

MBA

全过程管理与控制

目 录

第一章 市场调研

1. 市场营销研究与市场营销管理	◀ 2
2. 市场调研内容	◀ 6
3. 市场调研分类	◀ 11
4. 市场调研步骤	◀ 15
5. 市场调研机构与成本	◀ 19
6. 案头研究	◀ 21
7. 实地研究的步骤	◀ 25
8. 问卷设计	◀ 31
9. 市场需求的测量	◀ 37
10. 市场预测的程序	◀ 42

第二章 市场细分

1. 市场细分的内涵	◀ 48
2. 市场细分的益处	◀ 51
3. 市场细分的步骤	◀ 53

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 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。

4. 细分消费者市场的原则	◀ 56
5. 细分产业市场的原则	◀ 61
6. 有效细分的标志	◀ 64
7. 市场细分在营销与业务战略上的应用	◀ 66
8. 应用市场细分战略所需要的决策	◀ 69
9. 信息时代的全球市场细分	◀ 74
10. 市场细分工作中的问题	◀ 80

第三章 目标市场选择

1. 评估细分市场	◀ 84
2. 选择细分市场	◀ 89
3. 评估和选择细分市场的其他因素	◀ 93

第四章 产品定位

1. 定位的内涵	◀ 98
2. 明确潜在竞争优势	◀ 102
3. 竞争优势的选择与示意	◀ 106
4. 市场领导者的竞争策略	◀ 109
5. 市场挑战者的竞争策略	◀ 114
6. 市场追随者的竞争策略	◀ 118
7. 市场补缺者的竞争策略	◀ 121

第五章 营销组合要素分析

1. 营销组合的内涵	◀ 124
2. 市场的生命周期	◀ 127
3. 市场营销战略的选择	◀ 130
4. 产品在营销战略中的地位	◀ 133
5. 用户对产品的需要	◀ 135
6. 产品的包装与设计	◀ 138
7. 产品包装在市场营销中的运用	◀ 141
8. 公司特性对产品定价的影响	◀ 145
9. 购买者行为对产品定价的影响	◀ 147
10. 竞争条件对产品定价的影响	◀ 150
11. 定价目标与定价战略	◀ 152
12. 价格结构与定价方法	◀ 155
13. 营销渠道战略的制定	◀ 158
14. 渠道结构的设计	◀ 160
15. 选择渠道成员	◀ 162
16. 渠道成员的激励	◀ 164
17. 渠道战略的协调与管理	◀ 166
18. 促销的作用	◀ 168
19. 促销的类型	◀ 170
20. 影响促销选择的因素	◀ 173

第六章 营销管理与人员推销

1. 营销组织的类型	◀ 176
------------	-------

2.销售队伍的目标	◀ 178
3.销售队伍的规模	◀ 180
4.销售人员的报酬	◀ 182
5.销售人员的职责	◀ 185
6.销售人员的招聘与选拔	◀ 188
7.销售人员的培训	◀ 191
8.销售人员的激励	◀ 193
9.销售人员的评价	◀ 196
10.人员推销的重要性及其类型	◀ 198
11.推销人员的结构	◀ 201
12.区域销售管理	◀ 205
13.年度销售计划控制	◀ 207
14.营利控制	◀ 210
15.营销审计的主要内容	◀ 212
16.销售计划管理基础	◀ 216
17.年度销售计划管理	◀ 224
18.销售方针计划书	◀ 230
19.销售促进计划	◀ 233

1. 市场营销研究与市场营销管理

POINT 核心要点

市场营销研究是市场营销活动的一个方面。要想进一步理解市场营销研究应用的程度,首先应该了解一下市场营销管理的过程。

● 市场分析

有效的市场营销方案是建立在对市场的深入了解基础之上的。包括顾客的消费行为、市场特点以及市场环境方面的信息。市场分析的目的之一就是在形成或修改营销方案之前就辨明存在的问题或机会。例如某个问题可能是由一个新的销售渠道的出现而引起的,市场营销研究的目的就是发现这个新销售渠道对企业产品销售的影响,并在必要时获得形成有效的市场营销方案的信息。顾客对目前产品的不满意见也标志着某个机会的存在,市场研究在此的目的是发现此不满意见,并发现有多少人不满意以及不满意的程度,从而使企业推出适合这个市场的产品。

有很多市场营销研究方法可以用于进行市场分析,最简单的方法是从第二手资料获得信息。比如以前的研究资料,报刊杂志上的文章,企业内部保存的顾客档案等。另一方法就是采用顾客小组讨论的方式,对产品的使用以及对企业的销售策略等进行评价。在发现存在的问题和机会后,就需要作进一步的了解,并使用深度的研究方法。例如要知道如何将北京建成一座在旅游方面颇具竞争地位的城市就要进行市场调

查来判断来北京的旅游者和非旅游者所寻求的是什么,以及预计他们可能在哪些方面失望等,从而对北京市的旅游事业提出建设性意见和建议。

● 营销策略的形成

在分析了可能存在的机会和问题后,重心就要转移到相应的市场营销策略的制定上来。市场营销策略的形成包括制定一系列的决策,而这些决策的制定常常要从市场研究那里获取大量的信息。下面列出一个这方面的例子。

市场营销策略的形成——基于市场营销研究信息的一些决策

(1) 市场分片决策

- 应当服务于哪些市场片?
- 对于每个市场片,产品应具备的重要特点?
- 应当进入哪些地区的市场?

(2) 产品决策

- 应当包括哪些特性?
- 应当如何在市场上定位?
- 什么样的包装最受顾客欢迎?

(3) 配销渠道决策

- 应当选用什么样的经销商?
- 应使用什么标价政策?
- 应使用一个还是多个渠道?

(4) 广告与促销决策

- 如何使广告更具诱惑力?
- 采用什么促销策略以及如何安排?

——使用多大预算？

(5) 个人销售决策

——哪类顾客的潜力最大？

——使用什么样的销售人员？

——销售人员的激励措施是什么？

(6) 价格决策

——应使用何种价格标准？

——应对竞争者的价格策略采取什么对策？

——应当有多大的销售量？

● 市场营销活动的控制

在决定推出一个新策略或执行一个新方案后，要制定各方面的相应的目标、预算和时间安排。在这个阶段市场研究的重心转移到了下面的问题：

(1) 营销活动的各个部分是否达到了它的目的？

——销售额与目标的比较如何？

——在哪些地区或方面销售不令人满意？为什么？

——广告的目的是否达到？

——配销渠道的目的是否达到？

——零售商是否在继续销售公司的产品？

(2) 营销活动是否该继续、停止、修正或扩大？

——顾客对产品满意吗？

——产品的功能与特色是否该改进？

——广告预算是否需要调整？

——价格是否合适？

要使市场营销研究在本阶段有效,有必要对营销方案的所有部分规定其特定可测的目标,比如各地区的销售额、各渠道的销售额、广告目标(多少人知道该产品)。而市场研究的作用就是提供信息来检验这些目标是否达到,并判断为什么结果不令人满意或超过预测目标。

由于企业经营活动的连续性,市场营销过程的三个环节常常是相互重叠的。因此,市场营销研究是企业经营决策的制定、执行与控制过程中不可缺少的工作之一。

2. 市场调研内容

POINT 核心要点

企业的市场营销研究是包括一切与企业有关的经济、社会、政治和日常活动范围的行为、需要、态度、动机等的调查和研究。从各企业的实际出发,其活动内容的侧重点也应有所不同。

● 用户研究

- (1)用户的具体特征、经济现状,以及他们的变动情况和发展趋势。
- (2)不同地区或不同民族的用户,他们的生活习惯和生活方式以及需求有哪些不同。
- (3)用户的购买动机,包括理智动机、感情动机和偏好动机,以及产生这些动机的原因。
- (4)用户对特定的厂牌商标或特定的商店产生偏好的因素、条件和原因。
- (5)具体分析购买的决定者、使用者和购买者是谁,以及他们之间的关系。
- (6)用户喜欢在何时、何地购买,他们的购买习惯和购买方式,以及对产品的要求和反应有哪些。
- (7)用户对产品的使用次数和购买次数,以及每次购买的数量。
- (8)新产品进入市场,哪些用户最先购买,其原因和反应是什么。

● 市场需求研究

(1)现有市场对产品的需求量和销售量,是供不应求还是供大于求。

(2)市场潜在需求量有多少,也就是产品在市场上可能达到的最大需求量是多少。

(3)不同的细分市场对某种产品的需求情况,以及每一细分市场的饱和点和潜在能力。

(4)本企业的产品在市场上的占有率,哪些细分市场对企业最有利。

(5)同行竞争者的地位和作用、优势和劣势,本企业如何扬长避短、发挥优势。

(6)市场营销组合的研究,包括产品、价格、广告和销售渠道的综合分析比较。

(7)分析市场的进入策略和时间策略,从中选择和掌握最有利的市场机会。

(8)分析研究国内、外市场的变化动态和趋势,制定企业开拓市场的规划。

● 产品研究

(1)分析研究企业现有产品的生命周期,从而针对不同的周期阶段采用不同的产品策略。

(2)如何改进老产品,扩大产品新用途和创造新用户。

(3)如何根据市场的需要,大力开发新产品,保证产品的升级换代,以利于提高产品的适应能力和竞争能力。

(4)如何改进和提高包装质量,以新的包装设计吸引用户。

(5)如何改进产品销售前、后的服务工作,包括技术服务、上门服务、送货服务、修理服务等。

(6)如何设计产品的厂牌商标,分析用户对产品的态度和信任程度,

力创名牌产品。

(7)如何确定最合理的产品库存,既要保证满足市场,又要利于加速资金周转,避免产品的脱销和积压。

(8)对竞争产品进行比较和分析,提出提高本企业产品竞争力的措施。

● 企业责任研究

(1)消费者“知道权力”研究。

(2)生态影响研究和维护社会公德研究。

(3)广告和促销活动的法律限制研究。

(4)产品的社会价值和政策研究。

(5)企业发展趋势研究,包括对企业的长期预测和短期预测。

● 竞争策略研究

(1)防御策略研究,包括阵地防御、侧翼防御、先发制人防御、运动防御或收缩防御,在防御战中,保护自己的市场和削弱对方的力量。

(2)进攻策略研究,包括正面进攻、侧翼进攻、绕道进攻或游击进攻,干预、袭击、间歇性打击等,以骚乱对方和取而代之。

(3)市场追随策略,如:紧紧追随、等距离追随或选择追随,避免直接的竞争,跟在某些市场领导者之后,但有时又走自己的路。

(4)市场补缺策略,避免同大公司冲突,在被大家忽视的补缺基点上开展专业服务,使公司有利可图 and 逐渐发展。

● 广告研究

(1)广告对象研究,企业产品是广告宣传的客体,当然各种无商品实

体的商业性服务也属于这一基本要素。

(2)广告队伍研究,包括广告的决策者、设计者、制作者、传播者及其他人员。只有他们的协同工作,广告的功能才能发挥。

(3)广告媒体研究,离开了报刊杂志、广播电视和广告牌等媒体,广告就不可能为广大消费者所接受。

(4)广告心理研究,包括对人的求新心理、好奇心理、爱美心理的研究。

(5)广告技术研究,包括对设计和制作广告所需要的各种专业知识和技能的分析。

(6)广告行为研究,即调查研究广告宣传人员与广告受众在整个广告宣传过程中的行为,当然这些行为也受其他各种因素的促进和制约。

(7)广告效果研究,即用价值工程来分析广告宣传投入与实际效果的关系。

● 价格研究

(1)商品的比价研究,调查分析同一市场和时间内相互关联的各种产品的关系,如:原料与加工业的比价,制成品和零配件的比价,进口商品与国内商品的比价,同类产品中的高、中、低端商品比价。

(2)商品的差价研究,包括质量差价、地区差价、季节差价、购销差价、批零差价和数量差价等。

(3)价格与商品供求关系研究,除国家计划价格以外,根据需求适当调价,有利于调节生产与流通的平衡。

(4)产品定价研究,主要指企业的新产品投放市场时的定价策略和方法研究。

● 权力研究

(1)政府权力研究,公司要分析政府中影响市场的部门有哪些,分析他们所追求的目标是什么,并研究怎样能取得他们的合作。

(2)社会权力研究,公司为了争取公众,需要采取哪些措施,比如捐款或免费提供娱乐等。

(3)对大公司高级职员的研究,有影响的高级职员的默许往往会给企业的发展带来好处。

● 公共关系研究

(1)媒介关系研究,报纸、电视、广播是三种最重要的媒介,如何与它们保持融洽的关系,使其成为公共关系部工作的延伸和扩展。

(2)职工关系研究,着重研究企业的领导与职工信息交流的现状,让职工参加企业的决策过程和为企业竞争出谋献策。

(3)消费者关系研究,调查本企业产品消费者的“安全、表述、选择、知晓”四大权利的现状,把企业与消费者的关系作为公司的生命线。

● 市场销售研究

(1)企业现有的销售力量在结构和数量上是否适应需要,如何控制和调节销售力量。

(2)现有的销售渠道是否畅通,如何调整销售渠道,减少中间环节,以减少销售成本,增加销售额和销售利润。

(3)怎样正确运用促销手段,以刺激消费,创造新的功能需求,开拓新的市场。

3. 市场调研分类

POINT 核心要点

了解市场调研的分类对于正确开展市场调研工作具有重要意义。一般而言,市场调研可分为:探测性研究,描述性研究,因果研究和预测性研究。

● 探测性研究

如果研究者对所欲研究的问题或范围仍不甚熟悉,无法确定究竟应研究些什么问题,这样就应采用探测研究法找出问题,以拟定假设(hypothesis),方便进一步研究。例如,某冷气机代理商为了解该公司所代理的品牌是否能使用户感到满意,就在用户中随意选出 20 户,派人调查这些用户对该品牌的意见,在调查过程中,并不需要正式问卷,可自由交谈,找出一些用户的问题,最后根据这 20 个用户所提供的资料,拟定一些假设。试举例如下:某公司近几个月来销量大为下降,究竟是什么原因,公司方面也不能确定。是经济衰退所影响? 广告支出的减少? 或销售代理效率低? 显然可能的原因很多,该公司实在无法一一查知,只好先用探测研究法来寻求一些最可能的原因,即从一些用户及代理商处收集资料,从中发掘问题。从上面例子来看,探测性研究主要是确定问题之所在,至于问题究竟应如何解决,则依靠进一步的研究。例如用描述性研究或因果关系研究来收集资料,以作解决问题之用。

