你的销售额保持不变或稍有增长，你在整个市场中的占有额也可能是下降的（可能整个市场的增长速度大于你的增长速度）；还有一种可能是，虽然你的销售额增加了，但整个市场却可能在下降（你所处的那个行业可能是日趋衰落的夕阳行业）。对这些没有察觉将导致你对眼前的成功盲目乐观而对未来的发展做出错误抉择。

营销检测表 2.3 市场趋向及所占份额

	产品或产品系列			
	1	2	3	4
产品名称：				
产品的市场定位				
[例：方便食品]				
市场总体评估（¥）				
5 年前				
今年				
明年				
本公司销售额（¥）				
5 年前				
今年				
明年				
本公司的市场占有率				
5 年前				
今年				
明年				
小结				

这里我们介绍市场营销中的一个重要概念：产品生命周期。这一概念告诉我们产品就像生命有机体一样，也有一个从出生、成长、成熟到衰老和消亡的过程。图 2.1 显示了产品的生命周期，所涉及的概念是市场营销学中通用的：引入期、成长期、成熟期和衰落期（有的书中也用其他词来表述这四个概念，但意思都是一样的）。现在请根据你的实际情况，确定你公司的产品的生命周期。

图 2.1 向我们显示了在产品的不同发展期都有些什么特点以及应该采取什么样的策略。请将此图中的观点与你在实际经营中的经验相比照：图中说得是那么回事吗？它向你介绍的策略对你是否有所启发？

老实说，关于产品生命周期在市场营销界尚有许多争论。在有些市场，周期现象是比较明显的。对于录音机在我国市场上的兴衰过程，读者恐怕不陌生。一开始，是那种像砖头式的单卡单喇叭录音机，然后是双声道立体声录音机（那些留着长发、穿着喇叭裤的时髦青年颇以提着一台这样的录音机招摇街头而感到自豪），然后是双卡式录音机，到现在，可以说，录音机市场已经衰落了，它已让位于大型的音响系统或小型的 walkman（现在的时髦青年是腰挎一部 walkman，耳朵上插着小耳机，旁若无人地陶醉于他那别人

无法知道的音乐旋律中)。有些市场则是相对稳定、周期性表现不那么明显的。对于后者，产品生命周期概念似乎就没有什么用处了。

为补救这一概念的适用性，有人提出对产品再做分类、形式和品牌的区分。比如说对面包这一相对稳定的产品市场，我们可以说其产品分类全是面包，其产品形式可分成全面粉面包或果酱面包，其品牌诸如百万庄园面包。产品生命周期可能对构成这一产品的各种要素都是适用的。

我们在这里想一再强调的是，要想理解你的产品市场，就要时刻牢记，变化是不可避免的。产品生命周期概念可能给你一些新的启发，但是像任何管理理论一样，它不能明白指示你在某种具体情况下应该怎样做才能取得成功。

现在让我们从市场整体转移到你的产品在市场中所占据的位置。你已经确定或评估了你的市场占有份额。这非常重要，因为你的市场占有份额直接决定你的利润状况。经验及研究结果都表明，在任何一种市场上，都有一些品牌是最卖钱的，另一些品牌次之，而大多数品牌都只占很小的市场份额，甚至有些根本就不赚钱。我们知道，规模经营在任何经济体制下都是能发挥许多效益的，在其他情况相同的情况下，最大的生产者将取得同类产品最小的成本；而这使得大的生产厂家有多余的钱用来进行产品开发、广告促销，并在价格战中占大便宜。

阶 段				
特点	引入期	成长期	成熟期	衰落期
销售	低销售额	销售额迅速生长	销售高峰	销售额下降
成本	高成本	平均成本	低成本	低成本
利润	亏本	利润生长	高利润	利润下降
消费者	勇于尝试新事物的人	使用者渐多	普遍接受	使用者渐少
竞争者	很少	数量增多	稳定的竞争者	竞争者日趋减少

营销目标

	使消费者知晓新产品的特点	尽量扩大市场份额	扩大利润及保有现有市场份额	缩小开支尽量赚钱
--	--------------	----------	---------------	----------

战略

产品	提供基本产品产品	发展基本产品，售后服务	产品多样化	停产滞销产品
定价	成本定价法	扩散价格占领市场	以相应价格参与竞争	削价
分销	选择建立分销渠道	扩大分销网	继续扩张	选择：关闭亏损渠道
广告	针对早期公众的认知性广告	激发大众市场的兴趣	侧重品牌特征与优势	缩减至必要的水平
促销	强力促销鼓励尝试	缩减至普通消费者能适应的水平	加强促销突出品牌	缩减至最低水平

图 2.2 产品的生命周期

但是在商业实践中我们看到经常有上述法则的例外。一些只占很小市场份额的公司却很赚钱，而一些占有最大市场份额的公司却不是想像的那么赚钱。尽管如此，上述那个市场占有率与利润之间的法则还是非常适用的。尤其在许多日用消费品市场，在日益强大的零售厂商之间成为第一号或第二号的品种是你立于不败之地的可靠保证，而其他品牌却只能在研究部门的数据报告中充当分母。

上面的讨论强调了重新定义市场的重要性，它使你以一种新的角度来重新审视你的市场，从而采取措施将其占有份额扩大，并由此带来利润。这里，我们再介绍另一个重要概念，即市场结构。请填写营销检测表 2.4，确定你公司产品在其所属行业中的有关数字，并将其与竞争者相比较。如果你只有较小市场的数字而没有较大市场的，那就要注意按你所知道的范围来定义你所选择的范围。比如说，如果你是食品行业搞速冻饺子的，你只知道方便食品市场的有关数字，而不要选择整个食品市场的数字，那你就选择方便食品市场作为你的参照系，而不要选择整个食品行业市场。对于销售情况，你既要填写销售量，也要填写销售价值（即实现了的货币价值），它们将向你展示不同的图景。另外，要尽量估量出利润情况，即使有时估算利润非常困难。

大多数市场都有这样一种结构：有一个占绝对统治地位的一号品牌，以及紧跟其后的二号和三号品牌，它们占据了相关市场的大部分份额，而其他许多小公司只能钻一点它们的空子。比如说在国内的印刷排版市场上，北大方正是绝对的一号品牌，而华光则是紧跟其后的二号品牌，它们占据了市场的大部分份额。看一看你公司在本行业是一个什么地位，如果你是所经营行业的头几位，那就要想一想如何保住这个地位或者如何将竞争者远远地甩在后边；如果你在所经营行业里只是个小兄弟，那就要考虑如何最大限度地利用市场提供给你的机会，尽量扩展自己的市场占有率，为将来充当本行业的“龙头老大”打好坚实的基础。

营销检测表 2.4 市场结构、占有份额及利润

请列举你公司的主要产品和销售额及利润,并将其与你的竞争对手相对。				
如无精确数字, 估测即可。				
	销售量	销售额	占有份额	利润
		(¥)	(%)	利润 份额
你公司的产品				
竞争者 A				
竞争者 B				
竞争者 C				
其他竞争者				
整个市场				

在许多市场里，参与竞争的各厂家一般施行不同的营销策略。有的着眼于整个的全国市场，它们在广告上投入很大；像广州的太阳神口服液、深圳南方

制药厂的 999 药品系列、广东中山市的小霸王学习机都是这方面的成功例子。有的厂家不怎么做广告，但是大街小巷上到处都有它们的连锁店，让你一抬眼就能看见它们的产品，像最近在休闲装市场上取得极大成功的国产名牌 Jeans West 就是这样，其他如苹果专卖店、Mc Donald、百花鞋店也都是如此。还有厂家只针对本地市场，像东北有一种彩电品牌叫“金凤”的，它只在东北地区销售，其他地方的人好像从来就没有听说过还有这么一种电视。你要仔细分析，在你参予竞争的那个行业，其他竞争者都在运用哪种营销策略？你准备使用哪种营销策略？对你而言，它是最合适的吗？

竞争者

你一定很清楚谁是你的竞争者；如果你不太清楚，这里介绍的内容一定能帮你确定它们到底都是谁。第一章里我们已经讲过，市场营销的职能不仅是要满足市场的需要，而且要比竞争者满足得更好。现在的各种产品和服务市场里没有竞争是很少见的，你想找一个别人没有做的行业根本就是不可能的；有的时候甚至你刚刚想出一个你觉得特别新颖的主意，可是你到大街上一转，就会沮丧地发现，别人早在那里做了。本书想告诫你的是，时刻密切关注竞争者的动态，预料出他们要采取的行动，并以适当的措施对付之，才是你公司市场营销工作的关键职能。

请把营销检测表 2.2 的最后一栏（满足需要的其他产品）与检测表 2.4 中所列的竞争者对比一下。

他们是同一个公司吗？你要不要重新考虑你的竞争者到底都是谁？想一想前面提到过的瑞士钟表业的情况，对于谁是竞争者这个问题一定要采取一种开放的眼光，不要以为新兴的高技术与你无关，可能用不了多久，它就可能夺了你的饭碗。日益开放的中国市场，日新月异的高新技术，以及各行业野心勃勃的新一代企业家们，都意味着日益激烈的市场竞争，你稍掉以轻心，明天的市场可能就没有你的位置了。

谁是你的竞争者

可口可乐公司知道百事可乐公司是它的主要竞争者，福特公司知道通用汽车公司是其主要竞争者。看起来，一家公司识别它的竞争对手似乎是一种简单的事情。但是，实际和潜在的竞争者存在于你的周围，它们可能比你想象的范围要广得多。菲力普·科特勒指出，企业必须避免“竞争者近视病”，否则它极有可能被潜在的竞争者埋葬而毫无觉察。我们这里列出了竞争者的 4 个层次：

第一层次 以相似价格向相同的顾客提供类似产品的公司，是本公司最直接的竞争者。这些对手也是最易被看到的，竞争是面对面、明显化的。在这一层次上，一家生产中档汽车的公司会认为自己的竞争对手是生产中档汽车的其他公司，而不把生产高档和低档汽车的公司认作竞争对手。

第二层次 把制造相同产品或同类产品的公司都看作自己的对手。这样，上述生产中档汽车的公司会把所有的汽车厂商都作为自己的竞争者。

营销检测表 2.5 确定目前及未来的竞争者

列举你公司的主要产品或产品系列，并确定主要竞争者。然后考虑将来可能介入你这个行业的竞争者，这些竞争者甚至可能来源于其他行业（例如，通信技术的迅速发展可能影响航空公司的业务，因为现在有许多事情只要打个电话或发个传真或在 internet 上就能解决）。

本公司主要产品或产品系列

名称_____

1.目前的竞争者

2.本行业的
新竞争者

本地

全国

国际

3.其他行业的竞争者

第三层次 把制造或提供相同服务产品的公司都看成自己的竞争者。那么，汽车厂商的竞争对手就不局限于本行业，还包括那些生产摩托车、自行车等的公司，它们在“提供交通工具”这一领域展开竞争。

第四层次 更广义地把争取同一笔消费资金的公司看作自己的竞争者。那么，汽车厂商还要与房地产商，其他耐用消费品生产者、度假旅游公司展开间接的竞争。

现在请看营销检测表 2.5，请列举你目前的竞争者，并尽量确定本行业及其他行业的新竞争者。如果需要的话，还应该考虑到国际上的竞争者，至少你应考虑本行业的美国、欧洲及日本同行们都在做些什么。

确定了主要竞争者以后，下一步的工作就是努力了解他们。你可能知道竞争者的很多情况，但一定是零散而没有系统的。本书建议你对每一个竞争者都建立一份档案；如果条件允许的话，最好将每个竞争者的有关数据都存入计算机，并且鼓励公司中的每一个人为丰富这些数据而提供新的信息，而且要让这样的信息始终都是最新的。销售情况、产品及财务情况是最基本的有关竞争者的信息，但其他诸如他们将采取的新举措等信息也是至关重要的。有一种名为 SWOT 的分析技术可以有效地处理这些数据和信息，第 10 章将详细介绍这一技术，但在这里我们可以先简单地试一下，请看营销检测表 2.6。

把你在本章中填过的所有检测表凑在一起，你可以对影响你公司运营状况的有关因素有一个清醒的认识了：

营销检测表 2.6 SWOT 分析

请复制这张表，对你公司及你的主要竞争者都可填写这张表
优势和弱势项下填写公司内部的情况
有利和不利项下填公司外部的情况

优势 弱势

有利 不利

影响你公司的主要环境因素

你所在的行业市场

你的客户（或消费者）都是些什么人

你的产品满足的是哪一类需要

你的市场占有率

你所在的市场及你的市场占有率的变动情况

你的主要竞争者都是谁，他们的优势和弱势是什么

潜在的新竞争者来自何方

下一章我们将讨论你的客户和消费者。

3. 了解客户和消费者

我们世界上最重要的人

通过本章学习，你应该做到：

1. 识别你的主要客户，并为他们填写表格，了解他们对你的重要性及你对他们的重要性。
2. 了解集团购买行为的特征，分析你的主要客户在购买你的产品时的购买决策过程。
3. 对影响消费者购买行为的因素有所了解。
4. 了解你的产品在最终消费者的生活中扮演的角色，学会将你的产品放在实际使用状态中来研究。

既然满足市场需求对一个公司的生存至关重要，那么识别现有的和潜在的客户和消费者，了解他们的需求，便是市场营销的首要任务。本章中，我们将先讨论客户，即购买商品用于其集团消费或再销售的组织；然后再来讨论消费者，他们是为自己或家庭消费而购买的个人。

“整个企业都是经销部”——德国曼内斯曼移动电话公司经营之道

1994年，曼内斯曼移动电话公司的营业额为17.45亿马克。同年7月，库奇科夫斯基担任这家企业的总经理，负责扩大企业的营业额。经过他一年半的苦心经营，使1995年营业额迅速增加到27亿马克。

库奇科夫斯基认为，曼内斯曼移动电话公司的“艰巨任务是在市场上寻找成就。我们的公司越来越成为一家经销公司”。他自己通晓业务，在别人看来，他就是一名销售员。库奇科夫斯基以公司首脑的身份，打算在各级贯彻他的指导原则：“经营部是企业的一个组成部分。但是，整个企业就是经销部！尽管很多人把面向顾客这句话挂在嘴上，我不想再听到这种口号。我们必须根据顾客的需要提供我们的服务。”

该公司于1995年5月降低收费（18点以后，收费降价，周末收费也降低），公司争取到了更多的私人客户。现在公司用户已由采取措施前的每月3万个增加到每月6万个。1994年的用户数为85万人，而1995年就增加到140万人。有人认为这种做法是在讨好顾客，但库奇科夫斯基不这样认为。他认为这是在充分进行市场调查基础之上，为满足顾客需求而做出的举措。

1994年下半年他还建立了一个不属于经销部管辖的“关心客户部”，利用电子计算机直接回答客户提出的80%—90%的问题。

库奇科夫斯基为了取得同客户的联系，进行了另一项革新：质量检验部由他直接管辖。该部同一家市场研究所合作，每月定期向客户征询一次意见。库奇科夫斯基现在手下已有3000多名工作人员，而他却依靠先进的技术和手段直接聆听顾客的心声，这可能是他成功的主要原因吧。

客户

对于一个公司来讲，无论它的产品或服务最终是否被消费者个人购买，它都有客户。那些完全致力于产业市场的公司，当然把客户作为它们所有活动的中心和焦点。即使那些面向消费者个人的公司，往往也必须通过批发商和零售商来销售商品。不言而喻，批发商和零售商就是它们的客户，而且这

些客户正显得越来越重要。现在，摆在我们面前的问题便是：我们该如何着手去了解那些作为我们的客户的人们？

识别客户

就是要回答谁是我们的客户？这个问题似乎显得有些多余，因为它的答案该是十分明了——我们当然都知道自己的客户是谁，然而事实是，在多数情况下，我们很难确切无疑、从容镇定地给出答案。如果你仅有几个屈指可数的客户，也许可以将他们一一列出，详细道来；但大多数公司都有大量的客户，对于他们，公司只有一个模糊的认识，并非一清二楚。

在这里，如同在许多其他商业领域中一样要用到 80/20 法则：

你的生意的绝大部分（比如说 80%）可能只依靠占相对小得多的比例的客户（例如 20%）。简而言之，你的客户中的极小的一部分购买了你产品中的极大的一部分。

接下来，你要做的是把你最大的客户列在表格 3.1 中，根据他们占有公司总销售额的百分比来排列顺序。

对于一个大规模或结构复杂的公司，你可能根据产品或行业来做这项工作。这种情况下，可利用营销检测表 3.2。

以上两种情况的中心意图都旨在指出你当前业务的主要来源，并且还有两个重要目标：

1. 对于公司业务的目前状况及其走势给出大致的结论
2. 为进一步了解个别的客户提供基础

为了对客户进行大致的描述，你可以问自己以下一些问题：

营销检测表 3.1 识别客户

根据销售额大小来识别你最重要的客户。这可能意味着最大的 5 个客户，或者最大的 20 个甚至更多，依你的情况而定。			
从本公司购买量		占我们销售额的百分比	
今年	去年	今年	去年
(万元)	(万元)	(%)	(%)
客户			
1			
2			
3			
4			
5			
所有其他客户			
总计			

有什么出人意料的情况吗？我们的业务是否依靠某些我们未曾料想的来源或者正朝着我们以前没有认识到的方向行进？

我们是否过份依赖一个或两个主要客户？如果是这样的话，一旦他们转向其他供应商，我们将如何是好？

我们正在向哪个或哪些行业提供产品？
 目前我们应当集中力量同哪些客户开展业务？将来呢？
 营销检测表 3.2 根据行业/产品线来识别客户

如果你向几个行业销售产品就用这张表格。如果你只向一个行业或只向消费者销售，并且只有一个产品线的话，就可以直接进到营销检测表 3.3。根据产品线和客户所在行业列出客户名单及其购买量占本公司销售额的百分比。一个行业组可以是银行、保险公司或医院。

		客户所在行业			
		1	2	3	4
我们的产品线					
A	甲行业				
	15%				
B					
C					
D					
E					

关于最后一点，重要的是我们应时刻牢记我们不能只看到当前发生的事情，而必须看到趋势和变化，唯其如此，我们才能面向未来，不断进取；否则囿于过去，卧光短浅，则无发展可言。

逐个研究主要客户

假定我们已辨认出谁是我们最重要的客户，可能有 3 个、4 个，或者 10 个。他们关系到我们总销售额的一个相当大的比例，这一比例可能从不到 50% 变动到 80% 以上。正是这些客户反映了我们公司今天的现实，以及明天的前景，对于他们，我们需要了解些什么呢？

第一件事就是转换观念，对我们已经知道的东西给予精炼：

他们对我们有多重要？
我们对他们有多重要？

从销售额的角度我们已经回答了上述第一个问题，但我们还需再从利润的角度看一看，对于你所辨认出的每个主要客户，请用营销检测表 3.3 来概括一下你对他们销售额变化趋势的基本评估，以及你从他们那儿所获得的利润。如果你还不大清楚从每个客户那儿赚得了多少利润，现在正是一个把这个问题搞清楚的机会。

有没有发现什么令人吃惊的东西？有哪些明显的趋势？你利润中的大多数来自何方？

对于第二个问题：“我们对他们有多重要”，需要你站在客户的立场上来思考，尽量从他们的角度来看待你的公司。确切地来讲，你向他们提供了

些什么？关于这个问题的回答有两个侧面：定量的和定性的。从理论上讲，定量的回答十分简单，只需知道他们购买商品的总额中有多大比例是来自你们公司就可以了。定性的分析则需对以下问题作出回答：“你的产品或服务对客户的业务来讲重要性如何？”例如，你可能只向某个客户提供一种很小的零部件，它只占到该客户总购买金额的很小的一部分；但没有这种零部件，他的产品就无法生产，而他们的这种零部件主要依赖你们公司的供给。这样，定量地来讲，这个客户从你处购买的金额只占其原料采购金额的很小一部分；但定性地看，你对他却有很大的重要性。因此，你供给的产品的质量、供货的及时可靠，对他来说至关重要。请填写营销检测表格 3.4，概括出你们公司对每个主要客户的重要性如何。

营销检测表 3.3 客户重要性

根据你销售总额的比例列出客户以及他们为公司带来的利润额的百分比。将过去三年和下一年的估计数都列出。						
年份	占总销售额的百分比			占总利润额的百分比		
	199—	199—	199—明年	199—	199—	199—明年
客户						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

营销检测表 3.4 你对客户有多重要

给出定量的估计（你们产品在客户对同类产品的购买中占多大比例）和定性的认识（对于他们的成功经营你有多大的意义）就每个主要客户填写一份表格。

客户： _____

占他们对此类产品
购买的百分比（%） 对重要性的评价

你的产品

1

2

3

4

5

6

你对客户以及客户对你的重要性揭示了你们这两个组织相互关系的特性。以此为出发点，你可以对每个客户进行更全面、细致的了解。获取尽可能多的硬性的、客观的信息是十分有益的。例如，你可以从客户公开的会计报表中得到不少有用的信息。虽然这些信息不够全面，有很多隐性的内容无法看出来，但是对它们进行细致的分析，仍旧可以使你获得不少关于客户的信息，了解到它的资金运转的大致情况。如果你不是一名会计，则一定要向公司的会计或财务部门的人员咨询，请他们帮你做一个分析，并已向你解释清楚每项的含义。尽量使用几年的数据，因为一般说来，对于趋势的了解比起对于过去某一个静止时点的描述更为重要。

除了财务上的数字，你还要估计客户在其行业中的地位如何，例如，它的市场份额、它的竞争地位等等，它是所在行业的领导者，还是追随者？它的总体战略是什么？它正在试图进入哪个领域？

这种分析的要点在于发现我们产品的合适位置在哪儿，并且进一步分析我们该怎样做，才能帮助客户实现他或她的业务目标。举例来说，如果我们生产和销售办公用品，如签字笔、裁纸刀，那么我们在客户公司的整体战略中扮演的角色就相对地显得微不足道；即使这样，弄清楚如何调整我们的产品与服务，使之与客户的战略相适应，仍旧十分重要：他们需要高品质、光洁耀目的文具以适应市场领导者、一流公司形象的战略，还是伴随其低成本战略，要求我们提供价格低廉而有效的产品和服务？如果我们的产品正在为客户事业的成功贡献着一份力量的话，那么在未来的产品开发和战略制定中，我们应当密切关注他们，适应他们的变化。事实上，在很多行业中，供应商和客户认识到他们之间存在着共同利益，于是在二者之间建立伙伴关系的趋势越来越强。买卖双方相互竞争、激烈地讨价还价的那种敌对气氛已逐渐消失，一种新型关系正在成为主流，即营销渠道中的各个成员相互合作，协同行动，获取最大的共同利益。当然，这并不意味着竞争与价格已无关紧要，而是说我们要采取积极的方法去了解客户的需求并尽力满足他们的需求，这样做的结果是促成双方更具建设性的相互关系，并且还有可能为双方

都带来更大的利润。

建立上述这种关系就意味着我们必须同客户组织中的所有相关个人建立联系。在下一部分，我们将大致讨论一下，在客户组织中对我们来说扮演着重要角色的人都有哪些，我们该如何识别他们。在这里，请先填写表格 3.5 的第一部分：谁来购买产品。然后，我们将回过头来填写余下的部分。

营销检测表 3.5 客户公司中的重要个人

就每个主要客户填写这样一张表格			
客户：_____			
谁来购买	购买类型	影响者	角色
我们的产品			
或产品系列			
1			
2			
3			
4			
注：购买类型的划分依据可以是新的购买/新旧混合/日常重复购买，也可以是其他分类标准。			
注：角色是指参与购买决策的各种人物，包括：使用者、购买者、影响者、决策者、把关者。			

组织（集团）购买行为

组织做出购买的主要特性是，对大多产品来说，购买决策要由一些人来参与。市场营销的任务在于识别出他们，弄清他们在决策制定过程的不同阶段所扮演的角色，然后想办法去影响他们。

购买决策千变万化，各不相同，显而易见的是，一些决策要经过漫长而复杂的过程，而另外一些则是日常的重复性操作。一般说来，全新的购买或新的购买条件下的决策要比那些已进行过许多次的购买复杂得多，购买行为对组织的重要性也影响到其决策的复杂程度，这不仅包括购买金额的绝对数量，还包括所购产品在买方业务中的地位，正如我们以前讨论过的那样。决策越复杂，参气其中的人就越多。

那么，划分购买决策的种类将有助于我们分析客户的购买行为。客户在做购买你的产品的决策过程中，遇到的是一种他从未经历过的情况，还是一种每周每月都要进行的例行公事，或者是某种介于两者之间的情况。举例来说，你是一个纸杯生产商，决定向某一公司推销你的产品。如果该公司从未使用过纸杯，而一贯用瓷杯泡茶待客，这时他们便面临一种全新的购买决策：是否用纸杯替代原有茶杯？如果该公司已成为你的一大主顾，每月向你按时订货，那么这个月的订货对他们说来只不过是例行公事。如果由于原料涨价，纸杯价格也随之有一定幅度上涨，这时公司使用纸杯的成本要比原来高出一些，是否继续订货、订多少，这样的决策问题就介于上述两种情况之间。当然，对于购买决策采用哪种划分标准，起决定意义的是你从事业务的性质，

但一般说来，采用上述三分法，即将其分为全新、混合和例行购买就足够了。

购买决策过程中的参与者扮演着不同的角色。通常把他们描述为：

使用者

购买者

影响者

决策者

门卫、秘书之类的人，他们控制着信息是否能传达到其他人那里。

有时，一个人可以在购买决策过程的不同阶段扮演不同的角色；同样的，也可能有几个人同时与某一角色有关。

一个特定的购买决策中的所有参与者就构成了一个决策单位。只有辨别出决策单位后，才能对其施加影响，让他们决定购买你的产品。

现在请回到营销检测表 3.5，填写其余的栏目，为你的不同产品辨识出购买决策单位。针对识别出的每个人，接下来要做的就是了解他们的个人目标、价值观和动机，然后调整我们的营销策略，采用不同的方法来影响他们。显然这绝非易事，但知道了他们是谁，知道了他们作决定的标准是什么，总算为们对其施加影响开了个头。

购买决策的参与者

全美医疗器械供应公司向医院推出一种一次性使用的非纺织外科手术隔离衣。该公司试图找出参与该服装购买决策的人。结果发现，参加决策的人有负责采购的副处长，手术室负责人，还有那些外科医生。每一群人所起的作用又各不相同。采购处副处长主要是从成本角度来考虑医院应该购买这种一次性使用的隔离衣，还是买可重复使用的隔离衣。如果分析结果认为购买一次性隔离衣较合算，那么手术室负责人就要比较各供应商的产品、价格，然后再做出选择。他要从服装的吸水性能、隔离性能、样式、价格等几方面考虑。然后以最低价格购买符合性能要求的厂牌。最后，那些外科医生对决策的影响主要是他们对某厂服装满意程度的信息反馈。

还有一点，请记住：公司的决策者也是人，必然具有人性的特点，他们虽然不愿承认，但实际上他们常凭印象来做决策：向那些感觉较“亲近”的公司采购，也喜欢那些能向其表示尊重、友好、关心并可为他们额外做些事的供应商订货，他们讨厌那些实际的或印象中的傲慢的公司，大多数会回绝那些反应迟钝、态度冷淡的公司。

了解消费者

对于组织购买行为的研究我们进行到了个体这个层次，接下来从这个层次继续对消费者进行研究。无论他们所处的情境多么不同，工业用品的购买者和消费者终归都是人，都有相同的感情，在做购买决策时都产生相同的紧张感。如果真的有关于人类行为的科学，我们就应该能给出人类行为的模式，预测在特定的环境条件下个人和群体会做些什么。令人遗憾的是，尽管在社会科学研究上投入了大量的时间和精力，但是坦白地说，我们并未获得多么大的进展。

市场营销研究人员曾大量地借取社会科学研究成果，试图把消费者行为了解清楚，但是他们的工作很少能有长久的价值。在不同的时间内有不同的模型和方法不断地涌现出来，每种模型和方法都在某些方面取得一些成功，有其可取之外；但是没有一种能经得住时间的考验，没有一种能有广泛的应用。这些技术所能提供的仅仅是对某些特定市场营销问题的洞察和思考。阅

读心理学和社会学方面的书籍会对我们在这方面有所帮助，如果读一些消费者行为方面的专业书籍，可能会更好一些。

这方面的有关论述实在是太多了，我们甚至无法在这里一一概括。但下面给出一些题目，据此可以寻找一些相关信息来研究消费者行为。这里将影响消费者行为的因素分为个体因素和群体因素。

个体因素

知觉 我们如何获得关于产品的信息，通过广告、包装说明还是其他的什么？

信息加工 我们对所获得的信息如何进行加工，通过学习和遗忘，还是与原有信息进行交换，或是被说服？

做出决定 我们到底如何做出购买决策？

动机 什么驱动着我们的行为？

个性 每个人的性格特性会对购买行为产生什么影响？

态度 消费者对我们产品的态度如何？这对他们的购买有何影响？

群体因素

文化 在一个特定的国家、地区或人群中成长和生活，我们会获得哪些共同的价值观和信念？

社会阶层 不同社会阶层的人购买行为会有哪些不同？我们生活的社会阶层会对我们的购买行为产生哪些影响？

其他相关群体 我们属于某些群体，如家庭、朋友圈、工作单位；或者，我们希望成为某个群体中的一员，如乘坐喷气式飞机来往各地的年轻有为者、领导都市潮流的时髦一族、轰动一时的影星、歌星，这些群体对我们的购买行为有哪些影响？

以上的一些内容在下一讲里我们将用到。这里我们必须指出，到目前为止还没有任何一项研究敢于宣称能解决某个特殊的市场营销问题，它们能做到的仅仅是：为你提供一种思维框架，给你一些基本的想法。

真正有用的方法是利用现有的最简单的工具，集中精力去了解你的消费者。正如对待工业用品的购买者一样，我们对于消费者的研究也将从辨识他们开始。填写营销检测表 2.2 时你已经开始了这一过程，现在我们将试着将其提炼、简化。你能详细地描述你的最终消费者吗？填写表格 3.6，给出关于他们的硬性资料和软性资料。硬性资料是指可以确切地用数字和事实表述的特性，如消费者的年龄段、性别、所在地区、购买频率等，而软性资料则是无法确切地用数字或事实来表述的特性，如消费者是哪种类型的人，他们对产品的感觉等。如果你尚无这方面的资料，这里便指出了一个方向，引导你今后注意收集这方面的信息，关于这一点将在下一讲中讨论。

营销检测表 3.6 识别消费者

利用你所知道的关于你的产品的消费者的所有资料填写下表。
或者给出你的有根据的猜测，使于今后进行确认和修改。

	硬性资料	软性资料
	年龄、性别、所在地区，等等	感觉，偏好，等等
产品		
1		
2		
3		
4		
5		
6		

“麦当劳”的目标市场划分及针对性促销活动

面对不同的顾客群，麦当劳开展不同的广告促销活动。公司营销部副总裁戴维·格雷说：“你必须针对不同的人 统计群体分别说：‘我们理解你，我们理解你的生活方式，你的文化背景，你对我们很重要。’尽管我们其实只具有一种个性。……我见过一些公司将与某一顾客群交流的方法搬到另一顾客群，结果很糟。我们不这样做。我们的个性特征始终如一，在此前提下我们针对不同的顾客群展开促销。”

麦当劳的主要目标市场包括以下几个部分：

1. 儿童和家庭 这是麦当劳首先面对的市场，也将继续成为重点市场，“我们对儿童的重视是成功要诀之一。”为此，公司开展了“快乐的午餐”等专门促销活动。

2. 少年 这里指不到开车年龄的少年，他们不是家长和老师的宠儿，脾气暴躁，不愿被轻视，他们希望你理解他们，并与他坦诚对话。“我们为此准备了专门的食物和各种他们喜爱的活动，我希望我们的广告能命中目标顾客。”

3. 青年 指年龄在 18—34 岁之间的年轻人，他们开始就业和组建家庭，我们给他们传递的信息是：“我们随时欢迎你们，我们理解你们的生活方式，知道你们时间有限，要求吃得又快又好。”格雷解释道。

4. 少数民族 麦当劳在美国是第一家为黑人和南美人设置专门营销机构的大型零售店，针对这些顾客，麦当劳制作了南美通讯网络上的西班牙语广告等。这些广告仍体现麦当劳的个性特征，但每一则都涉及一些南美或非商人的文化习俗。“这样他们看到时就会说：‘呀！麦当劳理解我们。’这可以带来品牌的忠诚。”

5. 年长者 在对年长者的宣传中，经济实惠占第一位，另外还鼓励他们到本公司工作。

识别出你的消费者之后，接下来就需要了解你的产品在他们的生活所处的地位，也就是你的产品对他们生活的重要性如何。和工业用品一样，个人消费品的购买和使用也是千差万别，一些可以称做低参与度的产品，这类产品我们经常购买，价格较低，在购买时不做过多考虑，如香皂、火柴、手纸等；另一些则可被称为高参与度的产品，我们很少购买此类产品，而购买一次则不得不慷慨解囊，因此我们在购买时要思之再三，投入大量的时间和精力进行选择，甚至要有家庭全体成员的参与，如购买大件的家用电器、组合家具等。那么你的产品属于哪一类呢？搞清楚这一点对我们十分有益。

正如工业用品一样，个人消费品的划分也可以有许多种方法，你必须找出最适合你们公司产品的一种。这里先介绍一种划分方法，即根据购买频率和价格来将消费品归类：

经常购买，价格低廉

中等的购买频率和价格

不常购买，价格昂贵

第一种常被称为必需品，如日用小百货、油、盐、酱、醋等调味品；第二种常被称作选购品，如服装、鞋帽；第三种是高档品或奢侈品，如音响、彩电等。

另外一种划分方法则是考虑在购买过程中我们投入了多少精力：

低参与度，在很多网点中任意购买，几乎不作什么考虑

在同一类别不同品种的商品中进行一些挑选，投入太多的精力

高参与度，进行大量的挑选和比较，决策过程复杂，常常包括购买意图 收集信息 比较选择 做出决策 购买后评价等几个阶段，决策过程中参与者也较多

消费者购买行为的类型及营销对策

国外市场营销专家以购买者在购买时介入的程度和产品品牌差异的程度区分出4种消费者购买行为。这四种类型列在下表中：

	高度介入	低度介入
品牌之间差异极大	复杂的购买行为	要求多样性的购买行为
品牌之间差异极小	减少失调感的购买行为	习惯性的购买行为

购买行为的4种类型

1. 复杂的购买行为。消费者在购买昂贵的、不常购买的、高风险的产品时，参与程度很高。而这时如果各个品牌的差异很大，消费者就会感到无所适从，导致了“复杂的购买行为”。这种情况下，购买者要经过认识性的学习过程，逐步树立对某种产品的信念，转变态度，最后做出谨慎的购买决定。营销者要做的是为消费者提供本产品的信息，让他们了解、熟悉产品的属性；并运用广告等突出本品牌与众不同之处，设法让商店的售货员和购买者的朋友来影响购买决策。

2. 减少失调感的购买行为。消费者虽高度介入，但由于各品牌之间差别不大，其购买极为迅速，可能由于地点便利或价格优惠而购买。如地毯的购买即为此例，但购买之后，消费者可能会有失调感，因为他发现该地毯的某种缺陷或听到其他地毯的优点。这时消费者会努力寻找新的信息，证明自己选择的不错，以降低失调感。营销者的任务是提供那些信息，有助于购买者感到心安理得、加强信念。

3. 习惯性的购买行为。消费者低度参与购买那些品牌无多大差异的产品，如盐、洗涤用品等的购买，就属于一种习惯性的购买行为。广告只能使消费者熟悉这种产品而不能说服他们购买，而且购买后也不做评价。利用价格与营业推广等方式作为新产品试用的诱因是一种很好的方法。保证货源充足、提供购买便利对这种产品很重要。

4. 要求多样性的购买行为。消费者在购买中参与度很低。但产品有着较大差异时，可以看到消费者经常转换品牌。如饼干、方便面的购买，消费者只有到消费时才评估其味，即使很满意，在下次购买时也许还是会换新口味。营销者要做的是不断开发新品种，扩

大产品系列，提供各种口味，不让消费者感到厌倦。

无论采用哪种划分方法，关键在于这种方法能为你提供有关消费者或市场营销过程的有用信息。更为重要的是，这种方法提供给你的是一种思维方式，一种把产品放在使用状态下来考虑问题的方式，这是本讲的核心所在。也就是说，你必须了解你的产品如何融入消费者的生活，如何满足他们的需要，他们在购买和使用产品时要解决哪些问题，他们以什么为依据来做出购买决策，他们存在怎样的明确或潜在的目的。

在第二章里我们提出了这样的思想：描述你的产品所满足的消费者需求，以及你的产品能为消费者带来的利益，这里是对第二章内容的延伸。把产品放在使用状态来考虑，这一思想至关重要，因为通常的情况是，人们把大量的精力集中在市场营销的其他方面，如广告、消费者对品牌的态度等，而忽略了消费者究竟如何对待该产品这一关键问题。

请填写营销检测表 3.7，按照不同类型列出你的产品，然后尽你所能详尽地描述它（或它们）在消费者的生活中扮演了怎样的角色。这种角色不仅仅指产品功能上的角色，即客观的使用价值；更包含了其他的非功能性的角色，是购买者主观上的感受，寻求的是感情上、心理上的某种满足。例如，一些妈妈给她们的婴儿购买昂贵的进口奶粉，不仅仅因为这些奶粉可以提供给宝宝各种营养，更重要的是妈妈们通过这种购买表达了自己强烈的母爱，或者说进口奶粉成为母爱的一种载体，它使妈妈们确信宝宝会更健康，更聪明（姑且不论这是否正确）。再如购买汽车，不仅仅因为它是交通工具，更重要的是它作为一种身分和地位的象征，给购买者以成就感、自我满足感。第六讲我们将回过头来考察产品是什么，在这里作为第一阶段先列出产品在消费者生活中扮演的角色，对于研究和分析问题是十分有益的。把产品放在使用状态中，把它放在消费者的生活中，这是我们思考问题的出发点。如果你能比你的竞争者更好地理解 and 运用这一观点，那么你已经在理解和运用市场营销方面迈出了最重要的一步。

营销检测表 3.7 消费者与我们的产品

利用现有的信息，如果没有的话，就做出经验判断，以后再通过进一步的研究加以确定。	
购买类型	产品在使用中的角色 '我用来.....'
我们的产品	
1	
2	
3	
4	
注：购买类型可作如下划分，低度参与；选择比较，中度参与；大量精力，高度参与。	

4. 获取市场营销信息

我们需要知道什么和怎样知道

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解信息对于市场营销的重要性及市场营销中使用信息的目的；
2. 结合你公司的实际了解市场营销信息系统的组成；
3. 学会确定自理的信息量；
4. 结合实例学习进行市场研究；
5. 对第一手资料的收集方法有所了解。

信息对于市场营销管理考来说，具有特别重要的意义。在前几讲里，我们谈到了处于公司外部的影响因素，这些因素都是市场营销人员必须慎重对待的。为此，他们必须掌握足够的信息，才能确知外界发生了什么。关于环境的变化趋势、市场、竞争者、客户以及消费者的信息，都是他们所需要掌握的。

在商品经济下发达的时代，每个商店的店主或出售自己产品的手工业者熟悉他们的每一位顾客，通过日常、频繁的接触，他们对顾客姓甚名谁、家住何方、父母兄妹、衣食住行均了然于心，也就是说，他们有关于顾客的几乎所有信息，而随着商品经济的发展，交换形式越来越复杂、多样化，一个商品从生产者到最终使用者手中要经过复杂的市场营销渠道，而一个销售者面对的是众多的购买者，过去那种街坊邻里式的相互交往方式不复存在。但是，某种程度上仍旧可以认为，在当今这个日益复杂化的环境中，与客户和消费者保持直接的人际交往还是具有珍贵的价值的。然而这种直接的人际交往毕竟是极其有限的，除此之外，还存在大量的领域，专业市场营销人员需要随时获得所需的准确信息。

获取信息的必要性和信息的功能

正如在其他的管理领域中一样，在市场营销中使用信息通常有三个主要目的：

诊断
决策
控制

诊断，即出现销售额低于预定目标的情况下，对企业存在的问题进行分析，找出症结所在。这是任何一位谨慎的管理者在采取补救措施之前一定会做的事情。同样一种情况可能是由于不同原因造成的，不把原因剖析清楚，就无法对症下药。这个剖析过程就是不断将问题具体化，层层深入，找出主要影响因素的过程。首先要做的就是将问题阐述得尽可能详细。例如：

是所有产品还是只有一种产品的销售额下降了？

所有地区和客户的销售额都下降了吗？

销售预测中的原有假设是否发生了一些变化？

外部环境或我们的目标市场是否发生了一些出人意料的变化？

竞争者是否采取了一些特殊的行动，例如投放一种新产品、降低了他

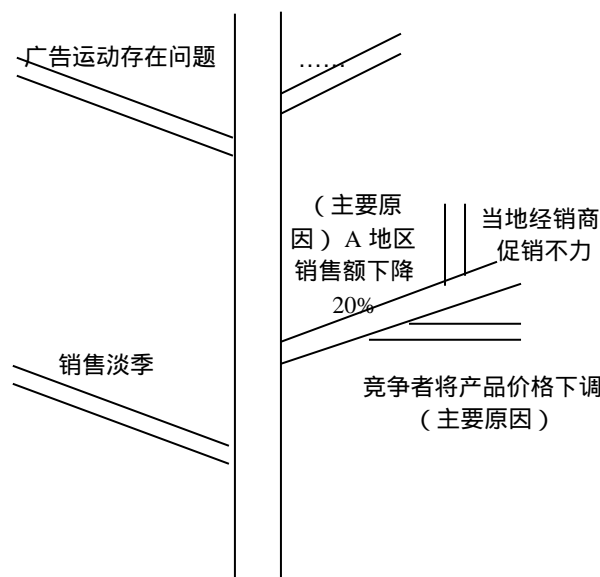
们产品的价格……等等？

为了回答这些问题，就需要很多相关信息。一些信息是现成的，可以随时得到。但另一些却没那么简单，除非管理者事先对此有所安排，设立特定的信息收集系统，例如，分地区和产品对销售额统计数据定期进行定期分析，或者将销售人员的销售报告加以汇总、归纳并上报管理当局。如果企业的日常经营管理中并未进行这样的信息收集、整理工作的话，在发现问题时，就只能临时做这项工作，其时效性当然就差一些了。

