工商管理经典译丛·市场营销系列

BUSINESS MARKETING MANAGEMENT

THOMSON

A Strategic View of Industrial and Organizational Markets

组织间营销管理

从战略视角观察工业组织间市场

（第8版）

[美] 迈克尔·D·赫特（Michael D. Hutt）
托马斯·W·斯潘（Thomas W. Speh） 著
朱凌 梁玮 曹毅然 译校



中国人民大学出版社

THOMSON

著作权合同登记号
图字:01-2005-2255号

博闻一方 为商界读者创造价值
www.brivision.com

GSGL 工商管理经典译丛
工商管理经典译丛
MARKETING SERIES

无论在中国、美国还是许多其他国家，组织间市场都是所有市场中最大的市场。组织间市场的市场交易量远远超过了消费者市场。但与消费者营销相比，中国理论界与企业界对组织间营销的研究明显不足。本书为读者深入浅出地解释了什么是组织间营销，以及怎样进行组织间营销。这无疑会对中国的组织间营销研究与管理实践起到很好的推动作用。

——华东理工大学商学院　朱凌

工商管理经典译丛·市场营销系列

书　目

《营销管理》（新千年版·第十版）
《营销调研》（第二版）
《服务营销》（第三版）
《人员推销》（第六版）
《零售管理》（第七版）
《营销观念与战略》（2000年版）
《营销渠道》（第七版）
《广告沟通与促销管理》（第二版）
《战略营销分析》
《战略品牌管理》
《销售管理》
《营销工程与应用》
《网络营销》
《组织间营销管理》（第八版）

ISBN 7-300-07206-2
9 787300 072067 >

http://www.thomsonlearningasia.com

ISBN 7-300-07206-2/F·2406
定价：70.00元

工商管理经典译丛·市场营销系列

BUSINESS MARKETING MANAGEMENT

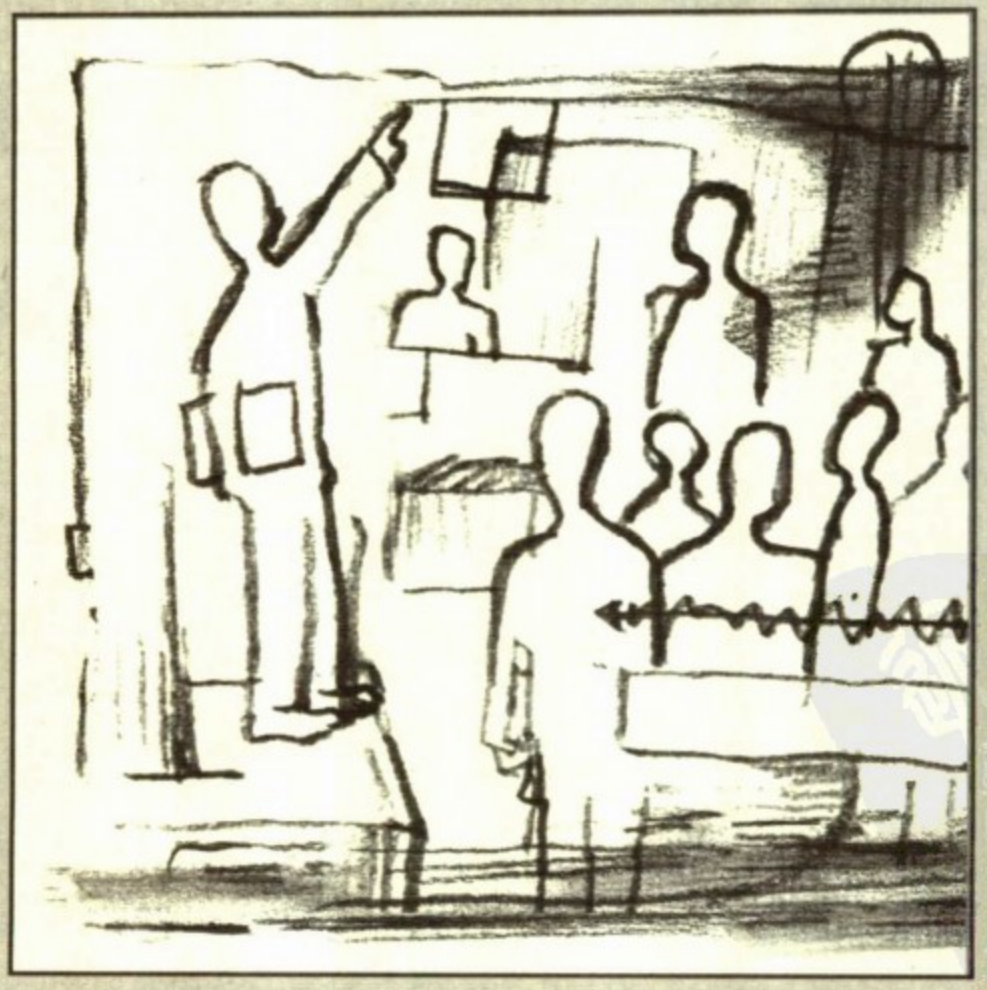
A Strategic View of Industrial and Organizational Markets

组织间营销管理

从战略视角观察工业组织间市场

（第8版）

[美] 迈克尔·D·赫特（Michael D. Hutt）
托马斯·W·斯潘（Thomas W. Speh） 著
朱凌 梁玮 曹毅然 译校



中国人民大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

组织间营销管理：从战略视角观察工业组织间市场：第8版/（美）赫特，斯潘著；朱凌等译校
北京：中国人民大学出版社，2006
（工商管理经典译丛·市场营销系列）
ISBN 7-300-07206-2

Ⅰ. 组…
Ⅱ. ①赫…②斯…③朱…
Ⅲ. 市场营销学
Ⅳ. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第025907号

工商管理经典译丛·市场营销系列

组织间营销管理（第8版）

——从战略视角观察工业组织间市场

[美] 迈克尔·D·赫特　托马斯·W·斯潘　著
朱凌　梁玮　曹毅然　译校

出版发行　中国人民大学出版社
社　　址　北京中关村大街31号　　邮政编码　100080
电　　话　010-62511242（总编室）　010-62511239（出版部）
　　010-82501766（邮购部）　010-62514148（门市部）
　　010-62515195（发行公司）　010-62515275（盗版举报）
网　　址　http://www.crup.com.cn
　　http://www.ttrnet.com（人大教研网）
经　　销　新华书店
印　　刷　河北涿州星河印刷有限公司
开　　本　787×1092毫米 1/16　　版　　次　2006年4月第1版
印　　张　41.5插页2　　印　　次　2006年4月第1次印刷
字　　数　925 000　　定　　价　70.00元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

总序

1984 年，在汪道涵先生的推荐下，由中国营销学界的先驱之一、已故上海财经大学著名营销学教授梅汝和先生亲自翻译了在国内外广为流传的美国西北大学营销学教授菲利普·科特勒的巨著《营销管理——分析、计划、执行和控制》。这本书的出版，为中国打开了与国际营销学界的沟通之门。此后，国内陆续引进出版的一些营销学理论专著和优秀教材，都为改革开放后中国营销学界和企业界在计划经济向市场经济转型的过程中，转变观念，适应市场和提高竞争力起到了十分巨大的影响作用。梅汝和教授一直十分关注国际营销学界的学术发展动向，终身致力于营销学理论的引进和研究，在推动中国营销学理论和实践的发展方面做出了不可磨灭的贡献。

市场营销学是一门诞生于西方的学科，它是在总结了西方企业（特别是美国企业）在成熟市场经济条件下经营思想和经营战略的演变与发展的基础上产生和发展起来，经过营销学大师们的概括与提炼，已成为对所有企业具有普遍指导意义的重要理论。但随着信息技术飞速发展和经济全球化趋势的加快，自 20 世纪 90 年代以后，国际营销学界又提出了许多新的理论和方法，为世界各国的企业提供了适应新变化和新环境的有效指导。为此，成规模地系统引进国外营销学最新专著和优秀教材，提高我国营销管理教育和企业的营销管理水平，并逐步形成融国际营销学理论和中国实践特色为一体的系统化营销学本土教材，成为中国营销学界和出版界的一致共识。

1998 年春末，在国内首开管理学教材引进之先河的中国人民大学出版社闻洁女士，带着一批由国际著名出版商推荐的优秀营销学教材专程赴上海，与我们共同商议切磋图书的论证、甄选和翻译事宜。为此，由我组织了上海营销学界的知名专家教授、企业界的朋友共同参与意见。大家都感到，组织翻译和出版一套能全面反映 20 世纪末期国际营销学界最新理论和实践研究成果的优秀教材，必定能对国内 MBA 和营销学专业师生，尤其对企业中高层主管和营销管理部门人员有很大的帮助。梅汝和先生指出：“这些书都有不同凡响之处，它们代表了国际营销界的新观点，是有真货色的”。大家对作者的知名度和在每个领域中的贡献、本丛书的理论框架体系、图书的论证原则、译者的选择与任用、翻译的基调和风格，以及组织工作的程序等问题进行了讨论，并根据梅汝和先生的提议推举我为本丛书的主编，组织上海和北京等各地的专家学者共同进行翻译。会后，我们又专门登门拜访了梅老先生，请他出任丛书的顾问，并听取了他对编委会人员构成、图书甄选和翻译工作的意见及建议。闻

洁女士以她一贯的高效率工作风格，与我很快确定了第一批图书的版权和主要译者，以后便由各位编委组织队伍开始了艰苦的翻译工作。

本丛书所选的书目，皆为国际营销学界著名教授的经典之作，涵盖了营销管理、营销调研、战略营销分析、战略品牌管理、销售管理、人员推销、零售管理、服务营销、营销渠道、组织间营销、广告沟通与促销管理、营销工程与应用等所有重要的和最新的领域，反映了20世纪90年代后期国际营销学界的最新研究成果。在图书版本的甄选上，中国人民大学出版社和丛书编委会坚持“作者权威性高、知识体系完整、内容丰富充实、观点资料新颖、语言通俗流畅、能同时兼顾管理教育和企业培训两个市场”的原则，在几十个同类版本中加以精选，有时为确定一本书的版本，要同时进行多个版本的论证；国际各大著名出版公司都提供了自己最好的版本以供甄选。因而可以说，本丛书入选的图书，都经过了国内外专家教授们精心的锤炼和长期教学实践的考验。在组织翻译和出版的过程中，中国人民大学出版社在译者甄选和书稿翻译质量及编校质量上严格把关，使本丛书的质量得到了有效地保证。

现在，多年过去了，当本丛书出版之际，我们不禁深深地怀念为本丛书出版起过决定性作用的长者。十分遗憾的是，梅汝和先生已经离开了我们，未能在有生之年看到这套丛书的出版，然而，他对这套丛书的出版，以及对中国营销学发展所做的巨大贡献，是令人永远难以忘怀的。我们谨将本丛书献给深受国内外营销界同行尊敬和爱戴的梅汝和先生；同时，我们也要对子承父业、在营销学论著引进和翻译工作中做出杰出贡献的梅清豪先生表示衷心的感谢。他不仅亲自参加了本丛书中《营销管理》（新千年版·第十版）、《营销调研》（第二版）、《销售管理》等书的翻译工作，而且在梅汝和先生病重期间，多次代表他父亲关心丛书的出版工作，使我们经常得到梅老先生的指点和帮助而受益匪浅。

我特别要感谢本丛书的各位编委们，他们在十分繁重的教学和社会实践活动中，挤时间高质量地完成了艰苦的书稿翻译组织和审校工作，相信他们为本丛书出版所付出的辛勤劳动，会得到国内营销学界同仁和企业界朋友们的认同。我还要代表编委会感谢多年来为本丛书的出版始终给予支持的中国人民大学出版社领导和忘我工作的闻洁女士，如果没有他们的敬业精神和细致入微的努力，本丛书的出版可能还要推迟很长的时间。最后，我们要向为本丛书提供版权的培生教育集团（Pearson Education Group）、麦格劳-希尔出版公司（McGraw-Hill Companies Inc.）、汤姆森学习集团（Thomson Learning）等各大国际著名出版公司，以及所有帮助、指导和参与过本丛书出版的管理学界专家教授和各界人士表示衷心的感谢。

愿本丛书能为中国的营销管理教育和企业竞争力的提高发挥应有的作用。

丛书编辑委员会主编　王方华

2004年5月

于上海交通大学安泰管理学院

译者前言

在MBA营销课程的教学过程中，有许多学生说："我们公司不是向消费者销售，而是向企业销售。我们的营销活动与老师讲的不一样，老师能否为我们讲讲如何为企业服务?"在商学院的毕业生中，有很多走进了为组织服务的企业，他们也面临着同样的问题。因此，在美国、加拿大、欧洲，越来越多的商学院增加了组织间营销课程。

无论在中国、美国还是许多其他国家，组织间市场都是所有市场中最大的市场。组织间市场的市场交易量远远超过了消费者市场。例如，1996年在美国企业间的交易额比企业与消费者间交易额的2倍还多。据中国国家统计局统计，2004年1～3季度，仅仅是中国工业品综合市场的交易额（只是组织间市场交易额的一部分）就占国内各交易市场总交易额的15.8%，高达2939亿元人民币。然而，即使是在美国，尽管近年来研究组织间市场的学者和文献呈显著上升趋势，但还是远远少于研究消费者市场。这就不难理解，为什么在西方营销理论在中国传播了20余年之后大多数人对组织间营销还是知之甚少。

组织间营销（Business Marketing），又可称为企业间营销（Business-to-Business Marketing，B2B Marketing）或工业营销（Industrial Marketing），是一门与消费者营销（Consumer Marketing）、即企业对消费者营销（Business-to-Consumer Marketing，B2C Marketing）相对的学科。它着重研究公司在为其他企业、政府、机构（而非个体消费者）服务时应当怎样进行营销。尽管组织间营销与消费者营销有很多相近之处，但它仍有许多的独特之处。特别是当今高科技的迅猛发展与市场全球化的浪潮让组织间市场中涌现出更多的机遇，同时也带来了更大的挑战。

《组织间营销管理：从战略视角观察工业组织间市场》一书为读者深入浅出地解释了什么是组织间营销、怎样进行组织间营销。它对组织间市场进行了详尽的市场、客户和需求分析，提供了一整套可操作的营销战略措施及控制评估方法。本书涵盖了市场分析、关系管理、供应链管理、营销战略、电子商务等方面的最新研究，对关系战略、技术采用生命周期、高科技产业战略、组织间市场中的新产品和新服务进行了广泛探讨。

本书是组织间营销学界中的一本权威教材。自第1版面世之后，就受到了欧美师生的广泛欢迎，到目前它已经出版发行到第8版。新版本尽管仍然延续了第7版的基本目标、方法和形式，但是作者又做了一些改动，增加了一些内容，以期反映出相关研究文献的新成果和组织间营销实践的新趋势，例如客户关系管理方面的新战略，将公司能力和组织间市场机会

结合起来的新战略计划框架，新的国际组织间营销战略等。比起第7版，本书在每1章末尾都新增了案例和网上练习，并对书中的案例做了增减，以期反映出组织间营销实践中的最新动态。

与消费者营销相比，中国理论界与企业界对组织间营销的研究明显不足。感谢中国人民大学出版社向国内读者及时推出了这本组织间营销领域的优秀书籍。这无疑会对中国的组织间营销研究与实践起到很好的推动作用。

本书可作为高等院校商学院本科生、研究生、MBA学员的教材，也适用于企业界营销管理人员的培训或自修。本书在编排上尽可能减少与其他营销课程的重复。基本营销理论课程（或相关管理经验）可以为本书的学习提供必要的背景知识。

感谢中国人民大学出版社的闻洁女士给予我们翻译本书的宝贵机会。这本译著是历时近1年的艰辛和集体劳动的结晶。本书的译者都来自华东理工大学商学院，他们都有扎实的英语功底，并一直为商学院多个专业教授专业英语或经贸英语阅读课程，对营销相关领域也颇为熟悉。译者们本着认真严谨的态度，仔细揣摩、反复推敲，上网找寻外国公司译法，还征询了相关专业人士的意见，力求做到“信、达、雅”。本书的英文版序言、作者简介、第1～9章由朱凌负责翻译，第10～18章由曹毅然负责翻译，全部案例由梁玮负责翻译。朱凌负责英文版序言、作者简介以及全部案例的校对，梁玮负责第3～12章的校对，曹毅然负责第1、2、13～18章的校对。朱欣微、张昱、孙雯、应春、陆钰华、李芳蓉、奚威、顾洁、耿晓星同学也为本书的翻译做了很多工作。此外，华东理工大学的郭毅教授、侯丽敏副教授，以及在制造、法律、物流等行业有多年从业经验的专业人士——汤勇先生、王广英律师、张华女士、林飞先生、卞荣志先生等，为本书译文也提出了宝贵建议。在此一并表示感谢。

虽然译校者都尽心尽力，但因水平有限、时间紧迫，译释不当之处在所难免，敬请各位读者和同仁指正。

朱　凌

2005年1月于上海

英文版序言

以满足组织需求、而非家庭需求为目标的组织间营销者面临着特殊的挑战和机遇。组织型客户构成了一个利润丰厚且错综复杂的市场，这是一个值得单独分析研究的市场。在美国、加拿大、欧洲，越来越多的商学院增加了工业营销课程或组织间营销课程。此外，美国和欧洲有越来越多的学者组成庞大的网络，积极投入到组织间营销领域中，进行理论和实践研究。在过去的 10 年里这些研究的范围和质量都在明显提高。

我们可以从以下几个方面发现该领域变得越来越重要。

（1）因为商业学院超过一半的毕业生都进入到那些进行组织间营销的公司，所以对组织间营销管理的综合研究显得十分必要。组织间营销课程为学生提供了一个理想的平台，加深了他们对全球市场的竞争情况、客户关系管理、跨职能的决策制定过程、供应链管理、电子商务及其他相关领域的了解。这些核心领域得到了公司招聘人员的青睐，并且也是美国大学商学院联合会（American Assembly of Collegiate Schools of Business，AACSB）规定的重要教育课程。

（2）对于分析高科技市场的特殊性和探索该领域独特的营销战略，组织间营销课程提供了理想的工具。高科技市场是世界经济中发展迅速、充满活力的一部分，是全球商战中竞争极为激烈的一块领地，但是这一市场却在传统营销课程中没有得到应有的重视。电子商务也理应属于组织间营销范畴。据估计，实际上组织间市场中电子商务的市场机会比在组织—消费者市场中的大 10 倍。

（3）宾夕法尼亚州立大学的组织间市场研究所（Institute for the Study of Business Markets，ISBM）为这一领域的研究提供了重要推动力。该研究所已经成为研究者和从业者主要的信息来源，并且对帮助解决组织间营销的实际问题起到了积极作用。

本书根据以下 3 项目标编写：

1. **关注消费品营销和组织间营销的相似点，并且深入探讨它们的不同点。**我们尤其重视市场分析、组织型购买行为、客户关系管理、供应链管理以及为了接触组织型客户而对营销战略采取的相应调整。

2. **从管理者的角度分析组织间营销，而不是描述组织间营销。**尽管我们还是选取了一些描述性资料以便介绍组织间营销环境的动态本质，但是所选用的资料都与营销战略决策的

制定相关。

3. **从组织间营销的战略角度来分析各种文献。**在这本书中，所选用的资料涵盖了许多相关领域，包括组织型购买行为、采购、组织行为、供应链管理、战略管理、行为科学，还有关于组织间营销战略组成因素的特别研究。

本书旨在为读者提供全面实时的组织间营销分析，同时最大程度地减少与其他营销课程的重复。基本营销理论课程（或相关管理经验）可以为本门课程的学习提供所需背景知识。

本版的新内容

尽管本书仍然沿用旧版本的基本目标、方法和形式，但是我们已经做了一些改动，增加了一些内容，以期反映出相关研究文献的新成果和组织间营销实践的新趋势。特别指出的是，第 8 版新增了以下主题和特色：

- **客户关系管理** 能够帮助读者建立关系优势的新战略。
- **电子商务和供应链管理战略** 评估战略制定和战略执行的最佳实时系统。
- **组织业务范畴的创新** 能使公司实力与组织间市场机遇相结合的新型战略计划框架。
- **全球市场战略** 着眼于全球组织间市场的新型营销战略。
- **有竞争力的定价战略** 对竞争对手的价格攻势采取新的定价框架。
- **重要客户管理** 包括重要客户管理战略和相应的营销沟通战略。
- **战略的制定** 营销控制法，它包括关于平衡记分卡的广泛讨论。
- **案例和上网练习** 每一章末尾都有一个小案例和网上练习，体现了组织间营销的挑战和实践。

第 8 版的结构

根据读者的需要和兴趣，我们对这一版做了改进。我们的目的是对组织间营销管理做出清楚、有趣、与时俱进的分析。为此，每一章都包含内容概述、关键概念、从当代组织间营销实践中仔细挑选出的几个案例以及恰当的小结和一组讨论问题。本书用“组织间营销透视”和“组织间营销道德”2 类案例来阐释当代组织间营销面临的战略挑战。

本书分为 6 篇，共有 18 章。第Ⅰ篇介绍组织间营销环境的特点。这里对每一种主要的客户类型、采购职能的性质和推动组织型购买决策的动因做了仔细分析。关系管理是第Ⅱ篇的内容，其中各章内容分别是客户关系管理、电子商务和供应链管理。这部分有全新的带有插图的核心内容，它对组织间市场中的关系管理战略进行了全面的分析。在建立了这一重要的背景知识后，第Ⅲ篇重点讲述了用来评定市场机会的技术：市场细分和需求分析，其中包括销售预测。

第Ⅳ篇讨论了组织间市场中如何制定计划并设计营销战略。战略管理和战略营销领域中的最新文献为本部分提供了基础。这部分描述了高科技行业中的战略制定者面临的严峻挑战和诱人机会。我们着重分析了成功高科技公司的特点，并强调了营销与其他关键职能（如制造、研发和客户服务）的相互作用。将各职能整合进行通盘考虑来制定计划，这已成为战略制定过程的关键。我们用独立的一章全面分析了全球市场的战略制定，这是本篇的核心。另外，我们还从组织间营销的角度分析了营销组合的每一因素。产品创新管理和组织间市场的

服务管理为本书的核心部分增加了深度。

第Ⅴ篇分析了如何评估组织间营销战略和绩效。这里简明介绍了营销控制系统，并且使用平衡记分卡作为营销利润分析的组织框架。此部分还特别关注组织间营销公司的战略实施及关键阶段。第Ⅵ篇包含了与组织间营销相关的一系列案例。

案例

第Ⅵ篇包括15个案例，其中5个是本版新加入的。这些案例长短不同，分别讲述了一个或多个组织间营销问题。本版新选入的案例中提出了一些有争议的问题，并且以思科系统公司（Cisco Systems）、惠普—康柏公司（Hewlett-Packard）这样的行业领先公司作为示例。其他新加入的案例为学生提供了许多不同的组织间营销战略的实践。将各个案例和相关章节联系起来的“案例导读”为第Ⅵ篇提供了学习框架。

附属内容*

教师资源光盘

“教师资源光盘”为教师提供了辅助教学的所有资料：一张方便携带的光盘。光盘中有教师手册、试题库、计算机化的试题库及其应用软件“试卷视窗”（ExamView），还有用来帮助课堂教学的每一章的电子幻灯片文件。

教师手册

《组织间营销管理：从战略视角观察工业组织间市场》（第8版）的教师手册包括各种具有创新性的建议，旨在帮助教师将他们能得到的所有资料整合起来，创造一个有活力的学习环境。本版的教师手册具有如下主要特点：

- 课程设计建议；
- 每一章的内容大纲和辅助教学资料；
- 每一章的推荐阅读资料；
- 案例分析指导；
- 帮助学习的练习题；
- 将视频内容有效融入课堂讨论的方法。

“教师资源光盘”中的教师手册文件可在Microsoft Word 2000下打开，教师也可以从帮助学习教材的网站（http：//hutt. swlearning. com）下载该手册。

试题库

重新修订更新的试题库中包括1500多道多项选择题和判断题。这些题目着重于每一章

---

* 本书教师资源光盘及视频录像未授权中国人民大学出版社出版，读者如有需要请按教学支持服务中提供的联系方式与汤姆森学习出版集团北京代表处联系。——编者注

的重要内容，另外还包含了每一章后面的问答题（平均每章 5 道题）。试题库中的问题难度各有不同，这样教师就可以根据自身需要进行测试。“教师资源光盘”中的试题库文件格式是 Microsoft Word 2000。

计算机化的试题库

“教师资源光盘”还有计算机化的试题库（用“试卷视窗”将其打开），教师能够根据试题难度或题目类型任意挑选问题，根据自己的需求修改或添加测试题，打乱试题顺序，这样同样一份试卷就有 99 种形式。这个软件可以在 DOS、Mac 或者 Windows 下使用。

电子幻灯片

这些电子幻灯片全部经过重新设计和改写，使用 Microsoft Powerpoint 2000 就可以打开这些幻灯片，为课堂教学讨论带来生气。这些幻灯片是根据本书章节编写的，有助于学生跟上教师的授课进度，而且界面友好、易于阅读。“教师资源光盘”中的电子幻灯片可以在 Microsoft 2000 格式下运行，你也可以从课本网站（http：//hutt. swlearning. com）下载该文件。

网站

请登录课本网站 http：//hutt. swlearning. com，你可以得到辅助教学的资料、有助于学生练习和应用课堂所学知识的学习资料。

学生资料

- 想得到额外学习资料的学生可以登录该网站获得每一章的在线测验。测验完毕递交答案后，自动反馈系统会告诉学生他们的得分和答错问题的正确答案。如果学生需要，他们可以选择直接将测试结果用电子邮件传送给教师。
- 每一章的名词解释测试为教材里的关键词提供了额外复习。
- 学生可以从网站上下载电子幻灯片。

教师资料

- 可以下载教师手册文件，该文件在 Microsoft Word 2000 和 Adobe Acrobat 下都可使用。
- 可以下载电子幻灯片，可在 Microsoft PowerPoint 2000 下使用。

视频录像

我们还准备了课堂上可以使用的有趣的视频教学资料。资料中每一部分都将课本内容应用到现实世界中去，显示了公司如何有效地处理组织间营销的管理问题。

致谢

本书的编写有赖于许多人的贡献。首先，我们要感谢我们在亚利桑那州立大学、迈阿密

大学、阿拉巴马大学和佛蒙特州大学的在校和已毕业的学生。当我们用本书的部分内容或章节在课堂上进行实验教学时，他们为我们提供了重要的反馈意见。我们还要感谢上述各校的同事们，他们曾给予我们帮助和支持。

接下来，我们要感谢仔细审读本书并且提出了深刻意见和宝贵建议的几位杰出同事，这些都提高了第8版的质量。他们是：东卡罗来纳大学的Kenneth Anselmi、田纳西中部州立大学的Troy Festervand、波士顿大学的Jonathan Hibbard、明尼苏达大学的George John、西密西根大学的Richard Plank和辛辛那提大学的Constantine Polytechroniou。

我们还要感谢为过去版本提出过重要建议的同事：亚利桑那州立大学（西校区）的Joseph A. Bellizzi、圣路易斯大学的Paul D. Boughton、乔治敦大学的Michael R. Czinkota、位于明湖的休斯顿大学的S. Altan Erdem、位于哥伦比亚的密苏里大学的Srinath Gopalakrishna、辛辛那提大学的Paris A. Gunther、阿克伦大学的Jon M. Hawes、堪萨斯州立大学的Jay L. Laughlin、巴鲁大学的J. David Lichtenthal、宾夕法尼亚州立大学的Gary L. Lilien、西蒙弗雷泽大学的Lindsay N. Meredith、西密西根大学的Richard E. Plank、伊利诺伊技术学院的Bernard A. Rausch、托莱多大学的David A. Reid、西密西根大学的Paul A. Roobol、亚利桑那州立大学的Beth A. Walker、波士顿大学的Elizabeth Wilson、大谷州立大学的James F. Wolter和美国国际管理研究学院的John M. Zerio。

我们特别要鸣谢3位亚利桑那州立大学服务领导研究中心导师委员会委员。他们都是某基金资助研究的高层负责人，帮助我们联系公司，并且为研究提出了宝贵意见。总的来说，这些研究充实了本书的战略内容。他们是：IBM公司的迈克尔·威利（Michael Wiley）、耶路运输公司（Yellow Corporation）的格雷里·里德（Greg Reid）和美国电话电报公司（AT&T）的梅里尔·塔德恩（Merrill Tutton）。我们同样要感谢信息技术服务营销协会（Information Technology Services Marketing Association，ITSMA）的主席和创立者理查德·C·芒恩（Richard C. Munn）、会长和首席执行官大卫·C·芒恩（David C. Munn），我们在本书中引用了他们的一个优秀案例。该协会自从1994年建立以来，已经成为推动高技术公司服务营销技术发展水平的公认领袖。

在编写本版本时，西南出版社（South-Western）的有才之士表现出极大的热情，他们的贡献值得特别赞扬。特别是，史蒂夫·黑兹尔伍德（Steve Hazelwood）为本版提出了宝贵意见和编写方向。同时，我们的流程编辑埃里恩·乔伊纳（Erin Joyner）不断给予精神鼓励，让我们保持进度；Pre-Press公司负责本项目的项目管理者简·特纳（Jan Turner）带来了高水平的审稿技巧；在写作过程中埃米·布鲁克斯（Amy Brooks）也一直提供支持。

最后，我们要感激丽塔（Rita），我的妻子，她的奉献精神和专业特长对这项历时20年的项目至关重要。更要的是，我们要将这本书献给米歇尔·斯博（Michele Speh），大家都深深地怀念着她，她的精神一直在指引着我们。

迈克尔·D·赫特
托马斯·W·斯潘

作者简介

迈克尔·D·赫特（Michael D. Hutt） 密西根州立大学（Michigan State University）博士，是美国亚利桑那州立大学（Arizona State University）凯利商学院（W. P. Carey School of Business）的福特汽车公司（Ford Motor Company）营销学教授，同时也在俄亥俄迈阿密大学［Miami University（Ohio）］和佛蒙特大学（University of Vermont）执教。

赫特博士对组织间营销和战略营销都有着浓厚的教学和研究兴趣。他目前的研究重点是战略制定过程中营销经理承担的跨职能作用。他曾在《营销学》（*Journal of Marketing*）、《营销研究》（*Journal of Marketing Research*）、《麻省理工大学斯隆商学院管理学评论》（*MIT Sloan Management Review*）、《零售杂志》（*Journal of Retailing*）、《营销科学学报》（*Journal of the Academy of Marketing Science*）等学术期刊上发表论文。他还与别人合著了约翰·威利父子公司（John Wiley & Sons）出版的《宏观营销学》（*Macro Marketing*）、西南出版社（South-Western）出版的《营销学：最佳实践》（*Marketing: Best Practice*）。

除了在美国营销协会（American Marketing Association）中担任各种领导职务外，他最近还成为战略营销管理教师协会（Faculty Consortium on Strategic Marketing）的主席。同时，他还出任《组织间营销》（*Journal of Business-to-Business Marketing*）、《工商业营销》（*Journal of Business & Industrial Marketing*）、《战略营销》（*Journal of Strategic Marketing*）、《企业研究》（*Journal of Business Research*）的编委会委员。由于他在2000年对《麻省理工大学斯隆管理评论》的突出贡献，被授予“理查德·贝克哈特奖”（Richard Beckhard Prize）。赫特博士还一直是IBM公司、摩托罗拉公司（Motorola）、朗讯科技公司（Lucent Technologies）、美国电话电报公司、阿尔文工业公司（Arvin Industries）、ADT公司、布莱克·克劳逊公司（Black-Clawson）等企业的营销战略顾问，另外他还为食品业公共政策分委会（food industry's Public Policy Subcommittee）的通用产品代码（Universal Product Code）做过营销战略咨询。

托马斯·W·斯潘（Thomas W. Speh） 密西根州立大学博士，是俄亥俄迈阿密大学的理查德·T·法默商学院（Richard T. Farmer School of Business）詹姆斯·埃文斯·里斯（James Evans Rees）的杰出营销学教授、副教务长（Associate Dean of Academic Affairs）。在他成为迈阿密大学的终身教授之前，他还在亚拉巴马大学（University of Alabama）任教。

斯潘博士经常参加各种营销、物流的专业性会议，并在许多学术期刊、专业杂志上发表论文，如《营销学》、《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）、《营销学学报》、《商业后勤学》（*Journal of Business Logistics*）、《零售杂志》、《采购与物料管理》（*Journal of Purchasing and Materials Management*）、《工业营销管理》（*Industrial Marketing Management*）等。为了表彰他在迈阿密大学商学院的出色教学，他被评为“贝塔·甘默·西格马”杰出教师（Beta Gamma Sigma Distinguished Faculty）以及迈阿密大学校友会的卓越教育者。

斯潘博士一直活跃在仓储教育研究协会（Warehousing Education and Research Council，WERC）和物流管理协会（Council of Logistics Management，CLM）。他曾任仓储教育研究协会主席，并出任2003年的物流管理协会主席。此外，斯潘博士还一直为施乐公司（Xerox）、宝洁公司（Procter & Gamble）、伯林顿北铁路公司（Burlington Northern Railroad）、沙拉·李公司（Sara Lee）、盛美家公司（J. M. Smucker Co.）、密林姆石化公司（Millenium Petrochemicals）等企业担任战略顾问。

目录

第Ⅰ篇　组织间营销环境 1

第 1 章　组织间营销概述 3
组织间营销 3
组织间营销管理 4
比较组织间营销与消费者营销 10
供应链 12
组织间市场客户 16
组织间市场的产品分类 17
组织间营销战略 21
展望 22
本章小结 23

第 2 章　组织间市场：组织型购买者概述 30
商业企业的特征 31
政府市场的特征 43
机构型市场的特征 47
应对各类市场：以市场为中心的构建组织 50
本章小结 50

第 3 章　组织型购买行为 56
组织型购买过程 57
组织型购买行为的构成因素 64
组织型购买过程：主要因素 75
本章小结 76

第Ⅱ篇　组织间营销中的关系管理 85

第 4 章　组织间市场的客户关系管理战略 87
关系营销 88

买方—卖方关系纽带 89
买方—卖方关系的管理 93
客户关系管理 95
获得客户关系优势 102
本章小结 105
第 5 章 组织间市场的电子商务战略 111
电子商务的定义 112
支持电子商务的关键因素 113
电子商务的战略作用 114
构建电子商务战略 118
互联网战略的实施 120
本章小结 129
第 6 章 供应链管理 134
供应链管理的含义 135
供应链管理：获得竞争优势的工具 137
供应链管理方法的成功应用 141
供应链管理的关键因素：物流 142
物流的战略作用 144
物流成本的计算 146
组织间物流服务 146
组织间的物流管理 148
本章小结 153
第Ⅲ篇 评估市场机会 159
第 7 章 细分组织间市场 161
细分组织间市场的要求和意义 162
市场细分的依据 165
组织间市场细分的模型 173
本章小结 176
第 8 章 组织需求分析 181
组织需求分析 182
决定市场潜力和销售潜力 187
销售预测 192
预测方法 193
本章小结 199
第Ⅳ篇 制定组织间营销战略 205
第 9 章 组织间营销计划：战略视角 207
市场驱动型组织 208
商业模型的构成因素 210
营销战略的作用 213

在高科技行业中制定战略 216
营销的跨职能联系 220
组织间营销计划过程 223
本章小结 224
第 10 章 组织间营销的全球市场战略 230
全球化的推动因素 230
国际市场进入方式 234
全球战略的总体框架 244
本章小结 247
第 11 章 在组织间市场上管理产品 252
核心竞争力：工业产品的基础 253
产品质量 256
产品政策 258
制定工业产品战略 262
在高科技市场上管理产品 264
本章小结 271
第 12 章 创新及新产品开发管理 277
创新管理 277
技术管理 282
新产品表现及适时性的决定性因素 292
本章小结 294
第 13 章 组织间市场上的管理服务 301
组织间服务：角色及重要性 302
服务质量 307
组织间服务企业的营销组合 309
开发新服务 316
本章小结 319
第 14 章 管理组织间营销渠道 324
组织间营销渠道 325
组织间营销渠道中的参与者 329
渠道设计 334
渠道管理 340
国际组织间营销渠道 343
本章小结 346
第 15 章 组织间市场的定价战略 352
组织间市场中价格的意义 353
企业定价过程 355
产品生命周期定价 363
应对竞争对手的价格进攻 365
竞争性投标 368
本章小结 370

第 16 章　组织间营销沟通：广告和促销 375
广告的作用 376
管理组织间广告 378
网络营销传播的作用 385
测量广告的效用 387
管理展销战略 388
本章小结 392
第 17 章　组织间营销沟通：管理人员销售功能 397
人员销售的基础：组织型客户的一个关注点 398
综合的多渠道模型 400
管理销售队伍 403
行业销售队伍管理的模型 411
本章小结 414
第 V 篇　评估组织间营销战略和业绩 421

第 18 章　控制组织间营销战略 423
平衡计分卡 424
营销战略：资源分配 429
分层控制 429
组织间营销战略的执行 435
回顾 438
本章小结 439
案例 1　思科系统——构建及推广全球网络商务 444
背景介绍 445
业务扩张 447
在不断摸索中建立新的模式 448
贸易量显著增长 449
取得销售人员支持 450
整合全球网络商务 450
在线培训和知识升级 451
合并运送项目 452
经销商市场 453
便捷配置服务 453
员工优化 453
CCO 的全球化 454
提升全球业绩 454
整合及以客户为中心 455
CCO 商业委员会 456
战略客户化 458
NEC 测试 459
维持系统的正常运作 460
CCO 的市场营销 461

使 CCO 营销战略客户化 462
奖励式营销 463
传授电子商务的经营之道 463
业绩评估 465
可以从中获取的经验 465
致谢 468
案例 2 庄臣公司的专业部门 469
案例 3 西南俄亥俄钢铁有限合股公司：麦特沃克斯的选择 471
公司背景 473
工业背景 474
与 Matworks 公司的关系 475
丹·威尔逊其人 475
目前形势 476
案例 4 西部工业公司（A） 478
西部工业公司 479
市场情况 485
市场主导者：库斯曼公司 486
西部工业公司将何去何从 491
案例 5 RJM 公司——葡萄藤的传奇故事 493
公司背景 494
外部力量 496
葡萄酒生产过程 498
加州葡萄酒工业及市场 498
来自国内的竞争 502
来自国外的竞争 502
定制加工厂的机会 504
寻求新的发展 505
选择方案 507
术语表 520
参考文献 521
案例 6 贝塔制药公司：宾夕法尼亚州的配送系统 524
背景情况 524
咨询公司的初步发现与计划 526
宾夕法尼亚子系统 527
案例 7 辉瑞公司的动物保健产品——市场细分与行业变化 529
问题：行业变化与挑战，评价市场细分的需要 530
研究方法 531
研究结果 532
回到市场细分的决策 539
问题讨论 539
案例 8 惠普公司进驻越南 541
越南及其商业环境 541

越南的IT市场 545
IT市场中的客户群 546
越南IT市场中的参与者 549
惠普公司在东南亚的业务 551
亲赴越南 554
市场进入决策 556
最终决策 558
案例9 巴罗·斯蒂克尼有限公司 562
简介 562
公司背景 562
拓展的机会 564
会议准备 564
案例10 风能科技公司 568
风能科技公司概况 568
当前的困难 569
高压电源 569
风能科技公司高压电源部门情况简介 570
潜在客户 570
竞争形势 571
促销 572
决策 573
案例11 奥古斯丁医药公司：Bair Hugger病人取暖系统 575
Bair Hugger病人取暖系统 575
同类技术 577
竞争产品 578
医院市场 580
奥古斯丁医药公司 581
案例12 Endius公司：确定可控外科手术器械的产品成本 586
医疗产品行业 587
Endius公司的背景 587
目标市场 588
与产品源公司的合作 590
生产战略 591
开始产品开发 592
规划目标成本 595
案例13 卓越技术公司 598
卓越技术公司的诞生 599
条形码技术以及行业环境 601
销售 604
广告 606
卓越技术公司的员工和企业文化 607
内部技术 608

会计和财务 609
办公室及仓库空间 610
未来 611
案例 14 高级弹性体系统公司：新型技术产品的市场战略 612
产品开发 613
行业背景 615
竞争环境 617
尼龙产品 618
高级弹性体系统公司（AES） 619
塑料行业的营销传播战略 620
新型“轻触”的备选营销战略 627
抉择的时间 631
参考文献 633
案例 15 组织间营销中的道德困境 635

第Ⅰ篇

组织间营销环境

第1章　组织间营销概述
第2章　组织间市场:组织型购买者概述
第3章　组织型购买行为

第1章 组织间营销概述

组织间市场向营销管理者提出了特殊的挑战，也带来了重要的机遇。本章介绍了组织间市场环境所独有的各种复杂因素。阅读本章之后，你应该能够掌握：

- 组织间市场环境的动态特性以及消费品营销与组织间营销之间的基本异同。
- 影响工业用品需求的潜在因素。
- 产品供应链中买卖双方关系的本质。
- 这一重要市场中的顾客类型。
- 工业产品和服务的基本特征。

组织间营销

组织间营销者*（Business Marketers）所服务的市场是所有市场中最大的市场：**工业市场**（industrial markets），**即组织间市场**（business markets）的交易额远远超过了最终消费者市场（ultimate consumer market）。在组织间市场中，单个用户就能够进行大量购买。例如每年通用汽车公司（General Motors，GM）采购部门在工业品与服务上的花费超过 850 亿美元——这比爱尔兰、葡萄牙、土耳其或是希腊的国民生产总值还要多。[1]在通用汽车公司的 1350 位专业采购者中，每人每年的采购额均超过 5000 万美元。[2]另一些企业，如通用电气（General Electric，GE）、杜邦（Du Pont）和 IBM 公司，为了支持自身运作，每天的购买费用超过 6000 万美元。[3]事实上，所有的正规组织（无论大还是小、公立还是私营、营利性还是非营利性）它们均参与了工业产品与服务的交换，这样便构成了组织间市场。

* 即面向各种组织进行营销的企业。——译者注

组织间市场是“企业、政府、机构（如医院）为了生产（如购买原料或零部件）、消耗（如购买加工原料、办公用品、咨询服务）、使用（如购买设备、进行安装）或者转售……购买产品与服务的市场，它既可以是本土市场也可以是国际市场。该市场惟独不经营那些满足个人使用/消费需求的产品和服务（如包装好的食品、家用电器或个人银行服务）。”[4]将**组织间营销**（business marketing）与**消费者营销**（consumer marketing）区分开来的关键在于购买者的属性和购买者使用产品的方式。在组织间市场中，购买者是各种组织（企业、政府和机构）。

企业购买工业物资，目的是辅助生产过程或是用作其他产品或服务的原料。政府代理处和私营机构购买工业物资，目的是向它们惟一的市场——公众，源源不断地提供服务。在美国、加拿大和其他许多国家，工业营销（industrial marketing），即组织间营销（两者可以互换使用）在经济活动中占半数以上。由于人们对高科技市场的兴趣日趋浓厚，又由于组织间市场的巨大规模，人们越来越强调在大学课程中、在公司管理培训中应该增加对组织间营销管理的学习。[5]

本书探讨了组织间市场上涌现出的特殊机遇和挑战。组织间市场是全球经济中的一个关键领域，这对管理者如何进行营销管理提出了新要求，本书也就此进行了讨论。下列问题构成了第 1 章的主题：消费品营销（consumer-goods marketing）与组织间营销有何异同？怎样的消费者构成了组织间市场？怎样将各项工业产品分类，以便于管理？哪些力量影响着组织间市场的需求？

许多大企业生产诸如钢铁、生产设备或计算机存储芯片这样的产品，它们只为组织间市场的客户提供服务，而从不直接接触终端消费者；另一些企业则同时介入消费品市场和组织间市场。激光打印机与个人电脑的发展，史无前例地将惠普这样一个组织间营销者带入了消费者市场。与此相反，滞后的消费者市场促使索尼公司（Sony）引进办公自动化产品，以拓展其组织间市场。购买行为在消费者市场和组织间市场上存在着重大差异。因此，上述两家公司都不得不对自身的营销战略进行重大调整并重新定位。

有些产品能同时在消费市场和组织间市场上购得。譬如移动电话、办公家具、个人电脑和软件。区分组织间营销和消费品营销的关键是**购买者会怎样使用产品和谁会是消费者**。有时，产品完全相同，但要获得组织型客户，就必须采用与获得个人消费者截然不同的营销方式。

组织间市场与消费品市场

在消费品营销和组织间营销活动中，管理的基本任务都是相同的。无论是在哪种市场中，营销者都要**以市场为导向**（market orientation）制定组织规划，这就需要营销者更好地了解并满足消费者。[6]以市场为导向的企业的特

点为：

- 拥有一套“顾客利益至上”的价值理念[7]。
- 能够更好地掌握有关消费者和竞争者的信息，能将信息在企业内广为传播并有效利用[8]。
- 协调使用各项职能资源（如研发、制造）[9]。

组织间营销透视

组织间营销公司总裁的职业道路：一切始于营销职务！

在领先型组织间营销企业中，拥有良好的销售与营销背景的执行官正担当要职。为什么会这样呢？现在，公司越来越重视客户关系了。“为了强调同客户建立长期伙伴关系，它们已经调整了自身的销售战略。它们相信，与获取新客户相比，向现有客户销售产品所耗用的成本更少。于是它们根据这一理念努力使企业盈利。”销售和营销总监了解客户，也知晓竞争状况。同时，他们善于为企业的产品和客户的组织提供附加值。这就是许多公司启用销售和营销总监担任首席执行官的原因。这里，我们举出3项事例：

- 惠普——由于卡莉·费奥瑞娜（Carly Fiorina）在朗讯科技公司担任销售总监期间的出色表现，她被任命为惠普首席执行官；
- 施乐——在担任董事长和首席执行官之前的25年里，安妮·莫西卡（Ann Mulcahy）在该公司主要负责销售。
- 通用电气——在从杰克·韦尔奇（Jack Welch）手中接过首席执行官的权杖之前，杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）在公司内担任过各项销售和营销职位。

所有这些首席执行官都不断努力，使各自的组织更加以客户为中心。例如杰弗里·伊梅尔特为通用电气制定了工作重点，这些工作重点反映出他曾从事过组织间营销。例如，其工作重点包括：“确保传输工作的正常进行，以维持按时运送；无论通用电气受理怎样的客户问题，都必须保证为客户创造更多的财富。”

资料来源：Eilene Zimmerman, “So You Wanna Be a CEO,” *Sales & Marketing Management* (January 2002): pp. 31 - 35.

独特能力

通过细致的研究，我们发现以市场为导向的企业呈现出两大能力：**感知市场能力**（market-sensing capability）和**联系客户能力**（customer-linking capability）。[10]首先，感知市场能力是指组织能够不断感知市场变动、预测消费者对营销方案的反应能力。市场导向型企业一旦窥探出市场变化，就会抢在竞争者之前做出积极反应［例如消费品市场中的可口可乐公司（Coca-Cola）和组织间市场中的3M公司］。其次，联系客户能力是组织发展出的特殊技艺、能

力和流程，以便创建并管理密切的客户联系。

消费品企业（如宝洁）在与强大零售商［如沃尔玛（Wal-Mart）］开展协作时，便体现出了上述能力。双方组织的跨职能团队共同合作，共享送货系统，交流有关产品流通的信息，一同规划促销活动，一起设计更新产品。在消费品市场中，制造商与转售商之间的关系非常重要，这是显而易见的。同样，在组织间市场中，大家都重视买卖双方的紧密关系，因此联系客户能力显得至关重要。

以增值为目的的合作

像花旗（Citigroup）、德州仪器（Texas Instruments）或摩托罗拉这样的营销者，它们以伙伴的身份开展密切合作，详细了解客户的运作模式，并为对方的事业提供独特价值，从而成为重要客户所偏爱的供应商。组织间营销方案逐步变成一套按照顾客需求制定的客户化产品服务组合，包括有形产品、服务支持以及无论售前售后都持续提供的信息服务。在为客户服务时，市场导向型企业十分注重自身联系客户的能力，与客户一起商量产品决策、产品运送、产品装卸、服务和其他供应链服务。像英特尔（Intel）或波音（Boeing）这样的公司，为了向客户提供最大价值，必须确保从供应商那里获得最大价值。例如一旦缺乏了源自供应商的成本、质量、技术等优势，英特尔就无法成为全球市场的霸主。[11]

创建价值组合[12]

制定组织间营销战略的基础是对公司自身、竞争者和客户做出评估。成功的战略往往是根据公司自身独特的竞争力来寻找能够提供给顾客最佳价值的机会。从这个角度看，营销就是定义、发展和传递价值的过程。

市场导向型企业努力使自身的资源和技能与某一客户尚未得到充分满足的需求相契合。对客户需求的了解，使得营销管理者从客户的角度出发定义价值，并将这些信息转换成满足客户的条件；反过来，一家企业的能力决定了它能够在多大程度上满足这些要求，它是否能比竞争者提供更多的价值。

由于战略路径的繁多，公司就会在**价值组合**（value proposition）中明确提出公司向客户传递最佳价值的方式，以此来确立其选择的战略路径。价值组合是组织间营销者为了帮助客户公司提高绩效目标而提出的有关产品、服务、理念和解决方法的一整套方案。在企业里，价值组合是一种重要的力量，因为它引导员工关注客户要求；同时，它也帮助公司明确其在客户心目中的产品定位。

营销的跨职能关系

成功的组织间营销管理者并不将自身与其他职能领域分隔开来。相反，他是一位整合者——他了解制造部、研发部和客户服务部的能力；在发展营销战略的过程中，他会运用这些部门的能力来满足客户需求。[13]牢固且紧密的跨职能整合正是惠普和 3M 这样的公司谱写成功篇章的基础。当企业变为学习型组织，采用更灵活的机制并强调跨职能型团队建设时，组织间营销管理者在战略

构建中扮演着关键且极具挑战性的角色。

组织间营销的成功很大程度上依赖于某些职能部门，如企业内部的工程设计、研发、制造和技术服务等部门。因此，与消费品市场相比，工业市场要求在制定计划时，各职能部门之间的相互合作要更加紧密，计划要与公司战略更加高度一致。B·查尔斯·埃姆斯（B. Charles Ames）指出："营销战略的变更很可能是由于需要投资购买新设备、转变开发活动或脱离传统的工程制造手段。无论是哪一项原因，均会对全公司产生影响。"[14]所有的营销决策（产品、价格、促销和分销）都直接或间接地受到其他职能部门的影响。反过来，研发、制造和采购的决策以及公司的战略调整，又受到营销理念的影响。我们必须协调组织间营销计划，并使其与研发、采购、财务、生产和其他相应部门的计划同步。（见图 1—1）

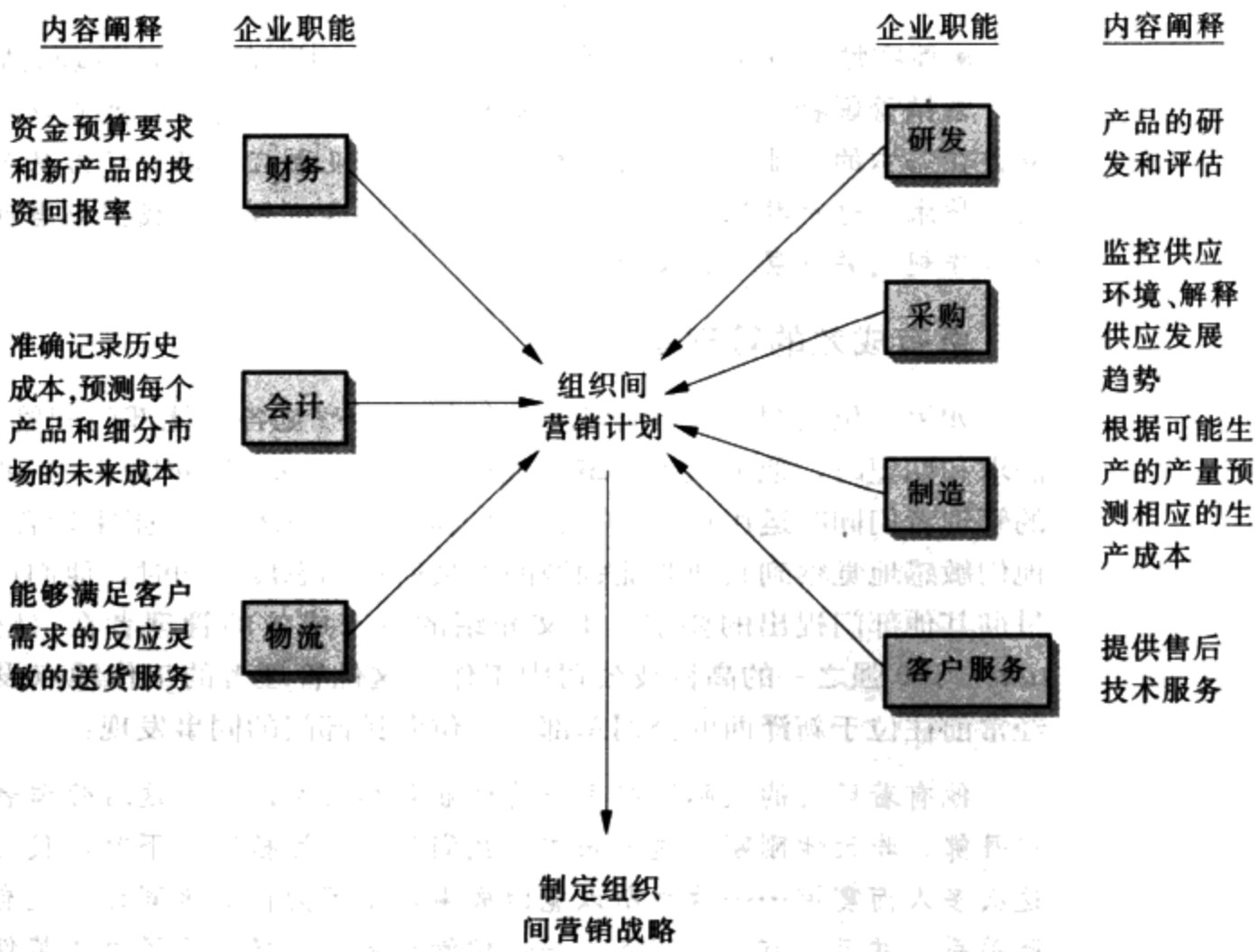


图 1—1　组织间营销计划：整合职能

跨职能工作关系[15]

组织间营销管理者生命中的每一天都致力于——建立与客户间的关系并且与企业内部的其他职能部门形成一对一的关系。理想意义上，通过建立有效的跨职能联系，营销者能够应对客户不断变化的需求。现在我们从管理者的角度出发，论述一下为什么要建立有效的跨职能工作关系。

● **沟通**　为了明确目标，在管理者之间进行的自由而开放的思想与信息交流。

营销管理者：我认为，自由地相互交流思想与意见可以产生有效的互动。为了确保能够全面合理地评估市场商机，我和约翰（研发管理者）共同确定要

讨论的各项议题。

● **换位思考** 管理者是否愿意并且能够从顾客、公司或其他职能部门的角度来考虑问题。

营销管理者：过去的研发管理者只关心他们自己的计划和团队。而这位研发管理者却问："顾客需要什么？市场需要什么？顾客何时需要？"有关他的出色表现真是言之不尽。

● **反应行为** 在处理问题时，管理者所展现的迅捷反应、认真负责和主动精神。

研发管理者：玛丽（市场管理者）立刻过来并迅速解决了我的问题。这使得我们的进度与工程相一致。

生产管理者：她不仅仅是发现了疏漏，并说："噢，我们存在着一个疏漏。"而且还花费2周的时间对其进行讨论。她是在找寻一个解决方案。

● **兼容性** 共同的立场和目标能够将不同职能领域的管理者联合起来。

营销管理者：我们双方（研发和营销）似乎无需努力就能取得一致。我们双方在基本的企业理念上看法相同。即，企业更应该以市场为基础，而不是着眼于技术。这种共识使我们明白：为了实现这一目标，我们应当越来越多地进行合作规划并开展日常交流。

卓有成效的管理者

如果一位组织间营销管理者能够敏锐地察觉各职能部门间管理者的需要、需求和期望时，他被认为是**卓有成效**（reputationally effective）的。卓有成效的管理者们同时运用正式与非正式的沟通渠道来构架一张密切合作的关系网；他们敏感地觉察到其他职能领域的人员所持的态度。同时，他们迅捷、彻底地贯彻其他部门提出的要求。下文介绍的卓有成效的管理者在《财富》（*Fortune*）500强之一的高科技公司中工作。这位管理者的工作地点设在丹佛，但经常前往位于新泽西的公司总部。一位营销部门的同事发现：

他有着巨大的人际网络用来处理业务和解决问题。这名管理者并非一直坐在丹佛。昨天他刚刚到这里来访。我们沿着大厅拾阶而下时，我为其能够结识这么多人而震惊……他之所以能做成事，是因为他的确同许多人有着良好的人际关系，并且拥有一个网络——这位管理者真正懂得为了做成某件事所必须掌握的东西。

组织间市场的特征

组织间营销与消费者营销是有所不同的。消费者营销和组织间营销在知识、原理和理论方面，都有着共同的体系。但是由于各自的购买者和市场存在巨大差异，其关注的重心也存在着差异。消费者营销和组织间营销的差别在于：市场本质、市场需求、购买者行为、买卖双方的关系、环境影响因素（经济、政治、法律）和营销战略。对于一家企业而言，成功地渗入组织间市场意味着高额回报。然而，对于营销间管理者而言，工业市场上的需求代表着独特的挑战与机遇。

衍生需求

衍生需求（derived demand）是指工业品需求和消费品需求间的直接联系，即**工业品需求源自最终的消费品需求**。想想美国哈雷—戴维森公司（Harley-Davidson）的摩托车所使用的材料和部件。其中一些由该公司自行制造，但摩托车成品却是200余家供应商或组织间营销者共同努力的结果。他们与公司都有着直接往来。消费者在购买摩托车时，刺激了组织间营销企业制造各项产品，例如轮胎、电子零件、螺旋弹簧、铝制铸件等。

变动性需求

由于组织间市场的需求是衍生性的，组织间营销者必须经常留意全球家用消费品市场上存在的各种需求模式以及不断变化的购买偏好。例如抵押贷款利率的下降会引发建造更多的新居民住宅，并导致家用器具销售的相应攀升。对此，零售商通常以增加库存的方式做出回应。当美泰（Maytag）这样的家具制造商，通过提高生产率来满足需求时，那些向这类制造商供给物资（如发动机、计时器或涂料）的生产商会经历一次销售剧增。低迷时期的经济则会产生相反的结果。这就解释了为什么许多工业品的需求比消费品需求**变动**得更厉害。

刺激性需求

一些组织间营销者不仅必须监控终端消费者市场，而且还必须发展出一套直接触及最终消费者的营销流程。金属铝的生产者利用在电视和杂志刊登广告，指出铝制包装能向消费者提供的便捷和回收机会，于是，终端消费者舍弃了塑料包装，转而使用铝制包装的软饮料，从而影响了对于铝的需求。每年有超过40亿磅的金属铝投入饮料包装的生产。同样，波音公司在媒体大战中宣扬空中旅程的便捷。它将目标锁定在消费者市场，通过营造舒适的环境，试图引起消费者对乘坐飞机的长期需求。杜邦公司面向终端消费者进行广告宣传，为的是刺激地毯的销售，而地毯只是他们产品的一部分。

价格敏感度

需求弹性（demand elasticity）是指价格变动引起的需求数量的变化。当价格比原来高出或低出n个百分比，而价格变动导致的需求变动比率大于n时，我们就说需求是有弹性的。当需求对于价格不敏感时——例如当需求变动比率小于价格变动比率时，我们就说需求缺乏弹性。想一想这样一个事实：电子零部件的需求受到数码相机生产企业的刺激。只要终端消费者继续购买这些相机，且对价格不敏感，设备制造商也就对电子元件的价格相对不敏感。相反，如果在消费者购买汤料等罐装产品时对价格表现敏感，那么汤料的制造商在购买金属罐头时也会对价格敏感。因此，衍生需求表明金属罐的需求是具有价格弹性的。

终端消费者的需求对于组织间市场的产品需求有着某种渗透力。通过敏锐察觉消费者市场的变动趋势，组织间营销者能够辨识眼前的问题和机遇，这有助于企业未来的发展和多元化进程。

全球市场的视角

正如迈克尔·E·波特（Michael E. Porter）所说："在国际市场上，产生竞争优势的各项创新同时渴望着国内与国外的需求。"[16]事实上，今天，针对越来越多行业所进行的相关分析并非以国内市场为准，而是以全球市场为起点。全球市场对于工业品的加速需求和工业品市场的加剧竞争——从西欧、日本、太平洋沿岸（其中，韩国、中国台湾、中国香港和新加坡正扮演着积极的角色），以及毗邻的工业化国家（明显的有印度、巴西），这些都为锻造全球化的竞争视角创造必备条件。与此同时，在未来几年，东欧很可能在全球性的工业竞赛中演变成一位重要的消费者和资源国。

一幅完整的组织间营销图景必须包含有跨越美国疆界的视野。与美国本土市场相比，许多工业品与服务的需求在异国他乡得到了更迅速的发展。像德国、日本、韩国和巴西这样的国家，它们为许多组织间营销者提供了广大且处于发展阶段的市场。不胜枚举的小型企业和许多大公司——如通用电气公司、3M、英特尔、波音、陶氏化学公司（Dow Chemical）、朗讯科技和摩托罗拉，有着骄人的销售业绩并且在国际市场上获利。例如摩托罗拉现在正帮助中国跨越工业革命阶段。为了跨越它，西方诸国已投入了数十亿美元——以便让每个家庭和企业能"用铜线相连接"。对于身处无绳世界的消费者，摩托罗拉的移动电话提供了各种有价值的解决问题的方案。该公司在中国的销售额现在占其全球收入的15%。[17]

比较组织间营销与消费者营销

在消费者市场中，许多拥有良好口碑的消费品公司决心利用其在组织间市场中察觉到的机会获利。通常，这一举措受到多个因素的推动：一条日趋成熟的产品线，多元化经营的愿望，使用研发获利的战略机会，或是在一个迅速成长的组织间市场中的制造优势。宝洁摆脱了固守消费品市场的传统。现在它正利用其自身在油类、脂肪和纸浆方面的专长，以多元化的方式进驻那些快速发展的行业。

盛美家公司同时成功运作着消费品和组织间市场。盛美家，利用其消费品市场的基础（果冻和果酱），生产供酸奶、甜品制造商使用的添加剂。面向酸奶制造商宣传草莓添加剂的营销活动与面向终端消费者推销草莓果酱的营销活动大不相同。我们接下来论述它们的主要差异。

盛美家：一个兼营消费者市场和组织间市场的营销者

通过在零售店铺中销售一系列产品，盛美家涉足消费者市场。新产品得到了悉心的开发、测试、定位、定价，并针对某些细分市场进行促销。为了维护配送渠道，企业雇用食品经纪人。食品经纪人与批发商和零售商一呼百应。对于任何一位食品界的消费品营销者，达到预期的市场曝光率并在主要的零售店

面货架上占有一席之地是必需的。针对产品的系列促销计划包括：传媒广告、优待券、特价优惠以及各项针对零售商的激励措施。定价决议必须能够反映需求、成本和竞争者行为。总之，营销者必须管理好营销组合的各项内容：产品、价格、促销和配送。

在组织间市场中，营销组合有着不同的形式。关注的焦点在于制造商。他们可能会利用盛美家产品来生产其他产品；当盛美家的产品混入酸奶、蛋糕或曲奇饼中时，它就会丧失自己的特征。一旦盛美家将自身产品的潜在用户一一列出（例如大型食品加工者，面包、酸奶生产商），组织间营销管理者就应找出能通过提供服务而获利的细分市场。同时他还针对各个细分市场发展出明确的营销战略。

一旦确定了某个潜在的组织型客户，公司的销售力量便依据客户联系方式直接进行电话寻访。销售人员可能一开始就与该客户的公司总裁接洽，但通常他们首先会花费大量时间与研发主任或产品开发团队的领导进行联系。因此，销售人员接受的挑战是辨明**关键的购买影响因素**（key buying influentials）----那些在购买过程中拥有权力的人。盛美家的高级执行官可在销售过程中予以协助。

销售人员手拿产品规格书（例如购买者期望的味道、颜色、卡路里含量），回到盛美家的研发部，目的是为了开发样品。在混合物最终通过之前要花费数个月。接下来，注意力转向价格；与此同时，销售人员的接触点转向客户的采购部门。由于涉及数量庞大（由卡车或滚筒装载，而非广口瓶），因此几美分/磅的运费对双方都显得至关重要。质量与服务也是举足轻重。

一旦交易达成，产品直接由盛美家的仓库进入制造商的工厂。销售人员时常与客户的采购代理、厂长和其他执行官联系。双方共享产品的流动信息和送货信息。同时，盛美家管理者与购买组织的主要决策者之间也建立起了紧密的工作关系。盛美家能够从该客户手中得到多少业务呢？这将由该新型消费品在市场上的表现决定，因为如上所述，工业品的需求源自终端消费者的需求。我们还得注意的重要方面有：（1）同组织间市场顾客发展一种紧密而持续的工作关系；（2）理解目标企业中的所有购买影响因素。

差异特征

先前的阐述已经指出了某些将组织间营销与消费品营销战略加以区分的特征。

组织间营销者强调的是利用人员推销来接触潜在购买者，而不是采用广告（电视、报纸）的手段。在组织间营销者的促销预算中，只有一小部分会被投入广告，其中的大部分通常以商业杂志和直接邮件出现。然而，广告时常是成功的电话销售的基础。组织间营销者必须理解组织需求中对技术的要求，并知道如何能够满足这些需求，以及是谁影响着购买决策及其原因。

组织间营销者的产品还包括一项重要内容，即服务。组织型消费者对产品和附加服务的质量做出评估。客户关注其所获得的全部利益。通常，价格谈判是工业买卖过程的重要部分。对于有特殊质量或设计规格要求的产品，必须依据情况具体定价。组织间营销者通常发现直接与大客户联系会加强买卖双方的关系。而通过中间商环节（如厂商代表或工业分销商）为小客户服务也能够获利。

正如盛美家的案例所示，在营销组合的各种因素中，组织间营销战略与消费品营销战略的强调重点各有不同。重要的是，该案例还强调了两个市场中购买者的基本差异。在组织中，各种不同的人员左右着购买决策。盛美家的组织间营销管理者面临着几项重要问题：谁是购买过程的主要参与者？他们中谁更重要？各方在做出决断时依据哪些原则？因此，组织间营销者必须了解企业在购买一项产品时所遵循的**流程**。由于购买的复杂性，该过程可能长达数周或数月；可能涉及组织中的多方成员。那些企业购买过程的早期就涉足其中的组织间营销者最有可能取得成功。

对关系的强调

通常，组织间市场中的关系紧密而持久。一次销售标志着关系的开始而非最终的结果。通过说服通用食品公司（General Foods）这样的大型食品加工商购买自己的产品，盛美家开始建立长期的潜在业务联系。这不仅是一次销售的开展，更重要的是盛美家创建了一位客户！为了维护关系，组织间营销者必须密切了解客户的运作，并且向顾客的业务传递独特价值。**关系营销**（relationship marketing）的核心在于：所有的营销活动都是为了建立、发展并维护与客户间的成功交易。[18]建立与客户的一对一联系是组织间营销的核心。图1—2对组织间市场顾客的主要特征进行了概述。

特例	例证
● 组织间市场客户由企业、机构和政府组成	● 戴尔的客户中有波音公司、亚利桑那州立大学、众多州政府与地方政府机构
● 组织型客户每次的购买量远比个体消费者大得多	● 个人可能从微软只购买1个软件升级包，然而花旗银行的购买量达1万之多
● 工业产品的需求源于最终的消费品需求	● 新房的购买刺激了地毯、家电、橱柜、木料和其他众多产品的需求
● 组织间营销者之间建立的关系密切而长久	● IBM公司与一些主要客户的关系长达数十年
● 组织型客户的购买决策通常受到众多人员的影响，而非由一位购买决策者决定	● 宝洁公司的跨职能型团队对多个厂家的个人电脑进行评估，最终选择了IBM公司的产品
● 尽管组织间营销者与消费品营销者向不同类型的客户提供服务，但双方拥有相同的头衔	● 职位头衔包括：营销经理、产品经理、销售经理、客户经理

图1—2　组织间市场客户的特征

供应链

图1—3描述了汽车制造业中的供应链，它体现了组织间营销中关系的重要性。想一想本田（Honda）与福特（Ford）。每年，在俄亥俄（Ohio）的马

利镇（Marysville）汽车装配车间，本田为了获得材料与部件，在 300 家北美供应商方面的花费超过 50 亿美元。[19]对于本田在美洲的公司而言，300 位采购员的采购费占公司年销售额的 80%。类似的是，福特也仰赖广大的供应商网络，其中包括 TRW 公司和江森自控公司（Johnson Controls）。在一辆普通的福特汽车所需的 1 万多个零件中，二者供给了一半。这些汽车制造商与其供应商之间的关系直接从属于组织间营销的范畴。同样的，像 TRW 公司这样的组织间营销者，又会依赖于更上游的供应链成员。而后者负责提供原材料、零部件和其他支持。在该供应链中，每一家组织都负责产品、营销流程（包括配送）和售后服务与支持。在完成这些价值创造活动时，每家组织都对本田或福特的产品质量产生着影响。迈克尔·波特与维克多·米拉（Victor Millar）发现："一家企业为了获取领先于对手的竞争优势，要么采取措施减小成本，要么寻求产品差异化和高定价（提供更多的价值）。"[20]

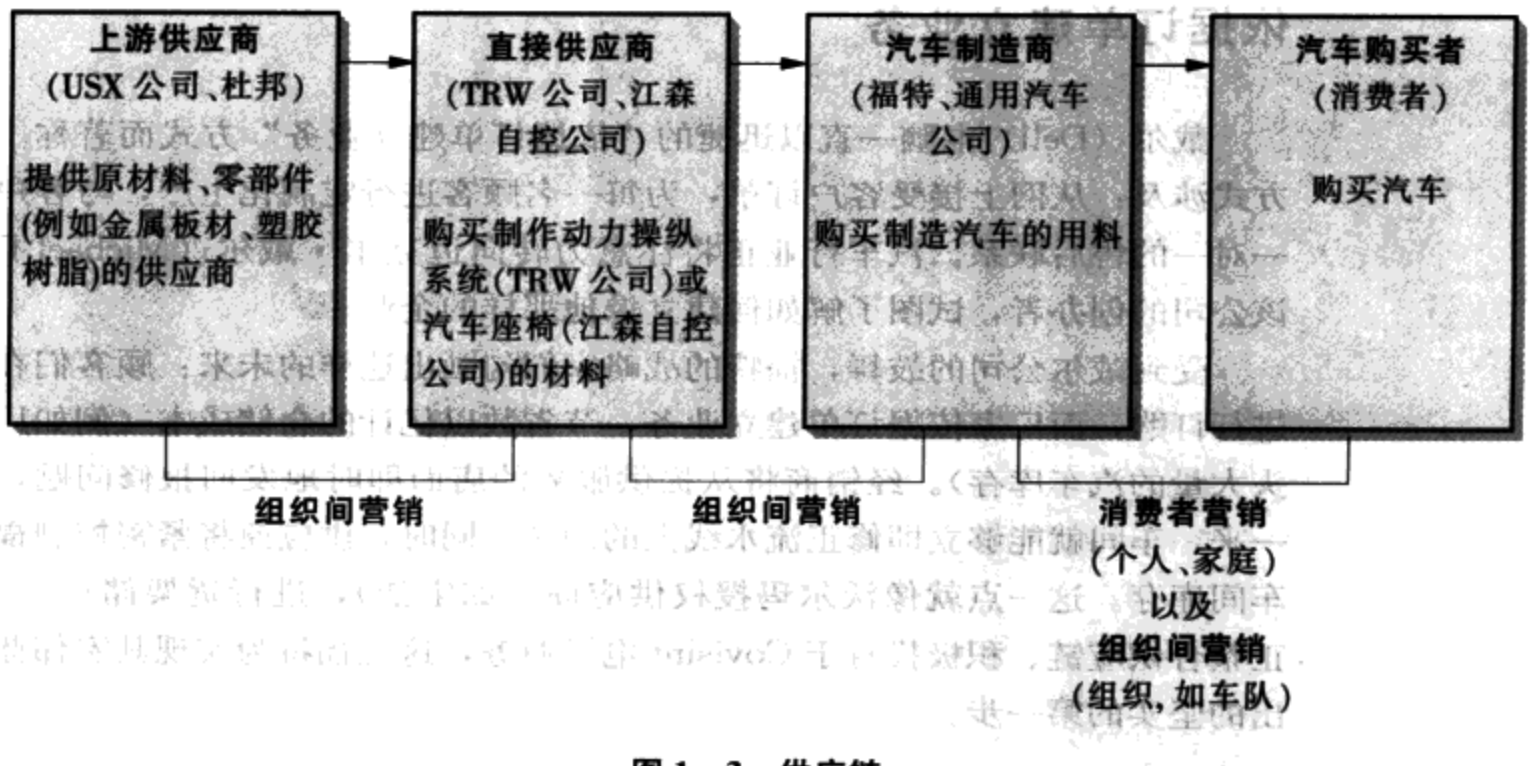


图 1—3　供应链

因特网与供应链[21]

因特网正改变着各家公司管理供应链的方式。例如，Covisint 电子商务公司可能成为汽车界有史以来最重要的发展标志。它是由福特、通用汽车、戴姆勒—克莱斯勒集团（Daimler-Chrysler）、日产汽车公司（Nissan）和其他成员组建的一家合资公司［本田却并未加入 Covisint 公司，而是创建了自己的交流系统］。对于汽车行业，Covisint 电子商务公司是公共交流的平台和电子营销的市场。它允许世界各地的汽车制造商与供应商一同来到 Covisint 公司的网站，在这家网站里，他们能够买卖零部件、共同设计产品并协调供应链活动。最后，Covisint 电子商务公司的创始者预计每年在电子市场上各种产品与服务的成交量价值超过 2500 亿美元。实质上，像 Covisint 这样的全球电子市场能够：

- 使得通用汽车这样的企业及其供应链伙伴实时地开展业务、共享信息；
- 简化购买流程、降低购买成本；

● 允许供应商与制造商（如福特）在新产品设计方面开展合作，例如共同完成工程规划；

● 通过降低原材料、产品与服务的成本来巩固供应链中买方的力量。

Covisint公司预期汽车制造商通过使用该网站在每台车上能节省2 000美元～3 000美元成本。然而，专家认为要使这一概念完全发挥其潜能，尚且需要几年的时间。

一些供应商（组织间营销者）对加入Covisint公司心存顾虑。这是为什么？这些供应商担心该公司“只是大型汽车制造商压低零部件和原料价格的另一手法。”[22]专家认为，要实现宏图大志，Covisint公司必须使供应商相信供应商的技术将得到维护；同时，他们也将从交流中切实分享节约成本带来的优势。

依据订单建立业务

戴尔（Dell）电脑一直以迅捷的“依据订单建立业务”方式而著称。这一方式涉及：从网上接受客户订单，为每一名顾客进行定制化生产，与客户构筑一对一的售后联系。汽车行业正将注意力转向迈克尔·戴尔（Michael Dell），该公司的创办者，试图了解如何建立像他那样的企业。[23]

受到戴尔公司的鼓舞，福特的战略家们勾画出这样的未来：顾客们在网上进行订购，而厂家依据订单建立业务，节省数以亿计的仓储成本（例如厂家手头大量的汽车库存）。经销商将从提供服务的店面即时地发回报修问题，这样一来，车间就能够立即修正流水线上的问题。同时，供应商将紧密控制福特的车间库存。这一点就像沃尔玛授权供应商（如宝洁），进行货架储存。[24]福特正整合供应链、积极投身于Covisint电子商务，这是福特为实现其宏伟蓝图迈出的坚实的第一步。

采购趋势与供应链

为了提升质量，获取更为卓越的绩效，无论是戴姆勒—克莱斯勒集团和本田公司这样的汽车制造商还是英特尔和思科（Cisco）这样的一流企业，都在采购方面进行了重大变革。为了同组织型客户建立联系、获取利润，组织间营销者必须顺应这些变革。在许多行业中，公司在采购时都不再依靠竞争性报价，不再与众多供应商保持联系。相反，它们采用了一种崭新的采购途径。该方式的特征为：[25]

● 与更少的供应商保持更为长期、更为密切的关系［例如在过去的10年间，摩托罗拉、达美航空（Delta Air Lines）、施乐和IBM公司所使用的供应商减少了60%，甚至更多］；

● 买卖双方在多个职能领域（生产、设计、物流、销售、采购）进行更密切的互动。（例如通过与供应商间的计算机联系，思科能够改变产品规格与递送日期）；

● 要在地理位置上接近供应源，以便实现实时（just-in-time）送货，建立

起更为紧密的联系。而这有助于改进供应链内部的产品和服务质量。例如，作为一家汽车座椅和汽车配件的制造商，美国江森自控公司在其主要客户［包括福特、丰田（Toyota）和通用汽车公司］周围建了 10 个工厂进行生产。

组织间营销透视

职业生涯：向 IBM 公司客户提供服务解决方案

在马里兰大学（University of Maryland）获得企业管理学士学位后，约翰·R·鲁普三世（John R. Roope Ⅲ）在 IBM 公司的安装工程部门开始了自己的职业生涯。随后，他又担当了几项领导头衔，这包括：国内客户部总监、子公司经理和客户满意部主任。在担任这些领导职位后，约翰现在是 IBM 公司全球服务公司的副总裁——负责中西部地区的整合技术服务部（Integrated Technology Service，ITS）。约翰负责该地区的销售、服务配送，并满足该地区的各个组织间市场客户。直接向约翰报告的有销售总监、服务支持部经理和服务部总监。他的团队负责提高 IBM 的服务，提升该地区客户的忠诚度。

约翰发现“通过提供能真正解决客户业务需求的技术服务，可以建立成功的客户关系。”为实现这一目标，约翰的团队围绕着 5 个行业部门进行分工组队：分销、金融、工业、公众/政府和中小企业。“每个行业都有专门的领导和一套服务客户的原则，以确保能周到地为每个细分市场服务，同时还建立顾客关系，给予咨询帮助，不断出售全套整合技术服务，以便提高客户的满意度。”

IBM 正在进行产业专门化，目的是为了更深入地了解客户所在的产业。例如对于某个工业客户供应链问题的解决途径就有别于对零售商供应链问题的解决途径。因为客户经理能够深入了解客户及其所在行业，同时他对 IBM 的全套服务也了如指掌，所以他能够提出为客户量身定做的解决方案，这样就能建立一种长期关系。通过建立知识储备库和一套深入的技能体系，约翰断言：“我们的技术解决手段直接推进了任务进程，加快了客户目标的完成，于是我们成为了战略伙伴。”在提供这些技术解决方案时，我们不但与客户的信息技术专家们合作，还会同客户的主要战略决策者合作。战略决策者构筑着客户机构的明天。

许多商学院的学生觉得要在 IBM 取得成功，自己就需要掌握一定程度的技术。而约翰却说：“那是迷信。”他在 IBM 公司事业的成功就是一个佐证，证明了他自己的观点。

资料来源：Interview with John R. Roope Ⅲ，18 February 2002，in Michael Czinkota et. al.，*Marketing Best Practices*，2d ed.（Cincinnati：South-Western Publishing，2003），Chapter 6.

供应链中的关系管理

采购领域的发展趋势使得组织间营销者必须具备供应链管理能力。IBM 公

司从 50 家供应商进行采购的费用占其总采购费用的 85%。[26]对于 IBM 而言，供应商是否能够很好地支持 IBM 的工艺显得尤为重要。IBM 积极找寻那些能提供新点子和前沿性技术的供应伙伴，因为它们能够帮助 IBM 吸引未来的客户。

为了有效开展并维护与客户（如 IBM 或本田）的关系以获取利润，组织间营销者必须谨慎管理构成双方关系的各种联系。面对这些新型的营销需求，弗兰克·V·塞斯佩得斯（Frank V. Cespedes）强调：在直接接触客户的团队（即产品、销售和服务部门）中，“协作营销”（concurrent marketing）有着重要意义。[27]在他看来，近期市场的发展越来越侧重公司的以下能力：

- 及时了解细分市场以及每个客户的有关信息；
- 针对不同的客户群制定不同的产品服务组合；
- 将销售和服务部门对于当地情况的了解及时传递给制定产品战略的部门。

开发并培植长期的关系是组织间营销管理者的重要目标。由于这些战略伙伴关系是建立在信任和绩效的基础上，于是这种关系就需要买卖双方在公司的各个层面进行开放式交流。在由于买卖组织间长期的战略联系日益重要，组织机构愈发重视关系管理的技巧。而这些技能为人所掌握，而并非存在于组织结构各项角色或是任务之中。因此，具有这些技能的人员就能成为组织中有价值的资产。[28]

组织间市场客户

广义上，组织间市场顾客可分为 3 类：（1）商业企业；（2）政府组织；（3）机构。我们将在本书第 2 章进行一一探讨。上文的供应链概念已为商业客户的介绍奠定了坚实的基础。而商业客户是组织间市场的一部分。

作为客户的商业企业

商业企业也能分为 3 类：（1）使用者（users）；（2）原始设备制造商（original equipment manufacturers，OEMs）；（3）经销商与分销商（dealers and distributors）。

使用者

使用者购买工业产品或服务的目的是制造其他的产品或服务，然后将后者在组织间市场或消费者市场上销售。为了建立、支持生产流程，使用者客户购买诸如计算机、影印机或自动化生产系统这样的产品。当一家汽车制造商从通用汽车公司购买机床时，它是一位使用者。

原始设备制造商

原始设备制造商购买工业产品的目的是将该工业产品组装到其他产品中，

然后将后者在组织间市场或终端消费者市场上销售。例如英特尔公司生产的微处理器构成了戴尔个人电脑的核心。当戴尔购置这些微处理器时，戴尔就属于原始设备制造商。

经销商与分销商

经销商与分销商是购买工业产品、再转售给使用者或原始设备制造商（工业产品的形式基本不变）的商业企业。分销商积累、储存某一大类的产品，给这些产品冠名，并销售给工业使用者。由于每年要处理数亿美元的交易，工业分销商的规模不断壮大，经营的产品种类不断增加。我们将在本书第 14 章具体阐述分销商在组织间市场中的战略角色。

类型重叠

商业企业的 3 种类型不是相互排斥的。它们的分类基础是：产品向顾客传递服务时的目的。当购买机床投入生产时，福特是一名使用者；然而，同样是这家公司，当它购买收音机、将其组装到卖给终端消费者汽车时，福特则成为了原始设备制造商。

一位营销者必须很好地把握组织间市场中的各类机构。合理地将商业企业分作使用者、原始设备制造商或经销商与分销商，这是深入了解商业客户如何确定采购原则、评估工业品的第一步。

理解购买动机

想想，对于购买某一工业产品（如电子计时设备）的商业企业，它们有着哪些不同类型。出于不同的原因，每位商业客户对产品均持有不同的看法。

一家食品加工企业［如贝氏堡公司（Pillsbury)］购买电子计时器是为了能在高速罐装系统中加以使用。对于这名顾客，产品的质量、可靠性以及迅捷、准时的送货是至关重要的。作为原始设备制造商，惠而浦（Whirlpool）直接将工业产品组装到卖给消费者的家用电器中。它关心的是计时器对于最终消费品在质量、可靠性上造成的影响。由于计时器需求量巨大，家电制造商也关心着制造商的产量与送货。最后，一家工业分销商最感兴趣的是在某地区市场上，计时器性与消费者（使用者或原始设备制造商）的需求是否匹配。

组织间市场的产品分类[29]

在对构成组织间市场的客户进行分类之后，现在，我们必须提出这样的问题：它们需要何种类型的产品？如何对这些类型的市场开展营销活动？划分工业产品的一种有效手段是提出以下问题：工业品或服务怎样进入生产流程？它如何进入企业的成本结构中？这些问题能帮助营销者明确那些组织型购买过程中的影响因素；使其了解设计有效组织间营销战略的方式。通常，工业产品可划归为 3 个大类：投产型产品（entering goods）、基础型产品（foundation goods）和辅助型产品（facilitating goods）。（见图 1—4）

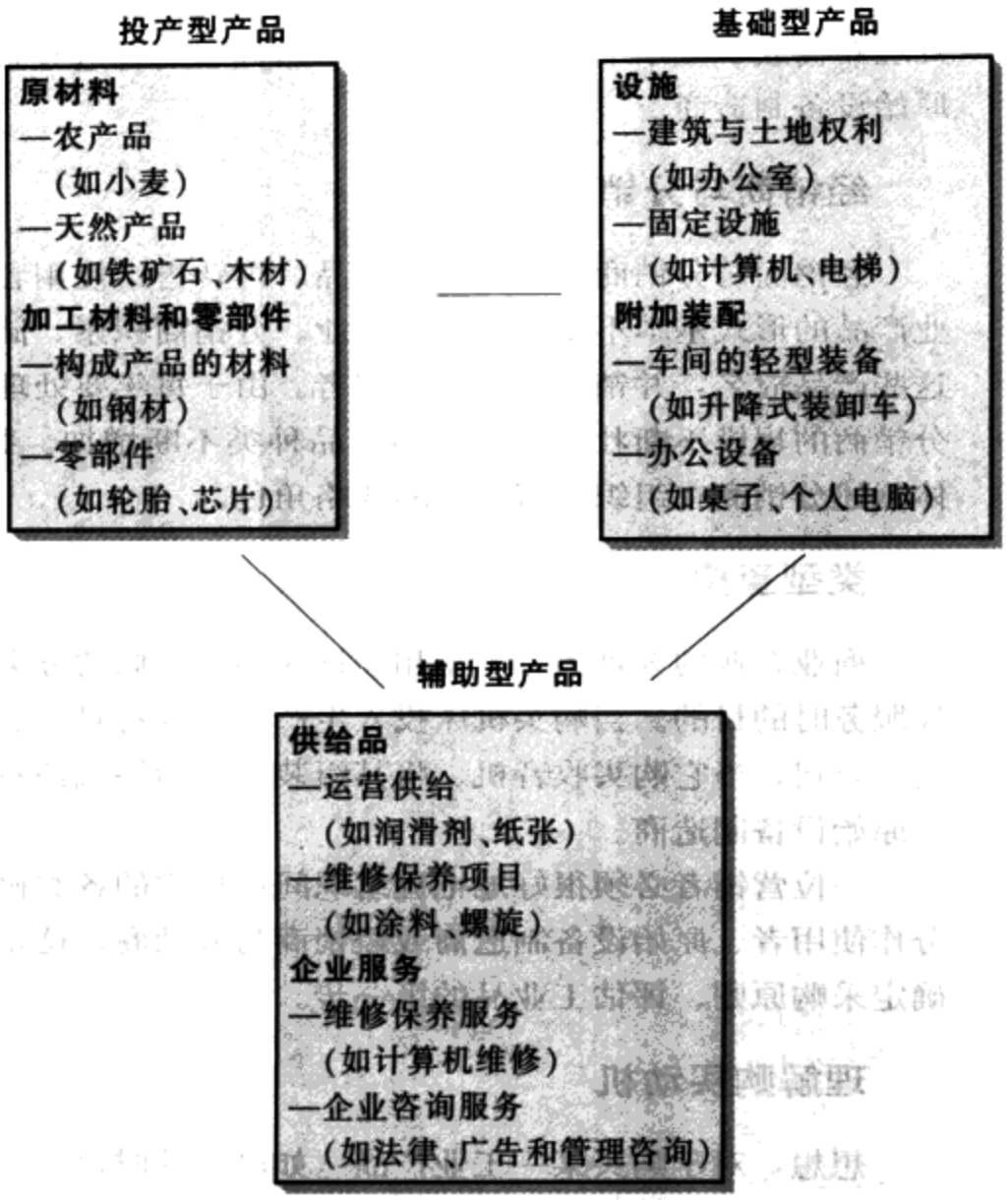


图 1—4　组织间市场的产品分类

资料来源：Adapted from Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), p. 172, with permission of Prentice-Hall, Inc.

投产型产品

投产型产品构成了最终产品。这一类的产品包括了原材料（raw materials）以及加工过的材料和零部件（manufactured materials and parts）。它们的成本属于制造过程中的损耗。

原材料

由图 1—4 可见，原材料包括农产品与天然产品。只要能以经济实惠的方式运送原材料即可。它们主要以天然状态进入购买组织的生产流程。为了制造电话和通讯设备，美国电话电报公司（AT&T）大量购置铜、金和银。麦当劳（McDonald's）每年耗用 7 亿磅的马铃薯，这同时也为种植马铃薯的农民创造了财富。事实上，在麦当劳试图推出一种山莓果汁雪糕时，它惊奇地发现已种的山莓不够用了！[30]

加工材料和零部件

加工材料和零部件有别于原材料，它们经历了初步加工。像纺织品、钢板这类构成产品的材料，在抵达某个服装制造商或汽车生产商之前就已经被加工过。但在成为消费者所购买的成品之前，它们还必须接受进一步的加工。每年，福特和通用汽车在钢材上的花费均达到 9 亿美元。另一方面，零部件还包括小型发动机、汽车轮胎和汽车电池。只需稍做加工，甚至无需加工，它们就能直接安装在其他产品上。例如美国百得公司（Black & Decker）每年斥资 1 亿美元购买塑料零部件；太阳微系统公司（Sun Microsystems）在显示器与监控器上的耗费达 2 亿美元。

基础型产品

基础型产品的显著特征是它们属于资本项目。当使用或耗费资本型产品时，它们的部分原始成本作为折旧费用进入生产过程。基础型产品包括设施（installations）和附加装备（accessory equipment）。

设施

设施是指用于生产流程的长期重大投资项目（如建筑、土地权利和固定设备）。大型计算机和机床就属于固定设备。购买设施的需求受到经济环境（例如优惠利率）的影响，同时也由公司产品的市场前景决定。由于微处理器在全球范围内持续走俏，英特尔公司正在建立新式厂房，扩建原有工厂，投入大量资金购买固定设备。一般建造一个生产半导体芯片的工厂至少需要耗费 10 亿美元，其中，设备耗资 6 亿美元，其余部分属于土地和建筑的耗用。[31]

附加装备

与设施相比，附加装备通常价格更低，使用年限更短，而且不属于固定设备。这种装备出现于工厂和办公室。便携式钻孔机、个人电脑和传真机均为这一类型的代表。

辅助型产品

辅助型产品是指帮助组织间运作的供给品与服务（见图 1—4）。由于这类产品没有进入生产流程，没有构成产成品，其成本被作为费用项目。

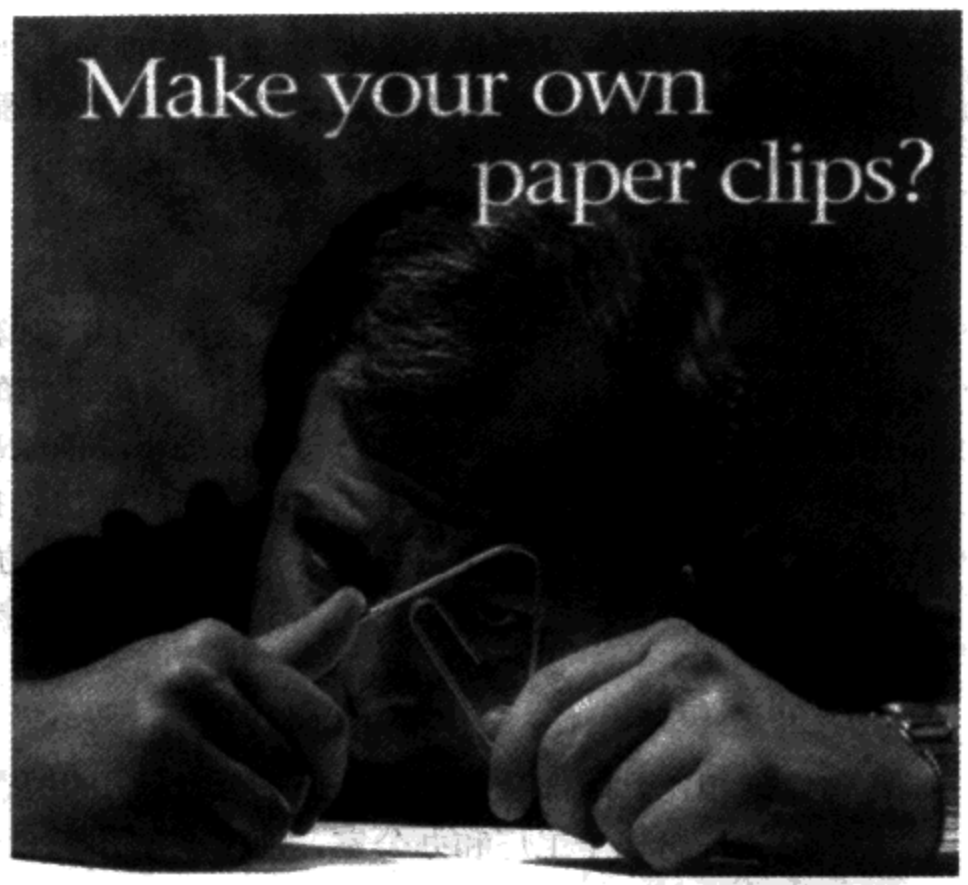
供给品

实际上，每个组织都需要运营供给（如打印机的墨盒、复印纸等等）和维修保养项目（如涂料、清洁材料）。通常大量的工业用户都要使用这些东西。其实，这些东西与消费者在五金店、折扣店里购买的供给品非常相似。

服务

分析家詹姆斯·布赖恩·奎因（James Brian Quinn）说："现今，服务行

业的就业人数占美国就业总人数的80%。提供专项服务的企业规模变得很大，业务范围变得异常庞杂。”[32]为了获取专家的专业技能，为了将专家的注意力放在其最为擅长的领域，许多公司正在将某些服务职能向外部转移或“外包”(outsourcing)（见图1—5）。这为那些提供相关服务（如计算机支持、工资发放、物流、食品加工和设备维护）的企业提供了机遇。这些专家拥有一定的专长和效率，组织利用他们创收。例如思科系统向联邦快递公司（Federal Express）寻求援助，以便协调零部件的传输，利用对方的供应链接触最终消费群。例如在为单个客户的送货过程中，将所有零部件一起运送，这样所需产品可在客户所在地进行装配而不会在思科的仓库中滞留片刻。[33]企业服务包括**维修保养支持**（maintenance and repair support）（例如机械维护）和**咨询支持**(advisory support)（例如管理咨询或信息管理）。与供给品一样，服务成本被视为费用项目。



不？那么为什么您要在自己公司内部管理人力资源呢？

做那些无法产生利润的工作会让您异常辛苦。所以，和ADP公司谈谈吧。因为ADP公司能让您从无尽的重复性工作中解脱。让您不必为昂贵的技术更新增加投入。还让您不再为合同陷阱、数据丢失、安全疏忽伤透脑筋。所有这一切都要归功于为贵公司精心制作的人力资源/保险金/工资一体化服务。请拨800，找ADP公司，或者访问www.adp.com了解更多详情。（如果您的确想制作回形针，找我们，没错的。）

人力资源信息管理 / 保险金管理 / 退休计划服务 / 工资服务 / 税务与合同管理 / 时间与劳动力管理 / 专业的雇主组织

ADP

图1—5　ADP公司宣传其外包服务的广告

资料来源：Courtesy ADP.

此外，因特网的突飞猛进增加了对电子商务服务的需求，从网站设计到组建电子商务平台。因特网还提供了一条力量强大的新路径，以提供技术支持、客户培训和管理开发程序。反过来，针对某一行为或职能，因特网提供了一个进行远程管理的机会。例如 IBM 公司通过网络帮助联合技术集团（United Technologies Corporation）管理采购职能。[34]

组织间营销战略

营销模式的不同体现出产品分类体系的重要性。适用于某一类产品的营销战略，可能完全不符合另一类产品的需要。我们得经常采用截然不同的促销、定价和分销战略。在很大程度上，工业产品的自身特性、组织型客户的使用目的决定了营销方案的要求。下面我们对一些战略进行具体讲解。

加工材料和零部件方面

让我们来思考加工材料和零部件变成买方组织自身产品的情况。该零部件可能是标准化产品也可能是按客户要求定制的，这将决定营销战略的特点。对于按客户要求定制的零部件，人员推销活动在营销战略中起着重要作用。另外，产品本身在销售中也至关重要。而标准化零部件则一般是在合同基础上进行大批量购买。这时营销战略应注重提供竞争性价格、可靠的送货和服务支持。人们时常利用行业分销商向小客户提供迅捷的送货服务。

对于加工材料和零部件，营销者面临的挑战是要明确各种客户的独特需求，发现客户公司中影响采购的关键因素，及时调整营销战略以便在向客户提供服务的同时获取利润。

设施方面

早先，设施曾被划分作基础型产品。这是由于它们是影响买方运营规模的资产。这里，产品自身是营销战略的核心力量。一般采取由制造商到用户的直接销售渠道。对于价格较低、更为标准化的设施（如木板条），可以通过营销中间商进行销售。

人员推销再一次成为主要的促销手段。销售人员与未来的组织型购买者（organizational buyers）紧密合作。谈判可能持续数月，范围涉及购买组织中的高层执行人员，特别是那些建筑项目或按客户要求定制设备的项目，谈判更是如此。客户购买动机主要是经济因素（例如资产的预期表现）和情感因素（例如使企业处于行业领先地位）。倘若预期的投资回报能够让人满意，哪怕设施的价格比较高，购买者也很可能挑选它。销售设施的营销活动主要为有力的个人销售、有效的工程设计和产品设计以及（优于竞争者的）高投资回报率的产品。而原始价格、分销渠道和广告则不那么重要。

供给品方面

最后讲一下辅助型产品：供给品。我们又一次发现了不同的营销模式。不少供应品的市场范围广阔，有来自各行各业的组织型客户。尽管某些大型使用者接受的是直接服务，但仍需要各类营销中间商充分地去开发这一广阔而多元的市场。

组织间营销者的目标是要使本公司“榜上有名”，即在客户采购部门的首选供应商列表或预先确定的供应商列表上公司能有一席之地。重要的是，许多企业正在使用各类以因特网为平台的采购系统，这大大改变了购买供给品及其他运营材料的过程，使之成为流水化作业。[35]一名员工只要坐在办公桌前就能轻松地登录系统，从采购部（这些供应商之前已经得到了采购部的确认）提供的供应商电子产品目录中选取所需商品，并向供应商直接发送订单。

对供给品而言，营销者的促销组合活动包括：编制产品目录、开展广告活动和进行小规模的人员推销。广告的对象是转售商（行业分销商）和最终用户。供给品的产品单价要比设施的低，因此在销售供给品时人员推销不是很重要。所以，人员推销仅用于面对转售商以及供给品的大客户。由于许多供给品并无二质，于是价格在营销战略中可能显得至关重要。组织间营销者通过提供恰当的产品分类、及时而可靠的送货和竞争性价格，可能会与某个消费者发展出一种长期的合作关系。

展望

图 1—6 展现了组织间营销管理过程中的主要部分。企业的任务和目标决定了组织间营销战略的内容范围。公司在制定企业任务时，必须明确其业务范围与目标，估算环境变动并评估自身的强弱。构建电子商务能力，并将其融入到产品服务中，以提供更具优势的消费者价值——这正是像通用电气这样的一流企业的目标所在。企业目标决定着它的营销目标。我们必须使组织间营销计划与研发、采购、财务、生产、制造、客户服务等部门的计划协调一致。管理冲突、开展促销、制定和谐统一的战略，这些是组织间营销者基本的跨职能整合职责。

组织间营销管理框架（图 1—6）概述了该模型的 5 个主要部分。本章已经介绍了组织间营销同消费品营销的差异特征。而接下来一章将讨论构成组织间市场的主要顾客类型，即商业企业、政府组织和机构。第Ⅰ篇余下的章节将阐述组织型购买过程和影响组织决策者的各种力量。

客户关系管理是第Ⅱ篇的主题。该部分首先论述了组织间营销者为了同组织间市场客户建立关系可以采用的具体战略。之后，本书重点介绍电子商务战略为构筑客户关系、协调供应链合作带来的特殊机遇。第Ⅲ篇则介绍了如何选择目标细分市场、哪些技术可以测量细分市场的反应。

第Ⅳ篇是关于组织间营销战略的制定。从组织间营销的角度考虑营销组合

的每一个因素。我们还特别讲述了服务营销。在制定营销组合时（见图 1—6），必须注意与企业内其他职能部门（如研发和生产）相协调。第Ⅴ篇的中心议题是：组织间营销管理者怎样策划获取相关的实时信息，以便使得目标市场上实际结果与预期结果的差异最小。

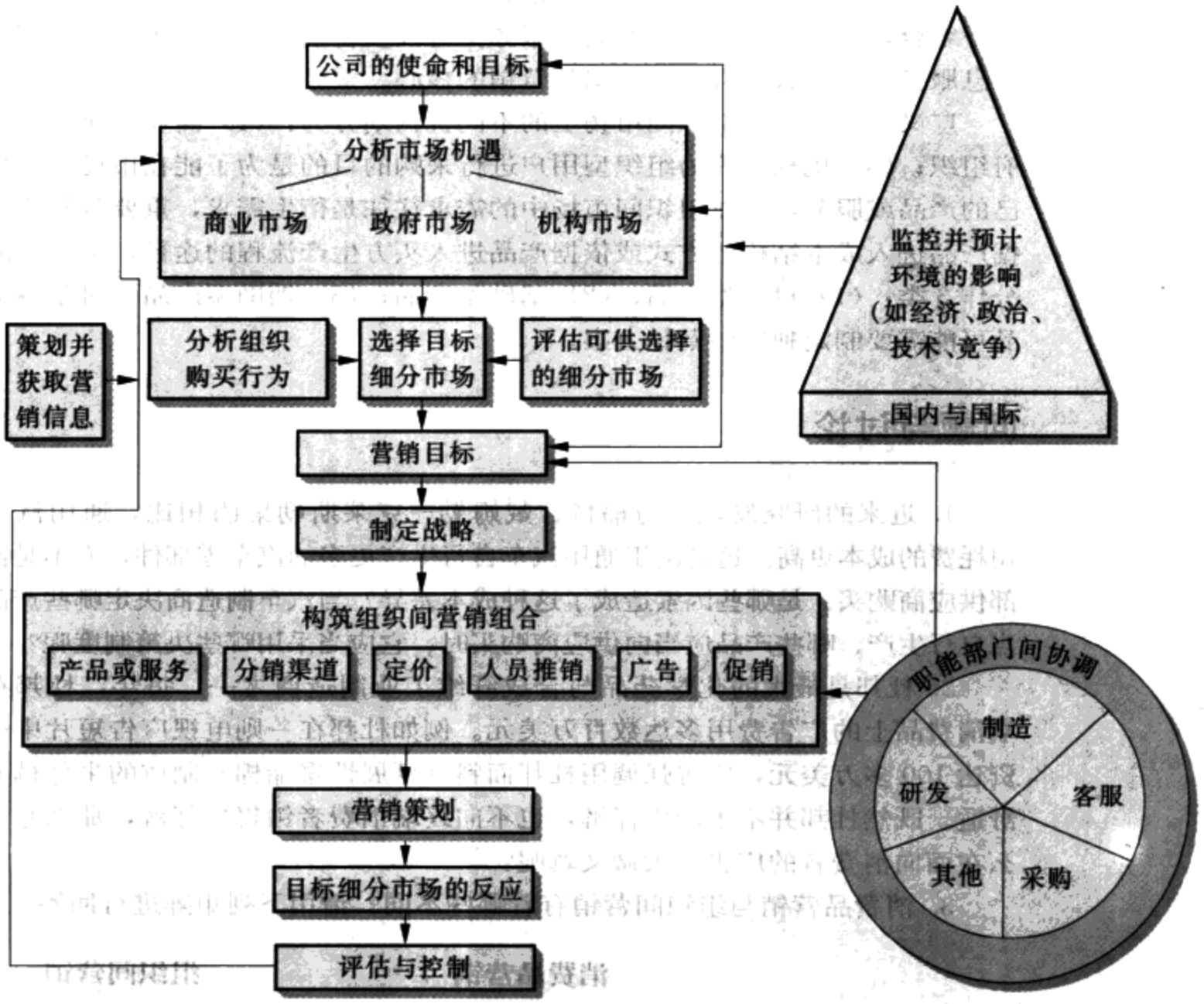


图 1—6　组织间营销管理的构架

本章小结

组织间市场在提供重要商机的同时，也对营销管理者提出了特殊的挑战。在组织间市场中，市场导向型企业在理解和满足客户方面，表现出更为出色的技能。它们还拥有着感知市场能力和联系客户能力。尽管所有的营销活动都有着一个共同的知识、理论体系，然而在消费者营销和组织间营销之间仍然存在着重大差异，如市场属性、需求模式、购买者行为和买卖双方的关系。

由于在世界范围内竞争的剧烈升级，我们必须对市场持一种全球化的眼光。为了在这些富有挑战性的环境中取得竞争优势，组织间市场的客户正发展

出一种新型的关系纽带。相比过去，这种关系更为紧密、更加注重合作且涉及的供应商也更少。与此同时，这些组织间市场的客户利用因特网提升了效率，加速了供应链成员之间的交流；客户对供应商在质量和速度方面的要求也达到了前所未有的高度。这些在采购环节中形成的重要趋势，促使组织间营销者提高其供应链的管理能力。组织间营销方案逐渐成为专门为客户量身定做的产品服务组合，该组合包括有形产品、服务支持以及售前与售后过程中持续提供的信息服务。关系管理形成了组织间营销的核心。

广义上，可以将组织间市场上的不同机构划分为：（1）商业企业；（2）政府组织；（3）机构。因为组织型用户进行采购的目的是为了能在市场上出售自己的产品或服务，所以组织间市场中的需求往往是衍生需求，重要且易变。依据产品进入成本结构的方式或依据产品进入买方生产流程的途径，工业产品可分作 3 类：（1）投产型产品；（2）基础型产品；（3）辅助型产品。对于各类商品可能需要制定独特的营销方案。

问题与讨论

1. 近来的研究发现：与福特、戴姆勒—克莱斯勒集团相比，通用汽车公司耗费的成本更高。这是由于通用汽车自行生产更多的汽车零部件，而不是向外部供应商购买。是哪些因素造成了这种成本差异？当汽车制造商决定哪些产品应当自行生产、哪些产品应当向供应商购买时，它应当采用哪些决策制度呢？

2. 杜邦是最大的化学药品与合成纤维工业制造商之一。每年，杜邦在终端消费品上的广告费用多达数百万美元。例如杜邦在一则电视广告短片中的投资达 100 多万美元，广告强调用杜邦面料（延展性聚酯棉）制成的牛仔裤非常舒适。既然杜邦并不生产牛仔裤，也不向终端消费者销售牛仔裤，那么它为什么在面向消费者的广告上大做文章呢？

3. 消费品营销与组织间营销有着哪些不同？请用下列矩阵进行回答。

	消费品营销	组织间营销
消费者		
购买行为		
买卖双方关系		
产品		
价格		
促销		
渠道		

4. 解释一下：为什么像通用汽车公司这样的客户，被某些组织间营销者归类为使用者，却被另外一些人看作是原始设备制造商呢？

5. 走近营销管理者，观察他一天的工作，你就会发现关系管理技能对于营销管理者有多么重要。他要与其他职能部门的员工接洽，还要与用户代表、供应商代表接洽。请指出这些关系的战略意义。

6. 戴尔电脑公司借助“依据订单建立业务”模式取得了成功。这个故事令众多汽车公司的执行官向往。这一模式就是公司在接到订单之后能准确依照用户的具体要求生产电脑。对于福特和通用汽车而言，这项举措是否可行呢？为了取得成功，汽车供应商应当对供应链管理做出哪些调整呢？

7. 通常，消费品被分为：便利型商品（convenience goods）、购买型商品（shopping goods）和特种商品（specialty goods）。该分类体系的基础是消费者购买商品的方式。这种分类方法是否同样适用于组织间营销呢？

8. 评述这样一句话：“尖端企业在供应链中管理时间的方式（包括产品开发、制造、销售和分销）是最有利于获取竞争优势的新源泉。”

9. 评述这样一句话：“主要设备（即基础型产品）的需求对价格变动的敏感度不如材料、供给品、零部件需求的大。”你是否赞成这句话？给出你的理由。

10. 许多企业正在把某些服务职能外包给供应商。近期，朗讯科技将自己的信息管理职能外包给了 IBM 公司。有哪些因素促使其做出此项决定？在选择供应商时，朗讯科技公司这样的用户应当强调哪些标准呢？

网上练习

1. 无论规模大小，许多公司都已经将主要职能进行外包，如让 ADP 公司负责工资发放。登录 http://www.adp.com，然后（1）找出 ADP 公司的服务范畴；（2）描述该公司的客户类型。

2. 作为汽车零配件的电子交易平台，Covisint 电子商务公司是汽车产业在电子商务领域的壮举。登录 http://www.convisint.com，然后（1）明确该组织的任务；（2）描述在线交易可通过何种方式，为汽车制造商和供应商减少供应链成本。

案例

西威公司：重塑车轮[36]

在开始的几个月中，世界媒体的报道中充满着热切的期望，各种令人振奋的线索和预计接踵而来。在这之后，迪恩·卡曼（Dean Kamen），这位屡获殊荣的设计者，展现了自己的发明：一种为单腿站立型骑手设计的装置。这个设备被称为“西威个人交通器”（Segway Human Transporter）。它的外号更为人们熟悉—“生姜”（Ginger）。该装置有两个轮子，动力来自电池。依靠各项仪器，该装置的速度可达 17 英里/小时。其把手的一端配有手动转向设备。该设备连同骑手转向时产生的重量，共同控制着“西威”行驶的速度和方向。令人称奇的是，平衡装置不但配有调试良好的陀螺仪，更能够自动察觉骑手的目的地。

在展出该装置时，卡曼先生说：“想想前方”，同时只是将头部稍稍倾斜，身体就向前移动了。“想想后面，”他继续说道，这时身体则不断向相反方向运动。转弯时，拧一下把手；停止时，脑子里只消想着“停”。[37]那么，“西威”是如何取得这项惊人成就的呢？卡曼先生解释说：

当你使用“西威”时，“陀螺仪充当了你的内耳，计算机就像是你的肌肉，车轮则是你的双腿。突然间，你像穿了一双充满魔力的运动鞋……”[38]坡度感应器以100次/秒的频率监控着骑手的重心。与此同时，坡度感应器向电子发动机和车轮传送信号，告知其转弯的方位和速度。

卡曼先生曾经从高校中辍学，是一位自学成才的物理学家和机械工程师。他通过创造新型医疗设备已经成为百万富豪。他的发明包括：第一台便携式分离器、第一个胰岛泵和一系列被广泛使用的心脏扩张仪。关于“西威”的想法源于卡曼的工作。当时他正设计一种新式轮椅。此设备以发动机为动力，可以爬上台阶。卡曼先生一般总是身着蓝色的工作服和牛仔裤，脚登天木蓝（Timberland）皮靴，将全部注意力集中在自己公司——美国德克研发公司（DEKA Research and Development）的产品研发上面。之后，他将发明专利交给其他公司，例如强生（Johnson & Johnson），帮助它们打开市场。然而，由于卡曼相信“西威”具有强大的潜力，于是他决定组建自己的公司，生产产品并开展营销活动。约翰·道尔（John Doerr）是硅谷风险资本公司，克莱纳·柏金斯·考菲尔德及拜尔斯公司（Kleiner Perkins Caufield & Byers）的合伙人。它在该项目中的投资达3800万美元。这是西威公司历史上收到的最大一笔独立投资。有趣的是，道尔先生不仅是一位著名的技术专家，同时他也是美国网景公司（Netscape）和亚马逊网站（http://www.amazon.com）的主要创始人。其他的发明家也为卡曼提供了启动资金。而卡曼始终保持着对西威公司主要的控制权。

卡曼先生预计：耗资超过1亿美元的“西威”有着许多潜在用途。他说：“在公园和迪斯尼乐园中，在战场上和工厂里，特别是西雅图和上海的城区人行道上，‘西威’均有用武之地。”[39]公司计划最初将重心放在组织间市场上，即企业和政府型客户。在2002年后期，推出消费型产品。

“西威”重80磅的工业版产品价格为8 000美元，而重65磅的消费者版产品定价为3 000美元。第一批对“西威”进行产品验证的组织型用户是：美国US公司、亚特兰大城（the city of Atlanta）、通用电气和亚马逊网站。例如邮递员正利用“西威”在某些城市中传送邮件；亚马逊网站利用该产品在仓库里穿梭，从储物架上提取货物，以满足用户要求。美国国防部也在考虑用“西威”来武装某些军团。

尽管组织间市场提供了巨大商机，卡曼先生却始终认为消费者市场才是“西威”真正的产品保障。他相信“西威”在城市交通方面会成为城区中，特别是在发展中国家里，受人欢迎的行路方式。总之，“西威”的出现，使得行驶速度比步行快了3倍～4倍；将原本30分钟的步行化作10分钟的车程。卡曼坚信：“西威”将真正缩短城市间的距离。到那时，“人们不但不再需要汽车，甚至会认为它没有必要存在。”[40]

[问题与讨论]

1. 评价“西威个人交通器”在组织间市场上的潜力。组织型用户（如迪斯尼乐园或沃尔玛）在考虑该产品时会使用哪些衡量标准？

2. 你是否相信“西威个人交通器”在消费者市场能够取得成功？给出你的理由。同时考虑它需要克服哪些主要障碍，以便深入渗透市场？

【注释】

[1] Anne Millen Porter, "The Top 250: Big Companies Struggle to Act Their Size," *Purchasing* 131 (November 1, 2001): pp. 25-30.

[2] Gregory L. White, "How GM, Ford Think Web Can Make Splash on the Factory Floor," *Wall Street Journal*, 3 December 1999, p. A1.

[3] Anne Millen Porter, "Big Spenders: The Top 250," *Purchasing* 127 (November 6, 1997): pp. 40-51.

[4] Prospectus for the Institute for the Study of Business Markets, College of Business Administration, the Pennsylvania State University.

[5] J. David Lichtenthal, "Business-to-Business Marketing in the 21st Century," *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (1, 2 1998): pp. 1-5 and Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, "Business Marketing Education: A Distinctive Role in the Undergraduate Curriculum," *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (1, 2 1998): pp. 103-126.

[6] George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October 1994): pp. 37-52.

[7] Rohit Deshpande, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing* 57 (January 1993): pp. 23-37.

[8] Ajay K. Kohil and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication," *Journal of Marketing* 54 (April 1990): pp. 1-18.

[9] John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* 54 (October 1990): pp. 20-35.

[10] Day, "Capabilities of Market-Driven Organization," pp. 37-52.

[11] Gina Roos, "Intel Corporation: It Takes Quality to be Preferred by World's Biggest Chipmaker," *Purchasing* 131 (November 15, 2001): pp. 21-22.

[12] Frederick E. Webster Jr., *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994), p. 60.

[13] Michael D. Hutt, "Cross-Functional Working Relationships in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (fall 1995): pp. 351-357.

[14] B. Charles Ames, "Trapping vs. Substance in Industrial Marketing," *Harvard Business Review* 48 (July/August 1996): pp. 95-96.

[15] Edward Bond, Matt Meuter, Beth Walker, and Michael Hutt, "Diagnosing Marketing's Effective and Ineffective Cross-Functional Working Relationships," unpublished working paper, Arizona State University, 1999.

[16] Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," *Har-*

vard Business Review 68 (March/April 1990): p. 74.

[17] Joseph Kann, "Made in China, Bought in China," *New York Times*, 5 January 2003, pp. 3-1 and 3-10.

[18] Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58 (July 1994): pp. 20-38.

[19] Kevin R. Fitzgerald, "For Superb Supplier Development: Honda Wins!" *Purchasing* 125 (September 21, 1995): pp. 32-40.

[20] Michael E. Porter and Victor E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review* 63 (July/August 1985): pp. 149-160; see also Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985).

[21] This section is based on Rich Taylor, "Digital Design: Transparency," *New York Times* 13 June 2001, p. DD4.

[22] "Covisint Shakes Up Operations at Online Auto Parts Venture," *Wall Street Journal*, 1 July 2001, p. B6.

[23] Gary McWilliams and Joseph B. White, "Dell to Detroit: Get into Gear Online," *Wall Street Journal*, 1 December 1999, p. B1; see also, Daniel Fisher "Pulled in a New Direction," *Forbes* 11 June 2002, pp. 102-112.

[24] Gregory L. White, "How GM, Ford Think Web Can Make Splash on the Factory Floor," *Wall Street Journal*, p. A8.

[25] Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Products, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 14-18.

[26] James Carbone, "Reinventing Purchasing Wins Medal for Big Blue," *Purchasing* 129 (September 16, 1999): pp. 45-46.

[27] Cespedes, *Concurrent Marketing*, chap. 2.

[28] Frederick E. Webster Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* 56 (October 1992): p. 14. See also Joseph P. Cannon and Williams D. Perreault, Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999): pp. 439-460.

[29] Data on the dollar purchases of particular products by selected customers are drawn from Anne Millen Porter and Elena Epatko Murphy, "Hey Big Spender... The 100 Largest Industrial Buyers," *Purchasing* (November 9, 1995): pp. 31-42.

[30] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (New York: The Free Press, 1992): p. 20.

[31] Dean Takahashi, "Makers of Chip Equipment Beginning to Share the Pain," *Wall Street Journal*, 14 August 1996, p. B6.

[32] James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): p. 9.

[33] Douglas A. Blackman, "Overnight, Everything Changed for Fe-

dEx: Can It Reinvent Itself?" *Wall Street Journal*, 4 November 1999, pp. A1, A16.

[34] Ira Sager, "Inside IBM: Internet Business Machines," *Business Week E. Biz*, 13 December 1999, pp. ED21-23.

[35] Ravi Kalkota and Marcia Robinson, *e-Business: Road Map for Success* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1999), pp. 231-251.

[36] This case appears in Michael Czinkota et al., *Marketing Best Practice*, 2d ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 2003), Chapter 6.

[37] Amy Harmon, "An Inventor Unveils His Mysterious Personal Transportation Device," *New York Times*, 3 December 2001, pp. C1, C10.

[38] John Heilemann, "Reinventing the Wheel," *TIME.com*, 2 December 2001, p. 4.

[39] Ibid., p. 2.

[40] Ibid., p. 6.

2

组织间市场：组织型购买者概述

组织间营销者必须了解各种组织型购买者的需要。组织间市场由三大类组织型购买者构成——商业企业、（各级）政府和机构，以及越来越多的国际型购买者。阅读本章后，你应该能够掌握：

- 各类组织型购买者的属性和主要特征。
- 这些组织间市场的成员是怎样形成各自的购买功能。
- 为什么需要为组织间市场中的各类组织型购买者设计出独特的营销方案。

思科系统有限公司拥有联网技术，这一技术是因特网的基础，也是全球范围内许多公司、教育机构、政府部门联网的基础。今天，因特网和计算机联网技术是商业、教育、个人通讯、娱乐的核心部分。实际上，思科公司的设备高效、安全地在因特网中传递各种信息或数据。无论是在楼宇、校园还是全球范围内，思科为数据、声音和视频的传送提供了各种软、硬件产品。

思科并不为个人或家庭消费者服务。相反，它是组织间市场中的领头羊，它的产品与服务面向各级组织：商业企业（例如股份有限公司与远程通讯公司）、政府部门、和各个机构（例如大学和保健机构）。思科的营销经理特别注重将复杂的科技产品融入具体的解决方案中，并以此来满足顾客的需求。例如宝洁为了实现强大的增长目标，希望自己率先启用一个因特网项目。于是，它向思科求助。[1]思科的销售团队描述了怎样使用一项高效的因特网战略，才能改善公司与雇员、供应商和顾客的互动方式。宝洁与思科共同协作，推出了数项创新方案。其中包括一项名为“网络订单系统”的在线体系。有了它，零售商［例如塔吉特公司（Target）］可以随时与宝洁取得联系，从而在网上发送订单和管理订单。同时，宝洁正在使用突破性的网络技术，以增强其客户的研究能力。过去，新产品的概念测试（concept test）需要将近 2 个月才能执行；而现在借助网络，只需 48 小时～72 小时就能完成。这不仅降低了成本，也维持甚至提高了可靠性。与思科合作时，作为宝洁的信息总管（CIO）的斯蒂夫·大卫（Steve David）说道：“我们喜欢与最杰出的人士协作。因为他们是帮助我们创建各项重要竞争优势的最佳人选。”[2]

组织间市场的各个类别（商业企业、各级机构与政府）都有着可以观察出的特点，而组织间营销者必须对这些特点了如指掌。创建成功营销关键性的第一步就在于：找出组织间市场中各大类别的特点。各个类别拥有多少市场潜力？谁做出购买决策？这些答案是帮助营销经理制定营销方案的基础。而营销方案反映了各个组织间市场类别的特殊要求和特征。

商业企业的特征

商业企业（commercial enterprises）包括：制造商、建筑公司、服务公司（例如旅馆）、运输公司、某些专业团体（例如牙医）以及转售商（即为了自身运作而购买设备和供给品的批发商与零售商）。在所有的商业企业中制造商是最重要的商业客户：每年250家最大的制造商买入价值超过12 000亿美元的产品与服务。[3]

按规模分销

关于制造商的研究得出了一项令人震惊的事实：供应商为数不多。有关证据显示：在美国有近36万家制造型企业。[4]并且，尽管只有36 000家（10%）制造企业拥有的雇员超过100名，但是这些企业在美国境内购买的成品数量比例超过75%。由于这种集中，与消费品营销者相比，组织间营销者通常向**数量更少但规模更大**的客户提供服务。例如，英特尔公司向戴尔、盖特威公司（Gateway）这些为数不多的制造商出售微处理器，因此它就拥有了数百万的潜在计算机购买者。很明显，这些大型购买者拥有着广阔的购买群体，因此对于组织间营销者而言至关重要。于是组织间营销者经常为每个客户度身订做出一套营销战略。

规模更小的制造公司也构成了组织间市场的重要部分。事实上，在美国企业中，将近2/3的制造商员工不足20人。[5]除了小型制造商以外，在美国，有超过500万家小型商行的雇员不足6人。单从数量上看，小企业标志着组织间市场客户的一个重要领域，但这一市场很难被满足。[6]由于小企业的组织型购买者有着不同的需求且取向往往不同，因而，聪明的营销者会依据该市场类别的特定需求对营销方案进行调整。例如过去，联邦快递公司想要提升其在小型企业运输业务中的市场份额，但却意识到受理一家小企业的包裹，代价高昂。[7]为了在节约成本的同时还能为这类客户服务，联邦快递公司鼓励小型企业将它们的包裹运送到交通便利的联邦快递甩挂点。这一战略取得了成功。

地域的集中

对于组织间营销者而言，工业企业的分销活动不仅表现在规模的集中上，而且制造商还在地域上集中。超过1/2的制造商集中在8个州：加利福尼亚、纽约、俄亥俄、伊利诺伊、密歇根、得克萨斯、宾夕法尼亚和新泽西。许多大

城区都是利润丰厚的组织间市场。然而，工业企业在地域上的集中，仅仅意味着在某一地区存在着大量的潜在用户；各个购买者的要求仍有着重大的差异。

地域的集中对于营销战略的构筑起着某些重要作用：（1）企业能够将自身的营销力量集中于市场潜力大的地区，并在这些市场上使用全职销售人员进行有效的人员推销；（2）分销活动集中于企业多的区域，这样保证了向大量客户提供快速配送服务；（3）企业也许不能将销售人员固定在某区域，这是由于许多大型购买组织会授权某一个人，让他为全公司采购某些产品与材料。

例如，温迪国际有限公司（Wendy's International）在哥伦布市、俄亥俄州和总部之间建起中心采购体系。这一体系支持着温迪的整个网络——全球的公司和特许餐厅。中心的员工管理着所有餐厅的直接材料（即食品、包装和供给品）的采购。作为温迪供应链管理的副总裁，朱迪思·霍利斯（Judith Hollis）写道：

"我们认为自己的工作是发展同供应商的伙伴关系。这将帮助温迪公司不断保持竞争优势。所以我们找寻那些在质量、食品、安全和准备效率方面进行技术创新的公司。"[8]

通过了解某一潜在购买者的采购部门是如何构成的，组织间营销者能够更好地了解影响购买的因素，更好地制定相应战略。

商业企业分类

通过辨识各类商业企业或组织型客户的需求，营销者能够更好地制定战略。**北美产业分类体系**（North American Industrial Classification System，NAICS）将企业活动进行了有意义的分类，并且根据生产流程的相似性将企业归入各个经济类别。[9]北美产业分类体系是《北美自由贸易协定》（North American Free Trade Agreement，NAFTA）的产物；它为加拿大、墨西哥、美国提供了一项标准体系。这些国家借助这一标准，播报经济数据。每个工厂或商业机构均可用某代码表示，代码反映了该地区生产的基本产品。这一崭新的体系涵盖了传统行业，同时也融入了那些崭露头角的科技行业。它取代了曾经沿用数十载的标准化行业划分（Standard Industrial Classification，SIC）系统。

图 2—1 展示了这一系统的各个部分。我们可以发现：前两位数划分了经济部门，并且，随着数字位数的增加，划分显得更加具体。例如所有围绕信息的传播手段进行开创、散播或供给活动的商业机构，都包括在信息部门中：北美产业分类体系代码 51。另有 19 个经济部门也包括在这一体系中。更为具体地说，制造寻呼装置的美国机构被编在 513321 的北美产业分类体系代码中。这一 6 位数代码是为单个国家的产业分支度身定制的，但前 5 位数表示的则是 3 个国家的共用标准。

使用分类体系

如果经理对某个类别中几家企业的需求与要求有所了解，那么对于该类别中其他企业的需求与要求他可以沿用已有的知识。在原材料的需求、使用的成分和生产流程方面，每一组群内部都必须保持相对的共性。北美产业分类体系

为明确新客户、确定可以获利的组织型购买者提供了一种有效途径。

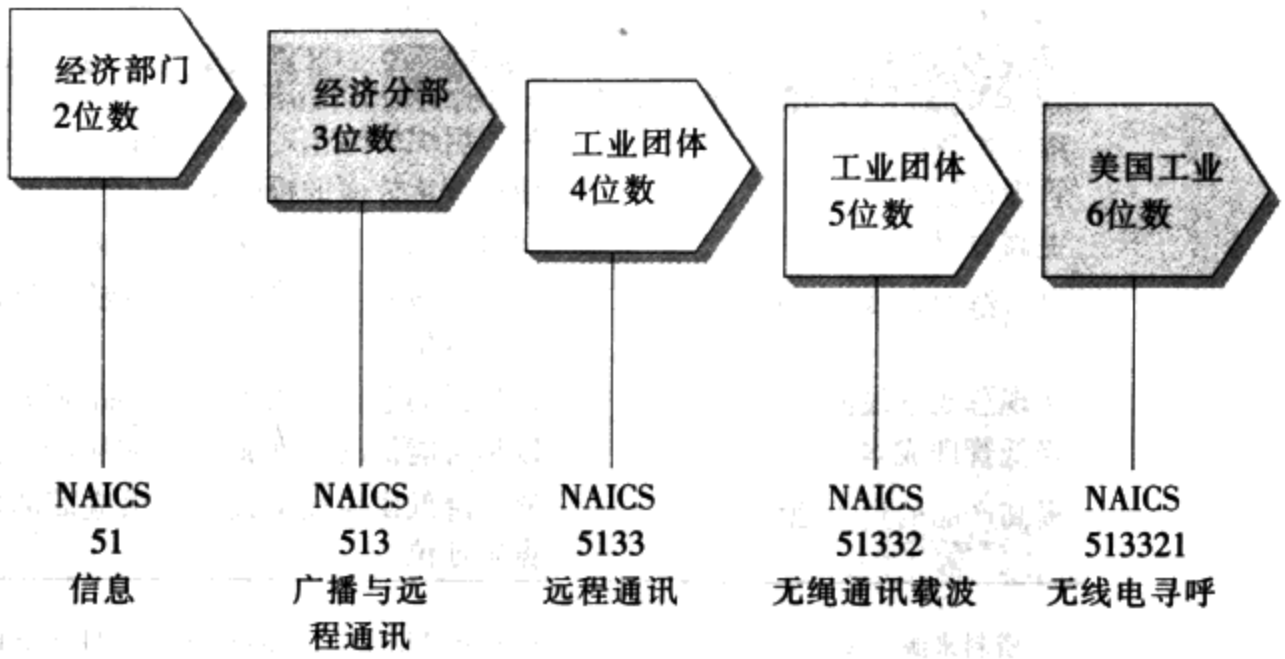


图 2—1　北美产业分类体系

资料来源：Reprinted from K. Douglas Hoffman, et al., *Marketing: Best Practices* (South-Western/ Thomson Learning, 2003), p. 171.

采购组织

无论公司有怎样的组织特征，都必须采购原料、供给品、设备和保证企业成功运作的服务。通常，超过半数的成品销售额用于购买生产所需的原料、供给品、服务和设备。[10]例如每年，福特在组织间市场上的花销将近 800 亿美元。当某位顾客从福特购买了价值24 000美元的汽车时，公司已经将其中12 000美元用来购买商品生产所需的轮胎、涂料、玻璃、纤维、铝和电子元件上了。产品与服务的采购方式取决于产品的成分、企业的规模以及采购物品的数量、多样性和技术复杂性。很少有公司让每个部门各自进行购买。通常，采购由某一个人监管，他的头衔可以是采购部经理、采购代理商、采购主管或采购主任。

日常的采购功能由采购员执行。每位采购员都负责某类产品。这样组织采购职能是为了让采购员可以在有限的产品采购中对每个产品都拥有高水平的专业技术知识。随着产品与服务变得越来越精细，采购员必须对原料特征、制造方式和设计规格有着更多的了解。

通常，公司会启用规模庞大的团队，开展研究，评估原料，进行成本研究。

采购部门的目标

为了明确各类组织型客户的需求，营销者得了解采购经理的目标和采购部门实现组织目标的方式（见表 2—1）。有些目标会彼此冲突，采购决策者必须对其进行调整。例如，如果零部件的质量达不到要求或者交货日期延误了 2 周，那么，即使价格再低，也不能接受该零部件。采购能够维护企业的成本结构、提升质量，同时将库存维持在最低水平。此外，它在供应商关系管理方面

起着关键作用。这里，采购是供应链管理的核心。

表 2—1　　购买的目的

目的	描述
维持物资的流动	为了组织的运作，保持物资、供给品和服务的流动
管理存货	使得存货方面的投资最小化
提高质量	通过仔细评估、选择产品与服务，维持或提高质量
供应链的发展与管理	找寻合适的供应商；与供应链成员建立关系，以提高供应链生产效率
实现总成本最低	以最低的总成本购买所需产品与服务
降低管理成本	以尽可能低的管理成本实现购买目标
提高产品的竞争地位	通过降低供应成本或利用供应商的能力，提高公司的竞争地位

资料来源：Adapted with modifications from Michael R. Leenders and Harold E. Fearon, *Purchasing and Supply Management* 11th ed. (Chicago: Irwin, 1997), pp. 34—37 and Robert J. Duffy, "Trail Blazing," *Purchasing Today* (April 1999): pp. 45—52.

供应链管理　它是一项技术。它将制造商同相关的战略供应商和主要的中间商、客户群连接起来。这种方法是为了将供应链中的一级供应商与其后的各级供应商的关系和运营加以整合。其目的是为了：帮助二、三、四级供应商，使它们在质量、配送和实时信息交流上达到要求。供应链管理还会征询主要供应商的意见，邀请它们加入新产品的开发过程。通过对供应链的管理，通过将供应商的能力与新产品的开发相结合，采购部门不断帮助各部门提高业务表现。

组织间营销透视

麦当劳鸡块的供应链

麦当劳公司的采购经理已经同供应商紧密合作，发展出了一套复杂的模型，从而降低鸡肉的成本。该模型弄清楚了各种复合饲料是如何影响鸡肉增重的。这样，供应商就可以根据食品价格的变动调整鸡肉重量的增加。

麦当劳还紧密地管理、协调其供应链（从孵化场到加工地，再到餐馆）。"麦当劳明确要求孵化场依据鸡肉产品的销售预测来安排进行鸡蛋孵化。供应链上的产品输送是如此有条不紊，以至于供应商可以在麦当劳售出薯条鸡肉套餐的前 75 天，放心地在孵化场里安排孵化鸡蛋，将其作为套餐备料。"

资料来源：Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p. 14.

战略采购[11]

由于能够制造各项商机，采购活动在优秀企业（如戴尔电脑、通用电气和本田）中扮演着关键性角色。例如目前，本田能够把制造"雅阁"轿车时产生

的外部采购成本降低 20%。因此，长久以来，它一直以其出色的采购活动和顾客忠诚度备受瞩目。一位资深的本田公司采购人员是这样描述的：

“我们的第一项任务是：针对‘雅阁 1998’，构思出各项减低成本的途径，并将其编制成清单。事实上，这些内容中的大部分都是供应商与采购部、工程部共同努力的结果。我们对各项意见进行研究，依照取得成功可能性的大小予以排序，然后开始集中精力进行开发。”[12]

理解总成本

要想获利，并发现成长的机遇，采购部门就必须了解总成本和公司内部某项商品或服务的价值。这一路径要求采购经理不仅要考虑采购价格，还要对其他各个方面做出考虑：

- 在供应链中，影响产品或服务成本的因素，例如运输；
- 获取并管理某产品与服务的成本；
- 某一产品或服务对于该公司和消费者的价值。

从成本角度来观察这一完整体系，就会发现所有权总成本（total cost of ownership）。“**所有权总成本**关注的是供应商与购买者双方的活动以及在产品或服务整个生命周期中产生的成本。”[13]例如某产品即使它初始的采购成本很高，但由于它的残次产品较少、库存要求较低、管理成本较低，这些都可以抵消它较高的价格。这样一来，花费高价购得较高质量的产品就成为合理的选择。所有权总成本意味着与个人购买相关的一系列成本价值关系。

采购职能的发展层次

马修·安德森（Matthew Anderson）和保尔·卡茨（Paul Katz）在《绸布商管理咨询》（*Mercer Management Consulting*）一书中指出：通过改进采购活动来节省成本时，公司应当在不同层面上发展采购职能，并应当注意通过不同途径减少成本、增加收入（见图 2—2）。依照由低到高的发展层次，这些途径依次是：（1）更便宜地购买；（2）更好地买入；（3）更好地消费；（4）更好地卖出。注意，最先进的战略是更好地卖出。这一战略直接将采购活动与战略相联系。这里，采购活动建立了与供应商的联系，而这种关系推动着企业的发展进程和组织机构的市场力量。

第 1 层：杠杆购买（Leveraged Buy，即更便宜地购买）

这是许多企业采用的第 1 层采购活动，即通过集中决策权来降低成本。这样的做法确保了交易量，同时通过筛选供应商，提供了最优异的价格和协约。

第 2 层：合作购买（Linked Buy，即更好地买入）

当采购组织将目光扩展到供应链之外，与供应商建立互利关系时，采购发展的下一个层次便出现了。实现成本控制的手段包括：使投标竞价过程变成流水化作业；优化送货服务和信息传递；通过稳定的购买订单促使供应商进行高效生产。从第 1 层到第 2 层，节省的成本由 5%增至 25%。

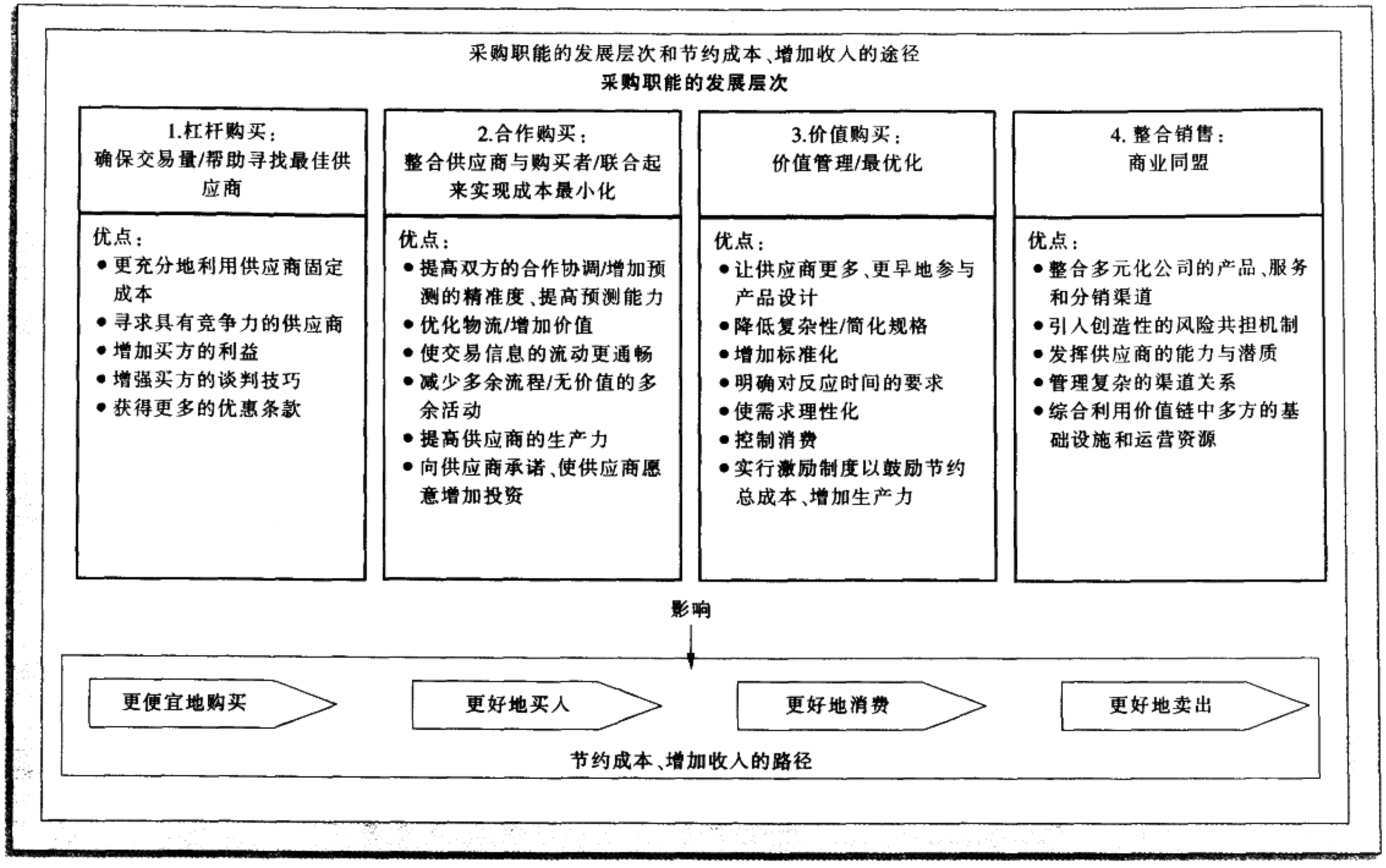


图 2—2　采购职能的发展层次和节约成本、增加收入的途径

资料来源：Reprinted with permission from Matthew G.Anderson and Paul B.Katz, "Strategic Sourcing," *The International Journal of Logistics Management* 9, no.1 (1998): p.7, Figure 3.Web site at http://www.ijlm.org.

第 3 层：价值购买（Value Buy，即更好地消费）

当采购职能发展到第 3 层时，其目标是通过优化产品与服务在整个生命周期中的成本与价值，以改进采购部门的绩效。**价值分析**（value analysis）、**复杂性管理**（complexity management）以及让供应商应当及早地介入产品设计中，这些途径能让购买者与供应商发现如何让产品增值。

● 价值分析是指为了改进产品、降低成本或双管齐下，对于材料、零部件和生产过程从它们的用途、相关价值、成本这些角度加以衡量，明确其价值。例如，弗罗公司（Ferro Corporation）发展出一套油漆流程，这使得美泰公司在 10 分钟内就可以完成冰箱橱柜的上色。[14]而原来该过程需耗费 3 个小时。这一流程为美泰节省了大量成本。

● 复杂性管理试图通过简化产品设计、在产品与产品线中使用标准化部件，来降低成本。例如福特公司发现，汽车内部颜色的变动会导致 50 种～60 种零部件（如纤维、帽檐和衣钩）为了与该色彩搭配而进行调整。[15]人们通过缩减复杂性降低了成本。这些措施包括：将福特汽车内的地毯由 14 种类型缩减为 5 种；卡车内的地毯由 11 种缩减为 1 种；打火机由 15 种缩减为 1 种。复杂性管理还包括将生产或组装工作外包给供应链伙伴。福特公司要求供应链伙伴提供的不是消音器这样的单个组件，而是整套的排气系统。

● 一流的采购组织为了构思新点子、开发新技术、降低成本，它们强调**供应商应当及早地介入新产品开发流程**。在波音、哈雷摩托、美泰和本田这样的公司中，它们的主要供应商都投身于这些公司的新产品开发，从产品设计阶段到推出新产品。而这需要供应商同采购组织的研发小组在一起进行数月的合作。

通过这些方法，第 3 层的采购活动使节省成本的机会大大增加了，但到底能在多大程度上节约成本却受到多种因素的制约，如产品属性、供应商的能力以及买卖双方关系的强弱。

第 4 层：整合销售（Integrated Sell，即更好地卖出）

第 4 层的采购活动通常用于下列情况中：采购部门选择购买的某种产品或服务对公司收入有重大影响；同时该产品或服务也蕴含着极高的商业风险。例如像美国电话电报公司这样的电讯企业，它们投资购买技术产品以构建自身的基础设施。而这些基础设施将会对公司的未来产生重大影响。在这种情形下，对于美国电话电报公司制定的战略而言，选择正确的技术、与主要供应商共同分担风险，这是至关重要的。采购专家技艺娴熟、了解自身所在行业，他们在此时就必须完成这一高水平的采购任务，因为此刻的采购决策关系到公司的发展战略。

细分采购类别

每家企业采购不同的产品或服务。采购部的领导正愈来愈重视：将整个采购划分成不同的类别，将焦点集中于某些采购活动，它们或是对收入生成起着重要作用，或是对公司的业绩构成最大的威胁。从图 2—3 中，我们发现采购

活动类别的划分是基于采购的复杂性和对公司业绩产生的影响（即收入影响/企业风险）。

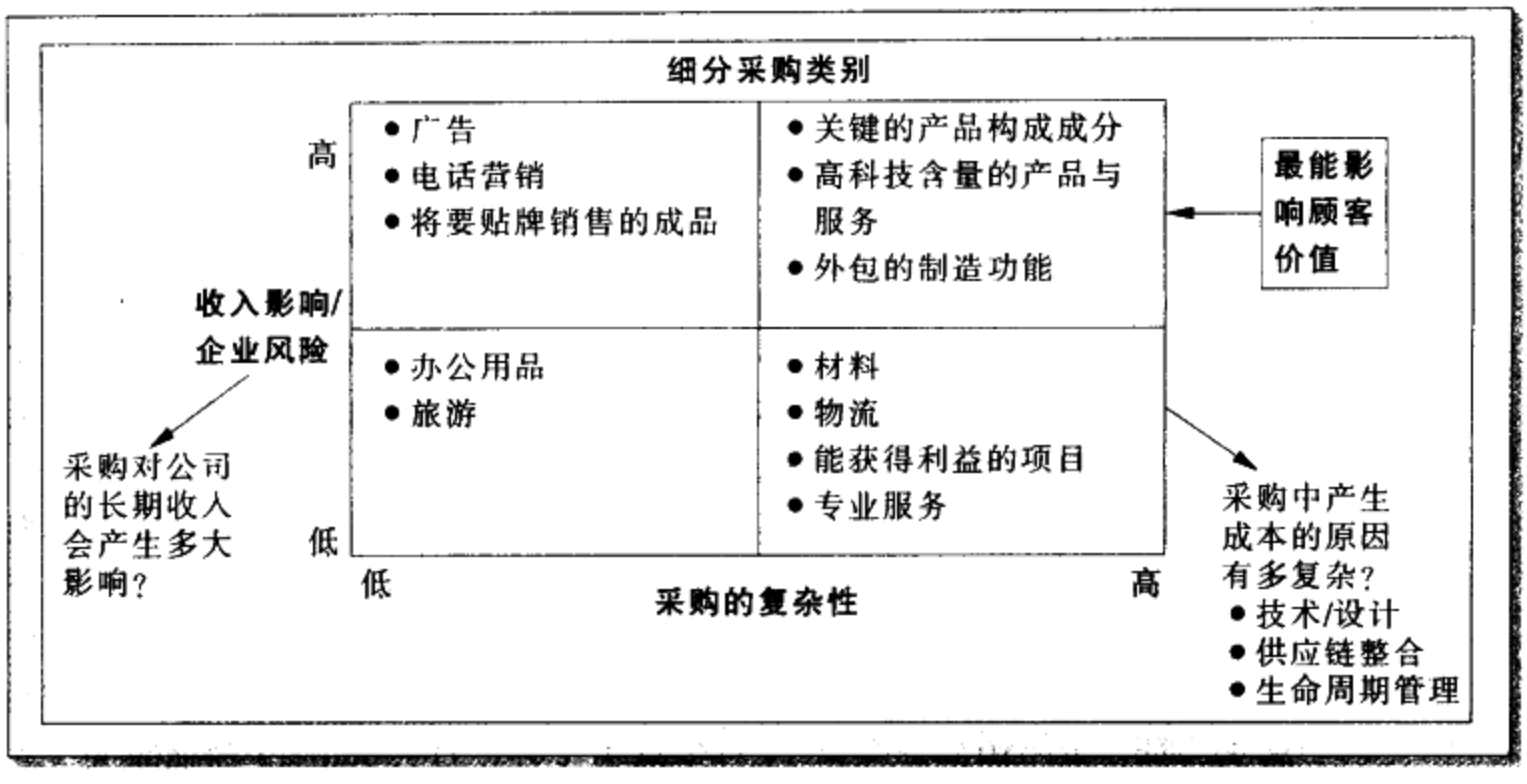


图 2—3　细分采购类别

资料来源：Reprinted with permission from Matthew G. Anderson and Paul B. Katz, "Strategic Sourcing," *The International Journal of Logistics Management* 9, no. 1 (1998): p. 7, Figure 8. Web site at http://www.ijlm.org.

影响绩效的采购

采购复杂性包括技术复杂性、供应链的协调范围、采购是否与生命周期成本相关等因素。收入影响/企业风险指的是某类采购是否会影响顾客的价值感知。例如福特的采购经理认为某些组件（如方向盘、里程表和其他的高度视觉化组件）对于品牌识别起着关键作用。

安德森和卡茨说："采购部经理能够利用细分法则对采购任务进行细分，找出对于企业收入产生最大影响的采购活动。"

例如，采购的某个广告可能会让顾客对产品价值产生怀疑，因此该项采购的风险很大。而与此同时，办公用品只是一个成本问题。又例如在高科技领域中，新一代半导体技术的采购或许是对公司未来的赌注。[16]

组织间营销者应当了解他们销售的产品对某一组织而言属于哪一类别的采购。这会因为公司或行业的不同而各有不同。如果组织间营销者销售的产品对于采购企业而言具有战略意义（即对采购公司的收入和客户价值有着重大影响），那么组织间营销者最有可能得到高收入、高利润。因为这时，营销者提供的产品直接关系到客户的企业战略。倘若组织间营销者能够成为消费者供应链的中心环节，那么，其影响是巨大的：双方可以建立起一种颇具吸引力的长期关系，供应商被视作采购企业的延伸。对于那些采购企业认为缺乏战略性的商品（例如办公用品）而言，合理的营销策略包括：提供完整的产品分类、竞争性定价、实时的服务支持和简化的订单程序。通过了解顾客对自身采购活动

的细分法则，组织间营销者能更好地探查出营利性高的客户群，并开发出具有针对性的客户战略。

电子采购

就像那些在亚马逊网站（http://www.amazon.com）上购物的用户，采购经理也可以利用因特网找寻供应商，同现有供应商交流或发订单。据波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）预计：到2004年，在线的企业间采购额将达到48 000亿美元，占采购总额的40%。[17]通过因特网进行采购，不仅能够提供大量信息，还显得十分有效。例如IBM公司已将全部的采购业务移至网上，并创设了“私人交易平台”（private exchange）。这项活动将供应商连接在了一起。私人交易平台使得像IBM这样的公司能够开展自动化采购，并与特邀的供应商进行实时合作。[18] IBM公司利用高效的网络采购战略，通过电子化手段处理几乎全部的发票（一个月40万美元的电子发票），每年节省了将近4亿美元的成本。

作为IBM公司主要的采购人员，约翰·帕特森（John Patterson）视因特网为一项战略工具，该工具可用于同关键的供应商建立起更为紧密的联系。

“我相信网络为战略关系的建立提供了平台。同12 000英里外的供应商建立有效的战略联系需要花费大量的工作和精力。但有了网络，你便能够使自身的工程师与供应商的工程师并肩协作，你能够进行视频会议、数据交换和工程图的交换。我认为：如果失去了同供应商的网际联系，将不存在任何未来。”[19]

采购部经理还正在利用因特网进行在线的**反向拍卖**（reverse auction）。反向拍卖并不是一个卖家和多个买家间的活动，而是由一个买家邀请多个合乎标准的供应商进行投标。例如自由市场有限公司（http://www.FreeMarkets.com）提供了一个独立运作的拍卖场所。它使得工业元件、原材料和各项服务的购买商能够找寻并浏览供应商；并通过一个动态、实时的竞争性竞价流程，与这些供应商进行洽谈。例如作为全球电子工具与硬件的生产者，库柏电气公司（Cooper Industries）近期利用这一网站为自身的航空运输进行竞价拍卖。[20]在这一事件中，11位供应商报出了50余种价格。同时，最终胜出的报价为库柏节省了26%的成本。反向拍卖最适宜那些商品型项目，如包装材料、柴油机燃料、金属部件和卡车运输。

采购经理评估供应商业绩的方式

一旦与某供应商签订了合同，就必须对其实际表现进行衡量。购买商对供应商的表现进行打分，以便评估自身以往采购决策的质量，帮助选择未来的供应商，或是将此作为买卖双方谈判时的有利武器。许多采购组织每季度对供应商进行打分，或是通过网络不断地更新业绩评估数据。[21]

对于那些做出改进或是提供重要援助的供应商，本田的采购主管甚至向其发出书面通知。[22]评估体系的方式与范围因行业或公司而各有不同。[23]然而，一项广泛使用的举措是加权评分计划（the weighted-point plan）。

组织间营销透视

美国哈雷—戴维森摩托公司：世界一流的采购组织

众所周知，美国哈雷—戴维森摩托公司同美国的本田汽车、IBM 等公司一样，有着一套世界级的采购体系。下面是构成该体系的一系列成就。

降低成本——该公司执行了一项为时 5 年的成本改进计划。它们同供应商一起将商品与服务的年度采购成本从 860 万美元降至 570 万美元。

仓储战略——美国哈雷—戴维森摩托公司通过实时供货日程表，控制其仓储。

供应商关系——采购人员削减了进行谈判的供应商数量。现在，公司 80%的采购都来自于一群关键供应商。它们能够实现企业的新目标：降低成本、提高质量并缩短新产品的开发时间。

供应商介入——供应商到公司现场参与新产品研发，在研发过程中扮演着重要角色。

质量目标——美国哈雷—戴维森摩托公司正在努力实现一项名为“48 个部件/百万”（48 parts per million，ppm）的质量目标，甚至想做得更好。接受过专项训练的专家被派到供应商那里解决供应商的质量问题。

作为美国哈雷—戴维森摩托公司公司的主席和首席执行官，杰夫·布卢斯坦（Jeff Bluestein）将企业的成功归功于与供应商建立起的有利关系和采用战略化采购方式。“这就意味着我们正在努力同这些供应商中的每一个成员建立起真正密切的联系。这一切都是因为我们意识到我们需要一种长期的关系。”

资料来源：Brian. Milligan，“Medal of Excellence：Harley-Davidson Wins by Getting Suppliers on Board，” *Purchasing* 129（September 21，2000）：pp. 52—65. See also Dave Nelson，Patricia E. Moody，and Jonathan Stenger，*The Purchasing Machine*（New York：The Free Press，2001），pp. 83—100.

加权评分计划

加权评分计划中，采购组织根据相对的重要性来衡量各个业绩因素。质量的权重为 40，服务为 30，价格为 30。这一体系提醒营销者注意某企业评估标准的本质和重要性。这样，营销者的整体供给活动才能依据采购组织的需要做出更精准的调整。

观察图 2—4，这是戴姆勒—克莱斯勒集团对其电子元件供应商“打分”的方式。在这一方式下，供应商可以获得的总分是 100 分。其中质量 40 分，价格 25 分，送货 25 分，技术援助 10 分。注意，人们对每一个业绩因素都是从一系列的纬度进行多方面评估。例如质量评分由下列因素决定：

- 供应商的废品率；
- 供应商的生产工厂是否遵循统计质量稽查（statistical quality audit，SQA），在这一过程中采购组织的采购部与工程部负责监控生产过程；
- 供应商所提供的产品样本的表现；
- 供应商对于质量问题是否立刻应答处理。

供应商评分表：

供应商姓名：_____　　品名：_____

货运地点：_____　　年度销售额（美元）：_____

	5 优秀	4 良好	3 满意	2 一般	1 较差	0 无效
品质 40%						
供应商废品率						
是否遵循统计质量稽查						
样本产品的表现						
对于质量问题的反应速度						
整体质量评分						
送货 25%						
是否避免延误与超载						
扩大产量的能力						
设计运送、送货时的表现						
对于供应需求量波动的反应						
整体送货评分						
价格 25%						
价格竞争力						
当客观经济环境造成价格上涨时，是否能够减少价格的涨幅						
是否接受降低成本计划						
支付条款						
整体价格评分						
技术 10%						
产品部件的技术水平						
共同研发新产品的能力						
是否能够且愿意不断提供设计服务						
对于工程问题的反应速度						
整体技术评分						

买方：_____　日期：_____

评价：_____

图 2—4　戴姆勒—克莱斯勒的供应商评分表

资料来源：Courtesy DaimlerChrysler AG.

组织间营销道德

礼赠："为我买下这双靴子，你就能接到我的生意"

格雷·戴维斯（Greg Davies）是位于美国威斯康星州范杜拉克市（Fond Du Lac，Wisconsin）的行动打印公司（Action Printing）的销售主任。他曾陷于一种窘迫局面。当他与一位潜在顾客共进午餐后离开了餐厅，他们驻足在附近一家西部乡村风格的商店橱窗前。这时，戴维斯的客户缓缓说道："我一直想要这样一双皮靴。"

“毫无疑问，他是想要我为他买下皮靴，”戴维斯回忆到。但他本人当时只是笑了笑，继续往前走去。他拒绝了对方的要求。这是因为无论是公司的政策还是他的个人价值观都不允许“用贵重的个人礼物换取生意”。正如你可以想像的，自那天起，戴维斯一遇到那位客户就感到别扭。

销售专家认为，戴维斯无论在生意方面还是在道德方面都做出了正确的决策。他坚持遵循了设计缜密的公司制度。而且，作为销售顾问的雅克·沃思（Jacques Werth）非常赞成戴维斯的做法：“如果你们之间的关系建立在奢华的礼物、娱乐及其他首饰的基础上，那么，当更丰厚的贿赂来临时，你还是会失去这笔生意。”

资料来源：Melinda. Ligos,“Gimme, Gimme, Gimme!” *Sales & Marketing Management* 154 (March 2002), pp. 33—40.

采购部门与其他部门（如工程部或生产控制部）一同联手，对每名供应商进行业绩评分。在价格方面，戴姆勒—克莱斯勒集团正越来越重视由供应商提供的成本节约计划。[24]公司还会详细记录每位供应商提交的倡议书中的数字以及它们节约的成本金额。通过不断的改进，供应商能够提高自身的获利能力，并增加它们对戴姆勒—克莱斯勒的销售数量。那些得分为 91 分甚至更高的企业被列为集团偏爱的供应商。值得注意的是：在戴姆勒—克莱斯勒的1 000位电子供应商中，只有 300 名成员达到了该项要求，而它们在集团 3.5 亿美元的电子元件年预算中，占据着 80%的份额。公司仍会使用那些分数在83～90 范围中的供应商，但利用程度较之前者要小。对于分值在70～83 的供应商而言，除非它们与戴姆勒—克莱斯勒一同发展，否则就会成为边缘人物，面临着被淘汰的危险。而公司通常会淘汰分值小于 70 的供应商。

评估供应商对营销者的意义

组织间营销者必须敏锐感知组织型购买者的评估标准和这些标准的权衡方式。有许多标准可能就是购买者最终选择某供应商的标准，它们包括：质量、服务、价格、公司形象和能力。购买者的认知也十分关键。如果人们认为某种产品是高度标准化的，不同供应商的产品区别不大，那么价格就会显得更加重要。另一方面，如果人们认为某种产品显得非常独特，那么，除价格之外的其他标准就会成为重要的选择依据。产品的价格不能与服务和其他无形价值相互脱离。

经济标准在许多工业购买决策中显得异常重要。[25]特别是当期望成本与产品购买、储存和使用相关时，这一点显得尤为明显。相反，产品业绩标准衡量的是产品在何种程度上可以增加公司的绩效。在购买那些构造简单、应用规范的标准化产品时，经济标准显得很重要。营销者一旦成为新的供应伙伴，并且想继续下去，那么营销者就必须准备好，确保自己能通过这种经常开展的业绩测试；同时，营销者还应努力为买家贡献新的价值。

到目前为止，我们的讨论还一直停留在组织间市场的一个领域（商业企业）以及采购部门承担的角色。现在请将注意力转入政府市场。

政府市场的特征

在美国，1 个联邦政府、50 个州政府和87 000个地方政府机关是所有消费者群体中采购量最大的一个群体。从整体看，这些机构每年在产品与服务上的花费超过了17 000亿美元——其中联邦政府占5 900亿美元，而其余的由州政府和地方政府消耗。[26]事实上，政府机关的采购涵盖了所有产品与服务——办公用品、个人电脑、家具、食品、保健品和军用品。组织间营销企业，无论其大小，都为政府市场服务。事实上在联邦政府的采购合约中，有 25%是与小型企业签订的。[27]有趣的是，许多像得克萨斯州这样的政府机构，已经采用了具有创造性意义的在线手段（电子政府系统），向市民提供服务。

政府购买的影响因素

由于采购过程中存在着一系列的影响因素，这增加了政府采购的复杂性。在政府、州和大型城市的采购活动中，购买者要向数十个利益团体（这些利益团体对各项产品和服务进行鉴别、评估、使用以及制定相关法律法规）汇报，其购买决策会受到这些团体的影响。很明显，这些外部影响力的范围远远超出了原有代理商的职能范围。

理解政府合同

政府采购还受到各种目标和计划的影响。这些目标和计划具有广泛的社会意义，它们包括一致性计划、保留计划和分包给少数族裔企业（即少数族裔人士开办的企业）计划。**一致性计划**（compliance program）要求合同承包方必须遵守纠正歧视行动计划（affirmative action programs）、不得歧视对待少数族裔、妇女和残疾人士。那些无法达到要求的企业将无法得到政府的合同。在**保留计划**（set-aside program）中，在政府的合同中必须“留出”一定的比例由小型企业或少数族裔企业来承接；而其他人无法介入其中。**少数族裔企业分包计划**（minority subcontracting program）可以要求主要的合同承包方将总合同中一定比例的分包合同转包给由少数族裔企业。例如俄亥俄州法律规定，该州的政府建设工程中 7%的分包商必须是少数族裔企业。如果想成为政府合同承包方，公司就必须理解这些法规，指导如何在企业运用这些法规。

无论是何种级别的政府机构，大多数的政府采购都遵循有关的合同法规。[28]联邦政府已经设立了某些通用的合同条令，它们是联邦政府采购法规的一部分。这些条令的内容包括：产品检查条款、付款手段、违约举措和争议举措等等。

如果卖方不能明确地理解采购法令，那么在谈判中便会处于不利地位。卖方特别需要了解 2 种基本合同的优劣。

1. **固定价格合同**（fixed-price contracts）：双方在签约前共同确定一个固定的价格，当产品或服务按约定交付时，买方应当付清全部款额。

2. **成本补偿合同**（cost-reimbursement contracts）：在合约执行过程中卖

方发生的合理成本应由买方给予补偿，有时买方还应在卖方成本之外再多给卖方一部分钱作为卖方的利润。

任何一种和约都是为了控制成本，或是应对未来的突发事件。

通常，固定价格合同提供了最大的盈利空间，但如果发生了非预期费用就会造成更多的风险。然而，倘若卖方能够极大地降低成本，利润会超过卖方在商洽合约时的预期值。成本补偿合同要由政府小心监管，因为这类合同无法激励承包方提高效率。这一类型的合约通常在政府工程项目中使用（其中包括规模浩大的建设工程，也正是由于这样，才很难预计出成本和费用）。

固定价格合同经常引起超额成本；而由于工程费用不确定，成本补偿合同会挫伤各个公司的竞标积极性。为了消除双方面的不利影响，政府通常会使用激励性合约。当企业在某项工程中的成本低于目标成本时，这项激励性合约会予以奖励；而当成本超出目标时，则做出惩罚。

用书籍告诉卖家如何销售

与大多数的客户不同，政府通常会向潜在卖家竭力解释怎样与政府做生意。例如联邦政府出版了这样的书籍：《同总务管理局做生意》（*Doing Business with the General Services Administration*）、《向军队销售》（*Selling to the Military*）和《向美国空军销售》（*Selling to the US Air Force*）。政府代理商还会定期召开研讨会，以便让企业了解并加入政府代理商的购买流程。这是为了促使企业在政府部门中寻找商机。

政府的采购机构和内容

政府与商业企业使用相似的采购机构。然而，由于法律对政府采购做了细致的规定，政府部门更强调办事部门的职责。尽管联邦政府是最大的工业采购商，但是就它的运行情况来看，却并不像是某一单个的企业，而更像是几所大型公司的集合体。这些成员的职能相互重叠，并且拥有数以千计的小型独立单位。[29]联邦政府拥有超过15 000家的采购职能机构（部门、代理机构等等）。每家代理机构拥有一定的购买影响力或购买职权。联邦政府的采购被划分成 2 类：国防采购与非国防采购。

国防采购

国防部（Department of Defense，DOD）占用了大部分的联邦政府采购总预算。据说美国国防部的采购部门是世界上最大的采购机构。自从 2001 年 9 月恐怖分子袭击美国以来，削减国防部预算的日子一去不复返了。在联邦预算中，国防和国家安全机构是预算支持首先考虑的对象。

国防部的各个军事机构（陆军、海军、空军）负责各自的主要采购项目。然而，国防部后勤代理机构（Defense Logistics Agency，DLA）却会为上述各个部门采购数十亿美元的供给品。每年，国防部后勤代理机构的采购预算均超过 100 亿美元。[30]国防部后勤代理机构这样做是为了通过大量采购获得价格优

势、降低军事采购的重复性。除此之外，其他政府代理机构也会进行采购，如总务管理局（the General Service Administration，GSA）。其实，国防部是总务管理局最大的客户。在双方现有合同中，国防部通过总务管理局采购的内容包括轿车、书桌、办公仪器和手动工具等。[31]另外，有许多军事基地的供给品是在当地购买的。

非国防采购

非国防采购由多个代理机构监管，这包括国务院（如健康和人员服务部门、商务部），各委员会（如联邦贸易委员会），执行机构（例如预算局），联邦代理机构（例如联邦航空代理），以及联邦管理局（例如总务管理局）等。美国国家商务部（Department of Commerce）集中负责为华盛顿和各个地方政府办公室采购供给品和各项设备；另一方面，由国内事业部（Department of Interior）负责批准各地的矿业安全管理局（Mining Enforcement and Safety Administration）在当地购买矿井安全设施和服装。

同国防部后勤代理机构一样，总务管理局主要负责管理大多数常用项目（例如办公家具、钢笔、电灯泡）的采购。总务管理局的联邦后勤处（Federal Supply Service）就像是某多元化公司的采购部门。之所以这样说，是因为它向联邦政府提供统一的采购、存储和配送网络。总务管理局联邦后勤处通常为其他政府代理机构购买它们要使用的物品，例如办公用品、小型工具、油漆、家居、耐用供给品和复写用具。有时，总务管理局更像是零售商店。在这里，联邦政府的采购员能够购买设备和供给品。总务管理局采购力量强大，每年会购买价值超过 180 亿美元的产品与服务。[32]

在联邦供给安排计划（Federal Supply Schedule Program）中，政府部门可以从经过批准的供应商处，按照商定的价格购买某些物品。该项计划为联邦代理机构提供了各项产品（如家具、电器、办公设备、实验设备以及诸如此类）的供应源。在此计划中，一旦供应商投标并通过审批，那么供应商就可能签订一份为期 1 年～3 年的、不确定数量的合同。该项计划使得代理商能够直接与供应商签订合约。像企业采购单位一样，总务管理局正在使用因特网简化采购流程，帮助同供应商交流（见 http://www.gsa.gov）。

联邦采购

当总统在某项国会拨款议案上签名时，他就可能启动了联邦采购流程。当总会计局（General Accounting Office）中的会计人员要购买一款新式电脑时，他也可能启动了联邦采购流程。通过到 http://www.fbodaily.com 网站上查询“联邦商机”（FedBizOpps，FBO），组织间营销者能够明确政府现在的采购需求。由国家商务部发布的联邦商机列出了所有的政府采购提议、分包指导、已签合同以及多余物品的销售。潜在的供应商在竞标之前至少有 30 天的回应时间。依据法律，无论是采购物品是民用还是军用，只要金额超过 1 万美元就必须在联邦商机网站上公布。

采购需求一旦记录在案并公开通告，政府就会在 2 种通用的采购战略中择一而用：**正式广告**（formal advertising）（也称公开招标）或是**协商合同**（ne-

gotiated contract)。

正式广告

正式广告意味着政府将让合适的供应商们竞标。通常，由报价最低的成员获得订单。当要采购的是标准化产品且产品规格明确时，往往采用这种战略。有意向的竞价者必须在竞标者名单中占有一席之地［或每天关注**联邦商机**——这就表明，比起每天关注联邦商机更加行之有效的方法就是通过从总务管理局的企业服务中心（Business Service Centers）处获得表格进行填写，以确保在政府的竞标者名单上能榜上有名］。之后，政府会定期地对某产品进行寻价，而供应商会接到竞标邀请。竞标邀请中会详细陈述产品名称、购买数量、具体的技术规格、送货时间、保修标准、包装要求等采购细节。竞标公司会根据自身的成本结构、竞争对手可能出的标价来确立自己的标价。

采购人员会严格审查报价，合同通常会给那些报价最低的成员。然而，一旦有记录显示最低报价者无法有效履行合约，政府代理机构就会退而求其次。例如美国国税局（Internal Revenue Service，IRS）曾负责一项反向竞拍，其内容包括：11 000个台式电脑和16 000个笔记本电脑。在这一事件中，起拍价为 1.3 亿美元；而当竞拍结束时，价格跌至6 340万美元。[33]

协商合同

当采购的产品与服务无法以价格区分好坏（例如某些复杂的科技设备或是研发工程），又或者是供应商为数不多时，人们会选择协商合同。由于负责购买的政府机构可能同时与几位供应商进行谈判，于是就可能出现竞争。

很明显，谈判是一个更为灵活机动的采购过程；政府购买者会使用相当多的人员进行采购评估。产品表现、产品质量以及产品价格这些采购评估因素都是由人们主观判定的。政府的采购决策更像是大型企业的作为：哪一项产品质优价低又能达到使用要求？

例如，在与波音公司关于制造雷神战斗机（Joint Strike Fighter，这是一种为陆军、海军和海军陆战队配备的灵巧的隐形战斗机）长达 5 年的“战斗”中，洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin Corporation）一直处于上风。竞争内容包括飞机的起飞性能，而两家公司均展示了各自飞机良好的起飞性能。在这一轮测试之后，五角大楼对于成本和性能数据进行了全面的分析。最后才选用洛克希德为这项利润丰厚的合同的主要合作商。预期这项工程总额逾2 000亿美元；同时需要在接下来的 40 年中生产出3 000架战斗机[34]（见图2—5）。

不同的战略

一位营销者向政府机构开展销售时所采用的营销战略，其侧重点与他向商业企业销售时的有所不同。在向政府销售时营销者要强调本公司已经：（1）了解它必须遵守的复杂的规定和标准；（2）为了知晓各家代理机构的采购计划建立起一套相关体系；（3）为了帮助公司满足政府的采购需要，制定了专门的产品研发战略；（4）建立了沟通战略，以确保公司的技术能实现代理商的目标；

（5）制定了谈判战略，以便提供优惠的合同条款（诸如付款、合同执行和由于产品规格变化造成的成本超额）。

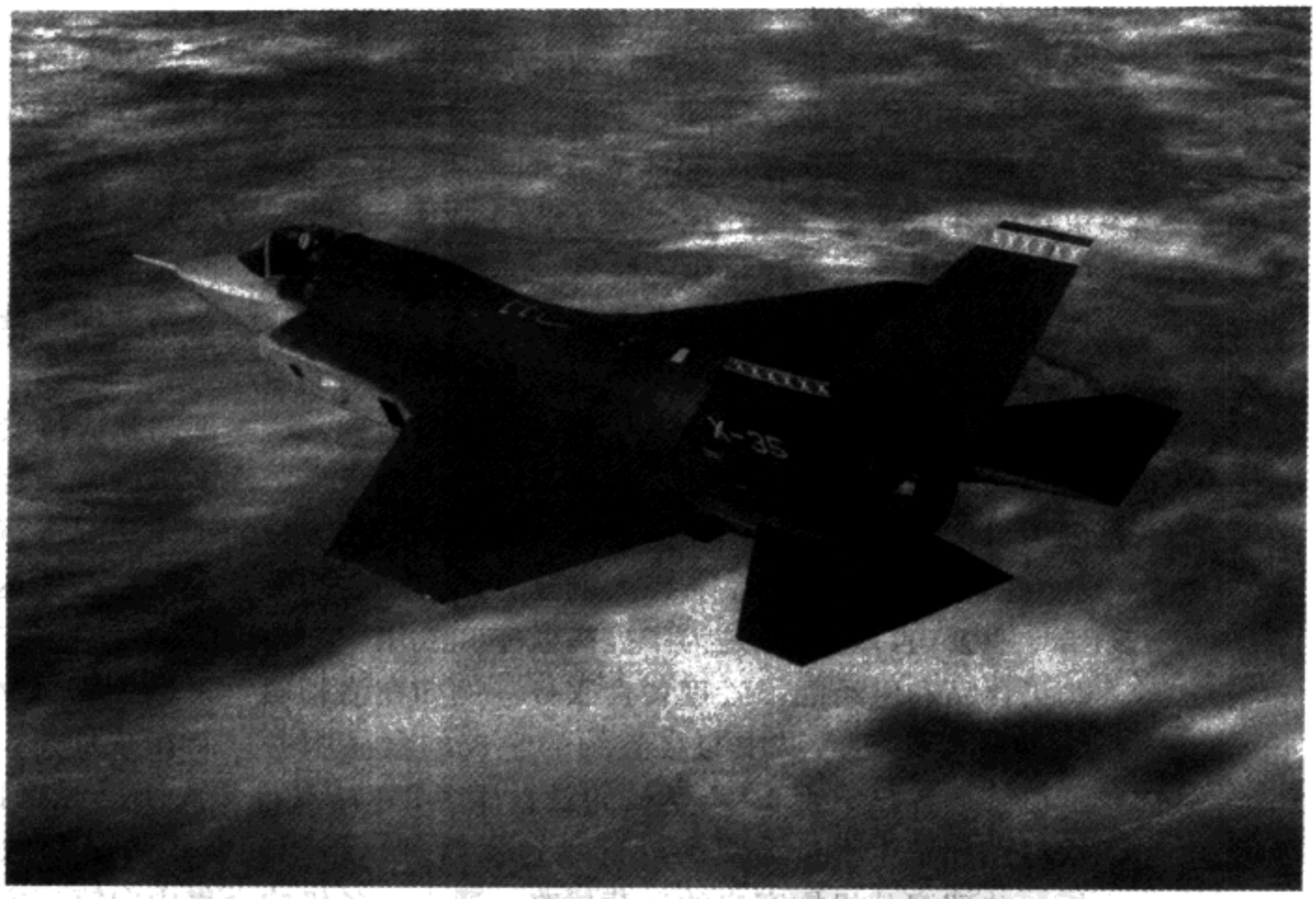


图 2—5　雷神战斗机：美国国防部选中的由洛克希德·马丁公司设计的战斗机

资料来源：http://www.lockheedmartin.com/index.html. Courtesy of Lockheed Martin Corporation.

机构型市场的特征

机构构成了组织间市场的第 3 个类别。各种机构型购买者形成了一个巨大的市场——公办小学、公办中学的全部费用就超过了6 400亿美元，在国民健康上的开销则超过了13 000亿。[35]学校和医疗机构是**机构型市场**（institutional market）的重要部分。此外，机构型市场还包括：专科院校和大学、图书馆、基金会以及艺术馆和诊所。另一方面，在采购过程中，机构采购商类似于政府部门，经常受到政治条款和法律规定的制约。事实上，许多机构受到政府部门的监管——例如学校。另一方面，另一些机构像公司那样独自运作管理；与规模巨大的公司相比，它们甚至拥有更多的购买要求。各机构同商业企业一样已经认识到有效购买的重要性。

机构的采购过程

多样性是机构型市场的关键特点。例如，由于学校采购代理商通过一项正式的竞标流程为整个城区的各个学校进行大量采购，所以为机构市场服务的营销者首先必须准备好应对这样的学校采购代理商。此外，对于那些现已担任某

地方性小医院采购代理的医药商，该营销者也要做好应对。

医疗机构为这个市场的多样性提供了很好的例证。一些小型医院将食品采购的职责分派给主要的营养学家。虽然这些医院都有着自己的采购代理商，但除非经营养学家批准，否则代理商无权进行预定。在规模更大的医院里，通常由委员会（包括业务经理、采购代理商、营养学家和厨师）做出决策。有时，许多地方医院组织在一起成立采购集团，那么就要由该集团做出食品采购决策；或者医院将餐食外包。为了节约成本，大医院中的采购主管也像商业企业中的采购主管一样注重供应链管理，使用复杂的供应商评估方法。由于采购情形多种多样，成功的营销者通常在公司中设立专门的营销经理、营销人员和销售人员，以便针对各种情形制定恰当的营销举措。

对于许多机构而言，一旦确定了部门预算，这一部门就应接受该预算并设法不超过预算标准。因此，如果预算中尚余资金，许多机构就会轻松采购。所以为机构市场服务的组织间营销者应当对潜在客户的预算状况进行评估。

由于许多机构面临着巨大的预算压力，它们常常会将自己的运营部门外包给专业公司，这样做是为了提高效率和效用。学校可能会寻找第三方承包商来购买食品和供给品，管理餐食服务。例如在洛杉矶，万豪公司（Marriott Corporation）管理着城中与之签约的学校的食品服务；而在芝加哥，3 家不同的承包公司各自掌管 10 个学校的餐食服务部门。[36]许多大学已经将自身的书店、饮料点和学生委员会交由外部承包商管理。组织间营销者必须做出细致的分析，并理解其机构客户的运营战略。通常，各机构会集中向第三方承包经营商发布销售和营销信息。

目标战略

机构型市场中也存在着影响采购的多种因素（在本书第 1 章讨论过），而且在此方面机构型市场还有着自己的独特之处。许多机构都拥有专家——医生、教授、研究人员等等。在大多数情况下，机构会根据自身规模雇用一名采购代理商，而一般大型机构会组建采购部门或者是材料管理部门，这些部门拥有一定数量的技艺娴熟的采购员。在采购部门和专家（采购部门服务对象）两者之间很可能存在着巨大冲突。通常，组织间营销者必须精心培养一批了解本公司产品与服务的专业销售人员；同时，组织间营销者还应当建立起送货日程表、产品维修合约和价目单以满足采购部门的要求。一流的组织间营销者也利用因特网为顾客提供附加值。例如通用电气医疗系统公司（General Electric Medical Systems）已经将因特网作为营销战略的中心，并为用户（即医院的采购经理和世界范围内的医疗人员）提供在线商品目录、每日网络专刊和大量的其他服务（见图 2—6）。

集体采购

机构采购的一项重要特点便是集体采购。为了获取数量上的折扣，各个医院、学校和大学都可能加入集体采购的行列。许多大学加入了教育机构采购联合会（Education and Institutional Purchasing Cooperative），由联合会为各所大学签订条件优惠的购买合同，这样各大学能够以最低的价格向卖方直接购得各项产品。每年，联合会购买商品的耗费达 1 亿美元。联合购买使得各个机构

能够享受更低的价格、更好的质量（通过不断的测评以选择更好的卖家）、更低的管理成本、标准化的产品、更完整的交易记录以及销售者间更激烈的竞争。

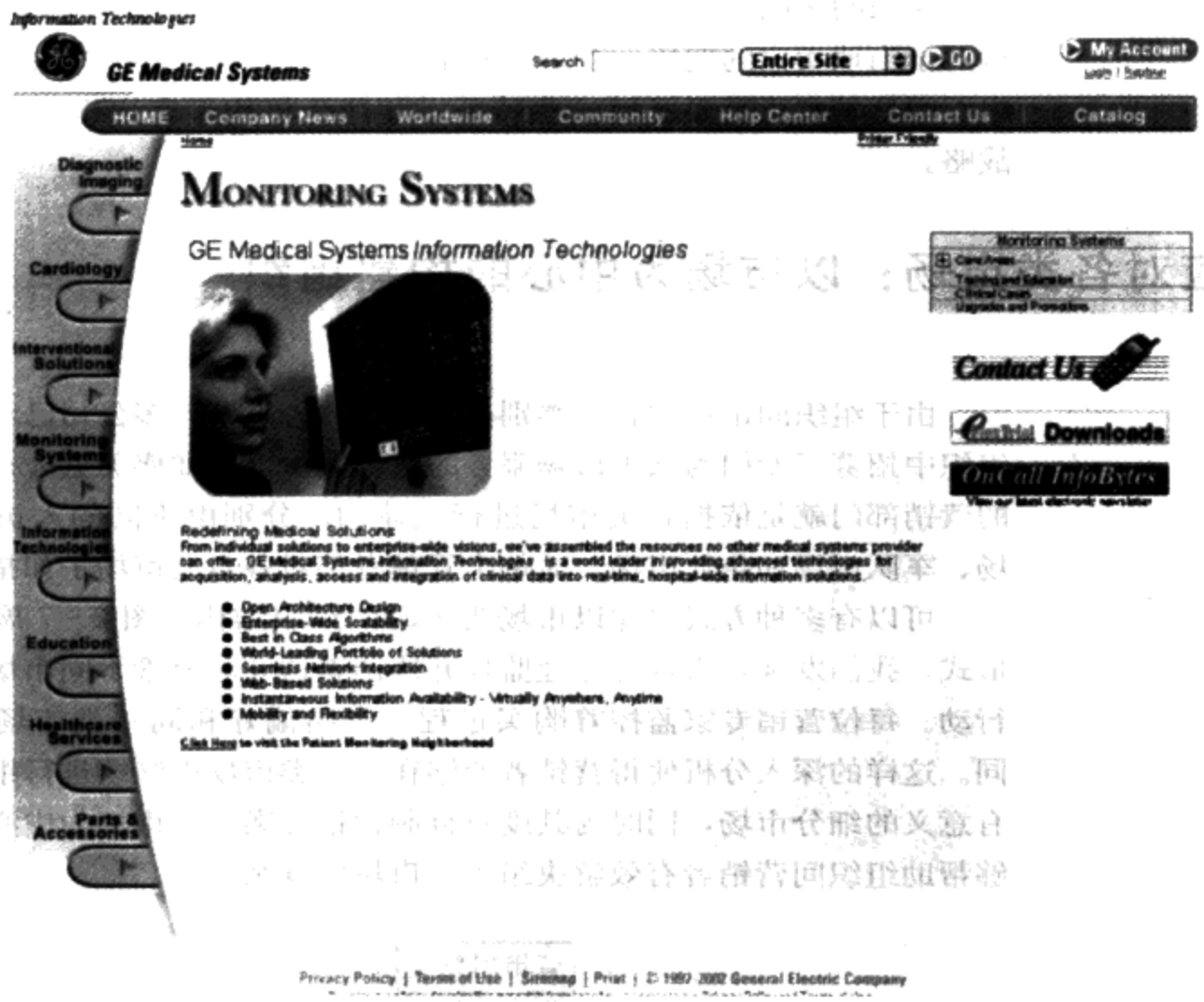


图 2—6　通用电气医疗系统公司使用因特网管理同顾客间的关系

资料来源：http://www.gemedicalsystems.com/; accessed July 27, 2002. Reprinted with permission of GE Medical Systems.

医疗机构进行集体采购的购买额很大，超过了 100 亿美元。集体采购已经被广泛接受：在美国，超过 1/3 的公立医院加入了集体采购团体。绝大多数的医院集体采购是通过当地的医院联合会进行的。然而，营利性的连锁医院（连锁医院正成为医疗领域愈来愈重要的组成机构）也采用了集团购买。例如每年，对于有多家医院构成的总营运预算达 10 亿美元的团体而言，它购买医疗供给品和医疗服务的花费为 3 亿美元～5 亿美元。通过集体采购渠道，这些大型购买者正节约着大量的成本。[37]

集体采购向组织间营销者提出了特殊的挑战。这时，营销者不但要为单个的机构筹划战略，还应当为联合采购集团和大型连锁医院制定出满足其特殊需要的战略。各组织的购买中心（单个机构的购买中心或是集体采购集团的购买中心）在人员构成、标准和专业水平上千差万别。对于采购集团而言，折扣会较为重要。通过采购集团进行销售的供应商必须拥有一系列的分销系统。这些系统能够有效地将产品派送至团体中每个成员的手中。而且，即使卖家同某一大型合作性联盟签订了合约，他们也必须准备好——也许联盟中某成员机构提出了不同于合约的个别要求。

机构采购活动

大型机构采购活动的诸多方面都类似于大型商业企业。然而，在机构和商业企业采购之间却又有着重大区别。例如，关于联合购买的相关法则，采购机构对于当地卖家的偏好、食品采购职责的分派和医药规定等都显得尤为重要。组织间营销者正是要了解这些特征，才能为机构型客户设计出有效而细致的战略。

应对各类市场：以市场为中心的构建组织

由于组织间市场的各个类别都有各自的特点，许多公司已经在自身的营销组织中招募了专门为某类市场服务的营销人员。例如盛美家公司销售工业产品的营销部门就是依据各类市场进行组建的。分别由不同的人员管理机构型市场、军队市场和企业市场，而每个管理者都对各自的市场了如指掌。

可以有多种方式组建以市场为核心的组织结构，图 2—7 展现了其中一种形式。我们发现，市场部经理监控并协调着这 3 名分管不同市场的营销专家的行动。每位营销专家监控着购买过程、产品偏好和同一类市场中顾客间的异同。这样的深入分析使得营销者能够在某一类市场中继续进行细分，使其成为有意义的细分市场，同时为其度身订制营销方案。以市场为中心的组织结构能够帮助组织间营销者有效解决组织间市场的复杂多变。

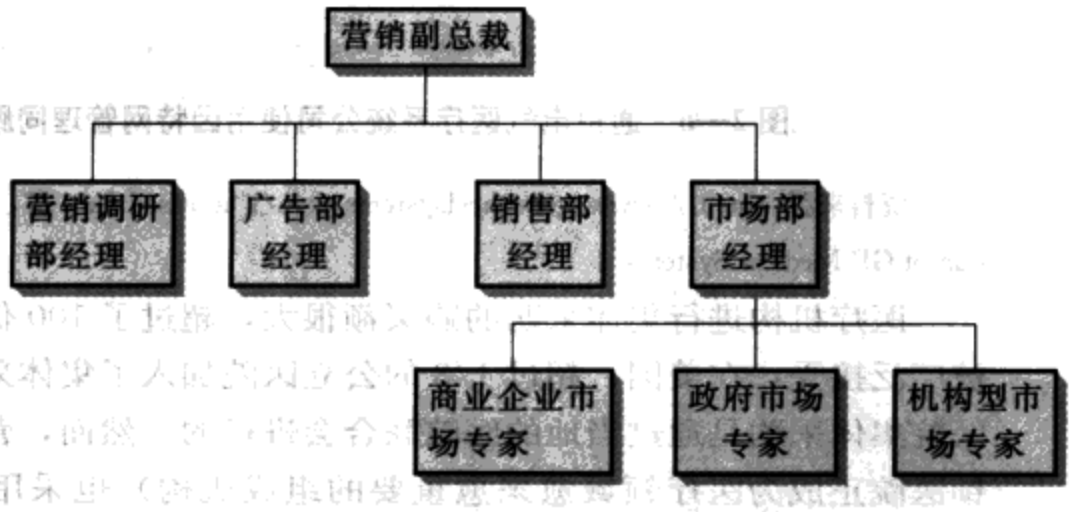


图 2—7　以市场为中心的组织

本章小结

一个大型市场等待着组织间营销经理的出现。这一市场可以分为三大板块：商业企业、（联邦、州和地方）政府以及各个机构。近期，组织间营销者发现他们的市场正向全球拓展。营销者需要了解各类市场中采购部门的特性与结构。

商业企业包括：制造商、建筑公司、服务企业、运输公司、某些专业集团和转售商。当然，制造商在采购中占有了最大的比重。此外，尽管制造公司主

要为小型企业，但相对而言，购买力集中于为数不多的大型制造商手中。而这些制造商在地域上也较为集中。商业企业（如服务性机构、运输公司或能源公司）分布则更为分散。通常，由采购经理或采购代理商监管采购过程。在更大的企业中，采购功能显得非常专业化，这对销售人员提出了很高的要求，要求他们必须掌握相当的专业知识以便同潜在购买者商洽。一流组织将采购活动同公司的战略直接相连，而并不是将注意力只集中在“低价购买”上面。采购经理借助诸如价值分析法这样的方法来制定正确的采购决策，使用加权评分计划来评判供应商的表现，并且同构成供应链的供应商们保持紧密的工作关系。

许多营销者发现面对组织间市场中的政府部门时，处理事情往往非常棘手。然而，政府是美国最大的消费者。勤勉的营销者，只要能了解采购法令和政府采用的各项合同，就能找寻出利润丰厚的市场。联邦采购往往会采取 2 种基本战略：正式广告或协商合同。正式广告通常针对的是标准化产品，而且要向合适的供应商们发出竞标邀请。当采购要求比较特殊时，就采用协商合同，协商合同就是在合同的各个谈判阶段都贯穿着讨论和议价。

多样性是机构型市场的典型特征。某种程度上，就其特征、目标和购买过程而言，机构型购买者介于商业企业和政府型购买者之间。集体购买（该类市场的独特之处）使得为机构型组织服务的供应商必须针对这一特点制定专门的战略。许多组织间营销者已经发现，以市场为核心的组织结构能够帮助他们满足各类市场的需求。

问题与讨论

1. 一小型制造商发展出了一种高速包装系统。这对于食品加工型企业，如贝氏堡公司（Pillsbury）公司和通用食品公司是很有吸引力的。这种新型包装系统的效率要比竞争对手高得多，但造价比竞争对手的产品高出 15%。由于采购经理要对主要采购品的“所有权总成本”进行评估，那么组织间营销者在陈述该新产品的优越性能时应当重点介绍哪些卖点？

2. 美国的本田汽车公司依靠北美的 400 位供应商为其“雅阁”汽车提供 60%以上的零部件和材料。要成为本田汽车的供应商，组织间营销者应当遵循哪些战略？在衡量供应商时，本田依据了哪些主要原则？

3. 细分市场是营销者明确其目标市场的一项手段。采购经理正越来越多地使用市场细分法来找出那些对于实现组织目标起着关键作用的供应商。请解释这一现象。

4. 比较并区别联邦政府采用的两大采购战略：(1) 正式广告；(2) 协商合同。

5. 就自身的特性、目标和购买过程而言，机构型购买者介于商业企业和政府型购买者之间。请解释这一现象。

6. 解释一下：在挑选计算机时，一所大学采用的决策过程会与一家商业企业有怎样的不同。在每个情景中，谁是主要参与者？

7. 由于惧怕繁文缛节和成堆的文件，身为 B&E 电气公司（B&E Electric）总裁的汤姆·布朗森（Tom Bronson）经常回避着政府市场。然而，在近来同某位同事的一次讨论中，汤姆对这类市场产生了浓厚的兴趣。要想得知该类市场的更多信息，B&E 公司应当采取哪些措施？

8. 通用电气公司已经采用了电子采购模式。这样，通过线上的反向拍卖，在采购商品（包括办公室、计算机和维修用品）时公司每年能够节省 5 亿多美元。对于为通用电气公司服务的组织间营销者而言，拍卖过程向他们提供了哪些新的挑战和机遇？

网上练习

1. 通用电气医疗系统已经发展出一套电子商务体系，目的是为了支持它的营销战略。这一战略将目标锁定在全球的医疗机构上。登录http://www.gemedical-systems.com，然后（1）找出通用电气提供的产品与服务；（2）请评价，该网站在为潜在购买者提供所需信息方面做得怎么样？

2. 自由市场公司已经开展了14 000项网络拍卖活动，其中的产品与服务价值超过 45 亿美元。同时，此类拍卖为联合技术公司等 100 多家大型消费者节省 90 多亿美元的采购费用。登录 http://www.FreeMarkets.com，然后（1）找出该公司向客户提供的主要服务；（2）阅读一个关于公司过去为客户进行拍卖的故事，进行评价；（3）一位采购主管曾说："网上拍卖对某些产品与服务较为适合；而对于另一些产品与服务而言，则显得格格不入。"同意还是不同意？给出你的理由。

案例

管理供应商关系：土星汽车公司与戴姆勒—克莱斯勒集团[38]

尽管土星汽车公司（Saturn）与戴姆勒—克莱斯勒集团跻身于同一个行业中，但两者管理供应商关系的方法却截然不同。土星汽车公司是通用汽车公司旗下的一家新公司，专门生产中小型汽车。身为土星公司的采购主管，雅克·史密斯（Jacque Smith）一直倡导这样的理念："我认为成功来自于土星公司与其供应商之间的伙伴关系。"土星公司的每个主要供应商都会派高层管理者来参加土星公司每季度召开的供应商会议，这些管理者组成一个团队，直接为土星公司的各项计划贡献他们的知识和想法。雅克认为这种伙伴关系必须建立在相互信任、相互尊重的基础上，但是同时供应商还必须不断改善他们的定价、服务和技术。她补充道："我看到在一些项目中，供求双方相互信任，但是供应商并没有被要求去提高他们的绩效。"土星公司意识到他们需要找到一种两全其美的方法，既保持供求双方的伙伴关系又激励供应商努力达到绩效标准。

在戴姆勒—克莱斯勒集团，由于他们在北美市场上已失去了半壁江山且运营利润大幅度滑坡，所以他们迫切感到要提高绩效。在过去的几年中，戴姆勒—克莱斯勒集团采取了一系列降低供应商成本的措施。这些措施鼓励供应商寻找提高成本效率的方法，与戴姆勒—克莱斯勒集团共享其节约的成本。在降低供应商成本措施中，戴姆勒—克莱斯勒集团要求供应商每年的价格降幅率达到 3%。戴姆勒—克莱斯勒集团负责采购的副总裁汤姆·斯蒂

克（Tom Sidik）不但要继续这种做法，而且最近还决定将供应商每年的价格降幅率升至5%。而且，戴姆勒—克莱斯勒集团的外延公司还被要求额外再把成本降低10%。在这些措施中，集团会派出自己的采购人员到150家主要供应商那里，与他们一起寻找降低成本的空间。汤姆·斯蒂克解释道："在这些措施中，我们与供应商合作，共同检查他们的整个流程，从产品设计、生产到运输，以便发现降低成本的方法。相信我，的确存在很多空间可以降低成本。"德尔福汽车公司（Delphi Automotive，为汽车制造商生产汽车零配件、方向盘以及其他汽车内部配件的生产商）的发言人说，德尔福汽车公司愿意与戴姆勒—克莱斯勒集团一道以双赢的方式降低成本。然而，另一家供应商却认为戴姆勒—克莱斯勒集团的这些措施是不公平的："他们只是企图骑到供应商的头上。"

[问题与讨论]

1. 你认为，更优质的汽车和更廉价的汽车，这两个方法中哪种方法会激发汽车制造商创造出更新奇的新产品？

2. 土星汽车公司和戴姆勒—克莱斯勒集团采取了不同的采购战略，两种战略各自的长期结果与短期结果分别是什么？

【注释】

[1] "Cisco Customer Profile: Procter & Gamble," http://www.cisco.com, accessed 23 July 2002, pp. 1-3.

[2] Ibid., p. 3.

[3] Anne Millen Porter, "Big Companies Struggle to Act Their Size," *Purchasing* 130 (November 1, 2001) pp. 25-32.

[4] US Department of Commerce, Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*, *Annual Survey of Manufacturers*: 1999 (Washington, DC 2001), p. 105.

[5] US Department of Commerce, Bureau of the Census, *Annual Survey of Manufacturers*:, *Statistics for Industry Groups* (Washington, DC 1994), pp. 3-5.

[6] Arun Sharma R. Krishnan, and Dhrav Grewal, "Value Creation in Business Markets," *Industrial Marketing Management* 30 (June 2001): pp. 391-402.

[7] Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, and Ajay K. Kohli, "How Do They Know Their Customer So Well?" *MIT Sloan Management Review* 42 (winter 2001): p. 65.

[8] Michael Fredette, "An Interview with Judith Hollis," *The Journal of Supply Chain Management* 37 (summer 2001): p. 3.

[9] US Census Bureau, "1997 Economic Census: What's New?" *The Official Statistics*, http://www.census.gov.pub.epcd/www.ec97new.html (World Wide Web site; cited 27 September 1996).

[10] "Who Spends How Much on What?" *Purchasing* 127 (November

4, 1999): p. 52.

[11] This section is based on Matthew G. Anderson and Paul K. Katz, "Strategic Sourcing," *The International Journal of Logistics Management* 9, no. 1 (1998): pp. 1-13.

[12] Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1998), p. 224.

[13] Anderson and Katz, "Strategic Sourcing," p. 3.

[14] Elizabeth Baatz, "How Purchasing Handles Intense Cost Pressure," *Purchasing* 127 (October 8, 1999): pp. 61-66.

[15] Roberta, J. Duffy, "Trail Blazing," *Purchasing Today* (April 1999): pp. 51-52.

[16] Anderson and Katz, "Strategic Sourcing," p. 7.

[17] Carolyn Pye Sostrom, "The Next Step in E-Commerce," *Purchasing Today* (June 2001): p. 46.

[18] Nicole Harris, "'Private Exchanges' May Allow B-to-B Commerce to Thrive After All," *Wall Street Journal*, 16 March 2001, p. B4.

[19] James Carbone, "There's More to the Web than Click and Buy," *Purchasing* 127 (October 21, 1999): p. S76.

[20] Case Study: Cooper Industries, http://www.FreeMarkets.com, 9 January 2001.

[21] Anne Millen Porter, "Just the Facts," *Purchasing* 131 (April 18, 2002): pp. 25-32.

[22] Dave Nelson, Patricia E. Moody, and Jonathan Stenger, *The Purchasing Machine* (New York: The Free Press, 2001). P. 57.

[23] For example, see Larry C. Giunipero and Daniel J. Brewer, "Performance-Based Evaluation Systems," *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29 (winter 1993): pp. 35-41; see also Mary Siegfried Dozbaba, "Critical Supplier Relationships," *Purchasing Today* (February, 1999): pp. 22-29.

[24] Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review* 74 (July/August 1996): pp. 52-56; see also Tom Stundza, "How Chrysler Will Cut Costs," *Purchasing* 130 (February 8, 2001): pp. 30-32.

[25] Donald R. Lehmann and John O'Shaughnessy, "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products," *Journal of Purchasing and Materials Management* 18 (spring 1982): pp. 9-14.

[26] US Department of Commerce, Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*: 2001 (Washington, DC, 2001), P. 260.

[27] Stephanie N. Mehta, "Small Firms Are Getting More Government Contracts," *Wall Street Journal*, 27 April 1995, p. B2.

[28] Michael R. Leenders and Harold E. Fearon, *Purchasing and Sup-*

ply Management 11th ed. (Chicago: Irwin 1997), pp. 537-566.

[29] Ibid., pp. 552-559.

[30] Leslie Kaufman, "The Top Government Purchasers: Defense Logistics Agency-Supply Budget Bucks Downward Trend," *Government Executive* 26 (August 1994): p. 113.

[31] US General Services Administration, "Doing Business with the GSAFY" (Washington, DC, 1996).

[32] US General Services Administration, "GSAFY 2003 Congressional Justification," http://www.gsa.gov, accessed 24 July 2002.

[33] Richard Walker and Kevin McCaney, "Reverse Auctions Win Bid of Acceptance," *Buyers.Gov* (December 2001): p. 1.

[34] Laura M. Holson, "Pushing Limits; Finding None," *New York Times*, 1 November 2001, pp. C1, C6.

[35] US Department of Commerce, Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*: 2001 (Washington, DC, 2001), p. 91, p. 133.

[36] Susie Stephenson, "Schools," *Restaurants and Institutions* 106 (1 August 1996): pp. 60-64.

[37] Timothy L. Chapman, Ajay Gupta and Paul O. Mange, "Group Purchasing Is Not a Panacea for U. S. Hospitals," *The McKinsey Quarterly*, no 1 (1998): p. 160.

[38] Saturn Corporation: Suppliers Make a Strong Commitment to the Process," *Purchasing* 130 (Jure 7, 2001): P. 34; Tom Stundza, "How Chrysler Will Cut Costs," *Purchasing* 130 (Feburary 8, 2001), pp. 30 - 32.

第3章

组织型购买行为

组织型购买者受到组织内部和外部一系列因素的影响。对这些因素的了解为营销者提供了知识基础，使他们能够根据情况调整组织间营销战略。阅读本章之后，你应该能够掌握：

- 组织型购买者面对不同的购买情况时所应用的决策过程，以及这些过程对组织间营销者的战略意义。
- 影响组织型购买者决策的个人、团体、组织和环境因素。
- 整合了上述重要影响因素的组织型购买行为模型。
- 对组织型购买者特点的了解如何帮助营销者更好地做出关于产品设计、定价和推销的决策。

市场驱动型公司会不断捕捉市场趋向，并据此做出行动。例如江森自控公司的汽车供应部门，它们为汽车制造商提供内部自动设备（包括座椅、仪表板和设备板），并且一直在该行业处于领先地位。[1]它的巨大成功在于其销售代表和营销经理同汽车行业中的设计工程师和采购人员建立起来的紧密关系。例如，江森自控公司的一些销售人员会去生产现场与福特、通用或戴姆勒—克莱斯勒公司的设计团队一起工作。为了给新产品的设计过程增加价值，该公司每年还投资 200 万美元用于对汽车设备行业的购买者（客户的客户）的需求和偏好做市场研究！例如，基于对年轻孩子怎样分配他们花在汽车上的时间的广泛研究，公司开发了玩椅（Playseat）。车后座的扶手可以撤走，这样就成了一个桌子，是孩子们在车上的运动场。通过深入了解汽车行业购买者的需要，江森自控公司成为设计工程师的首选供应商，因为这些设计师们一直在寻求某些创新方法使得汽车内部装置更加与众不同且魅力十足，而江森自控公司恰好满足了这一需求。

要想明确组织间市场中能够获得利润的细分市场，弄清影响这部分购买者购买行为的因素，根据他们的需求提供有效的产品和服务，关键是了解组织型购买行为的动因。组织间营销者的每个决策都是根据组织型购买者的可能反应做出的。本章描述了组织间采购过程中的关键步骤，并分析了不同采购情况下的销售特点。然后，本章还将讲述影响组织型购买行为的种种因素。了解如何

制定组织型采购决策，能帮助组织间营销者建立坚实的知识基础，以便能够根据情况迅速调整营销战略。

组织型购买过程

组织型购买行为是一个过程，而不是一个单独的行动或事件。跟踪组织过去的采购决策，我们会发现关键的决策点和其中不断发展的信息需求。实际上，组织型购买包括几个步骤，每个步骤都会产生一个决策。图 3—1 列出了组织型购买过程中的主要步骤。[2]

步　骤	描　述
● 发现问题	宝洁公司经理需要快速产品包装设备来支持新产品的推出
●对需求的概括描述	生产经理和采购经理一起决定新的包装系统要具有什么特点
● 产品规格	有经验的生产经理协助采购经理决定所需设备的详细要求
● 查询供应商	采购经理与生产经理商量后，明确一系列能够满足宝洁公司需求的备选供应商
● 获得和分析提议	采购经理和生产部门的人员一起评估备选提议
● 选择供应商	在最后的两个供应商中进行选择，挑出一名供应商
● 选择订货过程	确定生产设备的送货时间
● 性能评估	在设备安装后，采购经理和生产经理评估设备运行情况，供应商提供服务支持

图 3—1　组织型购买过程的主要步骤

当组织中有人发现通过购买特定产品可以解决某个问题或能够抓住某个机会时，采购过程就开始了。一些内部或外部因素都可以促进问题的发现。从内部因素来说，像宝洁这样的公司可能需要快速生产设备来支持一种新产品的推出；或者一名采购经理可能对一名设备供应商的价格或服务不满意。从外部因素来说，一名销售人员也许因为向客户展示了组织业绩有可能会提高，而致使需求急速下滑。同样，组织间营销者也可以应用广告来提醒客户注意到问题，以及说明某件产品可以怎样为客户解决问题（见图 3—2）。

在组织型购买过程中需要做出许多细小或额外的决策，这些决策将最终影响到对于供应商的选择。例如，生产经理可能在不知情的情况下设定一个新生产系统的规范，而这个规范只有一个供应商能够满足（第 2 步和第 3 步）。购买过程中的这种早期决策将极大地影响组织对供应商的评估和最终选择。

查询过程

一旦组织明确了能够满足需求的产品，它的注意力会转到这个问题上：在众多供应商中哪些能够成为候选者？当这一产品对组织业绩有很大影响时，组

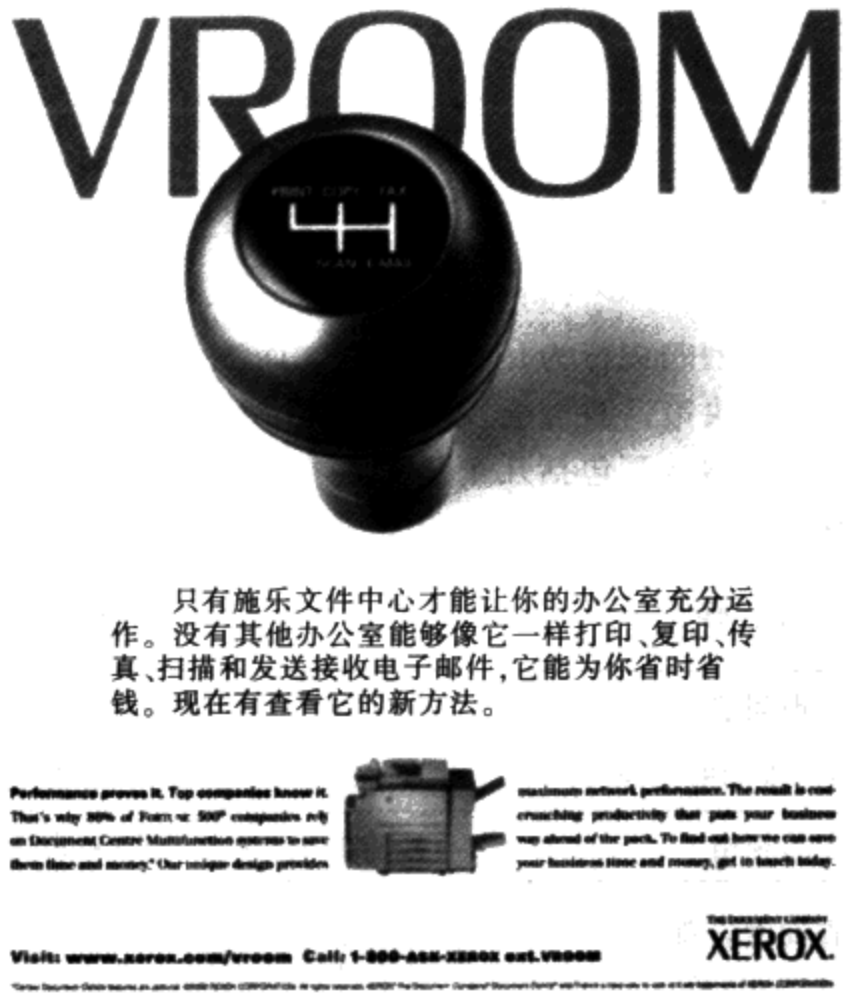


图 3—2　为组织型购买者提供总体解决方案的广告

资料来源：Courtesy Xerox Corporation.

织将投入更多的时间和精力查询供应商。当组织型购买者不需要很多的信息时，尤其当该产品属于标准化产品时，第 4 步和第 5 步将同时进行。在这种情况下，一名采购经理可能只需要去核对目录或在互联网上查询最新价格。只有当组织对信息的要求很高时，第 5 步才会比较明显。这时，采购经理、工程师、用户和其他组织成员都将参与到获得和分析提议的过程中来。

选择供应商和评估业绩

在成为被选中的供应商（第 6 步）并且在产品质量交货时间等采购原则（第 7 步）上达成一致后，市场营销者还面临着进一步的考验。性能评估是采购过程的最后一步。性能评估让采购经理能够决定继续、修改还是取消合约。如果评估结果不利于已经选定的供应商或对已经淘汰掉的供应商有利的话，决策制定部门的成员则会重新考虑他们的决策。如果该产品不能满足使用部门的需要，组织可能会重新考虑在采购过程中已经淘汰的供应商。要留住一个新客户，营销者必须确保买方企业的需求已经完全得到满足。在这个关键性的步骤里如果做不到这一点将会使营销者处于非常不利的地位。

该采购过程模型中的各流程可能不会按顺序进行，视采购情况复杂性的不同而有所区别。例如，当组织在进行常规购买决策时，它们会压缩或跳过一些步骤。尽管如此，该模型让人们更清晰地了解了组织型购买过程。一些步骤可能同时完成；采购过程可能因为外部环境的改变或高层管理者思维的变化而停

止。组织型购买过程是受到组织内部和外部因素影响的，如经济或竞争条件的变化或组织优先考虑事宜的根本转变。

在采购某一特定产品上富有经验的组织与首次购买者在决策制定上有很大不同。因此，组织必须将注意力集中在购买情形而不是产品上。我们已经得出 3 种购买情形：（1）新任务购买；（2）修正性再购买（modified rebuy）；（3）直接再购买（straight rebuy）。[3]

新任务购买

在**新任务购买情形**（new-task buying situation）下，组织的决策制定者对问题的认识和需求都与过去的经验完全不同；因此决策制定者需要大量信息来探求各种解决问题的方法并寻找供应商。

当组织型购买者面临一个新的购买情况时，它处在决策制定这一步骤，这一步骤也称为**泛化解决问题阶段**（extensive problem solving）。[4]对购买有影响力的人和决策制定者缺少各个产品和供应商的比较标准，但他们也没有对于某一特定解决方案的强烈倾向。在消费者市场，顾客在购买第一套房子时也面临着类似的情况。

制定购买决策的方法[5]

使用两种截然不同的制定购买决策的方法：需要做出判断性新任务（judgemental new-task situations）和战略性新任务（strategic new-task decisions）。在需要做出判断性新任务的情况下，公司面临的最大的不确定性在于产品技术的复杂性，评估备选产品或供应商的困难，或有关新供应商的不可预测性。例如，采购某一类生产设备的购买者不清楚应该选择哪种型号或牌子、哪种质量水平以及应该支付的合理价格为多少。对这种购买者而言，购买活动包括进行适量的信息查询、在评估购买决策的关键方面适当使用正规工具。

在战略性新任务的决策中，公司在整个购买活动中要投入更多力量。这些采购决策对公司的战略和财务都至关重要。如果购买者认为决策牵涉到的技术发展变化非常迅速，他会增加信息的搜寻，但是会缩短搜寻过程。[6]长期计划推动着决策过程。例如，一家大型健康保险公司购买了价值 60 万美元的办公家具。由于办公家具对工作环境会产生长期影响，因此该公司花了 6 个月时间进行决策，其间还要求各部门人员积极参与。

战略方针

面临新任务购买情况的组织间营销者可以通过积极参与采购过程的前几个步骤获得差异化优势。营销者应该了解组织型购买者面临的问题，找出其特别需求，并提出满足其需求的建议。制造新产品的主意常常来自客户而非营销者。

正在向企业提供某产品的营销者（“已成为供应商”的公司）比其他公司有优势：他们能够看到该购买者显露出来的问题，熟悉该购买者的“个性”和组织行为模式。成功的组织间营销者会仔细监控组织中正在变化的需求，并且准备支持新任务购买者。

直接再购买

当购买者有连续需求或反复需求时，他们就会拥有丰富的经验，而不需要或只需要很少的新信息。他们不需要评估其他新产品或供应商，即使去做也不会使结果有很多改善。在这种情况下，**直接再购买**比较合适。

解决常规问题（routine problem solving）是组织型购买者在直接再购买中采用的决策制定过程。组织型购买者有完善的选择标准应用在采购决策上。在购买者多次评定一个或几个经过仔细筛选的供应商供货的过程中，这些标准得以精炼。在消费者市场，购物者可能会应用同样的解决方案在一周一次的超市购物中在 20 分钟内选好 30 件商品。实际上，组织中每天制定的许多购买决策都属于常规活动。比如，所有类型的组织都要一直购买**运营资源**——运营组织所需的商品和服务，如计算机和办公用品、维持运营的物品和修理用具、旅行服务。福特公司每年在运营资源上就要花费 150 多亿美元。[7]

制定购买决策的方法

研究者建议组织型购买者可以采用两种制定购买决策的方法：**有原因的购买**（causal purchases）和**低优先级的常规购买**（routine low priority）。有原因的采购不需要进行信息搜寻或分析，这样的产品或服务对公司不是非常重要。只要注意传送订单就行。相较而言，低优先级的常规购买决策对公司更重要，其中有一些分析过程。采购价值 5000 美元、用于零部件材料上的电缆，购买者会这样描述这一决策制定的过程：

> 作为反复购买的购买者，我们会看看该产品的其他生产方法或其他供应商等，以此来确认市场上有没有新技术出现。但是，总的来说，反复购买的购买者会从原先选定的供应商那里进行再采购，尤其是采购低值品。

常规购买或直接购买的购买者可以采用互联网来简化采购过程。出于这种目的，公司会采用电子或在线采购系统，加入贸易协会，或转向专为该行业设计的电子交易市场（如化工）。

在线采购

一旦选中一个供应商并且将其列入了未来购买的名单中，大部分购买组织会将常规采购活动直接交给员工完成。实际上，组织的员工在日常工作中会订购一系列不同产品，然后将它们分成运营资源或非生产性产品。

生产性产品指原材料或成品中的零部件，而运营资源则是指各组织为了日常运营而必须拥有的物品。仅在美国，各种组织每年在运营资源上就花费 1.4 万亿美元——从个人电脑和工厂设备的备件到办公家具和出差用品。[8]然而，今天许多组织已经通过在线采购系统来管理这些庞大开支。电子采购可以帮助员工解决这些采购问题。

订货过程[9]

订货软件让员工能够在线购买，而公司可以维持对采购过程的控制。电子

采购软件的主要供应商包括 Ariba 公司（http://www.ariba.com）、PeopleSoft 公司（http://www.peoplesoft.com）和甲骨文公司（Oracle Corp，http://www.oracle.com）。通过将公司内联网链接到供应商的商业网站，订货软件可以使员工的采购要求在成为公司订单之前就在内部直接传递给供应商。这一电子采购方法让公司能够从中意的供应商那里采购，减少管理开支，获得满意的数量折扣，大量减少运营资源的成本。

下面是订货过程（见图 3—3）。

● **个人登录**——每个员工都有一个个人安全登录密码，其中包括用户信息（比如，工作头衔、经费限制）。这些信息可用来对每个用户的操作界面做相应的调整，这样员工能够订购他们有权采购的商品。

● **浏览经过授权的供应商目录并选择商品**——员工通过查询和浏览功能来查看各种供应商目录。这里只显示已经订购的产品和价格。采购主管可以增加产品细节，将员工引向自己比较满意的产品，或者明确在采购之前需要得到同意的产品。

● **要求/发出订货**——在线订货，包括一个或多个供应商的产品。

● **公司批准订货**——内部采购控制确保员工不能采购某些产品或者不能超过某种限制（比如，每份订单的金额）。订单一旦上交就会根据组织采购政策要求给予批复。

● **提交订单/完成**——如果供应商不止一个，那么订货会分解成对应每个供应商的一份订单，自动发送到每个供应商那里。

● **跟踪订单和收货**——通过电子邮件告知员工订货的内部批准情况、供应商的订单接收情况、货物运送情况和送货日期。

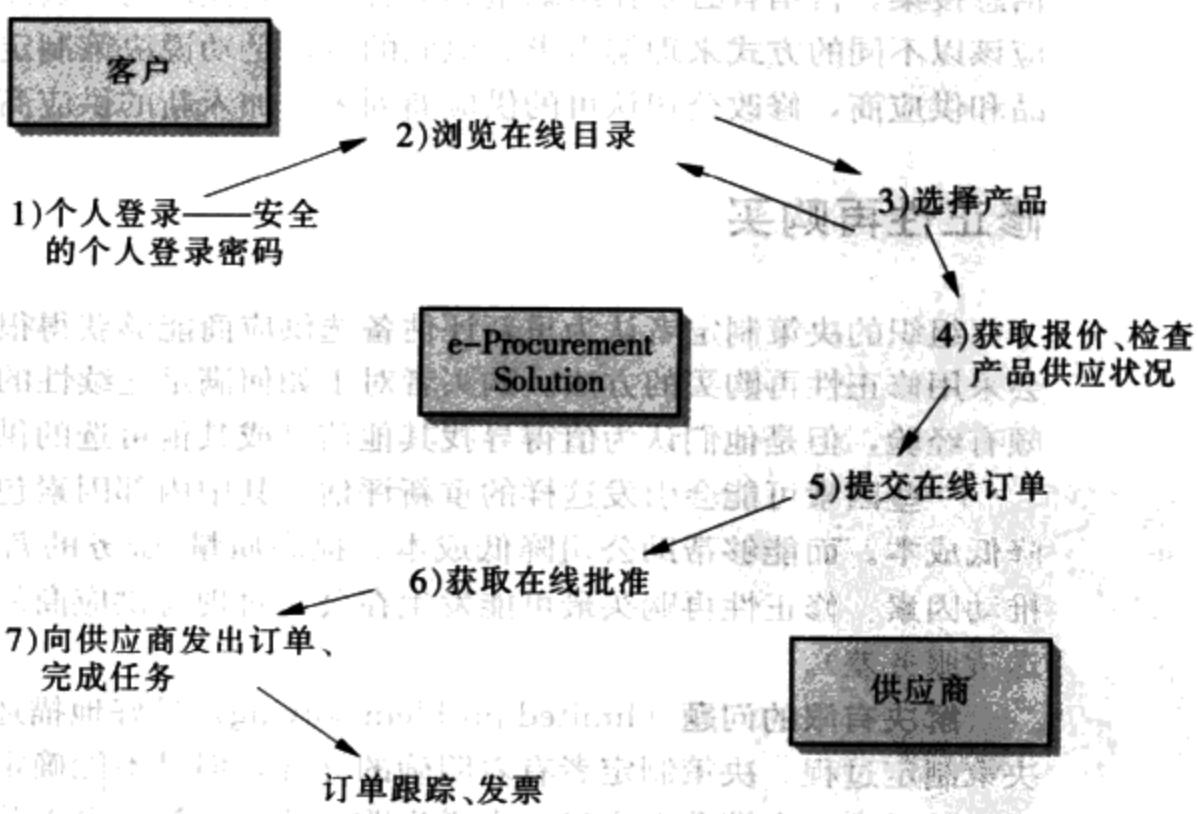


图 3—3　购买方的订货过程

资料来源：Adapted from Ravi Kalkota and Marcia Robinson，*e-Business：Roadmap for Success*（Reading，MA：Addison-Wesley，1999），p. 248.

