

## 《营销管理学》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，内部讲义仅限自修。

第一章 市场营销概论

第二章 营销调研和预测

第三章 消费者和组织市场购买行为

第四章 目标营销和市场定位

第五章 战略规划和营销计划

第六章 产品与品牌策略

第七章 分销渠道策略

第八章 定价策略

第九章 整合营销与广告

第十章 全新 4P

# 全国职业经理 MBA 双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

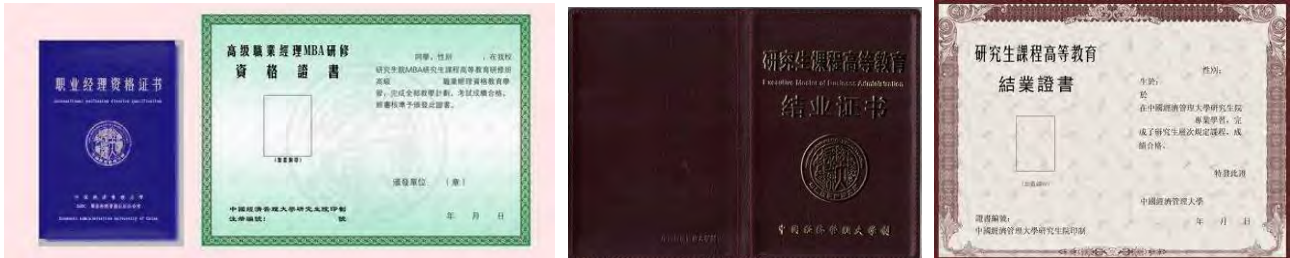
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 第一章 市场营销概论

## 第一节：市场营销概论

### 一、市场营销的必要性

在市场经济环境下，供应和需求的大小，主要由市场自然调节，因此，经济组织的经营资源不是由政府分配所得，而要靠其自己的市场表现来争取。尤其是在供过于求的市场上，各种经济组织都要为生存和发展进行市场营销活动，从消费品或工业品制造商、贸易公司、房地产公司，到宾馆、旅行社、银行、电信公司、互联网网站，无一例外。

上市公司更是如此，它们的营销业绩关系到股票价值、市盈率，或吸引投资的能力。股票发行人和承销商通常面向股票投资者举行路演等推介报告活动。路演已经成为国际市场股票发行人保证股票顺利发行的重要营销手段。同时，投资人或股民对上市公司业绩的判断和决策也取决于他/她的营销知识和对企业营销状况的把握。

随着竞争的加剧，文化产品，如图书和电影的发行越来越仰赖营销。以美国好莱坞为例，影片的发行已成为商业运作中举足轻重的环节，压力全部落在发行公司的肩上。好莱坞平均每部影片总成本为 8300 万美元，一部电影的拷贝和广告的平均费用为 2731 万美元，可见营销支出占总成本的 32.9%。市场经验证明只有这么大的发行投入，才能将影片卖得比较好，得到较高的利润回报。[1]

就连原本非盈利性质的事业单位，如大学及教育项目、医院与医疗服务，乃至政府机构时而也需要采取营销手段来招揽服务对象。例如，大学参加教育展会、纷纷发布网络广告吸引生源，医院通过吸引新闻报道宣传自己的新医术，招揽患者就医。随着我国医疗体制改革的深入，民营医院迅速崛起，公立医院纷纷酝酿改制，努力在医疗服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗品质管理等方面提升和攀比水平。

在市场经济体制下，市场营销便是经营的科学和艺术，它事关企业和其他组织的生死存亡。因此几乎人人都要学习和理解市场营销。

### 二、市场营销学的起源和演进

#### （一）市场营销学的范畴



市场营销学是一门相对年轻的学科，营销学的理论首先派生于经济学。如今营销学已成为管理学科的一个分支，或后者的一个子学科。市场营销学以交换和实现交换与价值为其核心研究对象。在其发展过程中，营销学还汲取了社会学、心理学和行为科学的研究成果，业已成为企业和社会各种组织不可缺少的一门独立的微观学科。当世界跨入 21 世纪以后，市场营销学不仅传播到世界各地，而且各国的企业家和学者纷纷在不断变化的环境中实践、研究和发展这门学科，使其比半个世纪前大大扩展，在理论深度和广度上都已今非昔比。但营销学的范畴仍与管理学有所不同，两者各有侧重；市场营销学专门研究企业作用于市场的经营管理部分。

## （二）市场营销学的起源

值得注意的是，世界各国具有不同的社会发展史，工业革命和工业化进程先后不一，市场经济体制的实行也有早晚，各国的市场经济体系存在差异，企业的市场营销水平参差不齐，迄今为止人们对市场营销的认识和研究自然也有高低和多寡。回顾历史，市场营销学首先起源于美国。

一个多世纪以前，美国的工业革命导致批量生产，时而出现供过于求的局面，使企业在实现销售（交换）的环节上面临严峻的挑战，各种营销方法随之便应运而生。学者们研究和总结这些营销实践，逐步构成了市场营销学，营销学又随着企业营销实践的演进而发展至今。

1902-1905 年，爱德华·D·琼斯(Edward D. Jones)、西蒙·利特曼(Simon Litman)、乔治·M·菲斯克(George M. Fisk)、詹姆斯·E·海杰蒂 (James E. Hagerty) 四位学者分别在美国密歇根大学、加利福尼亚大学、伊利诺宜斯大学和俄亥俄大学开设和教授市场营销学类的课程，包括“美国分销业和制约组织”、“商贸技巧”、“产品分销”等。<sup>[2]</sup>拉尔夫·斯塔爾·巴特勒 (Ralph Starr Butler) 1910 年在威斯康辛大学开创“营销方法”一课，并出版了名为《销售与购买》的教材，修订后更名为《市场营销学》，被许多大、中学校使用多年。以后巴特勒的课程与教材同名，成为第一个将其课程与课本同样冠名为“市场营销学”(Marketing)的教师。同时哈佛工商管理研究生院创建和坚持了案例教学法。

从 1910 到 1920 年间，威斯康辛大学、哈佛大学、中西部以及纽约一些大学的经济学者们受德国经济学历史学派的影响，经常带领学生们深入各种产业协会和企业，进行调查研究，描述和研讨各种经济和商业问题。<sup>[3]</sup>这些研究涉及企业分销、销售问题和一般商务活动中的营销惯例。他们重新提炼、整合了早期的探索性营销概念，创建了以企业为本位的经营学说。1920 年以后，他们又专门研究了商品分析和营销的职能。到 20 年代末前后，已经形成了相当统一的一套营销思想。<sup>[4]</sup>

按照许多学术论文和著作的总结，市场营销学学科的演进大致可以分为四个阶段：从 19 世纪末到 20 世纪 30 年代，是市场营销学的形成时期，学术焦点在于产品的分销；以后宜分成三个阶段：关注产品销售和促销的 20 世纪 30—50 年代、注重产品、价格、渠道和沟通 4P 组合的 20 世纪 60—80 年代、以及强调关系、资源整合和价值贡献的 20 世纪 90 年代至今。

### （三）市场营销学的演进

在营销学发展史上，有一些理论对企业和学界具有重要的影响。随着社会经济的发展，营销学理论也在不断地演进。

#### 1. 营销组合范式

20 世纪 40 年代末 50 年代初，由于美国经济空前繁荣，市场供过于求，竞争渐趋激烈。企业吸取了 30 年代过剩危机的教训，纷纷着力研究市场和顾客，并以此为基础策划营销方案。

1953 年，美国哈佛商学院教授尼尔·H·伯顿（Neil H. Borden）提出一套包括 12 个要素的营销组合（Marketing mix）概念。其中包括产品计划、定价、品牌建树、分销渠道、人员销售、广告、促销、包装、陈列、服务、理货、发现事实与分析。<sup>[5]</sup> E·杰罗姆·麦卡锡（E. Jerome McCarthy）教授 1960 年将伯顿营销组合中的 12 个要素简化为 4 个首字母为 P 的要素，称为 4P 营销组合（Marketing mix of 4P's）。4P 营销组合高度概括了 12 个 P 的内容，突出了产品、定价、渠道和促销四个方面，精辟地总结了企业经营的实践经验，言简意赅，很快被企业广泛接受。在 30 多年里，4P 一直是营销学界和企业界普遍遵从的营销范式。

但从 80 年代起，学术界开始感到 4 个 P 不足以包含企业营销的全部内容，有关增加或改变营销组合的建议不绝于耳。1981 年，B.H. 布姆斯（B. H. Booms）和 M.J. 比特纳（M. J. Bittner）建议增加“人”、“物证”和“过程”3 个 P；菲利浦·科特勒于 1986 年建议增加“公关”和“权力”两个因素，有意将 4P 扩展到 6P，并称之为“大营销”（Megamarketing）。1987 年 V.C. 贾德（V. C. Judd）提出只需增加“人”一个要素，使之成为 5P 组合。1989 年巴罗（Barrow）建议在营销策划中再增加“包装”、“定位”和“感知”3 个 P，以构成 7P 框架等等。另外一些学术论文纷纷指出 4P 之类叠加组合模式的弊病。<sup>[6]</sup>

在此起彼伏的批评声中，戈登·C·布鲁纳二世（Gordon C. Bruner II）于 1988 年和 1989 年倡议，将 4 个 P 改为 4 个 C，即“概念”（Concept）、“渠道”（Channels）、“成本”（Costs）、“沟通”（Communication）。<sup>[7]</sup> 1990 年，北卡罗莱纳大学的罗伯特·劳特朋（Robert Lauterborn）教授将代表“产品”、“价格”、“渠道”和“促销”的 4P 反方向改为 4C，即“消费者欲望和需要”（Consumer

wants and needs)、消费者的“成本”(Cost)、“便利”(Convenience)和“沟通”(Communications)。  
[8]

另有一些学者纵观营销学理论的历史演进和企业实践，认为 4P 营销范式迄今仍然具有很强的阐释力和实在的指导意义，“经得起时间考验”，不可被随意推翻。[9]

2. 关系营销的理论和实践

20 世纪下半叶以来，各国的营销学界对理论的研究愈益深入和多元化，同时在各个年代呈现不同的侧重，大体经历了消费品营销、工业品营销、非盈利/社会性营销、服务营销和关系营销等几个阶段，如图 1—1 所示：

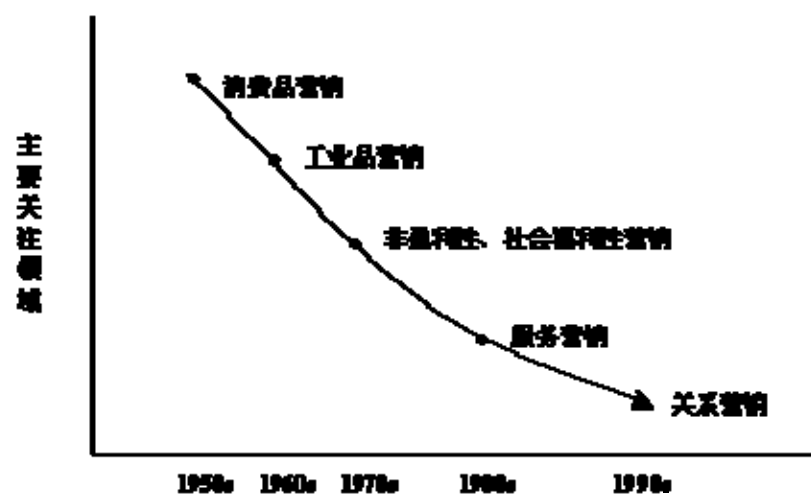


图 1—1 变化中的营销理论研究焦点

来源：Martin Christopher, Adrian Payne and David Ballantyne, Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Butterworth-Heinemann Ltd., 1991, p. 9.

70 年代末，北欧、英国的学者指出，4P 营销组合范式主要适合于消费品，而众多的企业和商家却在经营工业品，或提供各种服务。他们致力于挖掘和论述工业品和服务业经营中各种利益相关者之间的关系及其经济价值，提倡以有效协作参与和对抗竞争，并建立以管理关系为基础的市场经营理念。[10]其中，斯堪的纳维亚服务学派从服务的角度看待管理和营销（见 Berry 和 Parasuraman 1993 年论文[11]）；“国际/工业品营销研究学社”（International/Industrial Marketing Program Group, IMP Group）则力图从网络和交互关系的角度研究营销，特别是国际营销和工业品营销问题（见 Hakansson 1982 年代表作



[12] )。两个学派不约而同地认为，与其说营销是一种职能，不如说是管理；管理营销或市场导向的管理一般是以关系而不是以交易为基础的。因此，建立和管理关系成为这两个学派的哲学基础。

1985 年，哈佛商学院迈克尔·E. 波特教授 (Michael E. Porter) 在《竞争优势》专著中创建“价值链分析法”。波特认为，企业的基本活动是由内向物流、生产作业、外向物流、市场和销售、服务等 5 个基本的增值活动所构成的，由此形成一条价值链 (见图 1-2)。

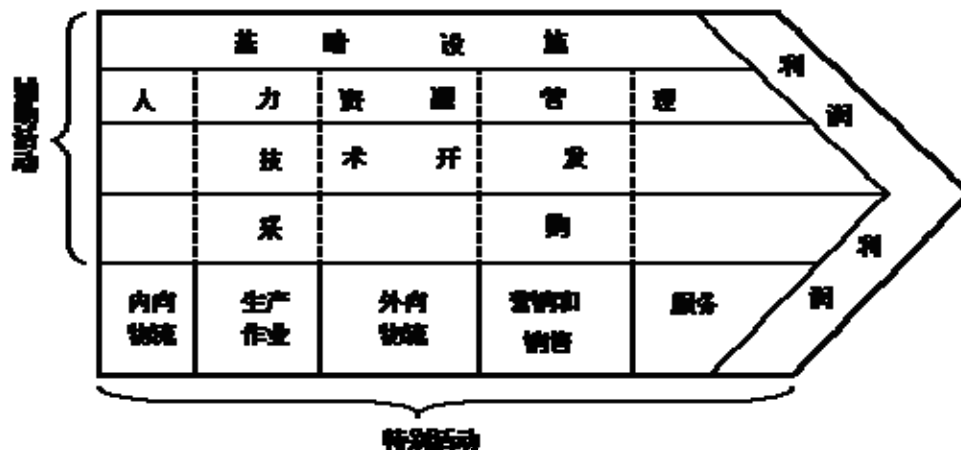


图 1-2 基本价值链

译自：Michael E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, 1985, p. 37.

“价值链说”揭示了经营流程中企业各类职能之间、企业与供应商、中间商之间的相互关系对降低成本、创造产品/服务的特异性和价值，以及有效利用科技和信息等方面的重要作用。

这一广泛认同的理论成为关系营销思想强有力的理论支柱。此后，关系营销思潮开始在美国、澳大利亚等国流行。企业纷纷在激烈的竞争中寻求纵向和横向的合作伙伴，在研发、生产、营销和服务等方面有效地降低成本，创造更多的产品和服务价值。有关的案例分析、专论和专著层出不穷，到 20 世纪 90 年代中期已达高潮。

21 世纪初互联网技术的发展进一步促进企业间关系网络和企业与顾客关系网的持续发展，进而生发了顾客关系管理 (CRM) 计算机软件系统、一对一营销、交叉营销等种种新的营销模式。CRM 系统和新营销模式的发展和应用普及增进了关系营销的可操作性，转而又促进了关系营销实践和理论的深化。

### 3. 整合营销沟通和整合营销的理论和实践

20 世纪 80 年代中期以来，信息技术的快速发展使新的沟通媒体大量涌现，消费者和顾客获取信息的渠道加宽，速度加快。在各种信息的刺激下，他们的欲望和需求不断升级和细化。以往单一的大众市场裂变为成千上万个小众市场。人们甚至开始要求适合个性的产品、特别的分销（送货）方式和互动的沟通方式。

随着同质性或“跟风”产品的增加，信息可靠性下降。大众媒体的传播成本上升，“一网打尽”式媒体传播效果愈益减弱；针对大众的营销计划和广告投入越来越难以创造企业效益。与此同时，数据库营销的成本却在下降。[13]

所有这些迫使企业、广告公司及媒体重新思考营销的最终目的。仅仅满足消费者需要，或实现企业的销售额指标都不是企业的全部目的。在上市公司和其他股份公司企业制度的促进下，学者和企业纷纷形成共识：企业应该通过市场营销活动为顾客/消费者、股东以及各种相关利益者创造价值。

所谓企业的价值存在于其效益之中，效益问题迫使人们思考整个营销过程，探索控制投入产出比的办法。在迈克尔·波特“价值链”理论的启示下，很多学者和企业开始考虑营销环节的整合问题。于是整合营销传播（IMC）的思考方式应运而生，并成为 90 年代以来广告界和营销界的热门话题。

1990 年，以美国西北大学麦迪尔新闻学院唐·E·舒尔茨（Don E. Schultz）为首的一些学者提出“整合营销沟通”（Integrated Marketing Communications，IMC）的概念，获得 IBM 等大企业的积极响应，并在此后的多年里在本企业积极地实施整合营销沟通（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 167-179 页或点击：案例概要）。

舒尔茨教授在 1993 年对整合营销沟通所下的定义是：[14]

“IMC 是一个有关营销沟通计划的概念，它揭示了综合性计划所带来的附加值。这种计划评估一系列沟通方式——如广告、直复营销、营业推广和公共关系等所扮演的战略角色并将这些方式结合起来，传递出清晰、连贯和最具冲击力的沟通信息。”

按照舒尔茨等学者的观点，整合营销沟通的操作程序应该是由外向内发展，其出发点是消费者/顾客。既然从消费者需要出发，整合营销沟通的第一步就是建立、使用和更新数据库。根据数据库提供的信息，细分市场，确定目标市场，开展联络管理，建立沟通目标、沟通战略，再据此选配各种营销组合要素、沟通方式和沟通媒体等。

根据众多企业迄今为止的实践经验和教训,仅靠广告宣传部门来实施整合营销沟通很难取得最好的效果,这种成功有赖于对企业全部营销活动的整合。而整合营销则需要企业最高管理层来领导和负责。英国克兰菲尔德大学克兰菲尔德管理学院阿德里安·佩恩(Adrian Payne)教授建议,要真正以顾客为中心,实施整合营销,就必须按照整合营销的程序来横向地整合企业内部组织结构。[15]

#### 4. 营销学在中国的发展

本世纪前 2/3 时期,我国的商品经济一直不发达,市场营销学没有生长的土壤。1949 年以前,少数几家设有商科的高等院校开设过当时称为“销售学”的课程。1949—1978 年期间,我国实行计划经济体制,完全不需要市场营销。

1978 年中国共产党十一届三中全会确定了改革开放的方针,1992 年党中央又正式提出实行社会主义市场经济的决定。于是中国也开始需要市场营销学。在中国,营销学的发展大致经历以下几个时期:[16]

##### (1). 引进认知期(1978—1985 年)

从 1978 年起,北京、上海、广州等地的学者们开始研读发达国家市场营销学原著,并据此翻译和编写教材和讲义。各地还陆续选派学者、师生到北美、欧洲、日本等发达国家学习市场营销学课程,采集企业应用营销理论的实例。1979 年,由我国当时的国家经委、国家科委和教育部与美国政府合作,在大连设立高级管理干部培训中心。1980 年该中心开学,由美国六所大学联合组成教师团负责授课。在他们的课程设置中,市场营销学被作为一门中心课程。当年,经贸部与日内瓦的国际贸易中心合作,在北京、天津、成都等地举办市场营销学培训班,邀请美国、加拿大、德国和法国专家前来讲学。同时广州、上海等地高校纷纷邀请香港、美国、加拿大、德国等地的专家学者来作讲座。这些活动对传播营销学原理和培训我国营销学师资方面起了历史性的作用。这一时期就我国企业而言,刚开始接触这种思想。

##### (2). 传播推广期(1985—1992 年)

这是新旧体制开始交替的时期。1988 年初,全国人大颁布了《工业企业法》,从而明确了企业经营权和所有权分离的原则,确定了企业的自主权地位,许多企业从计划经济走向市场经济。随着改革的逐步深入,一些企业意识到市场营销在企业经营中的重要性,并开始学习和实践。在先进企业的实践和学术界的推动下,企业在这段时期纷纷开始认识广告和品牌的作用,加大广告费的投入,广告公司及广告从业人员激增。在这一时期,一些营销学的协/学会纷纷成立,一些营销学的专业刊物创刊,学术研究主要侧重于理念、品牌、广告等。

### (3) . 消化发展期（1996 年以来）

20 世纪 90 年代，随着中国的经济体制由计划型向市场型的转变，营销学正在逐步本地化。不少企业从信奉“生产观念”转变到采取“产品观念”，另一些则转而信奉“推销观念”，靠在广告投入中“一掷千金”的“标王效应”，或靠“有奖销售”、“概念炒作”来赢得消费者和中间商。陷入这种推销观念歧途的企业往往经不起市场和时间的考验。同时一些各行业领先的企业，如联想、海尔、长虹、大众、国美、华联、联华、娃哈哈、伊利、新浪等公司根据国情实施营销和关系营销观念，努力实现与顾客“双赢”的目标。在多年优胜劣汰的市场竞争中，各类企业因地制宜，创建了各种独特有效的营销模式，涉及销售、分销渠道、特许经营、品牌建树、整合营销沟通、互联网营销、顾客关系管理等。这个时期的学术研究也是围绕这些专题。随着工商管理硕士教育的发展和需要，涌现出很多采集有关企业实践的案例和案例集，供教学和理论分析。

### 三、市场营销的定义

在市场营销学的发展历程中，许多学者和营销学术机构曾经从不同角度对市场营销作过各种不同的界定。

美国营销协会所下的定义是：“市场营销是策划和实施有关主意、货品和服务的概念、定价、促销和分销策略的过程，从而创造符合个人和组织目标的交换。” [17]

菲利普·科特勒在其《营销管理》教科书中写道：“市场营销是个人或组织通过创造、与人交换产品 and 价值获取所需的社会和管理过程。” [18]

随着科技的进步，企业生产和经营水平的提高，消费者欲望不断更新，竞争愈益激烈，竞争焦点随之变化。在此新的环境下，笔者将市场营销概括为：“市场营销是个人或组织通过创造并与人交换产品或劳务，满足顾客需要和欲望，并向顾客和所有利益相关者贡献价值，使企业实现自身价值的社会和管理过程。”

以上三个定义反映了以下两个共识：

1. 从作用于市场的角度看，市场营销是一种企业针对社会的整体社会经济活动；
2. 同时从对内和对外关系的角度出发，市场营销又是一个企业自身的管理过程。

第三条定义关照了当今的时代特征。一是明确了企业开展营销活动的目的，即实现自身价值。“自身价值”包括改善公民生活水平的社会价值和实现企业利润的经济价值两个方面；二是特别强调了“价值”的贡献，因为在供过于求的社会中，顾客的选择标准已经由“能否满足欲望”升级为“相对价值是否高”；三是企业贡献价值的对象不仅有产品和服务的顾客，而且包括了企业的相关利益者。所谓“相关利益者”是指为企业配套或服务的供应商、中间商、营销服务商、金融机构等组织或个人。企业能否给这些相关组织或个人带来相对的效益，是维系长期关系和竞争优势，乃至实现自身价值的关键。

第二节：市场营销的内涵

一、市场营销的核心概念

从以上市场营销的定义及上百年的企业营销实践可见，市场营销的构成包含一些核心的要素，或核心概念。它们分别是：（消费者的）需要、欲望、需求、市场、产品或服务、价值和满意、交换、交易和关系，见图 1—3。[19]

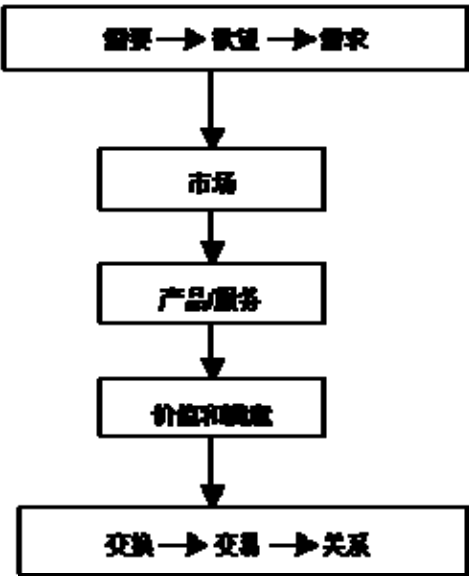


图 1—3 市场营销的核心概念

（一）需要、欲望、需求



**需要 (needs)** 是人类生存的基本要求。按照马斯洛的需要层次理论，人类都有从底层到顶层的五种基本需要，即生理需要、安全需要、社交需要、受尊敬的需要和实现自我价值的需要。一般来说，在下层的需要还没有得到满足时，人们不会有，或不会急于满足上层的需要。

**欲望 (wants)** 是在文化环境和个性影响下形成的具体需要，从上述基本需要中会派生出无穷无尽的欲望。例如在感到饥饿这种生理需要时，不同种族、不同地区的人们期望的食品经常不一样，即需要相同，欲望有别。收入、受教育程度和职业的差别也使欲望差异化。社会经济的发展使同样的消费者在不同时期的欲望出现变化，并且越来越多样化。

在市场经济初级阶段，我国很多企业习惯于模仿，盲目跟从先进的企业。闻讯什么产品好销，大家一轰而上。从电子琴、果茶、矿泉壶、低度白酒、红葡萄酒、钙片、暖棉内衣、到电视机、电冰箱、空调机、农用车，产品跟风潮一浪又一浪。多数企业不顾目标市场是谁，需求有多大的潜量，匆匆购置生产线，盲目大量生产，直至产品积压，企业倒闭或转产。这些企业只见别人发现的顾客欲望，不见欲望背后的基本需要，没有能力根据基本需要创造新品。它们所患的“营销短视症”抑制了自身的创新能力，对很多市场机会视而不见。

**需求 (demands)** 则是有支付能力的欲望，即俗称的“有效需求”。未成年人对许多产品怀有欲望，却因尚无支付能力还不能构成需求。儿童对玩具只有欲望，没有需求，企业必须诉求于他们的父母、监管人或亲朋好友，才有可能实现销售。中国的人口已经超过 13 亿，总体而言是一个巨大的市场。但由于城乡经济差距较大，很多中高档产品的需求量和人口总数相差甚远。包括跨国汽车公司在内的一些外资企业在 20 世纪 80 年代时投资中国市场时忽略了这一点，事后自觉过于冒进。

派生需求是起源于最终产品（经常是消费品）需求的，对中间产品的需求，如派生于电视机需求的显像管需求、由对冰箱的需求引起的压缩机需求，等等。

## （二）市场

市场 (market) 具有三个涵义：其一为商品交易的场所，人称“有形市场”，如“菜市场”、“小商品市场”、“汽车市场”等；其二指商品行销的区域，如“华北市场”、“国外市场”等；其三是产品或服务现有和潜在的购买人群，如“家用电脑有很大的市场”等。对企业营销活动意义较大，营销学更为重视的是第三个涵义。

在第三个涵义之下，市场通常又分为消费者市场、组织市场（包括工业品和贸易品市场）、政府和事业单位市场三大类。

### （三）产品/ 服务

广义的产品是任何用于满足需要和欲望之实物和过程，包括有形的实物、无形的服务、场所、组织、人员、活动、点子/主意，等等。从顾客的角度看，一个**产品（product）**或一项**服务（service）**提供一定的功效和利益，因此产品/服务是若干效用的组合。这种组合抽象地表现为“核心产品”、“有形产品”和“附加产品”三个层面，详细解释请见第十章. 产品开发与品牌建树。

### （四）价值和满意

企业提供顾客所需的产品或服务，能使顾客得到一定的满足，因此**价值和满意（value and satisfaction）**紧密相连。短缺经济时代过去之后，市场呈现多样选择，企业间竞争此起彼伏。顾客在选择中产生新的欲望，希望付出少一些，得到多一些，好一些的产品或服务。其实他们所追求的是为满足某种欲望的所付和所得的理想之比，即价值。这意味着，产品或服务越是物美价廉，顾客越感满意。

美国佩斯大学的沃伦·J·基根（Warren J. Keegan）教授提出了简洁的顾客价值和**价值等式（Value equation）**学说。他说，对于在世界任何一地经营的任何企业，市场营销的精髓是在为顾客创造价值的工作中超过竞争对手。价值等式是这项工作的行动指南：

$$V = B/P$$

式中，V=价值，B=利益，P=价格

按照一般的规律，顾客感知的价值（即等号左边的变量）可通过两个方式增量，即可以通过增加与产品、分销和促销沟通相关的利益，或者也可通过降低价格增量。<sup>[20]</sup>

### （五）交换、交易、关系

当企业能够提供有价值的产品/服务，迎合了市场需求，就会与购买者实现**交换（exchange）**。交换是为获得所需之物，双方都拿出自己的物品给对方的行为。

**交易（ transaction）**则是计量、核算价值的交换（包括易货交易、现金交易等）。现代市场上发生的大部分交换即是交易。

尽管买卖双方的**关系（relationships）**伴随着交换早就存在，但关系在当今的营销环境下愈益重要。重视商务关系就要顾及“双赢”。一次交易后形成的关系应被视为下次交易的基础，所以相对于一笔笔单

独的，以价格为选择焦点的买卖，顾及买卖双方及其它相关方利益的交换和交易能够给各方带来长期的较大利益。

二、市场角色和环境

上述核心概念是在市场竞争活动中出现的，是各种市场角色相互作用的结果，因此我们有必要关注各种不同的角色及相互之间的关系（见图 1—4）。图中带箭头的直线表示各种角色之间的直接交互关系，无箭头的虚线则表示两者可能同为一体，即某企业的供应商同时也是其竞争对手的供应商，它们的中间商和顾客也可能都是一个群体，当然也可能不是。

**企业是市场竞争的主体。**企业和企业之间竞争的焦点是能否先于对手获得顾客的挑选并实现交换。在一般情况下，企业自主决策经营项目和经营方式。这些决策直接关系到企业的产品或服务能否被市场接受，能否实现交换，其投入是否能获得理想的产出。尤其在社会经济供过于求或供求平衡的情况下，这类决策对企业生死攸关，而正确的营销决策是建筑在对市场及相关概念正确的认识之上的。

在这个意义上，**顾客是市场竞争的客体。**顾客不仅包括以个人和家庭为单位的消费者，还有工业品的用户、作为采购方的中间商。

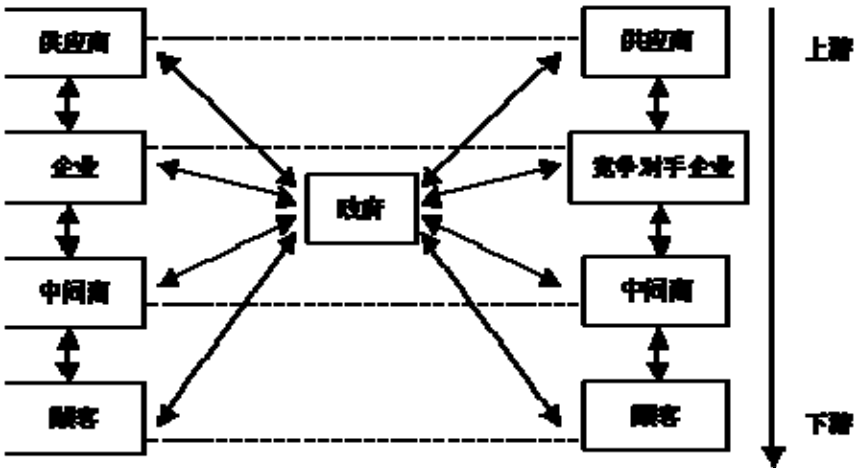


图 1—4 市场上的各种角色

企业间竞争还受到其他角色的影响。这些影响竞争的**影响体**包括**供应商、中间商和政府**。供应商为制造企业提供原材料、零部件和配件等供应品，构成此条价值链的上游部分。制成品的成本和市场竞争力受制于上游供应品的价格，而该价格又受制于供应品本身的上游供求关系。同时供应商和企业用户的关系也

会影响供应流向。在此条价值链的下游部分，中间商致力于帮助制造商较快较广地将产品传递到顾客的组织或个人。中间商的协作意愿和分销产品的能力对许多产业的制造商具有重要的影响。

以上所述各种角色是在一定背景下相对关系中的角色，即此套关系中的供应商在另一套关系中便是市场主体的制造企业；顾客的角色也是如此。认清自己在特定背景中的角色有利于较好地保持与其他角色的关系，共同发展繁荣。

社会赋予**政府**的责任是调控社会的宏观经济，实现供求平衡和经济健康运转。为此政府要规定“游戏规则”，遏制垄断，鼓励竞争。政府机构控制利率和货币供应，制定影响国际竞争的进出口政策法规，在一定程度上还要控制工资和物价。为了国家经济的整体发展，政府通过产业政策促进支柱产业的发展。政府代表大多数人的利益，在经济生活中努力维护消费者的利益。在企业关系中，政府通过政策、法规和执法机构充当公平竞争裁判的角色。处于经济体制转型时期的中国，其政府正在倡导和推进企业制改，以消除政企不分的弊病，给予国有企业，或政府控股的企业经营管理的自主权。这些都将促进企业的发展和企业间的健康竞争。政府的政策和法规构成宏观环境的组成部分，企业必须熟知并遵守，和政府保持良好的关系和经常不断的沟通。

### 三、市场营销的作用

自市场营销学问世以来，市场营销一直被人们视作企业为本的经营行为或活动。然而有关这种行为或活动在企业运营过程中究竟起着什么作用，人们的认识随着时代的变迁而变化着。

#### （一）销售职能

在市场经济的发展初期，供求基本平衡，或供求矛盾还不突出。企业有专人或“销售部”、或“销售科”等职能部门负责销售和分销，处理订单。在此情况下，营销的作用仅仅是销售。

#### （二）与研发、生产、财务等并行的企业职能

在供过于求的买方市场中，企业被推向愈益激烈的竞争中去。为了开展有效的竞争，企业必须对市场进行调查和研究，以期了解市场的需求变化、顾客对品牌的偏好，竞争态势，开展相应的营销活动。此时，企业设置负责这些工作以及分销和销售的市场部，其重要性也随之上升，等同于研发部、生产部和财务部。

我国的市场自 1997 年以后也进入了供过于求的时期，越来越多的企业变销售科为市场部，并要求其承担起研究市场，开展营销活动的职责。但同时，多年的计划经济的影响仍使一些企业习惯于拿着产品找市场，所以目前还有不少企业只设销售科，未设营销职能或市场部。其结果是企业在市场上盲目行事，屡屡碰壁。

（三）企业的战略管理行为

自 20 世纪 90 年代以来，发达国家市场竞争白热化，竞争焦点不断变化，负责实现交换的市场营销愈益重要，成为企业管理的关键职能。仅靠调整企业本身的产品、价格、渠道和促销策略，已不足以抵挡竞争，实现成功交换和价值；企业必须偕同相关利益者，降低成本，增加价值。这些变化使企业扩大了其营销职能的范围和难度。当今的营销活动已远远超出了销售和分销职能，它包括了企业经营活动自始至终的主要部分。因此，沃伦·J·基根总结道，它们不仅是企业的一种职能，而且越来越表现为战略管理行为，营销这个职能也由此变得没有边界了。以通用电气为代表的一些企业赞成并应用所谓“**无边界营销**”的概念。通用电气管理层希望通过贯彻这一概念，消除营销和其他职能领域之间的沟通壁垒，引导公司全体员工关注顾客价值问题，确保营销人员从一开始就参与产品设计和生产制造等决策，使包括接待人员、产品设计人员、生产人员以及顾客服务代表在内的每一个人负责并参与营销。基根进而指出，企业经营的整个过程都贯穿着营销活动，“价值链”和“无边界营销”的概念是相互吻合的。[21] 如图 1—5 所示：

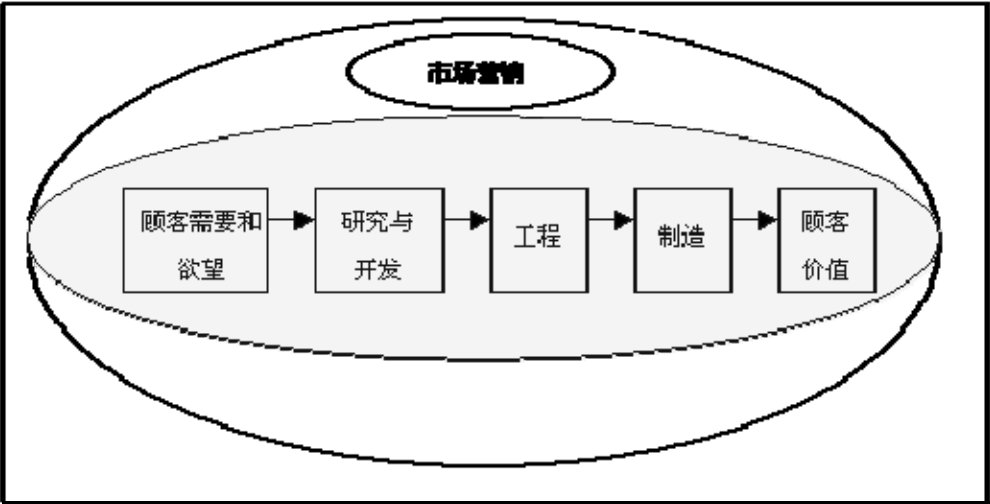


图 1— 5 价值链和无边界营销

译自: Warren J. Keegan, Global Marketing Management, 5th ed., Prentice Hall International, Inc., 1995, p. 3.

尽管营销可以是战略管理行为，行为人并不仅限于营销管理人员。越来越多的学者和企业管理人员都意识到，营销管理不仅是企业领导和营销部门的职责，它与企业所有员工的日常工作息息相关。1990 年



瑞典学者埃弗特·葛门森(Evert Gummesson)提出了非全职(业余)营销人员(the part-time marketers, PTMs)的概念,并被很多学者引用。葛门森在题为《重新审视营销导向:非全职营销人员的关键角色》的论文中指出,非全职营销人员的概念是建立在服务营销、网络/互动营销理论和全面质量管理(TQM)理论的基础上的;非全职营销人员能否发挥作用关系到企业的经营究竟是否以营销为导向。[22]

### 第三节 企业经营理念

#### 一、生产观念 vs 产品观念

存在决定意识,不同的经营理念产生于不同的市场供求状况和竞争环境,生产观念与产品观念就是一对不同的经营理念。

##### (一) 生产观念

**“生产观念”(Production Concept)**产生于产品供不应求的短缺经济状态,惟一的供应商面临众多的用户。按照这一观念,企业如能大量生产,就能降低成本和价格,从而促使顾客大量购买,便于企业大量分销。因此,大量生产、规模效益是成功的关键。例如,小轿车在20世纪初的美国是全新的产品,虽然种类和款式单一,但令众人向往。在没有竞争的市场上,惟一的制造商福特公司自然会信奉“生产观念”,设法为惟一的黑色T型轿车扩增规模,达到每辆500美元的低价,一举赢得市场的青睐。

但是“生产观念”具有明显的历史局限性。当出现同业竞争,竞争对手给市场带来新产品时,供求关系发生变化,原有的产品黯然失色。此时,大量地生产过时产品,只能造成积压和企业的灾难。在短缺经济时代,多数产品供不应求,如在我国计划经济及改革开放初期,自行车凭票供应。20世纪80年代初票证取消后,永久、凤凰、飞鸽等名牌车非常走俏。于是有关企业大量生产,甚至通过联营方式扩大生产,销路很好。当时的企业普遍认为,“只要把产品生产出来,就能换回货币”的“生产观念”适合当时的供求关系。但是到了90年代中期,当市场进入供过于求状态后,许多企业仍然固守在求过于供环境中形成的“生产观念”,盲目引进、重复建设、生产市场不需要的产品,使企业破产倒闭。

##### (二) 产品观念

当特定行业的市场供求达到平衡或接近平衡时，有的企业及时地抛弃早先信奉的“生产观念”，转而采取“**产品观念**”（Product Concept）。产品观念的涵义是：鉴于顾客青睐优质、高效和新颖的产品，企业有必要下力不断改进和创造产品。如 20 年代时以各种颜色的车型异军突起的通用汽车公司，从第一品牌福特那里吸引到许多消费者。还有的企业因产品质量、功能或款式上的优势为人称道，引起较好的口碑。在市场供求平衡，初显竞争时，“产品观念”能给顾客带来更好的产品或服务，并使企业获得竞争优势。

但当竞争对手增多，竞争品牌纷纷采取各种促销攻势时，不少名噪一时的企业信奉“酒好不怕巷子深”的老话，以为只要产品质量好，有特色，自然会顾客盈门。因而舍不得为营销投入，不作广告宣传，不努力分销和推广产品，逐渐在竞争中丧失优势。曾经在我国消费者心目中留下过良好记忆的“华生电扇”、“瑞福祥鞋饰”等许多名牌都已销声匿迹。还有的企业能够设计生产款式多样，花色各异的产品，但却不经意各款产品的目标市场是谁。这种无的放矢的“产品观念”虽能使企业赢得一时的成功，但很难使它在竞争中保持长期的优势。

## 二、推销观念 vs 营销观念

经济持续的增长带来市场繁荣，并使很多行业竞争者林立，产品时而供过于求。面对激烈的市场竞争，企业可能采取推销观念，也可能采取营销观念。

### （一）推销观念

持“**推销观念**”（Selling Concept）的人以为只要大力使用推销手段来刺激市场，不管现有产品是否对路，也能售出，因而只在促销方面大量投入，忽略对市场的研究和新品的开发。事实证明，“推销观念”既类似于“以己不欲施于人”，且违反经济规律，其效果必定越来越差，为顾客和先进企业所唾弃。

发生在 20 世纪 30 年代的美国经济危机，其直接原因是产品过剩，供应和购买力极不相称。然而“推销观念”未能挽救许多企业。

20 世纪 90 年代以来，我国各个产业先后渐入供过于求的景况。压力之下，一些企业采取了推销观念，靠不实广告和有奖销售甩卖人们不一定要的产品。1995 年—1997 年中央电视台开展黄金时间竞标活动，夺得标王的“秦池”等酒类企业，以巨额年广告投入赢得一时的品牌效应，但终因产品生命力不强，随即

引起公众反感，销售很快缩水，品牌很快陨落。2000 年前后，钙片和暖棉内衣厂家发起的名人广告战也难免硬性推销之嫌。

## （二）营销观念

20 世纪 50 年代里，美国经济空前繁荣，市场供应丰富，品种多样。企业纷纷吸取推销观念留下的教训，以销定产，以市场为导向，从而赢得了持续性增长。60 年代记录了欧美国家从“推销观念”到“**营销观念**”（Marketing Concept）的革命性转变。两种观念的起点、焦点、手段和目的都不相同。持营销观念的企业以顾客的需要为导向，不断研究市场，针对顾客需求开发新产品或服务，通过各种营销策略的组合和实施来赢得顾客，最后通过贡献顾客价值获得利润。美国市场营销协会和学者们 80 年代里对市场营销学的界定充分反映了营销观念。营销观念改变了企业和顾客的相对市场位置，使企业能够发现和掌握层出不穷的市场机会。

当我国家电行业率先进入供过于求状态后，加剧的竞争使该行业出现了采取“营销观念”的先进企业。1996 年底，海尔空调就率先在全国推出了六位一体的国际一条龙星级服务。1997 年夏天，在持续高温天气的北京，海尔空调以一天 1000 余台的销量占据北京市场 50% 以上的份额。为保证星级服务及时到位，海尔集团从各地空运 300 多名熟练技术人员，援助京城用户的空调安装。海尔为实现自己的承诺，投入极大的人力、物力和财力。[24] 海尔集团多年来在中国家电行业名列前茅，主要原因是海尔坚持采取对顾客“真诚到永远”的营销观念，不断开发新产品，并用“星级”服务迎合和满足顾客新的欲望（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 1-17 页或点击：案例概要）。

持营销观念的企业恪守商业道德，宁可自己吃亏，也不让顾客受损。因此他们允许顾客随意选择产品/服务，包退包换，提供售后服务，帮助顾客解决各种相关问题。坚持营销观念的结果是：企业建树了良好的品牌形象，从而可赢得长期的效益。

## 三、社会营销观念与关系营销观念

随着社会环境的变化和竞争的加剧，企业在营销实践中还产生了一些更加先进的经营理念，如社会营销观念和关系营销观念。

### （一）社会营销观念

到了 20 世纪 70 年代和 80 年代，人们发现社会的工业化同时导致环境和资源的破坏，不少企业乱砍乱伐山林，倾工业废水于江河之中，在生产和销售中造成各种污染或生态失衡。这些行为如不加以治理，将威胁人类的生存。应该承认，“营销观念”只关照了顾客和企业的眼前利益，忽略了人类的长远利益。生态环境失衡，自然环境的恶化致使“**社会营销观念**”（Societal Marketing Concept）应运而生。这一观念要求企业在两种利益之间寻求平衡，甚至使眼前利益让位于人类的长远利益。如为保护臭氧层，中意、新飞、海尔等冰箱制造商较早地更新技术，生产无氟冰箱；为减少水资源的污染，洛娃公司坚持生产和经营环保产品，相继研制推出的“洛娃无磷皂粉”、“洛娃防晒洗衣粉”、“熨烫整理剂”、“洗碗机专用洗涤剂”等四大系列 30 多个环保型新产品。[25] 在包装材料、包装处理方面，麦当劳、可口可乐和百事可乐公司都曾大量投资，采取必要的举措。

## （二）关系营销观念

尽管关系营销的实践早已存在，但“**关系营销观念**”（Relationship Marketing Concept）是从 20 世纪 80 年代起才逐渐受到重视的。产品生命周期缩短，利润空间变小，人们发现营销观念带来的竞争优势已不足以维持生存，于是开始寻求垂直或横向的合作。根据克里斯琴·葛朗儒斯（Christian Gronroos）的定义，关系营销是“……企业通过识别、建立、保持和加强与顾客和其他利益相关者的关系，履行承诺和实现交换，使各方互惠互利，实现各自目标……。”[26] 这种观念也被称为“战略性营销观念”，它强调以创造顾客价值为目标、通过协作有效调动和使用企业内、外部所有资源，从而赢得竞争优势。因此企业的成功不必以竞争对手的失败为前提，而应充分关注本企业的经营活动对他人产生的价值。

“关系营销观念”在 90 年代的发达国家已很流行，中国企业也已开始接受这种俗称“双赢”的观念。比起“营销观念”来，“关系营销观念”所含的营销目标大大扩展：它不仅要通过满足顾客需要使企业赢利，而且要为包括顾客、供应商、中间商等所有利益相关者贡献价值，进而使本企业实现价值。

“关系营销观念”与信息技术进步和国际经济一体化互为因果。这种观念促进了企业间计算机联网和电子商务；互联网又有力地支持了企业间、企业对消费者关系网络的发展，改变了企业的经营方式，孕育着千千万万条以互连网络为媒体的供应链。近年来 ERP、数码供应链、客户关系管理等网络管理系统的问世和使用大大方便了企业实施关系营销。

“关系营销观念”首先在工业品和服务行业表现突出。工业品供应商和使用者之间是上游产品和下游产品制造商的关系，他们的长期协作是降低最终产品成本的重要环节。同时横向合作也有助于降低研发和生产成本，提高效益，如，上海宝山钢铁公司在 2001 年初与首钢、武钢结盟，集中开展采购；世界汽车大公司纷纷和其他公司结成新技术合作攻关伙伴，以缩短研发上市过程。愈益激烈的竞争迫使服务企业以

优质服务来建立和保持与顾客的长期关系，赢得回头客。竞争向空间和时间的延展还引起服务企业横向和纵向的协作，如宾馆、零售店通过有偿许可使用其经营体系和知名品牌，建立覆盖广泛的连锁店网络。航空公司和旅行社以及宾馆之间的网络关系为顾客提供了前所未有的便利服务，是企业争夺市场份额、降低营销成本和实现价值的有效竞争方式。

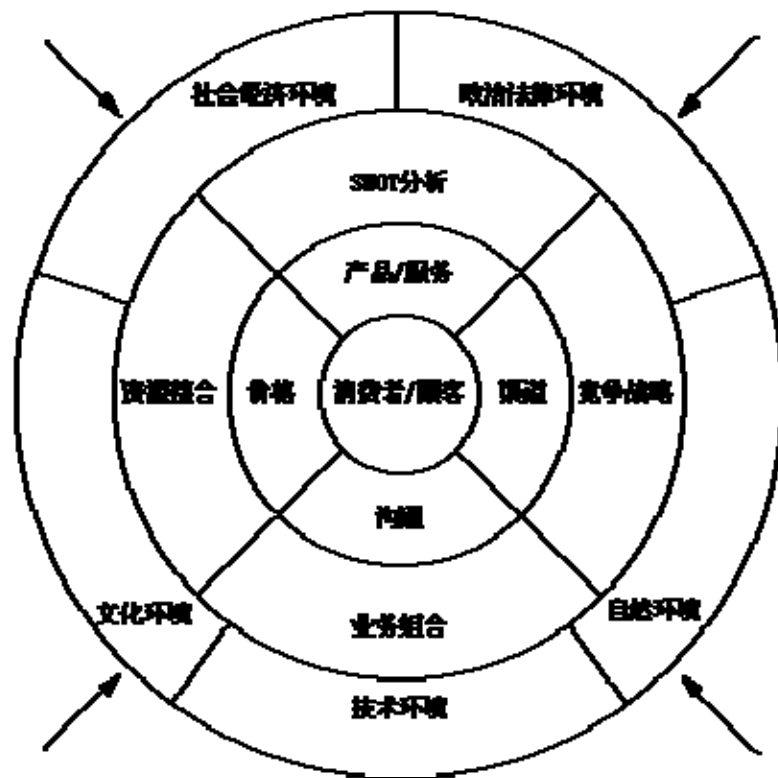
“关系营销观念”也已辐射到消费品营销中去，直复营销、数据库营销、网上购物、捆绑销售等方式都有助于拉近厂家、商家和消费者的关系，增加对话和交互式沟通，为顾客提供极大的便利，也有利于卖方获得顾客忠诚度。

#### 第四节

### 营销管理任务和过程

尽管近年来企业界和营销学学术界对营销范式开展了不少争论，提出了很多富于启迪的新建议，但如同环境的变化，理论的变化也是渐进的。新的营销范式无疑应承前启后，揭示企业实践成功的真谛，指出营销管理的基本任务和过程。首先，企业的营销活动必须以消费者 / 顾客的需求和利益为中心。在此前提下，营销管理任务应包括四项活动：一、掌握、利用市场和企业内、外部的信息；二、把握战略要素组合；三、把握策略要素组合；四、控制实施营销计划的过程和评估营销业绩。第一、第二项应贯穿于公司全部经营过程；第二、第三项贯穿于制定和实施营销计划的全部过程。战略和策略涉及的要素组合可见于图 1-6。





### 一、掌握、利用市场和企业内、外部的信息

在信息时代的市场竞争中，企业的决策正确与否取决于它是否掌握足够的信息。今非昔比，人类社会进入了信息时代，物质愈益丰富，信息技术日渐发达。消费者欲望越来越呈现个性化，与大量生产相随的大量营销也越来越不适用。市场竞争日渐激烈，竞争方式和范围也不断变化。寻求和利用市场机遇的过程包含着纷繁复杂的各种互动的因素，因此企业营销管理的首要任务是学习和掌握相关信息，把握市场脉搏。例如，一个经营中央空调的企业，必须及时掌握新建企业、事业单位、商场、宾馆，乃至新建住宅的投资信息，才有可能抓住机遇，赢得安装中央空调的工程项目。为此，企业有必要建立和使用营销信息管理系统（见第7章 营销信息系统和营销调研）。这个系统包括顾客关系管理等多个子系统，以确保营销决策从消费者/顾客的所需出发。

无论企业身处哪个行业，属于什么性质，规模有多大，都有必要借助互联网技术建立信息系统，以此把握市场脉搏，支持管理层决策。我国企业在这一方面总体处于落后状态，但一些先进的企业已经在信息系统方面大量投入，使作业流程电子信息化，其中有的已经或正在建立数码供应链和顾客关系管理系统。

企业还需不断更新和管理信息和数据库，以使其意识能够保持与环境变化同步，在战略和策略决策过程中充分利用相关的信息，做出明智的决策。

## 二、把握战略要素组合

信息明确之后，企业必须把握好自己的发展方向和经营规模。要在 21 世纪生存和发展，企业必须在策划营销策略或战术组合之前解决好 4 个方面的战略问题，这些问题构成战略要素组合的层面。企业通常在开展 SWOT 分析之后，交叉地考虑竞争战略、业务组合、资源整合等问题。通过各种定量和定性的互动分析，才能对四个要素进行最终决策。

以下分述战略要素组合中的各个要素：

### （一）SWOT 分析

SWOT 是四个英文词的首字母缩略语。S（Strength）被用以指代企业的“强项”，W（Weakness）即“弱点”，O（Opportunity）即“机会”，T（Threat）指代“威胁”。显然，“强项”和“弱点”这两个概念是指企业的现状，而“机会”和“威胁”则是客观的存在，其中“威胁”包括竞争对手、法律法规及自然环境构成的不利发展因素。能否发现和正确认识“威胁”和“机会”，取决于企业管理层的感悟能力。SWOT 分析有助于企业根据自身的能力，选择和抓住合适的市场机会。

### （二）竞争战略

要在市场竞争中生存并持续地发展，企业必须建立中长期的竞争战略，培育本企业的竞争优势。所谓竞争战略，就是“经过深思熟虑选择的一整套与众不同的经营活动，以期贡献独特的价值组合。”[28] 要想使自己的作为与众不同，企业必须知己知彼，扬长避短。成功企业的实践表明，战略定位是构建整套经营活动系统的核心，而确定目标市场是战略定位的前提。（详见第 7 章 战略规划和营销计划）。

为识别和确定合适的目标市场，企业需要对市场进行细分，测量各个具有规模的子市场的市场潜量，对本企业可能有效的市场之潜量，并开展定性的评估。同时这些定量和定性的评估都需要考虑到竞争的动态因素。

目标市场确定之后，就可进行市场定位，即根据特定目标的需要选取一个容易被认知认可的，不同于竞争对手的市场地位，以便下一步以此为基础进行战术策划。（详见第 8 章 市场细分、目标确认和市场定位）。这个定位决策以及为实现该定位而实施的各项营销活动都力求突出产品和企业的品牌，因此这也是品牌建树的过程。众多国内和国际名牌都是在这样的过程中成名和壮大的。

### （三）业务组合

对大、中型企业而言，是否实行多元化经营是一项重要的决策。实行多元化，就面临业务组合的决策，它涉及企业经营的项目数量和规模大小，即同期经营几个产品或服务项目的问题。这个项目的规模应该吻合企业的开发和经营能力，及现有和可获取的资源总量（包括人力、物力、资本和信息资源）。

在决策业务组合过程中，战略定位仍是重要的指导原则。各项业务的目标市场及经营活动必须能够相互兼容，否则应予抵换或撤消。（详见第 7 章 战略规划和营销计划）。

#### （四）资源整合

确定业务组合的先决条件是有无足够的资源，包括人力资源、资本资源和信息资源等。市场机会层出不穷，但企业必须量力而行。企业可以通过对各业务项目的物流、资金流和员工使用情况的详细分析，整合业务流程，提高资源的利用率。名为“企业资源规划”（ERP）的计算机系统是有效的帮手。

同时，在企业自有资源不足的情况下，还可能通过与其他组织合作，开展有效的关系营销来获得可资使用的更多资源。合资、风险投资，乃至公司挂牌上市都是融资，利用外部资金的办法。为补充设备和人力的不足，工业企业可以把生产的某些环节，甚至全部外包给其他供应商；服务企业可以把诸如计算机系统管理、市场调查项目等外包给专业公司，等等。

事实上，当今的许多工业企业都面临着自制还是外购上游产品（如零部件等半成品）的抉择。这既是资源外取和整合问题，也可能成为业务组合问题（如果自制的话）。许多企业倾向于生产历来自制的，容易制作的零部件，同时外购使用新技术和新设备，不易生产的部件。结果不但使企业能力愈见衰退，同时放弃了获利较高的机会。企业应该就是否外购问题做详尽的分析，以关注战略重要性和扬长避短为原则做出明智的抉择。（详见第 7 章 战略规划和营销计划）

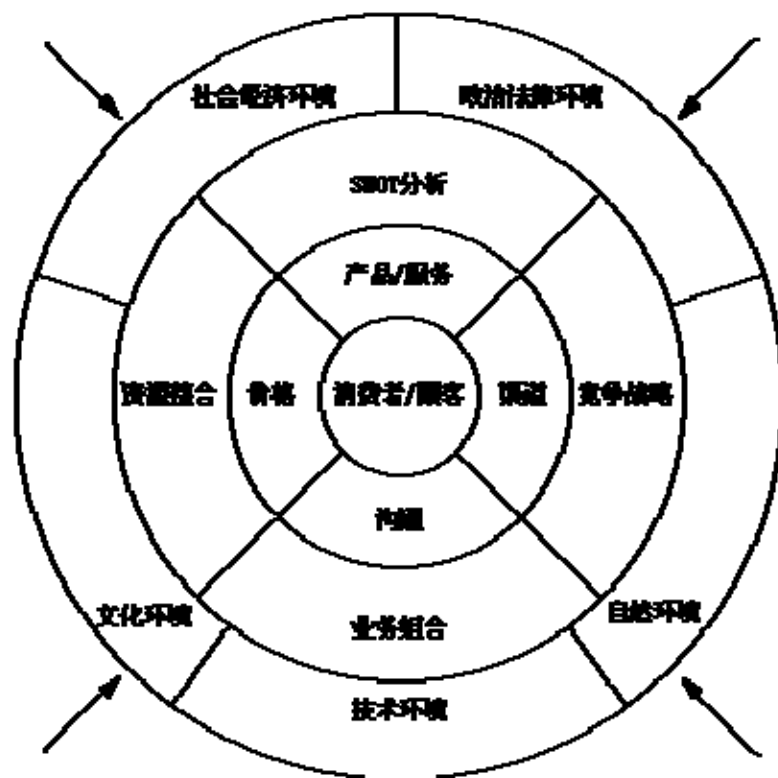


图 1—6 营销管理的内容和部分程序[29]

### 三、把握策略要素组合

战略的实施有赖于策略的组合及其实施。4P 营销组合通行半个世纪，迄今仍是众多企业营销实践中的框架性指南。原因是 4P 指代的这四个方面精辟地概括了引起成功交换的基本策略或战术，包含着早先伯顿 12 要素中的多个要素，以及上世纪末学者们提出的许多建议。换言之，4P 中的每一个 P 又分别包含一些子要素。营销经理的任务不仅是要考虑到各个要素，更重要的是必须从战术角度整合这些要素，使它们通过互动发挥作用，并达到较高的投入产出比。

从 60 年代到 80 年代里，各国企业在营销组合的 4 个方面常有不同的侧重：时而强调产品特色，时而突出广告，时而以价格为竞争手段，而成功企业的业绩往往产生于对 4 个方面有效的整合。进入 90 年代，媒体电子化和多样化大大扩展了消费者/顾客的信息来源，使得需求更加个性化。如今的企业不得不细化营销目标，精心整合自己的营销资源和投入。

成功的整合营销必然以既定的产品或品牌的战略定位为导向，即围绕着定位来设计所有 4 方面的策略及行动方案，并使它们相互兼容。相关的计算机应用软件可被用以计算和把握各种要素的份量。

### 四、控制实施营销计划的过程，评估营销业绩

要想实施营销计划，达到营销目标，必须对执行过程进行管理和控制。由于内外部环境的不断发展和变化，企业经营的各种产品所属生命周期的不同，营销计划的执行过程必需动态的监控和管理。营销经理应致力于发现问题，协调与企业其他部门的行动，及时修正计划，力求实现预期的目标。

营销活动的绩效评估是判断企业以往决策是否正确标准，并可用来指导今后的营销决策。对于营销绩效的评估，不同行业、不同企业有不同的衡量标准。企业应根据自身的产品、服务特点，制定相应的指标体系，以达到使顾客满意、使员工和股东满意的目标。同时，目标的实现要靠过程中每一个员工目标的实现，因此实行合理严格的奖惩制度，是实现目标的重要保障。

综上所述，营销管理过程应该呈现一定的步骤，但环境的复杂性和各种要素之间的互动性又使这个过程成为一个非线性的，交叉互动的整合过程。

整合涉及到对各相关要素合理的关照和组配，它出现在过程中，而不是在形式上。以开发一个新产品为例，假如各个职能部门能够协同研究和决策，则对该产品在资金、信息、人力以及时间上的投入和产出就有望达到最佳的整合效果。

## 案例概要

### 一、经营理念的演进、国际营销战略——海尔集团

海尔集团的前身是青岛日用电器厂和青岛工具二厂，1984 年这两家工厂濒临倒闭，合并成“青岛电冰箱总厂”；同年底张瑞敏出任厂长，开始了“海尔·中国造”，打造国际知名品牌，开拓国际市场，创“国际星级服务”的发展之路。

张瑞敏提出“有缺陷的产品就是废品！”，推行全面质量管理。1989 年提出“OEC(Overall Everyday Control and Clear)管理法”即，“日事日毕，日清日高”。海尔建立起完善的质保体系，还先后通过 8 家国际权威机构的认证，检测水平得到国际上的认可，产品开箱合格率达到 100%，社会总返回率不超过 4%，大大低于国家规定的标准。

海尔依靠引进，消化，吸收和合资引智，达到和保持了冰箱、空调和洗衣机三大类产品技术的世界领先地位。随着企业不断发展，海尔多元化，国际化经营方针进一步明确，不断以 CI 战略为基础，分阶段制定其商标战略，单在 102 个国家注册商标 406 本。海尔品牌价值得到很大提高，是海尔集团有形资产的



2~3 倍，与发达国家大型家电行业的无形资产与有形资产比例持平，被誉为“中国家电品牌第一名”。

自 1990 年起，海尔人就看到国际经销发展潮流和中国经济必然要与世界经济汇为一体的大趋势，并认为世界市场的一体化使名牌无国界，而且国门之内无名牌。一个企业和其产品只有走向世界才能称得上是真正的名牌。为此，海尔采取了一系列的国际营销策略，依据对国际市场的了解，以消费者的需求购买行为和购买习惯的差异性，对国际市场进行细分，然后针对不同的目标市场，进行产品开发和销售；海尔还制定了先进入发达国家，后进入发展中国家的“先难后易”的市场进入战略；在选择国际市场销售渠道战略时，海尔首先着手于从外国当地的经销商中选聘专营商；1996 年，海尔在现有国际营销经验的基础上，确定了 3 个 1/3 的国际市场全面战略，即 1/3 产品内销；1/3 国内生产国外销售；1/3 产品国外投资生产并在当地销售。海尔还在美国投资建厂，试图实现“三位一体”的国际化战略，即设计中心、营销中心和制造中心“三位一体”，美国海尔就是本地化海尔的一个范例。

1999 年是海尔国际化的第一年，张瑞敏对海尔进行了三个转移及四个业务流程的再造。未来企业必须做到三点：一是要有一套有应变能力的管理体制；二是要开发出全球知名的品牌；三是要有网上销售的战略。为此，海尔除进行管理业务流程的再造外，还实现了另一个重大转变——市场业务流程的再造，包括物流、商流和资金流三个流程。1999 年 8 月 12 日海尔对机构进行战略性调整，物流、商流、（国内商流、国外商流）资金流三个推进本部宣告成立。

创立于 1984 年的海尔集团，在不到 20 年的时间里创造了从无到有，从小到大，从弱到强，从国内到海外的不凡业绩。在中国，海尔每年有 1000 万台各种家用电器进入家庭；在海外，海尔已销售了 400 多万台海尔家电。产品已出口到世界 160 多个国家和地区，甚至把工厂办到了美国，外国人知道在中国有家企业——Haier。

### 思考题

1. 海尔集团采取的是什么经营理念？请你总结海尔集团迅速壮大的经验。
2. 国际家电市场竞争异常激烈，你对中国家电行业的国际营销策略有何建议？

### 二、整合营销管理——IBM 公司的整合营销战略

从 1914 年 IBM 公司成立以来，就以其超前的技术，出色的管理和产品，一直处于世界信息产业的领先地位。经历了 50 年代到 80 年代的鼎盛时期之后，IBM 在 90 年代初出现了危机。在这样的背景下，郭士纳出任新总裁，大力推行整合营销战略。

整合营销的关键是真正重视消费者的需求和行为变化，不断了解和掌握顾客的新动向、新信息、新偏好，不断改进产品和服务，及时满足消费者的最新需求和欲望。整合营销的宗旨就是要建立 IBM 在三个方面的领先地位——思想领先（Thought leadership），做业界的思想领导，不断创新带动国际电脑业的发展；技术领先（Technology leadership），加大开发力度，加强售后服务；电子商务领先（e---Business leadership），继续保持在电子商务领域的领导地位，并努力把认知度转化为市场份额。

IBM 的整合营销战略是由市场调研部（Marketing Intelligence, MI），行业和产品营销管理部（Marketing Management, MM）以及整合营销沟通部（Integrated Marketing communication, IMC）合作完成的。IMC 制订发展传播计划，并加以执行，执行过程中 IMC、MI 和 MM 密切合作；消费者回应；IMC 从回应中得到有用的资讯；根据消费者的需求，调整修正传播计划；然后将整个流程循环下去。这就是真正的整合营销，能够使消费者与厂商达到双赢的境界。在 IBM 从一个销售导向的公司转变为市场导向公司的过程中，整合营销发挥了很大的作用。

在整合营销实施的过程中，IBM 公司严格的检查制度（Review），以及年终对员工进行的三个方面（个人目标、完成任务、团队合作）的评定等制度都起到一定的督促与促进作用。IBM 公司实施整合营销也离不开与奥美整合传播集团的合作与战略伙伴关系。奥美是美国广告业的巨头，很好的把握了 IBM 希望传达给外界的信息，综合采用各种形式的广告，以达成消费者最大程度的认知，从而巩固了 IBM 在业界的地位。

思考题：

1. 整合营销战略的要领是什么？
2. IBM 的组织结构是如何实施整合营销战略的？是否畅通有效？为什么？

## 重要概念

市场营销	Marketing
无边界营销	Boundaryless Marketing
需要	Needs
欲望	Wants
需求	Demands
交换	Exchange
交易	Transaction
价值等式	Value Equation
感知的利益	Perceived Benefits
营销观念	Marketing Concept
关系营销观念	Relationship Marketing Concept
强项、弱点、机会、威胁分析	SWOT Analysis
营销战略组合	Marketing Strategy Mix
4P营销(策略)组合	4P's of Marketing Mix
整合营销沟通	Integrated Marketing Communications (IMC)

## 第二章

## 营销调研和预测

**【教学目标】** 帮助学生了解营销信息系统的结构与内容；掌握营销调研和预测的作用和范围；熟悉各种营销环节中开展调研的方法和技巧，学习市场预测的基本方法。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

## 一、信息对营销决策的重要性

随着社会经济的发展，消费者的需要和欲望不断升级，营销环境日新月异。信息技术的迅速发展推动世界经济一体化，影响着每个企业的营销管理决策。从食品到服饰，从家电、汽车到住宅，新产品争相上市，产品生命周期缩短，价格竞争和非价格竞争交替出现。企业要能在迅速变化的环境中生存，必须清楚地了解那些已经和正在变化着的事物，以及今后的变化趋势。知己知彼，方能百战不殆。管理者必须及时、准确地感悟企业所处宏观环境的变化，不仅对本企业有清醒的认识，也熟谙消费者和竞争对手。

在激烈的市场竞争中，失败与成功之间似乎仅有一步之遥，一念之差，而这一点差异经常是因企业掌握信息不足，或不关注需求的动态信息，盲目决策所致。例如，1996年下半年，上海等地的一些葡萄酒经销商借专家们关于干红葡萄酒有益健康的介绍，下大力促销干红葡萄酒。市场的热销引起价格上升，许多个人和企业纷纷投资兴建葡萄酒厂，转产或经销干红葡萄酒。一年之内，全国新增270多家葡萄酒厂，生产能力远远超过总需求量。当价格从60-70元陡然回落到30-40元后，那些仓促上马的酒厂还未见到回报，就陷入了产品滞销的困境，有的勉强维持，有的只得停产。 [1]

可见，企业仅靠当时产品热销的行情作投资决策，难免卷入“跟风”和陷阱。而正确决策的基础首先是对需求和供应量的预测，如目标顾客群的规模、市场潜量、可能出现的同类供应商，以及有效需求量等。

## 二、营销决策所需的信息

在企业运营过程中，管理层面临很多营销决策任务。这些决策可以分为战略性和战术性两种，作这些决策所需的信息也可分成相应的两类，即“战略决策所需的信息”，和“战术决策所需的信息”（见表2-1）。

战略决策包括对目标市场、业务单位、市场定位、资源获取和投入等公司的方向性重大问题的判断，所需的信息包括宏观经济形势和收入水平、产业趋势和政府政策、细分市场需求等特征、市场潜量预测、市场份额、竞争对手和竞争态势、可获的资源（包括人力、资本、原材料、零部件等）及价格等。战术决策涉及营销组合各要素的具体方略，因而需要的信息涉及产品/服务特征、顾客期望值、由生产、促销、销售和服务引起的成本、现有分销渠道资源和特征、可获的物流服务及费率、可获的营销服务（如由市场调研公司、广告公司提供的服务）及费率、可获的传媒资源及费率等。

表 2-1 营销决策所需的信息

战略决策所需信息	战术决策所需信息
宏观经济形势和收入水平	产品/服务特征
产业趋势和政府政策	顾客期望值
细分市场需求等特征	生产、促销、销售和服务成本
市场潜量预测	现有分销渠道资源和特征
市场份额	可获的物流服务及费率
竞争对手和竞争态势	可获的营销服务及费率
可获的资源及价格	可获的传媒资源及费率

## 第二节

## 营销信息系统

既然营销战略决策和战术决策都需要方方面面的很多信息，那么收集、筛选、整理和提交信息就成为企业必备的职能。经过长期的摸索，企业和学者们发现了索取和优化营销信息的一系列程序，通过总结和抽象，这套程序被称为“营销信息系统”（Marketing Information System—MIS）。

- 一、营销信息系统的定义
- 二、营销信息系统的结构和内容
  - （一）营销信息系统的结构
  - （二）营销信息子系统的内容
    - 1、内部数据库系统
    - 2、营销情报系统
    - 3、营销调研系统
    - 4、信息分析和决策支持系统

### 一、营销信息系统的定义

菲利普·考特勒对营销信息系统有一个含义全面的界定。他认为，营销信息系统“是由人、计算机和程序组成的复合体，它为营销决策者收集、整理、分析、评价并传递所需的、及时和准确的信息。”[2]

如果我们把客观现象的记录称作“数据”，把为了某个目的整理的信息称作“信息”，那么营销信息系统的任务就是了解营销决策者需要什么信息，将与其有关的数据收集起来，经过整理、分析、评价后形成能满足营销决策者需要的信息，并且及时地将这些信息传递到营销决策者手中。由于企业面对的有关数据很多，在进行上述工作时，必然要依靠熟谙信息处理技术的人员，使用计算机和相应的软件，因而营销信息系统的物质构成是人、计算机和程序。营销业绩较好的企业往往在企业内部设有信息中心，或市场调研部。这些部门的工作人员是驱动营销信息系统运行的主力，在下文中被称作“信息经理”。

## 二、营销信息系统的结构和内容

营销信息系统是营销管理者了解企业营销环境的桥梁。在这个系统中，信息流转始于营销决策者对信息的需要，结束于这个需要的满足。

### （一）营销信息系统的结构

按照众多企业的运营实践，营销信息系统呈现为如图 2—1 所示的结构。该系统含有四个相互关联、相辅相成的子系统：内部数据库系统、营销情报系统、营销调研系统和信息分析系统。但这四个子系统并非企业的四个职能部门，而是我们对营销所需信息的来源和信息在企业中的流转过程的形象化描述。

信息经理为解决管理者所提的问题进入信息搜索和开发过程。例如，当总经理需要比较当年与往年的销售业绩时，信息经理就从企业销售部、财务部等职能部门的数据库里获取和销售额历史数据，这些数据就构成内部数据库系统。当总经理需要比较本企业与竞争对手的市场份额时，仅有本企业的销售数据还不够，还要依靠营销情报子系统提供主要竞争对手和行业的销售数据。如果打算利用企业销售的历史数据对今后销售额增长作出预测，则可依靠信息分析和决策支持子系统计算内部数据库系统提供的数据，提供预测结果。当决策者所需的信息不能从上述三个系统获取时，就需要进行专题调研，此项工作属于营销调研子系统的活动。例如为了解消费者对某个新品牌的知晓度，营销调研人员需要组织对该品牌的认知调查。



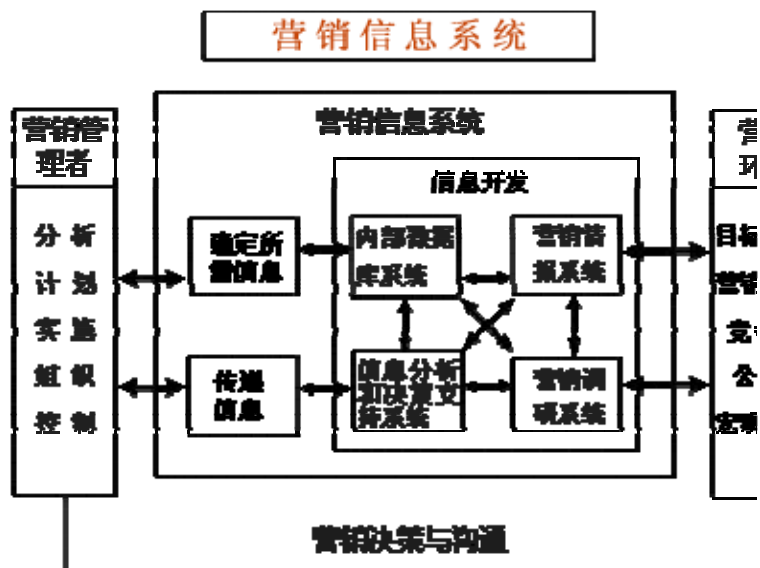


图 2-1 营销信息系统[3]

主要来源： Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed, Prentice-Hall, Inc. 2001, p. 132.

营销信息系统的形成是和企业中计算机的逐步应用过程分不开的。最初，人们为了提高企业内部的工作效率，利用计算机建立了诸如开发票、会计电算化和订单处理的系统，用来模拟人工活动。上世纪 90 年代以来，企业的各职能部门先后开始使用计算机，接着是实现办公自动化、部门间联网，将过去各部门间相对独立的信息流动联成一体。到了 21 世纪初，供应链中的上下游企业也纷纷实现一定程度的相互联网，使得“营销信息系统”更加名副其实。

下面将逐个介绍四个子系统的内涵和流程关系。

## （二） 营销信息子系统的内容

### 1、内部数据库系统

在内部数据库系统（Internal Database System）所提供的信息中，最为重要的两种信息及其来源是：通过跟踪“订单一出货一结算”流程获取的有关订单、装运、货款回收等数据和由销售部门提供的销售系统信息。随着信息技术应用，这两种信源有了显著的进步。

### **(1) 订单—出货—结算流程**

从订单到结算是企业最终实现交换的流程，产生的数据反映真实的业绩，因而也是内部数据库系统的轴心。顾客通过销售员，或销售代表用传真或电子邮件发出订单，接到指令的单证部门出票，仓库即可发货。如今，越来越多的企业使用“电子数据交换”（Electronic Data Exchange, EDI）方式订货和结算，这种快速准确的数据传输方式应用于内部系统后，订单、销售额等各种数据可被高效地存储和利用。

### **(2) 销售信息系统**

企业管理层需要实时掌握销售和顾客情况。传统的做法是销售员通过电话、传真机与公司内部了解存货、规格、为客户订货、安排发货和服务，并向上级汇报销售量和需求信息。如今销售员可以通过笔记本电脑，与公司的客户关系管理系统（Customer Relationship Management, CRM）连接，开展上述工作。该系统包含的“销售队伍自动化”（Sales Force Automation, SFA）、客户服务和支持（Customer Service & Support Applications, CSS）等功能组件便于销售员向顾客及时提供产品/服务信息，和及时的服务，同时收集顾客的反馈、购买意向和服务需求，构建销售预测数据。（参见《SHTB 集团公司的数字化供应链》中的“一、销售管理系统”，傅慧芬主编，《当代营销案例集》，第42页）

## **2、营销情报系统**

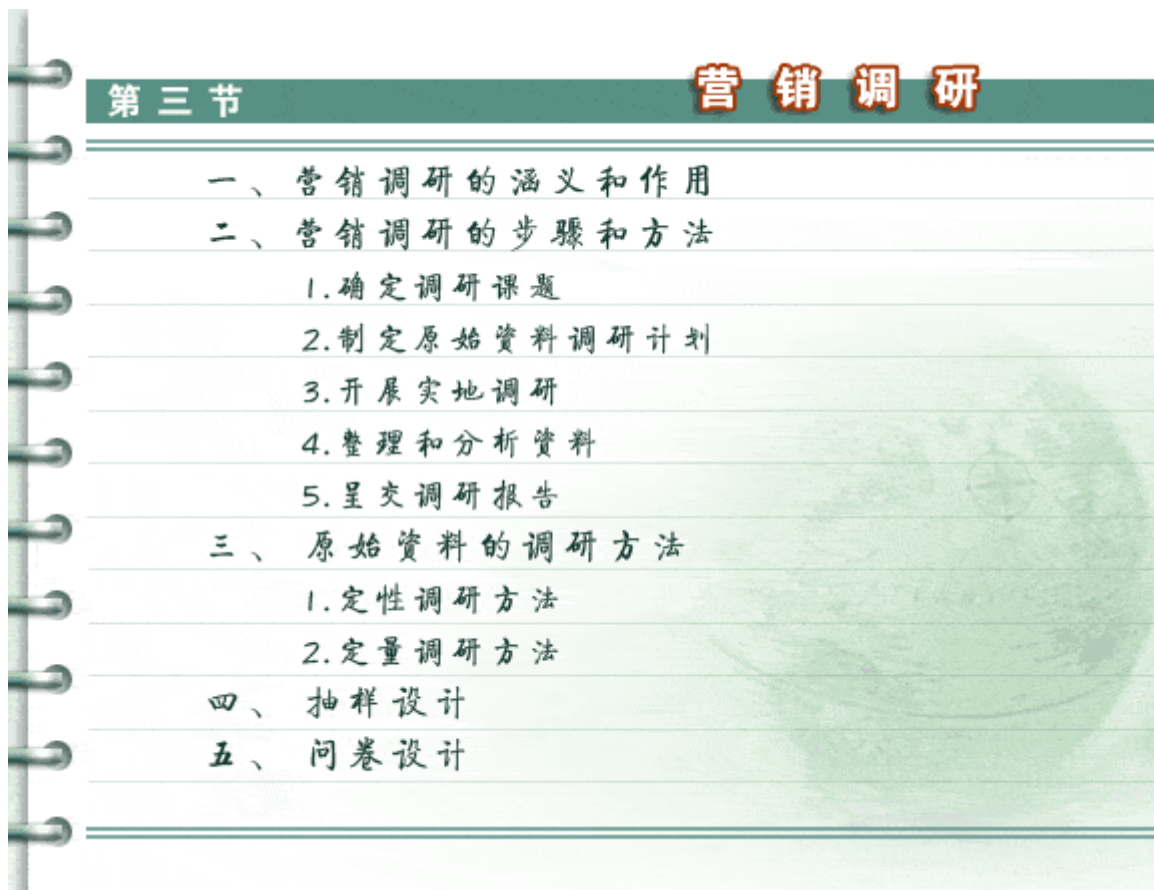
**营销情报系统（Marketing Intelligence System）**主要收集和管理如下信息：消费者/顾客对产品/服务的反应和要求、经销商/零售商的反映、竞争对手的动态、技术和行业发展趋势、行业协会发布的信息、环境变化、政府发布的有关政策法规等。这些信息的来源包括公开的出版物、电视台、广播电台、互联网上的各种网站、网页、在线数据库，以及定期发布有偿和免费信息的专业调研组织等。营销情报系统数据的开发是企业的日常工作之一。

## **3、营销调研系统**

根据决策者的需要就某个专题进行专门的信息收集属于**营销调研系统（Marketing Research System）**的范畴。例如根据决策者的要求，了解消费者对产品/服务的改进意见、探究广告和促销活动的效果、摸清企业或品牌形象的相对市场地位、测试产品概念、对投资方案进行可行性调查和评估等等。

## **4、信息分析和决策支持系统**

信息分析和决策支持系统（Information Analysis and Decision Support System）是利用计算机软件对数据进行定量分析的程序。这些分析可划分为统计工具、模型、优化程序三类，例如统计工具中的多元线性回归被用来估计广告费用、推销人员规模和价格对销售量的影响，判别分析法则被用于根据消费者的人口经济社会特征判别其是否为某产品的潜在购买者等等。模型是针对具体问题开发建立的数学模型。例如，当我们将调查所得的品牌跳转概率的数据输入马尔可夫模型后，便可得出品牌的最终份额。优化程序是指在某些限制条件下，寻找能得到最满意结果的途径。例如企业有两种相关产品，主要原料和工序相同，但所需工时及市场价格不同。经理人员可借助于优化程序得知，这两种产品各生产多少可以达到总成本最低而总利润最高。发达国家的研究人员开发了许多用于营销决策的软件，这些软件针对不同条件，得出各种结论，以供决策者参考，为决策服务。



### 一、营销调研的涵义和作用

营销调研 (Marketing Research) 不同于市场调查 (Market Research)，前者的涵义比后者更加宽广和复杂。市场调查一般是指收集与现有和潜在目标市场有关的信息，如消费者需求、购买动机和偏好、对品牌和定位的感知、顾客对产品或服务的满意程度、子市场的容量和潜量等。但营销调研不仅包含这些内容，

还包括与营销战略、策略组合各方面相关的研究内容，如企业的市场定位、新产品概念测试、产品上市时的市场测试、价格水平、渠道关系、沟通（促销）方式和效果、沟通投入、市场份额、竞争对手营销策略和动向，以及对全面质量管理执行情况的监督和内部员工的满意程度的调查等等。可以说，营销调研涉及到营销管理的各个环节，包括宏观环境变化对企业产生的各种影响。在实践中，企业往往通过设立专门项目开展营销调研。

营销调研的作用是让企业了解顾客，了解竞争态势，用信息使企业与外部环境连接起来。同时，企业也可以通过营销调研了解营销策略的效果、本公司品牌的实际市场地位、顾客的感知等等，以期监督营销策略和计划的执行，用调查反馈的信息对营销策略和计划进行必要和及时的调整。

## 二、营销调研的步骤和方法

### （一）确定调研课题

初始阶段的任务是要明确调研课题。如当企业遇到实际销售业绩与原定目标出现差距时，首先需要探索原因的范围。比如餐馆生意清淡，或两年前热销的掌上电脑库存开始积压。相似的表面现象背后隐藏着不同的原因，这些表面现象只是问题的症候。如果在调研方向上出错，不但浪费时间和资金，所得的结论还会对经营造成误导。因此找到问题的症结，相当于找准调研的方向，是调研项目成功的第一步。确定课题主要靠两方面的工作：非正式的探索性调研和二手资料的搜索。

#### 1、探索性调研

为了正确界定所需调研的问题，调查者不仅要与委托调查的营销管理者进行探讨，还需与有经验的知情人进行探讨。这种调查也被称为探索性调研（Exploratory Research）。所谓知情人是指行业的专家和从业人士，包括企业内部和外部的人员。比如涉及某产品的销售问题，知情人可以是企业的最高管理层的人员，可以是销售经理、产品经理、公司的销售代理，也可以是零售商、消费者。调研还可涉及与销售不直接相关的各类人士。如就儿童图书的销售问题，除了与销售有关的人员以外，知情人还可以包括小学老师和少年宫的工作人员。探索性调研的对象最好有不同的背景，也可持不同的观点。这些差异能使调研者从不同角度，立体地观察和确定问题。人们在开展探索性调研中，主要是用定性调研方法（见图 2—2 定性调研方法及详述）。

#### 2、搜集二手资料

探索性调研有助于研究人员找到调研方向，把注意力聚焦到某一个方面，如产品质量，或定价问题。接着，研究人员有必要就这一个主题搜寻相关的二手资料（Secondary data）。参考二手资料的过程有助于深入了解某方面的问题，细化和确定研究专题。

二手资料是指可从企业内部和图书馆等公共机构获取的，现成的或已出版的资料。无论调研者面对的是不是自己熟悉的问题，搜集二手资料中可用的相关信息总比实地收集原始资料（或一手资料，Primary data）要省时和省钱。二手资料对原始资料的调研具有引路的作用，调研者可通过收集分析二手资料摸索基本情况。所以人们一般都不会忽略搜集二手资料的环节。

二手资料可以分为内部资料和外部资料。内部资料是指从企业内部数据库等处可获的相关资料，例如企业内部的会计帐目、销售记录和其他各类数据和报告。二手资料容易被误认为都存在于公司外部，实际上公司内部资料是关于微观环境的准确、完整、易得的二手资料。

外部资料包括政府发布的政策、法规，有关部门公布的普查资料，各种年鉴，图书馆、档案馆、专利局的资料，科研院所和高等院校科研机构的资料，各行业协会、商会的内部刊物，报纸、杂志、刊登的消息，电台、电视台播出的节目，光盘以及互联网网站上发布的信息、在线数据库供应商提供的资料。

企业在日常工作中完全可以主动地利用这些资料。擅长信息管理的企业往往责成专人订报、剪报，或从互联网网站、付费的数据库浏览和收集信息，并通过分类整理，及时获取、存储和使用相关的信息。这些资料对企业把握环境和趋势变化，调整战略战术很有帮助。涉及产品决策，企业可以到专利局查阅有关资料，免费获取那些到期的专利技术资料。有关销售额、同业企业的市场份额等新鲜的信息往往是由大型专业调研公司以辛迪加方式（syndication，即为许多客户收集和出售公用的数据）有偿提供给客户，这些付费的信息对企业了解竞争态势和调整战略战术很有帮助。

调研需要付出时间和资金，因此收集成本较低的二手资料自然得到首先的关注。当调研课题明确，二手资料又不敷使用时，研究人员开始着手原始资料的收集工作。

## **（二）制定原始资料调研方案**

经过探索性调研和参考相关的二手资料，明确了具体的调研目标后，就需要拟定一个调研方案，或计划书。调研方案主要用以确定调研方法、调研步骤和实施调研的日程等，以此引导调研人员以审慎的眼光去思考调查专题，挖掘信息，找到答案，满足决策者的信息需求。

调研方案的内容通常包括：项目的名称、调研目的、采用的调研和抽样方法、日程安排和资金预算。如果决策者对该方案认可，便可进入正式调查阶段。

在调研方案包含的上述项目中，调研方法和抽样方法的选择，以及问卷设计方法至关重要，我们将在本节第三、四、五部分分别详述。

### **（三）开展实地调研**

选定调查方法、抽样方法和样本量，准备好了访谈提纲、调查问卷后，便可展开实地调查。为确保实地调查符合调研计划的要求，实现调研目标，必须对访员开展严格的培训，提出细致的要求，建立和实施有效的奖惩机制。

访谈和询问是一项比较辛苦的工作。尤其是上门访谈和商场拦截访谈（见第三部分），访员走街串巷，上下楼梯，或长时间站立，不仅消耗体力，而且其合作恳求经常遭到拒绝。访员必须具有承受很多心理挫折的毅力，对被访者的态度始终诚恳、友善，尽力说明调查对应答者本人或相关人群的意义，赢得合作。遇到拒绝合作的情况，需要做记录。同时，访员还应该为被访者的个人信息保密，不能把调查中遇到的事作为茶余饭后的闲谈话题。

在询问中，访员须严格按照既定的问卷提问，切忌擅自更改问题，搀和访员个人的见解，影响被调查者的回答。当前后的回答出现矛盾时，宜复述被访人的回答，请其确认或更正。问卷答完后，访员应检查核实，然后向被调查者致谢。

### **（四）整理和分析资料**

面对调查得来的数据，首先要进行编码和计算机录入，然后利用统计软件如 SPSS、SAS 进行分析。最常用的是列出频数表或交叉列表，根据计算机给出的结果进行分析。如果只是做一些比较简单的统计分析，EXCEL 也可以胜任。