举一个简单的例子来说明企业诊断过程。某生产商发现其产品销售额在上一季度下降 5 个百分点，进一步分析的结果，是其主要销售地区 A 省销售额有 20 个百分点的下降幅度。进一步对该地区情况进行分析，发现原来是该地区当地的一家生产商将其生产的同类产品的价格向下进行了较大幅度调整。这就是最初企业那 5 个下降百分点的最终原因。这种分析问题，查找原因的方法被称作“树枝分析法”，又称“鱼骨形分析法”。它是将需要解决的问题层层解剖，不断地抓住主要矛盾，从而寻找出问题的根源。它把大问题划分成若干小问题，找出其中主要因素，再将其划分成更小的几个问题，以此类推，直到发现根本原因。这种方法用图形表示类似树枝或鱼骨，因而被称作“树枝形分析法”或“鱼骨形分析法”，见图 4.1。

决策同样也需要信息。任何决策的做出都是面对几种情况做出的选择，企业管理常常面临决策问题，日常生活中也随处可见。例如一个家庭要购买一套音响设施时要决定购买何种类型、什么品牌、价格水平、何处购买等问题；一个企业的决策，如在某种特定环境下采取何种市场营销行动等等。逻辑上讲，一个决策过程应首先确定我们的目标是什么，即我们到底试图得到什么。对一个企业来讲，这一目标可能是提高市场占有率、扩大销售规模或增加利润——无论目标是什么，重要的是必须有明确的目标，你只有清楚地知道你的目的地在何方，才有可能选择正确的道路。从目标我们可以引申出详细

图 4.1 树枝形分析法举例



公司销售额下降 5 个百分点

具体的标准，再根据标准来比较可供选择的方案，作出判断。这个选择过程就需要各种信息，也许我们已具备了作出选择的必要信息，也许还需想办法收集信息。有了足够的信息，我们便可以做出选择了。这个过程请参见图 4.2。

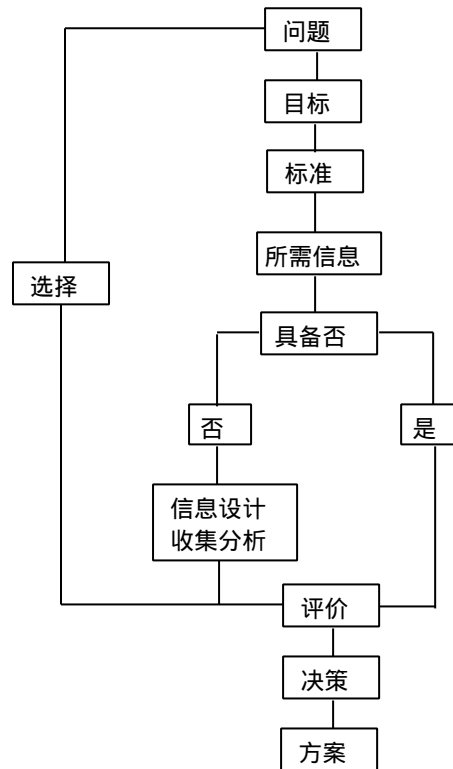


图 4.2 信息与决策流程图

现在将上面的例子进一步展开。我们已经找到销售额下降的原因是 A 地区一个竞争者将其产品降价，为了对付这种局面，我们面临以下几种选择：（1）以其人之道还治其人之身，我们也降价来与之抗衡；（2）价格不变，但提高我们品牌的质量，这样相当于相对价格水平下降；（3）提供一种特别的优惠，如附送赠品、增加免费服务项目等。哪一个方案最好，这是我们要做出的决定。为此，我们首先得明确自己的目标是什么，而它很可能是利润、销售额、市场份额等几项目标的复合物。管理者当然都希望长、短期目标二者兼得，同时又保证了市场占有率甚至还略有提高；然而，不幸的是，这样的好事几乎是不存在的，这些目标之间本身就存在着矛盾。现实情况是，我们常常要牺牲一些短期利润目标来保持市场占有率。

假定我们可以明确地判定出目标来，并且从这些目标出发，建立起一些具体的标准，例如，将销售额恢复到原有水平并且保持去年的市场占有率。接下来我们可以开始比较备选方案，看是否有足够的信息。显然我们需要从销售额和市场占有率的角度来估计每种方案的结果。做出估计可以根据现有的资料和过去的经验，或者我们会觉得还需要进一步的信息资料。然而不幸的是，在我们上面讲到的情况下，竞争者的行为已对我们造成重大影响，因此需要迅速作出反应，可能没有时间去慢慢着手收集信息，这样我们不得不更多地依赖主观直觉和经验判断。这种做法本身并没有错，因为无论信息多

么全面，对方案的选择还是要依靠对未来的估计，总是离不开决策者的直觉和经验。但过多地依赖直觉和经验总是不够理想，我们应该找一种更好的方法，这将在本讲的后面部分中讨论。

并不是所有的市场营销决策问题都需要复杂的信息来支持。例如，在不同媒体中选择一种作为你的广告载体，你可能想知道：

- 目标视听众的确切范围
- 每种可能媒体的视听众
- 在每个媒体上做广告的成本

我们可以比较每种媒体的成本效率，然后选择其中效率最高的一个。当然实际情况要比这复杂一些，但基本思想是很明白的，我们将在第八讲里更详细地进行讨论。

请你回顾你们公司曾经做过的一次市场营销决策，或者设想未来将遇到的决策问题，考虑一下你们需要哪些信息。填写营销检测表 4.1，注意不同目标应产生不同的标准，不同标准会产生不同的信息需求。

上面列出的信息的功能中，除了诊断和决策之外，还有一个就是控制。我们需要不断地获取信息，才能知道外界情况如何，知道我们是否仍然能够控制局势，知道我们的行动是否按照原计划的轨迹进行。没有信息反馈，我们就不知道一切进展如何。即使我们没有这样周密的计划体系，至少也有一个预算，那么仍需要知道我们的行动是否脱离预算限定。这样的信息控制可能建立在销售额的基础上，例如销售额完成计划百分比；但也常常包括市场占有率以及其他目标，如增加某一特定营销渠道的分销量，增强消费者对某一品牌的接受程度，等等。

目标仍旧决定着需要什么样的信息。

营销检测表 4.1 决策所需信息

本表用于确定解决你的公司的目前的市场营销问题所需要的信息
确定市场营销问题（如我们主要产品的实际销售额低于目标销售额）：
可能的选择方案（将采取的行动）：
1
2
3
目标（如利润、品牌知名度、市场份额）：
决策所需信息：

实际上，市场营销信息和其他类型的信息一样，也被用作其他目的。这些目的是带有政治色彩的，或者说是为了保护管理者的地位，甚至仅仅是为了使

他们在心理上获得安慰。我们应该对此有清醒的认识，并且接受它存在的现实，把管理者看作完全理性的人，仅为了他人和组织的利益而工作，这是一个理想化的世界。在收集某些特定的信息时，我们也许应该看看它潜在的、未说明的原因，并且以此为基础来对信息进行评价。

设计市场营销信息系统

“信息系统”一词听起来似乎很了不起，但实际上它并没脱离我们刚才所讨论的信息的三个功能。我们知道在企业生产、经营的下一年里，一定还需诊断出现的问题，要做出决策、要控制市场营销活动，因此确保我们可随时、较轻松地获得所需信息是很有意义的。市场营销信息系统是由人员、设备和程序所构成的相互作用的一种连续复合体。其基本任务就是及时地、不断地收集、分类、分析、评价和提供准确的信息。它可以是电脑化和高度成熟的——坦白地讲，只有最大规模、最富有的公司才可以做得完善——也可以是简单的、手工的纸上作业。无论怎样，重要的是其中所体现的那种把信息收集、分析等工作作为一种程序化的常规作业的思想。

既然信息是为诊断、决策、控制服务的，那么，为了确定我们需要收集哪些信息，就应该从确认将要诊断的问题，将要做出的决策和将要对企业进行的控制开始。后一项的内容比起前两项来更加明确一些；因为我们可以确定需要哪些实际数据与目标要求进行比较，从而控制计划的执行，但是谁知道在未来的经营活动中会突然呈现出什么问题，谁又知道有哪些决策要求我们在将来某个时间做出呢？但是经验可以在很大程度上帮助我们，因为许多问题是普遍的，或者在相同或类似的条件下再次发生。即使我们不能确切他说出将要发生什么，但我们对情况总有一个大致轮廓上的了解和预测，这总比一无所知、坐以待毙，等着问题出现而束手无策要好。

选取你们公司经营的一个部分，比如说一种产品或一个市场，然后试着填写营销检测表 4.2。对于所需的信息，尽可能写得详细：例如，“每月、每个地区、通过不同渠道、每条产品线的销售数量和销售金额”，而不仅仅列示“销售情况”；再如，“与市场领导者的品牌相比，年龄在 25 到 44 岁的消费者对我们品牌的特性有何看法”，要好过简单的“消费者接受程度”。这一阶段，我们不准备花太多精力来考虑信息从哪儿来，这个问题留待下一部分讨论。

营销检测表 4.2 下一年所需信息

选择你所知道的你们公司的一种产品或一个市场,列出下一年可能发生的市场营销问题,你(或有关管理人员)需要做出的决策,以及你想用来检查市场营销计划执行情况的控制措施。然后试着确定有用的信息是什么。

目标产品/市场: _____

所需信息

可能出现的问题:

将要做出的决策:

控制措施:

填写营销检测表 4.2 的结果可能会列出庞大的想要知道的信息的清单,也许我们会要每件事的几乎所有信息,因为它们似乎都与解决问题、做出决策相关。当然,获取一切信息是不可能的,也是不经济、不合算的,那样的话,我们将会花费太多的成本。究竟需要掌握多少信息才合适呢?这是一个复杂的问题,它从最终意义上来讲与所要完成的任务有关。如果一项决策关系到上百万、上千万甚至上亿元的投资,那么决策失误的成本很高,这种情况下,为了稳妥起见,增大投资的保险系数,在信息的收集、分析上花费较多金钱是一种合理的投资,例如对于投资几千万元的广告运动,慎重起见,人们要进行事前测试,以获取更多的信息,避免发生重大错误,并且在广告正式同视听众见面之前根据测试结果加以完善,还可预测广告效果,这些都是依靠事前测试所提供的信息。一些数学方法可帮助我们确定合理的信息量,但是常识和经验也是很重要的。

另一种将信息量减至合理范围的方法有两个问题:

假设我有了那条信息,我会做出更有价值、更有意义的决策吗?

确切地讲,我将如何使用这条信息?

如果你发现一条要耗费不少人力、财力、物力才可获得的信息对你来说并没有多大意义,或者你不知该如何利用它,那么就把对这条信息的需要从表格中删去,信息绝不是越多越好,在这里如果未能合理地确定信息需要量,那么将来从情报工作人员那里获得连篇累牍的信息,对管理人员来说,只能是一种负担。

信息的类型和来源

根据前三章的分析以及多年的经验,大多数公司一般需要以下信息:

内部信息:

生活

- 生产水平、能力
- 库存
- 会计
- 成本
- 产品获利性
- 客户获利性
- 预算和报告
- 销售
- 收到的订货单
- 销售预测
- 市场营销
- 广告和促销费用
- 市场调查

外部信息

- 环境
- 市场
- 竞争者
- 客户
- 消费者
- 市场营销活动的效果

当然，上述各项之间内容有所重合，例如，市场调查是内部信息的一个要素，同时它也会提供许多外部信息；会计报表和预算也包含着成本乃至销售额的资料。以上只是给出了一个有用的框架，你可以从中看出哪些信息将来自哪里。

内部信息来自企业内部的相关部门，对于市场营销人员来说，重要的一点是必须保证以他们所需要的形式提供给他们相关的信息。通常内部信息系统是以专业计算机人员或财会人员为核心建立的，这样做是有效率的，但同时也存在一个问题，就是他们从自己的角度出发，而很可能忽略了信息使用者的真正需要。特别是会计信息往往是为了某些特殊目的而收集和整理、进行加工和分析，很可能不易转换成营销人员所需要的形式，有的时候还会在实际上产生误导作用。

近些年来证据表明，许多标准成本系统是以劳动力成本为基础将总成本分配到各个产品上去，从而计算出标准单位成本；但是随着劳动力成本占总成本越来越小的比重，这种方法就越来越容易产生使人误解的结果。如果单位成本的计算是错误的，那么得出来的不同产品的明显获利性也将不会正确，这就会造成在企业资源配置上的错误决策。所以，营销人员必须清醒地认识到会计信息可以告诉他们什么，又不可以告诉他们什么，而且必须确保企业的市场营销信息系统以他们需要的方式服务于他们。

外部信息有着广阔的来源。下面一部分我们将主要讨论市场营销调研，除了这种正式的获取外部信息的方法外，每个公司都有其他一些获取信息的简便、快捷的来源，例如你可以从以下来源中找到所需信息：

- 政府的公开出版物
- 国际出版物

商业出版物
商业报告
报纸和其他媒体
专业图书馆
数据库

例如，你想知道本行业的发展前景，可以查阅政府公开出版物以寻求产业政策方面的信息，查找商业出版物来研究本行业内部发展状况，还可以获取有关消费需求、公众态度等方面的信息，然后据此对行业前景作出判断。数据库能够最快捷地完成资料查询任务，现在国内也有一些电子商情报道，通过计算机联网来实现数据共享。企业只要加入这一系统，就可获得充足、及时的数据资料。

当然，以上任何一种信息来源都要企业付出一定的成本代价，小公司当然倾向于成本低廉的信息源，如政府公开出版物、商业杂志、报刊等。但这些信息源有它们各自的缺点。例如，政府公开出版物和商业周刊都能提供大量的信息，但是前者的信息资料往往是滞后或过期的，并且常常泛泛而谈，过于笼统，而后者则偏于主观，流于局部。因此，在使用此类信息时，要对此有所留意。

外部信息中的最后一条——市场营销活动的效果——包含了信息领域中最重要，也是最困难的部分。当我们采取了某些市场营销措施，如降低价格或增强了广告攻势时，我们当然希望知道这些行动的效果如何。但这些效果只有经过一段时间才能观察得到，并且还要进行一些实验和测量。当然，这样做有一定难度，并且花费的成本也不低。为此，你必须做好准备，设计出一套办法，对你所推行的市场营销活动的效果进行测量，例如在不同媒体的广告上提供优惠券，根据赎回优惠券的比例来衡量不同媒体的广告效果；再如询问受访者他们所听到的关于对公司的评价；在不同地区以不同价格销售商品，根据销售额的变化幅度来测量价格升降对企业销售的影响；等等此类方法，虽然都要耗费时日和金钱，但是如果不做，你永远也不能获得比主观经验多一点的认识。也许大多数管理者确实只有主观经验，这是一个好的开端，但是不够，你必须有一些具体的数字，否则不可能正确地评价市场营销活动的效果。对于公司的信息系统，关键要点是应尽量确保：

你知道要什么信息
你知道从什么地方能得到什么信息
有人对收集信息负有专门责任
相关的使用者知道如何获得信息

前面所提到的要点在这里还值得重新讲一遍：信息系统看起来可以是简单的或复杂的，可以是手工的纸上作业或是高度电脑化作业，重要的是其中体现的在计划、决策过程中如何对待信息思想。

填写营销检测表 4.3，试着为你的公司或者其中某一部分设计一个大致的大致的信息系统。从你在营销检测表 4.2 中列出的长长的信息清单开始，把它删节至一个合理的长度，为每条所需要的信息安排可能的来源。你会发现这将有助于你阅读下一部分：市场研究。

市场营销情报系统

企业内部的会计系统向营销管理人员提供的是关于企业内部实际上发生了什么的资料，市场营销情报系统则如同企业的触角，时刻密切观察环境的变化，获取新鲜事物的每日信息。

市场营销管理人员每天都可以从报纸、杂志、书籍、与顾客、供应商及经销商的接触中获取有用的市场营销信息，但这些方法不够规范、严密，可能遗漏重要信息，也可能只是事后诸葛亮。如果市场营销人员不能及时、准确、系统地获悉有关竞争者的行动、消费者的动向、营销渠道的变化等情况，就不可能做出对环境的良好反应。

管理完善的公司通过建立市场营销情报系统来达到获取高质、高效信息的目的。包括：

培训和鼓励销售人员作公司的耳目喉舌，及时发现和报告新情况、新问题。

一方面，营销主管应向销售人员灌输上述工作的重要性；另一方面，通过物质奖励来激发销售人员完成此项任务的积极性。公司可制作一些调查报告书发给销售人员，并建立正式的渠道收集他们反馈回来的信息。这样，公司可以不断获得有价值的市场营销信息，而销售人员也能够更多地关心消费者的需求。

公司设法鼓励经销商、零售商和其他中间商传递重要信息。

例如，有的公司要求其每个配销商定期递交一份包括他们产品在内的销售总发货单；当然，为了使配销商乐意这么做，公司需提供一些物质诱因。公司的市场营销部门通过分析这些发货单，可以了解最终消费者的需求特点，帮助配销商改进销售计划。还有的公司派出专门人员去收集市场营销情报，如派出“模拟购物者”监听第一线零售人员对顾客介绍某产品，还可通过购买竞争者产品，参加其他企业的展销会，阅读竞争企业的出版物等方法来了解竞争者的情况。

公司从外部购买信息。

美国最有名的市场调查公司 A·C·尼尔森公司出售一种双月刊资料，这种资料是以 1300 家超级市场、700 家杂货店和 150 家大型综合商店的审计材料为基础编制的，可以提供有关品牌的市场占有率、价格、促销、存货等情况。在我国这类公司还较少，但也出现了一些，如零点调查公司。企业还可以请专业市场调查公司针对本企业的专门问题进行调查研究。

有些公司已建立起内部信息中心，收集和交流市场营销信息。

中心收集主要出版物、对有关新闻进行摘要、定期发布信息公告。中心的主要任务是收集、筛选、评估信息，大大提高了信息质量，是营销决策的参谋。如美国旅客保险公司于 1981 年 12 月开设信息中心，设有 10 个顾问，每月回答求助电话 200 个。一年后，该公司这方面的顾问增至 20 个，每月处理 4000 多个电话。这样的信息中心可以为营销人员节省不少时间，它可以在很短时间内找出有何资料、存于何处，并经过一定的加工整理，输送给营销人员。例如。某次有位保险经理想知道为什么国内某地区的顾客不再与他们继续保险业务，于是信息中心迅速找出有关资料加以分析，并指出该公司的费率已不再具竞争性。

为了帮助你们的产品或服务的市场营销活动，请你设想在下一年里你们公司将需要哪些具体信息，把它们列在表中。给出尽量确定的描述，如“每周生产的规模和结构”或“北京市场 18 到 60 岁的女性中对健身运动感兴趣的人数”。然后再考虑你从哪儿可以获得那些信息。

	所需具体信息	信息来源
内部		
生产		
会计销售		
市场营销		
外部		
环境		
市场		
竞争者		
客户		
消费者		
市场营销活动的效果		

市场研究

市场研究，或者称之为市场营销研究，是对收集信息以帮助进行市场营销分析、决策和控制的一系列技术手段的总称。正如我们所看到的，市场营销人员需要来自各种不同源泉的大量信息。我们前面所讨论过的许多方法都可归入市场研究，特别是间接资料来源，如政府公开出版物、数据库等等。间接资料又称二手资料，是由其他人为了别的目标而事先收集好的资料，区别于市场营销人员根据自己的需要进行实际调查而获取的第一手资料。对于二手资料的收集与审查，是任何调查在第一阶段要进行的工作；在英国，它常常被人们称为案头研究。

大多数市场研究活动致力于收集新的、原始的数据。主要的来源有：

 实验法

 观察法

 访问法（问询法）

在无二手资料可以采用时，原始资料的收集是必不可少的。一提到收集原始资料，人们往往就想到了访问法，而且它确实是市场研究的主要方法。但能够很好地运用前两种方法，你也会获益不少。

实验，顾名思义，就是象科学家一样，在某个受控制的环境下进行市场营销活动，研究不同条件下销售额、消费者对品牌的知名度等方面的变化情况。正如我们前面所提到的，这些实验可用来在市场营销活动中测量不同价格、不同广告运动的效果，或者用来比较不同营销活动策划方案的效果以作出选择。有一些问题，我们只有依赖实验法才能解决，而其他的方法，如问

卷调查，只能测量出间接的效果。也就是说，我们可以对挑选出的人们进行提问，看他们对一个广告运动的记忆程度如何，测试他们的观点和态度；但如果我们想知道这一切对销售会产生什么样的实实在在的影响，就得在精心控制的环境下进行实验。这样的实验做起来难度较大，但有时它是唯一可行方法。当然，营销人员应考虑到，由于市场上不可控制的因素颇多，会对实验结果产生影响。

观察法也可以提供有价值的信息。所使用的方法可以是直接观察，例如营销人员到销售现场观察人们的购买行为，看他们究竟怎样选择商品、怎样购买；再如市场调查人员在商场门口数一日内进出商场的人数，来确定该商场的客流量。观察法还可以借助机械化的记录工具来进行复杂的调查。例如，在国外专业市场调查公司为获取关于电视观众对不同频道节目的收视情况，往往依赖一种记录装置。这些公司支付费用给那些愿意在其家里电视上装上这种装置的消费者，当这些家庭打开电视，收看某一频道、转换频道时，该装置都会自动记录下来，并传输到与之相连的计算机中心进行信息汇总。这样，市场调查公司可获得丰富的信息，如某一时间段的开机率、某一频道的收视率、某一节目的收视率等等。再如，在顾客的购物信用卡上加入特别的信号（同样要支付给被测者一定费用），这样每次购物时，用扫描仪扫描购物卡，并记录该顾客的购买种类、数量等信息，经过汇总，可以获得消费者购买频率、数量、结构等方面的多种信息。总之，观察法是对调查对象的反应或行动进行的直接观察，它避免了让受试者回忆过去的行为而带来的记忆上的问题，谁能记得上周内每天都收看了什么电视节目，更不要提中间转换了几次频道这种细节，而前面我们讲到的在电视机上装上特殊装置就可解决这些问题。再有，被试者的回答有时并不反应他的真实想法和行动，而直接观察法亦可避免此点。现在我们再回到上一讲了解使用中的产品这一观念上来，对于消费者在他们自己的环境中究竟如何使用产品的情况进行观察，要比向他们提问能获得更准确的回答。因此，我们提倡更多地使用观察法。

然而，绝大多数的市场研究活动在某种程度上都与调查有关。这种调查可以是定量的，也可以是定性的。定性研究常常在一项调查的开始阶段采用，这时我们对要调查的问题尚未知道得很清楚。对个人进行深度访谈或者小组讨论的方法，可以用来进行最初阶段的探索、听取人们如何谈论这一主题，他们使用什么措词，运用什么概念。这种方法可提供丰富的资料，并为进一步的测度提供假设基础。例如，让人们对减肥茶进行小组讨论，他们可能把这种产品当作一种“药”，而不是一种“茶”，这就是消费者头脑中对减肥茶的基本概念，知道了这一点，就为进一步的调查研究奠定了基础。当然，运用这种方法时，仅仅是对数量很小的人们进行的访问，不应该作为对整个市场进行描述的依据，它应该被看作研究的初级阶段，或者可以这样说，它仅能告诉你什么是明显的错误，并不能告诉你究竟什么是对的。

定量调查是将我们测试的内容给予数量化，用数据来说明问题。这时，就引发了另外一个问题，我们不可能对全部人口进行一一调查，只能选取其中一部分作为样本。那么，一个几百或几千人组成的样本，如何能代表几百万、几千万甚至几亿总体人口呢？要给出这一问题的答案，就得依赖复杂的统计学原理。根据概率论和数理统计学，一个样本可以代表其总体，但是无论抽样方法多么科学，这种调查也只能给出关于真实情况的一种估计。

一个最好的例子可能就是大选前进行的民意测验，我们从报纸上经常可

以看到一些国家关于这方面的报道，有时当真实竞选结果出现时，我们会发现民意测验结果“错了”。事实上，这种情况正好给出了我们一个例子，让我们知道可以在多大程度上相信抽样调查结果。以英国为例，通常它的两个主要政党被支持的水平非常接近。民意测验是抽出全体人口中一定数量的样本，让他们说出倾向于投哪个政党的支持票。这种测验只能提供对竞选结果的一种估计。比方说，一次特殊的民意测验的结果是41%的人支持A政党，38%的人支持B政党。我们不能讲A政党一定获胜，因为考虑到抽样误差，我们应该说在置信度为95%的情况下，39%到43%的人支持A政党，36%到40%的人支持B政党。到这里，可以清楚地看到，两个置信区间有重合的部分，所以很难讲政党A占有绝对的优势。

因为存在着抽样误差，所以抽样结果只是对总体情况的一种估计。但不管怎样，它总可以作为我们决策的基础。例如，对两个广告进行事前测试，样本的50%在看了广告A之后可以回忆起广告中品牌的名称，而相同样本中只有10%在看了广告B后可以回忆起品牌，因此，我们可以认为广告A更能引起观众的注意和记忆。当然，如果将两个广告拿给目标市场上所有的消费者去看，得到的结果肯定不会恰好是50%和10%，但这样做不可能也没有必要，抽样调查的结果已足以使我们做出判断。

一般来讲，我们越希望估计得精确，就越应该采用大的样本。一个不足100的样本可能只给出了粗略的估计，因此，在利用这一结果时应格外谨慎，尽管有时一个小样本提供的信息要胜过一无所有，但太小的样本也存在信息失真的危险，而造成误导。究竟该选取多大的样本，最好由专家来决定，除非你对统计原理比较熟悉，可以熟练地掌握总体数、置信度、置信区间、样本容量等概念的关系。

访问法作为一种最直接、最为通用的收集原始资料的方法，可通过电话、邮寄或个人访谈来进行。在电话普及率较高的国家里，电话访问运用得越来越多；而且有些国家还采用了计算机控制下的电话系统，可将被访者的答案直接输入电子计算机。这种电脑支持下的电话访问系统可以提供快捷的访问结果，并且相对来讲成本也不高。电话访问还有一个优点就是接电话的受访者一般不会拒绝回答问题，比起邮寄调查来有明显的优点。但是，在电话上作访问，时间不能太长，因此问题不能太多，要简单明了，只有那些适合在电话上询问的题目才可能采用这种方法。

邮寄调查的成本也不高，但其最大的缺点就是问卷回收率太低，一般来讲对于典型的邮寄调查，30%的回复率已是相当高的了。收回的问卷能提供给我们有用的信息，但要注意的一点是，你应该认真对待那些没有寄回调查问卷的人，可以通过电话联系等方式，看一看他们同那些回答了问卷的人有哪些不同之处。

个人访谈是最灵活、最可靠的信息来源，但是一般说来需要的成本也较高。在与被访者的交谈中，调查人员可以随时回答被访者提出的问题，解决问卷中的模糊问题，从而保证回答的可靠性。调查人员在与被访者的面对面接触中，可以发现许多有用的东西，而不局限于问卷上的内容。

有一些市场调查机构经常做一些综合的、较大范围的市场调查，并且在出版物上公开其调查结果。在我国也有这样一些公司，如零点调查公司，在报刊上给出它所做的一些调查的数据，反映消费者对某种商品的态度、购买习惯、消费结构等方面的内容。再如英国的大不列颠市场研究会可为企业提

供所有市场调查机构或组织的详细资料，许多机构现在都能提供国际范围的服务。

大多数的管理者常常愿意借助专业公司来进行市场调查研究，这如同他们购买其他专业服务一样。与专业调查公司很好地合作，为他们提供尽可能多的市场营销的背景资料，明确向他们提出调查目标和要求，将有助于市场调研专家提出最好的建议。同其他服务一样，质量常常与价格联系在一起，因此在选择专业市场调查公司时，最低的报价并不一定是最好的选择。

市场营销研究的基本步骤一般包括：

第一，拟定问题与假设。营销人员从现有资料中，初步找出营销活动范围中存在的潜在问题。这也是我们上面讲到的诊断过程，即界定问题所在，如果问题模糊不清，研究结果就可能毫无用处。确定问题是市场营销中的一个最困难的工作环节，它要求营销人员对所研究的问题及涉及的领域必须十分熟悉。在这一过程中，可以采用我们前面讲到的“树枝形分析法”，即面对一个市场营销问题，借助于探测性研究找出一些最可能的原因，抓住主要问题，再层层剖析，直到发现根本原因。

第二，拟定所需信息资料。确定了问题的范围、明确了研究的目标之后，研究者接下来便要划定资料收集的范围，也就是说需要哪些具体的信息。

第三，确定收集资料的方式。如果有现成的二手资料可供使用，那么这种方法费用最低。但在使用时应注意这些资料的可靠性、有效性和公正性。若无二手资料可用，则需进行原始资料的收集。所用方法是我们前面提到的实验法、观察法或访问法。

第四，抽样设计。这个步骤需要解决以下问题：调查的目标群体是什么？样本容量有多大？抽样方法是什么？前面我们已简单地提及样本大小、抽样误差等问题。抽样方法常见的有随机抽样和非随机抽样两大类。随机抽样法中又有单纯随机抽样、分层抽样、分群抽样和地区抽样等几种具体方法；在非随机抽样法中包括任意抽样、判断抽样和配额抽样等几种具体方法。这些方法各有利弊，在本讲里不再赘述，使用时要根据实际情况权衡利弊后进行选择。

第五，资料的收集。这个步骤是调查研究中费用最高，又最不容易控制、最易出现差错的环节。收集资料的工作可以由企业直接组织调查员进行，也可以交由专门的调查机构进行。对于调查员应严格挑选，并且需采取一定的监督、控制措施，尽量可能地减少误差，增加信息的真实可靠性。

第六，分析资料。对收集起来的资料进行整理和计算，采用多种数学方法进行分析，如多元回归分析、因子分析、正负相关分析、多向量表等方法。还可借助计算机来完成分析过程，将信息输入由统计工具库和模式库组成的营销分析系统中，为营销决策提供辅助信息。

第七，提出研究报告。这是市场营销研究的最后一个步骤，即研究人员向企业管理者提供市场研究信息，这些信息必须对管理者来说是一目了然的，是以他们能理解的方法提出来的，一大堆客观而真实的数据对管理者来说也许毫无意义，研究人员应力争用简明的语言阐述清楚这些数据意味着什么。报告书的类型通常有专门性报告书和通俗性报告书两类。专门性报告书一般包括以下内容：研究结果摘要、研究目的、研究方法、资料分析、结论与建议、附录（附表、统计公式、测量方法说明等）；通俗性报告书的内容一般包括：研究发现与结果、行动建议、研究目的、研究方法、研究结果、

附录。无论哪一类报告，都应突出研究目的，即围绕研究目的展开，内容要客观、简明、完整。

美国航空公司的一次市场研究活动

为了更好地说明上述市场研究活动，看清市场研究人员工作的步骤，让我们来看一下这个案例。

美国的航空客运业一直存在着激烈的竞争，美国航空公司虽然是全美最大的航空公司之一，也必须为获取优势而不断地提供服务新招，来满足航空旅客的需要。为此，管理者们聚在一起出谋划策，其中有个经理建议在离地面 30000 英尺高度的飞机上向乘客提供电话服务。针对这一构想，公司展开了市场调查研究工作。

提出此建议的市场营销部经理先进行了一些初步的研究，从一家大型电信公司那里获悉每一航程此项装置的成本约 1000 美元。如果每次通话收费 25 美元，则每次航程起码要有 40 人利用机上电话，航空公司才能达到盈亏平衡点。接下来，营销部门的任务就是调查旅客对这项新服务的反应。

首先要根据研究目的提出问题与假设。问题的提出既不能太宽，亦不能太窄。营销人员对此问题确定了以下研究目的：

- (1) 乘客在飞机上使用电话的原因是什么？
- (2) 哪类乘客最有可能在飞行中打电话？
- (3) 在波音 747 的一次飞行中有多少乘客可能会打电话？他们受价格的影响程度如何？
- (4) 此项新服务会吸引多少额外的乘客？
- (5) 这项服务对公司的长期信誉和形象有多大帮助？
- (6) 电话服务与其他服务项目相比相对重要性如何？

根据这些问题我们已大致知道需要哪些信息，并据此确定资料来源。营销研究人员要收集大量有关航空客运市场的二手资料，这些资料来自民航局的出版物、美国空运协会的图书馆、旅行社等等。仅有二手资料显然是不够。营销部门还必须着手进行第一手资料的收集。

接下来要做的就是确定资料收集方法：观察法——可以派专业人员在机场、航空公司办公室、旅行社等处来回走动，听取旅客的意见。或者搭乘竞争者的班机，观察其机上服务及旅客意见。焦点小组法——选取 6 到 10 人组成焦点小组，在有经验的访谈引导者引导下讨论有关营销问题。问卷调查法——向居民发放问卷，问及有关问题。实验法——选取实验组和对照组进行实验，在其他变量保持不变的情况下研究某一变量对结果的影响。例如选取两组航班，保持每次乘客人数相同，只改变电话收费价格，可以假定打电话人数的明显变化是与收费高低相关。各种方法的成本不同，对总体的代表性亦不相同，一般地需将其综合运用，才能获得较好效果。

如果采用问卷调查，则必须进行抽样设计，即确定抽样单位、样本大小和抽样方法。营销部门的人员可以在专业调查人员的协助下完成抽样设计。接着便是资料收集工作的正式展开，这时计算机和电子技术为营销人员带来了极大的便利，然后，研究人员对资料进行分析研究，利用先进的统计技术和决策模式，得到有价值的研究结果。最后，营销人员要做的不是将一大堆数字罗列给管理当局，而是需要提出分析报告，将这些数字转化成定性的描

述性的信息，这对决策者来说才最有价值。

假设下面是美国航空公司经营分析后获得的主要结果：

(1) 使用机上电话的主要原因是紧急情况、紧急商业买卖、飞行时差的混乱等，极少有人会在机上打电话闲聊。而电话使用者大部分是用报销单的商人。

(2) 大约每 200 名乘客中有 5 人愿支付 25 美元电话费，约 12 人愿支付 15 美元，但电话收益（25 美元以下， $25 \times 5 = 125$ 美元；15 美元下， $15 \times 12 = 180$ 美元）都大大低于 1000 美元的盈亏平衡点。

(3) 机上电话服务会为每航班多吸引两名乘客，带来 650 美元纯收入，仍无法达到损益平衡。

(4) 此项服务会加强公众心目中美国航空公司是一个革新性、创造性公司的形象，但公司为此每航程约支付 200 美元（ $1000 - (650 + 15 \times 12) = 170$ 美元）。

看来机上电话似乎只增加了成本，而不大会增加长期收入，故在现阶段不应实行。

5. 运用市场营销工具

市场营销组合、市场细分和目标市场

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解市场组合中包括哪四大要素，每个要素中又包含哪些因素；
2. 了解为什么要进行市场细分及如何进行市场细分；
3. 了解针对细分市场，企业可以采取哪三种目标市场战略；
4. 了解企业可采取的定应战略，及主业如何近择适白自己的定位战略；
5. 了解评们市场营销组合优劣朗一般标准。

到目前为止，我们一直在谈论处于组织外部的因素：

环境、市场、客户、消费者和竞争者，这些都是对我们的未来有着重大影响的因素，而它们是我们所不能控制的。现在我们要转向那些处于我们控制之下，能被我们所利用的市场营销工具上来，只有凭借它们，我们才能组织起有效的市场营销活动。在这一讲里，我们将首先对什么是主要的市场营销工具进行一下重要的叙述，然后再看一下我们该如何选择整个市场上的一部分作为我们各项营销活动的中心。以后的各讲里将分别详细地介绍市场营销的各个要素。

市场营销组合

市场营销组合是市场营销理论体系中一个很重要的概念，它是指企业针对选定的目标市场综合运用各种可能的市场营销策略和手段，组合成一个系统化的整体策略，以达到企业的经营目标，并取得最佳的经济效益。简而言之，市场营销组合就是企业可选择的用于市场营销活动的工具有哪些，以及企业如何使用这些工具。对它们的最好的概括方法已经在第一讲中提到，即“4p”：

产品
价格
促销
地点

一般认为，市场营销组合是美国的尼尔·恩·博登教授于1964年最先提出的概念。同年，美国的伊·杰罗姆·麦卡锡教授首先概括简化出便于记忆的“4Ps”，此后在西方市场营销学中广为应用。由于产品(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)、地点(Place)英文的第一个字母均为P，所以将它们简称为“4Ps”。

确切地讲，促销称为“市场营销信息交流”更合适，而地点称为“分销渠道”更合理，但4Ps简单、好记，因此被人们广泛采用。但也有人认为它太简短了，不能充分包含企业所能运用的市场营销工具。我们看到在第一章里，谈到服务市场营销时，有人建议为“4Ps”加上另外的三个P，即人员(People)、过程(Process)、物质因素(Physical evidence)。还有其他人也提出过不同的想法，但4P最终经受住了时间的考验，成为对不同规模、不同行业的企业所采取的基本市场营销工具的总结和概括。如果说，在

影响企业经营的各要素中，市场营销环境是企业不可控制的因素（变量）的话，那么“4Ps”则是企业可以控制的变量。所以说，市场营销组合就是企业可以控制的各个变量的组合。企业的营销优势在较大程度上取决于营销策略组合的优劣而不是策略的优劣；企业在目标市场上的竞争地位和经营特色也是通过市场营销组合的特点充分体现出来。

请看图 5.1，它着重说明了四个基本变量的相互关系，需要指出的一点是，这四个变量是围绕目标市场的顾客要求协调统一在一起的。图中用 D 来表示顾客需求。

图 5.1 市场营销组合

再请看图 5.2，它显示了市场营销组合中四个基本变量与企业资源，内外部环境之间的关系。

图 5.2 市场营销组合、企业资源与内外部环境

下面让我们简要地看一下组合中的各个要素。

产品

对于产品，我们指的是公司向市场上提供的所有一切。在第一章里我们就已经讲清楚，大多数公司向市场提供的是有形物质产品与各种相关服务的统一体，看一公司向市场提供什么产品，当然不能从公司自己的角度出发，而应该站在客户或消费者的立场上，了解在他们的眼里我们的产品是什么。

产品或服务对公司的存在至关重要，因此必须被看作市场营销组合中的一个重要因素。它又可以被细分为：

- 物理特性
- 心理特性
- 质量
- 外观
- 品牌及名称
- 包装
- 选择性（规格、品种、颜色等）
- 产品线 服务 保证、担保、承诺等

价格

尽管市场营销人员对于订价与其他部门如会计人员的看法不同，但价格作为市场营销组合中的一个要素是不言而喻的。简单地说，价格给出了购买者关于产品质量和品牌定位的重要信号。订价决策包括估量顾客的需求和分析成本；还要考虑目标市场上的竞争态势、政策法律限制、顾客对价格的可能反应；同时，还要考虑折扣、折让、支付期限、信用条件等相关问题。价格如果得不到顾客的认可，那么营销组合的各种努力就都是徒劳，也就是说，价格是顾客对企业的市场营销组合感到满意时愿意支付的款额。当然，必然保证这个价格水平能为企业带来满意的利润。对于价格策略，也可以进行以下细分：

- 样本价格
- 价格水平
- 折扣
- 折让

支付期限
信用条件

促销

前面已经讲过，促销被称作信息交流更为合适，因为它包含了企业用来与市场进行联系的所有方法。这一计划与决策包含了人员推销、广告、各种促销形式和公共关系等。它们的作用首先是传递企业何时何地以何种价格销售何种产品的信息，其他还有引起注意，激发购买兴趣、增强品牌知名度等作用。促销因素中也包含几个可变因素：

广告（文案、图形、媒体等）
人员推销
公共关系
营业推广

地点

绝大多数产品需要通过一定的途径，才能从制造商转移到消费者手中，这途径被称作市场营销渠道。有些营销渠道结构很简单，有些却比较复杂。这个因素在很多市场营销领域中被忽视过，但随着零售商力量的壮大，营销渠道越来越受到人们的重视，甚至在有的情况下，除产品本身之外，营销渠道成为一个品牌能否成功的决定性因素。地点策略有以下几个内部变量：

分销渠道
区域分布
中间商类型
营业场所
物流（仓储、运输、配送中心等）
服务标准

以上就是我们在营销实战中可以利用的武器。市场营销人员至少对每个因素都有所影响，有些还应当起决定性影响作用。但是在很多公司里，营销人员对产品或价格没有丝毫发言权。既然产品和价格都是市场营销组合中的重要变量，要想让市场营销对公司的未来真正发挥作用，就必须让市场营销人员在营销组合各个要素的决定上均享有发言权。

产品策略	标准的、稳定的、高质量的产品，服务时间长、速度快
价格策略	低价政策
地点策略	营业场所选在顾客密集区域 无论市区或郊区，组织特许连锁经营，扩展新店
促销策略	强有力的广告宣传，广告媒介以电视为主，内容要针对年轻人的口味

市场营销组合中的四个 P 都可独立形成子系统，每个 P 又都有若干可变因素，每个可变因素都可改变并涉及其它因素，从而产生新的营销组合。4Ps 是多次组合而成的，可供选择的组合数量很大，不同公司采取完全不同的营销组合，它们的独特组合方式使每一个企业的市场营销战略和战术成为一种独特的战略和战术。一个生产重型机器的企业会在产品生产上投下大笔资金，以

确保最高的产品质量和符合技术标准；也许它还会下本钱培训精通业务和技术的销售人员，但它在广告上可能花费极少甚至不投资一分钱。而对于象 P & G 这样的公司，生产出多种品牌的洗涤用品，大量投资于广告和促销活动。这并不意味着它不重视产品质量和生产，实际上产品质量是促销成功的基础，但不同的是在各个方面投资的比重不同。市场营销的任务就是为企业开发出最合适的营销组合来，与它的市场和竞争者相匹配。下面让我们看一看麦当劳的营销组合：