为了简化运营资源的采购过程，像摩托罗拉、百时美施贵宝（Bristol-My-

ers Squibb）和思科系统这样的公司都应用了电子采购。通过为员工提供自助式系统，采购经理可以将交易管理交给员工的同时保持对整个采购过程的控制，而将注意力集中在供应链管理上面。

战略方针

采购部门通常从已通过评估的卖方列表中定期选择供应商，然后下订单进行直接的再次购买。当组织转向电子采购系统后，采购经理在允许员工直接在线向经过公司评估的供应商购买产品的同时，还保持对这些常规采购过程的控制。[19]员工使用简单的点击界面，在这些供应商的供货详细资料目录中查询，然后订下所需商品。不仅员工喜欢这样方便的自助服务形式，采购经理也能够将注意力集中到更关键的战略事宜上去。因此，在设计营销传播手段时不仅仅要考虑到采购经理，还应该顾及那些员工，他们已经得到授权可以根据自己的偏好订购产品。

是否用直接再购买法来完成营销任务主要取决于营销者是一个“内部”供应商（在已选供应商列表上）还是一个“外部”供应商（不在已选的供应商范围中）。一个“内部”供应商必须加强买方—卖方关系，满足买方组织的希望，注意到组织中不断变化的需求并对此做出反应。

“外部”供应商面临着许多障碍，它们必须使组织相信打破常规能够获得很大利益。但他们通常会遇到较大的障碍，因为买方企业在从熟知的供应商转向不了解的供应商时会有风险。如果未经过审核的供应商不能使组织清楚地看到它们可以为组织带来的收益，组织就会更多地看到这些障碍。购买者会认为测试、评估和承认新的供应商比较费钱、费时，因此没有必要。

“外部”供应商的营销努力在于了解组织的基本购买需求；为此必须进行信息搜集。营销者必须让组织型购买者意识到他们的采购需求已经变化，或者应该以不同的方式来理解需求。他们的目标是劝说决策制定者重新审查备选产品和供应商，修改公司认可的供应商列表，加入新的供应商。

修正性再购买

组织的决策制定者认为重新评估备选供应商能够获得很大利益时，他们就会采用修正性再购买的方法。购买者对于如何满足连续性的或反复出现的需求颇有经验，但是他们认为值得寻找其他信息或其他可选的供应商。

一些因素可能会引发这样的重新评估。其中内部因素包括寻求提高质量或降低成本。而能够帮助公司降低成本、提高质量/服务的营销者可能成为外部推动因素。修正性再购买最可能发生在公司对现有供应商的表现不满意时（如送货服务差）。

解决有限的问题（limited problem solving）最好地描述了修正性再购买的决策制定过程。决策制定者有着明确的标准，但是不能确定哪些供应商最符合他们的需求。在消费者市场，大学生购买他们的**第二台**电脑可能会遵循解决有限问题的方法。

制定购买决策的方法

这一购买类型有 2 种制定购买决策的典型方法。这 2 种方法都强调公司的

战略目标和长期需求。**简单的修正性再购买**（simple modified rebuy）需要做小范围的选择，进行适量的信息搜寻和分析。购买者主要关注能否与供应商维持长期关系。

复杂的修正性再购买（complex modified rebuy）需要从众多备选供应商中做出选择，并且没有什么不确定性。选择的余地加强了购买者的谈判能力。由于决策非常重要，购买者会积极搜集信息，应用成熟的分析技术并且仔细考虑长期需求。这一决策情况尤其适用于竞争激烈的招投标过程。比如，一些公司转向在线反向拍卖（一个买方，许多卖方），其中组织型购买者允许不同的供应商竞标一个合同，在整个过程中自始至终都贯穿着压低价格的压力。[11]供应商要参与其中就必须准备好要满足预先规定的产品特点、产品质量和服务标准。这一领域的革新者［自由市场公司（FreeMarkets）］为联合技术公司这样的大型组织型购买者创建了用户化的组织间在线拍卖。这种拍卖是针对日用品和标准化零部件的，而不包括那些需要与供应商保持紧密工作关系的特殊产品/服务。

战略方针

在修正性再购买中，市场营销的努力方向取决于营销者是“内部”还是“外部”供应商。一名“内部”供应商应该做出各种努力来了解和满足公司的采购需求，使决策制定者成为直接的再次购买者。买方企业发现它们可能从重新审核供应商中获得收益。“内部”供应商应凡事要问为什么，当发现客户出现问题时要立刻行动帮助解决。而营销者也可能完全没有渠道来了解买方企业的具体要求。

“外部”供应商的目标是让组织最好处在修正性再购买状态，使得它们有足够的时间来评估其他的备选供应商。要做到这一点，关键是要了解使得决策制定者重新检验备选供应商的因素。对“外部”供应商而言，在提案中增加业绩承诺不失为一种很有效的战略。[12]例如，本书以下保证促使印刷电路板的制造商国际电路技术公司（International Circuit Technology）改变了电镀化工的供应商：“贵公司的电镀成本不会超过每平方英尺 x 美分，否则我公司将弥补差价。”[13]由于生产过程的特性，通过比较从电镀生产线上下来的电路板的大小和这一时段电镀化工的成本，可以很容易地监控电镀成本。国际电路技术公司对其业绩比较满意，于是就从新供应商那里再次订货。

战略意义

尽管过去的研究提供了一些有用的指导方针，但是在具体采购情况中，我们还是要小心地预测采购中心的组成。[14]组织间营销者应该努力明确该公司采取的采购模式。例如，本书第 1 章介绍的行业产品等级（如基础商品相对于便利商品）论述了不同的买方组织具有不同的技术复杂性和财务风险偏好。

因此组织间营销者必须从买方组织的角度来看待采购问题或采购需求。买方组织准备怎样解决某个采购问题？它们如何定义目前的任务？这项采购对它们的重要性如何？这些回答将引导组织间营销者采取行动，也使他们了解谁是决策制定者。

组织型购买行为的构成因素

组织型购买过程的八步骤模型帮助我们了解影响组织型购买决策的很多因素。请看图 3—4，组织型购买行为怎样受到环境因素（如经济增长率）、组织因素（如买方组织的规模）、团体因素（如在购买决策中的影响模式）和个人因素（如个人偏好）的影响。

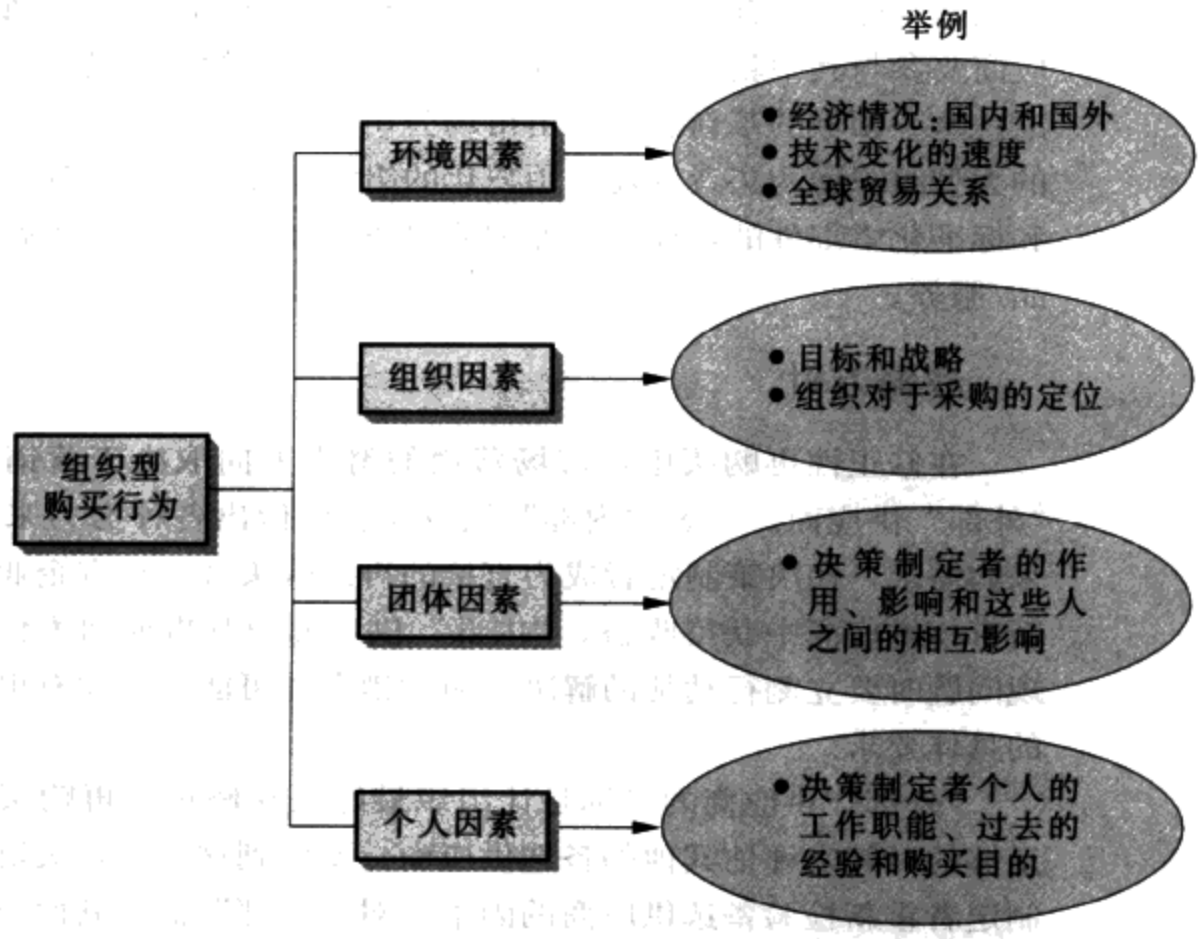


图 3—4　影响组织型购买行为的因素

环境因素

商务条件、技术发展、法律条文这些方面的巨大变化都会大大改变组织的购买计划。影响组织型购买行为的环境因素包括经济、政治、法律和技术因素。总体来说，这些环境因素决定了在组织间市场中可以在何种范围内发展买方—卖方关系。营销者会特别关注影响买方决策的经济因素和技术因素。

经济因素

由于行业需求是由终端客户决定的，因此营销者必须同样关注终端客户市场的需求影响。许多工业产品的需求波动变化比一般产品的更大。全球运营公司必须关注所有地区的经济情况。例如，当美国经济走出衰退时，欧洲或亚洲经济可能还处在低迷之中。许多政治和经济因素带来了一个经济体的活力和增长。

经济环境会影响一个组织的购买能力和（某种程度上）购买愿望。然而，总体经济情况的改变不会影响所有的行业。例如，利率的提高可能会波及房地产业（包括木材、水泥和绝缘材料），但是对另一些行业的影响可能很小，如

造纸、医院供给、办公产品和软饮料。服务于多个行业的组织间营销者必须尤其关注某些经济因素的改变对各行业组织型购买行为的不同影响。

技术因素

快速改变的技术能够重组一个行业，极大地改变组织型购买计划。很明显，万维网“已经永远改变了公司和客户（无论它们是消费者还是公司）之间互相买卖、互相学习和交流的方式。”[15]

一个行业的技术变化速度会影响购买组织中决策制定部门的组成。随着技术变化速度的加快，采购经理在购买过程中的重要性降低了。在技术变化很快的组织中，技术和工程人员会在采购过程中起到更重要的作用。最近研究也表明，如果买方认为技术变化速度会加快，他们将（1）实施更多的信息搜集工作；（2）在他们的整体搜寻过程中花更少时间。[16]艾伦·韦斯（Allen Weiss）和简·海德（Jan Heide）认为“从成本效益角度来说，快速变化意味着利益明显与搜索努力相关，而成本与过程长短相关”，因为获得的信息是“随时间变化的”。[17]

营销者也必须积极监控技术变化，准备根据新的技术环境采取相应的营销战略。例如，IBM 在其产品、服务、实践和营销中都融入了互联网——从检查它的大型机应用在互联网电脑上的情况到通过大量“电子商务”广告活动重新定位自己作为互联网领导者。[18]因为最近技术变化浪潮比历史上任何时候都强烈，所以这对营销战略者的意义很重大，这意味着各行业的重新定义，新的竞争，正在改变的产品生命周期以及愈演愈烈的市场全球化。[19]

组织因素

要想了解购买组织，首先要了解该公司的战略重点、采购在管理层中的地位和公司面临的竞争挑战。

战略方法

制定组织型购买决策是为了帮助公司的运营，支持公司的使命和战略。如果组织间营销者能够了解买方公司的战略重点，注意其关键的决策制定者，则他就能更好地为该公司提供适当的战略方法。例如，IBM 非常注重如何运用它的信息技术和配套服务来帮助零售商提高运营效率或者帮助连锁旅店提高客户服务水平。同样，惠普公司的某供应商会提供新的零部件，帮助惠普公司提高喷墨打印机的性能或降低成本。为了提供这样的客户解决方案，组织间营销者要非常了解客户面临的机会和威胁。

采购的战略作用

在许多公司，采购战略与公司战略的关系越来越紧密。[20]例如，摩托罗拉公司的采购员清楚地明白公司的目标、市场和竞争战略。当我们问该公司的采购经理尼尔·麦克维尔（Neil MacIver）对公司的市场了解有多少时，他很快回答：

“我们知道我们公司在什么方面强，什么方面弱；我们知道我们为什么销

售和为什么不销售。在日常会议上我们会检查采购数量。我们工作的内在性质要求我们必须知道这些。”[21]

与传统购买者相比，更多地以战略为导向的采购经理会：（1）更善于接受信息并从各种资源中将它提取出来；（2）更关注维持与供应商的长期合作、性价比以及更广泛的环境问题；（3）在评估备选公司时更关注供应商的竞争力。[22]而且，在评估这些采购经理的业绩时，往往更注重他们的业绩对公司战略的影响。

采购中的战略重点

随着竞争压力越来越大，采购经理一般使用严格的成本建模方法，来找出采购的货物和服务的成本因素（见表 3—1）。例如，美国本田汽车公司通过制定每个零部件（发动机、汽车底盘等）的目标成本来降低采购物品的成本[23]。然后，采购经理会与供应商一起了解每个零部件的成本组成，观察怎样制造零部件，找出降低成本、增加价值或两者兼而有之的方法。

为了获得竞争优势，采购经理还直接把采购战略与公司目标联系起来，以此来提高产品质量，加快产品开发，利用最新技术以及对变化的客户要求做出更快反应。实际上，处于领先地位的采购组织已经认识到，要想实现上述目标，就必须建立同供应商的紧密关系，使用电子数据交换系统（electronic data interchange，EDI）或互联网来调整供应链满足客户需求。例如，在采购战略上处于领先地位的 IBM 从 3.2 万名供应商处进行电子采购，每年在这些在线交易上花费 400 亿美元。现在，电子采购占 IBM 购买量的 95%。[24]IBM 的首席采购官约翰·帕特森说：“如果购买者需要人工运行一些事务，这个系统就有缺点。”[25]通过简化采购过程和减少文书工作，电子采购已经为 IBM 节省了 4 亿美元。

随着采购在公司中的战略地位越来越重要，组织间营销者必须明白客户的行业竞争情况，能够帮助客户发现实现业绩目标的有价值提议——产品、服务和想法。例如，如果摩托罗拉公司的供应商能够提供零部件或者帮助摩托罗拉提高技术，使摩托罗拉的产品增值或使其技术更具竞争力，那么摩托罗拉会非常欢迎这样的供应商。

表 3—1　　采购中的战略重点

战备重点	描述
对所有外部采购成本进行建模	清楚了解采购的产品和服务的成本因素
创建与公司目标相关联的采购战略	对供应商的行业进行严格分析，来决定供应商能够怎样为公司目标提供基本价值
建立和维持公司与供应商的关系	与关键供应商建立关系，获得彼此信任，统一目标
整合供应链	管理采购和物流（从供应商到生产再到客户的）
利用供应商的创新能力	通过将供应商直接引入新产品的开发过程来创造价值

资料来源：Adapted from Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), pp. 5—18.

组织对采购的定位

进行集中采购决策的组织与将采购决策分配到个人的公司有不同的采购方法。当采购集中化后，组织就会授权一个单独的部门在地区、分部或总部水平进行统一采购。例如，国际纸业公司（International Paper）的集中采购部决定该公司在美国的材料采购。IBM、AT&T、3M、惠普和施乐也重视集中采购。关注组织影响的营销者能够更准确地弄清购买公司的决策过程，找出影响购买的关键人物，明确其重要的购买准则，针对集中采购和非集中采购制定相应的组织间营销战略。[26]

集中采购的优势

为什么有集中采购的趋势？几个因素造成了这个情况：

（1）通过集中采购，采购战略能够更好地与公司战略整合。例如，沃尔特·迪斯尼公司的（Walt Disney）采购团队负责管理该公司4个部门的所有一般性商品花费，这4个部门是：媒体网络、公园和度假地、娱乐工作室和消费性产品。这些商品包括以下内容：信息技术、通讯、建筑服务和保险。[27]

（2）工厂分布在不同地方的组织常常通过将一般性的需求集中在一起来节约成本。通用汽车公司将采购功能集中在一起前，它的106个采购点每年花费1 000多万美元购买将近2 400万副工作手套，从90个设计工作室购买200多种汽车款式。因为这一商品的需求很多，所以成本节约来自于将需求集中在一起。

（3）供应行业的性质也可以决定是否要将采购集中化。如果供应行业中一些大型卖方占主导地位，在采购所需商品和获得适当服务时，集中购买可能尤其有用。如果供应行业由许多小公司组成，每个公司涵盖有限区域的业务，那么非集中购买可能更好。

（4）组织采购地点的选择常常要看影响购买的关键因素位于何地。如果在采购过程中供应商的工程工艺起着重要作用，那么采购部就应靠近供应商工厂。

集中采购和分散采购

集中采购和分散采购有本质的不同。[28]集中采购带来了专门化。负责购买某产品的采购专家要了解供应和需求情况、卖方的选择意向、供应商的成本因素和其他有关供应的全面信息。采购专家拥有的这些知识以及他们手中握有的可观的采购数量增强了他们的购买力量，使供应商更愿意与之合作。

集中采购或分散采购也影响购买标准的确定。通过了解购买者的公司规模，营销者能够从大体上弄清采购经理的目标。集中采购部门更倾向于进行战略考虑，如供应商的长期供应能力和发展良好的供应商队伍。分散采购可能更重视战术，如短期成本效用和利润。评估采购部门业绩的控制系统也会影响组织型采购行为。

组织间营销透视

抓住影响购买的关键人物：网络战略

美国国家半导体公司（National Semiconductor）生产用于便携式电话等一系列产品的零部件。当公司设计其网站时，全球销售和营销长官帕特·布罗克特（Pat Brockett）强调要重点“满足设计工程师的需求”。为什么？当（买方公司的）工程师设计新产品或改进产品时，他们要参考部件目录，翻阅公司认可的供应商提供的数据列表，订购他们能够用来试验的样品。帕特里夏·西博尔德（Patricia Seybold）说：“布罗克特知道对实际采购决策最有影响力的人是买方公司中为产品设计半导体芯片的设计工程师，而非具体下订单订购零部件的采购人员。”

为了更好地适应这些购买因素，公司让设计工程师们聚在一起讨论他们希望从网站上得到什么和需要得到什么。他们发现设计工程师希望网站能够提供尽可能详细的图纸，网上信息比较实用，他们能够迅速登录网站。而且，他们希望网站上有详细的技术规格说明、定价信息、软件模拟和订购样品的方法。

因为美国国家半导体公司直接对这些需求做出了反应，所以每个月有超过50万名设计工程师访问该公司网站来获得最符合他们需求的产品实时信息。这样，当一名设计工程师访问网站或浏览某一产品的信息时，服务于某一客户群的公司销售人员或分销者就可以用“机会管理系统”（opportunity management system）掌握这一情况。

资料来源：Patricia B. Seybold, *Customers. Com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond* (New York: Times Books, 1998), pp. 88—93. See also Patricia B. Seybold, “Get Inside the Lives of Your Customers,” *Harvard Business Review* 79 (May 2001): pp. 81—89.

如果不是在集中采购总部而是在使用者所在地，那么销售人员的个人销售技巧和使用者的品牌偏好更容易影响采购决策。E·雷蒙德·科瑞（E. Raymond Corey）指出，在使用者所在地的“工程师和其他技术人员通常都有其特定的偏好。而非技术人员的购买者由于既没有技术专长也没有职权优势，因此他们没有资格挑战工程技术人员”，他们无法像位于集中采购总部的采购专家那样挑战这些工程技术人员。[29]集中购买者和各地使用者往往会有不同的观点，这常常导致买方组织的冲突。营销者要刺激用户需求就应该评估组织中发生冲突的潜在可能性，并且尝试制定战略来解决两个组织部门之间的差异。

营销者应该根据关键客户采购部门的组织结构来设计自身销售部门的组织结构。为了避免销售活动的混乱和销售组织的内部冲突，以及为了服务于重要客户的特殊需求，许多组织间营销者成立了国内客户管理项目，以便与客户建立紧密的工作关系。本森·夏皮罗（Benson Shapiro）和罗兰·莫里亚蒂（Rowland Moriarty）认为：“建立紧密的工作关系就是跨越买方组织和卖方组织不同的层级、职能部门和运营部门。”[30]比如，IBM指派一名专门的客户经

理与波音公司或国家农业保险公司（State Farm Insurance）这样的大客户合作。这样，买方的集中采购趋向就与卖方的国内客户管理项目的发展配合起来了。

团体因素

各种购买因素和团体因素对组织的购买决策产生很大的影响。一般的组织型购买过程包括一系列复杂的、更细小的决策制定，或者受到若干人的影响。团体成员在购买过程中的参与度各不相同。有时是常规性再次购买，采购部门仅仅考虑其他人的偏好就可以决定；有时是复杂的新的购买任务，团体在整个决策过程中起积极作用。因此在不同的购买中，团体成员在采购过程中的重要性也有所不同。

行业销售人员必须认识到 3 个问题：

- 组织中哪些成员参与购买过程？
- 每个成员对决策的影响是什么？
- 在评估备选供应商时，哪些标准对每个成员都比较重要？

能够正确回答以上问题的销售人员就会很好地满足购买组织的需求，并且很有可能被选为该组织的供应商。

采购中心

采购中心（buying center）的概念表明了团体因素在组织型购买行为中的作用。[31]采购中心由一些参与制定采购决策的人员组成，他们拥有一致的采购目标，同时也承担决策所带来的风险。采购中心的规模大小各有不同，但是一般来说，对于每项采购任务至少有 4 位采购中心的人员负责；一项采购的所有步骤涉及到的人员可能多达 20 人。[32]

采购中心的组成可能视不同的采购情况而变化，而不受组织结构限制。在采购过程中，往往会根据具体采购任务所需要的信息而组成一个采购团队。因为组织型购买是一个过程而非一项单独行动，所以在过程中的不同时期有不同的人起到重要作用。[33]在确立产品的详细规格时，设计工程师可能在采购过程早期起到重要影响；其他人可能在以后的过程中起更重要的作用。一名销售人员必须明确采购情况和组织的信息需求，以便预测采购中心的规模和组成。这里采购中心的组成同样会随着采购过程的发展在各个公司有所不同，并且在同一家公司中也会根据不同的采购情况而有所不同。

确定购买情况

明确购买情况以及判定公司处在采购决策制定过程的早期还是晚期阶段是确定采购中心组成人员的先决条件。在非营利性市场，进行新任务购买的采购中心构成如表 3—2 所示。购买高级护理监控设备的过程复杂且费钱。采购中心成员来自 5 个职能领域，每个人在决策制定过程中的参与程度不同。专门从事采购职能的营销者从总体上控制关键购买因素。

艾琳·安德森（Erin Anderson）和她的同事向许多销售经理询问了他们

的销售人员日常面临的组织型购买行为模式。经常面临新任务购买的销售人员会遇到如下情况：

“采购中心规模较大，决策速度慢，不清楚自己的需求，不知道如何找到合适的解决方法，更关心找到好的解决方法而非获得低价格或稳定的供给；更希望接受‘外部’供应商的提议而不是‘内部’供应商；受到技术人员的影响更大，受到采购部门的影响较小。”[34]

与之产生鲜明对比的是，当销售团队更多地处理常规采购情况（也就是直接再购买和修正性再购买）时，他们会发现这些采购中心常常是“小型的，决策速度快，对问题的评估和可能的解决方法有信心，关心价格和供应，对‘内部’供应商满意，更容易受到采购部门的影响。”[35]

表 3—2　　采购过程中不同阶段的采购中心成员的参与情况

	医药供应商采购过程的各个阶段			
采购中心成员	确定需求	设立目标	确定、评估备选供应商	选择供应商
医师	高	高	高	高
护士	低	高	高	低
管理人员	一般	一般	一般	高
工程人员	低	一般	一般	低
采购人员	低	低	低	一般

资料来源：Adapted by permission of the publisher from Gene R. Laczniak, “An Empirical Study of Hospital Buying,” *Industrial Marketing Management* 8 (January 1979): p. 61. Copyright © 1979 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.

组织间营销道德

紧密的买方—卖方关系造成了新的道德威胁

当问到采购职业中面临的最大的道德威胁是什么时，只有少数购买者认为贿赂或回扣会对组织造成伤害；相反，大部分人关注当公司与供应商的关系变得更加融洽时，公司人员与供应商销售员的关系太过友好而带来的风险。如果一名采购经理没有发现更有竞争力的供货商，那么这种友谊会导致他不能做出最优的采购决策。由于签订的合同一般都是长期性的，这种错误决策的负面效应就会被放大。

供应商和客户之间战略信息的自由流动会带来其他道德问题。一名购买者认为使用内部信息在股票市场获利是现在的采购人员面临的最大道德威胁。比如，公开上市的供应商可能在股票公开发行的几个月之前就为采购经理提供极有前景的新技术的详细描述。如果购买者是根据这种消息进行股票交易，或者把这种消息传给自己的亲友，就会出现道德问题。

资料来源：Anne Millen Porter, “Supply Alliances Pose New Ethical Threats,” *Purchasing* 127 (May 20, 1999): pp. 20-22.

预测采购中心的构成

营销者还可以通过探明产品对购买组织各职能部门的影响，来预测采购中心的人员组成。如果采购决策会影响公司产品的可销售性（如产品设计和价格），那么营销部门在采购决策制定过程中将起到积极作用。在以下方面工程师至关重要：采购新的固定设备、材料和零部件；设定规格；规定产品的功能要求；选择合适的卖方。当采购决策会影响生产装置时（如，材料的获得或用于生产的零部件），采购中心将包括生产经理。但当采购决策达到一定的金额，涉及到公司战略或政策时，高层管理者会对采购产生很大的影响。

采购中心的影响因素

采购中心的成员在整个采购过程中起着不同的作用。小弗瑞德立克·韦斯特（Frederick Webster Jr.）和伊尔曼·维德（Yoram Wind）标出了其中每个角色的名称：使用者（users）、影响者（influencers）、购买者（buyers）、决策者（deciders）和监控者（gatekeepers）。[35]

正如每个决策的名称所表现出来的，**使用者**是将要使用产品的人。使用者可能对采购决策不重要，也可能非常重要。在某种情况下，由于使用者提出对于某个产品的需求而引发了采购行动。他们甚至可能设计产品规格。

监控者控制着（采购中心其他成员能够阅读的）信息。控制信息的方法包括分发由他们打印出来的信息单（如广告），或者决定由哪一位销售人员与哪一位采购中心人员交谈。例如，采购部门允许某些销售人员与本公司的采购中心人员接洽，却不允许另一些销售人员做同样的接洽，以此来起到监控作用。

影响者通过提供备选供应商的评估信息或设定购买要求来影响采购决策。一般而言，在工程、质量控制和研发这类技术部门的影响者会大大影响采购决策。有时，在购买组织以外的个人也能起到这个作用。在采购高技术产品时，技术顾问常常在决策制定过程中发挥一定的作用，并且会扩大备选供应商的范围。[36]

决策者是真正进行购买决策的人，不管他们是否有正式的决策权。决策制定者的身份有时很难确定：购买者可能有正式的采购权，但是公司主管可能才有真正的决策权。决策者也可能是一名设计工程师，他制定的一系列产品规格要求只有一个卖方能够满足。

购买者有正式的权力选择供应商并完成与购买产品相关的所有步骤。购买者的权力常被组织里更有权威的人掌握。采购部门的职能常由采购代理人承担，他们执行与订单相关的管理事宜。

在一个购买过程中，可能是一个人起到所有作用，也可能是不同的人起到不同的购买作用。例如，在购买公司的信息技术系统时，营销、财务、采购、生产等各部门的人员作为使用者都会对其选择有影响。这样，采购中心会成为一个十分复杂的组织。

明确影响模式

主要影响者常常在采购部门以外。例如，一般的固定设备采购包括 4 个部门、3 个管理层级（如经理、地区经理、副总裁）和 7 名不同的人员。[37]在采购零

部件时，来自生产和工程的人员常常对决策最具影响力。有趣的是，我们注意到在比较 4 个国家（美国、英国、澳大利亚和加拿大）的组织型购买行为的研究中发现，关于在采购过程中涉及到的不同部门，这 4 个国家有惊人的相似之处。[38]

过去的研究为找出有影响力的采购中心成员提供了一些有价值的线索（见表 3—3）。[39]例如，对决策有很大发言权的重要人物、对现在要做出的选择拥有专业知识的人、处在决策信息流中心的人，这些人往往会在采购中心起到积极的有影响力的作用。采购经理在反复采购的情况下起主导作用。

表 3—3　　寻找有影响力的采购中心成员的线索

- **找出利益相关者**　当个人利益与决策息息相关时，这些人比采购中心的其他成员更有影响力。比如，为一个新工厂选择生产设备会引起制造人员的积极参与
- **跟随信息流**　关于购买决策的各种信息会交汇到采购中心的重要组成成员那里。其他组织成员会把信息传送给他们
- **找出专家**　专家力量在采购中心中起到很重要的影响作用。那些拥有最多知识的采购中心成员向销售人员提出的寻根究底的问题也最多，他们常常具有影响力
- **追踪与高层的联系**　有力的采购中心成员常常与高层管理团队有直接联系。这种与有价值的信息和资源的直接联系提高了这些成员的地位和影响力
- **了解采购人员的作用**　如果采购人员拥有技术知识、了解供应行业的发展、同供应商的某些人员保持着紧密的工作关系，那么该采购人员将在反复购买中占据主导地位

资料来源：Adapted from John R. Ronchetto, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems," *Journal of Marketing* 53 (October 1989): pp. 51-62.

小唐纳德·W·杰克逊（Donald W. Jackson Jr.）和他的同事根据他们对采购中心的研究，提出了以下战略建议：

"营销成果取决于采购中心的哪些人对某一购买决策更有影响。因为工程和制造部门在选择产品的决策中更有影响，所以供应商应该对他们大力宣传产品特点；另一方面，因为采购部门对于供应商的选择决策更有影响力，所以供应商应该对他们强调本公司特点。"[40]

个人因素

制定购买决策的是个人而非组织。采购中心的每个成员都有自己的个性、独特的学习经历、规定的组织职能和关于怎样最好地同时实现个人和组织目标的看法。重要的是，研究表明，个人利益与购买决策紧密相连的组织成员会比他们的同事更积极地参与决策制定过程。[41]为了解组织型购买者，营销者应该注意该组织中各成员对采购的个人看法。

不同的评估标准

评估标准（evaluative criteria）是组织型购买者用来比较备选工业产品和服务的标准；然而，这些标准可能互相冲突。工业产品使用者一般看重迅速交货能力和高效率的服务；工程人员看重产品质量、标准化和测试结果；采购人员最看重价格优势的最大化以及运输的经济性。[42]

由于组织决策制定者的教育背景、获得的信息资源和信息类型、对相关信

息的理解和记忆（扭曲理解）和对过去采购的满意度都各不相同，因此他们对产品的看法和评估标准也会有差别。[43]工程师、工厂经理或采购人员的教育背景不同，他们接触不同的刊物，参加不同的会议，具有不同的职业目标和价值。对采购人员有效的销售陈述可能对工程人员完全失效。

反应迅速的营销战略

如果营销者了解，不同的采购中心成员对产品的理解和评估标准会有差异，那么营销者就能很好地制定出相应的营销战略。例如，某研究调查了各行业对太阳能空调系统的接受程度，并且找出了关键决策制定者评价标准的侧重点。[44]参与这项采购的采购中心人员一般包括生产工程师、制热/空调方面的顾问和高层经理。研究表明，面向生产工程师的营销沟通应该集中在运营成本和能源节省上；对制热/空调方面的顾问应该注重阐述噪音水平和系统的最初成本；高层经理对技术是否达到最新水平最感兴趣。当设计新产品、设计广告和进行人员销售时，营销者必须了解采购中心各人员使用的标准，这对指导营销者的具体操作很有价值。

信息处理

大量信息通过广告邮件、互联网、报刊广告、交易新闻、口头交流和人员销售流入每个组织。组织型购买者有意识地去注意、了解、保留的那些信息对采购决策有重要影响。

选择过程

信息处理一般属于**认知**（cognition）（这个更广泛的术语）范畴，U·奈瑟（U. Neisser）将认知定义为“感性输入被转换、精简、描绘、储存、恢复和使用的所有过程。”[45]有选择的接触、关注、理解和记忆对个人认知结构有重要影响。

- **有选择的接触** 人们倾向于接受与他们的已有态度和信念一致的交流信息。因此，采购部门选择与某些销售人员而不是另一些人交谈。
- **有选择的关注** 人们对受到的全部刺激（stimuli）进行筛选，只会认同其中的一部分。这就解释了，组织型购买者更倾向于注意与他们的需求和价值观相同的广告。
- **有选择的理解** 人们倾向于用他们已有的态度和信念来解释刺激。这就解释了为什么组织型购买者可能修改或曲解销售人员的信息以便使其与公司的情况更加一致。
- **有选择的记忆** 人们倾向于只记住与自己的需求和意向相关的信息。组织型购买者可能由于某一品牌符合他们的标准而记住其信息。

这里的每一步都影响负责决策制定的个人对营销刺激做出反应的方式。因为采购过程常常持续数月，而营销者与购买组织并不经常签订合同，所以必须仔细设计营销沟通细节。[46]那些构思不好的信息将被关键的决策制定者“不予重视”或很快忘记。关键的决策制定者只会记住他们认为能够帮助达到公司目标的信息。

降低风险的战略

人们在采购决策中强烈要求降低风险。他们感知到的有 2 种潜在风险：（1）决策结果的不确定性；（2）错误选择后果的严重性。研究表明，潜在风险和购买类型会决定采购决策制定部门的人员构成。[47]在进行潜在风险较小的直接再购买或修正性再购买时，往往由个人进行决策制定。在这类情况下，采购代理人可能最先开始行动。[48]在进行风险更高的修正性再购买或新任务购买时，则会构建一个团体制定决策。

在面临“有风险”的采购决策时，组织型购买者怎样行动呢？随着组织采购风险的提高，将会发生以下情况：[49]

- 采购中心规模会扩大，其成员将包含组织中位高权重的成员；
- 信息搜寻将变得更加积极，组织将从更广泛的渠道收集信息来引导和支持采购决策；当决策过程开始时，某些个人（如，在其他组织中有过类似采购经验的管理人员）提供的信息变得更加重要；
- 采购中心成员将在采购过程中投入更多精力，并在采购过程中更加专注和仔细；
- 与公司有过交易的卖方将受到公司的青睐——选择熟悉的供应商有助于降低采购的潜在风险。

当组织型购买者面临“风险”决策时，一般来说产品质量和售后服务比价格对他们更为重要。当推出新产品、进入新市场或者接触新客户时，营销战略制定者应该评估不同战略方案会带来的潜在风险。

组织间营销透视

组织间营销公司在获取客户满意方面的最佳实践

让现有客户满意和吸引新客户同样重要。具有高客户满意度的有声誉的公司和它们的竞争者有不同的行为。这些公司的首席执行官和总裁都被客户问题所困扰。然而，这些组织的员工清楚他们的工作（他们从事的任务）和客户满意度之间的联系。这些公司的所有部门都将客户满意作为目标，但是各具体部门会根据客户自身需求来提供相应的客户服务。

这些一流公司通过若干种方法来搜集关于客户满意度的数据。他们通过定期调查获得总体趋势；他们通过跟踪特别的交易和获得客户反馈来得知应该在哪些方面加以提高；他们询问客户对于产品的质量、服务和互动的评价。更重要的是，这些公司积极应用大量高质量的数据来帮助制定决策并促进员工业绩。显示客户满意度的图表挂在公司的墙上，引人注目。所有级别经理的薪水与客户满意度评定挂钩。凡是能够让客户满意的优秀企业，它们的管理者都一直将注意力集中在不断提高客户的满意度上。

资料来源：Abbie Griffin, Greg Gleason, Rick Preiss, and Dave Shevenaugh, “Best Practices for Customer Satisfaction in Manufacturing Firms,” *Sloan Management Review* 36 (winter 1995): pp. 87-90.

组织型购买过程：主要因素

组织型购买者行为受到环境、组织、团体和个人因素的影响。这些影响因素都在前面的组织型购买中讨论过了，我们尤其关注组织间营销者如何理解这些因素，更重要的是，如何在营销战略的制定中运用它们。图 3—5 论述了组织型购买过程模型，这个模型用来补充和解释本章讨论过的关键部分。[50]

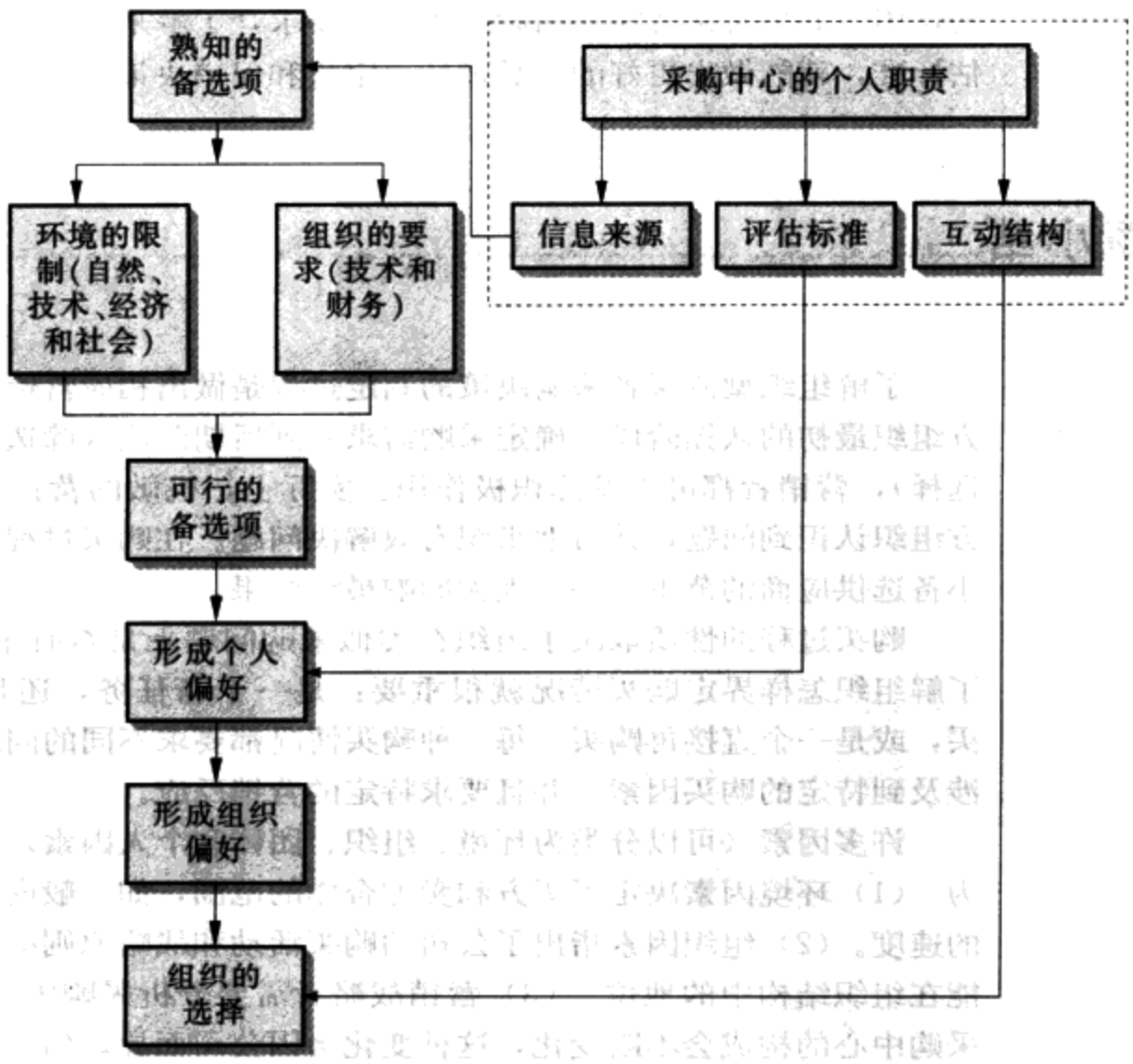


图 3—5　组织型购买行为的主要因素

资料来源：Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien，“Assessing Reponse to Industrial Marketing Strategy，” *Journal of Marketing* 42 (April 1978)：p. 22. Reprinted by permission of the American Marketing Association.

这个框架主要描述了组织采购中心和个人采购决策制定的 3 个主要步骤之间的关系：

1. 筛除不能满足组织需求的备选供应商；
2. 确定决策制定者的偏好；
3. 形成组织的偏好。

我们观察到，采购中心的成员使用的评估标准各不相同，并且每个成员都会接触来自各方面的信息。这些信息会影响购买者对于某类产品品牌的认知，形成

购买者**熟知备选项**（evoked set of alternatives）——当购买者想要购买某类产品时，他会想到的那些备选品牌，而这些品牌往往只是众多品牌中少数的几个。[51]

环境的限制和组织的要求可以通过限制符合要求的备选产品方案的数量来影响采购过程。例如，如果某方案的固定设备价格超出一定的成本金额（最初成本或运营成本），那么就不会再考虑此方案。剩下的那些品牌就成了组织**可行备选项**（feasible set of alternatives），从其中定下个人的偏好。采购中心的成员具有不同标准和责任，这种**互动结构**（interaction structure）形成了组织的偏好，并最终决定了组织的选择。

对组织型购买过程的了解使营销者在激活市场时发挥积极主动的而非被动的作用。如果营销者能够明确组织筛选要求，了解采购中心每个成员的主要评估标准，就能做出更好的产品设计、定价和促销决策。

本章小结

了解组织型购买者采购决策的制定过程是做出相应营销战略的基础。从买方组织最初的认知阶段（确定采购需求）到后期阶段（筛选供应商和做出最后选择），营销者都可以发挥积极作用。实际上，机敏的营销者常常会最先让买方组织认识到问题，并帮助组织有效解决问题。在购买过程中增加的要求会缩小备选供应商的范围，并且大大影响最终结果。

购买过程的性质取决于组织在类似采购问题上是否有丰富的经验。这样，了解组织怎样界定购买情况就很重要：是一个新任务，还是一个修正性再购买，或是一个直接再购买。每一种购买情况都要求不同的问题解决方法，其中涉及到特定的购买因素，并且要求特定的营销反应。

许多因素（可以分类为环境、组织、团体和个人因素）影响组织的购买行为。（1）环境因素决定了买方和卖方合作的范围，如一般商务条件或技术变革的速度。（2）组织因素指出了公司的购买活动和战略原则的关系，以及采购职能在组织结构中的地位。（3）营销战略者需要分析采购中心。在购买过程中，采购中心的构成会不断变化，这种变化会因公司而异。（4）营销者最后必须将注意力集中在采购中心的每个成员身上。每个人都有特别的经验、独特的个性以及个人的偏好，这些都会影响购买决策。只有关注上述个人差异的营销者才能设计出让组织型购买者印象深刻的营销沟通。

分析包含在组织型购买过程中的复杂因素的确是个困难的任务。本章提供了一个框架，让营销经理能够通过提出正确的问题开始这项复杂的任务。这些问题的回答将成为制定有效的组织间营销战略的基础。

问题与讨论

1. 福特公司修改了其采购办公室用品、电脑、日常用品等运营资源的方法。过去员工填写的采购订单必须在几天后让老板过目，而现在员工只需登录互联网系统，浏览制造商的电子目录，从事先通过审核的供应商中订货，并且在几分钟内即可获得批准。为福特公司服务的组织间营销者在电子采购系统中

面临的新挑战和新机会是什么？

2. 匹兹堡机床公司（Pittsburgh Machine Tool）的产品销售员吉姆·杰克逊（Jim Jackson）今天下午将拜访2个客户。第一个客户是他已经服务了3年的购买组织。而第二个客户对他而言有更大挑战，该客户与公司的主要竞争对手交易已经5年了。吉姆与该组织的采购部门和工程部门关系很好，他认为现在是时候挖掘这个客户了。最近，吉姆得知该组织的采购经理对现有供应商的交货服务很不满意。请判定吉姆面临的购买情形，并且简述他在每种情况下应采取的战略。

3. 史密斯制造公司（Smith Manufacturing）采购部门的克伦·韦伯（Karen Weber）认为小装置（widgets）的采购是一项常规购买决策。什么因素会导致她改变这种看法？更重要的是，什么因素将使得克伦考虑一家特定的供应商，例如奥尔巴尼小装置公司（Albany Widget）？

4. 美国摩托车制造商哈雷—戴维森摩托公司最近采购了一些尖端的制造设备，来增强它在这个竞争非常激烈的市场上的地位。（1）什么环境因素对这项资本投资比较重要？（2）采购中心可能包括哪些职能部门？

5. 布伦瑞克公司（Brunswick Corporation）的采购决策集中在总部。请讨论该公司与将采购决策分散在不同工厂的竞争者在采购方法上有什么不同？

6. 克劳兹玩具公司（Kraus Toy Company）最近决定开发一项新的电子游戏。电子零部件的供应商能不能预测到克劳兹玩具公司采购中心的组成成员？一名行业销售人员应该采取什么步骤来影响该公司采购中心的人员构成？

7. 请解释，在采购过程中采购中心的成员结构是怎样发展变化的。在不同公司和不同采购情况中采购中心的成员结构有什么不同。一名销售人员可以采取什么步骤来判定谁是采购中心有影响力的成员？

8. 艺美制造公司（Apex Manufacturing Co.,）的采购经理凯罗尔·布鲁克斯（Carol Brooks）今天早晨阅读了《华尔街》（*The Wall Street Journal*）杂志，进行了仔细的研究和摘录，并且保留了艾伦布拉德利公司（Allen-Bradley Company）刊登的一整页广告。艺美制造公司的生产经理拉尔夫·桑顿（Ralph Thornton）从相同版面阅读了几篇文章，但是不能回忆起看过的任何广告。为什么会这样？

9. 各种组织每年都会采购许多笔记本电脑。请指出，采购经理在选择特定品牌时可能使用的几个评估标准。在你看来，哪个标准在购买决策中最具决定性？

10. 企业采购带来的风险从低到高不一而同。请讨论，有风险的采购过程与常规采购过程有什么不同。

网上练习

1. 戴尔电脑公司在通过互联网向各种客户（涵盖了组织间市场中的各种客户：商业公司、机构和政府）销售产品方面相当成功。假设你所在大学的图书馆计划购买25台新的台式电脑。请登录网站 http://www.dell.com，查阅为高等教育机构设置的戴尔在线商店：

a. 找出可能符合贵校需求的2种台式电脑系统的价格范围和产品范围；

b. 评论该网站，它是否能够很好地向潜在购买者提供他们想要的信息。

案例

戴尔电脑公司[52]

众所周知戴尔电脑公司从奥斯汀得克萨斯大学的一间寝室里起家，现在该公司在奥斯汀及其周边地区有24个工厂和1.8万多名员工。戴尔的年销售量超过300亿美元，名列《财富》500强之中，其排名处于大家所熟知的沃尔特·迪斯尼、强生和杜邦等公司之前。

专家认为戴尔公司的成功缘于其很好地实施了直接销售模式。以下是这一模型的基本原则。戴尔公司与其供应商合作紧密，维持最少存货，并且牢牢控制住成本。戴尔电脑根据电话或互联网上的订单生产，并且直接送到客户那里。没有零售商或分销商。客户获得的电脑正是他们想要的，而且价格往往比戴尔的竞争者低。但订购过程开始时，客户就要向戴尔公司付款——在戴尔向供应商支付费用的前几周。

当2000年初经济增长开始放缓时，戴尔公司决定降低价格来获得市场份额。戴尔的首席运营官凯文·罗林斯（Kevin Rollins）注意到："实际上这对我们有好处，因为在需求少的时期，零部件价格会下降，并且我们不同于竞争对手，我们能够将这些节省下的成本以低价的形式立刻转移到客户那里。"[53]2001年秋天，这个战略奏效了。惠普、康柏和盖特威公司都失去了一些市场份额，而戴尔公司在美国市场的份额上升到了30%。这种严峻竞争导致了行业内的合并，惠普公司和康柏公司的合并就是一个例子。

戴尔公司的客户包括组织间市场的3个方面：商业公司、政府和机构——最明显的是教育市场。戴尔在公司客户中享有很高的竞争地位，这些推动了近期的增长。迈克尔·戴尔为我们提供了以下情况：

"在美国有1.5亿台电脑使用期超过了3年，其中4 500万台电脑是在大型公司手中。在美国，戴尔公司占据了约40%的市场份额。如果我们抓住了这个市场（4 500万台电脑）的40%，即1 800万台电脑——这正是我们的年度生产目标。"

一些分析师认为今天的电脑功能如此强大，一些公司将会延迟电脑升级。戴尔的首席执行官也希望个人电脑的销售（如销售给个人和家庭的电脑）能从现在的15%上升到公司销售的20%。

[问题与讨论]

1. 面向消费者或家庭进行销售（即消费品市场）的营销战略与面向企业进行销售的营销战略存在什么差异？

2. 在购买需求和购买要求方面，政府与企业存在哪些差异？什么因素会刺激政府机关或教育机构对电脑的需求（这种需求的增长也许是戴尔公司梦寐以求的）？

【注释】

[1] Andy Cohen, "In Control," *Sales & Marketing Management* 151 (June 1999): pp. 32-38.

[2] The discussion in this section is based on Patrick J. Robinson, Charles W. Fairs, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1967), pp. 12-18; see also Morry Ghingold and David T. Wilson, "Buying Center Research and Business Marketing Practice: Meeting the Challenge of Dynamic Marketing," *Journal of Business & Industrial Marketing* 13, no. 2 (1998): pp. 96-108.

[3] Robinson, Fairs, and Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, chap. 1; see also Erin Anderson, Wujin Chu, and Barton Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework," *Journal of Marketing* 51 (July 1987): pp. 71-86; and Morry Ghingold, "Testing the 'Buygrid' Buying Process Model," *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (winter 1986): pp. 30-36.

[4] The levels of decision making discussed in this section are drawn from John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley and Sons, 1969), chap. 2.

[5] The discussion of buying decision approaches in this section is drawn from Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing* 57 (January 1993): pp. 38-56.

[6] Allen M. Weiss and Jan B. Heide, "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets," *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993): pp. 230-233.

[7] Ravi Kalkota and Marcia Robinson, *e-Business: Roadmap for Success* (Reading, Mass: Addison Wesley, 1999), pp. 237-238.

[8] Mark Vigoroso, "Buyers Prepare for Brave New World of e-Commerce," *Purchasing* 127 (April 22, 1999): pp. S4-S12.

[9] This section draws on Kalkota and Robinson, *e-Business: Roadmap for Success*, pp. 246-250.

[10] Vigoroso, "Buyers Prepare for Brave New World of e-Commerce," pp. S4-S16.

[11] Mark Vigoroso, "Are Internet Auctions Ready to Gear Up?" *Purchasing* 127 (February 11, 1999): pp. 85-86; and David Hannon, "Electronic Giant Gentralizes Contract Labor Buy Online," *Purchasing* 130 (February 21, 2002): p. 12.

[12] Mary Siegfried Dozbaba, "Critical Supplier Relationships: Converting Higher Performance," *Purchasing Today* (February 1999): pp. 22-29.

[13] Somerby Dowst, "CEO Report: Wanted: Suppliers Adept at Turning Corners," *Purchasing* 101 (January 29, 1987): pp. 71-72.

[14] Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith, and Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence,"

Journal of Marketing 48 (fall 1984): pp. 75-83.

[15] Stewart Alsop, "e or Be Eaten," *Fortune*, 8 November 1999, p. 87.

[16] Weiss and Heide, "The Nature of Organizational Search," pp. 220-233; see also Jan B. Heide and Allen M. Weiss, "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets," *Journal of Marketing* 59 (July 1995): pp. 30-43.

[17] Weiss and Heide, "The Nature of Organizational Search," p. 221.

[18] William M. Bulkeley, "These Days, Big Blue Is about Big Services, Not Just Big Boxes," *Wall Street Journal*, 11 June 2001, pp. A1, A10.

[19] Rashi Glazer, "Winning in Smart Markets," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): pp. 56-69.

[20] Dave Nelson, Patricia E. Moody, and Jonathan Stegner, *The Purchasing Machine: How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains* (New York: The Free Press, 2001).

[21] Jordan D. Lewis, *The Connected Corporation: How Leading Companies Win through Customer-Supplier Alliances* (New York: The Free Press, 1995), p. 202.

[22] Robert E. Spekman, David W. Stewart, and Wesley J. Johnston, "An Empirical Investigation of the Organizational Buyer's Strategic and Tactical Roles," *Journal of Business-to-Business Marketing* 2, no. 4 (1995): pp. 37-63.

[23] Timothy M. Laseter, Balanced Sourcing: Cooperation and competition in Supplier Relationships (san Francisco: Jossey-Bass Publishing 1998), pp. 5—18.

[24] Douglas A. Smock, "Best Practices at Big Blue Three Years Later," *Purchasing* 130 (February 21, 2002): p. 11.

[25] Ibid., p. 11.

[26] E. Raymond Corey, *The Organizational Context of Industrial Buyer Behavior* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1978), pp. 99-112.

[27] Anne Millen Porter, "Spend a Little, Save a Lot," *Purchasing* 130 (April 4, 2002): pp. 23-34.

[28] Joseph A. Bellizzi and Joseph J. Belonax, "Centralized and Decentralized Buying Influences," *Industrial Marketing Management* 11 (April 1982): pp. 111-115; Arch G. Woodside and David M. Samuel, "Observation of Centralized Corporate Procurement," *Industrial Marketing Management* 10 (July 1981): pp. 191-205; and Corey, *The Organizational Context*, pp. 6-12.

[29] Corey, *The Organizational Context*, p. 13.

[30] Benson P. Shapiro and Rowland T. Moriarty, *National Account Management: Emerging Insights* (Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1982), p. 8; see also James Boles, Wesley Johnston, and Alston Gardner, "The Selection and Organization of National Accounts: A North A-

merican Perspective," *The Journal of Business & Industrial Marketing* 14. no. 4 (1999): pp. 264-275.

[31] For a comprehensive review of buying center research, see Wesley J. Johnston and Jeffrey E. Lewin, "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework," *Journal of Business Research* 35 (January 1996): pp. 1-15; and J. David Lichtenthal, "Group Decision Making in Organizational Buying: A Role Structure Approach," *Advances in Business Marketing*, vol. 3, ed. Arch G. Woodside (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988), pp. 119-157.

[32] For example, see Robert D. McWilliams, Earl Naumann, and Stan Scott, "Determining Buying Center Size," *Industrial Marketing Management* 21 (February 1992): pp. 43-49.

[33] Ghingold and Wilson, " Buying Center Research and Business Marketing Practice," pp. 96-108; see also Gary L. Lilien and M. Anthony Wong, "Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry," *Journal of Marketing Research* 21 (February 1984): pp. 1-11.

[34] Anderson, Chu, and Weitz, "Industrial Purchasing," p. 82.

[35] Ibid.

[36] Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972), p. 77. For a review of buying role research, see Lichtenthal, "Group Decision Making in Organizational Buying," pp. 119-157.

[37] Paul G. Patterson and Phillip L. Dawes, "The Determinants of Choice Set Structure in High-Technology Markets," *Industrial Marketing Management* 28 (July 1999): pp. 395-411.

[38] Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns," *Journal of Marketing* 45 (summer 1981): pp. 143-156; see also Gary L. Lilien and M. Anthony Wong, "An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry," *Journal of Marketing Research* 21 (February 1984): pp. 1-11; and Arch G. Woodside, Timo Liakko, and Risto Vuori, "Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons Across Several Authority Levels," *Journal of Business & Industrial Marketing* 14, no. 1 (1999): pp. 30-48.

[39] Peter Banting, David Ford, Andrew Gross, and George Holmes, "Similarities in Industrial Procurement across Four Countries," *Industrial Marketing Management* 14 (May 1985): pp. 133-144.

[40] John R. Ronchetto, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems," *Journal of Marketing* 53 (October 1989): pp. 51-62; see also Ajay Kohli, "Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach," *Journal of Marketing* 53 (July 1989): pp. 50-65; Daniel H. McQuiston and Peter

R. Dickson, "The Effect of Perceived Personal Consequences on Participation and Influence in Organizational Buying," *Journal of Business Research* 23 (September 1991): pp. 159-177; and Jerome M. Katrichis, "Exploring Departmental Level Interaction Patterns in Organizational Purchasing Decisions," *Industrial Marketing Management*, 27 (March 1998): pp. 135-146.

[41] Jackson, Keith, and Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence," pp. 75-83.

[42] McQuiston and Dickson, "The Effect of Perceived Personal Consequences," pp. 159-177.

[43] Jagdish N. Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing* 37 (October 1973): p. 51; see also Sheth, "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations," *The Journal of Business & Industrial Marketing* 11, no. 3/4 (1996): pp. 7-24.

[44] Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior," pp. 52-54.

[45] Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 42 (April 1978): pp. 20-31. For related research, see R. Venkatesh, Ajay K. Kohli, and Gerald Zaltman, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing* 59 (October 1995): pp. 71-82; and Mark A. Farrell and Bill Schroder, "Influence Strategies in Irganizational Buying Decisions," *Industrial Marketing Management* 25 (July 1996): pp. 293-303.

[46] U. Neisser, *Cognitive Psychology* (New York: Appleton, 1966), p. 4.

[47] See, for example, Brent M. Wren and James T. Simpson, "A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results," *Journal of Business & Industrial Marketing* 11, no. 3/4 (1996): pp. 68-79.

[48] Elizabeth J. Wilson, Gary L. Lilien, and David T. Wilson, "Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying," *Journal of Marketing Research* 28 (November 1991): pp. 452-466.

[49] Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior," p. 54; see also W. E. Patton Ⅲ, Charles P. Puto, and Ronald H. King, "Which Buying Decision Are Made by Individuals and Not by Groups?" *Industrial Marketing Management* 15 (May 1986): pp. 129-138.

[50] Johnston and Lewin, "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework," pp. 8-10. See also Puto, Patton, and King, "Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions," pp. 89-95.

[51] Choffray and Lilien, "Assessing the Response to Industrial Marketing Strategy," pp. 20-31. Other models of organizational buying behavior include Webster and Wind, *Organizational Buying Behavior*, pp. 28-37; and Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior," pp. 50-56. For a comprehensive review, see Sheth, "Organizational Buying Behavior." pp. 7- 24; and

Johnston and Lewin,"Organizational Buying Behavior," pp. 1-15.

[52] Howard and Sheth, The Theory of Buyer Behavior, p. 26; see also Ronald P. LeBlanc,"Environmental Impact on Purchase Decision Structure," *Journal of Purchasing and Materials Management* 17 (spring 1981): pp. 30-36; and Lowell E. Crow, Richard W. Olshavsky, and John O. Summers,"Industrial Buyers' Choice Strategies: A Protocol Analysis," *Journal of Marketing Research* 17 (February 1980): pp. 34-44.

[53] Andy Serwer,"Dell Does Domination," *Fortune*, 21 January 2002, pp. 71-75.

[54] Ibid., p. 73.

[55] Ibid., p. 73.

第Ⅱ篇

组织间营销中的关系管理

第 4 章　组织间市场的客户关系管理战略

第 5 章　组织间市场的电子商务战略

第 6 章　供应链管理

第4章

组织间市场的客户关系管理战略

在同客户建立与保持成功的合作关系方面拥有成熟能力的组织间营销公司具有巨大的竞争优势。阅读本章之后，你应该能够掌握：

- 组织间市场中的买方—卖方关系模式。
- 在不同买方—卖方关系类型中的关系纽带。
- 设计有效的客户关系管理战略的过程。
- 擅长客户关系管理的公司所具有的特殊能力。

思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）每天晚上都要接听15名～20名主要客户的来电。“电子邮件将更有效率，但是我希望通过声音听出客户的情绪，他们是不是有挫折感，我想听出打电话来的客户对我们所用战略的满意度。”钱伯斯说，“通过电子邮件我不能得到我想要的那些信息。”[1]

那些像思科一样优秀的组织间营销公司的成功在于向客户提供非凡的价值，并且让（甚至最挑剔的）客户的特殊要求得到满足。一个组织要能够建立和维持其与最有价值客户的关系，这是维持其竞争优势的长期基础。[2]

一名想成为思科供应商的组织间营销者必须准备好帮助该公司为他们的客户提供更多价值。从这方面来说，这名营销者必须提供更优的质量、更快的配送、更多的时间以及更低的成本。这名供应商还必须明白思科怎样衡量价值，在产品的供应或服务的提供上怎样达到或超过这些价值预期。建立和维持长期客户关系需要公司十分注意细节、实现承诺和对新出现的要求做出迅速反应。

组织间营销的新时代建立在有效的关系管理上。许多组织间营销公司，通过拥有管理关键客户关系的特殊技能或与战略联盟伙伴一起发展革新战略，建立了所谓的**合作优势**（collaborative advantage）。[3]这些公司已经学会了如何成为好的合作者，这些优秀的关系技能是组织间市场上的宝贵财产。这一章探讨了组织间市场关系的类型。市场因素和情况因素如何决定买方—卖方的关系类型？组织间营销者可以应用什么战略来建立与客户的有利关系？擅长客户关系管理的公司的特殊能力是什么？

关系营销[4]

关系营销（relationship marketing）主要是指建立、发展和维持企业与客户及其他利益相关者之间成功交易的各种活动。[5]培养和管理客户关系已经成为大多数公司制定战略时首先考虑的重要因素。为什么？（1）公司与其维持价格敏感的客户或愿意接受任何供货商的客户，还不如维持忠诚客户，因为后者更容易带来利润。（2）成功地与客户发展牢固关系的公司获得了重要的长期优势，这一点是竞争对手难以理解、模仿或替换的。

关系类型

一名组织间营销者与通用公司的关系可能开始于成为它的一个供应商（许多供应商之一），然后升级成为受到青睐的供应商（一些供应商之一），最后与通用公司建立起正式合作关系（某一组件的惟一供应商）。请看图 4—1 表示买方—卖方关系的坐标轴，该轴以**普通交易**（transactional exchange）和**合作交易**（collaborative exchange）为端点。每种关系的核心是一个交易过程，在这个过程中交易各方都为得到更大的回报而为对方服务。普通交易主要指基础商品的即时交易，目的在于取得具有竞争力的市场价格。乔治·戴（George Day）指出这种交易：

“就像到某个城市的游客从飞机场乘出租车或大巴到市中心一样是偶然发生的，在组织间市场上进行的一系列交易都属于这种交易，在这种即时交易中客户和供应商都只注重标准商品，并希望获得有竞争力的价格。”[6]

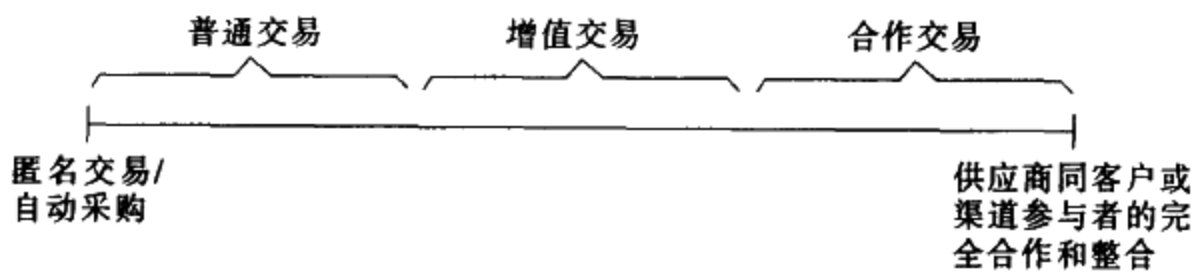


图 4—1　关系坐标轴

资料来源：George S. Day，“Managing Market Reltionships，” *fournal of the Academy of Marketing Science*28（winter 2000）：p. 25. Copyrighe © 2000. Reprinted by permission of Sage Publiations.

坐标轴越往右，客户与供应商的关系就越紧密，即更具合作性。合作交易的特点是客户与供应商在信息交流、社会关系和日常运营中联系十分紧密，而且彼此对对方都具有高度责任感，以期获得长期收益。詹姆斯·安德森（James Anderson）和詹姆斯·那鲁斯（James Narus）认为，合作交易：

“需要一个过程，其中客户和供应商在一段时间后形成紧密而广泛的社会、经济、服务和技术联系，他们希望降低整体成本和/或增加价值从而获得共同利益。”[7]

增值交易

关系坐标轴的中间是**增值交易**（value-adding exchanges），这里卖方公司的注意力从吸引客户转为维持客户。营销者要达到以上目的，就要全面了解客户需要及其变化，再根据这些要求改进公司的供应，不断激励客户向公司购买大部分所需商品。比如，戴尔公司为它的每一位重要公司客户提供了用户化的网页，这样客户中的每位员工就可以获得一系列信息和技术支持服务。

关系的本质

普通交易包括购买包装材料或要求清洁服务，这里商家常常使用竞标的形式来保证获得最好的合约条件。这是纯粹的合同事宜上的接触，极少或几乎完全没有感情上的交流以继续保持未来的合作关系。相较而言，用户化的高科技产品（如半导体测试仪）适合合作交易。普通交易主要是通过谈判发生的短期关系，而合作交易注重共同解决问题，在解决问题的过程中双方在多方面都会紧密联系。信任和承诺是合作交易的基础。[8] **关系的承诺**（relationship commitment）意味着交易一方认为现有关系十分重要，维持这一关系需要他付出最大的努力。相应地，当一方对伙伴的可靠和诚实有信心时信任就建立起来了。

战略选择

组织间营销者可以比较自由地选择关系坐标轴上的任何关系。然而，具体选择何种买方—卖方关系还取决于商家所处的市场特点和购买对买方的重要性。营销者面临的主要挑战是克服一味地选择普通交易关系。根据戴所说：

> “竞争对手一直在努力夺走最好的客户；客户的要求、期望和偏好总在改变；互联网上提供的实时而又减少很多麻烦的购物方式也提高了客户的背叛率。”[9]

要迎接这些挑战，管理者必须深入了解客户需求，提供完全满足这些需求的商品或服务，以打造公司和客户的互利关系。

买方—卖方关系纽带[10]

在组织间市场中，买方和卖方都面临着强大的压力，因此必须提高各自的关键业务能力。在关系坐标轴中，不同的关系类型具有不同的**关系纽带**（relationship connectors）——交易双方互相联系和进行交易的方法（见图 4—2）。关系纽带反映了在特定的买方—卖方关系中双方的行为和预期。

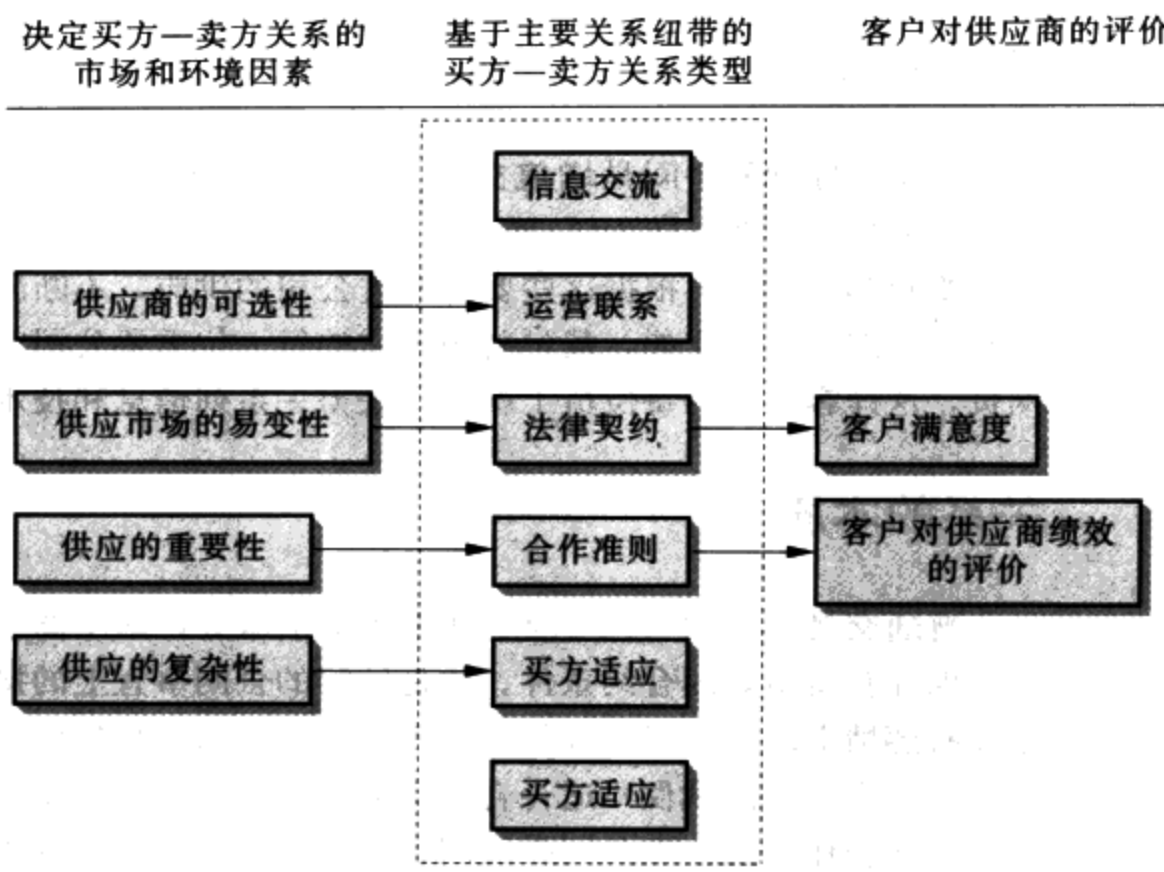


图 4—2　公司中买方—卖方关系的关键概念图

资料来源：Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr.，"Buyer-Seller Relationships in Business Markets"，*Journal of Marketing Research* 36（November 1999）：pp，439-460. Reprinted by permission of The American Marketing Association.

信息交流

信息交流（information exchange）表示交易双方希望可以公开分享信息以使双方都获益的愿望。这里双方都想要分享重要的、甚至私密的信息，比如产品开发计划或成本数据。扩大信息分享可以提高产品质量并加快产品开发速度，但是这样可能有利于其中一方的投机性行为。信息的公开交流是普通交易（关系不紧密）与合作交易（关系紧密）的一个区别特征。

运营联系

运营联系（operational linkages）反映了买方和卖方的公司系统、生产过程和日常安排能在多大程度上互相联系以使交易便利。这种联结是补充订单或实时送货的基础［本田公司每天从美国俄亥俄州马里斯韦里（Marysville，Ohio）的供应商那里收到生产设备］。同样，戴尔电脑公司和思科系统等公司使用互联网与客户交流信息，并将技术支持传送给他们。

法律契约

法律契约（legal bonds）是契约式的合约，规定了交易双方的义务。虽然正式合同在组织间市场十分普遍，但是许多公司仍然喜欢按照“握手”合约行

事。虽然一旦发生差错法律契约可以提供保护，然而合同可能使双方不能灵活适应环境改变，使执行合同成为一种束缚。

合作准则

合作准则（cooperative norms）反映了交易双方希望如何工作，以达到共同目的和各自目的。这种关系纽带反映了双方认为彼此在合作中应遵循的行为标准。高度合作（high cooperation）的特点是双方都将解决问题看作共同的责任，而低度合作（low cooperation）的关系则是合作各方分别行动来达到各自目的。尽管现在的营销趋势开始朝着买卖双方合作的方向发展，但是该趋势并不普遍。比如，通用汽车公司（GM）希望通过形成激烈的供应商竞争以及与供应商的短期关系来达到减少成本的目的。相反，戴姆勒—克莱斯勒公司则与它的供应商积极合作，从它们那里获得节约成本的方法，也达到了同样目的。[11]

买方或卖方对特定关系的适应

适应特定关系（relationship-specific adaptations）指为满足交易伙伴的某些特殊需求而对交易过程、产品或生产过程进行的投资。这种对特定关系的投入在组织间市场非常普遍。比如，伽迪尼工业公司（Guardian Industries）设计了一种新制造流程，用来为戴姆勒—克莱斯勒公司提供加大的挡风玻璃用以装在 LH 系列轿车上。买方公司同样也要适应特定供应商的需求或能力。戴尔电脑公司常常自己设计个人电脑来配合特定的英特尔芯片。特定关系的改造投入对这种特定关系以外的其他交易没有什么价值；在某种程度上，这些适应创造了价值，因为它们增加了转换成本。

市场与环境因素

市场与环境因素也是组织间市场中采用何种买方—卖方关系的重要决定因素。卖方组织从供应市场获得所需原料。供应市场的各种因素可能影响买方—卖方关系的性质。2 种情况值得特别关注——**供应市场易变性**（supply market dynamism）和**可选择性**（availability of alternatives）。

供应市场的条件

供应市场易变性是指公司供应市场的变化程度。这些变化可能包括技术改变、频繁的价格变化或周期性的产品短缺。易变的供应市场给买方造成了不确定性和风险。这里市场易变性的潜在风险和回报会影响买方—卖方关系的模式。约瑟夫·坎农（Joseph Cannon）和小威廉·D·佩勒尔特（William D. Perreault，Jr.）观察到：

“在这种情况下，与特定供应商更紧密的合作可能帮助公司了解未来发展，把握将来。然而，这种固定供应商的方法会造成转换成本，使得公司难以迅速地做出更好的改变，比如能为买方公司带来利益的有竞争力的技术。”[12]

可选择性也影响买方—卖方关系的性质。简单地说，可选择性就是能满足

特定需求的供应商的多少。缺少供应商会造成不确定性，并且促使买方公司与供应商建立起密切合作关系。相反，如果市场中存在数个可选择的供应商，则采购经理会选择与供应商进行短期的普通交易。

采购的特点

采购的特点也会造成买方的不确定性。有些采购比较复杂，而有些采购则对公司的运营非常重要。**供应的复杂性**（complexity of supply）是指采购经理在评估采购选择和供应商绩效时的难易程度。当供应需求复杂时，买方公司会倾向于与供应商建立紧密关系。**供应的重要性**（importance of supply）是指买方公司认为某一特定购买对实现其目标是否具有战略意义。比如，一个汽车制造商可能将采购分成 2 个主要部分：战略采购和非战略采购。[13]战略采购是关系到公司核心竞争力的高价值采购，这可能帮助买方公司将其产品差异化，不同于别的公司的产品。在本田公司，这些是指如传动机部件、发动机部件、空调和仪表盘这样的部件。这些组件帮助本田公司定制特殊型号，使该公司的产品不同于其竞争产品。非战略采购的部件包括电池和轮胎这样的东西，它们不是为本田公司特制的，与其他产品没有区别。为了优化采购战略，各个行业的买方公司开始将供应商分类：对于战略采购，买方会与供应商建立紧密关系；而在购买非战略部件时，买方采用关系不那么密切的短期购买方法。

客户对供应商的评价

对供应商绩效的客户评价和客户满意度是组织间市场上买方—卖方交易的重要结果。研究表明，总体来说更紧密的买方—卖方关系使客户对供应商的绩效评价更高。然而，最紧密的买方—卖方关系不一定就能使客户最满意。比如，当这种关系紧密到需要客户特意去适应时，客户的满意度会降低。相反，简单交易关系中的客户满意度几乎与更紧密关系中的满意度一样。[14]这样的结果表明客户对关系紧密的供应商和关系较疏远的供应商有着不同的预期或要求。

组织间营销透视

了解客户的业务——成功的关键

要打造公司与客户的合作关系，组织间营销者需要对客户的业务、客户的主要竞争者和客户的目标与战略有深入了解。其次，合作伙伴中各层级的管理者都需要大量的交流。销售人员不仅与采购员一起工作，他们还与高层主管有紧密的联系。例如，IBM 公司的客户主管就会直接参与到它的一些《财富》500 强客户的制定公司战略计划的过程中。这里 IBM 公司通过提供详尽建议来为彼此的关系增加价值，它建议这些公司怎样使用 IBM 公司的产品和服务来加强它们的竞争优势。当 IBM 公司和某家公司的关系发展到一定程度后，它常会建立起一支全天候的销售队伍为这个特定客户的需求服务。这支队伍由销售、服务和技术专家组成，他们对客户所在的行业有广泛了解。一些团队成员已经专门为某个客户工作多年了。

买方—卖方关系的管理

买方和卖方根据市场条件和采购环境的特点精心构造不同类型的关系。在为某个特定客户发展专门的关系营销战略时，组织间营销者必须明白有些客户会选择合作关系，而另一些客户会选择更疏远的关系或是普通交易关系。图4—3说明了在买方—卖方关系坐标轴端点的2种营销关系的典型特点。

	普通交易 ←——→	合作交易
供应商的可选性	许多选择	很少选择
供应市场的易变性	稳定	易变
采购商品的重要性	不重要	很重要
采购的复杂性	不复杂	很复杂
信息交流	少	多
运营联系	有限	广泛

图4—3　买方—卖方关系坐标轴

资料来源：Adapted from Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr.,"Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999): pp, 439-460.

普通交易

当供应市场上竞争激烈时，客户更喜欢采用**普通交易关系**（transactional relationship），因为客户此时有许多选择，采购决定不算复杂，而供应市场也十分稳定。这种关系适合那些需要办公用品、日化用品和船运服务的客户。这里，客户重视的是日常交易，这种采购对组织目标的实现不是很重要。这种关系的特点是低水平的信息交流，买方和卖方不太可能参与彼此的公司运营。

合作交易

当供应市场上选择很少、变化很快（如飞快的技术变革）且采购复杂性很高时，买方公司更喜欢采用合作关系。特别是，客户认为这项采购对自身很重要并且有战略意义时，他们会寻求与供应商形成一种**合作关系**（collaborative relationship）。这种关系适合那些需要采购制造设备、公司软件或产品中关键零部件的客户。正如坎农和佩勒尔特所说：

"当这项采购很重要时，当客户需要克服（由于缺乏供应商或采购不确定性而造成的）采购障碍时，双方会寻求最紧密的合作关系。"[15]

而且，为了重要采购而建立的关系往往是那种有着运营联系和大量信息交流的关系。转换成本对合作客户显得尤其重要。

转换成本

考虑到买方公司有可能从一家卖方公司变换到另一家，它要考虑 2 个**转换成本**（switching costs）：投入成本和面临风险的成本。（1）买方公司为了它们和供应商的关系，在许多方面进行了投入，正如巴巴拉·邦德·杰克逊（Barbara Bund Jackson）所说：

“它们投入了**金钱**；它们投入了**人力**，比如培训员工使它们能够操作新设备；它们在**长期资产**上有投入，如设备；它们还在变化的基本交易**流程**上有投入，如存货的处理。”[16]

正因为这些过去的投入，买方公司可能不想选择新的供应商，免得引起混乱和转换成本。

面临风险是转换成本的第二个主要方面。在这里主要指买方公司做出错误选择后所面临的危险。当客户采购对公司运营很重要的产品时，当他们从自身尚不完善的供应商那里购买产品时，当他们采购制造技术复杂的产品时，客户面临着更大的风险。

战略方针

组织间营销者管理着公司和客户的一系列关系——这些客户中有些很重视采购并且追求一种紧密的买方—卖方关系；有些客户则不很重视采购，倾向于与供应商维持一种更松散的联系。对于客户的不同需求和目的，组织间营销者首先要决定哪种关系适合某个特定客户的购买情况和供应市场条件。第二，他们必须根据不同的战略类型设计相应的战略。

合作客户

对于这些客户，应该使用旨在建立长期紧密联系的关系战略。组织间营销者可以进行适当投入以建立契约并且直接帮助客户进行生产计划。这里销售人员和服务人员不仅要与客户的采购经理合作，还要在客户的公司战略问题和协调问题上与各职能经理合作。公司主管和技术人员经常拜访客户公司，增进两方的关系。公司应该在双方关系中设计运营联系和信息共享机制，以使提供的产品和服务符合客户需求。考虑到关系的长期性和转换成本，客户对于营销者的长期合作能力和他们的目前绩效都非常关注。因为客户认为这种合作关系重大，所以他们对卖方公司的能力和承诺要求非常之高。供应商只要显示出一丝能力不足，他们就会感到恐慌。

普通交易客户

这些客户对某个特定的供应商不太忠诚或少有承诺，他们可以很容易地将部分或全部采购从一个供应商转换到另一个供应商。如果组织间营销者能够迅速提供有吸引力的产品、价格、技术支持和其他利益，他们就有机会从一个普通交易客户那里赢得生意。销售人员主要关注客户公司的采购人员，而不必和

他们的高级主管有过多接触。M·班索（M. Bensaou）认为营销者在普通交易关系上进行特别投入是不明智的：

“当产品和供应市场要求的是简单的、非人为控制的数据交流机制时，公司通过频繁拜访、派出工程师和建立跨公司团队来建立彼此的信任是没有必要的。尤其当公司在无形的东西上进行特别投入时（如人力、信息或知识），这种方法不仅成本高昂而且危险。”[17]

聪明的营销者不会采用“放诸四海而皆准的战略”，而是根据特定客户关系、特定的产品和当时的市场条件制定相应战略。

组织间营销透视

网络帮助思科系统公司为客户服务

思科系统公司出售用于网络的路由器，其市场份额为80%，公司还出售其他网络连接装置。在1999年，它的总销售额大约是100亿美元，从中获得了超过15亿美元的利润。思科公司非常重视应用电子商务。公司通过网络出售大量自己生产的复杂设备。客户通过它的网站下订单，供应商通过思科公司设置在网站上的“及时更新”软件可以确切知道客户所需的运送材料和零部件。

因特网的应用在公司的运营中无处不在。思科公司出售的设备虽然很好，但是仅仅一次两次的运转正常是不够的。客户希望公司能按客户需求提供支持，并能提供训练有素的工程师以帮助公司解决所有技术问题。思科公司设计它的网站，这样客户从网站上就可以得到技术信息来解决大部分的路由器问题。这使得思科公司的工程师可以集中力量解决更复杂的客户问题。客户不仅可以登录网站得到信息，他们还可以使用这个网站与思科公司以及其他客户分享经验。现在，超过80%的客户问询是在线得到解决的。

在思科公司建立起以网络为基础的系统前，会有1/3的订单出现错误。因此思科公司用网络来解决这个问题，今天公司超过80%的销售来自网络。客户只需从一个电子目录中做出选择，这有助于他们准确下订单，还可以在线跟踪这一过程。从下订单、合同的制定、合同的完成到付款，整个过程都是全自动的。超过55%的订单都通过思科系统直接到达公司，而不需其他人的转手。该公司估计通过网络每年能节省5亿美元。

资料来源：Adapted from “The Net Imperative”, *The Economist*, 26 June 1999, p. 18.

客户关系管理

在组织间市场上维持客户总是成功的关键。现在当公司应用客户关系管理

系统时，如何维持客户更是公司战略的中心议题。**客户关系管理**（customer relationship management，CRM）是一个跨职能的过程，目的在于实现：

- 与客户的持续对话；
- 贯穿于所有客户的接触；
- 对最有价值的客户实行个性化服务；
- 确保维持客户，确保开展有效的营销活动[18]。

为了达到这些复杂要求，组织间营销公司无论大小，都在CRM系统（公司的应用软件，可以整合公司的销售、营销和客户服务信息）上进行大量投入。为了提高服务质量并维持客户，CRM系统综合了公司与客户的各种接触（包括电子邮件往来、传呼中心的通话、销售人员的接触和服务代表的接触等）中得到的所有信息，以支持接下来的客户互动、市场预测、产品设计和供应链的管理。[19]销售人员、传呼中心人员、网站管理者、分销人员和客户服务代表都有着相同的关于每位客户的实时信息。（见图4—4）

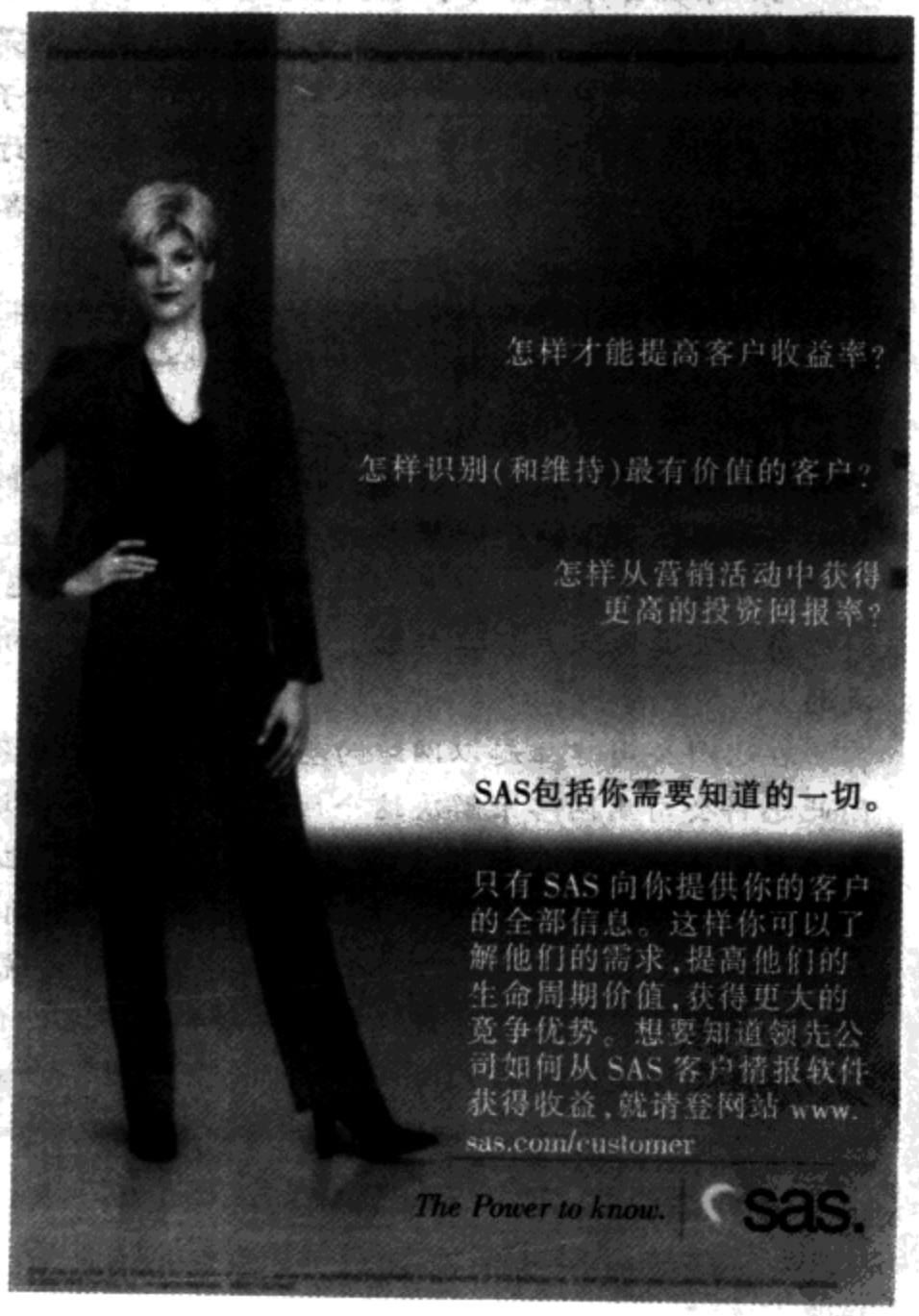


图4—4　客户关系管理可以提高服务质量和维持顾客

资料来源：Copyright 2002，SAS Institute，Inc.，Cary，NC，USA. All rights reserved. Reproduced with permission of SAS Institute，Inc.，Cary，NC.

要使在CRM软件上的投入产生回报，公司需要制定一个客户战略。战略专家认为许多CRM行动失败的原因是主管将CRM软件错当成营销战略了。达雷尔·里格比（Darrell Rigby）和他的同事们认为："CRM软件不是营销战略。CRM是由相关软件支持，将客户战略和交易过程相结合，旨在提高客户忠诚度并最终增加公司利润。"[20]只有在客户战略已经制定和实施后，CRM软件才有用。要发展能有效反应并带来利润的客户战略，公司必须特别关注以下5个方面：（1）获取正确客户；（2）构造正确的价值定位；（3）制定最合适的交易过程；（4）激励员工；（5）学会维持顾客（见表4—1）。从像甲骨文公司和西伯尔（Siebel）系统公司这样的行业领头羊那里，我们可以观察到这些公司如何应用CRM技术获取客户数据，再将之转变成有价值的信息，然后在公司中传播它，以此来支持公司（从获取客户到维持客户）的战略过程。因此，这是一个由CRM系统支持的、精心设计和执行的客户战略，它能为公司带来经济回报。

表4—1　　建立客户关系管理战略

CRM的优先考虑事项				
获取正确顾客	构造正确的价值定位	制定最合适的交易过程	激励员工	学会维持顾客
关键任务				
● 确定公司最有价值的客户 ● 计算公司提供的产品和服务在客户采购总量（金额）中所占的份额	● 判定公司客户现在和未来所需的产品或服务 ● 评估竞争对手现在和未来提供的产品或服务 ● 确定公司应该提供的新产品或服务	● 研究为客户提供产品或服务的最佳方法 ● 决定为完成客户战略而必须发展的服务能力和需要投资的技术	● 确定公司员工发展客户关系所需的工具 ● 通过公司培训和为员工构建合适的职业道路从而赢得员工忠诚	● 明白为什么客户更换供应商，了解怎样使他们回心转意 ● 明确竞争对手赢得公司高端客户的战略
CRM技术的作用				
● 分析客户收入和成本数据以明确现在和未来的高端客户 ● 使营销面向高端客户	● 从客户交易中获取相关产品和服务数据 ● 建立新的分销渠道 ● 建立新的定价模型	● 加快交易过程 ● 为接触客户的员工提供更有效的信息 ● 更有效地管理公司物流和供应链	● 将员工激励和绩效评估结合起来 ● 在公司内向员工传播有关客户服务的知识	● 跟踪客户流失状况和客户维持状况 ● 跟踪客户服务满意度

资料来源：Adapted from Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter, "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review* 80 (January/February 2002): p. 106.

获取正确的客户

公司如果想选择客户，就必须先清楚地了解客户需求，把握好服务于不同客户所需花费的成本，精确预测可获得的潜在利润。了解不同客户对价值的定

义可以帮助公司选择潜在客户。詹姆斯·安德森和詹姆斯·那鲁斯将**价值**（value）定义为“客户公司以一定价格购买产品所获得的经济、技术、服务和社会利益”。[21]组织间营销者通过估计他们能提供给不同客户的价值，可以帮助他们更好地确定目标客户以及决定怎样为特定客户提供更大的价值。

公司在选择客户的过程中也应该考虑可获得的潜在利益。有些产品对客户的运营很重要，所以客户重视供应商对本公司的支持服务，认为其价值很大（如技术建议和员工培训），并且愿意为这种支持支付额外费用。而有些客户不看重服务支持而且选择产品时对价格很敏感，所以供应商为其服务的成本很高。由于客户有不同需求，这对供应商来说意味着现在或未来的机会，所以供应商应该对客户分组：从营销者希望获得的、愿意建立广泛深入关系的最有价值客户，到供应商应该推后考虑的最小价值客户。[22]弗兰克·赛斯佩得斯（Frank Cespedes）认为：

“因此，供应商选择客户时，应该清楚自己能够满足哪种要求，以及与某个特定客户的关系对其他客户有什么影响。否则，供应商就会为没有价值的客户提供过多服务，浪费了原本可以用在其他客户上的资源。”[23]

构造正确的价值组合

价值组合（value proposition）代表了组织间营销者为帮助客户提高经营目标而提供的有关产品、服务、理念和解决方法的一整套方案。为了向客户提供定制化的产品，接下来组织间营销者应该思考该行业的买方—卖方关系的性质。在一个行业中各竞争公司采用的所有战略构成了该行业的**关系战略范围**（industry bandwidth of working relationships）。[24]组织间营销者或者尽量拓宽自身关系营销战略组合的范围，或者集中力量在一个战略上，而后者使公司的关系范围小于该行业的范围。

从图 4—5 我们可以看到 3 个不同行业（波纹盒、纤维桶和可编程控制器）在关系坐标轴上的定位。因为可编程控制器所用的技术复杂而多变，所以该行业的特点是采用合作关系。这里核心产品的内容由于一系列的服务而增加了，如合作设计独特的制造系统、产品安装、人员培训和设备维修协定。相比较而言，纤维桶行业的合作关系更倾向于帮助客户调整操作过程（如抬高和推叠）以方便光纤鼓的使用。因为许多卖方将波纹盒产品仅视为商品，所以在波纹盒行业中，惟有长期的供货协议和零库存方案（just-in-time inventory programs）能维持合作关系。

在分析了该行业竞争对手使用的关系战略后，组织间营销者可以调整自身的战略，使其更好地满足客户（包括采取合作关系的客户和采取普通交易关系的客户）需求。这使公司不再局限于原来的合作关系（或普通交易关系）战略，而向另一个关系方向拓展（见图 4—5b）。

通过分类计价拓宽交易范围

分类计价（unbundling）战略可用来满足那些更倾向于进行普通交易的客户的要求。在这里，除提供能够满足客户的基本价格、质量和供货要求的核心

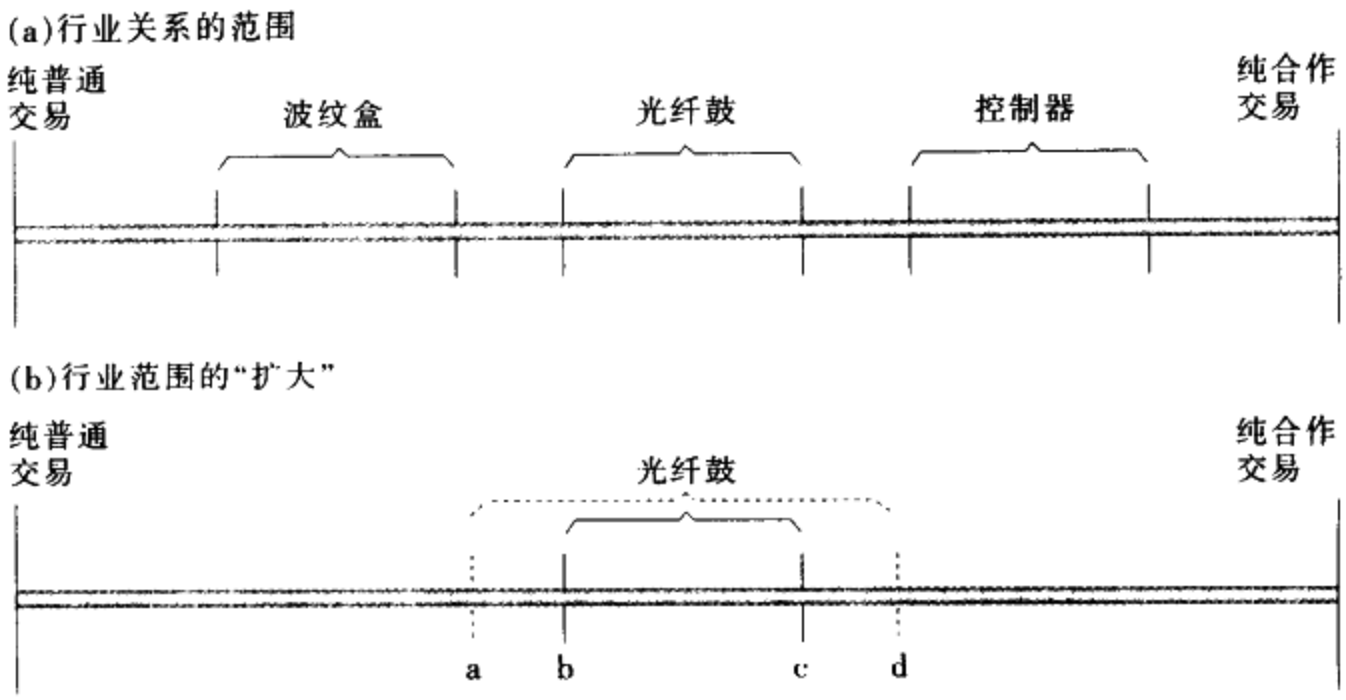


图 4—5　普通交易关系和合作关系

资料来源：Adapted from James C. Andeson and James A. Narus, "Partnering as a Focused Marketing Strategy", *California Management Review* 33 (spring 1991): p. 97. Copyright © 1991 by the Regents of the University of California. Reprinted by permission of the Regents.

产品外，营销者还提供分类计价的相关服务（见图 4—5b 中的 a）。对于每一个分类计价的服务，其价格都有所降低。而诸如技术援助和送货这样的附加服务，则以套餐形式提供，选择越多，价格越高。重要的是，将所有分类计价的服务加在一起，其总价格要高于供应商为合作型的客户（即买卖双方是合作关系）报出的优惠价格。这反映了供应商为合作公司提供全套服务时的效率。这种定价策略是市场导向的，这样客户可以选择他们认为体现了最大价值的产品和关系。

通过附加服务拓宽交易范围

另一方面，供应商为合作型客户提供的产品/服务（collaborative offering）（在图 4　5b 中的 d）则富含客户所希望得到的附加产品。这些附加产品包括降低彼此协调成本的项目计划、技术援助、按计划送货的保证和合作做广告的方案。因为双方合作是为了增加价值或减少双方的交易成本，所以合作关系应该有价格优势。

构建灵活的服务[25]

组织间营销者可以通过构建服务组合来获得竞争优势，然后他们可以在此服务组合中选择一部分作为专门为某一类客户（甚至为某一个客户）提供的服务。（1）组织间营销者提供的服务应该包括基础服务，即某细分市场中的客户都希望得到的服务。微软公司将这类服务看作"显然要提供的服务"。（2）可供选择的服务要通过降低成本或提高客户公司的运营绩效来为客户增加价值。为了满足特定客户的需求，可供选择的服务要包含那些可以使关系增值的核心产品/服务。

百特国际公司（Baxter International）应用灵活的服务来满足其医院客户的需求。对于那些与该公司按单订货的普通交易客户，他们重视核心产品的供应。然而，公司还为自己的战略客户（同该公司签订了长期合作协议的客户）特别精心设计了一套服务，这体现了公司的战略重心。这些服务为医院创造了价值，因为它们能够帮助医院提高工作效率和经济业绩。

制定最合适的交易过程

在组织间市场中，销售人员是实施关系管理的中心角色。供应商的技术服务人员和客户服务人员在实施客户关系管理中也起着显而易见的重要作用。成功的关系战略来自公司有效的组织、良好的人员销售能力以及物流、技术等部门的通力合作。一些公司将销售部门按不同关系分组，如普通交易小组或合作小组。通过仔细的筛选，有些原为普通交易型的客户会被升级为合作型客户，这种筛选与升级会定期进行。

IBM 公司的最佳实践[26]

在服务于某一客户时，IBM 公司许多不同部门的员工都会与客户公司保持联系。为了确保战略的持续实施，IBM 公司为每位客户都建立了 3 个客户联系小组，并为每个小组细化了可评估的行为，还监控每个小组的客户满意度（见表 4—2）。IBM 的客户代表为关系维护者，但是这个为客户服务的团队还可能包括其他帮助客户完成某个项目的专家（被称为项目负责者，project owner）或为客户解决某一特定问题的专家（被称为问题解决者，problem resolution owner）。在这个团队里为该客户服务的任何 IBM 员工都可以从 CRM 系统得到实时信息，以便明确最近又要为客户做哪些事情。而且，对于每一个任务，IBM 公司都有任务中期评估和客户反馈评估。

假如一名 IBM 公司的技术经理被派去为一家大型银行安装 CRM 软件。作为一名项目负责者，这位经理要知道怎样做客户才会对项目满意，然后要努力超过客户的期望。当工程结束后，IBM 公司会询问客户对该项目的满意度，项目负责者要在反馈的基础上有所行动以确保实现所有承诺。

表 4—2　　IBM 公司以任务为基础的战略实施：可评估的行动和结果

任务	战略目标	可评估的行动	可评估的结果（客户）
关系维持者	改善客户关系	同客户每年见 2 次面以明确客户期望并制定行动计划	IBM 公司客户满意度调查结果
项目负责者	在每一项交易中超越客户期望	总结使客户满意的条件，获得客户反馈	IBM 公司交易调查结果
问题解决者	解决客户问题	在 7 天内解决问题或完成行动计划	客户对问题解决结果的满意度

资料来源：Adapted from Larry Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Business Recovery at IBM", *Journal of Organizational Excellence* (spring 2001): pp. 12-14.

激励员工

有奉献精神的员工是成功实施客户关系战略的基石。佛瑞德立克·F·赖沙尔德（Frederick F. Reichheld）注意到：

“正确对待员工的领导者能够传递正确的价值观，从而吸引和留住最佳员工。这部分是因为成功的客户维持为公司带来了更高利润，但更重要的是由于公司为客户提供优质服务和高价值，使员工产生了一种自豪感和责任感。”[27]

如果公司在员工的培训和发展方面多加投入，为员工的职业发展提供有挑战性的职业道路，将员工激励和他们的业绩测评联系起来，那么公司就能赢得员工的忠诚。[28]例如，美国伊利诺伊州的电器和工业设备生产商美商实快公司（Square D）改变了其业绩评估方法和员工激励系统，以便适合公司的新客户战略。为了吸引高端客户，公司对于销售人员的激励不再基于所售产品的数量，而是基于客户购买的产品数量和公司的销售利润。

学会维持客户

组织间营销者之所以关注客户忠诚度和客户维持度是因为服务于长期客户的成本常常远低于获得一个新客户的成本。[29]为什么？因为老客户常常从自己信任的供应商那里购买更多产品和服务。只要他们这样做，服务成本就自然下降了。公司要学会怎样更有效地为他们服务，同时也可以发现扩展关系的机会。因此，客户的利润率在这样的关系中会增加。在这方面，IBM 公司的目标是获得客户所有信息技术费用中的更多份额（资金份额）。IBM 公司不仅仅要提高客户的满意度，它还寻求成为（被客户认为）提供最高价值的供应商。IBM 公司的战略家拉里·斯基夫（Larry Schiff）说，“如果你让你的客户高兴，并且让他们认为你在市场中为他们提供了最高价值，你将获得客户忠诚和市场/资金份额。”[30]虽然忠诚的客户可能会满意，但是满意的客户不一定会忠诚。组织间营销者通过提供能确保客户高度满意的最高价值、培养信任以及相互的承诺来赢得客户忠诚。[31]

评估关系

有时买卖双方没有成功建立关系是因为双方的预期不同——比如，组织间营销者采用关系营销方法时，客户却使用交易营销的模式。[32]当营销者了解客户的不同需求，弄清不同附加服务的相关成本后，他们就能更好地将合适的产品提供给特定客户。

建立关系的目的是为了让买方和卖方都能获得最大的共同价值。这需要对双方建立这种关系的结果有一个正式评估。比如，摩托罗拉公司的销售经理们与其合作型客户紧密合作，一起建立某共同目标。在一段时期后，如果公司的合作伙伴没有达到既定目标，就会被摩托罗拉公司负责战略市场的销售人员降级而被转交地区销售人员接管。

遵守承诺

公司和客户的关系也可能因产品质量问题、推延送货或糟糕的服务支持而遭到破坏。每一种情况都会对客户关系的造成严重威胁，也体现出营销者的承诺缺乏。反过来，客户对价值的定义会在这种关系中变化。就像小佛瑞德立克·E·韦斯特所言：

“如果公司认为高质量的服务就是满足或超越客户的期望，如果供应商的服务越好客户的期望就越高，如果竞争对手做出更高的承诺使客户的预期提高，那么供应商为了维持客户关系就必须继续提高其业绩。”[33]

组织间营销者也应该不断地更新其产品的价值及其与客户的关系。这里需要特别注意的是可以添入产品供应的新服务和可以拆分为分类计价或可以剔除的现有服务项目。与客户的工作关系是公司营销资产中最重要的一部分。这些关系值得特别关注和持续投入。

组织间营销透视

个人关系会影响企业购买者吗?

肯尼思·H·沃斯纳（Kenneth H. Wathne）、哈罗德·比永（Harald Biong）和简·B·海德（Jan B. Heide）在最近研究中揭示了关于个人关系对于企业购买者决定更改供应商时的影响的新观点。研究者对一家商业银行39名负责关键客户的客户经理和该银行114名公司客户进行调查，研究者检验了以下3个因素是怎样影响买方转换供应商的决定的：（1）客户经理和购买者之间的个人关系；（2）买方公司存在着特殊交易过程、客户软件等转换成本；（3）营销内容：产品/价格。

结果表明，尽管个人关系起一定作用，但是对于公司客户来说价格和转换成本更为重要。因为转换成本是竞争的缓冲器，所以组织间营销者要生产定制化的产品、提供特殊服务或特别培训，以此来使客户与公司的供应关系更紧密。这种战略让企业购买者更重视本公司的产品/服务，以使它们不愿转换供应商。

资料来源：Kenneth H. Wathne, Harald Biong, and Jan B. Heide, “Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects,” *Journal of Marketing* 65 (April 2001): pp. 54-66.

获得客户关系优势[34]

乔治·戴（George Day）认为，现在公司应用客户关系管理已经成为一种流行趋势，很多公司都认为与客户保持紧密联系非常必要。但是，许多公司却

不能从应用客户关系管理中获得竞争优势。为什么呢？当软件制造商和咨询公司都为客户提供最好服务，相关软件到处都能买到并能有效使用时，市场上的所有竞争者在这方面的配置都一样。这为组织间营销者提出了一些值得思考的重要问题。使公司能在客户关系管理中领先的独特能力是什么？与竞争对手相比，为什么一些公司能让客户保持高忠诚度和低转换率？

联系客户的能力

只有在市场导向的公司中才能成功培养联系客户的能力（customer-relating capability），并且通过知识的获得、分享和应用来锻炼这种能力。研究表明这种能力包括 3 项紧密相连的内容（见图 4—6）。

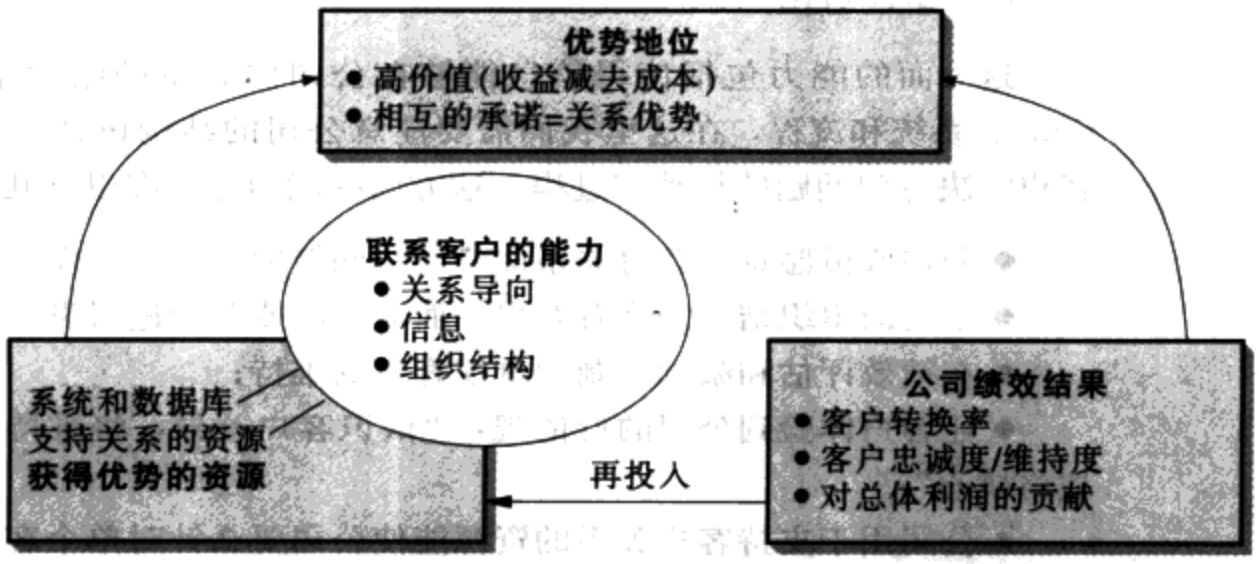


图 4—6　获取关系优势

资料来源：George S. Day，"Capabilities for Forging Customer Relationships，" Working Paper，Report No. 00-118，Marketing Science Institute，Cambridge，Mass.，2000，p. 10. Copyright 2000 by Marketing Science Institute and George S. Day，Boisi Professor，The Wharton School，University of Pennsylvania.

1. 关系导向

关系导向（Orientation Toward Relationships）体现在公司文化中，并且揭示了公司成员在维持客户上优先考虑的事项和做出决定的标准。有正确导向的公司应有以下特点：

- 维持客户是全公司的共同目标；
- 公司成员都做出相关承诺，并且对客户的抱怨、要求或需求变化等信息迅速反应；
- 所有员工都理解客户对于公司的终身价值；
- 员工有一定的自由采取有关行动以使客户满意。

2. 有关客户关系的信息

这方面的能力主要指公司能否获得关于客户的信息（Information About Relationships）以及信息的质量和详细程度。更为重要的是，它还包括公司如

何用这些信息以改变整个公司对待客户的方法。很明显，一些公司比其他公司在这方面做得更好，它们及时收集客户信息，在全公司分享这些信息，然后将这些信息转变成知识用以开发可以更精确地满足客户需求的产品。简而言之，竞争优势意味着在市场学习过程的所有阶段都优于竞争对手。公司这方面的能力体现在以下过程中：

- 获取客户信息——获得客户数据的能力，用以提供每个客户的历史纪录、需求、采购活动，并计算出总的客户转换率；
- 收集——公司员工获取所需客户信息的能力；
- 应用——根据客户的重要性、潜力和预计需求将客户分类的能力；
- 分享——在全公司的员工中分享信息的机制。

3. 组织结构

这方面的能力包括使得信息能够在公司内分享的组织结构（configuration）、系统和流程。在这里我们需要注意公司的结构设计、激励机制以及为客户解决专门问题的行动和过程。这方面的能力体现在以下几点：

- 公司成员愿意为获得关系优势而共同努力、相互合作；
- 公司的组织结构围绕着客户、而非产品或职能进行设计；
- 在绩效评估和激励机制中重视客户的维持；
- 让客户体验到公司的价值观："认识客户差异，将维持客户视为公司的战略核心"；
- 公司用于支持客户关系的资源能使公司要么针对单个客户进行个性化的营销沟通、提供个性化的产品和服务，要么面对全体客户进行统一的营销沟通、提供统一的产品和服务。

有较高联系客户能力的一流公司，如通用金融公司和美商实快公司，通常都非常重视培养以客户为中心的公司文化，并且以客户分类而非产品分类来构建公司组织结构。

获得优势地位

公司能否获得关系优势最终取决于客户是否认为与供应商的紧密关系为它们提供了高价值（也就是收益超过成本）。例如，这种收益可能包括客户获得供应商的技术支持，对客户要求做出快速反应，或针对客户需求提出定制化解决方案。专家认为当客户希望双方做出相互承诺时，公司便获得了最佳优势地位。这些相互承诺可能包括从彼此开放信息交流、构建运营联系到新产品开发上的跨公司合作。举个例子，哈雷—戴维森公司的主要供应商可以派人在其新产品开发项目中进行现场工作，这些人员佩戴哈雷—戴维森公司徽章并能进入公司内部信息系统。然而，建立双方关系的战略在某些市场环境中比较有效，在另一些环境中却不能产生很多价值。

衡量回报

联系客户的能力对公司竞争力的贡献取决于该行业中用户化战略可能提供

的利润以及在实施该战略时公司获得的超过对手的优势。为了在实施该战略中能平衡成本、获得好的结果，产品或服务必须符合客户的长期需求（也就是客户不是一次性采购），单个交易的价值必须能够保证用户化战略的实施。反之，如果在市场中客户需求都相同，客户不常购买产品且交易价值低的话，那么建立用户化关系战略就没有价值。当一个公司的客户群中有一小部分客户能带来长期高利润时（虽然其余客户不太可能如此），这个公司就获得了最高回报。

获得绩效回报

联系客户的能力对公司优势地位的贡献取决于：（1）着重建立客户关系的战略在该市场上能够带来可观的利润机会；（2）在实施这项战略时公司享有的超过对手的优势。如果存在合适的市场条件，公司的关系优势将带来比竞争对手更低的客户转换率、更高的客户忠诚度和维持度以及更多的利润。

本章小结

关系，而非简单的交易，才是组织间营销关注的中心。如果组织间营销公司能运用高超的技巧来管理其与关键客户和同盟伙伴的关系，那么公司就能构建起合作优势。

为了建立起使公司和客户双方都能获利的关系，组织间营销者必须首先明白交易关系可以采用不同形式。普通交易主要是基础产品和服务的即时交易，公司要有高竞争力的市场价格。相较而言，合作交易涉及非常紧密的人员、信息和运营联系，双方发展这种联系是为了达到长期共同目标。在关系坐标轴上，不同类型的关系有不同的关系纽带。比如，为重要采购而设计的合作关系重视运营联系，这种联系将买方公司和卖方公司的运营结合起来并有很高程度的信息交流。

对关系营销的正确认识可以通过检验客户对供应商做出承诺所花的时间获得。转换成本、潜在风险和采购的重要性为采取何种关系模式提供了基准。关系营销过程包括以下 4 个阶段：（1）选择客户；（2）开发针对客户的产品；（3）实施关系战略；（4）评估关系战略的结果。

客户关系管理要结合客户战略和交易过程，以便提高客户忠诚度并最终增加合作利益。在这方面，客户战略包括：（1）获得正确的客户；（2）构建正确的价值定位；（3）制定最合适的交易过程；（4）激励员工；（5）学会维持客户。要在客户关系管理中胜出，公司需要有联系客户的能力。这种能力最能在市场导向的公司中培养出来，它包括员工中强烈的关系导向、可被广泛使用的丰富信息以及能针对客户提供用户化解决方案的公司系统、流程步骤和激励机制。

问题与讨论

1. 波音 777 是波音公司“设计团队”设计的首架商用飞机，这个团队包括供应商和航空公司管理人员。像罗克韦尔国际公司（Rockwell International）和霍尼韦尔公司（Honeywell）这样的供应商通过电脑在飞机设计过程中与波音公司联系。完工的第一架波音 777 的各个部件配合得简直天衣无缝，在全面评估这架飞机后发现它与设计目标只相差 0.0023 英尺。波音公司的一位高级采购经理认为，这个进步不单单是因为应用了计算机连接，还因为执行这项计划的人员的互相尊重和信任。波音公司在评估其供应商时将哪些标准看得很重要？在建立关系时，买方和卖方分别有哪些人员参与？

2. 福特公司和一些供应商建立了合作关系，和另一些供应商则建立了普通交易关系。采购经理在将供应商分成这两类时采用了什么标准？描述组织间营销者可能采用何种步骤将与福特公司的关系从普通交易关系转变成合作关系。

3. 一些咨询公司认为：通过使供应商适当地参与公司的产品开发过程，公司可以削减采购成本和原料成本的 30%。请思考在买方—卖方合作关系中应该如何实现这样的成本节约？

4. 比较组织间市场中合作型买方—卖方关系和交易型买方—卖方关系的特点。描述不同关系类型中运营联系有什么区别。

5. 为什么服务于长期客户的成本远低于获得新客户的成本？

6. 如果西南航空公司（Southwest Airlines）开始用空中巴士公司（Airbus Industrie）的飞机替换波音公司的飞机，那么西南航空公司所面临的转换成本是什么？空中巴士公司应该采用什么方法来减少这种转换成本？波音公司可能怎样应对来加强它与西南航空公司的关系？

7. 一家办公用品供应商可能怎样为一家小型制造公司提供核心产品和服务？它又怎样为一所大学提供附加产品/服务呢？

8. 评价以下观点：一旦某个行业的所有公司都接受客户关系管理软件，几乎没有一家公司可能通过客户关系战略获得竞争优势。

网上练习

1. 西伯尔系统公司为组织间市场的所有部门提供客户关系管理软件。请登录网站 http://siebel.com，阅读“成功故事”，然后：

a. 找出一位来自于政府部门的西伯尔公司的客户；

b. 描述这位政府客户在应用西伯尔软件中获得的收益。

2. PeopleSoft 公司是一家快速成长的公司，它在寻求提供“蛮横客户服务”（outrageous customer service）。调查表明几乎所有该公司的客户都将该公司推荐给其他人。请登录公司网站 http://peoplesoft.com，了解：

a. 该公司销售的产品和提供的服务；

b. 在组织间市场中该公司服务的客户类型。

案例

西伯尔系统公司

西伯尔系统公司的首席执行官（CEO）汤姆·西伯尔（Tom Siebel）不仅仅创建了一家优秀公司，他还被人们看作客户关系管理（CRM）这一全新组织领域的缔造者。应用客户关系管理软件的公司可以创立一个客户信息资源，销售、服务和营销人员都能利用此信息资源，针对客户需求提供产品和服务。尽管计算机技术已经成功地应用到很多企业活动中（如生产、会计），但是“几乎没有人用计算机技术来解决销售和客户服务的问题”，西伯尔说，“计算机技术似乎很有可能帮助建立和保持客户关系。对我来说这是很好的商机。”

他是对的！一位分析家认为，客户关系管理软件的市场有望从2001年的56亿美元增长到2005年的160亿美元。其他预测者甚至认为有更高的增长。作为近年来快速发展的软件公司之一，西伯尔公司在客户关系管理软件市场所占份额超过30%。然而，西伯尔公司的成功吸引了很强的竞争对手涉足该领域，这其中包括甲骨文公司、PeopleSoft公司和SAPAG公司。SAPAG公司作为资源计划软件（resource planning software）的“领头羊”已经推出了大规模的客户关系管理软件推广活动。

西伯尔公司战略中的指导方针是：它相信公司要成功就必须将成熟的信息技术应用到确定、获得和维持最有价值客户上，同时要确保客户的高满意度。西伯尔公司的客户包括洛克希德马丁公司、惠而浦公司、美国嘉信理财公司（Charles Schwab）和大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）。

虽然客户关系管理快速兴起并有巨大的潜力，但是一些批评家认为客户关系管理正在失去它的光彩，因为从一开始这个理念就“过头了”。加特纳集团（Gartner Group）的研究者发现所有客户关系管理项目中超过一半的项目不能符合客户期望。此外，根据福里斯特研究公司（Forrester Research）的调查，一个客户关系管理项目的成本从6 000万美元～1.3亿美元不等，在一个公司中实施客户关系管理至少要24个月。但是专家反驳说，客户关系管理的这些缺点往往因为“公司急于安装客户关系管理软件而没有首先正确定义客户战略”。

[问题与讨论]

1. 当公司准备购买客户关系管理软件时，负责评估不同客户关系管理软件（如西伯尔公司的软件和甲骨文公司的软件）的购买中心成员一般由公司高层管理者构成，他们常包括首席执行官（CEO）和首席信息官（CIO）以及高层营销主管和高层销售主管。购买中心的不同成员会各自强调什么采购准则呢？营销主管和他们负责信息技术的同事会优先考虑不同事项吗？

2. 怎样应用客户关系管理系统来提高营销战略的效率和效用？

3. 一旦客户关系管理系统完全实施，公司将怎样从这项投入中获得资金回报呢？

【注释】

[1] Frederick E. Reichheld, "Lead for Loyalty," *Harvard Business Review* 79 (July/August 2001): p. 82.

[2] George S. Day, "Managing Market Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (winter 2000): p. 24.

[3] Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage," *Harvard Business Review* 72 (July/August 1994): pp. 96-108.

[4] This section is based on George S. Day, "Managing Market Relationships," pp. 24-30, except when others are cited.

[5] Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58 (July 1994): pp. 20-38.

[6] Day, "Managing Market Relationships," p. 25.

[7] James C. Anderson and James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review* 33 (spring 1991): p. 96. See also Ven Srivam, Robert Krapfel, and Robert Spekman, "Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer's Perspective," *Journal of Business Research* (December 1992): pp. 303-320.

[8] Morgan and Hunt, "The Commitment-Trust Theory," pp. 20-38. See also Patricia M. Doney and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 61 (April 1997): pp. 35-51.

[9] Day, "Managing Market Relationships," p. 25.

[10] Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999): pp. 439-460.

[11] Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, and Wujin Chu, "Strategic Supplier Segmentation: The Next 'Best Practice' in Supply Chain Management," *California Management Review* 40 (winter 1998): pp. 57-77.

[12] Cannon and Perreault, "Buyer-SellerRelationships," p. 444.

[13] Dyer, Cho, and Chu, "Strategic Supplier Segmentation," p. 68.

[14] Cannon and Perreault, "Buyer-Seller Relationships," p. 454.

[15] Ibid., p. 453.

[16] Barbara Bund Jackson, "Build Customer Relationships That Last," *Harvard Business Review* 63 (November/December 1985: p. 125.

[17] M. Bensaou, "Portfolio of Buyer-Seller Relationships," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): p. 43.

[18] George S. Day, "Capabilities for Forging Customer Relationships," Working Paper, Report No, 00-118, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., 2000, p. 4.

[19] Larry Yu, "Successful Customer-Relationship Management," *MIT Sloan Management Review* 42 (summer 2001): p. 18.

[20] Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter, "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review* 80 (January/February 2002): p. 102.

[21] Anderson and Narus, "Partnering," p. 98.

[22] Frederick F. Reichheld, "Lead for Loyalty," *Harvard Business Review* 79 (July/August 2001): pp. 76-84.

[23] Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 193. See also Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Full Business Review* 77 (January/February 1999): pp. 151-160.

[24] This discussion draws on Anderson and Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," pp. 95-113.

[25] This section is based on James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services." *Harvard Business Review* 73 (January/February 1995): pp. 75-83. See also James C. Anderson and James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value," *Harvard Business Review* 76 (November/December 1998): pp. 53-67.

[26] This discussion is based on Larry Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Full Business Recovery at IBM," *Journal of Organizational Excellence* 20 (spring 2001): pp. 3-18.

[27] Reichheld, "Lead for Loyalty," p. 78.

[28] Rigby, Reichheld, and Schefter, "Avoid the Perils of CRM," p. 104.

[29] Reichheld, "Lead for Loyalty," pp. 76-84.

[30] Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works," p. 8.

[31] Day, "Capabilities for Forging Customer Relationships," p. 11.

[32] Frederick E. Webster Jr., *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994), pp. 166-171.

[33] Webster, *Market-Driven Management*, p. 169.

[34] This section is based on George S. Day, "Capabilities for Forging Customer Relationships," pp. 3-33.

[35] Day, "Capabilities for Forging Customer Relationships," p. 15.

[36] Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris and Ajay K. Kohli, "How Do They Kow Their Customers So Well?" *MIT Sloan Management Review* 42 (winter 2001): pp. 63-72.

[37] HolmBlankenburg, D. K. Eriksson, and J. Johansson, "Creating Value Through Mutual Commitments to Business Network Relationships," *Strategic Management Journal* 20 (May 1999): pp. 467-486.

[38] Dave Nelson, Patricia E. Moody, and Jonathan Stegner, *The Purchasing Machine* (New York: The Free Press, 2001), pp. 89-90.

[39] This discussion is drawn from Doug Bartholomew, "The King of Customer," *Industry Week. com* (February 2002): pp. 1-3.

[40] Ibid., p. 2.

[41] Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter, "Avoid the Four Perils of CRW" *Harvard Business Review* 80 (January/February 2002): p. 102.

[42] Bartholomew, "The King of Customer," p. 3.

第5章

组织间市场的电子商务战略

处于领先地位的公司正在应用网络改变它们的交易方式。互联网为信息的传递、交易的进行、创新服务的提供和紧密客户关系的建立提供了一个有力的平台。在阅读本章之后，你应该能够掌握：

- 组织间市场中电子商务的性质。
- 在公司营销战略中电子商务的作用。
- 制定电子商务战略时涉及到的关键问题。

设在爱尔兰西岸利默里克（Limerick）郊外的戴尔电脑公司为全欧洲的公司客户提供用户化的电脑。订单通过戴尔公司的网站和传呼中心转送到工厂，同时它要详细告知供应商需要什么部件，要多少以及何时送到厂。所有的零部件（硬盘、主板、网络调制器等等）在厂内装配起来，几小时后就作为组装好的电脑送出厂。戴尔公司被看作运用电子商务的先驱，因为它每天通过网站销售超过5 000万美元的电脑！由于戴尔公司的供应商可以通过该公司的外部网及时得到订货信息，它们能够供应足量的合适零部件以保证戴尔的生产线顺利运行。戴尔公司的供应商能直接得到客户数据，这样就确保它们可以立刻获悉客户要求的任何改变。客户通过网站直接同公司的供应链相连，便可以跟踪戴尔公司从工厂到办公室的订货过程，这样节省了电话费和传真费。全球网络连接使戴尔公司可以创立一种与供应商和客户的三方“信息合作”，它将供应商和客户看作合作者，大家共同寻找在整个供应链和需求链中提高效率、分享利益的方法。[1]

戴尔公司只是成百上千个将网络和电子商务融入公司战略的组织间营销者之一。电子商务不仅加速了公司内部商务过程的自动化，更重要的是它还提高了供应商和客户的商务系统的效率。电子商务不露痕迹地在开放或封闭的网络中传递数据和信息，它将公司内部和供应链中原先分割开的部门集合起来。通过这种方式将供应商和客户整合起来，网络和电子商务提供了一种非常适合组织间商务的有力工具。

网上组织间交易的范围和规模的数据如下：在2000年电子商务中组织间交易占94%。制造行业在这方面位于领先地位，电子商务总交易额达7 770亿

美元。[2]鉴于网络和技术越来越重要，道琼斯工业指数已经在综合指数中加入了3家技术公司，同时减去了几家老式公司。[3]

根据AMR研究公司的估计，组织间电子商务总额到2005年将上升到4.7兆美元。[4]伴随着电子商务的快速增长，在组织间市场上推销产品和服务的所有公司几乎都面临着巨大的机遇和挑战。如果公司能够通过将信息处理、送货、组织间合作、灵活运作等能力与其网络能力进行整合的方式进入电子商务市场，公司在所选的细分市场中就能拥有差异化优势。同样，希望构建电子商务战略的公司面临着严峻挑战。这些公司必须构建一个全面的电子商务战略，从根本上改变传统商业模式，适应电子商务中飞快变化的技术。

本章描述了电子商务的性质，在公司营销战略中它所起的作用，策划一个电子商务战略的关键因素和在组织间营销领域中电子商务的未来走向和潜力。

电子商务的定义[5]

电子商务（e-commerce）是指“通过网络和电脑进行的商务沟通和业务交易，尤指商品和服务的买卖以及通过电子形式传输资金”。[6]我们可以从几个角度分析电子商务，每个角度都与组织间营销者相关：

1. 从**联络**角度来看，电子商务是通过电话线、电脑网络或其他电子形式传递信息、发送产品或服务、进行支付的方式。

2. 从**商务流程**来看，电子商务是应用相关技术，使交易和工作流程实现自动化。

3. 从**服务**角度来看，电子商务是一种工具，它根据公司、客户和管理者的要求削减服务成本，同时提高产品的质量并提供服务的速度。

4. 从**在线**的角度看，电子商务为产品买卖、网络信息传递以及其他在线服务提供了一种工具。[7]

正如上面的定义，电子商务是多方面的、复杂的。然而，它的基本原理很容易理解：在某个市场和目标客户中，电子商务是进行交易的一种方法，它能够增加销售量，降低成本或为客户提供更多的及时信息。拉维·卡尔科塔（Ravi Kalkota）和安德鲁·温斯登（Andrew Whinston）对使用电子商务的典型公司中电子商务的作用做了适当描述：

“电子商务的效用取决于如何应用它，它可能通过以下方式来增加收入：为旧产品打开新市场；开发基于信息（information-based）的新产品；建立新的服务渠道以更好地为客户服务、增加互动。电子商务对交易的管理还能使公司通过在销售、生产和分销（或更好的供应链管理）上与客户更好地合作而减少运营成本，巩固公司的运营，减少日常开支。”[8]

总之，电子商务可以应用在交易的所有阶段，通过网络可以带来新需求或使大部分商务流程变得更高效。电子商务可以用来采购产品；管理完成客户订单的过程；为订购、在线营销、广告宣传及时提供信息；创建在线产品目录和产品信息数据库；管理物流服务；管理发票的支付过程。电子商务的应用没有限制，但并不是所有产品和在所有市场都能有效地应用电子商务。在本章的后

面我们将说明能有效应用电子商务的最佳情况。图 5—1 说明了电子商务的不同应用。请注意，虽然电子商务可以在商务的所有功能领域发挥关键作用，但是在市场营销方面它最重要的应用是在与客户的互动上。

公司间电子商务

1. 供应商管理：帮助减少供应商数量、降低采购成本和延长订货周期
2. 存货管理：即时的信息传递可以减少存货，跟踪货运可以减少错误，降低（为保证安全供货的）安全库存量（safety stock），减少脱销的情况
3. 销售管理：电子商务有助于销售单据的传递，能确保数据正确
4. 渠道管理：在变化的市场和客户条件下将信息快速传递给交易伙伴。现在可以将技术、产品和定价信息发布在电子公告牌上，便于和渠道上的所有合作者分享生产信息
5. 支付管理：在供应商和销售商之间可以通过电子形式收发款项，减少了错误，节约了时间和成本

公司内电子商务

1. 工作组的交流：使用电子邮件和电子公告牌进行公司内部交流
2. 电子形式的发布：包括价格列表、市场走向和产品说明等所有形式的公司信息都可以即时编辑和发布
3. 销售团队的工作效率：电子商务有助于信息在生产部门和销售部门之间、销售团队和客户之间流动。公司可以更好地接触市场，利用销售团队得到竞争者的信息

公司与客户间电子商务

1. 产品信息：在公司网站上客户可以获得有关公司新产品和已有产品的信息
2. 销售：某些产品可以直接通过公司网站销售，这样减少了交易成本，使客户能得到有关订单的实时信息
3. 服务：客户可以用电子形式与公司交流订货情况、产品的应用、产品的有关问题和产品的退回
4. 支付：使用电子支付系统的客户可以直接在网上支付
5. 营销研究：公司可以使用电子商务、互联网和它们自己的网站收集客户和潜在客户的大量信息

图 5—1　电子商务的类型

支持电子商务的关键因素

互联网和万维网

互联网和万维网的发展使得电子商务成为可能。互联网不是新事物：它起源于 20 世纪 60 年代高科技项目研究机构和美国国防部将一些电脑连接起来的一个项目。[9]最初，他们将 4 所不同大学的 4 台主机连接起来建立一个网络，以便使位于不同地点的军用电脑之间能安全地传送数据。最后，其他政府网络都与最初的网络连接起来，整个系统成了互联网。[10]到 1995 年，相关部门允许公司提供不受限制的以盈利为目的的网络连接。

内联网和外联网

互联网已经成了许多组织间营销者制定营销战略的重要因素。然而，在互

联网战略中还有其他两项重要技术因素。**内联网**（intranets）是公司内部使用的互联网。内联网将公司分散的内部网络上的文件连接起来。公司内联网使公司内不同部门和人员可以分享数据，彼此交流，发布及时公告，阅览内部信息，得到关于公司业务各方面的培训，共享公司内各种类型的业务管理系统。比如，波音公司是全球最大的商用飞机制造商，它有一个使世界各地20多万员工都可以进入的公司内联网。内联网的一部分包括为高级培训和质量控制而设的公司在线教育课程目录。内联网还可以整合公司外部的新消息。比如，道琼斯路透商业互动公司（Factiva）就将外部消息加入公司内联网中。许多与公司相关的外部信息都能通过精心编制，成为公司内联网的消息。[11]

而**外联网**（extranets）则允许供应商、分销商和客户这样的商业伙伴通过互联网或虚拟局域网联入公司的内部网络（内联网）中。当两家公司为了商务沟通和交易将彼此的内联网连接起来时，外联网就建立起来了。外联网的目的是提供一种交流机制，简化平时在各处发生的商业过程。比如，惠普公司和宝洁公司已经和它们的广告公司建立了外联网，以便加速广告活动的检查。印刷行业的公司允许客户进入它们的内联网跟踪生产中的印刷任务，或浏览其他的媒体形象数据。[12]外联网的使用使公司可以为每一位能进入公司内联网的客户提供用户化信息和增加互动。惠普公司就为客户提供了网上最大的医药网站。医院客户有特定密码（根据它们提供的特征）自动联入与惠普公司约定好的“特别定价”以获得用户化信息。[13]

电子商务的战略作用

对组织间营销者来说，关键问题是电子商务在公司的整体营销战略中起什么作用。电子商务带来的巨大危险之一是管理者可能仅关注了技术方面，而忽略了战略因素和电子商务在公司整体任务中所起的作用。互联网，更确切地说是电子商务，只是实现营销目标的手段之一：正确的营销战略仍然需要。许多公司只缘于自身良好的愿望做出关于互联网的决策，但由于新的商业模式与自身不符，导致事与愿违、无利可图（见表5—1）。

表5—1　　电子商务的愿望和事实

愿望	事实
1. 电子商务使公司可以避开销售渠道中的合作者	1. 如果已有销售渠道能提供像运输、技术支持、培训和赊购等这样的重要服务，公司仍需要这些渠道
2. 公司可以将互联网作为它们惟一的获得新客户的方法	2. 互联网延伸了公司的业务领域：在组织间市场中的大部分公司发现，互联网不是获取新客户的有效方法。在获得新客户时通常需要所有形式的交流
3. 从事组织间交易的公司通过广泛的互联网可以大量消减广告和促销费用	3. 在以网站为基础的战略中，广告和促销仍是推动人们点击、了解网站的关键因素。公司仍需用广告取得客户的关注和认知度

续前表

愿望	事实
4. 网站需要提供客户可能需要的所有信息	4. 在网站上提供的所有信息为竞争对手提供了很好的途径，让他们了解公司的所有竞争优势
5. 一个组织间网站（B-to-B Web site）是否成功可以用访问者在该网站的停留时间来衡量	5. 一个组织间网站是否成功可以用由它引起的成功行动而不是访问者的停留时间来衡量。网站的目的是为了迅速正确地提供信息
6. 网络营销将取代传统营销媒体	6. 电脑不能实现传统媒体的许多功能，也不能取代销售人员同客户的人际互动。就像收音机取代不了报纸，电视取代不了收音机

资料来源：Adapted from: Hank Barnes, "Getting Past the Hype: Internet Opportunities for B-to-B Marketers," *Marketing News*, 1 February 1999, pp. 11-12.

作为战略组成部分的电子商务

电子商务的使用，更确切地说是互联网的使用，就像组织间营销者应用的其他因素一样是为了完成公司任务：认真制定目标是使用电子商务的基础，电子商务必须为实现目标全力以赴，并且要针对特定目标客户。对营销者来说，互联网可以被视为：

1. 建立客户关系的一种沟通手段。
2. 可以选择的销售渠道。
3. 为客户提供服务的有效媒介。
4. 收集营销研究数据的工具。
5. 整合供应链成员的方法。

总之，通常互联网不能取代已有销售渠道，它只能支持这些渠道或作为它们的补充。同样，互联网不能取代销售，它只能帮助销售人员，促进销售的效率和效用。

汉克·巴恩斯（Hank Barnes）认为，组织间营销者要成功就必须将互联网和电子商务融入“它们的传统组织运营中去，将它视作一种能够增加销售、提高满意度和服务水平的新沟通工具”。[14]从本质上来说，电子商务扩展了公司的商务范围，但是它没有改变公司获得客户、对之做出适当反应和使之满意的根本性质。英特尔公司的主席安迪·格鲁夫（Andy Grove）做出了很好的总结，“实行新的电子商务模式并不意味着简单地通过互联网出售某些东西，而是要将网络和公司的日常职能结合起来，尤其是作为一种组织间交易和建立客户关系的模式。”[15]

互联网可以做些什么

在研究电子商务的战略因素前，让我们先探讨一下有效发展电子商务战略可以带来的重要利益。如能正确使用互联网，它将是一种有力的工具，在更有效地为客户服务、彼此交流有用信息和降低商业成本方面能够带来很大优势。

互联网：战略仍然重要[16]

互联网作为一项重要的新技术，许多管理者、企业家和投资者都认为它将改变一切，从而废除掉竞争中的许多陈规。但是，著名战略家迈克尔·波特（Michael Porter）认为这些陈规仍在应用中，战略的基本原则也没有改变。的确，许多公司（网络公司和类似公司）陷入了使用互联网技术的激动中，它们做出了糟糕的决定。比如，一些公司将竞争力的基础从质量、特点和服务等传统因素转向了价格。在这种情况下，在同一行业的所有竞争者都要争取获得利润。此外，另一些公司贸然与错误的合作伙伴合作，将自己宝贵的资源拱手让人，丧失了重要的优势。

组织间营销者的教训是：互联网是一种可以应用的技术——一种可用来补充而不是取代传统竞争方式的有力工具。因此关键问题不是要不要使用互联网技术，而是怎样使用它。成功企业直接把互联网的运营融入已经建立好的公司运营中，而不是建立一个独立的电子商务部门单独实行该战略。迈克尔·波特对此有深刻预见：

“应用互联网将成为公司的基本活动——公司不能没有它们，但也不能从它们那里得到任何优势。更有力的竞争优势来自传统项目，如独特的产品、适当的内容、特别的活动、高端产品知识以及有效的服务和关系等。总之，在许多行业中，如果公司战略能将互联网与传统的竞争优势和竞争手段加以整合，那么它们将取得成功。”[17]

增强对客户的关注和反应能力，改善与客户的关系

互联网使组织间营销者可以在订单管理、产品结构、产品设计方面同客户合作，这带来了更好的客户服务和更多的满意客户。因为互联网创建了客户和厂商的直接联系，所以组织型购买者可以修改产品以符合它们的准确要求。现在许多组织间营销者鼓励客户在网站上完全根据它们的要求定制用户化产品。

减少交易成本

当客户使用互联网与供应商交流时，供应商能够提供低成本的订单查询和全天候的订单跟踪。凡是无需人工服务的交易都可以在网站上进行，这样不仅能够节约成本，还可以使更多员工为（能带来高利润的）客户提供其所需的人工服务。实际上，电子商务将运营变成了“自助服务”，允许客户自己下载资料，减少了所有客户的交易成本。据报道，通过互联网自动化交易，一些公司的采购交易成本已经从 150 美元下降到了 25 美元。[18]

整合供应链

互联网使公司可以用电子形式将散布在各处的客户、供应商、中间商和联盟伙伴等组织联系在一起，而且不受组织、地理、职能的束缚。供应链中的所有参与者可以通过互联网上共享的普通数据联系起来，使整个交易过程

衔接恰当并且更有效。供应链有效运营的关键在于公司的各方面——销售预测、生产计划、送货安排、（通过分销网络运送的）产品的跟踪、供应链上各环节的存货量、最终销售额（将它和计划销售额相比较）等，都能共享重要信息。

互联网有助于创建、更新和交流这种大量信息，使供应链上的所有参与者都能通过普通网站及时获得这些信息。有趣的是，IBM 公司作为目前世界上最大的电子商务公司，每年要进行超过4 200万项服务交易，30%的员工培训都是在网上进行。[19]IBM 公司通过互联网将记忆芯片、电池和光驱的供应商与设在苏格兰的工厂相连，这个工厂每年生产1 500万台个人电脑。在公司的外联网上这些零部件的订单每天被贴在电子公告牌上。[20]一旦供应商从较近的服务地点（仓库）发货，公司就在网上以电子形式开始支付过程。IBM 公司的许多部件存货周转率增加了 10 倍，供应商则从快速支付中得到了利益，增进了与 IBM 公司在生产过程上的合作。

集中力量在核心事务上

互联网使公司易于集中力量在它们最擅长的事务上，而将其他运营外包给通过互联网与它们联系的第三方公司。这样，互联网有助于“虚拟公司”的发展，它与其他公司合作完成从制造到仓储的一系列步骤。波音公司在开发其最新飞机“波音 777”时，就是通过网络与其分包商和重要客户进行联系的。[21]这种方法使波音公司可以将更多的人力物力投入到产品设计的关键部分。

客户获得的有效信息

客户可以通过互联网得到公司的产品目录，这样它们就很容易找到符合自己需求的产品。许多组织间营销者在他们的网站目录上提供了搜索引擎，这样使用者可以定义他们所需产品的一组标准。通常客户无需查找成百上千页无关数据，就可以进入在线产品数据库找到符合它们需求的产品。这种在线数据库只要通过一些键盘敲击就可以更新，这确保了数据的及时性。除了在线目录数据库带来的优势，互联网站也让客户可以跟踪订单：当它们的产品完成时，可以估计运输日期和收货日期。互联网使客户可以在任何时间进行交易：真正的全天候服务。

进入全球市场

电子商务为从事组织间交易的公司提供了进入广泛的全球市场的有力途径。公司使用最新的计算机技术来设计订单处理、采购、销售、营销、客户支持等功能系统，这样就可以在全球范围内开拓客户群。[22]有了电子商务，公司没有必要在每个潜在市场进行销售团队或实体资产的投资——网络提供了必要的覆盖。这种方法需要高效的互联网战略和必要的物流管理能力以便能够让客户及时获得产品。实际上，如果某市场是通过电子商务建立的，其销售量也证实了该地域销售团队、办公室工作和物流运营的作用。

构建电子商务战略

制定组织间的电子商务战略与制定其他类型的营销战略没有区别。首先，要对公司的产品、客户、竞争力、资源和运营进行评估，以便公司能更好地了解怎样将所有这些因素与电子商务战略相融合。图 5—2 是一个十分有用的图表，它列出了制定电子商务战略的重要战略和战术问题。对这些问题的回答，有助于组织间营销者明确公司想通过电子商务战略获得什么并考虑执行战略时会碰到的资源问题。

1. 客户和市场

关于互联网的应用我们已经做了些什么？我们的这些活动与客户需求结合得怎样？
我们能够怎样应用互联网来提供更好的客户服务？
我们能够怎样应用互联网来使我们的销售渠道更有效？

2. 竞争威胁

传统竞争者和开始使用电子商务的竞争者会怎样改变市场动态？他们会怎样夺走市场份额或客户？
如果现在不行动，那么今后 2 年内我们的各种业务会不会出现危机？
当公司的竞争者应用互联网吸引客户、取得定价优势时，我们能够忽略它吗？

3. 人员和基础建设

我们的管理团队和技术人员有能力运营互联网上开展的业务吗？
互联网业务战略可能会使我们在公司的运营、基础设施的建设或公司的系统方面暴露出弱点，修正这些弱点将花费多少？
什么样的组织结构和资本结构能够有效管理互联网业务的风险？

4. 资源和运营

我们有没有意识到，我们的推断是建立在过去做生意的方法上，可这个老方法已经不适用于互联网了？
什么互联网模式符合我们公司的情况？什么模式对我们有威胁？或者说，什么是进行交易的合适方式？
我们怎样应用互联网才能使供应链更有效？
我们怎样应用互联网降低运营成本？这项工作要花多长时间？

图 5—2　指导制定电子商务战略的问题

资料来源：“A CEO's Internet Business Strategy Checklist: The Leading Questions,” *Business Technology Journal—Recent Research*, http://gartner 112. gartnerweb. com accessed 19 April 1999.

运用电子商务的目的

一位组织间营销经理说：“虽然互联网可以做任何事情，但是公司必须决定这项技术对他们而言意味着什么，他们必须运用它做什么事，然后据此在公司的适当位置设置组织模式。”[23] 制定互联网战略的指导原则是：公司要明白互联网及其相关技术只是工具，组织间营销战略者使用该工具使客户满意，同时还使公司能够获得利润。通常人们倾向于认为互联网能够使公司削减销售人

员数量，减少商务广告支出，或者完全取代传统销售渠道和营销中介。但是对大部分公司而言，互联网只是公司传统营销战略的补充，使之更有效、成本更低或者兼而有之。

例如，在营销渠道方面，许多公司发现应用网络来支持经销商的电子商务能够得到利益，它们通过网站为经销商提供信息，提供网络广告的合作资金以及允许经销商在公司网站上设立链接地址。[24]而且，它们发现互联网战略实施后，销售人员仍然在促进客户关系方面起重要作用。实际上，互联网可以提高销售人员的生产力。比如，PSS 世界医药公司（PSS WorldMedical）是一家大型医药销售公司，销售人员超过 700 人。尽管公司发展了紧密的客户连接系统，使得客户可以在线订购产品。然而这项系统没有取代销售人员，销售员仍从他们与客户的联系中赢得销售业绩。这就使得销售人员可以更多地进行高利润的大型仪器的销售。[25]

使网络和公司战略一致

互联网在增进公司效率和效益的同时，也常被用来开拓全新的或与过去不同的目标市场。许多专家认为戴尔电脑公司是“组织间电子商务的代表公司”，因为它通过互联网向客户提供用户化的个人电脑，这一传奇般的成功节约了大量成本。[26]但是戴尔公司成为杰出网络营销者的原因在于，它能够针对客户直接销售并鼓励他们使用网络。艾林·布朗（Eryn Brown）在《财富》中说：“公司在线所提供的一切没有一样是真实世界不提供的。戴尔公司和其客户明白在解决‘棘手事物’上互联网最好。[27]对寻求建立与（以销售人员为根本的）传统战略完全一致的互联网战略的组织间营销者来说，戴尔公司是它们的典范。戴尔公司的成功在于，它了解互联网的作用以及互联网同公司营销战略其他因素的关系。”

互联网营销战略的特定目标

互联网可以有效提供信息，并刺激客户进行购买。互联网营销的目标同组织间市场中任何类型的与客户沟通的战略一样。公司可以应用互联网完成其认知目标，如激发客户对公司的认识和了解，这样可以建立客户对公司的好感或鼓励购买者进行购买。请看图 5—3 的网页“个性化的便条贴”（Personalized Post-it）。在这个案例中，3M 公司允许客户使用其“便条贴客户”（Post-it Custom Notes）网站来创造它想要的个性便条贴。这个网站同时显示了客户可以如何轻松地创造自己的产品：客户根据他们的需要定制用户化产品，下相关订单，访问在线“销售者工作室”。访问网站**http://www.postitcustomnotes.com**，你就能亲身感受到使用这项在线服务是多么容易。下面是组织间营销者在使用电子商务时可能设定的一些最常见目标：[28]

1. 针对某一特定市场或客户群。
2. 建立客户对公司名称和品牌的认同。
3. 向客户展示最重要的公司形象（cutting-edge image）。
4. 进行市场研究。

5. 同已有客户互动，并且培养新客户。
6. 为客户和供应链的参与者提供产品、服务和公司资金的实时信息。
7. 销售产品和服务。
8. 用更有效的方式销售。
9. 使用这种新媒体做广告。
10. 为销售人员销售的总体方向进行引导。
11. 为客户服务提供媒介。
12. 建立公司和客户的紧密关系。

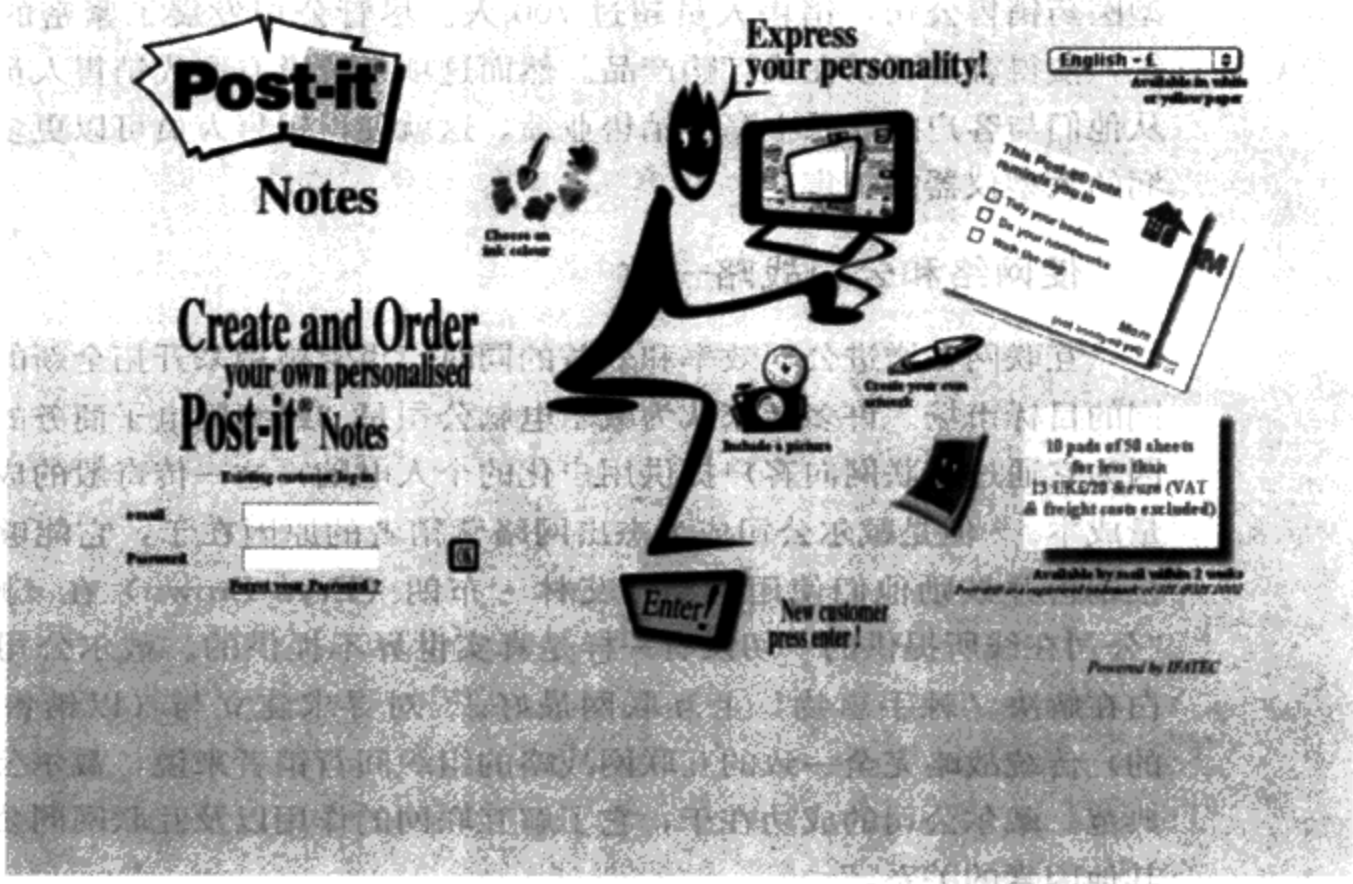


图 5—3　3M 公司的网站使该公司可以轻松定制个性化便条贴

资料来源：http://www. postitcustomnotes. com，accessed 28 August 2002. Courtesy of 3M.

公司在互联网方面的具体目标将决定公司在制定互联网战略时要解决的问题。比如，如果公司目标是通过互联网获得新销售量，那么公司就必须集中力量建立交易处理系统并且提供物流和服务支持。互联网战略将根据不同目标有很大差别。比如，陶氏化学公司定下的目标是直接向客户传递产品信息以建立起一对一的关系。根据该公司信息使用者的要求，陶氏化学公司将“陶氏消息”传到他们的电脑上，这是根据每个用户的偏好和需求而传送的用户化的电子邮件。用户已注册的电脑还可以直接下载产品信息。另一方面，杜邦公司（Du Pont）通过在公司的门户网站上展示婴儿、运动员和母亲的图片来进一步加强公司形象。[29]

互联网战略的实施

在完整描述互联网目标后，组织间营销者要制定互联网战略了。互联网战略和任何营销过程一样，它必须仔细说明有关产品、促销、渠道和定价的所有

事项。在讨论具体的战略实施时，我们应该首先审视与产品相关的重要事项。

互联网产品

互联网产品是一个包含一系列产品因素、软件、硬件、外部网、内部网、服务和信息的复杂组合。公司网站是与该公司的电子商务战略相关的主要产品因素。即使电子商务可能包括其他因素，但是这个战略的中心是公司网站，因为只有在这里公司和客户的所有互动才最节约成本。

正如我们已经指出的，网站的发展是为了实现公司深思熟虑后形成的若干个目标，很少有公司单独为了一个目标来发展网站。这样，网站设计变得更加复杂，因为高层经理会在其中加入额外目标。另一个显而易见会影响网站设计的因素是该网站目标客户的需求。同时关注公司和客户确保网站对双方的需求都能照顾得当。

请看图 5—4，它显示了思科公司是怎样应用其网站进行自己的互联网营销的。思科公司的网站被认作是组织间营销公司中最好的网站之一。我们注意到，访问者通过该公司的网站可以看到有关的研究项目——通过点击“技术解决方

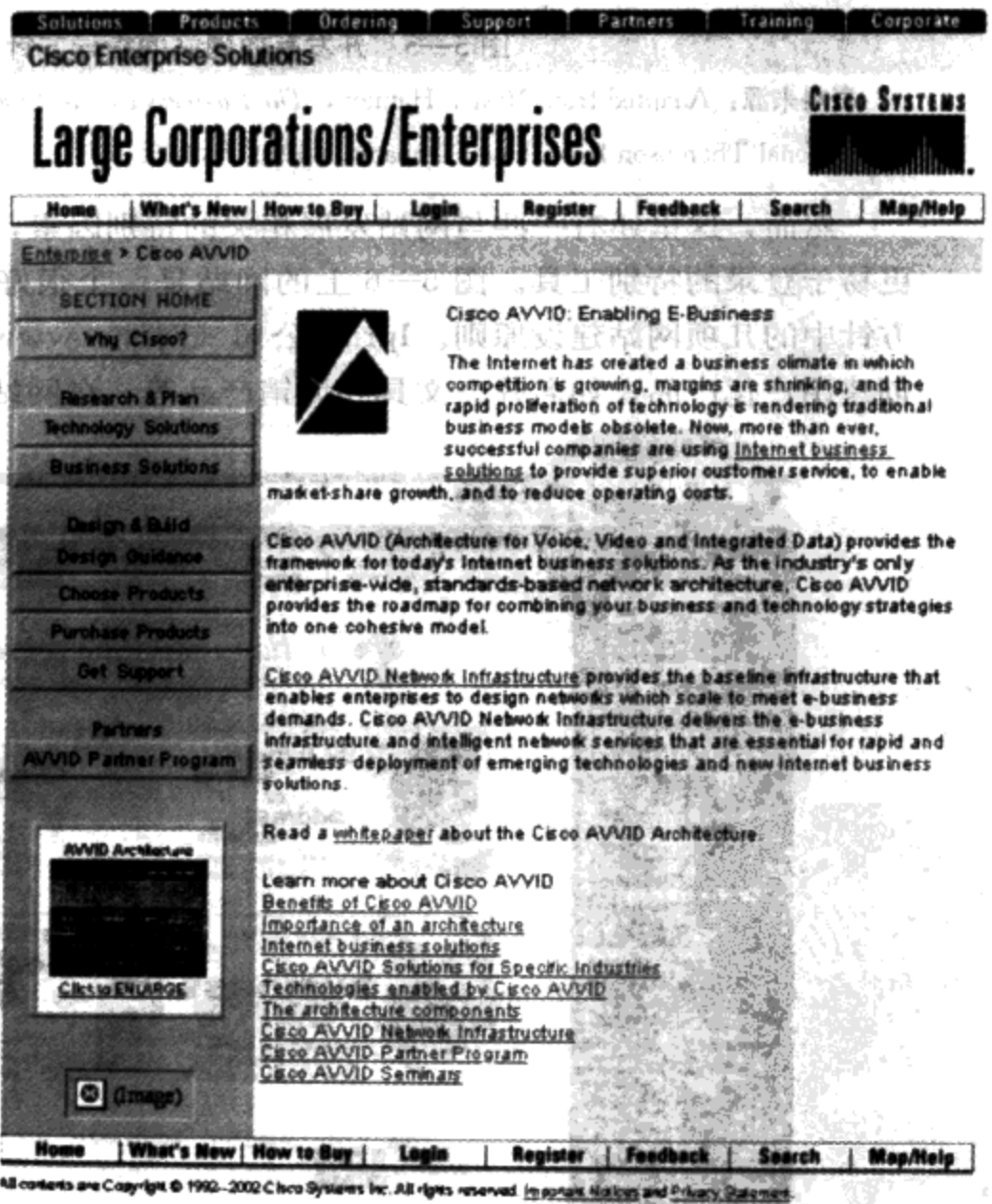


图 5—4　思科公司应用其网站进行互联网产品的营销

资料来源：http://www. cisco. com/warp/public/779/largeent/avvid/cisco _ avvid. html，accessed 28 August 2002. Courtesy of Cisco Systems，Inc.

案”或“商务解决方案”。网站同时为潜在客户提供设计和选择思科产品的帮助。这样，对像 AVVID 这样的特别产品，网站访问者能够获得丰富信息。

成功的网站设计

为了使公司网站有效地达到公司目标，网站设计者需要像网站使用者一样思考——预计用户将如何使用网站，思考什么样的网站特色易于用户使用。图 5—5 为考虑如何发展网站的组织间营销者提供了一组有用的指导方针。请注意，这里的大部分建议可用于公司和客户之间任何形式的交流中。

- 预测用户需求，方便用户找到网站、快速登录网站
- 网站要保持一贯的界面和风格，让用户有亲切熟悉的感觉
- 根据用户需求设计网站内容
- 邀请用户进入、浏览网站提供的内容
- 网站设计要方便网站更新
- 在网站上有效使用颜色
- 网站上的字体要易于阅读
- 网站上要提供方便网址导航和链接个人网页的工具
- 有效应用图形和其他形式的多媒体手段

图 5—5　开发有效网站的指导方针

资料来源：Adapted from Neal J. Hannon, *The Business of the Internet* (Cambridge, Mass.: The International Thompson Publishing Company, 1998), p. 228.

然而，这里还有一些与网站发展相关的特别因素，有关站点导航和使网站更易于登录的特别工具。图 5—6 上的网站是一个很好的例子，它应用了指导方针中的几项网站建设原则。Iprint 公司（网址：www. iprint. com）允许客户创建用户化产品，如名片、文具和促销产品等。在网站上可以很容易地找到精



图 5—6　在线创建用户化产品

资料来源：http://www. iprint. com, accessed 28 August 2002. Courtesy of iprint. com.

确的产品——无论是个性化的高尔夫球还是名片，在网站上客户还可以点击任一产品来看这个产品是怎样创建的。Iprint 公司提供的是一种从头到尾自动化的商业印刷过程，客户能够在产品印刷出来之前就看到这个产品未来的效果。通过阅读公司网站的不同页面，你可以感受到客户创建一张定制化名片的过程。该网站通过有效应用从主页到特定内容网页的标签和链接，使得它的界面十分友好。

因此，互联网可作为营销工具，网站应该方便客户交易，提供查找客户所需产品的快捷方式并使客户容易决定某一产品是否符合它们所需。如果网站能够达到这些目标，那么网站的下一个功能就集中在有助于资金流动上。完成销售交易和达到客户服务要求主要在于速度、方便使用和安全。

互联网目录

许多出售零部件、原料、养护和运营资源的组织间营销者应用电子商务所做的第一件事就是建立网站上的电子目录。用户无需翻阅数千页的产品目录，就可以在网站上输入自己的明确需求，方便地找到电子目录中的合适产品。而且，电子目录可以不断更新。

就像本书第 3 章指出的，许多公司已经应用电子采购，并且发现电子采购在很大程度上提高了购买者的效率，减少了购买者搜寻运营资源或非生产性产品的时间和费用。不发展电子目录的公司在将来可能会没有竞争能力，因为购买者通过电子采购可以节约很多开支。

垂直化的网络中心、自动化采购和交易群体

艾瑞巴软件公司（Ariba）、第一商务公司（Commerce One）和爱立克木公司（Elekom）等若干家公司都为它们的客户提供电子采购管理系统。在这些系统中，客户要求供应商提供电子目录或让供应商参与在线拍卖。考虑到购买者转向电子采购的速度越来越快以及电子采购的明显优势，组织间营销者必须仔细思考在这些电子采购系统中他们作为供应商应承担的角色。如果他们不参与其中，未来将会失去大量生意。

比如，艾瑞巴帮助客户公司建立自动化采购流程，寻找供应商和产品。该公司建立于 1996 年，它为客户提供关于电子采购的在线商务服务。公司目标是帮助客户管理它们的所有开支。艾瑞巴在采购支付领域的主要产品是“企业支付管理系统”（Enterprise Spend Management，ESM）。这种全新的系统能够使公司控制所有采购费用，包括评估支付过程，快速获得资金来源以及控制和协调公司所有花费。现在艾瑞巴的电子系统已经装在了全球 375 万多台电脑上！它的供应商 Network™将购买者、合作者、销售渠道和 3.4 万名独立供应商汇集在了一起：它的网络通过一个链接就将公司与世界供应商团体连接在了一起。与供应商在线联系使公司能够在集合了各个独立供应商的网络中进行在线交易，交换电子文件，这样公司就可以更好地管理所有采购资金。（请登录网站 http://www.ariba.com，学习更多的电子采购知识）

垂直市场

人们创建电子论坛和电子社区是为了将注意力集中到既吸引卖方又吸引买

方的某一系列产品上来。尤其是，**垂直电子市场**（vertical e-marketplaces）已经出现并被用来满足某个特定行业的需要，如为化工行业创建的 ChemConnect 和为农业行业创建的 XSAg. com。请看图 5—7 的描述。

XSAg. com 为买卖双方提供了一个场所，这里它们可以买卖农业投入所需的物资，如农药、种子和设备。卖方可以接触到更多买方，反之也一样。我们相信我们的网站在任何方面都为买方或卖方提供明显的竞争优势。

网站成员在列出销售产品清单时，可以按自己的要求在某些方面进行选择，如：

- 定价方式：拍卖或固定价格
- 署名：匿名或不匿名
- 地域：选择向某一地区销售或不向某一地区销售
- 送货：免费送货或买方付费
- 销售渠道：只卖给批发商/经销商或以所有方式销售
- 时期：现时销售或与远期销售

作为网站的一员，你和其他成员都参与到广泛的市场论坛中，这样你就可能寻找到最佳交易。在安排好银行服务和货运服务后，交易可以安全自动地完成。所有费用（包括佣金和实际运输费）都算在整个采购中，这样卖方就可以在同意之前清楚地知道费用。一旦达成交易，担保银行和运输等一系列事情就开始进行了。在这一交易过程中，会发给你一些通知，并要求买卖双方在关键步骤上签字。

XSAg. com 从来没有自己的产品。我们只是促进交易的完成。我们通过要求成员注册、使用者协定和向管理部门提供必要信息等对交易过程进行有效管理，以确保这些化学物品交易符合所有规则要求。XSAg. com 从完成的交易中根据总交易额收取一定费用。

图 5—7　网站 XSAg. com 的总体概述

资料来源：http://www. xsag. com/Common/Guides/HowitWorks. Asp，accessed August2002.

这些“社区”使组织型购买者能够很容易地找到特定产品、材料和零部件，并可以查询产品的供货情况、定价和质量。因为这些在线社区可以提供各种详细信息，所以卖方希望加入到同他们的产品和市场相关的社区中去。塑料交易网站（PlasticsNet，http://www. plasticsnet. com）就是一个很好的例子。在这个网站上塑料的买方和卖方可以进行电子链接。最初它只是塑料行业的交易社区和商家获得资源的指南，但现在它已经成了塑料业市场的一部分。网站上进行的活动包括在线买卖、搜寻工作、寻找顾问、建立内联网或租赁设备。此外，网站还提供塑料行业的大量信息。

反向拍卖

反向拍卖涉及到一个买方和多个卖方，参与拍卖的人包括组织间市场中各企业的采购经理，其中也包括政府采购人员。为什么？据报道，像贵格麦片公司（Quaker Oats）、戴姆勒—克莱斯勒汽车公司和葛兰素史克制药公司（GlaxoSmithKline）这样的公司应用反向拍卖（reverse auctions）比传统采购过程节省了数百万美元。另外，电子商务网站 FreeMarkets 为像联合技术公司这样的制造商组织反向拍卖。在这里供应商对零部件、原材料和日用品的采购合同进行竞标，出售日用品的公司面临着最大的威胁。有专家认为反向拍卖有损长期的买方—卖方关系。[30]

新的垂直电子市场规则

当垂直市场在行业各部门中建立起来后，市场竞争会更激烈，随之而来的是严重的市场震荡。弗莱斯特尔公司（Forrester Research）的战略家认为成功的电子市场运营者必须和其他网站紧密联系，发展如下新战略：[31]

1. 除收取交易费用以外，要进行多样化经营 在电子市场层出不穷的今天，某些电子市场之间将会进行激烈的市场份额之战。这种竞争会使电子市场运营者降低向客户索要的交易费用。而电子市场可以通过提供送货或信用担保这样的特殊服务拥有差异化优势。

2. 通过联合其他市场进行扩张 购买者希望市场就像出售各种产品的一站式商店，但同时他们又希望有高度针对性的行业服务。例如，电子市场可以建立购买者与专门从事某类服务的公司［如从事物流的耶路货运公司（Yellow Freight）和从事信贷的花旗集团］的直接联系。

3. 针对细分市场构建组织结构 如果电子市场为钢铁或制药这样的行业服务，那么它就不可能对所有购买者都一视同仁。电子市场会深入了解有关客户的需求和偏好。成功的市场运营者将为某些客户量体裁衣地提供产品或服务。

在电子市场中获利的决定因素

迈克尔·波特注意到，电子市场是否能获利的最重要因素是某一产品领域中买卖双方的能力。[32]不论是买方还是卖方，只要拥有差异性产品或拥有大量的交易对象，这一方就将获得强有力的讨价还价的能力，并夺取电子市场的大部分利润。但是，如果市场上买方和卖方被分割开，它们只有有限的讨价还价能力，那么这个电子市场则有更多机会取得成功。电子市场有无吸引力的另一重要因素是它是否可替代。如果买方和卖方可以容易地绕过电子市场直接进行交易，那么独立的电子市场将很难维持高利润。

互联网市场的销售渠道

当公司建立起互联网战略后，它们必须考虑几条重要的销售渠道。应用互联网营销时，组织间营销者要评估以下各方面：互联网对渠道有效性的影响、对现存市场中介的影响、对快速送货能力的影响、对渠道成员分享信息的影响，并且需要考虑外包一些关键渠道职能。

渠道有效性

组织间市场进行互联网营销的一项重大利益在于，能够提高销售渠道的有效性。在互联网上，公司可以应用低成本的沟通技术来使所有组织间交易自动化。这样，过去需要花时间让几名员工处理的与渠道成员联系的办公室杂务现在自动化了。公司通过网络将信息系统与渠道成员联结在一起，这样有助于渠道中介更有效地监控库存量和仓库中商品的流动。将分销商和组织间营销公司联系起来的大部分外联网使分销商可以检查制造商仓库的库存量，这样分销商

可以根据仓储能力订货。网络的应用的确降低了库存费，并且提高了对终端客户送货的效率。

对现有中介的影响

互联网战略对公司销售渠道的结构提出了一些有趣问题。根据制造商互联网战略的性质，现有销售渠道成员可能增加、不变或大量削减。关键变化在于渠道成员为营销过程和销售产品增加了多少价值。在一些情况下，公司可能要求渠道成员为互联网不能有效覆盖到的目标市场服务。在另一些情况下，由于制造商实施新的互联网战略，渠道成员能够扩大它们的作用。因为许多互联网交易包括一个或几个产品，所以的确需要有人处理完成订单的实际过程，因此这为能够有效完成这项任务的分销商提供了一个新机会。

取消中介

因为互联网增加了公司之间的联系，所以它使得公司大量削减了交易中的沟通费和合作费。在网络销售渠道中，公司能够绕过原本有助于公司和客户之间进行信息沟通和货物流通的中介。这种情况就称为**取消中介**（disintermediation），有迹象表明，几个组织间交易的行业都这么做。出售飞机票给公司客户的大型旅行社正在经历这样的变化，航空公司已经创立了自己的网站为公司旅行者提供与旅行社一样多的信息或更多信息。包括旅馆、租车和机票在内的旅程安排都可以通过点击鼠标来完成，费用则可以通过在线的安全渠道支付。实际上，由于这些互联网战略的成功，航空公司已经减少或省去了旅行社的佣金，迫使许多旅行社退出这个市场或集中力量于休闲旅游市场。

可作为销售渠道的互联网

互联网可以成为一个非常有效的销售“渠道”来将产品销售给公司所选的目标市场。但是组织间营销者很少将互联网作为它们接触客户和完成销售的惟一方法。美国安普公司（AMP）是一家大型的电子联结器制造公司，它的传统销售渠道是销售人员、分销商和内部客户服务代表，公司在互联网上的电子目录则是这些传统渠道的补充。该目录只是提供了客户同公司交易的另一种方法。[33]

在一些情况下，互联网对于像软件和阅读资料这类产品的“销售”尤其有效。软件行业是第一个应用互联网销售产品的行业。像奥多比公司（Adobe Systems）和微软公司这样的电脑软件公司利用新的网络销售渠道，通过电子方式出售、分销软件。互联网销售渠道的优势在于：任何规模的公司都可以利用网络创造新产品、销售新产品，而且只要很少的营销预算。简而言之，互联网扩大了营销者的接触面，为它们提供了在全球范围内服务客户的有效渠道。

数字销售渠道的优势

互联网能够使公司接触到潜在客户，这一有效机制比传统的销售渠道在销售产品方面多一些优势。根据朱迪·施特劳斯（Judy Strauss）和雷蒙德·弗罗斯特（Raymond Frost）所说，互联网因为以下原因为公司增加了价值：[34]

1. 可以根据买方需求采用用户化的联系方式。

2. 互联网提供了多种介绍产品的途径，如网页、搜索引擎、购物代理、新闻组、聊天室和电子邮件。

3. 互联网总是对客户敞开的——卖方可以全天候登录网站。

组织间营销者可以应用互联网为客户提供用户化的产品。比如，斯坦博公司（Staples）（http://www.staples.com）为其公司客户提供用户化的电子目录。如果用传统销售渠道实施这种策略则耗费巨大。互联网为斯达波公司提供了传统销售渠道所不能提供的灵活性，使它能够创建某一公司所要求的电子目录。惠普等其他公司已经发展了在线商店，这样可以更有效地接触到（分销商因无利可图而不愿接触的）中小型企业。[35]如果正确定位互联网渠道并使之和传统销售渠道整合，那么互联网就成为细分组织间市场服务的节省费用的好方法。

组织间营销透视

互联网商务开拓者的战略错误

包括网络公司和实体公司在内的许多互联网商务开拓者，在竞争中几乎违背了每一条正确的战略规则。

- 这些公司不将目光集中在盈利上，而是定下目标不惜一切地扩大销售额和市场份额，并且通过折扣价格、促销手段和大量广告争取任何客户。
- 这些公司不为客户提供真正有价值的产品或有吸引力的价格，而去争取非直接的收入来源，如网站上的广告费用或网站的点击费。
- 这些公司不向客户说明它们真正拥有的商品或服务，而是通过网站虚拟提供每种产品、服务或客户所能想到的所有类型的信息。

波特说："许多公司由于忽略了战略而破坏了行业结构，增加了竞争的激烈性，减少了它们自己或其他公司获得竞争优势的可能性。"

资料来源：Michael Porter, "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review* 79 (March 2001): pp. 63-78.

互联网对定价战略的影响

互联网成为买方获得产品信息和供应商信息的简单途径，这增加了买方的讨价还价能力。它的主要影响是从实质上削弱了组织间营销者对产品价格的控制。迈克尔·波特说："互联网最大的矛盾在于：一方面它使大家获益——容易获得信息，减少了采购、营销和销售的困难，使买方和卖方更易于联系和交易；另一方面这也使公司更难抓住这些利益使之成为利润。"[36]

卖方也许因为所处地区缺乏竞争而享有地域优势，但是互联网则对许多不同类型的新供应商开放市场，从而迫使卖方降低产品价格。尤其对于被买方视作"日用品"的产品或服务，它们价格下降的压力更大。准确地说也就是买方通过反向拍卖采购产品。互联网的影响就在于：在互联网上定价和出售原材料、零部件、补给品的组织间营销者必须重新认真考虑它们的定价策略并且寻

找更有效的方法，以便能够在价格导向的市场中竞争，甚至能够取得潜在买方所青睐的产品差异优势。

互联网和客户沟通

互联网可以扩展组织间营销者与客户沟通的能力。互联网战略的一个突出特点就是提供实时的、最新的和低成本的信息。组织间营销者只需敲击几下键盘，在几秒钟内互联网上的整个数据库就可以得到更正、更新和添加，全世界的潜在客户都可以得到信息。互联网的客户沟通能力范围根据公司所处电子商务的不同阶段而定。[37]在电子商务的基础阶段，大部分公司可能只提供简单的**在线信息**（online information），比如公司的产品目录。这里互联网有助于客户获得信息，并且提高了客户搜寻产品的能力。但是这样做的局限在于：不能帮助网络使用者根据事先定好的标准搜寻信息——目录只是以简单的电子形式存在。电子商务的下一个阶段是**数据库发布**（database publishing），使用者在网上有了搜索能力。客户使用搜索引擎可以浏览目录数据库，并且定位在目标产品上。电子商务的第三个阶段是**客户自助服务**（customer self-service）阶段，组织间营销者为特定使用者提供用户化信息。这里客户能够从系统中下载可搜索产品的电子目录和服务诊断，也能获得有关价格和产品供货情况的信息。电子商务的最后一个阶段是**交易**（transactions），这也是最复杂的一个阶段。这一阶段针对整个交易过程，包括信息搜集、采购、实行交易、开账单到确保付款，都在同一环境下完成。

满足客户要求

与传统的纸上办公相比，电子商务的每个阶段或水平都代表了组织间营销者与客户和潜在客户互动方法的改进。当然，互联网沟通在很多情况下不能替代买方和卖方的个人接触：复杂产品需要针对客户进行产品设计和用户化定制，高成本的产品需要买卖双方的广泛谈判，达成长期协议。比如，波音公司的网站更多地用来描述公司及其组织结构，解释公司的每款飞机，描述和解释公司提供的所有服务，讲述潜在买方可以怎样与公司合作制造符合它们特殊要求的产品。然而，对许多出售补给品、标准零部件、维修部件等类似商品的公司而言，电子商务在提高营销沟通的效率和效用的同时也最有可能使交易成本降低。

简而言之，互联网只是组织间营销者制定的全部战略中的一部分：应用它可以轻松地扩展公司的接触面，而它也要与公司跟客户接触互动的其他战略相整合。戴尔公司的电子商务运营已处在第四阶段——具有全部交易能力，但就算对于该公司，互联网也只是市场营销的方法之一。迈克尔·戴尔说："我们与客户面对面、通过电话或通过互联网合作。根据客户情况，我们将使用以上技术的一部分或全部，这些技术都是相互关联的。"[38]

销售人员的作用

许多公司发现互联网使销售代表的工作更有效了，因为有了互联网他们就可以集中力量为客户解决问题，建立公司与客户的关系。互联网简化了销售过

程，减少了客户和销售人员的订货程序。当互联网取代了原本由销售人员完成的销售时，互联网战略也就从总体上支持了销售人员的工作。通过应用客户关系管理系统（CRM）（见本书第 4 章），销售人员可以满足客户的特殊要求，根据客户特点做出反应，有效地应对竞争挑战。成功的公司已经有了整合销售战略和互联网战略的方法，它们还有办法激励原有的销售人员支持在线销售。[39]

网站推广

为了能从创建和维持网站的投资中取得回报，组织间营销者需要在多种媒体上经常进行网站推广活动以刺激大家登录该网站。一项历时 18 个月的调查对小型、中型和大型组织间交易网站进行了分析，它指出网站的点击数与网下广告和销售宣传的数量直接相关。[40]在贸易类出版物和贸易展销会传单上做广告对促进商业网站的使用尤其有效。除了推广和广告以外，组织间营销者还必须培训销售人员，让他们告知客户怎样使用公司网站，网站的哪些特殊特征为客户创造了价值。

对组织间营销者来说，互联网是他们证实产品价值和为个别客户定制用户化产品的有力工具。罗沙白·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）说，电子商务的开拓者“将互联网作为挑战现有商业模式的机会，将互联网视作增强企业竞争力的新技术。”[41]

本章小结

无论是制造商、销售者还是服务提供者，所有类型的组织间营销者都将互联网和电子沟通与组织间营销的核心战略相整合。广义而言，“电子商务”是指通过电子技术（主要是互联网）进行沟通、商务活动和商业交易。内联网是基于互联网技术的内部网络，只有公司员工和其他授权使用者能够进入该网络。相反，外联网是基于互联网技术用来连接公司与供应商、客户和其他合作伙伴的专用网络。外联网使组织间营销者可以为特定客户提供用户化的信息，并且在一个安全的环境中和客户分享所有信息。

对于组织间营销者来说，互联网作为有力的沟通媒介、可选用的销售渠道、提供服务的新场所、搜集数据的工具和整合供应链的方法，其作用是很有效的。互联网战略要取得成功就必须将其与公司其他所有的营销战略整合在一起。互联网给公司带来了重要利益，包括降低交易成本，减少交易周期时间，整合供应链，更易获得信息和形成更紧密的公司与客户的关系。鉴于许多网络公司失败的教训，组织间营销者应该明白互联网是一种公司可以应用的技术——补充而非替代传统竞争方法的有力工具。

组织间营销者必须仔细构建电子商务战略，一开始就要确定目标。一旦目标确立，就可以制定互联网战略了。该战略需要考虑怎样在互联网上提供与本公司产品相关的内容，其中最显而易见的就是设计怎样的公司网站。外联网、电子目录和客户信息也应该整合入“产品”中。组织间营销者应该评估几种基本销售渠道，包括互联网对现有渠道和现有渠道合作者的影响、现有渠道的有

效性以及互联网作为单独渠道的作用。定价问题也很重要，尤其是当交易群体和拍卖网站会影响定价时。最后，营销沟通战略要考虑到公司在网站上的交易能力，以及互联网战略怎样与其他推销工具相整合。互联网为公司在组织间市场上与客户发展一对一的关系提供了有力工具，这一点是十分重要的。

问题与讨论

1. 为什么说电子商务的含义因组织间营销者的营销任务不同而有差异？

2. 评价以下内容：因为互联网营销战略的有用性和普遍性，所以在不久的将来许多组织间营销者将可能只用互联网进行营销。

3. 与传统营销战略相比，互联网营销战略有什么优势？

4. 讨论喷气式飞机制造商在互联网战略中可能定下的目标。

5. 克莱斯比公司（Crespy Company）生产用来控制大型燃气轮机的控制系统。请描述，该公司通过互联网为客户开发产品时应该注意的关键因素。

6. 对销售办公用品的组织间营销者来说，通过电子目录进行的电子采购所面临的关键挑战是什么？

7. 评价以下内容：决定电子市场潜在利润的最重要因素在于某一产品领域中买方和卖方的力量。你是否同意这一说法？请解释。

8. 评价以下内容：互联网营销战略最终将使大部分组织间市场的交易中介退出市场。

9. 你认为互联网将会导致组织间市场的价格竞争更激烈吗？请解释原因。

网上练习

泰科电子公司（Tyco Electronics）的网站是一个很好的例子，它显示了公司网站是怎样帮助已有客户和潜在客户寻找产品、比较产品和正确下定单的。泰科电子公司是世界上最大的无源零部件供应商。该公司销售的产品用在汽车业、通讯业、计算机和消费电子产品业、电信业、能源业、动力和公用事业、航空业、交通运输业、工业以及商业上。

泰科公司的电子目录包括 16.5 万多种产品，还有多种搜索功能使客户能够迅速找到所需产品——客户可以通过品牌、产品类型、同类部件规格、工业应用等进行查找。客户能够下载图片、测试报告、产品说明和应用说明以及电脑辅助设计（CAD）模型。泰科公司通过在网站建立独特的交互功能，使客户能够找到泰科公司生产的电子部件来代替许多其他制造商的已有产品。客户可以下载说明书和图片来帮助他们对比可更换的部件。此外，网站还提供了授权经销商的列表，客户能够立刻知道某个经销商是否有某个产品的存货。客户一旦得到授权就能了解实时的价格、产品供货情况、订货状况和对样品的要求。位于电子目录首页的说明简单易行，有助于客户了解使用网站每个特点的所有步骤。网站还提供了网络链接，可以链接到泰科公司出售的每个主要品牌的网站。

请登录泰科电子公司网站 http:// www. tycoelectronics. com，评估其优势和弱势。

案例

格雷杰公司的互联网应用

格雷杰公司（W. W. Grainger）是世界上最大的组织间销售商之一。它在北美有近600个当地销售点、1900个客户服务处和一系列销量不错的产品（工具、泵、发动机、安全产品、原料处理产品以及用于照明、通风和清洁的产品）。该公司在该行业处于领先地位，使用其产品的所有公司都能保持器材设备运转正常。格雷杰公司的目标是在高度细分的北美器材维护市场通过获取市场份额来赢得销售增长。公司的长期目标是：

加速公司增长和扩大市场份额，通过

- 在已有的组织型客户中获得更大销售份额；
- 瞄准潜力大的客户群。

提供运营水平，通过

- 加速销售增长；
- 瞄准潜力大的客户群；
- 重组物流网络来提高运营效率和客户服务水平；
- 通过技术来提高内部运营。

提高投资回报，通过

- 加速那些盈利高的公司部门的发展；
- 提高那些亏损部门的利润率。

庞大的销售队伍和包含22万种产品的电子目录让格雷杰公司能够快速满足客户需求。通过该公司的600个品牌销售点，客户打电话订货后数小时内它的产品就能够送到客户处。2001年格雷杰公司的主要战略集中在为采购办公用品和运营产品的客户提供多种购货渠道。这包括通过其分支机构、服务中心和销售中心为客户提供持久服务。最近格雷杰公司被一本销售行业杂志引为“工业销售行业的最有力品牌——因为客户相信格雷杰公司能够提供它们所需要的产品，每个北美公司的采购部门都有格雷杰公司目录。”2002年，格雷杰公司名列《财富》500强公司名单的第350位，同时还被命名为“最佳公司”。

[问题与讨论]

1. 考虑到格雷杰公司过去的成功、产品性质（十分笨重的基础工业物品）和组织形式（有22万种产品、1900人的销售队伍和600个品牌销售点），在它的战略中互联网起了什么作用？请登录http://www.grainger.com了解格雷杰公司在网站上提供的特殊服务。

2. 格雷杰公司的产品目录提供了关于22万种所售产品的详细解释，它比较庞大——有几磅重。过去，因为该公司的管理者担心目录太重让人们难以搬动，所以他们将每个产品的描述限制在2行。请你登录公司网站，选择某一个产品，浏览网上关于该产品的所有信息，评价这些信息的详细程度。

【注释】

[1] "The Net *Imperative*," The *Economist* 26 (June 1999): p. 11. See also, Lee Gomes, "How Does Dell Do It? The Industry Awaits Its Next Smart Move," *Wall Street Journal*, 12 August 2002, p. B1.

[2] *IE Solutions* 34, no. 5 (May 2002): p. 10.

[3] Sara Nathan, "Internet Economy Soars 68%," *USA Today*, 29 October 1999, p. B1.

[4] Rob Spiegal, "Online Trading Gains Steam," *Electronic News* 48, no. 14 (April 2002): p. 32.

[5] Some authors and business marketing experts have suggested that the more appropriate term is "e-business," as opposed to "e-commerce." They reason that e-commerce is a broad term that deals with all transactions that are Internet-based, whereas e-business specifically refers to transactions and relationships between organizations. In reality, IBM is given credit for coining the term "e-business" in a major 1997 advertising campaign promoting the notion of *e-business*. The term was new then but has since become routinely used in the press and marketing campaigns of other companies. This chapter will use the e-commerce term.

[6] David J. Good and Roberta J. Schultz, "e-Commerce Strategies for Business-to-Business Service Firms in the Global Environment," *American Business Review* 14 (June 2002): p. 111.

[7] Ravi Kalkota and Andrew B. Whinston, *Electronic Commerce* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1997), p. 3.

[8] Ibid., p. 5.

[9] Ibid., p. 31.

[10] Ravi Kalkota and Andrew B. Whinston, *Frontiers of Electronic Commerce* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996).

[11] Marydee Ojola, "Adding External Knowledge to Business Web Sites," *Online* 26, no. 4 (July/August 2002): p. 3.

[12] "Extranets Enhance Customer Relations," *Graphic Arts Monthly* (January 1999): p. 89.

[13] Curt Werner, "Health Care E-Commerce, Still in Its Infancy, But Growing Fast," *Health Industry Today* 8 (September 1998): p. 9.

[14] Hank Barnes, "Getting Past the Hype: Internet Opportunities for B-to-B Marketers," *Marketing News*, 1 February 1999, p. 11.

[15] As quoted in David Troy, "E-Commerce: Foundations of Business Strategy." Caliber Learning Systems, http://www.caliber.com.

[16] This section is based on Michael Porter, "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review* 79 (March 2001): pp. 63-78.

[17] Ibid., p. 78.

[18] Dave Rumar, "Electronic Commerce Helps Cut Transaction Costs, Reduce Red Tape," *Computing Canada* 25, no. 32 (1999): p. 24.

[19] Rosabeth Moss Kanter, "The Ten Deadly Mistakes of Wanna-dots," *Harvard Business Review* 79 (January 2001): p. 92.

[20] "Virtual Auctions Knock Down Costs," *Financial Times Guide to Digital Business* (Spring 2002): p. 20.

[21] N. Venkatraman and John C. Henderson, "Real Strategies for Virtual Organizing," *Sloan Management Review* 40 (winter 1999): p. 5.

[22] "E-commerce Market in Asia Still Hot After Dotcom Burst," *Xinhua*, 31 July 2002; accessed at WorldSources, Inc. Online.

[23] Dana Blankenhorn, "Adding E-Commerce Means Changing Service, Channels, and Procurement," *Business Marketing* 84, no. 8 (1999): p. 23.

[24] Ginger Conlon, "Direct Impact," *Sales & Marketing Management* 151 (December 1999): p. 57.

[25] Curt Werner, "HealthCare E-commerce, Still in Its Infancy, But Growing Fast," *Health Care Industry Today* 61, no. 9 (1998): p. 10.

[26] Eryn Brown, "Nine Ways to Win on the Web," *Fortune* 17 May 1999: p. 114.

[27] Ibid., p. 114.

[28] Adapted from Neal J. Hannon, *The Business of the Internet* (Cambridge, Mass: International Thompson Publishing Company, 1998): p. 210.

[29] Ibid., p. 214.

[30] Larry R. Smeltzer and Amelia Carr, "Reverse Auctions in Industrial Marketing and Buying," *Business Horizons* 45 (March-April 2002): pp. 47-52.

[31] Verda Lief with Bruce D. Temkin, Kathryn McCarthy, Jeremy Sharrard, and Tobias O. Brown, "e-Marketplaces Reshape the B-to-B Landscape," http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Analysis/O, 1338, 8774, FF.html, accessed 2 April 2000.

[32] Porter, "Strategy and the Internet," p. 70.

[33] Jim Kesseler, "Defining the Future of Business-to-Business Electronic Commerce," *Journal of Global Information Management* 6, no. 1 (1999): p. 43.

[34] Judy Strauss and Raymond Frost, *Marketing on the Internet* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), p. 168.

[35] Deborah Gage, "HP Opens Up Online Store for Smaller Businesses," *PC Week*, 7 June 1999, p. 51.

[36] Porter, "Strategy and the Internet," p. 66.

[37] Kesseler, "Defining the Future of Business-to-Business Electronic Commerce," p. 43.

[38] *Financial Times Guide to Digital Business*, (autumn 1999): p. 11.

[39] Stewart Alsop, "E or Be Eaten," *Fortune*, 8 November 1999, p. 87.

[40] Carol Patten, "Marketers Promote Online Traffic Through Traditional Media, With a Twist," *Business Marketing* 84 (August 1999): p. 40.

[41] Kanter, "The Ten Deadly Mistakes of Wanna-dots," p. 99.

6 供应链管理

当公司没有履行送货承诺时，买方会重新寻找一个供应商。组织型购买者很重视能够消除供货不确定性的供应链传送过程。供应链管理保证了产品、信息、服务和资金在整个价值创造过程中的平稳流动。组织间营销者为创建服务于客户需求和特殊要求的供应链，投入了相当的资金和人力。在阅读本章以后，你应该能够掌握：

- 供应链管理在组织间营销战略中的作用。
- 在整个供应链中将公司和其职能整合起来的重用性。
- 在实现供应链管理目标中物流的关键作用。
- 在提供高水平物流服务的同时控制物流成本的重要性。

江森自控有限公司是汽车制造业中许多零部件的主要供应商，包括仪表板、座椅和控制台。比如，该公司为戴姆勒—克莱斯勒汽车公司的“自由”（Liberty）吉普提供整个驾驶舱组件、座椅系统、上方控制台和大量电子零部件。单单驾驶舱组件就包括 11 个主要零部件——从机械系统、电子系统和视听系统到仪表盘。该公司将来自 35 个不同供应商的大量部件集合起来组装成整个驾驶舱，再将它作为一个组件供应给戴姆勒—克莱斯勒汽车公司。这些都是在“204 分钟广播窗口”（204-minute broadcast window）中完成的。一旦戴姆勒—克莱斯勒汽车公司通知江森自控公司它们收到了“自由”吉普的订单，该公司将用 204 分钟从 200 种不同的颜色中挑出一种，将内部设施组合，生产出组装驾驶舱，并将之送到 9 英里外的戴姆勒—克莱斯勒汽车工厂。[1] 江森公司为这种组件每天要进行 900 次这样的操作。

有趣的是，这种精心设计的供应链过程每天在全世界的各个江森公司工厂进行着，它们为各种汽车提供零部件，比如 C 型梅赛德斯车、别克 Rendezvous 和旁帝亚克 Aztek。江森公司怎样运营这些的呢？该公司将有效的供应链管理过程应用到所有供应链成员以及合作项目中去，包括提供生产计划和需求预测的计算机系统，这样制造商和供应商就可以同步活动并及时对变化做出反应。从设计一个部件到将它卖出，江森公司在此过程中将设计、制造、采购、营销和销售等各项活动紧密联系起来。因为该公司出售的内部组件的零部件是由供应链成员制造的，因此江森公司需要与这些供应商紧密合作才能以合适的成本设计适当的产品并实时送货。

江森公司的所有这些努力都是**供应链管理**（supply chain management，SCM）的一部分。供应链管理是一种创新方法，这种方法缩短了销售过程，支持供应商与客户的联系，整合了生产和营销活动。进入21世纪，供应链管理是许多公司发展的主要管理方法之一。[2]正如罗伯特·戴诺切（Robert Derocher）和吉姆·基尔帕特里克（Jim Kilpatrick）总结的："供应链不再仅仅是组织的物流工具，越来越多的组织间营销者将它看成是产品从制造商流向最终客户的主要渠道。从这点来看，供应链涉及到公司里几乎每个职能。这样，供应链对客户满意度有最大影响，最有可能使公司提高底价并增强竞争优势。"[3]

本章将描述供应链管理的性质，解释有关它的重要目标，讨论制定成功供应链战略的因素，说明物流管理是供应链成功实施的关键因素。在定义了供应链管理后，本章将着重说明组织间营销者如何在物流过程中建立供应链管理战略。这里将根据各物流因素在销售渠道中的作用对它们加以描述，还阐述了应该怎样整合物流因素来创建符合客户要求的服务标准。接着本章将讲述物流在公司采购决定中所起的作用，客户需要的物流服务种类和有效物流过程的设计。

供应链管理的含义

供应链包括从用原材料制造产品到制成后交付终端使用者（如一名个人电脑购买者）的所有活动。根据库珀（Cooper）、兰伯特（Lambert）和帕夫（Pagh）所说，供应链管理的正式定义如下：

"供应链管理是对从终端使用者到提供产品、服务和增值信息的最初供应商的商务过程的整合。"[4]

供应链包括多种公司，从处理原材料制造零部件的公司到进行批发的公司。涉及其中的还有各种类型的运输、仓储、信息处理和材料处理组织。整条供应链行使的功能包括寻找卖方、采购、产品设计、生产计划、制造、订单处理、存货管理、材料处理、仓储和客户服务。[5]成功的供应链管理能够调整和整合所有这些活动，使它们成为一个衔接紧密的过程。图6—1列出了供应链

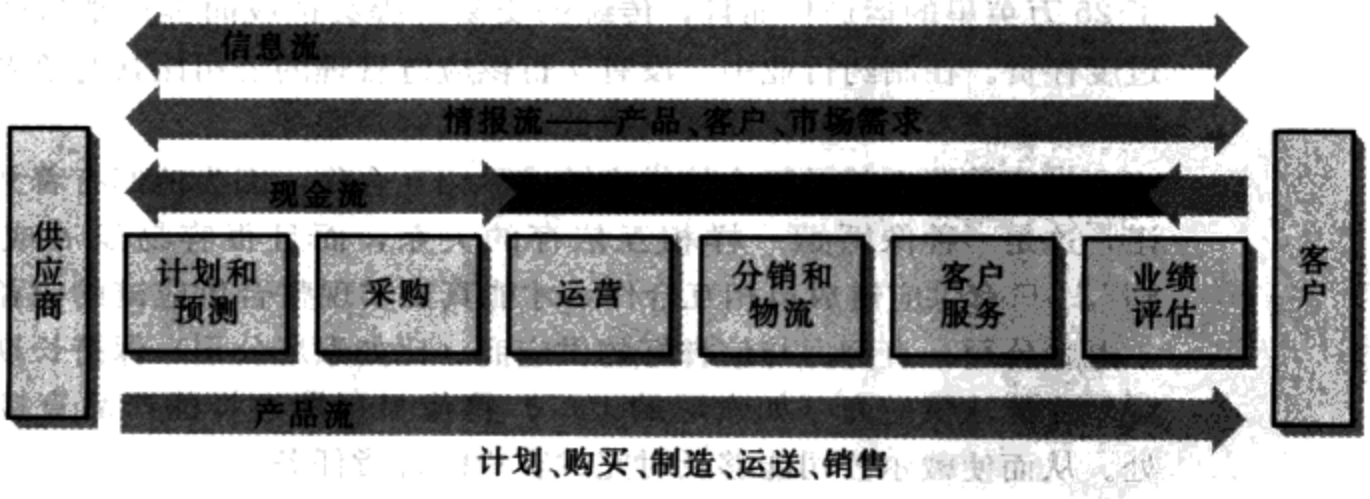


图6—1 供应链模式

资料来源：Karl B. Mandrodt，Mary Collins Holcomb，and Richard H. Thompson，"What's Missing in Supply Chain Management?" *Supply Chain Management Review* 1 (fall 1997)：p. 81. Reprinted with permission of *Supply Chain Management Review*，a Cahners publication.

管理的关键因素，并且强调了整合多种组织功能和整合供应链中的几个不同组织的重要性。

供应链必须用整合的方式来管理。整合供应链管理（integrated SCM）要着重管理好组织内外的各种关系、信息和物资流，以便减少成本并提高流动速度。应用供应链管理的公司要寻求方法同其他供应链成员共同整合它们的物流、采购、运营和营销功能，这样材料、信息、零部件和完工产品就可以低成本和高服务水平地从最初的原材料制造顺利送到终端使用者手中。以供应链为导向的优秀公司会集中力量以掌握用户的真实需求，而不是将可能迅速销售掉或不能迅速销售掉的产品强制推入市场。在这样做的同时，这些公司会使原材料、成品和包装材料的流动量达到最小，以此来减少整个供应链的存货成本。

合作伙伴：供应链中的关键因素

要整合供应链中的各项活动需要紧密的合作关系。供应链管理需要供应链中的所有公司共同分享有关客户、客户的真实需求、销售点交易和共同战略计划的重要私密信息。供应链管理涉及重要的合作计划和交流，其中的公司常常建立跨功能和跨公司的团队来调节市场上的产品供应和活动。换句话说，要实现供应链管理的真正效力不仅需要整合公司内的各个部门，而且需要整合公司外的合作伙伴。安富利公司（Avnet）是说明供应链中合作伙伴的整合对公司影响的一个好例子，这是一家大型电子元器件分销商。该公司开展了一个项目，将供应链同主要制造商和该制造商的主要零部件供应商整合起来。通过分享客户需求和生产信息，供应链中的成员将所有订单的实时送货率从80%提高到100%，存货周转率提高了5倍，使材料的回报率（return on materials）提高了3倍！要达到这样的效果只有依靠供应链中所有合作伙伴的密切合作。

按照传统做法没有实行产品和信息流的整合管理时，既费钱又费时。因为这常常需要更高的运输成本和管理成本，还需要销售人员、购买者和公司其他人员付出相当多的时间。比如，常常会出现过多的物资流动———一家大型计算机制造商曾说，在他们的电脑运到最终购买者时，电脑中的一些零部件已经过了25万英里的运送！而且，传统的交易过程会造成向客户销售产品过程中的过度存货。在制药行业中，没有实行供应链管理的公司比其竞争者承担更高的存货运输成本，而且只能提供更低水平的客户服务。

供应链管理就是努力使供应链成员相互合作，因为他们有着共同的长期承诺，这是一种像婚姻一样相互依存的关系，而且很容易发展成为“美满婚姻”。[6]只有供应链成员相互合作，才能真正实现整合供应链的收益。比如，戴尔电脑公司一直努力与信誉好的供应商（比如索尼公司）保持长期合作，这样戴尔才能让供应商（如索尼的工厂）将像显视器这样的产品直接运送到客户处。从而使戴尔公司能够及时完成客户的订货任务。[7]

有效的供应链不仅作为合作伙伴进行交易，它们还常常在其中分享信息。客户情报和客户已经订购的产品等信息在供应链中向上传送，这样供应链中的每个成员可以得到信息并做出反应。当供应链成员可以得到即时信息时，最上面两层的供应商就能够立刻行动，这样就消除了过去的低效延迟。这使得

供应链可以减少存货（安全库存），加速资金流动。图 6—2 描述了在建立跨公司网络时公司要经历的各阶段。请注意“阶段3”——“扩大的企业”，在该阶段公司已经成功协调了它们的内部和外部运营过程。这是供应链管理的最终目标。

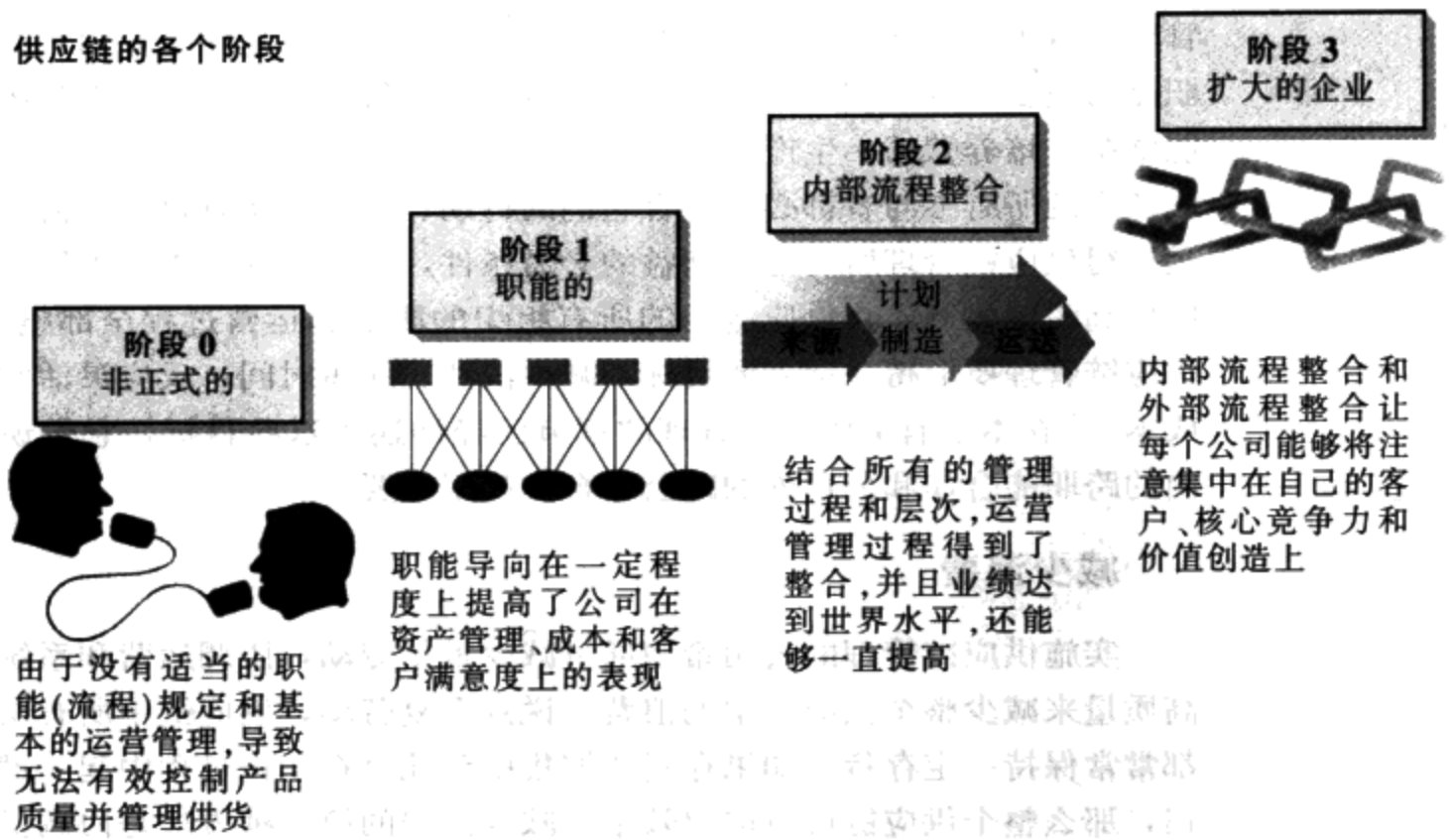


图 6—2　公司在实行供应链管理时要经历的各个阶段

资料来源：Tom Brunell，“Managing a Multicompany Supply Chain，” *Supply Chain Management Review* 3（spring 1999）：p. 49. Reprinted with permission of *Supply Chain Management Review*，a Cahners Publication.

供应链管理：获得竞争优势的工具

供应链可以成为有力的竞争武器，像戴尔、格雷杰（Grainger）和惠普公司这样的市场领先者已经用它们在供应链中所取得的空前成功证明了这一点。美智管理顾问公司（Mercer Management Consulting）的研究发现能够“最好应用”供应链管理的公司都在减少运营成本、提高资产生产率和压缩订货周期方面有杰出表现。[8]纳科钢铁公司（Nucor Incorporated）处在成熟的钢铁行业，它改造了传统的钢铁供应链，发展了针对客户需求的“迷你工厂”（mini-mill）制造战略，5 年的平均销售额上升了 18%。[9]供应链管理作为公司与客户接触的主要途径，可以通过客户认可的有竞争力的高水平货运和增值服务来提供价值。实施最佳的供应链管理可以为公司提供多个优势，包括使及时送货率提高 10%～30%、资金周转时间缩短 40%～65%（或一到两个月）、库存量减少到 50%～80%，所有这些都使公司收入增加了 3%～6%。对于一个拥有 1 亿美元资产的公司来说，它可以通过供应链管理的应用增加 600 万美元的收入。[10]然而，作为企业竞争优势来源的供应链管理不仅仅能减少成本，它还是

增加收入的方法。[11]

供应链管理的目标

供应链管理要同时进行企业边界的扩张和职能的扩展。要通过实施供应链管理来减少浪费并提高供应链的业绩，它的潜在要求是在企业内和企业外进行职能的整合、分享和合作。这样，供应链中的每个公司都必须消除组织内的职能壁垒，培养营销、生产、采购、销售和物流上的真正合作和整合。而且，供应链中的所有参与者都必须整合它们的行动、系统和运营过程。公司内的整合是获得供应链管理所有潜在利益的必需条件，但仅有这一点还不够。整合必须向更高程度发展，将供应链中的所有组织的职能和运营过程全部整合在一起。供应链管理要取得 4 项主要目标：减少浪费、缩短时间、反应灵活和降低单位成本。[12]在本书有关供应链管理的章节已经详述了这些目标，它们说明了公司内的跨职能合作和公司外的跨公司合作都很重要。

减少浪费

实施供应链管理的公司希望通过减少重复劳动，协调运营和系统，以及提高质量来减少整个供应链中的浪费。说到重复劳动，供应链中所有层次的公司都常常保持一定存货。如果存货能够集中到几个在销售过程中起关键作用的公司，那么整个供应链可以取得效率。减少浪费的第二种方法是协调供应链成员的运营和系统。协调意味着在各公司中采取统一的操作方法和管理系统。比如，供应链上的所有参与者只使用一种集装箱系统，而不是使用两种不同的系统。这样，它们可以使用普通设备来处理和储藏集装箱的货品，并且在与集装箱卖方交易时整个供应链都能获得优势。最后，只有保持产品质量、运营水准和资产质量，才能使供应链有效运营。不符合客户要求的产品将损害及时送货的时间要求。

缩短时间

供应链管理的另一关键目标是缩短从订货到送货的周期时间。当生产和物流配送能够在较短时间内完成时，供应链中的所有成员都可以更有效地运营，这就使得整个系统中的存货得以减少。缩短时间的要求也使供应链成员明白供应链中任何地方发生问题都会对整个供应链造成巨大影响，因此一旦发生问题它们会做出迅速反应。从订货到送货的周期时间的减少也加速了供应链上所有成员的资金周转，从而使整个系统的资金流动加速，并且提高资金效益。戴尔电脑公司的供应链管理十分完善，它在这些方面的表现都很出色。缩短时间意味着信息和产品平稳迅速地流动，这样就使得供应链上的所有成员可以在保持最低库存的情况下及时对客户要求做出反应。

反应灵活

供应链管理的第三个目标是整个供应链要有灵活的反应。灵活处理订单包括怎样处理订单、产品的多样性、订单内容、订货规格和其他项目，这意味着公司能够在节约成本的同时满足客户的特殊要求。比如，一家反应灵活的公司

能够在任何条件下配置货运（如不同规格的集装箱或不同类型的产品），并且迅速圆满地完成货运。灵活性还指能够在仓库中按用户的要求处理产品，使得它们满足客户独特的包装和搭配要求。灵活的关键在于：在客户认为节约成本和供应链成员认为有所盈利的情况下满足每个客户的要求。

降低单位成本

供应链管理的最后一个目标是管理物流以使终端客户的单位成本降低。公司必须了解客户希望得到的服务水平，然后尽可能降低这种服务的成本。这项目标在于要向客户提供合适的价值，因为有时候让客户满意的服务会使成本增加。我们并不一定非要削减成本，但是供应链管理的目的在于提供客户要求的服务水平的同时将其成本降到最低。比如，每周运送一卡车的产品比每天运送一集装箱的产品成本低；但是，当像本田汽车这样的客户希望每天送货以减少库存时，供应链管理的目标就是以最低成本提供每天的货运。供应链管理能够降低成本的原因是它们将管理的注意力集中在削减造成不必要成本的行动，如重复存货、一再地搬运产品、货运不统一以及像特价这样非统一的促销活动。

终端客户的收益

管理完善的供应链最终将为整条供应链上的客户创造切实收益。当供应链达到了减少浪费、缩短周期时间、使反应更加灵活和将成本降低至最低点的目的时，这些收益将会流向终端客户。因此，对供应链和它的成员来说，关键在于了解客户是否能够认识到这些收益，并且要评估哪些因素会使客户认识不到这些收益。

公司可以从几个角度评估供应链上的客户，重要的是对每个方面都要重视。电子收音机零部件的生产者将收音机的制造商看作绝对的关键客户，但是将收音机安装在汽车内的汽车制造商就算不是更为重要，但至少也同样重要，最后，汽车的终端客户必须能够对收音机满意。这样，供应链上所有客户的不同要求、希望和特性都必须得到理解和有效管理。

财务收益

当供应链成员实现了目标并让客户获得收益时，供应链上的成员会获得财务收益。据报道，实行供应链管理的公司最普遍的财务收益包括更低的成本、更高的利润、加速的资金流动、增加的收入和更高的资产回报率。因为公司的行动协调且不重复，运输、订货过程、订货选择、仓储和存货的成本一般都降低了。关于供应链整合和公司成功的相互关系的一项研究表明，实施最佳供应链管理的公司比它们的普通供应链竞争对手有 45％的供应链成本优势。[13]因为从原材料到成品的周期缩短了，所以供应链上的资金流动更为迅速。位于领先地位的公司也从中获得了更快的资金流动——它们从现金到订货的周期比一般公司减少了一半。另一方面，最近的事实表明，不善于供应链管理的公司在股票市场上受到了惩罚。比如，一项研究表明公司宣布供应链管理失误的当天，股价会下跌 9％，在问题公布的 6 个月内股价更会下降 20％。[14]

信息和技术推动

如果缺乏有力的信息系统推动供应链运转，供应链就不能高效运营。如果没有戴尔和思科这样的公司（详见本书第 5 章）来生产复杂的信息网络和交互软件来帮助各公司管理网络，那么复杂的互联网供应链就不能高水平运营。互联网（包括互联网技术）是组织间营销者管理庞大的供应链整合系统的主要工具。此外，许多软件对供应链的最高效运营起了关键作用。

供应链管理软件

总的来说，供应链管理软件主要应用在提供实时分析系统，以便管理包括交易伙伴和客户在内的整个供应链网络的产品和信息流。[15]正像过去已经说明的，供应链的许多功能需要相互协调，包括采购、制造、运输、仓储、订货、预测和客户服务。应用于供应链的许多软件都集中在这些不同功能的某一功能上（比如，存货计划或运输计划）。然而，现在的趋势是软件的应用要能整合供应链的几种或全部功能。于是，能够全面管理供应链上各种流动的“供应链组”软件应运而生，它包含了所有供应链的关键功能。一些公司开发了企业资源计划系统（Enterprise Resource Planning，ERP），如 SAP 公司和甲骨文公司，这种软件的应用旨在整合供应链的功能和衔接各成员。

供应链管理软件使公司有能力及时传递数据，将供应链运营过程变为公司的竞争优势。联邦快递为员工提供适配中心数据库的便携式条形码扫描仪，它很好地整合了各项技术来提高供应链中的所有过程，该公司是最好的应用了供应链管理软件的行业领先者。[16]联邦快递应用了实时数据传输系统（通过应用在每件包装上的条形码扫描仪）来帮助它生产、追踪和将包装好的产品运送给客户。扫描仪纪录的信息将传递到中心数据库，所有员工和客户都可以获得这些信息。每天联邦快递的沟通网络处理将近 40 万个客户服务电话，并且追踪 250 万个包裹的送货地点、取货时间和送货时间！联邦快递与一些客户的联系非常紧密，一旦客户获得订单，该公司的服务器就知道要打印货运标签，设定取货的内部要求，然后将标签传送到客户服务器上。客户在自己仓库将包含所有必需的客户信息的标签打印出来，在联邦快递取货前贴到包装上。这种紧密的电子连结大大增加了客户供应链运营过程的效率，并使得联邦快递能够根据约定送货。

组织间营销透视

美国国家半导体公司：从 45 天到 4 天！

美国国家半导体公司用了 2 年时间彻底更新了其计算机芯片的全球供应链。在这 2 年里，该公司大幅度削减了标准送货时间，减少了供应链成本，并将销售量提高了 1/3。通过在全世界关闭 6 间仓库，从设在新加坡的 12.5 万平方米的新销售中心空运芯片给全球客户，美国国家半导体公司获得了这些惊人成果。

在这一系统更新前，客户要等待45天才能拿到产品。为什么时间会这么长呢？在旧系统中，计算机芯片要经过2万条不同运输路线，大部分时间待在12条不同航线的存货区，沿途放置在10个仓库里，这样才能送到客户那里。在新供应链系统中，该公司的产品从工厂到客户手中只需4天或更短时间。在供应链重组后，销售额在2年内增加了15亿多美元，供应链成本则从收入的2.6%下降到1.9%！

资料来源：Brad Ferguson，"Implementing Supply Chain Management，" *Production and Inventory Management Journal*（Second Quarter 2000），p. 64.

互联网

互联网使组织间营销者能够从供应链中获得以下益处：

- 产品开发更为及时；
- 减少渠道中的存货；
- 减少沟通成本和客户支持成本；
- 接触新客户；
- 能够通过用户化（按用户的要求定制产品）来改进传统产品，增进客户关系。

互联网能够帮助供应链成员间进行交易，提高了供应链的效率和效益。交易服务包括组织间营销公司同它的供应商和客户之间的实时信息交流。这些交易服务可能是购买产品或服务的资金流动，也可能是双方为做出决策或目标计划的信息交流。互联网使供应商能够获得客户对材料和零部件要求的实时信息，使得它们有足够的时间及时对这些需求做出反应。比如，戴尔公司使用互联网接受订单，处理交易，与客户交流以及将这些信息立刻传送到供应链中的所有合作伙伴中去，这样它已经建立了能够迅速对客户需求做出反应的供应链战略。[17]

供应链管理方法的成功应用

公司供应链管理的性质常常取决于客户对公司产品需求的性质。马歇尔·费希尔（Marshall Fisher）认为可以将产品分成两类：一类是"功能型"产品，如纸、维修用品和办公家具；一类是"创新型"产品，如利用一个软件技巧把Research嵌入Motion's BlackBerry* 或其他高科技产品。这样分类的重要性在于功能型产品需要不同于创新型产品的供应链。[18]功能型产品有可预知的需求模式，而创新型产品则没有。功能型产品的目标是设计一条能获得销售效率的供应链，也就是最小化物流和存货成本，并且保证低成本制造。这里，供应链可以起到交流关键信息的作用，从而使得所有参与者能够有效地进行生产、订货和送货，以此来最小化生产和存货成本。

* 无线电邮设备。——译者注

另一方面，创新型产品的需求较难预测，由于产品的生命周期较短，关键在于如何针对这一特点进行运营，避免产品短缺或过量供应，利用产品的高需求时期获得高额利润。供应链决策并非要寻求最小化存货，而是如何选择合适的库存量，以及确定生产能力，以防有不确定的需求。关键任务是在供应链中获取和传播有关客户需求的实时信息。当公司设计供应链时，它们应该考虑到为功能型产品创建能够高效运转的供应链流程，为创新型产品创建能够迅速做出反应的供应链流程。

成功的供应链

大部分成功的供应链都有方法使参与者相互合作。当供应链的参与者关系敌对时，供应链就不会有效，实际上它根本不能被称作供应链。供应链的参与者形成了供应链的基础。运营高效的供应链的许多明显特点集中在整合供应链参与者的运营，及时分享信息和为客户提供增值产品或服务。考虑到供应链创造的经济价值，一位专家评述到："你应该获得投资在供应链上的净资产的最高回报率，但你还应该权衡损益表和资产负债表中的成本，以便使供应链中每一方都获得收益。"[19]为了能使供应链合作伙伴齐心协力，就必须有这种开明的合作观点。

要取得成功的供应链合作关系，合作伙伴需要清楚地定义它们的战略目标，理解彼此目标的相同之处（或分歧之处），处理好相互之间存在的任何差异。[20]因为供应链战略关系到参与公司的所有重要运营步骤，并将连接各公司，所以合作双方的管理者都必须参与到关键决策的制定中并要支持对方的选择。一旦供应链战略确定下来并得到了认可，就可以建立业绩标准来跟踪供应链是否很好地完成了共同目标。用来衡量业绩的标准是根据供应链战略制定的，还必须联系到供应链上每个参与公司的员工业绩评估和奖惩系统。如果没有上一步骤，各个公司的管理者就不会受到激励来完成供应链的共同目标。

供应链管理的关键因素：物流

在组织间营销战略中，供应链管理方法的最重要领域就是物流。**物流**（Logistics）是起源于军队的一个重要术语，有时有些神秘。在商业应用中，物流指当且仅当制造商需要的时候将材料运送给制造商，或者当且仅当客户需要的时候将产成品运送给客户，为实现此目标而对所有活动（主要是运输、存货、仓储和沟通）进行的设计和管理。这样，物流主要包括 2 个产品流动过程：（1）生产供给（physical supply），也就是为生产产品提供原材料、零部件和维修用品；（2）产品配送（physical distribution），也就是将成品送到中间商或客户那里。

生产供给和产品配送必须加以协调才能满足组织型客户的送货要求。物流的生产供给要求组织型供应者的物流系统与客户的物流和制造过程相协调。一个修理部件送货延迟几小时会使制造商因生产时间的拖延而损失数千美元。尽管物流的生产供给很重要，但是本章将集中讲解产品配送，因为这是组织间营

销战略的关键因素。

有效的组织间营销要求高效、系统地将成品送达渠道成员和客户。送货能力的重要性使许多组织间营销者将物流放在了营销战略的突出位置。

物流和供应链管理的区别

物流是供应链中的关键因素。实际上，在供应链管理和物流的区别上有一些混乱。根据我们所定义的供应链管理，它主要是整合为客户增加价值的所有商业过程。另一方面，物流主要是伴随着产品和信息通过供应链传递给客户的运送和仓储。这样，供应链管理的整合更为广泛，它协调了除物流以外的几项商业过程。

在 20 世纪 90 年代，有关供货时间的竞争日趋激烈，信息技术飞速发展，全球化范围正在扩大，品质越来越受到关注，公司间关系正在改变，所有这些集合在一起使得公司要延伸它们的物流过程，团结所有参与公司（从完成产品制造到将产品及时完好地送达终端购买者或用户的过程中所有参与其中的公司）。例如，电动车的供应链包括原料供应商、钢铁制造商、零部件制造商、运输公司、电动车制造商、电动车销售商、储存和运输零部件和成品的仓储公司以及电动车的终端买方。图 6—3 用图表描绘了该供应链。供应链管理的理念是要通过整合来协调从供应商到终端用户的整个供应渠道流程。然而，物流对组织间营销者而言是关键部分，因为抛开整个供应链的定位，公司要依靠物流系统来及时、低成本地向客户运送产品。

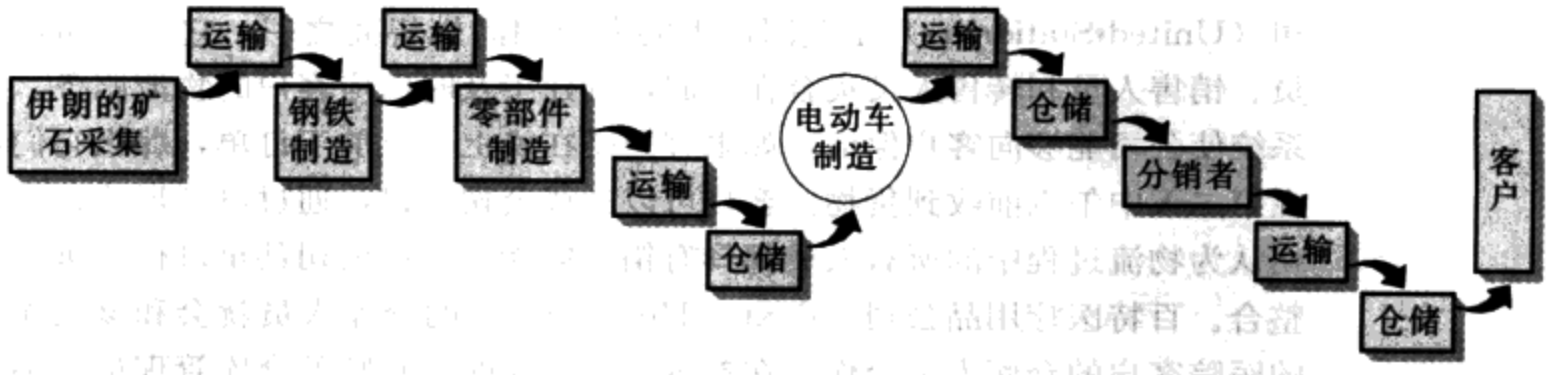


图 6—3　电动车的供应链

流程的管理

物流管理中，必须要从供应链角度来考虑问题：负责组织间营销的管理者要密切注意供应链中**所有参与者**的业绩，并且要协调它们的活动以便用尽可能低的物流成本使产成品及时送到终端用户那里。供应链方法要求公司要同供应链参与者建立**紧密关系**，包括销售者、运输公司、仓储公司和分销商。对组织间营销者而言，在供应链管理中物流的中心内容就是——**由实时信息**推动运转的供应链中**产品的流动**。

相反方向的产品流动在组织间供应链中也很重要。许多像施乐和佳能这样的公司要定期修理、重造破损产品或过时产品。这里就需要有效的流程使这样的产品返回到工厂进行重造或改型。如果相反方向的供应链能有效运营，那么

公司有时能从重造的产品那里获得比新产品更高的利润。[21]

物流的战略作用

过去物流被简单地看成做生意的成本，它惟一的功能就是获得更高的生产力。今天，许多公司将物流看作一项关键的战略武器，因为它对客户的运营有巨大影响。对许多组织间营销者来说，物流是他们获得和维持竞争优势的**基本**营销工具。这些公司都认为物流业绩是营销战略的重要部分，都在开拓本公司的物流能力。如果公司将有关物流的计划和管理融入组织的长期战略中，这可能会为公司创造真正的价值，赚取巨大利益。纳科钢铁公司的客户有很高的忠诚度，因为该公司能够用两窗或四窗可卸货卡车将钢条送到施工地点！这样做的优势很明显，因为大部分城市建筑工地的存货空间都有限。这项增值服务使纳科钢铁公司能够获得比竞争者更高的利润。

销售、营销和物流的整合

物流作为一项战略营销武器越来越重要，这样就使得许多组织间营销者要整合销售、营销和物流这些职能。领先的公司整合销售团队、产品、物流、信息系统和营销人员来发展为潜在客户提供的物流项目。销售团队由各地的专家组成，进行集体决策，这些团队还为客户量身订制物流解决方案。联合文具公司（United Stationers）是美国最大的办公用品销售商之一，它将公司运营人员、销售人员和转售人员集合在一起，创建了及时回应客户的物流服务。这一系统使公司能够向客户保证，如果客户是在晚上 7 点前下订单，那么它们可以在第二天中午以前收到货物。客户可以连线公司主机，通过电子形式订购。公司认为物流过程中的所有人员都具有销售职能。一些公司甚至进行了进一步的整合。百特医疗用品公司（Baxter Healthcare）的仓库人员就会和该公司服务的医院客户的仓库人员合作。在参观客户仓库时，百特的仓库管理员评估它们的运营，并寻找更易于客户卸货和拆封的运输和包装方法。这样，该公司的仓库管理员就成了销售人员。

实时系统

当客户是美国本田汽车公司这样的客户时，组织间营销者必须准备好为它们经常、准时地送货。这样做的原因是，像本田这样的制造公司一般都已实行**实时**（just-in-time，JIT）存货原则。因此所有的供应商都必须严格根据制造商的生产计划供应零部件和补给品——常常在制造商使用该产品前的几小时内送到。实时系统的目标是消除生产过程中的所有浪费——要求产品以精确的数量在精确的时间送到。越来越频繁的送货给组织间营销的生产和物流系统提出了挑战。然而，组织间营销者必须面对这一挑战，因为现在许多竞争者都在存货周转率和抵达市场的速度上展开了竞争。[22]

实时关系

实时采购的重要影响使制造商所需的供应商数量大量减少。能够满足客户实时供货要求的供应商会发现它们的交易份额在要求实时供货的客户中有所增长。[23]能够进行实时供货常常代表了一种营销优势，它使得一些供应商在市场竞争中立于不败之地。实时供应商和制造商之间的关系很独特，两者之间在运营方面的紧密联系使买方和卖方更加团结。结果，供应商发现这种关系更长久，并且常常以长达 5 年的书面契约固定下来。

物流系统的要素

表 6—1 描绘了物流系统中的可控因素。只有评估了某一物流行动对其他方面的影响，才能决定是否实施这一行动。仓储系统、存货承诺、处理订单的方法和运输联系将决定供应商向客户实时提供产品的能力。不及时的供货会导致客户承担额外仓储费用，建立昂贵的优先订货系统（priority-order-expediting），发展第二供货源，甚至更换供应商。

表 6—1　　物流系统中的可控因素

因素	主要内容
客户服务	客户服务是物流活动的“产品”，它关系到是否能有效地建立时间效用和地点效用。供应商的客服水平对公司的运营总成本、市场份额和利润有直接影响
订单处理	订单处理引发了物流活动，直接导致了为客户送货的必要活动。订单处理的速度和准确性影响成本和客服水平
物流沟通	销售过程中的信息交流指导着系统中的活动。这是公司物流系统和其客户之间的重要联系
运输	将产品从生产的供应源运到客户这一过程是物流中花费最多的领域。它涉及到选择运输模式、特定的运输工具和运输路线
仓储	提供储存空间，成为生产和使用之间的缓冲器。可以用仓储来提高服务，降低运输成本
存货控制	存货是用来保证客户能够得到产品，并确保在适当时间和正确地点有合适的产品组合
包装	包装的作用是保护产品，在物流过程中维持产品原样，建立有效的产品密度
材料装卸	从仓库提货，再将产品从仓库转移到运输工具，在此过程中高效的材料装卸系统可以提高速度，减少成本。这一过程很费钱，必须进行控制
生产计划	用来与物流计划相连，生产计划确保了存货产品的品种和数量都适当
工厂和仓库地点	工厂和仓库的战略地点提高了客户服务水平，减少了运输成本

资料来源：Adapted from James R. Stack and Douglas M. Lambert, *Strategic Logistics Management*, 5th ed. (Homewood, Ill.: McGraw-Hill, 2000).

