China-Pub.com
下载

第一部分

营销计划介绍

China-Pub.com 下载

第 1 章

营销计划的重要性

China-Pub.com
下载

营销计划实例

Marriott连锁组织应当获得美国企业顾客服务方面的至高荣誉。自从1927年 J.Willard Marriott以一家街道餐馆起家至今，他创建的企业从未偏离其一贯宗旨：为每位Marriott的顾客提供出色的服务。

Willard完美主义的风格在其连锁机构的餐厅和厨房都留下了烙印，他的儿子 Bill则向旅馆注入了自己的风格。除了接受父亲注重细节的经验和绝不认输的态度外，Bill Marriott还使他的服务机构严格地以顾客需求为导向。

Marriott仔细地研究美国商业需求的变化，并对此做出敏捷的反应。 20世纪60年代至70年代，郊区商务中心兴起，Marriott在机场、写字楼、交通繁忙的地铁和高速公路附近建起旅馆。他通过为中上阶层的商务旅客提供团体优惠、宴会设施和其他服务，建立了真正的竞争优势。

80年代初期，Marriott意识到提供全方位服务的传统型旅馆增长潜力有限，为了保持增长，他求助于市场营销研究。研究结果显示，旅客对于市场的两端，也就是高档和低档酒店基本上是满意的，而中等价位的连锁旅店，如Holiday Inn和

China-Pub.com 下载

Quality Inn等，面对能够以适当价位提供标准服务的竞争者，很容易受到冲击。 Bill决定把顾客吸引到“ Courtyard by Marriott ”来。

“ 我们有许多方法来确定每位Marriott顾客更看重什么？ ”Bill Marriott解释说。

“ 一种方法是让调查人员积极地与顾客交流，向他们请教。最近我们进行了追踪调查，共调查了700名顾客，与每个人就他们的住宿经历进行了三十分钟交谈。我们询问各种问题，如Marriott在服务能力方面有什么需要提高的地方，他们在其他连锁旅店的感受如何等。由于我们希望准确评价自己在消费者心中的地位，所以将定期进行这种顾客调查。你对顾客了解得越多，你的工作就会完成得越好[1]。”

1.1 导言

计划是任何事情成功的关键因素之一，这一点在企业中尤为重要。每一个对企业失败原因的调查都发现了同样的问题，无论是资本不足、定位偏差还是仅仅因为缺乏管理技巧，都是因为事先缺乏计划。市场营销是企业最重要的活动之一，企业必须进行计划。市场营销计划决定了企业的本质特点，

China-Pub.com
下载

指导企业怎样才能满足市场上的顾客需求。因此，营销计划绝不是仅对教师有用的“学术”概念，它还是一种冷酷的现实经历。对于各种企业，无论大小，无论面向企业还是面向大众，是提供商品还是提供服务，是盈利型还是非盈利型，是立足国内还是立足国际，营销计划决定了他们是成功还是失败。

为使计划取得成功，计划必须建立在一个根本观点或基本概念的基础上。这一根本观点或基本概念为营销的分析、实施和评价提供了基础。管理者在制订和实施营销计划之前，必须对营销的行动和计划进行深入地了解。本章的重点是营销活动和营销计划以及二者在计划过程中的关系。

1.2 什么是市场营销

虽然对市场营销的定义多年以来不断发展变化，但是下文给出的这个定义十分完整： 市场营销指导那些涉及在某一确定的细分市场(market segments)内制造和分配产品的活动。这一定义中的几个关键词需要进一步的解释。第一，“市场营销指导”是从管理而非其他角度而言的，它只关注为消费者提供商品和劳务而必须实施的活动，因此市场营销不仅仅是一组活动，准确地说，市场营销是指为达到特定目标而在

China-Pub.com 下载

执行过程中被控制的活动；第二，市场营销包括特定的活动或职能的执行，这些职能构成了市场营销的任务和内容。市场营销包括的内容就是计划、实施以及对这些活动的控制。

第三，市场营销既包括商品或服务的创造，也包括对其的分配。虽然商品或服务实际上由生产职能创造出来，但是市场营销不仅从实物，还从顾客需求的角度研究商品和货物的创造。市场营销应在商品和服务的创造、分配过程中起到关键作用。实际上，一种构思巧妙的商品或服务使市场营销其余的任务很容易完成。

最后，市场营销关心顾客，满足其市场需求。然而它并不是关注任意一位顾客或是所有的顾客，而是那些按管理原理选择的特定顾客，这些顾客构成了企业所重视的细分市场。因此，特定的顾客及其特定的需求才是市场营销活动的焦点。

1.3 营销观念

真正的市场营销理念注重发现目标细分市场的需求。实践中还存在其他一些经营哲学或经营观念，管理者以市场营销的名义将它们付诸实践，但是它们并没有反映出真正的市场营销观点。表 1-1列出了五种不同的经营观念，管理者在制订管理决策之后，将这

China-Pub.com
下载

些经营观念用作其经营的哲学。表格中的“主导”一词指该目标为核心目标，并以此来命名经营观念。“涉及”一词意味着经营观念中包括该目标，但不是经营者为其公司、产品和顾客定位时的最终控制目标。“不相关”指此项目标与该经营观念没有联系。该表格清楚地表明：生产观念、产品观念和推销观念都是内部驱动的。管理者根据这些观念来决定他们怎样才能控制市场。只有后两种观念，市场营销观念和社会营销观念——包括“外部介入”或市场驱动的哲学要素。它强调企业应主动发掘市场机会，为争取竞争优势而进行市场投入，以及企业所有部门共同努力以使顾客满意。这两种观念反映出各类企业进入新世纪后所面临的激烈竞争。

社会营销观念非常符合管理者目前所面对的内部和外部环境。它不仅包含其他四种观念的所有积极因素，还关注企业的活动和产品对顾客的长期影响，并且考虑到了企业活动对社会的整体作用。换句话说，它承认市场的独立性，并把道义论（个体的权利）和目的性（对社会的作用）的道德标准作为计划制订过程的一部分。将这种理论付诸实践需要一个将消费者导向转变成市场营销活动的计划过程。

China-Pub.com 下载

表1-1 企业经营观念

	生产观念	产品观念	推销观念	市场营销观念	社会营销观念
打算在生产的协作和效率方面投资	主导	涉及	涉及	涉及	涉及
关注某种产品设计和生产	不相关	主导	涉及	涉及	涉及
将资源用于刺激购买某种产品	不相关	不相关	主导	涉及	涉及
以识别和满足顾客的需求为重点	不相关	不相关	不相关	主导	涉及
考虑活动对顾客和社会的短期和长期影响	不相关	不相关	不相关	不相关	主导

1.4 什么是计划

每一个研究管理职能的人都会很快发现，尽管每位作者列出的具体的管理职能表会有所不同，但是所有的表中都包括计划这一职能。计划作为管理活动的一种，包括分析环境、确定目标、设计为达到目标而需进行的活动以及提供结果反馈。该过程与计划方案本身不同。方案是包含计划过程结果的文件，是需要干什么和怎样进行的陈述。而计划是在其他职能之间不断进行的过程，在这一过程中制订方案，执行方

China-Pub.com
下载

案，并将结果用于新方案的制订。

1.4.1 进行计划的原因

由于目前企业间竞争激烈，经济环境变换不定，导致传统的管理方法效果不佳。过去企业通过降低费用、提高经营效率和合理安排工序来提高利润。在80年末和90年代初，许多企业经常通过削减员工数量来降低成本、增加利润。但是后来发现，这种降低费用的努力可能是以牺牲长期竞争能力为代价来获得短期财务收益，除非效率收益与长期利益相结合，否则效率收益不会产生长期利益。对250名高级管理人员的调查显示，至少在今后的20年内，利润管理需要重视市场营销计划和营销战略(做正确的事以及正确做事)。调查发现，不管企业是何种类型，要保持竞争力都应该做到：

- 以竞争性市场策略为驱动力量，重新确定计划方法和过程；
- 进行合理的预测；
- 认识到“市场营销战略”是对企业所有资源进行生产性调整，以适应市场上出现的新机会[2]。

虽然计划者不能控制将来，但是他们应该努力识别和分辨当前的活动，并且预测活动结果将如何影响将来。计划的主要目的，就是决定目前我们应该做

China-Pub.com 下载

些什么，才能增加将来实现目标的机会，也就是在现在努力制订出更好的决策，而这些决策会影响我们将来的业绩。

计划应该能够提高业绩，否则计划就没有意义。对一个展望未来、努力在变化的环境中生存和发展的企业来说，它必须制订灵活、有效、持续的和创造性的计划，否则管理活动就只能对自身环境做出反应。

某些计划能力较差的管理者和组织，经常把精力放在解决问题上。而如果进行了充分的计划，这些问题将不会存在，或者至少没有这么严重，他们是把时间花在了救火而不是练习防火上。

1.4.2 认为无需进行计划的理由

许多小公司的管理者可能反对计划，他们认为每个人都已经知道过去一年里发出了什么， 也知道下一年可能会发生什么，所以计划对他们没有意义；另一种经常听到的反对理由是没有时间进行计划；第三种反对理由是没有足够的资源用于计划。以上所有的反对意见实际上指出了计划的必要性——即使是在小公司。这种小公司事实上可能进行着上百万美元的业务，通过计划来确定公司业务发展的方向是十分必要的。认为缺少时间进行计划的观点听起来有些道理，但这实际上只是过去缺乏计划的反映。对于最后一种理由，公司的资源不

China-Pub.com
下载

足则从反面证明了通过计划才能使企业的资源获得最大的利润。计划是任何企业成功的关键因素。

1.4.3 计划的优点

进行计划有许多优点，例如，可以帮助管理者适应不断变化的环境并及时利用变化所产生的机会；有助于人们在主要事项上达成一致；可以使管理者准确地确定每个人的职责；为员工承担目标责任奠定了基础从而使其更具方向感。一份编制完善的计划还能使目标更具实现性，同时向员工灌输忠诚信念。

由于计划是一个不断进行的系统性过程，因而公司能从计划过程中受益。在这一过程中，公司需进行以下几项活动：

(1) 评价公司的市场定位 —— 包括进行SWOT分析，以此来检查公司内部的优点和弱点、外部机会和风险。没有明确的计划，这些要素可能将无法识别。

(2) 设定须在一定时间内完成的目标、目的、重点和战略 —— 计划将帮助企业评价目标的实施情况，采取正确的行动以实现预期目标。

(3) 鼓励员工承担更多的责任并相互配合，去迎接挑战，解决因环境变化而出现的问题 —— 成功不是

China-Pub.com 下载

个人努力的结果，只有当每个人都能充分理解总体目标并把自己作为团体中的一员而全力以赴时，才能达到成功。

(4) 进行预测和准备，调集资源以适应变化——要记住“适者生存”这句准确而无情的警句。

1.4.4 计划的缺点

计划也有一些缺点，其中之一是进行计划所需的工作可能超过了它实际的贡献。计划可能会延误行动,还可能导致管理者在实践中无法积极主动和创造性地开展工作。有些时候，当问题出现时由个人来判断和解决，反而可能获得最佳的效果。虽然计划有这些缺点，但是其优点远远比缺点重要。所以我们不仅需要进行计划，而且必须进行计划。

1.5 计划在组织中的地位

所有管理者都进行某种程度上的计划，一般一个组织的规模越大，其计划越主要是与管理者群体相联系，而不是与管理者个体相联系。由于以下一种或多种原因，许多大型组织设有专职的计划人员。

(1) 计划需要时间。专职计划人员可以减少管理者个人的工作量。

(2) 计划要求协调。专职计划人员有利于汇总和

China-Pub.com
下载

协调管理者个人做出的计划活动。

(3) 计划需要经验。专职计划人员比任何个人都拥有更多解决问题的方法和技术。

(4) 计划需要客观。专职计划人员的视野更为开阔，能够超越特定项目和部门的限制。

计划人员通常承担三方面的基本责任。首先，帮助高层管理机构建立组织的目标、政策和战略，计划人员通过审查和监测组织环境等方法来执行这一过程。计划人员的第二项责任，也是主要的责任是协调组织内部不同层次、不同单位的计划。最后，计划人员是缺少计划经验的管理者的组织资源，那些刚上任的管理者或组织中新设单位的管理者可能属于这类缺少经验的管理者。

在较小的公司，计划和实施必须由相同的人员进行。最大的问题是在其他日常工作中耗费大量时间后留出计划所需的时间。

1.5.1 计划类型

方案和项目通常需要进行不同类型的计划。一个方案包含一系列活动，活动可能涉及公司市场营销的各个方面，例如推出一种新产品。方案计划包括以下内容：

(1) 将全部任务划分成适当的部分；

China-Pub.com 下载

(2) 将各部分的计划责任分配给合适的人员；

(3) 确定完成计划的目标日期；

(4) 配置各部分任务所需的资源。

一个项目通常范围较小而且相对简单，也不可能有规律地重复。一个项目可能是某一方案的一部分，也可能是个独立的项目。即使项目是一次性的事件，计划也是实现项目目标和协调项目活动所必需的过程。例如，企业针对某一地区竞争对手而制定的包含一系列促销措施的反应计划就是一个项目计划案例。

1.5.2 计划层次

一般来说，生产多种产品的企业通常进行三个层次的计划：(1) 企业层次计划，制定出通常所说的战略计划；(2) 战略经营单位（Strategic Business Unit,SBU）计划，制定出战略性营销计划；(3) 产品市场层次计划，也称为经营性营销计划 (operating marketing plan)。表1-2 指出了每一层次的计划需解决的典型问题和计划结果。在只有一个SBU的中型企业，长期的战略计划在企业层次计划过程中进行，而战略性营销计划和经营性营销计划可以作为一个单独的步骤。在小型企业则同时进行三个层次的计划。

这里我们把重点放在战略性营销计划和经营性营销计划上，它由SBU层次和产品/市场层次的计划组成。我们将在第二章讨论企业层次战略计划的各个方面，

China-Pub.com
下载

它对其他两个层次计划的发展具有重要影响。我们重视市场营销计划，意味着我们注重开拓和建立针对特定顾客群的产品的竞争优势。正如表1-2所示，我们要发现以下问题的答案：“我们应该朝什么方向发展（指出企业的目标和任务）”和“怎样朝该方向发展？”这些问题的答案由社会营销即顾客需求驱动观念所包含的哲学统率，它广泛考虑我们当前和潜在的顾客的福利，并且关注我们的活动对社会的整体影响。

表1-2　计划的层次

层　次	名　称	问　题	结　果
企业	战略计划	我们的主要业务是什么?它应该是怎样的	任务、目标、SBU组合
SBU	战略性营销计划	我们应该朝什么方向发展	营销策略，指出我们可以在哪些方面获得可持续竞争优势
产品/市场	市场营销管理	我们怎样朝该方向发展	市场营销计划

1.6　营销计划过程

在组织中，市场营销比其他任何事情都更需要计划。目前的环境十分复杂，在社会、法律、环保、经济、竞争和资源等方面都有一系列的限制，企业需

China-Pub.com 下载

要高水平的技巧来为一系列的活动提供指导框架，从而使活动能够达到预期的效果。

对于市场营销管理者来说，营销计划过程极为重要。社会营销的观念如果没有体现在计划过程中管理职能的实施上的话，它就无法对组织的经营产生影响。在市场营销的经营哲学中，顾客需求是组织经营的中心，这一点在计划过程中尤为明显。对一系列问题，如组织将为哪些顾客服务？在为目标顾客服务过程中我们可以在哪些方面获得竞争优势？如何实现市场营销的职能？由谁来实现？最终的销售额会有多大？这些营销活动对顾客和社会的短期和长期影响是什么？所有这些问题都将由一份认真考虑、精心编写的营销计划做出回答。计划是一种工具，只有通过计划才能在决策制订过程中实现社会营销的观念。

对市场营销计划过程的透彻理解有助于管理者组织自己的想法，决定营销的过程、方法和步骤，如当管理者谈到销售额时，他们会把这一数字与已实现的目标相联系；看到顾客对公司活动的反应的研究报告，他们会把它作为形势分析的另一部分。管理者开始系统地分析和考虑组织的营销过程，这可能是管理者参与市场营销计划最重要的作用之一。

在讨论营销计划的细节之前，明确战略性营销计划和经营性营销计划两者之间的关系十分重要。战

China-Pub.com
下载

略性营销计划是在营销领域进行的长期营销计划，它确定组织的总体营销目标以及该组织如何实现这些目标。相反，经营性营销计划是一份详细的计划，它说明形势分析的结果，提出一系列需要在年底达到的目标。它是详细的战术陈述，解释必须做什么、什么时候做和怎么做。换句话说，战略性营销计划是关于在较长期限内需要实现的任务，而经营性营销计划是在给定的时间内，通常是在一年内，要完成的任务。

战略性和经营性营销计划并非一定是在格式上有所区别，实际上它们必须包括一些同样的基本问题、目标和策略等。其不同之处在于指导的范围不同，以及是否布置了组织的战略，说明公司希望在哪种产品或市场进行竞争。经营性营销计划重视战术性营销决策，这是将战略性营销计划付诸实施所必需的。经营性营销计划的时间范围一般是一年，通常与组织的会计年度一致。其形势分析只讨论目前的经营环境，详细叙述影响市场营销活动变化的重要事件。经营性营销计划的策略部分包括详细的战术决策，这些战术决策清楚地说明公司在诸如广告主题、新产品种类等方面要进行的改变。

企业战略计划、战略性营销计划及经营性营销计划三者之间的相互关系将在第2章进一步讨论。由于战略性营销计划和经营性营销计划的主要区别只是范围

China-Pub.com 下载

和时间不同，而包括的内容是一致的，所以营销这个词将纵贯全书。如果你正在制定的是经营性营销计划，那么记住你的计划应当是详细而具体的。本章结尾提供的工作表可以使你从具体问题入手开始计划，这些细节是在给定时间内在营销领域内需要完成的任务。

营销计划文件包括四部分：(1)形势分析总结，包括总体发展、顾客分析和机会分析；(2)一系列的目标；(3)一份详细的战略报告，指出企业在哪方面具有竞争优势？如何组合营销变量来实现目标及财务影响；(4)通过结果反馈来监督和控制计划过程。

这种计划方法思路清晰。我们必须进行以下步骤：(1) 确定我们现在处在什么位置（形势分析）；(2) 决定我们朝什么方向发展（目标）；(3)决定我们怎样朝该方向发展（策略）；(4) 决定在监测和控制过程中我们需要知道的反馈。一份完整的营销计划将提供这些问题的答案。营销计划的过程不应与目标管理(management by objectives, MBO)体系下的部门和个人计划相混淆。虽然这两种计划的步骤相似，但是MBO计划更多的是用于人事而不是营销活动。

企业可能为产品组合进行营销计划，这种作法的可行性依赖顾客需求的相似性和各种产品在企业所在市场上的重要性。例如，一家企业可以计划向相同的顾客推出一整套产品。Frigidaire公司使用这种方式

China-Pub.com
下载

推销其系列产品，它对不同的产品使用相同的广告主题：“ 我当时应该买Frigidaire的产品。”

该计划过程最重要的贡献之一是提供了一种考虑问题的思路，管理者必须习惯采用这一正确思路，必须从顾客的角度来研究整个营销过程。这一思路开创了管理活动的新发展和管理机构的新类型。对计划过程的理解为组织进行各种营销活动提供了基本思路。

1.7 营销计划格式

表1-3提供了市场营销计划格式的总纲。以下章节详细讨论市场营销计划的基本原理和步骤。本书的重点是市场营销过程，并指出进行市场营销计划所采用的方法和技术。附录给出了一个案例，是某企业增加一种新产品而进行的市场营销计划。

表1-3 营销计划的总览

(1) 形势分析
A. 市场分析
B. 顾客分析
C. 竞争性分析
D. 机会分析
(2) 目标
A. 销售目标
B. 盈利率目标
C. 顾客目标

China-Pub.com 下载

(续)

(3) .战略

A. 总体战略

B. 市场营销组合变量

C. 财务作用说明

(4).监测和控制

A. 实施分析

B. 顾客信息反馈

1.8 市场营销预算

市场营销要求预算资金支出额。管理者应该进行资金预算，以保证获得市场营销所需的资金支持。最常用的三种预算方法是：收入百分比法，“量力而行”法和任务或目标法。

1.8.1 销售额百分比法

这种常用的方法是按照过去销售额或预测销售额的固定百分比，来进行市场营销预算。百分比的选择可以建立在过去结果上，或是管理者对未来判断的基础上。

这种方法广泛使用的原因很多，除了计算简单外，还很精确，而且管理者一直使用百分比的方式考虑费用，很容易掌握，按收入来决定支出，所以还具有经济安全性。

China-Pub.com
下载

百分比法的主要缺点是其自身存在的逻辑错误：暗示销售额决定市场营销费用，而不是市场营销费用决定销售额。然而这种方法可以作为预算的基础而合理使用，具有很好的指导作用。

1.8.2 “量力而行”法

有些机构在可利用资金的基础上建立市场营销预算。这些机构在不影响资金融通的前提下，支出它能够支付的资金。因此它采纳的预算可能与完成市场营销任务需要的费用没有联系。一方面，机构可能因为资金不足而错过机会；另一方面，它可能很容易支出过多。

1.8.3 任务或目标法

由于以上讨论的方法都有缺陷，不能产生一个与实际相符、较好的预算标准，因此任务或目标法也常被称为构造法——一种很好的替代方法。这种方法要求清楚地评估营销目标，然后决定达到目标所需要的费用。该方法的实施过程较为复杂，最终将确定在给定的时间内实现目标所需要的资金。它要求管理者经验丰富，知道在某一范围内的支出能够完成多少任务。

1.9 小结

市场营销过程应该与社会营销观念紧密相联。

China-Pub.com 下载

本文描述的营销过程，保证了社会营销观念通过计划过程来指导机构的实际运行。计划过程在决定应实现的目标和需要的策略之前，需要详细分析顾客和经营环境。

第2章讲述营销计划的组织机构，即关于机构 的目的、目标和责任；第3章讨论建立计划基础资料的必要性和步骤；本书的第二部分包括第 4章到第7章，论述营销计划中形势分析方面的概念；第 8章是第三部分，回顾了营销计划过程中目标设立的详细过程；第9章到第14章是第四部分，讲述计划过程中与策略有关的各要素；第15章为第五部分，讲述计划控制；第16章和第17章是第六部分，讨论计划审计和市场营销计划的实施。

“起动预备”作业表

1. 利用表1-1，确定用于指导你的企业的营销观念。

_____

2. 如果你所在组织的关键决策者还没有接受社会营销观念的话，需要什么样的变化才能推动他们向这一观念转变？

_____

_____

_____

China-Pub.com 下载

3. 你的组织进行的是哪个层次上的计划？

公司	SBU	产品/市场

4. 为各计划层次中的问题提供参考性的答案 (在以后各章的作业表中，你将为这些问题提供更详细的答案，这里是让你先开始考虑这些十分关键的问题)

什么是你的主要业务？它应当是什么样的？

我们应向哪个方向发展？

我们怎样达到目标？

China-Pub.com 下载

第 2 章

营销计划中的组织构想

China-Pub.com
下载

营销计划实例

组织是公司市场营销成败的关键因素，这一事实将是一个永不破灭的神话。据最近的调查显示，营销部门改组的次数是其他职能部门的两倍。对此最常见的解释是为了更好地树立市场营销观念。企业经常放弃一个合理的方案，因为它太复杂而且费用太高。

管理者显然忘记了两个重要事实：第一，营销活动并不仅仅是企业职能的一部分，它的中心是满足顾客的需要；第二，企业的营销战略并不是体现在它的组织结构上，而是体现在它的高层管理者的经营哲学上。企业有四种基本方法来组织营销活动：职能型组织、市场型组织、产品型组织以及市场型与产品型相结合的组织形式。

职能型组织是最简单的组织形式。每一个专业部门负责一项主要活动，如销售、研究等活动，各部门向总裁或总经理汇报。这种组织形式结构简单，但是多数企业不断开发出新产品，需要采用更复杂的市场营销组织形式。

销售多种产品的企业喜欢采用产品型组织，由产品经理负责各类产品的生产。然而生产相同或相关产品的企业,喜欢采用市场型组织来满足不同市场的需求。企业将营销职责划分给几名经理，

China-Pub.com 下载

每人负责某一细分市场或销售渠道。如果企业的产品和市场结构十分复杂，那么要采用市场型与产品型相结合的组织形式。

市场型与产品型相结合的组织形式可能会产生一些问题：第一，责任难以划分，因为责任是由产品经理、市场经理以及营销专家共同分担的；第二，战略的制定和协调比较困难，因为负责此项任务的一般是较低层的管理人员，他们很难确定各项任务的优先级并与市场营销以外的职能部门进行协商平衡。

企业应该首先采用简单的组织形式，直到它不适用为止。如果它的效果不佳，则可以选择一种更复杂的组织形式。如果企业没有采用职能型这种最简单的组织形式，而采用了一种更复杂的组织形式，那么这种复杂的组织将指导非传统型的管理职能发挥作用。在许多情况下，简单的就是最好的[1]。

2.1 导 言

营销计划的组织形式直接影响计划的特点和计划的范围，并且决定谁将参与计划过程。本章的重点是组织形式对营销计划过程的影响。本章的目的之一是强调企业有必要明确营销计划的制定要承担一定的

China-Pub.com
下载

责任。计划涉及企业的每一个方面，计划过程必须与总体任务、公司目标和战略协调一致。本章讨论了组织的有关概念，指出了企业在控制营销计划和协调营销计划中使用的方法。

2.2 组织宗旨

Drucker将组织的宗旨定义为组织的任务或者组织存在的原因[2]。为了确定企业的宗旨，首先需要回答一个问题：“我们的业务是什么？更重要的是，它应该是什么样的？”Drucker进行了如下的进一步陈述。

> “企业只有对自己的宗旨和使命有一个清晰的认识，才有可能建立起明确而现实的目标。目标是企业确定优先事项、战略、计划和分配任务的基础。它是企业设计管理任务的出发点，最重要的是，它是企业设计管理结构的出发点[3]。”

每个企业宗旨之一都应是满足市场的某种需求。企业宗旨说明应该是一份书面文件，详细地论述该企业成立的必要性。一份这样的说明是随后管理活动的衡量标准。实际上，企业经营领域所有的活动都必须考虑这一衡量标准，它是企业经营活动中决策过程的一部分。大部分企业都需要回答的典型问题是：“我们应该进入这一市场吗？”和“我们应该推出这种特

China-Pub.com 下载

殊产品吗？”答案应该视决定是否有利于实现建立企业的宗旨而定。如果该决定不能帮助企业实现其宗旨，不管它能带来多大的利润，多么成功，都不能实施它。因为它与企业的基本宗旨不一致。有些组织过于繁荣，成为一个问题，它使这种决策方法很难落实。繁荣似乎不应该是一个“问题”，但是它意味着组织很难摆脱“已建”的事业，这就成了一个问题。如果一个组织为了每一个潜在顾客，经常进行调整、甚至设计产品或者招聘人员，它将无法在决定未来发展方向时做出选择。这种组织注定将会失败——它的资源得不到集中，没有明确的市场重心，这些将导致该组织在任何市场上都无法建立起竞争优势。虽然一个组织的宗旨可以随时间而改变，以反映其外部环境或管理哲学的变化，但是在任意一个既定时刻，组织必须有一个关于管理理念与管理活动的适当的标准。

市场营销经理必须准确地理解企业宗旨，确保营销活动与企业确定的使命相一致。否则他进行的尝试活动可能会偏离组织的使命；或者他进行的尝试活动不利于实现组织的使命。企业只有确立共同的宗旨，才能获得共识，达成统一。

以下是 Colowyo煤炭公司管理层对企业宗旨的说明。这是一个可予借鉴的企业宗旨说明案例，它能够为企业决策提供指导，帮助企业内部达成一致。

China-Pub.com
下载

Colowyo煤炭公司的主要宗旨是通过经营获取利润，满足业主、员工和地方利益。Colowyo公司将以最合理的速度开采煤炭资源，保持地方经济稳定增长，保护环境，为满足国家的能源需求作出贡献。

Colowyo企业保证它批准的开采计划符合所有法律法规的要求，并且努力把对环境的影响降到最小，对受破坏的地带进行及时修复。

我们的宗旨是生产出优质的产品和向顾客提供最佳的服务。Colowyo公司向职员提供良好的工作环境，通过培训和其他方式来帮助员工实现个人发展，同时帮助企业实现既定目标。

作为一个提倡机会均等的企业，Colowyo公司追求自由经济制度的理念并以此来指导经营，公司尽最大努力为职员提供安全、健康的工作条件。

最后，Colowyo公司保证正确处理各项业务关系，对合作伙伴、职工及其家庭、客户和本地区经济负责。Colowyo公司为其全国采矿行业的龙头地位感到自豪[4]。

我们对这份组织内部的营销管理说明做些解释，这有助于显示如何将企业宗旨与制定营销计划联系在一起。

例如，第一段讲企业将以最合理的速度进行生

China-Pub.com 下载

产，保持地方经济稳定增长，保护环境等等，这意味着营销计划的基础不可能是扩大销售额，扩大销售额将引起生产能力大幅度提高，会导致地区经济发展速度过快，以及生产技术与环境保护难以兼容。

从第三段对“优质产品”的说明可以得出营销活动的另一个约束条件。这一条件限制了营销活动的范围，决定了企业不可能生产低质产品，来满足那些更注重价格的顾客或者那些实际需要低质产品的顾客的需求。

这些例子详细阐明了企业宗旨说明对营销计划的作用。一个高效的组织，其营销活动必须与整体宗旨相一致。

2.3 组织目标和战略

大多数的管理者知道组织需要有目标，下面将详细地解释目标的重要性：

目前目标的重要性已经获得广泛承认，大多数管理者同意目标是组织的关键因素。组织没有适当的、充分的目标，会妨碍其管理活动和影响其经营活动。现实中组织经常没有建立明确的目标，目标处于被遗忘、被忽略的地位。管理者经常发现日常经营活动的细节占去了他太多的时间，以致于他忽视了基本的整体目标[5]。

China-Pub.com
下载

对大多数企业来说，仅有一套整体目标不能为经营管理提供足够详细地指导，还需要一个目标层次体系详细说明各部分对整体的作用。换句话说，企业整体目标自然比部门目标更综合，同样部门目标比车间目标更综合。计划活动越是接近战术实施阶段，目标也就越明确。（例如，“每一个推销员应该在随后的30天内拜访他负责范围内的每一个经销商，向经销商详细说明因为Y所以采用X产品具有种种优点，并且留下Z促销手册，手册中指出与市场领导者相比，该企业自身具有的优势。”）

虽然组织的任何层次都可能制定目标，但是最合理的顺序是从组织的最高层开始，依次向下一层次分解目标，本书随后的部分将用整整一章来说明目标的实际设立过程，这个过程将直接影响每一个营销计划建立的目标。组织通过促进目标的普遍性和决策过程的一致性，促使目标体系相互了解和协调一致，将整个组织紧密地联系在一起。

在绝大多数的计划说明书中，战略紧随目标之后。所以确定企业目标之后，应该制定企业战略。正如企业存在目标层次体系，包括企业目标、职能目标、经营目标等一样，企业同样存在着战略层次体系，各职能领域(市场营销、生产、财务)的战略必须支持企业的整体战略。

China-Pub.com 下载

Treacy和Wiersema在《市场领导者的规则》(The Discipline of Market leaders)[6]一书中，把组织的整体战略说明称为“价值原则”，它对组织可以向选定市场传递的价值作出了说明。组织应该从三种价值原则中选定自己使用的一种，然后制定出与企业整体战略或者价值原则一致的战略性营销计划或经营计划，这样组织才会获得成功。表2-1指出了三种价值原则的特点。

表2-1　价值原则

	原　则		
	良好的经营状况	产品的领导地位	与顾客的密切关系
企业中心过程	使分销系统反应更加敏锐，并且提供温和的服务	发展新的想法，把想法转化为产品并灵活地推销产品	解决问题,帮助顾客建立自己的事业
结构	建立有力的中心集权体系和有限的授权层次	建立松散、有机的组织联系，活动方式不断变化	积极授权，与顾客保持密切联系
管理系统	保持标准的运营程序	奖励个人的创新能力及新产品的成功	核算提供服务和保持顾客忠诚的成本
企业文化	中庸之道，相信“一个型号适应所有的人”	“打破条条框框”，积极进行思考和实验	灵活的企业文化，认为应该“按自己的方式行动”

资料来源：“How Market Leaders Keep Their Edge”. *Fortune*, February 6. 1995, pp, 88-98.

China-Pub.com
下载

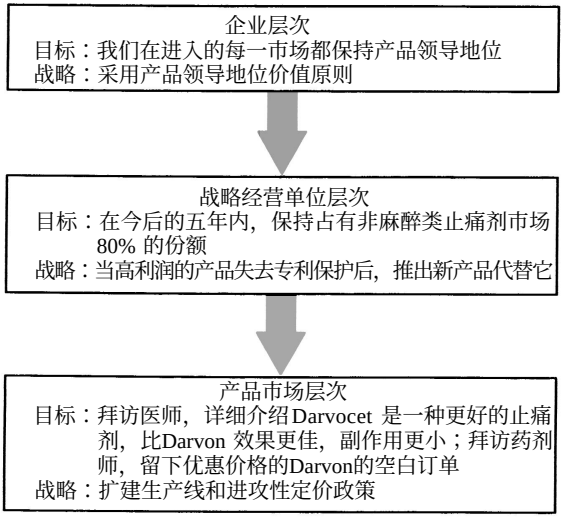


图2-1　Eli Lilly 制药公司

从上面价值原则的研究中发现，为了使机构的战略行动效率最大化，战略性营销计划和经营性计划需要与企业采用的整体价值原则保持一致。图 2-1给出的是Eli Lilly制药公司的例子，它显示当该公司跨越不同层次进行计划时，它如何协调目标和战略两者之间的关系。

在这个例子中，Eli Lilly制药公司选择了产品领导地位的价值原则来为公司层次的战略定位；公司层次的目标实质是总揽性的，并且与价值原则保持一致。在战略性营销层次的活动中，该公司战略说明的重点是非麻醉剂类止痛药生产线的目标和战略。Darvon是

China-Pub.com 下载

该公司最重要的产品，它将在年内失去专利保护权。除非企业能够推出受专利保护的新药，而且能够使医师改变开方习惯，不断开出使用新药的处方，否则考虑到别的公司将推出新药与Darvon争夺市场，Eli Lilly公司不可能实现保持其较高市场份额的目标。Eli Lilly公司采用了产品领导地位这种企业价值原则，该公司的新产品进入战略是这种价值原则的体现。在经营层次上，目标之一是关于扩展生产线和进攻性定价战略的战术实施。该目标是向医师传递这一信息：一种改良的新药——Darvocet现在已经上市，它比Darvon疗效更佳，所以医师应该改变自己的处方，使用Darvocet。同时，推销员还应该打电话通知药剂师：目前Darvon比平时优惠30%。如果计划成功，这一优惠价格会使药剂师储备Darvon，那么药剂师开出药品将是Eli Lilly公司的Darvon，而不是其他公司的同类产品。当药剂师用完他储备的Darvon后，Eli Lilly公司的目标是设法使医师开的药变成 Darvocet。因此，三个层次之间的战略与目标是一致的，每一个层次的战略与目标相互协调一致。需要说明的一点是这仅仅是一个示范，指出在销售额、成长性、市场份额、处方中新药与老药的比率以及其他方面将要建立什么样的目标和战略。最后需要强调的一点是：职能领域的目标支持着企业保持产品领导地位的整体战略，而不

China-Pub.com
下载

是营销活动(融资、研发、生产等活动) 支持着企业整体战略。

2.4 计划的组织建设

“ 组织建设(organizing) ” 与 “ 组织(organization) ” 是概念不同的两个词。组织建设是一个过程，它包括一系列步骤，最终成果是组织。组织就是组织建设过程的结果[7]。组织建设并不是指成立组织这种一次性活动，而是一个随企业经营环境变化而不断发展变化的过程。组织可以被看做是一张在某一特定时刻公司管理结构的 “ 快照 ”，而组织建设过程可以被看做一部记录了公司管理结构随时间而不断变化的 “ 电影 ”。

营销计划的组织建设指企业成立组织来协调营销计划活动和分配营销计划责任的过程。简单地说，组织建设就是以下过程：

(1) 决定为了实现特定的一系列目标而必须进行的活动。

(2) 将必须进行的活动划分成足够小的部分，使每一部分可以由一个人完成。

(3) 建立相互协调的方法，确保不会进行无效努力，以及组织之间的成员不会妨碍彼此的活动[8]。

组织建设过程应该设计出任务和权责之间的组织结构关系，以提高公司实现目标的能力。通常组织

China-Pub.com 下载

建设过程的最终结果是一份组织结构图，规定了每个人的职位和他们正式的职权关系。公司只有为每一个职位都准备了详细的工作说明，指出了他的任务和职责，才算是为管理系统建立了基础。如果目前的工作说明没有指出制订战略性营销计划和年度营销计划是营销经理的职责之一，那么公司应该修改工作说明，指出营销经理应当肩负该项任务。当然这并不意味着每一位管理者将要独自完成制订计划所需的全部活动，而只是说他或她负责监督计划的准备情况或者负责提供资料[9]。

2.5 组织结构

组织的结构反映了某一时刻组织内部行动、权利和责任之间的联系。一家公司的组织结构特点，将不但影响由谁来负责营销计划，而且将影响计划者预计能从组织内部其他人员那里获得多少帮助。

两种基本的组织结构类型是直线型组织和直线及职能型组织，两者的区别是直线及职能型组织把计划过程从经营任务中分离出来。我们先讨论直线型组织这种最简单的组织形式。

在直线型组织中，职权直接从最高管理人员向层次最高的下属分配，然后再向层次高的下属分配，依次进行。在极少数情况下，直线型组织中会出现专

China-Pub.com
下载

家。通常直线型组织中由相同的人员进行计划活动和经营活动。最高管理人员可能制定所有领域内的所有计划，并且承担所有领域内主要权力和责任。图 2-2和图2-3描绘了这种组织结构。

在营销直线型组织中，营销经理负责营销计划和营销经营活动，销售主管和经销主管通过监督其他职员来执行营销经理的计划。虽然这种组织形式可能在小公司获得成功，但是在较大型公司以及更加复杂情况下，它的应用受到限制。为了使组织的效果更佳，必须对任务进行划分，这样就出现了职能岗位。公司在直线型组织形式中增加了职能人员，来帮助直线人员执行机构的各种职能，特别是计划职能[10]。直线型组织中的营销经理不但要制订计划，而且要实施计划。营销经理需要关注机构的经营活动，这意味他只有很少的时间来制订计划。只有在某些特别的情况下，特别是在产品种类或者顾客类型很少的情况下，营销经理才有可能仔细考虑规划过程。然而在大多数情况下，由于营销经理只能使用较短的时间和较少的资源用于制定计划，计划的分析过程通常不够深入透彻。

图2-4描述了直线及职能型组织，在组织中增加了职能专家，该方法允许机构将计划活动和经营活动分离开，这意味着营销经理可以使用更多的时间和资源进行营销计划，将制订出更加详细全面的计划。

China-Pub.com 下载

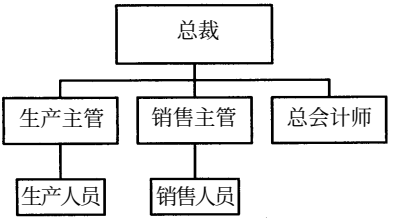


图2-2 企业直线型组织结构

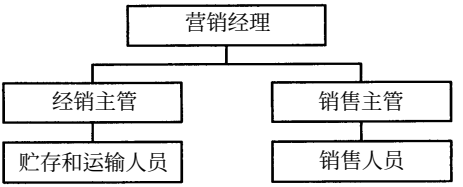


图2-3 营销直线型组织结构

图2-4中的组织结构，不但在总部增设了职能人员，而且在各地区分部都增设了职能人员。这样总部可以获得职能人员的帮助，在他们各自的专业领域协调企业的整体活动。而且这种组织结构考虑到地区间的差别，设置职能人员进行地域方面的专门研究。当然机构可以采用许多其他方式设置专业职能人员，如按照产品、顾客类型和经销渠道等设置专业职能人员。机构可以根据自己的特定需要选择各种可行的组织结构形式。