### **（五）呈交调研报告**

这是整个调研工作最后一个环节，除了少数专业人员会对调研过程中的各环节工作感兴趣之外，经营管理者只对调研报告本身感兴趣。他们要通过调研报告的水平来评价整个调研工作的质量。因此，能否提供一份能为委托者感兴趣，并为其所理解的有重要作用的调研报告，对调研工作的价值能否被承认是至关重要的。



报告的形式一般包括标题页、目录、摘要、正文和附录。

标题页内容为报告题目、报告的接受方、提供方、提供日期。如果是企业内部很短的报告，也可以没有目录和摘要。其中摘要是一个重要部分，因为许多管理人员由于工作忙，常常没有时间看报告的正文，而是仅看摘要，所以摘要可能是管理者了解调研项目结果的惟一途径。

摘要的内容包括调研的目的，重要的背景情况，调研的最主要结果，对调研结果分析研究后得出的新观点。如果有必要，还可以提出调研者的建议。

如果说摘要侧重于报告调研成果，那么正文中还要写出调研要解决什么问题，资料采集的方法，使用了什么抽样方法，抽样框是如何确定的，抽样的具体规则是什么，用了多少实地工作人员，如何进行的培训及监督管理。怎么进行的数据分析，得出了什么结论。所以说，调研报告的撰写过程是调研人员的总结过程，而报告是一份很好的调研工作如何进行的原始资料。

最后，调查问卷，观察记录表，说明数据分析的一些图表都可以放在附录里。对于抽样设计所遵循的简单原理也可以在附录中说明。

调研成果的提供也可以是口头形式，这时报告者也要做好充分的准备，并且根据情况要利用视听手段，追求报告的效果。

### 三、原始资料的调研方法

收集原始资料的方法可分为定性调研(Qualitative Research)和定量调研(Quantitative Research)两大类。定性调研方法包括直接法和间接法两个类型；定量调研方法包括描述性调研和因果关系调研两个类型。每个类型下还有一些具体的不同的做法（见图 2—2、图 2—3）。

#### （一）定性调研方法

所谓定性调研是指在客观资料的基础上，根据理论和经验进行逻辑推理，对事物的性质进行判断。由于定性调研的本质是主观评价，在分析资料时并不估计数量，没有严格的数学分析，所以在收集资料时也不要求有严格的抽样。但这并不意味着定性调研绝对不进行抽样。定性调研方法分成直接法（Direct Approach）和间接法（Indirect Approach）两类，直接法包括焦点小组座谈法和深度访谈法；间接法的具体做法主要是投射法（见图 2—2）。

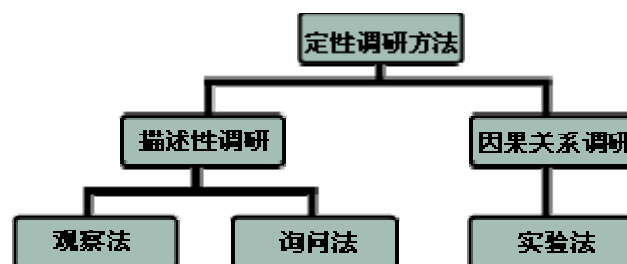


图 2—2 定性调研方法

1、**焦点小组座谈会** (Focus Group Interview) ，亦称集体访谈，小型座谈会等。此方法的好处是便于深入讨论各种问题，获得深层的信息，开发出进一步调查的假设命题。如涉及消费者行为，一般的问卷调查可用以了解消费者的行为特征，但难以探究行为的动机。而在焦点小组座谈会上，被调查者往往乐意坦言购买的动机和不买的原因。与会者在讨论中相互启发，可能产生新的想法。

焦点小组座谈适用于测试和评价产品概念、促销和广告主题、为诸如包装、品牌名称等问题的决策提供依据。测量定价和分销渠道的反应，获得有关市场细分和产品定位假设，如果后面还要做问卷调查，则焦点小组座谈收集的信息可以作为问卷设计的依据，并且在问卷收回进行分析时，对理解问卷回答的理由也有帮助。

具体方法是，设置一位主持人，召集具有代表性/典型性的 8~12 人就某个专题进行讨论。一般要求按年龄、性别、收入大致划分，其结果是同组的成员有基本的共性，如“女性、中年、中等收入组”，便于产生相同的观点和意见。时间一般控制在 1.5~ 2 小时之间，多个小组相继召开。虽然要求与会者随意发表意见，但主持人必需在事先精心准备，列出一个讨论提纲，据此进行讨论引导，主持人要力求与会者畅所欲言，又不离主题。讨论座谈设专人记录，并用录音机收录众人的话语，以便事后准确无误地整理出倾向性的意见。

2、**深度访谈** (In-depth Interview)，原本是心理学临床医生与病人直接的谈话方式。这种访谈方式被应用到市场调查时，访谈一般在被调查者家中或在某个适宜访谈的地点，如在商城内临时开辟的访谈室，以便随机邀请路过的消费者开展访谈。实施深度访谈的调研员须有高水平的谈话技巧和捕捉要点的能力，擅长鼓励被调查者无拘无束地表达内心的想法和观点。这种访谈时会产生新点子、产品概念和广告促销主题。由于深度访谈的难度和价值，雇用高水平的调研员费用较高。但这种方法在文化背景差别很大的情况下，比如跨国的营销调研，深层访谈可能会比焦点小组座谈的效果好。

以上共同的优点是比起发放问卷进行的调查成本低，所需时间短，具有灵活性。缺点是，无论哪种方法本质都是在调研者个人判断的基础上对现象做出解释。尽管希望调查结果能反映总体的概貌，会考虑到被调查者具有的不同人口社会经济特征，但由于样本量太小，其结果是不能用来推断总体的，因而即使调查结果产生了一些数字，也决不能拿来代替定量的研究。

**3、投射法** (Projective Techniques)，最初是心理学中用于测定性格的一种方法。如今营销调研中常用的投射方法有如下几种：

(1) **文字联想法**。向被调查者出示一个由许多意义无关的词构成的词表，要求被调查者浏览一遍后说出最先联想到的词。通过对该具体词和反应所用的时间进行分析，了解被调查者对刺激词的印象、态度和需求。此法可用于商品品牌名、企业名称等命名调查。

(2) **文句完成法**。向被调查者出示一些不完整的句子，要求被调查者迅速完成这些句子。例如给出“假如您嗓子有些不适，可以买\_\_\_”，有人可能会说金嗓子喉宝，也有人可能说华素片，当然也有人可能说要买胖大海等等。这种方法比较适合对产品和品牌知名度、信任度的调查。

(3) **第三人技术和角色扮演法**。此方法不是请被调查者直接发表意见，而是让他以局外人的身份去评价他人，但其中可能暴露了自己的真实意图，此法被称为第三人技术。角色扮演是请被调查者以某个角色的身份来发表意见。两种方法都是在不易直接听到被调查者个人意见时采取的迂回方法。例如你问某人为什么要电脑联网，他可能回答说，“只有联网才能快速更新知识。” 但如果你问他邻家为什么要联网，他可能回答，“嗨，那不过是为了赶时髦。” 虽然不能说他对别人的评价一定偏颇，但人们经常会在评价他人时暴露自己对某件事的真正想法。

(4) **主题领悟测试法** (Thematic Apperception Test, TAT)，即向被调查者出示一些内容模糊、意义模棱两可的图画，要求被调查者根据图画编一段故事，并加以解释，以此来了解消费者的一些潜在的需求动机。

投射法常用于人们没有很明确地意识到的问题的调查，或者是一些敏感的，比如威胁到个人的尊严、安全这样的问题的调查。虽然采用投射法可能得到回答，但是由于回答是间接的，所以应答者真正的意思是靠调研者的分析得到的，然而分析是否准确，却无法从操作过程判断，只能靠经验。因此在使用投射法时应该慎重。

## (二) 定量调研方法

定性研究的结果是确定事物的本质和发展方向，若要对事物发展的具体程度用数字进行描述时，则需采取定量调研方法。由于研究结果是用数字表达的，所以必须严格按照统计的方法进行测量和分析，以期达到一定的精确性和准确性。定量调研方法有两类：描述性调研（Descriptive Research）和因果关系调研（Causal Research）。描述性调研包含观察法和询问法；因果关系调研则体现在实验法。

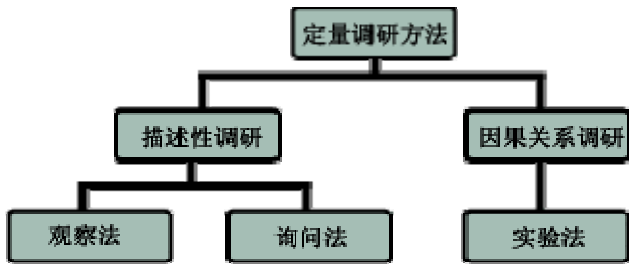


图 2—3 定量调研方法

1、描述性调研

（1）观察法（Observation Techniques）的特点是，调查过程并不打扰被调查者，调查者只在一旁观察，记录所发生的事件，因此取得的数据更为准确真实。如电视节目的收视率统计，街口交通流量的统计都可用观察法。观察的内容可被分成三类，即观察消费者动作、语言、表情；观察消费者活动空间和时间状态；观察消费者活动遗留的痕迹。

对人的动作、语言、表情的观察适用于询问法不宜或不易进行的场合。例如玩具厂商希望了解某件新玩具是否受幼童的欢迎。幼童的语言表达能力有限，无法使用询问法。可以取而代之的是用以记录孩子们玩玩具时的表情动作和持续时间观察法。又如洗发香波的购买者在超市中的表现值得观察，是在摆满各种品牌的货架前挑来拣去呢，还是拣了熟知的品牌产品就走？这种表现可以反映被调查者对品牌的知晓度和偏好程度。通过观察购买行为，企业可以获得有用的资料。

对消费者活动的空间和时间状态的观察：诸如观察人们进入商场后的走向，在哪个柜台前逗留的时间长，完成一次购买行为所花费的时间等内容，为商场的柜台布局，商品陈列提供科学依据。

对消费者活动遗留的痕迹进行观察：例如博物馆希望了解其馆藏中哪件展品最受欢迎，可以通过观察各展台前地板磨损程度进行判断；对允许观众动手参与的展品，可以通过观察各展品维修的次数进行判断，当然这首先需要排除展品本身易坏因素。在美国，有人通过观察生活垃圾的方法，调查不同阶层人们的生活方式，调查某种商品的目标市场等，所得资料准确真实。

与询问法相比，观察法优点在于不要求被调查者的配合，只是等待欲观察的现象出现，因而调查结果比询问法更客观和准确；主要缺点在于，为了观察到想要观察的事件，常要等上很长时间，所以速度慢，因而成本往往高于询问法。另外，从适用性上也不如询问法广泛。例如受教育年限、对商品的购买意图、购买动机都是无法观察的。

**（2） 询问法(Survey Method)**。询问法大致有四种沟通方式：双方直接见面的个人访谈、只闻声不见人的电话访谈、通过邮寄或其它方式让被调查者自己填答问卷，以及用电子邮件等在线方式回答问卷。

**① 个人访谈(Personal Interview)**是指按抽样结果对特定个人进行的访谈调查，其中很多是到抽样指定的居民家庭或单位/组织上门访谈。访谈方法是由调查员根据所持问卷的问题当面提问，当场填写应答内容。其优点是，回收率相对电话访谈和邮寄问卷较高，资料较准确和完整。在访谈过程中，访谈员可以当面解释调查的意义，恳请被访者合作。为澄清模糊或前后矛盾的回答，访谈员可以当场追问，有一定的灵活性。另外，由于访谈者和被访者直接见面，还可以利用画片或实物辅助调查。例如在调查品牌标识时，就可以使用带有商标图案的画片、包装等实物。个人访谈的缺点在于：需逐户走访，人力成本高，耗时相对也长；还由于访谈员与被访人直接接触，问卷中如有涉及道德观、价值观等敏感的问题，不容易得到合作。

个人访谈的时间一般应控制在 20 分钟之内，时间过长可能引起被访人的烦躁而影响回答的准确性。如果问卷使用 A4 纸，应尽量控制在 1-2 页之内，最好不超过 4 页。

**② 商场拦截访谈 (Mall-Intercepted Interview)**。与个人访谈类似的一种方式是在商场门口或购物中心、展销会等场合拦截行人进行访谈，被称作商场拦截。该方法的好处是访谈员不需四处去找被访人，从而节省时间，降低了成本。但由于过往行人被意外拦截，拒绝率较高，即使应答也耐心有限，故访谈时间不应超过 10 分钟。该方法的特色在于，有针对性地选择某些地点进行某种特定消费品的调查，其目标市场的针对性会很强。如在商场一楼做有关化妆品方面的调查，在卖玩具的楼层中做有关玩具方面的调查

等等。此法因调研的地点相对固定，那种需用电视短片，或笨重实物（如轿车、按摩椅等）为辅助演示手段的调研方法是可行的，这是其它方法不具备的优点。

③ **电话访谈(Telephone Interview)**是访谈员按照抽样方案随机拨打电话，按设计好的问卷向被访人提出问题，并记录被访人的回答。电话访谈的好处是速度快，覆盖的地域大，因而降低了成本。有些当面不好回答的问题在电话中可能回答。但也正因为访谈者与受访者不直接见面，拒绝率也相应上升。选择家庭电话访谈前，应确认访谈的目标总体的私家电话普及率是否足够高。如在电话还不够普及，就不适于采用电话访谈法。另外，电话访谈的时间也需控制在 3-5 分钟内。

随着信息技术的发展，出现了**电脑辅助电话访谈(Computer-Assisted Telephone Interview, CATI)**的新方式。这种访谈集中在一个地点展开，由电脑程序引导。调研员使用展现在电脑终端屏幕上的问卷，通过电脑拨号接通被访者，然后读出问卷的问题，边听回答边将答案输入电脑。问题逐个出现在屏幕上，前一个答完后，才会出现后一个。该程序还检查答案是否一致和恰当，并根据结果生成个性化的问卷。电脑辅助电话访谈有助于提高数据质量，删减了编码和录入的工序，缩短数据收集的时间。

④ **邮寄问卷(Questionnaire)**是将问卷寄到被访人手中，由被访人自己填答后寄回。现实中最常见的是杂志和报纸上登载的问卷。其好处是不需要访谈人员，节省人工。由于问卷需要被访人自己阅读和填答，调查对象的文化水平直接影响对问卷的理解和回答，因而要求问卷更加易懂好答。虽然调查者与被调查者不直接接触，但后者可有足够的时间思考和填卷，回答可能比个人访谈和电话访谈时更坦诚，更准确，所以有关比较敏感的问题，邮寄问卷方法的效果好于其它方法。邮寄问卷最大的缺点是回收率低。为了提高回收率，可以通过后续信函或电话，恳求被调查者合作。

以上所述的方法可以结合在一起使用，如访员通过居委会上门置留问卷，请被调查者自己填答，然后访员再上门回收。此法最大好处是，由于居委会引荐，访员遭拒绝的可能性会大大降低。

## 2、因果关系调研

通过分析询问法和观察法所收集的数据，可以得到一些结论，如：“受教育程度是影响保险商品需求的一个主要因素”，“如果改进包装，会有助于制止 A 产品市场份额的下滑趋势”，“对于 B 商品，入户派送样品与买一送一两种促销方式，后者更有效”。为这些结论获取足够的数量依据，也是调研的一项内容。如果我们能提供在统计上更有利的证据说明存在着上述因果关系，就能进一步按照这些因果关系改善营销策略，论证**因果关系的调研(Causal Research)**的具体方法是实验法。



**实验法 (Experiments)** 顾名思义是做一种实验，调研员在实验中控制一系列可能对结果变量起作用的其它因素，只让拟定的原因变量发生变化，并观察和记录所认定的结果变量的变化。调研员再从统计的角度验证所得的数据是否存在某种因果关系。

如同对待其它学科的实验，首先应设计实验方案。方案包括明确的实验目的、具体的实验步骤、数据处理的方法。例如要确定新包装是否会提高销售量，可以随机选取若干个商店，将它们分成实验组和对照组，分别销售新旧两种包装的商品。除产品的包装外，其它条件完全相同。实验为期四周，期间必须记录每天的销售量。四周以后分别对两组周平均销售量数据进行比较，分析其差距是否具有统计显著性。

对将要上市的新产品开展试销很有必要。试销就是实验，其作用是：可以及时发现新产品是否存在意想不到的缺陷；检查新产品对公司原有的产品线的产品是否产生冲击；也可通过试销观察人们对新产品的态度；用试销的数据预测全面推出新产品时可能达到的销售量和市场份额。但这种实验的最大的缺点是容易泄露公司新产品的信息，有时甚至可能在试销还未结束时，竞争者就推出了相似的产品。同时试销的成本较高。考虑到商品的季节性因素，试销时间也比较长，一般都要几个月的时间，因而首先要权衡做试销的利弊，做出正确的判断。

以上列出了适用于不同目的的调查方法，它们各有其优、缺点。在实际工作中，应根据具体调研课题的要求和资金时间的限制条件确定使用何种调查方法。

#### 四、抽样设计

在原始资料的调研方法选定之后，调研人员就面临着选择调查对象的问题。为此，需要设计一套抽样方案。方案包括的抽样设计过程内含四个步骤和内容：首先界定目标总体 (Target Population)，即具有所需信息的个体或物体之总和，如“北京市截止 2004 年 6 月注册的宠物商店”；第二步是确定抽样框架 (Sample Frame)，即包含目标总体之所有个体的名录，如由北京市工商行政管理局或统计局提供的《北京市宠物商店名录》（注册截止期：2004 年 6 月）；第三步为选定抽样方法/技术；第四步是确定样本量。

以下详述第三步涉及的各种抽样方法/技术的特点：

调查对象的抽样方法一般分为随机抽样 (Probability sampling) 和非随机抽样 (Nonprobability sampling) 两大类（见图 2-4 抽样方法）。相比之下，非随机抽样虽有样本代表性不足的缺点，但因容易实施，省钱省时，比较适用于探索性调研。若想通过抽样调查的结果对总体进行推断时，则应采用随机

抽样法抽样。由于随机抽样比非随机抽样费时、费力、耗资，所以人们往往在描述性调研中（Descriptive research）才使用随机抽样的方法。现分别简介如下：

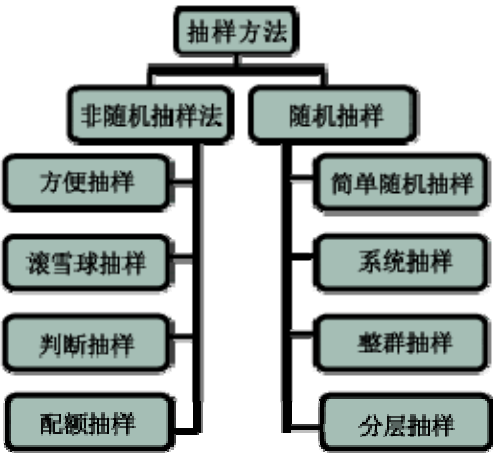


图 2—4 抽样方法

（一）非随机抽样

非随机抽样常用的方法有方便抽样、滚雪球抽样、判断抽样和配额抽样。

1. **方便抽样（Convenience sampling）** 仅从调查者便利的角度选取对象。，故仅用于探索性调研。如在组织焦点小组座谈时，虽然调研员对参加者有性别、年龄，或者其它一些要求，希望能在一定程度上体现消费者总体的特征，但也可以就近，在熟悉的社会圈子里邀请一些符合样本条件的人来参加讨论，此为方便抽样。方便抽样因成本低，容易实施，不失一定的代表性而被广泛使用。

2. **滚雪球抽样（Referral sampling）** 需要找到一位应答者，然后请此人提供其他人的名单以期实施调查。这种方法的好处是可以有效地减少拒绝合作的现象。以太平洋寿险公司的一次调查为例，问卷的最后一项是请被调查者提供三个好朋友的姓名和地址，以供调查人员进行调查。这种方法保证了如果能找到一个对保险持积极态度的人，那么他推荐的人也很可能对保险持积极态度。当调研项目的目标总体在总人口中比较少，并且不太容易找到，即可考虑使用此法。

3. **判断抽样（Judgment sampling）**。采取判断抽样的条件是，调研人员熟谙目标调查对象总体的情况。调研人员可以按照调查目的，判断选择哪些样本单位可以在一定程度上反映总体的情况。例如选择试销地点即为判断抽样。试销要求所选的地点在人口、生活方式、收入水平、销售渠道、媒体宣传等各方面都与全国的情况类似，从而可用试销结果推测新品全面上市后的销售情况。由于判断抽样是调查者依经验

选择样本，所以越是经验丰富，使用这种方法的可能性越大。但因经验只说明过去，因此应用判断抽样成功的前提是被选取样本的现状与过去相比基本没变。一旦这些条件不存在，调查结果将发生偏误。]

**4. 配额抽样 (Quota sampling)** 是将总体按某种属性（即某种变量）划分为几个部分，再按各部分在总体中所占比例来分配各部分的样本容量，以便照顾到各个不同部分的具体情况，所以称为“配额”。例如老年人和中、青年中都有人使用按摩器。在总人口中，老年人的比例低于中青年人，但是老年人中用按摩器的人可能相对要多，为了保证抽样调查的结果能充分反映按摩器使用者的意见，相对来说就应该按比例多选一些老年人进行调查，其它年龄段的比例略低。配额抽样也是一种被广泛使用的方法。

判断抽样和配额抽样两方法都要求调查者对总体有一定的了解，但两个方法所遵循的准则不同。配额抽样是将总体按某种属性分成各部分，分别在各部分中进行抽样调查；而判断抽样依仗经验，从总体中找出一个很有代表性的部分进行调查，并用得到的结果对总体的情况进行预测。

## （二）随机抽样

随机抽样与非随机抽样的重要区别在于，前者要求总体中每个单位都有已知的可能性被抽到，而后者却可能连总体的规模有多大都不知道(如滚雪球抽样就往往如此)，更不要说知道每个样本单位有多大的可能性被选中为样本。因此在实际操作中，随机抽样首先要有供抽样使用的总体单位名单。当总体单位名单没有办法找到时，也要有一套能供抽样使用的如地图、清单等资料，叫做抽样框。依据抽样框，才能进行具体的抽样作业。

较之非随机抽样的思路，随机抽样的方法分为简单随机抽样、系统抽样、整群抽样和分层抽样。为了便于介绍，假定抽样框是总体单位名单。

**1. 简单随机抽样 (Simple random sampling)** 的做法是，先按抽样框把每个单位编上号，例如从 1 到 500，并从中抽 20 个作为调查的样本。从随机数表中任选一个位置，开始向任何方向(上、下、左、右都可以)数三位数，如果这个三位数大于 500，就放弃，否则就记下这个数，再接着选，直至选够了 20 个数为止。每个选到的数字就对应的一个总体单位，这样就有了 20 个总体单位，构成了一个简单随机抽样的样本。这种方法虽然成本高，但可以在调查者对总体情况了解很少时使用，并且容易进行数据的分析和处理，容易估计误差。

**2. 系统抽样 (Systematic sampling)** 的方法不需给总体单位编号，也不需要查随机数表。为从 500 个单位中抽取 20 个单位，调研员可以先从总体名单中任选一个，然后每隔 24 个单位选取一个，所以这种方法亦称“等距”抽样。这种方法的优点是简化了简单随机抽样的手续，缺点是如果总体名单的排列具有

某种周期性，并且与抽样的“距”有倍数关系，那么就不再具备随机性。此法比简单随机抽样容易实施，因而常被使用。

**3. 整群抽样 (Cluster sampling)** 的方法，是将总体分成所谓“群”的数个部分(在现实生活中，“群”往往是由行政区划或自然形成的)，接着按简单随机抽样等随机抽样方法从各群中抽取几个群体，然后再从被抽中的群体中抽取个体作为调查对象。如需调查全国农村消费者对家用电器的购买意图，可以先抽一些县(群)，然后对抽中的这些县进行全面调查，即对“整个儿群”做调查。这种方法适用于总体规模非常大，不易进行简单随机抽样的情况。此法的成本较低。

**4. 分层抽样 (Stratified sampling)** 是将总体按某指标分成所谓“层”的各个部分，然后在各层中抽取调查对象。这种做法类似于非随机抽样类中的配额抽样。让我们再以按摩器调查为例进行分层抽样：先按年龄指标将总体分成老、中、青三个层，然后在各层中抽样。分层抽样法的成本高于整群抽样法。

整群抽样与分层抽样的共同点都是分两步，先把总体先分成各部分，然后再进行调查。它们的不同之处是，整群抽样的第一步按自然形成的“群”进行随机抽样，第二步在抽中的群中进行全面调查；而分层抽样的第一步为按指标将总体进行分“层”，第二步是在各层内做简单随机抽样。

## 五、问卷设计

如果在选定的调查方法中使用问卷的询问法，就需要设计问卷。问卷应体现调查目的、内容、方法，决定所要收集的数据，力求达到该调查表所收集的数据，经过分析处理后，得出结论能够回答调研课题，满足调研项目委托者的需要。

需要特别提出的是，在决定使用什么方法收集数据时，还须考虑如何对数据进行分析处理。缺乏经验的调查者往往认为数据分析是收集完资料后再考虑的事情，其实不然。由于采用不同方法收集的数据，适用于不同的数据处理方法，因而一定要结合数据分析方法来决定问卷的设计。否则，当分析处理数据时才发现收集的数据不够理想，此时再重新收集数据已经不可能了。

**问卷设计**是问卷调查中重要环节。一般问卷开始为前言，说明调查的目的和意义、要调查的内容和背景；其后是指导具体填答问题方法的指导语；接着是问卷的主要部分——问题及备选答案；有的问卷还有记录访员调查过程的作业记载。如访问时间、地点、访员编号等等。

问卷设计是把欲调查的问题转化成问卷的形式，因此包括下列步骤：首先，根据向谁调查和要调查的内容确定采用个人访谈、电话访谈还是邮寄问卷，即确定问卷的类型；其次，根据所需调查的内容确定每个具体问题的内容；接着则要确定每个问题的类型、措辞、安排问题的顺序；最后，写好前言和指导语形成一个完整的问卷。问卷初步设计完成后，要在小范围内试用。通过试用，对问卷进行评价和修改，有必要的还要再试用，才能最后定稿正式进行问卷调查。

设计问题及备选答案时，首先要选择问题的类型。问题类型之一为开放式问题，即请要求被调查者用自己的语言回答的问题，之二为封闭式问题，即请被调查者在备选答案中挑选答案的问题。开放式问题所取得的资料具体生动，信息量大，可能提供调查者意料之外的信息。但是后期的数据处理比较麻烦，所以要控制使用的数量。封闭式问题将问题可能的答案分成几类，并且力求涵盖所有可能的回答，同时又不重叠，便于被调查者在其中选择一个适合的答案。采用多项选择的方式在数据处理时比单项选择麻烦得多，所以也要控制使用。

值得注意的是，封闭式问题的备选答案，应该以焦点小组座谈的调研结果为基础，绝不可仅凭调查者自己的想象。否则，很可能出现被调查者认为备选答案都不合适，从而跳过该题拒绝回答的情况。

选好类型之后就要写出具体的问题，要求问题应写得清楚明确，通俗易懂，容易回答，不带导向性，避免刺激性。

### 一、需求和市场的基本概念

### 二、宏观经济形势的预测方法

### 三、行业市场的预测方法

### 四、企业销售预测

#### 一、需求和市场的基本概念

##### （一）各种含义的市场概念

为了做好测量和预测工作，我们首先必须对所测量和预测的内容，即“市场”和“需求”有一个正确的认识和明确的界定。总体而言，市场是“特定产品或服务的现有和潜在的购买者”。出于企业营销实践的需要，人们又将市场进一步细分为“潜在市场”、“有效市场”、“合格的有效市场”、“目标服务市场”和“已渗透的市场”，如图 2-5 所示。

A

B



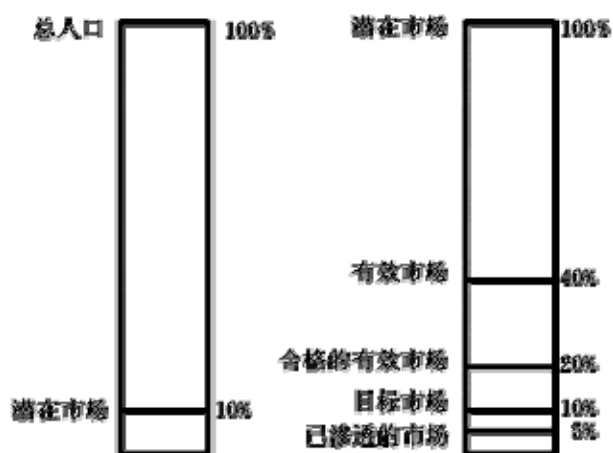


图 2-5 市场定义的层次<sup>[4]</sup>

图中的百分比仅是示意数字。在现实中，企业的产品或服务林林总总，有关的具体数字是各不相同的。

1、**潜在市场 (Potential Market)** 是总人口中对某产品或服务表现一定兴趣的顾客群。例如近年来北京的国际展览中心每次举办的汽车展都会吸引很多观众，这些对小汽车充满兴趣的人们构成了汽车的潜在市场。但并不是所有对此有兴趣的人都能买得起汽车，因而有必要对“潜在市场”作进一步的划分。

2、**有效市场 (Available Market)**。划分的结果产生了“有效市场”。“有效市场”是对某产品或服务既有兴趣，还有支付能力和购买途径的顾客群。但在某些情况下，尽管顾客愿意买，买得起，也能买得到，他/她还可能面临使用资格的问题。

3、**合格的有效市场 (Qualified Available Market)** 是指对某产品或服务有兴趣，有支付能力、购买途径和特定使用资格的顾客群，剔除了没有资格使用产品的人群。“不合格”是指在有效市场中，由于受到法律法规、基础设施等因素限制而无法使用某产品或服务的顾客群。如北京市规定，未满 12 周岁的少年不得骑自行车上街，因而小学生们不能构成自行车合格的有效市场。

以上概念所涉及的是产品或服务，而以下两个概念则与企业的营销战略相关。

4、**目标市场 (Target Market)** 是指在合格的有效市场中，企业企图诉求的那部分顾客。例如燕莎友谊商城主要服务于周围的外资企业员工和来京的外国旅游者，杉杉法涵诗女装的目标市场是年薪十万元以上的高收入者。

5、**已渗透的市场 (Penetrated Market)** 是指那些已经购买了某企业产品或服务的顾客群。例如联想电脑的用户构成了联想的已渗透市场。

在上述五种市场中，排列在后的每一种市场的规模都小于前一种。搞清楚这些市场的规模，即顾客人数，有助于企业看清全局和局部的市场机会。当然，企业面对的各市场的规模并非一成不变，可以通过自身的努力而改变。

## **(二) 各种含义的需求指标**

在市场测量活动中，“需求”是一个较“市场”更为细致的数值，反映了市场对产品和服务所需的数量或价值金额。总体而言，“需求”是有支付能力的欲望。由于时间、空间、产品特点、宏观经济状况的不同，需求还可分为许许多多不同的具体需求。企业所需的需求测量和预测，必定是在特定时间、特定地区的特定经济环境下，对特定产品/服务的需求。对此，在预测前必须明确界定这些概念。

一般情况下，企业首先需要测量的是特定时段内的“市场总需求”、“市场潜量”、“行业实际销售总额”、“企业市场份额”和“企业销售潜量”等指标。

### **1、市场总需求(Total market demand)**

市场总需求系指在特定时期，特定区域内的特定市场环境下，特定行业通过特定营销投入导致市场对某产品或服务可能的总购买量或金额。市场总需求不是一个固定不变的数额，它与上述所列各因素有关。即市场需求量，或者某产品或服务的销售总量是受当时当地的市场环境、行业的营销投入的质和量等多个自变量影响的函数。由于企业充其量只能选择市场环境而不能左右市场环境，因此研究的重点必然被放在企业可以左右的市场营销活动与销售总量之间的关系上，如将其它因素设定不变，将市场总需求简化成只与行业的营销费用因素有关的量，即把市场总需求看成是行业的营销投入的函数。

### **2、市场下限(Market minimum)与市场潜量(Market potential)**

既然市场总需求是一个变化的量，就有必要探讨它的变化范围。新产品上市时，即便行业内的各企业不对市场进行营销刺激，也会有人购买一些产品。这种在没有任何营销支出的情况下出现的购买金额被称为“市场的下限”。特定行业内的企业对特定产品实施营销刺激，有助于提高市场总需求。所以在时间、地点和环境等特定条件下，行业营销投入的量和质就成为导致市场需求变化的重要的自变量。但是营销刺激的作用是有限的。在特定环境条件下，当需求达到一定水平时，再多的促销手段和投入也不能使需求继续增长。此时的需求水平达到了极限，因而被称为“市场的上限”或“市场潜量”。市场总需求函数是从市场下限处开始，随行业的营销费用的增加而增加，并以市场潜量为极限。一般来说，它是一条近于S形的曲线，而市场总需求增加的速度则在开始阶段上升，其后有所下降，并逐渐接近于零。如图 2-6 所示。

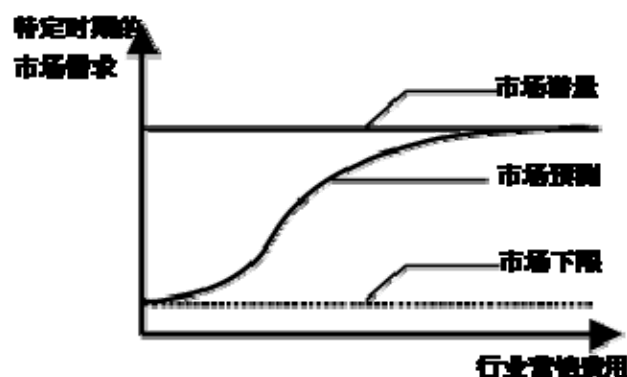


图 2-6 市场需求曲线

市场潜量与市场下限之间差额的大小，表现了行业营销投入可能导致的总需求量变化的幅度。对于不同的产品或服务，行业营销投入的变化能够影响总需求量变化的幅度是不同的，因而各产品或服务的市场总需求前景也会不同。

图 2-6 表示某产品或服务的总需求是在特定时期、特定地域内的特定市场环境之下，行业营销投入所导致的商品与服务的购买量。因此，在不同的时期、地域和市场环境，总需求曲线也不相同。例如东南亚发生的金融危机，致使这些国家愿意出境旅游的人数比以前大大下降，即出境旅游服务的市场潜量比金融危机发生前降低了，因而当时的市场总需求曲线比以前平缓。

### 3、基本需求 (Primary demand) 与选择性需求 (Selective demand)

市场上对某产品的所有品牌的总需要购买量/金额(即前述的市场总需求函数的某个值)构成市场的“基本需求”；市场对单个品牌的需要购买量/金额被称为“选择性需求”。例如某地对所有品牌的牙膏的总需求量是基本需求，而对蓝天六必治的需求量是选择性需求。企业往往在基本需求的基础上对特定品牌实施营销刺激以期创造和扩大选择性需求。如果某产品的市场下限与市场潜量间的空间较大，则企业可以通过加大营销投入，使总需求处于需求曲线较高的位置，但如果这个空间不大，那么就只得通过营销活动影响选择性需求。

### 4、企业销售潜量 (Company potential)

企业销售潜量是在企业的营销支出和努力大于竞争对手的情况下，市场对企业产品或服务的需求量水平。对单个企业来说，提高本企业的营销活动的质和量可以提高市场的选择性需求，所以原则上企业的销售潜量最大可以达到市场潜量。但实际上，每个竞争者都有自己产品的忠诚购买者，他们对其它公司的营

销举动反应冷淡，因而当企业的营销投入达到一定水平以后便不再能使选择性需求继续增长。因此企业销售潜量一般要小于市场潜量。

## 5、实际销售额(Actual sales)与市场份额(Market share)

在经营过程中，企业需要及时了解特定时期内行业的实际销售总额。最直接的方法是查阅本行业发布的内部资料。在发达国家中繁多的行业几乎个个都有行业协会，行业协会一般都为会员企业收集、发表和提供这类数据。在我国，行业组织有各种商会、协会和联合会等，都有内部刊物；原各工业部所属的情报信息机构或研究所也编辑有关的内部资料，提供给本行业的企业。

另一个数据来源是专业调研公司。企业可以委托专业调研公司进行行业生产情况以及未来产品市场前景的调查，提供主要企业的销售额和市场份额。此外各证券公司附有的研究机构除对上市公司进行的分析外，也对行业进行分析，是很好的行业资料来源。

市场份额是企业销售额占行业销售总额的比率。企业可以根据自己的销售额对比行业的销售总额计算出本企业的市场份额。企业还可将自己的销售额对比主要竞争对手计算相对市场份额。

## 二、 宏观经济形势的预测方法

宏观经济周期波动是通过统计指标变动表现的。人们通过对统计指标进行观测，分析经济运行的变化，对经济波动进行监测和预警。预测的方法有很多，常用的有领先指标法、景气指数法和预警信号系统的方法。

### (一) 领先指标法

领先指标法对统计指标进行观测，首先是选择适当的指标。按指标变动的先后，划分为领先指标、同步指标和滞后指标三类。同步指标展示和说明当前的经济循环阶段；利用领先指标对同步指标的时差来预报下阶段经济运行的趋势和峰谷位置；滞后指标用于检验波动的峰谷是否已经过去以及评价宏观调控的措施是否已经奏效。领先指标在预测经济波动中具有重要作用。

对于指标的选择，各国国情不同，所选的指标不尽相同。由于经济的发展，一个国家的指标体系也在不断更新调整。

## （二）景气指数法

景气指数法在领先指标法中每类指标中均含有多个指标，单个指标的变化只说明某一方面的波动，且同类中各指标的变动也不可能完全一致。为更好地说明整个经济波动的状况，研究人员将指标体系中各指标的数量表现构造景气指数，以景气指数来表示宏观经济运行所处阶段并预测景气循环的转折点。目前，国家信息中心经济预测部每月发布中国经济景气动向指数，简称“中经指数”。中经指数包括扩散指数(DI)及合成指数(CI)。

由于用来计算景气指数的指标分为三类，所以扩散指数和合成指数是两个系列，每个系列分别由先行、一致、迟行三个指数组成。如先行合成指数的变动可以预示未来几个月内一致合成指数的变动；一致合成指数用来标定我国宏观经济景气动向，等等。根据经济发展情况，我国景气指数的构成指标也在不断调整。

## （三）预警信号系统

预警信号系统采用类似交通信号灯标志的方法来显示经济总体的运行状态和应当采取的景气对策，在许多国家和地区都有广泛的应用。

建立预警信号系统首先要选择预警指标，我国目前预警指标包括了工业、商业、金融、投资、劳动工资、进出口及物价等多个领域。预警指标大多数是与经济景气波动同步的一致指标，也有少部分略有超前或滞后的指标。将经济运行的波动划分为过热、趋热、适度、趋冷和偏冷五个区间，区分各预警指标所处的区间需要四个数值，以此数值为界限，确定分别用“红灯”、“黄灯”、“绿灯”、“浅蓝灯”和“蓝灯”5种信号表示。

## 三、行业市场的预测方法

在借鉴了专家们对宏观经济环境的分析后，还要对本行业的现状有所了解，对前景有所预测。通常公司要先估计行业的市场总需求，然后再估计各地区的市场需求，选择最佳区域，并在这些地区间适当分配自己有限的营销预算。

### （一）市场总需求潜量的计算法

市场总需求潜量是在特定时期内，在既定行业市场营销投入水平与既定环境条件下，行业的所有公司所能获得的最大销售量。常用的判断方法是：

$$Q = nqp$$

式中：Q——总市场潜量；

n——已知的假定下，特定产品或市场的购买者数量；

q——购买者的平均购买数量；

p——平均单价。

例如，据统计资料表明，过去两年内成套家用厨房设备销售量开始有所增长，同时每年有 300 万户城镇家庭居住条件得到改善，当前平均每套设备价格为 2 万元。如果估计今后在迁入新居的家庭中有 1/5 安装家用成套厨房设备，则每年需 60 万套，即每年厨房成套设备的总市场潜量是 120 亿元。此例将公式中购买者的平均购买数量 q 认为每户一套，平均价格 p 也容易得到，但是购买者数量 n，即本例中“300 百万的 1/5”是不易确定的。该数值可从过去的统计数据推算，或请专家进行估计，或向调研公司购买资料，但不能没有根据地随意决定。

将上式稍加变动，就是所谓的连比法（The Chain-Ratio Method），它是指将基数乘以若干修正率。假定葡萄酒厂想判断一种新的干红葡萄酒的市场潜量，可由以下计算获得估计值：

新干红的需求 = 人口 × 人均可支配收入 × 其中用于酒类的平均百分比

× 其中用于葡萄酒的平均百分比 × 其中用于干红的百分比

× 其中用于新干红的预计百分比

式中的各平均百分比可以从市场调查中得到，预计的百分比是估计的。

## （二）市场累加法

企业决定用于各地区的营销投入之前，首先要对各地区的市场潜量进行估计。生产工业品或专用机械设备的企业在估计各不同区域的市场潜量时，可以使用市场累积法。此法要求能够识别潜在购买者，判断他们的潜在购买量，然后逐一累加，所以叫市场累加法。

例如，某医疗器械厂要判断某省医用 X 线机的市场潜量，该省的各级各类医院是潜在的购买者。医院名录可以从医疗卫生的管理机构得到。直接估计购买量不易做到，而应先找出一个与购买量有关的基数。

通常 X 线机的需求量与医院病床数有关，因此病床数就成为估计判断购买量的基数。通过调查可得出各级各类医院每千张病床需要装备 X 线机的台数，由统计资料中可查出病床数，于是可算出 X 线机当前的社会拥有量。如果 X 线机使用寿命为 15 年，且根据历史数据每年增长量为 3%，则

市场潜在需求量 = 每年更新台数 + 新增台数

= 当前拥有量 × 6.6% + 当前拥有量 × 3%

根据不同地区市场需求的大小，分配公司在各地区的营销费用。接下去的工作是派销售代表前去联系，或者是发信或电话访问，落实可能的主顾和购买量。当然此法也可用来估计全国的市场潜量。此例中的关键数据是各级各类医院每千张病床需要的 X 线机的台数。上海医疗器械厂是利用为用户开办维修使用技术培训班的机会，对来自全国各级各类医院的学员进行问卷调查得到的[5]。

### （三）多因素指数法

当生产一般消费品的公司列不出潜在购买者的名单时，往往可以假设潜在购买者为总人口。例如药厂可以假定一些常用药品的市场潜量取决于人口规模，这当然是很粗略的估计。实际上常用药的市场潜量不仅与人口规模有关，也与当地的生活水平和医疗保健水平有关，常用的指标是人均收入、每万人拥有的医生数等。也就是说，通常会有多种因素影响某消费品的需求量，在估计市场潜量时同时考虑几种重要因素对当地购买力的影响，然后进行比较，就可以决定如何在各地区间分配营销预算。

对不同种类的消费品，所考虑的影响因素应该有所不同。就一般性消费品而言，其市场潜量通常被认为与人口规模、收入和购买欲望三个因素有关。而购买欲望不易表示，可转用该地区的零销额来代替。公式如下：

$$B_i = A_y \times y_i + A_r \times r_i + A_p \times p_i$$

式中： $B_i$ ——地区 i 的购买力占全国总购买力的百分比；

$y_i$ ——地区 i 的个人可支配收入占全国的百分比；

$r_i$ ——地区 i 的零售额占全国零售额的百分比；

$p_i$ ——地区 i 的人口占全国人口的百分比。



Ay, Ar, Ap 分别为收入、零售额、人口三个因素的权重，表示各因素在影响该商品销售量中的重要性，满足  $Ay+Ar+Ap=1$ 。公式中各地区的收入、零售额、人口从统计资料中查找推算，而三个因素的权重需要企业根据经验自己做出估计。美国的《销售与营销管理》(Sales & Marketing Management) 杂志每年公布“购买力年度调查”，按大都市、农村和城镇分别提供全美各地上述三项数据。人口数据不仅有总数还有各年龄段所占百分比，以及家庭数；零售额有总数，还有食品、饮料、用具和汽车等分类数；可支配收入有总数，还按不同收入分层，并给出所占百分比。相信今后国内也会逐步开展类似的调研工作，为企业提供可参考的数据。

此外，企业还会考虑其它因素调整市场潜量的计算，如该市场上的竞争者、当地的促销成本或当地的特殊性等，并不局限于上述的三个因素。

#### **（四）购买意向调查法**

购买意向调查法是指通过访问、座谈、电话、信函等方法了解用户的需求情况和意见，既可以采用抽样的方法调查个人消费者，也可以选择有代表性客户的办法调查工商企业。在了解潜在购买者在某个时期购买某类商品的意向的基础上，分析预测消费者未来需求特点，对市场销售量变动趋势进行预测。例如可以通过发放问卷向消费者询问购买意向：

在今后三年内您是否有意购买家用轿车？（1）不会买；（2）说不清；（3）可能买；（4）肯定买。

另外，调查还询问消费者目前与未来的个人经济状况以及对宏观经济形势的展望。专业的市场调查公司会定期测量与消费者相关的指标，并发表有关的报告。耐用消费品的生产商购买这些报告，以期能预测出消费者购买意图的主要变化，从而能相应地调整其生产和市场营销计划。这种方法对于判断工业品、耐用消费品、有计划购买的产品及新产品的需求非常有用。

#### **（五）专家意见法**

公司可以邀请专家进行预测。专家是指在预测目标相关领域内有专长，有分析判断预测能力的人员，包括学者、部门内各层次的管理者、经营者如经销商、分销商、供应商、市场营销顾问以及贸易协会。也可以从经济预测机构购买经济和行业预测的资料。所采用的形式亦可多种多样，既可以通过交换意见形成集体判断，也可以请专家们提出各自的判断，再由分析专家综合成统一的意见。目前比较成熟的方法是特尔菲预测法 (Delphi Method)，以下介绍其方法步骤。

首先，预测组织者根据预测的目的和要求，拟定调查提纲，提出预测目标，提供有关资料。该材料要求问题明确；客观叙述背景材料，不加任何评论，以免影响专家的思考；调查表上所提问题不宜过多，且回答问题的时间不宜过长。最后还要询问是否还需要补充提供材料。然后选定专家 10 至 50 人，主要根据预测课题和涉及面的宽窄而定，通常人太少预测误差较大，人太多意见则不容易趋于一致。然后把调查表发送给每一位专家，请他们回答。

待收回第一轮专家意见后，预测组织者要将各种不同的预测结果及数据分析汇总反馈给专家，并附上专家们要求补充的材料，发出第二份调查表请他们再次作预测。专家们可以参考预测组织者反馈的结果，坚持或修改自己的意见。如此反复 3 至 5 次，通常经过 4 轮调查就会出现意见趋于一致的情况，即为预测结果。若意见仍不能趋于一致，也可形成趋于明朗的几种意见供决策者参考。

由于专家们彼此互不联系，特尔菲法在预测过程中可以排除心理因素的干扰，既便于资深专家在预测过程中修正自己的看法，也便于其他人发表不成熟的意见。专家可以通过组织者反馈的信息参考他人意见，并且反复进行 3 至 5 轮的征询，有利于专家们充分发表意见，相互启发，补充完善。企业多将其用在新产品和新技术的开发、商品普及时间，某商品的未来的销售量等方面的预测。

调研员将调查表收回后进行统计汇总，然后将结果反馈给专家参考，进行下一轮的预测。经三四轮的预测后，可形成预测的结果。在对专家预测结果进行归纳时，组织者可以通过给各专家赋予不同权重的方法体现意见的权威性。

特尔菲法应用广泛，特别适用于缺乏历史数据的情况，但在历史数据充分完整，且呈规律性变化时，应该使用需求统计法。

## （六）需求统计法

此法从统计数据出发，对影响某商品销售量的主要因素进行分析，用回归的方法建立数学模型，进行预测。通常要考虑的因素有价格、收入、人口和促销，即以价格、收入、人口和促销为自变量或称解释变量，销售量为因变量也称被解释变量，建立起函数关系。然后给定解释变量一组值，对被解释变量进行预测。

建立函数关系和预测可用计算机，所有统计软件均有回归分析功能。没有统计软件时可用办公软件中 Excel，提供利用最小二乘法建立线性回归函数和预测的功能。如果只有一个解释变量，可以用 Excel 提供的函数 Forecast 做出预测；若解释变量超过一个，可以用 Linest 函数建立线性函数关系；也可使用 Trend 函数，输入解释变量的数值后，返回被解释变量的预测值。

在选择解释变量时需注意两点。其一，对不同的商品，影响其销售量的因素可能不同。例如影响空调器销售量的一个非常重要的因素是当地当年夏季的气温，但是气候变化对微波炉的销售量不会有什么影响。其二，入选的解释变量各自应当是独立的，数据要求符合正态分布等条件。否则会影响需求方程的精确性和有效性。例如某商品的销售额方程选了 3 个解释变量，上年销售额、年广告费和收入。但其中的广告费总是上年销售额的某个百分比，那么这两个解释变量间就不是相互独立的，不符合要求。

#### 四、企业销售预测

##### （一）依据产品生命周期的预测

新产品上市初期市场需求量增长缓慢，经过一段时间后出现快速增长，然后增长量下降。如果按年销量作图，产品的生命周期曲线一般呈倒置的钟形，产品的累积销售量一般呈随时间变化的 S 形。

人们通常根据以往销售数据的变化判断产品处于生命周期的哪一个阶段。如 1998 年 8 月中央电视台第二套经济节目中报导，专家估计联合收割机的社会保有量应在 25-35 万台，目前已达到 17 万台。前两年销售量曾成倍增长，从去年开始年销量增幅下降，高速发展阶段已经过去。今后生产联合收割机的厂家应注意在质量、三包服务和价格方面的竞争。在做出如上的产品生命周期阶段的定性判断后，即可对产品的需求做出定量预测。

当产品处于介绍期，销量增长缓慢时，可以用龚珀兹曲线进行拟合[6]

$$y = ka^x \quad a < 1, 0 < b < 1$$

当产品销量增长开始呈快速上升状态时，可以用罗吉斯蒂曲线进行拟合

$$y = \frac{1}{k + ab^x} \quad a > 0, 0 < b < 1$$

当产品销量增长逐渐平缓时，可以用修正指数曲线进行拟合

$$y = k + ab^x \quad a < 0, 0 < b < 1$$

以上三个函数中， $y$  表示累积销售量， $t$  表示时间，其余三个字母是模型中的参数，需要用历史数据进行估计。需要说明的是，并非只能用以上三个函数进行拟合，而是由实际需要而定。事实上，不同的产品、不同的营销环境可能会有呈不同特点的累积销量数据，所使用的曲线也就可能不同。

## （二）品牌销售潜量预测

在明确了某产品的需求后还需明确市场对本企业品牌的选择性需求。其一般方法是，首先将产品的总需求减去行业中主要竞争者的市场份额，估计本企业可能取得的份额。如果该产品在市场上处于增加(减少)状态，应该把这个变动量考虑进去。其次，如果本企业的产品有些奇特，那么还要对新产品的差异程度可能引起的市场反应做出估计。然后再考虑企业对产品促销的投入和售后服务的投入。虽然产品不同、时间地点和经营环境不同时，采取同样的促销方式可能得出不同的效果，但企业总可根据经验对促销效果做出粗略的估计。将促销和售后服务的投入折成金额后，预测人员可用 Excel 中的 Forecast 函数来计算促销/售后服务投入和所实现的销售额数据的关系，从而预测本次投入可能得到的销售收入。

### 1、推销员意见综合法

进行产品销售量预测时，可以直接从消费者方面获取信息，也可以从销售人员方面获取信息。推销员意见综合法即请推销人员预测销售量，并针对推销员乐观或稳健的个性给出不同的权重，做出加权平均，得出预测值。企业若长期采用该方法，便可积累历次预测和实际销售的资料。在请推销人员进行预测时，可提供这些资料，请他们在预测时参考。该方法的特点是信息来源——销售人员处于销售第一线，了解市场发展趋势，给公司提供了不同地域的预测值。

### 2、市场试销实验法

企业通过试销可获取新产品的有关信息，据此预测全面上市后的市场销售量。例如以试销前几周购买者人数占总人口的比例预测市场渗透率，以市场渗透率乘以重复购买率(重复购买者人数占购买者总人数的比例)预测市场份额。

选择试销城市应考虑到该城市的代表性。例如当企业要将某新产品推向全国时，为使试销结果能正确反映新品全面上市后的状况，被选的试销城市应在收入水平、生活方式、民族、人口特征等各方面与全国市场接近。同时产品实际的流通和试销计划覆盖的地理范围必须相同，若两者不符，则数据失实。与此相同，如果要在试销中检验营销组合策略，则促销宣传覆盖范围要与产品的实际流通和试销计划有相同的地理范围。

如果新产品的销售有季节性，则试销时间会长一些，即使没有季节性，试销也须持续一段时间。试销初期，销量上升缓慢，然后有一段快速上升时期，之后下降，在经过一段时间之后才会稳定。因此要得到真实的数据，试销必须持续足够长的时间。

试销并非只用于新产品，试销也可用于为改变原有产品的营销组合策略，取得一手资料。例如选择一些商店进行对某产品变动价格的试销，以获取该产品的价格弹性数据；改变包装，取得包装与销售量间关系的数据；进行售点广告，如店内电视、现场买一送一等促销方法的测试，等等。

在试销过程中，企业将产品和营销各环节放在实际环境中检验，所得信息对经营者极为有用。但试销成本高、时间长，同时容易泄露公司机密。尤其是竞争对手一旦发现试销，往往发动促销大战，使试销得出的数据受到极大的干扰。有些新产品试销还未结束，竞争对手已推出了相似的产品。因此，是否进行试销实验要慎重。

### 3、朴素指标法<sup>[7]</sup>

朴素指标法利用企业内部的历史数据，进行简单推算，做出预测。在此，我们仅就简单算术平均数作一简单的介绍。

简单算术平均数

已有  $t$  期历史数据，这些数据具有无规律可循的上下波动。从长期来看，并不存在增长或衰减的现象。具备上述特征的数据，预测第  $t+1$  期数值的公式是：

$$\hat{x}_{t+1} = \bar{x}_t = \frac{\sum_{i=1}^t x_i}{t}$$

式中：  $\hat{x}_{t+1}$  ——第  $t+1$  期的预测值；

$\bar{x}_t$  ——从第 1 期至第  $t$  期数据的简单算术平均值；

$x_i$  ——第  $i$  期数据。

该方法中对各期历史数据的重要性一视同仁，并不看重某一期的数据。若从  $t$  期历史数据中观察到，当期数据在很大程度上仅受前一期数据的影响，与更早期的数据关系不大，则该方法中对各期历史数据重

要性一视同仁的处理方法不再适用。最简单的处理方法是预测下一期数据只利用当期数据，即预测第  $t+1$  期数值，只利用第  $t$  期数据，而对更早期的数据弃之不用。如果认为第  $t+1$  期数据较之第  $t$  期数据的变动幅度是与第  $t$  期数据较之第  $t-1$  期数据的变动幅度基本一致时，则产生增减量和增减率两个方法。

## 本章提要

足量和准确的信息是营销管理正确决策的基础，因此收集、分析、归纳相关信息成为营销管理首要工作。本章首先列举了企业管理层为作战略和战术决策所需的各种信息，随后介绍了先进企业为了及时获取足够的信息而构建的营销信息系统。这一系统集合了人员、软、硬件设备和一套获取信息的工作程序，信息调研人员通过以四个子系统为代表的主要流程，收集目标信息，获取决策依据，解决经营症结。本章逐一介绍营销信息系统的结构和各子系统的含义和内容，着重介绍了营销调研子系统的作用、开展营销调研的一般步骤和方法。为解决企业管理层提出的营销问题，调研人员从探索性的调研和二手资料调研着手，找到调研方向后，确定信息目标，设计原始资料调研计划/方案。计划实施后，通过整理分析，呈交调研报告。本章详述了原始资料调研的方法，包括定性调研和定量调研的各种方法，及其适用的场景和各自的优缺点。本章还阐述了抽样设计和问卷设计的各种方法和需要避免的问题。

市场预测是判断市场需求的技术，对营销决策至关重要。本章第四节对预测作了专题详述，其中包括预测前必须界定的市场概念、需求概念以及预测的主要方法。为了正确把握市场需求，在相关地区适当分配自己有限的营销预算，企业首先必须掌握宏观经济形势，了解关键信息的来源和预测的方法。企业测量和预测的重点是行业市场和企业本身的销售量和销售额，本章为此阐述了行业市场和企业销售预测的主要方法和使用场景。

## 案例概要

### 供应链及其效益——SHTB 集团公司的数字化供应链

SHTB（集团）公司是全国 23 家“中国的脊梁”管理优秀国有企业之一，以卷烟产品生产为主业，生产能力达 120 万箱，同时在流通、贸易、投资等领域也有了迅猛的发展。集团拥有现代化的 TB 产品生产及配套工业，生产技术装备达 20 世纪 90 年代的国际先进水平，许多名优产品畅销全国，远销海外。

集团非常重视市场和企业内部的信息管理，利用信息系统进行信息传递和处理。在集团信息化的推进过程中，以市场需求为核心，以现有 MRP II 为基础，以管理信息系统（MIS）和办公自动化（OA）为辅助，

以 Internet 站点为窗口，以实时生产数据采集控制为支撑，将最终实现数字化供应链。目前，集团向着数字化供应链的目标进行开发并运行了五个信息系统，并取得了巨大效益。

销售管理系统：1996 年立项，现已在每一个批发网点运行，批发网点的每一笔销售都用计算机开票以使所有数据进入服务器，该系统的运行改变了对市场销售信息掌握滞后的状况，增强了企业对市场变化的反应能力。原料管理系统：设立该系统是考虑到高档 TB 产品的原料属于国内紧缺物资，因此获取竞争优势必须从原料供应开始，由于具有原料供应、入库、储存、养护等全过程管理功能，因此使原料采购、储存、库存三本帐一致无误，实物与账本相符，并盘清了库存，系统运行两年就为集团增加收益 1000 多万元。辅料管理系统：能够将采购合同与订单对照并核销，并保存客户和产品信息，可以查看供应商的有关信息，防止采购价格不合理。设备管理系统：是针对固定资产的申报、审批、入库、维护的通行管理系统，1997 年投入运行当年就使零配件的库存资金降低 3000 多万元。SHTB 公司最初是在生产方面进行信息化管理，设立了生产管理系统。

思考题：

1. 何谓数字化供应链？它是由哪些部分构成的？
2. 你认为在当今中国的经济环境中，企业要想成功地建设和使用数字化供应链，必须获得哪些先决条件？



## 重要概念

营销信息系统 Marketing Information System

内部数据库系统 Internal Database System

营销情报系统 Marketing Intelligence System

营销调研系统 Marketing Research System

信息分析和决策支持系统 Information Analysis and Decision Support System

定性调研 Qualitative Research

合格的有效市场 Qualified Available Market

定量调研 Quantitative Research

目标市场 Target Market

焦点小组座谈会 Focus Group Interview

已渗透的市场 Penetrated Market

投射法 Projective Techniques

市场下限 Market Minimum

深度访谈 In-depth Interview

市场潜量 Market Potential

询问法 Survey Method

基本需求 Primary Demand

实验法 Experiments

选择性需求 Selective Demand

随机抽样 Probability Sampling

市场份额 Market Share

非随机抽样 Non-Probability Sampling

德尔菲预测法 Delphi Method

## 第三章

## 消费者和组织市场购买行为

在第一章里，我们阐述了在市场经济条件下，市场竞争中的各种角色。企业作为竞争活动的主体，面临各种竞争压力。在信息技术日新月异的21世纪，变化的节奏越来越快。优胜劣汰的市场经济法则迫使各行各业的厂家或商家不断地洞察变化着的顾客需求、偏好和购买行为，把握市场的脉搏，发现市场机会，以新颖的产品和服务赢得市场。

消费者行为一直是市场营销学研究的重点；组织市场的采购行为也在近20年来受到越来越多的关注。随着社会、经济、技术的变化，消费者的生活方式和团体客户的需求、商务惯例发生了什么变化？这两种顾客的购买过程受到哪些因素的影响？过程本身呈现什么特点？我们只有深刻了解这些，才能及时发现和利用市场机会，迎合顾客的需求，制定有效的营销方案，实施有效的沟通。为此，本章的任务就是专门讨论这两类现有和潜在顾客的购买行为。

**【教学目标】** 向学生介绍消费者和组织市场各自的特点、决策过程、影响各种购买者购买行为的因素，帮助学生熟悉迎合当代顾客需求，诉求顾客的思路和方法。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

## 第一节

# 消费者市场和组织市场的特点

### 一、市场的基本类型

### 二、两类市场的特点和差异

#### 1. 市场结构

#### 2. 需求特点

#### 3. 购买过程和行为

#### 4. 买卖双方关系

### 一、市场的基本类型

按照营销学的界定，市场上的购买者/顾客常被分为两大类：一类被称为“消费者”，他们以个人或家庭为单位购买产品或服务，以满足生活所需；而单位，非个人的另一类被称为“团体客户”或“组织采购者”。对供应商/生产商而言，这两大类顾客分别构成所谓“消费者市场”和“组织市场”。组织市场是由生产企业、中间商、政府机构及各种企业、事业单位或组织构成的市场。这个市场通常被进一步细分为生产者（Producer）、使用者（User）、中间商（Middlemen）和政府四个子市场（见图 3-1）。生产者采购的原材料、零部件经加工制造成为其产品的组成部分（参见傅慧芬主编，《当代营销学案例集》第 18-21 页）；使用者采购的设备、工具、仪器、办公用品被用作生产、贸易、提供服务等经营活动的工具；中间商采购成品用于转售贸易；政府采购的设备、建材、车辆、工具是为实施社会公共和基础设施的建设项目。

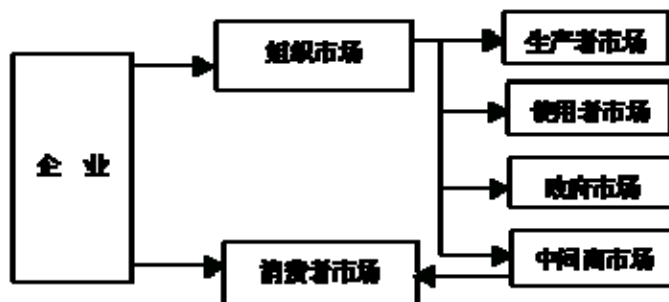


图 3—1 市场的基本类型

以电脑/计算机供应商联想集团为例，它不仅生产和销售个人电脑（PC 机），也经营商用电脑。其个人电脑面对的主要是用于个人学习、工作和娱乐的消费者市场，而商用电脑的主要用户属于组织市场。这些组织/单位可分为如下四种：（1）生产商——提供网络系统解决方案，并通过组合电脑、服务器等设备和软件实施方案的系统供应商；（2）使用者——把电脑用作管理生产和经营的操作设施或办公设备的单位；（3）为转售而采购电脑的分销商和零售商；（4）用作办公和实施基础设施项目工具的政府。

## 二、两类市场的特点和差异

尽管两类顾客都与生产商构成你买我卖的交易关系，但事实上这两大类市场具有一些显著的差异（见表 3-1）。这些差异要求企业对不同的市场采取不同的营销策略。

表 3-1 消费者市场和组织市场的差异[2]

	消费者市场	组织市场
市场结构	购买者人数较多 单个买主购买量较小 地理位置分散	购买者人数较少（单位代表） 单个买主购买量较大 地理位置集中
需求	直接需求 需求的价格弹性较大 受市场变化影响波动一般	派生需求 需求的价格弹性较小 受市场变化影响波动大
购买决策	通常由个人或家庭决策	通常由组织内的集体决策

和行为	时而受情感驱动 购买者未经培训，常无经验	主要是理性决策 采购员具专业或专家水平
买卖关系	一次性交易多 顾客忠诚度较低 单向买卖	重复性交易多 顾客忠诚度较高 互购互惠

消费者市场和组织市场在市场结构、市场需求、购买决策和行为、买卖关系等方面存在如下差异：

### （一）市场结构

消费者市场与组织市场相比，在市场规模和地理分布上有明显的差别。

#### 1、市场规模

消费者市场购买者众多而单户购买金额较小。而在组织采购的商贸市场上，买家的数量大大少于个人消费者，但每家的购买量要大得多。在有些产品的市场上，少数几个大买家的购买量甚至占整个市场的绝大多数，如航空引擎、武器等市场。

#### 2、地理分布

消费品的购买者遍布在所有常人可住的地域，厂家和商家需要通过大众传媒与消费者沟通和争取购买。组织市场的分布则显然不同。由于自然资源的地理分布，或因产业链中上下游成员相互间配套的需要，或因专业人才的积聚，组织市场购买者的地理位置相对集中。如需要汽车零部件的汽车制造企业主要集中在上海、吉林长春、湖北十堰、天津、南京、广州等地，有的已构成产业群。<sup>[1]</sup>不少地区积聚了其他专业产业群，如江西景德镇陶瓷器产业群、广东顺德家电产业群、东莞的家具、福建晋江的运动鞋、浙江宁波的服装、浙江柳市的低压电器、北京中关村的计算机及其网络产品产业群，等等。产业群内高度集中了同业的众多企业，使工业品配套供应商获得销售便利，降低搜索和销售成本，节约销售时间，提高销售效率。

### （二）需求特点

**1、需求性质。**消费品被用以满足消费者的直接需求，而组织市场经常需要工业品/中间产品，这种产品的需求是由消费者市场的需求派生而来的，即派生需求（Derived Demand）。例如，对石膏板纸需求的涨落取决于消费者对新住宅需求的增减（参见傅慧芬主编，《当代营销学案例集》第18-21页）。又如制鞋公司和箱包制作商采购动物皮革是为了生产皮鞋、皮包、皮衣等消费者需要的物品，所以前者对于皮革

的需求派生于后者对皮鞋、皮包、皮衣的需求。于是皮革供应商不仅应关注皮鞋、皮包、皮衣制造商未来的皮革采购量，也需监视消费者对皮鞋、皮包、皮衣需求的变化，以防不测。

**2、波动性(Volatility)。**有鉴于上述工业品/中间产品需求的派生特性，消费市场需求的变化会引起组织市场需求更大的反应，因此组织市场需求的波动性较消费市场要大得多，对新产品、新设备的需求更是如此。有时消费市场需求 10% 的增长会导致组织市场需求增长 100%，反之亦然。波动性大的特点促使组织市场成员实行多元化产品战略以减低经营风险。

**3、需求的价格弹性(Demand Elasticity)。**所谓价格弹性，即需求量变动的百分比与价格变动百分比之比。很多消费品的需求具有价格弹性，产品降价或涨价会刺激他们购买或不买。而大多数工业品的需求缺乏弹性，需求量受价格的影响幅度较小。比如在化纤产品市场需求不变的情况下，化纤生产商不能因原油价格上涨而减少采购量，也不会因原油价格下降而大量囤积原油，因为那样做会造成资金占用及仓储成本。

### **(三) 购买决策和行为**

#### **1、决策主体**

总体而言，消费品的复杂性和价值都不如工业品高，因此消费品购买决策由用户个人，或与家庭成员商议后作出。而工业品或商业服务的复杂程度、价值和风险都大大高于消费品，对决策者判断能力的要求较高，因此团体顾客的采购决策往往是由“采购中心(Buying Center)”集体讨论。采购中心由各职能部门的一群专家组成，他们熟谙企业购买需要、质量要求、采购政策、技术标准和市场行情。

#### **2、决策过程**

消费者的决策过程受理性和情感两种因素的驱动。在购买用以表达情意和显示社会地位的产品时，消费者易受情感因素的驱动。但在采购工业品或商业服务的过程中，企业、商家和政府机构因组织目标等限定，通常比较理性。

消费品的决策过程相对比较简单，而工业品或商业服务的集体决策较长，采购过程也复杂得多。采购中心分析产品与需求潜量、原材料、生产工艺与成本、价格与价值、供应商的选择，作出采购决策，然后由采购员实施采购决策。

### **(四) 买卖方关系**

### 1、买卖双方关系的紧密程度

在消费品市场，多数交易呈现一次性的特点。随着竞争激烈程度的提高，零售商场纷纷提供免费班车、采用会员制或积分优惠等办法提高顾客的忠诚度。在消费者服务市场上，提高忠诚度的措施更为突出和有效，如航空公司用“累积里程机票馈赠”的活动能够聚集一些忠诚的乘客。

即使如此，工业品和商业服务市场上的买卖双方关系通常更为紧密。为减少销售和采购风险，降低成本，供应商和采购方都有与对方建立长期稳定合作关系的需要。有的公司销售部甚至与买方公司的采购部通过对接电脑网络，交换和共享部分信息，供需双方配合非常默契，俨然像一家公司的两个部门。

### 2、互购互惠

消费者市场不存在这个特点。随着企业间关系的发展，采购方倾向于将订单投向那些能购买部分本企业产品的组织。例如，纸张生产厂家都愿意向从本纸厂购买纸张的化工厂购进有关设备和原料，以实现互惠互利，共同发展。

### 3、融资租赁

融资租赁近似于分期付款购买。这种方式在计算机、制鞋机械、包装设备、重型建筑机械、货运车辆、维修工具等产品的组织市场上运用较多。针对消费者市场，轿车和个人电脑的租赁公司也采取租赁方式。在货物交付使用后，双方仍然需要频繁交流，合作较为紧密。利用这种方式，承租方可以获得最新产品，付现压力较轻，也可得到出租方较好的技术服务；出租方则获利较为丰厚，在西方一些国家，还可获得税收上的优惠。



## 第二节

## 消费者的购买决策过程

消费者决策是个复杂的过程，它包括五个子过程：个人心理过程、人际影响、时空环境影响、购买决策，以及售后评价。一旦得到某些信息的刺激后，消费者就可能会经历这些子过程的部分或全部。如果发生了购买行为，售后评价的结果将反馈和影响到下一次的购买决策过程，以及消费者周围的消费者的购买行为。图3-2显示了上述消费者决策的一般过程。

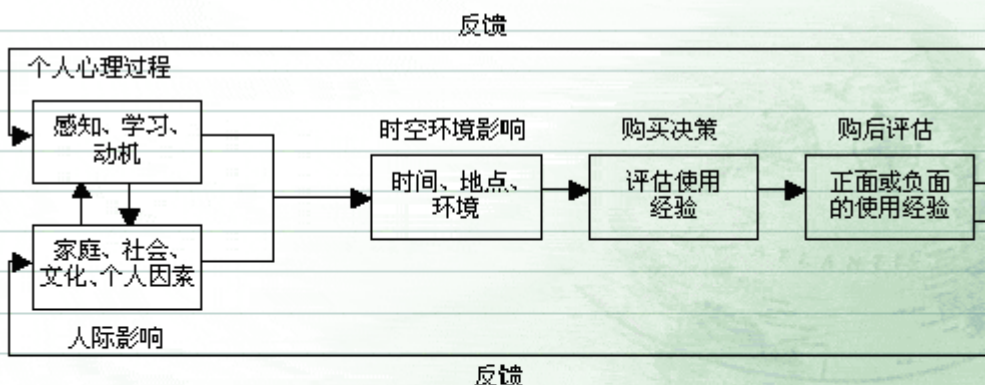


图3-2 消费者决策的一般过程 [3]

### 一、个人心理子过程

个人心理子过程主要包括三个方面，即感知(Perception)、学习(Learning)和动机(Motivation)。

#### (一) 感知

感知是人们通过自己的感觉器官对外界刺激物的一种主观的反映。心理学家认为，感知实际上是一个对外界刺激进行选择的心理过程。在诸多心理因素中，感知具有很强的主观性，是影响消费者的购买行为的最活跃、最不确定的因素，对消费者最终的购买决策有很大的影响作用。图3-3为感知的过程。该图起始于外界对消费者发出的物理信息，经过生理屏蔽和心理屏蔽的筛选后得到认知，经过选择性处理后被记忆下来。



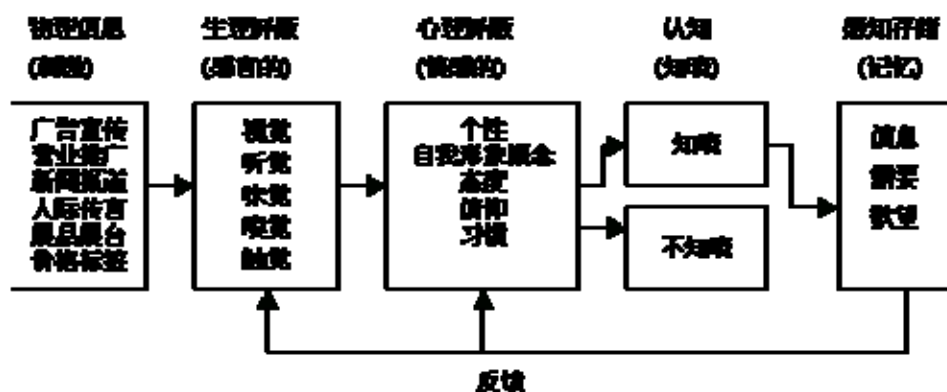


图 3-3 消费者感知过程模型[4]

## （二）学习

心理学上的学习是指人们通过对各种行为的直接与间接效应的体验，调整与修正自己未来行为的过程，即由经验导致的个人行为的改变。从学习的角度上理解，消费者购买的过程就是一个不断获得新知的过程。消费者个人往往会以过去的行为方式作为现时行动的基础。图 3-4 是大脑的学习模型，主要相关理论有条件反射论（Conditioning Theory）和认知理论（Cognitive Theory），前者认为人受外界环境的刺激做出条件反射式的行为，而后者则更强调人的主观加工和选择过程。人们在购买快速流通消费品的采用过程经常是条件反射式得。如饮料就有随机购买的特性，70%的销量来自消费者的冲动性购买。企业也可以通过广告和营业推广等活动来激励消费者学习和认知品牌，重复购买。

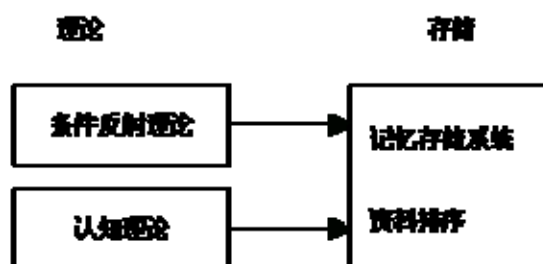


图 3-4 学习模型[5]

## （三）动机

最后一个重要的影响购买决策的因素是动机。动机引起行为,维持行为,并引导行为去满足某种需要。按照心理学原理,动机源于需要,当人产生某种需要而又未能得到满足时,人体内便出现一种紧张状态,形成一种内在动力,促使人去采取满足需要的行动。当人的需要得到基本满足时,则紧张状态消失,恢复平衡,从而动机也就不存在了。

动机源于需要,行为取决于动机。一个人可能同时存在多种需要,但不是每一种需要都会产生动机,也不是每一种动机都引起行为。只有最强烈的动机才能导致行为。因此,营销者要想使消费者行为符合企业的目标,就必须善于根据消费者的需要,设置某些刺激物或刺激的信息,激发足以引起消费者行为的优势动机,这就是激励。所谓激励,对市场营销者来说就是设法激发足以引起消费者行为的动机,使之有利于企业目标的实现。

在现实生活中,研究消费者动机并非一件简单的事。因为:第一,消费者的动机是多种多样的,有些还深藏不露,且同一行为可能有多种不同的动机。如妇女使用化妆品的动机是多样的:护肤、美容、保持青春等。第二,同一动机可引发多种消费行为。如,需要交通工具,可租车、借车、买车。如果决定买车,买什么车?汽车、摩托车、自行车……,以及什么牌子、型号、颜色的车等。营销者只有了解消费者的真正需要,有的放矢,才能取胜。

在西方,现代最流行的激励(动机形成)理论是西格蒙德·弗洛伊德(Sigmund Freud)和阿伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)的理论。著名心理学家弗洛伊德指出消费者行为是同时受到心理和产品两方面因素的激励所致。迪曲特(E·Dichnter)秉承弗氏理论,专门研究解释购买者决策行为中的潜意识动机。美国著名心理学家马斯洛的动机形成理论,被称为“需要层次论(Hierarchy of Needs)”。马斯洛按需要强度的顺序,把人类的基本需要分为5个层次:生理的需要、安全的需要、社会的需要、尊重的需要和自我实现的需要。需要层次论反映了人类生活追求的基本情况,具有很强的解释力。

## 二、人际影响子过程

人际影响主要包括家庭、社会和文化三个方面及个人因素对消费者的影响。以下部分详细说明每一个方面既影响过程。

### (一) 家庭

人们的价值观、审美观、爱好和习惯，在很大程度上是在家庭的影响下形成的，因此家庭是影响购买行为的首要因素。在购买者决策的所有参与者中，购买者家庭成员对其决策的影响最大。对购买者决策影响的大小，涉及不同商品的商品，不同类型的家庭会有不同的决策者。如以家电的购买决策为例，决策者有 4 种类型：丈夫决定型、妻子决定型、共同决定型和各自做主型。

## （二）社会

社会因素主要是指人们生活在有一定文化氛围和道德约束的社会中，其消费行为必然会受到或强或弱的影响和暗示，服从一定的社会规范，有些是被禁止的，有些是被提倡的。而且，我们的思维习惯和行为模式不可避免的有着社会的影子，消费这一社会行为自然也不例外。

影响购买者行为的社会因素主要是参照群体。

### 参照群体

人们的生活方式和偏好并非与身俱来，而是后天形成的，即受到他人的影响。其中，对消费者个人的观点、态度、偏好以及生活方式有重要影响的各种社会关系被称为参照群体，或相关群体(Reference Group)。参考群体不仅包括与个人密切往来的家庭成员和亲朋好友，也包括各种社会团体，以及间接接触的社会名流和影视明星等。

从 1985 年时的电影明星潘虹到 2003 年时的篮球明星姚明，无数名人广告都为商家品牌成功促销。上述调查明确地揭示了名人效应的基础：偶像等被崇拜人物是影响青少年的重要参照群体。

另一类重要的参照群体是舆论领袖 (Opinion Leaders)。舆论领袖是非正式地传播某个产品或品类的信息，提供意见的人。这些人主动收集和提供某方面的最新和有用的信息，被视为“专家”，获得一种自我满足。他们所开展的口头传播是自发，容易得到信任，被人参考。[6]所以企业发现舆论领袖后，通常会向他/她提供信息获取便利。

## （三）文化

文化属于宏观环境因素之一，人们的价值观念、风俗习惯、伦理道德和思维方式等等，都受传统文化的制约。人们出生后在一定的文化环境中成长，人的行为大部分是后天学习而来的，自然而然的就形成了一定的观念和习惯。我们的消费行为也受到文化潜移默化的影响。但传统文化也不是凝固不变的，在各种复杂因素的影响下也会发生变化。文化还包含亚文化和阶层的内容。

## 1、亚文化

每一种文化群体内部又包含若干亚文化群（Subculture），如民族群体、宗教群体、种族群体和地理区域群体。我国至少有 56 个民族的亚文化，此外人们常以地域、或城市名来表述亚文化，如“北方人” vs “南方人”；“北京人” vs “上海人”，等等。这些亚文化环境，都对消费者行为有直接或间接的影响。

## 2、阶级/阶层

阶级/阶层存在于迄今为止的人类社会中。社会学家 W·劳埃德·沃纳（W. Lloyd Warner）早在 1941 年对美国社会阶级的结构进行了描述，这一描述对开展市场营销的企业也产生了长久的影响。改革开放 20 多年后，中国社会发生了巨大的变化，呈现了多阶层的局面。2001 年年底，中国社会科学院社会学研究所“当代中国社会结构变迁研究”课题组发表了其研究成果《当代中国社会阶层研究报告》。<sup>[7]</sup>

该报告以职业分类为基础，以组织资源、经济资源和文化资源的占有状况为标准将我国社会划分为十大社会阶层，又将这些阶层归纳为五大社会等级：

### 十大社会阶层：

一、国家与社会管理者阶层	拥有组织资源
二、经理人员阶层	拥有文化资源或组织资源
三、私营企业主阶层	拥有经济资源
四、专业技术人员阶层	拥有文化资源
五、办事人员阶层	拥有少量文化资源或组织资源
六、个体工商户阶层	拥有少量经济资源
七、商业服务业员工阶层	拥有少量的三种资源
八、产业工人阶层	拥有很少量的三种资源
九、农业劳动者阶层	拥有很少量的三种资源
十、城乡无业、失业、半失业者阶层	基本没有三种资源

## 五大社会等级：

一、社会上层：高层领导干部、大企业经理人员、高级专业人员及大私营企业主；

二、中上层：中低层领导干部、大企业中层管理人员、中小企业经理人员、中级专业技术人员及中等企业主；

三、中中层：初级专业技术人员、小企业主、办事人员、个体工商户；

四、中下层：个体劳动者、一般商业服务业人员、工人、农民；

五、底层：生活处于贫困状态并缺乏就业保障的工人、农民和无业、失业、半失业者。

从上述分层结果可见，我国消费者的消费水平、生活方式和消费行为显然受其所处阶层的影响。中等收入阶层正在成长，当这个阶层成为主流，我国的消费者市场及社会经济才能真正达到成熟和发达的水平。企业可以利用上述分层框架作为分析工具，细分市场，选取目标市场。

## （四）个人因素

影响购买者行为的个人因素有：年龄和家庭生命周期、个人职业、家庭收入、生活方式和个性几个方面。

### 1、年龄和家庭生命周期

不同年龄的人有不同的需要和偏好，人们在各方面的消费需要都随着年龄的变化而变化，年龄影响着人们的消费行为。处于生命周期不同阶段的家庭有不同的需求特点，营销者只有明确自己的目标市场处于家庭生命周期的什么阶段，并据以发展适销的产品和拟定适当的营销计划，才能取得成功。另外还要注意消费者的心理生命周期的阶段。

### 2、个人职业

职业影响个人在社会的角色和地位。角色是指一个人在不同的场合担任不同的角色，具有不同的社会地位，收入水平、拥有不同量的资源，因而有不同的需要，购买不同的商品，采取不同的生活方式。地位不同，在衣食住行等方面也就有着不同的需求，对消费行为有不同的影响。

人们的社会角色和地位又经常取决于职业类型及与之相关的社会阶层。这一点可见于《当代中国社会阶层研究报告》，该报告以职业分类为基础将中国社会划分成十个阶层和五个等级。比如处于社会上层的有高层领导干部、大企业经理人员、高级专业人员及大私营企业主；处于社会中下层的是个体劳动者、一般商业服务业人员、工人、农民。这些不同职业的消费者的收入水平和生活方式有相当的差别。

### 3、家庭收入

经济状况决定着个人的家庭的购买能力，尤其是个人可支配收入的变化及人们对消费和储蓄的态度。个人的收入和购买能力同价值观念和审美情趣也有直接的关系。

### 4、生活方式

生活方式体现了个人对自己对周围对环境的看法、对时间的态度和使用时间的方式。这些都通过人们的活动、兴趣和见解表达出来。生活方式对人们消费需求的影响往往表现在买什么，在哪里买和怎样买。

### 5、个性

个性是指个人的性格特征，如外向或内向。与此项关联的另一个概念是购买者的自我观念(自我形象)，它也是影响消费者行为的重要因素。按个性的不同，可将购买者分为 6 种类型：习惯型、理智型、冲动型、经济型、情感型和年轻型。

## 三、时空影响子过程

人们在购物时，往往因时间、地点和环境的不同，会做出截然不同的购买决定。服装、农产品、空调机季节性产品最清楚地反映了对时节把握的重要性。购物和餐饮、旅游环境对消费者的影响也是显而易见的。商家和服务提供者应尽可能创造出舒适的购物、休闲环境，如店内陈设、背景音乐、清洁便利的设施等都对消费者的购买行为有很大的促进作用。

## 四、购买决策子过程

消费者购买过程包括五个阶段：确认需要、搜集信息、评估选择、决定购买。（见图 3-5 购买者决策过程的四个阶段）

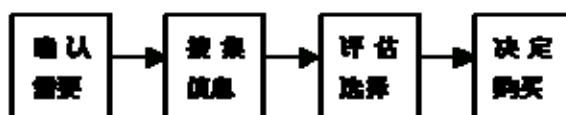


图 3-5 购买者决策过程的四个阶段

### （一）确认需要

购买决策过程开始的标志是消费者意识到自己对某种商品有需求。这种需求或源于生理需要，或源于外部的刺激，或是两者结合，共同作用而产生的。

### （二）搜集信息

消费者确认需求，形成购买的意图后，除了特殊情况，并不立即购买，而是进入收集信息阶段。收集信息的程度与时间的长短，取决于产品的复杂程度与消费者的特点。消费者的信息主要有四个来源：一是个人的经验，即消费者从以往对某项产品的使用和消费中获得的有关知识。二是相关群体，即从家庭、亲友、邻居、同事等处获得的有关信息。三是商业来源，即消费者从广告、推销员、经销商、售货员、商品包装、商品展览等商业活动获得的有关信息。四是大众传媒，即消费者从广播、电视、报纸、杂志、消费评估机构等非商业性宣传活动中获得各方面的信息。

### （三）评估选择

比较选择是消费者对他所要购买商品的主要属性进行评估、比较，做出最后选择的过程。这些属性因产品而异。与手机相关的属性有通话清晰度（即质量）、价格、款式和品牌形象。不同的消费群对这些属性的重视程度是不同的，或者说他们在评估时会给各种属性不同的权重。然后当面临几个品牌的选择时，他们会有意无意地按这些赋有不同权重的属性给品牌打分，其结果被相加后，就可以看出消费者心目中最青睐的品牌是哪一个。这个评估过程被抽象为消费者选择的“期望价值模型(Expectancy Value Model)”，是决策过程中的决定性的环节。

### （四）决定购买

做出购买决定和实现购买，是决策过程中的中心环节。消费者对商品信息进行比较和评选后，已形成购买意图，然而从购买意图到决定购买之间，还可能受两个因素的影响。一是他人的态度，二是意外情况，如失业下岗、意外急需、涨价等。



## 五、购后评估

对于价值不低的商品，消费者完成购买之后还要对购买进行评估，如对照广告的承诺或样品，或听取亲朋的评议等。但凡出现与期望不一致的情况，即心理学上的“认知失调（Cognitive Dissonance）”，消费者就会感到焦虑，怀疑自己的判断有误。然后他/她会重新评估商品的效用和支出，或性价比。评估结果的满意与否会构成消费者正面或负面的使用经验，影响他/她下一次是否购买同样的产品，或是否去同样的商店购买产品（见图 3-6 购后评估模型）。

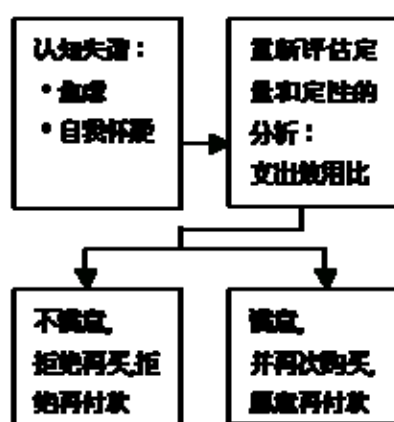


图 3-6 购后评估模型[8]

从上述分析可见，购买者决策过程各阶段有不同的特点，营销者应根据不同阶段的特点，采取有针对性的措施，制定有效的营销方案。

### 第三节

## 组织采购者的购买决策过程

帕特里克·J·鲁滨逊(Patrick J. Robinson)等三位学者通过对工业品采购者购买决策行为的分析研究,将采购任务分为3种类型,并将决策过程归纳为8个阶段,两项交叉后形成采购网格模型(The Buygrid Model) [9] (见表3-2)。这个模型揭示了工业品的用户在执行不同类型采购任务时历经的决策过程,以及各个阶段所需的信息。以下依次详述采购任务类型和采购决策阶段。[10]

#### 一、工业品采购任务类型

- (一) 首次采购
- (二) 调整后的重购
- (三) 直接重购

#### 二、工业品采购决策阶段

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (一) 辨认和确定企业需要      | (五) 索取供应方案       |
| (二) 确定所需产品的特性和质量要求 | (六) 评估供应方案,选择供应商 |
| (三) 描述所需产品的规格和质量要求 | (七) 选定订购方式和供购规程  |
| (四) 搜寻潜在供应商资质的信息   | (八) 绩效反馈及再评估     |