总成本法

在管理物流活动时，组织间营销者必须考虑到 2 个因素：（1）总销售成

本：（2）为客户提供的物流服务水平。物流系统的设计和管理必须结合成本和服务水平，以此来获得最大利润。对于组织间营销者来说物流成本变化很大，这取决于产品性质以及物流服务对买方的重要性。制造业中的物流成本约占销售额的16%～36%，物流活动需要投入的资产会超过总资产的40%。因此物流对公司的利润有重大影响。那么，营销者应该如何管理物流成本呢？

物流管理的**总成本法**（total-cost approach），也称权衡法（trade-off approach），保证了公司和渠道中的物流总成本最小化。我们假定各个物流活动的成本是相关的，也就是对一个物流因素的决定会影响所有或一些其他物流因素。这样管理就主要集中在整个系统的有效性上，而不是最小化任何单个的物流活动成本。各物流活动（运输、存货、仓储）中，降低一个活动的成本往往会导致另一活动的成本大幅增加，因此我们应该考虑的是总成本净减少额。

物流成本的计算

作业成本法

作业成本法（activity-based costing，ABC）是用来精确测量与特定活动相关的成本，并且追踪活动中为产品、客户和渠道花费的成本。[24]这一方法是用来管理供应链中物流运营的有力工具。作业成本法能够计算提供给客户的物流服务所花费的成本，因此更易于帮助公司评估应提供给客户什么水平的服务。应用作业成本法的公司能够更准确地了解特定客户或特定产品对公司总利润的影响。[25]

总拥有成本法

如果公司考虑向某供应商购买某产品（见本书第2章），那么可以用**总拥有成本法**（total cost of ownership，TCO）来计算购买和使用此产品的总成本。这种方法可以用来计算保持存货的成本、购买了劣质产品的成本、送货失败的成本等，这类成本往往会埋没在日常开支或总费用中。[26]购买者使用总拥有成本法，可以弄清楚供应商的物流系统使采购价格增加或减少了多少，这样就能以长远的目光来估计成本。[27]这样，拥有高效物流的供应商就能够减少买方的存货成本和验货费用。结果，这种供应商的总拥有成本比不能迅速运送完好产品的其他供应商低。随着越来越多的公司采用总拥有成本法，物流运营将更有效，并将成为组织间营销者制定战略的一项更关键的因素。

组织间物流服务

许多研究表明物流服务作为评估供应商表现的一种方法，其重要性常常与产品质量相同。在许多行业中客户认为卖方应该以有竞争力的价格提供高品质

产品，这样客户服务就成了竞争者之间的差异所在。比如，在一个行业中采购方在购买过程之初是要求供应商提供最好的运输服务，然后再看它们之间能否协商价格。在其他情况下买方也会用类似的方法来选择卖方。因为可靠的物流服务对客户十分重要，所以能达到这种要求的公司就能够获得更高的市场份额和利润。贝恩公司（Bain）的一项研究表明：能够提供优质物流服务的公司增长速度比其他公司快 8%，售价比其他公司高 7%，利润是那些只能提供低质物流服务公司的 12 倍。[28]广泛应用的实时制造系统与上述事实说明，物流服务对组织型购买者很重要。

物流服务关系到能否将产品令人满意地送到客户手中，所以它也被称为使销售满意的系列活动（始于客户下订单，结束于产品运送）。能对客户要求做出反应的物流服务可以增进客户满意度，有机会增进买方—卖方关系，提高利润。[29]物流服务会涉及到公司客户的各个重要方面（见表 6—2）。这些服务因素涵盖了从送货时间到增值服务的所有方面，其中的每一点都可能影响生产过程、最终的产品产量、成本或所有这些。

表 6—2　　物流服务的普遍因素

因素	内容
送货时间	从客户下订单到运送产品所经历的时间，这包括订单处理时间和送货或运输时间
送货的可靠性	这是最常用的评估物流服务的方法，送货的可靠性主要是公司有没有能力使产品及时满足客户要求
订单的正确性	产品是否符合订单上的规格要求。关键在于按订单要求将产品完整地传送到卖方，没有差错
信息的可得性	当购买者询问订单情况、产品供货状况时，公司的回应能力
损坏	买方在收到产品后对产品的检验标准
交易的方便性	包括一系列因素，订货、反馈、信用、付款、调整等是否方便易行
增值服务	如有助于客户提货的包装，或其他服务，如预先定价、直达运货

资料来源：Reprinted with permission from Jonathon L. S. Byrnes, William C. Copacino, and Peter Metz, "Forge Service into a Weapon with Logistics," *Transportation & Distribution*, *Presidential Issue* 28 (September 1987): p. 46.

物流服务对客户的影响

供应商的物流服务转变成了产品的可得性。对于一个进行生产的制造商或进行再销售的分销商来说，它们必须在适当时间和适当地点得到工业产品，并且该产品能够使用。供应商的供货时间越长，产品的可得性越差；供货时间越不一致，产品的可得性越差。例如，供应商供货时间的缩短让客户能够保持更少的存货，因为它们的需求能很快满足。客户减少了生产过程被打断的风险。一致的供货让买方能够更有效地进行计划（或者进行常规活动）采购过程，这样就降低了买方成本。供货周期一致的巨大影响在于，它使买方可以减少作为缓冲的安全库存，这样就降低了存货成本。然而，就许多单价低的标准化产品

而言，企业考虑的不是存货成本，而仅仅是必须持有足够量的产品。有时，因为缺少仅值 0.95 美元的零部件会让整条生产线停工，损失惨重。

决定服务水平

买方将“质量”作为选择卖方的一个标准，物流水平的好坏常常由此来排列。然而，不是所有产品或所有客户要求相同水平的物流服务。许多企业产品要求相对低的物流服务——如重型机械。其他一些产品，如替换零部件、零部件和组件，对物流服务有特别要求。同样，客户可能对不同物流服务水平有不同反应。

比起大部分的购买者，有些组织型购买者对低服务水平要敏感得多。必须根据企业对物流服务的敏感性进行市场细分。例如，科学仪器的购买者可以分成几类——私人公司、政府、中学等等。私人公司对送货的时间要求比其他组织高，中学对送货方便性的要求比其他组织高。组织间营销者应该努力进行分类并且根据不同情况提供不同的物流服务，针对产品类型和客户提供服务组合。

总体来说，要根据客户对服务的要求提供服务。我们分析不同服务水平的销售和成本来找出能够产生最高利润的服务水平。不同客户群要求不同的物流系统。例如，当物流服务很重要时，行业分销者要保证供货，而当客户没有太多服务要求时，可以用工厂存货为客户服务。

物流对供应链上其他参与者的影响

供应商的物流系统直接影响分销者控制成本和为终端客户服务的能力。供货时间不仅影响客户的存货要求，而且影响渠道成员的运营。如果供应商为分销者提供的供货服务不稳定，那么分销商就被迫保持更多存货以便为终端客户提供它们满意的供货服务。

对分销者的无效物流服务会增加分销商的成本（更多的存货）或者造成分销商的产品短缺。这两种结果都不好。首先，分销商的忠诚度和营销效果将会受到影响；其次，终端用户将会最终改变供应商。制造掌上电脑的 Palm 公司发展了有效的物流系统，它们在拉丁美洲的分销商能够得到与美国地区相同水平的售后服务，这使得 Palm 公司在拉丁美洲的销量在短期内超过了 2.5 亿美元。[30]在一些行业中，分销商的作用在物流过程中扩大了，这使得它们对供应商和客户来说更有价值。例如，在化工行业中，分销者对客户的影响是很大的，它们为客户提供物流的解决方法——实时运输、重新包装、存货管理。[31]分销商提供的物流技能让卖方（制造商）能够集中力量于自己的生产和营销的核心竞争力上。

组织间的物流管理

物流战略的各项因素组成了一个有机整体，各因素相互影响。公司应该

注意的是物流的总成本。尽管这一小节分别阐述了设备决策、运输决策和存货决策，但是这些领域相互影响使得任何一个方面的决定会影响到其他方面。

物流设备

仓储的战略发展为组织间营销者提供了机会，可以提高送货服务，减少运输成本，或者两者兼而得之。提供维修/维护用品或提供运营补给的企业常常发现，按客户要求进行送货的惟一方法是将仓库设置在关键市场。对于需要优先运输（空运）的产品或者需要随时满足当地市场的产品（其订单处理过程的成本很高），仓库都能很好地满足供货需要。

为供应链上的其他成员服务

组织间的供应链性质影响供应商的仓储需求。厂商代表通常不储备存货，而分销商会储备存货。当供应商选择厂商代表为中间渠道时，供应商常常需要在具有战略意义的地点设立仓库。另一方面，由分销商组成的供应链就会减少供应商建立仓储的需要。很明显，分销商手中的当地仓储可以帮助供应商供货。供应商只需要在几个有利位置设置仓库，以便为分销商提供有效服务。

外包仓储功能

在公司考虑使用何种类型的仓库时，它必须考虑运营成本、服务水平和投资要求。组织型公司可能运营自己的仓库或者将这项运营交给“第三方”——专门为客户提供仓储服务的公司。第三方仓储的优点在于它具有灵活性，减少了公司的固定资产，拥有专业化的管理——公司能够轻松地增加或减少其仓储面积，快速进入或退出任何市场，得到专业化的仓储管理。有时第三方仓储可能补充或替代市场中的分销者。

许多第三方仓储为它们的客户提供许多物流服务，包括包装、贴标签、订货和一些简单的组装。GATX 物流公司是一家总部设在佛罗里达州杰克逊维尔的第三方仓储公司，它在许多主要市场上都有仓库设备。客户只需与这一家公司打交道就可以在所有这些市场进行仓储。同时，GATX 能够将它的电脑与供应商的电脑联网，以便帮助订货过程和存货更新。GATX 仓库也应终端用户的要求重新包装产品，为产品贴标签，组织当地货运。一名组织间营销者可以向 GATX 仓库运送大量标准产品（获得运输上的规模经济）同时仍然享受优秀的客户送货服务。当销售功能可以通过直接销售或销售代表这种低价实惠的方式运行时，公共仓库或签约仓库很有可能替代分销渠道。

运输

运输常常是物流费用中最大的一块，随着能源成本的不断上升造成的影响，它的重要性还可能提高。一般来说，运输决策包括评估、选择运输方式和搬运公司（能够确保以最低成本达到最好业绩的搬运公司）。运输方式指的是

运输工具的种类——火车、卡车、轮船、飞机或它们的结合。可以通过速度和运输表现来评价搬运公司的好坏。[32]在考虑选择搬运公司时，首先要明确本公司对供应链的看法。搬运公司是供应链过程中不可分割的一部分，是否能与搬运公司建立密切的合作关系是至关重要的。一项研究发现当搬运公司与买方和卖方的关系密切时，它的运营表现会提高。[33]通过将搬运公司进一步整合入供应链中，整个供应能够提高其竞争地位。在这一部分我们将考虑：（1）运输在行业供应链中的作用；（2）评估运输方案的标准。

运输和物流服务

组织间营销者必须能够在各个仓储设备之间高效地移动成品存货，并将成品存货运输给中间商和客户。运输系统可以将物流网络中的各成员连接在一起，准时运送产品。如果运输质量时好时坏，那么仓储工作做得再好也无济于事，客户服务还是无法令人满意。

有效的运输服务可以与仓储和存货管理相结合，以便达到客户要求的服务水平，或者有效的运输服务也可以用来替代仓储和存货。当可以将产品从中心地区迅速运送给组织型客户时，在许多地点设立的仓库可以集中到一个中心仓库。施乐公司就应用很好的空运服务来免除大量存货和广泛的仓库分布。选择何种运输方式和搬运公司将取决于成本和每种方式的服务能力。有趣的是，在及时运送和使用航空快递服务的时代，穿越弯弯曲曲的河流、湖泊和海峡的船运竟然在组织间市场中存活了下来。[34]同样的行程，船运要花费 17 小时，而火车只需 4 小时，卡车只需 90 分钟。尽管船运很慢（平均每小时 15 英里），但是它与卡车和铁路运输相比成本优势明显。对于石灰石、煤炭、农产品和石油这些产品，缓慢而单一的船运是一种有效的物流工具。

运输表现的标准

服务成本（cost of service）是将产品从原产地转移到目的地的成本，包括任何站点收费或附加收费。服务成本可能从水运的 0.25 美元/英里·吨到空运的 0.50 美元/英里·吨不等。选择运输方式的重要方面不是平均成本而是能够达到目的的成本。一般来说，大批量的原材料运输不需要事先付运费，所以没有比铁路或水路更适合的运输方式了。另一方面，尽管空运可能比陆运的费用高 10 倍，但是对于一个急需零部件的客户来说这一成本无关紧要。适当的（更快速）运输方式可以节约成本，因为它使存货减少了。

服务速度（speed of service）指的是将产品从一个地方（工厂或仓库）运送到另一个地方（仓库或客户工厂）所用的时间。服务速度在这里还是比服务成本重要。铁路作为一种相对较慢的运输大量货品的方式，它要求供应商的工厂和目的地的仓库有放置存货的场地。送货时间越长，客户就必须在货物运送时维持更多的存货来满足它们的需要。运输方式越慢，产品运送的各种成本越低，这样也导致了更低水平的服务水平和更高的存货投资。运输方式越快，效应则恰恰相反。不仅要比较不同运输方式所提供的服务，还要评估在同一种运输方式下各搬运公司的“门到门”（door-to-door）送货时间。

服务质量的一贯性（service consistency）常常比平均送货时间更重要，各种运输方式服务质量的一贯性也各不相同。尽管空运的送货时间最短，但

是与其他送货方式相比空运的变化性最大。在制定组织间营销计划时，要考虑的关键因素之一就是服务质量的一贯性。如果想提供高效的客户服务，那么在选择运输方式时就必须要考虑服务成本、平均送货时间和服务质量的一贯性。

总之，因为组织型购买者常常很看重高效的、质量稳定的送货服务，所以运输方式的选择很重要——这里服务成本常常是第二位的。然而，选择搬运公司要权衡服务要求、多变的成本和投资要求。管理者还必须考虑到普通运输要求和加速送货要求（迅速送货）的不同。

存货管理

存货管理是物流系统中的缓冲器。商业渠道中需要存货，因为：（1）生产和需求不完全一致；（2）物流系统的运营问题常常导致产品供货不足（比如，推迟货运、搬运公司时好时坏的运输服务）；（3）组织型客户不能确定它们未来的产品需求（比如，机器可能损坏或者由于突然的需求增长要扩大生产）。我们可以将存货看成与仓储和运输一样重要。这是向客户提供它们要求的服务的另一种方式，而存货水平取决于成本、投资、客户要求的服务和预期收入。

重视质量：减少存货

当今流行的全面质量管理技术和实时管理原则重视减少存货或完全消除存货。现在人们认为存货是由系统的无效引起的：不稳定的送货、不充分的预测和低效的质量控制系统都会迫使公司为此储存过量存货来防止它们在送货、预测和产品方面发生错误。相反，送货、预测和制造过程的提高应该能够减少由于错误和不确定性而维持的存货。信息技术包括条形码、扫描数据、全面质量控制过程和更好的运输管理，同时供应链上各公司之间更有效的信息交流使更严格的存货控制成为可能，并可以将存货减少到可能的最低水平。

互联网的连通性使供应链在信息交流上联合起来，这使得几个行业中的真实存货减少。在一份最近的研究中，制造商的平均存货周转已经从一年 8 次增加到一年超过 12 次。[35]存货周转率的提高很大程度上归因于供应链成员之间更多的信息分享、成熟的存货管理软件和供应链上更高水平的合作。成功的组织间营销管理者必须发展质量控制过程，这样他们可以减少或消除保持大量存货的需要，同时供应链系统上的合作和整合使得供应链能够在几乎没有存货的情况下有效运营。

80/20 规则

有广泛生产线的大部分组织间营销者知道大量产品不能很快周转，这就是**80/20 规则**（80/20 principle）：80%的销售来自生产线上 20%的产品。80/20 规则主要说明了组织间营销者必须有选择地管理存货，区别对待快周转产品和慢周转产品。如果一个公司的一半存货仅仅带来该部门销售额的 20%，那么减少慢周转产品的存货，直至它的周转周期接近快周转产品的，这可以获得明显收益。无论市场渠道中的各成员是怎样管理存货的，我们都可以使用上述办

法。这样，供应商能够更有效地发展供应链，以及通过允许分销商削减慢周转产品的存货来充分减少它们的存货成本。这样不仅分销商的成本减少了，而且供应链的信誉也能够加强。

组织间营销透视

存货管理对利润的影响

约翰迪尔公司（John Deere）的核心业务是设备制造：农业设备、建筑设备、商业设备和消费性设备。在供应链运营中，该公司的水平比这个行业的其他竞争者要高，尤其在存货管理方面。以下的例子将证明该公司在这方面的明显优势。

一般来说，迪尔公司维持59天以内销售的存货，而该行业最差的公司要维持137天以内销售的存货。30天的销售存货会带来该行业销售额的1.66%的利润差异。迪尔公司和最差的竞争者的差距是78天的销售存货。为了发现其中的利润差距，我们做了以下计算：

最差公司的存货：	137天
约翰迪尔公司的存货：	59天
差距：	78天

每30天的销售存货带来的利润差距就相当于1.66%的销售额。迪尔公司和“最差”的竞争者的差距是78÷30 = 2.6倍。

利润差距是：2.6×1.66% = 销售额的4.3%。

最差公司和最佳公司在管理存货效率上的差距是销售额的4.3%。如果每个公司有10亿美元的销售额，那么最佳管理公司在同样的情况下比最差公司多出4 300万美元的利润！

第三方物流

物流中的新趋势是使用**第三方物流公司**（third-party logistics firms）。这些外部公司担当了许多过去由公司内部执行的一系列物流职能。大部分公司将会使用一些第三方公司，这些公司从事运输、仓储或信息处理。外包物流的战略决策常常由最高层管理者决定。第三方公司执行的职能能够包括整个物流过程，或者物流过程中的某些活动。第三方公司可以承担仓储职能；它们可以承担运输职能［比如，像施奈德全国公司（Schneider National）这样的卡车运输链］；也可以承担从生产计划到将成品运送给客户的整个物流过程［例如，赖德专用后勤服务公司（Ryder Dedicated Logistics）］。应用第三方公司可以使制造商或分销商在专注于自己核心业务的同时享受到专业物流公司的专业技术和专门服务。这样做的结果常常是降低了成本，改进了服务，提高了资本利用率，增加了灵活性，并使得应用先进技术更为容易。最近，一些公司提出了“第四方物流”的应用——公司没有资产，只是对承担了各种物流职能的第三

方公司进行管理。[36]

尽管第三方物流公司有一些优势，但是一些公司在应用它们时很谨慎，因为这样会导致对物流过程控制的降低，与客户直接接触的减少，公司内部运营的收尾工作易出现问题。组织间营销者在分析了怎样最有效地控制物流成本和完成服务目标后，它们应该仔细考虑部分或完全将物流职能外包给第三方公司的优点和缺点。下面是一个有关第三方物流的有趣例子，卡特皮勒公司（Caterpillar，生产运土设备的制造商）组建了一家物流服务公司，该公司负责向其他制造商分销零部件。[37]卡特皮勒公司以往分销过 300 种由530 000种部件装配起来的产品，它把从过去工作经验中积累的知识运用到新建的物流公司中。这样卡特皮勒公司将知识从公司的内部传递给了客户，反过来客户也会将他们的知识传递给卡特皮勒公司。

组织间营销透视

惠普—康柏公司转向请 UPS 承担维修职能

加拿大惠普—康柏公司在处理、修理和运送有缺陷的部件上度过了一段困难时光，以后该公司转将整个过程包给物流专业公司—UPS。UPS 承担了惠普—康柏公司的零部件存货职能，并将它融入自己在加拿大广泛分布的多种客户分销中心网络。惠普—康柏公司这样做的主要好处是，它有机会通过利用 UPS 的设备使自身修理零部件的固定成本分摊给其他几家同样使用 UPS 设备的公司，它还能够利用 UPS 网络中所有的技术人员。总的来说，该公司将在加拿大的 18 个 UPS 设点处维持零部件的存货和维修运营。转向第三方物流专业公司已经给惠普—康柏公司带来了大量盈利。UPS 将收回有缺陷的部件，修理它们和补充库存的时间从原来的 23 天缩短到 7 天。此外，UPS 同时从网络中减少了 16 天的存货量。惠普—康柏公司的全部成本节约了多少呢？一份订单有 20%的成本节约！除了这些惊人的结果，UPS 也开拓了先进的召回系统，让客户更便于送回有缺陷的部件——同时，惠普—康柏公司可以跟踪这些部件。

资料来源："HP Canada: Giving Away Parts, Service Network Means Better Control," *Global Logistics & Supply Chain Strategies* 6 (July 2002): p. 63.

本章小结

领先的组织间营销公司在供应链管理上有着出色的能力。当产品、信息和服务从原产地流向目的地时，供应链管理集中在改善它们的流动过程上。供应链管理的一个关键驱动因素是协调和整合供应链中的所有参与者，主要通过成熟的信息系统和管理软件进行。减少浪费、减少重复、降低成本和提高服务是供应链管理的主要目的。在供应链管理上比较成功的公司了解自身产品的性质，

知道什么样的供应链结构可以满足客户需求。特别是，有效的供应链整合了运营、信息分享和以上所有的一切，为客户提供增值。

物流是公司供应链中的关键职能，因为物流决定了产品和信息的流动与存储。成功的供应链使物流和其他职能一起运营，如生产、采购、预测、订单管理和客户服务。切记物流管理中的各因素构成一个有机系统——这是使管理者确保物流职能能够达到既定目标的惟一方法。不仅要分析每一项物流因素对其他因素的影响，而且必须根据公司向客户提供的服务水平，从全局角度来考虑这些因素。在供应链中的物流因素必须整合起来，以确保产品的平稳流动。在客户对组织间营销公司的评价中，物流服务是关键。逻辑上来说，客户在选择供应商时服务是仅次于产品质量的第二个要求。

在物流方面做决策时，必须权衡各物流变量的成本，比较不同服务水平相对应的成本和收入。最佳系统会产生资本投资希望达到的最高利润。3 个主要因素（设备、运输和存货）构成了组织间物流管理者的物流决策基础。组织间营销者必须监控物流对所有供应链成员和整个供应链绩效的影响。最后，应该仔细评估物流的战略作用：物流常常能够提供较强的竞争优势。

问题与讨论

1. 什么是供应链管理？供应链一般都由哪些公司、公司的哪些职能部门构成？

2. 解释有效的供应链怎样为供应链中的公司创造强劲的竞争优势。

3. 解释为什么供应链参与者之间的合作决定了供应链是否有效。

4. 解释供应链中可能存在的各种“浪费”，供应链管理怎样才能消除各种浪费。

5. 描述互联网在提高供应链管理运营上所起的作用。

6. 从组织型购买者的视角来阐述，为什么最经济合算的供应源可能是那些要价最高、供货最快最可靠的供应商。

7. 描述一个通过增加一倍的运输成本减少全部物流成本的情况。

8. 物流管理的关键目标是，在物流成本和客户服务之间进行权衡，找出能够创造最高利润的最佳方案。请解释这一观点。

9. 为什么说质量稳定的送货服务会帮助组织型购买者减少它所维持的存货？

10. 越来越多的制造商采用更成熟的采购活动和存货控制系统。对于想为这些客户提供服务的组织间营销者来说，这一趋势的战略意义何在？

网上练习

耶路公司是一家被列入《财富》500 强的运输公司。请登录网站 http://www.yellowcorp.com，查看该公司支持其准确快递服务（Exact Express Service）的服务保证。查看耶路运输公司的服务指南，找出该公司还提供什么其他的送货服务。

案例

Trans-Pro公司的物流管理

物流管理是决定组织间渠道成员（如行业分销者）利润的关键因素。行业分销者要取得成功就必须维持所有类型产品的大量存货，能够根据订单迅速送货——分销商为客户提供的最主要的增值服务就是使他们能够获得产品。因为各种各样的零部件和替代零部件可以在24小时之内获得，所以分销商的客户能够将它们在存货上的投资最小化。此外，客户公司能够确定它们的运营不会由于不能获得关键设备的零部件而被迫停止。由于分销商业务的性质，存货成本常常成为最多的单独费用，这样有效的存货管理就成了获得利润的关键因素。

Trans-Pro公司是分销电力传输设备的大型分销商——产品有轴承、齿轮、V型传送带等等。该公司在认识到有效的存货管理的关键性后，发展了一项激励计划，让旗下50个分公司的管理者将存货降至最低。每个月该公司都要评估仓库中的平均存货，如果某个分公司的存货额超过了2500万美元，那么其管理者就要受到惩罚。存货额每上升1美元，管理者就要被扣掉月薪的1%——这对严格控制存货水平是一个很大的激励！此外，Trans-Pro公司也要求其客户服务水平要完全优秀。就像要求的那样，管理者在管理平均月存货方面表现突出。很少有分公司会超过要求的最大存货量。客户服务水平达到98%——所有订单中98%的货物在24小时内送到。

问题与讨论

1. 请评价Trans-Pro公司管理物流的方法。

【注释】

[1] Loris Toupin, "Needed: Suppliers Who Can Collaborate Throughout the Supply Chain," Supply Chain Automotive Supplement to *Supply Chain Management Review* 6 (July-August, 2002): p. 6.

[2] Peter C. Brewer and Thomas W. Speh, "Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance," *The Journal of Business Logistisc* 21 (spring 2000): p. 75.

[3] Robert P. Derocher and Jim Kilpatrick, "Six Supply Chain Lessons for the New Millennium" *Supply Chain Management Review* 4 (winter 2000): p. 34.

[4] Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert, and James D. Pagh, "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistic," *International Journal of Logistics Management* 8, no. 1 (1997): p. 1.

[5] Francis J. Quinn, "A Supply Chain Management Overview," *Supply Chain Yearbook* 2000 (January 2000): p. 15.

[6] James E. Morehouse, "Extending the Enterprise: The Paradigm," *Supply Chain Management Review* 1 (fall 1997): p. 38.

[7] S. Chopra and J. A. Van Mieghan, "Which e-Business Is Right for Your Supply Chain?" *Supply Chain Management Review* 4 (July-August 2000): p. 34.

[8] Quinn, "A Supply Chain Management Overview," p. 15.

[9] Robert E. Sabath and David G. Frentzel, "Go for the Growth! Supply Chain Management's Role in Growing Revenues," *Supply Chain Management Review* 1 (summer 1997): p. 17.

[10] Bill Faherenwald, "Supply Chain: Managing Logistics for the 21st Century," *Business Week*, 28 December 1998, Special Section p. 3.

[11] Charles Batchelor, "Moving Up the Corporate Agenda," *The Financial Times*, 1 December 1998, p. 1.

[12] Brewer and Speh, "Using the Balanced Scorecard," p. 76.

[13] Brad Ferguson, "Implementing Supply Chain Management," *Production and Inventory Management Journal* (Second Quarter 2000): p. 64.

[14] Robert J. Bowman, "Does Wall Street Really Care About the Supply Chain?" *Global Logistics and Supply Chain Strategies* (April 2001): pp. 31-35.

[15] Steven Kahl, "What's the 'Value' of Supply Chain Software?" *Supply Chain Management Review* 3 (winter 1999): p. 61.

[16] Sandor Boyson and Thomas Corsi, "The Real-Time Supply Chain," *Supply Chain Management Review* 5 (January - February 2001): p. 48.

[17] Graham Sharman, "How the Internet is Accelerating Supply Chain Trends," *Supply Chain Management Review* 6 (March- April 2002): p. 23.

[18] Marshall Fisher, "What Is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review* 75 (March/April 1997): p. 106.

[19] Richard H. Gamble, "Financing Supply Chains," *businessfinancemag.com* (June 2002): p. 35.

[20] Peter C. Brewer and Thomas W. Speh, "Adapting the Balanced Scorecard to Supply Chain Management," *Supply Chain Management Review* 5 (March-April 2001): p. 49.

[21] James Stock, Thomas W. Speh, and Herbert Shear, "Many Happy (Product) Returns," *Harvard Business Review* 80 (July 2002): p. 14.

[22] Andrew Tanzer, "Warehouses That Fly," *Forbes*, 18 October 1999, p. 121.

[23] Peter Bradley, "Just-in-Time Works, but…" *Purchasing* 118 (September 1995): p. 36.

[24] Bernard J. LaLonde and Terrance L. Pohlen, "Issues in Supply Chain Costing." *The International Journal of Logistics Management* 7, no. 1 (1996): p. 3.

[25] Thomas A. Foster, "Time to Learn the ABCs of Logistics," *Logistics* (February 1999): p. 67.

[26] Lisa Ellram, "Activity-Based Costing and Total Cost of Ownership:

A Critical Linkage," *Journal of Cost Management* 8 (winter 1995): p. 22.

[27] Bruce Ferrin and Richard E. Plank, "Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study," *The Journal of Supply Chain Management* 38 (summer 2002): p. 18.

[28] Mary Collins Holcomb, "Customer Service Measurement: A Methodology for Increasing Customer Value through Utilization of the Taguchi Strategy," *Journal of Business Logistics* 15, no. 1 (1994): p. 29.

[29] Arun Sharma, Dhruv Grewal, and Michael Levy, "The Customer Satisfaction/Logistics Interface," *Journal of Business Logistics* 16, no. 2 (1995): p. 1.

[30] Toby Gooley, "Service Stars," *Logistics* (June 1999): p. 37.

[31] Daniel J. McConville, "More Work for Chemical Distributors," *Distribution* 95 (August 1996): p. 63.

[32] For example, see James C. Johnson, Donald F. Wood, Danile L. Warlow, and Paul R. Murphy, *Contemporary Logistics*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1998).

[33] Julie Gentry, "The Role of Carriers in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach," *Journal of Business Logistics* 17, no. 2 (1996): p. 52.

[34] Anna Wilde Mathews, "Jet-Age Anomalies, Slowpoke Barges Do Brisk Business," *Wall Street Journal*, 15 May 1998, p. B1.

[35] Thomas W. Speh, *Changes in Warehouse Inventory Turnover* (Chicago: Warehousing Education and Research Council, 1999).

[36] "Fourth-Party Logistics: An Analysis," *Logistics Focus* 1, no. 3 (summer 2002): p. 16.

[37] Peter Marsh, "A Moving Story of Spare Parts," *The Financial Times*, 29 August 1997, p. 8.

第Ⅲ篇
评估市场机会

第7章　细分组织间市场
第8章　组织需求分析

7 细分组织间市场

组织间营销管理者所服务的市场是由很多不同类型的组织型客户构成的，这些客户的需求在不停地变化着。只有当这一整体市场被分解成一个个有意义的细分市场时，组织间营销战略家才能有准备地对各种具体需求做出反应并获得利润。阅读本章之后，你应该能够掌握：

- 对组织间市场进行细分的意义及要求。
- 细分组织间市场的潜在依据。
- 评估和选择细分市场的程序。
- 在组织间营销战略的发展过程中市场细分所起的作用。

惠普公司的一位战略家指出：

“了解客户需求并不够，我们必须知道怎样的新产品、特色以及服务能令他们震惊，使他们快乐。我们需要十分了解客户：我们要能够带给他们新技术，去解决连他们自己都尚未真正意识到的问题。”[1]

快速成长的企业，无论其规模大小，它们的成功主要是因为：

- 选择了一个定义明确的客户群，而且这一客户群有潜在的获利可能。
- 发展了独特的价值主张（指提供的产品和/或服务），能比竞争对手更好地满足客户需求。
- 将营销资源集中于获取、开发和维持能带来利润的客户上。[2]

组织间市场由三大部分构成——商业企业、机构以及政府。无论营销者们是选择在其中一个部分还是在所有部分进行营销活动，他们都将面临不同的组织类型、购买结构及决策风格。每个部分还可以划分出很多细分部分；每一细分部分又有独特的需求，因而需要具体的营销战略。例如，有些客户的潜在获利性较大且适于用关系营销战略；而另一些客户则更关注交易，他们的行为是短期的，对此类客户，建议使用流线型战略（streamlined strategy）[3]。那些能够感知各种细分市场需求的组织间营销者们，就能很好地找到可以获利的市场机会，并就此施行有效的营销计划。

本章的目的在于阐明管理者如何挑选并评价各细分组织间市场。（1）详细阐释了成功进行市场细分的意义及要求。（2）探索并评估进行市场细分的具体依据。这一部分阐述了在市场细分决策中如何运用关键客户行为概念及二手资料源。（3）提供评估和选择细分市场的框架。本章重点强调了2个程序，一个是选择细分市场时的成本收益评估程序，另一个是实行市场细分战略的程序。

细分组织间市场的要求和意义

伊尔曼·维德（Yoram Wind）和理查德·N·卡多索（Richard N. Cardozo）对细分市场所下的定义是："一些拥有共同特征的当前或潜在的客户群，这些特征常用来解释和预测他们对供应商营销刺激所做出的反应。"[4]在组织间市场中，特殊的客户群所产生的销售量和利润占公司总销售量和利润的比例，往往与其数目不成正比。根据对以组织型购买者为客户的公司展开的一项大规模调查显示：20%的客户购买量占企业销售量的75%左右；而且企业50%的销量仅仅来自于10%的客户。[5]那么，利润的情况又如何呢？当去掉为某些特殊客户服务的成本后，许多企业惊讶地发现他们目前的客户中，大部分对利润的贡献微乎其微。该结果表明，明智地选择细分市场是相当重要的。

要求

营销者有5项标准来衡量潜在细分市场的吸引力：

1. 可衡量性——对于特定客户特点的信息，营销者要评判他们能够获得什么样的信息，即信息的详略以及获取的难易。

2. 可进入性— 营销者评估企业能在多大程度上将其营销努力有效地集中于所选择的细分市场上。

3. 充分性——营销者评估细分市场的大小及其获利的多少，看是否值得进行有针对性的营销活动。

4. 兼容性——营销者评估企业营销力量与公司实力，看其是否适应目前及将来的市场竞争和技术进步。

5. 响应性——营销者评估细分市场是否会对不同的营销组合要素（诸如价格或产品特色）做出不同的反应。

因此，市场细分这门艺术要求明确客户群，这一客户群要足够大，足以值得开展有针对性的营销战略。同时，我们还必须分析一下市场细分的竞争环境因素。

竞争环境的评价

在选择细分市场的同时，营销者也在选择着竞争环境。[6]理查德·A·D·埃文（Richard A. D' Aveni）强调，在急速变化的产业中（譬如，电脑和通讯行

业），“市场稳定性受到多种因素的威胁，这些因素包括：较短的产品生命周期、较短的产品设计周期、新技术、未预料到的外来者的频繁进入、现有参与者的重新定位以及随着多种产业的浮现而对市场界限进行根本性的再定义。”[7]

竞争分析（competitive analysis）是企业试图对其所在产业的边界进行定义，识别竞争对手，测定竞争对手的优势、劣势并预计其行动的过程。这一过程的基本原则是关注目前的竞争对手和潜在的竞争对手的战略意图。这里，企业的注意力应集中于对手的核心竞争力及其如何利用核心竞争力的杠杆作用去寻求新用途（特别是在某些分化的产业中）。**核心竞争力**（core competencies）是全套技能、系统或工艺，通过它，企业为客户创造了独特的高价值。[8]例如，佳能（Canon）利用其核心竞争力的杠杆作用，从精细光学和微电子发展出了令人吃惊的产品种类：电子照相机、喷墨打印机、激光传真机及彩色复印机。[9]对佳能核心竞争力的审视，使我们清楚地看到佳能想覆盖多个市场部门的战略意图。

发现新竞争对手

在考虑对手核心竞争力的同时，企业还应该审视产业的变化和竞争对手的进入和退出。哪些当前的或潜在的企业发现这一细分市场有吸引力？我们怎样与他们中的每一个相协调？他们应在何时、何地进入？如何进入？企业应站在潜在进入者的立场上创造性地考虑一下新的竞争形势：你会如何最有效地攻击你自身的市场地位？现在应发展怎样的策略以便比进入者提早抢得优先权？[10]这一系列的问题对我们进行产业边界假设提出了挑战，而我们是通过了解供应商以及客户对产品替代者和市场新进入者的认识而做出的这一假设。

通过审视竞争对手的特别行动（出击或反出击），通过比较竞争对手已经做的事情和他们可以做却没有做的事情，组织间营销战略能增强企业的洞察力。竞争者所选择的独特的应对方式可以揭示他们如何看待自己的优势。而且，对手迅速、明显、有力的行动，暗示了他们对某一特殊细分市场的野心。

技术环境的评价

组织间营销战略家还必须仔细地评估企业将要置身于什么样的技术环境。技术环境有 3 个特别相关的特征：（1）产品技术——产品或服务中所包含的一整套思想；（2）流程技术——产品或服务生产过程中所包含的一整套思想或步骤；（3）管理技术——与销售产品或服务、管理交易过程等活动相关的管理程序。[11]以上三者之中的任何一个发生变化，都将降低市场细分的稳定性，改变传统产品的市场界限，产生新的竞争。例如，技术的改变使电脑、电信、金融服务产业的传统界限变得模糊不清。凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）和萧纳·布朗（Shona Brown）注意到：“在混乱的市场环境下，公司常与机会失之交臂。而新技术、新产品又创造了新的市场机会……因为机会时隐时现、时合时分、时大时小，结果，曾经清楚明晰的业务划分（就像组织结构图上清晰、等距的矩形块）很快就过时了。”[12]

组织间营销透视

思科网站的市场细分

思科系统是世界电子商务的龙头，每年其销售额中有100亿美元来自它的网上销售。公司业务的核心是设备销售，这些设备用于管理大公司的网络数据。中小型企业也是公司数据网络设备的一个快速成长的市场。思科还向因特网服务供应商及电话公司提供设备。例如，80%的因特网路由器（routers，用于在网络中指引数据流向指定地点）是由思科生产的。

思科的客服部（customer advocacy）部门主管马克·托尼森（Mark Tonnesen）描述了他们的市场细分战略：

“我们现在拥有大量不同的客户群和伙伴群，他们中的每一个都有不同的需求。例如，我们有专门满足中小企业需求的经销商，我们有因特网服务供应商及电话公司这类客户。小型企业和因特网服务供应商的需求存在着较大的差异。所以我们重组了我们的网站以便为这些不同的群体提供服务。”

为了向不同的细分市场提供更有针对性的特色服务，思科简化客户的分类，让客户明确地选择所需信息的类型、想追踪的产品以及想获得的服务。随着客户主动地提供更多关于他们的需求、他们的产业以及他们所重视的产品和服务方面的信息，客户把自己划分成了有着独特需求和兴趣的自然团体。然后，思科便可以更好地改善其产品来吸引每一个更有针对性的细分市场。

资料来源：Andy Reinhardt，“Meet Mr. Internet，” *Business Week*，13 September 1999，pp. 129-140；and Patricia B. Seybold and Ronni T. Marshak，*Customers.com*（New York：Times Books，1998），pp. 322-323.

特别是在不稳定的市场中，战略家们必须不断地重整组织以满足变化着的客户需求并抓住有潜力的市场机会。例如，惠普的打印机业务在1984年投放市场时只是在小范围内进行，后来成为公司的主要收入来源，而现在其打印业务又进一步延伸到数字成像（digital photography）、无线信息发布（wireless information distribution）和电子商务成像（e-commerce imaging）领域。[13]这种灵活性在一些有着优良业绩表现的公司，像明尼苏达矿业及制造公司（3M）、强生医疗器材有限公司（Johnson & Johnson）以及戴尔电脑公司中同样也是其成功的关键因素。

意义

如果公司能进行有效的市场细分，自然能获得各种利益。（1）进行组织间市场细分会使营销者关注细分市场中客户的独特需求。（2）了解细分市场客户的特殊需求可以帮助营销者关注产品发展，采取有利可图的定价战略，选择适

当的分销渠道，发布更有针对性的广告信息以及培训和部署其销售队伍。因此，市场细分为有效的市场营销战略提供了基础。（3）市场细分为营销者在进行营销资源分配时提供了极具价值的指导方针。工业企业经常为各种各样的细分市场服务，所以必须不断地监控这些细分市场的吸引力和业绩表现。管理咨询师默瑟（Mercer）的研究表明：对许多企业而言，它们的细分市场中几乎有1/3并未创造利润，然而却有30%～50%的营销成本和客服成本被浪费在获得和保持这些细分市场中的客户上了。[14]最后，增加的成本、收入和利润必须以细分市场为单位进行核算，甚至要以客户为单位进行核算。随着市场和竞争环境的改变，企业的市场细分战略必须进行相应的调整。所以，市场细分为企业的营销计划与控制提供了基本的分析单位。

市场细分的依据

个人消费品营销商关注对个体消费者进行分类（如人口统计、生活方式和所追求的利益），而组织间营销商则更关注于对组织（规模、最终用途）以及组织型客户（决策方式、标准）进行分类，因此，产业或组织间市场的细分可以基于几个依据，广义上这些依据可以分为两大类：宏观细分法和微观细分法。

宏观细分法（macrosegmentation）注重组织型购买者的特征以及购买形势的特征。因此可以通过规模、地理位置、标准行业分类（Standard Industrial Classification，SIC）目录或北美行业分类系统（North American Industry Classification System，NAICS）目录以及组织结构等组织特征来划分市场。例如，每周有超过35万个购买者光顾了戴尔的网上商店，戴尔用创造性的细分方式简化了客户的购买过程。从戴尔的网站上（如图7—1所示），我们可以看到客户被分成大型与小型企业；政府客户被分成联邦、州立以及地方性客户；其他非营利性组织被细分成教育、医疗机构等等。因此，戴尔的营销战略能够紧紧集中于为每个细分市场的特殊需要服务。

接着，戴尔通过其专为客户设计的安全网站（实质上已成为特殊客户商店），与组织型购买者建立了一对一的关系。例如，这项服务为波音的雇员提供了特殊的价格行情（根据组织的购买量定出）。全球有超过10万个组织和机构客户通过为它们特制的网页与戴尔进行网上交易。这一革命性的实践成功了：如今戴尔几乎占据了美国个人电脑市场份额的25%。[15]

相比之下，**微观细分法**（microsegmentation）则要求对市场有一个更深层次的了解，抓住每一个宏观细分市场内决策单元的特征（包括购买决策的标准、购买的重要性以及对供应商的态度）。伊尔曼·维德和理查德·卡多索介绍了一种细分组织间市场的两阶段法：（1）识别有意义的宏观细分市场；（2）将宏观细分市场再细分为微观细分市场。[16]

在评估备选的市场细分依据时，营销者试图识别出哪个依据能更好地体现购买行为差异。因为一旦辨认出了这些差异，营销者就能使用合适的营销战略来接近目标细分市场。二手信息源以及企业信息系统中的数据能用来从宏观上

将市场进行细分。市场细分可以使某些营销者密切关注每一个客户的购买模式。例如，某个向造纸厂提供工业用品的企业正与美国和加拿大市场中数以百计的潜在组织型购买者进行交易；而一个造纸厂又与数以万计的潜在顾客（最终消费者）进行交易。市场细分加上快速完善的营销智能系统，使得营销者能更容易地控制每个组织的购买模式。



图 7—1　戴尔网上商城用创造性的细分方式简化了客户的购物过程

资料来源：http://www.dell.com/us/en/gen/default.htm. Accessed 17 August 2002. Courtesy of Dell Computer Corporation.

宏观细分法的依据

选择细分市场的宏观细分依据见表 7—1。回忆一下，这些依据与组织型购买者的总体特征、产品使用的性质和购买类型的特征有关。

表 7—1　　宏观细分法的部分市场细分依据

变量	细分类型列举
组织型购买者的特征	
规模（组织的经营规模）	小型、中型、大型；基于销售量和雇员人数
地理位置	新英格兰、大西洋中部、大西洋南部、中央东北部等

续前表

变量	细分类型列举
组织型购买者的特征	
使用率	不使用、较少使用、适度使用、大量使用
采购结构	集中、分散
产品或服务的使用	
标准行业分类或北美行业分类系统类目	根据产品或服务而不同
提供服务的最终市场	根据产品或服务而不同
使用价值	高、低
购买类型的特征	
购买类型	新任务、修正性再购买、直接性再购买
所处的购买决策过程的阶段	早期阶段、晚期阶段

组织型购买者的宏观特征

营销者可能会发现，根据潜在组织型购买者的规模来划分市场很有用。大型组织型购买者可能会有独特的需求，并对营销刺激做出与小企业不同的反应。随着企业规模的扩大，总裁、副总裁、业主的影响逐渐减小，而其他参与者（如购买部经理）的影响在增大。[17]营销者应识别出地区性的变化并采用地理位置作为差异化营销战略的依据。

使用率是另一个宏观水平上的变量。从不使用到大量使用，购买者被进行了连续的划分。大量使用者的需求与适度使用者和较少使用者的需求是不同的。例如，大量使用者会更重视技术支持或运送支持等服务。同样地，通过调整产品或服务组合，我们有机会将适度使用者转变为大量使用者。

采购职能的结构是组织型购买者最后一个宏观水平上的特征。集中性购买的企业与分散性购买的企业采取的行动是不同的（参见本书第 3 章）。购买职能的结构影响着购买者的特殊程度、强调的标准和购买中心的构成。集中性购买的客户十分重视供货的长期稳定性以及供应商良好的综合性发展，而分散性购买的客户则强调短期内成本的有效性。[18]因此，采购在组织层级中的地位为划分组织、分离出特殊的客户需求和营销要求提供了依据。很多营销者建立了国内客户销售小组来满足大的集中性购买企业的特殊需求。

产品或服务的使用

因为特殊的工业品常常以不同的方式使用，这样，营销者就能依据不同的最终用途划分市场。当依据最终用途细分市场时，北美行业分类系统、标准行业分类系统或相关的信息源十分有价值。例如，零部件制造商（如弹簧生产商）将产品用于生产机器设备、自行车、手术仪器、办公器械、电话以及导弹系统时，它便参与了这些产业。同样地，英特尔的微芯片被用于家用电器、零售终端、玩具、飞行器以及电脑时，它也参与了这些产业。通过分离每一个客户群的特殊需求，企业能更好地区分客户需求，评价新的商机。

使用价值

探究我们的产品在不同客户的使用过程中所体现出的价值，同样可以为我

们提供战略性的洞察力。回忆一下在本书第 2 章中我们所讨论的价值分析，**使用价值**（value in use）是在特定的用途中，某种产品相对于其具体替代物而言，为使用者所带来的经济效用。产品的经济效用常随着客户的不同用途而变化。美利肯纺织厂（Milliken&Company）通过成为洗衣业的主要毛巾供应商，建立起自己的业务。这些客户付给美利肯的钱比那些提供同样毛巾的竞争者多了 10%。[19]为什么？因为美利肯提供了附加价值，比如说它提供了一套提高衣物运送效率的电脑程序。

某家精密马达制造商所采用的细分战略进一步说明了使用价值这一概念。[20]这家企业发现客户在使用过程中对马达速度的要求不同，同时还发现了它的一个主要竞争对手所推出的新的低价产品的缺陷，即当该产品处于中高速运转时，就会很快地耗损。于是这家马达制造商集中力量抢夺对手较弱的细分市场，证明自己的产品有着较高的生命周期成本优势。同时它还发起了一项长期计划：为低速马达细分市场的顾客提供价格有竞争力的产品和服务。

购买类型

细分组织间市场的最后一个宏观依据是购买类型。首次购买者的感知和信息需求与那些重复购买者是不同的。因此，我们依据组织型购买者是处于购买过程的早期还是晚期进行划分，或者也可以划分为新购买组织、修正性再购买组织和直接性再购买组织（参见本书第 3 章）。企业在购买决策过程中的地位或其在购买中的地位不断地指导着企业营销战略的制定。

以上例子表明，组织间营销者在细分组织间市场时可以运用这些宏观细分依据。而根据具体情况，还可以使用本文没有提及的其他宏观细分依据进行市场细分。细分市场的主要意义是：它迫使管理者寻求组织型购买者间相同点与不同点的产生原因。

举例说明：宏观细分法 [21]

某组织间营销者拥有一项革新技术产品，产品市场由很多中小企业构成，该营销者想成为市场的领导者。它基于客户的购买决策过程，确定了 3 个细分市场：

1. 首次潜在客户（first-time prospects）：这些客户对该产品有潜在的需求，并开始评估可供选择的供应商，但他们尚未购买产品。

2. 新客户（novices）：指那些在过去的 3 个月内首次购买该产品的客户。

3. 复杂客户（sophisticates）：指那些很有经验的客户。他们有的以前购买过该产品而且现在正准备再次购买，有的则在最近已经再次买过了。

从表 7—2 中我们可以看到：对于这一特殊的组织间市场，以上 3 个细分市场注重的利益不同。例如，新客户注重的是产品有简单易懂的使用指南和提供技术支持的热线服务，而复杂客户则需要系统的兼容性和专为满足其需求而定制的产品。营销者于是针对每个宏观细分市场制定专门的营销战略。

表 7—2　　工业产品购买者的需求

首次潜在客户	新客户	复杂客户
主要期望		
“关照我”	“帮我使用它”	“和我谈谈技术”
寻求的利益		
知道并了解我公司业务的销售员	简单易懂的使用指南	与现有系统的兼容性
诚实的销售员	热线形式的技术支持	为满足我的需求而定制的产品
在这一产业中经营已有一段时间的供应商	高水平的培训	与供应商的交易记录
销售员的沟通语言易于理解	知识渊博的销售员	能保持快速地解决问题
一段试用期		
高水平的培训		售后服务和技术支持
什么是不重要的		
销售员对产品和服务的了解	诚实的销售员	培训
	知道并了解我公司业务的销售员	试用
		简单易懂的使用指南
		销售员的沟通语言易于理解

资料来源：Adapted from Thomas S. Robertson and Howard Barich, “A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets,” *Planning Review* 20 (November-December 1992), p. 7.

微观细分法的依据

在用宏观细分法细分市场之后，营销者常常会发现，根据客户决策过程的相同点与不同点将每一个宏观细分市场进一步分为更小的微观细分市场是非常有用的。尽管微观细分市场有着各自特殊的需求并且对营销刺激的反应也不同，但是它们常常被埋没在宏观细分市场之中。为了有效地将它们分离出来，营销者必须超出二手资料源的范围，向其销售部门索要资料或实施特殊的市场细分研究。表 7—3 中列出了微观细分法的部分市场细分依据。

表 7—3　　微观细分法的部分细分市场依据

变量	细分类型列举
关键标准	质量、运送、供应商的信誉
购买战略	最优原则、满意原则
决策部门的结构	主要的决策参与者（例如购买部经理及工厂管理者）
购买的重要性	很重要……不重要
对供应商的态度	喜欢的……不喜欢的
组织的创新性	革新者……跟随者
个人特征	
人口统计	年龄、教育背景
决策风格	标准化的、保守的、混合模式
风险	风险偏好者、风险规避者
信任度	高……低
工作职责	购买、生产、工程

关键标准

对于某些工业产品，营销者可以依据购买决策过程中哪一标准对客户最为重要而对市场进行划分。[22]标准包括产品质量、及时而可靠的运送服务、技术支持、价格以及供应的连续性。营销者同样可以根据决策者更为看重的供应商特征（如高质量、迅速递送、高性价比、较慢的运送、低价）来划分市场。

举例说明：价格与服务[23]

信诺公司（Signode Corporation）制造并销售用于包装产品（包括钢铁和其他制造类产品）的钢铁捆扎线，面对激烈的价格竞争和不断下降的市场份额，管理者想通过超出传统的宏观层面的市场细分，来了解信诺的 174 个国内客户如何看待价格与服务之间的交换。他们发现了 4 个细分市场：

1. **程序型购买者**（programmed buyers，销售额为 660 万美元）：这类客户对价格或服务并不是特别敏感，他们的购买是程式化的——所购产品并非其业务的核心。

2. **关系型购买者**（relationship buyers，销售额为 3 100 万美元）：这类客户是信诺比较了解的客户，他们重视与信诺间的关系，所以并不奋力争取价格或服务上的让步——所购产品对其业务较为重要。

3. **交易型购买者**（transaction buyers，销售额为 2400 万美元）：这类客户也是信诺比较了解的大客户，但他们积极地考虑着价格与服务间的交换并且常常优先考虑价格——所购产品对其业务相当重要。

4. **议价型购买者**（bargain hunters，销售额为 2300 万美元）：这类客户购买量极大，他们对价格或服务上的任何变化都相当敏感——所购产品对其业务非常重要。

这一研究使信诺调整了它在成熟的组织间市场上的战略并清楚地了解了为各种细分市场服务的成本。对管理者而言，最麻烦的就是议价型购买者的细分市场。这类客户要求最低的价格和最高水平的服务，他们转换供应商的倾向性也最大。管理者认为，降价只可以用来应对竞争对手的降价，是一种防守措施。应该将注意力直接放在为该细分市场和其他细分市场提供增值服务上。

组织间营销透视

战略是进行改革

“你可以放弃未来而面对改革的挑战，或者改革贵公司制定战略的方式。所需要的并不是对传统计划过程的一点点改变，而是建立一个新的基本理念：战略是进行改革，其他的都仅仅是战术。”

加里·哈梅尔（Gary Hamel）提出了上述大胆、新奇的想法，他还为工业改革提出了几条道路。例如，如果进行改革则应该完成以下几步：

1. 重新构思产品或服务 在每一产业，x 单位的美元可以买 y 单位的价值。企业可以像惠普在打印机市场上所做的一样，用激进的方式改善其价值等式。

2. 重新定义市场空间 改革战略应该超越目前的市场，而是关注于整个可以想像到的市场。（例如，个人通讯设备的目标应着眼于全球的企业和个人顾客。）

3. 重新划定产业界线 通过压缩供应链，企业可以获得竞争优势。例如，施乐计划重新创造企业传递打印材料（例如目录、使用者手册等）的方式。为什么不数字化地传递信息，使信息在需要它的地方被打印出来呢？

资料来源：Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review 74* (July/August 1996): pp. 70-73; see also, W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review 77* (January/February 1999), pp. 83-93.

快速循环战略

在很多工业购买决策中，服务反应速度变得日益重要。企业顾客通常对时间相当敏感并愿意为迅捷的反应速度多付费用。小乔治·斯托尔克（George Stalk Jr.）和托马斯·M·豪特（Thomas M. Hout）指出"反应迅捷的竞争者若能锁定那些对反应速度特别敏感且不愿意更换供应商的客户，他就能拥有无人可敌的优势，确保其利润。"[24]例如，亚特拉斯（Atlas）公司在4周内就能为顾客提供特制的产品（比行业内12周～15周的平均速度快很多），这使其在工业房门市场上建立了权威地位。亚特拉斯建造了实时工厂，最重要的是，它使自己整个订单（接收、处理、定价和时间安排）进程实现了自动化，因此压缩了时间。几乎所有的即将接收的订单，在下订单者还在电话机前时，就已经定完价并安排好了时间。信息、决策和材料在企业中流动得越快，企业就能越快地对顾客订单做出反应并根据市场需求和竞争情况进行调整。**快速循环企业**（fast-cycle companies）既管理着组织内的行业活动周期，也管理着整个运送系统的时间周期（指推出新产品和完成顾客订单的时间）。

分析组织间市场中不同行业（如商业企业、政府、机构）的决策部门所使用的标准，营销者可以获益。随着每个行业的组织重组，关键决策制定者使用的购买标准也在改变。例如，医疗产业迫于成本压力正改革着医院购买医疗器械和药品的方式。为了减少管理费用并提高讨价还价的能力，医院学习商业企业使其运作过程成为流水化作业。同样，它们组成了采购团，集中了购买职能并坚持要更低的价格和更好的服务。同样，改革也促使政府购买者寻求更有效的购买程序，要求供应商提供更多的价值。如果供应商能对这一具有挑战性的环境做出反应，将会获得回报。

购买决策

根据组织型购买者所使用的购买决策，可划分微观细分市场。理查德·卡多索将购买者分为两类：满意者（satisfiers）和最佳者（optimizers）。[25]

满意者进行购买时愿意与熟悉的供应商联系，如果供应商能满足其对产品和运送的要求，它就会立即下订单而不再继续寻找其他的供应商。**最佳者**在选择供应商前，考虑了大量供应商（熟悉的或不熟悉的），招标并认真审查所有

提案。

这种购买战略给了我们很多暗示：因为满意者常依赖于熟悉的供应商，所以往往是最佳者而非满意者会在购买决策过程中考虑选择新进入这一市场的供应商。辨认不同的购买模型能帮助营销者了解顾客对营销刺激所做出的不同反应。例如，在购买食品的组织间市场中供应商会同时面临满意者和最佳者。在选择供应商前，大学负责人会仔细地审查菜单，向学生会征求意见并分析每单位食品的价格（这是最佳者的情形）。饭店和公司餐厅的购买模型就不同了。饭店经理与主厨商量后，选择一个符合食品质量要求和运送要求的供应商（这是满意者的情形）。请记住：最佳和满意仅仅是组织型购买者众多购买决策中的两种情形。

决策部门的结构

同样的，决策部门或购买中心的结构也为市场划分提供了一种方法。这种划分需要区分购买过程中的特殊决策参与者（如工程师与最高管理层）所使用的购买模型。对于医疗器械市场，杜邦在医院管理者、放射科管理者和技术管理者中发起了一项正式的定位研究，以便确认公司的市场地位和每一细分市场中各层次购买影响者的特殊需求（标准）。[26]购买团、多家医院组成的连锁医院以及非医院医疗运送系统已经变得日益重要，这就需要一个更好的细分方式。

研究指出：根据机构的类型、决策者所负的责任以及这些机构中的决策影响者，可以对医疗器械市场进行细分。决策部门的结构和决策标准在以下 3 个细分市场中的使用情况不同。

- 选择一个供应商的团体，团体中的所有成员医院都使用同一家供应商。如投资者所有的连锁医院。
- 选择一小组供应商的团体，团体中的各医院可以从这组供应商中自行选择购买。
- 由私人团体和非医院机构组成的细分市场。

根据研究成果，杜邦的销售员可以根据每一细分市场的决策特点来进行有针对性的产品介绍。因此，广告信息可以更精确地传递给目标顾客。这一分析使得营销者能进行有意义的微观细分并采取有针对性的营销沟通。

购买的重要性

当产品被各种顾客以各种方式使用时，可以根据具体产品对组织型顾客的重要性进行分类。产品对购买者整个业务的影响不同，购买者对产品的看法也有所不同。大型商业企业可能会认为某项咨询服务仅仅是日常事务，而这对小型制造商而言这却是一件“大事”。

对供应商的态度

公司决策部门对产品供应商的态度是微观细分法的另一种划分方法。分析各类顾客如何看待可供选择的供应商经常可以发现一些机会，而这些机会就是那些易于进入的细分市场，竞争对手忽略了这些细分市场或者没有很好地满足

这些细分市场。

组织的创新性

有些组织比其他组织更有创新精神，更乐于购买新的工业产品。对各医院采用新医疗器械情况的一项研究发现：描述客户心理的变量（psychographic variables）能帮助营销者预计客户是否接受新产品。[27]这些变量包括：对变化的抵制程度或对胜出的渴望。当我们将心理变量和人口统计变量（demographic variables）（例如公司规模）结合起来时，就可以更精确地预测组织的创新性。

因为产品在某些细分市场的扩散速度高于其他细分市场，所以根据组织创新性进行的微观细分能使营销者确定出新产品刚推出时的第一目标市场。当以细分市场为单位对扩散模式进行估计时，能更精确地预测新产品。[28]

个人特征

微观细分法的划分依据还可能与决策者的个人特征有关。这些个人特征包括：人口统计因素（年龄、教育）、个性特征、决策风格、风险偏好或风险规避、自信、工作责任等等。尽管一些有趣的研究已经显示，可以基于个人特征进行细分，但我们还需要探究其作为公司微观细分依据的潜力。

举例说明：微观细分法[29]

飞利浦电子公司（Philips Electronics）在北美的一家分公司——飞利浦照明设备公司（Philips Lighting Company）发现客户的采购部经理在购买电灯泡时强调两条标准：灯泡的价格和使用寿命。然而，飞利浦公司知道灯泡的价格和使用寿命并不是照明的全部成本。因为电灯中含有对环境有毒的水银，客户在灯泡使用寿命结束时面临着高额的处理费。

新产品和细分战略

为抓住这一机会，飞利浦推出了一种对环境无害的灯泡——“奥托”（Alto），这种灯泡降低了客户的总成本，并使买者在公众中树立了关注环境的形象。飞利浦的营销战略不是针对采购部经理，而是针对负责成本节约的首席财务官及能看到保护环境所带来利益的公共关系执行官。通过针对不同的购买影响者，飞利浦创造了新的市场机会。事实上，“奥托”已经代替了美国商店、学校和办公楼中25%的传统荧光灯。

组织间市场细分的模型

宏观细分法着眼于购买组织的特征（如规模）、产品使用（如所服务的最终市场）及购买类型的特征（如在购买决策过程中所处的阶段）。微观细分法则侧重于组织决策部门的特征（如在购买决策中最重要的选择标准）。

选择细分市场

图 7—2 中的模型包含了宏观细分市场的依据并且概述了有效的市场细分所需要的步骤。这一市场细分法始于对组织和购买形式（宏观角度）的关键特征的分析[30]，以便确认、评估和选择有意义的宏观细分市场。请注意，当每一个所选的宏观细分市场对企业的营销刺激表现出不同的反应时，细分工作也就完成了。由于宏观细分所需要的信息常常可以来自二手信息源，所以研究所需要的投资很低。

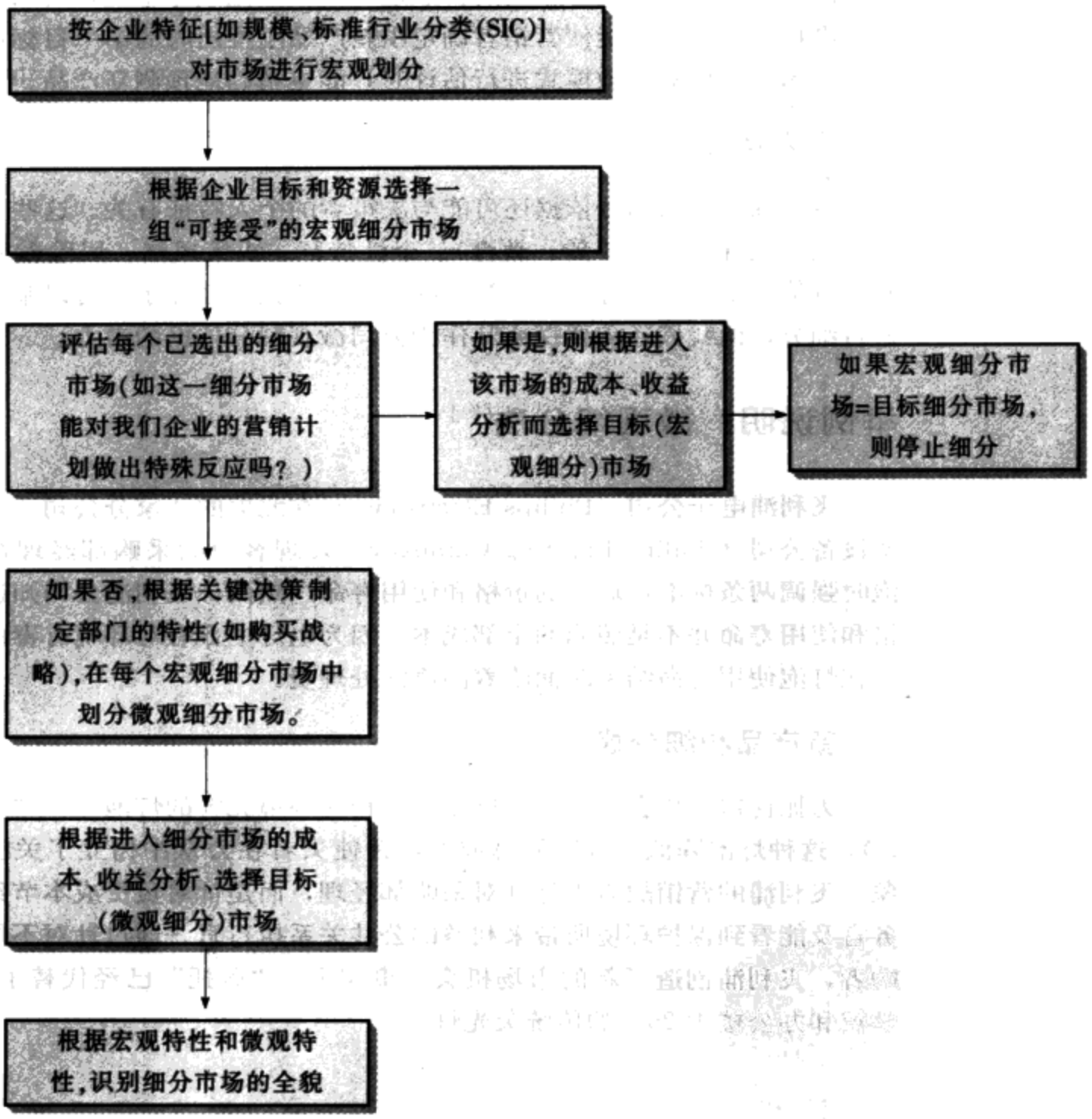


图 7—2　细分组织间市场的方法

资料来源：Adapted by permission of the publisher from Yoram Wind and Richard Cardozo, “Industrial Market Segmentation,” *Industrial Marketing Management 3* (March 1874): p. 156. Copyright 1974 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.

然而，一旦要求进行微观细分，研究的成本就会上升。正像飞利浦照明设

备公司的例子说明的一样，常需要用市场调研来分析决策部门的特征。在这一层次，根据各个决策部门的相同点和不同点，可以将所选择的宏观细分市场进一步划分为微观细分市场，以便确认能对企业营销战略做出独特反应的组织型购买者。从图 7—2 中我们可以看到，一个特殊的目标细分市场的吸引力在于进入这一市场的成本和收益。成本与营销战略的调整相关，这些调整包括：修改产品，提供特殊的服务支持，改变人员销售或广告策略，进入新的分销渠道。而收益则包括企业进入这一市场之后所增加的长期或短期的机会。营销者在向细分市场的营销战略进行投资前，必须评估备选细分市场的潜在获利性。随着企业清晰地描绘出为特殊细分市场和客户提供服务的成本和收益，他们逐渐发现，仅仅是一小撮客户所提供的利益在支撑着大量边缘客户（某些情况下甚至是不获利客户）所耗费的成本。[31]

这就需要一个评估流程，以便明确短期的市场潜力，弄清长期内有效地为某一细分市场客户服务所需的资源。如果组织间营销者能将资源投入获利最多的客户和细分市场中，那么竞争对手就会难以“攫取”其最有价值的客户。

做出承诺

由于买卖双方在售后仍有紧密的联系，所以必须仔细地选择组织间细分市场。服务某一细分市场，需要一定的资源以保证达到客户所期望的销售水平和客服水平。[32]所以，必须设计一套网上客户服务支持战略。例如，思科网站为其所服务的每个细分市场提供全面的信息、在线社区（以便客户间互助）以及互动工具（使客户自己分析和解决问题）。[33]尽管有些消费品（如牙膏）生产商能很快地从某一（按人口统计因素或生活方式进行划分的）细分市场转到另一细分市场，但从事组织间营销的厂商却无法这样快速地转换目标市场，因为它们为此不得不调整整个营销战略（例如，重新培训销售人员）并调整制造流程以满足新市场细分的需求。对新的细分市场的售后服务承诺可能将持续几年，所以，对组织间营销者来说，决定进入某一细分市场也伴随着长期的资源投入。一旦决定了，就难以逆转。

实施细分战略

如果不关注计划的实施，那么再好的市场细分计划也会失败。要成功地实施细分战略需要关注以下几个问题：

- 应该如何组织销售人员？
- 新细分市场对技术和客户服务有哪些特殊要求？谁能提供这些服务？
- 使用哪些媒体来为新的细分市场做广告？
- 是否已经建立了全面的网络战略向这一细分市场的客户提供持久的服务支持？
- 为国际细分市场服务需要做哪些改进？

组织间营销战略家计划、调整并监控细分战略的实施细节。弗兰克·塞斯

佩得斯（Frank Cespedes）指出："由于组织为不同的细分市场提供的是产品—服务—信息三位一体的供应，所以组织间的相互依赖增强了。"[34]特别是营销管理者，他们的工作更为跨职能化了。营销管理者在组织中的最基本职能是管理本企业与客户间的联系。

本章小结

组织间市场的客户有着各种不同的需求，营销战略家分析这一由不同客户聚合而成的市场，识别那些被忽视的细分市场或没被满足的细分市场，以此为防范对手攻击做准备。为满足每一细分市场的独特需求，需要进行营销战略调整。当然，只有当目标细分市场可以衡量，可以进入，具有兼容性和响应性并足够大时，这种差异化营销战略才是可行的。

细分组织间市场的程序是：将当前或潜在的组织型购买者进行划分，分成若干个相互独立的细分市场，每一细分市场内部各组织型购买者对营销战略变量的反应应该一致。为完成这项任务，组织间营销者使用了两种细分方法：宏观细分法和微观细分法。组织型购买者和购买类型的主要特征体现在宏观维度上，标准行业分类目录或北美行业分类系统以及其他二手信息源在宏观细分时很有用。微观细分法需要对市场有更多的了解，用于分析决策部门的主要特征。

本章为组织间营销者提供了识别和选择目标细分市场的系统方法，在做出最终决策前，营销者必须权衡细分市场战略的成本和收益，明确备选的目标细分市场的市场潜力并估计组织的竞争优势。下一章将主要介绍衡量市场潜力（机会）的方法。

问题与讨论

1. 联邦快递公司认为：因为客户需要快速可靠的运送服务，企业未来的增长将来自组织间电子商务交易。设计一个市场细分计划使该组织在这一快速扩张的市场中成为领导者。

2. 自动数据处理公司（Automatic Data Processing）为 30 多万客户核算薪水及税收。换句话说，客户将这些事务外包给了自动数据处理公司。设想一下自动数据处理公司在这一服务市场会使用哪种市场细分依据？组织型购买者在决定将薪水核算外包给其他公司处理时，所看重的标准是什么？

3. 美国电话电报公司、微软公司、道琼斯公司、IBM 公司都参与了信息产业，它们提供的设备和服务使消费者能有效地获得信息。这一情况为竞争分析和市场细分提供了哪些信息？

4. 企业使用信息系统追踪现有客户购买了什么，在哪里购买以及怎样购买。一位管理专家指出：应该给予客户以外的人同样的关注，因为通常他们的数量要超过客户的数量。请对此进行评价。

5. 2 年前，杰克逊机器设备公司（Jackson Machine Tool）从标准行业分类

目录中选择了4类作为主要的细分市场，然后又为每一细分市场制定了特殊的营销战略。但在总结回顾时，杰克逊机器设备公司的管理者却不知道它们是否吸引住了细分市场中的客户。同样，今年的销售量有小幅上涨，但利润却大幅度下跌。它们需要你的帮助。设计一种方法来评估它们的市场细分是否合理。

6. 彼得·德鲁克（Peter Drucker）指出：传统的记账系统并没有抓住自动化制造设备的真正价值。传统的方法强调的是**做什么**的成本，然而自动化的主要价值却在于消除或减少**不做什么**的成本（例如，不生产有缺陷的零部件）。解释一下自动化设备制造商如何运用使用价值这一变量来细分市场。

7. 解释一下，为什么工业品生产企业（如杜邦）进入某一细分市场的投入要比消费品生产企业［如通用食品公司（General Foods)］进入某一细分市场的投入多？

8. 沙拉·李公司每年从机构市场（如医院、学校、餐馆）赚取15亿美元，解释一下像沙拉·李公司和通用磨坊公司（General Mills）这类企业如何在机构市场上使用细分战略。

9. 与追求最优化的组织型购买者进行交易时应使用什么样的销售战略？如果该组织型购买者仅仅只要求满意即可，那么应该使用什么样的销售战略呢？

10. 有些企业仅仅使用宏观细分这一种细分方法，另一些企业则同时使用宏观细分法和微观细分法两种方法。假如你是组织间营销管理者，在两种方法中进行选择时，你会考虑哪些因素？

网上练习

施乐将自己比作“文件公司”，因为公司为客户管理文件（普通文件、电子文件、网上文件）提供帮助。登录 http://www.xerox.com 网站，点击“行业解决方案（Industry Solutions)”，并

1. 描述施乐在其市场细分计划中可能使用的行业分类。
2. 识别施乐为银行客户提供的特别产品和服务。

案例

标枪行政喷气机[35]

位于美国科罗拉多州（Colorado）安吉尔伍德地区（Englewood）的航空技术集团公司（Aviation Technology Group）在2001年7月向公众揭开了标枪行政喷气机（Javelin Executive Jet）的神秘面纱（http://www.avtechgroup.com)。航空技术集团公司的总裁乔治·拜伊（George Bye）描述了公司的理念：“我们发现可以建造一架完全不同的喷气机，这种喷气机能让普通的驾驶员体验先前只有在军事战斗机中才能有的驾驶感受。”“标枪”以其全金属外壳给人一种视觉上的冲击，它有2个机舱（驾驶员和乘客各一个)。其目标客户是飞机驾驶员。航空技术集团公司指出：这款喷

气机比其他商用机飞行速度更快，飞行距离更远，飞行时也更安全，但其每公里的飞行成本却更低。这款每小时飞行600公里的喷气机上升时速为每分钟10 000英尺～51 000英尺（已经过检验），航程为1 250海里，其飞行成本为每英里0.72美元。

这款喷气机将经过美国联邦航空局（FAA）认证的检验，预计2005年上市。第一年将推出26架飞机，每架188万美元。第二年推出的飞机价格将上涨至220万美元。相比之下，利尔喷气机（Lear Jet）的购买价是668万美元，而且其10年的运行成本是标枪行政喷气机的2倍。但是，利尔喷气机可以容纳几个乘客。

[问题与讨论]

1. 有些行政喷气机的购买者比其他购买者更喜欢标枪喷气机，描述一下这些最佳客户的特征。

2. 如果营销预算有限，航空技术集团公司会在行政喷气机市场上使用什么样的营销战略以达到最佳效果？

【注释】

[1] David E. Schnedler, "Use Strategic Market Models to Predict Customer Behavior," *Sloan Management Review* 37 (spring 1996): p. 92; see also, Eric von Hippel, Stefan Thomke, and Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, TT (September/October 1999): pp. 47-57.

[2] Dwight L. Gertz and João P. A. Baptista, *Grow To Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (New York: The Free Press, 1995), p. 54

[3] Per Vagn Freytog and Ann Højbjerg Clarke, "Business to Business Market Segmentation," *Industrial Marketing Management* 30 (August 2001): pp. 473-486

[4] Yoram Wind and Richard N. Cardozo, "Industrial Market Segmentation," *Industrial Marketing Management* 3 (March 1974): p. 155; see also Vincent-Wayne Mitchell and Dominic F. Wilson, "Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation" *Industrial Marketing Management* 27 (September 1998): pp. 429-455

[5] Frank V. Cespedes, *Concrrent Marketing Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 186-188; and William Keenan Jr., The Shape of Things to Come," *Sales and Marketing Management* 148 (January 1996): pp. 37-45

[6] ShakerA. Zahra and Sherry S. Chaples, "Blind Spots in Competitive Analysis," *Academy of Management Executive*7 (May 1993): 7-27

[7] Richard A. D, Aveni with Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments* (New York: The Free Press, 1995), p. 2

[8] James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): pp. 9-21

[9] C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 69 (May/June 1990): pp. 79-91

[10] Paul A. Geroski, "Early Warning of New Rivals," *Sloan Management Review* 40 (spring 1999): pp. 107-116

[11] Noel Capon and Rashi Glazer," Marketing and Technology: A Strategic Coalignment," *Journal of Marketing* 51 (July1987): pp. 1-14

[12] Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets," *Harvard Business Review* 77 (May/June 1999): p. 82

[13] Ibid., pp. 72-82

[14] Gertz and Baptista, *Grow to Be Great*, p. 55

[15] Gary McWilliams, "How Dell Fine-Tunes Its PC pricing to Gain Edge in a Slow Market," *Wall Street Journal*, 8June 2001, p. A1

[16] Wind and Cardozo, "Industrial Market Segmentation," p. 155; see also Mitchell and Wilson, "Balancing Theory and Pratice" pp. 429-455

[17] Joseph A. Bellizzi, "Organizational Size and Buying Influences," *Industrial Marketing Management* 10 (February1981): pp. 17-21; see alao Arch G. Woodside, Timo Liukko, and Risto Vuori, "Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons Across Several Authority Levels," *Journal of Business & Industrial Marketing* 14, no. 1 (1999): pp. 30-48

[18] Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), pp. 59-86

[19] Phlip Kotler," Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There," *Planning Review* 20 (September-October 1992): pp. 50-52.

[20] Robert A. Garda, "How to Carve Niches for Growth in Industrial Markets," *Management Review* 70 (Augest 1981): pp. 15-22

[21] Thomas S. Robertson and Howard Barich, "A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets," *Planning Review* 20 (November-December1992): pp. 4-11

[22] Schnedler, "Use Strategic Models," pp. 85-92; Kenneth E. Mast and John M. Hawes, "Perceptual Differences between Buyers and Engineers," *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (spring 1986): pp. 2-6; Donald W. Jackson Jr., Richard K. Burdick, and Janet E. Keith, "Purchasing Agents' Perceived Importance of Marketing Mix Components in Different Industrial Purchase Situations, *Journal of Business Research* 13 (August 1985): pp. 361-373; and Donald R. Lehmann and John O Shaughnessy, "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products," *Journal of Purchasing and Materials Management* 18 (spring 1982): pp. 9-14

[23] V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, and Gordon S. Swartz,

"Segmenting Customers in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing* 56 (October 1992): pp. 72-82

[24] George Stalk Jr. and Thomas M. Hout, *Competing Against Time: How Time-based Com Petition Is Re-Shaping Global Markets* (New York: The Free Press, 1990), p. 102

[25] Richard N. Cardozo, "Situational Segmentation of Industrial Markets," *European Journal of Marketing* 14, no. 5/6 (1980): pp. 264-276.

[26] Gary L. Coles and James D. Cully, "Not All Prospects Are Created Equal," *Business Marketing* 71 (May 1986): pp. 52-57

[27] Thomas S. Robertson and Yoram Wind, "Organizational Psychographics and Innovativeness," *Journal of Consumer Research* 7 (June 1980): pp. 24-31; see also Robertson and Hubert Gatignon. "Competitive Effects on Technology Diffusion," *Journal of Marketing* 50 (July 1986): pp. 1-12.

[28] Yoram Wind, Thomas S. Robertson and Cynthia Fraser, "Industrial Product Diffusion by Market Segment," *Industrial Marketing Management* 11 (February 1982): pp. 1-8

[29] W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review* 77 (January/February 1999): pp. 88-89. For other segmentation studies, see Mark J. Bennion Jr. , "Segmentation and Positioning in a Basic Industry," *Industrial Market Management* 16 (February 1987): pp. 9-18; Arch G. Woodside and Elizabeth J. Wilson, "Combining Macro and Micro Industrial Market Segmentation," in *Advances in Business Marketing*, ed. Arch G. Woodside (Greenwich, Conn. : JAI Press, 1986), pp. 241-257; and Peter Doyle and John Saunders, "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets," *Journal of Marketing* 49 (spring 1985): pp. 24-32.

[30] Wind and Cardozo, "Industrial Market Segmentation," pp. 153-166; see also John Morton, "How to Spot the Really Important Prospects," *Business Marketing* 75 (January 1990): pp. 62-67.

[31] Arun Sharma, R. Krishnan, and Dhruv Grewal, "Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets," *Industrial Marketing Management* 30 (June 2001): pp. 391-402.

[32] Cespedes, *Concurrent Marketing*, pp. 50-57

[33] Anitesh Barua, Prabhudev Konana, Andrew B. Whinston, and Fang Yin, "Driving E-Business Excellence," *MIT Sloan Management Review* 43 (fall 2001): pp. 36-44

[34] Cespedes, *Concurrent Marketing*, p. 271

[35] source: http://www. avtechgroup. com, "Sleek New Jet Unveiled," accessed 1 August 2002. Press release by Aviation Technology Group Inc

第8章 组织需求分析

组织间营销者面临着预测组织型客户如何对市场做出反应的艰巨任务，管理者确认和衡量组织需求模式的能力以及预测销售水平的能力决定着营销计划的有效性。精确的市场潜力分析和未来的销售计划是组织需求分析最重要的方面。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 因特网如何为获取组织间市场信息提供便利。
- 组织需求分析对组织间营销管理者的重要性。
- 市场潜力分析和销售预测在计划和控制过程中的作用。
- 有效进行市场潜力分析和销售预测的方法。

回顾过去因特网的繁荣，美国朗讯科技公司（Lucent Technologies）和北电网络（Nortel Networks Corporation）等电信公司的总裁公开承认他们并没有看到需求的急剧下降。确实，2000 年电话公司在电信上的花费大约是 1996 年的 2 倍，达到了 475 亿美元。所有的预测表明这种增长将会持续。[1]那时，电信设备制造商急速地扩大生产能力并雇用了成千上万的新员工。然而，到了 2001 年，这种需求却并没有转化为利润，几家主要的电信设备制造商的财务报告显示，它们损失惨重。随之而来的便是这一产业中企业的大规模裁员。究竟发生了什么？国家经济研究组织（National Economic Research Associates）电信行业咨询师格雷戈里·邓肯（Gregory Duncan）指出：错误的销售预测是主要原因。[2]

为了成功地实施组织间营销战略，组织间营销管理者必须估计企业产品的潜在市场。准确的潜在市场估计能使管理者将稀缺资源投入到利润最多的客户细分市场、产品或领域中去。对市场潜力的估计也为管理者评价企业在目标产品和市场中的表现提供了标准。正如一位管理专家所说：“如果没有对整个市场需求进行预测，那么投资、营销支持以及其他资源分配的决策就只能在对行业需求的模糊的假设上做出，所以它们经常是错误的。”[3]

销售预测对营销管理者来说同样重要，销售预测反映了管理者对公司销售水平的估计，同时管理者也考虑到了潜在的业务、企业所需的市场营销。事实上，营销者的每一个决策都是建立在正式的或非正式的预测基础上的。

组织需求分析包括销售预测和市场潜力分析。本章阐述组织需求分析在计划和控制过程中的作用。首先，我们将重点讨论组织间营销管理者如何使用因特网获取决策制定所需的有价值的信息。其次，将市场潜力估计和销售预测的性质和目的进行分析和对比。在介绍了这些基础知识后，我们将描述和评价测量市场潜力的方法。本章结尾处，将对销售预测进行分析并介绍几种销售预测方法。

组织需求分析

组织间营销管理者必须从 2 个角度分析组织需求：（1）在某一特定时段内，行业所能达到的最高市场需求水平如何？答案就是产品的市场潜力。市场潜力受到市场营销水平和假定外部环境的影响。（2）在特定的营销水平和类型以及特定的环境条件下，企业预计达到的合理销售水平如何？答案就是企业的销售预测。这种预测是基于企业的营销水平而做出的。因此，必须在销售预测前制定好营销计划。这一部分阐述组织需求分析各部分的重要性。

用因特网进行组织间营销调研

无论信息来自营销调研还是来自报纸杂志，都能用来支持组织决策。二手信息由政府部门、贸易组织、出版社和独立的调研机构搜集并出版，这些信息使企业只需花费较低的成本就能对市场有一个初步的了解。在众多的外部信息中，二手资料是企业竞争环境信息和外部环境信息的主要来源。

目前，因特网和万维网几乎提供了企业营销所需的所有信息，而且这些信息相当容易找到，网上有数千个搜索网站，有些网站甚至能搜索到搜索引擎。组织间营销者搜集的营销情报信息几乎在网上都可以找到：竞争信息、客户资料、经济信息、技术趋势以及政治法律信息。因特网上的二手信息往往比报纸杂志上的信息新。网上的信息便宜、易用并且很快就能获得，除了有大量的二手信息外，网上还能获得一手信息——通过电子邮件或网页进行调研。

组织间营销者通过因特网获取二手信息

组织间营销者通过网络可以获得相当多的信息：来自 194 个国家的最新信息，任何时间都可以获取这些信息而且获取速度相当快。然而，信息的量多并不说明质优，决策制定者必须仔细地检查这些信息，评估它们对当前所面临的问题是否有价值。

在使用因特网信息之前，组织间营销者需要评估信息的质量：这些信息是如何搜集到的，所用的样本大小，谁提供了这些信息，以及搜集这些信息的目的。

当然，网上发布的二手信息也可能是过时的。联邦政府发布的信息则更有可能出现这一问题。例如，美国人口普查局所建立的网站（http://www.census.gov）上大部分的数据来自《经济普查》（*Economic Census*）（其中有组织间营销者所需要的信息），但是这些信息往往是二三年前的了。表 8—1 上是组

织间营销管理者经常使用的一些网址。很多网站都能提供有用的市场信息和竞争信息，表 8—1 仅仅列出了其中一小部分网站。

表 8—1　　可获得组织信息的网站列举

1. http://www.webstersonline.com
   这一网站上关于工业组织和商业组织的信息可以通过北美行业分类系统编码、产品（服务）以及商标进行搜索
2. http://www.corporateinformation.com
   这一网站提供位于美国以外公司的详细信息
3. http://www.frost.com
   这一网站由大型调研公司康斯（Frost and Sullivan）维护，提供了关于 300 多个行业的市场调研报告
4. http://www.intelliquest.com
   Intelliquest 公司专门向科技企业提供市场调研信息
5. http://www.uspto.gov
   这一网站提供大量的专利信息以及正在申请中的专利信息
6. http://www.census.gov
   这一网站提供美国人口普查局搜集和发布的大量信息
7. http://www.stat-usa.gov
   美国商业部提供由美国政府以及美国进出口贸易信息数据库发布的经济数据
8. http://www.fbodaily.com
   联邦商业机会网站（FedBizOpps）列出了美国联邦政府超过 25 000 美元的合同。这一网站界面友好并且每日更新
9. http://www.dnb.com
   邓百氏咨询公司（Dun&Bradstreet）发布了美国 1 100 万私人企业和公共企业的信息，同时还发布了全球超过 5 000 万个公司的信息。邓百氏公司网站提供免费的私人企业和公共企业的信息查询，而且企业可以选择定购邓百氏公司的信息报告
10. http://www.liszt.com
    这一网站列出了 66 000 多个邮箱地址
11. http://www.findarticles.com
    这一网站可以查找关于企业、行业甚至任何主题的文章
12. http://www.wilsonweb.com/webmarket/
    这一网站发布了从各种渠道搜集来的关于网络营销的文章

使用因特网

表 8—1 阐述了管理者怎样使用因特网来管理美国政府所发布的经济统计数据，评价技术趋势，分析竞争战略，获取市场信息和消费者行为信息，评估全球市场机会，调查几乎全球所有的组织型企业。一个简单的、有启示作用的做法是浏览主要竞争对手的网站。竞争对手的网站上会有关于产品线、分销战略以及价格制定方面的信息。然而，机密的数据只有那些有密码的客户才能获得。不过，网站上确实会包含一些免费的有用信息。

了解网络的局限性

时刻记住，网站上提供的信息没有任何标准可言，网站所有者不需提供对网站内容准确性的评估。同样地，在网上发布信息没有校对程序，人们可以发布任何信息。为了有效地使用因特网，组织间营销者应该：[4]

1. 了解并评估信息发布者——政府或知名度高的企业发布的信息比来源不明的信息可信度要高。

2. 评估网站的可信度——进行公司财政评估时选择大学网站要比其他资产咨询网站可靠。

3. 了解网站更新速度——网站上的超级链接如果不起作用了，那么这一网站最近可能没有更新过。

4. 通过其他网站或图书馆的书面资料来验证在某一网站上获取信息的可信度。

5. 评估网站提供的数字信息的精确性——如果数据不能相加或有很多错误，那么该网站所提供的数据就值得怀疑了。

6. 不要依赖于某个看起来信息全面而又详细的网站，要使用多个因特网信息来源。

在线组织间营销调研

组织间营销者可以利用因特网搜集第一手资料（即关于客户感知、客户行为和需求以及其他通过二手资料无法获得的信息。）例如，思科系统建立了“客户社区”网站，以便让客户获得购买建议、产品推荐以及性能评估方面的信息。因特网提供了进行市场调研、追踪目标客户、进行营销试验的理想场所。与传统的方式相比，计算机网络使得企业与问卷回答者之间的联系变得简单，也降低了成本。而且，新建立的营销调研机构利用因特网进行工作，他们通过因特网和电子邮件设计并执行所有的调研活动。

通过网络进行调研会使得信息的获取更加简单、迅速且成本低廉，因而十分有效。另外，调研者可以立刻与大量的、不同背景的回答者接触，降低了数据输入的错误，而且回答很容易制成表格。然而，障碍在于难以抽取合适的样本。如果把调查问卷贴在网上，就无法控制回答者。因此，管理者不能将调研结果应用于更广泛的组织型客户分析。为了解决这一问题，有些企业任意选择一些回答者组成在线座谈小组。如何有效地使用网上调研非常具有挑战性，所以组织间营销者必须小心地使用这一媒介。但是专家指出，在线调研很快将取代信件调研和电话访谈。[5]

市场潜力预测在计划和控制中的作用

市场潜力（market potential）是在某一时段某个市场上某种产品的所有销售商可能销售的最大销售量。[6]**销售潜力**（sales potential）是某家企业某种产品可能达到的最大销量，是某家企业估测自己某一产品或产品线可能拥有的最大的市场潜力份额。[7]

有个例子可以清楚地说明市场潜力。假设飞机引擎、零部件制造商今年的销售额是 90 亿美元，那么该行业明年的市场潜力将有多大呢？从航空公司的市场运作来看，该行业明年的市场潜力将有 20%的增长幅度，达到 108 亿美元（90 亿美元×1.2）。通用电器公司在辛辛那提（Cincinnati）地区的飞机引

擎分公司根据目前的市场份额、预计的营销投入、生产能力以及其他因素估计自己在市场潜力中可以占据的份额为14%。因此，通用电器公司明年的销售潜力为15.1亿美元（108亿美元×0.14）。

潜力就是机会

市场潜力往往超过市场需求，销售潜力往往超过公司实际销量。市场潜力仅仅是一种销售机会。在上述飞机引擎的例子中，市场潜力可能不会转变为需求，有几点原因：政府可能减少防空支出；客流量的减少会使得航空公司推迟购买飞机；罢工也会减少大型飞机制造商的引擎生产量。销售潜力是基于一系列假想环境推测出来的，这些假想环境包括：过去的市场表现、竞争的程度以及其他一些对公司有利或不利的事件。显然，竞争对手行动的改变、经济衰退、营销水平和营销有效性的降低将使得实际销量低于销售潜力。

潜力：通过市场细分进行计划和控制

显然，市场潜力和销售潜力的信息主要用于市场细分时对营销战略进行计划和控制。回顾一下本书第7章，市场细分是指有某些共同特征的当前客户和潜在客户，这些共同特征可以用来解释和预测客户对营销战略的反应。一旦确定了每个细分市场的销售潜力，管理者就可以根据销售潜力安排资金投入。如果将大量资金用于市场机会较少的细分市场的广告和人员销售上，收益不大。当然，投入资金时要同时考虑潜力和竞争程度。在对比每一细分市场的实际销量与销售潜力时，也应考虑竞争程度，从而评估营销计划的有效性。

我们来看一下克利夫兰（Cleveland）地区一家为电力传输系统生产快速联结器的企业。20年来，它的一个大分销商的销量一直在增加，事实上，该分销商已被视为企业的一个制造商了。当企业逐一分析它的31个分销商的销售潜力时，这家大分销商仅仅完成了其销售潜力的15.4%，排在了最后。接下来的评估显示，该分销商的销售人员并不知道如何有效地把联结器卖给大客户。

生命周期市场潜力

市场潜力对于决定是否把新产品推向组织间市场十分重要。市场规模是判断是否推出新产品的主要依据。大卫·肯德尔（David Kendall）和迈克尔·弗伦奇（Michael French）提出了“生命周期市场潜力”（Life-Cycle Potential）这一概念，以便有效地分析新工业产品的市场大小。[8]他们指出：生命周期市场潜力是“在假定的环境条件和行业营销活动的综合影响下，在一个产品生命周期内，某市场所能接受的最大的产品数量。”生命周期法的有效性在于它给出了产品生命周期内的合理销量，从而可以理性地评价产品的价值。衡量生命周期市场潜力，首先应估计一般产品的年销量（估计的依据是客户数量和产品的使用量），然后对潜在客户进行概念测试来按比例地调整原估计（例如，市场份额的估计值乘以产品销售总量的估计值）。生命周期内的总销量可以通过估计重复购买的频率、首次购买至停止购买的时间跨度计算出。生命周期市场潜力可以作为新产品是否应该推向市场的衡量标准。

以上阐述表明，市场潜力和销售潜力在营销计划和控制过程中起着相当重要的作用。因此，必须认真估计市场潜力和销售潜力。组织间营销管理者应该

全面掌握精确衡量市场潜力和销售潜力的各种方法。

销售预测的作用

组织需求分析的第二个构成部分——销售预测（sales forecasting），同样也很重要。销售预测回答了：在一定的营销水平和营销方式下，明年我们所期望的销售水平如何？一旦确定了市场潜力和销售潜力，组织间营销管理者就可以将资源分配给营销组合的各个要素。只有制定了营销战略，才能预测销售量。很多企业试图以预测作为营销资金投入的依据。一项研究（该研究选取了900家企业作为样本）发现：参与该研究的企业中，有超过25%的企业在做完销售预测后就制定了它们的广告预算。[9]它们主要是那些预算和预测分开进行的小企业。显然，营销战略是销售水平的决定因素，但反之不亦然。图8—1显示了市场潜力预测和销售预测在计划过程中的作用。

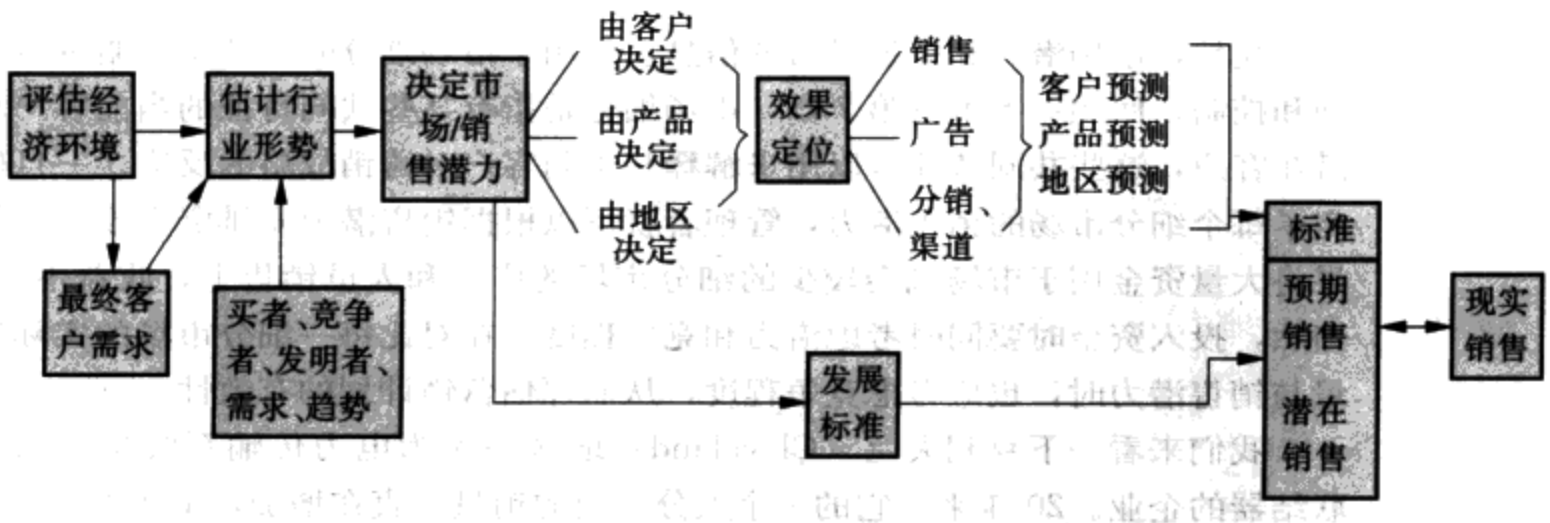


图8—1　市场潜力和销售预测间的关系

销售预测是企业在给定的营销战略下，对销售收入的最优估计。销售估计通常低于销售潜力。企业可能会发现，试图进行一切可行的交易并不合算。某一细分市场中强大的竞争对手会阻碍企业完成全部的潜在销量。与销售潜力数据一样，销售预测为资源配置、绩效评估提供了依据。

运用市场潜力预测和销售预测

市场潜力预测和销售预测在进行营销计划过程中相互补充。市场潜力数据对销售预测相当重要：市场潜力引导着企业去追求市场机会。当决定了资源的投入后，就可以进行销售预测了。市场潜力预测可以用来决定企业应关注的重点、每个市场机会的总投入和相对投入以及绩效评估的标准。相比之下，销售预测主要用来引导企业做出短期的战术决策。

因此，对下一年的实际销量进行估计能指导管理者计划生产，估计购买需求，设置库存水平，安排运输和仓储人员，估计资金需求，计划短期促销和广告的资金投入。根据市场潜力分析做出的2年～5年的销售预测，能指导企业的设备和资金需求决策、销售渠道战略和结构决策。总之，市场潜力指引着企业总的前进方向（即市场机会和产品机会）以及资金投向。销售预测指出了短期资金投入和长期资金投入的时机。

供应链连接

销售预测对整个供应链的稳定运行非常关键。[10]销售预测数据用于分配库存，管理库存水平，安排供应链上的成员向制造商提供原材料、零部件、服务等。精确的预测、良好的业务运作、有效的管理策略共同指导着整个供应链流程。有些特殊的工具可以用来进行精确的市场潜力预测，组织间营销者必须了解这些工具的作用、价值和局限性。

决定市场潜力和销售潜力

可获得的二手数据、潜在客户的数量、企业内部信息的广度在预测产品潜力（无论是新产品还是老产品）时都起到了重要的作用。估计市场潜力需要分析引起或与产品总需求相关的变量。找到衡量潜在各变量的最佳方法相当重要，因为这样可以精确测量潜力。这一部分将介绍用于衡量市场潜力和销售潜力的统计序列法和市场调研法。

统计序列法

统计序列法（statistical series methods）假定产品需求和某些统计数据[称为统计序列（如制造工人的数量、制造商为产品加入的附加值）]之间存在着紧密的相关性。假设这种相关性是合理的，也就是说，两者之间有着较强的潜在联系。这样统计序列就可以间接地反映出产品需求。首先，管理者需要确认使用或可能使用本企业产品的行业。其次，需要衡量现有客户和潜在客户所处行业的经济活动。一般认为，对各行业经济活动的衡量可以反映每个行业的购买量。制造工人数经常作为统计序列反映潜在需求。例如，IBM 用雇员数作为统计序列来估计信息技术产品在某些特殊市场（如金融服务市场）中的市场潜力。将金融服务组织每年在信息技术产品上的支出与该行业雇员的总人数进行对比，就可以估计“每个雇员的信息技术支出”。一般来说，某一行业的员工越多，该行业产品的潜在需求就越大（无论是用作零部件还是资产设备）。其他常用的统计序列有：附加值、资产设备支出、原材料耗费、产品总销售额、总雇员数和工资支出。

获取有用信息

使用单一序列方法（single series method）的基本原理是：工业产品在不同的客户行业中有着各种不同的应用。所以，直接估计产品的潜在使用量和销售总量，不可能也不合乎实际。为了使估计市场潜力这项工作可以控制，分析家使用了容易获得的数据——统计序列。分析家将产品需求与一个统计序列进行对比。举一个易拉罐的例子。二手资料显示：某一年啤酒业在易拉罐上花费了 22 亿美元，啤酒总销售额达 120 亿美元。由此，可以建立易拉罐需求和啤酒总销售额（统计序列）间的联系。每卖 1 美元啤酒就要花费 0.18 美元在易

拉罐上（22 亿美元/120 亿美元＝0.18 美元/1 美元）。所以，明年某一地区的市场潜力和销售潜力（通过估计明年该地区的啤酒销量）及啤酒行业的另一个细分市场的市场潜力和销售潜力（例如，估计明年啤酒的销量）的估计都可以做出了。产品需求和统计序列过去的联系，为企业对各个市场细分和地区进行市场潜力预测提供了合理的依据。

单一序列方法

单一序列方法估计市场潜力要用到反映组织间市场相对购买力的二手数据。使用这一方法，管理者需要熟悉产品潜在使用者，知道如何使用标准行业分类系统或北美行业分类系统对其加以分类。让我们看一下如何使用这一方法分析绝对市场潜力（absolute market potential，以美元或数量计）。

估计整个美国、某区域或者某些行业（按北美行业分类系统划分）的绝对市场潜力，可以使用下面的统计序列方法：

1. 选择一个与产品市场需求看起来有联系的统计序列量。

2. 对于那些要估计其市场潜力的行业（按北美行业分类系统划分），确定每个行业的产品需求与统计连续量的关系。

3. 预测统计序列量与理想时间段内产品需求的联系。

4. 将产品需求与统计序列量的未来值相联系，从而确定市场潜力。

选择统计序列量

分析人员如果要用统计序列量来预测市场潜力，那么他首先需要评估哪一个统计序列量与产品市场需求最相关。有些产品的需求与制造工人数量高度相关，例如制服、洗手皂、办公用品等。《乡镇商务模式》（*County Business Patterns*）为企业了解县、州乃至国家的行业（按北美行业分类系统划分）雇员人数提供了相当不错的资料来源，美国人口统计局每年都会更新其内容。在另一些情况下，附加值或产品总销售额与产品需求更为相关。例如，饮料行业由于其高度的自动化，其市场需求与产品总销售额更为相关，而与制造工人数量却不那么相关了。《经济普查》上可以找到产品销售额（销售收据）的信息。这一有用的信息是由北美行业分类系统目录提供的，主要是国家或州内各行业的企业数、雇员数及产品总销售额方面的信息。

选择统计序列量的标准有 2 条：（1）统计序列量的数据可以获得；（2）估计统计序列量比估计产品需求容易。商务部在经济普查过程中发布的很多统计序列量都可以用于 1 年～3 年内比较精确的预测。私人调研公司［如普里迪卡特（Predicasts and Standard&Poor's）］以及网上的数据服务为各行各业提供了基于统计序列量的预测。

确定需求与统计序列间的联系

一旦选择了统计序列量，就需要搜集关于这一统计序列量和产品需求的数据，然后才能计算“需求”或“使用”因子（a “demand” or a “usage” factor）——也就是每单位统计序列对应的产品需求量。

一种方法是用经济普查数据建立统计序列量数据库，然后再通过北美行业

分类系统或所处地区与产品先前的市场需求相联系。假设我们以机动车辆市场和卡车市场为目标市场，估计 2003 年滚珠轴承的市场需求。使用的统计序列量是产品总销售额（即制造商的产品销售额）。为了决定使用因子或需求因子，我们将过去对滚珠轴承的需求与机动车行业和卡车行业的产品总销售额相联系（见表 8—2）。

表 8—2　　滚珠轴承的使用因子

行业	2003 年该行业的滚珠轴承销售额（以百万美元为单位）	2003 年该行业的产品总销售额（以百万美元为单位）	需求因子（一美元产品销售额对应的轴承购买额）
机动车行业	1 680	75 271	0.022
卡车行业	39	2 767	0.014

注释：行业价值是假设的。

从贸易资料中可以搜集轴承在目标市场上的销量，而产品总销售额这一统计序列量的数据可以从经济普查数据中找到。因此，在机动车行业中，每一美元的产品总销售额中都有 0.022 美元的轴承购买额。只要将 0.022 乘以 2003 年中机动车行业的产品总销售额即可得出该年的市场潜力估计值。

假设某个塑胶树脂的制造商想分析一下自己以前从未进行过交易的 4 个行业的市场潜力，没有任何公开发表的数据可以作为依据。对每一行业中的企业进行的一项短期调研可以用来估计树脂购买量和其他一些统计序列量（如制造工人数目）。记录下每一个行业的调研结果，从而可以计算出每一行业的每个制造工人的树脂量这一使用因子。通过估计同一年的制造工人总数再乘以使用因子或需求因子，可以预测每个行业的市场潜力。这一方法的有效与否在于所选的样本企业能否代表目标行业。

了解局限性

用这种方法估计需求因子或使用因子必须考虑其局限性。这种分析是基于一系列的平均指标，每一美元的平均零部件产量或每一制造工人的平均消耗量。平均指标并不一定适用于每个目标行业。即使这些企业处于同一个行业，产品在各个企业间的用途仍可能相差很大。而且，需求因子的分析基础——历史联系可能变化相当大。也就是说，各行业会因为技术变化、制造系统重构、最终消费需求变化等原因或多或少地改变某种产品的使用。不过，仔细地衡量产品需求与统计序列量的联系，可以有力地测量市场潜力。

预测统计序列量

一旦记录下了产品需求与统计序列量的联系（确定了需求因子或使用因子）管理者将从两种方法中选择一种来估计统计序列量的未来价值：或是用他们自己估计的增长率来独立地预测期望价值；或是依靠政府、贸易组织、私人调研公司来预测。目的是更新统计序列量，以便通过统计序列量的未来估计值乘以需求因子来预测未来市场潜力。

另外还要估计使用因子的未来价值。需求因子或使用因子显示了需求和统计序列量间的关系，譬如“使用某产品的行业每一美元的销售额对应的该产品

的价值”或“每个工人对应的产品用量”。如果我们估计未来两年内的市场潜力，我们必须问一下：在这段时间内，使用某产品的行业每生产一单位产品对该产品的使用量是否会改变。管理者要调整需求因子或使用因子，使其能够反映目标市场中产品使用量可能发生的变化。合理地调整这两个因子，需要对产品生产过程、技术、竞争行动、最终消费需求进行分析。塑料行业中有一个很好的例子：塑料使汽车变得轻便，从而提高相同的汽油量可行驶的路程，这意味着未来 5 年内“每辆车的塑料用量”这一使用因子将增加。

决定市场潜力

最后也是最简单的一步：用统计序列量的预测价值乘以需求因子或使用因子。一旦到了这一步，数据和估计的难题也就解决了，接下来只是一些常规的计算工作。战略家必须确保所有的相关细分市场的市场潜力都得以计算。为了进行计划和控制，不同的客户细分市场、行业、地区、分销渠道都要进行市场潜力预测。

总之，单一序列方法预测市场潜力有效与否取决于：需求因子和使用因子是否很好地反映了潜在需求；数据质量；是否能够很好地估计统计序列量和使用因子的未来价值；由于使用平均估计和总量估计而造成的扭曲程度。这一方法特别适用于常用工业产品。由于数据的无效性，这一方法不适用于新产品、特殊产品或不经常使用的产品。估计潜力时，需要修正统计序列量并做大量的管理判断。

市场调研

为了避免历史统计数据固有的问题，企业可以通过市场调研来搜集关于未来购买者购买意图的初步信息。市场导向的组织也使用焦点小组访谈（focus groups）和密切接触技术（如访问客户）来全面了解客户环境和需求。[11]

调查

调查（surveys）也会产生数据，可以将此数据与统计序列数据一起使用。当估计市场潜力和销售潜力时，以及在确定单一序列方法中使用的需求因子和使用因子时，调查结果的应用就显得十分重要。调查这一方法在估计新产品的市场潜力时非常重要。调查可以告诉我们市场上是否有组织型客户需要新产品、它们的需求程度以及购买的可能。在确定特殊行业所使用的潜在产品、最有潜力的行业企业、每一行业相对于总销量的重要程度时，调查非常有用。回忆一下本书第 7 章：在不同的细分市场，产品对使用者的经济价值（使用价值）不同。调查可以用来确定不同客户和细分市场的使用价值，也可以用来评估单个企业的购买潜力。

有时可以列出所有的市场，并假设每个潜在客户的可能购买量，从而计算总的市场潜力。要进行全面的普查性的市场调查需要满足以下 4 点：（1）市场高度集中；（2）有直接的销售接触；（3）订单有较高的价值，即购买厂商的订购额较大；（4）对每个普查对象的调查工作量较少。[12]

调查的用处和局限

调查方法适用于估计新产品的市场潜力，特别适用于根据客观事实和观点

而不是总裁的判断来进行估计。另外，调查可以找出代表新老产品最大市场潜力的特殊行业。选择何种调查方法是所有调查所面临的难题：不具代表性的样本和回答者的偏见会扭曲调查结果，被调查企业中填写问卷的可能不是应该填写问卷的人，小样本不可能完成复杂的统计分析。一个典型的困难是确定调查对象。调查者需要花大量的精力找出最佳数据源。营销管理者有义务解决数据搜集问题，确保调查设计将产生有效的结果。

拜访客户[13]

很多领军企业，如惠普、IBM、3M，将拜访客户作为市场调查的重要组成部分。在惠普，项目小组积极地拜访客户，通常这些拜访在新产品开发的早期进行。典型的现场访谈活动是由 2 个人（研发部管理者和产品管理者）带领着 20 个～40 个客户企业代表。惠普的本土销售代表能帮助促成这些拜访。要根据样本计划选择进行拜访的客户，通常拜访之外还会有进一步的市场调查。

为了从拜访客户中获得最大收获，需要由一个跨职能部门的小组来执行访谈活动，明确拜访目的，仔细选择客户，设计访谈内容提纲，制定报告计划。拜访客户为以下各项提供了有价值的工具：

- 识别客户尚未满足的需求；
- 识别新的市场机会；
- 了解产品在客户运作和战略中的作用；
- 建立客户联系。

拜访客户使管理者对市场有了新的看法：

“知道我们的产品如何被使用很重要。可以有很多方法，但我所知道的最直接最有效的方法是与有经验、有见识的客户面对面地交流，直接在客户的工作地点（而不是在其他环境中）交流”[14]（高技术企业的一位管理者的话）。

组织间营销透视

企业间营销调研：关注购买中心

一个设计和执行良好的组织间营销调研活动应该让样本客户中的各种人员参与进来。调研重点是识别样本客户中哪些人员参与了购买决策，特别是弄清谁是最重要的决策影响者。如果只调查客户公司中的一个人，譬如采购部经理或高级经理人员，那么对客户购买决策过程的描绘就会不完整或不正确。

为了识别所有的购买决策者，经常使用“滚雪球样本技术”（a snowball sampling technique）。举一个医疗市场的例子来说明这一方法。医疗器械公司的调研者首先与医院管理者接触，从这一采访中，调研者了解了护士、外科大夫、采购人员的名字，然后再采访他们，从而了解决策制定的真实过程。

资料来源：Diane H. Schmalensee, “One Researcher's Rules of Thumb for the B-to-B Arena,” *Marketing News*, 19 November 2001, pp. 17-19.

选择销售预测工具依赖于很多因素：预测时段、预测目的、数据的有用性、企业的技术专业水平、期望的精确度、产品属性以及产品线广度。通过评估每个因素可以看出企业在预测方法使用上的局限。

预测的作用

公司使用预测计划来规划并试图影响自己的未来：预测是决策制定过程中主要的一步。[15]由于公司所有的预算最终取决于销量，所以，销售预测经常决定一切资源投入，从原材料、劳动力的投入到资产设备、广告的投入。[16]销售预测能力强的企业可以提高采购、生产、分销的效率，从而大大获利。另外，准确的预测可以满足企业最关键客户的需求。

组织间营销透视

实时系统遭遇突发事件

2001 年 9 月 11 日，世贸中心和五角大楼遭到恐怖袭击。随后的几周，由于美国在加拿大和墨西哥边境各海港和机场的海关检查相当严密，主要零部件的进口不得不延迟。福特关闭了在美国的 5 个制造厂，部分是由于企业无法确保从加拿大进口足够多的引擎和零部件。然后是乳品皇后（Dairy Queen）从加拿大进口的甜味剂到货延迟，而甜味剂是其生产的冰激凌蛋糕中关键的成分。对那些使用实时运输系统的企业来说，这种问题相当严重。因为它们要在需要存货时精确地将它们运到产品线上。

尽管这种中断会引起严重问题，约瑟夫·玛撒公司（Joseph Martha）、Sunil Subbakrishna 公司以及梅莎管理咨询公司（Mercer Management Consulting）的供应链专家指出公司不应该放弃实时技术。在美国仅仅是汽车产业，在过去的时间里因为使用了实时技术，从而每年在存货运输上节约了 10 亿多美元。然而，由于不确定性的增加，他们宣称，公司还要采取一些新的策略。特别地，制造商应做到以下几点：

1. 关注关键零部件并准备更多缓冲库存以避免供应中断或产品线中断。
2. 与现存供应商更紧密地合作，并从国内供应商选购产品以尽量减少跨国界运输迟延。
3. 更多地了解海关安全运作以便促进更及时的跨国界运输。

复杂的供应链管理软件并不能解决这一问题。做预测时会基于历史平均数据假设环境稳定，因此人们无法预测到这类突如其来的袭击。因此仍需要管理者积极保持与供应商的紧密联系，协调企业内部各部门的合作。“应对袭击的最佳战略来自消息灵通的组织做出的正确判断，而不是电脑程序。”

资料来源：Joseph Martha and Sunil Subbakrishna, “When Just-in-Time Becomes Just-in-Case,” *Wall Street Journal*, 22 October 2001, p. A18.

因为销售预测的用途不同，预测类型也随之不同。确定下个月库存的预测要比确定销售额的预测精确，这是由于下个月的销售价格很容易与预期的不同。个人电脑行业未来5年的增长预测需要一个非常详细、复杂、包含各种变量的经济模型，而医疗供应未来6个月的销售预测仅仅只需要根据趋势线进行推测。有些企业使用“早期警报系统”（early warning system）来提醒它们的市场对其产品需求的变化。[17]早期警报系统是指在销售季节或销售时段前抽取样本，以便探察市场需求的变化。然后用来自这一早期预报的数据对运作、生产和材料、供应品的运输安排进行计划。

预测方法

由销售人员进行的销售预测可能相当精确，也可能很不正式。销售预测有2种主要方法：（1）定性法（qualitative）；（2）定量法（quantitative），包含时间序列和因果分析。每种方法又包含很多技巧。大卫·乔高弗（David Georgoff）和罗伯特·默迪克（Robert Murdick）指出，有效的预测需要了解：

“每种技术都有优势和劣势，每个预测情形都受到时间、资金、能力、数据的限制。因而，根据具体的条件和要求来平衡各种技巧的优点和缺点是一项艰难而重要的管理工作。”[18]

定性法

定性法，又称为**管理者判断法**（management judgment）或**主观法**（subjective techniques），依赖于经验判断和比率安排。这种方法可能会用到销售人员、高层管理者或分销者对经济、市场、客户的了解来定性地估计市场需求。定性分析的技术包括：经理人员判断法（executive judgment method）、销售人员综合法（sales force composite method）及德尔菲法（Delphi method）。

定性法有效与否取决于工业市场内客户和供应商的典型联系。对于资产设备或不便于进行精确数学分析的情况，用定性法预测相当有效。新产品、新技术因为历史数据稀少或根本不存在，[19]所以也适用于定性法。定性法的主要优点是，参与预测过程的人会对预测过程更加了解，因此他们对预测结果会有更强的责任感。

经理人员判断法

一项针对大量企业的调查结果表明：经理人员判断法的使用非常广泛。[20]判断法是高层经理人员对未来销量预测的加总平均，因为运用、理解起来简单，所以流行。典型的情况是，来自各不同部门（如销售部、营销部、生产部、财政部和采购部）的经理级人员聚在一块儿，用他们的专长、经验和观点进行预测。

这种方法的主要局限是它不能系统地分析因果联系。而且，没有现成的公

式进行推测估计，新的经理人员要做出合理预测可能会有困难。最终预测就成了经理人员的观点。当与其他可选择的技术进行有意义的对比时，经理人员判断法的精确性很难评估。[21]

经理人员对中期和长期的预测通常采用定量的方法。然而，当历史数据有限或无法获得时，只能使用经理人员判断法。马克·莫瑞尔提（Mark Moriarty）和亚瑟·亚当斯（Arthur Adams）指出只有在以下几种情况下，经理人员判断法才能进行精确预测：（1）频繁重复地进行预测；（2）环境稳定；（3）决策、行动和反馈之间的时间间隔较短。[22]组织间营销者应根据这些因素分析预测环境，以便评估经理人员判断法的有效性。

销售人员综合法

销售人员综合法的基本原理是：销售人员了解客户、市场、竞争，所以能有效地对未来销量进行估计。另外，参与预测能使销售人员了解如何做出预测，并激励其努力达到理想的销售水平。通过加总所有销售人员的销售预测，做出合成预测。客户关系管理系统（参见本书第 4 章）能向销售人员提供大量已获取的信息方便他们浏览，这提高了销售人员综合法的有效性。[23]客户关系管理系统让销售人员能够追踪得到主要客户的生意进程。

很少有企业单单依赖销售人员预测，它们常把销售人员预测与高层管理者预测或定量预测相结合。销售人员综合法的主要优点是可以利用销售人员关于市场和客户的信息。在买卖双方关系密切且持久的组织间市场上，这一优点尤为重要。销售人员通常是客户购买计划和存货水平信息的最佳来源。这一方法的执行成本相对较低，操作也比较简单。另外一个好处是，预测使销售代表为了未来销售信息而对客户进行回访。[24]

销售人员综合法所面临的问题与经理人员判断法一样：不包括系统的因果分析、依赖于经验判断和个人观点。有些销售人员可能会为了好看而过高估计，或为了减少任务额而过低估计。管理者必须仔细审察所有预测。一般来说，销售人员预测用于短期预测相对比较精确，但在长期预测时就有效性就降低了。

德尔菲法

德尔菲法中，专家组每个人对未来销量的预测都将通过高度结构化的反馈机制转化为一致的意见。[25]正如经理人员判断法，管理者组成了专家小组。不过每个预测者是匿名的。第一轮中，每个人写下对未来事件（如销量、竞争和技术突破）的可能性估计。然后用第一轮的问卷答案来激发第二轮的回答。第一轮回答问卷的目的是为了把专家们在第一轮中的估计以及只有某些人知晓的情报反馈给整个小组。

在每一轮询问后，主持人将信息整理、澄清以便在下一轮中发布。整个过程中，小组成员都需要根据小组其他人的信息修正自己的估计。观点都是匿名的，从而消除了“我也是”这类估计和为自己辩护的需要。不断地重新评估是为了达成一致。根据流程和目的的不同，专家数量从 6 个到几百个不等。进行几轮提问取决于小组达成一致的速度。

德尔菲法的应用

德尔菲法通常用于长期预测。该技术特别适用于：（1）新产品预测；（2）历史数据有限的未来事件估计；（3）无法进行定量估计的情形。当新产品的定义不明确、产品概念独特时，德尔菲法可以提供粗略的估计。

德尔菲法所面临的问题与所有定性分析法一样。不过，它可能是进行某些类型估计的惟一方法。但是，这种方法也有自身特有的缺陷。要找到完全独立的专家组成小组很难。同一企业的官员、同一领域内的人会阅读相同的文献，受相同的培训，拥有相同的背景并对所研究的现象有一致的态度。有些专家拒绝根据反馈信息修正自己的意见，因而破坏了一致性意见的形成。

定性预测在预测过程中相当重要。当产品较为独特、数据无法获得、环境的性质阻碍了定量方法的使用时，定性预测法可以提供大概的估计。因为缺乏标准，定性预测法的精确性难以衡量。一般将定性分析与定量分析结合使用。表 8—3 对定性预测方法进行了总结。

表 8—3　　定性预测方法的总结

技术	方法	应用
经理人员判断法	将高层经理人员对未来销量的预测进行加总、平均	粗略估计新产品的中长期销量
销售人员综合法	将销售人员对未来销量的预测进行加总、平均	当需要了解客户计划时有效；适于短期和中期估计
德尔菲法	通过让组织成员获取上一轮其他成员的预测信息，达到大家对未来销量预测的一致意见，小组成员不断地修正预测直到达成一致	适于长期预测，对新产品销量的预测或预测先进技术有效

定量法

定量预测，又称为系统预测或目标预测，有 2 种方法：（1）时间序列法（time series）；（2）回归或因果分析法（regression or causal analysis）。**时间序列法**利用按时间排列的历史数据预测未来销售的趋势和增长速率。时间序列法的基本原理是：过去的销售模式可以适用于未来。然而，要发现销售的内在变化模式，分析家首先要了解销售序列的所有可能模式。销售的时间序列可能包括趋势性、季节性、周期性和不规则性 4 种模式。只有确认了到底是哪些种模式以及该模式的规律，分析家才能预测每种模式的未来销量。由于认为未来与过去相同的假设在短期内更为合理，所以时间序列法适用于短期预测。[26]

回归或因果分析法

另一方面，回归或因果分析法则与时间序列法截然不同。它找出影响过去销售的因素并用这些因素构成精确的预测模型。[27]销售量可以由影响因素函数精确地表述。先估计模型中的每个因素的值，并把这些值代入回归等式中，就可以求出预期销量。因果分析法进行中期分析比长期分析更可靠，因为需要先估计未来

某一时间影响销量各因素的大小，这使得对更远的未来进行分析变得困难。

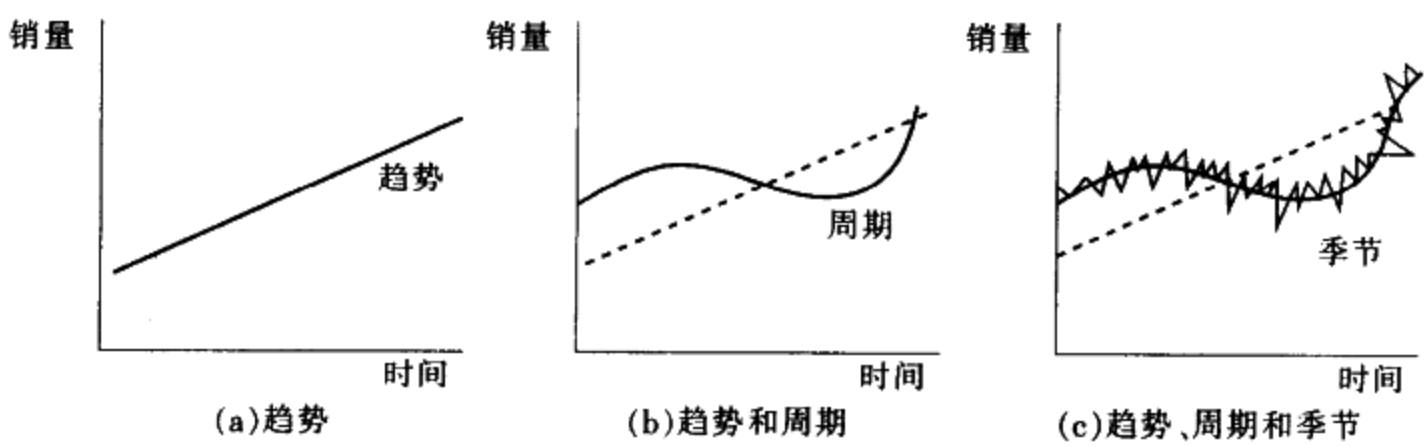
一项关于预测方法的近期研究建议，应该基于市场的潜在行为而不是时间长短来选择预测方法。[28] 这一研究表明，当市场对市场变量和环境变量敏感时，不管是短期预测还是长期预测，因果分析法都很有效。而时间序列法则是在市场对市场变量和环境变量不敏感时才有效。

时间序列分析

时间序列不过是一组按年代顺序排列的数据。例如过去 5 年企业的每月销量报告。时间序列由可衡量的模式构成，分析的目的就是识别这些模式以便进行预测。一个时间序列包含 4 个部分：

- T＝趋势性（trend）
- C＝周期性（cycle）
- S＝季节性（seasonal）
- I＝不规则性（irregular）

图 8—2 描述了时间序列的 T、C、S 成分。



(a)趋势　　(b)趋势和周期　　(c)趋势、周期和季节

图 8—2　时间序列的趋势性、周期性和季节性

趋势性数据在长期内的大致走向，可能是一条直线：$y=a+bx$（见图 8—2）；或是一条曲线 $y=ab^x$；或 $y=bx+cx^2$。周期性表现在数据在趋势线附近有规律地上下浮动。例如，英格兰的化工行业的需求曲线每四五年的起落就相当规则。图 8—2b 列出了周期性变量。周期性变化可能来自：整个经济的商业周期性运动、某个行业的商业环境、成品市场的消费波动、行业的存货流动以及新产品的接替。周期性很难预测，因为不知道相反方向的变化什么时候就会出现，所以此模式缺乏规律性。

季节性模式（图 8—2c 描绘）反映了一年内规则的、反复出现的运动。每日、每周、每月、每季的数据反映了季节性模式。季节性模式依赖于以下因素：终端产品的季节性消费、结束阶段的存货调整、税收数据、组织休假、存货传递调整、特殊促销安排。

时间序列的不规则性是指短期数据发生的随机变化，这种变化没有任何时间规则。很多因素引起了销售模式的这种随机变化（例如罢工、竞争行为）。通常人们认为这种短期随机变化的影响在一年内可以抵消平衡。

当预测未来销量时，实际销量可以通过综合 4 个时间序列因素来表示：

实际销量＝趋势性×季节性×周期性×不规则性

错误使用预测方法

复杂的预测方法、电脑、现存的强大数据库，这些都有可能极大地提高组织间营销者所使用的决策支持系统。然而，这种可能还没有变成现实。事实上，人们现在所关注的是如何制定预测方法以及如何在决策过程中应用这种预测方法。现在有些企业故意做出不切实际的预测，故意玩弄电脑模型，捏造出它们先看到的预测结果或产品/品牌的生命力，以此来左右公司的决策。简言之，我们应像注重销售/商业预测的技术方法和目标流程一样，注重建立模型和进行预测的政治因素。

在某些情况下，往往是预测动机而非预测本身扭曲了预测结果，降低了管理决策质量。更要命的是，在有些企业中故意操纵预测过程已成了家常便饭。最近的一项研究分析了操纵、扭曲预测结果的不同方式：

1. 管理者要求员工修改——例如，高层管理者在看了预测之后要求员工将收益计划改得好看些。

2. 管理者自己修改——例如，高层管理者自己修改员工做出的预测。

3. 管理者“幕后操作”——高层管理者预先制定了一个“合理的”收益水平，并要求员工做出的预测支持这一水平。

4. 使用不正确的技术和假设——例如，关于行业增长的不合理假设被有目的地用于预测和建立模型。

5. 管理者忽视预测——高层管理者以“不正确”为由，放弃使用模型做出的预测。

6. 预测模型不完整——故意把政治敏感变量排除在电脑模型外。

有趣的是，研究发现：对预测过程或结果所做得最常见的操纵就是将收益计划调整至人人满意。45%的应答者指出，这种行为经常出现。研究表明，经常操纵预测的企业往往会有下列特征：管理者和员工在预测技术方面缺乏培训、无效的控制系统、高度的内部分裂政策、认为高层管理者有杰出的观点。另外，企业“经常操纵预测”说明该企业没有很高的道德标准。

因为操纵产量预测不但不道德、对生产有害，而且还会引起长期的负面效应。所以，应该鼓励高层管理者仔细检查企业的预测流程。研究结果给出了几个解决方案：对管理者进行良好的培训，明确公司的行为准则，建立更加正式的预测流程机制（包括可行的控制系统）、促使高层管理者端正态度认真对待其下属。

资料来源：Based on Craig S. Galbraith and Gregory B. Merrill, “The Politics of Forecasting : Managing the Truth,” *California Management Review* 38 (winter 1996): pp. 29-43.

要进行预测，分析家需要确定 4 种模式，然后将它们推广至未来。这么做需要大量历史销售数据。对每种模式都进行了预测之后，就可以通过综合每种模式的估计来进行销售预测。

回归或因果分析法

因果分析法用来确定销售量和变量（假定该变量与销售有关）之间的关系。了解它们之间的关系有助于确定未来的销量。这种方法需要大量历史数据来建立有效联系。我们可以用数学模型来表达这种因果联系，通常称这种数学公式为回归方程式。

回归分析的关键方面是识别与过去销量相关的经济变量。《当代商业调查》（*Survey of Current Business*）对预测很有用，因为它包括每月、每季、每年的数百个经济变量。预测者可以检测《当代商业调查》中经济变量的排列，以便发现与过去销量联系最紧密的变量。

和统计序列法一样，在评估经济序列时，需要遵从 2 条规则：（1）经济序列变量要与公司销售有逻辑联系。[29]预测者往往企图打破这一规律，因为他们可以简单地“尝试”任何变量。某个变量可能与过去销售高度相关但没有逻辑联系。这种假设联系不能有效地预测未来销售，因为它们往往是偶然的而且可能不真实。（2）预测经济变量比预测销售水平简单。因果分析法通过建立销售与其他经济变量间的联系，来进行销售预测。了解这种联系并确定经济变量的未来价值和与之相应的销售水平，就可以进行销售估计。如果某一变量的未来估计值无法获得或可能不存在，最好直接估计销售。

要用因果分析法预测销售，分析家首先要确定销售量和（与销售量有因果关系的）变量间的数学关系。然后用线性方程 $y=a+bx$ 表示这种关系，a 和 b 是表示这种关系的系数，x 代表用于估计的与销售量有因果关系的变量。将 x 的未来估计值代入方程就可预测销售。

使用回归技术

因果模型是最复杂的预测工具。研究发现，只有 17%的企业经常使用回归技术进行预测，24%的企业从未使用过。[30]当工业企业估计使用其产品作为零部件的最终客户时，回归模型很有用。例如美国制罐公司预测机动车汽油销售时使用了回归模型，该模型以注册汽车的数量、每辆车的平均里程数、曲柄轴箱平均大小、平均换油时间间隔作为因果变量。最后，预测中的一个重要环节是能否预测出销售序列中的拐点。由于在一定程度上是能够预测出因果变量中的拐点的，因此企业销售变化中的拐点也能相应找到。

局限

尽管因果方法的精确度可以衡量，但它也有严重的局限。（1）正如上文所讨论的，销售量与因果变量相关并不意味着是该自变量（x）产生了销售。自变量只是在逻辑上与销售相关。

（2）由于 x 和 y 变动趋势相同，可能只是其中一个与变动趋势有实质关联，而其他成分（如周期因素和季节因素）并不与之高度相关。因此，对那些周期因素和季节因素起重要作用的短期项目，则不适合使用自变量高度相关的回归方程做出短期预测。

（3）回归方法需要大量的历史数据以使方程有效、可靠，但是人们可能无法获得这样的历史数据。在推测未来时必须小心。因为方程式是根据已发生的现实

建立的，而未来的经济因素和行业因素可能会发生变化，使过去的假设失效。

（4）可能也是因果方法最严重的局限，是确定自变量或因果变量未来值的问题。正如我们已讨论的，在用回归方程预测未来销售水平前，必须先确定自变量的未来值。因此，就像斯派尔斯·马克利达基斯（Spyros Makridakis）指出："实际上，已经把预测负担从直接预测利益（销售）转移到预测前先估计自变量的值。"[32]在最终分析时，因果模型做出的销售预测质量取决于预测者能否对变量进行有效、可靠的估计。

综合几种预测技术

对预测技术的研究显示，将几种预测技术结合使用能提高预测的准确度。[33]综合预测的结果大大超过专家单独预测、使用单个技术以及单独进行分析的结果。[34]马克·莫瑞尔提和亚瑟·亚当斯指出管理者应该使用包括系统因素（定量）和判断因素（定性）的综合预测模型。[35]事实上，他们建议创建一种综合预测法，建立标准，使得由各种预测法得到的预测结果具有可比性。每种预测方法都要靠变量进行销售预测。通过考虑更多的（影响销售的）变量，综合预测法提供了更精确的预测。组织间营销者应该更多地关注综合预测法，而不是寻找单个的"最佳"预测法。

看起来，组织间营销者逐渐喜欢上了跨职能小组管理者所做的预测。一项关于预测方法的研究表明：小组做出的预测似乎比其他行业水平预测或长期预测方法更准确。[36]被调查者表示，当小组成员共同进行预测时，他们很满意。该结果说明，为了进行战略预测，有必要建立跨职能小组。

本章小结

市场潜力估计和销售预测是分析组织需求的两个最重要的方面。每一个都是营销计划和控制的根本。对市场潜力的了解使营销者能够寻找到市场机会，并有效地将营销资源分配到提供最大回报的产品和客户细分市场。衡量市场潜力也为管理者监督绩效提供了标准。同样地，销售预测（企业关于某营销计划的最佳期望销量估计）使管理者在分配资源前提出正确的问题以及考虑多种战略。网上有大量有价值的信息可以让组织间营销者用来分析市场机会和竞争者的战略。

进行市场潜力预测的方法可以分为 2 类：（1）统计序列法；（2）市场调研。营销者必须知道每种方法的优缺点和在不同的营销环境中的适用程度。

组织间营销者可以使用的预测方法有：（1）定性法；（2）定量法。定性法依赖于对未来销售的经验判断。定性法包括：经理人员判断法、销售人员综合法及德尔菲法。相比之下，定量法需要更复杂的数据。定量法包括：时间序列法和回归或因果分析法。时间序列法用按年代顺序排列的历史数据来预测未来趋势和增长速率。而回归或因果分析法则试图发现影响过去销售的因素，并把它们加入数学模型中。电脑在此过程中非常有用，它使所有方法的预测过程变

得更简便。

要想使预测准确，关键是将各种预测法得出的结果有效地结合。销售预测的过程很有挑战性，需要全面了解本章所论述的各种可供选择的方法。

问题与讨论

1. 解释一下销售预测与市场潜力预测在使用上的不同之处。

2. 衡量市场潜力时所用的统计序列法的内在逻辑是什么。

3. 《经济普查》所提供的统计序列是什么。（登录 http://www.census.gov 网站进行快速查询。）

4. 区分市场潜力预测使用的单一统计序列法和多种统计序列法的不同之处。

5. 为什么在衡量新工业品的市场时，市场调研比统计序列法更受欢迎？

6. 对比预测销售的销售人员综合法与德尔菲法的相同之处和不同之处。

7. 尽管定量预测技术在许多工业企业销售预测中相当重要，营销经理必须了解这些方法的局限性，略述这些局限性。

8. 作为销售预测的可选方法，时间序列法和回归或因果分析法，它们的潜在逻辑是什么？

9. 在使用或解释因果分析法得出的销售预测结果时，应了解其局限性，它有哪些局限呢？

10. 适用定性分析法的组织间市场特征是什么？组织间市场分析家将定性预测法与定量预测法相结合的意义是什么？

网上练习

《经济普查》描述了国家和地方每 5 年的经济情况。登录 http://www.census.gov，点击“经济普查”（Economic Census），然后查询：

1. 科罗拉多州的丹佛市制造企业（北美行业分类系统代码 31—33）数量。

2. 这些企业产生的销售收据（sales receipts）或产品销售额（shipments）。

案例

IBM 全球服务[37]

IBM 全球服务公司（IBM Global Service）是世界最大的信息技术服务供应商，有 12.5 万多员工，业务遍及 160 多个国家。IBM 全球服务公司的收入占 IBM 公司总收入的将近一半，并整合了企业能力（服务、硬件、软件和调研），以帮助大小各异的企业进行信息系统设计、电子商务咨询、传统维护和支持。企业为所有行业部门服务，与不同层次的政府部门也进行着大量交易。

华盛顿惠利银行（Washington Mutual）是一家盈利不菲、并在迅速扩

张的银行，也是IBM在金融服务行业的客户。最近几年，华盛顿惠利银行实行进攻性兼并战略，需要IBM全球服务公司帮助其将收购的业务整合到现有的信息技术设备中，并帮助其实行以因特网为基础的战略。最近，2家企业签署了12年的服务协议，IBM全球服务公司为华盛顿惠利银行数据中心及其分行提供持久的服务和支持。

在预测商业银行的市场潜力时，IBM可能使用“雇员人数”作为统计序列来代表潜在需求。

[问题与讨论]

1. 商业银行在北美行业分类系统中的编码是52211。登录http://www.census.gov，浏览主页，然后点击《乡镇商务模式》（*Country Business*）。在这一报告中查找伊利诺伊州的商业银行雇员总数。

2. 把“每个工人的信息技术支出额”作为“使用因子”。假设某商业组织研究估计，在商业银行领域每个工人的信息技术支出额是250美元。估算一下伊利诺伊州商业银行未来在信息技术产品和服务方面的市场潜力。

【注释】

[1] Dennis K. Berman,“‘Lousy’ Sales Forecasts Helped Fuel the Telecom Mess,” *Wall Street Journal*, 7July 2001, p. B1. Ibid.

[2] Ibid.

[3] F. William Barnett,“Four Steps to Forecast Total Market Demand,” *Harvard Business Review*66 (July/Augest1988): p. 28. See also John T. Mentzer and Carol C. Bienstock, *Sales Forecasting Management* (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 1998).

[4] Adapted from July Strauss and Raymond Frost, *Marketing on the Internet* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997) p. 91.

[5] Bob Lamons,“Eureka! Future of B-to-B Research Is Online.” *Marketing News*, 24 September 2001, p. 9.

[6] William E. Cox Jr. and George N. Havens, “Determination of Sales Potentials and Performance for an Industrial Goods Manufacturer,” *Journal of Marketing Research* 14 (November 1997): p. 574.

[7] Francis E. Hummer, *Market and Sales Potentials* (NewYork: The Ronald Press Company, 1961), p. 8.

[8] David L. Kendall and Michael T. French,“Forecasting the Potential for New Industrial Products,” *Industrial Marketing Management* 20, no. 3 (August 1990): p. 177. See also W. Chan Kim and Renée Mauborgne,“Knowing a Winning Business Idea When You See One,” *Harvard Business Review* 78 (September/October2000): pp. 129-138.

[9] Douglas C. West, “Advertising Budgeting and Sales Forecasting: The Timing Relationship,” *International Journal of Advertising* 14, no. 1 (1995): pp65-77.

[10] Rosemary Smart,“Forecasting: A Vision of the Future Driving the

Supply Chain of Today," *Logistics Focus* 3 (October 1995): pp. 15-16.

[11] Stanley F. Slater and John C. Narver, "Inteligence Generation and Superior Customer Value," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (winter 2000) pp. 120-127.

[12] William E. Cox Jr., *Industrial Marketing Research* (NewYork: John Wiley and Sons, 1979), p. 158.

[13] This section is based on Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus* (Newbury Park, CA: Sage Publications 1993).

[14] Ibid. p. 11.

[15] Paul A, Herbig, John Milewicz and James E. Golden, "The Do's and Don'ts of Sales Forecasting," *Industrial Marketing Management* 22 (February 1993): p. 49.

[16] Geoffrey Lancaster and Robert Lomas, "A Managerial Guide to Forecasting," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 16 (1986): p. 6.

[17] Paul V. Tiplitz, "Do you Need an Early Warning System ?" *Journal of Business Forecasting Methods and Systems* 14 (spring 1995): pp. 8-10.

[18] David M. Georgoff and Robert G. Murdick, "Manager's Guide to Forecasting," *Harvard Business Review* 64 (January /February 1986): p. 111.

[19] A. Michael Segale, *The IBM/PC Guide to Sales Forecasting* (Wayne, pa.: Banbury, 1985), p. 21.

[20] Nada Sanders, "Forecasting Practices in US Corporations: Survey Results," *Interfaces* 24 (March-April 1994): pp92-100.

[21] Spyros Makridakis and Steven Wheelwright, "Forecasting: Issues and Challenges for Marketing Management," *Journal of Marketing* 41 (()ctober 1977): p. 31.

[22] Mark. M. Moriarty and Arthur. J. Adams "Management Judgment Forecasts, Composite Forecasting Models and Conditional Efficiency," *Journal of Marketing Research* 21 (August 1984): p. 248.

[23] Robert Mirani, Deanne Moore, and John A Weber, "Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships," *Industrial Marketing Management* 30 (February2001): pp. 101-114.

[24] Stewart A. Washburn, "Don't Let Sales Forecasting Spook You", *Sales and Marketing Management* 140 (September 1988): p. 118.

[25] Raymond E. Willis, *A Guide to Forecasting for Planners and Managers* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987) . p. 343.

[26] Spyros Makridakis, "A Survey of Time Series," *International Statistics Review* 44, no. 1 (1976): p. 63.

[27] Segale, *Sales Forecasting*, p. 27.

[28] Robert J. Thomas, "Method and situational Factors in Sales Forecast Accuracy," *Journal of Forecasting* 12 (January 1993): p. 75.

[29] Frank H. Eby and William J. O'Neill, *The Management of Sales Forecasting* (*Lexigton, Mass : Lexigton Books*, 1977), p. 145.

[30] Douglas J. Dalrymple, "Sales Forecasting Method and Accuracy," *Business Horizons* 18 (December 1975): p. 70.

[31] Paul E. Green and Donald S. Tull, *Research for Marketing Decision*, 3d ed (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975) . p. 669.

[32] Makridakis "A Survey of Time Series" p. 62.

[33] See for example Essam Mahmaud, ", "Accuracy in Forecasting, a Survey," *Journal of Forecasting* 3 (April-June 1984): p. 139; and Sqyros Makri dakis and Robert L. Winkler, "Averages of Forecasts: Some Empirical Results," *Management Science* 29 (September 1983): p. 987.

[34] Georgoff and Murdick, "Manager's Guide to Forecasting," p. 119.

[35] Moriarty and Adams, "Management Judgment Forecasts," p. 248.

[36] Kenneth B. Kahn, "The Impact of Team- based Forecasting," *Journal of Business Forecasting* 13 (summer 1994): pp. 18-21.

[37] http://www. ibm. com/services, "Washington Mutual Evolves to National Presence With Help from IBM Global Service," accessed 14 August, 2002.

第Ⅳ篇
制定组织间营销战略

第 9 章　组织间营销计划：战略视角
第 10 章　组织间营销的全球市场战略
第 11 章　在组织间市场上管理产品
第 12 章　创新及新产品开发管理
第 13 章　组织间市场上的管理服务
第 14 章　管理组织间营销渠道
第 15 章　组织间市场的定价战略
第 16 章　组织间营销沟通：广告和促销
第 17 章　组织间营销沟通：管理人员销售功能

9 章

组织间营销计划：战略视角

现在，你已经了解了组织型购买行为、客户关系管理、市场细分以及许多管理者使用的其他工具。所有这些为组织间营销战略提供了十分重要的观点。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 描绘市场驱动型组织（market-driven organizations）特征的维度以及这一定位对竞争优势的重要性。
- 商业模式（business model）中的一些因素能够变为组织间市场的优势。
- 营销在企业战略发展中的战略性作用。
- 高技术市场上重要的开拓性战略。
- 组织间营销决策的多功能属性。

在很多大型企业中有这么一个不言而喻的观点：战略是高层管理者的事。但在通用电气资产公司（GE Capital）不这样。[1]在前不久的计划会议上，有人建议，从公司 28 个不同业务部选出一个由中低层管理者组成的团队（每个成员的年纪都在 30 岁以下），让他们去发现高层管理者错失的机会。结果这一年轻的团队带来了大量新思想，其中有些是关于通用电气资产公司怎样投资因特网的。新增长战略来自新思想，新思想通常来自新人。制定战略时要注意利用组织的集体力量。

里吉斯·麦克纳（Regis McKenna）总结了营销者在组织战略中的新角色：

“在面临各种不期而至的变化、寻求应对方案时，营销（新营销）就是答案……营销者必须既是内部整合者（将技术与营销需要相结合），又是外部整合者（以使客户参与到产品和服务的发展和推广中）。这是营销作用和目的的根本转变：从控制客户到客户参与，从告知、售卖到信息沟通、知识共享，从企业的普通功能到公司赢得信任的法宝。”[2]

为了满足日益激烈的国内外竞争挑战，工业企业逐渐认识到了营销在制定、实施公司战略中所承担的重要作用。有效的公司战略有许多共同的特征，最起码，战略要能够反映市场需求，能够培养组织的特殊竞争力，能够准确地

估计环境趋势和未来竞争。最重要的是，它们是确保和维持公司竞争优势的现实基础。本章将阐述组织间营销企业中战略的实质及其重要性。

在本章开头先来研究一下市场驱动型组织的特征，并探究市场导向的意义和战略价值。然后研究商业模式的关键因素及如何用这些因素提供更多的客户利益，这样就可以找到企业竞争优势的来源。同时本章还特别关注改变高技术市场的创新战略。最后本章用组织间营销计划的功能整合观点，阐述了营销在制定企业战略过程中的作用。这一讨论为全球范围内探究组织间营销战略（下一章讨论的主题）提供了基础。

市场驱动型组织[3]

一流的企业总是离客户很近，并且站在竞争前面。彼得·德鲁克（Peter Drucker）指出："任何一个企业都应记住的简单而又重要的事情是：企业内部没有结果，组织的结果是满意的客户……企业内部只有成本中心。结果只存在于企业外部。"[4]一个市场驱动型组织永远对于一点深信不疑：组织的目的是吸引和满足可获得利润的客户。

乔治·戴（George Day）认为市场驱动型组织具有三大特征：

- 公司内部有一套渗透到组织所有方面、活动的流程、信念和价值观。
- 这些流程、信念、价值观都是基于对客户需求、客户行为、竞争者能力、竞争者意图的深刻了解（公司成员共享这样的信息）。
- 这一切都是为了比竞争对手更好地满足客户，实现更好的绩效。[5]

市场驱动型组织的能力

市场驱动型组织显示了更高的市场敏感度（market-sensing）和联系客户（customer-linking）的能力。[6]

市场敏感度作为独特的能力

市场驱动型组织是以客户为中心——它们能够从公司之外的角度来审视自己的战略，显示了比竞争者更早察觉市场趋势的能力。当所有的组织通过扫描环境来把握趋势、机会、威胁时，市场驱动型组织通过更系统的方式进行这些活动。在市场驱动型组织里，市场监控频繁且敏感，客户联系员积极地将市场信息反馈给管理者，公司掌握了关于现有/未来细分市场的广泛信息，组织内的市场信息系统使其他部门的管理者很容易获得全面、及时的信息。

联系客户作为独特的能力

市场驱动型组织显示了很强的联系客户的能力——它们有特殊能力，能够创立并管理密切的客户关系。由于协作需要公司投入资源，所以在选择协作服务的客户时要格外注意（参见本书第 4 章）。成功的协作需要亲密的合作关系，

共同解决问题。为共同的客户服务同样增加了公司内跨职能合作和信息共享的需要。例如，销售部门和服务部门都需要深刻了解客户经营流程，以便分析和优化交易中的使用价值。另外，弗兰克·塞斯皮德斯（Frank Cespedes）注意到："既然客户不仅购买产品而且还有组织的影响力，因此销售人员和服务人员需要更加了解自己公司各部门的经营流程。"[7]市场驱动型组织相应地创立了联系部门（如小组或联络部）、信息系统（如合成数据库）、管理流程（如事业发展道路和培训项目），从而实现协作优势，向最重要的客户提供价值和满意。[8]

市场驱动型管理的维度

在市场驱动型组织中，只有在以下 4 个相互依存的方面采取正确行动，才能实现以市场为导向：（1）共同的信仰和价值观；（2）组织结构和系统；（3）战略发展；（4）辅助项目和行动（见图 9—1）。

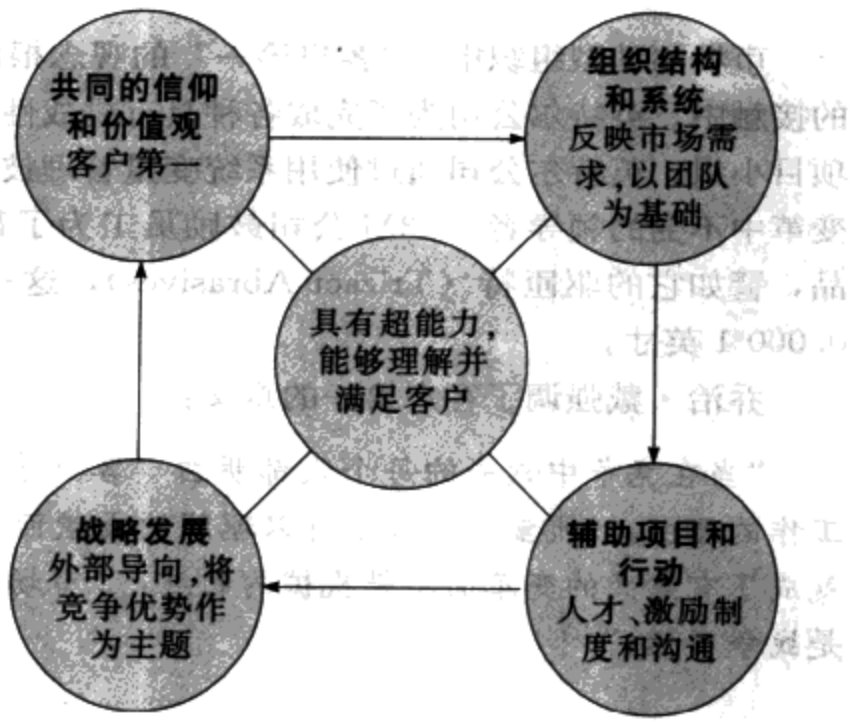


图 9—1　市场驱动型组织的管理维度

资料来源：George S. Day，*Market Driven Strategy：Processes for Creating Value*（New York：The Free Press，1990），p. 358. Reprinted with permission of The Free Press，a division of Simon & Schuster. Copyright © 1990 by George S. Day.

1. 共同的信仰和价值观

市场驱动型组织的一切决策都是为了客户，为了抓住机会获得优势。像联邦快递公司、戴尔电脑公司、英特尔公司、3M 公司等的成功都源于此。要按照客户的标准提供高质量的产品和服务，这一基本信念渗透到整个组织中，而且高层管理者还通过各种活动不断强化这种信念。因此公司在每一层服务中都要创造价值。这里包括使产品线上的员工意识到他们需要满足的客户是流水线上的下一位工人。

2. 组织结构和系统

市场驱动型组织使用的组织结构反映了企业的市场细分计划，以便清晰地

定义服务每个主要细分市场的责任。另外，与客户最接近的员工被授权来满足客户需求。联邦快递公司有40 000多员工，业务遍及全世界 300 个城市。从无管理权的员工到首席运营官或首席执行官之间最多只有 5 个组织层。薪酬激励系统鼓励员工要尽一切可能来让客户满意。

3. 战略发展

市场驱动型组织的运作计划不会因年度预算而一成不变，而是根据市场信息、员工建议进行合理调整。从上至下和从下至上的信息流动促进了制定适应性计划，适应性计划可以帮助组织学会怎样适应变化着的环境。人们参与制定、执行计划的过程也是学习的过程，特别是在管理者讨论解决战略问题、进行战略选择的跨职能团队中，这样的学习更普遍。市场驱动型组织总是鼓励管理者在知己知彼的时候敢冒风险，鼓励他们与组织成员共享信息。

4. 辅助项目和行动

市场驱动型组织中，“客户第一”的观念根深蒂固，特别是在组织与客户的接触中。英特尔公司为了完成各种具有挑战性的项目，不断地组建或重组各项目小组。英特尔公司通过使用系统变量管理技术资源，公司终于成为半导体变革中不变的领导者。[10] 3M 公司鼓励员工为了帮助客户解决问题而创造新产品，譬如它的驱匝特（Trizact Abrasives），这一产品能使引擎部件大小达到 0.000 1 英寸。

乔治·戴强调了客户第一的意义：

“当在竞争中领先的每个人都明白‘客户第一’的重要性时，他们就有了工作的理由。‘质量’就成了可以理解的贡献而不是强加的格言。‘快速反应’就成了有意义的变革而不是机械的制度，‘市场份额’就成了努力的结果而不是战争目标。”[11]

商业模型的构成因素[12]

为了使战略成功，公司的每个人都应了解企业现在的商业理念是什么。例如，问一下戴尔的任何一个员工，他们会告诉你戴尔与其对手相区别的“戴尔模型”。**商业理念**（business concept）或模型由 4 部分构成（参见图 9—2）

- **客户界面**（customer interface）
- **核心战略**（core strategy）
- **战略资源**（strategic resources）
- **价值网络**（value network）

商业理念的主要部分由 3 个重要元素连接：客户利益、结构（configuration）和企业边界。

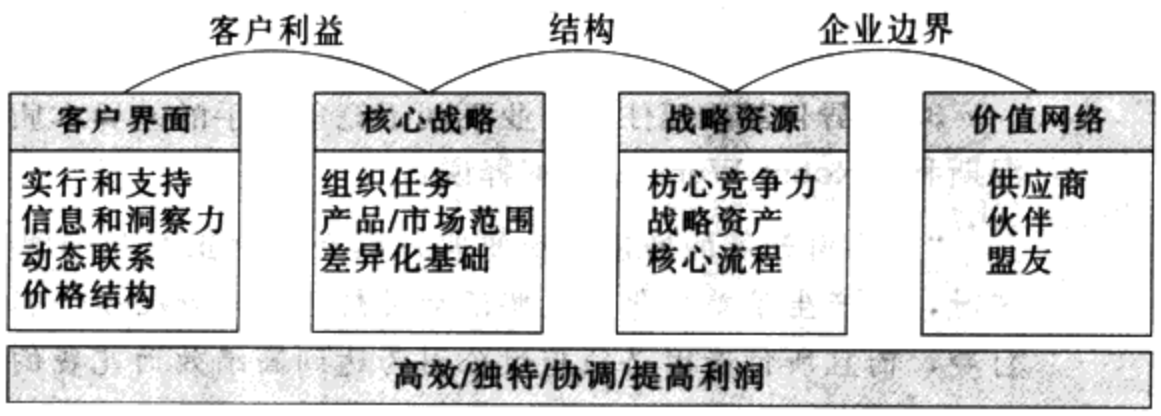


图 9—2　商业模型的构成

资料来源：Gary Hamel，*Leading the Revolution*（Boston：Harvard Business School Press，2000），p. 96. Reprinted by permission of Harvard Business School Press. Copyright © 2000 by the President and Fellows of Harvard College；all rights reserved.

客户界面

客户利益连接了客户界面和核心战略，它将核心战略与客户需求直接相连。客户界面包括 4 个元素：

1. **实行和支持**指组织间营销企业用来联系客户的渠道以及这些渠道提供的服务支持。

2. **信息和洞察力**指从客户那儿挖掘到的信息及公司运用这些信息向客户提供增值服务的能力。

3. **动态联系**指企业和客户间关系的性质。（例如，合作交易型客户与普通交易型客户的比率，参见本书第 4 章）。关键问题是：公司应该采取什么措施使自己的产品或服务超过客户的期望，或增强客户对本企业的附属感使之不会转移到竞争对手那里。

4. **价格结构**。商业理念可能提供几种定价选择。例如，企业可以捆绑产品和服务或根据定价单定价。例如，当一家航空公司购买一架波音 777 飞机时，因为飞机的引擎由通用电气公司制造，所以它们要付给通用公司每小时的飞行费用和一笔固定的维护费。所以，通用公司不仅仅卖了产品，它还卖了“每小时的动力”。

核心战略

核心战略决定了企业的竞争选择。从图 9—2 中可以看到建立竞争战略有 3 个要素：

1. **组织任务**描述了战略的整体目标，建立了路线方向，明确了一套用于衡量进步的业绩标准。公司必须有效地扩大组织任务的范围，以便进行商业理念革新。同时公司的组织任务必须与行业内竞争对手的组织任务相区别。例如，施乐通过将组织任务集中于复印，让惠普成为打印业的“龙头”。

2. **产品/市场范围**定义了企业竞争范围。可以根据客户利益、技术、客户细分市场和分销渠道定义组织的产品市场领域。[13]战略家必须思考这一问题：

这些特殊的客户细分市场是否是竞争者忽略的，或者是否会有客户喜欢新产品/服务？

3. **差异化基础**抓住了企业不同于竞争对手的差异本质。乔治·戴和罗宾·温斯利（Robin Wensley）解释说：

“当公司开展的增值活动使客户感受到这正是他们想要得到的而且物超所值时，就产生了差异化。这些活动要想盈利，就必须让客户乐意为获得的利益付费，而且所付费用必须超过公司为达到高绩效而花费的成本。”[14]

企业有很多方法进行产品和服务差异化：

- 向复杂订单提供速度快、反应灵、质量优的服务或技术支持，或具有解决客户特殊问题的能力。
- 提供能降低客户成本或提高客户绩效的高质量产品/服务。
- 提供运用了新技术的创新产品。

战略资源

组织间营销企业通过其高超的技能和优质的资源获得竞争优势。企业战略资源包括：核心竞争力、战略资产和核心流程。

1. **核心竞争力**是企业为客户创造独特高价值的一套能力、系统和技术。[15]例如，戴尔电脑公司用直销方式向客户提供大量新产品，包括转换器、服务器、存储器以及大量外围设备。[16]谈到核心竞争力，战略家的首要问题是：我们的竞争者提供给客户的重要利益是什么？我们特别了解的事情和已经做了的事情中，哪些对客户有价值，并且可以转化为新的市场机会？

2. **战略资产**是使企业得以运用自身能力获得优势的资产，它与核心竞争力相比更加看得见、摸得着。战略资产包括：品牌、客户数据、分销覆盖面、专利以及其他一些稀缺而有价值的资源。应关注这一问题：我们能否以一种不同的方式使用这些战略资产，从而为现存客户和潜在客户提供新的价值？

3. **核心流程**是公司将竞争力、资产及其他投入转化为客户价值的方法和程序。例如，药品开发是默克公司（Merck）的核心流程，完成递送是联邦快递的核心流程。这里，战略家需要问这些问题：哪些流程最有竞争特色并创造了最大客户价值？运用我们的流程特长，我们能否进入其他市场？

从图 9—2 中，我们可以看到连接战略资源和核心战略的结构成分。加里·哈梅尔（Gary Hamel）说：“结构是指连接竞争力、资产和流程的特殊方法，用以支持特殊的战略。”[17]例如，本田汽车公司在管理新产品开发流程中主要活动的方式与其对手不同。

价值网络

商业理念的最后一个组成成分是**价值网络**，它完善并进一步增强了企业的调研基础。包括：供应商、战略盟友、联合者［例如，Covisint，本书第 1 章中讨论的汽车行业交换］。像思科、通用电气等竞争者，在增强与供应商、盟

友之间的联系方面，显示了特殊的技能。对战略家来说，关于价值网络的首要问题是："如果我们能'借'其他公司的资产和竞争力并把它们与我们自己的资产和竞争力结合"[18]，那么，我们可以获得哪些市场机会？

利润潜力

加里·哈梅尔指出，4 个因素决定了商业理念的利润潜力：

- 商业理念能在多大程度上**有效地**带给客户利益，例如，西南航空公司（Southwest Airlines）为其目标市场提供空中旅行。
- 商业理念能在多大程度上提供**独特**的正中客户下怀的产品/服务。
- 商业理念各组成成分能在多大程度上做到内部**协调一致**（例如，戴尔公司在供应链管理和直销上的竞争力支持了它的核心战略）。
- 商业理念能在多大程度上**提高利润**，即提供超过平均水平的利润（例如，高转换成本带来的高利润，微软和英特尔利用锁定客户获得高利润，沃尔玛通过规模经济享有高利润）。

通过寻找和管理商业理念的组成成分，战略家得以制定能够获得竞争优势并提供客户高价值的战略。

营销战略的作用

许多企业（如强生、摩托罗拉、陶氏化学公司）有无数的业务部、产品线、产品和品牌。公司层面的政策为每个业务分部的战略发展提供了框架，以确保整个企业的生存和成长。公司政策和各部门政策为各个产品经理和市场经理制定战略提供了界线。

战略的层次

对于大部分拥有多个产品的大型企业而言，存在 3 个层次的战略：（1）公司战略（corporate strategy）；（2）业务层战略（business-level strategy）；（3）职能层战略（functional strategy）。[19]

公司战略定义了公司将要进行竞争的业务，在某种意义上是利用资源将特殊竞争力转化为竞争优势。这一层面的实质问题包括：我们的核心竞争力是什么？我们的业务是什么？我们应进入的业务是什么？我们怎样在这些业务上安排资源，以达到整个组织的目标？这里，营销的作用是：（1）估计市场吸引力及企业竞争的有效性；（2）促使客户为本成为管理决策制定的选择因素；（3）阐明企业的整个价值主张（作为其特殊竞争力的反映，从而反映客户需求）并把价值主张向市场和本企业员工广而告之。小佛瑞德立克·韦斯特说道："在企业层面，营销管理者担任着倡导者的关键角色，倡导客户第一的理念，倡导在企业决策时把客户放在第一位。"[20]

业务层战略主要阐述企业如何在给定的行业中竞争，如何给自己定位以对付竞争者。竞争的焦点不在企业间，而在企业内部独立的业务部之间。**战略业务部**（strategic business unit）指单独一个公司或由若干个公司组合而成的团体，它/它们有着明确的与众不同的使命、独立负责的管理者以及自己的竞争对手，独立于其他业务部。3M 公司定义了 40 个战略业务部，每个业务部都设计了自己的计划，该计划描述了业务部将如何管理其特殊的产品组合，确保其竞争优势，并且其投资水平和潜在风险是上层管理者认可的。一个战略业务部可以是企业的一个或多个分部，一个分部内的一条产品线，有时也可能是单独的一个产品。战略业务部可能与其他业务部共享资源（如销售人员），以达到规模经济。战略业务部可以为一个或多个市场服务。

每个业务部的管理者必须回答下面的实质问题：我们如何在业务部所服务的产品市场上进行有效竞争？哪些独特的技能可以赋予业务部竞争优势？同样地，通用电气的前任首席执行官杰克·韦尔奇经常让他的执行官清楚地回答下列问题：

- 描绘一下你进行运作的全球竞争环境。
- 最近两年，你的竞争对手做了什么？
- 最近两年，你做了什么来回击？
- 未来竞争对手会如何进攻？
- 你打算做什么来超越对手？

营销功能通过以下行为帮助制定计划：对客户、竞争对手、企业（在具体的细分市场上进行竞争）的独特技能和资源进行详细而全面的分析。

职能层战略关注如何有效地使用分配在各职能领域的资源，以支持业务层战略。营销战略在这一层面的焦点是分配和协调营销资源，以达到企业在某一特殊产品市场上的目标。

管理 3 种客户联系

营销可以用来管理公司和客户之间的 3 种基本联系，从这个角度最容易理解营销到底是什么。[22]

- **客户—产品联系**。这是指将客户需求变成公司产品/服务的能力，特别是能够发现客户需求，并将需求应用到产品设计中的知识和技术。
- **客户—服务传递联系**。这是指向客户提供企业产品和服务的设计活动和送货活动（例如一线的销售人员和客服人员的表现）。
- **客户—利润联系**。这是指将公司对客户的服务最终变成公司经济回报的活动和流程（例如，通过让客户满意使公司获利，或通过留住客户使公司赚钱）。

战略制定和战略层次[23]

有时各个团体都会参与战略制定过程，通过观察它们的参与行动，我们可以清楚地了解战略的 3 个层次之间的相互作用。[24]当战略决策具有以下特点时，公司会要求各个团体都参与制定：（1）跨职能；（2）关于组织的长期目标；

（3）包括业务部和产品市场的资源分配。这里的决策是关于：企业战略方向、核心技术运用以及战略盟友选择。

图 9—3 显示，通常会有几个职能利益团体（functional interest groups）积极参与制定战略，这些团体在战略问题和组织目标上往往看法不同。战略决策通常是职能利益团体（包括营销部）间议价的结果，这些团体以完全不同的方式解释战略。

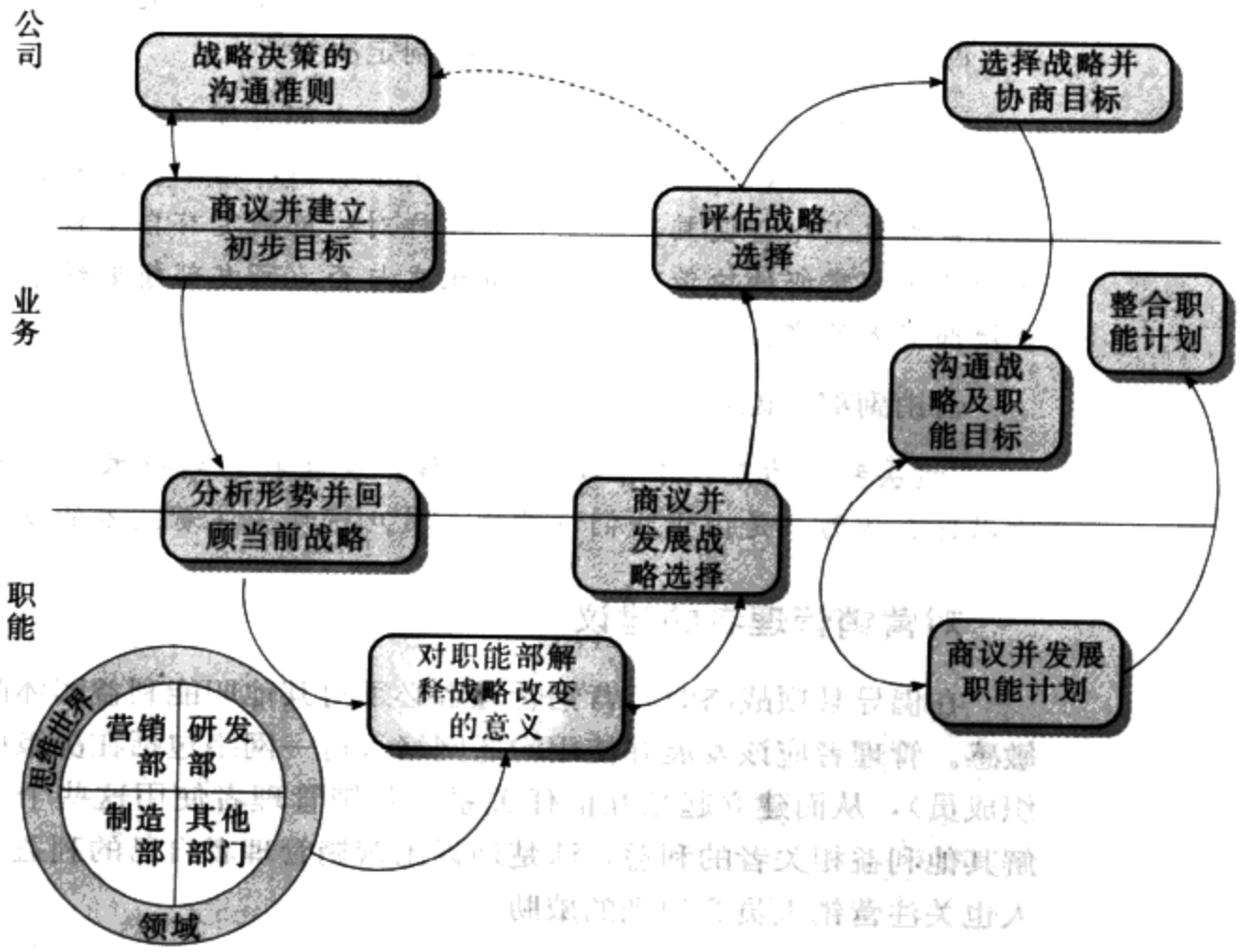


图 9—3 各团体参与战略制定的过程

资料来源：Gary L. Frankwick, James C. Ward, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy," *Journal of Marketing* 58 (April 1994): p. 98. Reprinted with permission from *Journal of Marketing*, published by the American Marketing Association.

领域问题和思维世界观点

两种观点导致了参与决策制定各方的冲突。首先，所谓的“组织次文化”（organizational subcultures）的不同造成了对战略意义理解的不同。当公司内部部门之间有着不同的价值观、信仰和目标时，我们就说该公司存在着次文化，次文化导致了不同的“思维世界”（thought-world）。例如，营销部管理者关注市场机会和竞争对手，而研发部管理者认为技术的高超和革新是组织成功的法宝。其次，职能管理者会抵制那些威胁到他们的战略改变。部门领域定义了个体身份，意味着威望和权力，所以组织成员极不愿意看到战略决策改变了部门领域。

协商结果

集体决策来自各个参与者的协商和比较。参与者目标、思维世界和自身利益的不同，引起了决策制定的冲突。由于各个利益团体要达成自身的目标，所以必须协商后才能选择。集体决策的最终结果更多地受到参与者的价值观、各利益团体的影响，而不是理性分析的结果。一项关于《财富》500强公司战略决策的研究表明：营销部和研发部之间可能会存在冲突。

两位营销执行官描述了如何最终制定决策[25]：

“（营销）有效地走入了它（研发部）中间并扼杀了它……营销再次展示市场部关注的焦点，再次强调我们是基于市场的，基本上，营销所做的是使研发部从事次要工作，使其不再像以前一样对决策制定有自主权——现在他们只能接受已经制定好的决策。无论决策正式与否，研发部想要继续前行，必须得到营销部买入的产品。”

营销副部长说：

“过去我认为是技术推动决策过程，现在我感到技术是市场的助手。我之所以这么认为，是由于我们（营销人员）密切关注着技术的发展。”

对营销管理者的建议

在倡导某项战略时，营销管理者必须对其他职能利益团体的主动应答十分敏感。管理者应该发展并使用沟通网络（这一网络包括在决策中投入很多的组织成员），从而建立起相互信任关系。营销管理者使用这些个人网络，可以了解其他利益相关者的利益，清楚地说出营销管理者自己的利益，并由此让其他人也关注营销人员意识到的威胁。

在高科技行业中制定战略

在高科技行业中预测未来和制定战略是相当困难的。在不断发展的产业中，对于企业高层管理团队精心策划的战略意图，战略行动要么没有实现战略意图，要么最终引导制定新的战略意图。想一想电脑业的转变。[26]高层管理者认为，**战略意图**（strategic intent）代表了企业在未来一段时间内所追求的目标，强调了为达到这一竞争地位企业必须建立的特殊竞争力。[27]随着行业的动态改变，一些组织成员将会看到面临的威胁，进而怀疑企业目前的战略意图。通常，中层管理者和销售人员最接近客户，而且直接面对竞争威胁，也最早感受到变化。

这种变化暗示企业到达了发展中的战略转型点（strategic inflection point）——企业的重要十字路口。罗伯特·波杰曼（Robert Burgelman）和安德鲁·格鲁夫（Andrew Grove）将战略转型点定义为“一种行业类型变为另一种行业类型，一种优势战略转变为另一种优势战略，一种现存技术转变为另一种技术。”[28]客户需求的快速变化使企业的市场出现了缺口，高层管理者试

图通过创造新的业务部或调整当前业务部来填补这一缺口。[29]

组织间营销透视

缝补：企业在动态市场的新战略

凯萨琳·M·艾森哈特（Kathleen M. Eisenhardt）和萧纳·L·布朗（Shona L. Brown）主张，在不稳定的市场中，传统的企业计划和资源分配方式已无效。由于新技术、新产品/服务、新市场创造了诱人的机会，“曾经清楚明晰的业务划分（就像组织结构图上清晰、等距的矩形块）过时了。”

新的公司层上的战略关注变化管理、重组企业结构，以便比竞争对手更快地抓住市场机会。这一新定义的方法的核心是**缝补**（patching）——公司执行官用来改变市场机会而采取的再结盟、重新描述业务的战略。缝补的形式有：添加、划分、转变、退出或合并细分市场。惠普用缝补战略进入打印机市场，创造相关产品（如扫描仪、传真机）业务，发展了喷墨打印业务。缝补在稳定的市场上用处不大，但在变化的市场上却十分重要。企业的一个小巧而灵敏的部门可以快速转移以捕获新的市场机会。

资料来源：Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, “Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets,” *Harvard Business Review* 77 (May/June1999): pp. 72-82, see also Mark B. Houston, Beth A. Walker, Michael D. Hutt and Peter H. Reignen, “Cross-Unit Competition for a Market Charter: The Enduring Influence of Structure,” *Journal of Marketing* 65 (April 2001) pp. 19-34.

例如，英特尔的安德鲁·格鲁夫看到，个人电脑行业从仅仅销售个人电脑产品转到混合销售沟通设备、因特网以及个人电脑。[30]作为应对，英特尔公司创造了新的业务部、新的产品和服务。能成功地建立新的战略意图并投资于新行业环境的公司，就能获得新的利润增长。然而，这一结果需要本质性的转变——**间断性创新**（discontinuous innovation）。

间断性创新战略[31]

尽管在市场份额增长的环境下革新对保证收入水平十分重要，但企业战略家却意识到长期的增长需要的是间断性创新战略。间断性创新是新产品和新服务，这些新产品和新服务承诺：只要客户完全改变过去的行为模式，他们就将获得相应的巨大的新价值。[32]除了打破过去，间断性创新战略还包括“分裂性技术”。这一技术会导致整个产业和市场的形成、转变、甚至消失。例如，惠普的喷墨打印技术取代了点阵式打印，发展了台式打印机行业，使企业占据了数十亿美元市场的领导地位。

机会识别

作为惠普的战略家，索伦·卡普兰（Soren Kaplan）为组织间营销者提供

了识别新战略的框架，这些新战略能带来巨大增长。建立这种识别框架，需要有两个基本假设前提。首先，间断性创新包括在现有市场或新市场中创立新型客户价值。其次，企业靠间断性创新可以创造新的竞争空间或转变现有传递客户价值的方式。基于这些假设，建立了 4 种间断性创新战略（见表 9—1）。请注意每种战略都包含了机会识别的不同方法，都有着独特的关注焦点。

表 9—1　　间断性创新战略

战略	方法	焦点
根本性替代	假设过时	哪些力量能导致行业消失？
	启动扫描	哪些新技术能替代你现在向市场提供的价值？
竞争性替代	扩大业务领域	你的业务满足了哪些最终用户需求？
	尝试边缘业务	在你的行业之外，你如何提供基本价值？
开发新市场	扩大客户边界	如果整个世界是你的客户基础，你怎么来细分市场，你如何满足每个细分市场的需求？
	识别系统	你的产品能否在一个更大的系统中运作，你如何把更多价值加入你的产品中？
创建新行业	小型化	新的技术如果比现在缩小 10 倍～20 倍，那么它将提供什么价值？
	组合功能	怎样将技术和功能加以重组以提供新型价值？

资料来源：Soren M. Kaplan, "Discontinuous Innovation and the Growth Paradox," *Strategy & Leadership* 27 (March-April 1999): p. 19 Reprinted with the permission of Soren Kaplan, Strategic Innovation Group.

战略 1：根本性替代

卡普兰指出："**根本性替代**（radical cannibalism）是用完全不同的新技术或流程代替自己原来成功的产品或服务，从而使客户价值有跳跃式的改变。"[33]一般，产品替代暗示了革命性转变——用含有下一代技术的产品替代现有产品。相比之下，根本性替代是革命性的，为客户提供了远超过去水平的价值。例如，柯达公司将其核心业务从化学摄影技术转向了数字成像技术，这就是在进行根本性替代。柯达将业务转变为数字成像时，必须维持甚至提高自己的核心业务和收入来源。

方法　要揭示新的机会，战略家首先应该考虑技术的突破口或对企业业务最有害的竞争威胁。通过假想公司的产品即将过时，就有可能发现新的机会。其次，应将关注的重点集中在可能改变整个行业的新创立企业上。可以寻找一些有吸引力的战略伙伴。

战略 2：竞争性替代

竞争性替代（competitive displacement）与根本性替代相似，但是其焦点不再是替代企业自己的产品，而是替代对手的产品。竞争性替代战略将现有竞争力用于新行业和新市场。通常，现有企业不会把新进入者视为竞争对手，所以常遭偷袭。惠普正在数字成像业中寻求竞争性替代机会，这是对柯达的直接挑战。惠普的智能照相产品线（结合了数字摄影、扫描仪以及具有图像处理和管理功能软件可以打印相片的打印机）是想在摄影行业直接取代传统竞争对手。

方法 2种方法能用来识别新市场中的机会。(1) 战略家应该扩大业务领域，审视更大的竞争领域。例如，在“电脑业务”中，摄影业并没有衰退，但惠普将自己的业务定义为“沟通行业”，使摄影市场和影印市场在逻辑上扩大了。(2) 战略家应直接关注企业现在尚未服务的潜在客户。通常，以新的方式运用企业竞争力就有机会提供新型客户价值。

战略3：开发新市场

开发新市场（market invention）是企业增长最常用的方法。开发新市场是在现有市场上为客户提供有价值的新产品/服务。关键是要使用企业竞争力的杠杆作用，合理扩展产品组合。例如，克莱斯勒厢式旅行车公司（Chrysler minivan），它在运输业建立了新业务项目。

方法 2种方法能用来识别开发新市场的机会。(1) 战略家应该考虑通过扩大客户边界而获得的市场机会。竞争者关注“在现实情况下，从直接或间接参与购买决策的客户链中，定义目标客户。”[34] 例如，彭博环球公司(Bloomberg)* 在经纪人、投资公司中的地位相当高，因为它满足了使用者（经纪人、交易商、分析师）的特殊需求。而它的对手则失去了市场机会，因为它们关注的是购买者——金融领域的信息技术管理者。

(2) 了解到客户使用不同产品组合，即可找出开发新市场的机会。例如，惠普整合了传真机和打印机，以便为家庭办公、小企业客户提供新的价值。

战略4：创建新行业

创建新行业（industry genesis）来自新技术和新型客户价值的引入。这是最有挑战性的间断性创新战略，代表了最大的不确定性和风险。市场大小和客户接受新技术的程度都很难估计。惠普的革新就孕育了新的行业（例如，电脑出版业）。

方法 很多创造行业的革新基于2种战略，他们强调了这些目标：

- 小型化：通过使用新技术、缩小产品的尺寸，提供新的价值（例如，索尼的随身听）。
- 组合功能：创造新方法，用单一产品满足客户各种需求（例如，掌上电脑将电脑、微型计算器、个人信息管理功能合三为一）。

市场调研的不同焦点

传统的战略主要关注降低不确定性，但间断性创新却把不确定性视为机会。同样地，由于客户很少知道什么是可能的，市场调研无法精确预测间断性创新的需求。[35]

索伦·卡普兰观察到：

“为了突出惠普的关键能力，我们强调在寻求间断性创新时，要‘想像客户潜在的需求’。这一箴言使市场调研不再是“做/不做”决策制定工具，而成了开拓、提炼、实现想法的工具。”[36]

---

* 商业信息提供者。——译者注

文化是关键

组织文化的两个属性在企业自身转变和适应新环境中会有所帮助。首先，员工应该积极参与决策讨论。例如，英特尔公司的企业文化鼓励员工全面积极地讨论问题，并强调在讨论过程中不分级别高低。这主要是为了找到什么对企业最好，而不是寻找什么对企业的某业务部门或某职能部门最好。英特尔用这一机制来积极面对挑战。英特尔告诉自己的新雇员正是这个文化特色让企业保持成功。

其次，企业战略应该鼓励讨论并制定出全组织都接受的清晰决策。通常，执行者使用**有限一致法**（consensus with qualification）来加快决策制定，此方法包括两个步骤。[37]管理人员将讨论问题并试图达成一致。然而，若不可能达成一致，企业主管与最相关的职能部门领导者就会聚在一块儿进行讨论，讨论时会参考没有参与讨论的其他部门的意见。通过客观地处理冲突，有限一致法加速了决策制定。凯萨琳·艾森哈特解释了原因：

“大部分人希望在决策中能说上话，而且也愿意接受他们的意见不被实行的现实。当决策特别影响到某部门时，有限一致法允许该部门增加影响力，因此实行起来效果更好。”[38]

营销的跨职能联系

无边界组织是通用电气公司目前组织结构的重要组成成分，是其创造价值的重要机构。为了建立无边界组织，通用电气公司的高级执行官强调一定要消除人为障碍——消除划分职能领域的水平障碍，消除正式科层制的垂直障碍，消除阻止与客户、供应商、联盟伙伴亲密联系的内部障碍。[39]组织重构，业务流程重组，寻求更快、更有效的方法来满足客户不断变化的需求，迎接竞争挑战，这些都是商场上的重要战略。随着企业采取更精简、更灵活的结构、强调跨职能团队，组织间营销管理者在战略制定中承担了重要且富有挑战性的角色。

一切营销决策（产品、价格、促销和分销）都直接或间接地受到其他职能领域的影响。研发部、制造部、采购部的组织决策，以及整个公司的战略调整都受到营销策略的影响。组织间营销计划必须与研发部、采购部、财务部、制造部及其他部门的相应计划协调一致。

跨职能联系

组织间营销管理者应该与制造部、研发部、物流部及其他部门有着密切的工作联系。他们了解战略设计和执行中每个职能部门承担的重要角色，以及每个职能部门想从营销中获得什么。

表 9—2 显示了营销与 4 个组织职能部门间的内部联系。观察每个部门在营销战略发展和执行中承担的重要角色。例如，新产品开发是营销—研发交互的焦点，从概念产生到最终产品的性能评估。如果在某工业企业中需要对研发部进行巨大投入，那么就更要建立起营销与研发间的有效互动，特别是在高科

技领域竞争的企业更是如此。新产品的成功开发主要靠营销调研来了解目标细分市场需要的产品特色，潜在的组织型购买者如何看待产品的性价比。如果营销未能提供合适的市场和营销信息，研发部只能在对市场不了解的情况下，决定新产品的开发方向。营销部和研发部的成功联系需要彼此了解对方的优势、弱势和潜在作用。例如，研发部设计的新产品，即使有发展前景，也可能因为缺少进入细分市场的营销力量而失败。

表 9—2　　制定组织间营销战略：关键的跨职能联系

职能部门	战略贡献	需要营销部门的支持
制作部	决定待售产品的数量、种类、质量	精确而及时的销售预测
	影响组织间营销者对市场和竞争的反应速度	
研发部	在新产品开发过程中提供关键技术方向	市场、竞争趋势方面的信息
	保持技术跟得上竞争变化	调研目标细分市场需要的产品特色
物流部	向客户及时准确地供货	精确且及时的销售预测
	制定及时的订单追踪和订单情况报告	传递客户和市场送货要求
技术服务部	实施安装、培训等售后服务	说明具体的目标和计划
	解决客户纠纷问题	销售过程中对客户的承诺

一旦设计并制造了新产品，物流和技术服务在战略执行中便承担了特殊的重要作用。客户认为最重要的 2 个因素是：（1）送货服务的速度和可靠性；（2）售后技术服务的质量和可获得性（见本书第 4 章）。营销和这些重要服务部门间亲密的合作，可以向组织型客户提供其所期待的服务水平。

组织间营销透视

3M 公司从点句式计划到战略描述式计划

3M 公司的计划部执行官戈登·肖（Gordon Shaw）在这几年看了无数商业计划后总结到：企业商业计划未能反映深邃的想法或激起活动支持。他认为传统的点句式（bullet-point）计划是主要问题。点句式计划往往对问题点到为止，以至于不能说明公司在市场上如何取胜。为了弥补这一问题，他开始使用战略描述式计划——用讲故事的方式阐明计划。好的战略计划就像好的故事“定义相互关系、因果联系、优先顺序——**以及其他（因为把它们作为一个有机整体）人们容易记住的因素。**”

3M 的战略家在使用这一方法时，先用历史性、前瞻性的眼光来描述目前的竞争、市场和公司形势，由此搭建一个情景舞台。然后，计划撰写者要描写一个富有戏剧性的冲突——阻碍公司成功的主要挑战或关键问题。最后，故事结局必须是令人满意、信服的解决问题方法。这里必须用符合逻辑的、简练的语言论证企业如何扫除障碍获得胜利。描述式计划描绘了战略全景，指明了关键假设，鼓舞了公司上下的士气。

资料来源：Gordon Shaw Robert Brown, and Philip Bromley, “Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning,” *Harvard Business Review* 76 (May/June 1998): pp. 41-50.

职能整合计划：营销战略中心[40]

成功的组织间营销管理者并不与其他职能部门分开运作，而是扮演整合者——了解制造部、研发部、客服部以及其他部门（为了满足客户需求，营销战略必须要求某些部门增加投入、增强能力）。营销管理者在战略的执行中也承担着核心作用。[41]**责任表**（responsibility charting）可用来将决策制定中的角色分类，突出组织间营销决策的跨职能属性。责任表的结构由表 9—3 给出。例如，在矩阵中显示的决策领域（行），与产品线扩展计划相关。矩阵的列是在决策过程中承担特殊作用的职能部门。下面列出了决策过程中参与者所承担的角色：[42]

1. **责任（R）**：管理者首先分析形势，制定备选战略，并向他人咨询确认，然后初步建立决策，一旦决策获得认可，该角色结束。

2. **批准（A）**：管理者在决策实行前，接受或拒绝某个可选决策。这些可选决策是作为责任者的参与方建立的。

3. **咨询（C）**：在决策接受前，管理者给予咨询建议或告知某决策需要的实际投入量，但该管理者没有表决权。

4. **执行（M）**：管理者对决策实行负责，有事时通知其他关注决策的参与者。

5. **告知（I）**：尽管决策通过前，并不需要咨询该管理者，但一旦决策制定了，就要通知该管理者。

表 9—3　　营销决策中的跨职能活动：对责任表的描述

	组织职能						
决策区	营销	制造	研发	物流	技术服务	战略业务部的管理者	公司层的计划者
产品							
设计							
说明							
绩效							
特征							
可靠性							
价格							
价格表							
折扣结构							
技术服务							
客户培训							
维修							
物流							
库存水平							
客户服务水平							
销售人员							
培训							

续前表

	组织职能						
决策区	营销	制造	研发	物流	技术服务	战略业务部的管理者	公司层的计划者
广告							
信息发展							
销售渠道选择							

注：决策词汇：R=责任；A=批准；C=咨询；M=执行；I=告知；X=在决策中不起作用

当然，某职能部门的代表在决策制定过程中可能承担不止一个角色。在新产品开发过程中可能需要咨询技术服务部管理者，该管理者在执行服务支持战略时也有责任。同样，营销管理者对很多与产品线扩展有关的决策负责。其他决策，可能有几个决策制定者参与。例如，在咨询了研发部以后，业务部的管理者就要批准（或反对）营销管理者所制定的决策。

参与营销决策过程的组织成员构成了**营销战略中心**（marketing strategy center）。参与制定营销战略的战略中心组成部门或职能部门代表，随企业的不同而不同，随战略环境的不同而不同。同样地，组织结构图并不严格地描绘出营销战略中心的构成成分。因为具体战略环境的需要，特别是某些信息的要求将会极大地影响到战略中心的组成成分，因此，营销战略中心与购买中心有些相似（见本书第 3 章）。

管理战略的相互依赖性

战略中心的组织间营销者所面临的主要挑战是减少部门间的矛盾，培养与其他职能部门的相互依赖性。战略中心的个体参与者受到个人目标和组织目标的双重激励。公司目标由这些个体参与者进行解释，他们是根据自己在公司的层级和所代表的部门做出解释的。各职能部门在各自的激励系统下进行运作，拥有自己的目标或思维世界。例如，营销部管理者根据销售、利润和市场份额进行业绩评估，产品部管理者根据生产效率和成本效益进行业绩评估。研发部管理者关注长期目标，而客服部管理者更关注短期目标。战略计划是各职能部门协商的结果，组织间营销者作为跨职能的整合者，需要能够管理冲突，促进合作，制定协调统一的战略。组织间营销管理者只有了解其他职能领域的人员的关注点和目标，才能更好地推动跨职能部门的合作。

本章小结

组织间营销计划过程

组织间营销计划与其他职能部门的计划以及全公司的战略密不可分。它是企业更大范围的战略营销管理过程中的组成部分。为了生存和繁荣，组织间营销者必须在企业资源、企业目标和环境机会之间找到合适的平衡点。营销计划是包括其他部门参与的持续过程。

营销计划

营销计划（marketing plan）要与公司战略和业务层战略相对应，它正式地描述了营销战略的所有成分——服务的市场、待售的产品和服务、价格时间表、分销方式等等。图 9—4 清晰地描述了营销计划过程的关键因素。从此图可以看出，计划过程主要围绕以下几方面展开：清晰定义的细分市场、对公司内外的问题和机会的全面评估、具体目标和行动步骤。组织间营销观念、市场细分（本书第 7 章）、市场潜力和销售预测（本书第 8 章）在计划过程中都很重要。

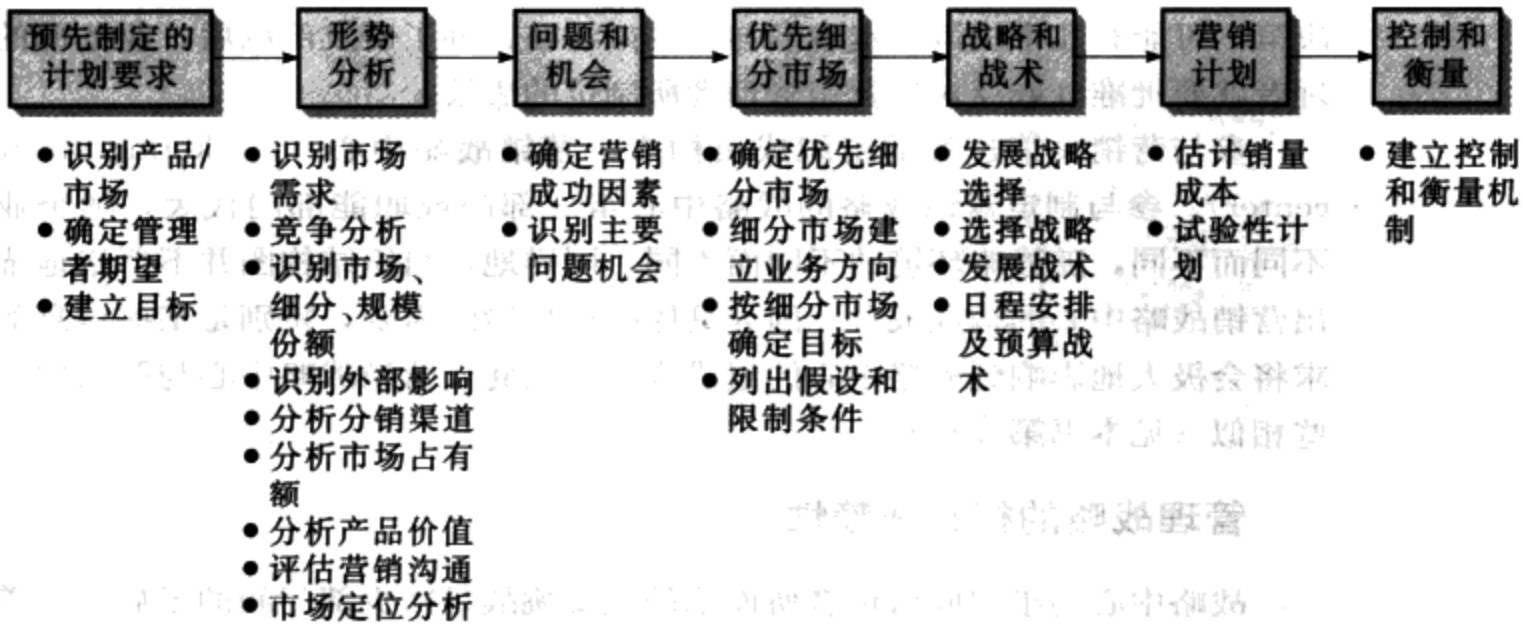


图 9—4　营销计划过程

资料来源：Howard Sutton，*The Marketing Plan in the* 1990*s*，report no. 951（New York：The Conference Board，1990），p. 10. Reprinted by permission of The Conference Board.

营销计划确立了细分市场的具体目标，定义了实现这些目标的营销战略和行动项目，明确了完成这些项目的责任。最后，营销计划将目标和战略转化为预测和预算，这些预测和预算为其他部门的计划提供了基础。

本章小结

市场驱动型组织十分清楚客户需求和竞争对手能力，并以此作为指引，建立了一套流程、信仰和价值观，通过比竞争对手更好地满足客户来达到目标和高绩效。一个企业是否是市场驱动型组织，要看他们是否能够对市场上的新事件、新趋势一直保持敏锐的触觉并积极地应对。一个商业模型或商业理念包含 4 个主要部分：（1）核心战略；（2）战略资源；（3）客户界面；（4）价值网络。核心战略是企业如何选择竞争的根本，而战略资源是指企业知道的（核心竞争力）、企业拥有（战略资产）和企业员工所做的（核心流程）。在设计核心战略时，关键是要确定提供给客户的利益。客户界面指客户关系管理战略的设计和管理方式，而价值网络考虑的是如何利用合作伙伴和供应链成员来完善并

加强企业资源基础。

由于很多工业企业有许多分部、产品线和品牌，所以很多大型组织中存在3个层次的战略：（1）公司战略；（2）业务层战略；（3）职能层战略。战略关注点随着战略层次由上至下从战略制定转向了战略实施。营销的最佳作用就是管理组织和客户的关系，这是关乎企业成败的关系。在高技术行业中运作的企业，必须高度重视战略转型点——行业竞争的根本转变点。要想成功迎接这样的挑战，公司的高层管理者必须在新的竞争面前认真评估本公司的战略目标和竞争力。那些矗立在高技术市场中的成功企业，在这样的时刻都曾调整战略目标，建立新的竞争力，根据新的行业环境调整战略，最终成功转型。间断性创新能在现有市场和新市场中创造新型客户价值。

组织间营销战略必须与其他职能部门的相应计划协调一致。战略计划是职能部门协商的结果。管理冲突、促进合作和制定协调一致的战略都是组织间营销者在企业中的基本作用。营销计划作为连续的过程，包括了几个阶段：（1）形势分析；（2）评估问题和机会；（3）阐述营销战略；（4）制定整合营销计划；（5）衡量和评估结果。计划过程的结果是一份营销计划——关于营销战略的正式书面描述。下一章将分析每个营销组合变量。

问题与讨论

1. 描述市场驱动型组织的主要特征。为了让企业逐步变成真正的市场驱动型组织，应采取哪些措施步骤。

2. 战略咨询师加里·哈梅尔认为管理者和华尔街分析师喜欢讲商业模型，但他们中很少有人能定义“商业模型或商业理念究竟是什么。”描述商业模型的主要成分，并讨论这些成分怎样与企业向客户提供的利益相联系。

3. 选择一个企业，如联邦快递、苹果电脑公司（Apple Computer）、IBM、波音公司、通用电气公司或卡特皮勒（Cater-pillar），并评估它的商业模型。列出所选企业所拥有的、对其成功特别重要的技术和资源。特别关注那些对手无法匹敌的技能、资源和特征。

4. 评价这种说法：在高技术市场，企业的竞争优势地位很快就会消失。然后，追溯苹果公司在过去一段时间里如何改变命运的。

5. 诺基亚和其他手机供应商推出了相对便宜、易用的网络手机，这是否是个人电脑制造商（如戴尔）和其主要供应商（如英特尔）的战略转型点？解释一下。

6. 一个高级执行官对自己组织的决策制定过程进行评论：“有时这一过程是血腥的、丑恶的，就像腊肠的制造过程。看起来不是很好，但结果不错。”为什么各职能部门在战略决策过程中冲突不断？决策是怎样制定的？

7. 微软推出的办公软件，是满足客户不同层次需求的产品——文字处理软件、数据库管理软件、电子制表软件和演讲软件。这是哪种类型的间断性创新？

8. 施乐将自己的目标从复印机、打印机、传真机的制造商转变为能增强客户生产力的文档工具和服务供应商。请描述，施乐这个新的战略意图可能如何引导制定新的战略，发展新的核心竞争力。

9. 当首次进行市场调研测试时，录像机、传真机、联邦快递都受到客户的负面评价。当测试间断性创新时，市场调研起了什么作用？

10. 组织间营销管理者要与企业其他职能部门的管理者进行互动。首先，请指出研发部、制造部、物流部在创造和实施营销计划中承担的角色。其次，请描述在跨职能部门的联系中经常引发冲突的原因。

网上练习

3M 公司是一家多样化技术企业，资产 160 亿美元，有 40 个业务部，生产了几千种产品。登录 http://www.3m.com 网站，并

1. 找出该企业服务的主要市场和行业；
2. 描述 3M 最近为医疗业推出的新产品。

案例

戴尔和惠普：打印机业务[43]

戴尔电脑公司和惠普公司在个人电脑市场上激烈地争夺着市场份额。随着个人电脑需求的疲软，戴尔电脑开始降价以刺激需求并给对手加压。像康柏和惠普这样的竞争对手，因为是通过零售和直销渠道进行销售的，所以很难与戴尔战略相匹敌。现在，康柏被惠普吞并了，迈克尔·戴尔正耐心地计划着他的下一步战略。华尔街的个人电脑分析师查尔斯·沃尔夫(Charles Wolf) 指出："迈克尔·戴尔给我印象最深的是，他才 37 岁。他有很多时间，也愿意去等。他喜欢追逐利润。"沃尔夫认为戴尔的下一步可能是进入打印机行业，因为该行业利润丰厚。

有趣的是，惠普等公司亏本销售打印机，但在墨盒业务上却获得了 60%的边际利润。像斯坦博（Staples）和办公仓库（Office Depot）这样的公司在墨盒销售上的边际利润为 30%，戴尔使用它的直销能力可以降低墨盒的价格，从而挤压了惠普的利润。根据查尔斯·沃尔夫的说法，如果戴尔决定进入打印机行业，其目的并不是靠卖打印机和墨盒赚钱，而是"挤干打印机业务的利润，从而使惠普在个人电脑市场和个人电脑服务市场上的竞争力减弱。"

惠普依靠打印和成像业务的利润来弥补个人电脑业务的亏损。如果戴尔使墨盒的价格降低，那么，惠普最终只能提高个人电脑的价格。当然，这时戴尔可以进行选择：提高个人电脑售价，从而获得更高的边际利润；或保持低价，从而占有更多市场份额。专家相信迈克尔·戴尔会选择占有更多市场份额。

由于预期到这一挑战，惠普在 2002 年的 7 月停止向戴尔提供打印机。同时，人们仍然认为戴尔将通过与打印机制造商［如利盟公司(Lexmark)］合作进入打印机业务。

［问题与讨论］

1. 戴尔在打印机业务上应采取哪种战略？惠普如何应对戴尔在打印机和墨盒销售上的进攻性定价战略？
2. 描述使戴尔在个人电脑业务上获得优势的核心竞争力。

【注释】

[1] Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside," *Harvard Business Review* 77 (September/October 1999): pp. 78-79.

[2] Regis McKenna, *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1991), p. 4.

[3] The discussion in this section draws on George S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value* (New York: The Free Press, 1990), chap 14; and Subra Balakrishnan, "Benefits of Customer and Competitive Orientation in Industrial Markets," *Industrial Marketing Management* 25 (July 1996): pp. 257-269; see also Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing* 54 (April 1990): pp. 1-18.

[4] Peter F. Drucker, "Management and the World's Work," *Harvard Business Review* 66 (September/October 1988), pp. 65-76.

[5] Day, *Market Driven Strategy*, p. 358.

[6] This section is based on George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October 1994): pp. 37-52. See also John C. Narver, Stanley F. Slater, and Brian Tietje "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, no. 2 (1998): pp. 241-255.

[7] Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 267-270.

[8] Ibid., chap. 10.

[9] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (New York: The Free Press, 1992), p. 136.

[10] Anil Menon, Sundar G. Bharadwaj, Phon Tej Adidam, and Steven W. Edison, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test," *Journal of Marketing* 63 (April 1999): pp. 18-40.

[11] *Day, Market Driven Strategy*, p. 375.

[12] Except where noted, this discussion is based on Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), pp. 70-94.

[13] George S Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage* (St. Paul, MN: West Publishing, 1984).

[14] George S. Day and Robin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing* 52 (April 1988): pp. 3-4.

[15] James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): pp. 9-21.

[16] Andy Serwer, "Dell Does Domination," *Fortune*, 21January 2002,

pp. 70-75.

[17] Hamel, *Leading the Revolution*, p. 78.

[18] Ibid., p. 90.

[19] This discussion draws on Frederick E, Webster Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* 56 (October 1992): pp. 1-17. See also Webster, "The Future Role of Marketing in the Organization," *in Reflection on the Future of Marketing* ed. Donald Lehmann and Katherine E. Jocz (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute 1997), pp. 39-66.

[20] Ibid., Webster, "The Changing Role of Marketing," p. 11.

[21] Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), p. 26; see also Jack Welch and John A. Byrne, *Jack: Straight From the Gut* (New York: Warner Books, 2001).

[22] Christine Moorman and Roland T. Rust, " The Role of Marketing" *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999): pp. 180-197.

[23] Gary L. Frankwick, James C. Ward, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 58 (April 1994): pp. 96-110; see also Michael D. Hutt, Beth A. Walker, and Gary L. Frankwick, "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change," *Sloan Management Review* 36 (spring 1995): pp. 22-30.

[24] Orville C. Walker Jr., Robert W. R. uekert, and Kenneth J. Roering, "Picking Proper Paradigms: Alternative Perspectives on Organizational Behavior and Their Implications for Marketing Management Research," in *Review of Marketing*, ed. Michael J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 1987), pp. 3-36.

[25] Frankwick, Ward, Hutt, and Reingen, " Evolving Patterns of Organizational Beliefs," pp. 107-108.

[26] Robert A. Burgelman and Andrew S. Grove, "Strategic Dissonance," *California Management Review* 38 (winter 1996): pp. 8-28.

[27] Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* 67 (May/June 1989): pp. 63-76.

[28] Burgelman and Grove, "Strategic Dissonance," p. 10.

[29] Mark B. Houston, Beth A. Walker, Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Cross-Unit Competition for a Market Charter: The Enduring Influence of Structure," *Journal of marketing* 65 (April 2001): pp. 19-34.

[30] David Kirkpatrick, " Andy Grove: The PC Industry Won't Be the PC Industry," *Fortune*, 24 May 1999, p. 160; and Clayton M. Christensen, Michael Raynor, and Matt Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," *Harvard Business Review* 79 (November 2001): pp. 73-81.

[31] The following is based on Soren M. Kaplan, "Discontinuous Innova-

tion and the Growth Paradox," *Strategy&Leadership* 27 (March-April 1999): pp. 16-21.

[32] Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge* (Now York: HarperCollins, 1995), p. 13.

[33] Kaplan, "Discontinuous Innovations," p. 17.

[34] W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review* 77 (January/February 1999): p. 87.

[35] Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: when New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

[36] Kaplan, "Discontinuous Innovations," p. 21.

[37] Kathleen M. Eisenhardt, "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making," *California Management Review* 32 (spring 1990): pp. 49-56. See also Kathleen M. Eisenhardt," Strategy as Strategic Decision Making," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999), pp. 65-72.

[38] Eisenhardt, "Speed and Strategic Choice," p. 50.

[39] "General Electric: The House that Jack Built," *The Economist*, 18 September 1999, pp. 23-26.

[40] Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Inter-disciplinary Role," *Journal of Marketing* 48 (fall 1984): pp. 53-61; see also Jeen-Su Lim and David A. Reid, "Vital Cross-Functional Linkages with Marketing," *Industrial Marketing Management* 22 (February 1993): pp. 159-165.

[41] Charles H. Noble and Michael P. Mokwa, "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory," *Journal of Marketing* 63 (October 1999): pp. 57-73.

[42] Joseph E. McCann and Thomas N. Gilmore, "Diagnosing Organizational Decision Making Through Responsibility Charting," *Sloan Management Review* 25 (winter 1983): pp. 3-15.

[43] Mark Veverka, "Michael Dell's Plan to Hobble Hewlett-Packard," *Barron's*, 15 July 2002, p. T3.

第10章 组织间营销的全球市场战略

那些将注意力局限在国内市场的组织间营销公司都忽略了国际市场中的无限商机和竞争挑战。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 推动某行业进行全球化的动力。
- 进入国际市场的各种方式以及各种国际市场运营方式的战略意义。
- 几种不同的国际战略。
- 全球战略的重要组成因素。

西方国家为了使每个家庭、企业通上电话，曾经投入过数以亿计美元，而当今摩托罗拉公司正协助中国跨越这一阶段[1]。摩托罗拉的移动电话在无线世界为顾客提供了良好的解决方案，该公司在中国的销售占到了全球销售总额的15%。展望未来，市场潜力是巨大的，但竞争将因为诸如瑞典爱立信和芬兰诺基亚这样对手的加入而变得更加激烈[2]。

许多大型的从事企业营销的公司（如通用电气、IBM、英特尔、陶氏化学、美铝、德州仪器、波音、卡特彼勒、摩托罗拉）大部分的销售量和利润来源于国际市场。这些企业在全球各地设有大量的经营设施。例如，仅在中国，摩托罗拉雇用了12 000名员工。同样的，无数不太有名的小公司也和它们的国际客户保持着紧密联系。进入全球市场不仅可以扩大企业生产经营的基础，提高销量和利润，还创造了一条通向竞争优势的重要途径。满足全球顾客多样化的需求则可以加快企业学习的速度，使企业在产品特点和质量上做出进一步的改进。

本章分3个小节进行讨论。（1）将介绍那些令管理者重新思考市场和竞争对手的因素：行业中全球化的推动因素；（2）对全球市场进入方式进行逐一阐述；（3）介绍全球战略的核心要素。

全球化的推动因素

若干股力量正推动着世界各地的企业向国外市场扩张，随之使企业全球

化。随着贸易壁垒的减小，几乎所有的产品市场（如计算机、快餐、电子元件和螺母螺栓）都有国外竞争对手的参与。此外，国内市场的饱和也会促使企业在全球范围内进行扩张。例如，欧洲和日本企业的国际化进程通常领先于其美国的竞争对手，因为美国企业更依赖于庞大的国内市场。当然，许多美国企业现在也已经意识到了巨大的国外需求能够推动自身未来的发展。

组织间营销人员如果想在国际市场获取机遇，他们首先必须衡量他所在行业全球化的程度。有些行业属于典型的全球化行业（如计算机和汽车业），有些正朝这个方向发展（如食品业），而有些行业则只能局限在国内市场（如水泥业）。一个行业全球化的潜力主要决定于以下 4 方面因素：市场因素、经济因素、环境因素和竞争因素（如图 10—1 所示）[3]。市场因素决定顾客对一个全球产品的接收度和认可度；经济因素决定全球化战略是否能带来显著的成本优势；环境因素考虑的是当地是否具备必需的配套基础设施；竞争因素要求企业跟上竞争对手拓展国外市场的步伐。

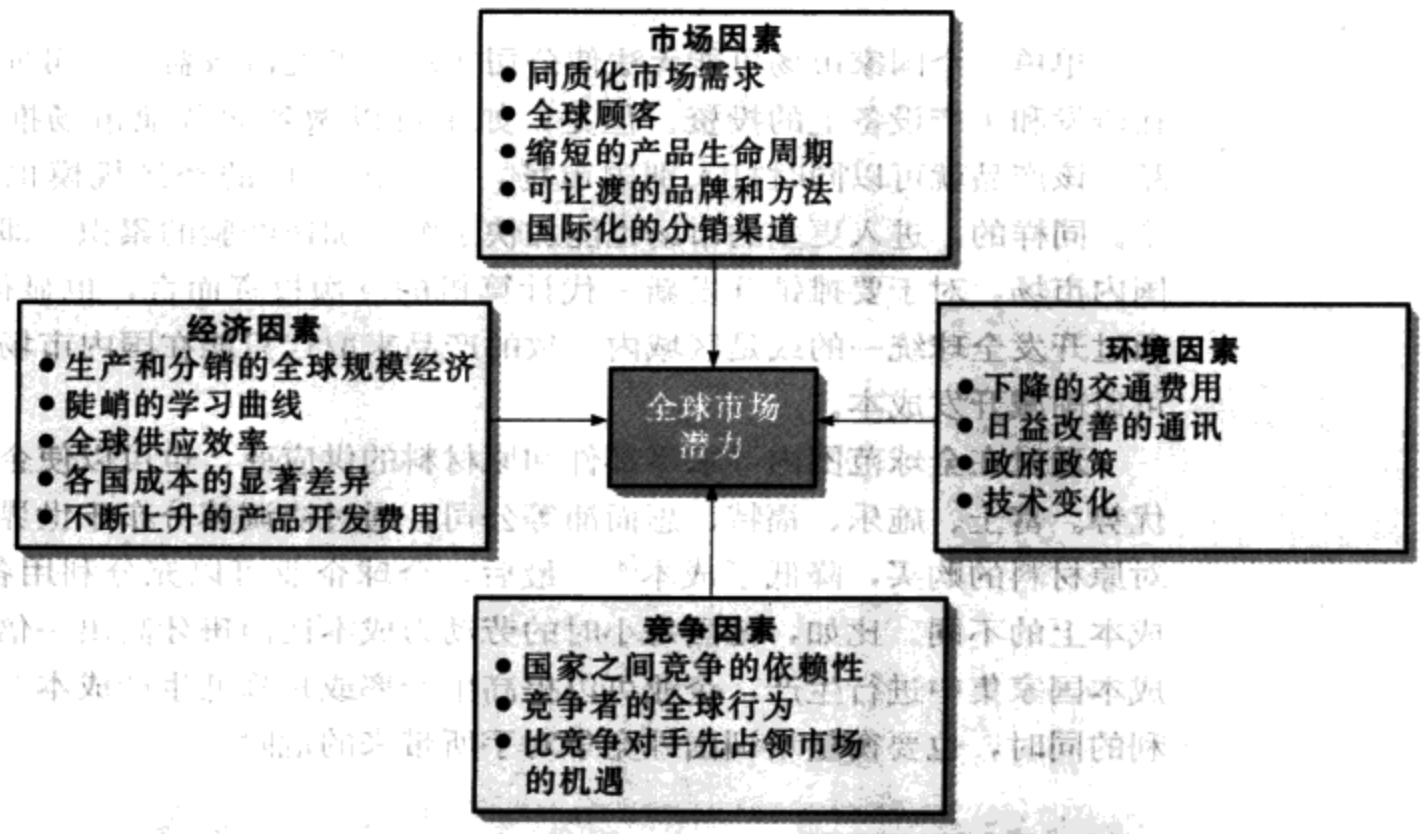


图 10—1　行业全球化潜力的外部驱动因素

资料来源：George S. Yip, Pierre M. Loewe, and Michael Y. Yoshino, "How to Take Your Company to the Global Market," *Columbia Journal of World Business 23* (winter 1998): p. 40. Reprinted with permission.

市场因素

全球顾客需求日趋同质化通常被认为是市场全球化的强劲动力[4]。当世界上不同国家的顾客需要同一种产品或服务时，我们就有机会生产一种全球性的产品或是创造一个国际品牌。但是，虽然不同地域的市场对某些产品会产生相似的兴趣或做出一致的反应，但是这种一致性能否适用于所有产品，目前尚无定论[5]。然而有研究表明，相对于消费品而言，工业品及高科技产品（如计算机和机械工具）可能更适合于全球品牌战略[6]。

在组织间市场上，跨国经营的企业最有可能在全球范围内存在相同的需求

和要求。这类企业在全球搜寻供应商，并在许多国家使用由这些供应商提供的产品或服务。花旗集团希望其供应商向它分布在世界各地的银行和地区办事处提供相同的产品。全球顾客的出现使在全世界范围内制定统一的营销计划成为可能并且必要。这样的营销计划包括品牌名称和企业形象。同样道理，一些分销渠道也在全球范围或至少是区域范围内进行购买，这也使得统一的营销计划变得更为可行，且更为重要。

互联网所提供的大量信息，增强了人们学习和沟通的能力；同时，也很自然地加强了人们的购物能力。例如，通用汽车在中国台湾的电子商务网站每月约有 150 000 位访问者。该公司规划在中国台湾通过电子商务方式进行的销售要达到总销售量的 30%，并要改建当地的制造体系，使消费者能在线配置、预订和购买汽车[7]。

经济因素

单单一个国家市场可能无法使公司实现规模经济效益，也可能无法保证其在研发和生产设备上的投资。但是，如果可以做到向各地市场推出统一的产品，该产品就可以同时打入别国市场，出产地工厂的经济规模也就随之扩大了。同样的，进入更多的市场也能加快了解，加速经验的累积。即使是最大的国内市场，对于要摊销开发新一代计算机的巨额投资而言，也显得微不足道。通过开发全球统一的或是区域内一致的产品来取代只能在国内市场销售的产品可以削减开发成本。

通过在全球范围内寻求零部件和原材料的供应商，也可以使企业获得成本优势。富士、施乐、福特、惠而浦等公司，通过协调其分布于世界各地的工厂对原材料的购买，降低了成本[8]。最后，全球企业可以充分利用各国在技术、成本上的不同。比如，德国每小时的劳动力成本比西班牙高出一倍。通过在低成本国家集中进行生产，企业可以提高生产率或是降低生产成本。当然，在获利的同时，也要衡量培训国外竞争对手所带来的危险。

组织间营销透视

追踪全球互联网的使用：一些资源

http://www.telegeography.com 反映全球互联网增长的图表；

http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html 国家互联网使用统计数据；

http://www.nielsen-netratings.com 各国 10 个访问率最高的网站数据；

http://www.ebusinessforum.com 100 多个国家电信和互联网产业的丰富信息；

http://www.altavista.com 语言浏览翻译工具。

资料来源：Mauro F. Guillén, "What Is the Best Global Strategy for the Internet," *Business Horizons* 45 (May-June 2002): p. 45.

环境因素

主办国政府可以通过贸易政策、限制措施和激励手段来影响组织全球化的程度。贸易政策的开放也为组织进入他国市场提供了有利环境。欧盟和谐的贸易政策，美国、加拿大和墨西哥达成的北美自由贸易协议，太平洋周边地区贸易区的形成都是积极的贸易政策的标志。克里斯托弗·拉弗洛克（Christopher Lovelock）和乔治·叶（George Yip）指出，随着亚洲（不包括日本）、拉丁美洲和东欧的崛起，对于一个真正的全球性公司，只在北美、西欧和日本这3个地区运作已经不够了[9]。

电信和物流系统的发展大大增强了企业在全球范围内经营的能力。移动电话、互联网、传真机以及国际计算机网络的普遍使用为要求高度协调的全球化战略带来了便利。同样的，更加便利、快捷的运输系统和计算机管理的库存系统减少了将货物运输到外地市场所需的时间和成本。例如，欧盟和谐的贸易政策加速了成员国间商品流动的速度，从而降低了物流成本。

保护环境

通过制定越来越多的法规和采取法律行动，各国政府现在以更加严厉的姿态来对付那些破坏环境的行为。应运而生的结果是消费者对环保产品的需求量增加。全球顶尖的大公司都明白，保护环境的本质是给消费者和公司股东提供某种形式的附加价值。杜邦公司的总裁兼首席执行官查德·贺利得（Chad Holliday）指出，“如果全球的生态环境继续恶化，如果整个社会无力挽救这个局面，到了21世纪，企业将无法成功运作。因此，在杜邦，我们制定的多种可持续发展目标要延伸到2010年，其中包括在维持现有能源使用量的基础上，减少2/3的温室气体的排放。”[10]这个决策的直接结果是，杜邦公司正在寻求一系列以解决环保问题为中心的新的增长点。

环保产品战略的成功与否取决于3个条件：[11]

- 企业必须确认顾客愿意，或者能使顾客愿意为环境质量承受经济上的付出；
- 企业必须建立可信信息以显示其产品的环保效益；
- 创新要难以被竞争对手模仿。

组织间营销透视

对环境创造性的解决方案

卓越的战略家指出，如果企业能以创新的方式去面对全球日益提高的环境要求，那么该企业就能在全球市场上获得竞争力。

● 康明斯发动机公司（Cummins Engine Company）为卡车和汽车开发了一种低排放的柴油发动机。这是一项由美国环保条例所激发的创新。结果产品在国际市场上取得了有利的地位，因为国际市场上的类似需求也在不断增长。

● 为了遵守有关减少溶剂排放的条例，3M 公司发现了一种可以完全避免使用溶剂的方法，该种方法以水为溶液包裹产品，因而更加安全。而该公司也因此相对于其他竞争对手取得了重要的优势。

● 由于日本法律要求产品必须便于回收利用，日立公司对其设备进行了重新设计，从而减少了拆卸时间。在这个过程中，洗衣机的部件数量减少了 16%，真空吸尘器的部件数量减少了 30%。较少的部件不仅使得产品更加易于拆卸，更重要的是使得产品更易于生产。

资料来源：Michael E. Porter and Claas van der Linde, "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review* 73 (September/October 1995): pp. 120-134; and Forest L. Reinhardt, "Environmental Product Differentiation," *California Management Review* 40 (summer 1998): pp. 43-73.