营销检测表 5.1 描述营销组合

对于每个公司或每种产品，为营销组合中各要素的重要性排列顺序，并对此作出评价。对你的公司同样这样做。				
在产品部分，选择三个最重要的内部变量，如物理特性、心理特性等。				
	桑塔那	牡丹	IBM	你们公司
	汽车	电视	电脑	
产品				
重要性				
评价				
价格				
重要性				
评价				
促销				
重要性				
评价				
地点				
重要性				
评价				

请填写营销检测表 5.1，试着分析一下不同公司所采用的营销组合。你没有必要分析得完全精确，只需给出一种大概的描述。看一下你对他们的产品、广告、分销渠道和订价有何印象。然后试着描述一下你所在公司的营销组合，可以是公司整体的，也可以是它的一个部分；如果可能的话，就用真实的数字。

市场细分

在继续讨论如何使公司的营销组合更适合它的市场条件之前，我们必须花一些时间回过头来看一个企业所存在的市场以及企业与市场的关系。你也许可以假设市场是一个无差异的整体，所有的企业都在其中相互竞争。然而实际情况并非如此，不同的竞争者往往瞄准市场的不同部分。

市场细分是由美国市场营销学家温德尔·斯密于 50 年代中期首先提出来的一个新概念。它顺应了二次世界大战后美国众多产品的市场转化为卖方市场这一新的市场形势，是营销思想的新发展，是企业在经营中贯彻市场导向

这一营销观念的合乎逻辑的产物。

在许多市场上，存在着一个个的消费者群，他们有着不同的需求和欲求。所谓市场细分，就是营销者通过市场调研，依据消费者的需求与欲求、购买行为和消费习惯等方面的明显的差异性，把某一产品的整体市场划分为若干个消费者群的市场分类过程。在这里，每一个消费者群就是一个细分市场。在群体内，消费者具有类似的需求倾向；而分属不同细分市场的消费者对同一产品的需求和欲求又存在着明显的差别。一个公司，可以为每个消费者群体分别设计产品。举个简单的例子，在牙膏市场上，有的消费群体注重牙膏的洁白牙齿的作用；有的则更注重预防牙周疾病；还有的则注重牙膏的气味。

那么，市场营销的第一个任务就是识别在特定的市场上有无细分市场存在，并且确定它们的规模。在某些市场上，这种识别很简单，很直观；但在另外一些市场上则不然。尤其是对那些成熟的市场来说更是不易。在这些市场上，许多生产商已经花费大量的时间和金钱寻找、发现和发展细分市场，力求使自己的产品有别于竞争者。在这种市场上，生产技术已十分成熟，每个厂家提供的产品在物理特性上几乎相同。生产商于是提供具有越来越细微的差别的产品去吸引那些需求差别极其微小的不同消费者群。为此，许多生产商绞尽脑汁，苦思冥想，试图发现市场空隙。有的时候，制造商会对消费者有很强的引导作用，在市场调查中人们发现，消费者所表述的他们对某种产品的需求和欲求，正是制造商告诉他们的。

例如，在被划分得支离破碎的洗发香波市场上，有成千上万的品种，其实每种品牌在洗涤效果都是不错的。但是几乎所有的品牌都称自己与众不同，无论这种不同多么渺小。有一些比较清楚的、大的细分——药物、去除头皮屑、美发——而除此之外生产商强调的特性，就很难判断是确实有这样的细分市场存在，还是只不过反映了生产商试图有别于竞争者的愿望，如声称香波中含有某种维生素或可以使头发更乌黑亮丽等。

在大多数市场上，无论是消费者市场还是工业品市场，细分市场的情况会更复杂一些，因为大多数购买者以不同的频率购买不同品牌的商品。如果你认为一个细分市场是由一些只购买一种品牌的消费者构成，或者说某些消费者只毫不含糊地隶属于一个细分市场，那就不对了。想想你自己的经验，你会在不同时间选择不同的饭店，这样你就是不同细分市场的组成部分，但是在一段时期内你可能只选择一家银行，所以不同类型的市场情况不同。

运用你的观察力，试着选择一个市场，看这个市场上存在着怎样的细分市场，最好选择一个你熟悉的细分市场。你可能得做一些实际的调研工作，比如到超市或百货店里看看都有哪些品牌，寻找有关的广告，同购买者与使用者交谈，或者使用一些你容易得到的其他资料。你要集中力量去发现购买者所寻求的利益，而不仅仅是某些明显的不同之处，如价格（虽然价格可能是你所研究的市场上的重要辨别信号）。把你的发现总结归纳到营销检测表 5.2 中去，然后继续描述你们公司所在市场的细分情况，仍旧要从不同群体寻求的利益角度出发。

定制营销

如果我们试图将一个市场无限地细分下去，那么必然得到一个结果：每个消费者都可能成为一个独立的细分市场。那么，最理想的办法是厂商向每

位消费者提供不同的产品。这种市场细分的极限程度称为定制营销。

在早期的市场上，许多生产经营者为个别顾客定做产品。如裁缝为每位女士制作不同时装，鞋匠为每个人定做不同的鞋。他们量体裁衣、量足制履，并根据顾客对材料的要求分别制作。随着大规模生产到来，生产商逐渐开始生产标准产品，并将它们储备起来，等待顾客的购买。如果这些库存商品在数量或规格、样式，结构上与消费者的需求不符，就会导致产品积压。

现在有种说法，称定制营销正在卷土重来，甚至有人预言它将成为未来的发展趋势。但它又不同于过去的量体裁衣、小规模加工，斯坦利·大卫斯（Stanley Davis）称之为“大规模定制”，即大批量生产能分别满足每个顾客不同需求的产品。这句话似乎自相矛盾，象在说“高大的侏儒”，但看了下面的实例你会对此有所理解：

通用汽车公司推行萨顿计划之后，美国的汽车购买者将能走进该公司的经销商店，坐在计算机前端，选择汽车的颜色、发动机、座位、收音机等等，他们的要求形成订单送往汽车制造厂，将会得到自己“设计”的汽车。

在日本，购房的顾客可以和推销员一起坐在计算机终端前设计新房。他们可从两万种不同的标准构件中作出选择，随心所欲地调整房间大小，设计布局。信息通过电子计算机送往工厂，其中有一条1/3里长的装配线将构件组装起来，预制的构件在30天内送到工地，房间与墙壁一天就组装完毕；然后还要用30天对内部进行装修，之后便可将新居交给用户。

日本有一些男士服装商店没有服装师也可为顾客定做套装。其做法是由电脑为顾客量尺寸，信息输送到裁剪车间，在那里用一台激光仪控制裁剪和缝纫衣料。顾客在第二天就可来取定做的套装。还有另一种方式是用电子镜逼真地反映顾客穿上各种不同颜色、不同风格和不同布料的服装后的各种形象。顾客找到合意的样式后，就由电脑将这些信息输送到工厂按样式裁剪。

定制营销法可使人们参与生产符合自己意愿的产品，例如，在某些冷饮店内，顾客可以选择不同风味的冰淇淋自制拼盘，这种方式深受人们的喜爱。

定制营销是有条件的，它需要有大规模生产保证其降低成本；获取收益，还需要现代化的设备作为基础；否则，这样的细分市场除了会导致企业成本骤增外，无利可图，在大多数情况下，是不值得为每位客户定做产品的，因此，合理的细分市场仍是问题的关键。

杨克洛维奇（Yanke Iovich）曾对手表市场进行利益细分的研究。他发现，大约有23%的顾客买表是因为价格低廉，46%的顾客只求耐用和一般品质，还有31%的顾客买表是作为某个重要事件的象征。当时，比较著名的手表公司将其注意力几乎全部集中在第三个细分市场上，他们生产昂贵的手表，宣传其声望和社会地位的象征，并在珠宝店里销售这些手表。美国天美手表公司（Time）却决定致力于开发前两个细分市场，推出“天美时（Timex）”表时，通过大型综合商场推销。正是这种战略，使得天美公司成为世界上最大的手表公司之一。

哈里（Haley）对牙膏市场提供了一个非常成功的利益细分范例。他提出了4种利益细分：低价、防蛀、洁齿、气味好，每一组寻求特殊利益的顾客伴随其独特的人口统计、行为和心理特征。如使用防蛀型牙膏的人，多生活在大家庭，大量使用牙膏，较为忧虑、保守。牙膏公司据此可阐明自己产品适合哪些利益细分市场，从而受到那一部分消费者的欢迎。

市场细分是为了给市场营销组合决策提供依据的，因此我们必须描述每

个细分市场中人们的确实情形，才能决定我们选取哪个或哪些细分市场为目标市场，并进行相应的市场营销组合。一种产品的整体市场之所以可以细分，是由于消费者或用户的需求存在着差异性。而一种产品的多样化的市场需求，通常是由多种因素造成的，这些因素因此成为市场细分的依据。对于消费品市场，人们常用以下一个或多个变量来进行市场细分。

- 人口统计因素
- 社会经济因素
- 地理因素
- 购买行为因素
- 心理因素

一般的原则是从简单的、易测量的基础上开始细分，必要的话再使用更复杂的细分变量。

人口统计因素的具体变量很多，包括年龄、性别、职业、教育、家庭人口、家庭生命周期、国籍、民族、宗教等。有时仅用年龄和性别两个变量就可以把市场划分得很清楚，但对营销人员来说，重要的是你对某个年龄段的不同性别的人对某种产品的需求有正确的估计。出人意料的事常常发生，在欧美等一些国家，一次性剃须刀 70%的购买者是女性，她们用此来剃去腋毛；而一种为年轻人设计的自行车却得到中老年人的青睐，原因是他们希望显得年轻。家庭规模和结构也在迅速发生变化，特别是近年来中国的三之家越来越多，这种家庭的消费必有其特点，对某些细分市场提供了机遇，而对原有的某些细分市场则造成威胁。

营销检测表 5.2 利益细分

选择一个你知道、了解或者有条件进行研究的市場。將其划分为若干个细分市场，比如说三到五个，然后描述每个细分市场中的人们都在寻求什么利益。例如在食品市場上可划分出快餐食品作为一个细分市场，人们购买如麦当劳、肯德基家乡鸡等，他们寻求的利益可能是速度、方便、廉價等等。

所选择的市場 _____

细分市场	购买的产品或品牌	此细分市場中购买者寻求什么利益
1		
2		
3		
4		
5		

社会经济因素是指财富、收入以及社会阶层因素。近些年来随着经济的发展，居民的收入水平都有了很大的提高；但也出现了较为明显的两极分化现象，即占居民较大数量的部分只占收入的一小部分，而一小部分人则拥有总收入的较大比例。这种贫富分化现象应该受到营销人员的谨慎对待，“大款”和工薪阶层已成为两个自然分割的细分市场。社会阶层在细分市场中的地位并不很重要。常见的一种划分社会阶层的方法是根据家庭中家长的职业来确定一个家庭属于哪个阶层，因此给出了以下几个群体。

A：高、中阶层，高级管理者和专业人士（如医生、律师等）

B：初级管理者和专业人士，白领工人

C：熟练工人

D：不熟练工人

E：生活在贫困线以下的人

地理细分是按照消费者所处的地理位置、自然环境来细分市场，具体的细分变量有：国家、地区、城市、乡村、城市规模、人口密度、气候带、地形地貌等。地理细分是一种简单易行的方法。处在不同地理环境条件下的消费者，对于同一产品往往有着不同的需求和偏好；他们对产品价格、营销渠道、广告宣传等营销活动的反应也常常存在差别。如防暑降温、御寒保暖用品可按不同气候带细分市场，而家用电器、服装等则应按城乡地区来细分市场；对于基本生活必需品按照人口密度来细分市场是十分有意义的。通过这种细分，企业可以将自己有限的资源尽可能投向最能发挥自身优势的地区市场中去，追求局部的垄断。但也要注意，地理因素是一种静态因素，处于同一地理位置的消费者仍然会有很大的需求差异，企业必须借助其他标准进一步进行市场细分，才能选择目标市场。

购买行为因素包括消费的数量规模、对品牌的忠诚度、消费时机等变量，根据消费数量，可以把消费者划分为大量购买者、少量购买者和未购买者。大量购买者人数往往不多，但其消费量却占较大或很大的比重，正如我们在第三讲中提到的 80/20 法则。大多数企业想以大量购买者为目标市场，但反其道而行，为少量购买者精心设计产品，制定价格、分销，促销策略，也是可以获得成功的。而对于那些未购买者，要分析他们为什么没有购买，是不需要这种产品还是营销渠道未能将产品送达他们手中。这些人很可能是潜在的购买者，根据他们的特点开发产品，不失为慧眼独具。例如，过去在美国黑人几乎不购买化妆品，但强生化妆品公司的创始人约翰逊（Johnson）却独树一帜，专门为黑人开发化妆品，获得了巨大成功，开创了他辉煌的事业。根据消费者对品牌的偏好程度，可以得到以下几个细分市场：单一品牌忠诚者、几种品牌忠诚者和无品牌偏好者。从消费时机来细分市场也颇有意义。比如说人们发现消费者饮用啤酒主要有两种情况：一是习惯性饮用者，几乎天天饮用或经常饮用；另一种是特殊场合饮用者，如聚会、节日时饮用。于是，有的啤酒公司就把自己的产品定位成聚会宾朋、增强友谊的纽带，显然是以后一个细分市场为目标的。

心理因素较为抽象，不大好把握，但其重要性却日益显著。它包括个性、价值观、态度、生活格调等变量。当今的许多企业，尤其是服装、化妆品、家具、餐饮、游乐等行为的企业，越来越重视按照人们的生活格调来细分市场。生活格调是指人们对工作、消费、娱乐的特定习惯和倾向性方式。它的形成与环境条件有关，但直接成因却是人们的个性、兴趣、价值观等心理因素。把具有共同主张、个性、兴趣、价值取向的人集合成群，并与他们的行为相联系，就可以划分出不同生活格调的群体，每个群体对同种商品有着特殊的心理需求。例如美国有的时装公司把妇女分成：朴素型、时髦型、男子气质型，分别为她们设计出不同款式，颜色和质料的服装。总之，按心理因素划分市场，是基于这样的认识，人们购买商品不仅仅是为了让其发挥物理上的功能，而且还要满足他们心理上的需求。

营销专家认为，人们选择什么样的商品反映了他们的生活方式，因而有

不少营销人员趋向于根据消费者的生活方式来进行市场细分。汽车公司推出适应不同生活方式的汽车，他们将购买者分成：“汽车爱好者”、“理智稳健型”、“追求舒适的人”、“需要司机的人”、“恐惧汽车的人”、“讽刺挖苦汽车的人”。香烟公司则对“不惜一切代价的烟民”、“偶然的吸烟者”、“谨慎的吸烟者”研制不同产品。总统全美户外运动委员会将美国人的娱乐生活方式分为5种类型：“重视健康的社交活跃分子”、“专心致志的积极分子”、“追求刺激的竞技运动参加者”、“为保持身体健康而参加体育锻炼者”、“无明确目的和动机的人”。

工业品市场的划分一般说来要比消费者市场简单，但也不一定。在消费者市场的细分变量中，除人口因素、心理因素中的某些具体变量如生活格调外，相当一部分都可以用作细分产业市场的依据。正如前面我们在组织购买行为的讨论中提到的，工业市场上的购买者同样也是人，因此诸如个性、态度等细分方法都可以使用。但是对于产业市场来说；要考虑一些更客观的因素，如客户需求、购买程序等，因为一般说来，产业市场的购买是理性化程度较高的。

填写营销检测表 5.3，练习细分一些市场，这一次还要描述每个细分市场中的的人。应用上面讲述的市场细分方法或用你自己发明的细分标准来进行上述练习。然后针对你们公司所在的市场进行细分。

对细分市场该做些什么

假设存在着细分市场（将同质市场排除在我们的讨论之外），你应该对此做些什么呢？这里提供五个决策阶段：

1. 评估细分市场
2. 选择目标市场战略
3. 产品的市场定位
4. 为每个目标市场设计市场营销组合
5. 为细分市场分配资源

营销检测表 5.3 细分市场中的人

利用你现有的或者能够获得的信息，或者仅仅做一个猜测，以便日后验证。

试着辨别所列市场的每个细分市场中的各种各样的人。

产品领域	产品/品牌	对购买者/使用者的描述
------	-------	-------------

香烟

细分市场

1

2

交通

细分市场

1

2

奶粉

细分市场

1

2

你公司所在市场

细分市场

1

2

3

评估细分市场就是要看一下这种细分对你意味着什么：它是否足够大，能保证企业实现自己的目标利润，你能否进入它，它是否适合于你的企业？若细分市场大小、企业不能进入或难以进入、或者这个细分市场不能发挥你们企业的原有优势等情况下的市场细分是没有意义的。一个大型跨国公司不屑一顾的细分市场也许对一个地方性小企业来讲却是千载难逢的好时机，也就是说，你要根据本企业的实际情况来进行判断。

目标市场战略是指企业面对细分的市场如何进行选择的战略。归纳起来，有三种可供选择的目標市场战略。

无差异营销

差异性营销

集中性营销

无差异营销意味着企业向整个市场提供同样的产品，也就是说，企业把一种产品的整体市场看作一个大的目标市场，营销活动只考虑消费者在需求方商的共同点，而不考虑他们之间存在的差异。这种战略适合于广泛需求的，能够大量生产、大量销售的产品。美国的可口可乐公司常被人们引作实施这一战略的典范：它利用其世界性专利，在 60 年代以前曾经以单一 味的品种、单一标准的瓶装和统一的广告宣传，长期占领了世界软饮料市场。无差异营销的最大优点和立论基础是成本上的经济性。大批量的主产和储运、无差异的营销活动必然会降低产品的成本。但是，这种策略对大多数产品来说是不适宜的，对于一个企业来说一般也不宜长期采用。因为：第一，消费者

的需求总是千差万别的，一种产品的长期为全体消费者接受的情况极为罕见；第二，如果众多企业都采取这种“以不变应万变”的策略，会形成整体市场竞争激烈、小的细分市场的需求却得不到满足的总量大多、结构失衡的局面；第三，易于受到其他企业发动的各种竞争努力的伤害，也就是说，企业在迎合大多数顾客时，其他企业生产出满足特定细分市场需求的商品，于是企业的市场被竞争者逐渐地挖去了。历史上这样的案例不少，世界上一些曾长期采取无差别营销的企业都迫于压力而改变战略，例如，福特汽车公司曾一度声称自己只生产黑色这一种颜色的汽车，最终在激烈的竞争面前也不得不放弃自己的执着；而可口可乐公司在软饮料市场中受到竞争者的冲击，开始生产多种包装、多种价格的可口可乐，并且也生产一些非可乐型饮料。

差异型市场营销是把整体市场划分为若干细分市场后，从中选择两个以上乃至全部细分市场作为自己的目标市场，为每个细分市场提供不同的产品。这种策略能分别满足不同需求的消费群，提高产品竞争能力，有利于企业扩大销售；同时，企业较容易在不同细分市场上取得连带优势，从而树立良好的企业形象。上面所讲的可口可乐在战略调整后采取的就是差异型营销；著名的日用化妆品公司 P&G 更是差异营销的典范，每当竞争者生产一种针对某个细分市场的产品，P&G 总是全面围堵，开发类似产品，迎头抗击。这种策略的应用使企业的总销售额大于无差异营销，而同时生产成本、管理费用、销售费用也要高得多。并且总存在着自己的产品互相争夺市场的局面。只有具有一定实力的大企业才能采用此战略。

差异型市场营销成功的案例

美国爱迪逊兄弟公司 (Edison Brothers) 经营了 900 家鞋店，分为 4 种不同的连锁店，每一种都针对一个不同的细分市场：一种专售高价鞋，一种专售中等价格的鞋，一种专售廉价鞋，还有一种专门针对追求时髦的顾客。在芝加哥一条大街的 3 个街区就有爱迪逊的三家连锁店。它们互相靠近，但因为针对不同的女鞋细分市场，因而互不影响生意。

集中性营销是集中力量进入一个细分市场，即寻找市场缝隙，在某个很小的市场上取得支配性的地位。这种策略主要适用于资源力量有限的小企业，资金占用少、周转快、成本费用低，针对性强而易于成功。今后时机一旦成熟，可迅速扩大市场。但这种策略将成败系于一小部分顾客，因而潜伏着较大风险。例如，一家专门为年轻女士生产运动服装的公司，如果流行趋势突变，年轻女士突然不再购买运动装，则这家公司会立刻转入困境。

选择上述哪种战略在某种程度上是企业整体战略的问题，而不仅仅关系到市场营销。决策时，要考虑以下因素：

企业资源

产品性质

产品生命周期

市场供求趋势

竞争对手的市场策略

总之，选择目标市场的过程就是认清自己的强项和弱项，对所面临的风险与机遇，权衡利弊，扬长避短。目标市场策略应当相对稳定，但当市场形势或企业实力发生重大变化时也要及时调整，不能一成不变。

美国西南航空公司传奇

西南航空公司虽然不是美国最大的航空公司，但无疑该公司是全美最成功的航空公司。它的奇特之处在于：它是通过与汽车的竞争而建立自己在美国航空业中的领先地位

的。公司营销部经理戴维德·莱德利说：“给自己的企业选择一个最有发展前途的、与众不同的细分市场，然后坚持不懈地开拓这个细分市场。捕捉每一个有利的市场机会迅速占领市场，否则机会稍纵即逝，你就可能处处受制于人。同时注意加快资金周转，根据瞬息万变的市场形势灵活地调整经营活动。”

公司的基本方针是开展短途航运业务（航程小于 500 英里），努力降低航空费用，使人们感到乘飞机比坐汽车更经济，从而吸引更多的人乘坐飞机。西南航空公司开辟新航线的战略，就是要寻找这样一些航空领域市场，在这些航空市场上，其他航空公司的机票十分昂贵，而提供的服务水平又不高。这样西南航空公司就可以较低的价格、较高的服务水准打入并占领这个市场，拓宽自己的市场范围。该公司在评价一个新航线是否有市场潜力时，主要考虑以下三个因素：

1. 在这些城市之间，是否对开辟新航线有需求？
2. 两个城市之间商业联系是否密切？
3. 两个城市之间高速公路的客流量是多少？

营销部经理莱德利解释说：“当我们准备开辟一条新的航线时，仅仅说这两个城市之间的航空客运量为 x ，我们公司应在这个 x 中得到一个多大的份额，这对于我们没有任何意义。我们必须了解的是，两个城市之间的客运总量为 x ，因为我们可以降低机票价格，可以增加班次，这样许多因公出差或旅游的人就愿意乘坐我们的飞机，而不乘坐别的交通工具或乘坐其他公司的飞机。如果某人在周末开汽车去看望他的姑妈，路上需花费 7 个小时，这么长时间的旅程很可能使他打消看望姑妈的念头，但如果乘坐我们公司的飞机，只需花 40 分钟，机票也很便宜，情况就大不一样了。”

每当西南航空公司进入一个新的航空市场，与其他航空公司竞争时，西南航空公司机票价格仅相当于原来航空公司机票价格的三分之一。例如该公司在圣地亚哥和萨拉门托又增开一条新航线的时候，这条航线上其他公司的单程机票价格为 270 美元，而西南航空仅为 59 美元，甚至订购机票时会更便宜。公司的另外一大优势是航班数量极多，使得商务人员早晨乘机出发，签完合同后，下午可乘机返回继续工作。全天航班使得人们在错过某一航班后再等 45 分钟或 1 小时就可乘坐西南航空公司下次航班。

下面要简单地提一下西南航空公司是如何使机票价格如此低廉而又获得可观的利润的：根本原因在于成本的节约。他们只使用波音 737 一种型号的飞机，节约了培训修养费用；他们更有效地使用登机通道；提高飞机的使用效率；机上不安排座位、不提供餐饮也节约了大笔管理费用；使用费用低廉的二流机场。

同时，西南航空公司还大做特做广告，宣传其机票低廉，航班多的特点，并且保证服务质量，让乘客有安全感。就是这种经营思想与管理方式，使得西南航空公司不断地创造奇迹。

市场定位策略

企业一旦选定了目标市场，就要在目标市场上进行产品的市场定位。即使企业选择的是一个很细小的市场，也会遇到竞争者。市场定位关系到企业及其产品在选定的细分市场中如何与众不同，如何有别于竞争者。所谓市场定位，就是根据竞争者在市场上所处的位置，针对消费者对该种产品的某些属性的重视程度，塑造本企业产品与众不同的个性形象，把这种形象传达给顾客，使本企业的产品在其心目中占有一定的位置，当他们要解决某一类消费问题时，首先想到我们的产品。

市场定位是通过为自己的产品创立鲜明的特色与个性，从而塑造出独特

的市场形象来实现的。企业在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品特色，所谓知己知彼，百战不殆；另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度，包括物理属性和心理上的要求，一种属性再特别，若并非消费者关心所在，亦是枉然。

定位策略是企业根据竞争态势伺机而动，显示了一种产品或一个企业和类似的产品或企业之间的竞争关系。主要有三种定位方式：

避强定位

迎头定位

重新定位

避强定位是避开强有力的竞争对手的市场定位。这种策略使企业能够迅速地在市场上站稳脚跟，并能在消费者或用户心中迅速树立起一种形象。这种定位方式的风险性较小，成功率较高，常常被多数企业所采用。例如德国和日本的汽车制造商避开与美国汽车厂商在大型豪华车上的竞争，针对服务大众的小型汽车细分市场，填补这一空缺，结果，美国人对节油的小汽车的爱好不断增长，并且发展成了一个广阔的市场。

迎头定位是采取与市场上最强的竞争对手“对着干”的策略。显然，这种定位方式有时会是一种危险的战术，但也有不少企业认为这种定位可以使自己一开始就与强手站在同一高度上，同时更能激发自己奋发上进，一旦成功就会获得巨大的市场优势。例如可口可乐与百事可乐之争，是众人皆知的“对着干”的案例。实行迎头定位，必须清醒地估计自己的实力，否则以鸡蛋碰石头，后果不堪设想。

重新定位通常是指对销路差、市场形象不够有力度的产品进行二次定位。这种定位旨在摆脱困境，重新获得增长与活力。但一般说来，改变原有的定位要比为一种新产品定位困难得多，因为定位实际上是心理上的，是消费者怎样认识一种产品，这种产品在他们心目中的地位。一种认识一旦形成，要改变它就不得不付出巨大的代价。然而当企业面临困境时，重新定位有时是在所难免的。实施重新定位的关键一点是要把企业改变后的市场形象不断地传递给消费者，改变企业在他们心目中原有的地位。

“定位”概念的由来

定位一词的英文是“positioning”，来自于两位广告专家艾·李斯和特劳特。1972年，他们二人在《广告时代》上发表一系列文章，称“我们已进入了定位时代”。后来二人又合著一本《广告攻心战略——品牌定位》。在书中他们指出：“定位从产品开始，可以是一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至于是一个人，也许可能是你自己。但是这并不是要你对产品做什么事。定位是你未来的潜在顾客心智所下的功夫。也就是把产品定位在你未来潜在顾客的心中。”李斯和特劳特认为现在的产品一般在顾客心目中都有一个位置。占据某个行业之首的位置是十分有利的。因为在一个信息爆炸的时代，消费者面对大量的信息，只能记住其中一小部分。心理分析结果一般认为消费者最多可以记忆一种产品的七个品牌，并在心理上形成产品阶梯，名列第二的产品销量上是名列第一的1/2，名列第三的公司的业务量又只是名列第二的公司的1/2，以此类推。但是，“规模”定位即“最大”的地位只有一种厂牌可以获得，重要的是在某些有价值的属性上取得第一位。如七喜汽水将软饮料分为可乐和非可乐，而自己占据了非可乐型饮料的第一位；金龟车称“想想还是小的好”，将自己放在小型车的首位。对那些无法占据首位的公司，可有四种策略供选择。

第一种策略，在消费者心目中加强和提高自己现在的定位。如艾飞斯将自己定义为

租车业的第二位，强调“我们只是第二，但我们更加努力”，赢得顾客的信任和支持。

第二种策略是寻找为许多消费者所重视的，尚未被占领的市场空隙。例如一家无法在规模上与大银行竞争的银行，将自己定义为“行动迅速的银行”而获得成功。

第三种策略是打乱原有竞争定位，实际要改变消费者原有的认识，如泰来乐止痛药在广告中举出阿斯匹林会引起的不良反应，击败了闻名遐迩的阿斯匹林，占据了止痛药的首位。

第四种策略是李斯和特劳特未提出的，即宣传自己是“三大公司之一”或“十大企业之一”，实际上这种提法都来自于第三大公司或第十大企业，处在首位的公司是不会做此总结的。这种提法暗示他们都是最佳的，消费者选择其一即可。

针对目标市场制定市场营销组合

现在我们可以回到市场营销组合上来，看一看怎样才能为我们选中的每一个细分市场有针对性地制定市场营销组合。将企业与市场以及竞争者相互匹配的基本过程在这里看得最清楚。我们究竟怎样在这一细分市场中展开竞争？我们怎样最好地利用我们的资源？怎样满足目标市场的需求？竞争者正在做些什么？

既然我们不得不从我们现在所处的状况开始，那么有关市场营销组合的一部分决策可能已经做出来了。市场营销组合的整个模式要受到企业历史的巨大影响。经验和传统可以提供给我们很多有参考价值的信息，我们一贯的做法可能是最好的。从企业现有的资源出发，好的营销组合应能充分利用企业的长处，有几点可作为参考：一是不与同类企业直接竞争，开拓突破性的市场机会，迎合未满足的市场需求，市场营销组合的选择会大为简化。第二，不要远离企业现有的市场营销组合，否则，“这山望着那山高”，会增大由于市场机会不确定带来的风险。第三，不要实行过度的多样化经营，如果一个企业什么都想干，就不能充分调配现有资源，第四，不要选择那些能快速提供收益而容易扼杀企业声誉的营销机会。

我们还必须应用基本的市场营销方法，即从识别目标顾客开始，把产品放在使用状态来进行研究。因此，我们要对以下一些问题做出回答：

该细分市场中谁是购买者和使用者？

他们的需求和欲求是什么？

我们的产品应置于什么位置（把产品放在使用状态来考虑）？

他们对购买什么如何做出决策？

什么是影响他们决策的因素？

我们该怎样影响他们的决策？在哪个阶段？

市场营销组合中的哪个要素会产生最强大的冲击力？

我们应该如何平衡营销组合中的各个要素？

当然，以上某些问题的答案是非常难以找到的。但是在做出决策时，必须对它们有所考虑，尽管有时推测和猜想占到很大一部分。

关于市场营销决策的做出，还有两个需要进一步考虑的问题。一是我们在所有决策问题中都要碰到的，即我们所获得的信息资源总是不够充分的；第二个问题是我们如何对营销组合的优劣做一个一般性的评价，即制定一个营销组合至少应满足哪些标准？

对于第一个问题，它的产生是由于人在认识方面只具有有限的理性。我

们没有能力列出所有可能的市场营销组合；即使可以列出，我们也无法精确地计算出每个市场营销活动的效果。如果我们有方法确知我们所采取的某个市场营销活动会引起市场和竞争对手怎样的反应，也许我们可以找到最优化的营销组合。这样，我们就可以把钱用在最能给我们带来收益的市场营销组合要素上；当这笔钱用完时，我们又将所得用于最能带来收益的要素上，如此类推。例如在某一特定环境条件下，追加在广告上的投资可以带来最大收益，于是我们就增加广告预算，直到收益开始递减；这时在提高商品质量上的投资可以使投资回报率最高，于是我们就向那里分配资金，以此类推。

然而不幸的是，在大多数情况下没有这样的模型可以提供我们这些信息。我们所用的基本方法是，设定一个“满意标准”，即可以使我们满足的目标销售额、目标利润或目标市场占有率；然后设计出几种市场营销组合方案；对这些方案进行评估、计算，找到最能实现“满意标准”的方案；如果没有这样的方案，就继续探索新的方案；如果还不能找到令人满意的方案，就调整“满意标准”，最终找到符合“满意标准”的方案。在方案的执行过程中，我们还需不断测量结果，这也是一个学习的过程，提高我们决策水平的过程。

关于第二点，即找到评价营销组合优劣的一般标准，我们可以对方案进行一些检测。每种市场营销组合应做到：

- 连贯一致，所有组合要素都提供同样的信息，向同样的方向努力
- 在给定的条件下，使用各种要素的最有效的结合
- 与目标细分市场的特性和需求相匹配
- 与品牌的历史保持一致
- 适应公司的历史和文化
- 增强公司的力量、弥补它的弱点
- 将公司及其产品与竞争者分离开来

现在请你填写营销检测表 5.4，试着评价你们公司的市场营销组合。如果需要做一些修改，你计划如何行动？

对于市场营销组合的一般评价标准，我们要着重谈谈营销组合与目标市场的特征相匹配这一问题。一个恰当的市场营销组合的性质，实质上是由目标市场的特征与需求决定的，这也反映了现代市场营销原理的本质所在。因此，企业精心分析了目标市场各个方面的条件，就能够迅速地规划出合理的市场营销组合。对于目标市场，我们要分析其以下四个方面的特点：

1. 潜在顾客的所在地区及人口统计意义上的特点，如性别、年龄、收入水平、公众密度等。这方面的条件，影响到目标市场购买力潜能的大小；也影响到产品的分销渠道、网点设置；还影响到宣传促销策略——用什么媒体、以何种方式进行促销。

2. 消费模式和消费者行为。这一条件影响产品策略，如产品的包装、品牌、设计、产品系列；还影响促销策略，如广告如何引起潜在顾客的注意，使他们发生兴趣，改变态度或采取购买行动。

3. 潜在顾客购买的迫切性、选购商品的意愿。这一条件影响地点策略，如分销渠道的长度、宽度、销售服务标准；也影响订价策略，即顾客愿意支付怎样的价格水平。

4. 市场的竞争特点。这个条件涉及到市场营销组合的方方面面。若该市场是垄断市场或新开发的领域，竞争不激烈，则容易找到符合“满足标准”

的营销组合。如果竞争充分，那么制订营销组合时要格外谨慎。这时需借鉴竞争者的营销组合方案，对其加以细致的分析，有利于更精确地估计我们的每一种营销组合方案的效益。

营销检测表 5.4 评价营销组合

<p>选择你们公司的一部分，也可以选择整个公司来填写此表。描述你们所进入的一个特殊的细分市场以及针对该细分市场的营销组合。评价该组合，每项标准满分十分。如果你认为有什么需要改进的话，列出你的建议。</p> <p>对细分市场的描述</p> <p>谁购买你的产品：</p> <p>他们寻求的利益：</p> <p>对购买者的描述：</p> <p>竞争者的状况：</p> <p>对营销组合的描述</p> <p>产品：</p> <p>价格：（与竞争者相比）：</p> <p>促销（数量或类型）：</p> <p>地点：</p> <p>对营销组合的评价 分数：</p> <p>连贯性</p> <p>有效性</p> <p>与细分市场的特性和需求的匹配程度</p> <p>符合公司历史</p> <p>增强实力、弥补弱点</p> <p>区别于竞争者的程度</p> <p>需要进行的改进：</p>

因为营销组合与目标市场相匹配的程度具有更大的重要性，因此我们建议在营销检测表 5.4 中，“对营销组合的评价”一栏中，“与细分市场的特征和需求的匹配程度”占有更大的比重，譬如说这一标准的满分为 20 分。

营销检测表 5.4 还可以用作评价不同的营销组合方案，即将每种方案获得的分数进行加总，可以粗略地得到供选方案的优劣次序。但这种方法只可以淘汰掉明显太差的方案，至于哪个方案最好，还要决策者加上自己的经验判断，一边理顺，一边筛选。

6. 现有产品和新产品

我们应该向顾客提供什么

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解产品投资组合的分析方法，并利用其中的一种方法对你们公司的产品进行分析；
2. 了解什么是产品的改良、增加、删减战略，何时应做出决策及要注意的问题；
3. 学习产品生命周期的有关理论；
4. 探讨品牌对产品的重要性；
5. 了解新产品开发失败的主要原因。

我们已经提到过，产品是一个企业的核心，甚至可以说产品就是企业。例如，当我们提到 sony 时，即指 sony 电器产品，又指这家公司。在这种情况下，市场营销当然不能对向市场提供什么产品或服务大权独揽，它不可能独立地做出产品决策。谁都知道生产部或业务部对此有着重要的发言权，而企业的历史和文化常常也是决定性因素。

但是，市场营销在产品决策中占有举足轻重的地位，它的基本功能在于告诉企业，客户和消费者需要的到底是什么，而不仅仅是企业擅长于生产什么。这里真正体现出了市场营销由外向内的思维方式。而在许多企业里，实际情况却是：市场营销仍然被看作是在产品被设计和生产出来之后进行的某种促销的工作。我们必须再次重申这种观点是狭隘的、错误的，市场营销贯穿于企业活动的全过程，包括产品的设计与生产。或者用一句简单的话来描述：市场营销是确保企业生产卖得出去的产品，而不是推销卖不出去的产品。

那么，这一讲里我们将以市场营销的观点来看待产品的策略，首先看一下我们该怎样评价现有的产品系列，然后再探讨有关现有产品的决策，最后是新产品开发。

投资组合分析

我们要做的第一步，总是先了解现在我们所处的位置：我们目前产品系列的状况如何，或者说我们的产品投资组合是什么样的？大多数的企业都不仅仅只有一种产品，有的可能有几十种，还有的几百种甚至上千种。产品越多，就越有可能以某种方式分成小组，分组的标准可能是技术或生产、客户所处的行业、地区或者以上各项的组合。假设我们选取一个公司或子公司的便于控制的一部分产品作为研究对象，这样做可以使问题变得简单一些。尽管高层管理者总是愿意总揽全局，但那样做的话，展现在我们面前的将是一个非常复杂，令人迷惑的图景。

对于现有产品状况或投资组合的分析，仍要从它们带来的销售额和利润额上着手，这是我们分析问题惯有的出发点。关于销售和利润的信息是最基本的，也是管理者最关心的。在一些行业里，产品的种类有很多很多，而耗费的成本数量也很大，这样很难将获得的利润精确地一一分配到每种产品上

去。所以，必须采用将产品分组的方法。但是不管怎样，对于销售额和利润从哪里来，必须有一个全面的、大致的认识。在这里还要重复的一点是：注意会计资料的可靠性，你一定要搞清楚会计人员提供给你的数字意味着什么，在它们的背后暗含着怎样的假设。例如，公司的管理费用是怎样分配到每种产品的成本中去的，各个产品或部门之间的转移价格是怎样计算的，等等这些问题，你如果不清楚，就无法评估每种产品的获利性。

目前的产品销售额和利润是我们进行研究的重要出发点，但到此为止是远远不够的。我们必须向前看，展望未来，特别是要知道今后我们的销售额和利润将来自哪里。世界上少有的几个可称得上真正的管理大师之一的彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 为这项工作提出了一个框架。他在本世纪 60 年代提出的建议在今天仍然是可行的；他说你应该把公司的产品分为下列几种类型：

今天的支柱产品 (Today's breadwinner)：大量的销售额，中等的投入，处在或接近它们的顶点

明日的支柱产品 (Tomorrow's breadwinner)：显示出现实性和成功的希望，消费者接受程度高，销路畅，高投入

生产性的产品：(Productive specialties) 拥有有限的、清晰的市场

发展型的产品 (Development Products) 虽然不很确定但属于未来型的产品

失败型 (Failures)：所有的公司都有一些同样或类似的产品

昨日的支柱产品 (Yesterday's breadwinner)：仍有很高的销售额，但是净收入却较低

待修理品 (Repair jobs)：必须具备以下所有特征：

- 大量的销售额
- 可观的增长机会
- 意义重大的领导者地位
- 一旦成功就很有可能获得特殊的结果
- 只有一个主要的缺陷

不必要或不合理的产品 (Unnecessary or unjustified specialties)：跟用去的成本和管理时间相比得不偿失

为管理者自我意识的投资品 (Investments in managerial ego)：与最高管理者的声望有关的产品

灰姑娘 (Cinderellas)：今天的沉睡者，有一天会醒过来

以上这种对产品的划分在某种程度上只是质的认识，但在实践中却有不小的价值和意义。大多数管理者根据以上标准，不需花费多大精力就可以识别出自己的各个产品属于以上的哪一种类型。请问：你们公司里有没有为管理者的自我意识而进行的投资？

运用你为第三讲所收集的资料，以及其它你可以获得的知识，将你们公司的产品列入杜拉克的分类目录中，填在营销检测表 6.1 里。

杜拉克的观点是：如果公司今天得以继续生存是依靠今日的支柱产品，那么它的未来就必须依靠明日的支柱产品。管理者的时间和精力应投放在这类关乎企业今日和明日生存发展的产品上，而不要浪费在那些永远不会为企业带来所需的销售额和利润的产品之上。然而，经常发生的情况是，由于管

理者的所谓“事业”，或者企业内部的_{政治性}，或由于企业的历史，太多的时间投在了昨日的支柱产品，待修理品或不合理的产品上。也就是说，管理者为了自己的个人目标，或者说企业不忍放弃昨日的辉煌，要么企业总在进行“修理工作”，试图把这种产品的唯一主要缺陷抹去。于是管理者的精力被大大地牵涉其中。当然，我们也必须指出，有的时候判断一种产品是“灰姑娘”还是“为管理者的自我意识而进行的投资品”是比较困难的。有的时候一种产品在每个人看来都是毫无希望可言，但一个固执的管理者却坚持将它保留下来，并且最终看到了它的成功，这种先见之明

要求决策者有胆量、有魄力、有眼光、有耐心。有一些产品可以给出这样的例子，如施乐（Xerox）的普通纸复印机，但这种情况也是很不多见的。

营销检测表 6.1 杜拉克的分类

把你们公司（事业部或地区）的产品填进杜拉克的分类表格中去。根据以前的表格填写每种产品的销售和利润额，并总结出你对公司未来的看法。			
目录	产品	销售额或百分比	利润或百分比
今日的支柱	产品		
明日的支柱	产品		
生产性产品			
发展型产品			
失败			
昨日的支柱	产品		
待修理品			
不必要或不合理的产品			
为管理者自我意识的投资品			
灰姑娘			