#### 一、工业品采购任务类型

由于不同购买者的经验和所需信息的不同,在同一种购买活动中,新买主和老买主会采取不同的购买策略。例如,从未购买过计算机的组织可能将选购计算机当作一项新的任务,但经常购买计算机的组织则可能只将其作为一项略经调整修改后的采购任务,二者必然采取不同的购买决策策略,表现出不同的购买行为。所以我们首先要区分工业品用户采购任务的不同类型。采购网格模型将产业用户采购任务分为三种类型:

##### (一) 首次采购

首次采购(New Buys)包括批量购买和系统购买。由于组织购买者首次购买缺乏经验,往往会提出较多的可供选择的购买方案,并尽可能多地获取各种方案的有关信息。引起组织购买者新的购买需求的因素主要有:购买者的客户发生了变化,生产扩大,生产线更新改造,由于竞争加剧而不得不降低成本、提高效率等。采购方如果认为所购产品较为复杂,价值高,往往采取集体决策的购买策略。采购方公司通常在首次采购时,抽调相关职能部门的人员组成“采购中心”,讨论和做出采购决策,因而采购中心必须尽快掌握有关产品和市场知识。

（二）调整后的重购

调整后的重购（Modified Rebuys）是指购买者根据需要对购买对象、购买方式、购买程序中的某些环节做一些改变后所进行的采购。购买者如果认为调整购买方案能够提高所购产品的质量或降低采购成本时，就可能进行一些调整后再购。采购的公司可能会在此过程中委托采购代理商来完成重购，也可能通过在公司内成立采购中心来完成决策。对于新的圈外供应商来说，调整后的重购比直接重购给他们留有的机会多。

（三）直接重购

直接重购 (Straight Rebuys) 是重复采购上一次的订货，所购的产品、规格、订购方式都未做任何改变。只要供应商能够保证产品质量可靠、交货及时、价格有竞争力，多数采购单位和代理商都愿意直接重购。供应商的产品如能获得直接重购，就被称为“圈内供应商（In-suppliers）”，买卖双方也因多次合作形成长期稳定的关系。相反，“圈外供应商（Out-suppliers）”就只好到处寻找订单。但这并不意味着圈内供应商就能一劳永逸。当供购两方的人事变动、运营出现困难时，尤其是当圈外供应商提供价廉物美的新产品时，都会对这种关系构成威胁。

表 3-2 针对各类采购任务的采购格网模型 /分析框架[11]

采购类型 采购决策阶段	首次采购	调整后的重购	直接重 购
1. 辨认和确定企业需要。	需要	可能要	无需
2. 确定所需产品的特性和质量要求。	需要	可能要	无需
3. 描述所需产品的规格和质量要求。	需要	需要	需要
4. 搜寻潜在供应商资质的信息。	需要	可能要	无需
5. 索取供应方案。	需要	可能要	无需
6. 评估供应方案，选择供应商。	需要	可能要	无需
7. 选定订购方式和供购规程。	需要	可能要	无需

8. 绩效反馈及再评估。	需要	需要	需要
--------------	----	----	----

二、工业品采购决策阶段

工业品采购决策的复杂性也表现在决策过程中。在企业首次采购时，其决策过程要经过 8 个阶段，包括确定、描述需要的产品，到搜寻和选择供应商，到确定订购方式和供购规程。直接重构和调整后的重购可以省略一些步骤。现依次详述这 8 个阶段（见表 3-2）。

**（一）辨认和确定企业需要。**引起企业产生购买需要的刺激因素可分为外部和内部两种。企业内部的因素主要有：经理们认为陈旧的设备需要更新，新上任的主管想要改变，或对现有的供应商不满意，或正在酝酿新的产品等等；外部刺激则主要来自相关产品的供应商。他们试图说服企业，购买他们的产品或享用其服务。如今很多零部件供应商争取为原设备供应商（Original Equipment Manufacturer, OEM）配套生产，加盟后者的研发协同工程（Concurrent Engineering），从而获得相对于竞争对手的优势。

总之，在内外部的刺激下，期望改善效益的用户企业通过分析研究，辨认和明确企业当时最需要更新哪些设备或补充哪些物料。

**（二）确定所需产品的特性和质量要求。**为满足企业的需要，以解决存在的问题，采购部门要调查和明确所需的设备、工具或供应品/物料应达到哪些规格、质量档次和标准、什么数量、哪些产品和服务能够满足这些要求等问题。在界定较为复杂的技术性产品时，采购部门还要会同技术部门和产品使用部门研究决定。

需要的物品明确后，有些企业可能会决定自制，也有的选择外购这些物品。

**（三）描述所需产品的规格和质量要求。**假如企业决定外购所需的物品，相关的经理人员就会将所需的物品及其种类、型号、规格、质量等级、数量等指标用书面的形式准确地详述，以便采购人员据此完成采购任务。

供应者如能准确界定用户所需，无疑能获得用户的好感，但多数供应商缺乏信息，不易做到。用户企业一般是过了这一阶段才开始联系潜在的供应商或代理商，但参与协同工程的供应商曾在用户界定需求的过程中出谋划策，从第一阶段起就成为用户的伙伴，获得了先入为主的优势。

**（四）搜寻潜在供应商资质的信息。**物品的购买要求一经确定，企业就会据之收集有关潜在供应商及其资质的信息，并决定哪些供货商可以列入选择范围。采购部门掌握供应商和市场信息最多，其他部门提供的信息也会产生不同程度的影响，如会计部门对产品成本的意见，使用部门对现有供应商产品的意见，等等。

如果企业与供应商已经建立紧密的伙伴关系，这个阶段就没有必要。因为在产品设计等方面已经有供应商的参与，并且已经被确定为当然的供应者。

**（五）索取供应方案。**在此阶段，买方一般要求卖方提交一个供应方案。方案除包括报价、交货时间、运输方式的建议外，还要陈述有关产品规格、质量、服务和以往供应业绩和客户评价等情况。在直接重购的情况下，采购员只需与供货商直接联系，协商重购产品的价格、交货时间、运输方式等问题。这一阶段也可与第四阶段一起完成。开展调整后重购的公司需要在这个阶段花费时间和精力。首次采购者需要花费的时间最多，在最后决策之前往往需要投入几个月的时间。

**（六）评估供应方案，选择供应商。**从采购方的角度，所获得供应方案就是采购方可能实行的采购方案，该方案必须经过价值分析（Value Analysis），即对欲购原材料、零部件等供应品的功能、可能带来的收益和成本进行比较。通过对采购方案的价值分析、评估和权衡，用户企业最后将最能满足产品质量、交货时间和价格等方面要求的厂家确定为自己的供应商。

**（七）选定订购方式和供购规程。**购买决策一旦确定，就要向供应商下订单，并且要向产品使用部门报送订货发货情况报告。双方要根据实际情况商定是一次性进货、分批进货，还是建立及时供货的规程或体系。程序运行后，将有发货收货、安装、乃至必要的培训等工作。

**（八）绩效反馈及再评估。**采购完成后，采购经理要及时向使用部门了解情况，分析评估此次采购是否满足了当初的购买需要，满足程度如何，如果没有充分满足，原因是什么。根据信息反馈情况，对所选供货商的信誉、产品质量、供货能力等进行再评估。再评估将对下次购买产生重要的影响。

## 第四节

## 消费者和组织采购者的购买行为模式

一、不同介入程度的购买行为模式

二、消费品购买决策者

三、新产品的购买决策模式

四、企业的采购中心及运营过程

五、供应链对采购行为的影响

### 一、不同介入程度的购买行为模式 [12]

亨利·艾赛尔（Henry Assael）在《消费者行为与营销行动》一书中指出，消费者在购买中不同的介入程度会导致购买行为的差异，他归纳了4种不同的行为，见表3-3。

表 3-3 不同介入程度的购买行为[13]

	高介入	低介入
不同品牌 差异明显	复杂的购买行为	寻求多样选择的 购买行为
不同品牌 差异不明显	削减认知失调的 购买行为	习惯性购买行为

#### （一）习惯性购买行为

有的产品属于消费者的日常所需，品牌差异不明显价格也不高。在购买此类产品时，购买者已熟知商品的特性和各种主要品牌，并对某个品牌有明显的偏好，因此购买决策很简单，消费者不假思索，即在低介入（Low Involvement）的情况下掏钱购买。有的家庭主妇每日例行采购 3 袋牛奶、1 袋面包；每月买 2 支牙膏、1 袋洗衣粉等。不过品牌的选择并非就是一成不变的。有时因缺货、或因竞争品牌的推广措施刺激了尝新的欲望，消费者也会变换品牌。

在此情况下，企业应尽可能保持质量和价格稳定，同时着力宣传自己品牌的相对优势，并推出新颖的活动以留住老顾客。

## **（二）寻求多样选择的购买行为**

此种购买行为发生在如下购买情景：消费者介入较低，但产品具有明显的品牌感知差异。例如，消费者初次选购冰激凌时，依据粗浅的认知随意选择了一种，然后通过品尝对冰激凌做出评价。但在下一次选购冰激凌时，他/她可能为求新而换选另一个品牌的冰激凌。为迎合此种消费者，有实力的品牌应在货架上摆出各种产品，并用广告提醒顾客。

## **（三）复杂的购买行为**

小汽车这类产品价格昂贵，购买风险大，购买次数少，并且常被用于表现个人特点，且产品品牌之间存在明显的感知差异。消费者在选购过程中花费大量时间分析研究，即表现为高介入。此种行为被称为复杂的购买行为。较为典型的情况是，顾客起初对产品（而非品牌差异）尚不熟悉，不知应首先考虑哪些产品属性。

因此，购买者一般经历如下过程，首先对产品产生信任、认可的态度，然后经深思熟虑后进行选购。高介入产品制造商必须充分认识高介入消费者的信息收集和评估行为，有必要帮助买主熟悉不同产品档次属性及其相对重要性，和自己提供何种具有重要属性的产品。制造商应该能够展现本品牌的特征，方法可以是通过使用正文较长的印刷广告描述产品的效用。他们也应激励商店售货员和购买者的熟人来影响最终的品牌选择。

## **（四）消减认知失调的购买行为**

地毯、家具等产品价值不低，但品牌差异小。在选购此类产品时，消费者仍然表现为高介入。由于这类产品在同一价格范围内不同品牌之间的感知差异小，消费者选购时也不想花费过多的时间。但当买下之后，就发现某些不符合期望的小问题，即构成认知失调（Cognitive Dissonance）。[14] 此后顾客为消



减心理上的失谐，核对广告，与相关人员交流，找出种种解释来证明她/他的决策还是正确的。适时的广告等营销宣传有助于增强这类消费者的信心。

## 二、消费品购买决策者

在选购价值较高的汽车、住宅，乃至家用电器等耐用消费品时，消费者的行为是高介入。不仅如此，选购的决策往往不是单个消费者独立做出的；他们通常要和家人讨论商议，确定采购目标、界定期望产品的特性、质量档次、价位、功能、大小尺寸、色彩等。然后他们还要讨论品牌、购买地点的选择，等等。

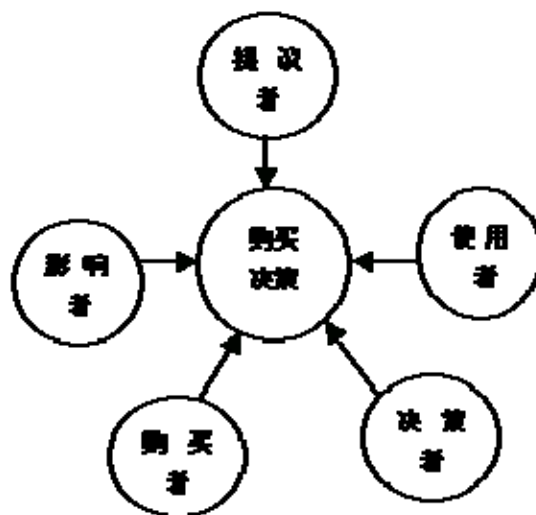


图 3-7 参与消费者购买决策的各种角色[15]

在一个家庭的购买决策中，各个成员分担不同的角色，起着不同的作用。按其在决策过程中作用的不同，一般可见 5 个角色，即提议者、影响者、决策者、购买者、使用者。见图 3-7。

（一）提议者：首先提议购买某产品/服务的人。

（二）影响者：直接或间接影响最后决策的人。

（三）决策者：对部分或整个购买决策，如是否购买、购买什么、如何购买、何处购买等，有权做出最后决定的人。

（四）购买者：实际执行购买决策的人。

（五）使用者：实际使用和消费该商品的人。

家庭成员在选购不同的商品时，会担任不同的角色，如汽车、家电的决策者男主人多；而服装、家用品的决策者主要是女主人；住宅、教育项目、旅游线路的决策往往是共同商议，共同决策的。孩子对决策的影响不可低估，尤其在食品、个人衣着和旅游线路方面通常是重要的影响者，甚至是决策者。

### 三、新产品的购买行为模式

对于新上市的产品/服务，消费者有一个感知、理解、产生欲望到购买的过程。根据埃弗里特·M·罗杰斯（Everett M. Rogers）1962 年的研究成果，即新发明/新产品的扩散理论（Theory of Diffusion of Innovation），这个过程被称为“采用过程”。[16]了解和掌握采用过程的一般规律，有助于厂家和商家设计合适的推广策略，加快新产品渗透市场的速度。

在采用某种新产品（特别是价值较高的耐用品）前，消费者通常要经过以下 3 个阶段：

#### （一）新产品采用过程的阶段

采用过程一般包括以下五个阶段：知晓、兴趣、评估、试用、采用。

- 1、知晓：消费者开始知道某种新产品，但还缺乏了解。
- 2、兴趣：消费者开始对该产品发生兴趣，进而寻求有关的信息。
- 3、评估：消费者依据有关信息评估该产品，并决定是否试用。
- 4、试用：消费者少量试用，评估产品价值。
- 5、采用：消费者经过试用感到满意，正式决定采用该产品。

新产品的营销者应针对特定目标市场可能在 5 个阶段的反映，推出相应的沟通方案，以使消费者尽快通过这 5 个阶段，缩短他们的采用过程。

#### （二）新产品的五类采用者

各类顾客群对同一种新产品的态度各异，反应也有很大差异，因此他们的采用速度快慢不一。按照人们对新产品反应时间的先后，消费者被分为五种采用类型：领先采用者、较早采用者、早期多数采用者、晚期多数采用者、滞后采用者。

1、领先采用者（Innovators）：具有冒险革新精神，勇于接受新事物的人，一般是教育程度和收入水平较高的年轻人。

2、早期采用者（Early Adopters）：较早但谨慎接受新事物的人，他们一般是舆论领袖。

3、早期多数采用者：一切行动都经过深思熟虑的人，虽然很少带头行动，但他们采用新东西仍早于一般采用者。

4、晚期多数采用者：疑虑重重、行动迟缓的人，他们要等大多数人经过实验并得到满意效果后，才决心采用。

5、滞后采用者（Laggards）：受传统观念束缚、固步自封、行为保守的人，他们很难接受新事物，只有当新东西本身成为传统时，他们才会采用。

企业和商家可借此细分市场，选取自己的目标市场，开展有效的营销活动，比如，选取领先采用者和早期采用者为现时期等离子电视机的目标市场，促进他们采用后，引领其他采用者。

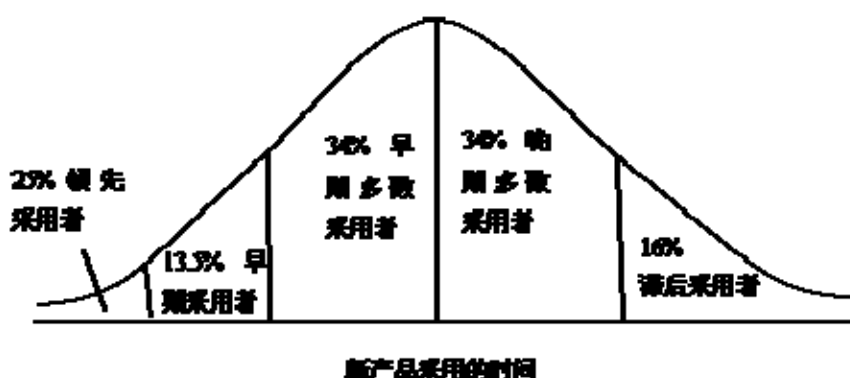


图 3-8 新产品采用者的分类[17]

### （三）产品特性对采用者的影响

根据罗杰斯的研究，新产品本身的特性也会影响消费者的采用率和采用速度。以下五个特性对消费者采用率的影响比较显著：相对优越性、兼容性、复杂性、可分性、可沟通性。

- 1、相对优越性：新产品的性能与现有产品相比，其优越性越明显，采用率就越高。
- 2、兼容性（Compatibility）：如新产品比较吻合人们的价值观念和消费习惯，就容易被广泛采用。
- 3、复杂性：如果新产品的使用和操作比较复杂，难于掌握，采用率就低。
- 4、可分性（Divisibility）：新产品如能拆整零售或能被允许租赁试用，则采用率容易提高。
- 5、可沟通性：如果新产品的使用效果易于被观察、描述和传播，采用率就高。

由此可见，罗杰斯的扩散理论与细分市场、目标营销理论相吻合。营销企业和商家如能以此为指南进行营销活动，就能提高营销的效果。

#### 四、企业的采购中心及运营过程

如上文所急，组织的采购行为与消费者购买行为很不相同的是，组织采购决策通常由集体做出，过程既长又复杂。由于集体决策主要以采购中心的形式开展，因而需要对采购中心作一详述。

##### （一）采购中心的决策人员构成

如前所述，企业采购中心是一个跨职能部门的临时组织。其构成人员可多可少，视具体采购任务的特点而定，有时只有一个人，有时则有几十人。采购中心成员为共同的采购目标而合作，也共同承担购买决策所带来的风险。

就采购决策的参与角色而言，采购中心的决策人员有五种（见图 3-9）：

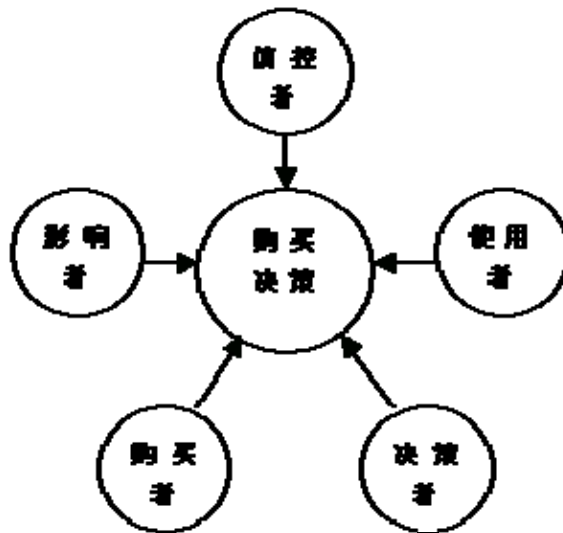


图 3-9 组织采购中心购买决策中的各种角色[18]

### 1、使用者

指所购产品和服务的实际使用者。因为产品和服务最终由他们使用，所以他们在“是否购买产品”、“购买什么规格、性能的产品”、“什么时候购买”等问题上有很大发言权。同时，他们还可通过对现有厂家、现有品牌的产品发表意见，从而参与和影响产品品牌和供应商的选择。

### 2、影响者

指通过提供各种信息和评价标准而直接或间接地影响企业购买决策的企业内外人士。工程师、质量检查员等技术人员对购买决策有相当大的影响；企业外部的建筑图纸设计师等人员也起着很重要的作用。

### 3、采购者

采购者是企业正式授权的执行整个采购业务的部门或人员。他们有时也参与确定所购产品的规格性能要求，但其主要任务还是负责选择供货商，谈判签约，执行购买合同等活动。涉及到复杂重要的产品采购，还可能有企业高层管理人员直接参与。

### 4、决策者

指最终做出购买决定和确定供应商的人。作为供货商来说，及早判断确定企业的购买决策者是一件至关重要且难度较大的工作，将直接影响其产品能否成功销售。决策者有正式和非正式的两种，正式的决策者是企业正式授权的采购经理或高层领导。在日常一般的采购活动中，决策者就是采购员；在复杂的采

购中，决策者常常是企业主管人员。非正式的决策者是虽未经正式授权但由于某种特殊原因客观上成为决策者的有关人员。如：某位工程师所设计的工艺流程，只有某一特定品牌的产品才能满足其需要，这位工程师实际上就成为购买的决策者。

## 5、信控者

信控者（Gatekeeper）是指能够控制各种信息流入采购中心的人员。他们可以通过控制书面信息、口头信息、电话信息和阻止推销人员进入等手段控制信息的流入。

## （二）影响采购中心决策过程的因素

### 1、购买需要

要想准确地判断出企业采购中心的人员构成及各人员所起的作用，供应商必须深入了解企业的真正购买需要是什么，哪个部门或哪些人员是此项购买的主导者。例如，如果欲购产品是按某个部门设计的规格型号购买，则这个部门是此项购买的主导者，他们很可能有权选定供货商，那么与这个部门建立了密切关系的供货商将处在非常有利的位置。

### 2、采购目标

供货商要想在竞争中处于有利地位，就必须充分了解购买企业评价供应商的标准。企业评价供应商的标准会受到组织目标的影响，其中包括组织任务目标和非组织任务目标两种。

#### （1）组织任务目标

盈利企业始终把追求利润作为经营目标，因而在保证产品质量和交货的情况下，尽力购买价格低廉的产品；非盈利组织购买则受到其预算的约束，努力把货价控制在预算范围之内。

##### ① 价格

购买企业会将所购产品或服务为其带来的满足程度和价值与所支付的价格做比较，以评判产品价格的合理性和可接受性。但价格评价并不是孤立的，购买者在进行价格评价时，往往考虑其它因素。拥有优质产品和优质服务且交货及时的供货商常常能以高于竞争者的价格销售出其产品；产品质量差、交货不及时的供货商即使价格再低，也可能无人问津。

##### ② 服务

购买企业需要获取供货商的优质服务，以最大限度地达到组织经营目标。这些服务包括：技术培训，能否随时提供零部件，维修能力和水平，能否按时按质交货等。服务因素有时比价格因素更重要。

### ③ 质量

购买企业要购买的是能够达到其质量要求的产品，以维持生产标准，降低检验成本，保证生产顺畅进行。在及时供货体系（JIT）下，很少进行入库检验，更要求供应产品的质量过关，也要求供需双方要及时交流，紧密联系。低质产品会影响组织目标的实现，但企业也不愿为过高质量的产品而支付额外价格。

### ④ 供货保证

只有及时连续的供货才能保证购买企业不至于因供应短缺而停产，从而增加不必要的成本。所以供货商的物流水平是影响购买决策的重要因素。在及时供货体系下，这方面的要求则更高。由于供应商存在罢工、意外事故、自然灾害等不可控制的风险，购买代理商往往选择两家或两家以上的供应商为其供货，在这种情况下，能够提供供货保证的供应商将更有可能成为购买企业的主供应商。

### ⑤ 互惠性

买卖双方若能为实现共同的目标而互助互惠，通过合作使双方共同获益，则有利于双方形成长期稳定的关系，强化买卖关系的纽带。一旦形成这种关系，将对购买企业的购买决策产生巨大影响。

## （2）非组织任务目标

追求个人目标的实现是员工加入某一组织的重大动机之一。这些个人目标包括获得更高的社会地位，得到提升和更高的薪水，获得就业安全感等。企业购买行为不但要满足组织任务目标，还要满足组织内个人的目标，能同时满足这两类目标的购买才是完整的购买行为。这两类目标常常是相辅相成的。例如，采购人员如果能够采购到价廉物美，供货及时的产品，使企业成本降低，生产力提高，则会得到上司的赏识，有利于他的晋升。但有时二者又有矛盾，因此，供货商要认真研究，争取通过自身的努力，同时满足两类目标，这样将使自身的竞争力大大加强。

## 3、购买类型和购买阶段

在首次采购时，采购中心的规模最大，人员最多，涉及的部门也最多，采购部门所起的作用相对较小。其次是调整后的重购。直接重购的情况下，采购中心规模最小，常常仅由采购部门的一两个人完成。直接重购中，采购部门起的作用也最大。



在购买的不同阶段，采购中心的组成也会有所变化，研究开发部门、生产部门常常只出现在开始的几个阶段，采购部门会贯穿于整个采购过程，但它在后几个阶段的作用会强于开始阶段。

#### **4、购买规模和复杂程度**

购买规模大、复杂程度高往往是企业高层管理人员和其他部门参与采购中心较多的信号，这种情况下，采购部门的作用就会变小，尤其是企业规模较小的情况下，其作用将变得微乎其微。

#### **5、产品生命周期**

购买企业在其产品介绍期和成熟期进行购买时，采购部门的参与程度较高。在产品介绍期，企业为了将产品成功推向市场，需要采购部门严格控制原材料成本，不断发现潜在的供货商。在产品成熟期，企业为了降低成本、转产或加强促销，需要寻找新的供货商，也要求采购部门大力参与。

### **（三）采购员个人决策的主要内容**

#### **1、采购专业人员应具备的知识和技能：**

（1）谈判技巧。这是非常重要的一点，谈判技巧不光与个人的素质和能力密切相关，还体现采购人员对企业战略性和战术性经营目标的理解，对企业生产经营计划的熟识程度，风险分析的技巧和水平以及商业经营道德的好坏。

（2）成本价格分析技能。采购员要知晓直接成本与间接成本、固定成本与变动成本、学习曲线、成本模型及成本明晰分析等知识。

（3）物料控制的知识技能。包括材料需求预测、需求计划、及时供货体系管理等。

（4）采购法律知识。采购人员应该了解与采购活动有关的法律法规和规章制度，懂得纠纷的仲裁和诉讼程序。

（5）货物运输知识。采购人员要掌握相关的运输方式，运输单位情况，运费、运价等知识。

（6）采购过程与标准的控制能力。如与供货商维持良好的关系，矛盾冲突的协调与解决，重要信息的保密工作等等。

#### **2、采购行为的个人动机**

在组织购买中，个人动机主要有理性需求和情感需要两方面。理性需求主要是满足组织采购目标的实现，包括价格、质量、相关服务、交货条件等，业绩获得承认，有时还能获得企业规定的经济奖励。情感需要则是个人心理上的某些需要。采购员如能完成采购任务，满足企业生产运营的需要，有效地控制成本，就能受到上级领导的肯定和表扬，反之，就会受到上级或周围环境带来的压力。事实上，采购人员期望通过采购活动，获取外部的尊重，满足实现自我价值的需要。供货商要想与这类采购人员维持长期良好的关系，就必须经常充当他们忠实的听众，不断满足其心理上的需求。

五、供应链对采购行为的影响

上世纪 80 年代以来，由于消费者需求多样化和科技发展的互动，新产品层出不穷，产品生命周期缩短，市场对服务和交货期的要求越来越高，竞争日趋激烈。同时，“大而全”、“小而全”式的“纵向一体化”企业发展模式凸现其种种弊病。当竞争焦点集中到成本控制时，取而代之的是以“外包（Outsourcing）”和“瘦身（Downsizing）”策略为主题的企业再造（Re-engineering），上下游企业间的合作随之成为竞争优势的来源。

（一）供应链与 ERP

在具体的物流和成本控制方面，企业在 60 年代就创造了物料需求计划（Material Requirements Planning, MRP）的方法。后来这种方法所辖的范围扩大，演进为“制造资源计划”（Manufacturing Resource Planning, MRPII），和今日流行的“企业资源计划”（Enterprise Resource Planning, ERP）。

在迈克尔·波特价值链理论的影响下，人们将生产商与其上游供应商、下游分销商、零售商的纵向关系视为“供应链”（Supply Chain Management）(见图 3-10)。丰田汽车公司“准时生产制”（Just-In-Time, JIT）带来的低成本优势充分验证了供应链管理的效益。随着网络信息技术的迅猛发展，电子商务又大大促进了供应链成员间的紧密合作，这种合作使得组织间的供应和采购方式发生了巨大的变化。

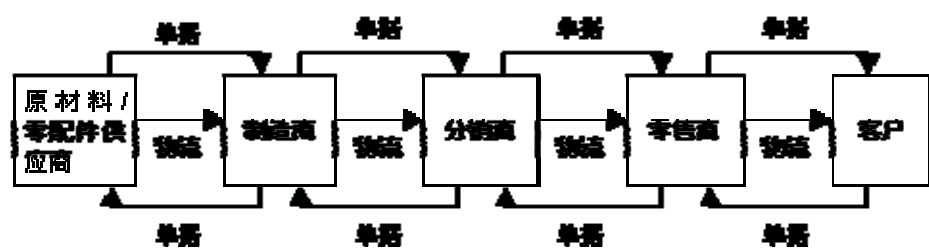


图 3-10 供应链[19]

供应链涉及的不仅是企业内部的管理问题，还包括企业之间的协作和责任分担问题。供应链管理意味着包括供应商、生产商、批发商和零售商等不同企业在内的整个链的计划和运作行为的协调，意味着跨越各个企业边界，在整个链上应用系统观念，即强调供应链的集成化管理。

SAP 是全球第一家提出企业资源计划（ERP）概念的公司。SAP 还提出了 ERP 三段论：先是企业内部的 ERP，其次是企业和企业之间的连接，第三段就是虚拟网络社会的自动协同。欧美国家很多企业在上个世纪九十年代初期就完成了 ERP 的技术，现在已经进入网络社会。目前中国的大型企业刚进入第一个阶段，借助于系统软件，企业采用企业资源计划（ERP）的流程，一方面企业内部实现了信息集成，并行处理，使产品计划和采购计划实现计划的一体化运算，大大提高了计划调整的效率，还使生产部门与销售部门、采购部门协调一致，用一项业务带动另一个业务。我国一些领先的企业，如海尔、联想、一汽大众等，已进入第二阶段，争取达到企业间的连接。为此，供应商必须与时俱进，跟上组织用户新的技术环境下的采购方式。

## **（二）协同电子商务环境中的供购合作**

### **1、目的和功能**

#### **（1）满足消费者需求的升级**

市场竞争加剧后，促使生产商、中间商和服务提供商创造新的产品和服务，使顾客满意。某些产品的售后服务可能成为竞争的焦点，但传统的管理很难有效地控制服务的成本，而数字化的供应链管理，或协同电子商务就可使相关利益者共享信息，不仅能满足众多单个消费者的需求，同时有效地控制库存和成本（参见傅慧芬主编，《当代营销学案例集》第 30-40 页）。

#### **（2）对需求变化做出快速的反应**

传统的交易信息主要是通过传真或电话传递的。市场预测跟不上市场变化。在市场需求上升时，买方往往要求增加订货数量。新的订单传到供应商的销售部后，须经过对库存的查询后才能决定是否增加生产，然后销售部要与生产部门共同评审订单的实施可行性，决定生产后还需调整原有的生产计划，此后才能通知采购部门，后者据此分解配套件，原材料的需要并构成计划，最后用电话或传真通知供应商。这样一个逐步的信息修改和传递方式使供应商要经过 5~6 天，甚至更长的时间，才能做出反应。于是在零售商场里，卖得快的产品，货架来不及补货，消费者失望；卖不动的产品积压后，浪费货架和仓储空间，加大了成本。

### (3) 降低产、商、购各方的成本

传统供应链的成员之间相互沟通缺乏，采集数据，预测需求都是各自独立操作，不仅预测不准确，而且大量人工统计和重复劳动造成的成本，加上错误的预测造成的机会成本和产品积压、资金积压成本，浪费是巨大的。这些大多是由最终用户和消费者来承担的。

当信息技术的进步攻破了数据传输的难题后，“协同电子商务”（e-Collabration）的理念和手段应运而生。企业间实现网络连接，供应商和生产商，或供应商和零售商两方凭借互联网技术连续自动交换信息，达到业务集成，从而能够快速迎合消费者的需求，降低供方、购方，乃至最终消费者成本的数据传输及作业方式。管理系统的 ERP 部分帮助制造商达到内部的协调运作之后，又帮助企业实现企业与供应商、企业与客户、企业与合作伙伴之间协调工作的业务模式。一方面利用 B to B 销售平台缩短了客户订单调整的反馈时间，同时 B to B 采购平台实现了企业与外部供应商之间的信息一体化，从而使整个供应链几乎实时地对订单变化进行响应。

在日杂品零售业流行的“高效消费者响应”（Efficient Consumer Response, ECR）系统就是典型的一例：日杂零售商场与供应商合作，凭借互联网技术连续自动地交换信息，有效地降低成本，更及时地迎合消费者的需求。这一系统有助于商场实时补货，消除快销商品的空架缺货现象，供货更加新鲜，品种搭配更合理，同时降低供购双方的成本。

## 2、操作方法

在实现数据共享时，有一些硬、软件条件是必备的，如产品包装上的条形码和 EDI 的文本格式和网络专线等。

生产商与其供应商可在以下六个方面实现业务协同，操作方法如下：

**(1) 预测协同：**制造商企业通过 ERP 系统可从市场的变化快速推导出企业内部对原材料需求的变化，企业内部采购计划的信息通过 Internet B to B 采购平台实时传递给处于供应链上的上游供应商，以便供应商及时调整自己的备货计划，加强对市场的预测能力。

**(2) 库存信息协同：**企业允许供应商共享自己的部分物料的库存信息，这种下游企业的可视性便于供应商提高交货的准确度和速度。

**(3) 采购计划协同：**企业将自己近期的采购计划定期下达给供应商，供应商据此采购计划安排其生产计划和备货，提高了交货的速度。对于不能执行的采购计划，供应商可即刻告诉企业，以便企业及时地调整生产计划或寻找其他替代方案。

**(4) 采购订单的执行协同：**企业通过互联网向供应商下达采购订单，供应商将采购订单的执行情况及时转达，使得企业对采购订单的执行情况有明确的了解，可以作出及时的调整。

**(5) 产品的设计协同：**企业的研发部门设计个性化产品时，将新产品的零部件信息及时传递给供应商，使供应商也能在第一时间开展零部件的产品开发。

**(6) 供应商能力的协同：**在对整个动态联盟进行统一计划的时候，企业往往关照整个供应网络上每个结点的能力，同时供应商也注意及时提升自己的供货能力。[20]

在生产商和零售商之间，供应管理的问题集中在以生产同步为目的的自动订货系统、依托精确的数据决策进行的自动补货系统，以及最佳物流支撑的零库存目标管理。这种管理不是一蹴而就的。宝洁公司和沃尔玛零售公司的协作

发端于 1980 年对“帮宝适纸尿裤”的供应链管理。经历了从互相猜忌、敌对到坦诚互利的合作过程，两家之间的信息流和物流从最初获得半自动化的高效消费者响应（ECR）管理逐步发展为如今的 CPFR（协同计划预测补给战略，Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment）的半智能化管理。

协同电子商务的落实还要靠组织和人员的保证。宝洁中国公司有一个 7 人左右的客户服务小组，专门负责和沃尔玛的沟通，该小组直接向宝洁全球总部的沃尔玛项目部门负责，其实际业务有条不紊，使“宝洁·沃尔玛”供应链协同管理卓有成效，为业界称道。[21]

### 3、 实施效果

协同电子商务的具体做法因行业有所差异，但基本原理相同。采用协同电子商务的企业和相关的供应商、零售商纷纷受益。如海尔集团通过实施 mySAP.com 系统，不仅消灭了库存，将原来的 2336 家供应商优化到了 840 家，产品的质量和交货期得到保障，而且还实现了三个即时（JIT），即 JIT 采购、JIT 配送和 JIT 分拨物流的同步流程，所有的采购订单在线下达，使采购周期由原来的平均 10 天降低到三天；网上支付已达到总支付额的 20%。[22]

马来西亚最大的零售企业百盛公司于 1994 年 3 月 26 日进入中国市场，如今在全国拥有 19 家购物中心、3 家大型超市(爱客家)，22 家连锁店遍及华东、华北、华南、华中以及东北。2000 年 8 月，百盛推出了电子商务工程——在线供应链管理系统(SCM)。实现了商场与供货商客户之间的交互功能，包括：网上订货、收货查询及分析、网上结算管理、商品信息发布等。百盛所有的上游采购、中游管理以及下游销售各个环节的资源将可实现异地共享和联网开发。建好的电子商务平台，可以以天为单位，让供货商了解自己商品在百盛的销售动态。供货商只要在自己办公室的电脑里输入密码，然后便可看到自己产品的单品库存分析、销售分析、ABC 分析(同类商品排行榜)、绩效分析等，同时还能查到自己商品的历史销售数据。有了这些动态销售数据，可以彻底改变零售商过去按周甚至按月清点存货的状况。

与传统的手工统计不同，以上所有信息都是由整个集团遍布全国各地的店每天自动生成，并自动上传至总部，因此更具客观参考价值。其中最诱人的要属同类商品排行榜(ABC 分析)，它是个每日市场的“晴雨表”：热销品会被及时放在最理想、最显眼的位置。供货商就会马不停蹄地组织生产与供货；一旦商品销售趋淡，几天之内，百盛就会和厂商做出量体裁身的销售策略调整。

协同电子商务业有助于减少人力成本。原先百盛采购人员有近 40 人，当供应链系统的作用完全发挥出来后，起码能节省 2 / 3 的人力。此外，在传统的运作中，结款是一项使用较多人力的浩大工程，灰色交易也在所难免。如今供应商只要在 web 站点上确认百盛财务发出的报表，双方的财务就可直接依此做账，透明化操作，仅暗箱回扣一项，就可为百盛降低可观的采购成本。供应商长期以来担心零售商占用生产货款的问题，也可迎刃而解。[23]

综上所述，生产企业和大型零售企业已经开始纷纷采用协同电子商务的采购模式。面临这种采购行为的革命性变化，供应商也在其硬件和软件和销售方式各方面做出相应的改变。不能与时俱进的供应商无疑要被淘汰，积极应变的就能在竞争中获得有利的地位。

## 本章提要

本章首先通过比较，揭示了消费者市场和组织市场这两大类市场的基本特点和差异。这些差异主要存在于市场结构、需求特点、购买过程和行为及买卖双方关系四个方面。本章又分别详述了两个市场的购买决策过程。消费者市场的购买决策过程包含了个人心理、人际影响、时空影响、购买决策和购后评估等五个子过程。本章以工业品采购者为典型的买方，阐述了组织市场购买决策过程，并以采购网络模型为框架，阐述了首次采购、调整后的重购和直接重购三种采购任务及各自需要经过的采购决策阶段。

消费者和组织采购者的购买决策行为值得关注。从“不同介入程度的购买行为”模型，可见产品的价值高低、品牌差异明显度等特性使消费者在购买决策中的介入程度出现差异。在购买价值较高的耐用消费品时，消费者的决策过程受到各种角色的影响。按照新产品的扩散理论，消费者在新产品的采用过程中经历5个阶段，采用的速度也不相同。因采用速度的差异，消费者被分成从领先采用这到滞后采用者五个群体。新产品的特性也对采用速度造成影响。

工业品的采购决策通常是通过“采购中心”集体做出。本章介绍了采购中心的人员构成、采购决策可能受到的从采购需要、目标到产品生命周期等种种影响，以及采购员个人决策的内容，知识技能和个人动机等。

本章还特别关照了网络时代的采购方式的变化。随着价值链、供应链理念日益深入人心，垂直一体化的上、下游关系日益紧密。本章阐述了供应链和ERP的关系，协同电子商务的目的、功能、操作方法和实施效果，并强调供应商应认清形势、与时俱进，从硬、软件等各方面更新自己的销售方式，跟上采购方的变化。

## 案例概要

### 一、工业品关系营销——北京西斯尔石膏板厂访谈记 pp. 18--21

1995年4月1日，北京轻型材料公司下属的加气混凝土二厂与澳大利亚CSR公司合资建立了北京西斯尔石膏板厂。北京加气混凝土二厂的前身始建于20世纪50年代，后来建立加气砖分厂，1985年因经营不善被北京轻型材料公司吞并接管。CSR公司主营建材和制糖，在华已有五个合资项目。西斯尔合资厂的产品目前市场需求很旺，但产品价格偏高，而顾客重价不重质，因此销量并不理想。

采购经理在该单位工作了15年之久，大部分时间负责原材料采购工作。纸板是生产石膏板不可缺少的原材料之一，目前主要从山东鄒城造纸厂采购纸板。采购经理认为，要求供货必须亲临货源地，否则对方会在电话中推说没货；良好的人际关系在保证供货中发挥了一定的作用，合资企业有实力的形象也很有帮助。



郟城造纸厂除生产石膏板用纸外，还生产瓦楞纸。前不久，一家美国公司——CSR 的本国竞争对手，主营石膏板的博罗（Boral）公司——与之合资生产经营瓦楞纸，但迄今尚不知协议书或合同最终是否签订。由于郟城纸厂产品供不应求，采购经理两次订货都未得货，于是只好一方面从澳大利亚进口材料，另一方面总经理亲自走访全国各地造纸厂。CSR 曾有意发展浙江平湖一家造纸为供应商，而且将此情告知郟城纸厂，说如果不能保证稳定供货，他们将更换供应商。后来随着郟城供货渐趋稳定，CSR 未再与浙江联系。

合资初期，CSR 公司花费很多资金用于购置设备和保养系统，如灰尘过滤系统、控制系统、清洁系统等等，另外还费力清除了报废的石膏板。合资的头几个月工厂没有什么变化，工人很失望，于是被迫停产 3 个月，改造生产线和厂房。当 CSR 的标识第一次印在石膏板上时，工人们感到振奋，产品质量也得到显著提高。如今一级质量的产品已达 90% 以上，加上二级质量产品，生产能力达到了 400 万平方米。

当原材料供应方允许 CSR 的本国竞争对手介入之后，CSR 的原材料供应受到威胁。所以，CSR 正在积极考虑对策。澳洲进口纸是请造纸厂按适应中国市场的“特别质量”定制的，价格低于澳洲市场，但仍高于中国国产纸。假如进口关税能降低，这可能会成为一个解决办法。另外，大多数中国建筑商宁可采用低价石膏板，并不注重质量和使用年限，因此 CSR 的销售情况并不乐观。

### **思考题：**

- 1、为什么采购员必须亲临郟城纸厂才能买到纸板？
- 2、考虑到当前用户对石膏板价格——质量重要性的排序，CSR 应该采取什么策略？

## **二、 供应链和关系营销——土星汽车的服务供应链 pp. 30—40**

20 世纪 80 年代中期，通用汽车公司开发了名为“土星”的新车型，并为实施以顾客为中心的竞争战略设立了土星子公司。土星设定的竞争战略是通过公平价格和高水准的售后服务，为购买者提供属于自己的生活价值。

售后服务有赖于对存货的高效管理，土星对零售商的存货管理和售后服务有一套周密方案，这套方案受到通用汽车公司 1986 年一项研究的很大影响。研究小组与土星公司的管理人员一起总结了有效供应链的主要内涵，其中包括用业绩度量标准来衡量供应链在顾客对产品的拥有过程中向最终顾客提供的价值等成功的必备条件和实施中的误区等十条内容。供应链的这种效率产生了较高的零售利润和忠诚满意度高的

客户。对比凌志（Lexus）无限（Infiniti）a 等豪华汽车，土星能够连续在汽车制造商对供应链服务中排名前 10 位。

土星按照产品的重要程度决定供应链服务策略，并在此基础上选择了分散型策略。执行分散策略的公司将重点放到服务质量和迅速反应上，而执行集中性供应链服务策略的公司专注于消减成本和提高效率；执行分散型策略的公司分销网络非常复杂，公司一般会建立分属两个层次的多个零售店和维修点，执行集中型策略的公司只要一个仓库和维修点，少量的集中型仓库和维修站被设定为两个不同的层次——配送中心和零售。

土星采用的供应链策略代表了从通用汽车公司模式到分散型模式的转变，提高了针对车主的售后服务质量。这一市场定位为公司提供了一个明确的竞争优势，使土星在业内赢得服务方面的明显优势，与顾客建立了良好的关系。和谐完整的供应链策略增加了土星的产品价值，降低了供应成本。产品价格具有竞争力，服务满足甚至超出了顾客期望，因此建立了持久的顾客忠诚度。

#### 思考题：

- 1、请分析有效供应链策略的主要内涵。
- 2、集中型和分散型服务策略各具备哪些特点？土星选用了哪一种？它为什么这样做？
- 3、土星凭借什么条件使其供应链策略获得了成功？



**职业经理 MBA 整套实战教程**

---

**MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**

# 第四章 目标营销和市场定位

## 第四章

## 目标营销和市场定位

在信息技术驱动的当今世界里，市场需求也日新月异。国家经济的繁荣使消费者增加了收入，新的欲望和需求层出不穷，吃、穿、住、行、游和沟通的要求多样化，各种消费品、服务供应商、上游配套企业及分销零售企业都面临很多市场机遇。但要抓住机遇，获得经营效益，企业必须正确地认识和判断市场，选择合适的市场覆盖战略，选取合适的子市场/细分市场（Segment）作为目标市场。

**【教学目标】** 介绍STP战略决策的重要性和决策程序，其中包括通过感悟市场和机会的知识管理方法，细分市场、确定目标市场和品牌的市场定位等策略与方法。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

### 第一节

### 目标营销概述

#### 一、企业目标营销战略的演进

1. 大众营销(Mass Marketing)
2. 产品多样化营销(Product Variety Marketing)
3. 目标营销(Target Marketing)

#### 二、目标营销和市场细分

1. 目标营销的必要性
2. 市场细分及其作用
3. 有效市场细分的条件
4. 目标营销和市场定位的关系

## 一、目标营销战略的演进

企业在开始营销策划时，首先要确定自己在特定时期的市场目标。市场目标有宽窄和大小之分，有多种选择。随着市场和营销实践百年的发展，企业对市场目标的选取越来越精细，大致经历了三个阶段，其中包括：

### （一）大众营销（Mass Marketing）

所谓大众营销，即面向社会大众大量生产和销售同样的产品，提供同样的服务，这种战略适于两种情况：一是人人必须消费，且同质性很强的产品，如普通食盐；二是就异质性明显的消费品而言，在产品供不应求，竞争对手不多的时期大众营销也是适用的。如在汽车诞生的 20 世纪初，福特 T 型轿车是当时唯一的汽车。亨利·福特认准只要价格让消费者买得起，这辆黑色的车就会好卖，而价格取决于规模。大规模生产线和大众营销在早期短缺时期顺利推行，但当出现竞争后就不灵验了。

### （二）产品多样化营销（Product Variety Marketing）

采取这种市场目标是因为出现了同类产品的竞争对手，同时企业感悟到消费者对同一个产品还需要不同的花色和规格。于是企业积极地生产和提供几种或多种花色和规格的产品，或者经营与竞争者不同的产品。但这种差异缺乏清晰的针对性，目标市场不很明确。如常见的同一品牌下多种口味的软饮料、冰激凌，或同一品牌多种馅料的速冻饺子。

### （三）目标营销（Target Marketing）

当产品品种和品牌大量出现后，竞争迫使企业缩小和聚焦诉求的市场目标。美国的企业在上世纪 40 年代后期，即二次大战后纷纷开始采取目标营销的战略。采取目标营销的企业通常是在市场细分的基础上，选择一个或几个有相当特点和规模的子市场为目标市场，针对目标市场的需要开发产品，制定和实施相应的营销策略组合计划。

20 世纪 80 年代以来，目标营销也得到细化，出现了三种目标营销：“子市场营销”、“补缺营销”、“微型市场营销”。“微型市场营销”还包括“本地营销”和“一对一营销”。<sup>[1]</sup>

#### 1、子市场营销（Segment Marketing）

将整个大市场根据特定的标准分成若干群体，然后针对其中一个或几个开展营销诉求的方式被称为子市场营销，在我国也被称为“小众市场”。一般来说，这些子市场都有相当的规模和可观的市场潜力。第三章介绍了中国社科院社会学研究所课题组所作的我国现阶段社会阶层的研究。该项研究以职业分类为基础，以三种资源的占有情况为标准，将中国社会分成五大社会等级。这种细分适用于档次可以拉大的异质性商品/服务，其供应商可参照该研究的分类指标，将相关的消费者分成若干个子市场，开展有针对性的营销活动。

#### 2、补缺营销（Niche Marketing）

所谓补缺，即补子市场营销企业覆盖市场后的空缺。这些未被关注和满足的需求的子市场往往是狭小的，其需求比较特别。如有的汽车生产商就针对抢修电路、灭火、医务急救等有特殊需求的组织，生产专用车。有的发电机和电器设备生产商以少数民族为目标市场，为茫茫大草原上的游牧民提供野外发电机、取暖器等产品，满足他们的特殊需求。可想而知，这样的子市场规模小，产品定价必然较高。但只要产品

迎合切实的需求，具有不可替代性，就会有市场。补缺营销经常给中小企业等后来者提供进入市场的机会，如能成功，就可据此不断扩展实力和市场。

### 3、微型市场营销（Micromarketing）

顾名思义，微型市场营销的目标以小为特点。事实上，微型市场就是子市场再细分的结果。以这种子市场为目标的营销战略，经常表现为“本地营销”和“一对一营销”两个类型。

#### （1）本地营销（local Marketing）

采取这一战略的企业，其市场目标是根据地段来划分和选择的，如某市市场、某区市场，乃至社区市场。其营销方案就要迎合选定地区的特别需求或购买行为。在我国城镇，隶属于区政府的街道及所辖的居委会、家委会和新兴的小区是积聚住户的社区，由于社区具有的可测量性、可接近性，已经成为不少企业，尤其是零售连锁店细分市场的重要依据。如今新兴的小区在建造时就针对特定的社会阶层，小区内居民呈现越来越多的共性。北京、上海等大城市纷纷建立了全市的社区服务网，网上提供的各区居委会的情况给市场的细分创造了很好的条件。例如，“上海社区服务网”提供了可查阅的上海 14 个城区 2345 个居委会社区的基本情况。[2] 北京红黄蓝网络社区就是以互联网络为依托，集中服务需求和服务供给，并深入社区建设服务站，以会员制的形式服务于社区居民。（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 151-154 页）。

#### （2）一对一营销（Individual Marketing）

针对个性化需求，企业在产品设计等方面完全迎合个人或单个家庭、单个组织要求的战略被称为“一对一营销”。高档时装、豪华别墅等产品、某些保险产品、家庭理财、企业咨询、管理软件系统（如 ERP）的安装等服务都需要采取一对一订制的方式。但一对一营销的成本必然较高。随着电脑技术的进步和柔性生产线的问世，大量订制（Mass Customization）某些产品变得可能，即能满足个性化需求，又能靠优化程序，将成本控制到最低水平。在建造住宅、别墅时，通过个性化设计和作业流程的优化，也能实现内装修，乃至由外到内的大量订制。

## 二、目标营销和市场细分

如今，目标营销战略在市场经济社会中被企业广泛接受，原因是市场的客体——消费者的需求随着生活水平的提高呈现多样化。从历史的角度看，这是市场经济发展的必然结果。

### （一）目标营销的必要性

企业开展目标营销的动因，首先在于市场需求的差异性。随着科学技术和社会经济的发展，市场的供给愈充实，人们的收入和生活水平愈高，需求的差异性就愈大。在现阶段的中国，城乡差别很大。2003 年居民家庭恩格尔系数（即居民家庭食品消费支出占家庭消费总支出的比重），城市为 37.1%，农村为 45.6%。全年全国城镇居民人均可支配收入 8472 元，而农村居民人均纯收入则为 2622 元。[3] 大、中、小城市居民的收入和生活水平也拉开了档次。北京、深圳、上海、广州等城市的居民消费已由实物消费为主走上实物消费与服务消费并重的轨道。这意味着本世纪初的 10 年到 20 年间，这些大城市将迎来中产阶级形成的重要时期。进入中产阶级的家庭，正是上万元家电的消费群，而且这些人将迅速进入购买第二套房子的黄金时期。[4] 当我国各个消费群的购买力和需求拉开档次后，企业与其说以全体顾客为诉求对象，不如以部分人群为目标，有效地迎合某些需求，争取市场份额，即开展目标营销。



其次，开展目标营销还因为买方市场的全面形成和卖方竞争的日益激化。当竞争者林立，市场空间渐小时，选择和诉求合适的目标市场有助于企业集中有限的资源，高效地满足某些消费群的需求，达到买卖双方双赢的结果。

## （二）市场细分及其作用

市场细分（Market segmentation）的理论首创于美国。半个多世纪以前，美国经济的发展使消费者收入和购买力上升，欲望愈渐增多，社会需求开始表现明显的差异化，企业和商家开始针对不同的顾客提供各自有能力生产的产品。1956年7月，《市场营销学学报》刊登了美国学者温德尔·R·史密斯（Wendell R. Smith）题为《产品差异化和市场细分——新颖的营销战略》的论文。<sup>[5]</sup>史密斯在该文中首创“市场细分”的概念和理论。这个理论反映了当时美国的经理人员对市场营销的新认识，此后市场细分和目标营销的概念得到广泛的重视和普遍运用。

经过企业近50年的实践，经理们对市场细分的认识更加清晰。市场细分就是按需要、特征和购买行为为标准将顾客和潜在顾客分成若干群体，每个群体构成一个子市场的做法。各子市场的差异明显，但子市场成员在得到卖方的营销刺激时，他们做出的反应往往相同。

事实上，不同品类的产品在品质和款式的多样性上存在着差异。有的产品可开发的差异性很小，或几乎没有差异，被称为“同质性”产品；反之，具有很大差异化空间的产品被称为“异质性”产品。因而与这两类产品相关的市场也存在同质和异质之差。异质性市场才有细分的必要，多数消费品市场属于异质性市场。时至21世纪初，我国消费者对住房和汽车的需求逐渐旺盛。这两类产品属于典型的异质性产品，其市场也具有明显的异质性。有切实需求和购买力的消费者对产品档次和款式的要求各式各样，企业因而就有必要细分市场，根据现有的能力迎合其中某些消费群的特定需求。

## （三）有效市场细分的条件

对不同行业、不同类型的企业来说，市场细分的结果必须具备一定的条件，否则不一定能形成有效的目标市场，为细分所作的努力也可能徒劳无益，得不偿失。

形成有效的细分市场，必须具备以下几个条件：

**1、可测算性（Measurability）**指细分市场的规模及其购买力可测算程度的高低。有些感知到的子市场却难以测量，令人捉摸不定，如十多岁少年吸烟市场就很难进行测算，因此不能作为细分的依据。

**2、可盈利性（Profitability）**指分出来的子市场的潜在经济效益的大小。可盈利性往往与市场规模/容量相关，如规模太小，销量不会大，得不偿失，则不足以成为细分依据。比如，汽车公司不可能专门为身高1.5米以下的人设计一种汽车。

**3、可接近性（Accessibility）**指企业对该细分市场能有效地接近和为之服务的程度。细分的结果必须是企业有可能进入和诉求的市场，否则便失去了商业价值。假如分出来的子市场从地理上接近它的成本（如运费）过高，企业很难负担；或那里确有未满足需要，但也有很多竞争者，企业无力与之抗衡，这种细分也没有现实意义。

**4、可行性（Actionability）**是指企业对其细分的结果有否开展有效营销攻势的可能性。其实这与特定企业自身的能力相关。企业分出的子市场（如5个子市场）虽能满足以上三个条件，但企业受其当前实力和能力的限制，不可能对所有这些子市场创作和实施有效的营销活动。在此情况下，这些子市场就不具备可操作性。

#### （四）目标营销与市场定位的关系

在目标营销的实践中，企业一般采取 2 个步骤：（1）根据特定产品或服务的特点，按照一定的依据/标准对市场进行细分（Segmenting），并将分出来的子市场的特点描述清楚；（2）评估、选择既有价值，且适合本企业诉求的子市场作为自己产品或品牌的目标市场，即确定目标市场（Targeting），同时要确定在某个时段内，主要诉求哪些目标市场，即决定覆盖战略。

在目标市场和覆盖战略明确之后，接着就有必要研究和设定某产品/品牌在特定市场上的地位问题。许多企业的实践经验证明，分析产品/品牌现有的相对地位，确定期望目标地位的做法，是一种被称为“定位”的有效竞争战略，但确定目标市场是市场定位战略决策的基础（见图 4-1）。人们常用 STP 这一缩略语来指代目标营销和市场定位过程中，细分市场（Segmenting）、确定目标市场（Targeting）和市场定位（Positioning）的三个步骤或连续的程序。

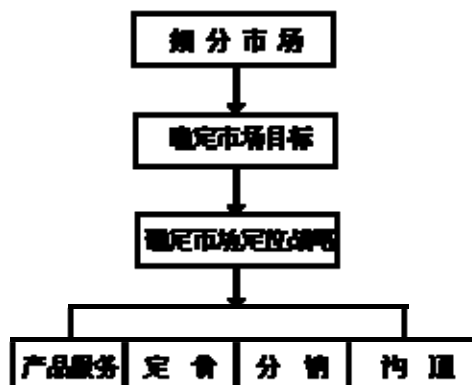


图 4—1 STP 在目标营销程序中的关系和顺序



## 第二节

## 市场细分的依据

购买者们在年龄、职业、居住地区、收入水平、寻求的利益、购买习惯等方面存在千差万别。在营销实践中，正是这些存在差异的变量常被用作细分市场依据。不同类型的市场有不同的特征，细分这些市场的变量也有所不同。以下分别阐述细分消费者市场和组织市场的依据/变量。

### 一、细分消费者市场的依据

#### （一）地理分布

#### （二）人口统计

#### （三）购买行为

#### （四）消费心态

### 二、细分组织市场的标准

#### （一）宏观变量

#### （二）微观变量

### 一、细分消费者市场的依据

市场细分的依据是客观存在的需求和差异性，但差异性很多，究竟按哪些因素细分，没有一个绝对合适的方法或固定不变的模式。在不同的行业里，各企业可采取多个不同的变量、用不同的方法细分，以求得最合适的目标市场。影响消费者市场需求的因素，即用于细分消费者市场的变量，可概括为四类：地理分布、人口统计（Demographics）、购买行为和消费心态。现分述如下：

#### （一）地理分布

地理细分就是把市场分为不同的地理区域，如国家、地区、省市、北方、城市，农村等。以地理分布作为消费者市场细分的论据，是因为地理因素影响自然气候、传统文化、经济文化发展水平等，进而形成消费者不同的需求特征、消费习惯、偏好和对营销刺激的不同反应。我国东部沿海地区的经济发展水平大大高于中西部，面对这一现实，柯达公司在 1998 年到 2002 年间，就将中国市场分成以东部沿海地区为主的一区，中西部地区为二区，两区的彩色胶卷营销策略便有所不同。[6] 2003 年出版的《中华人民共和国行政区划沿革地图集》显示，我国已设建制市 660 个。[7] 在多数消费品的分销过程中，企业通常按城市经济发展水平将市场分成一、二、三类城市群子市场，以便在产品品种、定价、沟通方式等各方面区别对待。

目前大量的农村人口正在逐步向城市转移，2003 年城市化水平已达到 40.5%，[8] 到 2010 年将提高到 45%，[9] 但迄今我国城乡经济水平差异很大。城乡消费者购买力的差异使得企业很有必要将城乡区别对待。如上世纪 90 年代末以来，康佳集团就把农村市场作为重点之一，为农民提供实用价廉的彩电。

根据一些学者的研究，京津唐、长江三角洲和珠江三角洲这三大都市圈的形成与发展，将引领中国城市化的发展方向，并成为辐射带动相关区域经济社会发展的龙头。[10] 所以这三个都市圈常被当作一类细分出来的子市场。如以建筑材料这类工业品为例，地区的人口、城市化水平、基础设施、经济发达程度和

经济实力等经济指标与地理位置交叉起来的细分结果就会显示，京津唐、长江三角洲和珠江三角洲三大都市圈，是重要的建材需求市场。

## （二）人口统计

用人口统计变量细分市场是最基础和简单的细分法。人口统计变量包括年龄组、世代、性别、家庭人数、家庭生命周期、收入水平、职业、受教育程度、宗教信仰、民族和国籍等。这些变量的适用性因产品、服务的特点而异。以下着重讨论年龄组、世代和家庭生命周期。

### 1、年龄组

我国上世纪 70 年代以来实行计划生育和独生子女政策，因而目前全国 3.2 亿个家庭中，20.72%为独生子女家庭。[11] 面对这么一个“小皇帝”市场，不少企业将独生子女的年龄作为细分变量，从而深入了解各年龄组独生子女市场的需求，满足这些需求。例如，玩具公司设计了 6 种不同的玩具，以适应从 3 个月的婴儿至 5 岁儿童的需要，玩具购买者按照孩子的年龄，就能很容易地买到适龄的玩具。

如今中国社会人口正在快速地老龄化，60 岁以上的老人已达 1.3 亿，其中 80 岁以上的老人达 1199 万人，到 2020 年将增加到 2700 万。[12] 为迎合不同的需求，这一年龄组还可细分成 3 段：60 岁以上、80 岁以上、100 岁以上。在美国等发达国家市场上已经有很多的供成年人及老年人玩耍的玩具。针对中老年人的保健品也是按年龄组变量细分的实例。

### 2、世代

世代也是一种细分依据。美国的人口学家把美国人口划分成三个主要的世代，即生育高峰的一代（Baby Boomer）、X 一代（X-Generation）和新人类（Neo-Generation）。

生育高峰的一代出生在二战后 1946 年到 1964 年的生育高峰期间，人口为 7200 万，约占美国人口的三分之一，目前这一代人的个人收入总和却占到美国人口收入总和的二分之一以上。巨大的人口基数和消费能量使这一代人从出生后到目前的中老年时期一直都是美国消费品企业和商家瞄准的目标市场。

出生在 1965 年到 1974 年之间的美国 X 一代，年龄在 30 岁至 40 岁左右，约有 1900 万人。总体来说这一代人生活在生育高峰一代人的阴影之下，显得默默无闻。经理阶层的职位大部分被生育高峰的一代占据，他们很难找到好工作。压力迫使他们喜欢实用和便宜的产品。到 2010 年，他们将取代生育高峰的一代而成为几乎所有产品的主要消费者。

新人类是指出生在 1970 年前后的一代，20 来岁的这个世代存在于所有文化发达，社会开放的国家；无论在纽约、法国的巴黎、日本的东京、中国的上海都能见到相似的年轻人。他们偏爱好玩的工作，热衷于消费，更加追求自我，喜欢标新立异，黑发染成黄发，上着露脐装，下穿带破洞的牛仔裤，身揣手机、MP3 以及很多其他饰物。[13]

我国的各世代消费者的情况有所不同，如类似生育高峰一代的人群没有得到很多发展的机会，购买力相对较弱，消费习惯也较拘谨。但随着改革开放以来经济的高速增长，我国也出现类似 X 一代和新人类的人群，其特点与发达国家的同类相似。

### 3、家庭生命周期

“家庭生命周期”（Family Life Cycle, FLC）也是一个被广泛应用的概念，尤其较多地被用于细分市场。普遍流行的做法是将家庭的发展划分为 8 个时期/阶段。[14] 在中国，这种细分比较适用于城镇。在这 8 个阶段中，家庭成员的收入水平、赡养负担、对产品/服务的需求和偏好随着年龄的增长而变化：

① 单身期。离开父母独居，45 岁以下的未婚青年。他们中的多数收入不高，同时也没有赡养家人的经济负担。单身族是娱乐产品/服务的主要用户。

② 新婚期。新婚的年轻夫妇组成无子女的两口小家。为建家庭，新婚夫妇会大量花费在买房、置家具和电器等产品及旅游上。

③ “满巢”Ⅰ期。子女在 6 岁以下，即学龄前儿童。这个时期家庭的主要支出会集中在抚养幼儿上，如婴儿和儿童的各种用品、医疗费用等。

④ “满巢”Ⅱ期。子女大于 6 岁，已入学。这个时期家庭主要花费是孩子的各类周末辅导班学费和体育用品。收入较高的家庭买车送孩子上学。

⑤ “满巢”Ⅲ期。结婚已久，子女已是初高中青少年，但仍需抚养。各类周末辅导班学费、校服、体育用品、考学等费用支出更大。

⑥ “空巢”Ⅰ期。结婚已很久，子女已成人分居或上大学，夫妻仍有工作能力。已就业的子女经济自立，家庭可支配收入增多，常被用于购房、旅游等。子女上大学的家庭仍要负担高等教育的学费，主要支出是教育。

⑦ “空巢”Ⅱ期。夫妻进入中老年，退休后收入骤减，子女已离家分居。支出较多的是医疗和保健品，有些家庭还乐于为旅游支出。

⑧ 孤寡期。丧偶后的独居老人，主要靠退休金生活，有的依靠子女赡养。消费主要集中在医疗和保健品。

### （三）购买行为

与营销活动直接相关的细分方法是按消费者的购买行为开展细分。细分的标准可包括购买时机（Purchase Occasions）、寻求利益（Benefits Sought）、使用状况、使用频率、忠诚程度（Loyalty Status）、待购阶段（Buyer Readiness Stage）和态度等行为变量。

#### 1、购买时机

这是按购买和使用产品的时机细分消费群体的依据。在我国，最盛行的购买时机是春节、国庆节、劳动节、中秋节前，寒暑假。节假日不仅是个人和家庭集中消费的时段，更是人们馈赠礼品的重要时机，如中秋节的月饼、春节流行的保健品礼盒、寒暑假盛行旅游等。营销者可以把特定时机的市场需求作为服务目标，如旅行社可适时提供旅游服务；文具店可在新学期开始前专门为学生准备学习用品等。

#### 2、寻求的利益

消费者购买商品所要寻求的利益往往各有侧重，他们首选的追求常被作为细分市场的依据，可操作性和效果明显。因此，营销经理们首先应在市场调查中发现各种消费群首先寻求的利益及所占的比例，然后据此细分市场 and 选择目标。第三章介绍的期望价值模型就是用于分析首选利益子市场的。上世纪 80 年代，美国时代公司（Time Company）就是将市场分成侧重价格低廉、侧重耐用性和侧重品牌声望的手表三类消

费市场后，选定前两类为目标市场，推出价廉物美的“天美时”牌手表，并独具一格地通过百货连锁店大量推销，获得显著成效。

### 3、使用状况

许多产品可按使用状况将消费者分为“从未用过”、“曾经用过”、“准备使用”（潜在用户）、“初次使用”、“经常使用”等五种类型，即五个使用情况的子市场。公司对使用状况不同的顾客，在广告宣传及推销方式等方面，通常采取不同的诉求策略。如今公司不仅注重吸引潜在使用者，而且更加关心经常使用者，争取赢得他们忠诚度。

### 4、使用频率

使用频率适用于细分易耗品市场。细分市场时，宜将目标地区的居民划分为使用者和非使用者，然后再把使用者分为小量使用者、中等量和大量使用者。例如，有关长途电话、手机通话时间的记录、银行信用卡资金使用的记录等资料都有助于电信、银行等组织的营销经理们细分市场。

### 5、忠诚程度

所谓忠诚度，是指消费者在重复购买时坚持选用同一企业 / 品牌的频率。当品牌忠诚度被用作细分依据时，营销经理们就得将忠诚度分成几个等级或类型，如专一的忠诚型、动摇的忠诚型和游移不定型。最后那种类型实际上不具有忠诚度。如此细分的结果有助于企业针对不同类型的消费者采取相应的营销措施。

### 6、待购阶段

面对层出不穷的新产品或新的服务项目，消费者在特定的时期总是处于各种不同的待购阶段。比如不用洗衣粉的海尔双动力洗衣机，有些人根本不知有此物，有些人已知有此物，有些人知之甚详，有些人已有较大兴趣，有些人已产生购买欲望，有些则即将购买。企业对细分后得知的，处于不同待购阶段的顾客群，应采取不同的营销策略。

### 7、态度

消费者对产品的态度可被分为“热爱”、“肯定”、“冷淡”、“拒绝”和“敌意”五种。针对不同的态度子市场，企业可采取不同的营销对策。争取“热爱”和“肯定”者采取购买行动；设法提高冷淡者的兴趣，转变他们的态度，对“拒绝”和有“敌意”者，让其他消费者的影响和时间起作用。

## （四）消费心态

消费心态（Psychographics）是指心理因素。影响消费者购买行为的心理因素包括消费者所处的社会阶层、文化和亚文化环境、个性、生活态度、价值观和生活方式等，都可作为细分的依据。其中，价值观和生活方式是消费心态的直接表现，而社会地位和个性等则是形成前者的因素。

所谓价值观，是指一种相对持久的信念，这种信念往往引导人们采取被社会广泛认同的得体行为。[15] 生活方式通常是由活动、兴趣、观点和人口统计特征四个方面构成的（见表 4-1）。

表 4-1 构成生活方式的四个方面[16]



活 动	兴 趣	观 点	人口统计特征
工作	家庭	自我	年龄
爱好	住房	社会问题	教育
社会活动	工作	政治	收入
购物	社交	商务	职业
娱乐活动	娱乐	经济	家庭规模
俱乐部会员	时尚	教育	住房
社交	食品	产品	地理位置
购物	媒体	未来	城市规模
运动	成就	文化	生命周期中所处的阶段

上世纪 80 年代以来流行价值观和生活方式组合的细分方法。首创者美国斯坦福研究院国际部于 1975 年设计，1978 年公布了“价值观和生活方式分类体系”（Values and Life-Styles），简称 VALS。该分类体系以马斯洛和罗凯奇的理论为基础，归纳了美国消费者的经济状态和个人信仰影响购买决策的程度。VALS 以需求层次为标准，将美国人分成 3 大类型 9 种人群（见图 4-2）。“温饱型”包括最底层的“幸存者”（占美国人口总数的 4%）和“维持者”（7%），最高层为“综合型”。中层由下至上并排包括两大类。一大类为“外向型”，包括“从众者”（38%）、“竞赛者”（10%）和“成功者”（20%）。这些人群的共同特点是他们都注意接收周围世界发生的信号。另一大类“内向型”却不是这样，他们的行为受外界影响较小。“内向型”中有“我行我素者”（3%）、“经验追求者”（5%）以及“热心公益者”（11%）。

积极应用 VALS 分类体系的公司有很多，如 AT&T、雅芳、可口可乐、通用汽车、P&G、RJR、花旗银行、电视联播网、麦肯等 3 大广告公司、时代出版公司等。它们从该体系细分的子市场中各取所需，选择自己的目标市场，如“成功者”、“热心公益者”、或“竞赛者”、或“从众者”。[17] 随着时间推移和消费者的变化，1989 年斯坦福研究院推出更新的第二套分类体系，称为 VALS II。

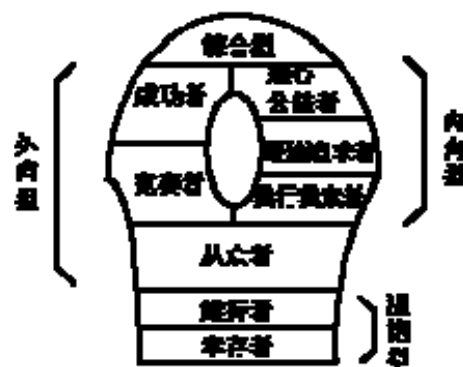


图 4-2 价值观和生活方式分类体系 (VALS) [18]

VALS 的分类方法突出消费心态，对企业和营销服务组织（如调研公司、广告公司）细分市场的实践产生了很大的影响。按照类似的方法，很多调研公司为企业做消费心态方面的研究。例如，A C 尼尔森调研公司在 2002 年 3 月公布了一项有关中国主要城市消费者的研究结果。该项研究将那里的消费者分成五类：“敢于冒险者”、“努力耕耘者”、“价格至上者”、“潮流追随者”和“时代落伍者”。这五类消费者表现出的消费心态多种多样：敢于冒险者乐于尝试新事物，喜欢购买最新技术和新潮的东西；努力耕耘者则以质量为第一位，愿意花钱买高质量的品牌；价格至上者讲究物有所值，为买得合算情愿等到商品降价；潮流追随者则容易受到广告影响；时代落伍者也要买品牌，但国际品牌还是国内品牌对他们来说区别不大。A C 尼尔森的这项调查显示，在调查所覆盖的三个城市中，上海以价格至上者为主，有 31% 的受

访者属于这类群体；在广州，潮流追随者占有所有受访者的三分之一；而北京是唯一一个各类消费群体分布较为平均的城市。这项调查便于企业根据产品或品牌发展的阶段去选择目标消费群，另一方面根据目前针对的目标市场去调整自己产品或品牌的内容。

文化和亚文化差异也是形成不同消费心态和习惯的重要因素，使得各地区对某些产品的偏好不同。例如，我国各地对茶叶品类就有不同偏好，绿茶主要畅销于江南各省，花茶畅销于华北、东北地区，砖茶则主要为某些少数民族地区所喜好。

总之，企业在细分消费者市场时，究竟应选取哪些变量，还要根据具体情况分析决定。

二、细分组织市场的依据

由于组织市场和消费者市场有很多差异，细分组织市场的变量有所不同。现将这些变量分成宏观和微观变量两类（见表 4-2）：

宏观变量（Macro Variables）涉及产业之间和企业之间的差异，而微观变量（Micro Variables）是有关企业内部采购决策中使用的标准之差异，以及相关决策人员行为的差异。由于组织和个人的购买行为具有根本性的差异，所以温德、卡多萨等学者们建议首先按宏观变量细分组织市场，然后将分出来的宏观子市场按微观变量再细分成微观子市场。<sup>[19]</sup> 以下对各种宏、微观变量的意义略作说明。

表 4-2 细分组织市场的依据

宏观变量		微观变量		
1. 公司基本特征	2. 公司运营特征	1. 采购内容和方式	2. 采购管理程度	3. 采购决策个人特点
(1) 行业	(1) 技术创新能力	(1) 寻求的益处和利益	(1) 库存管理策略	(1) 基本情况
(2) 协会会员	(2) 使用产品和服务的特点	(2) 集中采购程度	(2) II, III, IIII, IIII	(2) 个性
(3) 规模	(3) 公司生产和运营能力	(3) 采购职能地位	(3) 采购任务的重要性	(3) 非任务性活动
(4) 地位		(4) 权力结构	(4) 最终使用者市场	(4) 个人偏好
		(5) 采购决策策略	(5) 订单量大小	(5) 风险管理策略
		(6) 采购标准		(6) 个人权力

[20]

（一）宏观变量

在宏观细分时使用的宏观变量包括两类：公司基本特征和公司运营特征。这些变量比较容易辨认，企业可以借助统计局等政府机构、行业协会、商会等出版的分行业的企业名录、电话簿等收集与这两种特征相关的信息，进行市场细分。

1、公司基本特征

（1）行业。不同用户/客户企业所处的行业/产业的特点使其对同一产品的需求有所不同。

（2）协会会员。同属于行业协会的会员企业/单位在某些利益和购买行为方面具有共性，同时给供应商提供了一个接触和沟通渠道。不同协会的会员存在一定的差异，非协会会员与会员也有差异。

（3）规模。不同规模买方企业的需求规模，所需货品的品种数量、档次等都有所不同。

(4) 驻地。买方企业所在地的异同自然对卖方企业的物流和销售人员的组织安排有影响。

## 2、公司运营特征

(1) 技术创新能力。买方企业的技术创新能力必然有高低之差，对创新能力不同的企业，卖方通常会在合作中发挥不同的作用。

(2) 公司生产和运营能力。买方公司的生产和运营能力自然大小不一。

(3) 使用产品和品牌的等级。由不同生产和运营能力引起的，买方用户所需的产品和品牌等级通常有各种差异，对此分类有助于提高供应的规模效益。

### (二) 微观变量

经过宏观细分后，卖方企业可以对自己感兴趣的子市场进行下一步的微观细分。在微观细分时使用的微观变量包括买方企业在具体采购工作中的采购行为三类特征：采购内容和方式、采购背景因素和采购经理的个人特点。

#### 1、采购内容和方式

(1) 寻求的属性利益。买方企业对所需的，首选的产品属性，或利益有不同的追求。

(2) 集中采购程度。有的买方企业实行全集团统一采购，有的则将采购权下放，形成不同的采购规模；供应方销售人员更需要诉求不同级别的采购经理。

(3) 采购职能组织。买方企业的所在行业，企业性质及企业规模都会影响企业的采购职能组织的构成及其特点。

(4) 权力结构。不同的买方企业，采购重要性和价值不同的产品时，会将采购权赋予不同级别的采购人员，如由各职能部门负责人临时组成的采购中心、采购部、或某采购经理。

(5) 采购定价原则。在竞标式的采购中，买方企业对选择价格方面尤其自己特点的原则。有的考虑性价比较多，而有的以价格低廉为主要原则。

(6) 采购标准。在同一宏观子市场中，在特定的时期对同一产品的不同买方企业，其采购标准仍因企业所处环境和目标的差异而有别。

#### 2、采购背景因素

(1) 库存需求机制（JIT, MRP, MRPII, ERP）。不同的内部物料管理机制导致库存需求机制的差异。这里提及的各种买方企业库存需求机制要求其供应商在每次供应量、供应次数及供应连续方式上区别对待。

(2) 采购任务的重要性。采购任务的重要性往往因各企业采购的供应品（原材料、零部件）价值占制成品总价值的比例大小不同而不同。

(3) 最终使用者市场。买方制成品的最终使用者市场的差异自然会影响对供应品需求的差异。



(4) 订单额大小。买方企业的订单额大小不一，对此分类有助于选择合适的目标市场，以达到供应商自己的规模效益。

### 3、采购经理的个人特点

(1) 基本情况。采购经理个人的基本情况不同，如性别、年龄、受教育程度等人口统计特征都会影响采购决策行为。

(2) 个性。个性包括责任心、是否诚信，是否乐观等，个性的差异也会影响采购决策行为和与卖方经理的合作关系。

(3) 非任务性动机。这一特点主要是指除为完成买方组织目标以外的工作动机，包括个人获取奖励、升迁等追求。

(4) 个人感知。个人的经历不同，会导致对同一事物的不同认知。供应方的销售经理有必要针对不同的认知开展有的放矢的沟通活动。

(5) 风险管理策略。采购经理对风险的感悟和处理有不同的方式。

(6) 个人权力。供职于不同企业的采购经理掌握的决策和处理权大小不一。

## 第三节

## 市场细分和目标选择的方法和步骤

### 一、市场感悟与市场细分、目标选择

#### 1. 市场感悟的作用

#### 2. 市场感悟的方法

#### 3. 直接重购

### 二、选择目标市场的方法

#### 1. 组合细分市场

#### 2. 逐步排除挑选法

### 一、市场感悟与市场细分、目标选择

## （一）市场感悟的作用

能否及时感悟需求变化和差异，是企业发现和选取目标市场的关键。在这方面走在前列的企业被誉为“市场驱动型公司”（Market-Driven Firms）。经过深入的研究，乔治·S·戴（George S. Day）认为此类公司的特征是具有“市场感悟”（Market Sensing）能力。戴在十年前发表的论文中诠释了市场驱动型公司及其市场感悟能力：“市场驱动型公司与众不同之处是其先于同类感悟时事和市场趋势的能力。对旨在留住或吸引顾客、改善渠道关系，或削弱竞争对手的行动，它们能更加准确地预见市场的反应。”[21]

可见，公司的决策水平来源于对市场的感悟和预见能力，而准确地判断市场需求及其差异和发展绝非易事。根据戴的研究，“预见能力是通过畅所欲言、集成和分发信息、互通对信息的理解和允许查阅所存信息获得的。”[22]而且，“由于内部员工都能共享公司对市场所作的判断，它们就能及时地、持续地依据所获信息采取行动。”[23]在当今的信息时代，市场感悟便是“挖掘市场信息，以供公司各层经理参考和指导决策的过程。”[24]通过不断地积累和使用市场信息，经理们就能形成、修改和更新对市场的认识。

## （二）市场感悟的方法

事实上，市场细分的过程事实上是采集数据、分析数据的过程。采集可包括做调查、购买发行的数据、获取扫描固定组群的数据，具体操作方法我们已在第2章里作过介绍。能否恰当地应用调研和分析方法，并及时地分享和使用研究成果和信息，则是公司获得市场感悟和预见能力的关键。多数公司都是在这种知识管理过程中存在各种各样的问题。

如今在互联网技术的促进下，企业纷纷建立客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）网络系统，由此构成客户信息的数据库。积极地挖掘和分析有关数据有助于提高市场感悟和预见能力。还有一些先进的企业已经尝试建立起企业内部，甚至与上下游合作伙伴的信息共享系统。

比较成功的有西门子集团的信息和通讯网络公司。该公司建立的全球知识共享系统（ShareNet）具有互动的系统架构，能将包括1.7万销售和营销经理在内的3.3万员工的长期积累的综合知识和所见所闻存储起来。这些知识包括显性知识（Explicit Knowledge）和个人未成文和发表的隐性知识（Tacit Knowledge），经集成分类后供员工随时查阅和共享。ShareNet共享系统运行后，已经在赢得客户，降低成本等方面获得显著成效。[25]

数据收集到后，就要对数据作分析，具体可以运用以下方法：勾画感知图、协同分析、阶梯分析、群组分析、回归分析。

解说数据为有效细分市场和选择目标提供有意义的答复。

## 二、选择目标市场的方法

### （一）组合细分市场法

市场细分完成后，分出来的子市场应该得到清晰的描述，然后企业根据这些描述或界定来选取目标市场。由于按单一标准细分的子市场规模过小，经理们在选取过程中，通常把两个或更多子市场相加，所以

细分的结果就是子市场的一种组合。如图 4-3 所示，将年龄组（老年、成年、儿童）和收入（低、中、高）变量结合起来细分市场，可分成 12 个子市场，组合后可得出 5 个子市场。



图 4-3 组合细分市场法 (Segmenting by a Variable Mix)

社会阶层这种细分就是几个变量组交叉合的结果。中国社科院社科所 2001 年发表的《当代中国社会阶层研究报告》的阶层划分也是如此，即以职业分类为基础，以组织资源、经济资源和文化资源的占有状况为标准将我国社会划分为十大社会阶层，又将这些阶层归纳为五大社会等级中国当代消费者。[26]

在当今中国社会中被称为“白领”的群体并不仅是相对于“蓝领”的一种职业细分，而是相当于美国的雅皮士（YUPPIES，即年轻的高收入专业人员）。这个子市场的特征不是单一的，而是集合了若干特点的一套组合细分标准。界定雅皮士阶层这个目标市场时，学者们综合考虑了诸如年龄、学历、职业、收入、价值观、生活方式、购买行为特征等因素。

运用组合细分标准细分市场，结果更全面更详细，更加贴近现实。以此为基础，有助于作出适当的营销决策。

## （二）逐步排除挑选法

在现实经营过程中，企业也经常采取逐步排除挑选法（Sequential Exclusion）来选取目标市场。此法要求首先选择某些细分的依据/变量，然后将这些变量依范围大小排列先后顺序，接着依这一顺序逐步排除即挑选目标市场。假如某空调机企业经营两个档次，3 种功率的空调机。以此为例，上述三步工作可见于下列排除挑选过程：

1. 按夏季气温高度细分，去除气温不高的地区，所剩的是需用空调的地区；

2. 将需用空调的地区依据购买力（可任意支配的收入）细分，去除购买力不高的地区，所剩的是以城镇为主的地区；

3. 对所剩的地区按用户现状细分，去除早已购买空调的用户，挑出尚未拥有，及较早拥有空调机的用户；

4. 将空调机的未使用用户和老用户再按居住条件（住宅质量、电路）细分，去除因住宅质量和电路不适合使用空调的用户，挑出适合使用空调机的合格用户；

5. 将合格用户按住房面积细分，估算各种功率空调机的潜在用户；

6. 按潜在用户的购买力和期望值，去除半年内不可能购买的顾客，挑出各种功率空调的潜在用户；

- 7. 再按潜在用户的购买力和期望值，将各种功率空调的潜在用户分成两种档次产品的潜在用户；
- 8. 依据公司的市场覆盖策略，在第 7 步所得结果的潜在用户范围内确定本公司的目标市场。

组织市场涉及的细分变量更加复杂，所以更需要采取按层次逐步排除的方法来细分市场。按照托马斯·V·博诺莫（Thomas V. Bonoma）和本森·夏皮罗（Benson Shapiro）的建议，组织市场的细分过程可以从宏观变量到微观变量的排除挑选过程（见图 4-4）。[27]

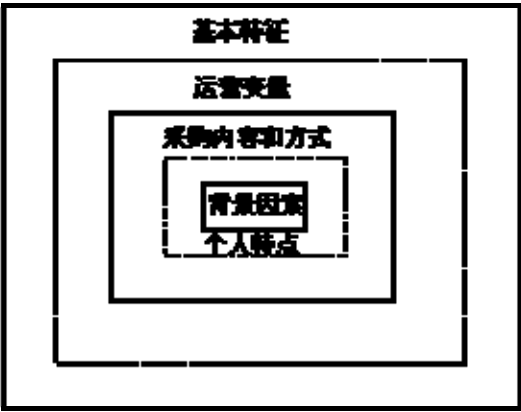


图 4-4 从宏观到微观的组织市场细分程——博诺莫和夏皮罗建议的个巢圈

第四章

市场覆盖战略

在市场细分之后，企业需要根据现有的资源和企业目标选择一个或几个细分部分作为自己的目标市场。在此过程中，企业往往面临数个或多个不同子市场的选择，必须作出覆盖多少子市场的决策。

一般说来，有三种可选择的市场覆盖战略：无差异性营销、集中营销和差异性营销（见图 4-5）。

一、无差异营销

无差异营销（Undifferentiated Marketing）也称“大众营销”，是以整个市场中的共同部分为服务对象的市场覆盖战略。这种战略不关照差异，企业设计的产品品种单一，批量大，只用以满足大多数顾客的共同需求，可节省费用，降低成本，提高利润率。如果适时，该战略能使企业实现规模效益。早年的可口可乐，上世纪 80 年代时的威力洗衣机、燕舞收录机、长城电扇等都是被用以吸引所有购买者的产品。

对异质性产品实行无差异性营销，只能靠规模和资金建筑市场优势，且不易长久保持。如果许多企业同在一个市场上实行无差异性营销，竞争必然激化成价格战，获利的时机减少；况且以同一产品和同一套营销方案迎合不同层次、不同类型的顾客，是很难奏效的。在此情况下，不应忽视小众市场带来的潜在机会。例如，美国汽车企业一向以大型舒适的轿车市场为目标，激烈竞争，而忽视小型车市场，结果被外国

汽车公司特别是日本公司钻了空子，70 年代日本公司利用石油危机的机会，以小型、廉价、省油的汽车，一举占有了美国汽车市场的很大份额，使美国汽车公司措手不及，部分失利。

二、集中营销

集中营销（Concentrated Marketing），就是选择一、两个子市场作为目标，制定和实施一套营销方案，集中力量争取在这些子市场上占有大量份额，而不是在许多市场上占有小量份额。这种战略的优点是：可深入了解特定目标市场的需要，实行专业化经营，从而节省费用，增加盈利，并提高企业及其产品的声誉。集中营销特别适用于资源有限、实力不强的小企业。集中营销取得成功，占住脚跟的企业可以逐步扩展目标，增加市场份额。集中营销的局限性是，它要求企业必须选准目标，否则风险较大。一旦遭遇时尚和偏好的突然变化，或受到强大竞争者进入的冲击，就可能失去市场，导致亏损。所以，选择目标市场时必须慎之又慎。

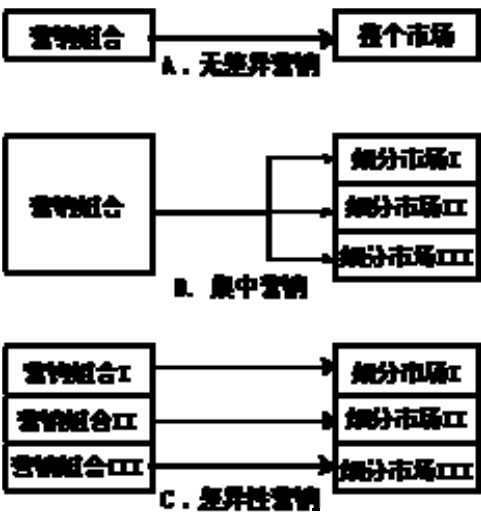


图 4-5 市场覆盖战略

三、差异性营销

在市场细分的基础上，选择多个细分市场作为目标，针对每个目标市场，分别设计不同的产品和营销方案。这种营销战略由于有的放矢，对症下药，能扩大销售，提高市场占有率。例如互联网的消费者都是通过免费使用邮箱学会网络沟通的。时至 2000 年，中国的门户网站吸引的免费注册用户数以千万计。针对其中希望拥有更大更可靠更安全邮箱空间的客户，门户网站自 2001 年起通过收费的方式为他们提供各种功能和增值服务，同时仍然保留免费邮箱服务。这种差异性营销策略（Differentiated Marketing）使用户、广告主和供应商各得其所，促进交易各方都获利。