探测性研究的资料来源有三方面:

(1) 二手资料

(2)请教专业人士

(3)参考以往类似的实例

用二手资料来找寻问题的方法是最节省费用的一种,其优点是所费时间短。二手资料即是已公布的资料,例如政府统计、其他公司年报、学术机构的有关研究等。

● 描述性研究

多数的市场研究乃属描述性研究,例如:

(1)市场潜力研究

(2)市场占有率研究

(3)销售分析

(4)分销渠道研究

(5)产品研究

在描述性研究中,可找出关联因素(associative variables)。例如在销售研究中发现销售量与广告支出有很大关系,但并未说明何者为因,何者为果。因果关系的研究并非描述性研究的任务,而描述性研究只要能找出一些关联关系即可。换言之,描述性研究旨在说明“什么”或“何时”,或者“如何”等问题,但不用解释“为何”,这一问题则属因果关系研究的任务。例如描述性研究指出了销售与广告预算有关联现象,但并未说明何者是因,何者是果。虽然如此,描述性研究却提供了进一步深入研究的基本资料,如欲了解销售与广告预算的因果关系,可作因果关系研究。

如果欲作一些估计或预测性研究,则描述性研究的资料十分有用。没有描述性研究所提供的资料,便无法从事统计推论(statistical inference)的工作。

● 因果关系研究

在市场研究方面时时遇到一些“为何”的问题，例如：

- (1)为什么消费者在同类产品中比较喜欢甲牌子？
- (2)上半年销售减少的主要原因何在？
- (3)广告与销售之间的因果关系如何？
- (4)价格与销售之间的因果关系如何？

因果关系研究的主要目的在于鉴定各有关变数之间的关系，通常而言，销售即为最典型的因变量(dependent variable)，其余的因变量有市场占有率(market share)、成本、利润等。而自变量(independent variable)则为企业本身可以控制的市场推销变数，亦称为“市场变数组合”(marketing mix)，例如价格、广告支出、个人销售、分销路线等，皆为企业本身自己可以加以控制的变数(controllable variables)，又称内在变数(endogenous variables)。而在企业的市场环境中，却有许多不能控制的变数(uncontrollable variables)，又称外在变数，例如政府法令、竞争者的广告支出与价格、消费者的收入、嗜好的转变等变数，显然非企业所能控制。因果关系研究的主要目的在于了解以上这些变数对某一个依变数(例如销售量)的关系之所在。在描述性研究中已收集了自变数与依变数的资料，也指出其间的相互关联，但究竟是何种关系，则为因果关系研究的任务。就以影响销售的因素而言，本就很多，究竟何者为决定性因素，因果关系研究应给予解答。近几个月销售的增长是否因广告支出的增加所造成？从描述性研究的资料来看，销售与广告支出显然有关系，不过有关联不一定就表示两者之间有因果关系！可能是竞争牌子的品质转坏或销售组织效率过低所造成的影响。就算销售与广告支出有关联，但何者为因？何者为果？销售增加是否一定为广告支出增加所影响？反之也可说广告支出的增加乃因销售增加的结果，因为有些企业的广告支出

费用乃根据其销售数值的某一固定百分比而拟定,果然如此,销售增加便为因,而广告支出则为果了!究竟两者的真正关系何在,乃是因果关系研究应解答的问题。

● 预测性研究

市场推销所面临的重大问题仍是需求问题。需求为生产的先决条件,亦为企业生存的条件,市场需求的估计对每个企业来说,具有重大意义,因为惟有知道未来的需求(就算估计数字也好),企业才能作生产、财务、人事、组织等计划。对将来企业产品的需求如果完全不了解或无从估计的话,日后所冒的风险显然很大,可能发生生产过剩(生产大过需求),或生产不足(需求大过生产)。两种情形都会使企业发生损失。前者为实际损失,而后者则为机会损失(opportunity loss)。因此预测性的研究意义重大。

预测性的研究所需的资料主要根据描述性研究与因果关系研究所提供,例如欲估计公司未来四年的销售量(Y),则需对影响该销售量的自变数,如家庭收入(X_1)与家庭数目(X_2)也应先加以估计(再加上预测方程的参数 a, b, c),预测方程为:

$$Y = a + bX_1 + cX_2$$

X_1 与 X_2 等资料在描述性研究与因果关系研究中应已收集,假定在购买者习惯不变及推销费用不增加的情况下,将未来四年所估计的 X_1 与 X_2 之值代入公式,即可求出未来四年的销售量。

4. 市场调研步骤

POINT 核心要点

正确把握市场调研的步骤是进行市场调研工作的前提,它可以使企业的市场研究工作简单易行,事半功倍。

● 拟定问题与假设

由于市场研究的主要目的是在收集与分析资料以帮助管理当局解决有关市场管理或决策的问题,因此应首先了解问题的所在,例如某公司发现其销售量已连续下降达 6 个月之久,管理当局想知道真正原因究竟为何,是经济衰退? 广告支出减少? 消费者偏好转变? 还是代理商推销不力? 市场研究者应先分析有关资料,然后拟定问题和假设。假如他认为是消费者偏好转变的话,便可作若干假定,例如:

“消费者认为该公司产品设计落伍”

“竞争牌子的广告设计较佳”

拟定假设的主要原因是在限定研究或调查的范围而以将来调查所得的资料来鉴定所作的假设是否成立。

● 拟定所需资料

研究问题与假设拟定之后,下一步就应决定应收集哪些资料,这当然应与研究或调查的目的有关,例如:

(1) 消费者对本公司牌子与其他牌子的态度如何。

(2) 消费者对本公司牌子及其他牌子的价格的看法如何。

(3)本公司牌子的电视广告与竞争牌子的广告,在消费者心目中的评价如何。

(4)不同社会阶层对本公司牌子与竞争牌子的态度有无差别。

● 决定收集资料的方式

如果并无适用的现成资料,原始资料的收集是必需步骤。问题是采取何种方式收集资料而已。实验法?观察法?还是调查法?这与所需资料性质有关。由于所需资料需要消费者的配合,因此该公司市场研究者决定采取调查法收集资料。至于采取何种调查方法也应谨慎考虑。个人访问?邮寄调查?还是电话调查?市场研究者认为采用个人访问较为合适,因该公司所询问的一些态度问题和态度量表,用邮寄或电话调查方式都有困难,而采用个人访问方式较为适宜,就算被调查者发现有不明白的地方时,调查员也可加以详细解释,再者该公司还要收集较多的资料。最后决定是采用个人访问法,并且直接用结构性问卷询问。

● 抽样设计

市场调查是一抽样调查,在研究设计阶段便应决定抽查对象为谁,例如抽样对象为家庭主妇,在中上收入家庭与中下收入家庭中各抽查200个。跟着的问题便是究竟应采用何种抽样方法,采用机率抽样法(probability sampling)抑或非机率抽样法。这当然要视该研究所要求的准确程度而定。机率抽样的估计准确性较高,且可估计抽样误差,从统计效率来说,自然以机率抽样为佳,不过从经济观点来看,则又不然。非机率抽样设计简单,可节省时间与费用。另一个必须决定的问题是样本数目,而这又需考虑到统计与经济效率,样本数目大,调查误差减少,但费用增高。

● 资料的收集工作

市场调查工作必须通过调查员,调查员的素质会影响到调查结果的正确性。调查员自然以大学的市场学系、心理系或社会系的学生最为理想,因为他们已受过调查技术与理论的训练,可降低调查误差。

● 分析资料

资料收集后,应检视所有答案,不完整的答案应考虑剔除,或者再访问该应答者,要求补填。

研究者应将分析结果编成统计表或统计图,方便阅读者了解分析结果,并从表中资料看出与研究假设之间的关系。研究者又应将分析结果计算各类资料的百分率与平均数,使读者对分析结果有一清晰概念。不过各种资料的百分率与平均数之间的差异是否真正有统计意义,应使用适当的统计检定方法来鉴定,例如两种收入家庭对某种家庭用品的每月消费支出,从表面上来看有差异,但是否真有差异则应用平均数差异检定法来分析。

市场研究者尚可运用一些统计方法来作一些分析工作,例如相关分析、回归分析及变异数分析等。

● 准备研究报告

市场研究的最后一阶段是编写一书面研究报告(research report)。一般而言,书面研究报告可分两类:

(1)专门性报告(technical report)

(2)通俗性报告(popular report)

专门性报告的读者对象是对整个研究设计、分析方法、研究结果及

各类统计表感到兴趣者,并对市场研究的技术已有所了解。而通俗性报告的读者主要兴趣在听取市场研究专家的建议,例如某些公司的行政决定者。

(1)专门性报告的纲要如下:

①研究结果的摘要:将研究的主要发现予以摘要说明。

②研究目的:该研究的目的及各种研究假设。

③研究方法:研究设计步骤、资料收集方法与抽样方法。

④资料分析:为专门性报告的最主要一部分:研究结果、统计图表。

⑤结论与建议:研究结果的摘要,并说明其限制,从研究结果对研究问题(例如销售下降)作一策略性的建议。

⑥附录:凡未列入研究报告主要部分的有关资料,例如一些附表(appendix),可列于附录。此外,有关的统计公式、技术性的说明、测量方法的详细说明,以至参考书籍、研究报告及论文等均可列入。

(2)通俗性报告的纲要如下:

①研究发现与结果:主要在说明研究发现与结果的关系。

②建议行动:根据研究结果作若干决策性的建议。

③研究目的:说明研究目的之所在。

④研究方法:非技术性地说明研究方法,避免用专家术语。

⑤研究结果:为报告的主要部分,报告需清楚,避免用技术性术语。

⑥附录:有关研究方法与研究结果的较详细资料,例如统计附表。

5. 市场调研机构与成本

POINT 核心要点

企业开展市场调研工作,必须要明确其调研机构及调研成本,它是开展市场调研工作的基本前提。

● 市场调研的人员或机构

市场研究的实际执行者(或机构)包括下面几个方面:

(1)企业本身的市场调研人员

在西方国家,大多数大企业都有自己的市场研究人员,这些企业只是在特殊情况下,比如需要特别设备或特别的调查过程(如进行全国性的消费者调查)才使用专门的市场研究公司。而小企业则一般没有自己正规的市场研究部门,也许他们会用一人来主管研究活动。由于我国对市场营销管理方法应用不多,所以企业对市场研究的应用就更少,一般都没有正规的市场研究部门,只有像二汽这样大的企业才有类似的部门,如二汽在销售处之下设有信息科,专门收集整理东风汽车各方面的信息,并作相应的处理、分析,并加以应用。

(2)企业外部独立的调研机构

①大型的综合调查公司。

这类公司通过特定的用户网,对商店进行核查,监视住户的电视收看等等,为他们的顾客提供连续不断的信息。这些公司也有固定的研究项目来为相当多的顾客服务。

②特别的研究公司。

这类公司针对顾客的特定要求进行市场研究。他们通常有一些特别的设备可供使用。

③经营顾问公司。

这类公司的主要职能是经营管理方面的咨询。由于业务上的需要，也设有市场研究部门为其他公司提供调研服务。

④非盈利性机构。

这类机构如政府统计部门、消费者协会、行业协会等都定期刊出统计资料，一般是免费或只计成本地为企业提供服务。

另外，各种企业本身也可向外提供各种有用资料。

● 市场调研的成本

究竟应在市场研究方面花费多少，没有统一的模式。根据国外研究者的发现，消费品制造企业在市场营销研究上的花费比工业产品生产企业的要多得多。另外随着市场竞争的增强，各企业在市场研究上的花费也会逐渐增加。根据我国目前的情况，随着企业由产品生产型转向商品经营型以及对市场研究应用的增加，花在市场研究上的费用也会大幅度增加。

一般来讲，多数企业常常把在市场研究上花费的金额定为企业预计的销售额的百分比。

这种确定市场研究预算的方法或许不很合理，但它是最简单的方法。但如何计算某个市场研究课题所需的费用呢？方法似乎很简单，首先要分析将要进行的研究活动内容以及阶段，然后估计每项活动所需的费用，由此再算出该课题的总研究费用。如果研究是由外部机构完成，对研究费用的估计应该在他们的研究建议书里提出来。