把杜拉克的思想运用于你们公司，想一想管理者的时间和精力在不同产品上的投放是否得当？

在过去的二十年里，又出现了许多成熟的模型用以协助进行对产品投资组合的评价。其中一些已变得很著名，例如波士顿矩阵分析法，它根据市场份额和销售增长率将产品进行划分，将分在不同象限的产品形象地称为：现金牛、明星、问号和狗。这些划分同杜拉克的某些类别十分相象。尽管这种模型的吸引人之处在于其简单易行，但它也受到不少的批评。象许多其他模型一样，它对许多无法通过假设和一般的分析来进行判断的问题给出了具体的答案。

波士顿矩阵及可供选择的投资策略

美国波士顿咨询集团设计出了对产品投资组合进行评价的分类方法。这种方法主要是运用“销售增长率——相对市场占有率矩阵”，或称“波士顿矩阵”来对企业的所有产品业务进行评价。如图 6.1 所示，该矩阵将企业的十种产品分成四类：

第一类：“明星”，即市场占有率高、销售增长率也高的产品。这类产品处于迅速增长阶段，为支持其扩张与发展需投入大量的现金，因此，这是属于投入现金较多的产品。而之所以要投入大量资金，是因为它们有可能成长为能提供大量现金的“现金牛”。

第二类：“现金牛”，即市场占有率高、销售增长率低的产品。这类产品由于市场占有率高，盈利多，现金收入多，可以提供大量现金；同时由于销售增长率低，因此投入现金较少，可称之为“金娃娃”产品。企业可用它提供的现金支付其他需要现金的产品。这相当于杜拉克所指的“今日的支柱产品”或“养家产品”，每个大中型企业要想生存和发展必须有几头强壮的“现金牛”。

注：1. 相对市场占有率，指本企业的产品市场占有率与该市场最大竞争对手市场占有率之比。如前都为 10%，后者为 20%，则相对市场占有率为 0.5；则果相对市场占有率为 4，则说明本企业的市场占有率相当于最大竞争对手的 4 倍。

2. 图中的方块 1 表示每种产品的销售金额的大小。

图 6.1 波士顿矩阵

第三类：“问号”，即市场占有率低，销售增长率高的产品。多数产品最初都属于“问号”产品，为提高这类产品的市场占有率，企业需要扩大生产，增强促销力量，因而需要大量现金，而所需现金要么靠“现金牛”要么得依靠贷款。因此，企业应慎重地考虑这样做是否合算，企业无疑要支持其中一些有发展前途的产品。但数量不宜过多，否则资金力量分散，顾此失彼。

第四类：“狗”，即市场占有率低，销售增长率也很低的产品。这类产品是微利、保本、甚至亏本的产品。因而又被称作“消耗现金”类产品。

由于大多数产品都有生命周期，市场需求状况、竞争态势也在不停发生变动，还由于企业营销管理的不同，以上四类产品在矩阵图上的位置会不停发生变化。例如“明星”产品的销售增长率会降下来而成为“现金牛”；“问号”产品如果支持得及时，可能成为“明星”，等等。

因此，企业在制定产品投资组合决策时，必须预测未来的市场变化，正确规划未来的矩阵。总的说来，“现金牛”、“明星”产品相对来说不能太少，而“问号”和“狗”类产品相对不能过多。对不同的产品应持不同的投资策略，可供选择的企业产品投资组合策略有以下四种：

发展策略 以提高产品的相对市场占有率为目标，为达到此目标，有时甚至不惜放弃短期收益。这种策略特别适用于“问号”类产品，为其制定有效的营销组合，使它们尽快转化成为“明星”。

维持策略 以维护产品的相对市场占有率为目标。这种策略尤其适合于“现金牛”类产品，特别是其中最强壮的“金牛”。因为此类产品往往处在产品生命周期的成熟期阶段，如果采取有效的营销措施可使这一阶段维持较长时间，这时“现金牛”不断为企业带来可观的现金收入。

收割策略 目的在于尽可能多地追求短期利润，而不顾长期收益；这种策略特别适用于弱小的“现金牛”产品，因为这类产品很快要从成熟期转

入衰落期，前途黯淡，同时因其对企业的意义不是特别重大，所以要趁着它们在市场上仍有一定地位时尽可能地从它们身上获取更多的现金收入。这种策略也适用于不再支持、计划放弃的“问号”类和“狗”类产品。具体方法包括减少投资、降低产量、减少促销费用、提高价格等。至于由此而减少需求所带来的后果则不予考虑。

放弃策略 目的是撤回投资，将其用于生产经营其它的带来更好经济效益的产品。具体的做法是清理、变卖现存产品，不再生产。显然，这种策略适用于没有发展前途的，或妨碍企业增加盈利的某些“问号”或“狗”类产品。

产品组合和产品线

产品组合是指一个企业生产经营的不同产品领域的数量。一些企业例如通用电器（American General Electric）进入许多区别很大的市场：航空仪器、广播、电子防御系统、工厂自动化、电灯照明、家用电器等等。然而雀巢公司（Nestle）虽然有遍及世界的几千种产品，却主要从事一个行业——食品领域的生产。

象通用电器那样经营多品种产品，拥有许多不同的市场领域的产品组合是广度较大的产品组合；而在雀巢的产品组合则广度较小。一个公司的产品组合的广度与它的历史关系很大，同时也与公司目前的管理趋势有关。西方企业曾一度流行差异性多角化经营，而现在的趋势却是越来越多的人提倡集中精力于自己熟悉的市场和产品。市场营销的分析可以告诉企业关于市场的走势以及取得成功需要什么样的产品。除此之外，市场营销不能为一个特定的公司进行最佳产品组合决策提供更详细和具体的信息。填写营销检测表 6.2，描述你们公司的产品组合，并且尽可能指出它发展的方向，如果发现它正朝着一个特殊的方向发展，那么需要弄清楚，这是由于经过仔细考虑的战略安排呢，还是纯属偶然？它是否能将公司的优势、劣势与市场的走向相匹配，从而使公司能扬长避短，发挥优势。

产品组合通常由几种产品线组成。产品线是指在一个特定的领域或市场内企业所提供的产品数量。如果一条产品线包含较多数量的产品，我们就称这条产品线较深，反之则较浅。一般说来，规模大一些的公司要比较小的公司拥有深一些的产品线，当然也并不总是这样，例如象可口可乐这样的大公司的产品线却很浅。关于产品线的深度以及我们对此应采取的做法将在以后部分的产品改良、增加、减少等内容中讨论。

营销检测表 6.2 产品组合

列出你们公司进入的不同市场和产品线的数量。广义地讲，不同的技术和生产设备意味着独立的产品线；不同的销售的分配渠道意味着不同的市场。例如一个金融公司提供的产品有保险、信托、股票管理；而每种又有一个或一个以上的市场，例如私人投资者、公司和养老基金。

将今天的状况与五年前相比，再与你所设想的五年后的状况相比，判断发展趋势。

产品线 市场（现在） 五年前 未来

产品组合的结论是：

宽 _____ 窄

趋势是：

除了产品组合的宽度、产品线的深浅外，还有一个因素需要考虑，那就是相关性，即各种产品线在最终用途、生产条件、分销渠道及其他方面相互联系的程度，分析产品组合的广度、深度和相关性，有利于企业更好地发展产品组合策略。一般情况下，扩大广度可扩大经营范围、分散风险，更好地发挥企业潜在的技术、资源优势，提高经济效益；加强深度则可以满足更广泛的消费者的不同需求和爱好，占领同类产品的更多细分市场；加强相关性则利于简化经营过程，减少经营费用，使企业在某一特定的市场领域中赢得良好的声誉。

对不同产品分配资源

关于企业的产品策略要做的一个主要的决策是如何在不同的产品线和各个产品项目之间分配资源。前面所提出的各种模型就是试图在这方面有所帮助，但它们有其局限性。甚至有时，这些模型给出的参谋是有害的，危险的。曾经出现过不少这样的情况，为了支持其他产品的发展，而令那些被确认为“现金牛”的产品或事业部遭受资金的匮乏；实际上，那些对今天的销售和利润负责的产品同样需要不断的投资，否则它们就会被削弱，而这种削弱一旦发生，往往无法挽回。

杜拉克的方法也导向这样的决策，尽管没有说得很明确，但是却暗含在其中的：比如，精力和资源应当投向“明日的支柱产品”，对于修理工作和不必要的产品只投入极有限的资金和精力。

由于资源的稀缺性——现金和管理人员的时间总是有限的，关于产品投资组合的决策成为十分困难和复杂的问题。市场营销的贡献在于研究市场及其走势，确保企业的产品最大限度地发挥自身的优势，并且时刻做好准备，抓住利润可能到来的发展时机。市场营销部门常常建议企业投资于那些并不能马上获得收益的项目，为了巩固品牌的市场份额而牺牲短期利润。这似乎已成为一个永恒的话题，因此在这里，有必要花一点时间来对市场份额这一问题进行一些探讨。

市场份额的重要性

近些年来，在谈到获利性时，许多资料显示的数据都强调产品或公司的市场份额的重要性。我们把可以找到的有关市场占有率的说法概括如下：

市场份额在一系列的行业中都是决定利润率的最重要的因素。

拥有 40%市场占有率的品牌能带来三倍于只有 10%市场占有率的品牌所能带来的收入。

对于英国的日用百货类的品牌，排在第一位的要比排在第二倍的销售收入高出六倍多，而排在第三、第四位的品牌几乎是无利可图的。

对于美国的消费品的品牌，排在第一位的投资回报率可达 20%，而排在第二位的仅有 5%，其余的则在赔本。

这些发现，以及在消叠者市场上零售商的力量不断壮大的事实表明，对于许多公司来讲，市场占有率已经成为它们的主要战略目标。一些公司，例如法国有家 BSN 公司就宣布它只在那些可以取得第一或第二地位的市场里竞争。

当然，选择合适的市场位置可以有多种策略，特别是寻找有利可图的位置。在一个合适的市场中较强的品牌获得可能的收入要比一个在很大规模的市场中处于领导地位的品牌获得的收入还高。原因是，大规模的市场中竞争往往很激烈，在大公司纷纷为占据统治地位而激烈争夺的过程中，潜在的利润被分散掉了。例如，为了获取领导者地位，公司可能降低价格、提高产品质量、增加服务项目或出台其他优惠措施，使得利润率大幅度下降。

这里还有一点就是要正确地定义你为之服务的市场。这一点很重要，改变了你对市场的定义就会改变你的市场占有率，也会改变你对未来做出的结论。理想的状态是，产品策略应当是在每一个为之服务的市场或细分市场上追求领导者地位，以此作为自己的目标。

上述的目标就会使我们回到原来的问题上，即在短期的利润上做出牺牲。在分析一些国家的企业行为时我们发现，英、美等国的企业往往迫于股票市场的压力在战略决策上表现出短期的行为，它们服从于股东的意愿，追求短期利润最大化；而日本、德国的企业则往往具有长远眼光，它们经过一个较长的时期后就能建立起占统治地位的市场占有率，也就是说，它们更着重于企业长期的市场地位，为此宁愿牺牲短期利润。现在，我们的决策者必须认识到，对于一个强有力的品牌地位的投资同研究与开发或建立新的工厂时的投资是相同的，经过一定的时间就会为企业带来收益。关于品牌的价值的讨论还将在本讲中的后面部分进一步进行。

在营销检测表 6.3 中，比较你们公司几种主要产品的市场占有率和利润率。这是同营销检测表 3.3 相类似的一个练习，你还是应该在其中寻找规律性和特殊的东西。看一下你的结果是否符合我们上面提出的一般情况，即市场占有率越高、利润率越大。如果不是这样的话，你觉得该作何解释？

营销检测表 6.3 市场占有率和利润率

利用你从第三讲的练习中可获得的资料，选取你公司的主要产品（根据它们的销售额或利润额在你们公司总体销售额或利润额的地位），比较它们的市场份额和利润率。给出或估计出每种产品在其所服务的市场中的份额，这个市场是指它主要的竞争市场，可以是一个较大市场的一部分，例如饼干市场而不把它扩大成整个零食市场。测量利润大小时既要用到真实的利润额，又要用到它占销售额的比例，即利润率。

产品	市场 份额	利润率	真实的 利润额	占所有利 润额的百分比
----	----------	-----	------------	----------------

1

2

3

产品的改良、增加和减少

由于企业的内外部营销环境日新月异，时时在发生变动，因此产品线不可能一成不变，保持静止状态。单个的产品项目，或者整个产品线都需要我们不断地加以审视，并且在必要时给予调整。

对产品改良的压力有时来自市场营销部门，有时也可能来自公司的其他部门。如果来自市场营销部门，它应当是期望产品对客户或消费者来说，在操作性能或使用价值方面有所提高和改良，或者要求产品有别于竞争对手。既然产品是企业的生命，那么质量就是产品的生命。市场营销的职能就是确保质量能够尽可能地符合购买者和使用者的要求，并且力争使产品质量在众多的竞争者中脱颖而出，与众不同。这个问题也要放在本讲的后面关于品牌决策的部分加以讨论。

追求产品改良的过程应当是持续进行，永不间断的。在这方面，日本的一些企业可以说是典范，这也是它们区别于其西方国家的竞争者的重要特点所在。日本对产品的审查从产品一投放到市场上就开始了，并且连续不断地进行对产品的改良；而一些西方国家的企业在产品问世后就大松一口气，认为可以歇一歇再去思考问题。这种现象在我国的企业中更是严重；产品一上市就觉得大功告成，从此任其自生自灭，不闻不问。

产品改良需要付出成本，而这个成本需要同未来的利润相匹配，也就是说对产品改良的投资要求带来相应的收益。但是经验告诉我们，为了真正赢得消费者，即使多花费一些成本也值得，特别是当投资能使你区别于竞争对手的时候。

另外一些来自企业内部的产品改良的压力或是来自制造部门，或者是出于一般的成本上的压力。制造部门总是希望能提高生产效率、简化制造程序，因而要求对产品有所改进。市场营销部门的职能就是要确保无论对产品怎样改进，都不能脱离产品在使用状态下的性能要求，也就是说，产品应是什么样的要以消费者的要求为准，至于如何生产、技术工艺怎样则要根据制造部门的实力来安排。宝洁公司（即P&G）把他们的市场营销人员称作“公司里家庭主妇的代表”，正是上述思想在他们公司运作中的体现。

如果产品质量的变化是经常发生的，就很难把握：每一个变化都是微小的甚至不易察觉的，但经过一段时间，质量可能表现出有所下降。因此需要对照已知的标准不断对产品质量进行监测，防患于未然。

回想一下你们公司最近所做的三次产品改良，填在营销检测表 6.4 中，想一想每一次改良的动力来自哪里，市场营销部门是否参与其中，并对改良的成果做出评价。

电扇走出黑色

三十年代，电扇一律是黑色的，笨重而单调，给人以钝重而灰暗的感觉，而且那时全世界的电扇似乎都一个样。这种呆板而令人滞息的局面是由东芝电器公司首先突破的。那年由于电扇滞销，东芝电器公司积压了大量电扇及制造电扇的原料，几个大仓库全被放满，整个公司也因此而走入困境。这时，一位员工向董事长建议：随着物质生活的提高，人们对商品的要求也逐渐从实用趋向美观，我们没有去适应已经改变了的市场需求，因此造成了电扇的滞销。如果能把电扇的色彩改成漂亮的水色，形状也改得更优美些，那不仅能提高商品本身的价值，也可以美化室内环境。公司接受了这建议，立刻着手改变电扇的颜色。色彩明丽的电扇一上市，就立刻掀起了争购热潮，公司的产品积压问题迎刃而解。

增加产品策略

企业增加产品，既可以是扩大产品组合的宽度，即开辟新的产品线；又可以是增加产品线的深度，即进行产品线延伸。

开辟新的产品线，是指企业在现有的产品组合中培加新的产品线或加强其他有发展潜力的产品线，弥补原有产品线的不足。当企业预测现有产品线的销售额和盈利率在未来几年要下降时，就不得不考虑开辟新的产品线，这样做可以分散投资风险，降低损失程度。同时，由于原有市场缩小或企业技术水平提高，企业会出现相对剩余的生产能力，开辟新的产品线就可以充分利用剩余生产能力。

企业面临的增加产品方面的决策更多的还是在原有的产品线内增加新的产品项目，即产品线延伸问题，这种延伸可能是进攻性的，即设计一种新产品打入新的或发展中的细分市场；也可以是保护性的，即抵御竞争者实际的或潜在的进攻。

每一种产品或品牌都有其市场的地位。例如，美国“林肯”汽车定位在高级市场，“葛兰达”定位在中级汽车市场，“斑马”牌汽车则处在低级市场。产品线延伸实际是部分或全部地改变企业原有产品线的市场地位，因此，这种延伸有三种情况：

营销检测表 6.4 产品改换

回想你们公司在过去几年里对产品所做的三次改良，并且试着分析它们产生的效果。

产品改良	由哪个部门倡议	是否经营销部门检查	对结果的评价
------	---------	-----------	--------

对于你公司产品改良的程度，你可得出什么结论？

向下延伸 这是最常见的一种产品线延伸，是把企业原来定位于高档市场的产品向下延伸，增加中、低档产品。如日本的精工表就采取这一策略，从几百美元到几美元的手表一应俱全，适应各层次购买力水平的需要。

向上延伸 将原来定位于中、低档市场的产品线向上延伸，增加高档产品。

双向延伸 原来定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势之后，决定将产品线向两端延伸，一方面增加高档产品，另一方面增加低档产品，扩大市场阵容。

产品线延伸是增加新产品的最容易的方法，因为它们一问世就可以借助原有品牌的名称和声誉。有一种说法是这些产品实际上接受了过去的成功给它们的投资。但对此也有很多不同看法：过多地依靠品牌延伸会削弱原有品牌的力量，特别是当新增加的产品在市场上失败后，会大大损伤品牌原有的形象和信誉，因此有很大的风险。甚至有些人认为对一个强有力的品牌所做的任何延伸都是危险的，还有人提出了“品牌陷阱”的说法。但是由于正反两方面的实例都存在：一些超强品牌几乎从未做过任何延伸，一直维持其原有市场地位；也有一些品牌成功地进行了延伸。品牌延伸是不可能有所定论的，只能是具体情况具体分析，个别情况区别对待。如果一个品牌延伸能够满足客户或消费者的真正所需，并且保证与原有产品具有相当的技术水平，那么这种品牌延伸就是可行的。应当避免开发那些与竞争者雷同的产品，简单地模仿竞争产品，对购买者来说没有什么特别可言；这样的产品至多是为竞争者获取销售额和利润设置了一道障碍，而且常常也只是企业的一厢情愿，事实上对竞争者几乎毫发无伤。

有一种特殊的产品线延伸战略，即公司生产出一种产品的品牌，它往往具有极高的品质和相应的极高价位。再将这一品牌加以延伸，生产中、低档产品。例如，轿车业的贵族劳斯莱斯公司曾宣传出售一种价格仅为 4.9 万美元的经济型车，与售价为 10.8 万美元的高级型车形成鲜明的对比，而劳斯莱斯的品质为这种经济型车增添了不少光辉。再如日本的照相机厂商在生产极其精密、高品质照相机的同时，也生产大众型相机，它的产品线中的精品、极品虽然购买者有限，但显示了公司的技术、资金实力，带动了普通型产品的销售。当然，这种产品线延伸也一定要注意我们在上面提出的“品牌延伸陷阱”。

缩减产品策略

减少某项产品或删除某条产品线看起来更象是一个感情问题，特别是某种产品已伴随企业许多年，甚至企业就是以这种产品为基础才创立的，这时要结束它的历史使命，的确会使企业于心不忍。但是，我们必须理智一些，大多数产品最终会退出市场，走向其市场生命周期的终点；而当它们还占用着大量宝贵资源，牵扯着管理者诸多时间和精力时，必须将其取消。

当然，做出缩减产品的决策还是需要三思而后行的。首先要考虑该项产品在整个产品线或整体产品中的地位。如果客户和消费者已经习惯于某种产品的存在，或将其视为企业不可或缺的部分，那么尽管这种产品不能盈利，仍有保留下来的必要。也就是说它存在于产品线中本身就是它的价值所在，比如说批发商和零售商需要经营一条产品线中的各种产品而不愿缺项，这样老产品仍对企业有着积极的贡献，将其取消掉是不明智的。

在撤销某种产品前还应做的一项检查是看一看这种产品能否被拯救而得到再生。一些过去开发出的产品项目已经被忽视了很多年，而且，它们中的很多长期以来几乎未受到管理者的任何重视。有时，发挥你的想象力，为它们追加一些投资就可以使它们获得重生。

英国的一家老牌食品公司生产一种历史悠久的儿童营养添加食品：瑞贝纳（Ribena）牌的黑醋栗汁。随着时代的发展，人们的膳食水平大大提高了，瑞贝纳的销售日渐衰落。看起来，是该让它退出市场的时候了，但是瑞贝纳的一种新型的样式上市了，这是一种可立即饮用的小纸盒包装。这种包装适应了市场的变化，一下子吸引了许多年龄范围更广的儿童，从而凭借它自身的力量获得了成功。不仅如此，它还拯救了濒于灭亡的原有品牌。

但是，常常发生的情况是一种产品仅在感情上的价值而对企业无所贡献。这时经过了上述检验，再询问客户或消费者的反映，它对企业总体无所裨益且无可挽回时，就要果断地做出决策：让这种产品下马。这样，抽回的资金可以更有效地投放在那些对企业未来发展有重要意义的产品上。

审查一下你们公司自己的产品线，在营销检测表 6.5 中分别列出哪些产品应改良、增加或减除。给出你的推理过程。你的理由能使公司的最高决策层同意你的看法，并且接受你的建议吗？

营销检测表 6.5 对产品线的改变

选取你们公司产品组合中的主要产品或产品线。先经过全局考虑，然后再给出你的建议：是改良、增加还是减除？对每项建议提出你的理由，并且试着判断最高层管理人员对它们的接受程度如何。			
产品	改良/ 增加/减除	理由	管理人员的接受速度 为什么接受 为什么不
1			
2			
3			
4			
5			
6			

品牌策略

品牌是指用以识别卖主的产品的一名词、辞句、符号、设计或它们的组合。它的基本功能是将企业的产品同竞争者的产品区别开来。它与购买者的心理相联系，每种品牌在客户或消费者的心中都有一定的价值和地位。使用者常常愿意为某个品牌多花一些钱，或者花费时间和精力找到某种品牌。多数品牌都是与消费者市场相联系的，如可口可乐，“派克”金笔，“日立”电视等等；在工业品市场上也有一些名牌，如IBM电脑、“解放”牌重型汽车等等；服务也可以有品牌，除了航空业外，请你想想麦当劳快餐、假日饭店等等，都是服务业中的知名品牌。

前面举出的关于市场份额的例子主要是建立在产品品牌的基础上。毫无疑问，一个名牌就包含着潜在的较大的获利能力。树立一个名牌需要花很多时间和金钱，如果管理得好，则可以有一个很长的生命。一些品牌可以在其同类产品中独占鳌头达三十多年，甚至更长，例如吉列刀片和刮胡刀，也正是由于这个原因，近些年来收购或接受名牌企业都要付出极其可观的价格，例如纳贝斯特(Nabisco，在我国与义利食品公司合资生产“乐之”饼干的一家美国公司)。

一些人，特别是那些对市场营销知之甚少的人，总喜欢谈论品牌形象，谈论“改善品牌形象”，好象这只是一项表面工作，很容易去做的。实际上，尽管强有力的品牌都有一个形象，而且常常会带给人强烈的视觉印象，但这绝非表面上的装饰，也绝非偶然，一个品牌必须有其功能性和非功能性的元素：它必须有效地完成其任务，同时还必须有附加价值，即它具有某种象征性的意义，表达某种特殊的价值。当然，还有很重要的一点就是把这些价值传达给购买者。下面的几句话将有助于你对品牌形象的思考：

一个强有力的品牌的主要成功之处在于它具有一些基本要素，而这些要素是产品在其使用状态中的特性。客户和消费者完全有能力告诉我们什么能行而什么不行；他们将选择功能最好的产品，并且愿意为这些产品带有的价值支付金钱。

那么，公司所有的努力——研究与开发、生产、市场营销都必须致力于寻找和探索、开发与竞争者不同的方法，来确保品牌具有上述质量要素。对于购买者来说，品牌具有以下四种主要功能：

识别 一个品牌必须通过它的名称和设计而使其易于被识别；

迅速归纳 品牌应能够归纳关于产品的诸多信息；

安全性 一个熟悉的品牌应该能够使人安心，能够保证客户或消费者所期望的应有品质；

附加价值 在某些方面，主要是作为产品使用状态中的基本质量要素方面，品牌必须比一般的产品有所长。

对于品牌总存在着威胁，有从公司外部、以竞争者的形式而来的，也有从公司内部来的：如以上讨论过的短期行为，或是对品牌的忽视，或者纯粹是由于贪婪而不肯为品牌形象进行投资。近来许多评论家指出品牌在消费者心目中的地位已有所偏移；一些调查资料也显示消费者购物越来越重视价格性能比，而不是象过去一度那样受品牌的诱导。对此还有一个著名的例子，就是美国的烟草公司 Philip Morris 受到其他折扣商品的重大打击，而不得

不大幅度地降低其香烟品牌的价格。也许可以认为，这个案例说明了管理者的贪婪（许多年以来万宝路香烟 Marlboro 每年提价 10%）使他们遭到了自我打击；但是最终这个案例显示了消费者认为他们所支付的额外价格并没有获得 Marlboro 提供的同等程度的附加价值。

90 年代的消费者是否真的改变了 80 年代对品牌的信任和偏爱，现在得出结论可能还有些为时尚早。最合理的论点似乎是：那些真正能满足消费者需求的、保持优质并与竞争者相区别的品牌将可以继续赢得销售、额外的价格和利润——但是正如我们不断强调的那样，额外的价格和利润要求提供额外的期望价值。

在树立和维持品牌形象时，有五个关键性的成功因素需要特别加以注意：

质量 正如我们不断强调的，这是最基本的因素。

辨别性 能使产品与众不同，区别于竞争对手。

一贯性 产品品质稳定，经常的变化只会迷惑买者；但这绝不意味着绝对静止，一成不变。

进化 跟上变化的市场与需求是很重要的；坚持和保证优质，但也要有所发展和调整。

支持 对于消费市场的品牌，这意味着持续的、大量的广告支持；对于工业品市场的品牌，这可能意味着研究与开发或受过高级训练的销售人员提供的咨询服务的支持；对于服务市场，这可能意味着对人员的培训，将利润再投资也是至关重要的。

新产品开发

对大多数公司来说，新产品开发都是至关重要的，因为现有的产品的寿命可能是有限的：竞争。变化着的需求、技术进步是主要的威胁（请参看下面的营销资料：产品生命周期理论）。除此之外，许多公司的战略规划所要求的增长率是现有产品不能提供的。但不幸的是，虽然许多公司都投入了人、财、物力进行新产品开发，但是能成功地将新品牌引入市场的记录却是很少的。

产品生命周期理论

任何一种产品在市场上的销售地位和获利能力都处于变动之中，随着时间的推移、市场与需求的变动，最终都有可能要退出市场。把这种产品的市场演化过程与生物的生命过程相类比，就得到了产品生命周期，即产品从进入市场到最后被淘汰的全过程。

产品生命周期一般分为四个阶段：产品引入阶段、市场成长阶段、市场成熟阶段和市场衰退阶段。

引入阶段 在市场上推出产品，产品销售呈缓慢增长状态的阶段。在此阶段，销售量有限，而同时却投入了大量的新产品研究开发费用及产品推销费用，所以企业几乎无利可图。

成长阶段 产品在市场上为消费者接受，成本大幅度下降，销售额迅速上升的阶段，企业的获利水平也有明显的提高。

成熟阶段 大多数购买者已接受该项产品,产品的销售额从显著上升逐步趋于缓慢下降。这一阶段的持续时间一般较长,竞争也在加剧,为维护市场地位,必须投入大量的营销费用,因此利润水平也在下降。

衰退阶段 销售额下降趋势更为明显,利润逐年趋于零。

图 6.2 产品生命周期图

随着当代科学技术水平的发展,产品生命周期迅速缩短,这种现实迫使企业不得不把开发新产品作为关系企业生死存亡的战略重点。

新产品开发的失败率在不同行业和企业间不同,但大都在 50%到 90%之间,这还取决于人们对新产品、投放市场及失败的定义。但不管怎样,这个比率是很高的。投放在新产品开发上的资金多数是用在了不能取得成功的项目上。

新产品开发失败的原因许多是组织上的。大多数公司对于技术革新实际上都有一种敌对态度和抵触情绪。不管他们嘴上说些什么,他们总是为新的观念、思想、建议设置障碍;官僚主义、小团体利益也阻挠着新方法的推行。从市场营销的观点来看,许多事情上都会发生问题。

以下列出了可能存在的新产品开发失败的原因:

1. 缺少有意义的产品的独特性
2. 与价格其性能相比偏高
 - 3/4 的成功产品在某些方面要胜过其竞争者
 - 4/5 的失败产品是与竞争者相同甚至更差
3. 计划不周(包括市场细分、预算、对市场的了解、缺乏调查研究、过度的热情)。
4. 错误的时机
5. 竞争者的行动
6. 产品性能
7. 缺少产品支持者或是企业内部对产品的行政上的支持

本讲和以前的章节所阐述的观点在这里得到了进一步的呼应。成功的企业与不太成功的企业之间的重要差别是:前者能够实实在在地按它们所说的去做,而后者不能。往往,许多人知道什么是应该做的正确的事情,但几乎没有人真正那样做。

在研究成功的产品革新时,我们不得不承认它常常是一个无序的过程。革新,就其字面的意思来说就是打破旧有的东西。擅长革新的企业看起来都是能够做到容忍那些反常规的人和事。例如,新产品发展小组常常是独立于正常的组织机构之外的项目小组,他们拥有相对较少的资源,同时也受到较小的限制,因而才能突破常规,有所创新。

就创新的一般规则而言,能显示出来的可能就是:成功的新产品都能适应市场需求,并且它们往往是由对组织的限制不予考虑的小组开发出来的,这个小组由一个产品倡议者领导——他拥有优秀的领导者素质,具备技术和市场营销方面的双重技能,能驾驭暂时的失败和控制由此带来的失望情绪。

因此,很难找到这样一个严格的程序,遵照它进行新产品开发可以获得成功。现有的模型都是提供一系列新产品开发过程可能要经历的阶段:

1. 构思产生
2. 评价筛选
3. 实体开发

4. 营销规划

5. 市场检测

6. 最后检测

7. 投放市场

实际上，一个项目可以同时展开以上的几个阶段，或是略去其中的一个，而且在开发过程中可能要不只一次地回到头来重新循环一遍。但这种框架还是有用的，它提出了一个新产品开发过程应经过的阶段，应进行的检测工作；企业的高层领导者应当以全面、客观的态度参予以上各个阶段。

市场营销的观念应当贯穿始终，在各个阶段都有所体现，因为如果没有市场对产品的接受，其他方面再优秀也无济于事。另一方面，市场营销人员也常常受到责备，有时他们拒绝采用真正的技术上的革新，而更欣赏对已有产品的模仿。产品的革新越是创举，就越难判断其市场接受程度如何。这时就需要管理者凭借其敏锐的洞察力、果敢的魄力做出决断，冒险一试，并且主动地承担责任。

激光大师公司

激光大师技术公司以其性能卓越的激光打印机闻名于世。该公司最令人拍案叫绝的是，它总能第一个发现产品中存在的问题，并且以最快的速度解决这个问题。总裁迈尔·马斯特说：“我们一直努力的方向是在计算机市场里寻找那些被大型公司忽略的细分市场。”

激光大师公司 1986 年第一代产品为 IBM 个人计算机生产的附加控制卡，解决了 HP 激光打印机全版面打印和高清晰度不能兼顾的棘手难题。这使得激光大师公司的产品在市场上的销量猛增，销售额从 1986 年的 150 万美元猛增到 1991 年 5600 万美元。但激光打印机市场的竞争也十分激烈。激光大师技术公司作为数十家计算配套设备公司的一员，在过去的两年里由于价格的降低，利润也大幅度下降了。该公司想集中力量搞开发和研究以保持自己在市场竞争中立于不败之地，为此，它组建了一支由 85 个科研人员组成的世界最大的打印机开发队伍。马斯特接着说：“我们一直密切注视着市场动向，对我们来说，最关键的问题是：计算机使用者到底需要什么？在计算机行业，硬件的制造不是问题的主要方面，关键是开发计算机软件。消费者需要什么样的软件？消费者对现有软件还有什么不满意的地方？我们公司就是要开拓这些新的市场，解决消费者的实际问题。”

发现市场机会，利用高技术跟进，开发出新产品，这是激光大师保持不败的原因。激光大师公司最近发现了一个绝好的市场机会，微软公司的“Windows”应用软件已经成了最新计算机用户的标准软件，“Windows”应用软件平均每四秒钟就能卖出一个。激光大师公司开发出的新型打印机是专门为“Windows”软件设计的，1992 年由其首先投放市场。这种打印机的速度比市场上的其他公司的打印机快 20 倍到 30 倍。因为“Windows”软件会降低其他公司激光打印机的打印速度，在原来 DOS 系统下打印一页只需 45 秒钟，而用“Windows”软件却要 8 分钟。而激光大师公司的打印机使用“Windows”软件打印一页纸只需 6 到 12 秒钟。马斯特骄傲地说：“我们已经用了两年的时间来研究 Windows 软件的打印技术，而其他公司刚刚意识到 Windows 软件打印速度太慢了！即使这些公司购买了我们的这种打印机的专利技术，也至少要等两年后才能推出产品，也就是说，我们的打印机领先于他们两年。”

现在该着一下你们公司了。第一个问题就是要问：你们是否有新产品开发战略？是否有明确的新产品开发的部门设置和责任分工？它是怎么运作的？是否有一些资源、时间和精力用于追随市场上的领导者，有时还钻入了死胡同？你们的新产品策略是要成为市场上的领导者，还是追随者？新产品开发的过程是什么样的？它能够改进吗？

营销检测表 6.6 提供给你对以上问题做出回答和判断的机会，并且要求你对曾进行过的两个新产品开发项目进行分析——一个成功的例子，一个失败的例子。从失败的例子中你可以得到什么教训吗？

营销检测表 6.6 新产品开发

找出你的竞争者中在开发新产品方面最成功的一个，将其与你的公司进行比较。你自己估计一下该竞争者和你们公司新产品开发的总成功率，投放新产品的速度，以及进行每个阶段的比例。然后举出你们公司在过去几年里新产品开发的实例，一个成功，一个失败。分析失败的原因，利用我们在本讲中列出的可能原因，也可以加上你自己的看法，由此你可以提出什么改进建议？	
竞争对手	你们公司
投放新产品的总成功率	
投放新产品的速度	
每一阶段的比率	
构思产生	
评价筛选	
实体设计	
营销规划	
市场测试	
最后检测	
投放市场	
开发成功的新产品	失败的例子
描述过程与结果	
对改进新品开发过程的建议	

7. 定价

实现营销和利润目标

通过本章学习，你应该做到：

1. 学会以市场营销观来看待产品的价值；
2. 了解几种定价方法，考虑每种方法的适用范围；
3. 了解当企业推出一种新产品时可采取的定价策略；
4. 考虑一下当你公司产品的价格需要进行调整时，应该考虑哪些方面的反应及采取什么策略。

如果说，前一章所讨论的产品和品牌问题是公司的中心问题因而在营销组合中处于重要地位，那么，价格的重要性也许就在其次了。但我们知道公司所有经营业务都涉及买和卖。购买价格和销售价格便成为公司盈亏的一个主要决定因素。也就是说，对利润来讲，营销组合中的其它要素没有一个能象价格因素一样有着如此直接而巨大的作用。

下面举一个例子加以说明。在表 7.1 中，显示了与当前情况不同的三种变化，每种变化都使利润翻倍：

1. 在保持固定成本基本不变的情况下销售额增长 25%；
2. 维持销售额不变而使变动成本减少 12.5%；
3. 维持销售量和成本基本不变而将平均价格提高 5%。

在这三种情况中，提高平均价格可能比另外两种办法实践起来更容易，我们可以通过改变产品组合，有选择性地对某些商品提价而达到这一目的。

	当前情况	增加销售额	降低成本	提高价格
销售收入（万元）	10.0	12.5	10.0	10.5
变动成本	6.0	7.5	5.5	6.0
固定成本	3.5	4.0	3.5	3.5
净利润	0.5	1.0	1.0	1.0

定价：不同于目前情况的三种变化

由上可知，价格是非常重要的因素，但是，我们必须注意到：营销本身并不可能最终决定价格政策以及确切的价格（某些情况除外）。本章将从这样几个方面进行阐述：什么是营销中的价格观；为什么营销观对定价起作用，它是怎样起作用的；实践中所用的各种定价方法；定价的战略和策略。

营销中的价格观

营销人员肯定很了解价格对于利润的影响；他们对于其产品的成本——销量——利润的关系，即成本和利润随产量和销量变化的情况，应该是非常熟悉的。

然而，除此之外，营销观念中的价格概念应该是不同于会计人员或生产

管理者眼中的价格的。对于营销人员而言，价格是营销组合中的一个组成要素，他们必须考虑：“我们时刻关注的那些人会怎样看待我们的价格呢，即我们的顾客、消费者和竞争者会怎么看呢？”

懂得营销观中价格的特殊含义是很重要的，也就是说，重要的是顾客怎样看待我们的价格，而不是我们一厢情愿地定价。价格本身就是一种信息，它影响着潜在购买者的决策。购买者并不是看看白纸上标的价格就会作出购买的决定，他们往往会考虑是否值得花这笔钱去买这东西。每个人评价标准不同，但商品的特殊性能及与商品有关的促销和分配等都会影响其评价。

当你下一步决定购买某样东西时，无论是你个人消费还是生意需要（如果你愿意，两者兼之也可），想一想在你的购买决定中价格的部分作用。当然，购买情形是大不一样的。有时，价格因素可能是你的选择中相当重要的决定因素，那么，在什么情况下是这样的呢？几乎可以肯定，如果可适用的产品全部具有相似或相同性能，且价格普遍较低。对生活或经营业务不重要的话，价格可能就起决定作用（比如：文件夹）。

当然，你也可能发现在大多数情形下，价格是考虑的对象，但并不是唯一的考虑，也不一定是最重要的考虑因素。甚至象卫生卷纸这样的大众化产品，虽然一些人会买最便宜的，但许多人仍会花稍微多一点的钱去买他们认为质量更好的商品。大多数商品的目标市场都分为三种：低价——经济型市场和高价——豪华型市场以及介于两者之间的市场。下面是营销检测表 7.1，用来记录你的一些购买决策并对每项决策中价格的作用进行评价，就市场营销中的价格观而言，我们可得出如下经验：

首先，价格是质量的信号。购买者付出钱总希望得到相应的回报。他们从价格的高低而获得了该商品的质量档次的信息。一般人总认为高价是与一定高质相联系的。因此，使商品价格与所提供的实际质量相匹配是很重要的，否则，顾客若以高价买个劣质商品，他将不会再上第二次当。一个要想长期立足市场的企业是不会贪图一次性高利润的（有关营销组合整体的一致性我们曾在第五章作过讨论）。

营销检测表 7.1 价格的重要性

选几个你最近所作的或参与作出的决策（家庭的和经济营业务上的）。标出价格的作用大小（1=最重要）并评价其它重要因素。

产品 价格重要性 评价（哪些最具影响力，哪些是价格相关作用）

因此，在定价方面营销的作用首先就是找出目标市场中购买者如何判断钱花得值得。我们知道，由于购买和使用状况比第一眼看去复杂得多，顾客如何判断其花钱的价值并不一定是简单明了的。交易中，一个买者可能并不选择价格最便宜的东西，尽管也许提供的产品是相同的，比如说，他可能宁愿选择有可靠信誉、送货速度快的供应商。而且，使用某一产品的总费用可能是不同于其初始价格的，例如，戴姆勒—奔驰公司就大作宣传，向董事们赊销产品，并宣传说尽管其产品初始价较高，但由于奔驰车用旧时可以折合成很高的价值再购买一辆新车，因此，购买梅塞德斯—奔驰轿车的总费用是低于其竞争者产品的。

第二条经验是：在某些情况下，购买者眼中的价值可能不仅包括初始标价，而且还包括产品寿命期内购买和使用的总费用。

例如购买一副隐形眼镜的成本不仅包括两个镜片的价格，还包括每月、每周养护镜片的费用；而购买一套住房的费用就更高了，不仅包括房价本身，还包括房屋装修、添置家具、物业管理费用，还包括因此而不得不购买的汽车或增加的交通费，甚至还包括这笔房款不买房而放在银行里可以带来的利息。

其次，看待花钱的价值的又一方面是：在判断你的产品时购买者必定会以竞争者的产品价格作为基准。

你的价格和人们认为付出的钱所换来的价值必须看作是与市场上普遍的其它价格相关的。时刻记住你应该了解顾客的看法，了解其购买和使用产品的总成本。如果你能够证明你确实为顾客提供了某种值得花钱的产品，那么对你来说，这是个很好的机会。例如，也许你的定价略高于竞争者的定价，但你的产品的高质量意味着产品使用期更长，维护修理次数更低等，因而浪费减少，最终总成本摊在每一年上就可能低于竞争对手的产品费用；另外，也许你提供给购买者的服务节约了他的时间，在时间就是金钱的社会中，购买者可能认为花更多钱购买你的快速服务是值得的。

最后，由于价格是营销组合整体的一个组成部分，从而也是目标市场产品定位的一部分，所以，定价的水平一旦选定，是不能经常或很快就改动的。

定价是一项战略决策；一种品牌的价格标准在总体战略未作变动时是不能明显改变的。

实际上，很少有公司能完全自由地定价。大多数市场上，价格水平已建立并且难于更改。通过建立品牌差别形成细分市场垄断来提供某种定价自由，这在一定程度上是市场营销的任务。一种品牌越独特，越与众不同，则根据竞争状况而定价的自由就越大。这就是为什么营销人员为了获得成功而努力去发现和开拓对消费者来说明显不同的产品的一个重要原因。