事实上，很多实力雄厚的消费品供应商为了有效地占领市场，同时针对数个目标市场，推出档次、或品质、或款式不同的产品。宝洁、欧莱雅、联合利华等洗涤、化妆品大公司都擅长同时推出迎合不同消费档次的品牌，是实行差异化营销的典范。

较之无差异营销，差异性营销可通过满足不同的需求创造较高的销售额，但差异性营销势必增加设计、制造、管理、仓储和促销等方面的成本。这有可能得不偿失，因而有必要在战略决策中权衡差异化程度的利与弊。一些大型企业在经营多品牌效益不佳之后，又回归到合并子市场，削减品牌，减少品种之路，以实现规模效益。

#### 四、决策依据

上述三种目标营销战略各有利弊，各自适用于不同的情况。一般说来在选择目标营销战略时，要考虑以下四个方面的因素：

##### 1、企业可用资源

企业的资源有限，实力不强，不能覆盖更多的市场，最好实行集中营销。

##### 2、产品是否同质

一是产品本身差异性的大小。差异性很小的产品，如面粉、食盐，可实行无差异营销；差异性大的产品，如服装、鞋帽等，则应实行差异性营销或集中营销。二是产品寿命周期的阶段。新上市的产品，通常只介绍一种或少数几种款式，因为在此阶段重点是启发顾客的基本需要，所以最好实行无差异性营销，或针对某一特定的细分市场实行集中营销；当产品达到成熟期时，则可改行差异性营销，以维持或扩大销路。

##### 3、市场是否同质

市场是否“同质”，如果市场上所有顾客在同一时期偏好相同，购买的数量相同，并且对营销刺激的反应相同，则为“同质市场”，可实行无差异性营销；反之，则实行差异性营销。

##### 4、竞争者的战略

一般说来，应该同竞争者的战略有所区别，反其道而行之。如果对手是强有力的竞争者，实行的是无差异性营销，则本企业实行差异性营销往往能取得良好的效果；如果对手已经实行差异性营销，本企业仍实行无差异性营销，势必失利，这种情况下可考虑实行更深一层的差异性营销或集中性营销。当然，也没有固定的模式，还要依竞争双方的力量对比和市场的具体情况而定。

总之，应从资源、产品、市场、竞争四个方面的因素综合考虑，选择适当的目标营销策略，这是企业营销管理过程中一项重要的战略决策，对于企业的成败有重要关系。



## 第五节

# 市场定位战略

为使目标营销奏效，企业在选定目标市场后，就需要决定怎样进入市场。如果该市场已有竞争者，并且已经占领了某些市场地位，那么企业就要着手进行一项竞争分析，辨明现有的竞争者们在该市场上处于什么地位？实力如何？有何特点？在这种分析的基础上进行本企业的市场定位。

确定产品或品牌的市场定位（Positioning）就是界定本企业或品牌现有的和未来理想的市场竞争地位。它是“STP营销”程序中的最后一步。

### 一、市场定位的原由

#### （一）定位概念的原由

#### （二）创始人概况

### 二、市场定位的概念

### 三、市场定位策略选择

#### （一）选择定位策略的原则

#### （二）定位策略选择

### 四、市场定位的方法和步骤

#### （一）定位的三个支点

#### （二）定位的步骤

### 一、市场定位的原由

#### （一）定位概念的原由

定位（Positioning）这一概念也是人类传播沟通发展史的必然产物。在上世纪 70 年代的美国，广播电视媒体随着工商业的发展已经很发达，广告铺天盖地。其结果是每个消费者每天约接触到上千条各种信息，过多的信息使广告主和广告公司感到传统广告方式的效果越来越差。于是在争抢注意力的角逐中，定位的方式应运而生。

#### （二）创始人概况

上世纪 70 年代，美国两位资深的广告公司领导人阿尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）首创了定位这一竞争战略概念。经过大量的演讲之后，里斯和特劳特于 1981 年出版了名为《定位—攻心战略》（*Positioning —The Battle for Your Mind*）的专著，使得市场定位的概念和战略思想很快被世界各地的企业经理和学者们接受，成为企业必须考虑的营销战略之一。

### 二、市场定位的概念

所谓市场定位，就是根据所选定的目标市场的竞争情况和本企业的条件，确定企业和产品在目标市场上的竞争地位。在里斯和特劳特看来，这是争夺顾客头脑之战。在里斯和特劳特看来，这是争夺顾客头脑之战。行业领先的企业一般都已闻名遐迩，位居第一的优势显而易见。“历史表明，头一个进入人们头脑的品牌所占据的长期市场份额通常是第二个品牌的两倍，第三个品牌的三倍。”<sup>[28]</sup>

但这并不意味着排在后面的品牌不能定位，恰恰是那些无名的，或新生的品牌更需要，也能够通过定位夺人耳目，改变其市场地位。具体而言，企业为使其品牌在目标顾客的心目中留下深刻的印象，强调其



产品/服务品牌的某种特色、或企业独特的形象，以迎合顾客未被满足的需求或偏好。为此，定位必须不同于竞争对手的市场定位，否则就无所谓定位。按照 2001 年版《定位》的定义，定位就是“你在预期（潜在）顾客的头脑里如何独树一帜”。[29]

### 三、市场定位策略选择

市场定位战略的确定关键在于以什么特色来独树一帜。这一选择事关品牌的战略决策，非同小可。

#### （一）选择定位策略的原则

定位的策略可以多种多样，但选择的目的是是一致的，既要迎合潜在需求，又与众不同，且能激发购买，扩大市场份额，最终使企业盈利。所以选择的原则包括：

- 1、**重要性**—被选择的特点必须是各种可选特点中比较重要的。
- 2、**独特性**—该特点与竞争对手品牌强调的特点明显不同。
- 3、**优越性**—强调的某个特点，如某一产品属性与竞争对手品牌的产品属性优越。
- 4、**可传播性**—该特点便于阐释、宣传，使顾客容易理解。

5、**占先性**—即便其他品牌也可具备某一特点，但实行定位战略的品牌首先引以为豪，强调本品牌具有这一特点。

6、**与购买力匹配**—被选择的特点必然要与价位相联，其结果必须使目标市场的顾客买得起。

7、**可盈利性**—同时被选择的特点引起的价位还要给企业带来可观的利润。

#### （二）定位策略选择

根据上述定位策略的选择原则，企业可以根据所处的背景做出合适的选择。总结以往众多企业的实践经验，已经常见的有如下 7 种：

1、**产品/服务属性**—强调产品/服务原材料、加工工艺、质量的独特，如伊利奶粉或牛奶突出在大草原生长的奶牛使得产品“纯天然，无污染”。

2、**贡献的利益**—强调产品为使用者提供的独特利益，如中科暖卡冬季商务衬衫以“一件 1.5 毫米厚的衬衫就能过冬”的实在利益为品牌有效定位。

3、**使用场合**—强调产品或服务适用的时机或地点，如节假日、探亲访友时。脑白金以“今年爸妈不收礼，收礼只收脑白金”的使用场合定位使目标市场把它当作探访和孝敬父母的上好礼品。

**4、使用者**—针对目标顾客群对理想自我的认识，挑选他们认同或崇拜的人物（特别是明星、名人）来作代言人，并通过广告暗示这些人物是某产品/服务的使用者。这种定位策略使用非常广泛，只要所选人物具有相关性，定位的效果比较显著。从 50 年来为万宝路香烟定位的西部牛仔形象，到如今为安踏运动鞋作代言人的孔令辉，以“我选择，我喜欢。”来为目标市场树立榜样。

**5、有别于对手的特点**—完全不同于对手品牌的特点，也是目标市场所需。如上世纪 40 年代末大众汽车公司的“甲壳虫”小车型进入美国时，市场正风行大型轿车。“甲壳虫”通过主题为“想想小的好处”的广告，突出小型车有别于大型车的种种优点，诉求消费者显然有效，使产品从此后畅销 20 多年。

**6、产品类别**—通过强调产品/服务属于新的种类，提请用户特别关注。如无色的软饮料七喜出品初期就强调它是“非可乐”（Uncola），使它与红色的可乐类饮料区别开来。

**7、合作的优势**—当今的企业纷纷通过合作创造竞争优势，所以突出合作给顾客带来好处也不失为定位的有效策略，如为联邦快递公司提供互联网系统服务的惠普公司通过“畅达世界路，皆由孟菲斯”（两家公司的总部都在美国孟菲斯）广而告之，强调“联邦快递+惠普”的合作给顾客带来更快更可靠的服务。

#### 四、市场定位的方法和步骤

为了选出较好的定位战略，我们首先要认识定位依赖的三个支点或要素，（见图 4-6）然后需要采取正确的方法及合适的步骤。

##### （一） 定位的三个支点

但凡成功的定位战略都具有三个要素，或倚仗三个支点。首先，用于定位的产品/服务特点必须是目标市场未满足的需求，同时对竞争对手监视的结果显示，这不是对手的定位战略，而本企业有实力提供和坚持这一特点，及时满足需求。只有符合了这三个条件后，定位战略才能成立。

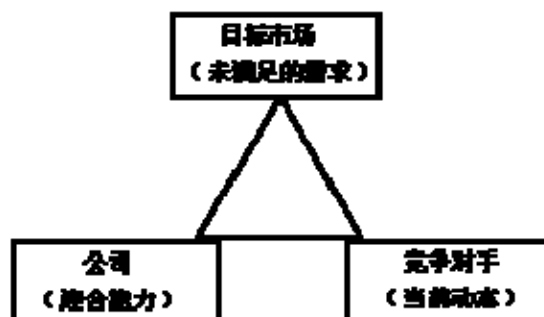


图 4-6 定位的三个支点

(二) 定位的步骤

实现以上三个要素要靠以下包含四个步骤的作业程序：

1、发现目标市场期望的产品特征

如第二章所述，为了解目标市场未被满足的具体需求，企业可以采取多种调研方法，其中包括由销售人员反映顾客的期望，开座谈会，做问卷调查等。在分析调研结果时，自然要同时认识和评判消费者需求、竞争对手动向和企业能力三个要素。如快餐店经过这样的调研，可能发现消费者特别希望快餐店卫生整洁，分店广布，就餐便利。

2、辨认品牌现有的市场地位

在得知了目标顾客的期待之后，企业可以请典型的目标顾客在感知定位图（Perceptual Map）上摆设他们心目中的各个品牌的序位。感知定位图是坐标图，所用的两轴指标正是顾客期待的两个主要特色。图 4-7 展示了美国的快餐店主要消费者对此类服务的期待，以及他们心目中的美国六个快餐店品牌的相对感知市场地位。结果显示，没有一家在两个特色指标上都占领先优势的。温蒂（Wendy）在“始终干净整洁”指标上领先，而麦当劳在“分店多且便利”方面占先。

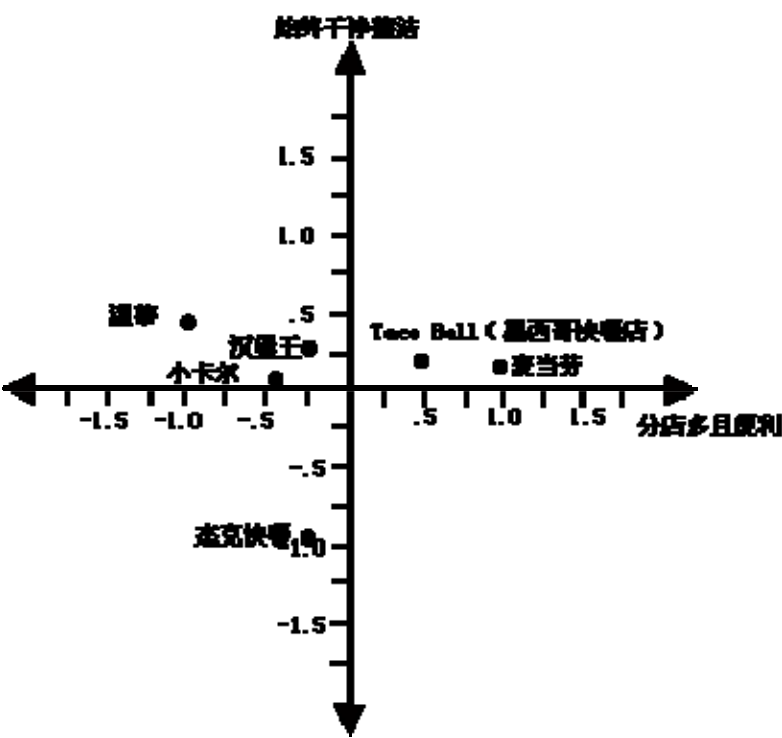


图 4-7 消费者心目中的美国快餐店感知定位图[30]

3、确定期望的市场地位

品牌在目标市场心目中的相对地位清晰之后，企业就要着手选择一个期望在未来某个时段里（如半年、一年内）实现的目标市场位置，即定位战略。此时，企业自然要评估竞争对手的动向，将自己的实力与之比较，权衡利弊，作出抉择。

在图 4-7 的例子中，假如你代表的是汉堡王（Burger King），它在“始终干净整洁”方面紧随温蒂，在“分店多且便利”方面名列第三，且与前两位的距离很大。在此情况下，汉堡王可能会选择在“始终干净整洁”特色方面下力赶超领先者。

#### 4、实现和宣传既定的定位策略

经过定位作业程序的第二步和第三步，企业确定了品牌的市场定位战略，从而也看到了当前目标市场感知某品牌的地位与企业期望品牌占据的地位之间的差距（见图 4-8）。落实定位战略，也就是消除这一差距的过程。这就需要对方方面具体的策略作一个综合性的或整合的营销计划。

这个计划包括产品、服务、定价、分销渠道和宣传沟通等。假设企业决定为自己的品牌在富有的购买者心目中树立“世界一流产品”的形象，那么，它就必须提供世界水平的优质产品，实行高价策略，通过信誉卓著的中间商提供顶级服务，并开展相应前卫的广告宣传和沟通活动。

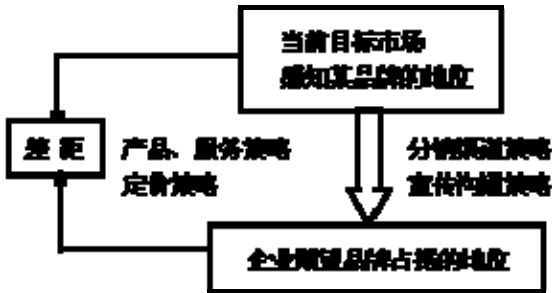


图 4-8 现有市场地位和期望地位的差距及消除差距的策略

值得特别注意的是，品牌的价位要与定位战略相匹配，如果不匹配，必然在目标顾客群心目中造成视觉混淆，品牌的目标定位难以实现。表 4-3 显示的是通用汽车公司各品牌平均价位在两个不同时代的比较。1921 年时各品牌的价位清楚地表现了其定位档次；而到 80 年代末—90 年代初时，庞蒂亚克和土星、Oldsmobile 和别克的价位接近，使得顾客很难认清它们各自的定位和相互之间的差别，结果影响了这些品牌的销售和市场份额。[31]

表 4-3 通用汽车价位的失误[32]

1921年通用汽车的 平均价格：\$1200	80年代末-90年代初 的平均价格：？
雪佛兰 \$ 450—600	\$1 215—17 563
庞蒂亚克 600—900	9 904—28 479
土星 — —	9 995—12 895
Oldsmobile 900—1 200	13 510—31 370
别克 1 200—1 700	13 734—31 864
凯迪拉克 1 700—2 500	32 990—45 330

宣传沟通的任务主要是，在这一环节，经理们必须将这一定位战略加以二次创作，形成目标市场容易理解和接受的主题广告语，并通过各种沟通渠道和媒体准确地传播给潜在购买者。有效的做法是制定和落实一套整合营销沟通策略，我们将在以后有关的章节详述操作方法。

总之，企业在战略决策阶段需要细分市场，然后选定目标市场，同时瞄准某一主要的竞争对手，决定竞争性定位战略，接着转向营销策略组合的决策。本课程的后五章将专门探讨企业的营销策略组合。

## 本章提要

本章涉及市场营销的关键战略决策，其中包括目标营销和市场定位这两个战略问题。首先本章概述了目标营销的必要性。社会经济的繁荣使顾客需求不断上升和趋于个性化，供过于求，市场竞争愈益激烈。在多数情况下，各类企业都纷纷通过诉求特定的目标市场来赢得市场份额。细分市场是选择目标市场的前提。本章结合中国国情和当前的市场特点，介绍了细分消费者市场和组织市场的各种细分依据和方法、选择目标市场的方法和程序。接着本章又阐述了企业通常面临的市场覆盖战略选择，以及决策的原则。目标市场确定后，企业为赢得竞争优势就需要为其产品或品牌设计定位战略。本章不仅介绍了市场定位概念的由来和作用，还通过案例演示了定位的基本概念、定位策略选择的原则、各种能使品牌独树一帜的定位策略，以及选择定位策略的具体步骤和方法。本章始终强调应用市场调研工具和提高市场感悟能力是成功细分市场、确定目标市场和市场定位的关键。

## 案例概要

### 一、互联网零售 ——凯迪红黄蓝网络社区

凯迪红黄蓝公司是一家从事居民日常生活必需品的小型公司，该公司通过办“红黄蓝”网络社区服务站把这些日常消费品从菜市场搬上了互联网。红黄蓝网络社区自2000年初设立以来已在西城区建立4个服务站，平均有60%的居民家庭加入了红黄蓝网上社区。

红黄蓝网络社区由配送中心、社区服务站和信息管理中心三个核心职能部门构成。社区的产品是由位于西直门的公司总部统一采购并每天配送到各个社区，再由会员到各自的社区去取货。个别商品由各个社区为所辖会员进行送货上门。此外“红黄蓝”还与一些著名的商业企业和家政服务企业合作，提供有保证的服务和商品。服务站成为红黄蓝网络社区业务流程中的重要环节，居民通过服务站申请入会、缴纳预付款，提出社区服务要求并取得商品和服务。信息管理中心保证高效的物流体系运行，保持低库存甚至零库存，为用户提供低成本的服务，减少企业的运营和管理成本。

红黄蓝网络社区采用会员制经营能确保信用制度。它仅在设立服务站的小区吸收会员，该小区居民以家庭为单位在当地红黄蓝服务站登记付费成为会员，并在会员账户中预先存入一定数量的资金用于结算。会员根据信誉情况可享受临时透支，届时服务站会提醒会员尽快存入新的款项并偿还透支。会员可以通过互联网登录红黄蓝网络社区网站，办理查询和订货，并与社区管理员通过电子邮件联系反应客户需求和意见。

凯迪红黄蓝虽然是一个小型企业，但通过设立网络社区服务站这种低成本的渠道网点，公司建立了具有一定集权性的管理制度，借助物理社区建立虚拟社区，同时为小区居民设立了网上、电话和订阅卡等与网站沟通的多种方式。

**思考题：**

1. “红黄蓝”的会员制可以解决什么问题？为什么？
2. “红黄蓝”事实上构建了什么样的盈利模式？你认为它能够持久吗？

## 重要概念

大众营销 Mass Marketing

目标营销 Target Marketing

子市场营销 Segment Marketing

补缺营销 Niche Marketing

微型市场营销 Micromarketing

本地营销 local Marketing

一对一营销 Individual Marketing

可测算性 Measurability

可盈利性 Profitability

可接近性 Accessibility

可操作性 Actionability

市场细分 Market segmentation

子市场 / 细分市场 Segment

人口统计 Demographics

家庭生命周期 Family Life Cycle, FLC

购买时机 Purchase Occasions

寻求的利益 Benefits Sought

忠诚程度 Loyalty Status

待购阶段 Buyer Readiness Stage

消费心态 Psychographics

“价值观和生活方式分类体系” Values and Life-Styles, VALS

宏观变量 Macro Variables

微观变量 Micro Variables

市场感悟 Market Sensing

组合细分市场法 Segmenting by a Variable Mix

逐步排除挑选法 Sequential Exclusion

无差异营销 Undifferentiated Marketing

集中营销 Concentrated Marketing

差异性营销 Differentiated Marketing

定位 Positioning

感知定位图 Perceptual Map



## 第五章

## 战略规划和营销计划

如第一章所述，当企业获得所需的信息之后，营销管理的第二项重要任务就是开展战略规划，把握好发展方向。企业在做战略规划的过程中通过SWOT分析，界定企业使命、企业特定时期的目标，以及确定包括竞争战略、业务组合、资源整合3个方面在内的战略组合要素。

**【教学目标】** 介绍企业战略规划的重要性和规划程序，其中包括分析环境和界定使命、竞争战略、业务组合和资源筹集等决策与方法以及单个业务单位的营销过程和计划。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

### 第一节

### 企业战略规划的意义和内容

市场犹如战场，因此我们常用军事语言来描述营销活动。战略是指事关大局和企业长远发展的安排，往往涉及企业的命运和发展，不可轻视和鲁莽。战略规划需要洞察未来的趋势，未雨绸缪。大船调头难，战略规划和战略调整对大企业尤其重要。

#### 一、战略规划的意义

（一）战略规划的重要性

（二）战略规划是持续的主动进取过程

#### 二、战略规划所需条件

#### 三、战略规划的内容和步骤

## 一、战略规划的意义和特点

战略规划 (Strategic Planning) 涉及企业的发展方向, 关系到 3—5 年, 乃至 10 年后诉求什么市场、所处什么行业、经营什么业务、发展到多大的规模。要做出正确的决策, 必须对市场趋势和竞争态势明察秋毫, 提前策划和设计。

### (一) 战略规划的重要性

企业在市场的大海里航行, 战略规划和战略调整相当于在风浪中掌舵, 或把握前进的方向。战略规划涉及到企业在规定的期限内做什么业务, 投入和产出各是多少。如果管理层对发展方向缺乏适时的规划, 或把握不当, 大型企业会因此而浪费巨额资金, 减缓发展速度, 中小企业还会因此而倒闭覆没。例如在上世纪末, 以摩托罗拉为首的 12 家企业投资组建的美国铱星公司耗资 50 多亿美元建造 66 颗低轨卫星系统, 结果因销售远远达不到预期而半途而废, 背负 40 多亿美元的债务宣告破产。[1]

改革开放后的 26 年来, 许多企业在市场竞争中败下阵来。其中不少公司就是本着“赚一把, 是一把”的理念, 不搞战略规划, 在市场上随波逐流, 昙花一现。20 世纪 90 年代初期, 一些初战告捷的企业受房地产“一夜暴富”个案的引诱, 把有限的流动资金投入房地产, 不久就被“套牢”, 结果反而因主业发展缺少资金而破产倒闭。

90 年代中期, 互联网技术推动了新经济的发展, 网站和网络公司层出不穷。它们纷纷给自己画就了美好的蓝图, 股票价格随着人们的高期望值攀升。但到 2000 年前后, 这类公司的盈利模式受到了质疑, 纳斯达克股票指数狂泄, 股价下跌之后公司失去了资金支持, 各国的网络公司纷纷倒闭或转让。其中挺下来的, 便是那些提前洞察前景, 及时进行战略调整的公司。例如, 2000 年时的网上广告市场低迷, 门户网站都不景气。广州飞华电信公司在开办网站两年后就感悟到单一网站业务的风险, 及时进行战略规划, 调整业务组合, 将重心移向为企业电子化的互联网增值服务, 获得了持续性快速增长。[2] 搜狐公司也从 2001 年推出网上路演, 开启新的盈利点。

进入 21 世纪以来, 信息技术带动电子商务, 国际投资和国际贸易推动经济全球一体化, 越来越多的企业参与全球各地的竞争, 市场环境之复杂、竞争变数之多史无前例的。因此, 战略规划对企业更为至关重要。

### (二) 战略规划是持续的主动进取过程

在很多人眼里，战略规划无外乎于中长期的经营和财务计划，或是一个为在规定的时期确定各业务单位销售量和利润指标的数字游戏。经理们往往按照常规和直观推断未来，还原以往的经历，不去质疑和改变现行的行规和行界，更无意开拓新的竞争空间。在这种相对容易的规划过程中，“平衡”、“照顾”等便成为经理们下意识的工作原则。而历史的经验表明，在不进则退的市场竞争中，这样的规划不可能帮助企业抵御风险，免遭淘汰。

高科技大企业也不断面临着避免衰退、持续增长的问题。20 世纪 90 年代初，计算机行业的龙头企业 IBM 开始走下坡，面临被肢解的危险。1993 年郭士纳上任后，及时从两方面进行战略调整。一是加大向全球扩展的力度；二是使业务更加多元化，并将重点从制造计算机硬件转向计算机系统服务。这些调整使得 IBM 避免了行业下滑造成的影响。如今 IBM 的全球服务已经成了该公司效益增长最快的部门，销售额已占公司总额的 43%。在 2001 年全行业衰退的情况下，IBM 的非凡业绩仍使其股票价格上升了 35%。[3]

近年来其他出类拔萃的企业，如沃尔玛、通用电气、惠普、海尔、TCL、中国华源集团等都视战略规划和战略调整为变革或主动进取的过程。战略与国际管理教授加里·哈梅尔(Gary Hamel)在总结先进企业的实践经验后指出，战略意味着探索和变革，走前人和自己没有走过的路。

美国安瑟信科咨询集团(Answerthink)海克特分部(Hackett)常年不断地对世界级公司进行最佳操作方法和信息收集和基准评介研究。[4] 根据海克特 2002 年度的该项研究报告，在当今环境多变的时代，最成功的公司不再将战略规划看作是一年一度的程式，而是持续不断的经营决策调整过程。[5]在此过程中，公司要设法辨识真正的领先指标，有效地检测出现的变异，并根据变异调整公司战略。这样做有助于提高公司未来业绩的“能见度”，克服宏观微观环境中的不确定因素。[6]

## 二、战略规划所需条件

在信息时代，有关环境和市场的信息不难得到。但是对环境和市场的正确判断则有赖于企业管理层对信息的正确分析和敏锐的悟性，是他们的先见之明导致企业及时的战略变革和必要的资源重组，使企业效益持续增长。

1980 年，美国通用电气公司年销售额达 250 亿美元，利润有 15 亿美元。在常人眼里，这家有着 115 年历史的巨大公司运行正常。而次年接任董事长兼首席执行官的杰克·韦尔奇却看到，美国经济正在恶化，通货膨胀率高达 18%，钢铁、汽车等行业受到日本企业的严峻挑战，制造业的利润逐渐下降。当时通用电气利润的 80%仍来自传统的电机和电子制造业，韦尔奇洞察到公司正面临着衰败的危机。为及时避免预料

中的遭遇，韦尔奇果断地从其他行业选择和购并增长潜力较大的企业，转让和淘汰本公司一些过时的业务。这种变革使通用电气的效益年年递增，公司利润从 1981 年的 16 亿美元上升到 1999 年的 107 亿美元。[7]

三、战略规划的内容和步骤

战略规划的核心是战略。在竞争环境中，市场机会有限，各种变数互动。企业应通过规划确定本企业要抓住什么机会、开展哪些业务、如何开展不同于对手的活动，比对手做得更好。同时，现实和理想之间经常出现差距，战略规划有助于缩小这一差距。

企业战略规划的主要内容是：通过认识客观环境和公司自身的能力，界定或调整企业使命、企业目标，充分利用市场机遇，确定竞争战略，规划业务组合和运营流程，安排相应的资源筹集方案。所以战略规划就是将企业的实力和市场机遇相匹配的过程。战略规划需要界定 5—10 年，乃至更长期的发展方向，具有长期性、全局性和方向性。当然，对所定的方向也应随着环境的变化不断进行微调。战略规划的内容不仅限于市场营销，它涉及诸如研究与开发、生产、营销、财务、人力资源管理等企业各个职能部门。

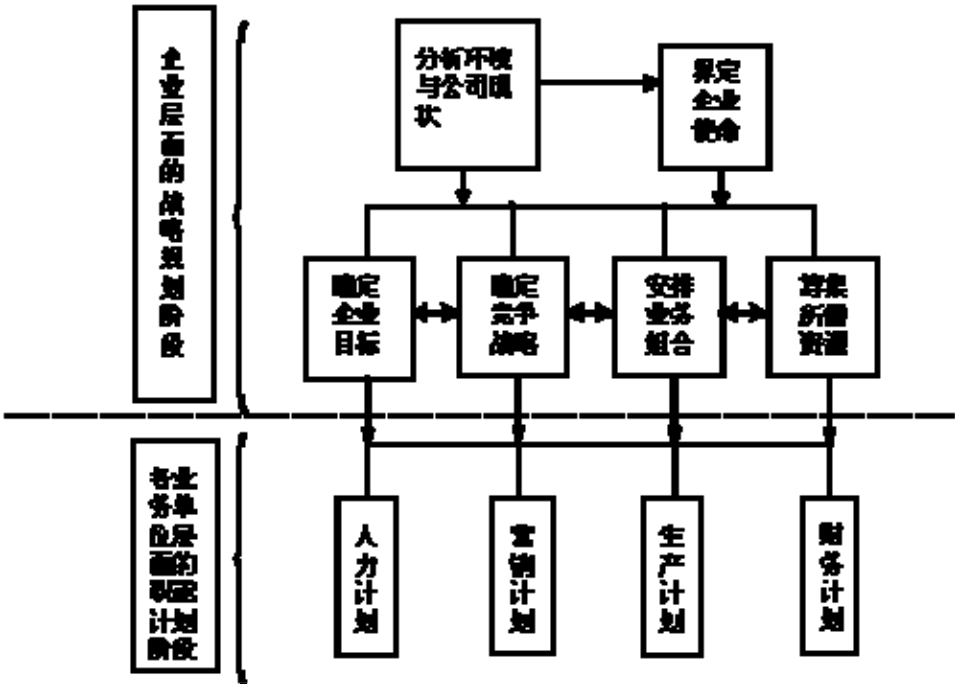


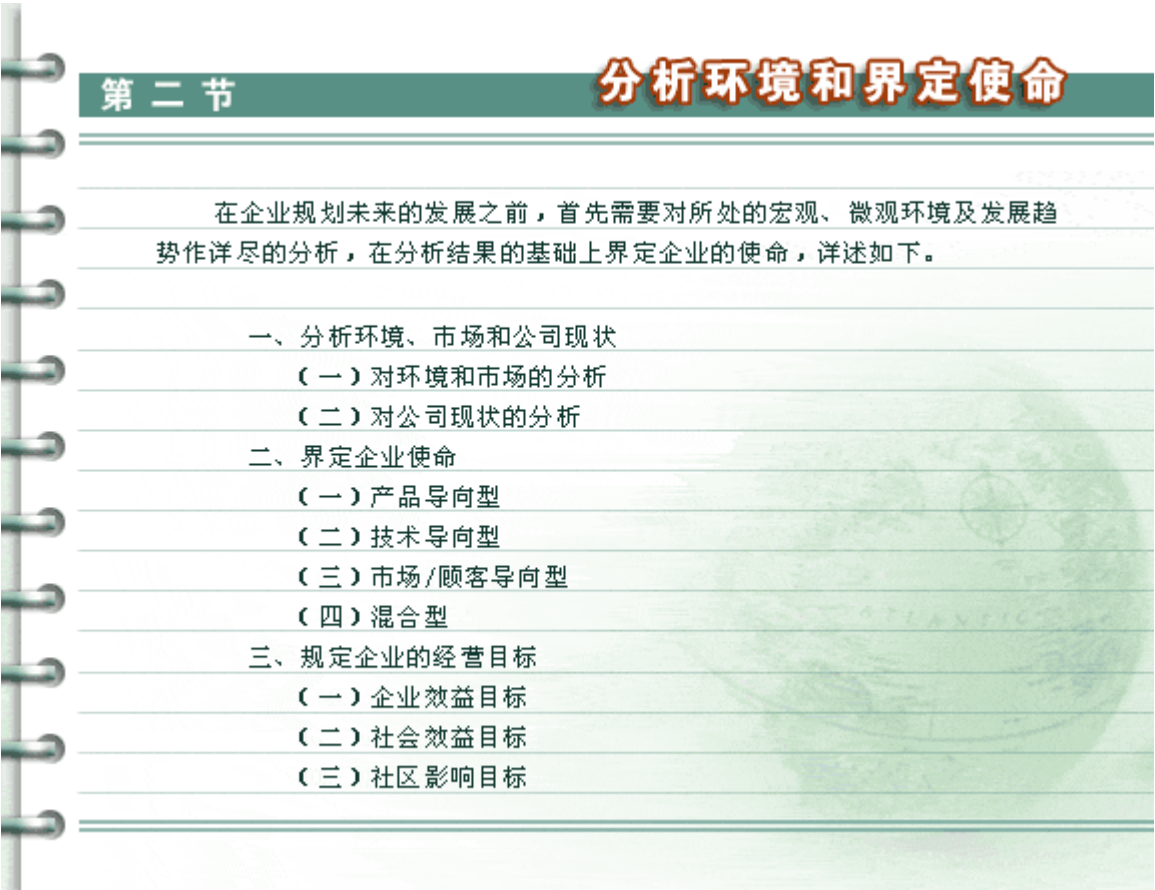
图 5-1 战略规划和业务单位职能计划的内容和步骤

图 5-1 展示了战略规划及业务单位职能计划的先后关系，共有两个阶段 3 个层次。第一阶段为战略规划阶段。在该阶段的第一个层次，管理层首先应索取信息，分析环境、市场和公司自身的能力，以期较好地把握宏微观环境。然后管理层根据对环境的分析，界定本企业在特定时期内的企业使命或任务（Mission）。企业在战略规划阶段的第二个层次策划和确定实现企业使命的经营目标和战略。这一阶段



包括确定企业目标、确定竞争战略、安排业务组合（Business Portfolio）、筹集分配资源 4 项工作。企业目标需要量化，量化的依据是合适的竞争战略、以竞争战略为指导的业务组合以及资源索取和整合等方略。由于这些方略之间的关系是互动的、非线性的，在现实生活中，第二层次的 4 项策划工作几乎是同时进行，而不应按简单的先后步骤来做。企业层面的战略规划完成之后，进入第二个阶段，即各业务单位计划阶段。期间，业务单位按照战略规划的结果制定营销计划及各项职能计划。这些计划在产品和市场层面上细化了企业的总体战略。

以下的各节将依次详述两个阶段中三个层次的内容。



**一、分析环境、市场和公司现状**

知己知彼，百战不殆。环境 and 市场是营销工作的客体，只有熟知它，企业才能给自己找到一个合适的立身之地。但有的企业在战略规划时仅靠管理者个人的感觉做决策，这种感觉受到个人眼界的限制，经常不够准确。如 20 世纪 90 年代中期昙花一现的巨人集团，由于领导人靠“拍脑袋”行事，结果造成过度扩张的决策失误。事实证明，当今企业面对的环境非常复杂。随着竞争态势的复杂化，单靠企业管理者的悟性不足以产生正确的决策，成功和失败的企业经常在环境和市场研究能力上存在着明显的差异。

### （一）对环境和市场的分析

要对环境 and 市场进行持续、滚动式的研究和预测，需要有源源不断的信息，为此企业必需在建设信息系统和营销调研方面有足够的投入。有关营销信息系统的构建、运行问题和营销调研方法，详见第二章营销信息系统、调研方法和市场需求的测量与预测。有关宏微观环境的分析内容和方法，详见第一章中的“把握战略要素组合”部分。

### （二）对公司现状的分析

对公司的现状分析应关注直接的硬指标和间接的软指标两个方面。所谓硬指标，即指包括销售额、相对成本、利润、盈利能力在内的财务业绩。软指标包括产品和服务质量、顾客满意度或品牌忠诚度、顾客对品牌或公司的联想程度等。通过这样的分析，管理层就会对企业的实力、有形和无形资产的积累有一个清醒的认识。

## 二、界定企业使命

在认清环境和了解自己的前提下，明确发展的方向是企业在竞争中发展壮大的先决条件。为此企业有必要为自己界定特定时期的历史使命。多数先进企业都有明确的企业使命，而且所作的界定经常体现了企业的经营理念和对业绩的期望。

界定企业使命的目的在于指导规划和战略策略的制定、克服内耗、合理地配置使用公司资源。既定的使命具有一定的持久性，企业通常要求员工将既定的企业使命铭刻在心，体现在计划中，贯彻在日常工作中；同时企业还要通过年报、宣传册子和广告向社会广泛宣传，获得公众的理解和支持。

界定企业使命的方法是宽泛地描述企业将如何完成其产权所有者赋予的基本职责的意图。在界定过程中要力求表达公司的远见，又要掌握表述的宽度。有些使命的表述过于宽泛，如：“通过顾客满意使利润最大化”、“使人民幸福”、“以产业报国为己任”等。这类表述会使方向模糊不清，仅适用于广告宣传，难以对企业的发展和计划的制定起到指导作用。但是过于狭窄的表述又会限制企业业务的拓展，如：“本公司的业务是生产和经营铅笔”。历史的经验证明，顾客的欲望无止境，产品都难免老化过时。而经理人员很容易患营销短视症，只见产品，不见顾客需求，将自己限制在狭窄的产品框内。[8]

在日新月异的 21 世纪，企业必须审时度势，注意调整拓展产品或业务组合，因此企业使命的界定宜留有拓展的余地，保持持久的竞争力。

归纳历来企业给自己设定的企业使命表述，基本上存在着由简单到复杂的4种类型：

### （一）产品导向型

此类企业使命的表述以产品为中心，只说明经营范围。例如：“×××公司主要生产和经营文具。”

### （二）技术导向型

此类表述主要说明公司生产经营所依赖的技术类型：“本公司是一个化学品加工企业。”

### （三）市场/顾客导向型

此类表述以市场，即顾客为中心。爱立信在因特网公司主页上宣布：“爱立信的任务是发现、理解顾客的机会和需要，向他们提供优于任何竞争对手的通讯方法，进而能够向自己的股东贡献较多的回报。”  
[9] 这一表述反映了该公司为顾客尽力的心愿和充分理解顾客业务目标及需要的关系营销观念，比较先进，而且具有个性。它不仅给公司员工树立了明确的奋斗目标，而且容易引起顾客企业或组织的青睐和信任。

### （四）混合型

上述四种表述分别涉及目标市场、基本的产品或服务、需要掌握的主要技术和必须发挥的竞争能力。为使企业使命的表述既达到市场导向，又具有实际的指导意义，一些企业的任务表述综合了上述类型中的两种或三种，故形成混合型的任务表述。例如，西安扬森制药有限公司的企业使命表述如下：“作为医药公司，我们主要致力于开发新的治病的化学药物，从而提高世界的医疗水平。”又如美国主营糖品的 Nutra Sweet 公司曾有如下表述：“本公司的任务是通过应用先进的技术向消费者提供更多更好的食品。”

在以上四种表述中，前两种或突出产品，或强调技术，在当今时代显得落伍和不合时宜。后两种则照顾到企业的服务对象——顾客、投资者、相关利益者的利益，表现了当今时代先进企业的先进经营理念。

总之，企业在界定使命时，要注意突出企业的个性、掌握合适的宽度、表现企业的先进性。

## 三、规定企业的经营目标



在企业使命的指导下，企业应设定自己的企业目标。企业目标的界定务求具体、清晰、指导性强、可望又可及。市场营销的最终目的是通过向顾客和相关利益者提供价值来实现企业自身的价值，自身价值表现在利润和对社会的贡献上。因此企业首先需要确定其效益目标，同时兼顾社会效益目标和社区影响目标。

### （一）企业效益目标

企业的效益目标的表述比企业任务具体，它通常量化企业的目标效益，规定在某一期限内完成某些指标。这些指标包括销售额/销售收入（Sales）、市场份额或称市场占有率（Market Share）、利润和投资回报率（Return on Investment, ROI）。

如果企业是上市公司，公司的效益时时受到资本市场的关注。它必须努力提升盈利能力，使股东财富最大化，才有可能吸引更多的发展资金，推动股票价格上升。因此，公司的股票价格（Stock Price）成为首要的业绩或效益目标。以下详述与营销职能最直接相关的指标/目标。

#### 1、销售额/销售收入

销售额/销售收入是支撑盈利类指标的重要指标，在企业运营中，销售收入的实现通常归属营销职能。销售额是衡量业绩的重要指标，但利润是企业效益的最终表现；高销售额不一定能够带来高利润。因而公司在设定的目标中通常同时包括销售额和利润。如“争取从2002年初到2004年末在350个售点建立分店，实现100亿美元的销售额、12亿美元的利润。”

#### 2、投资回报率

对于新产品或新项目，投资回报率是表现其盈利能力的指标，也是一项被用于检验经营效果和效率、计量企业盈利能力的财务比率。计算投资回报率的数据来自公司的营业报表和资产负债表。以下公式常被用以计算投资回报率：

$$ROI = \frac{\text{净利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{投资额}}$$

由此公式可见，只提高销售额不一定能提高投资回报率，关键要降低成本和提高营销的效率。

#### 3、市场份额

在竞争性市场上，衡量销售收入的大小，应比照竞争对手的销售额，于是就产生了市场份额的概念。市场份额是企业的年销售额占全社会同业企业销售总额的比例。市场份额是赢利能力的关键因素。这不仅是营销经理们的说法，而且得到学者们获取的丰富论据的支持。20 世纪 70 年代，位于美国马萨诸塞州剑桥的战略规划学会发起题为《营销战略对利润的影响》（PIMS）的研究项目。该项目对 57 家公司的持续性研究揭示了市场份额和投资回报率之间的关联：市场份额越大，投资回报率越高。[10]PIMS 数据库在 80 年代里被大大扩展，涉及的企业达到 2000 家左右；数据的时间跨度较大，一些参与企业提供了长达 9 年的记录。

以此为基础的研究结果表明，随着市场份额的增加，公司会获得较大的边际利润，采购额与销售额的比率下降，营销成本占销售额的百分比下降，质量提高，产品价格也相应提高。过去的数据分析还持续连贯地证明，大多数市场份额高的公司都享有高于平均水平的利润边际和投资回报率，同时大多数市场份额低的公司的利润边际和投资回报率低于平均水平。数据还显示，有些公司产品的买主属于购买次数不多的分散顾客群，占有较大的市场份额带给它们的优势最大。[11] 所以 20 世纪 80 年代以来企业纷纷把市场份额作为重要的经营目标之一，如“争取到 2003 年销售额达到 150 亿元，占有 16% 的市场份额，实现利润 10 亿元”。

#### 4、相对市场份额 (Relative Market Share)

相对市场份额是用以衡量企业相对于其主要竞争对手的指标，其计算公式是，本企业的市场份额除以主要竞争对手企业的市场份额。相对市场份额常被用于判断企业的相对市场地位。

诚然，达到销售收入和市场份额目标还不等于能够盈利。如果生产成本、营销成本和资金成本过高，仍然会妨碍利润目标的实现。为确保盈利，公司应在制定上述指标时，规定**成本指标**。

#### （二）社会效益目标

企业经营有业绩也是对社会的贡献，因为其效益越高，给国家的纳税额会越高，同时还能为社会创造就业机会。截止 2001 年，可口可乐公司以各种产权结构在华开设 20 多个装瓶厂，直接解决 10 多万人的就业，通过相关行业的带动又间接创造了 50 万个就业机会；每年在中国上缴各项税款达 10 亿元人民币；每年在中国采购的原料、包装及配套设备超过 70 亿元人民币。[12] 对于做出贡献的企业，政府也会提供一定政策上的支持和优惠，所以有的企业在界定目标时，同时也规定利税、就业机会等社会效益目标。

#### （三）社区影响目标

社区指企业办公，生产或销售地点所在的市区，范围虽小，互相的影响更为直接。除了缴税和提供就业机会外，有的企业还规定了改善社区公共环境、与周围居民和单位发展友好关系等目标。

### 第三节

## 战略、业务组合和资源决策

#### 一、确定竞争战略

##### 1、产业分析

##### 2、竞争优势的构成

#### 二、分析和规划业务组合

##### 1、战略业务单位的分析

##### 2、制定企业增长战略

#### 三、筹集资源

##### 1、自制

##### 2、外取

#### 一、确定竞争战略

在市场经济体制下，各行各业经常处于供过于求的状态，同业竞争不断升级。企业为了生存和发展，实现既定的经营目标，必须设计有效的竞争战略。竞争战略构建于特定的产业环境，因而首先要做产业分析。在此基础上，企业设计其竞争战略，即如何扬长避短，构建和保持企业的竞争优势。

##### （一）产业分析

有效的竞争战略是建立于对相关产业的正确认识之上的。当企业为摆脱困境需要转产，或为谋求发展需要进入新的产业时，它还面临着产业的战略抉择。理性的分析有助于规避风险。1980年出版的迈克尔·波特专著《竞争战略：分析产业和竞争对手的技术》被公认为竞争战略理论的突破，具有公认的指导价值（见图5-2）。该书创建了对影响产业盈利能力（Profitability）的5种竞争作用力的分析框架，包括

上游供应品和下游成品的供求关系引起的供应方和购买方的侃价能力（Bargaining Power）、潜在进入者（Potential Entrants）和替代品（Substitutes）的威胁，以及业内的竞争激烈程度。这些结构性的作用力不仅决定了产业的平均盈利能力，而且对企业战略的盈利能力也有很大的影响。



图 5-2 决定产业盈利能力的五种竞争作用力[13]

这个模型给经理们的重要启示是：要研究产业的盈利能力结构，选择便于盈利的产业。在决策过程中，企业只有预测和考虑特定产业 5 种作用力的互动结果，才有可能认清未来产业的发展趋势、本企业在其中可能获得的发展空间之大小，进而做出正确的决策。

以替代品的威胁为例，这种威胁往往是新技术诞生和被应用的结果。于是电视对电影院、电脑对打字机、传真机对速递服务都造成了很大的影响。有关企业如能预先作出战略调整，就能避免无效的投资。

即使在 5 个要素互动之中存在着企业发展的空间，企业还需考虑自己具有什么能力，适合经营什么。

许多企业有了一些原始积累之后就急于进入高利润高增长产业，有的甚至一下子就进入数个陌生的行业，背上沉重的包袱陷入泥潭。曾经一度辉煌的百龙集团也有盲目扩张的相同经历，后来总裁孙寅贵把“黑色”的反思写进《总裁的检讨》一书中。正大集团是泰国最大的企业，靠发展家畜、饲料、肉鸡养殖起家。正大也是最早（1979 年）来华投资的外国公司。但它没有像通用电气、摩托罗拉、丰田、松下等世界著名跨国公司在华继续推进专业化道路，而是处处撒网，处处布点。除了宁夏、西藏、青海以外，正大在中国的各省、区、市投资兴建了近 180 家企业，投资领域涉及农牧业、啤酒酿造、石油化工、水产养殖、通讯制造、摩托车、房地产、医疗、金融等十几个行业。时至 2000 年，正大没能在自己的核心技术领域占据领先地位，其在华投资遭遇重挫，业务锐减，账面亏空，主要的原因是核心竞争力“被稀释”。[14]

（二）竞争优势的构成

有关竞争优势的构成有各种学说，有的强调企业的能力，有的强调占有的资源。乔治·S·戴和罗滨·温斯莱综合各种优势理论后认为，竞争优势主要是由“优势来源”、“市场地位优势”和“业绩结果”等三组要素构成的（见图 5—3），这三组要素之间还存在着因果关系：“优势来源”是“市场地位优势”的基础，经过企业的运营，达到表现竞争优势的“业绩结果”。优势可能是相对和暂时的，为保持已有的优势，企业应将所获的利润再投入到新一轮的竞争中去

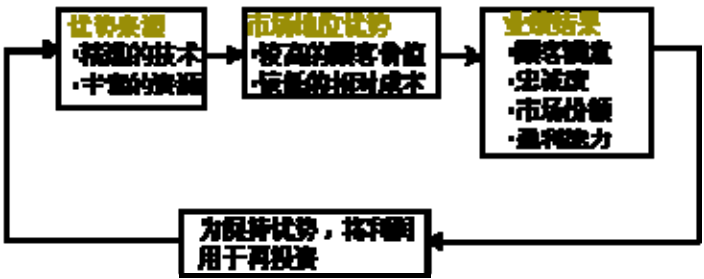


图 5—3 竞争优势构成要素[15]

1、确定核心能力

上述优势来源包括企业在发展过程中培育的精湛技术和积累的丰厚资源，其中包含着 C·K· 普拉哈雷德（C.K. Prahalad）和加里·哈梅尔（Gary Hamel）教授所强调的核心能力（Core Competence）。他们在 1990 年发表的《公司的核心能力》一文中，以数个日本公司由弱到强的发展历程为例，论证核心能力是竞争优势的主要来源，建树和发展核心能力是竞争战略的根基。[16]核心能力的学说简洁清晰，在企业界引起普遍的关注和响应。

根据普拉哈雷德和哈梅尔的界定，核心能力集合了一个组织（公司）员工们学习的成果或智慧的结晶，尤其涉及对各种生产技术的协调和对多种技术潮流的融合。例如，将收音机置于芯片的理论知识不能保证公司能有技术生产小如名片的微型收音机。为了生产这种微型收音机，卡西欧必须协调微型化技术、微处理设计、材料科学以及超细精密套装等技术诀窍。同样的技术也被用以生产微型卡式计算器、袖珍电视机和数码手表。这种技术和知识的融合有赖于公司各部门间的沟通与合作。[17]

考察一个企业的某种能力是否属于核心能力，可以使用以下 3 项测试指标，即这种能力：

- （1）能否让企业进入各种市场（如显示系统技术能使公司进入诸如计算器、小型电视机、笔记本电脑显示器和汽车仪表板、掌上电视机等市场）；
- （2）能否有力地推动顾客感知最终产品所提供的利益（如本田的发动机）；



(3) 能否使竞争对手很难模仿。最难模仿的是由多个单项技术与生产技术复杂融合的结晶。对手可能会学到部分技术，但难以复制构成核心能力的内部协调和学习的整套模式。

事实证明，美国 RCA 公司 20 世纪 70 年代有关开发基于唱针的可翻转录像系统的决策没能通过这些测试，而日本的 JVC 公司 60 年代初所做的发展录像能力的决策则已经通过了上述 3 项测试。一旦企业的核心竞争能力得到充分发挥，它就能获得竞争优势。[18]

在普拉哈雷德和哈梅尔看来，**核心能力是竞争力的根源**，企业应围绕其核心能力繁衍其业务单位，而不该让现有业务单位妨碍核心能力的发展和利用，也因此核心能力不会因使用而递减。[19]针对 BCG 业务组合法不利于增值的缺点，他们用树形结构展示了按核心能力发展核心业务及相关业务的战略发展模型。[20]

要确定企业的竞争战略，普拉哈雷德和哈梅尔建议，“公司的高级管理层应该花费足够的时间来勾画全公司的**战略构建图**（Strategic Architecture）。这个战略构建图尤如交通图，既有助于确定建树何种核心能力，及支撑这种能力的各种技术。” [21]

但一些学者认为核心能力理论比较狭窄，如它主要侧重于以技术为中心的企业能力，而竞争优势还经常取决于营销管理技巧（如战略定位方略）。[22] 大卫·J·科利斯（David J. Collis）和辛西娅·A·蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）在他们的论文《资源竞争：90 年代的战略》中指出：有不少学者认为，有效的竞争战略不仅围绕着核心能力，还基于对其他资源优势的占有。所以他们以“基于资源的公司观点”的名义，主张竞争战略应着力占有和利用内、外部各种资源。[23]

## 2、战略定位

另一些学者一方面肯定资源占有的前提，同时更加突出以资源为基础，创造杰出市场地位的重要性。例如，迈克尔·波特教授认为，全面质量管理、基准确定、时速竞争、资源外取、伙伴合作、企业再造等管理工具可用以提高经营效力。但仅靠经营效力的改善，不足以创造竞争优势。企业必须创造独特的、持久性差异的方略，即**战略定位**（Strategic Positioning）。这种方略要通过系统性组配构成。[24]

与众不同的定位战略，可以使资源并不丰富的中小企业，夺人眼目，获取突出的市场地位，从而得到理想的业绩结果，扩大资源的占有量。美国西南航空公司避开了大型机场和长距离飞行，提供介于中型城市之间和大城市二级机场之间的短距离、低成本和点到点的服务。该公司的目标旅客包括商务旅客、拖家带口的旅客和学生。西南航空公司的班机不提供机上餐和行李托运服务，因而降低了成本和票价，缩短了机场停留时间，提供了间隔很短的大量班机，有效地迎合了大量的乘客的需求，运营效益显然。

(1) 基本战略的选择

每个企业都面临着各种竞争战略的选择，迈克尔·波特还在 1985 年出版的《竞争优势》一书中，从企业的角度设计了著名的价值链模型和基本竞争战略（Generic Competitive Strategies）模型。所有这些模型都体现了系统性思维方式，受到广泛的认同。

根据迈克尔·波特的总结，企业的竞争优势有 3 个基本来源，或产生于 3 种基本做法，即成本领先(Cost leadership)、差异化（Differentiation）和聚焦（Focus）（见图 5-4）。一般来说，成本领先要靠规模效益，需求较大的大众使用的产品适于采用成本领先、价格低廉的战略。20 世纪 90 年代中期以来中国家电市场上一次次的价格战就是一场场规模效应的较量。电视机产业的长虹、微波炉产业的格兰仕等都曾是努力扩大规模，赢得成本优势的典范。格兰仕还是成本聚焦的榜样，在创业的数年里，格兰仕集中所有资源生产和经营微波炉，在国内把外资品牌打败后又进军国际市场。

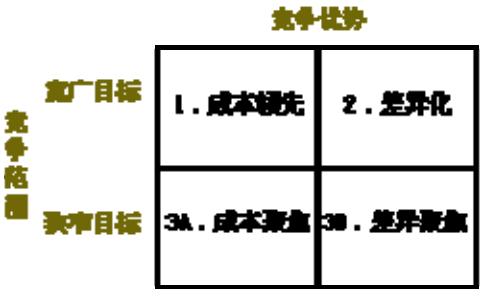


图 5-4 三种基本竞争战略[25]

与此相对应的是差异化战略，即通过增加产品功能效用来增加其附加值，只要附加值能被顾客认知就能提升价格，获得利润空间。例如层出不穷的新款轿车，在性能、外观、内饰、动力等各方面花样翻新。又如近年来的新款手机，不断地在时尚外观、彩色应用、娱乐应用和商务智能应用方面推陈出新。

企业还可以根据对顾客价值链的理解，使自己服务差异化。以商务旅客为例（见图 5—5），机场和航空公司可以沿着他们一系列需要发现一条顾客价值链，并在链的各个链节点首先创造各种独特的服务，从而赢得竞争优势。



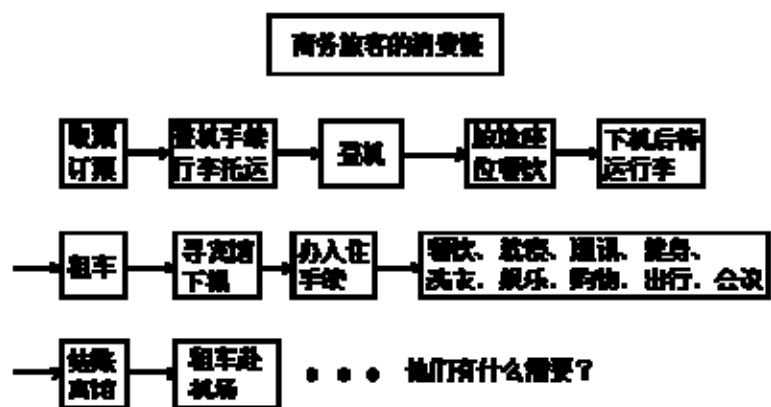


图 5-5 商务旅客的价值链

## (2) 战略定位的抉择

如同品牌定位的作用，企业也可借助于战略定位在市场上独树一帜。因此，企业在选择战略定位时，不可“脚踏两只船”。

美国西南航空公司的短途快速航班定位成功之后，大陆航空公司决定部分效仿。它在数个“点到点”的航线上仿照西南的做法，也取消了机上餐和头等舱服务，增加了出航的频次，降低了票价，加快了上下飞机的客流。但大陆公司在其他航线仍然坚持其全方位服务（如提供行李转运和分发座位号），继续使用旅行社中介代理、各种不同机型的飞机。由于两套定位下的运行方式产生了冲突，行李转运拖延了登机时间，误点到港的飞机又晚点起飞，旅客怨声载道。大陆公司同时推行两种定位的结果是损失了上千万美元，鸡飞蛋打。

由此可见，企业要实现战略定位，必须取舍和抉择，有所为、有所不为。

## 二、分析和规划业务组合

企业为适应不断变化的市场，应该经常调整自己的业务组合，这意味着对战略规划的调整。爱立信公司在其因特网主页上告知公众：“由于当今电信事业的发展速度迅速，爱立信的业务组合每两年全部更新一次。公司调研活动的焦点是属于公司核心业务的产品和系统。” [26]

### (一) 战略业务单位的分析

#### 1、BCG 增长率—市场份额矩阵分析法

20 世纪 60 年代中期，美国波士顿咨询集团（BCG）创建了 “增长率—市场份额矩阵分析法”（Growth-Share Matrix），或业务组合管理法，建议企业用 “市场增长率——市场份额矩阵” 对各战略业务单位进行评估，如图 5-6 所示。

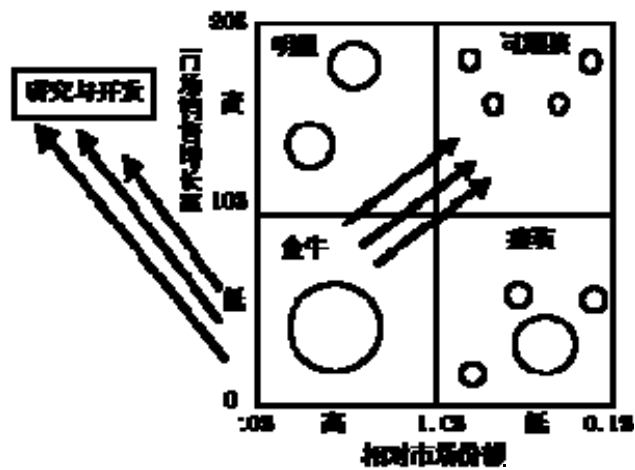


图 5-6 波士顿咨询集团的市场增长率——市场份额矩阵[27]

图中的纵坐标用以表示战略业务单元的市场增长率，即产品销售的年增长速度，以 10% 为界线分出高低两个区。横坐标则表示其相对市场份额（即该业务单位的市场份额与其最大竞争对手的市场份额之比），以 1.0 为界线分出高低两个区。当某业务单位的相对市场份额为 0.1 时，说明其市场份额为最大竞争对手的 10%；而当相对市场份额为 10 时，则说明其市场份额为最大竞争对手的 10 倍。

该图中的每个圆圈都代表一个战略业务单位，圆圈的大小表示某业务单元的销售额占企业总销售额的比重，圆圈所在的位置表示该业务单元市场增长率和相对市场份额。

图 5—6 按照业务单位的市场份额和相对竞争地位，将所有战略业务单位分为 4 种类型：“金牛”（Cash Cows）、“明星”（Stars）、“问题孩”（Problem Children）和“瘦狗”（Dogs），并为各类型设计了从增资助长到淘汰转让的各种战略和资源分配的依据。

（1）明星：即市场增长率和相对市场份额都高的战略业务单位。由于市场增长迅速，企业必须向这类业务单位投入巨资以支持其发展。当其市场增长率降低时，这类业务单位便由“现金使用者”变为“现金供应者”，即所谓“金牛”。

（2）金牛：即市场增长率低、相对市场份额高的战略业务单位。它们能为企业提供较多的现金，以支持其它业务单位的生存与发展。

（3）问题孩：即市场增长率高但相对市场份额低的战略业务单位。这些业务单位前途未卜，管理层需慎重分析，以决定对它们大量投入使之转为明星类，还是精简合并，甚至断然淘汰。

（4）瘦狗：即市场增长率和相对市场份额都低的战略业务单位。它们有可能自给自足，也有可能亏损破落，但不可能成为现金的源泉。管理层需要决定何时淘汰，怎样淘汰的问题。

上述四类战略业务单位所处的位置将随着时间的推移发生如同“生命周期”的变化。多数业务单位在初期都属于问题孩，如果发展顺利，就可能进入明星类，以后会逐渐变为金牛，最后退化为瘦狗。

企业在对各战略业务单位进行分析之后，确定对各个业务单位的投资战略。针对各种战略业务单位有四种可供选择的投资战略：

（1）拓展战略：增加投资以提高战略业务单位的市场份额，必要时放弃短期利润，适用于明星和问题孩中有望变成明星的业务单位。

（2）维持战略：保持战略业务单元现有的市场份额，适用于金牛类的单位，目的是使其继续为企业提供大量现金。

（3）收割战略：这种战略在于增加战略业务单位的短期现金收入，而不管其长期效果，主要适用于金牛类中前景暗淡的单位，也适用于瘦狗和问题孩类的单位。

（4）放弃战略：即转让和处理某些业务单位，以使企业资源用于发展那些有赢利前景的业务单位。此战略适用于占用资金，却无发展前途的瘦狗和问题孩业务单位。

波士顿 BCG 矩阵业务组合法曾对企业战略规划产生过很大影响。尤其在 70 年代初，许多企业在机会面前仍然过高估计自身的能力，大量购并，过度多元化，加之遭遇 1973 年的石油危机，经营效益恶化。业务组合法帮助经理们把众多的战略业务单位纳入一盘棋，便于控制管理。加之它表述形象化，简洁易行，广为流行 20 多年。

随着环境变化和竞争升级，人们发现了该法的缺点或历史局限性，如它仅用现金流联接各战略业务单位，而未涉及这些联接创造价值的现实；它仅涉及产出，未及投入（成本），因而无助于创造以价值为中心的有效战略；它隐含着一个过时的经营规则，即公司必须靠自有资金运行，而 80 年代以来资本市场已成为企业发展的资金来源之一。[28]

尽管如此，该法的一盘棋式的整合分析方式迄今具有借鉴意义。结合当今的企业业绩标准和现有的资本市场条件，再来分析图 5—6。可见，该图标有 11 个战略业务单位，其中 2 个明星，1 个金牛，4 个问题孩，4 个瘦狗。该企业经营状况存在危机。因为金牛业务单位规模虽大，但毕竟只有 1 个，它所提供的现金恐怕不足以支持其他所有业务单位的发展。该企业必须采取某些融资手段获取发展资金，同时必须选择某个投资战略，以抉择问题孩和瘦狗业务单位的存留及发展问题。

2、GE 的新方法

通用电气是一个多元化经营的巨大企业，其业务组合包括 350 种业务，分散于 43 个战略业务单位中。在整理这个庞大而分散的组合时，杰克·韦尔奇用是否在业内位居一、二名为条件进行筛选，并用 3 个圈将它们分类。这 3 个圈分别是“核心圈”、“技术圈”和“服务圈”。圈内的予以培植，圈外的果断放弃。结果通用放弃了 107 个事业部和产品，同时还购进了价值 160 亿美元的新资产。

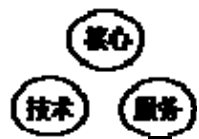


图 5-7 GE 业务重组的结果[29]

(二) 制定企业增长战略

企业除对现有业务进行评估和规划外，还应对未来的业务发展方向制定战略规划，即制定企业的增长战略。企业的增长战略主要有三类：密集性增长(Intensive Growth)、一体化增长(Integrative Growth)和多角化增长(Diversification Growth)。其各自又包含三种具体形式，共 9 种(见表 5-1)，分述如下：

表 5-1 企业增长战略

1、密集性增长	2、一体化增长	3、多角化增长
(1) 市场渗透 (2) 市场开拓 (3) 产品开发	(1) 后向一体化 (2) 前向一体化 (3) 横向一体化	(1) 同心多角化 (2) 横向多角化 (3) 综合多角化

1、密集性增长战略

企业的现有产品和现有市场如果还有赢利潜力，可采用密集性增长战略。这一战略主要有三种形式：

（1）市场渗透。通过各种营销措施，如增加广告、增加销售网点、加强人员推销以及降价等，努力增加现有产品在现有市场上的销售量。

（2）市场开发。努力使现有产品打入新的市场，如从地方市场拓展到全国市场，从国内市场拓展到国外市场等等。1995 年以后，中国沿海发达城市的成熟企业，纷纷用自己先进的技术和设备与内地企业的低成本劳动力相结合，创造新的优质低价产品。如上海白猫洗涤品集团，将自己的技术和管理成功地嫁接到内地四川某企业，成立四川白猫公司，从而获得了产品低成本、当地化和市场迅速拓展的优势。

（3）产品开发。在现有市场上通过改进原有产品或增加新产品，来达到增加销售的目的。例如，原来只生产一种化妆品，现在发展为系列化妆品。如果通过大额投入引起技术升级，能带来吻合市场需求的全新产品，就能引起销售额的大幅上升。

## **2、一体化增长战略**

如果企业所属行业的吸引力和增长潜力大，或实行一体化后可提高效率、营销能力和控制能力，则可采取一体化增长战略，具体形式有以下三种：

（1）后向一体化。生产企业向后控制供应商，使供应和生产一体化，实现供产结合。

（2）前向一体化。企业向前控制分销系统（如，控制批发商、代理商或零售商实现产销结合，如汽车制造商自设分销系统等）

（3）横向一体化。兼并购控制竞争者的同类产品的企业，如实力雄厚的汽车公司收购或控制一些汽车小公司。

## **3、多元化增长战略**

多元化增长战略是企业壮大之后必然会采取的发展战略，它不仅能使企业抓住更多的发展机会，而且能有助于企业抵御单个业务领域产生的宏观、微观风险。因此许多企业到一定的时候会采取多元化增长战略（参见《英特尔公司》案例，傅慧芬《当代营销学案例集》第 63—66 页）。但采取这一战略本身也有相当的风险，就如何防范风险有很多讨论和研究成果。

根据伦敦商学院的战略与国际企业管理专家康斯坦丁诺斯·C·莫卡茨（Constantinos C. Merkides）撰写的《是不是该多元化》一文，企业发展一般会经历以下三个阶段：（1）集中发展核心产品；（2）

发展相关多元化经营；（3）发展不相关多元化经营。在决定是否应该搞多元化之前，应先回答六个问题：  
[30]

（1）企业在现有行业有哪些优于竞争对手的战略性资产（完备的销售渠道、富有创造力的员工或品牌等）？

（2）要在新的行业取得成功，企业需要哪些战略性资产？这些新资产是缺一不可的。例如，可口可乐公司曾一度打算进入葡萄酒行业。该公司拥有品牌和销售渠道，却缺乏酿造技术，不知道如何酿出优质的葡萄酒，最好只得取消这一计划。

（3）如果缺少某些战略性资产，能否自制，购买或通过改变竞争规则，使该类资产变得并不必要。例如，夏普电器在进入彩电行业时，是从 RLA 处购买了有关技术。佳能在拓展复印机时，施乐公司生产高速复印机，通过向大公司直接销售或租赁，已经占统治地位。但佳能避开了直接交锋，采取和施乐不同的竞争方式，将重点放在复印机的价格和质量上，通过零售，将市场放在中、小公司和普通消费者上。结果是佳能成为复印机的霸王。

（4）公司在原行业的战略性资产是否有可传递性，可否用于新的行业？所谓可传递性来自于资源的相关性。从原来的主业向外扩张时，新的业务如与主业有相关性，成功的可能性较大。以往人们比较关注产品和市场的相关性，然而更重要的是资源的相关性，即计划承接的业务所需的资源是否与现有业务使用的资源相关，可以共同使用。如果产品相关性大，而资源相关性很小，这会导致成本上升，效益差。

（5）公司在新行业会成为赢家还是只是一普通成员，需要考虑三个问题：

① 该公司运用于新行业的战略性资产是否是别的竞争对手所缺少的？

② 该公司战略性资产是否容易被模仿？

③ 这种战略性资产是否会被别的类似资产所替代？

（6）该公司所进入的新行业是否有利于它在别的行业的开拓，或者是否能带动原来的行业？

例如佳能利用原来它在复印机行业积累起来的电子技术解决了复印机中的卡纸问题，提高了复印机的质量。如能圆满地回答这些问题，多元化经营成功的机率应该大大增加。

### 三、筹集所需资源

所谓资源，包括原材料、零部件、设备、技术、信息、人才和资金。企业所需的资源因经营项目不同而不同。在多数情况下，企业总觉得人才和资金资源不够，因为这两项能够带来其他资源。当然人才才能带来一切，由于本课程的专题为营销，在此不讨论人才资源。为了实现既定的营销战略，企业需要以可行的方式来获取和筹集所需的资源。筹集资源（Sourcing）包括自制和外取（Outsourcing）两类方式。究竟应该采取哪一种，取决于对价值链和企业实力的分析结果。一般地来说，包含核心技术，价值较高的部分适于自制，其余部分适于外取。下文介绍这两种方式：

#### （一）自制

获取原材料、零部件乃至设备的最简单方式是自制，即企业通过利用现有的资源制作生产新产品所需的原材料和零部件。20 世纪初，福特汽车公司为制造汽车而自制轮胎等各种零部件，甚至连轮胎所需的橡胶都是自建的橡胶园种植的。这样做所需的资源也很多。后来公司又顺应社会经济发展的特点出售种种上游产品的工厂，将业务集中到汽车产品的核心部分。但即使在今天，仍然有些企业在中间产品比较特别或供不应求的情况下，建立事业部自制这些产品，甚至供应其他同类企业。

#### （二）外取

相对于自制，就是通过外取的方式来获取资源。外取又可分为外购和合作两种。

##### 1、外购

随着社会经济的发展和分工的细化，自制原材料，甚至零部件的成本往往高于外购的成本，使得外购中间产品的比例越来越大。外购方式用于外购零部件、信息服务、融资和购并公司等。

##### （1）外购零部件

对零部件种类繁多的产品，其制造商通常需要采购大部分零部件。一部轿车由上万个零部件构成。外购零部件的价值越高，有关采购的决策必须更加谨慎，更需及时的信息和精细的计划。采购技术含量高的产品，往往采取定制的方式。如一架波音飞机所需零部件 20 多万个，波音公司在世界各国和各地区 600 多家企业定制这些零部件。

##### （2）外购信息服务



在信息化的潮流中，企业纷纷投资构建自己的信息系统，开展电子商务，从而产生对信息服务的需求。实践证明，外购专业的信息服务比自供此类服务的性价比高，结果外购信息服务逐渐普及。2001年由71名金融主管组成的 Tarlo Lyons 顾问团对 FTSE1000 家公司展开了一项调查，调查表明 6% 的公司认为将资金用于 IT 业的外部采购最为合适，有 50% 的公司认为比较合适，有 44% 认为比较一般。[31]

### **(3) 融资**

企业可以通过在市场上发行股票和企业债券，或向国内外银行、金融机构申请贷款等方式获取资金。截至 2004 年 10 月我国公司上市总数达 1482 家，其中境内上市 1378 家，境外上市 104 家。[32] 据报道，内地和香港的资本市场考察企业，比较重视其业务的综合性，以及所拥有的各个行业的年增长率和回报率。但在美国资本市场，受青睐的只是那些单一型或专业型的企业，衡量的标准是看该企业在世界同行业中的排名，也就是企业在国际市场上的竞争优势。[33]

### **(4) 购并公司**

通过购并，企业可以迅速地进入一个壁垒重重的市场，相当于用资金直接换来品牌和销售渠道。如家电公司海尔通过购并青岛红星洗衣机厂进入洗衣机产业；TCL 通过购并施耐德公司进入德国及欧洲的家电市场；青岛啤酒和燕京啤酒两大啤酒公司都通过购并逐步覆盖全国市场。

## **2、合作**

通过合作取长补短是众多企业获取短缺资源的有效途径。在华的跨国公司常以技术交换销售渠道。如 2004 年 5 月，西门子移动与波导公司形成战略合作伙伴关系。为深度渗透中国市场，西门子将利用波导在全国 30 000 家零售点（包括零售店）的销售网络销售西门子手机；波导则将利用西门子移动向其开放领先的手机开发平台进一步提升技术实力，为中国市场开发具有自主外型设计、软件 and 用户界面的波导品牌手机。

## 第四节

## 单个业务单位的营销计划

以上三节都事关战略规划。当战略规划完成时，各项战略业务单位也已确定。接下来各项业务都需要做有关人事、营销、生产和财务等职能方面的计划。在营销方面，就需要由单个业务单位的经理人员为该业务单位制定营销计划。

### 一、制定营销计划的方式

### 二、营销计划的内容和制定、实施计划的步骤

- (一) 分析环境和市场
- (二) 细分市场
- (三) 测量和预测需求
- (四) 选择目标市场
- (五) 确定市场定位
- (六) 确定市场营销目标
- (七) 确定营销组合
- (八) 项目效益/价值分析
- (九) 检查和监控

### 一、制定营销计划的方式

要使营销计划符合企业的战略方向和竞争战略，并具有效益和可操作性，制定计划的过程应该遵循以下原则：

#### (一) 按照整体营销沟通的模式

整体营销沟通模式强调以顾客为中心，由外向内地开展沟通和安排营销活动。所以，该模式提倡用数据库来集成有关顾客的信息，并根据这些信息细分市场，开展有的放矢的营销活动。

#### (二) 依据基本备齐的信息

在制定营销计划前，经理人员应该已经借助于营销信息系统及数据库获得所需信息，并已作基本的分析。

#### (三) 遵从合理的计划程序

由于各层级经理人员的经验范围和信息源有所不同，仅靠自上而下，或自下而上的程序不足以利用所有的资源，也很难产生合理的计划。因此上下结合制定计划的程序效果最好，即自上而下提出战略意图，自下而上提出可行的方案，上下沟通互动之后完成计划。

#### （四）安排各职能部门参与

尽管营销、研发、生产、财务、人力资源等职能部门最终都要为企业的经营效益负责，但因各司其职，各部门经理考虑问题的角度，关注的焦点不一，他们的意见会涉及被营销经理忽略的方面，所以很有必要安排各部门在一定程度上参与计划制定过程。

## 二、营销计划的内容和制定、实施计划的步骤

根据上述制定营销计划的原则，单个业务单位或项目的负责人拟定营销计划。这个计划的下列各项内容同时也是计划程序经过的各个步骤。需要说明的是，如果企业在战略规划时已经规定了某项业务/项目的利润指标，那么下列前五项都要服务于这个目标（第六项），即有关经理必须想方设法从前五步中找到能够有助于实现营销目标的目标市场和定位。

#### （一）分析环境和市场（包括对宏、微观环境和竞争态势的分析）

#### （二）细分市场

#### （三）测量和预测需求

#### （四）选择目标市场

#### （五）确定市场定位

#### （六）确定市场营销目标（期望达到的销售量、销售额、市场份额、税前利润，或投资回报率 ROI）

#### （七）确定营销组合（包括产品和服务、定价、销售渠道、促销与沟通策略以及具体的做法和活动方案）

#### （八）项目效益/价值分析（包括销售收入、营销支出预算和最终余额的损益表）

## （九）检查和监控（组织结构、检查和评估的方法）

有关营销组合各项策略的具体内容，我们将在以后的 5 课里详细讨论。

### 本章提要

战略是指事关大局和企业长远发展的安排，往往涉及企业的命运和发展，需要洞察未来的趋势，未雨绸缪。本章以国内外大、中小企业为例，阐述了战略规划对企业发展的重要性，并指出战略规划是持续的主动进取过程。战略规划的前提是做好SWOT分析，规划本身的内容包括界定企业使命、企业特定时期的目标，以及确定竞争战略、业务组合、资源整合3个方面在内的战略组合要素，接着再做业务单位的职能计划。总之，本章将这些内容分成了两个阶段三个层次。

本章介绍了4种界定企业的方式。在确定竞争战略方面，我们阐述了产业分析的方法、竞争优势的构成、核心能力和战略定位的抉择。涉及分析和规划业务组合，本章介绍了BCG增长率—市场份额矩阵和GE的战略业务单位的分析方法、包括密集性增长战略、一体化增长战略和多元化增长战略在内的企业增长战略。有关筹集资源，本章介绍了自制和包括外购、合作在内的各种外取方式。最后本章集中讨论了单个业务单位的营销计划的制定原则和方式、营销计划的各项内容和步骤。

### 案例概要

#### 战略规划——英特尔公司

1968年，曾经为仙童公司半导体部门工作的戈登·摩尔（Gordon Moore）和同事鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）在硅谷组建了自己的公司NM（由两人姓氏的第一个字母构成）。公司成立后不久改名为英特尔公司（Intel），专门生产存储器的芯片。1971年，安德鲁·葛罗夫的加盟使公司的成本降低，产量大增，利润直线上升，并推出全球第一个微处理器4004。后来推出的微处理器体积越来越小，速度越来越快，386微处理器，486，奔腾（1993年），奔腾II，奔腾III；2000年英特尔又推出了迄今为止性能最好的奔腾IV，并在中国上市。

英特尔历史上有两次重要的转折，第一次是在 1985 年，首席执行官安德鲁·葛罗夫放弃了早期的存储器业务，从一个多种芯片制造商改变为只生产用于个人电脑的微处理器；第二次是克罗格·巴雷特（Gruig Barret）被任命为英特尔公司的首席执行官，决定将公司的精力，从单纯的微处理器转变为提供多样化的信息产品。巴雷特努力把英特尔打造成为一个提供包括网络引擎、信息用品和个人电脑所需的各种半导体的大型企业，甚至涉及电子商务。消费类电子用品、英特尔服务器和无绳电话领域。为了在这些陌生的领域大显身手，巴雷特大量收购公司以丰富英特尔的产品线。仅 1999 年一年内，英特尔就斥资 60 亿美元收购了 60 家公司。巴雷特说电脑是 20 世纪 90 年代计算机的核心，那么下个 10 年将是因特网的时代，因此必须寻找新的增长机会。

事实上，个人电脑芯片仍然是英特尔的主业，营业收入的 90%和利润的 100%来于此，英特尔在这一领域的市场份额仍然高达 84%。1998 年英特尔的年度营业增长率下降至 5%，赢利 10 多年来第一次出现负增长，廉价电脑的出现开始遏制英特尔的发展。到 1997 年夏天的中期，英特尔竞争对手 AMD 和 Cyrix 已占据美国国内零售市场的 20%，创造半个世纪以来其市场份额的最高记录。面对来自 Cyrix 和 AMD 的竞争威胁，英特尔于 1997 年决定在微处理器领域将奔腾系列拆分为几个价格和性能各不相同的产品线，以满足目标顾客的需要。细分策略强调了高档和低档市场上的平衡，帮助英特尔保持了高达 60%的利润。

#### **思考题：**

1. 英特尔公司在 20 世纪 90 年代末采取什么战略更新措施？意图是什么？
2. 对微处理器采取的细分方法有什么好处？这对战略整体成功有什么意义？

## 第六章

## 产品与品牌策略

单个业务单位通常是指某项产品或服务。当该产品/服务的市场定位确定之后，营销经理们必须按照既定的定位战略设计和确定包括产品、定价、分销和促销沟通在内的营销策略组合，从而实现该项产品/服务的营销目标。

品牌建树在市场竞争中十分重要，产品是品牌的载体。本章的专题是产品和品牌策略，涉及的内容包括产品的概念与分类、新产品开发、产品生命周期概述和品牌建树策略。

**【教学目标】** 使学生了解和掌握产品的基本概念和分类，新产品开发的概念及开发程序、产品生命周期的概念及各阶段的目标和策略、品牌和品牌资产的基本概念、品牌建树战略及战术。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

### 第一节

### 产品概念与分类

#### 一、产品概念

- 1、基本的产品概念
- 2、整体产品概念

#### 二、产品分类

- 1、按用户的性质分类
- 2、按产品的耐用程度分类
- 3、按消费者购买行为分类

#### 一、产品概念



## （一）基本的产品概念

笼统地讲，产品是指能够给消费者带来满足的一切利益的组合。但具体来说，产品概念是有层次的，当然这种层次划分是相对的：

### 1. 产品种类

产品种类（Product Category），即产品大类，这是内涵最广的一种产品概念，它包括用于满足某一类基本需求的所有产品形式。比如，服装、食品、房子、交通工具这些产品大类是为了满足人类的衣、食、住、行各方面的基本生理需求，音乐、书籍、绘画这些产品大类是为了满足人类的高层次的精神追求。

### 2. 产品形式

产品形式（Product Form），也称形式产品，这是我们通常意义上所指的产品，指用于满足某一类基本需求的某一种具体的物质产品。显然有无数种不同的产品形式可用来满足同一种基本需求。比如，为了解决饥饿问题，原始人采摘野果、烘烤野物，现代人则可能购买各种加工制成品。

### 3. 产品品牌

产品品牌（Product Brand），指持有某种特定牌名的一种产品形式。经济社会中厂商一般最关注的就是产品品牌，因为竞争通常就在不同品牌之间展开。比如，可乐这种产品形式中有可口可乐、百事可乐两大主力品牌，电视机的品牌则多不胜数。

### 4. 产品属性

产品属性（Product Attribute），包括产品质量、功能特色、款式设计等构成产品的基本因素。其中，产品质量与原材料和工艺的采用相关。事实上，任何产品形式都是由一系列属性构成的结合体，而品牌之间的差别也经常表现在某些产品属性上。比如，手机的属性包括颜色、款式、形状、耐用性、音色清晰度、铃声等多个方面。

### 5. 产品效用

产品效用（Product Utility），产品属性产生产品效用，或功效和利益。换言之，产品本身固有的各种属性都对应着一种功效，都能为消费者带来某种利益，否则该属性就是无效属性。比如，家具的款式旨在给消费者带来美感，但如果一味精雕细琢，就会既影响美观，又不便于清洁，从而降低其功效。

了解有关产品各种概念的定义和解释，有助于营销管理者自觉地更新产品属性和产品效用，提升品牌价值，增强品牌的竞争力。

## （二）整体产品概念

如果完全站在消费者角度来看待产品，就会发现消费者购买和消费产品是为了获得一种核心的利益，他不仅仅关注有形产品的各种使用性能，而且还希望获得许多相关的利益和服务。因此产品包括一切能给用户带来直接、间接、有形、无形的利益和满足的因素。完整的产品分为三个层次：产品的核心部分或核心产品；产品的形体部分或有形产品；产品的附加部分或附加产品（见图 6—1）。



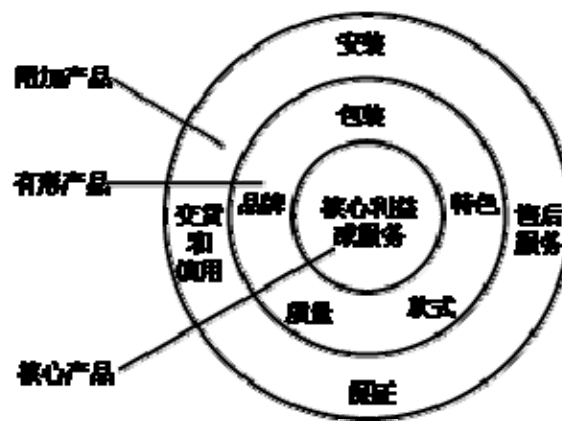


图 6-1 产品分类和整体产品的层次[1]

### 1、核心产品

核心产品（Core Product），是产品最基本的层次，是顾客在购买产品时追求的核心利益。它隐藏在有形产品背后，形成顾客购买的真正动机，是一种抽象意义上的产品。比如，消费者购买电冰箱，实际上并不是对这个具有若干体积并且微有噪音的白色柜体感兴趣，而是需要它所提供的保鲜和冷冻功能。因此，虽然从表面看来，顾客购买了一个有形实体，事实上有形实体只是一种载体，顾客真正需要的是它所承载的那种功能，即核心产品。因此，许多不同的有形产品事实上提供了同一种核心产品，比如汽车、火车、飞机是以不同的形式满足人们对位移的需求；而且同一种有形产品也可以满足不同的核心需要。营销人员的任务就是发现隐藏在产品背后的真正需要，并为满足这种需要提供适当的具体产品形式。

### 2、有形产品

有形产品（Tangible Product）是整体产品的第二个层次，也是最表象的产品，是企业为了满足消费者的核心需要而提供的各种具体产品形式。虽然核心产品是产品的真正内核所在，但它必须借助有形产品才能实现，即有形产品为消费者对某种利益的追求提供了物质手段。作为一个具体的有形产品，一般需要包括品牌名称、包装、质量等级、款式、特色等方面的内容，这也是消费者在进行购买决策时进行比较和评价的主要因素，对企业来说正是进行产品差异化的重要途径。

### 3、附加产品

附加产品（Augmented Product），也称扩大的产品，是整体产品的第三个也是最外围的一个层次，指顾客在购买之前、购买过程当中、购买行为之后所得到的各种附加利益或服务，如获取信息、提供信贷、免费送货、提供培训、售后维修等。比如消费者购买电脑，不仅需要各种硬件设施、配套的操作系统和应用软件这些有形产品部分，同时还希望获得使用说明、送货和安装、人员培训、维修等多项附加服务。如果有形产品没有明显差异，那么消费者对这些“附加”性的利益会非常重视。众所周知，目前国内电脑市场上著名厂商生产的“品牌机”价格比配置完全相同的杂牌机高出许多，但大多数消费者还是愿意买品牌机，因为他们还需要购买到服务，而不仅仅是产品本身。事实上，随着人类社会由工业社会向服务经济社会转变，服务越来越成为影响消费者品牌选择决策的一个重要因素。企业的产品竞争力将不仅取决于产品本身，更重要的是相关服务。

以上三个层次结合起来，就形成产品整体概念。有形产品的内在本质是一种抽象的核心产品，其向外延伸又有一系列的附加服务。探究其本质，是为了使管理者能够透过表象看到隐藏在背后的消费者真正的核心需要；研究其向外延伸的附加部分，即考虑顾客购买行为涉及的多方面需要，能够在提高产品竞争力、进行产品差异化方面给管理者以启示。总之，只有懂得产品整体的含义，才能真正贯彻现代营销观念以顾

客为中心的要求，全面满足顾客需要，同时也才能使企业形成差别化的竞争优势，提高企业的声誉和效益。  
[2]

## 二、产品分类

企业生产的用以满足消费者需求的各种产品形式，可以从不同的角度进行分类，其中与营销策略有关的分类方法一般有以下三种：

### （一）按用户的性质分类

在细分市场时，可以根据用户的性质，将产品分为消费品和工业品。

#### 1、消费品

消费品（Consumer Product）指消费者购买用作生活消费的产品。由于此类产品一般是最终成品，供广大消费者选购，产品的外观和包装比较讲究，多数都有品牌和商标，供应地点比较多。

#### 2、工业品

工业品（Industrial Product）或产业用品是指由产业用户购买，用于加工、租赁、转卖或团体性消费的产业用品。按照购买者所属的产业类型分为：工业用品、农用品、转售品和团体用品。在工业用品中，又可按照其参与生产过程的程度不同划分为：全部参与生产过程的原材料和零部件（其价值一次性转移并计入成本）；部分参与生产过程的厂房和设备（其价值以折旧形式逐次计入成本）；不参与生产过程的供应品和服务（其价值分期计入产品成本）。

### （二）按产品的耐用程度分类

预测需求量、计划产量时，可将产品分为易耗品、耐用品和服务。

#### 1、易耗品

易耗品（Non-Durable Product）即非耐用品，指消费周期短、容易消耗的有形产品，如牙膏、电池、食品等。

#### 2、耐用品

耐用品（Durable Product）指能够长期使用、价值较高的有形产品，比如冰箱、空调、电脑、轿车等。

#### 3、服务

服务（Services）从广义上讲，也是一种给消费者带来利益和满足的产品。但服务是无形的，本身就是一种“行为”或“表现”，它的生产与消费同时进行，无法保存，因而也可被视为无形的非耐用品。

对不同类型的产品，需要采用不同的营销策略。生产耐用品的企业需重视挖掘潜在顾客，并鼓励原有顾客在产品升级换代时仍然购买自己的品牌；非耐用品生产企业应鼓励现有顾客频繁购买、加大每次的使

用量或使用次数；由于服务的生产与消费同时进行，服务的质量难以控制，因而需要及时提高对现有顾客的服务水平，以获得良好的口碑。

### （三）按消费者购买行为分类

当企业细分市场，安排销售渠道和地点时，有必要将消费品进一步划分为便利品、选购品、特殊品和非寻购品。

#### 1、便利品

便利品（Convenience Products），指消费者经常和随时需用、通常不花很多时间和精力去购买、购买决策过程非常简单的物品。包括一般日用品、即兴购买的物品（如路边出售的书报杂志）、特定情况下的需用品（如游泳馆出售的泳衣）。便利品的营销，最重要的是在时间、地点、和销售方式上给消费者提供最大便利。