6. 案头研究

POINT 核心要点

案头调研,就是指对第二手资料的调查活动。随着社会信息化的程度越来越高,“秀才不出门,能知天下事”的谚语已成为现实。

● 案头研究的任务

案头调研的任务有:

(1)为实地调研提供背景材料。实地调研前需要对整个形势有充分认识,这在很大程度上依靠统计资料来提供。

(2)在某些情况下,案头调研可以代替实地调研。例如在新产品开发调查中,用第二手统计数据和新、旧产品技术性能数据进行对比分析后,有时也能写出调查报告。

(3)如果考虑到许多细分市场,在通过代价很高的实地调研去调查这些市场以前,案头调研可以提供足够的资料,来确定最有希望的市场。

(4)可用以市场趋势分析和对总体参数的估算。因为实地调研通常用抽样调查的方法进行,而用这种方法对了解总体参数是有困难的。例如,要了解市场总的潜力是多少,这就要用市场统计资料来提供情况,然后用趋势分析的方法来推算总体。

(5)可以为企业的内部改革提供依据。在许多情况下,现成资料比实地调研的作用大得多,企业的内部改革需要了解企业概况,如历史沿革、财务结构、生产技术、职工现状以及市场情况,它们主要通过企业的统计资料来反映。实地调研虽然可以增加一些新内容,但不能反映企业的总

貌。

● 案头研究的程序

(1) 评价现有资料

现有资料是指从其他人或其他单位所取得的,已经积累起来的第二手资料。在信息爆炸的时代,案头的资料可能很多,但关键的问题是,调研人员应根据它的特殊需要对眼前的现有资料作出评价。评价现有资料的标准大致如下:

- ①内容,资料是否可靠、全面和精确地包括课题的要求。
- ②水平,资料的专门程度够不够格。
- ③重点,资料是否针对与课题最有关的各个方面。
- ④时间,资料所涉及的时期是否适当,有没有事过境迁。
- ⑤准确,资料是否可信,与第一手资料的接近度如何。
- ⑥方便,资料能否既迅速又花钱不多地获得。

(2) 搜集情报的途径

从一般线索到特殊线索,这是每个调研人员搜集情报的必由之路。当着手一个正式调研项目时,调研人员寻找的第一类资料是向他提供总体市场概况的那类资料,包括基本特征、一般结构、发展趋势和交易情况等。他可能会从报纸或杂志的调查文章开始工作。随着调研的深入,资料的选择性和详细程度会越来越细。

(3) 资料筛选

资料收集后,调研人员应根据课题的需要,剔除与课题无关的资料及不完整的情报。例如,当调研人员在分析进入哪些市场的报告中,他可以分析下列因素去掉一些对公司市场潜量很小的市场:产品的可接受性、分配渠道、价格、权力障碍、竞争情况等。

(4)案头报告的撰写

报告是所有调查工作的过程和调查的成果赖以表达的工具。撰写这类报告应注意以下几点:

- ①简单明了,将资料编成统计图表,方便阅读者了解分析结果和看出与研究假设的关系。
- ②吸引力强,用新闻标题的方式书写惹人注目的题目,以提高阅读人的注意和兴趣。
- ③结论明确,如果没有明确的结论和建议事项,该调研报告就失去其意义和价值。

● 第二手资料的收集步骤

第二手资料的内容很多。这么多的信息常使研究者感到无从下手,因此有必要遵循一个正规的查找步骤。信息的查找可分为四步:辨别所需的信息;寻找这些可能的来源;收集这些第二手资料;以及分析已收集信息与所需信息的差别。

(1)辨别所需的信息

任何资料收集过程的第一步都是辨别能达到研究目的的信息类型。这些信息可以是一般性质的(如照相机行业的年销售量),也可能是相当具体的(如武汉市照相机的年销售金额和数量)。当研究者对研究的主题不太熟悉时,初始辨别的信息可能是比较粗浅的。当对主题进一步了解后,就要详细辨别达到研究目的所需的信息。

(2)寻找信息源

一旦辨别出所需信息,具体的查找工作就要开始。开始查找时要假设在某个信息源(如政府资料)里已经存在很多所需的信息。尽管研究者不可能发现所有与研究主题有关的资料,但他应当能有效地使用各种

检索工具,如索引、指南、摘要等,以减少寻找时间并且扩大信息量及其价值。

(3)收集第二手资料

在辨明了信息源后,研究者要开始收集那些所需资料。在记录这些资料时,一定要记录下这些资料的详细来源(作者、文献名、刊名或出版商、刊号或出版时间、页码等),以便在后来要检查资料的正确性时,研究者或其他人也能准确地查到其来源。

(4)辨别所收集到的资料与所需资料的差别

第二手资料或许只能满足课题的一部分信息需要,因此原始资料的收集目的就是填补这个差别,满足那些剩下的信息要求。

7. 实地研究的步骤

POINT 核心要点

在有些情况下,调研人员可能发现不离开办公桌就能得到他所需的某个市场营销调研的全部资料。但在有些情况下,除了能得到一些模糊的统计数字以外,其他资料是收集不到的。在案头调研不能完成任务时,调研人员有必要进行实地调研。

● 发现问题

市场需求的千变万化与生产过程中的相对稳定性,使企业产生了各种对市场需求的不适应性,这些不适应性会从企业的经营活动中反映出来。一个精明能干的管理者能从纷繁的活动中找出问题的征象。寻求调研课题的目的无非是以下三种:

第一种是正在进行的业务出现了问题,它必须及时调查、分析原因和采取措施;

第二种是潜在的问题,它需要进一步观察研究,以便防微杜渐和捕捉先机;

第三种是为了规划新的行动,它需要从事物发展的规律中去探索问题。

● 收集案头资料

当营销调研部门发现了一个值得调研的问题以后,它所做的第一步应是收集与此有关的案头资料。案头资料既方便又便宜,也能节约不少

时间。一般的做法是：

- (1)从信息系统中找出本公司的销售和生产记录；
- (2)查阅公开发行的统计资料；
- (3)查阅与此调查有关的其他资料；
- (4)收集竞争者和竞争产品的资料；
- (5)收集访问人名单和编写实地调研计划所需的资料。

● 确定调研课题

根据许多调研人员的经验,在任何一个问题上都存在着许许多多可以调研的事情。除非对该调研课题作出清晰的定义,否则收集信息的成本可能会超过调研结论的价值。对一个调研问题定义得太宽,会使营销经理得到许多不需要的信息,而实际需要的信息可能得不到。对问题定义得太窄,也会束缚调查者的手脚,开阔不了人的思路。

为了使提出的问题恰当,它要求营销经理妥善掌舵。同时,为了使调研课题达到预期效果,它要求明确五个问题:

- (1)为什么要进行调查?
- (2)谁想知道这些问题?
- (3)要查清哪些问题?
- (4)向谁调查这些问题?
- (5)查清以后有何用处?

● 编写调查项目建议书

根据所发现问题的性质和手中的资料,营销调研部门经过讨论,认为有必要进行一次实地调研时,它就应该作一个“调查项目建议书”。项目建议书的内容包括:问题和情况,方法和步骤,目的和要求,资金和时

间等。它与调研计划是不同的,它要求简单明了,而调研计划是十分详细的。

● 制订调研计划

要使市场营销调研工作顺利进行,必须事先有一个完善的调研计划。一个好的调研计划必须由专业人员设计。

在设计一个调研计划时要求作出决定的有以下几项:

- (1)数据来源,明确调查地点和调查对象;
- (2)调研方法,是观察法、调查法还是实验法;
- (3)调研工具,是用调查表的形式,还是用机械设备;
- (4)抽样计划,明确抽样的方法、范围、数量和程序;
- (5)接触方法,是用电话、邮寄还是个人接触;
- (6)时间安排,起止时间和各项活动的时间安排;
- (7)经费预算,资料费、交通费、调查费、印刷费等。

市场调研包含着大量的单项活动,这些活动都按一定的顺序排列,对每一项活动要指定一个日期,以免调研工作无限期地拖长。在调研计划中要制定进度表,这张表不仅可以提高效率。而且可以帮助计算调查成本。当不能按计划完成时,可以考虑在某些环节上加快速度或减小调查规模。根据时间进度表还可设计一张调研计划网络图来补充。前者以时间控制为重点,后者以成本控制为重点。

● 探测性调查

对有些市场营销调查,由于情况的复杂性和市场的多变性,不能马上确定问题所在和调查的范围。为此,可先进行一次小规模的非正式调查,即开展探测性调查。对于某些大型的市场营销调研,预先安排探测

性调查更有必要。

探测性调查的资料准备,除已经收集或准备征询的案头资料外,参考以往类似的案例也可能得到启发,同时可向产品设计者、技术人员、专家和有关人士请教。

为了使现场调查顺利进行,调查前要作一个时间进度的打算,设计一些调查表格,对各种座谈访问登记和统计。收集的资料必须有针对性,否则会增加费用和浪费时间。所谓资料的针对性就是有经济价值;能准确地回答拟订的设想;与调查课题紧密相关;有说服力;可靠性高。

● 结论性调查

结论性调查与探测性调查不同的是,结论性调查属于正规市场调研活动,而探测性调查是非正规的。现代化的正规市场调研计划往往把重点放在消费者的态度、行为和其最终会对企业产生什么影响上。正规的调查计划要求明确以下几项:

- (1)调查目标,收集资料的种类、数量和范围;
- (2)调查地点和对象;
- (3)调查方法;
- (4)日期要求等内容。

● 数据整理分析

市场上得到的大量第一手资料是分散、零星和片面的。为了反映事物的本质,必须把这些原始资料进行整理分析,使之系统化、合理化。数据资料整理就是把各种调查所得的数据资料归纳为反映总体的数据的过程。

数据的整理分析一般包括以下五个程序:

- (1)分类;
- (2)编校;
- (3)统计;
- (4)推断;
- (5)鉴定。

● 撰写调研报告

市场营销调研报告的提出和报告的内容、质量,决定着调研结果的有效程度。写得拙劣的报告会把出色的调研活动弄得黯然失色。市场营销调研报告按其内容来分,可分为专题报告和一般性报告。前者是供专门人员作深入研究用的,后者是供企业的行政领导或公众参考的。这两种报告的撰写方式有较大的差别,现分述如下:

(1)专题报告

专题报告又称技术性报告,在撰写时应注意尽可能详细,凡在原始资料中所发现的事实都要列入,以便其他专门人员参考。要以客观的立场列举事实,当调查结果对本企业不利时也应如实反映。至于专题调研报告所应包含的项目,大致如下:

- ①封面,写明调研题目、承办部门、人员、日期;
- ②序言,叙述调查背景和简单经过;
- ③摘要,简洁概括地说明调研结论和建议事项,它也许是企业决策层人士所阅读报告的惟一部分,因为他们太忙并对复杂的细节不感兴趣;
- ④正文,包括调查目的、方法、步骤、样本分布情况、调查表内容、统计方法及数据、误差估计、在技术上无法克服的问题、调查结果、结论和建议等;

⑤附录,应尽可能多地列入有关论证和说明正文的资料,其中有调查表副本、统计资料原稿、访问者约会的记录、参考资料目录等。

(2)一般性报告

一般性报告又称通俗性报告,因阅读者人数众多,水平参差不齐,故应力求条理清晰,并避免引用专门性术语。为了提高阅读人的兴趣和注意,报告要注重吸引力。有时也可从本企业的利益出发,特别强调调查结果中对本企业有利的事实,以起到宣传广告的效果。报告内容所包括的项目要求或小标题可用新闻标题的方式以引人注目,关于调查方法、分析整理过程、资料目录等,只要作简要说明便可,而对调研结果的结论和建议事项可以适当详写一些。

● 追踪调研

市场是在不断变化的,而通过市场营销调研方法所获得的市场面貌是静止的。在千变万化的消费者面前,当按照实地调研的结论采取行动时,这个调查可能已经过时了。因为消费者的看法和爱好在不断改变,竞争者的策略和影响也在不断改变。这些情况说明,提交调研报告后调查工作并未结束,调研人员要追踪调查的结论与企业营销活动的实践是否吻合,提出的经营建议是否被领导采纳,应用的程度和实际效果的比较如何。对调查结果进行追踪,及时反馈,可以从中总结经验,纠正偏差,提高调研人员的分析能力和加强对企业全部营销活动的监督和控制。

8. 问卷设计

POINT 核心要点

问卷是采用询问调查法时记录问句以便向被调查人发问并记录答案的文卷,也就是用来搜集第一手资料的文卷。问卷的作用有二:一是根据它来向被调查者发问;二是用它来记录答案,也就是第一手调查资料,这些第一手资料是为实现调查目的所必需的。

● 设计问卷的程序

要设计完美的问卷,需遵循一定的程序,一般应按下列步骤进行:

设计问卷的第一步是理解该项调查的目的,把握住调查的主题,明确通过问卷所要搜集的特定的第一手资料。例如,要明确通过调查需弄清市场的哪一方面的情况。要解决什么样问题,应有针对性地搜集哪些资料。

第二步,问卷设计人员需亲自到市场上进行自由访问调查,询问一些与调查主题有关的问题,打开设计思路。自由访问调查,不需要问卷,只需对调查主题的每一个项目作深入了解,注意被调查者即兴发言的内容,就可能受到启发。通过自由访问、调查,便于把调查的主题以询问形式分解成更详细的细目。