我们将要介绍另一种组织结构形式，这种组织形式有利于营销计划过程的顺利进行。图 2-4的直线及职能型组织结构中，各地区设置一名职能人员，他主要负责制订营销计划，但是没有权力去扩展营销计

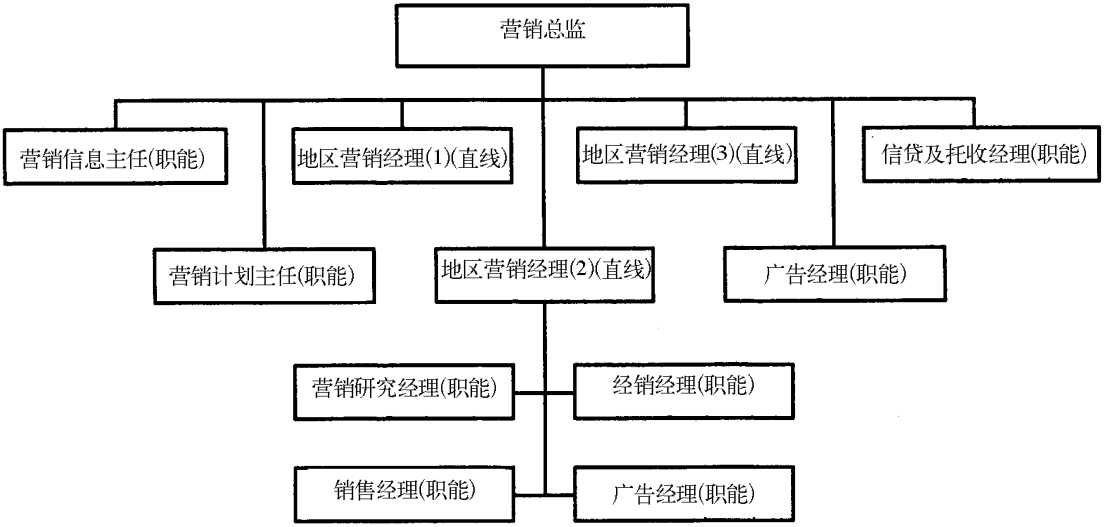


图2-4 营销直线型及职能型组织结构

China-Pub.com 下载

划的实施。这就是说，一名职能人员负责制订计划，但是却必须依靠其他人员来将这些营销领域的决策付诸实施，只有当他被授予这种职能权力时才能改变这一局面，但这似乎不太可能。如果一个公司采用产品型组织形式，这样就可以很容易地向负责实施计划的人员分配制定计划的责任，从而大大简化了营销计划过程。图2-5给出了这种组织结构。

在这种组织结构中，每一位产品经理直接向营销主管汇报。产品经理负责制订产品的短期营销计划，最高管理人员负责计划的审批工作和整体的协调活动。对于战略性计划，营销总监将负责制订计划，其他关键领域的主管为营销总监制订计划和审批提供帮助。在只生产很少几种产品的公司中，或者当某一种产品是公司成功的关键时，可能是由公司的总裁负责制订战略性计划。

组织结构设计出现了两种趋势，它们可能会对将来的组织结构产生影响[11]。第一种是运营过程管理，而不是职能领域管理。例如，新产品的开发作为企业的一个经营程序，可能需要营销、研究开发、财务、制造、服务和经销方面的专业人员。物流工序领域将需要采购、生产、后勤、计帐和仓储方面的人员。对于按工序组织的企业，计划需要与其他工序单位进行目标和战略的协调统一，所以不同的工序单位可以同

China-Pub.com
下载

图2-5 产品管理型组织结构

China-Pub.com 下载

时执行同一个外部导向的目标 (例如，顾客满意而不是销售额)。

另一种影响将来组织结构的趋势是使用自我管理的队伍。“ 授权 ” 一词经常用于描述一种信念：那些负责该工作的人应该有能力实现预期的工作结果——顾客满意。这种方式要求员工业绩评价和奖励应该与希望实现的顾客满意标准相联系。自我管理的队伍负责制订自己的活动计划，与其他队伍相互协作，成功地实施企业战略。

2.6 协调过程和计划过程

另一个影响计划过程的组织因素是组织采用的协调方式的程度和特点。生产多种产品和进入多个市场的企业，由于所有的营销计划都包括营销方案，而企业营销方案是由许多子计划组成的，企业必须予以合理地平衡和协调，所以协调方式是企业必须考虑的一个因素。企业的经营活动包括很多方面，其中一些可能已经对协调活动的实施产生了帮助。例如，预算过程必须以某种方式向各种产品分配资源，这在某种程度上体现了营销活动的平衡作用和协调作用。然而预算只是资金方面的平衡，企业必须平衡和协调信息、广告方式、改变包装设计、销售人员培训等许多方面的决策，以确保组织的效力。要使企业获得最大的效

China-Pub.com
下载

力，每一个相关的领域都应该作出最大的贡献，但是这要从整个营销过程和对应的领域来进行衡量。

协调可以定义为企业各种活动的同步性。它涉及所有的管理活动，必须在组织内部的水平和垂直方向同时进行，也就是说，企业不仅需要在某一种或一系列产品计划范围内进行协调，还要在不同产品之间进行协调。

营销活动与营销信息沟通的关系与棒球比赛中投手与击球手之间的关系十分相似。如果不能从营销计划中获得清楚的指令、广告、公共关系以及其他的营销方法，那么将偏离企业的战略。

部分工商企业已经建立起营销活动与营销信息沟通紧密联系的管理体系。例如，某些企业成立了企业营销信息沟通中心小组。企业可以建立正式的汇报制度，保证营销信息沟通者可以获得计划信息，或者建立一种浓厚的企业文化氛围，营销信息沟通者也可以依赖这种强调团体之间协调配合的企业文化获得信息。

Dow公司和Kodak公司将信息沟通人员设置在部门中或产品小组中，这样信息沟通人员可以直接与营销主管一起工作（团体之间的密切接触可以促进相互之间的理解沟通）。由于信息沟通主管日常接触营销战略，可以更加深刻地理解营销战略，这样会制订出

China-Pub.com 下载

更有效的促销和广告方案。

但是营销顾问和企业营销经理都一致认为，营销活动与营销信息沟通之间通常存在着隔阂，特别当营销信息沟通小组是企业中一个单独的群体时，这一问题显得尤为突出。有时营销人员太关注获得销售支持，以致于信息沟通人员被丢在一边。如果营销沟通人员不能获得充分的信息，那么很难制订出符合企业战略的活动方案，这样会导致销售活动成本过高和效果不佳[12]。

协调的技术

我们可以运用若干种技术来保证协调活动的效果，最显著的方式是由组织内层次高的直线型主管承担协调任务。例如，如果一个生产多种产品的企业采用了产品型管理体系，通常是几个产品经理向产品小组经理汇报，产品经理负责自己计划内部的协调，产品小组经理负责各生产计划之间的协调。如果营销总监职位高于产品小组经理，是层次高的管理人员，那么由营销总监负责协调各产品小组的计划，并保证产品小组的计划与战略性计划相一致。这项责任似乎很简单，但是其中关键一点是为了保证协调任务的实施，企业对每个职务分配明确的协调任务，工作说明中应该包括这部分内容。

China-Pub.com
下载

另一种协调的方法是绘制直线组织表。这种方法绘出一份表，直观地显示出机构应该执行的职能，由谁负责执行各职能、必须由谁负责监督和协调它们、制订决策时必须向谁咨询、必须向谁通报决策等各方面情况。这种表是为协调活动的进行而制作的，并且指出了在协调过程中各个部门之间的工作关系。这种表(见表2-2)用来说明由谁负责什么工作，并且该表可以作为一种很好的方式，指出计划过程中的各种关系。例如，产品经理必须负责制定出产品的短期营销计划，但是他们在审批或者通报活动时必须与其他部门相互协调。具体地说，产品经理必须寻求其他部门的帮助，产品小组经理必须监督和协调不同人员制定产品营销计划，最高管理人员必须监督所有计划活动。

在某些组织中，管理者使用召开员工会议和建立委员会的办法来达到快速协调的目的。例如，一个营销计划委员会由直接参与计划过程的直线人员和职能人员以及生产人员和财务人员组成。这种安排将促进营销活动内部的垂直协调，及企业各种职能之间的水平协调。

协调活动的关键是信息沟通，所有的计划都需要进行“我们应该做什么？”和“我们能做什么？”之间的沟通，这是决定“我们将要做什么？”的基础。

China-Pub.com 下载

表2-2 直线型组织表

代码的含义

WD：由此人承担该项工作　　D: 在某些方面决策
GS：总体监督　　C: 必须向此人咨询
DS：直接监督　　N: 必须通知此人
SC：监督和协调　　EV: 可能要求与此人交流意见

职能	董事会	总裁	VP营销	经理	产品小组经理	其他部门
解释和应用企业政策		D	WD	EV	N	N
制订战略性营销计划	GS	GS	WD	C	N	N
准备和提交地区销售预测			N	C	WD	WD
准备经济预测和行业预测		C	GS	EV	EV	WD
准备企业产品预测		N	GS	EV	WD	WD
审批企业销售预测	GS	WD	N	N	N	N
制定和实施短期营销计划			GS	SC	WD	EV
将成本控制在预算内		GS	DS	SC	WD	EV
发布销售情况月报		N	GS	N	N	WD
分析和总结销售情况月报	N	GS	N	N	WD	

资料来源：Adapted from Tinsley Jr., George M.“A Simplified Approach to Charting Sales Functions,”Sales Management, November 18, 1960, p.79.

2.7 组织结构和市场敏感性

社会营销观念的特点根据市场发展变化制订计划，如果管理者真正做到了这一点，那么他在对组织结构和协调统一过程方面的问题进行决策时，需要考虑提高企业的市场敏感性这一目标。这意味着由于企业的服务对象——市场不断发展变化，企业的组织结构也应该不断发展变化。由于企业很难准确预测市场

China-Pub.com
下载

的发展趋势，直线人员和职能人员在管理活动中最有价值的贡献是他们的灵活性，可以不断改变自己来适应新的现实。经验表明：只要人们理解企业对他们的期望是什么，知道必须改变的原因是什么，而且知道在设计新的组织结构的过程中应把握的方向，那他们就一定能够适应变化[13]。营销计划的核心是识别竞争优势，在竞争优势消失前发掘出竞争优势。为了抓住短暂的市场机会，企业需要有合适的结构、管理活动和员工文化，能够迅速适应变化的环境。

2.8 小结

负责制订计划的组织将影响计划过程。由于组织结构各不相同(在人员、结构、步骤、目的和目标方面不同)，营销计划者必须在已经建立的工作框架内工作，或者在计划的修改过程中也咨询制定计划时的程序。企业必须在已确定的组织环境内部决定由谁在什么时间执行什么任务。理解这些因素怎样影响计划过程，是营销计划过程中设计组织结构的第一步。企业必须从组织的角度来定义可以接受的目标、战略和步骤，保证组织内部的统一性和协调性。

第3章将讨论进行营销计划过程中收集资料的程序，搜集信息是制订出一份精心构思的营销计划的基础。

China-Pub.com 下载

组织构想作业表

1. 定义你所在组织的宗旨和使命：

_____

_____

2. 为了完成组织和机构的使命，你所在组织最严格贯彻的是哪种价值原则?

良好的经营状况　　产品的领导地位　　与顾客的密切关系

_____　　_____　　_____

_____　　_____　　_____

3. 确保你在计划各个阶段具有一致的目标和战略。(例子见表2-1)

生产线或服务 _____

公司层次_____

目标_____

战略_____

战略经营单位层次_____

目标_____

战略_____

产品/市场层次_____

目标_____

战略_____

China-Pub.com
下载

第 3 章

营销计划数据库：获得需要的信息

China-Pub.com 下载

营销计划实例

在National City Corp创建后的150年内，对它最恰当的描述是“一家十分谨慎的银行”。这个一向行动稳健、风格保守、以守财奴而著称的金融机构，把它今年的消费信贷业务增加了10倍。这是它第一次主动寻找未发掘的可信贷客户。David Daberko，今年50岁，是这家银行新上任的董事会主席和执行总监，他说：“我们已经决定为银行努力争取客户”。

曾经有一段时间，许多美国消费者开始为沉重的债务压力而意志消沉，National City Corp.以及许多其它的大型美国银行，不管拖欠贷款现象的增加，继续稳步前进，发放更多的贷款。他们使用复杂的计算机信用分析系统，按部就班地发放更多的贷款。80年代，银行大量给企业贷款，投向决策失误的杠杆收购行动以及商业不动产，现在银行是否会重蹈覆辙，犯下向消费者超额贷款的错误呢？Daberko等银行家并不这么认为。

Daberko等银行家不会夜不能寐，主要原因是他们使用了高效的计算机系统来筛选潜在借款人的大量信息。这种方法不但可以帮助他们发现那些能够负担更多债务的客户，而且可以发现那

China-Pub.com
下载

些第一眼看上去似乎风险不大，而实际上风险却很大的客户。来自各种非银行金融机构的竞争威胁，促使银行界采用这种先进技术。目前非银行金融机构正在不断渗透进银行业的传统业务领域。面对外界的各种竞争压力，银行业“如果再晚几年作出反应，要想赢回市场份额就太迟了”。

National City Corp使用加利福尼亚州的 San Rafael 公司的Fair, Isaac &Co. 设计的评分表，根据已经确定的评价标准判断贷款申请人的信誉等级。

“我们以特定的某家银行的客户作为调查基础，来发现那些按期还贷和拖欠贷款的客户的特点。”Sally Taylor—Shoff. 说，他是这家公司的营业部经理。该机构利用信用审查局的资料和申请人提供的数据，建立起银行现有顾客的特点模型，提供诸如贷款用途和偿还记录，以及借款人在目前的住所已经居住了多长时间、借款人的工作任期、房屋所有权等各方面信息，这些信息用于预测某位申请人的贷款偿还情况。

National City 使用计算机处理利用邮件进行营销活动的数据库，针对新增的汽车贷款的客户，他们推出了一种促销方式。研究结果显示：如果

China-Pub.com 下载

汽车贷款客户在购买汽车之后，立刻有权使用信用卡，那么他们非常可能对一份预先拟好的信用卡要约做出回应。银行向这些顾客发送了7000份预先拟好的信用卡要约，有1000份被接受了。这一比率与它通常向数据库中普通顾客邮寄申请表的反应率高出6倍[1]!

3.1 导言

管理者如果想在计划过程中采用社会营销观念的方法，则要求他在制订营销计划之前，必须倾听市场的“声音”，这样才能满足顾客的需求，建立竞争优势。因此，管理者有必要设计出某些方式记录市场中顾客的需求、愿望、满意程度、购买的动机、对竞争对手的评价等等。在营销计划中，企业收集这些信息和应用信息的典型方式是：建立市场数据库和利用市场营销调研结果。

3.2 营销数据库

“创建和维护一个好的市场信息数据库是一项十分重要的措施”，这是《商业周刊》1994年9月5日一期的封面故事告诉我们的。该文认为“营销数据库‘新颖而且不断完善’，是营销领域最大的变化之一”[2]。企

China-Pub.com
下载

业界普遍建立营销数据库，是基于以下信念：“营销计划的出发点应该是了解顾客，从数据库中获得他或她的购物或者消费方式、住址、爱好以及其他方面的购买行为，然后制订计划，努力使企业提供的产品或服务符合顾客的行为方式”。使用数据库的基本思路是：“如果顾客目前使用这类产品，我们怎样才能使顾客更加经常地使用这类产品，并且让顾客使用我们的产品?”这种满足顾客需求的方式是与这样一种观点分不开的，即研究顾客过去的行为，是预测顾客将来行为的最好方法。因此，如果American Express公司发现持卡人经常使用该公司的信用卡购买艺术作品，那么公司应在每月的帐单上印制艺术作品的广告，这样会收到更好的效果；而对那些使用信用卡去加勒比旅游的客户，广告的主题应变成去该地区旅游。实际上，通过调查持卡人的购物、旅行、饮食方式，以及持卡人所在地的经济情况和气候状况，数据库可以帮助广告起到投其所好的作用，有“趁热打铁”的效果。资料的收集和编辑过程是灵活有效的营销战术得以实施的基础，它由以下步骤组成：

(1) 消费者行为。该过程的开始是一位消费者进行了某种形式的活动——他们使用优惠券，填写保单，购物，赛马，打免费的咨询电话获取信息，填写商业信誉卡，定购邮寄商品等等。这些活动与公共资料中

China-Pub.com 下载

提供的其它信息结合在一起，对数据库中的每一位客户做出了更详细的描述。

(2) 消化资料。利用复杂的统计技术，将这些关于客户的资料汇集在一起，形成连贯的、统一的数据库。其它的软件帮助营销经理深入挖掘这些资料，显示各阶层消费者的行为方式。

(3) 描绘理想的客户。利用根据从资料中获得的中枢网络系统，建立起一个客户模型，例如确定高额贷款客户通常所具有的特征。这有助于营销经理发现与高额贷款人具有相同特点的客户或潜在客户。

(4) 使用这些信息。可以在许多方面使用这些资料：决定由谁来负责哪一项促销活动，开发出具有新特点的产品和服务，并按目标顾客清单发送新产品介绍说明，针对顾客群体精心设计广告，并且根据顾客群体确定广告的目标。

(5) 与分销渠道成员共享资料。负责向顾客提供商品包装服务的营销经理，可以将上面提到的制造商数据库与私人商店扫描仪内贮存的资料结合起来，帮助营销经理构思当地促销宣传品邮件，设计令人赏心悦目的货架陈设，以及安排店面布置等。

当中枢网络软件和并行处理器硬件等现代科学技术的发展，使企业在营销过程中利用这些数据库成为可能时，正是传统的营销目标激发起营销经理使用数

China-Pub.com
下载

据库的兴趣。营销经理应该更好地了解顾客，预测出顾客的需求，甚至是在顾客还没有认识到自己需要某种商品或服务之前，就开始向顾客提供了这种商品或服务。这是关系营销处于效率最高阶段时所达到的境界。利用计算机技术，营销经理可以知道上百万消费者的个人购物习惯，预测他们的需求，通知他们企业已推出了专门满足他们特定需求的产品。营销经理用这种方式来建立起顾客关系网。当企业成功地建立起顾客网后，顾客会认为其他企业的产品使用不便或价格太高，这样竞争对手就难以吸引走顾客。例如Philip Morris公司建立起包括2600万名吸烟者的数据库。该公司利用这些资料，帮助万宝路男用商品设计出一套完整的方案，同时对其他的直接营销活动和广告诉求提供帮助。Blockbuster娱乐公司根据顾客过去租片的记录，向他们推荐新的影片。曾经租过儿童影片的顾客，能够得到该公司放映中心 —— Discovery Zone放映中心的优惠券。在某种程度上，企业积极进行数据库营销是出于以下愿望：企业能够使数据库的作用发挥到最大，并且技术的发展使数据的处理成为可能。换句话说，那些能够以某种方式合理利用数据库的人，他们使用数据库的活动成为营销计划实施过程的一部分(即计划需要符合目前能够获得的技术)。营销经理不应忽略这一事实：企业应用任何技术的最

China-Pub.com 下载

终目标或者营销计划的目的，都是为了确定怎样才能满足顾客的需求，建立起竞争优势。这样他在营销过程中才不会采用不合适的或者是“后退”的方案。

Jackson先生和Wang先生[3]指出了15种利用营销数据库的方法，在他们的著作中详细地描述了这15种方法。下文列出了这15种方法，详细说明了在以资料为基础的营销计划过程中，可能使用数据库的地方。

(1) 识别你的最佳客户。

(2) 开发新客户。

(3) 发布与产品用途相关的信息。

(4) 推动客户下决心购买。

(5) 识别替代型产品及互补型产品。

(6) 应用三层沟通方式。

(7) 提高促销活动的效果。

(8) 优化市场营销程序。

(9) 提高分销渠道营销活动的效率。

(10) 维持公平。

(11) 建立管理活动资源。

(12) 利用秘密渠道沟通。

(13) 进行顾客研究、产品研究、及营销活动研究。

(14) 为顾客提供个性化服务。

(15) 提高方案的协同作用和同化作用。

China-Pub.com
下载

3.3 市场营销调研

虽然越来越多的企业建立了营销数据库，并且花费了大量资金，用于从市场上获得信息，但是这并不是企业倾听市场上“声音”的唯一方式。通过市场营销调研来研究市场，是另一种与企业营销计划有关的重要的方式。市场营销调研判断目标市场消费者正在做什么，思考什么，谈论什么[4]。

调研的含义是：为了获取资料，在某一领域进行的有组织的、正式的询查。当“市场营销”这个词用来修饰“调研”时，就规定了查询领域的内容。因此，市场营销调研指设计、收集资料、分析以及提炼营销决策中使用的资料这一系列过程。更简明地说，市场营销调研过程准备营销决策中需要的资料。

虽然市场营销调研中使用的许多程序，同样可以用于其他类型的调研，但是营销决策要求调研的方式一定要适合营销决策的环境。如果调研人员能够了解决策的环境、组织、管理的目标和方式，并且理解决策过程是如何产生对资料的需求的，那么市场营销调研就能够对管理者发挥最大的作用。

3.4 市场营销调研和决策制定

虽然市场营销调研过程中的活动需要多种调研技术，但是问题的焦点仍然应当放在进行调研的决策

China-Pub.com 下载

上，而不是收集信息应使用何种技术。这个焦点是准确理解市场营销调研的职能在决策过程中迅速有效地利用研究结果的关键因素。如果任何一位市场营销调研的开发者和使用者忽视了这个问题焦点，那么他们最后会落入以下损失惨重的可怕境地：(1)无法收集到制定决策实际需要的信息；(2)收集到的信息不是制定决策需要的信息。第一种境地的结果是进行无效活动——无法实现预期目标；第二种境地的结果是活动的效率低——无法以费用最低的方式实现目标。而如果决策过程成为研究活动的焦点，那么出现以上问题的可能性会大大降低。

为了保证决策成为营销调研活动的焦点，每个人都必须理解市场营销调研在决策过程中的目的和作用。市场营销调研的目的是减少决策过程中出现的不确定性和错误。决策结果的不确定性正是使决策成为一个难题的原因。如果使用一个方案代替另一个方案的结果，然后给出决策的标准，那么选择正确的方案是一件很简单的事情。如果方案A会使收入增加100 000美元，方案B使收入增加50 000美元，而决策的标准是收入最大化，那么很明显应该选择方案A。然而在大多数情况下，必须根据不确定的条件制定决策，无法确保方案A会比方案B增加50 000美元的收入。实际上可能这两个方案都不是有效的方案。决策中的条件存在

China-Pub.com
下载

不确定性，决策具有重要作用，而信息能够减少不确定性，这使收集信息成为一件非常重要的活动。

决策过程需要在活动的备选方案之间进行选择。决策过程分为四步，包括：(1)识别问题或机会；(2)界定问题或机会；(3)制订活动的备选方案；(4)选择活动方案。表3-1给出了这四个步骤。

表3-1　决策的步骤

第一步	第二步	第三步	第四步
识别存在的问题和机会	界定问题和机会的准确特点	制订活动的备选方案	选择活动方案

3.4.1　识别问题或机会

识别问题或机会是管理活动中保持业绩或恢复业绩的关键。问题是妨碍实现目标的任何事物。而机会是可以提高整体业绩的一次偶然事件。

管理者需要利用信息，帮助自己识别问题和机会。管理者必须在界定问题、制订备选方案之前识别问题。顾客活动资料属于这种能够帮助管理者识别问题和机会的资料。如果企业制定了一项吸引新客户的行动，希望在六个月内平均每个销售人员增加20位新客户，而实际情况是每个销售人员只增加了10位新客户。这条信息使管理者意识到企业存在着潜在的问题。

China-Pub.com 下载

3.4.2 界定问题或机会

管理者一旦识别了问题或机会之后，他必须界定这些问题或机会。管理者只有对问题进行了清楚地界定，才有可能考虑活动的备选方案。管理者首先发现了问题的症状，但是可能存在着若干问题，都会产生这种相同类型的症状。这个过程类似于某人感到头痛(症状)，他可能是患有窦管炎、心理压力过大、传染了流感或是其他的许多疾病(潜在问题)。只治疗头痛可能会暂时减轻症状，但是没有治愈他的根本问题，所以头痛肯定会复发，甚至有可能会恶化。

公司中也会出现同样的现象，销售额的下降(症状)可能是由于整体经济环境恶化、其他公司造成的损失或者是其他难以觉察的潜在问题。除非管理者可以清楚地界定出实际问题，否则根本无法考虑活动的备选方案。信息可以帮助管理者在决策的这个阶段界定问题。

一种发现问题的方法是利用重点小组。这是一种探索性调研技术，典型的做法是挑选8到10名顾客，让这些顾客发表自己对各种产品和服务的看法，对企业的看法。重点小组的组成人员必须是能够代表企业的基本顾客，这样才能根据重点小组的评价，归纳出其他顾客的看法。重点小组法存在着与生俱来的风险——或者所有抽样研究方法都存在的风险，

China-Pub.com
下载

重点小组成员的观点可能实际上并不能反映其他人的看法。理想的做法是由一名训练有素的监督员来指导重点小组，该监督员知道应该在什么时候、采用什么方式激发重点小组成员积极表达自己的观点。在讨论过程中，营销经理可以首先提出一些笼统的问题，例如“你对目前自己享受到金融服务看法如何?”这样他就可以洞察顾客对金融服务总体的印象，以及对该公司提供的专门服务的看法。可以在与企业营销战略有关的广泛领域内采用重点小组法，洞察顾客的意见，获得有用的信息。重点小组法是一种十分有效、并且相对来说费用较低的研究方法。

3.4.3 制订备选方案

决策过程的第三个阶段是制订各种不同的备选方案。在某些情况下，特别是以前曾经出现过这些问题或机会，管理者在界定问题或机会之后，制订出备选方案是一件轻松的任务。过去的知识和实践，可以帮助管理者在相似情况下制订出备选方案。然而在其他情况下，市场营销调研就体现出它最有价值的贡献之一：帮助决策者找到他可以选择的方案。某家企业打算推出一种新的服务，该企业可以使用顾客信息，评价以不同方式提供这项服务的效果。管理者获得有关潜在顾客的信息，得知潜在顾客的某些需要没有得

China-Pub.com 下载

到满足。这些信息能够帮助管理者设计出企业可以提供的新型服务，然后制订出新的备选方案。

3.4.4 选择活动方案

决策过程的最后一个阶段是决策者在可行的活动备选方案中进行选择。在这个阶段，市场营销调研提供的信息可以帮助经理预测各种备选方案的效果。例如，一家企业需要评价两个定价方案，它可以利用从顾客群体获得的信息，决定选择哪一个方案。

市场营销调研为了实现降低风险的目的，研究过程中收集的信息必须与决策密切相联。因此，一般来说，调研活动的焦点应该放在决策过程上，具体地说，调研的焦点是在特定的条件下制定决策，而不是资料或者收集资料过程中使用的技术。

3.5 资料的类型

在决策过程中使用两种基本类型的资料：二手资料和原始资料。二手资料是那些别人已经收集并且出版的资料。调研人员的主要任务是查找资料，并且评价这些资料是否适用于目前的决策过程。

二手资料主要有两个优点：(1)成本低；(2)可以迅速获得。大部分二手资料的主要成本是查找和提炼

China-Pub.com
下载

二手资料所需的人工费用。即使有时你不得不购买二手资料，但与你自己收集资料的成本相比，二手资料的成本通常要低得多。

原始资料是那些企业自己收集的资料，或者为企业收集的资料。虽然搜集原始资料的成本较高，并且需要花费很长的时间，但是它可能是最合理的选择。有时你感兴趣的题材，可能没有这方面的二手资料；或者即使存在这方面的二手资料，但是资料的单位或时间范围不符合要求。获取原始资料就象一件由裁缝手工制作的西服，而不是一件由流水线大批量生产的西服，它可能价格更高，但只要裁缝精心裁剪，就会比流水线生产的西服合身得多。

获取所需信息的整个过程，最合理的安排是分为两个步骤。首先，判断别人是否已经收集了这方面的资料。如果别人已经收集了这方面资料，那就评估这些资料是否符合你对资料的特定要求，如果这些资料符合要求，那就使用二手资料。然而，如果无法查找到所需的二手资料，或者找到的二手资料质量不高或不够详细，不符合你的要求，那么就收集原始资料。这个方法具有最佳的成本和效益比，而且能够防止你做出“重新发明轮子”这种徒劳无功的事情。本章其余部分的重点是收集原始资料的步骤。

China-Pub.com 下载

3.6 市场营销调研的步骤

市场营销调研项目中收集的资料不仅要符合决策者对信息的要求，而且要符合时间范围的要求。这要求采用一种重视管理活动的问题、要制定的决策的研究方法。这种研究方法可以分为两个阶段：计划阶段和实施阶段。调研活动的步骤如下：

(1) 界定营销活动的问题。

(2) 阐述研究的目标。

(3) 制定研究活动中的系统方法。

a. 提出信息中的问题——专门的信息需求。

b. 确定需要研究的总体。

c. 选择抽样技术并且确定样本容量。

d. 决定怎样检测需要研究的变量或者需要研究的特性。

e. 决定怎样收集资料。

f. 决定怎样分析资料。

(4) 收集资料。

(5) 分析和解释资料。

(6) 汇报结论。

古谚说：“计划你的工作，工作你的计划。”这句话同样适用于完成调研项目。一个调研项目并不是以一份调查问题表、与重点小组进行会谈或者任何其

China-Pub.com
下载

他调研的技术为开端，而是以一份精心构思的调研计划作为起点，这份计划包括：(1)对营销活动中的问题或者营销活动任务的说明；(2)一系列调研目标；(3)对项目中使用的调研系统方法的说明。

3.6.1 营销活动中的问题

调研项目的出发点应该是信息的使用者和提供者共同努力，清楚地界定问题。双方需要在这一点上相互理解并达成一致，研究过程中再也没有比这个问题更重要的事情了。双方不能相互理解，或者没有清晰地界定主要问题，必然会导致令人失望的结果，进行的努力毫无成效。某些信息提供者收集了一些资料，接受了信息使用者支付的费用，留给信息使用者大量“有用”的信息。而许多信息使用者，特别是那些缺乏这方面专业知识的信息使用者，曾经被信息“淹没”了，他们绝不希望再次被“淹没”。一位管理者最近亲身经历了这样的一件事，这位管理者多次听说市场营销和顾客信息的必要性，尽管实际上他对这两者都不了解，但他仍与某些信息提供者商谈，后者答应以合理的费用提供许多“有用的市场营销信息”。几个月之后，这位管理者收到了最终报告，并支付了费用，但是他发现自己根本不知道如何使用这些信息，甚至不知道这是不是他真正需要的信息。

China-Pub.com 下载

信息提供者应该与信息使用者相互协商、分析、讨论关键管理事项，这样才能避免出现上面提到的问题，或者将问题发生的可能性降到最小。信息提供者的任务是根据管理者对症状的说明，列出一份目录，指出可能存在的问题、制定的决策以及最终需要提供的信息。在这个阶段，信息使用者必须回答两个关键问题，这两个问题是：(1)信息使用者认为制定决策需要哪些资料？(2)怎样利用这些信息制定决策？为了回答这些问题，信息使用者开始考虑需要的信息，而不是决策本身。同时，信息使用者开始考虑具体怎样利用信息。

调研人员为了得到两个关键问题的答案，应该使用两种调查询问法。应该向管理者询问“为什么”和“如果……，会怎样”这两个问题。“为什么”问题帮助管理者从那些仅仅假定为真实的信息中，判断哪些是已知的信息。“如果……，会怎样”问题帮助管理者确定决策过程中信息的价值。举例来说，让我们看一下调研人员和决策者之间进行的以下对话。

决策者：“我们需要换一家新的广告代理机构，我们的市场占有份额正在下降。”

调研人员：“你为什么认为市场份额减少是由于广告代理机构业绩不佳？”

在这部分对话中，首先出现了“为什么”问题，

China-Pub.com
下载

随后将出现一系列与“为什么”有关的问题。这些问题用于区分那些已知的信息(即存在着支持这个观点的证据)和那些假设为真实的信息(即没有证据，但是强烈支持这个观点)。然后调研人员可以开始决定决策过程需要哪些信息。

决策者与调研人员在下面的对话中，出现了“如果……，会怎样？”的问题。

调研人员：“如果调研结果显示，问题的根源是我们产品定价方面的缺点，而不是广告制作低劣，那么你会怎样？这一信息将怎样影响你决策?”

决策者：“好吧，我不认为真的是由于这方面的原因，但是如果事实确实如此，我们将重新评价我们的定价政策。”

在这个例子中，调研人员发现了不同的信息将怎样影响决策过程，这将帮助调研人员确定研究活动的范围和重点。如果决策者不能确定“如果……，会怎样”问题提供的信息将怎样影响自己的决策，那么调研人员就知道自己不必再浪费时间和金钱收集这方面的信息。

清楚地界定真正的问题必须成为调研人员考虑的重点中的重点。不管信息的质量和数量如何，为错误的问题而收集的信息，或者收集的信息与正确的决策无关，都意味着浪费资源，甚至有可能误导决策。

China-Pub.com 下载

如果决策者根据目前的信息无法界定问题，那么为了清楚地界定问题，他可能需要进行深入的研究。这类研究可能包括识别已知决策条件下的各种变量，并且清楚地指出企业面临的问题和机会。

3.6.2 调研目标

从问题的说明到确定调研项目应该实现的特定目标之间存在合理的流程。调研目标意味着将问题分解成一系列的说明，这些说明组成了调研项目应该实现的最终结果，调研人员应该明确地阐述调研目标，这样目标的实现过程才会提供解决问题需要的信息。调研目标确定项目的范围和发展方向，为指导研究结果而服务，并且是建立项目的系统方法的基础。

调研目标是另一个信息使用者和提供者双方应该互相协商的领域，这样研究活动才能产生让信息使用者和信息提供者双方都满意的结果。通常信息提供者的任务是解释信息使用者的需求，然后列出一份目标清单，这份清单是双方协商最终调研目标的基础。应该采用问题的形式来确定目标，这样调研人员能够以回答这些问题的方式进行思考。这里有一个例子。

管理活动的问题：有一个人创建了一家小企业，安装家用立体音响墙内部电缆。他想知道自己是否有机会和建造昂贵的“特殊”住宅的建筑

China-Pub.com
下载

商合作，提供音频/视频系统的预设缆线安装服务。

调研目标：

(1) 哪一家建筑承包商负责建造价格超过250 000美元的“特殊”住宅？

(2) 为了吸引承包商，签订音频/视频系统预设缆线安装分包合同，应该显示出产品和服务的哪些特色？

(3) 建筑承包商是否需要一系列不同价位的产品和服务包装？

(4) 住宅的购买者在音频/视频安装工程决策过程中起到什么作用?

(5) 音频/视频设备、卫星接收器和其他设备是否需要预设缆线安装服务?

(6) 我们的竞争对手是谁?他们的报价如何?