#### 2、选购品

选购品（Shopping Products），指消费者通常要花很多的时间和精力对这一类产品的各种品牌在价格、质量、款式等方面进行仔细的比较、选择，然后才做出购买决定的物品。对于这类产品，由于价格较高，顾客涉及的风险较大，因此购买决策过程十分复杂。而同行业中可能存在众多品牌，企业应在产品质量、品牌形象、服务等方面形成自己的竞争优势。一般的大件家用电器都属于选购品。

#### 3、特殊品

特殊品（Specialty Products），指消费者愿意花费较多的时间和精力去专门购买的某特定品牌或具有某种特色的物品。反过来讲，特殊品是为某特定顾客群服务的，对他们而言，这一产品具有不可替代性。比如，劳斯莱斯汽车专门为国王、首相、富翁等贵族和富有阶层设计和生产；精美的古典乐器是为专业演奏人士准备的，并非满足大众所需；有的运动员只穿阿迪达斯牌子的运动衣等等。

#### 4、非寻购品

非寻购品（Unsought Products），指一般情况下，消费者不会主动寻求购买的产品。一种情况是消费者对该产品尚不知晓，比如新上市不久的新产品；另一种情况是虽然知道，却无购买欲望，一般不认为自己会有该种需求，如人寿保险。非寻求品的特点，决定了它们需要大量的广告、人员推销和其他营销方面的努力。[3]

## 第二节

## 新产品开发

在竞争日益激烈的买方市场上，生产企业必须通过开发新产品来获取竞争优势。企业不仅要认识开发新产品的重要性，也需要了解新产品的种类，更重要的是应掌握开发新产品的一般程序。以下分述这些专题。

### 一、新产品及其开发

#### （一）新产品的概念

#### （二）开发新产品的条件

### 二、研制新产品的一般程序

#### （一）构思和筛选新产品

#### （二）测试、选择和确立产品概念

#### （三）商业分析

#### （四）研制新产品

#### （五）申请专利保护

#### （六）试销新产品

#### （七）上市新产品

### 一、新产品及其开发

新产品开发关系着企业的生存与发展，随着竞争加剧、技术更新加快、产品生命周期缩短、消费者需求变化加快，它的重要性也日渐明显，具体表现为以下五个方面：发展适销对路的新产品，可以更好地满足顾客当前和潜在的需要；适时地开发新产品，可以增加企业的市场竞争力；可以充分利用企业的资源和生产能力；企业可以开拓新市场，扩大销售量，提高企业的整体市场地位；有助于提高企业适应市场的能力。

#### （一）新产品的概念

营销学意义上的“新产品”不同于科学技术角度所说的新产品，前者强调“顾客导向”，指那些对特定消费者而言首次使用的产品；后者强调“技术导向”，指那些在人类文明史上引起重大革新的具有划时代意义的新技术发明。具体地，营销学中的新产品包括以下四种类型：

1、全新产品：包含全新的技术发明，对整个人类文明和人类生活方式产生深刻影响，消费者接受过程一般比较缓慢的新产品。比如，60年代大型计算机的出现代表了一种全新的产品；70年代苹果公司推出第一台个人计算机进一步改变了人们对计算机的认识，使计算机的广泛应用和普及成为可能，因而也属于全新产品。

2、更新换代产品：包含部分新技术，在原有产品基础上改进并用来替代原有产品，消费者接受起来十分迅速的新产品。比如，英特尔公司的微处理器（从286到奔腾IV）、微软公司的视窗操作系统（从Windows 95到Windows XP）一直在不断更新，因而迄今在市场上处于领先地位，使本企业产品成为全行业的标准。

3、改良产品：不一定包含新技术，但在外观设计、包装、性能等方面比原有产品有所改进，消费者很容易接受的新产品。比如朗科公司发明的闪存（U 盘），产品上市以后大大方便了用户。这种不做重大技术改进的新产品能够满足消费者实际需要，有的还能够满足求新求变的心理，并有助于形成企业追求创新的形象。

4、新品牌产品：企业有时为了扩大产品组合，在现有产品类别中推出新品牌产品。它有可能沿用原有技术，也可能采用一些新技术，但并非创新技术，消费者对此并不陌生。因此对企业来说重要的是宣传品牌，树立品牌形象。

## （二）开发新产品的条件

一般来说，新产品开发至少需要研发资金、人才和组织方式、信息三个条件。由于有关信息的收集已经在第二章讨论过，以下仅详述前两条。

### 1、研发资金

一般来说，新产品开发需要大量的资金。行业不同，企业规模不同，为研发投入资金占销售额的比例也不同。一般来说，先进的大型企业在研发上的投入相对比较大，当然也有一些先进的小企业通过风险投资等方式获取研发资金，创作新产品。

为了应对产品开发中的挑战，吉列公司将其年销售额的 2.2%，即 2 亿多美元投入新产品的研究与开发。此金额大约是消费品平均研发费用的两倍。吉列研发“感应”（Sensor）剃须刀于 1990 年 1 月 2 日上市，这个最受欢迎的剃须刀是一个全球标准产品。它的设计发明可追溯到 1979 年，研发费用高达 1.75 亿美元。1990 年的广告费用就有 1 亿美元之巨，创建了吉列公司成立以来产品的最高水平。[4]

我国企业对新产品研发还远远不够重视。根据工业企业年度统计数据，2001 年，我国规模以上工业企业（全部国有及年销售收入 500 万元以上的非国有工业企业）每万元销售收入中，有 35.3 元用于广告，28.3 元用于研发。[5] 好在这一情况正在改善。据国家统计局、科技部和财政部联合发布的《科技经费投入统计公报》，2003 年我国科技经费投入比上年增长 19.6%。[6]

### 2、人才和组织方式

#### （1）人才与管理机制

企业的研发部门汇集了企业的技术人员，他们是研制新产品的骨干。技术人员能否发挥才能，不仅取决于他们的研发能力，也取决于他们有没有研发的动力和市场感悟能力。后两点受企业的内部管理机制和企业文化的影响。

企业应当努力营造一种有利于产品创新的企业文化，催生一批基于企业内部的“企业家”。这要求公司的整个战略和思维都得发生变化，创新不再仅仅被看作是一些人的事，而应当被视为与每一名员工都有关系。当员工得到创新改革的机会，受到鼓励并获得所需资源时，他们每个人都会希望为公司发展做贡献，并得到相应的回报并承担风险。但所有这些要靠建立体制才能实现和奏效。通过建立有效的机制，企业不论大小，都可以在产品创新方面一展身手。

#### （2）研发组织

由于新产品开发是一项系统工程，涉及科研、财务、营销、生产制造等许多职能部门，所以必须建立一种灵活有效的组织方式来促进新产品开发。虽然新产品开发可以采取不同的组织形式，但是它们的基本



原则应当是一致的，即：①最高管理层不直接介入新产品开发全过程；②组合各方面的人才和资源以获得项目的成功；③从可能和可行的角度，将新产品开发项目与当前业务活动的压力和复杂局面中分离出来。  
[7]

企业通常的做法是，为研发某新产品采取一种矩阵式结构，临时组建项目小组（Project Team），研发结束以后，这个小组随之解散。项目小组集合了各个职能部门的人才。项目小组的最大优点是处理复杂项目时具有的速度和灵活性，其成功的条件是及时的协调和足够的激励。但是新产品上市并不意味着它在市场上会有持久的良好表现，所以需要一种更先进的机制，以保证新产品从研发、上市到成长的整个过程始终有人为其负责。有的企业为此将新产品开发纳入整个产品线的管理之中。项目主持人负责推动产品开发的全流程管理，包括向企业的新产品评审委员会提交新产品开发申请，确定产品开发各个步骤的决策控制点，并负责产品上市的把关和市场协调，对产品的整个生命周期的进程负责。这样既可以使各职能部门的资源得到充分利用，还能保证企业的各个产品线都能不断推出新产品。

## 二、开发新产品的一般程序

新产品开发是一个复杂的过程。新产品开发的一般程序包括 7 个阶段，即构思和筛选新产品、测试、选择和确立产品概念、商业分析、研制新产品、申请专利保护、试销新产品、上市新产品。以下详述新产品开发的 7 个阶段。

### （一）构思和筛选新产品

开发新产品首先需要形成产品构思（Product Idea）。所谓构思，是指为满足某种市场需要而提出的设想。企业的新产品构思必须与企业的经营范围、目标、策略和企业自身的资源状况相吻合。新产品构思的主要来源是企业内部的技术人员与业务人员、顾客意见，竞争者产品也可以为企业改良现有产品或开发新产品提供思路。此外，随着垂直营销系统的广泛实施，生产企业与上游供应商和下游经销商的合作日益密切，他们可为生产企业提供关于新材料、新技术和市场动态方面的最新信息。最后，新产品构思还可来自于展销会、杂志、科研机构等其他途径。

新产品构思是符合本企业目标的大量关于新产品的笼统设想，必须经筛选才能进入下一阶段。筛选时需避免两种偏向：一是误舍，即放弃好的构思；二是误取，即采纳不好的构思。这两种偏向都是因为没有对构思进行认真分析、筛选所致。多数公司要求主管人员将新产品构思写成正式报告，接受新产品委员会的审查。其中要描述产品、目标市场和竞争情况，并对市场规模、产品价格、开发时间和成本、制造成本、投资回收率做初步估算，并由委员会根据一些标准进行评估。

### （二）测试、选择和确立产品概念

经过筛选后的新产品构思，需要进一步形成产品概念。这里还需明确产品构思、产品概念和产品形象三者的区别。产品构思是企业从技术角度认为自己可以向市场提供的一种产品构想。与之不同，产品概念（Product Concept）是指企业从消费者的角度对这种创意所做的详尽描述。而产品形象（Product Image），则是消费者对某种现实产品或潜在产品所形成的特定形象。[8] 产品概念需要以文字或图像的形式描述产品的特点及其目标顾客，常被用作定位的策略，出现在广告语中，比如“清除体内垃圾——昂立一号”，又如“白箭口香糖，运动你的脸”，还如“活力 28，1 比 4”。

显然，同一个产品构思可以转化为多个产品概念，因此需要经过审慎的测试来选定合适的概念。测试可通过对目标顾客进行问卷调查来进行。根据问卷调查结果提供的答案，企业可以确定最受顾客欢迎的，从而也是企业应当选择的产品概念。

产品概念确立以后，企业还要据此调整产品构思，具体包括材料成分、工艺结构、款式包装等多个方面，以使产品特性与企业选择的目标顾客要求相一致。

### （三）商业分析

对选出的产品概念进行实际研制与生产以前，需要首先进行商业分析（Business Analysis）。商业分析试图估计该产品真正投产后的成本、在未来市场上可能的销售量和销售价格，从而预测该产品的利润水平，估算销售利润率及该项投资的投资收益率。只有这些指标符合企业的既定目标，该产品概念才具有商业可行性。

商业分析的具体步骤，首先是预测未来的销售量。这需要调查同类产品的销售历史，并邀请该领域的专家就市场的未来走势提出意见，尽可能做出准确估计，减少风险。虽然客观上存在的许多不确定因素使预测难以精确，但预测还是避免风险的重要途径。

做出销售预测之后，企业就可以预计新产品的成本（单位产品耗费的材料、工时及分摊的固定成本）。至于未来可能的销售价格，需要参考当前的市场价格水平及预期的需求变化趋势。根据预测的成本、价格及其销量，就可以确定新产品能否赢利、能否实现目标利润。这种商业分析，不仅需要在这—阶段进行，而且在新产品开发的整个过程中还要根据市场的变化不断进行。

### （四）研制新产品

在这一阶段，新产品由抽象的概念转变为可触摸的物质实体。经过商业分析，可行的产品概念和构思被确定，据此研制新产品模型或样本，为下一步真正投放市场做准备。在此阶段之前，新产品开发主要涉及产品设计、营销、财务等职能部门。此时生产部门开始介入，进行新产品的试制。生产经理重点考虑的是产品概念中包含的特性能否在实际生产中实现，生产成本能否被控制在预算之内，然后据此对产品构思略作修正。

样品制成以后，首先要在实验室和现场对其性能、成分等进行一系列的测试和技术鉴定。然后进行消费者测试，即将样品展示给消费者，请他们就产品性能提出意见，并且了解他们愿意为此支付的价格水平，确定新产品赢利的可能性。最后，新产品研制与开发部门要将样品向董事会展示并说明，以使董事会同意为此大量投资，便于大规模生产。

### （五）申请专利保护

新产品研制出来后，要尽快申请专利（Patent），获得法律的保护。在现代市场经济社会中，企业不仅要积极研制新产品，发明新技术，而且要强化专利意识，利用专利来保护自己、打击竞争对手。专利分为技术专利和外观设计专利两类。我国企业在外观设计专利方面缺乏足够的重视，往往给假冒商品以可乘之机。比如，北京美登高公司生产的冷饮“大红果”知名度很高，市场供不应求，但由于推出“大红果”时没有申请外观设计专利，使得公司如今对假冒产品无能为力。这些假冒产品采用相同的外观设计，同样也冠以“大红果”的名称（因为作为一类产品名称无法注册），只是在不显著的地方标着不同的商标、厂名和地址。<sup>[9]</sup>



在申请程序方面，企业需要注意从提出申请到获得国家专利局批准存在一段时间间隔，因此要尽可能提前申请以及及时获得专利保护。比如在上例中，即使美登高公司现着手申请外观设计专利，也需要一年的时间才能得到批准，其间的损失就难以挽回了。

另外，就专利问题，企业应当认识到虽然为新产品申请专利是为了在市场竞争中获得最大利益，但是并非所有专利都应尽快转化为产品。没有专利的企业是缺乏活力的企业，但没有专利储备的企业是没有发展后劲的企业。我国企业申请的专利实施率高达 60%—70%，缺乏未来发展所需的后备性专利，而发达国家的这一比例很低，在美国企业申请的专利中，有三分之一是防卫性专利，目的不在于实施，而是把竞争对手排除在圈外；还有三分之一是储备性专利，是为抢占未来市场，为企业的未来发展服务。[10]

## （六）试销新产品

在就新产品模型或样品进行多次消费者调查后，企业便可生产小批量新产品，把产品和营销方案（包括定位、广告、分销、定价、品牌、包装等策略）在典型的消费者环境中推出，以观察市场反应，这一步骤被称为市场试销（Test Marketing）或市场测试。

对市场反应的测试主要包括对顾客的试用率、再购率、正式采用率和购买频率四个指标，即顾客中有多少人首次试用了该产品？其中又有多少人再次购买该产品？他们当中有多少人成为该产品的正式用户？他们的购买频率是多少？另一方面，试销也有助于企业了解中间商对经营该产品的态度，有多少中间商愿意经营该产品？他们需要跟企业订立什么样的条款（如折扣、退货保证等）？他们把产品摆放在什么样的货架位置？通过试销，企业还可以获得市场潜量、产品定位、分销渠道、广告宣传、价格、包装等方面的信息，为企业修正其营销方案提供依据。大多数新产品只有经试销成功后才能决定上市，以避免盲目投资可能伴随的风险。如果预计的投资风险很小，比如企业在原有产品的基础上开发一种改良产品，往往不需要进行大规模的市场试销。

试销的方法因产品性质而异，消费品的市场试销有以下三种方法，按照试销成本由低到高，依次为：

### 1、模拟试销法

模拟试销法（Simulated Test Markets）是在一个模拟市场上，选择一些有代表性的顾客参加试销。具体做法是：首先邀请所选择的顾客观看简短的商业广告片，它们涉及多种产品，公司要推出的新产品广告也混杂其中；然后，分发给顾客少量货币，邀请他们到一家现有的商店或一家模拟商店中自由购物，他们可以买或不买任何产品，在此过程中，试销人员观察有多少顾客购买了该新产品及其竞争性品牌；接下来把顾客召集在一起，询问他们买或不买该新产品的原因；几个星期之后，再用电话询问购买者对产品的态度、使用情况、满意程度和再购买意图。

模拟试销法能够比较本企业广告与竞争者广告的效果，衡量消费者的试用率，预测未来的销售水平。同时，与其他试销方法相比，模拟试销成本最低，周期最短（8 周左右），并且能有效地防止竞争者对试销的干扰，因而为许多企业所采用。有些营销调研公司也提供此项服务。

### 2、控制试销法

控制试销法（Controlled Test Markets）指通过专门的市场调研公司进行市场试销，他们控制着若干商店并和许多有代表性的顾客保持着固定联系。企业只需说明商店的规模、数目、地理位置，调研公司就会把产品送到试销店，并安排货架位置、陈列方法、陈列点的促销活动，还可根据企业的意见制定价格。然后他们负责调查销售情况及消费者对产品的印象，把试销结果提交给企业。此间企业还可进行广告效果的测试。

控制试销可以测试店内因素及广告对消费者行为的影响，而企业无需动用自己的销售力量，无需亲自说服中间商参与试销，因而成本较低，周期较短（1 年以内）。其缺点是仅在特定商店和固定顾客中进行试销，结果可能不具有很强的代表性。另外，竞争者也容易得到机会观察试销品。

### 3、标准试销法

标准试销法（Standard Test Markets）是在全面推出该产品可能面对的类似情形下测试新产品，即将新产品在实际市场上推出。企业选定少数几个有代表性的城市。在这些城市，公司的销售队伍努力说服中间商协助开展试销，并取得良好的货架位置。同时，公司将采用类似向全国推销的方法，展开全面的广告和促销活动。然后，通过对商店进行调查，掌握新产品的实际零售额、在同类竞争性品牌中所占的市场份额；通过顾客调查，了解顾客的试用率、重购率，为企业采取行动提供依据。如果试销显示出较高的试用率和较低的重购率，就表明顾客对产品不满意，该产品应重新设计或放弃；如果试用率较低而重购率较高，说明产品是令人满意的，但应让更多的顾客来试用，因此要增加广告宣传和销售促进活动；如果试用率和重购率都比较低，那么就应当将产品舍弃。[11]

标准试销法能够使企业对未来销售做出比较可靠的预测，也可以对几种不同的营销方案进行测试比较，或者对某一方案进行修改。由于新产品是在最接近实际的情况下推出，因此试销结果最具可靠性。但这种方法所需投资太多，周期太长（1—3 年），竞争者有充分的时间研究试销品或干扰试销结果。在如今变化迅速的市场上，标准试销会减缓企业进入市场的步伐，将自己的新产品暴露于竞争者面前，从而在一定程度上减弱了企业的市场竞争力。因而目前该方法的使用正在逐步减少。

由于造价昂贵，工业品一般不可能像消费品那样先制造样品再投放市场观察销售反应。工业品制造商需要采用其他方法来研究新产品的市场反应。常用的方法有使用试销法和陈列试销法：

（1）使用试销法。企业的营销人员选择一些同意在一段时间内使用新产品的潜在顾客，由技术人员观察顾客对产品的使用。技术人员可能发现一些预料之外的安全和维护方面的问题，还可以提出有关用户培训和服务的建议。最后请顾客表明其购买意图以及对新产品的意见。

（2）陈列试销法。指在贸易展览会上展示新产品，展览会能够吸引大量潜在购买者前来对多同类商品进行比较、选择，从而使企业能观察到他们对各种产品特性和价格水平的反应，以及对本企业产品表现出的购买兴趣等。该方法的缺点是把新产品暴露给竞争者。新的工业品还可在分销商的陈列室内进行试销，并摆放在其他竞争性产品旁边，以便观察购买者的反应。

### （七）上市新产品

市场试销为企业管理者提供的信息决定了产品是否能正式投放市场。如果试销成功后决定大量生产上市，企业将面临一笔巨大的投资。从建立工厂、购买设备、采购原料，到招聘职员、人员培训、制作广告、开展促销等活动，都会使新产品在上市的第一年里耗费巨资。为了使新产品成功上市，企业需要慎重选择上市的时机、地点及目标顾客。

以上描述了新产品开发的一般程序，即遵循研制——生产——营销这一线性过程。其缺点是产品开发依次经过研发、工程、制造和测试、促销等部门，缺乏统一的管理，容易造成资源浪费和效率低下。假使在未明确顾客需求的情况下就投入开发，新产品失败的风险更大。因此，新产品开发应当与营销计划同时展开，如图 6—2 所示。

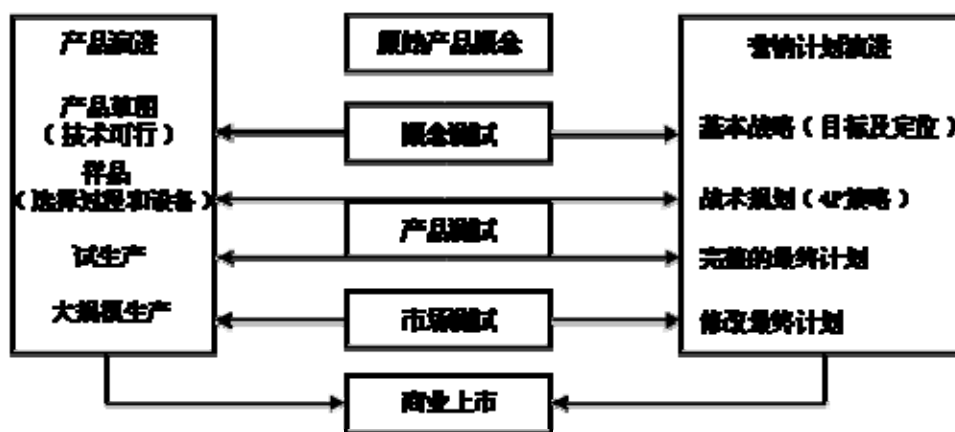


图 6—2 新产品开发与营销计划并行的程序[12]

要保证在新产品开发的同时制定并及时修正营销计划，就必须尽早了解顾客关于新产品的态度和认识，为此应使潜在顾客尽可能早地介入新产品开发过程。新产品开发不能仅以技术为导向，最需要关照的应当是顾客的真正需求和愿意为此付出的成本。

### 第三节

## 产品生命周期概述

### 一、产品生命周期的概念

- 1、开发期
- 2、介绍期
- 3、成长期
- 4、成熟期
- 5、衰退期

### 二、不同概念产品的产品生命周期

### 三、产品生命周期各阶段的目标和策略

- 1、介绍期的营销策略
- 2、成长期的营销策略
- 3、成熟期的营销策略
- 4、衰退期的营销策略

### 一、产品生命周期的概念

产品经研制开发投放市场后，其销售额和利润都会随时间的推移，经历一个由弱到强、由盛而衰的发展变化，直至最后被市场淘汰的过程，这个过程被称为产品生命周期（Product Life Cycle, PLC）。由于它借用了生物学的基本概念来描述产品的市场寿命，既简单明了又符合逻辑，因此成为一个普遍接受的

营销学概念。研究产品生命周期有助于我们了解市场对产品/服务接受和抛弃的动态变化，及时采取应对和发展措施。

根据科特勒和阿姆斯特朗的《营销学原理》、小佩勒尔特和麦卡锡的《市场营销学基础》等教科书观点，典型的产品生命周期包括 5 个显著阶段，产品的销售额和利润在各个阶段呈现不同的变化趋势。[13]

### （一）开发期

开发期（Product Development Stage），新产品尚处于研发阶段，无销售，只有投资，呈先增加后减少之态。

### （二）介绍期

介绍期（Introduction Stage），新产品刚上市，销售增长缓慢，由于宣传费用高，企业得不到利润，反而可能亏损。

### （三）成长期

成长期（Growth Stage），产品被市场迅速接受，销售快速增长，利润显著上升。

### （四）成熟期

成熟期（Maturity Stage），产品已被大部分潜在购买者所接受，销售继续增长但速度开始减慢；为了应付竞争，营销费用增加，因而利润持平甚至开始下降。

### （五）衰退期

衰退期（Decline Stage），销售明显下降、利润日益减少的时期。

以上各阶段通常很难规定明确的界限，一般是根据销售曲线的显著变化之处来划分（见图 6-3）。不同产品的生命周期的长短，以及各阶段的时间长短均有不同。如一度风行的“呼拉圈”很快消失了，而电视机的销售则长期保持稳定甚至提高。

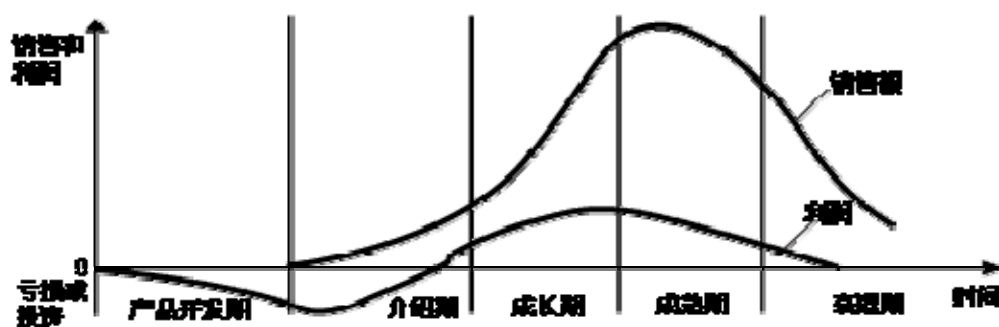


图 6-3 产品生命周期各阶段的销售额和利润[14]

## 二、不同概念产品的产品生命周期



产品生命周期首先是一个产业范围的概念。对处于某一行业的具体企业来说，重要的是了解该行业产品平均生命周期的长短和各个阶段的时间长度，以便在行业竞争中掌握主动、占领先机。总的来说，随着竞争的激化和科学技术的进步，产品生命周期有不断缩短的趋势，“摩尔定律”已经不是计算机行业的惟一现象。变频空调机正在取代分体式空调机；自动车正在替代手动车；上网手机正在替代普通手机。同时，仿造者加快了仿造速度，专利的保护作用有限。这都意味着企业必须争取在短时间内渗透市场，快速获利，并不断开发新产品。

另一方面，随着产品概念由笼统到具体，相对应的生命周期的长短也不同。具体地，某一产品品类/大类（Product Categories）生命周期相对较长，比如对人类来说，饭菜这一产品大类的生命周期就很长，因为它是用来满足人类的基本需要；而某一产品形式（Product Forms）的生命周期就相对较短，比如城里人对烤鸡的需求很可能在将来被一种新型食品代替，产品形式也正是我们通常所说的产品，比如可上网的手机和普通手机就是两种形式的产品，但都用来满足人类交流和沟通的基本需要。产品大类和产品形式的生命周期长短主要取决于消费者的需要和欲望的变化。比如，同样为了沟通之目的，消费者希望速度越来越快，价格越来越低，覆盖范围越来越广，话音质量越来越高，因此就推动企业界不断推出新的产品形式，新的产品不断取代旧的产品，而且这一代替速度越来越快。最后，在产品形式之下，存在众多相互竞争的品牌。那么这些功能类似的品牌其生命周期主要取决于各品牌自身的竞争能力，胜者长存，败者短寿。因此，虽然一般而言品牌（Brand）的生命周期较产品大类和产品形式短，但也因品牌的生命力而异。如可口可乐历经百年依然不失辉煌，而我国 20 世纪 80 年代红极一时的燕舞、霞飞、水仙、金星、春都、小霸王到 90 年代中后期已经淡出消费者记忆。

此外，品牌还分为公司品牌和产品品牌。对于产品品牌和公司品牌不同的企业而言，产品品牌比公司品牌寿命更短。

在实践中，虽然企业直接面对的是品牌竞争，但管理者必须对有关产品大类、产品形式的生命周期有所估计，看清竞争和技术进步使其寿命缩短的趋势。如诞生于 1886 年的可口可乐、1892 年的通用电气和 1911 年的 IBM 之所以历久而不衰，正是能够准确预见到产业的发展前景，加大对新产品开发的投入，促进企业产品的更新换代，在产品形式上不断推陈出新，并且在品牌竞争中树立良好形象，建立竞争优势。

三、产品生命周期各阶段的目标和策略

产品生命周期各阶段呈现不同的特点，除销售额和利润外，这些不同之处还表现在单位成本、新进入的顾客类型、竞争者数目等多个方面。由于在这些方面的特征不同，相应的营销目标也有差异，在营销组合各个方面的具体策略也不尽相同（见表 6—1）。[15]

表 6—1 产品生命周期各阶段特征、营销目标和营销策略

	介绍期	成长期	成熟期	衰退期
<b>特征</b>				
销售额	低	迅速上升	达到顶峰	下降
利润	无	上升	高	下降
单位成本	高	平均水平	低	低
新进入顾客	很少	早期采用者	多数采用者	迟后采用者
竞争者数目	很少	迅速增多	相对稳定	减少
<b>营销目标</b>	建立知晓度 争取试用	使市场占有率最大化	保持市场占有率 争取利润最大化	降低开支 从品牌中榨取 最后利润
<b>营销战略</b>				
产品	基本产品	产品、服务和利益	品牌和产品 项目多样化	处理不良项目
价格	成本加成	市场制造价格	向竞争者看齐	降低价格
分销	选择性分销	密集性分销	更加密集的分销	处理不良售点
广告	在早期采用者 中建立知名度	在大众市场中建立 知名度和兴趣	加强品牌差异性 和利益	降低开支并维 持核心顾客
销售促进	大量使用	减少	增加以促进 品牌特色	降低至最低水平

对于处在介绍期的产品或服务，企业期望通过大量的投入在市场上建立知晓度，争取尽可能多的早期采用者试用产品，从而较快地进入成长期。进入成长期后，早期采用者纷纷购买，销售额迅速上升，企业感到欣慰，但竞争者迅速增多，使企业感到不安定和不满足。它期望占有较大的市场份额。当这个目标达到后，产品或服务得到多数人的采用，投资减少，回报增多，市场地位相对稳定，便进入了发展的成熟期。在前两个时期，企业急于使产品或服务进入后一个时期。然而成熟期是收获的顶峰期，企业的营销目标自然是维持较高的市场占有率，时间越长越好，争取利润最大化。如果产品或服务真正进入了无可挽回的衰退期，那么企业的营销目标便是妥善处理衰退产品，安排好新产品的接替工作。

### （一）介绍期的营销策略

新产品在介绍期上市，企业首先要加紧铺设销售渠道，和中间商达成交易，安排好物流，使潜在购买者能够方便地买到该产品。但因多数人对产品尚不知晓，消费品企业为取得渗透市场必需的知晓度，必须投入较多的费用开展广告等宣传沟通活动；工业品企业在人员销售的投入方面相对于其他阶段也较大，并辅之以一定的宣传和公关工作。

新产品上市的目的之一是收回投资。企业对新产品的财务计划包含着定价这个收回投资的具体手段。价格一般要由营销、财务、技术等各职能部门负责人共同研究决定。他们通常要在企业目标和营销目标的指导下，考虑顾客需求、竞争态势、价格弹性等多种因素，并考虑价格和促销两个营销策略之间的互动关系。如果将价格和促销因素交叉起来，并设高、低两档，便可获得 4 种营销策略（见图 6—4）。





图 6—4 介绍期的 4 种营销策略[16]

## （二）成长期的营销策略

如果新产品被市场接受，那么销售会持续攀升。早期采用者会继续购买，其他采购者也开始购买。由于赢利机会的吸引力，竞争者会进入市场，他们会推出具有新特点的产品。在此期间，企业不但要继续开拓市场，还要接受消费者的选择，因此企业应从以下各方面着手，发展和壮大自己，并力求获得领先优势。

### 1、细分市场，满足不同用户的需求

由于消费者需求的多样性，一般的市场都显示出一定的异质性。因此企业的单一产品不可能满足所有用户的需求。这时企业应进一步细分市场，满足不同用户的需求。并且由于首创效应，企业的产品会成为该细分市场消费者心目中的首选。如联想公司在成长期时，就创造性地将计算机的市场细分为商用机市场和家用机市场。它根据两个市场对产品不同需求的偏好，推出不同的产品。其 1+1 家用电脑不仅深入人心，而且在相当长的一段时期内占据家用机市场的主导地位。

海尔集团也根据人们在不同季节对洗衣机的不同需求，推出适合夏季使用的“小小神童及时洗”系列产品，满足了这一季节人们的需求，同时在这个市场中独占鳌头。

### 2、改进不足，不断提高

除了主动去发现和创造市场，从而推出相应的产品外，企业还可以通过消费者的购后反应，发现问题，及时改进，成为同类产品中的领先品牌。海尔公司曾一度发现，西南地区的维修中心接到的产品故障报告非常多。经过实地调查和了解，原来是当地许多农民为减少洗菜的麻烦，将地瓜等蔬菜用洗衣机来洗，导致菜叶和淤泥阻塞洗衣机，影响其正常工作。海尔并没有忽视这种需求，它及时改进洗衣机配置，满足了当地用户的需求，也牢牢抓住了这类用户的心。

### 3、推陈出新，领导技术潮流

随着科技的高速发展，一个企业能够独占一种新技术的时间越来越短。相反的事实是，一个企业还在为自己的创新而沾沾自喜时，新的替代技术和产品已经出现。现实就是如此残酷，因此现代的企业家在新产品刚刚顺利进入发展轨道时，就要马上设法更新和改造，以保证永远立足于市场的前沿。

英特尔公司就是这样的企业，当奔腾 I 面市时，奔腾 II 已经在研制中；奔腾 III 的用户还未充分体会到该系统的高效，奔腾 IV 已经问世。正是由于对产品的不断创新和完善，INTEL 始终保持着行业第一的位置。另外全球瞩目的软件公司微软也是依靠其研发人才，不断更新现有产品，牢牢控制和把握着软件业的发展方向。

## （三）成熟期的营销策略

对企业而言，延长产品的生命周期，主要就是延长生命周期中的成熟期。因为任何一个企业投资于新产品开发，都希望尽快收回投资并获利，因此需要很快通过亏损或盈利甚微的介绍期、利润迅速上升的成长期而到达利润水平最高的成熟期。如果成熟期持续时间很长，企业就可以获得大量利润。因此企业要极力推迟衰退期的到来，即使衰退期真的到来，也要设法使其下降变得缓慢，争取获得尽可能多的赢利。

延长寿命的方法有 4 种。

#### 1、开拓产品的新用途

当产品用户按通常的用途已经买足用够之后，销售因市场饱和而停止不前。有的企业在此刻对用途进行创新，使产品产生新的效用。美国杜邦公司自 20 世纪 30 年代发明、制造和销售尼龙以来，不断开拓该产品的用途，从工业品到消费品，从丝袜、衬衣到降落伞，越来越广泛。用途的开拓使销售额和利润呈现扇面型，不断延长生命周期。美国金宝汤品公司的汤罐头在 20 世纪 80 年代末的国内市场达到饱和，公司一度通过广告画面和文字，引导消费者用玻璃杯喝汤，加上冰块，就像喝饮料，以此扩大销售量。

#### 2、加强营销沟通

虽然产品在成熟期已家喻户晓，但因新产品新品牌层出不穷，不注意提醒顾客，品牌就会被人遗忘。按生命周期的观点看，许多著名品牌都已进入了成熟期。此时若出现销售额和利润明显下降，便暗示着衰退期可能到来。为了延长产品的生命周期，这些家喻户晓的品牌也都要举行多种形式的沟通活动，吸引消费者的注意。可口可乐就是通过各种方式，延长了它的生命周期如适当降低价格以刺激购买；作广告以避免顾客的注意力转移；参加公益活动提升企业形象等等。

#### 3、开拓新品种，延长产品线，延伸品牌

可以针对某些未满足的需求，在一个品牌下开发新的产品品种，以较长的产品线来覆盖较大的市场。这样做使品牌得到延伸，有助于延长其寿命。许多著名的化妆品品牌都是逐步延伸，发展出包括护肤霜、洗面奶、口红、眼影等产品的产品系列，由此占据了较大的市场和牢固的品牌地位。

#### 4、开拓新的市场

有的品牌起初以某个子市场为目标市场。数年后市场饱和，它就将目标市场扩大到其他需求未满足的子市场，以此增加销售额和利润，延长其成熟期。强生婴儿护肤霜扩展到爱美女性就是一个典型的案例。此外，在某地域市场处于成熟期的产品，在其他地域市场可能还在介绍期。所以，地方品牌应该抓紧时机拓展到其他省市；一国的品牌也可顺应产品在其他国家所处的生命周期阶段，选择进入的市场。品牌通过从人口市场到地域市场的延伸，便能有效地焕发生命力，延长其生命周期。

在我国，许多进入成熟期的产品经常发生价格战。降价策略是企业惯常采用的一种竞争手段，个别企业的降价会引起整个行业的价格战。事实上，降价容易造成消费者的持币观望导致需求波动，另外越来越低的利润水平会扼杀行业的创新能力，不利于整个行业的良性发展，并最终使得产品和服务的质量下降，损害消费者的利益。因此，产品处于成熟期的企业不应一味采取降价来应对竞争，而应当采用上述几方面的做法来延长产品的成熟期，从整体上提高企业的创新能力，通过产品和市场的开发与渗透，用优质产品来建树独特的品牌的形象，形成并保持忠诚顾客，从而使企业得以持续发展。

### （四）衰退期营销策略

大多数产品的销售会走向衰退。销售衰退的原因有以下方面：

1、技术进步。CD 机的出现导致了收录机的衰退；计算机的出现预告了打字机的衰亡。各行各业，新技术的出现象一把双刃剑，领导着行业的崭新方向，也将一大批曾经的辉煌企业推向死亡边缘。

2、消费者偏好的变化。随着技术和社会的进步，消费者的观念和认识不断改变，需求的形式也随之变化。环保意识的增强，会引起对天然原料，可回收商品的需求增加，同时也大大减少了诸如含有化学制剂的一次性商品的需求。对健康的日益重视使人们日益青睐绿色食品，于是大大降低了对化肥、农药的使用，也减少了高胆固醇、高脂肪食品的摄入。

3、竞争的加剧。市场的容量在一定程度上是有限的，竞争的程度和市场中企业的数目密切相关。每时每刻，都有新企业崛起，同时又有许多老企业倒下。

处于衰退期的商品，不仅会给企业带来利润损失，而且还会引起成本、费用的增加。因此，企业要定期检查产品的销售、市场份额、成本和利润情况，找出处于衰退期的产品，做出任其自生自灭或撤消该项目的选择。

许多产品的衰退期很长。尽管大多数消费者都已离去，但总会有一小部分忠诚的用户始终不愿放弃。在此情况下，企业需要慎重做出放弃决定。因为这时如果维持产品的生产，同时减少各种成本（工厂、设备、服务、销售网点），仍可以保证企业有利润。如在 20 世纪 90 年代初，周林频谱仪一经问世，就成为当时保健市场的宠儿，走进了千家万户。随着保健产品的日益丰富，许多新型产品取而代之，如今的周林频谱仪已并非像以往那么热闹了。尽管如此，许多老用户仍未放弃它，周林公司也一直维持着该产品的生产和服务。

对于产品本身没有问题，只是竞争等原因造成的衰退，也不应采取盲目的撤退决定，应采取各种方式尽可能利用原产品的价值。如欧洲汽车厂商“美洲虎”，在经历了漫长无望的衰退后，以 16 亿英镑的价格把该品牌卖给了福特公司。由于该品牌在欧洲具有良好的声誉和人缘，在福特的精心打理下，重新又散发出昔日的辉煌。

### 一、品牌概说

#### 1、品牌的基本概念

#### 2、品牌资产及其衡量方法

### 二、品牌策略

#### 1、是否建树品牌

#### 2、选择品牌名称

#### 3、使用谁家的品牌

#### 4、有关产品种类的品牌决策

#### 5、品牌延伸或新品牌

### 三、质量管理和质量体系认证

#### 1、质量与定位

#### 2、质量管理

#### 3、质量认证和奖励

### 四、商标注册及保护

### 一、品牌概说

对于许多现代企业，品牌建树已经成为比产品制造和推销更为重要的一项职能。市场竞争经常表现为品牌之间的竞争，消费者根据品牌形象确定购买选择，知名品牌成为企业最重要、最持久的竞争武器。

本节主要从品牌策略、质量管理、商标注册和保护、包装和标签这几个与产品有关的方面来阐述品牌建树问题。

#### （一）品牌的基本概念

世界著名品牌战略研究权威，美国加州大学伯克莱汉斯商学院教授大卫·A·阿克（David A. Aaker），在他的《创造强有力品牌》一书中指出：“一个企业的品牌是其竞争优势的主要源泉和富有价值的战略财富。” [17]

阿克是这样定义品牌的：它是一个集合概念，包括品牌名称、品牌标记、商标、设计，不仅仅是某一个概念或者他们的结合体，其目的是识别卖者提供给某个或者某群消费者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。品牌在本质上代表着卖者对其所提供的产品、利益和服务的一贯性承诺。 [18]

具体而言，品牌名称（Brand Name）是品牌中可用语言文字表达出来的部分，比如电视机有 TCL、长虹、熊猫、松下；小轿车有桑塔纳、红旗、富康、捷达；电脑有联想、IBM、戴尔、方正等。当这些品牌名称表现在一个特定的图标或特定字体中时，它就被称为商标（Trade Mark），再经过在商标局申请注册，获得批准后就成为注册商标。类似麦当劳的金色拱门状的“M”字被称为标记或标志（Symbol），类似麦当劳快餐店门口“麦当劳大叔”的雕塑属于商标人物（Trade Character）。商标和商标人物等的总和构成品牌标识（Brand Identity），即品牌中可被识别但不能用语言表达的特定视觉标志。在公司名和品牌

名一致的公司里，上述品牌标识常被印制在公司的各种展示物上（如名片、工作服、办公楼、厂房的招示牌等），由此构成公司的视觉识别系统（Corporate Visual Identity, CVI）。

## （二）品牌资产及其衡量方法

人们已经普遍接受品牌是一项无形资产这一观点。但并非所有品牌都具有资产价值。从资产的角度，品牌不仅是一个叫得响的名称，只有顾客将它与他们能从产品或服务上得到的有形和无形的利益联系在一起的时候，才真正成为了品牌。比如“宝马”意味着“速度”，“奔驰”与“舒适”相关，“沃尔沃”代表着“安全”和“可靠”。除了有形利益之外，我们经常还将品牌与一些无形的利益联系在一起。如“奔驰”带给人们许多心理上的满足，成为身份和地位的象征。法国“香奈尔”香水使女人在心理上感到更加富有魅力。

一旦顾客将品牌与其能得到的有形和无形利益紧密联系在一起，那么顾客就会自觉购买该品牌产品，并形成品牌忠诚，愿意为获得它而支付较高价格。这种纯粹由于品牌名称而使企业获得的额外收益就称为品牌资产（Brand Equity），它能给企业带来显著和长远的利益。

品牌资产是指与品牌名称和其相联系的资产（或负债）的集合体，它能使通过产品或服务所提供给顾客的价值增大或减少。从企业的角度来看，品牌资产便是品牌的竞争力。品牌资产由五大部分构成，即：品牌认知、品牌联想、感知的质量、品牌忠诚和其他品牌资产。[19]

品牌的资产价值高，企业可以获得一系列竞争优势，比如降低营销费用；增强与中间商讨价还价的能力；提高价格从而提高利润水平；利用该品牌迅速推出新产品；保护企业不受价格竞争的伤害等。在一些消费品行业里，只要拥有品牌，企业即使不自己生产，也可以通过特许、外包、合同生产等方式获得较高利润。目前世界上众多知名品牌如耐克、可口可乐、索尼等，其主要生产基地都设在人工成本相对较低的第三世界国家。在实践中应当注意品牌资产的建立虽然离不开品牌的宣传沟通，但是在该品牌名下出售的产品质量是其存在的基石，不能忽视。

美国《商业周刊》一年一度报道全球最有价值的10个品牌的序位，所依据的品牌资产价值评估是由国际品牌公司协同摩根大通、花旗和摩根斯坦利等银行进行的。入选的品牌首先要具备两个条件：一是其来自母国以外市场的销售额至少要占总销售额的20%，二是必须有可公开获得的市场营销及财务数据。它使用的方法与分析家评估其他资产价值的方法一样，是以今后它能赚取多少利润为基础的。评估进程的第一步，是计算无形资产带来的利润；第二步是剔除其中由品牌以外其他无形资产带来的利润；第三步是分析品牌的实力以推断出由品牌带来的未来利润的风险程度。国际品牌公司从品牌的市场领导地位、稳定性以及它跨越不同的地理及文化疆域的能力等7个方面来评价品牌的实力，然后根据风险程度给出一个折扣率以计算出品牌利润折合成品牌的净现金价值。[20]

2004年全球最有价值的10个品牌依次为：可口可乐、微软、IBM、通用电气、英特尔、迪斯尼、麦当劳、诺基亚、福特、丰田和万宝路，其品牌资产额详见表1。

表 6-2 2004 年全球最有价值的十个品牌[21]

排名	品牌	品牌资产 (亿美元)
1	可口可乐	673.9
2	微软	613.7
3	IBM	537.9
4	通用电气	441.1
5	英特尔	395.0
6	迪斯尼	271.1
7	麦当劳	250.0
8	诺基亚	240.4
9	丰田	228.7
10	万宝路	221.3

在借鉴国际惯例的基础上，我国的品牌资产价值评估机构也发布中国品牌资产价值的年度报告。据北京名牌资产评估有限公司的评价，2003 年中国最有价值的品牌前 10 名依次为：海尔、红塔山、五粮液、联想、第一汽车、TCL、长虹、美的、解放、青岛，其品牌资产额详见表 6-3。

表 6-3 2003 年中国最有价值的十个品牌[22]

排名	品牌	品牌资产(亿人民币)
1	海 尔	530.00
2	红塔山	460.00
3	五粮液	269.00
4	联 想	268.05
5	第一汽车	267.63
6	TCL	267.12
7	长 虹	267.06
8	美 的	121.50
9	解 放	107.62
10	青 岛	100.90

当然，品牌资产的衡量很难做到非常科学、准确，因此它不被列入企业的资产负债表中无形资产项下，只能作为品牌的市场竞争力的一个大概衡量，并在品牌出售和许可转让中作为参考。

## 二、品牌策略



营销人员面临的品牌决策包括以下几个方面：

### （一）是否建树品牌

品牌建树（Branding）的第一步决策，是决定是否给产品起一个牌名。品牌在本质上意味着品牌所有者/卖方对顾客的一种质量承诺和保证。随着市场竞争日趋激烈，越来越多的企业利用品牌来确立市场形象，获取竞争优势，品牌的重要性日益明显。在当今的中国市场，绝大多数消费品都有品牌，包括味精、白糖、纸巾这些日用品也一改往日的简陋包装，带着品牌漂漂亮亮地登上了超市的货架。

同时也有一些产品的目标市场并不特别在意其质量，而对价格比较敏感。比如，商店里出售的蔬菜、简装的面条，消费者主要关注的是商店的信誉而非产品本身的品牌。这些产品的制造商就可能为节省注册、包装、广告等费用采取无品牌策略。因而无品牌的产品为质量档次不高的贸易品。

从企业营销的角度，品牌建树有助于企业细分市场和确定市场定位，从而建立忠诚的顾客群；也便于企业获取法律对自己产品的保护，预防假冒产品；还便于处理企业各种产品的订单、物流、核算、效益评估等。

### （二）选择品牌名称

为自己的产品起一个既贴切又响亮的名字，是企业营销人员将产品推向市场之前面临的一项首要任务。品牌名称的选择对树立品牌形象、开拓市场、扩大销售都有重要影响。一般地，选择品牌名称时要注意遵守以下几条原则：

1、表现品牌个性，切忌雷同。品牌名称独特，便于夺人眼目。如采用公司创始人的名字可以表现个性。吉列公司的品牌名称就是来自于公司创立人金·凯伯·吉列的姓氏。受计划经济体制的影响，我国曾经有很多企业给产品起了类似“东方”、“长江”等众人喜欢的品牌名称。后来带外文译音的品牌名称又被企业纷纷使用。这些品牌名称都不利于建树独特的品牌形象，引人注目。

2、易读易记。品牌名称最好简短醒目，朗朗上口，易于记忆。如联合利华公司的“奥妙”牌洗衣粉（OMO）就符合以上特点，更为有趣的是这个品牌在全世界各种不同语言里的读音基本一致，因而对于进入国际市场大有裨益。另如感冒药“康泰克”，发音简短有力，节奏鲜明，容易给人留下深刻印象。

3、对产品形成有利的暗示。品牌名称可以没有特别的涵义，比如“索尼”、“三菱”、“柯达”，从而避免产生歧义。但在大多数情况下，人们仍希望品牌能表达出产品的性质和特点，能使人产生有利的联想，如日本生产的化妆品“欧柏莱”，采用法文单词“Auprès”，意思是“靠近你”，非常贴切自然，充满呵护之情，另外也赋予其欧洲的风情。

### （三）使用谁家的品牌

如果决定建树品牌，企业下一步就要确定使用谁家的品牌。制造商面临三种选择：制造商自己的品牌，或（中间商）自有品牌（Private Brand），或特许品牌。

#### 1、制造商品牌

使用制造商本身的品牌，如长虹彩电、松下电器。制造商品牌过去在市场上一直占有统治地位，但近来中间商品牌开始兴起，西方一些大零售企业集团利用自己的品牌控制了生产、批发和零售各个环节，并以更具竞争力的价格与制造商品牌相抗衡。但中间商创立自己的品牌也需进行大笔投资，如大量的广告宣传费用，大批储备存货也会形成占压资金，另外还需要对制造商产品的质量实施严格控制等。

## 2、自有品牌

尽管如此，中间商还在努力地建立自有品牌，与制造商品品牌展开竞争。如今流通领域的商业竞争十分激烈，自有品牌可使中间商寻找那些产品符合一定标准、生产成本最低的制造商，在与制造商讨价还价时占据主动，以更低的价格进货，为顾客提供质优价廉的商品，从而提高商品的市场竞争力，同时建立消费者对于商店的品牌偏好。比如 1998 年进入中国市场的宜家家居（IKEA），其中许多产品就采用商店的自有品牌，依靠其优质的产品、独特的款式、人性化的服务氛围和店面设计获得了顾客对商店的偏好和忠诚。由于中间商控制着零售网，货架面积有限，再加上中间商品牌价格低，所以在品牌竞争中占优势地位的是中间商。1996 年时，美国的超级市场已有 19.7% 的销售额来自中间商品牌。<sup>[23]</sup>但中间商品牌永远不可能完全代替制造商品品牌，因为前者一般仅适用于食品、文具、洗涤用品等日用品，同时一些历史悠久的著名制造商品品牌也会一直存在下去。

## 3、特许品牌

使用特许品牌，即通过特许协议，在自己生产、加工的产品上面打上某一授权使用的著名品牌。为了节约时间和资金，有些制造商也通过许可证的形式，去获得其他制造商名下的品牌。这种形式常用于时装、儿童玩具、饰品等产品上面。如沃特·迪斯尼发明的米老鼠和唐老鸭形象就特许给许多儿童服装、书包、文具、玩具的生产商，后者购买该形象用于他们自己的产品，从而使产品大受欢迎。

### （四）有关产品种类的品牌决策

制造商在决定使用自己的品牌之后，面临着采用统一品牌还是个别品牌的进一步选择，即企业所生产的各种产品是全部用一种品牌，还是分别用不同的品牌。具体地，企业有四种策略可以选择：

1、个别品牌。每种产品使用不同的品牌，如宝洁公司的洗衣粉有碧浪、汰渍等多个品牌。这种策略的益处在于避免把企业的声誉系于个别产品的成败之上，个别品牌的失败或低质不会损害制造商的整体形象。比如精工手表公司在亚洲推出较低质量的阿尔巴手表不会影响精工优质手表制造商的名声。个别品牌策略的缺点是需要为每个品牌做广告，开支较大。本章开始时讲述的吉列公司大多采用的是个别品牌策略。

2、统一品牌。所有产品使用同一品牌，如日本索尼公司、我国的海尔公司，就采用这一策略。这样做便于迅速推出新产品，节约命名、建立品牌知晓和品牌形象的相关费用。缺点在于任何一种产品失败都会损害整个家品牌以及公司的声誉。另外，如果产品类别差异明显，也不宜采用统一品牌，比如食品加工企业不会为其生产的婴儿保健食品和宠物食品取同样的品牌名称。

3、分类品牌。不同类别的产品采用不同品牌。比如松下的音像制品用 Panasonic，家用电器用 National。这种策略既避免了统一品牌中的风险过分集中，又不必建立太多品牌，花费太多的品牌宣传费用。

4、企业名称加产品名称。每种产品的品牌名称与其他产品都略有不同：每一个品牌名都包括两部分，前半部分是企业名称，后半部分是产品名称。比如雀巢公司（Nestlé）生产的不同产品的品牌名为“雀巢茶”（Nestea）、“雀巢咖啡”（Nescafe）等。这种策略的好处是既可利用公司的声誉使消费者快速接受新产品，节约广告宣传费用，又可以保持各个品牌的相对独立性，还可以提升公司的整体形象。

### （五）品牌延伸或新品牌

企业在推出新产品时，它所面临的一个重要决策是：使用企业原有的品牌还是为新产品建立一个新品牌？即企业需要在品牌延伸和新品牌这两种策略中进行选择。

品牌延伸指用成功的品牌名称推出另一类新的或改进的产品。如海尔最早是冰箱品牌，后由于该品牌不断成长，树立了良好的品牌形象，因此该品牌逐渐延伸至空调、彩电、洗衣机、电脑甚至手机等许多新的产品类别上面。事实上，立足长远的企业之所以努力构筑、提升其品牌资产价值，一个重要原因是品牌资产是企业进行品牌延伸的基础，品牌资产雄厚的品牌意味着它为人熟知并喜爱。品牌延伸策略的主要优点是：1. 降低新产品的沟通促销成本；2. 加快消费者对新产品的接受过程；3. 延伸产品的成功有利于加强品牌形象。许多企业在产品发展中都不同程度地采用品牌延伸策略以期尽快取得新产品的成功。

但采用这一策略的前提是企业必须拥有一个强大品牌，消费者与品牌已经建立起一定联系。需要指出的是，这种联系越是无形的，那么品牌延伸的空间就越大。但是，品牌延伸策略也有风险：1. 原有品牌的形象与新产品类别不吻合，新产品失败的概率增大；2. 另一方面，新产品万一失败，则原品牌的形象就会受到损害，品牌资产价值因此降低。娃哈哈公司在上市“娃哈哈平安感冒液”时，很多消费者就误认为这种药仅适用于儿童，客观上限制了产品的推广。

采用新品牌优点和风险正好与品牌延伸策略相反。在现有品牌不具有良好的品牌形象、新一类产品代表全新业务等情况下，使用新品牌不失为恰当之举。

### 三、质量管理和质量体系认证

虽然品牌应同时具有实际功能和形象意义，但品牌形象无疑应以产品为基础。产品质量是消费者进行购买决策时最关注的因素之一，是产品的核心和灵魂，也是品牌的持久生命力所在。

#### （一）质量与定位

所谓质量，是指一个产品实现其功能的能力，包括持久性、可靠性、精确性、操作的难易程度等。但是对质量的定义和理解不能局限于以上这些客观的指标测试，因为对质量的评价和衡量也取决于购买者的主观感觉。既然企业特定时期都有自己的目标市场和市场定位，其产品的质量目标就应该与定位战略匹配，而非绝对的高质量。况且质量意味着成本，消费者是否切实需要如此质量，他们是否有足够的购买力。如1998年11月，“铱星”公司提供了能够实现在任何地方、任何时间与任何人通信的移动通讯设备，质量和技术堪称领先，结果却于2000年3月18日背负巨额债务而宣告破产，部分原因就是成本过高、价格昂贵和用户有限。而摩托罗拉公司最近执行的是“顾客定义的质量”，旨在提高“顾客价值”，实现“顾客完全满意”，因为公司认为质量必须意味着真正能给顾客带来某种利益。此外，消费者的质量感受的另一重要方面是质量的稳定性。稳定的质量也可视为高质量。比如，麦当劳的食品，按照客观的营养学角度来分析，并非高质量产品。消费者对它的质量认可更多地来自于它标准化的产品和服务，顾客在就餐前就确实知道自己将得到什么，因此实际获得与期望一致，不会不满意。

#### （二）质量管理

从顾客角度定义质量，确定产品的质量标准之后，应具体考虑如何在企业活动中进行质量管理和控制，以保证能为顾客提供高质量的产品。从20世纪80年代开始日本企业提出了“全面质量管理”，在企业内部建立许多“质量小组”，力图持续不断地改进产品的质量。它的内容可以归纳为：强烈关注顾客；坚持不懈的质量改进；提升组织中每一项工作的质量；精确的质量检测；向雇员授权等。早期的质量管理只注重制造质量，其控制过程主要包括在流水线末端进行人工质量检控和对各个环节进行控制。可以看出，“全面质量管理”超越了早期的质量控制方式，开始实施完全的顾客导向，将质量意识渗透到每一位员工心中，在每一环节、每一部门都制定质量标准，并通过相应的企业组织形式来保证质量的提高和改进。

### （三）质量认证和奖励

由于质量对顾客购买选择的重要性，也由于顾客往往无法对质量做出精确评价，许多企业都希望获得有关机构的质量认证。总部设在日内瓦的 ISO（International Standardization Organization）是国际权威的质量认证机构。ISO 9000 体系是其 1984 年颁布的质量国际标准。其中，ISO9002 只涉及产品的生产和安装，因此申请的企业数目最多；而 ISO9001 申请最为复杂、困难，它要求证明企业有能力设计、生产、安装某种产品，并能保证提供相应的全部服务；ISO9003 申请的企业较少，它只涉及最终控制和检验，多为服务性企业申请；ISO9004 是关于某种质量管理体系的管理和实施。在我国，由中国质量体系认证机构国家认可委员会认证的机构可以受理企业的申请。审核过程一般需要 3—5 月，经审核批准后每年还要进行复审，以不断促进企业的质量工作。**可以说，通过 ISO9000 质量认证是企业品牌竞争力的一个重要体现，是中国企业进入国际市场的必备要素之一，尤其是对于工业品生产企业和工程建筑单位。**ISO9000 系列并非是全球唯一的质量认证体系，它并不针对某一类专门行业，是一种比较宽泛的质量标准。

世界各国和地区都非常重视质量，为此设立专门奖项奖给那些在质量方面成绩突出的当地企业。最著名的有日本政府颁布的戴明奖，美国政府颁布的国家质量奖（Malcolm Baldrige）和欧洲质量奖。

中国设有中国质量管理协会、全面质量管理和质量保证标准化技术委员会等机构，“质量万里行”等活动来促进我国企业的质量管理、质量标准化等工作。我国每年评选国家质量管理奖，海尔、海信、青岛港、上海大众、宝钢股份 5 家企业榜上有名。

### 四、商标注册及保护

如前所述，注册商标能够得到法律的保护，具有专用权。我国涉及商标保护的法律主要有《商标法》（1982 年 8 月 23 日通过，1993 年 2 月 22 日修正，1993 年 7 月 1 日起施行，2001 年 10 月 27 日修改）。因此，企业在遇到注册商标受到侵害时就可以利用法律武器保护自己的利益。反之，如果企业不积极进行商标注册，那么自己花费巨资建立起来的品牌就可能让他人冒用，品牌资产价值受到损害，企业却无能为力。在经济体制转轨时期，我国企业商标保护意识越来越强，但中小企业仍然要主动注册商标，防止被抢注。而且，商标注册也有限制性法规，如产品名称不得作为品牌名等，怎样使新发明的产品品牌既得到保护，又不失优势并非易事。“俞兆林”牌保暖内衣的案例留下经验教训。（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 83—91 页）

为了保护一些知名品牌，作为《保护工业产权巴黎公约》成员国，我国于 1996 年 8 月 14 日国家工商行政管理局发布并实施了《驰名商标认定和管理暂行规定》。与普通商标相比，驰名商标有其独特的专属独占性特征。如驰名商标有益于企业商标不被用作他人企业名称，其注册权超越优先申请原则（不是先申请者先注册），其专用权跨越国界（在巴黎公约成员国范围内得到保护）。如果某商标随着企业的发展被认定为驰名商标，那么在非类似商品、服务或企业名称上使用该商标足以引起消费者混淆的，商标所有人也能依据法律请求制止或撤消。从 1989 年至 1999 年，我国国家商标局驰名商标认定委员会已经先后认定了 153 件中国驰名商标。

如今，随着互联网的发展，越来越多的域名注册人希望借助商标法来保护自己的域名。域名与商标具有本质的近似，同样由注册人专有并有助于树立企业信誉。域名作为商标被注册后，就能得到商标法的保护，其他人未经许可不能擅自在相同或近似的商品或服务上使用与其域名相同或相似的商标。作为一个新生事物，如何有效地保护域名，或者如何在互联网领域商品的的品牌，都正在得到人们的广泛关注，企业更应对此十分重视。



## 本章提要

本章首先介绍了产品的基本概念，从提供者角度看有产品品类、产品形式、产品品牌、产品属性和产品效用；从消费者角度，产品被分为代表核心利益的核心产品、该核心利益的载体有形产品和提供更多额外服务的附加产品三个层次。产品还可以按照不同方式进行分类，根据用户性质的不同分为消费品和产业用品；根据产品本身耐用程度的不同分为易耗品、耐用品和服务；根据消费者购买行为的不同可分为便利品、选购品、特殊品和非寻购品。

新产品开发是企业保持长久竞争力的关键所在。新产品可以包括全新产品、更新换代产品、改良产品和新品牌产品。新产品开发一般要经历产品的构思及其筛选，测试、选择和确立产品概念，商业分析，产品研制，申请专利保护，产品试销和产品上市等阶段。新产品开发的成功要靠企业灵活有效、鼓励创新的组织方式和企业文化。其中矩阵结构和内部企业家制度是可以借鉴的形式。

品牌的基本用途是识别产品提供者并将其与竞争者相区别。在此之上，品牌可以树立起自己的独特个性，并具有资产价值。只有当顾客将品牌名称或标志与某种有形或无形利益联系在一起时，品牌才真正具有价值或资产。有关品牌的决策包括是否建树品牌、品牌名称的选择、使用谁家的品牌、产品种类的品牌决策、品牌延伸或采用新品牌等方面。

建立品牌资产要求企业不断提供高质量的产品。产品质量应当与市场定位相吻合，达到目标顾客群的“完全满意”。“全面质量管理”是一项行之有效的质量管理模式，实行顾客导向并从组织形式和质量标准等方面去保证产品质量得以提高。通过全球质量认证体系的认证是企业获得顾客信任的重要手段。

品牌一旦具有一定的知名度和形象意义，就很可能遭到侵犯，因此商标注册和保护是企业需要关注的重要问题之一。注册商标具有专用权，受法律保护。企业应当及时地寻求商标和域名的保护。

## 案例概要

### 商标注册、营业推广——俞兆林的“南极棉”

从1997年到1998年的冬天，我国大江南北刮起一股“南极棉旋风”，南极棉的发明人是已有相当发明成果的俞兆林。他先后发明了“无泄漏电瓶”、“2伏低电压电热装置”以及“ACCP羊毛绒”。“南极棉”是在ACCP羊毛绒的基础上发明出来的，1994年问世时，被称为“导湿保暖复合绒”。俞兆林在经过上千次试验后，选择了涤棉和氨纶作为基本面料，再由KY-1.8复合纤维作为中间体。这里的关键技术是中间体KY-1.8复合纤维，是由复合纤维与多种合成纤维复合而成，加工工艺具有很高的科技含量。

当俞兆林将自己发明的产品定名为“南极棉”并提出商标注册时，有人认为南极棉是一种产品的通用名称而没有受理，这为此后市场上众多打着“南极棉”旗号的假冒伪劣产品的出现埋下了祸根。

1996年7月俞兆林以南极棉为主导产品成立了“兆林实业有限公司”。当年10月，南极棉产品投放市场，一炮打响，产品供不应求，销售了8万多套。1997年销售业绩继续突飞猛进，俞兆林决心1998年将销售柜台搬进全国商业中的“大哥大”之一上海第一百货公司。俞兆林在进入“上海一百”之前做过市场调查，这里的针织内衣5个月最高销售总额只在数十万元左右，而南极棉保暖内衣仅1998年12月一个月销售额就达到150万元。1999年起市场上出现了“俞兆林”牌南极棉保暖内衣供不应求的情况，竟有顾客接连四天买不到的情况；一大早到上海一百排队买南极棉保暖内衣提货的经销商络绎不绝，兆林公司门前的沪太路经常被堵得水泄不通。

建立整体互动的高效管理是俞兆林管理观念的核心。要首先确定管理者的基本职能，然后将其他一些职能交由相关人员联合实施。按此模式，管理人员往往身兼数职，运作过程却井然有序。作为产值过亿元的企业，仅有管理人员20多人，照样管理得有条不紊。兆林公司实现了无贷款、零库存、无三角债，资金来源充足。这主要有赖于兆林公司做到了让商家无风险经营，彻底解除了经销商的后顾之忧；又对经销商实行买断经营，商家先行付款，根据订货量多少俞兆林公司分批发货，决定一出，几十家商场纷纷前来协议订货。充分让利于经销商，建立全方位的销售网络是俞兆林营销理念的一大特点。俞兆林以极低的价格让利于商家，绝不插手零售业务，保障了商家的利益，这使双方关系更加亲密无间，形成一个有机的利益共同体。

1998年5、6月份起上海的市场一下子冒出各种名目的所谓“南极棉”产品，到10月份市场上烟雾弥漫，消费者难辨真伪，俞兆林不得不运用法律武器为自己的产品和事业讨说法。与此同时，保暖内衣行业的市场竞争也加剧，除俞兆林牌外，南极人、顺时针、赛洋、北极绒等品牌纷纷加入。为了在激烈的竞争中搏得市场份额，各企业纷纷选定形象代言人，大力进行广告活动。竞争厂商的急剧增加，使一些后进入的、品质根本无法与俞兆林这种强势品牌正面交锋的产品被迫采取价格“跳水”措施，为了保持原有的市场领先地位，兆林公司力图策划了主要形式为现场演示的营业推广活动，以引起消费者的特别关注和信任。

#### 思考题：

1. 本案例涉及的暖棉内衣的进入壁垒是否很高？
2. 对创造产品的领先者来说，哪些策略有助于它建立和保持竞争意识？
3. 请分析俞兆林的南极棉内衣在市场上首战告捷的原因。
4. 俞兆林何以获得营销和发展的资金？
5. 你认为滋生假冒产品的根本原因是什么？俞兆林本来有没有预防的可能？怎样预防？
6. 考虑到此种产品的特性和技术含量，兆林公司应该采取什么竞争战略从“混水”中突围？
7. 你认为该公司在2000年11月开展的营销活动为什么会有效果？

## 重要概念



产品形式 Product Forms

产品品牌 Product Brand

产品属性 Product Attributes

产品效用 Product Utility

核心产品 Core Product

有形产品 Tangible Product

附加产品 Augmented Product

消费品 Consumer Product

工业品 Industrial Product

易耗品 Non-Durable Product

耐用品 Durable Product

服务 Services

便利品 Convenience Products

选购品 Shopping Products

特殊品 Specialty Products

非寻购品 Unsought Products

新产品开发 New Product Development

产品构思 Product Idea

产品概念 Product Concept

产品形象 Product Image

专利 Patent

商业分析 Business Analysis

模拟试销法 Simulated Test Markets

控制试销法 Controlled Test Markets

标准试销法 Standard Test Markets

产品生命周期 Product Life Cycle, PLC

开发期 Product Development Stage

介绍期 Introduction Stage

成长期 Growth Stage

成熟期 Maturity Stage

衰退期 Decline Stage

品牌名称 Brand Name

商标 Trademark

品牌标识 Brand Identity

标记/标志 Symbol

公司视觉识别系统 Corporate Visual Identity, CVI

品牌资产 Brand Equity

品牌建树 Branding

自有品牌 Private Brand

品牌策略 Brand Strategies

质量管理 Quality Management

## 第七章

## 分销渠道策略

经过市场试销和修改，产品便可以上市。接着企业需要面临的决策是通过什么渠道卖到顾客手中，即分销渠道。本章的专题是分销渠道策略，其中包括分销渠道概说、分销渠道设计策略、分销渠道组织结构策略、渠道控制与管理。

**【教学目标】**使学生了解分销渠道的作用、中间商的类型、渠道长度和宽度、设计分销渠道的步骤、分销渠道策略、在线渠道、分销渠道组织结构策略、渠道控制与管理、渠道冲突的解决方法等。

**【教学方法】**通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】**2课时

### 第一节

### 分销渠道概说

中间商是制造商和消费者或使用者之间的商品转移中介，他们的活动使产品获得了进入市场的通道，构成分销或销售渠道。

#### 一、分销渠道的作用

- 1、简化搜寻
- 2、调节分类差异
- 3、服务和增值
- 4、减少商务接触和交易次数
- 5、分销渠道中的流程和功能

#### 二、中间商的主要类型

- 1、经销类和代理类
- 2、商人批发商和零售商
- 3、制造商代表、销售代理商和经纪人

#### 三、分销渠道的基本概念和限制条件

- 1、渠道长度和渠道层次
- 2、渠道宽度和中间商数量
- 3、影响渠道结构的因素

## 一、分销渠道的作用、流程及其功能

在现代市场经济中，分销渠道（Distribution Channel）的作用非同小可。合理设计和使用分销渠道是企业营销活动成败的关键，它关系到产品是否能快捷地到达用户手中，企业是否能大量销售，资金是否能快速周转等。许多企业都已认识到，当今竞争不再是单个企业之间的竞争，而是此渠道体系和彼渠道体系之间的较量。拥有高效的分销渠道已成为企业一项重要的无形资产和竞争优势。

在一个分销渠道中，生产商和中间商承担各自的职能，且相互合作，保证渠道的正常运行。其结果是能够给最终顾客和生产商带来便利、增值服务和利益，从此也可见分销渠道有以下四种作用：简化搜寻、调节分类差异、服务和增值、减少商务接触和交易次数。分销渠道的运营包含着与信息、实物、所有权、资金、风险相关的各种流程和功能。现将分销渠道的作用、流程及其功能分述如下：

### （一）分销渠道的作用

#### 1、简化搜寻

当消费者或顾客期望购买某一产品或服务时，他/她需要寻找卖家；制造商也需要为自己的产品寻找买家。对某些产品/服务而言，买卖方没有中间商这条通道，搜寻起来费力费时间。通过批发商和零售商“搭桥”，消费者在相应的零售店里买到所需，简化了双方的搜寻过程，减少了麻烦，降低了成本。

#### 2、调节分类差异

对有些产品，制造商和最终用户的分类有天然的差别。这个差别源于如下事实：单个制造商/生产商一般大批量地生产少数品种的产品，而消费者所需要的产品数量不多，但要求品种各异。如盛产苹果的果园，相对于需要各种水果的消费者就是一个典型的例子。在此情况下，具有分拣功能的中间商往往能够通过以下四种方式调节上述分类差异（Assortment Discrepancy）。

##### （1）挑拣（Sorting Out）

批发商可以在批量采购之后将产品（如苹果、栗子、鸡蛋）按品质等级或个头大小进行挑拣和分类。

##### （2）汇集（Accumulation）

批发商将不同来源的同质性商品汇集成一大批货（如蔬菜批发商为零售商收购大量同类的蔬菜、瓜果）。

### (3) 分配 (Allocation)

零售商将批量采购的货品分解成小份，或小包装后出售（如被零售店将芝麻香油分装成小瓶出售）。

### (4) 配货 (Assorting)

批发商为零售商，或零售商为顾客配货，使得商品（如袜子）含有各种尺寸、色彩和花色。[1]

## 3、服务和增值

许多产品的销售和消费并不是仅靠所有权和实体的转移就能完成，还需要附加一定的服务。当用户购买计算机时，需要安装相关的应用软件和系统；购买空调等家电时，需要专业人员的安装和调试。所有这些工作不是由生产商单方提供的，而往往是由中间商协助来完成的。中间商的服务方便了消费者的购买和使用，同时促进了生产商的销售。

## 4、减少商务接触和交易次数

中间商构成了渠道。中间商的存在有助于生产商减少商务接触和交易次数，降低销售成本（见图 7-1a—图 7-1c）。

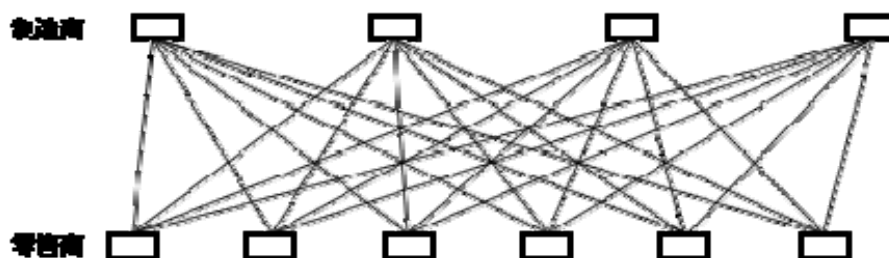


图 7-1a 直接销售产生 24 笔交易

在图 7-1a 中，商品从 4 家制造商直销到 6 家零售商，中间没有他人经手，在制造商和零售商之间产生了 24 次商务接触或 24 笔交易。

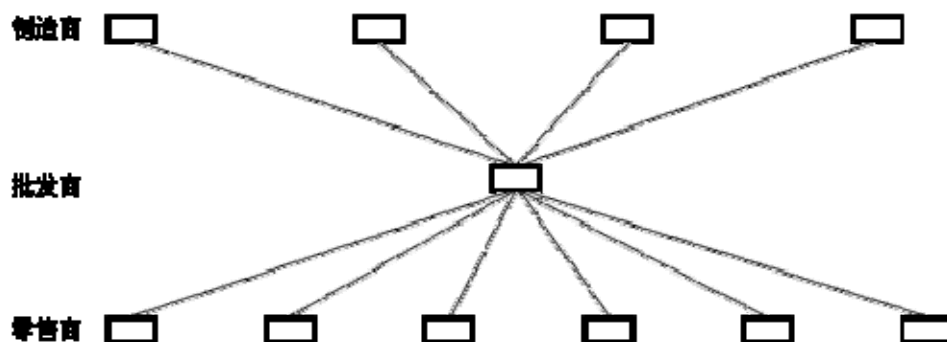


图 7-1b 通过一个批发商销售产生 10 笔交易

但当他们中间出现 1 家批发商之后，所有的制造商和零售商都只和批发商进行商务接触，只产生了 10 笔交易。如果竞争孕育了第二个批发商，在制造商与两家批发商接触的情况下，也只产生 20 笔交易。

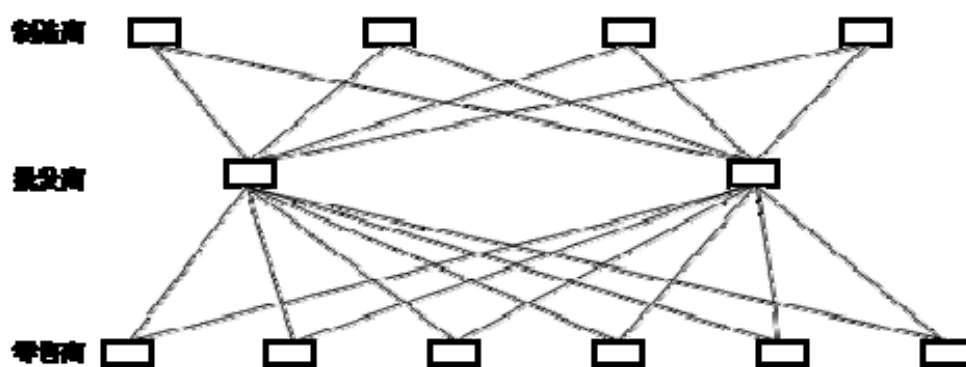


图 7-1c 通过两个批发商分销产生 20 笔交易[2]

从图 7-1 可见，处于制造商和零售商之间的批发商使得制造商减少了与零售商的商务接触次数，有助于降低成本，使制造商可以专注于自己的生产和研发，从而提高整个社会的生产效率。然而我们也可看到，中间商的数量并不是越多越好，企业应该科学地选择中间商的数量，从而达到整体渠道效率最高。

## （二）分销渠道的流程及其功能

一般来说，分销渠道的运营呈现了包括实物流、所有权流、促销流、谈判流、财务流、风险流、订货流、支付流和信息流等 9 种流程及功能（Flows with Functions）。这些功能显然都是在动态中产生的（见图 7-2）。分销渠道的结构因产业等各种因素而异，假设某产业的分销渠道是由制造商、批发商、零售商构成。首先制造商主导的促销流引起双向的谈判流，之后带来了订货流，然后可能产生制造商帮助批发商



融资的财务流和相关方都要承担的风险流，与支付流同时或先后发生的是实物和所有权（转移）之流。整个过程贯穿着双向的信息流。批发商与零售商、零售商与用户之间也是如此。

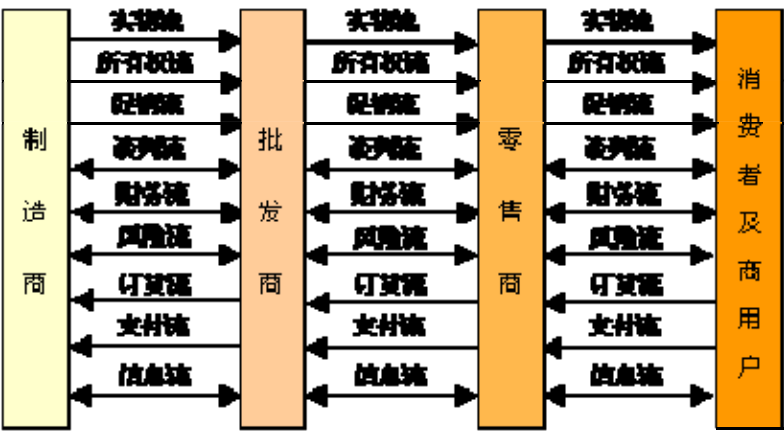


图 7-2 分销渠道中的流程和功能[3]

二、中间商的主要类型

制造商在目标市场上根据商品自身的特点、消费者的习惯和行为，选择不同类型的中间商。我们将中间商分成如下各种类型，并以图 7-3 来展示。

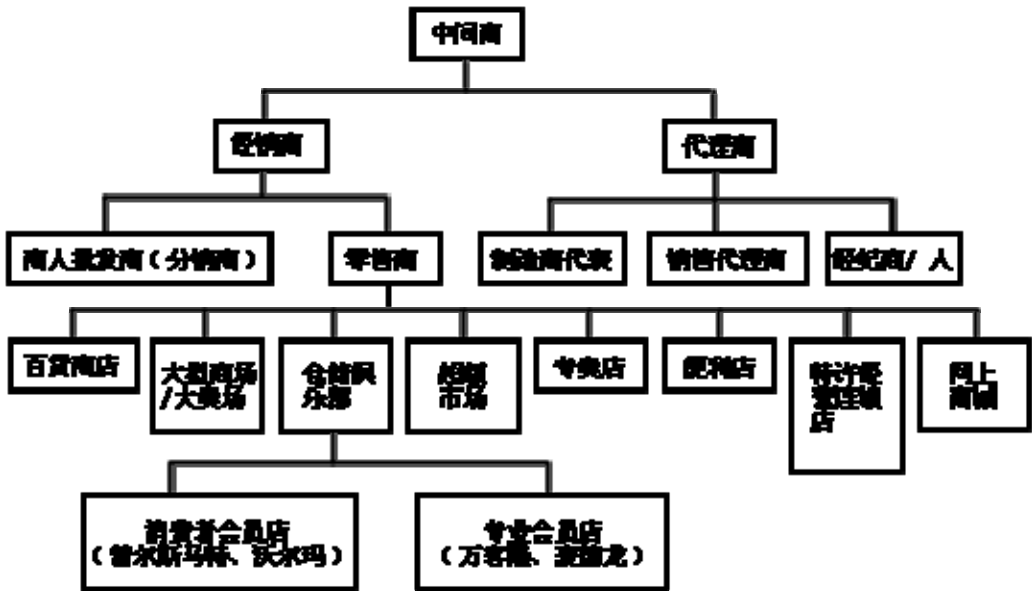


图 7-3 中间商的类型

(一) 经销类和代理类

首先可按是否持有实际货物或商品的所有权分成两类中间商：经销商和代理商。经销商是拥有商品的实体和所有权，承担商业风险，靠商品进销差价获取利润的中间商。代理商和经纪人不拥有商品的实体和所有权，不承担商业风险，靠佣金获取利益。

## （二）商人批发商和零售商

接着可将经销商按业务性质分为商人批发商和零售商。凡是以进一步转卖或加工生产为目的的整批买卖货物或服务活动，都属于批发交易。专门从事批发交易的组织和个人，称为商人批发商（Merchant Wholesalers），亦称分销商（Distributors）。作为独立的中间商，商人批发商将从制造商那里批量采购的商品加工后转卖给零售商等中介，或企业最终用户，赚取差价，除去分销成本后获利。商人批发商拥有其存货的所有权。

零售是将货物或服务售给最终消费者，从而满足生活所需的经济活动。从事零售业务的组织和个人，被称为零售商（Retailer）。由于新的零售业态层出不穷，如今的零售店主要包括百货商店、大型商场、超级市场、专卖店、便利店、特许经营连锁店、仓储俱乐部和网上商城等。仓储俱乐部通常采取会员制，其中有针对消费者的会员店，如沃尔玛的山姆俱乐部、普尔斯马特等；有针对零售小店、单位团购的专业会员店，如麦德龙和万客隆。

## （三）制造商代表、销售代理商和经纪人

可将代理商按中间商与生产者和消费者关系的密切程度，分为制造商代表、销售代理商和经纪人/经纪商。这些代理商没有商品的所有权，只是在买卖双方之间起媒介作用，促成交易，从中赚取佣金。

### 1、制造商代表

制造商代表（Sales Representatives）通常代表两家或两家以上产品线互相补充的制造商。他们和各制造商就价格政策、地区、订单处理程序、送货服务和商品担保，以及佣金标准等方面，订有书面协议。他们熟悉每个制造商的产品线，并且利用自己广泛的接触面来推销制造商的产品。制造商代表适用于服装、家具和电器产品等产品线。自己没有推销队伍的小厂和若干想利用代理商开辟市场的大制造商，都愿意雇佣这种代理商。

### 2、销售代理商

销售代理商（Sales Agents）被授予在契约上规定的销售制造商全部产品的权利。销售代理商犹如一个销售部门，对于产品价格、交易条件等有很大的影响力。销售代理商一般没有地区限制，常见于纺织、工业机器和设备、煤和焦炭、化学品和金属品等领域。

3、经纪人

经纪人（Brokers）一般都专门经营某一方面的业务。经纪人多见于房地产业、证券交易以及保险业务、广告代理业务等。

三、分销渠道的基本概念和限制条件

（一）渠道长度与渠道层次

分销渠道的长度是指渠道中间环节的多少。渠道长度（Channel Length）有两种类型：直接渠道和间接渠道。直接渠道也称“零层渠道”，指产品从生产者流向最终消费者或用户的过程中不经过任何中间环节，包括厂家直销、人员直销、电话销售、邮寄目录销售、网上销售等形式；间接渠道则是指产品从生产者流向最终消费者或用户的过程中经过一层或一层以上的中间环节。

间接渠道中又有一层渠道、二层渠道、三层渠道、多层渠道。（见图 7-4）

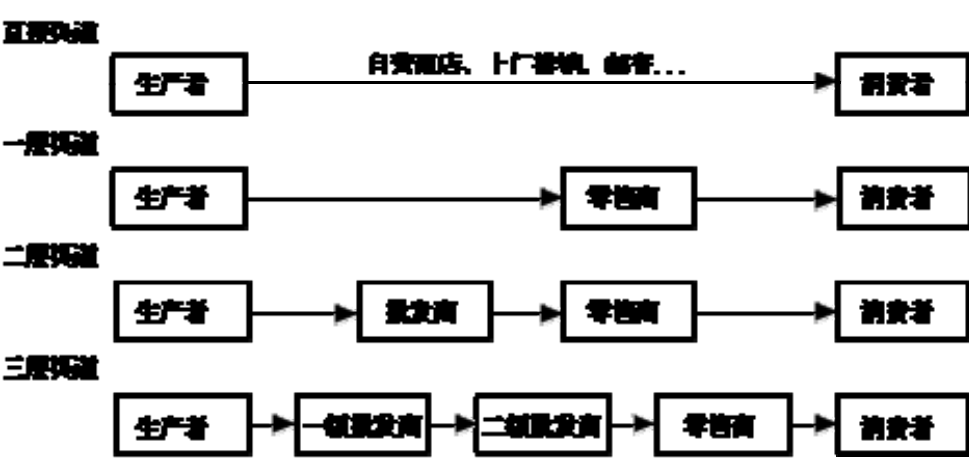


图 7-4a. 消费品的分销渠道层次

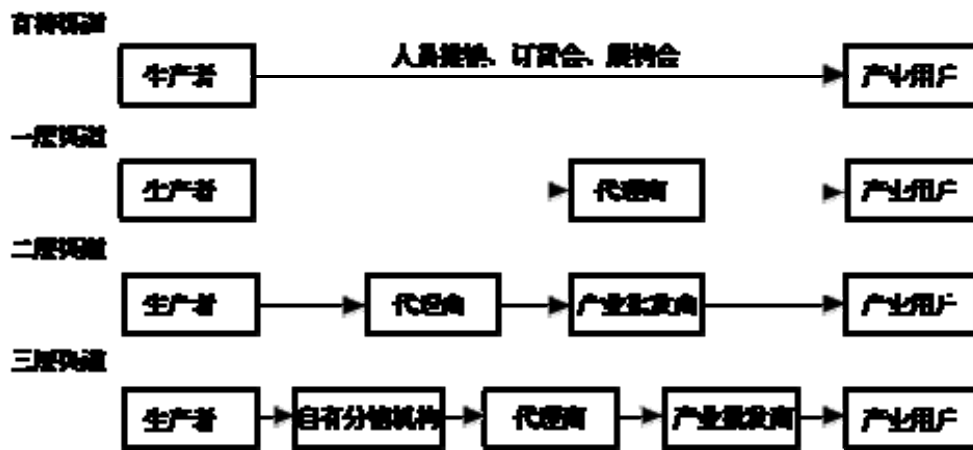


图 7-4b. 工业品的分销渠道层次

## （二）渠道宽度与中间商数量

渠道中同一层次中间商的数目，就是渠道的宽度（Channel Width）。企业渠道的宽度由产品本身的特点、市场容量的大小和商品需求面的宽窄决定。一般说来，有 3 种渠道宽度可供企业选择。

### 1、密集性分销

密集性分销（Intensive Distribution）就是采用尽可能多的中间商去覆盖目标市场。运用这种形式分销的一般是价值低，购买频率高的商品。消费品中的便利品（香烟、肥皂、食品）和工业用品中的标准件、通用小工具等，适于采用这种分销形式，以便为消费者提供最大的便利。但是，运用如此多的分销商会造成较高的渠道成本，而且也不利于生产商对系统的有效控制。

### 2、选择性分销

选择性分销（Selective Distribution）是介于密集性分销和独家分销之间的分销形式，即有条件地选择几家中间商去覆盖目标市场。一般价值较高、购买频率较低的商品，如消费品中的家用电器、家具和许多工业品适用于选择这种形式。与密集性分销相比，它降低了费用，并较易于控制，还可以在生产商和中间商之间建立长期关系。与独家分销相比，它市场覆盖面更宽，为顾客提供一定的便利。

### 3、独家分销

独家分销（Exclusive Distribution）只选用一家中间商，实行独家经营。独家分销是最极端的形式，也是最窄的分销渠道。独家分销可以对中间商实施最有效的控制，提高他们的经营水平，并有利于树立品

牌形象，还可以防止假冒伪劣现象。这一形式适用于一些价值高的名优产品。但是这种形式的分销有较高的风险，如果这一家中间商经营不善或有其他意外发生，都会使生产者蒙受损失。

### （三）影响渠道结构的因素

企业选择何种长度和宽度的分销渠道，选取何种类型的中间商，受很多因素影响和决定。这些因素主要有：

#### 1、企业外部因素

企业外部因素包括经济环境、人口统计因素、技术环境、法律法规等宏观环境因素。这些环境因素影响企业的营销行为，包括渠道建设。

（1）经济环境和人口统计因素。经济环境和人口统计因素的变化影响着渠道模式的变迁。以我国家电企业分销渠道模式的变化为例：经济连年高速增长后的结果是，上世纪 90 年代末的消费者购买力增强，但仍然追求价廉物美的产品。当家电产品供过于求时，国美、大中、苏宁等家电商城以大批量进货，低价零售的方式吸引了广大消费者。这种零售业态的迅速发展积压了其他传统的业态，以至于到了 2002 年前后，家电制造商不得不改变原先以百货店加专卖店的渠道模式，与家电商城合作。