第三步,拟订问卷文稿,即将调查的主题用适当的口吻,按一般人思考事物的顺序拟成问卷。问卷文稿拟成后,则进行可行性研究。对文稿作可行性研究,可采用逻辑分析和经验判断等方法。逻辑分析,即对文稿的问句从逻辑上检验是否可行。经验判断,则是请有问卷设计和市场

调查实践经验的内行来判断问卷设计的可行性。在内部的可行性研究通过后,即可进入第四步。

第四步,将问卷文稿在少数被调查人中试填。这种试填实际上是进行小范围的实地调查。小范围的实地调查目的并不是为了搜集资料,而是为了进一步检验问卷文稿的可行性,因此试填的对象应有代表性。根据试填中对该项调查的难易程度、回答内容的可信程度等方面的感受,对文稿再次进行必要的修改后,才作为正式问卷。

● 问卷的结构

一份完整的问卷,一般由说明词、搜集资料部分、被调查者特征分类资料部分、电子计算编码、作业证明的记载五部分构造而成。

(1)说明词

说明词一般在问卷的开头,或者作为问卷的附信。目的是让被调查人了解调查的意义,引起重视和兴趣,争取支持与合作。

(2)搜集资料部分

搜集资料部分是设计问卷的最主要组成部分,是使用问卷的目的所在。这一部分设计得如何,关系到该项调查有无价值和价值的大小。搜集什么样的资料,是通过问句设计来表示的,包括调查的问题和回答的方式等内容。

(3)被调查者基本情况方面的资料部分

被调查者包括两大类,一是个人,二是单位。如果被调查者为个人,则其特征分类资料包括性别、年龄、文化程度、职务或技术职称、个人或家庭收入、民族等项;如果被调查者是企事业等单位,则包括行业类别、资金、营业额、营业面积、经营商品种类、职工人数等项。有了基本特征资料,就可以进行分组研究,如按收入水平,可分为高收入、中等收入和

低收入等组进行分析,研究消费水平、消费结构、收入弹性等。

(4)电子计算机编码

开展问卷调查时,计算处理工作量一般比较大。因此,在问卷上设计电子计算机编码,当取得第一手调查资料后,便于使用电子计算机处理、汇总、分类、排序、分析等用。

(5)作业证明的记载

在问卷上作业证明的记载,主要是调查人与被调查者的记载。如调查人的姓名、调查时间;被调查者的姓名或单位名称、地址,采用匿名信调查则不写被调查者姓名。作业证明在于用以说明该项作业完成的情况,调查人的责任,并有利于检查、修正调查资料,等等。

● 问题的设计

问题的设计有以下四种类型:

(1)自由问题

在采用自由问题(open or free - answer types of question)时,应答者可以用自己的字眼自由发表他的意见,在问卷上并无已拟定的答案。例如:

你抽香烟有多久了?

你喜欢看那一类的电视节目?

显然,应答者可自由回答以上的问题,并不需要按照问卷上已拟定之答案加以选择,因此应答者的回答所产生的影响甚小,为其优点。透过自由式问题可能收集到一些为调查者所忽略的答案和资料。通常而言,问卷上的第一个问题多采用自由式问题,让应答者有机会尽量发表意见,这样可制造一种有利的调查气氛,缩短调查者与应答者之间的距离。自然,自由式问题也有其缺点,例如调查者的偏见,因记录应答者答

案是由调查者操笔,极可能记录失真,并非应答者原来的意思。如果调查者按照他自己的理解来记录,就有出现偏见的可能。这自然可运用录音机来免除这种缺点。自由式问题的第二个主要缺点为资料整理与分析的困难。

由于各个应答者的答案可能不同,所用字眼各异,因此在答案分类时难免出现困难,整理过程相当耗费时间,而且免不了整理者自己的偏见在内。还有一个缺点就是应答者的社会阶层比重问题,一般而言。上层与中上层的应答者由于他们的教育程度较高,在回答问题时所发表的意见较多及较有条理,因此极可能构成答案中,中上阶层应答者答案的比重较大,而形成了调查偏见。

(2)封闭式问题

封闭式问题(closed question)与自由式问题相反,其答案已事先由调查者拟定,例如:

二分法问题(dichotomous question):

你是否准备在最近几个月内购买一架彩色电视机?

答案显然最多为“是”或“否”,少数人会回答“未决定”。

多项选择问题(multiple choice question):

你购买雕牌洗衣粉的主要原因是(最主要两种):

- ①洗衣较洁白
- ②售价较廉
- ③任何商店皆有出售
- ④不伤手
- ⑤价格与已有的牌子相同,但份量较多
- ⑥朋友介绍

你购买洗衣粉通常在……(只选一种)

①超级市场

②杂货店

采用封闭式问题,应答者只能从问卷上已准备好的答案中选择,因此在资料整理与分类上较易处理,在调查时又可节省时间,多问一些问题。主要缺点是缺乏应答者的自发性表达,他们的答案极可能并不在所拟定的答案之中,因而只好选择一种并非真正代表自己意见的答案。决定采用自由式问题抑或封闭式问题时,必须考虑到问题答案的分散程度,如果答案的可能性极多,用封闭式问题会使答案范围流于狭窄,未能发掘出应答者的真正答案。事实上,有些封闭性问题的答案,应答者以前根本就未考虑到,现在既然要求他选择一条或若干条作答,就会草草选填了事,这自然会影响到调查的准确性。

(3)事实性问题

顾名思义,事实性问题(factual question)主要在要求应答者回答一些有关事实的问题,例如:

你通常什么时候看电视?

事实性问题的主要目的即在求取事实资料,因此问题中的字眼定义必须清楚,使应答者了解后能正确回答。

市场调查中,许多问题均属“事实性问题”,例如应答者个人的资料:职业、收入、家庭状况、居住环境、教育程度等。这些问题又称为“分类性问题”(classification question),因为可根据所获得的资料而将应答者分类。在问卷之中,通常将分类性问题放在后边,以免应答者在回答有关个人的问题时有所顾忌,因而影响以后的答案。不过如果抽样方法是采用配额抽样(quota sampling),则分类性问题应置于问卷之首,否则不知道应答者是否符合样本所规定的条件。

(4)意见性问题

在市场调查问卷中,往往会询问到应答者一些有关意见或态度的问题,例如:

你是否喜欢××电视节目?

意见性问题事实上即态度调查问题。应答者是否愿意表达他真正的态度固然要考虑,而态度强度也有不同。如何从答案中衡量其强弱,显然也是一个需要克服的问题。通常而言,应答者会受到问题所用字眼(wording)和问题次序(question sequence)的影响,即不同反应,因而答案也有所不同。对于事实性问题,可将答案与已知资料加以比较,但在意见性问题方面则很难作比较工作,因应答者对同样问题所作的反应各不相同,因此意见性问题的设计远较事实性问题为难。

9. 市场需求的测量

POINT 核心要点

企业不仅应对市场进行定性分析,也应该进行定量分析,估计目前和未来市场需求规模的大小,这是企业制定营销计划和进行营销决策的重要依据。

● 市场需求估计的重要性

一个企业是否进入某一市场,取决于这个市场规模的大小,或是否会在将来迅速成长起来,保证企业进入这个市场能够获利。因此企业必须在许多市场中选择目标市场。通过对各个市场的需求潜量的定量分析,可以发现各市场的估计需要量以及企业在各市场获利的可能性,从而有助于市场细分和目标市场的选择。例如,某百货公司欲在 6 个地区中选择一个地区,设立一个分公司,这样它就必须估计每一地区的销售潜量,这是公司制订此项决策必须考虑的因素之一。此外,通过需求分析,还可以了解顾客的偏好和心理,进一步分析市场产品的特征,并以此作为发现产品机会的依据。

一旦企业决定进入某一市场,它就不得不估计不同地区和市场部分的需求潜量,并据此慎重地制订市场营销方案,制订短期决策,有效地分配其有限的资源。此外,企业还必须制订有关设备和资金增长的长期决策,这也需要对市场需求作定量估计。如某制造企业要根据以往的销售形势、宏观经济状况和行业发展趋势等进行长期预测,以估计其产品的未来需求状况,为决定是否增加生产设备提供依据。

市场需求估计可以有多种类型。例如,按产品层次分,有产品项目、产品形式、产品大类、企业销售、行业销售等需求估计;按空间层次分,有顾客、地区、全国、世界范围的需求估计;按时间分,又有短期、中期、长期的需求估计。这几个因素组合起来,需求估计自然是多种多样。

● 需求测量的主要概念

(1) 市场需求

估计市场需求是评价市场营销机会的重要步骤,但在大多数情况下,人们对市场需求含义的理解并不准确。市场需求的确切定义应当是:某个产品的市场需求是指一定的顾客,在一定的地理区域、一定的时间、一定的市场营销环境和一定的市场营销方案下购买的总量。为了正确地理解这个概念,可以从8个方面来考察它。

①产品。首先必须确定要测量的产品种类。这个产品种类的范围主要取决于制造商如何看待它渗透相邻市场的机会。如一个制罐商须确定它的市场是全部金属罐用户,还是全部容器用户,才能着手估计市场需求。

②总量。市场需求大小有多种表述方法。可用绝对数值,如产品实体数量以及金额来表述市场需求,例如全国布鞋市场可用年需求量2亿双或10亿元表示;也可用相对数值表示市场需求大小,如某地区的电风扇市场需求可用占全国需求总量的5%来表示。

③购买。测量市场需求还需要明确购买的含义,即这种购买是指订购规模、送达规模、付款规模,还是消费规模。例如,对来年的新住房的需求预测是指预测将要订购的住房单元数量,而不是完工的住房数量。购买的含义不同,最后预测的结果也可能不同。

④顾客群。不仅要测量整个市场的需求量,而且市场的各个部分或

市场营销学

子市场的需求也必须确定。例如,服装企业不仅要确定市场总需求,还要细分市场,确定各个市场部分的需求,如确定低收入、中等收入及高收入家庭的需求。

⑤地理区域。区域的限定范围不同,产品的销售额的预测结果也不同。企业根据具体情况,应合理划分区域,确定各自市场需求。

⑥时期。测量市场需求必须规定时期。如公司估计明年、今后第五年、第十年的市场需求。一般说来,预测时期越长,预测结果越不可靠。这是因为每个预测都是以对企业经营环境和市场营销条件的推测和判断为依据的,预测时期越长,对这些环境和条件的推测判断就越不准确。

⑦市场营销环境。许多不可控制因素影响着重市场需求。因此,从事市场需求估计必须切实掌握这些不可控制因素的变化及其对市场需求的影响。迄今为止,人口和经济预测的方法已相当完善,技术发展的预测方法正日臻成熟,政治和文化发展的预测技术尚处于起步阶段。

⑧市场营销方案。市场需求变化还受可控因素的影响,特别是受销售者制定的市场营销方案的影响,这就是说,市场需求对产品价格、产品改进、促销和分销等一般都表现出某种程度的弹性。因此,预测市场需求必须掌握产品价格、产品特征以及市场营销预算等的假设。

(2)市场预测和市场潜量

行业市场营销支出可以有不同的水平,但是在一定的市场营销环境下,考虑到组织的资源及发展目标,行业市场营销的支出水平又都必须是有计划的、确定的。同计划的市场营销目标相对应的市场需求就称为市场预测。这也就是说,市场预测表示在一定的环境条件下和市场营销支出下的估计的市场需求。

市场预测是估计的市场需求,但它不是最大的市场需求。最大的市场需求是指对应于最大的市场营销支出的市场需求,这时,进一步扩大

市场营销努力,不会刺激产生更大的需求。

市场潜量就是指在一定的市场营销环境条件下,当行业市场营销支出逐渐增高时,市场需求达到的极限值。

● 估计目前需求的主要方法

(1)总市场潜量

总市场潜量就是指在一定期间内,一定水平的行业市场营销努力下,在一定的环境条件下,一个行业中所有企业可能达到的最大销售量。可以用下面的公式测量总市场潜量:

$$Q = nqp$$

其中:Q 为总市场潜量;n 为在给定的条件下,特定的产品或市场中购买者的数量;P 为平均每个购买的产品数量;q 为单位产品价格。

(2)区域市场潜量

公司不仅要计算总的市场潜量,还要选择欲进入的最佳区域,并在这些区域内最佳地分配其市场营销开支,评估其在各个区域的市场营销效果。为此,公司有必要估计各个不同区域的市场潜量。目前较为普遍的使用两种方法:市场累加法和多因素指数分析法。生产工业品的企业一般使用前者,而后者则多为消费品生产企业所采用。下面分别介绍这两种方法。

①市场累加法。这种方法就是先识别每个市场的所有潜在顾客并估计每个潜在顾客的购买量,计算出每个市场的购买潜量,然后把每个市场的购买潜量加起来。如果厂商能列出潜在买主,并能准确估计每个买主将要购买的数量,那么这种方法就比较简单,但事实上,这些情报资料都是难以获得的。

②多因素指数法。市场累加法主要用于在工业品市场估计区域市

场潜量;在消费品市场上顾客很多,公司不可能一一列出所有潜在顾客并确定其需求。因此,生产消费品的企业估计区域市场潜量的常用方法是多因素指数法。例如,一个药品制造商假定药品的市场潜量与人口直接相关,如果某地区的人口占全国人口的 2%,那么药品制造商可以认为这个地区的药品市场潜量也占全国市场的 2%。