3.6.3 调研系统方法

信息使用者和信息提供者界定管理活动中的问题，并且对调研目标达成一致之后，研究活动的下一步是开发调研系统方法。调研系统方法能够实现调研目标，提供解决管理活动中的问题所需的信息。下面将讨论有关系统方法的特定决策。

1. **确定信息需求**

China-Pub.com 下载

开发调研系统方法的第一步是确定为实现调研目标而需要的信息类型。虽然这一步似乎自然而然地属于目标制定过程的一部分，但是以一种更正规的方式研究所需信息的类型，通常是一种明智的做法。例如，假设调研目标是：“我们的产品在重量、亮度方面的特点是什么？那些不使用我们产品的消费者，他们的特点是什么？”“特点”这一个词有广泛的含义有社会经济学、心理学、行为学和物理学方面的含义，你需要哪一方面的信息？回答这个问题要求调研人员考虑调研目标、管理中的问题以及以研究活动为基础的决策。

上述步骤可以由评价方面的活动完成——决定需要评价什么，并且这种做法可以让人接受。然而由于收集和分析的资料类型将直接影响调研系统方法的各个方面，所以最好将这种方法做为系统方法的第一步。

2. 总体或全域

开发调研系统方法的下一步是定义研究的总体或全域。研究全域指具有某些特点的所有人员或地点，管理部门对这些特点感兴趣，并努力度量这些特点。每个调研项目都必须定义研究全域，全域应该是一个集合，研究活动将从全域中抽取一个样本。有时将全域所有要素的清单叫做抽样框

抽样框应该包括总体的全部组成要素，这一点

China-Pub.com
下载

十分重要。如果抽样框不能满足这个条件，将导致结论与实际情况不符。例如，该地区某些家庭已经购买了某种产品或已经接受了某种服务，一位调研人员希望能够确定这些家庭的总数。他使用电话号码本作为调查对象的名单，进行电话调查。采用这种方式，会出现三方面的问题：第一，并不是所有人都有电话，而且有些人不希望别人把自己和低收入家庭列在一起；第二，没有在电话号码本上登记自己的电话号码的家庭比例很高；第三，刚刚搬到该地区的居民，电话号码本上没有登记他们的电话号码。名单 (电话号码本)与该地区实际居民之间差别可能很大，这会使结果产生偏差。

3. 抽样技术和样本容量

这一阶段需要决定两个不同方面的内容。首先，决定怎样从总体中抽取特定的样本元素。选择样本的方法需要根据问题的特点和研究总体的特点而定。对于概率性样本来说，抽样的目标是样本既要具有代表性，又要真实有效。而对于非概率性样本来说，抽样的目标是抽取一个有效的样本，这个样本可以不代表总体。样本设计将影响各种类型的分析技术的应用，某些类型的分析技术要根据怎样抽取样本元素而定。

有的决策者说：“ 我无法花费这么多的时间和金钱进行大规模的调查，我只需要感受一下市场机会，

China-Pub.com 下载

然后试一试自己的运气。”即使我们和这种决策者打交道，抽样也是一项与调查活动有关的事件。例如，如果前面提到过的音频/视频系统的安装商也持有这种态度，调研人员还是需要定义调研活动关注的人群(高档住宅的建筑承包商)，研究这些人群的抽样框(名单)，以及为了获得调查问题的答案，判断需要与多少人进行交谈，需要与哪些人交谈。

其次确定样本容量。调研人员需要决定抽取多少样本元素才能实现调研目标，这一点既需要分析，也需要判断。调研人员在确定样本容量时，必须考虑费用、回应率、以及样本元素的相似性等问题。对于小企业来说，费用可能决定了样本容量的大小。

4. 决策评价

另一个笼统的问题是：“我们怎样评价那些需要评价的事项？”回答这个问题，是调研人员的难题之一。调研人员必须经常根据过去研究中使用的技术，以及依靠自己的判断能力，来确定合适的技术。

对于调研人员来说，为需要评价的概念确定出一个实际应用中的定义，是一件十分重要的事，调研人员必须清晰地阐述这些定义。即使一些似乎非常简单的概念，例如产品“知名度”这个概念，可以用几种不同的方式定义，而每一种定义的含义都不同，并且相对重要性不同。60%的调查者说他们听说过你的

China-Pub.com
下载

产品，与60%的调查者说只要提到这类产品，他们就想到你的公司，是两种截然不同的情况，但是这两种情况都可以用来评价知名度。

当完成了计划阶段的所有任务之后，计划的成果应该以书面的形式总结在我们称为“调研提案”的文件中。调研提案是机构内部分配资金的基础，如果外部的调研小组参与了调研活动，调研提案还是与其签署协议的基础。不论是由机构内部完成调研项目，还是由外面的机构完成研究工作，都应该认真准备调研提案。如果利用外面的机构完成研究，外部机构的职员应该与信息使用者和那些负责向外部研究活动调拨资金的人员相互协商，在协商的基础上准备调研提案。

5. 收集资料

下一步是决定怎样收集资料。首选的方式是通过观察和询问收集信息，其次是选择应用专门的观察和询问技术。这个问题根据需要什么信息、样本元素、时间范围，以及费用水平等因素而定。

收集资料可能是项目中费用最高的部分，但也有可能相对来说费用较低，这要依项目的性质而定。然而，由于收集资料的各种条件将影响最终结果的有效性，所以收集资料通常是决定研究价值的重要因素之一。为此，有些公司采用独特的解决方法进行资料收集工作。一家加拿大的烟草公司，开始实施一个市

China-Pub.com 下载

场营销方案，利用该公司的销售人员作为市场调研人员。Rothman公司的 Pall Mall品牌的销售人员代表拜访零售商时，使用笔记本电脑记录市场营销信息和销售信息。每个工作日结束时，销售人员代表通过调制解调器与中央计算机相联，发送他们收集到的信息，同时也收集公司总部的电子信息。该公司使用计算机联机系统，可以收集、分析有关本公司市场营销方案及竞争对手的货架空间等信息，并且销售经理和营销经理可以迅速获得这些信息。该营销方案利用本公司的销售人员，在销售过程中收集市场资料，并且让营销经理迅速获得这些资料的分析结果，其目的是利用这一方式在加拿大香烟市场上获得竞争优势[5]。

如果让未经训练的调研人员收集资料，不但会收集无用的资料，而且收集的资料可能使管理者制定出错误的决策。要进行有效的调研，必须仔细地控制资料收集活动。

6. 资料分析

调研系统方法决策方面的最后一部分内容是资料分析过程采用的方式。主要的准则是根据需要分析资料的特点而确定采用的方式。分析的目的是从那些收集到的、没有加工的资料中获得有价值的信息。

对于许多调研人员来说，资料分析可能是最棘手的。调研人员需要选择合适的分析技术，对电脑的

China-Pub.com
下载

打印记录进行分析计算或者解释说明。在这方面能力的不同，是一个经历丰富的调研人员与一个新手之间的主要区别。没有采用合适的技术，会导致无法从可以利用的资料中获得足够的信息，或者在分析过程中企图超越资料的限制。

3.6.4 实施调研

当你完成了以上的步骤，执行了调研项目的计划阶段之后，就要为实施阶段做准备了。实施阶段包括执行调研计划，从按专门方法确定的抽样总体中收集资料，以及采用调研计划中确定的技术分析资料。如果调研人员通过审查目标和研究设计，已经精心构思了调研计划或研究方案，并且改正了调研计划和方案中的缺点，那么实施阶段会非常顺利，可能会在几个星期内完成调研项目的实施。

调研人员在收集资料和分析资料之后，必须以需要研究的问题这种方式，解释研究的结论。这意味着确定哪一部分结论是解决问题的方法，并且推荐一系列解决问题的措施。如果调研项目的目的是确定推出一种新产品的可行性，而且研究的结论是这种产品会带来可以接受的利润水平，那么只要不存在着已知的、无法克服的内部或外界障碍，调研人员就应该明智地建议推出这种产品。这意味调研人员并不是仅仅

China-Pub.com 下载

客观地收集和分析资料，他应该超越这种“科学家”的角色。调研人员还可以起到顾问的作用，他可以在调研报告中这样表述，“根据这些事实和说明，我建议采取这项行动”。当然，这并不意味着组织必须实施调研人员建议的措施，调研人员通常仅仅提出建议，其他的管理者有权接受或者拒绝建议。但是，研究还是必须对行动方案提出建议。

为了使调研人员能够推荐出以研究结果说明危机为基础的行动方案，调研人员应该参与界定问题和设立目标。有些人认为，这种方法要求调研人员提出建议，似乎是逾越了调研人员的职责。由于这种方法至少为管理者决定采取何种行动时提供了一个出发点，并给出了某些结论，大部分管理者都欣赏这种方法。只有在决策过程中应用信息，信息才能真正地为它的基本目的服务。

3.7 小结

管理者在计划过程中采用市场驱动的方式，意味着他们必须确定市场驱动着他们的企业向什么方向发展。了解顾客的需求、行为、兴趣等，是开发让顾客满意的产品和服务的第一步。目前企业利用详细的数据库，以及为解决管理活动中具体问题而进行的市场营销调研项目来获得这方面的信息。从第4章开始

China-Pub.com
下载

将讨论怎样进行产品市场分析，这是营销计划过程的第一阶段——形势分析。

信息需求作业表

本作业表用以帮助你把本章所讨论的概念应用于你所在的组织。

首先回答以下问题

1. 你在决定采用哪些行动方案时需什么类型的信息？换种方式来说，如果你已经知道需要什么类型的信息，那么考虑另一方面的问题：这些信息能够帮助你制订决策吗？如果答案是肯定的，这些信息确实是你需要的信息。

2. 谁将负责获得这些信息？是组织内部的人员？还是外界人员或工作小组?

3. 如果机构内部的某人将要收集资料，是否有资料员给他提供指导或给出有关数据？这些资料员是哪些人?

China-Pub.com 下载

4. 是否为该调研项目设置了资金预算？如果没有，需要的资金来自何处?

现在确定你的信息需求

1. 用你自己的语言描述营销计划中需要的资料。

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

2. 为了实现目标，你建议以何种方法获取资料?

A. 需要什么信息?_____

B. 你应该从谁那里收集资料?_____

C. 你应该从多少人那里收集资料?_____

China-Pub.com
下载

D. 你需要提出什么类型的问题?_____

E. 你将怎样收集资料？面对面交谈还是利用电话交流？你需要正式的问题表吗？是从内部还是从外部获得市场数据库？_____

F. 你将怎样编辑从不同人员处收集的资料，总结他们的答案？_____

China-Pub.com
下载

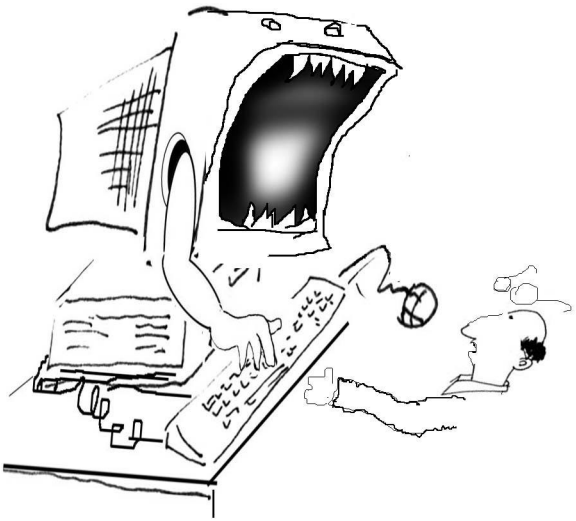
第二部分

环境分析

China-Pub.com 下载

第 4 章

产品/市场分析



China-Pub.com
下载

营销计划实例

曾经有一段时间，成立一家新的航空公司是一项艰巨的工作，令人望而生畏。它需要极难寻求到的资金、精良的设备、复杂的机械制造方法、空置的场地和订票及检票系统。但那种日子已经一去不复返了，目前航空公司可以很容易地获得资金、飞机、飞行员，并且出现了新的服务公司，负责诸如订票、飞机维护和地面控制等业务。由于新的航空公司还没有成立工会，因而与那些大的航空公司相比，它具有额外的价格优势。目前还出现了无票旅行，它的优点是：票价打折的客运航空公司在电视上或在报纸上做广告，直接向乘客售票，这样就不需旅行代理公司介入，也不用向代理公司支付佣金。而且现在获得政府的批准也要比以前容易得多。

刺激成立新航空公司的动力是这些航空公司可以飞速获取利润。“航空公司如此具有吸引力的原因是你可以在很短的时间内从一无所有变成亿万富翁，甚至更富。”Emmett Mitchell，Paradise Valley公司的财务总监这么说道。

实现这么快的增长是可能的，因为通过一项名为“外部采办（outsourcing）”的业务，你可以

China-Pub.com 下载

从外部获得开展航空事业的一些关键部分。World Technology Systems公司提供七项创业服务。它负责提供检票、托运行李、提供餐饮、会计核算、刊登广告、安排航班、提供启程和降落信息；它将提供统一的登机口代理；进行机场租货事宜谈判；甚至负责寻找飞机和飞行员。

“航空公司的进入障碍从来没有象现在这么低。”World Technology公司的创建人Kent Ellsbree说，他目前正在努力成立自己的航空公司——Jet Express。

新成立的航空公司具有许多有利因素，它与成立已久的航空公司拥有不同的有利条件。对于新进入者来说，人力和飞机更加便宜。新成立的航空公司进行专线服务，因而无需建立昂贵的网络中心，也不必进行各种价格不菲的顾客服务[1]。

4.1 导言

有效的营销计划必须立足于以事实为基础的综合形势分析。综合形势分析的第一步是进行产品和市场分析，产品和市场分析要求了解那些影响某个特定市场的因素，弄清一家企业或者一种产品怎样满足这个市场的需求。为了理解过去一段时间内市场上的实

China-Pub.com
下载

际状况，必须识别那些对市场以及企业销售额和成本产生影响的趋势和因素。

本章的重点是营销环境的外部和内部因素分析，以及它们与营销计划的关系。本章指出了内部资料的来源，并对它们在理解市场变化的动力中的作用进行了解释。这样，通过对影响产品或者服务的内部因素和外界因素的分析，我们为制定营销计划提供了基础。

4.2 环境扫描

有证据表明，第一个利用外界环境提供的机会开发新产品/市场的企业，比那些后进入的企业，具有市场份额和盈利能力上的优势。通过对 371家生产消费品的成熟企业的调查发现，那些最先进入市场的企业平均占有29%的市场份额，那些迅速跟随先行者进入市场的企业平均占有17%的市场份额，而那些当市场成熟后进入的跟随企业平均占有12%的市场份额[2]。然而，并不是第一个进入市场的企业就一定能够长期保持这种优势。另一项研究发现，由于有些企业擅长做市场领导者，而有些企业适合市场跟随者的位置，所以企业应该评价自己的内部技术和资源是否符合市场需要，再决定进入时间的早晚[3]。由此，一个企业在制订市场进入战略之前，应该对特定市场的外部环境及

China-Pub.com 下载

自身技术和资源进行分析，这样才能获得市场优势。

环境扫描包括研究企业运营环境的现实状况，这些现实状况将直接或间接影响企业的计划和经营。这些状况包括经济、技术、文化、社会、法律、政治、竞争及组织等各方面外部环境。管理者从外界环境因素分析中所获得最重要的启示是：如何回答“这些因素将怎样影响正在制订的营销计划，或者预测这些因素将促使现有的计划发生什么变动?”这个问题。答案是计划过程应该与经营环境保持一致，并且计划过程应该反映出环境发生的变化。管理者需要反复地问自己两个基本问题：“我们是在进行正确的行动吗?”和“我们的行动方式正确吗?”第一个问题是关于企业的发展方向和适应能力的，即要与我们生活的这个世界的主流保持一致。第二个问题则涉及企业行动的效率和效益。

由于外界环境是如此庞大和复杂，所以管理者必须建立分析的相关性标准。这意味着要制订出一套方法，用来判断某个环境因素对企业和产品是否有重要影响。列出关键词的清单可以实现这一目的。关键词清单可以作为标准对各种不同来源的信息进行筛选。例如，在为水上游乐公园制订营销计划的过程中，就使用了以下的关键词清单：

- 水；
- 娱乐活动；

China-Pub.com
下载

- 休闲活动；
- 主题公园；
- 休闲支出；
- 娱乐支出。

在搜寻信息过程中，表 4-1指出了在研究过程中如何判别外部环境因素。在制订关键词或关键短语清单以及搜寻信息阶段时，一个应当被反复询问的基本问题是“ 该因素能够直接或间接影响营销计划的市场、目标、战略吗？”如果答案是肯定的，那么检查该因素。如果答案是否定的，那么就可以忽略该因素。在判断各种外部环境因素的重要性时，这个问题作为相关性标准使用。

对于能利用计算机信息检索系统的公司，同样要进行这一过程。管理者必须制订出关键词清单，并且确定各类相关信息可能采用的标题，然后由计算机运用这些标准搜索信息来源。

对表4-1中的清单进行检测，反映出怎样进行搜索信息。每一条信息都是来源于一篇文章或一系列文章，反映出外界环境的重要因素。既可能是积极的因素，也可能是消极的因素。这些因素将影响计划者对需要制订计划的产品或服务的认识。例如，第6和第8条信息表明，休闲运动市场的确是一个不断增长的市场，而水上游乐公园则是整个市场的一部分。以第 7

China-Pub.com 下载

和第9条信息为依据，可以推导出该公园具有高速的发展潜力这个观点，这个观点对于预测市场需求十分有用。

表4-1　水上游乐公园的各种外部环境因素

1. 美国人对户外娱乐活动兴趣日渐浓厚
2. 根据过去的趋势，预计在今后的8到10年内，娱乐支出将增加1倍
3. 从整体上看，休闲活动的支出额比商品消费额的增长速度更快
4. 越来越多的人迁移到阳光地带，预计南部和西南部是主要的迁入地区，在这些地区，人们趋向于更加积极地参加娱乐活动
5. 不利的经济状况对休闲活动支出的影响，似乎并不像对其他费用的影响那么大
6. 预计6年内休闲支出总额将上涨76%，达到3 000亿美元
7. 游泳名列美国流行运动项目排行榜榜首 —— 大约1.03亿名美国人经常游泳
8. 运动项目的门票收入在12年内以150%的速度增长，达到90亿美元
9. 最受欢迎的25项户外娱乐活动中，水上运动项目占5项
10. 专家预测，2000年参与夏季户外娱乐活动的人数将是1960年的5倍
11. 由于市场饱和、竞争压力和物价上涨等因素的影响，许多主题公园目前陷入了财务困境
12. 有经验的主题公园经营者已经学会如何吸引顾客在公园内游玩好几个小时，以及提出许多可行的办法促使游客消费
13. 主题公园最大的成本问题是每两年需要增加一些更新的、更刺激的娱乐设备，成本随物价指数而不断上涨
14. 一个类似的户外水上娱乐项目获得了成功 —— 但主要是吸引了年轻人(年龄从8岁到23岁)，极个别家庭参与这项活动

这种分析使我们对企业运营环境（或是计划进入

China-Pub.com
下载

的运营环境）的特点有了初步的认识，并且成为计划过程中实践基础的一部分。它能够帮助计划者更加清晰地认识某一特定企业或产品的市场[4]。

4.3 产品/市场分析的战略性含义

“行业分析”这个词指研究经济、组织、人员等因素，这些因素支配着生产相似产品的特定企业群体的活动。例如自行车行业或化妆品行业就是一个生产相似产品的企业群体。但是，用这个定义来描述本章讨论的分析活动，更侧重于采用以企业为中心的方法，而不是我们在本书中强调的以顾客为中心的方法。顾客不会从与行业打交道的角度来考虑问题，他们只会从满足自己需求的角度考虑。例如，一对新婚夫妇会在星期六晚上打算轻松一下，而不是想购买任何电影业的产品。企业从“产品/市场”而不是行业的角度考虑问题，会更符合当时的企业环境。我们对产品/市场的定义是指采用了某种技术的一系列产品，为某块细分市场的特定需求而服务[5]。图4-1给出了家用电脑的例子。

从行业的角度研究产品/市场，一个非常明显的观点是：产品/市场三维空间的每一维都有可能发生改变，也可能在三个方向同时发生变化。因此环境扫描应该识别对三维空间中任何一维起作用的影响因

China-Pub.com 下载

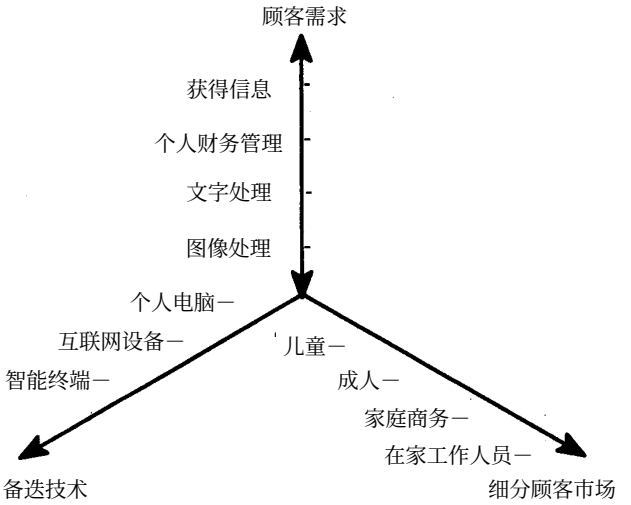


图4-1 家用电脑产品/市场三维空间图

素，这些影响因素将改变产品/市场的特点。另一个有关的看法是：当三维空间发生各种变动时，产品/市场不断发展演变。产品/市场的发展演变反映为在一段时期内，市场上的竞争企业为扩大市场份额和增加销售额而不断展开竞争活动，以及不断推出各种技术争夺市场份额。一段时期内竞争企业和生产商对家用电脑产品/市场的定价见表4-2。

表4-2 1981~1996年家用电脑产品/市场上竞争情况和科学技术的发展变化过程

1981~1982年	1983年	1984年
Commodore 64-64K 600美元	Atari 800xl-64K 300美元	Apple ⅡC-128K 1200美元

China-Pub.com
下载

(续)

1981~1982年	1983年	1984年
Atari 400-64K 500美元 Timex 1000-2K 100美元	Coleco Adam-80K 700美元 Commodore 64-64K 700美元	IBM PC Jr-128K 1000美元
1985年	1986年	1991年
Leading Edge D-256K 1500美元 Tandy 1000-256K 1750美元 Apple Ⅱ E-128K 1500美元	Zenith Z-148-256K 双驱动器1 800美元	IBM Compact Turbo XT-640K RAM 键盘 20MB 硬驱 软驱 14寸显示器 600美元
1992年	1994年9月	1996年4月
386 SX-16HX 1MB RAM 40MB 硬驱 3.5寸 软盘驱动器 14寸VGA 显示器 键盘 DOS 系统 688美元	Gateway 2000 1500美元 33MHZ 486SX 4MB RAM 340 MB 硬驱 1MB 局部总线图形 双速CD-ROM 16 Bit声卡和喇叭 2400/9600 Data Fax/ 解调器 3.5寸软驱 14寸彩色SVGA显示器 101键键盘和鼠标 MS-DOS 6.2和WFW 3.11 MS 工作制 Encarta, Baseball Money ,Golf 微型台式机箱	Intel 100MHZ Pentium 1649美元 64-Bit PCI 视频图形卡 8 MB EDD RAM 1.2 Gigabyte 硬驱 3.5寸 1.44MB高密盘 4X CD ROM驱动 16-Bit 立体声声片和 喇叭 28.8 bps Fax/Voice解调器 104键键盘 鼠标 15寸彩色显示器 Windows 95 Quicken 96 + 软件 1年内上门服务

China-Pub.com 下载

随着时间的流逝，“家用电脑”配置的准确含义发生了戏剧性变化，正如该市场上的竞争企业群体、家用电脑需要满足的要求、市场上存在的细分顾客群体也发生了巨大变化一样。营销计划必须在产品/市场分析中总结市场发展演变的特征，这样企业才不会错失良机，或者是没有及时处理产品/市场三维空间出现的威胁。

4.3.1 市场分析和企业市场定位分析

尽管由于每一个独特的市场有关方面各不相同，市场分析的具体内容会有所变化，但是大多数的市场分析中都包括某些典型变量：

- 市场成长；
- 成功的关键因素；
- 销售分析；
- 成本分析。

以上这些因素，对企业在市场上竞争的能力和意志力有重要影响。下面将简略描述这些因素[6]，表4-3中的清单还指出了市场发展方向分析中还需要考虑的其他因素。

表4-3 产品/市场评估清单

1. 成长性	低	中	高
2. 客户	增加	减少	不变
3. 技术水平	低	中	高
4. 产品变化	缓慢	一般	迅速

China-Pub.com 下载

(续)

5. 产品过时的风险	小	中	大
6. 进入的便利性	小	中	大
7. 供应商的品德	恶劣	一般	优良
8. 建立规章的可能性	小	中	大
9. 获得原材料/资源	困难	正常	容易
10. 需要的资金数量	多	中	少

4.3.2 市场成长性

一个市场成长的速度，会直接影响企业采用的竞争方法。如果某个市场每年都以高速增长，企业不用扩大市场份额的方案提供资金支持，就可以很容易地增加销售额。然而，在一个成熟的市场，或者在一个衰退的市场，情况会有所不同。企业为了在衰退的市场中保持增长，采用“经验曲线”定价策略，或者采取更具有进攻性的姿态，会使这些企业处于不同的战略地位。

市场成长因素是那些决定市场中产品需求的现实因素。例如，婴儿床的市场成长因素是每年出生的婴儿总数。由于市场是由那些既有资金又有购买动机的人组成的，所以人口及收入指数成为普遍使用的市场成长因素。但是，为了确定某个特定的企业、产品或服务的市场成长因素，通常需要进行更详细的分析。企业感兴趣的市场成长性因素包括三方面内容：(1)识别影响某项产品或服务的因素，(2)确定该因素与

China-Pub.com 下载

产品或服务之间的关系，(3)预测将来的市场成长因素。由于不同的预测者已经使用了很多市场成长因素，并已完成了许多预测工作，你只需要引用其预测结果就可以了。例如，从许多资料中都可以获得人口预测，所以通常你不必进行人口预测。

为了选择市场成长因素，以及判断这些因素对某一项产品或服务的影响作用，经常采用的两项基础技术是主观判断法和相关分析法。主观判断法要求决策者运用自己的经验和判断力，选择市场成长因素并权衡这些因素。对于新产品或者新服务，除非进行了市场调查，否则无法获得任何销售历史记录，这时要采用主观判断法。已经存在的产品也可以使用主观判断法。例如，一家药品生产商从过去的资料中发现，在某个市场中，平均每位居民每月购买价值2美元的处方药。市场内的顾客总数是该产品的市场成长因素，可以利用该市场的人口预测获得有关未来市场规模的资料。如果从过去的资料发现，在过去的3年里，企业的市场占有率一直保持在12%，我们可以利用这个数字预测下一个时间段企业预期销售额增长率，预测其他的产品也是一样的。

一个更复杂的、通常也是更可靠的方法，是使用相关分析法识别和权衡市场成长因素。相关分析法中采用一种独特的技术，叫逐步回归分析。逐步

China-Pub.com
下载

回归分析不但可以权衡各种变化因素，而且可以提供一种衡量方法，逐步引入各项因素，更好地解释销售额的变化。由于这种方法需要销售额的历史记录，虽然新产品可以利用市场调查资料，也可以使用这一技术，但是该技术主要是在对现有的产品进行分析时使用。

无论在市场成长因素分析中采用了哪一种技术，获取的基础资料都应包括那些影响产品需求或服务需求的因素，以及这些因素的历史记录和将来发展趋势。这些信息有助于完成制订目标和战略的基础工作。下一章讨论利用这些因素来评价市场发展潜力，能够更清楚地体现这个观点。

4.3.3 成功的关键因素

一份详细透彻的市场分析中重要的组成部分之一是确定成功关键因素(key success factor, KSF)，那些决定企业能够在市场竞争中获得成功的技术和资源(即那些能够“打开成功之门”的因素)。其中最基本的因素类似于扑克牌游戏中你下的“赌注”，如果你不能接受它们，你就不能成为一个“玩家”。例如，建立起密集的流通体系，对一家口香糖生产商来说，是一项基本的成功关键因素，正如机场的时间空档和登机口是航空公司成功的关键因素一样。不同行业成

China-Pub.com 下载

功的关键因素以及相同行业之间不同企业的成功关键因素会不同。获得足够的软饮料瓶是软饮料市场的成功关键因素之一，Philip Morris公司和P & G公司由于不能获得足够的软饮料瓶而无法进入该市场。其他关于成功关键因素的例子如下：

唱片市场：

- 一批签约艺术家，其中一部分是成长过程中的，另一部分是已经有了自己成型的风格，保持两种艺术家的合适的比例；
- 具有能够成功地控制艺术家的技巧，公司应该尽最大可能吸引艺术家并创造出成功的唱片；
- 具有控制固定成本和边际成本的能力，并且在有必要的情况下生产其他的品牌，获得规模经济；
- 当新趋势出现时，能够迅速做出反映，录制这些音乐；

葡萄酒市场：

- 能够获得优质的葡萄供应(占50%的可变成本)，特别是那些面向高价葡萄酒市场的生产者；
- 不但具有管理葡萄园的技术，而且要有管理酿酒厂的能力，能够控制成本；
- 具有足够的规模，可以建立一系列品牌；
- 葡萄酒酿制方面的专业技术；

China-Pub.com
下载

- 起一个动听的名字 —— 具有传统韵味和“与加利福尼亚相关”通常非常有效；
- 与经销商建立起紧密的联系；
- 获得在这一资本密集型行业竞争所必需的资金来源[7]。

企业应该了解它们经营的每一项产品 /市场的成功的关键要素，以及将来打算进入的产品 /市场的成功的关键要素，这一点非常重要。研究显示，那些有能力控制市场上成功的关键因素的企业，与市场上其他的企业相比，赚取了巨额利润[8]。值得注意的是，正如产品/市场随时间而改变一样，成功的关键因素也随时间发生变化。因此，市场分析以及营销研究，都应该及时地、不断地反映出时尚的变化。这些变化将影响企业获得竞争优势和保持竞争优势的能力。企业的目标应该是当市场演变到一个新阶段，正如“波浪的顶峰”时，发现它的成功的关键因素；也就是说，正当成功的关键因素从“赌注”的一个组成部分变成一个刚刚出现的要素的时候，此时企业向成功的关键因素投资，可以在市场下一个演变阶段获得竞争优势。例如，一些汽车公司预测到汽车市场上融资方式将从购买汽车向租赁汽车转变，因此他们制订出富有吸引力的汽车租赁方案，与那些继续认为它们的生意是在“销售”汽车的公

China-Pub.com 下载

司相比，这些企业就具有竞争优势。但是，企业必须在到达波峰之前和成功的关键因素成为每个企业在市场上生存发展必备的基本条件之前，以主动进取的方式获得竞争优势。

4.4 销售额分析

对已进入某个市场上的企业，可以进行多种分析。销售额分析是一种非常有用的方法，它有两种方式：(1)净销售额分析；(2)细分市场销售额分析，例如按产品、顾客、地区等等。

4.4.1 净销售额分析

在判断销售活动发展趋势或者选择销售活动方式时，分析企业或某种产品或服务的净销售额是一种十分有用的方法。表4-4解释了这种方法。它给出了某家餐馆的销售额和该市所有饭店的食品销售总额，并且计算出四年内该企业占有的市场份额。

表4-4 餐馆市场份额资料

年份	城内吃饭地点总销售额/美元	该餐馆销售额/美元	市场份额(%)
1	9 410 931	219 184	2.3
2	8 932 350	222 723	2.4
3	9 446 857	222 793	2.3
4	11 008 016	238 439	2.1

China-Pub.com
下载

从上面的例子中可以得出两个重要的结论。第一个结论是：从某个角度分析每一年的销售数字是十分重要的。分析的方法之一是比较一段时期内的销售额。在这个案例中，这家餐馆的销售额在增长，但是增长速度缓慢。虽然销售额可以从某种程度上反映出该餐馆在市场上所处地位，但是它可能会起到误导作用。当你用市内所有饭店的销售总额来计算出该餐馆的市场占有率时，就会得到一个清楚的结论——该餐馆的市场占有率在下降。这家餐馆必须寻找出市场份额下降的原因。如果是因为市内新开了几家餐馆，那么尽管市内饭店销售总额增加了，但是由于竞争更加激烈的原因，导致该餐馆的市场份额小幅下降。如果市场内的餐馆总数保持不变，而其他餐馆的发展速度比这家餐馆快，那么我们就得怀疑该餐馆的营销策略出了问题。

第二个结论是虽然这种分析不能揭示某种状况存在的原因或者应该采取什么行动，但是它能够揭示潜在的问题。根据上面的资料预测这家餐馆下一年的发展趋势，就会发现这家餐馆的市场占有率将继续下降。该餐馆应该尽力发现市场占有率下降的原因，然后阻止下降趋势或者努力使市场占有率回升。它的营销计划中应体现这一目标和有关的战略。

China-Pub.com 下载

4.4.2 细分市场销售额分析法

净销售额分析能使我们对一家企业的销售方式和过去的销售份额有所认识，但是企业经常需要一些更详细的信息。细分市场销售额分析法按产品、产品小组、部门、地区等划分成不同的细分市场，可以提供详细的信息。细分市场销售额分析法的目的是发现净销售总额中细分市场销售额的构成状况。表 4-5是一家工业零件制造商采用细分市场销售额分析法进行分析的例子。在该例中，销售额按产品不同和地区不同进行了双重划分。这种分析法提供了三种不同类型的数据。第一，它给出按产品分类时，销售总额中各部分的构成状况；第二，它给出按地区分类时，销售总额中各部分的构成状况；最后，它给出了每个地区中每种产品的构成状况。

表4-5 工业用零件各地区各种产品销售额分析

(单位：美元)

		各地区销售额			
产品	总销售额	西南	东南	西北	东北
磨床	12 806	34 606	27 901	48 600	16 699
钻床	238 700	58 731	62 800	54 601	62 568
钻头	158 208	39 653	47 288	34 046	37 221
减震器	252 900	63 985	65 126	54 631	69 158
磨沙器	328 500	75 858	84 720	85 952	81 970
总额	1106 114	272 833	287 835	277 830	267 616

这种分析方法在第一次完成时最具有说明意义，

China-Pub.com
下载

因为它能显示出销售总额的构成状况。由于企业决策是建立在单独的产品、销售区域和客户等因素的基础上，而不是建立在总销售额的基础上，所以企业需要详细的信息。实际上常常因一种畅销的产品掩盖了另一种滞销的产品的影响，企业只分析净销售总额将无法发现这些滞销产品。这种情况被称为“冰山原理”，销售总额(冰山的顶部)能够掩盖细分市场销售额(冰山隐藏在水下的部分)，而通常是冰山隐藏在水下的部分引发了各种问题。

细分市场销售额分析法的另一项基本结论叫做80/20原理或80/20规律。这一原理概括地表述就是20% 的产品、顾客或销售区域决定了80%的业务。当然实际中具体百分比率会有所不同，但是这一原理的核心就是某些细分市场对于销售总额有非同寻常的作用。例如，在表4-5中，减震器与磨沙器两种产品的销售额占了产品总销售额的52%。对磨床这种产品来说，三个地区的销售额占磨床销售总额的87%。如果管理者清楚地了解这些情况，那么他就会在营销计划中合理地分配精力和布置营销活动。然而实践中企业常常由于没有进行细分市场销售额分析，而错误地布置营销活动。这意味着企业在某个部分或某个细分市场即在某些特殊的地区，投入的营销活动与该地区可能获得的销售份额相比，比重过高。在该例中，如果

China-Pub.com 下载

企业将25%的磨床产品营销预算和营销活动投入东北地区，考虑到东北地区磨床销售额只占磨床销售总额的13%，企业可能在该地区投入得过多了[9]。

细分市场销售额分析，分析了某产品或服务以及所有的细分市场，清楚地勾划出“我们处于什么位置。”与销售额分析这种比较笼统的分析相比，细分市场分析为计划过程提供了一个更完整合理的基础。由于这些数据并不属于常规会计系统的一部分，营销计划者必须查询这些资料，有时还需要归纳这些资料。计算机系统将大大降低销售额详细分析工作的难度。

4.5 成本分析

销售额分析，甚至细分市场销售额分析，仅仅能够提供了解企业目前经营活动特征所必需的部分资料。如果企业只进行销售额分析，可能会对企业经营产生误导。一项销售额较低的产品，它的盈利不一定低，企业只有将销售分析和成本分析相结合，才能确定产品的销售额和盈利性。

成本分析有三种基本类型：(1)分类帐户分析；(2)职能成本分析或业务成本分析；(3)细分市场成本分析。这些成本分析，都不是会计体系的一部分，管理者必须查询这些信息，并且在大多数情况下与信息提供者在分析过程中通力合作。

China-Pub.com 下载

成本分析的最简单的形式是从会计体系采用的普通帐户中出现成本开始，在一段时期内监测成本。该方法关注的重点是某个帐户的绝对规模和成长率，例如在一段时间内销售人员工资的变化。这类分析经常使用的一个方法是普通规模企业的损益，如表 4-6 所示。该表以占销售额百分比的形式列出了每一项成本。企业进行多年成本比较时，可以计算出某项成本的实际增长百分比和相对值。然后管理者开始研究该项成本上涨的原因，或者该项成本占总成本比重如此之大的原因。这些问题的答案有助于解释某种支出模式存在的原因，并且可以帮助计划者增加对支出模式的理解。

表4-6　1997年普通规模企业的损益表

净销售额		100.0%
销售成本		72.0%
毛利润		28.0%
销售费用:		
销售工资	5.5%	
差旅费	0.9	
销售用品耗用	0.5	
广告	5.6	
其他销售费用	0.5	
销售费用总额	13.0%	
管理费用:		
管理人员工资	4.9%	
办公用品耗用	0.8	
办公室租金	0.8	
税及保险费	0.6	

China-Pub.com 下载

(续)

设备贬值	0.3		
其他管理费用	0.1		
管理费用总额		7.5%	
总经营费用			20.5%
经营收入净值			7.5%
减利息支出			0.5%
净收入			7.0%

4.5.1 职能成本分析

职能成本分析或活动成本分析，指从原始帐户向为每项营销职能或营销活动而设立的帐户分配成本。出于以下两个目的使用这种分析方法：第一，它提供了有关各种营销活动总成本的资料，第二，它是进行细分市场成本分析的中间步骤。企业在制定主要的战略性决策时，掌握执行某项职能或某项活动的总成本对决策活动十分有用，例如改变实物储运系统。表4-7解释了这种分析方法。职能成本分析需要回答诸如“我们的存储成本是多少？”之类的问题。当企业按目录分配费用时，就可以知道某项特定产品的存储成本，例如按产品目录分配费用。

各项职能的特点决定了按某一特定目录分配职能成本的基础。例如，储存费用通常是根据储存每件产品的货仓空间大小，按产品分配费用。如果按地理区域分配储存费用，除非每一个地区都配备储存设施，

China-Pub.com 下载

否则通常采用每一地区的销售额作费用分配的基础。

表4-7　活动成本分析　（单位：美元）

明细费用	总费用	活动成本小组						
		直接销售费用	广告及促销费	水陆交通费用	存储费用	信贷及托收费用	融资及办公费用	营销管理费用
销售代理费用	312 000	312 000						
销售人员工资	120 000	120 000						
办公用品支出	13 320	2 400	2 040	1 560	1 200	1 200	4 200	720
宣传场地及时间	120 000	120 000						
广告人员工资	30 000	30 000						
管理人员工资	108 000	19 200		8 400	8 400	7 200	16 800	48 000
租金	16 920		1 800	3 840	4 200	2 304	2 256	2 520
税及保险费	13 500	2 040	960	2 760	3 000	1 260	1 260	2 220
取暖及照明费	7 020		960	1 620	1 620	1 020	1 020	780
设备贬值	9 240	960	600	2 640	2 640	480	1 920	600
杂费	4 560	420	960	600	780	960	660	180
总值	754 560	457 020	157 320	20 820	21 840	14 424	28 116	55 020

4.5.2　细分市场成本分析

表4-8和表4-9显示如何进行细分市场成本分析，

China-Pub.com 下载

细分市场成本分析的目标是决定每个细分市场(产品、顾客、销售区域)对利润总额的贡献。从表4-7按活动帐户分配费用，向表4-8和表4-9按分析的三种产品分配费用转化，有两种可行的方法。这两种方法是完全成本法(full cost approach)和边际收益法(contribution margin approach)。完全成本法见表4-8，所有成本(直接成本和间接成本)按某个特定科目分配，例如按产品分配。这种方法要求计算每种产品对利润总额的净利润贡献。

然而，完全成本法也需要解决一个问题，它要求向每个产品分摊间接成本。间接成本是企业停止生产某项产品后那些不能停止支付的成本。例如，对某项产品来说，销售经理的工资是一项间接成本。这项产品停工后，你并不能停止支付销售经理的工资。为了分配间接成本，企业必须选择分配的基础，三种常用的分配方法是：(1)向细分市场的每部分平均分配；(2)按细分市场每部分的销售额比例进行分配；(3)按细分市场每部分的直接成本比例进行分配。如果你选择将销售经理的工资平均分配到各项产品上，而他的工资是30 000美元，那么分配到每项产品上的间接成本额为10 000美元，虽然为了计算出产品的净利润值，必须分配所有的间接成本，但是这种方法可能会产生误导。企业为了增加总利润，可能会停立某种不能盈

China-Pub.com
下载

利的产品。然而，企业停产该种产品后，只是减少了直接成本，并不能减少间接成本，不得不向剩余的产品再次分配间接成本。

表4-8　各产品损益表：完全成本法

(单位：美元)

	总额	钻床	钻头	磨床
净销售额	3 600 000	1 200 000	600 000	1 800 000
商品销售费用	2 520 000	880 000	440 000	1 200 000
毛利润	1 080 000	320 000	160 000	600 000
经营成本				
直接销售成本	457 020	132 536	82 264	242 220
广告及促销费用	157 320	56 635	23 598	77 087
水陆运输费用	20 820	7 912	5 205	7 703
存储费用	21 840	8 955	5 678	7 207
信贷及托收费用	14 424	4 472	2 596	73 56
融资及办公费用	28 116	8 997	7 873	11 246
营销活动管理费	55 020	18 707	8 803	27 510
经营成本总额	754 550	238 214	136 017	380 329
所得税前净利润	325 440	81 786	23 983	219 671

为了克服上面的问题，企业通常使用边际收益法。边际收益法只向细分市场的各个部分分配直接成本(见表4-9)。边际收益是各产品销售收入扣除该产品的直接成本后给企业带来的收益。边际收益在收回产品间接成本后，如有剩余则成为利润。只要产品的边际收益为正，企业最好继续生产该产品，即该产品的销售收入超过它的所有成本，可以回收间接成本并且盈利。这种分析方法并没有揭示成本或收益形成的原

China-Pub.com 下载

因，只是简单地告诉使用者在企业经营的某一方面发生了什么事情。

本章讨论的分析方法可以提供市场和产品的详细数据。由于许多营销计划者可能不理解有关步骤，所以许多公司并没有使用这些分析方法。让这些分析方法应用受限的另一个原因是计划者为了获取制订实际计划而必不可少的信息，必须总结出一份详细的信息申请表。由于这种分析活动不属于典型的会计体系，企业为了完成分析活动，并且在计划过程中利用分析结果，需要增加额外的费用。这种在信息方面的投资，能够通过制订出更好的营销计划的方式，很快地获取高额的投资回报。

表4-9　各产品损益表：边际收益法

(单位：美元)

	总额	钻床	钻头	磨床
净销售额	3 600 000	1 200 000	600 000	1 800 000
减产品销售	2 520 000	880 000	440 000	1 200 000
工资和材料费				
毛利润	1 080 000	320 000	160 000	600 000
减直接经营成本：				
直接销售费用	370 186	107 354	66 634	196 198
广告及促销费用	99 112	33 698	13 876	51 538
水陆交通费	8 328	2 748	2 082	3 498
存储费用	7 862	2 359	1 965	3 538
信贷及托收费用	7 645	2 828	994	3 823
融资及办公费用	10 112	3 037	1 822	5 263
直接经营成本总额	503 255	152 024	87 373	263 858
边际收益	576 745	167 976	72 627	336 142

China-Pub.com 下载

(续)

	总额	钻床	钻头	磨床
减间接经营成本:				
间接销售费用	86 834			
广告及促销费用	55 208			
水陆交通费用	12 492			
存储费用	13 978			
信贷及托收费用	6 779			
融资及办公费用	17 994			
营销活动管理费	55 020			
间接经营成本总额	251 305			
所得税前净利润	325 440			

4.6 小结

营销计划者开始分析企业当前的形势时，还需要开始搜集制订目标和策略需要的实践基础。分析活动的第一步是识别环境和市场中影响企业经营的因素。分析过程中需要研究企业经营的产品 /市场，这包括研究顾客需求、顾客细分市场以及划分产品 /市场所可能采用的技术。这三个因素决定了产品 /市场，市场可以沿这个三维空间中的每一维空间发展演变，市场分析还包括研究市场大小和市场成长率以及成功的关键因素。企业要在某一产品 /市场上长期保持竞争优势，必须具备这些因素。随后分析活动转入研究企业的内部记录，反映企业的销售额趋势。市场份额数据来源于销售总额分析，反映出企业销售额与市场销

China-Pub.com 下载

售总额相比的成长率，具有非常重要的启示意义。

细分市场成本分析和销售额分析可以获得更详细的企业定位资料。它分析了每项产品、服务、销售区域等因素的贡献，企业决策必须建立在这个层次的分析活动上，这些分析活动具有非常重要的作用。销售额分析和成本分析能够提供计划者需要的详细资料。

下一章阐述消费者分析，深入地研究营销计划的重点——消费者需求。

产品/市场分析作业表

1. 描述每个细分市场以下方面的状况或事项，这些状况或事项将对你制定产品或服务的营销计划有重要影响：

经 济

技 术

文 化

China-Pub.com
下载

社 会

法 律

政 治

2. 你在制订营销计划时需要分析的某些产品 /市场，指出这些产品在以下每一维空间的目前状况和发展趋势(见图4-1)。

顾客需求

顾客细分

China-Pub.com 下载

可能采用的技术

3. 产品/市场中的市场成长因素是什么？这些因素目前出现的趋势是什么?