竞争因素

通过建立各个国家间相互竞争但同时又相互依赖的关系可以提升全球化的潜力。乔治·叶认为这是通过对事务的共同分担来实现的：

当诸如生产这样的活动由几个国家共同承担时，竞争对手在一个国家的市场份额将影响这类活动的规模及总体成本。而一旦其规模和成本发生变化，生产商在所有参与生产的国家的竞争力将受影响。[12]

采取全球化可以促使企业主动与竞争对手相抗衡或是取代竞争对手。当福特通过集中生产和事务分担提高了效益成本比时，日本制造商也在被迫开拓市场，以增加产量来冲销成本。此外，当摩托罗拉的通讯业务在美国市场上受到日本竞争对手威胁时，摩托罗拉在维护国内市场的同时，花大力气来确保日本市场。在保持国内市场领导地位的同时，摩托罗拉在日本也取得了一定成绩。例如，日本政府选择了它的一款设计作为全国手机部件的标准。

国际市场进入方式

制定有效的国际市场战略的第一步在于弄清楚企业可以通过哪几条途径进入国际市场。在选定进入模式的时候，应该考虑企业海外市场的经验水平以及企业处于国际化发展中的哪个阶段。图 10—2 展示了企业进入国际市场的方式。从低投入的出口，到高投入高复杂性的全球战略。在这个部分将对每种方式做出介绍。

低投入					高投入
出口	协议	战略联盟	合资企业	多国战略	全球战略
低复杂性					高复杂性

图 10—2　国际市场的进入方式

出口

工业企业首次进入国际市场通常采用出口的方式，因为这种方式投入最少，风险最低。货物由国内的一两家工厂进行生产，通过各国分销商或者进口代理商进行销售。当企业缺乏投资于市场所需的大量资源，或是想降低政治和经济风险，又或是对市场需求和文化准则不太熟悉时，出口是一种可行的进入战略。

虽然出口具有弹性，并且能够减少风险，但它限制了企业在该国未来的发展。首先，出口需要放弃对营销计划的直接控制权，这加大了协调活动、实施战略、解决顾客和渠道成员间冲突的难度。乔治·戴解释了为什么顾客觉得出口商投入不够：

> 在许多国际市场，顾客不愿意通过代理商与企业建立长期关系，因为他们不能确定当市场不好时，该企业是会继续服务于市场，还是立刻撤退。这个问题在许多国家都困扰着美国企业，因为美国企业一度投机性地参与到各国市场中，并为保护短期利益，突然从市场中抽身而出，因而落下了恶名，直到现在才得以淡化。[14]

协议

协议是一种涉入更深、更复杂的进入国际市场的方式。协议这种进入方式又包含（1）许可经营；（2）特许经营；（3）管理协议。

许可经营

在**许可经营**（licensing）的形式下，许可方允许被许可方企业使用其知识产权，作为交换条件，被许可方应支付许可方诸如版税或其他形式的费用。这些知识产权包括商标、专利、技术、经营秘诀或公司名称。简而言之，许可经营需要出口无形资产。

作为一种进入战略，许可经营既不需要在国外市场上进行资本投资，也不需要有强大的营销能力。这为企业测试国外市场提供了一种良好的方式，这种方式无需企业投入大量的时间和金钱。由于被许可者是典型的地方公司，对政府行为起到缓冲作用，因而许可经营可减小直接受政府行为冲击的风险。随着主办国条例的增加，许可经营使组织间营销者能够进入那些不允许进口或直接投入外资的国外市场。

许可经营也存在一些弊端。首先，由于被许可方可能在将来变成一个强有力的竞争对手，因而有的企业对采用许可经营方式进入国外市场十分犹豫。其次，许可经营有时间限制。合同到期后，虽然可以续约，但可能会遭到部分国外政府的禁止。最后，公司对被许可方的控制比对自己在国外的生产厂家的控制要少。

特许经营

特许经营（Franchising）是许可经营的一种形式。在特许经营中，母公司

（特许人）赋予另一个独立实体（特许经营人）权力。以特殊的方式进行经营。这种权力包含销售特许人的产品，或者使用它的名称、生产和销售方法，或是整个经营策略。特许经营对美国企业，特别是服务性组织十分具有吸引力，它使企业以低成本进入国外市场，并通过当地的知识及创业精神提升企业技能。特许经营在国际市场中最显著的问题是政府干预。例如，政府对特许经营和版税的限制，阻碍了计算机园地公司（ComputerLand's）马尼拉店向其特许经营人提供一套完整的服务，导致企业与特许经营人间最终的破裂。

除了上述问题，特许经营为进行企业营销的公司（不论大小）提供了一种可行的市场进入方式。举例来说，新泽西州的一家高技术纸品供应商自动化纸品公司（Automation Paper Company），利用特许经营权在一些国外市场选定了当地惟一的代理商，正是这种惟一性为公司赢得了高度进取的销售队伍。特许经营人有权使用该公司的商标，其本地员工也能受到广泛的培训，并能攫取自动化纸品公司的经验，使用其信用贷款渠道以及从母公司的广告宣传中获益。

近几年，又出现了几种新的协议进入方式。**协议生产**（Contract manufacturing）需要从国外生产产品以在当地或其他国家进行销售。此时经理助理常被要求确定产品是否满足质量要求。当本地市场缺乏直接投资的潜力，出口这种进入方式又受到阻碍，并且没有合格的许可经营人时，协议生产是最合适的进入方式。

管理协议

为了扩大海外经营，许多企业转而使用管理协议。**在管理协议**（management contract）中，工业企业汇集了一套技术，这套技术将向顾客提供一套综合性的服务。当实体参与，不论是以完全所有或是合资的方式不可行，或是国外政府不批准时，管理协议为合作提供了一种方法。管理协议应用在计算机服务、酒店管理和食品这类服务行业非常有效。迈克尔·钦科陶（Michael Czinkota）和埃克·让肯恩（Ilka Ronkainen）指出，管理协议可以提供当地所没有的组织技巧，可以使企业立即获得而不需长久累积的专家技术，还可以提供以支持服务为形式的管理援助，而这种援助在当地是难以被复制的。[16]

管理协议的一种特殊形式是交钥匙协议。这种协议允许顾客获取一整套的操作系统，以及足够的技能，使顾客可以在没有帮助的情况下维持和操作系统。只要协议一经签订，顾客就能立刻拥有、控制和操作系统。管理协议为企业进入国际市场，将其高端技术（经营秘诀）进行商品化提供了一种途径。

战略联盟

战略联盟在组织间营销企业的全球战略中占据着越来越重要的地位。小佛瑞德立克·韦斯特定义战略联盟为“合伙人间的合作，这种合作需要资金和管理资源的投入，旨在提高合伙人的竞争地位。”[17]战略联盟提供了许多优势，例如，便于接触市场和技术、生产和营销的规模经济效益以及合伙人间相互分担风险。

虽然非常有潜力，但全球战略联盟也面临着一些管理上的挑战。以下是战略联盟所存在的问题：[18]

● 在制定营销计划和设计产品时，合作伙伴的组织方式可能大相径庭，从而产生合作和信任上的问题；

● 合作伙伴的精良装备可能集中在某一个国家里，而在其他国家则装备平平，因而无法相互帮助，使得在全球范围内实现联盟出现了问题；

● 技术的快速发展使得今天最合适的合作伙伴不一定是明天最合适的，这给维持联盟带来了困难。

善于管理全球联盟的企业都会谨慎地选择合作伙伴。企业从 5 个方面评估潜在合作者的实力或适合度：资源、关系（例如，与消费者和渠道的关系）、名誉、能力（如营销和研发能力）以及吸引力/文化。一旦建立关系，就需要有效的关系管理技巧协调企业间活动，控制冲突，并保持联盟战略始终以全球市场上不断变化的顾客为中心。

组织间营销道德

贿赂及其他商业行为

当国内经营规则与国外经营规则冲突时，国际营销经理常面对进退两难的局面。举例来说，《国外贪污行为法》(Foreign Corrupt Practices Act)认为美国公司若为商业目的而贿赂外国官员是犯法的。一些美国企业对此项法令提出抱怨，它们争论到，相对于那些在无此类反贿赂条例下经营的竞争者而言，该法令阻碍了它们在国际市场上进行竞争。同样，许多经理认为美国不应该把其道德准则应用到其他某些文化中，在那些文化中，贿赂和贪污是非常平常的。在他们看来，在主办国，企业可以自由使用最平常的竞争手法。但是，也有人提出反对意见，这些人认为如果贿赂这种行为得到许可，将会出现大量不道德的商业行为。

杰克·韦尔奇，通用电气的前任首席执行官声称，通用电气的政策是禁止行贿的，但这丝毫没有减弱该公司的竞争力：

在全球经营中，不行贿也可以取胜。但你最好拥有技术。这是为什么我们在如涡轮发动机这种业务中取得胜利的原因，我们有最好的涡轮发动机。你有时或许不得不压低自己的价格，但是几乎在所有案例中，如果你拥有质量、价格和技术，你注定将成功——没人可以挤压你。

对于员工的道德问题，韦尔奇没有制定一长串的规则，也没有就纯粹的道德问题进行辩论，他只用了一个简短的问题直接提醒每一位通用电气的员工："每天照镜时，你是否能够为你正在做的事感到自豪？"

资料来源：Michael R. Czinkota and Ilka A. Ronkainen, *International Marketing*, 2d ed. (Hinsdale, Ⅲ.: The Dryden Press, 1990), pp. 112-121; and Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993), pp. 111-114.

合资企业

在选择进入国际市场的方式时，企业面临许多种所有权选择，从 100%所

有到拥有少数股份。通常来说，完全拥有所有权是很有诱惑力的，但却不是在国际市场这个舞台上取得成功的必要前提条件。因此，合资企业成为一种可行的选择。**合资企业**（joint venture）需要所有者共同安排（例如，在一家美国公司和一家本土公司间）在国外市场上生产或销售产品。与战略联盟相比，合资企业需要创建一家新的公司。一些合资企业在构建时，每位合作伙伴持有同样数量的股份，而其他合资企业中，一方占有大部分股份。每位股东对合资企业的贡献也是不一样的，包括资金、技术、销售组织、经营秘诀、工厂或是设备方面的贡献。50—50 合资企业成功的代表是施乐公司和东京富士胶片株式会社所建立的合资企业。通过合资企业，施乐进入了日本市场，学到了非常有价值的质量管理技术，改进了其产品，并对重要的日本竞争对手如佳能公司、理光投资有限公司有了深入的了解。这家合资企业发展至今已有 30 多年之久。[19]

优点

合资企业有几点优势。首先，合资企业是许多国外市场的惟一进入途径。在大多数发展中国家甚至在一些发达国家中，政府要求企业或者新建一家合资企业，或者加入某合资企业才能进入当地市场。其次，合资企业会创造出一些市场机遇，这些机会是单个企业所无法得到的。大前研一（Kenichi Ohmae）解释了这个逻辑：

> 如果你经营一家制药厂，并且想在日本销售一种良药，但却没有销售队伍，那么你可以到日本市场上去寻找与你情况相同，也拥有一种良药却苦于在你所在国家没有销售渠道的日本公司。通过彼此固定的销售网络来销售这两种药，你和你的盟友都可以得到双倍利润。因此何必浪费钱自己去组建营销队伍呢？……为什么不联合起来，使各自固定成本的效用最大化呢？[20]

最后，合资企业能与地方组织（例如，地方政府）和顾客建立更好的关系。通过融入地方文化及所在国环境，合资企业能在当地合资方的支持下快速响应市场需求变化，并对当地文化敏感性问题更加注意。

缺点

在维护合资企业关系时会出现问题。一项研究表明，约 50%的合资企业最终解散，或者没有达到预期目标。[21]原因主要有对敏感信息的遮盖问题，利润分配所引起的争执，管理风格的冲撞，对于战略执行过程的不同见解等。有的专家指出在考虑建设合资企业时另一个需要衡量的危险。如果合资企业倒闭，将发生什么事情？R·迈克尔·钦科陶和琼·沃洛诺夫（Jon Woronoff）警告公司“必须决定他们是否真的想与一个有知识的企业协作，因为这家企业很有可能在以后的日子里成为一个麻烦的竞争对手，同时也要决定他们是否希望一个只是作为分销商或者只作为制造商的企业作为其合资对象。”[22]

选择进入模式

企业首次进入国际市场的模型如前文所论述的，存在从出口、许可经营以及协议生产到合资企业及完全所有的子公司这几种模式。在高风险市场，通过

采用低投入的模式，如许可经营、协议生产或以少量股份加入合资企业，可以减少资本投入。虽然像许可经营和协议生产这类无需资本投资的进入模式，存在的风险和所需的投入都最小，但它们却不一定能达到想要的控制水平或财务表现。合资企业和完全所有的子公司使企业对经营有更多的控制权，并能获得更多的收益。

选择市场进入模式同时也要考虑市场大小和市场发展潜力两个因素。苏珊·道格拉斯（Susan Douglas）和萨缪尔·克雷格（Samuel Craig）指出：

> 如果市场规模有限，且又存在关税壁垒，那么通过许可经营或协议生产的方式进入市场，企业的效益成本比最高。如果存在潜在的规模经济效益，那么选择出口这种方式比较好。最后，随着当地市场潜力的发掘……可以在当地建立一个生产或销售子公司。[23]

一旦在国外市场上进行经营，企业的重点一般会从评估国外市场机遇转移到各国的本地市场发展。这种转移通常由以下 2 种原因导致：（1）需要对当地竞争对手的行为做出反应；（2）由于企业期望更有效地渗入到当地市场，因此企业对每个海外市场的规划和战略各不相同。

跨国战略与全球战略

全球舞台最复杂的参与形式是跨国战略和全球战略。跨国公司采用传统的跨国战略管理国际市场上的业务，**跨国战略**（multidomestic strategies）允许单个子公司单独在国际市场上竞争。跨国公司总部协调营销策略，掌控财务，并集中进行研发和一些辅助性的活动。每个子公司，如同一个战略业务单位，为整个企业的收获和发展做出贡献。企业管理其国际活动如同管理投资组合。跨国行业的例子包括零售业、建筑业、金属制造和许多服务行业。

相反的，**全球战略**（global strategies）通过高度集成的跨国性战略来寻求竞争优势。[24]例如，全球战略的特点可能包括一种标准化的核心产品，该产品只需做最小调整就可适应当地市场，并且该产品以国外市场为目标市场，而这些目标市场的选择则是以它们对全球化收益所做出的贡献为标准。全球化行业最显著的代表是商用飞机行业、家用电子产品行业以及各种工业机械行业。企业可以直接关注美国、欧洲和日本市场以获得数量和市场份额的优势。价值链的概念阐明了跨国战略和全球战略的主要区别。

全球战略实例：应用材料公司[25]

应用材料公司（Applied Materials）是全球半导体设备行业的市场领导者（如图 10—3 所示）。作为英特尔公司的供应商及全球半导体的生产商，应用材料公司将其使命恰当地定义为："我们生产系统，该系统能够生产芯片，有了芯片就能制造出产品，产品能够改变世界。"应用材料公司成立于 1967 年，在其成立不久后，应用材料公司便向日本新兴的芯片制造商及欧美的顾客出售它的系统。应用材料公司是第一家在日本建立子公司的半导体设备制造商。此后，应用材料公司在日本增设了一个技术中心，为日本半导体行业的起步做出了贡献。

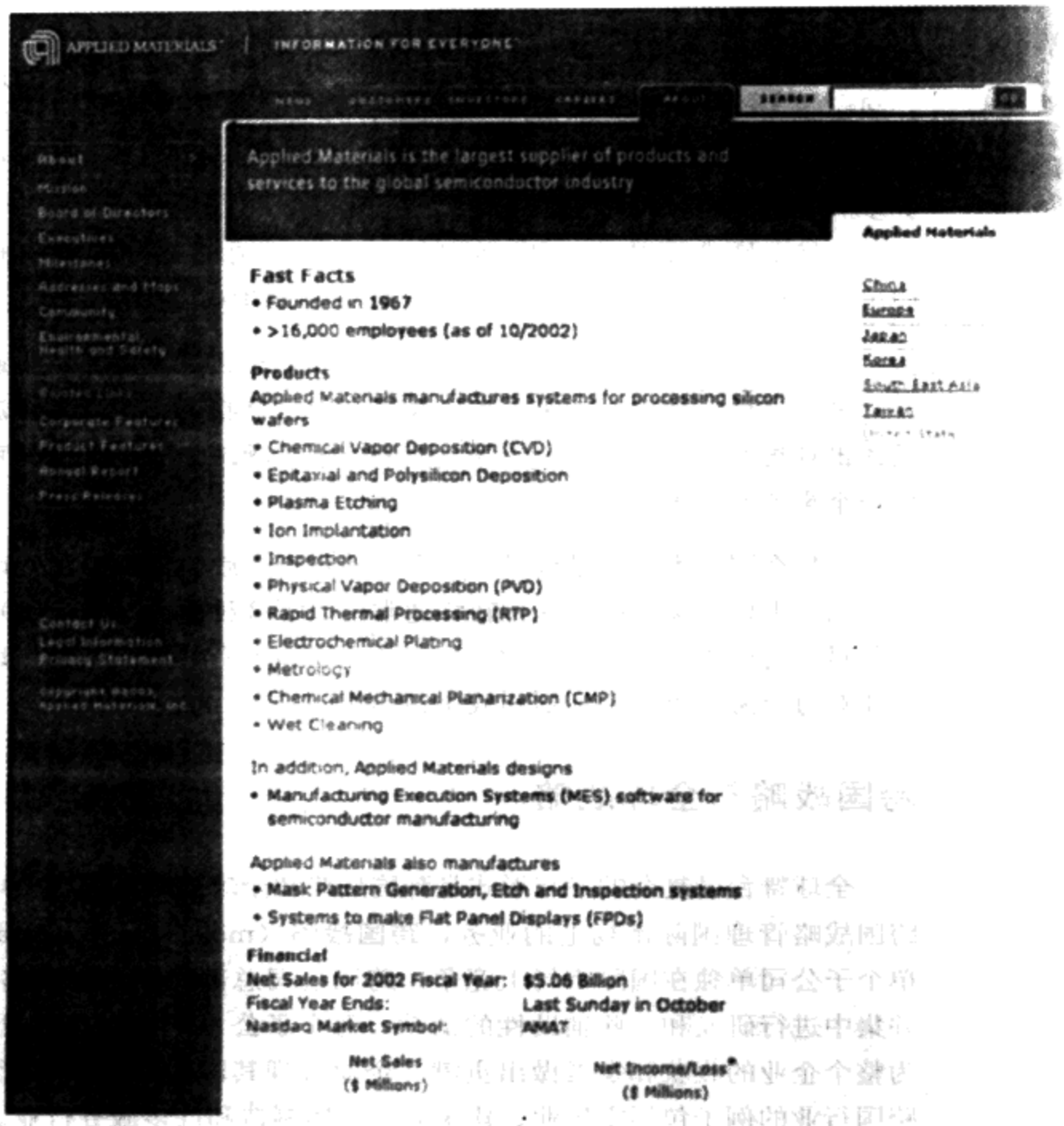


图 10—3　应用材料公司：全球战略的基础设施

资料来源：Courtesy of Applied Materials, Inc. Reprinted with permission.

区域技术中心

随着全球半导体行业的不断扩张，应用材料公司在其接近顾客的地点战略性地设置了大规模的技术中心。除了日本的技术中心及公司总部所在的圣塔克莱拉技术中心外，在韩国、中国台湾、英国、以色列、得克萨斯州的奥斯汀都设有技术中心。这些中心都设有演示系统。通过演示系统，顾客将应用材料公司的产品与各自的产品需求联系起来。同时，顾客也能得到位于其设施（制造工场）附近的专业技术人员的帮助。

区域客户管理组织

区域客户管理组织相当于客户的声音，它评估客户的需求，并确保需求得到满足。该组织由一些技术知识丰富，并熟知当地风俗和政府条例的人组成，每个队伍对满足全球客户负有全权责任。应用材料公司全球化的基础结构及区

域客户管理组织使其与全球领先的半导体制造商维持着长期友好的关系。国际客户占据了应用材料公司 2/3 的销量。

国际战略与价值链[26]

为了找出竞争优势的来源，迈克尔·波特将一家企业的国内或者国际的活动分成几个组。如图 10—4 所示的价值链为划分这些活动提供了框架。主要活动包括产品的制造、营销、物流计划和售后服务。支持活动为主要活动提供基础设施以及投入。每项活动都需要有足够的投入、人力资源以及整合的技术。同样的，公司的基础设施，包括总体管理等功能，也支持着整条价值链。波特认为企业竞争优势来源于以下 2 种情况：（1）企业有能力以比竞争对手更低的成本来完成所需活动；（2）企业以独特的方式完成某些活动，并由此创造了顾客价值，且能使顾客接受较高的价格。简而言之，这 2 种竞争优势源于相对低的成本或产品差异化。[27]一家决定在国际市场上竞争的企业必须决定如何在各国开展活动。这个决定的关键在于学会将上游活动与下游活动区分开来（如图 10—4 所示）。

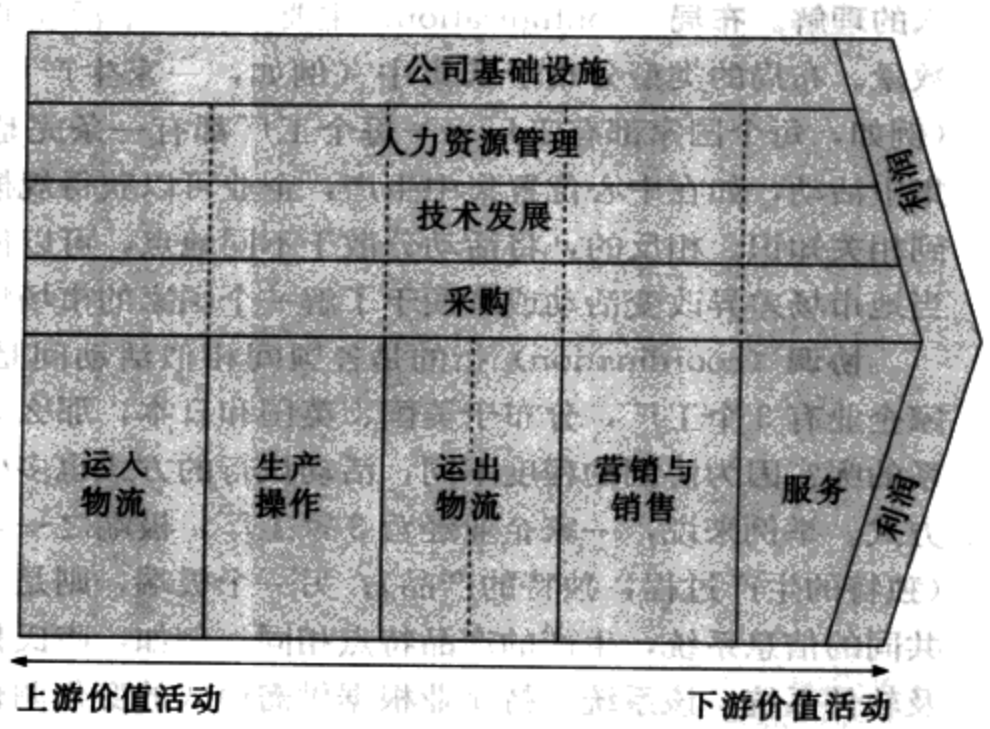


图 10—4　价值链：上游活动和下游活动

资料来源：Reprinted from Michael E. Porter. "Changing Patterns of International Competition," *California management Review* 28 (winter 1986): p. 16. Copyright 1986 by the Regents of the University of California, reprinted by permission of the Regents.

下游活动主要涉及那些贴近买方位置的主要活动。例如，想进入日本市场的组织间营销者必须确保当地有服务网络。相反的，上游活动（如制造和生产经营）及支持活动（如采购）与买方位置没有直接联系。例如，卡特彼勒公司用几套大型的制造设备生产零部件，以满足全球需要。

企业的战略决定其价值链活动的特殊形态以及如何将它们有效地衔接起来。我们可以通过以下途径来获得不同的战略地位：为生产特殊的产品或服务调整活动，注视某个细分市场的特殊需求，或者确保以更有效的市场途径接触某类消费者。这些评估能以战略性的眼光深入了解市场。由下游活动所创造的

竞争优势大多因国家而异，企业的声誉、品牌名称以及服务网络由其所在国家的活动决定。由上游活动和支持活动所产生的竞争优势源于企业用于竞争的所有国家的整体网络，而不是在一个国家中的竞争地位。

优势来源：跨国战略与全球战略

当下游活动（直接与顾客相联系的活动）对产生竞争优势很重要时，通常以跨国战略为进行国际竞争的形式。在采用跨国战略的行业中，企业在不同的国外市场上追求不同的战略目标——企业在一个国家的竞争与它在另一个国家的竞争无关（例如，铝行业的美铝公司，控制行业的霍尼韦尔公司）。

当上游活动或支持活动（如技术开发和生产经营）对产生企业的竞争优势很重要时，这样的行业通常采用全球战略。**全球性行业**（global industry）是指企业在一个国家的竞争地位与它在其他国家的竞争地位紧密相连的行业（例如，半导体行业的摩托罗拉、商用飞机行业的波音）。

布局与协调

通过审视全球市场竞争的两个方面：布局和协调，可以对全球战略有更深入的理解。**布局**（configuration）主要关注每个活动的执行地，包括执行地的数量。布局的类型分布于从集中（例如，一家生产厂满足全球需要）到分散（例如，每个国家都有工厂——每个工厂都有一条完整的价值链）之间。通过集中活动，如在中心位置集中生产，企业可以获得规模经济效益，并且快速学到相关知识。相反的，将活动分散于不同地点，可以使储运成本最小化，根据当地市场差异改变活动或者便于了解一个国家的市场情况。

协调（coordination）指的是各国间相似活动间是如何协调的。例如，一家企业有 3 个工厂，分布于美国、英国和日本，那么 3 家工厂的活动是如何联系的呢？因为协调的程度不同，活动执行的方式也多样，所以协调存在很多种方式。举例来说，一家企业经营 3 家工厂，极端之一，允许每个工厂自由操作（独特的生产过程，独特的产品）；另一个极端，则是 3 家企业紧密协调，使用共同的信息系统，生产的产品特点相同。例如，陶氏化学使用一套完整的企业及软件系统，该系统支持企业根据供需模式的变化调整其全球的购买、制造和分销功能。[28]

全球战略的类型

图 10—5 描绘了全球战略的几种类型。从图中我们可以看出纯粹的全球战略在一个国家内集中尽可能多的活动，通过其后方基地服务全球市场，并且密切协调那些必须在买方附近完成的活动（如服务）。例如，卡特彼勒公司将其与庞大对手日本小松公司（Komatsu）的竞争视为全球范围内的竞争。除了引进自动化制造系统，使其全球销量的规模经济得以完全体现，卡特彼勒同时也小心翼翼地协调着其全球销售网络的活动。综合性的全球战略给予卡特彼勒成本和效率的竞争优势。[29]波音公司通过其在西雅图的后方生产基地服务于全球市场，并与其分布在各国的顾客紧密地协调销售和服务活动。波音公司的战略是纯粹的全球战略的体现。空中客车公司——一家欧洲的航空协会，是波音公司强有力的竞争对手，与波音公司在全球航空公司的订单上进行着激烈的竞争。[30]

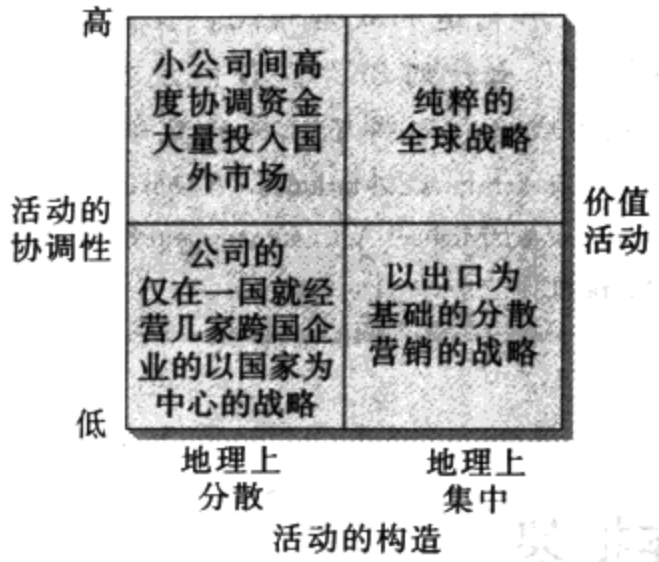


图 10—5　全球战略的类型

资料来源：Reprinted from Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review* 28 (winter 1986): p. 19. Copyright 1986 by the Regents of the University of California, reprinted by permission of the Regents.

图 10—5 可以用来阐述其他形式的全球战略。例如，佳能将制造和支持活动集中于日本，而给予世界各地的当地营销子公司极大的自由权。因而，佳能追求的是以出口为基础的战略。相反的，施乐公司则集中少量活动，而分散其他活动。但是，施乐公司的协调性却非常高：其品牌、营销方法以及服务战略在全球都是一致的。迈克尔·波特指出：

全球战略的特点通常被描述为在全球标准化和地区适应性之间的选择，或是经济必要性（大规模高效设备）和政治必要性（当地容量、当地产量）间的牵引力……企业选择全球战略时，需要在价值链上从分布/协调中寻找竞争优势。[31]

组织间营销透视

利用独特的竞争定位战略，佳能取得了成功

施乐公司通过采用精心设计的成功战略（针对大公司顾客，为满足这类顾客的要求，开发高速复印机）主导着 20 世纪 60 年代和 70 年代的复印机市场。针对目标市场，企业依靠大量直销队伍（而不是销售商或分销商）进行销售，并决定出租而不是销售其机器。对于利润丰厚的复印机市场，IBM 和柯达也纷纷进入，试图抢夺施乐的市场份额，但由于施乐占有先行者优势，2 家大企业没有一家能深入该市场。为什么呢？一位战略专家解释道，IBM 和柯达没有在该行业中创造自己的竞争位置。它们所做的只是利用与施乐相似的战略去侵占施乐的地位，获取市场份额。

佳能，一个日本竞争对手，采用了不同的方式。佳能把目标定位于中小型企业，同时也生产个人复印机。此外，佳能选择销售其产品，而不是出租，采用销售商网络来取代直销队伍。当施乐强调机器的速度时，佳能则突出其产品质量和价格的特点。佳能没有效仿施乐雇用成百上千名服务专家，因为佳能的产品在设计上简单可靠，完全可以由销售商向顾客提供

服务。与IBM和柯达的战略相比，佳能的战略是成功的——在20年中，它的市场份额由0上升到35%。佳能没有效仿市场领导者的战略，而是采用了自己特有的战略，取得了独特的竞争地位。

资料来源：Constantions C. Markides,"A Dynamic View of Strategy," in *Strategic Thinking for the Next Economy*, ed. Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 131-155.

全球战略的总体框架[32]

全球战略的必要性由行业全球竞争的本质决定。例如，回想许多行业都具有跨国性，竞争是在国与国的基础上展开的，各国间生产经营单元（如，建筑及许多服务的提供）的关联甚少。在跨国性的行业里没有必要发展全球战略，因为企业的重点在于开发一系列风格各异的国内战略。但是，对于一个真正的全球性行业，企业在一个国家的地位与它在其他国家的地位密切联系，因此需要一个全球性的战略。通过整合的全球战略在国际上竞争有一系列的要求，图10—6对此进行了描述。



图10—6 全球战略的总体框架

资料来源：Adapted from Michael E. Porter,"Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy," in *On Competition*, ed. Michael E. Porter (Boston: Harvard Business School Press, 1998), pp. 309-350.

建立独特的竞争地位

组织间营销企业应首先对那些最具独特优势的业务和生产线进行全球化。为在全球竞争中取得胜利，企业必须具备有意义的优势，如成本或差异化。为了达到这个目标，企业必须有能力以比其竞争对手更低的成本进行经营，或者以独特的能为顾客创造价值的方式进行经营，还要求能够支持额外费用。例如，总部位于丹麦的诺卫集团（Novo）是全球领先的胰岛素和工业酵素出口商。由于该公司生产的胰岛素纯度高，并且有领先的胰岛素运输技术，这种有别于其他产品的特点，使得诺卫集团在美国、欧洲和日本市场上保持了强劲的

竞争地位。

强调一致的定位战略

全球战略不要求企业在每个国家调整产品和服务，企业在进入每个重要的国外市场都需要耐心地发起一个长期的攻势。在此过程中，企业要不断维护和提升战略定位。[33]以小国为基地的企业成功的最大障碍在于为了取得有限的市场潜力而满足所有细分市场上顾客的需求，以及增加产品种类。但是，通过维持一致的定位，企业的战略将得到巩固，战略关注点将集中在更广阔的全球机遇上。

为每个特定的业务建立一个明确的总部基地

企业总部的地理位置其实并不十分重要，因为它带有更多的历史色彩；然而企业必须为其每个战略上特定的业务建立一个明确的总部基地。波特说过："每个业务的总部基地是制定战略的地方，是创造和维护核心产品和过程技术的地方，也是大量精密生产和服务活动的所在地。"[34]例如，日本是本田摩托车和汽车的总部基地，那里集中了95%的研发人员，并且所有引擎的核心试验也都在那里进行。惠普在美国本土集中了77%的生产、研发和行政，然后仅有43%的营销力量。在惠普的总部基地，研发经理同时也具备专业技术，他们常常被任命为全球专家：他们通过互联网或杂志访谈将自己的知识传授给分布于世界各地的子公司。地域性的子公司则担当起某些以过程为导向的研发活动及当地营销。

总部基地应当建立在容易获取所需资源（输入）和支持行业（如，特有的供应商）的国家或区域。这样的地理位置为提高生产率和带来创造性的收益提供了最有利的环境。本田和惠普的主要业务都有强大的供应商网络，两家企业因此获益不少，总部基地也应是活动的中心集合点，并对全球的业务单元负有明确的责任。

提升不同地区的产品线基地

随着产品线的扩展及多样化，企业最好能够在不同的国家为一定的产品线建立总部基地。创造一条占领先地位的产品线的责任应由最具地理优势的国家承担。每个子公司应专注于它最有优势（如，专属供应商）的产品线，并向全球顾客提供服务。例如，惠普将许多产品线的总部基地设在美国之外，像位于新加坡的喷墨打印机的生产线基地。同样，本田已经开始在美国为雅阁旅行车建立一个生产线的总部基地。基地模型是由本田在加州和俄亥俄州的研发机构共同培育、设计和开发的。

为了扩展基地优势而分散活动

虽然总部基地是核心活动集中的地方，但是我们也可以通过分散其他活动来扩展企业的竞争优势。下面从3个方面来分析潜在的机遇：

1. **在采购中获取竞争优势** 创新过程中不占主要地位的投入，如原材料或通用零部件，应从效益成本比最大的地点购买。

2. **维护或改善市场渠道** 通过将选定的活动分布在市场附近，企业可以向国际顾客展示它的承诺，并对已经面临的或者有威胁性的政府命令做出反应，此外，企业还能够更好地根据当地顾客的喜好调整所提供的产品。例如，本田在美国工厂的设备上投资了 20 多亿美金。

3. **有选择性地从其他地区获得竞争优势** 为了提高国内重要技术的能力，全球竞争者可以有选择性地将一些活动安排在本土以外设立的研发中心。这里的目标是辅助，而不是取代总部基地。举例来说，本田通过由海外分公司资助的设计中心，吸取到了加州的专业时尚设计技术及德国的高效设计的能力，然后再将获取的知识传回位于日本的总部。

协调及整合分散的活动

在地理位置分散的地区间进行协调会遇到很多挑战，包括地区间语言和文化的差异，为每个经理统一薪资体制，以及根据全球企业的目标将各子公司整合为一体。但是，成功的全球竞争通过以下途径取得了统一的行动：

- 建立一个明确的全球战略，这个战略能够被企业在各国的成员所理解；
- 在全球一致性的基础上开发信息和会计系统，为生产经营的协调活动提供便利；
- 鼓励建立私人关系以及各地子公司经理间的相互学习；
- 依仗精心设计的激励体制，该激励体制除考虑每个子公司的业绩外，还应从总体的角度来衡量子公司各方面的贡献。

组织间营销透视

IBM 的全球客户管理

诸如通用电气这样的计算机行业的重要客户们要求在全球范围享受一致的服务和支持。这些客户正在寻求一类既能够提供跨国兼容设备，又能以协调的方式与之相处，并且能不分国别提供一致服务的供应商。为了满足这些重要全球客户的特殊需求，IBM 开展了精选全球客户项目（selected international accounts，SIA）。被选入 IBM 这项计划的客户的条件是：潜在收入，在各国使用 IBM 产品的情况，对 IBM 的产品和服务的预计需求。每个 SIA 都会得到一个专门负责其事务的 IBM 客户经理的服务，该经理常驻于顾客总部所在地附近，并为客户在全球各地使用的计算机提供支持服务。叶和马德森说过："SIA 是对全球购买的一种折扣，这种折扣基于顾客对某一特定产品的全球购买量（一份全球购买数量协议）。顾客可以通过累计全球范围内对某一产品的购买来取得数量折扣。"

资料来源：George S. Yip and Tammy L. Madsen, "Global Account Management: The Next Frontier in Relationship Marketing," *International Marketing Review* 13, no. 3 (1996): p. 32.

本章小结

在制定国际战略时，组织间营销者必须首先评估行业全球化的潜力。行业全球化潜力由市场、经济、环境和竞争因素决定。例如，市场因素决定顾客对一种标准化全球产品的接受程度，经济因素决定全球战略能否取得成本优势。同时，互联网增强了全球买方的能力，并为组织间营销者与其顾客建立一对一的关系奠定了基础。

一旦组织间营销者决定在某个国家销售其产品，就必须选定一种进入方式。有几种进入方式可供选择，包括出口、协议进入模式（如许可经营）、战略联盟及合资企业。一种更复杂的进入方式是以跨国集团为代表的跨国战略。在跨国战略中每个国家所采用的战略可能不同。在国际市场中，最高层次的进入方式是采用全球战略。采用这种方式的企业的竞争优势是通过各国间高度相关的战略获得的。像在研发及制造这类主要活动对产生竞争优势很重要的行业，全球竞争更加普遍。通过审视类似生产这种活动在何地进行，以及这种活动是如何在全球进行协调的，我们可以进一步了解全球战略。

全球战略首先要有一个独特的战略定位，以提供明晰的竞争优势。企业中最具独特优势的业务和生产线是全球竞争胜利的最大胜算。业务的后方基地是战略制定的地方，有些产品线的后方基地最好设在其他国家。虽然核心活动在后方基地进行，但可以分散其他活动以提高企业竞争地位。成功的全球竞争者往往在协调和集合分散活动时表现出特殊的能力。协调确保了明确的定位以及各国子公司经理对全球战略的良好理解。

问题与讨论

1. 作为波音公司强大竞争对手的欧洲航空协会空中客车公司正在向它长久以来制定的目标靠近，即在座位超过 100 个的空中航线市场上占据 50%的市场份额。那么，像 UPS 或者英国航空公司这样的顾客在选择飞机时，会考虑哪些因素呢？在航空飞机这个市场中，什么才是形成竞争优势最重要的因素呢？

2. 卓越的全球性公司知道环保产品为世界各地的顾客提供一系列的价值。一个环境细分战略要想取得成功应该达到哪些要求？

3. 在引入一款新的手机时，在美国、欧洲和亚洲市场上，诺基亚能使用相同的广告吗？请说明原因。

4. 全球性产品原理的一个重要前提是越来越趋于同质化的顾客需求。相对于工业产品而言，这个趋势是否更适合于消费品？这是否标志着市场细分战略的终结？

5. 描述某些行业全球化的竞争和经济驱动因素。

6. 一家位于密歇根，为通用、福特、克莱斯勒生产和提供零部件的小公

司想进入欧洲和日本市场。试讨论该公司采取什么样的市场进入战略最合适?

7. 全球性的公司不能仅限于一些在海外执行总部决策的子公司。以价值链概念为导向，比较全球战略和多国战略。

8. 企业价值链中下游活动所提供的竞争优势大多因国家而异，为什么?

9. 为什么惠普公司会将占领导地位的产品线交给位于美国之外的子公司进行负责呢?

10. 全球战略始于拥有一个特殊的战略位置，该战略位置能提供明显的战略优势。竞争对手应该采取什么样的措施以确保各国的战略能够一致性地实施?

网上练习

通过提供大量广泛的信息，互联网增加了全球人们学习、交流、购物等能力。浏览 http://www. nua. ie. surveys/how _ many _ online/index. html 网页，并找出欧洲和亚太地区互联网使用者的估计数目。

组织间营销透视

铱星计划：全球卫星通信系统的陨落

铱星公司（Iridium LLC）希望对电信进行改革，使得人们能够在任何时间、任何地点利用电话进行联系。摩托罗拉公司是铱星计划的最大赞助商，此外铱星计划还受到了如俄罗斯政府等的国际赞助。铱星计划有 66 颗低轨道卫星环绕地球，从理论上来说，若铱星计划得以实现，即使在世界上最边远的地方也能够用电话进行联系。但是，在铱星系统隆重推出 9 个月后，却只有 2 万顾客，其全球营销活动损失了 1 亿美元。以下是其失败的原因：

- 铱星系统中使用的手机笨重（约一磅），不稳定，并且昂贵——最初要3 000美元一部，而手机市场上，顾客习惯使用小型手机；
- 手机配有一袋附件，而附件的功能难以为用户所理解；
- 负责为铱星的手机进行营销和服务的国际合伙人并没有组建销售队伍，制定营销计划，或是建立分销渠道；
- 铱星的全球广告活动创造了 100 多万份销售订单，但大多数的全球合作者没有建立向这些感兴趣的顾客进行追踪销售的销售队伍；
- 铱星的全球结构给管理带来了困难——“28 位董事成员说着不同的语言，会议中，用耳机将会议进程的内容翻译成 5 国语言，使得整个会议像一个迷你版的联合国会议。”

[问题与讨论]

铱星计划的失败在全球战略方面给予了我们什么样的启示?

【注释】

[1] C. K. Prahalad and Jan P. Oosterveld, "Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals," in *Strategic Thinking for the Next Economy* ed. Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 249 -268.

[2] Joseph Kahn, "Made in China, Bought in China," *New York Times*, 5 January 2003, pp. 3-1 and 3-10. See also, Erik Guyot, "Foreign Companies Bring China More than Jobs: Motorola's Deal Introduced a Firm to Quality Control," *Wall Street Journal*, 15 September 1999, p. A26.

[3] The discussion of these factors draws on George S. Yip, *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992), chaps. 1 and 2. See also Yip, "Global Strategy in a World of Nations," *Sloan Management Review* 31 (fall 1989): pp. 29-41; and Christopher H. Lovelock and George S Yip, "Developing Global Strategies for Services Businesses," *California Management Review* 38 (winter 1996): pp. 64-86.

[4] Theodore Levitt, "the Globalization of Markets," *Harvard Business Review* 61 (may/June 1983): pp. 92-102.

[5] See, for example, Susan P. Douglas and Yoram Wind, " The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business* 22 (winter 1987): pp. 19-29.

[6] Subhash C. Jain, "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing* 53 (January 1989): pp. 70-79.

[7] Fara Warner, "GM Tests E-Commerce Plan in Emerging Markets: In Taiwan, the Auto Maker Prepares to Sell Made-to-Order Cars Online," *Wall Street Journal*, 25 October 1999, p. B6. See also Mauro F. Guillén, "What Is the Best Global Strategy for the Internet?" *Business Horizons* 45 (May-June 2002): pp. 39-46.

[8] Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), pp. 1-18.

[9] Lovelock and Yip, "Developing Global Strategies," p. 65.

[10] Chad Holliday, "Sustainable Growth, the Du Pont Way," *Harvard Business Review* 79 (September 2001): p. 130.

[11] Forest L. Reinhardt, "Environmental Product Differentiation," *California Management Review* 40 (summer 1998): pp. 43-73.

[12] Yip, "Global Strategy in a World of Nations," p. 38.

[13] The following discussion is based on Franklin R. Root, *Entry Strategy for International Markets* (Lexingtion, Mass.: D. C. Heath, 1987); and Michael R. Czinkota and Ilka A. Ronkainen, *International Marketing*, 2d ed. (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press, 1990).

[14] George S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value* (New York: The Free Press, 1990), p. 272.

[15] Czinkota and Ronkainen, *International Marketing*, pp. 392-396. See also Gianni Lorenzoni and Charles Baden-Fuller, "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners," *California Management Review*37 (spring 1995): pp. 146-163.

[16] Czinkota and Ronkainen *International Marketing*, p. 493.

[17] Frederick E. Webster Jr. ,"The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* 56 (October 1992): p. 8.

[18] Thomas J. Kosnik, "Stumbling Blocks to Global Strategic Alliances," *Systems Integration Age*, October 1988, pp. 31-39. See also Eric Rule and Shawn Keon, "Competencies of High-Performing Strategic Alliances," *Strategy & Leadership* 27 (September-October 1998): pp. 36-37.

[19] David P. Hamilton, "United It Stands-Fuji Xerox Is a Rarity in World Business: A Joint Venture That Works," *Wall Street Journal*, 26 September 1996, p. R19.

[20] Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review* 67 (March/April 1989): p. 147.

[21] Arvind Parkhe,"Building Trust in International Alliances," *Journal of World Business* 33 (winter 1998): pp. 417-437.

[22] Michael R. Czinkota and Jon Woronoff, *Unlocking Japan's Markets: Seizing Marketing and Distribution Opportunities in Today's Japan* (Chicago: Probus, 1991), p. 157.

[23] Susan P. Douglas and C. Samuel Craig,"Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and synergy," *Columbia Journal of World Business* 24 (fall 1989): p. 53.

[24] Yip,"Global Strategy in a World of Nations," pp. 33-35.

[25] *Applied Materials Annual Report, 1998*, pp. 14-19.

[26] Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition," *California management Review* 28 (winter 1986): pp. 9-40; See also Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).

[27] Porter, "Changing Patterns," . p. 13

[28] Thomas H. Davenport,"Putting the Enterprise into the Enterprise System," *Harvard Business Review* 76 (July/August 1998): pp. 121-131.

[29] Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners," *Harvard business Review* 74 (Match/April 1996): pp 84-95.

[30] Alex Taylor III,"Blue Skies for Airbus," *Fortune*, 2 August 1999, pp. 102-108.

[31] Porter," Changing Patterns," p. 25.

[32] This section is based on Michael E. Porter,"Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy," in *On Competition*, ed. Michael E. Porter (Boston: Harvard Business School Press,

1998), pp. 309-350.

[33] Ibid., p. 331.

[34] Ibid., p. 332.

[35] Leslie Cauley, "Losses in Space: Iridium's Downfall: The Marketing Took a Back Seat to Science," *Wall Street Journal*, 18 August 1999, p. A1.

第11章

在组织间市场上管理产品

产品通过向客户提供一种解决方案从而构成了组织间营销战略的核心力量。企业将产品以及能够向客户提供更高价值的服务进行整合的能力是组织间营销管理的核心。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 核心产品——核心竞争力和最终产品间的有形联系。
- 向客户提供相对更高价值的战略重要性。
- 工业产品的不同类型以及产品定位的价值。
- 如何建立一个强劲的高科技品牌。
- 技术采用的生命周期的各阶段管理产品的战略方法。

加里·哈梅尔指出："在每个行业，都有一个比率把价格和业绩联系起来：X单位的现金购买Y单位的价值。我们所面临的挑战是提高这个比率，并且从根本上进行改进……"[1]灵活的营销是指以一种新颖的思路去考虑企业和产品，并以这种思路来指导营销。[2]组织间营销者在市场中的形象是通过他所提供的产品和服务来建立的。如果没有进行认真的产品规划和控制，营销者经常会犯以下错误：引入的产品与市场需求不相符；任意地增加产品种类，而新增的产品种类对现有的产品系列几乎毫无帮助；维持某些从利润上讲可以摒弃的弱势产品。

产品管理与市场分析以及市场选择直接相关。开发产品是为了满足组织间市场需求，而需求发生变化的时候要修改产品。通过运用组织间市场细分和市场潜力预测这类需求分析工具，营销者可以评价机遇，选择可行的细分市场，并由此决定产品政策的方向。产品政策与市场决定不可分割。在评定潜在产品或市场是否合适时，企业必须评估新市场的机遇，衡量竞争对手的数目和侵略性，并审视自己的强势和弱势。在把企业的特有技术和资源转变成在市场中享有定位优势的产品和服务时，营销功能起着重要作用。[3]

本章首先分析了核心竞争力（成功工业产品的根源）的战略重要性，并对占领导地位企业的特别技巧分别进行了分析。其次，从客户的角度审视了产品质量和价值，并将产品质量和价值与组织间营销战略直接联系起来。最后，由于工业产品有几种形式，本文在给出产品定位与在高科技市场中管理产品的方

法时，对工业产品线的选择进行了描述。

核心竞争力：工业产品的基础[4]

在观察一棵树的时候，如果你只看树叶，你将低估这棵树的力量。同样的，在组织间市场中，如果你只观察竞争对手的产品系列，你也会低估竞争对手的实力。C·K·帕汉拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈梅尔做了这样一个比喻："多元化的企业如同一颗大树。树干和主枝干是核心产品；较细的树枝是业务部门；树叶、花及果实是最终产品。提供营养、持续和稳定的树根是核心竞争力。"[5]成功的企业如 3M、本田、佳能、霍尼韦尔、摩托罗拉等，都有一套特殊的核心竞争力，并且这种核心竞争力在不断得到充实。

核心竞争力在员工的优秀技能中得以体现——员工所掌握的技术，这些技术相结合的特殊方式以及累积的市场知识。[6]因此，核心竞争力是企业集体学习的内容（见本书第 9 章）。核心竞争力包括技术和组织能力，并且注重从客户的角度创造价值。例如，本田的一项核心竞争力是设计和开发小型发动机。在将该核心竞争力运用到它的产品中时，本田必须确保它的研发科学家、工程师、营销者对客户需求和技术可行性有共同的理解。

识别核心竞争力

我们可以通过 3 个测评来识别企业的核心竞争力。(1) 核心竞争力为进入一系列市场提供了潜在能力。佳能通过其诸如精密机械、光学技术、微电子技术等核心竞争力投入大量资本，使其在照相机、激光打印机、传真机及扫描仪等市场上都成为一个强劲的竞争对手（如图 11—1 所示）。在佳能已经准备成为复印机的世界领导者时，它看上去还只是一个照相机生产商。

(2) 核心竞争力应对客户从企业最终产品中获得的利益做出重要贡献。举例来说，本田在生产小型引擎上的核心能力直接与客户的重要利益相关：产品可靠性和燃料经济性。本田在其各个产品系列的营销战略中都强调这些利益：摩托车、汽车、割草机、除雪机及草场用具。

(3) 帕汉拉德和哈梅尔指出："核心竞争力要难于被竞争对手模仿。如果核心能力由单独的技术和生产技能复杂组合而成，那么要模仿就比较难。"[7]即使竞争对手能获得与摩托罗拉相同的生产设备或核心竞争力的一些技术，在复制其有协调性和学习性的产品内部结构时，也会遇到严重的问题。例如，摩托罗拉在接到客户订单 2 小时内能生产出数以百万的不同类型的符合客户需求的呼机[8]。

维持领先地位

麦肯锡（McKinsey）顾问凯文·科因（Kevin Coyne）、斯蒂芬·霍尔（Stephen Hall）、帕特里克·戈尔曼·克利福德（Patricia Gorman Clifford）

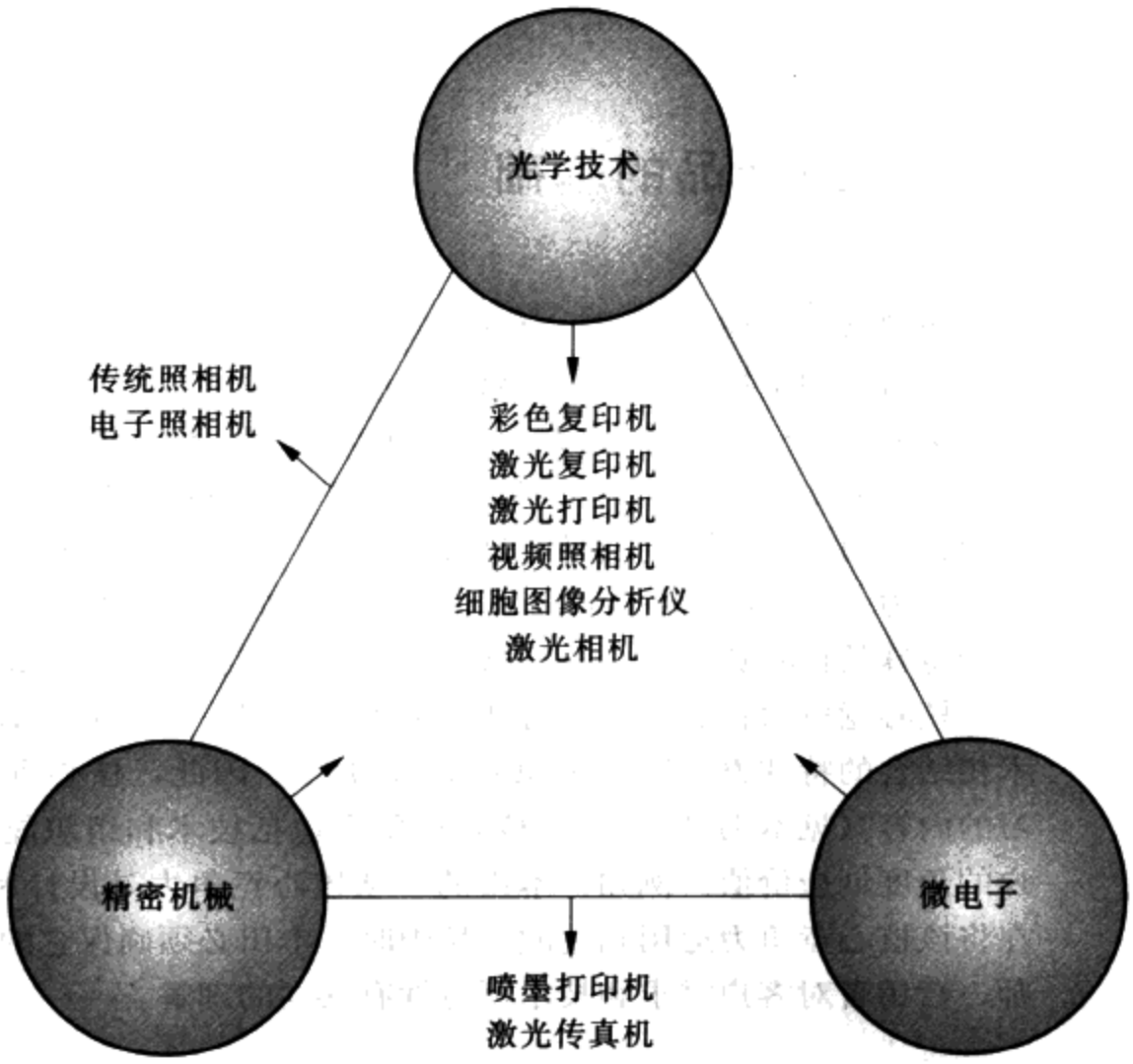


图 11—1　佳能的核心竞争力及精选的产品

资料来源：Adapted from C. K. Prahalad and Gray Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68 (May/June 1990): pp. 75-84.

指出企业应该考虑假设其最强大的竞争对手知道如何效仿企业竞争力，那么对手最快需要多久时间来效仿[9]。他们认为企业的战略家应该考虑以下 3 个问题：

● 我们的竞争力有多罕见？罕见程度需要将企业与其他行业企业的竞争力进行比较来得到。能找到的拥有类似竞争力的例子越少，企业拥有特别竞争力的可能性越大。例如：思科系统开发和展示的高科技产品。

● 你们的竞争对手用多少时间能够获得你所在企业的竞争力？即使竞争对手开始模仿该竞争力，优势也不会马上消失。模仿者可能需要几个月甚至几年的时间培训人员，修改政策并且做出许多必要的改变去创造和维护核心竞争力。跨公司各职能部门的处理方法以及涉及外部成员（如重要的供应商和客户）的竞争力特别难于模仿，并且耗时很长。例如，太阳微系统公司（Sun Microsystems）的快速产品开发过程。

● 企业优势的来源是否很容易被竞争对手理解？通常，竞争对手竞争力的来源很难正确指出。例如，技能可能藏在企业文化中，联邦快递第一线执行战略中的服务快速响应就是一个典型的例子。总的来说，只包括几种要素的核心竞争力比由无数元素的微妙整合得到的核心竞争力更易被竞争对手理解和复制。例如：3M 公司制定战略过程中的丰富多样性以及交流沟通网络。

从核心产品到最终产品

核心产品（核心竞争力和最终产品间的有形联系）是对最终产品的价值做出很大贡献的元素或部件。虽然佳能品牌在激光打印机市场（最终产品）上只占很小的份额，但它却占据了桌面激光打印机“引擎”（核心产品）这个全球制造市场上80%的份额。战略专家认为核心产品的份额是一种比传统用最终产品份额来预测收益的更好方法。[10]通过向不同的市场提供核心产品，企业获得了提高和扩展所选的核心竞争区域的资源和市场知识。此外，企业还可以通过形成新的应用和开发新的最终市场来取得领导者地位。

开拓既定的核心竞争力

领先的组织间营销者认识到他们不可能在每个活动中都占主导地位，因而他们将才智与资源集中到对将来服务客户很重要的核心竞争上。3M公司就此提供了一个典型的例子。[11]公司在过去几十年中的增长是通过扩展3个重要的相关技术来得到的，这3个技术是：粘着剂、研磨物和涂层附着剂。在每个领域中，3M都开发了比其主要竞争对手优越的知识库和技能。这些负有盛名的能力和公司独特的创新系统以及企业家价值使得3M公司能够连续成功地推出产品：从20世纪20年代推出的砂纸制造机开始，这些重要的核心竞争力结合起来已经生产出了记事贴、磁带、压力感应带、胶卷以及许多其他产品。

组织间营销战略在制定产品战略时应注意以下几个问题：

- 我们的核心竞争力允许我们给予客户什么样的重要利益？
- 我们该以什么样的新方式结合我们的竞争力，向现有客户传递更多的价值，或者向其他行业的新客户细分市场提供服务？

对产品战略进行试验

制定战略需要有准确的预测，但难以预料是这个世界的固有特性。如此一来，产品战略家需要做些什么呢？麦肯锡管理咨询公司对世界上30家增长幅度占领先地位的公司进行了研究，发现这些公司都追求战略上的主动性，包括对新市场采取探查和试验的战略。[12]**战略试验**（strategic experimentation）是当企业在某个业务中有几种可供选择的平行却又不同的战略途径时进行。实际上，一些已测试过的战略可以直接与公司现在的战略进行比较。但是，这些不是杂乱无章的战略试验——每个战略都是在企业核心能力之上建立起来的，并且其设计的目的在于检验某种对未来市场机遇的假设。

第一资本金融公司（Capital One），一家高度成功的财务服务公司应用了战略试验方法。该公司在任何时间都在对多种产品市场战略进行试验。该公司能快速产生新的战略思想，并在市场上进行测试，学到“什么有效，什么无效”，支持成功的战略，放弃失败的战略。通过这个方法，第一资本金融公司“比他的竞争对手取得了更多的成功，获得了更多的利润，当某个产品战略开

始失效，需要转移注意力时，第一资本金融公司比其他公司做了更好的准备。”此外，第一资本金融公司敢于尝试大多数传统竞争对手望而生畏的事物。[13]理查德·费班克（Richard Fairbank），第一资本金融公司的总裁兼首席执行官这样评价该公司的战略方法：“我们不会等到竞争来淘汰我们的产品，我们自己对产品进行淘汰。”

产品质量

日益激烈的全球竞争以及越来越高的客户期望使得产品质量和客户价值成为营销者的首选战略。组织间市场的每一部分都受到了影响。例如，一项对美国 700 家大型制造企业经理的研究表明，超过 75%的企业对其供应商施加压力，要求它们提高产品质量。[15]类似的，国防部及其他政府部门也在它们的采购活动中比从前任何时候都强调质量问题。在全球范围，许多国际公司要求它们的供应商必须达到由日内瓦国际标准组织（ISO）所制定的质量标准。这些质量标准，也即 **ISO9000 标准**，最初是为欧盟制定的，但随后在全球范围内得到了应用。[16]质量认证要求供应商将质量担保计划全面整理成文。拥有该认证正成为在国外市场甚至是在美国国内市场上竞争的许可证。例如，国防部将 ISO 标准应用于它的合同指南中。虽然日本公司在运用尖端的质量控制过程方面仍然走在前列，但如柯达、美国电话电报公司、施乐、福特、惠普、英特尔、通用电气等公司也在这方面取得了很大的进步。

改善产品质量这个需求影响到了整条供应链，因为越来越多的企业，不论大小，都开始向供应商要求更高的产品质量。例如，通用电气在整个企业范围内追求达到六西格玛质量的目标——这意味着每百万个产品中次品率不得高于 3.4 件。[17]通过采用六西格玛方法，通用电气测评了每个步骤，对导致次品的因素进行了识别，并采取措施消除了这些因素。通用电气也直接帮助其供应商运用该方法。总体说来，通用电气报告说通过采纳六西格玛法获得了惊人的成效——成本节省高达数十亿美元，并且产品和服务质量得到了根本性的改进。

质量的内涵

质量运动经历了几个阶段。[18]第 1 阶段，企业集中于遵循某个标准或符合规格要求。但是，如果产品本身存在不符合客户要求的特性，遵循质量标准或者零次品率将不能满足客户需求。在第 2 阶段，人们认为质量比技术细节更重要，并且对质量的追求将推动着整个业务的核心过程。全面质量管理和测量客户满意度受到了特别的重视。然而，在相互竞争的产品中，客户将选择有特别之处的产品，因为客户觉得这种产品能提供更高的价值——产品价格、性能、服务使得这种产品成为最具吸引力的选择。在第 3 阶段，企业审查与竞争对手相关的质量表现以及客户所察觉到的竞争产品的价值。该阶段关注的是通过市场察觉到的与竞争对手有比较性的质量和价值。此外，企业的注意力由产品零次品率转移到客户零叛变（即客户忠诚度）。对于那些能够自由选择的客户而

言，仅仅满足其需求不足以让他们保持忠诚。[19]

价值的内涵

战略专家德怀特·盖茨（Dwight Gertz）和若昂·巴蒂斯塔（João Baptista）指出，“在与竞争产品价格相同的情况下，如果目标市场总是选择某企业的产品或服务，那么该企业的产品或服务具有竞争优势。因此，在竞争环境下应以客户选择的角度来进行价值定义。”[20]在布拉德利·T·盖尔（Bradley T. Gale）看来，“当产品的价格适当，不论客户如何定义，价值就是质量。”从本质上来说，价值等于质量并与价格相关。从图 11—2 中我们可以看到价值有 2 个组成元素：质量和价格。而质量又包含客户服务这个元素。对服务元素而言，组织间市场战略家必须认识到“细节不是制造商制定的用来告诉客户他们将得到怎样的产品；相反的，客户也应该能够参与到细节的制定中来。”前线销售及服务人员通过达到甚至是超出客户所期望的服务增加了产品的价值。[22]

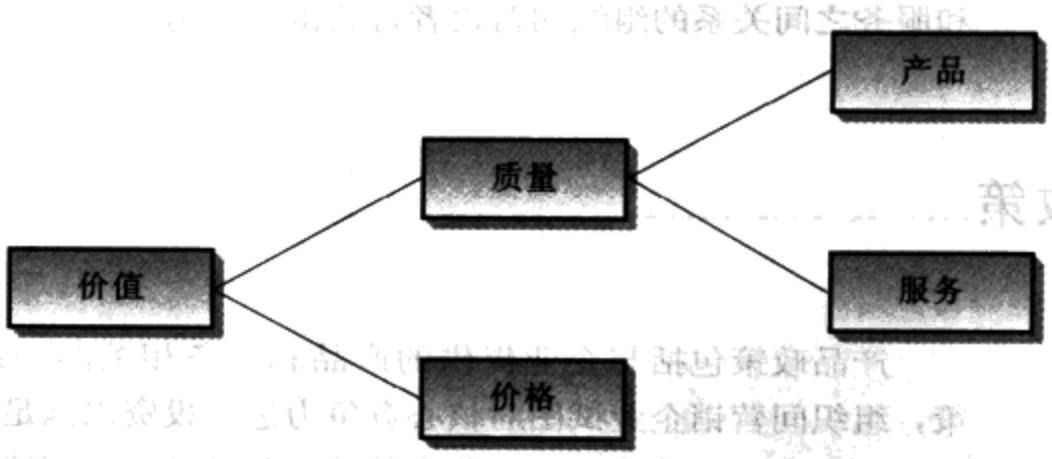


图 11—2　价值对客户意味着什么

资料来源：Adapted from Bradley T. Gale *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See* (New York: The Free Press, 1994), p. 29.

使用价值

当客户购买或使用工业产品时，产品将体现客户所得的全部利益[23]。包括产品物理性质和性能特征；售前技术援助；售后培训、维护和修理服务；及时可靠的送货支持以及客户从销售商的声誉中获得的利益。此外，当买卖方的人员间建立了密切的人际关系时，买卖方关系自身也是获利的一种体现。产品就是客户在组织和个人层面上得到的所有的价值满足。

大 Q

托马斯·霍格（Thomas Hogue），英特尔公司的物料和服务副总裁，恰当地描述了质量和价值间的联系：

我所说的大 Q（或者其他人可能称之为“全面质量”）不仅仅指产品质量。这里的质量包括对客户的服务水平、响应速度、送货服务、有竞争力的价格以

及市场上对客户走向的理解和预期——所有这些都在客户心中决定了企业的价值。

产品支持战略：服务连接

营销职能要确保企业的每个部门都以向客户提供更高的价值为中心。组织间营销计划涉及许多重要因素。客户对这些因素进行了仔细的评估，包括有形产品、服务支持以及售前和售后的实时信息服务。为了向客户提供价值并成功实施计划，组织间营销企业要谨慎协调产品管理、销售和服务人员间的活动。[26]例如，为重要客户提供定制化产品和安排送货时间需要生产、物流和销售人员的紧密协调。此外，有的客户需要特殊领域的工程、安装或设备支持，此时还需要在销售和服务部门进行协调。

售后服务对于从计算机和机械工具到客户设计的零部件等许多工业产品的买方都非常重要。但是，服务支持的责任通常分布在各个部门，如应用工程、客户关系或服务管理等部门。为最大化客户价值而仔细管理和协调产品、销售和服务之间关系的组织间营销者将获得越来越多的利益。

产品政策

产品政策包括与企业提供的产品和服务相关的一系列决定。通过产品政策，组织间营销企业试图对核心竞争力进行投资以满足客户需求，并建立持续的竞争优势。本节将介绍工业产品的几种类型，并阐述以产品市场进行准确定义为基础来做出产品管理决策的重要性。此外，本节也提供了衡量全球范围内产品机遇的框架。

定义产品系列类型

由于工业企业与消费品生产企业的生产线不同，因而对其进行分类是非常有用的。工业产品现可以分为以下 4 类[27]：

1. 专门的或目录产品 这类产品仅有几种构造，并且是按订单进行生产的。产品系列的决策是关于在系列内增加、删除或者重新定位产品。

2. 客户定制产品 这类产品以一系列基本部件的形式进行提供，带有许多附件，并存在很大的选择权。例如，NCR 公司提供了一系列零售工作站，可供如沃尔玛和 7-Eleven 超市这样的大型客户使用，同时也供小型客户使用（如图 11—3 所示）。为了达到某些企业的特别需求，基本零售工作站可以扩展，并与扫描仪、电子付款设备以及其他的一些附件相连。该公司广泛的产品种类为零售商提供了一系列购买选择。产品系列的决策主要在于提供合适的选择和附件的组合。

3. 客户设计产品 这类产品用于满足一个或者一小部分客户的需求。这



图 11—3　NCR 公司的网站为零售商提供了终端到终端的解决方案

资料来源：Courtesy NCR Corporation，http://www. ncr. com/about _ ncr/aboutncr. htm，accessed 10 September 2002.

类产品中有的是世界上独一无二的，如发电站或某种特定的机械工具。而有的产品则以相对较大的批量进行生产，如飞机模型。这种产品线是根据企业的能力来制定的，而客户购买的也正是这种能力。最后，这种能力被转变成成品。例如，空中客车公司在勘查了全球的航线后，发现开发一种超大型客机将带来可观的利润。[28]

4. 行业服务　买方购买的不是实物，而是企业在诸如维护、技术服务或者管理咨询等领域的能力。（在本书第 13 章中将详细地阐述服务营销。）

各种类型的组织间营销企业，不论提供实物产品、纯服务（无实物产品）或是既提供产品又提供服务，都要做出产品策略决策。[29]每种产品对组织间营销者而言都既存在问题，又存在机遇，每种产品都运用了其独特的功能。产品战略建立在对企业能力明智的使用之上。

定义产品市场

对产品市场有个明确的定义是制定健全的产品政策的基础。[30]营销者们应细心关注满足客户需求的其他途径。例如，许多产品都有可能与个人电脑形成

竞争。比如，有特殊功能的产品，如改进的呼机，可以发送电子邮件并上网的移动电话，都是个人电脑潜在的竞争对手。种类繁多的便于接入互联网的信息设备也对个人电脑市场造成了威胁。相应地，许多企业建立了信息网站，支持用户通过廉价的终端获取信息。这种战略为用户们提供了一种选择，他们可以不去购买个人计算机，而购买简易的终端或信息设备。里吉斯·麦肯纳（Regis McKenna）强调，在这种环境下，管理者“必须在所有可行的途径中寻找机遇，并且预计所有可能出现的竞争。产品概念狭窄的企业将盲目地在市场上经营，最终注定会出现问题。”[31]产品战略家如果不考虑用来满足相同最终用户需求的竞争产品和技术，那么很快他们将与市场脱节。客户需求和满足客户需求的方法都发生了变化。

产品市场

产品市场（product market）构建了一个独特的舞台，组织间营销者在此舞台上进行竞争。市场定义的4个方面具有战略相关性：

1. 客户功能方面 这关系到为满足组织型购买者需求而提供的相关利益（例如，移动信息）。

2. 技术方面 某种特殊的功能可以通过不同途径来执行（例如，移动电话、呼机和笔记本电脑）。

3. 客户细分方面 客户群有不同的需求要满足（例如，销售代理、医生和国际旅行者）。

4. 增值体系方面 市场竞争者的经营分几个方面。[32]移动信息的增值体系包括设备提供商（如诺基亚和摩托罗拉）以及服务提供商（如美国电话电报公司和美国在线公司），对增值体系进行分析可以发现由于体制变动而产生的潜在机遇或威胁（例如，设备提供商和服务提供商间的潜在联盟）。

为今天和明天制定计划

满足客户需求的竞争，有的在技术层面上，有的在供应商层面上，还有的在品牌层面上。通过建立明确的产品—市场范围，产品战略家能够更好地识别客户需求、市场细分所寻求的利益，以及在技术、供应商或品牌层面上激烈竞争的本质。德雷克·埃布尔（Derek Abell）提供了以下深入的非常有价值的战略建议：

- 为今天制定计划需要对业务有清晰、精确的**定义**——包括描绘目标客户细分市场、客户功能以及将采取的商业措施；为明天制定计划则主要关注为了企业的明天，业务应如何**重新定义**。
- 为今天制定计划集中在如何**建立更好的**业务，以优异的成绩满足今天客户的需求。这需要识别关键成功因素，并给予相当的重视；为明天制定计划需要**重新建立**业务，以在将来更有效地进行竞争。[33]

评估全球产品—市场机遇

由于越来越多的组织间市场领域（如航空、电信、计算机、农业设备和汽

车行业）含有在全球范围内进行竞争的企业，我们需要对全球产品—市场机遇进行评估。从表 11—1 中我们可以看出在制定国际产品战略时，组织间营销者有几种选择。表中横向表示各国市场需求的相同或不同，纵向表示产品构造的本质。

表 11—1　　市场对全球产品给予评估

产品构造	市场需求	
	相同	不同
相同	全球产品	细分市场
不同	产品细分	特制品细分 （为不同国家特制的产品）

资料来源：Adapted from Jagdish N. Sheth, "Global Markets or Global Competition," *Journal of Consumer Marketing* 3 (spring 1986), p. 10.

全球产品假设各国组织型客户的需求是相同的。这种假设对有的工业产品或者在部分市场上（例如，日本、北美及西欧）是可行的。实际上，有迹象表明高科技工业产品（如计算机硬件、航空飞机、摄影设备、机械工具以及重型设备）最适合全球产品战略。[34]跨国经营的客户尤其可能在全球范围内有相同的需求。[35]例如，在金融机构中，要进行跨国操作，就要求操作系统和设备具有兼容性。其结果是，这样的客户将寻求能满足其全球经营需求的组织间营销者。

全球战略专家为设计成功的全球产品提供了 3 个重要的指导方针：[36]

1. 在检验全球客户需求时，组织间营销者既要寻求他们的相同之处，也要寻求其不同之处。

2. 全球产品设计者应尽量将全球产品的范围最大化，同时也要提供区域性的产品。

3. 好的全球产品一开始设计时就是针对全球市场的，而不是由设计好的国内产品改变而来。

佳能成功地进入复印机市场，强调了发掘不同国家客户需求共同点这个战略的重要性。出于成本考虑，早期的型号不是对日本各种大小的纸张都适用的。由于佳能的复印机是按照全球产品来进行设计的，佳能放弃了精确满足国内市场上各种需求的这种能力，以最大化其在全球市场上的定位。[37]

当各国市场需求相同，但产品需做一定调整以适应当地市场时，产品细分战略比较适用。从表 11—1 中我们可以看出，当各国客户需求不同，但产品是标准化产品时，应当使用市场细分战略。为了满足不同的目标细分市场，营销组合中的其他因素也要进行调整。举例来说，苹果公司在全球销售的是标准化的产品线，但在不同的国家，公司采用了不同的定位、促销和分销战略。最后，特制品细分战略需要为各个国家开发定制的产品。这是特制化的极端，因为各国的市场需求不同。

组织间营销透视

高增长市场的阴暗面

传统思维所指出的营销者应该大大投入到增长型的市场是基于以下推理：在增长型市场的早期阶段，市场份额相对容易获得。并且更有价值，经验曲线能使企业获得成本优势，降低价格压力。早期进入市场将提供技术优势，并能阻碍后来竞争者的进入。戴维·阿克（David Aaker）和乔治·戴认为这个推理并不可靠："许多企业在增长阶段就遭受了多年的损失，最终陷入窘境，成本也居高不下，有时还在经济波动中就此被淘汰出局。"

在高增长市场上，为什么风险常常高于回报呢？作者列举了几个原因：

- 市场上竞争者的数量及竞争程度超出市场所能承受的范围；
- 没有足够适当的分销渠道；
- 缺乏维持高增长率的资源；
- 重要成功因素发生了变化（例如，从产品技术转变到过程或生产技术），而企业无法适应；
- 技术变化；
- 竞争者以更好的产品或者以低成本优势进入；
- 市场增长没能最终在产品上得以实现。

高效的组织间营销者必须向基本的战略原理提出挑战。阿克和戴指出，"市场并不因为其高增长性而变得有吸引力或是没有吸引力。问题的关键在于企业能否抓住市场增长所带来的机遇，以获得竞争优势。"

资料来源：David A. Aaker and George S. Day, "The Perils of High-Growth Markets," *Strategic Management Journal* 7 (September 1986): pp. 409-421.

苏珊·P·道格拉斯和约瑞姆·温德对全球产品的市场战略做出了这样的评价：

企业的全球经营以其战略组合为特点，包括全球产品和品牌，以及一些区域性和国家性的产品和品牌。类似的，一些目标细分市场也可能是全球性的，而另一些则是区域性的或者国家性的。具有这种性质的混合战略使企业既能获得由标准化及在全球经营上合作带来的好处，同时又不失去根据国家特点和消费者偏好对产品做出适当调整所带来的好处。[38]

制定工业产品战略

为已有产品系列制定战略营销计划是企业营销计划的重要组成部分。在识别产品市场后，企业将注意力转移到制定产品战略上。产品定位分析为制定战

略提供了有用的工具。

产品定位

产品市场一旦定义，企业必须为产品寻找强有力的竞争地位。**产品定位**（product positioning）代表了产品在特定市场上所占据的地位；它是在与竞争对手相联系的情况下，企业通过衡量组织型购买者对产品的评价和喜好来确定的。因为组织型购买者通过产品的各种属性（如质量、服务）来评价产品，所以产品战略家应重视这些在购买决定中起重要作用的属性。

过程[39]

从图 11—4 中我们可以看到产品定位过程首先从识别系列相关竞争产品（步骤 1）及定义**决定性属性**（步骤 2）开始，客户利用这些属性对可供选择的产品进行区分，并由此选择他们喜欢的品牌。简而言之，决定性属性对于客户是重要的且可以体现出产品差异化程度的选择标准。当然，也有部分属性对组织型购买者很重要，但它们不具有差异性。例如，在重型卡车市场上，安全问题就属于此类属性。组织间市场购买者认为安全问题是很重要的，但购买者同时也觉得由航星、沃尔沃、雷诺卡车所提供的产品在这方面的性能都差不多。在重型卡车市场上，持久性、可靠性以及燃料经济性构成了该市场的决定性属性。

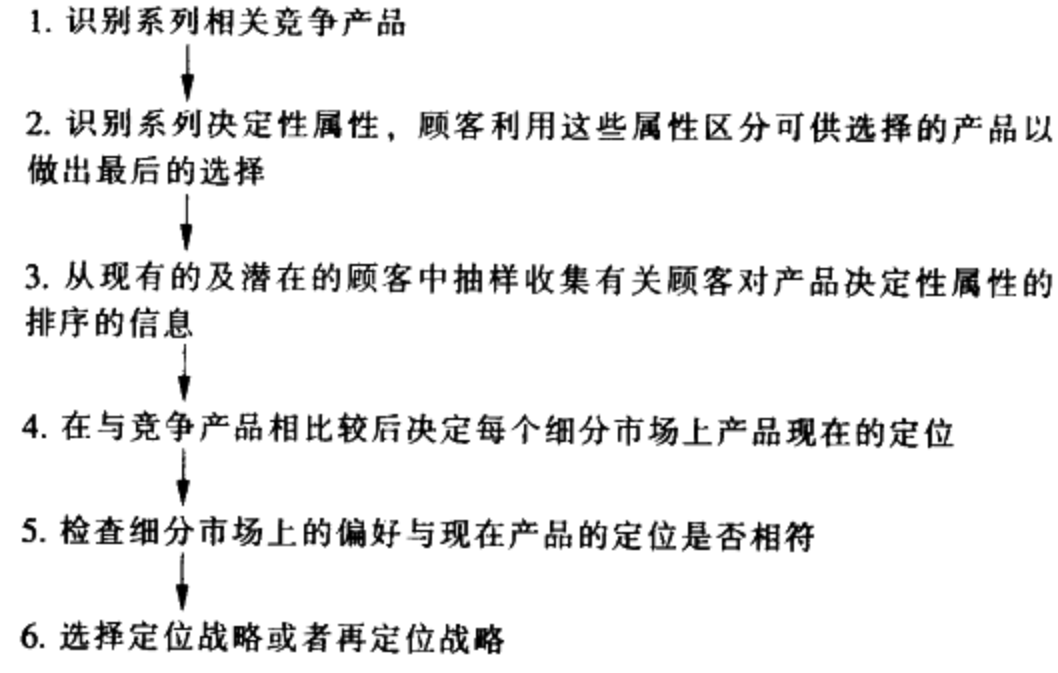


图 11—4　产品定位过程的步骤

资料来源：Adapted with modifications from Harper W. Boyd Jr., Orville C. Walker Jr., and Jean-Claude Larréché, *Marketing Management : A Strategic Approach with a Global Orientation* (Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 1998,) p. 197.

步骤 3 要求企业从现有的及潜在的客户中抽样收集有关客户对产品决定性属性的选择情况信息。样本应包括所有产品战略家想进入的细分市场上具有代表性的组织型购买者（特别是有影响力的组织型购买者）。在检验了相对于竞争产品而言企业产品的现在定位后（步骤 4），分析家可以分析出：（1）在不同的细分市场上产品的竞争能力；（2）在特定目标市场上获得一个差异化定位

的机遇（步骤 5）。

离析战略机遇

步骤 6 涉及选择定位战略或者再定位战略。产品经理可以对一些特定的待选战略进行评估。首先，对有的属性，产品经理希望：（1）通过某种战略使得该种属性对客户更加重要；（2）增加企业产品与竞争对手产品的差异性。例如，可以通过营销传播提高效率以及员工业绩，使得对客户的培训也能吸引潜在的购买组织，从而增加像客户培训这种属性的重要性。如果成功，这些努力将把客户培训从客户眼中的一般属性变成决定性属性。其次，如果企业在某种决定性产品属性上确实比起竞争对手好（但市场察觉其他的产品也有些许这个属性），营销传播可把这种感觉与实际联系起来。最后，通过提高企业在组织型购买者所强调的属性上的表现，企业可以加强产品的竞争力度。

产品定位举例[40]

这种产品定位方法曾成功地应用于一家大型公司的主要设备产品之上。销售于终端用户及咨询工程师两种细分市场的产品将作为分析重点，该产品共有 3 种尺寸。通过市场调查识别出 15 个属性，包括可靠性、服务支持、公司信誉、维护的方便性等。

调查发现该公司的品牌在产品可靠性和服务支持上享有很高的声誉。这两个属性也是公司一直以来与其竞争对手抗衡的决定性属性。为了巩固这两个属性的重要性，管理层决定实习一个增强质保方案。终端用户和咨询工程师都认为质保很重要，但在竞争品牌之间却没有形成差别化优势。不过管理层推测，通过在行业内建立新的质保标准，这个属性可以起到决定性的作用，从而加强在竞争对手中进一步提升品牌的目的。此外，管理层认为新的质保项目也可以提升公司在可靠性和信誉等方面的声誉。

研究同时也有惊人发现。价格对组织型购买者而言并不像管理层最初想像的那么重要。这表明，公司有机会通过产品差异化和服务支持来增加利润。此外，研究发现公司品牌在大中号产品上占主导地位，但在小号产品上却做不到这一点。该产品在咨询工程师这个细分市场上的竞争力尤其薄弱。公司制定了特定的服务支持战略以提高产品在该市场上的地位。非常明显，产品定位对在组织间市场上制定创造性的战略提供了很有价值的工具。

在高科技市场上管理产品

在高科技市场上，摆在产品战略家面前的既有诱人的机遇又有特殊的挑战。本节将介绍高科技市场营销的 2 个重要方面：（1）建立一个强有力的品牌；（2）为高科技产品动荡的生存期设计营销战略。

管理高科技品牌[41]

如宝洁、纳贝斯克（Nabisco）和雀巢这样的消费品公司通过创造一系列持久的高利润品牌取得了卓越的成就。强有力的品牌在组织间市场和高科技市场上也是很有价值的资产。戴维·阿克说道："**品牌权益**（brand equity）是一系列与品牌、品牌名称和符号相关的品牌资产和义务。这些资产和义务增加了产品或服务向公司和/或公司客户所提供的价值。"[42]影响品牌权益的资产和义务包括品牌忠诚度、品牌知名度、质量、其他品牌联盟以及所有权品牌资产（例如专利）。除了非常有名的可口可乐、麦当劳、耐克这类消费者产品外，全球最有价值的品牌还包括以 IBM、戴尔、微软、英特尔和惠普为代表的高科技品牌。

强有力的品牌承诺与传递

成功的品牌管理需要向客户做出价值的承诺，并在产品的开发、生产、销售、服务和改进过程中始终坚守这个承诺。IBM 对价值的承诺建立在它长期以来提供的优质服务和客户支持之上。一个主要的欧洲客户指出，"只要 IBM 产品的价格在竞争对手的价格范围内，我们总会因为 IBM 的服务和支持而购买 IBM 的产品……"[43] **品牌**（brand）是一个特殊的标志，它代表某种产品、服务或组织对价值长久可靠的承诺。可以在公司层面，也可以在品牌层面上进行强调。对高科技品牌而言，一般在公司层面上强调（如甲骨文或 IBM）。相反的，莲花公司（Lotus）与 Domino——一个子品牌，共享品牌权益。

建立品牌权益

为了指导经理建立强有力的高科技品牌，斯科特·沃德（Scott Ward）、拉里·赖特（Larry Light）和乔纳森·戈德斯坦（Jonathan Goldstine）构建了一个品牌金字塔（如图 11—5 所示）。从图中我们可以看到第 1 层代表了核心产品（有形产品的特点），而第 2 层主要关注品牌所提供的"解决方案"或"利益"。根据沃德、赖特和戈德斯坦所说，"金字塔的前两层具体表现了产品竞争的要素，而不是品牌竞争的要素。竞争对手通过向客户提供有更多更好特点的产品以及帮助客户识别产品利益，相互追赶并超越。"[44]

在第 3 层，企业可以通过向客户提供心理满足或情感获益将其与竞争对手区分开来。客户在享受品牌利益时是什么样的感觉？自信？高产？创新？停留在第 3 层的品牌是用于实现向既定客户做出的对价值的承诺，而不是仅仅作为调查市场的方法。苹果计算机，特别是它的 iMac 战役，呈现在脑海。

金字塔的上面两层指出强有力的品牌对价值做出的承诺能够吸引和保留客户。第 4 层描述了品牌所反映的更深层次的价值（例如，以成功为导向的价值或保守的价值）。强有力的品牌反映了目标客户的价值，从而创造并巩固了品牌忠诚度。金字塔的最高层反映了品牌的人性。如果品牌具有人的品性，我们可以从这个方面进行描述：友好、热情、果断、自信和进取。举例来说，苹果公司的品牌个性可以用"娱乐"来形容；IBM 可用"自信"来形容；太阳微系统公司可用"勇敢"来形容；而甲骨文公司则可用"咄咄逼人"来形容。总

为了建立一个强有力的高科技品牌，管理者需要回答以下问题：

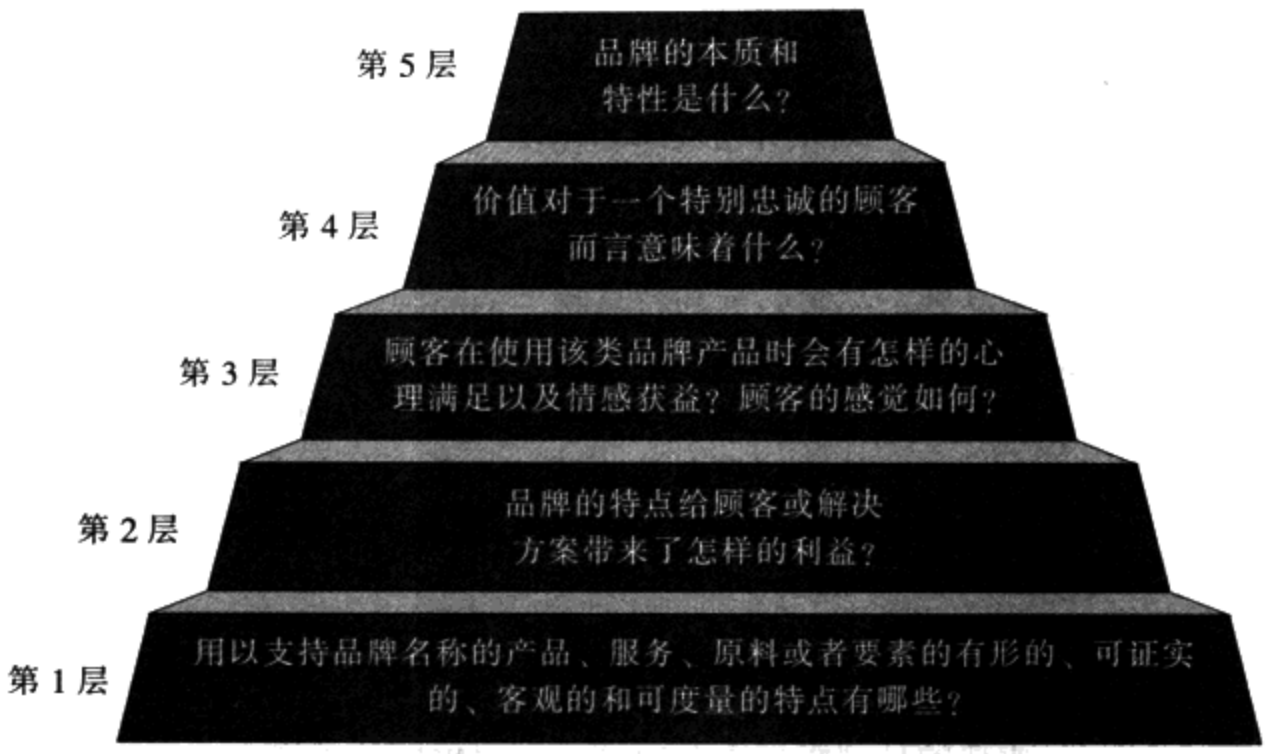


图 11—5　如何建立高科技品牌权益

资料来源：Reprinted by permission of the *Harvard Business Review*. From Scott Ward, Larry Light, and Jonathan Goldstine, "What High-Tech Managers Need to Know About Brands," *Harvard Business Review*75 (July/August 1999): pp. 85-95. Copyright © 1999 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

的说来，金字塔的第 4、5 层分离出与品牌有关的且与其他品牌有差异的特点。

强有力的品牌管理通过为客户开发一个定义清晰的并且在各个业务功能中能被理解的价值计划，为整个高科技公司提供了一股强大的凝聚力量。此外，强有力的品牌培养了忠诚的客户。面对快速变化的技术和这个不确定的时代，购买者会转向理解他们需求的公司——他们对公司的信任也越来越强。

品牌建设值得吗？[45]

许多高科技公司都率先进行了品牌建设，但这些投资能获得有益的回报吗？最近，在评价计算机相关企业时，一项关于买方对品牌看法的调查给出了一些答案。品牌看法是品牌价值的组成要素和指示因素。**品牌看法**（brand attitude）是指对公司有良好印象的组织型购买者与对公司有较差印象的组织型购买者的百分比之差。这项研究表明品牌看法的变化与企业在股市上的表现有关，并且左右着企业的财务表现（也就是说，对品牌持良好看法的购买者百分比的增加将反应在 3 个月～6 个月后财务业绩的增长上）。简而言之，研究表明投资建设好的品牌看法对高科技公司而言是能够成功的，同时也能增加企业价值。

品牌看法变动的驱动因素

以下几种因素能够引起客户对高科技企业品牌看法的改变：

- 通过对给人印象深刻的新产品投入大量的广告可以有效改善品牌看法（例如，IBM 公司的“Thinkpad”和微软公司的视窗操作系统）；
- 任命一名能提出创新战略的受人尊敬的执行官能够改善品牌看法［例

如，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）重返苹果公司]；

● 品牌看法依赖于竞争行为（例如，在佳能针对惠普打印机实行了一项具有很强冲击力的对比广告方案后，公众对惠普品牌的态度出现了下滑）；

● 产品缺陷与品牌看法的下降有关（例如，Novell 公司操作系统的问题与其品牌看法的下滑有关）；

● 法律事件也与品牌看法下降有关（例如，美国司法部门起诉微软垄断的案件，使得人们对微软的商业行为议论纷纷，损坏了客户对其品牌的看法）。

离析技术使用者

多年来，消费者一直满足于信件、电报和电话，而现在消费者则大量使用传真机、语音邮件、电子邮件、互联网浏览器以及一系列的信息设施。在每次这种变革中，市场的转化都来得很缓慢。但是，一旦消费者接受度达到了一定程度，产品市场发展则会变得非常迅速。杰弗里·穆尔（Geoffrey Moore）把间断的创新定义为“需要最终用户和市场大幅度地改变过去行为的新产品和服务，同时新产品和服务也能获得同样大幅度的新增利益。”[46]在过去的 25 年里，计算机—电子行业中经常出现间断性的创新，创造了大量新的消费途径，产生了激烈的竞争，并形成许多重新划分高科技市场边界的企业。

在高科技企业中，战略家常使用的工具是技术使用生命周期——由杰弗里·穆尔、太阳微系统公司、硅图公司、惠普和其他公司的主要顾问提出的框架。

技术顾问的种类

摩尔框架的基础是 5 类客户，这 5 类客户构成了间断性创新的潜在市场（如表 11—2 所示）。组织间营销者让**技术狂热者**（technology enthusiasts）提出创新产品，并借此获利。组织间营销者扮演技术生命周期剩余阶段的看门人，并且创新需要组织间营销者的担保以便在组织中得到重视。虽然技术狂热者具有影响力，但他们还没有对新技术进行大规模投入的资源。相反的，**远见者**（visionaries）控制资源，并且在推广创新产品所带来的利益时非常有影响力。此外，远见者在新产品市场开发的早期阶段起到了推进作用。但是营销者却很难为远见者服务，因为每个远见者都要求对产品进行特殊的、独特的修正。他们的要求将很快消耗技术公司的研发资源，妨碍新产品在市场上的进一步渗透。

表 11—2　　技术使用生命周期：客户分类

客户	概况
技术狂热者	这些客户对于开发最新的产品很有兴趣，并且对组织中其他人对产品的看法有很大的影响力，但缺乏对资源投入的控制
远见者（早期采用者）	这些客户渴望为创新产品建立竞争优势，他们能获得组织资源，是企业和政府的真正革新者，但他们常要求对产品做出特殊的修正，这点是创造者难以提供的
实用主义者（大多数早期使用者）	这些客户在组织的技术购买中占到大部分，他们相信技术进步，但不信技术革命；他们从市场领导者处寻求产品，并要求有记录证明产品能够有效地提高生产率

续前表

客户	概况
保守主义者（大多数晚期使用者）	这些人对他们从技术中获利的能力持悲观态度，并且代表着相当一部分客户。他们对价格很敏感，为了不落后，他们才不情愿地购买高科技产品
怀疑者（落后者）	这些客户不是潜在客户，他们对身边存在的各种高科技产品总是持一种批判的态度

资料来源：Adapted from Geoffrey A. Moore，*Inside the Tornado*：*Marteting strategies from silicon valley's Cutting Edge*（New York：HarperCollin，1995），pp. 14-18.

分歧

真正的创新产品在由技术狂热者和远见者组成的早期市场上常常很受欢迎，但随后产品销售便止步不前，有时销量甚至狂跌不止。经常，凭直觉且支持革命的远见者和实用主义者之间会产生分歧。**实用主义者**（pragmatists）善于分析，支持进步，并且提供进入主流市场的路径。如果组织间营销者能成功指导产品跨越这个分歧，就有机会在由实用主义者和保守主义者所构成的主流市场上获得认可。如表 11—2 中提到的，实用主义者在组织的技术购买中占到大部分，而有相当一部分客户则属于保守主义者，他们对于购买高科技产品犹豫不决，但为了不落后却不得不被动购买。

技术使用生命周期

成功跨越分歧，从早期市场进入主流市场的根本战略是为实用主义者所存在的问题提供 100%的解决方案（如图 11—6 所示）。许多高科技公司的错误

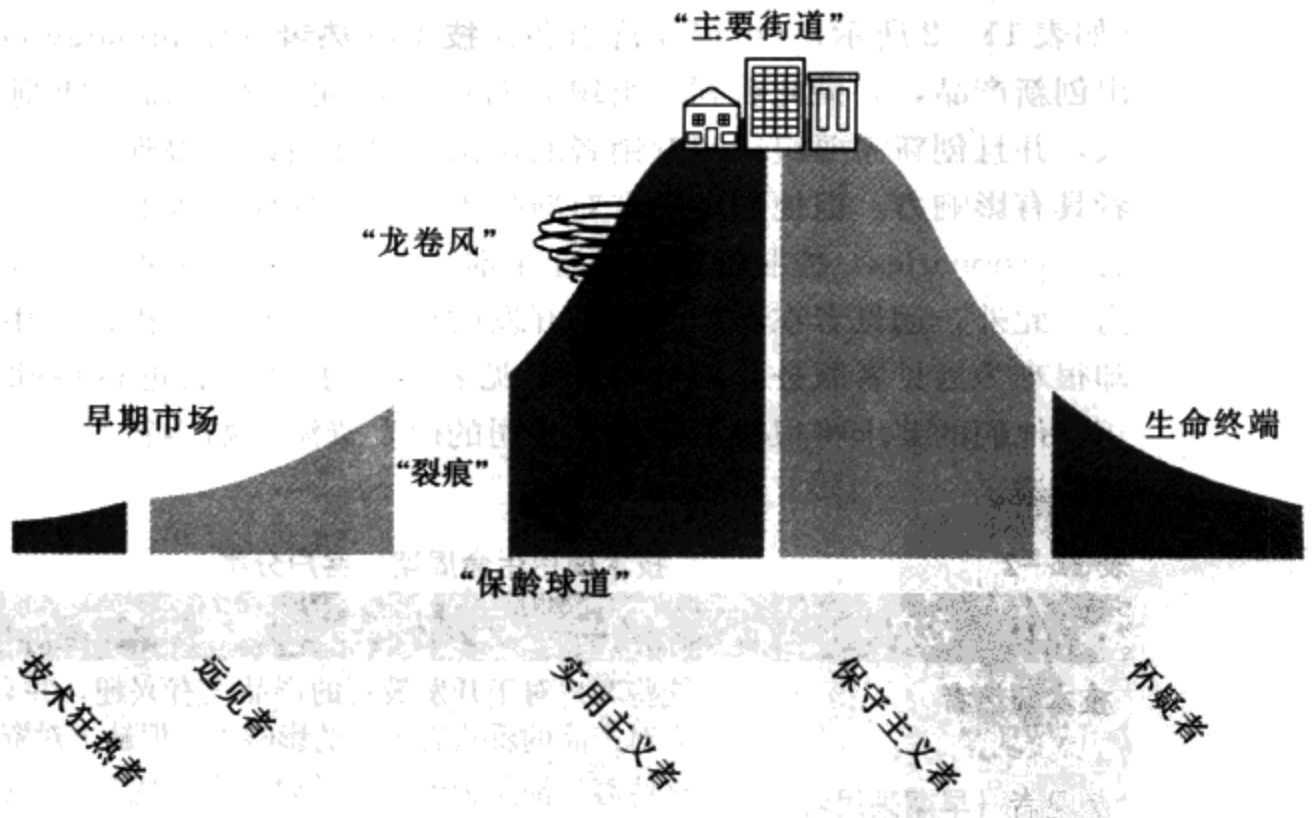


图 11—6　技术使用生命周期地图

资料来源：Adapted from Geoffrey A. Moore *Inside the Tornado*：*Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*（New York：HarperCollins，1995），pp. 19 and 25. Copyright 1995 by Geoffrey A. Moore Consulting Inc. Reprinted by permission of HarperCollins Publishers Inc.

在于试图提供某种满足所有人需要的产品，但却从来没能提供满足某个细分市场上所有需求的产品。实用主义者寻求的是一种完整的产品——一套促使客户购买的最少种类的产品和服务。杰弗里·穆尔指出，“成功战略的关键在于识别部分主流细分市场上的实用主义客户，并加快完整产品100%成型的速度。其目的在于尽快在主流市场中取得一个合适的立足点——这就是跨越分歧的意义。”[47]

组织间营销透视

高科技市场上的绝对优势

能够提供完全符合市场需求的产品的高科技企业可以对市场未来的走向有很大的影响。例如，所有个人电脑软件都必须与微软和英特尔的产品兼容；所有的网络解决方案都要与思科公司的标准匹配；所有的打印机都是惠普兼容型。这就是如微软、英特尔、思科、惠普等企业在高科技市场上所享受的绝对优势的本质。

这种绝对优势允许这些市场领导者：

- **吸引更多客户** 可通过更好的新闻报道角度和更短的销售生命周期，正因为信息技术管理者希望它能够成功；
- **留住更多客户** 因为客户转移成本以及竞争对手的进入成本都很高；
- **降低成本** 将客户某些高成本的改进要求转移给供应商，同时保留对价值创造关键因素的控制；
- **保持利润增长** 由于商务伙伴优先为市场领导者开发互补产品和服务，使得领导者的产品比竞争对手的产品更能向客户提供价值。

随着企业竞先在电子采购、销售自动化、供应链整合、以网络为中心的安全问题上争取领先地位，互联网为高科技市场的许多部门都提供了巨大的增长空间。优势争夺的游戏才刚刚开始！

资料来源：Geoffrey A. Moore, Paul Johnson, and Tom Kippola, *The Gorilla Game: An Investior's Guide to Picking Winners in High Techology* (New York: Harper Business, 1998), pp. 43-70

“保龄球道”

在技术市场上，每个细分市场好像一个保龄球瓶，成功击中某个细分市场所产生的动力将蔓延到周围的细分市场上。保龄球道代表了技术使用生命周期中的一个阶段，在这个阶段，产品得到了主流市场中细分市场的认可，但还没有被广泛采用。

下面再看一下莲花公司的软件Notes的战略演进过程。[48]当Notes问世时，曾被认为是用于整个企业范围内交流的新典范。为了进入主流市场，莲花公司的人员将产品的重点从企业交流的企业级视野转移到为特殊商业功能提供专门的解决方案。第一个可利用的领域是为全球会计和咨询公司设计的全球客户管理功能。为客户提供的解决方案是改善高度有形产品的客户活动协调。这引入

了第二领域——为销售队伍建立的全球客户管理，其带来的更好的协调和信息共享促进了生产率的提高。

中心战略

莲花公司下一步逻辑性的行为是进军客户服务功能，对信息开放式的共享能为客户的问题提供创造性的解决方案。对这些细分市场的成功渗透又创造了另一个机会——将客户纳入 Notes 的范围。注意此处关键的一点：以客户为基础、应用为核心的战略能起到杠杆作用，在一个细分市场上的成功能引发邻近细分市场上的成功。

“龙卷风”

寻求专门解决方案的经济购买者是在保龄球道上成功的关键，组织中技术或者基础设备的购买者能够引发“龙卷风”（如图 11—6 所示）。信息技术管理者有责任提供高效可靠的基础设施——组织中成员通过这些系统进行交流并完成工作。信息技术管理者是实用主义者，他们偏好于从有名的市场领导者处购买产品。

信息技术专家可以跨越企业和行业的界限自由地联系，并讨论最新技术的派别。信息技术管理者彼此密切关注对方——他们不希望走得太前卫，也不希望落后。他们常常一起行动，从而形成了“龙卷风”。由于大量新客户在同一时间进入市场，并且需要同一种产品，需求将远远大于供给，因而短时期内将有很多客户的需求得不到满足。在这个关键阶段，这些市场力量包围了惠普的激光和喷墨打印机、微软的视窗产品以及英特尔奔腾微处理器。

龙卷风战略

采用生命周期中龙卷风阶段的成功因素与保龄球道阶段的成功因素不同。这个阶段的中心目标不再是强调市场细分，而是要为广阔市场所呈现出的投资生产机会做好准备。

在惠普打印机业务的龙卷风阶段中，惠普强调了 3 个关键优先点：[49]

1. 提高生产；
2. 扩展分销渠道；
3. 下调价格。

首先，惠普通过质量改善过程轻而易举地大幅度提高了生产能力——首先是激光打印机，随后是喷墨打印机。其次，为了扩大市场覆盖率，惠普开始通过个人电脑的销售渠道销售其激光打印机，并将喷墨打印机的分销渠道扩展到计算机超市、办公超市、邮购，最近又扩展到了价格俱乐部和其他能接触到的消费者途径。最后，惠普将其打印机的价格进行下调——开始将喷墨打印机的价格调到 1000 美元以下，然后调到 500 美元以下，之后调到更低的价格。正如此例所展现的那样，龙卷风战略强调生产和分销中产品的领导地位以及优秀的操作技巧。

“主要街道”

技术使用生命周期中的这个阶段代表了市场后期开发的这段时期。市场上

大规模使用产品的疯狂波浪开始平息。行业中的竞争者此时已经增加了产量，出现了供过于求的局势。穆尔指出，“‘主要街道’的特点是仅仅向新客户出售最基本的产品已经不能使市场连续增长，企业必须在现有产品的基础上为现存客户提供符合他们特需的产品以取得连续获利的市场增长。”[50]

主要街道战略

主要街道战略的目的是开发以最终用户中某个特定细分市场为目标的基于价值的战略。例如，惠普通过以下途径将其打印机与家庭办公用户中不同细分市场上的特殊需求联系起来：

- 为受空间限制的用户提供紧凑型的便携式打印机；
- 为还没有传真机的客户提供 OfficeJet 系列的打印——传真机；
- 为商业用途的客户提供高效彩色打印机。

主要街道战略既强调在生产和分销上卓越的操作技巧，也强调要有好的市场细分战略。技术使用生命周期终结的信号是什么呢？采用了突破性技术的间断性创新的出现，并且该创新向客户做出的提供新的解决方案的承诺，这就是前一项技术生命周期终结的信号。

本章小结

领先的组织间营销公司的系列成功产品源于一系列独特的核心竞争力，这些核心竞争力也在不断得到充实。核心竞争力使企业能够接触到市场，对客户所感知到的产品价值也做出了很大的贡献，并且它难于被竞争对手模仿。对于产品进行概念化描述不能仅局限于对产品的物理描述，还应包括给客户提供有价值的所有利益及服务。组织间营销者一致的目标是：**提供市场能感觉到的比竞争对手卓越的质量和价值**。一个仔细协调的产品战略能识别出各功能领域在向组织型客户提供价值时所扮演的角色。企业在综合生产管理、销售和服务活动时，应给予相当重视。

工业产品现可以大致分为：（1）专门的或目录产品；（2）客户定制产品；（3）客户设计产品；（4）行业服务。工业产品管理可以适当地描述为对能力的管理。在检测产品业绩和形成营销战略时，组织间营销者可以使用产品定位分析方法。通过离析产品在市场中的竞争地位，定位分析为计划者提供了战略性的透视。当某个产品属性既重要又具有差异性时，它起着决定性的作用。

快速变化的高科技产品既给产品战略家带来了机遇，也向他们提出了挑战。通过建立一个组织型购买者知道并且信任的强有力的品牌，组织间营销企业可以在高科技市场上取得竞争优势。一项研究生动地展现出加强对高科技品牌形象的投资能够提高企业在财务上的业绩。技术采用生命周期包括 5 类客户：技术狂热者、远见者、实用主义者、保守主义者以及怀疑者。符合市场需求的新产品将得到主流市场的认可，就像一个保龄球瓶可以撞倒另一个一样，

新产品在一个细分市场上的发展会带动邻近细分市场的发展，如果新产品能够顺利发展，将经历由于大量实用主义者广泛使用新产品所带来的“龙卷风”。更重要的是，在技术采用生命周期的不同阶段需要不同的营销战略。

问题与讨论

1. 戴尔计算机在计算机行业享有快速的增长，并占据着市场主导地位。首先，请列出你认为的戴尔的核心竞争力有哪些；其次，在你所列举的核心竞争力中识别哪些能力是难以被竞争对手模仿的。

2. Research in Motion（RIM）公司推出了“黑莓”——一种 5 盎司重的双向呼机，这种呼机能够收取电子邮件信息、内涵日历，同时还能从网上获取股市分析、航班信息等其他数据。美菱证券给纽约总部的员工带了 1500 个这样的呼机。RIM 公司应把这样的创新产品定位在哪些目标客户全体呢？为了与竞争对手抗衡，在“黑莓”定位时，应强调它的哪些特点呢？

3. 里吉斯·麦肯纳指出，“技术行业的公司都无法远离由一夜间出现的意料之外的冲撞所带来的危险。”在最近几年，许多行业都因为技术变动而受到影响。在这样的情况下，产品战略家应该采取什么样的措施呢？

4. 布拉德利·盖尔，战略规划研究所的总经理说道：“人们经常系统地检查损益表和资产负债表，而不去检查从根本上驱动财务业绩的非财务因素。这些非财务因素包括‘相关客户察觉到的质量’：客户对营销者所提供的产品看法与他们对竞争产品看法的对比。”请对这种现象进行解释。

5. 区分目录产品、客户定制产品、客户设计产品及服务。解释不同类别的产品在营销需求上的不同。

6. 请描述一个产品经理将如何设计一个研究方案去确定大学市场中传真机的决定性属性。

7. 特定的产品战略将激发市场的反应，同时也会激起竞争者的反应。工业产品战略家应重视竞争环境下的哪些特点？

8. 一些工业产品经理认为他们的首要功能是营销企业的“能力”，而不是物理产品。你同意这种说法吗？请解释你的理由。

9. 比较技术狂热者和实用主义者在技术采用生命周期中的不同之处。特别注意营销战略家在接触到这两类客户时所应遵循的战略指导方针。

10. 像微软、索尼、英特尔这样的公司都经历过对它们的产品爆炸性需求的阶段。在高科技产品的“龙卷风”阶段，对市场领导者经营的指导方针是“提高生产”。解释并讨论企业在经历龙卷风后营销战略上的变化。

网上练习

UTC 为建设体系和航空业提供了一系列高科技产品和支持性服务。请浏览 http://www.utc.com，识别 UTC 的主要业务（产品线）。

案例

苹果公司及手提电脑市场[51]

在硅谷，人们热衷的推测游戏主要集中在这样一个问题上：史蒂夫·乔布斯，苹果公司的总裁兼首席执行官下一步将采取什么行动？人们的推测结果是，乔布斯计划以一种结合手机和手掌大小的个人数字助理特点的装置率先进入掌上电脑市场。虽然公司拒绝对这些计划加以证实，行业分析家却看到这些计划的迹象，公司正考虑引入这种内部人员称为“iPhone”的产品。例如，新的苹果操作系统包含的一些特征与尚未公布的苹果掌上电脑电话十分吻合。这些特点包括聊天功能、邮件、地址簿、日历、自动联网以及一些其他的功能。

某些观察家指出这种苹果手机为史蒂夫·乔布斯提供了纠正几年前初始进入掌上市场时困扰企业问题的解决机会。那时，约翰·史考利（John Sculley）是苹果公司的首席执行官，后来由于 Newton 掌上电脑的厄运影响了苹果公司的声誉，使他下了台。这个产品建立在识别手写稿的软件的基础之上，很快就给客户带来了大量问题。Newton 掌上电脑的另一个缺点是它不能方便地与苹果的台式计算机进行通讯。想当初在 1993 年时，Newton 掌上电脑完全有可能走在时代前列，问题是苹果公司目前的新设备将面临很多竞争对手，例如诺基亚、微软、摩托罗拉，以及一些新兴企业如 Handspring 和 Danger 等。

问题与讨论

1. 哪些人最可能成为苹果公司“iPhone”产品的潜在客户，请描述他们的特点。

2. 在开发“iPhone”产品的营销战略时，苹果公司的战略家能从技术使用生命周期中得到哪些启示？请讨论。

【注释】

[1] Gary Hamel,“Strategy as Revolution,” *Harvard Business Review* 74 (July/August 1996): p. 72.

[2] Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991), p. 7.

[3] P. Rajan Varadarajan and Satish Jayachandran,“Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook,” *Journal of the academy of marketing science* 27 (spring 1999): pp. 120-143.

[4] This discussion is based on C. K. Prahalad and Gary Hamel,“the core competence of the organization,” *Harvard business review* 68 (May/June 1990): pp. 79-91. see also Gary Hamel, *leading the revolution* (Boston: Harvard business school press, 2000); and James M. Higgins,“achieving the core competence-it's as easy as 1, 2, 3...47, 48, 49,” *business horizons* 39 (March-April 1996): pp. 27-32

[5] Prahalad and Hamel, "the core competence," p. 82.

[6] George S. Day, "marketing's contribution to the strategic dialogue," *journal of academy of marketing science* 20 (fall 1992): p. 326.

[7] Prahalad and Hamel, "the core competence," p. 84.

[8] James Brian Quinn, *intelligent enterprise* (New York: the free press, 1992), p. 185.

[9] Kevin P. Coyne, Stephen J. D. Hall, and Patricia Gorman Cifford, "is your core competence a mirage?" *the Mckinsey Quarterly* no. 1 (1997): pp. 40-54.

[10] C. K. Prahalad, "Weak signals versus strong paradigms," *Journal of marketing research* 32 (August 1995) pp. iii-vi.

[11] Quinn, *Intelligent Enterprise*, pp. 216 - 219.

[12] Eric D. Beinhocker and Sarah Kaplan, "tried of strategic planning?" *the Mckinsey Quarterly*, 2002 special edition: risk and resilience, p. 55.

[13] Eric D. Beinhocker, "robust adaptive strategies," in *strategic thinking for the next economy*, ed. Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 131-155.

[14] Beinhocker and Kaplan, "tired of strategic planning?" p. 140.

[15] Anne Millen Porter, "quality report: raising the bar," *purchasing* 127 (January 14, 1999): pp. 44-50.

[16] Wade Ferguson, "impact of ISO 9000 series standards on industrial marketing," *industrial marketing management* 25 (July 1996): pp. 325-310.

[17] "Using six sigma to mange suppliers," *purchasing* 127 (January 14, 1999): pp. 90-91.

[18] Bradley T Gale, *managing customer value: creating quality and service that customers can see* (New York: the free press, 1994), pp. 25-30.

[19] Thomas O. Joned and W. Earl Sasser, "why satisfied customers defect," *Harvard business review* 73 (November/December 1995): pp. 88-99; and Richard L. Oliver, "whence customer loyalty," *journal of marketing* 63 (special issue 1999): pp. 33-44.

[20] Dwight L. Gertz and João P. A. Baptista, *Grow to be great: breaking the downsizing cycle* (New York: the free press, 1995), p. 128.

[21] Bradley T. Gale, *managing customer value*, p. 26.

[22] C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, "the new meaning of quality in the information age," *Harvard business review* 77 (September/October 1999): pp. 109-112

[23] Frank V. Crespedes, Once more: how do you improve customer service? *Business horizons* 35 (March - April 1992): pp. 58 - 67.

[24] Theodore levitt, *The marketing imagination*, new expanded ed. (New York: the free press, 1986), pp. 81 - 85.

[25] Anne Millen Porter, "Intel Corp. Takes on big Q," *Purchasing* 119 (January 11, 1996): p. 54; for further insights on Intel's quality focus, see

Gina Roos, "It Takes Quality to be Preferred by the World's Biggest Chipmaker," *Purchasing* 124 (November 15, 2001): pp. 21-22.

[26] Frank V. Cespedes, *Concurrent marketing: integrating product, sales, and service* (Boston: Harvard business school press, 1995), pp. 58 - 85.

[27] Benson P. Shapiro, *Industrial product policy: Managing the existing product line* (Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1977), pp. 37 - 39.

[28] Alex Taylor Ⅲ, "Blue Skies for airbus," *Fortune*, 1 April 1999, pp. 102 - 108.

[29] Albert L. Page and Michael Siempleski, "Product-Systems marketing," *Industrial marketing management* 12 (April 1983): pp. 89 - 99.

[30] David W. Cravens, *Strategic Marketing*, 5th ed. (Chicago: Richard D. Irwin, 1997), pp. 89 - 98.

[31] Regis McKenna, *Relationship marketing*, p. 184.

[32] George S. Day. Strategic marketing planning: *the pursuit of competitive advantage* (St. Paul, Minn.: West, 1984), p. 73.

[33] Derek F. Abell, "competing today while preparing for tomorrow," *Sloan management review* 40 (spring 1999): p. 74.

[34] Subhash C. Jain, "Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses," *journal of marketing* 53 (January 1989): pp. 70-74.

[35] Susan P. Douglad and yoram wind, the myth of globalization, "*Columbia journal of world business* 22 (winter 1987): pp. 19-30.

[36] George S. Yip, *total global strategy* (Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992), pp. 85-102; see also Jean-Phillippe Deschammps and P. Ranganath Nayak, *product Juggernauts: how companies mobilize to generate a stream of market winners* (Boston: Harvard business school press, 1995), pp. 161-162.

[37] Michael e. porter, "changing patterns of international competition," *California management review* 28 (winter 1986): pp. 33-34.

[38] Douglas and Wind, "The myth of globalization," p. 28.

[39] Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr., and Jean-Claude Larréché, *Marketing management: a strategic approach with a global orientation* (Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 1998), pp. 190 - 200.

[40] This section is based largely on Behram J. Hansotia, Muzaffar A. Shaikh, and Jagdish N. Sheth, "the strategic determinancy approach to brand management," *business marketing* 70 (fall 1985): pp. 66-69.

[41] Scott Ward, Larry Light, and Jonathan Goldstine, "what high-tech managers need to know about brands," *Harvard business review* 75 (July/August 1999): pp. 85-95.

[42] David Aaker, *managing brand equity* (new york: free press,

1991), p. 15. For a comprehensive review, see also John Kim, David A. Reid, Richard E. Plank, and Robert Dahlstrom, "examining the role of brand equity in business markets: a model, research propositions, and managerial implications," *journal of business-to-business marketing* 5, no. 3 (1998): pp. 65-89.

[43] Ward, Light, and Goldstine, "what high-tech managers need to know," p. 89.

[44] Ibid., p. 91.

[45] David A. Aaker and Robert Jacobson, "The value relevance of brand attitude in high-technology markets," *Journal of marketing research* 38 (November 2001): pp. 485 - 493.

[46] Geoffrey A. Moore, *Inside the tornado: marketing strategies from silicon valley's cutting edge* (New York: HarperCollins, 1995), p. 13.

[47] Ibid., p. 22

[48] Ibid., pp. 35 - 37.

[49] Ibid., p. 81. See also Stephen Kreider Yoder, "Shaving Back: How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game," *Wall Street Journal*, 8 September 1994, pp. A1, A6.

[50] Geoffrey A. Moore, *inside the tornado*, p. 111.

[51] John Markoff, "apple's chief in the risky land of the hand-helds," *New York Times*, 19 August 2002, pp. C1, C5.

第12章 创新及新产品开发管理

大多数组织的长期竞争地位与其创新能力紧密相关——为现有客户和新客户不断提供新产品和服务。创新是一个高风险且能带来潜在利益的过程。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 产品创新形成的战略过程。
- 高科技市场中成功创新者的特点。
- 驱动企业新产品表现的因素。
- 新产品成功与及时性的决定因素。

面对这样一个现实：在一个车间里，一个企业家正打造着一颗刻着你公司名字的子弹。子弹一旦出膛，你就无法再躲避。你只有一个选择：你不得不首先开枪。你必须比创新者更有新意，比企业家更会创业[1]。

许多公司总销量和利润来源中很大一部分均来自近几年才引入的新产品。但是产品创新风险高，投入大而且失败率也很高。随着产品生命周期的缩短以及技术变化的加速，速度和灵敏性成为创新产品成功的核心[2]。

本章着重研究组织间营销环境中的产品创新。本章首先对企业中创新管理进行介绍。其次阐述了产品创新在企业总体技术战略之中的定位。第三部分对新产品开发过程的关键部分进行了分析，主要讨论企业中促使新产品成功的因素。本章的最后一部分分析了新产品成功和及时性的决定因素。

创新管理

成功企业的管理行为本身就体现了创新过程的实质。詹姆斯·奎因（James Quinn）指出，“创新常常由个人驱动，创新的过程呈现出机会性、客户响应性、无序性、非线性以及互动性。管理者可以规划总体方向和目标，但意想不到的事情随处都是。”[3]有的新产品开发是经过仔细考虑的战略的结果

（既定战略，并且得到了实现），而其他的则是紧急战略的结果（得以实现的战略，但至少最初目标并非如此）。[4]许多有关新产品的战略决策，不是一个理性的、可分析的过程，而是围绕着同行间的竞争产生的，混合、无序、脱节的过程。在对如索尼、美国电话电报以及惠普等成功的创新公司进行研究后，奎因将创造过程的特点概括为控制下的混乱局面：

> 许多很好的创意和解决方案来自于组织有所隐藏或“私自”进行的项目。大多数成功的管理者都试图把计划做得比较宽裕或者在计划中留有缓冲余地以减少损失……他们允许在早期调查阶段存在一定程度的混乱和重复工作。但随着投入的增多及规模的扩大，他们则要求制定较为规范的计划和更加严格的控制。但是即使在后期，管理者也懂得要保持一定的灵活性以避免受制于原先的书面计划[5]。

战略行为类型[6]

有的新产品开发过程计划周密而且经过深思熟虑，而有的则迂回反复、一片混乱。这是为什么呢？研究表明大型组织中的战略行为分为两大类：诱发性战略行为和自发性战略行为[7]。

诱发性战略行为

诱发性战略行为（induced strategic behavior）与企业对战略的传统观念一致，并且发生在熟悉的外部环境中（例如它的常规市场）。通过制定各种管理机制，高层管理可以影响组织中层或操作层上管理者的利益，保持战略行为与现行战略相一致。例如，目前的奖励和绩效衡量体系可以将管理者的注意力吸引到某些特定的市场机遇中。诱发性战略行为的例子经常出现在为现有市场开发产品的过程中。

自发性战略行为

在任何时期，从总体而言，大型企业的战略行为一般都被归为诱发性战略行为一类。但是，资源丰富的大企业在运营层拥有着巨大的上进潜力，而且通常会以自发性战略行为表现出来。3M公司鼓励其技术员工抽出15%的工作时间用于创意。借助员工的个人努力，各公司得以创造出许多新产品。例如，

- 阿特·弗赖伊（Art Fry）在3M公司提出的记事贴；
- P·D·埃斯特利奇（P. D. Estridge）在IBM公司推出了个人电脑；
- 斯蒂法妮·L·沃勒克（Stephanie L. Kwolek）在杜邦公司改进了Kevlar防弹材料。[8]

自发性战略行为（autonomous strategic behavior）在概念上和创业行为等价，并为企业的规划过程引入了新的机遇。产品—市场层的管理者预见到不同于现行战略方向的市场机遇，于是大力支持产品研发，并为其进一步的发展筹集资源，创造动力。产品拥护者强调行政渠道，而不是管理渠道，并对企业现

行的战略观念提出质疑。罗伯特·波杰曼将上述现象解释为“为高层管理提供机会，对以往成功的自发战略行为进行合理化改进。”[9]通过行政机制，成功的自发战略行为可以综合到企业战略的概念之中。

产品支持及非正式网络

表 12—1 中列出了区分诱发性战略行为和自发性战略行为的几个特点。从表中我们可以观察到自发性战略行为需要许多行动者并引发一系列的战略对话，这与诱发性战略行为的相关特点不同。为寻求某个想法的技术可行性和市场潜力，个别管理者（产品支持者）在发掘机遇和组建非正式工作网络时担当着主要角色。产品支持者是发现、定义或者采用某个创新思想的组织成员，它愿意为该创新的成功实现承担巨大风险（如，地位和权威）。[10]3M 公司的高层管理者不会轻易投资一个项目，除非有一个产品支持者出现，而且是不到疲倦不堪绝不放弃的支持者。3M 公司的员工、高层管理人员都沉浸在创新的氛围之中。3M 公司鼓励员工创新和有准备地承担风险（如图 12—1 所示）。此外，3M 公司能宽容员工有着“良好意图”的失败。[11]

表 12—1　　诱发战略行为与自发战略行为：营销战略制定过程的部分特点

	诱发	自发
战略决策过程的活跃性	单个管理者定义市场需求，该市场需求与组织对战略的观念相符	单个管理者定义市场需求，该市场需求与组织对战略的观念不符
审查过程的本质	依据制定的管理步骤正式对技术和市场优点审查	用非正式的手法审查技术和市场优点
创新类别	递增（例如，利用组织现有资源为现存市场开发新产品）	主要（例如，新产品的开发需要重新组合组织资源）
通讯本质	与组织工作流程一致	在决策过程初期与组织工作流程分离
主要行动者	由分层决策的常规渠道制定	在产品支持者机动努力下组建起来的非正式网络
决策角色	战略形成过程参与者的角色和任务都做了详细的定义	在战略形成过程初期，对参与者角色和任务的定义十分模糊，但随着过程的演进，定义越来越正规
战略含义	考虑了其他可供选择的战略，并投入到某个特定的战略方向	通过对产品支持者的赞助在早期阶段投入到某个特定的战略方向

与诱发性战略行为相比，自发行为所涉及的沟通过程通常不同于日常工作流程及分层决策渠道。在战略成型的早期阶段，非正式工作网络中管理者的决策角色和责任定义十分模糊，但随着过程的演进，定义将变得越来越规范。从表 12—1 中我们可以发现自发战略行为在某个战略方向的投入是渐进的。而诱发战略行为涉及到管理机制，这种机制则要求企业不同的规划阶层对各种备选战略进行正式全面的评价。

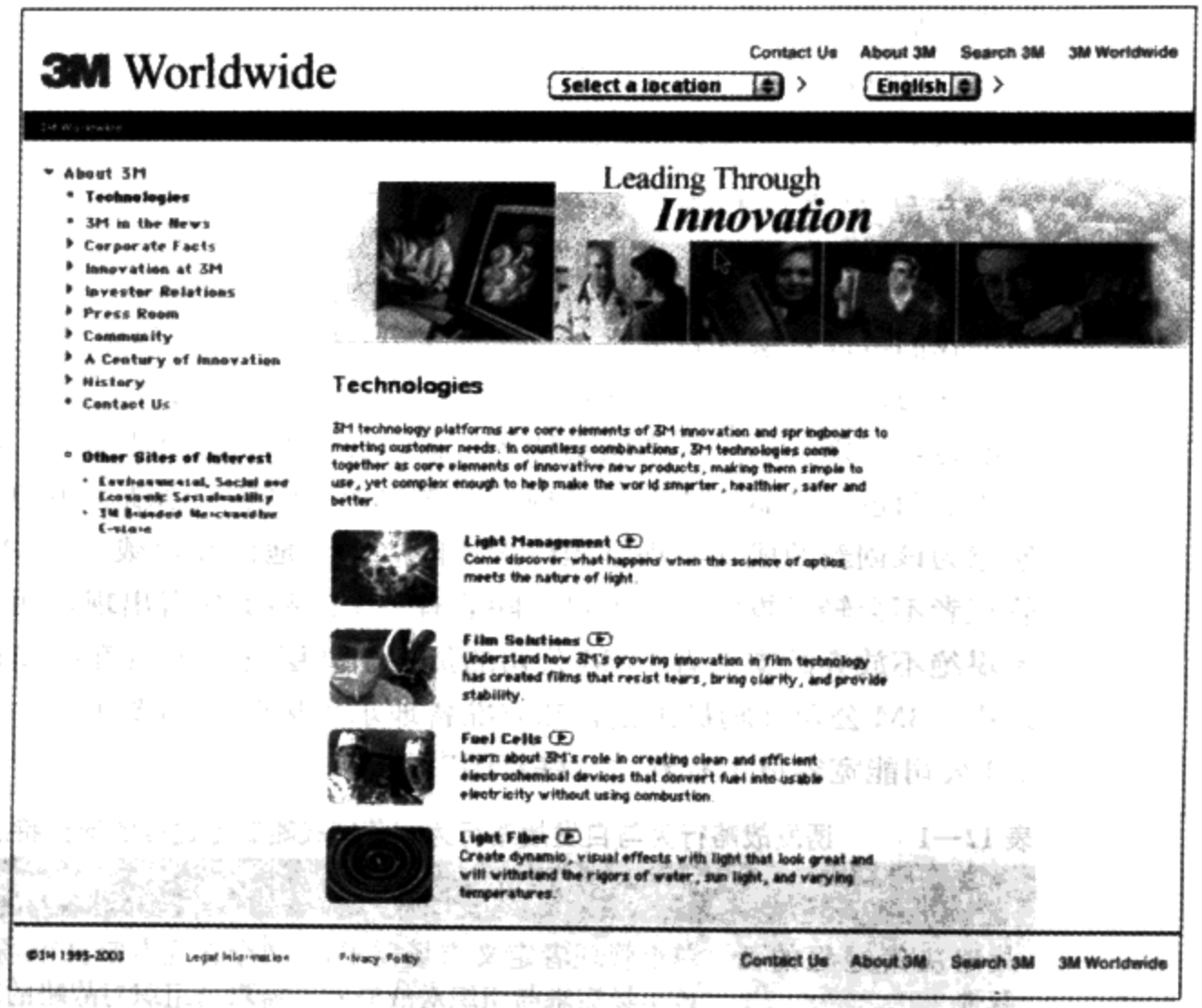


图 12—1　3M 公司强调网站的技术创新

资料来源：Courtesy 3M Corporation.

组织间营销透视

硅谷的天使

“天使”是指那些愿意投资新兴业务的富裕个体。硅谷中大约 2/3 的新兴业务从天使那里获得它们最初的资金——一般约 50 万美元。在有的案例中，每个天使在新兴业务的第一轮投资中投入约 5 万美元。天使所投资的创意大多来自于不到 30 岁的企业家。这就是为什么许多大公司转向从较年轻的员工处获取有新意的战略思想。例如，通用电气在每个业务单位中创建了一支由不到 30 岁人员组成的中低层管理队伍，并任命他们找出公司高层管理遗漏的新机遇。一些新的战略行为由此产生。

天使对商业思想的看法与大公司的主管人员不同。以建立 Hotmail 的史蒂夫·杰维特逊（Steve Jurvetson）为例。他把商业计划看作是有关机遇的故事：“我问的第一件事是谁会关心这个计划？这个计划能带来什么样的不同？更主要的是，这个计划有怎样的上升空间？我愿意投资有无限提升空间的业务。”

资料来源：Gary Hamel, “Bringing Silicon Valley Inside,” *Harvard Business Review*77 (September/october 1999): p. 80.

将硅谷带入企业[12]

当企业领导者为取得创新思想而痛苦挣扎时，当他们嫉妒硅谷企业家的成功时，他们之中很少有人去想，如何将硅谷的热情和精神带入企业——他们如何激发内部员工的创业能力，集中他们的注意力。推动硅谷的是 3 个相互联系的市场：创意市场、资金市场和才能市场。当创意、资金和才能为寻找新的价值源泉快速穿越硅谷时，许多大公司却毫无行动。

创意市场

卓越的战略顾问加里·哈梅尔指出："在《财富》500 强公司里可以找到前苏联式的中央规划的最后堡垒——资源分配。"[13]硅谷的主要特点在于它不是基于资源分配；相反的，它是基于资源吸引。资源分配非常适合于投资现有业务和管理低风险项目。而资源吸引则适合于对创意的追求，这些创意能够创造新的业务，进而影响到高层管理者，这些都是打破陈规的机遇。为了释放员工们的思想和热情，大公司应在寻求机遇的过程中倾听新的意见，从根本上改变战略是高层管理者的职责这种传统观念。

例如，壳牌公司这家大型原油生产商创建了一个称为游戏改变者的规则，该规则赋予员工在有希望的新机遇上 2 000 万美元的支配权。该组成员每周见面一次，并且平均每年从组织员工那里获得 100 多种创意。提供非常有潜力的创意的员工将被邀请向小组做一个简要的陈述。如果小组成员认为想法可行，10 天后，可以进行初始投资（平均为 10 万美金）。壳牌公司最近采取的 5 个主要战略中有 4 个是从游戏改变者中产生的。

资金市场

硅谷的风险资本家对投资成功或失败的期望与企业战略家不同。在上千个想法中，风险资本家或许会对其中的 10 个想法投资。在这 10 个投资项目中，5 个会失败，3 个会有小小的成功，1 个会得到双倍于投资的回报，还有 1 个所得回报将是投资的 50 倍～100 倍。风险资本家不会确保投资都不失败，他要确定的是所投资项目中至少有一个能大赚一笔。

大公司经常与开创先河的创意失之交臂，然而这些创意恰恰是大赢家。为什么呢？大公司中典型的资本预算过程试图保证投资不会失败。由于创造性商业想法偏离现行的战略方向，且存在风险，因而很少能通过传统财务审查过程。为了解决这个问题，可以在组织内部创建一个全新的完全脱离传统资本预算过程的基金。例如，壳牌公司提出的游戏改变者的目标——在企业内部创建一个鼓励创新的资本市场。

才能市场

硅谷的主管人员知道，如果经理不给员工真正令人兴奋的工作，不给他们强大的激励，这些员工一有机会便会跳槽到另一家公司去寻找机会。为了留住有才能的员工，大公司应创建一个员工可以自由流动的内部市场，员工可以自

由转移到能够充分发挥他们才干的新工作岗位上。此外，还应为勇于创新敢于承担风险的员工提供正面的激励。在如迪斯尼、孟山都、壳牌这样的企业中，员工有机会转换所从事的业务领域，甚至还可以毛遂自荐参与新的风险小组。

加里·哈梅尔指出：

> 底线是：如果你的员工具有高度创新意识且雄心勃勃，但当他们发现自己被牢牢束缚在死板的业务中，那么他们很可能会离开企业。问题是他们离开后是打算去其他公司，还是去你们自己公司内部的诸如游戏改变者这样的团队。[14]

技术管理

柯达、洛克希德、IBM以及其他企业的管理队伍都没有认识到静电复印带来的重要技术机遇。包括这些企业在内的众多企业都拒绝与名不见经传的小公司哈洛依德（Haloid Company）展开将这一技术优化并商业化的合作。最后，哈洛依德公司独自抓住了这个技术机遇，并最终转变成了施乐公司。在“高科技神话中”，这是一个经典的案例。迈克尔·波特指出，技术变化是“一个大均衡器，能削弱即使是根基牢靠的企业的竞争优势，同时也促使其他企业走到前列。今天的许多大公司都是利用技术变革成长起来的。”[15]很显然，大多工业企业的长期竞争优势都建立在企业技术管理、开发和利用的能力之上。本节将介绍开发项目的本质，技术平台与产品战略的联系，以及在快速变化的高科技市场上成功创新的企业特征。

开发项目分类

开发企业技术投资组合的第一步是要理解开发项目的不同形式。有的开发项目主要是改进生产过程，有的主要改善产品，其他的则两者兼而有之。所有这些都代表着商业开发项目。相反的，研发是商业开发的先驱项目。企业投资组合包括4类开发项目[16]：

1. 延伸项目（derivative projects）主要在现有产品上加以改进（如，新特点），对现有过程进行改进（如，成本更低的制造过程），或者在两个方面同时改进。例如：性能改善的或成本降低的佳能传真机。

2. 平台项目（platform projects）创造为一系列产品共享的设计和组成部件。这些项目通常涉及到产品和制造过程两方面的多种变化。例如：百得手持工具中的马达；英特尔微处理器的多方面应用。

3. 突破性项目（breakthrough projects）建立与前期产品和过程完全不同的新核心产品和过程。例如：计算机光盘和光纤电缆创建了新的产品种类。

4. 研发（research and development）是对关于新产品和新材料的知识创新，这种创新最终会商品化。例如：朗讯科技对通讯技术的开发使其通讯系统被如银行和连锁酒店等各种各样的客户使用。

产品家族聚集

一项特殊的技术能够作为几种产品的基础或平台。例如，本田将其多阀门汽缸技术应用到发电设备、汽车、摩托车以及割草机中[18]。享有一个共同平台但针对不同消费者的不同特点或做出特点改进的这些产品构成了一个**产品家族**（product family）[19]。每一代产品家族都有一个平台，该平台为适应不同的或者互补市场的产品提供了基础。通过扩展技术、市场知识以及制造能力，可以形成整个产品家族，从而为组织间营销企业创造了新的商业机会。

战略家认为企业应从只关注一个产品或焦点的计划中转移出来，相反，应关注以通用平台为基础的产品家族。以索尼的随身听为例——各个时段都是最成功的产品之一。索尼根据不同客户细分市场使用产品的不同之处，为随身听开发了4个基本平台：单放、播放和录音、播放和收音以及运动型。然后，通过运用如颜色、风格等标准设计要素，索尼很轻易地在基础平台上加入了一系列特点和独特的技术属性。[20]

产品家族的发展需要有密切的跨职能部门之间的联系、长期的技术战略观点以及多年的资源投入。虽然这个方法能显著提高竞争力，斯蒂文·韦尔莱特（Steven Wheelwright）和金·克拉克（Kim Clark）指出企业对平台的投资常常不够："原因有很多，但最常见的是由于管理层缺乏对平台战略价值的认识，从而没能建立一个通用性很好的平台项目。"[21]

高科技市场中的创新成功者

在产品生命周期短暂、竞争形势变化快速的行业中，为了保持产品与市场的一致性，企业应不断创新。在高速变化的行业，企业跟上变化的能力是竞争成功的关键。萧纳·布朗（Shona Brown）和凯萨琳·艾森哈特对计算机行业成功的和不怎么成功的产品创新进行对比后发现[22]：成功的创新者是那些能够及时响应市场，并能切实满足客户需求的企业。研究发现有产品成功创新纪录的企业与其竞争对手的组织结构和过程不同。特别的，以下4个特点标志了成功企业创新的方法：

1. 有限的结构

创造满足客户需求的产品需要有灵活性。成功的产品创新者将这种灵活性与一些一成不变的规则结合在一起。首先，新产品的优先权应与资源分配直接相关。这使得管理者能够将注意力集中在最有发展前景的机会上，而免受过多机会的诱惑。其次，管理者对某些重要的阶段性目标设置期限并保证始终能按时完成。最后，为一定主要成果设立责任制。例如有的公司，工程经理对产品计划负责，营销经理对市场定义和产品利润负责。成功的企业在有些领域强调结构（如，优先权或期限），而不太成功的创新者则是强加更多的控制（对新产品开发每个方面的步骤都进行检查）或者根本没有结构。成功企业在结构的使用上取得了平衡，控制既不会太严格，也不会太混乱而导致过程瓦解。

2. 实时交流和即兴创作

计算机行业的成功产品创造者强调新产品开发小组内部以及跨产品小组间的实时交流。许多交流在正式会议上进行，但组织中还存在大量非正式的交流。明确的优先权和责任以及广泛的交流使产品开发者能够即兴创作。布朗和艾森哈特说："爵士音乐中的即兴创作，意味着为迎合不同的人对音乐不同的理解而创造音乐。产品创造意味着在适应变化的市场和技术时创造新的产品。"[23]

更正规地说，即兴创作需要设计和执行能够及时地保持一致。[24]设计和实施间的间隔时间越短，就越具即兴性。成功的企业希望经常有变化，也希望新产品开发小组能够自由实施行动。一个经理认为新产品开发过程是一个"直指最终产品"的过程。新产品开发小组成员间的及时交流和有限的组织结构为这种"即兴"提供了基础。

3. 试验：探索未来

有的企业对未来孤注一掷，有的企业没有根据竞争形势的变化更新未来计划。成功的产品创造者不会仅仅致力于惟一的发展方向；相反，他会做一些低成本的探索，从而制定出未来可能的发展方向。低成本探索的例子包括为新市场开发试验性产品，同前卫的客户建立战略联盟以更好地了解未来需求，或者召开以未来计划为目的的例行会议。在动荡的行业，战略家不能准确预言变化多端的未来到底会是怎样。探索能使管理者在未来到来时做出更充分的准备，从而降低未来的不确定性。

4. 时间安排

成功的产品创新者谨慎地管理着现在项目和未来项目间的过渡，而不太成功的创新者仅让各项目按照各自进度进行。向英特尔这样的成功创新者采取时间安排——一种通过在可预见的时间间隔内创造新产品以在快速变化的市场上进行竞争的战略。[25]过渡过程经过精心安排并能为组织成员所理解。例如，在营销经理开始定义下一个产品时，工程师正在完成对现行产品的工程设计，并把它移交给制造部门。时间安排激励管理者对未来做出预期，并给组织带来很大心理上的促进。艾森哈特和布朗指出："时间安排给人一种要如期完成任务的紧迫感，使得个人和小组的力量能够集中于共同的目标。"[26]

新产品开发过程

为了维持它们的竞争优势，像佳能、微软、惠普这样的领导型企业将新产品开发视为管理的首要事务。它们发动企业中的全体管理者和员工加速行动和决策。由于新产品开发既有很高的风险又是一个很重要的机遇，因而它需要经过系统的思考。对新产品的厚望通常不能完全实现。更糟的是，许多新的工业产品以失败告终。虽然对失败的定义有些模糊，但研究表明30%～40%的工业产品最终是失败的。[27]虽然这个数字尚有争议，但人们一致认为被市场拒绝的新产品是对企业和社会资源的一种浪费。

组织间营销透视

鼓励不断试验

走在前沿的组织鼓励员工要敢于试验。积极试验能够使组织对市场更加了解。例如，通用电气的快速市场智能系统建立起了鼓励试验的文化和具体过程。通用电气的一位高层主管指出：

快速市场智能（Quick Market Intelligence，QMI）是通用电气对沃尔玛首先提出的一项伟大的具有突破性的技术。这项技术能让整个公司理解并感受客户对变化的需求，并几乎实时地满足他们的需求。沃尔玛智能行为循环鼓励试验。所有不成功的尝试都会在1周之内被淘汰。沃尔玛公司的秘诀在于公司在不断壮大的过程中仍然保持了小公司特有的速度和做法。QMI给予我们以小公司的做法使自身不断壮大的机会。QMI节奏，也就是每周感受客户需求，将变成通用电气在未来几年的主旋律，也将成为我们高增长的主要驱动因素之一。

资料来源：George S. Day, "Managing the Market Learning Process," *Journal of Business & Industrial Marketing* 17, no. 4 (2002): p. 246

本节主要介绍：（1）促进企业新产品表现的力量；（2）新产品创意的来源；（3）成功创新所面临的跨职能部门存在的障碍；（4）新产品开发中以团队为基础的过程。此外，还对如何将消费者的心声带入开发过程中进行了分析。

什么是企业新产品表现的驱动力？

一项标准性研究试图揭示驱动企业新产品表现的关键成功因素。[28]该研究揭示了3个因素（如图12—2）：（1）企业新产品开发过程的质量；（2）新产品开发的资源投入；（3）新产品战略。

过程

成功企业的新产品开发过程质量很高——从新产品的设想阶段开始运作，以及以后各个阶段的行动执行和决策点都要给予相当重视。这个供参照的研究表明，业绩优秀的企业具有以下特点：

- 在项目进入开发阶段前，企业强调市场前景和技术评估；
- 在开发工作开始之前，应完整描述产品概念、产品利益、定位和目标市场的特点；
- 困难项目应当包含继续/终止决策点，而通常实际选择的是终止项目；
- 新产品开发过程是灵活的——可以根据某一项目的特点和风险而跳过某些阶段。

成功的产品创新者所遵循的过程包括：（1）对产品概念进行详细描述；（2）预测可能出现的市场反应；（3）产品的技术可行性；（4）全面的商业和财务评估。

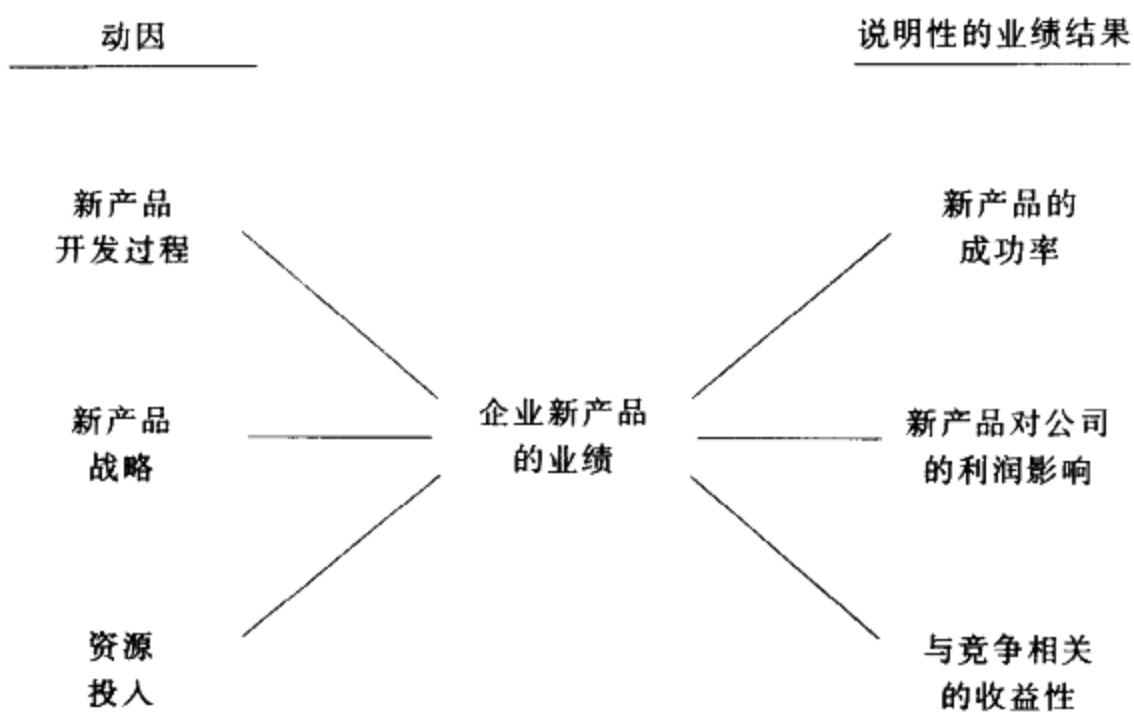


图 12—2　企业新产品业绩的主要驱动因素

资料来源：Adapted from Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, "Benchmarking Firms' New Product Performance and Practices," *Engineering Management Review* 23 (fall 1995): pp. 112-120.

资源投入

业绩优秀的企业对新产品开发投入足够多的资源。以下 3 方面因素在资源投入方面很重要：

1. 高层管理应投入必要资源，以达到企业对产品做出 100%努力的目标；
2. 研发预算要充足，并且与所陈述的新产品目标一致；
3. 应委派专门的人员，这些人不再参与其他任务，集中精力进行新产品开发。

当新产品开发小组被给予灵活性而不是被高层强制管理时，开发小组的创造潜力更能在大的战略方向内得以全面展现。这种灵活性使得开发小组能自己对项目进行控制并且依照自己的方法及步骤来处理事务。[29]

新产品战略

明确的新产品战略是企业新产品表现的又一驱动因素（如图 12—2 所示）。如 3M 这样的成功企业给新产品表现制定具有挑战性的目标（例如，企业 x%的销售量和利润应来源于新产品），并以此作为企业的基本目标，传达给全体员工。此外，罗伯特·库珀和埃尔克·克莱恩施密特（Elko Kleinschmidt）指出，成功的企业集中其研发力量在诸如特定的产品、市场及技术等定义清晰的领域，指导新产品项目：

> 新产品战略指明了“我们产品开发的领域，”或者更重要的，我们不会涉及的领域……什么在领域范围之内，什么在领域范围之外。如果没有定义领域，对于新产品创意或机遇的寻求将会是漫无目的的……[30]

预期竞争对手的反应[31]

2/3 的新产品在进入市场后都会引发竞争对手的反应。因而，市场营销者

在引入产品前和引入产品时都应**以竞争对手为导向**（competitor orientation）以提高新产品的成功率。此外，新产品战略家提供了详细的方法，并为应对突然出现的各种竞争者反应提供指导方针。竞争者在如下情况时会做出强烈反应：（1）新产品给他们的市场带来了巨大的威胁；（2）市场此时增长率很好。当创新企业通过广泛的营销传播提高了新产品的知名度，在这种情况下竞争者也多会做出反应。

相反的，如果新产品的引入对竞争者市场不直接带来挑战，反应将小得多。近期研究表明，过于极端的新产品或以极小范围市场为目标的产品都不会激发竞争对手做出反应。

新产品的创意源泉

组织间营销者应非常注视企业内外的新产品创意及它们的来源。在企业内部，新产品的创意可能来源于贴近客户需求的销售人员、知晓新技术发展的研发专家或者熟知企业优势和劣势的高层管理者。在企业外部，新产品的创意可能来自如分销商或客户的销售渠道，或者对竞争对手行为的评估。

艾瑞克·冯·希伯尔（Eric von Hippel）对营销人员将新产品引入被动的市场这个传统观点提出了挑战[32]。他的研究表明，在组织间市场中客户经常有开发新产品的想法，甚至找供应商去定制那样的产品。客户对组织间营销者的能力比对某个特殊的产品更敏感。这显示将客户纳入新产品开发以及为消费者（想法源泉）提高企业能力的必要性。

率先使用者

由于许多高科技，尤其是主要设备的产品市场上存在着少数大宗购买的企业客户，因而应对这些率先使用者的需求给予特别关注。这些主要使用者包括少数长期率先采用新技术的具有极大影响力的购买组织。[33]主要使用者的需求在市场中通常也是其他购买者的需求，但它们比市场中其他购买者早几个月甚至是早几年发现这个需求。此外，它们通常将自己定位于通过获得满足这些需求的解决方法来获得高额收益。例如，如果汽车制造商想设计一种有新意的刹车系统，营销经理会将目光投向赛车队，因为他们有对好刹车的强烈需求。接下来，他们也会将目光投向相关领域，如航空业，为了使军用飞机能够短程降落，该行业首先开发了防抱死刹车系统。[34]

率先使用者方法

率先使用者项目由跨职能部门小组执行，该小组包括从营销到技术部门的4名～6名经理，其中一员作为项目领导者。小组成员一般每周花12小时～15个小时在该项目上，通常4周～6周时间完成该项目。主要使用者项目一般分5个进程进行（如图12—3所示）。3M公司如今已在8个不同方向成功地使用了率先使用者方法，受到项目小组和各部门经理的强力支持。例如，3M公司中的医学—外科市场组利用率先使用者方法发掘新产品以及为传染病控制探索变革性的新方法。[35]

阶段	工作重力	描述
阶段 1	奠定基础	小组识别目标市场并为需要创新的类型和层次从内部股东处取得支持
阶段 2	决定趋势	小组与该领域专家讨论。这些专家对特定领域的新技术与应用有着远大的见解
阶段 3	识别主要使用者	小组开始识别走在目标市场前沿的主要领导者并收集可能对突破性产品有利的信息
阶段 4	开发和评估初始产品想法	小组开始形成产品想法并评估市场潜力及与公司利益的适合度
阶段 5	发展突破性产品	为设计最终概念，小组应将主要使用者和其它经理集合起来开个研讨会。在进一步加工后，小组将建议递交给高层管理

图 12—3　主要使用者原理

资料来源：Adapted with modifications from Eric von Hippel, Stefan Thomke, and Mary Sonnack. "Creating Break-throught at 3M" *Harvard Business Review*77 (September/October 1999): p. 52.

走在客户前面

有的企业不仅仅是问客户想要什么，而是在客户明确认清自己的需求之前，成功指引客户的需求取向。[36]举例来说，摩托罗拉设想了一个全球通信环境，在该环境下电话号码与人挂钩，而不是与地区挂钩，并且个人通讯工具能使上百万的公务出差人士随时随地都可以进行通讯联系。在制定创新方向时，必须对目前和将来的客户需求进行深入了解。除了向技术部门反馈重要客户的信息外，也需要向离客户最近的人员（营销人员）告知未来技术的可行性。摩托罗拉通过教导客户什么是可能的而取得了成功。索伦·康培伦（Soren Kaplan）说："市场调研是开发和丰富新思想的催化剂，而并非提供精确的需求预测。"[37]

跨职能部门的障碍

成功的新产品创新是一个集体成就，需要多个职能部门（如，研发和制造）和其他利益相关者（如供应商）的力量与投入。以下三大障碍将会破坏新产品开发：地盘障碍、解释障碍和交流障碍。[38]

地盘障碍

新产品决策可能引起部分人员的得失变动。地盘包括某个专业领域、权力、特殊任务或者对资源的获取。各职能单位将十分积极地捍卫它们可能失去的地位和权利。当新产品开发项目为企业指出新方向时，它也将引发各职能部门间的地盘之争，每个单元都为资源、信息和支持相互竞争着。

让我们来看看以下这个技术项目的故事：一家电信公司的研发小组发明了一项技术，该技术能够使销售功能全面自动化，并同时引入了一系列新的服

务。研究小组希望通过新产品和服务确立领导地位。由于害怕预算被削减以及失去控制权，营销部门强烈反对，地盘之争由此开始。最后，在营销功能中采用了该技术并引入了一系列成功产品和服务。但由于地盘之争，使得开发过程延迟了几个月。因而，组织部门间有建设性的争论和压力能加速学习过程，而破坏性的权利之争却会导致失败。

解释障碍

德勃拉哈·道格尔蒂（Deborah Dougherty）认为，组织中“各部门就好像是‘思想世界’：每个部门专注于从技术到市场的不同层面，从而对组织做出不同的贡献。”[39]成功的创新需要职能部门间的合作，而部门间不同的看法则是主要障碍。每个部门都有判断标准和流程，使它们对产品创新的理解有质的不同。

图 12—4 给出了技术项目营销经理和研发经理在开发过程中对某一重大事

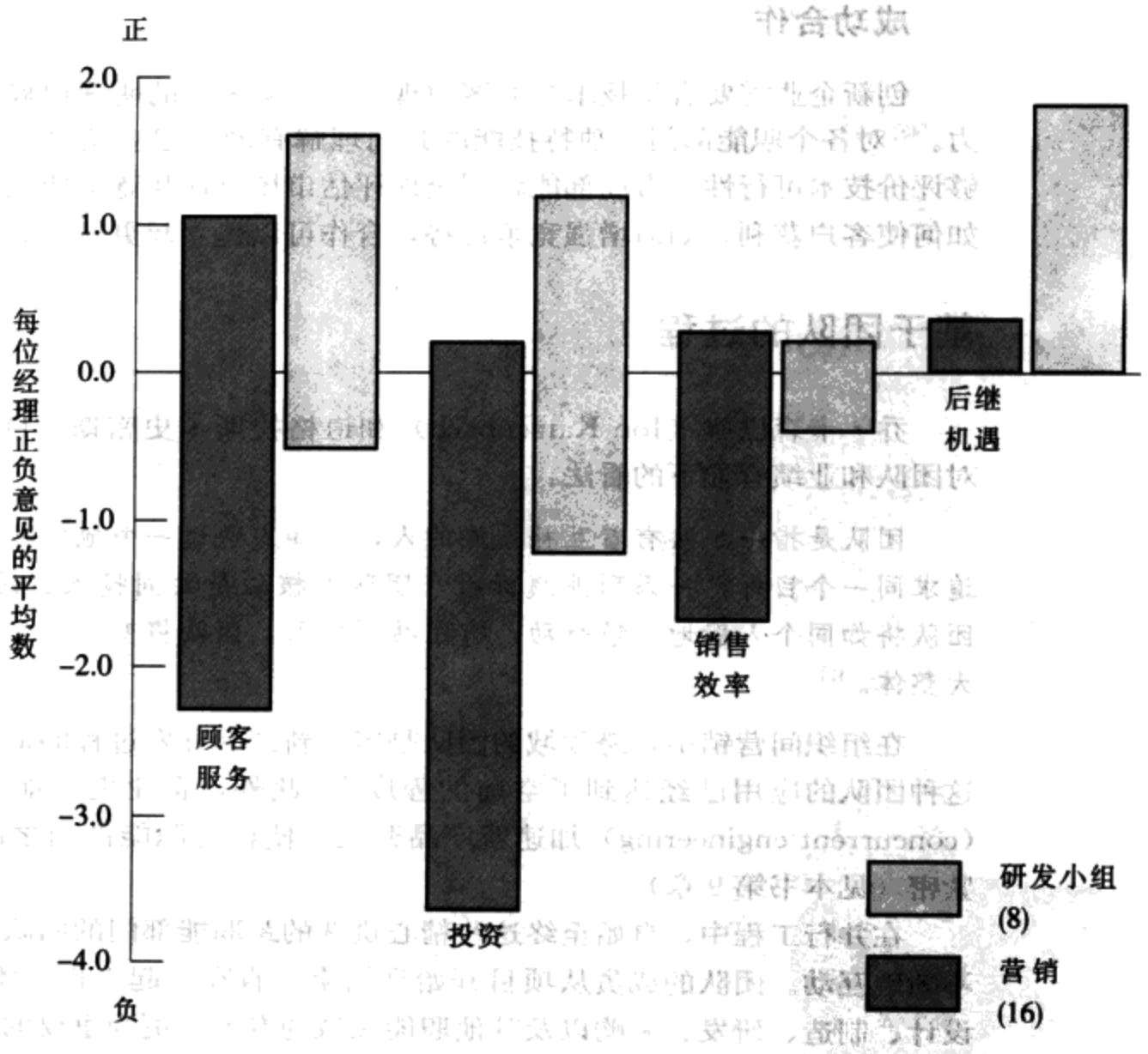


图 12—4 技术项目中经理们对某一重大事件的看法

资料来源：Reprinted from Michael D. Hutt, Beth A. Wallker and Gary L. Frankwich, “Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change,” *Sloan Management Review* 36 (spring 1995): p. 25, by permission of the publisher. Copyright © 1995 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved.

件的不同看法。这项技术能使电信企业的客户在没有销售人员参与的情况下购买产品和服务。营销经理对该项目对客户服务和销售效率的影响持否定态度。营销者也对该项目的巨额投资持反对意见，对其后续机遇也不如研发经理那么热心。研发经理则对客户服务、投资和后续机遇持乐观态度，对销售效率也没有那么悲观。

交流障碍

各部门或者职能领域通常会有一种共同语言，这种语言反映了成员在解释、理解信息和对信息做出反应时的共同之处。这种语言或者密码促进了部门间的交流。但是，不熟悉这种语言的组织成员会发现这将给予该部门成员交流造成困难。

新产品开发过程一般涉及日益壮大的参与人员网络。研究表明参与者间的合作与经常的交流是新产品成功的关键。而营销和研发间的跨职能协调与项目成功联系尤其紧密。

成功合作

创新企业需要有将技术与对客户现在及未来需求的明确理解融合起来的能力。[40]对各个职能部门的独特技能的共同理解有助于建立竞争优势。研发部能够评价技术可行性，市场部能较周全地评估市场机遇和竞争情况。对于技术将如何使客户获利，如何增强竞争优势，合作可以建立起更新、更鲜明的概念。

基于团队的过程

乔·卡森巴旗（Jon Katzenbach）和道格拉斯·史密斯（Douglas Smith）对团队和业绩有如下的看法：

> 团队是指一小队有着互补技能的人，这些人通过一个他们共同负责的方法追求同一个目标，一系列业绩标准。团队的核心是共同投入。没有共同投入，团队将如同个人般地分散行动；有了共同投入，团队将变成一个共同努力的强大整体。[41]

在组织间营销中，跨领域的团队是组织新产品开发过程的最佳结构，并且这种团队的应用已经达到了空前的程度。[42]此外，企业更多地采用并行工程（concurrent engineering）加速新产品开发，使得跨职能部门之间的联系更为紧密（见本书第 9 章）。

在并行工程中，自始至终这些精心挑选的跨职能部门的团队之间都在进行不断地互动。团队的成员从项目开始到结束一直在一起工作。团队包括营销、设计、制造、研发、采购以及其他职能领域的专家。更为重要的是，关键供应商也从项目开始就参与进来，从而使组织可以利用它们的专长。其核心思想是团队从一开始就对产品形成正确的概念。[43]跨职能部门的团队不是按高度结构化的过程开展工作，而是以整合的方式进行——它的行动如同一个整体朝着惟一的目标前进。

选择团队结构

组织间营销者要确保新产品开发结构与战略优先权和其所在环境相吻合。

研究表明企业应使得新产品的创新点与管理其开发的组织类型相适应。[44]换而言之，在开发全新产品（企业开发过程是全新的，客户也从未使用过该种产品）时，客户跨职能小组的工作效果最好。当对产品进行修正时，也就是说对现有产品做微小改动时，可以采用传统的组织结构。

质量功能配置[45]

营销、制造、工程、研发间的合作与交流是新产品取得更大成功、更多利益的根本。质量功能配置（quality function deployment，QFD）用于识别重要的客户特点，并且在客户特点与产品设计特点间建立明确的联系。将客户要求与工程、制造、研发决策直接联系起来能够改善跨部门的交流。这个方法在日本、美国和欧洲企业受到广泛应用。新产品开发小组利用这种方法了解客户的心声并将其转化成工程师的语言。

客户的心声

QFD 的首要任务是识别客户需求，客户需求是客户用自己的话对他们期望的产品利益进行的表述。与客户进行讨论常常会发现许多需求。但是，应对排名最前的 5 个～10 个需求或者确定产品战略方向的重要需求予以特别重视。例如，小企业者，可能希望影印机具有如下特点：可靠、低成本、简便、安静和快速。研究表明，在相对同质的细分市场上，访谈 20 名～30 名客户能够识别 90%甚至更多的客户需求。[49]

由于一些因素对于有些客户比其他客户更为重要，因而企业可对相应因素赋予权重以代表这些因素对于客户的相对重要性。这样的权重或优先权使 QFD 小组能够平衡满足客户需求的成本和客户追求的利益之间的关系。为了指导产品设计，QFD 也包括客户对现有同类产品感觉的竞争数据。正如阿比·格里芬（Abbie Griffin）和约翰·豪瑟（John Hauser）指出的那样："哪种产品能最大地满足何种需求，在何种程度上满足这种需求，最好的产品与我们现行产品间是否存在差距。了解为 QFD 小组在做产品开发决策时提供了更多的输入信息。"[47]

工程师的心声

QFD 的优点来自它能够将客户需求转化为产品设计特性。这些设计特性是与客户特性相关的可测量的要求（例如，影印机中影响影印速度的发动机马力）。一旦确定了设计参数，QFD 小组就开始检查设计参数与客户特性间的关系。例如，增加发动机马力，对客户特性"速度"产生正面影响。评价设计参数和客户特性间的关系需要客户信息、工程经验以及设计经验的数据。符合客户需求的设计机会也能通过考虑设计参数间的相互关系得到。

利用质量功能配置

QFD 对汇聚客户需求以及完成这些需求的工程数据提供了重要框架。QFD 为揭示和处理新产品开发过程中不可避免的设计问题提供了一种机制，而不是解决方案。这种方法使跨职能部门小组能够对设计问题达成共识。研究

表明，与传统产品开发过程相比，QFD能促进团队成员的交流。[48]在有的应用中，QFD减少了40%的设计时间，60%的设计成本，但同时维持或者改进了设计质量。[19]

新产品表现及适时性的决定性因素

什么是决定新产品成功或者失败的最重要的因素？为什么有的企业的开发过程进行得比其他企业快？让我们看看现有的现象。

成功的决定性因素

战略因素和企业实施新产品开发过程的纯熟度决定了新产品是否能够成功。[50]

战略因素

研究表明4个战略因素对新产品的成功非常重要。**产品优势**（product advantage）是最重要的。产品优势是指客户感觉到的产品在质量、成本效益比、功能性方面超过竞争对手的优势。成功的产品能够带来明显的利益，如降低客户成本，具有比竞争对手更好的产品质量（例如，更耐用）。一项对化学行业中100多个新产品项目的研究正说明了这一问题。这里，罗伯特·库珀和埃克尔·克莱恩施密特指出，“成功的新产品具有更好的产品质量，更高的性价比，为客户的花费回报更多的价值，比竞争产品更能满足客户需求，并且有容易被消费者识别的特别属性和明显的利益。”[51]

营销和谐与技术和谐是新产品成功的关键。**营销和谐**（marketing synergy）代表项目需要与企业在营销中的资源与技能（如，个人销售和市场调查）的适合程度。而**技术和谐**（technical synergy）关注项目需求与企业研发资源和能力的适合程度。符合企业技能的新产品更有希望成功。

除了前面所叙述的3个因素之外，国际化也有助于产品成功。[52]为满足国际需求而设计和开发的新产品和瞄准国际或者邻近出口市场的新产品几乎在各个方面都比国内产品优秀，包括成功率、利润率、国内和国际市场份额。达成这样的成功需要在进行市场调研、产品测试客户、试销售和投放市场时充分考虑到国际化的因素。

开发过程因素

新产品的成功也与开发过程的独特特点有关。**预开发的纯熟度**（predevelopment proficiency）为产品的成功奠定了基础。预开发阶段有几项重要任务，如最初的审查以及预先的市场和技术评估、详细的市场调研报告以及预先的商业/财务分析。能够熟练完成这些前期工作的企业更有可能取得新产品的成功。

市场知识（market knowledge）与**营销纯熟度**（marketing proficiency）也是新产品结果如何的关键。正如所预计的，充分理解市场需求的组织间营销者

更有可能成功。罗伯特·库珀将他所观察到的成功产品的市场计划描述为："市场信息非常全面：对客户需求、想要的东西及偏好，客户的购买行为和价格灵敏度，市场的大小和走势，以及竞争局势都有很好的理解。最后，对市场行为有十分好的规划，目标清楚，执行熟练，并且有适当的资源提供支持。"[53]

技术知识（technical knowledge）和**技术纯熟度**（technical proficiency）也是新产品开发过程的重要因素。如果技术开发者在潜在新产品技术方面的知识很牢靠，并且他们能够熟练度过新产品开发过程的各个阶段（例如，产品开发、样品测试、试生产以及投入正式生产），那么产品就能够取得成功。

日本公司产品成功的决定因素

在日本公司里，是什么因素将新产品的成功者与失败者区分开来？X·迈克尔·桑（X. Michael Song）和马克·佩里（Mark Parry）在一项关于日本公司近 800 个新产品介绍的研究中对这个问题做了阐述。[54]他们发现日本的新产品经理在看待新产品成功的关键因素时与他们的北美同行非常一致。产品优势是日本经理认为最重要的成功因素。其他的重要成功因素包括技术和谐、营销和谐以及预开发的熟练度。

评估产品优势

这项研究也为评估潜在产品优势提供了指南。桑和佩里指出，"在做这个评估时，经理们应考虑产品是否能够减少消费者支出，增强消费者能力，以及产品是否能提供更好的质量、技术表现和利润成本比。"

快速产品开发

快速产品开发能够提供许多竞争优势。速度使企业能够及时响应快速变化的市场和技术。此外，由于过长的开发过程易于在枝节活动和变化上浪费资源，因而快速产品开发通常效率更高。[56]当然，过分强调速度会造成一些缺陷，但速度正在成为重要的战略武器，特别是在高科技市场上。

将过程与开发任务匹配起来

企业如何加速产品开发呢？一项对全球计算机行业的研究表提供了一些重要的参照。[57]研究人员调查了美国、欧洲和亚洲领先计算机企业的 72 个产品开发项目。结果表明在产品开发中使用了多种手段以加快速度。速度来源于将方法与手头上的产品开发项目恰当地匹配起来。

对可预见的项目采取压缩战略

对熟知的市场和技术，**压缩战略**（compress strategy）能够加速开发。这种战略认为产品开发是一系列可预见的步骤，这些步骤可以被压缩。速度来源于精心规划每个步骤以及缩短完成每个步骤的时间。这项研究表明如果产品的设计可预见，并且定位于稳定成熟的市场，那么压缩战略可以加速产品开发过程。大型计算机属于这类产品——大型计算机依靠于专有硬件，从一个项目到另一个项

目，产品的设计越来越可预见，且这种产品在成熟的市场上进行竞争。

对不可预见的项目采取试验战略

对不确定的市场和技术，**试验战略**（experiential strategy）能够加速产品开发。凯萨琳·艾森哈特和贝南·塔布里奇（Behnam Tabrizi）解释道："这种战略的潜在假设是，产品开发是一条通过朦胧的、变化多端的市场和技术的具有高度不确定性的道路。快速产品开发的关键是迅速培养直觉及建立灵活的选择方案，以便在不确定的市场上快速学习并及时做出应对。"[58]

在这些环境下，速度来源于多次重复设计、广泛的测试、频繁的重大进步以及能够凝聚产品小组强有力的领导者。此处实时互动、试验和灵活性是非常重要的。研究发现对于向个人电脑这样不可预见的产品，试验战略能够加快产品开发速度——市场以快速发展的技术和不可预见的竞争形势为特点。

本章小结

产品创新是一个高风险、高回报的过程。持续的增长依赖于能够响应现在或者未来消费者需求的创新产品。高效的创新管理者在制造和控制产品的主要方向时也学会了保持灵活性以及应对意外事件的发生。在企业内，营销经理采取的战略活动分为两大类：诱发性战略行为和自发性战略行为。

为现有业务开发新产品或者为企业现行产品开发市场的项目是诱发性战略行为的产物。相反，自发性战略行为则形成于企业现行战略概念之外，与现行战略方向偏离，并且集中关注新型商业机会；中层管理者首先提出项目，并支持其发展过程，并且，如果成功的话，将看到项目与企业的战略概念整合在一起。为了取得突破性的创新，公司应为各种想法创造一个有活力的市场，为投资非传统的机会建立一个机制，并且允许有才能的员工从事激发他们想像力的项目。

大多数组织间营销企业的长期竞争力取决于它们管理和增强技术基础的能力。核心竞争力为产品和产品家族打下了基础。产品家族的每一代都有一个平台，这个平台为特殊产品奠定了基础，这些特殊产品以不同的或者互补的市场应用为目标。

在动荡的市场中，成功创新的企业将有限的结构（如，优先权、时限）与广泛的交流及对当前项目即兴创作的自由结合起来。这些成功的产品创造者也通过各种低成本的试验探索未来，并且通过预定的时间间隔（时间步伐）创造新产品这种机制在组织中建立一种紧迫感。

高效的产品开发要求对客户需求有一个全面的理解以及对技术可行性有明确的把握。业绩很好的企业能够熟练地执行新产品开发过程，提供足够的资源，支持新产品目标，并且制定清晰的新产品战略。组织间营销企业重视并行工程以及跨职能部门的团队，从而加速了产品开发，降低了成本，并且提高了质量。质量功能配置为开发小组提供了有用的方法，它将客户需求直接与具体的设计决策联系起来。

在实施新产品开发过程时，战略因素和企业娴熟度都是行业产品成功的关

键。快速产品开发是企业竞争优势的重要来源之一。速度来源于过程与手头新产品开发任务的相互适应。

问题与讨论

1. 詹姆斯·奎因的研究表明重要创新很少从高度结构化的计划体系中产生。这给了组织间营销者什么样的启示？

2. 对比诱发性战略行为和自发性战略行为。描述在新产品开发过程中产品支持者的角色。

3. 在硅谷，如果某个想法有优点，它就会吸引风险投资者对其进行投资，同时也会吸引有才能的员工。为了产生有希望的新思想以及更好地投资于现有员工的才能，大型组织应采取哪些步骤？

4. 在快速变化的高科技市场，有的企业在新产品开发上的纪录比其他企业好。描述驱动企业新产品表现的关键因素。

5. 有的企业利用低成本的试验探索未来几种可能的发展方向，而不是仅在一个方向上进行规划和投资。评价该方法的睿智之处。

6. 惠普正在开发一个健康检查系统。该产品的特点是其感应器和设备，这些仪器能够测量医院或者家里病人的重要病状，并直接将数据传送到医生的电脑中。企业应采取哪些步骤确保新产品对客户需求的响应并且将得到采用？

7. 在新产品开发过程中，将营销经理和研发经理的意见统一起来是一个主要的挑战。描述那些经常分割职能领域并阻碍新产品开发过程的障碍。

8. 在定义质量功能配置中的客户需求因素时，应采取哪些步骤，请描述之。假设开发的新产品是有交互作用的笔记本电脑，一旦与电话连接，能使人们互相交谈并交换笔记和图表。

9. 在市场上成功的新型工业产品向客户提供了明确的优势。定义产品优势，并举例说明近来符合这个定义的新产品介绍。

10. 评价以下论述："为了加速新产品开发过程，对于不可预见的项目，企业将采取一种战略，而对可预见的项目企业将采取另一种完全不同的战略。"

网上练习

浏览 http://www.3m.com/about3m/innovation，点击"创新故事"，识别 3M 公司的最近创新。简要描述新产品给客户带来的优势（新利益）。

案例

3M 公司的创新文化[59]

记事贴是 3M 公司所有产品中最出名的产品。当 3M 的研究科学家斯彭斯·西尔弗博士（Dr. Spence Silver）发明了与众不同的新粘着剂（有粘性但却很容易从粘附表面分离）挑战是：你用这种粘着剂来做什么呢？阿特·

弗赖伊，一名新产品开发研究人员对这种粘着剂很感兴趣，并且在教堂里产生了记事贴的想法。阿特·弗赖伊发现他的碎纸片书签常常从他教堂合唱团的赞美诗中落出来，他突然想到西尔弗的粘着剂能够做一个非常可靠的书签。

随着弗莱开始列出记事贴在家里或者工作中的实际用处时，该产品的概念得到了广泛的宣传。当然，仍有问题存在：谁会愿意为与免费的碎纸片竞争的产品付钱？此外，对于革新性产品而言，很难进行的市场研究并没有发现该产品有什么未来，因而支持了一种新兴的观点，即应终止该产品。但是，杰夫·尼科尔森（Geoff Nicholson），一名新产品开发经理说服了乔·拉姆齐（Joe Ramsey），一名区域副主席，和他一起去弗吉尼亚州的列治文市，并召集客户，看看他们是否可以销售此产品。该销售试验非常成功。1981 年，记事贴被认为是该公司最出色的新产品。

在这些年里，许多创新产品都是在 3M 公司的单个经理支持下成功的。这个故事只是数百分个新产品中的一个代表。该公司每年在其年报中都会表彰产品创新者所做的贡献，对创新支持者进行介绍，在公司网站上庆祝他们的成就，并利用这些故事展现他们对使命的不断投入：以创新领先。

[问题与讨论]

1. 阿特·弗赖伊观察到："创新者最希望能要求获得谅解，而不是许可。"想一想产品支持者的角色，你认为他这句话是什么意思？
2. 为了鼓励 3M 公司成功背后的产品支持行为，公司应采取哪些步骤？

【注释】

[1] Gary Hamel, "bring silicon valley inside," *Harvard business review* 77 (September/October 1999): p. 72.

[2] Kathleen M. eisenhardt and shona L. Brown, "patching: restitching business portfolios in dynamic markets," *Harvard business review* 77 (May/June 1999): pp. 72-82; see also abbie griffin and albert L. page, "an interim report on measuring product development success and failure," *journal of product innovation management* 10 (September 1993): pp. 291-309.

[3] James B. Quinn, "managing innovation: controlled chaos." *Harvard business review* 63 (May/June 1985): p. 83.

[4] Henry Mintzberg and James A. Walton, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6 (July/August 1985): pp. 257-272.

[5] Quinn, "managing innovation," p. 82.

[6] This section is based on Michael D. Hutt, Peter H. Reingen, and John R. Ronchetto Jr., "Tracing emergent processes in marketing strategy fromation," *journal of marketing* 52 (January 1988): pp. 4-19.

[7] Robert A. Burgelman, "a process model of internal corporate venturing in the diversified major firm," *administrative science quarterly* 28 (April 1983): pp. 223-244.

[8] Timothy D. Schellhardt, "David and goliath." *Wall street journal*, 23 May 1996, p. R14.

[9] Robert A. Burgelman, "corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study," *management science* 29 (December 1983): p. 1352.

[10] Modesto A. Maidique, "entrepreneurs, champions, and technological innovations," *Sloan management review* 21 (spring 1980): pp. 59-70; see also Jane M. Howell, "champions of technological innovation," *administrative science quarterly* 35 (June 1990): pp. 317-341.

[11] George S. Day, "managing the market learning process," *Journal of business & industrial marketing* 17, no. 4 (2002): p. 246.

[12] Hamel, "Bringing silicon valley inside," pp. 71 - 84.

[13] Ibid., p. 76.

[14] Ibid, p. 83.

[15] Michael E. Porter, "technology and competitive advantage," *journal of business strategy* 6 (winter 1985): p. 60; and Tamara J. Erickson, John F. Magee, Philip A. Roussel, and Komol N. Saad, "managing technology as a business strategy," *Sloan management review* 31 (spring 1990): pp. 73-83.

[16] This discussion is based on Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, "creating product plans to focus product development," *Harvard business review* 70 (March/April 1992): pp. 70-82.

[17] Ibid, p. 74.

[18] T. Michael Nevens, Gregory L. Summe, and Bro Uttal, "Commercializing technology: what the best companies do," *Harvard business review* 60 (May/June 1990): pp. 154-163; see also C. K. Prahalad, "weak signal versus strong paradigms," journal of marketing research 32 (August 1995): pp. Ⅲ-Ⅵ.

[19] Marc H. Meyer and James M. Utterback, "the product family and the dynamics of core capability," *Sloan management review* 34 (spring 1993): pp. 29-47; see also Dwight L. Gertz and João P. A. Baptista, *grow to be great: breaking the downsizing cycle* (New York: the free press, 1995), pp. 92-103.

[20] Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, "time pacing: competing in markets that won't stand still," *Harvard business review* 76 (March/April 1998): p. 67.

[21] Wheelwright and Clark, "creating product plans," p. 74.

[22] This section is based on Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, "the art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations," *administrative science quarterly* 42 (March 1997): pp. 1-34.

[23] Ibid, p. 15.

[24] Christine Moorman and Anne S. Miner, "the convergence of planning

and execution: improvisation in new product development," *journal of marketing* 62 (July 1998): p. 3.

[25] Eisenhardt and Brown,"Time pacing," pp. 59 - 69.

[26] Ibid. , p. 60.

[27] Albert L. Page,"Assessing new product development practices and performances: establishing crucial norms," *Journal of product innovation management* 10 (September 1993): pp. 273 - 290.

[28] Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt,"Benchmarking Firms' New Product Performance and practices," *Engineering Management Review* 23 (fall 1995): pp. 112 - 120. see also Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, and Elko J. Kleinschmidt, "New Product Portfolio Management: Practices and Performance," *The Journal of Product Innovation Management* 16 (July 1999): pp. 333-351.

[29] Joseph M. Bonner, Robert W. Ruekert, and Orville D. Walker Jr, "upper management control of new product development projects and project performance," *the journal of product innovation management* 19 (May 2002): p. 243.

[30] Cooper and Kleinschmidt,"benchmarking," p. 117; see also Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien. "assessing response to industrial marketing strategy," *journal of marketing* 42 (April 1978): pp. 20-31; and Eunsang Yoon and Gary L. Lilien,"new industrial product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy," *The journal of Product Innovation Management* 3 (September 1985): pp. 134-144.

[31] Marion Debruyne, Rudy Moenart, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink, and Henry Robben,"the impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets," *the journal of product innovation management* 19 (March 2002): pp. 159-170.

[32] Eric von Hippel,"get new products from customers," *Harvard business review* 60 (March/April 1982): pp. 117-122; see also von Hippel, *the source of innovation* (New York: oxford press, 1988); see also Gerard A. Athaide and Rodney L. Stump,"a taxonomy of relationship approaches during technology development in technology-based, industrial markets," *the journal of product innovation management* 16 (September 1999): pp. 469-482.

[33] von Hippel,"get new products," pp. 120-121.

[34] Eric von Hippel, Stefan Thomko, and Mary Sonnack,"Creating breakthroughs at 3M," *Harvard business review* 77 (September/October 1999): pp. 47 - 57.

[35] Ibid. , p. 56.

[36] Gary Hamel and C. K. Prahalad,"Corporate imagination and expeditionary marketing," *Harvard business review*69 (July/August 1991): pp. 81 - 92.

[37] Soren M. Kaplan,"Discontinuous innovation and the growth para-

dox," *Strategy & Leadership* 28 (March - April 1999): p. 20.

[38] This discussion is based on Michael D. Hurt, Beth A. Walker, and Gary L. Frankwick, "Hurdle the cross-functional barriers to strategic change," *Sloan management review* 36 (spring 1995): pp. 22 - 30.

[39] Deborah Dougherty, "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms," *Organization Science*. 3 (May 1992): p. 179.

[40] For a comprehensive review, see Abbie Griffin and John R. Hauser, "Integrating R&D and Marketing: A review and analysis of the literature," *Journal of product innovation management* 13 (May 1996): pp. 191 - 215.

[41] Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The discipline of teams," *Harvard business review* 71 (March/April 1993) . p. 112; see also Ravindranath Madhavan and Rajiv Grover, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing* 62 (October 1998): pp. 1-12.

[42] Page, "Assessing new product development projects," p. 276.

[43] Willard I. Zangwill, *Lightning strategies for innovation* (New York: Lexington Books, 1993), pp. 231 - 265.

[44] Eric M. Oslon, Orville C. Walker, and Robert W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing* 59 (January 1995): pp. 48 - 62. See also Clayton M. Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review* 78 (March/April 2000): pp. 66-76.

[45] This section is based on John R. Hauser, "how Puritan-Bennett used the house of quality," *Sloan management review* 34 (spring 1993): pp. 61-70.

[46] Abbie Griffin and John R. Hauser, "the voice of the customer," *marketing science* 12 (winter 1993): pp. 1-25.

[47] Ibid. , p. 5.

[48] Abbie Griffin and John R. Hauser, "patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing: a comparison between two new product teams," *management science* 38 (March 1992): pp. 360-373.

[49] John R. Hauser and Don P. Clausing, "the house of quality," *Harvard business review* 66 (May/June 1988): pp. 63-73.

[50] Mitzi M. Montoya-Weiss and Roger Calantone, "determinants of new product performance: a review and meta-analysis," *journal of product innovation management* 11 (November 1994): pp. 397-417; see also Robert G. Cooper, *winning at new products: accelerating the process from idea to launch* (reading, mass: Addison-Wesley, 1993) .

[51] Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, "major new product: what distinguishes the winners in the chemical industry?" *journal of product innovation management* 10 (March 1993): p. 108. see also Triger Li and Roger J. Calantone, "the impact of market knowledge competence on new product ad-

vantage: conceptualization and empirical examination," *journal of marketing* 62 (October 1998): pp. 13-29.

[52] Elko J. Kleinschmidt and Robert G. Cooper, "the performance impact of an international orientation on product innovation," *European journal marketing* 22, no. 9 (1988): pp. 56-71.

[53] Cooper, *winning at new products*, p. 27.

[54] X. Michael Song and Mark E. Parry, "what separates Japanese new product winners from losers," *journal of product innovation management* 13 (September 1996): pp. 422- 436.

[55] Ibid., p. 422.

[56] See, for example, Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, "determinants of timeliness in product development," *journal of product innovation management* 11 (November 1994): pp. 381-417.

[57] Kathleen M. Eisenhardt and Behnam N. Tabrizi, "accelerating adaptive process: product innovation in the global computer industry," *administrative science quarterly* 40 (March 1995): pp. 84-110.

[58] Ibid., p. 91.

[59] "art fry and the invention of post-it notes," http://www.3m.com/about3m/pioneers/fry.jhtml, accessed 21September 2002.

第13章

组织间市场上的管理服务

重要的且呈增长趋势的组织间服务市场向营销经理既突出了特殊的挑战，又呈现了富有意义的机会。本章阐述了组织间服务独特的各个方面，并分析了它们在组织间市场环境中所扮演的角色。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 组织间服务的独特角色及特点。
- 在成功的服务中服务质量、客户满意度及忠诚度所起的作用。
- 制定服务营销战略是必须考虑的重要因素。
- 企业如何利用互联网提供广泛的服务。
- 新服务成功和失败的决定因素。

雷神公司（Raytheon），一家大型航空企业，通过服务队伍向其他航空企业提供“可靠性工程”增加了它在评估产品可靠性与可承受性方面的经验。新的咨询服务有一个可靠性分析实验室，服务的目的是帮助其他组织找到可靠性与成本间的平衡点。如果可靠性太好，产品可能会太昂贵；如果可靠性太差，担保和维修的费用又会太高。企业应如何利用在创造产品时所发展起来的内部能力去开创新的市场机遇，雷神的咨询服务为此提供了很好的例子。[1]

美国电话电报公司是世界领先的声音、视频和数字通讯公司，服务于消费者、企业和政府。有研发能力和美国电话电报公司实验室的支持，该公司经营着美国最大最成熟的通讯网络，并且是美国最大的电缆运营者。它是公共和私人数据、互联网和管理服务的主要供应商，向大企业和政府提供外包、咨询和网络集成服务。最近美国电话电报公司通过在全球 140 多个国家提供远程拨号上网的功能扩大了其客户使用互联网的地域范围。这些美国用户可以通过遍及全世界的4 300多个当地网点登录使用互联网。这项服务对美国企业客户开放。美国电话电报公司的组织间互联网服务评价被美国一家测试拨号上网基础设施的独立企业 eTesting Labs 评为领先的组织间互联网提供商之一。[2]在对美国电话电报公司的测量中被 eTesting Labs 评为 A 或 A＋的指标有 24 小时呼叫成功率、调制解调器连接速度、平均登录时间以及平均互联网登录总量。

正如这些例子所显示的，不管营销者的主要目的在于服务本身（美国电话电报公司），还是在为开拓服务客户的新市场提供有效途径（雷神），服务在许

多组织间营销者的营销计划中是扮演着很重要的角色。实际上，像 IBM 或者惠普这样的高科技品牌建立在对客户价值的承诺之上，而优秀的服务是客户需求的价值之一。[3]很明显的，现在许多设备制造商将高效的服务和支持作为一种核心营销战略以增加销售量；此外，许多“纯服务”企业向企业和组织提供从办公室清洁到管理咨询以及向重要客户提供及时递送的全面服务。

本章将介绍组织间服务的本质，与采购相关的重要购买行为类型，与服务营销相关的主要战略因素，以及新服务开发过程。

组织间服务：角色及重要性

服务营销的重要性很容易得到证明：美国经济已经成为服务经济。事实上，美国 80%的员工及 76%的国内生产总值都来源于服务部门。[4]全球服务贸易比货物贸易增长得更快，并占到全球贸易总额的 25%。[5]服务部门的快速增长在消费者市场和组织间市场上都有体现。

即使有的地区制造业呈现下滑趋势，组织间服务仍在继续增长。以下 4 个因素促进了组织间服务的增长：

1. 电子商务。互联网不是创造了新业务，而是创造了一种新的商业模式，促使企业以完全不同的方式进行业务上的往来。组织间市场上的客户每天花 10 亿多美元在信息技术服务上，对如供应链管理、客户服务和支持以及分销这样的重要过程进行转换。[6]

2. 外包。现在，各种类型的组织型购买的服务比过去更多了。一种趋势是外包企业核心能力以外的功能和服务（如工资处理、储存，甚至是整个人力资源或者信息管理功能）。大量新型服务提供商的出现满足了各种客户的需求。例如，一家小企业可以通过互联网和外包的应用，接触到诸如会计、工资甚至销售等服务的营销者。[7]

3. 创新。10 年前从未想到过的新服务正在激发越来越多的服务需求。例如，计算机安全，远程传送的计算机服务，办公大楼的环境控制系统以及通过互联网传授的为企业度身定制的员工培训课程。

4. 制造增长。虽然制造业的员工人数减少了，但制造业的输出还在继续增长。随着这种增长，对如后勤、广告和信息处理这种服务的需求将继续保持增长趋势。

产品支持服务

组织将市场中的服务可以明显分为两类。第一类是**产品支持服务**。在这种情况下，伴随物理产品的各种要求通常与产品本身提供技术解决方案一样重要（见本书第 11 章）。产品—服务相连的例子包括设备修理和维修，与计算机销售相关的咨询服务以及其他技术产品，设备或客户化软件使用和应用的培训项目，分销和递送服务等等。例如，奥的斯电梯公司（Otis Elevator）每年 50 亿美元的销售额中 65%以上来源于服务和维护。服务在行业分销者的核心业

务中也起着重要作用——行业分销者的年收入中大部分来源于增值服务。

组织间营销经理必须认识到服务活动能巩固产品本身，并且为企业创造差异化的优势。举例来说，太阳微系统公司向如 eBay、eTrade 这样的网络企业提供计算机服务器和软件。这些客户要求高性能的系统，能够承受上百万的客户在同一时间访问它们的网站。技术问题可能会使潜在客户受到挫折，继而轻点鼠标转向竞争者的网站。像 eBay 这样的客户找到了太阳微系统公司，寻求全面解决方案——硬件、软件和服务的全面提供将确保网站能满足甚至超出客户期望。太阳微系统公司企业服务的主席拉里·汉比（Larry Hamby）指出，要支持客户战略“除非你能提供完善的服务，否则你不可能就对完成任务而言很重要的计算机运行与其他企业竞争。”[9]

纯服务

第二类是**纯服务**，这些服务完全因为自己的因素而拥有市场，不必与物理产品联系起来。这类组织间服务的范围很广，包括保险、咨询、银行、维修服务、运输、市场调研、信息技术管理、临时职员、安全与保护服务以及旅行预订服务。组织间服务的种类以及企业和组织型购买的服务数量正不断扩大，并且服务占到企业总体采购中的相当大一部分。

在最近几年，专业服务营销增长迅速。特别的，许多组织间服务提供商不愿积极地推销它们的服务，因为会计、咨询人员以及财务顾问不明白营销在获取新客户时所起的作用。但是，随着专业服务行业竞争的日益激烈以及对重要活动越来越多的外包，专业服务企业发现制定高度集中的营销计划是必不可少的。根据一位专家的说法，营销计划使专业服务企业能够：[10]

1. 事先与客户建立关系。
2. 提升自身在行业中作为领先者的声誉。
3. 加强与现有客户的关系。

商务环境中现行的和预计的潮流表明这些力量能进一步扩大服务的需求，并且同时在组织间市场中创造良好的机会。

组织间营销透视

你收到太多的邮件

现在客户每年向企业发出 2 亿多封电子邮件。对企业而言，电子邮件是一个便宜的通讯方式，而且能够针对专门的客户，重视他们特殊的需求。但是，大量来自客户的电子邮件是对客户服务功能的严峻考验，这是一个向全球公开展示可能会产生的企业内部信息处理的问题。如果客户问讯不能得到及时处理，客户就会打电话给企业，而电话的人工接听成本远高于电子邮件（每次呼叫要 20 美元～50 美元）。

专家建议企业采用综合客户服务理论。的确，客户服务不仅仅只是互联网战略，而是一个企业战略。以网络为基础的客户服务特点应融入到一

个更大的战略中去。在这个战略中，客户可以通过几条途径获取有关他们采购的信息，对他们的提问所做的回答以及对他们现在和所期望的需求的响应。最后，客户应能从网络上、电话中或者从其他渠道获得相同层次的服务。但是，如联邦快递公司及其他诸多企业所发现的，如果网络服务经过精心设计，并且便于使用，客户会倾向利用网络查询有关订单现状、特别折扣以及包裹踪迹的信息。联邦快递通过将包裹追踪系统接入网络，得到了品牌忠诚和客户青睐，并且同时大幅降低了呼叫中心和客户支持的费用。

资料来源：Stephen C. Miller，"Arybody in There? Site Strain to Build in Customer Service，" *New York Times*，22 September 1999，p. 51；and Timothy Hanrahar，"You're Got Too Much Mail，" *Wall Street Journal*，22 November 1999，p. R34.

组织间服务营销：特殊的挑战

制定产品和服务的营销计划可以从一个共同的角度出发，但是相对重要性和各种战略因素的形式在产品和服务间存在差异。亨利·阿索尔（Henry Assael）指出，以下对战略差异的解释以产品和服务间的区别为基础：

服务无形，产品有形。服务的生产和消费同时发生，而产品的生产和消费间却存在时滞。服务不能储存，而产品可以。服务具有高度可变性，而大多数产品都是高度标准化的。这些区别造成了战略应用上的不同，而产品营销原理是建立在战略应用之上。[11]

因而，组织间服务市场的成功始于对服务含义的理解。

服务是不同的

产品和服务间存在固有的差别，这向服务企业及以提供服务为中心的制造企业提出了一系列独特的营销挑战。简单地说，服务是行为、过程或表现。[12]例如，管理咨询提供的核心是为客户所做出的行为和活动。服务和产品间最基本的，也是被广泛认同的区别是其无形性。服务比制造产品无形，而制造产品比服务产品有形。由于是行为或者表现，因而消费者不能以他们感觉有形产品的方式来感觉服务。

有形还是无形？

图 13—1 为理解产品—服务定义问题提供了很好的工具。从图中我们可看出纯粹的产品和纯粹的服务都很少。例如，个人电脑是由有形的元件构成的物理实体，它有利于个人和组织的工作。除了电脑的物理设计和性能特点，技术服务支持的质量也是营销计划的一个重要方面。因而，大多数市场提供的商品兼有有形和无形的元素。

市场所提供的商品应该归为产品还是服务取决于组织型购买者如何看待他

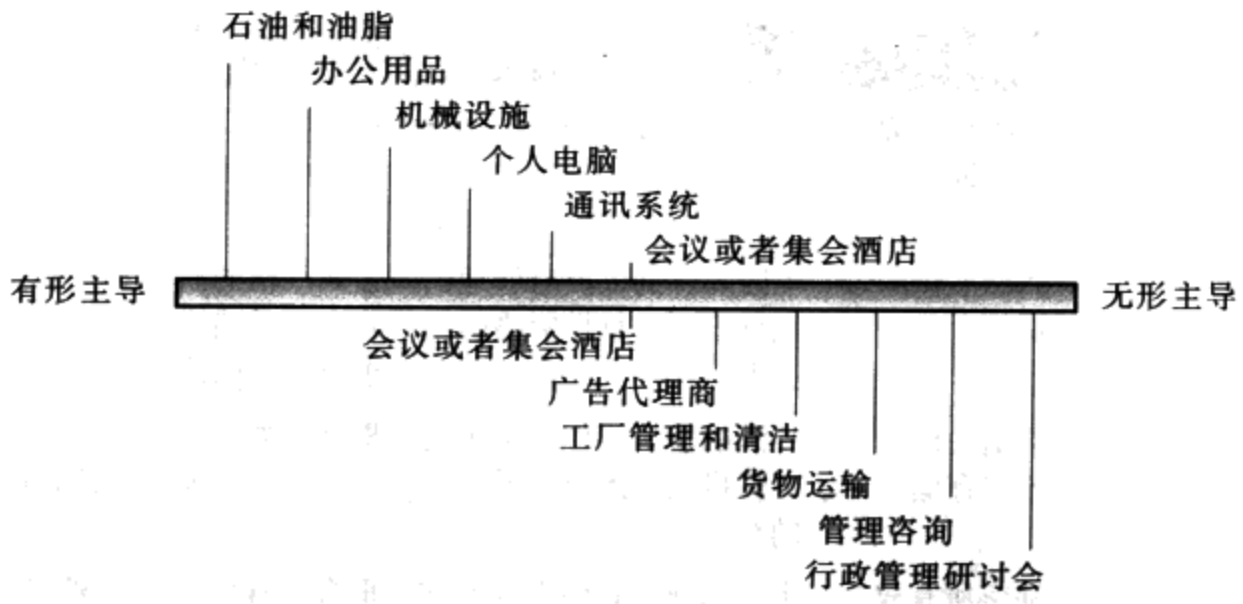


图 13—1　基于有形性的产品——服务分类

资料来源：Adapted from G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing* 41 (April 1977): p. 77. Published by the American Marketing Association.

们所购买的商品——是有形因素占主导地位还是无形因素占主导地位。在图中的一端，油脂和石油是有形占主导地位，因而购买商品的本质是产品。而另一端的管理研讨会是无形占主导地位，因为所购买商品（专业开发、教育、学习）只有很少的有形性质。提供会议服务的酒店位于当中，因为购买者既能获得有形的要素（饭、饮料、记事板等等），也能得到无形的利益（有礼貌的工作人员、快速地办理登记手续、会议室的气氛等等）。

有形性的概念对组织间营销者非常有用，因为许多企业的商品由产品和服务结合而成。关键的管理任务在于仔细评价（以购买者的角色）商品的哪些要素占主导地位。市场所提供的商品所占的无形要素越多，就越难将为产品而开发的标准营销工具应用到这些商品之上。组织间营销集中精力开发适合服务的特有的营销方法。

有形性的概念同时也能帮助经理将注意力集中在企业的总体市场商品上。[13]此外，这个概念帮助经理人认识到商品中一个要素的改变可能完全改变客户对该商品的看法。例如，组织间营销者如果决定将多余库存放在位于中心位置的地点，并利用通宵递送满足客户需求，那么营销者就必须重新考虑营销战略。由于减少库存和快速运输所带来的无形利益，使商品移向图中的无形一端。这种更无形化的新"服务"需要进行详细的解释，并且对于更低的库存成本，这种无形结果，必须通过有效的促销计划更具体地展现给购买者。

综上所述，组织间服务是市场上那些无形要素占主导地位的商品。但是，几乎没有服务是完全无形的——它们经常包含有形性质的要素。除了有形性这个标准，企业服务也有其他重要的特点会影响它们如何进行营销。表 13—1 对组织间服务的核心特点进行了小结，将进一步描述组织间服务的本质。

表 13—1　　独特的服务特点

特点	例子	营销暗示
生产和消费同时进行	电话会议；管理研讨会；设备维修	直接行为要求服务能正确进行；需要对人员进行高水平的培训；需要有效的筛选和征募新人
非标准化的输出	不同的咨询人员对管理的意见不同；每批货物的损失不一样	强调严格的质量控制标准；制定能最小化偏差和人员错误的体系；预先对服务打包；寻求自动化的途径
易消失性：不能存储	不满的航班座位；空闲的计算机技术人员；没租用的仓库	根据最大需求设计能力；利用价格和促销计划平均需求巅峰和低谷；人员的重复使用
缺乏所有权	火车的使用；咨询人员和知识的使用；邮件地址表的使用	重视所有权这个优势的促销；减少人力、日常费用和资本；强调弹性

生产和服务同时进行

由于服务通常**在生产时就被消费了**，因而买卖方关系的一个重要因素是实际提供服务的个人（IBM 技术人员、美国联合包裹的司机以及麦肯锡咨询人员）的效率。从服务企业的角度看整个营销战略必须以个人服务提供者与客户互动的效果为基础。服务一旦执行，对客户的承诺要么保持原样，要么破灭。与客户接触这个关键点被称为**互动或者实时营销**。[14]在组织间服务企业中，招募、雇用和培训人员显得格外重要。

服务易变性

从表 13—1 中我们可以看到服务商品是非标准化的，也就是说每次服务输出的质量是不一样的。[15]由于提供服务要利用大量的设备和人力，因而提供的服务各有不同。例如，为行政主管们授课比提供夜间的空运服务含有更重要的人员因素。在劳动密集型案例中，使用者在接受服务前仍然很难判别质量。由于统一性问题，组织间服务提供者必须密切注意高度精确的质量控制计划，投资整个“体系”以便将人为错误降到最低点，并且寻求使服务自动化的方法。

服务易消失性

总的来说，**服务不可以储存**，也就是说当可以提供服务而没有提供服务时，想要补回损失的收入是不可能了。与这个特点相连的是这样一个事实，对服务的需求经常是不可预见的，而且波动很大。组织间营销者要仔细评价容量——在服务企业，**容量**是库存的代名词。如果容量是为顶峰需求设定的，那么“服务库存”就要能够满足需求的最大水平。例如，有的航线提供纽约、华盛顿、波士顿之间的空中穿梭服务，每隔一个小时就会有航班。如果，一架飞机满载了，即使只多出来一位乘客，也需要增加另一架飞机。因而为了满足所

有旅行者，需要设定无限大的容量，但显然，设定高容量需要很大的花费，营销者需要分析成本与损失之间的关系，以及客户对维持低容量的期望。

无所有权

表 13—1 中列出的服务的最后一个特点是服务的购买者可以使用，但不能拥有他们所购买的服务。实际上，对服务的付款是对使用、接触或是租用物品的付款。服务营销者在与市场交流时，必须突出其无所有权的优势。要着重强调的好处是提供服务的第三方有关人员、经费和资本上的减少。

虽然对总体的描述而言可以存在特例，但这些特点为理解组织间营销本质以及离析特殊的营销战略需求提供了有用的框架。框架指出不同类型的服务提供商应采用不同的战略——这是因为它们所提供的服务具有无形性和差异性。在这种情况下，专业服务（咨询、税收顾问、会计等等）应开发一种营销战略，该种战略以口头交流为重点，提供有形证据，并使用价值定价方法克服无形性和差异性带来的问题。[16]

服务质量

质量标准最终由组织型客户定义。服务提供者的实际表现或者服务提供者对质量的感觉与客户对服务的感觉相比简直是微不足道。当服务提供者满足甚至超出客户期望时，该服务是一个“好”的服务。[17]因此，许多管理专家认为服务企业应仔细定位，使得客户期望得到的比企业实际能给出的服务稍微低一点。这个战略就是：低希望，高提供。

服务质量的几个方面

由于组织间服务的无形性和非标准化，购买者评价服务比评价产品更难。由于没有一致的服务表现和质量，因而服务购买者可能经历更大的风险。[18]其结果是，购买者利用多种购买前信息来降低风险。从现行用户处所得的信息（口头上）显得格外重要。此外，服务的评价过程更加抽象，更加随机，并且更多地基于象征学而不是具体的决策变量。[19]

客户如何评价服务质量，研究对此提供了一些有价值的看法。从表 13—2 中我们可以看出客户在评价服务质量时，主要集中在 5 个方面：可靠性、响应性、保障、感情投入以及有形性。在这个方面可靠性（按承诺办事）是对客户最重要的。第一线服务人员是如何提供服务的也是形成高质量服务表现的因素之一。对客户而言，服务质量就是：一名响应性强的员工，他能激发自信，能够根据客户独特的需求或者偏好调整服务并以专业的方式传递服务。实际上，与客户联系的员工的表现能够弥补暂时的服务质量问题（例如，最近才修理的复印机又出现了同一个问题）。[20]通过立刻发觉并解决问题，服务员工甚至能加强企业与客户的关系。

表 13—2　　服务质量的几个方面

方面	描述	例子
可靠性	按承诺提供服务	按约定时间提供服务
响应性	愿意给予帮助	即时响应客户的需求
保障	激发信任和自信	专业和知识人员
感情投入	以个体看待客户	适应客户的特殊需求
有形性	以看得见的东西来代表服务	特别的材料：小册子、文件

资料来源：Adapted from Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner, *Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3d ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2003), pp. 92-99.

客户满意度和忠诚度

企业商品的 4 个成分以及客户相关的过程影响客户满意度：

1. 产品或者服务的基本要素，客户希望所有竞争商品都应具备这些要素。

2. 基础支持服务，如技术帮助或培训，使得产品或服务更有效或者更便于使用。

3. 快速解决产品或服务问题的修复过程。

4. 格外出色的服务圆满地解决了客户的独特问题或满足客户的需求，所以看起来像是为客户度身定制的。[21]

优秀的服务企业仔细地衡量和检查客户满意度，因为客户满意度与客户忠诚度以及企业的长期利润率相关。[22]例如，施乐公司会规律性地利用 5 分制从 5（高）到 1（低）的方法向 40 多万客户调查他们对产品或者服务的满意度。在分析数据时，施乐的主管人员得出一个重要的结论：非常满意的客户（5 分）远比满意的客户忠诚。事实上，非常满意的客户重新购买施乐产品的可能性是满意客户的 6 倍。

服务修复

组织间营销者不可能在每一笔交易里都提供毫无瑕疵的服务。但是，企业是如何响应客户在服务上遇到的问题对客户留存和客户忠诚度起着很关键的作用。**服务修复**（service recovery）包含企业用于快速有效地解决客户问题的步骤、策略和过程。例如，当 IBM 收到一封客户的投诉书，企业将派遣相关产品或者服务领域的行家作为解决这个投诉问题的“解决方案所有者”。IBM 的专家一旦被任命去解决客户投诉或者问题，就必须在 48 小时内联系客户（当碰到严重问题时，回应速度会更快）。拉里·希夫（Larry Schiff），IBM 的一位营销战略家，介绍了这个过程是如何进行的：

> 他们把客户的问题揽在自己身上，并向客户提问：需要怎样做你们才会非常满意这个问题的解决方案？……我们与客户一起协商制定行动方案，并且执行该方案直到客户的问题得到解决。只有当客户说问题结束，这个问题才可以收场，并且我们也以此为基准[23]（即客户对问题解决的满意度）。

能够成功解决服务失败问题的服务提供者可以提高客户感觉到的服务质

量。一个关于海洋货物运输行业的研究发现，对能够处理特别需求和投诉以及问题解决有较高满意度的客户对航线的总体满意度也较高。[24]因此，组织间营销者应建立考虑周到的、能快速响应的过程来处理服务上的失败。有的研究表明经历过服务失败，但经企业弥补最终得到满意服务的客户比没有经历过服务失败的客户对供应商更忠诚。

零流失

提供给组织型客户的服务质量对客户“流失”（客户不再光顾企业）有很大的影响。服务战略家指出，客户流失对公司收益影响很大。[25]企业与客户的关系持久，利润就会上升——并且通常是大幅上升。例如，一家服务企业发现从一个有第 4 年购买史的客户处获得利益是它从一个第 1 年开始购买的客户处获得利益的 3 倍。对于那些留存客户的服务企业还有许多其他好处：它们可以收更高的费用，经营业务的成本得到了降低，以及为长期客户提供“免费”广告。这里的暗示很明显：服务提供者应仔细追踪流失客户，并认识到服务质量的不断提高不是一种费用，而如弗雷德里克·赖克霍德（Frederick Reichheld）和 W·厄尔·萨瑟（W. Earl Sasser）所说，“是一种对客户的投资，而且会产生高于客户一次性消费带来的利润。”[26]

质量的回报

对组织间服务营销经理而言，应投入多少资金来提高服务质量是一个很难做的决策。显然，在质量上的花费会减少回报——有时，在服务质量上的额外投入并不增加利润率。到底应在质量上投入多少资金？为了做好这个决策，管理者应该知道改善质量需要在哪些地方投入资金，投入多少，何时减少或者停止投入，并且从财务的角度来衡量在质量上的花费。罗兰·拉斯特（Roland Rust）、安东尼·查和理科（Anthony Zahorik）及蒂莫西·肯尼汉姆（Timothy Keiningham）提出了一项用于计算“质量投资回报”的技术。[27]这种方法成功地将服务质量所带来的益处同客户满意度、客户留存、市场份额以及最终收益联系起来。花费水平与客户满意度之间的关系首先由管理层测量，然后再经过市场测试。当这种关系得到评估后，可以从数据上测量质量的回报。这里得出的一个重要结论是改善质量应被视为一种投资：改善质量必须能够偿清投资，不应把钱浪费在不能产生回报的地方。

组织间服务企业的营销组合

为了有效地满足服务购买者的需求，需要有一个综合的营销战略。首先，要选定目标细分市场，然后应根据每个细分市场的期望制定营销组合方案。服务营销组合的关键要素包括服务组和开发定价、促销和分销。每个要素都需要组织间营销经理给予特别关注。

讲到企业采取的与客户互动的方式，一项最近的研究表明，组织间服务企业更喜欢采用**关系**战略，而不是**交易**战略。[28]由于交易模式的战略企业和客户间的关系短暂，因而组织间服务营销的成功关键在于组织间营销者与客户建立密切、长期关系的能力——以买卖双方的相互依赖为基础。组织间服务营销的关键在于管理买卖互动的总体过程。

市场细分

与其他营销情况一样，营销组合的开发也要根据具体的客户细分市场来定。所提供的服务的每一面以及促销、定价、传递服务等策略也要根据大批同类客户的需求而定。本书第 7 章中描述的细分组织间市场的过程在服务市场上也有用武之地。但是，威廉·达维多（William Davidow）以及布罗·尤托（Bro Uttal）指出，客户服务市场细分与通常的市场细分存在很大的差别。[29]

首先，服务细分市场通常较窄。这个情况反映了一个事实，即许多服务客户希望服务能够定制化。如果提供的服务是标准化的、常规的，很可能达不到客户的期望。其次，服务细分市场关注的是组织型购买者的期望，而不是它们的需求。对买方期望的评价在选择目标市场和开发合适的产品组合时起着重要的作用。这个评价之所以重要，是因为许多研究表明客户定义和排列不同的服务活动的方式与供应商存在很大的不同。[30]

由于期望在决定服务的最终满意度方面扮演着如此重要的角色，因而可以用服务质量期望来细分组织间市场。一项有关大型软件行业的研究表明，统一企业中“软件专家”（软件技术人员）和“应用开发者”（软件使用者）在对新软件的期望上存在很大的差别。开发者（使用者）对供应商提供的设备、员工的响应性以及个人的注意力都有较高的期望。[31]研究总结，不同的购买中心人员对服务质量的期望和看法也可能会不一样。组织间营销者应仔细评价将服务质量期望作为定制营销战略指南针的可行性。

最后，细分服务市场能帮助企业更加有效地调节服务能力。通常，市场细分揭示，总体需求是由许多更小的、更可预见的需求形式构成的。一个酒店，对会议访问者、商务旅行者、国外游客或者度假者的需求形式都可以分开进行预测，并且可以根据各个细分市场的形式调整能力。

成套服务

一揽子服务项目可以被视为产品，其中包括有关服务的主要概念、服务提供的范围以及服务的质量和档次的决策。此外，成套服务必须考虑一些对服务比较特殊的因素——执行服务的人员、与服务相伴的物理产品以及提供服务的过程。[32]概念化服务产品的方法如图 13—2 所示。

客户—利益概念

人们购买服务是因为他们所提供的利益，无论创造服务或是评价现有的服务，要做的第一步就是定义客户—利益概念，即评价客户从服务中获得的核心利益。如果理解客户—利益概念，组织间营销者会将注意力集中在服务的功

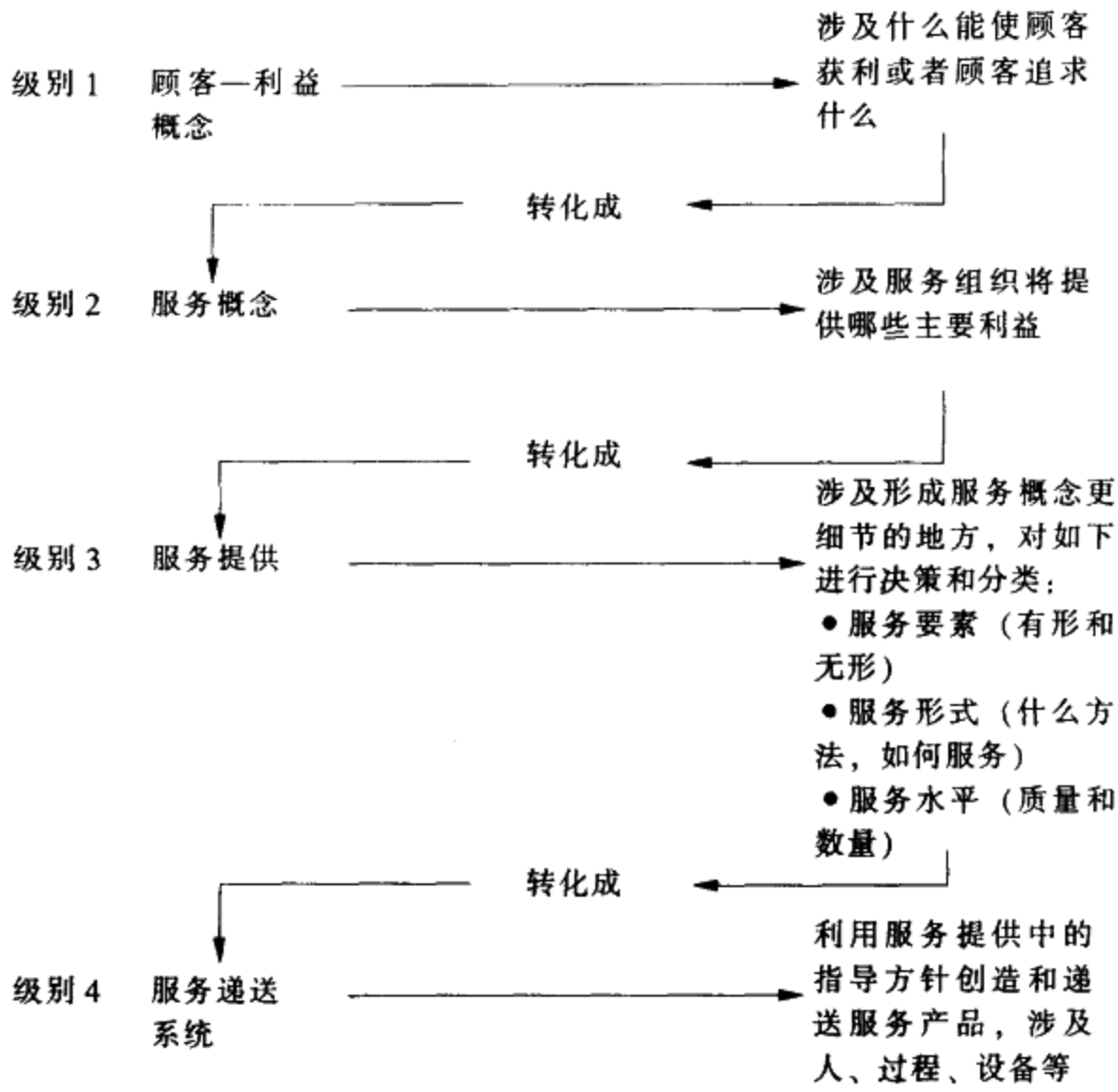


图 13—2　概念化服务产品

资料来源：Adapted from Donald Cowell, *The Marketing of Services* (London: William Heinemann, Ltd., 1984), p. 100.