10. 市场预测的程序

POINT 核心要点

市场预测的程序包括以下几个方面：①选择预测目标；②广泛收集资料；③选择预测方法；④建立模型，进行计算；⑤评价结果，编写报告；⑥事后鉴别。

● 选择预测目标

进行市场预测首先要明确预测的目标是什么。所谓目标就是指预测的具体对象的项目和指标，为什么要进行这次预测活动，这次预测要达到什么直接目的；其次还要分析预测的时间性、准确性要求，划分预测的商品、地区范围等具体问题。

对市场经济活动可以从不同的目的出发进行预测，预测目标不同，需要的资料、采取的预测方法也都有一些区别。有了明确的预测目标，才能根据目标需要收集资料，才能确定预测进程和范围。

在市场营销活动中，企业会遇到选择发展战略方向、制定经营计划等具体问题。在日常经营管理中，也会遇到按照未来市场情况作出正确决策的问题，这时都需要在不同程度上进行市场预测工作。通过市场预测使企业在未来经济发展的客观市场环境中，在企业自身能力和经营优势中，作出最佳选择。企业在制定发展计划时，需要对未来市场情况作出分析、判断和预见，要了解哪些因素有利于企业计划指标的完成，哪些因素不利于企业计划指标的实现。通过市场预测，了解未来市场，以便制定出科学、准确的经营计划。市场预测活动也要根据不同层次管理决

策的要求,对市场变化作出预测。这些方面对市场预测有不同的要求。因此,每次预测要区分清楚,选准预测目标,这是搞好市场预测的必要前提。每次预测活动,目标可能不止一个,这时要分清主次关系,从实际出发,解决那些最迫切、最主要、最关键的问题。

确定了预测目标,接着要分析预测的时间性和准确性要求。如果是短期预测,允许误差范围要小,而中长期预测,误差在 20% ~ 30% 之间则是允许的。

预测的地区范围应是企业的市场活动范围,每次预测要根据管理决策的需要,划定预测的地区范围,过宽过窄都会影响预测的进程。

预测目标确定之后,上述问题有了初步结论,可以考虑编制费用开支计划和具体的工作日程安排。

● 广泛收集资料

进行预测必须要有充分的市场信息资料,因此,在选择、确定市场预测目标以后,首要的工作就是广泛系统地收集与本次预测对象有关的各方面数据和资料。收集资料是市场预测工作的重要环节。按照市场预测的要求,凡是影响市场供求发展的资料都应尽可能地收集。资料收集得越广泛、越全面,预测的准确性程度就能相应提高。在这里,市场调查资料是一个重要的信息来源。

收集的市场资料可分为历史资料和现实资料两类。历史资料包括历年的社会经济统计资料、业务活动资料和市场研究信息资料。现实资料主要包括目前的社会经济和市场发展动态,生产、流通形势、消费者需求变化等。

收集到的信息资料应力求系统、完整、准确,这就需要对资料进行必要的核实与审查;例如,可以从不同角度复核历史资料,剔除历史发展过

程中非正常因素所形成的数据,从已掌握的市场当前信息检查现实资料等。

收集到的资料,要进行归纳、分类、整理,最好分门别类地编号保存。在这个过程中,要注意标明市场异常数据,要结合预测进程,不断增加、补充新的资料。

● 选择预测方法

收集完资料后,要对这些资料进行分析、判断。常用的方法是首先将资料列出表格,制成图形,以便直观地进行对比分析,观察市场活动规律。分析判断的内容还包括寻找影响因素与市场预测对象之间的相互关系,分析预测市场供求关系,分析判断当前的消费需求及其变化,以及消费心理的变化趋势等。

在分析判断的过程中,要考虑采用何种预测方法进行正式预测。市场预测有很多方法,选用哪种方法要根据预测的目的和掌握的资料来决定。各种预测方法有不同的特点,适用于不同的市场情况。一般而言,掌握的资料少、时间紧,预测的准确程度要求低,可选用定性预测方法。掌握的资料丰富、时间充裕,可选用定量预测方法。在预测过程中,应尽可能地选用几种不同的预测方法,以便互相比较,验证其结果。

● 建立模型,进行计算

市场预测是运用定性分析和定量测算的方法进行的市场研究活动,在预测过程中,这两方面不可偏废。

一些定性预测方法,经过简单的运算,可以直接得到预测结果。定量预测方法要应用数学模型进行演算、预测。预测中要建立数学模型,即用数学方程式构成市场经济变量之间的函数关系,抽象地描述经济活

动中各种经济过程、经济现象的相互联系,然后输入已掌握的信息资料,运用数学求解的方法,得出初步的预测结果。

● 评价结果,编写报告

通过计算产生的预测结果,是初步的结果,这一结果还要加以多方面的评价和检验,才能最终使用。检验初步结果,通常有理论检验、资料检验和专家检验。理论检验是运用经济学、市场学的理论和知识,采用逻辑分析的方法,检验预测结果的可靠性程度。资料检验是重新验证、核对预测所依赖的数据,将新补充的数据和预测初步结果与历史数据进行对比分析,检查初步结果是否合乎事物发展逻辑,符合市场发展情况。专家检验是邀请有关方面专家,对预测初步结果作出检验、评价,综合专家意见,对预测结果进行充分论证。

对预测结果进行检验之后,就可以着手准备编写预测报告了。与市场调查报告相似,预测报告也分为一般性报告和专门性报告,每次预测,根据不同的要求,编写不同类型的报告。一般性报告的读者是各级管理人员、决策人员,它的目的是提供预测结果和市场活动建议。

这类报告要求将预测结果简单、明确地反映出来,对预测过程和结果作扼要的解釋性说明和简单论证。专门性报告的读者是市场研究人员,对预测技术方法比较了解的管理、决策、咨询人员。这类报告要求详尽,要将预测目标、预测方法、预测资料来源、预测过程作出详细说明,阐明对市场的分析,对市场运行规律的认识,还应包括预测检验过程、计算过程,并且需要从多方面论证预测结果的可靠性,最后附有必要的资料处理说明、预测计算公式等。

两类预测报告都可以附有必要的预测图表,以便直观形象地反映预测结果。

- 对预测结果进行事后鉴别

完成预测报告,并不是预测活动的终结,下一步还要对预测结果进行追踪调查。市场预测结果是一种有科学根据的“假定”,这种“假定”毕竟仍要由市场发展的实际过程来验证,因此,预测报告完成以后,要对预测结果进行追踪,考察预测结果的准确性和误差,并分析总结原因,以便取得预测经验,不断提高预测水平。

实际预测过程中,上述程序可能有所变化,程序之间顺序有所调整,每个程序之中还可能派生出若干个子程序,但是这些基本过程,预测中都应该包括,这样才能获得相应的预测结果。

1. 市场细分的内涵

POINT 核心要点

一个企业不应到处与人竞争,而应采用所谓“田忌赛马”的策略,用自己的优势与别人的劣势竞争,也就是确定最有吸引力的、本企业可以提供最有效服务的细分市场,在细分市场上确立自己的经营优势。

● 目标市场营销

现代策略营销的核心可称为 STP 营销,即细分市场(segmenting)、选择目标市场(targeting)和产品定位(positioning)。但企业经营人员对这种观念的认识即经过了三个阶段:

(1)大量营销阶段。

在此阶段,企业大量生产某种产品,通过众多渠道大量推销给所有的消费者。例如,美国可口可乐公司长期只生产一种饮料,一种包装,它希望这种饮料适合每一个人。这种观念认为,这样做可以大大降低成本和价格并开拓最大的潜在市场。

(2)产品差异化营销。

在此阶段,企业生产几种具有不同特点、风格、质量和尺寸的产品。其目的是向顾客提供多种产品,供不同的顾客选购。产品差异化营销的观点认为:顾客有不同爱好,而且爱好随时间推移也有所变化,顾客也在寻求差异化。

(3)目标市场营销。

市场营销学

此时企业先从整体市场中找出主要的细分市场,选定其中的一个或几个作为目标市场,并制定相应的产品计划和营销计划,使之适合每个选定的细分市场的需要。

目标市场营销的观念已为越来越多的企业所接受,它能帮助企业更好地识别市场营销机会,使企业能为每个目标市场提供适销对路的产品,调整价格、营销渠道和广告,以到达目标市场。企业可以避免分散营销力量,以便把重点放在最有潜力的顾客身上。

● 目标市场营销的步骤

目标市场营销包括三个主要步骤:

(1)细分市场。

其做法是按不同的细分变量将市场划分为不同的顾客群。企业应明确不同的细分市场的方法,勾出细分市场的轮廓。

(2)选择目标市场。

即制定衡量细分市场吸引力的标准,选择一个或几个要进入的市场。

(3)产品定位。

即确定企业的竞争地位及其向每个目标市场提供的产品。

● 市场细分的涵义

在市场上,由于受许多因素影响,不同的消费者通常有不同的欲望和需要,因而不同的消费者有不同的购买习惯和购买行为。正因为如此,企业营销人员可以按照这些因素把整个市场细分为若干个不同的子市场。每一个子市场都是一个有相似的需要的消费者群。事实上,任何一个市场,只要有二个以上的购买者,都可以细分为若干子市场。例如,

日本资生堂公司对日本女性用化妆品市场作了调查研究,按照女性消费者的年龄,把所有潜在的女性顾客分为四种类型(即把女性用化妆品市场细分为四个不同的市场部分或亚市场):第一种类型为 15~17 岁的女性消费者,她们正当妙龄,讲究打扮,追求时髦,对化妆品的需求意识较强烈,但购买的往往是单一的化妆品。第二种类型为 18~24 岁的女性消费者,她们对化妆品也非常关心,采取积极的消费行动,只要是中意的化妆品,价格再高也在所不异。这一类女性消费者往往购买整套化妆品。第三种类型为 25~34 岁的女性,她们大多数人已结婚,因此对化妆品的需要心理和购买行为也有所变化,化妆也是她们的日常生活习惯。第四种类型为 35 岁以上的女性消费者,她们可分为积极派(因为“徐娘半老”)和消极派(因为即将进入老年),但也显示了对单一化妆品的需要。这就是市场细分。

由此可见,所谓市场细分,就是企业的管理当局按照细分变数,即影响市场上购买者的欲望和需要,购买习惯和行为诸因素,把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场,其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有相似的欲望和需要的购买者群,都可能被选为企业的目标市场。

2. 市场细分的益处

POINT 核心要点

市场细分有利于中小企业发现最好的市场机会,发展营销战略,同时也可以使企业以最少的经营费用取得最大的经营效益。

● 扩展中小企业的市场机会

市场细分有利于企业特别是中小企业发现最好的市场机会,发展市场营销战略,提高市场占有率。因为企业通过市场营销研究和市场细分,可以了解各个不同的购买者群的需要情况和目前满足的程度,从而发现哪些顾客群的需要没有得到满足或没有充分满足。在满足水平较低的市场部分,就可能存在着最好的市场机会。例如,美国钟表公司在二战前通过市场营销研究和市场细分,把美国手表市场细分为三类不同的购买者群:第一类购买者群想以可能最低的价格购买能计时的手表,他们占美国手表市场的 23%;第二类购买者群想以较高的价格购买计时更准、更耐用或式样更好的手表,他们占美国手表市场的 46%;第三类购买者群想购买名贵手表,他们购买手表往往是作为礼物,追求象征性或感情性的价值,这类购买者群占美国手表市场的 31%。那时,著名的钟表公司几乎都是以第三类购买者群为目标市场,这些公司主要制造名贵手表,广告宣传和推销活动主要集中在礼品购买季节(如学校举行毕业典礼时、圣诞节等)进行,而且主要通过大百货商店、珠宝商店推销。这就是说,那时占美国手表市场 69%的第一、二类购买者群的需要没有得到充分满足,这里存在着最好的市场机会。美国钟表公司通过市场营销研

究和市场细分发现了上述情况和良机之后,选择第一、二类购买者群为其目标市场,并且迅速进入这两个亚市场,这家公司当时根据第一、二类购买者群的需要。适当安排市场营销组合,发展市场营销战略,制造了一种叫做“天美时”的物美价廉的手表,一年内保修,而且利用新的分销渠道,广泛通过百货商店、超级市场、廉价商店、药房等各种类型的零售商店,大力推销“天美时”手表,结果这家公司很很就大大提高了市场占有率,成为当时世界上最大的钟表公司之一。这个事例表明,市场细分是企业发现良机,发展市场营销战略,提高市场占有率的有力手段。还应看到,市场细分对小企业特别重要。因为小企业一般资金少,资源薄弱,在整个市场或较大的亚市场上竞争不过大公司。小企业通过市场营销研究和市场细分,就可以发现某些未满足的需要,找到力所能及的良机,见缝插针,拾遗补缺,使自己在日益激烈的竞争中能够生存和发展。

● 获取最大的经营绩效

市场细分还可以使企业用最少的经营费用取得最大的经营效益。这个好处是由第一个好处所决定的。这是因为企业通过市场细分,选择目标市场,就可以有的放矢地采取适当的市场营销措施,比如:

(1)企业可以按照目标市场需要变化,及时地、正确地调整产品结构,使其产品适销对路。

(2)企业可以相应地、正确地调整和安排分销渠道、广告宣传等,使产品能顺利地、迅速地送到目标市场。

(3)企业还可以集中使用人力、物力、财力,使有限的资源集中使用在“刀刃”上,从而以最少的经营费用取得最大的经营效益。

3. 市场细分的步骤

POINT 核心要点

运用正确的市场细分步骤可以使企业的市场细分工作更加科学化,更加准确。它是市场营销工作者基本的工作方法之一。

● 依据需求选定产品市场范围

每一个企业,都有自己的任务和追求的目标,作为制定发展战略的依据。它一旦决定进入哪一个行业,接着便要考虑选定可能的产品市场范围。

产品市场范围应以市场的需求而不是产品特性来定。比如一家住宅出租公司,打算建造一幢简朴的小公寓。从产品特性如房间大小、简朴程度等等出发,它可能认为这幢小公寓是以低收入家庭为对象的,但从市场需求的角度来分析,便可看到许多并非低收入的家庭,也是潜在顾客。举例来说,有的人收入并不低,市区已有宽敞舒适的居室,但又希望在宁静的乡间再有一套房间,作为周末生活的去处,所以,公司要把这幢普通的小公寓,看作整个住宅出租业的一部分,而不应孤立看成只是提供低收入家庭居住的房子。

● 列举潜在顾客的基本需求

选定产品市场范围以后,公司的市场营销专家们,可以通过“头脑风暴法”,从地理变数、行为和心理变数几个方面,大致估算一下潜在的顾客有哪些需求,这一步能掌握的情况有可能不那么全面,但却为以后的

深入分析提供了基本资料。

比如,这家住宅出租公司可能会发现,人们希望小公寓住房满足的基本需求,包括遮蔽风雨,停放车辆,安全,经济,设计良好,方便工作、学习与生活,不受外来干扰,足够的起居空间,满意的内部装修、公寓管理和维护等等。

● 分析潜在顾客的不同需求

然后,公司再依据人口变数做抽样调查,向不同的潜在顾客了解上述需求哪些对他们更为重要?比如,在校外租房住宿的大学生,可能认为最重要的需求是遮风蔽雨、停放车辆、经济、方便上课和学习等等;新婚夫妇的希望是遮蔽风雨、停放车辆、不受外来干扰、满意的公寓管理等等;较大的家庭则要求遮蔽风雨、停放车辆、经济、足够的儿童活动空间等等。这一步至少应进行到有三个分市场出现。

● 移去潜在顾客的共同需求

现在公司需要移去各分市场或各顾客群的共同需求。这些共同需求固然很重要,但只能作为设计市场营销组合的参考,不能作为市场细分的基础。比如说,遮蔽风雨、停放车辆和安全等项,几乎是每一个潜在顾客都希望的。公司可以把它用作产品决策的重要依据,但在细分市场时则要移去。

● 为分市场暂时取名

公司对各分市场剩下的需求,要做进一步分析,并结合各分市场的顾客特点,暂时安排一个名称。

● 进一步认识各分市场的特点

现在,公司还要对每一个分市场的顾客需求及其行为,作更深入地考察,看看各分市场的特点掌握了哪些,还要了解哪些。以便进一步明确各分市场有没有必要再作细分,或重新合并。比如,经过这一步骤可以看出,新婚者与老成者的需求差异很大,应当作为两个分市场。同样的公寓设计,也许能同时迎合这两类顾客,但对他们的广告宣传和人员销售的方式都可能不同。企业要善于发现这些差异。要是他们原来被归属于同一个分市场,现在就要把他们区分开来。

● 测量各分市场的大小

以上步骤基本决定了各分市场的类型。公司紧接着应把每个分市场同人口变数结合起来分析,以测量各分市场潜在顾客的数量。因为企业进行市场细分,是为了寻找获利的机会,这又取决于各分市场的销售潜力。不引入人口变数是危险的,有的分市场或许根本就不存在顾客。

4. 细分消费者市场的原则

POINT 核心要点

消费者市场,由于受年龄、性别、收入、文化程度、地理环境、心理等因素影响,不同的消费者通常有不同的欲望和需要,因而不同的消费者有不同的购买习惯和行为。企业可以按照这些因素把整个市场细分为若干不同的市场部分或亚市场。

● 地理细分

地理细分是指企业根据消费者所在的地理位置、地形气候等变数来细分市场,然后选择其中一个或几个分市场或子市场作为目标市场。对于销路广阔的消费品,地理细分往往是进行市场细分的第一步。尤其像我国,幅员辽阔,人口和民族众多,风俗差异很大,则更是这样。

地理细分的主要理论根据是:处在不同地理位置的消费者,他们对企业的产品各有不同的需要和偏好,他们对企业所采取的市场营销战略,对企业的产品价格、分销渠道、广告宣传等市场营销措施也各有不同的反应。例如,美国东部人爱喝味道清淡的咖啡,西部人爱喝味道较浓的咖啡。美国通用食品公司针对上述不同地区消费者偏好的差异而推销不同味道的咖啡。又如,香港一家公司在亚洲食品商店推销它生产的蚝油时采用这样的包装装潢画:一位亚洲妇女和一个男孩坐在一条渔船上,船里装满了大蚝,效果很好。可是,这家公司将这种东方食品调料销往美国,仍用原来的包装装潢,却没有取得成功,因为美国消费者不能理解这样的包装装潢设计的涵义。后来,这家公司在旧金山一家经销商和

装潢设计咨询公司的帮助下,改换了商品名称,并重新设计了包装装潢画:一个放有一块美国牛肉和一个褐色蚝的盘子,这样才引起了美国消费者的兴趣。经过一年的努力,这家香港公司在美国推出的蚝油新的包装装潢吸引了越来越多的消费者,超级市场也愿意经销蚝油了,最终在美国打开了蚝油的销路。

● 人口细分

所谓人口细分,就是企业按照“人口变数”(如年龄、性别、家庭人数、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍)来细分消费者市场。人口变数很久以来一直是细分消费者市场的重要变数。这是因为:消费者的欲望、偏好和使用率往往和人口变数有因果关系,而且人口变数比其他变数更容易测量。

西方国家某些行业的企业通常用某一个人口变数来细分市场。汽车、旅游等行业的企业长期以来一直按照收入来细分市场。但是,许多公司通常采取“多变数细分”,即按照两个或两个以上人口变数来细分市场。例如,假设某家具公司通过市场营销研究,发现家具市场需要主要受户主年龄、家庭人数和收入水平这三个人口变数影响。这家公司按照这三个人口变数把整个家具市场细分为 36 个亚市场,每个家庭都属于这 36 个亚市场的一个。这家公司这样细分市场之后,还要调查研究每一个亚市场的家庭数目、平均购买率和竞争程度等。综合分析这些信息,就可以估计每一个亚市场的潜在价值,然后选择目标市场。

● 心理细分

所谓心理细分,就是按照消费者的生活方式、个性等心理变数来细分消费者市场。从上面的事例可看出,消费者的欲望、需要和购买行为,

不仅受人口变数影响,而且受心理变数影响,所以还要进行心理细分。

来自相同的亚文化群、社会阶级、职业的人们,可能各有不同的生活方式。生活方式不同的消费者对商品各有不同的需要;一个消费者的生活方式一旦发生变化,他就会产生新的需要。这就是说,生活方式是影响消费者的欲望和需要的一个重要因素。在西方国家,有越来越多的企业按照消费者的不同的生活方式来细分消费者市场,并且按照生活方式不同的消费者群来设计不同的产品和安排市场营销组合。

为进行生活方式细分,企业的管理当局可以用下面三个尺度来测量消费者的生活方式。即:

(1)活动(Activities),如消费者的工作、业余消遣、休假、购物、体育、款待客人等活动。

(2)兴趣(Interests),如消费者对家庭、服装的流行式样、食品、娱乐等的兴趣。

(3)意见(Opinions),如消费者对自己、社会问题、政治、经济、产品、文化、教育、将来等问题的意见。这叫做“AIO 尺度”。

企业的管理当局可派出调查人员去访问一些消费者,详细调查消费者的各种活动、兴趣、意见。然后用电脑分析处理调查材料,从而发现生活方式不同的消费者群,也就是说,按照生活方式来细分消费者市场。

● 行为细分

所谓行为细分,就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌(或商店)的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变数来细分消费者市场。

在西方国家,许多企业往往通过时机细分,试图扩大消费者使用本

市场营销学

企业的产品的范围。例如,美国有些公司大登广告,宣传母亲节、父亲节等,以促进糖果、鲜花等商品销售;在美国,消费者一般都是在早餐时饮用橙汁,某橙汁公司向广大消费者宣传介绍在午餐或宴会上饮用橙汁,以促进橙汁销售。

消费者往往因为各有不同的购买动机、追求不同的利益,所以购买不同的产品和品牌。以购买牙膏为例,有些消费者购买洁银牙膏,主要是为了保持牙齿洁白;有些消费者购买芳草牙膏,主要是为了防治龋齿、牙周炎。正因为这样,企业的管理当局还要按照不同的消费者购买商品时所追求的不同利益来细分消费者市场。企业可根据自己的条件,权衡利弊,选择其中某一个追求某种利益的消费者群为目标市场,设计和生产出适合目标市场需要的产品,并且用适当的广告媒介和广告词句,把这种产品的信息传达到追求这种利益的消费者群。西方国家企业经营的实践经验证明,利益细分是一种行之有效的细分战略。

总之,细分消费者市场是一个以调查研究为基础的分析过程。上面对消费者市场细分的变数做了扼要的说明,虽然并不完全,但似乎已经十分繁复。实际对于每种产品进行细分时,仍是可行的。因为,市场细分可以循序渐进,越分越细,而每一次细分只取两个以至几个变数为依据。下面举个实例予以说明。

一家生产洗发水的企业,按照下表对市场进行细分:

购 买 着 眼 点		性 别		男 性			女 性			幼 儿
		生 活 阶 段		青 年	中 年	老 年	青 年	中 年	老 年	
美 容	中 性						△			
	干 性						△			
	油 性						△			

购买者生活阶段 着眼点		性 别	男 性			女 性			幼 儿
		阶 段	青年	中年	老年	青年	中年	老年	
医疗	中 性								
	干 性								
	油 性								

这家企业细分市场运用了四个变数，即：购买者性别，购买者所处生活阶段，购买者的头发性质，购买者的着眼点。前三项是人口变数，后一项是行为变数。通过这样的细分，该洗发水共有 42 个分市场，企业可以经过进一步调研，然后根据自己的资源条件和销售力量，选择其中一个或几个，乃至全部市场作为自己的目标市场。我国市场上销售的“达尔美”洗发水开始时就是选择了表中标有“△”符号的三个分市场。当然，如果是出口产品，还要加上地理变数进行考虑。

5. 细分产业市场的原则

POINT 核心要点

产业市场细分是市场细分工作的一个重要组成部分,了解产业市场的变数,是进行产业市场细分工作的前提条件。

● 产业市场的变数

细分产业市场的变数,有一些与用来细分消费者市场的变数相同。产业市场的购买者可以按地区以及行为变数细分。如:追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购前阶段、使用者对产品的态度等。

● 最终用户

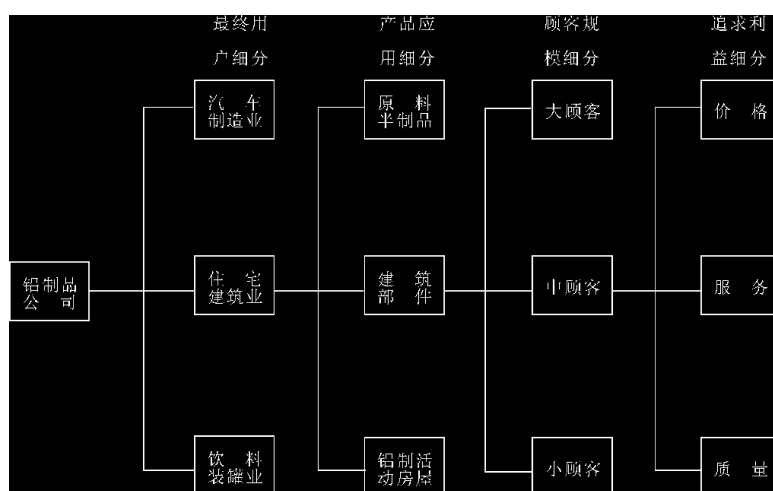
细分产业市场较为常见的方法是使用“最终用户”这个变数。不同的最终用户往往有不同的利益要求,企业对不同类型的最终用户要相应地运用不同的市场营销组合。以橡胶轮胎为例,豪华汽车制造商比一般标准汽车制造商需要更优质的轮胎;飞机制造厂所需要的轮胎,必须达到的安全标准,较之农业拖拉机的要求要高得多。

● 顾客规模

“顾客规模”是细分产业市场的另一个变数。许多企业分别建立联系和接待大顾客与小顾客的制度。例如,美国有一家办公室家具大制造商,就将其顾客分成两类:一类是大顾客,像国际商用机器公司、标准石

MBA 经典课程

油公司等,由全国性客户经理会同现场区域经理负责联系;另一类是小顾客,则由外勤销售人员会同特约经销商负责联系。有许多企业往往用几个变数来细分产业市场,并确定它们的目标市场机会。现以美国一家铝制品公司为例说明这个问题。