4. 目前产品/市场上的成功关键因素是什么？哪一项是所有竞争企业的基础？哪一项是竞争企业获得不同程度的成功后才能达到的?

5. 关于这些因素，你的表现情况如何?

成功的关键因素	我们的表现情况

China-Pub.com 下载

6. 各产品/地区销售额分析：

		地区销售额			
产品	总销售额	A	B	C	D
a._____	_____	_____	_____	_____	_____
b._____	_____	_____	_____	_____	_____
c._____	_____	_____	_____	_____	_____
d._____	_____	_____	_____	_____	_____
总额	_____	_____	_____	_____	_____

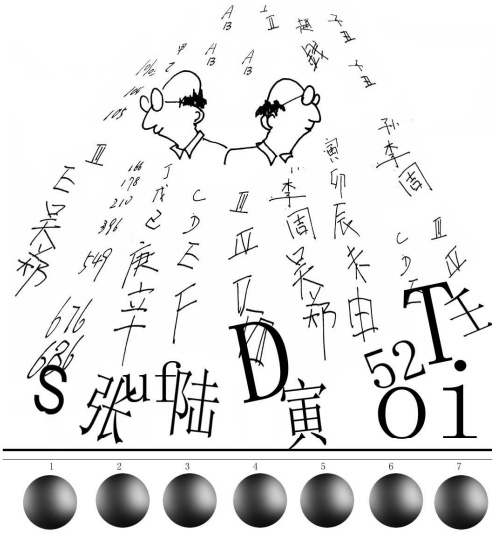
7. 各产品/地区成本分析：

成本种类	产品A	产品B	产品C
直接成本	_____	_____	_____
间接成本	_____	_____	_____
总成本	_____	_____	_____
净利润	_____	_____	_____

China-Pub.com
下载

第 5 章

消费者分析



China-Pub.com
下载

营销计划实例

Ray Schultz先生从Hertz公司租用汽车时，享受到皇室成员般的待遇。一位Hertz公司职员在机场迎接Ray，帮助他把行李放入停在路边的车里。当Ray返回时，一位Hertz公司职员开车将Ray送到机场的终点。

Ray Schultz先生有什么大多数消费者没有的东西吗？一张Hertz公司推出的白金卡。Hertz公司向那些业务来往密切的公司提供这种服务，向这些公司的首席执行官以及其他重要决策人员发行了这种白金卡，没有对外宣传。诸如 Avis公司、Budget Rent a Car公司和National Car Rental System公司，都推出了类似的VIP计划。

Schultz先生是Promus Hotel公司（一家旅馆代理商机构）的首席执行官（ CEO）。他鼓励本公司的职员根据两家公司达成的协议，向Hertz公司租赁汽车。汽车租赁公司通常尊重合同规定的权利，而在其他情况，汽车租赁公司将权利下放给执行人员，使执行人员可以按照自己的方式处理业务。但是不论哪一种情况，公司都会保证持卡者可以租到汽车，甚至不用预约。并且持卡者无需交纳额外费用，就会自动获得停车场上最好

China-Pub.com 下载

的汽车。

有些旅行者对这种向选定的少数人提供特殊待遇的作法不满。“如果这些人为这种特殊服务而额外付费，那么一切很合理，”William J. Callaghan说，他是Campbell Soup公司的交通分析家，每年为Hertz公司第一俱乐部金卡支付50美元。该卡使他可以获得更加迅速的登记服务和结帐服务。“但是向不同的人提供不同级别的服务本身是一种歧视。”

汽车租赁公司并没有公布VIP会员的总数，但是他们声称只有少数人享受这种待遇，“一名消费者一年之内租车50次，他确实是一位经常旅行的游客，但这不足以使他享受VIP待遇。”Bob Briggs说，他是Sales for National公司的销售副总监。“是你在决策过程中的作用以及你具有多大的影响力，决定了你是否具有VIP资格。”

Clark Johnson先生是Pier I Imports公司的主席和执行总裁，从1982年就持有Hertz公司白金卡。对于汽车租赁公司对相关公司的重要人物给予特殊待遇这一做法，他认为这样符合古老的80/20商业规则：你80%的业务来自20%的客户。

Johnson先生出示Hertz公司的白金卡时，他对Hertz公司职员的反应很满意。“他们会让你感

China-Pub.com 下载

到自己格外受欢迎，而且让你觉得他们对你十分感激。”Johnson说。

Promus公司的Schultz先生对Hertz公司给予他的特殊待遇非常满意，但是他不打算向自己公司的客户提供这项特权。 Promus公司代理和经营Embassy Suites, Hampton Inns和Homewood Suites。“我们不打算根据消费者光临次数建立优惠制度，或建立VIP计划。”Schultz先生说：“我们对待所有的消费者都象对待VIP贵宾一样[1]。”

5.1 导 言

在以前的章节里，我们讨论了公司对将在其中竞争的产品/市场进行分析的重要性。本章继续进行这一分析，将市场的重点缩小为构成市场的消费者群体。这里再一次明确地指出，公司采用社会营销观念，则直接或间接要求营销计划者考虑公司的服务对象——消费者的需求和福利。由于消费者分析重视研究消费者，这样公司才会超越它的竞争对手，所以消费者分析是公司实现在每个产品/市场上获得竞争优势的前提条件。一个公司肯定是在每个目标消费者群体中建立竞争优势。由于不同的消费者群体对公司的营销活动和营销方案的评价不同，没有一家公司可以用

China-Pub.com 下载

一套方案，获得“普遍”的竞争优势。

因此，对于市场营销来说，没有比消费者分析更重要的事。本章的中心是消费者需求，消费者需求是公司制订目标和战略需要考虑的要点之一。

本章的关键词是“消费者”和“分析”。该过程的目标是通过分析活动了解消费者的需求。“分析”一词简单地意味着将整体折成部分。本章的主要内容是消费者分析中采用的方法。选择合适的细分市场和成功地吸引消费者是公司生存和发展的基础。

公司一旦确定了某一个特定细分市场，就必须评估这一个市场的规模。评估活动是判断这个细分市场的机会或吸引力的关键。

5.2 细分市场

市场这个概念很重要，是本章讨论的分析活动的基础。通常所说的一个“市场”，实际上由若干更小的市场组成，每一块更小的市场都具有鲜明的特征。例如，当我们谈到产品市场时，我们是在讨论由若干较小的子市场或细分市场组成的一个大市场。这一市场可以用几种方式进行细分，划分成不同的子市场，如根据消费者类型的不同，可以将市场至少划分成两个子市场或细分市场：公司市场和个人市场。通常把这种将一个市场划分成更小的部分或区间的做法，称

China-Pub.com
下载

为市场细分。这一做法的基本前提是在某块细分市场中消费者的需求与其他细分市场中消费者的需求不同，因此应该采用不同的营销战略，满足不同的细分市场的需求。分析的结果应该是掌握各细分市场上的消费者需求，以及研究满足消费者需求的战略类型。如果公司在计划过程中应用的是社会营销的观念，这种分析就是整个计划过程的基础。

在此我们提出一个正确的、但听起来有些奇怪的结论: 实际上细分市场并不存在。由于我们宣称那是细分市场, 它们才在那里；除了我们声称细分市场存在之外, 它们并没有任何有形实体。你自己作为消费者的亲身经历会支持这一观点。作为一名消费者，你是公司在国内外确立的成百上千个细分市场之一，但是你从来没有用细分市场这一名称来称呼自己。举例来说, 许多汽车公司已经将你划分到细分市场里，一家汽车公司根据你的年龄和收入进行划分，另一家参照你的生活方式，再一家依照你追求的利益来划分，等等。

把市场划分成细分市场并不象动物世界按属、亚属、种进行分类一样。我们不能改变自己所属的种（正如一句古老的谚语：“豹子永远不能改变身上的斑点。”），但是不同类型公司的营销经理, 甚至相同行业内不同的竞争公司, 或者同一家公司在不同的时点，都可能把我们划分到相差甚远的细分市场中。

China-Pub.com 下载

营销经理“创造”了细分市场（或者按照我们更习惯的说法，划分了细分市场），使营销计划更具有针对性，适合具有相同特点的某一消费者群体，并且预计这些消费者群体会对营销手段做出相似的反应。因此虽然细分市场这个概念是为实现营销计划目的而创造的一个十分有用的抽象名词，但是不能过分夸大目前细分市场对营销经理的作用。细分市场可能是“人为造就”的，但是它是消费者分析和公司产品市场分析不可缺少的一部分。

对于每个细分市场，公司都必须回答两个基本问题：（1）划分细分市场的特征是什么？（2）细分市场的规模有多大？回答第一个问题有助于公司了解消费者的需求，并且有助于公司大致划分每个细分市场上消费者，确定细分市场的定性界线。第二个问题的答案提供了有关细分市场规模或数量界线的信息。

公司一旦划分了细分市场，就必须决定他们的营销活动将瞄准哪一块细分市场，这一过程称为目标营销活动。它指公司根据细分市场的规模和特点，准确地选择某块细分市场，公司在这块细分市场进行种种营销活动。

市场细分的基础

市场细分的基础可以分为两大类——先验基础

China-Pub.com
下载

和后验基础，简单地讲，一类是在研究消费者需求之前，根据你采用的基础参数进行市场细分。另一类是首先进行市场研究，研究细分市场是否存在和细分市场的特征，然后根据采用的基础参数进行市场细分。例如，有些营销经理决定对不同年龄段的消费者，制订不同的营销组合决策（产品、价格、地点和促销手段）。这是建立在年龄基础上的“先验”市场细分法，因为你并没有在市场细分之前，进行营销调查研究，来证明消费者年龄是最有效的参数，按年龄划分细分市场，属于同一个细分市场的消费者对营销活动做出相似反应。在这个例子中，营销经理出于某种原因，认为以年龄为基础来细分市场，是研究市场和设计营销方案来吸引不同年龄段的目标细分市场最有效的方法。只要最终结果是营销方案能够更经济、更有效地为目标消费者服务，赢得目标消费者，按照“先验法”选择年龄或其他变量作为市场细分的基础，本身没有任何错误。

“后验”市场细分法指公司进行市场研究，不但揭示划分某个市场的最佳方法，而且研究这些细分市场的大小和特征。关于研究工作怎样才能胜任这一任务的讨论超过了本书的范围[2]。然而，公司必须认识到：只有研究市场，才能深入了解细分市场，而公司要想在某产品/市场上建立竞争优势，就必须深入了

China-Pub.com 下载

解细分市场。“后验法”研究市场，让市场显示细分市场的存在。它体现了社会营销观念，市场来决定你干什么；而不是象推销观念那样，由你来决定市场。

在我们对两类细分市场的基本方法有了一定的概念之后，现在我们将要讨论市场细分过程中使用的典型参数。

通常在市场细分过程中使用的基础参数有：地理、人口统计学、用途、追求的利益、家庭生活循环阶段和消费心理学。然后本章给出了市场方格图，市场方格图讨论分析活动中怎样组合使用几种基础参数。

1. 地理和人口统计细分市场法

市场细分过程中使用最普遍的基础参数是地理和人口统计变量。地理市场细分法指使用郡、州、地区和国家等地理区域作为市场细分的基础。对于许多公司，由于地区间存在差异，地理市场细分法是一种合理的划分方法。这些公司可能只在某些地区分销自己的产品，并不在其他的地区进行分销活动，这些公司利用地理位置来细分他们服务的消费者。

人口统计细分市场法使用性别、年龄、收入、种族和受教育水平等变量作为细分一个市场的基础参数。这些变量适合许多类型的产品。例如，儿童用品商店吸引了许多有小孩的家庭， Sears公司为了夺回

China-Pub.com
下载

这一市场，尝试着推出了自选 McKids商店，该商店销售Sears公司的McKids 品牌童装以及其他名牌童装和玩具。Sears公司根据与McDonalds公司的许可协议，生产McKids 品牌童装。该品牌自从面世以来一直销路很好，McKids 商店将吸引那些收入较高，又有小孩的家庭[3]。

工业用户的地理特征和人口统计特征对于细分工业市场也十分有用。实际生活中，有些消费者既是按照地理位置又是按照行业聚集在某一个工业市场上。俄亥俄州的领带制造商和加利福尼亚州的电器制造商就是两个这样的例子。

2. 地理人口统计市场细分法

地理人口统计市场细分法并不象它的名字那样，是地理市场细分法和人口统计市场细分法的简单组合。实际上有不少公司采用这一方法，将美国人口调查资料与众多其他的消费者资料来源结合在一起，将美国成年人口划分成不同的细分市场。对一个细分市场的最佳描述是生活方式相同的一群人。Donnelley's ClusterPlus公司、Claritas's PRIZM公司和CACI's ACORN公司，主要根据消费者社会经济地位的不同和生活方式之间的明显差异，将总人口划分为40个或者更多的细分市场。用来划分这些细分市场的基础资料显示，在平均年龄和收入水平相似的两个细分市场，

China-Pub.com 下载

生活方式之间的差别很大。这一事实使营销经理确信自己从观察和亲身经历中得到的结论：年龄相似，收入相近的人们在生活方式和消费方式方面的差别相当大。营销经理将北美社会分成40个或者更多的细分市场，这样营销经理可以精确地定位细分市场。由于细分市场上的人们具有相同的生活方式，公司努力争取自己的产品能够吸引他们，当公司将细分市场与自己的消费者基础相结合，研究自己成功地吸引了哪一部分细分市场上的消费者，会从其中学到很多。公司将发现那些与自己的客户具有相同生活方式（即属于相同的社会细分市场），但并不使用该公司产品的人群。公司将研究这些人群，并专门考虑这些人群的需求，设计出营销组合策略，赢得这一市场。在加拿大，公司也采用了地理人口统计细分市场法，将加拿大总人口按生活方式不同，划分成多个细分市场。地理人口统计法是一种先进的市场细分方法，它把一个国家总人口划分成若干生活方式不同的细分市场。对于那些处于不同的社会经济地位，生活方式不同的消费者中产品销售额差别很大的公司，已经证明这种市场细分法十分有用[4]。

3. 产品使用频率市场细分法

另一种市场细分法是根据消费者使用产品频率不同划分市场。公司首先将消费者分成使用该产品的

China-Pub.com
下载

人和不使用该产品的人。然后公司又将自己的用户进一步细分，分为很少使用者、中等使用者和经常使用者。对许多种产品，少数客户大量购买，飞机旅行、汽车租赁、狗食品和染发剂都属于这种产品。因此，对于某些产品来说，使用频率成为细分市场的重要基础。

4. 追求的利益市场细分法

另一种市场细方法是根据购买者预计从购买产品或使用产品中获得的利益来划分市场。一项调查发现，牙膏市场可以根据香型、产品外观、牙齿的亮度、防蛀以及价格等进行细分。每一个变量都代表了购买者希望获得的主要利益；反过来，每一块利益细分市场都是由具有不同人口统计学特点的消费者组成。

5. 根据家庭生活循环阶段细分市场法

“家庭生活循环”是家庭建立和分解的过程。营销经理利用这一概念，综合考虑家庭的年龄、婚姻状况、是否有孩子、孩子的年龄等各方面因素，为不同的细分市场制订出合适的方案和提供适当的服务。有人提出了家庭生活循环的五个阶段和某些细分阶段，表5-1给出了这几个阶段。

处于家庭生活循环某一个阶段的人群，他的特点和需求通常与处于另一阶段的人有很大差别。相对来说，未婚年轻人经济负担较轻，比较喜欢娱乐；相

China-Pub.com 下载

反，有小孩的年轻夫妇拥有的流动资产较少，与未婚青年或者已婚没有小孩的年轻夫妇相比，他们更有可能呆在家里看电视；子女已经独立的中老年“空巢”家庭，与其他情况相仿；但子女都未成年的“满巢”家庭，可能会将更多的储蓄和时间用于娱乐、自我教育和旅游，而且更有可能夫妇双方都有能力工作；处于家庭生活循环的其他阶段的人群，一样也会有这些显著差别。

表5-1　家庭生活循环各个阶段

1. 未婚青年（35岁以下）
2. 年轻的已婚夫妇，没有小孩（35岁以下）
3. 其他类型青年（35岁以下）
   a. 离婚青年，没有小孩
   b. 已婚青年，有小孩
   c. 离婚青年，有小孩
4. 中年人（35岁~64岁）
   a. 已婚中年人，没有子女
   b. 离婚中年人，没有子女
   c. 已婚中年人，有子女
   d. 离婚中年人，有子女
   e. 已婚中年人，没有独立的子女
   f. 离婚中年人，没有独立的子女
5. 老年人（65岁以上）
   a. 已婚老年人
   b. 未婚老年人（离婚、丧偶）
6. 其他
   所有不符合以上情况的成年人和儿童

家庭生活循环阶段分析，比仅仅根据年龄等单

China-Pub.com
下载

个变量进行分析，通常来说效果会更佳。由一对夫妇和两个孩子组成的四口之家，通常会与年龄相仿的未婚青年消费方式不同。

5.3 消费心理学/生活方式市场细分法

在市场细分和制定战略时，公司常常发现只研究消费者的人口统计学特征，“内容不够丰富”。因此许多公司认为生活方式和消费心理学是更好地研究市场的方法。生活方式指一个人独特的饮食起居的方式。生活方式将影响这个人的消费行为，并且这个人的消费行为会反映出他的生活方式。消费心理学从心理学的角度研究消费者，帮助营销经理从可以衡量的角度定义消费者的生活方式。与人口统计学方法相比，这一方法使营销经理能够掌握消费者的生活方式特点，更好地了解目标消费者，制订出更贴近目标消费者日常生活的方案。

生活方式市场细分法需要研究以下几方面内容：（1）消费者积极参加的活动，例如工作、嗜好、社会工作、渡假、娱乐及购物；（2）消费者的兴趣所在家族、家庭、工作和社区中利益相关的事物；（3）消费者对自身以及周围世界的观点或看法，例如对社会事件、政治、商业、产品、经济、文化以及对将来的看法。生活方式市场细分研究收集以上三个方面的

China-Pub.com 下载

资料，这三个方面常简称为AIOs。

在AIOs、人口统计学以及产品用途和媒介等各方面资料的帮助下，营销经理可以确定用户感兴趣的事，分析活动将制订出一份大约含有300个AIOs 问题的调查问卷。这些问题只用做出“ 同意 ”或“ 不同意 ”的回答（例如，“ 我喜爱园艺。”“ 我喜欢听音乐会。”“ 每间房子里都应有一支枪。" 我大部分的晚上呆在家里。”和“ 我们的家充满了爱。”）调查问卷的设计体现了人口统计学的特点，考虑了产品的使用率和采用的媒介方式。一般把AIOs 调查结果汇集在一起就能判断出消费者的生活方式。公司以生活方式为划分基础，将生活方式相似的反映者分成一组，然后营销经理必须决定哪一种生活方式的细分市场是公司期望的目标群体，以及怎样进行营销组合才能最好地吸引这部分目标群体。下面的例子是关于Timex公司怎样将一种积极的生活方式目标作为自己营销计划的重点。

Timex公司每年的销售额为 5亿美元，这使它成为每年总额 15亿美元的美国手表市场上最大的生产厂商。Timex公司还拥有美国最畅销的手表品牌—Ironman。这种价格为40美元的手表，是为跑步、游泳和自行车爱好者专门设计的秒表。

与70年代末期Timex公司在市场的窘迫处境相比，Timex现在的情况发生了巨大的转变。 John

China-Pub.com
下载

Cameron Swayze多年以来用Timex能够经受各种恶劣情况考验的广告来促销公司产品，该广告反映Timex“物美价廉，经久耐用”。虽然Timex的手表的确便宜而且耐用，但是消费者对款式时髦的手表更加感兴趣。

Timex公司开始认识到自己的目标群体——年轻消费者，他们喜爱健康的体育运动，当1984年美国举行奥运会时，Timex公司推出Triathlon手表，它是Ironman手表的前身。Triathlon手表最初上市时向体育运动员打折，这是一种促销手段，为了吸引那些希望成为职业运动员的业余选手。

Timex公司的广告也轻松活泼，《滑雪》杂志上的广告是“滑雪表，正配你的滑雪衫。”而且画面上是一只北极熊，手腕上戴了一款滑雪表。Timex公司不再是仅仅推销一块表，他们在推销乐趣和时尚，这正是消费者希望得到的[5]。

此处描述的生活方式细分法与地理人口统计生活方式细分法不同。前一细分方法将某一具体产品/市场划分成若干细分市场，然而在后一细分方法中，将美国总人口划分成40个或者更多的细分市场，这些细分市场与公司感兴趣的产品/市场无关。例如，采用生活方式市场细分法，可以将男士服装市场分为四种细分市场：古典的独立人士，他穿着手工裁剪的羊毛套服

China-Pub.com 下载

和体面的服装；时尚休闲人士，他穿着不系领带的休闲服装，带着金链；实用牛仔裤主义者，他基本上整日穿着T恤和牛仔裤；主流的传统主义者，当要求他购置服装时，他会购买涤沦混纺产品。这四种生活方式细分市场可能仅仅适用于男士服装市场，但是并不适用于其他产品/市场。与之相反，地理人口统计生活方式细分法，将揭示出在全美国的40个或者更多的细分市场中，男士在服装购置习惯方面的差别，但是他们对服装的偏好并不是划分细分市场的依据。这一点与前面的例子正好相反。如果一家男士服装公司有一份消费者名单，当这家公司使用人口统计基础资料来分析消费者名单时，这家公司可能发现在不同细分市场之间，该公司产品的使用程度会有些差异。如果这家公司为了细分男士服装市场而专门进行调查研究，会更加清楚地发现各细分市场之间的差别。因此，如果你选择根据生活方式来划分市场，那么答案是在生活方式细分法与地理人口统计生活方式细分法中选择一种。或者是选择使用生活方式细分法，对你的产品/市场进行一次颇费时间、成本很高、但是“度身定作”的市场细分研究，发现符合自己营销计划目的独特的生活方式的细分市场；或者使用地理人口统计细分法，划分成若干个标准的细分市场，这种方法成本较低，但是对你特定的需求来说，针对性较差。

China-Pub.com
下载

5.4 市场方格图分析

营销计划者可以利用从消费者和潜在消费者那里收集的资料，来细分自己所在的市场，然后根据各细分市场特殊的需求，推出自己的产品。这种做法像是使用步枪而不是散弹枪，瞄准某个目标后再射击。公司为特定的细分市场开发出特殊的产品。

市场方格图是一种市场细分的基本方法，是市场的两维空间。这种方法根据潜在消费者的特点，把市场划分为几个不同的细分市场。在市场方格图分析中有两个重要的观点：第一，该方法根据潜在消费者的特点来划分市场，而不是根据产品的特点划分市场，这样确保公司采用消费者导向的观点研究市场，而不是采用产品导向的观点进行研究；第二，这一方法重视潜在消费者的特点，而不是现有消费者的特点，注重公司目前还没有发掘的消费者。

通常公司为了全面地描述一个市场，必须采用一系列的方格图。因此，计划者必须首先规定一系列消费者特点，这些特点在识别消费者需求中有用。计划者必须分析每一项消费者特点，判断这些特点可能对消费者满意程度产生的影响。

分析中可以采用那些已经描述的特点：人口统计学特点、地理特点、使用特点、寻求的利益特点、

China-Pub.com 下载

家庭生活循环阶段特点和消费心理学特点。计划者利用这些特点，将一个大的顾客群体分成更小的消费者子群体。这样有助于计划者从一个大的市场里分离出一个个非常具体的细分市场，然后为这些细分市场专门设计产品。

本章给出的例子并不是包括所有特点，只是解释了分析活动中可能采用的某些特点。计划者可以首先开出一份相对很长的消费者特点清单，然后从这份清单中挑选出某些特点，这些特点不但能够区分消费者群体(根据这些特征将消费者分成若干个细分市场，每个细分市场内部具有相似性，各细分市场之间具有差异性)，而且在某种程度上，这些特点能够影响消费者对营销方案的反映。例如，用户中会有规模不同的公司，但公司的规模是一个重要因素吗？也就是说，由于公司规模不同这个因素，这些公司会有不同的需求，并且对营销手段做出不同的反应吗？如果不是这样，那么公司可以按照规模不同进行分类这一事实，并不能够证明在市场方格图分析中可以使用公司规模这一特点。公司应该根据调查研究和市场经营实践经验来选择分析中采用的特点。

5.4.1 建立市场方格图

一旦公司拟定了潜在客户特征的清单，那么下一

China-Pub.com 下载

步是建立实际的方格图，图5-1和图5-2解释了这一过程，方格图上的每一块方格实际都代表了一块会计服务的细分市场。需要指出的一点是：只有使用每一个特征来识别某一细分市场之后，才有可能确定产品、地区的特点，制订出最可能满足每个细分市场需求的促销方案。

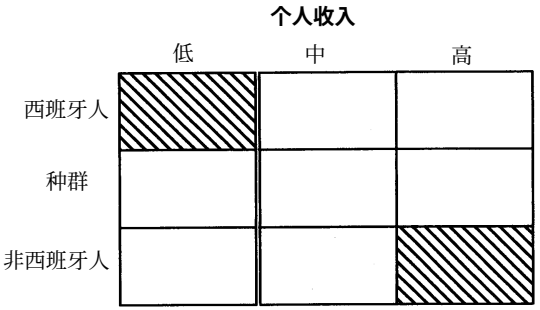


图5-1　个人所得税服务的市场方格图

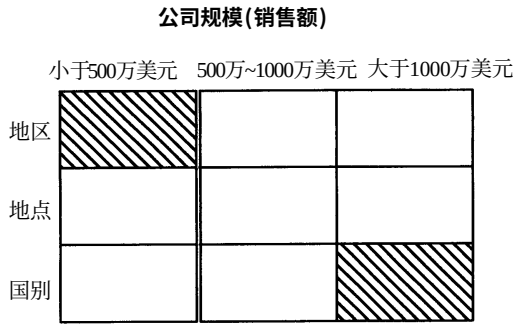


图5-2　公司会计服务的市场方格图

第一个方格图中，两块阴影部分代表两块完全

China-Pub.com 下载

不同的细分市场，这两块细分市场上的消费者需求不同，公司必须采用不同的营销战略来满足各细分市场上的客户。

第二个方格图中，两块阴影区（细分市场）代表不同的消费者需求。细分市场代表具有相似特点的潜在消费者群体，计划者通过分析活动确定细分市场后，选择某块细分市场作为目标市场——公司将尽力去满足这块细分市场的需求。小公司常常只能对一两个细分市场感兴趣，然而一家大公司可能要开发一系列产品，或者已经生产出一系列产品，所以选择了多个细分市场作为潜在目标市场。不论公司选择了一个或多个细分市场，都需要进行市场方格图分析。

分析活动常用的三种类型的特点是：社会经济学特点、行为学特点以及心理学特点。表5-2举例说明了这三种类型的特点。社会经济学特点关注最终消费者的年龄和性别，及公司类用户的职员人数和销售额大小等因素，这些特点有助于公司“发现”消费者或用户。报纸、商业期刊、广播、杂志等大众媒介通常从社会经济学和人口统计学方面来了解自己读者的类型。公司为了实现营销目的而决定选择采用何种媒介时，通常是考虑这种媒介的读者类型是否符合公司的目标市场。行为特征是有关描述消费者的行为活动或行为方式。心理学特征将帮助计划者理解和解释市场行为。

China-Pub.com 下载

表5-2　各种购买者的用户特征

特征	购买者类型	
	最终消费者	公司类用户
社会经济学	年龄	规模
	性别	职员人数
	收入	厂房数目
	受教育程度	组织类型
	婚姻状况	
行为学	购买商品的品牌	决策者
	使用优惠券	市场成长率
	光顾的商店	公共与私人关系
	忠诚度	经销方式
	爱好	
心理学①	行为	管理态度
	兴趣	管理方式
	观点	公司文化
	个人特点	

① 此项包括消费者心理学特点。

公司也可以使用心理学变量，来研究公司和个人的消费心理学，有效地划分行业市场。在本章中，公司进行公司文化分析作为市场细分的基础。当公司进入新的市场时，进行公司文化分析是十分有价值的。公司文化分析可以帮助公司建立起一种包容性的文化氛围，能够适应公司不断变化的供应厂商，并且能够刺激公司求变化求发展，制订出吸引竞争公司客户的战略[6]。

当然表5-2中给出的例子没有包括所有类型的特

China-Pub.com 下载

征，但是尽可能地说明了分析过程中能够应用的特征。再一次强调，计划者必须从许多可以采用的特征中进行选择，制定出一份准确的特征清单。计划者评价这些特点对满足购买者需求的影响，然后进行选择。市场方格图中只能使用那些对区分消费者需求中有用的特征。一家服装生产厂制订了一份清单，包括消费者的年龄、性别、收入、地理位置，购物行为以及积极参加的活动。表 5-3分析了每一项特点的主要影响作用。消费者的年龄会影响他或她的需求，例如，消费者感兴趣的款式，实际生活的决策者和购物时去的零售商店类型。

表5-3　服装购置方格图分析中的消费者特征

特征	可能对需求的影响
1. 年龄	服装款式、谁是决策者、购物时去什么类型的零售商店
2. 性别	服装款式、购物时去什么类型的零售商店、购买动机
3. 收入水平	价格或者质量、购物时去什么类型的零售商店、购买动机
4. 地理位置	服装款式、服装面料
5. 购物行为	促销方式、购物时去什么类型的零售商店
6. 产品用途	服装款式、服装面料、持久耐用、颜色

另一种描述市场的方法是使用组合方格图或组合图表。这种方法包括识别单个细分市场，然后将这些细分市场组合在一起，全面反映一个市场。两种方

China-Pub.com
下载

法的结果是一样的：确定不同消费者在需求上的差异。

表5-4给出了一个例子，对工业产品采用这种方法进行分析。这是分析油井改造中使用的泥炭泵的配套设备市场。通过消费者分析发现一家公司在这个市场上占主导地位，它占据了定牌生产（ original equipment manufacturer, OEM）75%的市场销售额；别的4家公司控制了其余的销售额。将最大的生产商定为关键考虑点, 意味着它是一个非常重要的购买者, 因此公司应在这块细分市场上进行特别的营销活动。

表5-4　工业产品细分市场

关键考虑点	其他目录
Apine制造公司 75%的市场占有率	25%的市场占有率

5.4.2　消费者概况

当公司绘制市场方格图时，需要描述每个细分市场上的消费者概况。各细分市场上的消费者概况应该越全面越好，它必须包括三方面的特征。因为公司将在随后的时期段内使用分析结果，所以分析结果应该易于理解。实际上如果公司已经完成这种分析活动，可以不断扩充分析结果，使它更具有时代特色。

China-Pub.com 下载

表5-5总结了分析结果，它对计划者感兴趣的几个细分市场之间的特征进行了比较。

表5-5　各细分市场消费者特征

特征	细分市场		
	1	2	3
社会经济学：			
年龄	26岁~40岁	41岁~65岁	65岁以上
性别	男性	男性	男性
收入	高收入阶层	中等收入阶层	低收入阶层
地理位置	西南	东南	西南
行为学：			
购物商场类型	专卖店	百货商场	打折商店
购物频率	高	高	高
心理学：			
观点	追求时尚	注重舒适	经济节约
意识	强烈的名牌意识	有时讲究名牌	很少追求名牌

可以从二手资料（已经出版发行的资料）中获得许多这种分析活动需要的数据。从二手资料中最难获得的数据是心理学数据。除非这家公司已经进行研究，收集了这些数据，否则必须开始新的研究以收集所需数据。如果公司没有专门的研究人员，也可聘请外部的咨询人员或研究公司进行研究工作。

5.4.3　消费者行为动机

进行消费者分析活动时非常关注的领域之一是：市场上的消费者为什么采用这种行为方式？为什么他们购买这些产品而不是别的产品？为什么他们在这些商店购物而不去其他的商店？虽然这些问题很难回

China-Pub.com
下载

答，但是这些问题的答案对于理解消费者行为非常重要。由于整本书都是讨论这方面的问题，因此该处不再讨论这些理论以及这些理论在营销活动中的实际应用。解决这些问题的方法之一是计划者与机构中那些熟悉市场的人员合作，建立起自己基本思路框架。如果能够得到研究活动提供的数据，这些数据将是这类分析中考虑的重点之一。

1. 需求

消费者需求是公司了解消费者行为方式时需要考虑的主要因素。实际中公司可以采用许多方法来了解人们的需求，一种最常使用的方法是马斯洛的需求层次，如表5-6所示。这种方法按照重要性从低到高的顺序列出了各层次需求，人们必须在满足或部分满足了低层次的需求之后，才会考虑高层次的需求。

表5-6　马斯洛的需求层次

生理需求	需要食物、水、空气等等
安全需求	需要获得保护，不受外界因素的伤害
归属感和爱	需要家庭、朋友和其他重要人物的接受
荣誉感	需要获得自我和其他重要人物的高度评价
自我实现感	需要实现自我价值方面的潜在目标

生理需求和安全需求代表了最低层次的需求，而自我实现感代表了最高层次的需求。产品应该被视为一种方式，一种能够满足或者部分满足以上五个层次需求中的一项或几项需求的方式。例如，消费者购

China-Pub.com 下载

买保险就是为了满足安全需求。

在工业用品市场上，由于购买者一般不是商品或服务的最终消费者，所以对需求的划分有所不同。一种简单划分工业用户需求的方法是：(1) 机构的需求——为了完成商业的职能而需要商品和服务；(2) 个人的需求——公司购买的商品和服务中用于满足个人需求的部分。

2. 动机

动机或驱动力是一种需求刺激，它的作用足够强烈，能够使人们采取行动来满足这一需求。动机可以看做需求以及采取行动满足需求两者之间的中介力量。每次购买活动中包括两个层次的动机。公司为了理解消费者的行为，必须识别两个层次的动机。第一层次的动机是消费者由于什么原因，才会购买某一特定产品或服务来满足自己的需求；第二层次的动机被称为光顾动机——光顾某个特定地点的动机。表 5-7 给出了消费者和工业用户购买商品和服务的典型动机，表5-8给出从某个特定地点——(某家商店或供应商)购买商品或服务的潜在动机。

表5-7　购买动机：购买产品或服务的动机

最终消费者	工业用户
1. 感官上的满足	1. 恐惧感
2. 保存某些物品	2. 骄傲
3. 恐惧感	3. 社交生活

China-Pub.com 下载

(续)

最终消费者	工业用户
4. 休闲及娱乐	4. 生存
5. 骄傲	5. 耐寒
6. 社交生活	6. 经营效率或使用效率
7. 生存	7. 使用中的信赖感
8. 好奇心或神秘感	8. 附属设备的可靠性
9. 耐寒	9. 持久性
10. 经营效率或使用效率	10. 增加赢利
11. 使用中的信赖感	11. 提高设备的生产能力
12. 附属设备的可靠性	12. 购买或使用中的经济性
13. 持久性	
14. 增加赢利	
15. 提高设备的生产能力	
16. 购买或使用中的经济性	

表5-8　购买动机来源

最终消费者	工业用户
1. 便利	1. 便利
2. 差异性或选择性	2. 差异性或选择性
3. 产品的质量—新鲜程度、纯度、技术等	3. 产品的质量 —新鲜程度、纯度、技术等等
4. 销售人员的态度	4. 销售人员的态度
5. 正直、尊重、公平买卖	5. 销售人员的正直
6. 提供的服务 —— 送货上门、信贷、以及退货的权利	6. 提供的服务——送货上门、信贷、以及退货的权利
7. 给出的价格	7. 给出的价格

3. 行为

行为是市场上可以观察到的活动或是可以推测到的活动。计划者不但关注最初的购买行为，而且关注重复进行的购买行为。前者指消费者从最初仅仅知

China-Pub.com 下载

道某种产品，到在购买活动中亲身体验某种产品。后者指消费者建立起某种购买习惯，即在一段时间内重复进行同样的购买行为，这意味着这类消费者与初次购买这种产品的消费者对这一产品的态度不同。

4. 消费者动机的应用

营销计划者应该关心解释消费者为何购买特定的产品或服务，而不是笼统地解释消费者行为。计划者应该使用可以获得的所有信息，解释有关消费者动机的那些问题。有些公司已经通过自身的研究活动，获得了需要的信息，这些公司将要进行的活动是根据环境的变化，不断更新扩充这些信息。有些公司并没有收集需要的信息，公司必须建立正式的研究项目，或者咨询销售人员、经销商或其他了解消费者动机的人员，进行更加正规的基础研究，以收集有关资料。公司也可以从已经出版的文章和报告中获取关于某种产品使用情况的信息。

5.5 市场潜力

计划者将市场划分为若干细分市场，并且分析了每个细分市场上消费者的特点和动机之后，计划者可以评估市场的规模。“市场潜力”指在某一特定时期段内，某个完整的市场中某种产品或服务的预期销售额。更简单地说，如果有购买能力的人都购买了这项

China-Pub.com
下载

产品或服务，那么它的销售额会是多少？这一答案就是市场潜力。营销经理不仅对识别消费者的需求感兴趣，而且对那些公司可以获利的细分市场感兴趣。对于一种新产品来说，这种市场潜力分析是可行性研究的一部分，应该在推出这种产品之前进行可行性分析。除非公司为了实现某些与收益无关的目标，否则一个没有足够消费者消费足够资金的细分市场，不值得公司进入。市场潜力是从定量的角度来衡量市场在特定时间段内吸收某种产品的能力，这是评估这种产品盈利性必须进行的前期工作。

衡量市场潜力既可以使用绝对的方式，也可以使用相对的方式。绝对的衡量方法是用单位产品或用单位货币来衡量市场潜力，而相对的衡量方法是用市场的一部分除以另一部分市场，用百分数的方式表达。