（2）法律法规。当法律法规对某些渠道模式进行约束时，相关企业必须修改原定的渠道模式。上世纪 90 年代，多层次直销的模式（在我国被称为‘传销’）从发达国家传到我国。一些不法分子利用这种方式行骗。由于国情差异等原因，我国政府通过行业法规明文禁止企业采用这种销售方式。在其他国家开展多层次直销的安利、雅芳、玫琳凯、仙妮蕾德等公司在我国必须遵守这一禁令，它们因此纷纷改变销售模式，开起自己的专卖店、店中店等。

（3）技术环境。随着计算机和电子技术的发展，企业的经营不再局限于传统的渠道模式，企业和商家都纷纷上网，在 E 空间打造新的渠道。专为某一行业服务的垂直网站也层出不穷，为企业牵线搭桥，从而帮助企业产品顺利进入市场。“鼠标”加“水泥”成为未来企业销售的新趋势。

（4）现有渠道。现有渠道相当于现有基础设施，市场的新进入者不可忽略。进入我国移动电话市场的企业对此深有感触。移动电话市场对移动通讯网络的依赖性非常大，直到 90 年代时大型国有邮电设备公司仍然掌握着一部分网络运营方面的垄断资源。所以在市场启动时期，各移动电话厂商不得不委托这些公司担任移动电话产品的总经销。尽管这些在计划经济体制下形成的大型国有邮电设备公司未必擅长营销，但也不可绕过。摩托罗拉、诺基亚、爱立信、西门子等都把它们认作中国市场的一级经销商。2000 年

初，原本经营家电的飞利浦在推出新款手机时，自信地依靠着自己的分销渠道。但是直到9月份总共只卖出了300部，不得已转而寻求上述渠道，结果在其后的3个月里，销售一下增加了13万部。[4]

如此看来，企业的分销模式通常受产品特点和行业惯例影响。但我们也不能排除渠道创新成功的可能性。对于新企业来说，究竟是继承惯有的模式还是开创新的模式，的确是一个需要谨慎对待的难题。

## 2、企业内部因素

### （1）产品特性

产品按用途可分为消费品和工业品。一般而言，工业用品的客户数目少，且在地理上比较集中，因此工业品的分销渠道应短而窄；而消费品的顾客是个人或家庭，数量众多、地理位置分散，所以消费品的渠道宜较长且宽。

不同工业品由于技术含量的高低和体积的大小的不同，其渠道模式也应有所不同。技术性强的产品，特别是使用范围窄的设备，宜于生产商和用户直接见面，尽量减少中间环节。单位体积大或重量大的产品适宜于短的渠道。

不同的消费品具体的渠道模式也有所不同。鲜活易腐产品应尽量减少中间环节，采取最短的渠道。产品价值的高低也影响渠道的选择。价值高的贵重产品可由生产者自销或只通过零售商。价值低的产品往往要经过批发环节分类、编配，再经由零售商进入市场。

### （2）产品生命周期

处于介绍期的新产品往往需要生产者自己派人奔走各地，诉求代理商开拓市场，打开销路；成熟期的产品，有了较大的客户，就往往通过本公司的销售队伍来负责大客户。以计算机和时装的销售为例，就经历过不同的渠道模式变迁。[5]

### （3）目标市场特征和定位战略

企业选择什么样的渠道模式关键是目标消费者的特征和需求。例如，对一般的日用品消费而言，覆盖面广、分布多的大中型连锁超市是城市消费者的理想去处；对购买数量小，购买频率低，人口分布散的农村消费者，就不能采取同样做法。



渠道策略属于企业整体营销策略的一部分，应该服从企业的营销目标。举例来说，如果商品的定位是高档品，就应该选择和商品形象相一致的渠道类型。企业如果希望渠道策略是企业差异化策略的一部分，那么就不该选择和同类商品一致的渠道。就如化妆品行业中的雅芳和玫琳凯，他们选择了直销的分销渠道模式，而不同于传统化妆品（选择高档商厦）的分销渠道。销售图书和光盘的亚马逊和卓越也一反传统的书店零售模式，采取网络在线销售的模式。

## 第二节

## 分销渠道设计策略

### 一、分销渠道体系的分析和设计过程

- 1、充分理解现有情况和挑战（第1步--第4步）
- 2、做出快速反应（第5步和第6步）
- 3、设计理想的渠道体系（第7步-第10步）
- 4、调查理想渠道的实施是否存在管理和其他方面的限制（第11步）
- 5、差距分析（第12步）
- 6、识别发展战略选择（第13步）
- 7、选定最佳渠道，准备实施（第14步）

### 二、分销渠道策略

- 1、双渠道或多渠道策略
- 2、在线渠道
- 3、传统渠道和在线渠道的结合

### 一、分销渠道体系的分析和设计过程

具体说来，企业的渠道的分析和设计包括 14 个步骤（图 7-5），尽管有些步骤可以同时进行，但是这些步骤都非常必要，不可缺省。实施过程如下：

#### （一）充分理解现有情况和挑战（第 1 步-第 4 步）

首先，通过访问关键的管理人员、销售代表以及渠道成员，对企业当前的渠道状况、存在的问题以及面临的的机会和挑战有一个全面的认识。具体说来，要分析五个方面：

- 1) 公司产品到达市场的具体渠道及其成员；

- 2) 每条渠道的物流和销售功能执行情况;
- 3) 公司和外部的渠道成员在 9 个渠道流程中的相互关系;
- 4) 分销体系的经济绩效 (成本、折扣率、毛利、净边际利润等);
- 5) 竞争对手在用他们的渠道做什么。

其次,探究企业外部可能会影响现有渠道策略的变化和趋势,如宏观经济环境、现有或未来的技术发展趋势、现有的法律和规章制度、行业集中度、进入壁垒、竞争者的行为、用户的忠诚度、最终用户在地理上的分散性、产品生命周期、市场的多样化程度……所有这些因素都会影响企业在设计渠道上的自由度。

## (二) 做出快速反应 (第 5 步和第 6 步)

针对企业目前发现的问题,可以立即做出某些调整,改变不合理的状况。但是,如果企业对这些变化并没有足够的把握,那么现在的行动可能会对以后阶段的分析和调整造成困难。

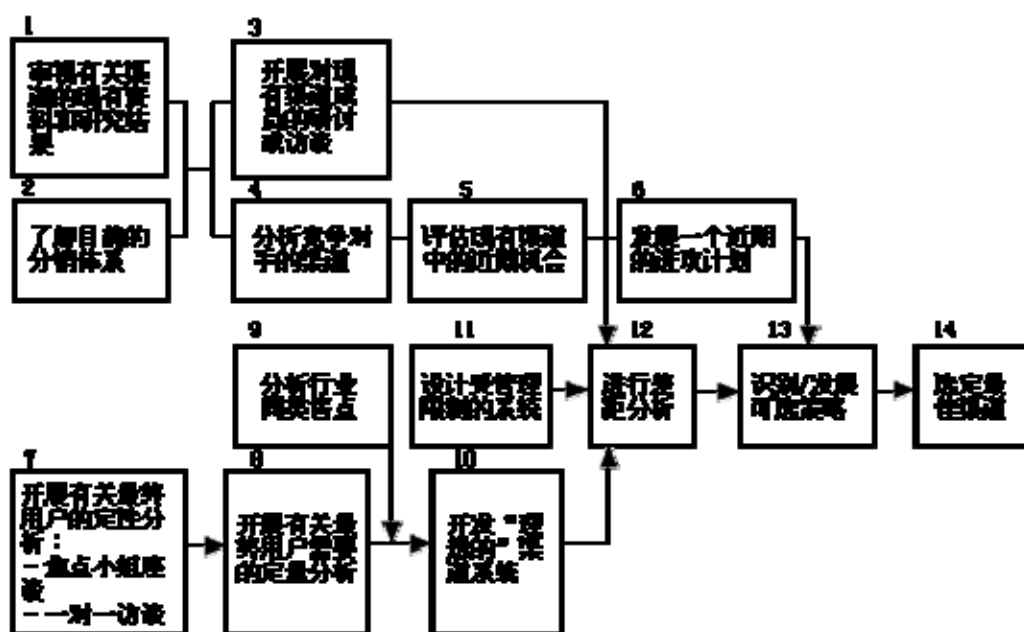


图 7-5 设计顾客导向分销体系的分析程序[6]

## (三) 设计理想的渠道体系 (第 7 步-第 10 步)

从第 7 到第 10 步，是设计新的渠道体系的步骤。此时，经理们需要暂时忘掉企业面临的各种困难和所受的限制，设计一套理想的渠道体系。设计工作的前提是深入了解和把握用户对终端销售网点的要求、同业对手的销售渠道和网点的现状。以下详述有关最终用户的定性和定量分析：

### 1、有关最终用户的定性分析

首先，经理们必须通过有关用户的定性分析来研究目标市场对于渠道的要求。

在消费者市场，顾客对于渠道的需求主要体现在四个方面：（1）所购商品的数量规格，即大包装还是小包装；（2）市场的集中和分散，即顾客希望的是家门口的便利，还是愿意长途跋涉，亦或打 800 电话；（3）派送和等待的时间，即顾客希望立即送货，还是愿意等待，以确保递送的质量；（4）可选产品的种类（顾客希望一次购到所有需要的商品，还是喜欢每一类商品有更多选择）。

在产业用品市场，客户对于渠道的要求主要体现在五个方面：（1）产品信息，特别是当产品属于技术复杂、发展变化快的新产品；（2）产品订制，能否提供适合用户特点的产品；（3）产品质量担保；（4）售后服务，如安装、调试、检修等；（5）物流，运输、存储等。

### 2、有关最终用户的定量分析

其次，定量分析顾客对渠道各方面的要求。俗话说没有免费的午餐，消费者必须为其享受的服务付出代价。渠道应该提供多少服务，其实是一个在成本和效用之间权衡的问题。因此企业必须了解目标顾客更看重渠道提供的哪些服务，而愿意放弃哪些服务，从而设计符合顾客期望的渠道体系。例如，对于重视经济性的消费者市场，为了获得便宜的商品，人们宁愿享受很少或不享受任何服务。

#### （四）调查理想渠道的实施是否存在管理和其他方面的限制（第 11 步）

一般情况下，在现实的内部环境中存在许多限制理想的渠道模式实施的因素。例如企业的财务总监等重要决策者对投资渠道的支持力度是否足够？采取产品和地区矩阵组织的企业可能还会出现对经销商由哪个部门控管的争议等等。这些不协调的内部条件都会限制理想渠道的实现。企业必须把所有合理的和不合理的客观障碍和限制考虑到渠道设计中去，或设法消除不谐调因素，或降低理想渠道的水平。

#### （五）差距分析（第 12 步）

到目前为止，我们已经有三个不同的分销体系：（1）以顾客为中心的理想的分销体系；（2）现有的分销体系；（3）受客观因素限制的分销体系；如果我们将三者进行分析，可能会出现三种不同的情况（如图 7-6） [7]。

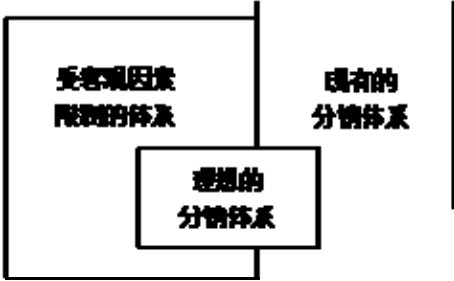


图 7-6a 基本适合情形

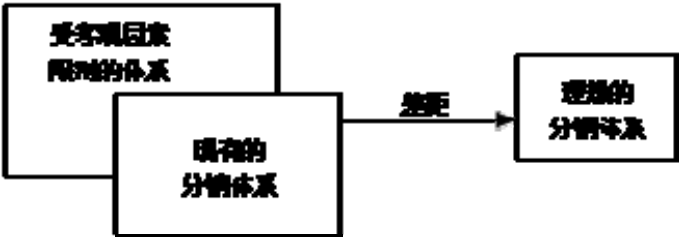


图 7-6b 部分适合的情形

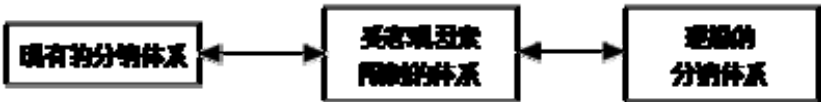


图 7-6c 完全不适合的情形

在第一种情形中，三个体系非常接近，但是并不完全吻合。现有的渠道体系的问题并不是出在设计上，而很可能是出在执行和管理上。企业的对策应是维持现有渠道，强化管理。

第二种情形，现有的和受客观条件限制的分销体系非常接近，但两者完全不同于理想的分销体系。这种情况表明现有的渠道模式反映了企业的需求，但是却没有充分考虑和尊重目标顾客的需求，正是由于客观的限制造成了这种差距。企业应该调查这些限制存在的合理性。

第三种情形，三个体系完全不同。在这种情况下，如果企业放松对某些客观条件的限制，可能会使现有的渠道模式更接近于理想模式。企业应探索这种可能性并采取对策。

#### （六）识别发展战略选择（第 13 步）

面对理想渠道和现有渠道之间的差距，企业应分析当前存在于各方面的限制理想渠道模式实施的因素，分析它们存在的合理性对于企业的意义和必要性，从而做出权衡——究竟是以牺牲理想模式为代价而保留这些“框框”还是抛弃这些行动的“枷锁”。

例如，一家个人护理用品公司，长期以来一直依靠经纪人来建筑销售网络。在企业最初进入市场——需求不很旺盛，品牌知名度低的情况下，这种分销体系为企业的发展和成功扮演了重要的角色。随着品牌日渐知名，消费者的忠诚度不断提高，这种经纪人制度再也不能为企业提供更多的价值增值，相反，他们的存在造成渠道的冗余和浪费。一边是消费者对价格的日益敏感，另一边是这种缺乏效率的经纪人制度。企业必须要在对经纪人的忠诚和消费者期望之间进行权衡。

#### （七）选定最佳渠道，准备实施（第 14 步）

在考虑了诸多因素后，企业必须在尽可能的情况下选取最佳渠道模式。尽管其本身可能不是理想模式，但它是最近理想的选择。

## 二、分销渠道策略

### （一）双渠道或多渠道策略

伴随着信息时代生活节奏的加快，很多消费者工作紧张、时间短缺，因而越来越需要购物的便利。同业和替代品之间的竞争也迫使企业在渠道建设上不断创新。在此情况下，一些企业因感到单一渠道不足以迎合各个目标顾客群的要求，采取双渠道策略，甚至多渠道策略来分销产品。以我国家电行业为例，家电产品分销就采取了直销和不同层次分销相结合的销售网络，如图 7-7 所示。

凡是渠道结构超过单个渠道的，都必须谨慎地处理渠道间可能产生的冲突，如价格引起的撞货和经销商利益冲突等问题。固特异公司曾因双渠道策略实施不当，导致原有的独家经销商受损，结果销售额不增，反而大减。（有关双渠道的管理问题，请参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 126-128 页的《固特异公司的双渠道营销策略》）

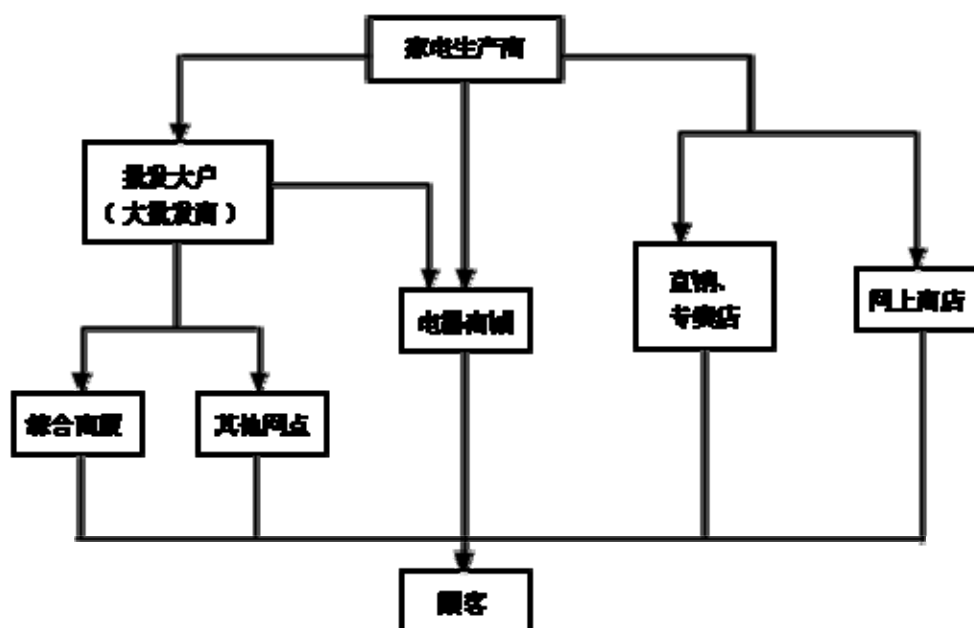


图 7-7：家电企业的多渠道分销网络

## （二）在线渠道

信息技术和互联网的迅速发展，为企业产品或服务增加了一种新型分销通道，即网络或在线渠道（On-Line Channels），亦称电子渠道（Electronic Channel）。在这类渠道中发生的业务，也就是人们常说的“电子商务”。经过了上世纪 90 年代中期的迅速发展和 2000 年前后几年的低迷之后，各国的在线渠道又逐渐兴旺。据易观国际《互联网研究系列报告——电子商务（2004）》预测，中国电子商务的交易总额在 2004 年将达到 4400 亿元人民币，2005 年将激增至 6200 亿元人民币。[8]

在线渠道一般按顾客类别被分成三类，即企业对消费者（Business-To-Consumer，简称 B2C）、企业对企业（Business-To-Business，简称 B2B）和消费者对消费者（Consumer-To-Consumer，简称 C2C）。C2C 指代诸如易趣类的消费者拍卖网站的商务。本章集中讨论与企业直接相关的企业对消费者和企业对企业两种渠道或电子商务。

### 1、B2C 电子商务

B2C 中所指的企业包括制造商和电子零售商（Etailers）。尽管制造商也可以通过自己的网页直销其产品，但多数开展电子商务的制造商倾向于通过电子零售商的第三方网站，如卓越、当当来销售其产品。

#### （1）相对于传统零售渠道的优势



在竞争激烈的今天，企业对消费者的 B2C 电子商务给消费者提供了足不出户购物的便利，吸引他们网上购物的主要原因是省时、省力和省钱。这些优点在特别时期尤其明显，如在 2003 年春夏季 SARS 爆发时期，卓越、当当等网站的销售额迅速上升。

## （2）适合在线渠道的产品

根据企业的实践结果，大多数网民购物首选的产品，其特点是价格相对较低，容易投递的产品，如书刊、音像制品（如 CD、软件等）和日常用品（如化妆品、饰品、保健品、等）等。其次是电器、电脑、通讯产品类和旅游、酒店、票务类，市场潜力大。在线旅游网站 e 龙、携程等发展势态很好。第三类就是金融服务类和网上教育类。金融服务类在发达国家已是银行重要的在线渠道，我国几家主要的银行在线交易额 2001 年达 6000 亿元，2002 年突破 5 万亿元。[9]在线金融服务还会随着银行业的改革进程得到发展。从企业实现价值的角度看，在线渠道比较适于上述产品标准化，毛利率高，配送简单，小品种大数量的实物分销，以及无需物流的信息类服务。

## （3）发展在线渠道的必备条件

对在线零售商和希望用在线渠道分销的制造商来说，在线渠道要成功需要有三个条件：消费者习惯网上购物，电子支付安全便捷，以及物流配送顺畅及时。这些条件需要良好的宏观环境的支撑，还要靠与银行、物流企业的精诚合作。

① 消费者的购买习惯。在线渠道开始发展的很多年里，消费者不习惯在网上购物。如今，在 25-35 岁年轻消费者的带动下，情况已在逐步变化，中国互联网络信息中心新发布的《第十四次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2004 年 6 月，我国上网用户总人数为 8700 万人，其中 37.8%的网民在最近一年中有过网上购物的经历。[10]这个比例还不够高。此外，消费者在相当长的时期内，不可能通过在线渠道购买价值高的产品。连经济发达、良好金融环境中的美国消费者迄今为止还是保持着这一习惯。

② 支付安全便捷。这个问题是完成交易的必备条件，始终是影响消费者网上购物的重要因素。消费者都比较认同货到付款这种方式，这是在目前国内信用体系尚不完备情况下的国情。当当网调查显示，目前使用最多的方式是“送货上门，货到付款”，用户使用电子银行在网上直接付款比例已经增加到 37.9%，打算进行网上购物的用户比例为 58%，这些数据表明网民担忧的问题正在逐步得到改善。[11]目前正规的大型网上商城，如当当网、新浪商城、SOHU 商城、卓越网都提供邮寄、银行汇款、在线电子支付、货到付款等多种付款方式。像当当网还提供 7 天无条件退换货，全国 38 个城市“送货上门，货到付款”。

③ 物流配送顺畅及时。送货到门作为另一个完成交易的必备条件，也是电子商务的难点。目前上述较大的网站都已采取邮局平寄，或 EMS、DHL、联邦快递等公司的快递服务等送货方式。送货费用可以由买主支付，但该费用占商品总价的比例不可过高。只有达到相当规模的网站才有条件使快递、邮寄等第三方物流公司提供必要的价格优惠。

## 2、B2B 电子商务

随着互联网的应用和普及，现在许多企业都通过电子商务从事批发贸易。据联合国贸易与发展组织（UNCTAD）发布的《2003 年电子商务与发展报告》：截至 2002 年底，全球互联网用户数目达到 5.91 亿，年增长 20%。其中，欧洲互联网用户占全球用户的 31.5%，亚太地区占 30.9%，北美地区占 30.1%，拉丁美洲占 5.5%，非洲和中东各占 1%。发达国家仍占全球电子商务总额的 95%；全球电子商务总额的 95%属于 B2B 电子商务。而且在电子商务最发达的美国，B2B 电子商务也主要集中在一些产业，如制造业和商人批发商。美国 2001 年 B2B 电子商务交易额约达 9950 亿美元，占有所有 B2B 商务交易总额的 15%。[12]

### （1）B2B 电子商务功能

① 广告性价比高。在 B2B 网站发布广告有传统媒体和渠道不具有的功能，比较及时、简便、价廉、互动。通过网站可以介绍产品性能、宣传企业、增加商机、扩大销售额，如“中国石化产品销售电子商务网”从 2000 年后的两年里新增客户 100 多家。[13]在线渠道尤其给资源较少的中小企业提供了传统渠道不能提供的信息和商机，因此阿里巴巴这样的 B2B 网站受到中小企业的欢迎。到 2004 年中期，阿里巴巴已经有注册会员 450 多万家，促成了无数笔交易。

② 成交便利，降低销售成本。买卖双方获得足够的信息后，可以通过在线渠道便捷地成交，如在 2000 年 8 月至 2002 年 12 月期间通过“中国石化产品销售电子商务网”，石化产品成交额达 302 亿元，节省销售费用数亿元。[14]

③ 便于客户查阅产品、定单处理信息。客户可在网上查阅产品、定单处理信息，从而得到及时的技术支持和技术服务，达到较高的客户满意度。

④ 便于供应采购双方及时补货，把握需求变化。

### （2）B2B 电子商务网站

目前世界上主要有 5 种企业间电子商务网站，它们分别是买方网站、卖方网站、采购门户网站、分销门户网站和企业间（B2B）交易场。这些商务模式因所有权不同而代表着不同集团的商业利益。

#### ① 买方网站

买方网站（Buyside）是由买方自己投资建设的，专门为某一家公司所设计的采购型网站，例如像英特尔、沃尔玛、IBM、通用汽车、戴尔电脑等。供应商可在网站为这家公司的采购合同竞标。

#### ② 卖方网站

卖方网站（Sellside）是由供应商自己投资建设的，以供应商为中心，专门为某一家公司所设计的推广型网站。

#### ③ 采购门户网站

采购门户网站（Procurement Portal）是指集中几家大买家共同构建的用来联合采购的网站，投资者希望通过联合买家的议价力量得到价格上的优惠。这类网站最适用于采购企业所用的非直接性物料，例如办公室文具等。此类网站比较偏向于为买家提供服务，而不会更多兼顾到供应商的利益。如 World Wide Retail Exchange 零售业交易场，就是大约有 27 家零售商联合创办的。Covisint 是三大汽车厂通用、福特、克莱斯勒共同的采购网站。这类网站，由于联合买家之间本身就存在着同业的竞争，因此不太容易运作。

#### ④ 分销门户网站

分销门户网站（Distribution Portal）是以供应商为中心，结合几家大型的供应商，供应给多家买家的网站。例如位于芝加哥的工业品分销公司 Grainger，主要是供应养护、维修和运营供应品（MRO）。虽然品种繁多，但它也不可能一应俱全，所以它就联合其他供应商在分销门户网站发布各种产品的供应信息，使买方感到应有尽有，采购便利。这类网站的一个显著特征是，它首先服务于供应商，其次才兼顾买家的利益。如今，我国各行各业都有这种分销门户网站，如“中国建材商品网”，“中国装饰材料网”，“中国水泥网”，“鲁班网络”，“易网五金网”等等。从“中国纺织服装网”可以链接到 20 多个纺织品网和近 30 个服装网站点。我国各种农业网站发展也很快，中国农业信息网（<http://www.agri.gov.cn>）等农业信息网，网上经营的品种有粮食、化肥家禽、农药、土特产、花卉、园林、水产品、茶叶、鲜果等等。[15]

## ⑤ 独立第三方市场

独立第三方市场（Independent Marketplace）网站就是其投资者既不是买方，也不是卖方，是独立的第三方。它平衡包括买方、卖方、股东和经纪人在内所有人的利益，因而是偏向任何方的中立的网上市场交易中枢。我国的“中国国际商务网”、“在线广交会”、“阿里巴巴”等都属于此类。

还有类似传统的期货和股票市场的 B2B 交易场（B2B Exchange）。B2B 交易场利用互联网，使企业间货物或服务的买卖双方集中交易。这种“虚拟”的交易场所能够以低廉的成本聚集数目众多的买卖各方，并使他们以浮动的价格进行交易，成交价格的形成由交易场的规则决定。交易场运行的关键在于其流动性，集中在一起的相互竞争的买方和卖方数量越大，就越具有流动性，定价机制的有效性就越高。[16]

到 2000 年，互联网上已经有 100 多家交易场。如生物化学交易场（Chemdex）、钢铁交易场（e-STEEL）、金属交易场（MetalSite）、纸业交易场（PaperExchange）、塑料制品交易场（PlasticsNet）、生命科学交易场（TechEx）。百慕大证券交易所（Bermuda Stock Exchange, BSX）已经发展成为一个全自动的电子证券交易市场。[17]

### （三）传统渠道和在线渠道的结合

随着互联网的应用和普及，如何利用网上渠道开拓新市场，发展新业务成为现代企业赢得竞争的关键。但消费品制造商在实践中也认识到，传统店铺零售的优点仍是在线渠道不具备的，因而他们双管齐下，试图充分利用两类渠道各自的优点，并获得互补效应。以下是企业采取的三种具体结合的方式：

#### 1、传统渠道+在线销售

在实物产品的销售中，采取这种双渠道企业的销售对象主要是企业或商家。如思科系统公司在 2001 年时每天通过互联网络实现的销售额就超过 5000 万美元，公司全球业务 70%以上的是通过互联网实现的。[18]海尔在网上吸引和处理的定单主要来自外国分销商/进口商。

在发达国家，旅游、金融、电信服务公司多半也采取电话（属于传统渠道）加在线渠道来销售它们的服务。在基础设施不那么发达的我国，类似的企业虽然也采取同样的双渠道策略，但在线的业务量所占的比重尚小。例如经营旅行网站的新兴公司上海携程，目前只有 30%的业务额来自在线渠道，其余主要依靠 800 免费电话。[19]

#### 2、传统渠道+第三方在线渠道

不同于上一种双渠道的是，这种双渠道所用的在线渠道属于独立的第三方，即电子零售商。如方正一方面通过传统的店铺分销其 MP3，还委托易趣网站销售这一产品。

### 3、传统渠道+网上商城+两者兼有的零售连锁

为广开销路，有的企业实行多渠道策略，其中包括传统渠道、第三方网上商城，以及兼有传统店铺和在线渠道的大型零售企业。柯达数码相机的多渠道策略给该公司带来了可观的销售额。

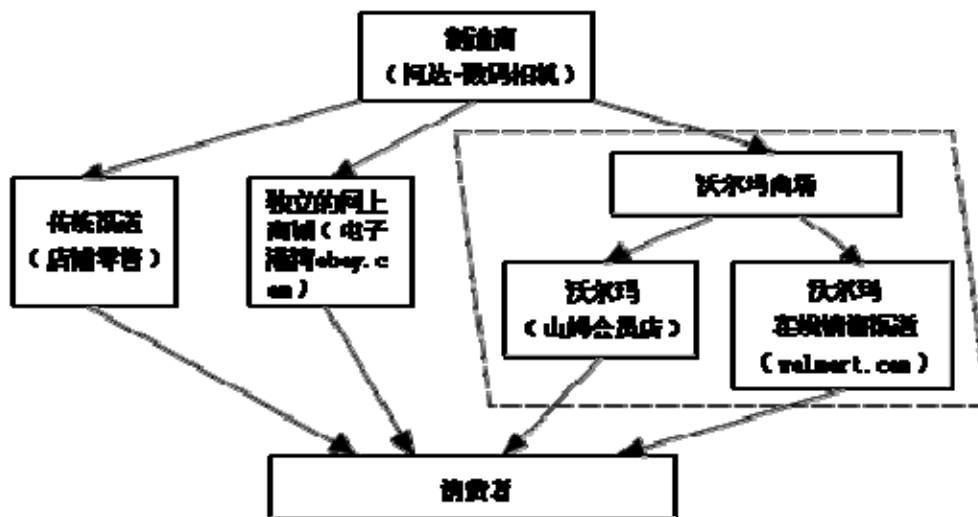


图 7-8 柯达数码相机的传统与在线多渠道组合分销模式[20]

### 第三节

## 分销渠道组织结构策略

传统的渠道系统由独立生产商、批发商和零售商组成，它们都是独立的经营实体，追求各自利润的最大化，没有一个能控制其他渠道成员。因此，传统的渠道系统是“一个高度松散的市场营销网络，生产商、批发商和零售商各自为政，相互之间讨价还价，对于销售条件各执己见，互不相让，各行其是”。[21]往往会出现某些渠道成员为了自己的利益不惜以牺牲整体利益为代价的情况，由此就造成了渠道内部冲突不断，渠道体系非常不稳固，成员之间“分道扬镳”事例屡见不鲜，整个体系效率低下。现代企业都看到，必须与渠道其他成员建立长期、稳固的合作关系才能在激烈的竞争中立于不败之地，于是就出现了所谓垂直营销系统和水平式联合趋势。

#### 一、垂直营销系统

- 1、公司型垂直营销系统
- 2、契约型垂直营销系统
- 3、管理垂直营销系统

#### 二、渠道组织发展新趋势

- 1、横向营销系统与捆绑销售
- 2、渠道扁平化

#### 一、垂直营销系统

垂直营销系统（Vertical Marketing System，简称 VMS）是由生产者、批发商和零售商组成的一个统一整体，是“专业化管理和集中执行的网络组织，事先规定了要达到的经济效果和最高市场效果”。[22]他们依靠经营规模、谈判实力和减少重复服务来达到这个目的。在此网络系统中，各个成员为了提高经济效益，都采取不同程度的一体化经营或联合经营，其中一个渠道成员（生产者、批发商或零售商）对其他成员拥有控制权。垂直营销系统的出现，可以控制渠道行为，并消除由于独立的渠道成员追求各自目标所引起的冲突。垂直营销系统已成为美国消费品市场的主要分销形式，在整个市场中占 70-80%。垂直营销系统有三种主要类型，它们是公司型垂直营销系统、契约型垂直营销系统和管理型垂直营销系统。



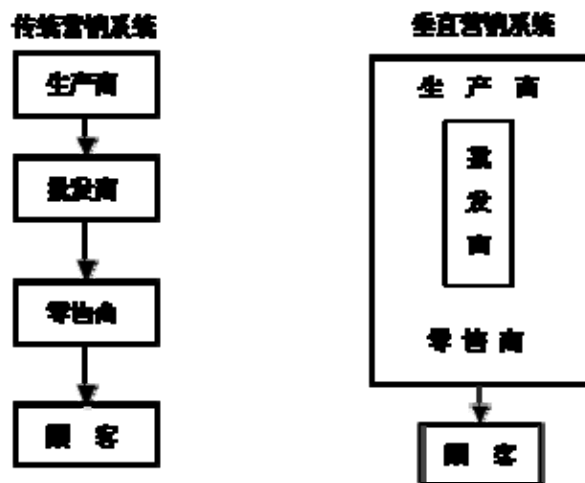


图 7-9 传统分销渠道与垂直营销系统的比较

### （一）公司型垂直营销系统

公司型垂直营销系统（Corporate VMS）是指整个渠道为某一个成员拥有并控制，可以是生产商前向拥有批发商和零售商，也可以是零售商后向整合批发商和生产商。这种通过所有权整合整个渠道系统的方式，不仅可以保证整个渠道统一协调，为着共同的利益发展，保持系统的稳定，而且还可以利用规模效应，获得更大的谈判优势。但是，统一垂直形式需要较高的资本投资，经营风险很高，系统适应变化的灵活性差，此外，还可能使企业处于和自己的供应商或经销商竞争的尴尬境地。一般而言，在产品生命周期的初期，各种配套产业发展还不成熟的情况下，企业往往采用这种形式。

### （二）契约型垂直营销系统

契约型垂直营销系统（Contractual VMS）指独立的生产商和中间商为了实现单独经营所不能达到的经济性而以某种协议或契约为基础结合成的联合体。这种协议为各成员规定了工作规范、政策和相应的义务。契约型垂直营销系统又可分为三种类型：

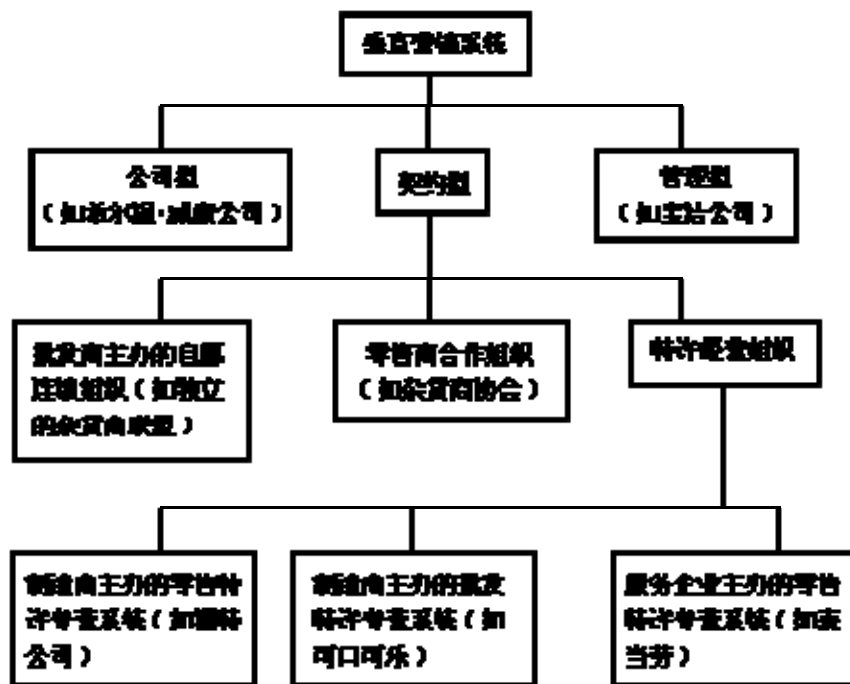


图 7-10 垂直营销系统

1、零售商合作组织。这是由零售商发起组织的一个新的企业经济实体，有专门部门进行批发业务和生产。该组织的成员对商品进行集中采购，并一起进行联合广告和促销活动，所得利润按照各成员采购数量的比例来分配。当零售商加入这一合作组织后，他们不仅采购一定数量的商品，而且购买新经济实体的一部分股权。这种组织可以获得规模效应，整体采购，共同谈判交易条件，获得像大型连锁机构那样的价格折让和其他好处。

2、批发商发起组织的自愿连锁。这是批发商为了帮助独立零售商与大型连锁机构竞争而发起组织的一种自愿连锁，由批发商拟订各项业务计划和竞争策略。与上述零售商合作组织不同的是，批发商发起组建这一组织并继续其批发业务。许多营销专家认为这一组织形式较前者在管理上更具有优势。

3、特许经营组织。这种组织是由许可商和特许商组成的联合体，其关系的基础是某一个著名品牌的生产商或经销商，将其品牌及技术的使用权授予具备一定资格的成员。与前两类契约型垂直系统相比，特许经营存在许多不可比拟的优势。首先它便于特许商迅速扩展市场而无需大量投资；特许商还可通过严格的筛选和管理保证受许商服务的质量；由此达到的规模效应可以使整个体系更具竞争优势。同时，对受许商而言，在特许经营的体制下经营某著名品牌，大大降低了失败的商业风险，在管理和经营中还可以获得特许商的指导和培训，各种费用较之单个企业而言大大降低。近年来，特许经营已发展成最快、最引人注

目的零售方式，渗透到各行各业。但是，并不是任何行业都适于特许经营，在一定意义上，特许经营比前两类形式更缺乏灵活性，还容易受到法律的约束和限制。

### （三）管理垂直营销系统

管理垂直营销系统（Administered VMS）是指由系统中力量最强大或规模最大的一方，依靠自身实力和领袖地位来管理和协调渠道各个环节的体系。像宝洁公司在很多情况下就是一个在垂直的分销体系中起主导作用的制造商，而在其他的很多情况下，是零售商起主导作用，如沃尔玛就是起主导作用的零售商强者。例如，由于采用电子标签可减少 10%至 30%的安全库存量，大大降低仓储成本，沃尔玛中国公司已经发出通知，要求其前 50 位供应商在 2005 年 1 月底之前必须在每个货箱托盘上加贴电子标签。要想维持沃尔玛供应商地位的企业，就不得不设法照此要求改制标签。[23]在中国，国美家电商城经常在家电产品垂直营销系统的定价、物流、存货等环节中起主导的作用。

## 二、渠道组织发展新趋势

### （一）横向营销系统与捆绑销售

为了在激烈的市场竞争中求得生存和发展，如今的很多企业不仅在渠道系统内采取垂直一体化经营或联合经营的方式，而且在同一渠道层次的若干企业之间采取横向联合经营方式。通过这种方式，两个或两个以上企业联合起来，利用各自在资金、技术、资源等方面的优势，共同开发和利用市场机会。常见的有零售商城或特大型超市中的店中店，如沃尔玛山姆仓储俱乐部中的麦当劳快餐店、家乐福大商场中的肯德基炸鸡店等。不同产业的著名品牌在零售这个同层次的搭伴协作更好地满足了消费者的购物及购物活动中的需要，同时为双方提高了店面的吸引力和销售额。

捆绑销售（Bundling）是指两个或更多的配套产品协作销售。制造商在竞争中注意到，消费者期望得到一站购齐的服务，捆绑销售在一定程度上可以满足用户的这些需求，还能同时促进两种产品制造商的销售。例如计算机硬件和软件捆绑销售；电脑制造商联合打印机制造商捆绑销售，或用送打印机来促销电脑；电信商联合手机品牌捆绑销售（以预付一定金额的话费换取廉价手机），等等。

2004 年 4 月，中国电信和英特尔合作，针对宽带应用进行捆绑式销售。用户只要购买内置英特尔处理器的八亿时空、方正科技、海尔电脑、清华同方电脑、TCL 电脑等十家计算机厂商的电脑，将会得到免费赠送的互联星空宽带体验卡，并且免费享受到互联星空提供的影视、音乐下载等宽带服务。[24]英特尔

借助于互联星空宽带网卡促销内装其处理器的电脑，同时互联星空宽带网卡派送到相关性最强的电脑购买者手中，进而促进其日后的推广。

## （二）渠道扁平化

多层分销体系可以拓宽产品的市场覆盖面，增大商品和用户接触的机会，是产品进入市场初期较好的渠道组织形式。但是多层环节提高产品的最终售价，降低了渠道组织的透明度和信息传递效率，加大了渠道冲突发生的可能。由于生产商和经销商的不断成熟和壮大，现代许多企业纷纷缩短渠道层次。生产商和零售商的距离越来越近。这种渠道模式的扁平化趋势在我国 IT 行业比较明显。

佳能的打印机是一个典型的案例。上世纪 80 年代中期进入中国市场时，佳能采用传统的三级分销代理方式，在全国设几大总代理，如：神州数码、深圳重能等。总代理下面是区域代理，区域代理下面是分布全国各地的经销商。在这种传统的代理分销体制下，虽然打印机的物流、资金流和维修服务各环节比较顺畅，但是打印机分销的利润率只有 2% 左右。佳能只好采用年底返点、短期奖励或长期奖励等方式来调动经销商的积极性。取消总代理制度后，佳能建立了 15 个直接管理一、二、三级城市基层渠道的分公司，大力发展各地经销商，形成从厂商、经销商到消费者的比较扁平的渠道。渠道扁平化一方面使佳能加大了对中间商的监控力度，避免因价格混乱导致的恶性竞争；另一方面使佳能得以建立售后服务网络，让利给经销商和消费者，提高他们的品牌忠诚度，使厂家向终端消费靠近，为佳能以后开展大规模直销奠定了基础。[25]

## 第四节

## 渠道控制与管理

### 一、渠道成员的选择

- 1、中间商市场覆盖范围
- 2、中间商的实力和能力
- 3、中间商是否经营竞争对手的产品
- 4、中间商的稳定性

### 二、渠道冲突类型

- 1、目标冲突
- 2、领域冲突
- 3、认知冲突

### 三、渠道冲突的解决方法

- 1、建立契约机制
- 2、建立渠道约定和信任
- 3、培养和发展渠道权利

#### 一、渠道成员的选择

建立分销渠道的过程中，除了做出有关渠道长度和中间商类型、渠道宽度和中间商数量等决策外，企业需要决定怎样选择中间商（无论是商人批发商、零售商、或各种代理商）的问题。中间商选择适当与否，会极大地影响着企业分销渠道系统的效率。即便一个渠道设计很完美，如果中间商选择不当，也会影响整个渠道的效率。

选择中间商要依据企业规定的一套标准。这套标准首先应该包括基础的要求，如财力、信誉、销售网络、经营管理水平等方面的标准；其次是适用于企业的产品、市场、渠道设计等方面的特殊标准。以下详述一些重要的因素：

#### （一）中间商市场覆盖范围

这个范围是指中间商所在地区，是否属于企业的目标地理市场。只有当中间商符合这一条件，他才有可能把握该地区社会经济状况，包括该地区人口、经济发展、工商业状况、交通运输等基础设施的情况。同时企业还需了解有关中间商对其所在地区的顾客类型、购买者习性有无深切的了解，能否间接或直接地接触和渗透到目标顾客群。

## （二）中间商的实力和能力

中间商的实力包括其经营规模、经营历史、经营现状、销售队伍、公司结构、财务状况和资质、商业信誉等；其管理能力包括其批量订货能力、销售能力、服务能力、运力、储货能力、实体分配能力以及相关的管理水平。

## （三）中间商是否经营竞争对手的产品

一般情况下，企业不选择同时经营竞争对手产品的经销商，但是在企业对产品竞争力有充分把握的情况下例外。

## （四）中间商的稳定性

选择中间商时必须考虑渠道寿命问题。当某个中间商退出或者不再经营某种商品时，生产者可能失去该地区的分销渠道。

分析这些因素时，企业必须联系实际情况。如企业产品的高技术特性要求中间商应具备一定数量的专门技术人才等。对中间商的期望值要与企业愿意付出的代价相符，不要期望以较小的费用获得十分优秀的中间商。

有关中间商的资料可以来自实地调查及二手资料（包括来自咨询公司、行业协会、报刊、银行以及生产者自己的资料库等）。

## 二、渠道冲突类型

当某个渠道成员认为渠道中其他成员的行为妨碍其实现自己的目标时，渠道冲突（Channel Conflicts）就会发生。一个企业的分销体系是由许多独立的企业构建起来的，成员彼此之间的目标和利益不同，就会导致冲突的发生。以冲突发生的频率、强度（激烈程度）和重要性可以把冲突程度划分三个层次，如图 7-11 所示。



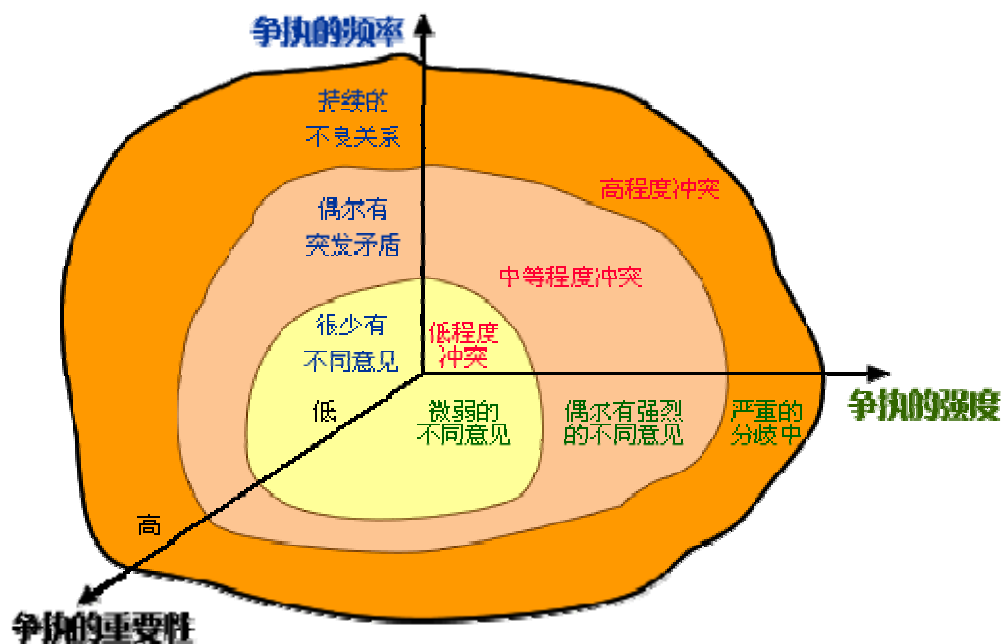


图 7-11 生产商和中间商之间的冲突程度[26]

总结起来，渠道冲突主要有三种类型。

#### （一）目标冲突

每一个渠道成员都有自己的目标和方向，而且经常会不一致，这种不同常常会造成冲突的发生。

康柏公司在其扩展渠道时就遇到了类似的问题。面对新型渠道的出现和日益发展，康柏公司计划在原有的传统分销网络外，增加邮寄和大型超级市场两种渠道，期望这些业务的开展会增加市场销量和份额。但是曾为康柏的成功做出巨大贡献的传统渠道成员，并不甘心让这些新成员享受他们打下来的江山，于是在康柏新渠道政策出台后，采取报复手段，转而卖力地推销竞争对手的品牌。

#### （二）领域冲突

渠道成员彼此业务范围和领域的规定往往也是造成渠道冲突的主要原因。在现实中，存在三个方面的领域冲突。

##### 1、服务顾客的类型

在应用多渠道策略的企业中，每个渠道成员都希望有一些自己的固定客户，从而降低交易成本。但是作为客户来说，与销售代表打交道和与经销商或代理商交易，往往并无什么不同。因此，最初与某一客户接洽的渠道成员就会因为其他渠道成员与这一客户以后的业务往来产生冲突，认为后者享用了“免费的午

餐”。如固特异轮胎公司一贯采用地区独家经销的分销策略。当固特异推行“在任何人们能够买到的地方去销售”的新战略，计划采纳西尔斯（Sears Roebuck）等一些大型百货商场为补充渠道时，就受到来自地区独立经销商的抱怨。他们声称如果固特异的轮胎在这些商场与其他品牌的轮胎摆放在一起销售，会降低产品的品牌价值。为了平息他们的愤怒，固特异采取了给这些经销商独立销售某些特殊品牌的权利。[27]

许多成功实施多渠道策略的企业都有一套解决此类问题的办法。以 IBM 为例，它拥有本公司的销售经理，还有大量的外部经销商，以及需要其供应配套件的原设备供应商（OEM）。但它们的主要目标市场各不相同。经销商主要是面对相对不重要中小型客户，销售经理负责处理大定单，OEM 是某一行业的价值增值商。由于各个渠道成员提供差异化的服务，顾客就可清楚的分辨和选择适合他需求的供应商，从而减少了渠道纷争。

## 2、覆盖的地理区域

不同渠道成员在经营中，常常会有意或无意地争夺在属于其他经销商地理区域范围的顾客，从而造成双方的矛盾。

经销商跨越原定的地域，到其他地区销售产品的现象被称为撞货。这种做法侵害了其他地区经销商的利益，有时还会搅乱企业的价格政策和销售业绩评估工作。在特许经营中，这样的冲突屡见不鲜。作为特许方，对于设立新的网点总是持肯定和支持态度。但是在某一区域增加新的加盟商，就会加剧该地区同一品牌的竞争，从而损害原有经销商的利益。惟一的解决办法是，进行严格和合理的地区商业分析，既保证一定程度的合理竞争，又不会威胁原有成员的生存。

## 3、责、权、利的划分

生产商和经销商各自承担的渠道责任和赋有的权力不合适，或得不到相应合适的回报，往往是产生渠道冲突的根源。

如今零售商在竞争中不断壮大，所以大型连锁超市和家电商城在与供应商谈判的条件日趋苛刻。除了寄售赊销外，还有各种名目的进场费，把经营风险转嫁到供应商身上。从而导致在零售商和生产商之间的冲突。

### （三）认知冲突

不同渠道成员对事物的看法不同，就会产生认知冲突。在上述康柏的例子中，对于新的渠道策略，康柏的看法是可以扩大整体的市场份额，从而使每个渠道成员都受益。而传统的渠道成员却认为，尽管总的市场蛋糕做大了，但新渠道策略下属于他们的份额却比以前要少。处理认知冲突的办法是加强渠道成员之间的沟通，在彼此之间产生信任。

需要注意的是，企业管理人员必须分清冲突和竞争的界限，不能混淆。单纯的、健康的竞争是有益的，是渠道成员在追求整体目标过程中的较量，有利于增强整个渠道的竞争力；而冲突往往是在追求彼此的目标的过程中的相互排斥和挤兑，对渠道的稳定极为有害。

### 三、渠道冲突的解决方法

渠道冲突的管理在时间上可以分为两个阶段：渠道关系开始前和渠道关系发生后。渠道成员在渠道关系建立前就应尽可能识别潜在的冲突，从而设法去避免冲突的发生。即使如此一旦关系开始了，仍会有许多未预料到的问题发生。冲突往往是不可避免的，因此企业需要有一套避免和处理渠道冲突的机制和办法。识别和管理冲突是渠道协调的关键。

怎样才能避免和解决这些冲突，使渠道体系更为协调和稳定呢？历史的经验证明，企业可以同时采取三方面的措施：建立契约机制、建立渠道约定和信任、培养和发展渠道权力。

#### （一）建立契约机制

契约机制（Contractual Mechanisms），包括按照法律条款签署的合同，规定双方权利、义务，必须遵守的一系列规则以及相应的奖惩约定等。依仗这一机制渠道才能按预定的目标运行。例如，制造商为促进与经销商之间达成的赊销协议，如果没有双方约定的质押机制，就很难成功实施。

#### （二）建立渠道约定和信任

当渠道成员相互产生信任（Trust）之后，就会签署合作协议。此后，有关成员之间就有了渠道约定（Channel Commitment）。依据这种约定，双方就有义务按约定履行职责。基于共同的经营目标和经营理念，维系这种关系可以使双方受益；违背渠道约定，或无故终止协议应该带来高昂的成本。例如，某协议规定某企业为某地区的独家经销商，当遇到以低价为诱争取经销权的第三方经销商时，企业如果在上述

协议期间接纳了这个第三方，违反了渠道约定，那么成员之间就会发生严重的冲突，见利忘义的企业就失去了独家经销商的信任，最终也很难建立所需的分销渠道。

### （三）培养和发展渠道权力

渠道权力（Channel Power）是指一个渠道成员可借以使其他成员遵守其指令，听从其调遣的权力。这种权力源于拥有一种不为其他成员拥有的资源。渠道中最有效的渠道势力有五种：奖励权、惩罚权、专家权、认同权、合法权。

1、奖励权（Reward Power）指运用奖励手段促进其他渠道成员按照指定的方向去做，现实中有许多形式，如许诺更高的利润、增加促销津贴和其他补偿、功能折扣、指定某地区的独家经销等。运用奖励权利有利于建立长期持久的关系，但是这种权利如果长期使用就会降低效果，此外如果在没有其他理由的情况下，收回这种奖励，反而会有惩罚之嫌，起到反向的效果。

2、惩罚权（Punishment Power）通过惩罚违背某些规定的成员，规范渠道的纪律。如收回先前的奖励，或延迟送货以降低利润等。惩罚权不利于建立长期的关系，而且在法律非常健全的国家实施某些惩罚，可能会有法律问题。但是在很多情况下是合理合法，且有效的。

3、专家权（Expert Power）由于在某一领域拥有专长，能够指导和促进其他成员的经营绩效，从而成为专家或领袖。如某些批发商可以为零售商的促销和特殊商品展示、店面陈设等方面进行指导辅助、销售人员培训、管理咨询等等。专家权利可以为企业带来领袖地位，但是一旦其他成员获取了这种知识，专家权利就弱化，于是作为专家必须为维持这种地位不断努力，付出很大代价。另外，实施专家权利还需双方互相信任，如果一方怀疑专家的实力，或独立性非常强，不愿意受人指点，那么专家权利就不容易实施。

4、认同权（Referent Power）指一个成员是其他成员愿意合作或加盟的，而且与之合作让人感到非常荣幸。如一些经销商非常乐意分销著名品牌；而另外一些生产商也以自己的商品为某知名经销商分销而感到自豪。

5、合法权（Legal Legitimate Power）指渠道成员一方借助有关法律约束和指导其他成员的活动，如特许经营权、专利和商标使用权，以及地区独家经销权等。

企业通过发展和运用渠道权利，可以取得较好的渠道协调和管理效果。同时，增进沟通和理解，建立信任，也能有助于减少机会行为和冲突。

## 本章提要

分销策略是企业营销组合策略中一个重要的方面。企业一旦决定采用某种分销策略，在短时间内就很难改变，因此企业必须非常慎重地确定分销策略。分销渠道的作用表现在简化搜寻、调节分类差异、服务和增值、减少商务接触和交易次数，分销渠道还为企业提供了实物分配、促销、谈判、财务支持、订货、所有权转移、风险转移、支付、信息等流程及相应的功能。

中间商构成了渠道体系。中间商类型可以从不同角度来划分，如按经销和代理分类，各有批发商、零售商，以及制造商代表、销售代理商、经纪商等。

分销渠道可长可短，可宽可窄，要按照具体情况设计合理的渠道类型。渠道长度指渠道中间环节的多少，有直接渠道和间接渠道。渠道宽度指同一层次中间商的数目，有密集性分销、选择性分销和独家分销三种不同的宽度决策。只有系统地去设计企业渠道体系，才能达到好的效果。

分销渠道体系的设计需要周密的分析和设计过程，本章介绍了包括对现有渠道的理解、设计理想渠道，到考虑限制性条件，差距分析，直至选定最终渠道设计的 14 个设计渠道的步骤。

本章还讨论了解决渠道成员冲突的垂直营销系统和横向营销系统。竞争加剧使得渠道扁平化。在互联网迅速发展的今天，企业纷纷采用在线渠道，多数企业同时使用传统渠道和在线渠道。

如何来管理渠道体系？首先，可以按照既定的标准选择合适的渠道伙伴；其次，避免和减少渠道冲突的发生。

渠道冲突是企业分销渠道中常见现象，具体有目标冲突、领域冲突和认知冲突。企业可以通过建立契约机制建立渠道约束和信任，培养，和发展渠道权力等方式有效解决冲突。

## 案例概要

### 一、渠道策略——固特异公司的双渠道营销策略

为进一步扩大市场覆盖能力，国外轮胎公司经常采用双渠道（Dual Channels）或多渠道（Multi-channels）来销售产品，即除通过代理/批发商和零售商的传统渠道外，还通过非传统渠道如大型商业零售集团、折扣店、会员俱乐部等销售产品。

固特异公司在这方面的教训很深刻。该公司 20 世纪 90 年代以前在北美地区的销售一直是通过传统渠道，而且业绩很好。但由于受竞争对手冲击（当时米其林、石桥通过兼并大举进入北美市场）和消费者购买行为变化的共同影响，其主力品牌在替换胎市场的占有率 1992 年比 1987 年下降 3%。于是，1992 年固特异公司董事长兼总经理高尔特决定采用双渠道战略以迎合消费者，打击对手，重新夺回市场。同年 3 月固特异正式向西尔斯（Sears）、沃尔玛（Wal-Mart）等大型零售集团及其它一些轮胎折扣连锁店如亚里桑纳等出售 7 种固特异品牌轮胎。

这种做法招致独立经销商的强烈反对，因为同规格的轮胎在大型零售集团的销售通常比经销商所属的零售店低很多，这迫使他们跟着降价，销售额和利润大受影响。这直接导致一些与固特异合作多年的独立经销商不再忠诚于固特异品牌，从而使米其林、石桥等趁虚而入，轻易进入固特异多年苦心经营的销售渠道。

到 1995 年，高尔特退居二线，萨默·F·吉拉伯担任总经理兼首席执行官，决定对双渠道策略加以调整，以减小两上渠道间的价格竞争和利益冲突。公司将向自营经销公司和独立经销商提供专门的规格品种，与大型零售集团的完全不同。

#### 思考题：

1. 固特异是如何调整其渠道策略的？
2. 从本案例可见，采取双渠道或多渠道策略时必须注意什么？



## 第八章

## 定价策略

价格影响销售量和销售额，最终关系到企业的利润和经营业绩，所以定价决策至关重要。产品/服务定价是营销组合中能够控制的营销变量，随时可以调整，效果也是非常明显。在实践中，如果价格的确定具有竞争性，往往可以达到目的。相反，如果价格不能迎合消费者的感知，或不具有竞争性，则往往会丧失良好的发展机会。

**【教学目标】** 使学生了解影响利润的因素、基本的定价程序、基本定价方法、分销渠道定价策略和促销价格策略。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时

### 一、影响利润的因素

利润是企业经营的主要绩效，反映企业的价值。从企业的营销结果看，利润来自于销售收入（Sales Revenue）减去成本的结果。

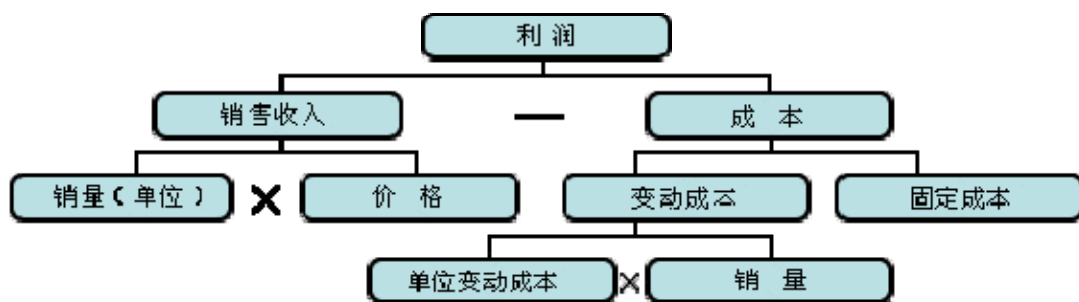


图 8-1 影响利润的因素

图 8-1 按层次对利润系统作了简明的分析。[1]第一层的要素就是销售收入和成本。在第二层，销售收入是单价和销量的乘积；成本由变动成本（Variable Costs）和固定成本（Fixed Costs）构成。在第三层，变动成本是单位变动成本与销售量的乘积，即随着销售量的变化而变化的。而固定成本却不随之变化，固定成本一般是通过折旧摊销到各相关时段的。

## 二、有效定价的基本程序

企业在定价前，需要考虑一系列影响定价的因素，而且定价会引起购买者、渠道成员、竞争者等各方面的反应，这些反应常有相当大的不确定性，使得价格决策变得很复杂。因此，定价不仅要依据可靠的数据，而且还要靠决策者的感悟能力，是一种科学和艺术相结合的活动。

为了制定有效的价格策略，决策者必须综合考虑各种因素。我们建议遵循托马斯·T·内格尔（Thomas T. Nagle）和里德·K·霍尔登（Reed K. Holden）提出的有效定价的基本程序（见图 8-2）作定价决策。

[2]

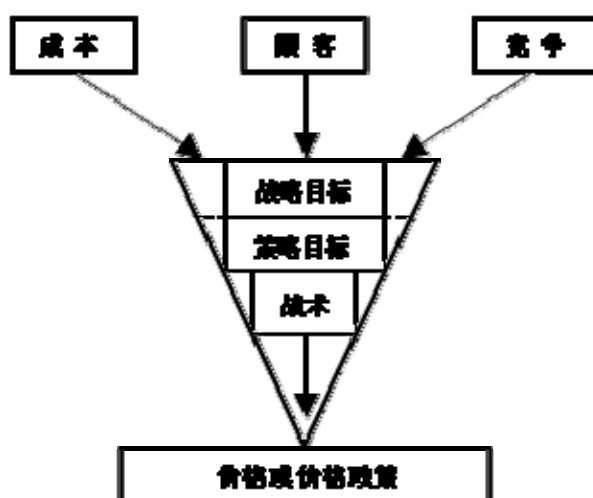


图 8-2 有效定价的基本程序

首先，企业的决策层必须全面分析成本、顾客以及竞争因素是如何影响产品/服务定价环境的。

有关战略目标（Strategic Objectives），第五章已作详述。战略目标一旦确定，企业的所有活动都要围绕着既定的目标进行。同时战略目标还得随着环境变化被持续地调整，它的更新永无止境。定价是实现战略目标的重要手段之一。

战略目标确定后，就需要将该目标具体化，即制定更加明确的策略目标（Goals），并规定实现目标的期限。策略目标不仅涉及营销活动，也关联到非营销活动（如定价和生产），策略目标还经常针对营销策略组合的方方面面（如定价与分销渠道、广告、营业推广等）。

### （一）确定相关成本

对于经营来说，成本显然意味着资源的投入。为使某产品/服务的经营最终达到盈利的目标，定价时首先要考虑成本。公司可能会为了实现竞争的目标、获得较高的现金流量、或甚至为了扩大市场份额，而在短时间内以低于成本的价格来销售产品。但从长期来看，低价销售的公司是很难生存的。经理们应认真分析公司产品的全部成本，以便尽可能地将成本分摊到某一个产品中去。

成本是价格的下限；而需求分析的结果在很大程度上为产品/服务的价格确定了上限。公司希望其制定的价格能有助于实现交换，让顾客满意，同时弥补生产、分销该产品的成本，并为公司的付出和承担的风险获取合理的报酬。

## 1、基础成本类型

公司的成本有两种形式：固定成本和可变成本。固定成本是指不随生产量或销售量的变化而变化的成本。例如，不管公司的产出如何，每月都要支付厂房租金、能源费、设备的折旧费、使用资金的利息、管理人员的薪水等等。固定成本与产量无关。可变成本是直接随产量的变化而变化的成本。例如，由卡西欧公司生产的袖珍计算器都包括塑料、微处理芯片、包装等成本。对于生产出来的单件产品来说，这些成本是固定不变的。之所以称为变动成本，是因为它们的总成本是随着产量的变化而变化的。

总成本（Total Costs）是指一定水平下的固定成本和不变成本的总和。管理部门希望公司的价格至少能弥补一定生产水平下的总的生产成本。

## 2、不同产量下的成本

要合理地确定价格，必须要了解成本和产量的依存关系和不同产量下的成本（Costs at Different Levels of Production）。以卡西欧为例，该公司已建立了一家固定规模的工厂，日产量达1 000个袖珍计算器。

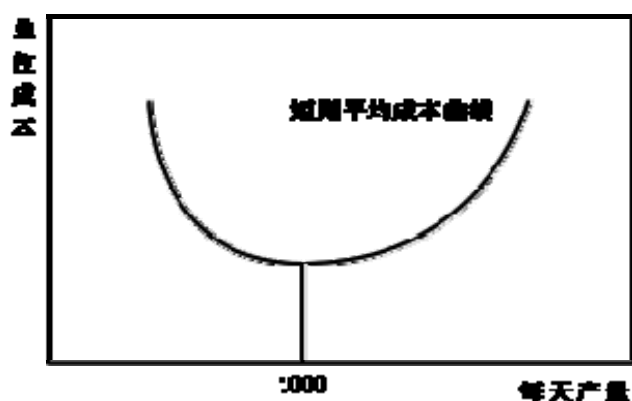


图 8—3 短期成本行为

图 8-3 是典型的短期平均成本曲线图，呈 U 字形。如果工厂每天的产量很少，那么单位成本就会很高。当日产量接近 1 000 个时，平均成本就下降。原因在于固定成本如由更多的产品来分摊，每一只承担的固定成本就会减少。卡西欧每天的产量可以大于 1 000 个单位，但成本要有所增加。日产量超过 1 000 个以后，平均成本上升，这是因为工厂的效率下降，工人们需要排队等待操作机器，机器的故障增多，同时工人们在工作中难免相互妨碍。

如果卡西欧公司相信自己能够每天销售 2 000 个计算器，它就应该考虑扩大工厂规模。这家工厂将使用效率更高的机器，并做更有效的工作安排，这时每天生产 2 000 只的单位成本将低于每天生产 1 000 只的单位成本。日产量达 3 000 个的工厂将具有更高的效率。但是每天生产 4000 个时，工厂效率反而下降，原因是规模的不经济性上升，需要管理的工人太多，日常大量的文件处理降低了办事效率等等。

3、累计产量的成本行为

假设卡西欧公司的工厂日产量为 3 000 个袖珍计算器。随着公司生产袖珍计算器的经验不断地增加，它将学会如何更有效地工作，工人们掌握了生产的捷径，材料的流程得到了改进，采购成本有所下降等。其结果是随着生产经验的积累，平均成本趋于下降。

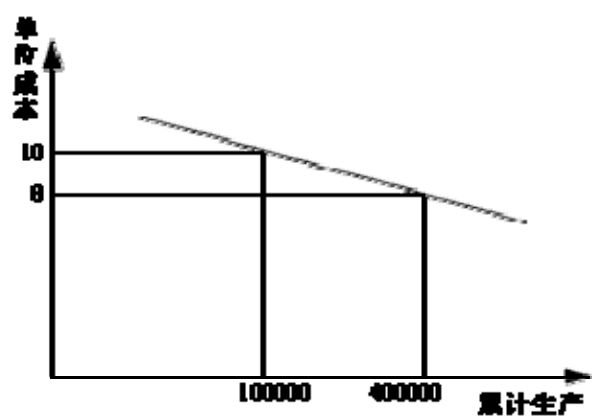


图 8-4 学习曲线：产量增加后的单位成本[3]

如图 8-4 所示，公司生产第一批 10 万个计算器时，单位成本为 10 美元；当公司开始生产 20 万个时，平均成本降到 9 美元；当产量翻一番达到 40 万个时，平均成本降到 8 美元。平均成本随着生产经验的积累而下降的曲线称为学习曲线（Learning Curve），或经验曲线（Experience Curve）。

经验曲线的规律是在上世纪 20-30 年代时发现的。美国飞机制造公司的管理人员注意到，生产飞机的单位工时随着产量的增加而降低，并且精确地估计出，累计产量每增加一倍，单位成本降到大约原有水平的 77%至 80%。第二次世界大战期间，美国航空工业部门谋求用同样数量的人员和技术设备生产出更多的飞机，因此学习曲线被应用于管理之中，成为提高决策水平的一种方法。以后这种方法逐渐得到了广泛的应用和发展。美国得克萨斯仪器公司管理部门甚至在 70 年代提出，每当累计产量增加一倍时，制造成本就应下降一个固定百分比，因而销售价的制定也应按这个下降的百分比做出相应的调整。他们认为运用学习曲线的关键，在于预先订出产品的目标成本，然后按目标成本设计产品和生产系统。目前日本、德国、法国的许多企业都运用这一方法确定某些产品的价格，以达到扩大市场占有率的目的。

现在假设行业内有三家公司参与竞争：卡西欧、A 公司、B 公司。卡西欧是成本最低的厂家，产量达 40 万只，单位成本为 8 美元。如果这三家公司的计算器售价均低为 10 美元，则卡西欧的单位利润为 2 美元，A 公司为 1 美元，B 公司正好处于盈亏平衡点。这时卡西欧公司的明智之举是将价格降到 9 美元，这样就可以把 B 公司赶出市场，甚至连 A 公司都要考虑是否离开。结果是卡西欧将接管 B 公司（甚至 A 公司）以前的业务。另外，对价格敏感的顾客还会进入价格更低的市场。而卡西欧的成本将近一步以更快的速度下降，即使定价为 8 美元仍然有利可图。所以，卡西欧可以反复利用这种进攻性的定价策略赢得 A 公司的市场份额，将其它竞争对手赶出该行业。

但是，学习曲线定价也会带来很大的风险。进攻性定价会造成产品的廉价形象。同时，该策略假定竞争对手实力较弱，不愿抗衡到最后。假设在这种定价策略的压力下，竞争对手创造出降低成本的新技术，使成本低于技术陈旧的市场领先者，学习曲线定价法就难以应对了。

#### 4、增量成本

增量成本（Incremental Costs），即边际成本（Marginal Cost）。由于这些成本是因价格变动，或者提出新的服务而产生的，不属于纯固定成本和纯变动成本，我们称之为增量成本或追加成本。例如，一家餐馆在决定是否提高菜肴价格时，印制新菜谱的固定成本便是增量成本。航空国内公司在决定是否提供折扣服务或高档豪华服务时，宣传新服务的广告费或机舱内部装修费也属于增量成本。

增量成本与价格以及销售量的变动紧密相关。增量成本与非增量成本的区别类似于变动成本和固定成本的区别。变动成本随产量的大小而变动，例如制造过程中的原材料成本。由于定价策略会影响公司的产量，因此变动成本经常因价格变动而增量。固定成本，如产品设计费、广告费和其它间接费用，不随产量变化。在决定是否以某个价格提供某种新产品或服务时，固定成本可能也要增量。当决定是否对现有产品进行价格变动时，大多数固定成本与公司实际销售量无关，属于非增量成本。

正确识别出固定成本中的增量部分是十分必要的。这部分增量成本往往是由于价格变动或者是提供新的服务而产生的。[4]

## 5、机会成本

机会成本（Opportunity Costs）所指的是，当企业将资产投入到某一用途后，丧失了作为其它最佳用途的收益，这就构成了将它投入到该用途的机会成本。机会成本不在财务报告中出现，但它与定价相关。如因产品滞销，维持库存的资金成本是借入资金的成本——利息（18%）。即便这部分资金是自有资金，其成本也与定价有关。自有资金可用来购买付息票据，也可以投资于其它业务等。

### （二）顾客需求和感知

#### 1、价格与需求

经理们在定价时经常要考虑，“价格对目标市场的消费者来说有多重要？”有关某一特定产品，有些子（细分）市场的消费者比另一些子市场的消费者对价格更敏感一些。另外，价格的敏感性在不同的产品序列中也是不一样的。这就是需求的价格弹性（Price Elasticity Of Demand）问题。

##### （1）需求曲线分析

在一些商品市场上，影响某产品的市场需求的因素往往有许多，但可被归纳为以下八个的因素，我们可将这一表达式称为需求函数（Demand Function）。

$$Q_d = f(P, Y, J, P_r, N, A, P_e, M, \dots)$$

式中： $Q_d$ ——对某种产品的需求量；

$P$ ——该产品的价格；

$Y$ ——消费者收入水平；

$J$  ——消费者偏好；

$P_r$ ——相关产品的价格；

$N$ ——消费者的数量；

A----该产品的广告费用；

$P_e$ ----该产品的预期价格；

M----该产品的市场饱和程度。

在这些因素中，产品自身的价格无疑是最重要的，因此，学者们通常把产品价格单独提炼出来进行专门研究，而把其它因素作为一种“参考变量”来看待。假定参考变量都已有了给定的数值并不再变化，那么需求函数就可表示为：

$$Q_d = f(P)$$

这样我们将一个含有多个自变量的需求函数转变为只含有一个自变量的一元函数，从而可在平面坐标上将需求量与价格的关系直观地描述出来，这就是如图 8-5 所示的需求曲线。

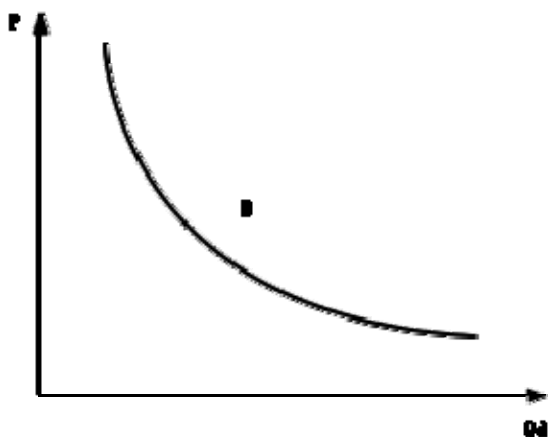


图 8-5：需求曲线

需求曲线（Demand Curve）所表示的是，在特定的时间区段内，在其它因素不变的情况下，消费者希望并且有能力购买的产品数量与该产品价格之间的关系。在多数情况下，价格与需求量呈现反比例的变化；即价格越高，需求量越小。

## （2） 需求的价格弹性

### ① 定义和公式



由于产品特性及其经济环境的差异，上述表现价格与需求关系的曲线有多种多样。这种产品价格变动对市场需求量的影响被称为需求的价格弹性。价格弹性也是一种测量购买者在商品需求量上，对价格变化反应的量度。

不同产品的市场需求量对价格变动的反应不同，也就是弹性大小不同。决策者在定价时必须考虑特定产品的价格弹性。

不同产品的需求弹性系数不同，在理论上有 5 种情况：完全无弹性、单位弹性、完全有弹性、缺乏弹性和富有弹性。但是，前 3 种情况只是理论上的假定，在现实生活中，需求的价格弹性主要是缺乏弹性（Inelastic）和具有弹性（Elastic）两种情况（见图 8-6）。

这里，需求的价格弹性用 E 来表示，则公式如下：

$$E = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}} \quad \text{即} \quad \text{需求的价格弹性} = \frac{\text{需求量变动的百分比}}{\text{价格变动的百分比}}$$

当  $E > 1$  时，则弹性大；当  $E < 1$  时，则弹性小。

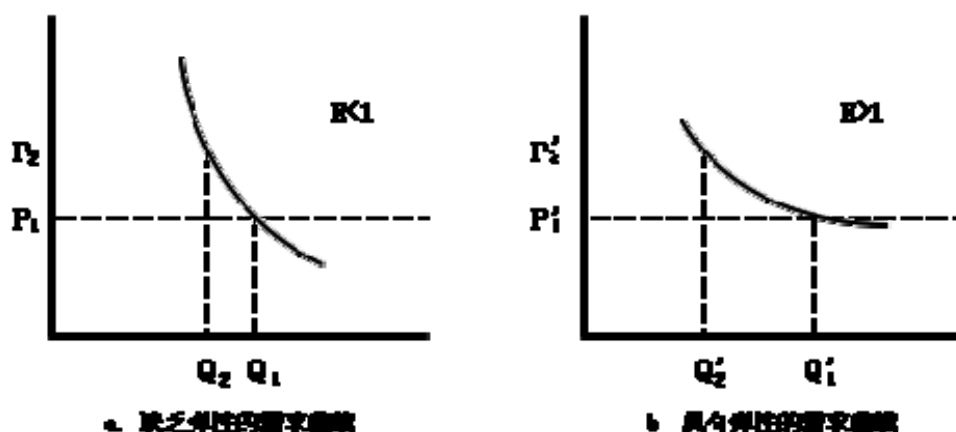


图 8-6 不同的需求价格弹性[5]

## ② 影响需求价格弹性的因素

影响需求价格弹性的因素主要有以下几种：

- a. 可替代性：可替代性越强，需求的价格弹性就越大。

- b. 是否是必需品：一般商品对用户的重要性越大，它的弹性一般就越小。
- c. 商品占消费者总支出的比例：一般来说，花消费者较多收入的物品，价格弹性较大。
- d. 产品市场的饱和度：如果某种产品在市场上已相当饱和，价格弹性就比较小。
- e. 观察时期的考虑：一般来说，一种产品的市场需求总是长期比短期来得较有弹性。

因此，提高价格并不一定能带来总收益的增加，收益增加与否关键取决于需求价格弹性的大小。例如，中国的铁路运输十多年前亏损严重。虽经铁路部门多方挖潜，开展多元化经营，1993年亏损高达几十亿元。铁路部门提出应大幅度提高票价以增加收益。对客运票提价是大家都赞成的，而且已经实施，但由于国家的宏观控制，涨价幅度比较小，对总收益的改善不大。对货运部分的价格则有不同的看法，争议的焦点是对需求价格弹性的判断。在长途汽车运输业竞争力增强的情况下，人们担心铁路货运提价后不仅不能增加总收益，反而会使一部分客户转而使用公路运输，结果可能减少收益。

## 2、 顾客感知的定位

尽管企业在战略决策期间已经确定了某产品的目标市场和市场定位，但仍然可能在定价时，忽略营销者目标市场对价格水平的感知和期待。

对许多产品，购买者有一个可接受的价格范围。一些情况下，这一范围是相当窄的，而对另外一些产品则有一个较宽的范围。购买者对一种产品的感知有助于公司把本品牌的价格确定在一个完全不同于竞争者品牌的价位。如果该产品在顾客眼里的优越性大于多数竞争品牌，为其制定一种溢价是完全合理的。而当得知消费者对一种产品的印象不佳时，企业为获取销售收入，则必须确定较低的价格。

## （三）市场结构与竞争

经理们有必要了解竞争者的价格情况，这类信息可以帮助公司调整相对于竞争者的本品牌价格水平。但这并不意味着企业必须将本品牌的价格与竞争者的价格定在同一水平上。公司产品的价格可以高于或低于竞争者的价格。当进行价格调整时，公司必须判断竞争者如何反应。而要正确判断竞争者的反应，就有必要搞清楚特定产品/服务的市场结构（Market Structure）、竞争者的成本及其价格。

### 1、 市场结构

不同的市场结构在资源配置的效率上各不相同。而对处于不同市场结构中的公司来说，重要的是要认识到不同市场结构中公司的经营决策一般具有什么特点。学者们一般根据买卖的多寡、产品的差别程度、进入的自由程度、信息的可获得性等，将市场结构区分为：完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断四种（见表 8—1）。

表 8-1 各种市场结构中经营决策的主要特点[6]

市场结构	现实中近似的行业	生产商面对的需求曲线	主要竞争手段	决策中需要考虑的重要决策变量
完全竞争	农产品市场	水平线，生产商是价格的接受者	成本	价格、成本
垄断竞争	大多数日用消费品、家用电器、服装、汽车、等等	向下倾斜，富有弹性	产品质量 产品差别化 广告与促销活动 价格	需求的价格弹性交叉价格弹性
寡头垄断	石油、电力、钢铁	在不同竞争模式中各不相同	产品质量 产品差别化 广告与促销活动 价格 谈判与协调	竞争对手的反应规模经济性
完全垄断	电力、煤气、某些专利产品等	整个行业的需求曲线	差别定价 数量定价 创新、研究与开发 获取专利	潜在进入规模经济性

2、竞争者成本及价格分析

一个有效的定价策略必须考虑竞争者的成本及价格变动能力。例如，竞争者是一个小公司，成本比本公司高，本公司若通过削价竞争，就会因雄厚的资源及成本而占尽优势。但是，如果竞争者采取差异化策略，其产品与本公司产品的差异很大，仅以低价与其竞争就难以奏效。因此，营销人员应该追踪竞争者的成本与价格之间的关系及对市场价格的反应，以预估对手竞争的能力及行动，并据此为公司制定有效的营销策略。例如，美国沃尔玛零售公司近年来通过对采购、仓储、运输、商品销售等管理方式不断的改进，有效地降低了成本，并将其平均零售价格降低到竞争者的 85%—90%，成功地取代了 Kmart 及西尔斯等零售公司，成为最大的零售公司。沃尔玛的成功来源于由成本优势带来的低价格优势。

（四）战略目标和市场定位

公司制定价格前，已经确定了营销的目标和实现目标的竞争战略，以及某产品/服务的市场定位，因此定价策略必须服务于营销目标，直接反映其定位战略，以实现其定价的盈利性。

## 1、差异化战略

具有专利技术的企业往往采取差异化战略。其中的中小企业适宜采取差异化聚集战略，即集中资源经营其一、二个产品以迎合少数目标市场，而大型企业往往要持续不断地在研发新产品的同时，销售数个独特的专利产品。如果专利产品不易被模仿，而且企业遵循差异化战略大投入与大产出的逻辑，那么其所定的价位自然成为行业的基准。诚然，定位战略也可以使非核心技术产生差异化效果，如通过外观差异化或服务差异化在一定的时段内也能使价格高于普通水平，即采取溢价（Premium Price）。

当行业的后来者在某一方面具有专长时，它可在强调这一专长的同时，用略低的价格来吸引尚未满足需求的顾客。例如，原本擅长摩托车的本田公司在发动机制造方面具有专长，于是上世纪 70 年代在美国成功上市了两款小汽车，进入汽车行业。80 年代中期该公司发现，小汽车的总销售额到 80 年代末将有 12% 的增长，而价格在 1.8 万美元以上轿车的销售额将增长 28%。但高端市场中的各家名牌都已有了自己的忠诚顾客，试图渗透该市场的本田只能以首次购买跑车的新顾客为自己的目标。这意味着，本田只能采取差异化和补差（Niching）相结合的战略跻身该市场。[7]

## 2、成本领先战略

如果产品/服务容易被仿制，或产品技术已经普及，企业往往要争取以大规模生产来降低成本，使本品牌的成本最低，以抢占市场份额，即采取成本聚焦战略来应对竞争。此时的定价水平尽可能低。如果企业经营针对数个目标市场的数个同类产品，它就要追求总成本领先，并使所有的产品价格低于竞争对手，保持市场份额始终领先和最大化。例如在上世纪 90 年代里，长虹电器公司的战略目标是确保市场份额上的统治地位，从而获得明显的成本优势。这个目标对于决策有重要的意义，使其在很多年里保持了彩电业的领先地位。

尤其是当具备下述条件之一时，低价策略能有效地提高市场份额：

- （1）市场对价格高度敏感，因此低价能刺激需求的迅速增长；
- （2）生产与分销的单位成本会随着生产经验的积累而下降；
- （3）低价格能减少实际的和潜在的竞争。

### 3、生存

没有专利技术的中小企业在初次进入行业时,或当公司面临产量过剩、竞争激烈或者消费需求变化时,可能将维持生存作为自己的主要目标。为了避免公司倒闭,公司必须降低价格,以使库存出手。这时,利润比起生存来次要得多。只要价格能弥补可变成本和部分固定成本,公司就能在行业中生存下去。但要注意的是,生存只能作为短期目标,公司要长久生存,必须具有创造和提高价值的竞争战略,否则难免倒闭的厄运。

#### (五) 策略目标

在既定的战略思想引导下,企业需要分析营业组合和与定价的互动作用。所有的营销组合变量都是高度相关的,价格决策会影响到与产品、分销及促销等变量相关的活动和决策,进而影响对产品的需求。例如,高价格可能会导致较低的销售量,而这反过来导致单位成本的上升。对许多产品来说,购买者会把高质量与高价联系起来,而低的产品质量与低的价格联系起来。这种认知的价格—质量关系影响着消费者对产品或品牌的总体印象。

价格决策会影响某一产品品类中竞争品牌的数量。当公司引进一新品牌、制定某较高价格并获取高的销售收入时,会吸引一些竞争者加入到这一产品的生产中。而当公司采用低价时,低盈利率对潜在的竞争者则不具吸引力。

产品的价格与分销渠道在多方面有联系。溢价产品常通过选择性分销渠道或排它性渠道销售,而同一产品序列中的低价产品则通过密集性分销渠道营销;产品储存和运输方式的选择同样与价格有关;当生产商制定产品价格时,必须考虑到营销渠道成员(如批发商和零售商)的利润边际,这笔利润一定要足以补偿渠道成员所花费的一切成本。反之,只会促使成员从渠道中撤除。

产品促销的方式也会受到价格的影响。高价的产品可能会比低价产品更需要企业在营销上下功夫。

在本田的案例中,该公司根据上述既定的战略,1986年推出其高性能的Acura牌Legend型跑车,其有关定价的策略目标是:(1)赢得高层次年轻专业人士中首次购买跑车的顾客;(2)把Acura的价位定于现有跑车名牌的价位之下,使其在跑车市场上有价格吸引力,使多数新顾客喜欢并买得起Acura;(3)以广告攻势突出Acura由发动机技术带来的高性能;(4)以强有力的促销活动鼓励Acura的经销商,使90%以上经销商努力销售Acura。[8]

#### (六) 价格战术

策略目标确定后，下一步需要考虑战术问题。所谓战术是指公司为实现战略总目标和各项策略目标所需采取的具体行动。比如，本田 Acura 的战略目标是打进高档车的市场，具体的定价策略目标是略低于现有跑车名牌的价格，以吸引首次购买跑车的年轻专业人士，那么公司确定的战术就把 Acura 的价格定于 18 000 美元到 25 000 美元之间。[9]

有一些定价战术是简单而明确的，最典型的例子是涨价和降价。但有效的定价战术往往是相当复杂的，而且涉及的范围远远超出价格手段本身。例如，在激烈竞争的行业中，有时必须有选择地向竞争者发出信息以便影响其定价策略。又如，“产品捆绑销售”（即以一组相关的产品的组合作为一个整体来定价销售）是在引入创新产品或细分市场时常采用的一种重要战术。此外一个产品经理有时还会碰到这样的问题：是将手中有限的预算仅用于广告或价格促销上，还是同时进行着两种促销更为有效？如何确保在批发环节上的促销性折扣能使消费者最终受益？此外，定价战术的实施也会受到法律的限制。总之，战术的实施和确立恰当的目标具有同等重要的意义，而且一样具有挑战性。[10]

### （七）价格和价格政策

最后，企业就应按照既定的价格战术确定价格。如在本田 Acura 的案例中，该公司结果将 Acura Legend 型车的价格定在 20 000 美元上下，从销售结果看，这一车型及其价位的确对目标顾客群颇具吸引力，而且 Acura 品牌从 1987 年到 1989 年连续三年赢得消费者满意指数第一名。[11]

通过中间商分销产品的企业需要确定对分销商的价格政策，可选的政策详见第四节的“二、价格折扣与折让”部分。

## 第 二 节

## 基本定价方法

合适的价格通常处于极低的无利润价格与极高的无需求价格之间。为了找准价位，企业在定价时应充分考虑三个主要因素，即顾客（Customer）的需求、成本（Cost）函数及竞争对手（Competitor）的价格，简称为定价中的 3C 因素（见表 8—2）。顾客对公司产品独有特征的评价是价格的上限；成本是价格的底线，竞争对手和替代产品的价格是公司在考虑定价时的参照系。

表 8-2 定价中的 3C 因素[12]

低价	成本	竞争者价格与替代品价格	顾客对产品独特属性的评价	高价
在此价格上没有可能的利润	(Cost)	(Competitor)	(Customer)	在此价格上没有可能的需求

在实践中，公司的定价决策通常包括以下三种具体的定价方法：成本导向定价法、价值导向定价法和竞争导向定价法。

一、成本导向定价法

成本导向定价法就是以产品的总成本为中心来指定价格，这一类定价法主要包括成本加成定价法和目标利润定价法，现详述如下：

（一）成本加成定价法

在成本加成定价法（Cost-Plus Pricing）中的所谓加成，就是企业期望的一定比率的利润。如果企业期望在成本的基础上加成，计算方法是在产品单位成本的基础上增加一定比例的毛利，构成销售价格；如果企业期望获得的是转售价的利润率，那么其加成的基础就是销售价。无论如何，我们首先需要掌握单位成本的计算方法，然后在此基础上加成。以下详述单位成本、基于成本的加成以及基于转售价的加成计算方法：