这家铝制品公司首先按最终用户这个变数把铝制品市场细分为汽车制造业、住宅建筑业和饮料装罐业三个子市场,然后决定选择其中一个本公司能服务得最好的子市场为目标市场。假设该公司选择住宅建筑业这个子市场为目标市场。第二步,再按照产品应用这个变数把住宅建筑业市场细分为原料半成品、建筑部件和铝制活动房屋三个子市场,公司选择了建筑部件市场为目标市场。第三步,按顾客规模这个变数把建筑部件市场细分为大顾客、中顾客和小顾客三个子市场。假设公司选择了大顾客为目标市场。最后,公司进一步按大顾客追求的不同利益(价格、服务、质量等)细分,因为大、中、小顾客的购买动机,或者它们的购买着眼点往往有差异,有的追求价格合适,有的追求质量可靠,有的侧重服务周到。大顾客特别重视服务周到,而该公司的销售力量很强,服

务十分周到,所以最终决定选择提供服务。这样细分市场的结果,企业的目标市场就十分具体了。

6. 有效细分的标志

POINT 核心要点

有效细分的标志可分为：可衡量性，可进入性，可盈利性，可行动性。掌握有效细分的标志有助对市场细分工作的正确理解和运用。

● 选择值得细分的市场

细分市场有许多方法，然而，并非所有的市场细分都是有效的。譬如，食盐的购买者可以分为老年人、中年人或青年人，但是，年龄与购买食盐没有什么必然关联。而且，如果所有的食盐购买者每月购买相同数量的食盐，并确信所有的食盐都一样，价格也相同，那么从市场营销的观点来看，这个市场不值得细分。要使市场细分成为对企业有用，则细分市场必须具有有效的标志。

● 有效的细分标志

(1) 可衡量性。

就是指各个分市场的购买力和规模大小能被衡量的程度。有些细分变数是很难衡量的。譬如，最初背着父母抽烟的十几岁青少年的分市场究竟有多大，就不易衡量。

(2) 可进入性。

就是企业有能力进入所选定的分市场的程度。假设一个生产香水的企业，发现它的品牌的主要使用者是一些晚上出门的独身女子，除非

这些使用者群居住在一定的地点、在一定的地方选购,以及被一定的宣传工具所介绍,否则,要进入这个分市场是比较困难的。

(3)可盈利性。

是指企业所选定的分市场的规模足以使企业有利可图的程度。一个分市场应该是适合设计独立的市场营销计划的最小单位。例如,汽车制造商将不会掏钱出来发展一种适合于不足 1.2 米的侏儒使用的汽车。因为,那样做是不值得的,不切实际的。

(4)可行动性。

就是企业的有效的市场营销计划可以用来系统说明分市场的可行和符合分市场的程度。例如,一家小型航空公司,虽然可以区别出 7 个分市场,但是该公司的组织规模有限,职工太少,不足以为各分市场制定个别的市场营销计划。

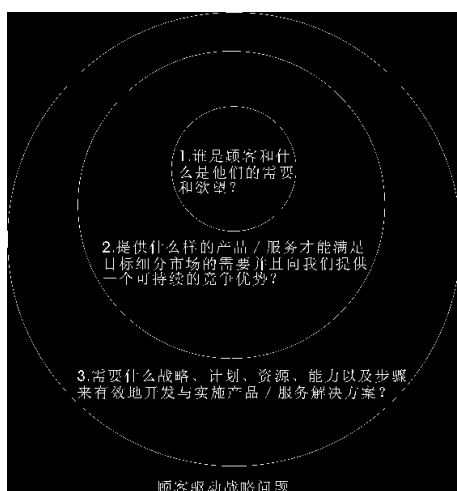
7. 市场细分在营销与业务战略上的应用

POINT 核心要点

指出任何战略的核心是了解目标细分市场的需要,同时也可以明确市场细分工作的真正价值所在。

● 市场细分的中枢

理论上说,任何市场与业务战略均应基于了解,满足甚至超过目标市场的需要。下图(顾客驱动战略问题)通过指出任何战略的核心,了解目标细分市场的需要又清晰地展示了市场细分的中枢。它提供了开发产品/服务的方针,以及与之有联系的满足目标市场需要的产品定位。这些定位于满足目标市场需要的产品/服务,为后面的营销战略和步骤、资源以及企业其他活动提供了基础。



● 市场细分的价值

在支持市场细分的价值方面,已有不计其数的已出版和未出版的案例研究。例如,盖茨等人提供了细分电器购买者市场的正面结果的有力证据。在为期一年的试验性市场细分中,三个地理不同的区域中有两个应用了市场细分,从而分别导致了 18%与 12%的销售额增加——而未使用市场细分的区域销售额下降了 10%,生产下降 15%。公司报告指出通过市场细分方法市场份额持续上升,这不是一个孤立的案例,流行的商业出版物以及会议期刊到处都有有趣的案例,其中创造性的市场细分得到了回报。事实上,越来越多的公司确实将市场细分作为其营销战略的基础。

然而尽管已普遍接受了市场细分及其价值,但大多数公司仍没有有效地细分其市场,也未将其战略建立在目标细分市场需要的基础之上,而那些更为成功的消费品和工业品市场上的经验几乎相同地指出,有效的市场细分是必不可少的。这样,公司产品得到积极回应的可能性增大了,接触顾客的成本、新产品与服务的失败机率减小了。

● 市场细分的审计

为了决定公司是否要利用有效市场细分战略,进行市场细分审计或许有所帮助。下表是为一个大型计算机厂商设计的审计表,在为该审计打分时,必须注意有效市场细分要求每个问题都有一个肯定性的回答,任何一项的任何一个低分都需要修正。

市场细分审计

实 务	完全描述	一定程度描述	完全不描述	不详
1.公司的业务战略认为有必要优先考虑目标市场细分 2.公司的营销计划包括针对每个筛选出的细分市场的专门计划 3.对每一个目标细分市场都有专门的产品供应 4.有一个基于不断发展的更新有关细分市场信息的步骤 5.细分市场对于本国是独一无二的,并且不能跨国界扩展 6.有一个进行市场细分研究的有效步骤 7.有一个执行市场细分战略的有效步骤 8.具备细分市场的损益表及说明 9.细分市场详细的信息,包括: (1)细分市场目前的规模 (2)细分市场潜在的规模 (3)细分市场的关键业务需要 (4)寻求他们优先的需要/利益 (5)他们对于产品/服务特点的优先偏好 (6)细分市场的人口特征 (7)产品/系统的所有权与使用 (8)在各个细分市场的竞争优势 (9)所推测的细分市场成员中各个竞争者的定位 10.目标细分市场:有关信息被有效地并入下列战略中: (1)产品定位 (2)产品/服务供给 (3)定价 (4)促销 (5)广告 (6)分销 (7)销售力量				

8. 应用市场细分战略所需要的决策

POINT 核心要点

有效市场细分战略要求回答 5 类问题:①如何细分市场;②使用何种研究步骤来开发一个市场细分战略;③目标指向哪个(或哪些)细分市场;④如何在各个细分市场之间分配资源;⑤如何贯彻市场细分战略。

● 确定细分市场决策

这项决策涉及决定利用何种变量来细分市场。我们应当根据产品使用方式来细分市场吗?(例如,使用者与非使用者,或经常使用者与不经常使用者)我们应当根据所寻求的利益来细分市场吗?(例如,产品性能、方便性、价格敏感性)我们应当利用消费者对营销变量反应的其他一些量度吗?(例如,购买一种新的产品概念的可能性、对于提价的反应、对于忠诚度项目的参与)这方面的“最佳实践”提出了 3 种主张:

(1)一个行之有效的市场细分依据,应当能使人根据其对营销变量的反应区分出各个细分市场。因此购买者与非购买者或价格敏感者与价格不敏感者,是可能的市场细分依据。顾客的年龄、性别、婚姻状况、心理特征或其他一般特征,不是市场细分的良好依据。因为它们未能反映出对营销变量的不同反应。

(2)筛选出的市场细分依据应当与市场细分工作的战略目标有直接联系。

(3)为了更好地了解各个不同细分市场及其特征,概括出细分市场的

关键差别性特征是至关重要的。这些特征包括：关于人口、心理、产品用途、了解与偏好、态度等完整的细分市场描述。

● 挑选研究计划

市场细分计划的质量很大程度上取决于信息的量，细分任何市场都需要有关市场特征的信息，包括：

- (1)市场的大小及成长
- (2)购买中心在制定购买决策时使用的标准(包括他们寻求的利益以及他们想要解决的问题)
- (3)对公司及其竞争者产品/服务的偏好、态度与使用情况的了解
- (4)购买中心以及工业市场案例中组织机构的人员构成特征
- (5)心理(生活方式、个性及其他心理与态度)特征
- (6)对公司及其竞争者的营销活动的反应及敏感度

为收集这些变量的数据以及分析解释他们要求有一个研究计划。历史上，市场细分研究集中于顾客调查，然而仍然存在许多其他的方法应予以考虑。

正规的基础研究以及对顾客样本和前景的特殊调查是最常用的市场细分研究方法。最近全球数据库方面的发展已改变了市场细分研究的本质。

正规研究的第二种形式包括二手资料的分析，它利用了地区、人口数据资料。这些数据既能用来作市场细分研究，也可用来作实验。

适应性实验是另外一种方法，它可使人深入调查各个不同的细分市场的特征，以及他们对营销活动的反应。

第三种方法是从不断发展的商务活动中进行输入。在这种情况下涉及的是市场对各种战略反应的数据，以及从与顾客的战略联盟中所获

得的洞察力。当公司在新产品及服务开发阶段与顾客紧密合作时,后一种方法在新产品开发领域尤为重要。

● 挑选目标细分市场

在已将市场细分之后通常并不是想要追求所有的细分市场,因此,挑选目标细分市场是一个关键的决策。所有的细分市场必须符合4个条件:可测性(细分市场的大小和特性能够测量),稳固性(有一个最小的获利规模),可及性(能够进入/服务于这一细分市场),可行性(能够通过实施战略来服务于细分市场)。除了这些要求之外,挑选目标细分市场还要求回答下列问题:

(1)对公司产品的反应可能是什么?包括对公司产品/服务定位的反应是什么?

(2)该细分市场可能产出的销售收入与利润是多少?

(3)该细分市场可能达到吗?(通过所控制的媒体以及分销系统,或通过一个自我选择战略)

(4)目前的以及可能的指向目标细分市场的有竞争力的活动是什么?

(5)有效进入该目标市场的可能成本是什么?

(6)有关的环境状况(例如经济条件、生活方式、法令规定等等)的变化对于目标细分市场的潜在反应的可能作用是什么?

(7)公司是否具有所要求的产品及竞争力以有效地开发、进入及服务于所挑选的细分市场?

(8)能有效地管理多少细分市场?

这些以及相关的标准所要求的,通常是在市场研究中不能经常获得的信息。因此需要一个决策支持框架以辅助管理决策制订。这个框架应当利用管理人员的经验以及可获得的数据,至少应当包括:确定相关

的标准,按照挑选出的标准评价细分市场。

● 在细分市场间配置资源

选择目标细分市场与在各个细分市场之间配置资源,是相互关联和相互作用的决策。典型的资源配置不仅涉及到各个细分市场中的分配,而且包括将资源分配给各种不同的营销组合变量——产品、价格、分销、促销及广告。

资源配置关键是决定产生最优回报(销售额、利润等等)的资源组合。例如,现今覆盖某一个市场的销售人员应当怎样在各个细分市场之间进行分配以求极大化回报?评估及模拟每个细分市场对各种营销资源的销售额反应是至关重要的。在设计最优产品线的过程中已开发出了更具创新性的资源配置模型。这些方法是基于对当前及潜在顾客的联合分析研究的典型,并且已被应用于包括计算机远程通信产品及服务、医药等在内的广泛的领域。在有些案例中,基于经验的市场反应函数无法得到,管理人员的主观判断、决策微积分方法或者AHP方法都可被应用。

● 实施市场细分战略

任何市场细分项目最困难的一面,在于将研究成果转化成营销战略和计划,没有保证成功转换的规则可提供,并且事实上人们对该种转换如何发生知之甚少。

与经理人员的非正式讨论和对于“成功的”与“不成功的”“转换”的观察,对于可能增大成功实施的条件提出了几条概括性的结论:

(1)使所有相关的决策制定者(例如产品经理、新产品开发者、广告代理人员、销售管理人员等)全部介入问题的定义、研究设计、战略的产生

及评估。

(2)细分市场的特征应当足够丰富,以便为创造性的产品定位和产品定价、营销沟通与分销决策提供基础。

(3)细分市场的特征也应当为创造性地执行所选择的战略提供指导。

(4)认识到产品管理的非营销导向,将市场细分战略的责任转化给细分市场驱动的人员与队伍是理想的。

(5)因为到达媒体和分销系统的信息很少与市场反应函数有联系,所以开发联系市场反应与媒体和分销系统的数据,以及使用“自我选择”战略是至关重要的(目标细分市场的成员自我选择信息,这些信息是根据普通媒体设计的,以便吸引目标细分市场成员)。

9. 信息时代的全球市场细分

POINT 核心要点

遍及商务及大众媒体的信息革命已成为日益增加的学术研究的主题。这场革命极大地影响了公司管理业务的方式,并且可能戏剧性地改变商务运作的方式。信息战略是最近一些公司重构与重建尝试的核心,并且正在引起建立新的管理方式和相关的营销范例。