市场潜力的销售额指数相对衡量法

对于那些已经渡过了产品生命周期中市场导入阶段的产品，销售额指数法提供了一种市场潜力的相对衡量法。这一方法在分析各地理区域的相对市场潜力中十分有效。应用这一方法，要求分析者熟悉产品寿命周期各阶段，在各个领域内的经销渗透方式，以及销售额历史状况。

China-Pub.com 下载

表5-9以工业用水软化器为例，解释了这一方法。最终结果数字是以各地区销售额占总销售额百分比的方式表达，喻示着每一地区下一年的工业销售额百分比率将与上一年相同，预计西南地区的市场潜力是销售总额的23.2%，无论下一年的销售总额是多少，使用这种市场潜力的衡量方法，可以进行不同地区之间的比较。

表5-9　工业用水软化器：销售额指数法

地区	公司销售额/美元	销售指数(%)	市场潜力(%)
东北	8 500 009	28.8	28.8
东南	6 753 090	22.8	22.8
西北	6 870 421	23.2	23.2
西南	7 430 218	25.2	25.2
总计	29 553 738	100	100

1. 市场因素法

如果公司仅仅采用市场潜力相对衡量法，通常并不能充分地评价市场潜力。因此需要采用绝对衡量法，以单位产品或单位货币的方式进行评估。市场因素法是一种经常采用的绝对衡量方法。这种方法需要识别那些影响销售额的因素，并且以某种方式把这些因素与销售额联系在一起（在以前的章节讨论了这些影响销售额增长的因素）。表5-10显示了根据每千人销售额这一基础数字，将人口总数——市场因素之一与销售额相联。它使用地区人口总数作为市场因素，并且

China-Pub.com 下载

以地区每千人销售比率为基础，将销售额与每个地区的市场因素相联。

计划者在识别细分市场以后，并且知道了每个细分市场的人数和销售比率，就可以计算出各细分市场的潜力。该方法估计某个特定市场的绝对市场潜力。计划者需要首先计算出平均销售比率并且准确地预测人口总数，然后根据市场发展的水平和消费者对某种产品的喜好程度计算出销售比率。

表5-10　市场因素法

地区	1996年销售额/美元	人口总数/千人	每千人销售额/美元
东北	8 500 009	68 570	123.96
东南	6 753 090	38 720	174.40
西北	6 870 421	32 810	209.40
西南	7 430 218	66 730	111.34
合计	29 553 738	206 830	154.78（平均）
人口预测（2000年）=250 847 000			
销售额比率（平均）=154.78美元/千人			
绝对市场潜力（154.78×250 847）= 38 826 099美元			

2. 回归分析法

另一种利用统计学的原理评估市场潜力的方法叫做回归分析法，这种方法也采用市场因素，但是从更加复杂的数学角度将市场因素与销售额联系在一起。由于本章的内容有限，不能详细解释该方法，仅仅举例说明怎样使用该方法评估市场潜力。回归分析的结

China-Pub.com 下载

果是推导出一个方程式，将市场因素与销售额相联。如果分析中使用了不只一个市场因素，那么应该采用多重回归分析。表5-11使用两个市场因素进行数据分析，然后利用推导出的方程式估算市场潜力。为了计算将来时间段内的市场潜力，这种方法仍然要求计划者测算两个市场因素（不相关的变量）。在该例中，变量Y代表公司销售总额，而X1 和X2代表公司销售总额有关的两个市场因素。将这两个市场因素下一个时间段的估计值代入方程式，计算出市场潜力。这种方法同样要求计算出销售额估算值的置信区间。

表5-11　利用多重回归分析法预测市场潜力

年代	公司销售额（千美元）		
	Y	X1	X2
1984	6 860	1 329	40
1985	6 520	1 116	39
1986	6 345	1 041	40
1987	6 710	1 209	37
1988	7 222	1 553	44
1989	6 810	1 296	45
1990	7 005	1 365	44
1991	7 275	1 492	50
1992	7 450	1 641	53
1993	7 250	1 591	59
1994	7 105	1 510	66
1995	6 666	1 196	71
1996	6 900	1 322	72
Y=a+b1X1+b2X2（总方程式）			
Y=4641+1.70×1600+（-0.46）×60			
Y=7 333 000（预测1997年该产品的市场潜力）			

China-Pub.com
下载

5.6 小结

消费者分析帮助计划者从消费者的角度研究市场的细节。以消费者分析为基础制订出来的计划，比那些利用笼统的信息制订出来的计划效果更佳。消费者分析类似于使用步枪，而不像使用散弹枪瞄准一个目标开火。如果你的目标是射中靶心，那么你使用散弹枪将徒劳无功，而使用步枪可以让你非常准确地击中靶心。

计划者必须认真回答与每个细分市场有关的两个重要问题（规模和特点），这是进一步分析的基础。消费者分析还提供了许多有用的信息，这些信息是计划者设计营销组合要素——产品、促销、价格和经销所必须掌握的信息。

一旦计划者已经确定了某项产品或服务的市场潜力，他就需要估计公司在这个潜在市场中占有的市场份额，并据此来设置销售目标和盈利目标。以后的章节将详细讨论这些问题。

下一章将讨论计划者进行各细分市场竞争性分析时所涉及的概念和采用的方法。

消费者分析作业表

本作业表用以帮助你把本章所讨论的概念应用

China-Pub.com 下载

于你所在的组织。

1. 描述你的目标市场消费者，以及影响这些消费者对产品或服务的需求、选择和使用的特点。

2. 对于那些中间产品或服务，描述那些影响集团购买者行为的特征（例如，谁是决策者？他们的动机是什么？他们怎样制定购买决策？等等）

3. 如果你能够识别具有不同特点的不同群体，那么你怎样满足各群体的不同需要？

4. 你的产品/市场可以细分吗？如果能，那么细分市场的基础依据是什么？

5. 识别细分市场：

China-Pub.com
下载

细分市场名称

特征（人口统计学、生活方式、使用频率、动机等等）

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

6. 对于识别的每一个细分市场，以单位产品的方式估计每个细分市场的规模。

细分市场名称：

规模

A. _____

_____

B. _____

_____

C. _____

_____

7. 你将选择哪一块细分市场作为目标市场？

_____

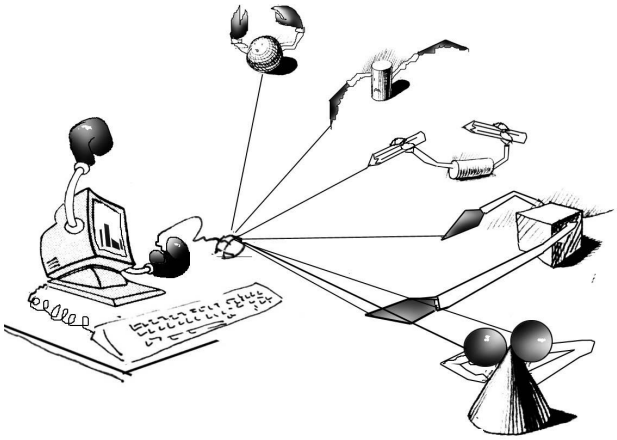
_____

_____

China-Pub.com 下载

第 6 章

竞争分析



China-Pub.com
下载

营销计划实例

30年前，Portland市Oregon大学的运动场上诞生了一个新的行业，Philip Knight是Oregon大学的前田径明星和Stanford大学工商管理硕士，他放弃自己的会计职业，开设了一家企业，向美国进口高质量的鞋。

到1976年时，Nike公司销售了价值为1400万美元的服装和鞋类 —— 从此以后事情变得很有趣，全美国的人都开始疯狂地热爱慢跑，上至电影明星，下至抵押房产的经纪人，一双昂贵的旅游鞋成为人们的必备之物。1980年Nike公司公开上市时，宣布它的收入总额攀升到2.7亿美元；公司占据了美国市场的领导地位，对德国制造的Puma及Adidas长期以来的统治地位构成了威胁。

1979年Paul Firemen从Boston大学中途缀学，接管了家族的体育用品生意。他的第一项举措就是获得英国制造的Reebok在北美的许可权，开设一条旅游鞋生产线，生产白色真皮的女式运动鞋。从此该公司的销售额不断增加。由于更多的妇女开始进行体育锻炼，以及男孩、女孩、男士和女士开始穿着旅游鞋去工作、去学校、去任何想去的地方，所以到1980年，公司的销售额又攀新高峰。

China-Pub.com 下载

当1992年Shaquille O'Neal宣布他自己加盟NBA时，Fireman与他签订了五年期的一揽子合同，据称合同总价值为 1500万美元。 Shaquille O'Neal将在五年内身着Reebok的行头。

这件事吹响了战前的号角，标志着 Nike与Reebok之争的开始。两家公司竭力争夺美国大众的头脑、心灵，争夺美国大众对足下之鞋的选择。在此之前， Reebok已经引起了Knight的注意，但是这两个公司之间的差别很大，人们并不认为这两家公司直接展开了竞争。然而Nike 与Reebok也有许多相似之处，两家公司都生产服装和运动鞋，并且两家公司都将自己的主要制造工厂安排在生产成本较低的国家。但是Nike公司将自己的重点放在向男性运动员和男性旅游者提供高品质、高价位的产品上，而Reebok公司的主要市场是女士服装，而且Reebok还生产低价位系列的休闲鞋。

大约在1990年，在Nike重新赢得了销售额第一的地位之后，Reebok公司的Fireman经过精心策划，向男性团体运动项目等Nike公司的强项，发起了进攻。Fireman增加了Nike公司的产品开发资金预算，并且向专家咨询怎样才能提高产品的吸引力。Fireman在认真研究了Nike公司的核心营销战略之后，认为Reebok公司要在这崭新的竞技场上与Nike

China-Pub.com
下载

公司竞争，就必须与某些酷哥签下合约。Nike公司拥有网球明星Andre Agassi和Pete Sampras，Reebok公司与张德培签约；Nike公司拥有Ken Griffey Jr. 这位Seattle Mariners棒球队的超级明星，Reebok则签下Chicago White Sox队的强力击球手Frank Thomas；Dallas Cowboys橄榄球队的四分卫Troy Aikman是Nike公司的签约球员，而Reebok签下了Cowboys球队的“飞毛腿”后卫Emmitt Smith。

如果你向Paul Fireman问起Reebok与Nike之间的竞争，他的评价是肯定的，他认为当两个企业奇招叠出，展开激烈竞争时，两个企业都会高速发展。Ford与GM之争、Pepsi与Coke之争、McDonald's与Burger King之争这些例子就是最好的证明。“只要你像这些企业一样展开激烈竞争，你的头脑就会闪烁出灵感的火花，会激发你的创造力，”他说：“你会超越企业自身的局限，会发现更多的东西。”

向Phil Knight询问相同的问题，他回答了个人的看法。他多次在销售人员集会上宣称自己痛恨Fireman和Reebok公司。Knight说：“我要让自己的员工明白，只要Fireman和我们其它的竞争对手获得了成功，我们就更不可能按照自己的意愿行事。”

China-Pub.com 下载

6.1 导言

在完成整体市场分析和特定细分市场上的顾客需求分析之后，营销计划的下一项步骤是分析每个细分市场上的竞争活动。对于不断革新的新产品，竞争分析可能仅仅局限于潜在的竞争能力分析，而不是详细地分析它的竞争对手。然而在大多数情况下，现有市场上明显地存在着具体的竞争对手，企业必须评价竞争对手的战略以及优势和劣势。

本章讨论了现有市场上进行竞争性分析所涉及的概念和使用的方法。营销组合审计表在竞争性分析中十分有用，该表对竞争对手的所有基本战略要素进行评价。

6.2 竞争优势概念

为了准确地掌握竞争优势这个概念，明白为什么竞争优势在营销战略中处于中心地位，你就必须理解营销经理是怎样看待竞争的。最成功的营销经理并不是希望“赢得竞争”，他们希望做到使竞争对手对自己的客户根本没有吸引力，也就是说，营销经理希望自己的企业与用户建立起密切的、令人满意的长期合作关系，使自己的用户根本没有兴趣去考虑使用其他企业的产品。企业与用户建立起密不可分的关系后，

China-Pub.com
下载

用户会认为使用其他企业的产品非常不方便，认为这是一种冒险行为，根本没有必要。所以用户会固执地坚持自己的选择，决定继续使用该企业的产品。准确地说，营销经理应当设法完全满足用户的需要，与用户建立起牢不可破的关系，使用户根本不可能考虑去寻找其他的途径满足自己的需求。如果一名营销经理能够成功地与用户建立起这种关系，那么他会在竞争中不战而胜。为了实现这一目标，企业必须能够识别和开拓明显的竞争优势。

竞争优势是“企业独特的行为或掌握的独特资源，使其与竞争对手相比，具有某些优越条件[2]。”一项可以利用的竞争优势必须具有以下四个特征：

(1) 必须是真实存在的。企业仅仅希望自己存在着竞争优势并不意味企业真正具有竞争优势。声称自己产品的价格最低，但是它并不一定真是最低价。

(2) 对于用户必须是十分重要的。最终能够让用户获得利益——并且是用户追求和看重的利益才是竞争优势。如果你的企业仅仅是在某些方面与竞争对手有所不同，只是你自己认为这些不同很重要，并不意味着你的企业具有真正的竞争优势。“当营销经理与用户对竞争优势的看法不一致时，用户总是正确的。”

(3) 必须是具体的。仅仅在口头上说：“我们是最好的”并不够。问题是你在哪方面是最好的？为什么

China-Pub.com 下载

你是最好的？如果你不能向顾客明确指出自己的优势，那么只是泛泛的吹嘘，并不是竞争优势。

(4) 必须能够增加销售额。这意味着你必须能够用语言向顾客反映这一优势，顾客不仅能够了解这一竞争优势，而且要能被这一竞争优势打动。竞争优势必须首先具备前面的三个特点，然后才能符合第四个特点，但是竞争优势必须满足第四个特点，否则前三个特点的价值无法体现。实现这一特点要求企业安排充足的营销预算，才能够频繁地宣传企业的竞争优势，实现吸引目标市场顾客这一目标[3]。

竞争优势可以来源于不同的方面（见表6-1），企业必须非常客观地评价自己，判断自己是否真正具有表6-1指出的竞争优势，或者具有其他符合以上四个标准的竞争优势。企业采用了社会营销导向，就意味着它默认了这一观点：顾客是评判企业是否具有竞争优势的惟一裁判。

表6-1 竞争优势来源

来　源	描　述
竞争方式	产品设计、定位战略、经销战略以及定价战略都有可能成为竞争中取胜的潜在优势来源
竞争的基础	资金与技术相结合，提供使顾客更加满意的产品和服务（例如：质量更好的产品、迅速送货上门等等）如果在这一方面优于其他竞争对手，那么这就是一项竞争优势

China-Pub.com 下载

(续)

来　源	描　述
竞争市场	当产品市场随时间而发生变化时，仔细选择市场，跟踪调查市场，才能使企业自身的特点与产品市场的关键成功因素更好地匹配，并且在这一点优于竞争对手
竞争对手	如果你的企业解决了相同产品市场上其他竞争者不能克服的难题，那么你的企业肯定处于竞争优势。向顾客显示自己的优点或者竞争对手的缺点，能够获得竞争优势，至少暂时获得竞争优势

资料来源：Adapted with modification from Aaker, Davied A. *Strategic Market Management*, New York: John Wiley and Sons, 1995, p. 175.

虽然所有目光长远的企业都把自己的目标定为建立起强有力的竞争优势，使竞争对手无法吸引走自己的用户，但不幸的是，绝大多数企业都不能做到这一点，使自己所有的用户都不再考虑改用竞争对手的产品。因此，本章的其余部分讨论企业为了实现营销计划目的，如何进行竞争分析。

6.3 竞争分析的目的

企业在竞争分析中必须回答两个根本性问题：“那些左右该市场上竞争活动的各种因素的特点是什么？”和“哪一个竞争对手将使用什么营销战略，争夺哪一块细分市场？”第一个问题重视整体的竞争活

China-Pub.com 下载

动和某些因素，这些因素在给定的产品——市场状况下，影响竞争活动特点。第二个问题关注根据消费者分析而划分出的特定细分市场。在消费者分析中，你已经知道了每一细分市场的规模(潜力)和特征，现在开始从各细分市场的角度分析竞争能力。

现在你应该非常清楚，一个企业是在各细分市场的基础上建立起竞争优势，而不是在整个市场上建立优势。正如我们在以前章节讨论过的，各个细分市场之间的消费者动机、需求和愿望差别很大，在一个细分市场上适得其所的营销战略，在另一个细分市场上可能毫无效果。所以企业应该在细分市场的基础上建立竞争优势。在对细分市场的分析中，应该努力发现那些企业目前尚未发掘的消费者群体，或者竞争对手没有满足其需求的细分市场。竞争对手没有为这些细分市场建立起符合其特点的战略，而是在各个不同的细分市场上使用相似的战略。一般来说，总是存在一些细分市场，企业可以通过直接针对其需要制订出战略，从而为这些市场提供更好的服务。你应该努力寻找机会，在某一特定细分市场的竞争中建立自己的竞争优势，或者占有一席之地。

6.4 竞争的类型

为了全面地反映客观情况，竞争性分析既要考

China-Pub.com
下载

虑现有的竞争对手，也要考虑潜在的竞争对手。努力预测竞争对手的行动，不但是企业决定是否进入某一特定细分市场的基础，而且是企业在选定目标细分市场以后，选择采用哪一种战略时考虑的基础。本章首先讨论了竞争的特点，然后给出了分析竞争对手时采用的基本方法。下面我们首先研究不同类型的竞争。

6.4.1 完全竞争

完全竞争是经济学家最早识别的一种竞争类型。虽然市场中很少出现这种类型的竞争，但是它在某种程度上反映了市场环境的特点，是分析中非常有用的一个概念。通常只有具有以下特点的行业或局部市场，才可以称为完全竞争：(1)大量相对很小的竞争者；(2)竞争者相互之间的战略差别很小或没有差别；(3)新的竞争者可以自由进入该行业或市场。大量的小型竞争者，意味着一家企业的行为不会被其他竞争者所注意。由于竞争者之间的战略差别很小，价格、产品、经销方式和促销方法通常是相似的。良好的地理位置和营业时间的长短成为吸引用户的重要因素。能够随意进入，意味着新的竞争者可以不断进入该市场，而且老的企业可以不断退出该行业。除非一家资金力量非常雄厚的竞争者进入这一市场，而且改变了竞争环境，否则市场是毫无组织的，甚至是支离破碎的。企

China-Pub.com 下载

业所在区域范围内的用户数目和竞争者的数目决定了企业的利润和战略。

6.4.2 垄断竞争

在垄断竞争的市场上，各类不同企业的战略开始出现明显的区别。虽然市场上依然具有许多竞争者，而且相对来说，进入市场比较容易，但是每一个企业都努力以某种方式让自己与竞争对手有所差别。市场上的产品、价格、经销方式和促销活动会出现较多的差异。或者竞争者在营销组合中的两个或三个变量上具有相似性，而在其他的变量则会出现差异性，例如促销活动。在这种竞争环境中，每个竞争者能够更好地控制营销组合变量，因此可能出现战略多样化。

6.4.3 寡头竞争

在寡头竞争中，竞争者的数目减少，并且市场进入的难度增加。市场上存在着少数几个相对较大的竞争者，也可能还存在着少数几个较小的企业。你可以清楚地识别市场上竞争者行动的特点，可以清楚地发现其他竞争者对这家企业行动的影响，并且可以预计其他竞争者对竞争性措施的报复行动。在这种环境中，战略依然具有差异性，然而产品价格很可能没有差别。如果一家企业采用了价格竞争，并且顾客乐意

China-Pub.com
下载

用这家企业的服务代替其它企业的服务，其他企业必须对这一情况做出反应，会继续展开价格竞争。如果一家企业能够为其他企业设立价格标准，那么它就具备了价格领导地位。

6.4.4 垄断

垄断指市场中只有一家卖主。如果是自然垄断(电话公司、电力公用事业公司等)，那么通常法律会对进入该市场做出种种限制。自然垄断通常是由政府在价格和经销方面进行管制。如果能够成功地建立非自然垄断，由于该市场上潜在的巨额回报，则通常会吸引其竞争者克服种种障碍，进入该市场，因此一般很少存在非自然的垄断。

6.5 根据竞争的特点决策

表6-2总结了在不同类型的竞争环境中各种因素的差别。该表有助于理解竞争环境的特点。应当正确地利用该表，不应该纠缠企业的数目中“许多”到底指几个，而“容易进入”到底指进入一个市场有多么容易等细节问题，而应该综合考虑描述的各个因素，重视市场的总体特征。在某种程度由于大部分的经济现实状况处于完全竞争和垄断之间，所以分析活动应该重视这几种竞争环境的特点。研究竞争的特征不但

China-Pub.com 下载

有助于理解企业怎样在市场上展开竞争，而且有助于预测企业的行动是否会受到报复。

表6-2　竞争环境的影响

因　素	竞争环境			
	完全竞争	垄断竞争	寡头竞争	寡头
企业的进入数目及生存	很多 容易	很多 容易	很少几个 困难	一个 可能有法律规定禁止进入
服务费用	无差异 无差异	有差异 如果采用了非价格型竞争，价格无差异。如果竞争者采用了价格竞争，价格有差异	有差异 如果采用了非价格型竞争，价格无差异。如果竞争者采用了价格竞争，价格有差异	不详 不详
进入方式	无差异	如果采用了非价格型竞争，进入方式有差异。如果竞争者采用了价格竞争，进入方式无差异	如果采用了非价格型竞争，进入方式有差异。如果竞争者采用了价格竞争，进入方式无差异	不详
促销方式	无差异	如果采用了非价格型竞争，促销方式有差异。如果竞争者采用了价格竞争，促销方式无差异	如果采用了非价格型竞争，促销方式有差异。如果竞争者采用了价格竞争，促销方式无差异	不详

China-Pub.com 下载

(续)

因 素	竞争环境			
	完全竞争	垄断竞争	寡头竞争	寡头
对竞争活动的反应	几乎没反应	有时有反应，视活动类型而定	反应强烈，特别是有关价格方面的竞争活动	不详

6.6 竞争因素和竞争优势

有效的竞争性分析应该考虑寻找差别优势，而且也需要获得差别优势。差别优势是某一个特定机构特有的那些因素，这些因素使这个机构可以超越竞争者，或者拥有超越竞争者的潜力。差别优势与竞争优势有所不同，竞争优势需要满足四个基本特点，然而差别优势并不需要符合那四个特点。只要一家企业能够在某些方面超过它的竞争对手，它就拥有差别优势。以下领域可能存在着差别优势：(1)生产；(2)技术；(3)自然资源；(4)营销；(5)管理。

生产：企业具有卓越的生产制造能力是一项非常关键的差别优势，许多企业都在这方面投入资金，提高生产能力。这一差别优势同样也可以体现在企业有能力保持自己的生产能力优于竞争对手。

技术：企业不断率先进行创新研究和开发，并合理地应用科学技术，可使企业建立起明显优于竞争对手的差别优势，并且保持这一差别优势。

China-Pub.com 下载

自然资源：有利用价值的资源或稀缺资源，经常是企业制订战略时考虑的基础。如果一个机构、一个经济联盟或一个国家控制了自然资源，或者处于接近自然资源的最佳地理位置，那么他们拥有巨大的优势。

营销：营销优势指由于一个企业能够积极宣传自己，在消费者心中占有不可替代的牢固地位，从而拥有强于竞争对手的优势。这样的企业具有更高的顾客知名度，顾客更偏爱他们的产品，或者顾客更忠于该企业，使这些企业与竞争对手相比，具有明显的营销差别优势。

管理：管理优势指企业建立起积极向上的员工关系、高效的计划系统和信息系统，以及具有综合的管理竞争能力。

竞争压力对机构的战略形成和市场机会决策有极大的影响(见图6-1)。虽然每一个行业都有自己的特点，但是竞争的压力是每个行业的现实驱动力量。竞争的压力主要来自五个方面：

(1) 现有竞争者之间的竞争；

(2) 消费者/购买者的构成；

(3) 供应商构成；

(4) 可能有新的企业进入该行业；

(5) 可以获得优质的替代产品。

一个行业内部各个企业之间的竞争活动，是一

China-Pub.com
下载

个不断发展的、相互影响的动态过程，竞争中的每个企业都试图成功地建立自己的竞争优势，以超过其他企业。企业需要不断分析评价其他企业的战略，制订出自己的战略，从而成功地实现这一目标。企业需要不断监测这些相互依赖的战略对抗活动，进行必需的调整，以提高自己的竞争能力，在市场上获得成功。

例如，Sears公司为了重新赢得在与 K-Mart和Wal-Mart公司的竞争中失去的市场份额，采用了价格战略。竞争性的定价可以赢得市场份额，降低企业对广告的依赖程度，企业不再仅仅依靠广告将顾客吸引到商店。同时竞争者可能会对这种行动做出反应，企业可能会遭到报复行动[4]。

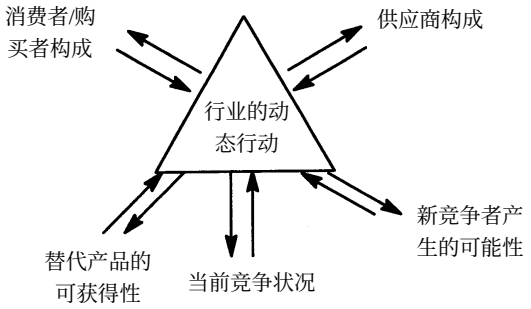


图6-1　竞争因素图

消费者/购买者构成可能包括两种情形，一种是包括少数几个大买主，一种是包括许许多多小客户。在前一种情况下，企业失去了几个大买主可能关系到

China-Pub.com 下载

企业的生死存亡；而在后一种情况下，企业失去了同样数目的几个小客户，对企业经营几乎毫无影响。大多数企业都努力把对自己经营活动有不利影响的用户数目降到最小。

供应商构成同样对每个机构的竞争能力有重要影响。相对来说，供应商提供的商品或服务很重要，这些将决定该机构对行业内其他企业的竞争能力。供货商可能对企业的边际利润、存货状况、产品质量、价格产生积极或消极的影响。

新的企业可能会进入该市场通常是始终存在的一种威胁，它们的进入会改变行业目前的市场份额、生产能力和供应经销系统。如果市场中存在着强烈的进入障碍，例如顾客高度的忠诚感、需要投入大量资金、建立起销售渠道很困难，或者现有企业对此会做出强硬的反应，那么新的企业进入的可能性会降到最小。如果市场上的进入障碍很低，或者预计现有企业对新企业进入的反应很软弱，那新企业进入的可能性将增加。

例如，韩国的Hyundai Motor公司为了打入微型汽车市场，研制出一种新型的四门轿车。这种新研制的前轮驱动Sonata车，比Toyota公司或Honda公司生产的同类轿车便宜2 000美元左右[5]。

当市场出现充裕的优质替代产品，并且它的价

China-Pub.com
下载

格与现有产品相近，或价格具有竞争力，这将是对现有企业的重要威胁，人造甜味剂与白糖就是一个替代产品的例子。

各种评价竞争力的方法都需要考虑以下因素：

- 目前的战略；
- 目前的业绩；
- 优势和劣势；
- 将来战略的可行性。

企业应该研究自己的每个主要竞争对手。如果很难做到这一点，那么至少应该评价与自身利害关系最密切的竞争对手的战略。

企业分析目前竞争对手的战略，包括分析竞争者怎样界定该行业的细分市场、产品特征、营销组合、维护措施、研发任务、成长政策、经销活动和促销活动。企业可以采用多种方法进行营销组合分析，但是效果最佳的方法是竞争营销组合审计，下面将讨论竞争营销的组合审计。

6.7 竞争营销组合审计

你应该认识到，绝大部分商业领域的竞争活动愈演愈烈。因此，了解谁是你的竞争对手，他们提供什么产品，位于何处，报价多少以及如何促销产品等一系列情况，对于企业是十分重要的。营销组合审计

China-Pub.com 下载

进行这些分析活动。

当不考虑审计这个词的商业含义时，审计指以不带任何偏见的态度对已经完成的事项进行评价，并且评价它完成得怎样。因此会计中的审计指以不带任何偏见的态度评价企业的会计情况。同样，竞争营销组合审计是指分析细分市场上的竞争活动。表 6-3是进行这种审计最有用的工具之一。该表帮助计划者与主要竞争对手的营销组合进行比较，全面评价自己营销组合的各个方面。利用该表完成审计活动需要进行以下步骤。

表6-3　竞争营销组合审计表

	审计表格		
	竞争对手A	竞争对手B	竞争对手C
A. 提供的产品			
1. 类型			
2. 质量			
3. 品种			
B. 场所			
1. 地理位置			
2. 利用的渠道			
3. 经销服务			
C. 价格			
1. 价格水平			
2. 经销商折扣			
3. 数量折扣			
D. 促销			
1. 质量			
2. 数量			
3. 预算			

China-Pub.com
下载

第一，表格应该反映出分析的每个细分市场上营销组合活动的特点。例如，如果分析的是工业细分市场，那么表格必须反映出工业细分市场上重要的因素。

第二，必须准确地确定主要竞争对手，分别指出他们是哪家公司，这样才能进行真实的比较。计划者为了满足这一条件，必须确定在某一细分市场上的特定竞争对手，收集他们的资料。竞争活动并不仅仅局限于同类企业之间，例如目前银行、其他金融机构，以及零售商店都提供金融服务，但是以前只有经纪人才可以代理这些金融服务。因此，现在识别竞争对手并不像以前那么容易。但是营销经理必须辨认出主要竞争对手，并且将要和这些竞争对手为吸引用户展开战争。

虽然某些人认为，识别企业的主要竞争对手这一任务相对很容易完成，但是这一看法仅仅是指品牌层次的竞争活动。我们应该认识到可能存在着多个“层次”的竞争。例如，表6-4给出了Pepsi饮料多层次的竞争活动。所有企业的目标都是进行目标市场上最基础层次的竞争活动。Rolls Royce公司的竞争活动可以说明这一点，Rolls Royce 公司的主席宣称，Rolls Royce 并不是与普通的汽车品牌进行竞争，而是与第二或第三处别墅、游艇或私人飞机进行竞争。即这些潜在客户一旦决定购买一辆汽车，非常明显他们选择的品牌将是Rolls Royce。如果Pepsi能

China-Pub.com 下载

够使人们在表6-4所示的普通层次的竞争饮料之间进行选择，选择Pepsi果汁饮料，或者选择矿泉水，那么Pepsi 就可以有效地降低品牌层次的竞争活动。非常明显，这些目标是企业最希望实现的目标，但是用户并不总是愿意按照这些目标进行选择。如果像以前描述的那样，企业能够充分满足用户的愿望，使在品牌层次的竞争中，其他企业的产品对用户毫无吸引力，那么企业可以实现这些目标。企业可根据表 6-4所示在不同层次的竞争活动中，制订出不同的营销计划。

表6-4　竞争的层次——(Pepsi)

1. 预期竞争
需求:解渴
产品:　酒
啤酒
葡萄酒
牛奶
咖啡
茶
水
矿泉水
果汁饮料
软饮料
2. 普通竞争者
不含酒精饮料
产品:　果汁饮料
矿泉水
软饮料
3. 同类竞争者
软饮料

China-Pub.com
下载

(续)

产品：	生啤
	橙汁
	柠檬-酸橙饮料
	可乐
4. 典型竞争者	
	可乐
产品：	含咖啡因可乐/不含咖啡因可乐
	特种可乐/普通可乐
	风味可乐/纯可乐
5. 品牌竞争者	
	普通可乐/含咖啡因可乐/纯可乐
	品牌: (Pepsi的竞争对手)
	R C可乐
	可口可乐
	Shasta可乐
	家庭产杂牌可乐

第三，必须确定审计活动需要的资料来源。企业可能从以往的分析或研究中获得了一些资料，这些资料可能仅仅需要补充完善，或者企业开始收集审计活动必需的资料。例如，企业为了识别竞争活动，可以采用多种来源的资料。例如，一家制造商可能发现托马斯制造商目录是一个非常有用的资料来源，这些资料将帮助你确定谁是目前的竞争对手和潜在的竞争对手，并且可以帮助你整理有关信息，掌握你的竞争对手销售什么产品，他们位于何处，他们的产品价格档次等情况。有时广告也可以提供给审计活动有用的信息，企业应该研究广告，从媒介中获取信息。当企业

China-Pub.com 下载

无法进行研究活动或者无法获得其他客观资料时，必须根据经验进行判断，进行某些对照比较。但是在这种情况下常常存在着主观偏见——在比较自己及竞争对手的行动时，常常会有“光环效应”。所以应该由几个人进行评价判断，而不是仅仅依靠一个人的判断力，以避免判断中的个人偏见。

最后，企业应该制订出某些系统评价方法，给自己和竞争对手在审计的各个方面“打分”。对于打算进入这一市场的新企业，可以与竞争对手进行比较。评价方法之一是：如果竞争对手在这方面优于你，给它加分；如果在这方面你们一样好，给它零分；如果竞争对手在这方面不如你，给它减分。或者你也可以选择另一种方法来给竞争对手打分，用数字1代表最好，数字2代表较好，等等。

上述审计并不是从产品价格层次进行概括的分析，而是需要对已经分析的每个细分市场进行审计。计划者并不是特别关注市场的概况，而是重视特定细分市场或特定群体的细节。这种分析要求详细透彻。分析中如果没有深入透彻地挖掘细节，其结论可能会误导企业。

一家餐馆在消费者研究中，询问调查对象：“自己的朋友是否会在这家餐馆吃饭？”如果答案是“不”，将继续询问理由是什么，最普遍的反应是价格“太高”。然而竞争性分析显示，情况完全不是这样，对于相同

China-Pub.com
下载

的菜，这家餐馆与其他竞争餐馆的定价相似。这意味着调查对象认为这家餐馆的价格太高，这种情况与实际定价比其他竞争餐馆高是两种截然不同的情况，餐馆会制订出两种完全不同的战略或措施。

如果需要评价零售经营状况，那么应该对表格加以更改，能够反映零售变量。表 6-5给出了一个例子。如果认为还需要反映出每个变量中对分析活动很重要的其它方面，可以在表格中增添这些方面。

表6-5　零售企业营销组合审计

	竞争者A	竞争者B	竞争者C
产品或服务			
1. 顾客接受程度			
2. 顾客使用时的满意程度			
3. 产品质量级别			
4. 品种齐全程度			
5. 提供的服务			
a.范围			
b.质量			
场所			
1. 顾客便利程度			
2. 场所是否适合			
a.提供服务			
b.吸引顾客			
3. 顾客交通潜在条件			
4. 设备状况			
a.外部状况			
b.内部状况			
5. 销售地点			
a.场地宽敞（面积）			

China-Pub.com 下载

(续)

	竞争者A	竞争者B	竞争者C
b.吸引力			
c.陈设布置			
6. 停车设施			
a.充足			
b.方便顾客			
7. 从附近企业获取能源			
8. 顾客对设施的印象			
价格			
1. 相对价格层次			
2. 顾客对商场价格的印象			
3. 底价			
4. 定价政策的一贯性			
5. 信贷政策和实际情况			
a.对顾客需求的适应程度			
b.顾客成本			
促销			
1. 促销能力			
a.可动用的资金			
b.花费的资金			
c.可利用的媒介			
d.已知的促销方式			
2. 促销活动在以下方面投入的数量和质量			
a.个人推销			
b.报纸广告			
c.广播广告和电视广告			
d.直接邮寄			
e.户外广告			
f.室外展品			
g.室内展品			
h.特别的推销活动			
3. 道德标准			
4. 各种活动的协调性			

China-Pub.com
下载

6.8 竞争战略和资源

为了更加全面地评价市场上的竞争对手，分析活动还应考虑其他几个因素，这些因素包括竞争对手的战略发展趋势和资源——营销、资金和职员。第一个因素是关于竞争对手是否打算改变竞争活动，或者他对竞争行动的反应；第二个因素涉及竞争对手制订战略行动的能力。

分析竞争对手战略趋势指判断竞争对手的活动趋向于被动型还是主动型。被动型战略指企业跟随市场上的其他领导企业，或者仅仅是简单地为自己在市场找一个合适的位置。主动型战略指企业处于市场的领导地位，或者与市场上的领导企业展开竞争。如果企业可以确定市场上的领导者和挑战者，那么它必须预测这些企业的行动。例如在“啤酒大战”中，Asahi Breweries有限公司成功地推出了干啤——之所以称之为干啤是因为这种啤酒具有清淡的口味和较高的酒精含量，它显然采用了竞争性定位，是该行业中率先变革的企业。对这些公司营销组合审计有助于准确地识别它们的战略特点[6]。

分析竞争对手的资源，包括判断特定的竞争对手是否拥有丰富的营销专业知识和生产能力，能否对市场的各种事件做出适宜的反应；是否拥有满足各层

China-Pub.com 下载

次需求和符合技术要求的职员，以及是否拥有充足的财务资源，能够对市场上发生的问题和出现的机会做出反应。此外，由于大部分企业都在努力发挥它们的优点而掩饰自己的缺点，分析活动有助于预测这些企业最可能做出何种反应。一家企业资金雄厚，设备生产开工不足，营销技巧不佳，它非常可能采用降低产品价格或者增加促销资金来迎接竞争。而一家强项和弱项相反的企业，会采用不同的竞争战略。

当市场向寡头竞争方向演变时，这类分析的必要性会更加明显。企业无法预测或预期竞争对手的反应，就无法研究市场的动态现实情况。

企业在完成各细分市场的竞争性分析之后，写出每个细分市场竞争力方面的总结报告。这份报告非常重要，它为你提供了一份在各细分市场中起作用的各种竞争力量的综述。

6.9 小结

从现在起，在计划者的分析活动中，应当开始研究市场中出现的若干明确的问题和机会。计划者不但要了解所分析市场的概括特征和具体特点，而且要把握该市场中竞争者的反应。

对于市场上的新进入者，竞争分析还有一个优点。由于其他企业已经根据市场状况的变化不断调

China-Pub.com
下载

整自己的战略，因此无论这些企业在市场进入和市场竞争中是否成功，它们在市场上采用的方法和手段对于新进入者都有启发教育作用，它们的尝试与错误是新进入者宝贵的经验，使新进入者避免犯他们已经犯过的错误。那些受自身特点约束的活动，或者现有企业在实践中已经证明不成功的活动，新进入者不应该重蹈覆辙。

下一章的重点是机会分析，这是企业准备营销计划的下一个重要步骤。

竞争分析作业表

本作业表可以帮助你把本章讨论的概念运用于你所在的组织。

首先回答这些问题

1. 你具有竞争优势吗？在你选择为目标市场的每一个细分市场中(根据第5章试题的第7题)，判断是否存在竞争优势。

目标细分市场 _____ 这一优势 _____

A. _____ 真实吗？_____

B. _____ 对于用户重要吗？_____

C. _____ 明确吗？_____

有利于促销吗？ _____

2. 你的优势来自何处？

China-Pub.com 下载

目标细分市场

A. _____ 竞争的方式_____

B. _____ 竞争的基础_____

C. _____ 竞争的场所？_____

竞争的对手？_____

3. 你在各产品/市场上进行哪一层次的竞争？

目标细分市场

A. _____ 1. 预期 _____

B. _____ 2. 普通 _____

C. _____ 3. 同类 _____

4. 典型 _____

5. 品牌 _____

各细分市场竞争分析

4. 细分市场名称　　明确的竞争对手

A. _____ 1. _____

_____ 2. _____

_____ 3. _____

B. _____ 1. _____

_____ 2. _____

_____ 3. _____

C. _____ 1. _____

_____ 2. _____

_____ 3. _____

China-Pub.com 下载

5. 各细分市场组合审计

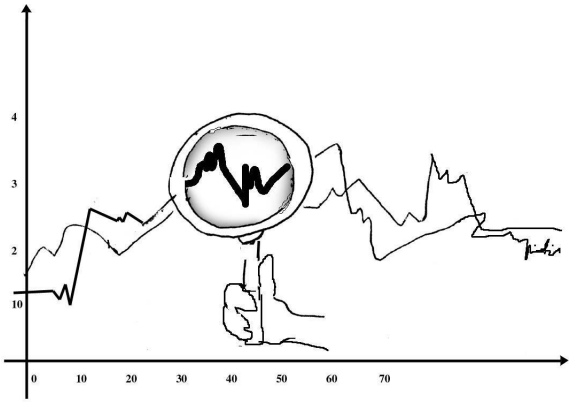
细分市场名称

A. 提供的产品	竞争对手A	竞争对手B	竞争对手C
1. 数量			
2. 质量			
3. 声誉			
B. 场所			
1. 位置			
2. 采用的渠道			
3. 配送服务			
C. 价格			
1. 价格水平			
2. 经销商优惠/商业优惠			
3. 数量优惠			
D. 促销			
1. 质量			
2. 数量			
3. 预算			