能、效用和心理属性上，从质量控制的角度来看，服务不应仅提供而且应紧密监测这几个属性。例如，一个销售经理选择一个度假酒店举办其年度销售会议，这项服务的核心利益可以被陈述为“一个成功的会议”。然后，酒店的营销者必须衡量所有的服务属性以及要举办一个成功会议的必要元素。很显然，这将涉及到很多服务要素：（1）会议室大小、布局、环境以及音响效果；（2）餐饮；（3）安静舒适的卧室；（4）视听设备；（5）员工的响应程度。

另有一例，邓百氏公司不是向其客户提供“财务服务”。它的客户—利益概念主要关注准确的信用贷款信息、安全甚至是“内心的平静”。[33]

服务概念

一旦理解了客户—利益概念，下一步就是要弄清服务概念。**服务概念**是指服务公司销售给客户产品和服务时所提供的总体利益。服务概念将客户—利益概念转化成服务营销者将提供的一系列利益。对于一家酒店而言，服务概念将明确规定酒店将提供的利益：提供会议室时要有灵活性、及时响应性以及有礼貌；全面的视听设备；弹性的用餐计划；信息服务；专业人员以及空调会议室。

服务提供

与服务概念紧密联系的是服务提供。服务提供更详细地描述了那些将要提供的服务；何时、何地以及向谁提供；怎么提供。组成服务包裹的服务要素不管是有形的还是无形的，都要对其做出决策。酒店的服务提供包括很多有形因素（隔音会议室、投影设备、视频设备、幻灯机、点心、空调和餐饮）和无形因素（布置会议人员的态度，从前台到酒店侍应生问候的热情程度，对特殊需求的响应，会议室的舒适度）。总的说来，管理层会发现管理有形（设备和实物）因素比管理无形因素容易。

服务提供系统

服务产品的最后一方面是服务提供系统——服务是如何提供给客户的。提供系统包括：人们精心设计的职位；为成功地进行服务所必须拥有的有一定能力和态度的人员；设备、设施和有效的客户工作流的设计；以及以一系列目标为目的的步骤和过程。[34]因而，服务提供系统应提供一份经过精心设计的将如何为客户提供服务的蓝图。

对物理产品而言，制造和营销基本是各自独立的不同活动；对服务而言，这两个活动常常无法分离。[35]服务行为和服务提供系统都在创造商品，并将商品传递给客户。服务的这个特点强调了，人特别是服务提供者在营销过程中的重要性。技术人员、维修人员以及维护工程师都要与客户接触，他们将决定性地影响客户对服务质量的感受。在设计一揽子服务时，组织间服务营销者应密切关注人及实物迹象（如制服之类的有形因素）。

服务人员

创造有效的服务包裹的第一步是确保所有人员都知道、理解并且接受客户—利益概念。如唐纳德·考埃尔（Donald Cowell）所说，“员工及他们的品质对组织而言是非常重要的……‘内部营销’认为服务在确保所有员工都以客户为导向时扮演了重要的管理角色。”[36]简而言之，服务人员的态度、技巧、知识及行为对客户从服务中得到的满意度起着重要的作用。

组织间服务定价

虽然产品和服务的定价策略和战略有许多共同点，但是服务的独特特点给其定价带来了特殊的问题，但同时也带来了机遇。

易消失性及管理需求/容量

服务需求不太稳定也不可预见，因而无法避免服务的易消失性。一个对组织间服务营销者而言非常难做的决策是决定系统的容量（库存）：它是应该满足最大需求、平均需求还是两者之间的需求呢？定价可用于管理需求的实践并将它与容量水平联系起来。

为管理需求，营销者应提供非高峰期定价计划以对事先预定的服务提供价格上的优惠。例如，度假酒店在学校假期或节日时挤满了游客，应在淡季时为

商务群体制定特别的成套服务。类似的，其他的各种设施也应适当降价以供淡季之用。根据需求弹性和竞争，在旺季时，可以对有的服务加收额外费用。但有趣的是，最近又一份有关服务企业采取的战略的研究表明，许多服务企业在淡季时并不降价以增加业务。[37]

服务捆绑

许多组织间服务包括一项核心服务以及许多附加服务。应如何为服务定价呢？——作为一个实体，作为捆绑的服务，还是对每个服务定价呢？**捆绑**是以特殊价格将两种或两种以上服务打包销售的行为。[38]捆绑在组织间服务环境下的意义在于多数服务企业的固定成本与变动成本的比例很高以及多种相关服务间的高度成本共享。因而向核心服务提供附加服务的边际成本通常都较低。

服务提供者要做的一个重要决策是应该提供纯捆绑的服务呢，还是提供混合捆绑服务？[39]在**纯捆绑**（pure bundling）中，服务以固定的捆绑形式提供——它们不能分开购买。在**混合捆绑**（mixed bundling）中，客户可以单独购买被捆绑服务中的一个或几个，也可以购买整个捆绑服务。例如，一家公共仓库企业以捆绑定价的形式提供服务（储存、产品处理以及文书工作）向制造商客户收取每箱 0.08 美元的费用，或者企业对每项服务分别营销，并对每项服务分别收费（储存每箱 0.03 美元，处理每箱 0.04 美元，文书工作每箱 0.01 美元）。此外，许多附加服务都可独自定价：实物库存清点，运输公司选择和路线制定，商品返回和修理等等。通过这种办法，客户可根据需要选择服务，并对每项服务分别进行支付。

吸引新业务

各种捆绑战略可以通过跨越销售——向购买先行服务的客户销售新的服务，或是吸引全新的客户来扩大销售。在公共仓库的跨越销售情况中，如果两个服务捆绑后的价格比单独购买两个服务的价格之和要低，那么，现行客户（使用储存服务）将会被有新产品标签的服务所吸引。当服务属性能在购买前进行评价，并且核心服务的需求是有弹性的，那么捆绑服务能够有效地吸引客户[40]。因而，竞争激烈的非定制化服务将是一个肥沃的市场。租赁汽车的捆绑保险可能会对汽车租赁公司吸引新的组织型客户非常有用。

在计算机服务行业，制造商开始发现以前各自销售的服务通过捆绑在一起可以销售得更好。惠普向客户测试了一系列的捆绑模式，以决定客户希望如何购买这些服务。[41]显然，这些服务，不管如何组合，也不管这些捆绑定价如何，都对服务企业的成功起了很重要的作用。

服务促销

服务的促销战略与产品的促销战略有很多的相似之处。但是，组织间服务的独特特点向组织间营销者提出特殊的挑战。

与员工交流

人员对许多以人为本的服务企业非常重要，他们对客户满意度有着很大的

影响。向员工进行内部广告能起到以下作用：

- 促进对企业使命和客户服务利益的理解；
- 在应如何提供服务方面对他们起到影响作用；
- 激励他们去表现；
- 说明管理层对他们的期望。

如达美航空、万豪集团以及 IBM 这样的企业经常将员工放入它们的广告中。直接与员工的营销交流与针对潜在客户的营销交流同样重要。这样的内部交流能够强调公司的目的；服务的高标准以及每个员工在创造满意的客户中所扮演的角色。

基思·穆拉里（Keith Murray）提出证据认为，经理应培训和装备好服务人员以执行服务功能，并应同时保证员工对服务产品过程有清楚的了解。能干的员工增加服务的价值，也能提升客户的满意度。[42]同样的，服务人员在减少客户购买服务风险的同时也扮演了很重要的角色，而这个角色可以通过提供给服务人员客户对服务关注的预期信息来改善。

口碑

购买服务的风险通常比购买产品的风险要高，这是因为相对产品而言，客户更难评价服务的质量和价值。因此，购买者更易被同事、同行或者其他专家影响，这些人有购买和使用服务的经验。促销要集中在购买过程中的个人影响力这个重要因素上，并建立起口碑。这可以通过以下方法来做到：[43]

- 说服满意的客户告知其他人他们的满意度；
- 开发可以从客户传递给非客户的材料；
- 有意将广告攻势针对那些左右人们意见的活跃分子；
- 鼓励潜在客户与现有客户交流。

服务营销者可以在广告中以客户（和他们的评价）为特点，对现行客户的满意加以利用，并进行口头促销。例如，戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）在高层人员培训广告中经常以领先企业的高层主管对培训的赞美之词为特点。此外，服务营销者还把奖状及成功的故事显要地列在网站之上。

发展有形的线索

服务营销者应该将注意力集中在服务的有形要素上，或者努力将无形要素转变得有形。物理要素对在购买或实现服务时创造气氛和营造环境起着重要的作用。物理要素是成套服务的有形方面，组织间营销者可以对其进行控制。营销者应花更多的力气将服务无形属性的概念转化得更为具体。

对于组织间服务营销者而言，制服、商标、书面合同和保证书、大楼外形以及色彩组合等都是服务有形化的方法。一家设备维修企业通过提供免费的季度性检测书，使其服务变得更有形化。施乐公司提供了全面满意保证书，允许客户以任何理由退还复印机。由汽车出租公司开发的信用卡也是一个试图使服务有形化的例子。服务营销者的一个主要关注点是开发一个精心设计的战略管理物理要素——通过创造有形线索提高和差异化服务要素。

服务分销

服务行业中的分销决策主要集中决定如何能够使客户利用并接触到成套服务。直销可以通过客户与供应商联系来完成（例如，制造商利用公共仓库储存产品），或者更普遍的，是通过供应商与客户联系来完成的（例如，复印机的修理）。服务可以通过互联网来提供，或者由分销渠道成员来提供。

通过互联网提供服务

对许多服务而言互联网提供了一个很好的新渠道。例如，应用服务提供商通过出租计算机硬件和软件，以及提供互联网接入向组织间市场客户提供服务。[44]举例来说，客户每月向 USinterworking 缴纳固定费用以运行和管理从基本的电子邮件到更复杂的会计软件应用的软件程序。软件安装在远程的 USinterworking 服务器上。客户通过互联网或者电话线使用软件。

忠实客户团体

像惠普、太阳微系统、思科以及其他许多领先的制造商都建立了精心设计的互联网战略以降低成本，改善服务响应，以及加强与客户的关系。下面看一看思科公司采取的战略。从图 13—3 中我们可以看到思科的网站向客户提供了不同业务计算解决方案的信息技术服务和支持信息以及在线客户培训。思科向已有和潜在客户提供了广泛的技术知识基础，这些客户可以通过行业分类来审查最常见的问题和答案。

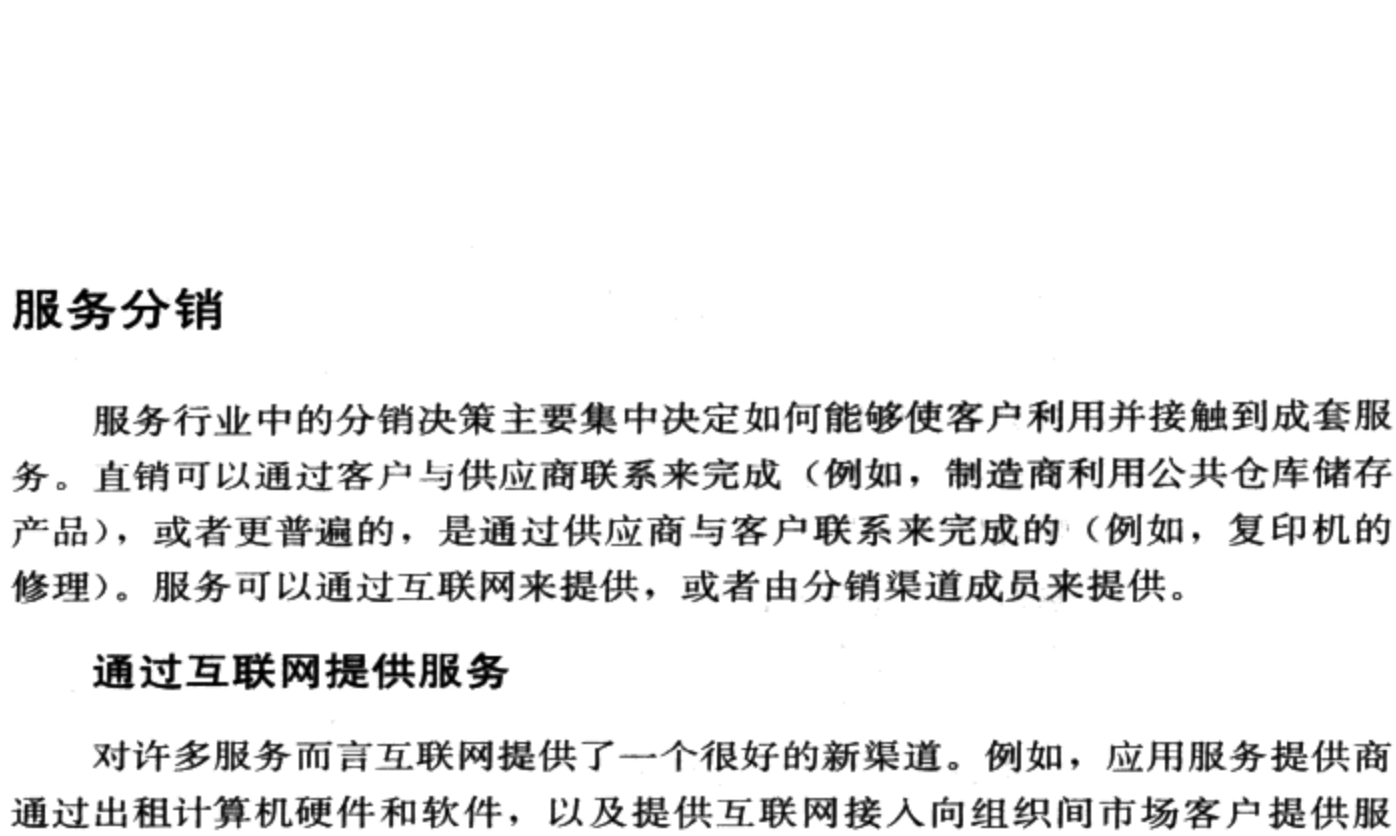


图 13—3　思科系统提供一系列的在线服务

资料来源：Courtesy Cisco Systems，Inc.（http://www.cisco.com/）29 October 2002.

思科 75%以上的产品和服务销售都是通过网站进行的。通过提供大量信息供客户自由接入，思科每年在客户支持成本上节省了 5.5 亿美元，并降低了话务中心的接听频率。此外，公司对思科客户有了一些很重要的了解——他们

乐于相互帮助。举例来说，潜在客户如果在思科的网站上没找到他想要的信息，他会受到鼓励提出他的问题。经常，在思科的技术员还没找到答案前，另一名思科客户就给出了合适的答案。许多这样的客户已经完成了思科的在线培训，并迫不及待地想展现他们的知识。通过进一步促进这种团体感，思科每周数千个技术问题都是由客户来进行回答。

帕特里夏·西博（Patricia Seybold）注意到：

思科现在通过网站每月接受和处理35万～40万笔交易。这代表着一个惊人的电话呼叫次数，而现在客户和员工不再用这种实时处理的电话呼叫方式进行交易了。所有的这一切源于要节省客户时间，摆脱令人烦恼的事务，以及建立一个能够相互帮助的思科用户集体。[45]

渠道成员

一些制造商仅仅依靠渠道成员提供与产品相关的服务。由于批发商和分销商比制造商离客户近得多，由它们来向最终用户提供安装、维修和维护服务是有效利用成本的途径。IBM虽然以其物理产品出名，但为了取得竞争优势，将自己转变成了服务型公司。虽然IBM采用直销队伍向大型企业客户提供服务，但它发现很难以有效的成本覆盖广大的中型企业市场。中型企业市场由少于2 000名的员工或者年收入不超过5亿美元的企业客户组成。IBM对此的解决方案是依靠业务伙伴（渠道成员）将服务提供给客户并通过互联网向伙伴和客户提供连续的支持。通过这个方法，IBM扩大了其市场覆盖面，对客户需求做出了响应，并提高了合作伙伴的利润率和忠诚度。[46]

开发新服务

开发物理新产品的传统过程（探索、审查、商业分析、开发以及商品化）对服务似乎也同样适用[47]（见本书第12章）。但是，新服务的设计和引入被认为是对服务部门经理的更大挑战：

新产品开发在服务部门从来就更困难、更复杂，也更少获得成功。如果服务公司发现了一种新需求并开发了这种新服务，人们对其结果往往不那么自信，其原因在于开发服务不像在研发实验室里开发新产品那样严密、可预见。大多数服务公司关心的是服务在地理上的扩张或者小的调整，而不是真正的创新方法。服务业的创新是一个尝试和修正的结果……服务企业在将创新和想像力与执行新服务的联系上存在困难。[48]

创造和开始运作新服务时的主要困难在于“有形化”服务的概念。传统的方法，如产品原型法，在服务中不能有效使用，是因为要对单个购买者度身定制的服务建立原型是很困难的。但是，组织间服务企业可以通过改善新服务开发过程以及总结营销成功经验来克服这些困难。詹姆斯·赫斯科特（James Heskett）提出了5个步骤用以使企业改善新服务过程（见表13—3）。与在产品创新中所说的情形一致，创造良好的组织氛围也是很重要的（例如，企业家

文化、支持开发、敢于冒风险）。

表 13—3　　提高新服务开发过程的步骤

步骤	解释
1. 建立企业家文化	通过创造合适的气氛以利于承担风险和提出新思想，提供研发投资，做客户需求调研，允许员工提出反对意见
2. 创建组织以培养新服务开发	聚集“演员小组”：高层赞助者，提供权利；产品支持者，提供连续性和热情；集成者，集成和协调各功能；仲裁者，为过程制定规则并进行管理
3. 在市场中测试想法	因为服务概念是无形的，因而新的想法要经历市场的残酷测试
4. 检查结果	制定成功标准并进行评估；追踪客户反映
5. 奖励风险承担者	奖励那些承担风险的人，即使他们不是一直都成功

资料来源：Adapted from James. L. Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), pp. 86-90.

成功或失败的情形

服务依靠于提供服务的人的技能和专业技术。如果新服务超出了企业员工（没有合伙人）的知识范围，那么服务的质量和提供将显得有欠缺。这会导致客户经历无效的服务。因此，管理者在审视和选择新服务创意时，那些在营销、技术到协调运营中得分最高的提议应得到重视。

一项 1995 年的研究分析了这些议题：行业服务企业里的管理者特别遵循哪些新服务开发情形，有哪些因素可以解释为什么有的开发项目能够成功，而另一些则要失败？表 13—4 列出了在开发和启动新组织间服务时，成功情形的 3 个特点，以及失败情况下的 2 个情形。

表 13—4　　新行业服务开发：成功和失败的情形

成功	
定制化的专家服务	在向客户提供定制化和高质量的服务时，全面提升企业专家能力和资源的新服务——特别是专业人员。新服务开发的成功依赖于积极参与和以创新为导向的企业环境
有计划的“率先”风险投资	率先的新服务风险投资以有吸引力的高容量的市场为目标。重要的描述性因素包括首先进入市场、完美的复合客户/市场细分需求以及企业专家技术和资源，用于促进服务的有形因素，对新服务开发过程（NSD）各阶段的详细描述和高质量的执行
改善的服务经验	提高的速度和可靠性是以设备为基础的新服务的重要特点。开发者要对客户需求有很好的理解，他们在服务质量上有很高的声誉，并且利用精心设计的方法去研究、设计和营销新服务产品
失败	
次要的、低市场潜力服务	服务几乎不能提供任何实质性的利益，并且只有很低的市场潜力。相对于企业的核心服务而言，这种服务是次要的，企业对企业没有什么真正的投入。NSD过程是无计划的，企业滥用有形要素伪造服务质量

续前表

失败	
计划拙劣的“工业化”克隆	盲目跟进以设备为基础的复杂性服务市场。其本身远比竞争对手晚进入市场，新服务项目在客户引导，与企业能力和资源相适合的服务质量及创新，以及实施新服务开发活动的质量上都存在缺陷

资料来源：Repinted from *Journal of Business Research*, 32 Ulrike de Brentani, “New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure,” p. 96, Copyright © 1995, with permission from Elsevier Science.

成功的新服务项目

3 个成功的情形主要区别在服务主动性的本质、服务创新的程度以及开发和营销服务所采取的方法。以下描述着重强调关键的不同之处。

- **定制的专家级服务** 这些新服务相对比较简单也不昂贵，但是定制化的服务适合客户企业的需求和操作系统。为了响应客户的独特需求，专家在成功执行战略时显得非常重要。由管理层顾问提供的定制化学习中心，以及由营销交流企业开发的媒体规划模型都是这样的例子。
- **有计划的“先锋式”探索** 这些服务率先进入市场，并且是惟一的、复杂的且昂贵的。这些服务项目的特点在于有一个正规的精心计划的新服务开发过程。企业把注意力特别集中在向潜在客户提供有形因素，这些因素将指明新服务给客户带来的利益。这类服务的例子包括，由电信企业开发的将证券经纪人与众多信息来源相连的终端设备以及由银行开发的以计算机为基础的远程接入系统。
- **改善的服务体验** 这些服务是对现有服务进行的以设备为基础的改进，这些改进将提高服务过程的速度和可靠性。该类型服务的例子包括由计算机系统组织提供的以信息系统为基础的专家生产系统以及由大型财务服务组织开发的共同资金安排网络。

这 3 个情形都共享一些重要因素，这些因素对新服务的成功起着重要的作用。虽然行业服务有多种形式，新服务的成功与所提供的服务紧密相连，这种服务能够响应市场需求，利用企业的声誉、技能和资源并来源于管理良好的新服务开发过程。

失败的新服务项目

在组织间市场中，失败的新服务开发有哪些特点，我们从这些特点中能学到些什么？以下两个失败的“剧本”也在表 13—4 种进行了描述。

- **次要的、低市场潜力服务** 这些新服务相对于企业的主要商品而言是次要的，也没有增加客户的价值，并且进入的市场潜力很小。这类失败的服务在组织间市场的服务领域中是很常见的。
- **计划拙劣的“工业化”克隆** 这类复杂的新服务依靠“硬”技术（设备）进行生产和提供。通常这类“我也一样的”服务与其根基扎实的竞争对手的服务相比，没有向客户提供任何实质性的利益或改善。属于这类的许多新行业服务行动通常由著名的银行和保险公司进行开发，经理

做出不充分的计划是区分成功项目与失败项目的主要特点。

显然，通过减少客户接触和引入设备密集型过程来提高服务效率和可靠性的做法在组织间市场中的某些领域取得了成功。但是，正如乌尔莱克德布兰太尼（Ulrike de Brentani）所说："这些开发所做的努力必须要有明显的客户利益——即更高的效率及/或对时间问题更好的解决方法；与开发企业的能力非常适合；在服务竞争中具有一定竞争优势；以及一系列研究、设计和启动新服务的活动。"[50]总的来说，新服务成功的决定因素与新产品成功的决定因素十分相像（见本书第 12 章）。

本章小结

组织间服务可以分成两大细分市场：纯服务，营销纯服务本身所提供的利益；以及支持服务，与产品和设备共同营销。组织间服务市场的这两个细分市场都很巨大，并且随着世界朝服务经济发展，两个市场也在不断扩大。考虑到服务的多样性，我们可以根据以有形产品为基础的产品——服务谱来划分组织间服务，从而对组织间服务有更深入的了解。

组织间服务可以利用它们的无形性、相关生产和消费、非标准化、易消失性以及无所有权来进行区分。这些特点对如何营销服务有很大的影响。组织间服务的购买者关注服务质量的 5 个方面：可靠性、响应性、担保、情感投入以及有形性。由于无形性及不一致性，服务购买者很难对比和选择服务提供商。服务提供商在制定营销组合时要注意这个问题。

组织间服务的营销组合主要关注传统要素（服务包裹、定价、促销、分销）、服务人员以及提供服务的系统和物理表现。服务营销计划的目的是创造满意的客户。制定战略的关键性第一步是定义客户—利益概念，以及相关的服务概念和服务提供。定价主要是要影响需求和容量以及服务要素的捆绑。促销强调发展员工交流，提高口头促销，提供有形线索以及发展操作人员间的人际关系。分销是通过直接渠道、媒体或者互联网来完成的。企业，不管大小，都利用互联网改善它们与客户的关系并提供大量的新服务。

新服务营销可以通过创造以一种鼓励承担风险和创新的组织文化来提高效率。成功的新服务源于精心设计的新服务开发过程，能够响应仔细定义的市场需求，利用企业的优势和声誉。

问题与讨论

1. 思科系统最近加入了 IBM 全球服务分支的战略联盟。在协议下，IBM 将在选定的企业账户下，销售思科的产品并提供服务支持。评价联盟给思科和 IBM 带来的利益。

2. 当公司向施乐或者佳能购买高端文件处理器时，它实际正在购买一个带有许多相关服务的物理产品。描述一些这个产品可能带有的服务。购买者该如何评价这些服务的质量和价值呢？

3. 评价以下论述："具有有效的技术设备的组织间营销者是那些能够成功开发支持产品的高质量服务的人；而不太有效的企业则关注产品提供的技术解决方案。"

4. 像美国电话电报公司和联邦快递这样的领先服务公司在全球市场上季度性地测量客户满意度。讨论客户满意度和忠诚度之间的关系。

5. 许多企业在没有能够向客户提供所承诺的产品或服务时有一个弥补过程。试说明这个过程将如何进行。

6. 一家新企业最近开始为小企业创造网站和电子商务战略。描述这个服务产品所包含的必要因素。

7. 在组织间服务的营销中，物理要素扮演了什么样的角色？

8. 作为豪华度假酒店经理，你将采用什么样的方法管理酒店场地的商业需求？

9. 评价以下论述："与产品营销相比，服务营销成功的一个关键因素是管理在服务企业中扮演重要的销售和营销角色的人员。"

10. 为了增加新组织间服务成功的机会，管理者应采取哪些步骤？

网上练习

Autodesk 有限公司是一家领先的设计软件和数字内容的公司，为建筑业提供在线合作服务，使得所有的项目信息能够得到更有效的管理。浏览 http://www.buzzsaw.com 并描述 Autodesk 向建筑师和工程师提供的服务解决方案。

案例

联邦快递：小型组织间市场上的新服务[51]

联邦快递是联邦快递集团最大的子公司，每天平均为客户递送 330 万个包裹到分布在 210 个国家的具体地址上，其年收入达到了 150 亿美元。为了能在全球快速可靠、按时地传递文件、包裹及货物，联邦快递在其全球工作网中聘用了 15 多万名员工，4.3 万个中转站，650 架飞机以及 4.5 万辆汽车。

在与惠普联盟后，联邦快递提出了一个方案使客户能用惠普的喷墨打印技术打印高质量的条形码运输标签。这项新的喷墨技术给小企业带来了利益和便利，使它们能在办公室中利用一种叫 FedEx interNetship 的全球电子运输工具，方便地打印联邦快递的运送文件。在此之前，FedEx interNetShip 的标签只能用激光打印机打印。

为了满足小企业专业人员的需求，联邦快递是惟一能让客户用喷墨打印机自行打印快递标签的快递公司。值得指出的是，72%的美国小型企业和 50%的欧洲小型企业都使用喷墨打印机。FedEx interNetship 允许 58 个国家的客户在线处理并追踪运向 180 多个国家的货物。FedEx interNetship 提供 6 种语言版本并为客户提供独享的地址簿，便于其再次向同一地址发

送快递，同时它将所有快递纪录保留 45 天。FedEx shipAlert 还能让客户通过电子邮件把包裹追踪号发送到多达 3 个部门。通过包裹追踪号，各方都可以获取联邦快递包裹运送的进程。

[问题与讨论]

1. 描述 FedEx interNetShip 提供的服务给小企业客户带来的好处（即服务概念）以及有形和无形的服务要素（即服务提供）。

2. 为了引起小企业专业人士的注意，联邦快递或惠普应采用怎样的促销战略？

【注释】

[1] Patricia J. Parmalee, "reliability at a price," *aviation week and space technology* 157 (September 2000): p. 21.

[2] "AT&T Enhances dial internet access with extended roaming; AT&T Ranked Top Business-to-business ISP by leading benchmarking firm," *PR News Wire*, 1 May 2002, p. 1.

[3] Scott Ward, Larry Light, and Jonathan Goldstine, "what high-tech managers need to know about brands," *Harvard business review* 75 (July/August 1999): pp. 85-95.

[4] James Brian Quinn, "strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities," *Sloan management review* 40 (summer 1999): pp. 8-9.

[5] Cliff Wymbs, "how e-commerce is transforming and internationalizing service industries." *Journal of service marketing* 14, no. 6/7 (2000): p. 464.

[6] *IBM Annual Report*, 1998, p. 42.

[7] Lee Gomes, "Somebody Else's problem," *wall street journal*, 15 November 1999, p. r8.

[8] Lauren K. Wright, "Characterizing successful new services: background and literature review," Report 9 1985, institute for the study of business markets, Pennsylvania state university, 25 April 1985, p. 37.

[9] Karen Rodriguez, "sun spots lucrative niche with services," *the business journal of san jose and silicon valley*, 25 October 1999, p. 3.

[10] John R. Graham, "pulling new clients to the professional services firm," *direct marketing* 63 (August 2000): p. 59.

[11] Henry Assael, *Marketing management: strategy and action* (Boston: kent publishing company, 1985), p. 693.

[12] Valarie A. zeithaml and Mary Jo Bitner, *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, 3d edition (Boston: Mcgraw-Hill Irwin, 2003), p. 2.

[13] Arun Sharma, R. Krishan, and Dhruv Grewal, "Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets," *Industrial marketing management* 30 (June 2001): pp. 391 - 402.

[14] Ibid., p. 22.

[15] Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard R. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing* 49 (spring 1985): p. 34; see also Zeithaml, Berry, and Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing* 52 (April 1988): pp. 35-48.

[16] Michael Clemes, Diane Mollenkopf, and Darryl Burn, "an investigation of marketing problems across service typologies," *Journal of Services Marketing* 14, no. 6/7 (2000): p. 568.

[17] "William H. Davidow and Bro Uttal," service companies: focus or falter, *Harvard business review* 67 (July/August 1989): p. 84.

[18] Valarie A. Zeithaml, "how consumer evaluation processes differ between goods and services," in *Marketing of Services*, ed. James H. Donnelly and William R. George (Chicago: American marketing association, 1981), pp. 200-204.

[19] Ibid.

[20] Christian Gronroos, "relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision* 34, no. 3 (1996): pp. 5-14.

[21] Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "why satisfied customers defect," *Harvard Business Review* 73 (November/December 1995): p. 90.

[22] The Xerox illustration is based on James L. Heskett. Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, "putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review* 72 (March/April 1994): pp. 164-174.

[23] Larry Schiff, "how customer satisfaction improvement works to fuel business recovery at IBM," *Journal of Organizational Excellence* 20 (spring 2001): p. 12.

[24] Srinivas Durvasula, Steven Lysonski, and Subhash C. Mehta, "business-to-business marketing: service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines," *European Journal of Marketing* 34, no. 3/4 (2000): p. 441.

[25] Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, "zero defections: quality comes to services," *Harvard business review* 68 (September/October 1990): p. 105. See also Frederick F. Reichheld, *Loyalty rules! How today's leaders build lasting relationships* (Boston: Harvard business school press, 2001).

[26] Reichheld and Sasser, "zero defection," p. 107.

[27] Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, "return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable." *Journal of Marketing* 59 (April 1995): pp. 58-70.

[28] Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. danaher, and Wesley J. Johnston, "how firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices," *Journal of Marketing* 66 (summer 2002): p. 38.

[29] Davidow and Uttal, "service companies," p. 79.

[30] Ibid. p. 83.

[31] Leyland Pitt, Michael H. Morris, and Pierre Oosthuizen, "expectations of service quality as an industrial market segmentation variable," *the service industries journal* 16 (January 1996): pp. 1-9. for a related study, see Ralph W. Jackson, Lester A. Neidell, and Dale A. Lunsford, "an empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers," *Industrial Marketing Management* 24 (March 1995): pp. 99-108.

[32] Donald Cowell. *the marketing of services* (London: William Heinemann, 1984), p. 73.

[33] James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard business school press, 1986), p. 17.

[34] Ibid., p. 20.

[35] Cowell, *The Marketing of Services*, p. 110.

[36] Ibid.

[37] Zeithaml, Parasuraman, and Berry, "problems and strategies in services marketing," p. 41.

[38] Joseph P. Guiltinan, "the price bundling of services: a normative framework," *Journal of Marketing* 51 (April 1987): p. 74.

[39] Ibid, p. 75.

[40] Ibid, p. 81.

[41] Diane Lynn Kastiel, "service and support: high-tech's new Battleground," *Business Marketing* 73 (June 1987): P. 66.

[42] Keith B. Murray, "a test of services marketing theory: consumer information acquisition activities," *Journal of Marketing* 55, no. 1 (January 1991): p. 21.

[43] Cowell, *the Marketing of Services*, p. 171.

[44] Jon G. Auerbach, "Playing the New Order: Stocks to Watch as Software Meets the Internet" *Wall Street Journal* 15 November 1999, p. R28.

[45] Patricia B. Seybold with Ronnie T. Marshak, *Customer. Com* (New York: times business, 1998), p. 322.

[46] Craig Zarley, Joseph Kovar, and Edward Moltzen, "IBM Reaches," *Computer Reseller News*, 26 February 2001, p. 14.

[47] Cowell, *the Marketing of Services*, p. 133.

[48] "service management: the toughest game in town," *Management Practice* 7 (fall 1984): p. 8.

[49] This section is based on Ulrike de Brentani, "new industrial service development: scenarios for success and failure" *Journal of Business Research* 32 (February 1995): pp. 93-103.

[50] Ibid., p. 101.

[51] Federal express teams with H-P to announce enhanced internet-based shipping solution for small business market, http://www.fedex.com, accessed 25 October 2002.

14

管理组织间营销渠道

分销渠道是营销经理通向市场的渠道。渠道创新是竞争优势的一个来源，将市场胜利者和市场失败者区分开来。组织间营销者必须确保企业的渠道与重要细分市场的需求相一致。同时，营销者也要满足渠道成员的需求，他们的支持对组织间营销的成功非常重要。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 通向组织间市场客户的其他途径。
- 行业分销者和制造商代表在组织间营销渠道中扮演的角色。
- 渠道设计的主要因素。
- 成功渠道战略的要求。

《渠道冠军》（*Channel Champions*），一本最近由斯蒂芬·惠勒（Steven Wheeler）和伊万·赫什（Evan Hirsh）出版的书恰当地描述了分销渠道在营销战略中的重要角色：

> 渠道是客户和企业互动的本质——所有一切有关人们如何、在何地购买产品或服务以及他们如何、在何地使用产品或服务的事情。它是企业与客户维持两者之间关系的途径……当你想到渠道时，你也应该同时想到战略：有效的渠道管理带来了重新塑造企业甚至行业的机会。[1]

组织间营销战略的渠道成分包括两个重要且相关的方面。首先，渠道结构的设计要能够完成所希望的营销目标。要选择能够最好地完成目标的渠道是非常有挑战性的。这是因为：（1）可选择的数目太多；（2）营销目的不一样；（3）众多的组织间细分市场常常同时要求有各自的渠道。不断变化的商业环境对渠道结构周期性地进行重新评估。激烈的竞争、新的客户需求以及互联网的快速增长等力量为更新渠道战略创造了新的机遇，也指明了要求。设计分销渠道过程中的挑战包括详细说明渠道目标，评价设计上的限制，分析渠道活动，详细说明其他可选渠道，以及选择渠道成员。每一个都要进行评估。

其次，一旦渠道结构得以详细说明，组织间营销者应管理渠道以实现所描述目标。为了有效地管理渠道活动，管理者必须为选择中间商、激励他们完成目标活动、协调渠道成员间冲突以及评价绩效这些活动制定步骤。本章为设计和管理组织间营销渠道提供了一个结构。

组织间营销渠道

分销渠道连接着制造商和客户。渠道完成销售和将产品运送到客户手中这个过程中所有必需的任务。这些任务包括与潜在客户联系、谈判、签订合同、转移主题、交流、安排财务管理、为产品提供服务、提供当地库存清单、运输以及存储。这些任务可能完全由制造商进行，也可能完全由中间商进行，还有可能由两者共同承担。客户甚至也承担某些功能——例如，享受折扣的客户可能同意接受更多的库存以及相关的储存费用。

在最根本的层面上，渠道管理主要关注这些问题：企业将执行何种渠道任务，如果有的话，哪些任务将由渠道成员执行？将产品从制造商处转移到客户处总要执行这些任务。图 14—1 展现了构成组织间营销渠道的不同途径。有的渠道结构是间接的，即在销售或者处理产品时涉及到中间商（如分销商或经销商）。其他的渠道结构是直接的；制造商必须完成进行销售和将产品提供给客户的所有营销功能。制造商的直销队伍和直接营销渠道就是例子。

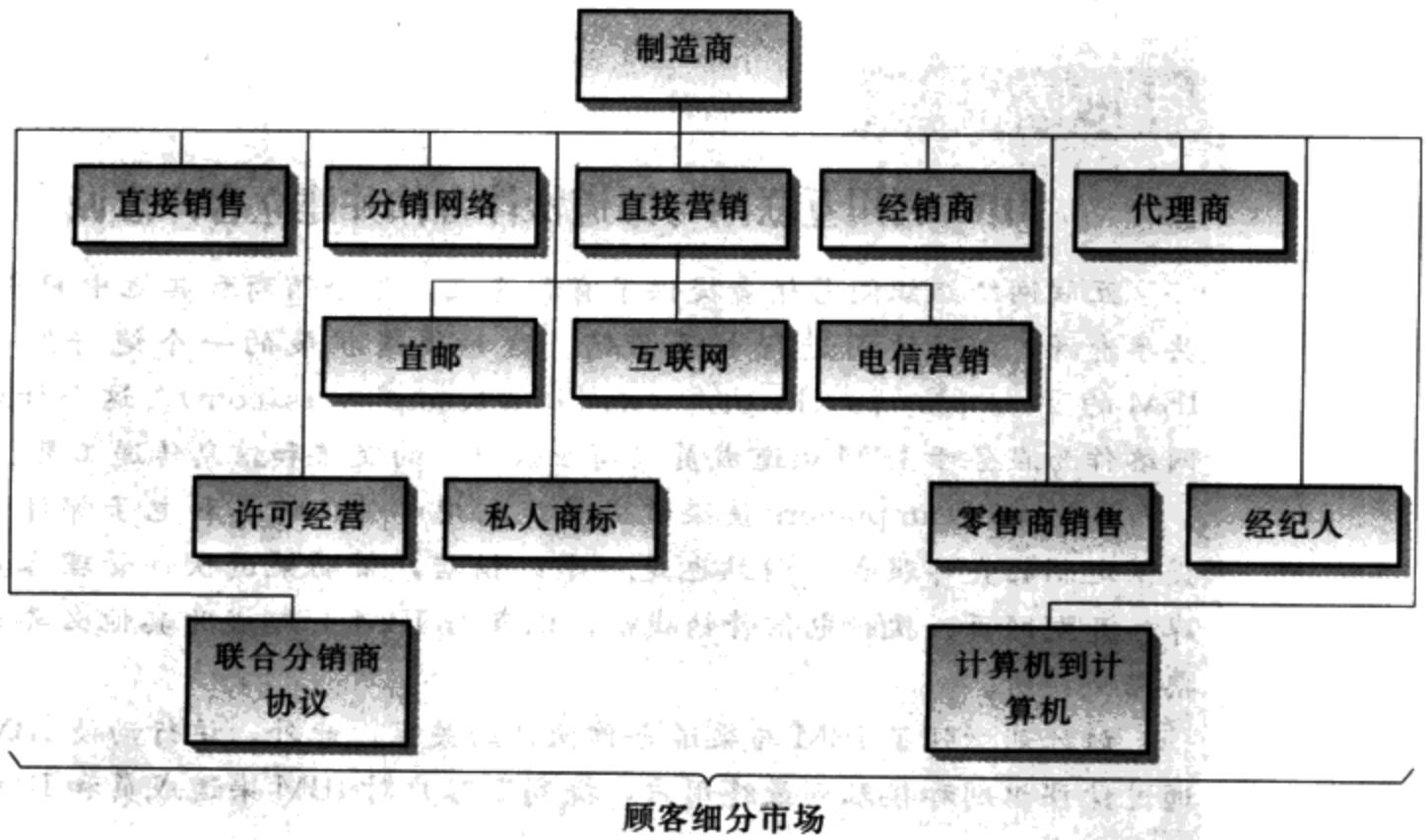


图 14—1　组织间市场中的渠道选择

资料来源：Adapted from David Perry, "How You'll Manage Your 1990s Distribution Portfolio," *Business Marketing* 74 (June 1989): p. 54.

因而在渠道管理中一个最基本的问题是如何构建渠道，使任务能够最优地被执行。选择之一就是制造商全部承包。

直销

在组织间营销中非常普遍的直销是不用中间商的一种渠道战略。制造商自己的销售队伍直接向客户服务。并且制造商对完成所有必要的渠道任务负全部

责任。在组织间营销中经常需要直销，这是由于销售环境的本质要求。在以下情况下直销方式是可行的：（1）大型客户并且定义清晰；（2）客户坚持直接销售；（3）销售要与上层管理进行大量的谈判；（4）为了确保总体产品包裹的恰当实施以及能够对市场情况及时做出响应，需要对销售工作进行控制。一项研究发现当最终用户对信息服务有强烈的需求（即，对像飞机或者装瓶设备这样的产品解释其用法和特点）而对物流服务需求很少（如总量大小、提供时间、混杂程度等等）就产生了直接渠道。[2]

直销队伍最适合于复杂的销售机会：高度定制化的解决方案、大型客户以及复杂产品。为客户定制的解决方案以及庞大的客户数量需要有专业的客户管理，扎实的产品知识，以及纯熟的销售技巧——这些是所有销售代理商应具备的属性。同时，当客户发现采购决策中的风险很高，而销售过程对专业技术又有很高要求时，他们会将直销队伍是否对客户倾注足够的注意力和彼此之间关系是否良好作为进行商务活动的前提条件。但是，根据劳伦斯·弗里德曼（Lawrence Friedman）和蒂莫西·弗瑞（Timothy Furey）的观点，“在广大的中小客户市场，交易都比较简单，其他的渠道能够更有效地利用成本来进行工作——并且能够接触到更多的客户。”[3]

组织间营销透视

IBM利用互联网与渠道伙伴合作并建立客户忠诚

互联网给组织间营销者提供了有利途径，与分销商和其他中间商合作，共享资源，以及协同进行电子营销。这种渠道扩展的一个绝好例子便是IBM的Teamplayers（http://www.ibm-teamplayers.com）。这个计划利用网络作为服务于IBM渠道成员（商业伙伴）的交流和信息传递工具。

IBM的Teamplayers使渠道成员能利用邮件、传真和电子邮件向客户提供定制的直邮服务。网站也是一个经销店，帮助渠道伙伴管理客户数据库、开发网页、执行电信营销战略，以及与IBM一起成为其他必要资源的票据交换所。

该计划增强了IBM与渠道合作伙伴的关系。此外，该行动使IBM能够通过伙伴识别和接触到最终用户，提高了客户对IBM渠道成员和IBM自身的忠诚度。

资料来源：Barry Silverstein, *Business-to-Business Internet Marketing: Five Proven Strategies for Increasing Profits Through Internet Direct Marketing* (Gulf Breeze, FL: MAXIMUM Press, 1999), p. 307.

间接分销

间接分销至少要使用一种类型的中间商。组织间营销渠道中间商的类型比消费者产品渠道的中间商类型要少。美国的销售中很大一部分采用的是间接分销。加特纳集团报道，美国60%的国内生产总值是通过间接渠道销售得来

的。[4]间接组织间渠道的大多数交易都是通过制造商的代理商和行业分销商来进行的。以下情况通常会使用间接分销商：（1）市场比较零碎分散；（2）交易数目很少；（3）买方在一笔交易中购买多种产品，通常是不同品牌的产品。[5]例如，IBM 的大量销售组织主要集中对大型企业、政府和机构性客户进行销售，而 IBM 数千其他客户（小型到中型组织）则由行业分销商提供高效的服务。这些渠道伙伴在 IBM 的全球战略中起着重要的作用。

在 20 世纪 90 年末，互联网的繁盛时期，许多技术专家认为渠道成员将被那些能够在线向客户提供服务的制造商超过。无中介化（disintermediation），这个有 17 个字母的术语，被用于描述随着制造商与最终客户的直接交易，中间商功能的瓦解。但是，渠道成员在许多行业仍然十分兴旺。为什么呢？许多客户偏好与当地渠道成员合作，它们能够提供许多服务和解决方案，从而增加了产品的价值。事实上，在信息技术（产品和服务）销售中，间接渠道扮演了很重要的角色，经销商和分销商占到了 2003 年该领域11 000亿美元行业总销售的一半左右。

通常需要多种渠道

在组织间营销渠道中，通常使用中间商的各种组合以及直接销售。事实上，一个制造商可以使用图 14—1 中的几条途径。广泛的选择反映了需要执行的营销任务以及许多组织间营销者正创建的一套独特的渠道体系以吸引各种类型的客户这样一个事实。随着组织间市场的演变，需要制定新的渠道安排以到达每个可识别的细分市场。

施乐采取了综合渠道战略，包括零售商店、分销商或者经销商以及一个庞大的直销队伍。[7]每个渠道涉及用于服务一个特定的细分市场。例如，家庭办公或者小型企业客户是通过零售店服务的，而大型企业和政府客户则是由公司销售队伍服务的。分销商覆盖广大由不同中型组织构成的中型市场。此外，中小型客户可以通过施乐网站在线购买施乐的系统和产品。企业还为其最大的客户建立一个私人的内部网站。这些客户可以通过网站改变订单，查阅递送情况，以及进行电子支付。销售人员的工作仍然与这些企业的客户密切相关，并且全权负责在互联网上进行的销售。瓦莱丽·布劳维尔特（Valerie Blauvelt），施乐战略和市场经营的副主席评价道，网站增加了 15%的销售率。

电子渠道

许多像施乐、戴尔、思科系统以及国家半导体公司这样的组织间营销企业现在都十分强调电子商务战略。但令人奇怪的是，许多企业现在还没有进入互联网，另外一些企业仅仅利用网站起到促销作用而不是作为一个销售渠道。最近一项对比利时企业进行的大范围调查发现多数的企业都接入了互联网，但只有 57%的企业有自己的网站，而仅有 15%的企业将网站作为在线销售渠道。[8]在美国，最近的评估显示多于 40%的企业还没有进行在线销售。[9]这个数字在除去大型企业后将上升到 70%。[10]电子渠道可以被组织间营销企业用作为：（1）信息平台；（2）交易平台；（3）管理客户关系的平台。[11]电子渠道对企业

的影响随着企业从第一层到第三层不断增加。

第一层：信息平台

电子渠道被广泛用作信息平台。客户可以快速获得有关产品的详细说明和特点的信息。网站提供与当地分销商和公司销售代理人的联系，使潜在客户能够定制产品特点和选择权。

第二层：交易平台

电子渠道发展的下一步为潜在买方提供了进行交易的进一步信息和机制。这样的系统可以用于获取价格报表、下订单、检查有效性以及取得附加服务——如技术支持。思科系统（及其他企业）仔细地协调着在线采购与分销的关系。事实上，思科要求它的新客户进行在线采购前，先要与分销商或经销商合作。这个举措使得思科能与渠道成员保持良好的关系。

第三层：管理客户关系

电子渠道发展的最高层次创造了一个不断与客户交流的对话过程，这改善了客户的细分市场，使得促销更有目标，以及给予更人性化的客户关怀。更重要的是，电子渠道战略的设计应帮助企业的其他传统渠道。举例来说，国家半导体公司通过直销队伍服务于企业的大型客户，由这些客户带来的收入占到企业年收入的 60%。对于大多数的其他客户，公司则让分销商对他们进行服务。图 14—2 列举了格雷杰公司的网站，格雷杰公司是一家工具和其他行业硬件的大型分销商。我们可以发现要购买一个无绳电钻是多么容易，此外，该网站上

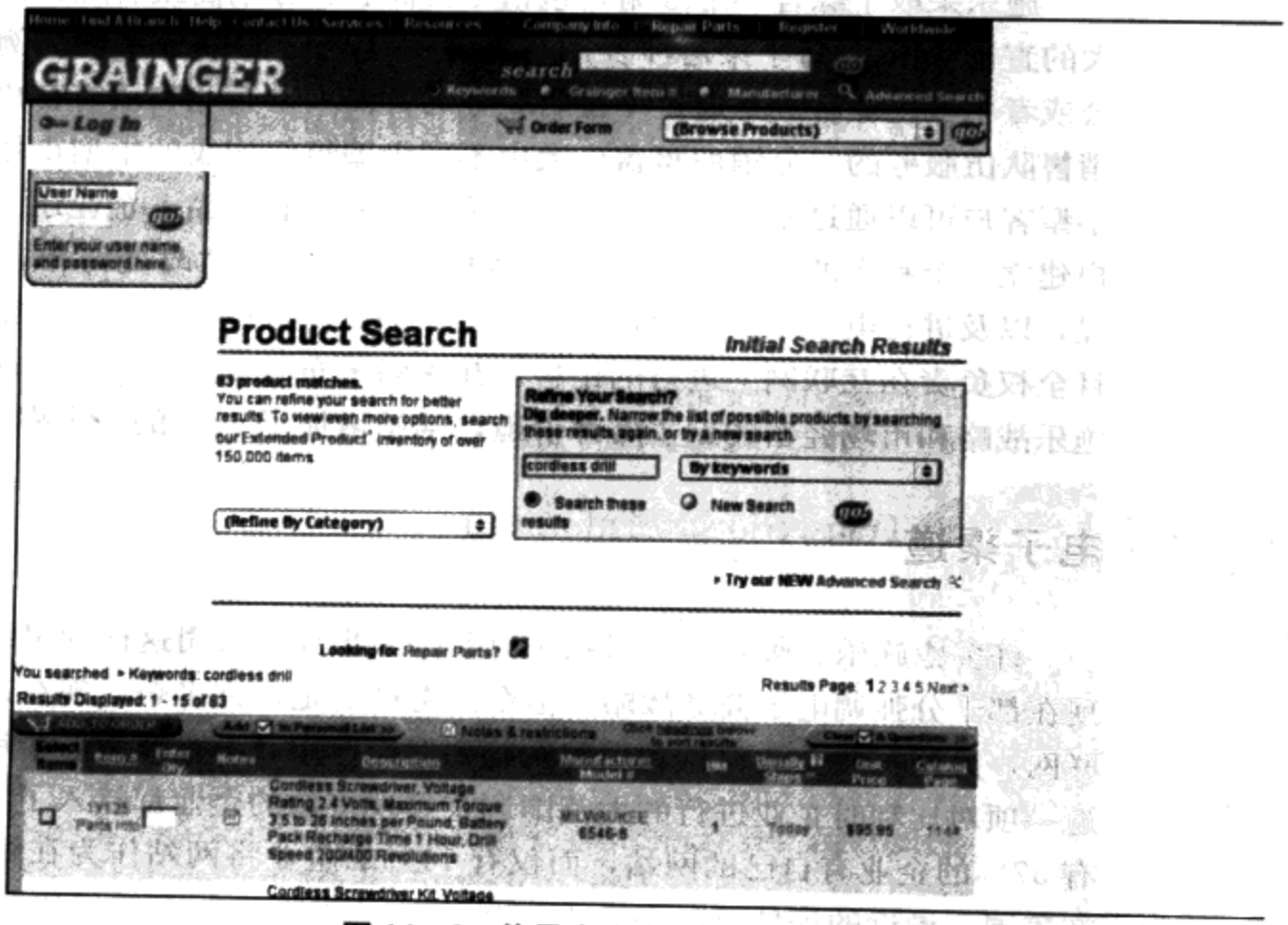


图 14—2　格雷杰为客户提供了大量选择

资料来源：http://www.grainger.com accessed 27 October 2002. Courtesy of W. W. Grainger

还提供了大量的信息。我们还可以看到格雷杰公司提供的电钻有很多种——用“无绳电钻”进行搜索，会发现有1 396个产品符合这个搜索条件。

电子渠道战略用于简化销售过程，并与各种类型的客户进行对话。[12]销售人员为大型客户提供了一个有合适信息的内部网。在线下订单使销售人员更能集中管理关系而不是管理交易。类似的网站可以帮助那些从分销商处购买产品的客户研究产品，获得技术信息，并且提供分销商网页的链接，从而使客户能够在线下订单。

如何制定一个将电子商务与传统渠道相混合的渠道战略是新的挑战。对于查德·克多（Chad Kaydo）而言，这意味着一线销售人员、内部销售人员以及渠道成员等等所有接触客户的人一起通力合作，“以创造无缝购买的体验，允许客户选择最适合他们需求的特定渠道。”[13]

组织间营销渠道中的参与者

对品种繁多的组织产品使用间接分销渠道是很普遍的。中介商的质量和表现对组织间营销者能不能达到目标起着很重要的作用。渠道管理战略的第一步是要理解在组织间营销渠道中可以利用的各种中间商。

组织间营销中介商的类型有分销商、制造商的代理商、批发商、中间商以及委托零售商。分销商和代理商处理了大部分通过中间商进行的组织间销售。本章的这一小结将着重介绍组织间营销渠道中各个中介商扮演的角色以及各个操作的本质。

组织间营销透视

电子渠道：成功的指导方针

最近一项有关电子渠道对企业业绩影响的研究揭示了一些得到人们赞同的指导方针，这些方针是组织间营销经理在评估互联网渠道的发展时应该考虑的。比较重要的指导方针包括：

1. 相对较弱的竞争对手而言，强大的企业在为牢固的渠道体系中加入电子渠道时有更多的自由。虽然许多建立了互联网渠道的企业可能会失去现存渠道成员的部分诚意，但是强大的企业可以利用市场向分销商保证它们仍然将按协议进行合作。

2. 有多种渠道的企业在将新的电子渠道纳入到牢固的渠道体系中可能会蒙受财务上的损失。这表明增加电子渠道不一定会带来实质性的新需求；而相反的，可能造成渠道间的竞争和/或损害品牌的冲突。

3. 企业的大小不是电子渠道成功的重要因素。小企业不应回避在原有渠道体系中加入互联网渠道。事实上，地理需求扩张的机遇不均衡地流向小企业，是对小企业做出的相对于大型企业所享有的价格保险的一种补偿。

4. 企业应该力争首先采用互联网吗？结果表明企业应快速地应用互联网而不是第一个采用。让少许竞争对手先使用互联网对企业而言是有利的。虽然企业在采用各种需求优势时应十分迅速，但让其他企业就不同的设计方法和设计进行试验，观察其结果，然后再制定新渠道战略也是能够获利的。结果表明，在互联网上，企业应成为早期追随者而不是先驱者。

5. 宣传对电子渠道的成功起着非常重要的作用。这个结果高度强调了宣传对市场扩张、品牌转移和/或边际利润的强大正面影响。

资料来源：Inge Geyskens，katrijn Gielens，and Marnik G. Dekimpe，"The Market Valuation of Internet Channel Additions，" *Journal of Marketing* 66 (spring 2002)：p. 102.

分销商

行业分销商是分销渠道中最普遍也是最重要的一支队伍。美国有 1 万多家分销商，其销售额超过 500 亿美元。分销商主要用于提供 MRO（维护、维修和操作），许多行业购买者报告它们有 75%的 MRO 供应是从分销商处得到的。总的来说，约 75%的组织间市场通过分销商销售一定产品。什么原因造成了行业市场中分销率的不平衡地位？在行业分销过程中，分销商扮演了什么角色？

分销商通常是独立的小企业，服务于地理范围很窄的市场。平均销售额达到 200 万美元，有的高至 300 万美元。与销售额相比，净利润显得比较低（4%），投资回报率平均为 11%。特殊订单很少，分销商向各个行业的众多客户进行销售。分销商典型的成本来自大量的卖主——储存 200 家～300 家制造商的货物。订单产生于由内外部销售人员组成的销售队伍。外部销售人员定期打电话给客户，并处理日常的客户服务和技术帮助。内部销售人员对这些努力进行补充，处理订单并制定递送计划；他们的首要任务是处理电话订单。大多数分销商在一个单一的地点进行操作，但有的分销商接近于"超市"的状态，有 130 多条分支。

大型分销商比其小型竞争对手有更多的优势。小分销商尤其不能得到大企业享有的经营经济。[14]大企业的大部分自动化操作能力使它们能够明显降低销售和总体管理费用，这个费用常常相当于 10%的销售额。

组织间营销透视

集成渠道的软件解决方法

即使在经济萧条时期，在线营销仍不断增长，制造商和它们授权的分销商正在寻找使在线购买更有效的方法。Channel Intelligence 是为制造商开发渠道管理服务的开发商，正在寻求这个方法。它的渠道购买链接软件使制造商能够更好地支持它们的在线分销商，同时也改善了客户满意度。渠道购买链接软件是产品—详细说明的连接，它使购买者从制造商网站的

信息收集阶段直接链接到授权分销商的购买页面。这些页面显示了哪些分销商经营这种产品，并且在仓库有存货。这个机制远比典型的“购买”按钮有效，“购买”按钮只是简单地链接到分销商主页。该软件通过为客户提供高效的链接以及简化的过程，帮助制造商和分销商提高了销售额。制造商安装这个软件是非常容易的，并且该软件不需要分销商在参与渠道活动和分享利益时额外采取行动。

给予渠道购买链接软件高度评价的一家在线销售商是 Insight Enterprises 有限公司，一家全球领先的计算机硬件和软件的直接营销商，它向企业提供 20 多万个品牌的产品。自从 Insight 的一家主要供应商开始使用渠道购买链接软件，Insight 通过将购买网页与制造商的网站相链接从而使网上订单的销量翻了一番，并且还加快了浏览器—购买者的变化速度。显然的，当各个伙伴将注意力集中在自己的核心竞争力上时，电子商务能够起到最好的作用。Channel Intelligence 将渠道整合起来。渠道购买链接软件的设计在于将客户、渠道伙伴、制造商团结起来，使得每个成员都能达到预期的结果。Insight 首期执行官评价到，“非常高兴能够看到思想前卫的制造商将它们的商业天才用在电子商务经营上，选择了一个促进渠道销售、终结渠道冲突的解决方案。”

资料来源：“3Com Closes Direct Online Store, Engages Channel Intelligence, Inc. for Channel Management Servise,” *PR Newswire.com*, accessed 12 June 2002.

分销商的责任

工业品分销商的主要责任见表 14—1。分销商销售的产品（剪切工具、研磨工具、电子元件、滚珠轴承、处理设备、管道、维护设备以及其他数百种产品）都是购买者为避免影响生产而立刻需要的产品。因而分销商功能的关键要素是使产品就绪，并作为制造商的销售手臂。

表 14—1　　主要分销责任

责任	活动
接触	通过外部销售人员打电话给客户或者通过内部销售人员接受电话订单，以接触到定义区域内的所有客户
产品可获得性	提供当地的库存清单以及各种支持活动：信誉、实时传递、订单处理以及提供意见
维修	能方便地接触到当地维护设施（从远方的制造商处不能得到的）
装配以及简单制造	大批量地采购原材料，然后按用户需求成形、塑造或者集成制造

分销商（distributors）是全服务中间商；也就是说，他们对销售的产品有所有权，并且执行所有营销功能。更重要的一些功能是提供信用贷款及广泛产品的分类，递送货物，提供技术意见以及满足紧急事件的需求。分销商不仅对他们的制造商—供应商非常有价值，对他们的客户而言也是非常受欢迎的。鉴于分销商提供的服务、技术意见以及产品使用意见，采购代理商常将分销视为他们“购买手臂”的延伸。

为了给客户创造更多的价值，许多大型分销商扩大了他们提供服务的范围。企业通过各种供应链以及库存管理服务来传递价值，包括自动补给、产品组装、厂内储存以及设计服务。[15]最流行的服务是帮助客户设计、构建以及在有些案例中操作供应链网络。其他的增值活动包括伙伴关系，在这种增值活动中，分销商会派出领域应用工程师帮助从客户的角度选择新产品设计中的元件。为了从这些重要服务中获得利润，许多分销商现在对每个特殊服务单独进行收费。

分销商类型

为了给某一特定的渠道选择最合适的分销商，营销经理必须理解分销商操作的多样性。行业分销商根据所处理的产品线及所服务的用户市场的不同而不同。企业有可能过于专业（例如，只对市政府水利工作进行销售），或者有可能提供大量广泛的通用工业产品。但是，以下 3 种分销商的分类通常是被认可的。

普遍产品分销商 普遍产品分销商能满足广泛的工业品需求。他们储存了各种各样的产品，可以被比作消费者产品市场中的超市。

专业分销商 专业分销商关注一个或者几个相关的产品系列。这样的分销商可能仅仅会处理能量传输设备（传送带、滑轮及轴承）的业务。虽然专业分销商也出现在剪切工具、能量传输设备、管道、阀门以及配件行业中，但最常见的专业分销商是拉链的专业分销商。随着产品技术复杂性的增加以及对更高精确角度和质量控制的需求呈现出了更加专业化的趋势。

同时为企业和个人服务的分销商 同时为企业和个人服务的分销商在两个市场上操作：工业品市场及消费者市场。这样的分销商可能向行业客户销售电动马达，同时通过零售商向最终消费者销售五金和汽车配件。

选择何种分销商依赖于制造商的要求。普遍产品分销商向制造商的潜在客户提供了一站式采购的优势。如果不要求很高的服务和技术技能，普遍产品分销商是一个很好的选择。在另一方面，专业分销商则为制造商提供高层的技术能力，并对复杂的用户需求有很好的理解。例如拉链，是由专业的分销商处理的，因为用户对产品有很严格的质量控制标准。

制造商和他们的分销商发现互联网是促进合作的主要催化剂。一项最近的投票选择询问分销商什么样的组织战略对他们的未来影响最大，首要的两个因素是与供应链伙伴的合作以及新信息技术。[16]电子合作包括销售和服务，下订单和交送账单，技术培训和工程，互联网会议，拍卖以及兑换。这些结果表明互联网合作在组织间市场上是一股重要的战略力量。

分销商是有价值的资产

企业分销商的质量通常是高度成功的营销战略与无效战略的不同之处。好的分销商受到客户的称赞，使之更有必要继续成长，以在各个既定市场都能出色表现。分销商通常仅提供一条经济可行的方法用以全面覆盖市场。

总的说来，工业品分销商是提供全面服务的中间商，他们销售产品，维护库存，提供信用贷款，递送产品，将大量产品分类，给予技术帮助，甚至进行简单的集成和制造。虽然分销商主要对接触客户和向现行客户提供服务负责，

但工业品分销商同时也吸引新的客户并努力扩大市场。由工业品分销商同时处理的产品通常是已经建立知名度的，并且有着大量需求的产品。这些产品主要用于制造操作、维修和维护。

工业品分销商是组织间营销渠道的一股强大力量，并且所有的情况表明他们的力量将越来越强大。在组织间营销渠道中，制造商的代理商也扮演着同样的重要角色。

制造商的代理商

对于许多组织间营销者来说需要有强大的销售能力用以销售技术性复杂的产品，制造商的代理商是惟一有效利用成本的途径。代理商是那些独立工作（或为一个代理公司工作的）的销售人员，代表了某一特定地理区域的几家公司，销售互补而不是相互竞争的产品。

代理商的责任

代理商既不享有产品所有权也没有库存（但是，有的代理商有一定的维修和维护部件的库存）。代理商的优势在于专业的产品知识以及对市场和客户需求的敏锐了解。代理商通常局限于一定的地理区域，因而，要在全国进行分销的制造商通常会与几家代理公司合作。

代理商—客户关系

代理商是制造商的销售力量——与客户接触，写订单，跟踪订单，并将制造商与行业最终用户连接起来。虽然有制造商付费给代理商，但代理商对所服务的客户也很重要。通常，代理商在客户危机时的努力（如设备失败）会带来继续生产还是停止生产的不同结果。大多数代理商在他们所服务的行业里有着十分全面的经验——他们可以在提供技术意见的同时提高客户与供应商在获取零部件、维修和递送方面的杠杆作用。此外，代理商还不断向客户提供有关设备，甚至整个行业的创新和趋势信息。

佣金基础

代理商在销售时能得到一定的佣金，佣金的多少根据行业及销售工作本质的不同而不同。对于给定的产品，一般有 2%～18%销售额的佣金。利用百分比计算的佣金对制造商很有吸引力，因为制造商几乎没有固定销售成本。仅在代理商获得了订单后，制造商才付给其佣金，佣金的多少可以根据行业的情况进行调整。2002 年，电子行业遭遇严重下滑，许多公司削减了代理商的佣金，平均佣金仅为 2.5%～3.0%的销售额[17]。由于代理商是以佣金的形式进行收费的，他们十分有动力创造高销量——另一个被制造商所欣赏的原因。

经验

代理商有深入的产品知识，并且对其所服务的市场有丰富的经验。大多数代理商是在作为销售人员为制造商工作时获得了他们的领域知识。希望独立以及从佣金中获得实质的金钱回报的欲望激励着他们成为代理商。

何时使用代理商

● **大型和小型企业** 中小型企业对代理商的需求最大，虽然许多大公司——例如，陶氏化学和摩托罗拉也使用代理商。原因主要是经济实用：小型企业没有足够的资金维护自己的销售队伍。代理商能够有效地覆盖整个市场，且只有当销售发生时才会有成本。由于代理商具有前期经验及市场知识，销售工作的质量通常非常好。

● **有限的市场潜力** 当制造商的市场潜力有限时，代理商通常扮演重要角色。在高度集中的组织间市场上，当需求多得足够支持费用时，制造商将使用直销队伍，而在密集度不那么大的市场上则使用代理商。由于代理商通常经营多条线的产品，因而费用可以在更大的销量上分摊。

● **服务于分销商** 代理商也可能受雇于一个利用分销商销售的企业。当制造商通过美国数百家分销商进行销售时，代理商向这些分销商销售产品，并且服务于他们。

● **降低日常成本** 有时，给代理商的佣金超过了直销队伍的成本，而一些供应商还在继续使用代理商。这个策略并不像他显现得那么不合理。例如，假设直销队伍的成本占到销售额的 8%，代理商的佣金率为 11%，在这种情况下，使用代理商通常是合理的。这是由于销售队伍还存在潜在成本：（1）制造商不用支付额外津贴或是固定工资给代理商；（2）培训代理商的成本通常受限于提供成品信息所需求的费用，因而，使用代理商能够显著降低日常成本。

渠道设计

渠道设计（channel design）是为尚不存在和需要调整的渠道开发新渠道的动态过程。虽然新的产品和客户细分市场可能要求全新的渠道，但组织间营销者通常只是对现行渠道进行改动。不考虑管理者是在创建一个新的渠道还是在调整现存渠道，渠道设计是一项主动的任务而不是被动的任务。有效的分销渠道不是简单地进行演化，而是由管理层根据反映总体营销目标的精心设计的计划来进行开发的。

渠道设计的概念被描述为一系列必须完成的几个步骤，通过这些步骤，组织间营销者可以确定所有重要的渠道因素都经过了评估（如图 14—3 所示）。渠道设计过程的结果是对最能实现企业目标的渠道结构进行详细说明。值得注意的是过程集中关注的是渠道的结构而不是渠道的参与者。**渠道结构**（Channel structure）是指以下框架：渠道层次的数目、中间商的数目和类型以及渠道成员间的关系。选择中间商是十分重要的——本章的后面部分将对其进行阐述。

步骤 1：渠道目标

组织型企业制定营销战略以吸引细分市场，获取目标利润，维持或提高销量

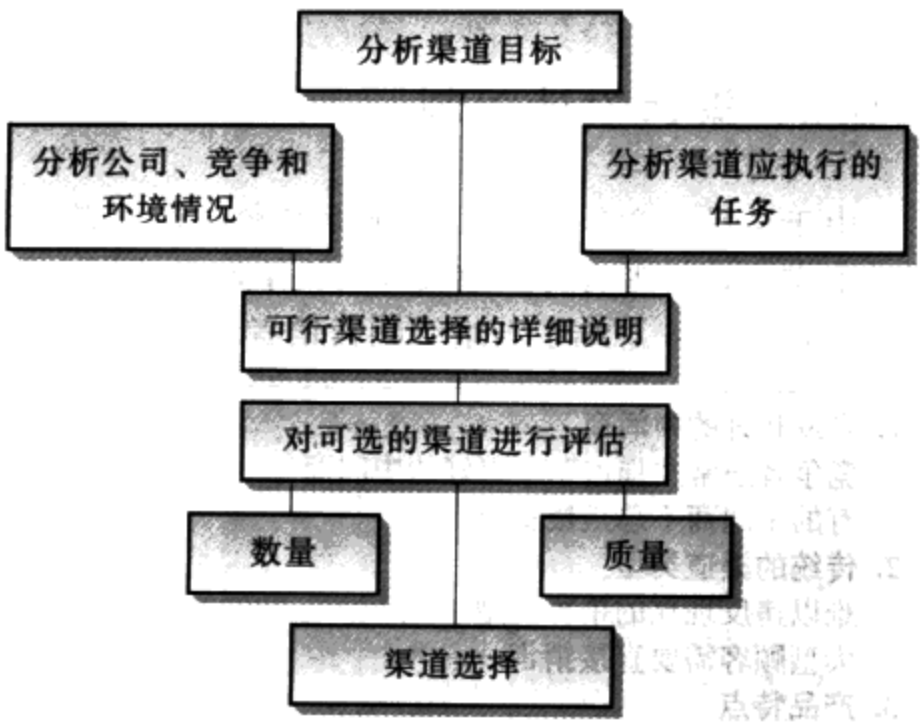


图 14—3　渠道设计过程

资料来源：Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, "Realigning Industrial Marketing Channels," *Industrial Marketing Management* 12 (July 1983): pp. 171-177.

和市场份额增长率以及在有限资源内达到上述目标。营销战略的每个因素都有具体的目标。因而，不论组织间营销者是要设计一个全新的渠道或是重新设计现有的渠道，渠道设计的第 1 步是全面把握营销目的，制定相应的渠道目标。

基于利润和战略综合因素的结构

在渠道目标和设计中必须考虑到利润以及对资产的利用。例如，维护领域中销售人员的成本（包括住宿、餐饮以及汽车租金）是相当大的一笔费用：每次呼叫的全部成本为 200 多美元[18]。对制造商而言，这些成本在短期内似乎是固定的。将资金投入到这些费用中的需求可以被从直销队伍转移到代理商的需求代替，代理商的费用按销售额的百分比进行提取，是可变动的。当然，像销售工作的质量这样的因素也要进行评估。渠道结构必须与所有的营销战略因素兼容。

渠道目标反映营销目标

具体的分销目标是建立在总体的营销目标之上。分销目标迫使管理者将渠道设计决策与总体营销目的联系起来。工业清洁产品的制造商可能有这样一个分销目标，即在中西部所有市场潜力超过 500 万美元的国家都要提供产品。空调供应商的分销目标可能是每月与工厂建筑设计师联系一次，每 2 个月与工业承包商联系一次。

营销和分销的目标指引渠道设计过程，并且实际上限制了可行渠道结构的设计。渠道结构的开发要反映战略目标（如达到多少市场份额），又要反映效率目标（例如，减小行政成本）。总的来说，管理决策模型强调了效率标准（战略议题），并以渠道完成一定功能的能力为基础评价了渠道的安排。[19]在审查各种可供选择的渠道安排时，需要对效率和有效性的标准进行评价。在评价各种可供选择的渠道结构时，组织间营销经理必须检查渠道结构选择的其他

限制。

步骤 2：渠道设计限制

由于交易、竞争、公司和环境因素，管理者在选择渠道结构时，弹性很小。事实上，管理者对渠道设计的决策通常感到十分为难，限制因素有很多种类[20]。图 14—4 总结了与组织间营销者最相关的因素。

1. **有没有好的中间商**
   竞争者通常“霸占”了更好的中间商
   有的中间商不总是接受新产品
2. **传统的渠道类型**
   难以违反现在的销售类型
   大型顾客需要直接销售
3. **产品特点**
   技术复杂的产品需要直接分销
   广泛的维修需求需要当地的分销商服务于产品线
4. **公司财务资源**
   资金的需求通常阻碍直接分销
5. **竞争战略**
   由竞争者提供的直接服务可能迫使所有的企业都进行直接销售
6. **顾客的地理分布**
   由小型顾客组成的分散市场通常要求使用由中间商提供的低成本的代理

图 14—4　限制行业渠道选择的因素

步骤 3：普遍的渠道任务

营销者们会对每种渠道结构能否有效并且高效地完成渠道活动的能力进行评估。渠道的概念是一系列要执行的任务，而不是一系列的渠道制度，这对渠道设计而言是很重要的。组织间营销经理创造性地组织为满足客户需求和公司目标所需完成的任务，而不是仅仅接受现存的渠道结构和传统分销类型。随着制造商参与越来越多的渠道活动，日益强大的制造商力量使得分销商在渠道中扮演的角色越来越不重要，分销商所分享的利润和年收入也随之减少。

制造商的代理商没有产品的库存。一家半导体和微线路的制造商，在对需要的渠道活动进行仔细分析后可能发现，虽然代理商可以提供必要的销售服务，但是许多客户需要某些微线路板在当地有库存，以备紧急情况下使用。在这种情况下，解决的方法不能简单地认为代理商是不可行的渠道从而放弃它，而应对代理商的工作做某些弥补，让他们储备一定线路板的库存。对所要求的任务进行分析，以及将渠道看成是一系列的活动，将带领企业以创新的方法解决库存问题。

渠道设计的核心是对目标、限制因素以及渠道活动进行分析。一旦理解了上述因素，就可以对可选的渠道进行评估。

步骤 4：对可选的渠道进行评估

可行渠道选择的详细说明包括 4 个主要方面：

1. 渠道中的层数（即“直接”的层数）；
2. 所用中介商的类型；
3. 每层渠道中渠道中间商的数目；
4. 所用渠道的数量。

对每个方面所做的决策都依赖于对目标、限制因素和活动的事前分析。

直接的程度

直接的议题是有关产品是直接向客户营销还是通过中间商进行营销。有关这个决策的重要方面在本章前面部分已经做了论述。

评估产品/市场因素

渠道层数取决于公司、产品和市场等可变因素。组织间营销渠道的长度受有无合适的中间商、市场因素、客户特点等因素的影响。市场因素包括客户数目、客户的地理集中度以及行业集中度。客户特点包括客户所察觉到的购买产品的重要性以及客户的购买潜力。渠道长度随着有效中间商可获得性的增长以及客户数目的增加而增长；当采购变得越来越重要，客户潜力增加以及市场和行业的集中度增加时，渠道长度缩短。

在组织间营销中向客户直接销售的趋势比在消费者商品市场中进行营销的趋势要强。但是，直接销售通常不可行。像工具磨料、拉链、管道、阀门、物料处理设备以及电线绳索，97%的年销量都是通过分销商完成的。这些产品的购买是经常性的、重复的（直接重新购买），并且以小批量进行的。对产品的立即获取性是十分根本的条件，行业分销商能够高效地处理此类产品。

中间商的类型

大量因素都影响对中间商的选择。在这当中，中间商所执行的任务是影响最大的因素。本章前面部分已经分别详细阐述了代理商和分销商的任务。

许多产品和市场因素也影响着使用哪类中间商的决定。在以下情况中，选用制造商—代理商渠道：

- 产品不是标准的，而是几近于按订单生产。
- 产品的技术比较复杂。
- 利润不大。
- 市场由相对较少的客户组成，这些客户在地理位置上是集中的，同时也集中于一定的行业中。
- 这些客户订单的频率相对较低，并且允许较长的提前时间。

分销商的适用与相反的条件有关。在决定使用代理商还是分销商的决策时，应分析市场和产品局势。

另一个问题是为满足目标市场需求，是否需要一类以上的中间商。对同一

种产品使用一类以上的中间商的主要原因在于不同的细分市场要求不同的渠道结构。一些企业使用3种不同的方法。大企业的订单由企业自己的销售队伍处理，分销商处理重复的小订单，而制造商的代理商则开发由中型企业组成的市场。[21]

如同订单的大小、采购行为的不同也要求使用一种以上的中间商。如果企业生产的工业产品范围很广，有的产品可能要求很高的销售技巧，例如向有众多影响购买因素的买方企业进行销售。在这种情况下，企业自己的销售队伍将处理较复杂的购买局势，而分销商从当地存货中销售标准产品。

中间商的数量

每类中间商需要多少个才能有效地覆盖指定市场？答案有时很简单——例如，当一个企业通过代理商进行分销时，因为有代理商作为企业的销售队伍，因而用一个以上的代理商向客户进行分销是毫无意义的（当然，除非每个代理商专门代理公司产品线的某一部分）。组织间营销者会在要覆盖的地理区域选择一个最好的代理组织。

通过行业分销者进行分销时，为了确保有足够的市场覆盖率，公司在区域市场上可能需要二三个，甚至更多的经过仔细选择的分销商。在特定地理区域中仔细选择渠道成员的策略叫做**选择性分销**（Selective distribution）。产品的本质和采购过程通常构成一个选择性策略。物料处理设备、电动马达、能量转化设备以及工具都属于直接重新购买或者修正重新购买的情况。花在评估这些产品来源上的时间不多，但是采购并不总是简单而重复的。购买者需要有关应用、维护和维修方面的建立，并且通常需要快速的产品递送，对产品进行维修，以及提供服务。为了确保分销商能够完成所要求的工作，并适当强调制造商的产品系列，通常，在给定市场上分销商的数量通常受到限制。

总的说来，产品越标准化，被购买的频率越多，每个产品的价值也越小，且在给定市场上分销商的数目也越多。磨料的制造商有1 000多个普遍产品分销商，它采取的是密集型分销策略，而不是选择性分销策略。当可获得性是一个要求条件时，密集型分销策略特别合适。客户在他们的工厂附近要求有一个产品源。

渠道的数目

当营销者要服务于不同的细分市场，并且各个细分市场的特点要求这些市场从根本上讲需要不同的分销方法时，营销者会使用1条以上的渠道。

渠道要改变，以适应产品生命周期的各个阶段。例如，小型办公复印机首先通过制造商的直销队伍进行销售。然后，日本人开始通过办公设备经销商营销复印机，并且今天这种机器可以通过各种渠道获得——直销、经销商、大商人以及邮购。当产品进入成熟阶段，有必要使用低成本的分销商，他们提供的服务可能最少，但能覆盖更广的市场。[22]当产品进入衰落阶段，渠道可能利用电子订货系统和电信营销进行销售。通常产品成熟和衰退阶段的目标是创造能够提供有效成本市场覆盖的渠道。

法律问题

当企业有多于一个的渠道时，有的订单可能被使用两次，或者各种渠道成

员发现他们在进行业务间的竞争。组织间营销者通常想把大的订单留给自己的销售队伍或者将一定的领域先给予有“选定的”分销商负责。这样的限制涉及到了复杂的法律问题。渠道专家科里（Corey）、塞斯佩得斯以及雷根（Rangan）强调了如下法律问题：

渠道成员协议中所定的条款可能要求中间商做到以下几点：

- 处理生产商的所有产品系列。
- 不能存储竞争品牌的产品，也不能战略性地将它们作为次要产品系列。
- 不能从某些“保留”客户、特定的贸易种类的以及超出中间商授权范围的领域中获取业务。
- 遵循由生产商指定的销售价格计划。
- 维持一定的库存水平。
- 满足一定的销售定额。

供应商通过对不符合条件的分销商进行支持上的限制，并奖励那些符合条件的分销商，使中间商与以上条件保持一致，但中间商又可能反对这样的控制方法，并对冒犯他们的供应商采取法律行动。

总的来说，上面所列的条款以及实施条款本身并非不合法，只要它们不被解释为“限制贸易或商业活动的进行”。如果特许条件被用于建立和维护垄断权，并且/或者特许经营的实施是经过共谋得来的，以此来坚持上述条件的情况和行动多半被认为是不合法的。[23]

组织间营销经理面临的最后一个任务是在可行的渠道中选择最有效的渠道。

步骤 5：渠道选择

大多数渠道设计决策只是为响应变化的市场，扩展地理覆盖率，响应新的客户需求或新产品而对渠道结构进行的细微改动。对渠道结构的适当调整进行选择是相当简单的；事实上，选择的范围很狭窄。

评价可供选择的渠道

路易斯·斯顿（Louis Stern）和弗瑞德立克·斯顿地维特（Frederick Sturdivant）提供了一个有用的评估渠道选择的方法[24]。如表 14—2 所描述的那样，这个方法考虑了渠道设计过程的所有要素以及重要的客户需求。这个方法的关键是创造一个“理想的”渠道系统，该系统强调了客户的所有需求；该系统一旦具体说明，就与建立在管理目标和限制条件基础上的“可行”渠道系统相比较。关键的要素在于以客户服务业务、结构和成本为基础对两系统进行比较。

通过观察现存、理想和可行系统的缺口，有助于选择渠道。可以得到以下 3 个结论：

1. 3 个系统相似。在这种情况下，现行系统已经做到最好。如果客户满意度很低，错误不在渠道设计，而在低效的管理。

2. 现行系统与可行系统相似，但与理想系统存在差异。管理层的限制和

目标可能造成缺口。这时需要详细的评估，如表 14—2 中步骤 6 所阐述的。

3. 3 个系统都不同。如果可行系统在理想系统和现存系统之间，现存系统可以在不用牺牲管理目标的情况下进行改变。放松管理限制条件可以产生更大的利润。

表 14—2　　评价可供选择的渠道的步骤

步骤	关键的分析活动
步骤 1：决定客户需求	评估客户对销售援助、位置上的方便、一站式购买、分类深度以及可能提供的服务范围的要求
步骤 2：评价潜在中间商	评价哪种类型的中间商可行，包括直销
步骤 3：分析成本	涉及 3 个方面：（1）公司有可能满足客户所有的需求吗？（2）需要什么样的供应商支持类型？（3）每种类型渠道支持系统的成本是哪些？
步骤 4：说明限制条件——创造“有界”系统	在关键限制条件和公司长期目标上开发管理的输入。说明基于这些限制条件的渠道系统结构
步骤 5：对比选项	对比客户所描述的“理想系统”和基于限制条件及目标的“可行”系统。如果检查一个现存系统，应将它和理想系统及可行系统进行比较
步骤 6：评价限制条件	利用专家（顾问、律师、会计）评价假设条件
步骤 7：评价缺口	如果在现存、理想和可行系统中存在缺口，分析潜在的原因
步骤 8：实施	根据目标和限制条件调整理想系统

质量因素

渠道决策者必须考虑质量和数量因素。对于两个经济效益相近的渠道，关键因素在于组织间营销对渠道的控制程度。与分销商渠道相比，代理商通常给予管理者更多的控制，因为制造商强调权益和对货物的所有权。制造商可能愿意放弃短期的经济利益，以获取对渠道活动的长期控制。渠道成员间的适应从长期看来可能是重要的。资金不足的小型分销商不能够有效地响应新的竞争挑战，也不能应对由经济下滑带来的问题。

渠道管理

行业渠道结构一旦选定，就必须选择渠道参与者，做好安排以确保所有的责任都进行了分配。其次，必须激励渠道成员执行必要的任务以达到渠道目标。再次，要适当控制渠道间冲突。最后，要控制和评价业绩。

选择渠道成员

为什么选择渠道成员（具体的公司，而不是类型，在设计过程中具体指明的公司）是渠道管理的一部分，而不是渠道设计的一部分？主要原因是中间商

选择是一个不断进行的过程——有的中间商选择离开渠道，而其他的中间商则被供应商终止了合作关系。因而中间商的选择或多或少是连续的。单个渠道成员的业绩必须不断地进行评估。制造商应准备好快速行动，以较好的成员代替那些业绩差的成员。将选择过程纳入到渠道管理之中使营销者能从恰当的角度看待选择过程。

获得好的中间商

营销者可以通过与公司销售人员和现存或潜在客户进行讨论来识别有希望的渠道成员，或者通过如《行业分销》（*Industrial Distribution*）杂志或者《经过认证的生产商代理目录》（*Verified Directory of Manufacturer's Representatives*）等来源进行识别，一旦潜在中间商的列表减少到几个名字时，制造商将采用选择标准评价列表上的中间商。例如，McGraw-Edison 公司利用集中的清单对有希望的渠道成员进行比较，公司认为很重要的标准是市场覆盖率、产品系列、人员、增长情况以及财务情况。

渠道的形成不是单向的。制造商必须说服中间商成为渠道系统的一部分。一些分销商评价潜在供应商如同制造商评价他们那样的严格——有许多相同的考虑。制造商必须经常展示他们产品的销售和利润潜力，以及他们愿意给予中间商的在一些领域的独占性。

有效使用独立代理商的企业常将代理商视为客户，而与代理商发展上下级的控制关系效果通常并不好[25]。组织间营销经理必须认识到代理商不是员工；相反的，它们是有自治权的实体，而且与几家公司都签有合同，并向几个经理进行报告。要在指定的市场中找到最合适代表某个制造商产品的代理商需要花费相当大的力气。这些努力通常集中在向潜在代理商展示公司可以成为合作伙伴，并且它们能得到制造商的支持。

激励渠道成员

分销商和代理商是独立的，并且是受利润驱动的。他们以客户为导向，以寻求能够满足客户对工业产品和服务的需求的方式为导向。他们的看法和前景跟他们所代表的制造商可能是截然不同的。所以当制造商不能根据中间商的能力和趋势度身定制营销计划时，就可能导致营销战略的失败。为了有效管理组织间营销渠道，营销者必须理解中间商的感受，并且应设计一个以促进制造商长期的胜利为目的，能够激励中间商完成任务的方法。制造商要不断从中间商处获得支持，而支持的质量取决于使用的激励技巧。

渠道成员遵循制造商指令的程度与中间商对制造商的依赖程度有关[26]。希望提高对渠道成员决策和行为影响力的企业应考虑加强渠道成员对它们的依赖性。这些战术，如增加佣金，鼓励完整产品系列代理，新产品介绍和更多的促销常常都能够有效地提高销售量并且提高渠道成员从制造商处获得的利润，从而加强了成员对制造商的依赖性[27]。

合作伙伴关系

渠道成员是以对渠道关系是**合作伙伴关系**（partnership）的理解为动机

的。制造商和中间商同时在业务之中；制造商能提供给中间商的所有专家技术和帮助都将改善总体渠道效率。渠道关系的一个研究表明制造商通过以下途径能提高产品的资源水平：与其代理商发展信任关系；通过认识项目、产品培训以及代理商咨询改善交流；并且告知代理商有关计划的信息，明确的、详细阐述的目标以及提供正向反馈[28]。另一项有关分销商—制造商工作关系的研究提出了类似的方法，也同样建议制造商和分销商共同制定年度计划，该计划主要详细阐明每个企业为达到目标而要求伙伴所做的合作努力以及定期审查朝目标方向所做的进步[29]。随着合作关系指引着各企业达到业绩目标，其结果将是产生对工作伙伴的信任和满意。

经销商咨询会议

提高所有渠道成员业绩的一个方法是为他们之间信息的共享提供方便。制造商的管理人员应该定期聚集分销商和代理商回顾分销策略，对营销战略提出建议以及提高行业智慧[30]。中间商可以发表他们对策略的意见，并且能够直接加入到渠道操作的决策制定过程中。特高公司（Dayco Corporation）利用经销商会议以跟上分销商变化的需求[31]。在会议后一个月，会议成员将收到一份它们所提的有关建议和最终实施的项目的书面报告。总的来说，特高公司通过了分销商75%的提议。为了使经销商会议有作用，渠道成员的输入应对渠道策略决策产生有意义的影响。

利润和酬金

在最终的分析中，报酬是最主要的驱动因素。运用不能满足行业和竞争标准的报酬机制最容易丧失中间商的支持。那些觉得在利润或者酬金上受骗的代理商或分销商将把他们的销售注意力转移到能带来更多利润的产品上。制造商必须按行业中普遍使用的报酬率进行支付，并且还应根据情况的变化对报酬率进行调整。

支付给中间商的报酬应能反映所完成的营销任务。如果制造商为推出新的工业产品而有特殊的要求，大多数的代理商会索取更多的报酬。正如本章前面所提到的，许多行业分销商对他们所提供的增值服务收取额外费用。这种方法行之有效的关键是客户认可他们支付额外费用所得到的服务的价值。

冲突：进行关系管理的需要

分销渠道的本质（成员间相互依赖以取得成功）能够引发成员间冲突。虽然意识到了合作的需要，但是各个成员仍然希望能够最大化自治权以及他们的利润率。当渠道成员A发现渠道成员B阻止或者妨碍其达到某个重要目标时，便会发生**渠道冲突**（channel conflict）[32]。有的制造商向当地客户直接销售产品，分销商对此感到不满，他们认为，“制造商不能在直销的同时，还期望分销商储存他们所有的产品系列，我们没有能力那么做。如果我们储存这些产品，我们需要受到保护。”[33]

组织间营销渠道中有无数产生冲突的机会。例如，制造商拒绝增加代理商的报酬，分销商拒绝维持要求的存货水平，制造商利用电子商务以跨过分销

商。因而，由于渠道参与者有不同的目标，对他们在渠道中的角色有不同的理解，对领域影响力有不同的评价，可能会造成一种紧张的局势，这种局势可能导致渠道参与者以一种损害渠道业绩的方式完成任务[34]。组织间营销者必须通过关系管理的方法来管理冲突[35]。这种方法通过协调组成渠道的组织间关系，以及创造长期互利关系来全面改善渠道业绩。

建立信任关系

冲突可以通过一系列的方法来进行控制，包括渠道委员会，设定共同的目标，以及设计许多营销战略因素的合作计划。为了竞争，组织间营销者需要在组织网络—渠道内有效合作。例如，1981 年率领团队开发首批 IBM 个人电脑的 IBM 执行官首先做出用经销商销售的决策，之后决定利用渠道进行销售。在 IBM 的个人电脑刚问世不久，美国运通 TRS 的一位执行官向 IBM 的这位执行官提议将个人电脑直接销售给运通的持卡成员。但 IBM 的执行官拒绝了这个提议——他希望通过渠道进行销售。结果，IBM 保全了渠道成员对其的投入和信任，并且为许多其他战略活动奠定了基础[36]。

成功的合作源于各成员间大量交流和高度信任的关系。罗伯特·M·摩根（Robert M. Morgan）和谢尔比·D·亨特（Shelby D. Hunt）指出在以下情况时，对关系的投入和信任能够得到提高：（1）企业所提供的利益和资源比其他成员提供得要好；（2）企业和有相似价值的企业联盟；（3）企业共享有关预期价值、市场业绩等有价值的信息；（4）企业要避免利用伙伴。[37]遵循这些关系规则，组织间营销者以及他所在的渠道网络将比其对手和他们的网络享有更长久的竞争优势。

国际组织间营销渠道

国外组织间营销者有许多可供选择的渠道。比较典型的是美国组织间营销者通过以下 3 种不同的渠道（或者通过一些他们的组合）向国际市场分销他们的货物：[38]

1. 以美国为基地的出口中间商：对国际销售缺乏经验的小型公司或者对国际营销涉入不太深的企业通常使用国内出口中间商。

2. 以国外为基地的中间商：对国际销售涉及较深的企业经常使用以国外为基地的中间商。这个决策的制定与是否有好的中间商、财务要求、当地习俗、适当控制以及产品本质有关。

3. 由公司管理和组织的销售队伍：对国际销售涉及很深的企业通常使用这类中间商。为了使这种销售渠道有效，企业在提供售后服务，维持递送可靠性，提供备用零件以及允许许多其他支持服务时都应有较强的实力。

有趣的是，分销的国际渠道不是能够清晰划分的，也不是能够精确的或是简单定义的实体[39]。开发国际渠道的必要一步是理解中间商功能；国际中间商通常被冠以许多错误的头衔。本章的最后一小结将简要介绍中间商以及他们

的角色。

为了有效进行销售，国际组织间营销者可能不得不建立一个真正全面性的、综合的渠道战略，并愿意投入大量的资源。詹姆斯·波特（James Bolt）指出成功的全球竞争者是“建立有综合性、创新性战略，大胆实施战略并投入大量资金从后面支持的那些企业”。[40]在渠道王国里，利用最好的中间商并能得到所要求的财务上的支持，这样一个构想很好的分销结构，通常是阻碍竞争对手的一个重要因素。

政府对全球渠道的影响[41]

联邦或州政府所提供的补贴为跨国公司提供了激励，但是，以关税或行政贸易障碍为形式的遏制因素会影响目标国家产品的物理流动以及渠道结构的形成。当监管机构发现用于刺激的成本可以从经济增长或当地商业的繁荣中获得的利益来抵消时，就会出现这些诱发机制。举例来说，美国农业部在 10 年多的时间里向制造商、合作者、贸易联盟提供了 17 亿美元的激励，以促进美国产品在国外市场的销售，从而影响在国外的渠道安排。虽然向指定组织提供特殊的津贴，但这些津贴通常都制定成条例，并且面向大多数的组织。中国沿海的许多经济特区（SEZs）向潜在的海外投资者提供税收激励，较低的外汇兑换限制条款，以及较小的监管压力。这种做法的结果使许多企业都利用他们的中国公司和合资企业进入了中国这个潜在的大市场。

国内中间商

正如名字所暗示的那样，**国内中间商**（domestic intermediaries）位于生产商的所在国。他们非常便于利用，但是他们一个重要的缺陷是缺少与国外市场的接触。通过国内中间商得到代理的质量以及可接触到的信息都是有限的。

国内中间商大多可以通过他们是否享有货物所有权来分别。没有所有权的中间商或者代理中间商，包括出口管理公司（EMCs）、制造商出口代理（MEAs）以及中间商，它们主要执行销售功能，与国外购买者取得联系并且进行销售谈判。EMCs 在许多小公司中起着重要的作用，它们代理了进入国外市场所需要的大量营销工作，包括广告、信用贷款和产品处理的责任。代理中间商以佣金的形势进行支付。

另一大类国内中间商与批发商相近——他们拥有所销售产品的所有权，并且执行许多营销功能。出口商是在国外市场上营销的批发商。在国外市场上处理大量货物的中间商通常被认为是出口中间商。贸易公司聚集、运输，并且分销来自各国的货物[42]。美国的立法部门为美国贸易公司（ATCs）的发展铺平了道路[43]。虽然早期的成功受到了限制，它们仍被寄予希望，希望最终能提供有效的一站式出口服务。

以国外为基础的中间商

以国外为基础的中间商提供如下优势，能与市场有持久紧密的联系，并且

他们中的大多数向客户提供--条更直接的渠道。与国内中间商相近，国外中间商也通过他们是否享有产品所有权来识别。

有所有权的中间商包括分销商、中间商以及进口代理人，他们所执行的任务与在国内环境中与他们同名的中间商的任务相似。但涉及到为销售提供经济支柱，这在许多国外交易中是复杂且具有难度的。从本质上说，他们消除了买卖双方的信贷风险。

选择某类以国外为基础的中间商与产品类型、利润和市场条件有关[44]。例如，中间商没有库存，因而不承担风险，而进口商拥有所有权，所以承担风险，并且担保分销。其结果是，通过进口商分销产品需要支付较高的价格。因为对于较高的风险和附加活动而言，进口商需要有更高的利润。不论是用何种类型的以国外为基础的中间商，都需创造性地构造第一份合同。例如，进口商可能被给予 90 天的独占合同，并同意只购买5 000种类型的产品。这份初始订单使进口商能够对市场进行测试。如果销售如希望那样进行，那么便可以签订长期合同。

选择有效的国外中间商

寻找有效的国外中间商是一项具有挑战性的任务，需要大量的计划和努力。选择错误分销商的后果是严重的——可能是由于需要支付大量的断绝关系费用，也可能是由于错过了市场机遇。评价国外中间商涉及到需要识别到什么地方以获取信息[45]。美国商务部提供了 2 项信息服务：代理/分销服务，以及世界商人数据报告。此外，像邓百氏公司这样的私人来源提供了贸易名录，上面分地区和产品线列出了国外的代理商。银行业和运输公司也是分销商信息的良好来源。

S·塔莫·卡夫斯基尔（S Tamer Cavusgil），珀林·伊尔（Poh-lin Yeoh）和米歇尔·米垂（Michel Mitri）访问了大量的国际业务主管人员以找出评价国外中间商的决定性准则[46]。这些准则包括 35 个方向，可以被分为 5 类：

1. 财务和公司强势（如管理质量、资本金额）
2. 产品因素（如互补的产品系列、对新产品系列的熟悉程度）
3. 营销技巧（如与目标客户接触的经验、物流能力）
4. 投入（如对销售培训的投入，对可行广告的投入）
5. 促进因素（如“政治上”的关系、语言技巧）

研究人员建立的一个专家模型（DISTEVAL）使这些准则更能系统性地评价潜在的中间商。他们建议要从这 35 个方面仔细调查中间商，并以实际的站点访问者，回顾潜在的中间商营销计划以及评估中间商对自己在当地竞争能力的评价。

公司组织的销售队伍

使用中间商在国外进行销售与使用公司组织的销售队伍在国外进行销售存在很复杂的差别。但是，选择哪种方式进行销售的决策是十分重要的，因为管

理买卖方关系通常是企业在国际市场上成功的关键因素[47]。随着全球竞争的加速，与客户建立更深、更有效的关系显得十分重要。公司的销售队伍使公司能够掌管国际营销过程，但同时国外的环境也带来了巨大的挑战和风险。艾琳·安德森（Erin Anderson）和安妮·科夫兰（Anne Coughlan）指出在下述一个或多个条件存在时，常使用公司组织的销售队伍：

1. 产品要求有高的服务水平。
2. 竞争产品具有差异性。
3. 直接对国外市场进行投资的法律限制较少。
4. 产品与企业的核心产品关系紧密。
5. 该国的文化与美国的文化相似。
6. 竞争者使用公司组织的销售队伍[48]。

安德森和科夫兰还指出，国际渠道中的决策制定过程通常是没有系统性的，并且在做决策的时候只有少量的信息。造成这种情况的原因之一是由于管理者在熟悉的国内市场之外进行经营时没有可以使用的指导方针。

在有的国外市场上，组织间营销者需要出现在当地市场上（一家工厂、分销设备、研发设施，或是与当地合作伙伴组建的合资企业）以在没有实质性的罚款条件下（进口关税）参与到市场之中。许多美国制造商认为由于欧盟成员的一些保护措施，使得欧盟的市场难于渗透。对于欧盟以外的成员，在欧盟市场上对制造、渠道、物流经营进行投资可以有效克服上述障碍。

最后，通过建立合资企业，或者与现存的欧盟渠道中间商签订许可经营协议，渠道战略可以提高企业在欧盟的竞争力。这些与当地企业的伙伴关系是很有好处的，可以使企业免交那些强加于进口的非欧盟货物的关税。

在国际环境中制定渠道决策是非常困难的——由于对环境不熟悉使得制定渠道决策变得更为复杂。但是，全球竞争以及在全球范围内进行营销是当今商业环境的现实，因而，组织间营销经理必须准备好接受挑战，制定一种有见地的、完全自由的决策。

本章小结

渠道战略是组织间营销令人兴奋并且有挑战性的一面。挑战来源于制造商在分销组织产品时存在很多种选择。而不断变化的市场本质、用户需求和竞争对手则令人兴奋。

渠道战略主要包括两个管理任务：设计总体结构以及管理渠道的经营。渠道设计包括对分销目标、活动和潜在中间商的评估。渠道结构包括在渠道中使用的中间商的数目、类别和层次。如何创造一种渠道战略，能够有效地将电子商务和传统渠道结合起来，是一个主要的挑战。电子渠道可以被用作一个信息平台，一个交易平台，或者在最高层次上，可以被认为是一个管理客户关系的平台。组织间营销渠道中的主要参与者是分销商和代理商。分销商向其供应商提供全面的营销服务，他们的主要功能是与客户接触并提供产品。制造商

的代理商专门负责营销中的销售方面，向供应商提供市场上的质量描述，以及丰富的产品和市场知识。代理商不涉及物流，他们把这个负担留给了制造商。

为了达到分销目标，渠道管理需要不断管理渠道结构。通过良好的供应链管理来维持有效的关系是渠道管理成功的一个关键因素。成功渠道的两个关键的管理任务是选择和激励中间商。在解决渠道冲突问题时，组织间营销经理可能需要用到组织内管理技巧。在国外市场上进行竞争，组织间营销者有很多种可供选择的渠道，但这种选择是相当复杂的。管理者必须在国内中间商、国外中间商以及公司销售队伍间进行选择。

问题与讨论

1. 请描述互联网是如何重塑组织间营销企业的渠道战略的。

2. 一位电子商务专家观察到，“你想让销售人员更少地关注交易，更多地关注建立和维持关系。在组织间市场上，正是网络允许你这么做。”请解释。

3. 在同一个行业中，分销的某种直销渠道可能对某个组织间营销者而言是成本最低的选择，而对另一个组织间营销者而言则是成本最高的选择，为什么会出现这种现象，请解释。

4. 根据具体的产品、市场和竞争条件可以使用：(1) 直接销售渠道；(2) 间接销售渠道。请描述。

5. 对比和比较行业分销商的功能和制造商的代理商的功能。

6. 哪些产品/市场因素使其需要利用制造商的代理商？

7. 组织间营销者在选择渠道层次的数目时通常没有自由。请解释这是为什么。

8. 请解释在细分市场策略上的变动（进入新市场）将如何引发分销中对行业渠道变化的需求。

9. 组织间营销者和分销商对达到利润目标都非常感兴趣。那么为什么制造商—分销商关系以冲突为特点呢？营销者可以采取哪些步骤来降低冲突的层次，从而提高渠道业绩？

10. 很多年来，批评家都指控中间商是美国经济中物品价格上升的主要原因。那么，组织间营销者可否通过尽量减少渠道中间商的数量来提高渠道的有效性和效率呢？请谈谈你的观点，并说明理由。

网上练习

Sysco 是食品服务业中一家食品和与食品相关的产品的大型分销商。公司向大约 41.5 万的客户提供产品和服务。其客户包括餐厅、健康中心、教育机构、家庭旅社以及其他的食物服务客户。Sysco 每年创造 230 亿美元的销售额，拥有 4.5 万员工。浏览http://www.sysco.com 并识别部分 Sysco 向客户提供的服务。

案例

惠普：渠道战略的困境

在惠普和康柏合并之前，两家企业都分别与一系列的经销商和分销商经历了长期的关系。例如，在某个大都市，一家分销商与康柏有着紧密的工作关系，而另一家分销商则与惠普有很好的工作关系。在争取中小型组织型客户时，这些中间商将常规性地陷入一场斗争之中，一家分销商将严格地代表惠普，而另一家将严格地代表康柏。在康柏被惠普完全兼并后，惠普将如何管理这些重要的渠道关系呢?

与此同时，长期以来通过电话和互联网向客户进行直销的领导者，戴尔在个人电脑业务上的市场份额持续上升。实际上，曾有人建议惠普减少对分销商的依靠，而加强直销模式，以达到戴尔所享有的成本—效益比。但是，这样的战略将严重损坏渠道关系。惠普的一家主要分销商承认："如果惠普跳过分销商，你会看到如 IBM 这样的企业将建立另一个伟大的时代……你会看到像我这样的中间商推销更多的 IBM 产品。"

[问题与讨论]

1. 由于惠普与某些分销商有工作关系，而康柏与另外一些分销商有工作关系，惠普在合并之后，制定综合性的渠道战略应采取哪些步骤?

2. 由于在有的区域可能会存在分销商重叠，这种情况下，在选择分销商时，惠普应遵循什么样的准则?

3. 惠普应该跳过中间商，像戴尔那样采取直销模式吗? 讨论潜在的利益和风险。

【注释】

[1] Steven Wheeler and Evan Hirsh, *Channel Champions: How leading companies build new strategies to serve customers* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999), p. xxii.

[2] Louis P. Bucklin, Venkatram Ramaswamy, and Sumit K. Majumdar, "analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm," *international journal of research in marketing* 13, no. 1 (1996): p. 84.

[3] Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *the channel advantage* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 84.

[4] the Gartner Group, "partnerware reports, 'top 10 tips for managing indirect sales channels'," http://www. businesswire. com, 18 June 2002.

[5] E. Raymond Corey, Frank V. Cespedes, and V. Kasturi Rangan, *going to market: distribution systems for industrial products* (Boston: Harvard university press, 1989), p. 26.

[6] Mitch Wagner, "IT vendors embrace channel partners," *B to B* 87 (September 2002): p. 1.

[7] Chad Kaydo, "web masters: you've got sales," *sales & marketing management* 151 (October 1999): pp. 36-37.

[8] Jozef Konings and Filip Roodhooft, "The effect of e-business on corporate performance: firm level evidence for Belgium," working paper, Department of applied economics, Catholic University of Leuven (2000).

[9] NUA Internet surveys, http://www.nua.com/surveys, and Advisory Commisson on Electronic Commerce, http://www.ecommercecommission.org, accessed 15 October 2002.

[10] "Small business developing online presence: Study," *Washington Post*, 6 February 2001, p. 83.

[11] Wheeler and Hirsh, *Channel Champions*, pp. 192 - 195.

[12] Kaydo, "Web Masters," pp. 34 - 35.

[13] Ibid., p. 30.

[14] Heidi Elliott, "distributors, make way for the little guys," *electronic business today* 22 (September 1996): p. 19.

[15] Jim Carbone, "distributors see slow growth ahead; expect electronics distributors to offer more supply chain and inventory services, but be prepared to pay for them," *purchasing* 130 (May 16, 2002): p. 27.

[16] Al Tuttle, "E-collaboration: build trust and success," *industrial distribution* 92 (June 2002): p. 59.

[17] Laurie Sullivan, "outsourcing trend tests survival skills of manufacturers' Reps," *electronic buyer's news*, 29 July 2002, p. 1.

[18] "The cost of doing business," *Sales & Marketing Management* 151 (September 1999): p. 56.

[19] Jan B. Heide, "Interorganizational governance in marketing channels," *Journal of marketing* 58 (January 1994): p. 83.

[20] For example, see Louis W. Stern and Frederick D. Sturdivant, "Customer-driven distribution system," *Harvard business review* 65 (July/August 1987): pp. 34 - 41.

[21] Daniel H. McQuiston, "A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' reps and their principals," *Industrial marketing management* 30 (February 2001): pp. 165 - 181.

[22] Distribution and the product life cycle, " *sales & marketing management*" 148 (July 1996): p. 36.

[23] Corey, Cespedes, and Rangan, *Going to Market*, p. 146.

[24] Stern and Strurdivant, "customer-driven distribution systems," pp. 34-41.

[25] Sally J. Silberman, "best supporting role," *sales & marketing management* 147 (December 1995): p. 22.

[26] Janet E. Keith, Donald W. Jackson, and Lawrence A. Crosby, "effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures," *journal of marketing* 54 (July 1990): p. 37.

[27] Ibid. , p. 38.

[28] Erin Anderson, Leonard M. Lodish, and Barton A. Weitz, "resource allocation in conventional channels," *journal of marketing research* 24 (February 1987): p. 95. see also McQuiston, "a conceptual model," pp. 165-181.

[29] James C. Anderson and James A. Narus, "a model of distribution firm and manufacturing firm working partnerships," *journal of marketing* 54 (January 1990): p. 56.

[30] Doug Harper, "councils launch sales ammo," *industrial distribution* 80 (September 1990): pp. 27-30.

[31] James A. Narus and James C. Anderson, "turn your distributors into partners," *Harvard business review* 64 (March/April 1986): p. 68.

[32] Stern and El-Ansary, *marketing channels*, pp. 202-223, 283.

[33] Al Tuttle, "meeting on middle ground; most small distributors report good or excellent relationships with their suppliers," *industrial distribution* 92 (July 2002): p. 41.

[34] Louis W. Stern and James L. Heskett, "conflict management in interorganizational relations: a conceptual framework," in *distribution channels: behavioral dimensions*, ed. Louis Stern (Boston: Houghton-Mifflin, 1969), pp. 293-294.

[35] For example, see Larriane Segil, *intelligent business alliances* (New York: random house, 1996); and James C. Anderson and James A. Narus, "a model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships," *journal of marketing* 54 (January 1990): pp. 42-58.

[36] Jeff O'Heir, "the advocates: they raised their voices to legitimize the channel," *computer reseller news*, 17 June 2002, p. 51.

[37] Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "the commitment-trust theory of relationship marketing," *journal of marketing* 58 (July 1994): pp. 20-38.

[38] Phillip R. Cateora, *international marketing*, 5th ed. (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1983), p. 442.

[39] Ibid. , p. 581.

[40] James F. Bolt, "global competitors: some criteria for success," *business horizons* (January-February 1988): pp. 35, 36.

[41] This section is based on Rajdeep Grewal and Ravi Dharwadkar, "the role of the institutional environment in marketing channels," *journal of marketing* 66 (summer 2002): p. 82.

[42] Cateora, *international marketing*, p. 590.

[43] Daniel C. Bello and Nicholas C. Williamson, "the American export trading company: designing a new international marketing institution," *journal of marketing* 49 (fall 1985): p. 60.

[44] Jack Nadel, "distribution, the key to success overseas," *manage-*

ment review 24 (September 1987): p. 41.

[45] S. Tamer Cavusgil, Poh-lin Yeoh, and Michel Mitri, "selecting foreign distributors," *industrial marketing management* 24 (August 1995): p. 299.

[46] Ibid., p. 300.

[47] John S. Hill and Arthur W. Allaway, "how US-Based companies manage sales in foreign countries," *industrial marketing management* 22 (February 1993): p. 7.

[48] Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "international market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution," *journal of marketing* 51 (January 1987): p. 74.

[49] Craig Zarley, "stay tuned-relaunched Hewlett-Packard sets its product course but stalls on finalizing its post-merger channel strategy," *computer reseller news*, 13 May 2002, p. 14.

15

组织间市场的定价战略

理解客户怎样定义价值是定价过程的实质。定价决策是企业整个营销战略的补充。组织间市场的多种自然属性给定价战略家带来了独特的机遇和挑战。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 价格在组织型购买者的成本/利润计算中的地位。
- 企业定价过程中的关键因素。
- 怎样有效地制定新产品的价格以及周期性地调整现有产品价格的必要性。
- 当一个竞争对手做出挑衅性的价格攻击时，你如何去应对？
- 竞争性投标的战略性方法/措施。

一位高级经理认为“只按照价格进行销售——这是多么可笑”。这位销售者认识到由于竞争压力，公司必须提供给客户一些独特的东西——比如提供更多的价值[1]。

按照理查德·D·埃夫尼（Richard D'Aveni）的观点，“当一般的企业竞争者为了价格和价值的一般比例（你得到你所付出的）展开竞争时，创造性企业则通过向客户提供更好的价值而进入市场（你能得到比你所付出的更多）。这些公司提供更低的成本和更好的质量，因此所有的竞争者必须跟着在成本和质量上做出更紧的限制。”[2]组织间营销者必须记住这条统一的战略原则：比你最好的竞争对手提供更好的客户价值[3]。

组织间营销经理必须把市场营销的各种因素组合起来融入到提供的产品中，以应对市场的需求。同时提供与企业目标相一致的回报。价格必须与企业的产品、分销和沟通战略紧密协作。托马斯·内格尔（Thomas Nagle）指出，“如果说有效的产品开发、促销和分销播下了企业成功的种子，那么有效的定价则应该是收获。虽然有效的定价从来不能弥补最初3个元素的低效表现，但是无效的定价必然阻止产品在财务上的最终成功；遗憾的是，后者经常发生”。[4]

本章共分5节，第1节，在组织间营销环境下，定义价格的特别意义；第2节，分析企业定价过程关键的决定性因素，提供定价决策的操作性方法；第

3 节，考虑了对新的和现存产品的定价政策，需要强调产品的生命周期来有效地管理产品；第 4 节，当竞争者削价时，提供了一个框架来引导战略；最后一节，讨论了对组织间营销者而言特别重要的一个领域：竞争性投标。

组织间市场中价格的意义

当某采购中心的成员选择了一个特定的产品，它们同时也购买了一定水平的产品质量、技术服务和运输的可靠性，另外一些因素可能也很重要——供应商的信誉、安全感、友谊和源于买卖方关系的个人收益。如图 15—1 所示，采购中心寻找的属性包可以划分成 3 类：产品的固有属性（如产品质量）、公司的相关属性（如技术出众的声誉）和销售员相关的属性（如可靠性）[5]。

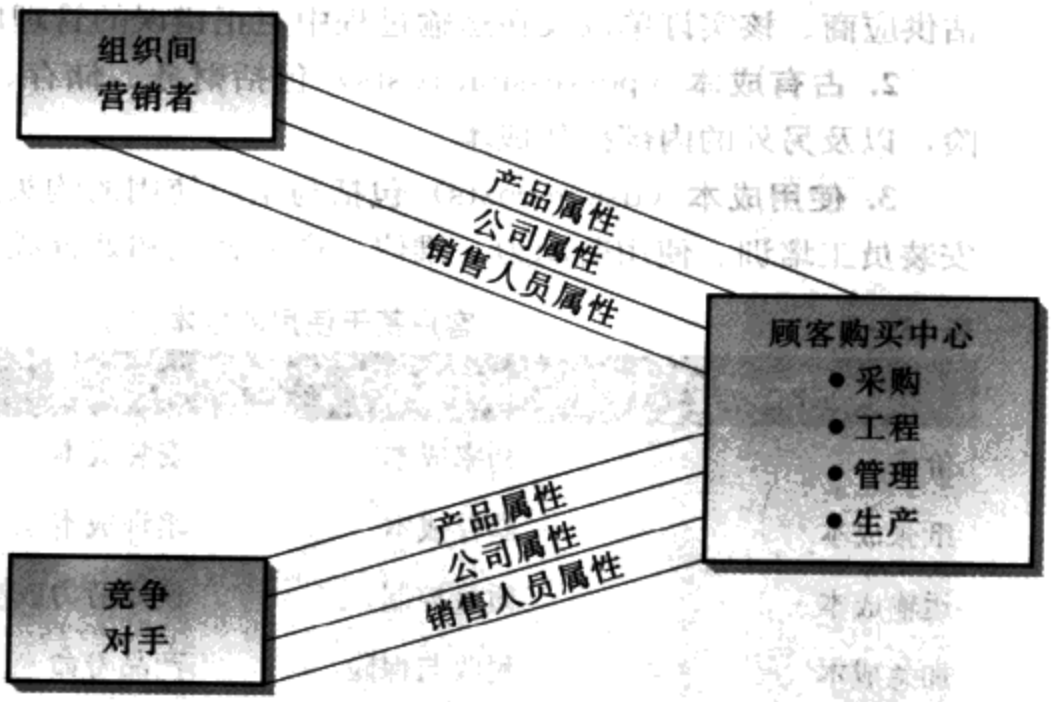


图 15—1　定价环境：购买者、销售者和竞争者间的关系

资料来源：Adapted with modifications from David T. Wilson, "Pricing Industrial Products and Services," Report # 9-1986, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.

因此，总产品（在本书第 11 章讨论过）的属性比它的物理属性要多。同样，某一企业产品的成本比销售者的价格要高。定价决策和产品策略是不能分割的，必须在企业的市场细分规划中得到平衡[6]。

利益

各种细分市场都有独特的需求，根据带给它们的多方面价值来评价某产品，特定产品的收益可以是功能上的、操作上的、财务上的或以个人为基础的[7]。对于购买中心，不同的细分市场和不同的个人而言，这些收益的重要性程度是不同的。功能上的收益是可能对技术人员有吸引力的设计特征。操作收益是耐用性和可靠性，以及生产经理期望的质量。对节省成本而言，财务收益

是招人喜欢的术语和机会，这些对采购经理和管理者而言都是重要的。在个人利益中，组织的地位、风险的降低和个人的满意度可能对某一特定供应商的选择是关键的。

成本

在考虑购买者所面临的成本时，可能需要广阔的视角。当购买一个产品或服务时，一个组织型客户经常假设各种高于和低于确切购买价格的成本。许多组织在线购买产品是为了减少纸张消耗，降低交易成本和搜索成本[8]。组织型购买者不会只是单独基于价格来做出决策。他们强调特定产品或服务的**总成本**(total cost in use)[9]。表 15—1 是组织型客户所认为的在总使用成本中的 3 类不同成本：

1. 获取成本（acquisition costs）不但包括出售成本和运输成本，还有评估供应商、核实订单以及在运输过程中更正错误的管理成本。

2. 占有成本（possession costs）包括财务、储存、检查、相关税收和保险，以及另外的内部操作成本。

3. 使用成本（usage costs）包括与组织使用的购买产品相联系的成本，像安装员工培训、使用劳动力、维修、产品替代和处置成本。

表 15—1　　客户基于使用的成本构成

获取成本	+	占有成本	+	使用成本	=	总使用成本
价格		利率成本		安装成本		
纸张成本		储存成本		培训成本		
运输成本		质量控制		使用劳力成本		
加急成本		税收与保险		产品寿命		
订单错误成本		萎缩与过时		替代成本		
提前购买产品的评估成本		一般内部操作成本		处置成本		

基于价值的战略[10]

在复杂的供应商评估系统的帮助下，购买者能评价和跟踪处理备选供应商的总成本/价值。然而，精明的组织间营销者能使用基于价值的战略，向客户提供更低的使用成本方案。例如，据统计，与医疗供应相关的后勤花费占了医院总运行成本的 10%～15%。像 Becton-Dickinson 这样的医疗产品公司开发了具有创造性的产品/服务包裹，对总使用成本方案中各组成部分做出反应。这些公司通过提供一个电子订单系统减少了医院的获取成本，通过强调准时服务制减少了占有成本，通过建立一个处理医疗废弃物的有效系统减少了使用成本。

基于价值的战略试图把销售建议从只关注目前价格和个人交易上，转移到建立围绕价值和低使用成本的长期客户关系上。基于价值战略的实施需要企业

产品、销售和服务各部门之间的紧密合作（见本书第 11 章）。每一部门的行为将最终决定客户的使用成本。

组织间营销透视

创造基于价值的销售工具

为了向不同的客户展现企业提供的产品价值，具有创新性的组织间营销企业开发了目前客户所认同的节约案例库，例如苏纳科（Sonoco）产品具有保护功能的包装部门跟踪客户使用它们的包装所获得的成本节省。该公司强调这些包装比目前一般市场上的波状纸箱包装材料要更坚韧、更轻巧、更小，客户节省的成本包括：减少的包装成本、产品损坏、运输成本、存储成本。客户在使用这些包装一年后，苏纳科为其建立了一个书面案例，记录了客户节省的成本。然后销售人员能学习这些案例，从而使他们能向其他客户提出建议。这些案例富有说服力地向潜在客户展示了使用苏纳科产品包装方案后能节省的成本。

企业定价过程

对一个行业的产品或服务进行定价不存在一个简单的公式。这个决策是多维的，有许多内生变量，如需求、成本、竞争、利润关系、客户有意义的使用方式以及营销者确定的价格在企业营销战略中所承担的角色。如图 15—2 所示，一般要考虑：（1）定价目标；（2）需求决定；（3）成本决定；（4）竞争。

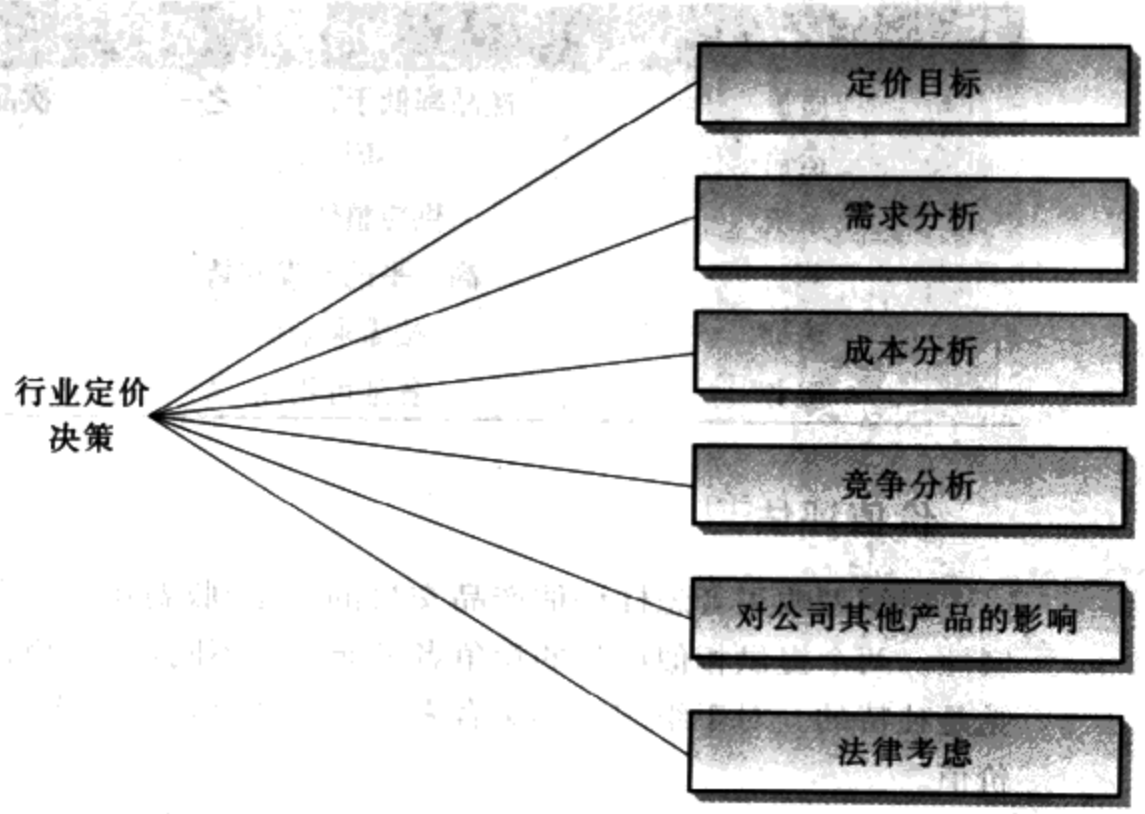


图 15—2　行业定价过程的关键因素

图中还考虑了有效的产品线和特定定价决策的法律影响，这将在本章的后半部分进行讨论。

定价目标

定价决策的目标必须与市场营销和整个公司目标相一致。营销者一般以一些原则性目标作为起点，并附加多方面定价目标：（1）获得投资回报；（2）获取市场份额；（3）面对竞争。考虑到竞争、渠道关系和产品线，除了利润和市场份额目标外，仍有许多其他潜在的定价目标。

由于这些目标的长期作用，因此要仔细确立定价目标。每个公司都面对着独特的内外部环境力量，比较杜邦公司和陶氏化学公司的战略，可以看出统一公司目标的重要性。陶氏化学公司首先把产品定为低边际利润，以此来占领主导市场份额，然后努力保持这份市场份额。然而杜邦公司的战略则用高边际利润来强调特定产品，最初这些产品定高价，然后随着市场扩大和竞争加剧而逐渐降价。每一个企业必须有与自己公司相一致的定价目标。

需求决定因素

市场的一个明显特征是定价的基础。组织间市场是复杂多变的，单一工业产品能有许多的用途。每个细分市场代表了产品的独特使用和不同的利用水平。在购买者的最终产品中，工业产品的重要性程度也随着细分市场而变化。所以，潜在的需求、价格的敏感性、潜在的利润在不同的细分市场中有很大的不同。为了建立有效的定价策略，营销者必须首先关注客户对产品或服务价值的认知。这个典型的定价过程使我们必须时刻关注产品成本和期望的利润[11]。

表 15—2　　在某些交易中总产品的属性

属性	高层次	低层次
质量	次品率低于百万分之一	次品率低于百万分之十
运输	一周之内	二周之内
系统	供应整体系统	只供应化学制品
革新	高水平的研发支持	很少研发支持
培训	按需求培训	最初购买培训
服务	各地可用性	通过家庭办公室

价值评估[12]

组织型购买者怎样评估产品交易的成本/收益决定了特定企业定价战略的属性。两个提供相似产品的竞争者可能要价不同，因为购买者对他们产品的感觉是独特的。对于组织型购买者来讲，一个企业可能比另外的企业提供更多的价值。

一个核心的定价问题就是关注那些对可察觉到的价值贡献最大的产品属性。依弗·格罗斯（Irv Gross）认为，A 产品和 B 产品的相对感知价值“可

以被认为是价格歧视，指购买者对各种选择之间不敏感”[13]。在图 15—3 中，明显的价格差异或可察觉到的相对价值，都可以分解成基于每一个重要属性的组成部分：（1）对于购买者属性的价值；（2）竞争产品在该属性上的表现。通过对所有组成部分价值进行累加，我们能得到该产品总的可感知价值。因此，产品 A 可能总的被感知价值是每单位 24 美元，而 B 产品是每单位 20 美元，额外 4 美元的价值可能来自于购买者归因于产品的高质量、及时的运输系统以及 A 产品在这些属性上具有优于其他产品的优势。

$$\begin{array}{l}\text{A 产品的相对}\\\text{可感知价值与}\\\text{B 产品的相对}\\\text{可感知价值之比}\end{array} = \begin{array}{l}\text{对漠不}\\\text{关心的}\\\text{额外价格}\end{array} = \begin{bmatrix}\text{第一属}\\\text{性的价}\\\text{值}\end{bmatrix} \times \begin{bmatrix}\text{第一属性上}\\\text{A 产品的可}\\\text{感知表现}\end{bmatrix} - \begin{bmatrix}\text{第一属性上}\\\text{B 产品的可}\\\text{感知表现}\end{bmatrix} + \begin{bmatrix}\text{第二属}\\\text{性的价}\\\text{值}\end{bmatrix} \times \begin{bmatrix}\text{第二属性上}\\\text{A 产品的可}\\\text{感知表现}\end{bmatrix} - \begin{bmatrix}\text{第二属性上}\\\text{B 产品的可}\\\text{感知表现}\end{bmatrix}$$

图 15—3　两种产品的相对可感知价值

资料来源：Irwin Gross, “Insights from Pricing Research,” in *Pricing Pracices and Strategies*, ed. Earl L. Bailey (New York: The Conference Board, 1978), p. 38. Repinted by permission of The Conference Board.

成本/利润分析的战略影响

通过分解重要属性以及进入组织型购买者成本/利润计算的感知，组织间营销者做出了更好的准备，以确定价格和形成营销战略的各要素。（1）如果公司在高价值产品属性上的表现确实高于它的竞争对手，但市场没有察觉到这种差别，那么营销宣传可以采取行动让市场感知符合实际。（2）营销宣传部门也可以改变组织型购买者赋予特定属性的价值。像强客户培训这种属性的重要性，可以通过营销宣传部门向潜在的购买组织强调培训所带来的效率和安全方面的改善。（3）组织型购买者赋予某些属性特别的重要性。企业可以通过改善这些属性的表现来改变总产品的可感知价值。（4）具有对潜在客户的爱好所表现的细分市场机会的成本/利润分析知识。例如，好的战略可能关注那些对企业特定产品属性高评价的细分市场，而这些属性使企业具有明显的竞争优势。

市场细分的弹性变化

与需求关联的价格弹性是测量客户对价格变化的敏感程度。具体讲，与需求关联的价格弹性是指由价格变动的百分率而引起需求数量变动的百分率。与需求关联的价格弹性与价格是完全不一样的，如果一个组织间营销者打算对定价策略做一下修改，他必须懂得需求弹性。例如，如果价格下降的同时需求随价格变化而变化，总收入（价格乘以数量）就会增加；相反，如果价格下降，需求对于价格而言缺乏弹性，总收入就下降。许多因素影响着需求价格弹性。如客户比较选择方案以及转换供应商的容易程度，在客户产品成本结构中该产品的重要性，产品所能给予客户的价值等等。

搜索行为和转移成本

购买者对价格的敏感性增加，公司定价的自由度就下降。具体层次

包括[11]：

● 组织型购买者很容易选购并且评估可选方案的相对表现和价格——在许多公司中，采购经理用信息技术在全球范围内跟踪供应商的价格。

● 外在表现的产品往往很容易进行价格比较——例如，比较复印机的价格往往比专业制造设备零部件的价格要容易。

● 购买者从一个供应商转移到另外一个供应商而没有附加成本——本书第3章已经说明，低的转移成本使得购买者关注于最小化的交易成本。

最终使用

回答了下面的问题就能获得重要的观点：如果组织间营销者的产品在成本上没有意义，需求没有弹性，那组织间营销者的产品作为最终产品总成本中一部分的重要性如何？考虑下面的例子：

一家生产精密电子零部件的制造商打算全面降低价格来增加销售量，但是，产品系列的细节分析揭示一些小体积的零部件有其他用途。一个技术客户在单价8 000美元的超音速测量设备中使用这种零部件。这个事例促使电子设备制造商提高该部件的价格。具有讽刺意味的是，购买代理商因为预期未来价格上升而打算储备部件，因而使得对该部件的需求暂时性激增。

当然，营销者必须熟悉成本分析、可用性和替代产品的适用性分析。一般来讲，工业产品是由一些重要的，但成本很低的部件组成的最终产品，那价格相对于质量和运输可靠性来讲要次要得多。

当行业中间产品被认为占了最终产品总成本的很大实际比重，那价格变化会对最终产品和行业中间产品的需求产生很重要的影响。在最终消费市场中，如果需求是价格弹性的，行业中间产品（如微处理器）的价格下降引起了最终产品（如个人电脑）价格的下降，这使得最终产品（个人电脑）的需求增加，进一步使得行业中间产品（微处理）需求增加[15]。

关注最终市场

因为许多行业产品的需求由它们所构成的最终产品需求所决定，因此密切关注最终用户是必需的，营销者可以通过观察重要的最终消费市场的趋势和机会变化来获利。市场的不同区域以不同的比例增长，而对不同程度的竞争，不同长短期的挑战，经济在所有区域中的衰退程度也是不一样的。定价决策要关注2类市场——组织型消费群和最终产品消费群。“所有的市场都是平等的”，里德·莫耶（Reed Moyer）和罗伯特·博沃德特（Robert Boewadt）评论到，“各行业供货商向业绩好的客户提高价格，比向那些财政困难的客户提高价格更能获得成功”。

基于价值的细分

各细分市场的客户赋予公司的产品价值是不同的，因为相同的工业产品对不同的客户而言用途是不同的。这一事实强调了在开发获利性定价战略时，考虑市场细分的重要性。如 Sealed Air，这家提供保护性包装材料的公司包括外层空气泡沫供应商[17]。这家公司认识到对产品的某些应用（对购买者而言），

存在可行替代品。但对其他的应用，Sealed Air 有很大的优势——例如，它的包装材料对那些需要长途运输的重物有很好的缓冲作用。通过认识到企业有明显优势的应用，并理解在每一个应用中的独特价值差别，营销经理可以有目的地安排产品系列的扩张和定价决策。同时也带来了希悦尔公司（Sealed Air）近 20 年收入的飞速增长。

成本决定因素

组织间营销者常追求强烈的内部导向——他们把价格基于自己的成本，通过计算单位成本并加上利润率来制定售价。这个成本加利润的定价哲学忽略了客户的价值偏好、竞争以及产量和利润的相互作用。许多成功的企业像佳能、丰田和惠普，利用目标定价在市场中获得了明显的竞争优势。

目标成本[18]

目标成本（target costing）以设计—成本哲学为特点，以考察市场条件为起点：公司要识别确定最具吸引力的细分市场（如图15—4），接着决定在每个细分市场中成功营销所需要的质量水平和产品属性的类型。假设前面已经决定目标价格和产量水平。根据罗宾·库珀和雷吉内·斯莱格穆尔德（Regine Slagmulder）的研究，为了确定目标价格，组织间营销者需要理解客户的价值偏好："一个公司要提高销售价格，只有当新产品的价值超过前一代产品，而且也要超过竞争者时，才可以进行。"[19]

一旦目标销售价格和边际利润被确定，公司就可以计算允许的成本。如果产品设计者不能获得可允许的成本，战略成本的下降将独立于利润短期下降而发生。从目标成本中区分出可允许成本的价值要看产品开发小组和公司供应商的压力，为了向供应商转移产品所面对的竞争成本压力，企业的新产品分解成一系列组件或功能的目标成本。例如，企业的主要功能包括：引擎、传输系统、制冷系统和音响系统。

利润管理的工具

本田公司利用目标成本方法降低了佳美改进型汽车的价格，同时把产品作为有特定属性的标准设备来代替模型中的昂贵设备。相似的，佳能公司利用目标成本开发了一种全能个人复印机，从而改变了复印机产业[20]。相对于成本控制的技术，在此方面领先的日本管理者把目标成本看成是利润管理的工具，像罗宾·库珀和 W·布鲁斯·丘（W. Bruce Chew）宣称，"如果能确保特定产品在特定价格点上的边际利润，那人们所要做的就是计算不允许被超过的成本"。[21]

成本划分[22]

目标成本方法强调为什么营销者必须知道哪些成本与定价决策相关，成本怎样随着产量和时间波动。他们必须考虑需求、竞争、定价目标的关系。产品成本在开发有利可图的个人产品时是关键的，在整个产品系列上也同样关键。所以必须对合适的成本进行分类。

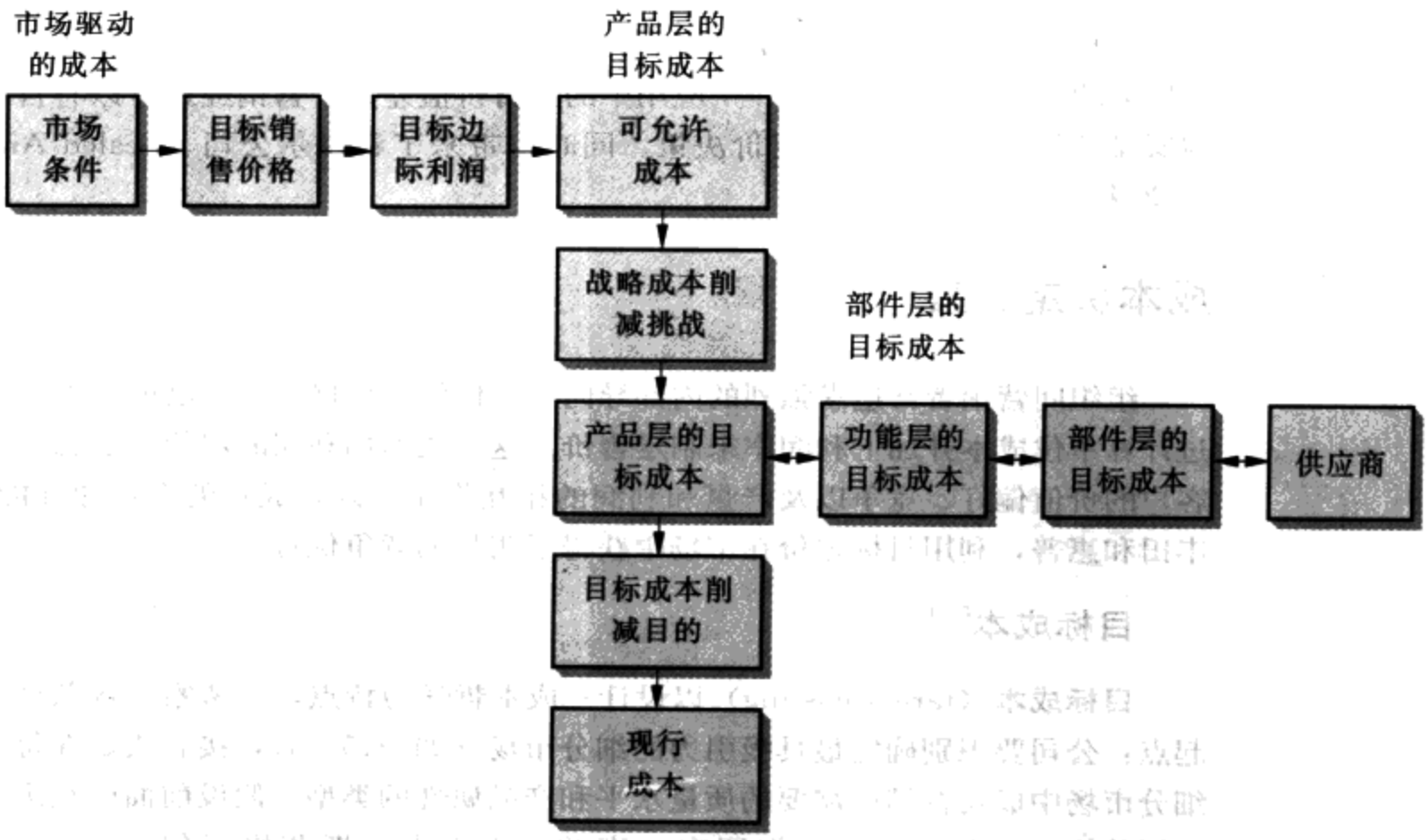


图 15—4　目标成本

资料来源：Reprinted from "Develop Proftable New Products with Targer Costing" by Robin Cooper and Regine Slagmulder, *MIT Sloan Management Review* 40 (summer 1999): pp. 23-32, by permission of publisher. Copyright © 1999 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved.

成本分类系统的目标是：(1) 把成本数据分解成固定和变动部分；(2) 把成本与引起成本的行为相联系，接着管理者能分析产量的作用，更重要的是识别利润源，下面成本的概念是分析中的工具：

1. 直接可追溯成本　成本的固定或变动是由特定的产品、客户或销售区域或其中某一个因素所产生（如原材料）。

2. 非直接可追溯成本　与产品、客户或销售区域相关而产生的固定或变动成本（如一般工厂的日常开支可能非直接地附属于产品之上）。

3. 一般成本　基于直接的物理管理，不能客观地附属于产品的一系列行为成本（如销售区域的管理成本）。

一般成本很少由于某产品从产品系列中增加或删除而变化。营销、生产和分销成本必须被分类。当开发一个新的产品系列或在原有产品系列上增加或删除一个项目时，营销者必须抓住成本的影响：

- 从供应商中购买的原材料和零部件所占产品成本的比重是多少？
- 在不同的生产水平上，成本是怎样变化的？
- 通过预测需求水平，是否可以预测经济规模？
- 公司是否具有比竞争对手更好的成本优势？
- 经验怎样来影响成本的推算？

经验的作用

市场营销战略家必须时常重视产生成本的活动。经验的作用在预测成本和

价格上是一个战略性概念。经验曲线说明了一个理论：每次成本（用固定美元计算）按可预期的固定比例下降会使生产的经验（产量）积累成倍地增加。因此，每当积累的产量翻倍时，许多产品的单位成本下降 20%～30%[23]。经验曲线的作用涉及制造、营销、分销和管理成本等范围。

经验效用有 3 个重要来源：（1）边做边学；（2）技术改进；（3）规模经济[24]。图 15—5 描绘了蒸汽涡轮发电机的成本经验。发电机每千瓦的输出成本有 70%幅度的下滑（换句话说，产量每增加一倍，成本就降低 30%）。成本下降的来源包括：（1）每功率生产单元有 87%幅度的下滑；（2）输出更大功率会产生规模经济（600 千瓦而不是 200 千瓦）；（3）允许在设计更大输出单位的轴承和高强度钢管上进行技术改进[25]。

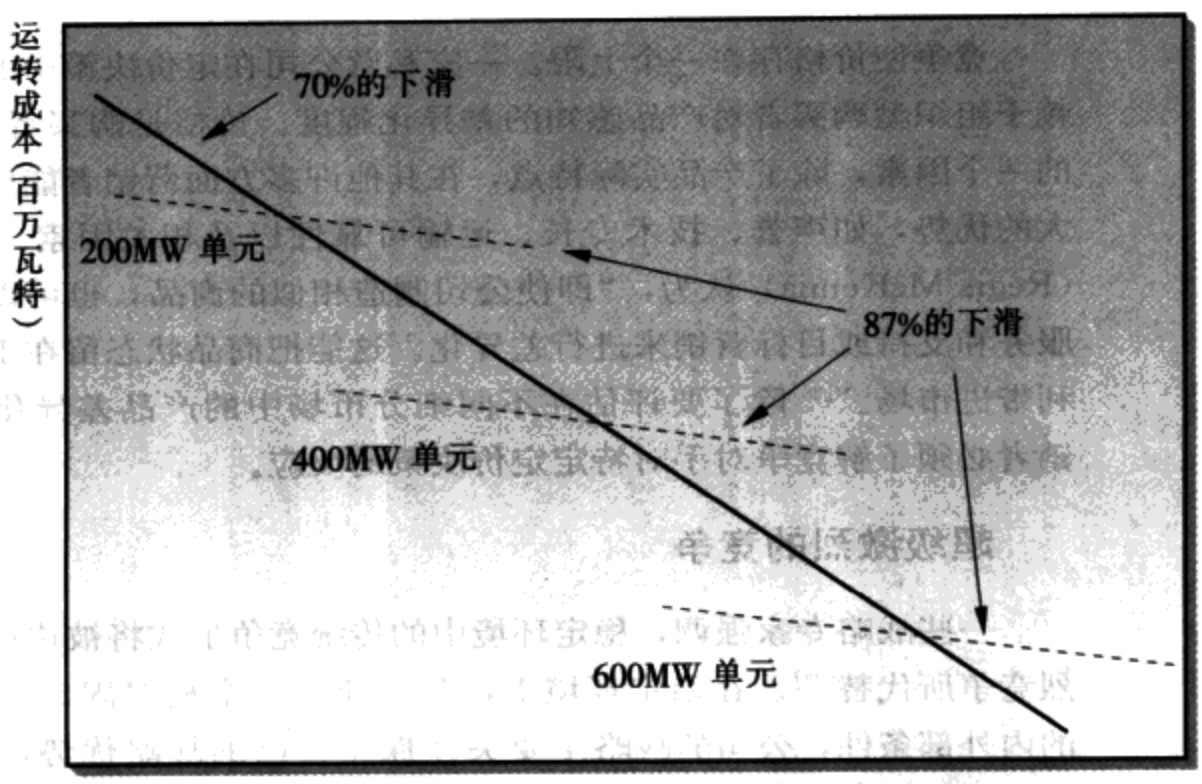


图 15—5　蒸汽涡轮发电机的成本经验

资料来源：George S. Day and David B. Montgomery, "Diagnosing the Experience Curve," *Journal of Marketing* 47 (Spring 1983): p. 47. Reprinted by permission of the American Marketing Association.

经验的战略相关性

不幸的是，经验可以获得，而成本不能自动下降。事实上，如果不能很好地管理成本，那将会使成本不可避免地上升。经验仅给管理寻求成本下降和效率的改进提供机会。要利用经验所带来的好处需要全身心的努力。产品标准化、新的生产流程、工作效率和工作专业化这些方面都只不过是在投资经验效用时要检查的一小部分。

同时经验作用也会给组织间营销者带来战略困境。一味追求成本最小化战略会导致面对竞争时对产品进行创造性改进能力的下降[26]。显而易见，任何执行有效性战略的公司必须保证它们的产品与市场的需求相一致。仅当重要的细分市场将低价作为一种选择标准时，那些有效生产并制定低价的产品才会生存。

经验效用同样可用来构成成本和价格。当考虑要修改产品系列时，这个概念就有价值了。当公司中两个或更多的产品共用一种资源或拥有相同的生产销售活动时，由于共享经验，产品系列上一个细节的成本下降可能会产生更大的成本节省，因为另外产品线上积累的经验可以得到共享。例如，生产开发石油的高力矩发动机与用于传送带的低力矩发动机可能存在相同的操作，营销者可以利用共享的经验机会来为成本进行分类。

当环境中学习、技术和规模经济重要时，经验曲线分析是有意义的。组织间营销者能利用经验曲线去分析减少潜在成本的机会。

竞争

竞争使价格存在一个上限。一家私营公司在定价决策中的自由程度主要依赖于组织型购买者对产品感知的差异化程度。价格是购买者成本/收入方程中的一个因素，除了产品实际特点，在其他许多方面营销者能比竞争对手获得更大的优势，如声誉、技术专长、运输可靠性以及相关因素。里吉斯·麦克纳（Regis McKenna）认为，“即使公司制造相似的商品，也可以通过其所提供的服务和支持或目标营销来进行差异化。这能把商品状态留在工厂，而把多种便利带进市场。”[28]除了要评估在不同细分市场中的产品差异化程度，组织间营销者必须了解竞争对手对特定定价决策的反应。

超级激烈的竞争

一些战略专家强调，稳定环境中的传统竞争形式将被快速变动环境下的激烈竞争所代替[29]。在稳定环境下，公司建立一个相对固定的战略来适应长期的内外部条件，公司的战略主要关注保持自己的战略优势，建立产业平衡状态，将非主导公司置于次要地位。

在激烈的竞争环境下，成功企业追求通过打破市场的平衡来获得暂时的优势，使竞争对手失去优势的战略。例如，英特尔不断打破微处理器市场的平衡，惠普通过不断的降价来扰动计算机复印机市场。此外，客户可以通过互联网来获取实时的有价值的信息，从而使产品价格不断下降。在激烈环境下的领导企业不断寻找新的机会源，不断加速竞争使之更加激烈。

参考一下高科技市场中的激烈形势。那些能保证质量同时又抢先降价的企业大幅度地提高了产量和市场份额。但是，杰弗里·A·穆尔（Geoffrey A. Moore）指出，一些公司没有利用降价来保持收益的增长：

> 追求丰厚的边际收益是很难剔除的习惯，当康柏降价时，IBM 不会旁观；当戴尔降价时，康柏也不会旁观。因而两家公司在自己的核心业务上树立一个长期的竞争对手前，逆转了它们的方向。相反，惠普一味地降价，即使这影响了销售和边际利润[30]。

评估竞争反应

为了预测竞争者的反应，营销者能通过检查成本结构以及直接竞争者和潜在替代品生产者的战略来首先获利。营销者能利用公开的声明和报道（例如，

年度报告）来做出粗略的估计。经验效用同样能用来评估竞争的成本结构。有着递增学习曲线的竞争者比那些刚进入该产业而开始生产的公司拥有更低的生产成本。当企业能够估计到竞争者会如何对降价做出反应并能预测未来的价格走势时，成本结构的估计就变得有价值了。

尽管如此，在某些条件下，市场后来者能比他们的先驱享有更低的初始成本。为什么？在表 15—3 中列出了一些理由，由于不能认识到后来进入者潜在的成本降低机会，组织间营销者会错误估计成本差异。

表 15—3　　选择性的成本比较问题：后进入者对先行者

技术/规模经济	后进入者能通过利用更现代化的生产技术或建立大规模的生产工厂来获得比先行者更多的利润
产品/市场知识	后进入者能通过分析竞争者的产品，雇用关键的人员或者通过市场研究来识别问题以及客户和渠道成员未满足的期望来避免先行者的失误
共享经验	相对于先行者，后进入者可以通过共享公司其他部门的操作来获得成本上的优势
供应商的经验	后进入者和先行者能共同获得零部件或生产设备的供应商来获得成本降低

竞争销售者采用的营销战略也是很重要的。当降价威胁到他们重要的细分市场时，他们会变得很敏感。当他们的细分市场重叠时，他们早早地就知道了降价信息。当然，竞争者可能选择不跟风降价，尤其是因为他们的产品具有不同的市场地位。面对竞争者的挑战，一个成功的钢铁公司通过定制化产品以及用技术支持客户[31]，而不是跟风降价，在本章后半部分，我们会特别关注当竞争者展开价格竞争时你怎样应对这个问题？

管理者需要获得目标、需求、成本、竞争和法律因素（以后再讨论）等各方面的知识来形成多方面的定价决策。定价不是一次性行为，而是一个持续的过程。

产品生命周期定价

对新的工业产品或服务制定怎样的价格呢？当在现存的产品系列中加入新的项目时，产品系列中相关产品的定价将会怎样？

新产品定价

新产品的战略性定价决策能通过考虑定价连续体的边界策略来得到更好的理解——从**撇脂定价**（skimming）（高的初始价格）到**渗透定价**（penetration）（低的初始价格）。再次考虑杜邦和陶氏化学公司的定价战略。杜邦公司为了获得快速的回报或回收研发费用，把新产品的初始价格定得很高，而陶氏化学则在获得市场份额的目标驱动下制定了低价战略。

为了评价撇脂定价和渗透定价的益处，营销者必须再次考虑购买者对价格

的看法，乔尔·迪安（Joel Dean）认为，这种方法“识别了在一些有前景的投资上，产生最小回报率的价格上限”。[32]这在新产品定价中特别重要，因为这正如新机器的购买者在不同的细分市场中获得的潜在利润不同一样。同时这些细分市场投资于机器设备的最小回报率也是不同的。

撇脂定价

撇脂定价方法适合于有特色的全新产品，给企业向那些对高的初始价格不敏感的细分市场提供了获利性的到达细分市场的机会。随着产品时间变长，竞争者进入该市场，组织型购买者变得习惯于评估和购买产品，需求变得更加富有价格弹性。在使用撇脂定价策略之后，随着产品的成熟将采用渗透定价，这种方法乔尔·迪安叫作**时间细分**[33]（time segmentotion）。撇脂定价使营销者获得早期利润，然后对那些价格敏感的市场降低价格，这也使得革新者快速回收开发成本。

罗伯特·多兰（Robert Dolan）和埃布尔·朱兰德（Abel Jeuland）指出在创新性企业的垄断时期如果需求曲线一直是稳定的（没有发散），同时成本随着产量而不断下降，则撇脂定价是最优的。但是如果非耐用商品的重复够买率相对很高，或者耐用商品的需求是分散的，那渗透定价就是最优的[34]。

渗透定价

当以下条件存在时，适合采用渗透定价法：(1) 需求的价格弹性很高；(2) 竞争的强烈威胁；(3) 随着产品增加使得成本下降的潜在机会。利用经验效用，那些能快速占领主要市场份额和经验的企业能获得比竞争对手更好的战略优势。这种战略适应能力随着未来市场的扩展而增加。当有比较高的市场增长率时，公司能通过大量销售来获得经验。当然，不同产业之间和特定产业中的产品市场，以及竞争对手之间，附加市场份额的价值是显著不同的[35]。而决定市场份额价格的因素主要包括投资需求，经验的潜在收益，期望的市场趋势，可能的竞争反应，长短期的利润作用。

产品系列的考虑

有着丰富的产品系列的现代企业，在对产品组合进行定价时面临一些复杂的问题。因为各种产品的需求是相互依赖的，或者生产和营销这些产品的成本是相互依赖的[36]，因而公司会扩展它们的产品系列。公司会增加产品系列的丰富程度或开发新的产品系列来满足特定细分市场的需求。如果单个产品系列的需求和成本是相关的，那关于产品系列的生产和营销将不可避免地影响收入和成本。

特定的产品系列是否被替代或增补？在关键细分市场中，某一产品的价格变化是否会加强或阻碍该产品或者其他产品的使用率？为了保护另外的产品系列（例如潜在替代）以及给企业挤出时间去改进产品系列中的其他产品，公司是否应该一开始就为新产品制定高价？做这些决策要求有相关的需求、成本、竞争和战略市场目标等知识。

法律上的考虑

因为组织间营销者要处理各种客户、中间商的分类以及各种类型的折扣（例如，数量折扣），在价格管理中，法律意识是必须的。《罗宾逊-帕特曼法》（Robinson-Patman Act）规定，相似等级和质量的商品若是存在价格差异……并且其结果是大幅度地遏制竞争，或有形成垄断的趋势，或破坏了阻止竞争的活动等，这种做法就属于非法。虽然价格差异是允许存在的，但必须有成本的不同或“满足竞争”[37]的需要。成本的不同很难被证实，所以价格管理中必须包括明确定义的政策和程序。这种成本核实方法不仅在做定价决策时有用，而且在面临价格歧视指控时，作为法律辩护也有用。

组织间营销透视

雷神公司的道德和定价

因为价格谈判为不公平的、非道德的，甚至是非法的行为提供了机会，因而大多数公司建立了一套商业行为规范。下面引用来自于雷神的购买行为标准，为了强调商业关系中的公平性。

- 雷神希望它的采购员工公正，没有偏袒也不接受偏袒，接受回扣是在道德上和法律上犯罪。对采购员来讲，接受回扣就意味着被立即开除。而对提供回扣的销售商来讲，这也是与我们停止商业往来的原因。
- 这规则适用于所有能影响购买处理过程的员工。
- 将礼物、服务等返还给供应商（像压书器、钥匙圈或咖啡杯这样的广告宣传品除外）。
- 不鼓励与供应商一起吃午餐，而如果需要在一起，要有合法的商业目的，但不应该成为一种习惯。必须尽可能使用公司的设施。
- 雷神的目标就是在市场中建立自己符合最高道德行为标准的声誉，我们努力保护雷神和供应商所拥有的这种声誉。

应对竞争对手的价格进攻[38]

大多数组织间营销者喜欢通过向客户提供更高的价值来展开竞争，而不是强调最低的价格。尽管如此，在产业中，营销经理仍然不断面对着来自那些想通过降价来获得市场份额或进入有利的细分市场竞争者的压力。当富有挑衅性的竞争者开始发起价格挑战时，大多数管理者头脑中就有一个念头——进行还击，也就是进行降价。但必须清楚一点，价格战成本是很高的，专家建议了一个系统性的处理过程，那就是考虑定价决策的长期战略结果和短期利润。管理者们不应该只是把定价简单地为了满足短期的销售目标；反之，应该使用定价

来加强长期的目标。小乔治·E·克雷斯曼（George E. Cressman Jr.）和汤姆斯·T·内格尔（Thomas T. Nagle）这 2 位战略定价集团公司的顾问认为，“定价就像玩国际象棋；那些不考虑接下去几步棋走法的棋手通常被那些有远见的棋手打败。”[39]

评估竞争威胁

当一个或多个竞争者宣布降价或向你的客户介绍新产品所带来的价值时，图 15—6 提供了一个系统性框架来制定战略。为了决定通过降价来面对竞争者的挑战是否为合适的反应，需要处理 4 个重要问题。

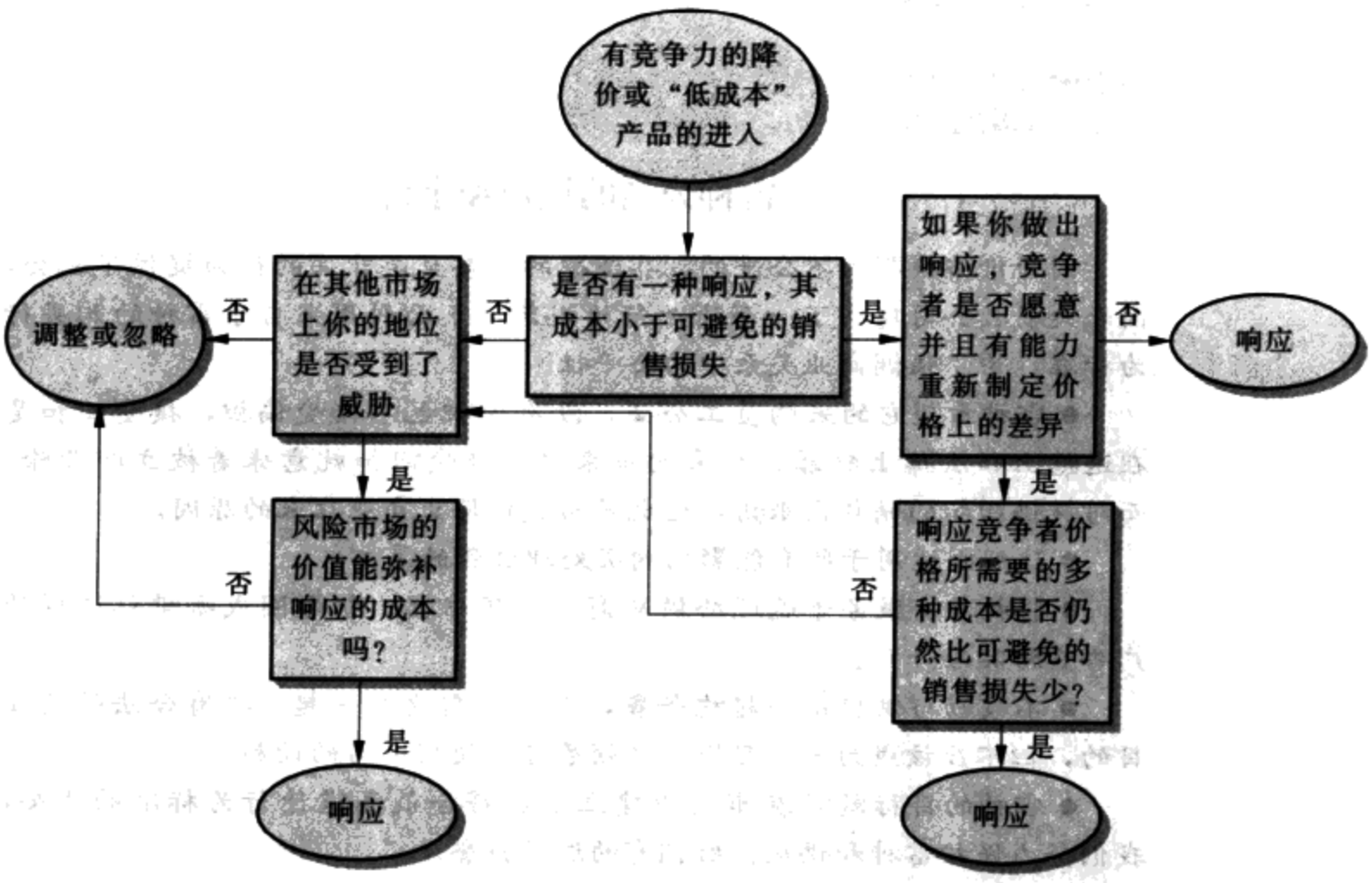


图 15—6　评估竞争威胁

资料来源：George E. Cressman Jr. and Thomas T. Nagle, “How to Manage an Aggressive Competitor,” *Business Horizons* 45 (March-April 2002): p. 25. Reprinted with permission from*Business Horizons* (45/2), pp. 23-30. Copyright 2002 by the Trustees at Indiana University, Kelley School of Business.

1. 是否有一种响应，其成本小于可避免的销售损失（见图15—6 的中间部分）

在对竞争者的降价做出反应之前，营销战略家必须自问：利益是否足以弥补花费。如果响应降价的成本少于销售的损失，那降价可能是一个合适的决定；另一方面，如果竞争者的威胁只影响了一点点销售量，那么收入上的损失可能远低于采取报复性降价而产生的成本。如果降价只针对一小部分客户，那么为了阻止这一小部分的流失而针对所有客户都降价，这个代价有可能是极其昂贵的。

如果需要做出价格反应，战略家应该把企业的竞争报复关注于对公司有效的成本行为上，把下面的一个或多个因素考虑到定价行为中，价格威胁的反击成本可以得到降低。

- 把降价只集中于那些易被竞争者商品吸引的客户上（例如，英特尔向关注成本的细分市场提供低价的赛扬芯片，而不对奔腾芯片进行降价）。
- 把响应性降价集中于特定地理区域、分销渠道或产品系列，那里可以通过降价使竞争者受到最大损失（例如在日本，柯达通过价格促销来应对富士的竞争，因为那里富士拥有可观的边际收入和较大的市场份额）。
- 关注于任何能增加你产品价值的竞争优势，作为面对价格竞争的一种方法。（例如，有着良好产品质量的公司可以通过提供更长的保质期来面对价格竞争）。

2. 如果你做出响应，竞争者是否愿意并且有能力重新制定价格上的差异

如果竞争者通过再次降价来重新获得差异，那降价的战略是没有效率的。根据克雷斯曼和内格尔的观点，为了决定合适的行动方向，战略家必须理解为什么竞争者最初会选择价格竞争："如果竞争对手尚未获取能够利用价格优势来获得的市场份额，同时又没有其他方法去吸引客户，那么利用降价来换取销售量不会给它带来什么损失。"[40]比如，当竞争者把大量投资用在以研发为代表的沉没成本领域时，就完全符合这个情况。在这样的条件下，适应市场份额的损失要比开展价格战的损失小。

3. 响应竞争者价格所需要的多种成本是否仍然比可避免的销售损失少？

为了对那些试图建立市场地位的竞争者所采取的价格变动进行阻止，单一的反应是不够的。价格竞争在那些需要有大量固定投资的产业中特别容易发生。除了闲置的生产能力，竞争者需要进行挑衅性销售来弥补他的固定成本。如果竞争者不断进行降价，防守企业的最好战略是：

- "允许竞争对手赢得那些对自己利润没有损失的市场，像那些对价格敏感的低边际利润的客户群（例如政府合同）"。
- 设置障碍使竞争对手很难获得那些低敏感性且高利润的客户群（例如，向高价值客户开发一种方法来设置转移成本）。

4. 如果竞争对手增加了市场份额，那你在别的市场中的地位是否也受到了威胁？风险市场的价值能否弥补响应成本？

在对降价做出反应之前，组织间营销者必须清楚地知道，长期战略利益和特定战略反应的风险。利益包括未来在特定市场中更多的销售，附属产品的直接销售所得（像软件、外设和与计算机销售相关的服务），或者由于产量增加所带来的销售的低成本。例如，美国电话电报公司想降低长途电话费的价格，而在这种价格上展开竞争并不能使美国电话电报公司利润获得最大化。美国电话电报公司之所以这么做，主要是因为该公司想成为电信服务捆绑销售的"一

站式”供应商（长话、本地通话服务、有线电视和互联网接入）。因为长途电话服务是向客户销售服务组合的基础，所以美国电话电报公司为了维护自己的地位而不惜花费巨大的成本。

理解竞争战略规则

要有效地处理竞争者的挑衅，单单靠开展价格战是不够的——需要有竞争战略。当竞争者降价时要理解什么时候去忽略价格变动，什么时候去适应它或进行反击。克雷斯曼和内格尔为开发竞争战略提供了一些指导：

- 不要参加你不可能赢的竞争性交战。在你有竞争优势的方面展开竞争，而避免在你不利的方面展开竞争……
- “从有利的地位上经常地投入竞争，不按照竞争者的规则展开竞争（他们选择自己的优势），充分利用你自己的优势。”[41]

竞争性投标

在组织间营销中，很可观的交易数量是通过竞争性投标来获得的。除了依靠特别的价格清单，组织间营销者必须开发一种价格或投标来满足客户特定的产品或服务需求。

政府和其他公共机构的采购一般都采用竞争性投标。私营企业中的竞争性投标主要集中于 2 类采购。（1）竞争性投标应用于采购非标准的原材料，设计和制造方法不同的复杂装配产品以及按购买者需求制作的产品。这里采购的产品一般没有统一的市场水平。竞争性投标使采购者能评估价格的合适性[42]。（2）许多公司利用反向拍卖，［有许多销售商去竞标来自单个采购者的订单（见本书第 5 章）］。例如，通用公司利用反向拍卖购买直接（如标准零部件）或非直接的材料（如保养零部件、办公耗材），在这种方式下，花费了总采购费用的 1/3。反向拍卖特别适合于被购买者认为是商品的产品类别[43]。竞争性投标可以是公开的或不公开的。

不公开投标

不公开投标经常被组织和政府采购者使用。通过向潜在的供应商发出正式的邀请来提交书面的、不公开的投标。所有的投标在同一时间内被公开查看，这个合同也就被那个满足要求的最低投标价格的竞标者所得。只有最低投标者能获得合同，而不是所有低价投标者。备选采购者有能力去完成投标过程的剩余部分。

在线不公开投标形式

在线拍卖中也有一个封闭的投标形式。不公开的意思指只有一个供应者，

购买者可以获得投标的细节。桑迪·杰普（Sandy Jap）解释到：

投标过程在感觉上是不同步的，购买者和供应者轮流查看标价，购买者通过电子手段提出购买需求。供应者提交一个投标，购买者查看提交的投标，在查看所有投标后，购买者做出决策，这样要经过多轮的投标才能达成交易[44]。

公开投标

公开投标通常更加不正式，并且允许供应商在某个日期之内提出投标（口头或书面）。购买者可以在投标过程中从容地与许多供应商进行接触。当特别的需要很难被严格定义或竞争供应商的产品和服务有着实质性的变动时，公开投标会特别适用。

在选择性的购买情况下，可能会应用定价谈判。复杂的技术需求或不确定的产品特殊需求可以引导购买组织首先评估竞标企业的能力，然后进行价格和售后服务形式的谈判。在组织间市场中的商业和市场部门，都适合用价格谈判来进行采购决策（见本书第 2 章）。

在线公开投标形式

当公开投标在线进行时，有许多不同的形式。在一个期限内，供应商被邀请同时投标；相反，不公开的投标形式中，所有的供应商和购买者同时看到投标。当然目的就是把价格压低，杰普在反向拍卖上做了大量研究，认为在一定的规则前提下，公开投标形式会破坏供应商和购买者的关系：

这种损害的发生是因为公开投标形式揭示了竞争的几个信息。它破坏了供应者的讨价还价能力。公开投标形式在价格上做了更清楚的解释，短期变量经常关注于交易导向的交换而不是关系交换。当购买者利用公开投标形式在其中内容上强调关系交换时，他们会向供应商发出不一致的信息，这可能会产生不信任[45]。

竞争性投标的战略

由于开发投标要花费成本和时间，因而应该很小心地选择潜在的投标机会。根据相关的技术专长、过去的经验和投标公司的目标，合同提供不同水平的获利率。因此，要对那些提供很多承诺的合同进行仔细检查[46]。营销者在独立考虑项目机会时，必须评估在各种价格上赢得合同的可能性。假设合同会给提出最低竞标价格的投标者，那当价格上升时，公司赢得合同的机会也在下降。竞争者是怎样投标呢？

在许多产业中，组织间营销者面对着这样一个局势：当供应商赢得了最初的合同，就有优势获得长期的业务。例如，供应商对 3M 全球办公设备的合同进行投标时，为了能与集中采购部门建立最初的关系，经常会提出吸引人的标价[47]。虽然有效的利润可能很少，低的标价被认为是一种投资，这样为后面的业务产生持续的收入流。

为了利用这种投标战略，组织间营销者必须仔细评估最初合同与随后商业机会的关联强度。例如，购买一个办公自动化系统可以把购买者束缚在特定的

销售者上，从而为未来进一步合作提供潜力。同时，转移成本很高，因为购买者在员工培训、新商业处理过程和设备本身中进行了投资[48]。这样的投资对变化产生了惯性；相反，对绝大多数标准的购买过程，这种束缚不会发生，因为对购买者而言，转移成本很低。在决定最初投标战略中，组织间营销者必须检查购买者—销售者关系的强度，获得附加商业机会的可能性，以及这些商业机会的期望回报。

本章小结

最初，组织间营销者必须确立定价在企业整个营销战略中的地位，给特定工业产品或服务制定“不正确”价格会引发一系列事情，如破坏企业的市场地位、渠道关系、产品和个人销售战略等。因此，营销者通过强调关注最终用户来获得利润，特别关注销售各种产品的成本和收益。通过理解消费者使用产品的总成本来发展相应的敏感性定价策略。基于价值的战略可以适用于特定的细分市场。

制定价格是多维的决策，为了确定价格，管理者必须识别公司的目标，分析需求、成本和竞争的行为。许多高科技行业中，竞争的本质是高度竞争。虽然企业定价决策充满着不确定性，但必须积极处理而不是消极等待。例如，在组织间市场中，许多组织间营销企业用目标成本法来获得竞争优势。同样，通过分析独立需求、成本或竞争形势，管理者可以调查市场行为和被忽略的机会，有效处理挑衅的竞争者。单单依靠价格战略是不够的，还需要竞争战略，并理解什么时候去忽略价格威胁，什么时候去适应它，以及什么时候去进行反击。

竞争性投标，组织间市场的惟一特性，要有独特的战略。再一次强调，仔细定义目标是战略的基础。这些目标，结合慎重的检查过程，可以帮助公司识别与公司能力相融合的项目。

问题与讨论

1. 一所大学的图书馆近来从戴尔公司购买了 60 台电脑。试列举大学的一名采购专员将如何使用一个总使用成本方法来评估戴尔和相关竞争对手产品的价值。

2. 解释为什么组织间营销必须为不同的细分市场开发不同的需求曲线。是否一条总需求曲线对产业定价决策更适合？请解释。

3. 评价下列说法：公司为了从商品精神中解脱出来，必须把它们的产品看作是客户解决问题的方法，然后在此基础上销售产品。

4. 当公司开发一种为家庭办公人员使用的复印机时，试列举在此过程中使用目标成本的过程。

5. XYZ 制造集团的零部件销售量大量下降，玛丽·汪提吉（Mary Vantage），营销副总裁相信价格下降 10%就能把销售搞上去，在降低零部件价格前，玛丽必须考虑什么因素？

6. 定义经验效用（行为成本），解释为什么它会发生。经验效用与战略定

价决策的关系怎样？

7. 一个组织间营销经理经常在确定产品最优价格时陷入困境。首先，描述构成复杂定价决策的因素。其次，提出在对一个工业产品进行定价时，你会采取的措施。越详细越好。

8. 英特尔把一个芯片的产品开发周期叫做“金钱时间”而不是营销时间。安德鲁·格鲁夫，英特尔传奇领导者认为，“速度是我们惟一的武器”。在快速的产品开发过程中价格优势是什么？

9. 如果竞争对手威胁在一小部分期望销售中进行降价，忽略威胁所造成的销售损失可能比报复的成本少得多，你是否赞成此观点？请解释原因。

10. 识别一个你可能描述为高度竞争的特殊产业，如软件行业。在此产业中谁是关键竞争者？什么力量促使高速的变化？

网上练习

当许多 B2B 在线尝试失败后，Web-based FreeMarkets，一家在线拍卖网站，是一个幸存者。浏览 http://www.freemarkets.com，点击“方法”（Solutions）寻找一个详细描述了像联合技术公司这样在特定拍卖事件中节省了成本的案例。描述此项目，竞标的投标者数目和记录在案的传统采购方式下的成本节省。

案例

应对反向拍卖的挑战[49]

在组织间市场中，反向拍卖不断地被使用（一个购买者多个销售者），使那些拥有一系列产品和服务的营销者面临巨大的挑战。随着有效电子传输方式开始使用，以及通过互联网电子化使用的可行性，使得反向拍卖变得流行。反向拍卖创造了“动态定价”，意思是指，由于电子形式的参与，被拍卖产品的价格随时可以变化。销售者实时观察价格的变动（经常是下降），假设价格将不断下降直到确定一个理性的市场价格。

许多公司，包括通用、贵格麦片、联合技术、GM 等报道，应用反向拍卖比传统的采购方式节省了近百万美元的成本。当然，作为这些企业供应商的组织间营销企业担心，反向拍卖将把它们产品和服务转变成商品，使得边际利润下降，从而严重减少发展互利的机会。

[问题与讨论]

作为一家向通用供应零部件的组织间营销企业的顾问，请提出具体的战略规划或行动计划，使营销经理能处理反向拍卖所带来的挑战。在你的响应中，请考虑在加强组织间营销企业地位时，可能采用的基于价值的销售工具的作用。

【注释】

[1] James C. Anderson and James A. Narus, “Business Marketing: Un-

derstand What Customers Value," *Harvard Business Review* 76 (November/December 1998): p. 65.

[2] Richard A. D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalries* (New York: The Free Press, 1995), p. 27.

[3] Bradley T. Gale, *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See* (New York: The Free Press, 1994), pp. 73-75.

[4] Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987), p. 1.

[5] David T. Wilson, "Pricing Industrial Products and Services," Report #9-1986, Institute for the Study of Business Markets, College of Business Administration, Pennsylvania State University.

[6] Benson P. Shapiro and Barbara B. Jackson, "Industrial Pricing to Meeting Customer Needs," *Harvard Business Review* 56 (November/December 1978): p. 125.

[7] Ibid., pp. 119 - 127.

[8] Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on The Net," *Harvard Business Review* 79 (February 2001): pp. 122 - 127.

[9] Frank V. Cespedes, "Industrial Marketing: Managing New Requirements," *Sloan Management Review* 35 (spring 1994): pp. 45 - 60.

[10] Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 152 - 160.

[11] Robert J. Dolan, "How Do You Know When the Price Is Right?" *Harvard Business Review* 73 (September/October 1995); pp. 174 - 183.

[12] Irwin Gross, "Insights from Pricing Research," in *Pricing Practices and Strategies*. ed. Earl L. Bailey (New York: The Conference Board, 1978), pp. 34 - 39. See also Valerie Kijewski and Eunsang Yoon, "Market-Based Pricing: Beyond Price-Performance Curves," *Industrial Marketing Management* 19 (February 1990): pp. 11-19; and G. Dean Kortge and Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing," *Industrial Marketing Management* 22 (May 1993): pp. 133-140.

[13] Gross, "Insights," p. 35.

[14] Dolan, "How Do You Know When the Price Is Right?" pp. 178 - 179.

[15] Reed Moyer and Robert J. Boewadt, " The Pricing of Industrial Goods," *Business Horizons* 14 (June 1971): pp. 27-34; see also George Rostky, "Unveiling Market Segments with Technical Focus Research," *Business Marketing* 71 (October 1986): pp. 66-69.

[16] Moyer and Boewadt, " The Pricing of Industrial Goods," p. 30.

[17] Dolan," How Do You Know When the Price Is Right ?" pp. 167-177.

[18] This section is based on Robin Cooper and Regine Slagmulder," Develop Profitable New Productis with Target Costing," *Sloan Management Review* 40 (summer 1999): pp. 23-33.

[19] Ibid. p. 26.

[20] Jean-Phillippe Deschamps and P. Ranganath Nayak, *Product Fuggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 119 - 149.

[21] Robin Cooper and W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs through Today's Designs," *Harvard Business Review* 74 (January/February 1996): pp. 88 - 97.

[22] Kent B. Monroe, *Pricing: Marketing Profitable Decisions* (New York: McGraw-Hill, 1979), pp. 52 - 57. See also Nagle, *The Strategy and Tactics of pricing*, pp. 14-43

[23] William J. Abernathy and Kenneth Wayne, "Limits of the Learning Curve," *Harvard business review* 52 (September/October 1974): pp. 109 - 119. See also Staff of the Boston Consulting Group, *Perspecives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1972).

[24] George S. Day and David B. Montgomery, "Diagnosing the Experience Curve," *Journal of Marketing* 47 (spring 1983): pp. 44-58. See also George S. Day, *Analysis for Strategic Market Decisions* (St. Paul, Minn.: West Publishing Company, 1986), pp. 25-56.

[25] Ralph Sutlan, *Pricing in the Electrical Oligopoly*, vols. I and II (Cambridge, Mass.: Harvard graduate School of Business Administration, 1974), cited in Day and Montgomery, "Diagnosing the Experience Curve."

[26] Abernathy and Wayne,"Limits of the Learning curve," pp. 109 - 119.

[27] Day and Montgomery, "Diagnosing the Experience Curve," p. 54

[28] Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991), pp. 178 - 179.

[29] D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalses*, pp. 149 - 170.

[30] Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valleyi's Cutting edge* (New York: HarperCollins, 1995), pp. 84-85.

[31] Arun Sharma, R. Krishan, and Dhruv Grewal," Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets," *Industrial Marketing Management* 30 (June 2001), pp. 397-398.

[32] Joel Dean, " Pricing Policies for New Products," *Harvard Business Review* 54 (November/December 1976): p. 151.

[33] Ibid, p. 152.

[34] Robert J. Dolan and Abel P. Jeuland, " Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies," *Journal of Marketing* 45 (winter 1981): pp. 52-62.

[35] Robert Jacobsen and David A. Aaker, "Is Market Share All that It's Cracked Up to Be?" *Journal of Marketing* 49 (fall 1985); pp. 11-22; and Yoram Wind and Vijay Mahajan, " Market Share: Concepts, Findings, and Direction for Future Research," in *Review of Marketing* 1981, ed. Ben M. Enis and Kenneth J. Roering (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 31-42.

[36] Monroe, *Pricing*, p. 143; see also Robert J. Dolan, "the Same Make, Many Models Problem: Managing the Product Line," in *A Strategic Approach to Business Marketing*, ed. Robert E. Spekaman and David T. Wilson (Chicago: American Marketing Association, 1985), pp. 151-159.

[37] For a comprehensive discussion of the Robinson-Patman Act, see Monroe, *Pricing*, pp. 249-267; see also James J. Ritterskamp Jr. and Willian A. Hancock, " Legal Aspects of Purchasing," in *The Purchasing Handbook*, ed, Harold E. Fearon, Donald W, Dobler, and Kennth H. Killen (New York: McGraw-Hill, 1993), pp. 529-544.

[38] This section is based on George E. Cressman Jr. and Thomas T. Nalgle, " How to Manage An Aggressive Competitor," *Business Horizons* 45 (March-April 2002): pp. 23-30.

[39] Ibid., p. 24.

[40] Ibid., p. 27.

[41] Ibid., p. 30.

[42] Struart St. P. Slatter, "Strategic Marketing Variables under Conditions of Competitive Bidding," *Strategic Management Journal* 11 (May-June 1990): pp. 309-317; see also Arthur H. Mendel and Roger Poueymirou, "pricing" in *The Purchasing Handbook*, ed. Harold E. Fearon, Donald W. Dobler, and Kenneth H. Killen (New York: McGraw-Hill, 1993), pp. 201-227.

[43] See, for example, C. M. Sashi and Bay O'Leary, " The Role of Internet Auctions in the Expansion of B2B Markets," *Industrial Marketing Management* 31 (February 2002): pp. 103-110.

[44] Sandy D. Jap, "Online Reverse Auction: Issues, Themes, and Prospects for the Future," *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (fall 2002): p. 507.

[45] Ibid., p. 514.

[46] For example, see Paul D. Boughton, "the competitive bidding process: Beyang Probability Models," *Industrial Marketing Management* 16 (May 1987): pp. 87-94.

[47] Margaret Nelson, "3M Centralizes Its Office Buy" *Purchasing* 101 (June 25, 1987): pp. 62-65.

[48] Barbara Bund Jackson, "Build customer Relationships That Last," *Harvard Business Review* 63 (November/December 1985): pp. 120-128.

[49] Larry R. Smeltzer and Amelia Carr, "Reverse Auctions in Industrial Marketing and Buying," *Business Horizons* 45 (March-April 2002): pp. 47-52.

第16章

组织间营销沟通:广告和促销

广告具有支持和引导个人销售的作用。广告在组织间营销中对市场份额的贡献小于在消费品市场上的贡献。一个完整的组织间营销传播计划能使整体营销战略更加有效率和效果。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 在组织间营销战略中广告的特定作用。
- 在形成组织间广告计划时需要做的决策。
- 商业媒体的选择，包括网络营销沟通的强大作用。
- 评估商业广告效用的方法。
- 贸易展览会在组织间营销传播中的作用以及怎样评估贸易展览会的效果。

同现有的和潜在的客户保持密切的沟通对于企业的成功与否相当重要。营销经理们从经验中学到：即使是最好的产品，也不能做到自己推销自己。因为诸如产品的价值、解决问题的方案和成本有效性等问题都需要营销人员为采购决策者做出解答。介于产品技术上的复杂性，相对小的潜在客户群，以及冗长的谈判过程，组织间营销中最重要的沟通载体就是销售人员。不过，个人以外的沟通方式也可以起到独特的甚至是重要的作用。这些方式包括广告、目录、因特网和展示会等等。

思考一下广告在IBM的公司战略中所起的重要作用。通过报纸杂志、电视、网络、直邮、电话销售以及广播，IBM将人们的注意力集中到一个很宽泛的理念：电子商务。[1]这条信息直接针对了企业战略家、首席执行官、首席运营官和财务总监。IBM负责全球营销沟通的副总裁莫林·麦奎尔（Maureen McGuire）是这样描述其大获成功的广告战役的：

> 毫无疑问，我们创立了电子商务这个提法。我们估算有多少人了解电子商务，其中又有多少人会把电子商务同IBM联系起来。事实上，我们有效地将电子商务和IBM联系在了一起，我们的有效性是我们最大的对手的四五倍[2]。

本章的重点涉及4个方面：（1）透析广告在组织间营销战略中的重要作

用；（2）提供一个构件广告决策的框架，这个框架融合了目标、预算、信息、媒体和评估等各个方面；（3）揭示组织间广告决策所涉及的领域；（4）评估因特网和贸易展览会在促销组合中所起的作用。

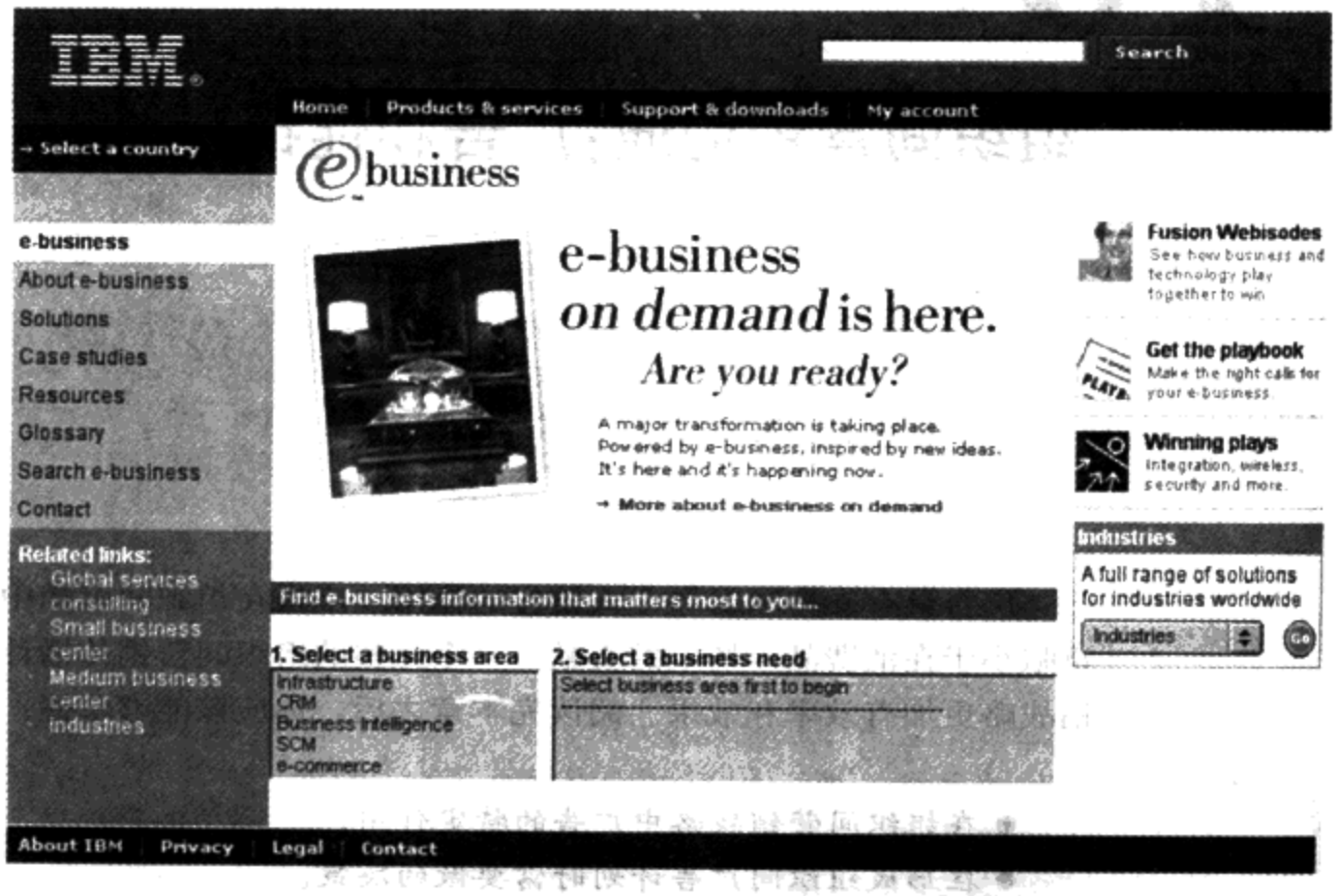


图 16—1　IBM 公司网站集中了大量的公司信息：电子商务

资料来源：http://www-3.ibm.com/e-business/index.html. Accessed 29 September 2002. Courtesy of IBM Corporation.

广告的作用

全面的沟通计划

广告和促销活动很少被单独用于组织间营销。它们通常是融入在整个沟通战略中，特别是与个人销售融合在一起。个人的或是非个人的沟通方式互相作用，从而可以影响到购买者的决策。组织间营销者所面临的难题是如何有效地将广告和促销战略与个人销售相融合，最终达到销售额和利润率目标。此外，广告、网络和促销必须成为一个有机的整体。也就是说，为了达到期望的目的，营销者必须使用一个综合的媒体和促销计划。

提高销售有效性

有效的广告能促进个人销售。约翰·莫瑞尔（John Morrill）为了摸清组织间广告对销售的有效性，研究了在 3 万个销售点中针对 26 个产品系列进行

的 10 万个访问调查。[3]他总结出：如果客户接触过产品广告，每个销售人员的销售业绩就要好得多。广告除了提高公司和产品的认知率之外，还有其他重要作用。研究表明如果购买者接触过供应商的广告，那么购买者就会对供应商的销售人员在产品了解程度、服务和热情方面有更高的评价[4]。组织间广告最基本的作用就是提高供应商的声誉。

组织间广告也提高了销售的效率。广告投入的增加大大提升了工业品品牌的认知率，最终也就能使产品获得更大的市场份额和利润。[5]在一项研究中，研究人员使用严格控制的试验衡量组织间广告对销售和利润的影响。结果一个产品在广告投放后其销售额、边际利润以及净利润都比试验前没有投放广告的阶段有了大幅上升。[6]事实上，广告使边际利润上升了 4 倍～6 倍。

增加销售的效率

广告对组织间营销计划的整体效率的影响主要表现在两个方面。第一方面，组织型供应商经常需要提醒现实的和潜在的产品购买者，或是需要使他们知道新的产品或服务。虽然这些目的可以部分通过个人销售来达到，但要与大量购买者接触的成本是可想而知的。谨慎的目标广告能够影响到个人销售者未能识别的购买力。一个合适的广告可以获得成百上千的购买力，而每个产品的成本仅需几分钱；一个商业营销访问的平均成本是 200 美元[7]。销售的成本是由销售人员的工资、差旅费、利润提成等组成。如果一天的总成本是 800 美元，而一个销售人员一天只能做 4 个访问，那么每一个成本是 200 美元。第二方面，广告使得所有销售行为变得更有效。广告使所有的传播和销售行为高效地相互作用，使得企业在整个营销花费的效率上达到更高水平。

创造意识

从传播的观点来看，购买的过程可以看成是把潜在的购买者从对产品或供应商的无意识转变到有意识，到对品牌产生偏好，再到确信购买活动能满足他们的需要，最后到实际购买等一系列的活动。商业广告能为供应商以及其产品创造意识。某杂志从调查问卷中得出，有 61%的设计工程师认为，在没有看到广告之前，他们对公司没有意识[8]。商业广告同样也能产生对产品的偏好——使所有成本变得有效。此外，广告能产生一种集团的认识或印象。惠普、戴尔、IBM 等公司在像《商业周刊》这样的大众商业出版物甚至是电视上进行广告，来保持它们品牌的价值，以及在广大观众中保持所期望的感知[9]。

相互作用的营销沟通

网络使营销沟通从单向变为双向，使得营销者和消费者随时可以交流信息。消费者通过浏览网站来收集和提供信息，提出他们的偏好，与组织间营销者进行交流[10]。此外，营销者能利用这种交流方式向消费者提供更好的服务，例如个性化的邮件信息、定制服务方法或者提供附属产品和服务提供商的链接。举例来说，Herman Miller，一家办公设备制造商，提供“空间设计者”

的网站，该网站使访问者能在一个现存的办公视图中对各种新家具进行各种各样的组合。同样，像格雷杰这样的大型工业分销商，通过向集团客户提供一些在采购日常材料时所节省的成本记录来加强客户的忠诚度[11]。互联网不光是一个广告媒体，它也允许组织间营销者通过定制信息和产品，方便客户寻找特定产品，收集客户偏好的信息来改进未来的产品和服务，以此来创造价值。

组织间广告的不足

为了开发一个有效的推广计划，组织间营销经理必须在整个计划中融合各种传播方式，最大限度地发挥各种方式的作用。商业广告有明显的不足之处。广告不能代替有效的个人销售，后者必须补充支持广告的作用。同样个人销售受到成本的限制，不能用来创造意识或传播信息。这些任务只能由广告来承担。

一般来讲，广告不能单独创造产品的偏好——它需要展示、解释、操作测试。相似的，确信和实际的购买只有个人销售来得到保证。广告在创造购买意识，提供信息，为销售人员揭示重要的领导作用中起支持作用；这就是营销经理为有效营销必须利用广告的原因。

管理组织间广告

图 16—2 中的广告决策模型揭示了管理组织间广告中包括的结构化因素。首先，广告是整个营销战略的一部分，必须与各种方法相结合来以达到战略目标。广告决策过程是以广告目标的形成为开始的，而广告目标来自于营销目标。接下来是考虑达到这些目标所需要的花费，然后形成特殊的沟通信息以达到目标所要求的营销行为。针对期望客户评估和选择媒体类型是同样重要的。

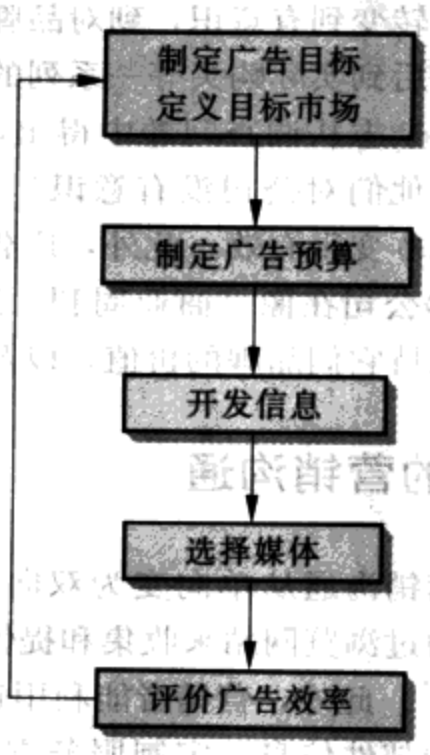


图 16—2　开发组织间广告项目的决策阶段

结果就是发起一场整合广告运动，目的是从目标集中培养出特定的态度或行为。最后，也是最关键的一步，是评估该运动的效率。

定义广告的目标

了解广告的作用能使经理更准确地决定广告预算和提供评估广告的标准。在特定的广告目标中，营销经理必须认识到：（1）广告的目标直接来自于整体的营销目标，广告必须执行营销战略目标，广告的目标集必须反映整体战略的一般目的和目标；（2）广告规划的目标必须适应广告能承担的角色：创造意识，提供信息，影响态度，提醒购买者企业和产品的存在。

书面目标

广告的目标必须说明能获得什么和什么时候获得，必须是能测量的以及可实现的[12]。该目标必须有确切的特定成果。目标是为所有人确定单一的工作方向，包括创造、协调以及评估广告项目。需要有正确的目标集标准来评估广告所起到的效用。一个特定的目标是使“能将‘润滑生活’这个产品特性同我们的液压泵联系起来的设计工程师的比例从 15%（2003 年 6 月）提升到 30%（2004 年 6 月）”。目标使经理制造与主要产品利益相关的信息，利用媒体来接触设计工程师。这种目标同样可以用来测量广告的成果（如有 30%的目标观众产生购买意识）。

商业广告的目标一般与特定的美元销售目标没有直接关系。虽然美元销售目标能对广告的成果提供“硬”的测量方法，但常常不能把广告和销售直接联系在一起。个人销售、价格、产品的外观、竞争性行为与销售水平将有更多的直接联系。因此，广告目标典型表现在**传播目标**上，如品牌认知、认同感和购买者的态度。这些目标是可以被测量的；达到这些目标能刺激销量。

目标观众

确定目标观众是一项有意义的工作。因为广告的一个重要目的是对那些销售人员无法涉及的人群产生购买影响，因而组织间营销经理必须定义所能影响到的购买群体。一般来讲，每一组购买影响是群体关注特定的产品、服务的属性和标准，广告必须关注于这些。因此，广告目标阐明有意向的观众以及相关的决策标准。

创新性战略声明

创新性战略声明是最后要考虑的。一旦目标被确立，**创新性战略声明**（creative strategy statement）为公司和广告代理机构确定产品的市场定位提供了指导。产品的定位与目标市场对产品的感知有关。

例如，如果早期液压泵不适合现行的润滑性能的市场定位，公司可能会利用下面创新性的战略声明：“我们根本性的创新战略是支持产品的重新定位，从生产可靠的泵到生产高性能的、可靠的有自我润滑能力的泵”。

所有的创新努力——复制、包装、颜色等等以及媒体的策略都应该支持创

新性战略声明。有效的广告运动计划需要把目标关注于怎样选择媒体以及构建测量结果。

决定广告的花费

据统计，组织间营销者每年在媒体上的广告费用超过 50 亿美元。表 16—1 列举了几家广告大户。在前 10 名中，高科技公司占了多数。一般而言，组织间营销者会结合目标、判断、经验来决定广告预算，仅在很少的情况才会利用高级的决策技术来决定广告预算。一些技术被组织间营销者广泛使用，如大拇指规则（例如，上一年销量的比例）以及目标——任务方法。

大拇指规则

因为广告往往是整个企业营销预算中很小的一部分，因而使用复杂的方法来决定广告预算的价值不大。在这种情况下，经理会倾向于简单的**大拇指规则**（rules of thumb）（例如，用 1%的销售额去做广告，或与竞争者的花费相等）。不幸的是，销量百分率的规则在组织间营销中太普遍了，甚至当广告成为重要因素时。

表 16—1　　组织间广告花费排名

公司	总的广告花费（百万美元）
美国电话电报公司	385.7
IBM	303.4
微软	218.9
Sprint	209.7
VerizonCommunications	180.2
美国运通	175.6
惠普	168.4
第一联合中心（First Union）	161.4
Alltel	127.9

资料来源："B-to-B" *Marketing News*, 2 July 2001, p. 16.

销售百分比方法的最根本问题是把广告作为一种结果而不是作为销售和利润的决定性因素，这很容易产生功能失调的政策。销售百分比的规则，建议组织间广告者在销售量下降时减少广告，但此时往往增加广告更加适合。不管怎样，简单的大拇指规则将继续应用在预算决策中，因为它们容易使用并且与管理相容。

目标—任务方法

广告预算的任务方法是试图把广告成本与目标广告的完成情况联系起来。因为由广告所增加的销量几乎不能测量。任务方法关注广告的传播作用，而非销售作用。

目标—任务方法（objective-task method）用来评估广告任务的执行情况，

分析与任务相关的成本，并会将全部成本相加而得到最终预算。这过程可以划分成 4 步：

1. 根据销售量、市场份额、利润贡献和细分市场为产品确定合适的营销目标。

2. 为了认识营销目标去评估必须执行的传播功能，然后决定广告以及其他传播方式在执行此功能中的作用。

3. 根据满足营销目标的可测量的传播反应来定义广告的特定目标。

4. 估计完成广告目标所需的预算。

任务方法解决了大拇指方法的主要问题——资金被用来完成特定的目标，使广告成为这些结果的一个决定因素而不是结果。使用任务方法，经理将分配所有必要的资金去完成特定的目标而不是任意分配一些销售份额。这种方法的最大问题是管理层必须对花费水平与传播反应之间的适当关系有一定的直觉。很难去了解在组织间营销购买影响中会产生怎样的意识水平。在《采购》（*Purchasing*）杂志中的接下来 6 个月中刊登 12 次双页广告能否得到期望的认知水平，或者是否需要一年刊登 24 次。

广告的预算不应该忽略处理过程中的政治和行为因素。奈杰尔·皮尔西（Nigel Piercy）的研究表明，关注预算技术是不够的，因为组织在通过机构和各种程序中经营时本身具有政治性[13]。皮尔西认为公司里的“利益”团体和在预算过程中的各种团体政治行为是真正决定广告预算的因素。此研究揭示，如果经理把预算过程看作是政治行为而不是简单的技术驱动过程，那些经理将干得更好。

跨越门槛

一些传播方式需要获取购买者的注意力，这使得预算决策变得复杂。研究发现，在品牌偏好的市场份额做出有意义的补充之前，一个品牌必须超越在市场中的意识临界水平。一笔小小的广告预算不能使营销者把公司的品牌从认识的临界水平，提升到偏爱的程度。由尤恩桑·尤恩（Eunsang Yoon）和瓦莱丽·克杰斯克（Valerie Kijewski）警告到，“营销经理的资源有限，因而，存在当项目尚不成熟的阶段便终止项目的错误决策的危险，从而浪费了过去的投资，而不是进一步跨越意识临界水平。”[14]

因为预算过程对广告的作用发挥非常重要，经理不应该盲目执行大拇指规则。相反，他们必须评估需要的任务，以及与产业标准相关的成本。有了清晰的目标和合适的预算分配，接下来的一步就是设计有效的广告信息。

开发广告信息

信息开发是一项复杂、关键的工作。在企业广告中，向特定的购买群体展示不重要的产品属性，不但是浪费广告花费，同时也在失去机会。外表以及外表的传达方式是成功传播的关键。因此，开发组织间广告信息包括决定广告的目标，评估目标观众的购买标准，分析信息表示的最合适的语言、形式和方式。

知觉

为了能成功传递广告信息，必须让人们接触到广告信息，并且使人们能关注它。因此一个商业广告必须引起决策者的注意。一旦个人注意了此信息，他或她应该像广告者那样对信息进行解释。知觉障碍常常阻碍接受者感知目的信息。即使人们面对广告，也不能保证信息能够被接受。事实上，企业购买者能阅读每个复制的单词，并且它们所发现的含义却往往与广告者的目的相反。

因此，组织间广告者必须关注两个重要的知觉因素：注意力和解释力。购买者易于感知那些与他们的态度、要求和信仰不一致的信息。他们倾向于用自己的信仰中来解释信息（见本书第 3 章）。广告信息都有可能被误解或得不到适当的解释，除非它们得到很好的设计和定位。广告者必须把他们自己放在接受者的位置去评估展现给他们的信息。

使用技术性术语是否使观众对工业产品和此广告的感知产生影响[15]。技术性广告在一些观众中仅产生很少的搜寻信息的期望，因为这样的广告暗示着“操作的困难”。因此，必须记住技术性观众（工程师，建筑师等等）对技术性广告的反应更为友好，而非技术性观众对非技术性的广告更为友好。从信息传播角度看，组织间广告者必须针对特定观众来仔细处理促销信息的技术部分。

关注利润

一个工业购买者通常通过以下途径获得利润——更好的办法是去完成工作，用廉价的方法去生产最终产品，用方法去解决问题，或者更快的运输时间。广告信息需要关注于目标客户寻找的利润，以及说服观众广告能给他们带来利润。对行为有吸引力或号召力的信息比那些没有直接吸引力的信息更有效。

罗伯特·拉蒙斯（Robert Lamons），一位广告顾问评论道：“一个对行为好的号召确实能使销售过程开始。向客户提供一个测试报告、产品演示或者直接把他们引到网站的某一特定位置……将你的产品与同行业中的其他产品进行比较。最近，每个人都很忙，如你提供的信息能使他们缩小搜索的范围，你正在给予他们钱所买不到东西：空余时间。”[16]

理解购买者的动机

对各个购买利益集团而言，怎样的产品利益是重要的？组织间广告者不能设想把一个“典型的购买动机”标准应用于每一个采购条件下。许多组织间广告人员不能理解重要细分市场的购买动机。开发有效的广告信息常需要广泛的市场研究，以分清在企业不同的目标市场中，每个购买决策者的采购标准。

为组织间营销选择广告媒体

虽然信息是广告成功的关键，但另外一个重要的因素是展示广告的媒体。目标观众选择组织间媒体——特定的购买决策参与者。一般而言，第一个决策是指是否使用商业出版物、直邮或二者兼而有之。选择特定媒体同样要考虑预算：资金花在何处能最好地产生期望的客户交易？

商业出版物

超过2 700种商业出版物中有超过 10 亿美元的组织间广告，对那些专长于分销的出版物如《流入的物流》（*Inbound Logistics*）、《分销》（*Distribution*）、《物流管理》（*Logistics Management*）、《现代物料管理》（*Modern Materials Handling*）都是一些可用的出版物。商业出版物有水平和垂直之分：**水平出版物**（*Horizontal Publications*）关注于任何产业特定的工作、技术或功能，如《广告时代》（*Advertising Age*）、《采购》（*Purchasing*）和《原料管理工程》（*Materials Handling Engineering*）。另一方面，**垂直出版物**（Vertical Publications）是在特定产业中从一线工人直到董事长都能阅读到的刊物，典型的出版物包括《玻璃工业》（*Glass Industry*）或《糖果制造》（*Manufacturing Confectioner*）。

如果组织间营销者的产品只应用于几个特定产业，那垂直出版物可能是一个理想的媒体。当许多产业都是潜在使用者，且产品的功能是购买者的主要考虑因素时，水平出版物则更为有效。

许多商业出版物是订阅出版物，读者能自由订阅。出版商选择那些能影响其购买决策的读者，提供免费订阅作为如标题、功能和购买责任等信息的交换。由此广告者能知道每一个出版物是否有期望的观众。

明显的，对出版物选择的预测基于对购买决策参与者以及使用产品的产业范围的全面了解。同时，可选择的商业出版物的流通方式要与目标观众相匹配。

有效印刷广告的特征

组织间印刷广告有效性的研究提供了足够的证据来证明，营销战略家必须在印刷广告中强调一种“理性的方法”，同时提供对产品的清晰描述以及所提供给客户的利益[17]。通过有逻辑的和详细的来描述产品质量和绩效的信息，可以提高广告的作用。

广告成本

在选择出版物时，流通是一个重要的标准，但流通必须有成本限制。首先，总的广告预算必须分配到各种广告工具中，像商业出版物、促销、直接营销（邮寄或电邮）和网络广告。当然，对各种媒体的分配要根据公司的形势和广告目标的不同而不同。在各种期刊上分配的商业出版物预算取决于它们的相对作用和有效性。常用千份流通量的成本由下列公式来测量：

$$\text{每千份成本} = \text{每页成本} / \text{以千为单位的流通量}$$

通过实际页面比率来比较两份出版物会产生误导，因为低流通量的出版物往往更便宜。每千份流通成本应基于对目标读者的流通，而不是对全部读者。虽然一些出版物可能出现比较高的每千份流通成本，但它们实际上是成本有效的，而且很少有流通的浪费。一些出版物同样有流行的网站，使广告者能建立整体的营销传播。例如，美国电话电报公司每年花1 000万美元做网络广告。在与杂志和电视网络的谈判中，美国电话电报公司要求网络必须是广告组合的一部分。

周期和日期

即使最成功的商业出版物广告也只有一小部分读杂志的人能看到，所以一次广告一般是无效的。在信息“沉积”之前要有一定的曝光率，同时又因为读者每月都在变化，所以需要一个广告发布日程。为了建立持续和重复的价值，至少在月刊上要做半年广告，而在周刊中要做 26 次～52 次（至少 13 次）[19]。

直接营销工具

在直接营销中，直接邮寄和电子邮件是两种组织间营销者常用的模式。直邮把广告信息第一时间寄向被选择的个人。可能的邮件形式范围，包括从介绍新产品的销售信件到冗长的目录或者甚至是一个产品样本。虽然直邮能完成主要的广告功能。但它真正的作用是把信息传递给精心选择的潜在市场。此外，网络营销顾问拜瑞·斯瓦斯丁认为，直邮对创造和确认潜在客户有潜在作用，如果严格遵循一些重要的原则：“要得到能发送电子邮件的许可”和“提供接受者‘退出’的权利。”[20]因此，我们首先关注直邮广告。

直邮通常用来进行公司形象的促销、产品服务促销、促销力量支持、分销渠道沟通和特别的营销问题。在提升公司形象中，直邮能帮助公司树立技术领导者的声誉。另一方面，产品广告的直邮能把特定的产品信息寄给潜在者。恺撒铝业公司（Kaiser Aluminum）的小册子解释了铝对工业购买者和特定客户的优势，那些关注于怎样处理铝以及数量/质量计算的信息则被发送到机器操作者和修理人员那里。

直邮

直邮能有效地向潜在客户告知本地分销商的位置。约翰道尔公司向从未买过它们产品的20 000多农民发送了由 3 个邮件组成的一个系列，为了说服他们能访问约翰道尔的分销商。在接下来的 3 个月中，多于5 800位农民走访了分销商，购买了价值超过3 500万美元的道尔设备[21]。根据反应的表现，典型的直邮组合大约有10 页～50 页打印纸或很高的曝光率[22]。最后，直邮应用于一些特别的形势，如识别新的客户和市场，应对反应的表现，促销没有受到足够销售支持的产品等。

从成本观点上看，直邮与其他媒体相比更有效率。但是，如果目标客户的名单过于泛滥，以至于在这个名单中找不出客户的共同特性，那么直邮就可能成为一种浪费。当通过邮件能够清晰地识别潜在客户，并能接触到他们时，直邮是一种可行的广告媒体。当购买中心的成员已经被识别，那么直邮是一种联络购买中心成员的成本有效的工具。当结合电子销售广告，那些“不可接触”的购买中心成员也将在促销作用面前暴露[23]。

如果直邮广告引起了读者的注意，那么它比商业印刷广告更有影响力。组织型购买者在通常情况下至少会浏览直接邮递给他们的促销文件。但是，向高层执行官进行直邮会更困难。一项调查世界《财富》500 强的执行总裁助理的结果显示，一般，每周平均有 175 封邮件寄给总裁，只有低于 10%的邮件被递交给总裁[24]，而总裁一般在一天内只花 5 分钟的时间看大约 17 份邮件。明

显，直邮必须要有有效的设计和标题来吸引助理和总裁的注意力。

直邮广告的时间是有弹性的；一个新的价格计划或新的服务革新能像需要的那样与购买者进行交流。最后，直邮很容易得到购买者的反馈——经常有一张反馈卡片，其中包括姓名、地址和本地分销商的电话号码。

直接电子邮件营销

IBM 的客户关系项目：**关注你**，依靠简单但很有作用的想法——询问客户想要什么，然后提供给他们[25]。通过向客户提供选择，IBM 懂得了客户的独特偏好，能更好地包装自己的产品、服务信息来满足客户特别的需求。这个项目主要依靠电子邮件，电子邮件的成本远比直邮来得低。事实上，IBM 公司发现，利用邮件向客户提供传统的印刷产品比用电子邮件进行传播要贵 10 倍。此外，电子邮件通常比直邮有更高的反馈率，其结果产生也更快。例如，在 IBM 所有电子邮件反馈中，有 1/3 的反馈是在第一个 24 小时内产生的。

如果企业想把电子邮件方式整合到它们的营销传播战略中，必须努力建立它们自己的电子邮件目录。这样的信息经常用于企业的客户管理系统(CRM)。回顾本书第 4 章，客户管理系统的一个目标是从所有部门中整合客户记录，包括销售、营销和客户服务。当然，如果客户对电子邮件进行反馈，那客户管理系统就能把这些信息加入到中央客户信息数据库，使所有雇员（销售员、呼叫中心雇员和营销经理）都能获得这些信息。

存在许多另外的方法构建电子邮件目录，包括提供电子邮件预警服务或电子邮件时事新闻，在直邮活动中询问电子邮件地址，在商业展示会上收集电子邮件地址[26]。组织间营销者必须认识到电子邮件的反馈是及时的，所以他们必须准备在电子邮件活动开始之前，去处理致谢、过程处理和订单的执行。

组织间营销透视

网络营销作用的扩大

放眼未来，网络营销专家认为所有营销组织都需要学习新的信息传递方式。数据库营销战略将在网络上流行，电子邮件将变成一种可接受的外部营销传播方式。将来，拜瑞·斯瓦斯丁说道，个人销售电话将会被改善或在某些情况下被网络会议所取代：

广告、直邮和电子营销相对于网络将逐渐起到次要作用。传统媒体的机会不会消失，但它们只能跟随网络，让出它们的领导地位。直邮或直接反馈广告的主要作用将很快被网络反馈形式——一种网络事件或企业网站所取代。

网络营销传播的作用[27]

网络为加强与个人和潜在客户的交流提供了一个强势媒体（见本书第 5

章)。广告、直邮以及电信营销的使用开始产生变化，这些媒体开始整合到整体的营销传播项目中。例如，直邮或直接反馈广告的主要作用将在未来由公司网站或在线事件，如新产品的现场演示所代替。由于网络提供许多重要的利益，因而网络营销逐渐在组织间营销企业的战略中起到主要作用。

整合网络媒体的规划

成功的网络营销者把网络与其他媒体相整合，其目的就是用正确的媒体组合来获取目标观众。印刷广告可能用来产生产品意识，直邮可能继续产生客户导向。尽管如此，在可能的情况下，组织间营销者应使用直邮和媒体广告使潜在客户接触他们的网站。同样他们必须有计划，向客户索取电子邮件地址——获得通过电子邮件进行交流的许可。

获得网络经济效益

网络营销比直邮成本更低。和其他电子媒体一样，没有印刷和邮件目录，不用制作广告材料，不需要做电信营销。一旦建成，网络在同样的成本下能获得成百上千个机会。组织间营销者应发掘传统广告形式（如媒体和直邮）与网络广告形式在成本和绩效上的不同。

进行实时变化

媒体、直邮和电信营销可能要花很多周的时间去规划和执行，而与网络营销相关的时间跨度就短得多。例如，电子邮件的书写和发送是非常快的；网页和菜单广告能快速变化以满足市场需要。

为产品创造“无限货架空间”

斯瓦斯丁写道，“只有网络能作为一种虚拟仓库，扩大你的库存，并在任何时候，根据客户和机会，对无限数量的产品进行提前分类。”[28]例如，Insight Enterprise在它们的网站上，提供产品目录、描述、特点和超过45 000件计算机相关产品的实时定价。

在全球范围内获取客户

斯瓦斯丁说道，网络对于任何规模的企业来讲都是低成本的媒体，能向全球客户提供信息、产品和服务：

> 没有时间地域和达成协议的限制，电子商务能一周7天，一天24小时在世界任何角落运作——而网络营销者则不需要离开他或她的办公室[29]。

与客户建立一对一关系

与客户建立一对一关系，组织间营销者必须基于对客户营销、营销服务或

其他个性基础之上来对待不同的客户[30]。为了获得成功，关系营销要求组织间营销企业要根据客户的反馈来不断调整和更新自己的行为。我们看到网络可以使企业通过电邮或网站向客户提供个性化内容。例如，戴尔为它最大的客户建立了主要网页，这样定制化的电子储存形式/信息入口允许戴尔能根据客户的需求来提供产品，不断调整产品来满足那些重要客户的需求。

测量广告的效用

组织间广告者很少期望由广告直接产生订单。广告被设计来产生意识，刺激企业的忠诚度，或对产品产生一种友好的态度。即使广告不能立即产生购买决策，广告项目也必须是可测量的。因此，组织间广告者为了能改善将来的广告，必须能测量目前广告的作用，必须能对营销战略中其他因素花费的效用与广告花费效用进行比较。

评价对购买决策的影响

测量广告效用意味着要评估广告在刺激（广告）和结果行为（购买决策）之间的“中间阶段”的作用。该理论认为，广告能影响意识、知识和其他纬度，这些因素更容易被测量。实质上，广告具有测量个人购买决策过程中的能力。该方法认为，不论正确与否，加强决策过程的一个阶段或从一步移到另一步能增加购买的可能性。

罗克韦尔国际公司的研究表明应评估广告的**非直接传播作用**（indirect communication effects of advertising）[31]。该研究显示，广告能影响言语交流（非直接作用），这样的交流在购买者决策中起着重要作用。同样，广告对公司整体声誉具有影响，以及广告使销售队伍相信广告能促进他们的销售任务，从而非直接地影响了购买者。研究显示，广告作用的评估包括跟踪和测量广告对非直接交流作用的影响过程。

总之，广告作用的评估目标是根据购买者决策过程的各因素和一些非直接交流作用来形成的。在最后分析单位成果的成本上，同样会评判广告的作用（例如，获得特定意识或认知水平的美元花费）。

评估项目

一个好的评估项目需要有实质性的提前规划。图 16—3 显示了广告评估的基本方面。广告战略家必须提前决定评估什么，如何评估，评估的顺序如何。事先评估阶段需要为新的广告活动建立标准。例如，一个事先评估研究能获得在确定的目标市场中公司产品受欢迎的意识水平。在广告活动之后，事后评估研究能检查意识相对于标准的变化。广告评估的 5 个主要领域包括：（1）市场；（2）动机；（3）信息；（4）媒体；（5）结果。

领域		测量的重心
目标市场覆盖率	→	广告在成功达到目标市场上的程度
关键购买动机	→	引起购买决定的因素
信息、效用	→	在目标细分市场上信息影响关键购买因素的程度
媒体效用	→	带有信息的各种媒体成功到达目标市场的程度
总体结果	→	广告完成预定目标的程度

图 16—3　广告评估的主要领域

组织间广告的评估是有必要的、复杂的，而且绝对是重要的。预算限制一般是限制因素。尽管这样，可能要求专业的研究公司开发相应的研究领域。当判断参与者决策是否把广告从对企业或产品的意识转移到准备购买的影响上，此类评估通常将测量知识、认知、回忆、意识、爱好和动机。不幸的是，测量实际销售的效果往往是不可行的。

媒体和直邮广告组成了大多数非个人的、组织间促销计划的基础。组织间广告资金主要用于商业出版物和直邮，但这些方式可以通过促销行为，如展览、商业展示、目录和营业推广等方式来加强。这里特别关注商业展示——组织间营销的重要促销工具。

组织间营销透视

IBM 的黄金客户服务

IBM 开发了黄金服务项目来识别公司最好的 300 家客户。IBM 为这些客户开发了一个特定的网站，以定制化地满足组织的需求。当为某客户开发了网站后，IBM 会向该客户企业的每个管理者和技术员工发送欢迎信息，鼓励他们使用新的网站。在该欢迎中包括一项情况的调查，帮助 IBM 营销经理个性化地与组织成员做更深入的交流。几乎所有的员工选择电子邮件作为反馈的最好方法。电子邮件反馈的比率远高于 IBM 的期望。公司的报告显示，在黄金服务项目中注册的客户组织的平均收入有每年 30%的增长。

商业展示：战略利益

大多数公司每年会举行商业展示或展览来显示产业中新的技术进步。企业展览研究中心统计到，每年有 1 500 万家美国和加拿大的企业在商业展览会上进行展示，同时有 83%的商业展览参观者被归类为“购买影响者”[32]。在北美，参加展览的公司每年要花超过 100 亿美元租用展览空间[33]。一般来讲，销售者在展销期间向感兴趣的企业成员展示他们的产品和服务。一般的展销企业每小时能与 4 个～5 个潜在购买者达成协议。

商业展销会提供特定机会公开明显的技术进步或展示新旧产品。托马斯·波奈玛（Thomas Bonoma）说到，“对许多公司而言，商业展销的花费是主要的而不是少数的——是一种组织间营销传播活动的形式而不是销售力量和分销商的努力”[34]。通过商业营销：

- 一个有效的营销信息能在同一时间传递到相对大规模和感兴趣的客户中（例如，多于30 000人会出席每年的电力工程展览）；
- 新产品能介绍给大量的客户；
- 在一对一的销售条件下，客户能获得产品的实际经验；
- 能识别潜在的客户，向销售个人提供有效引导；
- 能加强友好关系；
- 对企业能产生自由公开。

在商业展览中获得机会的成本大约是 230 美元，远低于许多公司个人销售电话的成本[35]。此外，商业展销在新的国外市场中提供出色的、成本有效的短期方法来介绍新产品[36]。国际展销会能使制造商直接满足购买者，获得竞争以及收集市场研究数据。通过参加国外商业展销会，出口的进入时间被划分成 6 年～6 个月不等。

商业展销投资汇报

一项研究评估了商业展销对一种新的试验测试设备销售和利润的影响[37]。在这个受控制的试验中，新产品的销售面向出席和没有出席展销会的客户，在出席者中的销售水平比较高。同时，在所有客户中，参加展销会的客户购买比率最高。重要的是，基于展销会成本相关的增长利润的成本投资利润回报（23%）是正的。这项研究是最早显示商业展销投资回报能被测量的研究项目之一。虽然商业展销加强了销售的作用，但仍是花费成本的，要谨慎规划。

规划商业展销战略

为了开发一项有效的商业展销传播战略，管理者必须解决 4 个问题：

1. 在整体营销传播项目中，商业展销所起的作用是什么？
2. 在商业展销中，营销的对象是谁？
3. 公司合适的展销组合是什么？

4. 商业展销的投资——审计政策是什么？怎样来实施审计？[38]

回答这些问题能帮助管理者重点考虑他们的目标客户、期望的结果以及资金怎样分配。

商业展销的目标

产生销售的一些商业展销功能包括识别决策影响因素，识别潜在的客户，提供产品、服务、企业信息，理解潜在的应用问题，创造实际的销售，处理目前的客户问题。除了这些与销售相关的功能，商业展销对建立公司形象，收集竞争情报，加强销售队伍的士气都是有价值的活动。引导开发商业展销战略需要特定的目标，需要对公司的人事活动进行定制化。一旦形成特定的目标，展览者必须根据目标市场评估可选的展销方案。

选择展销会

决定出席哪个展销会以及花多少促销预算是要面临的挑战[39]。明显的，公司想在许多展销会上向它最重要的细分市场进行展示。流通预算的商业出版商提供的预算博览是一项有用的服务。预算报告登记了商业展销会的出席者，每个出席者的所在行业、职称和部门都有完整的记录。商业展览中心（http://www.broadcast.com/business/tscentral）的数据库中可搜索8 000场展销会，提供了每次展销有价值的信息，展销者能在网站上促销他们的产品。

一些公司使用展览调查公司——调查展销会参与者的公司。展览调查公司开发了两种重要的测量方法，它们是**净购买力影响**（Net Buying Influences）和**总购买计划**（Total Buying Plans）。第一种方法是测量那些对参展产品类型有决策权的观众比率；第二种方法是测量在未来几个月内计划购买参展产品的客户比率。当选择出席最有效的展销会时，这些测量方法对组织间营销经理非常有用。

许多公司为了解它们出席的那些展销会和所能获得的回报，往往在展销之前会对它们的目标前景做个调查，用这种方法，展览者能准备他们的展销会战略来满足潜在客户的需求。

另外的建议就是公司要在期望利润的基础上扩大参展的范围[40]。期望的利润是通过“导向有效性”模型为测量口径的，使用了公司的历史销售导向、销售转变数据、总边际信息和展销会总参加人数。**导向有效性**（Lead efficiency）的定义是指在展销会中，销售量导向获得除以那些决定购买参展产品或有购买打算的参观者总数。

管理商业展销会

为了在展销会上引起兴趣，组织间营销企业在商业出版物上做广告来阐述展销会上要展览的项目。展销会应该最初就用网络营销传播方式。这样做能使许多展销商在展销会期间与客户达成意向。

销售人员必须接受在展销会上工作的培训。这种销售工作不同于典型的电话销售，其只有 5 分钟～10 分钟的时间进行陈述。在典型的电话销售中，销售人员首先要推销自己，然后才是公司，最后是产品。在展销会上，这个过程是相反的。

对于在展销会上产生的需求要有一个体制以进行快速的响应。一些组织间营销者发现在展销会上使用笔记本电脑把信息传送给公司总部是非常有效的。总部员工然后通过电子邮件或寄信方式把需要的信息传送出去。在展销会后，回到他们的办公室，可以立即得到这些材料。

评估商业展销行为

在评价企业商业展销战略绩效时，商业展销行为的评估是非常重要的。斯林纳斯·高坡拉克瑞西娜（Srinath Gopalakrishna）和加里·莉莲（Gary Lilien）考虑把通过企业展销位的流动量作为 3 阶段的序列，设计了一个有用的框架来评估绩效[41]。图 16—4 描述了这个过程以及 3 种行为的发展过程——吸引、谈判以及 3 个不同阶段的有效转换。

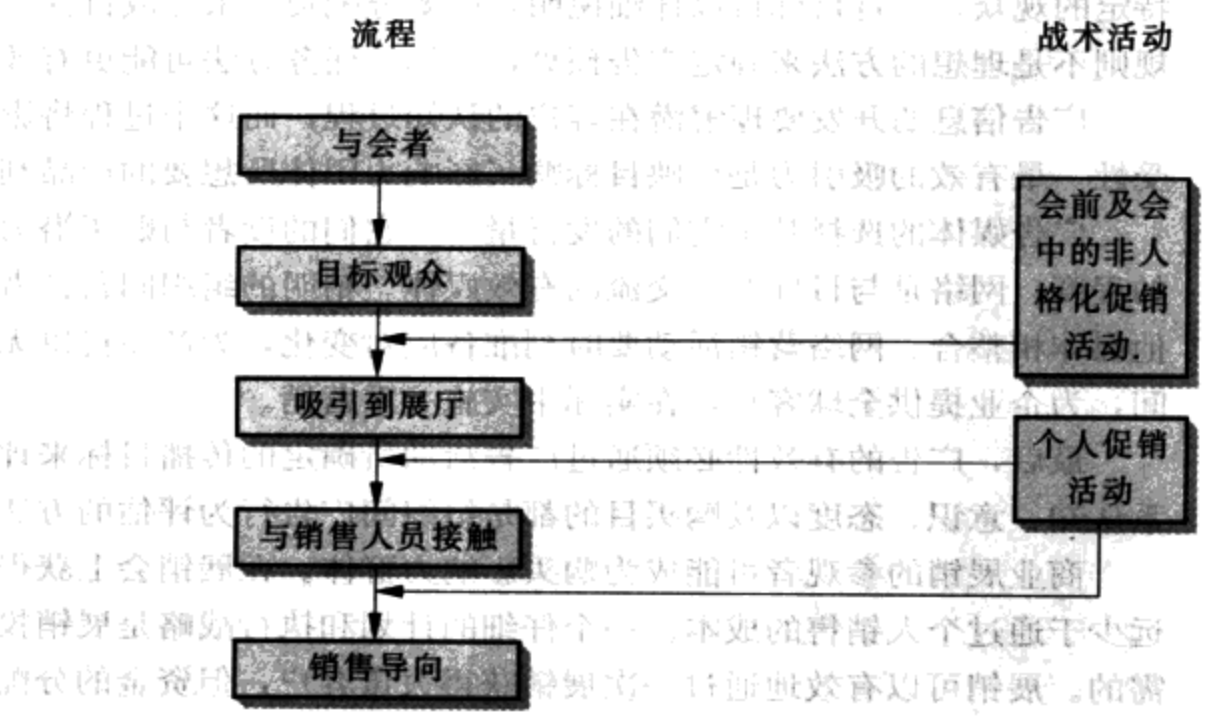


图 16—4　作为阶段序列的商业展销流程模型

资料来源：Srinath Gopalakrishna and Gary L. Lilien, "A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance," working paper # 20-1992, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.