1、单位成本

单位成本是可变成本与固定成本除以销售量结果之和，其公式为：

**单位成本 = 可变成本 +  $\frac{\text{固定成本}}{\text{销售量}}$**

例如，假设某家 U 盘制造商生产 U 盘的固定成本为\$6 000 000，可变成本为每个\$15，预计销售量为 1 200 000 台，按照以上公式，每生产一个 U 盘的成本是 20 美元：

**单位成本 = \$15 +  $\frac{\$6000000}{1200000}$  = \$20**

2、基于成本的加成



如果该制造商想获取成本 20% 的利润，则每个 U 盘的价格应为 24 美元：

$$\text{单价} = \text{单位成本} \times (1 + \text{成本的期望利润率}) = \$20 \times (1 + 20\%) = \$24$$

### 3、基于转售价的加成

如果该制造商要获取转售价 20% 的利润，则每个 U 盘的价格应为 25 美元：

$$\text{单价} = \frac{\text{单位成本}}{1 - \text{转售价的期望利润}} = \frac{20}{1 - 20\%} = \$25$$

假设制造商以 25 美元的单价将 U 盘卖给零售商，获利 5 美元。零售商还期望在最终转售价的基础上获毛利 50%。按照上述公式加成后，最终的零售价为 50 美元（\$25 元 + \$50 × 0.5）。

成本加成法被应用于许多行业和产品，但各种产品的加成率因毛利的差异相差较大。如按转售价加成（我国零售业界称之为‘扣点’或‘扣率’），超市里的蔬菜、水果、饮料、米面的加成率一般较低；而百货大商场的服装、珠宝首饰、健身器材、名牌酒、名牌烟，贺年卡的加成通常较高。同一种商品的加成率也不是固定不变的，企业和商家必须根据当时当地的具体情况作适当的调整。

## （二）目标利润定价法

目标利润定价法（Target Profit Pricing）的基础是盈亏平衡定价法（Breakeven Pricing）。在定价时我们应先使用盈亏平衡定价法分析盈亏平衡点，然后再考虑实现一定的目标利润。

### 1、计算盈亏平衡点

为了解量、本、利之间的关系，我们首先可以通过“盈亏平衡图”（Breakeven Chart）观察不同销售量时总成本和总收益情况。

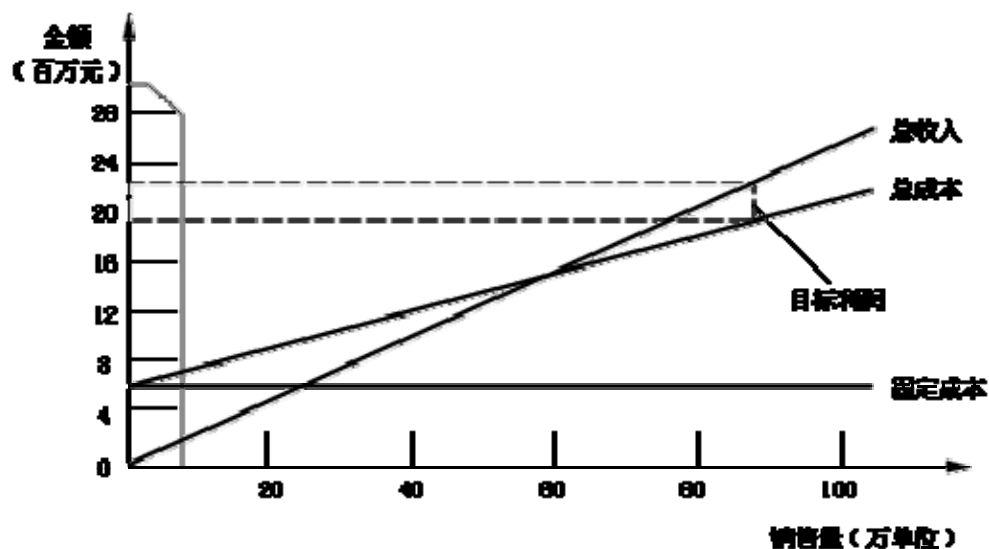


图 8-7 决定目标价格的盈亏平衡图

假设图 8-7 是上述 U 盘案例的“盈亏平衡图”。[13]在图中，固定成本是 600 万美元，由于固定成本不随产量的变化而变动，所以总成本线是在 600 万美元基础上随着产量的增加而逐渐上升的。总收入线以原点为起点，随着销售的增加而逐渐上升，其斜率的大小取决于产品的价格水平。可见，计算盈亏平衡点便是计算达到盈亏平衡的销售量。

在此例中，假定单价为 25 美元时，企业至少要销售 60 万个 U 盘才能实现盈亏平衡，因为这时的总收入恰好等于总成本中的盈亏平衡点。盈亏平衡点的销售量可用下列公式计算：

$$\text{销售量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单价} - \text{可变成本}} = \frac{600000}{\$25 - \$15} = 60000 \uparrow$$

## 2、计算实现目标利润的价格

如果企业确定目标利润为 200 万美元，为实现这一目标，其产品销售量可用下列公式计算：

$$\text{销售量} = \frac{\text{目标利润} + \text{固定成本}}{\text{单价} - \text{变动成本}} = \frac{\$200000 + \$600000}{\$25 - \$15} = 80000 \uparrow$$

至此，企业的总收入=单价×销售量

$$= \$25 \times 800\,000$$

$$= \$2\,000 \text{ 万}$$

总成本=固定成本+变动成本×销售量

= \$6 000 000 + \$15×800 000

= \$1 800 万

这时的总收入为 2 000 万美元，总成本为 1 800 万美元，目标利润达到 200 万美元。

如果企业将单价设在高于 25 美元的水平（如 30 美元），在销量略减的情况下仍能达到既定的利润目标。但如果销量下降幅度太大，就不能实现利润目标。[14]

## 二、价值导向定价法

### （一）认知价值定价法

认知价值定价法（Value-Based Pricing）符合产品定位的思想，其关键的特点在于把握顾客对价值的认识，通过非价格变量在购买者心目中确立认知价值。

一般说来，每一种商品的性能、用途、质量、外观及其价格等在消费者心目中都有一定的认识和评价。当卖方的价格水平与消费者对商品价值的认知水平大体一致时，消费者才能接受这种价格。反之，消费者就不会接受这种价格，因而公司的产品就没有销路。

认知价值定价法与现代产品定位思想很好地结合起来，成为当代一种全新的定价思想和方法，被越来越多的企业所接受。在操作过程中，企业必须以顾客的认知价值为基础来计算成本，以保证顾客和企业都实现预期的价值。成本是随产量和经验的变化而变化的。如果公司的设计师、工程师和采购部门集中努力来降低成本，其结果会使成本发生变化。以日本人率先在新产品开发过程中使用的“目标成本法”为例。其主要步骤如下：

#### 1、判断顾客的认知价值。

他们首先通过市场调查来确定新产品应具有的功能。即确定顾客心目中特定产品的性能用途、质量、外观等及其认知价值。有关判断顾客的认知价值的操作方法，请见以下“（二）判断顾客认知价值的方法”部分的详述。

## 2、确定产品的预期价格。

根据确定的接着在给定产品的吸引力和竞争对手价格的情况下确定产品的定价。

## 3、预测商品的销售量

即测算在预期价格条件下可能实现的销售量。

## 4、预测目标成本

接着企业再从预期价格中减去预期的毛利润，其余数额就是希望达到的目标成本（Objective Cost）。然后企业将预定的目标成本细分到原材料/零部件、设计、工程、制造、销售等价值链的每一项环节中去

## 5、决策

企业通过与各相关人员谈判，把预定的目标成本与实际可能产生的成本进行对比。当实际成本不高于目标成本时，说明预定的价格能在满足顾客的同时保证企业和相关利益者的目标利润，因而预定的价格可成为实际的价格。如经核查，发现无法实现某些环节的成本目标，那就只好削减产品的功能，或降低利润目标。该过程的整个目标就是将最终成本方案定在目标成本的范围内。如果做不到这一点，只能放弃原有的方案。

在上世纪 60 年代福特公司开发野马牌赛车的过程中，总经理雅科卡通过调研深切了解到买主们追求对赛车带来的心理刺激，同时又不准备支付很高的价格。他带领员工一反传统的新车开发模式，采用福特猎鹰牌轿车的内部机械构造（而不是赛车的某些特殊机械构造），配之以赛车的外观和刺激，因而价格便宜，仅为 2 368 美元。结果“野马”业绩不凡，第一年的销售量便超过了福特的任何一位竞争者的以成本加成定价的“优秀”赛车。成本在福特公司的战略中仍起着重要作用，它决定了福特产品的外观。也正是出于成本上的考虑“野马”赛车才在一般赛车的种种功能中作出了取舍，从而确保了产品的获利性。[15]

## （二）判断顾客认知价值的方法

认知价值定价法的关键是准确地确定消费者对所提供的商品价值的认知程度。对自己提供的商品价值产生夸张自满看法的卖主，会令他们的产品定价过高。对自己的产品的消费者认知价值估价过低，定的价格就可能低于他们能够达到的价值。为了建立起市场的认知价值，进行市场调研是必不可少的。正确判断顾客对商品价值的认知程度，目前采用的办法主要有以下三种。

1、直接评议法。即邀请有关人员，如顾客、中间商及有关人士等，对本品牌产品的价值进行直接评议，得出商品的认知价值。

2、相对评分法，又称直接认知价值评比法。即邀请顾客等有关人员用某种评分方法对同类产品多个品牌进行评分，然后再按分值的相对比例和现行平均市场价格推算评定产品的认知价值。

3、诊断评议法。即用评分法对产品的性能、质量、外观信誉、服务水平等多项指标进行评分，找出各因素指标的相对认知价值，再用加权平均方法计算出产品总的认知价值。

### 三、竞争导向定价法

竞争导向定价法（Competition-Based Pricing）包括随行就市定价法和密封投标定价法。

#### （一）随行就市定价法

采用随行就市定价法（Going-Rate Pricing）时，公司在很大程度上是以竞争对手的价格为定价基础，不太注重自己产品的成本或需求。公司的定价可以等于、高于或低于主要竞争对手的价格。在钢材、造纸、化肥等寡头垄断行业中，公司通常制定相同的价格。小公司会追随市场领导者，当市场领导者变动价格时，它们会随之变动，并不管自己的需求或成本是否发生了变化。

随行就市定价法非常普遍。当成本难以估算或竞争对手的反应难以确定时，公司不妨用这种定价方法。一般认为，市价反映了该行业的集体智慧，该价格既带来合理的利润，又不会破坏行业的协调性。

#### （二）密封投标定价法

密封投标定价法（Sealed-Bid Pricing）是人们在参加公开竞标时通常采用的方法。具体的程序是：采购机构（买方）在报刊上登广告或发出函件，说明拟采购商品的品种、规格、数量等具体要求，邀请供应商（卖方）在规定的期限内投标。采购机构在规定的日期内开标，选择报价最低的、最有利的供应商成交，签订采购合同。这种价格是供货公司根据对竞争者报价的估计制定的，而不是按照公司自己的成本费用或市场需求来制定的。供货公司的目的在于赢得合同，所以它的报价常常低于竞争对手的报价。

但是公司的报价也不能低于边际成本，以免公司失去获得一定利润的机会。报价过高，虽能增加潜在利润，但会减少取得合同的机会。在竞标过程中，公司可采用概率分布并计算期望值的方法来决策。

假设 P 为报价，C 为履行合同的估计成本，f(P) 为报价 P 的中标率，E(Zp) 为报价 P 的期望利润，则

$$E(Z_p) = f(P) \cdot (P - C)$$

从上述模型可见，定价决策的关键在于测定不同报价水平下的中标率。这里的中标率其实就是公司报价比所有竞争者报价都低的概率。

例如，某公司参加一次建筑包工投标，企业根据对竞争者的分析，招标单位的要求，以及公司自身条件的分析，设计了几种不同的报价及中标的可能性，结果如下表：

表 8-3 投标定价可能方案

	公司报价	利润	中标可能性	期望利润
方案1	90万元	10万元	80%	8万元
方案2	100万元	12万元	60%	7.2万元
方案3	105万元	18万元	20%	3.6万元
方案4	110万元	20万元	10%	2万元

方案 1 的期望利润最高为 8 万元，因此公司可考虑报价为 90 万元。

#### 四、不同导向定价的比较与协调

成本导向、需求导向和竞争导向三种定价方法分别强调以成本、消费者和竞争者为中心来为公司制订价格。由于三种导向定价方法出发点不同，在实际工作中，常常会出现矛盾。让我们对这三种定价方法作一番比较。

##### （一）三种导向定价的比较

###### 1、成本导向定价法的利与弊

以成本加成为代表的成本导向定价法在业界，尤其是零售业被广泛地采用，其主要优点是：卖方对自己的成本比对市场需求更了解，成本资料是公司经营管理所需资料中最完备，最容易获得的资料。除了少数商品生产的成本难以明确核算外，绝大多数产品的成本均可以通过计算直接成本，并采用一定的方法分摊间接费用后求得，因此公司运用成本导向定价法，可简便地计算出价格。

成本导向定价法立足于公司生产经营中发生的成本，卖方“将本求利”，能够保证价格在保本水平线之上，获得一定的边际利润，这样的价格当然是公司乐于接受的，买方也不致因需求强烈而付出高价。如同行的企业都采用此法，则销价相差不大，可缓和价格竞争。

但因成本加成法忽视市场需求和竞争，这种定价方法存在一个致命的缺陷。在大多数行业里，很难在产品定价之前确定产品单位成本，这是因为单位成本是随产品的销量而变化的。而且，产品成本中有一部分“固定成本”需要“分摊”到每一件产品上，“分摊”量的多少取决于销量的大小。销售量则随价格变动而变。因此，单位成本是一个变动指标。

由于不得不要确定单位成本的问题，以成本为导向的定价者只能假设他们的定价不会影响销量，也不考虑销量对成本的影响。但是这种假设导致的定价往往损害公司的长远利益。

上述缺陷导致三个结果：第一，以成本导向所制定的价格不一定能为市场所接受；第二，以成本为导向所制定的价格很可能使公司丧失价格上的竞争力。第三，成本导向不一定有助于公司实现利润最大化的目标。

一般来说，定价影响销量，进而影响成本。以提价方式来“覆盖”增加的固定成本会进一步减少销量，从而引起单位成本上升、利润减少。相反，降低价格可能会使销售量增加，固定成本可以分摊到更多的产品中，从而使单位成本下降、利润增加。企业应以积极主动的定价方式去收回成本，获取利润，而不应该被成本所左右。[16]

## 2、价值导向定价法的利与弊

价值导向定价法以市场需求状况为公司定价的基本依据，制定的价格通常最容易得到消费者的认可。考虑到市场需求的价格弹性，需求差异定价有助于公司获得其所能够获得的收益，从而有利于利润最大化目标的实现。但是，能为消费者所接受的价格不一定是能为公司所接受的价格，新竞争者的介入可能使原来能为市场所接受的价格失去竞争力。相比之下，需求导向定价也是三类定价方法中难度最高的一种定价方法。

## 3、竞争导向定价法的利与弊

竞争导向定价法以市场竞争状况为定价的基本依据，其定价的出发点是要保持或强化公司在一定市场条件下价格的竞争力，优势也是有助于从价格方面保持或强化公司在一定竞争秩序中的竞争能力。在激烈的市场竞争中，竞争能力就意味着生存能力，因此这种定价对于公司合理把握自己在竞争中的位置、努力



在竞争中求得生存和发展，有着十分重要的意义。但竞争导向定价同样也存在着某些局限性。某些品牌的产品在进入市场时，市场上没有明确的竞争性品牌，则就无法根据目前市场上的竞争状况来制定价格。在这种情况下，公司若要采用竞争导向定价法，最多只能是给其新上市的产品规定较低的价格，以低价建立较高的进入障碍，以防因价高利厚而吸引竞争者进入。此外，公司在采用竞争导向定价时，搜集竞争者的资料可能有很大难度，根据竞争状况所制定的价格也可能是公司难以承受的。

（二）不同导向定价法的协调

通过不同导向定价法的比较，可见三种定价方法均有各自的优点和缺点。公司经营过程是在一定市场竞争环境下，公司通过满足消费需求，实现利润最大化的过程。公司经营的这一性质决定了公司在定价时应综合考虑这三种方法。综合协调的基本思路是：以保本价格或边际成本为下限，以需求价格为上限，以市场竞争状况为参照系，合理制定产品价格。图 8-8 的定价轨迹说明了这一思路。

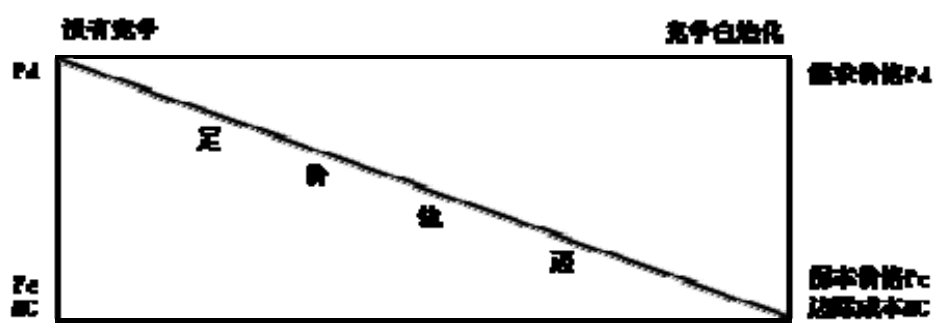


图 8-8 协调三种导向的定价轨迹[17]

### 第三节

## 分销渠道定价策略

### 一、渠道成员的双赢之旅

#### 1、感知分销渠道成员的期望

#### 2、生产商对最终售价的期望和控制

### 二、分销渠道的定价方法

#### 1、出厂价的定价方法

#### 2、中间商转售价的定价策略

### 一、渠道成员的双赢之旅

#### （一）感知分销渠道成员的期望

进行价格决策时，生产商必须考虑分销渠道成员（如批发商或零售商）所期望的利润。一个渠道成员当然期望能获得与它付出相应的利润。中间商期望利润的大小取决于中间商经营竞争对手产品时可能得到的利润。另外，运送产品所需要的时间和资源也会影响中间商的期望。

订单额较大的渠道成员常常期望或迅速支付能给予折扣。有时，中间商期望生产商提供诸如销售培训、服务培训、维修顾问服务、合作广告、销售促进以及回购因新产品上市而未售出的旧产品等方面的支持活动。很显然，这些支持活动是有成本的，生产商定价时必须考虑这些成本。

#### （二）生产商对最终售价的期望和控制

价格策略作为公司经营战略中很重要的一部分，其确定与实施的成功与否，是关系到公司整体经营目标能否实现的关键，因此生产商对最终售价必须要有一定程度的控制。

### 二、分销渠道的定价方法

（一）出厂价的定价方法

很多制造商是用成本导向法来确定出厂价的，即综合分析成本的基础上，考虑企业一定的市场份额合理的利润回报来确定，具体可采用成本加成法或盈亏平衡法来计算。当然，如今先进的企业根据产品与市场的实际情况努力运用需求导向定价法和竞争导向定价法来确定。现以盈亏平衡法为例来说明：[18]

某企业固定成本 200 万元（每年周转一次），某产品的单位变动成本为 6 元，现将预测的四种方案，包括单价、销量、销售收入、成本利润率等数据列在表 8-4：

各方案的成本利润率计算如下：表 8-4

	定价 (元)	销量 (万件)	销售收入 (万元)	成本 (万元)	利润 (万元)	成本利润率
第一方案	10	100	1000	800	200	25%
第二方案	12	80	960	680	280	41.1%
第三方案	15	40	600	440	160	36.4%
第四方案	20	10	200	200	00	0%

假定公司的经营目标是在合理利润的前提下，争取最大的市场份额。则从上表中可见，第二方案最佳。

（二）中间商转售价的定价策略

中间商一头连着制造商，一头连着用户，因而制造商在定价时要兼顾各方的利益。中间商的转售价一般是以成本加成法来确定的。这里的关键是加成率的确定要确保最终零售价符合产品的市场定位，同时要保证中间商的适当利益，否则就会使中间商缺乏积极性。

制造商针对中间商的转售价定价策略一般有以下四种：

- 1、满意定价策略：这一策略就是将批发产品的价格订得比较适中，既能使用户感到满意，又不致引起其它中间商的反感。
- 2、折扣与让价策略：这一策略是指批发商为了赢得更多的用户，让出一部分利益给零售商。折扣包括现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节折扣，让价包括推广让价、运费让价。
- 3、单一价格与变动价格策略：单一价格策略主要是指制造商对购买相同数量商品的中间商，采用统一的价格，如有优惠也是一视同仁。变动价格策略则是指公司对购买相同数量的中间商，采用不同的价格，一般通过讨价还价达成交易。

4、降价保证策略：制造商为了扩大销路，刺激中间商的购买，向中间商保证：在一定时期内，如果商品价格下跌，生产商包赔中间商的全部损失。

## 第四节

## 促销价格策略

### 一、地理细分定价

1、FOB定价法

2、固定运费法

3、区间定价法

4、运费补贴定价法

5、基准点价格定价法

### 二、价格折扣与折让

1、现金折扣

2、数量折扣

3、商业折扣

4、季节性折扣

5、折让

6、让利领先品

### 三、心理定价

1、声誉定价

2、尾数定价

3、整数定价

### 一、地理细分定价

地理细分定价是依消费者所在地理位置不同，考虑其运输相关成本的差异，作为产品定价的基础。根据这种定价方法，价格是货物成本加上调整后的运费，常见的有五种不同的地理细分定价法：

#### （一）FOB定价法

FOB定价方法（Free-on-Board Origin Pricing）是由卖方将货运至某一地点后交给买方，自该地点起的运费及货物才由买方负责。例如一个上海顾客得到的报价是FOB（昆明），即卖方负责将货运至昆明，并报出一个以昆明为卖点的价格。自昆明起，买方将自费运至上海，且负责货物的损失。

#### （二）固定运费定价法

固定运费定价法（Fixed Cost Pricing）指在一个经济体系内或一定的市场范围内，不论买者所在地离工厂的距离有多大，运货价格均相同，所以又可称为“邮票定价法”。这种定价高于厂定价中离工厂较近的买方付出的价格，而低于厂定价中离工厂较远的买方付出的实际价格。所以，固定运费方式具有允许企业更有效地争取远距离顾客的优点。

当产品的运送成本占销售总成本的比例很小，而且具有较高知名度的商标、销路遍布全国各地的情况下，固定运费方式是比较常用的。这样企业可以在各地维持其统一的转售价格，同时可在远距离市场争取消费者。一般来说，像器具类、五金类、化妆品、糖果、冷饮、机器零件、汽车零件等商品，比较适合采用此法。

### （三）区间定价法

区间定价法（Zone Pricing）是企业将市场按地理位置划分成几个小区域，针对不同的小区域采取差别价格，对同一小区域内的顾客，采取相同价格的做法。考虑到价格越高，需求弹性就越大，为了谋求在每个小区域都得到最大利润，企业只将增加了的运输成本中的一部分分摊给远距离的顾客。

一般来说，当运费太高，无法按照相同的运送价格把产品销售到各地的时候，分区定价法是比较合适的。运费数额越高，所划分的小区域就会越多，小区域的范围会越小。反之，如运费较低，小区域数目将会减少，小区域的范围就会放大。

### （四）运费补贴定价法

运费补贴定价法（Freight-Absorption Pricing）是指当卖方急于开拓某一地区市场时，可能会免收或部分免收运费的做法，以此来争取生意。

### （五）基准点价格定价法

基准点价格定价法（Basing-Point Pricing）是指当企业拥有几个生产地的时候，它会以一个主要的生产地作为基点定价，外加由基点送货到目的地的运费后，形成实际价格。比如企业确定工厂 A 是基点，当处于 C 地的购买者向该企业所属的工厂 B 地（非基点）购买产品时，实际的价格则以基点的价格，外加基点 A 到 C 地的运费来构成，所以运费的计算与实际的产品装运点毫无关系。一个企业所使用的基点必定是它的重要生产点。只有一个基点的情况被称为“单一基点制”；存在两个以上基点的状况被称为“多元基点制”。如果有两个以上的基点，原则上应该从最近的基点起算到购买地的运费。

## 二、价格折扣与折让

公司通常在基本定价之外，因促销的需要为顾客提供一些特别价格，这种办法被称为折扣或折让。以下介绍比较典型的六种折扣或折让方法：

### （一）现金折扣

现金折扣（Cash Discounts）是指买方在一定时间内付清购货款项所给予的价格折扣，如“3 / 10，付款期 30 天”，是指货款必须在 30 天内付清，如果在 10 天内付清则给予 3%的现金折扣。现金折扣目的在于鼓励尽早付款，降低公司的收账成本。

### （二）数量折扣

数量折扣（Quantity Discounts）是为鼓励买方购买较多数量所给予的折扣。例如，一箱 100 元，若买 10 箱以上，每箱 95 元。

### （三）商业折扣

商业折扣（Trade Discounts）通常是营销渠道中的成员因其所扮演的特殊功能与角色所给予的折扣。例如电视机制造商给予那些愿意代为提供产品维修服务的经销商 5%的功能折扣。

### （四）季节性折扣

季节性折扣（Season Discounts）通常是指在业务淡季下所提供的特别折扣。例如，夏天羽绒大衣大减价等。

### （五）折让

折让（Allowances）分为交易式折让与促销性折让两种。交易式折让发生在消费者买新产品时，将自己用旧的产品卖给厂商作为新产品的减价。例如买新车时，将旧车卖给车商。促销性折让，也称推广津贴，是指零售商愿意参与产品促销性的活动时所给予的价格折扣或酬劳。如经销商配合制造商做地方性的广告促销活动。

### （六）让利领先品

让利领先品（Loss leader）。许多零售商利用顾客求廉的心理，特意将某一种或几种商品的价格定得较低（甚至低于成本），以吸引顾客。让利领先的目的并不是增加该商品的销售量，而是吸引顾客来购买其它利润丰厚的商品。

### 三、心理定价

价格能够透露产品的某些信息。例如，许多消费者把价格当做质量的指标，一瓶售价 100 元的香水所含的香精可能只有 3 元，但是人们愿意付 100 元，因为贵就显得与众不同。

采用心理定价（Psychological Pricing）时，销售者应考虑价格的心理因素而不应只考虑经济因素。例如，一项关于汽车价格与质量感受之间关系的研究发现，消费者认为高价位的汽车具有高质量。同理，高质量汽车的价格被认为比实际价格还要高。当消费者通过观察或凭过去的经验来判断产品质量时，就很少以价格来判定质量；但当缺乏信息或技巧而无法判断质量时，价格就成为质量的重要指标。

另一心理定价为参考价格，是指购买者将脑海里的价格与所选购产品价格相比较。参考价格可能是由注意现有价格、记住过去价格或评估购买情况而形成的。销售者在制定价格时可影响或运用消费者的参考价格。例如，公司可将产品陈列在价格较高的产品旁边，暗示这两种产品属于同一级。具体策略有：

#### （一）声誉定价法

声誉定价法（Prestige Pricing）是指公司利用消费者仰慕名牌产品或名店的声望所产生的某种心理来制定商品价格。质量不易鉴别的产品最适宜采用此法，因为消费者有崇尚名牌的心理，往往以价格判断质量，认为高价代表高质量。有的名牌商品和时装，降价或低价反而无人购买。此外，艺术品、礼品或某些炫耀性商品的定价也必须保持一定的高价，定价太低反而卖不出去。但也不能高得离谱，使其目标消费群不能接受。

#### （二）尾数定价法

尾数定价法又称奇数定价法（Odd-Number Pricing），即利用消费者以数字认识的某种心理制定尾数价格。中外零售商常用 9 作为价格尾数，宁可定 99 元，不定 100 元；宁可定 0.99 元，而不定 1 元。这种尽可能在价格上不进位的做法，使消费者产生价格较廉的感觉。许多商家在国内市场上采用 8 作为尾数定价。由于 8 与广东话发财的“发”同音，定价时多用 8.88 元、1.68 元、0.88 元等，以讨发财的吉利，满



足顾客富裕的愿望。尾数定价还能使人感到，有尾数的价格是经过认真成本核算的价格，使消费者对定价产生信任感。

### （三）整数定价法

整数定价法采用合零凑整的方法，制定整数价格。如将价格定为 10 元，而不是 9.9 元。这样做使价格上升到较高一级档次，借以满足消费者的高消费心理。顾客会感到消费这种商品与其地位、身份、家庭等协调一致，从而迅速作出购买决定。

## 本章提要

价格关系到销售量和销售额，最终影响企业的利润和经营业绩，因此定价决策至关重要。为了合理定价，首先必须考虑影响利润的因素，包括销售收入的构成和成本的构成。定价应该遵循一套合理的基本程序，包括分析成本、顾客和竞争，制定战略目标、策略目标、战术以及价格和价格政策。定价决策者必须理解和把握固定成本、可变成本、总成本、不同产量下的成本、学习曲线、增量成本、机会成本、需求的价格弹性、顾客感知的定位、市场结构与竞争等因素。

基本的定价方法有三种：成本导向定价法包括成本加成法和目标利润定价法；目标利润法建立在盈亏平衡点之上。成本导向定价法简便易算，便于保证卖方的收益和利润，企业经常采用，但不容易适应市场需求。价值导向定价法从顾客的认知价值出发，往往能够迎合市场需求，便于开拓市场，但操作起来比较麻烦。竞争导向定价法包括随行就市和密封招标定价法，便于企业把握竞争地位，但因获取竞争信息的困难，操作具有一定难度，而且仍然可能忽略市场需求。在定价过程中，企业有必要协调三种定价方法。

在制定渠道价格时，企业应感知和关照中间商的期望和利益，制定合理的激励机制，对最终售价保持适当控制。企业还可以采用地理细分的定价方法来处理不同地区的运输成本差异，在竞争激烈的市场环境中企业还可以采取各种价格折扣和折让的方法促进销售，心理定价方法也可被用来吸引顾客。

## 案例概要

### 定价策略和方法——凯塞布罗的新产品开发

凯塞布罗（Kaiserbrau）是德国一个古老而重要的啤酒酿造公司，在布莱莫城周围约 150 公里的范围内设有 3 家工厂。该公司只生产一种酒精度低的啤酒，以瓶装和扎啤两种形式出售，价格适中。

凯塞布罗公司的主要销售市场是布莱莫地区，占有该地区 31% 的市场份额；另外公司 13% 的啤酒用于出口，全部为瓶装啤酒。布莱莫地区有城市居民人口 300 万，农村居民人口 400 万；人均收入在 10 多年中增加 1.6 倍，当地居民的消费水平提高。但农村的消费习惯变化缓慢。

凯塞布罗公司使用两种分销渠道：其一为咖啡馆，酒店和饭馆（CHR）；其二是食品商店。凯塞布罗总销售额的 70% 在 CHR 中实现，30% 在食品商店中实现。布莱莫地区拥有 25000 家 CHR，同时销售瓶装啤酒和扎啤，扎啤约占 CHR 总销售额的 70%。2/3 的 CHR 与啤酒商有合同关系，具体主要有三种形式：所有权关系，股份关系；借款合同。凯塞布罗在 9100 家 CHR 中销售啤酒，依次采用上述三种合同形式的数目为：3200 家，2800 家和 800 家。上述合同的目的在于让食品店，酒店只销售凯塞布罗品牌的啤酒，或至少这个品牌销售量占据多数。

凯塞布罗还是面临着较为激烈的市场竞争，5 年来凯塞布罗的市场份额上涨了 5 个百分点；另一竞争品牌（Prima）的市场份额在 3 年内由 15% 上升至 21%；Prima 声称其产品“精雕细琢，质量超群”。同期另一品牌“Wagen”由 9% 上升至 13%，该品牌以气味醇厚著称，并对 CHR 提供大幅折扣。剩余的 35% 的市场份额由其它的 20 多个品牌瓜分。

凯塞布罗的主管正在考虑未来的战略：有人建议推出一种“奢侈啤酒”，气味更浓，质量更高，风险在于是否掌握了必要的生产技术及是否会影响现有啤酒的销售。另一些人则建议生产一种 1 升瓶装，气味更淡的“餐桌啤酒”，并以略低的价格在食品商店中销售。这类酒目前尚无竞争对手，但其生产需要购买瓶子及一些专门的机器设备。

#### 思考题：

1. 分析这两种建议的优缺点，做出自己的选择并阐述理由。
2. 你预见实施该战略还需做哪些工作？

## 重要概念

销售收入 Sales Revenue

策略目标 Goals

固定成本 Fixed Costs

可变成本 Variable Costs

总成本 Total Costs

不同产量下的成本 Costs at Different Levels of Production

学习曲线/经验曲线 Learning Curve/Experience Curve

增量成本 Incremental Costs

边际成本 Marginal Costs

机会成本 Opportunity Costs

目标成本 Objective Costs

需求的价格弹性 Price Elasticity of Demand

需求函数 Demand Function

缺乏弹性 Inelastic

具有弹性 Elastic

市场结构 Market Structure

溢价 Premium Price

成本加成定价法 Cost-Plus Pricing

目标利润定价法 Target Profit Pricing

盈亏平衡定价法 Breakeven Pricing

认知价值定价法 Perceived-Value Pricing

竞争导向定价法 Competition-Based Pricing

随行就市定价法 Going-Rate Pricing

密封投标定价法 Sealed-Bid Pricing

FOB 定价法 Free-on-Board Origin Pricing

固定运费定价法 Fixed Cost Pricing

区间定价法 Zone Pricing

运费补贴定价法 Freight-Absorption Pricing

基准点定价法 Basing-Point Pricing

现金折扣 Cash Discounts

数量折扣 Quantity Discounts

商业折扣 Trade Discounts

折让 Allowances

让利领先品 Loss leader

心理定价 Psychological Pricing

## 第九章

## 整合营销沟通策略和广告

上世纪90年代里，随着国内各行各业逐步呈现供过于求的局面，市场竞争加剧，消费品企业纷纷通过广告来树立品牌形象，扩大市场份额。太阳神、沈阳飞龙、三株、秦池、爱多等品牌主要依靠广告宣传迅速崛起。但到了竞争更为激烈的90年代末和21世纪初，这些品牌先后衰败，足见单纯依靠广告很难建树长盛不衰的品牌。如今越来越多的企业开始实施相对先进的整合营销沟通策略。

**【教学目标】** 使学生理解整合营销沟通理论及其产生的背景，学会从品牌建树的角度，制定整合营销沟通的计划和程序，安排沟通预算，创作沟通组合并实施计划。

学生也要理解广告等各种沟通方式在营销沟通中的作用，掌握广告策略的各个要素和具体做法。

**【教学方法】** 通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置和批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】** 2课时。

### 第一节

### 整合营销沟通策略

为实现营销计划，企业不仅要以适当的价格，通过适当的渠道向市场提供适当的产品，而且需要采取适当的沟通方式来传播产品/服务的信息。因此，营销沟通（Marketing Communications, MC）也是营销组合（4P's）的要素之一。

营销沟通是营销产品/服务时发挥的所有沟通功能的一个集合名词。[1] 为制定合适的营销沟通策略，让我们首先了解营销信息沟通过程的运行原理。

#### 一、营销信息沟通过程

- 1、信源
- 2、信息
- 3、媒体
- 4、接收者
- 5、干扰
- 6、反馈

#### 二、整合营销沟通

- 1、整合营销沟通的定义和特点
- 2、整合营销沟通的方法和步骤

#### 一、营销信息沟通过程

营销沟通服务于宣传和建树品牌，其信息沟通过程一般包括信源、信息、媒体、接收者、干扰和反馈 6 个要素（见图 9-1）：[2]

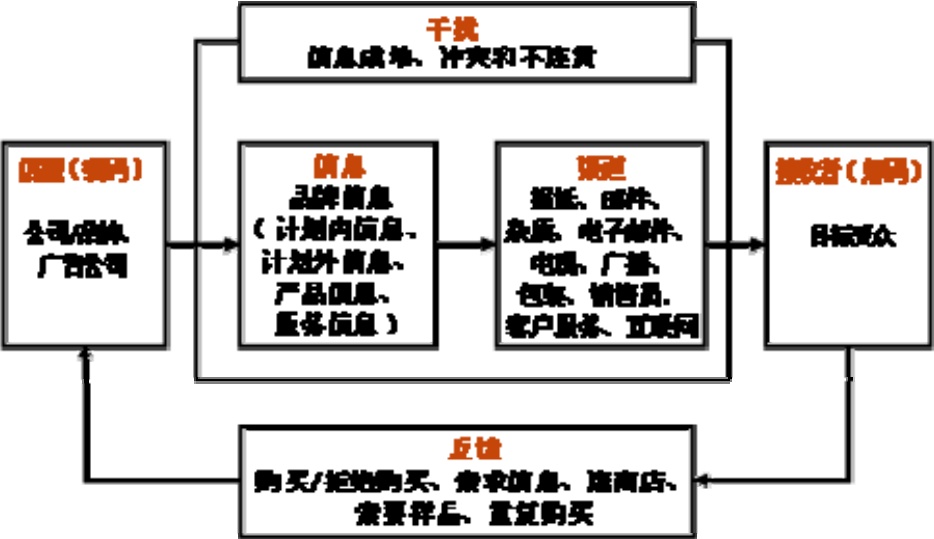


图 9-1 互动式营销沟通模型[3]

（一）信源（Sender）。信源是发送信息的一方，也称发送者或沟通者。在信息发送之前，发送者需要编码（Encoding），即将信息编译成可传递的符号或形式的过程，如设计广告等。

（二）信息（Message）。信源传递给接收者的内容，信息可以以多种形式表现：文字、图片、行动、象征体、公关活动乃至物体。

（三）媒体（Media）。信息的载体，如信函、电子邮件、广播、电视、报纸、电话、人员沟通、公关事件/活动（Events）等。

（四）接收者（Receiver）。接收信息的一方，也可称为目标受众或目的地。接收时接收者需要解码（Decoding），即破译（或理解）发送者所传递过来的符号。

（五）干扰（Noise）。信息传递过程中的非预期的干扰和扭曲，导致接收者收到的信息与沟通者发出的信息不一致。这种干扰可能是来自环境的，也可能是来自接收者的心理因素。其中信息成堆是由于来自各方的信息太多造成的，以至接收者很难集中注意力。有时，所发的信息内容或表达本身不一致还会造成信息冲突，使接收者费解。

（六）反馈（Feedback）。信息接收者的反馈就是对收到信息的反应，这种反馈包括：购买产品或不购买产品、向信源索要更多的信息或样品、去商店看产品或重复购买曾经买过的产品。

与传统的模型相比，图 9-1 显示的互动式营销沟通模型，其特点是强调互动，如当信息接收者提问时，接收者就与信源互换了位置。

## 二、整合营销沟通

当消费者的欲望和需求出现的差异越来越大时，20 世纪 80 年代以前盛行的大众营销就不再能够打动消费者。企业在竞争中越来越注重这些差异，并针对特定的子市场，以特定的产品和服务满足特定的需求，于是目标营销越来越重要。整合营销的核心是一切从目标市场的需求出发，整合各种资源、产品和服务、宣传主题和媒体，达到与目标市场沟通、提供价值、成功交换的目的。

### （一）整合营销沟通的定义和特点

#### 1、定义

美国西北大学新闻学院的一些教授于上世纪 80 年代末 90 年代初潜心研究营销沟通的效果问题。他们总结企业促销活动中的得失，揭示了单向传播的弊病和造成的浪费。作为研究成果，他们提出整合营销沟通的概念和理论。其中，著名的舒尔茨教授 1997 年对整合营销沟通所作的定义是：

“整合营销沟通是一个营销沟通计划的概念。它承认一个综合性计划的附加值。该计划在评价包括广告、直复营销、营业推广和公共关系等各种沟通方式后将它们组合应用，进而清晰地、连贯地传播精心整合而成的特定信息，以期达到最大的传播冲击力。” [4]

营销传播界最权威的机构—美国广告协会（4As）对整合营销沟通的定义是：

“IMC 是这样一个有关营销传播计划的概念，它承认一个综合性计划所带来的附加价值。该计划评估一系列沟通手段（如普通广告、直复营销、营业推广和公共关系）所扮演的战略角色并将这些手段融合为一，传递经过无缝隙（seamless）整合的分散信息，从而提供清晰、连贯和最具冲击力的沟通效果。” [5]

#### 2、特点



实现整合营销沟通，必须具备四个关键条件：即是否以消费者/顾客为中心，以“消费者/顾客需要什么”来定位产品和卖点；是否具备针对不同消费群体的数据库；是否坚持“营销就是沟通”的理念并将它付诸实践；是否整合核心环节。IBM 公司正是抓住了营销的实质，取得了整合营销沟通的成功（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 167-179 页）。现详述这四个关键的条件：

#### （1）以消费者/顾客为中心

从战略上看，建立消费者/顾客对企业的信赖比获取市场占有率更重要，建立长期关系比短期内增加利润更重要。因此，整合营销沟通的出发点是消费者/顾客，企业建树品牌的一切工作都要围绕着他们；整合营销沟通理论的核心就是由外向内，确定企业的沟通目标和策略。

基于消费者的意见制定的沟通策略有助于在消费者心目中建立较高的品牌知晓度、信任和忠诚。如此一来，整合营销的沟通目标无外乎于建立与顾客的良好关系。其结果是，顾客认同和忠诚于某个品牌。以汽车品牌为例，制造商追求的是，不管顾客什么时候买车，在哪里买车，都要买其品牌的汽车；汽车销售商的愿望是，无论顾客买什么品牌的汽车，都要到他那里来买。

#### （2）坚持“营销就是沟通”的理念

要想成功地实现交换，与消费者/顾客的相识和相认是关键。在数据库的支持下，企业有条件综合使用不同的沟通手段，有的放矢地传递产品/服务信息、持续不断地与消费者/顾客保持有效沟通，同时传播统一的品牌形象，以较低的成本形成强大的宣传攻势和促销高潮。企业的市场部的职责就是设计和实施各种持续的沟通计划。

#### （3）具备数据库

只有知己知彼之后，企业才有可能建立与消费者/顾客之间长期牢固的供购关系，使品牌忠诚成为可能。为此，企业必须借助于信息社会的一切手段建立完整的消费者/顾客资料库，从而知晓谁是本品牌的潜在顾客、什么样的顾客使用本品牌产品。舒尔茨在论述整合营销的循环本质时说，整合营销的价值在于其本身的循环本质。企业执行营销计划时，有必要统计和测量营销活动引起的反应。如要实施双向沟通（Two-Way Communications），更应努力了解沟通对象的反应，并将相关信息输入资料库，直接通过电脑软件进行评估。当企业进行下一轮的活动时，可以根据沟通对象的反应来调整计划。这个过程包含如下环节：企业发展整合营销计划并加以执行；消费者回应；企业建立资料库并从中得到消费者的资讯。根据消费者和潜在消费者的需要，调整计划；然后循环下去。这也是能使消费者和企业达到双赢境界的关系营销。

IBM 公司建立了完备的消费者/顾客数据库，这是其他许多企业不可比拟的。建立了完备的消费者资料库，就可以了解消费者的购买诱因、产品的适用性、了解竞争者的状况等信息，从而为制定整合策略提供准确而详尽的资料。资料库为 IBM 公司有效地实施整合营销奠定了强大的基础。

(4) 整合核心环节

很多企业已经接受整合营销理论并付诸实施，但是多数企业整合的层次较低，如仅仅在发布广告时整合不同的媒体，改善了广告效果而已。

而整合营销理论的实质是先把产品搁到一边，首先研究消费者的需要与欲求；然后再按照消费者的需求决定和调整生产和经营的产品/服务；根据消费者感知的价值来定价；迎合消费者对便利的需求设计分销渠道和销售地点；迎合消费者对信息的需求，努力开展双向的沟通。

(二) 整合营销沟通的方法和步骤

为成功地实施整合营销沟通，把企业及产品的信息传递给目标受众，企业需要按整合营销沟通的程序工作（见图 9-2）。该程序包括整合营销沟通的目的，即发展与顾客的关系，建树品牌，促进销售，增长利润。沟通的信息属于品牌信息，这些信息依靠数据库信息技术来收集和整理，通过 SWOT 分析和零基计划制定和实施过程，然后采用合适的营销沟通方式组合来实现沟通。这个工作程序需要通过建立职能交叉性组织来实现。

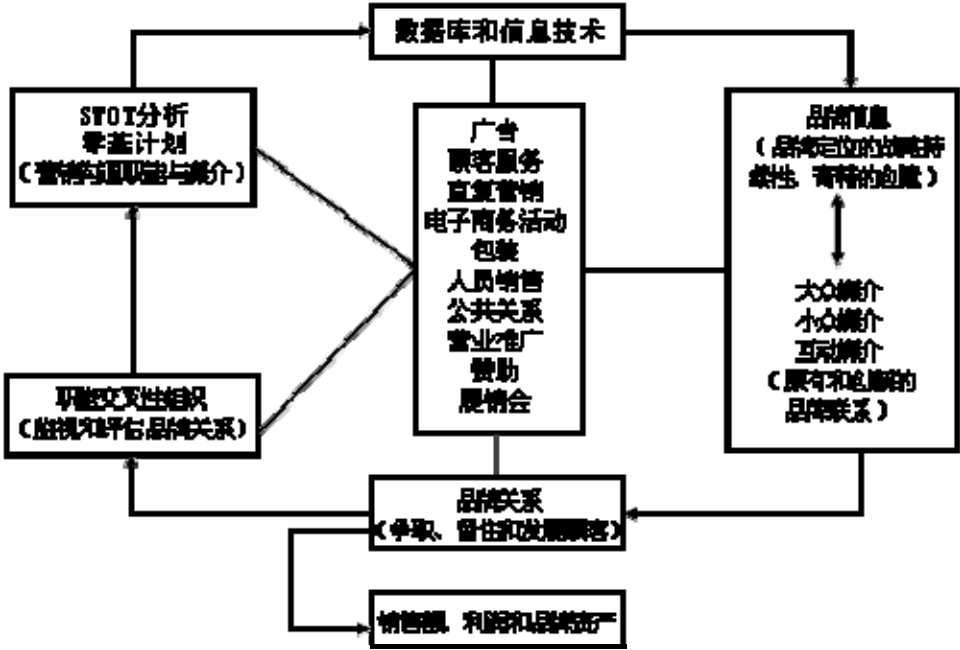


图 9-2 整合营销沟程序模型[7]

## 第二节

## 沟通内容和品牌接触点

### 一、品牌信息

- 1、计划内信息
- 2、产品信息
- 3、服务性的品牌信息
- 4、计划外的品牌信息

### 二、品牌接触点

- 1、品牌接触点的概念
- 2、品牌接触点的种类

#### 一、品牌信息

如前所述，营销沟通是为了发展与顾客的关系，建树品牌，促进销售，增长利润，所有与此相关的信息都属于品牌信息和营销沟通的内容。汤姆·邓肯（Tom Duncan）把品牌信息分成四种（见图 9-3），包括计划内信息、产品信息、服务信息和计划外信息。

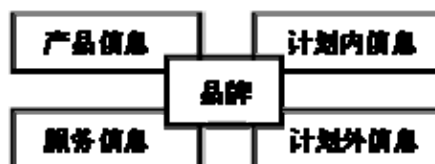


图 9-3 品牌信息类型[8]

#### （一）计划内信息

计划内信息（Planned Messages）是公司通过广告、营业推广、人员销售、产品宣传资料、新闻发布、推广活动、赞助、包装、公司年报等方式有计划地传播的营销沟通信息。

传统的计划内信息通常宣传品牌或者公司，他们的目的是为了建立品牌知晓度和品牌定位，传播品牌知识。他们也鼓励采取行动，包括购买、索取样品和产品信息或者提高购买次数和数量。如今，这些计划内品牌信息的受众不仅是顾客而且包括了公司员工、投资者和股东。使用的手段主要有新闻发布会、演说、公司年报、招聘广告、年会、销售工作会议、宣传单、公司主页、网上留言板（BBS）以及内部通讯。这些信息的来源不仅是公司的市场部、公关部，还包括财务部、人力资源部以及研发部。

## （二）产品信息

产品信息（Product Messages）包括与产品设计、产品性能、定价和分销相关的所有产品信息。

### 1、产品设计

新产品的外观设计有其展示作用，容易引起注意，例如，由模特儿走台表演的新款时装、汽车展示会上陈列的概念车等。有名的汽车公司甚至用其名牌跑车赞助车手们参加 F1 方程拉力赛，直接由车手们展示跑车的高强性能。另外，零售店通过店铺装修给消费者一种独特的个性和风格，提高其销售产品的质量形象。

### 2、产品性能

事实上产品性能比产品设计传递的信息更为重要，因为产品性能和服务水平关系到顾客的期望值能否实现，顾客能否成为回头客。产品性能优异，广告效果更好。要想成功地传递产品性能的信息，就应将这些信息的传播和用户的使用经历联系在一起。例如，某品牌的录像机录像和播放的功能堪称一流，但由于说明书晦涩难懂，使得各种功能不易被消费者掌握，那么这个产品就不被认为是一个好产品。

### 3、定价和促销

在营销沟通过程中，经理们常常忽略定价和促销活动传递的品牌信息及其影响。面对多种多样的品牌选择，顾客常通过价格来感知品牌定位，因此定价必须符合定位战略。同时，品牌促销活动的次数和范围同样也表示出品牌的一些内涵。减价越多，折扣越大，品牌地位就会降格。总靠价格竞争的品牌暗示着产品性能优势的减弱。有时打折的价格反会造成负面的影响，比如，麦当劳在纪念开业 55 周年时，推出了一项价位仅 55 美分的巨无霸和鸡蛋松饼促销计划，不料消费者却认为，过于廉价的巨无霸几乎使美国的名品沦为大路货，导致投资者卖掉了大量股票。如今，在我国服装市场上降价促销活动比比皆是，但中国消费者很少看见像宝姿、阿玛尼等国际知名品牌开展打折促销活动。而华伦天奴等品牌常年开展打折活动，以至在人们心目中丧失了高档品牌的形象。

总之，定价信息应该配合其他的品牌信息，符合始终如一的品牌形象。

### （三）服务信息

服务信息（Service Messages）往往是在公司的销售代表、接待人员、秘书、送货人员等与顾客接触中传递的。这种面对面实时的交流使得服务信息的效果更加突出。顾客与销售人员或公司服务代表的面谈会比公司广告留下的印象更深，人际直接接触引起的互动，也有助于消除误解，更具说服力。

如果服务流程没有合理的安排，反会给顾客造成不便，损害品牌形象。例如，当银行储户在银行营业厅内排长队等待办理业务时，有的窗口却关闭闲置着，同时可见柜台后面的数位工作人员却在聊天，这使排长队的储户感到银行不为顾客着想，对品牌形象直接造成不良的影响。

### （四）计划外信息

计划外信息（Unplanned Messages）是企业无意传播的不可控信息，其中包括与品牌或与公司相关的新闻、传言、特别兴趣顾客群的行为、行业专家和竞争对手的一些评论、政府机构和调研公司的研究结果以及口碑。

以上这种信息，对公司形象而言，有利和不利的兼有。那些不利的信息有时可能会造成品牌形象的危机。所以公司要不断地监视社会上的各种不可控信息，及时地宣传有利于公司的品牌信息；遇到不利的信息，应及时地探究原因，做好疏导和沟通工作。

#### 1、雇员信息

雇员是重要的信息源，特别是在公司遇到危机时，他们的观点在其熟人以及媒体记者看来，是比较可信的。有时他们也难免传递一些负面的信息，但如果公司具有凝聚力，内部沟通渠道畅通，雇员们也会顾全大局，注意内外有别。

#### 2、新闻媒体

对多数公司来说，不可控的尖锐的信息多半来自新闻媒体，这种信息经常传播到广大的听/观众，可信度比较高。媒体的一些故事，通常来自于企业内部的告发者或者特别的利益团体、金融分析家以及其他公司无法控制的信源。这些故事可能会严重地影响公司的运营，以及更重要的是影响公司与股东们的关系。

#### 3、灾难和危机

另外一种公司最不愿意看到的不可控信息往往是由公司遭遇的危机或紧急情况引起的，如啤酒瓶爆炸，饮料受污染等。这种突发事件引起的信息最难控制，往往会给品牌造成严重的创伤，需要高水平的解决和沟通的技巧，通常由公关部经理负责处理。[9]

## 二、品牌接触点

### （一）品牌接触点的概念

品牌接触点（Brand Contact Points）是指每一个顾客或者潜在顾客与品牌之间发生的事关品牌的信息互动时机。在传统的促销活动中，许多品牌接触点没有引起企业的注意，企业因而失去了沟通的机会。

最早发现和提出品牌接触点概念的是斯堪迪纳维亚航空系统公司的原董事长简·卡尔森。卡尔森在其任期间意识到公司和顾客的互动对顾客是否再乘他们的飞机有重要的影响，并称这些接触点为“反映真实情况的时刻”。所谓真实的情况是指在顾客登机 and 抵达时，他们悉心地照料行李，对乘客有问必答，彬彬有礼。要管理品牌接触点，公司必须首先辨认所有的品牌接触点，然后决定哪些是最重要的，这种决定的依据是：

- 1、对品牌忠诚度的影响程度。
- 2、公司在接触点给顾客留下良好印象的能力。
- 3、每一次接触给顾客留下良好印象的代价有多大。
- 4、接触点能够在多大的程度上获得有关顾客的信息。
- 5、接触点是否能够负载更多的品牌信息。[10]

### （二）品牌接触点的种类

- 1、天然的接触点

天然接触点（Intrinsic Contact Points）是指随着公司业务开展，自然发生的员工与顾客接触的时机。当公司打算宣传一个新的信息的时候，有必要了解现有天然接触点产生的信息是否符合公司的既定策略。[11]以眼镜连锁店为例，以下的一些天然接触点有可能产生与品牌相关的信息：

（1）店内柜台边的售货员；

（2）修配眼镜的服务员；

（3）验光师；

（4）收银台的出纳员。

顾客进店后，如马上有售货员上前迎接、赐座、询问所需，服务员同时递上一杯水，售货员根据顾客所需熟练地介绍相关产品，说明特点和价位，验光师边验光边介绍有关保护视力的专业知识等等，上述各品牌接触点，即工作人员的行为和态度就能给人留下优质产品和服务的品牌形象。此外，店内外其他的一些事物也传递品牌信息，为顾客提高便利和舒适程度，如品牌统一的门面装潢，店内整洁亮堂，冬有暖气，夏有空调，摆设典雅清新，柜台前顾客的座位舒适，展示的产品一目了然，试镜镜清晰明亮等等。相反，忽略品牌天然接触点细节的眼镜店就难以建树理想的品牌形象。

天然接触点发生在购买和使用一个品牌的过程之中，所以这些接触主要影响现有顾客的看法，而留住现有顾客并增加其数目对于公司来说是非常重要的。

3M 公司也注意发现天然接触点，并通过及时回应来加强顾客关系。公司抽调销售、管理信息系统、物流三个职能部门的职员，组建了一个负责管理天然品牌接触点的小组。这个跨职能小组曾为他们的 B2B 客户之一，某办公用品和建筑材料分销商提供了合理的建议，使这家公司每年节省 50 万美元的经营成本。建议之一就是在其仓库内使用标注货品位置的“货类标签”，从而便于仓库工作人员快捷地将 3M 的货品归类入库。用 3M 副总裁的话说，“小组内的每一个人都与顾客之间有接触点，接触点就是让顾客满意的主人意识”。通过集体讨论，3M 小组将战略重点放在库存流程中，并提出了减少成本的建议，这些最终加强了 3M 品牌与该客户之间的关系。[12]

## 2、公司创建的接触点

公司创建的接触点（Company Created Contact Points）就是上文中涉及的计划内的营销沟通活动。



例如，当上述眼镜店通过提供凭积分享受配镜折扣的会员制和免费洗镜服务等，创建天然接触以外的品牌接触点。福特蒙迪欧汽车在《时代》杂志刊登广告后，就与杂志的读者之间建立了一种品牌接触。燕京啤酒开设免费的工厂旅游项目，吸引游客参观其生产线，免费品尝啤酒，也是公司主动创造的品牌接触点，引起良好的反响。但如在接触点的创建中，忽略顾客的利益和社会影响，结果也会适得其反。如某家电视台建立接触点的做法是一个失败的案例。该电视台以向学校提供价值数千美元的电视设备作为条件，要求学校给学生每天播放十分钟包含新闻和广告在内的电视节目。这种做法引起了家长和公众对公司的不满，人们对利用学校这样一个特殊的环境建立品牌接触点的做法产生了质疑。

3、顾客创造的接触点

最容易被营销部门忽略的领域之一就是顾客创造的品牌接触。



图 9-4 顾客发起的营销沟通模型[13]

从图 9-4 可见，顾客（或潜在顾客）和公司及其广告代理商一样，也能成为品牌信息的来源。顾客发起沟通时所收到的来自公司的反馈既能加强品牌关系，也能削弱这种关系。管理顾客创造的接触点是整合营销沟通中非常重要的环节，因为它主要关系到现有顾客，因此在很大程度上关系到能否留住这些顾客。有两个原因使得顾客主动与公司发生接触：一是对所购的产品不满意，二是对产品的使用和保养有疑问。换言之，这些顾客对品牌的满意度都是十分挑剔的。因此公司如何对这些顾客的接触做出反应会对他们的再次购买决定产生很大的影响。

在竞争压力之下的公司越来越欢迎顾客或潜在顾客与他们接触，具体的做法包括在产品包装上提供 800 号码、电子邮件地址和网址。但是问题在于大多数公司还不会对顾客发出的信息做出恰当的反应。如

科罗拉多大学整合营销沟通项目小组的年度研究报告显示，多数公司对电子邮件和电话的回应仅达到中等或中等偏下水平。[14]

### 第三节

## 零基计划

#### 一、制定零基计划

- 1、零基计划的概念
- 2、零基计划程序

#### 二、营销沟通组合

- 1、营销沟通的总特点
- 2、各种营销沟通方式的特点

#### 三、营销沟通预算

- 1、销预算的制定方法
- 2、营销沟通预算分配

#### 一、制定零基计划

##### （一）零基计划的概念

由于市场形势总在地不断地变化，整合营销的策划者应该制定零基计划（Zero-based planning），这种计划包括以当前品牌和市场条件为基础，制定目标和策略（当前条件被界定为零点）。[15]

这意味着新的计划不是简单地重复上一年的计划。随着市场形势的变化和品牌需要的变化，对营销沟通的手段和媒体的应用也需要做相应的调整，如有时应该多做广告，少搞营业推广；而在另一种市场情况下，相反的做法可能更为明智。零基计划意味着以该做什么为基础，重新制定计划，而不是以过去已做的为基础。仅仅重复上年的计划或略做改进，通常很难带来良好的绩效。当然，制定零基计划比起修改上年计划来说，要麻烦得多。

##### （二）零基计划程序

表 9-1 零基计划程序

步 骤	描 述
1、分析 SWOT	总结与品牌相关的内部（优势、劣势）和外部（机遇、挑战）情况；评估上一年采用营销沟通各种方式是否成功，使用的媒体是否合适。
2、分析目标市场和关系	分析目标市场中现有和潜在的顾客，即这些顾客群与企业的关系，如是否是忠诚顾客。
3、确定营销沟通目标	确定信息的目标受众。
4、制定沟通策略	确定品牌信息、接触点，采用的各种沟通方式以及组合方案，并为每一种策略说明理由。
5、制定预算	确定营销沟通的总预算，并为每一种选定的沟通方式分配所需资金。
6、安排时间	安排营销沟通方案的起始、各阶段完成期限，以及方案的完成时间。
7、市场测试营销沟通组合	持续开展营销沟通测试，寻找更多的有效进行整合营销沟通的途径。
8、评价效果	监视和评价所有整合营销沟通的工作来确定效果并解释原因。

### 1、分析 SWOT

在制定营销沟通计划时所作的 SWOT 分析应以品牌的发展为中心，如某公司由于上市了某个受欢迎的全新产品，市场潜量显现，形成企业的优势和机遇。但同时新产品已经引发了模仿，而产品及公司品牌的宣传不够，其知名度不如产品名称高，这一弱点/劣势有可能被仿制者钻空子，使始作俑者丧失领先地位。所以公司在下一年的营销沟通工作中需要努力扩大品牌的知名度，使得企业能够充分利用自己开创的市场机会，消除竞争者的威胁。

### 2、分析目标市场和关系

在营销计划中，企业已经为某产品确定了目标市场，于是企业需要分析目标市场中现有和潜在的顾客群，以期了解他们与企业的关系，识别哪些是忠诚顾客，哪些是竞争对手的顾客，哪些是游移不定的顾客。有效的分析要依靠相关的数据库。该数据库提供有关顾客的人口统计、消费心态、购买历史记录以及某类产品的消费行为等。

### 3、确定营销沟通目标

（1）确定目标受众。完成对环境和市场的分析之后，企业就需要明确营销沟通的对象，或信息的目标受众。他们可能是当前和潜在的购买者、使用者、购买决策者或影响者等等。对目标受众的界定将影响发送的信息内容（即说什么）、信息结构和形式（即怎么说）、发送时间（即什么时候说）、沟通渠道（即在什么地方说）以及信源（即由谁来说）。

（2）确定沟通目标。确定了目标受众后，沟通者还要界定期望的沟通效果，即目标受众的反应。为推广某个全新的产品，企业首先要使潜在顾客知晓（Awareness）该产品；然后通过传播足够的信息，使其中一定比例的人理解（Comprehension）产品的用途、功能、特色/定位等信息；之后，又通过足够信息的传递，使理解人群中的一部分确信（Conviction）产品具有价值；接着使理解人群中的一部分产生购买欲望（Desire）；然后，有欲望中的一部分采取诸如索要赠卷、到商店看货，乃至购买等行动（Action）；最终，持续的沟通使顾客中的一部分重复购买，变成忠诚顾客。由于从知晓、理解、确信、欲望、行动，到重购的各阶段潜在顾客和顾客人数呈递减状态（见图 9-5），因此可称为金字塔形沟通目标。[16]

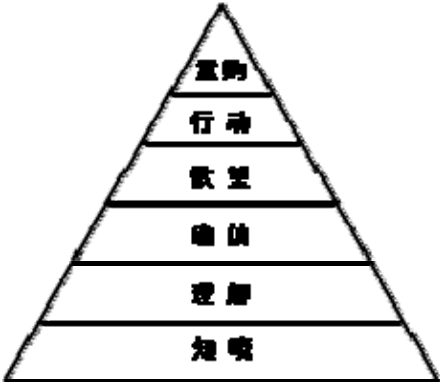


图 9-5 金字塔形沟通目标

假设以一款新经济型轿车的营销沟通目标为例，为上市经济型轿车，我们可按图 9-5 设定如下目标：

- ①两年之内，向每年可能购买经济型轿车的 50 万人中的一半宣传这款新车的品牌，使其中的 25 万人，50%知晓品牌名。
- ②让知晓这个车型的群体中 2/3 的人理解这款新车的卖点，即在设计、安全、性能上都非常有特点，技术优越的经济车型。这是一个有优质的服务、质量和价值支撑的全新品牌，并且只通过指定的分销商销售。
- ③说服已经理解这款新车的群体中 2/3 的人深信这款新车是高品质的车型，可以信赖、经济并且驾驶起来非常有乐趣。

④假设已经被说服了的人群中 2/3 的人有试驾的愿望。

⑤鼓励 2/3 有试驾愿望的人去零售店。

⑥一年后，不断向购买者提供该车升级版的信息，使其中的 2/3 购新车时重复购买该品牌的汽车。

#### 4、制定沟通策略

为实现特定时段内的沟通目标，企业需要确定一系列沟通策略（Communication Strategies），其中包括向目标市场传播的品牌信息、品牌接触点，采用的各种沟通方式以及组合方案，并为每一种策略说明理由。

处在产品生命周期各个阶段的品牌需要传递不同的品牌信息，因而可称为沟通主题（Communication Theme）。产品介绍期的沟通主题通常是介绍新产品的功能等产品概念；成长期的主题强调品牌定位或与众不同的优点，以期说服顾客选择本品牌；成熟期的主题是提醒顾客品牌的存在和已获成就，如可口可乐的“永远的可口可乐”广告语。

品牌接触点是形成有效沟通的重要时机，详见本章第二节所作的介绍。在策略制定过程中必需认真地界定品牌接触点。

品牌接触点确定后就应选择沟通方式并将各种方式搭配和整合，从而构成营销沟通组合方案。有鉴于此事的复杂性，本节第二个问题将作专题讨论。

#### 5、制定预算

所有的营销沟通活动需要资金的支持，因此确定营销沟通的总预算，并为每一种所选定的沟通方式分配所需资金。

#### 6、安排时间

安排营销沟通方案的起始时间、各阶段完成期限，以及方案的完成时间是保证有关策略和措施获得实现的关键。

#### 7、市场测试营销沟通组合

持续开展营销沟通测试，有助于确定沟通策略和方式的效用，发现问题和改进的方法，寻找更多的开展整合营销沟通的有效途径。

8、评价效果

监视和评价所有整合营销沟通的工作来确定效果并解释原因，以利提高下一阶段整合营销沟通的水平。

二、营销沟通组合

如前所述，营销沟通组合包括 5 种沟通方式：广告、人员销售、营业推广、公共关系和直复营销。企业必须把总的营销沟通预算合理地分配给各种沟通方式。在同一行业中，各企业常使用不同的营销沟通组合策略，如，有的企业主要采用人员销售，有的企业则主要依靠广告。每个企业都需要不断地根据市场的变化调整营销沟通组合，以找到一种既经济又有效的方法。

（一）营销沟通的总策略

企业沟通和促销活动的总策略有“推动”与“拉引”之别（见图 9—6）。所谓“推动策略（Push Strategy）”，就是以中间商为主要沟通和促销对象，把产品推进分销渠道，进而推上最终市场；“拉引策略（Pull Strategy）”，则是以最终消费者为主要沟通和促销对象，首先设法引起潜在购买者对产品的需求和兴趣，如果沟通和促销奏效，消费者便会纷纷向中间商询购这种产品，中间商看到这种产品需求量大，就会向制造商进货，即使毛利率较低也愿意经营。

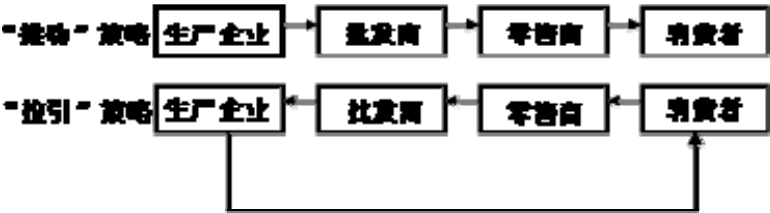


图 9-6 “推动”策略与“拉引”策略

显然，如果企业采取的是“推动”策略，则人员销售方式的作用最大；如果企业采用“拉引”策略，则针对最终用户的广告的作用更大一些。

（二）各种营销沟通方式的特点

由于许多因素的影响，制定营销沟通组合策略的工作非常复杂。营销管理者首先应了解各种营销沟通方式的特点，然后再进一步考虑影响营销沟通组合决策的各种因素。营销沟通方式一般被分为广告、营业推广、公共关系、人员销售、直复营销等五种。我们通过表 9-2 列出了各种沟通方式的具体做法或手段，并对各类方式略作介绍。

表 9-2 各种沟通手段分类

广 告	营 业 推 广	公 共 关 系	人 员 销 售	直 复 营 销
报纸、杂志 广播、电视 电视信息片 户外广告牌 电子信息板 海报、传单 车身、车内、车站 机场、机上 包装、标签 产品目录 产品说明书 店招、店匾 售点陈列和广告 标志、标语	竞赛、游戏 彩票 举办讲座 赠送样品、礼品 商品展销会 现场表演 优惠券 现金折扣支付 价格折让 招待会 交易折扣和津贴	新闻发布会 新闻公报 企业宣传册 企业视听材料 企业识别系统 年度报告 演讲 研讨会 慈善捐助 公益赞助	推销员直销 (单层、多层) 产品介绍 产品演示 服务联络 售后关怀	直接邮寄 电话营销 800免费电话 传真 因特网 广告 谈判 订货 订票 订客房 购物 金融服务

1、广告的特点

广告是通过各种媒介宣传产品、服务或思想/主意的，明示广告为主的，非个人间的有偿宣传。[17]

(1) 针对大众。广告（Advertising）是一种高度大众化的信息传递方式。这一特点表明，它比较适用于标准化大众产品的宣传。广告不像人员销售那样具有人格性，受众没有义务去注意广告并对广告做出反应。大多数媒体的广告只用独白的方式传播信息，而不是对话，即只能单向沟通，只有近年发展起来的计算机互联网和电话营销，才有可能开展双向或多向的沟通。

(2) 辐射力。广告是一种渗透性很强的信息传递方式，可多次重复同一信息，使受众易于接受和比较各企业所传播的信息。

(3) 表现力。广告是一种很富有表现力的信息传递方式，它通过对文字、音响和色彩的艺术化的运用，将企业及其产品的信息形象地传递给受众。



广告既可用于树立企业和产品的形象，又可以刺激销售。广告可用较低的成本将信息有效地传递给地理上比较分散的受众。用不同媒体的广告成本不同。如：电视广告成本最高，报刊广告成本较低。

## 2、营业推广的特点

营业推广（Sales Promotion）包括多种具体形式，如优惠券、奖券、竞赛、附带赠品（Premium）等，其共同的特点是：

（1）吸引顾客。各种形式的营业推广，都是为了有效地招揽顾客，引起购买欲望，并提供某些商品信息。

（2）刺激购买。营业推广一般都是通过提供某些优惠，来刺激和引诱顾客购买。

（3）短期效果。营业推广往往是为了推销积压产品，或是为了在短期内迅速收回现金和实现产品价值而采用的。因此，这种沟通方式的效果也往往是短期的，如果运用不当，可能会使顾客对产品产生怀疑，不利于长期效果。

## 3、公共关系的特点

公共关系（Public Relations）对促销来说是一种间接的方式，不应要求直接的经济效益，但较其他方式有特殊意义。其特点是：

（1）可信度高。大多数受众认为公关报道比较客观，比企业的广告更加可信。

（2）传达力强。许多人对广告等信息传递方式本能地反感，并有意识地回避。而公共关系活动中的宣传报道是以新闻形式出现的，所以传达能力较强。

（3）具有戏剧性。公共关系的活动和报道可使企业和产品戏剧化，具有趣味性，引人入胜。

## 4、人员销售的特点

（1）面对面。人员销售（Personal Selling）是销售人员与潜在购买者直接的、面对面的信息传递，是信息的双向沟通。销售人员可以直接观察对方的态度，了解对方的需要，及时采用适当的语言和措施促进销售。

（2）关系。人员销售可使买卖双方从单纯的买卖关系，发展到建立深厚的个人友谊，保持长期的关系，开展“关系营销”。

（3）迅速反应。人员销售能够及时得到对方的反应。

正因为人员销售具有上述特点，所以对某些处于一定销售阶段的产品，它是一种最有效的沟通方式，特别在争取顾客偏好、建立顾客对产品的信任和促成交易等方面，有较显著的效果。工业品的主要沟通和促销方式是人员销售，技术含量和价值较高的产品尤其如此。在高收入国家，人员销售自然就是一种最昂贵的沟通方式。

## 5、直复营销

为迎合信息发布者自己直接获得读者、观/听众的反馈的需求，如今一些企业发展了以数据库为基础，闭环互动的，使用各种媒体激发购买行为反应的信息发送系统，这种营销沟通方式被称为直复营销（Direct-Response Marketing）。直复营销可以使用多种媒介，其中最常用的是直接邮寄、杂志、电视和电子邮件。

### （1）直接邮寄

与销售电话相似，直接邮寄的信函是促成销售或是让接收者产生询问的最有效的一种方法。是直复营销人员寻求快速回复的非常有效的方法。

### （2）直复印刷广告

报纸和杂志广告以及印刷有优惠券和免费电话号码的插页广告都是十分有效的获取顾客回应的手段。更重要的是，印刷广告能最大限度地提供建立品牌形象的空间，因此在最大限度内增加了这种媒介的力量。

### （3）直复电视广告和广播广告

运用电视和广播作为直复营销手段的企业近年来有显著的增加。雅芳曾经是一家仅仅靠上门销售产品的品牌。时至 1995 年，雅芳将其产品目录和免费的电话号码做成了 15 秒的电视广告和印刷广告。这项广告攻势产生的效果是在 4 天内接到了 35 000 个顾客电话。效应如此明显，以至于雅芳公司又设计了有电视明星琳达·格里参与的 30 秒钟的电视广告，结果使更多的人收看了这则电视广告并且购买了他们的产品。[18]

#### （4）直复在线广告

通过互联网发布广告、开展沟通的做法在 21 世纪初逐渐普及。其中不少属于通过在线广告实施的直复营销，销售诸如 MP3、图书、影碟、手机、化妆品、小礼品等产品。在直复营销中使用的在线广告方式有传统旗帜广告、弹出式广告、视频和动画式在线广告，还有电子邮件广告。如果广告受众的名单恰当，目标顾客群就能从电子邮件广告中获取所需信息，即刻做出在网上认购，或打电话认购等反应。

### 三、营销沟通预算

#### （一）营销沟通预算的制定方法

制定营销沟通预算是企业最困难的营销决策之一。各行业在营销沟通费用方面的差别很大，比如，在化妆品行业中，营销沟通费用一般占销售额的 20%-30%，而在大多数机械行业中则只占 5%-10%。企业制定促销预算的方法很多，比较常用的几种是：量力支出法、销售额比例法、竞争对等法和目标任务法。这些方法既可用于企业制定总的促销预算，又可用于某一种具体沟通方式的预算，如，广告预算、人员销售预算等。

1、量力支出法（Affordable Method）。这种方法是先考虑企业究竟能够负担多少营销沟通费用，即以本身经济能力为基础来确定促销费用的绝对额。这种方法简单易行，但缺点是完全忽略了营销沟通与销售之间的因果关系，忽略了营销沟通对销售的影响。按照这种方法，每年的沟通预算可能有较大差异，不利于企业制定长期的市场拓展规划。

2、销售额比例法（Percentage-of-Sales Method）。根据目前的或预期的销售额来确定营销沟通费用水平，使促销费用占销售额的一定比例。例如，去年销售额为 10 万元，企业决定将去年销售额的 10% 作为今年的沟通费用，即今年的沟通预算为 1 万元；或者预计今年的销售额为 12 万元，如果仍以 10% 作为今年的促销费用，今年的沟通预算则是 1.2 万元。

采用这种方法的优点是：比较简便易行，只要了解去年的销售额或今年的预期销售额就可确定今年的促销预算；按照这种方法确定的营销沟通费用，与企业的经济能力的变动是同步的，即费用支出的增减与企业销售收入的增减相一致；这种方法促使管理人员将沟通费用、销售单价和单位利润三者紧密地联系起来；如果每个竞争者都以这种方法确定沟通预算，可使竞争趋于缓和。

销售额比例法的主要缺点是颠倒了营销沟通与销售之间的因果关系。例如，企业的销售额因遇到强有力的竞争而下降，为了加强竞争力和扩大销售，应增加沟通支出，可是按照这种方法，销售额下降就要减少营销沟通支出。因此，这种因果倒置的方法有时是不符合实际需要的。此外，营销沟通预算按照每年销售额的增减而变化，也不利于企业制定长远发展规划。

3、竞争对等法（Competitive-Parity Method）。这是一种向竞争对手看齐的预算方法。采用这种方法要先了解同行业中主要竞争对手的大致营销沟通预算，然后据以确定自己的预算，使自己的预算与竞争对手的预算大致相当。企业采用这种方法出于两种理由，一是同行业中多数竞争对手的营销沟通预算是在长期实践基础上形成的，有其合理性，值得效法；二是竞争对手之间的沟通预算大致相同，有助于“和平共处”，避免“促销战”。然而，上述两条理由并不一定能成立。因为，竞争对手的营销沟通预算并不一定合理有效；企业与其竞争对手之间在商誉、资源、机会和目标等方面都存在着不同程度的差异。所以，将竞争对手的沟通预算作为依据不一定合理，也不一定能够避免“促销战”。

#### 4、市场份额/宣传份额法

市场份额/宣传份额法（Share of Market/Share of Voice Method）也是一种竞争导向的预算方法。同时，该法反映了使用者对市场份额与宣传份额之间相关关系的认识。其主要特点在于：

（1）基于市场份额与行业广告高度相关的假设之上；

（2）旨在实现明确目标的大胆尝试；

（3）基本的观点是在实现预期的市场份额之前先保持一个行业广告的份额；

（4）对于新产品来讲，预算应为未来两年内预期市场份额的一倍半；例如：如果两年内的目标是 10% 的市场份额，两年内广告投入应该占整个行业的 15%；

（5）其缺点是：不能保证竞争对手不增加他们的沟通预算。

5、目标任务法（Objective-Task Method）。首先确定营销沟通目标（如销售增长率、市场占有率、品牌知名度等），然后确定为达到这些目标所要完成的任务，最后再估算完成这些任务所需要的沟通费用。这种方法的优点是：可促使管理人员将营销沟通费用与促销目标直接联系起来，便于进行成本一效益分析，而且它摆正了因果关系，比较符合逻辑。采用这种方法必须正确地拟定营销沟通目标，如果企业对市场情况了解不充分，所定的促销目标本身就不合适，那么，据此所作出的营销沟通预算也必然会失误。

上述几种方法，各有长短，企业可根据具体条件灵活运用，以取得良好的促销效果。

(二) 营销沟通预算分配

企业在决定总的沟通预算在各种沟通方式之间的分配时，除应了解各种沟通方式的特点外，还应考虑下列影响促销组合的因素：

1、产品种类或市场类型

各种沟通方式对消费品和产业用品的促销效果不同（见图 9—6）。一般说来，从事消费品营销的企业，最重要的沟通方式是广告，其次是营业推广，然后是公共关系，最后是人员销售。这就是说，在全部沟通费用中，广告所占比例最大，然后才是营业推广、人员销售和公共关系。与此不同，从事产业用品营销的企业分配促销预算的次序，则首先是人员销售，其次是营业推广，然后是广告，最后是公共关系。总之，广告比较适用于价格较低、技术性弱、买主多而分散的消费品，面对消费者市场；人员销售比较适用于价格较昂贵、技术性强、买主少而集中的产业用品/工业用品，面对产业市场和中间商市场；营业推广和公共关系是相对次要的沟通方式，在对两类产品的适用性方面差异不大。

图 9-7 展示了各种营销沟通方式对不同类别产品的重要性，即简单的排序：

消费品：广告、营业推广、直复营销、公共关系、人员销售

产业用品：人员销售、直复营销、营业推广、广告、公共关系

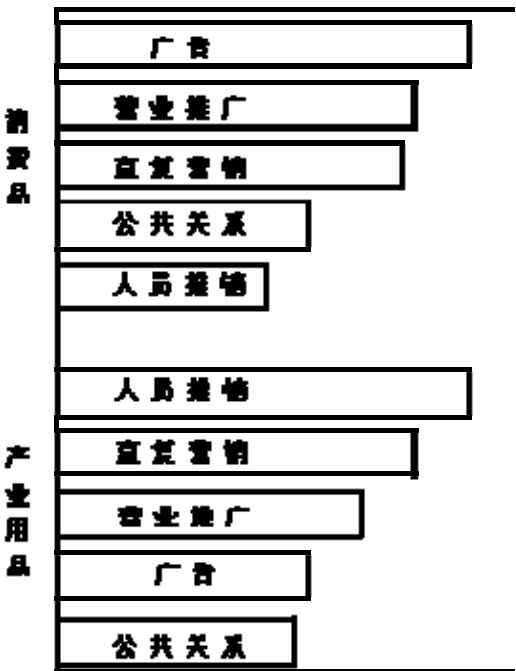


图 9-7 各种营销沟通方式对不同类别产品的重要性[19]

各种沟通方式往往是相互补充的。在产业用品营销中，广告的促销作用虽然不如人员销售的作用大，但也是一种不容忽视的沟通方式。广告的信息传播范围广，可扩大产品的知名度，增强用户的信心。据美国一位营销学专家的研究，在产业用品营销中，如果将人员销售与广告两种方式并用，比只使用人员销售一种方式时的促销效果高 23%（即销售额高出 23%），而总促销费用占销售额的比例降低 20%。同样，人员销售在消费品的推销过程中也可起很大作用，特别是与经销商和代理商打交道时，更需要良好的人员销售技巧。[20]

## 2、广告预算的分配

广告目标决定后，企业即可制定广告预算，制定广告预算可采用前述的 5 种方法，即量力支出法、销售额比例法、竞争对等法、市场份额/宣传份额法与目标任务法。此外，还要考虑如下几个因素：

（1）产品生命周期。对生命周期不同阶段的产品，广告预算应有所不同。如介绍期的产品需要较高的广告预算，而成熟期的广告预算应按销售比例有计划地缩减。

（2）市场份额。占有较大市场份额的产品广告预算应较高，市场份额较小的产品广告预算也应低一些。此外，企业要想扩大某种产品的市场份额时，其广告预算当然要比仅仅保持目前市场份额的产品的广告预算高。

（3）竞争激烈程度。当市场竞争激烈时，广告预算要高。

（4）广告频率的高低。广告频率的高低即重复次数的多少，对广告预算有直接关系，如果企业决定多次重复进行广告宣传，广告预算就应较高。

（5）产品的差异性。如果产品是仿制品，与同类产品极为相似，就需要投入较高的广告预算，以便宣传它具有同类产品所不具备的优越性。如果产品确实具有无可比拟的独特性能，广告预算就可相对少一些，只要将产品的特性告知顾客即可。例如，著名的皮鞋品牌百丽，迄今发布的广告相对不多，但由于该产品在款式上不断推陈出新，独具特色，加之分销渠道安排得当，对中青年顾客颇具吸引力。

### 一、广告内容

- 1、诉求
- 2、结构
- 3、发送者

### 二、广告创意

- 1、创意与表达方式
- 2、创意的评估与选择

### 三、广告媒体

- 1、确定广告媒体目标
- 2、广告媒介种类的选择
- 3、广告时机的选择

### 四、广告效果评估

- 1、信息传递效果的评估
- 2、销售效果的评估

### 一、广告内容

确定了目标受众和沟通目标后，就要设计恰当的信息，使发送出去的信息能够引起受众的注意（Attention）、兴趣（Interest）、购买愿望（Desire），并最终导致购买行动（Action）。这4种反应在现代营销学中称为“AIDA”模式。为了实现这个模式，广告主要对信息内容与形式、结构和发送者等做出选择，并聘请专业广告公司或专业人士进行创作和设计。

#### （一）诉求

要使广告的信息内容具有说服力，沟通者必须了解他们的真实需要和欲望，然后有的放矢地设计信息内容，才能收到预期的效果。广告信息可通过多种途径获得，创作人员经常通过与顾客交谈，找出顾客购买和使用某产品的原因，有的也通过接触中间商、竞争对手来搜集素材，产生灵感。最终被选的广告信息是来自许许多多条备选信息，经多轮筛选后敲定的。

同时为使广告得到预期的反响，在决定广告信息内容时，必须考虑信息内容的诉求方式。诉求方式可分为3种：

#### 1、理性诉求



理性诉求（Rational Appeals）通常指出产品与广告收看者个人利益相关的物质特点，宣传产品物美价廉、性能可靠等。例如，汽车广告突出其马力大；空调广告强调制冷快、噪音低；洗衣粉广告演示去污过程及去污效力等等。

## 2、情感诉求

情感诉求（Emotional Appeals）试图使受众产生正面或反面的情感，以激励购买行为。例如，“献给母亲的爱”的广告语激发孝心和爱心，引导人们为老人添置生活所需，卖药送医；回顾事故或灾害的场面引起受众的恐惧感，促使他们去做应做的事（如换新车胎、买保险等）；展现美女、英雄、丑角等形象激发情爱、自豪感和幽默感等，以促进受众消费某些产品。

## 3、道德诉求

道德诉求（Moral Appeals）是诉求于受众心目中的道德规范，激发羞耻感或犯罪感，促使人们分清是非，弃恶从善，呼吁人们保护生态环境，维护公共卫生，反对种族歧视、性别歧视，照顾老弱病残，停止不该做的事（如吸烟、暴饮暴食等）。

### （二）结构

信息结构是指信息的组织构成。适当的结构使信息合乎逻辑，增强说服力。有关信息结构的决策有 3 项：一是广告是否对产品/服务的信息做出结论。早期的研究认为，有结论的信息效果较好。但近年来的研究发现，那些提出问题，引起思考，由受众自下结论的广告令人回味，效果更好。二是只做正面宣传还是做正反两面评论性的宣传。通常只做正面宣传即只讲产品/服务的优点。但如受众已经受到很多反面宣传的冲击，就有必要采用正反两面评论性的宣传，以消除曲解。三是是将最有说服力的论点放在广告开头部分还是放在结尾。经验表明，论点开门见山，吸引力大，效果好。

### （三）发送者

发送者经常是代表着信息沟通模型中的信源。受众对广告信息是否信任，经常与他们对信息发送者的信任程度相关。因此如果广告信息经由与产品/服务相关的发送者发送，发送者会产生榜样效应，进而使沟通效果产生特别的说服力。例如，由著名营养师做保健食品的广告最有说服力；由文艺明星（巩俐、章子怡、陈道明）或体育健将（姚明、刘翔）为相关产品做广告，比一般的发送者更具吸引力。信息发送者的可靠性取决于 3 个因素：一是在某一专业领域内的权威性；二是可信性，可信性来自信息发送者身份的真实性和与产品/服务的相关性，以及信息的真实客观性；三是吸引力，即发送者吸引受众的程度，发送

者的言语幽默、表情自然、坦诚等特性都有助于增加吸引力。总之，使人信得过的信息发送者应兼备较高的权威性、可信性和吸引力 3 个要素。

## 二、广告创意

确定了广告内容、诉求方式、广告信息的结构之后，广告主还需依靠广告公司解决如何表现/表达内容的问题。这个决策一般包括两个步骤：即创意与表达方式和创意的评估与选择。

### （一）创意与表达方式

一则广告信息的效果不仅取决于“说什么”，而且有赖于“怎么说”，即信息的表达方式。事实上，信息的表达和信息内容一样重要。特别是对那些差异性不大的产品（如洗涤剂、啤酒、文具等），广告信息的表达方式更为重要，能在很大程度上决定广告效果。

流行的广告信息表达方式一般有如下几种：

#### （1）生活片断。表现某些消费群的典型代表在日常生活中正在使用某产品。

如在碧浪洗衣粉的广告中：一位母亲看着手中儿子白衬衣上的脚蹬子印，联想到儿子平日找工作的辛苦，说道：“这不用碧浪怎么行？”后来镜头切换到儿子穿着母亲洗好的洁白的衬衫，找到了工作，母亲终于露出了笑容。

#### （2）生活方式。强调本产品如何适应于人们的某种生活方式。

如在芝华士酒广告中：一些事业有成就的年轻人一起去冰岛钓鱼，享受难得的假期与和好朋友在一起的时光，一起畅饮芝华士，配乐优雅温馨，突出了芝华士的高端定位，同时表现喜欢芝华士的人群是事业成功、注重友情的人们。

#### （3）音乐。一人或多人唱着关于本产品的广告歌曲，歌词中反复强调产品和品牌名称。

宝宝金水广告：宝宝金水是儿童用于防痱防蚊虫的产品，广告展现一群天真可爱的小朋友，一起洗澡，唱歌，配曲是“找朋友”的旋律，歌词是“洗啊洗啊洗澡澡，宝宝金水少不了，没有蚊子没虫咬”。

(4) 幻想。针对某产品或其用途，设计出一种幻想境界。

上好佳原味薯片：办公室里的一位白领职员拿出一包上好佳原味薯片，在吃薯片的过程中，他感觉好像回到了空气清新、绿意盎然的森林，突出了上好佳原味薯片的自然、原味、不上火。

(5) 气氛或形象。为产品制造可引起某种联想的气氛或形象，给人以暗示，但不对产品性能作任何直接的宣传。

红河实业广告展示了万牛奔腾的壮观场面，体现一种速度、气势和力量，突出了红河集团的实力和气魄。

(6) 人格化。由个性鲜明的人物来代表或象征某产品。人物有动画的，如“威猛先生”；也有真人，如美国万宝路的西部牛仔。

高露洁草本盐白牙膏：海狸先生的牙齿特别坚固、洁白，以至于在阳光下闪闪发光，两个上山游玩的年轻人问道：“海狸先生你的牙齿为什么这么白？”海狸先生回答道：“快用高露洁吧”。