营销检测表 7.2 与竞争者的价格比较

选出你的主要产品（从先前营销检测表中根据销售额和利润来进行选择）将其价格与竞争者产品的价格相比较。如果可能，考虑一下大小规格等到方面的不同。

评价：

- 1.价格差异所反映的质量水平
- 2.撇开明显的质量差异不谈，什么因素可解释这些价格差异？

产品	价格	竞争者价格范围	评价
----	----	---------	----

下面，选出你的主要产品，在营销检测表 7.2 中比较它们与领先你的竞争者的产品的价格。这些产品的差异是质量上的实质性差别呢？还是在其他方面的差异？

定价方法

成本加成法

这是一种最普通的定价方法。首先计算出制造与销售该产品的总成本，然后加上一定比率的利润，再除以预期销售的商品总量，就得到单位产品的定价。公式为：

产品单价 = 总成本 × (1 + 成本加成率) / 预期销量

由于所有的成本都必须分摊到产品中去，按此方法定价后，若企业能完成预期销量，则一定能获利，而且该方法简单易行。

但是，从营销观点看，该方法的主要不足是未考虑顾客的看法，也未考虑竞争者的价格水平。实际上，一个公司是不可能忽略市场的。如果其定价过于离谱，它就必须作出调整，或者是减少期望获得的利润率，或者是通过某种方式降低成本，这样，仍可维持预期的销售量不变。

然而，这里也有些逻辑上的问题。一方面，产品售价由预期销售的产品数量来确定，另一方面，实际销量是要受定价影响的。

还有一个问题，这是我们在第四章提到过的，就是：分配经营管理费用是一项很难的工作。如果经营管理费用分配不当，就可能导致定价扭曲，而且不同产品可能有错误的利润数目。营销人员与会计人员应当紧密合作，以便掌握标准成本数字后面隐藏的真实情况，并了解其对定价的含义。

总之，成本加成法从营销观点来看不是一种理想的方法，但对于总体的定价决策而言，它可以作为一个必要的参考。

边际定价法

与完全成本法或成本加成定价法不同的一种方法是计算边际成本。所谓边际成本，是指每多生产一件这种产品所付出的成本；实际上就可看作是变动成本。这种定价法以单位变动成本为订价依据，加入单位产品贡献就形成产品售价。单位产品的贡献就是用单位收入减去单位变动成本后的余额，它表明每种产品对管理费用和利润作出的贡献，单位产品的销售收入在补偿其

变动成本之后首先用来补偿固定成本费用，到达盈亏分界点后，产品销售收入中的累积贡献才是现实的盈利。

边际定价法在营销人员中是一个普遍应用的概念。它看上去给了营销人员更多自由在营销费用、管理费和利润之间分配贡献。而且，会计人员也赞成这种订价法，至少原则上是如此，因为该方法能免去分摊管理费用这项棘手的工作。

边际定价法在某些特定环境下有明显的优势，比如说在正常生产之外还有额外空单的情况下。这种方法利于企业选择和接受市场价格。在竞争激烈条件下，市场价格可能接近甚至低于企业的平均成本，但只要这一价格高于平均变动成本，企业就能获得一定贡献，这些贡献累积达到盈亏分界点后，企业最终是能盈利的。所以，这种订价法是从长期着眼；而且，由于产品价格较低，企业也能因价格优势而在竞争中取胜，获得更多的订购合同。

营销管理人员必须注意的一点是：在正常供求形势下，价格一旦确定，将成为以后谈判的一个标准，订价若太低，可能不利于公司挣得更多的利润。从这一点看，边际定价法只应在特殊情况下使用，最好不要在正常条件下运用，为了使以上内容易于被理解，请看下面实例：

某电子元件厂的主要产品年生产能力为 15 万件，生产的固定成本为 250 万元，单位变动成本为 80 元，该厂已有订货合同 8 万件，单价 120 元。最近又有外商要求订货，但提出的条件是单价 100 元，订货数量为 2 万件，并承担运输费用，由于外销的 2 万件不包括运输费，因此单位变动成本降为 70 元。现在工厂的决策者面临的问题是工厂是否接受外商的订货。

先来分析一下生产 8 万件产品时的工厂获利情况：

$$\text{产品单位边际贡献} = 120 - 80 = 40 \text{ (元)}$$

$$8 \text{ 万件产品的边际贡献} = 40 \times 8 = 320 \text{ (万元)}$$

$$8 \text{ 万件产品补偿固定成本后的利润} = 320 - 250 = 70 \text{ (万元)}$$

这是一个典型的量本利分析图（见下页图）。从图中我们可以看到，当企业销售量为 6.25 万件时，总成本线与销售额线相交于 P 点，在这一点上：

$$\text{总成本} = \text{变动成本} + \text{固定成本} = 6.25 \times 80 + 250 = 750 \text{ (万元)}$$

$$\text{销售额} = \text{单价} \times \text{销售量}$$

$$= 120 \times 6.25 = 750 \text{ (万元)}$$

$$\text{企业获利} = \text{销售额} - \text{总成本} = 0 \text{ (万元)}$$

这一点 P 叫做盈亏临界点，此时产品的销售额刚好可以抵偿固定成本和变动成本；超过这一点企业就会获利，因此图中阴影部分为盈利区。也可以这么理解：

6.25 万件销售量已将固定成本承担下来，大于 6.25 万件的部分提供的边际贡献全部转化为利润了。因此，销售量 8 万件时，

$$\text{利润} = \text{大于 6.25 万件部分的边际贡献}$$

$$= (8 - 6.25) \times \text{单位边际贡献}$$

$$= 1.75 \times (120 - 80)$$

$$= 70 \text{ (万元)}$$

这与我们在前面的计算结果一致。

企业的生产能力有 15 万件，再接受 2 万件订货不成问题，因为固定成本早已分摊到前面的 6.25 万件产品中，所以这 2 万件的边际贡献全部转化成

利润：

接受外商 2 万件订货可多获利 = (100 - 70) × 2 = 60 (万元)

可见，尽管表面上这批订货价格下降了，其单位边际贡献也比原来低 10 元，但因为它利用了闲置的生产能力，因而增加了工厂的利润。

目标定价法

“目标”一词可以有多种含义，笼统地讲“目标”是不够明确的。尽管我们总是预先假定定价决策中是包含着某种目标的。就财务目标而言，可以有利润率目标（销售收入的一定百分比）。毛利率目标（多用于商业企业，主要是进销差价率）或投资回收率目标等。

而对营销人员而言，目标定价法应当针对特定的目标市场，看目标顾客认为什么是物有所值的价格。比如，福特汽车公司这类以市场为导向的公司，它根据消费者需求以及竞争者价格，在产品研制发展过程的早期就预先确定出一辆轿车的价格；然后才进入轿车设计阶段，以期设计出一种能按预定目标价格销售且能盈利的产品。

这种市场导向的定价方法对于其它部门的管理者来说是很陌生的，尤其是工程设计人员，他们认为“让设计服从于价格”纯粹是一种叛逆。事实上，这是市场提出的挑战。如果把依据市场制定的目标价格作为迎接挑战的中心点，那么整个迎接挑战的过程是很明确的、毫不含糊。只要全员上下朝这一目标努力，一旦成功，企业必定能在竞争中获胜。

目标定价法非常符合现代市场营销观念，但要注意的是：

销售者要准确地估计市场对预定价格的认同程度，这在很大程度上依赖市场调研。

管理部门需预测按此售价可达到的销售量，并估算可实现的利润，只有能够创造满意的利润，才能发展这种产品。

美国的卡特匹特公司用此方法为其建筑机械设备定价。它为其拖拉机定价为 10 万美元，高出竞争对手 1 万美元，但销售量却超过了其竞争者。它定价的理由是：

90000 美元拖拉机的价格（与竞争者价格相等）

+ 7000 美元最佳耐用性的价格加成

+ 6000 美元最佳可靠性的价格加成

+ 5000 美元最佳服务价格加成

+ 2000 美元零件较长保用期的价格加成

= 110000 美元总价值

- 10000 美元折扣

= 100000 美元最终价格

这个价格看来有理，成功与否则需视购买者的接受程度而定；实际情况证明购买者认为卡特匹勒拖拉机的全部使用寿命、操作成本较低，因而做出了购买决定。

竞争性定价法

了解竞争者的价格我们已提到过好几次了。在大多数市场上，竞争者的价格构成了价格的基本水平。只有少数产品定价不受竞争者价格太大限制，如一项新发明受专利保护且有极大的需求时，其产品定价就可忽视市场上普

遍盛行的价格水平。

你的企业的定价水平与竞争者价格的联系有多紧密，这主要决定于市场的形势。影响因素是多方面的。在某些经营关系中，供应商与顾客之间已建立了长期的业务关系，以某种方式紧密地联系在一起，要打破这种关系，是很困难的。就顾客而言，他要脱离其长期供应商而转向新的供应商是有较大阻碍的，我们可以称之为转换成本。若新的供应商价格比长期供应商低，但不可以补偿其转换成本，则顾客一般是不愿转换供应商的。在这样的环境下，销售量可能不会受竞争者价格的太大影响；而竞争者也不得不以相当低的价格才能吸引顾客转换供应商。相应地，如果你试图进入一个新的市场或获得这个市场中的新顾客，仅提供一点价格差异是不够的（事实上，你可能也不应当以价格作为竞争手段。），有时这也会诱使长期供应商变得过于自信而虚报利润率；一个老练的顾客是不会允许这种情况发生的，他可能不断以其他供应者提供的竞争性报价来缚住你的手脚。

另一方面，在另外一些市场上，价格竞争连续不断，非常激烈，竞争者的价格也需要不断地进行调整。

另一个需要考虑的因素便是你在市场上的地位。有些公司是价格领先者，而另一些是价格追随者。通常一个大公司是价格领先者，而其它小公司除了跟随几乎没有什么选择余地，当然这种情况也不总是发生。成为一个价格领先者的优势就是：你可以按你自己的需要来调整价格，选择变价时间。

最后，你的公司可能与竞争者的价格有着某种稳定的关系，例如，你可能提供一种高质产品，其定价总是高于有关竞争者的；或者，相反，你采取低价策略，你的产品价格总是低于市场领先者的。这种稳定关系的维系主要因为你与你的竞争者采用了不同的战略，或者是高质高价，或者是中质低价，或者是低质低价，顾客根据其对于高质或对价格性能比的偏好而在你与竞争者之间选择，固定的偏好决定了一定的选择。在战略上，你与竞争者并不直接冲突，你们也就能各自保持自己的领地而相安无事。

其他定价方法

给定各种不同的市场状况，我们会发现还有许多详细的定价方法在此不能涵盖。但有两种因素需要注意。

心理定价法经常用于消费品市场。生产商或零售商有时按顾客心理确定价格，价格被定点在某一处，若超过这一价格点，顾客就可能抗拒。比如说我们熟悉的价格 19.95 元，顾客一般会认为只花了十多元钱买了一件东西，而不愿想到他其实差不多花了二十元钱。按这种方式定价，关键依赖于你对顾客和竞争者价格的细致入微的了解。另外，当你进行大幅的价格削减时，你必须确定你在利润率上的所失是否多于销售量的增加的所得。若增加销量而利润却不增，削价是没任何意义的，除非你想扩大市场占有率。

还有一种极端，就是故意把价格定得很高，通常用于奢华型商品的定价，通过这种方式来巩固在身份和名声方面的定位。有时，一套 80 元的西装卖不出去，加价成 800 元反而销量大增，虽然它只值 80 元，但人们愿支付 800 元。

另一个值得注意的因素是地理位置。运输费用形成了总成本的一个很重要的部分，生产商们可能不得不决定该为此要价多少。在这类行业中，通常有一套已建立好的惯例。在一些大的市场中，人们通常也要考虑到怎样收取

对顾客来说是平等的运输费用（可选择的方法有：平均分摊、实际费用定价或地区定价）。营销的作用就应当是去了解顾客对价值的看法，并寻找相对服务水平较高的方法。

营销检测表 7.3 就用来检查你公司所用的定价方法。在这一定价过程中，营销的作用是什么呢？评论可能作出的改进。

营销检测表 7.3 定价方法

选取前一营销检测表中所选同的同样的产品，注意用了何种方法来定价，在这过程中市场营销的作用是什么。在评论栏，得出结论，尤其是关于可能作出的改进。			
产品	所用定价方法	营销的作用	评论

营销渠道定价和产品线定价

尽管迄今为止我们一直在谈论某个产品的价格，但实际中，某种产品并不只有一个价格，它通常至少有两个价格水平——一个是给营销渠道中间商的定价，一个是针对顾客或消费者的。对分销商所要的价格通常能反映他们在流通链中所起的作用，也反映了这些团体的相对竞争实力（见第九章）。

另外，在大多行业中，就每组产品而言，批发商和零售商都有一个普遍接受的利润率水平。品牌知名度高或领先的公司，它们提供的利润率可能低于一般水平；相反，一个小的制造商或某个想获得新的营销渠道的厂商可能就不得不提供较高的利润率来吸引分销商了。

向中间商要的价以及因此可获得的利润是持续谈判和讨价还价过程的结果。原则上，只有在分销商提供了某种额外服务、并且这种服务是处在生产商的明确控制之下，生产制造商才应当给分销商额外的利润。我们在第九章将谈到，这样做并不总是很容易的事。

比如说，对折扣条件就应明确作出规定，以使分销商明确要获得折扣必须做些什么。折扣的规定应当具有激励性，而不是例行公事，或一个列有按购买量、支付方式或加其它条件取得折扣的公开性价目表比保密的价目表更可取，当然，这一价目表还依赖供应商的相对竞价实力。

这儿还包括产品线定价法，因为产品线定价与渠道定价之间常有某种相互联系。当生产商提供某产品线内的多种产品时，通常就会有从基础产品到延伸产品的一系列价格和样式，一般说来，基础样式力生产商和渠道中间商提供的利润率是最低的；而处在产品延伸线最高处的样式为生产商和渠道中间商提供的利润率是最高的。显然，产品线中的每种产品所允许获得的利润率应形成这样一种格局：即充分激励分销商尽最大努力去销售那些你希望销售的产品。

例如，一家汽车公司可以为其简便型汽车以很低的价格做广告，将顾客吸引到展览厅，而在展览厅大部分空间展示各种定价远远高于简便型汽车的具有各种特点的汽车。简便型的汽车节省了许多舒适方便的装置，使大多数

顾客对其不感兴趣，转向购买较高档的汽车，而这正是汽车厂商最希望看到的，因为越高档的汽车可为其带来越多的利润，同时，厂商也给代理商一定的折扣，汽车价值越高，代理商获得利益越多，因此他们也大力推销这些高档汽车。

定价的战略和策略

我们说过，定价战略应该是公司总体战略的一个有机组成部分，而不是孤立存在的，它也是定位战略和目标战略的一个部分。一般地说，一个公司的产品并不只有一种，也不只有一个价格区间，其产品和品牌可能分布于不同的价格区间：高价区、中价区和低价区（如大多数小轿车制造商的定价战略就是多区间分布的）。而哪一组产品在哪一个价格范围则是由生产商事先确定的。对于一个公司来说，事先确定价格区间是一个长期的发展战略，轻易是不能更改的，否则可能给公司的生产、销售都带来较大影响，因此公司的产品只能在预先确定的价格区间内进行价格调整以适应环境变化，满足顾客需求，迎接竞争者挑战。例如两个主要的日本小轿车制造商，他们过去面向的是大众市场，可以说其预先确定在低价或中价区，其品牌知名度较高，在顾客心目中这一品牌就是普通车的代表，而现在他们要扩大市场范围、生产豪华型轿车，那么他们能否仍使用他们公司原来的品牌呢？当然不能，因为用同一个名称既表示大众车又表示豪华车，就会使顾客的心理造成混乱，无论产品有多好，顾客也很难把一个过去代表普通车的名称与豪华车联系在一起。这也是我们前面所提到的品牌延伸的陷阱。所以我们说，预先确定一组产品的价格区间是具有一定长期性的，需要公司深思熟虑，否则转换价格区间是很难的。当然，也不是毫无办法，那两家主要的日本轿车生产商采用的策略就是：采用一个新的、完全不同的品牌推出豪华轿车，并为这些车型建立新的分销渠道。

就战略性定价而言，若想改变定价战略，方法是多种多样的，这里只介绍两类：一类是引进一个全新的产品；另一类就是选择“撇脂定价法”或“渗透定价法”。

引进一个全新的产品就涉及新产品开发和研制问题，不是每个企业都有实力采用的。但对一个想改变过去战略的企业来说，这不失为一种好的方法。其优点是：就近期而言，市场上还没有同类产品的竞争者，企业可获得较高的优先利润，尤其是那种较难模仿的产品，而且企业应充分利用专利保护来设置更多的模仿障碍，从而延长获高利润的时期；另外，企业给新产品可以使用一个全新的名称，利于创造另一种品牌知名度，而且就价格战略而言，该新产品就完全可以采取一种与以往不同的全新的价格战略，重新进行发展、扩张，而不会受过去选择的价格战略的影响。

所谓“撇脂”定价，从字面上讲，就是企业企图在一个相当短的时间内快速获得足够油水。其具体含义是指企业高价投放新产品，售价远远高于成本，目的在于力求短期内补偿全部固定成本，并迅速获得盈利。其销售对象主要是那些收入水平较高并且勇于试用新产品、好猎奇的消费者，当竞争者也推出类似产品之后，企业就可降低价格进一步开拓市场。这种订价法利于企业实现其预期盈利目标，掌握市场竞争及新产品开发的主动权；但是，这种高价策略面向的市场对象过于狭窄，销路不会太大，而且高额盈利会诱使

大量竞争者进入，企业能获取高额利益的时期较短。因此，企业可针对其产品特点决定是否采取该法。例如，受专利保护的新药品上市一般就采用这种方法。

所谓渗透定价法，是指企业将新产品低价投入市场，以便使之广泛渗透于市场的各个角落，迅速提高企业市场占有率，然后随着市场份额的提高再调整价格，降低成本，实现盈利目标。使用这种方法的企业一般都意识到：新产品投放市场后，竞争也很快随之而来；市场本身也发展得很快。在这种情况下，采用渗透法利于很快提高产品销量、增加生产从而获得规模经济效益，也能很快占有大部分市场，树立良好企业形象，从而在市场上处于领先地位。但是，这种方法本利回收期较长，价格变动余地较小，难以应付骤然出现的竞争或需求的较大变化。另外，选择哪一种定价战略，需要企业充分了解市场的发展动向，竞争者将会作出的反应；而这些是需要足够的鉴别力和判断力的，没有一种市场研究能告诉你这些情况。也许，当你试图进入一个新市场时（比如，另一个国家的市场），你已拥有来自于其他市场的经验，你也可运用类似产品经营中所获得的经验，但总的说来，要对未来形势作出良好判断，选择适当战略始终是一个棘手的事。

定价策略则涉及时间问题：何时应该进行调价才能获得更大优势或对抗竞争者？

调整价格有两种，一种是提高价格，另一种是降低价格。提价的原因是多方面的，按理想状态来说，当一个企业的产品质量提高之时可以进行提价，这样顾客也不会有太大意见，企业也能获得可观收入，而且企业产品质量与价格相匹配是营销中普遍使用的一种方法（比如说，1993年，美国《独立报》改为彩版并增加版面时，其报价就相应地提高了）。但问题是，由于消费者对提价需要一个心理调整过程，所以企业应在提价前告之消费者，以提高其心理承受力。另外还存在一些提价原因，如原材料价格上涨、企业生产产品的成本增加。在这种情况下，有的企业采用提价策略，把成本摊到消费者头上，有些企业甚至使提价幅度高于涨幅，从短期看，也许它能获得一些利润，但长期看，频繁调价或调价过高只会导致消费者的不信任，从而减少企业盈利。因此有些企业往往采取保持原价的策略，而着重抓好企业内部管理，修练内功以降低成本，总体上仍能盈利，从而在竞争中取胜。还有，就提价时间的选取而言，一种是在竞争者调高价格之后再行进行调，这一般是在市场对价格较为敏感的情况下进行；另一种便是在竞争者之前率先提价，以获取额外的利润，当然，这必须是在价格敏感度不高的情况下才能进行。而且，不同的企业可供其选择的调价策略是不一样的。一个处于市场领先地位的企业一般有足够实力进行提价，而一般小企业是作为提价追随者，若想与大企业对抗而不提价，对大企业是不能造成太大影响的。当然，一个小企业也可出于具体情况的考虑而率先提价，若其它企业跟随则整个行业也许都能获利，若其它企业不跟随，尤其是大企业，则此次提价策略有可能失败，但对于价格灵敏度较高的产品而言，提价时一定要三思。

不提价可以吗？

这里要补充说明的是还有其它方法可以不必提价而弥补高额成本或满足大量需求。

你可以有以下选择：

1. 压缩单位产品的份量，价格不变。例如西安“太阳”锅巴食品厂生产的“太阳”锅巴在碰到原材料涨价时仍维持每袋价格不变，但是每袋的重量减少了。

2. 使用便宜的材料或配件做代用品。例如，糖果公司用人造巧克力代替天然巧克力，对抗提价。和路雪集团 (Wall's) 面对中国冰淇淋市场的激烈竞争，1996 年决定采用国内原料代替进口原料来平抑其产品的价格。

3. 减少或改变产品特点，降低成本。例如羊绒衫厂生产只含 80% 或 30% 羊绒的服装，以便于被工薪阶层消费者接受。

4. 改变或减少服务项目。例如取消安装、免费送货、长期保修等售后服务。

5. 使用价格较低廉的包装材料，推出更大包装产品，以降低包装的相对成本。

6. 创造新的经济的品牌或者生产非注册品牌的产品。例如一些食品后向那些重视价格的顾客推出上百种未经注册的食品，价格比注册商标的产品低 10%—30%。

降价策略是价格调整的又一策略，当情况突然变化，企业可以作临时性降价；当企业的成本长期下降时，则较长期降价也是值得考虑的、但是对于市场营销人员来说，降价策略并非是随时都可采用的策略，顾客们并非都对价格低的产品感兴趣，因此营销人员需要考虑的问题是很多的：诸如：人们会如何看待这次削价？消费者的反应如何？竞争者的反应如何？人们会在临时性降价进行大量采购然后在下一时期就几乎不买东西吗？他们会认为这还只是初步降价，从而等待观望，等进一步降价时才购买吗？这一系列问题，归结起来，无外乎顾客怎么想、怎么做；竞争者怎么想怎么做。从顾客方来说，降得太少可能对他们起不了什么作用；从竞争者来说，降得太多，又会引起他们的强烈反击。我们这里从两方面对其看法及反应作一归纳。

顾客方可能对降价有如下看法：这类产品将要过时，新产品将会出现，企业降价是为赶快减少库存，对此，有些顾客只在乎产品实用性，而不在于产品的新样式、新款式，他可能会购买降价产品；他们认为企业降价也许是因为产品滞销、卖不出去，那么肯定产品具有某些缺陷，在这种情况下，哪怕质量较好的产品，顾客也会停步不行，敢于购买的顾客或者是较贪图便宜者，或者是对产品质量、性能的辨认能力较强；他们也可能认为企业资金缺乏，故降价销售以解燃眉之急，这种情况下，有些产品人们可能竞相购买，而有些产品，若需要该企业配套生产，则人们便会考虑企业是否会由于资金缺乏而转产，由于这种担心，其购买热情也就无法提高；另外，人们还会想到产品质量有所下降，从而降价与降质相匹配，这相当于企业定价战略方向的由高质高价区转向中质中价区或低质低价区，这时的产品销售情况很难预测，因为目标市场发生了较大的变化。当然，就不同产品而言，降价在顾客心目中的影响是不一样的，这还涉及产品本身的需求价格弹性问题。人们对费用高的产品和经常买的产品价格较敏感，降价则能刺激需求；而非经常购买的小商品价格他们则不是太了解，降价的影响也不会太大；另外高档商品降价则有可能减少其需求，因为许多人购买商品是冲着高档价而去的，它是有钱、有地位的一种象征。

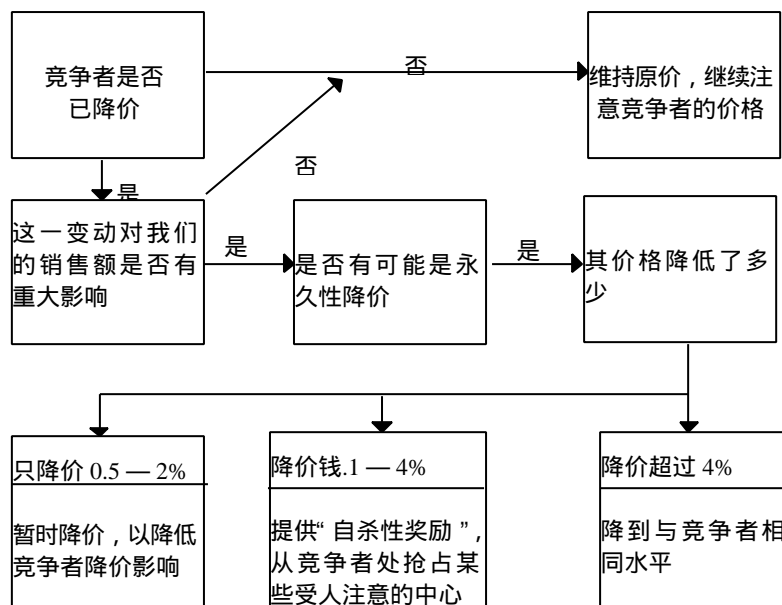
另一方面，是竞争者对降价的看法和反应：他们可能认为企业降价是为了渗透扩张以占取更大的市场，这种情况下，本企业一般应在这个行业具有一定竞争实力才会受到竞争者注意；他们也可能认为企业降价是因为经营不善、销量不佳，这时的企业可能不在竞争者眼中；他们也可能认为企业降价是因为生产成本大幅度下降，这对竞争者来说是一个较大的威胁，也是一个较大的挑战；也有可能企业降价是要带动整个行业降价以刺激需求的增长，也有可能认为企业是想大幅度降价，销售出库存产品，最终退出该行业。竞争者不同的考虑会作出不同的反应；而企业本身在降价前也应对自己降价目

的有个明确定义，并充分考虑到竞争者会作出的反应。企业与竞争者可能作出的反应及对策有赖于企业在市场竞争中的地位和作用。一个领先企业率先降价，其它企业一般只能跟从，除非你的产品与领先企业的产品有不同之处，产品差异性能使你确信有一部分忠实的顾客会继续购买你的产品；一个普通企业率先降价，应先发出一定的价格信号，即使你只是临时性的不得以降价，也应把这种信息表达出去，以免竞争者采取强烈反击措施。当然，一个小企业降价，也许不会引起大企业的太大重视。

就降价所导致的竞争者反应来说，我们认为最坏的结果就是引起一场空前的价格战，最终是两败俱伤，无人得利。因此，无论是企业还是竞争者，在采取价格策略时都必须作长远考虑。只有一个强大的竞争者能够确信所有其它同类企业部将损失更惨重的情况下才可以考虑进行价格大战；但不管怎么说，这始终是一个太冒险的策略。康柏公司就在个人计算机市场上成功地运用了削价策略，但实际上，在那种情况下，其计划是很容易就失败的。超级市场上价格战也时不时地发生，尽管迄今为止，这一战斗还相对较温和，但我们仍能看到：当折扣店和平价仓储店的价格竞争对超市形成真正威胁时会发生什么事情。

菲利普·科特勒的价格反应模型

如果竞争者降价，我们应该采取什么对策？尤其是在那些价格变动较为频繁，并且迫切需要迅速反应的产业中，价格反应模型可能会为你提供一个较好的参考。



适应竞争者降价的价格反应模型

总之，价格战略是一个企业战略的相当重要的一部分，需要企业详细地进行考虑。企业制定的价格政策应当说明在一定环境条件下，企业应当相应采取什么样的行动——比如说，当价格领先者降低了其商品的价格时，企业针对这种情况应制定有相应对策，以便发生这种情况时能很快作出反应。而且，这种价格政策不是粗略的分析，还应建立在详细的对效果的分析计算基础上，计算出不同种行动方案会对销售额及利润产生何种影响。一个公司不能

打无准备的仗，只有充分准备，才能迅速作出反应，才能获得更多更好的信息，而不是仅凭本能或运气去竞争。

下面列出营销检测表 7.4，检查你的公司最近作出的价格变动，看看进行变动时是否准备充分。这些价格变动达到了预期的效果没有？是否还存在一些没计划到的销售或利润损失？你怎样能做得更好呢？

营销检测表 7.4 价格变动政策

8. 与市场沟通

沟通什么？与谁沟通？如何沟通？

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解信息传递的几条重要渠道；
2. 重视非正式信息传播渠道对企业市场营销的作用；
3. 回答有关广告的四项基本决策是什么及它们之间的相互联系；
4. 了解各种广告媒介的优劣势；
5. 对促进销售的几种形式有初步的了解。

既然一个企业是生存于一定的环境之中的，它就不能独立地存在，而必然与外部世界发生或多或少的联系。尤其是在市场经济条件下，任何一个组织都在不断地与外部世界进行交流，从外部世界获取信息，同时也把企业及企业有关的产品信息向外界传播。一个典型的公司必将时刻接触社会，与各种各样的人和组织团体进行沟通，这些组织团体包括股东、潜在投资者、所在城市居民、政府部门、社会评论组织和公众团体，供应商以及公司自身的员工。尽管说营销部门并不直接与这些组织团体相联系，但这并不能否定这些团体的重要性。

当然，从另一方面来说，市场营销部门直接关心的应该是公司与其市场之间的信息传递与交流。这不仅包括明确的信息工具，如广告宣传、销售促进和人员推销（本章将论及这些），而且还包括任何一个能把信息传递给购买者和可能买者的渠道。你答复电话的方式，人们接受信息并传递信息的方式，财会人员如何处理问询，甚至你公司货车的状况以及司机驾驶行路的方式——所有这些，都是信息交流与传递的形式。

但是，由于要控制这所有的传递方式几乎是不可能的，对企业来说，这也是一件可怕的事情，因为你不知道有关企业及其产品的信息到达市场上会是什么样，是好还是坏，你不知道这些信息对于顾客的购买决策已起到了什么样的影响。为此，英国航空公司才会将其全部雇员纳入关心顾客的方案之中，通过雇员去传递良好的信息，同时吸收信息改进方案，以吸引更多顾客；为此，才产生了全面质量管理体系，让人人都来参予公司质量管理，认识到工作人员的每一个行为都是公司对外传递信息的一条渠道，让每个人都认识到顾客是每个雇员的，而不仅仅是公司的。

具体说来，本章着重介绍几种主要的与市场沟通信息的方法：广告宣传、销售促进、个人推销和公共关系，并特别提及了正兴起的一种方法——直复营销。

信息传递组合

上面我们谈到了各种组成营销组合的工具，在此，我们又借用组合这一概念，用信息传递组合来指我们所用的各种与我们的市场进行信息传递的媒介以及这些媒介的结构组成。从广义上说，可用的传递媒介有：

- 广告宣传
- 销售促进

人员推销
公共关系
其它宣传

我们先从最后一个谈起。所谓其它宣传形式，自然指的是除上面列出的四件传递媒介之外的其它形式，其覆盖范围极为广泛，经营者们想尽了一切办法来宣传他们的企业，宣传他们的产品，凡是这些宣传其企业的产品形式都包括在其它宣传形式之内。假定用尽人们的独创艺术和全身心投入这类宣传设计，这些形式几乎囊括一切，从人类自身（如有名的体育运动员、电影明星、知名的政界学术界文艺界人士等）到各种各样事物，无论是活动的还是固定的东西（如折迭式躺椅，火柴盒、建筑、公共汽车等）直到空气本身（如飞机烟雾形成的空中文字，空中广告等）。这个范围是如此庞大，以致不能一一列举，人类用尽了其聪明才智，运用了各种各样的现代技术、技巧来达到宣传的目的。然而，评价所有这一切宣传形式包括本章要介绍的这几种较普通的媒介形式都要用同一种方式，那就是：这个宣传要达到什么目的？它能为实现这目的做些什么？它与信息传递组合的其它形式又怎样协调配合？只有弄清了这些问题，我们才可能选择出适当的信息传递方式，进行适当的信息传递组合，从而实现预计的目标。

要获得一个适当的信息传递组合，公司应当具体作出如下分析：

我们进行信息传递的对象是什么：政府、公众、雇员、消费者市场、生产资料市场、还是其它？

我们试图向每一个对象传递什么信息：企业形象、产品质量、价格还是其它？

适于用来向对象传递信息的媒介工具是什么：广告、销售促进、人员推销、公共关系还是其它？

每种信息传递方式所能达到的效果以及效率如何？

这些问题解决之后下一步接着进行：

选择向每个对象传递每条信息所运用的媒介（对于每个对象来说，他可能接收不只一条信息，而且可能通过不只一种媒介来接收信息）。

检查这个信息传递组合的连贯性和统一性（它们都是为了表达一个中心思想，而不是各自传播着相互矛盾的信息吗？）。

检验与市场营销组合的其它部分是否协调（又一次使用连贯性和统一性检测）。人们对各种信息传播途径的偏好程度是不同的。大多数公司似乎更喜欢采用广告来宣传其产品。例如中央电视台新闻联播前5秒钟的黄金时间，造就了不少钟表界的名牌。象“康巴丝”石英钟、“白鸽”钟表、“天霸”表等等都为之花费巨资，同时获得了可观的知名度。

而另一些人却认为传统的广告媒介对其经营微不足道。美国艾维达化妆品公司总裁豪娇特·罗切巴彻甚至说：“事实证明广告已无法促销，许多人为此浪费了大量的金钱，我不想成为其中一员。我相信人力推销。”艾维达采用一些创新手段开展促销运动去代替广告宣传，具体包括以下几种：

1. 利用T恤衫促销；
2. 邮寄目录；
3. 在贸易和消费杂志上做多种介绍；
4. 一系列电视新闻片。

艾维达营销活动的主要推动力一直是与顾客的个人直接联系，包括讨论

会、专题讲座、多层次关系网等形式。

下面是营销检测表 8.1，对你公司的工作进行考察。看看是否所有的传递对象都包括在内了，是否所有的信息都传播到了。你了解你公司的信息传递组合的效果和效率吗？你认为你还能作出进一步改进吗？

营销检测表 8.1 传递对象和媒介

列出你的公司进行信息传递或应当进行信息传递的对象。要尽可能地详尽（比如：机器工具生产制造厂的工程技术主任，该厂营业额不低于 1 亿）。			
归结出你认为要传递给每一个对象的所有信息及需要使用的传播媒介。每一个对象可能需一条以上信息，每条信息可能需要一种以上的媒介。努力想想是否还有可供选择的媒介形式。			
传递对象	传递的信息	使用媒介	可传送的其他媒介

广告宣传：它能做和不能做什么

在市场营销活动中，最显眼、最直观的、可能就要算广告宣传了。在我们生活中，各种广告信息如雪片般飞来，令人目不暇接；几乎每天都接收大量广告信息，有些是我们乐意接收的，有些则不尽然。我们都有自己喜爱的广告，也有些是不太喜爱的。广告宣传成为我们生活中一个不可避免的部分，也是我们的文化生活中重要的一部分，可能许多人都觉得他自己对广告很了解。

但是，事实上，我们对广告宣传如何运作知之甚少，简直令人吃惊。我们只不过是从报纸上看到了一些文字图片，从电视等媒介上看到了一些美丽神奇而又生动活泼的画面，对广告应该如何设计，达到何种效果并不了解。对于大多数公司来说，广告宣传的费用只占整个市场营销费用的一个相当小的部分。就算是一些大公司，主要指一些消费品生产商，它们也许花了相当可观的一笔费用去进行广告宣传，但实际上却并不真正了解其所做的广告宣传到底产生了什么效果。

如果你看看你周围的一个个广告宣传的例子，你会发现，它试图达到许多目的，一个广告宣传可能试图达到如下目的：

- 介绍一种新品牌
- 告知用户产品进行了某些改进
- 揭示用户能获得的益处
- 让未使用者试用其产品
- 宣传企业在提供一种特殊的产品或服务
- 劝说用户增加用量
- 介绍产品的新用法
- 提高该品牌某种性能在用户心目中的重要性
- 强调相对于竞争者而言所具有的优势
- 提供技术信息

描述公司总体形象（如公司规模、声誉、研究成果等）

其它

通过广告宣传所能达到的目的是多种多样的，以上仅陈列了一部分，由于广告本身是一项创造性的工作，其作用还可以随着人类的思维和实践而得到扩展。在这里，我们需要去了解的是：广告宣传是如何与市场营销战略相联系的，是如何与公司的目标相联系的。广告宣传本身并不是独立存在的事物，它必须与市场营销组合的其它部分紧密相联，共同为公司的销售和利润作出贡献。

但是，不幸的是，困难也就从这里开始。一方面，广告宣传必须通过它自身对企业获利所作的贡献来证明其作用，但另一方面，既然广告宣传是营销组合中一个不可分割的部分，要把它与其它部分所起的作用截然分开是根本不可能的，因此要让广告独立地证明其贡献不会有什么作用。不过，如我们在第四章所提出的，在这个领域中，控制在一定范围内的实验性办法有助于了解广告宣传的效用，一些大型的有经验的公司这样做已有许多年了。还有其他例子，比如利用附有广告定货单的报刊广告，根据定单回复率来直接测定，这种方法简单明了。然而，对于大多数公司来说，真正可用的信息是很少的，必须使用一些临时性的信息来帮助测定广告效果。

另外，结合市场营销目标，诸如提高市场份额，大多数广告宣传的目标便转化成了信息传递的目标，如：传递有关信息，提高购买者对该品牌特性和评分等级。这类信息传递的效果可以通过市场调研进行了解测定。但困难在于如何把对品牌态度的改进与销售额的改变联系起来。有证据表明，对一个品牌的喜爱程度是与购买这个品牌紧密相关的，但我们没有一个普通适用的证据能说明广告宣传是怎样促使人们去购买的。

有一种看法认为，所有的广告宣传都能作以下几项工作：

提高知名度（awareness）

鼓励试用（trial）

鼓励人们反复购买（repeat buying）

以上三方面我们简称为 ATR 模式。这个模式是基于对购买模式所作的广泛调查研究（在第 3 章中我们曾提到过）。这个理论被认为是“广告弱效”理论；不过，大多数工作于这个领域的人确实不相信广告宣传能有巨大的作用。我们所知道的是：与销售促进相对，广告宣传在两到三年内对销售额的影响作用是可测量的；但这并没有使得评估广告宣传效果的工作变得更简单，不过，这一看法确实支持了这样一种说法，那就是认为广告宣传是在品牌方面的一项投资。

曾经出现过的确确实实的很强大的广告攻势，它们惊人地改变着市场状况，有的促使消费者疯狂地购买，有的公司从此占有了大量市场份额而站稳了脚跟，有的在广告大战中挤垮了竞争者而成功地提高了销售额，但总的说来，这样成功的广告宣传并不是大多。不过，值得庆幸的是，真正很糟糕的广告运动，比如把企业品牌的名声彻底毁掉，这类广告数量也是极少的，尽管曾经有过这样的情况发生。就广告宣传策划人员的初衷而言，他们肯定是想好好地进行策划，也许一切都进行了合理性的计划，明确地制定了广告宣传所应传递的信息内容，应传递给哪些人，以及为什么要进行这样的宣传和设计，但是结果往往不尽人意。有许多事情都是难以预料的。在英国电视台所作的广告宣传中，有一个长期宣传的且可能是最有效的广告，其广告图像

的设计是，有一些装扮成象人一样的黑猩猩，在一些逗乐的场景中笨拙地进行表演。具体这些画面是如何与要宣传的特定品牌的茶相联系的，我们并不清楚（至少对于旁观者来说是如此）。但是，这一广告强调一种幽默的、友好性的画面，也许能引起人们喝茶的联想，从而描绘出一种特定的英国式画面，因此在这个意义上说，这个广告强化了品牌的联想和价值。这个例子说明了，广告本身的效果是很难评价的，有些广告设计看去似乎与要宣传的东西毫无关系，但实际上它从人们心灵深处去打动他们，使他们对广告要宣传的东西发生兴趣，印象也更深刻。这种广告所产生的效果有时是设计人员本身都没想到的。

也许，广告的创意并不仅仅是专业知识人员的工作。他们的知识毕竟是有限的，许多局外人士也许无意识地了解许多专业人员无法了解的东西，因此，广大员工共同为广告创意献计献策是很必要的。但这并不是说要经理人员放弃他们的责任；他们必须制定出计划，确定广告宣传在总体营销组合中的地位和作用，并对广告宣传分配任务，使之实现特定的目标；而且下面我们还要提出，经理人员必须进行判断并作出决策。

无疑，这里所作的大部分讨论几乎都是关于消费者的广告，许多公司的大部分广告费用也是花费在这上面的。然而，广告宣传在企业营销中也有一定地位。至少，通过广告宣传，可以把公司及其产品的信息传递给目标对象，这样，当销售人员去联系业务时就不会受到冷遇。广告宣传还可以直接传递到决策层，而不是一般销售人员就可接触的人。而且它还可传递不同的信息：例如，对财务处长便告诉他有关经济方面的信息，如成本、价格，可获得的利益，而对于销售人员则集中于技术性、专门性问题。

下面是营销检测表 8.2，选出你公司所作的一个或多个广告，明确指出你认为它在执行哪些任务，记录下来，然后将你的观点与负责广告宣传工作者的观点相交流，如果可能的话，再听取一些目标顾客的意见，比较这些观点有何不同。

广告决策

在制定广告方案时，营销经理首先必须确定目标市场和购买者动机，然后确定广告的目标或广告所要完成的任务，这些目标必须以有关目标市场、市场定位和营销因素组合方面的重要决策为依据，上一节我们已对广告目标进行了必要的说明。这里，在确定广告目标之后，便要进行有关广告的四项基本决策，这四项基本决策是彼此相互关联的，包括如下四项：