这个框架的重要贡献在于将企业控制下的行为类别和关键决策变量联系了起来。吸引的有效性是指对展厅感兴趣的与会者比率。注意到对企业产品感兴趣的与会者总数常比参观者的总数要少，展厅的吸引力在于展厅空间（平方数）、展览促销、利用获得注意力技术等。相似的，谈判和转换效率是由展厅销售人员数量和培训水平所决定。

对个人公司来讲，展销会的花费必须与营销传播目标紧密相连，以获得足够投资回报。最后，组织间营销经理必须根据可能的销售、利润和对公司形象的影响仔细评估每个展销会及相关费用。与其他的促销工具一起，展销会的计

划和预算必须关注于特定目标，一旦这些目标被决定，可以利用理性方法识别必须完成的任务和需要的花费水平。

本章小结

由于组织间购买过程本身的特点，使个人销售成为创造销量的主要技术；广告支持和补充了个人销售。广告能完成的一些任务是个人销售不能完成的。广告能获得的购买影响力是销售人员所不能获得的。

广告通过使潜在的客户知道公司和产品来支持个人销售。其结果是个更成功的整体销售。有效的广告使得整个销售战略更有效，减少了整体销售的营销成本。最后，广告能比个人销售提供更多的信息、企业或产品的意识。网络不只是一种广告媒体，它使得营销传播方式从单路径变成双路径，允许营销者与客户更好的交流。

管理广告项目始于广告目标的决定，广告目标要有书面报告，并且要指向特定的观众。一旦目标得以详细说明，就要分配资金来完成目标。通常大拇指规则不是理想的方法来确定广告预算，目标—任务方法可能更有效。

广告信息的开发要理解潜在客户的认知过程，而这个过程将影响信息的接受性。最有效的吸引力是反映目标购买影响力团体所想要的产品利益。

广告媒体的选择基于它们的发行量——它们的读者与购买潜力读者相匹配的程度。网络是与目标客户交流的有效媒体。精明的组织间营销者把网络与其他媒体相整合。网络营销活动要时刻准备应对变化，为产品提供无限的货价空间，为企业提供全球客户，在实际中实施关系营销。

最后，广告的有效性必须通过广告活动所确定的传播目标来评估。读者关系认知、意识、态度以及购买目的都是组织间广告行为评估的方法。

商业展销的参观者可能成为购买影响力群体。在展销会上获得机会的成本远少于通过个人销售的成本。一个仔细的计划和执行战略是展销投资回报所必需的。展销可以有效地通过一次展销获得大量客户，但资金的分配必须谨慎。

问题与讨论

1. 虽然组织间营销企业的大量预算分配给个人销售，但广告在组织间营销战略中起着重要的角色。请解释。

2. 评论下面句子："网络使营销传播从单路径变成了双路径，允许营销者和消费者更好的交换信息。"

3. Brick Machine Tool 希望你为新产品开发一系列广告。Breck 的营销研究部门会向你提供他们关心的新产品和市场的任何数据。提出你在选择媒体和开发信息上的方法。说明你用来改进决策的质量的数据类型。

4. 你怎样评估商业组织间广告功能的效率和作用。主要谈谈预算活动和绩效结果。

5. 解释在《华尔街日报》上组织间广告中的哪些信息能被产品经理所喜

欢，不被采购经理所喜欢，且不能引起质量控制工程师的注意。

6. 如果个人电话销售的成本增加，那组织间营销经理是否有可能用直邮广告或电子邮件传播来代替个人销售？解释你的观点。

7. 描述网络战略在组织间营销者促销组合中的地位。组织间营销者怎样使用网络来与客户形成亲密关系？

8. 有人认为组织间广告不能直接获得销售。如果组织间广告不能说服组织型购买者去购买 A 品牌还是 B 品牌，那广告起了什么作用，与其他营销战略因素的花费相比，如何测量广告的影响？

网上练习

浏览 http://www.tsnn.com，该网站提供了商业展销会的全面的信息，举出 2 个下月将举行的制药行业的展销会。

案例

安全地带集团[42]

在 2002 年 2 月，一位住在新泽西樱桃山希尔顿酒店的客人在出席一个宴会时突然死亡，因为害怕疾病或炭蛆菌袭击，其他的客人都被送到附近医院。后来该客人被诊断为死于肺病引起的血液感染，与酒店无关。围绕这次事件的警报表明，安全对酒店而言非常重要。

而面对这种需要，约翰·C·凡尼三世（John C. Fannin Ⅲ），一位火灾预防和产业安全专家成立了安全地带（SafePlace）公司。公司是租房、医疗设备、教育机构、商业建筑和其他涉及人们安全问题的安全评估的独立提供商。如同“优质客房服务认可一样，安全地带认证要求基于安全、火灾预防、健康、生命安全，用公众认识的代码、标注的最好表现来进行衡量。

在特拉华州威名顿的杜邦酒店是美国第一家接受安全地带公司居住安全认证的。这样的认证过程包括设备的仔细检查，认证酒店必须有最好的表现：钥匙卡的使用（相对于钥匙）、自动门、烟雾探测和喷淋装置、使用三保险的门锁、好的水质、酒店员工的安全作业和食物加工过程。杜邦酒店花了45 000美元用于检查和获得咨询服务。杜邦酒店在大厅展示安全地带证书并打算把认证印在所有的销售材料上。

从 2002 年 3 月开展该项目计划以来，安全地带公司每月收到超过 25 家酒店的请求，然而，公司主席约翰·C·凡尼三世认为教育市场有巨大的机会，特别是学院和大学（例如，寝室的认证）。

[问题与讨论]

1. 假设安全地带公司最初定位于为高档次的酒店提供服务，描述安全地带公司所要实行的广告战略的主要因素。

2. 描述安全地带公司的认证对酒店和客人提供的核心利益是什么，你将如何在广告中描述这些利益？

【注释】

[1] Barry Silverstein, *Internet Marketing for Information Technology Companies*, 2d ed. (Gulf Breeze, FL: MAXIMUM Press, 2001), pp. 330 - 331.

[2] John Evan Frook, "Big blue Boosts Ad Spending 21 Percent to Spread E-Business Message to the Web-Challenged," *Business Marketing* 145 (December 1999): p. 30.

[3] John E. Morrill, "Industrial Advertising Pays off," *Harvard Business Review* 48 (March/April 1970): pp. 4 - 14.

[4] Ibid., p. 6. For a comprehensive study of the relationship between brand awareness and brand preference, see Eunsang Yoon and Valerie Kijewski, "The Brand Awareness-to-Preference Link in Business Markets: A study of the Semiconductor Manufacturing Industry," *Journal of Business-to-Business Marketing* 2, no. 4 (1995): pp. 7-36.

[5] "New Proof of Industrial Ad Values," *Marketing and Media Decisions*, February 1981, p. 64.

[6] "ARF/ABP Release Final Study Findings," *Business Marketing* 72 (May 1987): p. 55.

[7] "The Cost of Doing Business", *Sales & Marketing Management* 151 (September 1999): p. 56.

[8] Raymond E. Herzog, "How Design Engineering Activity Affects Supplies." *Business Marketing* 70 (November 1985): p. 143.

[9] David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, "the Lure of Global Branding" . *Harvard Business Review* 77 (November/December 1999): pp. 137-144.

[10] David W, Stewart, "From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media" *Journal of The cademy of Marketing Science* 30 (fall 2002): pp. 376-396.

[11] David Feeny, "Making Sense of the E-Opportunity," *MIT Sloan Management Review* 42 (winter 2001): pp. 41 - 51.

[12] Jack Edmonston, "Practical Tips to Measure Advertising's Performance," *Business Marketing* 81 (April 1996): p. 26.

[13] Nigel Piercy, "Advertising Budgeting: Process and Structure as Explanatory Variables," *Journal of Advertising* 16. no. 2 (1987): p. 34.

[14] Eunsang Yoon and Valerie Kijewski, "The Brand Awareness-to-Preferences Link." p. 32.

[15] Joseph A, Bellizzi and Jacqueline J, Mohr, "Technical Versus Nontechnical Wording in Industrial Print Advertising," in *AMA Educators' Proceedings*, ed. Russell W, Belk et al. (Chicago: American Marketing Association, 1984), p. 174

[16] Robert Lamons, "Tips for Distinguishing Your Ads from Bad Ads," *Marketing News*, 19 November 2001, p. 10.

[17] Ritu Lohtia, Wesley J, Jonhnston, and Linda Rab, "Business-to-Business Advertising: What Are the Dimensions of an Effective Print Ad?" *Industrial Marketing Management* 24 (October 1995): pp. 369-378.

[18] John Evan Frook, "AT&T Levels Off Spending, Shifts Business Ads'Focus to Products, Services with 'net. working'," *Business Marketing* 145 (December 1999): p. 30.

[19] See Stanton G. Cort, David R. Lambert, and Paula L. Garrett, "Effective Business-to-Business Frequency: Nes Management Perspectives from the Research Literature." *Advertising Research Foundation Literature Reviews* (October 1983).

[20] Barry Silverstein, *Business-to-Business Internet Marketing*, 3rd ed. (Gulf Breeze, FL: MAXIMUM press, 2001), p. 171.

[21] John D. Yeck, "Direct Marketing Means Accountability," *Business Marketing* 78 (July 1993): p. A4.

[22] Shell R. Alpert. "Testing the 'TOO-Frequent' Assumption," *Business Marketing* 73 (March 1988): p. 14.

[23] Robert D. McWilliams, Earl Naumann, and Stan Scott, "Determining Buyer Center Size," *Industrial Marketing management* 21 (February 1992): p. 48.

[24] Tom Eisenhart, "Breakthrough Direct Marketing," *Business Marketing* 75 (August 1990): p. 20.

[25] Barry Silverstein, *Business-to-Business Internet Marketing*, p. 226.

[26] Barry Silverstein, *Internet Marketing for Information Technology Companies*, p. 107.

[27] This section is based on Barry Silverstein, *Business-to-Business Internet Marketing*. pp. 76-85.

[28] Ibid., p. 77.

[29] Ibid., p. 79.

[30] Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing," *Harvard Business Reviews* 77 (January/February 1999): pp. 151-160.

[31] C. Whan Park, Martin S. Roth, and Philip F. Jacques, "Evaluating the Effects of Advertising and Sales Promotion Campaigns," *Industrial Marketing Management* 17 (May 1988): p. 130.

[32] Douglas Ducante, "The future of the United States Exhibition Industry - Flourish or Flounder" at http://www. ceir. org, October, 2002.

[33] Barbara Axelson, "How to Choose the Right Trade Show," *Business Marketing* 84 (April 1999): p. 14.

[34] Thomas V. Bonoma, "Get More Out of Your Trade Shows," *Harvard Business Review* 61 (January/February 1983): p. 76.

[35] Douglas Ducante, "The Future of the United States Exhibition Industry."

[36] Brad O'Hara, Fred Palumbo, and Paul Herbig, "Industrial Trade Shows Abroad," *Industrial Marketing Management* 22 (August 1993): p. 235.

[37] Srinath Gopalakrishna, Gary L. Lilien, Jerome D. Williams, and Ian K. Sequeira, "Do Trade Shows Pay Off?" *Journal of Marketing* 59 (July 1995): pp. 75-83.

[38] Thomas V. Bonoma, "Get More Out of Your Trade Shows," p. 79.

[39] See Aviv Shoham, "Selecting and Evaluating Trade Shows," *Industrial Marketing Management* 21 (November 1992): pp. 335-341.

[40] Srinath Gopalakrishna and Jerome D. Williams, "Planning and Performance Assessment of Industrial Trade Shows: An Exploratory Study," *International Journal of Research in Marketing* 9 (September 1992): pp. 207-224.

[41] Srinath Gopalakrishna and Gary L. Lilien, "A Three-stage Model of Industrial Trade Show Performance," *Marketing Science* 14 (winter 1995): pp. 22 - 42.

[42] Maureen Milford, "Hotel Safety Rises to a New Standard," *the News Journal* 13 May 2002, p. I, accessed 27 Setember 2002 at http://safeplace.com.

17

组织间营销沟通:管理人员销售功能

组织间营销沟通包括广告、促销以及人员销售。正如本书第 16 章所分析的，广告和相关促销手段对人员销售进行了补充和强化。在组织间营销者的促销组合中，人员销售是最重要的刺激需求的力量。通过销售队伍，组织间营销者将企业所提供的总体产品和服务与组织型客户的需求联系起来。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 组织间营销战略中人员销售所扮演的角色。
- 包括互联网在内的多个销售渠道应当如何整合成一个一体化的战略，以便在更大的市场上服务于更多的客户，获取更多的利润。
- 销售管理的本质。
- 哪些管理手段可应用到主要销售力量的决策领域。

约翰·钱伯斯（John Chambers），思科系统的主席兼首席执行官，说道，“客户就是战略。”[1]他的工作生涯始于 20 世纪 70 年代，在 IBM 做一名销售人员。今天，他仍然用 40%的时间直接与客户一起工作，他相信思科系统成功的关键在于不断的客户反馈。事实上，一年 365 天，他每个晚上都会接收来自 10 个～15 个顶级客户的语音留言。通过发展领先的技术，并且与客户紧密联系，思科在网络设备市场上一直保持着领导者的地位。

在典型的组织间营销企业的营销操作中，销售是一个主要元素，并且是整个企业成功的主要决定因素[2]。人员销售在组织间市场中占主导地位，这是由于相对消费者市场而言，组织间市场上的潜在客户要少得多，而采购额则很大。在营销组合中，人员销售的重要性取决于如市场的本质和组成、产品系列的本质、企业的目标以及财务能力这些因素。组织间营销者与市场有许多潜在联系。有的可能依赖于制造商的代理商或分销商；有的仅仅依靠直销队伍。相同情况，每家企业都必须决定促销组合中不同元素的相对重要性，比如广告、销售促销以及人员销售之间的比例。

在所有行业中，行业销售请求的成本费都在 200 美元以上[3]。其中，计算

机企业的成本要高些，而化学产品生产商的成本则低得多。当然，成本因公司、产品和市场条件的不同而不同。但是，仍然有迹象表明，组织间市场中，对人员销售的投入很大。为了使有效性和效率最大化，公司应认真管理人员销售，并将它融入到企业的营销组合之中。同时，为了提高生产率，应对激烈的竞争，销售战略家应采用更多的新方法和新技术。

不论企业如何实施其销售战略，销售人员都是与市场和特别客户联系的先遣部队。销售人员的任务既复杂又具有挑战性。为了满足所有客户的期望，销售人员需要有广泛的知识，而不能仅仅局限于对他们自己产品的了解[4]。他们必须能够很有技巧地谈论竞争对手的产品，以及客户所在行业的发展趋势。他们不仅仅要知道其客户的业务，还要知道客户的下一级客户的行业。本章首先介绍在执行关系营销战略中销售人员所扮演的领导者的角色，以及可供组织间营销战略家使用的，能服务于客户且能获利的多种销售渠道。然后，本章介绍了销售队伍管理以及构建销售组织的必要性，识别并服务于关键客户因素，部署销售队伍，评价并控制销售队伍的操作这几个方面。

人员销售的基础：组织型客户的一个关注点

人员销售是一种执行组织间营销战略的方法。一旦营销者根据组织的特点（宏观层面）或根据决策制定单元的特点（微观层面）定义了目标细分市场，就会安排销售队伍去满足这些细分市场的需求。销售人员扩大了总的供应产品，并作为买卖双方的代表。在很大程度上，卖方公司的形象、荣誉以及需求满足能力，都是由销售队伍传达的。通过帮助采购决策人员定义需求，根据需求匹配企业的产品或服务，销售人员不仅仅是在提供产品本身，而且也提供了想法、建议、技术援助、经验、自信以及友谊。例如，一家大型玩具制造商，根据产品质量、递送的可靠性、价格以及由销售人员所提供的想法和建议来评价供应商。事实上，这家购买组织在公开征求建议，并通过所掌握的建议数目和质量来评价供应商。

作为买方的代表，销售人员通常将客户的特殊需求告知工业企业的研发或生产部门。产品说明、递送以及技术服务常常通过销售人员进行协商。销售人员就好像是不确定性的吸收点，减少买卖方关系的冲突。约翰·克诺普（John Knopp），惠普的一名地区销售经理，认识到高业绩的销售人员的这些优点："他们知道如何为体系内或体系外的客户做好特定的事情。当有的事情超出正常的规则和行为，他们也能够找到一条妥善解决的方法。"[5]

关系营销

在组织间市场的很多行业中，建立制造商和供应商间的紧密关系甚至是战略伙伴关系是个日益明显的趋势。本书中强调的几股力量支持了买卖方关系紧密化的趋势，而不是疏远甚至敌对的趋势。这些力量包括日益激烈的全球竞争，质量改善的需求，快速变化的技术，以及实施操作理念的快速应用[6]。因而，在企业关系营销管理中扮演重要角色的是销售人员（见本书第 4 章）。

组织间营销透视

职业剖析：在 IBM 处理关系

布拉德·勃卡特（Brad Bochart）是 IBM 加州南部的客户执行官，负责金融服务业（例如，银行、投资公司）中 19 家大型客户的需求。在亚利桑那州立大学获得营销硕士学位后，他于 1997 年加入了 IBM 公司。布拉德在 IBM 的培训主要包括 2 个因素：（1）6 个月的课程培训，如商业礼仪、地区管理、企业财务以及谈判和销售技巧等课程的培训；（2）对他所任命的行业——金融服务进行 6 个月的培训，以学到更多的东西。

作为客户执行官，我有责任在这个行业里建立市场份额，与客户企业的 CEO 们以及他们的管理层建立重要的战略关系，同时不断学习他们的业务和行业。我们的最终目标是与这些客户建立长期的伙伴关系。我是 IBM 所指定的客户服务人员，我有责任了解客户的商业战略，以及他们所采用的支持其战略的信息技术。一旦有所了解，我会向客户提供其信息技术和商业战略所需的所有 IBM 的资源。与此同时，我必须与 IBM 的咨询顾问、产品专家、业务伙伴建立良好的内部关系，其目的在于利用这些关系向我的客户提供解决方案。并通过每位客户，增强 IBM 的地位。

我最喜欢工作所带来的责任感和权力。我同样也非常高兴能有机会与我所服务企业的各位 CEO 们进行交流。我曾经有机会与 5 家公司的 5 位 CEO 一同打高尔夫球。我非常高兴能了解他们的业务以及他们的企业是如何运转的。我最喜欢的就是聆听，聆听他们如何思考，如何安排每日的工作，如何处理重要事务，如何平衡个人生活与职业。最后，我与 IBM 的同事交往得很好，我也以代表 IBM 公司为荣。

资料来源：Brad Bochart，interview by author（telephone and email），Tempe，Arizona，5 October 1998.

销售中心

组织的销售中心（organizational selling center）由销售组织中的人员组成，这些人员与工业企业客户建立并维持互相交流的关系（如图 17—1 所示）[7]。特殊的销售环境的需求，特别是信息要求，在很大程度上影响着销售中心的构成。销售中心的首要任务是获取和处理与营销有关的信息以及销售战略的执行情况。在许多行业中，团队合作已经成为成功销售的前提条件。公司通常要求组建正式的销售队伍，这比散兵游勇式的销售方法在结构上更加完整[8]。像施乐、惠普、杜邦这样的公司，已经采用了正式的关键客户管理队伍。

组织型购买中心（organizational buying center）包括参与采购决策的人员，以及共享决策目标和风险的人员。特殊的销售环境的需求影响了购买中心的构成（见本书第 3 章）。举例来说，一个复杂的新的购买环境可能包括了代表不同功能领域的参与者。

假设在交流过程中的可视角色是销售人员（销售中心的代表）和采购代理（购买中心的代表）。销售人员和购买人员在进行交流时都有特定的计划、目标

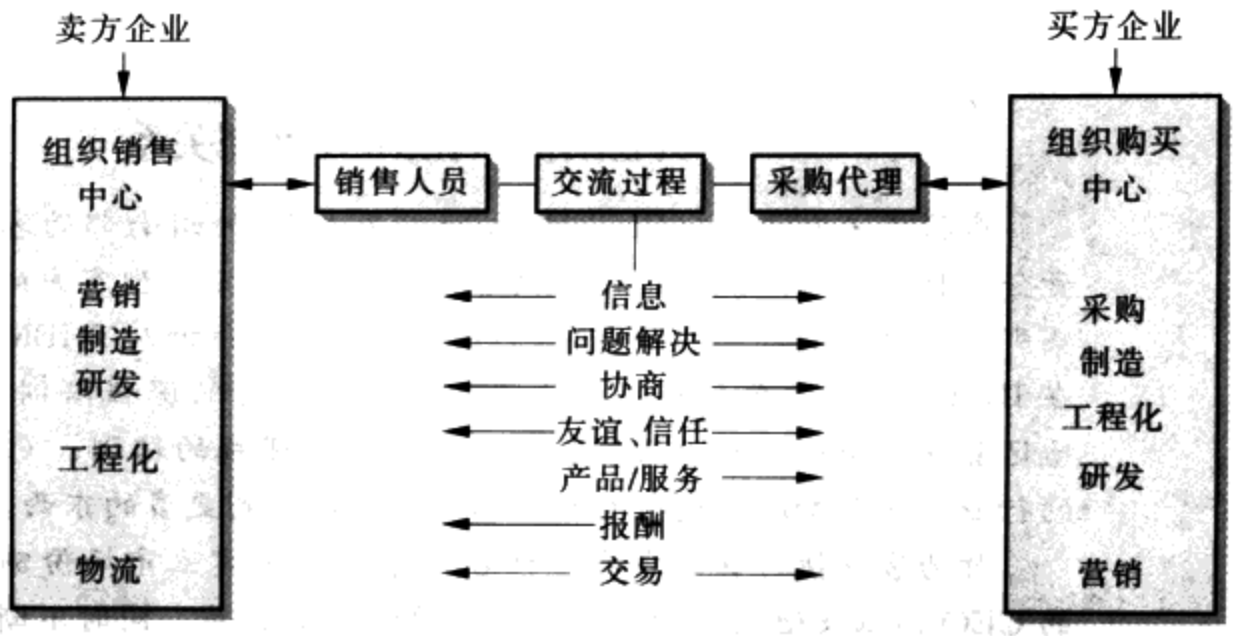


图 17—1　组织间营销的关系管理过程

和意图。为了得到购买者或者销售中心人员对销售所给的奖励，销售人员在解决采购问题时会交流信息、相互帮助。

除了与购买中心的人员进行外部协商外，代表潜在客户利益的工业企业销售人员常常也与销售中心的其他人员进行协商，例如制造部门或研发部门，以此来保证与特定的客户成功地建立交流关系。在购买中心内部也可能存在内部协商，这是由于在选择供应商时，不同的人员代表了各自部门的利益。组织间市场中买卖方关系的特点就是复杂的相互之间的影响[9]。为了使客户满意度以及所需的市场响应最大化，组织间营销者必须有效地把握影响买卖双方关系的各种复杂的因素[10]。

关系质量

通过占据接近客户的位置和利用组织的集体力量，企业销售人员通常最适合扮演“关系经理”的角色。对许多复杂的采购决定，组织型购买者面对大量的不确定因素。从客户的角度来看，关系质量是通过销售人员减少不确定性来达到的。关系质量至少包括 2 个方面：（1）对销售人员的信任；（2）对销售人员的满意程度[11]。为了应对这种在复杂的企业交易环境中经常存在的不确定性，关系质量通过确保销售人员将继续满足客户的希望（满意程度），不故意扭曲信息，或是损害客户的利益（信任），来建立一个持久的关系[12]。正如劳伦斯·克劳士比（Lawrence Crosby）、肯尼斯·依文斯（Kenneth Evans）和达布拉·考尔斯（Beborah Cowles）总结的那样：“关系质量所提供的连续交流，为销售人员创造了后续的机会，而且还能识别客户未能满足的需求并且提出新业务的设想。”[13]

综合的多渠道模型[14]

领先的组织间营销企业利用多个销售渠道在特定市场上向客户提供服务。

多渠道模式的目的在于协调诸如外部销售代表、渠道伙伴、话务中心、网站等各个渠道的活动以增加客户总体的体验和利润率。考虑一个典型的包含以下几项任务的销售循环：意向产生、意向认证、谈判和销售确定，完成销售以及客户关心与支持（如图 17—2 所示）。在多渠道体系中，不同的渠道可以在同客户的某个交易中完成不同的任务。例如，组织间营销企业可能使用话务中心和直邮的方式来产生意向，由外部销售代表来确定销售，然后由商业合作伙伴来完成任务（即，提供和安装产品），最后通过网站提供售后服务。

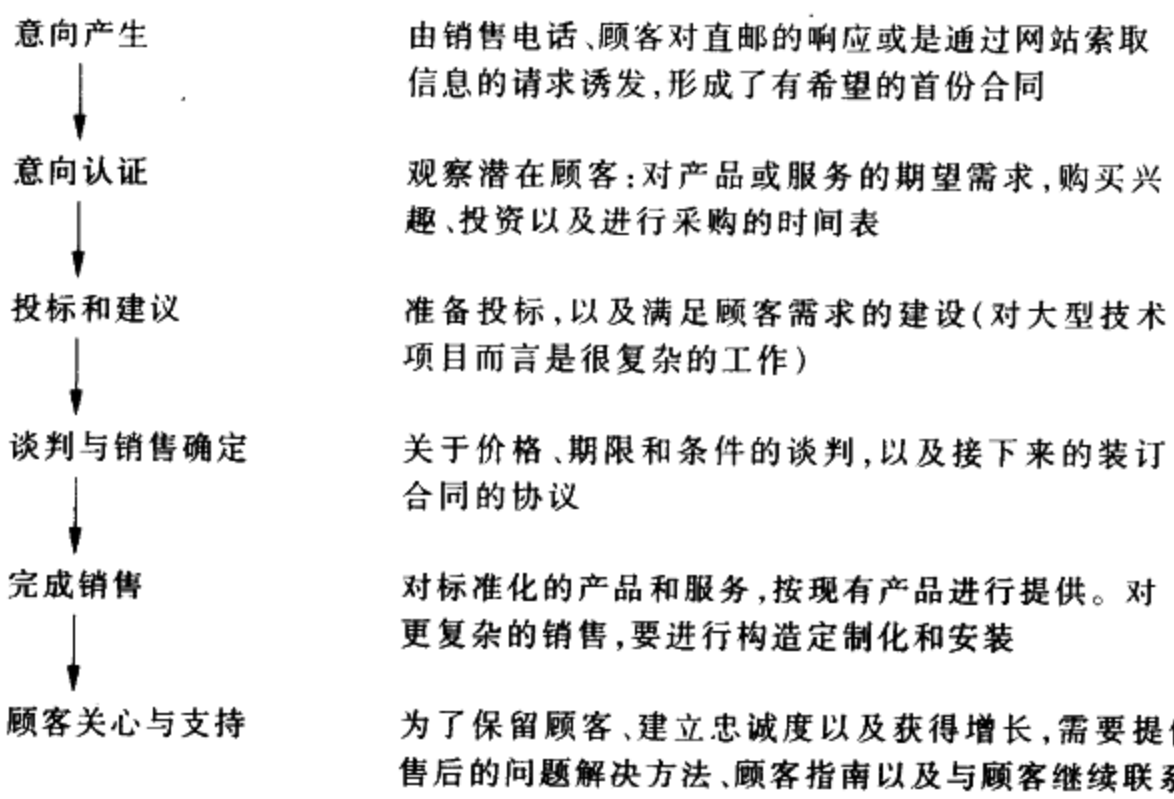


图 17—2　典型的销售循环：销售过程中执行的任务

资料来源：Adapted from Lawrence G. Friedman, *Go To Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products, To More Customers, More Profitably* (Boston: Butterworth-Heinemann, 2002), pp. 234-236.

管理客户交流点

图 17—3 展示了如甲骨文这样的顶尖公司用以进入广大的中型市场的多渠道战略，此类中型市场包括许多中小型企业。首先，我们看到各种渠道按照销售的成本从上到下进行了排列（也即是说，直销的成本最昂贵，而通过互联网进行销售最便宜）。通过将销售任务转移给低成本的渠道，组织间营销者可以在更多的市场上，以更有效的方法获得更多的利润并接触到更多的客户。回到图 17—3，观察一下业务伙伴在销售循环中的各个阶段所扮演的中心角色。销售意向由诸如互联网这种成本低廉却又直接面向客户的渠道产生，然后被转交给渠道伙伴。这些伙伴被给予完成销售循环的期望，但同时他们也可以从甲骨文公司的销售代表处得到所需的指导和支持。通过向中型市场的客户强调伙伴渠道，可以在享受更高利润、更低的销售成本时，大幅度地增加市场覆盖率和市场渗透率。此外，这样做使得销售队伍能够更加潜心服务于大型企业客户。

以上的例子揭示了如何通过多种销售渠道来协调和形成销售循环任务，以对某个市场制定一个综合的战略，但这只是众多案例中的一个。任何服务于多个不同市场的企业有可能会采取截然不同的多渠道战略以服务于这些市场上的

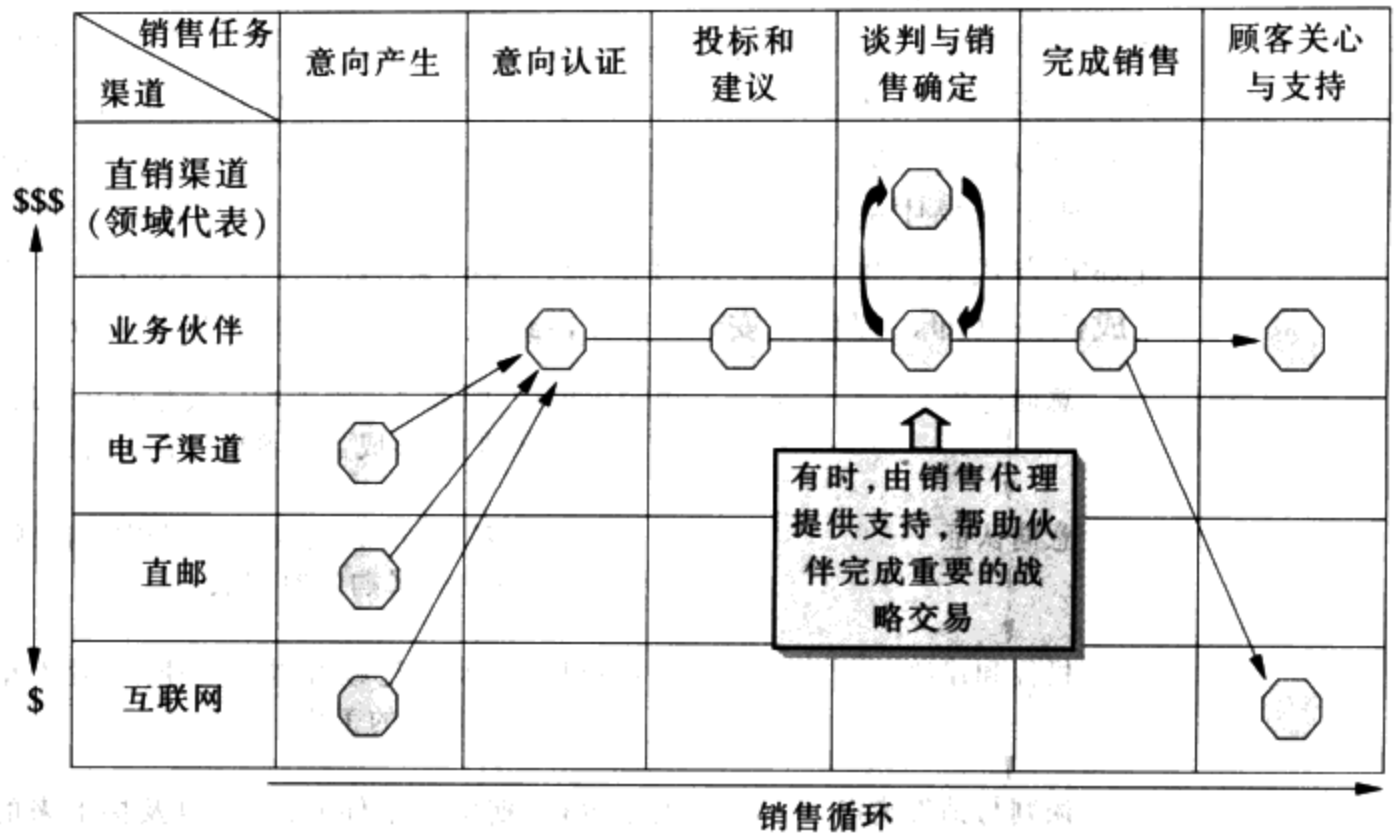


图 17—3　多渠道综合图：高覆盖率伙伴模型的简单示例

资料来原：Lawrence G. Friedman, *Go To Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products, To More Customers, More Profitably* (Boston: Butterworth-Heinemann, 2002), p. 243. Copyright 2002; Reprinted with permission from Elsevier Science.

组织型客户。比如，企业可能通过销售代表服务于重要的客户，通过渠道伙伴、话务中心和互联网服务于中型市场。

客户关系管理系统

许多组织间营销企业应用非常复杂的市场覆盖战略。例如，惠普通过销售组织向大型企业直接销售；通过渠道伙伴和转售商向政府、教育部门、中型组织间市场销售；通过零售商场向小型企业及家庭市场进行销售。高层销售战略顾问劳伦斯·弗里德曼（Lawrence Friedman）指出："在客户支持渠道中再加入网络，惠普就拥有了能够向不同细分市场进行销售、提供服务和支持的多种渠道。"[15]这种多渠道混合的特点使惠普有许多与客户接触的方式，而惠普也必须对这些方式进行管理和协调，以确保客户通过各种渠道都有"一致的"客户体验。客户关系管理系统为协调销售渠道的活动，管理关键连接点和交易点提供了很好的工具（见本书第 4 章）。弗里德曼指出：

> 渠道协调过去通常要追踪手写的备忘录、语音留言、销售意向的书面记录以及被弄得皱巴巴的客户历史文件，而这些文件又常常会丢失，因而渠道协调在过去是一个既困难又混乱的问题。客户关系管理带来了以信息技术为驱动的渠道协调新纪元，从而避免了由于混乱而遗失信息[16]。

虽然许多使用客户关系管理的先行者都没有达到预期的效果，但是许多期望很高的项目获得了令人印象深刻的成果。在客户关系管理集成的第一年，惠普节省了2 000万美元的信息技术成本，销售队伍生产率增加了 10%，有的产

品的销售成本减少了 25%，通过市场营销得到的投资回报率增加了 30%。虽然客户关系管理的实施和管理都存在挑战，但客户关系管理系统使组织间营销企业能够协调所有销售渠道的活动，以提供“无缝的”客户体验。

管理销售队伍

有效管理行业销售队伍是企业成功的根本。销售管理是指规划、组织、指导和控制人员销售行为[17]。销售队伍的决策受总体营销目标影响，必须与营销组合中的其他因素综合。对于其销售响应的预计，能够在决定总销售努力（销售队伍规模）和组织与分配销售队伍（可能根据销售领域）上指引公司。在销售规划中，估计市场潜力以及预计销售状况（在第Ⅲ篇，评估市场机遇）是十分重要的。销售管理同样也涉及到选择、培训、分配、监督和激励销售人员。最后，销售操作必须受到检查，以识别问题领域、评估效率、有效性以及人员销售单元的获利性。

本节将考虑销售队伍管理的 4 个战略因素：（1）组织销售队伍的方法；（2）重要客户管理；（3）成功管理销售队伍的要求；（4）在分配行业销售队伍时可使用的模型。

管理人员销售努力

应如何组织销售管理队伍呢？一个适当的形势依赖于许多因素，包括产品系列的本质和长度，在营销计划中中间商的角色，细分市场的多样性，在各细分市场上购买行为的本质，以及竞争销售的结构。制造商的大小和财务能力在很大程度上通常决定某种组织形式的可行性。组织间营销者可以根据地理、产品或市场来组织销售队伍。营销多种产品系列的大型工业企业可能在整个组织结构的不同点上使用到以上 3 种方法。

根据地域进行组织

组织间营销中，销售组织最常见的形式是按地域划分的。每个销售人员在指定的区域内负责销售企业的所有产品。这种方法通过减少与客户之间的距离和缩短时间，使得成本最小化。销售人员也同样十分了解他们责任范围内的客户以及客户的期望。

按地域进行管理的销售组织的主要缺点是每个销售人员要能够向特定区域里的所有客户销售企业的所有产品。如果产品有多种用途，这将变得十分困难。第二个缺点是销售人员可能过于自由地选择自己所重视的产品和客户。销售人员可能会突出强调他们所熟悉的那些产品和产品功能。当然，这个问题可以通过培训或者通过有效的第一线监督来解决。由于销售人员在实施企业的市场细分战略时起着十分重要的作用，因而应该谨慎地协调和控制销售人员的工作与营销目标之间的统一性。

根据产品进行组织

以产品为导向的销售组织，其销售人员专攻产品系列中相当局限的一部分产品的销售。当产品系列非常大而且多样化，或者技术非常复杂，需要销售人员有很高的应用知识时，这种组织方法就非常适用。此外，不同的产品通常激起不同形式的购买行为。专攻于某个产品的销售人员能够非常熟练地识别购买中心的人员，并且与他们沟通。

这种方法的一个主要好处在于它使得销售人员能够培养很高的产品知识，从而提高了企业向客户提供的总体价值。以产品为导向的销售也有利于识别新的细分市场。

这种方法的一个不足之处在于建立和分配专门的销售队伍的成本非常昂贵。产品必须有产生一定销售量和利润的潜力，以抵消人员销售的花费。因而，需要大量的需求来冲销成本。此外，为了满足某个客户的不同产品需求，可能需要几个销售人员协作。为了降低销售成本并提高生产率，有的企业开展了一个将产品专家转变成产品系列专家的项目。产品系列专家了解企业所有的产品和客户战略。在通常情况下，当客户尝试着使用新技术时，他们需要的不再是若干位熟悉单一产品的专家。客户可能更愿意与一位了解企业所有产品的销售人员沟通。

根据市场进行组织

组织间营销者可能更喜欢通过客户的类型来组织人员的销售。欧文斯科宁（Owens-Corning）纤维玻璃公司以前是根据地域组织销售队伍。最近该公司转变成为根据市场组织销售队伍。惠普公司同样也利用这种结构成功地加强了其在零售、金融服务、原油和煤气开发中的地位[18]。《财富》500 强的公司里的销售总监们都坚信通过采用以客户为中心的销售结构，销售队伍能更好地抓住客户，提高经营成果[19]。

通过认识某个行业或者某种类型客户的特殊需求，销售人员不仅能够更好地识别和响应购买影响因素，而且更能够接触到主要的细分市场，从而为针对不同细分市场的人员销售制定不同的战略。当然，细分市场必须足够大，这样才能保证不同销售战略的可行性。

重要客户管理[20]

许多组织间营销企业发现一小部分的客户（例如，20%）通常占到其业务的主要部分（例如，80%）。这些客户，由于其企业的规模，具有相当大的采购潜力，并且它们正在寻求提高它们供应商能力的方法，从而提高它们对自己的客户所提供的价值（见本书第 2 章）。此外，许多这样的大型购买企业集中了采购功能，希望供应商能够向分布在全国或者世界各地的组织单元提供协调统一的服务支持。作为长期采购的交换条件，这些客户希望组织间营销企业能够向他们提供其他客户所没有的附加的增值服务（例如，新的产品开发帮助）和支持（例如，实时递送）。

重要客户和常规客户

考虑到组织间市场中大型客户的重要性，企业正在重新考虑它们管理最重要的客户的方法，以及它们该如何在组织内部操作以满足这些重要客户的复杂需求。为此，许多企业设立了**重要客户**（key account）经理，创建了客户团队。这个客户团队由销售队伍中的个人、营销、财务、物流以及其他功能组队组成。像惠普、施乐、3M、IBM、陶氏化学、美国电话电报这样的公司都成立了重要客户管理项目。对有的客户，重要客户经理能够直接入住客户公司，向他们提供服务。例如，IBM 的一个重要客户团队入住波音公司，并且仅针对该公司服务。

重要客户代表客户具有以下特点：

- 采购的数量占到卖方销量相当大的百分比；
- 在采购过程中涉及几位组织成员；
- 地理上分散的组织型购买；
- 希望得到一个仔细协调的响应以及专业化的服务，例如，物流支持、库存管理、价格折扣和定制化的应用[21]。

有的公司不称这种客户为重要客户，而把他们形容为战略客户或全国性客户。

表 17—1　　传统销售与重要客户销售

	传统销售重心	重要客户销售重心
销售量	不等	客户大批量的采购，通常经过卖方的多个销售单元
提供产品/服务的本质	核心产品/服务	核心产品/服务与定制化的应用和增值服务
时间跨度	短期	长期
对客户的利益	低价格和高质量	更低的总成本 更多的战略利益
信息共享	有限：仅关注于价格和产品的特征	广泛：随着企业共享战略目标，关注的东西更加广泛
销售队伍的目标	最大化年收入 令客户满意	成为更受青睐的供应商 降低客户企业的总成本 在关系中促进学习
销售中心的结构	单个销售人员是与客户组织的主要连接	许多来自卖方多功能领域的个人与客户组织中的人员进行互动
购买中心的结构	采购经理以及少数其他人参与到购买决策之中	客户组织中的许多个人都参与到决策的制定以及对关系的评价之中

一种不同类型的关系

表 17—1 比较和对比了传统销售模式和重要客户销售模式。重要客户以大批量进行采购，随着卖方通过增值服务和支持增加了所提供的商品，交易的关注点已经超越了核心产品。例如，联邦快递从思科系统的利益出发，利用其地

理上分散的特点协调地运送思科设备的各种元件，以确保客户组织内部的无缝安装。传统的销售管理通常以企业年利润最大化为目标，而重要客户管理关系到很多个目标的实现。例如，通过降低卖方的营销和物流成本以及降低买方的采购和生产成本，企业同买卖双方都建立一个密切的长期合作的伙伴关系。

为了向重要客户提供更高质量的价值，买卖方企业的人际关系不能仅仅局限于销售人员和采购经理之间。重要客户的关系需要双方组织中部门专家小组的频繁交流。主要客户的经理在协调销售中心的活动以及协助各部门专家间跨企业的交流中起着非常重要的作用。客户经理为营造这些人际关系创造了一种气氛，使专业人士能够共同识别降低成本和提高业绩的新方法。

选择重要客户[22]

如果组织间营销企业能够与一部分客户建立紧密联系，如果这个过程需要大量的投入，那么如何选择重要客户就显得十分重要。因为重要客户具有巨大的购买能力，对服务有特别要求，而且通常需要更高的成本来为其提供服务，所以选择重要客户时必须仔细研究销售和利润潜力，以及这种关系所需要的长期的资源投入。

弗兰克·V·塞斯佩德斯（Frank V. Cespedes）提出了一个用于选择重要客户的三阶段方法。一位潜在客户需要符合以下 3 个阶段的各项条件才能最终被确定：

阶段 1：关注（1）客户的潜在营利性（递增的销售潜力进行衡量）；（2）客户对企业所提供服务的重视程度以及客户愿意为这些服务支付高额费用的程度。（例如，如果产品对客户的生产十分重要，那么支持服务就更加有价值了。）

阶段 2：从阶段 1 中识别出有独特需求的客户。这种独特的需求能够给企业带来相当有意义的学习机会。（例如，这里的目标是对那些许多客户都会认为有价值的服务支持能力进行投入。）

阶段 3：与潜在客户交易是否能使卖方的经济实力得到互补。（例如，有的客户会比其他客户更乐于购买高利润的产品，或者能更好地匹配企业的生产能力。）

塞斯佩德斯说到，“一旦有了明晰的标准来衡量利润潜力、学习经历以及与客户相关的成本驱动因素时，企业就会知道应在何时（和不在何时）承诺确立重要客户关系。”[23]

全国性客户

研究表明成功的全国性客户单元拥有高层管理的支持，有定义明确的目标、任务和实施步骤，并且由有经验的个人组成，这些个人对整个公司的资源和能力了如指掌[24]。重要客户管理计划能够提高利润率吗？是的，最近一项对美国和德国企业全面研究表明，运用重要客户管理计划的企业比那些没有采用该计划的企业有明显的优势。此外，研究也表明成功的项目使重要客户经理能够及时地得到跨部门的资源和支持[25]。成功的计划在很大程度上使用关系

营销，并且不断向客户展示达到客户现行和未来需求的能力。巴巴拉·邦德·杰克逊（Barbara Bund Jackson）认为，“做出长期承诺的客户也关注长期问题，也就是企业的总体技术能力和发展方向、企业生存所必需的财务能力、特殊技术的延续能力等等。”[26]

销售管理

对销售队伍成功的管理包括招募和选择销售人员，激励、监督、评价和控制这些销售队伍。工业企业应促进形成成功的销售队伍的组织氛围。

招募和选择销售人员

招募过程需要组织间营销者进行衡量。应选择有经验的销售人员，还是选择没有经验的销售人员然后再由公司对其进行培训呢？答案根据具体问题而异；这个答案会由企业的规模、销售任务的本质、企业的培训能力以及市场经验的不同而不同。小型企业常常通过招收有经验的销售人员来降低培训成本。而相反，有着更加完善的培训能力的大型组织可能招收经验少的销售人员，然后给予他们提供精心设计的培训课程。

第二个需要权衡的是质量与数量的问题[27]。通常，销售经理在选择新的销售人员时，会尽量多地考察应聘人员。但是，这会使得选择过程负担过重，进而阻碍企业识别高质量的候选人员。同销售一样，招聘是双方沟通的过程。销售经理通过招聘寻找潜在的销售人员，他们需要展示企业所提供的人员的发展计划以及职业机会[28]。组织混乱的招聘活动会给应聘者留下负面印象。组织良好的招聘活动能够确保符合职位要求的销售人员在筛选过程中得到应有的重视。因而，应制定一定的步骤尽早地淘汰那些不适合的应聘人员，使候选人员的数量在可控制的范围之内[29]。

招募和筛选销售人员的责任落在一线主管（他们可以从更高层处获得及时的帮助）、人力资源部或者其他公司总部的行政人员身上。特别是当销售队伍被视为营销经理和总经理的培训基地时，公司总部人员将更多地参与到招聘过程中。

培训

为了达到充分培训新的企业销售人员的目的，培训项目必须经过仔细设计。当企业环境发生快速的变化时，企业就特别需要为有经验的销售人员提供定期培训来提高他们的销售技巧。组织间营销战略中的变化（例如，新产品、新细分市场）要求营销人员的销售风格有相应的变化。成功的销售人员所具备的一个重要特点是适应性。一项研究发现适应性好的销售人员能够有效地识别不同客户群体在采购行为上的差异[30]。

销售人员需要有关于公司、产品系列、客户细分、竞争和组织型购买行为的丰富知识，以及有效的沟通技巧。所有的这些都应是企业销售培训计划的一部分。与同行相比，高业绩的销售组织从更广泛的领域培训新的销售人员，其内容包括市场知识、沟通技巧、聆听技巧、处理投诉的技巧以及行业知识[31]。

随着全球市场的扩展，企业培训应加入新的项目，教授员工如何接近和响

应不同文化背景的客户。这种培训的重点在于发展全球买卖方的跨文化交流[32]。有效的培训能够建立销售人员的信心，并且起到激励作用。此外，培训帮助组织间营销者保持人员销售与营销计划的目标统一。成功的培训能够降低招聘支出；许多工业企业发现随着培训的改善，销售人员的业绩得到了提高。显然，一个对达到销售指标尚未做好准备的销售人员很容易产生挫折感，并且容易嫉妒那些选择其他职业的朋友，而有效的培训和高效的一线监督恰恰可以缓解许多类似的在事业初期容易引发的焦虑。

监督和激励

企业应指导销售队伍，使其与企业的政策和营销目标相一致。关键的监督任务包括连续的培训、咨询、援助（例如，时间安排）以及帮助销售人员计划和执行他们的工作计划。监督同样设定销售指标，完成公司政策状况，并且使销售队伍与公司更高层融合到一起。

小奥维尔·沃克（Orville Walker Jr.）、小吉尔伯特·丘吉尔（Gilbert Churchill Jr.）和欧尼尔·福特（Neil Ford）将激励定义为使销售人员“想要加大与工作相关的活动和任务，如联系潜在新客户，规划销售报告，以及完成报告”的努力[34]。图 17--4 中模型假设销售人员工作业绩有 3 种因素决定：（1）激励的程度；（2）偏好和能力；（3）自我意识中如何发挥自己的作用。每种因素都要受到人员变量（例如，个性）、组织变量（例如，培训计划）以及环境变量（例如，经济条件）的影响。销售经理可以通过选择、培训和监督来影响有些个人和组织变量。

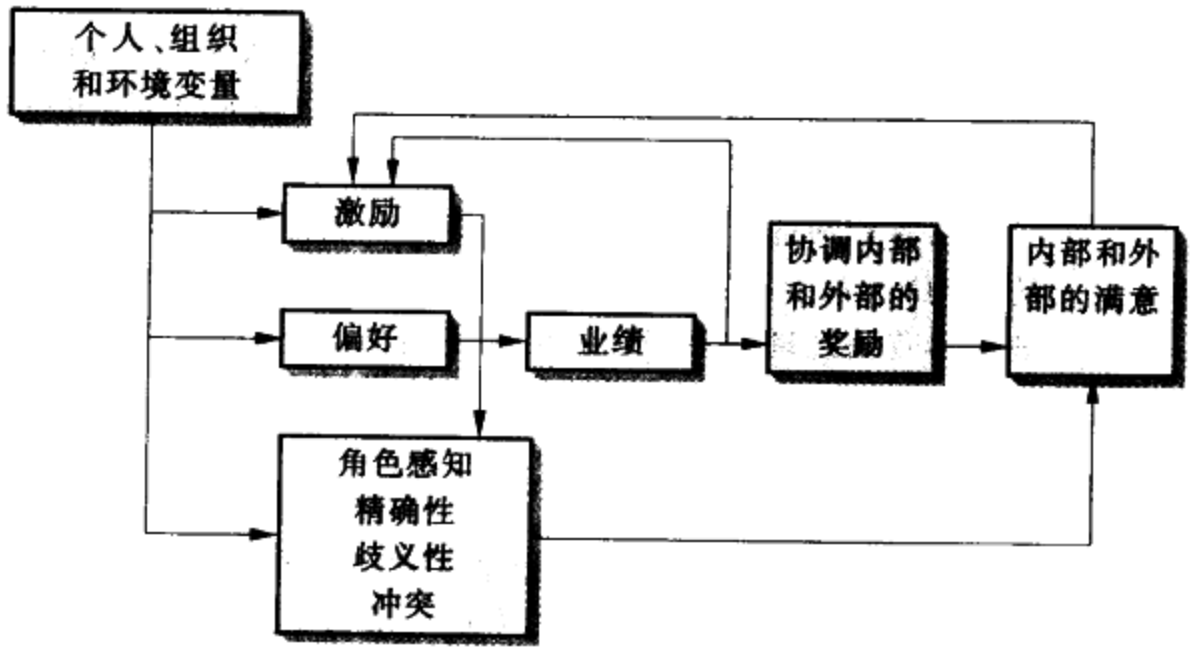


图 17—4　销售人员业绩的决定因素

资料来源：Orville C. Walker Jr.，Gibert A. Churchill Jr.，and Neil M. Ford，“Motivation and Performance in Industrial Selling：Present Knowledge and Needed Research，” *Journal of Marketing Research* 14（May 1977）：p. 158. Reprinted by permission of the American Marketing Association.

激励的执行与以下因素有很大的关系：（1）个人对由不同的工作业绩所带来的奖励的类型和数量的关注；（2）销售人员有多看重这些奖励。对于某一特定程度的业绩，可能有 2 种奖励方式：

1. 内部奖励：销售人员在个人的基础上感受到了奖励，例如一种成就感，

或者自我肯定。

2. 外部奖励：奖励由经理或者客户控制，例如财务上的激励、报酬或者认可。

奖励在很大程度上将影响销售人员对工作和工作环境的满意度，销售人员对个人角色的感知也同样会影响销售人员对工作和工作环境的满意度。当销售人员对所扮演的角色有以下感觉时，工作满意度会下降：（1）监督人员所寄予的期望不明确；（2）伙伴（公司和客户）之间的需求有冲突，而销售人员解决不了；（3）由于缺乏监督人员和客户关于他们的期望和评价标准的信息，而受困于许多不确定因素。

组织间营销者经常使用正式的激励计划达到某种特定的客户服务和销售利润结果。激励计划会对在某个特定时间内达到某个定义明确的目标提供奖励。在这些计划中使用的奖励必须要经过很好的构想，以销售人员所重视的东西为基础，与达到预想的行为相联系，并且要能够识别个人或是团队的功劳[35]。通常，在销售激励计划中，识别是很重要的要素，并且可以体现在不同方面，它可能是惠普公司颁布季度奖奖励一名努力将客户的购买意向转变成订单的销售人员，也可能是 IBM 颁布的杰出销售奖。

组织氛围和工作满意度[36]

提出图 17—4 模型的丘吉尔、福特和沃克还对从模型中衍生出来的假设给出了实证支持。在检查跨行业的销售人员对工作的满意度时，作者们发现角色上的模棱两可和冲突对工作满意度有很大的损害。当销售人员对伙伴的期望不确定，或者当他们发现伙伴（例如客户、高层）提出的要求和他们的职责无关或者不能得到满足时，销售人员可能会感到烦躁不安和不满意。

在新的销售人员中降低角色模糊性的有效方法是开展培训和社交活动，这种项目可以对角色的期望提供足够的信息，并且使潜在的混淆岗位要求的可能性最小化。减少对岗位职责模棱两可的理解对销售业绩和工作满意度起着正面的影响[37]。此外，新招募的销售人员可以通过企业组织的社交活动了解工作岗位的真实情况，进而加强工作的投入程度。

工作满意度：管理层透视

销售人员在以下情况会有较高的工作满意度：（1）他们感觉到他们的一线监督员紧密地指导和检查他们的活动；（2）管理层提供支持和帮助以解决一些不寻常的、非常规的问题；（3）他们感觉到他们可以积极地参与到影响他们的公司政策和标准的决策之中。工作满意度与销售经理和销售人员的合同内容相关，但是与签订合同的频率并无很大联系。同样的，销售人员能够接受组织中不同部门的指令。这样做并不会对他们的工作满意度产生很大的负面影响。换而言之，统一的指令不一定是高昂士气的前提。

营业额

工作满意度同样也受业绩和个体的不同、自尊程度以及语言技巧的影响。理查德·博格之（Richard Bogozzi）认为：

当销售人员的业绩变好时，他们对工作也更满意，但是这种关系与激励的程度和销售人员的正面形象紧密相关。虽然管理层对销售人员的业绩没有直接的控制，他们可以通过有效的刺激因素和敏感的监督者——员工项目来影响激励和自尊的程度，从而间接地影响销售人员的业绩和工作满意度[39]。

研究表明销售经理的领导行为直接和间接地影响销售人员的工作满意度，进而影响了销售队伍的总销售额[40]。此外，另一项研究表明由“高额业绩”销售经理管理的销售人员承受的角色压力较小，并且比其同事更为满意[41]。虽然除了销售经理控制之外还有一些其他因素影响工作满意度和业绩，这项研究表明了响应性培训、支持性监督以及定义与销售队伍需求相容的清晰的公司政策的重要性。

评价和控制

销售管理的一个任务是监督和控制各个层次的行业销售队伍（全国范围的、区域性的以及地区性的）以决定要达到什么样的目标，识别问题，提出正确的行动，并且使销售组织跟上竞争和市场条件的快速变化。

业绩衡量[42]

销售经理同时使用以行为和以结果为基础的方法衡量销售人员的业绩。当销售队伍的控制体系更偏于**以行为为基础**（behavior-based）时，销售经理监督和指引销售人员的活动，使用评价销售人员行为的主观方法评价业绩，并且重视含有大量固定要素的补偿体系。以行为为基础的销售方法包括销售人员对产品应用的知识，对公司技术的知识，以及销售人员向客户进行陈述的清晰性。相反的，**以结果为基础**（outcome-based）的销售队伍控制体系，对销售人员活动的直接监督要少得多，采用客观的方法评价业绩，并且采用含有大量刺激因素的补偿系统。销售队伍成果评价方法包括销售结果、市场份额的获取、新产品的销售以及利润的贡献。

制定业绩标准

评价销售人员的标准提供了对比不同销售人员或销售单元（例如，区域）业绩的方法，也提供了评价销售组织整体效率的方法。在制定合适的标准时，管理经验和判断十分重要。重要的是，标准必须与整个营销目标相关，这些标准要考虑到销售地域上的不同。不同的地域上，竞争者的数量和竞争强度、市场潜力的程度，以及工作强度都会有明显的不同。

有证据表明严格地按照结果评价和激励工资计划不一定能达到预想的销售额或者营销结果：“由激励工资计划生成的所谓的自动监督作用使某些销售经理误以为在非薪资领域不用强化管理就可以达到预想的销售结果。”[43]通常，给予区域销售经理更多的重视以及强调以行为为基础的方法更加有效。

以行为为基础的方法同样适合于关系销售这个组织间市场中的重要战略。关系销售需要销售人员能够遵循销售队伍的方向，能够关注销售规划和销售支持等活动，同时也能关注客户满意度等目标。

行业销售队伍管理的模型

在这个问题上，我们的讨论主要关于：（1）招聘和筛选；（2）培训；（3）激励和监督；（4）评价和控制。在一个领域里决策的失误通常会对其他领域造成巨大的影响。销售管理的重要任务之一是部署销售队伍。其目标在于形成一个利润最大的销售区域，对这些区域中潜在的客户配置销售人员，并且对这些客户有效地分配销售时间。

组织间营销透视

销售中的道德问题

以下是一个销售人员经常碰到的情景。考虑一下你将如何处理以下情景。

情景 1：为了使谈判得到最好的价格，销售代表比尔·史密斯试图告知采购代理商，由于产品十分受欢迎，因而工厂的产量很高。即使在产量很低时，比尔也这么做。

情景 2：有时客户会问比尔·史密斯他会推荐什么样的产品给客户。比尔并没有考虑客户的真实需求，而是推荐产品系列中最贵的一款产品。

情况 3：行业销售代表玛丽·约翰逊被指定每年 50 万美元的销售指标。在一年的最后一个月里，玛丽还有 10 万美元的销售额没有完成。在该月的最后几天中，玛丽接到一份 3 千美元的订单时，她仍有 5 千美元的指标没有完成。为了完成销售业绩，玛丽在没有告知客户的情况下，将订单翻了一倍，从而完成了任务。玛丽决定告诉客户，是订单处理部门出了点错误。她自认为客户会出于方便考虑不退还货物而接受双倍的订单。

作为组织和客户的桥梁，销售人员所碰到的情况通常会引发一些道德上的冲突。考虑一下上述情境中个人、组织和社会的因素。

资料来源：Joseph A. Bellizzi and Robert E. Hite, "Supervising Unethical Salesforce Behavior," *Journal of Marketing* 53 (April 1989): pp. 36-47; see also Shelby D. Hunt and Arturo Z. Vasquez-Parraga, "Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993): pp. 78-90.

部署分析：一种战略方法

销售队伍的大小表明了组织间营销者可以部署的销售力量。组织间营销者通过分配销售区域和销售大区来组织销售工作。部署决定了如何将销售力量分配给客户、潜在客户和产品。所有的这些都在表 17—2 中列举了出来。

恰当的分配要求在企业服务（例如，前景、客户、领域、地域、产品）的各个**规划和控制单元**（planning and control units，PCUs）中寻找最有效的分配销售资源的多阶段方法（例如，销售呼叫、销售人员和销售人员的时间百分

比)[45]。因而，有效的部署意味着了解影响某个规划控制单元销售的各种因素，例如销售区域。

领域销售代表

在某个领域中，什么东西将影响销售人员能达到的销售层次？在表 17—3 中列出了 8 个变量。这个列表展示了评价销售反映功能的复杂性。但是，为了做出有效的销售部署，需要进行这样的评价。

表 17—2　　销售组织所面临的部署决策

决策类型	具体的部署决策
制定总体销售力量	决定销售队伍的大小
组织销售工作	设计销售区域 设计销售大区
分配销售工作	将工作分配到贸易领域中 将销售访问分配给客户 将销售访问分配给潜在客户 将销售访问时间分配给产品 决定销售访问的长度

资料来源：Reprinted by permission of the publisher from "Steps in Selling Effort Deployment," by Raymond LaForge and David W. Cravens, *Industrial Marketing Management* 11 (July 1982): p. 184. Copyright © 1982 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.

表 17—3　　领域销售回应的部分决定因素

1. 环境因素（例如，经济是否健全）
2. 竞争（例如，竞争销售人员的数目）
3. 公司营销战略和战术
4. 销售队伍的组织、政策和步骤
5. 各地销售经理的特点
6. 销售人员的特点
7. 领域特点（例如，潜力）
8. 客户因素

资料来源：Adapted from Adrian B. Ryans and Charles B. Weinberg, "Territory Sales Response," *Journal of Marketing Research* 16 (November 1979): pp. 453-465.

在销售回应的学习中，有 3 个领域特点需要给予特别的关注：潜力、集中度和分散度[46]。潜力（如本书第 8 章中讨论的）是对特定市场上所有卖方的总体业务机会的评价。集中度是指在某个领域潜力局限于某几个大型客户的程度。如果潜力集中，销售人员可以在少数销售访问中接触到大部分的潜在订单。最后，如果销售领域在地理上是分散的，很多时间会浪费在旅行之中，因而销售量可能会比较小。过去的研究常常以大区工作量为研究中心，也就是指客户的数量。但是，艾德里安·里恩斯（Adrian Ryans）和查尔斯·温伯格（Charles Weinberg）指出，在评价销售回应时，工作量的价值值得置疑："从管理的角度来看，反复的研究揭示了潜力和销售结果之间存在关联。因此，销售经理在决定销售队伍时应强调销售区域的潜力。"[47]

销售资源机遇网格

部署分析将销售资源与市场机遇联系起来。诸如销售区域之类的规划和控

制单元是总体投入的一部分。不同的单元会产生不同程度的机遇，也会要求不同程度的销售资源。销售资源机遇网格可以将工业企业规划控制单元的投资进行分类[48]。在图 17—5 种，每个规划控制单元在规划控制单元机遇和销售组织实力的基础上进行分类。

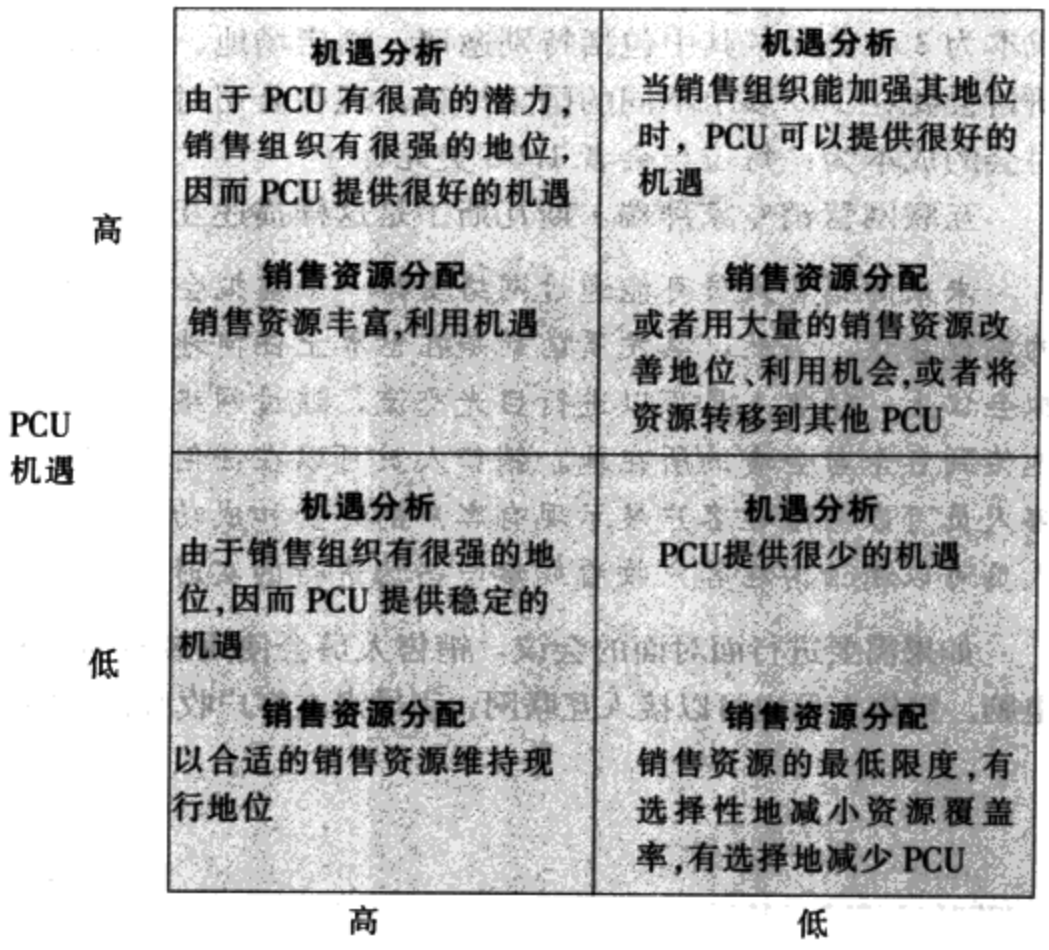


图 17—5　销售资源机遇网格

资料来源：Reprinted by permission of the publisher from "Steps in Selling Effort Deployment," by Raymond LaForge and David W. Cravens, *Industrial Marketing Management* 11 (July 1982): p. 187, Copyright © 1982 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.

PCU 机遇是指 PCU 向所有卖方展现的全部机遇，而销售组织的实力包括企业享有的由 PCU 带来的竞争优势或者独特的竞争能力。通过将所有的 PCU 在网格上定位后，销售经理可以向那些有很大机遇，且又投资于销售组织的独特力量上的 PCU 分配销售资源。

在制定部署决策的各个方面，销售资源机遇网格对察看销售队伍的大小、领域设计以及对客户细分市场销售访问的分配起着十分重要的作用。这种方法可以将部署问题或值得销售管理层关注并进一步进行数据分析的部署机遇分离出来。

互联网：转变销售过程

互联网为客户提供大量的、即刻就能获取的信息。它提供了客户们热切希望得到的自助式服务。他们可以获得大量有关产品和服务的信息，比较价格，寻找解决技术问题方案，在线收看研讨会和产品展示，检查订单的递送状态，接受客户服务支持，解决特殊问题。由于可以在网上处理订单，销售人员可以更多地关注客户关系的建设，而不是过多地注意交易细节问题。

把网络作为一种与全球范围内客户沟通的有效工具，也可以提高销售生产率。例如，组织间营销者可以进行在线研讨会向客户展示他们的新产品。利用这种途径，材料可以通过文本、图像和声音的方式展现，问题可以通过电子邮件来传送。通过从成本很高的现场产品展示到在线展示，营销者可以节约大量成本。举例来说，甲骨文公司以前通过现场展示会来展示产品，每位与会者的成本为 350 美元，其中包括特别邀请、酒店场地、技术支持等等[49]。而且这些研讨会要在 100 多个不同的国家举行。现在公司对全球的客户进行一个在线研讨会的成本为：每位与会者 1.98 美元！

互联网营销专家拜瑞·斯瓦斯丁是这样描述互联网对销售过程的影响的：

未来的销售人员可能通过网络安排一个虚拟会议，甚至可能包括现场直播的电视会议。当然，其发展前景是在世界上任何地方都能召开此类会议。在虚拟会议上，销售人员可以进行目光交流，通过网络进行陈述，他的声音会实时地传到各个与会者的所在地。销售人员可以在任何点上停下来，回答问题。销售人员可以向潜在客户展示现有客户的评价和成功故事的录像片段，或者销售人员可以邀请潜在客户收看或参与当场进行的实时产品展示[50]。

如果需要进行面对面的会议，销售人员会使用装有演示和展示材料的笔记本电脑。销售人员也可以接入互联网，引导潜在客户收看在线的演示、研讨和展示。

本章小结

人员销售在组织间市场中是一股重要的刺激需求的力量。由于人员销售呼叫费用的快速增长，以及在人员销售中所涉及到的大量资源，因而组织间营销者必须小心管理这个功能，必须充分利用现有技术提高销售队伍的生产效率。组织间营销者现在采用以网络为基础的战略简化销售过程，传递客户所需的信息，发展与客户一对一的关系。对组织型客户需求和组织型购买行为的了解是有效的人员销售的基础。交换过程通常涉及到买卖双方的多个部门——购买中心和销售中心。同样，当企业销售人员被视为关系经理时，会产生很多深入的看法。从消费者的角度来看，关系质量包括对销售人员的信任和满意程度。发展和维持长期互利的客户关系是组织间营销企业的核心目标。

组织间营销企业应用多种销售渠道服务于某个细分市场上的客户：销售代表、渠道伙伴、呼叫中心、直邮以及互联网。多渠道战略的目标是协调各个渠道之间的活动，以在增加客户体验的同时提高企业业绩。

管理销售队伍是一项多方面的任务。(1) 营销必须清晰定义人员销售在整个营销战略中角色；(2) 销售组织必须要合理构建——以地理、产品、市场，或者三者的结合为基础。不考虑用于组织销售队伍的方法，越来越多的企业建立了重要客户销售队伍，使他们能够服务于这些有复杂采购需求，又能带给企业利润的客户；(3) 销售队伍的处理过程包括招聘和筛选、培训、监督和激励、评价和控制。

销售队伍在产品、客户类型和销售区域的部署是一项非常有挑战性的销售

管理任务。销售资源网格是决定销售部署的有效的组织框架。类似的，组织间营销者通过实施客户关系管理系统也可以获利。这些工具可以帮助销售经理找到有吸引力的客户，分配销售努力，在各个销售渠道间协调活动，建立客户忠诚。把网络作为与世界各地的客户沟通的有效果和高效率的工具，并提供一系列增值的售后服务以提高销售生产率。

问题与讨论

1. 组织间市场中的关系可能涉及到销售人员和采购代理以外的关系。通常，会涉及到销售队伍和购买队伍。描述一下在卖方其他团队的成员的角色。

2. 在规划某个组织间市场中，某个特定客户的销售呼叫时，关于购买中心，采购需求和竞争程度，你会需要什么样的信息？

3. 有的组织间营销者以产品为中心组织销售队伍；其他的则以市场为中心组织销售队伍。在选择最适合的销售队伍的组织安排时，应考虑哪些因素？

4. 几年前作为施乐销售代表的克里斯廷·洛贾科诺（Christine Lojacono）现在是一位重要客户经理，指导五个重要客户的活动。比较重要客户经理与领域销售代表的工作本质和销售任务本质的不同。

5. 成功的培训计划是如何在招募中节省成本的，请解释。

6. 一项研究表明，歧义性和角色冲突对行业销售人员的工作满意度有重要的影响。销售经理应如何处理这些问题？管理一目标体系能起到什么样的作用？

7. 为了做出有效果和高效率的销售队伍部署决策，销售经理必须分析销售领域。描述销售经理如何通过：（1）潜力；（2）注意力；（3）领域分散度来获利。

8. 惠普为其2 000多名销售代表配置了便携式个人电脑。类似的，企业还实施了客户关系管理系统。这个新项目的早期结果表明，销售队伍的生产率得到了提高——在某些案例中非常显著。首先，描述一下，在对某个重要客户进行销售呼叫后，惠普的销售人员想获取和记录的信息。其次，从客户关系管理系统中，销售人员能得到什么样的有关某个客户的其他的信息？

网上练习

仁科有限公司（PeopleSoft）设计、开发、营销和支持一系列的适合大中型企业的应用软件产品。例如，公司提供客户关系管理的企业应用软件。浏览 http://www.peoplesoft.com，点击“产品”（products），然后选择“客户关系管理”（Customer Relationship Management），找到购买仁科公司客户关系管理软件的客户的案例。选其中一位客户，描述客户关系管理系统所带来的好处。

案例

指导 IBM 的营销活动

为了接触到中型客户，IBM 使用了许多不同的销售渠道。例如，IBM 为 AS/400 计算机开发了软件应用，IBM 的直销部门向一系列经过精心选

择的银行客户送出了宣传小册子（有800份）。IBM的呼叫中心向着800家客户进行呼叫，在那里，销售动态受到监视和质量考察。合格的客户可以转变为业务伙伴（渠道成员），然后进行销售，销售一旦成功，IBM将产品运送到客户的地址。业务伙伴提供在线的安装和支持。

[问题与讨论]

描述这个市场覆盖战略给IBM带来的好处。然后，考虑一下这个战略给IBM带来什么样的潜在风险，以及为了保证战略的有效实施，IBM应采取哪些措施。

【注释】

[1] Michele Marchetti, "America's Best Sales Forces: Sales to CEO," *Sales & Marketing Management* 151 (July 1999): p. 63.

[2] James Cross, Steven W. Hartley, and William Rudelius, "Sales Force Activities and Marketing Strketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (summer 2001): pp. 199-206.

[3] "The Cost of Doing Business," *Sales & Marketing Management* 151 (September 1999): p. 56.

[4] Martin Fojt, "Becoming a Customer-Driven Organization," *Journal of Services Marketing* 9, no. 3 (1995): pp. 7-8.

[5] Thayer C. Taylor, "Anatomy of a Star Salesperson," *Sales & Marketing Management* 136 (May 1986): pp. 49 - 51.

[6] See, for example, Charles O'Neal, "Concurrent Engineering with Early Supplier Involvement: A Cross Functional Approach," *International Journal of Purchasing & Materials Management* 29 (winter 1993): pp. 3 - 9.

[7] Michael D. Hutt, Wesley J. Johnston, and John R. Ronchetto Jr., "Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Patterns," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5 (May 1985): pp. 33 - 40. See also J. Brock Smith and Donald W. Barclay, "Team Selling Effectiveness: A small Group Perspective," *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, no. 2 (1993): pp. 3-32.

[8] Dawn R. Deeter-Schmelz and Rosemary Ramsey, "A conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (spring 1995): pp. 47 - 60.

[9] Thomas V. Bonoma and Wesley J. Johnston, "The Social Psychology of Industrial Buying and Selling," *Industrial Marketing Management* 7 (July 1978): pp. 213 - 224; See also Nigel C. G. Campbell, John L. Graham, Alain Jolibert, and Hans Gunther Meissner, "Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States," *Journal of Marketing* 52 (April 1988): pp. 49-62.

[10] John F. Tanner Jr., "Buyer perspectives of the purchase process and

Its Effect on Customer Satisfaction," *Industrial Marketing Management* 25 (March 1996): pp. 125 - 133.

[11] Lawrence A. Crosby, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing* 54 (July 1990): pp. 68 - 81. See also Jon M. Hawes, Kenneth E. Mast, and John E. Swan, "Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (September 1989): pp. 1-8.

[12] Jon M. Hawes, James T. Strong, and Bernard S. Winick, "Do Closing Techniques Diminish Prospect Trust?" *Industrial Marketing Management* 25 (September 1996): pp. 349 - 360. See also Richard E. Plank, David A. Reid, and Ellen Bolman Pollins, "Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (summer 1999): pp. 61-71.

[13] Crosby, Evans, and Cowles, "Relationship Quality in Service Selling," p. 76. For a discussion of specific strategies, see James C. Anderson and James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review* 33 (spring 1991): pp. 91-99.

[14] This section is based on Lawrence G. Friedman, *Go-To-Market: Aduanced Tecbniques and Tools for Selling More Products, To More Customers, More Profitably* (Boston: Butterworth-Heinemann, 2002): pp. 229-257.

[15] Ibid., p. 254.

[16] Ibid., p. 253.

[17] A comprehensive treatment of all aspects of sales management is beyond the scope of this volume. For more extensive discussion, see Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, *Sales Force Management*, 6th ed. (Boston: McGraw-Hill Companies, 2000).

[18] Thayer C. Taylor, "Hewlett-Packard," *sales & Marketing Management* 145 (January 1993): p. 59.

[19] Vincent Alonzo, "Selling Changes," *Incentive* 170 (September 1996): p. 46.

[20] This section is based on Joseph P. Cannon and Narakesari Narayandas, "Relationship Marketing and Key Account Management," in *Handbook of Relationship Marketing*, ed. Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2000): pp. 407-429.

[21] Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Products, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 187.

[22] This section is based on Cespedes, *Concurrent Marketing*, pp. 193-198.

[23] Ibid, p. 197.

[24] Linda Cardillo Platzer, *Managing National Accounts* (New York: The Conference Board, 1984), pp. 13-19; see also Thomas R. Wotruba and

Stephen B. Castleberry, " Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (summer 1993): pp. 49-65; and Andy Cohen, "A National Footing," *Sales & Marketing Management* 148 (April 1996): pp. 76-80.

[25] Christian Homburg, John P. Workman Jr., and Ove Jensen, " A Configurational perspective of Key Account Management," *Journal of Marketing* 66 (April 2002): pp. 38-60. See also, Robert J. Schultz and Kenneth R. Evans, " Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives," *Journal of Personal Selling & sales Management* 22 (winter 2002), pp. 23-22.

[26] Barbara Bund Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985), p. 105.

[27] Benson P. Shapiro, *Sales Management: Formulation and Implementation* (New York: McGraw-Hill, 1977), p. 457.

[28] Charles Butler, " Why the Bad Rap?" *Sales & Marketing Management* 148 (June 1996): pp. 58-66.

[29] Wesley J. Johnston and Martha C. Cooper, " Industrial Sales Force Selection: Current Knowledge and Needed Research," *Journal of personal Seling & sales Management* 1 (spring/summer 1981): pp. 49-53.

[30] John J. Withey and Eric Panitz, "Face-to-Face selling: Making It More Effective," *Industrial Marketing Management* 24 (August 1995): pp. 239-246.

[31] Adel I. EI-Ansary, "Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveals New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training," *Journal of personal selling & sales Management* 13 (spring 1993): pp. 83-90.

[32] Victoria D. Bush and Thomas Ingram, " Adapting to Diverse Customers: A Training Matrix for International Marketers," *Industrial Marketing Management* 25 (September 1996): pp. 373-383.

[33] For a discussion of salesperson turnover, see George H. Lucas Jr. A. Parasuraman, Robert A. Davis and Ben M. Enis, "An Empirical Study of Sales force Turnover," *Journal of marketing* 51 (July 1987): pp. 34-59; and Charles M. Futrell and A. Parasuraman, " The Relationship of Statisfaction and Performance to salesforce Turnover," *Journal of Marketing* 48 (fall 1984): pp. 33-40.

[34] Orville C. Walker Jr., Gilbert A. Churchill Jr., and Neil M. Ford, "Motivation and Performance in Industrial selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research* 14 (May 1977): pp. 156 - 168. see also Steven P. Brown, William L. Cron, and Thomas W. Leigh, "Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (spring 1993): pp. 91-100.

[35] Katherine Morrall, "Motivating Sales Staff with Rewards," *Bank Marketing* 28 (July 1996): pp. 32 - 38.

[36] This Section is based on Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr., "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research* 13 (November 1976): pp. 323 - 332. For related discussions, see R. Kenneth Teas and James C. McElroy, "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation," *Journal of Marketing* 50 (January 1986): pp. 75-86; William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Ronald E. Michaels, "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing* 52 (January 1988): pp. 78-92; and Jeffrey K. Sager, Charles M. Futrell, and Rajan Varadarajan, "Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model," *Journal of Business Research* 18 (June 1989): pp. 303-326.

[37] Steven P. Brown and Robert A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993): pp. 63 - 77.

[38] Mark W. Johnston, A. Parasuraman, Charles M. Futrell and William C. Black, " A longitudinal Assessment of the impact of selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment," *Journal of marketing Research* 27 (August 1990): pp. 333-343.

[39] Richard P. Bagozzi, "Performance and satisfaction in an industrial Sales Force: A Causal Modeling Approach." in *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, (Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1979), pp. 70-91; see also Bagozzi, "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity," *Journal of marketing* 44 (spring 1980): pp. 65-77.

[40] Eli Jones, "Leader Behavior, Work Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study," *Journal of Personal selling & sales Management* 16 (spring 1996): pp. 13-23.

[41] Frederick A. Russ, Kevin M. McNeilly, and James M. Comer, "leadership, Decision-Making, and Performance of Sales Managers," *Journal of Persomal Selling & sales management* 16 (summer 1996): pp. 1-15.

[42] This section is based on David W, Cravens, Thomans N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E, Young, " Behavior-Based and outcome -Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing* 57 (October 1993): pp 47-59.

[43] Ibid, p. 56.

[44] Richard L. Oliver, " Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of price-Form and Hybrid Governance," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (fall 1995): pp. 1-15.

[45] David W. Cravens and Raymond W. LaForge, " Sales Force Deployment," in *Advances in Business Marketing*, vol. 1, ed. Arch G. Woodside

(Greenwich, Conn.: JAI Press, 1986) pp. 67-112; and LaForge and Cravens, "Steps in Selling Effort Deployment," *Industrial Marketing Management* 11 (July 1982): pp. 183-194.

[46] Aderian B. Ryans and Charles B. Weinberg, "Territory Sales Response," *Journal of Marketing Research* 16 (November 1979): pp. 453-465; see also Ryans and Weinberg, "Territory sales Response Models: stability over Time," *Journal of Marketing Research* 24 (May 1987): pp. 229-233.

[47] Ryans and Weinberg, "Territory Sales Response," p. 464.

[48] LaForge and Cravens, "Steps in selling Effort Development," pp. 183 - 194.

[49] Matt Richtel, "The Next Waves of Electronic Commerce," *New York Times*, 20 December 1999, p. C36.

[50] Barry Silverstein, *Business-to-Business Internet Marketing: Five Proven Strategies for Increasing Profits Through Internet Direct Marketing* (Gulf Breeze, FL: MAXIMUM Press, 1999), p. 131.

[51] Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), pp. 182-183.

第 V 篇

评估组织间营销战略和业绩

第 18 章　控制组织间营销战略
案 例 1　思科系统——构建及推广全球网络商务
案 例 2　庄臣公司的专业部门
案 例 3　西南俄亥俄钢铁有限合股公司:麦特沃克斯的选择
案 例 4　西部工业公司(A)
案 例 5　RJM 公司—葡萄藤的传奇故事
案 例 6　贝塔制药公司:宾夕法尼亚州的配送系统
案 例 7　辉瑞公司的动物保健产品——市场细分与行业变化
案 例 8　惠普公司进驻越南
案 例 9　巴罗·斯蒂克尼有限公司
案例 10　风能科技公司
案例 11　奥古斯丁医药公司:Bair Hugger 病人取暖系统
案例 12　Endius 公司:确定可控外科手术器械的产品成本
案例 13　卓越技术公司
案例 14　高级弹性体系统公司:新型技术产品的市场战略
案例 15　组织间营销中的道德困境

18 控制组织间营销战略

两位组织间营销经理面对同一市场条件，同时又拥有完全相同的用于营销战略的资源，但却会产生不同的业绩。这是为什么呢？一个经理可能会细致地监督营销业绩，而另一个却没有这样做。聪明的营销者会对其他市场条块进行利润评估，也会检验营销组合各因素的有效性，以便于将问题和机会分离出来，并且在市场或竞争形态允许的情况下改变营销战略。阅读完本章之后，你应该能够掌握：

- 一个能转化为具体业绩衡量的体系。
- 营销控制在组织间营销管理中的功能和意义。
- 控制过程的组成。
- 评估营销战略业绩的方法。
- 贯彻执行组织间营销战略重要性。

拉里·西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）认为："当公司不能兑现它们的承诺时，最常见的解释是CEO的战略出错了。但其实战略本身没有问题，而是由于没有很好地贯彻执行战略才导致了最终的失败。"[1]

管理一个公司的营销战略与执教一个球队相似：战略形成过程中的机遇和挑战并存。我们到底应该关注跑位还是传球？我们能利用对手的弱点吗？我们怎样改变自己的踢法？同样，在制定和执行营销战略时，组织间营销者应当创造性地利用其管理特长来满足客户的需要，同时也利用竞争对手的劣势。

尽管如此，制定有效的战略只是管理的一半。为了给下周的比赛制定战术，一位真正伟大的教练会花很大的精力去评估球队上周比赛的表现。我们的战术是否得当？为什么？哪个环节出了问题？同样的道理，一个营销战略的成功要依靠评估营销业绩。所以，战略规划的另一半就是**营销控制**（marketing control）。该体系不仅要求公司将实际销售情况与计划做比较，而且需要对产品利润、细分市场以及销售区域做出评估。一个有效的控制体系应评估组织环境中推动业务发展的主要因素[2]。

营销控制体系所产生的信息对指导目前的营销战略，形成新的战略和资金分配都是极其重要的。有效的控制体系要求严格，比如必须不断收集业绩评估数据。因此，一个有效的营销战略来源于一个设计周全且利用合理的控制体系。这个体系必须监控战略执行的质量。加里·哈默尔（Gary Hamel）认为："贯彻执行远比想像的要艰难，因为只有少数人参加战略的制定，同时只有几个关键的执行者对前景达成共识。"[3]

这一章介绍营销控制体系，首先讨论把战略目标转换成业绩评估的方法；接下来，介绍控制过程的步骤；最后关注用于塑造成功的组织间营销战略的具体评估技巧。

平衡计分卡

实施战略的主要步骤是评估。随着新战略和新的运营体系取得了突破性的进展，企业也需要新的业绩评估方法来监控新的目标和过程。平衡计分卡为经理们提供了一个完整的体系。该体系把一个企业的目标和战略转变成一系列相关的业绩评估总和[4]。平衡计分卡将财务评估显示出的以往业绩和推进业绩的动因结合起来。从图 18—1 中，可以看到计分卡从 4 个方面来评估一个组织单元的业绩：（1）财务；（2）客户；（3）内部商务处理过程；（4）学习和成长。

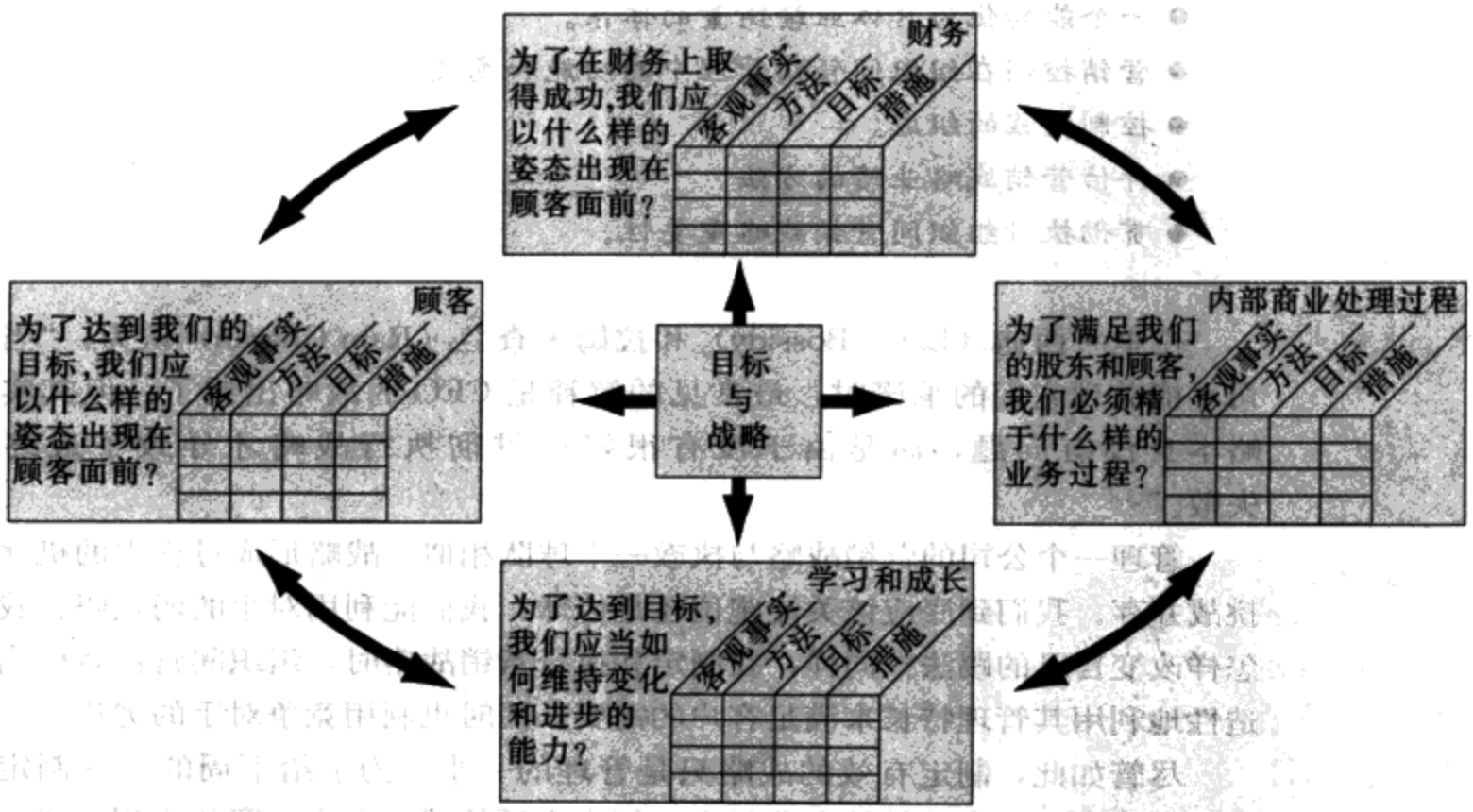


图 18—1　平衡计分卡提供了一个把战略转换成操作组合的框架

资料来源：Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 74 (January/February 1996): p. 76. Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

该方法的提出者，罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和大卫·诺顿（David Norton）强调："计分卡应显示战略的具体内容。它应当以长期的财务目标作为出发点，然后描述一系列与财务、客户相关的行动步骤，最后阐明雇员和组织应努力实现预期中的长期财务业绩"[5]。

财务方面

财务业绩评估使组织间营销经理能够监控公司战略的执行和利润提升。在制定一个财务战略时，公司应强调 2 个基本指标：收入的增长和生产率的提高[6]。收入增长战略关注于新市场和新产品的销售，或者扩大并加强与老客户的关系。生产率战略同样有 2 种形式：通过降低费用来改善成本结构和/或通过在既定水平上减少流动和固定资本来更有效地利用资产。

平衡计分卡力图将财务目标与组织的成长和生命周期相匹配。一个组织分成 3 个阶段，每个阶段分别对应不同的财务目标：

1. **增长**：拥有具有明显增长潜力的产品和服务，并且必须提供相当多的资源（如生产设备和分销网络）来获得市场机会的组织。

财务目标：细分市场的销售增长率，来自新产品、服务和客户的收入比率。

2. **维持**：企业大部分的业务单元每年能维持或小幅提升市场份额。

财务目标：目标客户的份额；客户和产品组合的利润。

3. **收获**：只要用足够资金保证生产运营的成熟业务单元。

财务目标：回报；客户和产品组合的利润。

客户方面

在平衡计分卡的客户因素中，组织单元识别自己的目标细分市场（见本书第 7 章）。这些细分市场为达到财务目标提供了源源不断的收入。营销经理必须提出价值定位，也就是企业如何为目标客户和细分市场提供相对卓越的价值。任何企业战略的核心元素都是能描述特定产品和服务的属性，客户关系管理操作和公司声誉的价值定位。一个公司在 3 种不同的形式中进行选择并形成自己的价值定位：[8]

- **出色的运作**——企业在价格的竞争优势、产品的质量、处理订单的速度和运输方面高出一筹（例如戴尔计算机公司）；
- **亲密的客户**——企业强调与客户关系的质量和服务方式上的竞争优势（例如 IBM）；
- **领先的产品**——公司关注于产品和服务的功能、特色以及优良的表现（例如英特尔和索尼）。

为了选择战略，表 18—1 列出了在每个目标市场中用来监控业绩的核心客户成果评估法。该方法从客户角度出发，通过客户开发、客户保留、客户满意和客户利润补充了传统的市场分析方法。

表 18—1　　客户方面——核心评估

市场份额	代表某一组织部门在既定市场（根据客户数目、美元花费或销售量）的商业比率
客户需求	跟踪组织单元在绝对或相对条件下吸引或赢得新的客户或商业机会的比率
客户保留	在绝对或相对条件下，组织单元保留客户的比率
客户满意	客户对特定标准如质量、服务或及时运输可靠性的满意程度
客户利润	在除去维护费用后，客户或细分市场能赚取的净利润

关注客户利润

为了评估企业处理某一特定客户的市场份额，也应关注该行业的利润。基于行动的会计体系（本章后面讨论）为经理们提供了一个有价值的评估单个客户利润的体系。卡普兰和诺顿相信，“像客户利润这种财务上的衡量方法可以使那些注重客户的企业避免走入过于重视客户的困境”[9]。在研究客户利润时，经理们会对结果感到惊讶。例如一个工业企业发现它们净利润的 22.5%来自少于 20%的客户，70%的客户提供的利润刚好盈亏平衡，有 10%的客户是让企业严重赔本的[10]。

当客户利润评估表明某个目标客户并不能带来利润时，那就需要进一步分析，进而选择一个合适的应对措施。重要的是新的客户应同老客户有所区别。从长远的利润来讲，那些目前没有为企业提供利润但展现出良好发展前景的客户或许是有价值的。尽管如此，对那些没有提供利润的老客户必须采取行动。可以通过开发更为有效的生产和运输途径来重新从这些客户处获得利润。如果还是不行，那就只能提高产品或服务的价格。

内部业务处理过程

为了开发能够满足目标细分市场以及获得期望的财务目标的价值定位，就必须开发并不断地完善关键的处理过程，这就形成了内部业务处理的核心。创造客户价值的重要处理过程包括客户关系管理过程（本书第 4 章）、供应链管理（本书第 11、13 章）、变革处理（本书第 12 章），在运输产品和服务中的操作处理（本书第 14 章）、售后服务过程（本书第 11、13 章）。顶尖的公司寻求最佳的全球运作手段来管理它们的业务控制过程。罗伯特·S·卡普兰和大卫·诺顿描述了关键的组织行为和四层处理过程，该过程能形成差异化的客户价值定位和生产率的改进：

> 企业可以通过开发新的产品和服务渗透进入新的市场和客户群体；可以通过加强与现有客户的关系来增加客户价值；可以通过改进供应链管理来获得更好的企业运作……可以通过与企业外部的利益相关者建立有效的关系成为一个优秀的企业公民[11]。

市场驱动能力

以市场为驱动力的组织在两个领域形成了优异的处理过程：市场感知和客户联系[12]（见本书第 1、9 章）。**市场感知**（market sensing）是一个收集、解释和使用市场信息的过程。这些良好的处理过程使市场驱动的企业对市场趋势产生敏锐的洞察力，并且比它们的竞争对手更全面、更积极地利用这些信息。

客户联系（customer linking）包括企业用来同客户建立互相协作关系的过程和体系。客户联系过程的本身是跨部门的。它为目标客户提供所期望的产品和服务方法，因而这是竞争者难以模仿的。

构建障碍

乔治·S·戴认为，市场感知和客户联系为构建市场驱动的组织提供了基础。

它的总体目标是展示对一系列过程、信念和价值所做出的承诺；反映了这样一个信条：所有决策始于客户，并以对客户需求和客户行为的深刻理解为导向，同时又掌握竞争对手的能力和目的。其最终目的是要比竞争对手更能让客户感到满意，并让企业取得更好的业绩[13]。

学习和成长方面

平衡计分卡的第 4 部分，学习和成长，是组织获得长期目标必须具备的基础框架。组织学习和成长的 3 个原则性驱动因素是员工的能力、信息系统的表现以及激励雇员的组织环境。高级管理者必须监督这些领域，以保证公司的人力资源和信息交流与既定的战略保持一致。为了在平衡计分卡的其他领域中获得期望实现的业绩，企业必须对雇员的满意度、维持率和生产率进行评估。出于相同的道理，类似销售和技术服务代表这样的第一线员工，必须时刻准备获取准确的客户信息。尽管如此，那些有信息交流体系支持的技术员工，如果没有受到激励或授权将难以对组织目标有所贡献。诸如联邦快递、西南航空等许多公司已经向人们展示了获得自主权的积极进取的员工在服务客户中起到的重要作用。

市场驱动的企业文化

斯坦利·斯拉特（Stanley Slater）认为，良好的学习能力是发展和保持竞争优势所必需的[14]。像强生、惠普和 3M 这类公司倾向于展示这种能力，它们为了缩小业绩差距和获取更新更好的市场机遇而展现出重新开发自我的能力。斯拉特评论道：

> 持续创新的学习最有可能发生在领导风格是权力下放性质的公司中。这些企业是由市场驱动的，鼓励员工不断进取，改变现状。企业的结构便于成员以及学习伙伴互相交流、合作并且解决冲突。有着上述特征的公司能成功开发性能优异的新产品，能够提高销量和利润[15]。

到此为止，平衡计分卡的每一个组成部分都被定义，让我们开发更聪明的工具，能在把期望的战略途径传播给所有客户的同时，细化用于战略实施的过程和体系。

战略图[16]

卡普兰和诺顿认为战略必须是清楚的描述，以揭示公司怎样获得既定目标以及怎样把承诺传递给雇员、客户和股东："战略图能使组织用清晰和大众化的语言来描述并说明目标、动机和任务；描述评估业绩的衡量方法（比如市场

份额和客户调查）；描述维系战略方向的纽带。”[17]这里的目标向雇员提供了一个有关他们的特定工作与组织整体目标是如何联系的清晰描述，从而使他们在一个与企业期望目标相协调的形式中工作。图 18—2 为企业开发战略图提供了一个标准模板。从图中可以观察到，图底部靠左方显示了员工如何获得所需的特定知识、技能和革新体系（学习和成长）用以创新，如何管理客户关系和建立正确的战略能力和效率（内部处理过程）以向市场传递所承诺的价值（客户方面），这种价值传递产生了更高的股东价值和利润（财务方面）。对于客户方面，公司可以从 3 个战略中选择：出色的操作、亲密的客户关系或产品领导。

综上所述，平衡计分卡在 4 个方面提供了一系列包括财务、客户、内部业务处理过程、学习和成长在内的评估方法和目标。通过在 4 个领域中制定共同增进的目标，平衡计分卡详细地描述了一个组织单元的战略。现在我们把注意力转向控制过程在组织间营销管理中的所起的重要作用。

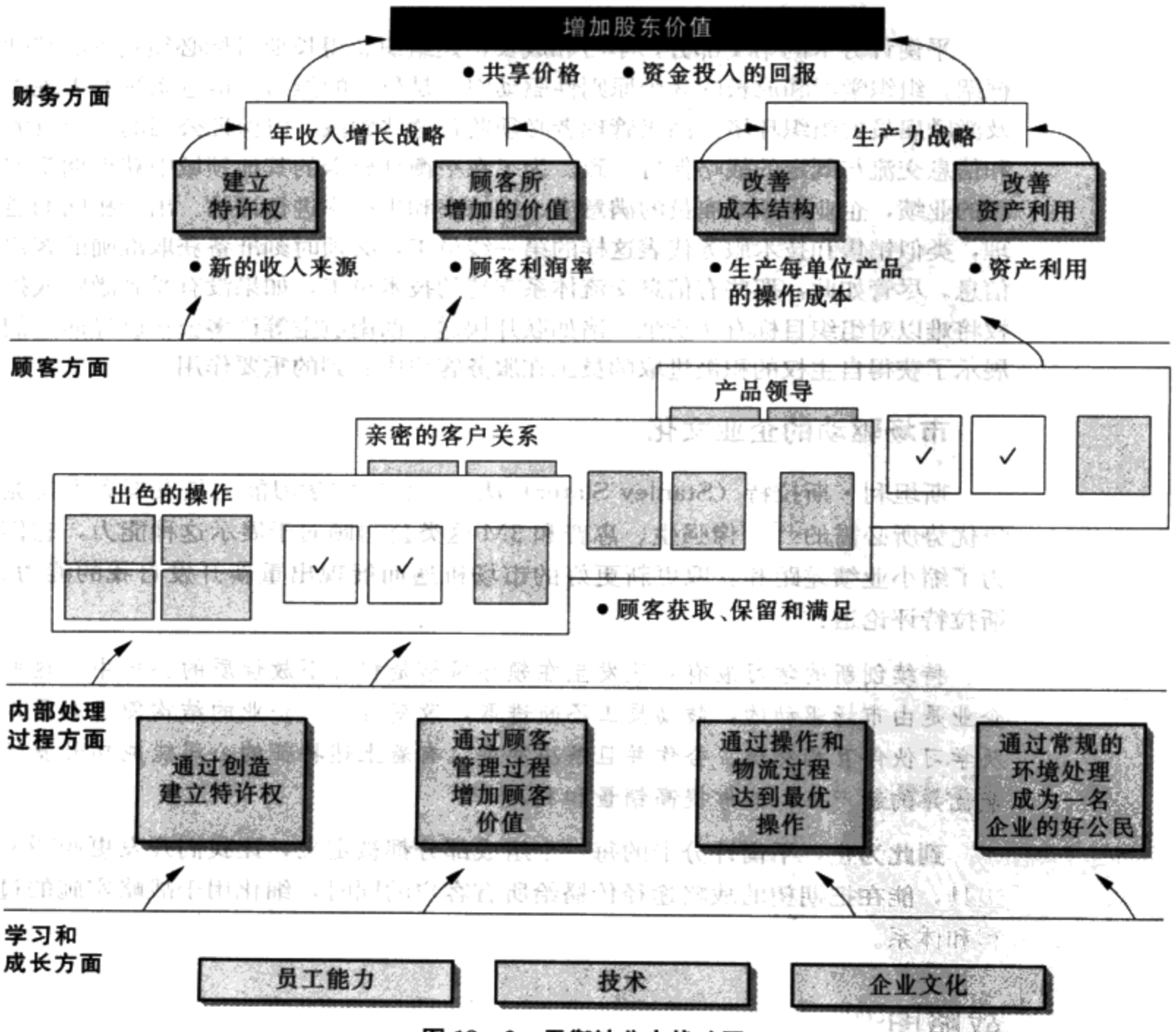


图 18—2　平衡计分卡战略图

资料来源：Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,” *Harvard Business Review* 78 (September/October 2000): p. 168. Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Copyright 2000 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

营销战略：资源分配

任何营销战略的目的是使企业获得卓越的成果。为了获得既定的目标，资源首先被分配给营销战略这个整体，然后再被分配给单个战略因素。利润贡献、市场份额、新客户数目、销售费用以及销售额都是典型的衡量业绩的标准。但如果抛开上述标准，设计营销战略需要考虑 4 个相互关联的评估项目：

1. 在营销的规划阶段要花费多少？（这是获得营销目标的预算。）

2. 怎样对营销资金进行分配？（例如，广告应花费多少？个人销售花费多少？）

3. 在营销战略的每一个因素中，资金怎样分配才能最好地达到营销目标？（例如，选择哪一种广告媒体？在客户和机会中怎样利用销售人员？）

4. 哪一种细分市场、产品和地理位置更能获利？（每一个细分市场针对不同的竞争激烈程度或营销潜力而要求不同的努力程度。）

引导战略公式

评估结果为营销战略方式和营销控制体系的结合提供了基础。上一个时期的营运成果显示了营销的努力成功与否。高于或低于期望的业绩将表明资金将应如何被重新分配。如果公司期望占领 20%的原始设备制造市场，而实际上只取得 12%的市场份额，公司则需要改变战略。控制体系提供的信息有可能会显示在原始设备制造市场中销售人员只能接触到 45%的潜在购买者，所以公司可以考虑追加用于扩大销售队伍的资金或者增加广告预算。

为了建立有效的营销战略，营销经理必须评估战略因素与资源分配的相互作用。为了制定成功的战略，很有必要建立监控以往业绩的体系。事实上，控制体系能使管理层掌控各方面的业绩。

营销控制过程

营销控制是管理层对营销业绩进行评估的过程。控制有 2 种形式：（1）合理分配营销工作；（2）比较计划的和实际业绩。在第 1 种情况中，组织间营销者会利用过去的利润数据作为一个标准来评估将来的营销花费。第 2 种控制形式提醒管理层注意规划和实际业绩之间存在的差异，并也可能揭示内在原因。

分层控制

控制过程是普遍的，因为它能被运用到任何层面的营销分析。例如，组织间营销者必须经常评估他们的总体战略是否合理有效。不过，另外一项同等重要的事务是要了解在一个既定的市场中营销战略的各个因素是否已经有效地结

合。此外，管理层必须评估在特定因素中的资源分配（例如，直邮和产业分销的有效性）。控制体系必须在任何条件下都适用。营销控制的 4 个主要层次划分列在表 18—2 中。

表 18—2　　营销控制的层次

控制层次	主要责任	控制目的	工具
战略控制	高层管理者	检查公司是否利用对产品、市场、渠道最好的机会	营销审计
年度计划控制	高层、中层	检查计划的结果是否能实现	销售分析：市场份额分析、销售费用率、其他比率和态度跟踪
效率和有效性控制	中层	为了达到特定目标，考察资源在营销战略中的利用情况	花费比率、广告效率衡量、市场潜力和边际贡献分析
利润控制	营销监控者	检查公司哪儿赚钱，哪儿亏损	产品、地区、细分市场、商业渠道和订单量的利润率

战略控制

战略控制就是全面评估企业是否朝着正确的方向发展，主要评估战略是否按计划执行，是否产生预期的效果[18]。因为组织间营销环境是多变的，现行的产品/市场形势可能失去潜力，而新的产品/市场则提供新的重要机会。菲利普·科特勒（Philip Kotler）认为公司应周期性进行**营销审计**（marketing audit）。营销审计是一项完整的、周期性的、系统的企业营销运作评估。它对营销环境和企业内部营销活动进行了特别分析[19]。环境的分析评估了公司的形象、客户的特点、竞争态势、法律约束和经济发展趋势。评估信息会揭示公司所面临的风险以及能获得的机遇。

营销体系的内部评估能仔细检查营销目标、组织和执行情况。通过这种方法，管理层能够为现存的产品揭示出新的形势，使现存的产品能够适应新的市场，或者使新的产品能够进入现存的市场。固定的和系统性的营销审计对评估战略的方向而言是有价值的技术[20]。

战略对话：通过问题询问！

乔治·戴认为，为了提供承诺一个战略选择必须经历一些测试的考验："有效的组织战略必须通过管理层内外的对话和讨论来形成。这里的挑战在于要在对话中鼓励现实主义，也就是说，关键的决策不能被主观的想像和缺乏远见的分析所左右，但与此同时不能压制创新力和冒险精神。"[21]戴认为许多战略的失败是因为在战略形成阶段没有提出正确的问题。他提供了一些有真知灼见的问题（见表 18—3）来引导战略选择的分析。这些问题是战略控制的基础。

表 18—3　　审视战略选择：7 个相关问题

1. 适当性：是否有可持续的优势？
（例如，根据组织的能力和主要竞争者的反应来评估每个战略选择）
2. 有效性：假设是否真实？
（例如，关于销售、利润和竞争的假设是否基于事实）
3. 灵活性：我们是否有技术、资源和投入？
（例如，是否有足够的销售力量、广告预算和关键个人的承诺）
4. 一致性：战略是否联系在一起？
（例如，在企业内是否有跨职能的内部的一致性）
5. 弱点：危险和意外是什么？
（例如，如果重要的假设是错误的，在每个战略选择中所带来的危险是什么？）
6. 适用性：我们能否获得适应性？
（例如，如果将来发生意外，是否用后备战略？）
7. 财务期望：创造了多少经济价值？
（例如，期望业绩的吸引力和每一候选方案的可能危险性）

年度计划控制

在**年度计划控制**（annual plan control）中，计划中的特定目标变成了业绩标准来与实际结果相比较。对组织间营销者来讲，销售量、利润和市场份额是典型的衡量业绩的标准。**销售分析**（sales analysis）可以得出为什么实际销售量同计划销售量有出入。预期的销售不能实现可能是由于降价、销售量不够，或二者兼而有之。销售分析分解了各种变量的作用，以便能采取整改措施。

市场份额分析（market share analysis）是评估企业如何面对竞争。从表面上看，一家机械制造商 10%的销量增加可能会被认为是理想的数值。但是，如果整个机械行业的销量上升了 25%，那市场份额分析说明企业相对于竞争者而言表现并不好。

最后，**销售成本比率**（expense-to-sales ratios）分析营销运作的有效性。从这层意义上来说，管理意味着关注超出或低于预算的情况。一般来讲，产业标准或过去公司的比率通常可以作为比较的标准。营销费用总和以及每一个战略营销组成的费用都要同销售做比较。回想本书 16 章中对广告花费的讨论，为工业企业提供了一系列广告销售成本的比率。这些数据为管理层对企业业绩评估提供了基础。

营销控制框架

詹姆斯·休伯特（James Hulbert）和诺曼·托伊（Norman Toy）提供了一个完整性框架，把各种评估方法集中到营销控制体系中[22]。表 18—4 显示了这个框架如何识别那些造成实际产品利润同计划利润不一致的因素，其目的是区分各种计划和实际结果差异的原因（在最后一列是变化的），特别是利润差异。

表 18—4　　某样本产品的操作结果

分类	计划	实际	差异
收入			
销售（单元）	20 000 000	22 000 000	+2 000 000
每单元价格	0.50	0.477 3	−0.022 7
总市场量（单元）	40 000 000	50 000 000	−10 000 000
市场份额（%）	50	44	−6
收入（美元）	10 000 000	10 500 000	+500 000
变动成本（0.30 美元/单元）	6 000 000	6 600 000	−600 000
利润贡献（美元）	4 000 000	3 900 000	−100 000

在这种情况下，管理层想要找出为什么实际利润比计划利润少 10 万美元。对数据的详细分析表明，虽然总的销量大于期望销量（2 200 万对 2 000 万），但企业没有达到预计的市场份额。此外，企业不能保持它的定价策略。由于市场大小被低估了 25%（4 000 万对 5 000 万），管理层必须重新审视其预测值。由于营销战略分配是在对市场大小的估计上做出的，企业可能无法把足够的力量分配到这个市场中。差异显示了预测过程中的一些实际缺点。

因为企业不能与竞争者共享市场增长的比率，整个营销战略必须被重新评估。管理层明显低估了降价对扩大销量的影响力。很明显，年度计划控制不仅提供了有价值的观点来审视计划中的缺陷，而且提供了可采纳的补救措施。

效率和有效性控制

效率控制（efficiency control）审视了用在营销战略各因素上资源的使用效率（例如，销售力量、广告）；**有效性控制**（effectiveness control）评估了战略各因素是否完成了他们各自的目标。一个好的控制体系能提供连续的数据来评估用于营销战略各因素上的资源以完成既定目标的效率。表 18—5 提供了一个数据变化的代表性例子。根据在营销计划中所描述的目的和目标，业绩衡量的标准可以视公司和情况的不同而不同。

表 18—5　　列举控制有效性和效率的衡量方法

产品
细分市场的销量
潜在客户的销售
销售的增长率
市场份额
边际贡献率
总利润比率
投资回报
分销
不同渠道的销量、费用和共享
不同中间商和个人中间商的销量及边际贡献率
渠道、中间商、特定中间商对于潜在市场的销量
渠道等销售成本率
渠道物流活动的物流成本

续前表

传播
不同媒体的广告效果
实际观众/目标观众的比率
每协议成本
电话、询问以及不同媒体信息需求的数量
每个销售电话的销售美元数
每个时间周期的新客户
定价
相对于销量的价格变化
相对于销量的打折
相对于新合同的投标战略
相对于营销花费的变价结构
相对于销量的一般定价策略
渠道成员业绩的边际利润

回想一下本书第 8 章中所讨论的关于计算市场潜力的方法和过程。由于潜力代表销售的机会，它为衡量业绩提供了完美的标准。对业绩与潜力同时进行分析可以用于决定分销渠道、渠道成员和产品系列。此结果有时还能结合全面的控制体系的最后一方面——利润控制。

利润控制

利润控制的实质就是描述企业的哪些主要业务是盈利的，哪些是亏本的。**细分部分**（segment）是管理层实施控制目的的一个分析单元，它可以是客户、产品系列、地区或渠道结构。假设一个组织间营销企业关注机械、航空零部件和电子制造商等 3 个客户市场。为了在这 3 个细分市场上分配营销预算，管理层必须考虑每个市场相关的利润、贡献率和潜力。利润控制对特定商业部分中的相关营销成本和收入提供了一种方法。

细分市场的利润

将销售收入和营销成本同细分市场相联系能改进决策的制定。更确切地讲，利兰·贝克（Leland Beik）和斯蒂芬·布兹比（Stephen Buzby）指出：

> 对于战略和战术决策，营销经理能够通过了解营销组合对目标市场的影响来实现盈利。要使计划能根据外部环境变化而变化，则需要在营销决策中建立一个监控体系来确定问题并做相应的调整。跟踪细分市场的利润率能改善定价、销售、广告、渠道和产品管理决策。销售策略和项目的成功与否可以通过细分市场以货币为基准的利润率来衡量[23]。

利润控制是战略规划和执行的一个前提条件，它对信息有严格的要求。为了发挥其效果，企业需要建立营销会计信息系统。

组织间营销透视

跟踪公司财务业绩的数字驾驶室

有越来越多的公司已经成功开发了尖端的控制系统。该系统使管理者能够轻而易举地监控每天的甚至是每分钟的重要业绩指数。**数字驾驶室**（digital cockpit）这个生造的词汇被用来描述该体系。GE是首批引进此概念的公司之一。目前，公司11个部门的主管们可以通过登录局域网察看包括销售、订单、价格、制造成本等重要指标来判断本部门的运行状况。以销量为例，如果实际数值超过或是低于事先计划的额度，这个数值就变成红色。通过点击这些数字，管理者能看到与这个数值相关的更多详细数据。假如业绩数据落在事前决定的范围之外，管理者会收到起着预警提示功能的电子邮件。

GE的首席技术官拉里·比亚基尼（Larry Biagini）认为，数字驾驶室加快了决策的制定："所有这些可以确保在情况失去控制前，我们就已经做出反应，这就是感受企业脉动的方法。"

资料来源：Bob Tedeschi，"E-Commerce Report：Digial Cockpits Are a Faster，Much Closer Way of Tracking Performance in a Corporation's Every Corner，" *The New York Times*，29 July 2002，p. C6.

作业成本法

会计体系必须首先能把成本和各种营销活动联系起来，接着把这些"活动"成本与重要的细分市场结合在一起分析。在确定与产品或客户细分市场相关的营销成本的过程中，关键步骤就是先将所有成本归结到消耗资源的活动中（比如仓储、广告等等），然后再归结到获益的产品或部门[24]。这样的**作业成本法**（activity-based cost，ABC）揭示了特定活动同所需资源的联系。它最终能使经理充分了解产品、品牌、客户、设备、地区或分销渠道如何创收，同时如何消耗资源[25]。ABC分析关注于那些对利润有重大影响的活动。

罗宾·库珀和罗伯特·卡普兰抓住了ABC方法的实质：

ABC分析使经理们能用不同的方法剖析企业（比如通过产品或者相似的产品系列；通过单个客户或客户群；或通过分销渠道）。这样他们对所研究的部分就会有清晰的认识。ABC分析法展示了与业务相关的活动，这些活动如何创收以及如何消耗资源。通过说明这些关系，ABC帮助经理掌握在哪个方面采取行动就必定能产生利润。相对于传统的会计方法，基于活动的成本法先将间接资源费用分离出来，然后将他们归结到活动的驱动因素。这样就避免了按照任意比率进行分配[26]。

ABC体系说明[27]

ABC分析向经理们展示了在什么方面采取行动会对利润产生最大影响。康泰尔公司（Kanthal Corporation）的ABC体系显示要以客户规模来评估利润。康泰尔是一家电热丝生产商，它使用了作业成本法来分析客户的利润，最

终发现有必要修改著名的 80/20 规则（80%的销量是由 20%的客户产生）。事实上，一个 20/225 规则在起着作用。也就是说，公司从 20%的客户身上获得了 225%的利润，从 70%的客户那里获得的利润徘徊在盈亏平衡点附近，有 10%的客户使康泰尔损失了 125%的利润！

造成公司最大损失的客户竟然在销售量最大的客户之列。最初，这个发现使管理者们感到惊讶，但很快就理解其现实意义。小客户不太可能给你造成很大的亏损，但是大客户往往会要求更低的价格，要求频繁运输小批量货物，消耗大量的销售和技术资源以及要求产品变化。这些都是造成不盈利的原因。新发现促使管理层改变与这些客户的交易方式。他们通过改变价格、规定定货量下限、采用信息技术最终把这些客户转变成带来利润的客户群。

使用 ABC 体系

ABC 体系要求企业打破传统的会计概念。管理者不应把所有费用都分配到单个组织，而应使各项费用与消费资源的活动相匹配[28]。消耗的资源一旦与产生消耗的行为相匹配，管理层就可以采取不同的战略以减少对资源的依赖并增强获利能力。组织间营销经理需要指出如何减少在这些资源上的花费或者如何增加这些资源的产出。例如，销售经理会设法减少拜访不获利客户的次数，或者提高同不获利客户打交道的销售人员的效率。总之，ABC 体系使组织间营销经理通过理解成本变化的原因以及制定减少资源消耗或提高资源生产效率的战略来增加获利能力。

前馈控制

企业营销控制体系提供了很多反映企业在财务（利润）和非财务（客户满意度、市场份额）方面完成情况的反馈信息。因此，控制过程可以对企业未来运作做出补救措施。茹阿古·塔德培理（Raghu Tadepalli）认为控制体系应该是前瞻性的和预防性的。控制过程应该和计划过程同步展开，控制过程应该在每一阶段检查计划的有效性[29]。这种控制形式叫做**前馈控制**（feedforward control）。

前馈控制包含了连续的针对计划的评估。它对环境进行监控以及时发现问题并修正目标和战略。前馈控制监控各个变量而不是业绩，因为在业绩变化之前变量可能已经改变了，所以可以在偏差造成很大影响之前就将其控制。例如，一个制造商想去监控与销售有关的可以提供早期预警的事件。通过连续评估针对迟缓送货的投诉，制造商可以在投诉呈现上升势头的时候及时对物流服务进行调整，因此可以避免由迟缓送货造成的销售损失。前馈控制关注有预见作用的诊断性信息：它试图去发现将要发生的问题。正式的前馈控制过程能够融合到组织间营销的总体控制项目中以大幅加强它的作用。利用前馈的方法能确保将计划和控制视为同步行为。

组织间营销战略的执行

许多营销计划的失败是因为它们没有得到很好的执行。执行是制定营销战

略和获得优异的组织业绩之间的重要纽带[30]。**营销执行**（marketing implementation）是一个把营销计划转变成行动任务，并确保执行了任务之后能达到计划制定的目标的过程[31]。对营销经理而言，执行中出现的挑战在于因为有不同的职能部门参与到了组织间营销战略的制定和执行。

战略的适当执行

托马斯·波奈玛认为："营销战略和执行是相互作用的。当战略明显作用于行动时，执行同样也作用于营销战略，特别是从长远来看。"[32]虽然战略和执行的分界线有些模糊，但是诊断执行问题和区分执行问题与战略缺陷并不困难。波奈玛举了下面的例子：

一家公司推广一款新的手提电脑。它的许多特性都得到了目标市场的认可。新的产品看似占据了市场的有利位置，但最初的销售却不尽如人意。这是为什么呢？由50人组成的销售队伍对这款不熟悉的新产品缺少兴趣，因而把销售重点继续放在旧的型号。考虑到明显的市场潜力，管理者把新机型的销售奖励定得比老机型低。此外，老机型的销售周期是新产品的1.5倍，而且运行老机型不需要软件知识或软件支持。

在这种情况下，糟糕的执行破坏了良好的战略[33]。

营销战略和执行相互作用。当战略和执行配合默契时公司就可能成功地达到目标。在其他情况下，诊断就会变得相当困难。例如，当战略正确但执行不良时，就会很难察觉导致营销问题的真正原因。组织间营销者或许从来没有意识到战略的可靠性。相反，出色地执行糟糕的战略倒是可以给予管理者发现并改正问题的机会。

执行技巧

托马斯·波奈玛认为4种执行技巧对营销经理特别重要：（1）交流；（2）分配；（3）监管；（4）组织。[34]每一种技巧在组织间营销环境中都有特殊的意义。

营销经理不断与公司内部或者外部的人员相互交流。在公司内部，营销者没有多少权力控制的一些同事（如R&D人员）在战略的开发和执行中起着关键作用。在公司外部，营销者要同重要的客户、渠道成员、广告代理商等人打交道。杰出的执行者有良好的谈判技巧并能将心比心地理解对方的感受[35]。

执行者必须将时间、工作、人员、资金和其他资源分配到手头的各项任务当中。波奈玛认为聪明的营销经理，"是坚决并公正地把人员和资金放到最有效益的地方。而不精明的经理则例行公事般地把大量的人力物力分配给成熟的项目。相反，留给更有利润的项目的人员和资金就变得太少太少。"[36]

波奈玛认为拥有良好的监管技巧的营销经理在处理企业信息和控制体系上会展现出灵活和智慧："好的执行者在市场和业务中拼搏。最后他们能轻松并有底气地说出运作业务所需的'台面以下'的比率，不论正式的控制体系是不是完善。"[37]

最后，最好的执行者能有效地进行组织。良好的执行依靠营销者同公司内部正式和非正式组织网络进行共事的能力。经理人建立非正式组织是为了更好地解决问题和执行战略。

营销战略中心：执行指南[38]

不同的职能部门在制定和执行组织间营销战略中参与的程度是不同的。研发、制造、技术服务、实际分销以及其他职能扮演着基础的角色。罗纳德·麦克塔维什（Ronald McTavish）指出，“营销专家虽然懂得市场，但对企业内部运作却知之甚少。这是营运专家的领域。我们必须把不同的专家汇聚到知识和观点的‘集合’中，来达到企业专长与方法同市场的最佳结合点。”[39]也就是说，工业企业中的营销经理需要担当一个重要的且富有挑战性的跨领域的角色。

营销战略中心（本书第 9 章讨论）为强调跨职能角色以及挖掘重要执行标准提供了一个框架。表 18—6 强调了在本教科书中的重要战略话题。在各个情况下，非营销人事起着行动执行者的角色。例如，产品直接和间接地受制造、研发、技术服务等部门的影响；成功的产品革新是不同职能部门集体努力的结果。显而易见，有效的战略执行需要定义明晰的决策角色、责任、时间表和协调机制。

表 18—6　　在营销战略执行中的各职能领域：一个责任列举图

决策领域	营销	销售	制造	研发	采购	产品分销	技术服务	战略事业部	公司规划者
产品/服务质量									
技术服务支持									
物理分销服务									
全国客户管理									
渠道关系									
销售支持									
产品/服务革新									

当像研发这样的特定活动集中在一个国家，而像制造这样的战略中心活动分布在不同国家的时候，全球市场范围内的协调就可能成为一个问题。尽管这样，施乐公司仍能成功地使分散的运作达到高度协调。施乐的商标、营销方法、服务流程都是全球标准化的[40]。

营销者的角色

为了最大限度地确保客户满意度和理想的市场反应，组织间营销者必须在战略中心中起到积极的作用。这个作用可以通过达成以市场为导向的协议以及同其他成员制定相互协调的战略来体现。虽然在制定营销决策过程中营销经理多多少少会受到其他各个职能部门的影响，但是营销经理们也可能会在诸如物流体系设计、制造工艺选择和原材料管理结构等重要领域中发挥自己的影响力。与其他职能部门谈判是组织间营销者担当战略性跨职能角色的根本所在。因此，成功的组织间营销经理担任着一个全能的角色。他通过聚合企业内部集

体的力量，在满足客户需求的过程中，为企业创造利润。

回顾

图 18—3 综合了组织间营销管理的中心环节并强调了本教科书中的内容。第Ⅰ篇介绍了组成组织间市场的客户主要分类：商业企业、政府部门和机构组织。关系管理、电子商务战略、供应链管理等时兴话题是第Ⅱ篇所关注的。第Ⅲ篇讨论了组织间营销的信息体系以及评估市场机遇的工具。这章探索了评估市场潜力，识别细分市场，以及预测销售量的工具。功能上相互融合的营销计划为处理组织间营销组合的每个组成部分的关系提供了一个框架，这在第Ⅳ篇进行了具体介绍。

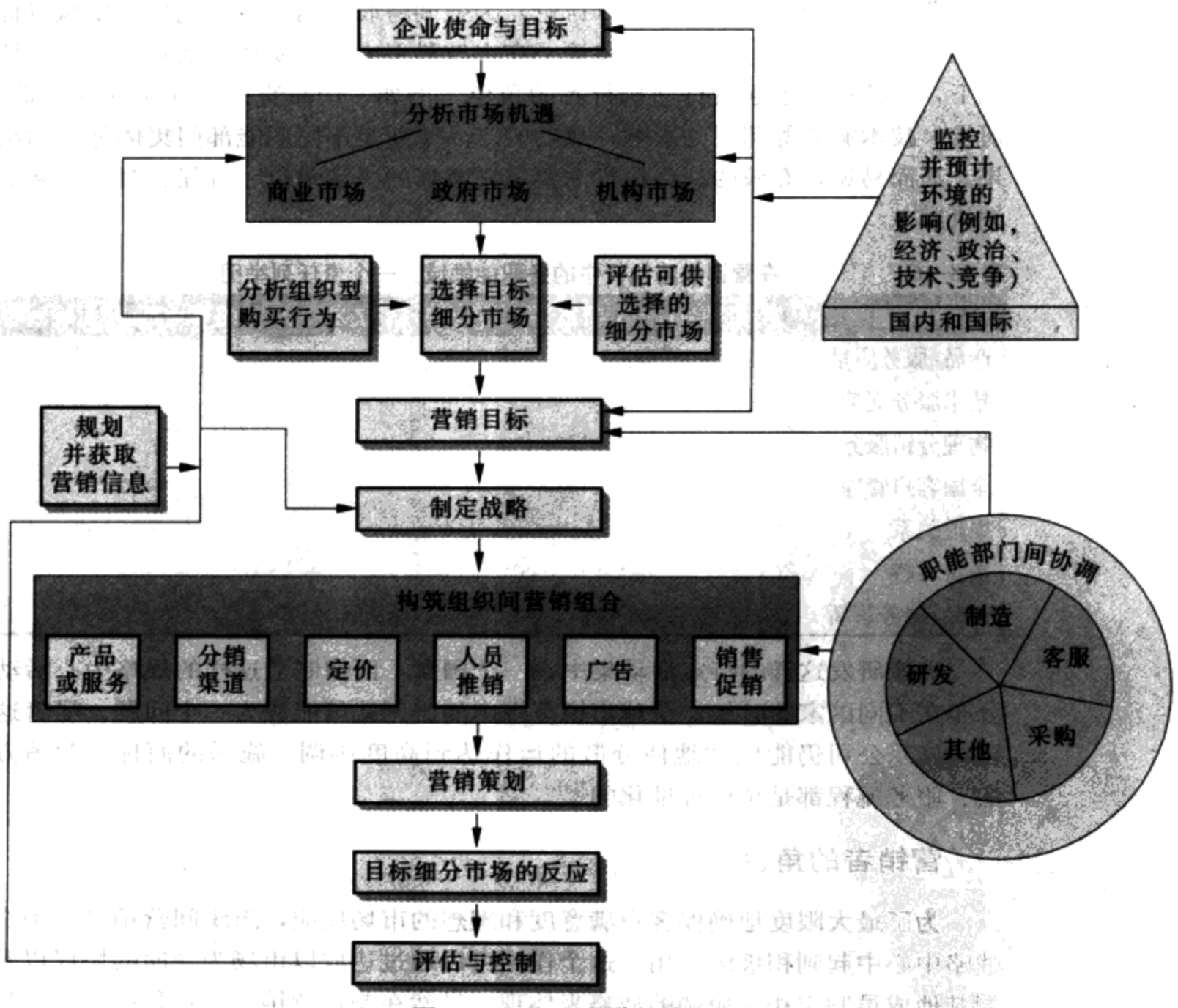


图 18—3　组织间营销管理框架

组织间营销战略一旦得以形成，管理者为了保证计划和实际结果的偏差达到最小，必须评估目标细分市场的反应。组成第Ⅴ篇的本章讨论了营销控制过程的重要方面。图 18—3 展示了模型的最终循环：制定计划以及获取营销信

息。像这样的信息形成了企业管理信息系统的核心；它从企业内部的营销会计系统和外部的营销研究功能中产生。评估和控制过程使营销者能重新评估组织间市场的机遇以对组织间营销战略进行必要的调整。

本章小结

营销战略中心把资源分配到每个战略要素，并把营销运用到每个细分市场。营销控制体系是组织间营销企业产生制定决策所需的信息的过程。此外，营销控制体系是一种用以评估当前业绩并采取补救措施的方法。平衡计分卡把战略愿景转变成具体的目标和在财务、客户、内部商业过程和学习成长等 4 个方面的评估。这个方法涉及到识别目标细分市场，开发独立的关键内部处理过程以便把价值传递给细分市场上的客户，选择组织能力以取得客户和财务目标。结合平衡计分卡，战略图提供了企业重要目标及其内在推动业绩的因果关系的可视化演示。

一个有效的控制体系有 4 个组成部分。通过营销审计来运行的战略控制为当前和未来的基本产品/市场目标提供评估性信息。年度计划控制将实际同计划相比较并为未来计划的制定提供了参考。有效的控制用于从成本效率角度评估营销战略因素是否达到了目标。最后，利润控制要求对细分市场进行利润评估。

许多组织间营销计划的失败是因为没有得到较好的执行。营销执行是一个将营销计划转变成行动任务的过程，它确保有效及时地执行任务。4 个执行技巧对于组织间营销经理特别重要，它们是：（1）交流；（2）分配；（3）监视；（4）组织。非营销人士在组织间营销战略的执行中起着积极的角色。这为营销经理提供了一个富有挑战性和重要的跨职能协调的角色。

问题与讨论

1. 讨论为什么一个打算进入新的细分市场的公司必须开发新的内部业务处理过程来为该细分市场上的客户服务。

2. 一家企业不一定能满足所有客户的需求，因为部分客户的需求并不能够对企业带来利润。一位营销经理了解到特定客户（包括长期客户）是非盈利之后，他必须采取哪些措施？

3. 描述平衡计分卡中 4 个主要方面：财务、客户、内部商业处理以及学习和成长的关系。

4. 去年 11 月利萨·舒密特（Lisa Schmitt），博克（Bock）机械公司的副总裁，识别了 4 个他认为公司必须进入的细分市场。年末将至，利萨想评估公司在每个细分市场上的表现。他迫切需要你的帮助。首先，你需要从公司营销信息系统中寻找什么样的信息进行分析？其次，你怎样知道特定细分市场的业绩是好是坏？

5. Breck 化学公司的总裁苏珊·布里克（Susan Breck），为了满足五个 SIC 集团的需要，在过去 2 年内增加了 3 个新的产品。虽然由相同的销售人员

进行销售，每一个产品有不同的广告预算。苏珊要求作为助理的你说明为了监控产品的业绩需要收集哪些信息。概括出你的回答。

6. 假设问题 5 所要求的信息已经为你收集了。你怎样决定是否广告和个人销售资金应从一个产品移到另外一个公司？

7. Tucker 制造公司的总裁汉密尔顿·塔克（Hamilton Tucker），对经理们凭直觉分配营销预算的做法很担心。他引用中西部和东部的例子。公司在中西部增加了 20%的用于刺激需求所需的费用（例如，广告、个人销售），但去年销售只增加了 6%。相反，在东部用于刺激需求所需的费用被削减了 17%，销售下降了 22%。汉密尔顿要求你去帮助中西部和东部经理分配下一年的资金。仔细提出你的方法。

8. 描述营销控制体系的中心部分。描述控制体系在正式营销计划中的角色。

9. 用营销战略中心概念为指导，描述一个完全适合特定目标市场的战略为什么会因为物流和技术服务上的拙劣表现而失败？

10. 描述一个在杜邦工作（一家工业企业）的营销经理与在皮尔斯伯（Pillsbury）（一家消费品企业）的营销经理，在战略执行上会遇到哪些不同的挑战。

网上练习

麦肯锡是一家具有领先地位的管理顾问公司。该公司出版《麦肯锡季刊》（*McKinsey Quarterly*），一本关注于组织战略、财务和管理的在线期刊。浏览 http://www.mckinsey.com，点击《麦肯锡季刊》，然后搜索以“战略执行”为主题的文章。选择关于此主题的文章，简单摘要文章的主要观点。

案例

希悦尔包装集团：包装上的解决方案[41]

希悦尔包装集团（Sealed Air Corporation）是一家向商业客户提供食品、保护物以及专业包装方法的全球领先的企业。企业以 Bubblewrap 防震材料而著名，由于一些领先的包装革新，企业已经保持非凡的销售增长近 20 年。希悦尔包装集团有 40%的收入来自于包装，其产品相对于其他包装形式能对震动、磨损、撞击等提供有效的保护。这样的包装方法吸引了许多长期客户，其中包括提供瓷器、餐具、酒杯和装饰部件的密加达（Mikasa）公司。除了提供保护性包装，希悦尔包装集团 60%的销售来自于食品和专门包装产品。这些产品卖给食品生产商和食品服务组织，为牛奶制品、烟熏和处理过的肉、鱼以及面包和相关产品提供外包装。

希悦尔包装集团在全世界有超过1 200名销售和提供技术支持的专业人员。他们中的大多数是食品科学家或包装专家。通过利用顾问型的销售方法，希悦尔包装集团把包装材料和特定的设备结合起来，为客户提供了一个完整的包装体系。此外，企业通过全球 35 个包装设计和食品科学实验室为客户提供产品开发和包装设计上的支持。

[问题与讨论]

希悦尔包装集团服务于2个不同的客户群：(1) 像 Mikasa 的客户期望有保护性包装方法。(2) 像 Oscar Meyer 或 Carnation 那样的客户，需要食品包装的方法。利用平衡计分卡，来说明希悦尔包装集团的保护性包装业务和食品包装业务在内部商业过程（例如新产品开发）中有何不同？从学习和成长的观点看，是否需要有不同能力的员工来服务两个不同的客户群？试讨论。

【注释】

[1] Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002), p. 15.

[2] Robert S. Kaplan and David P. Norton, " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 74 (January/February 1996): pp. 75-85.

[3] Gary Hamel, " Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* 74 (July/August 1996): p. 82.

[4] The discussion in this section is based on Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business school press, 1996), chaps, 1-3. see also Kaplan and Norton, "Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System," pp. 75-85.

[5] Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard*, p. 47.

[6] Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Having Trouble with your Strategy? Then Map it," *Harvard Business Review* 78 (September/October 2000): pp. 167 - 176.

[7] Frederick E. Webster Jr., *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994), p. 60.

[8] Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Boston: Addison-Wesley, 1995).

[9] Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard*, p. 71.

[10] Robert S. Kaplan, "Kanthal (A)", Case No. 9-190-002 (Boston: Harvard Business School Press, 1990), cited by Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 192.

[11] Kaplan and Norton, "Having trouble with your strategy?" pp. 173-174.

[12] George S. Day, " The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October 1994): pp. 37-52. See also George S. Day, "Managing Market Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (winter 2000): pp. 24-30.

[13] Ibid., p. 45.

[14] Stanley F. Slater, "Learning to Change," *Business Horizons* 38 (November-December 1995): pp. 13 - 20. See also Stanley F. Slater and John C. Naver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing* 59 (July 1995): pp. 63-74; and Eric M. Olson and Stanley F. Slater, "The Balanced Score Card, Competitive Strategy, and Performance," *Business Horizons* 45 (May-June 2002): pp. 11-16.

[15] Slater,"Learning to Change," p. 18.

[16] This Section is based on Robert S. Kaplan and David P. Norton. "Having Trouble with Your Strategy?" pp. 167 - 176.

[17] Ibid., p. 170.

[18] E. Frank Harrison, "Strategic Control at the CEO Level," *Long Range Planning* 24, no 6 (1991): p. 78.

[19] Philip Kotler, *Marketing Management: The Millennium Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000), pp. 708-709; and Michael P. Mokwa," The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective," *Journal of Business Strategy* 7 (winter 1986): pp. 88-95.

[20] For example, see Philip Kotler, William T. Gregor, and William Rogers Ⅲ," SMR Class Reprint: The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review* 20 (winter 1989: pp. 49-62; and Mokwa," The Strategic Marketing Audit," pp. 88-95.

[21] George S. Day,"Tough Questions for Developing Strategies," *Journal of Business Strategy* 7 (winter 1986): p. 68.

[22] James M. Hulbert and Norman E. Toy,"A strategic framework for Marketing Control," *Journal of Marketing* 41 (April 1977): pp. 12-19; see also Nigel F. Piercy," The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications," *Journal of Marketing* 51 (October 1987): pp. 45-59.

[23] Leland L. Beik and Stephen L. Buzby, "Profitability Analysis by Market Segments," *Journal of Marketing* 37 (July 1973): p. 49. See also Fred A. Jacobs, Wesley Johnston, and Natalia Kotchetova,"Customer Profitability: prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting" *Industrial Marketing Management* 30 (June 2001): pp. 353-363.

[24] Robin Cooper and Robert S. Kaplan,"Measure Costs Right: Make the Right Decisions," *Harvard Business Review* 66 (September/October 1988): p. 96. For a related discussion, see Robin Cooper and W, Bruce Chew," Control Tomorrow's Costs through Today's Designs," *Harvard Business Review* 74 (January /February 1996): pp. 88-97.

[25] Robin Cooper and Robert S. Kaplan,"Profit priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review* 69 (May/June 1993): p. 130. See also Robin Cooper and Robert S. Kaplan," The Promise -and Peril- of Integrated Cost Systems," *Harvard Business Review* 76 (July/August 1998): pp. 109-118.

[26] Cooper and Kaplan,"Profit Priorities from Activity-Based Costing," p. 131

[27] This section is based on Cooper and Kaplan, "profit priorities from Activity-Based Costing," p. 130; and Cooper and Kaplan, " The Promise -and Peril of Integrated Cost Systems," pp. 109-119.

[28] Cooper and Kaplan, "Profit Priorities From Activity-Based Costing," p. 130

[29] Raghu Tadepalli, "Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using the Feedforward Method," *European Journal of Marketing* 26, no. 1 (1992): pp. 24-40.

[30] Charles H. Noble and Michael P. Mokwa, "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory," *Journal of Marketing* 63 (October 1999): pp. 57-73.

[31] Kotler, *Marketing Management: The Millennium Edition*, p. 695.

[32] Thomas V. Bonoma, "Making Your Marketing Strategy Work," *Harvard Business Review* 62 (March/April 1984): pp. 69-76.

[33] Ibid, p. 70.

[34] Ibid.

[35] Michael D. Hutt, "Cross-Functional Working Relationships in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (fall 1995): pp. 351-357.

[36] Bonoma, "Making Your Marketing Strategy Work," p. 75.

[37] Ibid.

[38] Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role," *Journal of Marketing* 48 (fall 1984): pp. 53-61; and Michael D. Hutt, Beth A. Walker, and Gary L. Frankwick," Hurdle the Cross -Functional Barriers to Strategic changes," *Sloan Management Review* 36 (spring 1995): pp. 22-30.

[39] Ronald Mc Tavish, "Implementing Marketing Strategy," *Industrial Marketing Management* 26 (November 1988): p. 10. see also Deborah Dougherty and Edward H. Bowman " The Effects of Organizational Downsizing on Product innovation," *California Management Review* 37 (summer 1995): pp. 28-44.

[40] Michael E. Porter, "Changing Patters of international Competition," *California Management Review* 28 (winter 1986): pp. 9-40.

[41] http://www. sealedair. com, Company Profile, accessed 12 October 2002.

案例 1

思科系统——构建及推广全球网络商务*

思科系统是专为因特网提供网络硬件及软件技术的世界顶级供货商，同时它还利用电子网络技术使公司在商务运营的各个方面都同样出类拔萃。

这个网络巨人在过去的5年中将其大部分的销售力量和主要的技术支持都转移至万维网，它的这一举动引起了公众的广泛关注。与此同时，思科系统还运用网络技术提高效率，降低成本，加强与供货商、合作伙伴以及雇员之间的关系，这些举措同样令人们印象深刻。

公司重要网站——“思科在线连接”（Cisco Connection Online，CCO）的负责人克里斯·辛顿（Chris Sinton）说，“思科所做的独一无二的举措之一就是更深入、更广泛地运用了网络技术。CCO的主要内容包括营销、培训、商务以及在线技术支持。它不仅仅是一个商务工具或技术支持工具，更为用户通过因特网与思科进行贸易往来开启了一扇大门。”

思科年度财政收入稳步增长，从1994财政年度的13亿美元到1999年预计超过120亿美元（如图1所示）。目前在思科的总收入中，服务收入就占了10亿美元。1996年思科开始网上销售，目前有77%的商品和服务订单是通过CCO获得的（1999年5月每日成交额为2 800万美元），其中大部分的订单都能自动直接到达合作制造商的手中。每月大约有190万用户浏览这个网站，思科通过交互式的中介解决了83%的技术性和非技术性的问题。

就内部而言，思科的网络应用技术支持着公司各方面的运营，从填写出差及费用报表、安排国际会议到处理订单、组织产品的研发和设计以及分配员工认购股。总之，据思科统计，网络应用技术每年为公司节约了6亿美元的运营成本。

这个最佳实践案例研究表明了思科是如何将自身转型成为网络商务的主导者；如何利用这一地位保持增长势头，提高客户及合作伙伴的满意度以及如何

---

* This case was written by Robert B. Leavitt，1999. Best Practice Case Studies provide analysis of a particular company's services marketing strategies and practices，and are presented as educational cases for services marketing professionals. The information in this case study is believed to be reliable but cannot be guaranteed to be correct and complete. The analysis and commentary are the opinions of the author. This case study is the property of ITSMA. Reproduction or disclosure in whole or in part to other parties shall be made only upon the express written consent of ITSMA. © July 1999 ITSMA

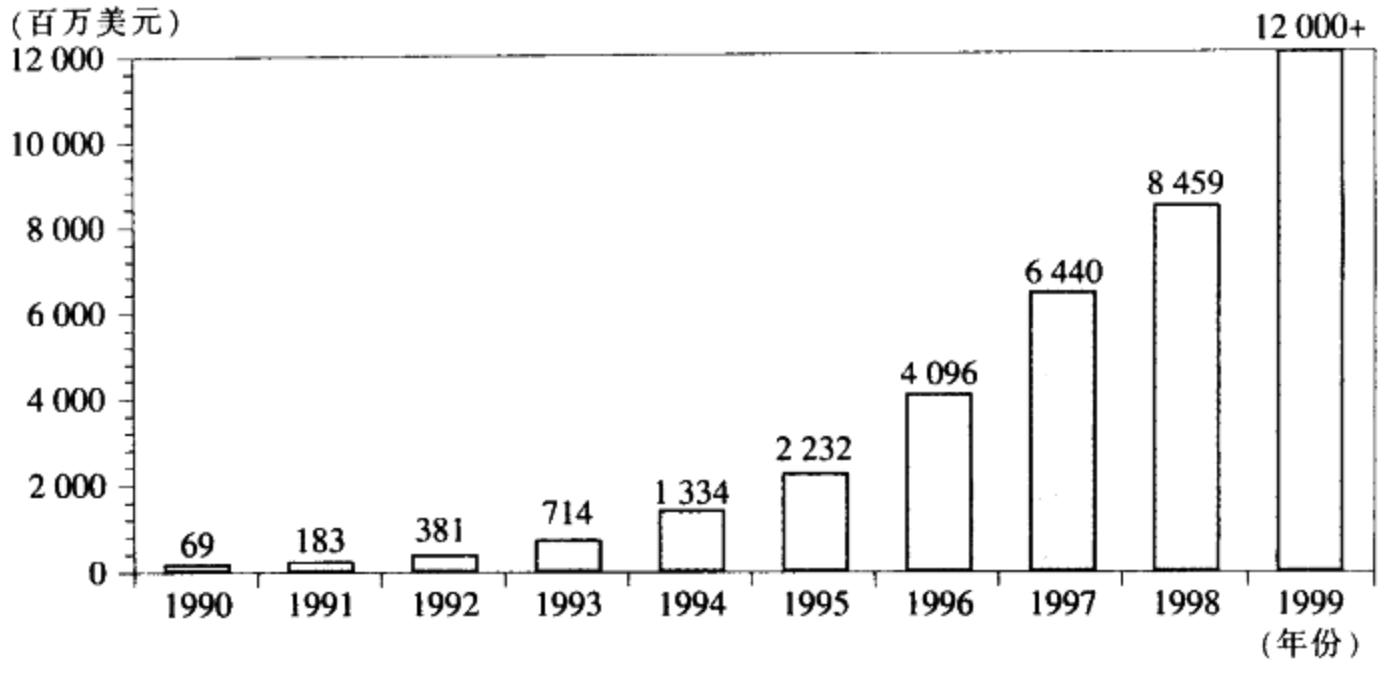


图 1　思科 1990—1999 年度收入

资料来源：Cisco Systems. 1999.

在这个全新的网络商务领域中获得被广泛认可的领导地位。

背景介绍

思科在成为开发网络硬件和软件的领头企业的同时，仍然在不断加强自身对于网络的运用。1984 年思科刚刚建立，在这一年中，思科的工程师一直利用电子邮件的方式为客户提供支持。几年后，公司建立了一个文件传输协议(File Transfer Protocol，FTP)，服务器提供软件升级和下载服务。1992 年，公司开始启动一项在线服务，创建了思科信息在线（Cisco Information Online，CIO)，为用户提供 24 小时全天候产品和技术的支持信息（见 ITSMA 的 1995 年 10 月思科最佳实践案例研究)。

在之后的几年中，思科网络开发人员继续充实和发展 CIO。1994 年 7 月，思科首次发布了该系统以网络为基础的图形界面版本，大大方便了用户使用该系统。网站的登录率节节攀升，用户们纷纷登录思科网站，享受思科提供的一系列服务，如技术窍门及报告、软件下载、安装指南、故障警报以及互动技术支持。与在电话那头长时间等待接通技术工程师相比，登录在线网站被视为一种与网络工程师迅速联系的方式，而这些工程师构成了思科的核心支持力量。

即使如此，思科惊人的发展速度还是对公司自身造成了巨大的挑战，尤其是对于思科这样以能提供良好的客户支持及满意度为骄傲的公司。这一挑战主要包括以下 3 点 ：

1. 招聘和培训足够且娴熟的工程师和技术支持人员，使公司能够满足日趋庞大和复杂的用户网络的需求。

思科的客户支持

思科可能是美国大型企业中惟一设置客户服务高级副总裁的企业。这一职位是由思科的一位创始人设立的。他坚信只有在公司的组织间机构中体现客户的利益，公司才能长久地蓬勃发展。道格·尔雷德（Doug Allred）于1993年担任这一职位，他主要负责专业服务、技术支持以及在全球范围内为思科用户及合作者提供服务，同时他还负责管理思科的内部信息和网络。对于尔雷德甚至整个公司而言，支持用户以及与用户沟通学习是公司发展战略的本质所在。雇员的业绩评估和年终分红在一定程度上是基于客户的满意度。公司为此设立了许多用户反馈机制。首席执行官约翰·钱伯斯每天都会获得15名～20名思科重要客户提供的最新反馈信息。公司的发展方向通过一种“外部—内部”的方式与重要客户密切联系在一起。钱伯斯说“没有什么比告诉你的客户‘这里有你想知道的一切’更狂妄的了，这样，我们往往都是要犯错误的”。

2. 保持高质量的客户服务水平，并全面提升客户的满意度。

3. 在以下4种情况中，使股东投资回报率最大化：

- 企业快速发展
- 企业技术革新
- 吞并其他企业
- 专业人才短缺

由于登录网站寻求技术支持的用户人数增长速度比整个公司的发展速度还要快，以负责客户支持的高级副总裁道格·尔雷德为首的思科的管理者们开始思考运用因特网的新模式。

客户体系的主要负责人马克·托内森（Mark Tonnesen）回忆道，“尔雷德所说的就是希望思科的用户能够对我们如何为他们提供技术支持，如何与他们相处以及如何与他们进行业务往来提出建议。而实现这一点的惟一方法就是不仅要使他们彻底了解我们的工作流程，还要使他们了解我们的技术体系以及我们是如何经营管理的。”

托内森自己还完成了一项非常重要的技术性突破。“直到我们碰到了马克·安德森（Mark Andreeson）先生，他创建了马赛克通讯公司（Mosaic Communications）……一天我突然想到，像马赛克这样在互联网上无处不在的客户一定能够成为一个很好的媒介。这点给了我极大的启示，我们可以从整个体系的角度看待这个问题，不管是商务、技术支持还是营销，对每个系统都可以这样进行操作。说这是一种幸运也好，一种远见也好，或是误打误撞，事实证明这种方法确有成效。”

克里斯·辛顿当时负责销售思科的营销材料（培训用书、宣传手册、棒球帽、咖啡杯等），他意识到可以通过因特网来销售自己的产品，于是他召开了一个简短的会议向公司的执行官说明自己的观点。“我的阐述包括2个主题。（1）我们生产的营销产品可以通过因特网进行销售，并请允许由我来完成这项工作；（2）因特网和万维网对公司而言并不仅仅是一个支持工具，我们必须积

极考虑组织企业如何使我们能真正地利用好网络这一媒介。”

这次会议成为了思科最终转型成功的一个转折点。正如辛顿所说“问题的关键是当时公司停止了发展的脚步，公司的员工都说‘看，这里有很多机会啊，很多人也能够提出很好的建议。可谁能将建议变为现实，真正推动公司的发展呢?’”公司首席执行官约翰·钱伯斯和其他管理者同意成立一个新的策划小组，由客户支持部门的主管道格·尔雷德以及营销部门的主管唐·利斯特温（Don Listwin）共同领导负责。辛顿说“我们共同组成了一个团队。我们认为需要一个集中的IT部门来负责基础设施，同时还有一个集中的营销部门和客户紧密地联系在一起。此外我们还需要将应用技术开发人员与IT基础设施建设更好地联系起来。这就是我们所做的。然后我们回去说这是我们想做的。于是这个提案得到了批准。”

业务扩张

在线技术支持获得成功之后，思科较大的一项举动就是将大量信息放到网站上，这样就可以方便用户了解相关产品、服务和自己订单的执行情况。思科的快速增长使其销售和客服人员的承受能力几乎到了极限。更多的订单意味着可能会出现更多的错误；更多复杂的产品和服务意味着更多客户的困惑。很多用户打电话到思科的电话中心要求核实订单，复制发票或是其他的日常信息，电话数目随公司销售额成比例增长，每年增长率在70%上下。通过增加基础设施来应付这种增长是行不通的。客户满意度的水平只能说差强人意，并没有很大的提高。

为了保证公司以客户为中心的战略，公司开始了一次新的因特网解决方案，并为此创立了CCO客户顾问团（Customer Advisory Board）。这个团队由来自公司主要部门的代表组成，如网络工程师、采购部门主管以及市场营销部门经理。正如负责思科在线商务工具设计工作的托德·埃里萨尔德（Todd Elizalde）说的那样“我们试图使决策者们站在战略的高度看问题，但这并不意味着我们需要那些对企业具体运作一无所知的人。”

到1994年底，客户的要求越来越明确，他们表示“我们需要更快地获得信息。产品的价格如何？我该如何下订单？从订货到交货需多长时间？我们的产品什么时候运到?”

埃里萨尔德说“正是基于这种情况，商务领域第一阶段要实现的目标是在扩张业务的同时避免电话咨询负担的加重——不让电话铃响起”。埃里萨尔德带领小组集中精力开发一种相对简单的商务应用软件，例如比一般产品目录更新得更快的价格清单，建立“订单状态查询”方便客户及时了解订单情况。他说“我们希望以比电话更快捷的方式将客户想知道的信息传递给他们，以此来提升用户的满意度。”

一项重大的挑战就是如何与非技术部门员工一起高效率地工作。埃里萨尔德认为“当我们开始工作时，我们发现很多采购人员的电脑竟然没有安装网页浏览器。我们必须说服他们安装浏览器，使他们的老板和管理者相信即便对于

工程部门以外的人员来说，因特网同样非常重要。”

在不断摸索中建立新的模式

思科开始在线商务之初就立志提升用户在购买商品各个环节的满意度，如产品和服务查询；订单中的产品配置及订单提交；订单处理过程的监控；付款及运输；甚至退货。

随着采购部门管理者也像工程部门人员一样开始登录思科的网站，埃里萨尔德领导的商务小组开始计划更宏伟的第二阶段目标：通过因特网完成订单交易。在 1995 年，这还是一个全新的领域，思科想借此确立自己的领导地位。埃里萨尔德表示“我们并不想要那种中看不中用的网站：用户通过电子邮件的方式传输订单，我们的员工将其打印出来，然后再输入电脑。我们希望用户能够真正更快速地获得我们的产品和信息，从中获得更大的利益。所以从第一天起我们设计的就是一个完全不同的系统，可以使用户的订单直接到达公司的订单输入系统而不需要任何的人工操作。此后订单将会合理地安排，一旦准备妥当，它们将会自动转入加工制造部门。”

克里斯·辛顿说“通过因特网获得订单是很容易的，但如何将订单系统与公司的内部系统以及生产流程整合在一起却是一件很难的事情。”

第二阶段的目标意味着思科将对此进行巨额投资。尽管如此，按照思科的企业文化，这项计划将由一个小组在“私下里”完成。埃里萨尔德说“如果我们涉及公司的太多部门，反而会阻碍了整个计划的实施，所以我们尽力缩小参与者的范围。我们有专门的商务人员负责工作，还有技术人员负责解决一系列的技术要求。我们尽力满足客户的要求，充分考虑他们的建议。”

为了能够实行这项计划，埃里萨尔德以及他的研发小组必须向管理层承诺两件事：

1. 在 12 个月之内，思科产品及服务收入的 30%将会来自网上订单。

2. 在 12 个月之内，思科网络用户的满意度将会明显提升，使得这笔巨额投资物有所值。

完成这样的系统工程是一个非常重大的技术挑战。“即使是现在也很少有公司能够使网络订单系统与公司各部门达到如此高的整合度，这一特点使得思科在众多企业中脱颖而出，当然这也是一种挑战。”埃里萨尔德还表示“在进行这项计划时，我们没有任何可以借鉴的模式或方法，所以我们是在不断的摸索中创造一种新的模式。”

埃里萨尔德领导的小组的自信源于他们始终与用户保持紧密的联系。“在顾问团，我们可以听到来自世界各地客户的意见和要求。而且我们发现当我们与客户交谈之后，有 1/3 的人愿意改变原先与我们进行业务往来的方式。这个数字可能并不科学，也没有相关的回归分析。但我们肯定这个方案是可行的，我们不会由此而误导公司。”

贸易量显著增长

思科于 1996 年 7 月建立了因特网产品中心（Internetworking Product Center，IPC），这个中心包括一系列交互式的商务交易应用软件，用户可以通过此中心选择产品配置，查询价格以及提交订单。以前，思科收到的订单中有 33%会出现价格或产品配置错误。这些订单的返工需要 2 天～3 天的时间，这大大影响了原先的发货计划，更不用说要浪费员工多少宝贵的时间了。

IPC 的建立使得订单错误率近乎为零。当用户选择的软硬件不能兼容或是他们想购买的系统没有足够的库存，配置代理（Configuration Agent）就会提醒他们。当该配置批准通过时，会自动显示正确的价格。

另外，通过“商务代理”，用户还能查询从订货到发货的时间，思科产品的发货日期，在线查看发票，获取有关服务和订单的信息，自动接收有关订单执行及价格变动情况的通知。在公司系统内部，订单将会直接输入思科的数据库，在那里排队等待安排，这样大大缩短了从订货到发货的时间周期（如表 1 所示）。

表 1　　使用网上商务工具的益处

更为直接	与思科最新的数据库信息连接
准确率提高	提高报价及发货速度
生产力提升	减少订单的错误及延误
成本降低	减少了订单的改动及运输改期的费用
缩短从订货到发货的时间	订单确认无误后可直接安排发货
订单保密性	所有网上商务工具都有自动加密和密码保护功能
自我服务解决方案	网上商务工具具备了一系列的用户自我服务解决方案，这是传统的用户/供货商关系所不具备的

资料来源：Cisco Systems，1999.

思科的流水线订单操作过程立刻获得了成功。用户不再采用传统的电话或传真的方式下达订单，而是纷纷登录思科的网站。在第一年的运营中，网上销售总计 8.37 亿美元，同时公司也提前数月实现了第一年网上交易额占总交易额 30%的销售目标（如图 2 所示）。

到 1997 年秋天，思科估测在原先的在线技术支持工程中增加在线订单系统这个项目每年为公司节约了 2.7 亿美元的运营成本，而这些节约的资金则可重新投入到公司的研发项目中。从用户的角度出发，他们同样受益匪浅。Sprint 公司的一位项目负责人弗兰克·山特富玛（Frank Santefemia）就表示他的订单错误率从 20%下降到了 2%。第一细胞公司（Cellular One）开始长期使用思科设备，这在很大程度上是因为 CCO 的便捷与高效。

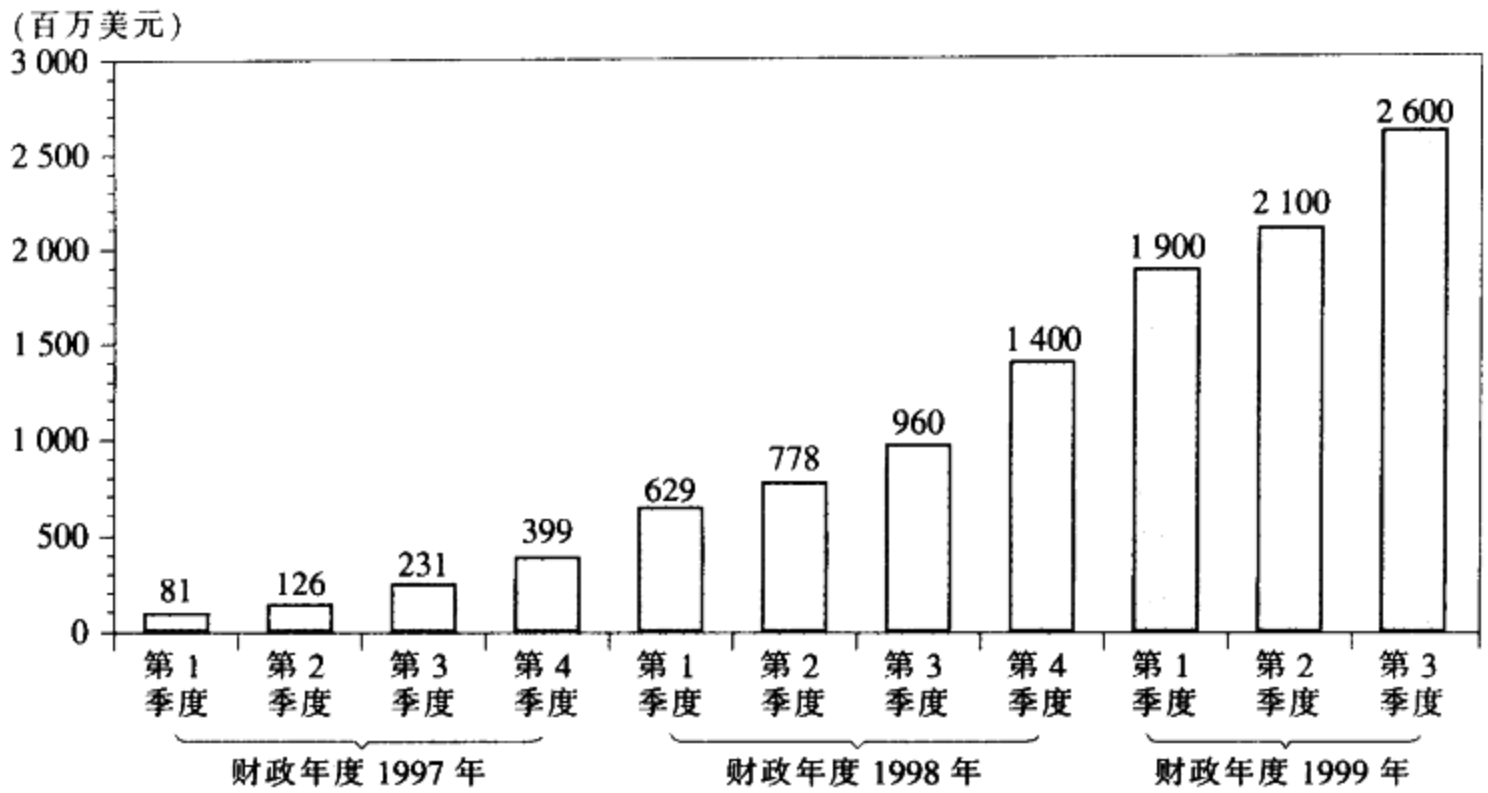


图 2　CCO 的网络商务收入

资料来源：Cisco Systems，1999.

取得销售人员支持

网上销售发展迅速，但同时也出现了一个该如何补偿销售人员的问题：如果客户们都通过登录思科网站下达订单，那么原先的销售代表们还将获得相应的酬劳吗？

“一开始答案就是肯定的”托德·埃里萨尔德说，“我们希望销售人员能够摆脱订单下达流程，这样他们就可以集中精力为客户增加价值和提供更好的服务。我们希望让他们感觉到很轻松，只要他们的客户通过因特网下达订单，无论他们知道不知道，他们都会因此而得到奖励。所以当他们为公司发展了一个新客户，他们所要做的就是带领客户登录 CCO，并告诉他通过因特网下达订单即可。”

这样的转变对于销售人员来说是巨大的。在建立 CCO 之前，思科的销售人员要花费很多的时间来回复用户的来电，告知客户订单的执行情况，弄清不同产品的价位，甚至要费力地去搞清楚复杂的网络配置。

如今，很多的工作由用户自己来完成。网络的使用使得销售人员有更多的精力发展新的客户，以更为主动的态度来对待老用户，并为他们提供更优质的服务。最终结果显示整个销售队伍满意度提高了，销售人员生产率也提高了 15%。总之，思科员工的人均销售额达到了 65 万美元，这是一个在此行业中相当了不起的数字。

整合全球网络商务

随着电子贸易的迅速发展，公司各部门的高级管理者都在积极地推动部门

经营管理的网络化。

就技术支持而言，思科一直都在利用网络和互动工具来拓展自身的技术支持领域。公司的电子客户服务系统（Electronic Customer Care System）就可向客户提供这样的服务。通过这个系统，用户无需思科技术人员的帮助就可以自行在线解决问题。

20 世纪 90 年代初期 CIO 所具有的一些标准特征现在已经有了很大的进步。1999 年 3 月，网上软件下载达 37.2 万次。同一时期，思科的用户及合作者使用网站的技术支持设施达 38 万次，而与此形成鲜明对比的是，技术帮助中心仅接到 55 000 个求助咨询电话（如表 2 所示）。

表 2　　CCO 的售后技术支持服务

已注册的用户可以在任何时间使用思科的一些重要的技术支持工具，包括：
- 进入 Q&A 论坛，思科技术支持数据库的强大搜索引擎
- 可以向技术帮助中心提出案例查看、案例查询以及案例更新的申请
- 错误诊断工具箱（Bug Toolkit）以及网络操作系统（Internetwork Operating System，IOS）升级工具，可用于设计 IOS 战略和战术
- 软件的更新、升级以及新软件的发布通知
- 一些小技巧和提示：曾经发生过的问题、权变措施报告、安装说明和案例分析

资料来源：Cisco Systems，1999.

网络分析工具箱是一项非常先进的技术，它可以自动收集重要的网络信息，并生成有关用户网络性能的报告。正如负责为电信业和互联网服务提供商们提供服务营销的伊桑·索尔曼（Ethan Thorman）所说的那样“网络分析工具箱为我们提供了随时了解用户使用网站情况的窗口，并帮助我们大大增强了提供主动技术支持的能力。”

这些互动工具使思科的服务水平跃上了一个新的台阶，把技术支持人员与网络上的互动工具结合了起来，并加上了电子网络核查和定期设计审查。索尔曼表示：“当你将可靠的网络设计与可靠的运行程序及互动的技术支持联系在一起，你就可以保证网络支持的正常运作，因为你已经确保了所有的环节。对于服务提供部门而言，网络的顺畅是非常关键的。”

在线培训和知识升级

目前，思科的大部分培训项目都是在线组织协调的。CCO 上不仅有思科在世界范围内培训活动的信息，而且每月有超过18 000个研讨会注册信息。培训的相关材料和工具都可以通过思科的在线学习库（Learning Store）中获得。

为了拓展思科的在线服务，思科最近又推出了思科互动指导（Cisco Interactive Mentor，CIM），将 CD—ROM 及网站指导项目结合了起来。有了 CIM，程序人员和网管可以进行模拟网络配置问题并获得解决有关网络问题的经验。这就好比是一个 CD 上的网络实验室。网站上设有一个技术帮助中心，在那里参与者可以提出或回答问题，并可获得 CD—ROM 的升级服务。

伊桑·索尔曼说“很多客户反映，对于如今日新月异的高科技，他们缺乏

足够的了解。他们之所以经常将一些业务外包给思科，是因为科技发展的速度实在太快，他们根本无法及时招聘到或培训出合格的高科技人员。”

这一缺口又为思科提供了一个拓展服务业务的机会，但思科还是将主要精力集中在产品销售方面。与思科所有的服务一样，提供知识升级服务的目的主要还是为了支持公司的核心业务。因此，思科只是积极推动和帮助客户主动运用新兴科技，而并不是借此机会发展外包服务业务。索尔曼非常自信地表示：“一个有知识的客户更有可能与思科一同前进和发展。”

“同时我们还花费了大量的精力来提高我们的销售渠道及提供专业服务的合作伙伴的知识水平。”索尔曼表示“因为我们需要这些合作伙伴来帮助思科的客户迎接一系列的知识挑战。”（如表 3 所示）

表 3　　CCO 使用者类型

普通浏览者	任何登录 CCO 的人就可以进入 CCO 广泛的公共领域，包括新闻、有关思科产品和服务的信息、贸易状况、技术支持、培训项目、财务数据、招聘信息、合作伙伴及分销商
思科的客户	他们具备 SMARTnet 或是与思科签订了广泛的支持合同。已注册的客户可以使用所有与产品和订单相关的 CCO 工具，享受软件设计和下载以及技术支持服务。签署了电子贸易协议的客户还可以在线下达和管理订单
思科 PICA 客户	从思科授权的合作伙伴那里获得服务的那部分思科客户
思科的合作伙伴	与思科签署了经销、分销或 OEM 服务协议的销售伙伴
主要经销商	得到思科的授权并签订经销服务协议的经销商

资料来源：Cisco Systems，1999.

合并运送项目

在供应链的另一端，思科运用网络系统工具提高复杂的运输流程的效率，这一新系统称为合并运送项目（Merge in Transit）。由于客户的一份大宗订单中往往包括了许多不同供应商和不同地区生产的部件，因此思科需要经常外包大部分产品部件的生产。“对于客户来说，在 2 个月的时间内分 15 次才能将一次订单的货物全部运齐是一件令人心烦的事情，”托德·埃里萨尔德说，“客户们纷纷向我们反映这一问题，并希望货物能够一次性运输”。

这一项新系统使得主要的几家货物承运商在分别承担各个部件运输时能够协调起来，就好像他们将货物合并运输了一样，这样所有的货物就可以同时到达客户指定的码头。这一项目对于思科的国际合作者和客户尤其有意义，因为他们在进行国际运输时经常会遇到运输时间长、关税税率不同以及一些其他问题，而现在合并运送项目有助于他们解决这些问题。

推行合并运送项目意味着思科将成立一个由来自公司内部的各个职能部门的代表组成的工作小组，这些部门包括客户服务、电子贸易、信息系统、制造和物流部门等，同时这个工作小组还将与公司外部的制造商和诸如联邦快递这样的主要运输公司建立紧密的联系。“我们必须保证所有部门之间的信息通畅，

才能使各部门协调工作，”埃里萨尔德表示，“这是一个非常了不起的项目，据我所知，到目前为止其他任何企业都没有尝试过。”

经销商市场

思科为它的经销商们建立了一个“经销商市场”，它是CCO的一部分。设计这个版块是为了帮助经销商获得相关技能以便他们为用户设计更好的网络问题解决方案。这个网站提供给用户全面了解思科产品信息和配置方法的渠道，同时也为客户提供了比较不同产品以及下电子订单的能力。

因为大多数经销商主要经营的是电脑和打印机，所以他们所掌握的网络技能是非常有限的。埃里萨尔德说：“我们并不打算直接告诉客户何种思科产品适合他们的需求，而是利用网络向他们提供相关的工具，这一点是其他企业没能做到的。现在，当我们的经销商知道客户需要一个网络解决方案时，他可以说‘我不是一个网络专家，但我可以登录思科的网站，运用那里的工具可以使我成为专家。其他任何企业都没有给我提供过这样的服务。’”

便捷配置服务

考虑到一些客户是服务提供商（电信公司和因特网服务提供者），思科最近为他们设立了一项在线“便捷配置服务”（Configuration Express）。当服务提供者为因特网的本地接入建立了一个新的接入点（Point of Presence，P()P）时，他们往往会让技术支持人员为每个接入点配置设备。随着服务提供商在构建他们的服务时不断地增加新的接入点，现场技术支持费用就相当昂贵了。思科的便捷配置服务可以使客户甚至在货物运离思科之前就可以通过因特网提前找到一些必要的配置信息。从而通过使薪水相对较低的采购人员来完成这项工作来大大降低客户的成本。

员工优化

事实上，思科所有的内部运作都是通过“思科员工在线”（Cisco Employee Connection，CEC）这样一个互动企业网络完成的。公司内部18 300名员工都可以通过这个庞大而迅捷的网站处理开支报告，报名参加培训计划，获取公司的信息，查询和修改相应的人事材料，购买公司的股票，以及获取思科所有客户及合作者的信息。

例如，“经理工具箱”（Managers Access Toolkit）可以为团队管理者们迅速方便地获取下属员工的所有信息，包括雇佣日期、工资数额、股票期权、业

绩考评及等级。同时该工具箱还能够向经理显示出他下属员工的工资水平与其他相同级别员工的平均工资相比较的结果，以及他们可轻而易举地从股票中获取的价值。

思科的员工不仅可以通过“网络助手”（Web Viper）查询所有在职员工的实时情况，还可以查看该员工目前的上下级报告关系以及在组织结构中所处的位置。

总之，正是因为有了这些为员工服务的网络设施，公司每年能够节省超过3 500万美元的运营成本。

CCO的全球化

任何一个公司，只要它具备一个连接全世界的网站，那么实际上它就可以称作全球化了。然而在全球网络市场上进行有效的在线运作却要复杂得多。1997年3月，思科公布了CCO的一系列全球化功能，这些功能包括：

- 当地语言功能：将一些选定的网页和图表译成14种语言，包括汉语、法语、德语、日语、俄语、西班牙语以及其他8种语言。
- 不同国家的特有内容：介绍处于不同国家及不同地区的思科公司信息，如当地思科办事处的情况，如何获取当地思科服务和支持的联系方式，当地合格的经销商及合作伙伴情况，思科在当地举办的论坛、活动和培训课程情况。
- 本地接入：在全球范围内同时安装CCO远程配送服务器和各地区的本地接入点，这样国际使用者可以通过各个国家的链接进入CCO在线服务器，如中国、荷兰、日本和法国。

现在，用户只要点击CCO主页上的“国家/语言”按键就可以进入思科的全球网页，那里有通往52个国家的网页（包括美国），以及通往全球九大服务器的链接。

例如，思科的墨西哥主页使用的是西班牙语，它包含了有关思科在墨西哥的办事处、产品及销售信息、思科的分销商及合作者、思科要闻、技术支持服务等内容的链接。所有的这些信息都是以西班牙语形式出现在网站上的。

通过这些方式，思科的全球化策略为全世界的思科客户提供了极大的方便，使得他们可以更迅速地访问因特网，能够以本地语言获取思科信息，以及通过更直接的链接进入本地的销售和服务支持网络。

提升全球业绩

思科已经为全世界范围内的客户及合作者将CCO的页面内容本地化了。现在，思科要做的是提升国际服务器的整合度，并进一步提高服务器速度。

目前，这些服务器仅仅包含3层～4层的内容，还不包括最复杂的技术支持和电子商务的内容。而这些内容都集中在公司位于加利福尼亚州圣何塞的主要服务器上。对于美国本土之外的用户而言，这大大降低了互动操作的速度和效率。

例如，CCO顾问团在1998年10月召开的一次会议上特别提到了欧洲用户对于思科在线订单工具性能表示不满的情况。马克·托内森解释道："从客户的角度出发，这是性能问题。但从我们的角度出发，这是技术问题。我们拥有电子商务和在线下达订单的工具，但这些订单该往哪里去呢？他们将进入我们的后期企业资源管理（Enterprise Resource Planning，ERP）系统，但我们却仅仅拥有一套系统，而且它还在圣何塞。"

"所以我们要做的第一步是将更多的服务系统放到欧洲的服务器上。这样客户就可以方便地确认他们货物的运输地址、付款地址、联系方式、合同条款、折扣率等等。而在以前，我们必须查询别处的客户数据库才能得到上述信息，所以我们把这些操作都放到了客户页面上。这样一来，客户们也可以在线查询产品配置及这份订单是否可以被生产部门接受，这些信息通常在我们的生产系统中。在客户提交订单前的所有操作我们都放在了客户页面上，客户可以在本地完成所有的操作。但是现在麻烦来了，因为订单必须要发送到位于圣何塞的服务器上，所以客户现在只能漫无目的地等待。我们现在正在研究如何将这些订单也分配到不同的服务器上，但到目前为止还没有什么头绪。"

整合及以客户为中心

CCO负责人克里斯·辛顿表示："将多种有价值的服务以不同的方式放到公司的网站上是件非常容易的事情，尤其是对那些大型的且分散经营的企业，但这些信息往往是'烟囱式的'（stovepiped）。客户会觉得这些服务缺乏一种整体感，他们不知道这里是不是包括了全部的服务，或者搞不清楚如何从一种服务转向另一种服务。"

思科网站的规模使得这种整合和聚焦面临着严峻的挑战（如图3所示）。截至1999年3月底，CCO包含了大约195 000份文件、2 000多个独立的应用程序以及1 000万个网页。克里斯·辛顿和他的小组成员将负责整合全世界范围内超过400* 个开发者的工作。

辛顿解释道："我们将整个业务流程放到因特网上，这个流程不再仅仅是客户有意向，寻找信息，接着对产品感兴趣的简单程序，而是帮助客户完成规划和设计网络，购买，实施，运行，然后再次购买的整个过程。这将涉及到很多程序。而且所有这些服务都必须把客户放在中心位置，并采取任务型的方法。由于我们必须面对企业、服务提供商、大中型公司以及消费者等不同的目标市场，这就又增加了工作的复杂程度。因此，我们必须共同努力来改进我们所传递的信息及整合所有的应用程序。"

在先前的几年中，CCO的开发工作是由公司的不同职能部门推动的。技术

---

* 此处与附图数据矛盾，原书如此。——译者注

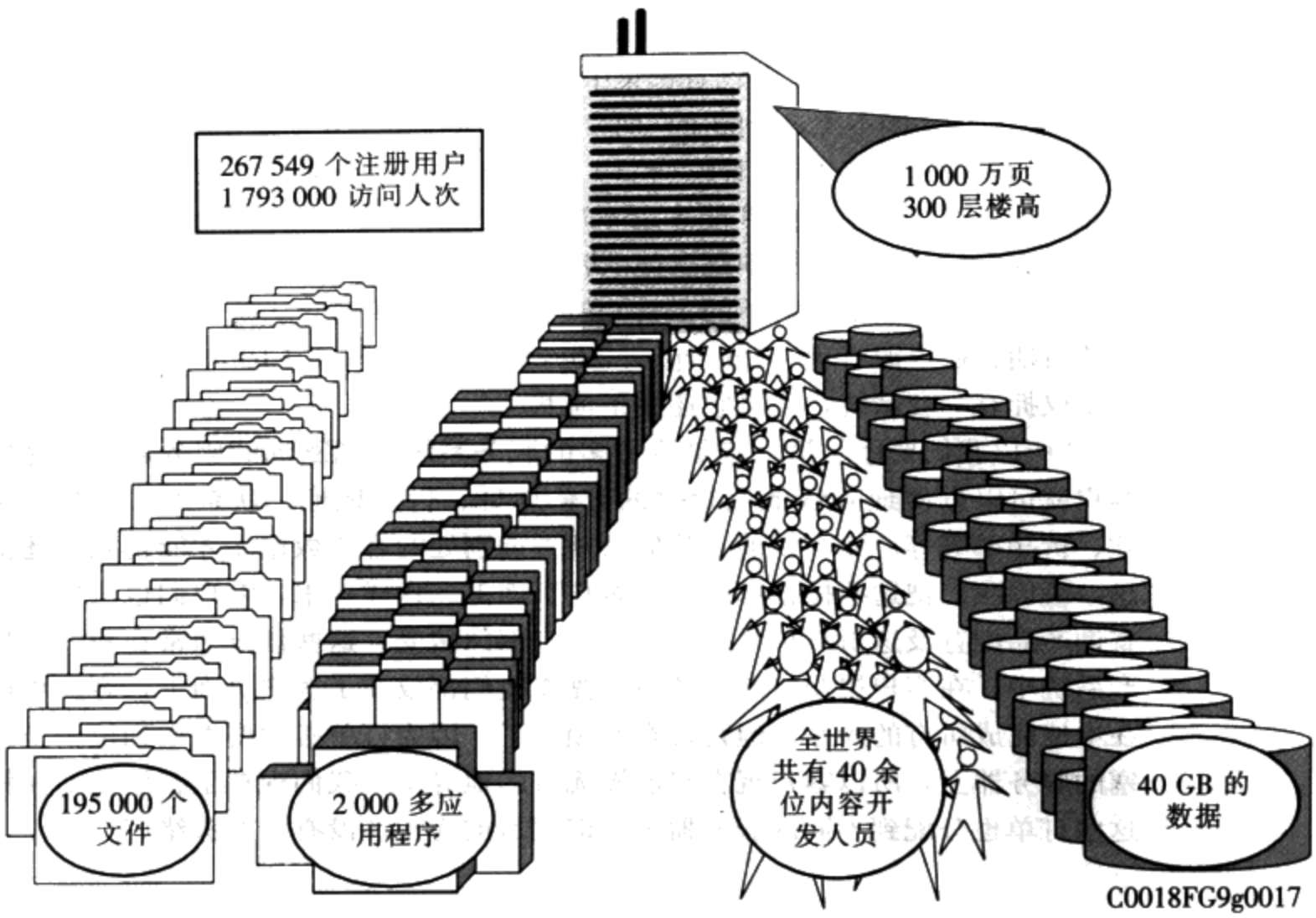


图 3　CCO 的规模

资料来源：Cisco Systems. 1999.

支持部门主要负责技术方面的解决方案、内容以及应用程序，市场营销部门主要负责营销方面的应用程序，而商务和客户服务部门则主要负责商务有关的项目。

从客户和合作者的角度考虑，这样的模式会导致一些问题。马克·托内森说："客户们反映'瞧，你们有成千上万的应用程序和网页，这让人简直无从下手。你们的网站上有太多的内容了。你们能不能让这些内容适用于我？让我在我的市场上，或是碰到问题的时候拿来就可以用？'"

"假设你是一个大型企业客户，当你登录 CCO 时，你并不希望看到左一堆有关贸易的文件资料，右一堆有关客户支持的文件资料，而是希望在同一个地方看到你所需的所有信息，这就是我们所说的以客户为中心。但那是一个完全不同的方向、战略和实施过程。"

1998 年，思科建立 CCO 商业委员会（Business Council），组成了一个正式的、跨职能部门的管理团队以确保 CCO 能够更为综合全面、更加以客户及行业为中心。随着 CCO 商业委员会的建立，思科在推动网页发展战略向更高水平发展的道路上迈出了重要的一步。

CCO 商业委员会

商业委员会聚集了来自公司负责各行业业务和各职能部门的高级经理们，

包括：

- 服务提供商市场
- 企业市场
- 中小型市场
- 消费者市场
- 企业营销
- 渠道
- 客户服务
- 技术援助中心
- 信息技术

他们每月召开一次会议，并密切关注 CCO 所有开发团队的工作。

克里斯·辛顿提到“商业委员会的职责主要是加强职能团队和行业团队的整合。举例来说，托德·埃里萨尔德是商务部门的负责人，这是一个职能部门，他对部门提出愿景、战略方向以及创新计划，并向公司指出对于他这个部门哪些目标是可能实现的。同时他还收集客户的需求，使得自己的目标也能满足客户的需求。”但是行业团队对于自己负责的市场及市场需求最为了解，他们必须将客户需求反馈给职能团队，这样职能团队开发出的产品才能真正为他们的市场服务。这听起来似乎很容易的，但真正做到和仅仅想一想以及讨论一下根本是两回事（如图 4 所示）。

业务	信息技术
CCO 商业委员会 确保与公司目标保持一致→领导职能团队→审核职能团队的提案→为职能团队提供投入→使 CCO 的目标深入人心	
CCO 网络解决方案团队 提出战略方向和目标→领导职能团队并执行计划→为企业发展铺平道路→使 CCO 的目标深入人心→策划、整合、协调思科跨部门项目→与商业委员会沟通→充分利用各种项目的成果→测评新的建议和技术→监督竞争→与架构团队协调配合	
行业 CCO 团队 确定不同行业及进入市场的战略→提出行业 CCO 的商务需求→为 CCO 核心团队提供商务知识→整合 CCO 方案与商业流程→提出和管理具体内容	
CCO 开发团队 收集要求→建立项目计划→开发、运行及改进应用程序→评估结果	

图 4　CCO 的业务结构

资料来源：Cisco Systems，1999.

没多久商业委员会就发现了不同业务方面之间的重复性工作，有些甚至存在着潜在的矛盾冲突。例如，由渠道部门为思科经销商设计的动态营销项目就与思科内部的中小型企业部门为相同的公司提供分散的营销信息和技术相冲突。据马克·托内森介绍，为了帮惠普建设更为人性化的“外部网络”，“我们

发现有 3 个不同的团队在为该公司的 3 个不同的部门做着同样的事情，大家都希望将自己的系统放到 CCO 的网站上，他们不仅在相互竞争，还把自己的客户也弄糊涂了。”

商业委员会之所以获得成功，是因为它采用了从上到下的管理模式（如表 4 所示）。辛顿说：“因为我们正在为各种类型的业务建立一个互动活动的统一入口，这是一个跨部门的项目。所以如果仅仅由一个职能部门或是由一个行业部门来领导的话，那么这个项目是很难完成的。你必须让每一个人都有机会参与，从生产制造部门到财务部门到市场营销部门再到客户服务部门。只有采取一种自上而下的管理模式才能做到这一点，让每个人都对目标有所贡献。”

表 4　　CCO 商业委员会成功标志

商业委员会的成功有以下标志：
● CCO 能够平衡公司品牌及满足个别市场的需求
● CCO 具备更加强大的商业影响力
● CCO 的发展优先于企业的行业和职能部门
● CCO 以更快的速度发展
● 行业小组与职能小组的整合进一步加强

资料来源：Cisco Systems，1999.

战略客户化

到 1997 年中期，主管客户支持的高级副总裁道格·尔雷德当初提出的将思科信息技术系统向外拓展，延伸到公司的所有客户及合作者的目标已经基本实现。思科大多数的销售、技术支持以及营销互动活动都是在网上进行的，CCO 对于公司的发展、成本节约以及提升客户满意度等方面也做出了巨大的贡献。

有了因特网，在昨天看来还是巨大突破的成就，在今天看来就是理所当然的了。尽管就在线经营的范围和功能而言，思科仍然远远领先，但网络订单和在线技术支持已经变得越来越普及了。

随着思科进一步开拓新的方式来提高与客户的互动活动的效率，托德·埃里萨尔德带领的小组提出了他们在线商务战略的第三个阶段，即一体化订购（Integrated Ordering）（如图 5 所示）。一体化订购系统或整合商务解决方案使得思科的大型经销商可以将思科提供的价格清单、订单状况查询工具、网络配置方法等所有商务工具整合到自己的内部信息系统中。这一项目目的在于使客户也能够通过在线订单系统节约企业运营成本，正如思科以前所做的那样。

最大的技术障碍就是思科的客户往往装有不同的企业资源管理系统（ERP）。对思科技术人员来说，建立一个标准的任何企业都适用的模板是一项非常艰巨的挑战。

“在提出解决方案之前，我们与大约 15 名客户交谈过，”托德·埃里萨尔德说，“客户们需要在他们内部网的防火墙后安装一个新的服务器。每天这个服务器会更新包括我们的产品价格、配置方法等的一整套数据库，服务器上还

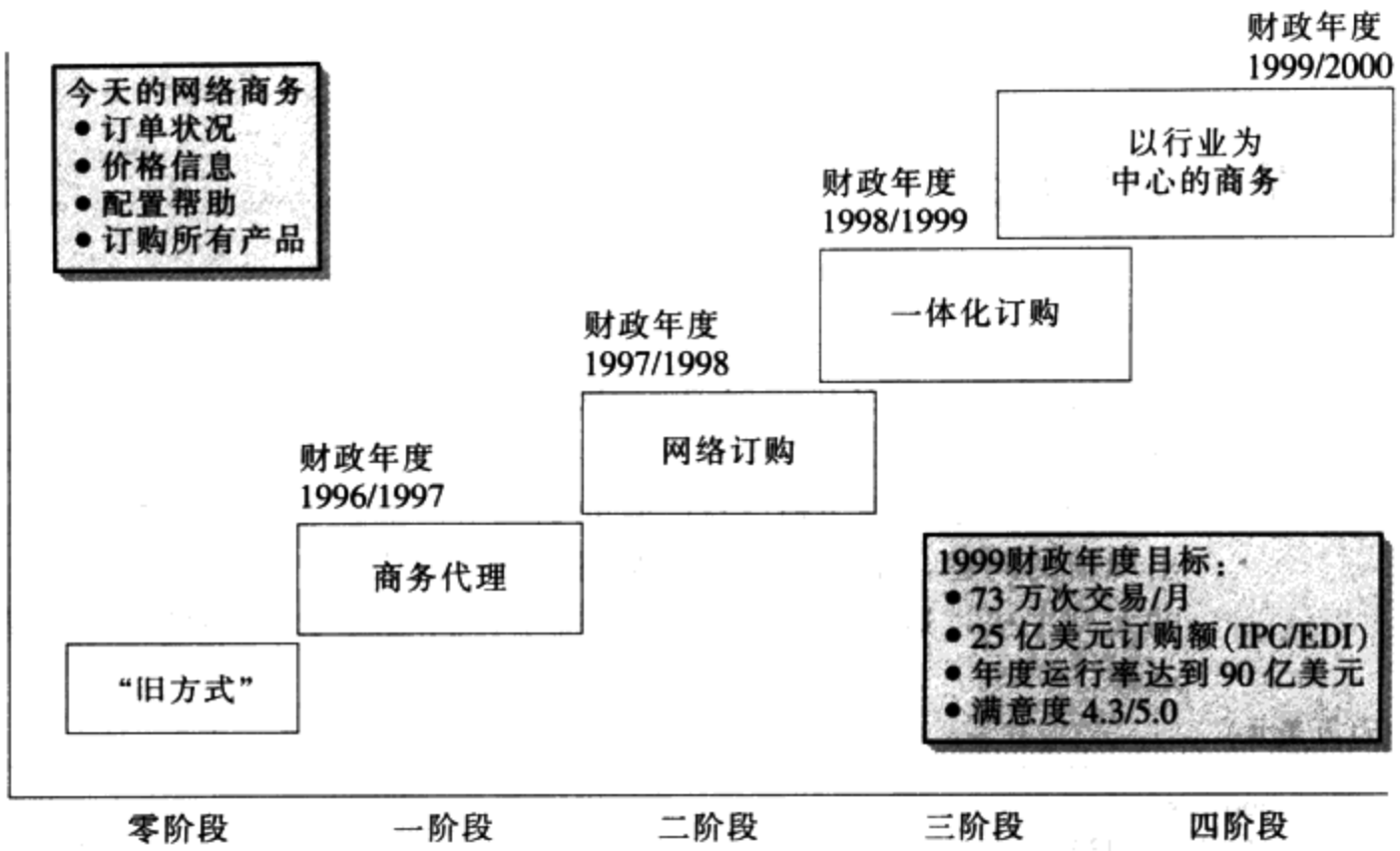


图 5　思科的网络商务战略

资料来源：Cisco Systems，1999.

带有一系列的应用程式界面（Application Program Interfaces，APIs）。这样客户就可以将应用程式界面整合到他的内部信息系统中去。”

在客户的网络内建立起这样一套系统可不是一个小的工程。合作方在硬件和整合上投资达 5 万美元之多。

NEC 测试

新系统的第一次测试是 1997 年后期在东京 NEC 公司完成的。埃里萨尔德解释道：“NEC 公司的要求非常严格，这也是它们与思科进行的首次合作，”因此双方都对此次合作投入了极大的关注。事实证明此次测试非常成功，埃里萨尔德说“它们的整合进行得极为谨慎”，思科所做出的努力也使得此次测试成为系统向第三阶段推进的一次出色的试运行。

埃里萨尔德保证：“投资将在一年之内收回，因为这一新系统将大大缩短采购流程。”NEC 现在可通过整合商务解决方案（Integrated Commerce Solution，ICS）来递交其全部订单。

同时，通过这种投资，思科使它的客户保持了一种“结构忠诚”（structural loyalty）。因为他们如果从思科转移到其他供货商，代价将是相当高昂的。

由于 NEC 系统运行正常，思科又选择了 20 名客户，准备向他们推行此套系统。马克·托内森说思科的战略就是“我们并不是根据营业额来选择客户，而是通过我们之间的战略联盟和合作关系。我们的客户分布在各个中小型企业、大型企业及服务提供商中。对于不同的企业，我们必须懂得什么该呈现给

客户，什么不该呈现给客户，以及如何呈现给客户。”

维持系统的正常运作

思科在线系统的迅速发展对网络的基础设施建设提出了挑战（如图 6 所示）。正如马克·托内森所说：“我们所做的任何估计都会立刻被超过”。在 20 世纪 90 年代的大部分时间，思科公司仅仅是简单地将太阳微系统公司的 Solaris 企业服务器添加到自身已有的系统结构中。尽管系统能够工作，但它不断出现新的问题，系统显得非常脆弱。托内森表示：“我们希望能有一个高质量的大型主机，这样即使某部分出现了故障也不会影响整个系统其他部分的运作。”

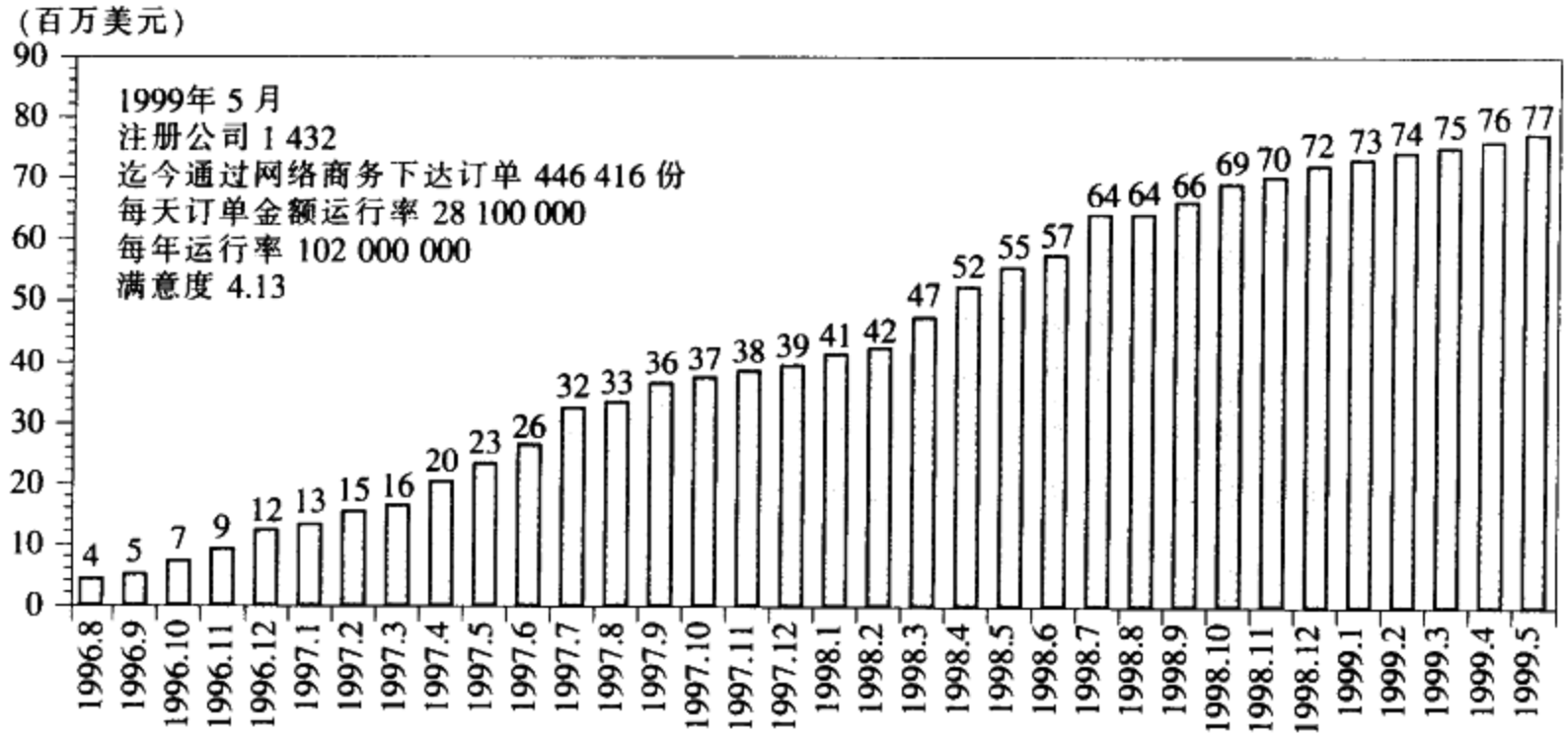


图 6　CCO 网络商务使用情况

资料来源：Cisco Systems，1999.

解决方法之一是发展更多的“分散服务模式”。这意味着 CCO 的主要功能，如软件分配、产品及服务信息和电子贸易都将分散在不同的机器上予以操作。托内森解释道：“将不同的功能分散到不同的系统环境，这有利于我们更好地管理并更大限度地节约成本。随着系统的分块，系统稳定性、故障移转、严重损坏的恢复等都将更好地得到实施。”

随着系统走向全球，思科将大量的国际网页寄存业务外包给了数码岛公司（Digital Island），这是一家位于加利福尼亚州的网络支持公司，主要向思科美国区域以外的服务器提供软件及内容寄存服务。思科仍然管理着公司网络及基础设施中的保密部分，但经理们认为将其他部分外包会更容易，成本也更低。

总之，托内森透露在未来的 18 个月内，思科将花费1 000 万美元～1 500 万美元用于 CCO 相关的软硬件及整合服务。

如何平衡重新建设基础设施和不断增加系统内容是一项棘手的事情。“对于增加网站功能，我们有很多设想，也有很多事情等待我们去落实。”托内森

说，“但对于基础设施建设，我们也有很多工作有待完成。也许在项目结束的时候，我们的客户并没有感到他们得到了什么利益。但系统的性能和稳定性确实提高了，不过对于系统功能而言，1 000 万美元可能就不够了。”

托内森指出：“从事基础设施工作，你不会获得很多的奖赏。但一旦工作出现了失误，却有很多人都会知道。”

思科目前的战略就是保持 CCO 基础设施在技术上及合作方面的灵活性。“技术和客户的期望都在不断地变化。你可能花上几千万美元投资了一项技术，结果却发现你必须要改变，那将是一笔很大的浪费。所以我们希望采取一个广泛适用的、标准的及开放式的系统架构，并积极与更多的企业和合作者进行合作。我们在每个领域内购买解决方案，但没有哪一个解决方案能够解决所有的问题。”

CCO 的市场营销

“你建立了一个网站，但这并不意味着客户就会登录这个网站，”克里斯·辛顿说，“自 CCO 建立以来，思科一直把市场营销放在一个非常重要的位置。”

CCO 几乎集中了思科所有部门的职能，但它的营销团队人数却非常之少，只有 6 名全职人员、1 名行政助理和一些文员，由约翰·奥多诺休（John O' Donoghue）领导。然而，这个部门的人数已经随着 CCO 的发展大大增加了，4 年前，这个部门只有 2 名工作人员。

据约翰·奥多诺休介绍，这个部门的核心使命就是推动一种“新世界行为”（new world behavior），我们将与客户紧密合作，帮助他们并推动他们将 CCO 真正融入日常工作的方方面面。我们正试图改变人们原先的“旧世界行为”，例如传真订单，而使他们接受“新的世界”，例如网上在线下达订单。

CCO 的推广包括很多传统的营销活动，包括组织论坛，印制白皮书，设计电话营销项目挖掘潜在客户，激发客户对 CCO 的关注及兴趣，登记新客户等等。当然，营销部门是将网络作为主要的媒介来发布其绝大多数的信息，从而节省了上千美元的打印和邮寄费用，同时也缩短了发布信息所需的时间。

直接向客户发送电子邮件的方式是非常有效的。在线订单 1996 年开始实施后，公司曾做过一次对 CCO 注册用户发送邮件的宣传活动，克里斯·辛顿说，“反响非常热烈”。这次活动为网上商务（Internet Commerce，IC）的电话销售人员提供了 1 000 余个机会。这些销售代表进一步通过电话确认与客户间的正式网上商务协议，使他们能够在线下达订单。

如今，思科能够自动处理 CCO 客户的所有活动。一旦一个新的账户地址输入到思科的数据库，那位客户将会得到一个介绍客户利益及网上商务运作机制的文件包。然后，只要客户签署了 SMARTnet 服务协议，他或她将会得到有关 CCO 技术支持的一揽子文件（如图 7 所示）。

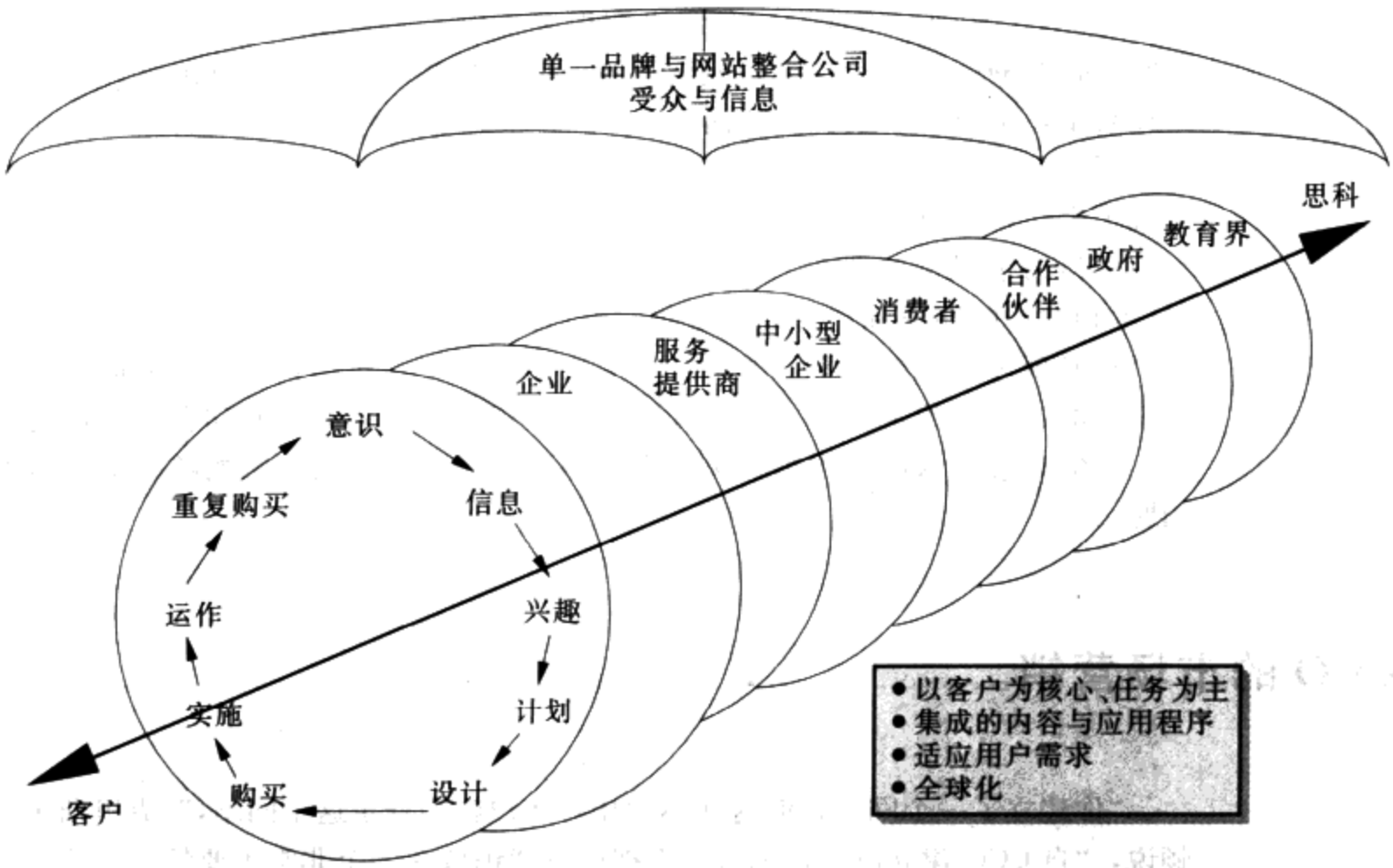


图 7　CCO 远景规划

资料来源：Cisco Systems，1999.

使 CCO 营销战略客户化

正如思科始终尽力使 CCO 能够满足不同客户及行业需求一样，营销部门也注重以客户为导向的直接营销手段。“问题的关键在于尽管我们一直都在推出新的功能，但我们的功能并不是‘烟囱式的’”，奥多诺休说，“因此我们需要整合我们的营销手段，只有这样，我们才能进一步发展与客户之间的关系，而不至于将他们淹没在一大堆他们认为毫无价值的信息之中……我们希望能够很好地了解客户，这样我们就可以分析和预测他们的需求。”

营销部门人员的增加是希望在原先以大型企业为主要客源的基础上进一步扩充思科的客户群。近期聘用的项目经理特别关注对供应商和中小型企业的相关部门的服务。

正如 CCO 顾问团会议在商务、技术支持以及其他部门中的作用一样，它在营销部门的方案实施过程中也同样起着非常重要的作用。从营销的角度来看，这个会议提供了非常重要的客户反馈信息，包括客户目前存在的不满、客户的潜在需求以及客户希望以何种方式与企业进行沟通交流。

举例来说，最近一次关于 CCO 技术支持的会议指出了目前许多工程师的不满，据奥多诺休说，“那是因为思科给他们寄去了太多‘毫无价值的东西’，客户反映‘我们需要一些简明扼要的信息，如果信息真的非常有趣或是与我们有密切的关系，只需要告诉我们从什么地方可以获取更多的信息就可以了’”。那次会议以后，营销部门开始启用通过在线及电子邮件的方式将简要的技术信

息以及更多细节的网址链接提供给客户。客户对此给予了高度的评价。

奖励式营销

很多刺激客户需求的方案都依赖奖励。在一项早期思科与 GTE 合作为客户采购部门提供更好、更快的互联网接入项目中，GTE 允许思科给予响应其直接营销活动而选择高速接入方式的客户以 20 %的折扣。思科将这一折扣给予那些与它签订了网上商务协议的客户。据克里斯·辛顿说，这一项目使得思科的在线订单增长了 2 个百分点。

近期的一个项目是与美国航空公司合作，内容是那些增加在线订单数量的客户可以获得免费的航程，每季度可兑换一次相同里程数的免费机票。这个项目主要是针对那些交易额较大，但目前还没有通过 CCO 处理其大部分订单的客户。“我们通过这些奖励项目吸引更多的客户，”奥多诺休解释道，“当他们习惯了这种方式并意识到这种方式的优势时，他们就会自觉使用此系统，而不再需要任何奖励了”。

在思科内部，营销部门同样开展了一系列的奖励活动。举例来说，当客户服务代表与客户签订了一份新的网上商务协议时，他们就可以从一个名叫 Netcentives 的外部公司获得相应的“点数”，这些点数可用于购买书籍、激光唱碟及其他产品。

传授电子商务的经营之道

到 1997 年底，思科在公司运营网络化上获得的巨大成功吸引了一大批客户向公司执行中心询问他们如何才能获得思科这样的成功。正如克里斯·辛顿回忆道：“客户纷拥而至，并表示‘我们已经购买了你们的产品，我们信赖你们的技术，现在请告诉我们你们是如何构建电子商务及在线技术支持的。’”

面对这样的情况，思科创建了一个名为“网络商务解决方案小组”（Internet Business Solutions Group，IBSG）的新部门（如表 5 所示）。融高级营销及咨询于一体的 IBSG 将在思科最佳实践案例的基础上帮助客户完成网络解决方案。

表 5　　普及解决方案：网络商务解决方案小组

行业领先实践	在思科自身经营实践的基础上，向客户推荐一些商务和技术实践及模式、战略框架、策划工具和具体实施方法
网络构建	思科的网络架构以及针对不同解决方案的优化网络配置及设计
网络商务解决方案应用合作方	思科与宏道资讯公司（BroadVision），易特公司（Inter-World Corporation）及 Open Market 等主要软件经销商的合作伙伴关系

续前表

网络商务解决方案咨询合作方	**思科与剑桥技术合作方（Cambridge Technology Partners）、安永（Ernst & Young）、KPMG 以及 USinternetworking 等主要的战略咨询公司和集成公司之间的合作伙伴关系**

资料来源：Cisco Systems，1999.

IBSG 于 1998 年 12 月 15 号正式成立，包括 4 个独立小组，其中不乏许多 IT 精英和各行各业的专家。横向的解决方案小组反映了思科分散式的运营环节，他们主要分为 4 个区域：

- 供应链解决方案——研发机构和制造部门
- 商务解决方案——营销部门和销售部门
- 客户服务解决方案——全方位服务支持
- 员工优化解决方案——员工服务

纵向的 7 个行业小组划分如下：

- 金融服务业
- 医疗保健业
- 零售业
- 服务提供商
- 能源与设施业
- 制造业
- 公共部门

IBSG 担负起了为思科向其客户传授全球网络商务模式的使命。他由 75 名成员组成，与 CCO 营销部门相比是个庞大的部门。IBSG 中的大多数成员都来自于思科，也有很多成员招聘自目标客户。

这些小组成员中还包括主要咨询公司和行业带头企业中的高级执行人员，例如曾为富国银行（Wells Fargo）建立了在线银行系统的首席科学家（现在 IBSG 的金融服务团队工作），以及 BT Concert 的首席信息主管（CIO）（现在 BISG 的服务提供商团队工作）。

建立 IBSG 的根本目的并不是为了增加思科的直接财政收入。与外界共享思科最佳实践案例并不能为其提供大量的收入，大部分的咨询收入都流向了思科的合作伙伴。虽然公司在网络硬件及软件的销售上收入也有所增加，但最主要的利益却通过一种更为间接的方式反映出来。

- 首先，IBSG 为了巩固与主要软件商和咨询业务合作伙伴的关系所付出的努力使得他们能够进一步参与到支持和推广思科软件及硬件的工作中来。双方已经在开始合作进行一些营销策划。
- 其次，IBSG 与客户高层间的交往给思科客户管理部门带来了优势。一般来说，IBSG 直接与销售或营销副总裁、CIO 或是 CFO 等企业高级管理层打交道。这样一来，客户管理部门就有了直接与客户高层管理人员接触的机会，而在此之前，他们通常只能与客户 IT 方面的执行人员接触。
- 最后，IBSG 有利于思科在客户心目中建立起“值得信赖的咨询顾问”

这一角色。在“商务解决方案”这一层面上，思科已经成功地摆脱了纯粹的软硬件供应商和技术支持的角色。据 IBSG 的电子商务服务部门主管斯蒂芬·赵（Stephan Cho）介绍：“我们的目标就是使客户具备依靠网络迅速建立和发展其事业的能力。我们将成为他们的战略合作伙伴，当他们思考该如何解决面临的问题时，我们将成为他们值得信赖的顾问。”

业绩评估

思科 CCO 及相关网络项目的成功可以通过以下 4 个方面来进行评估：

- **客户满意度** 据一位外部承包商统计，在绝大多数技术支持和其他服务从电话、传真机转移到网络之后，思科的平均客户满意度（以满分 5 分为评定标准）从 1994 年的 3.4 上升到现在的 4.3。除了这些客观数据之外，大量的事实还表明许多客户选择了思科，并增加了他们的订单数量，很大程度上是因为 CCO 服务及技术支持的便捷和高效。
- **促进公司发展** 思科的内部运作网络一体化在促进其自身快速发展过程中也起到了非常重要的作用。思科财政年度收入从 1994 年的 13 亿美元上升到 1999 年的 120 亿美元；员工人数同期从 2 300 名增加到18 300 名。虽然不可能给出非常精确的定量数据，但思科的管理者和外部分析人员一致认为：如果不是公司的网络一体化运作，公司销售、技术支持、制造部门、合作者数量和内部运作是不可能在大幅提升的同时还能维持公司利润率及提高客户满意度的。
- **成本节约** 思科估算如果没有 CCO，他们将至少需要 900 名客户服务代表，而现在他们仅仅雇用了 300 名。技术援助中心则需要另增加1 000 名工程师。总体而言，在 1999 年财政年度中，公司通过在线系统节约了大约 6 亿美元的开支，其中包括8 000万美元的人员雇佣及培训费用；通过网络销售 9 成的思科软件而节省下来的 2.5 亿美元；以及7 500万美元的供应链管理成本。大多数节省下来的开支用于公司的研发项目，公司的研发资金在过去的 3 年中从 9%上升到了 12%。
- **思维领导** 这个部分也是很难量化的，但是思科的合作者、竞争者以及业界分析人员之间达成了一个共识：在界定、实施电子商务并将其转化为现实方面，思科具有非常明确的领导地位。

可以从中获取的经验

分析思科 CCO，可以从 6 个方面解释思科获得的巨大成功。

- 以客户为中心

- 公司内部自上而下的参与
- 授权
- 基础设施投资
- 强大的合作群体
- 推广网络媒介

以客户为中心

长期以来，思科就因其贴近客户而受到广泛的赞誉，CCO 以及相关在线服务的不断发展充分地说明了思科以客户为中心战略的正确性。从一开始，CCO 的策划者通过两种方式将客户服务放在了首要位置。首先，思科在线的主要目标就是使客户更轻松地进行业务往来。其次，思科几乎所有的发展和进步都是通过与客户保持密切联系而得以维系的：从顾问委员会议到与客户举行的数次论坛和会议，到可用性研究以及思科经理们每天所阅读的客户在线反馈信息。

公司内部自上而下的参与

克里斯·辛顿表示，从建立 CCO 之日起，“思科内部自上而下的参与就从来没有动摇过”。将不同职能和行业的在线系统成功地融合在一起是一项非常复杂的工程，共同参与对确保整个公司的革新和发展速度起着关键性的作用。思科的高级管理层很快就意识到一个快速发展的网络不仅能为公司节省大量的开支，还将成为公司独一无二的竞争优势。与此同时，建立“全球网络商务模式”，将成为绝佳的市场宣传手段，并将最终促进思科的软硬件销售。将 CCO 提升到更高层面需要整个公司的参与，公司因此建立了高级层面上、跨职能的商务委员会以确保 CCO 内部努力的一致性和良好的发展势头。

授权

虽然 CCO 的总体发展方向和远景规划都是由上层领导制定的，但具体实施在很大程度上还是由底层员工来完成的。大多数的重要项目都是由许多小型的、毫不显眼的方案演变而来的。就如马克·托内森提到的那样：“约翰·钱伯斯（思科的首席执行官）从来没有干预过任何有关电子商务的战略决策，他甚至是在电子商务建立起来之后才知道他的具体情况。”伊桑·索尔曼也有类似的评论：“我曾在其他企业工作过，每次当你想尝试新的构思时，你必须经历一道道相当复杂的业务计划程序。你的想法是不是跟宏观的战略相适合？你的竞争性定位在哪里？而在思科，你要做的是直接与客户进行沟通交流，从中了解到他们的重要需求。在建立一个业务计划之前，我们要先去找一位愿意与我们合作的客户来测试可能的解决方案并共同探讨这个方案的发展方向。接下来我们才去建立业务计划。在思科，我们有这样做的权力。”

基础设施投资

CCO 目前的快速发展和为保证与思科客户直接相关的领域及重要业务部门未来的持续发展都需要公司对 CCO 做进一步的投资。思科的“聆听客户”的原则非常明确地指出了运用网络提升与客户之间关系的重要性。为了维持系统的正常运作，为客户提供更好的服务以及将 CCO 全球化以强化它的国际性运作，思科在过去的 3 年中在硬件、软件及服务支持上大约投资了 700 万美元。有迹象表明思科的在线服务质量在稳步上升，这证明公司将大量、长期的资金投入到 CCO 基础设施之中是非常明智之举。

强大的合作群体

在公司贸易方式进行巨大改变的同时，思科决定将所得到的利益尽可能多地与公司的制造及渠道合作伙伴分享。诸如一体化的订单系统、合作运送、经销商市场的举动加强了思科与合作伙伴们之间的联系，并为他们节约了大量的生产成本，提高了工作效率，带来了许多新的商机。最典型的例子就是由思科首先提出的在线商务。尽管它作为一种直接销售方式对思科的经销商形成了极大的威胁，但思科从一开始就向他们保证 CCO 的商务模式仅为降低双方成本，提升客户服务所设计。现在，思科 70%的销售额还是来自于间接渠道。

推广网络媒介

思科并不是仅仅依赖在线销售对客户的强大吸引力来提高 CCO 使用率的。它们推出了一系列的市场营销活动，以此提高人们对 CCO 的关注程度，并帮助思科的客户及合作者更好地利用 CCO。随着 CCO 的不断发展，思科开始逐步关注不同行业的使用情况，为此思科增加了 CCO 营销部门的员工人数来专门负责不同行业的推广工作。当外界对思科电子商务的经营之道产生浓厚兴趣时，思科又建立了网络商务解决方案小组来向大家传授如何使用这种新的交易形式，而这一切又促使更多客户在高端使用思科的产品和服务。

问题与讨论

1. 在设计和实施新的在线功能和特点时，思科非常强调客户的参与和反馈。在建立在线业务之前，可以采取哪些方式收集到客户的意见？

2. 思科很早就已经决定电子商务的实施不会削弱他与渠道伙伴及经销商之间的联系。这是一个正确的决定吗？谁将是思科这一战略的最大受益者？网络商务将如何改变你与合作者之间的关系？

3. 思科创立了一个高层的、跨职能的商务委员会，旨在为 CCO 发展指明方向，并确保 CCO 整体工作的一致性。请问这是管理涉及整个公司并与公司使命密切相关的重要部门的最佳方法吗？还有没有其他更有效的管理模式？

4. 尽管 CCO 取得了巨大的成功，但还是有人提出，以 CCO 目前的规模

和整合程度，思科并没有调动足够的资源为 CCO 做市场宣传。你还能为思科提供一些市场营销方案吗？

5. 鉴于外界对思科网络商务日趋浓厚的兴趣，思科专门建立了一个网络商务解决方案小组，但公司并没有将其作为公司的一个盈利项目。公司是否应在它所倡导的全球网络商务模式基础上进一步发展咨询业务？

致谢

在此，我衷心地感谢 CCO 的负责人克里斯·辛顿，在提供信息和分析案例时给予我们的合作与帮助。我们还要感谢以下思科的员工：电子贸易部门主管托德·埃里萨尔德，客户服务部门主管马克·托内森，服务营销部门主管伊桑·索尔曼，公司经理兼 CCO 营销部门主管约翰·奥多诺休，网络贸易小组、网络商务解决方案小组成员斯蒂芬·赵。

罗伯特·B·莱维特（Robert B. Leavitt），1999 年 7 月

2

庄臣公司的专业部门*

美国庄臣有限公司（S. C. Johnson & Son，Inc.）生产一系列知名品牌的日常消费品，例如碧丽珠（PLEDGE）家具光亮剂、佳丽（GLADE）空气清新剂、SHOUT 牌洗涤精和去污剂、OFF 牌驱虫剂、雷达（RAID）杀虫剂和 WINDEX 牌玻璃清洁剂。所有品牌在商场上都颇为畅销。公司还通过其专业部门（Professional Division）为商业、工业、事业机构的建筑物维护及卫生清洁提供相关产品和服务。公司产品门类齐全，包括专门配方的清洁剂、地板上光剂、杀菌剂、家具光亮剂、杀虫剂及空气清香剂。

专业部门为市场中一系列组织提供服务，如零售商、保健机构、教育机构等等。公司通过其销售队伍或庞大的分销商网络为客户提供服务。各个组织可以从两种方案选择一种对其建筑或商店进行维护：由组织内部员工完成或将这项工作外包给建筑服务承包商，由他们定期派专业人员进行维护工作。

每个组织都想将公司的外观保持得光亮如新，但做到这一点对很多组织机构而言还是比较困难的。试想一下沃尔玛这样的零售商每天要接待多少送货人员及车辆，同时每天又有多少顾客川流不息地光顾超市。一些零售商在每个店里每月花在地板清洁及维护等项目上的开支高达 10 万美元。对于有着成百上千个连锁店的大型零售商来说，这将意味着一笔巨额的开支，其中包括清洁用品费用、人工和设备费用、培训费用以及相关的管理费用。从更基本的层面来说，零售商店的经理更关心其他的支出——由于清洁问题、食品卫生问题以及商店看上去不够赏心悦目等原因造成销售量的减少。此外，顾客在商店购物时的安全问题也是经理们非常关注的。光滑的地板可能导致顾客在购物时滑倒，这就可能使零售商面临起诉和巨额赔款。

为了满足组织型客户的需求，庄臣公司的专业部门开发了一系列的产品和服务。对于一个具体的客户如一个超市连锁店，销售人员将推荐一个特定系列的产品及员工培训项目以满足客户的特别需求。庄臣公司还组建了特别分配小组（问题解决中心），旨在帮助用户根据不同的地板维护保养目的来使用适当

---

* This case appears in Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, Chapter 6, "Business-to-Business Marketing," of Michael R. Czinkota et al., *Marketing, Best Practices* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2000), pp. 208-209.

浓度的产品。专业市场划分还为客户提供技术支持。每年，他们都会接到超过3万次客户咨询电话，需要回答从针对不同的地板表面选择适当的产品到产品的环保及安全问题等一系列的问题。

问题与讨论

1. 在选择购买清洁产品及服务的时候，下列经理中哪些会成为诸如沃尔玛或塔吉特（Target）这类的折扣零售商购买中心的成员：总公司采购执行官（purchasing executive）、商店经理、销售执行官（merchandising executive）、营销经理、维修人员主管或是负责维修的雇员？谁会最大程度地影响购买决策？

2. 请阐述一下采购经理所采用的产品评价标准与产品使用者所看重的标准之间可能会有什么差异。

3. 在购买清洁产品和服务时，保健机构与零售企业的需求会有什么差异？在保健领域，专业市场划分对其营销战略还应做哪些调整？

案例 3

西南俄亥俄钢铁有限合股公司:麦特沃克斯的选择 *

1994 年 3 月底，西南俄亥俄钢铁有限合股公司（Southwestern Ohio Steel Limited Partnership，SOSLP）的销售副总裁丹·威尔逊（Dan Wilson）摇着头放声大笑。他刚刚读了一封来自 Matworks 公司的信件，Matworks 公司是 SOSLP 公司的一位重要的长期客户。这封信要求 SOSLP 参与赞助其销售年会的一部分开支（信件内容如图 1 所示）。

威尔逊的第一反应是这封信简直是开玩笑。如果 Matworks 公司真有这样的要求，这将会置他和 SOSLP 于一种尴尬的境地。SOSLP 一般不会花费巨额开支在任何形式的推广活动上，更别说是花在个别客户身上。毫无疑问，Matworks 公司的人员也清楚 SOSLP 的营销预算非常有限。但 Matworks 公司是 SOSLP 的重要客户，它的要求 SOSLP 不能小视，因此威尔逊决定认真考虑这封来信。

SOSLP 的管理层认为公司与客户之间的合作关系是非常重要的。SOSLP 的客户一直与其保持着长期的合作关系，与公司互相尊重，彼此忠诚，并有着非常愉快的合作经历。Matworks 公司就是这样的一位客户，从 SOSLP 20 世纪 40 年代公司运营初期就成为了他的忠实客户。无论威尔逊做出怎样的决定，他绝对不希望破坏与 Matworks 公司间的长期合作关系。

麦特沃克斯有限公司
1038 工业大街
辛辛那提，俄亥俄州 45201
(513) 231-2200
1994 年 3 月 18 日

图 1　Matworks 公司的来信

---

* This case was written by David W. Rosenthal, Richard T. Farmer School of Business Administration, Miami University. This case is intended as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. All individuals and events in the case are real. Certain names have been disguised.

Paid-in-full NACRA members in nonprofit organizations are encouraged to reproduce this case for distribution to their students without charge or written permission. Reprinted by permission from the *Case Research Journal*, volume 19, issue 3. Copyright © 1999 by David W. Rosenthal and the North American Case Research Association. All rights reserved.