China-Pub.com 下载

第 7 章

机会分析



China-Pub.com
下载

营销计划实例

伦敦市的Savile Row服装街正努力为自己建立一个崭新的形象。增长缓慢的销售额、平淡无奇的形象，迫使许多成衣商走上街头，以最没有英国绅士风度的方法宣传自己。这些成衣商一直给人定做西装。现在他们采用了大胆的市场营销和广告战术 —— 向人们分发宣传自己的小册子，在伦敦市的公共汽车上粘贴广告。他们还在领带手表等商品上印上自己的商标，向国外发放品牌许可证，并且与亚洲的许多商店签署了营销协议。“我们希望自己更受人们的欢迎，不再是高人一等的傲慢形象，能够对妇女更加友好，头脑里少一些公共中学里等级划分之类的东西，”Howard Gordon-Martin说，他是最著名的服装商场Gieves & Hawkes公司的执行总裁，“许多出租车司机是我们最好的客户。”

Savile Row大街依然是家族成衣商的大本营，他们几代人都在那里。但是英国也和美国一样，流行休闲款式的上班服装，以及不景气的经济情况，都使西装的销售额大大降低，人们不再象以前那样购买西装。该服装街的传统客户 —— 大不列颠的传统贵族正在不断减少。“我们传统的客

China-Pub.com 下载

户不可能变得更加富有，或者变得更年轻。”Gordon Martin先生说。另外，越来越多的人根本不打算购买西装。根据企业的估计，目前定做西装的利润仅仅占企业利润的10%，而在1970年大约占企业利润的25%。

目前服装商场的广告费用大约占销售收入的15%，而几年前该项费用几乎为零，广告费用增长得很快。Gieves & Hawkes相信它的营销活动将在远东地区起到特别好的效果。Gordon-Martin先生说远东地区的客户崇拜所有具有大不列颠风格的东西。Gieves &Hawkes商场甚至打算成立专设的美容沙龙，努力吸引更多的女性客户。事实证明新战略的种种努力得到了回报，当近两年内英国经济停滞不前，而1995年最后一个季度，伦敦商场不断创新，它的销售额增加了25%[1]。

7.1 导言

至今为止，本章研究的分析活动已经深入决策领域。在这一阶段，如果市场上存在着机会，你必须决定市场上哪一个机会预示着企业的机会——也就是企业应该利用的机会。

机会评价应该特别重视那些必须分析的因素和

China-Pub.com
下载

分析活动采用的各种方法。本章给出了一份特别的总结试题，帮助企业在评价每一个机会时，利用以前的分析活动得出重要结论。

7.2 问题与机会

虽然某些类型的分析活动既适用于解决问题，又适用于利用机会，但是区分问题和机会非常重要。问题指任何阻碍目标实现的事物；而机会指可以提高总体业绩的偶然事件。 你只有确立了需要完成的目标，并且努力试图实现目标之后，才能知道是否会遇上问题。如果实际情况与目标陈述中的预期不符，那么这就是一个问题。假设你确立的目标是现实可行的，那么你必须进行以下活动：(1) 研究确定问题的实质；(2) 提出行动（战略）的可行方案；(3) 选择解决问题的行动(战略)方案。在你处理目前的问题之前，该问题已经耗费了资源，决策过程需要考虑是否要不断调拨资源、额外调拨资源的范围、和调拨的特点。

至于利用机会，则某种程度上是另外一个问题。你不必在机会分析之前，先卷入市场之中，企业并不是在实现目标过程中遇到了挫折，相反，这是寻找新的市场或提高目前业绩的新方法。

机会分析最明显的特征之一是它要求市场机会与企业目标和资源密切结合。在大部分情况下，由于

China-Pub.com 下载

这要求重新划拨资源，通常超越了营销决策的领域。以上描述的这种分析活动，将提供资金调拨决策的基础资料，但是资金调拨决策可能超过了营销计划人员的工作范围。

7.3 内部因素

为了成功地评价机会，你必须将外部分析与内部分析结合在一起。内部分析将直接影响企业的意愿以及对机会做出正确反应的能力。内部因素包括企业的宗旨（或任务），还包括企业的资源。

7.3.1 宗旨

出现营销机会，是企业采取行动的必要条件，但不是充分条件。管理者必须决定他是否打算利用现有的机会，判断自己是否具有充足的资源，可以成功地发掘机会。也就是他必须决定市场上出现的机会是否是企业可以利用的机会。市场上总是不断地出现机会，但并不是所有的企业都进行了充分的准备，能够利用机会。企业的宗旨与企业将选择哪一个市场机会有直接联系。企业应该利用自己的宗旨说明或任务说明来评价市场机会。企业的市场行动与自己的宗旨之间必须紧密结合。企业只能寻找那些帮助自己实现总体任务的机遇，应该放弃那些

China-Pub.com
下载

对实现总体任务毫无帮助的机会。

例如，如果一家企业将自己的任务规定为开发高品质的产品，然而市场上存在着需求低质低价产品的细分市场，虽然这个细分市场的市场潜力很大，而且竞争并不激烈，非常具有吸引力，但是这个细分市场不能被看做是该企业的机会。如果企业试图满足这一细分市场的需求，那么将直接背离自己制订的任务，企业必须放弃这种机会。

7.3.2 企业资源

考虑到机会必须与企业宗旨相一致，企业必须分析自己的资源，判断自己是否有能力对机会做出正确反应。企业向机会投资的能力，将依赖于企业能否在所调研的市场上成功地发现并建立竞争优势。尽管竞争优势这一概念我们已在第6章介绍过，但在这里我们要强调的是，企业控制竞争优势的能力能够帮助企业确定市场机会的价值高低。机会价值的高低，其区别就在于企业在某一领域中建立竞争优势的能力高低上，企业必须能在该领域向消费者传递他们认为重要的利益。企业可以利用良好的机会建立优势，而它的竞争对手必须投入大量时间和资源才能获得这一优势。

企业最少应该考虑四类资源，判断这些资源是否符合开拓潜在机会的要求。

China-Pub.com 下载

7.3.3 营销资源

一个企业要能够利用机会，则要求它的员工具备开发和实施有效的营销战略所必需的营销技巧。企业能够生产出优质产品并不一定保证它会获得成功。有一条古老的谚语是“制造出更好的捕鼠器，各地的顾客就会挤破你的门槛”，但是市场上并不总是这样。一名优秀的营销经理，他的作用就是进行有效的营销活动。许多在创业初期获得成功的企业因为缺乏营销技巧，不知如何开展营销活动，在新的经营环境下遭到了挫折。如果一个企业仅仅依靠自己的组织机构，无法取得充足的营销技巧，那么它或者必须具有雄厚的资金，招募营销员；或者必须找到一家成功的企业兼并自己，这家成功企业应该在市场占有一席之地，具有强大的营销能力。

我们将以一家大的化学制剂公司为例，通过该公司推出一种新的消费品的实践过程，来说明营销资源对企业成功的影响。这家公司制造和销售工业用化学产品，多年以来它一直处于这一行业的领导地位。几年前这家企业研制开发了一种新的洗涤剂，它们决心向消费品市场推销这种洗涤剂。但是由于这家企业缺乏消费品的营销经验，它们的推销活动没有获得成功，后来它们把自己的洗涤剂卖给一家

China-Pub.com
下载

生产消费品的企业，由这家企业将该洗涤剂成功地推向了市场。因此，这家化学制剂公司无法获得成功的原因，既不是因为缺少机会，也不是因为产品质量或者产品不能满足用户需要等方面的问题，而是因为它缺乏消费品的营销经验。另一个由于缺乏营销技术而失败的例子，是 Sony公司未能推广Betamax制式的视频录制及播放系统。Betamax在技术上优于VHS，在整个寿命周期内能够提供更好的录像效果，在价格相似的条件下功能更强，但是Betamax还是无法占据市场的主导地位。这再一次说明：企业不能充分利用市场上的机会，并不是因为没有足够的消费需求、或者是由于产品质量低劣。Sony公司的失败又是一个缺乏营销技术的例子 (Sony公司没有颁发 Betamax技术使用许可证以推广该技术，也没有成功地向用户宣传 Betamax的卓越品质)。虽然Sony公司被普遍认为是一个营销技术相当丰富的公司，但是它仍然会犯营销方面的错误。这些例子都说明市场上出现的每一个机会都对企业有种种要求，企业必须仔细考虑这些要求。市场给先行企业的回报，并不一定比给那些跟随企业的回报高，企业过去的成功并不一定是未来繁荣的保证。IBM公司的经历证明了这些理论在个人计算机市场上同样正确。在这个世纪之交的时刻，市场的激烈竞争每

China-Pub.com 下载

天都在考验企业的营销技术和营销资源。每个企业都不可避免地需要回答一个紧迫的问题：“自己的营销资源是否能够应付市场上每一个新机会带来的独特挑战？”

7.3.4 生产资源

生产资源要素会影响企业利用新机会的能力。几个具有显著差别的生产资源要素是：生产能力、协同效应、成本结构、技术以及劳工技能。企业的生产能力要受企业以前的生产装备水平的影响。从短期来看企业的生产能力通常是固定不变的，但是在一段较长的时间内，企业会因为新的战略机会而改变生产能力。短期内企业劳工的生产技能也被认为是固定不变的。因此企业必须既要具有一定的生产能力，又要具有熟练的劳工，否则企业必须具有雄厚的融资实力，能够扩大生产能力和吸引熟练的劳工。企业的成本结构也经常是一个影响企业能否利用机会的决定性因素。能否成为一个低成本的生产企业，常常决定了企业是否能够利用市场上的某些机会。当企业生产新的产品时，如果能够充分利用现有的生产工艺、技术、资源和副产品等，就有可能出现生产的协同效应。企业也必须考虑自己的技术能力，某些新产品可能对生产技术的要求很高，而企业目前无法达到这一技术要

China-Pub.com
下载

求。如果企业不能以合理的费用获得要求的技术，就不得不放弃某些机会。

7.3.5 资金资源

企业可以利用的各种资金资源以及从这些渠道所可能筹集的资金总额，将影响企业有效进入一个市场的能力。有许多的机会存在着不可逾越的资金障碍，这些机会不但需要大量的资金，而且需要高额的营销费用。此外市场上常常存在着似乎很有吸引力的机会，但是这些机会的投资回报率太低。企业为了保证自己具有足够的生产能力和营销能力，必须获得充分的资金资源，或者在开始寻找机会之前，企业必须能够容易地进入金融市场。

在许多市场上，企业在经营的前几年必须获得充足的资金资源，而且必须能够吸引足够的用户，维持企业盈利经营。企业前几年内经营成本很高而收益水平很低，除非企业在这两年可以获得充足的资金资源，保证企业能够继续经营，否则企业不可避免地会失败。因此一家企业目前的财务状况以及它能否成功地获得资金，将直接影响企业发掘机会的能力。目前出现生产企业向零售商支付“上架补贴”的趋势，意味着企业为了使自己的产品能被摆上零售商的货架，可能需要大量的现金。“上架补贴”指生产商为了保

China-Pub.com 下载

证自己的产品在零售货架上占有一席之地而向零售商支付的费用。在大型的连锁商店，生产企业将一卡车的产品送到有50家分店的连锁店，需要支付75 000美元或者更多的“上架补贴[2]”。

过去，生产企业为了产品能被摆上货架而向零售商提供一些额外的产品。但是现在零售商发现这些额外的产品不能弥补重新布置货架的成本，因此他们转而开始收取上架费用，以此来抵销成本并增加利润。这意味着那些不具备足以购买分销渠道的资金资源的生产商将无法把产品顺利地销售出去。

7.3.6 管理资源

另一项重要的基础资源是管理资源，企业必须分析自己的管理资源。前面章节在探讨技术与机会相匹配时，提到了管理资源这一概念。管理者是否愿意冒险、管理者的价值观、技巧、年龄和经验等都是影响企业能否对机会做出正确反应的重要因素。

当企业为抓住与当前业务截然不同的机会时，可以利用资金资源来弥补目前在人员方面的不足，企业可以聘用新的管理者，利用这名新上任的管理者各方面的技术，补充完善现有管理者的技术。

表7-1给出了一种评分方法，企业可以采用该法认真考虑自己的组织资源，评价市场上的机会。企业

China-Pub.com 下载

将从定量的角度评价每一个与机会有关的因素——能力、员工、营销、资金和管理。

表7-1　企业资源评价矩阵

	评级				
	很好 (5)	较好 (4)	一般 (3)	较差 (2)	很差 (1)
生产资源					
生产能力					
成本结构					
技术					
劳工技能					
生产资源评分					
营销资源					
营销技巧					
配送设施					
分销渠道					
营销资源评分					
资金资源					
固定资产需求					
运营资产需求					
投资收益					
资金来源评分					
管理资源					
数量					
深度					
经验					
管理资源评分					
总分					

另一种分析这些与机会有关的因素的方法是企业分析自己在每项资源上具有的优势和劣势。表 7-2

China-Pub.com 下载

展示了这种方法。当企业确定了自己的每一项优势和劣势后，就可以设计战略实施方案了。

优势与劣势分析合理的顺序是从识别与机会有关的资源开始，当利用这一方法进行资源分析时，需要判断企业在每项资源上具有的优势和劣势，并且需要评价这些优势和劣势对某一个特定的机会的影响。

表7-2 优势与劣势分析

因　　素	对机会的影响
A .营销资源	
1. 优势 已经购置的设施	新的项目可以利用这些设施
2. 劣势 没有室内广告,并且广告依靠代理公司	企业需要展开强烈的广告攻势一必须求助于广告代理化司
B.资金来源	
1. 优势 现金状况充足, 盈利记录良好	计划向顾客提供优惠
2. 劣势 资金与一般企业相比，负债/所有 者权益比例偏高	必须通过利用内部资源来筹集
C.生产能力	
1. 优势 高品质的产品	进入需要优质产品的那部分市场
2. 劣势 可以动用的劳工人数较少	只能提供数量有限的产品
D.管理资源	
1. 优势 强大的开发研究人员	注意运营中的成本效益
2. 劣势 没有管理新产品的经验	任命新的管理者

China-Pub.com
下载

7.3.7 其他因素

企业在选择机会时还应分析其他因素。诸如经济状况、技术水平、政治、法律以及文化，社会状况等种种因素，它们的重要性将根据机会的不同有所不同，在机会分析中不应忽略这些其他因素。一个技术迅速发展的行业，诸如个人电脑行业，企业不能开发新的技术，或者不能将新技术投入生产应用，将大大限制企业进入市场的能力，甚至使企业根本无法进入市场。另一方面，企业能够不断创新，实现技术突破，将成为企业跨越进入障碍的重要方法。在第 4章中将这些因素称为成功的关键因素。

7.4 划分机会等级

本章结束处提供的作业表将帮助你总结分析活动的结果，并且划分各种市场机会的等级。企业需要对每个机会进行综合的分析研究，这一点非常重要。综合评价每个机会要求全面研究所有已经分析过的可变因素，而不是仅仅研究一个因素，例如，只研究市场潜力，然后仅仅根据这一个因素就做出决策。企业并不是仅仅根据一个因素自身的作用就可以判断一个机会的吸引力，而是根据所有因素的综合作用判断机会。

为了判断各种机会吸引力的大小，必须给评价的每个机会的各项因素评分，例如，如果评价四个机

China-Pub.com 下载

会，可以利用数字1到4来划分每个机会某一项具体因素的等级，如果两个机会似乎在某一项因素状况相同，可以给两个机会打相同的分。如果你使用一个较低的分数代表较高的评价等级，也就是说1代表等级最高，那么总分最低的机会代表着企业最理想的机会。

正如以前指出的那样，企业并不是一次只能选择一个机会。一个资源充足的企业，可以选择多个机会，并为各个机会制订出合适的战略。机会分析的结果是辨别各种机会之间的区别，判断这些区别对战略的影响以及某一个特定机会对资源的要求。

7.5 小结

机会分析是一项对决策有影响的分析活动，它综合了所有的分析活动，帮助企业进行选择。为了保证作出正确的选择，挑选出最具有吸引力的机会，营销计划者不仅必须评价机会，而且还需要对各种机会排序。大多数企业拥有许多机会，但是它们没有足够的资源发掘全部的机会。因此企业只能选择那些最符合自身宗旨、目标、战略以及资源的机会。

企业一旦选择了机会之后，下一个任务是确定目标，和制定完成目标需要的营销战略。下一章讨论这些任务的第一步：确定营销目标。

机会分析作业表

这份试题用来帮助你总结至今为止的所有分析

China-Pub.com 下载

活动。

需要回答的基本问题	细分市场识别		细分市场等级
	细分市场1	细分市场2	细分市场3
分析的因素：			
环境 环境方面的综合因素是否对该细分市场有利?			
市场 这一细分市场的特定市场成长因素和关键成功因素是什么?			
市场潜力 这一细分市场的顾客有多少？潜在销售额是多少?			

China-Pub.com 下载

(续)

需要回答的基本问题	细分市场识别		细分市场等级
	细分市场1	细分市场2	细分市场3
竞争 你在这一细分市场具有竞争优势吗?			
消费者分析 该细分市场具有的特点是什么?			
与目的协调一致 开发这一细分市场是否与总体目的一致?			
与营销、生产、资金、管理资源协调一致 你拥有这			

China-Pub.com 下载

(续)

需要回答的基本问题	细分市场识别		细分市场等级
	细分市场1	细分市场2	细分市场3
一细分市场需要的营销，资金生产和管理资源吗？或者你能够获得这些资源吗?			
其他因素：			
经济			
技术水平			
政治和法律			
文化和社会			
因素			
每一个因素对各细分市场有利还是不利?			
总分			

China-Pub.com
下载

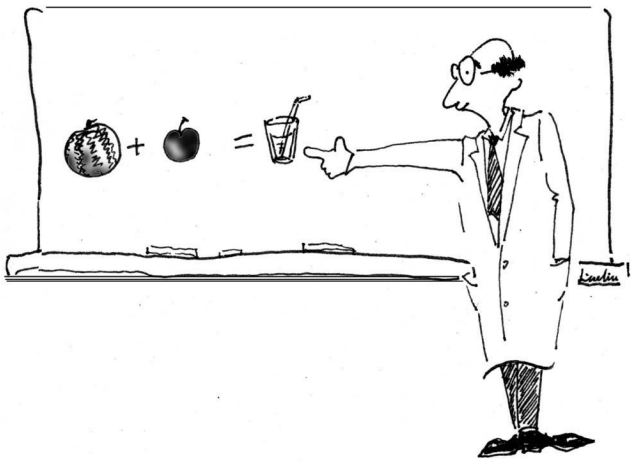
第三部分

目　　标

China-Pub.com
下载

第 8 章

市场营销目标



China-Pub.com
下载

营销计划实例

80年代末期，Hewlett- Packard (HP)公司在为个人电脑配套的打印机上获得了成功，这使公司的副总裁Richard E. Beluzzo相信，总有一天，HP公司可以摆脱实验器材和工程用计算机等该公司的传统产品，进入广阔的消费电器用品市场。HP公司随后推出家用个人电脑(PC)，这正是HP公司为获得广大消费者的认可而进行的种种长期努力的第一步。这家位于加利福尼亚州PaloAlto的公司，目前正在寻找进入各种消费品市场的途径。

除了生产PC以外，HP公司正在制订计划，生产价格较低的扫描仪、家用PC和电视机机顶盒配合使用。HP公司需要运用自己掌握的全部市场营销技能来推销这些产品。在近期内，HP公司进入的主要消费品市场仍将是打印机，这是公司的生存基础。可以预计打印机市场将不断增长。喷墨式打印机生产小组总经理Antonio M. Perez说：“我们决不会由于生产能力不足而失去任何市场份额。”这意味着HP公司设法保持打印机的需求增长，同时意味着要落实一系列向消费者推销此类产品的策略。

“也许我们在许多年前就应该进行所有的这些转变，”Perez说，“但是当时谁会知道PC行业将

China-Pub.com 下载

会变得像今天这么疯狂？”当企业努力紧跟那些古怪的消费者趋势时，应该牢记这个教训[1]。

目标

8.1 导言

在完成市场分析、消费者分析、竞争分析以及机会分析之后，营销计划的下一步是确定目标。确定具体目标的基础是以前的分析活动中收集的定量资料和定性资料，而目标又是制订营销战略的基础。企业在没有仔细考虑经营环境，没有分析营销活动的特定目标顾客细分市场之前，无法确定现实可行的目标。

本章给出了一些概念和实例，这些概念和实例将帮助你完成设立目标这一艰难的任务。本章将使用一个案例解释怎样运用从形势分析中获得的资料来确定目标。

8.2 目标是什么

市场营销的目标可以这样定义，它是对企业在一段时间内、在关键的领域里应完成的任务的清晰简洁的书面陈述。这种陈述应是客观的。可以衡量的。营销目标应该与组织的整体目标协调一致。目标是企业期望在计划期之后实现的结果。如果企业没有明确的目标，它的决策过程将毫无方向感。正如人们常说

China-Pub.com
下载

的那句话：“ 如果你不知道你要去哪里，任意一条路都会把你带到那里。”

营销计划阶段提出的基本问题之一是：“ 我们打算向哪个方向发展？” 目标给出了这个问题的答案。目标成为战略决策中的焦点。

目标的另一个基本作用是评价业绩，营销计划的目标成为业绩评价时使用的标准。正如后面将要强调的那样，如果企业没有任何评判结果的标准，那么它根本不可能评价业绩。因为目标指出了计划者希望实现的结果，所以目标成为评价业绩的标准。

很多情况下企业没有成功地设立目标，或者提出的目标不合理，以至于目标失去了它的不少作用，所以目标已经被称为 “ 管理活动遗忘的领域 ”。实际上，最近刚刚出现了一种新的管理方式，叫做目标管理(MBO)。这种方法强调必须设立目标，将设立目标作为一个基础的管理步骤。

8.3 目标管理的替代方法

为了使企业确信目标管理的效果和作用，一个办法是首先讨论目标管理的某些替代方式[2]。

8.3.1 推断管理(MBE)

这种方式坚信的准则是：“ 如果它没有破，你就

China-Pub.com 下载

不用修补它”。它的基本观点是：由于(1)目前我们进行的工作已经足够好；(2) 目前我们进行的工作已经实现了我们的发展方向，所以我们应该以几乎同样的方法继续进行基本相同的工作。不管出于什么理由，基本的看法都是“我们的行动是一致的。”所以有什么可以担忧的呢？你不必为将来发愁，事情总是会朝好的方向发展。

8.3.2 危机管理(MBC)

这种管理方式的基本观点是：任何一个真正优秀的管理者的长处都是解决问题。由于管理者身边存在着大量的危机，这些危机足够让每个人都忙个不停，所以管理者应将自己的时间和精力用于解决目前最紧迫的问题。MBC是被动型管理方式，而不是主动型管理方式，所发生的事件决定了管理者的决策。

8.3.3 主观管理(MBS)

当组织对于采用哪一种管理方式、要进行什么活动等问题没有获得统一看法，或者没有清楚明确的指令时，可以采用主观管理法。管理者采用这种方式，意味着他们将全力以赴，完成他们自己认为应该实施的活动。这种方法是“以你认为最佳的方式完成自己

China-Pub.com
下载

的事情”，这种方法又被称为“神秘方式”。高级管理层从来不向管理者传达明确的指令，管理者根据自己的判断行事。

8.3.4 期望管理(MBH)

这种管理方式是企业在一种乐观期望的基础上制订决策，这种乐观期望认为问题总会得到解决，好时光就要来临。这种方式的信念基础是：只要你足够勤奋，并且坚持不懈地努力，事情就一定会好转。业绩不佳是由于出现了不可预料事件，以及决策中充满了不确定性和令人惊奇的事情。因此，企业将许多时间用在期望和希望事件上会变好。

所有以上四种方管理方式都代表一种“应付了事”的思想。企业自身缺乏努力，从不设法弄清为了影响组织的发展方向需要进行哪些努力，从不主动设想应该进行些什么活动。如果管理者放弃了这些方式而选择了目标管理，那么他更有可能实现期望的结果，并且在经营管理中具有明确的方向感。

8.4 合适的目标应具有的特点

营销目标的目的是提供方向和作为评估的标准。为了实现这一目的，营销目标必须具有某些特点。一个目标越符合这些特点，它越可能实现自己的基本目

China-Pub.com 下载

的。合适的营销目标应该具有以下特点。

8.4.1 目标应该清晰简明

每一个目标都不应该意思含糊不清，使人对应该实现什么结果产生误解。应该避免使用冗长的语言和文字说明目标，防止不同的人对目标定义或者目标解释有不同的理解。

8.4.2 目标应该是书面形式

这样有助于解决两个问题，可以进行有效的交流勾通，以及防止不时更改没有形成书面形式的目标。每一个玩过“传话”游戏的人都会认识到，人们在相互传达口令时可能不自觉地更改了原来的口令。对于这一点，律师比其他人认识得更清楚。书面说明可以避免这一点，更利于人们相互之间的沟通。由于目标没有形成文字形式而产生的第二个问题是：人们会为了适应目前的状况而不断修改这些目标，使目标无法发挥自己的作用。

8.4.3 目标应该明确指出将在关键领域实现的结果

我们将在以后的章节讨论哪些关键的领域需要制定目标，但是营销计划中的关键领域通常包括付薪工时和收入目标。目标应该明确指出应该实现的结果，

China-Pub.com
下载

例如目标应该是“净利润为100 000美元”，而不是采用“高额盈利水平”或者“可以接受的盈利水平”这种笼统的说法，防止人们对应该实现的目标产生困惑。

8.4.4 目标应该规定准确的时间范围

由于存在着某些中间目标，只有完成这些中间目标之后，才有可能去实现其他的目标，所以必须规定这些中间目标的时间范围。规定的时间范围是完成结果的截止日期，并且作为战略是否成功的最终评价标准。

8.4.5 应该以可衡量的方式规定目标

应该避免使用难以准确定义和量化的概念。“商誉”就是一个例子，这个概念很重要，但是它本身很难定义和衡量。如果计划者认为商誉是一个需要衡量的概念，他不得不使用替代的衡量方法。可以使用这样一个与商誉有关的、能够衡量的目标：“在我们的年度调查中，发现至少85%的顾客认为我们是该地区最好的企业”。诸如“很高的销售额”等字眼既不清楚也不准确，并且不可以衡量。“很高”是指销售额第一还是第二？是一个准确的数字还是一个百分比？如果用“到1999年12月1号，销售额增长10%”这种方法规定目标，那么就可以客观地衡量目标，只有这

China-Pub.com 下载

样，才能准确地评价是否实现了既定的目标。

8.4.6 目标必须与企业目标协调一致

市场营销目标必须与企业总体目标和宗旨一致。前面的章节中已经说明这一点，为了保证组织的统一性，必须不断反复强调这一问题。

8.4.7 目标应有挑战性，但可实现

如果目标具有这个特点，将可以避免两个问题。一个问题是目标根本不可能实现，或是在给定的时间范围内不可能实现，从而给人们造成挫折感。如果一家企业已经占有非常高的市场份额，还希望市场占有率快速增长，那就不得不让人怀疑实现这一愿望的可能性。另一个问题是只需要微不足道的努力就可以轻易实现目标。这将导致无法真实地评估业绩，并且无法使营销计划的作用得到最大限度的发挥。因此，目标应当具有激励作用。

为了能够制订出具有这些特点的营销目标，可以采用的一个方法是运用一套标准来设立目标，以提高制定出合适目标的可能性。以下是一份类似的标准清单：

(1) 相关性这些目标与组织的基本宗旨是否相关，并且可以支持基本宗旨的实现。

China-Pub.com
下载

(2) 现实性这些目标是否考虑了明显的限制条件。

(3) 挑战性这些目标是不是提供了一次挑战。

(4) 可衡量性如果目标只是在一个大小顺序基础之上的话，能否用某种形式对它进行衡量。

(5) 时间进度：是否可以将目标按时间划分成各个阶段目标，并且在中间时点监控这些阶段目标，来保证按期实现目标。

(6) 平衡目标是否恰如其分地安排了所有活动的重点，并且在组织的优势和劣势之间保持了适当的平衡。

符合这些标准的目标，将使企业的宗旨更有可能实现。按此标准产生的企业的目标说明，可以作为制定营销战略的指导力量。看看下面的例子：

不合适：我们的目标是利润最大化。

评价：“最大”是多少？这个目标无法进行衡量。你将采用什么标准或衡量尺度来判断实际的收费时间符合“最大化利润”？你采用什么标准判断何时两者相符？并且没有明确规定的截止时间。

合适：我们1999年的净利润目标是平均20%的投资回报率。

不合适：我们的目标是增加销售额。

评价：增加多少？销售额只要增加1美元就符合该目标，但这真的是期望的目标吗?

合适：本日历年度的目标是将销售额从300 000

China-Pub.com 下载

美元增加到500 000美元。

不合适：我们1999年的目标是增加15%的广告开支。

评价：广告是一种行为，不是一个结果，广告目标应该采用希望额外的广告开支能够带来什么结果这种方式表达。

合适：我们1999年的目标是将公司的知名度从8%增长到10%，为此我们将增加15%的广告开支。

不合适：我们的目标是成为本行业最好的企业。

评价：这种表达方法不够具体。采用什么方式来衡量“最好”？销售额？利润？还是投资收益率？

合适：我们将全力以赴，成为1999年本行业销售额最大的企业。

8.5 营销计划内包含的目标的种类

企业的营销计划应该包括三种目标：销售目标、利润目标和顾客目标。短期目标是为运营期间设定的，通常是1年，而长期目标常常跨越5到10年。下面将给出这两种目标的例子。

8.5.1 销售目标

销售目标与企业对该行业的影响密切相关，并且

China-Pub.com 下载

是企业行为的基本衡量标准之一。销售目标与企业提供的产品、生产活动、资金预算等活动紧密相联。

销售目标可以采用具体数字的形式表示，也可用总额的百分比的形式表示。如果销售目标使用了百分比的形式，在资金预算和评价财务影响时需要转化成数字的形式。表8-1给出了销售目标的例子，目标的陈述方式必须反映出在某一计划中组织期望实现的结果。在营销计划准备过程中，设立目标与制订策略应该看成两个相互影响的步骤。在设立目标时，我们首先以自己打算完成什么活动的方式陈述目标。但在制订战略时，我们可能发现自己无法完成希望实现的目标，这可能是由于分配给某项方案或者设施的可利用资源不足，无设实现设立的目标。如果计划过程是资源控制型的，那么在这时就必须更改目标。目标不是最终结局，但它是方向。目标不是命令，但它将成为任务。作为一名计划者，你一定不能步入误区，不能错误地认为目标一旦设立就不可以更改。

表8-1　销售目标范例

1. 到1999年底销售额达到200 000件商品
2. 到1999年12月31日销售额增长10%

8.5.2　利润目标

利润是每一个企业最关键的一部分。利润目标要

China-Pub.com 下载

求计划者既从销售额的角度估计实现企业目标需要的资源，又从成本的角度进行评价。对于新产品，应该在推出该产品之前分析产品的盈利能力。对于已有的产品，为了预测将来的利润水平，可以进行销售分析和成本分析。销售预测与营销战略实施中的成本估算相结合，提供了制订利润目标的基础。

表8-2给出了利润目标的样本。由于诸如“可以接受的盈利水平”或者“合理的利润”等词语可能有多种不同的含义，并且没有衡量标准，所以应该避免使用这些含糊不清的字眼。只有以增长百分比方式定义的利润目标在评估时需要额外的信息，必须根据以前的利润总额进行计算，才能判断是否实现了利润目标。

表8-2　利润目标范例

1. 到1999年12月31日产品利润达到180 000美元
2. 到2002年底利润实现20%的增长
3. 到1999年5月15日新产品净利润为20 000 000美元

再次说明，必须利用设立目标与制定战略之间相互作用的关系，设立出现实合理的目标。在完成战略的书面说明以前，无法估算许多方面的战略成本。例如，如果营销战略要求展开一轮广告攻势，就必须在估算生产成本和广告媒介费用之前制订出详细的战略方案。

8.5.3　顾客目标

对一部分人来说，顾客目标可能会显得不太寻常，

China-Pub.com
下载

但是显然它们也应当被包括在组织的目标之内。顾客目标是决定销售额和利润时的推动性目标，而且顾客目标反映了企业对用户态度和用户行为的具体看法，企业希望用户以这种态度和行为来对待自己的产品。表8-3给出了这种目标的例子，顾客目标为制定营销计划中促销战略的部分提供了指导，它具有非常重要的意义。顾客目标指出了企业希望在顾客行为和顾客态度方面实现的结果。顾客目标同其他目标一样，具有所有目标相同的特点，必须以客观的、可以衡量的方式陈述顾客目标，必须对顾客目标的完成情况进行评估，这种评估是营销计划中采用的监控系统的一部分。

表8-3　顾客目标范例

1. 到1999年10月15号我们将营业15周,那时应至少使80%的顾客意识到我们的存在
2. 当2001年8月15号进行下一次调查时,至少80%的顾客对我们的产品作出好评

8.5.4　短期目标和战略目标

经营性的营销计划跨越的时间段通常是一年，甚至会更短。有时在短期计划中包括战略性目标说明是“十分有必要的”。正如第1章指出的：短期营销计划是战略计划的子集，因此每个短期营销计划的目标必须与组织的战略目标协调一致。为了保证两者协调

China-Pub.com 下载

一致，“一个方法”是在短期经营计划内包括战略性目标陈述，例如，一个组织的战略性目标可能是获得某一顾客群体20%的市场占有率。如果它目前的市场占有率只有3%，那么下一个短期营销计划中提出市场占有率目标5%的目标，而再下一个目标是8%，依次类推。每个短期目标的实现，都与完成计划中的战略性目标密切相关，这有助于人们意识到两类目标之间的内在联系。

8.6 利用形势分析的资料设立目标

每一个制定好的计划都是根据形势分析提供的资料来设立目标。下文将给一个详细的案例来解释怎样利用形势分析资料来设立目标。

假设一家律师事务所为了吸引城市效区的居民，打算在一个新的大型购物中心里开设办事处，提供法律服务，每个月大约有350 000名顾客前来该中心购物。

顾客研究发现了一个特定的消费者细分市场，这部分消费者说他们希望这家购物中心里有能够提供法律服务的公司，并且愿意与律师讨论如何解决自己法律方面的问题，并为此支付合理的费用。对这些顾客的调查显示，大约每1000名顾客中有1名顾客认为，如果可以得到法律服务的话，他们愿意使用这种服务。

China-Pub.com
下载

为了确定明确的目标，以这些数据为基础可以计算出该细分市场的规模。表8-4给出了这些数据。

表8-4　购物中心事务所的市场潜力

1. 每月前往该购物中心的成年顾客人数。总数：350 000
2. 预计对购物中心提供法律服务感兴趣的顾客百分比。百分比：0.1%
3. 市场潜力预测：350 000×0.001=350
4. 目标: 平均每周吸引50名顾客或者每月吸引200名顾客

经过这一过程设立的目标，反映了市场的真实情况，并且反映了企业实现这一目标的意愿和能力。这一案例又再次强调了营销计划应该安排合理的过程。由于现实的目标必须源于形势分析的结果，所以必须在设立目标之前进行形势分析。需要指出的另一点是如果在调查中发现对此感兴趣的顾客比例很低，例如10 000名中有1名顾客感兴趣，那么市场的规模可能会太小，以致于无法实现盈利。

8.7　小结

设立目标是营销计划的第二项主要步骤。为了讨论识别三种基本目标——销售目标、利润目标和顾客目标的基本原理，本章指出了目标的必要性和适合目标的特征。本章作为范例给出的目标说明具有适合目标的基本特点，既可以作为指导的来源，又可以评估计划制订的战略。

China-Pub.com 下载

目标

市场营销目标作业表

本作业表用以帮助你把本章所讨论的概念应用于你所在的组织。

首先回答这些问题：

1. 你的目标需要与销售、利润、顾客三项中哪一项有关？或者与这三项全部有关？

_____

_____

2. 你的方案成功的标志是什么？换句话说，你希望实现什么样利润水平或者希望销售额达到多少?

_____

_____

3. 你希望什么时候实现这些目标？利用什么具体资料?