营销检测表 8.2 广告宣传工作

选出一个或多个你公司所进行的广告宣传活动或广告。
 写下你认为这个广告所欲实现的目标，要尽可能地详细。
 然后找出负责这项广告工作的经理人员，并询问他或她曾希望达到的目标是什么。
 最后，如果可能，询问几个消费者，看他们是怎么想的。比较结果，得出结论。

广告或广告 活动名称	你认为这广告 所具有的任务/目标	经理负责 人员的看法	顾客的 看法
---------------	---------------------	---------------	-----------

预算规模
 使用的宣传媒介
 传递的信息内容
 创造性处理

这四方面是彼此相关的，因为任何一项决策都可能随时进入这一决策圈。一条特定的信息，它由整体营销战略所决定，就可能需要一个特殊的传播媒介；比如说，一个包含许多详细情况的高度技术性的信息需要书面印刷，而一个新创的产品介绍则可能需要电视图象。然而，若只有一定量的资金可以使用，则只有裁掉费用高昂的媒介如电视媒介。这便是广告决策四因素的相关性，下面我们将就这四方面分别进行介绍。

预算规模

在确定了一定的广告目标之后，公司所需作出的有关广告的第一个决策便是为每一产品编制广告预算。广告预算的规模是指公司情愿支出多少金额以达到公司的销售和利润目标。正如我们前面所说的，广告宣传对公司的销售所带来的影响效果有时是很难测量的，公司怎样才能知道支出的金额是否适当呢？如果广告费用过低，支出的费用白白浪费掉而未产生任何效果，更主要地是可能影响整个公司的销售计划和其它目标；如果广告费用过高，尽管收到了一定的效果，但支出与收益不成比例，对经营者来说也是一样浪费。因此，确定广告预算规模是一个关系重大的决策，而目前可用于辅助此决策的工具还不大多，我们下面简单介绍这样五种：

销售额比例法

即根据市场调研的结果和历史的经验，确定广告费一般要占销售额的百分比（A%），如公司的目标销售额为B，则广告费为 $B \cdot A\%$ 。

承受费用法

将公司的成本和费用加总计算，然后确定公司目前可有多少资金应用于广告。

竞争均势法

以竞争者的广告费用为决策依据，与竞争者的广告投入相当，或保持一定的比例。

目标任务法

确定公司所要达到的具体目标（如销售额、利润率、市场份额等），然

后根据预期目标来核算费用。

数学模型法

以公司内部和外部的多种市场因素为自变量建立数学模型，根据各种信息来测算广告投入。

就以上几种而言，最合理的要算目标任务法和利用数学模型法了。一般说来，目标任务法更具吸引力，因为它要求公司规定广告活动的具体目标，并估算为达到这些目标而进行活动所需的费用，这样做有利于根据公司具体情况安排广告费用。但这种方法有一点不足之处，我们在前面也曾反复提到过，那就是我们不可能总是清楚地了解如何去确定和检测目标实现情况，如何确定实现目标的具体费用。

建立数学模型，可以说是最理性化的一种计算形式。许多市场营销专家们在建立广告开支数学模型时一般考虑了这样一些因素，这也是任何公司在进行广告预算时所应考虑的地方：产品生命周期阶段，尤其新产品初销阶段广告费用相对多得多；市场占有率，尤其是企图大肆夺取市场份额的公司预算应增加；竞争激烈程度，竞争越激烈，公司的广告预算一般也越大，才能吸引住顾客；广告频率，广告重复次数越多，广告预算也就相对越高；产品替代性，把广告投入到大肆宣传公司产品上差异性的才可能减少替代产品的竞争。考虑以上这些因素建立数学模型，对广告预算的确定是很有帮助的，但是，很少有公司愿意投入大量资金去建立这样的模型，相对其它方法而言，这一方法费用较高，而且过于复杂。只有那些在广告上愿投入大量资金的大型公司才可能付出时间和精力去建立这样的模型。

这样一来，大多数公司可能更喜欢使用的是前两种方法：销售额百分比法和依据企业承受能力算法，但这两种方法并不是太合逻辑。销售额百分比法总体说来是一种简单可行的办法。当广告形式只占总体预算很小的一部分且其作用有限时，这种办法不失为一种好办法。但它存在着象用成本加成法定价时所存在的同样的问题：预期销售额用于决定广告支出费用，而广告支出费用又影响我们实际实现的销售总额。这两者互为因果，互相决定，很难确定广告费用的实际需要量，只能作概略的估算。

另外，公司承受能力算法则需要具体情况具体分析了。而另一种方法——竞争均势法，其含义就是依据竞争者的广告费用支出来确定你公司的广告预算规模，这种方法的目的主要在于不落后于竞争者，公司并无企图想扩充地盘，只想保住自己的一部分，保持与竞争者势均力敌的局面，不被竞争者占上风。

综上所述，以上方法有的较合理，但可能支出费用较高，有的则较简单明了，企业可根据自己具体情况作出决策。在现实的许多例子中，我们所看到的则是：经常是几种方法混合使用。

媒介选择

广告决策的下一个任务是选择传递广告信息的广告媒介。从某种程度上说，广告媒介的选择较之广告预算规模的确定要简单明了得多了。我们需要了解的是：我们试图把信息传递给谁，面对传递对象每种广告媒介的费用是多少。然后，我们就可以从中选择最经济、最有效的一种广告媒介，评价经济有效性时可以用每一千个广告接收者所花费用来测算。

首先，媒介决策者应该了解各种媒体类型及其在传送广告信息方面的能

力和费用。一般说来，主要媒介类型有：报纸、无线电广播、电视、杂志、直接邮件、户外广告等。每种类型都有其优缺点。其中，报纸是传播较快、覆盖面大。可信性较高的一种媒介；无线电广播是一种普遍接收、成本较低的一种媒介；电视广告生动活泼、形象逼真、传播面广，但绝对成本较高；直接邮件虽选择性较强，但浪费率也较高；杂志的选择性强、可靠性好、传阅情况好，但广告购买前置时间长，有些浪费；户外广告较灵活，成本低，但选择观众受限制。根据以上所列的这几种媒介的优缺点，广告策划人员在选择媒介时就要有针对性地进行选择，每种广告传播都有一定的评价标准，是以费用低为标准，还是以宣传及时为标准，或是以传送覆盖面为标准，这些标准对决策者的抉择有较大影响。

在了解广告传播媒介类型之后，我们就必须针对当前正要宣传的主题进行具体分析。一方面是宣传企业，一方面是宣传企业产品。就宣传企业产品来说，不同产品对媒介选择有不同要求。一般生活消费品，使用面较广，需要接收信息的面广，则报纸、电视、无线电广播能够满足这一要求。而在一般生活用品中，有的也许要求广告宣传的可视性较强，越是形象生动逼真越能起到宣传效果，这时的广告宣传就有可能需要选择电视媒介了。因此，我们说，一方面媒介本身的功用和特点决定了其适用范围，另一方面所要宣传的产品的特性又进一步限定了可供选择的媒介范围。

经过以上两方面的对比筛选，进一步的筛选过程便是针对接收信息者而言的了。这一过程也要结合各广告宣传媒介本身的特点进行对比筛选。比如说，接受信息者，也即企业产品的未来可能购买者，这一数量若较大，则要求媒介覆盖面要广，如报纸、电视等。关于众多媒介的接受对象到底有多少，并没有一个确定的数。哪怕同样是报纸，不同报纸的发行量和读者量也大相径庭。大多数媒介机构都公布了有关它们的读者或听众、观众的数字，有对电视行业、国家级刊物的详尽的数字资料，也有一些小的发行社公布的其内部发行量和读者总数。由于有些数字是由媒介机构自我公布的，因此对有些数字的真实性要持保留态度；经审查发行的数字也许就比那些令人怀疑的读者统计数值值得信赖一些。因此，企业在判断选择何种媒介时，一来是依据自身要求，看需要多少人接受信息；二来是充分掌握媒介传播覆盖人数的真实数据，以此与企业实情结合。选择适当的媒介。

最后一点值得提及的，也就是广告宣传费用问题，这也是整个媒介选择过程中需要注意的问题。我们分析了不同媒介有不同费用要求，也简单介绍了不同类型媒介传播覆盖面的大小。企业所要考虑的便是平均费用，而不是总体费用。例如，你在报纸上作广告的总费用是2万元，若这份报纸发行1万份，每份大约读者有4人，则覆盖面为4万人，平均花在每个人身上的是0.5元；用同样方法，你也可以计算出电视、杂志、无线电播等媒介的平均费用，比较其经济性，然后结合你所欲传播的范围广度，期望达到的效果作出决策。

综上所述，我们在进行媒介选择时，需要综合考虑这样一些因素：广告媒介本身的特性、宣传的企业或产品的特殊要求、企业希望接收广告信息的人数、效果与人均费用的综合比较。另外，还有许多定性问题需要考虑，诸如，特定媒介对特定广告的适用性等等。还有许多心理原因和实效原因，比如，从官方发布的消息也许更令人信赖，因而更有效，为此其要价高一些也是值得的。总之，企业在作出决策之前应广泛利用各种信息，综合评价，选

择相对适用的媒介。

媒体的创新

报纸、杂志、电视、广播等是常见的广告媒体，这里为了活跃你的思维，请你看一些奇特的广告形式。

1992年7月16日的日本《读卖新闻》报刊登了这样一则广告，当读者在广告照片中的桔子上稍加摩擦，就会闻到桔子一样的芳香气味，这则广告是东芝公司电冰箱广告，其费用比一般广告高出50%左右。芳香气味广告在杂志中常见，但出现在报纸上还是第一次，因为报纸是高速高压印刷；要做到发出香味很不容易。

加拿大的一家电话公司正拓展一项广告媒介，以家庭电话为目标。当使用者拨通电话后，首先听到的是一则长约4秒种的广告，如“某百货公司七折大减价”。“某餐厅即日推出节庆大餐”等，广告播完后，双方才能通话，这种经济有效的广告形式，颇受客户好评，但也受到因急事打电话的人的报怨。

1992年6月8日，我国首列广告列车—琴岛海尔号（25/26次特快）从青岛开出，直奔北京。这趟列车的开出，给社会带来了剧烈震荡，青岛数十家企业涌进青岛列车段，要求以企业名称或产品名称命名旅客列车。

美国发射的运载火箭也首次穿上了花花绿绿的彩衣，有20多个竞争者竞相投标要把自己的广告打入太空，争开广告上天之先河。哥伦比亚电影公司花了350万美元得以将施瓦辛格主演的新片《末路英雄》的广告送上天。

传递的信息内容

广告宣传所要传递的信息内容也即你公司希望你的宣传对象收到的全部信息。这个内容从总体上来说，是由营销管理人员负责的，不在具体的广告策划人员的决策范围之内。这一总体内容的规定必须充分考虑到营销组合中的其它几方面因素，它们彼此之间应是相互协调的。而其中，有关广告宣传本身在这一任务中的独特作用也应有明确的规定。这样广告策划人员才可能有的放矢，使广告宣传达到较理想的效果。

广告信息的处理

广告信息的处理主要指我们所要传递的广告信息的内容经过富有创造性的处理而达到较为理想的效果的一个过程。毫无疑问，这项工作应由富有创造性的人员来做，比如说你公司雇用的专门的广告代理机构的工作人员，一来他们专门从事这项工作，具有专门知识；二来他们长期以来已积累了有关方面的众多经验，而且专门从事这项工作的人一般都具有创造性思维，否则他不可能长久干下去。但是，这并不是说，我们把工作交给广告代理机构之后就就可听之任之，撒手不管了。管理人员应充分承担他的那部分职责，在广告信息处理过程中提出要求和建议，使广告人员的设计符合你的目的；在广告信息处理工作完成之后，广告设计人员的建议是否被采纳仍得由经理人员决策，由他最终来评判这一处理工作的价值。因此，广告信息处理工作还是决策人员与设计人员之间的信息交流工作。

一般说来，我们在评判广告信息处理工作的效果时可使用如下提问法：

它符合简洁的要求吗？

它与公司定位和品牌定位是一致的吗？

它传达了该传的信息吗？

它是目标听众/观众所关心的信息吗？

它所使用的语言和声调是听众所喜爱的吗？

它会脱颖而出，与众不同吗？

它会有效运行，实现目标吗？

当然，这最后一个问题是最难回答的，它涉及到你对这支创造性队伍以及对你自己的判断力的信心问题。

总之，这一项创造性的处理工作直接影响到你所作的广告宣传能否吸引你的听众/观众，因此，也就直接影响到广告的效果。

幽默广告容易引起人们的注意和喜爱，请看下面几则广告：

禁止吸烟，连阿卜杜勒牌也不许。（香烟广告）

请飞往北极度蜜月吧！当地夜长 24 小时。（旅行社广告）

甜而酸的酸奶有初恋的味道。（酸奶广告）

阁下驾驶汽车，时速不超过 30 公里，可以欣赏到本市的美丽风景；超过 60 公里，请到法庭作客；超过 80 公里，请光顾本市设备最新的医院；上了 100 公里，祝你安息吧！（交通安全广告）

这些广告轻松友好地宣传其产品或观念，容易让观者一笑之后欣然接受。但过份的“搞笑”，追求噱头，也许会引起观众的反感。

言情广告则借助文字传达一种意境，使人心旷神怡，心领神会：

在你沉默的时刻，你的眼、你的唇，就以另一种方式与我交流（美容中心广告）

除了妈妈以外，最爱护我的就是强生（婴儿护肤品广告）

近来朋友们都说我容光焕发，我笑而不答（化妆品广告）

还有一些广告力求简洁，便于记忆：

几多风华在蜂花（蜂花洗发精广告）

一戴添娇（雪儿时装帽）

戴博士伦舒服极了（隐形眼镜广告）

另外一些广告则使用较长文字，详细介绍产品的性能特点，象汽车、家用电器等的广告。

下面，用营销检测表 8.3 来评价你自己公司所做的一项广告宣传。

营销检测表 8.3 评价一项广告宣传活动

选取你公司最近进行的一项广告宣传活动（也可以是你在营销检测表 8.2 中用过的一个）。

用下面列的标准进行评价。

也可进一步将你的观点与负责这项工作的经理人员的观点进行比较。

广告/广告宣传活动

1. 它符合简洁的要求吗？
2. 它与公司定位和品牌定位一致吗？
3. 它传送了要传的信息吗？
4. 它是目标听众/观众所关心的吗？
5. 它所用的语言和声调是听众喜欢的吗？
6. 它会脱颖而出吗？
7. 它会有效运行吗？

促销

在市场营销中，促销不同于广告宣传，它有着其特定的含义。所谓广告宣传，是由明确的主办人通过各种付费的媒介形式进行的各种非人员的或单方面的劝说性传递信息的形式，也就是我们通常所说的广告。而促销则不一样，它包括除了广告和人员推销以外的几乎所有其它宣传产品或公司的形式。

促销包括各种多数属于短期性的刺激工具，用以刺激消费者和零售商较迅速或较大量地购买某一或某些特定产品。如果说广告提供了购买的理由，促销则提供了购买的刺激。促销所使用的工具主要有：

- 率先发起
- 特价包装
- 展览
- 购买评分
- 示范
- 免费试用
- 赠品
- 竞赛
- 优惠券
- 奖励
- 展览会和商品交易会
- 提供资料（小册子、传单、胶片等）

促销工具为大部分组织所利用，这些组织可以是生产商、零售商，也可能是非盈利组织。而且，不同的促销工具明显有着不同的用处。例如：购买评分、免费试用、竞赛等形式通常是与消费品相关联的；而展览会、商品交易会、小册子之类形式则更可能用于生产资料市场。下面我们对其中几种形式

作一简单介绍：

特价包装是指以低于正常产品价格向消费者提供产品。这种价格通常在标签或包装上标明，可以有许多形式，如减价包装（买一送一），组合包装（如牙膏和牙刷）。

展览也可叫做现场陈列。许多生产商把商品陈列于销售现场并通过现场表演和示范来帮助进行促销活动，以吸引大量过往客人，激发其购买欲。

免费试用是指邀请潜在顾客免费试用产品，以期望其在试用之后对产品产生兴趣，激发其购买欲。

优惠券是指持有者可用它来购买其特定产品并可少付些钱的凭证。优惠券可以邮寄、附在其他产品内，也可刊登在报刊杂志的广告上。

有关其它促销工具这里不作一一介绍。但从其字面意思，我们几乎都能理解其含义。关键问题在于企业如何选定某种促销工具，又在何时使用这些促销工具，准备达到什么目标，是否考虑过经过促销后所带来的负效应？

大量事例表明：计划有序的促销能在短期内对企业产品的销售状况产生极大的影响，有时销售量翻五倍或十倍都是可能的。但是，我们必须注意，这些促销所带来的作用只是短期的，是暂时的，因此，企业不可为一时的胜利冲昏了头脑。紧接着一项成功的促销而来的就可能是相应的销售量的下降，因为许多购买者本来会以后买的东西由于促销的原因就先买了，那么这以后他就暂时不会再买这东西了，而有些顾客则可能受促销的激励而购买了许多，存积起来一时也用不完，促销后很长一段时间他们也许就不会再购买；于是，经过一段时间后，总体销售水平很快就回复到正常水平。

公司在开展促销活动时，首先必须确定促销的目标。一般说来，促销的目标随目标市场类型的不同而不同。就对消费者而言，其目标是诱使一些平常不使用本公司品牌的人购买本公司的产品而不是竞争者品牌的产品，甚至在促销活动结束后仍能使其中一些人永久使用本公司品牌，另外还可鼓励使用者增加使用量、大量购买，争取未使用者试用本公司产品。我们知道，大多数购买者在购买他所需要的东西时并不固定于一种品牌，他也许用过这类产品的各种品牌，这时促销的目标就在于吸引一些非经常使用你的品牌的购买者，使之变成更经常使用者——如果你的产品可以使顾客在使用中相信它的品质。

促销的可利用工具很多。当你设定一个促销目标以后，必须根据市场的类型、促销目标、竞争状况和每一种工具的成本费用，例如，某公司推出一种新产品，在半年时间内达到 20% 的市场占有率。其渗透率（即目标市场上至少购买一次该产品的百分率为 40%），重复购买率（首次购买者再次或多次购买该产品的百分率）为 10%。针对这种情况该公司应设法增加重复购买，从而产生更多的品牌忠诚者，采用的促进工具可以是折价券、特价包装等。如果重复购买率已达到 50%，那末可采用免费试用、赠品等工具。

近些年来，由于零售商的压力以及一些广告媒体费用的快速增长，市场营销费用已从广告转向了促销以使费用不会超过预算。促销手段的快速发展，已造成了喧嚣的局面。若过多使用这种手段，可能会产生一些危险，于企业经营不利。消费者面对如此众多的宣传可能会变得麻木，而最终使促销手段失效；产品销售过多地依靠于促销也可能使人们产生一种想法：这产品质量并不怎样才会拼命地宣传，否则卖不出去。在这种情况下，除了一般的促销手段外，也许还应再多加点刺激性手段才能抓住一部分顾客：或者提供

更多的优惠额，或进行更吸引人的表演及示范等。

因此，促销工具不可滥用，同时它也不仅仅是付予某种品牌以一种诱人的东西，一种刺激，还应付予它一些可视的价值，一些这种品牌本身内在的价值。也就是说，只要一有可能，促销就应当与这种特定的品牌相关联，而不是毫无联系，靠外在诱因来销售产品；它所作的应当是强化而不是降低这一品牌所具有的价值。

总之，促销不是独立存在的一部分，它应当与营销组合的其他方面紧密相联。判断一个成功的促销（和广告宣传），我们可以用如下的 3C 模式：

一致性（consistency）

连贯性（coherence）

创造性（creativity）

下面，用营销检测表 8.4 评价你公司所作的一个或几个促销工作。

营销检测表 8.4 评价促销工作

<p>选择你公司最近用的一些促销活动（除广告、人员推销外的其它促销活动）。</p> <p>评价这些活动。</p> <p>将你的结论与经理人员的作比较。</p> <p>促销活动（名称）： _____</p> <p>类型（赠品、竞赛等）： _____</p> <p>1.目标对象</p> <p>2.促销活动与目标对象的相关性</p> <p>3.促销与该品牌的相关性</p> <p>4.评价等级：</p> <p> 与战略的一致性</p> <p> 与其它组合因素的连贯性紧密性</p> <p> 创造性</p> <p>5.对销售的影响作用</p> <p>6.成本 效益分析</p> <p>结论</p>

直复营销（direct marketing）

近年来，在市场营销信息传递中增长最快的方法要算直复营销了。它产生于直接邮寄和邮寄订购。现在已快速发展成为一种独立的形式了。而且，越来越多的公司在不同的市场上使用这一套技术了。

我们得感谢计算方式的快速发展，如今我们不用花费大多就能运用计算机，这使得直复营销能以更高效率运转。根本上说，营销公司建立了它自己的顾客和潜在顾客的数据库。这个数据库不仅记录了最基本的信息，如顾客姓名和地址，而且还记录了如下信息：顾客先前对各种广告活动的反应，购买情况等。而这些数据的收集有着各种渠道，例如从许多供应商手里购买的邮购名单，不过，一般说来，主要渠道还是公司从自己的邮寄名单所得的数

据。

在产业市场上，数据库营销也能够提高工作目的性和工作效率。举个小例子，我从办公文具公司购买了一点东西，它们寄给我一张小小的单子，上面写道：“你在1992年6月24号买的切纸刀每件是16.79元……现在，你只需花13.99元。”从这里我们就可总结出直复营销的优点：它运用对每个顾客购买情况的详细记录资料来选择适当方式刺激顾客的进一步购买欲，更确切地说，是更有针对性地进行广告宣传活动并检测其效果以指导今后的工作。

但这种方式在我国不很普及，许多人尚不适应这种邮购方式。当然，有一些领域直复营销方式运用较多，如图书邮购。美国“小康之家”邮寄公司在中国办理首饰品邮寄业务，给我国的这一领域做出了范例。

人员推销

人员推销是指企业委派专门的销售队伍向目标市场顾客介绍和销售产品的经营活动。对于许多公司来说，销售队伍仍然是企业与市场进行交流的主要方法。尽管利用销售人员专门推销产品的成本较高，但它们具有的优点是不能否认的。由于推销人员能与顾客直接接触，可以在不同环境下有针对性地进行推销，因此具有很强的灵活性；由于在推销之前，可以对顾客进行了解，选择购买可能性较大的顾客，因此选择性较大；由于推销人员从了解顾客到上门拜访，到宣传产品及至促成交易，其工作具有完整性，而不是仅做其中一部分，为此对推销工作的评价也较为便利；另外，推销人员还可建立与买者深厚的友谊关系，起到一种公共关系的作用。人员推销不仅具有上述优点，而且，在某些情况下，某些工作是非人员推销不能完成的。尤其是推销那些技术性较强的产品或新产品时，还有供应商与顾客需要建立长期稳定的密切关系时，没有其它办法能替代人员推销。

就推销人员的工作来说，我们可以分为这样几个部分：寻找和招来新的顾客；传递有关公司及产品和服务的信息；与顾客接洽，介绍产品，解答顾客疑问、促成交易；向顾客提供各种服务；收集有关信息等。销售人员的这些工作并非一层不变的，随着时间的推移，这些工作有的不再必要，而新的工作又可能出现。而且，不同企业有不同的具体情况，由于人员推销成本较高，有些不必要的工作是需要酌情去掉的。

就传统的销售队伍来说，目前在某些市场上它们已发生了较大的变化。过去我们有着一个庞大的销售队伍，代表消费品生产商去召集所有的杂货店，但现在，这种形式几乎不再存在了。取而代之的是越来越多的高素质、训练有素的人员组成的较小的销售队伍，他们可以直接去和连锁零售店的总管们进行谈判，在这种形式下，这种新型的销售队伍就更近似于工业领域所出现的销售形式：销售队伍的作用更多的在于处理交易双方的利益关系，而不是生硬地推销产品。

改变了销售队伍作用的又一影响因素就是技术，现在，在消费者市场和工业市场上，电话成了必不可少的工具，它可以用来处理日常的大量重复订购业务，也可用来与初次购买者联系。这比起销售人员在路上跑来跑去地推销产品要廉价多了，还可节省大量时间，对一些工作来说这种方式是相当有效的。

新发展的一种技术是电子数据交换技术，它使得供应商和顾客的计算机系统能够直接相联。这样，订购和处理过程中的许多的事务就可自动化地进行处理了。

尽管如此，这一切并不会降低销售人员在许多行业中直接推销的重要性。只不过说，由于成本压力，现存的处理工作方式受到了挑战，比如说，有关销售队伍的规模和人员分配决策就受到了影响。

过去，我们是这样来确定销售队伍规模的，用现有的和潜在的顾客数除以一个销售人员在这个市场上可能访问的顾客数就得到所需要的销售人员数量。从逻辑上说，这一方法是无可非议的，但是其中的一些假设是值得再进一步推敲的。我们在进行计算前，首先应该考虑这样一些问题：我们现在所分派的所有任务确实是需要销售人员去做吗？（是否可以通过电话或直复营销来做）？销售人员传统的访问顾客数是最有效的吗？我们应该按不同的顾客群安排不同的访问数吗，这样做会改变单位销售成本吗？

有关人员分配，我们也应事先考虑这样一些问题：我们是应该访问这些公司吗，是否还有其它公司或是否有些访问是多余的？访问这些公司时我们是找对了人吗？我们在现有顾客和新顾客之间所作的努力的分配确实反映了我们的整体营销战略吗？

另外，组织结构也必须随市场变化而变化。旧式的地区性格局可能已不再适用了；那么，我们是否应该安排从全国着眼的经理人员来关照我们的主要顾客呢？是一个产品生产型组织还是一个市场营销型组织更适合目前要求？这些问题都需要我们进行考虑。

通观整个市场营销过程，我们认为这里关键的一点是要不断回到市场上去，一切依靠市场，一切为了市场。人员推销工作必须随时调整以维持顾客与公司的主要联系。销售人员是公司的耳目，是双向交流体系的基本部分。既然人员推销成本较高，我们就更应该充分利用，精心安排，他们必须有较强的目标性，而且应当把他们的努力集中于只有他们才能干的工作。

而且，既然人员推销是公司工作的一部分，它就必须与营销组合中其它工作紧密联系，相互协调。不幸的是，许多公司并没做到这一点，也许由于历史上的原因，销售部门与其它部门总是处于敌对状态，尤其是在营销活动中。但是，如果一个公司要想成功，是不能允许这样的敌对状态存在的，因为各个部门的紧密协作直接影响对顾客的服务质量。

下面是营销检测表 8.5，检测一下你自己的个人销售工作，它与信息传递组合中的其余部分是如何协调的，与整体营销组合又是如何协调的。

营销检测表 8.5 评价销售队伍

描述你公司目前销售队伍的规模和结构 ;找出它特定的目标和任务。

评价这些目标的实现程度，是否用其它方式能做得更好。

销售队伍规模：

结构（地区性的，生产型的，顾客导向型）：

明确的	目标实	其它更	与营销组合中其它因素的
目标和任务	现程度	好的方法	结合状况

结论

公共关系

公共关系是一个涵盖量较大的题目，我们这里不能展开来谈。它甚至超过信息传递范围之外，是指企业以非付款方式通过第三者在各种传播媒介上发表有关企业及其产品的报导。迄今为止，它仍被人们视为营销活动的附属物，但不可否认，它在营销中的作用是存在的，并且是不可忽视的。

一般说来，公共关系主要开展如下活动：建立与新闻界的联系，新闻界作为报导企业信息的主要媒介对于企业的公关活动是至关重要的，通过其宣传报道，更易于树立企业的形象；培训专职公关人员，利于高效地处理各种来信、来访，企业公关人员处理问题的方式直接影响着人们对企业的总体印象；产品宣传推广，这一点与营销活动目的具有最直接联系。但其宣传方式并不同于广告和促销；建立与政府部门的良好关系，有时国家政府或地方政府的态度及其制定的有关法规会直接影响企业生产经营的外部环境，因此游说政府，使各种法规利于企业自身是较重要的；建立与相关联组织和人员的紧密联系，公司股东，零售商及其它中间商，主要购买者形成了企业外部环境中对企业有直接影响的一些组织团体，建立与他们之间的长期信赖、长期稳定关系有利于企业稳步发展。总之，无论企业开展哪一项公关活动，其目的都在于宣传企业及其产品，建立与社会各个组织团体及公众的紧密联系，进行相互交流。因此，公共关系活动中，公关人员也可趁机多了解一下各方人士对企业的看法，达成双向交流的目的。

市长骑车做广告

1987年5月24日是星期天，一大早，意大利米兰市市长领着一批政府官员为先导，后面跟着一长列市民，每人骑一辆崭新的自行车，浩浩荡荡驶过市中心。这不是在度假或拍电影、而是在做广告。

为了推销产品，意大利自行车生产厂家联合会和米兰市一家银行，破天荒地向该市提供了500辆崭新的自行车，供市民们免费骑行一个月。自行车停放在几个停车场，任何人都可以骑行，只要求用完后放回原处。米兰市市长考虑到本市公共交通紧张的状况，带头支持这项运动，期望通过它激起市民对自行车的兴趣，以缓解城市的交通拥挤状况。

试验活动结束了，500辆新车几乎消失得无影无踪。然而，活动的组织者却毫不介意。他们说，我们早就估计到自行车会被人们藏起来，重要的是这次活动引发了市民对我

们产品的兴趣，替我们做了广告。

然而，有时我们也会发现，公共关系活动由于范围极广，也可能忽略了其营销目的，在营销经理与公关人员间形成了差异。不过，这种情况正在逐步改变，营销经理一方面要看到公关人员的工作给营销活动带来的长期效益，另一方面，公关部门也逐步更靠近营销活动，两者相互促进。从组织机构上说，近来在公关部门内部专设了营销公关机构，也有利于消除两种职能间的差异。总的说来，公共关系活动在市场营销中具有如下优点：由于不需要象广告一伴付报酬，有关开支费用较低；各种新闻媒介一般是慕名而来了解企业，报导宣传企业，因此其宣传可信度较高，由此产生的效益较比广告而言相对较高；公共关系还可促进企业人员努力工作，加强他们工作的信心。尽管公共关系有如此多优点，但其产生效益的时间较长，效果难以评价，对于急于扩大市场，增加销售的企业来说只能是一种辅助工具。

要想充分发挥公共关系对营销工作的作用，营销公关部门必须认真筹划，作好决策。首先要确立营销公关目标，结合公共关系活动的特点，营销公关工作一般来说有利于实现这样一些目标：树立企业知名度、建立市场偏好，对产品重新定位、激励经销人员、降低促销成本。在不同时期公关工作目标不一，企业可选择其中一个或两个作为重点突破的目标。其次便是要确定有关传播题材及宣传媒体。通过新闻、演讲、公益活动及各种书面视听资料，企业可把自己想要传递的信息送到外部接收对象那里，并影响着接收对象的行为活动。然后便是实施营销公关计划。最后评估公共关系的效果。一般可利用展露率、人们态度改变情况、销售利润变化等指标来综合衡量。正如我们前面曾提到的，公共关系活动的效果是难以精确衡量的，我们这里只想强调的是：尽管公共关系活动不能带来销售状况的骤然好转，但它对营销工作有着潜移默化的作用，我们将会看到公共关系的影响力在日益提高。

尼龙裙冲破市场阻力

尼龙织品刚在台湾上市的时候，厂商为了扩大销售范围，决定争取学生制服市场。但是，当时的台湾学校当局，将尼龙织品视为近乎奢侈的一种特殊产品，认为会助长学生讲究“漂亮”和“靡费”的心理，有违学校崇尚朴实的风气。因而学校禁止学生穿着尼龙质料的袜子和衣裙。有些学生就因为穿了白色的尼龙短袜，而受到了学校的处分。这种情况，实在是人造纤维品在市场中一道很强的阻力。

这时，出品特多龙百褶裙的台湾绵隆纺织公司和他的原料供应厂商——日本东洋尼龙厂及广告代理——台湾广告公司，经过多次会谈研究，根据台湾广告公司所拟的计划，试求从女子学校方面突破，先打开这道阻力。

他们计划的第一步，是要对台湾各级女子中学及女子大专学校，每一班成绩最好的一位女同学，免费赠送特多龙百褶裙一件。他们将这种百褶裙定名为“荣誉学生裙”，使学校当局信任此举的意义是在鼓励学生学业，同时亦使学生感到穿了这种裙子，会产生一种成绩优良的荣誉感，而激发女同学们穿着的兴趣和学习的热情。

当广告主向各女子学校发出一封很诚恳的公函，要求学校当局推荐每班一位好学生时，立刻获得各个学校的同意，先后将名单及其住址开列肩单函复广告主。广告主收到名单后，即直接和这些成绩最好的同学联系。先分别寄给她们每人一张兑换券，凭券可向附近地区的经销店，兑取荣誉学生裙一件。颜色及大小尺寸，均可自行选择。同时附了一封信，先是祝贺她们获得了校方的推荐，然后说明这种质料的学生裙有易洗易烫和更整洁的功效，穿这种裙子有很大方便，是生活上的一大改进。

过了两星期，在各位学生已将荣誉学生裙兑取以后，于是再向她们发出第二封信，

各附了 10 张优待券。信内说明，最近听到好多同学都很羡慕她们，要购买这种荣誉学生裙，特寄给她一些优待券，请她分送同班中的好同学，让她们凭优待券去购买，可获得赠送精致的裙架子一个。这些同学在接到这封信以后，感觉经过自己的介绍，能使同班同学得到优待，是一件很有面子的事，遂亦很乐意又很认真地分发优待券。

结果，这一温和的广告活动，获得了很大的市场效果。首先是各学校不准学生穿着尼龙质料衣袜的规定，已在自然而然之中被冲淡甚至打消了。不但各女子学校的学生制服纷纷改用尼龙质料，各男校的学生制服亦相继改用尼龙质料。相反的，凡是不穿这种质料制服者，已被认为是不方便，甚至不合格了。

9. 产品分销

让产品在适当时间到达适当地方

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解营销中间商的功能；
2. 了解选择营销渠道的标准；
3. 懂得一些与中间商处理好关系的技巧；
4. 了解在零售商地位变得日益重要的情况下，生产商应采取哪些变革；
5. 对零售领域中常用的一些缩略语有所了解。

当一个公司的产品经过研制开发进入生产领域以后，最终的目的是为了满足市场需要，然而，常常出现这样的情况：我们的生产基地在一个地方，而我们的市场却在四面八方。如何把产品送到消费合手中去，这是每一个生产制造商都面临的问题。本章所谈论的话题就是生产制造商应如何分销产品。我们知道，不光是生产企业面临这样的问题，服务公司也照样面临着产品分销的问题。就生产企业而言，它们生产出的是有形产品，具有实物形态，如一把牙刷、一只杯子、一瓶墨水；而服务公司呢，它们则生产出无形的产品，有些服务需顾客直接参予，如做一个发型，有些服务则不一定要顾客在场，如保险单，就可通过经纪人或代理商进行销售，而顾客所购买的就是一种无形的保险。因此，我们说，无论是生产企业，还是服务公司都需要以一定方式进行产品分销，也无论是以直销形式还是通过中间商形式。本章所要谈及的完全是以实物产品为例，但所总结出的各种原则也同样适用于服务行业。

论及产品分销，有些生产制造企业是直接销售产品，而有些生产制造企业，也可以说是绝大多数生产企业是通过中间商来销售产品，或者至少是两种形式同时采用。本章将讨论营销渠道或中间商的类型和功能以及供应商应当以何种方式去处理其与中间商的关系，其中，我们将零售商作为一个较重要部分提了出来，进行了较详细的分析。

营销中间商做些什么

在当今经济社会中，大多数生产商并不直接去销售产品给最终消费者或用户，在他们与消费者之间存在着许多执行不同功能、具有不同名称的中间商，包括批发商、零售商、代理商、经纪人、分包商和各种工业分配者。其中，有些中间商在购进商品取得所有权后再销售出去，我们称之为商业中间商，如批发和零售商；而有些中间商只负责寻找顾客，代表生产者与人进行洽谈，却并不获取商品所有权，我们称之为代理中间商，如经纪人、代理商等；还有一些服务性企业如运输公司、广告公司等协助商行配销，也可包括在中间商之内。

为什么生产企业愿意把一些销售工作交给中间商来进行呢？这有时意味着更少的利润和对产品销售的失控。但利用中间商大致有这样一些原因：中间商在经销商品方面有专门的技巧和经验，它长期与市场交往，更能了解市场动向，因此能把商品按顾客的心理进行陈列、分类，也就是说，它在广泛

提供产品和进入目标市场方面能够发挥最高效率；这些营销中间商凭借业务往来关系和规模经营，提供给生产商的利润通常比自营店所取得的利润要高，而同时，生产商也可以更专门地集中于生产。通过提高生产效率而获得规模经济效益。归结起来，我们认为营销中间商具有如下功能：

实体分配（有计划地控制原材料和最终产品从产地到使用地的实际流程，以便在指定时间和地点将产品送交到顾客手中）

产品搭配（根据营销渠道顾客的要求，将不同供应商的产品进行适当的组合搭配）

地点和时间保证（确保适当种类的产品按照指定时间和地点送到）

融资（主要指商品还停留在营销渠道上未进入消费领域的这段时间，生产商将产品卖给中间商，而不用最终达到消费者手中。他就可将资金投入下一轮生产了；然而，就经营脱销的消费品的零售商而言，这就不一样了，他们一般是卖完了货后才付钱）

所有权的转移（确保合法的所有权从一个营销机构到另一个营销机构的转移）

承担风险（承担营销渠道工作中内含的风险）

市场调研和寻找顾客（了解市场所需要的是什，寻找适当的顾客及了解特定顾客的要求）

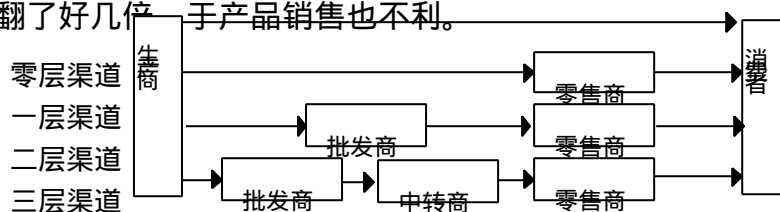
销售促进和推销（制作并传播旨在吸引顾客的有说服力的产品信息资料，并促使顾客进行购买）

服务（包括售前服务、售中服务和售后服务）

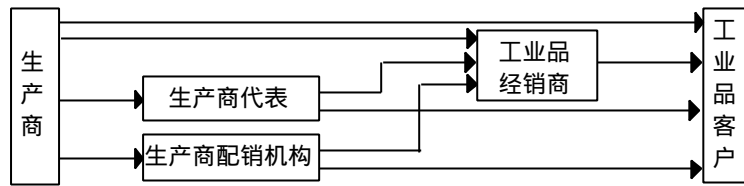
支持性服务（例如保险、提供原始单据及有关证明文件等）

确切地说，一个营销中间商并不具有以上所列的全部功能。他们具体有什么功能从很大程度上还依赖于各行业的历史状况。一般说来，每个行业都有着—个成形的结构模式，其中有或多或少的专业化公司在执行着各项营销渠道工作。

分销渠道链的长度是各种各样的。我们可根据渠道层次的数目来加以区分，于是在产品及其所有权从生产者向消费者转移过程中涉及到许多执行不同功能的中间商，每一个中间商都构成一个层次。生产者和消费者则是分销渠道的两极。零层渠道（也叫直接分销）就是由直接销售产品给消费者的生产商组成的。例如，雅芳公司推销妇女化妆用品就采用了这种形式。一层渠道表明只有一个营销中间商，如零售商。二层渠道表明有两个营销中间商，如批发商和零售商。三层渠道表明有三个营销中间商，分销渠道链则如：生产商—批发商—小批量分包商—零售商。如此类推。（见图9—1）一般说来，更多层次的渠道分销是不常见的，太多层次可能使得信息获取更困难，实行控制也几乎不可能，而且每个层次分别加价，产品最终到消费者手中价格可能已翻了好几倍，于产品销售也不利。



消费品营销渠道



工业品营销渠道

图 9.1 消费品和工业品的营销渠道

有关渠道发展最显著的是垂直营销系统的出现。传统的营销渠道链中由独立的生产者、批发商和零售商组成的。每一个成员作为一个独立的经营单位，都在追求各自的利润最大化，每个人在一定程度上都在争夺总的附加价值的一部分，甚至有时可能影响整个渠道系统的总利润最大化。这样通常会导致各个渠道成员之间相互敌对的情绪，每个成员都集中精力于讨价还价和获得较大利润率，然而这些利润的增大可能是建立在另一些成员利润的减少之上的。我们所谓的垂直营销系统则避免了这种冲突。这一概念里富有建设性的思想是：来自营销渠道不同层次的成员们把彼此都作为合作伙伴看待。他们共同在为相互的利益而努力工作，如果他们能联合起来提高效率，增强系统有用性，他们最终都会得到回报。垂直营销系统是一个一体化的多层次系统，它具有这样三种类型：完全自有型是指在单一所有权下把生产和分销这两个阶段统一起来，便于对渠道各层次实行全面的控制；契约式营销系统是指由独立的生产和分销公司通过契约相联结以达到共同的目标（如英国的一些小酒店与制酒商之间的关系）；特许专卖式是指生产商将经营某种商品的特权付予特定渠道中间商，这样生产商可以提出一定要求作为特许条件，中间商也由于特许权而获得一定利益，比如轿车的主要经销商或可口可乐的瓶装商就是拥有特许权的。总之，无论这一系统是多么简单或多么复杂，所有成员都具有两个基本特征：

他们所经营的独立业务需要盈利

如果整个系统做得更好的话，同一系统的成员们将会做得更好

下面，营销检测表 9.1 用于描述你的行业的分销结构及每个分销渠道层次所执行的任务。这个分销系统总体来说是合作气氛还是具有矛盾和冲突？

中间商的选择和管理

在现实生活中，由于行业结构本身已成形，有时几乎没有选择营销渠道的余地。当然，偶而也有人打破常规模式，按自己的方式经营，如雅芳，它将化妆品直接销售给消费者；又如《精品购物指南报》通过商场的自动售报机来销售。