(7) 专门技术。表现企业所拥有的生产有关产品的专门技术和丰富经验。

IBM 服务器广告：一个年轻人到超市里随意拿了很多商品放在衣服的口袋里没有付钱就准备走出商店，当他走出门时，警报器发出了声音，保安紧接着跟了上来，大家都以为保安发现了他在超市偷东西的事，没想到保安却说：“购物愉快”，原来“电子商务的时代谁还需要收款台？”

(8) 科学证明。显示调查证明或科学实验，表明产品完全合乎科学要求或国家标准（或国际标准）。

日出牌太子奶：广告词是“每瓶太子奶富含 180 亿个有益菌，星火计划、国家免检”，突出了太子奶的科学营养和质量有保证。

(9) 旁证。请权威人士、权威机构或普通用户“现身说法”，证明这种产品的功能属实，以及他们如何喜欢这种产品。明星和名人常应邀作此类广告，效果突出。

普通人作旁证自然也有普通人的可信性和影响力。以汰渍洗衣粉广告为例：广告场景是在北京的四合院内，几位中年妇女一起试用汰渍亮白洗衣粉，觉得洗完的衣服洁净亮白如新，非常高兴，最后得知这么好用的产品只卖 2 块钱，觉得实在，适合老百姓平时过日子。最后这群人一起喊出“有汰渍没污渍”的广告语，对普通百姓产生影响。

在广告学中，创意就是创作表达方式。独特的创意有助于夺人眼目，提高广告效用。广告表达方式涉及图片、文字、语言和声调，其中广告标题尤其要醒目易记，新颖独特，引人入胜，以尽量少的语言表达尽量多的信息。广告标题不断地重复刊播，便成为广告口号。例如，我国高科技企业联想集团曾经用过的“人类失去联想，世界将会怎样”、养生堂公司的“农夫山泉有点甜”、李宁公司的“一切皆有可能”等广告口号都给人留下深刻印象，耐人寻味，经久难忘。

信息表达形式的细节也很重要。这些细节可在各种品牌接触点中得到体现：如果采用印刷平面广告，版面设计是否鲜明、清晰和新颖，关系到广告的吸引力。于是版面的大小、位置、形状等，标题、图案和颜色都是必须考虑的细节；如果采用广播发送信息，就要考虑语言、声音和音响效果；如果通过电视或销售人员传递信息，除以上因素外，还应注意仪表、手势、服装和发型等等；如用在线广告，各种方位一旗帜、弹出式、动画或 flash 都各有其作用，应作适当的选择；如果是通过产品或包装传递信息，就要注意质地、气味、颜色、形状、体积等。例如，颜色在食品的味觉方面有特殊作用；据美国一项实验表明，把咖啡放在 4 种不同颜色的容器里，会使人有不同的感觉：咖啡色使人感觉味道过浓，红色使人觉得味道醇厚，蓝色使人感到味道柔和，而黄色则味道清淡。因此，咖啡的营销者要想说明他的产品味道醇厚，就应使用红色包装。

## （二）创意的评估与选择

要想在许多被选的表达方式中选出最好的，就必须先对这些创意进行评估。作为行业惯例，广告主往往通过招稿比稿的方式来评估创意，从而挑选为其服务的广告公司。为在比稿竞争中胜出，广告公司首先让主创人员创作多个表达方式的方案，然后邀请典型受众代表、公司销售经理等相关人士进行评议和测试。

对创意的评估可以有多种标准。常见的标准包括是否讨人喜欢、独具特色和令人信服。所谓讨人喜欢，是指广告信息的表达首先要能引人入胜，反映潜在顾客的需求，使他们产生购买欲望。但是，仅仅让人喜欢还不够，创意还需独具特色，即视觉冲击力。最后，这一创意所表达的信息与产品/服务，不仅要与广告主企业相关，而且是可信的或是可以被证明的。

## 三、广告媒体

在确定广告信息及表达方式之后，就要选择恰当的传播媒体。在选择广告媒体时，首先要制定使用媒体的目标，这是一套以媒体的收视率和阅读率等为基础的定量的指标体系：

### （一）确定媒体目标

媒体目标首先包括对广告刊播份量的界定，同时也包含对广告媒体的选择。按照行业惯例，刊播份量通常由接触人数或接触率（Reach）、频次（Frequency）和毛评点（Gross Rating Points, GRPs）等指标来表示。

接触人数/接触率是指在特定时段内（一般为4周）目标市场中接触到某一场广告战役的顾客群人数或比例。例如，在四周内使80%的目标受众至少接触到广告1次。

频次一般是指在特定的时期内，平均每人收看广告的次数。

其计算公式为：平均频次 = 总接收人次数 / 接触人数

假定目标受众20 000人，某电视广告在一定时间内，可能会有12 000人收看4次，另有6 000人收看6次，如要达到80%的接触率，则平均接收频次的计算结果如下：

$$\begin{aligned}\text{平均频次} &= (12\,000 \times 4) + (6000 \times 6) / (20000 \times 0.8) \\ &= 84000 / 16000 \\ &= 5.25\end{aligned}$$

所以该案例的平均频次为5.25。业界的经验表明，信息接触的平均频次如低于3次，广告的效果不明显。

毛评点是将接触率和频次合二为一的产物，被用以表示信息到达观/听众的分量。每一个毛评点代表一个百分点。

其公式是：毛评点 = 接触率 × 频次 [21]

下例表现的是，同时应用接触率、频次、毛评点三个术语的情况：

如：	%	实际人数
----	---	------

接触率	80.0	8,000,000
频次	2.0	--
毛评点	160.0	

## （二）广告媒体种类的选择

广告媒体的种类很多，主要有报刊、电视、直接邮寄、广播、杂志、户外广告、在线/网络广告等。为了实现广告的接触率、频率和效果等目标，必须选择最适当的媒体种类。在选择之前，应了解各主要媒体的特点。不同媒体的广告显露效果是有差异的，如电视广告传播信息比广播广告的效果好，因为电视不仅能传播声音，而且能给观众以视觉的刺激。但为达到这种显露效果，必须偿付较高的费用。

### 1、各种媒介广告的特点

#### （1）报刊广告

报刊广告的优点是：灵活度高，迅速及时，成本较低，传播面广，地理选择性好（即在一定地区通过该媒体收到广告的人数多），可信度高。主要缺点是：质量选择性差，持续时间短，表现能力差（如多数报刊不能表现彩色画面或画面的质量低）。

#### （2）电视广告

电视是本世纪下半叶迅速发展起来的一种能把形象、声音与动作结合起来的媒体。电视广告能够吸引受众的注意力，而且地理选择性很好。主要缺点是：成本高，时间短，不易记忆，灵活性较差。

#### （3）广播广告

广播广告的优点是：地理选择性好，适应性强，成本较低。缺点是：时间短，没有视觉上的刺激，不易记忆，往往一听而过。

#### （4）杂志广告

杂志广告的优点是：目标针对性强，持续的时间较长，便于保存查阅，而且可信度较高。缺点是：成本较高，灵活性差。

#### （5）直接邮寄

直接邮寄是地理选择性和针对性都较好的一种媒体，灵活性也较大，但成本较高，可信度较差。

#### （6）户外广告

户外广告的地理选择性好，成本较低，持续时间长，而且灵活性较好。缺点是针对性较差，信息内容少，表现形式有局限性，有时还要受到公众反对和法律的限制。

#### （7）交通广告

交通广告具有移动的特征，如汽车的车身广告。车站内的路牌、灯箱等虽是固定在原地，但乘客即广告受众是移动不定的，容易达到很高的接触率，成本不算高。

#### （8）在线/网络广告

继传统旗帜广告和弹出式广告之后，视频和动画形式的在线广告颇受欢迎。随着电子邮件信箱在全球范围内的普及，电子邮件广告方兴未艾。据国际独立第三方调查机构 Messaging Online 的调查报告显示，全球电子邮件信箱注册数达到 5.14 亿，其中我国新浪网的电子邮箱注册用户达 2100 万，在全球名列第五，在非英语类邮箱里名列第一。每天收邮件数达 500 万件，发件 250 万件。而且 20.2% 的网民愿意收到广告邮件作为选择物品或服务的参考。<sup>[22]</sup>在此情况下，在线广告就有条件吸引很多的眼球，因而成为热门的广告媒体。

互联网是地理选择性和针对性都好，灵活性强，成本相对低的一种媒体，但同时其可信度较差。

### 2、选择和组合的原则

在选择媒体种类时，除考虑各类媒体的主要优缺点外，还应考虑下述几个方面的因素：

（1）目标顾客的媒体习惯。例如，对青少年顾客来说，在线/网络广告、广播和电视广告效果最好。

（2）产品种类。例如，为女装、轿车做广告，选择彩色印刷的专业杂志广告效果最佳，最有吸引力。

（3）广告信息。广告信息本身也是媒体选择的决定因素。如为解释复杂的技术信息，广播和电视远不如专业杂志或直接邮寄的效果好。

（4）成本费用。各类媒体的费用差别很大，如全国电视广告成本很高，而在线广告成本较低。



（5）媒体的选择。即使同一类媒体上的广告其效果也有差异。以杂志广告为例，由于各种杂志的目标读者不同、影响力不同，广告效果也不同，所以选取哪一份杂志也是一项重要的决策。当企业决定在杂志上做广告之后，它就得以在全国数千种杂志中挑选合适的某份杂志。这种选择的依据是对成本和效果的综合考虑。

在测算媒体成本时常用的一种方法是计算千人成本（Cost Per Thousand, CPT），即通过媒体把信息传递给一千个接受者所需的费用。

其公式为：
$$CPT = \text{广告费} / \text{发行量} \times 1000$$

例如，《青年文摘》的封底广告费用为9万元人民币/月，其发行量为140万册，即有140万人，所以其千人成本约为64.29元；中插广告为7万元/月，所以千人成本为50元。

总之，企业应根据各类媒体的特点和上述其它诸因素来选择适当的媒体，即将总的广告预算在各类媒体之间作适当分配。

### （三）广告时机的选择

许多产品的销售是有季节性的，所以没有必要在全年平均地刊播广告，比如空调机在每年的六、七、八3个月销售量最大，广告可从五月份开始，延续到八月份，错过这几个月，广告效果就不好。还有一些产品的销售态势是随经济形势的变化而变化的。例如，在经济形势好、投资踊跃时，机械设备的销路好，因此，有关的广告要及时迎合动态的经济形势。此外，由于一天内各个时段的广告接触率不同，导致不同的刊播效果，广播、电视等电波广告的时段价位差异很大。如电视广告的“黄金”时间是每晚7—10时，这个时间的广告费也是最高的。广告主为此也要做出时段的选择。在电视转播重要赛事（如奥运会赛事）的前、中、后时段，重要的节假日（如春节、国庆节等）都是吸引眼球的好时机。

## 四、广告效果评估

广告发布之后，企业应对广告效果进行持续的评估。在众多的评估内容中，主要应对两个方面开展评估：一是信息传递效果；二是销售效果。

### （一）信息传递效果的评估

评估广告是否将信息有效地传递给目标受众。这种评估在事前和事后都应进行。事前，可邀请顾客代表对已经制作好的广告进行评估，了解他们是否喜欢这则广告，广告信息中存在哪些问题。事后，可再邀请一些目标顾客，向他们了解是否见到或听到过这一广告，是否还能回忆起广告内容等。此外，还可利用一些现代科学技术手段测试。

## （二）销售效果的评估

广告主企业很了解和评估广告发布后，销售额增长了多少。然而这种评估困难重重。原因是，销售的增长不仅取决于广告，还取决于其他许多因素，如经济发展水平、顾客可支配收入增加程度、产品本身质量和功能、分销渠道效率、价格水平、其他沟通方式的效果等等。在实践中，很难清楚地剥离这些因素，单独衡量广告对销售的影响。

如今有的企业使用实验法来测量广告效果，即把某种产品的销售市场按地区划分，在甲地区使用电视广告，在乙地区使用杂志广告，在丙地区使用报纸广告等，各种媒体的广告预算相同，经过一定时期后，检查各地区销售增长情况。这种检查可大致分析出哪种媒体最有效。

此外，企业还可采用另一做法，即在甲地使用大量广告，在乙地使用少量广告，在丙地不用广告，一定时期后检查各地销售增长情况。这种检查可大致估计出广告对销售的作用。

信息发出后，应调查了解目标受众接收的效果；是否注意到信息的内容；看了或听了几遍；哪些内容能回忆起来；对信息的印象如何；对企业或产品的态度前后是否有所转变等等。此外，还应调查受众的行为，如多少人购买了产品；多少人向别人介绍或议论过产品等等。[23]

## 本章提要

为实现营销计划，企业应在确定产品策略、分销策略和定价策略的同时，制定营销沟通策略。传统的信息沟通模型仍可用以解释当今的营销信息沟通过程，只是在信息技术的促进下，营销沟通模型的特点是增强了互动性。

上世纪末以来，学者们总结企业促销活动中的得失，揭示了单向传播的弊病和造成的浪费，并提出整合营销沟通的概念和理论。这一理论强调以消费者为中心，以数据库为工具的双向沟通和沟通的循环性。为实现整合营销沟通，企业必须明确工作程序，包括以发展顾客关系，建树品牌，促进销售，增长利润为目标，依靠数据库信息技术来收集和整理，开展 SWOT 分析，制定和实施零基计划，采用合适的营销沟通方式组合等。根据整合营销沟通程序模型，这套程序还需要一个职能交叉性组织来实现。

整合营销沟通主要为建树品牌，品牌信息包括计划内信息、产品信息、服务信息和计划外信息。品牌接触点是每一个顾客或者潜在顾客与品牌之间发生的事关品牌的信息互动时机。品牌接触点有天然存在的、公司创建的和顾客创造的三种，企业应使这些接触点为既定的营销沟通策略发挥作用。

为了较好地实现营销计划，企业需要制定营销沟通的零基计划。整合营销沟通程序包括 8 个步骤，即在 SWOT 分析之后，负责沟通的经理需要分析目标市场和关系、确定营销沟通目标、制定沟通策略、制定预算、安排时间、市场测试营销沟通组合，以及评价效果。

营销沟通有广告、营业推广、公关、人员销售、直复营销等 5 种主要的沟通方式，但企业必须根据目标市场、产品特点、竞争态势和市场定位来为某个品牌选定独特的营销沟通组合，其中也要结合产品、定价和渠道的特点决定采取拉引还是推动策略。

在本章介绍的用于制订营销沟通预算的 5 种方法中，销售额比例法是简便常用的方法，竞争对等法和市场份额/宣传份额法是竞争导向的简易方法，只有目标任务法是较科学但费力的方法。营销沟通预算分配要依据产品种类或市场类型等因素；广告的预算也要考虑产品生命周期、产品差异性等多种因素。

广告效果取决于广告内容、广告创意和广告媒体的选用。其中广告内容包括诉求点和诉求方式、广告的结构及发送者的选用；独特的创意可凭借创作者对受众需求的感悟，通过合适的方式来实现；广告媒体决策包含对广告媒体目标的界定、对媒体组合和媒体刊播时机适当的选择。

广告效果的评估可分为信息传递效果和销售效果的评估。通过调查，前者具有逻辑性和可操作性，后者的结果仅有一定的参考价值。

## 案例概要

### 整合营销管理——IBM 公司的整合营销战略

从 1914 年 IBM 公司成立以来，就以其超前的技术，出色的管理和产品，一直处于世界信息产业的领先地位。经历了 50 年代到 80 年代的鼎盛时期之后，IBM 在 90 年代初出现了危机。在这样的背景下，郭士纳出任新总裁，大力推行整合营销战略。

整合营销的关键是真正重视消费者的需求和行为变化，不断了解和掌握顾客的新动向、新信息、新偏好，不断改进产品和服务，及时满足消费者的最新需求和欲望。整合营销的宗旨就是要建立 IBM 在三个方面的领先地位——思想领先（Thought leadership），做业界的思想领导，不断创新带动国际电脑业的发展；技术领先（Technology leadership），加大开发力度，加强售后服务；电子商务领先（e—Business leadership），继续保持在电子商务领域的领导地位，并努力把认知度转化为市场份额。

IBM 的整合营销战略是由市场调研部（Marketing Intelligence, MI），行业和产品营销管理部（Marketing Management, MM）以及整合营销沟通部（Integrated Marketing Communication, IMC）合作完成的。IMC 制订发展传播计划，并加以执行，执行过程中 IMC、MI 和 MM 密切合作；消费者回应；IMC 从回应中得到有用的资讯；根据消费者的需求，调整修正传播计划；然后将整个流程循环下去。这就是真正的整合营销，能够使消费者与厂商达到双赢的境界。在 IBM 从一个销售导向的公司转变为市场导向公司的过程中，整合营销发挥了很大的作用。

在整合营销实施的过程中，IBM 公司严格的检查制度（Review），以及年终对员工进行的三个方面（个人目标、完成任务、团队合作）的评定等制度都起到一定的督促与促进作用。IBM 公司实施整合营销也离不开与奥美整合传播集团的合作与战略伙伴关系。奥美是美国广告业的巨头，很好的把握了 IBM 希望传达给外界的信息，综合采用各种形式的广告，以达成消费者最大程度的认知，从而巩固了 IBM 在业界的地位。

思考讨论题：

1. IBM 为什么要在 20 世纪 90 年代里实行整合营销战略？
2. 整合营销战略的要领是什么？
3. IBM 为此构建了什么样的组织结构？这对实行整合营销战略是否必要？

4. 这套组织结构是怎样运行的？是否畅通和有效？为什么？
5. 还有其他哪些因素也是 IBM 成功实施整合营销战略不可或缺的？
6. 本案例中 IBM 的经验对当前的中国企业有哪些借鉴价值？

## 重要概念

营销沟通 Marketing Communications, MC

信源/发送者 Sender

信息 Message

媒体 Media

接收者 Receiver

干扰 Noise

反馈 Feedback

整合营销沟通 Integrated Marketing Communications, IMC

双向沟通 Two-Way Communications

品牌信息 Brand Messages

计划内信息 Planned Messages

产品信息 Product Messages

服务信息 Service Messages

计划外信息 Unplanned Messages

品牌接触点 Brand Contact Points

天然接触点 Intrinsic Contact Points

公司创建的接触点 Company Created Contact Points

顾客创造的接触点 Customer Created Contact Points

零基计划 Zero-Based Planning

知晓 Awareness

理解 Comprehension

确信 Conviction

欲望 Desire

行动 Action

沟通策略 Communication Strategies

沟通主题 Communication Theme

推动策略 Push Strategy

拉引策略 Pull Strategy

广告 Advertising

营业推广 Sales Promotion

附带赠品 Premium

公共关系 Public Relations

公关事件/活动 Events

人员销售 Personal Selling

直复营销 Direct-Response Marketing

量力支出法 Affordable Method

销售额比例法 Percentage-of-Sales Method

竞争对等法 Competitive-Parity Method

市场份额/宣传份额法 Share of Market/Share of Voice Method

目标任务法 Objective-Task Method

理性诉求 Rational Appeals

情感诉求 Emotional Appeals

道德诉求 Moral Appeals

接触率 Reach

频次 Frequency

毛评点 Gross Rating Points

千人成本 Cost Per Thousand, CPT

第十章 营业推广 公共关系 人员销售 和直复营销



## 第十章

## 营业推广、公共关系、人员销售和直复营销

在企业的整合营销沟通活动中，企业经常以广告为中心开展攻势，辅之以其他沟通方式。这些沟通方式包括营业推广、公共关系、人员销售和直复营销。每一种方式都有其优点和局限性，如能在整合营销方案的制定过程中选取和组配各种方式，使各种被选用的方式能够扬长避短，则能使营销沟通方案产生最佳的效益。现将各种方式分述如下。

**【教学目标】**使学生了解和掌握营业推广、公共关系、人员销售和直复营销等整合营销沟通方式的特点、具体方法、适用的产品/服务种类和市场竞争环境，以及采用各种方式时需做的决策。

**【教学方法】**通过讲解，教师引导学生自学相关的参考书、课件和参考资料；还通过布置批改作业，组织网上讨论、答疑、测试等方式指导学生自学。

**【本章课时】**2课时。

### 第一节

### 营业推广策略

营业推广（Sales Promotion）是指能够迅速刺激需求、鼓励购买的种种促销方式。企业经常在新产品上市初期用营业推广配合广告来吸引人们试用产品；在产品生命周期成熟后期，企业也常用营业推广的方式刺激销售。如果产品的生命力仍在，整合营销沟通计划也有独特的新意，这种活动还是会奏效的。

随着竞争的日益加剧，营业推广在企业营销沟通活动中所占的比例逐渐增大。尤其在经济衰退和低迷时期，如在20世纪90年代初的美国，很多企业失去了用广告建树品牌，逐渐扩大销售额和利润的耐心，削减广告费，加大营业推广的投入。但从长远来看，营业推广还是应该被当作整合营销沟通战役的组成部分，配合其他沟通方式来使用。

要使营业推广方式产生预期的效果，企业需要在三个方面作决策：一是确定营业推广的目标；二是选择营业推广的方式；三是制定、实施与评估营业推广方案。

一、确定营业推广的目标

二、选择营业推广方式

1、针对消费者的营业推广方式

2、针对中间商的营业推广方式

三、营业推广方案的制定与实施

1、制定营业推广方案

2、营业推广方案的实施与评估

## 一、确定营业推广的目标

产品营业推广的目标取决于它的营销沟通目标和营销总目标，而具体的营业推广目标，又因目标市场的不同而异。营业推广包括针对消费者和针对中间商的营业推广，后者亦称“商业推广”。总之，企业营业推广的对象主要有两类：一是针对消费者的；二是针对中间商的。

针对消费者的营业推广通常是为了鼓励老顾客更多地购买这种产品，或吸引新顾客试用这种产品，争夺其他品牌的顾客等。

针对中间商的营业推广主要用以激励零售商，使后者感到值得推广某个品牌，并愿意大量进货，增加库存（特别是在特定的季节里）；或鼓励中间商持续地经营本企业产品，建立固定的产销关系等

## 二、选择营业推广方式

### （一）针对消费者的营业推广方式

为了有效地促进销售，企业在实践中创造了各式各样的营业推广方式，针对消费者的拉引式（Pull Strategy）营业推广有如下具体方式：

1、派送（Samples）。派送是企业上市新产品时经常采用的有效渗透方法，如海飞丝、飘柔、风影等品牌的洗发香波在新产品推广期派送小包试用装。有的公司直接在店内派送，有的送货到户，都受到消费者的欢迎。如果产品本身确实具有特定的效用，能够解决消费者需要解决的问题，派送方式就能吸引相当一部分顾客试用产品，对产品产生兴趣，并自费购买。

2、赠券（Coupons）。赠券是企业或商店发放的一种印有减价金额的票证，既可用于吸引消费者试用新产品，也可用以促销知名的老产品。很久以来，制造商和零售商惯于将赠券印制在报纸和杂志广告中；如今他们还将赠券印制在单独的报纸增刊（Freestanding Inserts, FSIs）上，产品的包装上，或制成传单在店内发放，或直接邮寄，有的甚至在网上发放电子赠券。我国城市的许多商场如今兴起返券促销法，用“买一百送五十”之类的赠券来激励消费者增加销售。但如过多地使用赠券和返券，就会使其失效，甚至造成逆反心理。

3、附赠品（Premiums）。这种礼品往往是在消费者购买某产品之后赠送的物品，属于零售点和商场常用的一种促销方式。比如，一些化妆品厂商会附赠顾客购买的同类化妆品的便携装；又如雀巢咖啡附赠

咖啡杯；还如太太口服液曾经在礼品装里附赠化妆袋、防紫外线伞等。使用附赠礼品旨在提升品牌形象，表达良好愿望，促进销售和扩大顾客的基数。

4、竞赛（Contests）。当代社会有名目繁多的各种竞赛项目，其中有企业直接举办的产品知识竞赛，以期传播新产品的信息、促进销售。但企业积极赞助的大多数竞赛并非直接宣传产品/服务的，只是通过出资或馈赠产品来引起公众对企业品牌的关注。如为迎合人们对知识竞赛等赛事的兴趣，企业纷纷赞助这些项目，以提高品牌知名度。因而在电视台、广播电台举办的各种专业知识的竞赛中，获胜者领取得的奖品通常是由品牌企业赞助的。

随着手机等新兴通信工具兼媒体的出现，制造商和报纸、电信公司合作举办新颖产品的竞拍活动，鼓励手机用户竞递一个最低价，以赢取正常零售价上千元的产品。这种活动的目的是引起消费者对新上市产品的关注。

5、抽奖（Sweepstakes）。抽奖也是一种吸引关注和促销的有效方法。抽奖的依据是登记或录入的参加者姓名。百事可乐为推广产品，曾经发动收集可乐瓶盖的抽奖活动，吸引了大批“百事迷”踊跃参加。

6、回扣（Refunds/Rebates）。有的商场在销售商品时给买主一笔回扣，或返现，以吸引消费者购买其产品。具体的做法是，首先通过售点广告告示某产品的正常价格（如 10 美元）和回扣金额（如 5 美元）；当消费者按明码标价付款后，将个人信息填入表格，并出示购物发票。然后消费者约在一个月后就能收到 5 美元的现金支票。在发达国家，这种做法经常用于服装、家电产品的促销。

7、减价（Price-offs）。减价是商家推广产品的有效手段之一。如副食品商场在两天前烤制的面包上贴上“半价优惠”的标签。

8、配套产品（Combination Offers）。将两种相互配套的产品组合定价、一起销售，如打印机和墨盒、剃须刀架和刀片。柯达公司 2000 年前后向我国中西部地区推出“相机播种计划”的主要内容就是销售价格为 99 元的相机和 4 个胶卷，以引导和促进低收入地区的胶卷消费。

9、常客奖励（Patronage Awards）即积分奖励。首先兴起这类奖励的是航空公司，如今各家航空公司都实行常客计划（Frequent Flier Plans），通过对乘坐里程的积分来激励乘客始终乘坐某公司的飞机。如上海航空股份有限公司常客计划是专门为经常乘坐上航航班的国内外旅客而设计的，乘客每次付费乘坐上航及上航指定的合作伙伴航班均可以根据标准飞行距离和舱位级别获得相应的累积里程。乘客还可以通过信用卡签帐、预订酒店以及租赁汽车等方法来累积里程，使乘客能更快的开始享受奖励。当乘客所积累

的里程数达到兑奖要求后，就可申请获得免费机票，免费住宿或免费打高尔夫球等奖励项目，同时乘客也可以指定他人享受您的奖励免费服务。[1] 如今这一做法已经流传到相关的宾馆酒店等服务行业。

## （二）针对中间商的营业推广方式

针对中间商的营业推广活动的本质就是降价，以使中间商感到下力推广某品牌有助于自己盈利。流行的此类推广活动有折扣与折让和展示与推广两种形式，每一种又包含一些具体的做法：

### 1、折扣与折让

（1）上架折让（Slotting Allowance），相当于我国零售商场的进场费。当层出不穷的新产品争抢有限的零售商场货架时，零售商就通过收取上架折让，或进场费来决定让哪个品牌使用货架。反之，从制造商的角度，这一支出被视为赢得分销机会的营业推广的费用。在我国，零售商纷纷以各种名义索要进场费，引起不少争议。各国业界对这笔费用也都多有争议，但迄今尚无明确的定论和限制。

（2）发票外折扣（Off-Invoice Allowance）是一种基本和简单的减价方式。制造商期望零售商将折扣让渡给消费者，以期增加购买量。零售商一般会积极进货和按要求给消费者让利，但也要预防在促销期末多进货，到非促销期按正常价销售的投机行为。

（3）广告折让（Advertising/Performance Allowances）的优惠流行于包装消费品的分销活动中。制造商以类似每箱 1-2 美元的优惠激励零售商为特定品牌做广告。

（4）合作广告（Cooperative Advertising Allowances）。零售终端的广告对促进消费者购买的作用很明显，所以很多制造商按照零售商采购总额的某个百分比来提供合作广告基金。当零售商在某地为某个制造品牌刊播广告后，广告费的 50%-100%将出自这个基金，以鼓励前者为后者建树品牌的行动。

（5）回购折让（Buy-Back Allowances）发生在制造商产品推陈出新时，制造商为推广新品系列，主动从经销商处买回旧品系列的货品。有的制造商甚至向经销商保证回购在特定时段内卖不动的产品，以确保经销商愿意经销其产品。

（6）经销商竞赛（Dealer Contests）为激励经销商及其销售人员积极地进货或尽力完成销售指标，制造商通常给他们诸如免费旅游等奖励，奖励的多少与销售业绩的水平挂钩，形成经销商之间的竞赛。

（7）设备馈赠（Dealer Loaders）。这是一种制造商激励经销商的方式。当经销商进货额较高，或采购了一些特别的品类后，制造商将某些设备或装置，如陈列柜、载货小汽车、大卡车等馈赠给零售商。有的制造商在展销完一批软饮料后，将陈列软饮料的冷藏柜留赠给零售商，以资奖励。[2]

## 2、展示与推广

### （1）展会

展会（Trade Show）是聚集相关买卖方的场所，通常具有行业/专业特点，也是一种企业买卖双方之间比较显效的沟通方式。企业参展的目的是介绍新品、展示成就和实力、吸引新客户、会见老客户、通过面对面的商务交流争取较多、较大的订单。

全世界每年有 5-6 千个展会，其中影响较大的有汉诺威工业博览会、拉斯维加斯消费电子展、芝加哥工具展、米兰时装展、克隆国际家电展、广州中国出口商品交易会等等。

参展的企业要想获得较大的收益，首先必须订好计划，目标明确，接着才有可能选对展会。选择展会的标准涉及到观众的质量、数量、展会的摊位及价格、服务及价格、时间和地点。有的情况可以根据往年的信息推测。其次，要选派精干的展台工作人员，选好展品、精心布置展台，备好发放的宣传单和特制品广告等。事后安排好客户跟进工作。

我国已经有很多中小企业通过参展打开市场。1994 年，浙江玉环县的“飞龙”家具公司初次参加全国首届家具展览预订会，就得到订单。此后，尝到甜头的玉环家具企业，不放过任何一次国内家具展，玉环家具逐渐在国内声名鹊起。2001 年 3 月，玉环县十多家家具企业参加在广东东莞举行的第三届中国名家具博览会，玉环家具接到了第一张来自中东的订单，这也是首次批量出口的订单。同年 10 月，“飞龙”、“港源”两家公司首次出国到中东迪拜参展，又带回了 1000 多万元的订单。当年，玉环家具出口实现了零的突破，出口总额达 263 万美元。

从此，玉环家具企业参展热情高涨，每年都组团参加国内外各类家具大展：每年 3 月的新加坡马来西亚国际家具展、6 月埃及开罗国际家具展、7 月印度孟买国际家具展、10 月中东迪拜国际家具展、美国高点国际家具展、11 月俄罗斯莫斯科国际展，等等。这些展会都让玉环家具企业“捧回”大量出口订单，家具出口激增，年年翻番。



自 2001 年以来，玉环县每年 9 月份举办玉环国际家具博览会，参展企业、参加人数、贸易成交额一届比一届多。2004 年第四届玉环国际家具博览会吸引了千余名海内外专业买家，有 200 多家家具企业参展，展区面积达 5 万余平方米，贸易总成交额达 1828 万美元，达成意向交易额 1909 万美元。[3]

## （2）特制品广告

特制品广告（Specialty Advertising）亦称广告礼品，企业往往将其品牌名称或司标印制在成本低廉但有实用价值的袖珍礼品上，如签字笔、光盘盒、台历、钥匙链等。这些礼品还具有广告效应。销售人员和会展展台工作人员经常将这些礼品送给客户和潜在客户，以表友好的心意。

# 三、营业推广方案的制定与实施

## （一）制定营业推广方案

营业推广不仅需要明确目标的指导，而且要选用适当的推广形式，还要制定具体的推广方案。在整合营销沟通过程中，营业推广只是其中一环，因此其目标、方式和方法都必须符合既定的整合营销沟通目标，并与其他沟通方式相协调。消费品的营业推广通常要通过零售商来实施，所以在制定方案时必须及时地与消费者和零售商两方面开展沟通，注意协调。

首先，企业必须为推广活动制定目标。如果其主要目标是提高品牌的信任度，激励消费者增加购买，那么就需要为信任度设立推广活动前后对比的指标；为增加销售额界定某个数量指标。同时也要为投入设定目标，做好预算。

接着企业需要考虑哪一种推广形式和具体的措施能够有助于达到这些目标，如果确定采用抽奖方式，那么就需要设计奖励对象、奖励总量、兑奖方式、兑奖期限等具体的方案。

经理们为实现目标宜创作数个备选方案。在此基础上，他们需要分别与消费者和零售商沟通，探索方案的可行性。为确保推广方案的效用，他们有必要（特别是缺乏经验的情况下）通过邀请典型消费者做一番测试，然后根据测试结果和成本一效益分析再作方案和具体措施的调整。另一方面，企业还必须和零售商协商方案的可行性，通过成本一效益分析，使方案有助于达到双赢的结果。如以包装的消费品为例，具体需要考虑和协商的问题至少包括以下几个方面：

- 1、每箱值得投入的推广费（其中多少让利给消费者，多少给零售商）；

2、零售商因此活动可能扩大的进货量（这是反映营业推广成效的主要指标）；

3、推广活动是否符合零售店的定位及规则；

4、与同类产品的竞争对手有无冲突（在推广活动和时段的设计上）；

5、需要零售商的配合和投入（如店内广告和当地媒体广告、与附赠礼品的捆绑包装等）；

6、给予零售商的相应补偿；

7、推广活动的时段设计；

8、本企业配合推广活动的广告、公关、人员销售等方面可能的支持（如 POP 售点广告印刷品、标语、报纸和广播的通知广告、相应的公关事件等）。

## （二）营业推广方案的实施与评估

企业还应为每一种营业推广方式确定具体的实施方案。实施方案中应明确规定准备时间（从开始准备到实施之前的时间）和实施中各环节的时间表，组织和人员及相关的责、权、利。

评估营业推广方案是有重要意义的。随着竞争的加剧，企业的成本效益意识加强，对评估活动的重视程度正在提高。评估方法最常用的一种是：将营业推广前、推广后和进行中 3 个时期的销售进行比较。例如，一种产品在营业推广之前的市场份额为 3%，营业推广期间为 5%。营业推广一结束马上降为 2%，过了一段时间又回升到 3%。这些数据表明，营业推广方案在实施期间吸引了一批新顾客，并促使原有的顾客增加了购买量。营业推广结束后马上降为 2%，说明顾客尚未用完前一段多购的产品。回升到 3%，说明这项营业推广方案终于使一批新顾客成为稳定的顾客。如果过一段时间市场份额不是 3%而仍旧是 2%，那就说明这项营业推广方案只是改变了需求的时间，并未增加该产品的销售量。

营业推广通常可收到立竿见影的效果。但如运用不当，会损害企业的长期利益。因此，要十分注意防止有损企业形象或品牌形象的措施，还要注意遵守当地的法律法规。[4]



## 第二节

## 公共关系策略

### 一、公共关系的含义和功能

1、传播企业信息

2、树立公司形象

3、促进销售

### 二、公共关系的主要方式

1、创造新闻

2、举行演讲会、报告会及纪念会等

3、建立企业的统一标识体系(CIS)

4、创造有意义的公关事件/活动

5、编写书面和音像宣传材料

6、路演

7、赞助体育运动队

8、处理危机

### 三、公关活动的主要决策

1、确定公关目标

2、选用公关代理公司

3、选择公关内容和方法

4、实施公关计划

5、评估公关效果

### 一、公共关系的含义和功能

良好的品牌形象是企业一项巨大的无形资产，能发挥难以估量的巨大作用。作为营销沟通组合的另一个重要组成部分，公共关系是一种用于建立良好品牌形象、培育与公众的良好关系、应对不利传言和事件的沟通方式。这对有意建树品牌的企业和上市公司尤为重要。为此，有些企业还专门建立了“营销公共关系”部门，直接支持品牌建树和产品的促销。企业的公共关系主要是通过创造一些有趣的活动，吸引大众媒体的报道，以传播企业的信息。对媒体的自发报道，企业不必付费，因此它比广告的成本少得多，而效应却比广告大得多。公关的主要作用是：

#### （一）传播企业信息

公关的主要沟通方式是通过新闻发布会发布新产品，或企业资产重组的信息。对于竞争激烈、产品生命周期缩短的 IT 企业，和股民利益所系的上市公司，公共关系尤为重要。亟待渗透市场的新公司，在发展过程中非常需要良好的媒体声誉，吸引投资者和公众的注意。

#### （二）树立公司形象

在新建的公司中，有的开始就不是因为产品出名，而是因为创始人的故事出名。这些故事有可能是有经验的公关公司编写出来的，雅虎（Yahoo）的创始人、斯坦福大学的杨致远和大卫·菲洛（David Filo），搜狐的张朝阳，有关他们的报道重点是年轻和个性化。公关活动帮助新的 IT 公司设计形象、制定市场推广计划、向业界分析人士介绍公司、做分析报告给投资者看、提供媒体表现技巧培训，以及进行危机处理等。

### （三）促进销售

在整合营销沟通活动中，公关还有助于增加销售。有些企业利用公共关系重新激发顾客对某些产品已经减弱的购买欲望。例如，美国纽约市为了振兴旅游业，曾开展过一个“我爱纽约”的活动，扭转了纽约的“城市形象”，取得了很好的效果，为纽约市带来了几百万游客。同样，许多发展中国家的企业也开展公共关系活动，以吸引外资和争取国际组织的支援。

## 二、公共关系的主要方式

企业开展营销公关活动，可采用以下几种主要方法：

### （一）创造新闻

公共关系部门可编写有关企业、产品和员工的新闻，或举行活动，创造机会吸引新闻界和公众的注意，扩大影响，提高知名度。

建树品牌形象的新闻可分为两类，即品牌新闻和公益活动新闻：

#### 1、品牌新闻

企业可通过组织新闻发布会，争取新闻媒体报道自己的产品和品牌。发布的新闻中有产品质量或使用功效的实证，也有参评后的得奖，或位居前列的排位及相关的媒体报道。在我国，国家工商管理总局评定“中国驰名商标”，国家质检总局评定“中国名牌产品”。企业如果获得这些称号，就能引起媒体的宣传。例如，温州“报喜鸟”、“法派”、“正泰”、“德力西”等 8 家企业荣获 2004 年“中国名牌产品”的称号，温州市政府用 800 万元重奖这 8 家企业，随后引起各家媒体的争相报道，在社会上产生很大影响。

## 2、公益活动新闻

企业还可以通过参与社会公益活动提高品牌形象，扩大社会影响。如剧院为残疾人举行义演；酒店开展拯救大熊猫的义卖活动；海内外企业纷纷赞助希望工程，帮助贫困生入学、捐资助教，等等。赈灾救难也是企业表现爱心和社会责任感的重要时机。1998 年长江全流域洪灾发生时，很多企业参与了赈灾赞助；2004 年 12 月印度洋因地震突发海啸，TCL 集团通过中国红十字会配置救援物资，向印度、印尼、泰国等国灾民捐款 300 万元，随后该集团还号召全球 TTE 五大运营中心数万名员工进行募捐，还以义卖的形式进一步募集资金以救助灾民。[6]这些公益活动有助于企业在国际社会树立良好的形象。

### （二）举行演讲会、报告会及纪念会

演讲是提高企业及产品知名度的另一种方法，如海尔、TCL 公司的总裁在各种总裁论坛上作演讲，促进了该公司产品的销售，并刺激了投资者购买该公司的股票。在演讲或报告会之前，必须通过各种渠道搜集问题，以求针对性更强。

### （三）建立企业的统一标识体系

为了在公众心目中创造独特的企业形象和较高的认知率，企业可通过周密的策划和设计，确定一个统一的标识体系（Corporate Identity System, CIS）。这个体系一般包括 3 个层面，即理念标识、行为标识和视觉标识。理念标识浓缩了企业的经营宗旨、经营方针、价值观念和行为准则。例如，海尔集团的“真诚到永远”、彩虹显像管厂的“敬人敬业，追求卓越”、长虹电器公司的“以产业报国，民族昌盛为己任”和中国名牌衬衣雅戈尔公司的“装点人生，还看今朝”等等。行为标识由企业完善的组织结构、制度、管理、福利和员工行为准则组成，体现了企业理念和独特企业文化。视觉标识是由特定的字体、图案和色彩组成的企业名称的标准书法和企业标志等，常被印制在企业各类物品的外表上，如，产品包装、经理名片、信笺文具等办公用品、员工着装、车辆、用具、厂房和办公楼的指示牌及广告中。现代著名企业都有各自独特的标识体系，例如，海尔、太阳神、可口可乐、IBM、麦当劳等。

设计和实施统一标识体系，既是管理过程，也是一种公关宣传手段，需要全面规划和大量持续的投入。长城高级润滑油公司于 1996 年正式立项，通过全公司两年的努力，成功导入统一的标识体系。（参见傅慧芬《当代营销学案例集》第 67—75 页）

### （四）创造有意义的公关事件/活动

另一种当今流行的公关手段是创造有意义的公关事件/活动（Events），亦称事件营销（Event Marketing）。企业公关部门借助于公关公司或广告公司的服务，创建特定的活动、场面和气氛，吸引目标受众的参与、体验和公众对本企业品牌高度关注。公关事件/活动不同于新闻的特点是它强调目标顾客群的参与和体验，贯穿体验营销（Experiential Marketing）的精神，所以产生的影响大于一般的新闻报道。例如，Baskin-Robbins 公司制作了重达 5.5 吨的世界最大蛋糕，并在国际冰淇淋月的集会上展现，吸引了上千名观众到场品尝，并被载入吉尼斯纪录。由这一事件提升的品牌知晓度是大投入的广告也无法达到的。[7]

又如，2004 年春天，一场突如其来的禽流感使得国内禽类产品市场如履薄冰。4 月 2 日，全国最大的禽肉生产加工企业——山东凤翔集团联合了北京华都肉鸡、大发正大、辽宁大成等业内主要企业在北京王府井举行一场别开生面的吃鸡大赛，并在那里发布了行业《放心宣言》。该活动邀请了许多消费者和相关政府官员到场，全国共有百余家媒体对此进行了大篇幅报道，有力地促进了广大消费者食用禽类产品信心的恢复。[8]

#### （五）编写书面和音像宣传材料

如编制公司的年度报告、业务通讯和期刊、论文、综合小册子、录音带、录像带、幻灯片和电影等，内容可包含有关的历史典故、公司特色、产品特色、民间传说、神话故事等。例如，海尔集团曾经为其商业标识人物“海尔小兄弟”编写了故事，摄制和播放录像片。这些材料和作品可在不同程度上影响目标市场。

#### （六）路演

路演（Road Show）是股票发行人和承销商面向投资者所举行的股票推介报告活动的简称。早期的路演方式是由华尔街股票经纪人在马路上兜售手中的债券，后来演变到在豪华的酒店和富丽的会堂开展宣讲，如今通过使用电视电话和网络，路演传播的信息更加丰富、迅捷。

例如，中国证券网内设中国证券路演中心，路演包括的项目有网上交流、视频直播、发行信息、嘉宾介绍以及公司风采。发行信息包括发行数量、面值、种类、发行对象和方式等。在网上交流栏目内股民可以提出各种问题，董事会一一给予回答，使得股民能够及时获得所需信息。武汉健民、浙江康恩贝制药、上海浦东路桥、红豆股份等公司都在新股上市时在中国证券路演中心开展了路演。

网上路演相对于传统路演的优势在于：上市公司可以节省精力，提高效率。在传统路演推介会中，发行人要在全国各地巡回路演，网上路演省去了长途奔波的麻烦，降低了发行人的时间成本。网上路演超越时空限制，网民可以随时查看。网上路演能够得到股民及时的反馈。

#### （七）赞助体育运动队

体育原本属于公益事业。随着社会经济的发展，公众对体育赛事表现越来越多的兴趣和关注，同时也吸引企业解囊赞助。通过投资赞助公益事业，企业及其产品品牌得到媒体大量重复的宣传，这种品牌效应从万众瞩目的足球赛和汽车拉力赛中可见一斑。上海大众汽车有限公司 1993 年发起成立“桑塔纳振兴中国足球基金会”。同年 12 月，上海申花集团“收购”上海足球队，成立了上海申花足球俱乐部。随后各地的球队纷纷得到企业的赞助，并以商号或牌名命名。上海申花、北京国安、北京现代、大连实德、山东鲁能等足球队使相关企业的品牌耳熟能详，深入人心。

#### （八）处理危机

有些时候，企业因一时的疏忽或外界的原因造成对顾客的损害和对公司形象的不利。公关工作能够帮助企业处理因一时的疏忽造成的公众意见和逆反心理。

要想成功地应对危机，取决于以下因素：

##### 1、真正为消费者着想

企业管理人员对消费者的利益是否真正负责。这一点说来容易做起来难，连享誉全球的大公司也难免出错。切实关心消费者利益、提高消费者的满意程度和使用产品及服务的方便性并不是一句空话，当消费者的切身利益受到损害时，企业必须站在消费者的立场上，把顾客的利益落到实处，这样才能培养客户对企业及其产品品牌的忠诚度，从而为企业培养稳定的顾客群。以下两段中叙述的一些案例揭示了不同公司在临危之际表现的不同态度和理念。

著名的美国强生公司是一家生产和销售各种非处方药的跨国公司。1982 年 9 月，祸从天降，该公司的拳头产品泰诺胶囊在芝加哥某零售店被某精神错乱者用氰化物污染，致 7 位服药者死亡。在紧急调查的同时，强生公司立即从全国的药店和超市撤回了全部泰乐诺胶囊，共 3100 万瓶，损失总值逾 1 亿美元。广告宣传一律暂停，公司还劝告人们在原因未弄清前绝不要购买特效泰乐诺胶囊。虽然危机发生后，强生公司在止痛药市场上的份额一度由 35.3%急降至不足 7%。

相反，有些公司在危机中则大失风度。1994 年英特尔旗舰奔腾芯片被发现存在技术缺陷后，英特尔对质疑的消费者表现出的满不在乎和一再推诿、东芝笔记本电脑事件、三菱越野车事件及日航班机事件中日方企业的处理方法，都是以我为中心、以保护自身的短期利益为目标，能推就推，能赖则赖，没有表现诚意。这种应对危机的不良态度必然会冒犯消费者，结果会损害企业形象和效益。在我国中央电视台 2001 年 9 月 3 日曝光南京冠生园回收陈馅做月饼的事件后，月饼行业掀起了轩然大波，不仅消费者人心惶惶，月饼销售大幅下降，南京冠生园自己更是一蹶不振，直至最后宣告破产。究其原因，南京冠生园在回答媒体的问题时，没有从消费者的角度去检讨陈馅的问题，而且也没有和媒体建立起良好正常的媒介关系，相反在遭到批评的时候与媒体产生敌对的态度，使自己处于一个很不利的位置。[9]

## 2、采取果断的整合沟通措施

产品出现问题之后，企业本着为消费者负责的态度，应该采取果断的措施，如回收产品、调查原因。原因找到后，必须即刻采取整改措施，提高或保护产品质量；同时修复形象，恢复消费者信心的种种整合沟通措施应尽快跟上，如作广告、劝说恢复使用、送赠卷、免费置换产品等等。

强生公司在泰诺胶囊危机发生后，马上从其他公司抽调了 25 名公关专家协助生产泰乐诺的麦克奈尔公司一起处理这次事件。原因查明之后，强生公司将胶囊换成药片，还设计出一种防破坏包装，来杜绝类似芝加哥事件的再次发生。同时由开发泰乐诺产品的实验室药学博士托马斯·盖茨在广告中向公众宣示：“泰乐诺深蒙药界同仁和 1 亿美国人民的信任已历经 20 载。我们珍视这份信任，不允许对它的任何损害。我们希望你们能继续信任泰乐诺。”强生公司也鼓励泰乐诺胶囊的使用者们能去试用泰乐诺药片。公司承诺免费为顾客将胶囊换成药片。另外它还通过一则报纸广告发出了 7600 万张面值 2.50 美元的购物赠券以鼓励购买泰乐诺。为挽回给消费者造成的损失，那些在毒害事件发生后将他们手中的泰乐诺扔掉的顾客，只要打一个免费电话，就可以得到一种面值 2.50 美元的赠券——这就相当于得到一瓶免费的药。

## 3、与新闻媒体及时沟通

消费者了解事件的主要渠道就是新闻媒体，而新闻媒体也都热衷于把各种危机事件当成自己的报道热点。所以，企业要善于利用媒体来平息危机、化解危机。通过媒体，以真诚的态度，迅速把事件的真相告诉公众，是最好的方法和最有效率的渠道。

成功的危机处理策略又很快使强生公司东山再起：到 1983 年 5 月，泰诺已然赢回了几乎所有于头年 9 月失去的市场份额，达到了 35%，并一直保持到 1986 年。[10]



### 三、公关活动的主要决策

企业公共关系主要有 5 个方面的决策：确定公关目标、选择公关内容和方法、实施公关计划、评估公关效果。

#### （一）确定公关目标

公关决策的第一步，首先是确定公关目标。这个目标实际上是服务于整合营销沟通的总目标的。例如，IBM 公司在 1997 年 9 月为澄清 IBM RS/6000 系统（服务器）的功能，在中国市场开展的整合营销沟通活动卓有成效，成功的原因之一是，其主要沟通方式公关活动的目标清晰，且符合整合营销沟通的总目标（详见傅慧芬《当代营销学案例集》第 181-186 页）。在公关目标的指导下，还需界定公关活动的对象，即目标受众。在此基础上策划的公关活动才可能具有针对性。

#### （二）选用公关代理公司

比起企业本身的公关部门，公关公司能够提供更为专业的公关服务，因而选用高水平的公关公司是企业获得公关成功的重要环节。公关活动的成功从很大程度上取决于公关公司的设计和整合媒体应用的专业能力。在选择前，企业需要获取尽可能多的公关公司信息，并可通过竞选公关方案的方式选取最佳的公关公司。在项目进行过程中，企业与公关公司之间的沟通和合作是否融洽也很重要。

#### （三）选择公关内容和方法

确定了公关目标，将公关项目委托给公关公司之后，就应要求该公司来实现公关目标。公关公司须创作公关策略和方式组合。从上文可见，公关手段虽然很多，但每个项目都有其独特的目标和市场环境，而且要和其他营销沟通方式配和，以实现营销沟通目标，所以公关活动方案的原创性和各个细节的可行性和协调性是成功的关键。

#### （四）实施公关计划

作为整合营销活动的一个组成部分，公关活动充满了复杂的细节。企业在实施公关计划时难免遇到种种困难，如报刊杂志拒绝刊登撰写好的公关稿件等。因此，公关人员必须具有很强的应变和协调能力，并与有关单位和相关人员建立良好的关系，以保证公关计划的顺利实施。

#### （五）评估公关效果



如同广告效果的评估难度，公关往往同其他沟通方式配合使用，因而也很难界定纯粹由公关活动产生的效果。

一般评估公关效果的简单粗略的方法是计算宣传报道在媒体上的显露次数和时间。常见的统计结果类似下例：某企业的公关事件引起众多的报道，被登载在 56 种报刊上，约有 7800 万人读过；电视台和电台刊播和转播 18 次，收看收听人数约有 1.1 亿人等等。如果在这些媒体作广告，至少需投入数亿元，而且其影响和可信度还不如宣传报道。

诚然，上述评估方法的缺点是：还不能说明人们是否认真收看或收听了这些宣传报道，也不能说明公众接受了多少信息，反应如何。要得到可靠的定性结论，还需作认真深入的访谈等调查。

### 第三节

## 人员销售策略

人员销售就是企业派出专职或兼职的销售人员，直接向潜在购买者推销产品的活动。这种古今中外一直沿用的销售方式，尤其适用于产业用品的销售，可谓 B-To-B 最有效的沟通方式。有的公司还同时向组织市场和消费者市场开展直销，如戴尔公司就开创了同时向个人和组织直销电脑的先河。安利、雅芳、玫琳凯等化妆品、洗涤品、保健品公司也在直销业务上比较成功。

有关人员销售的决策，主要包括确定客户价值和销售目标、建设和管理销售队伍和掌握销售步骤等。本节将一一详述这些问题。

#### 一、客户价值和销售目标的确定

#### 二、销售方式

#### 三、销售队伍的建设和管理

#### 四、销售的主要步骤

#### 五、销售的信息化管理

### 一、客户价值和销售目标的确定

#### （一）客户价值分析

近年来，不少企业开始在售管理过程中分析客户的价值，并以客户的终身价值（Customer Lifetime Value）为依据细分市场，以决定人员销售力量投入的大小。客户的终身价值是指客户给公司带来的当前

和未来收入的净现值，减去争取该公司订单/业务和为它服务的费用。[11]企业和学者们发现，不同采购规模的客户给企业带来的盈利能力是不相同的。大量的客户分析证明了下图演示的 80/20 金字塔原理，即维持 20%的客户成本并不高，但却能带来 80%的销售收入及利润。这意味着留住老客户对企业保持盈利能力有直接的关系，企业有必要首先分析和界定 20%的客户，倾心为他们服务，同时致力于开发新客户。

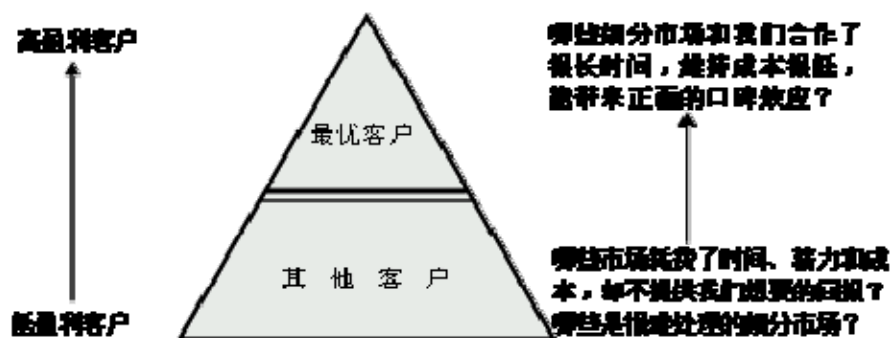


图 10-1 80/20 客户金字塔[12]

## （二）销售目标的确定

不同行业的人员销售都有不同的目标，但归纳起来比较普遍的目标有两种：一是客户发展目标；二是业务目标。

### 1、客户发展目标

（1）服务于价值高的老客户。通过及时满足老客户的需求，维持和增加销售额，完成特定的客户维护和销售额指标；

（2）发现和接近潜在顾客。即通过发掘和培养新顾客，扩大市场，完成特定的客户发展和销售额指标。

### 2、业务目标

（1）向顾客传递产品和服务的信息，回答顾客问题；

（2）努力满足顾客需求，达成交易，完成具体的销售额指标；

（3）开展市场调研，搜集和汇报市场情报；

（4）安排订单和发货事宜。

很多产业用品和服务企业在销售人员的任务和定额分配中努力体现 80/20 的原理，培养忠诚客户。而且企业的实践证明，人员销售的目标定得越具体，越便于考核绩效，实现目标。

## 二、销售方式

从销售对象来看，人员销售大致有 5 种：销售员对单个顾客、销售员对采购小组、推销小组对采购小组、会议推销和研讨会推销。值得关注的是，人员销售各种销售方式的特点及其效果。以下总结的是当代流行的四种销售方式：

### （一）背稿式销售

在引导顾客购买时，（销售人员）只是背诵既定的销售说辞，毫不偏离基调的销售方式被称为背稿式销售（Script-based selling），亦称录音式销售（Canned Selling）。当产品相对简单并容易被理解、顾客的需求基本不存在差异的情况下，背稿式销售便能奏效。这种方法适用于维护、维修和运营类工业品（MRO）的销售，以及很多简单消费品的电话推销。

### （二）需求满足式销售

比背稿式销售较为复杂和先进的销售方式就是需求满足式销售（Needs Satisfaction Selling）。销售人员首先在与潜在顾客沟通的过程中鉴别对方的需求，然后根据其需求提炼和宣传合适顾客的产品卖点。因此，需求满足式销售主要包括识别需求和演讲卖点两个步骤。

当产品略微复杂（但还不是定制产品），潜在顾客的需求存在差异时，需求满足式销售的效果较好。

### （三）咨询式销售

咨询式销售（Consultative Selling）与需求满足式销售接近，但仍有差异。当销售人员采用咨询式销售时，其为顾客解决问题的目的更加鲜明，解决的途径不是简单地从一系列的产品中选择某一个产品，而是应用专业知识技能为各种复杂的问题订制一套（包括产品的）解决方案。

例如：原料加工厂期望在加工过程中，传送带能将产品从一台加工设备传送到下一台加工设备。尽管传送设备都是由传送带、马达、铁轨、轮子、吊钩等组成，但安装布局则因加工工艺和工厂的个性而异。所以咨询式销售有助于设备供应商了解用户各自的规格要求，为它们量身订制流水线设备。

在咨询式销售中，销售人员对如何满足需求的知识比顾客丰富，销售人员的角色是顾问。

#### （四）战略伙伴式销售

战略伙伴式销售（Strategic Partner Selling）比咨询式销售更高一个层次。在战略伙伴式销售中，合作双方共享一部分专业知识与资源，从而创造订制的解决方案。不仅如此，这种销售所需的资源通常大大超过供应方和采购方在销售和采购人员方面的投入，如在买方的发展前景较好、规划明确、承诺也可信的情况下，供应方可能会提供赊销、买方信贷等优惠条件，支持采购方的发展。当然，其结果往往能使双方公司的收益最大化。[13]

### 三、销售队伍的建设和管理

企业确定了人员销售工作的目标后，就面临着销售队伍的建设和管理问题，它包括确定销售队伍的组织结构、销售队伍的规模、销售人员的聘用、培训和报酬等。

#### （一）销售队伍的组织结构

如何组织好销售人员以达到最高效率，也是人员销售决策的一个重要方面。企业在设计推销队伍的组织结构时，可在下述 4 种类型中作出选择：

##### 1、地区型结构

地区型销售队伍结构（Territorial Sales Force Structure）是一种最简单的组织结构，即由每一个销售员分管一个地区，负责在该地区销售企业所有的产品。这种结构适用于产品 and 市场都相对单一的企业。其优点是：第一，销售员的责任明确，可对所管地区销售额的增减负责；第二，便于销售员与当地的企业和个人建立固定的联系，从而有利于提高销售效率；第三，差旅费用较低。

##### 2、产品型结构

在产品型销售队伍结构（Product Sales Force Structure）中，每个销售员负责一类或几类产品在各地的销售。产品种类繁多，且产品的技术性较强的企业适于采用产品型结构，因为只有熟悉所销产品的销售员才有条件提高销售绩效。

##### 3、顾客型结构

顾客型销售队伍结构（Customer Sales Force Structure）不少企业还按顾客类别来组织销售队伍，如按不同行业的客户、新客户、老客户、大客户、小客户，分别安排不同的销售员和销售力量。例如，大客户通常由销售主管或战略顾客经理（Strategic Account Manager, SAM）照料。顾客型结构的主要优点在于：一是便于为不同子市场的客户提供差异化的服务，实施差异化的销售策略；二是便于销售员利用开发客户过程中积累的客户经验和人脉关系，深入了解顾客，及时跟踪其需求特点变化和提供相应的服务，保持顾客忠诚度。

#### 4、矩阵型结构

当一家企业经营多种产品/业务品类时，适合单一品类的销售结构就会造成建制重复、资源浪费、甚至视觉混淆的结果，因此销售组织结构有必要重新整合。许多企业继而采取矩阵型销售队伍结构（Matrix Sales Force Structure）。在此结构下，销售业绩可能由地区销售经理和产品经理共同负责，也可能由客户经理和产品经理共同负责，或由地区销售经理和客户经理共同负责。企业采取什么样的矩阵结构，取决于企业的产品特性、所处的行业和竞争态势的特性。在特定的矩阵结构下，销售员须同时向其双重领导报告销售业绩和相关情况；两类职能部门也须不断地开展沟通和协调。[14]

### （二）销售队伍的规模

销售人员的多少对企业的销售有直接的影响。一般说来，销售人员愈多销售量也愈大，但同时成本也会相应增加。

多数企业都采用工作负荷量法来确定销售队伍的规模。例如，假设某企业在国内有 600 个甲类客户和 4000 个乙类客户，甲类客户每年需要销售员登门销售 36 次，乙类客户每年则需要 12 次，合计该公司每年需要进行 6.96 万次登门销售。如果平均每个销售员每年能进行 1000 次登门推销，那么该企业将需要近 70 名专职销售员。

### （三）销售员的聘用和培训

#### 1、销售人员的素质

销售人员素质的优劣，对开拓市场、扩大销售和实现销售目标具有直接的影响。各行各业对销售人员基本素质的要求具有共识，即优秀销售人员应具备三方面的素质：一是善于从顾客的角度考虑问题；二是勇于进取，不屈不挠；三是销售人员对所售产品要了如指掌，并具备很多相关的知识技能。不仅如此，行业和产品特点、竞争态势和销售任务的差异还会使销售员面临不同的挑战；高技术产品的销售员要熟谙技

术，擅长深入浅出地解释产品的运作机理；而保险销售员则需敏锐地发现潜在客户的保险需求，并擅长劝说客户从长计议。公司对销售人员素质的要求高低还与公司的实力成正比；在年龄、受教育水平、智商、专业知识、口才、仪表等方面都有相应的要求。

## 2、培训的内容

企业必须给予新招聘员工专门的培训，之后还要定期给予业务培训。销售人员不仅要熟悉产品性能、商业知识、销售技巧和法律常识，更要学会观察顾客需求和购买行为、审视竞争者动向的方法。销售活动还要特别注意遵纪守法，遵守商业道德。针对销售员的培训内容主要有：

(1) 企业信息。企业的历史情况、组织结构、品牌的市场定位、特定时期的营销战略和营销沟通目标等。

(2) 产品知识。本企业产品的质量、性能、用途、规格和型号以及相对于竞争者产品的优缺点。

(3) 市场情况。细分市场和目标市场概况、顾客的购买动机和行为特征、竞争者的策略等。

(4) 销售技巧。销售程序和规则、商业语言、人际关系等。

(5) 法律常识。有关市场营销的主要法律、法规等。

(6) 技术知识。有关产品的设计知识和生产技术。有些企业还聘请或安排工程技术人员从事销售工作，这些人在销售过程中能及时针对客户的急需构思和设计新产品，收到很好的效果。

## （四）销售员的报酬和激励

销售员的收入水平是销售管理至关重要的决策。但凡销售管理成功的企业都采取多劳多得、因人而异的原则来决定销售人员的报酬。为此，多数公司都为销售人员规定销售定额，采取基本工资与销售额提成/佣金二者相结合的制度进行工资分配。对真正优秀的、成绩卓著的销售员，不少企业不惜重金予以奖励，如实行超额奖励制度。衡量企业是否诚信和具有发展潜力的重要标志之一是，激励机制确定后，能否按时实施和兑现。

## 四、销售的主要步骤

在众多的销售理论中，应用最广泛的是“程序化销售”理论。这种理论把推销过程分成7个不同的步骤（见图10-6）：

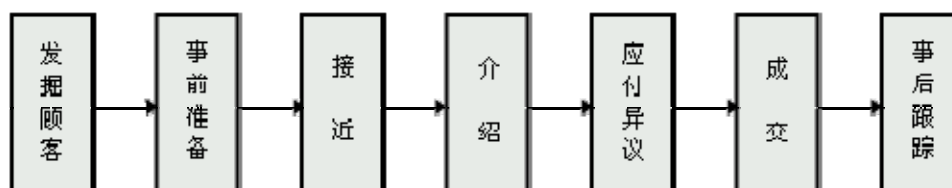


图10—6 人员销售的步骤<sup>[15]</sup>

（一）发掘顾客。销售工作的第一步就是找到潜在顾客。发掘潜在客户的方法很多。例如，销售人员可以通过查阅工商名录、电话号码簿，或等在展会和寻购广告上发现正在寻觅产品的潜在顾客；通过现有满意顾客的介绍也是常见的获得订单的途径。保险公司的销售员甚至把报载的新婚、毕业等消息当作寻找潜在顾客的线索。

（二）事前准备。在诉求潜在顾客之前，销售人员必须具备三方面的基本知识：

- 1、产品知识。有关本企业的基本情况、企业产品特点及用途等。
- 2、顾客知识。包括潜在顾客的个人情况、所在企业的情况等。
- 3、竞争者知识。竞争对手的产品特点、竞争能力和竞争地位等。真正做到“知己知彼”，才能百战百胜。

（三）接近。所谓接近，是指销售员与潜在顾客开始面对面交谈。此时销售人员应争取达到3个主要目标：

- 1、给对方留下一个好印象。
- 2、验证在准备阶段所得的信息。
- 3、为此后的谈话作好准备；同时，选好最佳的接近方式和访问时间。

（四）介绍。介绍阶段是赢得关注、兴趣和信任的关键一步。任何产品都可用某种方法介绍，甚至那些无形产品（如保险），也可用一些图表、坐标图、小册子等形式加以说明。可通过顾客的多种感官进行



介绍，其中视觉是最重要的一种，因为在顾客所接收的全部信息中，通过视觉得到的所占比重最大。在介绍产品时要着重说明该产品能给顾客带来什么利益，切忌夸大其词，脱离实际。

（五）应付异议。销售人员应随时准备应付不同意见。一个有经验的销售员应当具有与持不同意见的买方洽谈的技巧，要善于倾听反对意见，还要随时准备好对付反对意见的适当措词和论据。

（六）成交。这是销售人员接受买方订单的阶段。多数销售人员认为，接近和成交是销售过程中两个最困难的步骤。在洽谈过程中，销售人员要随时给予对方以成交的机会，有些买主不需要全面的介绍，介绍过程中如果发现对方有愿意购买的表示，应立即抓住时机，签约成交。为了促成交易，销售人员可提供一些优惠条件。

（七）事后跟踪。如果销售人员希望确保顾客满意并重复购买，那么“跟踪”就必不可少。销售人员应认真执行订单中所保证的条件，诸如交货期和安装、维修等。跟踪访问的直接目的在于了解买主是否对自己的选择感到满意，发现可能产生的各种问题，及时予以解决，以示公司的诚信和顾客导向的理念行为，以促使顾客产生对企业有利的购后行为和重复购买。

对一些重要的客户，销售人员要特别注意与之建立长期合作关系，帮助顾客解决问题，提供各种必要的售前售后服务，发展个人之间的友谊，实行“关系营销”。尤其是企业与企业之间的交易，关系营销的重要性正在与日俱增。[16]

## 五、销售的信息化管理

### （一）SFA 与 CRM

早先在人员销售中应用的计算机系统被称为销售队伍自动化（Sales Force Automation, SFA）。销售队伍自动化是一项利用软件使得销售自动化的技术，包括订单处理、接触管理、信息共享、存货监控、订单跟踪、顾客管理、销售预测分析和员工业绩评估等。接触管理提供了公司解决和管理各种客户关系的工具，它包括客户名单，具有细分的功能，可以把各行业中与公司有沟通历史的客户进行细分，有的甚至还有可以直接与相关客户的主页链接的软件。[17]但是这种系统没有连接到公司的信息系统和数据库，所以功能有限。近年来销售队伍自动化又扩展为顾客关系管理系统（Customer Relations Management, CRM）。[18]

计算机的使用改变了公司制定顾客关系管理策略的方式，因为它同样改变了顾客的购买行为。客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）的概念是 1999 年由国际著名咨询顾问公司 Gartner Group 率先提出的，它既是一种概念，也是一套管理软件和技术。CRM 的目标一方面是通过提供更快捷和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，另一方面通过对业务流程的全面管理来降低企业的成本。企业能够利用 CRM 系统搜集、跟踪和分析每一个客户的信息，从而知道什么样的客户需要什么东西，真正实现一对一的服务，同时还能观察和分析客户行为对企业收益的影响，使企业与客户的关系最优化，企业利润最大化。

顾客关系管理包括把握公司与其顾客之间所有的相互关系和互动行为，无论是采购与销售或是相关的服务。如能运作成功，CRM 就能成为改善企业与客户之间关系的新型管理机制，可在企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域得到实施。

## （二）CRM 的用途和功能

顾客关系管理的主要用途是使人员销售的过程自动化、信息挖掘和集成自动化，以使销售人员便捷地利用数据库，分析和掌握顾客信息，开展实时、有效的营销沟通。销售人员可以坐在客户的办公室里，将客户的需要输入他的笔记本电脑，然后连接到公司的数据库，来确定产品的设计特点、相应产品的库存量、价格、以及公司根据该客户以往购买量水平提供的折扣、该客户的信用情况、送货时间等等。在离开客户办公室之前，销售人员就可确定为客户提供的个性化产品和服务。这种企业与顾客之间快速准确的沟通，为顾客提供了除产品外更多的价值，因此也使应用顾客关系管理的公司更具竞争力。

总结起来，顾客关系管理主要有以下五种功能，这些功能占顾客关系管理系统的比例分别为：

- 1、销售队伍自动化（44%）。
- 2、顾客服务和技术支持（27%）。
- 3、跟踪外出提供服务的技术人员（6%）。
- 4、为渠道成员等合作伙伴提供支持和咨询（20%）。
- 5、为计划、执行和跟踪营销战役提供支持（3%，但是增长最快）。[19]

从公司的角度来看，顾客关系管理是管理顾客的购买倾向和确定销售人员各司其职的一种很好的办法。通过跟踪顾客的购买倾向和销售电话、保证顾客和潜在顾客资料的完整和更新，顾客关系管理可以使企业：

- 1、知道已经跟近了哪些潜在顾客以及在什么时候跟近的，结果如何。
- 2、派遣销售人员去处理那些没有被及时跟近的潜在顾客。
- 3、明确为什么有些生意没有成交。
- 4、明确目标客户公司中的哪些人对于品牌的选择具有决策权。
- 5、跟踪那些从一家卖主转向另一家的顾客。

### （三）CRM 的主要构件

CRM 的主要构件是呼叫中心和顾客数据库。前者被广泛应用于 CRM 系统的前台，后者是储存和挖掘数据、分析数据的工具或 CRM 系统的后台，两者相连，发挥作用。

#### 1、呼叫中心

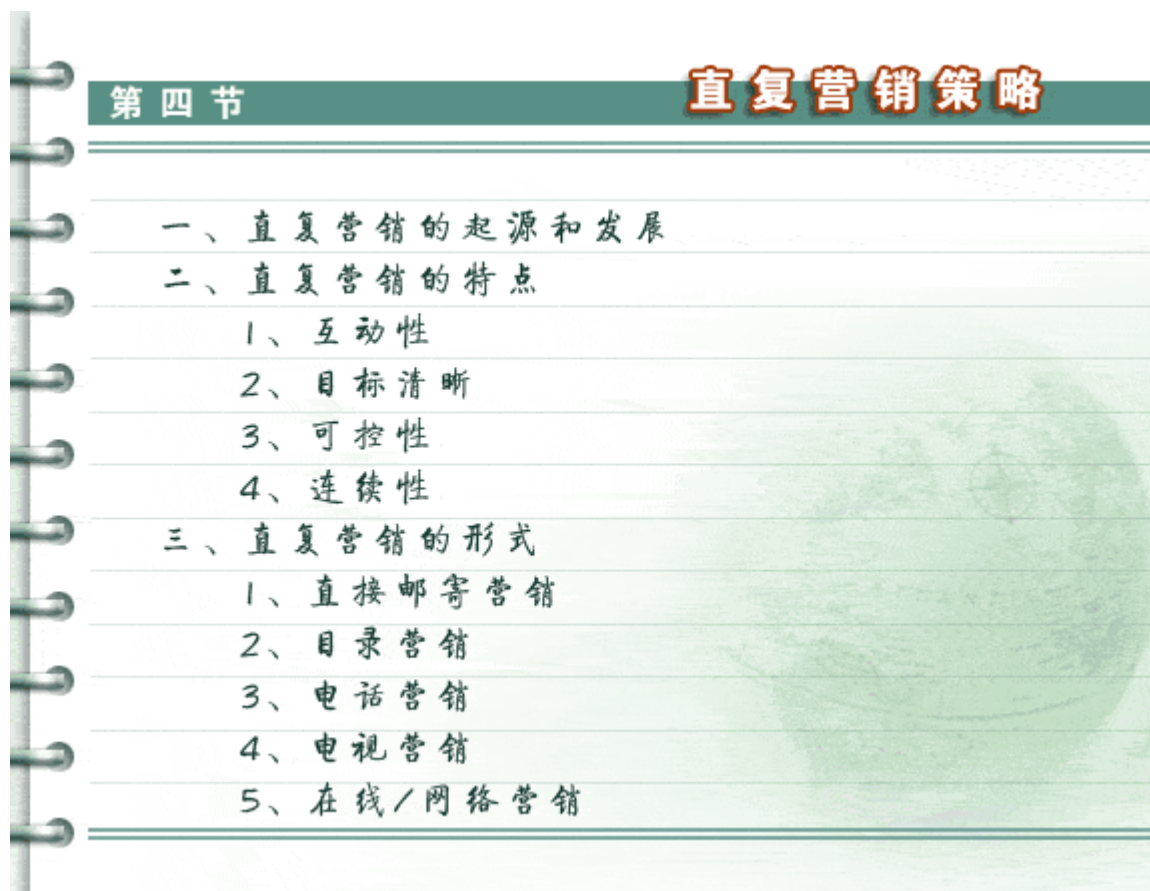
呼叫中心（Call Center）在 CRM 中占非常大的比重。它不仅为客户提供一个全方位全天候的服务，还能为企业建立良好的客户群。

呼叫中心首先可以帮助企业建立一个统一的客户（供应商、合作伙伴）接触入口，其功能包括售前的沟通、销售交易、售后的服务和支持。CRM 软件为呼叫中心提供全面的、个性化的支持，呼叫中心又是 CRM 实现客户信息的收集、交互、提供服务的有效手段。

#### 2、客户数据库

实施客户关系管理的企业需要努力建立新老客户的信息数据库，因为它是 CRM 的核心部分。信息集成只有在懂得配合的组织架构中才最有作用，而 CRM 系统可以有效地把各个渠道传来的客户信息集中在一个数据库里。企业可以通过呼叫中心这个入口搜集、整理客户的信息，把与每一个客户的每次接触都记录在案，无论是他/她在某时索要过公司简介，还是他/她在某天购买过产品。经理们还应对这些纪录进行分析归纳，使之成为细分市场、目标营销的依据。在理想的状态下，全公司各个部门都可共享这一数据库；每

个与顾客打交道的部门经理皆可轻易地查询相关数据，结果使每一位顾客都得到整体的关怀，有效地留住定单。



#### 一、直复营销的起源和发展

直复营销（Direct-response Marketing）起源于邮购这种销售方式。1498 年，阿尔定出版社的创始人阿尔达斯·马努厄斯在意大利威尼斯出版了第一个印价目表的目录，成为有较早记载的邮购活动。1967 年，威廉·卢卡斯在英国出版了第一个园艺目录。后来，邮购活动在美国、意大利、英国等地逐步发展起来。[20]

随着信息技术的发展，电话、电视和互联网迅速普及，直复营销得到了空前的发展，邮购销售、电话直销、电视销售以及互联网销售等形式不断丰富。计算机数据库技术的发展也促进了直复营销的发展。另一方面，随着现代生活节奏的加快，人们的时间日益成为宝贵资源，消费者的生活方式、生活观念也发生了变化，用于购物的时间渐趋减少；加之交通拥堵、停车困难等原因也加大了人们去零售店购物的成本，直复营销就成为许多消费者喜爱的形式。1991 年，美国直复营销的销售额为 1400 亿美元，占无店铺零售总额的 80%。近年来，美国直复营销销售额年平均增长率为 10-15%，其发展速度为传统零售业的两倍。[21]

## 二、直复营销的特点

格雷姆·麦克可凯尔（Graeme McCorkell）的定义较全面地概括直复营销的本质和作用：“直复营销是记录每个消费者做出的反应和交易的过程。这些被记录的数据用于目标市场的选择和营销活动的实施和控制，并有助于建立、发展和保持与消费者互利的关系。” [22]

从以上定义可见，直复营销与传统的销售方式相比，具有以下特点： [23]

### （一）互动性

互动性是指销售人员和消费者之间的相互联系，它包括两层含义：一是营销人员怎样在目标市场上提供旨在引起消费者反应的刺激物；二是消费者怎样对此做出反应。从与消费者的互动中，营销人员可以获得有效开展目标营销和与消费者保持联系的信息。因此，在直复营销的四个特征中，互动性是处于中心位置的。

### （二）目标清晰

广告信息的接收人可以是已购买过产品或服务的消费者，或极有可能成为主顾的潜在消费者，或广大的潜在消费者。直复营销便于营销人员选择产品或服务信息合适的接收人，营销人员可以通过定期检查上次营销活动的结果，以期获得更准确的便于确定目标市场的信息。

### （三）可控性

直复营销是一个循环的过程，营销人员一般根据过去控制过程的结果来制定未来的计划。直复营销容易获得直接的反响和回复，使得营销管理具有相对较高的可控性，包括对目标和计划落实的检查和评估。

### （四）连续性

企业通过原有顾客数据库资料，可以不断地有针对性地向他们传递相关信息，并保持长期沟通和联系。现代企业往往把争取新顾客作为重要任务。却忽视了对原有顾客的关心。研究表明，向原有顾客再次消费产品的费用成本远远低于吸引新客户费用。

直复营销的上述四个特征是相互联系的，其总的目标是通过建立数据库，保留老顾客，吸引新顾客，是顾客终身价值最大化。顾客终身价值是指顾客终身对一个企业带来的总的净收入，它意味着顾客对该企业保持忠诚的期间，将带来的预期未来收入的现值总和。

### 三、直复营销的形式

#### （一）直接邮寄营销

营销人员把信函、样品或者广告直接寄给目标顾客的营销活动。目标顾客的名单可以租用、购买或者与无竞争关系的其他企业相互交换。我国许多企业根据销售数据库或会员信息经常把这种形式作为其他渠道的一种有益补充。

#### （二）目录营销

目录营销（Catalog Marketing）是指营销人员给目标顾客邮寄目录，或者备有目录随时供顾客索取。经营完整生产线的综合邮购商店使用这种方式比较多，如蒙哥马利·华德公司（Montgomery Ward）、西尔斯·罗巴克公司（Sears & Roebuck）等。

#### （三）电话营销

营销人员通过电话向目标顾客进行营销活动。国内外著名的直销企业的到来，如美国的 DELL 计算机公司、德国贝塔斯曼图书公司等都会以先进、周到的服务提高直复营销的声誉，也会改变消费者的偏见。

#### （四）电视营销

通过在电视上介绍产品，传递产品信息，诉求顾客，送货上门的营销形式。电视营销可以运用自身直观、覆盖面广、信息传递速度快的优势，通过图、文、声并茂的形式将有关商品的信息传达到顾客那里。电视营销又分直复电视广告和家庭购物频道两种形式。

##### 1、信息电视广告

信息电视广告（Infomercials）一般以介绍产品为主，时间从 3-5 分钟以及更长时间不等，主要在非黄金时段播出，节目中有免费电话，产品可以送货上门。通过这种形式销售的商品一般有杂志、书刊、小家电、光盘等。

##### 2、家庭购物频道

在美国，这种频道专门以直销商品为主，24 小时播放，往往由主持人介绍产品信息，所售商品主要有首饰、灯饰、服装、家用电器、工具等，价格比零售店便宜。观众可以通过免费电话订购，48 小时就可送货上门。在中国的大中型城市里，同类频道被称为“电视商场”，观众可以通过免费电话订购，也可在指定商场的特定柜台成交。但不同于美国的是，“电视商场”销售的产品通常是价格极高的全新产品。

#### （五）在线/网络营销

90 年代，互联网的发展的普及也产生了一种新型的直复营销形式——在线/网络销售。网络营销一经产生就受到了新人类的青睐，以美国亚马逊公司为首的网络营销公司一度被行家们看好。目前，书籍、计算机软硬件、旅游服务等商品的销售在网上都比较成功。

## 本章提要

除了广告，整合营销沟通还包括营业推广、公共关系、人员销售和直复营销四种方式。这四种方式特点各异，适用于各种产品/服务和竞争环境，特别适于和其他沟通方式整合为一，用于实现整合营销沟通的目标。

营业推广分为针对消费者和针对中间商两种，前者的具体做法层出不穷，便于提请顾客特别对产品的关注，刺激购买；后者的各种让利方式和展示方式对中间商和企业间促销效果明显。

公共关系能够有效地吸引大众传媒新闻报道，企业可借助于各种新颖的公关方式建树品牌形象，建立与公众的良好关系。公关的应用也能和广告相得益彰。

人员销售是直接的品牌接触点，分析顾客价值有助于按顾客价值细分市场，合理分配销售资源，建立高价值顾客的忠诚度。本章介绍了各种具体的销售目标和反映合作/双赢的和销售方式。企业为完成销售目标和培育精干的销售队伍，应按照企业的需要和既定的标准聘用销售人员，给予及时的培训和必要的激励。当代流行的顾客关系管理系统软件主要由呼叫中心和顾客数据库组成，储存、分析、挖掘信息是实现顾客有效管理的关键。



随着信息技术的发展，直复营销的方法越来越多，便于企业与消费者信息互动，满足个性需求。直邮、电话、电视商场和网络营销便于企业开展与顾客的信息沟通，促进某些产品的销售。

总之，经理们应在熟悉各种营销沟通方式的情况下，因地制宜地创作和实施整合营销沟通组合，以期实现营销目标。

## 案例概要

### 一、企业识别系统——长城高级润滑油公司企业识别系统导入工程

长城高级润滑油公司是中国石化总公司的直属大型企业，是国内首家也是最大的高档润滑油生产企业，下设四厂一所：润滑油厂、特种塑料厂、包装材料厂、机修厂和研究所，年生产能力 10 万吨，职工 1300 人。公司前身是 1950 年成立的北京煤炼油示范厂。1984 年，该厂并入中国石油化工总公司，改名为中国石化长城高级润滑油公司。长城公司的主导产品是以“长城”为注册商标的高档润滑油，包括：内燃机油、齿轮油、液压油等 10 大类近百个产品。

随着对外开放的不断深入，国内市场与国际市场的逐渐接轨，国产品牌面临知名品牌的严峻挑战。1992 年我国润滑油市场全方位开放，全国各地纷纷建设润滑油调和厂，1996 年海外润滑油调和厂仅 2000 多家，仅中国就有 800 多家。外国石油公司也乘虚而入，如美国石油公司、ESSO 公司、BP 公司等，大有取代国产润滑油之势。在国内外竞争的双重压力下，中国石化总公司高档润滑油市场占有率逐年下降。在此关键时刻，市场竞争不再是局部的产品竞争，而表现为企业形象力及产品形象力的竞争，企业形象战略已成为企业发展战略的重要组成部分。长城公司认为很有必要更新原有标志，因此在润滑油行业领先导入 CIS 企业识别系统。

1996 年 1 月，长城公司正式成立 CIS 领导机构，开始进入立项阶段。长城公司将此项工作交给台湾登泰设计顾问有限公司承办，费用 130 万元。经过严密的调研阶段之后，进入了设计阶段。理念识别（MI）、行为识别（BI）和视觉识别（VI）是企业形象策划的重要组成部分。在确立了公司使命、企业精神和企业经营方针等经营观念的基础上，设计起草了行为规范。而将这一切付诸于形象表现，进行视觉识别设计则是整个 CIS 作业的重中之重。经过反复讨论和论证之后，确定活泼可爱的油滴宝宝形象为公司的企业造型

吉祥物。10月4日，在第三次应用设计系统提案会之后，包括实物用品类、标识招牌类、广告宣传类、包装用品类、专卖店识别系统等总计有11大类83项设计基本确定。

1997年6月7日，公司CIS管理委员会发布《全面推行CIS系统令》，开始导入CIS的全面过程，导入过程分三个方面进行。在企业文化建设方面，发动全体职工贯彻企业精神、经营理念、发展目标和行为守则，使员工的市场意识得到提高；经营方面加大研究开发力度，提高产品档次，扩大经销网点，提高服务水平，向国际标准看齐；形象宣传方面，公司成立了CIS管理办公室，围绕新的企业识别进行公关广告的策划和实施，塑造统一鲜明的企业形象，提升长城的无形资产价值。导入CIS之后，员工增强了市场和企业形象的意识，长城的知名度有了很大程度的提高，公司润滑油产销量较往年有大幅度的增长。1998年6月，公司通过控股、参股方式联合北京燕山石化集团公司润滑油公司等润滑油生产企业，组建成长城润滑油集团有限公司。伴随集团公司的成立，长城现行的标识系统扩展到了全集团各所属公司。

#### **思考讨论题：**

1. 长城公司为何要下大力导入统一识别系统？公司期望实现什么目标？
2. 该公司统一识别系统的导入过程有哪些优点和不足，是否能有助于实现上述目标？
3. 如何评价该公司的理念识别和行为识别设计？你有何改进的建议？
4. 综观整个导入项目，你认为是否值得实施这一项目？

## **二、整合营销沟通——IBM RS/6000 系统在中国市场的沟通活动**

作为IBM企业服务器产品中的龙头老大，RS/6000能给电子商务时代的企业提供整体的解决方案，它具备全方位的防火墙、并能全面挖掘网络功能，还具有独特的异地备援功能，价格在2万美元左右，一般小企业也可以接受。

在国际市场上，该系统目前占有极大的市场份额。相比之下，在中国市场上，企业对RS/6000的认识还处于初级阶段，因此IBM公司正在想办法打开中国这个巨大的市场，其公关代理——奥美公司于是运用了整合营销沟通的理念，策划了一系列的活动。

首先，它利用了世界棋王斯帕罗夫和“深蓝”电脑之间的人机大战，宣传“深蓝”的胜利是基于RS/6000超级计算机能力和完美应用程序的巧妙结合，并邀请“深蓝”设计小组的两位主要设计人员于

1997 年 9 月 17、18 日访问北京。在此期间，安排两位博士拜会中国政府官员，并到中国著名大学发表演讲，还安排了电视台对他们进行采访等等。通过这一系列的活动，人们对 IBM RS/6000 系统加深了了解。

IBM “深蓝” 战胜世界棋王后，曾在世界范围内引起了一场人脑战胜电脑还是电脑战胜人脑的辩论。为了使人们对其有更清晰的认识，围绕两位博士访华，有计划地进行了广告投放，侧重于对它的技术介绍。投放的媒体包括科技杂志和主要媒体，并且分布于访问前、访问过程中和访问后三个阶段，每个阶段的广告内容侧重也有所不同。

此外，在报纸、杂志、电台和电视台，也进行了大规模的宣传。比如，中央人民广播电台和中国国际广播电台分别多次报道了这次活动；全国有 6 家电视台报道了此次活动，播放近 30 次。

这项传播活动取得了巨大成功，对整合营销沟通在中国的适用性提供了有益的启示。

### 思考讨论题：

1. 在中国，RS/6000SP 系统的目标市场是哪些人群？
2. IBM 整合了哪些营销沟通手段？
3. 这些沟通的实际效果怎样？
4. 两位博士在此项沟通活动中起到了什么作用？
5. 企业可以从这个案例中学到什么？

## 重要概念

营业推广 Sales Promotion

派送 Samples

赠券 Coupons

附赠礼品 Premiums

竞赛 Contests

抽奖 Sweepstakes

回扣 Refunds/Rebates

减价 Price-offs

配套产品 Combination Offers

常客计划 Frequent Flier Plans

上架折让 Slotting Allowance

合作广告折让 Cooperative Advertising Allowances

回购折让 Buy-Back Allowances

经销商竞赛 Dealer Contests

展会 Trade Show

特制品广告 Specialty Advertising

公共关系 Public Relations, PR

统一标识体系 Corporate Identity System, CIS

公关事件/活动 Events

体验营销 Experiential Marketing

路演 Road Show

客户终身价值 Customer Lifetime Value

背稿式销售 Script-based selling/录音式销售 Canned Selling

需求满足式销售 Needs Satisfaction Selling

咨询式销售 Consultative Selling

战略伙伴式销售 Strategic Partner Selling

销售队伍自动化 Sales Force Automation, SFA

顾客关系管理系统 Customer Relations Management, CRM

呼叫中心 Call Center

直复营销 Direct-response Marketing

直接邮寄 Direct Mails

目录营销 Catalog Marketing

电话营销 Telemarketing

信息电视广告 Infomercials