_____

_____

现在写出你的目标

根据你对上面三个问题做出的答案，写下你的目标说明。

目标1：_____

_____

目标2：_____

China-Pub.com
下载

目标3: _____

_____

现在根据本章给出的标准，来检查你写出的每一个目标说明。你写出的每一个目标都与自己组织的基本宗旨相关吗？每个目标都可行吗？每个目标都是一次挑战吗？每个目标都是以客观的、可以衡量的方式表示的吗？你拥有完成目标需要的特定资料吗？ 每一个目标都努力在组织的优势和劣势之间保持平衡吗？

China-Pub.com
下载

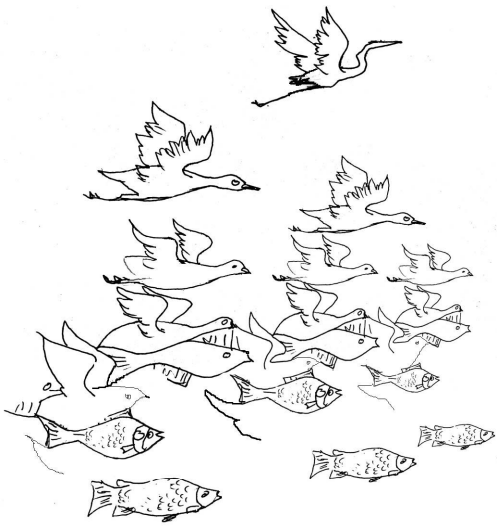
第四部分

战略、战略变化和财务效果

China-Pub.com 下载

第 9 章

营销战略的发展



China-Pub.com
下载

营销计划实例

这是一种面向老年人的饮料。

广告商将一种营养饮料推荐给退休的老人，宣传中说这种饮料富含从维生素 A到锌的各种营养元素，至于蛋白质、脂肪、糖分和其他碳水化合物就更不用说了。这种饮料的名字叫 Ensure，带有一点微微的粘稠感，对身体很有好处，服用也非常方便，每次吃饭的时候喝一瓶，一个六连包的价钱是9~10美元。

“ 当你在早餐和午餐之间感到饥饿的时候，Ensure确实物有所值。” 得克萨斯州奥斯汀市68岁的退休教师Betty Ward这样评价。她和她的丈夫Les乘坐他们的娱乐车进行全国旅行时就带着Ensure的六连包。“ 在我不想傻呼呼地做饭时，我们就喝它当早餐。”

通过针对老年人的广泛的销售推广和广告促销，这种营养保健品已经变得非常有利可图，它的销售额达到每年 5亿美元。但是，最近这一成功吸引了众多仿效者的注意，一些名为 Boost、ReSources、Nutri-Need等的类似产品一拥而上。

当然与Ensure相比，这些新产品的销售额是微不足道的。由Abbott实验室的Ross制造分厂生

China-Pub.com 下载

产的8盎司瓶装，Ensure统治了所谓的营养补充品市场，其市场份额高达80%，并且在退休人员中影响深远。

Ross制造公司的销售业绩开始攀升，直至占据统治地位是在大约20年前，当时该公司开始重新定位Ensure的消费群，在此之前它只面向医院和护理之家。由于出生率的降低和母乳喂养高峰期的出现，其拳头产品婴儿配方的销售受到了严重影响，因此公司针对市场新情况的再定位努力在80年代后期凝聚了动力。通过扩充其生产线的配料，例如蛋酒和黄油山核桃，Ross开始重新定位它的产品，使它进入老年人这个巨大的市场主体。

与其他营养饮料一起，包括特别为HIV阳性的人设计的Advera以及针对年轻人的Pediasure，Ross已经形成了一条系列配方的生产线，使得它正好以每个人为目标而不管年龄。对老年人得出的简单结论是许多人都不愿独自做饭或者不愿为自己做饭，针对这种情况，Ensure广告使用的口号是“为你的健康而饮”，并且标榜自己为“膳食代替品”。

即便Ensure已经摆上了超级市场的货架，

China-Pub.com
下载

Ross也没有放弃瞄准待在家里的老人们，他们通过各个社区面向老年人的社会服务组织向老人发送优惠券。这种大众性的方式带来了非常可观的赢利。需求如此旺盛，以至于在康萨斯州小石城市的老年人饮料代理商不得不制订规则，以建立一个优先权目录来决定谁先得到这种饮料[1]。

9.1 导言

在建立了一套覆盖整个营销计划期间的目标后，需要有一个指引这些目标得以完成的战略。首先，要设计一个整体战略；然后，这个战略的各个细节，包括与生产、分销、促销及价格相关的部分都必须详细制定，用以指导整个组织的营销努力。本章将介绍营销战略的概念，描述战略的组成要素和营销战略的发展过程。

9.2 什么是战略

近几年来，“ 战略 ”这个词被广泛应用于各个方面，尤其是在商务类的课本中。在对“ 目标 ”、“ 方针 ”、“ 程序 ”、“ 战术 ”和“ 策略 ”进行分析之后，我们发现对于这些术语的精确含义还有一些不确定。战略这个词来自希腊语，意思是领导能力，可以定义为一个

China-Pub.com 下载

组织为达到其目标而采取行动的过程。在营销战略中，其目标和行动指的是营销行动和营销目标。战略是管理的催化剂和动力因子，可以推动一个组织完成它的目标。

同管理自身的发展一样，营销战略的发展既是一门科学又是一门艺术，而且是逻辑性和创造性的共同产物。在科学方面，它收集和分配一个组织实现营销目标所必须的资源，因此它强调的是机会、成本和时间。而作为艺术的战略则主要关心这些资源的使用，包括劳动力的激励、环境的敏感性、以及再调整到竞争对手的反战略上的能力。

营销战略提供了营销努力的方向。管理部门还要对后备战略方案有所考虑，这个后备方案是对原计划行动的替代过程，在对原营销计划之外的特殊行动过程作出承诺之前，管理部门已经对这个后备方案作好了评估。由此可见，战略是目标和结果之间的有机联系。这就是对营销计划中的一个基础问题的回答：我们如何做才能达到目标？

9.3 营销战略的要素

在前面的章节中，我们分别站在公司、战略业务单位和产品/市场的层次上对计划行为本身和计划的结果进行了区分。尽管我们可以识别出战略的五个

China-Pub.com
下载

构成要素，它们定义了战略在这三个层次中每一层的状况，我们战略的焦点还是会随着计划层的不同而改变。下面，我们分析一下战略的这五个构成要素[2]，表9-1列出的是不同的战略问题，它们是这五个构成要素分别在公司、战略业务单位和产品/市场层次上应该重点注意的。

(1) 范围。一个组织的范围指的是它所确定的战略域的宽度——产业、生产线的数量和类型、其正在竞争的和计划进入的细分市场。对一个组织营销战略范围的分析能反映出管理层对该公司宗旨、任务和价值观等问题的观点。在公司的各项行动和不同的产品/市场中，这条共有的线索限定了营销的基本属性：它的主要业务是什么，它应该是什么样子，以及它怎样才能为消费者贡献价值？

(2) 目标和目的。营销战略中还应该详细阐述我们在实际执行中想得到的一些具体目标，包括不同层次上一维或多维的结果，例如某一段时间的销售额增长率、利润贡献、投资回报率和顾客满意度，可以是这些业务和产品/市场活动中的每一个具体项，也可以是针对整个的组织。

(3) 资源配置。任何一个组织的财力和人力资源都是有限的。对一个营销战略的清楚表达还应该包括对于如何获得和分配这些资源的决定，使这些资源在

China-Pub.com 下载

不同的业务、产品/市场、细分市场、职能部门和行动间得到合理的分配。

(4) 识别可持续的竞争优势。任何一个营销战略的核心都是对这个问题的详细阐述，即组织如何在自己的领域内、在每一项业务和产品 /市场中展开竞争？如何定位自己，以建立并维持对已有和潜在竞争对手的竞争优势？为了回答这些问题，管理者必须仔细研究每一项业务和产品/市场的市场机会，还有那些相对竞争对手而言本公司独特的能力和强项（也就是本公司差别化优势）。只有在所有的四个资格条件都满足时（见第6章的正文和作业表），才能具备真正的竞争优势。

(5) 协同性。当公司的业务、产品/市场、资源配置和运转能力都完整并且相互之间可以互相支持时，才存在着协同性。协同性使得这些相关的商业活动整体运作起来较原来强大得多，整体配合的效用比各个部分简单加总的效用要大得多。

正如我们在产品/市场这一层的“资源配置”和“竞争优势资源”构成中所看到的，对于经营性营销计划来说，最基本的战略要素是产品、价格、推销和分销（销售渠道）或营销组合。因此，营销战略中在产品/市场这一层次的经营性营销计划主要由如下内容组成：(以一定的营销组合为手段开拓某一细

China-Pub.com
下载

分的目标顾客市场，该营销组合以为公司在目标市场上所具有的竞争优势为资金支持的重点，以此来实现公司的目标和设想，同时充分利用公司在产品 / 市场层次中的协同性资源。）这样的战略应该由社会营销观念来指导，在公司层次上，战略应与公司的价值观和使命相一致；在战略业务单位的层次上，战略应与公司希望进入的产品 /市场上的决策相一致。

当你在权衡比较可供市场营销采用的多种战略时，你常常会问：在这些选择中，什么样的组合能满足消费者的需求并实现计划本身的目标？一旦一个战略被确定下来，它的执行往往需要好几年，只有在遇到竞争对手的反战略时，才会相应地采用替代方案，或者随其他的环境因素而变化。如果你面对的是一个已经完成的产品，关于战略的问题就会变成这样：在这种环境下，我们需要转变战略以应对新的状况吗，如果确实需要，具体怎么做？

如果对于整体战略来说不需要任何改变，你主要关心的就是变化，如果需要一些改变，那么就是在执行战略中所需营销努力的变化。当考虑对一个既有战略执行过程发生变化时，一些人倾向使用战术这个术语。不管怎样，必须注意营销中可供选用的替代战略。

China-Pub.com 下载

表9-1 各计划层次的战略要素

营销战略构成要素	公司层次的营销战略	战略业务单位层次的营销战略	产品/市场层次的营销战略
范围	公司的领域—我们应该处在什么样的经营范围内 公司的价值观:公司的发展战略 多样化聚集（在不相关的领域内扩展业务） 纵向综合经营 兼并和分立政策	业务领域: 在该项业务或行业里，我们应该处在什么样的产品/市场业务发展战略 呈同心圆的多样化（向现有的消费者推销新产品，或者把现有的商品推销给新的消费者）	目标市场界定 生产线的深度和广度 产品/市场发展计划 产品线延伸和产品淘汰计划
目标和目的	与交叉的业务一起考虑的公司整体目标 收入增长 盈利能力 ROI（投资收益率） 每股收益 对其他股东的贡献	要受到公司目标的限制 与在商业单位里进入产品/市场层次合并考虑的目标 销售额增长 新产品、新市场拓展 盈利能力 投资收益率 现金流量 竞争优势基础的巩固	要受到公司和业务目标的限制 为进入特殊产品/市场所定的目标销售额 市场占有率 边际贡献 顾客满意度
资源配置	在公司的业务组合范围内进行配置 在为多项业务服务的职能部门间分配(公司的研究与发展部门，营销服务部门)	在业务单位所进入的产品/市场 在业务单位内的职能部门间配置	在为进入某一特殊的产品/市场而制订的营销计划中的各个组成要素间完成配置

China-Pub.com 下载

(续)

营销战略构成要素	公司层次的营销战略	战略业务单位层次的营销战略	产品/市场层次的营销战略
竞争优势的来源	主要是通过公司层具有优越的财性力和人力资源 更多的公司层研究与发展部门; 在公司从事的所有产业中，与竞争对手相比更好的组织程序和协同性	主要是通过竞争战略；在本产业中与竞争对手相比该商业单位的资格能力；仔细选择欲加入竞争的产品/市场	主要是通过有效的产品定位，在某一特殊的产品/市场上，使与竞争对手相关的营销组合中一个或多个构成要素明显地优于对方
协同性的来源	在公司内跨业务分派资源、技术和职能资格	在单项业务内，通过产品／市场分派资源（包括有利的消费者构想）和职能力量	在所进入的产品/市场中，分派营销资源、能力和活动

资料来源：Adapted from Boyd, Harper W., Walker, Orville C., and Larreche, Jean-Claude. *Marketing Management*. Chicago, IL:Irwin, 1995, p.28.

9.4 替代营销战略

我们可以从多个角度来审视替代营销战略的发展，在本章我们将讨论的是三种方式。第一种方式是个全方位的发展，公司据以进入它欲参与的市场；第二种是公司针对竞争对手的营销战略而采用的战略；第三种是针对一个产品或公司的市场定位，用以对付竞争对手的策略。

China-Pub.com 下载

9.4.1 产品/市场定位战略

产品/市场方面的战略发展如表9-2所示。在这个营销战略发展的概念下包括着三个步骤。无差别战略主要是提供一种产品，这种产品面向所有的细分市场。即使在各个细分市场之间存在着可辨别的差别，这些差别也没有具体体现到公司营销的活动中。 Ford Motor公司早期使用的就是这种战略，当时该公司惟一生产的一种型号就是Model T。正如Henry Ford所说，“只要它是黑色，你就可以配上任何你喜欢的颜色。”

表9-2 产品/市场战略

无差别营销			差别化营销			集中营销		
1925年的Ford Motor公司			1997年的Ford Motor公司			1997年的Rolls Royec		
Model T	Model T	Model T	Taurus	Thunderbird	Crown Victoria	Rolls Royce		
Model T	Model T	Model T	Mustang	Explorer	Probe			
Model T	Model T	Model T	Contour	Windstar	F150 Pickup			

这种战略只有在没有竞争或竞争很少时才奏效。一旦有新的竞争对手进入这块市场，采用一种不同的战略或者集中的战略，那么这个对手很快就会侵蚀无差别战略家的市场份额。Ford公司在本世纪20年代后期不得不放弃原有的战略思想，因为竞争对手开始提供更多的型号，更多的颜色，以及各种不同的产品外观（取一个当时的实例， Honda公司在与BMW公司

China-Pub.com
下载

和Mercedes-Benz公司竞争时大力推荐Acura车型，这种行为引起了Toyota、Nissan和GM公司的反战略行动，他们将所有推荐的参与竞争的车型都以4000美元的价格出售。现在，由于不断加剧的对消费者和代理商的竞争，现有市场上的豪华轿车的数量足以引发更剧烈的战略变革）[3]。

一个实行细分市场营销战略的公司意识到每一个细分市场都有不同的需求，相应地，他们针对每个细分市场的需求状况，形成了一个独一无二的营销组合。当然，并不是所有的细分市场都值得争取，但只要有两个这样的市场，我们就需要使用细分战略这个术语了。当一个公司以不同的细分市场为目标，并形成了一套组合战略时，我们也可以说它使用的是市场细分战略。采用这种方式的公司通常可以提供更多样化的产品，以满足各个细分市场消费者的需求。

聚焦营销战略只盯住市场的一个部分，并且集中所有的精力专注于这部分市场上。专门从事于收购／兼并的财务公司使用的是这种战略，专门为新兴风险企业服务的财务公司奉行的也可以说是这种战略。选择采用这种战略的公司逐渐形成了一种独特的竞争能力，使得自己专注地将一件事做好。聚焦战略的基础是找到处于成长中的细分市场，并且公司能以独具特色的条件迎合市场的需求。Tandem公司对Jailsafe 计

China-Pub.com 下载

算机系统的应用程序的探索，就是一个基于独特性和用户需求考虑的聚焦战略的例子，这个应用程序需要计算机持续不断的监视和控制，就像紧急救援或火力发电一样。

细分市场营销战略和聚焦营销战略的根本区别是公司欲参与服务的细分市场的数目不同。实行聚焦战略的公司将它们所有的努力都瞄准一块市场。对某一特殊战略作出选择的影响因素，将在本章的另一部分讨论。

目前，Ford 公司正使用着这样一种细分市场营销战略，它们提供多种不同的轿车和卡车品种，推出不同主题的系列，并且在价格上实行差别化。Procter&Gamble 公司——海飞丝洗发香波的生产商也采用细分市场营销战略。该公司通过在最初的配方上增加了一点调节剂，成功地推出了一个基础产品的新版本。并因此去头屑洗发水市场细分了。

聚焦营销战略关注于市场的一个部分，并且引导全部的努力都作用于这部分市场。Volkswagen美国公司多年来在小轿车市场上一直采取这种战略，它们在该市场推出的车型是Volkswagen Beetle。零售商店在销售“又高又壮”的男士服装时采用的也是类似的战略，他们将服装市场细分并有针对性地服务于其中的一块市场。“R”玩具是最近在零售业采用同样战

China-Pub.com 下载

略的另一个例子。

9.4.2 竞争的营销战略

对营销战略发展的另一个探索是与竞争营销战略相关联的，这种战略目前在市场上被普遍使用。表9-3给出了各种不同的营销战略，供不同公司基于自身市场定位来选用。市场定位是按照公司在总市场中所占的份额及其与竞争对手的关系而确定的。表9-3中确定了四种市场定位，并且针对每一种情况推荐了一些可行的战略。

表9-3 竞争的营销战略

市场定位	可供选择的战略
市场领导者 这种公司被认为是市场的领导者，并且它在相关市场中占有最大的市场份额	1. 扩展整个市场：增加产品新的使用功能，吸引新的使用者，或者增加现有消费者的使用量 2. 保护市场份额：采用创新的营销战略，或者对挑战者采取报复性行为
市场挑战者 这种公司所占的市场份额是第二位、第三位或第四位的，而且尽管与市场领导者所占的市场份额相比要小一些，它的规模还可能是很大的	1. 正面进攻战略：以侵略性的产量和(或)价格增长正面攻击市场领导者 2. 迂回战略：使用一种创新的战略绕开市场领导者的选择 3. 古比战略：通过挤垮更小的公司来增加市场占有率

China-Pub.com 下载

(续)

市场定位	可供选择的战略
市场追随者 这类公司的选择是不去挑战市场领导者，并且满足于现有的市场状况	1. 模仿市场领导者：尽可能紧密地与市场领导者的战略相匹配，而不正面挑战 2. 抓住战略：调整自身的战略，以适应市场领导者和市场挑战者，而不至于产生正面冲突
市场补缺者 这是一类很小的公司，它们只在一定的地理区域内或指定的代理环境下经营，与竞争者不会发生正面冲突。与众不同是这类公司成功的关键	1. 地域补缺者：独特性在于为消费者提供迅速满意的服务 2. 产品补缺者：为所服务的消费者提供独一无二的产品

资料来源：Adapted from Kotler, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Fourth Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1980, pp.273-285.

市场领导者是人们公认的领导者，它在相关市场中占据最大的市场份额。尽管它们的这种统治地位被人们广泛认同，它们的成功还是不断地受到其他公司的挑战。市场领导者战略着眼点在于加大自己对市场的控制，同时避开进攻性竞争对手采取的行动。因此，市场领导者的战略就成为了一个中心点，其他竞争对手围绕这个中心调整各自的战略。

市场挑战者试图通过与市场领导者持续的正面

China-Pub.com
下载

竞争，以达到增加自身市场份额的目的，它们不断地攻击市场领导者的薄弱点或者兼并更小的竞争者。从收入和利润的角度考虑，市场挑战者通常都是规模很大的公司，有时甚至比市场领导者赚取更多的利润。挑战者们总是试图确认市场领导者战略中的薄弱点，然后采取或者对抗或者规避市场领导者的战略，或者集中精力攻克更小的公司。百事公司对可口可乐公司市场领导者地位的挑战，就充分地显示了挑战者的战略是如何能够影响其他竞争者战略的。新可口可乐在口味上较之老可口可乐更接近百事可乐，这显然是可口可乐公司的竞争性战略回应[4]。

市场追随者和补缺者调整各自的战略，使之与市场领导者和挑战者的战略相适合，而不会发生挑衅行为。市场补缺者总是试图在某一地域内做到与众不同，或者提供独特的产品，总之，其基本点就是避免与其他竞争者产生正面冲突。市场追随者只是简单地模仿市场领导者的战略，或者调整自身战略以同时对付市场领导者和挑战者的战略，并不引起它们对自身行为的格外注意。Rent-A-Wreck是一家提供汽车租赁服务的公司，它像其他大多数租赁公司一样收取较高的租赁费，通过这种定位它试图瞄准并抓住这一市场。

所以在分析营销战略发展时，我们必须将竞争性战略考虑在内，这种战略是在公司面对新建立市场

China-Pub.com 下载

极度不稳时采用的。这时的公司总是极力争取形成一套战略，这种战略可以给公司提供优于其他竞争对手的竞争优势，并且为公司带来长期的利润。

9.4.3 市场定位战略

当市场上存在着几个确定的竞争对手，并且这些竞争对手清晰可辨时，市场定位战略就会产生。这种形式可以对一个公司的整体、与现存公司相关的新产品或者与某些情况相关的新产品进行定位，也可以对公司或产品重新定位。对于公司或产品在市场上的定位，是以消费者的需求和公司自身确实的能力为基础的，也就是说，公司究竟在哪方面做得好，就以哪方面为基础进行市场定位。

对于那些已经完成战略计划全过程的公司来说，这部分努力是一个扩展性的工作，用以回答这样的问题：“我们是什么类型的公司？”以及“我们想成为什么类型的公司？”这样的战略能鼓励一个公司去关注与其他竞争公司相比什么才是自己真正做得好的，并且能清楚地对顾客市场作出限定。

Acura Lexus和Infiniti的市场定位就是使用市场定位战略的很好例子。这些新的市场进入者是为了对抗两家流行的豪华轿车厂商：Mercedes和BMW。图9-1所示的市场定位图演示了这种尝试[5]。

China-Pub.com 下载

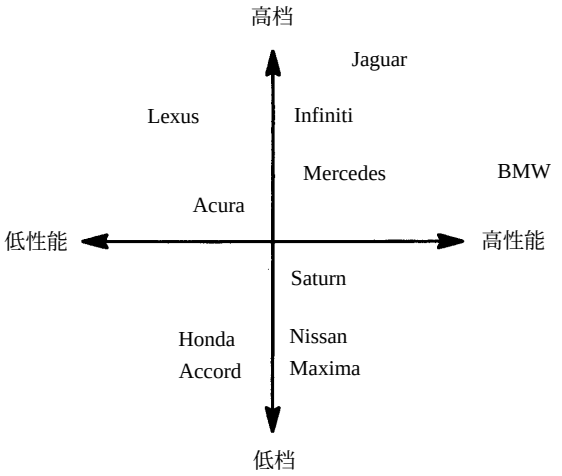


图9-1　市场定位战略的例子

在设计Saturn时，General Motors公司也使用了市场定位的战略，设计这种中等价位的豪华车是用来与Honda’s Accord和Nissan Maxima这类车竞争的。一旦新的竞争者占据了一个位置，对于将产品定位于相同象限的其他公司来说，新进入者显得具有很强的攻击性。反过来说，这种局面也创造了更多的市场，并且逼迫公司集中精力，致力于生产与众不同的产品。

9.5　影响战略选择的因素

至少有四个因素影响着公司战略选择的作出：公司战略和资源、公司独特的竞争能力、公司在市场中所处的阶段和产品的生命周期以及公司的竞争战略。

China-Pub.com 下载

从来就没有什么最好的战略可以永远维持公司的成功。事实上，所选中的战略必须是在这四个因素性质的基础上，对公司最有利的一个战略。举例来说，一个公司的资源可能限制着公司，使得公司只能在市场上做低水平的定位，这种情况下，可能补缺者战略是惟一可采用的可行选择。公司也许在产品构思上有很好的创意，但是却缺乏足够的财力、市场企划或人力资源，因而不能在这个巨大的市场上展开竞争。

正如同我们在第1章和第2章中所强调的一样，营销战略必须源自公司战略。如果公司战略是集中考虑多样性，而这种多样性是通过某种产品或生产线带来的现金收入来实现的，那么作用于这种产品的战略必须是能最大限度产生现金流量的战略。如果一个公司想在某种产品上获得丰厚的收获，那么它的营销战略就要反映其在短期内大量回笼现金的需要，以及最终通过不断缩减研究、促销等费用而推出市场。同时组织的战略必须与组织的价值观相适应。例如，如果一家公司的经营基础是与消费者密切的关系，而公司却奉行“一种规格，面向全体”的低成本战略，那将是极不协调的。

公司独具特色的能力对于营销战略的选择有直接的意义。在营销、生产、财务管理方面与众不同的技术和经验都将影响战略的抉择。这种独具特色

China-Pub.com
下载

的能力是明确营销努力目标的基础，也是日后形成竞争优势的基础。

产品的生命周期阶段和竞争战略是另外两个附加的影响战略选择的因素。竞争战略的影响已经在较前部分讨论过了。公司或者是特殊产品在其生命周期中所处的阶段，同样清楚地影响着战略。例如，某个公司因为不能成功地转变战略，而使得本公司的市场份额在一段时间内遭到侵蚀，对于这样的公司，就应该转变战略立场采取进攻性战略。通过推出新产品的公司再定位或者追逐新市场的公司再定位，这都将是它新采取的战略的关键点。

随着产品和市场沿着各自生命周期的发展，在战略使用上的一些相应转变是必须的，这些转变是为了适应市场规模的扩大或缩减，以及为了应对竞争者的进入或退出。表9-2展示的是市场的生命周期，如何从引入阶段发展到衰退阶段。我们注意到在这个过程中许多战略要素都改变了，这是为了保持在市场中的竞争为所必须进行的变化。同样的，市场各个阶段的演进也需要战略的调整。

对于所选用的战略，我们必须给予充分的时间让其实施并影响消费者，但是如果这个战略是显然无效的，我们就必须立即改正它。这种观念应该是毫不迟疑地就意识到的，但是在很多公司中，这种战略改

China-Pub.com 下载

变的犹豫拖延是非常普遍的现象。

9.6 小结

本章简要介绍了市场营销中战略发展的基本方法。尽管这些方法中的每一种都对评价选择有帮助，但市场定位的方法看起来似乎是最全面的。

本章还明确了影响战略选择的因素。因为没有任何一个战略是永远成功的，所以一个组织所选用的战略必须反映这些影响因素。

在后面的四章中将集中讨论一些决定，这些决定是基于每一个战略变量而作出的。第 10章我们将调查的范畴是关于提供给消费者什么样产品的决定。

营销战略发展作业表

本作业表用以帮助你把本章所讨论的概念应用于你所在的组织。

首先回答下列问题

1. 什么是你的公司的独具特色的竞争力？你们在哪些方面做得比较好？

China-Pub.com
下载

2. 你们选择的是哪一块或哪几块细分市场，在这些市场中你们公司的技术和资源与消费者的需求有没有做到匹配？

3. 你愿意用技术／资源争取好几块细分市场吗？还是你愿意集中精力专攻一块市场？那块市场足够大到支持你的公司并且辅助它成长吗？

现在编制一套你的市场定位计划

1. 独具特色的竞争能力

2. 寻找细分市场

3. 提供的产品

China-Pub.com 下载

4. 促销定位 _____

_____

_____

5. 价格水平 _____

_____

6. 公司成长定位 _____

_____

_____

使用表9-1中所描述的五个战略组成要素，填写下面的表格。你在制定战略前，应该首先获悉第 3章到第7章后作业表中所做的形势分析的结果，以及第8章后作业表中所陈述的目标。最基础的概念是：好的战略之所以“好”，是因为它“适合”细分市场的状况（也就是说，为达到实现真正的竞争优势的目的，而在一个细分市场采取适当的方法，管理部门很好理解这个细分市场的消费者）。

战　略 构成要素	公司 战略	战略业务 单位战略	产品／市 场战略
范围	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
目标	_____	_____	_____
和目的	_____	_____	_____

China-Pub.com
下载

资源配置

竞争性优势的来源

协同性的来源

China-Dub.com
下载

第 10 章

产品决策

China-Pub.com
下载

营销计划实例

本世纪80年代，当“全面质量”理念第一次在美国的董事会上被提起时，Varian Associates 公司对此倾注了其他公司无法相比的热情与投入。事实上，Varian公司成功地改变了它的经营方式，其结果令人惊叹。Varian公司为计算机洁净室生产真空系统的部分，即时发货的产品合格率从 42% 提高到92%。

正当Varian公司认为所有的一切都在按照全面质量管理（total quality management, TQM）的规则运行时，程序的最终环节却没有呈现出公司最初预料的那样完美的结果。在为实现生产计划而产生的一片迷乱中，那些真空设备部分的员工没有应答消费者打进的电话，结果直接导致部分市场份额的丧失。这种情形在其他许多公司也出现过，对质量的无休止的推动可能像最初的美好预期一样产生误导。随着全面质量管理在管理者和顾问群中日益流行，结果就象在 Varian公司发生的一样，这种理念退化成一种机械论式的操作，对于消费者来说最终是毫无意义的。而且，这种对消费者毫无意义的质量问题，不可能在提高销量和利润或扩大市场份额上产生有益的回报。所

China-Pub.com 下载

以，它既浪费精力又耗费财力。

目前，越来越多的公司和管理学研究者开始尝试对全面质量管理的概念进行重新界定。现在的理念是“基于质量的回报”(return on quality, ROQ)，诸如改良的产品设计和灵活制造的概念并没有被抛弃，但是，新理论的支持者正在逐渐放弃一些建设性的统计学基准，这些基准是被一些全面质量管理理论适用者所推崇的。相反，管理者们正在尝试让大家相信，他们所提供的质量正是他们的消费者需要的，而且，他们也开始采用一种复杂的财务工具，以保证他们的质量管理程序能带来合理的回报。ROQ 的提倡者表示，这种密切关注财务结果的做法可以避免质量程序过于狂乱地发展。自从 Deming 开始质量运动，有史以来第一次，公司开始形成一套工具以实现更精确的测量结果。通过一套配置精良的基于质量回报程序，他们可以得到更多的回报，而不仅仅是做好一项工作和宣称会给消费者带来价值那样的感觉。他们可以得到这样一种结果，这种结果可以被带到银行去。

10.1 导言

在我们的讨论中已有关于此方面的内容，我们

China-Pub.com
下载

已经阐述了计划者们是如何以由外及内地挺进方法决定他们的市场提供品，并以此为基础展开他们实施计划的进程。形成一套营销计划的第一步是进行一次彻底的形势分析，这个分析有助于组织更好地看清市场中存在的任何可能性机会的性质和大小。在实施这样一个分析的过程中，营销的计划者会自然而然地采用一套战略的目标和规范，以此作为企业对市场机会的回应。所以，在对产品决策作出考虑之前，你已经进行了相当多的思考：产品和服务是如何被设计出来作为一项战略实施的，这项战略是以发展某一目标市场的竞争性优势为中心的。

在一个产品／市场的成功关键要素中，可能包括某一特定产品／服务的与众不同的外观，或者那些必然存在的信念，即生产出来的产品／服务是否是为了满足消费者的需求。在本章我们将把我们的注意力转移到一些特殊决定上，这些特殊决定是营销计划者在考虑到产品时必须作出的，目的是将营销战略的那一部分付诸实施。

10.2 产品：营销组合的第一个构成要素

营销组合的计划是从提供的产品或服务开始的。价格构成、促销组合以及分销的渠道，都是以提供给消费者的产品或服务为基础的。在此我们必须考虑消

China-Pub.com 下载

费者对我们所提供产品或服务的看法，这样我们才能完整地理解“产品”这个名词究竟意味着什么；同样地，达到目的的方法也是必须考虑的，它可以确保我们研制的产品具有正确的属性。

本章关心的是产品的概念，以及关于新产品和现有产品必须作出的决策。我们将讨论与产品和服务属性相关的决定，以及关于产品线、品牌化和商品外观包装的决定。这些都是计划者在策划一项产品的营销战略时，必然要遇到的一些主要决定。

在相互作用方面，无论是营销、财务、还是产品的个性化，都不像产品决策更需要互动作用。所有这三个领域都直接影响产品决策，而且每一项的输入都是产品计划成功的先决条件。

10.3 什么是产品

尽管这个问题猛一看上去似乎非常幼稚和显而易见，但经过认真考虑，从每个人不同的观点出发，人们开始揭示一些替代问题的答案。有相当一部分例子可以阐述广义的产品概念，即产品可以从消费者或营销观点那里生成。在男式衬衫中，有一种著名品牌的产品售价是50美元。这个品牌在同行业中始终处于领先位置，而且总是被那些专门以高收入消费者为顾客群的零售商所经营，那些高收入的消费者愿意为高质

China-Pub.com
下载

量的产品支付更高的价格。如果我们将这种衬衫上的商标拆掉，从功能上说产品并没有什么改变。实际上大多数人从来就不关注商标是否在那儿。依然有消费者愿付50美元给这件没有商标的衬衫吗？大概不会有人这么做。在这里，产品远远超出了它的功能价值。

几年前，一些 Chevrolet 的发动机在安装到Oldsmobiles的产品时出现了一些失误。这些发动机与那些本应在侧面打上 Oldsmobiles 品牌的发动机的型号一模一样。因此，那些装备印有Chevrolet品牌发动机的 Oldsmobiles 轿车在使用上，不会与其他的印着正确品牌的 Oldsmobiles 车有任何的不同。但是，Oldsmobiles 的经营者却很尴尬，以至于 GM 公司不得不对所售出的发动机给予更换，或者给消费者折扣。很显然， Oldsmobiles 的经营者感觉除非 Oldsmobiles 的品牌清楚地印在发动机上，否则他们拥有的就不是“ Rocket 88 ”的 Oldsmobiles 发动机，尽管事实上他们也清楚，制造发动机的计划已经保证所有的 GM 发动机都是同一型号。而不论标识在上面的品牌是什么。

一个产品的价值要大于组成它的原材料的价值，同样，一项服务的价值也超出其带来最终结果的价值。从营销的观点看，产品或服务可以被定义为源自购买和使用的所有生理的、心理的、美学的和精神的满足之和。这意味着，我们在构思产品和服务时必须从全

China-Pub.com 下载

面的角度考虑，而不能狭隘地从物理要素中的某一点限定。产品的包装、品牌和风格、颜色、还有谁会购买此种产品、以及从哪里购买，所有的这些方面都是消费者对一个产品的理解。不理解这一点，会导致在不止一个层次上无法实现购买满意。例如，一个消费者购买了一块汽车电池，这种电池的质量保证期至少在4到5年，消费者的这种购买兴趣既出于价格又出于担保。但是，如若不考虑电池的颜色就会错失一个增加购买时风格方面满意的机会。因为在这个国家黑色总是与死亡联系在一起，所以，如果使用其他的颜色——白的、红的或绿的，将会给宣传中宣称的长期使用增加风格的意义。

对于零售商店来说，产品是一个非常重要的概念，因为一个零售商经营许多产品，也许有10 000 种细目之多。什么是零售商的产品？这实际上是消费者对整个商店的认识——产品、员工、布局、气味、颜色……。消费者提到的这些方面商家都必须考虑，而不能站在一个纯粹的实物概念上只考虑产品那狭隘的一面。

事实上，每个企业的产品都是由两部分组成：核心产品和总产品。核心产品／服务是组成产品的基本要素。一个酒店的核心产品是床、梳妆台、椅子、挂着干净毛巾的浴室，通常还要有电视和电话。

China-Pub.com
下载

核心产品可以随着外观特征和满意的附加而增加。在酒店的案例中，这种核心产品的增加可以采取多种形式，比如，客房服务、游泳池、餐厅、衣帽间／洗衣房服务、一流的场所和健身设备等。所以，核心产品加上围绕核心产品的附加物就构成了总产品，这个总产品就是购买某种产品或某项服务所能得到的全部满意的总和。

这就是一个产品的附加，这种附加创造了一个企业生产出与竞争对手不同的总产品的机会。对一个既定的产品提供越多越不同的附加值，或者对正在参与竞争的产品提供相同的附加值却以更低的价位推出，这样就给消费者带来了超额价值，正是这一因素构成了产品在市场定位中与竞争对手抗争的基础。

10.4 产品定位战略

前面进行的形势分析中有些部分直接影响产品战略的形成，其中最显而易见的一个方面就是市场定位的过程。“ 定位 ”这个词指的是在消费者的头脑中该产品所占据的位置，这与消费者用来考虑这个产品时所用的一系列标准有关，也与消费者在考虑本产品时用来作为对比项的一系列竞争对手有关。对于豪华轿车来说，它的市场定位所用的维数如表 9-3所示。在这里，奢华和性能是消费者头脑中用来区分千百种

China-Pub.com 下载

产品的标准。如果一个产品的定位是通过一套完备的营销组合（包括产品设计、定价、促销和分销渠道决策）得到的，一般来说我们就将这一过程看作是产品的市场定位，因为它反映了在形成产品战略时所需要作出的各种决策。

用来决定产品定位战略的过程揭示了一种依赖关系，即对营销计划过程中形势分析阶段所获得的信息的依赖：

(1) 确定你的目标市场成员所使用产品的特性及所获得的利益，并以此来评价你所提供的产品。

(2) 确定已有的竞争产品在各个方向上所占据的位置。

(3) 确定这样一块市场，在这里你可以比已占据该市场的竞争对手更好地为消费者服务，向消费者提供他们更想要的产品组合，包括产品的特性和消费者从产品中所能得到的利益（在这里你可以占据竞争优势，向消费者提供他们需要的满意）。

(4) 写下产品市场定位战略，明确指出我们应该怎样规划和推销这种产品，使得它能够成功地占据目标市场。

(5) 在开发和推销产品时，时刻不要忘记你真正想要争取的市场定位是什么。

在此我们着重强调最后一点，因为在实际中经

China-Pub.com
下载

常会出现实际产品偏离预期市场定位的现象，发生这种情况可能是因为发展中作出的妥协导致的，也可能是由于用来实施定位战略的营销组合不当。这种偏离目标的行为可能是无心的和微不足道的，但直接结果都是导致对原计划定位战略的稀释。我们实际执行的定位过程以一些可行的方法为基础[2]：

(1) 属性。使一个产品具有一个或多个属性、特性或者使你的品牌能为消费者提供比竞争对手更多的利益。下面的例子采用了这一方法，一家航空公司宣称它有着最好的航班及时抵港记录，以此来吸引顾客。

(2) 价格／质量。在价格／质量的统一体中指明本品牌的位置，这有助于在消费者的头脑中牢固地确定本商品的地位。这种方法已经在统一体的两端分别得到了验证（例如，在高的一头有 Corum 表和Nieman-Marcus 商场，在低的一头有Timex 和 Wal- Mart 为例）。

(3) 使用或应用。在这里产品是根据如何使用或应用它而定位的。The Apple Newton Personal Digital Assistant(PDA)就是采取这种定位方式的一个例证。

(4) 产品使用者。与这种方式相联系的产品都是被一些特殊类型使用者所使用的。例如，一些运动服和户外服的定位是只面向狂热的业余运动者和专业人士。

China-Pub.com 下载

(5) 产品等级。这种与产品等级相联系的定位，包括和一组特殊商品的联系，通常区别于我们所说的常规联系。在这方面定位的例子有 Caress 的沐浴油产品和 Neutragena 将产品定位为美容皂而不是肥皂。

(6) 竞争对手。在这里我们所做的尝试是通过与市场领导者的品牌相对立的直接市场定位，以达到与竞争对手的产品相区别的目的。著名的 Avis 的口号是“我们位居第二，所以我们更加努力”，这是在使用这种方法方面一个典型的例子。

无论我们在执行市场定位战略时采用的是何种方法，最终都要形成反映两方面情况的战略，既要反映形势分析所揭示的市场关系（你愿意以这样的一个分块市场为目标吗？它能顺利地对你的定位信息作出回应，只因为你的信息代表的是它们不满意的需求），又要反映企业独特的能力（你能比你的竞争对手提供更多承诺的利益吗）。市场定位的战略不应该是一种采取强行刺激的方法推销你的产品，它应该是这样的一种方式，使得你在市场中把你的领地立桩标出，而且你有能力抵抗竞争保持住这份市场，在你的市场范围内保持住一批对你的产品满意的消费者，如果做到了这些，你就成功地确立了你的市场地位。

China-Pub.com 下载

10.5 质量营销和价值营销

在这个世纪之交的时刻，营销方面最明显的一个趋势就是对以价值为基础的营销观念的重视，这个作为基础的价值是指在一个合理的价格上，产品质量、售后服务和准时送货的完整组合。这些都是消费者所关心的价值，它迫使众多企业不得不重新考虑它们对产品质量和对消费者服务的看法，只有这样才能迎合全球市场的需求。举例说明，表10-1所示的是关于产品质量的传统观点和全面质量管理所代表的观点之间的区别。

表10-1 传统观点与全面质量管理观点的比较

传统观点	全面质量管理观点
• 追求生产率和保证产品质量是两个相互冲突的目标	• 生产率目标的获得可以通过质量的提高来实现
• 质量是被定义为与规范或标准相一致的东西	• 质量是根据产品对使用者需求的满足程度而确定的
• 质量是按照一致性的程度来测量的	• 质量是在改进产品和满足用户要求持续的过程中予以衡量的
• 质量是通过检查提高的地过程控制得以提高	• 质量是由产品设计决定的，通过有效过程控制得以提高
• 如果产品已经满足了最低的质量要求，那么产品的一些小的缺陷是允许的	• 通过过程技术控制避免任何小的缺欠
• 质量是一个独立的方面，它的着眼点在于优化生产过程和提高产出	• 质量是产品生命周期中所有阶段任何方面的一部分

China-Pub.com 下载

(续)

传统观点	全面质量管理观点
• 对于有问题的产品，工人是应该受到指责的	• 每个人都对产品质量负有责任
• 与供货商的关系是短期的，而且是以成本为基础来确定的	• 与供货商的关系是长期的，而且是以质量为基础来确定的

资料来源：Adapted from Hunt, V. Daniel. *Quality in America,* Homewood, IL: Business One Irwin, 1992. p. 76.