营销检测表 9.1 分销结构

这些例子表明，现有结构并不总是完美的，以挑剔的眼光看待现有结构，想想如果改变它是否会有更大的益处，这样做有时是值得的，然而，在大多数情况下，我们的选择仅局限于已存在的那些渠道。

让我们假设你是第一次选择分销商，或者你在审视你现在的安排。那么，

你打算怎样去选择或评估呢？

第一，这个分销商首先必须与你的目标市场有着联系。比如说，在你的营销战略中，肯定已决定了你的产品将面向大众市场呢，还是通过有限的分销渠道面向高消费者市场。在工业市场上，你肯定已选定了一定行业、一定地区、一定类型的公司，那么你要选的分销商就必须与这些公司有联系，由于它们熟悉你的目标市场，才可能有针对性地宣传你的产品，才可能更有效地为目标市场服务。

第二，你所选择的分销商必须要能够提供你认为你的产品所需要的服务。服务作为产品本身的一种附加价值将直接影响着产品的销售状况，因此，分销商能否提供足够服务是至关重要的。生产商在确定分销商时，应事先把自己的服务要求列举出来，并且在以后的经营中，彼此交流、相互补充，日臻完美。需要让分销商充分意识到的是：向目标市场提供有效的服务，于双方都有益处。在销售个人电脑时，有一些供应商就选择了许多大的分销商，因为他们能向买者提供支持性建议和服务；当然，也有一些通过最少服务的渠道进行销售，如邮寄。这里对服务的要求关键在于生产商自己所认为的标准是什么。

第三，选择分销商时必须考虑你能从中获得多少利润？在一些情况下，你可能靠成交额高而获利，但无论何种情况，你都得获得一个满意的利润水平——同样，分销商也需要有个满意的利润水平。也许，有的时候，建立自己的分销渠道比通过中间商更为有利，这需要针对具体情况进行考虑。

除了以上三个标准之外，在选择一个较好的合作伙伴时还应考虑：中间商从业年限、偿付能力、声誉、管理质量、发展和利润记录等因素。不同类型的中间商还需要考虑更多的因素，如销售代理商，需评估其经营的其他产品的种类和性质；百货店，则要考虑其发展潜力、地理位置等状况。

要记住：选择渠道中间商是一项战略性决策，它是整个战略实施的一个重要组成部分，它是一项较长期性的投资，轻易不能更改。因此，仔细考虑、详细调查是非常必要的。

可视电话公司的分销渠道

世界最大的电视会议系统生产商美国可视电话公司期望将电视电话和视频通讯系统的电脑软件推广到千家万户及广大企业，为此，他们认为有必要控制所有大的分销渠道。可视电话公司的分销结构包括：

1. 可视电话公司自己培养销售代理。他们在全国范围内开展活动，与《幸福》杂志公布的 500 家公司直接联系。“我们大力投资，建立自己的销售队伍”。

2. 设立全国范围的服务机构。起先他们打算利用中介服务机构，但是 IBM 的经验告诉他们顾客的满意度是与订货、分期付款、维修服务有很大关系的，因此，可视电话公司认为他们不仅要设立销售机构，还要有服务机构。建立自己的服务机构给可视电话公司带来了某些竞争优势。例如，它是全美唯一一家在电话修理行业不能让用户满意的情况下提供现场服务的公司，对一些大用户公司甚至可以给予当天修理的保证。

3. 培养小企业的销售代理。可视电话公司利用电话通讯网络建立直销队伍，并且首先集中了 500 家小企业。

4. 可视电话公司在所有主要海外市场上确立分支机构或贸易伙伴。

5. 可视电话公司的销售业绩还来自于它推行的“战略伙伴”计划，公司与世界上许多大的通讯公司和电器生产商确立了伙伴关系，包括 AT&T（美国电报电话公司）、美国机械公司、西门子等等。其中 AT&T 是可视电话公司最重要的战略伙伴，它帮助可视电话

公司占据市场领先地位，双方共同享有市场，一个卖机器设备，一个卖数字转换器，AT & T 75%—90%的数字转换品销量归功于可视电话公司，而可视电话公司也通过 AT & T 上千人的销售队伍推销他们的产品，覆盖了单靠自己永远不可能达到的市场范围。

处理与分销商的关系

既然营销渠道中间商对于生产制造商具有较重要的作用，那么处理与他们之间的关系就变得十分的重要了。我们前面曾提到过，生产制造商与营销中间商之间的关系从充分合作性到矛盾冲突性有无数层次。当然，我们每个人都希望彼此能够精诚合作，最理想状态就是合作伙伴双方都能从合作中得到最大收益。因此，许多生产制造商都逐步意识到了这一问题，他们投入大量的资金和精力去处理与分销商们的关系，比如几大汽车制造商，生产推土机械的 JCB 等都在这方面下了很大功夫。他们向分销商们提供管理培训，提供业务服务如软件系统甚至是设计。其结果是，经销商们经营得更好，更有效率，产品大量销售出去，双方都能从产品畅销中获利。

一般地说，对那些处理合作关系获得成功的事例进行归结，我们可以发现，在合作关系中，每一个合作成员的责任是很明确的。在进行产品分销中，供应商的职责一般是提供一定水平的顾客服务：保证产品运送的次数和定时性，对顾客的反应时间要短速度要快，产品运送有一定准确性，开发票。列货物清单要准确等等。

其中，最基本点是要从顾客的角度来确定对顾客的服务质量标准。在一个主要进行生产制造的企业，财务经理不能向顾客提供该企业的顾客服务数据，因为他们完全是从生产者的眼光来看待顾客服务的，因此他们根本就不能代表顾客的实际感受。比如说，一个顾客来到生产企业里要购买某种产品，但企业在这时没货，无法供应从生产者角度看，他肯定不会认为这有什么错，但从顾客角度看，他就不仅仅会因为买不到东西而遗憾，而且还会认为该企业在服务方面有明显欠缺。因此，在给生产企业也即供应方明确其责任时，对顾客服务标准的规定应从顾客的看法着眼，这样生产企业提供了一定水准的服务，作为合作方的分销商也才会努力合作。

从合作关系的另一方，即分销商来说，他也负有相应的责任，应提供一定标准的服务，主要服务项目包括：存货、商品摆放、销售促进、售后服务等等。当分销商要求生产商提供折扣时，这些服务因素是他所具备的条件，那么，生产商在考虑是否同意打折时，必须考虑分销商所提供的这些服务是否可以控制，否则进行折扣之后，你既无法让分销商保证提供服务，又无法控制其服务质量，打折就没有任何意义了。当然，分销商若想与供应商建立长期合作关系，那么这些服务水平是可以保证的。这里也就存在一个双方实力较量的问题。

经验丰富的公司都设法与分销商建立长期的合伙关系。生产商对于市场覆盖率、产品库存水平、市场开发、技术指导与维修、市场信息等方面，应有明确的设想。同时，生产商要求分销商支持其发展战略，并按他们遵守生产商政策的情况付给报酬。如公司不直接付给经销商 25% 的销售佣金，而按下列规定支付：

- (1) 如能保持适当的存货水平付给 5%；
- (2) 如能完成销售定额再付给 5%；

- (3) 如能向顾客提供有效服务再付给 5%；
- (4) 如能正确报告顾客购买水平再付 5%；
- (5) 如能适当管理应收帐款再付给 5%。

下面，营销检测表 9.2 中，要求列出你的公司期望从分销商那里获得的服务的项目和标准，以及分销商相应要求你的公司提供的服务项目和水平。你们的关系是平等的呢，还是其中一个获利多些？如果没有对服务标准进行规定，那么，想一想，你们要是规定了服务水平是否你们的合作关系会更有效？

在处理与分销商的关系时，除了零售商的实力问题我们在以后讨论，还有一个很主要的问题可能会出现，那就是分销商销售你的公司的产品的动力是什么，他会对你作出何种承诺。分销商的形式是多种多样的，分销商与供应商的关系也是多样的。在独家经销情况下，公司付予分销商特权经营本公司商品，而分销商也不得再经营本公司的竞争产品。但在大多数情况下，分销商们都是同时经销好几种产品，并且有时这些产品是竞争性较强的，也许产品功能相似，甚至价格范围也一样，只不过具有不同品牌，来自不同厂家。分销商对竞争性产品的偏好程度，对它们的不同陈列及相应宣传直接影响着各类竞争性产品的销售状况。当然，毫无疑问，每个供应商都希望其分销商能对他作出承诺，对他的产品投入更多精力，努力发展他们之间的合作关系，也就是说能对他的产品给予特殊照顾。而对于分销商来说，从最初而言，每个供应商在他的面前是平等的、没有任何差别，而当交易真正开始时，哪个供应商打的折扣多，哪个供应商的产品能使分销商盈利较多，那么谁就会获得分销商的青睐，也就是说，分销商的动力来源于获利，他所作出的每一项承诺都在于你为他做了多少，他相应也回报你一些。在各个供应商实力相当时，哪个供应商与分销商的私人交情好，我们也可以说是供应商与分销商间所发展起来的友谊也许就可以发挥些作用了。这里我们也可以看到公共关系工作的长期效应。另外，从供应商而言，由于条件相当，为了获得竞争优势，他们也许会竞相降价，而导致一场价格战，一个比一个降得更多，其结果将对公司的收益产生直接而长期的影响。

营销检测表 9.2 服务水平

与无休止的价格战相比，我们认为，处理与分销商的关系的一个更积极的作法是努力提高与分销商的关系的质量，也就是说，把分销商作为你的一个顾客，从他的角度去考虑他的需要，运用市场营销观念去处理问题。想一想，分销商真正想从你这儿得到什么，仅仅是产品、低价、折扣，还是其它什么？你能保证你确实知道这些情况吗？你曾经问过他们你怎样提高你的服务质量吗？你问过他们如何协同工作共同提高经营水平吗？要了解分销商们的愿望，关键是通过对他们实行监控、进行调查研究和建立协会等办法来收集有关信息资料。当然，有些要求可能是无法满足的；但是，正如我们在第一章提到的，市场营销并不仅仅是提供给人们他们所需要的东西，而是尽可能地满足顾客的需求同时也能实现我们自己的利润目标。实际上，听取分销商们的意见，把他们当作顾客一样地对待，而不是把他们看作你的产品到达最终购买者手中的一个中转站，这对于处理好与分销商的关系来说是一种新方法的开端。

尤其是在许多消费者市场上，由于零售商的力量日益强大，许多生产商

已不情愿地开始要考虑这些问题了。我们在下一部分就将探讨这一问题。

把工业品配销商转变为伙伴

一些不断进取的生产商将其分销商转化为伙伴，以下是他们的各种做法。

(1) A 公司生产滚珠轴承，着令其销售代表对配销商包括其总经理、采购经理和销售人员进行多层次的访问。

(2) B 公司生产配电盘，着令其销售代表每月用一天时间与每一分销商一起站柜台，以便了解分销商的经营情况。

(3) C 公司建立了一个配销商营销指导委员会，定期集会讨论有关问题和趋向。

(4) D 公司生产工程用塑料和橡胶制品。它实行每年一次为期一周的休养周制度，由 20 个配销商的年轻高级管理人员和 20 个 D 公司的年轻高级管理人员参加，以便通过研究讨论会和旅游活动来加强相互联系。

(5) E 公司生产液压力产品，它每年发出一次邮寄调查表，要求其配销商对公司的主要方面的绩效进行评估，该公司还通过业务通讯和录相带向其配销商通报有关新产品及其用途的情况，该公司收集和分析配销商发货单的影印本，并建议配销商如何改进他们的销售。

(6) F 公司生产电气开关和电子键盘乐器，它指派一位与配销商联系工作的配销经理负责制订正式的配销商营销计划。公司还专门指定两名内部销售人员负责与每一配销商进行电话联系，以便建立迅速反应系统。

处理与零售商的关系

近 20 年来，在许多消费者市场上，零售业进行了一场革命，发生了天翻地覆的变化。尤其是零售连锁商店的显著增长在市场营销中获得了全新的地位。食品杂货、电子产品、服装、药品和其它许多商品都出现了零售连锁商店。

在 60 年代时，大众消费品制造商还处于市场中的强有力地位。他们花费大量资金投资于产品研制开发、产品广告宣传，他们控制着消费者想要买的主要的那些品牌。或多或少地，他们会向零售商们提出一些要求，要他们去做什么或不要做什么，那时，他们眼中的零售商们只不过是他们将产品送到最终消费者手中的一个渠道，而不是共同服务于同样的消费者的合作伙伴。

但是，时光飞逝，星移斗转，生产制造商们的相对实力也在发生变化，零售商们逐步地在改变着他们的地位，连锁商店加速了这一进程。在许多领域，连锁商店使得少数几个公司就可以往制市场的绝大多数。美国这一现象最为突出，在食品杂货方面排前三名的——Sainsbury's, Tesco 和 Safeway——控制了已包装好的食品杂货市场的一半（在某些领域和个别产品方面也许还大于一半。）。他们的管理人员是经过良好训练的，管理方式也很先进，其经营运行效率达到了很高的标准。

在连锁商店中，采购决策是高度集中的，由具有高素质的人员组成的总部机构统一作出决策，总部机构可以通过 EPOS（Electronic Point-of-sale 电子销售点）系统获取大量信息。

零售店的牌子不再是随便地模仿生产商的品牌；许多零售商品品牌都凭它们自己的实力而出名，具有较高的质量信誉，受到消费者的高度评价。零售商们的实力大大增加，并且改变了市场营销费用开支结构。过去，营销费用经常用于宣传产品品牌（即主题广告）。现在则主要用于销售促进，而且这

部分主要由零售商进行控制。这一切变化对于生产商传统的品牌而言无疑是极大的挑战和威胁。

在这样的环境条件下，力量平衡发生了彻底的变化。现在，零售商们是处于主导地位，他们对供应商的要求也在逐渐增加，如：要求更多的利润率，要求更多的促销支持和更好的顾客服务。有一段时间，许多生产制造商都觉得难以适应这种形式，改变他们传统的做法，眼看着一场公开的战争就要爆发。但是，经过一段时间以后，在几个具有远见的生产制造商领头之下，绝大多数生产商已调整了他们的战略以及他们的结构。他们开始试着发展与零售商间的友好合作关系，把与顾客的关系看作是有潜力的积极的一面。换句话说，他们开始运用市场营销观念来思考问题，不仅把这种观念运用于消费者，也用于他们的顾客。他们开始采用工业市场经营者已使用了很多年的思考和行为方式。

要对这个主题进行更详细的讨论，生产制造商们应当仔细考虑如下步骤：

了解你的消费者或用户 他们是谁；他们想要的是什么；你的产品品牌在他们的生活中起着什么样的作用；他们是怎样使用你的产品的；对他们来说，使用这种产品的最重要的好处是什么；他们觉得缺少什么？

调查未来状况 了解一下在你的消费者或用户的心目中，哪些因素正在发生变化，并调查一下那些对你的消费者或用户会产生影响的因素，预测一下这些因素会对你的市场状况产生什么样的影响。

了解你的竞争者 分析一下你的市场竞争状况及结构，看一看，目前是哪种力量处于主导地位，驱使市场状况变化。

了解你的顾客 他们是谁，他们的战略是什么，你的品牌与他们的战略在哪些方面是相适应的，他们遇到了什么问题，他们面临着什么机遇，你能为他们做些什么（注意，对于生产制造商而言，其顾客就可能指营销渠道中间商，除非厂家直销，其顾客就可能是最终消费者或用户）。

建立一个信息系统 看一看你所需要的全部信息是什么，这些信息在指导你的战略制定，帮助你作出决策并实施和控制你的计划方面都是必需的；要确保适当的信息能在需要的时间及时地到达需要它的人那里。这些信息将不仅包括直接的市场数据信息，还包括有关顾客和竞争的信息以及有关国际和外界环境的趋势的信息。而且，由于新型的生产商与顾客关系的发展，这些信息可能还包括来自生产领域和产品分销领域的内部成本数据，可能这是一种新的形式；另外还应当包括顾客盈利性的数据。

分析你的品牌状况 假定你已收集到了有关你的消费者或用户、顾客和竞争者的信息，你应当真正了解你的每一个品牌的将来发展情况。哪一种品牌将是主要的品牌、肯定能够生存下去，哪一些品牌需要采取一些补救性措施才能继续生存，而又有哪些品牌已经处于危险境地？算一算，如果要按照它们所需要的方式支持这些品牌，你需要获取多少必要的现金，这也就是你的发展和维系品牌之中所需的业务量。

发展一个品牌战略 决定未来几年你需要采取些什么行为来实现你的目标；决定是否采用零售商的品牌。

发展一项顾客战略 决定你与顾客（中间商）的关系中你所采取的态度是什么，是作为一个强大的独立供应商，一个合作伙伴，还是一个反应性的供应商、确定主要顾客团体及其利益，为每个顾客团体制定一项战略。

针对你的品牌和顾客群制定明确的目标和预算 明确一下为达到你的目标都需要什么，对每项费用开支决策制定预算并分配决策责任。使得人人负其责。

替顾客着想 要确信从顾客角度出发，替顾客着想这种观念深入公司各个角落、各个部门。尽管人们还未认识到，但也许每个部门人员的行为都确实影响着生产商与顾客的关系。

再考虑一下你的组织结构 良好的组织结构是有助于信息顺利传递交流的，也有利于组织战略实施行动的顺利完成的。因此，你必须确信你目前的组织结构确实实现了这些功能。列出与顾客有关的那些任务，把这些任务分配给最适于执行它们的那些机构或人员（而不一定是把这些工作交给过去一直做这些工作的那些机构或人员）。这里最适于某项工作的判断标准就是执行工作的效率。若过去的那些机构效率太低，那么就有必要考虑改变现有的组织结构了。

组建经营队伍 要确保将一种产品传送到顾客和消费者手中的整个过程的相关人员都包括在内。在这个经营队伍中，要确保信息流畅通，这样组员的行动才可能协调起来。

提高从事顾客服务工作的人员的素质 与主要零售商打交道的经理人员必须具有与产品品牌发展部经理同等的能力和地位。在本篇中我们主要讲的是零售商，但实际上，我们的顾客还可能是批发商和其它中间商。

实施一项培训方案 确保与顾客打交道的财会经理人员和其它人员都受到良好训练，他们应懂得直接产品获利能力（DPP—Direct Product profitability）以及空间管理模型，掌握了谈判和表达技巧。通过培训，将替顾客着想的观念树立起来并组建经营队伍。

重新审视人员聘用和选择制度 决定你的公司需要什么类型的人；不仅是在现在，而且还包括在将来你的新组织的需要，制定计划，使他们到时候能够胜任他们的工作。要确情所有的市场营销经理人员都在与顾客打交道方面具有足够的经历。

上面列出了生产制造商在生产经营中需要考虑的一些方面，关键在于生产商们要对这些方面作出正确而详细的分析。而有些分析又不是绝对的。正如在经营中经常发生的情况一样，有些看似对公司构成威胁的变化也许同时也给公司提供了转变的机会，尤其是有些本来不太景气的公司也许抓住机遇会扭转局面。就零售商的实力变化而言，其日益的强大对于生产商而言无疑是一种极大的威胁，也是极大的挑战，但它同时也确实提供了一种机遇，那些能够很快抓住机会，对此作出反应的生产商将会获得真正的竞争优势。因此，一个公司成败的关键，一方面在于分析客观环境变化，更重要的方面在于制定适当的适应变化的策略方案。

电子技术及一些缩略词简介

电子技术的发展对于零售业革命起到了重要的作用，我们在前面曾提到过一些方面，在这里，我们将把它们归结一起，并对其中一些专门术语作出解释，因为它们对于整个营销中间渠道层次的影响是非常重要的。所有的供应商都应当了解目前正在发生着一场什么样的变化，这样他们才可能更好地去适应环境，成功地处理与营销中间商包括零售商之间的关系。

首先介绍 EPOS (Electronic Point—of—sale)。EPOS 是指任何一个电子销售点系统，在越来越多的商店 (或分销渠道的其他层次) 中，值得注意的是，这一系统运行得非常有效。通过电子扫描系统，可以获得大量详细的数据，这样，使用者在任何时候都可能确切地知道每个 SKU (Stocking Unit) 是多少，其中 SKU 是指库存单元，或者说，某种品牌的某种产品的多少。每一个项目的销售量或销售额都被记录下来，而且可以按照不同要求进行分析，如按一天的小时数、一周的各天，不同商店、不同地点、不同销售促销活动、价格水平等等进行分析，几乎每种分类要求都可进行分析。这些数据的可能来源是非常广泛的，但存在的问题可能就在于编制相应的软件以及是否有这方面的编译人员。

对于生产制造商来说，存在的问题可能是：如今零售商们手中掌握的有关其产品的信息可能比生产商自己掌握的信息还要多 (哪怕只有一条营销渠道链时也是如此)。有些零售商可能打算把这些信息数据 (或其中一部分) 卖给一个共同的信息处理机构，比如卖给一个市场调研公司。但其它一些零售商们可能不愿意这样做。

我们还提到了 EDI。它使得供应商与分销商之间可以通过计算机直接进行交流，明显可见这在节约时间、减少错误方面有着极大的作用。这一方式在英国传得特快。现在，它正在从信息交换转向了直接发出指令。更有意思的是，它对我们在本章倡导的供应商与零售商之间真正的合作伙伴关系的发展起到了促进作用。

DPP (Direct Product Profitability—直接产品盈利性) 这一术语的应用是为了体现产品从工厂经过营销渠道链的这一运动过程中的管理核算思想。由于产品具有不同的形态和大小，因此，它们所占有的立体空间大小是不一样的。它们在移动、储存和陈列方面的难易程度也是不一样的。DPP 使得零售商能够在考虑所有这些差异的基础上计算出每种产品真正的盈利。目前，它还没被用于生产商和零售商之间的谈判协商，但也许以后会的。

在美国，电子系统远比英国发展得快，有些系统能使得同一公司在全美国的所有商店的商品价格在货架的电子标签上显示，当价格变动时，同类商品价格可以同时改变显示在货架上。在店内自动化和一体化系统方面也发生了许多其它的进步。

从营销的观念来看，我们的经验是：任何使得营销渠道链变得更有效率的东西都必须是有利于所有参与者的。生产制造商所要做的事是：寻找新的发展提供的机会，向顾客提供更好的服务。

10. 总结

战略和计划

通过本章学习，你应该做到：

1. 了解企业战略与市场营销战略的相互关系；
2. 结合你们公司的实际，学习战略的分类，看哪一种类型是你们应该采用的；
3. 了解市场营销计划的基本内容；
4. 思考市场营销计划的实施和控制过程中应注意哪些问题；
5. 汇总第九章的有关营销检测表，对你所在公司有一个全面认识并试看拟定战略计划。

在先前几章中，我们分别讨论了市场营销的各个部分，每个部分都有着其各自的特点和功能，但是，在实际中，我们并不是单独地运用其中某一部分，而是把各个部分有机地组合起来，使之共同运作，为实现公司的目标作出贡献。为了保证确实实地实现各部分的有机协调，我们就必须制定战略和作出计划。在这最后一章，我们就来看看先前分析的各个部分是如何融合成一个统一的框架的，又如何融合在公司的总体计划体系中的。

战略

战略一词我们经常见到，但它具体是什么含义，可能没有多少人能表达清楚。在过去几年里，战略一词可以说是用得有点过头了。比如说，有一位经理人员碰巧曾经作出过一些成绩，取得了一些成功，一些人在进行事后分析时，就相当夸大地用战略一词来证明这位经理是如何如何地制定了战略计划而取得了成功，但事实上呢，也许这位经理人员不过由于巧遇的机会而成功或者是由于其它的原因。

一项战略要具有一定的意义，我们认为它必须具备这样两个条件：

具备一系列目的或目标

对于这个公司在中长期内，在它选择的市场上将如何去竞争有一个明确的表述（中长期一般指一年以上）

因此，一个市场营销战略必须具有一系列明确的目标，而反过来，这又意味着这些目标必须与这个公司的总体目标相关。一个市场营销战略是不能够孤立地存在的，我们只能把它当作企业经营战略的一部分。

但是，如果企业经营中没有一个战略，或者说，至少没有一个明确表达出来的或更确切地说，用文字记录下来的成文的战略，那么，这是否就意味着市场营销工作就不能进行战略性的思考和行动呢？当然，按理说来，似乎应该是这样的，总体经营战略都不明确，又何谈市场营销战略呢；但是，生活不得不继续，企业也不得不照常发展，事实可能是这样：在发展市场营销战略方面，经理人员不得不作出设想，揣摩高层管理人员的意图，看哪些因素可以用来测评高层管理人员（并且可能用来促使高层管理人员去进一步思想有关经营战略的问题）。

在市场营销战略和企业经营战略之间的另一个相互作用是：尽管整体的

企业经营战略必须用于指导市场营销工作去做什么，但是它的各部分反过来又必须受着市场营销分析和市场营销思想的指导。具体他说来，产品——市场范围的选择——我们瞄准是哪些市场，对这些市场分别提供些什么产品——对于企业整体经营战略来说是基本组成部分，但是，这一选择又必须基于一定的市场营销分析：在一定条件下，是些什么力量在推动着这些不同的市场的发展。

谈及战略的制定，这是一种反反复复的重复过程，也就是说，它要经过好几次循环，这个过程中每一条分支都可能反馈到前一层次，经过修正，又重新循环。尤其是当公司的目标体系是用纯粹的财会术语来进行表达的时候——每股盈利、所用资金的回收率等等——随后的市场营销分析可能表明其中有些目标是不可能达到的，那么这一信息反馈回去，整个目标体系就作出一定的修改。

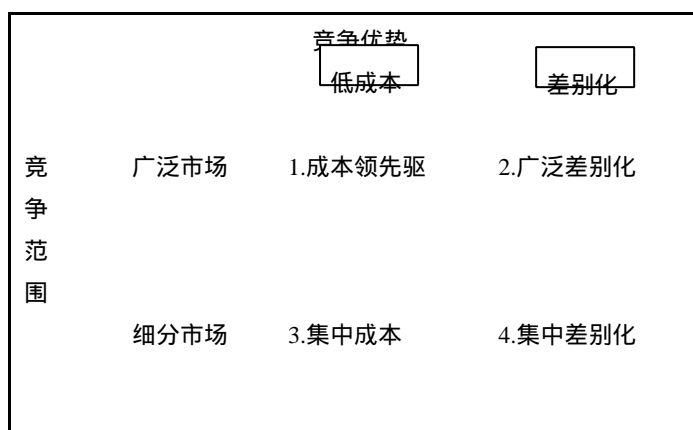
经过反复反馈和修改，当目标体系获得一致通过之后，这时，战略本身就成为实现这些目标的手段了。

市场营销战略是对这个公司将如何在选定的市场和市场部分中去竞争的一种广义性的、长期性的描述。

营销战略的作用就在于它对较短期的战术策略的制定具有指导作用。由于环境总是随着时间延续而处于不断变化之中的，所以，针对特定环境而制定的战术策略也需要随着环境变化而不断地加以调整；战略在这种情况下指导性作用就很明显了：它保证了这个公司向既定目标前进，而不是象无舵的船一样被风吹得东倒西歪，毫无方向。

战略的类型

市场营销战略和经营战略的相互关系我们已作了一定的阐述。在这里，通过进行战略分类的方式，可以进一步表明两者之间的相互作用。现有的有关战略的分类中，最有名的要数国际战略问题研究专家、哈佛大学教授波特的四项基本战略或四项一般性竞争战略。我们在表 10.1 中列了出来。



波特的基本战略

波特的观点是说，一个公司要想取得成功，它必须选择是在广泛的目标市场

上进行竞争呢，还是只在其中一个或几个细分市场去进行竞争；在作出这一选择后，它又必须进一步选择是采用成本领先的战略呢，还是采用差别化的战略。当公司决定在整个大市场上进行竞争，且决定以低成本优势取胜时，它的战略我们就称作成本领先战略：当公司决定在整个大市场上进行竞争，且决定突出公司产品在质量、性能、外观等某一方面或几方面的特色或以服务质量高取胜，则它的战略我们就称作差异化战略，当公司将市场某种特性进行细分之后，只选择了其中几个或一个细分市场作为目标市场，且运用低成本战略，则我们称之为成本集中战略；同样，当他只选了几个细分市场，运用差异化战略，我们称之为差异化集中战略。这些战略各有优劣，应视各公司具体情况而定，其中最难实行的是差异化战略，因为对一小部分顾客而言你的产品差异可能被他们接受，但要绝大多数人承认你的产品独特性就较难了。而在实行成本领先战略方面，大公司具有一定优势，因为它们可以通过大规模生产和快速获得经验而大幅度降低成本，但公司太大又不如小公司灵活，在管理方面还存在许多制度成本，如用于处理复杂人际关系，调节部门间冲突等。而且，战略选择虽然是长期性的，但也不是一成不变的。对于企业来说，可能出现的危险是：“陷在中间”不能解脱。这时，它非常易于受损。如果你的竞争者比你有更低的成本，那么你的成本领先战略就会失败；如果在购买者眼中，你的竞争者的产品比你的更有特色，那么你的差别化战略也会归于失败。这种状况是很糟糕的。因此，企业在选择战略时必须考虑到你自己的能力及竞争者的实力。

有关这四项基本战略，我们举出如下例子加以说明：在造船业方面，日本造船厂提供的是质量相当高的、价格超过一般水准的各种类型的轮船（差别化战略）；韩国提供的轮船质量好但非超高质量、价格则较低（成本领先战略）；一些斯堪的纳维亚的公司提供的特定用途的轮船、具有高质和高价（集中差别化战略）；而一些中国造船厂则提供的是较小范围的简单构造的轮船、价格低廉（成本集中化战略）。

以上这些都既是总体的企业经营战略，又是市场营销战略。对于市场今后趋向哪里的分析，以及对于公司如何才能在这些市场上最有力地竞争等情况的分析，是市场营销战略分析的一部分，这些分析必然会影响到公司的选择。尽管很显然，在进行战略选择时，除了市场营销因素外还有技术因素和资金因素等条件需要进行考虑。

有关战略分类的另一种学说便是有名的安索夫矩阵（Ansoff's matrix），这一分类法是更直接的市场营销导向。表 10.2 显示了这一矩阵。

		市 场	
		现在	新的
产 品	现在	市场渗透	市场发展
	新的	产品发展	多样化

安索夫矩阵(Ansoff's matrix)

安索夫矩阵建立的根据是认为几乎所有的计划目的都是为了求得发展、寻找进一步增长的可能，那么，除非你公司现有的产品在现有的市场上能够继续增长（这种情况是可能的但又多半不会发生），否则，你将不得不另外去寻求增长和发展的机会。按一般规律而言，如果你公司的董事们看到现有产品有了进一步的发展，那么，毫无疑问，他们将肯定会要求这些产品在此基础上取得更进一步的生长。

安索夫矩阵就表明了：我们可以从我们了解的产品和我们熟悉的市场上去寻找发展机会；但我们也可以从新的产品和新的市场上去寻找新的发展机会。这个矩阵的要点是希望帮助我们去有序地组织我们的思想，找到额外的销量会在哪些地方存在，而且它还要提醒我们注意这样一个事实：选择不同的战略会相应面临不同程度的风险。常规地说，我们认为我们所熟悉和了解的事物——我们现有的产品和现有的市场、相应伴随的风险程度是最低的。沿着矩阵，从现有的熟悉的事物开始移动，无论是在市场方向，还是在产品方向，离得越远，我们所面临的风险也越大。最具风险性的战略便是多样化战略，也即当我们进入一个新市场并投放一种新产品的时候。因此，我们选择哪一个战略将取决于我们想要增长的程度、从最安全的扩张方法中我们可以获得多少利益以及我们对风险采取什么样的态度。对于矩阵中的四种战略我们将作简要的介绍。

市场渗透 主要指在现有市场上现有产品的进一步发展，渗透的方向主要在于扩大现有产品的市场占有率。可用策略如宣传产品的新用途以巩固老顾客、吸引竞争者的顾客，进行促销活动，增加顾客使用量等。这一方法获得成功要依靠于你的公司产品的明显优点或你公司促销宣传活动的有力推动，甚至还依赖于竞争对手存在一些弱点可以被你利用。

市场发展战略 主要是指在现有产品基础上寻求新的市场，因此，潜在市场是公司需要着重进行分析的部分。一方面，公司要努力去发现现有销售区域内还有哪些细分市场你没进入，若进入是否能获利。另一方面，便是扩大销售范围，从地域上说，可从一个城市发展到另一城市，从城市发展到农村，甚至可以从国内销往国外；从对象上说，可以从消费市场扩大到工业市场、政府市场等，可以从年青人扩大到老年人，也可以从女性扩大到男性。具体发展方向是以现有市场定位于何处为基础的。所用的工具仍无外乎市场营销的各种组合策略。

产品发展战略 主要指对现有市场提供新的产品。产品的开发可是以多种多样的，可以从外观上进行改良，从性能上有所变化，改善质量、包装等等，当然也可提供一种全新的产品，或者扩大产品种类等。新产品开发既可是自己公司独家开发，也可是与其它公司合作开发，尤其是一些技术要求高的产品。产品开发的目的在于维系现有市场，也可吸引一部分竞争者的顾客。关键一点在于选择产品开发时机，有的公司是由于现有产品已进入衰退期才进行，有的公司是在产品成熟期进行开发，而有些甚至在产品增长长期进行开发，使新产品与现有产品齐头并进，这只是针对公司具体情况及公司开发产品的实力来作出决策。

多样化 也叫多元化，主要指进攻新的市场、投入新的产品。我们前面提到过，这对企业要求较高、风险性较大。有的公司是由于不断扩张的需要，有的公司则是由于现有市场和产品的不景气，但在不景气情况下，公司仍具有足够实力保持现有市场同时发展新产品新市场。进行多样化扩张可选

择的策略有：进行相关产品的发展，就是说现有产品的生产技术和营销策略有助于新产品的生产和宣传，也即两类产品都可共同利用同一种技术和营销渠道等，甚至这种新产品也适用于老顾客。另一种策略便是发展完全不相关的产品但对老顾客和新顾客都适用。最难于实行的策略便是发展完全不相关的产品和市场，这相当于重新组建一个公司，因为它需要从外吸收新的开发人员，新的营销人员等或者对现有人员进行新知识新技术的培训，这种策略风险较大，前途未卜，但也最有希望获大利，一般公司在进入全新的市场投放全新的产品时，可能都是事先窥见了某个行业的可观盈利，很大的发展机会。

以上我们着重介绍了两种战略分类法。其它战略分类方法还相当多，如总体市场和部分市场；特质高价与廉价市场战略等。其中，针对消费者市场发展的战略中有一个分支我们可能需要着重提一下：推拉战略。

拉动战略 这是指生产商通过强大的广告攻势而使其品牌出名的一种战略。这种方法旨在创造大量的消费需求，从而把这一品牌的产品“拉”出营销渠道。

推的战略 着重强调推销技艺，通过运用交易条件和促销手段使产品进入营销渠道，以期望分销商们会把产品“推”向市场。

试着将这些分类法用于你公司的战略，下面是营销检测表 10.1。

营销检测表 10.1 战略分类

鉴别和评估你的战略

我们曾说过，一个战略必须具有一系列目标和在选定市场上竞争的一套规则。下面我们以市场营销战略为例加以说明：

目标 在我们确定的消费者市场上成为第一或第二的知名品牌。

战略 每一种品牌必须在功能上有不同于竞争者的地方，必须让消费者看来比竞争者的质量要好；每一种品牌都将得到大量广告宣传的支持（至少要与竞争者的宣传一样多），少用交易性的销售促进方式；价格上可以高于最近似的竞争对手的 5%。

这个例子是相当概括的，但是，它至少提供了一个总体导向：哪些市场营销行为是可接受的，哪些则是不可接受的。它也将指导资源分配方面的决策，也有助于作出较难的产品政策的决策，如哪些产品停止生产，哪些产品增加投资或哪些产品减少投资。企业本身也时刻要有种意识，充分利用制定的战略来指导实践。

你的公司有一个明确制定出的市场营销战略吗？在营销检测表 10.2 中用一两句话作出概括。

营销检测表 10.2 确定战略

在本书的开头，我们曾说过，市场营销是有关组合搭配的——将公司所提供的与顾客、消费者和竞争者的具体情况相匹配。因此，市场营销战略也必须符合这一要求。它必须从公司处在市场的什么位置，它能做什么和不能做什么开始。它必须要满足购买者的要求，无论是最终购买者还是营销中间商。它必须使公司的产品和服务不同于竞争者的。

后面这一部分是有关计划的，它将包括一些具体的检验，但同时试图去评估现有的战略（或你正发展的新战略）。下面营销检测表 10.3 陈列了一些问题。你可能不是所有问题都能回答，但它们将有助于指导你去思考战略的含义。

营销检测表 10.3 评估战略

一项战略，如果它想具有较重大的作用，那就必须经过深思熟虑，进行详细的分析。它对企业起着长期的指导作用，因此，是不能轻易更改的，除非企业内外部环境条件发生了重大变化，否则，对于一些小的变化，企业只需要通过较小的策略战术的改变来适应这些变化。总起来说，战略是对企业未来发展方向的总体规则，是具有一定概括性和全面性的。营销检测表 10.3 在帮助我们进行战略评价的同时，其实也给我们提供了一个分析、制定战略的总体框架，较为详细地概括了战略制定中所应包括的几乎所有方面。一项战略一经确定，它将指导公司管理人员的决策工作，总的战略思想将贯彻到公司的各个角落，需要每个员工都了解它，并接受它。只有战略思想得到了理解和支持，才可能在战略执行过程中较为容易地协调各方关系，为共同的目标而奋斗，当战略实施过程中需要有关资源时，才可能及时获得。而战略实施，从另一方面则要求战略本身在制定时就要符合公司的总体目标，而且还要适合公司本身所具有资源、技术能力和文化的要求（或者说就算没有一定的资源技术、公司的战略实施中所需要的资源技术也应是公司本身能力所能获得的）。

要制定一项好的战略也是需要有远见和创造性的——超越时代，以一种别人从未做过的方式将各种思想汇总，创造一种新方法甚至连竞争者想都未想过。现在，已产生了许多创造性的技术方法，将有助于制定战略时具有创造性和远见（比如说，头脑风暴法）。如果说在你的组织中，缺乏创造性、缺乏好的见解是一个大问题，你不防试着运用一下这些技术、方法。而且，在制定战略时，多考虑几种战略，比较其优劣及可行性，从中选择一种较优的或较满意的战略，我们认为这种做法绝对值得。尽管有些时候这样做不大行得通，主要是困难较大，但我们知道，面临困难不退缩，才可能做出真正的成绩，在战略制定上才能真正有所突破。按照通常的决策观念来说，要进行决策，首先一个先决条件就是要有多种方案可供选择，若只有一种方案就不成其为决策，只能是一个现成的答案，你不选也得选，这对于企业经营来说是没有好处的。而且，通向成功的道路不止一条，多想几种方案，认真评估，终有一条会通向成功。因此，战略方案选择的意义也就在于此。

J.C.Penney 的几次重大战略调整

战略虽然是企业在较长时间内的行动方略，但随着市场环境、消费者、竞争者、技术、文化等条件的改变，必须做出相应的调整，适时而动，使企业立于不败之地。

J.C.Penney 是美国著名的百货公司。它在 20 世纪初创业时，确立了自己独特的经营战略：商店主要分布在美国西部不大的城镇、乡村，避开大城市零售公司的直接竞争，“给顾客最真实的价格”，信奉现金购货政策。在创业后 30 年内营业额从 3 万美元上升到 3 亿美元。

第二次世界大战后，美国经济飞速发展，人均收入水平大幅度提高，汽车开始普及，由此引起了消费方式和购物习惯的变化，消费者不再把价格低廉作为选择商品的首要条

件。在经营方式上，许多企业由过去单一品种转向多角化经营，而且赊帐、支票、分期付款方式也逐渐盛行。然而 J.C. Penney 在战后十多年内仍坚守原有战略，造成其销售额增长速度低于其主要竞争者——Sears 公司，教训是惨痛的，J.C. Penney 失去了在美国经济繁荣时期扩大发展的良机。到 1958 年，J.C. Penney 才放弃了其坚持现金购货的阵地，开始采用信用销售方式和多角经营。又经过十多年的努力方使公司经营情况有所好转。

在六十年代和七十年代初，Penney 拥有几乎无所不包的产品线。消费者可以在这儿买到任何他们所需的商品，从汽车配件到家具、日用品。几十年来，Penney 一直奉行“一次购齐”的政策。当地区购物中心兴起并日益繁荣时，J.C. Penney 发展他的事业并及时在这些地区购物中心里占据了比竞争者更多的空间。公司取得了极大的发展，许多品种的商品销售额比原来增长了一倍甚至两部。但是七十年代中期 Penney 的调查结果却显示尽管其销售增长率十分可观，然而公司在整个市场中的份额却在一步步下降，特别是利润丰厚的女装领域尤其如此。Penney 认识到他们在“满足一切消费者的所有需求”的一贯战略中可能忽视了一些特殊的群体——高消费者的细分市场，从 1975 年以来，J.C. Penney 开始对此做出反应，他们采用了市场细分战略，提高其商品档次，提供了更多的流行时装。

但是到 70 年代末，J.C. Penney 的竞争地位不但未有提高，反而还在逐步下降。这时，公司又开始了一系列调查、研究，结果显示：Penney 的问题出在她的形象上，即公司的实际形象与公众心目中的形象不一致。八十年代初，J.C. Penney 开始重新定位，使消费者接受其新形象，改变原有看法。Penney 首先改变公司的商品结构，在所有的商店里取消汽车配件、油漆、陶瓷、除草设备等，腾出的空间用于加强其服装部门——这是 Penney 的主导产品。其次，公司开始了一项为期 5 年，耗资 15 亿美元的现代化工程，为其所有商店注入活力和流行风格。Penney 有 1300 多家商店，当然不可能在一夜之间改变，但 Penney 有决心推行这一浩大工程，并决定在 80 年代末实现其各大城市商店的现代化。接下来，Penney 要做的就是将这一计划向公众宣布。他们确定了如下的广告主题：“我们改变了，因为你们已经改变。”1990 年 J.C. Penney 宣布她已成功地完成了重新定位，并且再次进行一个大规模广告运动，强化 Penney 所发生的积极变化，并将这些变化与目标顾客的生活风格联系起来。