丹·威尔逊先生
西南俄亥俄钢铁公司
百利大道 903 号
汉密尔顿，俄亥俄州 45012
尊敬的威尔逊先生：

Matworks 公司计划于 1994 年 10 月 12 日—16 日在南卡罗莱纳州的希尔顿海德岛的别墅会议中心召开一个非常特别的会议，参加此次会议的有我公司销售和服务部门的高层人员，他们已经成为了 Matworks 公司超级俱乐部的会员。此外参加会议的还有 Matworks 公司的执行经理们。我们写这封信是向贵公司提供一次难得的营销机会，贵公司可以借此巩固与 Matworks 公司区域副总裁、地区总经理及销售代表之间的关系。

这次会议将融商务与娱乐于一体，以此作为我们对超级俱乐部成员出色业绩的奖励。我们正在考虑是否由我们的供应商来赞助此次会议。具体赞助的会议事项如下：

1. 卡罗莱纳州招待会：这个希尔顿海德岛迎接招待会将于 10 月 12 号周三晚间在别墅会议中心的水池边举行。

- 与会嘉宾将会获赠帽子和衣服
- 东南/卡罗莱纳州风格装饰
- 岛上本地乐队助兴，更有小提琴手到您身边演奏
- 多种地方风味的热品及冷品供您品尝
- 更可畅饮各种啤酒和红葡萄酒

赞助金额 ：14 000 美元

2. 晚间巡游：10 月 13 号周四晚间，Matworks 公司超级俱乐部带您环绕希尔顿海德岛。这条河流曾经遍布船只，同时也是海盗船经常出没的地方，因此格外美丽且神秘。

- 餐前为您提供精美鸡尾酒及小点
- 冷餐会供应纽约肋排及旗鱼片
- 宴会期间有篮莓乐队助兴
- 餐后爱好自然者可尽情享受美丽景观

赞助金额：25 000 美元

3. 甜点盛宴：10 月 14 号周五晚餐后，嘉宾将在别墅会议中心享用盛大的甜点冷餐会以及餐后的各式饮品。

赞助金额：6 000 美元

4. 高尔夫锦标赛：您可以选择赞助在著名的 Jack Nick-laus/Pete Dye Harbortown 高尔夫锦标赛 PGA 站的比赛。此项活动可能在 10 月 12 号周三或 10 月 13 号周四下午进行。

赞助金额：5 000 美元

5. 盛大的晚宴：这是整个超级俱乐部活动安排中最重要的一项活动，晚宴必须具备：

- 高雅的装潢——殖民时代风格
- 以牛排或龙虾为主菜的鲜美晚宴
- 精美葡萄酒
- 超级俱乐部冰雕作品欣赏
- 餐后饮品
- 乐队即兴表演

赞助金额：30 000 美元

图 1（续）

我们希望贵公司能够考虑这个将您与 Matworks 公司高层代表紧密联系的绝佳机会。在您赞助相关事项的同时，我们将与您详细讨论贵公司商标和产品的布置问题。您还可参与到我们的商务活动中，向参会的嘉宾介绍我们之间良好的合作关系。公关部经理琳达·刘易斯（Linda Lewis）将与您联系商讨具体的细节问题。

约瑟夫·P·彭德尔顿（Joseph P. Pendleton）
副总裁兼总经理

图 1（续）

公司背景

比尔·沃夫（Bill Wolf）于 1945 年创立了西南俄亥俄钢铁公司，公司主要向俄亥俄州西南部汉密尔顿市的通用船厂（General Motors Fisher Body Plant）提供钢材。公司的钢铁服务中心向当地的钢铁生产商购买钢板和成卷带钢，然后经过运输、仓储、再加工，再将钢铁销售给当地的用户。诸如维持库存、分件（大量买入，分成小份额销售出去）、中间加工环节以及快速和准确地发送货物等基本职能是公司的特点所在，并确保了公司效益的持续增长。

到 1994 年为止，公司已拥有 500 多名员工，年销售额约为 2.5 亿美元，年运输量约为 40 万吨。人们普遍认可公司是技术及服务行业的主导者。

20 世纪 70 年代和 80 年代，一些结构变动对公司造成了很大的影响，这其中包括公司管理层的对公司的杠杆收购（leveraged buy-out）。随后，公司被卖给了它的头号供应商，阿姆科有限公司（Armco，Inc.）。1991 年，阿姆科有限公司将 SOS 的一半股权卖给了位于俄亥俄州中城的阿姆科钢铁有限公司（Armco Steel Corporation）；另一半股权卖给了日本的伊藤忠（Itochu）有限公司。新公司名为西南俄亥俄钢铁有限合股公司（SOSLP）。这两家股东在 SOSLP 的运营管理中平分秋色，谁都不占据主导地位。

SOSLP 大约有 500 名客户。前 25 位客户占了 SOSLP 整个销售额的 2/3。SOSLP 的客户遍布各个行业，因此某个行业的波动对公司的影响不大。除了完成主要的经营活动和管理职能，SOSLP 旗下还有以下 4 个分公司：

- SOS 加工公司（SOS Leveling，SOSL）为有极高要求的客户提供最先进的钢板拉伸整平技术服务。
- SOS 劳伦斯堡公司位于田纳西州劳伦斯堡，主要为该地区提供全方位服务。因为运输钢材成本非常高，所以库存和运送工作只能由附近的工厂来完成。
- J. R. 钢铁公司（J. R. Metals，JRM）主要负责次等钢材的市场营销。次等钢材是那些不符合生产标准或有一些瑕疵的钢材。由于 JRM 熟悉冶金技术，能够处理一些问题，而且对市场及客户非常了解，因此一直在次等钢材的销售中利润颇丰。
- 辛辛那提克拉克有限公司（Clark Cincinnati，Inc.，Clark），生产钢制墙螺栓。克拉克大约有 80 名员工，每年销售额大约在1 500 万美元～

2 000万美元。

SOSLP的一个主要强项是它的增值加工。公司从生产厂商购买钢卷。这些钢卷一般宽为48英寸或72英寸，重达6万磅左右。在购买之后，公司会对这些钢材进行一系列的加工处理，例如切割长条（将钢卷加工为各种规格的钢板），精密切割（加工为较窄的钢卷），张力调整（加工为各种规格的极平的钢板）。此外，准确的市场预期是SOSLP另一个强项，这使得公司能够以最合适的价格购买钢材，恰到好处地控制库存量并有效地组织运输。SOSLP拥有一支由29辆卡车组成的运输队伍，这个队伍确保了货物的运送及公司运输计划的实施。

工业背景

钢铁行业的竞争非常激烈。钢材的重量将运输范围限定在200英里以内，一旦超过这个范围，公司将难以承受昂贵的运输成本，这一点使得竞争大都在当地的供应商之间展开。然而在每一个地方的市场都会存在着许多竞争者，他们有着相似的产品、服务和价格。因此买方在这个地区内可自由挑选自己满意的供应商。具有长期钢铁需求的大客户是钢铁企业相互竞争的主要目标，因为他们的连续性订单有助于企业准确地预测市场需求，从而有效地管理存货，降低成本。同样，相对稳定的服务需求（运输计划、订单处理时间、原材料的长期供给和尺寸公差）使企业能够准确地衡量客户满意度，从而确保更高的利润率。不同客户对其供应商的忠诚度也有所不同，一些客户仅注重钢铁价格，因此他们会经常更换供应商；而另一些人注重服务和全面的运营成本，所以他们对供应商的忠诚度会相对较高。钢铁行业的竞争如此激烈，这使得钢铁企业的平均利润率只有销售额的3%。

长期以来，与客户之间的关系是钢铁企业销售环节的重要因素。“请客吃饭”因此成为了企业运营成本的一部分。赠送礼物也是非常普遍的事情，高级经理私人的度假别墅也会出于礼貌“借给”买方或客户。然而在过去的20年中情况发生了很大的变化。政府的法规如1977年的《反涉外腐败法案》（Foreign Corrupt Practices Act）以及在20世纪80年代后期《综合贸易法案》（Omnibus Trade Act）中关于此规定的修订版本对于国际上和国内将礼物作为一种必不可少的业务手段的观念产生了影响。美国国内税务署（United States Internal Revenue Service）对此限制也越来越严格，规定“礼物”必须按收入上报，这一举措进一步限制了供应商的慷慨行为。在一些组织，即使是与供应商共进一次商务午餐都必须上报。

美国几大钢铁厂之一Ryerson钢铁厂的高级销售经理汤姆·威克斯（Tom Wicks）是这样评价这个行业的买方--卖方关系的逐步转化的：

“钢铁行业在20年前可以说是‘挥霍无度的’，奢侈的午餐或晚宴随处可见。应酬娱乐很自然地成为了销售活动的一部分。然而来自日本的竞争使得企业将重点放在了诸如零库存方案（just-in-time inventory，JIT）、成本管理和

全面质量管理（total quality management，TQM）的最佳商务实践上。现在，通过礼物而获得客户的现象已经不再可能成为钢铁行业的主流。”

与 Matworks 公司的关系

Matworks 公司是国际和国内市场上生产重工业设备的领头企业。它主要的生产基地就位于距 SOSLP 仅仅几英里处，它也是 SOS 的最佳客户之一。

威尔逊说：

“Matworks 公司曾经是我们最大的客户。Matworks 公司生产线上所需的绝大部分原材料是钢材，而它们几乎全部是从我们公司购买的。当然我们之间是有合同基础的。我们一般与它们签订一年的合同并按计划发货。长久以来，双方都能够很好地履行合同。

然而在过去的几年中，Matworks 公司的经营陷入了困境。它们的产品销售大大减少，因此它们向我们购买的钢材也明显减少。经济萧条对 Matworks 公司是一个重创，同时军费开支的缩减也对它造成了影响。

20 世纪 80 年代时，Matworks 公司的销售量还排在我们客户的前 10 位。到 1990 年已经降至 29 位。在 1990—1991 期间，它大约排在 40 名左右，而去年它仅排在第 90 位上下。它的购买额从 1990 年的 240 万美元下跌到 1991 年的 77 万美元，1992 年又上升到 100 万美元，可去年仅 67.2 万美元。很明显，现在 Matworks 公司正处于困难时期。

为这个客户提供服务并不十分困难。它们对于产品表面的光洁度要求比较高，不过这并不是什么很苛刻的要求。它们的要求一般不会经常变化。”

丹·威尔逊其人

丹·威尔逊是 SOSLP 公司的销售副总裁。威尔逊还是学生的时候就曾经用暑假的时间在 SOSLP 的加工车间工作过。他 1982 年毕业于著名的中西部大学的商学院，之后一直从事“内部销售”（客户服务和电话销售）。不管是内部还是外部销售，他都表现得非常突出，并不断得到提升。一年前，他晋升到目前的销售副总裁职位。

如果用兔子和乌龟来打比方的话，丹无疑会被视为乌龟。这并不是说他取得成就的速度很慢，而是指他工作的稳健踏实。他能够很好地控制自己的情绪，每当面临做决策的时候，他总是会对所有的问题进行细致周全的考虑。在与别人交谈时，丹大多数时候都在仔细聆听，而当他发言的时候，他的观点已经过了仔细的考虑，因此深刻且富有见解。而且，丹从来不会对自己的想法有所保留，他总是尽可能以一种真诚且直接的方式表达自己的观点。他所说的话就是他的承诺，而这一点他又以他在公司任职期的行动加以强化。

“通常情况下，提高客户满意度就是对于客户期望的一种管理。你的服务可以非常到位，但是如果你让你的客户产生了错误的期望，即使你服务得再好，客户仍然不会满意。例如，如果你告诉你的客户这批钢材将在上午10：00送达，可实际送达的时间是10：05。这似乎没什么，因为这个区域的其他公司都不可能在中午之前送货。但是你错了，关键是你没有兑现你的承诺。但如果你承诺中午送货，而你却在10：05将货物提前送达了，那你就是客户心中的‘英雄’。”

SOSLP同样以诚实守信著称。这是一个家族企业，同时与许多客户建立的长期合作关系决定了公司忠诚、坦率、合作的整体氛围。在钢铁供应短缺、钢铁价格由此暴涨的时期，SOSLP总是尽力为客户控制价格的涨幅，以此来缓和钢铁市场的起伏。公司的管理层注重于企业的长远发展和与客户的长期合作关系，而不是只看眼前的短期利润。

目前形势

威尔逊收到的来信让他吃了一惊。他一直认为SOSLP与Matworks公司的关系是积极而且正规的。双方的合同谈判公平合理，并为彼此都带来了价值。要求SOSLP赞助这么大一笔款项还是第一次。威尔逊说：“最多我们的客户会给我们打电话询问我们是否有某场棒球赛的门票，但那已经是极限了。”

SOSLP目前还没有制定有关Matworks公司所要求的赞助金的具体规定。公司的经理和销售人员偶尔会赠送给客户一只杯子或者是一些其他的宣传礼品。偶尔的一顿午餐或是辛辛那提红人队棒球比赛的门票也是很普遍的情况，当然这些在公司制度中也并没有明确的规定。但一次给予客户5 000美元甚至更多的赞助额明显已经超出了一般活动经费的标准。

通常情况下，SOSLP很少做广告或其他宣传活动。公司的销售人员，无论是内部销售还是外部销售，都能很好地与客户沟通交流并维持长期合作关系。仅有的一些宣传活动一般都是通过直接邮递的方式。据威尔逊统计，公司每年花费在广告宣传上的资金还不到公司总销售额的1/10 000。

威尔逊是这样评论这封来信的：

“我们必须给Matworks这笔赞助金。写这样的一封信是需要很大的勇气的，而且他们并不是抱着试试看的态度，而是尽其最大的努力希望能够争取到这笔资金。这令你不由得猜测他们是怎么考虑的。

有趣的是，我曾经遇到过类似的情形。有一次，为了答谢客户，SOSLP举办了一次户外高尔夫比赛。当比赛结束的时候，我们有汉堡、热狗及饮品供应给他们。我将SOSLP负责组织这次活动的年轻人叫到一边，问他购买这些食物和饮品的资金是从哪里来的，因为我知道这并不在我们的预算之内。他让我不要担心，他说他请了我们公司里自动贩卖机的厂商赞助这些食品。我当时告诫他以后**永远**不要再这么做了。我想他应该明白了。”

对于如果这次SOSLP拒绝赞助将带来的后果，威尔逊完全可以置身事外。

很明显，Matworks 公司中有人希望他们的那些大供应商能够参与他们举办的活动，这个计划是 Matworks 公司内部有人想借此筹集资金还是真如信中所说的希望达到一定的参会规模？如果供应商们拒绝参与他们的活动，他们将怎么办呢？但威尔逊心中确信无疑的是，SOSLP 的竞争者肯定会抓住这次机会来争夺客户。这封信中还表明赞助商有机会展示自己的产品，与重要的管理人员接触以及对 Matworks 公司的员工进行培训，所以在某种程度上说，这笔赞助金属于正当合理的开销。

威尔逊意识到在过去几年中 Matworks 公司的衰退很有可能对公司的财政造成了极大的压力。在这种情况下，保持员工的士气是至关重要的。但要支付来信中所说的年度会议对于现在的 Matworks 公司确实有些困难。

在收到这封来信之前，威尔逊从来没有听说过琳达·刘易斯这个人，但他与约瑟夫·彭德尔顿接触过很多次，而且两家公司之间的关系一直保持得不错。显然，琳达·刘易斯将会打电话给 SOSLP 讨论具体事项，而 SOSLP 则必须对此给出答复。

案例 4

西部工业公司(A)*

西部工业公司（Westward Industries Ltd. WIL）总裁拉里·莫瓦思（Larry Mauws）挂上了电话，靠在了办公室的椅子里。在过去的5年里，他一直都忙于“GO-4”（该公司最成功的特殊用途车辆）的设计和生产过程。而现在，他的发动机供应商韩国起亚汽车公司（Kia Motors of Korea）要重新设计“GO-4”所用的发动机。刚才的电话是通知他起亚公司将会在1995年3月给他提供最后一批现有设计的发动机。以后起亚公司将会去掉承载发动机的金属托，而莫瓦思正是用这一部件将发动机固定在“GO-4”内的。这意味着他必须重新设计“GO-4”。而现在已经是1月份，没有多少时间了。

他努起嘴，深深地叹了一口气，觉得非常疲惫。他受够了这些调节器，受够了每天和分销商讨价还价，受够了客户对于零件运送的抱怨，受够了那些银行的人，受够了没完没了的董事会议，受够了怎么也解决不完的问题，也受够了那些假装很懂行的评论家们。他想拥有一家成功的，有着专业管理团队的大公司。这些负担对于一个人来说实在是太沉重了，他的公司怎么才能更好地利用这辆成功的三轮汽车？应该采取什么样的战略使公司上一个台阶？具体应该怎么做才能达到这个目的？这些问题早就应该考虑，但每次都因为一些日常的运营问题而被搁置一边。他想要重新设计“GO-4”，这也是一个好的机会。另外，他的银行，更不用说还有他的儿子迈克尔，每天都在跟他说他需要考虑公司的长远发展。问题是，他每天都被这些细枝末节的事情所困扰，就像刚才接到的那通电话一样。他从他的办公桌站起来，沉思着走进了车间，车间里有12个年轻人在分别完成“GO-4”的加工和装配工作。

---

* This case was prepared by the authors for the sole purpose of providing material for discussion. It is not intended to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. Reprinted by permission of the *Case Research Journal*, volume 21, issue 1. Copyright 2001 by Gary A. Mishke, Michael K. Mauws, Frederick Starke, and Bruno Dyck and the North American Case Research Association. All rights reserved.

西部工业公司

公司背景

拉里·莫瓦思今年56岁，一直居住在加拿大中南部马尼托巴（Manitoba）的波蒂奇拉普尔瑞（Portage la Prairie）。他曾经在马尼托巴大学学习农业工程，但两年后因结婚需要养家而辍学。凯斯能源与设备公司（Case Power & Equipment）提供的一个管理职位使他来到了波蒂奇拉，但之后，他就开始了一系列的冒险。他拥有和经营过包括轮胎和消音器、摩托车/雪地行驶汽车/汽车、家具店、汽车运输及仓储公司。就在创立WIL之前，他还经营着一家集宾馆、饭店、酒吧、购物与休闲娱乐为一体的公司。而从心里而言，他却对于机动车辆装置极其痴迷。

早些时间，他制造并驾驶载货用车，后来，他制造并驾驶雪上用车，并于1970年获得了加拿大全国锦标赛的冠军。他曾受聘担任位于加拿大萨斯喀彻温省的里贾纳的一个雪上用车制造商罗尔弗莱克斯（Roll-o-flex）的设计师。他还拥有飞行驾照并曾经把改装飞机作为自己的爱好。总的来说，他是一个热爱创造发明的人，只有在设计新的机械装置时才会觉得非常愉快。尽管他目前的公司发展还算顺利，也给了他舒适的生活，他还是觉得机械制造才是他真正想做的事情。正因为如此，这种想去做点新东西的渴望才一直折磨着他。因此，当有机会为违规停泊巡视市场（parking patrol market）设计一种专用车辆的时候，他简直高兴得要跳起来了。

1989年初，一群马尼托巴和波蒂奇拉普尔瑞的商业领袖在拉里·莫瓦思的西部度假山庄的餐厅里开会，该度假山庄是莫瓦思早些年建立的集宾馆、饭店、酒吧、购物、购物和休闲娱乐为一体的实体。会议的议题是关于这个拥有着13 000人口的加拿大中南部小城马尼托巴最近出现的经济衰退。这个小城最近接二连三地失去了一个金宝汤业加工厂（Campbell Soup processing plant）、一个飞利浦电缆厂（Philips Cable plant）和一个加拿大军队基地（Canadian Forces base）。这些商业领袖们担心如果不能立即建立新的企业的话，这个小城的发展就会受到威胁。考虑到这一点，大家同意拿出一小部分钱作为种子资金来为小城寻找新的企业，拉里·莫瓦思自告奋勇成为大家的企业开发大使。

在试过了投资者所建议的一系列机会之后，莫瓦思听说一家小型美国公司正在找人为它们生产一种三轮汽车。该公司名叫威斯康星起重机公司（Wisconsin Lift Truck，WLT），多年来一直向美国各自治市销售特殊用途卡车。随着WLT与市场的接触，他开始意识到为市警署生产一种违规停泊巡视车有着很好的市场。当时英国大型联合公司兰塞姆斯（Ransomes PLC）在美国的一家分支机构库斯曼公司（Cushman Inc.）已经在做这个市场。WLT认为警署对库斯曼车辆的性能或者对于它们的垄断并不满意，但是因为没有其他相同功能的车辆能够替代，所以不得不继续使用该公司提供的车辆。

由于看到了这个潜在的市场机会，WLT 设计并生产了 40 辆用于此种用途的车辆。但不幸的是，他所生产的车辆太过笨拙，机械上也有缺陷。尽管它只有三个轮子，理论上可以被划分为摩托车辆，但由于他比摩托车限重的 1500 磅超出了 500 磅，因此被美国环保署（U. S. Environmental Protection Agency，EPA）归入了汽车类。结果 WLT 既不能从 EPA 拿到许可证（因为他不符合 EPA 严格的汽车污染标准），也无法从美国交通部（U. S. Department of Transportation，DOT）拿到许可证。结果，如同其他想从这个市场分一杯羹的公司一样，WLT 发现自己陷入了两种车辆标准的夹缝当中。既然两种车辆的许可证都无法拿到，WLT 只得决定退出这个新型市场。尽管如此，WLT 还是坚信美国各地的警署对于能够与库斯曼车辆竞争的车型非常感兴趣。

WLT 老板比尔·萨姆斯（Bill Sommers）的儿子 T. J. 萨姆斯是这种违规停泊巡视车坚定的支持者。年轻的萨姆斯相信违规停泊巡视车一定有着非常好的市场前景，因此他离开了 WLT 创办了自己的公司，即白熊销售公司（White Bear Sales，WBS）。在此之后，他开始寻找一家制造商来改进 WLT 原先设计的车辆缺陷，并想与之签订合同来生产更多的车辆。他意识到设计与生产并不是他的强项，因此他决定集中精力在销售和搭建分销网络工作上。

拉里·莫瓦思于 1989 年夏天通过一投资经纪人与 T. J. 萨姆斯相识。萨姆斯向莫瓦思展示了他想要推广的车型并带莫瓦思见了几个自己的客户，接着萨姆斯表示想与莫瓦思签订一个为期 3 年的合同，让莫瓦思为自己生产这种车辆。每辆车付给莫瓦思9 000美元。合同要求莫瓦思在 3 年内分别生产 100、300 和 500 辆车。在考虑过程中，莫瓦思很快得出了 2 个结论：（1）经过改进的违规停泊巡视车确实会有很强的市场需求；（2）萨姆斯想要推广的这种车型永远也不可能成为库斯曼强有力的竞争者或是取代库斯曼。然而，莫瓦思并没有把这 2 个结论告诉萨姆斯，只是答应在 90 天内做出来一份生产提案。

3 个月后，莫瓦思将萨姆斯请到了波蒂奇拉普尔瑞。萨姆斯原以为莫瓦思要和他谈一些生产合同的细节问题，却没想到莫瓦思给他看的却是“GO－4”的设计图纸。原来莫瓦思并没有在这 3 个月期间考虑生产合同的事情，而是用于设计一种新型的违规停泊巡视车。新车型比 WLT 原先的车型更为小巧，结构也更加紧凑，但问题是这种车型与萨姆斯原先熟悉的车型几乎没有任何相似之处。因此萨姆斯对莫瓦思的提议并不十分信任。

莫瓦思说自己没有兴趣为萨姆斯生产那种 WLT 设计的车型，不过他愿意让 WBS 成为西部工业公司“GO－4”型停车场巡视车的美国独家销售商。协议要求 WBS 能够在 5 年后的 1995 年每年销售 500 辆此种车型。在这 5 年期间，即 1991—1995 年，年销售量分别为 100、200、300、400 和 500 辆。西部工业公司将保留自己车辆在世界范围内的销售权，不过会把美国市场的独家销售权交给 WBS。

萨姆斯答应考虑一下这个提议，其实他并不相信莫瓦思能够设计出具有竞争力的车型。因此，他回到密尔沃基后就开始寻找其他厂商来生产公司的设计。与此同时，WBS 面临着来自客户的强大压力，他们希望公司要么改进已经销售的 40 辆车的操作及维护问题并且拿到它们的许可证，要么调换它们。这些有缺陷的、未经许可的车辆越来越面临着受到起诉的威胁。

1990 年 2 月，莫瓦思再次将萨姆斯请到波蒂奇拉普尔瑞，请萨姆斯看他

和他的合作伙伴（主要是他的兄弟）合作生产的样车。这台样机打动了萨姆斯。萨姆斯根本就没有找到自己的生产商，又面临着那 40 辆车要受到起诉的威胁，因此，这一次他同意作西部工业公司违规停泊巡视车在美国的独家经销商。1990 年 5 月，萨姆斯将“GO－4”展示给了多个美国的城市，并得到了非常热烈的反响。从那以后，订单纷纷而至。

设计“GO－4”

设计这样一个三轮的机动车辆对于拉里·莫瓦思这样的机械爱好者来说是一种令人愉悦的工作。莫瓦思运用自己过去驾驶载货车辆的经历给这个新车型设计了比较轻便、坚固、裸露的管状车架，就像他给他的赛车所设计的那种滚柱罩一样。从他过去经营消声器的经历中得到的灵感，他决定采用使排气管弯曲成型的设备来将管状钢材制成他所需的车架。他采用排气管弯曲成型器来加工“GO－4”车架复杂的曲度，同时采用铝板来做成车身部件以减轻整个车辆的重量。他的雪地行驶汽车和汽车驾驶的经历使他有一种本能的重量感和平衡感。莫瓦思决定把稳定性和路面操作性作为“GO－4”的差异化产品特色。

发动机和动力总成系统在整个设计中非常重要。“GO－4”必须选择一种 EPA 认可的发动机，最好已经经过测试并且目前已经在其他汽车中开始使用。另外，他决定使用水冷式的汽车发动机来给整个车辆提供一个供暖的乘客车厢以及挡风玻璃除雾器，这些可以给北部用户提供一个更为舒适和安全的选择。在寻找了很长时间之后，莫瓦思最终与韩国起亚汽车公司签订了合同，由它们为“GO－4”提供与福特公司客车“福特嘉年华”（Ford Festiva）相同的发动机，该车型在美国非常畅销。这种后置且横向布置的汽车发动机能够给“GO－4”带来莫瓦思想要的高性能和稳定性。

客户对于将会有除库斯曼之外的其他选择感到非常高兴，同时他们对这种车型本身也非常满意。莫瓦思在设计的时候考虑到了很多他们的需求，同时也采纳了大量来自客户的建议。不仅如此，在最初的车型投入生产线之后，他还在不断地改进。例如对于由于天气原因不便使用标准“GO－4”的敞开式车厢的城市，莫瓦思提供了滑动车门供他们选择。诸如此类的考虑及不断的设计改进使得“GO－4”很快在市场站稳了脚跟。然而，它也给西部工业公司带来了很多麻烦。频繁的改动意味着有些地方的修改并没有记录在公司的图纸上。几乎没有任何记录表明哪些车辆安装的是何种版本的零件。这在维修时给公司的售后服务带来了很严重的问题。

管理部门法规

莫瓦思知道自己必须严格遵守安全和机车车辆排放标准的规定。尽管他很快就初步了解了这些规章制度，但那些无休无止的细节内容还是从一开始就困扰着他。就像他后来所说的那样：

“我就像 WBS 一样天真。那些规章制度的手册可以塞满整个屋子。这一切真的不像看起来那样简单。但是当你认为你会游泳了的时候，有人把你扔进了

池塘里。这时候你却不知道是转身回去还是游到对面比较近。就像大多数的创业者一样，我选择了比较远的对岸。我脑子里只有一个念头，要么游过去要么沉下去。天知道我们有很多次都差点沉入湖底。不过这不是我第一次犯这样的错误了，我以前曾碰到过比这次更艰难的情况。”

美国管理街道及高速公路行驶的机动车辆的主要部门是交通部（DOT）和环境保护署（EPA）。DOT 主要关注道路安全，它规定上路车辆必须包括诸如安全带和安全气囊等一系列设施。该部门还规定了减振器、油箱等部件的规格标准。对于客车，它们还要求要有一系列的前、后及两边的碰撞试验，以此来评估车辆在遇到碰撞事故时的性能。

EPA 主要关注的是保护和改进自然环境质量。机动车辆是空气污染的一个主要来源，因此车辆排放标准是受到严格控制的。新投产的机动车辆必须严格遵守该部门对于可能污染环境的有毒气体及微粒的排放标准。有一些州，例如加州，还有着自己的排放标准。加州空气资源委员会（California Air Resource Board，CARB）甚至有着比联邦政府更为严格的排放规定。

加拿大也同样有关于车辆安全和排放标准的联邦法规。这些法规大部分是相似的，但也有一些细小的差别。两个国家规定的具体测试程序和车辆的某些控制标准也有所不同。结果在一个国家得到许可证并不等于在另外一个国家也能得到许可，而在一个国家经过的测试往往还需要在另一个国家按照当地的法规以某些不同的方法重复进行。

不管是在美国还是加拿大，归为摩托车类（相对于客车或卡车而言）的车辆排放标准相对较为宽松，同时也可免受一系列安全规章的限制。除此之外，他们也应进行碰撞试验。因此，划分到摩托车类显然比划分为卡车或汽车类更为有利。美国的摩托车类标准为重量在1 500磅以下并且有 3 个或 3 个以下的轮子着地的机动车辆。超过1 500磅的车辆归为客车类[1]。而在加拿大，摩托车类则定义为少于 4 个轮子，用手把操纵，司机两腿应横跨发动机的机动车辆。尽管“GO－4”符合美国对于摩托车类的定义，但在加拿大它还是被认为属于客车类，因为它是用方向盘操纵，且司机并没有跨骑在发动机上。这样一来，“GO－4”在加拿大就必须要遵守更严格的排放标准，需要增加一些安全设施，在获准使用前还得通过碰撞试验。

如果莫瓦思想要避开 DOT 的碰撞试验的话，他就必须想办法把“GO－4”划分到摩托车类。EPA 和加拿大对于摩托车的排放标准也比较宽松。他估计仅 DOT 碰撞试验一项就至少要花 20 万美元。至少在目前来说，公司根本没有可能进行这样的试验，因为试验费用几乎等于他和他的支持者们打算投资在此种车辆开发的所有资金。

公司启动资金

西部工业公司由 6 人合作创立：拉里·莫瓦思、他的弟弟、一位好友、会计和两位发现这个项目的温尼伯投资经纪人。最初大家协议公司投资资金为 30 万加元[2]。莫瓦思从事的设计工作可记为 10 万加元。此外他还应以现金的形式投资 5 万加元，这样他就持有公司 50%的股份。莫瓦思后来把公司 25%

的股份（他最初价值 15 万加元的股份的一半）卖给了他的弟弟埃尔默（Elmer）来换取模型制造过程中所需的现金和服务。其他 4 位股东分别以现金和提供服务的方式凑齐剩余的 15 万元。会计以15 000加元购得 5%的股份；莫瓦思的朋友和那两个温尼伯投资经纪人应该各付45 000加元来换得每人 15%的股份。莫瓦思的朋友和会计以现金和提供服务的方式兑现了承诺，而那两个温尼伯投资经纪人却违背了诺言被要求交回了股份。拉里·莫瓦思随后购买了这30%的股权，于是成为了拥有公司 55%股权的股东。

莫瓦思很快就在模型建造和为得到 EPA 及 DOT 许可证而进行的试验中把他的初期投资用光了。结果初期生产一直苦于资金缺乏而一再推迟。因此第一批生产的车辆直到 1991 年 6 月才正式投入生产线，而此时已经比预定计划整整晚了一年了。随着一再的推迟，莫瓦思的股东们不愿意，有些情况下也没有能力再进一步进行追加投资，尽管股东协议中要求他们保证其资金比例。这样一来，在公司运营的最初 3 年中一直没有摆脱过财务危机的纠缠。莫瓦思曾一度不得不找风险投资者来填补公司的资金短缺[3]。不仅如此，莫瓦思还省下自己的生活费用并用自己的宾馆、酒店、酒吧和购物中心作抵押来维持公司。他个人在公司启动期内的追加投资已经超过了 30 万加元（如图 1 和图 2 所示）。

	1990	1991	1992	1993	1994
员工人数（年底）	2	5	11	14[b]	20
售出车辆数	0	37	112	159	169
销售额	0	431.5	1 518.8	2 556.7	2 780.0
销售成本	0	326.2	993.4	1 432.0	1 493.4
净运营毛利	0	105.3	525.4	1 124.7	1 286.5
销售、一般管理费用	0	333.1	517.0	790.1	1 029.0
运营债息	0	6.0	2.3	3.0	5.9
净运营利润	0	(233.8)	6.1	331.6	251.6
其他收入					
利息	13.9	0.3	5.7	18.9	10.7
杂项	—	—	12.4	—	14.3
减去其他费用					
折扣	0	7.6	36.4	20.2	70.5
长期债息	0	23.2	22.1	70.1	108.7
税及许可证	0	2.5	7.1	7.4	9.1
非寻常项目之前的收入	13.9	(266.8)	(41.4)	252.8	88.3
非寻常项目	—	—	79.3	(72.0)	—
净收入	13.9	(266.8)	37.9	180.8	88.3

图 1　西部工业公司的销售及运营数据[a]（单位：千加元）

注：a. 数据未经过审计。

b. 季节性需求使雇佣人数在 1993 年春季及夏季曾多达 20 人。

	1990	1991	1992	1993	1994
流动资产					
现金	(7.0)	35.1	1.2	292.6	26.5
应收账款	—	17.7	85.4	282.7	444.9
可收回所得税	—	90.0	17.5	20.8	10.0
库存	409.9	474.5	1 048.8	325.6	782.4
预付费用	—	—	4.1	4.1	1.1
资本资产	32.2	65.2	121.1	325.3	323.4
其他资产					
资本化研发	309.1	431.3	420.2	412.7	333.3
其他组织成本	2.0	2.0	2.0	—	—
全部资产	746.2	1 115.9	1 700.2	1 663.8	1 921.6
流动负债					
银行放款	85.0	160.0	—	—	—
马尼托巴当地的应付资本税	—	—	—	—	2.5
应付和应计负债	32.3	72.5	227.3	353.8	200.0
应付票据	—	258.2	943.6	230.7	153.9
一年内到期的长期债务	—	150.0	45.0	217.7	401.1
长期债务					
应付票据	—	431.6	434.8	250.0	474.1
股东贷款	614.0	153.4	121.3	502.6	492.8
全部负债	731.2	1 225.6	1 772.1	1 554.8	1 724.4
股东权益					
股本	1.0	143.0	143.0	143.0	143.0
保留盈余	13.9	(252.8)	(214.9)	(34.0)	54.3
全部股东权益	14.9	(109.8)	(71.9)	109.0	197.3
全部负债和股东权益	746.2	1 115.9	1 700.2	1 663.8	1 921.6

图 2　西部工业公司 199×年 12 月 31 日资产负债表（单位：千加元）[a]

注：a. 未经审计的。

除发展资金需要外，WIL 还需要运营资本来从起亚公司购买发动机。起亚的发动机起售量为 100 台，每台5 000加元。WIL 所需要的运营资金部分来自于西部经济多元发展署（Western Economic Diversification）所提供的 40 万加元的贷款，该部门主要帮助联邦的企业发展；马尼托巴省提供的 5 万加元的可免偿贷款；另有当地政府的城市未来发展项目（Community Futures Program）所提供的75 000加元贷款。然而，大部分资金都用在了购买原材料、铸造和其他部件上。因此，大部分用于购买发动机的 50 万加元都是靠投资基金筹集的。莫瓦思投资基金经理共同起草了一份协议，由投资基金出资来帮他购买发动机（每批订单购买 100 个马达）。同时，作为该协议的一部分，莫瓦思的银行同意：WIT 每售出一部车辆并在 WBS 将车款返还给 WIT 后，银行将归还投资基金5 000加元。由于从订货到交货的时间较长及需要用信用证付款（交

货之前付款），公司对发动机的购买订单有时会重叠，因此公司在同一时间需要偿还两笔贷款也就不足为奇了。

市场情况

虽然“GO－4”还有许多其他的用途（如图3所示），但WIL设计这一车

产品	市场	相关法规与市场情况
警员安全巡视车	美国大城市	摩托车重量规定可能在速度较快时限制必要的安全措施 关于摩托车的规定可能使WIL的“GO－4”在与真正的摩托车（例如本田）竞争时处于劣势，因为“GO－4”只是个边缘摩托车
邮政投递车	加拿大邮政	加拿大关于摩托车的定义使“GO－4”不能在这一市场使用
特殊用途商务投递车	美国、加拿大	如果可以在重量限制范围内做出改动的话，可以在美国出售 有人提议用作大学校园运送车 有可能在加拿大获得特许或说服政府修改规定，已有Dickey Dee冰淇淋售货车为先例
垃圾收集车	美国、加拿大	因为重量限制，不能在车体本身增加垃圾箱，因此需要一拖车盛放垃圾 库斯曼公司已经在它们的车上装了一个垃圾箱，准备争夺这一市场
公园维护车	美国、加拿大联邦、州、省、市级政府	如果可在重量限制范围内进行改装，则可以达到美国规定标准 若买方能争取用于公园等特殊用途车辆可免受制度限制，则可以在加拿大出售
娱乐车辆	美国、加拿大	可以考虑但在美国市场不太可能。WIL的“GO－4”比全地形越野车（ATVs）更安全和舒适。但是三轮全地形越野车频频发生事故，使得美国颁布法规严格限制该车的使用，由此导致市场大都采用四轮车 由于在加拿大被归为客车，因此安全测试通过之前不能使用 “GO－4”的设计不适合非路面驾驶 产品责任保险费用过高 库斯曼在娱乐车辆市场上有着生产高尔夫球车的业务，这种同样是非路面驾驶的用途也许是加拿大市场的机会
特种用途车辆	国际市场	需要了解不同国家的有关规定 需要大幅度扩充WIL管理能力，即使WIL能够找到国内合作伙伴

图3　西部工业公司收到的产品和市场建议

辆的主要目的在于挑战库斯曼在违规停泊巡视车市场上的主导地位。因此，从一开始WIL就很明确如果这一车型获得成功的话，那就一定是以库斯曼的失

利为代价的。WIL 在美国市场没有其他的直接竞争者，而不管是库斯曼还是 WIL 都还没有进入到加拿大市场。值得注意的是，一部分城市在使用小型汽车和吉普车来进行违规停泊巡视，但这主要是因为这些地方对于库斯曼产品或该公司垄断地位的不满。尽管公司也面临着一些来自汽车生产商的竞争，但从一开始就威胁着公司的还是更大也更为成熟的库斯曼的反击。

市场主导者：库斯曼公司

库斯曼的车辆自 1950 年问世以来一直到 1980 年几乎没有经过多少改动。他目前的三轮违规停泊巡视车是由老式的小型摩托车改装而来。空车重为 1 165磅[4]。该车采用的是 22 马力风冷式的发动机，原来的帆布和塑料围成的乘客车厢改为了纤维玻璃，但保留了原先侧面的塑料窗户和帘子。巡警们抱怨说随着车子的老化，窗户会变脏而且有划痕，下雨时严重影响了可视度[5]。他们还说车子不是非常平稳，比如在转弯的时候，经常会觉得后面有一个轮子离开了地面[6]。而且有时在车子颠簸的时候门还会自动弹开。事实上，出于对安全的考虑，一些警察联合会已经通过谈判为驾驶库斯曼的违规停泊巡视车的警察以额外 20%的危险补助[7]。

库斯曼的违规停泊巡视车让这些巡视警察们又爱又恨。他的发动机装在驾驶室，使得驾驶室在夏天酷热难当[8]。同时，高昂的维护费用也是库斯曼老式摩托车的遗留问题[9]。虽然这种车辆有很多令人不满的地方，但它在近 40 年的时间里仍旧是停泊巡视车辆的惟一选择。原因只有两个字：功能。这种车子是目前惟一能使警察从车厢的两边探出头去，用一根顶部装着粉笔的棍子在一辆违例停车的车胎上做记号（这种方法用于在没有米表限制的停车区计时）的车型。它也可以让警察不用下车就可以从车辆两边把罚单贴到违例车辆的挡风玻璃上。该车的整体宽度只有 4 英尺，这使得它可以在繁忙的城市街道上穿来穿去。这些独有的特点使得库斯曼在违规停泊巡视车市场上一直处于垄断地位。

1958 年，生产舷外发动机“草坪小子”割草机及其他园艺设施的美国舷外机有限公司（Outboard Marine Corporation）并购了库斯曼汽车公司。1989 年 11 月，舷外机有限公司又将库斯曼公司以 1.5 亿美元卖给了美国兰塞姆斯公司（英国伊普斯威奇兰塞姆思公司的一个分公司）[10]。兰塞姆斯是一生产各种草皮维护设备的集团公司。库斯曼生产的用于工业或商业草皮维护的三轮及四轮车辆以及其他休闲用车与兰塞姆斯的产品范围正好相符。1993 年库斯曼销售额为9 000万美元，共有 700 名员工[11]。

库斯曼和西部工业公司之间的竞争

过去曾经有过几家公司向库斯曼发起过挑战，但这些挑战者们都被那些安全和环境法规以及许可程序挡在了市场之外。没有几家公司在财力上能够经受得住这些法规要求的程序。因此，最初库斯曼对西部工业公司“GO－4”的挑

战并没有在意，就如它过去没有在意那些一系列没有成功的挑战者一样，因为政府的法规对于新的市场进入者形成了天然的障碍。拉里曾经这样评论过法规对于那些失败的挑战者的影响：

“每当有人想要进入这个市场的时候，他们往往坚持不了几年就不得不退出。每个人都抱着同样天真的想法进入，但当他们真的打入这个市场时，他们会发现一切比他们相像的要困难得多。而多数情况下这些困难都是由这些法规造成的。”

违规停泊巡视车的市场需求一直都是很稳定的，这些年来几乎没有增长。尽管从事违规停泊巡视的人员总数并不确定，但由于受到政府预算的限制，市政府雇员人数以及警务人员数量增长相当缓慢（如图 4 所示）。郊区的商业和零售业的发展主要靠一些购物中心及办公区，但这些地方大都有私人停车场或免费停车场。而在大部分巡视人员工作的城市中心地带，由于受街道分布的影响，街上停放的车辆数量几乎是不变的。因此，对于巡视车的需求主要是更换旧的车辆。

	1960	1980	1990	1991	1992
市政府雇员总数（千人）	971	2 561	2 642	2 662	2 665
市政府警务人员数量（千人）	224	365	412	418	423

图 4　美国市政府雇员数量

资料来源：*Occupational Employment Patterns for* 1960 *and* 1975, *Bulletin* #1599, U. S. Department of Labor, December, 1968; U. S. Bureau of Census, Statistical Abstract of the United States: 1994 (114th edition), Exhibit 102, p. 324.

违规停泊巡视车的销售是以投标的形式进行的。销售一部车要向市里车库的经理们展示这辆车的性能。要保证销售很重要的一点是确保投标规定对于投标者的车辆是有利的。WIL 所采取的战略是生产实用的、差异化的车辆，如果他们的车型能符合投标规定的话，他们必须采取低价的策略才能取胜。如果拿“GO－4”和库斯曼相比较，“GO－4”的任意一个性能上的优势就可以淘汰库斯曼，例如水冷式的发动机、供暖器 BTU（英式供暖单位）输出、刹车盘、钢固的乘客车厢以及其他特征（如图 5 所示）。由于 WIL 没有足够的经济能力与实力强大的对手（更不用说对手还有一个跨国母公司的支持）展开价格战，因此这些特征对于 WIL 是至关重要的。

两种车型的定价取决于具体情况，例如位置（考虑到运输成本）以及在当地市场的投标竞争程度。定价较高的如檀香山（Honolulu）警察署给“GO－4”的定价为18 460美元（檀香山离岸价），而库斯曼的定价为18 000美元。由于受到“GO－4”的冲击，库斯曼将价格从 2 万加元调了下来[12]。比较常见的定价为“GO－4”车型12 000美元～14 000 美元，而库斯曼为9 000 美元～12 000 美元。当两个公司在投标中正面竞争时，库斯曼一般比“GO－4”的价格低大约4 000 美元。

两个公司早期在 1991 年和 1992 年期间在美国各市的竞争大多是一辆或两辆的合同。西部工业公司真正大的突破是在争夺纽约警署（New York City Police Department，NYPD）的订单时。纽约城（New York City，NYC）有

着 500 辆的违规停泊巡视车，是美国国内最大的巡视车队。如果能将“GO－4”销售到纽约城，那将意味着对所有其他的美国城市宣布 WIL 是可以替代库斯曼的。

	西部工业“GO－4”	库斯曼
发动机	1 300 cc、4 气缸、水冷式	2 气缸风冷式
马力	63 hp	22 hp
燃料系统	电子燃料喷射系统	化油器
传动方式	3 速、自动	手动
刹车	3 轮刹车盘	3 轮刹车鼓
轮胎	155×80×13	5.70×8
车厢构造	管状钢材	纤维玻璃
碰撞保护	内置式滚柱罩	没有滚柱条
后悬挂系统	可调节式减震器	钢板弹簧与减震器
加热器与除雾器	20 000BTU（英国热量单位）液相穴	发动机暖空气外罩[b]

图 5　特点对比[a]

注：a. *The Honolulu Advertiser*，1994.

b. *Seattle Times*，*January* 18，1993.

对于 NTPD 合同的争夺异常激烈。在经过 WIL 和 WBS1992 年的努力之后，NYPD 在决定购买 110 辆新的巡视车前首先租赁了两辆车子来进行试验。库斯曼开始写信提醒 NYPD 注意它们车库里的由先前其他厂商留下的一堆无用的废车，这些废车甚至没有修理的可能，因为它们的生产厂商已经退出了这个市场。于是 NYPD 决定在纽约的街道上对这两辆车进行一次破坏性试验（punishing test）。在越过坑洼和路边的石头时，其中一辆车的悬架坏了。库斯曼的当地经销商趁此机会大肆宣扬说“GO－4”不符合上路要求。为了反击，WBS 和当地的经销商们把重点放在了 NYC 的巡视警员联合会上，极力向它们展示“GO－4”的安全性和舒适性，而这些特点都是库斯曼所不具备的。莫瓦思在设计“GO－4”时采取了裸露的钢管滚柱罩，因此就算门外汉也看得出来“GO－4”的性能及安全性比纤维玻璃为材料的库斯曼要好得多。最后，尽管“GO－4”价格相对较高，该联合会还是成为了它强有力的支持者。

由于库斯曼以前经营草皮和休闲用车，因此目前库斯曼的巡视车通常都是通过草皮及园艺设备经销商销售的。这种情况也影响到了 WBS 的经销商网络。尽管库斯曼和 WBS 的巡视车都没有任何草坪和园艺维护的功能，它们的经销商网络还是主要由草坪和园艺设备经销商组成。

WIL 认为它们可以通过满足客户需求以在客户服务上面超过库斯曼。莫瓦思听到过的对于库斯曼的不满就包括它不愿意或者没有能力改进车辆以解决多年以来存在的问题或者添加客户想要的功能：

“从这点看出库斯曼并不是一个很积极的公司。这些年来它们只是在这行

榨取利润。它们从来不在研发上投资，从来不愿意改进它们的车子，也从来不听取客户的意见。它们只求能够安安稳稳地卖车子就行了。”

为了能够与 NYPD 签订长期供货协议，莫瓦思根据 NYPD 试用那两辆车子时提出的反馈意见对原先的设计做出了很多的修改。不论是 WIL、WBS 还是当地的经销商，都非常积极地去主动满足 NYPD 的需求来争取这份合同。因此，有些改动说不清楚是来自 NYPD 的需求还是来自 WIL 和销售渠道的创意。总而言之，莫瓦思在不断地对设计做出改动，并且是用自己的资金。

库斯曼公司于是开始拿这些法规做文章，它们向 EPA 投诉说 WIL 的车型违反了 EPA 的规定，它们宣称 WIL 的车超过了1 500磅的摩托车重量标准，因此需要遵守汽车的排放标准。于是 EPA 开始在美国各地选择“GO－4”来称重，结果发现这些车子重量从1 485磅（车子最基本模型的重量）到1 700磅不等，取决于车子所带的附加设施。原来莫瓦思误解了关于重量的规定，他以为只要车子最基本的结构在1 500磅以内，其他附加的设施都是不计入内的。对于这项规定正确的理解应该是只有在销售后，由客户安装的设施才是不计算重量限制的。因此，额外安装的滑动车门以及很多莫瓦思其他的创意使得许多“GO－4”车辆超过了 1 500 磅的限重。

1993 年，在 EPA 与 NYPD 正就合同一事进行磋商时，EPA 的车辆被宣布不能拿到许可证，EPA 下令停止所有的销售。库斯曼飞快地把这一消息告诉了 NYPD。然而，莫瓦思的反应也相当迅速，他马上从“GO－4”车架上去掉了 20 英尺的钢管来使车身重量降了下来。那段钢管只是为了显示“GO－4”超强的安全性能而设，并没有实际作用。结果是，波特奇拉普雷里的生产车间在莫瓦思重新设计的期间停产了 3 个月。但很快，“GO－4”就因重量减轻而重新拿到了许可证，并且还保留了深受客户欢迎的滑动车门。这段时间对于 WIL 来说是一段备受考验的日子，不过尽管有着来自库斯曼公司的强劲竞争，公司还是赢得了纽约市那 110 台车辆的合同，之前所经历的考验也因此得到了回报。

“GO－4”的其他用途

随着越来越多的“GO－4”投入使用，越来越多的地方媒体也将自己的目光投向了 WIL 公司，莫瓦思也不断收到关于“GO－4”其他用途的提议（如图 3 所示）。有些提议莫瓦思不用考虑就否决了，但有些提议却让莫瓦思颇费了一番脑筋。

其中的一项提议是由加拿大负责投递邮件的联邦企业加拿大邮政（Canada Post）提出的，它们非正式地向莫瓦思提出用“GO－4”来为当地运送邮件。当时加拿大邮政共有 6 万余名雇员，超过15 000条信件投递线路。最为重要的是，它们拥有着一支超过5 000辆车的车队，每年运输里程约7 000万英里。这些车辆中有些是用于城市间运输的半挂式卡车，但大部分都是大型的箱式货车。因此，如果加拿大邮政的配送网络广泛采用“GO－4”的话，这将对于 WIL 的销售有着非常重要的影响。然而，莫瓦思还是在犹豫。

莫瓦思知道加拿大邮政的业务，以及加拿大其他的一些销售机会一定会是

一个长期的战略。对于莫瓦思来说，要实施这种战略不外乎两种方法：要么通过碰撞试验来取得客车的许可证，要么游说政府修改相关的法规。如果有足够资金的话，莫瓦思自信“GO－4”可以通过碰撞试验。但即便如此，取得客车的许可证也远不止这么简单。随着由摩托车向客车的转型，“GO－4”就得遵守许多相关的安全法规。且不要说按照这些规定修改“GO－4”的设计，单单去学习这些规定就已经需要耗费大量的资源了。因此，莫瓦思对于这种方法能否行得通持怀疑态度。但另一方面，他同样怀疑自己能否说服政府修改相关规定。过去他曾经私下里问过政府部门的人员，改变这些规定的可能性实在是微乎其微。就算有可能的话，那也需要一个精心策划的、很有可能是长期的游说工作。对于莫瓦思来说，这一切都需要大量的时间和资金，而他却一样都没有。

“GO－4”的另外一个选择是作为废品及循环利用业的送料车。这一行业最大的公司是垃圾管理公司（Waste Management Inc.）和伯朗宁-菲尼斯产业公司（Browning-Ferris Industries, Inc.），1991 年的销售额分别为 75 亿加元和 31 亿加元。由于行业的增长和合并，这两个公司的销售额年增长率分别保持在 25.7%和 18.1%。其中北美城市固体垃圾收集服务所得分别占两个公司总营业额的 52%和 64%。1990 年，由于政府的垃圾掩埋规定和促进垃圾的循环利用减缓了城市固体垃圾的增长势头。为了应对这种情况，垃圾管理公司和伯朗宁-菲尼斯产业公司等都相继成立了循环利用部门。路边的循环利用垃圾箱能够将废纸、玻璃和金属分开收集。1990 年美国总共产生了 1.969 亿吨固体垃圾，或者说每人每天制造 4.3 磅垃圾。其中 17%经过了循环利用，1.635 亿吨在垃圾场掩埋。1960—1990 年期间，城市固体垃圾整体增长率为每年 2.7%，同期人均垃圾产出量增长率为每年 1.6%。到 1995 年，垃圾总量已经增长到了 2.8 亿吨，但增长率却下降到了 1.1%。1991—1995 年期间，人均每天垃圾制造量一直保持在 4.4 磅。循环利用率达到了 27%，垃圾场掩埋的垃圾量则相应降为 1.519 亿吨。美国 EPA 预计到 2000 年，人均每天垃圾制造量将维持在 4.4 磅，而循环利用比率将增长到 30%。

垃圾循环利用率的上升迫使垃圾管理公司们不得不重新考虑它们收集抛弃固体垃圾的途径。现在再让它们的大卡车在每条街道跑来跑去究竟是不是有效现在还不得而知。更糟的是，市政府们现在已经开始意识到有些时候，它们花在修复被这些大卡车损坏的路面上的钱几乎与它们花在将垃圾运离城市街道的钱一样多。因此，它们开始向这些垃圾管理公司们施加压力，迫使它们找出解决办法来。一个解决办法是用一些像“GO－4”一样的小型运送车辆把垃圾从居民区运到指定的地点后，再转运给大卡车。

莫瓦思比较感兴趣的是如果“GO－4”用于这种用途的话，他将不需要拿到加拿大街道行驶的许可证。问题在于这样的话，多多少少有点接受这些大型垃圾管理公司施舍的味道。因此，就需要公司与他们密切合作来给他们的运作方式带来巨大的改变。然而，莫瓦思不仅没有时间和资源来与这些垃圾管理公司密切合作，而且他也要考虑到与这些公司交涉应该是 WIL 的经销商 WBS 的责任。尽管 WBS 对于增加销售量很感兴趣，但当时它正在全力以赴地开拓巡视车的市场。

拉里·莫瓦思在车间里走来走去，跟每个雇员打招呼，有时停下来跟生产线上装配“GO-4”的工人做一短暂交谈。在他实实在在的汽车世界里他是最快乐的，不过他也一刻不停地在思考着公司的未来。尽管需求量一直比较旺盛，他也相信他的车辆只要造得出来就一定卖得出去，但“GO-4”模型诞生到现在已经4年了，身上打满了补丁。也许他应该利用起亚公司重新设计马达的机会来彻底重新设计一下他的“GO-4”？他也需要一个人来负责客户的售后服务和零部件问题。还有库斯曼，有传言它们终于也开始重新设计自己的车子，并可能推出一种电动车。这将会对美国的市场造成什么影响呢？也许西部工业公司应该就在加拿大开展销售？省和国家的巡视部门都表示了对该车很感兴趣，加拿大邮政也就邮件运送车的事情进行过咨询，垃圾采集车也是一种可能的发展方向。他知道他的这辆三轮车型除去作为巡视车辆外还有着更为广泛的用途，但是他应该采取一种什么样的战略？应该进入哪些市场？这些市场不能太大，巨大的市场会吸引更为强大有力的竞争者。他需要的是一个适度的市场，但是这个市场的要求必须是基本的“GO-4”模型经过修改可以达到的。设计所能提供的功能和满足客户需求的程度是最重要的。

拉里意识到他已经靠在零件箱这里思考了很长时间了。大部分的员工都已经下班了。只有管理装配工人的临时机械师弗雷德和装配组组长斯德还在车间清理他们的生产区域。时间已经过了下午6点了，他们的妻子们一定又在等着他们吃晚饭了。拉里觉得自己有着他们这些忠诚而努力的员工实在是非常幸运。当赶着发货的时候，不管是斯德、弗雷德还是其他任何员工，只要有需要就毫无怨言地投入工作。员工们都把“GO-4”称作“拉里的车”，实际上这也是他们的车。他们都为自己能够为拉里的成功尽一份力而感到非常骄傲。而对于拉里来说，他要考虑的问题是如何延续这份成功。

【注释】

[1] 1998年此标准调整为1750磅。

[2] Unless otherwise stated, all figures are in Canadian dollars (US$1=CDN$1.50).

[3] *Winnipeg Free Press*, March 4, 1994.

[4] *The Honolulu Advertiser*, 1994

[5] Ibid.

[6] Ibid.

[7] Ibid.

[8] *Sioux City Journal*, April 1994.

[9] Purchasers of the rugged “GO-4” expected to save the equivalent of 15 percent to 20 percent of the “GO-4” 's first cost in parts, compared to the

Cushman, over the lives of the two vehicles, according to *The Honolulu Advertiser*, 1994.

[10] G. Hoover, et. al., editors, *Hoover's Handbook of American Business* (The Reference Press, 1993).

[11] In 1998, Ransomes' turf business, including Cushman, was sold to the American conglomerate, Textron.

[12] *The Honolulu Advertiser*, 1994.

5

RJM公司——葡萄藤的传奇故事*

小阿曼德·吉林斯基（Armand Gilinsky，Jr.），索诺玛州立大学
南希·A·坎贝尔（Nancy A. Campbell），索诺玛州立大学

“这个世界上的美味和美酒还够我们享受几年的，只是越来越难找了而已。一项技艺的发展和衰退都需要时间。仅凭一代人是很难达到顶级工艺的。有了化学，我们就可以享受美酒的浪漫情调，这真是一件奇妙的事情。”

A. J. Liebling，*Between Meals: An Appetite for Paris*，1959，1962

罗恩·麦克马尼斯（Ron McManis）和他10岁的儿子贾斯汀走在自己的葡萄藤之间，现在离明年的收获季节还早，看着那一排排修剪整齐的葡萄架，罗恩·麦克马尼斯心里在考虑着未来的计划。现在是1997年12月初，麦克马尼斯要去见两个来自北部海岸葡萄酒工业的咨询师：一位是来自加州科塔提（Cotati）第五资源集团（Fifth Resource Group，LLC）的吉姆·福特（Jim Ford），另一位是加州圣塔罗萨市BDM建筑公司（BDM Construction，Inc.）的戴夫·金凯德（Dave Kincaid）。麦克马尼斯希望能借此决定他的葡萄种植公司RJM公司（RJM Enterprises，Inc.，RJM）未来的发展方向，该公司位于加州圣乔昆谷（中谷）的瑞盆镇（Ripon）。麦克马尼斯在考虑怎样才能维护RJM在中谷因质量、管理者远见和源远流长的家族历史所建立起来的卓越的声誉。如果麦克马尼斯能做出正确的决定的话，他的公司也许会发展成为一个高度一体化的葡萄酒酿造厂，将来他就可以把这个公司留给儿子了。

---

* This case study was prepared as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. All individuals and events described are real. The case benefited from the suggestions of several anonymous reviewers of the *Case Research Journal*. The authors also wish to acknowledge the generous support of the Wine Business Program at Sonoma State University as well as the invaluable assistance of Jim Ford, Allan Hemphill, Dave Kincaid, Professor Wally Lowry, Ron McManis, Jeff Runquist, and Bill Turrentine.

Paid-in-full members of NACRA are encouraged to reproduce this case for distribution to their students without charge or written permission. Reprinted by permission from the *Case Research Journal*, volume 20, issue3. Copyright © 2000 by Armand Gilinsky and Nancy A. Campbell and the North American Case Research Association. All rights reserved.

公司背景

耕作是麦克马尼斯家族 4 代以来一直赖以谋生的手段，他们居住在加州土地肥沃的中谷，有好几家世界最大的葡萄种植场和酿酒厂皆植根在此。（图 1 在地图上列举了几个葡萄酒产业比较集中的地区。）麦克马尼斯高中毕业的时候也像他的父亲和祖父们一样开始靠那 80 英亩土地谋生。他选择了种植葡萄。20 世纪 80 年代期间，麦克马尼斯艰难地学会了如何靠种植谋生。不久，麦克马尼斯决定进入到未知的领域，而这个领域已经超出了他家庭的知识范围，也与他从小就熟悉的生活相去甚远。他和他的妻子杰米（Jamie）（也就是 RJM 公司“J”的由来）将他们的收入重又投入到葡萄园的运营中去，将他们的农场扩大到了 2 500 英亩，其中1 100英亩种植葡萄。

到 1990 年 RJM 成立的时候，麦克马尼斯已经学会了如何以一种自己能够承受的方式向市场推广自己的产品及为自己的产品定价。为了提高葡萄的质量，他开始改变中谷传统种植的方式。通常中谷的每英亩葡萄产量比北部海岸（例如那帕和索诺玛）的要高。不过据麦克马尼斯说，北部海岸的酿酒厂存在着一种偏见，认为中谷的气候和土壤条件，以及相对的高产量都使得中谷的葡萄质量不佳。那帕谷的葡萄园平均每英亩产量只有 6 吨，而 RJM 的平均每英亩产量却达到了 11 吨。较低的亩产量以及北部海岸一些特殊的种植方法使得北部海岸生产的葡萄酒酒香浓郁，宜于存放。

早在 1995 年麦克马尼斯 33 岁的时候，他就知道自己一定要用某种创新的方式来接受挑战：

“我一直在寻找某种机会。举例来说，如果 3 个人都卖同样的苹果，那你必须想出某种与众不同的方法来出售你的苹果。在市场比较好的时候人人都可以卖得出去。如果你不去想办法推销你的产品，那你迟早会亏损。能够把葡萄卖给酿酒厂是问题的关键。看看它们想要的是什么，然后尽力去做得更好。我喜欢新的、现代的方法。现在是时候该改进我们的学习曲线了。在市场还比较好的时候尽早想办法吧，不要让自己处于一种被动的境地。你必须要不断地评估，不断地改进——绝对不能待在那里原地不动。”

麦克马尼斯觉得自己“在合适的地点选择了合适的品种”。如果酿酒厂采用的是优质的葡萄，调配质量的原料可以以后再加。RJM 公司 60%的夏多内葡萄都生长在和斯坦尼斯劳斯河和圣乔昆河交汇的地方。尽管 RJM 种植的夏多内葡萄一般不会用作售价 25 美元葡萄酒的主要原料，加州圣安塞摩（San Anselmo）特伦坦酒业经纪人事务所（Turrentine Wine Brokerage）的比尔·特伦坦（Bill Turrentine）建议麦克马尼斯还是要充分利用自己在中谷的优越地理位置。

麦克马尼斯想要把命运更多地控制在自己手中。他不想在葡萄过剩的时候遇到跟自己的父亲和邻居们相同的问题。每当这种时候，酿酒厂的买方势力就格外的强大。因为葡萄质量和供给过剩的原因，种植者们一直面临着被压低价

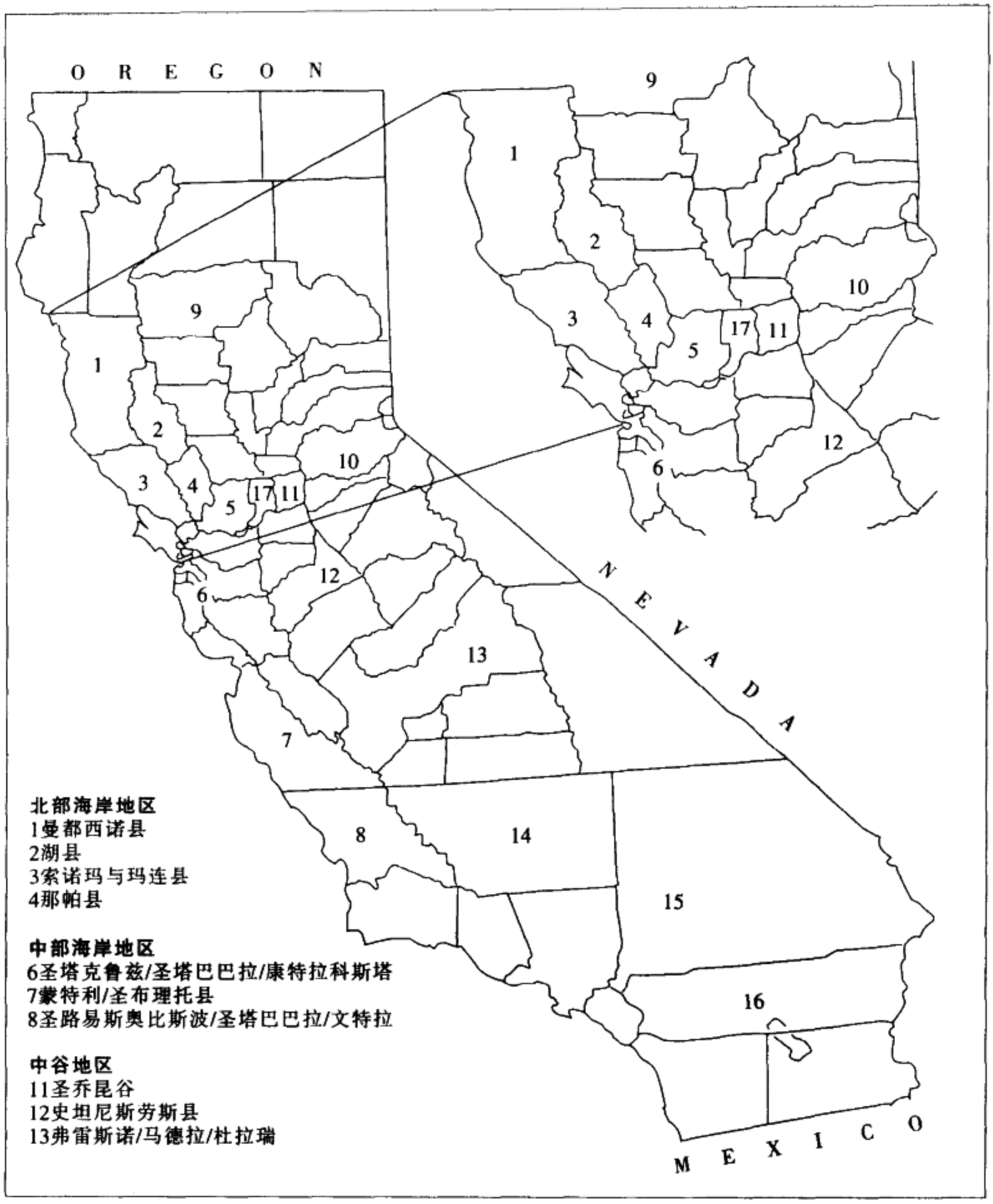


图 1　部分酿酒地区地图

注：地图上的数字仅为做统计报告之便对葡萄种植区域进行标明，并非排序。

资料来源：California Agricultural Statistics Service，P. O. Box 1258，Sacramento，CA 95812.

格和给予惩罚性价格的威胁，有时候酒厂甚至还会拒收他们的葡萄。可供种植者们选择的出路少得可怜：低价销售葡萄；挨家挨户兜售葡萄；把葡萄榨成汁在散装市场上出售葡萄汁/酒；或者消极怠工。（见葡萄酒工业术语表）

麦克马尼斯相信他的夏多内和金芬黛葡萄的价格应该卖得比中谷酒厂收购的平均价格要高，因为北部海岸的酒厂几乎花双倍的价钱收购北部海岸的葡萄。中谷葡萄价格与北部海岸酒厂葡萄收购价格情况对比如图 2 所示。

	整个加州		中谷 圣乔昆市	北部海岸 那帕	 索诺玛
葡萄品种	1995	1996	1996	1996	1996
夏多内	893 美元	1 130 美元	773 美元	1 543 美元	1 456 美元
金芬黛	521 美元	565 美元	588 美元	878 美元	1 222 美元

图 2　加州酿酒用葡萄的收购价格

资料来源：*Final Grape Crush Report*—1996 *Crop*，March 10，1997，California Department of Food and Agriculture，Sacramento，CA.

外部力量

葡萄酒人均消费量的下降、消费者口味的改变、政策法规的限制以及葡萄短缺迫使 20 世纪 90 年代中期的美国葡萄酒工业不得不寻找一种新的发展战略。尽管葡萄酒的人均消费量在下降，但由于整体经济形势好转，关于适量饮用葡萄酒可以促进健康的信息广为流传，以及由于供给缺乏引起的价格上升，葡萄酒的总体销售情况还是比较乐观的（如图 3 和图 4 所示）。然而，一些反酒精组织仍然在宣扬对于葡萄酒的标签应该采取严格的规定限制。一些业界观察家们认为这些反酒精组织的游说以及其他一些关于酒精对健康和公共安全的影响的宣传对于葡萄酒销售和消费量已经造成了负面的影响[1]。

1970—1995 年部分国家葡萄酒消费量					
	葡萄酒消耗量（加仑）			1980—1995	1970—1995
国家	1970	1980	1995	年百分比变化	年百分比变化
法国	29.0	23.4	18.0	−1.73	−1.89
意大利	29.0	21.0	15.0	−2.22	−2.60
西班牙	16.0	16.0	10.0	−3.08	−1.86
澳大利亚	2.2	4.6	4.7	0.14	3.08
智利	12.0	13.0	4.0	−7.06	−4.30
英国	1.0	8.0	3.0	−6.33	4.49
加拿大	0.6	2.2	1.9	−0.97	4.72
美国	1.0	2.0	1.8	−0.70	2.38

图 3　人均葡萄酒消费量对比

资料来源：*Wines & Vines*，July 1997，Statistical Issue.

葡萄酒总消费量的国家趋势与统计预测（每箱为9公升）			
年份		总箱数（千箱）	复合年增长率%
1995		197 007	
1996	1995年预计	200 000	1.5
1997	1995年预计	202 300	1.3
1998	1995年预计	204 200	1.2
1999	1995年预计	206 000	1.1
2000	1995年预计	207 400	1.0

图4　截至2000年葡萄酒总消费量预测

资料来源：*Adams/Jobson's Wine Handbook*，1996.

20世纪90年代中期，客户的要求开始由普通的罐装葡萄酒上升到优质的多品种葡萄酒。消费者口味的变化主要是因为最大的葡萄酒消费群体——步入中年的“婴儿潮”时期出生的人们。这些人目前40多岁，收入超过6万美元。乔恩·弗雷德里克森（Jon Fredrikson），一位倍受尊敬的行业分析家同时也是《冈伯格—弗雷德里克森报告》（*Gomberg-Fredrikson Report*）的出版者，做出了如下评论：

“虽然美国葡萄酒的消费量几乎没有增长……美国人花在加州葡萄酒上的钱却越来越多。自1990年以来，美国人用于加州餐桌用葡萄酒的开支近乎增长了2倍……这是由于越来越多的消费者倾向于售价在7美元及7美元以上的高档葡萄酒。随着人们对于高端产品的追求，市场也在随之变化，零售价在3美元一瓶的罐装葡萄酒市场则迅速萎缩。去年美国各超市普通葡萄酒的销售量下降了7%，而四大品种的葡萄酒（夏多内、卡本内—苏维浓、梅洛和金芬黛白葡萄酒）消费量则上升了11%，占目前葡萄酒总销售量的2/3。”

正当消费者对高档葡萄酒，尤其是夏多内、卡本内和梅洛的需求日益增长的时候，酿造这些酒的葡萄供给却处于疲软阶段。由于1980年的葡萄根瘤蚜[2]，加州的葡萄园都进行了重新种植，糟糕的天气也使葡萄园的产量下降。为了解决近期的供给短缺问题，美国共进口了9 000万加仑的葡萄来满足消费者不断增长的对高档葡萄酒的需求。这些都造成了进口市场份额的增长以及出口市场份额的下降。[3]

葡萄酒工业要服从联邦烟酒枪械管理署（Federal Bureau of Alcohol，Tobacco and Firearms）、各种外国机构及各州及地方酒业管理部门的条例法规。这些条例法规包括了有关许可证的要求、贸易和定价实践、分销渠道、标牌与广告方面的限制以及酒厂与批发商和零售商之间的关系。现有酿酒厂增加设备或新增葡萄园及酒厂都要受到地区条例、环境影响方面以及“标签反映事实”（truth-in-labeling）要求的限制。[4]1983年酒类标签法（wine-labeling law）开始实施，具体内容如下：

- 葡萄栽培地域：“酿造该酒的葡萄至少应有85%来自标签上指明的葡萄栽培地域。”
- 葡萄品种：“若用单一葡萄品种命名，则此品种在酿造该酒的葡萄中比例不得低于75%，且其中不少于75%的葡萄为标签中所标示的原产地

出产。”

- 原产地名称：“……来自所标示原产地的水果及农业产品的含量不得低于75%……”[5]

标签规定给酿酒厂提供了很好的营销机会，它们可利用葡萄的种植区域和品种而将自己的酒定位为高档葡萄酒。也有一些酒厂更为灵活，通过使用例如“加州”之类的宽泛名称以及其他一些诸如“餐桌白葡萄酒”等未经规定的品种名称来在低端市场推广自己的产品。

葡萄酒生产过程

根据1999年出版的《牛津葡萄酒指南》（*Oxford Companion to Wine*），制作葡萄酒首先要在葡萄运抵酒厂时将葡萄碾碎（有时候白葡萄在当地的加工站就已经碾压过了），然后去掉葡萄的茎，之后进一步挤压果浆将汁液和固体（沉淀物）分离开来。接着是发酵的过程：将糖通过无氧代谢转化为乙醛和二氧化碳。在人类文明伊始世界就在通过发酵制作面包、奶酪及其他诸如啤酒、葡萄酒和苹果酒之类的发酵饮料。首先，在葡萄中加入酵母（此时葡萄中主要成分为水、糖和一些葡萄香料），发酵过程中会产生热量和二氧化碳。接下来，发酵结束后，可发酵的糖类已经转化为了酒精，而葡萄的香味只有微小的变化。何时将果汁从果浆中分离出来是红葡萄酒与白葡萄酒制作工艺的主要区别：发酵之前分离为白葡萄酒，发酵之后分离为红葡萄酒。红葡萄酒与白葡萄酒制作过程的区别如图5及图6所示。

加州葡萄酒工业及市场

到20世纪90年代初期，许多家族酿酒厂开始发生变化：用许多观察家的说法，这些酿酒厂开始把自己视作一个企业而不是一个手工作坊。行业划分、合并和美国国内外日趋激烈的竞争使得许多酿酒厂主开始在行业外寻找一些营销和财务方面的企业管理人才以应对未来激烈的竞争。一些企业，例如Zelma Long of Simi Winery，搜罗了一些具有双语技能及具有国外工作经历的人才来进一步促进全球的营销工作。还有的企业，比如Charles Krug Winery公司的小彼得·蒙得瑞（Peter Mondavi，Jr.）在寻找一些已经在消费品市场有着资深经验的企业财务和营销专业人才。大型的公司不再采用纵向一体化的战略。用联合酒业公司（Associated Vintage Group，AVG）总裁艾伦·亨普希尔（Allan Hemphill）的话说，“葡萄已经成为了商品，因此也就不那么重要了。现在资金有着这么多的用途，许多酒厂都开始把外包作为一项精心设计的战略。”外包通常意味着整个葡萄酒加工过程转给另外一个加工厂或是从事“定制加工”（custom crush）的厂家。

对于有些人来说，“定制加工”听上去有点像杰西·文图拉（Jesse Ventura）

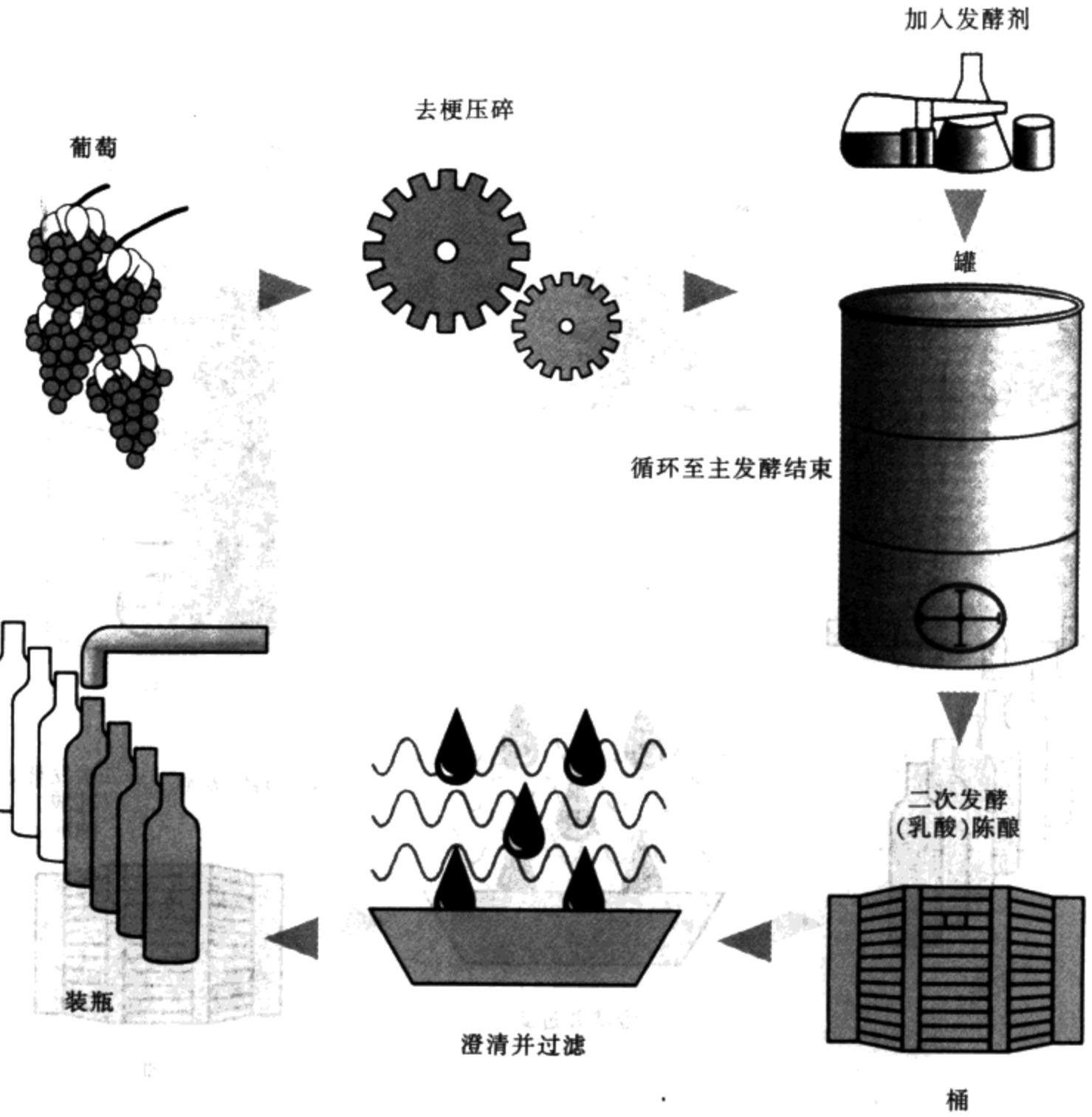


图 5　红葡萄酒加工流程

资料来源：Adapted from the *Oxford Companion to Wine*（2nd ed.），Oxford：Oxford University Press. 1999. p. 773.

的风格，但实际上这个词表示付钱在其他的酒厂酿酒。一个定制加工厂可以负责整个葡萄酒加工流程，从葡萄运抵酒厂大门时起，到二三年后卖给客户或批发商的已装瓶并贴好标签的陈酿酒成品。对于一个小型的酿酒厂来说，这么做的经济效益非常明显。把整个过程外包给一个定制加工厂可以使得酿酒厂在通过营销渠道测试自己的品牌时将投资风险降到最低。这些营销渠道包括传统意义上的 3 级分销系统：分销商或批发商层面、饭店及零售业，通过葡萄酒俱乐部直销给消费者，邮购（合法州内）以及品尝吧的销售。

亨普希尔在 1994 年就曾公开说过他坚信酒厂以后会把越来越多的工作交给合作加工商（co-packers）。合作加工商的概念来自食品和饮料行业，他们为一些重要品牌提供一些诸如调配、包装、储藏和运送之类的定制加工服务。用亨普希尔本人的话说，

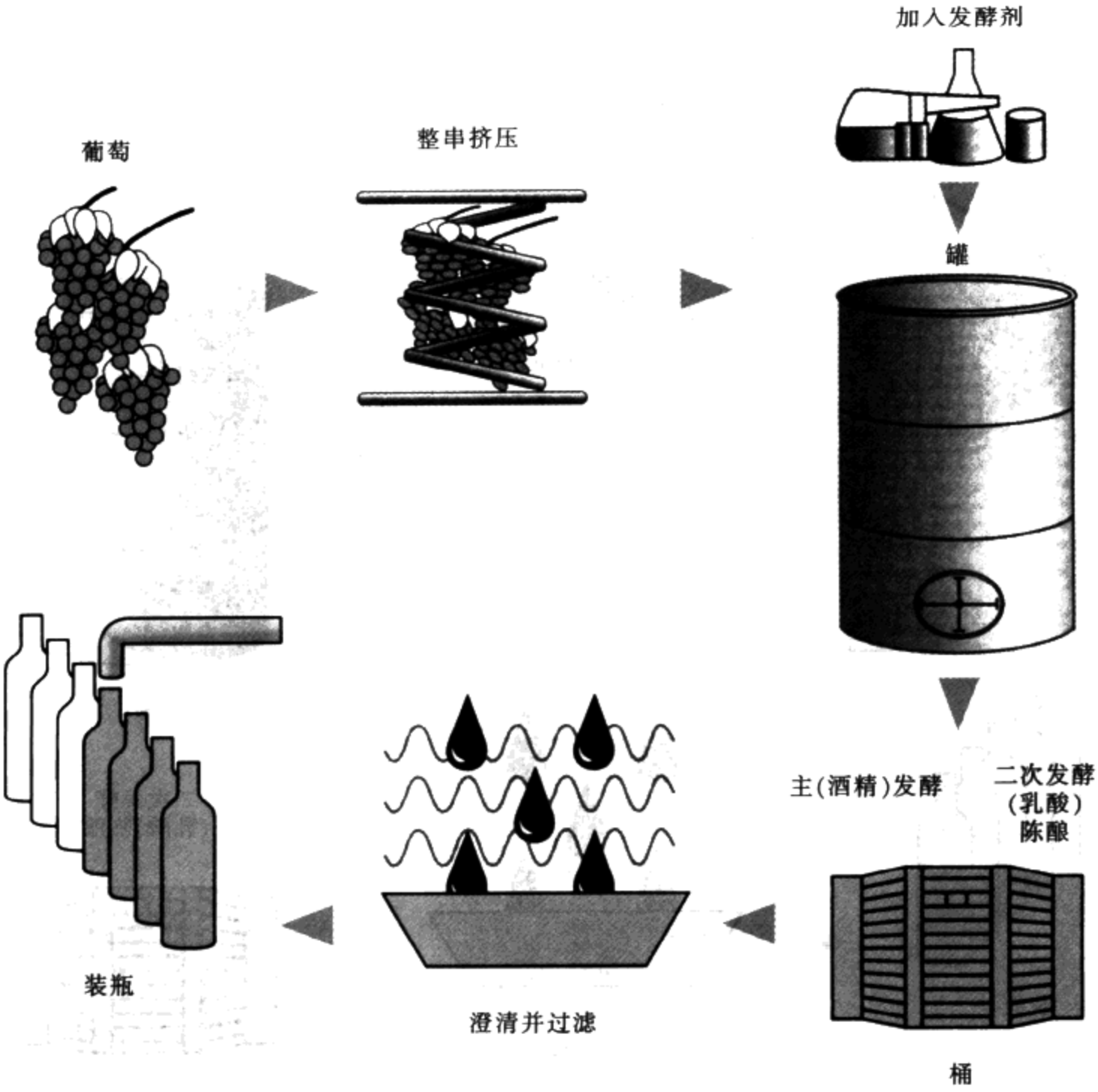


图 6　白葡萄酒加工流程

资料来源：Adapted from the *Oxford Companion to Wine*（2nd ed.），Oxford：Oxford University Press，1999，p. 566.

“这个行业的未来是由那些有着创新思维模式的人主导的。只有口味好，价位合适的产品才能够获得成功。这是这个行业第一次经历生产能力不足。设备、掌握核心技术的员工、能否大量生产以及得到许可的过程都给这个行业的进入者设置了各种各样的障碍。拿索诺玛县举个例子，要建立新的酒厂或者要得到当地许可非常困难。更换现有设备所需要付出的成本使得盈利变得非常困难。必须要有大型的酒厂才能适应市场，而这就需要公司采取大额投资战略。要在索诺玛县建起一个定制加工厂需要 1 000 美元，而在圣乔昆则只需要 200 美元～500 美元。那里的物价相对较低，因此花在基础设施上的费用也会比较低。不过相应的，那里的利润也比较低一些。”

像亨普希尔这样的行业专家认为酒厂若要成功地在世界范围内竞争，就必须提高自己的产品质量，否则就可能面临倒闭的危险。同时，要能够通过低成

本和高产量来控制整个行业。葡萄价格上涨只是整个酒业循环发展的一部分，要想成功必须对市场有着非常敏锐的感觉。

另外一位专家比尔·特伦坦（Biu Turrentine）在过去的 20 年间一直都在种植者和酒厂之间扮演着中间人的角色。在多次经历了行业的起起伏伏之后，他发现那些成功的企业都视质量为成功的驱动力，并且都在产出不足的时候注重长期

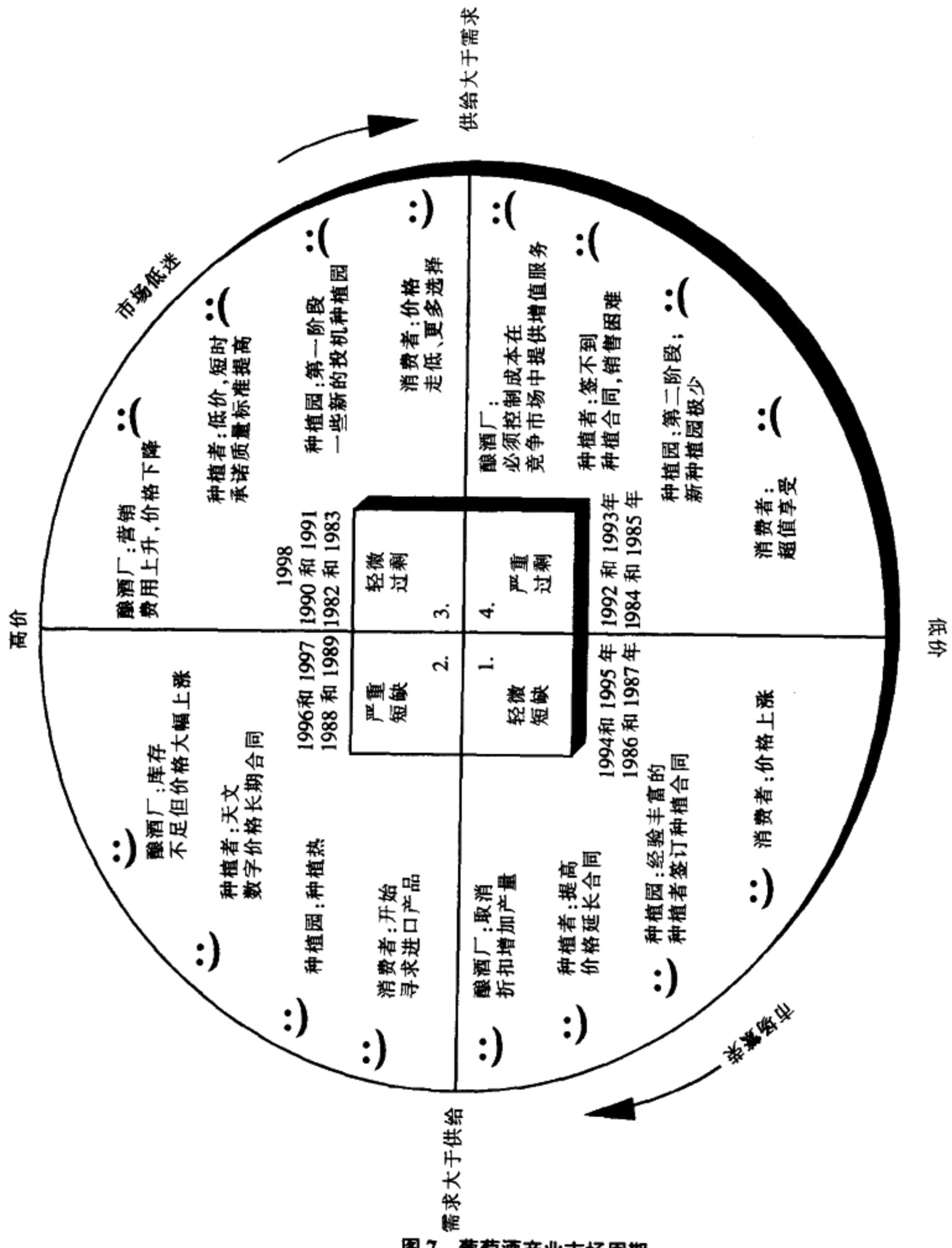


图 7　葡萄酒产业市场周期

效应（如图 7 所示）。特伦坦认为利润增加的关键在于葡萄的质量。行业内部一个公认的预测是加州的高档品种将越来越受欢迎，而消费量也会持续下降，但下降速率减缓。虽然消费者的购买量会减少但他们对于酒的质量和价值的要求将越来越高。

来自国内的竞争

酒业市场的竞争异常激烈。那些拥有着充足的资金、生产能力、人员以及其他资源的公司主宰着这个市场。从事桶装葡萄酒生产加工的主要竞争者包括 E. & J. Gallo、JFJ Bronco、Delicato Winery、Golden State Vintners 以及其他一些小型公司。这些小型公司包括 800 家从事加州葡萄酒的生产和销售的商业酒厂，以及全美国上千家拥有生产能力的酒厂（如图 8 所示）。[6]

1997 年各州葡萄酒产量（千加仑）		占美国总产量百分比（%）	1997 年各州葡萄酒产量（千加仑）		占美国总产量百分比（%）
1. 加利福尼亚	422 560	90.57	6. 俄亥俄	1 130	0.24
2. 纽约	23 180	4.97	7. 佐治亚	1 120	0.24
3. 华盛顿	5 200	1.11	8. 得克萨斯	980	0.21
4. 俄勒冈	1 680	0.40	9. 新泽西	840	0.18
5. 佛蒙特	1 550	0.33	10. 肯塔基	820	0.18

图 8　葡萄酒产量居前十位的州

资料来源：*The New York Times*，August 1998.

Golden State Vintners 是此行业的一个新进入者，它将自己定位为低成本高质量的高档桶装葡萄酒及葡萄酒加工服务供应商，它们用某种奖励手段来鼓励客户外包它们的葡萄加工及葡萄酒的生产。其他进入者均在建设葡萄园、购买制酒设备及建立客户关系的过程中因投入资金过多，启动过程太长而放弃。[7]

来自国外的竞争

无数的欧洲、南美、南非及澳大利亚的葡萄酒生产商都将葡萄酒销往美国，由此对美国本地的酒厂造成了很大的威胁。[8]1995 年加州葡萄及葡萄酒尤其是红葡萄酒的供应短缺，促使许多国内的品牌厂商不得不从国外购买葡萄酒。尽管大部分进口的都是瓶装葡萄酒，但有一些酒厂是从国外进口大量的桶装葡萄酒，之后在美国装瓶销售。因为美国的生产成本和加州葡萄的价格较高，即使把运输费用算在内，这些酒厂也还是能够降低成本（如图 9 所示）。

	1994 年（百万）	1995 年（百万）	1996 年（百万）
美国葡萄酒进口量（加伦）	70	77	96
美国葡萄酒进口值（美元）	1 050	1 209	1 478
美国葡萄酒出口量（加伦）	35	39	48
美国葡萄酒出口值（美元）	196	242	327

图 9　美国近期的葡萄酒进口/出口情况

资料来源：*Wines & Vines Statistical Issue*，July 1997.

考虑到葡萄酒行业在近 10 年的巨大变化，麦克马尼斯认定他应该以一种不同的视角审视自己的企业。只有这样才能使 RJM 公司有所发展并从其他的种植者中脱颖而出：

“1996 年的时候我们争取到了北部海岸的一些客户，因为他们需要葡萄。在那之前，我们的主要客户是 Gallo、Bronco、Delicato、Franzia（酒业集团）和 Canandaigua。可是问题在于它们并不根据葡萄的质量而出价。我们认为葡萄质量好价格就应当高一些。我们是可以赚钱，可是我们还想做得更好。我现在成了一个比其他人优秀的葡萄种植者。我最差的葡萄也比我邻居最好的葡萄要好。因此，我的葡萄的价值远不止我所得到的。”

一个附近的种植者有一年曾经暂停他的销售，一直等到种植季节结束需求比较旺盛时才开始卖他的葡萄。虽然他的葡萄质量显然不如其他人的，但他却以比其他人更高的价格成交。

“1995 年之前我对酿酒一无所知。现在我开始了解酒厂关心的是什么，我们可以据此提高我们的质量。我们可以继续把夏多内以每吨700 美元～800 美元的谷内现行价卖给 Bronco，也可以以每吨1 100 美元～1 200 美元的价格卖给北部海岸的酒厂。我们把资金投在了改进我们的产品上。我们每年葡萄的销售额在 800 万美元～900 万美元之间。

我们可以利用这个机会来从其他种植者中脱颖而出。我们致力于为我们的长期关系增加价值。我们相信这种合作关系重要性的同时也信守我们的诺言。葡萄产业是一个紧密相连的产业，大家都知道你的产品质量究竟如何，而且买家很多年都不会忘记这一点。我们必须培养买方与卖方之间的长期关系。”

麦克马尼斯觉得根据加州北部海岸酒厂的经济规模来看，它们应该会需要中谷的产品。北部海岸的酒厂大部分都在索诺玛、那帕、曼都西诺（Mendocino）等地，它们根据价格将市场划分成了主牌和副牌酒（如图 10 所示）。为了把自己的产品推广到北部海岸，麦克马尼斯在考虑怎样才能在收获和压榨的时节减轻北部海岸酒厂的压力，为它们提供增值服务。许多酒厂都没有多余的发酵罐或桶来扩张和维持一个副牌酒的生产。

国内品牌（750ml 瓶装型）分区	价格	1996—1997 年零售量变化百分比（%）
经济型	低于 3 美元	−0.3
亚高档型	3 美元～6.99 美元	7.6
高档型	7 美元～9.99 美元	19.0
超高档型	10 美元～13.99 美元	9.6
豪华型	高于 14 美元	2.7

图 10　以价格划分的各市场餐桌用酒零售量

资料来源：*The U. S. Wine Market*，1997 Edition. *Impact Databank Review and Forecast*，a publication of M. Shanken Communications，Inc.，New York，NY 10016.

过去北部海岸一些生产少量的高端葡萄酒的酒厂通常会买一些中谷的葡萄来混合到它们的副牌酒中，但是因压榨、发酵和储存能力所限，通常购买量非常有限。加工的酒往往供不应求，1996 年和 1997 年以来需求量更是猛增。据

业界分析家史蒂夫·黑莫夫（Steve Heimoff）分析，在那些日子里尽管葡萄不断增产，但酿酒厂的加工能力却日显不足。这种不足是由于不同品种高档葡萄酒的需求增加和感染根瘤蚜的葡萄藤被砍掉后重新种植引起的。[9] Kenwood的酿酒者罗伯特·雷克斯（Robert Rex）在《Santa Rosa Press Democrat》报上的一篇文章中写道：

"小型的酿酒厂正在逐步被淘汰。虽然找到生产空间一直很困难，但近来已经几乎不再可能。随着加州葡萄园的大面积扩张，所有的酿酒厂都在准备增加产量。许多曾经在葡萄缺乏时把空余的地方租给一些小酒厂的公司现在都打算重新要回它们的生产设备。"

BDM建筑公司的戴夫·金凯德记得在他1997年春天第一次见到麦克马尼斯时，那个地区已经新近建起了2.5万英亩酿酒葡萄种植园，1997年秋天就可以产出葡萄。他说当地的酿酒厂目前购进葡萄和加工的能力已经到了最大负荷，而它们却并没有把生产能力扩张列为资金预算的头等大事。根据麦克马尼斯私下的调查，北部海岸和中谷的种植者们认为最迟在1999年，1996—1997年的种植园扩张所引起的加工能力不足就会暴露出来（见图11所示）。

年份	处理葡萄总量		年份	每吨葡萄价格	
	白葡萄酒(吨)	红葡萄酒(吨)		白葡萄酒(美元)	红葡萄酒(美元)
1990	1 330 840	804 294	1990	276.00	357.00
1991	1 289 615	839 644	1991	319.00	383.00
1992	1 209 029	887 715	1992	364.00	438.00
1993	1 326 510	978 717	1993	316.00	430.00
1994	1 284 061	935 683	1994	319.00	462.00
1995	1 175 187	1 051 888	1995	351.00	515.00
1996	1 093 827	1 078 554	1996	469.00	610.00

图11　1990—1996年处理葡萄总量及每吨葡萄价格

资料来源：State of California，*Grape Crush Reports*，1990—1996.

定制加工厂的机会

随着20世纪90年代初期北部海岸酒厂，尤其是高档和超高档酒产量和销售量的增加，加州出现了定制加工厂的新型市场。[10] 红葡萄酒市场的增长需要更多的储藏和陈酿的容器；日趋流行的夏多内也需要有更多的发酵设备。于是各种酿酒厂和企业纷纷采用定制加工来开发和推广新的品牌和副牌酒，这样就可以不用增加新的设备或是建立新的厂房。以前只提供小型服务的定制加工厂现在开始通过增加橡木酒罐和酒桶储藏、装瓶和仓储服务来扩充自己的发酵和储存能力以迎合行业日益增长的需求。[11]

定制加工为酒厂提供了降低成本的机会，并可多样化自己的产品种类。日

益激烈的竞争迫使酿酒厂将资金从生产转移到销售、营销和运营上去。而签不到出售合同的葡萄种植者也可以利用定制加工厂来延伸他们的产品生命周期——可以把葡萄榨成汁在散装市场出售。葡萄种植者、定制加工服务提供方及行业内其他人士一起组成了投机伙伴关系来开发新品种、寄售和推广增值产品。据《酒业月刊》（*Wine Business Monthly*）报道，截至 1995 年，共有 35 家公司向加州中部以及北部海岸地区的酿酒厂提供定制加工服务，他们的设施小到每年处理葡萄 25 吨，大至每年处理超过 7 万吨葡萄，各种型号一应俱全（如图 12 所示）。

北部海岸工厂	位置	年加工能力（吨）
Associated Vintage Group	加州霍普兰德	10 000
Charles Krug Winery	加州圣海伦那	3 000
Chateau de Baun	加州圣塔罗萨	3 500
Louis M. Martini Corp.	加州圣海伦那	1 500
Napa Wine Company	加州奥克维尔	5 400
Oakville Estate Winery	加州奥克维尔	500
Rombauer Vineyards	加州那帕	1 200
St. Supery Winery	加州卢瑟福	800
Silverado Wine Co.	加州那帕	500
产量小于 500 吨的		1 535
合计		27 935
加州中部工厂	**位置**	**年加工能力（吨）**
Arciero Winery	加州帕索罗布勒斯	500
ASV Wines Inc.	加州德拉洛	5 000
Castoro Cellars	加州圣米盖尔	2 000
Central Coast Wine Whse.	加州圣塔玛丽亚	1 000
J. Filippi Vintage Co.	加州芳坦那	300～1 000
Delicato Vineyards	加州曼特卡	70 000
Maison Deutz Winery	加州阿若幽格兰地	500
Wente Bros.	加州利沃摩尔	13 000
产量小于 500 吨的		1 730
合计		94 730

图 12　葡萄酒工业每月定制加工状况

资料来源：*Wine Business Monthly*，June 1995.

寻求新的发展

麦克马尼斯事业的转折是自他 1994 年 6 月在萨克拉曼多一年一度的酿酒葡萄论坛（Wine Grape Symposium）遇到比尔·特伦坦时开始的。特伦坦是大会的特邀嘉宾，在会议上就散装葡萄酒和葡萄市场发展的循环性发表了演讲。政府关于葡萄酒的调配法令允许北部海岸酿造的标明原产地[12]的葡萄酒

中可以采用中谷生产的价格较低的葡萄。由于联邦“标签反映事实”的法规规定果酒必须有 75%的原料来自标签上标明的产地，也就是说北部海岸的酒厂可以在自己的成品中混合 25%中谷出产的葡萄而依旧保持其北部海岸产地的标签。北部海岸的酒厂也可以在原产地标签上采用宽泛的“加州”两个字，以便在价格低迷的时候能够将副牌酒卖到售价较高的市场。贴着原产地加州的标签就意味着原料的 75%必须是加州本地种植的。而 1994 年北部海岸的葡萄价格居高不下，也没有足够的货源，因此许多北部海岸的酿酒厂都开始在其他地区寻找价格较低的葡萄来与自己地区的葡萄混合起来加工。特伦坦说这是一个很好的机会。

由于许多葡萄酒专家都认为北部海岸是美国乃至全世界高档葡萄酒的主要生产地，因此麦克马尼斯决定在北部海岸更多地宣传自己。他打算与8 个～10 个北部海岸的酒厂建立客户关系，尽管他知道这并不容易，不过他相信自己能够做到。他与特伦坦安排 1995 年冬天在那帕谷将自己的计划展示给当地的众多酿酒厂以寻求新的机会。特伦坦说从那时起他与麦克马尼斯成为了一个团队：

“那天正下着雨，我们在那帕谷餐厅吃饭。谁都没有想到雨会下得这么大，很快道路就封闭了。我们离开餐馆的时候，我们根本没法离开这个镇子，而镇子里所有的旅馆都满了。我们买了一些过夜的东西以防万一，但我们还是想试着回家。到处都是很深的积水，我们还看到了一辆车陷在齐窗深的水里不能动。更糟的是，我们的汽油也不多了。在那种情况下，我们只能达成协议并开始全力以赴。幸运的是，计划非常有效。现在我回头想当时的情景，觉得它很有象征意义：有些事情要进去容易，出来可就难了。”

为了摆脱人们对中谷葡萄的偏见，在北部海岸的酒厂中建立自己的声誉，特伦坦建议麦克马尼斯想办法把自己葡萄的质量展示给新的客户以寻求多样化的战略。麦克马尼斯于是用自己的葡萄制成酒，把样品提供给索诺玛镇的联合酒业集团和 Klein Family Cellars。在付出了种种努力之后，RJM 终于在 1996 年末赢得了它的第一批来自北部海岸的客户。

1997 年秋天，麦克马尼斯继续寻求加州圣塔罗莎 BDM 建筑公司的项目经理戴夫·金凯德的帮助来扩展业务范围。金凯德建议麦克马尼斯超越仅仅作为种植者的角色。当时葡萄的供给已经超过了北部海岸酒厂的生产能力：随着前些年产量的增加，葡萄的供给也在不断增加，然而当地酒厂却没有能力及时扩充自己的生产能力。扩充的费用是高昂的，对于北部海岸的酒厂尤其如此，等待许可的过程是漫长的并且受到当地的反对。

麦克马尼斯之所以找到 BDM 是因为这个公司在索诺玛县有着 18 年的历史了，并且它的第一笔业务就来自酿酒业。正如金凯德所说：

“我们是与酿酒业一起成长起来的，我们尽力满足它的需要。在我们公司的发展历史中共经历了5 次～6 次酿酒业的高峰。但是这些酒厂却总是滞后于行业的发展，总是处于追赶的位置，而且总是在想什么时候才能有下一次的高峰，它们处于行业发展循环的哪个阶段。”

金凯德记得 1997 年秋天他第一次见到麦克马尼斯时对他的印象可以用 4

个字来形容：活力充沛。每当麦克马尼斯强调他说的话时，他总是用拳头敲桌子——有时还 2 个拳头一起敲！麦克马尼斯就是用 2 个拳头敲着桌子对他说："我们必须认真设计一下我们的计划然后尽快实施!"为了帮助麦克马尼斯尽快制定出一个计划，BDM 公司的任务是分析生产能力，再据此设计并建立起工艺流程。BDM 公司接着又请来了来自索诺玛的吉姆·福特，他是科塔提第五资源集团的咨询师。吉姆·福特主要负责评估麦克马尼斯的生产能力并提出在生产能力方面的不同投资方案来来完成不同级别的前向合并。

金凯德和福特与麦克马尼斯共同在为 RJM 的发展而工作。他们的分析是建立在一项对于北部海岸酒厂调查的基础上，该调查是由 RJM 公司的酿酒师杰夫·兰奎斯特（Jeff Runquist）完成的，同时兰奎斯特还是一个兼职咨询顾问（如图 13 所示）。在比尔·特伦坦的推荐下，兰奎斯特于 1997 年也受雇成为一名专职咨询顾问。RJM 在 1997 年的业务扩充比预想的还要多，因此麦克马尼斯急需一位经验丰富的酿酒师。兰奎斯特的加盟为 RJM 带来了 2 个维度的发展：他既拥有戴维斯加州大学的葡萄酒酿造学学位，同时还拿到了圣塔克拉拉大学的 MBA 学位。麦克马尼斯觉得有了这些咨询顾问，他就可以从几种企业扩充战略中做出选择然后实施了。

选择方案

在 1997 年 12 月的会议之前，麦克马尼斯仔细研究了福特和金凯德为他准备的各种将会决定企业长期命运的方案。去开会的时候，麦克马尼斯想到：

"1995 年以前，根本没有外地的葡萄卖到北部海岸的酒厂。中谷的葡萄都卖给了那五大酒厂（the Big Five）。一般人们不会想到把葡萄卖给北部海岸的酒厂，因为北部海岸的酒厂对服务和产品的质量要求都比较高。要想把零售价定在每瓶8 美元～10 美元之间，我们必须提供更多的服务。不过那帕谷的酒厂没有钱来增加新的设备。另外，这里获得加工许可证也比那帕谷费用要低。我们可以为他们提供这种增值服务：种植、收获并加工——然后当他们需要的时候把产品交给他们。他们一年四季可以随时从储酒池得到酒，而过去他们通常只能在 45 天的应季时节买到葡萄。我想我们应该采用北部海岸的加工方法在这里加工，即采用小批量发酵而不是像五大酒厂那样采取每批 700 吨的大批量发酵。对于北部海岸来说，排斥我们的产品只是因为质量问题和典型的中谷加工模式。我们必须证明自己，必须达到质量领先。人们愿意为服务和便利而多付钱。"

麦克马尼斯、福特和金凯德一起仔细研究了葡萄和葡萄酒加工的每一个步骤，并且权衡了每一个步骤所增加服务的利与弊（如图 14 和图 15 所示）。麦克马尼斯提醒他的咨询顾问们他的银行是很多疑的。没有几个种植者尝试过他现在的计划，他必须要准备足够的现金来表示他的决心。银行想要看到的是一个稳定的客户群，他们也担心麦克马尼斯不能突破现有和未来的客户，即中谷

问题	Napa Ridge 公司	Monterey Vineyard 公司	Chateau St. Jean 公司	Hess Collection 公司	Kendall Jackson 公司	Vintage Group 公司
是否考虑过定制加工?	是	是	是	是	是	是
何种类型的定制加工?	果汁、酒	果汁	果汁、酒	果汁、酒	果汁、酒	果汁、酒
倾向何种葡萄运送方式?	葡萄利用重力直接到压榨机	葡萄利用重力直接到压榨机	葡萄利用重力直接到压榨机	用重力或传送设施将葡萄送往压榨机	利用传送设施直接将葡萄送往压榨机	用重力或传送设施将葡萄送往压榨机
倾向用何种泵处理果浆?	螺杆泵	螺杆泵	螺杆泵	螺杆泵	螺杆泵	离心泵
加工过程温度低于 60F?	非常重要	非常重要	非常重要	重要	非常重要	非常重要
在葡萄园附近加工?	重要	机器采摘最重要	非常重要	非常重要	非常重要	无所谓
在采摘之后立即加工?	非常重要	机器采摘后冷藏	非常重要	非常重要	非常重要	非常重要
可接受的从采摘到加工的间隔时间	4 小时	机器采摘 2 小时～3 小时 人工采摘 5 小时～6小时	机器采摘 2 小时 人工采摘 4 小时～6 小时	2 小时	6 小时	6 小时～8 小时
长途运输葡萄?	非常担心	有点担心	非常担心	非常担心	非常担心	有些担心
倾向于何种加工系统?	Tank Press	Tank/bladder press	Tank press	Tank press	Tank press	Tank press
倾向于哪个压榨机制造商?	Bucher	无	Bucher	Diemme, Bucher	无	Diemme
可接受的每吨加仑数?	175	175	175	170	170	175
接受果汁的最佳方式?	固体物质＜2%，温度 40F	压榨后冷藏直接运送	澄清后的冷藏汁液	澄清后的冷藏汁液	压榨后的新鲜汁液	澄清后的冷藏汁液
最佳汁液澄清系统?	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质	沉淀分离酒糟，过滤掉固体物质
每批发酵量?	3 000 加仑～45 000 加仑	20 000 加仑～40 000 加仑	0 加仑～5 000 加仑	不定	不定	1 万～1.2 万加仑
葡萄运送方法?	运送到酒厂	运送到酒厂	葡萄园和酒厂	运送到酒厂	葡萄园和酒厂	葡萄园和酒厂
是否愿意监督压榨过程?	是	否	否	否	是	否
Negotiate gallon vs. tons contract?	未填	是	未填	是	未填	未填

图 13　1997 年夏季葡萄酒加工工业调查小结

注：* 5500 加仑 ＝ 1 卡车的果汁.

资料来源：Jeff Runquist，RJM 公司

步骤	葡萄种植者	可移动的葡萄园压榨葡萄设备	现场固定压榨工厂
1.	采摘葡萄	采摘葡萄	采摘葡萄
2.	装车		装车
3.	卡车将葡萄运往酒厂		卡车将葡萄送往现场压榨工厂
4.	等待将葡萄送入压榨机		等待将葡萄送入压榨机
5.	将葡萄送入压榨机	将葡萄送入葡萄园的压榨设备	将葡萄送入压榨机
6.	卡车返回		卡车返回
7a			压榨果汁
7b		在葡萄园内进行压榨	
8a			分离果汁与果渣
8b		在葡萄园内分离果汁与果渣	
9.		将果汁送往客户的酒厂发酵	将果汁送往客户的酒厂进行发酵或泵入储酒槽中留待日后运送

图 14　不同方案的葡萄加工步骤

资料来源：Prepared by Jim Ford，Fifth Resource Group，LLC，Cotati，CA，10/26/97.

的大型酒厂和北部海岸的小型酒厂所设定的价格范围。麦克马尼斯主张把重点放在小批量加工上。像 Bronco 这样的大型加工厂是不可能给 Rutherford Hill 这样的北部海岸酒厂提供它们需要的服务的。麦克马尼斯觉得如果客户想要低价，他们可以找 Bronco 或者 Delicato 这样的公司；如果他们想要服务、质量和小批量加工，就应该来找他。

抽头：加工厂压榨后留下的果汁百分比，可增加利润——通常在满足客户产量指标后从酒糟或果渣中得来。

他们会议期间适逢酿酒和储酒设备缺货，价格也居高不下。加工需求和运送时间都因此而延长了，如果不赶快并购，麦克马尼斯将不得不再等一年。金凯德说，

"麦克马尼斯的直率给我们大家留下了深刻的印象，他竟然给我们看了这么机密的信息。他有一种直觉他现在的想法是一个好主意，财务上是可以行得通的，同时也明白这将需要一个发展的过程。他想让我们对他的想法加以补充，告诉他这个想法在财务上是可行的，然后订立具体的步骤。我们的答案是这是一个绝妙的主意——绝不仅仅是一个好主意。"

以下是 5 种 RJM 公司纵向一体化的可能方案：

1. 继续做一个种植者。RJM 共有 1 100 英亩葡萄园，种植着大约 4 000 吨的夏多内和8 000吨的金芬黛葡萄（用来加工金芬黛白葡萄酒）。图 16 表示了原料葡萄和散装以及瓶装葡萄酒之间的数量关系。根据麦克马尼斯的数据，RJM 每年葡萄销售收入约为 800 万美元（如图 17 所示）。RJM 每英亩的净回报在该地区居于前列（如图 18 所示）。从图 19 中可以看到，RJM 的运营成本接近于平均水

平——正是这一点使得 RJM 有能力为它的多样化战略提供现金流。

	估计采摘天数	夏多内葡萄（吨）	抽头（吨）	金芬黛葡萄（吨）	抽头（吨）	
	1			80	8.0	
假定为	2			160	16.0	
采摘量	3	76	7.6	240	24.0	
的 10%	4	196	19.6	336	33.6	
	5	272	27.2	400	40.0	
	6	320	32.0	456	45.6	
	7	360	36.0	488	48.8	
	8	384	38.4	512	51.2	
	9	392	39.2	520	52.0	
	10	392	39.2	536	53.6	
	11	384	38.4	544	54.4	
	12	360	36.0	536	53.6	
	13	320	32.0	520	52.0	
	14	272	27.2	512	51.2	
	15	196	19.6	488	48.8	
	16	76	7.6	456	45.6	
	17			400	40.0	
	18			336	33.6	
	19			240	24.0	
	20			160	16.0	
	21			80	8.0	
合计		4000	400.0	8000	800.0	
节省运费*		85 美元/吨	3.4 万美元	85 美元/吨	6.8 万美元	
抽头利润		1100 美元/吨	44 万美元	450 美元/吨	36 万美元	合计
增值金额			47.4 万美元		42.8 万美元	90.2 万美元

图 15　现场加工工厂加工情况一览

注：*据咨询师所讲，将葡萄压成葡萄汁运给客户每吨将节省 85 美元运费。运送葡萄汁所需趟数越少，运输效率越高。

资料来源：Prepared by Jim Ford. The Fifth Resource Group, LLC, Cotati, CA, 10/26/97.

换算关系：葡萄至葡萄酒（估计平均值）		
1 英亩葡萄	=	7.87 吨/英亩（美国）
1 吨压碎的葡萄	=	170 加仑葡萄酒
1 加仑葡萄酒	=	3.78 升
2.38 加仑葡萄酒	=	1 箱葡萄酒
1 箱葡萄酒	=	12 750ml 瓶装或 9 升
1 吨压碎的葡萄	=	72 箱葡萄酒
1 英亩葡萄	=	567 箱葡萄酒
1 橡木桶	=	55 加仑葡萄酒/23 箱
2 万加仑罐	=	8412 箱葡萄酒

图 16　葡萄加工成葡萄酒的换算关系

资料来源：William Arbios, Arbios Cellars, CA.

项目		
夏多内	4 000 吨 @ 1 100 美元	4 400 000 美元
金芬黛	8 000 吨 @ 450 美元	3 600 000
毛收入		8 000 000 美元
运营		
每英亩费用	1 100 亩 @ 2 200 美元	2 420 000
净运营收入		5 580 000 美元
债息		1 760 000
税前收入		3 820 000 美元

图 17　RJM 公司葡萄园的估算年收入

资料来源：Jeff Runquist，Consultant/Winemaker，RJM Enterprises，Inc.

加州大学农业推广系统 洛蒂的萨克拉门托与圣乔昆县原产地标称— 1994 年 酿酒用葡萄每英亩净回报							
价格	产量（吨/英亩）						
美元/吨	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5
400.00	—20	175	370	565	760	954	1149
450.00	255	475	695	915	1135	1354	1574
500.00	530	775	1020	1265	1510	1754	1999
550.00	805	1075	1345	1615	1885	2154	2424
600.00	1080	1375	1670	1965	2260	2554	2849
650.00	1355	1675	1995	2315	2635	2954	3274
700.00	1630	1975	2320	2665	3010	3354	3699

图 18　酿酒用葡萄每英亩净回报

资料来源：Lodi District Grape Growers Assn.，1994 Cost Study，Prepared by U. C. Cooperative Extension in Conjunction with the Lodi District Grape Growers Association.

加州大学农业推广系统 生产酿酒葡萄每英亩成本 萨克拉门托与圣乔昆县原产地标称— 1994 年						
运营	运营时间（小时/英亩）	人工成本（美元）	燃料、润滑与维修费用（美元）	原料费用（美元）		总成本
种植：						
修剪	30.00	185	0	0	0	185.00
	2.10	18	12	0	0	30.00
疾病控制—Mildew 10X	1.54	13	6	24	0	43.00
	2.50	15	0	24	0	39.00
	0.00	0	0	31	0	31.00

图 19　生产酿酒葡萄每英亩成本

运营	运营时间（小时/英亩）	人工成本（美元）	燃料、润滑与维修费用（美元）	原料费用（美元）		总成本
Green Tie (Sucker Tie & Train)	8.00	49	0	0	0	49.00
Shoot Positioning/Thinning	16.50	102	0	0	0	102.00
害虫控制—叶蝉	0.41	4	5	64	0	73.00
杂草控制—Spot Spray 25% of Acreage	0.49	10	2	14	0	26.00
载货卡车	0.86	7	5	0	0	12.00
全地形车（ATV）	0.86	7	1	0	0	8.00
总种植成本	**63.26**	**410**	**31**	**157**	**0**	**598**
采摘						
机器采摘	0.00	0	0	0	210	210.00
运至压榨机	0.00	0	0	0	70	70.00
总采摘成本	**0.00**	**0**	**0**	**0**	**280**	**280.00**
采摘后						
修剪葡萄藤	0.31	3	2	0	0	5.00
灌溉	0.50	3	0	6	0	9.00
施肥—氮肥	0.00	0	0	6	0	6.00
杂草控制—Winter Strip	0.49	4	2	9	0	15.00
总采摘后成本	**1.30**	**10**	**4**	**21**	**0**	**35.00**
鉴定						
Lodi-Woodbridge Wine Grape Commission	0.00	0	0	15	0	15.00
总鉴定成本	**0.00**	**0**	**0**	**15**	**0**	**15.00**
运营资本利息（7.89%）						24.00
每英亩总运营成本		**422**	**36**	**193**	**280**	**955.00**
每吨总运营成本						**136.38**
现金形式的管理费用						
办公费用						85.00
责任险						3.00
清洁费用						12.00
管理人员薪资						154.00
财产税						121.00
财产险						86.00
投资修理费						8.00
总管理费用（现金）						**469.00**
总现金成本/英亩						**1424.00**

续图 19（1）

运营	运营时间（小时/英亩）	人工成本（美元）	燃料、润滑与维修费用（美元）	原料费用（美元）	总成本
总现金成本/吨					**203.41**
非现金形式的管理费用投资	**每英亩**		**折旧**	**利息(3.72%)**	
厂房	195		10	4	13.00
油罐与泵	66		2	1	4.00
商店里的工具	58		3	1	5.00
滴漏式灌溉	1 247		50	23	73.00
剪草设备	7		1	0	1.00
土地—洛蒂	8 205			305	305.00
葡萄园建设	5 949		270	111	381.00
设备	270		24	6	30.00
总管理费用（非现金）	**15 997**		**360**	**451**	**812.00**
总成本/英亩					**2 235.00**
总成本/吨					**319.35**

图 19（2）

2. 购买设备“就地”做有限的压榨工作然后将葡萄汁卖往酿酒厂（如图20 所示）。这种方法将考虑购买一台可移动的带式压榨机。成本分别按处理能力为4 000吨和 1.2 万吨进行计算。设备打算放在麦克马尼斯的葡萄园里，葡萄摘下来后就立即经过榨汁处理，这样就可以不用在烈日下将葡萄送到酒厂去了，而运输过程大概需要2 个～3 个小时。葡萄汁会立即用泵抽到冷藏的容器内并运给客户。兰奎斯特担心这种方法存在的一个问题是由于葡萄园离河过近，有时会受到洪水的威胁。采用这种方法的话就不用寻求定制加工服务，还可以保留“抽头”（vigorish）。抽头在这里指葡萄在葡萄园压碎以后残留的物质，可以接下来再次压榨果汁卖给酒厂（如图 21 所示）。

利	弊
● 可解决客户生产能力有限问题	● 没有抽头
● 扩张所需行业资金较少	● 没有存储无法增值
● 节省运输费用	● 新技术需要资金支持
● 节省购买生产肥料的成本	● 新技术可能带来未知问题
● 可灵活添加新的压榨机	● 新技术会带来风险，客户不一定认可
● 优异的果浆质量与更快捷的加工过程	● 水消耗增加
● 关键技术	● 物流上的时间安排与协调工作
● 不需要得到使用许可	● 运送环节沟通
	● 客户必须有储藏汁液的设备

图 20　葡萄园压榨设备的利与弊

资料来源：Jim Ford，The Fifth Resource Group，Cotati，CA，December 1997.

设备成本项目	数量	单位成本（美元）	总成本（美元）	使用年限（年）	折旧（美元）
假设夏多内产量为 4 000 吨					
冲洗用垫	3	50 000	150 000	10	15 000
废水灌溉车	1	70 000	70 000	5	14 000
压榨机	1	556 166	556 166	10	45 000
葡萄酒生产线及泵	1	30 000	30 000	3	10 000
总投资			806 166		84 000
人工					
酿酒师	1	11 733	11 733		
3 名操作工（假定）	3	2 304	6 912		
（12 小时/天×24 天×8 美元/小时			18 645		
其他运作及管理费用					
债息（假定 806 166×9%）			72 555		
折旧费用			84 000		
保险/办公/煤气费用			20 000		
			176 555		
年总成本			(195 200)		
增值—4 000 吨×85 美元/吨			340 000		
年回报			144 800		
假设生产丰收总产量为 12 000 吨					
冲洗用垫	3	50 000	150 000	10	15 000
废水灌溉车	2	70 000	140 000	5	28 000
压榨机	2	556 166	1 112 332	10	111 232
葡萄酒生产线及泵	2	30 000	60 000	3	10 000
总投资			1 462 332		174 232
人工					
酿酒师	1	17 600	17 600		
3 名操作工（假定）	6	2 304	13 824		
（12 小时/天×24 天×8 美元/小时）			31 424		
其他运作及管理费用					
债息（假定 806 166×9%）			131 610		
折旧费用			174 232		
保险/办公/煤气费用			35 000		
			340 842		
年总成本			(372 267)		
增值—12 000 吨×85 美元/吨			1 020 000		
年回报			647 733		
（假设不需要酒桶，全部用罐车从 RJM 葡萄园运至酒厂）					

图 21　葡萄园活动压榨设备投资成本与期望回报分析

资料来源：Prepared by Jim Ford, Fifth Resource Group, LLC, Cotati, California, 10/26/97.

3. 增加一套拥有先进技术的压榨和储藏设备（如图 22 所示）。在 RJM 资产上再增加一套固定的压榨、储藏和陈酿设施。同样做了 4000 吨和 1.2 万吨 2 种处理能力预算。这种方案的主要好处是麦克马尼斯可以逐步增加生产能力，在一年内达到 1.2 万吨的处理能力（如图 23 所示）。

利	弊
● 可解决客户生产能力有限问题 ● 扩张所需行业资金较少 ● 1998—2000 年可增加生产能力 ● 可拥有关键性的技术 ● 可逐步采用自己生产的葡萄 ● 可减轻葡萄销售负担 ● 可增加定制加工服务 ● 定制工作保留的抽头 ● 可选择葡萄园附近地点	● 需占据家里的 40 英亩杏树果园用地 ● 必须有客户基础以保证资金 ● 将葡萄运到加工处以及将汁液运往客户的运输费用 ● 需要机械工、压榨机操作工、酒窖工人、实验室技术人员以及其他操作人员 ● 投资于设备的成本不会立即收回

图 22　购买现场压榨和储藏设备的利与弊

资料来源：Jim Ford，The Fifth Resource Group，Cotati，CA，December 1997.

假设夏多内产量为 4 000 吨					
设备成本项目	数量	单位估计成本	延伸估计项目	使用年限（年）	折旧（美元）
电力系统	1	200 000	200 000	20	10 000
废水处理系统	1	150 000	150 000	20	7 500
基础设施/沥青	1	150 000	150 000	20	7 500
刻度尺	1	60 000	60 000	10	6 000
压榨井	1	200 000	200 000	10	20 000
起重机	1	5 000	5 000	10	500
压榨区	4	20 000	80 000	10	8 000
Wilmes 压榨机—WTP32 型号	4	127 501	510 004	10	58 650 (1) (4)
Wilmes 压榨机—备选件/部件	4	31 886	127 544	10	12 754
滚筒真空过滤器 FTV 10	4	45 372	181 488	10	20 871 (4)
滚筒真空部件	4	5 286	21 144	10	2 114
除梗机/破碎机 w/喂料器	1	32 634	32 634	10	3 753 (2) (4)
葡萄和果浆泵	2	15 475	30 950	10	3 095
酒罐（20K/g @ $5/g）	16	100 000	1 600 000	20	80 000 (3)
冷藏	1	250 000	250 000	10	25 000
葡萄酒生产线和泵	1	30 000	30 000	3	10 000
空气压缩机	1	50 000	50 000	10	5 000
办公/维护/卫生间	1200	45/sf	54 000	20	2 700
果渣区	1	80 000	80 000	10	8 000
投资			3 812 764		291 438

图 23　建立现场固定压榨设备的投资成本与期望回报分析

设备成本项目	数量	单位估计成本	延伸估计项目	使用年限（年）	折旧（美元）
人工费用					
酿酒师	1	7 822	7 822		
6 名操作工（假定）	3	2 400	7 200		
（12 小时/天×24 天×8 美 1 元/小时			15 022		
其他运作及管理费用					
债息（假定 390 万×9%）			352 924		
折旧费用			291 438		
保险/办公/煤气费用			46 000		
			690 362		
年总成本			(705 384)		
抽头（夏多内）			440 000		
压榨增值—4 000 吨×85 美元/吨			340 000		
年回报			74 616		

生产能力规划备注：

(1) 压榨机每个班次加工 30 吨葡萄，工作 4 个班次，即每天加工 120 吨。

(2) 除梗机每天工作 10 小时，每小时处理 50 吨葡萄，即每天处理 500 吨。

(3) SS tanks 采摘高峰期使用 4 天。每天 400 吨，每吨 190g，即 304 000g of cooperage @ $5/g。

(4) 假设离岸价和安装费中的 15%是运输费。

假设生产丰收总产量为 12 000 吨					
电力系统	1	200 000	200 000	20	10 000
废水处理系统	1	150 000	150 000	20	7 500
基础设施/沥青	1	150 000	150 000	20	7 500
刻度尺	1	60 000	60 000	10	6 000
压榨井	1	200 000	200 000	10	20 000
起重机	1	5 000	5 000	10	500
压榨区	8	20 000	160 000	10	16 000
Wilmes 压榨机—WTP32 型号	8	127 501	1 020 008	10	117 301 (1) (4)
Wilmes 压榨机—备选件/部件	8	31 886	255 088	10	25 509
滚筒真空过滤器 FTV 10	8	45 372	362 976	10	41 742 (4)
滚筒真空部件	8	5 286	42 288	10	4 299
除梗机/破碎机 w/喂料器	2	32 634	65 268	10	7 506 (2) (4)
葡萄和果浆泵	4	15 475	61 900	10	6 190
酒罐（assume all 20k/g @ $5/g)	35	100 000	3 500 000	20	175 000 (3)
冷藏	1	250 000	250 000	10	25 000
葡萄酒生产线和泵	1	30 000	30 000	3	10 000
空气压缩机	1	50 000	50 000	10	5 000
办公/维护/卫生间	1200sf	45/sf	54 000	20	2 700

续图 23（1）

设备成本项目	数量	单位估计成本	延伸估计项目	使用年限（年）	折旧（美元）
果渣区	1	80 000	80 000	10	8 000
投资			6 696 528		495 677
人工费用					
酿酒师	1	17 600	17 600		
6 名操作工（假定）	6	2 880	17 280		
（12 小时/天×24 天×8 美元/小时）			34 880		
其他运作及管理费用					
债息（假定 690 万×9%）			622 239		
折旧费用			495 677		
保险/办公/煤气费用			46 000		
			1 163 916		
年总成本			(1 198 796)		
	夏多内	金芬黛			
抽头（夏多内）	474 000	428 000	902 000		
增值	340 000	680 000	1 020 000		
年回报			723 204		

生产能力规划备注：

(1) 压榨机每个班次加工 30 吨葡萄，工作 4 个班次，即每天加工 120 吨。

(2) 除梗机每天工作 10 小时，每小时处理 50 吨葡萄，即每天处理 500 吨。

(3) SS tanks 采摘高峰期使用 4 天。每天 400 吨，每吨 190g，即 304 000g of cooperage @ $5/g。

(4) 假设离岸价和安装费中的 15%是运输费。

续图 23 (2)

资料来源：Prepared by Jim Ford，Fifth Resource Group，LLC，Cotati，CA，10/26/97.

4. 另外购买一个加工厂用于碾碎、发酵和储存葡萄（如图 24 所示）。在瑞盆北面的洛蒂（Lodi）现在就有一处出售。麦克马尼斯担心连坏名声一起买了过来——他怎么能比较省钱地使得陈旧的设备，并能够看上去比较新、干净并且吸引人呢（如图 24 所示）？

利	弊
● 洛蒂现有的厂房有 21 英亩 ● 技术越悠久，风险越小 ● 80 万加仑的储酒槽 ● 现成设备：测量仪器、新起重系统 ● 建筑：占地 9.4 万平方英尺，是否容易改建有待进一步决定 ● 基础设施：加工井，废物处理及供电系统 ● 已订购设备：8 000 加仑～1.5 万加仑酒槽，Bucher 压榨机	● 需要做环境影响研究（费用约 3 万美元～4 万美元） ● 设备清单及可用性调查（费用约 1.5 万美元～2 万美元） ● 设计和再建（费用约3 美元～5 万美元）

图 24 购买现有设施的利与弊

资料来源：Jim Ford，The Fifth Resource Group，Cotati，CA. December 1997.

假设生产丰收总产量为 12 000 吨				
设备成本项目	已有设备（美元）	另需购买（美元）	使用年限（年）	折旧（美元）
电力系统	100 000	100 000	20	5 000
废水处理系统	150 000		20	7 500
基础设施/沥青	100 000	50 000	20	5 000
刻度尺	60 000		10	6 000
压榨井		200 000	10	20 000
起重机	20 000		10	2 000
压榨区		160 000	10	16 000
Bucher 压榨机（2）		900 000	10	90 000
Wilmes 压榨机—WTP32 型号		127 000	10	12 700
过滤设备和部件		57 464	10	5 746
除梗机/破碎机		37 620	10	3 762
葡萄和果浆泵		15 475	10	1 548
酒罐	1 303 000	139 944	20	65 150
冷藏		250 000	10	25 000
葡萄酒生产线和泵		30 000	3	10 000
空气压缩机		50 000	10	5 000
办公/维护/卫生间	40 000	14 000	20	2 000
果渣区	80 000		10	8 000
果渣传送带		50 000	10	5 000
土地与设备可用性研究		58 000	5	11 600
		40 000	5	8 000
	1 853 000	2 279 503		315 006
预计土地价值（7000 美元每英亩）	147 000			
全部设施购买价格		2 000 000		
全部附加费用		2 279 503		
设施总投资		4 279 503		
详细运营费用				
设施操作工（6）		37 800		
果渣管理和处理		25 200		
保险和公共事业		48 000		
折旧		315 006		
财产税		468 801		

增量收入	吨数	增量价值/吨	增量收入
夏多内	4 000	85	340 000
白色金芬黛	8 000	85	680 000

图 25　购买并改进现有设施的投资成本与期望回报分析

假设生产丰收总产量为 12 000 吨				
设备成本 项目	已有设备 （美元）	另需购买 （美元）	使用年限 （年）	折旧 （美元）
夏多内抽头	400	1 185	474 000	
白色金芬黛抽头	800	535	428 000	
节省卡车运输费用			46 662	
总增量收入			1 968 662	
预计税前收入			1 499 861	
资本化方案	100% 权益投资	50% 负债投资	80% 负债投资	
利息费用（9%）		192 578	308 124	
预计税前收入	1 499 861	1 307 283	1 191 737	
投资回报计算				
投入净资本	4 279 503	2 139 752	855 901	
投资回报率（假设采用 pmts 贷款利率进行计算）	35%	61%	139%	

续图 25

资料来源：Prepared by Jim Ford，Fifth Resource Group，LLC，Cotati，CA，10/26/97.

5. 成为一个真正一体化的酒厂，包括发展自己的品牌（如图 26 所示）。吉姆·福特认为一旦酒厂真的建起来了，这个过程也包括了方案 3 和方案 4 的实施，这时候就可以发展自己的品牌了。方案 3 就是为这一最终目的服务的，在设备上使得扩张有可能实现。

利	弊
● 可以散装、瓶装的形式出售葡萄酒，也可以不贴标签储藏	● 需要额外的设备 ● 需要全职的酿酒人员 ● 圣乔昆谷的酒只能贴加州或者洛蒂的标签 ● 那帕、索诺玛酒厂的竞争

图 26　成为一个完全一体化酒厂并发展自己品牌的利与弊

资料来源：Jim Ford，The Fifth Resource Group，Cotati，CA，December 1997.

谈到最后一个方案的时候，福特强烈建议要一步一步地向完全一体化的酒厂发展。在尝试推广自己的品牌之前，麦克马尼斯需要在每一个发展阶段都获得成功才行。

行业咨询师 Motto、Kryla & Fisher 在时事通讯《葡萄酒工业最新报道》（*Wine Industry Update*）中是这样描述建立一个葡萄酒品牌的营销和生产过程的：

“营销：建立一个市场比保持这个市场成本更高。建立起分销网络，组织一支高效的销售队伍，培养人们的品牌意识，树立合适的市场定位以及争取重复销售都需要昂贵的费用支持。

生产：人们经常会忽视低效率使用资产这方面的问题。库存必须与销售保

持平衡。酒厂必须要接近满负荷的生产能力运行，以降低单位固定成本。这两个因素都会影响借贷成本。”

名为“葡萄酒工业的取胜战略——成功的准绳”的德勤会计师事务所（Deloitte & Touche）年度评论中提到1996年一个典型酿酒厂的平均税前股东权益报酬率（ROE）已经从1995年末的14.0%上升到了16.3%。

在权衡这些咨询顾问们提供的分析数据时，麦克马尼斯相信自己的直觉，那就是时刻关注自己的发展目标，保持虽慢但稳定的发展可以确保他在北部海岸的酒厂客户中取得成功。然而，作为一个中谷的葡萄种植者，他将进入一块未知的领域。他和妻子杰米已经从现有企业中拿出了2年～3年积累的现金流准备投资新的领域。不过，他会一直记住他对妻子所保证的“永远不拿整个农场做赌注”。

术语表

原产地名称（appellation of origin）：美国关于商标标识规定的一个通用术语。规定商标标签上应合法注明瓶装葡萄酒的地理产区。标识为该国家、州或县出产的葡萄酒中应有不少于75%的葡萄出产自标签标明的地区，并遵守该地区的法规制度规定。

离心泵（centrifugal pump）：转子上带有旋转叶片的泵。作用为加速“葡萄浆”（must）（定义见下）使之从泵的顶端喷出——过程不像螺杆泵那么温和。

合作加工商（co-packer）：在食品和饮料行业中为一些著名品牌提供诸如调配、包装、储藏和运输等定制加工服务的企业。“定制加工厂”（定义见下）就是合作加工商在酿酒工业的一种表现形式。

定制加工厂（custom crush facility）：美式术语。指专门为不同酒商加工酿造葡萄酒的酒厂，这些酒商通常都没有自己的酿酒设备。这些葡萄酒将分别存放并由各酒商以自己的品牌推广。这种操作模式对加州新入行的葡萄酒制造商以及像新西兰这样的葡萄酒属于新兴工业的国家和地区起到了很大的帮助作用。

发酵量（fermentation lot size）：发酵槽的尺寸取决于所酿造酒的风格和质量。不同发酵槽所酿出的酒各有特色。例如采用短而宽的发酵槽可使更多的葡萄皮接触葡萄汁，因此所酿出的酒含有更多的丹宁萃取物，更接近葡萄皮的颜色，香味也更浓郁。

酒渣过滤（lees filter solids）：通过特殊的过滤器将汁液与剩余固体分离。

沉淀物（lees）：发酵槽底部残留的谷体，包括葡萄渣和用过的发酵粉。

果浆（must）：压碎成浆并剔除了根茎的葡萄。

果渣（pomace）：液体（果汁）被压榨并萃取之后剩余的干渣（果肉或种子）。被压榨成果肉状的物质。

低温加工（processing fruit at cool temperatures）：在加工过程中非常重要，可以防止葡萄提前发酵，减少葡萄的氧化和腐坏。

葡萄园附近加工葡萄（processing fruit near the vineyards）：可以减少卡车运输过程中葡萄的碰撞挤压以及白天的高温烘烤，因此也很重要。同时可减少酚醛化合物的产生，防止葡萄变黑及发酵。

螺杆泵（progressive cavity）：一种带有螺旋杆的泵，可将果浆由泵室缓缓送入酿酒槽。

分离（rack）：将纯净的酒汁与沉淀在槽底的固体分离的过程。

副牌酒（second label wines）：由不符合主要产品标准的葡萄加工或调配而成。18 世纪始于法国波尔多地区。19 世纪 80 年代，激烈的市场竞争及市场的重新分割迫使很多法国和加州的酒厂对于主要产品或高级葡萄酒（grand vin）的选料日趋严格，这一名称又重新开始流行。对于质量要求严格的酒商生产的副牌酒也可以有着很好的品质——只要不与高档酒一起饮用。

沉淀（settle）：压榨后汁液中的固体物质通过重力作用沉淀到酒槽底部的过程。用诸如班脱土（粘土）或活性炭类的澄清剂使酒渣凝固加速沉淀，从而使酒液不那么混浊。

固体物质（solids）：压榨后的葡萄——打碎的果肉和果皮，有时还含有一些打碎的葡萄籽。

抽头（vigorish）：定制加工厂为增加利润保留的部分酒汁——通常在满足客户产量要求后，对果渣进行再次压榨。

参考文献

Adams/Jobson's Wine Handbook, *1996*. Adams/Jobson's Publishing Corp., New York, NY 10036.

Appel, Ted. California wine business posts record year. *Santa Rosa Press Democrat*, January 21, 1999.

Appel, Ted. Feeling the squeeze. *Santa Rosa Press Democrat*, August 23, 1998.

Arbios, William L. Owner, Consultant. Arbios Cellars, Santa Rosa, California.

Deloitte & Touche LLP. *Winning Strategies in the Wine Industry: Benchmarking for Success*, 1996.

California Department of Food and Agriculture, *Final Grape Crush Report*, 1996 & 1997 *Corp*. California Agricultural Statistics Service, P. O. Box 942871, Sacramento, California 94271-0001.

Interviews with Jim Ford, The Fifth Resource Group, LLC., P. O. Box 30, Cotati, California 94931, November 1998 and March 1999.

Goheen, Austin C. and Pearson, Roger C. *Compendium of Grape Diseases*. © By The American Phytopathological Society.

Golden State Vintners, Inc., Initial Public Offering Prospectus, July 21, 1998.

Heimoff, Steve. A Crush to Custom Crush. *Wine Business Monthly—Grower and Cellar News*, June 1995.

Interview with Allan J. Hemphill, President, Associated Vintage Group, Graton, California, June 1998.

Hinkle, Richard Paul. Custom Crushing: Then and Now. *Wines & Vines*, May 1994, The Hiaring Co.

Interview with Dave Kincaid, BDM Construction, Inc., Santa Rosa, California, August 1998.

Lodi District Grape Growers Association and U. C. Cooperative Extension. 1994 *Cost Study*. Sample costs to establish a vineyard and produce wine grapes in the Lodi Appellation.

Long, William R. Now it's grapevines climbing the Rockies. *New York Times*, August 15, 1998.

Interview with Zelma Long, Executive Vice President of Business Development, Chandon Estates, Louis Vuitton Moet-Hennessy, Healdsburg, California, Sept 1998.

Interviews with Ron McManis, President, RJM Enterprises Inc., Modesto, California, June 1998 and March 1999.

Interview with Peter Mondavi, Jr., Co-Owner, Charles Krug Winery, St. Helena, California, Sept 1998.

Motto Kryla Fisher. Wine Industry Update. September 1989.

Muscatine, Doris, Amerine, Maynard A., Thompson, Bob. *Book of California Wine*, University of California Press/Sotheby Publications, Berkeley, 1984.

Nalley, Richard. Grape Expectations. Dreaming of owning your own winery? Read this first. *Departures*, 1998.

Robinson, Jancis. (ed.), *Oxford Companion to Wine* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press, 1999.

Sawyer, Abby. Removal of AXR # 1 continues at North Coast vineyards. Growers gaining on phylloxera. *Wine Business Monthly*, December 1998.

Title 27 Part 4 of the Code of Federal Regulations. Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Regulatory Agency, United States Department of the Treasury.

Interview with Bill Turrentine, Turrentine Wine Brokerage, San Anselmo, California, July 1998.

Simons, Bo, Wine Librarian, The Healdsburg Wine Library, Sonoma County Library.

The U. S. Wine Market, 1997 Edition. *Impact Databank Review and Forecast*, A Publication of M. Shanken Communications, Inc., New York, NY 10016.

Walker, Larry. 54th Annual Statistical Issue, *Wines & Vines* Volume 78, Number 7, July 1997, The Hiaring Co.

The Wine Institute, *http://www.wineinstitute.org*

WineKey Glossary—Wine Related Definitions.

http://www.winekey.com/defpr.htm, September 1998.

【注释】

[1] *The U.S. Wine Market*, 1997 Edition. *Impact Databank Review and Forecast*, New York. NY: M. Shanken Communications.

[2] 葡萄根瘤蚜是一种类似蚜虫的昆虫，专门攻击葡萄藤的根部，1983年在那帕谷的葡萄园发现。1989年，U.C. Davis 根瘤蚜研究小组确认大范围的葡萄园减产是由根瘤蚜引起的。这种葡萄根部的寄生虫从根部吸收营养，造成葡萄藤因得不到充足的营养而减产。

[3] Walker, Larry. 45th Annual Statistical Issue. *Wines & Vines*, 78 (7) (July 1997). San Rafael, CA: The Hiaring Company.

[4] The Wine Institute, http://www.wineinstitute.org

[5] Title 27 Part 4 of the Code of Federal Regulations. Washington, DC: Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, Regulatory Agency, United States Department of the Treasury.

[6] Golden State Vintners, Inc., Initial Public Offering Prospectus, July 21, 1998.

[7] Ibid.

[8] Walker, op. cit.

[9] Heimoff, Steve. "A Crush to Custom Crush," *Wine Business Monthly—Grower and Cellar News*, June 1995.

[10] Heimoff, op. cit.

[11] Hinkle, Richard Paul. "Custom Crushing: Then and Now," *Wines & Vines*, 75 (5) (May 1994). San Rafael, CA: The Hiaring Company.

[12] 原产地标明。美国通用的术语，用于表示瓶装葡萄酒标签上需依照规定标明原产地。

6 例

贝塔制药公司:宾夕法尼亚州的配送系统*

物流计划部经理杰克·塞克斯顿（Jack Sexton）愁眉不展地从上司办公室走了出来。就在刚才，他得知他所在的公司——贝塔（Beta）制药公司的高层管理者们近来一直在关注公司配送系统的成本，尤其是过高的运输成本，而这主要是由于经常为顾客提供低于最低起运量的小额送货服务以及对小型仓库进行小批量再供货所造成的。此外，整体仓储费和物料搬运费也受到了质疑。

回到办公室，塞克斯顿先生坐下来，开始仔细思索。他想起在公司高速增长期间，现有工厂、仓库和顾客构成都在发生变化，而公司的配送体系却没有做出系统调整。仓库选址和客户服务决策主要基于营销需要、竞争压力以及顾客期望。订货频率和送货量都主要由顾客控制。可以这么来说，贝塔制药公司信奉的是：要想取得并保持行业领先地位，就必须百分百地满足当前顾客的需要。为此，公司的客户服务成本（包括配送成本）历来就居高不下。

几天后，塞克斯顿先生决定采取一系列的措施。他请来了一家名为 HLM 合作者（HLW and Associates）的物流咨询公司，要求对部分现有物流体系进行一项试点研究以评估其服务成本效率。由于宾州是全国配送网络的一个“典型”子系统，塞克斯顿先生把它选作研究的重点对象[1]。图 1 是该研究计划的情况。

背景情况

公司

贝塔制药公司经营着多种医疗保健产品，是一个多元化的药品制造商和分销商。其制造、销售和分销机构遍布全球，在欧洲、非洲、南美、澳大利亚、亚洲、加拿大和美国都有主要分支机构。它的产品包括静脉注射剂、人造器官、

* This case was prepared by Harvey Boatman, Paul Liguori, and Gary Wiser under the direction of Professor Alan J. Stenger, The Pennsylvania State University.

项目名称：贝塔制药公司应该怎样在宾州进行产品配送？

项目背景：贝塔目前从匹兹堡、哈利斯堡和费城这 3 处公共仓库将产品配送给客户

- 在此 3 处城区使用专用货车运输
- 在宾州其他地区使用普通运输工具送货
- 顾客（医院）可进行规律性订货，也可随意下订单
- 接到订单后 24 小时～48 小时内送货
- 送货量小，可以从不足 100 磅到几千磅
- 费城和匹兹堡储存有所有产品，而哈利斯堡只有部分产品
- 配送成本在总成本中占相当大的比重

项目目标：决定将产品送到顾客的最佳方案，考虑如下因素：

- 配送成本（运费和装卸费用）
- 客服水平
- 库存量

实施范围：为保证本项目的可操作性，实施范围限制在宾州以内

- 忽略库存政策和仓库补给方式，但要考虑仓库容量与总体库存水平的关系
- 可假设顾客订购模式在一定限度内可控，但不允许主动与顾客联系
- 选定仓库的数量和位置
- 决定送货方式，包括以下方案：(1) 直接送货；(2) 安排顾客订单进行集中送货，包括就运费及可行性与承运方进行联系

图 1　项目描述

一次性医疗用具、临床试验和诊断器材、血液采集和贮藏装备、处方药以及医用和工业用酵素。

公司在美国有 12 个生产及研究机构，通过 5 个客服中心或配送中心推广产品，在全球范围内共有雇员136 00人。

贝塔制药公司之所以能在医药供给行业中取得强大的市场地位，其主要原因是在研发上投入了雄厚的资金。一直以来，公司将开发新产品和改进现有产品作为市场策略和行业领先地位的核心要素。正是在这种思想的指导下，贝塔制药公司 1994 年投入了 4 670 万美元的研发资金，比 1993 年增加了 25.7%。

公司这种积极向上的竞争战略，加之高投入的研发项目、有效的质量管理及为客户着想的配送系统，给公司带来了 16 年来销售额和每股收益 20%的复合增长率。1994 年，公司的销售额为 8.559 亿万美元，比 1993 年增长 27.7%；每股收益为 1.95 美元，比 1993 年增长 23.4%。

配送系统

贝塔公司在宾州现有的配送系统中使用了 3 个公共仓库：费城、匹兹堡和哈利斯堡。这 3 处仓库使公司能满足宾州 49 个县的大部分客户需求（宾州共有 67 个县）。此外，还可从临近州的仓库或直接从贝塔公司的仓库通过整车配送运货到这 3 处进行补充。除了为宾州的客户提供服务外，它们还负责给宾州以外的客户进行送货。

贝塔在各仓库处配置了一名由公司发放薪水的客服代表或一名仓储人员来处理订单和客户咨询。公司规定必须在收到订单后 48 小时内履行并将货物交付承运方。客户可以通过电子通讯方式或电话直接向仓库或向芝加哥的公司总部下订单。贝塔公司的 48 小时服务目标是从公司收到订单时开始计算的。

当仓库收到订单后，可能存在两种情况：如果所需货物正好有储备，则马上制好提货单并用普通运输工具或专用运货车运送货物。若用普通运送工具送货，95%的货物都是在第二天早晨起运。这意味着履行订单时间（包括运送时间）在95%的情况下最多只要4天。如果顾客位于该城市的商业区，则可以用专用运货车送货，95%的情况下货物可在收到订单两天内送达。

如果库存不够时，仓库代表将与仓库所属的地区配送中心联系。地区配送中心将检查周围仓库的库存量并将订单转到其他仓库。选取哪个仓库来履行订单是由运输费用决定的。如果所有仓库都没有存货，公司只能延期交货，并安排加速生产。由于贝塔公司希望维持很高的客户满意度，所以它尽其所能地维持高库存量来避免拖欠订货。

贝塔公司大部分客户是医院，它们的仓储空间十分有限。平均来说，它们的库存大约只够维持一星期的需求，因而不能花很长时间等待所订货物。而贝塔公司是宾州地区医疗产品的主要供应商，负责为这些医院提供服务。传统业绩以及市场压力使它必须为顾客维持库存。不过，贝塔提供的产品很少是对于病人生死攸关的产品。

咨询公司的初步发现与计划

贝塔公司现有的配送系统是围绕基本的客服目标而构建的。竞争压力和高速增长率使得现有配送系统的发展没有经过整体规划，而主要是根据客户的需求。这就导致出现了大量小规模且靠近顾客的仓库。这些仓库没有考虑到经济订货数量和整批送货可能为公司节约的费用。许多顾客为了避免库存责任和降低成本而频繁订货，通常他们的订货周期是无规律的，订货数量也任意变化。贝塔公司为城区内的客户提供24小时送货服务，为其他客户提供48小时送货服务。这就要求几乎所有的仓库都必须维持近乎百分之百的安全库存量。

这种发展模式使得公司在整体协调上出了不少问题，多个地区共有的一些问题仍然是由单个地区独自处理。一个地区的经验和信息很少推广到其他地方。公司仅使用公共仓库也使这种情况变得更为严重，特别是当出现质量控制、产品损坏或可靠性问题时。公共仓库的使用还使得信息收集过程更为复杂，库存控制也更难以处理。

尽管贝塔公司仍具有高增长潜力，它已经在多方面达到了发展的顶峰。比如，在医药产品行业中它已取得领袖地位；在高标准、有效的质量控制及对于医院专业问题的了解这些方面，它已建立很高的声誉；在创新和相应的研发方面，它取得了令人瞩目的成绩。实质上，从营销视角来看，贝塔已对所有贴着“贝塔”商标的产品形成了“拉动型”局面。

贝塔当前有良好的信息潜力。现有系统能收集大部分经营相关信息，这些信息虽然数量庞大，却仍然被收录下来。但遗憾的是，这些信息的显示方式却限制了它们的用途，使人们对它们产生怀疑。在现有系统下，各仓库使用手工记账和口头订货，并且责任相互冲突（这是由于仅仅使用公共仓库所致），因而信息反馈与更新十分缓慢和复杂。仓库层面上的控制管理已经岌岌可危。

宾夕法尼亚子系统

以下是宾夕法尼亚子系统的部分信息：

1. 宾夕法尼亚的客户月需求量 一份文档给出了贝塔公司 1995 年 3 月各主要产品的客户需求，它显示了该月提单数量以及每张单子各产品的订货量。在宾州范围内配送的各订单都包括在内，并有代码说明由哪个仓库来履行订单。各个仓库有着很多重复的服务区域。该资料上到处可见位于宾州外的仓库名字，这说明对各城市的服务也由宾州的仓库提供。这份客户月需求信息并没有给出该月订单的具体时间，从中我们可以很容易看到一个客户收到了多少货物，但不知道他是什么时候收到的。除此之外，也不知道 1995 年 3 月在客户需求量上是不是一个典型月份。虽然提出要求，贝塔公司还是没有提供季度需求表。因此，我们只能假设 1995 年 3 月是一个典型月份。

2. 季度运输成本 该信息给出了贝塔公司仓库以空运和卡车方式运出货物的成本概况。它确实显示了经空运和卡车运输的各产品总数量与总重量，但并不能从中看出空运和卡车运输各自的总成本。且该数据是仓库 3 个月内全部货物运出的总成本，因此其平均值并不能反映宾州范围内货物运输的成本水平。

3. 3 月份对承运方的付款 贝塔提供了 1995 年 3 月付给承运方的运输费用的全部清单，该清单按产品种类和重量进行了分类。由于反映的是 3 月份的付款情况而非该月的货运数量，因而这些数据用处不大。此外，贝塔也没有给出各承运商的运货次数和运货目的地的信息。

4. 仓库吞吐量 贝塔提供了宾州 3 个仓库大致月平均吞吐量：

费城：	50 000 件
匹兹堡：	35 000 件
哈利斯堡：	9 000 件

如果撇开位置因素，费城和匹兹堡的仓库容量足以应付哈利斯堡的吞吐量。月平均吞吐量在考虑仓库补给方式时是一个有用的指标。

5. 仓储成本 宾州的 3 个仓库都是公共仓库，根据费城和哈利斯堡的合同协议，对进入仓库的货物进行按箱计价，不收取年租金、没有数量折扣和低于最低库存量的惩罚性收费。每箱费用包括仓储费、搬运费、刷写标志费用和仓库人员的其他工作费用。费城的计价是每件 44 美分，而哈利斯堡是每件 43 美分。匹兹堡与前两者稍有不同，每件 46 美分。这些数据是否会随库存量变化而变化我们不得而知，贝塔公司对匹兹堡仓库的货物每件补贴 10 美分，因为公司在那里设置了一位客服代表。

6. 仓库补给政策 如果一个仓库每月不能整车补充至少一次货物的话，贝塔公司将不再保留它。公司只提供了各仓库粗略的实际补给数据。费城和匹兹堡以整车量每星期补充一次。然而每星期究竟补充了多少车，车载量是 4 万磅还是 6 万磅，客户额外的需求是否改变整车运费，对于这些我们一概不得而

知。如果除去哈利斯堡，费城和匹兹堡的运入成本将会发生变化。哈利斯堡的补充计划是每 2 周～3 周或一个月一次。

7. 平均库存水平 费城和匹兹堡都保有能够应付 6 个星期需求的库存量，而哈利斯堡的库存量能应付 8 个星期。然而这些数据都不是非常确定。

8. 卡车运费 如果要评价当前配送系统的结构变化，则需要对现有系统的总成本和改进后系统的总成本进行比较。要想降低系统的成本，需要对它发生的运输费用进行精确估算。由于线性计算法要求将相似产品进行同类合并，以减少计算个数，而本系统可能会有2 000个以上的运费，所以我们就使用了每个县的加权运费以便减少计算个数。宾州的 3 个仓库为该州的 49 个县提供服务，我们就设定有 40 个加权运费。我们在确定加权运费时假设：所有运往某个县的货物都是运往一个城市（大部分顾客需求都集中在这个城市）的。在选择这个城市时，我们挑选具有最大货运量的城市，这样就可以使得选择的运费最接近实际情况。在确定某城市的重量临界值时，按每周运往该城市所在县的平均吨数来计算的。这就要求每县每月要有 4 次运货。在为每组产品设定了一个运费之后，就可根据该组产品占每周运输重量的比例，将每月的 4 个运费综合成为一个运费。

请给出几点改进宾州配送系统的建议。

【注释】

[1] 宾州之所以代表了整个系统的“微缩版”，是因为它包含了 3 个仓库，2 片客户服务区域，1 个客户服务代表处，并与全国配送体系的现金需求相似。

案例 7

辉瑞公司的动物保健产品——市场细分与行业变化*

雅基·莫尔（Jakki Mohr），蒙大拿大学市场营销副教授
萨拉·斯特里特（Sara Streeter），蒙大拿大学 MBA

基普·克罗伊兹柏格（Kipp Kreutzberg）刚刚完成了他下一年的营销计划。作为辉瑞公司（Pfizer）母牛/乳牛分部的高级营销经理，他的责任范围是向牧场场主推广的全部动物保健产品，包括新生小牛及产后母牛用的疫苗、药物（如除虫剂、止泻剂）及抗生素（用于肺炎和其他疾病）。辉瑞将产品定位于高科技（来源于它有效的研发活动）和高质量产品/质量控制技术的结合。强大的研发实力是辉瑞的骄傲，而这体现在它向市场推出的新型高效的产品上。公司在研发上投入的资金比其他任何动物保健公司都要多。

辉瑞公司以前是根据牛群的数量来对母牛/乳牛养殖者进行细分的，如图1所示。

市场细分	牛群数量	经营者数量	占全国牛群总量的百分比（%）
业余养殖者	<100	808 000	50
传统养殖者	100～499	69 000	36
专业养殖者	500+	5 900	14

图1　1998 辉瑞公司市场细分图

“业余养殖者”，我们如此称呼他们是因为在多数情况下，他们把家畜饲养看成是其他工作外的一个副业。比如，一个教师之所以养牛仅仅是因为他在牧场长大，不养牛的生活对他来说是难以想像的。一般来说，业余养殖者的牧场收入只是他们整体收入很小的一部分。他们的平均年龄是50岁，其中15%有大学学历。业余养殖者从事这个行业的平均时间是26年，他们有51%的时间

---

* Some of the information in this case has been modified to protect the proprietary nature of firms' marketing strategies. The case is intended to be used as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective marketing strategies.

© Copyright by Jakki J. Mohr, The University of Montana, 1999, All Rights Reserved. Support from The Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, is greatly appreciated.

花在家畜养殖上面。

“传统养殖者”主要以养牛为生。他们的平均年龄是51岁，26%有大学学历。传统养殖者从事该行业的时间为30年，用70%的时间来经营牧场。

“专业养殖者”平均年龄是53岁，22%有大学学历，从事该行业33年，花费80%的时间在养牛上。这些大的养牛场是由一个家庭或公司拥有。

辉瑞公司有一个由一线销售代表组成的庞大网络，他们走访各养殖者，发放产品信息，组织牛群健康的研讨会，举办诸如产品展示和4—H之类的活动。而销售代表在客户那里所花的时间是由客户的购买量来决定的。牧场主根据自己的需要从兽医或者分销商（如饲料店就是一个典型分销商）那里购买动物保健产品。一线销售代表也会对兽医或分销商进行访问，帮助他们进行库存管理，提供有关新产品和促销方案。

问题：行业变化与挑战，评价市场细分的需要

作为营销团队的领导，基普发现他的客户正面临着难以克服的挑战，而这将引起该产业的巨大变革并有可能影响到辉瑞公司的动物保健产品业务。例如，牛肉产品的市场占有率从1977年的44%降到了1997年的32%，而猪肉和家禽产品的市场占有率却有了提升。牛肉消费量的下降部分是由于人们普遍对胆固醇和脂肪的关注。另外，烹饪和准备的时间问题也影响到了牛肉的需求，该问题同样也影响到了家禽和猪肉。举例来说，有2/3的消费者是在当天决定晚餐该吃什么，而这其中有3/4是在下午4点30分之后才决定的。很显然，牛肉需要花费很多时间来烹调和准备，这将限制消费者的选择。

当然，其他种类的肉制品同样需要烹饪和准备时间。然而，一个关键的不同之处就是消费者正处于家禽和猪肉新产品的猛烈市场攻势之下。例如，1997年泰森（Tyson）食品公司引入了一系列创新性产品，包括作为主菜的填馅鸡、烤制鸡肉大餐和西南风味的墨西哥烤牛柳（fajitas）。与大部分的牛肉产品不同，“泰森”和“普度”（Purdue）品牌在公众中得到了广泛的认可。

人们期望在猪肉和家禽业中发生的变化也能发生在牛肉行业中。行业专家认为，牛肉业需要开发一些更容易烹制的产品以及品质和便利性得到消费者认可和信赖的名牌产品。

另外，分析家认为牛肉业需要改进产品质量（使口味和鲜嫩度更加稳定）。牛肉质量是根据美国对于牛肉的鲜嫩度、含脂量、多汁、口味这些指标制定的产品标准来评估的。该标准有两个维度。第一个维度是口感（鲜嫩、多汁），它指明应有70%的牛肉产品符合高质量要求（推荐首选）。第二个维度是产量，指明要有70%的1级或2级产品（即屠宰后牛的肉产量较高），而必须没有低产量的产品（指屠宰后牛的肉产量很低）。目前，只有25%的牛肉符合这些标准。

要增加符合这些标准的产品比例，一个途径是加入联邦政府的牛肉质量保险计划。该质量控制计划是自愿加入的，它通过对养殖者进行教育、培训，提高其认识水平来影响牛肉产品的质量、安全性和健康程度。它具体说明了针剂

的注射点（颈部或尾部），对母牛的 7 步质量检测法和标注品牌的方法及位置。在过去两年中，有 40%的牧场主加入了该计划，其中有 67%的人改变了他们的养殖方式。

总的来说，在过去几年中，消费者对牛肉的需求量有所下降，从而导致了供过于求的局面，引起了价格下降。北美自由贸易区政策引起的大量进口和饲料价格的坚挺使得情况进一步恶化。多数行业分析家预测不久将出现一个合并和联盟的时期。除此之外，许多专家认为必须提高牛肉质量，加强产品营销和包装来适应消费者新的生活方式。

基普不知道牧场主（他所负责部门的核心业务对象）将怎样应对这种变化。从一线销售代表的报告中，他得知许多牧场主正面临着十分严峻的情况。他担心辉瑞的营销策略是否考虑到了这种复杂的形势。尤其是，母牛/乳牛分部采用根据牛群数量大小来细分市场的方法至少已经 15 年了。在行业变化引起的重大挑战面前，基普怀疑这种市场细分方法是否继续有效。他不确定改变细分方法在整个行业面临变化的形势下能否形成更有效的营销策略。

研究方法

为了考察根据牛群大小细分市场这一方法是否继续有效，基普请家畜分部的市场调研经理琼·库兹涅茨（Joan Kuzmack）对洛基山脉/中西部地区的养牛场场主进行一系列深入调查。该调查将对母牛/乳牛牧场主的行为和态度差异进行定性分析。具体来说，研究目标是：

- 找出何种因素对养牛场场主的成功有所帮助；
- 确定养牛场主关于牧场管理的观念是否会随牧群数量大小而变化；
- 确定牧场主在选择产品时的动因；
- 考察牧场主对未来的看法。

选择参与调查访谈的养牛场场主用了分层随机样本。我们从样本中随机选取了洛基山脉和中西部地区的养牛场场主，并把他们分成 3 个组别（业余养殖者、传统养殖者和专业养殖者）。表 1 给出了参加访谈者的类型和数量的描述性统计信息。

我们使用了半结构化的问卷对养牛场场主进行了一系列的询问，重点考察了他们的牛群管理工作，对牛群管理的态度、价值观和信念以及对该行业未来发展趋势的看法。

表 1　　参加访谈的牧场主类型的统计信息

	业余养殖者	传统养殖者	专业养殖者
访谈的次数	3	6	3
牛群的大小			
<100	3		
100～250		2	

续前表

	业余养殖者*	传统养殖者*	专业养殖者*
251～500		4	
501～1000			2
＞1000			1
用于养牛的时间百分比（%）			
＜80	2		1
81～90			
91～99		1	
100	1	5	2
养牛收入占总收入的百分比（%）			
＜80	3	2	1
81～90	2	1	1
91～99		1	1
100		1	
养殖类型**			
种牛养殖（seed-stock）	2	2	
商业用牛（commercial）	1	4	3

注：*辉瑞公司提供的分类标准。

**种牛养殖者主要为商业养殖者提供高质量的公牛。这些公牛的质量主要由它们后代的质量高低来判断。高质量的标准包括出生重量低，生长速度快，牛肉产量高，选择等级或牛肉质量好。

商业用牛养殖者养殖乳牛以卖往饲养场。饲养场把乳牛饲养生肉后，再送往加工厂，然后再由加工厂卖往零售分销渠道销售给顾客。有些时候，商业用牛养殖者，即牧场主可以通过付钱给饲养场，委托饲养场饲养乳牛，但他们仍旧拥有这些乳牛。之后，这些牧场主再将牛卖给加工厂。

研究结果

促使养牛场主成功的因素

从访谈的结果我们可以得知，无论牛群大小怎样，所有的商业生产者都希望用最少的投入来获得最大的回报（牛肉产量和牛犊数量）。他们希望通过健康和营养计划、基因改良及剔除低劣牛种来提高牛犊的质量。牛群的管理包括接种疫苗、营养计划和繁殖计划，养牛场主同样也努力寻求牛犊的统一性，特别是个头上的统一。而要实现这些牛群管理目标，就要不惜成本，这就存在一定程度上的矛盾。就像其中一个回答者所说的：

“我们努力用最少的投入寻求最大的产量。经济形势如此，我们惟一能做的只有这个。我们无法控制产品的价格，就只能通过控制投入的成本来维持收

支平衡。”

——传统养殖者

在经营管理上，一些养牛场主把牧场的牧草管理作为另一个重要目标。

“我们主要是养牛场主，同时也是草场的管理者。我们种植牧草，让我们的土地上长出足够的品种合适的牧草，否则想养好母牛是不可能的。没有合适的牧草，世界上任何遗传基因学都无济于事。”

——传统养殖者

在**健康管理**对于成功养殖牛群的重要性问题上，牧场主意见不一。有些人认为牛群健康是最重要的因素之一：

“首先，选择公牛时你可以选择最好的品种，紧接着就是关注营养和牛群健康。你当然期望从母牛身上获得更多，那就不得不更加关注营养和牛群健康计划。这两方面都没有捷径可走。有时有些保健药或营养药品可能会便宜些，但我们总是使用同一种药品。”

——传统养殖者

另一些牧场主倾向于对牛群健康尽可能少地投入，有时是因为他们对健康管理计划的结果感到不确定：

“卫生保健上我们能少做就尽量少做，我们更多的是做预防工作。由于接种可以预防很多问题，因而我们没有必要去做任何多余的事情。我们的处世哲学就是如果不需要，那就别去做。你可以通过给母牛注射一些我也不知道是否需要的针剂来获得极高的回报。”

——传统养殖者

“我通过注射针剂和营养计划来保持牛群健康。我不想在母牛的健康上节约花费，但如果我能够从在（定量）饲料中添加额外物质或接种来节约花费的话……”

——业余养殖者

种牛养殖者正在寻找最好的“遗传基因”，这是一个十分模糊的目标，它着重于繁殖有最大肉产量的公牛。种牛养殖者一直以来对他们的母牛采用人工授精并用计算机跟踪记录牛群的信息。他们使用由繁殖协会提供的计算机软件来记录动物自身及其活动信息。

信息在牛群管理中的应用

为了有助于牛群管理，大多数的业余和传统养殖者都收集了他们的母牛和乳牛的信息。对乳牛收集的信息包括出生日期、出生时的重量、雌雄和断奶时的重量。对母牛收集的信息包括生育史、哺育能力（性情与母乳产量）、生育的顺利程度和哪只母牛产下了可替代它的小母牛。这些信息通常抄写在一本小册子中。牧场主对他们的牛非常熟悉，将它们当人一样看待。

“对我们的牛，任何可以了解的信息我们都掌握了。我们对牛的了解超过了对于自己家人的了解。我可以告诉你母牛生下的每只乳牛，甚至能告诉你它

是在一年中的哪一分钟生的。我把每件事都精确地记录在我这儿的小册子上了。”

——传统养殖者

在专业养殖组中，牧场主收集了一些关于他们的母牛和乳牛的信息。由于专业牧场主所饲养的牛群数量的关系，他们只能记录下来一些不寻常的事件。牧场主熟悉他们的牛，但这个熟悉程度不能与拥有较少的牛的养殖者相提并论。

有些牧场主为了优化牛群管理，他们使用了一个十分巧妙的方法来收集信息。例如，一个纯种养殖场会送一些乳牛到测试站，在那里，所有来自不同牧场的乳牛都以相似的方式来喂养和照料。这种方法使得牧场主能在一个受控实验中证实他的公牛相比别的牧场牛具有多少优势。另一个牧场主这样说：

“我们在过去几年里进行了许多实验，现在也仍然在这么做。通过控制和其他方法，我深刻体会到了什么是真正的实验。我们从医药行业获得了很多支持。我们测试了诸如耳朵标签（ear tags）等新产品。只要我们愿意进行一些控制实验并汇报使用结果，我们能够免费获得很多东西。我喜欢做这样的事情。我们已经在牧场管理上进行了多年的实验。如果你愿意合作的话，机会就在那里摆着。我想我是有优势的，因为我知道如何进行实验。我能从自己进行的实验中获得第一手的资料……我们已经改变了冬天给牛补充养料的方法，正在使用不含盐的更昂贵的补充物。我们的牛似乎有了更好的销路。我想那实验是有用的。长期来看，由于你拥有了更多的牧草因而使费用降低。”

——专业养殖者

牧场主根据他们收集到的信息做出改变，但精确程度各不相同。有些改变主要是根据直觉和判断来做出的。

“那是由眼睛做出的决定，并不像它应有的那么科学。”

——专业养殖者

“很多时候，下意识中你知道应对母牛做什么。当然，做好记录是很明智的，因为你会不时地查看它。”

——业余养殖者

许多牧场主都试图从测试站获得他们乳牛的信息，这是为了了解他们的乳牛在离开牧场后情况是否良好。在有些情况下，牧场主还可以获得屠宰数据，通过这些数据他们可以评估肉的产量和质量，并且还可以得到其他一些信息。

在收集和使用牛群的信息上，有一些个别但引人注意的例外情况。有一个牧场主对他的牛群未记录任何信息，也没有搜集牛群管理实践的新信息。他们只牢牢依靠在他们头脑中积累多年的经验。另一个养牛人说：

“这是它们出生时上帝给它们的安排，它们就是那样的，我不能改变很多。”

——业余养殖者

牧场主所搜集的信息主要用作筛选牛群的工具。通常是在秋天剔除那些尚未怀孕的牛或“不符合要求的种牛”。一般而言，对牛群管理的变化在很大程度上是基于主观判断的，而很难建立对可能问题的因果联系。对于数量较大的牛群，由于无法收集到详尽的信息，因而不足以分析并得出具体的结论。

“在一个牧场中如果有 1 000 头牛，并且有一个专职的雇员，那么我们不会一头一头地进行详细的信息跟踪。在我手上总有一个册子，工作的时候，我会在上面做些记录。那些记录的信息将被输入计算机。之后你会对你的牛有个大致的了解。这样的信息可能你并不喜欢，但它是直观的。”

——专业养殖者

挑选产品的动机

总的来说，牧场主对于获得其他关于如何更好地管理牛群的信息是很感兴趣的。他们阅读行业贸易出版物，参与研讨会，与邻居进行交流。他们通常比较信任那些本地机构的信息，因为这些机构了解当地的实际情况。总的来看，牧场主显然最信任他们的兽医。他们还发现动物保健产品公司的代表也是一个很好的信息来源，但不如兽医来得可靠。

“在有关药物的事情上，我没有必要相信某个人而不相信另一个人，但当然我会关注兽医的意见。他比公司的药物销售代表要更熟悉我的区域和情况。虽然我知道公司的药物销售代表要为他所销售的药物说好话，但我也没必要不相信他所说的。我只是想得到更多就我的实际情况而言有用的信息。”

——传统养殖者

牧场主同时从兽医和供应站来购买动物保健产品。价格是重点考虑因素，但不是惟一考虑因素。

牧场主对未来的看法

所有的牧场主都表示出对未来的关注。在进行商业养牛的业余养殖者和传统养殖者中，他们关注的首要问题是乳牛的价格过低。专业养殖者在关注产出（牛）价格的同时，他们还关注等式的另一边——投入（费用）。所有的牧场主都认为他们的乳牛能卖到的价格太低，因此没有资金来维持和更新他们正在使用的陈旧的、残破的设备。

“一台新设备要 30 000 美元左右，购买它要花费好多头乳牛的收入。”

——业余养殖者

“（我最关心的是）价格，而且不仅仅是产品的价格，还有生产那些产品所花费的费用。把牛肉和机器的价格相比较，牛肉所带来的收益和 20 世纪 60 年代没什么差异，但拖拉机的价格却是那时的 3 倍了。”

——传统养殖者

另外，他们也谈及到了土地的高价格。一位牧场主说道：“这里周围的土地用来造房子比养牛更赚钱。”

许多养牛人对北美自由贸易区和便宜的进口产品表示出强烈的反对。

“我们现在的最大问题是北美自由贸易区，这大概是他们想出的最坏的事情。它大大降低了我们家畜市场的门槛，使许多人离开了这个行业，并且使价格极大地下跌。这个贸易并不公平，因为他们把澳大利亚的牛运到了墨西哥，

再以墨西哥牛的名目堂堂地进入了美国市场。他们能获得我们这里最高的收益（不管我们能卖什么价格——比如说 60 美分），而通过墨西哥输入的成本只有 30 美分。这些牛充斥着市场。他们没有必要赚这么多，他们的牛不值这么多钱的。这件事正属于牲畜生产商集团*（R-Calf）的职责范围，他们正在加拿大进行调查。看看吧：他们超出了我们市场的正常限度，破坏了供给和需求。不仅仅是我们受到了影响，所有人都被影响到了。例如牛肉行业、汽车行业和木材行业。”

——传统养殖者

正在逐步严格起来的环境法规（濒危物种条例、杀虫剂和水质等）也影响到了经营牧场的经济效益。

食品加工厂不断增长的市场力量让养牛人惊慌和害怕，并且越来越无助。牧场主把他们的乳牛卖给饲育场，而饲育场又把它们转卖给了肉类食品加工厂。加工厂的集中（4 个厂控制了 80%的市场份额）和它们左右（实际上是串通预谋）行业价格的能力一直是关注的焦点。此外，加工厂的纵向合并，或加工厂拥有自己的牛群和饲育场，都使得牧场主非常担心。

“我们没有农产品的市场。为什么这么说呢，当加工厂控制了 80%的牲口时，如果在一个星期里，它们只花半个小时采购，那么你要么接受，要么走人。如果你拒绝了它们，很快它们将不再考虑要你的牛或者给你的牛出价。这就是为何我们一定要让更多的参与者进入到我们的市场或者我们自己只能成为一个大的供应商来与加工厂对抗，为消费者提供食物。但如果这些加工厂拥有自己的牛并且自行屠宰，而不是到市场上去购买，我们则无法与它们进行竞争。这就是我说我们没有市场的原因。谷物市场也是同样的情况，基本上来说，控制谷物市场的公司也控制了牲畜市场，如嘉吉公司（Cargill）、康家公司（ConAgra）及 ADM 公司。你就看看这些吞并者就知道了。如果总是这样的话，总有一天我们会不得不为那些公司干活，到那时我们才会知道我们食品的真正价格。消费者才会发现我们的价值是什么。”

——专业养殖者

普遍地，商业养殖者的观点极度悲观。他们见过许多别的牧场主破产（但通常不是他们自己）。

“我觉得有好事情就必然有坏事情，但有的时候你会感到怀疑。你会怀疑你是不是正常。你干啊干啊，最后你亏本卖掉了你的母牛，然后想‘为什么我要做这个呢?’我要么太愚蠢，要么就是个老顽固。”

——传统养殖者

“我想起过去的牧场主一大早上马，到日落时下马，从来不跟其他人打交道。但大家都会上门来买他的乳牛——这种日子已经一去不复返了。虽然我不愿意承认，但是不管你走到哪儿，都有人想方设法把你挤出这个行业。如果不是让你放松警惕、大意失荆州，那么就是用价格挤对你。如果也不是价格的话，那还会有人想尽各种办法。小型生产者不得不倍加努力才能留在该行

---

* 美国--保护贸易论组织。——译者注

业中。”

——传统养殖者

解决方案：增值营销、品牌化牛肉和质量

我们询问了牧场主对价格不断下降的问题有没有什么解决方案。在行业出版物中提到的可能的解决方案包括增值营销，或者在消费者购买牛肉过程中为其增加价值与质量的营销策略和牛肉品牌化。品牌化牛肉的建设要求在供应链中有一套“从牛的出生到肉制品”的跟踪系统。这个跟踪系统具有标准化的健康、质量和管理协议，并且加强了整个生产的反馈机制。

品牌化的牛肉生产将把这个行业从基于成本（生产）的模型转变为增值模型。这种变化使得生产者为了改进牛肉的质量必须加强与饲育场的联系。在供应链内部更好的配合也保障了从消费者到生产者的信息流动。母牛/乳牛场和饲育场的联盟能让养牛人更好地了解他们乳牛的顺利生长（根据健康和重量的增加），他们也可以根据这些数据跟踪哪一对母牛/公牛配对能生出有较高肉产量的乳牛，以此进一步地改进他们牛群的基因。作为这些趋势的一部分，牛肉行业会出现一定程度上的整合或者说是纵向合作现象。为了保证产品进入市场，养牛人需要参与到这个整合中来。他们不能仅仅在自己的牧场范围内考虑问题了。

大多数的牧场主对增值营销和牛肉品牌化的概念是熟悉的。然而，他们大多怀疑这些概念是否可行以及它们对牧场独立经营的冲击。

“在不改变牲畜价格结构的情况下，我不认为任何营销方式能对我们有所帮助。”

——传统养殖者

“如果对高质量的牛肉有需求，那么市场就应该有所迹象，而加工厂将会出更高的价格来购买这种高质量的产品。市场上可能会出现某些机会，但这不能拯救多数的牧场主。我们需要的是大量的市场。但是无论是什么市场机会，都会很快饱和，接着就是价格的下跌。我认为解决方法是削减成本。人们要消费大量的牛肉，但牛肉产量同样也是巨大的。虽然吃牛肉的人少了，但消费量却在上升，牛肉消费量依然很大。我认为有些人必须要退出牛肉的生产。”

——专业养殖者

“我们关注的是大公司正在引入的垂直营销方法。牧场主是非常独立的一群人，对于公司将强加的控制，我们感到担心。”

——传统养殖者

对增值营销的怀疑过去一直都存在：曾经有一些方案给饲育场提供了更稳定的产品，并且有完善的记录支持，但这并没有导致价格上的显著差异。对于所有养牛人所收集的牛群信息，在牛的买主看来，只有接种疫苗的记录还有点价值。即使那些保留着完整记录的养牛场主也只能以与其他牧场主相同的价格出售他们的牛。因此，人们不认为信息是能带来额外收益的一种方法。

“多年来，保持良好的牛群健康记录看似没有什么作用。某个牧场主的牛群可能保持着出色完整的记录，然而他们的隔壁邻居恰好完全相反，但他们的牛却以完全相同的价格出售。当地的买主对保有记录、接种过疫苗的牛并不给

予额外的加价。在20世纪80年代，曾经有一个绿色标签计划（我们参加了），如果你已使用了，兽医会提供认证（预处理记录）。但是牛的买主并没有为此支付更高的价格。他们只是说：‘我们对这个无所谓。’10年后的今天，牛的买主开始询问：你预处理你的牛了吗？它们是不是会自动去食槽（当乳牛被送到饲育场时，将会接受训练到食槽里吃食）？它们断奶了吗？断奶期间乳牛会焦躁不安。与当初相比，现在对于这些问题有了更多的关注。但依然没有规则，这些问题不是想当然可以回答的。信息能否对牛的营销起作用（能让牛卖个更好的价格）仍然十分不明确。”

——传统养殖者

很多人认为，如果存在任何额外利润的话，也会被供应链中其他成员（例如食品包装厂、零售商等）瓜分殆尽。尽管那样，一些比较进步的观点认为，有必要花更多的精力关注消费者：

“如果我们想要增加消费量的话，就要生产质量更为优良的牛肉。许多养殖协会现在正关注着牛肉质量，要对牛肉的纹理和产量进行测量和挑选。我认为，只要有可能产生增值，我们就应该在这方面开始做起来，同时也要关注其他的产品特性。我想这是我们应该注意的。”

——传统养殖者

“我想在将来，所有的牧场主都必须更大限度地保留对牛群的拥有权，并且要更多地了解消费者。这是目前加工厂集中的情况下，我们所面临的部分问题。养殖者必须成为肉制品生产者，而不仅仅是出售牛。我们长远的目标是让产品更贴近消费者，并且直接从消费者口中知道他们的需求而不是听从加工厂来告知我们。”

——专业养殖者

“在农业中，生产过程不能赚钱，加工过程才能赚钱。所以越来越多的牧场主和农场主必须意识到：你不能再生产初级产品了，你必须参与它的整个加工过程。”

——专业养殖者

牧场主认为牛肉质量的稳定同样十分重要。

“我认为质量将变得更为重要。按照这种思路，你必须非常了解你的牛正在做什么。那些在屠宰时肉产量不高的牛将成为你的一大困扰。”

——专业养殖者

有趣的是，我们的每一个被访者都感到他们牛肉的质量在平均水平之上。然而大家却都怀疑大规模牛群的质量稳定是否容易实现。

“要饲养好牛，这太困难了。对于鸡和猪，你可以建立起一个封闭的场所。一个人可以控制若干只猪、火鸡和小鸡。但对于牛该怎么办呢？由于牛比较大，你不可能把这么多的牛集中到一个地方，它们也需要更多的饲料。你必须要有牧场才行。要让每一件事都统一，这是十分困难的。我们周围有许多小的养殖者仅仅养几头母牛。”

——业余养殖者

“我并不确信品牌化牛肉能奇迹般地救活牛肉产业。我们在全球范围内竞

争，我们必须削减我们的生产成本。有必要的话，我们可以把每磅的成本减少到45美分。可能我们的总体产量会有所下降，但我认为成本会下降更多。”

——专业养殖者

由于对转向品牌化牛肉的可行性感到怀疑，牧场主倾向于将精力集中在控制成本和战胜生产周期中的低迷。引用上述某被访者的话来说，他将此总结为“为最小的投入和最大的产出而奋斗。”

牧场主的结论

尽管有着艰难和担忧，这些牧场主依然对他们生活方式充满激情，他们感到在这片土地上生活的益处远远超过了坏处。

“清晨，你起床走出门外，所有的一切都是明亮和新鲜的。我们很幸运，生活在这个远离了汽车和火车噪音的角落。当春天来临的时候，新的事物开始生长，新的动物来到了这个世界，一切都那么令人满足。这很特别，有些事情你无法向别人解释清楚，因为他们根本不理解你在说些什么……这虽然不是世界上收入最高的职业，但是其中有许多是用金钱买不到的快乐。”

——传统养殖者

他们对自己的工作表达了一种自豪感，一种养育了国人的主人翁意识。

回到市场细分的决策

在琼仔细地阅读了这些定性访谈的结果后，她开始考虑改变市场细分的方法以及怎样向基普汇报。琼不知道他们过去所采用的根据牛群大小来对市场细分的方法是否与行业的变化和牧场主的需求变化相一致。

尽管收集到了一些情报，我们对不同细分市场上的牛肉消费者和他们的需求仍然缺乏了解，品牌化营销将如何影响顾客需求，供应链内部联盟将怎样影响到养殖者的处境。遗憾的是，母牛/乳牛养殖者是分散的，且他们对生产的关注多于营销，这就意味着牛肉产业还不是以顾客为中心的。

琼一边考虑如何将所有的信息片断组合到一起，一边开始思索分析市场的新方法。她想与基普一起根据行业的变化来共同制定一个计划以保持辉瑞的市场地位。

问题讨论

1. 根据调查结果，对辉瑞母牛/乳牛团队根据牛群大小来进行市场细分的方法给予评价。

2. 如果公司不再继续根据牛群大小进行市场细分，那么使用何种变量才

能更准确地反映市场差异？最终的市场细分结果是什么？对辉瑞来说，哪种细分是最可行的？

3. 所建议的细分方法将怎样利用家畜行业的变化？行业的变化对辉瑞有哪些意义？

4. 该调研对于将牛肉生产者进行市场细分有何帮助？

5. 假设已经找到了可取的市场细分方法，如何实施该营销策略？

案例 8

惠普公司进驻越南 *

Geok Theng Lau，新加坡国立大学

1995 年 9 月，惠普亚太公司（Hewlett-Packard Asia Pacific，HPAP）的营销主管约翰·彼特（John Peter）在权衡惠普亚太在越南的几种长期战略投资计划。惠普亚太是惠普的一个子公司，其总部设在新加坡。1994 年 2 月美国取消了对越南的禁运之后，越南已于采取了对外开放政策。越南是一个人口超过7 000万的国家，到 1994 年底，持续增长的国外投资已接近约 120 亿美元。

环境和市场分析显示出信息技术（IT）市场在越南具有相当的潜力。但是，这个市场当前的规模很小，发展方向也不确定。惠普公司的部分事业部已经开始向越南配销惠普的产品了。约翰急需决定惠普亚太是否该带有战略性的眼光进入越南市场，也就是说，认真考虑是否该把越南作为惠普公司主要市场。一旦真的把越南作为重点市场，那么应该采取何种市场进人方式，又该如何去做呢?

越南及其商业环境

越南位于印度支那半岛的东部，占地 330 363 平方公里（如附录 A 地图所示）。越南的北部边界与中国接壤，西面毗邻老挝，西南方向连着柬埔寨。其东部的海岸线延伸有 3 400 公里。全国共有 56 个省。越南的主要城市包括首都河内、胡志明市（前西贡）、港口城市海防和岘港。官方语言为越南语。

---

* Disguised name This case was written as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation. The author wishes to acknowledge the cooperation of Hewlett-Packard Asia Pacific Limited in the writing of this case and especially to thank Mr. Dennis Khoo, who provided the main structure and the information for this case. The involvement and advice of Dr. A. N. Hakam in this case development project is also recognized.

Paid-in-full members of NACRA are encouraged to reproduce this case for distribution to their students without charge or written permission. Reprinted by permission from the *Case Research Journal*. Volume 20, issue 2. Copyright 2000 by Geok Theng Lau and the North American Case Research Association. All rights reserved.

人口状况及劳动力

越南人口大约有 7 100 万，他们之中 70%的人年龄在 35 岁以下。人口增长率为 2.2%。人们大多居住在农村，生活主要依靠两个种植水稻的三角洲：北面的红河与南面的湄公河。生活在三角洲的人们几乎都是地道的“越南人”(Kinh)，他们占了全国 87%的人口。而那些语言和文化与土生土长的越南人大不相同的少数民族（包括高棉人、鞑靼人、蒙族人和泰国人）则居住在丘陵地区。华侨社区主要集中在南方，由于许多人决定离开越南，他们的人数有所减少，被称为“船民”(boat people)。从 20 世纪 80 年代后期开始，由于与中国台湾和中国香港有着千丝万缕的联系，华侨社区的经济地位有所恢复。

与东南亚其他一些发展中国家相比较，越南确实是低于一般城市化的水平。全国最大的城市胡志明市拥有超过 400 万的人口，首都河内的注册人口为 310 万。越南基本教育水平比较高，超过 90%的人具有读写能力，北方尤甚。越南及其几个邻国的平均工资见表 1。

表 1　　一些亚洲国家/地区的最低月工资率

国家/地区	月工资（美元）
中国香港	525
印度尼西亚	80
马来西亚	290
菲律宾	95
新加坡	600
中国台湾	650
泰国	165
越南	35

资料来源：World Bank. *Trends in Developing Countries*.

经济环境

在 3 个印度支那国家中，越南是最大的，它占了这个地区中约 44%的总陆地面积及 75%的人口。越南还拥有充足的石油储备和丰富的矿物资源。其经济主要以农业为主，农业人口占全国劳动力的 70%（大约有 3200 万人），农业产值占国民生产总值（GNP）的 40%，农业出口额也占总出口的 40%。自 1989 年以来，越南逐渐成为大米的重要出口国，紧随泰国和美国跃居世界第三。

像纺织品、服装、鞋类、纸张、食物加工、电气、电子之类的轻工业分散在全国各地，但主要集中在南方。而钢铁、发电、水泥、采矿业、化工、化肥、机械工具等重工业则大多聚集在北方。越南的工业企业数目详见附录 B。

过去，越南在贸易、经济合作及援助方面主要依靠前苏联与东欧诸国。1991 年，随着前苏联的解体和东欧剧变，越南所有的外来援助和半数的出口

市场都无影无踪了。然而，这个国家度过了这场危机，其经济增长率 1990 年曾降至 5%，到了 1992 年迅速反弹至 8.3%。通货膨胀率从 1986 年约 700%降至 1992 年的 17.5%。而 1992 年外来投资上升了 73%，占总投资的 26.2%。出口额上升了 19%达到 25 亿美元，同时，进口额攀升了 9%。几十年来，越南在 1992 年度首次出现了贸易及经常账户的盈余。表 2 列出了越南从 1991—1994 年的一些关键经济指标。

表 2　　一些关键的经济指标（1991—1994）

年份	GDP 增长率（%）	工业增长率（%）	服务业增长率（%）	农业增长率（%）
1991	6.0	10.0	2.2	8.2
1992	8.6	15.0	7.2	8.3
1993	8.1	12.0	4.4	13.0
1994	8.5	13.5	4.5	12.5

资料来源：General Statistical Office（Vietnam）.

政府鼓励进出口贸易多多益善。在出口贸易方面，只对少数商品征收出口税，并且税率很低。在进口贸易方面，鼓励进口用于国内生产的资本商品和材料；不支持进口那些国内亦可生产的商品以及奢华的生活消费品。大量削减禁止或配额限制进出口的商品数目。给予公司和企业更大的进出口贸易自主权。除了一些重要产品之外，进出口贸易的国家补助和价格控制也已终止。1991 年，越南政府还在胡志明市设立了首个出口加工区——新顺（Tan Thuan）出口加工区。

越南政府还使其进出口市场发展得更加多样化。因此，越南 80%左右的贸易在亚太地区进行，新加坡、日本、中国香港、韩国、中国台湾、澳大利亚、泰国等国家和地区皆为其主要商业伙伴。同时，税制改革以及按时纳税使政府收入提高了 82%。1993 年，越南货币盾兑换美元汇率上浮了将近 5%，而 1991 年，盾的价值几乎减半（如表 3 所示），这也反映出了越南的经济发展。越南与世界银行（World Bank）、国际货币基金组织（International Monetary Fund，IMF）及亚洲发展银行（Asian Development Bank，ADB）的关系已经正常化，并吸引了许多双边及多边的财政支援。1995 年 7 月，越南加入了东南亚国家联盟。

附录 C 显示了外来投资的具体分配项目。附录 D 列出了前 10 位的投资国家。在外来投资中，合资占了约 74%，完全的外资企业占了 11%，商业合作关系占了 15%。

1994 年 2 月，美国解除了对越南的贸易禁令，这一变化带来的好处显而易见，比如可以直接学习美国的先进技术并吸引其投资，顺利得到优惠贷款以及从多边组织那里寻求援助。通过美国—东南亚国家联盟委员会对 100 家美国公司的调查发现（1994 年 2 月 5 日的新加坡《商业时报》上刊载），解除禁令之后的头两年里，在越南的贸易和投资机会总值达到 26 亿美元。自 1995 年 1 月以来，外来投资已经稳步攀升至 119.9 亿美元（由 1201 个项目组成）。

越南政府把农业、水产养殖业和畜牧业的目标增长率设定为3.5%～4%，工业的目标增长率设定为7%～8%。食物加工业优先安放在湄公河与红河三角洲地区以提高农产品和水产品的加工质量来满足出口标准。在生产消费品的过

程中，为改进产品质量，要特别注意当前设备的保养以及新设备的安装。准备配备电子装配及制造设备。积极进行大陆架上石油和天然气的开发工作，同时，还计划建成一座炼油厂。此外，采矿、水泥生产、钢铁、机械业也给予重点发展。

尽管前景看好，仍有一些经济观察者指出了几个问题。低储蓄率及缺乏强势货币抑制了投资的增长。越南的外债约有 150 亿美元，而外汇储备只能支撑仅一个月左右的进口贸易。出口收入的 3/4 都来源于未经加工的农场产品和原油。越南的通货膨胀率的变化范围从 1988 年的 400%至 1992 年的 15%，预测 1994—1998 年期间为 40%。越南的货币盾还不能自由兑换。1991 年，官方的兑换率从 1 美元兑换 5 200 盾贬值到 1 美元兑换 9 390 盾（如表 3 所示）。国有企业表现得十分低效，它们拥有 85%的固定资本，80%的信贷，100%的储蓄，60%的林业输出，90%的受过训练和高中教育的人口，但在 1992 年，它们对 GDP 的贡献却少于总数的 15%。

表 3　　盾的汇率

年份	汇率（盾/美元）
1989	4 000
1990	5 200
1991	9 390
1992	11 181
1993	10 641
1994	11 080

资料来源：Economic Intelligence Unit，Business in Vietnam.

外汇与投资条例

以前，越南所有的交易业务都得通过国家进出口法定机构的审查。然而，从 1980 年开始，省、市及个体企业拥有与外商签订合约的一定自主权。汇率控制则由国家银行掌管，其在河内与胡志明市均设有分行。

1988 年 1 月 1 日，一项新的外商投资法取代了 1977 年沿袭下来的旧的法规。这项新规定允许外商以 100%的股权形式投资建立企业，而以前按规定外商最多只能拥有 49%的股权份额。保留了外来投资者至少持有 30%的股份这项旧规定。法令中明确说明的重点投资领域是出口产品及进口替代品。政府希望投资者们能够自己解决外汇需求。外商投资企业有效期一般为 20 年，但特殊情况下可予以延长。

企业所得税由以前的 30%～50%减少至现在的 15%～25%。在公司获利后的两年内可以免交税款。1990 年，政府颁布了关于外资公司劳资关系和薪酬的法令。法令中的一些主要条款对于最低工资、工作时间、假期和休息日、最低工作年龄、加入工会的权力以及劳动仲裁程序等做出了明确的规定。1988 年，越南成立了国家合作与投资委员会来管理所有的直接外来投资。

越南的土地不能购买，只能在投资期间租赁。1995 年的租赁价格从每年每平方米 0.5 美元～18 美元不等。

基础设施与银行系统

越南现有的电信系统十分昂贵且低效。这个国家主要依靠水路进行运输。其港口设施相当落后，尤其随着未来贸易往来数目的剧增，港口运输量将不断加大，有可能会阻碍货物的配送。许多金融观察者认为，虽然银行体系已经改革，但远未达到发达国家的水平，可能会引起延误和混乱，尤其在处理外汇款项时。

越南政府决定在基础设施的建设方面进行投资，其中包括大城市的水利供应和排水系统、城镇交通工程、连接大城市的高速公路网络、贯通南北的铁路网、海港的维护与改善、重要城市的机场条件改善工作等。国家还计划建立新型的水电站和热能站，1995 年目标年产量为 160 亿～170 亿千瓦。

越南的 IT 市场

市场特征

越南的计算机行业尚处于起步阶段。美国对其实施长达 15 年的贸易禁令使得任何大型计算机厂商都不能把计算机技术传入这个国家，而且严重限制了资金的流入。由于计算机的安装数量甚少，且大多集中在胡志明市，因此许多生意人把计算机行业视作一个拥有巨大市场潜力的新兴行业。在这个市场中竞争者不多，目前也没有明确的领导者。分销渠道相对也不是非常发达。

一项关于越南 IT 业最终用户市场的分析显示，政府与其相关机构组成了 35%的市场，跨国公司占 35%，中小企业占 25%，余下的市场则为小型家庭及办公用户。未来可预见的买家将会是公共部门和一些重要的外国公司。因为政府部门和外国公司均对信息技术基础设施做了初期投资，可以预见它们今后的购买量将是相当大的。

人们在越南做生意可能会使用到不同种类的计算机，诸如个人计算机、微型计算机、基于 RISC 的工作站和大型机。这些计算机之间的价格差异是不同客户购买时所考虑的重要因素。越南本地的 IT 专家人数有限。但是越南员工工作努力并且受过良好的教育，通过培训或许可以使他们迅速成长。

计算机类的产品几乎没有专利性，大部分新技术都被轻易地拿来模仿，产品逐渐变得大同小异。这样一来，计算机市场的价格竞争就变得日趋激烈，尤以低端市场为甚，同时从一个制造商转向另一制造商的转移成本也很低。即使品牌忠诚现象在这个地区并不十分明显，越南的计算机使用者还是偏好美国品牌。

虽然贸易禁令已经取消，但美国与越南之间还是因为缺少正常化的联系而出现了一些问题。因此，尽管在越南做生意需要资金来维持日常经营，美国银行也不能为它们提供信贷。这都是因为硬通货依然很难找到。优利系统

(UNISYS) 等美国 IT 公司至少为两个 IT 项目招标投过重金，结果却总是输给那些欧洲和日本的竞争对手，因为在扩展信贷方面，这些竞争对手更胜一筹。由于美国前国务卿沃伦·克里斯托弗（Warren Christopher）提出美国应该与越南建立正常化联系，因此贷款问题可能会在不久的将来予以解决。

像其他亚洲国家一样，在越南做生意“关系”是一个非常重要的因素。“关系”是指依靠人际关系网络来达成交易、创立企业以及获得政府当局的贸易批准。由于越南当地的竞争者在贸易禁令取消之前就已进入了市场，显然他们对这一文化习俗理解得更深一些，同时还建起了自己的关系网。

越南的“IT—2000 计划”

越南准备通过一项耗资 10 亿美元的“IT—2000 计划”迈进 21 世纪。这项计划借鉴了以前新加坡创建的一个发展模型。为了能在未来 5 年多里建立起国家数据通讯网络所需的硬件设施、创办国内的零件制造业以及培养 5000 多名越南计算机专业人员，“IT—2000 计划”需要多达 20 亿美元的费用。1993 年 8 月 4 日，越南政府批准了“IT—2000 计划”，并把它定为国家首要任务。这项艰巨任务的指导工作则由国家科学技术与环境部门来完成。

这项计划的部分内容包括为几乎所有的政府行政和金融部门创立计算机网络，建造越南教育研究与发展网络（VERDNet），使每位越南大、中学生都有机会使用装有越南教育软件的计算机。除此之外，“IT—2000 计划”还需要国家政策的支持以帮助财务管理和资助。越南国家银行和财政部急需一个完善的全国数据处理网络，用以管理纷繁复杂的银行业务交易、金融市场和税收问题。

引述国家科学技术与环境部长，同时也是“IT—2000 计划”的主管邓华（Dang hua）博士所说，“IT—2000 计划”的目标就是满足政府和社会经济活动的基本信息需求，同时发展 IT 产业以推动国家的前进步伐。我们在计划中明确指出必须建立一个由不同计算网络构成的整合系统，它要有足够强大的软件和数据系统，能为政府及其他重要活动提供服务。一些国内的服务业将与国际系统整合。

IT 市场中的客户群

在 IT 行业，人们采取以产业（industry）和利益（benefits）两种角度的来划分客户群。产业划分指出了在越南经济中快速增长的部分行业，根据惠普公司在其他国家的经验，这些行业中的企业通常都是 IT 业的先驱者及与 IT 关系甚密的企业。而利益划分则对这些细分市场的特征和需求进一步做了描述。

产业划分

金融服务业

越南政府已经逐渐放宽对外国银行的各种限制。从 1995 开始，总共有 17.7 亿美元的资金投入到金融和商业服务中。除了那些预计会快速增长的能赚钱的行当，其他金融服务业，尤其像风险资金、租赁、项目融资也都是很有潜力的。在中短期内，这一行业是大多数越南的观察者和专家普遍认为将会经历爆发性增长的细分市场。要刺激经济的增长急需大量资金。此外，政府试图鼓励人们储蓄以聚集投资款项。金融业者一直把 IT 视为一种竞争优势，因此，他们希望在这个市场中的 IT 投资能够快速增长。由于金融特定的行业性质，金融客户对售后服务提出了更高的要求。

电信业

越南的电信基础设施尚处于起步阶段。人们认为这个行业同样能取得爆发性增长，尤其是移动通信和联系企业的高速数据通信技术。在当今的越南，邮政和电信部门仍然是垄断行业，任何投资者如果想提供公共电信服务就必须与越南邮政电信部门（Vietnam Post and Telecommunications Department，VNPT）合作，一些最近宣布加入电信部门的国外合资企业见表 4。

表 4　　电信部门中的国外合资企业

法国：Alcatel Alsthom 公司已被越南内务大臣选中为其提供首个私有国家通信网络。这份合同包括整合网络的供货、安装、实施及维护，网络共由 5 万条线路构成，最终将覆盖整个国家。网络建造的第一期工程将于 1995 年 3 月开工
瑞典：有 3 家瑞典公司与越南邮政电信部门达成协议，共同建造覆盖整个越南的移动电话网，耗资 3.4 亿美元。到 1995 年底，他们希望通过集线器在越南北部的河内、中部的岘港和南部的西贡安装并运行蜂窝电话与寻呼系统。这 3 家瑞典公司分别是 Industriforvaltings、Kimevic 和 Comvik International，他们声称将联合投资 1.59 亿美元
加拿大：总部在蒙特利尔的 Teleglobe 公司称它们的电缆系统已准备就绪，而 Telesystem International 无线服务公司签订了一项合同，内容是研究多个地区的无线及通信服务和沿海地区海底光纤电缆系统在越南实施的可行性。这项研究将花费 72 万美元，而整个工程将耗资 1 亿美元

资料来源：Intemal company files-extracted from various source.

宾馆及旅游业

越南已经渐渐成为一个新的旅游胜地，商务旅行则继续盛行。旅游业在刺激零售业增长的同时，也促进了对宾馆设施的需求。一些国际旅馆集团，诸如雅高公司（Accor Group）、普尔曼国际酒店集团（Pullman International Hotels）和一些新加坡公司已经在越南开始了一系列宾馆项目。自 1995 年以来，外来投资总额已达到了 22.35 亿美元。

制造业

由于报酬低与相对较多的熟练且能干的劳动力等因素，越南适合于开发劳

动密集型产业。政府鼓励面向出口、基于资源和基于农业的制造业，诸如为电子产品装配、服装和食品加工业。

公用事业

越南政府打算建造本国的发电设施以应对现代经济的发展需求，因此这个领域将会经历爆发性的增长。耗资达 9 亿美元的普梅热电站将供应 6 亿瓦特的电力。

石油与天然气

越南有大片的近海天然物质资源尚待开采。越南政府希望加快当地原油提炼的发展步伐。许多国际或地区的石油提取和精炼合资企业，像 BHP、美孚、壳牌、巴斯夫等公司已经准备就绪。自 1995 年以来，外来投资总值达到了 13 亿美元。

政府

在越南经济的发展过程中，政府将在影响 IT 在越南经济的应用和渗透方面扮演着一个重要的角色。随着“IT—2000 计划”的进行，越南政府希望紧跟新加坡的发展步伐，尽快使国家步入高技术领域。

利益划分

IT 客户的利益划分详见表 5。通过选择标准、技术要求、主要需求来划分客户群，以下为 4 种细分市场。

经济细分市场

这个细分市场的客户应用 IT 技术主要是为了提高生产力。考虑到费用问题，这些客户会更多地选择 PCs、简易网络和通用软件。性价比是一个十分重要的购买标准，这些客户对费用极其敏感，他们并不要求高质量全天候的服务。

技术细分市场

此细分市场客户为了成为技术领导者而应用 IT 技术。这儿的客户有雄厚的资金，他们愿意花钱享受最新最好的技术。

关键任务/任务敏感细分市场

此细分市场为获得竞争优势而使用 IT 技术。信息系统的故障将中断公司的正常运转，有时甚至会停止工作，继而影响收入和利润。因此，这些客户寻求高利用率、低故障率、全天候服务和可靠的解决方案。他们可能并不喜欢新技术，认为新技术太冒险，除非他们能够看到技术实行中带来的明显优势。

地理位置细分市场

此细分市场主要包括一些跨国公司，它们在不同国家和地区均有业务。这

些公司需要与分散在各地的分部保持联系以确保能够快速准确地传播信息。当为这个细分市场客户提供服务时，提供可靠和全球性的支持非常重要。

表 5　　利益划分

细分市场	客户群	选择标准	技术条件	基本需求
经济（低价）	消费性产品、零售行业	低价、低设计度	简单	低成本、提高生产力
技术	石油与天然气行业	前沿解决方案	复杂	技术领先
关键任务、任务敏感	银行业、金融业、通讯行业	可靠、优质快速的服务	已通过验证的	稳定、性能
地理位置	MNCs	可跨地区和国界提供服务	覆盖广阔区域	部门间的联系、一贯的支持

越南 IT 市场中的参与者

表 6 节选了 IT 市场中一些重要客户的信息。

表 6　　IT 市场中的一些参与者

公司	1994 年度收入（百万美元）	1994 年净收入（百万美元）	1993 年净收入（百万美元）	员工人数	每名员工创造的收入（美元）
IBM	62 716.0	−8 101.0	−4 965	267 196	234 719
惠普	24 991.0	1 599.0	1 177.0	98 400	253 974
数字设备公司（DEC）	13 450.8	−2 156.1	−251.0	78 000	172 466
优利系统	7 742.5	565.4	361.2	49 000	158 010
康柏	7 191.0	462.0	213.0	10 043	716 021

资料来源：*Software Asia Magazine*，June/July 1995.

数码设备公司

数码设备公司是网络计算机系统、软件和相关服务的主要供货商。它的独特领域在于开放式的系统、客户端—服务器方面的知识和经验以及多厂商技术。该公司主要策略是投资于技术研发项目，树立技术优势，并且注重培训。

在过去的几年里，数码设备公司的财政状况很差，1994 年的净损失达到 20 亿美元。公司的拙劣绩效导致了创始人，同时也是担任 CEO 职务的肯·奥尔森（Ken Olsen）的离任。他的内部继任者罗伯特·帕尔默（Robert Palmer）廉价转卖了许多诸如磁盘驱动、数据库软件、咨询等非核心部门。他试图把重点放在公司核心硬件业务上，以及通过发展网络系统来增加利润。帕尔默重新定位公司，利用主流趋势，如移动计算与视频，他还将大多数销售转为间接分销。为了降低成本，他还与计算机转售商签订协议，将它们作为重要合作

伙伴。所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）预计数码设备公司的新型 Alpha 系统销售额将在 1995 年提高 84%，达到 17 亿美元，到 1996 年再上升 55%。

1992 年，数码设备公司营业额的 45%在美国，40%在欧洲，10%在亚太（包括日本），另 5%在加拿大。Alpha 系统仍将面临着一个长期的难题：它的芯片在计算机制造商中没能赢得有影响力的支持者。当研发下一代芯片需要一笔十分惊人的费用时，这个难题将是致命的。大多数行业分析者认为，帕尔默过去一年的工作仅仅是把数码设备公司带到了再次与对手竞争的起跑线上。如果帕尔默的网络战略不能使数码设备公司取得明显优势的话，公司将步入以前位居行业第二位的优利系统公司的后尘，优利系统公司现在只能维持一些老客户，其收入正在缓慢地下降。数字化技术在政府、银行及金融业、保险、电信等领域均有广泛的客户群。数码设备公司还在健康护理、运输、公用事业、零售等方面制定了计划。公司最近在河内设立了一个代理处。迄今为止，它们的主要业务领域似乎都来自国际型客户。公司指定了 3 家在越南的销售商作为代销商和服务供应商。

国际商用机器公司（IBM）

尽管在 1994 年损失高达 80 亿美元，IBM 仍是世界上最大的信息系统与服务公司。1995 年，IBM 的 CEO 路·郭士纳（Lou Gertsner）使公司扭亏为盈。最近，IBM 用 35 亿美元收购了莲花（Lotus）公司。从 1990 年开始，IBM 的全球收入开始逐年下降，1994 年跌至 627 亿美元。1992 年，IBM 在全球拥有 1 500 名顾问。虽然这些顾问为所有的行业提供支持，但他们的主要精力还是放在金融、零售和制造业上。

IBM 的关键差异领域不仅在于为客户提供见解、经验和专业技能，而且还将结果呈现给用户并为 IBM 的产品和服务增值。它的战略在于将客户关系作为重点并加强对于客户的影响。IBM 作为一个全球化组织能够集中智慧来投入到任何项目。然而，IBM 给大家留下的印象一直是主要生产大型主机，而这一印象 IBM 似乎永远也不能彻底改变。IIBM 目前仍处于恢复阶段还没有制定确定的战略方向，它除了支持 PowerPC 和 X86 的双桌面硬件平台，还支持 7 种～8 种操作系统。

1995 年，IBM 在河内建立了“IBM 越南”。这个部门为销售商以及客户提供销售与市场营销方面的支持。他们同时也指定销售商作为他们的硬件修理和支持服务供应商。

优利系统

1994 年，优利系统是全球第九大系统和 PC 销售商。优利系统制造并销售基于计算机的网络信息系统和软件。公司还提供相关的服务，例如系统集成与 IT 外包。它的战略同样是提供全方位的服务和解决方案。优利系统希望能在开放式系统里发展前沿硬件和技术。

优利系统主要替处于密集型交易环境的组织提供基于开放式信息网络的关键业务解决方案。1992 年，优利系统 49%的收入源于美国，欧洲 30%，加拿

大 9%，亚太 5%，日本 7%。对于跨国项目，公司通常利用当地的资源来完成。从纵向看，优利系统的主要业务集中在航空事业、公共部门、金融服务业以及电信业。从横向看，网络和在线交易的过程则是它的主要业务。优利系统还在越南设立了一个代理处，并派驻了 15 个营销人员，由此可见公司决定在越南采取积极战略。1995 年，它为国际银行金融电信协会（Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications，SWIFT）安装了设备。优利系统准备 1996 年在越南建立一个子公司。

康柏

1995 年，康柏又一次创纪录地完成了年销售额 109 亿美元的指标，同去年比增长了 51%。净收入大幅度增加了 88%，达到 8.67 亿美元。作为 PC 系统的主要制造商（包括台式机、便携式电脑和服务器），康柏希望在消费者市场和计算机市场都能有所作为，而它现在已经是商务服务器市场的重要生产商了。

康柏的成功得益于一系列的因素，包括分销渠道的快速扩张、高效的生产、提早把新产品和新技术投入市场、优良的品质以及产品拥有的附加价值。

惠普公司在东南亚的业务

惠普公司简介

1939 年 1 月，在加利福尼亚州帕洛阿尔托的一个车库中，两名来自附近斯坦福大学的毕业生威廉·休利特（William Hewlett）与戴维·帕卡德（David Packard）以 538 美元的创业资金建立了惠普公司。他们销售的第一个产品是电阻—电容音频振荡器（由比尔发明）。惠普公司创业时把重心放在仪器上。直到 1972 年，公司才正式进入计算机领域，其第一台商用计算机为 HP3000。

1995 年，惠普是一家全面发展的巨人企业，其年销售额超过 250 亿美元，并在全球范围内拥有 9 万名左右的员工。惠普公司主要制造、供给、推广和销售计算机类产品、测试类产品、医药分析类产品及电子器件，除此之外，还提供 IT 相关服务与支持。1985 年，惠普公司被《财富》杂志评为最受尊敬的两家美国公司之一。1995 年，惠普公司有 76.6%的净收入来源于计算机类产品与服务。

很多年前，休利特与帕卡德就为公司制定了一整套管理目标。在经过微小的改变后，这套管理目标成为了整个惠普公司的目标，并于 1957 年第一次颁布。这些目标明确指出了公司对于自身及公司在社会上的定位。《惠普公司目标宣言》（HP Statement of Corporate Objectives，1986 年 10 月颁布）详见附录 E。

这些目标形成了著名的“惠普方式”（The HP Way），这种方式能创造一种工作氛围，以培养能全力为公司工作的有才华、有创新能力、受过良好培训的、热情的员工。惠普公司的指导战略原则就是为客户提供具有比其他公司更良好的性能、更高的质量和更多综合价值的产品。直到今天，惠普公司还牢牢

遵守着 3 条准则：

1. 从公司最重要的资源即员工处获得最高的回报。
2. 从现有的技术上获得最高的产量。
3. 为客户提供最好的产品。

惠普公司的几处战略事业部广泛地分布在世界各地，详见附录 F。每个事业部都在惠普公司的最高管理层占有一席之地，并且多多少少行使着独立的职能。

惠普公司的市场定位和能力

惠普公司进入中国香港、新加坡、日本、泰国和韩国等国家和地区已经有 25 年之久，它对进入像中国、印度尼西亚、菲律宾等正在蓬勃发展的亚洲市场也具有广泛的经验。尽管只是美国总部的一个分公司，惠普东南亚还是一支具有相当规模的亚洲管理团队。它们与当地市场有着相似的准则、习惯、风俗和语言。然而，惠普公司毕竟是一家美国公司，它对业务有着自己严格的章程，并且必须遵守美国的法律。

惠普在过去几年里建立了许多重要的客户群，其中有很多是在全世界范围内都有办事处的跨国公司。惠普公司已经树立了良好的口碑和品牌信用。尽管售价颇高，“惠普”这个名字一直就是优质产品和高科技的代名词。由于较高的成本结构和日常开销，惠普公司不可能把产品价格放低。多年来，在 Datapro 公司和 IDC 公司等美国著名市场研究公司对许多独立用户进行的满意度调查中，惠普公司总是名列前茅。

惠普公司有一个庞大的子公司网络，此外，惠普还与亚太地区许多国家的公司合作。因此，它在这些国家能以最便宜的价格购买到原材料和部件，以最低的成本在当地制造产品，同时能够建立高效的销售和库存网络以把产品投放进市场。

表 7 列出了与惠普公司 1989—1994 年的营业额和收益有关的一些信息。在 IT 界这个残酷无情而又发展迅速的领域里，客户希望生产厂商在财务上能够有稳定收益，这样才能保证在项目结束后该厂商还能提供可靠的支持，尤其是那些历经多年的大型基础设施项目。

表 7　　惠普公司从 1989—1994 年的收入和利润　　（单位：百万美元）

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
年收入	11 889	13 233	14 494	16 410	20 317	24 991
成本费用	6 091	6 993	7 858	9 152	1 2123	15 490
毛利润	5 798	6 240	6 636	7 258	8 194	9 501
研发	1 269	1 367	1 463	1 619	1 761	2 027
市场营销、日常开销、管理费用	3 327	3 711	3 963	4 224	4 554	4 925
经营收入	1 202	1 162	1 210	1 415	1 879	2 549
其他收入/支出	(61)	(106)	(83)	(79)	(96)	(126)
税前收入	1 141	1 056	1 127	1 336	1 783	2 423
交纳所得税	322	317	372	449	606	824
净收入	819	739	755	887	1 177	1 599

资料来源：Salomon Brothers.