营销计划必须反映对市场所需求的价值的强调，这种需求的价值是与产品质量和消费者服务层次相关联的。

质量战略

对于采用社会营销观念的方法确定产品定位的企业来说，它们的兴趣在于尽可能地去了解它们的顾客是如何构想和定义产品质量的，这样它们才能确保无论是在短期还是在长期都能提供使顾客满意的产品[3]。所以，产品质量主要不是从内部决定的，而是围绕圆心的外生变量，这个圆心是消费者的理解力和评估标准。战略计划机构对于可感知的质量的评估程序具有一定的指导意义：

(1) 首先召开一个会议，在会上由管理者和职能专家组成的多职能小组展开讨论，确定那些影响消费者购买决定的产品和服务的非价格属性。对于一个办

下载 China-Pub.com

公设备产品来说，这类非价格的构成包括耐用性、维护成本、灵活性、信用期和外观。

(2) 这个小组对每一项属性的重要程度作出评判，即它们在代表相关决定时的重要程度，这些相对重要程度的总和是100（对于市场来说，每一个部分市场都对应着一个单独的重要程度，在这个市场中，重要的部分市场可以有着不同的重要程度）。

(3) 管理小组确定公司业务单位的产品线，同时列出那些主要竞争对手的产品线，再将第一个步骤中确定的因素一一排列。通过这些特性与特性的排名，即每一个产品每一项的重要性都与它对应的产品相比，这样我们就可以得到一个完整的相对质量评分表。

(4) 这个完整的相对质量评分表和其他的测量竞争性定位的标准（相对价格、市场份额等等），以及财务业绩（投资收益率和销售收益率），都可以通过与基准点的对比得到证实，这些基准点是以类似战略性定位中的相似业务获得的经验为基础得到的。我们做这种证实目的是为了：

- 检查战略数据和财务数据的内部一致性。
- 确定业务和市场的定义。

(5) 管理小组检验他们计划和预算的真实性，勾画出一副蓝图用以提高可感知到的质量、与竞争对手

China-Pub.com 下载

相对评分、以及财务收益的标准[4]。

在许多情况下，这种由管理小组确定的判断排名，是通过与消费者的实地交谈收集到的排名来验证的（在合适时，还可用来修正排名）。

成功地运用质量战略的关键是团队精神和相互合作。无论是在哪个职能部门工作，每一个人都应把自己的工作看作是创造合格产品过程中的一个价值增加的环节。职员们必须清楚是哪些因素构成消费者头脑中的质量概念，要清楚确保质量是每个人的职责，而且赋予每个人对影响价值传递链的因素作出决定的能力。成功地获得世界一流质量的关键包括如下几点：

- 在质量规划中，得到高层管理者毫不含糊的支持；
- 与消费者保持紧密地联系，以利于更好地理解他们的需求；
- 如果企业与消费者需求的满足存在差距，那就修改业务流程；
- 减少用以对产品质量定义变化所做反应的时间，以避免无休止地延期；
- 赋予你的职员足够的权利，让他们充分地施展自己的能力；
- 评估并调整工作绩效测量系统和奖励收益系统，使员工的工作精力与质量目标保持一致；

China-Pub.com 下载

- 全面质量程序必须成为贯穿整个组织过程的持续的关注要点。

10.6 服务战略

公司经营者们关注为顾客所提供服务的满意水平已经有几十年了，但是这种关心的程度只是在本世纪80年代和90年代才得到了进一步的提高。竞争压力和消费者越来越旺盛的需求本性交织到一起，使对消费者的服务成为企业最为关心的事情之一。研究表明，消费者在确定所接受的服务的质量时采用以下五个指标（见表10-2）。

表10-2 服务质量的指标

切实性	实物设施、装备、人员、以及通讯设备的外观
可靠性	独立准确地履行承诺服务的能力
责任感	乐于帮助消费者的意愿，并且提供迅速的服务
能力保证	职员的知识和礼貌，以及他们表达信任和信心的能力
感情投入	企业提供给消费者的关心和个性化重视

资料来源：Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A., and Berry, Leonard L. *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: Free Press,1990, P26.

进一步的研究还揭示出，如果要求被调查者对这五个指标做回答并排序，规定排在这个序列中“最重要”一端的是定义服务质量的其中一项，此时，被

China-Pub.com 下载

调查者都会说可靠性是最重要的。这个结果指出，企业在考虑服务战略时必须完成如下任务：

(1) 确定目标市场对服务的具体的预期。

(2) 以实现或超出该预期为基础，设计一个服务战略。

(3) 在与消费者打交道时，要保持始终如一地提供承诺的水平的服务。

(4) 如果从第一步到第三步的工作都比竞争对手做得好，那么在消费者服务这个领域中就占据了竞争性优势，并且应该一如既往地继续发扬这种优势。

10.7 提高消费者对服务质量的感知

考虑到定义服务质量的现实重要意义，对管理部门来说，最令人恼怒的挑战就是去消除存在于现实中的差距，即消费者对服务的预期和最终真实提供给消费者的服务之间的差距。这里有四个特殊的与服务有关系的差距，都值得引起营销计划者的注意：

(1) 存在于消费者预期和管理部门认识之间的差距。深入研究消费者到底想要些什么，什么是必需的，只有通过适当的调研，我们才能清楚地了解什么是消费者实际期望的。

(2) 存在于管理者认识和服务质量规定之间的差距。在通过提供服务给消费者带来满意的一连串步骤

China-Pub.com
下载

中，了解消费者的期望是其中的第一个环节。做到这一点是十分重要的，即服务政策和任务的具体规定应当在这样认识与员工交流的基础上制订，同时员工也应当把自身的工作表现看成是他们满足这些规定的部分或全部。

(3) 存在于服务质量规定和所提供的服务之间的差距。在提供质量服务时，我们需要那些具有强烈的动力、受过专门训练、接受良好教育的员工来实际执行这种特殊的任务。控制系统应能测量出存在于服务需求和实际提供服务之间的任何差距，它应该及时指出哪里发生的是好的，哪里是不足的。

(4) 存在于提供的服务和外部交流之间的差距。如果经营者使消费者对服务产生了不切实际的过高预期，那么按照规定提供再完善的服务也会使得这一部分消费者感到失望。例如，某个旅游胜地的膳宿照片显示出的规模和豪华程度要比真实情况好得多，那么它极有可能使消费者产生过高的预期，而实际的服务根本达不到，这时就会导致消费者的失望[5]。

在对既有产品制定营销计划时，产品质量和消费者-服务决策应该是产品决策的核心。

10.8 新产品开发决策

对于大多数的企业而言，能成功地开发新产品

China-Pub.com 下载

是延续企业成功的关键。老产品迟早会进入一个销售的滑坡阶段，除非新产品的推出正在进行，否则销售的停滞或下滑是不可避免的。对产品研究的失败、成功、以及众多营销实施中的经验，都使得我们得到这样的一个认识：我们应该把开发一项新产品或提供一种新服务看作是至关重要的阶段。一个阶段的完成带来的是对下一个阶段的决定——“进入”还是“不进入”下一个阶段。每一个递延阶段的实施都代表着投入更多的时间和金钱，而且，除非前一阶段的产出是正值，否则这个阶段将不会被投入实施。在任何一个阶段，只要产品或服务无法与预先确定的标准相符合，那么该产品或服务就应该在进入下一个阶段前被放弃或改变。新产品开发的六个阶段如下所示：

(1) 构思产生。

(2) 可行性分析。

(3) 产品开发。

(4) 消费者测试。

(5) 市场试销。

(6) 大规模商品化。

如果营销战略需要有新产品或新的服务项目，那么这个发展阶段应该尽可能地按前面列出的顺序进行。但是，也可能存在一些例外。某些项目——例如一个主题公园——将不可能进行消费者测试或通过市

China-Pub.com
下载

场试销。因为这种类型的状况包含着大量的、较正常情况多得多的风险，所以在收益方面它需要一个更高的回报率作为补偿。

10.8.1 构思产生

新产品和新服务的想法可以来自许多方面。消费者、经销商、销售人员、竞争对手和公司的雇员都是最常见的来源。有时候，新产品的创造可以简单到只是对现有产品进行重新包装。Capital-EMI Music 公司在运作中发现，那些想要 The Witches of Eastwick 电影音乐的消费者，实际上想要的是 Turandot by Puccini 歌剧中的咏叹调。相应地，该公司搜集了几部电影的主题音乐，出版了名为 The Movies Go to the Opera 的音乐专集，该专集到目前为止已经销售出了 75 000份。一些公司非常认真地着手构思新想法，而另外一些公司却不这么做，这通常取决于新产品构思对这个公司成功的重要性和管理部门的想象能力。一些企业专设研究和发展部门，用以研制新产品和改进老产品。我们必须对新产品的想法进行评估，通过将该产品或服务与企业的资源相比较的方法进行评估，就像我们在第7章所介绍的一样。一旦作出执行下一阶段的决定，本部分分析就告结束，要么放弃这个想法，要么收集更多资料。

China-Pub.com 下载

10.8.2 可行性分析

产品或服务，只要通过了构思生成阶段，就进入了下一个阶段——可行性研究。当使用二手资料进行分析时，可行性分析包括三个步骤：(1)估计需求量或市场潜力，以及企业预期的市场份额；(2)估计生产成本和营销该产品或服务所需的费用；(3)估算投资收益率（ROI)。第1步和第2步是用来形成该项目的收入预测表，然后，根据投资额分配净收益以确定投资收益率，这里所用的投资额采取固定资金和流动资金两种形式。如果该公司有一个确定的“篱笆收益率(hurdle rate)”(低于此利率任何项目都必须被放弃)，那么现在就可以作出决策了，要么决定放弃这一构思，进入下一个阶段，要么进一步收集数据，对其进行再次证实。

10.8.3 产品开发

假设产品或服务经过了可行性分析，其结果符合内部投资收益率的要求，那么下一个阶段就是实际的产品开发。这个阶段的目的就是开始实施对产品或服务的开发，其目的是对生产流程作出判断，看其中是否存在着不可克服的生产问题。而且，进一步的测试还可以得到产品的生产模板。在这一点上有一个重要的问题，就是对生产设备进行投资，

China-Pub.com
下载

还是采取分包合同的形式生产模板。在资源有限时，往往你的选择只能是后者。但是如果企业不受资源的限制，企业就会尝试自主开发，以“爬到学习曲线的最顶端”。产品的生产实践就指引着企业沿着这条学习曲线向前发展，同时也能保持对新产品信息的控制。

在这个过程中，营销计划者的投入有助于帮助研究和发展人员认清哪些是产品的最重要的属性，也有助于研究消费者是如何对产品作出判断的。例如，如果消费者通过自行车的重量判断它的质量，那么厂商就必须密切关注产品的重量。如果设计出的产品原形太轻，那么就需要利用无用的材料填充管状或可塑性强的产品部件，这样才能增加必要的重量。

10.8.4 消费者测试

如果整个发展过程进入到这个阶段，你就应该做好直接面对消费者的准备。消费者测试的范围很大，从实验室的测试到产品在消费者的家中实际使用时的实地测试。实地测试是格外有益的，因为此时的产品是被置于消费者真实使用的状况下接受测试，它有助于帮助我们发现那些本应重视，但却在无意中忽视了的突出的特征。在对一种针织物柔顺剂的实地测试中，研究人员发现正确使用柔顺剂的量直接影响对产品的

China-Pub.com 下载

满意程度。尽管有一些消费者使用量杯来确定准确的使用量，但大多数人只是凭着他们对正确量的估计随手一倒。为了避免这个问题，研究人员对柔顺剂的瓶盖进行了重新设计，使它具有了量杯的功能。这一改进确保了消费者可以很容易地确定正确使用量。Corning Glass Works 研制了一种新型的 Pyrex-brand 量杯，使得这种量杯对消费者变得更有用处，在研制之后，他们对使用 Corning 产品的1000名家庭主妇进行了实地测试。通过这些测试，他们确定了有意愿购买此产品的消费者对这种新产品的接受程度。

实地测试的结果还可能形成对产品属性的其他认识，或者针对产品指出一些必须的实质性的改变意见，用以克服消费者在购买时的犹豫心态。与产品正式进入市场之后相比，在这一阶段对问题进行修正是非常容易的。匆匆忙忙地将一个产品推向市场只会导致企业在损失销售额方面的延迟。无法达到预期标准的产品即使运用任何一种最好的促销手段也无济于事，而从理论上说这些促销手段对于任何产品或服务都会发生作用。

10.8.5 市场试销

在完成了实地测试和对产品的修改之后，我们进入的下一个阶段就是市场试销。在对市场进行试销

China-Pub.com
下载

时，我们在一个有限的基础上将产品推向市场，采取的形式是尽可能地类似最终的正式市场营销。在这一阶段将对与产品成功生死攸关的一个问题作出回答：消费者是否会购买足够数量产品，以使产品的大规模商品化具有可行性？对于新产品来说，这个测试可能是非常严酷的，因为不论一个产品或服务在当初构想和设计时是多么好，最终的决定权都是在消费者手中。他们在市场中的投票是成功与否的决定性要素。不论我们在前面的阶段作出了怎样的许诺，我们都不能忽视这一阶段，除非市场试销本身就是无法进行的。同时，企业还有机会沿着学习曲线继续前进，但这一次是针对市场而非生产。考虑到新产品的高失败率，市场试销的信息能够用来调整营销变量是非常重要的，这样才能形成一个成功的战略。

百事可乐公司正在市场上试销一种名为 Pepsi A.M.的饮料，它是咖啡因含量较高的 Pepsi的新型产品其目的是占领早晨市场。在所有的软饮料中，大约有13%是在早晨被消费掉的，百事公司的Pepsi A.M.是作为咖啡的替代品推出的。因为此产品含有更多的咖啡因，而且是被作为咖啡的替代产品而大力推荐的，所以，通过市场测试得到的数据将用来判断消费者对这种产品的接受程度。如果不能得到足够的销售量，这个想法就必须被放弃了。

China-Pub.com 下载

在这个阶段，除了市场试销提供的对销售状况更现实的估计之外，战略变量的替代组合也可以被测试，用来确定他们的影响。例如，在不同的市场中按备选价格试销产品，这有助于确定消费者对价格的敏感程度和对产品的需求曲线。这些信息在决定最佳价格时非常有价值的。

10.8.6 大规模商品化

在进入此阶段之前，我们已经在产品中投入了相当数量的投资，这些资金已不可能撤出。但是，只要前面的各个阶段是按顺序进行的，成功的机会就已经显著地增加了。剩下的市场营销的任务仍然是艰巨的，因为我们必须在产品的整个生命周期中都对其进行管理。这个阶段的决定就随实际情况而进行调制，具体情况是在多少个市场中推出此产品，以及用什么样的策略推出。对这些问题的回答取决于产品的周期性、企业的资源和政策以及市场测试的结果。例如，许多企业奉行的推出新产品的政策是市场依次铺开的方式。Borden 公司在它的许多产品上使用的都是这种方法。在一个市场上得到的经验认识被应用到向另一个市场的推进过程中。这种方法已经被许多企业所采用，他们运用在一个市场中销售得到的资源，去承担支付在另一个市场的付出。

China-Pub.com
下载

一个产品一经推出，它就必然要按照产品的生命周期规律运行一周。这个周期包括产品引入、成长、成熟和衰退。所以，产品必须在它的整个生命周期内都得到管理。新产品进入市场，就会有老的产品退出，市场需求和消费者偏好也会改变，这些可能要求有额外的新特性加入到产品中。还有，如果竞争对手提供的产品发生了变化，那么相应地，我们的产品也需要有所改变。

10.9 改变现有产品

尽管改变现有产品的想法可以来自任何方面，我们还是要指出两个特殊来源，即消费者和竞争对手，其中最重要的来源是消费者。消费者在利用现有的产品或服务来满足他们需求的过程中所出现的问题，应该是对任何现有产品进行改进的分析中的一个焦点问题。

有时这个观念太明显了，以至于我们经常忽视它。很多年以来，任何熟悉水压手提钻的人都会告诉你，噪音和使用时造成的震动是这个产品的主要问题。即便是在使用耳塞的情况下，大多数使用者也要在工作大约四个小时之后休息一下。但只是在最近，一种克服了这些问题的新型手提钻才在欧洲市场推出。与使用者进行交谈，可以在三五分钟之内得到有关问题

China-Pub.com 下载

的信息。但是仅仅看到问题的存在不能解决任何事情！

任何抱怨开瓶器的家庭主妇都描述了关于设计上的问题，她们认为那种钥匙形状的开瓶器在开启沙丁鱼罐头或咖啡罐头时极不方便。现行利率和房屋价格促使任何新房购买者抱怨：有关抵押的规定应该被“重新包装一下。”由此可见，消费者应该是导致改变现有产品的信息的主要来源。

竞争对手的行动也是引起改变的一个确定信号。这里的问题是对竞争对手改变后的产品作出反应，因为它使你陷入你不愿看到的状况。但是，在大多数情况下，他们之所以能成功地转化／或重新定位现有产品或服务，需要有市场中其他企业的反应相配合。

一个好的方法能帮助你持续地增加你的产品供货量。这和采取战略使你的产品变得陈旧过时是一样的。在一些竞争环境下，如果你不做，你的竞争对手就会去做。在市场上经销私人剃须产品的企业看上去采用的就是这种方法，而且，这种方法不仅适用于提高现有产品，在解决新产品时也发挥作用。

10.10 产品线决策

尽管许多企业在最初创建时只提供一种产品或服务，但大多数企业都开发了一系列的产品。这些产品

China-Pub.com
下载

之间相互补充甚至相互竞争。Dallas Cowboys 公司设置了一个辅助部门，专门负责公司与橄榄球相关的促销产品的市场营销，Procter & Gamble 公司同时销售多种清洁用品，并且各自有不同的品牌，这些产品在与其他公司的其他品牌进行竞争的同时，彼此间也相互竞争。

我们认为开发一系列产品比只集中精力搞一种产品要好得多，对此有以下一些原因：

- 有利于销售量增长；
- 在多个产品间分配固定成本；
- 提高企业在市场上的重要度；
- 对竞争对手作出反击。

在扩展产品线时有两个问题必须被强调指出——处于企业能力所及范围之外的内部损耗和多样化问题。内部损耗这种情况总是发生在这个时候，当企业在产品线中加入了一个新产品或新服务，这个新成员抢走了企业原有的某一种产品的销售量。在多数时候这种情况是不可避免的，但我们必须在充分估计新产品销售状况的基础上评价内部损耗现象。例如，在 Ford Motor 公司推出一款新车型时，一些人并没有将其看作是与 Chevrolet 公司的产品二选一产品，而是将其看作是与福特公司的另一款车型的二选一。

China-Pub.com 下载

另一个问题是在公司不能正确评价其处理新产品的能力时出现的。许多构思对新产品的渴望是如此强烈，以至于公司被迫陷入多种产品中，这些多种产品之间的配置存在着问题使得企业不能良性发展。对销售额增长的渴望不可盲目纵容，它必须与企业成功推销新产品的能力相平衡。

正如同向企业的产品线中添加新产品一样，产品也可以从产品线中剔除出去。当产品不能完成销售和产出目标，或者不能对其他产品的销售产生正面的影响，那么这种产品就必须被删除。产品的删除并不意味着利润的必然降低，很有可能这种产品早已不赢利，或者对其他产品的关注所带来的销量增长比删除此种产品所导致的销量降低要多得多。

10.11 品牌决策

一个好的品牌名称不仅是消费者易于辨认的需要，也是一个公司有价值的资产。品牌名称是非常重要的，因为消费者可以将他们的满意与一个品牌联系起来，然后他们就会重复地购买或推荐这种品牌的产品。品牌是用以区别确定一个产品的任何东西，而品牌名称只是品牌可以被读出来的一部分。注册商标是这样一种品牌名称：它已经被某个企业注册，并且成为这个企业独家所有的财产。

China-Pub.com
下载

一个好的品牌名称有三个基本的属性：易读、易认和易记。消费者能够用同一方式读出品牌名称是非常重要的。日本的 Nissan Motors (尼桑公司)在推出它的 Datsun 牌发动机时遇到了这个问题。一些人在发 Datsun 音时使用的是 a，而另一些人使用 o将它发成 Dotsun。如果品牌名称可以提示产品的使用或者暗示一些产品的特性，这也是非常有好处的。Kleenex (克里内克丝面巾纸)和 Sear 的 Craftsman 就是这种品牌名称的成功例子，它们既易于读出又暗示了产品的特征——Kleenex 代表清洁，Craftsman代表质量。

当涉及到国际市场时，选择一个好的名称显得尤为重要，这个品牌名称要能够用其他语言发音，而且不会产生贬义内涵的意思。“ 渔夫的身体 ” 翻译成弗兰得人的语言时变成 “ 渔夫的尸体 ”。

在品牌方面另一个需要决定的事情是，在增加新产品时是使用以前熟悉的品牌名称，还是另创一个独立的名字。使用熟悉的品牌意味着多个产品使用同一个品牌，例如，亨氏 (Heinz)土豆泥，亨氏调味番茄酱和亨氏57沙司。至于独立的品牌，指的是每一个新产品都有一个属于它自己的与众不同的品牌名称。Procter & Gamble 公司使用的就是这种方法，它旗下的产品有 Cheer、Tide、Dash、Crest、Gleem 等等。

China-Pub.com 下载

独立品牌在营销中花费成本更多，因为每树立一个新品牌，都要让消费者认识它。但是也有一些正面的理由使得我们作出这个选择。如果我们采取的是不同的或细分的方法，在不同的细分市场发展不同品牌的产品，那么我们就选择在每个细分市场确定针对其设计的产品。如果一个企业不断发展，超出了它原已确立的产品类型，那么选择独立品牌将是更明智的。General Electric 公司是在成功发展电子设备和其他电子产品的基础上确立公司形象的，举例来说，如果它开始经营糕饼类产品，那么继续使用众所周知的 General Electric 品牌将是有害的，而 Pillsbury 公司在开发一组电子设备时也会遇到同样的困难。

一旦我们使用了熟悉的品牌，对一个产品美好的印象就有可能转移到另一个产品身上。当一个新产品代表了对现有产品线的扩充时，这种现象尤其突出，对现有产品线的扩充可以是糕点产品的一个新口味，或者是对产品的完善，例如在蛋糕上加冰激凌。同样，如果零售商的货架上已经有了某个品牌的产品，那么使用同一品牌的新产品就容易在零售商的货架上占有一席之地。

另外的品牌决策是围绕着制造商、经销商和通用品牌而进行的。一个制造商必须决定是生产自己的品牌，还是生产经销商（批发商和零售商）的品牌，

China-Pub.com
下载

或者是通用品牌。决定生产经销商或通用品牌的产品，通常是对“我们是否需要这部分销售量？”这个问题慎重考虑的结果，因为一个制造商会认为如果他不生产这种产品，那么其他人就会生产。但是，在这个过程中此制造商失去了它被市场承认的机会。象 Sears, A&P 和 J. C. Penney 这样大的零售商都经销多种他们自己私有品牌的产品。这使得他们可以控制产品并且在整个过程中培养消费者对商店的忠诚。通用品牌是私有品牌的一种相对新的形式，尽管它们已经在欧洲大陆流行了好多年，在美国的推广却只得到了有限的成功。通用品牌没有品牌名称，只以普通的标签表现它们的特色，不做广告宣传，售价比有品牌的产品要低25%到35%。

私有品牌在某些行业中更普遍一些，例如食品杂货店和鞋店，但看起来似乎遍布于各个行业。尽管一些制造商固执地回避私有和通用品牌，这两类品牌还是坚实地冲击着这些行业。

10.12 包装和标签决策

在增加顾客满意度方面，包装和标签或许是重要的。而且它们还有助于保护和推销这种产品。对许多企业来说，包装已经成为产品成功的关键。 Rapid Shave 公司在进入剃须乳液市场时使用气雾罐，

China-Pub.com 下载

Chiquita 香蕉采用的战略是赤道风格的包装，这是反映这一思想的两个典型例子。包装具有多种功能，最明显的功效是保护产品的实体免受损伤和变质。其次功效是在售前售后储存产品。

设计一种有效包装的最好方法是“伴随产品”整个过程，即从制造过程的第一步一直到产品被丢入垃圾箱。这有助于确定各个阶段对包装的要求，包括制造阶段、运输阶段、买卖（架上销售或通过售货机）阶段、在消费者手中或家中放置阶段直至产品被使用并丢弃包装物。由于注意到消费者喜欢在罐子中储存咖啡这一现象，许多制造商开始采用塑料密封杯。对一种计算机扫描代码（这种代码采用一种合适的点阵使得校验操作变得更容易）的推销是另一个典型的事例，说明这种逐步发展的包装方法是如何帮助产品发展的。

现在，在人们的评价中，包装对环境的影响已经变得越来越重要了。一直以来都存在着垃圾分解处理和环保包装的问题，这给创造性的营销提出了挑战，但同时也带来了机会。越来越多的企业开始使用可循环利用的纸制品，设计使用可生物降解包装的产品以及尝试可再次使用的包装。目前，在一些欧洲国家的市场，Procter & Gamble 公司正在尝试对诸如针织品柔顺剂这类的家用液体产品使用可再次使用的包装袋。

China-Pub.com
下载

在许多产品的使用上,产品标签也是一个重要的、需要关注的问题。现在，标签已经成为大多数产品包装的一部分，它既有介绍信息的作用，又能诱导购买。标签中所载的信息、使用的颜色、企业标识语、选取的图片等，都是完整包装战略的组成部分，都是使产品的每一个要素特征得以最大化发挥的尝试。无论是对政府规章的遵守，还是出于对产品责任的避免，都是采用合适标签的主要原因。一个好的标签必须能够满足所列内容的要求，同时能够增加消费者对产品的安全感，还能提供产品的正确使用方法。

10.13 小结

一个企业提供的产品和服务应该是顾客满意的产品。这个战略要素要求我们必须仔细计划，无论是在策划新的产品还是对现有产品进行改造时都一样。构思精良的产品和服务可以减轻其他营销变量的负担。尽管只有好的产品并不会使顾客蜂拥而至，但它可能是促成回头客的重要因素，而且是一次又一次地回头。

本章重点考虑如下决策：与产品市场定位、质量和服务相关的决策；替代产品和包装的决策；品牌决策以及产品标签的决策。下一章将讨论将产品和服务推向目标市场时所必须作出的决策。

China-Pub.com 下载

产品决策作业表

本作业表用以帮助你把本章所讨论的概念应用于你所在的组织。

首先回答下列问题

1. 有任何证据表明你们现有的产品需要改进（低销售量、顾客意见、等等）？你现在手头掌握哪些证据？

2. 这个产品对你的企业来说非常重要吗？换句话说，你需要继续经营这种产品吗？为什么？

3. 为了更好地满足购买你公司产品的消费者的需要，是否需要增加其他产品？这些产品有什么特殊性？

4. 确定你们公司产品合适的市场定位战略。

China-Pub.com 下载

A. 在评估产品时，我们在各个目标市场上分别使用哪些产品特性／利益？

_____

_____

_____

B. 在这个表中，哪些阵地是被现有竞争对手占据的？

细分市场	竞争对手	阵地
a. _____	a. _____	a. _____
b. _____	b. _____	b. _____
c. _____	c. _____	c. _____

C. 在一些特殊的细分市场中，哪些小环境是被竞争对手大量占据的？

细分市场	被占据的小环境(特征／利益阵地)
a. _____	a. _____
b. _____	b. _____
c. _____	c. _____

D. 针对每一个选出的细分市场，写出一个市场定位战略。

细分市场	市场定位基础	市场定位战略
a. _____	特征 _____	_____
b. _____	价格／质量 _____	_____
c. _____	使用或应用 _____	_____

China-Pub.com 下载

d. _____ 产品使用者 _____ _____

e. _____ 产品层次 _____ _____

f. _____ 竞争对手 _____ _____

5. 通过对这种产品的营销，你有没有考虑过它对目标消费者和社会的长期影响？

_____

_____

_____

6. 建立一个产品质量战略。

高层管理部门的支持_____

理解消费者的需求_____

消除在满足消费者需求时的差距_____

避免无休止的延期_____

赋予员工权利_____

对适当的行动进行奖赏_____

将其看作持续的利害关系_____

7. 建立一个消费者服务战略。

它包括了如下的要素吗？

切实_____

可靠_____

回应_____

保证_____

移情_____

China-Pub.com
下载

8. 下面这些差距已经被“消除”了吗？

存在于消费者预期和管理部门认识之间的差距_____

存在于管理部门认识和服务质量规定之间的差距_____

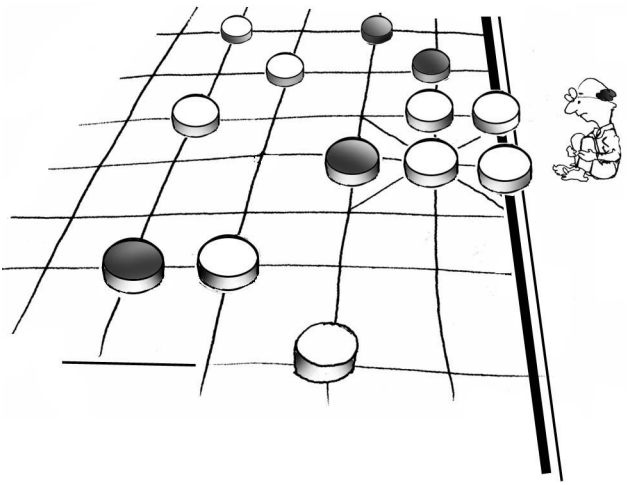
存在于服务质量规定和所提供的服务之间的差距_____

存在于提供服务和外部交流之间的差距_____

China-Pub.com
下载

第 11 章

营销渠道决策



China-Pub.com
下载

营销计划实例

20世纪90年代的零售业就像是一场战争，而且伤亡惨重。简单地说，这个行业已经失掉了与消费者之间的联系。80年代的那些休闲娱乐购物者，现在在逛街购物上花费的时间和金钱都越来越少，而且也越来越不感兴趣。随着大部分妇女一边忙着全职或兼职的工作，一边还要应对大部分的家务杂事，消费者已经变成了非常精确的购物者。“除了变得越来越吝啬之外，消费者逐渐被从休闲中挤压出来，而且对于零售业中各个不完美方面表现得越来越没耐心。”Consumer Network 公司的总裁 Mona Doyle 这么说道，该公司是坐落在费城的一个对购物者进行调查的市场研究机构。

在零售业中存在着太多的问题：可供选择的商品种类太少，不能满足消费者需求；商品价格不具吸引力，不能引发消费者的购物热情；服务质量无法让人满意；商店开业时间和所在的位置也不便利。几乎在购物当中的每一个环节都是一种痛苦。但是实际上并没有一部法律明确指出它们必须以这种方式来经营。就像目前美国一些聪明的零售商们所展示的那样，消费者完全可以从

China-Pub.com 下载

那些按照他们期望的时间、地点买到他们想要的商品，而且价格十分合理。

这些有经营头脑的零售商们所采取的方法并不完全一样。一些效率极高的经营者，象Wal-Mart Stores 和Home Depot 这样的公司，他们增加了所经营商品的品种，并且降低了商品的价格。与此同时，一些集中精力搞专项经营的零售商始终统治着一部分为数不多的商品，例如太阳镜和宠物食品，在这个领域里他们可以提供非常多样化的选择，并且提供的产品价格非常具有竞争性。其他的零售商正在尝试改变他们的销售理念，以期给消费者提供更便利的服务，像麦当劳保证使你在任何地方都能买到巨无霸汉堡。还有电话购物的公司，如CUC 国际公司，无论你对它是初次接触还是早已有所了解，公司都可以通过电话的方式让你买到任何商品，从轿车到渡假旅游，应有尽有。

这些具有创造性的零售商，与市场上极端竞争的压力共同作用，正在将那些运转缓慢、方式陈旧、无效率的经营者逐出市场，那些存在了几十年的机构——超级市场、五金器具店、折扣店、旅行社、汽车代理商，正在逐渐地被改变或取代。从大的购物中心到小的只经销一种商品的售货亭，

China-Pub.com
下载

在零售业各种形式的新出路正在逐步显现，这些形式与十年前的商店没有任何相似之处。“这是一场零售业结构的巨变，”New York consultant Tactical Retail Solutions 的首席代表 Isaac Lagnado 这样说：“有创新精神的零售商是这样一类人，他们从任何其他人那里抢夺市场份额。”

“大卖场(big box)”或“品类杀手(category killer)”这种名词在某些类别的商品中早已形成，如玩具等。但是现在，一种以低价位提供各种常见产品的方式正在一些非寻常的商品中推广。而超级市场的经营者们依然热衷于经营单一产品线，从宠物食品到婴儿物品到书刊杂志，以及其他各类物品。那么他们的市场份额来自哪里？尽快走出传统商店的阴影吧[1]。

11.1 导言

营销渠道决策包括与批发商、零售商、中间商和消费者建立良好的关系。这种关系也许需要多年的时间才能建立起来，有时即使各个渠道成员之间有一定的冲突，这种情况也是很难改变的。产品和服务只有在合适的场所、合理的数量，并且在恰当的时机出现，才能被消费者购买。这一过程包括对产品的实体

China-Pub.com 下载

转移，在大多数情况下还包括仓储。对产品的实物发送是耗费成本的，该项成本甚至可以达到一种产品营销费用的50%之多。许多营销管理者将这些活动看作是降低成本的最后一个领域。

或许最好的设想营销渠道的方法就是对产品的整个流程进行思考，从产品在制造商手中开始，一直到产品经过中间商到达消费者或使用者手中。我们可以将这个流程看作是用以移动产品和服务的管道或渠道。由于在这本《营销计划指南》中我们始终是运用社会营销观念的方法，所以读者可能会预想到，在规划与这种管道或渠道相关的营销决策时，我们首先考虑的是关注消费者。事实上，当考虑给渠道计划做决定时，在营销计划者的大脑中必须预先考虑三个基本问题：

(1) 先不考虑我们将采用哪种营销渠道，确定为了确保最终消费者获得满意，我们必须通过营销渠道提供给最终消费者什么样的服务？

(2) 在创建这些服务时，哪种类型的营销和（或）后勤活动或职能是我们必须履行的？

(3) 考虑到从事这项工作的效力和效率，哪种类型的机构或代理商最适合从事这项工作？在完成核心机构制定的目标时，对于潜在的渠道成员（制造商、批发商和零售商）来说，产品的配送人员是分别由各层次的成员拥有，还是采用垂直的综合体效率更高？

China-Pub.com
下载

对这些问题的回答，以及对诸如营销组合的所有四个要素之类问题的确定回答，都必须以前面的阶段，即制定计划的过程为基础。前一个阶段的结果可以提供给计划制定者对一些问题的认识，包括企业的价值观、产品／市场和目标顾客、竞争性优势的来源、目标等等。在过程阶段的计划者，是寻求一种转换的方式，将前面的分析和对后果的决定编制到渠道体系的计划中。这个营销渠道计划和产品、价格、推销一起，将会成功地激活营销战略的整体，使其从前面的理论分析中爆发而出。

11.2 谁会成为渠道首领

渠道管理的一个方面包括这样一种决定：谁将对商品发送的全局决定进行控制？渠道首领这个概念的发展有助于解释一个普遍存在的现象，当渠道包含有多个独立的企业时，这其中的某个企业必须负责相关决定的作出。长期以来，对这个问题的回答一直在变，这取决于各个独立企业在市场上的强弱状况。

在历史上，批发商是早期的渠道首领。在工业革命以前，进行批发业务的企业从全球范围购进货物，然后将它们分派给零售商和边境贸易站。随着美国制造业伴随着工业化的发展，这些传统的企业逐渐失掉原有的能力。制造企业的经济和市场能力，以及大多

China-Pub.com 下载

数批发商和零售商有限的规模和能力，都意味着应该由制造商作出营销决策，这些决策包括商品应该在哪里卖，在本产业中应该包括多少数量和什么类型的批发商和零售商等，简而言之，包括他们产品的整个营销过程的所有特性。而对许多产品来说，最近以来零售商越来越具备了渠道首领的能力[3]。

伴随着本世纪30年代开始的连锁零售商店的增长，对原有一些渠道的控制力已经转移到控制这些渠道的大型零售企业。象 Sears、J.C.Penney、Montgomery Ward、A&P 和 Safeway 这样的企业，始终掌握着大多数从他们商店发送出去的商品和服务的市场控制。一些制造商甚至放弃了他们在渠道中的特性，因为这些商品使用的是零售商自己的商标。在一些情况下，这些零售商进行纵向的营销集成，并且买入制造设备进行生产。

对于未来，我们感觉消费者的意愿可能在购买选择中发挥更大的控制作用，这将从根本上改变“渠道首领”的概念。Weiner 和 Brown[4] 在谈到消费者运动时称其是不可调停的，在这里消费者想抛开那些在传统上阻碍消费者接近自身喜爱的产品或服务的机构，并且消费者通过评估他们抛开这些机构的能力，来获得对他们市场地位选择和购买抉择的更好控制。例如，目前在全部的零售销售额中，大约有 1/3是商

China-Pub.com
下载

店之外的销售额（例如，直销、通过商品目录、电视购物服务），在这里消费者就成功地排除了中间商。Weiner 和 Brown举出了几个满足消费者对控制需求的因素：

- 交流和信息技术不断发展，这样能持续地大幅度降低信息成本；
- 利用扩展的媒体，更容易获得更多的信息；
- 教育水平显著的提高；
- 总体上，存在广泛的对专家和对权威的不信任；
- 强大的消费者自主运动；
- 对专断的定价惯例的抵制。

从 Daniel Yankelovich 进行的消费者－趋势分析中可以看到，这些趋势已经导致了消费者对可选事物的需求。当对目前可得到的各种选择都不满意时，消费者就会产生一种需求，希望用创新的方法解决他们的消费问题。作为对消费者的这种追逐不调停心理的回应，数以千百计的新的服务和生产企业如雨后春笋般涌现出来。甚至是那些传统的职业服务，诸如法律和医学也在提供特殊的零售业务（例如，店面牙科诊所、验光店、离婚咨询、遗嘱预备）时，他们必须有所创新，这样才能满足消费者对他们服务所提出的替代渠道的需求。在进行各自营销计划的渠道决策时，

China-Pub.com 下载

所有类型的组织都必须在向消费者提供商品和服务的渠道内，慎重考虑市场力量的转换基础。

在最后的分析中，渠道中具有最大程度市场力量的层次控制着分配渠道。关于产品发送的决定将在这一层次上作出。如果能明白这种力量存在于一个给定渠道的什么位置，对于此渠道的决策过程将很有帮助。不能理解一个既定渠道系统如何运作，就会在渠道内制造冲突而不是合作。

11.3 应该选择哪种类型的渠道

在渠道管理中一个基础的决定就是在发送产品时，是使用直接的渠道还是使用间接的渠道。在直接渠道方式下，制造商直接与消费者打交道，而在间接渠道方式下，存在着独立的中间商，他们与消费者发生直接关系。同时使用两种渠道是可能的。当我们考虑不同的目标市场时，就可能需要使用不同的渠道接近他们。

大多数的服务（例如，那些由理发师、美容师和医生提供的服务）必须采用直接的方式发送，这是基于提供者和接受者之间交互作用的需要。但是，也有一些服务是通过中间商发送的。例如，旅行社就是航空公司、酒店和其它服务提供者的中间商。一些服务，以 H&R Block Tax Service 为例，已经形成了特

China-Pub.com
下载

许经营的系统。但依然不变的是，这些代销商也必须创造并直接发送服务到消费者手中。

表11-1所列的是企业可用于发送消费品和工业产品的基本渠道。对消费产品的直接发送可以有几种方式——通过电话销售、直接邮寄、上门销售、社交聚会方式或者企业自设的零售窗口等。间接渠道可能很简单，只是通过一个零售商；也可能渠道非常长，使用一个或多个的批发商和零售商。在工业产品上往往使用的是相类似的方法。但是对于工业用品，中间商更可能被称做发送人。有四个显著因素影响着选用渠道类型的决策：(1) 所追求的目标市场是什么；(2) 产品的性质；(3) 利用中间商的便利程度；(4) 财力资源。通常是这些因素的共同作用，而不是单纯依赖于某一个因素，来决定选用哪个渠道。只有在一个给定的形式下，所有这些因素的相互关系被准确地评估之后，最终的决定才可以作出。

表11-1　发送的一般渠道

消费产品			工业产品		
M	M	M W	M	M	M W
				D	D
	R	R			
C	C	C	C	C	C
直接	间接		直接	间接	