发展一个营销计划

营销计划，就象营销战略一样，在许多公司的名声都不太好，因为最近几年，它被用得过多过滥了。其实有些东西被叫做计划，实际上却不成其为计划。有些计划从上至下，层层下压，但却并没有经过仔细考虑，这种计划在实施中总会遇到某些困难，使人们反感，因为这种计划往往是由那些不接触实际的上层人员凭空作出的。具体说来，一线经理人员就发现，计划制定与下达，其中包含的官僚主义作风较严重，干事情没有什么帮助。最近几年，许多市场状况的反复无常、令人难以琢磨，要针对这样的市场作出计划是非常困难的，有些公司往往未仔细调查就拟出计划条目，这种现象更使某些人坚信：制定计划是一种浪费时间和精力的事。

许多人有这种想法，我们觉得是很遗憾的，因为很显然，有些计划是很必需的，它对于企业经营具有一定指导作用，它使得工作人员有个明确的目标，并能有序地开展工作，最后还能对工作成绩作出有效的的评价。就公司的不同类型而言，我们需要去了解：公司需要生产多少产品，从而需要购买多少元件和物资；我们将需要哪种类型的人员，这类人员的需要量是多少；我们有些什么顾客，我们向他们提供什么产品和服务，对不同顾客我们要说些

什么，诸如此类问题，都需要在做计划时进行了解。其中大多数问题反过来又与我们的市场和我们期望的销量相关，有的直接相关，有的是间接相关。

事实上，尽管有许多人对其计划有反感，但所有的公司其实都在制定计划——只不过是或大或小的程度区别——因为，它们都不得不去制定计划。也许，他们并不把他们所作的事叫计划，就是说，有好些计划是在未说明或非正式的情况下作出的。本章所主张的是：如果将计划提上日程，更直截了当地，而且可能更正式些地去制定计划，这样制定出的计划会更好。

从根本上说，一个好的计划可以发挥这样两种作用：使公司能够充分作好准备；便于交流和相互协作。

使公司充分作好准备 公司在制定计划时将对外部环境变化作出较为详尽的分析，公司将会面临哪些威胁和挑战，又将会遇到什么样的机会。这些机遇和挑战，既是公司所期望的，也是公司所不期望的。期望挑战和机遇，因为如果公司把握住机遇，比竞争者更及时地迎接了挑战，公司就可能远远超过竞争者而获得大大的成功；不期望它们，是因为这将给公司带来极大的震荡，稍一疏忽，公司就可能跌入万丈深渊，被竞争者击败。进行计划，就是使公司有备而战，充分利用机遇，对抗威胁，从而从中获利，而不会在大变动中浪费大多的人力、物力和财力。

利于交流和相互协作 一个公司在运行过程中，各个部门之间、各个人之间都必然发生相互联系，有些经营活动甚至需要几个部门的相互协作和共同努力才能完成。就公司的总体经营目标而言，它必然要求公司全员上下的精诚合作。而相互的合作是建立在彼此的交流和信任基础之上的。要使交流顺利进行，就必须有统一的计划安排。因此，有序的计划利于各部门的相互交流，从而相互之间的合作才会更有效，效率也更高。

尽管，以上两点看来都较简单，而且直接明了，大多数管理人员却发现，这两方面的作用其实有时并未真正产生；事实上，它们的相反部分（准备不充分，缺乏充分交流，相互合作得不好）往往是许多问题存在的根源。

正如我们前面说过的，市场营销计划是整个公司计划的一个组成部分。没有公司总体计划，单有市场营销计划，公司不会发展得太好；同样，没有市场营销计划，公司总体计划也是不完善的，也无法顺利实现。因此，一个公司若不存在计划系统，是很有必要引进这样一个系统的，当然，要成功地引进是需要花费一定的时间的。这样一个计划系统必须与公司的规模和性质较好地相吻合，系统复杂性的增加应逐步进行，不是一时就能实现的，同时，其复杂性也要与公司规模的增长以及公司本身、产品和市场的复杂性相对应。大公司一般具有较复杂的组织结构，因此其计划系统也相对较复杂；但小公司，却没有必要引进这样复杂的计划系统，因为这将花费较多的成本。

在计划过程中，应当鼓励职能管理人员在计划制定过程中负起责任来，并激励他们的积极性、创造性。而且，我们还必须对这样两种需要进行平衡：一个是对协作和控制的需要（在公司经营中肯定会有这种需要），一个是激励职能管理人员并鼓励他们的激进思想的需要。这两个方面看似矛盾，但却是公司经营中必不可少的两个方面，求得两者的平衡关键在于两方面工作都得有个度。要想获得成功，一个市场营销计划过程应当具有如下特征：

有积极的高层管理人员参与。

与整个经营计划体系紧密结合。

反复进行，吸收来自高层和低层各级人员的反馈意见。

探求公司中其它方面的变化（技术、资金、人事）可能对市场营销方案产生什么影响，反之亦然。

建立在对驱动市场发展的主要力量的深刻理解基础之上。

看到了这些驱动力量中可能发生的变化。

考察了现有竞争者和潜在竞争者可能采取的行动。

充分了解外部因素（如营销渠道和购买者）和公司内部资源，基于此考察已定计划方案可行性。

如果你的公司具有一个市场营销计划系统，根据以上的标准进行检验，看它是否具有这些特征。如果你的公司没有这样一个系统，你可能愿意以此作为标准，对已列出的市场营销计划进行质疑，看是否有什么问题。或许，你还可以此为依据建立一个崭新的计划系统。

制定市场营销计划的阶段

在任何一個计划系统中，从最不正规的年度预算到最复杂、最正规的公司计划，都有一个周期。通常这一周期以一年为单位。因为公司一般以一年为基础进行会计核算，通常在市场上也有一个年度的规律性。

一般说来，公司越复杂，其计划也就越复杂（因为需要各部门、各层次、各经营单位之间更广泛的协作），那么，这个计划的周期将越长。因此，在一个相当复杂的公司中，对下一年的计划可能在九个多月前就已开始了，同时反复讨论、完善，争取在新的一年来临之前三个月就一个完整的计划达成共识。

当然，计划周期的循环是一直不停地在进行的，一方面，管理人员要对照今年制定的目标看看取得了什么进步，同时，另一方面，他们又在为下一年作出打算。也就是说，今年的计划周期还未结束，明年的计划周期早已开始。目前所发生的任何事情都将反馈到管理人员的信息中去，从而进一步对未来的目标和计划的制定产生影响。

另一个需要考虑的因素是，大多数公司都需要制定一年以上的长期计划，而不仅仅是一年以内的短期计划。但是，由于市场变得越来越反复无常，且更难于预测，因此，有些人主张任何一个长期的计划都是没有用处的，它们对现实没有任何指导意义，不能反应市场的变化状况。我们承认，在某些市场上，这种看法是正确的，但并非任何时候都对。尽管市场会发生变化，但是，只要我们的计划能允许在经营中保持适当灵活性，那么，无论什么情况发生，我们都能对这些情况作出及时的反应，而不至于因为反应迟钝而遭致失败。然而，为了实现它们的目标，取得发展，大多数公司都需要一个领先的时间去迎接市场变化的挑战。这一段领先时间也就是公司委托生产或建立一个新的生产厂所需要的时间；用市场营销术语来说，它可能是这样一种情况：要发展和投放一定范围的新产品需要花的时间或者说为了在市场上取得一定地位所需要花费的时间。如果一个公司要花费5年时间才能获得一定的市场地位（例如，一个航空公司想在某些航线上成为生意人偏爱的选择），那么，我们说这一段领先时间是较长的，需要公司对中间应该采取的步骤作出一个计划。

因此，每一年的计划都必须安排在长期计划的网络之中，前后计划相互衔接，每一年都为了实现一定的目标，这些中间目标最终都是为了实现五

年计划目标（当然，也可以是其它一个适当的年限）。

形成计划周期的各阶段全部如下：

公司目标

形势分析

— 外部环境分析

— 市场营销分析

内部条件

市场

顾客

消费者

竞争者

— 主要的 SWOT（公司主要的优势与弱势，怎样迎接机遇和威胁）

对驱动力量的未来变化所作的假设

— 外部环境

— 市场

— 顾客

— 消费者

— 竞争者

成功的关键因素的明确

市场营销目标——长期的和下一年的

可供选择的战略

通过目标、形势分析和假设等几方面来评估战略

战略选择

五年的总体计划框架

下一年的详细计划

— 每个细分市场的营销组合

— 成本开支

辨识可能出现的障碍

偶发事件的计划

检测和控制系统的的设计

最终计划的表述和表决通过

实施和回顾

以上这些步骤看起来是很复杂而令人厌烦的。事实上，在本书前面几章的营销检测表中，这件工作的大部分已经做好了；如果你在前面一直很好地完成那些工作记录，你就有了市场营销计划的基础了。并不是其中的每一阶段都要求每个公司详细地进行：一个小的、简单的公司可以把这些步骤压缩或者略过。但是，把每一阶段都仔细想一想是值得的，你可以看看这些阶段可能对你最终的计划有什么影响。

营销检测表 10.4 障碍

这个计划系统总的要点便要回答以下三个看来简单但实际上具有探索性意义的问题：

我们现在在哪儿？

我们想要去哪儿？

我们怎样去哪儿？

迄今为止，还有一个要素我们未曾提到，那就是障碍。每个人都知道，在我们的经营中，总是时不时地会突然出现预料不到的问题；但是，同样有一些问题，在某种程度上是可以预见的，如果我们能做点什么以防止障碍的出现或消除障碍，那么，我们试着去这样做是有意义的；但是，如果面对这个障碍，我们是无能为力的，那么我们就应当重新调整我们自己，以适应这些不可避免的问题——但是，就算我们不能避免这些困难，我们却可事先做出努力去预见其发生，这对我们仍然是有意义的。营销检测表 10.4 用来辨识可能出现的障碍或困难，并提出防止其发生的行动。

你所采用的计划系统应当适合你公司的特定环境，并应当帮助你发现那些问题的答案。

计划的内容

一般说来，市场营销计划的适当形式和内容会随着公司规模和性质的不同而不同。这一计划的内容中并不需要（确切地说，是不应当）包括所有的事实、数据和论据，尽管这些曾在每一个阶段出现过。拟定计划并陈述计划的工作人员应当把所有这些数据资料保存下来以支持其主张，但是，他们并不需要把这些数据全都印在报告里，形成一篇巨型报告。当计划沿着组织层次从下往上传的时候，每到每一个层次，这些计划就得到一定的肯定和赞成，同时，这些计划也变得越来越具有概括性，越来越简练。因为，如果组织底层工作的计划需要得到他的直接上级的首肯，而直接上级本身的工作计划是由无数个下级的工作计划组成的，但却不是这些计划的简单加合，需要进行提炼形成直接上级的工作计划，而直接上级又得向他的上级汇报，因此，如果涉及计划的所有数据都陈列出来，等到达最高层管理人员手中时，已有一大堆资料了，而其中许多细枝末节的东西是高层经理人员不需要去关心的。所以，我们说，越是组织上层的计划越浓缩、精炼，它囊括整个公司的发展事务，但又不是具体而繁琐的。重要的一点是：在每一个阶段，计划后面所包括的各种想法都已彻底地得到贯彻落实，但计划的最终形式却没有。概括地说，一项市场营销计划应当包含如下几大点：

1. 形势分析，包括对一年到期时的结果与计划进行比较和诊断。
2. 目标：下一年度的目标，五年目标（或选定的某个时期的目标）。
3. 假设。
4. 战略（简略地描述）。
5. 对营销组合的每个要素的详细计划，包括选择时间。
6. 计划的每期销售量。
7. 成本。
8. 控制措施。

其中，主要部分是第 4~7 部分的详细计划；在许多公司里，对每一个品牌所作的市场营销计划就可能集中于这几个部分，用一、两页就可概括出来。这是好事，只要其战略思想得到了体现。

正如你用营销检测表 10.3 去检测一项战略一样，现在用营销检测表 10.5 去进一步检测你所制定的计划的质量。前面我曾对你公司所处的环境因素作过诊断，你对你公司的优势、劣势、面临的机遇和威胁也有所了解，通过这些对你采纳的战略进行了检测。现在再回顾这每一个阶段是相当容易的，

然后暂时忘记先前的工作，利用这些因素对你的计划作出进一步检测。

营销检测表 10.5 战略适应

实施和控制

近几年来，许多作者都认为战略和计划并不是企业经营中的问题所在，问题是在于实施战略和计划方面的薄弱使得企业每况愈下。的确，一个企业没有战略没有计划，经营就无法持续地处于良好状况；但光通过一系列分析制定了战略和计划，如果这个计划难于实施或者由于实施过程中的原因而没有完成计划，企业所制定的计划也就失去了其存在的意义。大多数的经理人员可能都听说过许多类似的问题，他们知道企业之所以经营不好并不是由于总体战略出了什么问题，有时问题的症结简单说来仅仅是因为实施人员没有在适当的时间做应该做的事。这种情况大多数时间都是由于根本的管理技术跟不上或管理不严造成的，不过，令人遗憾的是，有时，也许是由于政治因素而产生的内部障碍。纵观历史许多成功公司的经历，我们发现在市场营销计划和实施方面有三个领域是这些公司都很重视的，在这三方面管理得好坏与它们的成功与否紧密相关，那些在这些方面管理不善的公司往往都归于失败。因此，我们认为把这三个方面着重提出来供大家参考是值得的。这三个方面就是：

- 了解其顾客/消费者
- 在产品 and 产品组合方面的差异化
- 团队协作

从某种意义上说，我们这整本书几乎都在谈论前两个方面：了解顾客或消费者；实现产品及组合的差异化。通观本书，读者也应该注意到了了解顾客或消费者的重要性，要了解他们是谁，他们处于什么位置，他们需要的东西是什么，他们有什么特别的偏好，从购买者或使用者的观点看，他们对其使用的产品有什么看法，是满意还是不满意，这些产品在他们的生活中起着什么样的作用，他们的消费观念随着时间的推移正发生着什么样的变化。这一系列问题都是一个公司需要去了解的，而且需要不断地持续地去调查研究，只有基于对顾客或消费者的真正了解，我们的公司才能有针对性地制定出相应的营销计划，而计划的实施才更有意义，实施的结果也才会更令人满意。不了解这些，无论一个计划是多么复杂、高级，对于公司也是没有任何用处的。

差异化，可以说我们在本书中也反复强调。在我们的战略分类中，差别化战略是作为一个专门的战略类型的。我们这里讲的差异化也许概念更广泛。它强调一个公司必须具有与竞争者不完全相同的特征。一个采取差别化战略的公司可能在质量上、服务上或提供的产品上具有与众不同之处，那么，一个采取成本领先战略的公司也具有它的与众不同的特性，那就是价格低廉，这可以说是在价格上的与众不同。因此，我们说一个公司无论采取何种战略，差异化对它的成功都是必不可少的。有好些公司去仿效其竞争者，在产品和市场营销计划方面与现有的东西没有什么差别，在一个竞争激烈的行业中，大多数仿效者都可能会失败。要发现一种独特的思想，并用之来建立公司的差异化独特性，还要不断地维持公司的独特之处，这是一件较困难的事情，它需要公司人员具有开拓精神和创造性。但无论怎样去创造独特，一

个公司最终离不了市场，因此切实地去了解购买者的所需，从顾客的角度来评判你的公司的差异性是最基本的。由于现今市场变化越来越快，一个企业要发现市场上未满足的需求并以此为基础来塑造企业与众不同的形象应该说机会是很多的，关键在于企业能否抓住这些机会，能否有能力在发现机会以后及时行动。总之，保持差异性对于公司来说，始终是其市场营销工作的核心内容。

如果说前两个方面与计划阶段比与实施阶段的关联更大的话，那么现实情况却是：实施过程中经常出现问题，这似乎压倒了各种各样的想法和计划。人们看什么容易就做什么，过去一直怎么做的现在也这样做，能承受起什么就做什么，这似乎成了人们工作的标准，尤其是当危机出现的时候。这于我们细心计划的事情是相抵触的，在实施过程中按这种思想办事是应当受到抵制的。这也许就是我们的战略计划无法完成的一种很重要的原因。

然而，团队协作对于计划的成功，尤其是对于计划实施的成功则是很重要的。我们曾经讨论过进行信息交流和协作的必要性。一个公司，如果其各个部门不相互交流，沟通彼此的思想，不对其行动进行协调，那么没有任何计划会顺利完成。而且，在现代社会中，对于团队的协作比过去要求更强烈，尤其是一个大公司内，团队协作是较困难的一项工作。而且，由于市场的要求越来越高，提供给市场以高质产品和高质服务不仅仅是一个部门的工作，而需要公司作为一个整体的共同努力，任何一个部门的工作态度不好都会影响顾客对产品或服务的评价。在把顾客需要的东西送到顾客手中这样一个传递过程中，有关部门没有任何借 为各自利益或其它原因而争吵，从而影响传递的顺利进行。但不幸的是，这样一些问题确实在许多公司中存在，要想彻底消除部门及个人之间的摩擦和冲突似乎是不太现实的；高层管理人员的职责就是要善于发现这些冲突及其存在的原因，并把这些冲突降到最少。一句话，市场营销工作是不能光靠自己就能运行的，它只不过是包含所有主要职能的一个团队工作的一部分。

用营销检测表 10.6 来看看，为使市场营销计划获得成功，哪些部门需要交流和协调；对当时这方面的工作情况作一评价。

最后，我们将谈到的是控制措施。在市场营销的管理工作中，制定计划、实施计划和进行控制是一个周而复始的循环过程。我们说过，任何一项计划一经制定出来，如果不能很好地实施，这项计划就没有什么意义了。原因有两方面，一方面在于计划本身脱离实际，难以实施；另一方面在于实施过程中发生了一些环境变化，还有实施管理工作有所欠缺百导致计划不能如期完成，或偏离计划初衷。正是由于未来环境的不确定性，而计划是在现有环境基础之上制定出来的，所以计划与实施过程中遇到的现实并不总是一致的。进行控制的意义就在于此。管理者通过控制制度和控制措施来跟踪企业营销活动的每一环节，确保其按预期计划运行，使最终实施结果与计划的目标相一致。进行控制还有利于及早发现问题，避免可能出现的事故，并对公司人员有相应的监督和激励作用。总之，一项计划若没有实施过程中的反馈，就有可能失控，因为年之中总有许多地方需要进行小小的调整（有时甚至是主要的调整）。如果你不了解事情进展如何，你就失去了控制。

营销检测表 10.6 交流和协调

尽管控制对于公司来说是相当必要的，但现实中，大多数公司都没有一

套完整的控制制度。有些公司本身在制定计划方面的工作就不完善，更谈不上实行控制了。控制工作本身并不是独立存在的，在它的两极，一极是制定的计划，它将作为我们控制工作的标准，另一极是实施过程，它将作为我们控制工作的对象，中间的就是控制工作，它由一系列规章制度和控制措施构成。从控制工作整个过程看，我们可以分为以下几个阶段：确定控制对象，最常用的便是对销售量、销售成本、销售利润进行控制，当然，在营销活动中，诸如产品开发、价格确定、顾客服务、广告宣传等活动也需要进行控制；接下来是设置控制目标，这项工作对于一个具备完整的计划系统的公司来说是较为容易的，因为我们在计划中都已把这些工作做好的，只需把计划出的目标作为控制目标即可；下一步便是确立控制标准，这是一项较为详细而具体的工作，它对具体的控制对象进行了量化的分工，为其限定了一定的标准范围；接下来便是了解具体实施状况，寻找其与标准之间的差距，并分析出现偏差的原因，原因一般就两种，一是实施过程中的问题，一是计划本身的问题，由于我们反复强调计划一般是一项较为长期的工作，轻易不容更改，因此出现后一种情况时，对于全局是有较大影响的；最后一步工作就是将比较分析情况反馈到计划工作中去，使之尽快作出改进措施，看是进行全盘计划变动，还是局部计划变动，或者加强实施工作管理，改善实施效果。我们说过，计划、实施、控制是一个反复循环的过程，当我们的上一轮控制工作完毕，提出的改进措施输入这一工作循环之中，则下一轮的循环又重新开始了，这时我们的控制工作的各个步骤有些可以省略，有些则可以简化，如此往复循环，直到计划如期完成，又进行大的调整和循环。另外，有关营销计划控制，可能第四章关于营销信息的工作能对你有所启示。

当公司的实际运营情况偏离计划目标过大时，管理部门就要采取校正行动。例如一家大型化肥公司的销售额正落后于它的目标，而该行业的整个情况则是：生产能力过剩，猛烈削价。为了对付这种局面，公司需立即做出反应，可采取的行动包括：

1. 减产 公司下令削减产量；
2. 减价 公司根据竞争态势有选择地减价；
3. 对销售人员施加压力 公司将更多的压力施加于销售人员，促使他们从竞争对手那里夺取客户以完成定额；销售代表开始采用上门推销法，强使顾客多买或年底前购买；
4. 削减福利费 公司削减人员雇佣与训练、广告、公共关系、慈善捐助及研究开发费用；
5. 裁减人员 公司开始解雇一部分人员，让一部分职工退休或大量开除人员；
6. 削减投资 公司开始削减对厂房及设备的投资；
7. 出售财产 公司决定将某些产品线出售给别的公司；
8. 出售公司 公司开始考虑将公司出售或与别的公司合并。

值得一提的是，从理想状态而言，营销控制应当做到对你公司的营销活动的各个方面都进行控制，每个目标的实施都需要进行系统控制。但实际上，营销计划控制本身也是一项极其困难的实施工作，对于控制工作本身的控制是难以进行的。由于控制工作本身需要花费一定的人力、物力、财力，需要大量工作人员进行安排和监督，需要一定的信息技术和其它技术设施的辅助，这项工作是具有一定成本的，因此，并不是每项工作都清得花精力去控

制，公司必须考虑控制工作的经济性和可行性，抓住主要的几项指标进行控制。例如，销售收入就是一项易于检测而又很重要的指标。营销检测表 10.7 用于设计一个控制系统。

营销检测表 10.7 反馈措施

至此，我们已完成了整个这本书。现在，你应当基本上知道：市场营销是关于什么的；你如何能把它运用到你的组织中去（无论你是生产经营实物产品、提供商业服务或是为非营利性机构工作）。市场营销工作在实践中是很复杂的，但它充满了挑战性和吸引力。祝你好运！

附表 A 市场营销概念的推陈出新

自 1912 年哈佛大学学者 J·E·赫杰蒂出版第一本《市场营销学》以来，市场营销领域的新概念不断涌现，尤其是二战以后，随着主要西方国家经济的迅速恢复与发展，适应指导新形势下企业市场营销的新概念如雨后春笋般出现，不仅从理论上，更在实践上推动了市场营销“革命”。

20 世纪 50 年代，被当代市场营销泰斗美国西北大学教授菲利普·科特勒称为市场营销学发展的黄金年代。1950 年，尼尔·鲍顿提出了具有划时代意义的“市场组合”概念，同年，乔尔·迪安提出了“产品生命周期”概念；1955 年，温德尔·史密斯提出了“市场细分”概念……，这些全新概念对市场营销学与市场营销行为的影响可以用美国通用电气公司约翰·麦克金立特 1957 年提出的“市场营销观念”来概括。市场营销由从前的以产品为出发点、以销售为手段、以增加销售获取利润为目标的传统经营哲学，到以顾客为出发点、以市场营销组合为手段、以满足消费者需求来获取利润的市场营销观念的转变，被公认为是现代市场营销学的“第一次革命”。这一革命要求企业把市场在生产中的位置颠倒过来，过去市场是生产过程的终点，而现在市场则成为主产过程的起点，过去是“以产定销”，而现在是“以销定产”。重视消费者需求并以之为起点的市场营销活动，使消费者实际上参与了企业生产、投资、开发与研究等计划的制订。这些新概念和新理论不仅导致了销售职能的扩大和强化，而且促使企业的组织结构也发生了相应的巨大变化，销售部门不仅从企业的职能部门中独立出来，而且成为企业市场活动的核心部门。

60 年代是市场营销学发展的又一个黄金年代。1960 年，杰罗姆·麦卡锡提出了著名的 product（产品）price（价格）place（分销）promotion（促销）4P 组合理论；1961 年，西奥多·莱维特提出了为企业经营者所忽视的“营销近视症”；1963 年，威廉·莱泽提出了创造顾客消费差异的“生活方式”概念；1967 年，约翰·霍华德等人提出了“买方行为理论”；1969 年，西德尼·莱维和 P·科特勒提出了“扩大的营销”概念。它们使 50 年代诞生的“市场营销观念”进一步系统与深化。

70 年代是二战后经历了五六十年代黄金发展时期后，西方国家经济发展重新面临动荡不定的年代，能源危机、环境污染、经济滞胀等严峻的宏观营销环境使得微观市场营销面临新的挑战。1971 年，杰拉尔德·泽曼尔和菲利普·科特勒提出了“社会营销”概念；同年，西德尼·莱维和菲利普·科特勒再次合作提出了“低营销”概念；次年，阿尔·赖斯和杰克·特鲁塔提出了富有吸引力的“定位”概念。在 70 年代的经济冲击和消费领域的社会问题压力下，市场营销学词典中还增加了“战略营销”、“社会责任营销”、“宏观营销”等新概念。这一时期另一个值得指出的新概念是 B·L·休斯塔克于 1977 年在美国《营销杂志》上提出的“服务营销”，她对此概念的论述反映了西方发达国家 70 年代后期以来产业结构日益服务化对市场营销的影响。

80 年代西方经济虽然发展缓慢，但却是市场营销学发展史上的又一个成果丰硕的年代，这一时期诞生的重要的新市场营销学概念包括：雷维·辛格和菲利普·科特勒 1981 年提出的“营销战”；克垦斯琴·罗路斯 1981 年提出的“内部营销”；西奥多·莱维特 1983 年提出的“全球营销”；巴巴拉·B·杰克逊 1985 年提出的“关系营销”；菲利普·科特勒 1986 年提出的“直接营

销”。其中最为辉煌的成就当属科特勒的“大市场营销”理论，它是将市场营销组合由 E·J·麦卡锡的 4P 组合扩展为 6P 组合，即加上了 2P：Political Power（政治力量）和 Public Relations（公共关系）。科特勒认为，一个公司可能有精湛的优质产品，完善的营销方案，但要进入某个特定的地理区域时，可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者要想有效地开展营销工作，需要借助政治技巧和公共关系技巧。后来，他又将之发展成为 10P 组合理论，即在 6P 组合基础上又加入 4P，即 Probing（市场研究）、Partitioning（市场细分）、Prioritizing（目标优选）、Positioning（市场定位）。不久，科特勒在上述 10P 组合的基础上再加上了第 11P，即 People（人），意指理解人和向人们提供服务。这个 P 贯穿于市场营销活动的全过程，它是实的前面 10 个 P 的成功保证。该 P 将企业内部营销理论纳入市场营销组合理论之中，主张经营管理者了解和掌握职工需求动向和规律，解决职工的实际困难，适当满足职工物质和精神需求，以此来激励职工的工作积极性。“大市场营销”理论将市场营销组合从战术营销转向的略营销，意义十分重大，被称为市场营销学的“第二次革命”。

我们所在的 90 年代刚过完一半多一点时间，我们无法对此作出全面的描述与评价。不过，市场营销学家们提出的一些概念已经引起了工商界有识之士的关注。这些新的理论概念大都与 90 年代发达的加工制造技术、电信和信息技术以及日益全球化的竞争趋势紧密相连，例如“定制营销”、“网络营销”、“营销决策支持系统”、“营销工作站”等等。早在 1987 年，飞利浦·科特勒就曾经预言，90 年代将开创“市场营销系统”的新纪元。市场营销活动在迈向 21 世纪的最后几年中，将从营销技术、营销决策、营销手段等方面取得突飞猛进的发展，新的市场营销革命正在孕育之中。

附表 B D 商城营销策划

主体背景资料：

1. 主体名称：D 商城

2. 主体特点：该商城位于北京某繁华路段，营业面积共约 2 万余平方米。共分 5 层，每层均设有上下滚梯，中央空调。室内装修高档，光线明亮，收银系统全部采用微机联网，所有商品均贴有条码并有读码仪，D 商城是北京新建的一批营业面积较大、购物环境较高档的商城之一。

3. 经营范围：为零售企业，经营几万种商品，商品提供商既有国内又有国外企业。

4. 期望经营目标：该企业希望寻找到有别于其他的商业企业的经营方式，加大商城的客流量，形成稳定的购物群。

D 商城所处市场竞争状况：

D 商城处于某立交桥十字路口东北角。其南面有一家开业已四年的大型商场（以下简称 A），该商场已形成良好的商业信誉，经营的品种亦很繁多；其西面有一家由某大宾馆开办的外贸商品店（以下简称 B），该店原经营外贸产品，现经改建后，增加了经营品种、购物环境较为理想，与 D 商城咫尺之处还有一家平价超市以批发的价格出售日用百货及食品。

D 商城目前状况成因分析：

（1）高档的购物环境与高价位形象：在消费者潜意识中认为，高档次环

境的商场为了收回其高额成本必然采用高价位，所以顾客在刚一进入商场时很自然地进入一种认为自己要买贵货的心态。D 商城虽然有许多商品的定价低于 A，但“卖的东西贵”，已成为流行于消费者中的共识。因此，影响了买率。

(2) 欠缺的服务：商业是最典型的服务行业，商场的职能不仅是摆放东西等人买走，顾客购物的过程应该是体现一种周到的服务过程，D 商场的购物面积庞大但收银台却分布稀疏，经常造成排队等候现象；其提供顾客休息的场所相对其营业面积而言小得可怜，使顾客有疲于购物的感觉。

(3) 没有明确的形象定位的宣传：D 商场的公关广告形象活动中没有对其企业形象实行明确的定位，以至无法形成稳定的消费群，更难以保证顾客的回购率。

精选策划方案：

1. 策划主体思想：

客流量、购买率、回购率这三个指标的准确把握是 D 商场成功的关键。

2. 策划思路：

(1) 提高客流量及购买率的方法：

A、对影响客流量及购买率因素的分析：

a、该商场在开业之初的广告宣传及日后不间断的促销公关活动是因素之一（在此不作进一步探讨）。

b、该商场所能提供给顾客的服务是否体贴周到，环境是否舒适是因素之二。

c、该商场所能提供给顾客选购的商品种类、式样的丰富程度与特色性是因素之三。

d、该商场是否能使顾客简便、轻松、快速地购买到商品是因素之四。

B、营销方式：

a、改变商场的楼层分布方式：按商品的价格分成十元、百元、千元、万元及珍品 5 个等级。将低于百元价格的廉价商品放在商场第一层，称为十元厅。将高于百元低于千元的商品放在商场第二层称为百元厅，以此类推。对于万元以上的商品放在第 5 层的珍品厅（注：进入商场的消费者对自己有多大的消费能力均很清楚，如果有明确购物意向对其所购商品的价值大都有一定的估计，按此分类寻找自己想购商品所处的楼层十分容易，省去了购物者许多时间，消除了因到处寻找商品而引起的烦躁情绪）。

b、让消费者空着手逛完商场：在商场一层大厅开辟“所购商品领取处”，并有通道与库房相联。消费者在选定货品后只需在收银处交完钱并报之身份证码，即可继续选购其他商品。在其买完最后一件商品后，到一楼大厅所购货品领取处，报出身份证码即可领取其所购所有物品（注：消费者原先每买完一件东西手里就多了一份重量，在抱不动时，就不愿再买其他东西。按此方法。消费者可以轻松购物，省去了许多体力。而各货组的柜台使用率会更高，使样品摆放更丰富。当然，此种方式必须在商品出质量问题时保证退换）。

c、让购物者的亲属有休息等候的地方：在商场应开设“幼儿代管处”及“顾客休息室”，带小孩购物的顾客可将孩子放在代管处让孩子尽性玩耍。对于陪同妻子或女友逛商场的男士也可在休息室免费饮茶看报等候，不至催促妻子或女友。

(2) 提高回购率的方法：

A、原则：让顾客在 D 商场买完第一次商品后（无论商品价值大小）就可在第二次购物时享受优惠。购物次数越多优惠越多。

B、方法：

a、每上一层楼优惠多一层：因十元厅多为廉价商品，在作适当宣传之后会吸引更多顾客光临，可规定在十元厅购物一次者即可享受一个折扣率，购物 N 次即可享受在百万元厅购物折扣，在百元厅购物 N—1 次即可享受在千元厅购物折扣，折扣率应递增。以此类推，当第一个顾客购买第一次货品就可以享受以后无穷无尽的递增折扣，他当然会成为一名忠实的顾客。

b、当一个顾客折扣率达到一定比率可允许其亲朋（名额两名）作为第一次购物即可享受折扣的馈赠者。

点评：

该案例没有按通常的方法去加大企业的广告宣传，而是从商场内部的格局、服务的方式等角度考虑加大购买率和客流量。当然，此种经营方式是否可行，未曾在商业中试行，而且在真正试行中也会遇到很多意想不到的问题。但是策划者所站的角度应该是正确的，体现出了经营者必须体贴细致的替消费者考虑的经营思想，商业企业的成功不仅仅需要设施的高档、完备，更重要的是服务的完善，顾客在商场购买的既是商品也是随之而来的服务。

附表 C 早餐连锁经营营销策划

被推广主体背景资料：

1. 主体所属类型：快餐业
2. 主体名称：A 快餐公司
3. 经营方向：生产、销售快餐食品
4. 经营目标：在较少投资的前提下，挤入快餐市场、与洋快餐竞争，争取尽可能的市场效益及高利润率。
5. 经营方式：希望寻找到一种不占压资金，又尽可能快地发展连锁经营的途径。
6. 目标市场：全国各主要城市。

精选策划方案：

1. 策划主体思想：

国内快餐企业与国外企业在竞争中的不利因素：

资金实力：发展连锁店势必需要大量资金投入，因此而导致的资金大量占压使企业在国内外企业竞争中无法形成连锁规模。

独特文化：许多顾客去西式餐店，不仅只为吃快餐而是体味一种独特的西方文化，而中式快餐无论从口味到环境都没有形成独特的快餐文化。

店面利用率：西式快餐店在非用餐时间仍有大量顾客，食品易携带、外卖主意也好，店面利用率高，而中式快餐只会使人在用餐时间光顾，其他时间客流稀少，利用率不高。

口味一致性：西餐的食品采用工业化生产方式；使其口味一致，而中餐食品加工复杂，有时会因不同厨师的操作方法不同使食品质量、口味难以统一。

因此，需要为 A 企业找到新的市场定位点及有效的营销方法，不必占用大量资金也能使连锁规模迅速扩大，而且能通过工业化食品使产品口味统

一。

2. 市场定位点：早餐市场（目前为快餐市场的空白区域，且竞争对手多为个体劳动者）。

3. 提供的食品：适合于该城市居民日常食用的早点（如馒头、粥、鸡蛋等）保证食品的干净卫生。

4. 生产方式：采取设厂统一工业化生产、分线输送及现场加工。

5. 拓展方式：特许经营，发展流动连锁。

6. 前期投入：200—300 万

7. 策划方案：

第一阶段：在郊区设厂统一生产次日需要食品、购送餐车辆，由送餐车分送各网点，

第二阶段：首批流动快车上街（约 20 辆）

1. 营业时间：早 6：00—8：00

2. 提供食品：每份合理搭配早点种类、按份出售

3. 识别：餐车、服务员工装、食品包装、食品 味全都统一

4. 定价：4 元/每份

第三阶段：广告与宣传

北京电视台“北京特快”（北京人吃上了卫生的早点）

北京晚报《京城出现流动早餐》

北京日报《城市文明的标志—××企业为民所想》

经济日报《中式快餐的新出路—记××企业的流动连锁店》

北京音乐厅《A 企业早餐送歌台》

第四阶段：

北京青年报 主：《寻求加盟者—快进 A 企业大家庭》精品购物指南报副：让你在早上也有挣钱的机会

营销思路：凡有意向入盟者每人交 2000.00 元押金即可免费得到一辆新的快餐车，该车，到后可分期付款，以偿车费，最终将属个人。入盟者在交 2000.00 元之后即获“特许经营权”，但必须向生产车间订货，企业以一定价格提供其食品中间差价。入盟者享受其差额利润。

可利用媒体报价：（数据由皓辰商务公司信息中心提供）

点评：

从其市场取位来看，早餐市场的确是块尚待开发的处女地，从竞争风险来看不会太大。流动快餐车的想法解决了发展连锁点的资金占压问题，而“特许经营”方式借助了社会资源，在降低投资风险的同时，消除了大规模扩展的阻碍，在郊区设食品加工厂也促进了食品工业化生产。合理的广告宣传将使企业个人品牌、餐车外观、食品包装、员工服装，服务用语进一步得到统一，为其在全国推广提供良好基础。

附表 D 营销效果等级评定表

上面我们讲了利用销售收入等目标来评价营销绩效；但事实上，好的效果可能由于该事业部占有天时、地利，而并非有效营销管理的结果。如果这

个事业部的营销工作有改善的话，则可使其绩效更上一层楼。因此，下面提供的这张表格是从营销导向的 5 种主要属性来评价一个事业部的营销效率。这种表格由事业部或公司的营销经理及其他经理填写，填写后将各答案的分数相加就得出总分。

这种方法在一些公司进行了试点，达到 26 ~ 30 分优秀的极少，他们是闻名遐迩的杰出营销者，如 P&G，麦当劳、IBM 等等。多数公司和事业部的得分都在中到良之间。每种属性的具体计分，为营销经理们指出了影响营销绩效的要素，这样管理部门就可以制定一个营销计划，用以纠正其主要营销缺点。

营销效果等级评定表（每个问题选一个答案）

顾客宗旨

A. 管理部门是否意识到满足目标市场需求和欲求的重要意义？

得分

- 0 管理部门主要赞成将现有产品及新产品推销给愿意买的人；
- 1 管理部门赞成为范围广泛的市场与需求服务；
- 2 管理部门赞成为其所选定的划分明确的市场的的需求和欲求服务，这些市场是符合公司长期发展和潜在利润要求的。

B. 管理部门是否为不同的细分市场开发了不同的产品，并制定了不同的营销计划？

- 0 没有；
- 1 做了一些；
- 2 尽量做了。

C. 管理部门在制订营销计划时是否兼顾了供应商、营销中间商、竞争者、顾客、环境等各方面？

- 0 不，管理部门集中注意于向眼前的顾客推销；
- 1 运用一些。管理部门虽然用大部分力量向眼前的顾客推销，但也从长期观点来考虑公司的各条渠道；
- 2 是，管理部门采用了整体营销系统观点，认识到系统中任何部门的变革都可能给公司带来某种威胁和机会。

整体营销组织

D. 对于各主要的营销功能是否有高层次的一体化和营销控制？

- 0 没有，因而存在一些冲突；
- 1 多少有一点儿，但缺乏令人满意的协调与合作；
- 2 是的，主要营销功能进行了有效的一体化。

E. 营销管理部门与调研、生产、采购、实体分配、财务部门之间是否相处得好？

- 0 不好，营销部门对其他部门提出的要求与成本不合理，因而存在相互抱怨；
- 1 稍好，部门之间关系友好，但各部门的很多活动是为自身的权益服务的；
- 2 友好，部门之间有效合作，能根据全公司最佳利益观点处理问题。

F. 新产品生产过程组织得如何？

- 0 这个系统界限不明，管理也差；

- 1 这个系统形式上存在，但未采用先进技术；
- 2 这个系统结构完善，并配备了专业人员。

充足的营销信息

- G.对顾客、影响购买因素、渠道和竞争者等方面进行的最近一次营销调查是什么时候？
- 0 若干年以前；
 - 1 最近几年；
 - 2 最近。
- H.管理部门对不同的细分市场、顾客、地区、产品、渠道和订货规模的销售潜力与盈利率了解程度如何？
- 0 一点也不知道；
 - 1 有点知道；
 - 2 知道得很多。
- I.公司花费多少力量测定不同营销费用的成本效益？
- 0 几乎不用或完全不用力量
 - 1 用一点力量
 - 2 用相当大的力量

策略导向

- J.编制正式营销计划的情况如何？
- 0 管理部门很少做或不做正式的营销规划；
 - 1 管理部门编制年度营销计划；
 - 2 管理部门编制一个详细的年度营销计划和一个每年进行修改的、细致的长期计划。
- K.目前营销策略的质量如何？
- 0 策略不明确；
 - 1 策略明确，有传统策略的连续性；
 - 2 策略明确，有革新精神，资料翔实，论据充分。
- L.应急措施与计划如何？
- 0 管理部门很少或没有应急考虑；
 - 1 管理部门有点应急考虑，但无正式的应急计划；
 - 2 管理部门正式认清了重要的偶然事件，并编制了应急计划。

经营效率

- M.最高管理部门的营销思想向下属各个层次沟通与实现的程度如何？
- 0 很差；
 - 1 中等；
 - 2 很成功。
- N.管理部门是否有效地运闲了营销资源？
- 0 没有；
 - 1 有一点，营销资源是充足的，但未有效利用；
 - 2 是的，营销资源充足，并有效地利用了。
- O.管理部门对现场出现的问题有无迅速反应能力？
- 0 没有，销售与市场情报稍有过时，因而管理部门反应慢；
 - 1 反应稍快，管理部门收到大量最新销售与市场信息，但反应有时快，有时慢；

2 有，管理部门建立了能快速反馈情报，迅速做出反应的制度。

各项相加后得分

0 ~ 5

6 ~ 10

11 ~ 15

16 ~ 20

21 ~ 25

26 ~ 30

营销效果水平

极差

差

中等

好

很好

优秀