惠普是一家多元化的公司，在计算、测量、通讯方面提供产品与服务。产品范围之广很少有计算机厂商能与之抗衡。然而，惠普公司内负责测量、通讯、计算机产品的各部门由于拥有很大的自主权，因此经常像独立公司那样运作，这会使各部门沟通不畅、无法相互利用知识技能，因此不能够有效地发挥惠普知识的杠杆作用，无法进行高效的多元化。

惠普是开放式系统技术与解决方案的行业领导者，并且在这个地区拥有专业的知识与广泛的经验。惠普公司比数字设备公司、IBM 和其他竞争对手率先发展 RISC4 技术，现在它正不断地从中获利。惠普精通客户端—服务器计算技术，包括个人计算机、工作站、大型系统和服务器领域。惠普开发其专利惠普 3 000 系统，并一举成功。

惠普公司主要致力于 IT 业交叉区域，它在制造业、通讯业和金融服务业这 3 个领域里尤其具有举足轻重的地位。此外，惠普在诸如零售、接待、政府和公共医疗方面也有深厚的基础。在制造业中，惠普是 UNIX 操作系统在全球的重要供应商，占了总市场的 45%。惠普在制造业领域拥有广泛的客户群，它们一直是惠普公司最大的纵向市场。

惠普试图利用分销渠道作为支撑起客户的一种方法。1988 年，惠普公司主要通过直销方式出售产品。由于标准化、数量和竞争力的上升，惠普预计毛利润会快速下滑，因此制定了两种销售战略：一种是通过销售渠道进行间接交易的数量战略；另一种战略是针对全球范围内大规模的客户而采取的直接的价值战略。许多高科技公司把分销商看作它们的客户，而惠普却把最终用户视为自己真正的客户。惠普意识到计算机行业已经处于需求导向（拉动型）的环境了，因此试图在最终用户群中推广其产品。惠普对消费者的购买偏好非常关注，同时对市场动向迅速做出反应。

惠普公司在东南亚的业务

惠普公司东南亚部门的总部设在新加坡，在新加坡、马来西亚、泰国都有其完全自主的子公司。在印度尼西亚、菲律宾和文莱，惠普则拥有它的指定分销商。此外，惠普在印度尼西亚与其分销商贝尔卡（Berca）共同创办了一家名为 HPSI 的合资企业，其主要职能是 IT 服务。

在东南亚，东南亚客户支持组织（Southeast Asia Customer Support Organization）作为 WCSO 的代表，负责为了满足客户在贷款、实际操作、经营 IT 项目等方面的需求提供服务与支持，主要经营如下产品：

PL72— 计算机系统及网络方面的硬件支持
PL3D— 计算机系统方面的软件支持
PL71— 个人计算机及其外部设备的支持
PL6N— 外包服务
PL6L— 网络集成服务

产品 72、3D 和 71 是惠普公司为其计算机系统的购买者和使用者所提供的传统维护服务，并且主要集中在售后维护方面。但是近年来，这些业务增长率变缓。即使性能得到了改良，计算机产品的价格还是在一路下跌。在硬件维护

服务中尤其如此。支持费用--般要占所有 IT 费用的一定比例，因此也被这种趋势极大地影响着。

产品 6N 和 6L 是 WCSO 为了应对传统维护服务的缓慢增长而建立的新型服务。6N 和 6L 需要较高的投资费用，而收益率则普遍较低。这些产品线的销售模式也与众不同，他们更多地采取直销的方式，因为与传统维护服务不同，这种服务一般不会从计算机产品销售收入中拨出支持费用。

惠普公司在越南的近况

1994 年 2 月 3 日美国取消了对越南的禁运之后，惠普公司中的各个事业部为了适应越南不断发生的各种变化，已经开始各自采取方法以发展业务。CSO、CPO 和 TMO 已经与越南的众多分销商签订了协议。CSO 现在有一个主要的分销商——高性能技术公司（HiPT）。HiPT 是一家完全私有的公司。拥有者之一 Binh 博士与越南政府过从甚密。CSO 准备指定第二家分销商（国外团队）负责越南南部的事务。同时，CPO 也在越南指定了数家批发商和转售商，TMO 也委托了一家分销商 Systems Interlace。到 1995 年 10 月底，这些产品公司的预计订单能达到 1 000 万美元。1994 年，惠普的计算机支持事业部 WCSO 在越南没有代理。

1995 年 7 月 1 日，惠普公司和 HiPT 公司在河内开放了一个开放式系统计算专家中心。这个中心的建立是惠普公司和科学技术环境部门（Ministry of Science，Technology and the Environment，MOSTE）于 1995 年 3 月所签订的正式谅解备忘录的一部分。科学技术环境部门主要负责促进和推动越南 IT 技术的发展。这个中心将帮助科学技术环境部门为实施越南的“IT—2000 计划”培养一批高水平的基于开放式系统概念的 IT 专家。

亲赴越南

1995 年 1 月，约翰对越南进行了一次商务考察，此行的目的是亲自评估当地的商业环境以及投资机会，并且为 WCSO 在东南亚该如何制定针对越南的总体投资战略计划提供建议，以改变现在这种 CSO、CPO 和 TMO 分别介入越南市场的现状。约翰的第一站是胡志明市，这是一座拥有 500 万人口的繁忙都市，从新加坡坐飞机到这里需要花 1 小时 25 分钟。

会见吴文梅博士（高性能技术公司的总经理）

吴文梅博士（Dr. Vo Van Mai）是惠普公司在越南的分销商高性能技术公司的总经理，曾在匈牙利受过教育。他预计越南的 IT 市场在 2000 年前能创造 3 亿美元。在过去的几年里，市场规模以每年翻一倍的速度增长着，而吴文梅博士认为在以后的两年里 IT 市场还将更加迅速地发展。现在，IT 市场还仅限于大量的个人计算机外加有限的局域网。越南作为一块 IT 业的处女地，将大

量采用客户端--服务器技术，这是大多数发展中国家与发达国家所留下的财富和专利系统。在越南能见到的个人计算机品牌包括康柏、惠普、明基、维用（Wearnes）、虹志（AST）、Digital、优利系统、IBM。

吴文梅博士认为 IT 市场中最有吸引力的分割区是金融、公用事业、电信、石油化工和航空业。在当今越南，最常用的信息传递方式是使用电话线和调制解调器。而河内与胡志明市之间则通过光缆和 X.25 传输信息数据，IBM 在这两座城市中均设有代理处，大致有 10 名工作人员。他们在越南拥有 6、7 家分销商，并且申请了在越南开办服务机构的营业许可。

根据吴文梅博士的观点，越南市场想在 IT 业的收益中占据一席之地需要 3 年～4 年的时间。他认为后两年是打入市场、构筑关系网以及形成人们对其产品与服务的认识的关键时期。虽然 IT 市场的款项预算仍然是一个难题，不过，“IT—2000 计划”已经清楚地表明了政府对 IT 业投入的决心。

会见罗斯·尼科尔森先生（DHL 全球快递公司的总经理）

罗斯·尼科尔森先生（Mr. Rose Nicholson）认为由于 DHL 从 1988 年开始就在越南进行运营，所以他能获取有价值的市场信息。因为越南政府仍然牢牢控制着邮政服务，DHL 只得通过邮局来进行运作。1994 年 4 月，罗斯以技术顾问的身份被派往越南。他告诉我们，美国的禁令取消之后，经济并没有如想像中那样取得飞速发展。混乱的税收制度以及各种投资风险等阻碍困扰着潜在的投资者们进入市场。在短期内，“墨西哥比索事件”可能会影响投资者的看法，尤其像在越南这个新兴的经济市场。罗斯先生认为，亚洲公司特别是日本正在迅速进入越南市场，河内的旅馆里往往住满了日本人。

根据罗斯的观点，短期内最有发展前景的行业是金融业。现在，农业是 DHL 提供货运设施的最大客户。很快，一些技术上比较先进的生产企业会进入市场。由于 DHL 公司在越南市场有着很长时间的运营经验，它将会有机会向这些新来者们提供相应的物流服务。DHL 很愿意融入这些企业，而企业也十分乐意接受 DHL 的建议，因为它们尚处在创业阶段。

罗斯先生相信，要经历二三年的时间现状才会有大的改观。他把越南 IT 业发展的滞后归因于缺少专业的 IT 从业人员。罗斯先生仍然认为目前在越南投资打入市场非常有必要，因为当经济繁荣期到来时，公司能够很快从中获益。DHL 现在使用单机以满足 IT 需求，这显然与近期的发展不符。罗斯先生准备将其升级至由 2 台惠普 9000E45 组成的全国系统。

会见楚尼·吉亚·宾博士（FPT 公司的总经理）

FPT 是一家完全政府所有的公司，它隶属于科学技术环境部（MOSTE）。FPT 公司的总经理楚尼·吉亚·宾（Truene Gia Binh）博士，同时也是越南一位著名将军的女婿，详述了代理处（representative office）与经营处（operating office）在职能上的不同。一般来说，代理处只能获取该处运作的必需物品。代理处不允许收取任何产品与服务的报酬，但可以提供市场营销和支持性服务作为其分销商支持服务的一部分。宾博士在评定越南 IT 市场时提到，金

融行业在未来 3 年～4 年内将会高速发展，同时在越南经济中也将占有非常重要的位置，因此这个行业将具有很大的吸引力。

会见海兆戴先生（越南移动电信服务公司的技术服务和运营总监）

海兆戴（Hai Chao Duy）先生表示，他非常期待与惠普公司建立长期合作的关系。他认为建立越南移动电信服务（VMS）的网络将带来许多良机。现今，越南移动电信服务公司向在胡志明市与河内的9 000名用户提供移动通信服务。这些 IT 工程需要在运作、传输、业务支持、财务、最终用户计算以及电子邮件等方面为提供移动通信服务创造便利条件。戴先生还提到，下一步工程计划将针对电信网络使用一些管理系统软件。

会见阮全先生（胡志明市计算机协会主席）

阮全先生（Mr. Nguyen Trang）是一位 IT 界的知名人士，并且还是胡志明市计算机协会的主席。越南的“IT—2000 计划”将以河内为中心启动。河内也有一家董事会监督这一计划的实施。在这项计划被批准之后，阮先生还透露了关于另 2 项工程的细节。

其中一项是工程在运输、交通管制、金融控制、行业管理、土地所有权、城市规划、贸易服务、人力发展等方面为地方和政府的管理提供 IT 技术的应用。

另一项工程是关于政府 IT 基础设施的开发。包括像系统分析与设计中心、劳动力开发中心等部门的建设，以及诸如对胡志明市电子数据交换技术应用、IT 发展博物馆、越南国际互联网网关的可行性研究等工程计划。据阮先生估计，到 2000 年，越南 IT 行业的市场规模将达到 5 亿美元。

市场进入决策

越南是一个尚待开发的潜在市场，风险与机会并存。虽然现状正朝着自由经济发展，但越南的基本政治体系却未能更改。尽管越南最近采取了开放政策，可是毕竟这个国家的经济发展还处在起步阶段，改革的步速与方向尚未确定。即使经济增长势头强劲，近期高通货膨胀率和越南盾对美元的贬值都给经济发展带来不小的冲击。可以从两个方面看出在越南的法律体系中存有不足之处，政府不同层级的机构对同一项法律有着不同解释，而商业公司则必须服从，这导致了同一项法律产生了不同的实行结果。这一问题造成了公司建设的不确定性与延误。

尽管越南的 IT 市场具有相当的潜力，但市场目前尚处于小规模阶段，市场的发展也存在着许多不确定因素。惠普亚太公司管理层应站在战略的高度上在做出公司是否应该进入越南市场的决策前再三权衡利弊。

进入市场几种可能的方式

如果惠普公司决心进入越南市场，以下是几种可能采取的战略方式：

以惠普为主与当地企业合资

惠普可以合资的形式进入越南市场。在东南亚，有一家惠普合资公司驻在印度尼西亚，惠普与分销商贝尔卡签订了一份协议，共同创办一家服务公司HPSI。贝尔卡主要负责惠普产品的销售，而 HPSI 负责向市场提供惠普的服务。与直接进入市场战略相比较，这种方法需要的初期投资较少，因此也降低了风险性。当地的合作伙伴可能是一项有利的资源，因为在洽谈生意时“关系”是非常重要的。

分销（独立企业）

惠普可以指定一家或更多的独立企业作为分销商和服务、支持供应商。在最初几年里，尽管同一家分销商可以代理多个事业部的产品，但每个事业部的产品只能通过一家分销商销售。

这种战略为惠普公司提供了快速起步的途径，尤其适合 CPO 供应的现有的、大规模销售的、即插即用型的产品。要想成功，惠普需要动用资源来培养分销商以增进它们的服务水平。这种战略的不利之处在于可能培养了公司在支持性服务方面的未来竞争者。当服务在其他市场里备受关注时，惠普却还未找到既能通过渠道成员为对公司目标有影响和至关重要的最终用户提供支持，又能维持着客户所要求的高质量和快速响应的方法。此外，服务业的利润颇为丰厚，惠普的很大一部分利润来自服务。如果惠普允许渠道商直接与最终用户签订支持合同，其利润将可能下滑。

分销（由惠普前雇员创业）

进入市场的另一种形式是由惠普以前的雇员所创立的公司作为其分销商。惠普相信这些从前的雇员能够提供优质的服务。今后，这家公司很有可能因为惠普能够给他提供这个机会使其成为惠普在越南的服务提供商而努力报答惠普。当惠普决定在直接进入越南市场时，这些前雇员们也可以被公司再次聘用，成为新建子公司的重要管理者。

合作企业或特许经营

投资合作企业也是一种可行的方法。惠普最初可以对本公司的支持性服务实行特许经营，并为合作企业提供关于如何建立和管理支持性公司的咨询服务。惠普可为合作公司提供备用物品。这样的话，惠普可以不必冒直接投资所带来的风险，由于和当地公司有着这种特殊的关系，贸易关系仍可以进一步增强。现在，像帕玛街的乐富门（Rothmans，烟草公司）和冷存储（Cold Storage，零售超市）这类新加坡公司已经分别与 Agrex Saigon、Saigon-Intershop 等越南公司建立了合资企业。

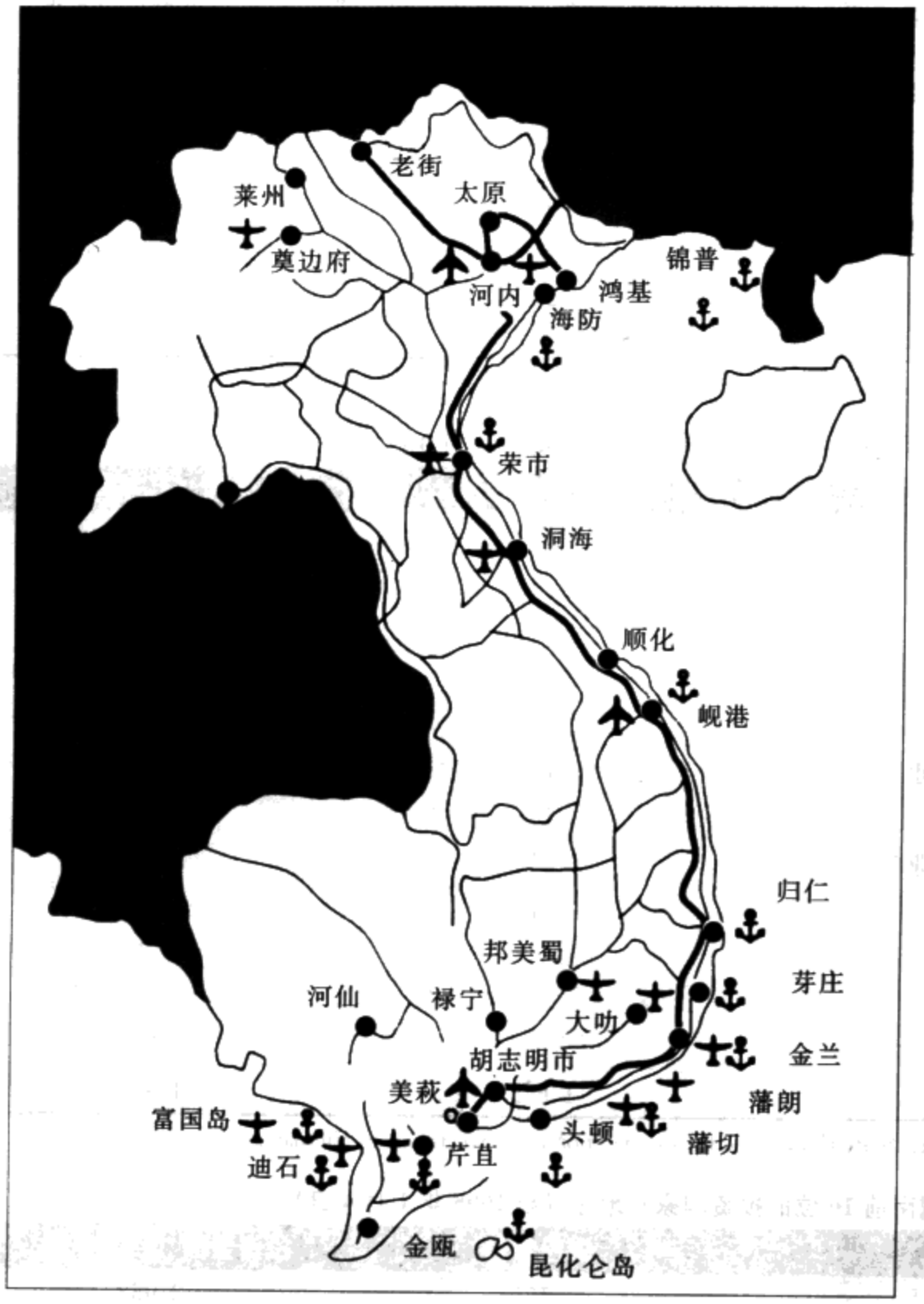
直接进入市场

惠普可以通过建立一家子公司或代理处来提供营销、销售支持和管理类的服务这样一种方式直接进入越南市场。这一战略需要大量的投资和资源。但同时这种方式使惠普公司有着最大限度的控制权、灵活性以及最丰厚的回报。这种直接进入市场的方式使得惠普公司能与客户保持联系，因此惠普将获得接近市场与客户的宝贵途径。为了减少风险、不确定性和投资金额，公司刚开始经营时可能规模较小，员工人数也有限，以后再根据需要逐步增加工作人员。

最终决策

约翰清楚他必须迅速做出决定。许多惠普亚太公司的竞争者已经在越南采取了战略行动。如果惠普亚太不尽快做出反应，那么它将跟不上市场前进的步伐。

附录 A　越南地图


老街
莱州
太原
奠边府
锦普
河内
鸿基
海防
荣市
洞海
顺化
岘港
归仁
邦美蜀
芽庄
河仙
禄宁
大叻
胡志明市
金兰
美萩
藩朗
富国岛
头顿
藩切
迪石
芹苴
金瓯
昆化仑岛
越南
铁路网
公路网
海港
国际机场
国内机场

附录 B　越南的工业企业数目

	国有			非国有		
年份	中央所属企业	地方所属企业	总数	合作企业	私有企业	私人经济
1985	711	2 339	3 050	35 629	902	/
1986	687	2 454	3 141	37 649	567	/
1987	682	2 457	3 139	33 962	490	/
1988	681	2 430	3 111	32 034	318	318 557
1989	666	2 354	3 020	21 901	1 248	333 337
1990	589	2 173	2 762	13 086	770	376 900
1991	546	2 053	2 599	8 829	959	446 771
1992	537	1 731	2 268	5 723	1 114	368 000

资料来源：General Statistical Office（Vietnam）.

附录 C　经济活动中的外来直接投资（至 1995 年 1 月 4 日）

活动种类	工程数目	投资金额（百万美元）
制造行业	548	4 334
石油和天然气	26	1 303
农林业	74	369
海上养殖	21	62
运输和通信	128	951
宾馆和旅游业	113	2 235
服务业	134	1 254
金融和银行业务	15	177
房产	14	71
其他	8	14
出口加工区	29	109
工业园区	2	167
总数	1 112	11 046

资料来源：State Committee for Cooperation and Investment in Vietnam.

附录 D　在越南前 10 位的投资国家和地区（至 1995 年 1 月 4 日）

活动种类	工程数目	投资金额（百万美元）
中国台湾	179	1 968
中国香港	171	1 796
新加坡	76	1 028
朝鲜	98	889
日本	73	789
澳大利亚	42	861
马来西亚	32	585
法国	58	510
瑞士	14	463
英国	15	376

资料来源：State Committee for Cooperation and Investment in Vietnam.

附录 E　惠普的目标

目标：

a. 利润——获取充足的利润为公司发展提供资金，利用自我衍生的资源完成团体目标。
b. 客户——为客户提供最好的产品、服务与可能的最大价值，从而获得客户对惠普的尊敬和忠诚。
c. 行业领域——涉足与我们的技术及客户基础相关的行业，这将为公司持续发展提供机会，使我们能够满足其他人的需要并获取利润。
d. 成长——仅限于利润和能力的发展，生产具有创新性的产品以真正满足客户的需要。
e. 员工——让惠普的员工分享企业的成功，根据绩效为他们提供保障，确保员工在一个安全、舒适的环境中工作并认可他们的个人成绩，使员工能从工作中感到满意并取得成就感。
f. 管理——在完成目标的过程中给予员工个人高度自由，以培养他们的进取心和创新精神。
g. 公众形象——惠普将为其涉及的每个国家和社团在经济、知识、及社会资源方面做出贡献以尽到我们对于社会的责任。

附录 F　惠普的战略事业部

战略事业部：

a. 计算机系统部门（CSO）——制造并销售惠普公司的微型计算机和工作站。
b. 计算机产品部门（CPO）——制造并销售个人计算机、计算机外设和网络相关产品。
c. 检验和测量部门（TMO）——制造并销售检测产品，并为其提供服务。
d. 产品分析团队（APO）* ——制造并销售分析化合物产品，并为其提供服务。
e. 医疗产品团队（MPG）——制造并销售诸如去纤器、ECG、监控设备等应用于医疗行业的产品，并为其提供服务。
f. 零部件团队——制造并销售光电子部件。
g. 全球客户支持部门（WCSO）——为惠普计算机相关的部门提供服务，例如 CSO、CPO。

* 此处原文有错，应为 APG。——译者注

案例 9

巴罗·斯蒂克尼有限公司 *

简介

只有 4 名员工却创下 550 万美元销售业绩的巴罗·斯蒂克尼有限公司（Barro Stickney，Inc.，BSI），已经成为一家成功并获利的制造商销售代理公司。公司由于杰出的销售业绩以及为客户和委托商提供全面友好的服务而赢得了良好的声誉。此外，人们认为巴罗·斯蒂克尼有限公司是一个适合工作的地方。办公室环境舒适，工作气氛轻松而不乏专业化。公司全体员工相互间形成了紧密、友好的工作关系，并与企业共同成长。

公司的成功带来不断增长的利润，同时管理者们也要对公司未来的发展做出决策。最近，根据 2 家供应商弗兰克林·凯电气公司（Franklin Key Electronics）与 R. D. Ocean 公司的需求，巴罗·斯蒂克尼有限公司不得不考虑规模扩张的问题。但这并不是一件容易的事，因为扩张意味着风险与机遇同在。

公司背景

10 年前，约翰·巴罗（John Barro）和比尔·斯蒂克尼（Bill Stickney）创立了一家小型制造商代理行——巴罗·斯蒂克尼有限公司。两人是好友，他们都离开了自己原来的制造商代理公司来共同创办了一家属于自己的代理行。两人合作得非常顺利，相互间还能够取长补短。

---

* This case was written by Tony Langan, B. Jane Stewart, and Lawrence M. Stratton Jr., under the supervision of Professor Erin Anderson of the Wharton School, University of Pennsylvania. The writing of the case was sponsored by the Manufacturers' Representatives Educational Research Foundation. The cooperation of the Mid-Atlantic Chapter of the Electronic Representatives Association (ERA) is greatly appreciated. Copyright by Erin Anderson.

约翰·巴罗精力充沛，善于社交。他喜欢接触陌生人，并随时准备接受挑战。通过约翰的不懈努力，巴罗·斯蒂克尼公司代理的 8 家供应商多数都同意与之签订协议。即使在去年创造了 175 万美元销售业绩之后，约翰依然将自己大部分的空闲时间用于参与社会活动，外加完善自己的高尔夫球技。

比尔·斯蒂克尼认为自己是一个可以依靠的人。他考虑问题全面透彻，喜欢思考如何完成、完善工作。公司中的许多管理工作，诸如资源分配和销售区域划分都是由比尔处理的。除了为公司带来 150 万美元的销售额之外，比尔还拥有一支“童子军”，并且喜欢美食烹饪。事实上，他经常给工作伙伴们尝他的拿手菜。

几年之后，在公司逐步发展时，J·托德·史密斯（J. Todd Smith）作为第 3 名销售员进入了公司。托德曾在一家大型知名公司工作，因此他带来了与大客户打交道的经验。托德与他的家人很喜欢哈里斯堡地区，当有机会加入 BSI 时他非常高兴，因为当时他的公司正准备把他调到芝加哥。约翰和比尔曾经在一项医院募捐活动中与托德一同工作过，托德的执著与热情给他们留下了深刻的印象。由于托德在去年创造了超过 200 万美元的销售业绩，因此他将有资格购买 BSI 的合伙经营股份。

在托德加入 BSI 不久后，公司聘用了约翰姐姐的校友伊丽莎白·李（Elizabeth Lee）作为办公室主任。她总是令人感到愉快，投入工作的精力一点也不亚于她执教当地游泳队时所投入的精力。3 位销售员可以通过伊丽莎白跟踪订单并合理安排工作进度，而当客户和供应商公司提出要求和问题时，她能给予很大的帮助。

这个行业中大多数的公司都会给予自己的代理商在一定区域内的独家代理权，BSI 的独家代理区域在宾夕法尼亚州、新泽西州和特拉华州。合伙人们在宾夕法尼亚州首府哈里斯堡郊外的坎普山购买了一栋小房子，并把它修建成了一处临时办公室。这样的办公室体现出了家的气氛，而公司提倡这种方式，公司成员也都像对待家人一样对待自己的同事。

过了几年，除了对本地客户的关注，BSI 的员工们还参与并尽力支持电子业代理商协会（Electronics Representative Association，ERA）的活动。公司图书馆的一面墙上挂满了奖品和感谢信。BSI 通过这家机构结交了许多朋友并与一些重要的客户建立了联系。就在去年，BSI 收到了一名芝加哥制造商代理商查克·古德曼的推荐信，他说有一家委托商需要一个在费城地区的代理商。这家委托商的业务范围与 BSI 现有的业务范围比较契合，客户反响也十分不错。BSI 准备继续积极参与 ERA 的活动。

每个礼拜 BSI 都会在下午 5 点举行一次会议，公司所有员工在办公室图书馆交流本周的工作经验。这时要鼓励员工提出新点子，以使每个人都有机会了解最新的情况。在这个时间可以解决客户的问题，同时还可讨论委托商和成员的建议。会议议程会预先通知大家，以使员工有充分的时间准备。大部分会议持续 60 分钟～90 分钟左右，重点是使团队达成一致的意见。BSI 公司就将在这样的群体会议上讨论公司的未来。

拓展的机会

R. D. Ocean 是 BSI 最大的供应商，它占了 BSI 公司收入的 32%。Ocean 新近提升了詹姆斯·伊夫（James Innve）为销售经理，他认为 BSI 公司需要增加销售人员以完成公司新的销售计划。伊夫认为 BSI 巨额的佣金收入说明了这种扩张的必要性，他更进一步说托德那辆名贵的新车证明 BSI 有能力负担这种扩张。

BSI 不确定是否要增加一个销售人员，但它不愿失去与 R. D. Ocean 的友好关系。同样，正如需要增加新代理商时，按照惯例，所有的供应商需要碰面并一致同意，BSI 也需要确认新的销售人员是否能适应 BSI 公司的文化。

弗兰克林·凯电气公司是 BSI 最初的供应商，大约占了 BSI 收入的 15%。BSI 感到自己的客户基础与弗兰克林公司的业务很相称，并一直努力在客户中推广弗兰克林的品牌。因此，现在弗兰克林·凯的产品对于 BSI 来说相对容易销售。

几天前，弗兰克林公司驻弗吉尼亚州的代表马克·海尔（Mark Heil）在一次空难中不幸丧生了，公司在华盛顿和弗吉尼亚州没有其他的代表。弗兰克林公司在这个区域的销售额达到 80 多万美元，因此迫切需要赶在客户另寻其他公司前找到代替海尔的人。公司想要把这块区域交给 BSI，并且希望在一周内听到决定。

BSI 对这块区域不是很了解，但它知道这里有很多的军队客户。尽管这需要有特殊的销售方法，但同时也意味着会有机会获得大规模的订单。众所周知军队中的客户有自己独特的方法来进行购买决策。

由于这块区域与现公司的距离较远，范围也较大，公司需要认真考虑是否需要再增加一个分部。增加分部意味着与 BSI 总部互动减少而独立性增强。BSI 现在的员工似乎都不愿搬到那里去，不过公司可以聘用一位对这片区域比较熟悉的人。当然，这样就会冒着一定的风险，因为成功的销售员有时会选择离开公司去另外开辟自己的代理公司。

除了扩张代理区域和增加销售力量，BSI 还要考虑应该进一步增加还是维持现有供应商的数量。BSI 已确立的客户群体和良好的声誉使它有很好的机会去接触潜在供应商。但如果 BSI 代理的公司太多，就不可能为每一个供应商提供足够的关注和所要求的服务。

会议准备

每位公司成员都拿到了一份会议议程和相关数据，要求他们思考关于公司扩张的问题。他们需要考虑 BSI 是否该扩张销售区域并增加销售力量，以及是

否该增加供应商的数量。在会议的准备阶段，每个人都要仔细审视 BSI 目前的状况，考虑公司扩张所带来的一切可能结果，包括对公司利润、声誉及工作环境的影响。

这是一次决定公司未来命运的会议。对于每一点的讨论并达成意见一致都需要花费比平常多得多的时间。因此，本周的会议定于周末在博卡诺斯的比尔·斯蒂克尼的度假屋进行，以当晚 7 点整举行的美食宴会作为开场。

在会议开始前，比尔·斯蒂克尼研究了一下公司过去一年的收入及其来源。他还估算了 BSI 每一种业务的未来前景，市场潜力以及 BSI 在每个市场的饱和程度。最后，比尔还估算了在新销售区域和在华盛顿或弗吉尼亚州聘请一名新雇员的成本。在会议开始前，伊丽莎白把比尔的数据总结成了 4 张图表。（如图 1、2、3、4 所示）

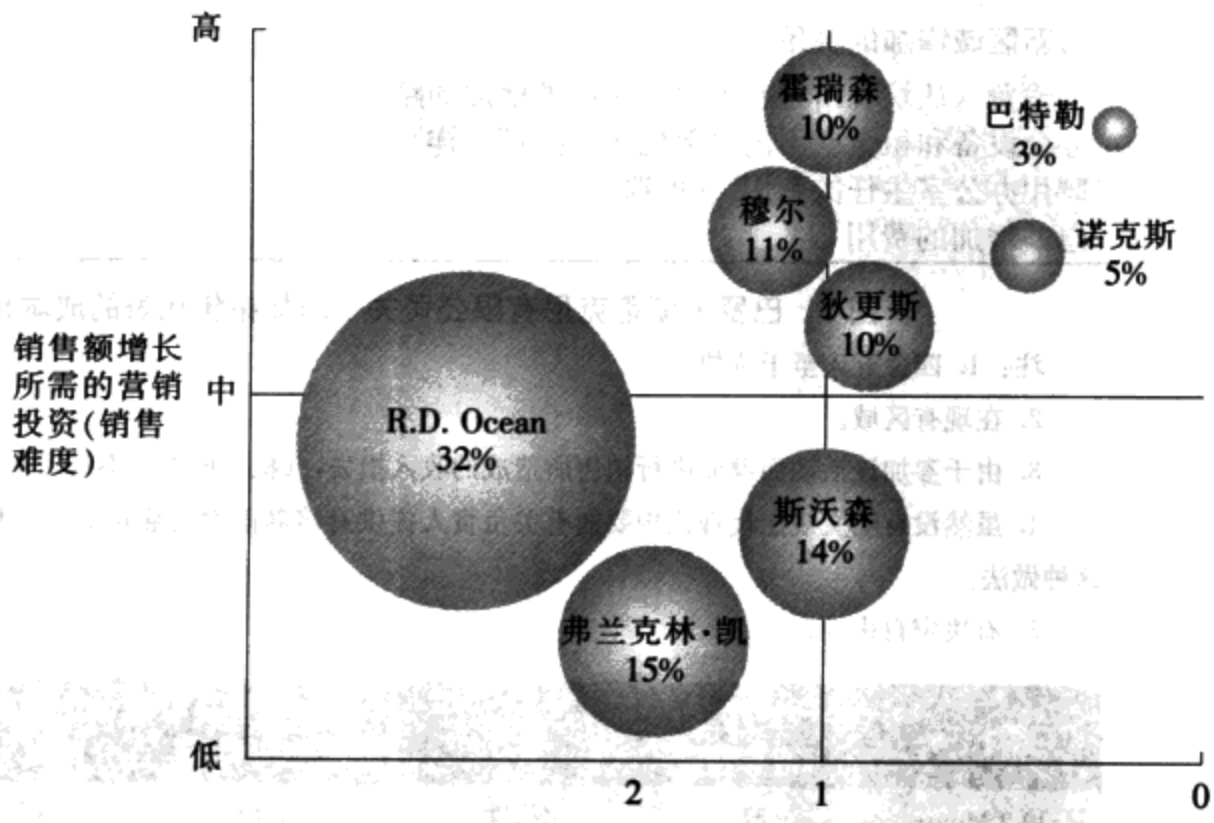


图 1　销售回报与销售难度示意图

图 1 表示了在 BSI 的总业务中取得一定百分比的销售业绩所需要的投入（销售难度）。销售难度由某项业务增长所需要的营销投资多少所衡量，斯蒂克尼的估算用纵轴表示。横轴表示的是这种投资的回报，由该项销售佣金在公司所得到的全部回报中所占的相对百分比表示。如果把 BSI 公司的时间均匀地分配给 8 名供应商，每一名供应商可得到 12.5%的时间。X 轴方向用 12.5%的倍数显示了每一名委托商所分配到的时间。每一个椭圆的面积反映了每名供应商所占 BSI 的佣金收入的比例。

作为研究结果，比尔·斯蒂克尼还提出了以下的观点：

1. 斯沃森公司的产品正在被一种计算机电子产品所取代，而公司以前没有对这种产品引起足够的重视。结果，公司目前正在失去曾经领先的市场地位。

2. 尽管在现有销售区域内促销 Ocean 的产品并不需要花很大力气，但 Ocean公司对于 BSI 和其他代理公司的要求还是非常严格。

新销售代表的报酬成本	
根据新销售代表的经验水平，BSI将会支付从15 000美元～25 000美元不等的基本工资外加如下表所示的一定比例的奖金：	
0% 公司销售佣金收入达到50万美元	
20% 公司销售佣金收入为50万美元～100万美元	
25% 公司销售收入达到100万美元～150万美元	
30% 公司销售收入达到150万美元～200万美元	
40% 公司销售收入超过200万美元	
对新销售代表[1]支持费用[2]的估算	
找寻申请者、心理测试、聘用、培训[3]、新销售代表前往会见供应商的旅费[4]	28 000美元
车费、电话费、名片、娱乐交际费用	22 000美元
保险费、收入税（社会保障金、失业补偿金）	16 000美元
总费用	66 000美元
为新区域增加的费用	
运输费（从坎普山到弗吉尼亚所额外增加的路程）	2 000美元
办公设备和租金（不论总部位于何处都一样）	4 000美元
聘用办公室主任的费用[5]（可选）	18 000美元
总共增加的费用	24 000美元

图2 巴罗·斯蒂克尼有限公司关于增加销售代表的成本预算

注：1. 四舍五入至千位数。

2. 在现有区域。

3. 由于参加该活动而没能进行销售所造成的收入损失，（机会成本）不计入在内。

4. 虽然没有明文规定代理机构要向有关负责人提供有培养前途的雇员名单，但一般来说人们提倡这种做法。

5. 有决定自由的。

委托商	预计市场饱和度	产品种类	销售/佣金比率（%）	占BSI总收入百分比（%）	佣金收入（美元）
R. D. Ocean	高	零件	5.00	32	96 756
弗兰克林·凯	高	零件	5.00	15	45 354
巴特勒	低	技术或计算机	12.00	3	9 070
狄更斯	低	零件	5.00	10	30 236
霍瑞森	中	零件	5.50	10	30 237
斯沃森	高	零件	5.25	14	42 331
穆尔	中	消费品或电子类	5.25	11	33 260
诺克斯	低	技术或通讯类	8.50	5	15 118

图3 巴罗·斯蒂克尼有限公司的收入状况（1988年的总销售收入，共550万美元）

3. 根据电子业代理商协会在最近一次研讨会上的讨论结果，一个代理公司从它的委托商那里得到的最大安全佣金应该在25%～30%之间。同时，在那次会议上，有一名发言者提出，如果一家公司支配着某一市场的80%，就应该把重心转移到其他产品上或者拓展区域，而不是占领残余市场。

4. 代理商的投资资金来自于多种途径，包括即将得到的佣金收入、利用先前的收入以及向金融机构借款等方法。大多数成功的公司在收入增长后都会

增加它们的销售力量或者扩张销售区域，把盈利作为投资来避免交税。

收入	
佣金收益	**302 362 美元**
开支	
销售人员的薪水与奖励（包括巴罗·斯蒂克尼公司）	**130 250 美元**
办公室主任薪水	**20 000 美元**
其他开支[1]	**128 279 美元**
总开支	**278 529 美元**
净收益[2]	**23 833 美元**
	（占收入的 7.9%）

图 4　巴罗·斯蒂克尼有限公司的收益状况

注：1. 包含旅行费用、广告支出、办公用品费用、养老金、汽车支出、沟通费用、办公设施支出以及其他各种开支。

2. 此款以哈里斯伯格银行的流通存单形式存放。

10

风能科技公司*

一个星期五的下午，风能科技公司（Wind Technology）的总经理凯文·凯奇（Kevin Cage）端坐在办公室里，看着窗外雪花飘落。时间是 1991 年 1 月，凯文知道他必须在本月内做出一些关系到公司未来的艰难的决议，因为风能科技公司所设计的测风雷达系统（Wind profiling radar systems）的市场需求发展得比凯文最初预想的要慢得多。

风能科技公司概况

风能科技公司近 10 年来制造了多种与天气相关的雷达和仪器。1986 年，风能科技公司压缩自己的产品范围，仅生产测风雷达系统。这种产品通常称为风速廓线绘图仪（wind profilers），能为天气预报探测风力与大气湍流的活动，为美国宇航局（NASA）发射基地提供风向测试，以及用于其他气象方面（比如在大学和科研监测站里使用）。凯文预计该产品市场将会迅速发展，且很少有竞争者参与，因此他认为这种产品合并的方法会使公司在该市场处于领先地位。

除去风能科技公司，优利系统在气流剖析仪市场中也占有重要地位，而风能科技公司相对于优利系统的优势主要包括以下几方面：

1. 公司坚持遵循高标准与高品质的产品路线。

2. 公司在技术上有能力提供完整的系统集成。这样客户就可以选择购买基本部件或是包括软件支持在内的完整的系统。

3. 公司所有气象学方面的专家都能为客户提供专业化的支持，包括操作、维护培训以及现场指导。

4. 最后，公司还把所有的资源都投入到了气流剖析仪业务中去。凯文相信，市场会认为这一点是优利系统这样的综合集团企业所不具备的优势。

---

* Ken Manning, Gonzaga University, and Jakki Mohr, University of Montana. © 1990 by Jakki Mohr.

当客户提出要求时，风能科技公司会为每位客户定制每件产品，这一整套服务定价在 40 万美元～500 万美元之间。风能科技公司的主要客户是国防部门、美国宇航局、州立大学等政府部门，它们占了风能科技公司销售额的 90%左右。风能科技公司依靠顶尖的管理和工程师团队替代通常的销售人员来与潜在的客户和现有的客户打交道。这些人员每年工资中大约有 10.5 万美元是因为他们的直销职能。

当前的困难

风能科技公司之所以在 1986 年采取合并战略，部分原因是一家名为怀特拉（Vaitra）的欧洲高科技企业收购了该公司。由于有怀特拉公司的资助，风能科技公司得以把精力放在风廓线仪的业务上。然而自 1986 年，风能科技公司在业务方面并不成功，由于销售业绩不佳，公司陷入了严重的资金周转问题。凯文意识到公司快发不出薪水了。此外，他还得知怀特拉公司也不再愿意对风能科技公司投入更多的资金。凯文知道，在 9 个月～12 个月（到 1991 年底）内，他必须实施一项新战略以改善公司的资金周转状况。这项新战略必须保证在风廓线仪市场成熟之前公司能存活下去。凯文和其他专家们预测风廓线仪市场要 2 年时间才能达到公司最初期望的高速发展水平。

凯文考虑到一种生存战略，那就是制造并推广生产风廓线仪时要用到的零部件。最初的调研表明，在所有风廓线仪系统的部件中，高压电源（HVPS）是最有可能盈利的部件。此外，公司高压电源产品部门的员工们也对市场非常了解。凯文相信，通过推广高压电源可以在几乎不增加固定成本的条件下增加收入。（可变成本包括制造成本和销售成本。会计部门估算的结果是，生产成本将占售价的 70%左右，而诸如高级管理层直销费等另 10%的费用则应由记入高压电源产品的售价）。

高压电源

大部分消费者与工业生产者在使用电力时都必须将现有电压转换成不同的输出标准和类型。3 种主要的电源类型包括线性电源、开关电源和电源变换器。每种类型根据电流种类（直流电或交流电）与电压输出标准来控制电流。一些高压电源的制造商专门生产标准电源，而另一些制造商则按照使用者的具体要求为他们定制电源。

高压电源有很多不同的规格和输出标准。输出电压相对较低的小型电源（低于 3 000 伏特）[1] 主要应用于通信设备。输出电压在3 000 伏特～10 000 伏特的中等规模电源应用范围较广，包括雷达和激光设备。输出电压大于10 000 伏特的电源具有多种用途，诸如用于高能 X 射线诊断机和等离子蚀刻系统。

风能科技公司高压电源部门情况简介

风能科技公司的战略之一就是控制气流剖析仪产品的关键技术（主要部件）。管理者感觉到自从公司进入高科技行业以来，这种对关键技术的掌控显得非常重要，因为在这个行业里保密性和创新能力对任何竞争者都是成功必不可缺的因素。风能科技公司通过这种战略取得了主要竞争者们所不具备的产品差异化优势，而那些竞争者则要依靠多家制造商为他们提供零部件。风能科技公司成功地生产了几乎所有的主要部件和风廓线仪系统的软件，但电源的生产一直是个问题。

为了坚持控制产品关键技术的原则（而不是向外部供应商购买高压电源），风能科技公司的管理层聘用了安妮·莱德维格（Anne Ladwig）与她手下高压电源的技术人员们来解决风廓线仪的电源生产问题。他们在加入公司的 6 个月之后设计出了一种多功能电源，这种电源可适用于多种设备。一些风廓线仪系统需要 10 个左右这样的电源，每个电源只需做出轻微的改变即可直接使用。

由于安妮·莱德维格熟悉产品技术并且在攻读工商管理硕士（MBA）时接受过正规的商务培训，因此凯文·凯奇决定委托她调查高压电源的市场销售潜力。安妮认为，风能科技公司的高压电源经改装可以提供3 000 伏特～1 万伏特的输出标准。因此，当产品投放到市场时，公司应该重视电压要求在此范围的设备商。同时，风能科技公司既没有在大容量、低电压市场分割区竞争的生产能力，也没有在高电压输出（大于 10 000 伏特）市场分割区竞争的资源和专业技术经验。

潜在客户

3 000 伏特～10 000 伏特范围的电源可以用来进行研究、制造其他产品或是作为激光设备之类产品的组件。因此，研究所、大型最终用户、初始设备制造商（OEMs）、分销商都可能成为潜在客户。平均每家研究所使用 3 个电源，而其他客户的需求则不尽相同。

高压电源用户不断地对产品可靠性、质量、专用化定制和系统集成度提出更高的要求。系统集成度指的是系统其他部件在机能上对高压电源的依赖程度，以及这些部件组合一个单元或机器某一部分的程度。

安妮曾考虑进入几个风能科技公司有实力竞争的市场分割区。她预测这些分割区在国内的潜在市场将达到 2.37 亿美元。安妮对分割区在未来几年的发展进行了预测，并且按照预测的产品客户化水平和市场需要的系统集成对每一分割区域加以评估。安妮觉得公司在选择目标市场的时候还需要重点考虑与不同市场分割区之间的协同效用。图 1 对这些信息做了一个总结。安妮认为如果公司制造高压电源产品，那么最初阶段最好只选择一个目标市场，这样才能集中资源得到最优的利润。

用途	预期年增长率（%）	客户化水平/系统集成水平*	协同等级+	在总额2.37亿美元的电源市场中所占比率++（%）
普通/大学实验室	5.40	中/中	3	8
激光设备	11.00	低/中	4	10
医疗设备	10.00	中/中	3	5
微波	12.00	中/高	4	7
功率调节器	3.00	低/低	4	25
雷达系统	11.70	低/中	5	12
半导体	10.10	低/低	3	23
X射线系统	8.60	中/高	3	10

图1　3 000伏特～10 000伏特范围的高压电源市场分割区

注：*客户化水平以及系统集成水平一般都是按照各种用途所要求的级别（低级、中级或高级）来制定。

+协同等级分成1～5级：1级表示协同程度非常低，5级表示协同程度非常高。这种主观的等级评分是以各种用途与风力工业的相似性为基础的。

++在总额2.37亿美元的电源市场中各用途所占比率总和为100%，风能科技公司估计它能全部完成。

本表没有包含所有的用途。

竞争形势

安妮接触了5家高压电源制造商以收集关于竞争情况的资料。她发现各制造商们的经营规模和营销战略有着很大的差别（如图2所示）。这些制造商的电源价格范围都在5 500美元～6 500美元之间，这些高压电源与风能科技公司目前使用的电源具有相同的特征和输出标准。在与制造商们洽谈之后，安妮感觉到风能科技公司能够为高压电源市场提供质量更佳、更为可靠的产品以及更为专业的技术知识和客户支持。她乐观地预测公司在第一年里就能占有一半的市场份额。

公司	伽马	格拉斯曼	凯撒	麦斯威尔*	斯拜耳曼
大致年销售额（万美元）	200	750	300	/	700
市场份额（%）	1.00	3.00	1.50	/	2.90
价格+（美元）	5 830	5 590	6 210	5 000－6 000	6 360
交货周期	12周	10周	10周	8周	12周
产品定制程度	无	中	低	中	低
系统集成经验	低	低	低	中	低
目标客户	普通/大学实验室、太空	激光、医疗、X光线	激光、医疗、微波、半导体	雷达、能量调节器、X光线、医疗设备	电容器、X光线、普通实验室、微波

图2　竞争者一览（3 000伏特～10 000伏特范围）

注：*麦斯威尔公司正处于产品开发的最后阶段，它声称其产品将在春季面市。该公司估计其产品价格将在5 000美元～6 000美元之间。

+这里的计价单位是一单位高压电源——由风能科技公司根据自己的“标准”模式进行具体设定。

促销

如果风能科技公司进入高压电源市场，需要进行有效、彻底的促销活动才能接近目标市场。风能科技公司现存的以下 3 种状况使得选择一个适合的促销组合对该公司显得尤为重要：（1）风能科技公司拮据的现金流。（2）缺少一个完善的市场营销部。（3）必须以最小的成本增加高压电源产品的销售额。事实上，根据经验法则，风能科技公司认为所有的市场营销费用应该占总销售额的 9%～10%。凯文与安妮正在考虑实施以下几种方法：

1. 辅助材料

使用销售说明书、小册子、数据表将产品的优点和特征传达给潜在的客户。这些材料将会：（1）直接邮寄或应客户要求邮寄给客户；（2）在商品展示会上分发；（3）在介绍产品之后留给感兴趣的客户。

由于公司里没有经验丰富的广告文案撰写人员，所以凯文和安妮打算雇请市场策划机构帮助撰写文字说明并设计宣传小册子，另外还要求他们完成所有辅助材料的图形工作（照片与插图）。每份材料的预计费用为 5.5 美元（其中包括策划机构扣除的 10%），总共需要 5 000 份。

2. 公共关系

凯文和安妮意识到，通过媒体宣传是一种非常有效的宣传手段。他们打算把新产品公告投递给多家贸易杂志，这些杂志社的部分读者属于风能科技公司的新目标市场。这样，感兴趣的读者可以打电话或写信给公司，以便公司把辅助材料寄给他们。但是，过于依赖这种方式的缺点也非常明显，如果杂志社的编辑们认为公司的新产品没有报道价值的话，他们就不会出版产品的宣传资料。

使用这种宣传手法的费用还包括撰写新闻稿，以及把稿件寄给编辑的邮资。风能科技公司估计这些活动的直接费用为 500 美元。

3. 直邮

凯文和安妮也考虑了采用直邮的方法。采用这种方法的主要开支是购买一份潜在客户的名单列表以便公司邮寄辅助材料。这种名单般售价在 5 000 美元左右，根据客户的数量多少和名单质量稍有不同。其他费用则包括邮资和寄出的材料成本。寄出 1 500 份材料的费用预计为 7 500 美元。

4. 商品展销会

电子行业每年都会举办几次商品展销会。如果风能科技公司想要参展，它就要承担摊位展示费以及参展人员的旅费和杂费。凯文和安妮估计参展、租摊位和材料的费用大约为 5 万美元，此外还有 5 万美元的 5 位参展人员费用。

5. 在商业刊物上登广告

凯文和安妮还考虑在商业杂志上刊登广告。图 3 列出了他们考虑刊登广告的几家杂志，还包括了发行量、读者群和成本信息。

6. 人员行销

a. 电话营销（呼入销售/内部销售）[2] 鉴于人们在看到产品公告，收到直邮材料及看到产品广告后会打电话咨询有关高压电源的情况，凯文和安妮准备聘请一位技术销售员来专门接听电话。这名雇员的工作包括热线服务、挖掘新客户、发送辅助材料以及对于潜在客户的跟进工作。雇用一名该人员需要支付的薪水福利大约为 5 万美元。

b. 现场销售 销售高压电源的最后一步工作就是到客户所在地区进行人员销售，如果风能科技公司选择产品客户化的话，这一方法则显得格外重要。凯文和安妮意识到这种方法可能使他们获得最大幅度的收入增长，但也是成本最高的方法。他们需要考虑的主要问题包括雇用多少销售人员，如何安排他们（从地理范围上考虑）等等。一名外部销售人员的薪水加上开支和津贴大约为 8 万美元。

出版物名称	发行对象	每张彩页的费用（美元）	发行量
《电气制造》（*Electrical Manufacturing*）	针对电源、变压器和其他电气产品的购买者与用户	4 077	35 168
《电子元件商情》（*Electronic Component News*）	针对电子原始设备制造商。所涉及产品包括工作站、电源、芯片等	6 395	110 151
《电子制造商情》（*Electronic Manufacturing News*）	针对元件、电路、系统的制造和承包行业的初始设备制造商	5 075	25 000
《设计新闻》（*Design News*）	针对元件、系统和材料设计工作的初始设备制造商	8 120	170 033
《气象情报》（*Weatherwise*）	针对气象学家，包括成像、雷达等	1 040	10 186

图 3 商业出版物

注：本表只列出了部分可以合作的商业出版物。标准比率数据服务公司提供的商业出版物名单上还有其他可以合作的出版物。

决策

当凯文坐在办公室里细读着各种资料与数据时，他意识到必须尽快做出一些决定。他感觉到决定是否继续开发高压电源的副产品具有风险性，但不采取任何措施来改善公司的现金流问题也同样危险。凯文也明白如果他继续开发高压电源，风能科技公司就要在市场众多的分割区中找到自己的位置。他在思考哪个分割区适合公司（安妮的看法是最好选择一个分割区）。最后，凯文还考虑到如果公司进入高压电源市场，高昂的产品促销费用将使公司的现金流状况进一步恶化。他明白促销活动是必需的，但是设计促销组合时一定要考虑到公

司的财政问题。

【注释】

[1] V (kilovolt): 1 000 volts.

[2] *Inbound* refers to calls that potential customers make to Wind Technology, rather than *outbound*, in which Wind Technology calls potential customers (i. e., solicits sales).

案例 11

奥古斯丁医药公司:Bair Hugger® 病人取暖系统 *

1987 年 7 月，奥古斯丁医药公司（Augustine Medical，Inc.）被合并为一家明尼苏达公司，开发并推广供医院的手术室及术后康复室使用的产品。公司计划生产销售的头两件产品是一个申请过专利的病人取暖系统，该系统主要在康复室中用于治疗术后体温过低以及用于手术室和紧急治疗的气管插管导引。

到 1988 年初，公司管理者一直忙于将这一名为 Bair Hugger 病人取暖系统的产品营销方案最终确定下来。而他们面临的主要问题是如何为这一系统定价。

Bair Hugger 病人取暖系统

Bair Hugger 病人取暖系统是一个控制术后病人体温的设备。尤其用于治疗病人在手术后发生的体温过低的症状（这一症状是指体温低于 36 摄氏度或华氏 96 度。）

医学研究表明 60%～80%的术后康复中心的病人在临床上会出现体温过低。这一现象有几种诱因：（1）手术室室温较低（以使外科医生感到舒适并避免感染）；（2）擦洗病人的液体蒸发导致热量流失；（3）手术中内脏热量直接流失；（4）吸入干燥的麻醉气体。

Bair Hugger 系统由一个加热器/吹风器和一个独立的充气式塑料/纸制的被子或毯子组成。这一系统的照片如图 1 所示。加热器/吹风器是一个容量大、方形的箱状结构，能够加热、过滤并通过一个塑料被子吹风。电源线缠绕在这一装置的背面可方便存放，并装有轮子以便运输。吹风机的管道通过一根简易的纸板连接皮带连接到取暖被，还能够在不用时放进装置的顶部。温度可通过

* This case was prepared by Professor Roger A. Kerin, Edwin L. Cox School of Business, Southern Methodist University, Michael Gillbertson, Augustine Medical, Inc. and Professor William Rudelius, University of Minnesota, as a basis for class discussion and is not designed to illustrate effective or ineffective handling of administrative situations. Certain names and data have been disguised. The assistance of graduate students Ann Christensen, Joanne Perty, and Laurel Wichman of the University of Minnesota is appreciated. The cooperation of Augustine Medical, Inc. in the preparation of the case is gratefully acknowledged. Copyright by Roger A. Kerin.

装置顶部的一旋钮控制，共有 4 档温度可供选择。打开顶部的盖子有一个储存箱，能够容纳 12 个取暖被可方便取用。这些一次性的取暖被可以折叠卷成 18 英寸长短。打开塑料/纸制被，它们很平整，能够将一个中等身材的病人从肩膀到脚踝覆盖起来。这种毯子含有一层薄塑料和一层塑料或纸制的材料，能够碾压成标准长度的管道。在被子的内表层打有小洞。当病人脚边的导管使管状结构充气膨胀起来时，它会在病人的身体表面拱起来，形成包裹病人的独立空间。温暖的气体从毯子内表面的小洞排出，在病人周围形成一股缓缓流动的热气。每位病人的保暖时间大约有两小时。

这种塑料被子在 1986 年申请了专利；加热器/吹风器不享有专利保护。

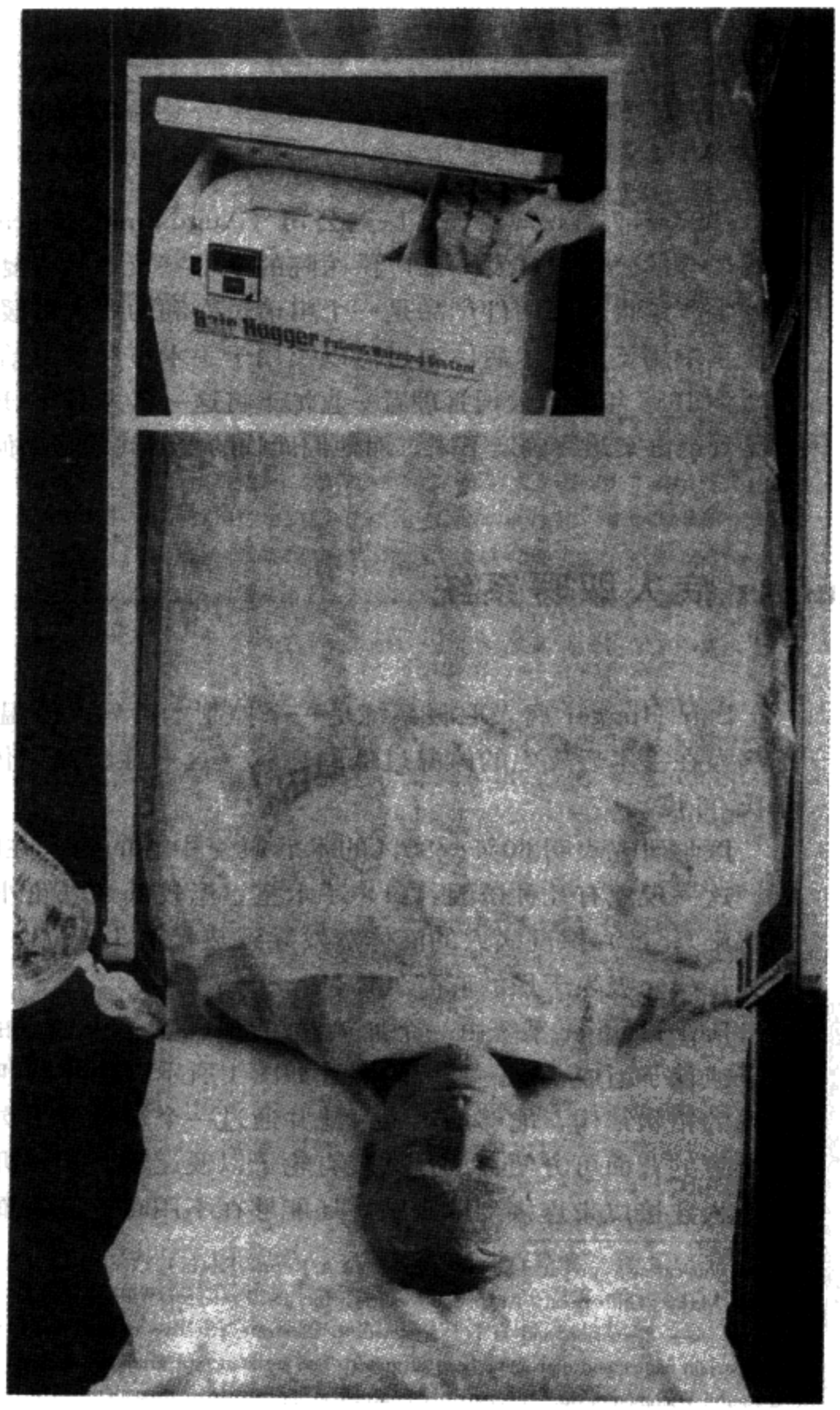


图 1　Bair Hugger 病人取暖系统

同类技术

许多同类技术都能用于预防和治疗体温过低的症状。总体上说，病人取暖可分为两种主要方式：体表加温和体内加温。目前的这些技术基本都属于这两类。

体表加温技术

医院的加热毯是在康复中心和其他地方治疗体温过低的最常用的手段。其方法是将 6 条～8 条加热毯相继盖在病人的身上。几乎所有的病人都会接受至少一次这样的治疗；据估计有 50%的术后病人需要一次以上的治疗。这种医院加热毯的优点在于简单、安全和相对比较便宜。主要的缺点在于冷却得快，仅起到隔离保温的作用，一旦热量散尽，需要病人自身的热量来取暖。

水循环式毯子是第二种应用最为广泛的治疗术后体温过低的手段。这种毯子能够置于病人身体下，也能覆盖于病人身体之上，或两者同时使用。如果将毯子铺在病人的身体之下，那么仅有 15%的体表能够感受到温暖。而医院通常将水循环式毯子覆盖在病人身体上，或是放在病人身体上和身体下，形成一个隔离空间，能覆盖85%～90%的体表面积。水循环式毯子的不足之处是它们很重，价格贵，紧密接触还可能引起烫伤。此外，尽管水循环毯子得到了广泛的应用和接受，尤其是对于比较严重的体温过低的症状，但大家一般认为它的疗效一般或不是非常显著。

电热毯一般不会用于治疗体温过低，因为它可能会烫伤病人，遇到氧气还可能会发生爆炸。

空气循环毯和空气循环垫在美国不常用，不过过去曾使用过这一技术的变体。这种技术是依靠加热的空气在体表的流动将热量传递给病人。这种空气加热技术的优势在于安全、轻便，理论上也比医院的加热毯或水循环毯子更有效。然而，在美国市场上很少能找到应用这一技术的产品。

热能单也称为反射毯，最近已经引进，并作为手术室中的预防措施而被人们所接受。它由头单、毯子和腿单组成，可覆盖病人身体的非手术部位。当病人 60%的身体表面可覆盖时医生会推荐使用热能单。这一技术的优点在于简单、安全、价廉，并且已证实能减少热量损失。缺点是它仅起隔离作用，防止病人热量散失，并不能把热量输送给已出现体温过低症状的病人。

红外线取暖灯广泛应用于婴儿。将取暖灯放在离身体安全的距离之外，灯光照在皮肤上，会对病人辐射出热量。热能灯的好处是有效，并且能照亮病人便于观察或治疗。缺陷是由于皮肤需要暴露在外，使它在成人中的使用受到限制。（但它们可用于成人的皮肤移植手术。）护士不喜欢辐射的热能灯和加热板，因为它们会使整个康复室变暖，在这种环境下工作很不舒服。

局部水暖法过去曾经使用过，特别是当病人需要特意降低体温以减缓新陈代谢的时候。使用这种方法时，将病人放在有温水的浴缸中，接受仔细的观

察。这种技术的优点在于简单，并能有效地传递热量。不足是装置不方便摆放，需要对病人进行严密的观察，增加了劳动成本。除此之外，水洗过程中还必须严密监视细菌的生长，这些设备的购买和使用的费用都很昂贵。

提高室温是防止和治疗体温过低的最显而易见的方法，但很少使用。这种方法的优点是简单，相对比较便宜，并且在温度高于华氏 70 度的情况下证明是很有效的。缺点是这种温暖的室温使在这种环境下工作的护士和外科医生不舒服。此外，温暖的室温增加了感染的危险。

体内加温技术

鼓舞人心的**加热加湿气体法**是相对来说有效的体内加温技术，目前使用于插管的病人（这些病人在气管中使用呼吸管）。但不能通过面罩向手术后没有插管的病人输送加热加湿气体，因为面罩会影响医护人员对病人进行观察和沟通，并且在这种情况下可能会增加感染的几率。由于大多数的手术后病人是不需要插管的，这一要求实际上是此方法的一种缺点。

加温静脉注射液在比较严重的体温过低的病例中使用，其可以直接将热量输送给循环系统。由于加温过的静脉注射液能够直接将热量输送给循环系统，因此十分有效。这项技术的不足之处是需要对病人的体温进行严密的观察，并需要内科医生的高度参与。

药物法降低了寒冷的感觉，减少了寒战发抖，但并不能真正升高体温。尽管药物法非常方便，能使病人感到更加舒适，但不能真正升高病人的体温，并且实际上减缓了麻醉和手术后的康复。

竞争产品

很多使用上述技术的竞争产品在市面上均有出售（如图 2 所示）。通过对竞争者的销售材料分析和对医院人事部门的访谈，列出了这些竞争产品的详细情况。

医院的加温毯

很多医院使用自己的毯子治疗成人体温过低的症状，这些毯子在一些特定的加热设备内加热。许多生产商都生产这样的加热设备供医院使用。洗涤 6 条～8 条 2 磅重的医院毯子的成本平均要 0.13 美元/磅。洗涤和加热这些毯子的成本由医院日常费用支出。

产品	价格列表	公司	估计公司规模（销售额；雇员数）	备注
Blanke-trol 200	2 995 美元/手动装置；4 895 美元/自动装置；165 美元～305 美元/可重复使用毯子；20 美元/一次性毯子	辛辛那提零下	1 000 美元；90 人	治疗体温过低的设备占全部业务的一小部分
MTA 4 700	4 735 美元/套；139 美元/可重复使用毯子；24 美元/一次性毯子	盖玛工业	1 700 万美元；150 人	体温过低设备似乎是业务的主要部分
Aqua-matic	4 479 美元/套	美国哈密尔顿（美国医疗设备供应公司分部）	33 亿美元；31 300 人	体温过低设备是美国医疗设备供应公司业务中很小的一部分
Climator	4 000 美元/套	Hosworth 气体工程公司	未知	公司将从 1988 年在美国开始进行体温过低设备的分销

图 2　有代表性的竞争产品和价格

水循环式冷热调节毯

很多制造商都生产水循环式冷热调节床垫和毯子，但辛辛那提零下（Cincinnati Sub-Zero）、盖玛工业（Gaymar Industries）和 Pharmaseal 是主要的供应商。能够测量毯子和病人体温的自动控制装置价格在4 850美元～5 295 美元之间。手动控制装置一般定价在 3 000 美元左右，不过实际上出售时通常都会打 40%的折扣。

水循环控制装置的平均寿命是 15 年。可重复使用毯子的价位从 168 美元～375 美元不等，这取决于毯子质量的好坏。一次性毯子的价位从 20 美元～26 美元不等。毯子的批量折扣能打到将近 50%。

除了添加了固态控制以外，水循环毯子的技术在过去的 20 年里变化很小。不同公司产品间的差异也很小。

反射热能毯

O. R. Concepts 公司出售一种名叫热能单的产品，有成人和儿童的尺寸。成人的头单是每条 0. 49 美元，成人毯子根据大小尺寸每条售价为2. 50 美元～3. 98 美元，腿单的定价为 1. 50 美元 .

空气循环毯和空气循环垫

有两家竞争者提供类似于 Bair Hugger 病人取暖系统的空气循环产品，但

目前两者都不在美国出售。甜蜜园床上温暖器（Sweetland Bed Warmer）和卡斯特干燥器（Cast Dryer）是在25年前使用的，现在已经不再生产。这种产品是由一个加热器/吹风器组成，直接将暖风通过放在病人的毯子下面的橡皮管送出。Hosworth暖风机是英国制造的产品，该产品能够通过床垫中的空气流动控制病人周围的温度。暖风机（Climator）有多种样式，可用于康复室、重症监护室、烧伤病房、普通病房以及病人家中。最适用于术后康复室的产品定价为4 000美元。此产品可能1988年在美国销售。一些有代表性的竞争产品及其价目表的汇总如图2所示。

医院市场

美国每年大约要进行2 100万次外科手术，平均每8小时工作日要进行84 000场手术。大约有5 500家医院有手术室和术后康复室。

奥古斯丁医药公司授权进行的调查显示，美国的医院有31 365张术后康复床和28 514间手术室。术后病床的粗略数量和外科手术的百分比详见下图：

术后病床数量	医院数量	外科手术估计占的百分比（%）
0	1 608	0
1～6	3 602	20
7～11	1 281	40
12～17	391	20
18～22	135	10
23～28	47	6
29～33	17	2
＞33	17	2

根据术后康复病房的需求情况，调查公司估计拥有少于7张病床的医院不太会需要Bair Hugger病人取暖系统。同时，公司计划每8个病床出售一套取暖系统。

通过与内科医生和护士的访谈，再加上产品演示，得到了如下结果：

1. 受访者认为人道主义精神的“让病人感到更舒适”是重要的。

2. 受访者认为Bair Hugger病人取暖系统会加速术后病人的康复。

3. 受访者希望能在术后康复病房中的实际情况下测试该套设备。他们不愿在没有测试过的前提下做出任何购买承诺。典型的回答是：“现在没有人会盲目地在市场上买东西。”

4. 受访者认为面对其他可选择的技术，产品的价格具有敏感性。如果产品的确像宣传和演示的那样好的话，那么至少有一半接受过访谈的人会购买此产品。他们都希望免费使用加热器/吹风器或只支付一次性毯子的费用。内科医生则倾向于询问直接使用这种产品的人员来了解整个治疗过程，譬如术后康复室的护士长和首席麻醉师。

5. 受访者认为将病人平安地送出手术室和保证他们顺利离开术后康复室的压力比过去大。效率是能代表这一过程的代名词。

6. 医院的主要开支要经过预算委员会的批准。尽管具体数额并不固定，但超过 1 500 美元的设备通常要先通过正式的审核和批准。

奥古斯丁医药公司

奥古斯丁医药公司成立于 1987 年。创办者是斯考特·奥古斯丁博士(Dr. Scott Augustine)，他是一名麻醉师。他的经验使他坚信医院非常需要一种保持病人手术后体温的新方法。他的医学知识，再加之他的技术才能促进了 Bair Hugger 病人取暖系统的发展。

Bair Hugger 病人取暖系统相比较之水循环毯子有几个优势。首先，用空气使病人感到温暖并不再发抖。其次，这种产品不会烫伤病人，并且由于它们是用水循环毯子的，水漏在电器周围也不是问题。再次，一次性的毯子减少了病人间交叉感染的可能性。最后，这一系统不需要搬动病人或使得病人移动身体。奥古斯丁根据个人经验认定所有这些特点会受到护士和病人们的欢迎。Bair Hugger 病人取暖系统的特点和优点在公司的销售说明书中有详尽的描述，如图 3 所示。

对奥古斯丁医药公司及此技术感兴趣的投资者们初期共投了 50 万美元的资金。这笔费用用于进一步的研发、人员支持、设备和营销。在公司运营的第一年里，相信这笔资金能够支付固定成本的费用（包括工资、租用场地和促销印刷品）。公司会转包加热器/吹风器的生产合同，并用专用的机器在公司内部生产取暖毯。只有少量的组件在公司完成。

Bair Hugger 病人取暖系统会通过医药产品分销商在全国各地出售。这些分销商会拜访医院，演示系统并保证毯子的库存量。分销商的利润非常具有竞争性：加热器/吹风器成交价中 30%（也就是说折扣较少）为利润，毯子成交价中 40%（在必要时可以打折扣）为利润。

从转包合同和工序研究初步估计显示，每台加热器/吹风器的直接成本是 380 美元，每条一次性塑料毯子的材料、生产以及包装的总成本大约为 0.85 美元。

考虑到现在价格折扣非常普遍，目前的中心问题是决定该加热器/吹风器和毯子向医院的报价。之所以把价格问题摆在首位，其中至少有 3 个原因：(1) Bair Hugger 病人取暖系统的定价将会影响有望购买此系统的客户人数；(2) 价格和数量会共同影响公司的现金流状况；(3) 公司马上必须为供应商和即将到来的医药贸易展销会准备价格单，公司产品会在此次展销会上首次露面。

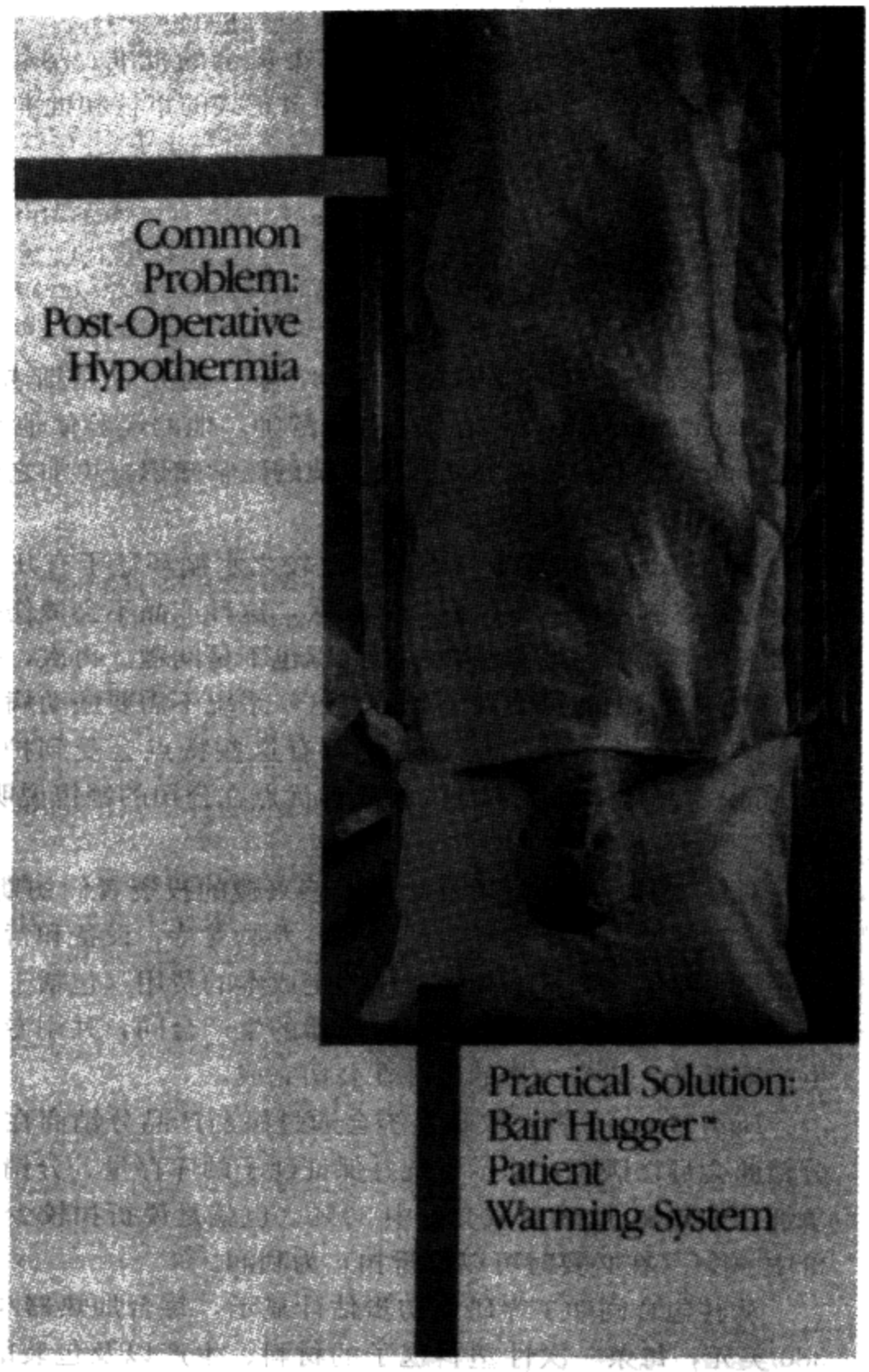


图 3　Bair Hugger 病人取暖系统的销售印刷品

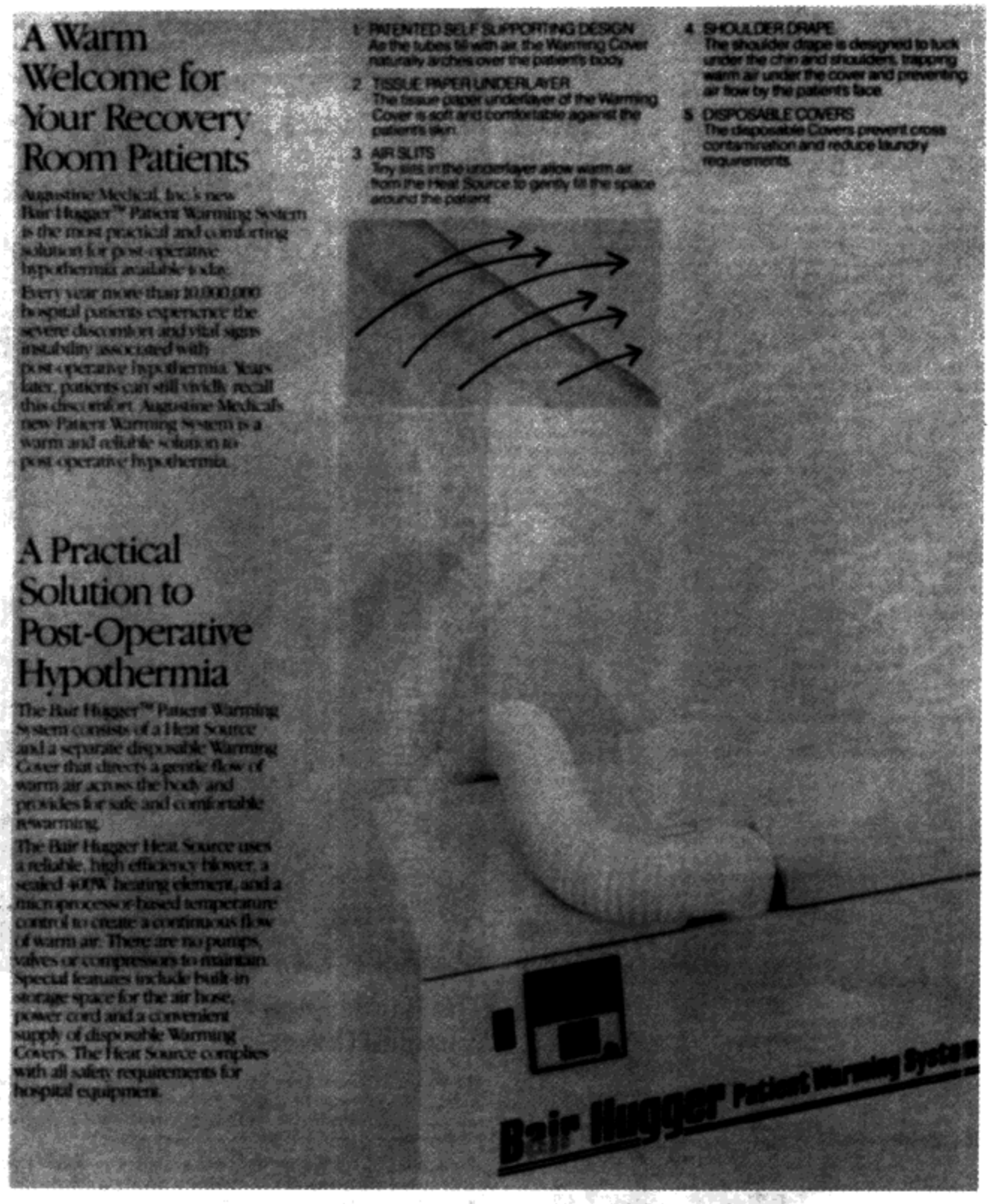

A Warm Welcome for Your Recovery Room Patients
Augustine Medical, Inc.'s new Bair Hugger™ Patient Warming System is the most practical and comforting solution for post-operative hypothermia available today.
Every year more than 10,000,000 hospital patients experience the severe discomfort and vital signs instability associated with post-operative hypothermia. Years later, patients can still vividly recall this discomfort. Augustine Medical's new Patient Warming System is a warm and reliable solution to post-operative hypothermia.
A Practical Solution to Post-Operative Hypothermia
The Bair Hugger™ Patient Warming System consists of a Heat Source and a separate disposable Warming Cover that directs a gentle flow of warm air across the body and provides for safe and comfortable rewarming.
The Bair Hugger Heat Source uses a reliable, high efficiency blower, a sealed 400W heating element, and a microprocessor-based temperature control to create a continuous flow of warm air. There are no pumps, valves or compressors to maintain. Special features include built-in storage space for the air hose, power cord and a convenient supply of disposable Warming Covers. The Heat Source complies with all safety requirements for hospital equipment.
1 PATENTED SELF SUPPORTING DESIGN
As the tubes fill with air, the Warming Cover naturally arches over the patient's body.
2 TISSUE PAPER UNDERLAYER
The tissue paper underlayer of the Warming Cover is soft and comfortable against the patient's skin.
3 AIR SLITS
Tiny slits in the underlayer allow warm air from the Heat Source to gently fill the space around the patient.
4 SHOULDER DRAPE
The shoulder drape is designed to tuck under the chin and shoulders, trapping warm air under the cover and preventing air flow by the patient's face.
5 DISPOSABLE COVERS
The disposable Covers prevent cross contamination and reduce laundry requirements.
Bair Hugger Patient Warming System

图 3（续）

THE BAIR HUGGER™
PATIENT WARMING SYSTEM
IS SO EASY TO USE

Remove a new Warming Cover from the storage compartment and unroll over the patient.

Connect the heater hose to the inlet of the Warming Cover and turn on the heater.



6. SIMPLE CONTROLS
A preprogrammed temperature range and a preset high temperature time of 110°F make the Bair Hugger safe and simple to use.

7. INTERNAL WARMING COVER STORAGE
The storage compartment provides a convenient supply of Warming Covers ready for immediate use.

8. INTERNAL HOSE STORAGE
The hose retracts into its own compartment for ready access.

9. LIGHTWEIGHT, COMPACT DESIGN
The Heat Source is designed for convenience and portability. While in use, it tucks under the foot of the gurney. The unit's light weight and small size make it simple to move and store.

10. BUILT-IN POWER CORD STORAGE
The power cord storage holds up to 12 feet of cord, making the Heat Source portable and easy to store.

11. 5μ AIR FILTER
The air filter assures dust-free air circulation through the Bair Hugger Warming Cover. The filter is simple to change when necessary.

The Bair Hugger™ Warming Cover:

The Warming Cover consists of a layer of plastic and a layer of tissue paper laminate bonded together into long tubular channels. The self-supporting Warming Cover is designed to arch over the patient's body creating a warm, comfortable environment.

The Warming Cover is convenient to use because no straps, tapes or other fasteners are required to stabilize the cover and the patient does not have to be disturbed or moved.

When the Warming Cover is completely inflated, warm air from the Heat Source exits the tubular channels through slits in the Cover's soft underlayer, surrounding the patient with a gentle flow of warm air.

图 3（续）

A Warm and Practical Discovery: Bair Hugger™ Patient Warming System

Post-Operative Hypothermia– A Common Problem

As a practicing anesthesiologist, Dr. Scott D. Augustine observed that there was no practical treatment for the common problem of post-operative hypothermia. An extensive review of post-operative hypothermia revealed several important facts:

- Post-operative hypothermia (T<36°C or <96.7°F) occurs in 60-80% of all post-operative patients (1). This extremely common problem affects more than 10,000,000 surgical patients every year.
- Several factors contribute to post-operative hypothermia including the patient's exposure to cold operating room temperatures, heat loss due to evaporation of fluids used to scrub the patient, evaporation of moisture from exposed bowels, and the breathing of dry anesthetic gases.
- Unlike environmental hypothermia, post operative hypothermia is not usually life threatening. However, it can have serious side effects for older or unstable patients. Negative effects include a decrease in cardiovascular stability and an increase in oxygen consumption of up to 400% during unaided rewarming, as well as severe shivering and significant patient discomfort (2).
- Patients with unstable body temperatures require intensive nursing care, which means higher costs. Recovery room time may also be prolonged due to the instability caused by post-operative hypothermia.

Variety of Treatments–Only One Practical Solution

Many methods have been used to try to warm patients after surgery including warmed hospital blankets, water mattresses and heat lamps (3). Studies have shown, though, that these methods are ineffective.

The most common method of treating hypothermia–heated hospital blankets–does not actively heat the patient. The small amount of heat retained by a cotton blanket quickly dissipates, thereby requiring patients to rewarm themselves. Because multiple blankets are typically used, this method is both inconvenient and time-consuming for nursing staff and produces large amounts of laundry.

Another common method used to try to rewarm post-operative hypothermia patients is the use of a water circulating mattress. Water circulating equipment is heavy, complex, expensive and prone to leakage. While water mattresses have been used for many years, there is no clinical evidence that documents their effectiveness (4, 5). This lack of effectiveness can be explained by the minimal body surface area in contact with the mattress, (only 15%) and the lack of blood flow to this area. The weight of the patient creates a pressure which prevents normal cutaneous blood flow. The heat in the mattress cannot be transported away from the skin and the contact surface becomes an insulator effectively minimizing potential heat transfer to the patient.

New Approach Needed

As Dr. Augustine discussed the problem of post-operative hypothermia with doctors, nurses, and industry experts he became convinced that a new approach to warming patients was needed. A survey of anesthesiologists showed that most were dissatisfied with the current technology available for treating hypothermia. A new technology was definitely needed.

As a result of his research, Dr. Augustine developed the Bair Hugger™ Patient Warming System. Numerous studies and reports have shown that increased ambient room temperatures will prevent hypothermia (6-10). Indeed, before the advent of air conditioning, the average ambient temperature of the OR was higher and hyperthermia in the peri-operative period was not uncommon. Surgical patients will predictably lose or gain heat depending on the ambient temperature of the surrounding environment. The Bair Hugger™ System simulates a warm room by surrounding the patient in a gentle flow of warm air–A Focused Thermal Environment™.

The Bair Hugger™ Patient Warming System combines the convenience and effectiveness of warm air to safely rewarm hypothermic patients. The Warming System's minimal cost is rapidly recovered in saved nursing time, reduced linen expenses and lower overall recovery room costs. There is now a practical and cost-effective solution to post-operative hypothermia.

Two-week Free Trial

To arrange for a free two-week trial of the Bair Hugger™ Patient Warming System, fill out the enclosed reply card or call us collect at (612) 941-8866.

[redacted]

SPECIFICATIONS HEATER/BLOWER UNIT

Size	26" high x 14" deep x 22" wide
Weight	65 lbs.
Power Requirements	110VAC
Temperature Range	Ambient to 110°F Max
Enclosure	Enameled steel
Displayed Variables	Temperature °F
Power Cable	12 Feet long
Display	.5 inch (1.2 cm) Character LCD

COVERS

Size	54" x 36"
Weight	8 ounces
Material	Polyethylene and tissue paper laminate.

AUGUSTINE MEDICAL INC.

PRACTICAL SOLUTIONS TO COMMON PROBLEMS IN ACUTE CARE™

10393 West 70th St., Suite 100 Eden Prairie, Minnesota 55344

References: (1) Vaughan MS, Vaughan RW, Cork RC. Anesthesia and Analgesia 60:746-751, 1981. (2) Bay J, Nunn JG, Prys-Roberts C. British Journal of Anaesthesia 40:398-408, 1968. (3) Kucha DH, Nichols GH, Christ MM, Byrum JW. Military Medicine 138:388-390, 1974. (4) Morris RH, Kumar A. Anesthesiology 38:405-411, 1972. (5) Goundsouzian NG, Morris RH, Ryan JF. Anesthesiology 39:351-353, 1973. (6) Morris, RH. Annals of Surgery 173:230-233, 1971. (7) Morris RH, Wilkey BR. Anesthesiology 32:102-107, 1970. (8) Clark RE, Orkin LR, Rowenstine EA. JAMA 154:311-319, 1954. (9) Bigler JA, McCutcheon WO. JAMA 146:551-1951. (10) Harrison GG, Bull AB, Schmidt HJ. British Journal of Anaesthesia 40:398-405, 1950.

图 3（续）

案例 12

Endius公司:确定可控外科手术器械的产品成本 *

富士·H· 赫腾斯坦（FulieH. Hertenstein），东北大学
马乔里·B·普拉特（Marjorie B. Platt），东北大学

1996 年春天，马萨诸塞州普兰威尔（Plainvill，Massachusetts）的 Endius 公司设计出了一种可控外科手术钳（steerable surgical forceps）模型，这是一种市场前景非常看好的新型外科器械，公司的董事兼首席执行官汤姆·戴维森（Tom Davison）深知这种可控钳子的创新特点能够使它应用于脊椎手术和鼻窦手术中，通过使用一些新的外科手术方法可缩小手术切口，减少疼痛，并比传统的手术技术使病人更快地恢复正常活动。但是，汤姆也意识到尽管这个设计模型已经满足了其基本目的（已证明这种构想在技术上是可行的，而且外科医生也非常需要这样的器械），但是在当今这个人们想尽方法控制医疗成本的年代，这个设计模型成本过高，还不是一个成功的商业产品。

Endius 公司是一个刚刚开始起步的公司，1993 年由一名整形外科医生和一名产品设计工程师创立。这名整形外科医生预见到了市场对可控外科手术器械的需求，于是在公司创立初期，他们致力于调查医生对可控外科手术器械的看法和接受程度，然后开发产品的构想并申请了专利，使这些器械得以生产出来。如果可控外科手术钳能够成功地开发出来，它将是 Endius 公司推出的首批商业产品。

1996 年初的时候，Endius 公司仅有 3 名成员。Endius 需要人员来完成可控手术钳的设计、生产、市场开拓和销售工作。这些可以通过新招聘人员和将工作外包相结合来实现。1996 年 5 月 Endius 公司与马萨诸塞州剑桥的一个产品开发咨询公司——产品源公司（Product Genesis Inc.）合作，合作内容主要

* The authors gratefully acknowledge the helpful comments of Roger M. Atherton and Raymond M. Kinnunen, reviewers for and participants in the 1999 North American Case Research Association Annual Meeting, and the anonymous referees. We also thank the principals and employees of Endius Inc. and Product Genesis Inc. for their contributions. We gratefully acknowledge funding for this research from Northeastern University and the Design Management Institute. Finally, we thank the president of the Design Management Institute, Earl Powell, for his continued support of our research.

Reprinted by permission from the *Case Research Journal*, volume 21, issue 4. Copyright 2001 by the North American Case Research Association and the authors—Julie Hertenstein and Marjorie Platt. All rights reserved.

是设计出适合商业推广的可控手术钳。两个公司很快准备开始着手对产品模型设计进行研究，接着打算找出每个产品子系统［譬如挠曲制动器和抓紧构造（the flexing actuators and the grasper configuration）］是否还有其他设计方法，并对不同方法予以评估。作为研究过程的一部分，他们还打算为可控外科手术钳的推广版本制定目标成本。两个合作伙伴必须加快研究进程，因为至少已有一个竞争对手准备推出一种灵活性很高的器械。但 Endius 相信他们的产品设计具有更好的性能。

Endius 所要面临的还有严峻的资金短缺问题，特别是产品商业化和产品推广所需要的资金。与此同时，戴维森开始试图通过风险资金渠道保障 Endius 的融资。

医疗产品行业[1]

1996 年，医疗设备的全球市场估计约为 1300 亿美元。美国是医疗产品的头号生产国和消费国。传统的医疗产品市场已经发展成熟，其中大部分是诸如静脉注射产品和手术服之类的大量制造商品（commodity products）。这一市场的特点是，几个为数不多的大型生产商操纵市场，利润较低，采用大规模生产，这些生产商通常与医院管理部门及其他大型客户签有长期合同。第二种市场利润率较高，大部分是为某些特定用途设计的创新型高科技产品，譬如用于精密诊断的图像系统。这部分市场的特点是产品革新频繁，不断有新产品推出，淘汰率较高。

最主要的医药产品制造商同时为这两个市场供应产品。除此之外，这一行业还包括许多中小型公司，它们常常靠几个高科技产品的成功赖以生存。

由于医疗设备的使用人群中老年人占了大多数，因此随着人口的老龄化，医疗设备销售额也有希望会增长。然而，目前影响到美国一半以上医疗设备购买的管理式医疗（managed care）的发展趋势，却导致了医疗设备价格的下跌，尤其是在传统市场上。这种趋势也影响了医疗设备尤其是大件产品的销售，如磁共振成像仪（MRI machine）。尽管如此，旨在减少医院预算的管理式医疗并不会阻碍新型的医药设备在商业上获得巨大成功，特别是那些能够缩短病人住院时间和降低总医疗成本的产品。

Endius 公司的背景

吉尔伯特·奥斯特（Gilbert Aust）是一位医学博士，从事整形外科。而蒂莫西·泰勒（Timothy Taylor）则是一位航空工程师，他们俩人在 1993 年创立了 Endius 公司。奥斯特博士是一位著名的关节内窥镜和脊椎外科医生。他预见到了微创手术（minimal invasive surgery，MIS）[2]技术用于治疗椎间盘突出的潜力。椎间盘切除手术，即切除部分椎骨或椎间盘的手术，能够治疗突

出的椎间盘。由于微创手术能够使病人更快地恢复日常生活，并且能够为病人减轻传统外科手术的疼痛[3]，因此它已经在越来越多的外科手术中获得了认同。在许多情况下微创手术的成本也更低一些。这是由于微创手术能够避免传统切开手术造成的大切口，而采用特制的仪器，观察镜或摄像镜通过几个微小的切口进行手术。

但是，椎间盘突出并不能简单地使用微创手术。与传统切开外科手术相比，由于脊椎微创手术有限的空间，给医生操纵手术器械造成了一定的困难。奥斯特博士的结论是可控外科手术器械是有市场的。他和蒂姆·泰勒（Tim Taylor）[4]一起研究设计适用于脊椎微创手术的可控外科手术器械。不久，他们就发现这种产品构想同样可以在鼻窦微创手术中应用。

Endius公司已经获得了一项美国专利，并且还有4项专利申请在1996年底前等待批准。可控外科手术钳的工作模型已设计出来，并向外科医生进行了演示。但他们还必须开发产品的商业推广版本，或者保障完成产品开发和推出所需要的主要资金到位。

汤姆·戴维森于1996年作为董事和首席执行官加入了Endius公司[5]。他在医疗设备行业有着25年的经验，从事过各种各样的管理职位。在加入Endius公司以前，他是另外一家医疗产品公司的总裁和创建人之一。他为该公司筹集到了风险投资资金并组建了一支管理团队，使产品的开发和推出获得了巨大的成功。

戴维森面临着2个严峻的必须优先考虑的问题：（1）保障风险投资资金的到位；（2）完成产品的开发并推出在商业上可行的产品。戴维森立刻着手解决Endius公司紧迫的资金需求问题，他开始和风险投资者联系，特别是那些过去一起合作过的投资者。他觉得这些风险投资者会由于他过去所取得的成就而信任他，而这可能会使他们愿意对这个新企业进行投资。尽管如此，戴维森也知道到Endius公司不能指望在1996年秋天以前获得投资资金，因为这些风险投资者在准备投资项目前，至少需要6个月的调查时间。

目标市场[6]

Endius公司的可控外科手术钳瞄准了两个市场：脊椎手术和鼻窦手术。Endius的管理者计划先进入鼻窦手术市场。用于鼻窦手术的可控外科手术钳将为后续产品搭建一个产品平台。随着产品的问世，他们会（1）将产品平台扩展至其他可控鼻窦手术器械；（2）改装现有产品平台使之适应脊椎手术，因为脊椎手术的要求会有所不同（譬如说，脊椎手术是在距离比较远的地方进行的，需要施加更大的力）。

慢性鼻窦炎在美国是最常见的慢性病，在1994年有2 500万人因此求医。一般只有在长期使用抗生素治疗没有缓解症状的情况下才采用手术治疗。鼻窦手术一直在改进：切开式的外科手术逐渐减少，而微创手术却成指数增加（如表1所示）。Endius公司预期采用微创手术的医生将以每年5%的速度递增。鼻窦炎微创手术使用的手柄不太灵活的手术器械定价在300美元～1 000美元

之间。这个市场的主导是 Stryker 公司。然而，Xomed 公司凭借最近引进的一种性能明显改进的剃刀装置，逐渐赢得了市场份额。Xomed 还在对刀片进行 β 测试，这种刀片顶端有 40 度的弯曲，并且半径很短，使它能够适用于鼻窦手术。现有的不很灵活的产品一般可在鼻窦手术中使用 5 次～10 次，Endius 希望他们的可控手术钳也同样能够做到这一点。

表 1　　微创鼻窦手术情况

	1985－1989（平均）	1990	1995*
鼻窦科医生数量（耳鼻喉科医师）	7 322	8 091	8 793
使用微创手术医生数	2 792	4 114	5 000
全部微创手术总数	106 458	352 829	450 000
每位微创手术医生所做手术次数	38	86	90

注：*估计数据。

资料来源：Endius business plan.

在美国，内科医生每年要治疗 700 万例的背痛新增病例，这已成为美国第二大求医因素。治疗先是从休息和药物治疗开始。如果这些治疗手段没有效果，再采用手术治疗。美国每年要进行 50 万多例脊椎手术。外科手术治疗包括椎间盘切除和脊椎融合手术[7]（如表 2 所示）。专家认为微创手术在脊椎融合手术中并不可行，但他们认为微创手术能够应用于全美近 40 万例椎间盘切除手术中的一半。然而，实际上 1996 年临床应用的比例却远低于此，这主要是由于技术上的困难、过长的手术过程和不稳定的临床效果。导致这些的部分原因也是脊椎微创手术所用的器械的限制。一些专家估计 20 世纪 90 年代末脊椎微创手术器械和一次性产品的全部市场将会达到 2.5 亿美元。

最具竞争力的产品是一次性产品。Endius 公司的可控外科手术钳也可作为一次性产品使用，因为脊椎手术需要无菌环境，而它不能经受消毒过程。

一般来说，竞争者的脊椎微创手术器械定价在500 美元～1 000美元之间。通常，外科医生会购买许多器械，他们在各种手术步骤中需要使用的器械不同，譬如切割、握持和冲洗伤口等。此外，这些产品大都需要一台可重复使用的控制器来操纵，价格在 1 万美元左右。而 Endius 的产品不需要购买这样的控制台。Endius 的管理层相信它们的可控手术钳以及公司计划推出的未来采用可控技术的产品能够克服这些竞争产品固有的局限性，例如在脊椎微创手术中有限的空间内操纵不够灵活的器械所带来的困难。

表 2　　美国脊椎手术情况

	1991	1992	1993	1994	1995
椎间盘切除	320 000	336 000	353 000	370 000	389 000
融合	148 000	160 000	172 000	186 000	200 000
脊椎手术总数	468 000	496 000	525 000	556 000	589 000
脊椎手术医生*	3 610	3 800	3 990	4 190	4 400
每位医生施行手术数	130	131	132	133	134

注：*包括整形外科和神经外科。

资料来源：Endius business plan.

戴维森说：

“可控的手术钳能使外科医生的技术有更大的发挥空间；能使医生在微创手术中完成目前的手术器械所不能完成的操作。不过以前的手术器械还可以用于其他手术中。因此可控的手术钳不会完全代替现有的手术器械，但外科医生一定会将它们添加到微创手术所使用的手术器械中。”

与产品源公司的合作

Endius 公司的管理人员决定首先开发用于鼻窦手术的可控手术钳的商业版本。他们知道用于鼻窦手术的可控手术钳是要设计为全部鼻窦手术和脊椎手术器械的产品平台，所以设计必须容易改装以适应将来的需要。在打入鼻窦手术市场后，他们打算对原可控手术器械平台加以改装以满足脊椎手术的要求。

1996 年 4 月，戴维森联系了产品源公司的高级副总裁布赖恩·沃格尔（Brian Vogel），要求产品源公司递交一份开发鼻窦手术市场手术钳的商业版本的计划书。当戴维森还是先前公司的总裁时，他就和沃格尔以及产品源公司一起合作开发过新产品。

5 月 8 日，产品源公司提交了一份书面计划书，其中指出他们将会“首先评价现有的设计。在审核过设计之后，产品源公司将确定测试版及最终产品设计。”产品源公司计划递交：

- 设计审核文件；
- 4 个测试模型；
- 批准预生产模型的文件以及为 Endius 公司提交给食品药物管理局（Food and Drug Administration，FDA）[8]核准批文所准备的文件。

产品源公司估计它们为这一项目向 Endius 公司所收取的全部服务费用为 287 831美元（如表 3 所示）。戴维森认为对于所需要的工作量来说，这笔收费是合理的。产品源公司将会根据工时与材料向 Endius 公司收取实际所需费用，不过戴维森基于与他们先前的合作经历，对产品源公司的报价十分信任。戴维森意识到若是想和产品源公司继续合作，Endius 公司完成首轮融资之前他必须把个人的钱借给 Endius 公司来支付产品源公司的费用。戴维森决定和产品源公司签订合同开发可控手术钳，而不是另招聘一名产品开发员工，原因有以下几点：

1. 产品源公司的员工效率较高，且随时可以开始，而 Endius 公司还必须招募和雇用内部员工；

2. 当汤姆·戴维森先前与他们共同工作的时候，产品源公司一直能够严格遵守开发进度表；

3. 和 Endius 公司刚刚雇用的内部员工相比，产品源公司的员工拥有更多工程和设计经验。如果需要的话，Endius 公司可以在与产品源公司签订合同时，只要求专家提供几天的服务；

4. 产品源公司“每小时”的收费高昂，一部分原因是其固定的利润率。尽管如此，戴维森还是认为产品源公司总的开发成本比 Endius 公司进行内部开发的成本要低。因为 Endius 的员工不可避免地会有松懈的时候，另外聘请具有特殊专业知识的顾问也需要一笔额外的费用；

5. 产品源公司的产品开发方案可以为 Endius 公司日后的内部产品开发小组提供一个参考；

6. 最后，戴维森认为与产品源这样一个已建立起声誉的产品开发公司合作能够提升风险资本家对 Endius 的信任度，有利于 Endius 从他们那里融资。

为保证没有人能在商业化的进程中打败他们，Endius 公司要加速进展，使现有的专利权带来的收入和现金流最大化。公司现在很容易被其他创新性的医疗设备公司超越，特别是在申请专利时公开了的关于可控手术器械的信息，提交给 FDA 的资料以及一些已经试用过模型的外科医生都可能泄漏公司的秘密。

表 3　　可控手术钳的开发费用

项目	项目管理	高级工程师/设计师	一般工程师/设计师	技术人员/模型	文件	总量（美元）
估计的小时总数	231	862	674	148	300	2 215
估计的服务费用						263 705
高级员工联系（3%）						12 626
估计的服务费用总额						276 331
支出：实验部分						
制模材料						
测试模型						
运输						11 500
估计的预算总额						287 831

资料来源：Product Genesis proposal.

产品源公司制定的产品开发时间表反映了 Endius 对迅速商业化的需求（如表 4 所见）。时间表显示到 1997 年 1 月中旬，9 个主要任务组的工作必须完成，产品开始准备投入生产。必须立刻开始工作并且要进展迅速才能达到目标：产品源公司的时间表显示 Endius—产品源联合产品开发小组只有 6 个星期的时间完成前 3 项任务。

生产战略

一旦产品的设计和开发工作完成，Endius 公司要对如何生产这一产品做出决定，同时还要决定如何开发可控手术钳。这样，在产品开发活动进行的同时，Endius 就可以准备在 1 月根据自己的生产战略投入生产。Endius 决定将尽可能多的部件生产进行外包，因为相比较依靠公司内部生产而言，采用已经比较成熟的承包商可能更加合算。这一战略还能使 Endius 公司的设备和工具的首批资金投入最小化。基于他俩过去的经历，汤姆·戴维森和布赖恩·沃格

表 4　　可控手术钳开发时间表

描述	六月 3 17	七月 1 15 29	八月 12 26	九月 9 23	十月 7 21	十一月 4 18	十二月 2 16 30	一月 13 27	二月 10
1. 开始和背景调查									
2. 设计审核和评估									
3. 概念产生和评估									
4. 总体设计									
5. 细节设计									
6. β 模型落实，调试装配和调试									
7. 预生产设计改进									
8. 预生产落实和测试支持，向经选择的卖方提供文件预生产模型									
9. 预生产设计改进；最终文件包传递									

资料来源：Project Genesis proposal.

尔认为马萨诸塞州波士顿周边地区有许多拥有适宜技术并能保证良好质量的承包商，他们能够满足 FDA 的生产要求。Endius 会雇用员工完成最后的装配、质量控制、测试以及包装工作。

Endius 的产品成本绝大部分来自外包部件的成本，Endius 员工的工作仅占部件成本很小的一部分。这种将主要部分外包的战略使得选择承包商对于产品的成功显得十分关键，因为承包商管理会对生产成本、产品交付和产品质量产生重要影响。

开始产品开发

Endius 和产品源公司立刻各自确定了两个项目联系人，他们会紧密地参与到用于鼻窦手术的可控手术钳商业化产品开发的各个方面。技术联系人蒂姆·泰勒（Endius 公司）和克里斯·泽普斯（Chris Zirps）（产品源公司）以及管理联系人汤姆·戴维森（Endius 公司）和布赖恩·沃格尔（产品源公司）一起召开了一次启动会议。在会上，Endius 公司提供了产品模型、规格、图

纸以及背景资料。产品源公司立刻着手进行设计审核和评估，在这一过程中，他们的员工花了 200 多个小时评估产品模型和产品规格，找出关键设计部分。在评估过程中，产品源公司的工程师对购买现有 Endius 模型所有部件的成本进行了估计。预计材料清单（bill of materials，BOM）的总成本为 1000 美元（如表 5 所见）。戴维森指出，考虑到目前市场上竞争对手的产品，最终产品 1000 美元的材料清单太高了，产品的商业可行性不高。

表 5　　Endius 可控手术钳材料清单（BOM）：1996 年 6 月模型　　（单位：美元）

紧握头	30
软管、塑料元件	100
机械金属、激光蚀刻挠曲椎骨（12 @ 72.50 美元）	870
总计	1 000

接下来，产品源公司开始进行构想，并对其进行评估。对于每一个产品子系统（例如绕曲制动器和绕曲激活缆绳传动器），产品源公司希望通过产生他们自己的构想，再加上 Endius 公司已经体现在模型中的构想，拓宽潜在的“解决方案的空间”。一个“构想”是一个产品子系统的一个技术方案。举例来说，表 6 显示了绕曲制动器系统的 5 个构想（34～38）。产品源公司的员工花了 200 多个小时产生和修改这些构想。每个构想的预期成本是他们在讨论中主要考虑的内容。

表 6　　开发评估部分矩阵图，1996 年 7 月 10 日

绕曲制动器	可靠性	安全性	一次性成本	抓紧力	灵活性	易操作性	横向刚性	弯曲插销强度	耐用性工具成本	关键排出口	总计
34. 固定在绳索上的两个凸轮推动。负担过重的弹簧弥补了长度上的变化	1	−0.5	0.5	0	0	0	0	−0.5	0	1.0	0.5
35. 制动器通过两个一端由电线固定的固定支撑物来延伸电线	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1.5	1.5
36. 电线通过旋转的圆盘上的两个立柱排列	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1.5	1.5
37. 电线缠绕在绞盘拉进拉出	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
38. 一边缠绕在绞盘上，弹簧从另一边弹回来	1	−0.5	0	0	0	−1	0	−0.5	0	−0.5	−1

资料来源：Endius internal document.

6 月 27 日，克里斯·泽普斯传真给 Endius 几个需要在产品进行进一步设计之前必须解决的问题。他附上了一份列有产品源公司目前为可控手术钳产生出的 100 个构思的矩阵图（很多还附有手工图），以及用于评估每个产品子系统构想的 9 条建议标准。

第二天，汤姆·戴维森、蒂姆·泰勒和奥斯特博士会见了布赖恩·沃格尔、克里斯·泽普斯以及另外两名产品源公司的工作成员。Endius 的人员回答了传真中所提出的问题。接着，小组讨论了如何评价这些构想。他们同意 9 个标准应按以下优先次序排列：（1）可靠性；（2）安全性；（3）一次性成本；（4）抓紧力；（5）灵活性；（6）易操作性；（7）横向刚性；（8）弯曲插销强度；（9）耐用性工具成本。其中前 6 条为关键性标准。

随后，技术人员拜访了一名内科医生，并观察了一场鼻腔手术。从观察内科医生使用现有的不够灵活的手术器械的过程中，技术参与人员了解了可控工具如何能使医生成功地完成现有工具无法完成的手术任务。同时，这次手术也使技术人员对于客户对产品的其他要求更为了解，诸如（1）对弯曲程度的要求；（2）是否需要在一个还是两个方向上弯曲。

到 7 月 10 日，产品源公司已经为每个构想进行了评分，评分采用 1、2、3 的标准，每个评判标准都会给出粗略的相对分数。如果一个构想在某一评判尺度上和现有的 Endius 模型得分一致，那么这一评判尺度上的得分为“0”。如果构想比模型要好一点，则得分为“1”；好很多的话，得分为“2”；如果构想比模型还差，则得分为“－1”。接下来，每一个构想会得到两个总分：一个得分是前 6 条关键标准的总和，第二个得分是全部 9 条标准的总和。表 6 表示了绕曲制动器 5 个构想的得分。

在 Endius 公司 7 月 12 日的会议上，与会者评估了全部的构想，并把可控手术钳的 17 个产品子系统的构想总数缩减到了 34 个。5 个主要构想是来自 Endius 模型的“基准”。剩下的 29 个构想是新产生的。一些产品子系统只有一个将被小组纳入最后设计中的主要构想。但有许多系统都有几个可选构想，为最终确定设计方案，必须从其中选择一个构想。小组计划通过一些方案为每个系统挑选出一个主要构想。表 7 是从主要构想汇总中摘录下的一部分，显示了几个产品子系统主要构想的序号，并说明了从中选择一个构想的方法。

一旦小组为每个子系统挑选出一个主要构想，他们会在最终确定设计方案之前建立一个新模型来确认他们的选择以将风险降至最低。产品源公司还画出了一张经修改重新设计的可控手术钳的图纸，其中融合了挑选出的主要构思。

表 7　　主要构想汇总节录，1996 年 7 月 15 日

	主要构想的序号	选择最终构想方法	备注
1. 弯曲	1，2，7，8，15	• 详细列出优点/缺点以便筛选 • 设计图案 • 承包商对加工及零件成本的要价范围 • 装配成本估价 • 强度分析 • 2 个～3 个构想的模型	• A&T 提供尼泰诺（Nitenal）电线和卷边给 PGI，支持任何建模
2. 弯曲制动缆线传输	基准，33	• 详细列出优点/缺点以便筛选 • 材料调查 • 成本分析 • 疲劳度分析	• 电线要能经受一次手术过程 • 选择会与弯曲强度相联系

续前表

	主要构想的序号	选择最终构想方法	备注
3. 弯曲制动*	34，35，35，37	• 详细列出优点/缺点以便筛选 • 设计图案 • 成本范围估计 • 装配成本估计 • 疲劳度分析 • 模型的主要构想	• 弹性装载缆线背面能够被接受
4. 弯曲制动	46	• 部分 ID/HF 成效 • 创造 2 个～4 个泡沫模型用于评估	• 副制动器将考虑在内
5. 弯曲保险	基准，54，56	• 详细列出优点/缺点以便筛选 • 设计图案 • 材料调查 • 成本范围估计 • 疲劳度分析 • 强度分析 • 模型的主要构想	• 保险要能维持一个手术过程

注：* See Development Review Matrix，July 10，1996. (Exhibit 6)

资料来源：Endius internal documents.

规划目标成本

在为每个子系统选择主要构想的过程中，小组成员把成本作为考虑的一个关键指标。然而，戴维森意识到小组在进行最终设计前需要知道整个设备的目标成本。从他过去进行产品开发的经验来看，戴维森认为目标总成本能在产品开发的剩余阶段决定方案的选择，并可用于评价设计方案。

戴维森知道要制定目标成本，小组首先需要分析竞争市场和客户的需求。其次，他们要在这些分析的基础上制定产品的目标价格，然后根据产品的目标市场定价，扣除标准毛利率来计算可控手术钳的目标成本。

为用于鼻窦手术的可控手术钳制定一个合理的目标价格需要进行一系列的判断。一方面，小组必须将可控手术钳与现有的用于鼻窦微创手术的器械相比较。尽管这些器械在性能上不可与可控手术钳同日而语，但他们的价格会影响产品的目标价格。

制定目标价格还需要考虑一些其他因素。所有的竞争者都意识到降低医疗保健成本的压力将会继续存在。这样一来，戴维森预计其他竞争者会致力于开发低成本、低价格的新产品。其次，由于用于鼻窦手术的可控手术钳是 Endius 的首批产品，戴维森想通过这个产品在消费者中建立 Endius 的品牌意识。使用并喜欢可控手术钳的外科医生越多，市场就会越容易接受 Endius 的后续产品。低价是刺激客户首次使用产品战略中的一个重要因素。

Endius公司没有自己的标准毛利，因为他们从来没有出售过任何产品。不过，戴维森和开发小组知道医疗设备行业普遍的毛利为60%～70%。他们认为这个毛利率在财务上是可行的，Endius必须从可控手术钳投放市场起就达到这样的毛利。高额的毛利一部分将用于支付销售成本（约占销售额的40%）。医疗产品销售要采用向使用设备的内科医生及打算购买设备的机构（医院、健康维护组织）进行一对一的个人销售方式。再加之一些建立产品知名度的推广活动，诸如在专业会议上演示和介绍产品。毛利中还包括产品的研发费用（约占销售额的10%）和一般费用及管理费用，最后剩下的才是利润部分。

目标成本必须包括材料清单上的成本，再加上Endius内部装配、质量控制及测试和包装的成本。要分别估计这两种类型的成本。考虑到将Endius的内部成本最小化的生产战略，汤姆·戴维森希望内部生产成本不要超过目标成本的1/3，其余是材料清单的成本。

Endius公司要立刻制定目标价格和目标产品成本。设定一个具有挑战性的目标成本能够给开发小组一个目标，甚至能使他们在寻求符合Endius质量、安全、技术及成本要求的解决方案过程中提高他们的创新能力。开发人员都知道产品的开发是决定产品成本的关键阶段。产品设计一经完成，人们通常认为75%～80%的产品成本已经“被设计在内了”，不能再缩减了，除非重新设计产品。汤姆·戴维森知道他必须在进一步产品设计之前解决目标价格和目标成本的问题。他计划从评估目标价格、目标成本和市场份额等因素的不同组合的利润率着手。

【注释】

[1] Contents of this section adapted from Healthcare: Products and Supplies Industry Survey, "Industry Profile" (March 19, 1998) pp. 8-27.

[2] Although in business the acronym MIS stands for "management information systems", in the field of medicine, MIS is the commonly used acronym for "minimally invasive surgery".

[3] "MIS Overview: A New Technique: What is Minimally Invasive Surgery?"

http://www.ussurg.com/public/health-care/patients/mis_overview.html (August 1998).

[4] Tim Taylor had worked as a space shuttle mechanical field engineer at the Kennedy Space Center and had provided engineering support to NASA for space-shuttle-related projects including real-time launch testing, cryogenic umbilical design, and launch processing engineering.

[5] Dr. Aust was chairman of the board and chief technical officer; Tim Taylor was vice president of engineering.

[6] Contents of this section are adapted from the Endius Business Plan, February 1998.

[7] Spinal fusions, or fusing two or more vertebrae, are performed for degenerative disc conditions.

[8] The FDA was the principal U. S. agency responsible for safeguarding the public from unsafe or ineffective medical products. The agency required manufacturers to provide extensive documentation of their products' safety and effectiveness, and approved products before manufacturers could sell them commercially in the United States or export them.

[9] The bill of materials (BOM) is a list of each of the purchased components with its associated cost.

13

卓越技术公司 *

1997 年 1 月，杰夫·富兰克林（Jeff Franklin）坐在他的办公室里，考虑公司未来的发展。他简直难以相信条形码行业的发展竟是如此迅速。迄今为止他已经战胜了许多挑战，并且在许多方面都实现了他的目标，可以称得上是一名成功的企业家。但现在，竞争比过去任何时候都要激烈。每天都会出现新的竞争对手，并希望赢得市场份额。除此以外，一些条形码硬件制造商正在实行纵向整合战略，这也减少了对中介公司的需求，如卓越技术（Ace Technical）公司。他的公司能否在他开拓的专业市场中继续成功地发展下去？是否到了把公司出售出去的时候呢？

尽管杰夫不愿承认，但是事实上，他的确已经好几年没有回顾过他最初的战略计划了。早在 1992 年，他为公司制定了一份 5 年计划。从那以后，他忙于管理他的新创事业，以至于几乎为下周做计划的时间都挤不出来！随着公司迅速地发展，各种危机也接踵而来，一些危机甚至给公司造成了重大损失。这种情况必须得到有效改善。他清楚地意识到，要继续做一个有生存能力的成功企业，必须提前制定一个至少 6 个月的发展计划。

杰夫坐在那里，思考着自己的处境，随手列出了公司和竞争对手之间的区别。他把自己的成功归功于快速的个人服务以及随时可提供最新的硬件和软件。由此，杰夫推出，如果将这几方面进行有效的整合，可能有利于卓越技术公司的发展，因为这样公司将能提供高质量的个人服务。他写到："大型公司易于和它们的客户失去联系。而我们和客户保持着亲密的关系，我们能够叫出我们客户的名字。我认为这是我们的核心优势之一。"

杰夫意识到公司的未来发展要依靠他的员工们继续向客户提供最有价值的

---

* By Paula Schmidt Weber and James E. Weber, State Cloud University, and Steven R. Ash of Franklin University. This case is based upon personal involvement, interviews, and observations. Names and locations have been disguised, but all events and individuals are real. The authors thank the anonymous reviewers for their assistance in the development of this manuscript.

Paid-in-full NACRA members in nonprofit organization are encouraged to reproduce this case for distribution to their students without charge or written permission. Reprinted by permission from the *Case Research Journal*, volume 19, issue 3. Copyright 1999 by the North American Case Research Association and Paula S. Weber, James E. Weber, and Steven R. Ash. All rights reserved.

产品和服务的能力。这只有通过与最新技术发展保持同步，同时比竞争者更迅速地提供客户化服务。公司的发展是显著的，但他想确保他的公司能比竞争者领先一步。

杰夫的公司，卓越技术公司，坐落于一个中西部地区大都市的市郊，分销先进的条形码标签和条形码数据采集技术。卓越技术公司直接从经过遴选的生产厂商那里购买条形码产品，然后把这些产品出售给它的客户，即产品的最终使用者。

许多商品都采用条形码，它是一小串不同宽度的竖线。这些条形码能进行清晰的数据录入、商品鉴别和产品跟踪，并能使企业同时处理多种商品。当顾客选中一件商品，经过收银台扫描时，计算机能辨认出商品的识别码，显示出价格并从库存中扣除此商品。基于预先设定的安全库存点，计算机可自动订购补充库存。条形码用于向库存扣减和补充产品。

条形码的生产和销售已经成为计算机行业迅猛发展的一部分。在过去的10年里，条形码对无数领域产生了深刻影响，并且其潜在的应用仍在开发中。这些新型的条形码技术也对条形码公司产生了巨大影响。另外，尽管条形码已经在零售行业得到了广泛的应用，但杰夫认为在政府、医疗保健、制造及服务行业中，条形码技术并没有得到很好的应用。他相信过去在计算机制造领域的工作经验能帮助他开拓出一个独特的细分市场。

卓越技术公司的盈利方法包括设备的安装和服务，以及随时准备提供客户需要的产品。迄今为止，杰夫认为这一战略十分成功。但是他意识到30年前没有人能预测条形码行业的未来发展。因为在许多以技术为背景的公司，暂时的成功并不能必然保证公司长久的生命力，而杰夫十分想在数据录入行业占据主导地位。他期望卓越技术公司能在变化多端的条形码市场一直是知识的领导者。

卓越技术公司的使命陈述定义了公司的目标：

我们的使命是坚持不懈地向客户提供最先进的自动数据录入产品和服务，提高我们客户的生产率。卓越技术公司仅致力于提供独特的产品和服务，在商务和社会公共机构领域推行平稳、迅速和准确的数据流。尤其是，我们向客户提供先进的条形码标签和条形码数据采集技术。

卓越技术公司的诞生

1990年初，杰夫·富兰克林是一名计算机制造公司的质量工程师。杰夫拥有机械工程学位，他热爱自己的工作但并不觉得满足，并渴望有机会发展自己的事业。为了达到他的职业目标，他在当地一个大学读夜校，获得了创业学MBA学位。作为杰夫MBA项目的最后一部分，要求他准备一份商业计划。杰夫希望以后能充分利用这份计划书，因此他认真地研究了每一个可能是“适合”的创业投资的想法。他很多年来一直都想开创自己的事业，也向他认识的人询问过创业的建议。杰夫有一个笔记本，上面涂满了整页整页的想法。

当一个过去是条形码销售员的朋友告诉杰夫，他以前的老板总有处理不完的业务时，杰夫知道他找到了。实际上条形码产品的需求量如此之大，以至于有时根本不需要推销。考虑到这一潜在的获利机会。杰夫把研究的重点放在了条形码行业，为专营批发和分销条形码产品和服务的创业公司制定了一份综合性的商业计划。他打算销售条形码设备，诸如条形码扫描器和打印机、条形码标签以及设计条形码的软件。

接下来的一步十分重要。杰夫说："我快被要做的大量工作压倒了。我也害怕尝试和失败。但更不甘心于一点都不尝试！"

最终，杰夫决定为这样的条形码契机冒一次险。他希望他在 MBA 中学到的知识能使他应付未来可能发生的事情。

1992 年 3 月，杰夫在他两层楼公寓的地下室创立了卓越技术公司。他用"卓越"（Ace）作为公司名称，这样他的公司依照字母的排序就可以成为黄页上第一列的公司之一。他还决定将公司的名称普通化，这样一来，他不会在不经意间丢失商业机会。杰夫为最终踏出了他梦想已久的一步而感到轻松无比。他的初投资金包括了 1 万美元的个人积蓄，向父亲借的5 000美元和个人信用卡可动用的 1.5 万美元。

1992 年，作为公司的总裁和惟一的员工，杰夫一天工作12 小时～14 个小时，一周 6 天。他接电话，研究产品，进行销售展示以及建立会计和登记制度。杰夫还不知疲倦地努力建立客户基础。他联系了所有以前的同事、同学和过去在计算机行业的客户，并且关注所有有关条形码的新闻。只要杰夫没在争取客户，他就必然在阅读他能得到的一切关于条形码产品的大量资料。他在晚上和周末看管办公室，做些零工来支付账单。终于，他勤奋的工作得到了回报。

杰夫在头 3 个月完成了5 000美元的销售额。他是用个人信用卡购买的条形码设备，因此期望客户能按时付款。第一年的销售（包括 9 个月时间）总额约为 3.5 万美元。尽管第一年没有净收入，杰夫认为已经为客户的增长奠定了基础。

1993 年第二季度伊始，杰夫感到卓越技术公司的业务繁忙，需要雇用第二名员工。因此，按照 1992 年 2 月达成的协议，杰夫将卓越技术公司 45%的股份卖给了当初推荐他进入条形码行业的那个朋友。这名新的合伙人丹·布朗（Dan Brown）具有条形码行业的经验，并且杰夫知道他是一名杰出的销售员。从此，每个月的销售额都是过去那个月的两倍，结果第二年的销售额达到了 51 万美元。这意味着仅一年的时间，销售额就增长了 15 倍！杰夫把销售额的巨大增长归结为最终发现了正确的产品组合，从供应商处得到的更好的折扣以及逐渐建立起来的声誉。

杰夫说，起初除条形码以外，他和丹还尝试分销各种产品。其中包括扣件、公司标识和磁力板。他们基本上经营客户需要的任何商品。一段时间以后，杰夫意识到这并不奏效。"这一定是许多小公司未曾意识到的隐患，"他说。1993 年中，杰夫和丹找到了他们需要的产品和供应商，并打算在制造行业为他们的客户提供服务。正如杰夫所说："尝试多种事情并继续做奏效的那个！"他认为这条准则对卓越技术公司十分有用。

1997 年，公司开办后的第 5 年，公司成长为拥有 17 名员工和年销售额超

过 600 万美元的公司。卓越技术公司的发展也给杰夫、丹以及公司的其他员工带来了新的挑战。

条形码技术以及行业环境

杰夫在 1992 年开办公司的时候条形码行业和条形码技术相对来说是新兴的，正经历着快速的成长。典型的条形码产品包括扫描器、数据收集器、打印机、软件、条形码标签、校验器和各种附件。

条形码是由诺曼·约瑟夫·伍德兰德（Norman Joseph Woodland）在 1949 年发明的。伍德兰德先生是德雷克塞尔大学的研究生兼讲师。这种条形码独特的竖线图案是由莫尔斯（Morse）电码系统改编而来的，由点和破折号向下延伸形成两种不同宽度的竖线条。1952 年诺曼·伍德兰德和伯纳德·西尔弗（Bernard Silver）申请了条形码的专利，并着手开发一种能够“阅读”编码的技术。他们用一种电力强大的 500 瓦灯泡作为光源，把一种用于电影声音系统的照相倍增器作为阅读器。照相倍增器电管和示波器相挂钩，当使用电管扫描一个条形码，阅读反射在条形码上的光，示波器就会产生便于区别的图案。

第一台条形码扫描器的体积庞大（大小有书桌这么大），效率低下，在 500 瓦的灯泡照耀下，还可能引起条形码纸的闷烧。同时，也没有廉价或方便的方法将数据从示波器记录下来。伍德兰德和西尔弗在 1962 年将条形码的专利卖给了费力公司（Philco）。随后，费力公司又将专利权卖给了 RCA 公司。

条形码技术的第二次飞跃发生在铁路行业，当时铁路行业面临的问题是如何高效准确地跟踪货车的行踪。1967 年，由西尔伐尼亚（Sylvania）/GTE 应用研究实验室开发的设计产品被选中了。这一灵巧的设计利用了标签标识单节有轨车的车主和每辆货运机车的序列号。在不能反光的底色上印有能反射红、白、蓝色的横条纹，经白光照射后用一种光学扫描系统进行识别。不管火车的速度如何，都能从轨道边的标杆上读取到信息。然而，在当时经济不景气的情况下，这一系统过高的成本注定了西尔伐尼亚/GTE 系统无法在商业上取得成功。

在以后的几年里，西尔伐尼亚/GTE 系统进行了进一步的完善，使得这一技术的应用更加广泛。一名西尔伐尼亚的工程师辞职创立了 Computer Identics 公司，专门从事条形码技术。去除条形码上其他色彩之后，仅留下必需的黑白线条，并用氦氖激光来扫描标签。这样一来，就产生了面积更小、读取更精确的标签。

1969 年，第一套真正的条形码系统安装在了位于密歇根州庞蒂亚克的通用汽车（GM）工厂和位于新泽西的通用 T（General T）公司内，这些首次使用的条形码只包含两位数字。在当时，两位数字足以跟踪 100 件以内标码的商品了。

在 20 世纪 70 年代，兴起了第一次大规模的使用条形码的浪潮。一些杂货店尝试用条形码记录分销中心的货物。麦肯锡公司的一项研究预测，如果使用

条形码系统，则每年能节省 1.5 亿美元。因此 1972 年，克劳格杂货店在辛辛那提的一家店开始了为期 18 个月的条形码测试。不久之后，汽车制造商开始在工厂内使用条形码标签记录汽车零部件。一个名为 EPA 的联邦机构，也间接地对条形码应用起到了推动作用。根据《洁净空气法案》（Clean Air Act）的规定，对每台没有登记过以方便检查的发动机要征收 1 万美元的罚款。罚金更刺激了人们精确地记录发动机零部件情况。

1973 年通用产品编码（Universal Product Code，UPC）的采用也推动了条形码的大规模使用。这种 12 位的条形码使最终客户能辨认其制造商（条形码的前 6 位）和产品或特定条目（条形码接下来的 5 位）。12 位的通用产品编码的最后一位是核对码，用于验证前 11 位是否正确地读取了。图 1 列举了一个条形码的例子并解释了数位的含义。

通用产品编码的含义…

条形码的前 6 个数位标识了制造商。同一制造商的所有产品都以相同的 6 个数位开始。编号是由统一编码委员会制定的。



中间的 5 个数位确定了制造商产品的条目信息。这使制造商能生产 9.9 万件产品。第 12 个数位是核对码。

图 1　条形码含义

随着时间的推移，各种条形码格式和符号体系相继问世。符号体系是一种具有特殊的外观、方向和长度的条形码，并且每个符号体系都受到其制定组织的限制。譬如，在美国，条形码有 12 个数位；在欧洲，条形码有 13 个数位。到了 1977 年，共有超过 45 种不同的符号体系，大部分都有其特定的用途。这些不同的符号体系由美国和加拿大的统一编码委员会以及世界其他地区的国际 EAN 来管理。条形码的使用者必须将条形码在它们所属的行业以及相应的管理部门注册，除非不进行产品的交换或产品交换非常有限，或条形码仅用于内部的使用。

早期的条形码是一维的符号体系。它们是白色背景上的一系列各种宽度的黑色长条纹。到 20 世纪 80 年代中期，条形码发展为更类似于便携式的数据库，而不仅仅是简单的记录标签。随着编码信息的大量增加，符号系统也增加了。1997 年最新的条形码是二维（2—D）的符号系统。这些二维标签看上去呈点状或者棋盘状，能容纳 2 000 个符号，相对照之下，传统的一维条形码只有15 个～22 个符号。随着条形码性能的演变，条形码制度也发生了变化。在美国用于零售行业的 12 位产品编码系统将变成 13 位的系统，要求 2005 年 1 月 1 日完全过渡为 13 位。1997 年末，已经着手计划标准化的 14 位系统。

早期读取条形码的氦氖激光已经被更便宜、更可靠的二极管或能放射出一束紧密集中光线的固体激光所取代。激光通常直接指向一个镜状的多面物体，

它能够将光线通过玻璃窗反射到条形码。当激光遇到条形码，光线就会被深色的条码线吸收，并被条码间的每个亮色的空间反射，形成一种特有图形的波动反射光。然后用光电探测器捕捉这种图形，用计算机将图形解码，将每个特殊的图形和条形码的条目相配对。条形码的扫描器的例子如图 2 所示。



无绳激光扫描器　　手持式数据采集器终端　　二维条码扫描器

图 2　不同种类扫描器示例

在《使用条形码：为什么盛行》（*Using the Bar Code: Why It's Taking Over*，1994）一书中，柯林斯（Collins）和惠普尔（Whipple）列举了一些使用条形码的理由：

1. 能够即时和连续地操纵数据，将管理引导的价值最大化。

2. 大量地减少了用纸量和准备的时间。

3. 减少了数据条目录入的错误和处理错误信息的相关各项成本（一般可接受的打字错误率为每 300 击有一个字符错误）。

4. 减少数据检查造成的时间延误和费用。

5. 为零库存计划（JIT）和行业认同的快速反应（Quick Response）概念提供精确和最新的信息。

条形码客户立刻意识到，快速精确的计算机数据录入能极大地提高他们的销售和库存记录系统的效率。1992 年条形码机器和软件的销售额总计为 25 亿美元，预计在 2000 年将达到 50 亿美元。在生产过程中，条形码主要用于产品和托盘的标识、接收、在制品、货架/箱子存储、库存、销售和货运。其他的应用包括员工工时和出勤率考核、病人情况记录和对记录不同的市场促销效果。

条形码在零售行业的大量使用迫使为零售商供货的各行各业的制造商都必须使用条形码。大型的行业领域如医疗保健、政府和医药企业也开始要求它们的供应商用条形码将产品编码。非零售行业的条形码应用持续保持着每年 15%～25%的显著增长率。除此之外，杰夫补充道："许多小企业也意识到了

条形码技术的必须性，它能提高企业的效率使其保持竞争力。”

除了传统的库存管理需求之外，还出现了其他对条形码的创新使用。佐治亚州的奥古斯塔举行的马斯特司高尔夫锦标赛在每一张入场券后印有条形码，用于监测入场人员和检测无效的入场券。通常都会有超过 5 千名等待者想进入观看这场锦标赛，黑市入场券的价格涨到了3 000美元。条形码系统成功地检测出了无效的入场券，以及入场者的进场和离场时间。

条形码技术的各种用途十分广泛！最重要的是，任何计算机的数据输入都是一种潜在的条形码应用。大学将条形码用于学生证上，来记录学生上了什么课以及还需要上什么课程。监狱购买了条形码用于记录囚犯的教育情况、缺点和物资供给情况。暖房和温室利用条形码来协助记录植物的生长进展。医院则利用条形码设备记录病人基本信息、诊断和药物治疗情况。新闻传媒报道了机场在登机时利用条形码将顾客和行李相配对，能提高航空旅行的安全性。

和任何赚钱的市场一样，条形码的替代品也开始出现了。例如在价值高的产品内植入微型芯片以起到鉴别作用，如牛和参展狗等。随着微型芯片价格的降低，其使用率也得到了很大的提高。丰田计划使用微型芯片识别设备来打开车门（车门将不设手柄）。微型芯片的主要优点在于，使用它可以不再需要直接激光扫描。微型芯片在接近扫描器周围的任何地方都能被识别出来。磁条是另外一种替代品。可以相互识别的系统会将高速公路通行费直接从支付者的账户中扣除。其他的识别系统，例如只允许正确的键来操纵汽车点火系统，也得到了广泛的应用。总的来说，竞争和科技的迅速发展是影响条形码行业未来的驱动力量。

新型条形码产品的不断诞生也使产品库存管理和了解各种不同产品成为一项艰巨的任务。尽管各个产品的生命周期有所不同，但条形码产品的整个生命周期一般不会长于一年。因此，尽管库存周转迅速，条码机产品的不断变化还是导致批发商积压了很多过时的库存，这些变化大都是打印设备速度加快，质量改善，增加了新字体以及服务和支持水平的变化。“除了这些挑战以外，”杰夫说，“客户通常要求演示和试用设备，而由此造成的旧货则需要打折销售。”

除了大量的技术更新，整个条形码行业正经历着巨大的变化。收购和接管条形码硬件及软件生产商，以及相关的分销商是十分常见的。尽管这种行为只可能出现在一个成熟的行业，它仍会造成巨大的混乱。举个例子，卓越技术公司两个最大的当地竞争者被大型的公共企业并购了。杰夫指出：“这些行业变化导致了人员流动的增加、客户的困惑、产品线的变化和服务的失误。”

制造商的合并增加了条形码标准化应用的机会。结果是产品标准化程度提高，弱小的竞争者被吞并，利润率增加，以及剩余公司的持续迅速发展。

销售

在过去的 5 年里，卓越技术公司经历了快速的增长。每年的销售数字和雇员人数可证明这一点（如表 1 所示）。

表 1　　年销售总额和年平均员工人数

年份	销售总额（美元）	年平均员工数
1992	31 000	1
1993	510 000	2
1994	2 500 000	7
1995	4 100 000	12
1996	6 300 000	17

1997 年，卓越技术公司有将近 1 000 家客户。这些客户大约 60%是制造型公司，20%是软件公司，另有 20%其他公司。卓越技术公司瞄准的一个目标是软件公司，它们可以提供条形码应用的开发。它们的运作为公司提供了稳定的收入。

卓越技术的销售可分为 5 个产品大类：条形码扫描器（40%），条形码标签和缎带（30%），条形码打印机（15%），程式编制、安装和设计条形码解决方案（10%），打印机及扫描器的维修（5%）。（如图 3 所示。）虽然它们业务中的 10%包括了程式编制、安装和设计条形码解决方案，属于第二类标准行业分类中 7 373，但是卓越技术公司被归在了标准行业分类（Standard Industrial Classification，SIC）中的计算机、外围设备和软件批发商（SIC-5045）内。

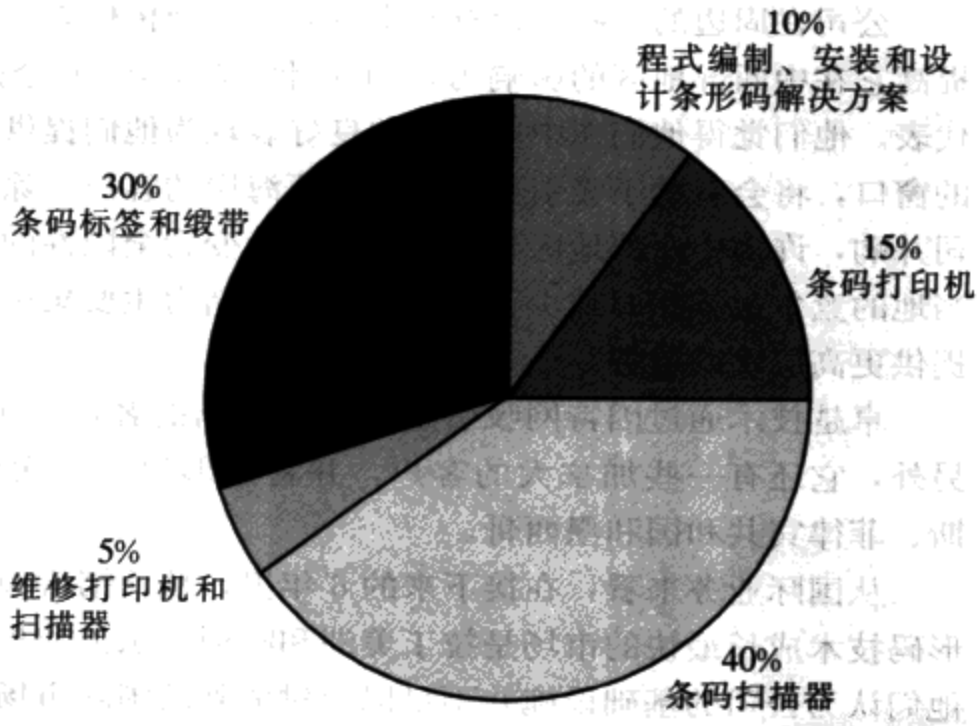


图 3　各产品大类的销售情况

5%的部分（维修）是卓越技术的一个新的增长领域，并且它的竞争者很少提供这样的服务——卓越技术自认为这一服务是非常出色的。杰夫说：“令人十分意外的是，我们发现我们在设备维修上是最出色的。其他条形码公司不愿意提供这种服务。但我们有些员工乐意维修硬件设备，因此我让他们尝试了一下。我惊喜地发现他们干得多么出色。我认为这将会是我们另一个重要的市场机会。”卓越技术也考虑到当没有预先准备好的解决方案时，公司是否应该设计自己的硬件/软件产品以满足客户的具体需求。

卓越技术向客户提供的主要服务是客户能够随时得到满意的设备。维持完

整的、齐全的条形码硬件库存，对卓越技术的成功至关重要。正如使命中所声明的一样，卓越技术承诺站在数据输入技术的前沿，协助客户将条形码技术与他们的企业整合在一起。卓越技术通常向客户销售硬件和软件，但也向那些对购买条形码设备不感兴趣的客户提供条形码标签和打印服务。

公司会不定期地通过非正式途径进行跟踪记录客户销售信息和预期需求。杰夫每年会收到一份卓越技术最大客户的名单列表。不过，他和其他员工都说他们会通过电子邮件及电话和公司客户保持经常性的联系。卓越技术公司使用的管理软件不能根据客户显示售出产品，因此迅速地获得某个特定客户的信息，以及分析该客户的购物习惯对于公司来说仍然是一个问题。

新的竞争者在不断地出现。由于条形码行业的快速发展以及较低的进入成本，许多新公司都在争夺这一有利可图的市场份额。大型的公共电器公司也在试图开拓能和现有技术竞争的业务。杰夫的几个竞争对手已经被大企业所收购，力图扩大市场份额。尽管这些公司能获得许多资源，但他们还没有培养出杰夫和他的团队与客户之间的那种私人关系。

杰夫认为要使公司保持持续增长，必须增加对现有客户群的产品销售额并扩大产品的市场地域。他认为卓越技术的长期发展，需要销售新开发的扫描和打印设备，提高客户服务水平及改善现有产品的维修状况。“我们的顾客忠诚度取决于我们对产品的了解和我们所提供的服务。”为了实现这一目标，卓越技术的员工不断地接受新产品的培训并定期参加制造商的培训课程。

公司在周边的一些州设有 5 个独立区域销售代表。卓越技术公司想要继续提高它在中西部地区的影响力，因此计划在5 个～6 个州再设立一些独立销售代表。他们觉得他们在中部地区的良好表现为他们提供了一个接近客户的更大的窗口，将会有助于吸引更多来自东西海岸的客户。除此以外，由于最近的公司并购，许多中西部地区当地的竞争企业变为全国性的企业，卓越技术公司在当地的竞争也就相对减少了。他们能够将精力主要集中在中西部地区，为客户提供更高层次的服务。

卓越技术通过因特网吸引了来自各个州的客户，包括阿拉斯加和夏威夷。另外，它还有一些加拿大的客户，并将条形码产品卖到了波多黎各、巴巴多斯、菲律宾共和国和墨西哥。

从国际业务来看，在接下来的 8 年里，预计销售额会翻一番。杰夫认为条形码技术成长最快的市场是拉丁美洲和欧洲。杰夫和丹有意抓住这些机会，但他们认为公司的基础设施并不足以应付额外的国际市场的业务。此时，尽管他们没有正式地开拓国际市场，但是他们对公司能对一些国际客户的需求做出反应仍然感到十分满意。

广告

卓越技术有一个网站（如图 4 所示），并在 3 本全国性的杂志上做了广告。许多客户表示对通过因特网购买产品很感兴趣，但杰夫认为投资网站技术的成本将达到20 美元～3 万美元。这一投资额超过了他和丹目前能够考虑的范围。

通过网络进行交易可能引起卓越技术公司现有独立销售代表的不满，因为如果客户直接通过因特网订货，可能会使销售代表所在地区的销售情况受到损失。派送、电话推销、交易会展销和在黄页上做广告等方式都是新客户的重要来源。

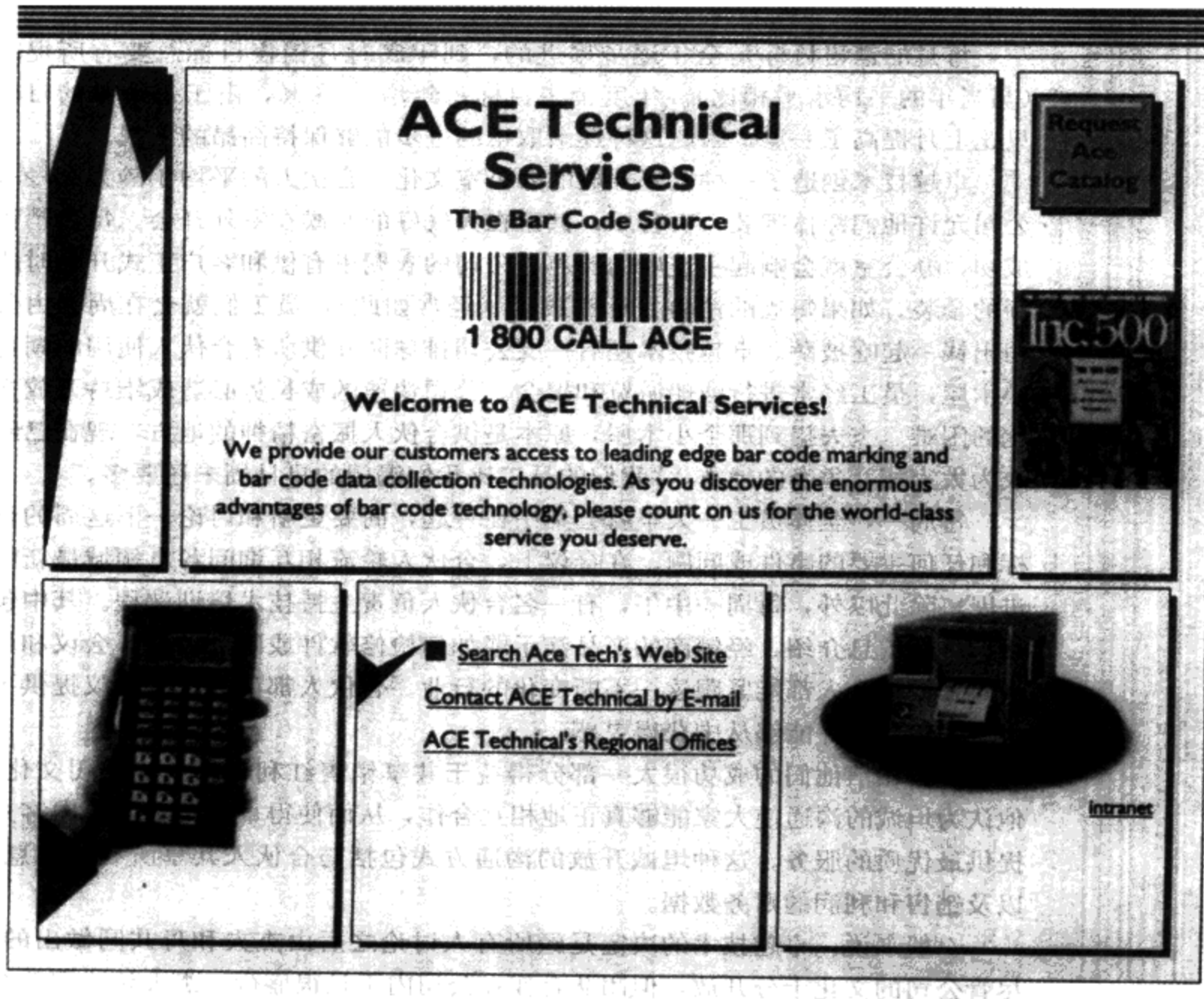


图4　卓越技术公司服务主页

卓越技术公司的员工和企业文化

杰夫坚持认为："卓越的质量、积极进取的员工是企业成功的关键。"但是，以卓越技术公司的成长速度来看，公司很难找到优秀的员工。杰夫和丹时常关注那些聪明的、接受过大学教育、有魅力的人。许多卓越技术新雇用的员工都是由老员工介绍的朋友或亲戚。

尽管杰夫和丹会越来越多地被日常的管理问题分散掉很多精力，但他们每天关注的主要问题还是销售。公司没有组织结构图，但员工们都很清楚自己的职责和自己在企业中的岗位。

卓越技术公司的员工被看作是合伙人，并且他们也得到了相应的待遇。杰

夫骄傲地称卓越技术的员工享有令人满意的基本工资、奖金和利润分红。实际上，所有的 17 个合伙人，无论是销售（12 人）、技术支持（3 人）、会计（1 人），还是货运（1 人），都能得到基本工资外加每月公司销售额的奖金提成。杰夫认为这种工资制度能促进团队合作，并能使每个人都注重满足客户的需求。

每月的销售目标是全年逐步累进的，到年底时月销售目标总要有所提高（与当年的平均水平相比）。年度销售目标每年增长 50%，由于每个月的目标只比上月提高了一点，因此这种逐渐取得的进步能够保持高昂的士气。

卓越技术创造了一种友好开放的办公室文化。合伙人的平均年龄为 28 岁，公司允许他们穿休闲装，听音乐，甚至在天气好的时候在室外开会。每当销售成功，办公室就会响起一连串的铃声。公司的衣橱里有供和客户正式开会时所穿的套装。如果每周的销售目标完成了（经常如此），员工们就会在周五由公司出钱一起吃披萨。卓越技术还有一支公司排球队和供所有合伙人使用的湖边小木屋，员工经常进行河船游览和聚会。公司快速的成长势必造成维持开放文化的困难。杰夫提到那个小木屋，原本是供合伙人振奋精神的地方，现在已经成为大家相互争夺的地方。“我们的员工比我们渴望的夏日周末还要多。”

每周一，全体员工一大早就会集中在一起，简要更新和讨论一下这周的目标和任何主要的事件或问题。在会议上，合伙人轮流相互询问各自领域最新的进展。除此以外，每周一中午，有一名合伙人负责主持技术培训课程。其中包括新产品信息介绍、经销商的产品演示或如何检修软件或硬件故障。会议和培训课程使每个人都能紧跟这一不断变化的行业。合伙人都认为这些会议提供了大量的信息，并能够从中获得灵感。

杰夫相信他们的成功很大一部分得益于共享销售红利和开放的公司文化。他认为坦诚的沟通使大家能够真正地相互合作，从而使得卓越技术能够向客户提供最优质的服务。这种坦诚开放的沟通方式包括与合伙人共享所有的信息，以及销售和利润的财务数据。

一般来说，卓越技术的决定是经所有人讨论之后由杰夫和丹共同做出的。尽管公司的文化十分开放，但团队合作在公司内不是很盛行。杰夫认为团队合作在讨论上会浪费很多时间却无法得出结论。

卓越技术公司不设有董事会。取而代之的是，他们使用一个由小型企业委员会提供支持的非营利性服务组织，名为退休管理人员服务中心（Service Core of Retired Executives，SCORE）。如果卓越技术面临一个需要帮助的问题时，就会联系 SCORE，它会派出一名在这一领域富有经验的已退休的管理者与卓越技术会面。公司有一家会计公司作为顾问，但还没有与任何法律公司建立长期的关系。

内部技术

卓越技术有 17 台由网络软件相连的微机。每个员工在他们的办公桌上都有一台电脑。有 3 台中央激光打印机供所有人使用。管理系统能处理公司内从

库存、会计及工资单的全部需求。

杰夫指出他们的业务已经超出了管理软件包所包含的范围，因此必须投资购买其他软件来满足会计、库存以及内部报告的需求。网络病毒的问题，已经引起了他们对系统安全性的巨大关注，另外，诸如特定产品的盈利能力、某个客户的购买交易、按照区域将销售分类等的管理问题都是现有系统无法解决的。

杰夫说："我希望新软件能计算佣金，进程反馈，跟踪维修订单，生成管理报告，用序列号管理库存，这只是提到了一部分。"就软件、硬件和人员培训来看，升级的成本很高。杰夫说："如果我们有时间评估不同的软件包，员工也有足够的时间接受新系统的培训的话，我们希望能在 1998 年底购买并安装新系统。"

会计和财务

从公司成立到 1996 年的财务报表如表 2 和表 3 所示。在这 5 年内，所得损益表反映了持续的销售增长以及不断增加的利润。他们在国家银行有 90 万美元的贷款限度。

表 2　　卓越技术公司的损益表　　（单位：美元）

（以千计）	1992/12	1993/12	1994/12	1995/12	1996/12
销售额	31.0	510.0	2 500.0	4 100.0	6 300.0
COGS	31.0	377.0	1 900.0	3 200.0	4 600.0
毛利润	0.0	133.0	600.0	900.0	1 700.0
费用					
工资/佣金	0.0	25.0	374.0	606.0	1 248.0
租金	0.0	2.0	6.0	8.0	20.0
公用事业	0.3	0.7	2.0	2.0	4.0
电话	2.5	6.0	19.0	29.0	49.0
供应品	0.7	2.0	8.0	9.0	13.0
广告	0.7	1.8	21.0	39.0	78.0
保险	0.3	0.8	3.0	12.0	20.0
利率	0.0	1.0	7.0	20.0	22.0
邮资	0.5	2.0	5.0	7.0	9.0
专业服务	0.0	7.0	14.0	9.0	12.0
差旅	0.0	0.5	23.0	28.0	38.0
杂项	1.0	1.2	39.0	45.0	81.0
总费用	6.0	50.0	521.0	814.0	1 594.0
运作收入	(6.0)	83.0	79.0	86.0	106.0
所得税	0.0	19.0	22.0	20.0	31.0
净收入	(6.0)	64.0	57.0	66.0	75.0

表 3　　卓越的资产负债表　　（单位：美元）

（以千计）	1992/12	1993/12	1994/ 12	1995/12	1996/12
资产					
现金	0	2	3	36	31
库存	1	48	147	341	725
应收账款	17	161	364	598	882
固定资产	8	9	32	42	62
总计	26	220	546	1 017	1 700
负债					
流动负债	16	138	432	817	1371
长期负债	7	6	6	7	10
负债总额	23	144	438	824	1381
已付资金	9	18	18	38	88
未分配的利润	(6)	(6)	32	89	156
年初至今利润	0	64	58	66	75
资产总额	3	76	107	193	319
资产负债总额	26	220	546	1 017	1 700

额外的已付资本的来源是企业所有者从报酬中拿出钱，进行再投资。目前的负债反映了卓越技术公司大量的库存，这些库存是为了使客户随时得到产品而购买和储备的。

卓越技术有一名合伙人，他的主要职责是会计职能。在一些特殊任务上，诸如货品计价和支付佣金等，其他合伙人会协助这名合伙人。考虑到工作量的幅度，并没有严格地管理库存和会计的应收账款。并且，卓越技术的会计部门缺乏人手有时会导致向供应商的付款延迟。卓越技术使用外部的工资单服务。

办公室及仓库空间

卓越技术面临着对办公室及仓库的空间不断增长的需求。公司开创以来已经搬过 3 次，并将库存存放在 3 处。结果导致了库存、包装、分销和库存控制上的物流不畅。杰夫正在寻找能够解决公司现在和将来对办公室和仓库空间的需求的方案。一种选择是买下他们目前租借的办公大楼。尽管这能为目前的需要提供足够的空间，包括整合目前分散的库存，但没有其他额外的办公和储存空间了。然而，杰夫对这幢楼有着特殊的感情。这幢楼是他的父亲为他开的建筑公司所建造的。在考虑购买方案时，杰夫也考虑了是否自己出资购买这幢楼，然后再租给卓越技术，或直接由卓越技术来购买这幢楼。其他的选择方案也在考虑中，包括从现有的地点再租借 15 英里左右的空间。公司所在的地方还能提供更大的扩展空间。

未来

卓越技术的计划销售额以每年惊人的50%的速度继续增长，这使杰夫相信这会使公司在1997年500企业的排位接近200位左右。杰夫和丹正忙于再雇用3个销售代表。他们也希望在整个中西部地区建立起其他独立销售代理处，并计划将资金投资在办公及仓库空间、新管理软件和增强他们的网站方面。

杰夫坐在他的办公室里，思考他的公司是如何超越他的期望的。“接下来的5年会发生什么?”他疑惑地叫出来。“卓越技术已经取得了很大的成功，但还要做什么以继续保持基业常青呢?”杰夫对自己已取得的成绩而感到骄傲。当他沉思自己的处境时，他逐渐确信了惟一的一件事情。他明白他要坚持已经创建起来的公司。在某些方面，他感觉自己是骄傲的父母，公司从自己的手上诞生，并期望能看到公司不断成长，成熟，并且走得更远。

适时的战略计划是否能为杰夫解答他的问题和所关心的事情呢？他需要为制定一个将来计划做些什么呢？他能采取哪些措施以在竞争者中保持领先？想要保持成功他还需做什么？

14

高级弹性体系统公司：新型技术产品的市场战略*

盖尔·汤姆金斯（Gayle Tomkinson）女士是高级弹性体系统有限公司（Advanced Elastomer Systems，AES）家用市场部的经理，她负责管理该公司的新市场战略。汤姆金斯一年前刚加入这个公司，在此之前，她在位于马萨诸塞州匹兹费尔得的通用电气塑料集团工作了11年，先后从事过产品开发、技术支持、销售以及营销等多种技术及商务工作。

1996年初，汤姆金斯的主管，全球产品总监杰伊·格里菲思（Jay Griffith）让她为AES公司的最新产品开发一套战略。这是一种可与尼龙接合的Santoprene®橡胶，工程人员为它起了个呢称“轻触”（soft-touch）。汤姆金斯是目前公司最适合做这个工作的人选，她曾于拉法叶大学（Lafayette College）获得过化学工程学士学位，在伦瑟利尔化工学院（Rensselaer Polytechnical Institute）获得了材料工程硕士学位。她非常了解这一新产品对于生产商和最终用户来说所具有的技术优势和商业优势。不过尽管杰出的研发、工程和制造对于像AES这种技术导向型的公司来说非常重要，汤姆金斯以往的经历却使她更为清楚：对于新技术产品来说，好的营销战略才是成功的关键。

汤姆金斯先要对整体环境进行评估，然后为“轻触”这种新型橡胶制定几种可行的营销方案。在她构思这些方案时，她还在考虑哪种方案会是最有效的。她的主管要求她在下次的营销策划会议上提出几个方案，但她想自己首先要清楚哪一个是首选战略以便于向上层管理部门推荐。同时她还需要制定这一战略的具体营销策略。

---

* By Deborah L. Owens and Jon M. Hawes, University of Akron. We would like to thank Gayle Tomkinson and Scott Conway for so graciously sharing time and information with the authors in the preparation of this case. This case is intended as a basis for classroom discussion rather than to illustrate effective or ineffective handing of an administrative situation. Paid-in-full members of NACRA are encouraged to reproduce this case for distribution to their students without charge or written permission. Reprinted by permission from the *Case Research fournal*, volume 20, issue 1. Copyright 2000 by the North American Case Research Association and Jon M. Hawes and Deborah L. Owens. All rights reserved.

产品开发

为了开发这种可与尼龙接合的 Santoprene® 橡胶，AES 公司的工程开发小组已经工作了 16 个月。新产品将具有橡胶的质感、柔韧性和性质，并且保持尼龙的耐冲击强度。图 1 提供了一些关于这种新产品的介绍，以及它在一个主要工业领域的用途。除此之外，它在许多其他工业领域中也有着非常好的市场前景。

Santoprene® 橡胶主要用于生产家用产品的手柄，它的多种用途常常带给独具匠心的设计人员和制造人员以不断的惊喜，这是一种全新的、高性能、低成本的手柄。我们的原料应用于遍及家中各个角落的各种家用产品，例如钢笔、手电筒、伞、电话机、照相机、CD 随身听、牙刷、刮胡刀以及厨房用具等等

- Messermeister 厨房刀具上的 Santoprene® 橡胶手柄使您的厨艺更加高超
- XACTO® 刀具上的 Santoprene® 橡胶手柄使爱好者、设计者以及工艺师感到更舒适、更准确的控制
- 即使在使用剃须刀时这种又湿又滑的情况下，有了 Santoprene® 橡胶手柄，您即可放心使用，绝不会出现打滑现象
- BIC® 钢笔上的手柄可防止钢笔打滑，柔软的触感能使手指更舒适，减少疲劳，防止手汗
- 即使是在简单的应用中，比如厨房里常见的瓶子，Santoprene® 橡胶手柄也能使您操作更灵活、握持更牢固，并且还能隔热和防滑
- 来自 AES 公司的多种材料能够使您在设计新产品时更加自由和富有创造力

产品主要优点：

- 外形和着色性能更佳
- 给您的产品设计带来无限自由
- 防热、防汗、防油
- 柔软的触感、防滑表层，使用更安全，更容易控制
- 可放心用洗碗机清洗，防止清洁剂黏附
- 经过食物与药物管理局（FDA）批准

图 1　家用产品、厨房用品及个人护理产品

AES 公司的营销总监乌尔夫·尼尔森（Ulf Nilsson）对汤姆金斯说，一旦这种新产品正式准备商业化，就一定要迅速取得成功，以使 AES 公司能达到 1997 财政年的预期增长目标。而且，AES 的管理者们意识到一些主要竞争者也正在开发类似的产品。这就意味着，尽早将该产品推向市场比营销策略的成功更为关键。

AES 是一家年轻的公司，它由埃克森化学公司（Exxon）和孟山都化学公司（Monsanto）[1]于 1991 年各出资 50%共同创办。由于 Santoprene® 橡胶可替代其他橡胶或金属零件材料而具有广泛的用途，AES 公司也因此一直保持着强劲的发展势头，在它运营的第一年就获得了 1 亿美元的收入。预期 1996 财政年度销售额将超过 2.5 亿美元。

为了使收益继续快速增长，近期公司管理层决定重新在产品研究和市场开发上予以投入。在最近一次管理层会议上，公司首席运营官比尔·金特（Bill Ginter）强调了未来5年内公司将依赖于开发新产品和开拓新市场来增加收入。会议上，公司总裁兼首席执行官罗杰·谢乐（Roger Sellew）阐明了关于公司管理层对于公司使命的定义：

“AES是一家资本导向型的企业，但不是一个资本密集型的企业。我们的发展来自于发现和开发新的市场。这种发展模式需要额外的智力资产，那就是我们的员工，而不仅仅是资本资产。为了帮助我们的员工达到公司目标，我们将在营销方面追加更多的资源。这将对AES的战略目标起到强调作用：AES是一个创新型的公司，它将致力于应用于工业领域以及家用产品领域的新型热塑性弹性体（TPEs）的开发、应用以及营销工作。”

按照这个致力于新产品开发和营销的新目标，全球产品总监杰伊·格里菲思（Jay Griffith）最近向汤姆金斯表明了他对这个新产品一定会盈利的信心。原因有3点：这个产品有着很多优点；公司的早期市场进入战略；AES在现有的消费者中良好的声誉。格里菲思对这种新产品在工业领域和家用产品领域的表现都有着很高的期望。他预计该产品能在很多新市场取得成功，尤其是在家用产品市场。在那里，这种可与尼龙接合的Santoprene®橡胶可以应用到诸如牙刷、钢笔、刮胡刀以及厨房用具等等，使消费者手握这些物品更安全、更舒适，而且不会打滑。格里菲思之所以对这个新产品非常看好，是因为它可以为生产者降低生产成本并为他们提供更自由的设计空间，从而使生产者获得竞争优势；同时也由于其更加安全、更易控制以及更为耐久而使消费者获益。这些优点反过来又为这一新产品本身带来了相对优势。

汤姆金斯也相信这个新产品在技术上的潜能，但她知道这并不等于它一定会获得商业上的成功。她知道有许多技术一流的产品却无法达到其预期的销售和利润目标。她自己在AES公司和GE塑料集团的经历使她认识到，要使得工业客户改变原来的购买计划，转而使用一种新产品是多么困难。

汤姆金斯对塑料产业的典型购买周期（如图2所示）所导致的那种惯性非常了解，尤其是在大公司中，购买新产品往往会带来生产过程和程序的改变，而他们通常不善于当然也就不愿意去做出这样的改变。因此，许多公司会抵制改变以尽可能规避风险，更不要说去主动改变。他们认为继续使用同样的原材料、与现有的知名供应商合作并继续采用目前的生产流程会省事得多。即使有技术更先进的新型产品可供选择，这样的新产品也会给他们带来很大的收益，他们也不愿意这么做。

汤姆金斯思索着如何利用购买过程模型达到目标，她知道为了成功得到客户，AES应当把说服的努力放在关键决策者身上。然而，找出并接触这些关键决策者是否可能？在购买过程中的每一阶段，采用何种市场战略才能对AES的销售起到最好的支持作用？

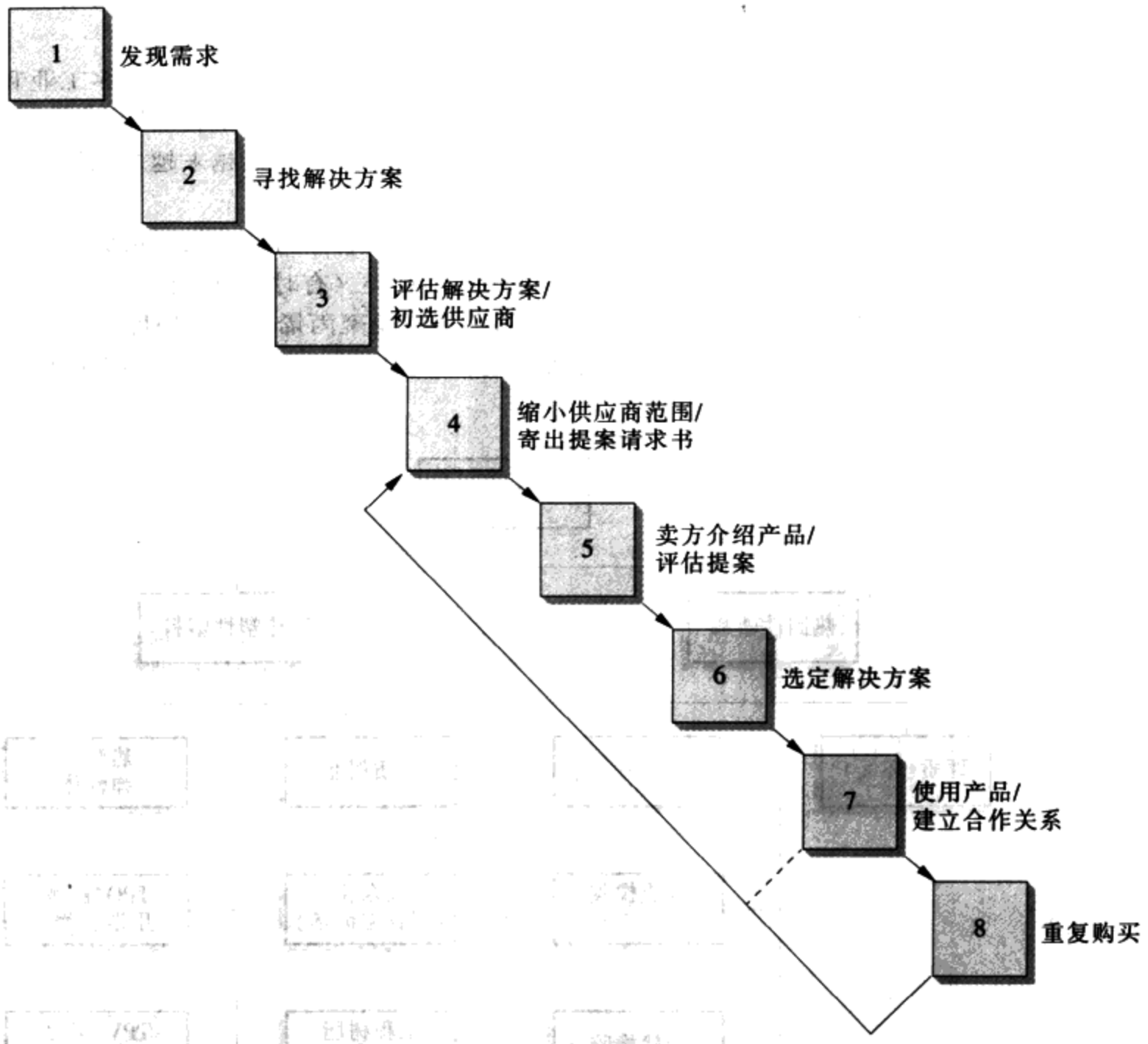


图 2　塑料行业的购买周期

行业背景

塑料发明于 1860 年，但直到 20 世纪 30、40 年代才正式开始其商业化生产过程。自那以后，塑料生产行业迅速发展。到 1996 年，塑料工业已成为全球经济的一个重要组成部分。仅在美国，它就提供了 130 万个就业机会（Probe Economics Industry Report 1997）。尽管 1996 年美国的贸易差额令人沮丧，塑料业的贸易顺差却达到了 55 亿美元。根据美国塑料行业协会（the Society of the Plastics Industry，SPI）* 的资料，美国 1996 年塑料行业总产值达到 2740 亿美元，比上一年增长了 7.1%。在过去的 20 年它一直保持稳定的

* 是一个行业贸易联盟。——译者注

强劲增长势头。实际上，塑料行业总产量已从 1976 年的 211.96 亿磅增加到了 1996 年的 842.95 亿磅。

这种增长部分是由于制造商所用元器件材料的改变。例如，许多工业和汽车产业现在都采用塑料作为元器件材料。特别当人们对汽车省油性能提出更高要求之后，由于塑料相比钢材较轻的质量，汽车厂商开始越来越多地使用塑料作为零部件材料（Mapleston 1997）。

从图 3 中可以看到，根据塑料的材料成分、物理特性以及价格成本，塑料业通常可分为几类。其中最大的一类是热塑性类（有时候也称作“树脂”）。尼龙、聚乙烯、聚氯乙烯（PVC）、聚苯乙烯以及聚丙烯都是热塑性产品类的主要组成部分。这部分又进一步分成硬塑和软塑两个小类，每一个小类还可进一步细分，如图 3 所示。

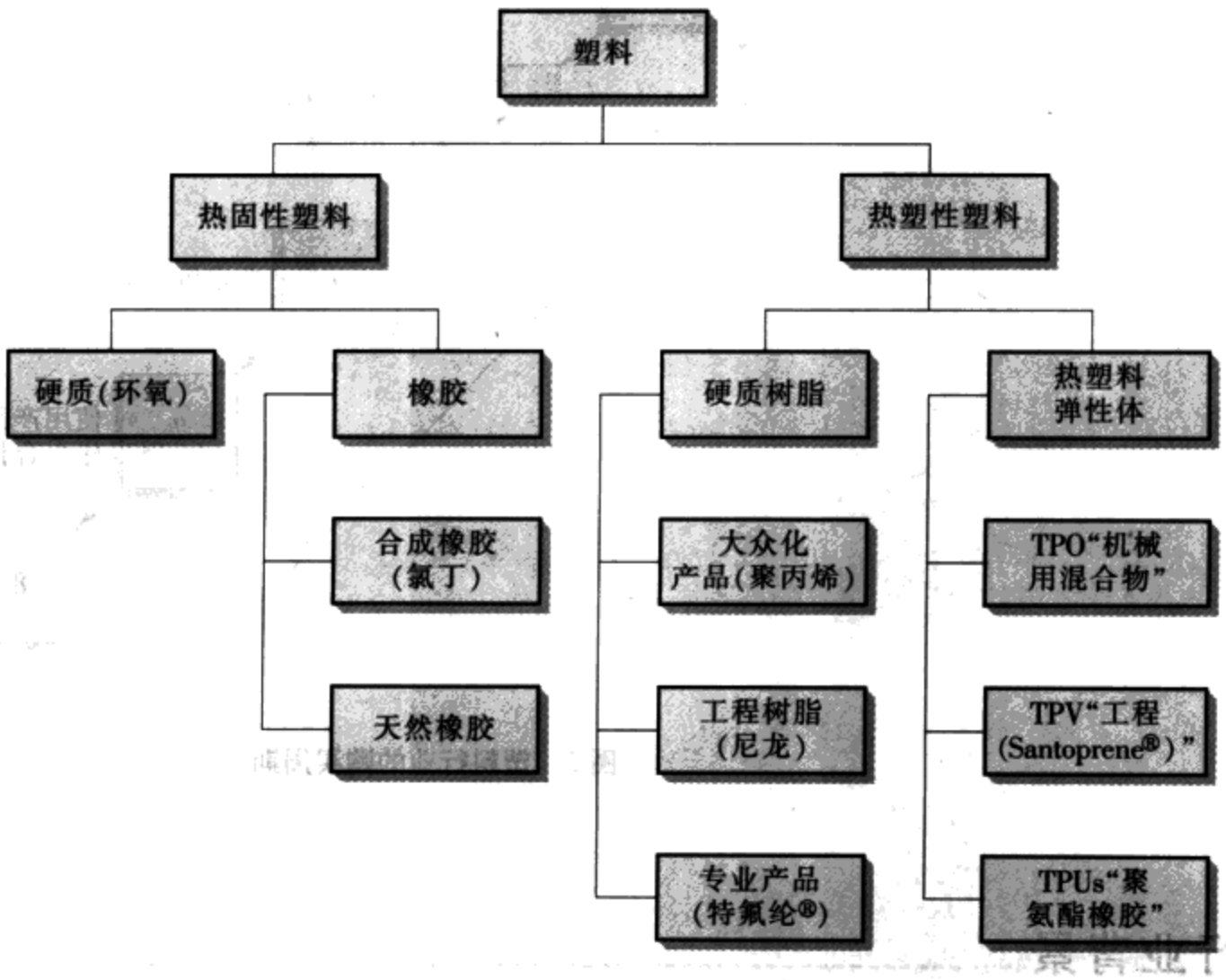


图 3　塑料家族

热塑性弹性体

热塑性弹性体，通常被称作 TPEs，是一个相对较新的产品种类。它发明于 20 世纪 70 年代，当时公司正在寻找一种既能像塑料一样容易成型又能保持橡胶物理特性的材料。用最简单的语言，这种热塑性弹性体就是橡胶和塑料的结合体，通过将粉末状的合成橡胶与塑料化合物充分混合起来，之后加热，然后将成品材料加工成颗粒状出售。当厂商需要一种像橡胶一样有弹性、又容易成型的零件时，这种颗粒就成为其原材料。

热塑性弹性体工业增长非常迅速，因为这种像塑料一样的橡胶具有许多优

于热固橡胶的特性，所以它经常用于代替热固橡胶。这种新材料缩短了加工时间，而且不像传统塑料，它可以重新研磨并再次加工。这实际上就减少了废料的产生，而且可以百分百地循环再利用。此外，这种新材料可以用现有的生产流程进行加工，而不需要昂贵的设备改进。热塑性弹性体可以在现有的塑料和橡胶加工设备上加工，比如注模成形或挤压成形的设备。

因此，独特的双重物理特性以及优越的加工性能使得热塑性弹性体市场迅速增长。它具有非常好的柔韧性，并且极端温度下也能保持这种特性。它还能防止清洁剂和油污的黏附，使之成为各种工业产品和家用产品领域中的上选材料。这种新型材料具有类似塑料的加工性能，又具有橡胶的物理特性，因此它在从家用产品到工业应用（比如桥梁扩充接合处，如图 4 所示）的各种领域都得到了广泛应用，并且应用范围还将不断扩大。

应用领域	产品举例
1. 汽车产品	
汽车零件	支架和齿轮引导装置、电子离合器、垫圈、安全气囊门掩护、软管
2. 工业产品	
电子产品	防水连接器、塞子、高端电线、电缆
铅锤和灌溉业	软性连接器、弹出式洒水设备、密封用具
医药市场	注射器活塞以及尖端、设备的握柄
建筑业	桥梁扩充接合处、窗户的密封条
其他行业	调味瓶、细长商品、传送器的部件
3. 消费性产品	
厨房烹调用具	刀柄、各种器具的握柄、旋柄
化妆品	牙刷柄、剃须刀柄、古龙水瓶盖
体育用品	弓箭、手枪、自行车的握柄
书写器具	钢笔、铅笔的握柄

图 4　热塑性弹性体的应用领域

竞争环境

20 世纪 90 年代中期，随着竞争的日益激烈和全球采购的普及，塑料行业也发生了翻天覆地的变化。在美国，兼并和收购使得许多企业的结构和运营方式都发生了改变。各大公司开始以更为全球化的视角看待整个市场。他们改进工厂设施并投资新技术以降低生产成本，提高利润。国际需求迅速增长，特别是在欧洲和亚洲市场，预计这两个市场的总销售额年均增长率将比美国国内行业平均快 5 个百分点（Chemical Market Reporter 1997）。

过去塑料业的成功主要依赖于产品的研发。为了提高自己在全球市场上的竞争地位，厂商们不断地对新产品的应用进行研究。由于当时塑料业发展形势较好，罗特曼（Rotman，1997）曾说，塑料行业的管理者在计划研发费用上

表现出“谨慎的乐观态度”。例如，杜邦计划将它 2 年的研发预算增加 2.7%，陶氏化学公司计划增加 5%。从整个行业范围来讲，花费在研发上的费用是相当可观的，大多数企业将销售收入的2%～5%用在此项支出上。杜邦负责研发的高级副总裁兼首席技术官约瑟夫·米勒（Joseph Miller）说：“人们开始支持长期研发工作，而对于市场调研的关注则越来越少”（Rotman 1997，p. 24）。

近来，一些塑料行业的企业开始采取合资运作的形式。例如，行业主导者杜邦和陶氏化学公司合作创办了杜邦—陶氏弹性体公司，共同开发并在全球市场上销售弹性体。在尼龙领域，荷兰的 DSM 公司，美国的联合信号公司（Allied Signal）以及总部设在日本的 UBE 工业公司联合建立了一个促销联盟，称之为尼龙—6 促销集团（Nylon-6 Promotional Group），目的在于推动全球尼龙的销售（Milmo 1995）。

尼龙产品

塑料行业分析家安德鲁·伍德（Andrew Wood，1997，p. 42）说：“尼龙，这种由杜邦发现现在也仍然是杜邦最大业务的聚合物，正经历着一次大骚动。”1996 年，尼龙的国内生产和销售达到最高记录，价格也在上涨。1996 年生产的尼龙纤维大约达到 280 万磅，超过了 1995 年的 270 万磅。其中约 80%应用到地毯行业，纺织业和制造业各用到 10%。

从图 5 中可以看出，杜邦继续在北美的尼龙市场保持着行业领袖的地位，紧跟着是另外 3 家主要的尼龙生产商，BASF 公司、孟山都化学公司和联合信号公司（Morris 1998）。预期 1996 年 BASF 公司的销售将增长 5.5%，达到 290 亿美元（Pfeifer 1997）。而此时，这 4 家在塑料行业尼龙领域的主要厂商同时开始通过降低成本以及对新技术的主要资本进行投资来提高公司的业绩。

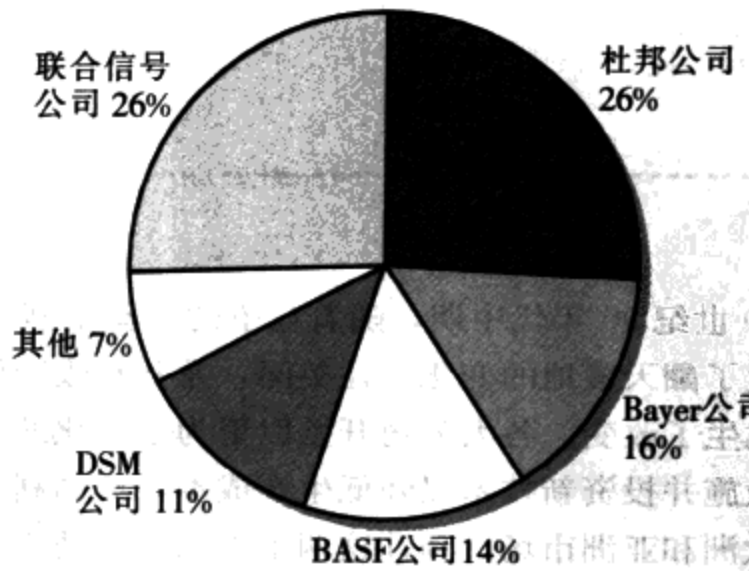


图 5　美国尼龙市场份额示意图

高级弹性体系统公司（AES）

早在 20 世纪 70 年代早期，孟山都化学公司就开始研究热塑性弹性体的潜在影响。1974 年，孟山都的工程师聚集在一起，开始为一个全新的概念展开研究工作。这一概念就是：将橡胶和塑料组合成一种材料。1976 年，Santoprene®热塑性弹性体取得了专利，并作为一种革命性的新型混合材料问世，它为客户增加了设计选择，降低了成本，并提高了产品性能。到 1980 年，他们当初的远见在商业上已经完全取得了成功。

1990 年，由于预见到这种独特的材料还有更大的发展空间，孟山都化学公司与埃克森化学公司共同创办了一家合资企业，这就是现在的 AES 有限公司。这个公司的使命是将热塑性弹性体引入市场以代替其他热固橡胶，并继续开发这种材料的应用领域。从图 6 中可以看到，热塑性弹性体拥有众多优点，在全世界各地有着各种广泛的用途。

1. 不需要粘合剂。不需要任何引体或粘合剂，就可以将尼龙和 Santoprene® 橡胶接合，减少了一段高成本的生产流程

2. “轻触”感。产品设计者非常欣赏这一点，特别是对于家用产品，它们往往用一些较硬的材料再配以手感舒适的手柄

3. 柔韧性。这种材料具有耐高温、刚性好、高强度、耐磨损的特性，具有橡胶的质感，使设计更加灵活

4. 易着色性。容易上色，带来更多创意

5. 节约成本。在过去，机械连锁装置是将尼龙和热塑性弹性体接合起来的惟一方式，而这就需要费用来修改设计，同时也需要劳动力来完成加工过程

图 6　Santoprene® 橡胶的产品优势

发展战略

AES 公司最基本的发展战略是将新产品引入到有机会的市场。这使得该公司能够与行业中以前从未合作过的公司建立起长期利益关系。到 1996 年初，AES 公司的技术小组已花了整整 16 个月来研究这种可与尼龙接合的新型 Santoprene® 橡胶。虽然 Santoprene® 以前也和尼龙一起使用，但那只是两种材料的简单粘合，而且成本昂贵，也占用了许多劳动力资本。与此相比，这种可与尼龙接合的新型 Santoprene® 橡胶却能给设计小组、加工单位以及最终用户带来更多的益处。

这些组合应用被称之为“轻触”方案，因为它代替了许多坚硬的材料。AES 公司的技术小组已经想到了这种新型 Santoprene® 橡胶许多潜在的用途。尽管设计者们喜爱其易上色的特性和更佳的产品外观，消费者却更青睐其安全性和控制灵活性。AES 发现了这种产品在各种家用产品上的应用，使消费者能够受益于“轻触”手柄。例如，用在园艺工具握柄上可减少手上老茧的产生，使园艺工作更加轻松。同样地，“轻触”感的手柄可以保证即使在沾水潮湿的情况下，手握剃须刀、小刀以及各种厨房用具也不会打滑。

AES并不是惟一想到开发这种新产品的公司，许多大型尼龙制造商也在开发能与尼龙接合而不需要任何粘合剂或机械接合过程的热塑性弹性体。AES公司将其大部分资源都投入到了这种新产品的开发上，希望能够成为第一家成功制造并将其投入市场的公司。AES公司希望这种新型Santoprene®橡胶与尼龙的接合使用能取代许多如今制造业中传统的橡胶或金属零部件。

1996年初，AES公司终于有了技术上的突破，技术人员发现了正确的"配方"，成功制造了这种新型的轻触型Santoprene®橡胶，它可以通过化学过程直接与尼龙接合。AES公司的营销总监乌尔夫·尼尔森说：

"这种新产品有着许多优点，它使设计更加自由，并显著降低了生产过程中的成本。而且，应用'轻触'感可减少手持工具的振动，使操作更加舒适，特别对老人和关节不好的消费者是非常有利的。例如，它应用于手柄及握把可使产品使用者更容易控制，而不会出现打滑现象。"

塑料行业的营销传播战略

汤姆金斯意识到，AES要成为第一家成功开发并销售这种通过化学过程就可以与尼龙结合的热塑性橡胶的公司，就必须赶快采取行动。她必须先制定战略计划来决定如何与购买公司中关键决策者进行沟通。她坐在办公桌前，开始回顾自己所知道的在典型购买过程模型（如图2所示）各阶段对意见领导者产生影响的方法。由于有曾在工业品销售和组织间营销领域中的工作背景，她很清楚有哪些可以使用的营销工具以及各种工具的比较成本。在列出自己想到的全部营销战略之前，盖尔认为对于大环境的分析十分必要，因为它与塑料行业内各种类型的营销传播方式息息相关。

组织间市场环境与消费者市场环境有着很大的区别。在工业领域中，实物产品通常更为复杂，在相对更长的购买过程中存在着多种购买影响因素。一位组织间营销的专家詹姆斯·C·赖利（James C. Reilly），对这种环境做了如下描述：

"企业购买者是商品和服务的专业评估家，它们要求这种商品和服务能有效解决某个特定问题。组织间促销所要传达的基本信息是'这里有你需要的解决方案……'组织间促销的关键就是，在合适的企业找到合适的人来欣赏你的产品，从而使他们对该产品所能提供的解决方案产生兴趣。"（Brezen Block and Robinson 1994，p. 466）

塑料行业中的营销传播与其他行业中组织间市场的营销传播非常类似，都需要采用专业销售、商品展销会、印刷广告、网站、辅助材料以及公共关系等作为影响决策者和购买者的主要手段。

专业销售

专业销售是塑料行业中最重要的促销方式。公司的销售人员为建立与购买

者之间的业务关系提供了各种途径，他们还必须能够发现客户的需求。销售人员要花费相当多的时间和精力去设计针对购买过程的第一个阶段（“需求发现”阶段）的方案。如果销售人员能够发现一个尚未被满足的需求，比如减少废料、改善设计、降低成本或是提高生产效率，他们就可能会使销售量大幅提高，所带来的收益将远远超过当初所投入的时间和费用。然后，销售代表会根据当时的生产情况或产品用途来决定该如何满足客户的需求。

销售人员有责任让现有的客户了解新产品和各种解决方案。而专业销售人员也同样在寻找新的发展前景。他们会以适当的方式使首次购买的客户相信该产品能够解决客户现在所面临的问题。在如今强调关系管理的时代，销售人员对于买卖双方能否在交易中取得成功则显得尤为重要。

在塑料行业，销售人员往往具有工程或科技方面的背景，这种背景为他们与买方和卖方组织的各种人员建立良好的沟通提供了技术基础。他们需要同生产人员、化学家、工序工程师、研发科学家以及其他人员沟通来逐渐建立起业务关系。这意味着他们需要向买方组织提供有价值的建议和服务，同时向卖方组织提供必要的市场信息和支持。

在 AES 这类公司中做销售一般需要联系初始设备制造厂商（OEMs）和零部件材料加工商（例如注塑成型和挤压成型）。销售人员帮助零部件材料加工商和 OEM 厂商认识到其尚未满足的需求，而这些问题则可以通过使用公司的某一产品得到解决。但是，销售人员的作用将根据他们的联系点不同而有所区别，也就是说取决于客户是加工商还是 OEM 厂商（如图 7 所示）。

联系点：注塑成型和挤压成型的加工商
1. 保持良好的关系
2. 不断地提供高质量的服务
3. 相互交流技术信息
4. 监督并加快其货运
联系点：初始设备制造商（OEMs）
1. 介绍新产品及其提供的解决方案
2. 获得并传达设计规格
3. 理解并传达设计要求
4. 证明该材料能给设计要求及最终用户带来帮助
5. 提供现有材料的反馈意见以及获得改善材料或开发新材料的创意

图 7　专业销售在塑料行业的作用

注：一般设计部、营销部、制造部或工程部的某位员工会与原始设备制造商进行联系。

销售人员必须与 OEM 厂商的设计人员和工程人员保持积极正面的工作关系，因为他们通常对于选择何种材料具有决定权。同样，销售人员也必须与 OEM 厂商所选择的材料加工商建立并保持良好的关系。这些加工商就是 AES 的直接顾客。另外，加工商也影响着 OEM 厂商对材料的选择。销售人员必须为加工商提供及时送货、技术支持等服务并能够对加工商所出现的问题和其他事务做出及时反应，以满足他们的需求。

塑料业中的销售人员一般会以地区为标准进行划分。销售人员负责在某个

界限严格的、而且往往是受保护的地理区域内对公司的所有产品进行销售。AES 也采用了这种模式（如图 8 所示）。

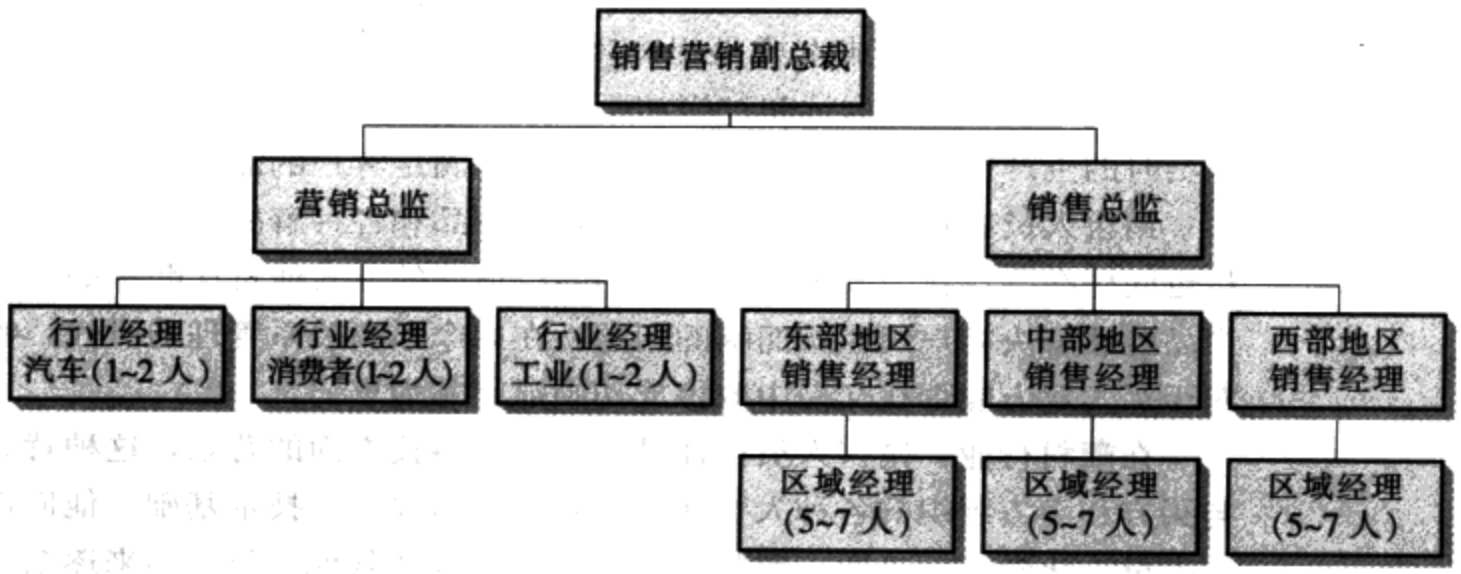


图 8　AES 公司销售及营销的组织结构图

资料来源：Marketing and sales interact on a matrix basis, whereas field sales functions are divided by geography. The goals of both marketing and sales are aligned by the vice president of sales and marketing.

在塑料行业中，销售人员一般每天拜访 1 个～4 个客户。根据达内尔（Dartnell）的一项调查研究，橡胶塑料业中销售人员平均每天拜访客户 3.1 个，要与某一客户达成一笔交易，平均需要拜访 4 次该客户（Heide 1996）。在这种高技术领域，每次拜访的平均费用通常为300 美元～500 美元，包括车旅费和其他个人费用。销售代表的薪酬通常根据其经验和业绩从5 万美元～10 万美元不等。

行业中像 AES 这样规模的公司通常会在全美配20 个～30 个销售人员。有时，一个销售人员可能专门负责某一类型的客户，比如说汽车客户。但他们通常是按照地理区域分工，负责为那个地区的所有客户提供服务。

商品展销会

俄亥俄州柯普里的唐宁展览公司（Downing Exhibits）的总裁兼首席执行官威廉·唐宁（William Downing）曾说："展会一直在跨国公司的促销组合中起着一种整合作用，它为新产品的引入提供了一个平台。"展会为展示产品、寻找关键市场以及与塑料业中的关键人物建立联系提供了一种理想的机会。它大大优于其他接触方式，因为参加者都是自愿的，他们对所提供的展品非常感兴趣。许多参加展会的经理都是过来参观新型或现有产品的。参加国际展会的人中通常有许多都是销售公司从未拜访过的。展会为塑料业中的企业提供了绝好的巩固现有客户关系和发展新客户的机会。

展会能使销售人员更有效地利用时间，这是它在塑料业中作为一种重要的沟通工具的第二条理由。在展会上，潜在客户来到销售人员面前，使销售人员能够在短期内与很多感兴趣的参观者建立联系。如果把所有相关费用都包括进去，在塑料行业做一次现场销售拜访的费用平均为300 美元～500 美元。相比较之下，展会上的销售拜访费用仅仅是这个数目的一小部分。

展会如今在塑料业中越来越普及，因为它除了能有效地降低成本外，还可以让产品的介绍更加生动。参加者可以在一个更少受威胁的、中立的环境中面对面地交谈，同时可以看到并且触摸到产品。因为参加展会的人数很多，平均到每个参观者的产品用途展示成本也大大降低了。

每3年一次在芝加哥举办的国家塑料博览会（National Plastics Exhibition，NPE）以及一年一度的塑料行业协会（Society of Plastic Industries，SPI）是塑料行业两个最大的国际性展会。来自100多个国家的1 500多个企业在NPE展示它们的产品和服务。如果要了解更详细的情况，你可以访问NPE的网站（http://www.fnpe.org），点击展会区域。NPE组织者近期做了如下有趣的报道：

“NPE是世界上发展最快的塑料行业展会，它的展厅面积从1985—2000年增加了一倍多，参展的厂商近乎增加了两倍，参观者增加了一半。这种扩张的主要驱动力就是全球化。身处北美市场的中心，拉丁美洲、欧洲以及亚洲的贸易十字路口。NPE为与会人员提供了接触全世界工业区的技术、市场机会及决策者的机会。2000年的NPE将有望成为参展厂商最多的一次塑料博览会，这些厂商主要为塑料加工商提供产品及服务。

2000年的NPE定于2000年6月19—23日在芝加哥的麦考米展览中心（McCormick Place exhibition center）召开。这个3年一度的盛会由塑料行业协会举办，这是自1946年以来的第23届NPE。参展企业将超过2 000个，净展览面积将达到110万平方英尺。至少有1/4的企业是来自美国之外的国家。届时将有来自100多个不同国家的85 000多名参观者参会。”

虽然展会是一种很有效的营销工具，但要使它取得预期的效果，需要付出相当的时间和金钱。克利弗兰俄亥俄展览有限公司（Ohio Displays Inc.）的高级客户代表贝弗利·P·贝利（Beverly P. Bailey）就这一点提出了以下建议：

“展会为企业提供了一个绝佳的机会，通过它可以展示公司的能力和产品，传递清晰的信息，建立并保持与现有客户的关系，并能发现新的销售机会。一个企业必须考虑展位设计、生产、建筑和运输的直接成本以及其他诸如车旅、应酬和附赠材料促销等的成本。一个塑料业主要厂商的展位通常需要3 500平方英尺～8 000平方英尺，因此厂商需要独具创意地摆放自己的产品，在这个极其复杂、竞争愈加激烈的行业中展示自己的企业形象。”

展会的费用主要决定于展会的综合性以及展位的面积。在NPE这样的大型展览会上占用一个5 000平方英尺的展位所需费用如图9所示。

印刷广告

在塑料行业，有4个主要的商业出版物，它们也是印刷广告4个最重要的论坛。它们分别是《塑料新闻》（*Plastic News*）、《设计新闻》（*Design News*）、《现代塑料》（*Modern Plastics*）以及《橡胶世界》（*Rubber World*）。印刷广告的一项重要用途是推广公司形象。这是为了使各公司决策者能够经常看到公司的名字，还可以使行业影响者更多地关注公司。印刷广告同样可以用来促销新技术、新产品，为公司产品与竞争者产品造成差异以及提供公司的联

系方式。通常公司会提供免费电话、传真和网址，还有传统的邮政地址、建议需求书（requests for proposals，RFPs）可以寄至这里。

费用类型	说明	平均费用*（单位：美元）
Ⅰ. 展位费用		
a. 设计团队费	创意设计、工艺品、照片、图案设计	8 000
b. 设计费	展台的草图及布局图	8 000
c. 建造费	材料及建造费用	5 000～6 000
d. 运输费	从俄亥俄州的阿克伦到芝加哥往返	1 500
e. 拖运费	从原产地到展会现场以及装箱保存的费用	1 000（易碎品会贵一些）
f. 安装费	展位安装及拆卸	6 500
g. 清理费	清理现场的费用	160 000（非会员）
		160 000（非会员）
h. 电费及清洁费	电网及展会后的清洁费用	2 500
i. 家具及植物的租金	椅子、桌子、自然植物以及新鲜花卉	1 500
Ⅱ. 支持活动		
a. 计划活动	会见卖方，解释公司目标以及提供技术及产品信息	1 500（30 小时）
b. 车旅费（10 人）	机票、餐饮、住宿费	20 000
c. 应酬费用	招待客户及建立客户网	7 000
d. 促销材料	样品（包括高尔夫球或高尔夫球帽）	600～2 500
e. 附赠材料	产品说明书/产品规格表	1 500～3 000
f. 间接费用（10 人）	花在展会上时间的机会成本	每个人一星期

图 9　展会费用举例：5 天 NPE 的 5 000 平方英尺展位展览

*资料来源：*Ohio Displays Inc.* Estimates based on a conservative custom booth, although wide variations exist based on the complexity of the project, goals of the organization, and budgetary constraints provided by the client.

这些商业出版物的读者主要是全球塑料行业中的主要参与者，其中包括许多购买过程的关键影响者和决策者。除了这些主要出版物，还有一些较小的杂志。它们针对塑料业中的一些更小的细分市场。例如，《汽车运输杂志》（*Automotive & Transportation Interiors*，http://www.autointeriors.com）针对汽车行业，《门窗》（*Fenestration*）针对塑料行业中的门窗细分市场。

尽管在这些杂志上刊登广告的费用依出版社、发行量和读者的购买力而有所不同，但主要费率还是要按照插页页数、广告尺寸、颜色数量以及在杂志上刊登的次数决定。图 10 作为示例给出了麦格劳—希尔（McGraw-Hill）出版的《现代塑料》杂志刊登广告的费用。想要了解最近广告费用及特殊印刷和插页费用，请登录《现代塑料》的网站：http://www.modplas.com。

广告规格	版面数（placement）**		
	一	三	六
整页/4 色	10 720	10 430	10 150
整页/2 色	8 970	8 710	8 440
整页/黑白	7 730	7 500	7 250
2/3 页/4 色	9 230	9 000	8 770
2/3 页/2 色	7 500	7 280	7 060
2/3 页/黑白	6 270	6 060	5 860
1/2 左页/4 色	8 470	8 270	8 130
1/2 左页/2 色	6 750	6 570	6 430
1/2 左页/黑白	5 540	5 370	5 230

图 10　《现代塑料》* 的印刷广告费用估计（美元）

注：* 每份插入广告的价格依照 1999 年 7 月 1 日的价格。

** 如果很频繁地刊登广告或者广告的篇幅比较小，则可以获得额外的折扣 。如果对色彩配比有要求或者要求制作公司标志，则需另外付费。

附赠材料

在塑料行业中，企业往往通过直邮、产品说明书和技术说明书等附赠材料的形式向潜在购买者促销它们的产品。塑料行业的销售人员常常把销售文件，比如介绍产品的小册子，作为拜访客户的理由，或是作为促销宣讲的一种辅助工具。如果一个产品系列包含范围较广或者比较复杂，这种小册子就可以有效地帮助传达信息。由于附赠材料［有时候称之为“小纪念品” （leave-behinds)］是留在客户那的，因此有利于销售人员以后与客户接触。除此之外，附赠材料还为现有顾客和潜在顾客提供了资料来源。

网站

虽然塑料行业不是第一个接受网络概念的人，但他们最近在越来越多地使用万维网，将其作为与现有顾客与潜在顾客沟通的一种方式。美国芝加哥有限公司（USA Chicago，Inc.，1997）对 1997 年此行业企业使用这种技术的情况做了调查。

“尽管塑料行业在改变很多产品的构思和生产方式上有着标志性的作用，它使得产品的开发和制造发生了革命性的变化。然而，整个行业在应用互联网方面并没有跟上时代的步伐……其结果是互联网在整个（塑料）行业并不是十分普及。”

这项研究报道：在 1997 年，只有 42%的塑料企业建立了自己的网站，而

《财富》500 强的企业超过 80%都拥有自己的网站。这项调查还得出一个结论，就是在塑料行业中，推动因特网普及的是客户，而不是供应商。

不过，一些大公司还是建立了自己的网站，使人们能够快速地获得市场信息。公司网站上的信息包括公司新闻，诸如新闻发布会，以及商业文章、新产品信息、公司员工、联系方式、历史沿革，甚至还有投资者的资料。

使用网站进行营销的主要优势在于能够降低成本以及提供公司信息的迅捷访问。任何对此感兴趣的人（包括竞争者!）只要访问网页，都能轻松便捷地查阅技术规格以及新产品信息，而不需要浪费时间与企业联系，等待销售代表的回电，或等待公司通过邮件提供信息。由于组织间营销的某些个性化需要，销售代表需要进一步跟进来最后达成交易。网页上所提供的一般均为通用信息，因此无法满足所有需求。虽然如此，它还是极大地提高了买卖双方的效率。

塑料行业中的大部分企业通常根据其市场及产品设计网站，其中会包括产品规格以及最新用途方面的信息。塑料行业中的几个主要网站如图 11 所示。

公司	网址
AES 公司	http：//www. aestpe. com
通用电气塑料部	http：//www. ge. com/plastics/
联合信号塑料部	http：//www. asplastics. com
BASF 公司	http：//www. basf. com/index. html
Bayer 公司塑料部	http：//www. polymers-usa. bayer. com
DSM 工程塑料有限公司	http：//www. dsma. com/engplas. html
杜邦公司	http：//www. dupont. com/engpolymers

图 11　塑料业中一些公司的网址

公共关系

公共关系作为公司其他促销行为的一种补充，也是营销传播的一种方式。媒体是否关注取决于该企业是否发生了具有新闻价值的事情。当企业发布新产品，企业间发生重大收购、兼并事件，企业的迁址，或是企业内高层管理人员的人事变动，都有可能引起媒体的关注。企业往往利用新闻发布会通知各种商业出版商及新闻界。靠商业出版商发布信息不仅是一种非常可靠的信息传达方式，而且它还可免费为企业做广告。为了使媒体关注公司的行动，管理者必须定期且系统地在新闻发布会上向各种商业出版社公布一些有新闻价值的信息。

促销文章

在商业期刊上发表促销性文章也是塑料行业中企业公共关系战略很重要的一部分。通常，这些文章是由公司的内部雇员与一些商业或专业作家合作撰写的，这些文章一般会讲述某个新产品的趣闻，或是客户某个非常具有挑战性的问题是如何解决的，亦或是谈谈对行业趋势的看法。这是一种获得决策影响者

信任度的重要方式，也可使企业在行业中受到更多的关注。业内消息称，如果企业在某个商业杂志上刊登广告，它就很容易在这个刊物上发表此类促销文章。商业杂志一般都希望留住它们的广告客户，因此它们经常会采用广告客户所撰写的促销文章。

新型“轻触”的备选营销战略

汤姆金斯在考虑各种营销传播方式时，将各种方案的特点总结在了一张表格中（如图 12 所示），以在这些方案的效率和成本之间做出权衡。了解这些方案各自的特点对她为 AES 公司可与尼龙接合的新型轻触 Santoprene® 橡胶选择推广方案也是非常重要的。盖尔为推广该产品列出了如下几种可行的备选方案。

	专业销售	展会	印刷广告	附赠材料	网站	促销文章
平均到每人的费用（美元）	100～1 000	25～100	0.15～8	1～10	0.01～0.15	最少
根据顾客变换内容的能力	高	高	低	一般	一般	低
迅速做出改变的能力	高	一般	低	低	一般	低
展示产品的能力	高	最高	低	一般	高	低
使顾客感兴趣的	高	一般	低	低	一般	低
保持顾客兴趣的能力	高	一般	低	一般	一般	低

图 12　塑料行业中各种营销传播方式的比较

备选方案一：面向现有最终用户的营销战略

汤姆金斯认为向 AES 公司现有的客户推广产品是在最短时间内的最简单的战略。她的员工能够迅速为这种可与尼龙接合的新产品准备附赠材料，包括销售小册子以及技术规格单。有了这些促销材料，销售人员就可以去拜访正在使用 Santoprene® 橡胶的 AES 公司的老客户了。

AES 公司拥有非常强大的市场实力，有好几家大公司的支持，比如说百得（Black and Decker）、通用家庭用具（General Housewares Corporation）以及通用家用电气公司。AES 公司得到了这些大型企业的尊敬，并与它们建立了牢固的业务关系。其销售人员也与这些公司的设计、制造和采购人员保持着非常良好的关系。由于已经有了这些重要的业务关系，公司可以很快开始向这些主要客户推广这种新型 Santoprene® 橡胶所带来价值。

另一方面，汤姆金斯也认识到了这个备选方案的不足之处：许多现有的顾

客没有使用这种“轻触”产品的经验和必要的设备。理想情况下，使用 AES 这种新产品的公司应该已经有了双头注模的设备。而 AES 公司现有的大型生产企业客户大都没有这种设备。

除此之外，汤姆金斯还意识到，采用这个方案会错过大量潜在的新客户。有许多目前还不是 AES 客户的公司在使用尼龙部件，因此会对 AES 公司这种新产品所能带来的益处非常感兴趣。但是，AES 公司的销售人员将不得不花大量的时间找出这些公司，并决定哪些是最具销售可能的。同时 AES 公司还需要准备各种附赠材料并提供其他营销支持，以便将新产品的各种信息传达给这些潜在的客户。除此之外，公司在某些方面还得为销售人员提供帮助，因为他们很难有时间同时应对新老顾客，这将使得他们只能在新老客户的时间分配上做出艰难的选择。不过汤姆金斯相信，为了让这个新产品取得成功，AES 公司就应该超越现有的客户群体。虽然利用展会可以促进这个过程，但选择这个方案仍然需要很多资源，以及大量的时间去发展那些虽用到尼龙但还不是 AES 客户的其他公司的合作关系。

备选方案二：直接面向尼龙生产商的营销策略

汤姆金斯想到的另外一个可选方案是将产品向生产过程的其他供应商推广，也就是尼龙生产商。尼龙生产商在整个供应链中也属于中间环节，与 AES 公司的位置非常类似。既然这种新型的 Santoprene® 橡胶产品必须与尼龙接合使用，那么 AES 公司就可以直接向生产和/或代理尼龙产品的公司推广这种新产品。

由于尼龙行业是高度集中的，所以，这对 AES 公司来说更加方便。从图 5 中可以看到，少数几家尼龙生产企业满足了全世界大部分的尼龙需求。这些供应商包括联合信号公司、BASF 公司、Bayer 公司、杜邦化学公司、瑟鲁提亚公司（原名孟山都化学公司）。

汤姆金森觉得大部分尼龙生产商会接受这个想法。作为一种非常成熟的产品，尼龙已经成为了一种商品，其市场价格竞争非常激烈。而尼龙的价格则相对较低，而且由于国内的生产能力和从国外尼龙生产商的进口数量都在上升之中，因此尼龙的价格还将持续走低。

汤姆金斯相信 AES 公司的新产品能够在市场竞争中帮助尼龙生产商，因为它能够提供一种产品差异。这种新材料还使营销人员能够把更多的设计选择展现给他们的客户。尼龙的销量也会随之增加。通过尼龙生产商销售产品还可以保证最终用户确实拥有必要的生产能力，同时也给那些逻辑上会对这一新产品感兴趣的客户提供了信息来源。除此之外，这个方案可以最大范围地使潜在客户了解 AES 公司，因为尼龙生产商深知他们的客户群，而他们又已经与 OEM 厂商建立了必要的联系。

然而，尽管这个方案有上述优点，汤姆金斯还是有很多担忧之处。她知道好几家尼龙公司同 AES 公司一样，也在独立开发能与尼龙接合的热塑性材料。既然大家是相互竞争的关系，这些公司很可能不愿意与 AES 公司合作。更糟的是，AES 公司的部分其他产品与这些尼龙公司的弹性体产品也是竞争对手。销售 AES 公司的新产品至少在某种程度上将意味着其他尼龙公司销售量的减

少。她不确定这些尼龙公司究竟是否愿意将 AES 公司的新产品连同它们现有的产品一起销售，或者干脆取代它们现有的产品？由于以上种种原因，汤姆金斯不敢肯定 AES 公司这种通过尼龙公司出售新产品的市场策略究竟是否能使其销量得到显著的提高。

汤姆金斯担心的另一件事是技术方面的。她不知道这些尼龙公司的销售人员是否具备足够的专业知识来解决最终用户的疑虑，以及回答与这种新型高技术材料有关的生产问题。

AES 能不能将这种新产品推广到与它在其他领域存在竞争的公司？盖尔是否应该采取这个方案？这个方案是否太过冒险？也许 AES 应该对这一利润率看好的新型产品的销售保留更多的控制权。

备选方案三：直接面向初始设备制造商的营销战略

汤姆金斯接下来考虑的是将新产品向 OEM 厂商直接销售，目前它们还不是 AES 公司的客户。AES 公司将目标指向那些最终决策者，也就是那些 OEM 厂商的设计人员，是他们决定了为最终产品选择何种零部件材料。如果 AES 公司能够接近这些关键人物，汤姆金斯相信 AES 公司“轻触”产品的设计、功能及性能上的优势一定会吸引他们。不过找到这些有希望购买的 OEM 厂商并学习与它们沟通所需的技术知识则需要占用相当多的销售人员资源，更不用说还有前期的准备时间。

汤姆金斯已经多次在原来的 Santoprene® 产品上成功地使用了这种战略。例如，她最近通过和立体声喇叭的设计人员接触，为以前的 Santoprene® 产品开拓了一个新市场。汤姆金斯的市场调研人员首先受命去寻找并列出室内立体声行业中的企业及相关决策者。接下来，这些职员联系了十几个立体声喇叭制造公司，并建议它们将 Santoprene® 作为泡沫聚亚安酯的替代材料应用于立体声喇叭的制造。通过与这些设计人员合作，AES 公司成功地进入了一个利润丰厚的新型细分市场。虽然这种战略比较费时，费用也相对较高，但这可能也是为这种可与尼龙接合的新型 Santoprene® 材料拓展市场的最好战略。

直接面向 OEM 厂商的营销战略对 AES 公司来说更容易控制，它们可以给用户提供直接技术支持，每件产品也能得到更多的利润。同时这种方案不需要与尼龙生产商直接合作，因为 OEM 厂商自己会选择与新型 AES 材料配套的尼龙生产商。

尽管这个战略看上去非常有效，但它也有其不足之处。这个方案非常费时，需要将大量资源花在营销调研上来找出潜在的目标行业。汤姆金斯粗略估计，她首先需要与从牙刷生产商到刮胡刀制造商（比如吉列）的各种行业中近 100 个不同的企业联系。在营销人员完成初期接触和需求分析之后，这 100 个企业大致可减少到 20 个左右。这些比较理想的目标企业应当具有相当的规模以保证产品的开发及营销支持。它们可能会需要 AES 公司销售人员给予技术指导，而这也需要占用时间。到那个时候，汤姆金斯的员工还需要就每个行业的特殊需求和关注的问题准备不同的宣讲内容。最后，由 AES 公司的销售人员联系这些公司，花时间去与企业中的决策者建立良好的关系。

因此，这种 OEM 战略需要营销人员和销售人员投入大量的时间。除此之

外，这种战略因为会涉及到很多不同行业而需要大量的公司内部资源。汤姆金斯还对所需的时间感到担心，她知道如果 AES 公司没有能够率先打入市场，新产品商业化成功的可能性将会大大减小。

还有一个并不十分显著但同样需要考虑的问题，那就是在新行业中建立业务关系所需的时间和精力。那些在行业中已经建立起了业务关系的公司会更了解客户的购买过程，自然能够更好地为客户提供服务。而 AES 公司以前没有跟这个行业有过业务往来，因此需要营销和销售人员投入大量的时间和精力来找出并与各公司的关键影响者建立良好的关系。这一方案销售潜力最大，但要实行它，AES 公司可能需要雇用更多的销售人员。

备选方案四：与尼龙生产商建立营销合作联盟

汤姆金斯想到的第 4 个备选方案是与一家主要的尼龙生产商建立营销合作联盟。虽然 AES 公司从未采用过这样的战略，但汤姆金斯了解到有些公司已经从中获取了利益，例如她所熟悉的前面提到过的尼龙—6 促销集团。根据她所看过的几篇文章（参见附录和案例后面列出的参考资料），营销合作联盟成功地帮助企业获得了竞争优势。但据她所知，除了尼龙—6 促销集团，塑料业中还没有其他企业采用这个战略。

根据这些文章报道，建立营销合作联盟比各公司单独经营能够带来更大的利润。但是，建立营销合作联盟也存在着风险。例如，如果组成联盟的公司的目标不一致，或者企业文化相冲突，那么这个联盟就会难以维持。高新技术企业在参加一个联盟前还应考虑到技术安全问题，尤其当合作者是（1）竞争者；（2）有泄密历史的企业；（3）为个体公司利益考虑多于为整体考虑的公司时。

汤姆金斯对于建立营销合作联盟的所有风险以及收益并不是非常了解，但是她对这个想法很感兴趣。不过有一点她非常清楚，那就是通过这样的联盟可以获得合作伙伴的现有市场和客户群信息。这将能够极大地缩短销售人员开拓市场的时间，因为 AES 公司可以直接获得分销渠道以及尼龙生产商的客户名单。盖尔还是 AES 公司的新成员，她无法确定自己是否应该提出并支持这种革命性的、非传统的方案。

除了获得市场信息外，她知道这种联盟还有着另一个潜在的优势，那就是能够获得尼龙生产商的技术信息。由于销售这种新型材料需要同时了解 Santoprene® 橡胶和尼龙的加工知识，所以有一定的难度。营销合作联盟可以使双方的技术专家一起结合他们各自的经验，共同为更大范围的顾客需求开发定制解决方案。而且，采用这个方案可以分摊营销成本，包括展会、印刷广告，以及准备、设计和分发附赠材料的费用。虽然这个方案有这么多优势，盖尔还是需要对其不利之处进行分析，以得出其风险收益比。

尽管有其优点，汤姆金斯还是不能确定她的主管会不会接受这样一个方案。虽然营销合作联盟战略写出来很吸引人，但她担心在如此短的时间内成立这样一个联盟实际上是否可行。因为这需要 AES 公司各部门人员的帮助，如何获得并管理这些合作关系本身就是非常困难的。

汤姆金斯也不知道其他尼龙生产商是否对与 AES 公司建立营销合作联盟

感兴趣。要让两个在某些领域是竞争者的企业在这个项目上合作是否有可能？如果汤姆金斯决定采用这个方案，她应该选择哪个尼龙公司？合作伙伴的选择在任何营销合作联盟中都是至关重要的，但时间却很有限。

为了能在这种“轻触”产品上取得成功，AES 公司需要获得巨大的销售量。选择某个尼龙公司作为联盟伙伴，很可能会影响到与其他尼龙公司的合作关系。汤姆金斯非常担心会疏远其他非联盟伙伴，这样这个营销合作联盟将会面临很大的风险。例如，如果没有选择杜邦公司会怎么样？会给 AES 公司带来麻烦吗？因为这种新型材料依靠尼龙作为二次材料，AES 公司无法承受疏远一个关键材料供应商所带来的后果，这种可与尼龙结合的 Santoprene® 材料是他们预期收入和利润的重要来源。

汤姆金斯知道尼龙行业是高度集中的，4 家公司生产了世界上大部分的尼龙，每一家都比 AES 公司大得多。其中只有两家公司总部设在美国：杜邦和联合信号。虽然联合信号塑料部门的销售人员比 AES 多（她估计有 30 个以上），但还是比杜邦公司要少（估计有40 个～50 个）。杜邦是最早的尼龙生产商，有很高的客户知名度。不过联合信号的企业文化与 AES 公司更加类似。汤姆金斯需要考虑到这两个公司不同的规模和企业文化。杜邦和联合信号都是尼龙生产行业的主导者，两家公司规模都非常大，有着多样化的产品，并且都是全球范围经营的。与这样的大公司合作并不是一件很容易的事。也许现在还不是采用这种新的、高风险方案的时候。即使她决定采用这个战略，选择合作伙伴的标准又是什么？她应该选择美国的这两家行业主导者中的一家，还是其他较小规模的尼龙生产商，诸如 DSM、BASF 或者 Bayer？这些公司在美国市场有着一定的势力，但总部设在国外。与它们合作是否会因国与国之间或文化上的差异而导致麻烦？

抉择的时间

盖尔·汤姆金斯望着窗外俄亥俄州的阿克伦城，欣赏着古老的俄亥俄—伊利运河的遗迹美景。对于 AES 这样一个新兴的高新技术生产企业来说，把装饰现代的公司总部设在百路弛（The B. F. Goodrich Company）从前的一个生产基地实在是一个矛盾。沿墙摆放的现代艺术品及当代金属雕塑代表着公司进取的文化，而这与她办公室外古老的运河形成了鲜明的对比。

塑料行业发展非常迅速。她需要确定她所选择的战略能够跟上形势的变化。她知道这是一个非常困难的抉择。为了评价各种方案，她认为先得制定一些适当的标准，然后依这些标准来为这些方案打分。除了风险、实施速度、实施成本以及销售潜力等这些公认有用的评价标准外，她在思考在这次重要的战略选择中还应当考虑哪些其他因素。虽然还有一些其他的备选方案，但她已经确定了这 4 种主要的方案：（1）面向现有的最终用户；（2）面向所有尼龙生产商；（3）面向新的最终用户；（4）与某个尼龙生产商建立营销合作联盟。

1996 年初的这个周一早晨，汤姆金斯将要面对一系列的难题：（1）她应该选择哪个战略方案？（2）所选择的方案如何实施？（3）所选择的方案需要何

种方式的营销传播手段？此外，汤姆金斯还需要将她的方案推荐给她的上层管理部门并说服他们给予这个方案必要的资源支持。

这种可与尼龙接合的新型 Santoprene® 橡胶可能会在以后若干年中对公司的总体业绩产生影响。汤姆金斯把自己的办公桌清理了一下，将各种笔记堆放整齐。她知道管理层希望她能推荐一种方案，但她还没决定究竟选择哪一个方案。

附录

营销合作联盟：增强竞争优势的新机遇？

战略营销联盟被广泛地定义为，“相对持久的企业间合作关系，利用各独立组织的资源和管理结构来共同完成与各参与组织使命相关的单个目标”（Parkhe 1991，p. 795）。战略营销联盟有两种主要形式：纵向供应链联盟及横向营销合作联盟。

纵向供应链联盟是为了支持原材料从供应商到生产商稳定而高效地流动。这种联盟还有利于供应商的产品设计、工具开发或者生产计划方面的支持（Heide and John 1992）。

相反，横向营销合作联盟是“价值增值链中同一层级公司的横向关系，应用其中某个公司的技能及其他合作伙伴的特殊资源增强它们在市场上的竞争力。涉及合作伙伴间一个或几个营销层面上的协调，还可能涉及到研究、产品开发、甚至生产……合作企业往往在其他产品市场，有时也会在这个联盟所涉及的市场相互竞争”（Bucklin and Sengupta 1993，pp. 32-33）。

战略营销联盟使得企业有机会增强其市场竞争优势。营销联盟为企业提供了一种创新性的、主动进入新市场或增加原有市场份额的途径（Mitchell and Singh 1996）。它可以采取多种形式，包括品牌合作（co-branding）、营销合作（co-marketing）、联合营销（joint marketing）、分销渠道组合（cross distribution）以及纵向供应链联盟（vertical supply alliances）（Young，Gilbert，and Mcintyre 1996）。

由于对于《反托拉斯法》的解释越来越宽松，营销经理现在可以很容易地与竞争企业建立合作关系（Jorde and Teece 1989）。因此，以往企业那种各自独立地与其他企业竞争的局势也有了很大的改变（Cravens and Shipp 1993，p. 55）。关于企业营销合作联盟的研究得出了以下几个结论：

a. 相同行业前提下，通过营销合作联盟来完成复杂商品及服务商业化过程的企业比那些独自完成的企业能生存更长时间。在一项对 973 个联盟的研究中（全部是合资企业），米切尔和辛（Mitchell & Singh，1996）发现，合作企业的生存率达到 57%，而不合作企业的生存率只有 39%。

b. 管理层对营销合作联盟的满意度从 3 个维度评判：能力、承诺及配合（Shamdasani & Sheth 1995）。作者曾说，营销联盟本质上同研发联盟一样，对此的评价标准是目前的满意度和对于继续合作的期望。

c. 营销合作联盟的动机之一就是可以使反应更加迅速与灵活（Webster 1992）。

d. 为了保证营销合作联盟的有效运行，每个公司所得到的利益与承担的风险必须保持平衡（Young，Gilbert，and McIntyre 1996）。

e. 尽管营销合作联盟可以带来利益，但相对松散的管理机构很可能会导致联盟的不稳定以及潜在的冲突（Bucklin and Sengupta 1993；Parkhe 1993）。由于各组织不同的文化和管理哲学，营销合作联盟可能会很难维持（James and Weidenbaum 1993）。

参考文献

Brezen Block，Tamara and William A. Robinson，editors（1994），*Dartnell's Soles Promotion Handbook*. Eighth Edition，Chicago：Dartnell Corporation.

Bucklin，Louis P. and Sanjit Sengupta（1993），"Organizing Successful Co-Marketing Alliances，" *Journal of Marketing*. 57（April），32-46.

Chapman，Peter（1997），"Nylon Producers Completing Year of Record Output，" *Chemical Market Reporter*，251（January 6），1.

Chemical Market Reporter（1997），"Allied Signal Fibers Starts Up On Lines in China and France，" 252（October 27），27.

Cravens，David W.，Shannon H. Ship，and Karen S. Cravens（1993），"Analyses of Cooperative Interorganizational Relationships，Strategic Alliances Formation，and Strategic Alliances Effectiveness，*Journal of Strategic Marketing*，1（Issue 1），55-70

Heide，Christen P.（1996），*Dartnell's 29th Sales Force Compensation Survey：1996-1997*. Chicago：The Dartnell Press.

Heide，Jan B. and George John（1992），"Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*，56（April），32-44.

James，Harvey S，.，Jr. and Murray Weidenbaum（1993），*When Businesses Cross International Borders：Strategic Alliances and Their Alternatives*，Westport，CT：Praeger Publishing.

Jorde，Thomas M. and David J. Teece（1989）. "Competition and Cooperation：Striking the Right Balance，" *California Management Review*，31（Spring），25-37.

Mapleston，Peter（1997），"Growth is Dependent on Fortunes of Auto Sector，" *Modern Plastics*，74（January），66.

Milmo，Sean（1995），"Nylon 6 Makers Launch Promotion." *Chemical Market Reporter*，247（January 16），9.

Mitchell, Will and Kulwant Singh (1996), "Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods." *Strategic Management Journal*, 17 (March), 169-195.

Morris, Gregory D. L. (1998), "DuPont Canada Brings on Nylon 6/6 Expansion," *Chemical Week*. 160 (April 29), 19.

Parkhe, Arvind (1991), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36 (August), 794-829.

Pfeifer, Sylvia (1997), "Record 1996 Results Put BASF in Buoyant Mood," *Chemical Week*. 159 (April 9), 17.

Probe Economics Industry Report (1997), "Contribution of Plastics to the U. S. Economy," Milwood, NY: Probe Corporation.

Robinson, Patrick J., Charles W. Farris, and Yoram Wind (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston: Allyn and Bacon.

Rotman, David (1997), "R&D Survey: Spending for Innovation," *Chemical Week*, 159 (February 26), 23-25.

Shamdasani, Prem N. and Jagdish Sheth (1995), "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances," *European Journal of Marketing*, 29 (Number 4), 6-23.

USA Chicago, Inc. (1997), "Internet Use in the Plastics Industry," a White Paper Report.

Webster, Frederick E., Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

Wood, Andrew (1997), "DuPont Wants to Hitch Up Nylon's Performance," *Chemical Week*, 159 (October 29), 42

Young, Joyce A., Faye W. Gilbert, and Faye S. Mcintyre (1996), "An Investigation of Relationalism Across a Range of Marketing Relationships and Alliances," *Journal of Business Research*, 35 (February), 139-151.

【注释】

[1] In 1997, Monsanto spun off the division that had originally been involved in the AES joint venture with Exxon. This new firm is now called Solutia, Incorporated.

案例 15

组织间营销中的道德困境*

身处营销和销售位置的人们经常会面临道德问题而处于左右两难的窘境。下列的情形都是那些刚毕业的大学生在第一年的工作中所遇到的真实场景。读完下面的场景你应该决定自己该怎么做。

1. 我目前在向顾客销售一系列工业压缩机，并且根据市场销售情况来看，顾客认为这种压缩机是市场上性价比最高的。但我清楚事实不然。然而，它们却占了这一系列设备中的40%，除非每个月我的销售额最少达到8.5万美元，否则我无法完成任务。这也许没错，每个销售人员都说自己的设备是最好的。

你会采用同样的销售方式吗?

2. 我的区域销售经理经常酗酒，他常常头痛未消还带着满口酒气就跟我去拜访客户。这一行为当然不利于我在公司及客户中的声望。我并不打算声张，因为他会对我在公司中的表现进行评价，这会直接影响到我的第一份销售工作的成功与否。

你会向你的上级反映此事吗?

3. 我就职于一家主要从事国防物资生产的公司，近来又被调到生产核武器的部门。这些武器公众根本不知情，我个人也不赞成其生产。然而，这工作是完全合法的，并被列为“最高机密”。由于这个工作的挑战性很强，我已决定留在公司，况且，我也并不直接接触核零件生产的任一环节。

如果你有同样的想法，你会继续留在公司吗?

4. 近来我有机会从我们的管理信息系统（MIS）部门主管那里，以1 000美元购买一台新电脑，连同打印机和各种软件。显然，这些东西是我们公司一家大客户因为一笔购买计算机的大订单赠送的。有了这台电脑，我就可以在家里完成公司的大部分工作了。我决定用1 000美元买下他的电脑。

你会怎样做呢?

5. 在加州与一个大客户吃完商务套餐后，他暗示想去镇里逛逛“什么”的。尽管我不能肯定他所说的“什么”是什么，但一半的可能性是，他想发生

---

* These scenarios were developed by Professor John B. Gifford and Jan Willem Bol, Miami University. They were part of a study of the ethical problems recent business school graduates faced on their first job.

点什么。我说我有些累，晚上想一个人休息一下。这使我丧失了原本即将到手的业务。

你会怎么做呢？

6. 你的销售人员和你的分销商碰巧在向同一个顾客推销你的产品。然而，分销商现在还不知情，但是你知道，如果一旦分销商知道了这种情况，他会选择向该客户推销你的竞争者的产品，这势必造成你的产品削价。而该销售员则完全依靠佣金谋生。

你会让你的销售人员退出吗？

7. 一个大型政府机构（潜在需求量很大）的采购员向你提供一些关于竞争对手的报价情况。你知道这种行为是不对的，但他是你的朋友，而且，没有人会发现这件事情。另外，你还没有完成销售任务，你很需要佣金。

你会接受他提供的资料吗？

8. 一位顾客指出，我们销售的润滑剂的价格比我们的竞争对手高出 5%。如果我将价格下调 7.5%，他就取消他在竞争者那里的订单转而购买我的产品。这对我个人来说意味着 1 400 美元的佣金。我同意了。

你会怎么做呢？

9. 作为一个工业销售人员，你在一个客户的办公室里，准备就一项工程口头提出报价。你和你的销售经理已经决定了一个对你公司最合适的价格，你也相信你能获得这份合同。然而，当客户走出办公室的时候，你看见在办公桌上有你的竞争对手的报价，他的报格要比你的低得多。当客户回来的时候，你将需要向他提供你的价格。

你会改变你的价格吗？

10. 我每个月必须销售一定量的商品。有时候为了达到这个最低限额，我必须要让顾客超量进货。绝大多数顾客并不是很老练，他们甚至并不知道他们应该维持多少库存。

这是一个合适的销售策略吗？