● 管理决策

管理决策受到数据库管理与开发(对于全部人口)及其与决策(及执行)支持系统(DSS/ESS)的联系等方面进展的影响。这依次包括以专家/知识为基础的系统,在这种背景下,很多市场细分研究与模拟的进展可以装入 DSS,并且很多关于市场细分的知识,可以进一步发展成为以其为基础辅助管理人员选择目标细分市场的系统规则。

这一领域的一些进展还包括:拥有“活的”数据库的能力,在其中可以更新一个不断发展顾客数据库。例如,花旗银行正在开发一个交互式智能决策支持系统,以指导所有顾客的相互关系。直接邮寄或电话销售信息的传递将被系统作为其目标,该系统也协调大量顾客的相互关系以创建一种“对话”,以适当的相互作用遵从顾客意愿,在消费者与花旗银行的每次接触中,诸如:当使用自动取款机(ATM)时,当与银行出纳员接触时,当接收财务报告时,进行连续的电话询问。该系统基于一个面向家庭的新型关系模型,而不是像传统的银行业务那样仅关注账面。

● 数据开发

其他一些有趣的进展在于数据开发,该术语代表一系列的利用神经网络,或利用在数据中发现模式的分割技术的模式识别模型及大量形式确认模型。这些方法已被商业化并开发使用以确定最可能购买给定产品(例如在银行业务中)的顾客细分市场,以及确认最可能离开细分市场的顾客(例如蜂窝电话)。这些方法尽管有吸引力,但仍未有所发展,需要进一步的修正。

鉴于花旗银行的例子展示了进一步的发展,今天大量的工作更多地依赖基于意见一致和其他数据的传统的地理人口市场细分。这种类型工作的一个例子是克拉里塔斯·普赖兹姆的生活方式市场细分。

该市场细分将美国分成 62 个群,这些群按照地址类型及影响水平的不同,再分成 15 组——农村、城镇,郊区或城市等。普赖兹姆生活方式群可以与任何利益目标组相联系。

● 信息战略

信息战略是最近才并入传统的一组营销战略的。一个早期的也是非常有效的以信息为基础的战略是“美国医院供给(AHS)”的“抓住顾客”战略,它将医院计算机与 AHS 计算机直接联系起来,在直接重新购买情况下不需要人的相互作用。诸如宝洁与沃尔玛公司之间,用计算机直接联结的“抓住顾客”战略日趋流行。

● 新的沟通与分销选择

信息技术也在戏剧性地改变着沟通与分销选择的本质,通过电话、光盘只读存储器或上网进行电子购物等方式,正在以快于预期的步伐发

展。这些变化影响着我们生活的各个方面,并且正在改变市场细分的概念。在新的营销范例中,传统的大市场被极端化地由含一个人的众多细分市场所代替。在一本突破性的书中《一对一的未来》显示了他们的“一对一”的范例,这个范例包括并集中于:

- (1)顾客份额而不是市场份额
- (2)与顾客的合作以创造产品和建立联系
- (3)为每一位顾客提供顾客化产品、服务及促销努力
- (4)规模经济
- (5)在对话中与顾客约定——媒体的交互作用个人化即在于此

转向一个人的细分市场要求重新考虑市场细分观念,以及开发和利用复杂的数据库、营销分析模型模拟及战略。向这方面的发展趋势是不可避免的,并伴随着另一个不连续的趋势——商务全球化。

● 全球化

目前日趋增多的工业是全球化的,为了在这个环境中获得成功,公司一定不能只把目光盯在国内,要将世界作为产品的消费市场,作为服务以及原材料的研究开发、生产和人力与资金的资源市场。

工业全球化也伴随着地区经济一体化的趋势——欧共体、北美自由贸易区以及各种各样其他的在亚洲和拉丁美洲的地区一体化。这些细分市场的发展,意味着管理者必须考虑如下细分市场业务组合:

- (1)全球细分市场
- (2)地区细分市场
- (3)特殊国家内的细分市场

更为复杂的是必须考虑作为分析的单位不仅是国家而且是国家进入方式。因为一个国家的风险与吸引力取决于进入方式。选择并实现

市场营销学

那些包括全球、地区及国家内的细分市场(通过进入方式)业务组合,要求大量的关于全世界所有相关市场的重要信息。创建与维护这样一个数据/知识基础并不是什么小事情,而是全球市场细分战略发展的几个主要障碍之一。开发与维护国家、地区以及世界的数据库,对所有全球性公司来说都是首要的工作。然而即使没有这样的数据库,如果企业将在一个重复的“由底至上”和“自顶而下”的细分市场中运行,则有效市场细分的发展也能出现。这个进程包括3个“由底至上”的步骤:

细分每个国家的市场(通过进入方式)

①对所有挑选出的国家中得出的细分市场进行检验以确认国家间的共同细分市场;

②国家细分市场群;

③在各种细分市场群的基础上创建一个全球业务组合。

所得到的细分市场业务组合应当与所要求的(自顶而下)的细分市场概念业务组合相比较,这两种业务组合的比较与对照应当由全球经营概念所驱动。全球经营平衡着开发最适合当地市场要求的战略的需要(当给定了特定的市场、竞争与环境条件时),并且同时通过集中于跨国家的多个市场中的细分市场试图取得规模经济。层次分析法(AHP)的框图与方法论已经在该环境中使用,以帮助制定这类决策,甚至在缺乏必需的“硬”的市场数据的条件下也是一样。当数据可得到时,从公司自己的经验及其他来源所得到的数据,可在数据库里综合起来并输入到层次分析法(AHP)的过程中去。

全球市场细分提供了大量的机会,但却仍然是一个被忽视的市场细分领域,它明确提出了知识上的和方法论上的挑战,并且从管理的观点看来是至关重要的。文献提供了众多全球市场细分的例子,例如,基于多国扩散模式所提出的市场细分。然而,在这一领域的突破性研究机

会,尤其是它与信息革命相联系的机会是令人震惊的。

● 扩展市场细分概念

到目前为止,在营销文献、营销实践以及营销研讨中,市场细分被限制在“顾客”市场的范围之内,然而应用于各种各样人员的概念,能够也应当扩展到企业中其他风险承担者的范围——所有那些在企业生存与成长过程中有“风险”的人。

例如,试考虑企业自己的销售力量,大多数大公司雇佣了在绩效方面差异显著的成千上万名销售人员。像适用于公司的顾客一样,20/80的规则通常也适用于销售人员(这就是说,20%的销售力量通常完成利润额的80%)。在多种产品企业中,不同的销售人员通常趋于销售不同的产品组合。这些销售人员各处于其家庭生命周期的不同阶段,因此有不同的资金与时间需要(一些人正在为孩子的大学教育费用而发愁,而其他人则是单身汉等等),任何企业内销售人员的各种差异显示出传统的采用单一销售战略与薪金的方法不是最优的,为从一个企业的销售力量中获得最大的效益,将其细分是至关重要的。

基于销售人员的需要、利益寻求、专长、洞察力与偏好以及其他相关的特性;细分销售力量需要确定相同的细分部分,并针对这些细分设计不同的战略。事实上,在任何一种管理者主要依靠销售力量的情况下,都应当开发一对营销战略——一个针对(目标细分市场的)顾客,另一个针对销售力量的细分,很显然这两个战略应当相互协调并成为一个整体。另外一个针对薪金的细分战略也是非常重要的。为了贯彻这一战略而又同时避免实践中的不平等,就要求使用一个有多种选择权的、依靠个人自我选择策略的薪金机制。在这个机制中各类人员可以选择最适合他们需要的一项工作。由于细分销售力量以及由此导致的细分战

略可能会遇到相当阻力,因此未来的研究需要明确所得到的利益是否超过所涉及的困难与成本。

与此相似,细分战略也能使公司在与其他风险承担者的交往中获益。温德描述了一个安全分析专家与业务组合经理的细分,从而使企业更好地了解用于评价所在行业中的企业,以及认知给定企业及其竞争者的标准。随着细分/定位的研究,现已开发了一种适合安全分析者目标细分需求的战略,这个战略使得给定公司的 P/E 比例极大地上升了。

其他风险承担者诸如供应商、顾客服务人员、竞争者、政府代理机构以及公司自己的风险承担者通常都是各不相同的。在所有这些情况中,掌握最关键的细分部分并且挑选出所需要的目标细分,可以极大地提高公司的效率。事实上,在如今的环境中从事商务活动的成本增加了,而细分战略可能对任何一个关心其营销投资回报的机构都是必不可少的。

10. 市场细分工作中的问题

POINT 核心要点

目前的市场细分工作主要存在三个方面的问题,即市场细分研究的面太窄;市场细分研究是静态的和决定性的;市场细分研究与战略很难一体化。

● 集中面太窄

这一批评包括 5 个方面,这 5 个方面可以用研究与模拟的特殊进展处理。

(1)传统的集中于“一个顾客一个细分市场”:将个人分配到彼此排他的和完全的个人细分市场过于狭窄。这个问题可以利用重叠群解决——一个相对较新的集群进程允许个人属于一个以上的细分市场。

(2)一个适合所有情况的市场细分计划:这个试图使一个市场细分计划适合所有营销决策的问题,可以通过使用柔性市场细分方法,或开发一批市场细分计划并将其连接起来的办法得到解决。

(3)忽视子细分市场:除了一个人的细分市场之外,大多数细分市场是互不相同的。认识到这一点并且通过附加子细分市场来增大基础细分市场是非常重要的。这是一个基本的综合市场细分模型概念并且日趋流行。在这个背景下开发一个细分市场的层级也是很有用处的。该研究的一个副产品是各个市场的可细分性尺度研究的发展(以及挑选出的细分市场的同一性程度)。

(4)个人作为分析单位:绝大多数市场细分研究使用个人数据,然而,几乎没有什么决策是由单个人作出的,绝大多数家庭与工业(企业对企业)的决策是由一个购买中心做出的。市场细分研究的一个重大进展就是将分析单位从个人转变为购买中心,当认识到一个购买中心内的多样性之后,利用关键信息源作为购买中心的代表通常是不适宜的。一个较好的方法是确认购买中心的所有成员,并且收集有关购买中心成员某一个子集的信息,这个方法可用以评估购买中心成员之间的意见一致程度。意见一致程度以及购买中心成员的构成,可作为细分市场的基础或主字码。乔弗里和利连揭示了对于工业加热和制冷设备在购买中心成员之间决策标准的显著差别。此外,威尔逊等人在试图定购买中心最可能如何行动时,描述并测试了综合个人及购买中心成员偏好的最好的方法。

(5)市场细分月:细分市场领域没有摆脱其他的管理奇想并且已有其“市场细分月”的希望与提倡者。为了避免这个误区,已有一些理论驱动的市场细分进展。将精力一直集中于作为细分市场基础的市场反应变量,以及将所有其他变量作为细分市场主字码也是很有帮助的。

● 静态的和决定论的前景

许多市场细分研究的一个主要局限是其忽视了市场细分的动态方面。静态/决定论的市场细分趋于忽视细分市场的变化与市场的动态性,忽视这些变化常有几种结果利用概念化和基于模型的方法以处理市场细分动态性。为说明这一问题可以做下列工作:

(1)界定关注变化的市场细分基础。

(2)全程监控细分市场的构成变化。

(3)集中注意改变细分市场成员的战略(从非使用者到使用者,不经常用使用者到经常使用者)。

(4)考虑竞争性行为及其反应,因为细分市场是否理想不仅依赖于细分市场的特征与公司的战略,也取决于竞争性行为及其反应许多市场细分研究的第二个主要缺陷在于没有考虑随机因素。为解决这一问题,现已做了大量工作来引入随机因素,以评估细分市场的大小和特性,模糊群也在学术界引起了注意。

● 难以与战略一体化

为了解决市场细分研究通常不在其最终战略中反映出来的问题,可以采取许多措施,它们包括:

(1)分析所有研究的结果,诸如复印资料、概念、产品、分销以及其他在市场细分水平上的营销研究。

(2)避免非经常的和昂贵的大基础范围的市场细分研究,而代之以将所有营销与商务研究包括在内的一个市场细分分析。

(3)细分与产品定位及其相关的营销组合战略联系起来,特别要认识到这两者之间的相互依赖性。给定一个产品的定位,最佳的细分市场是什么? 给定一个细分市场,最佳的产品定位是什么? 当固定了一个细分市场/产品定位之后,开发一个营销战略以满足挑选出的细分市场的需要,且反映该目标定位是非常重要的。

(4)通过激励每个销售人员细分其所服务的市场,将市场细分工作推广到细分销售力量水平上。此外,市场细分在细分销售力量方面也是很有帮助的。

(5)通过集中精力于细分市场业务组合和将细分市场业务组合为公司业务及战略的核心,在公司业务水平上贯彻市场细分战略。

1. 评估细分市场

POINT 核心要点

企业在评估细分市场的过程中,必须考虑 3 个要素:细分市场的规模与发展;细分市场结构的吸引力;公司的目标和资源。

● 细分市场的规模与发展

公司要提出的第一个问题是:潜在的细分市场是否具有适度规模和发展特征。“适度规模”是个相对的概念。大公司都重视销售大的细分市场,往往忽视销售量小的细分市场,或者避免与之联系,认为不值得为之苦心经营,同时,小公司也避免进入大的细分市场,因为过大则所需投入的资源太多,并且对大公司的吸引力也过于强烈。

细分市场发展通常是一个理想的特征,因为公司一般都想扩大销售额和增加利润。不过,竞争对手会迅速抢占正在发展的细分市场,使本公司利润减少。

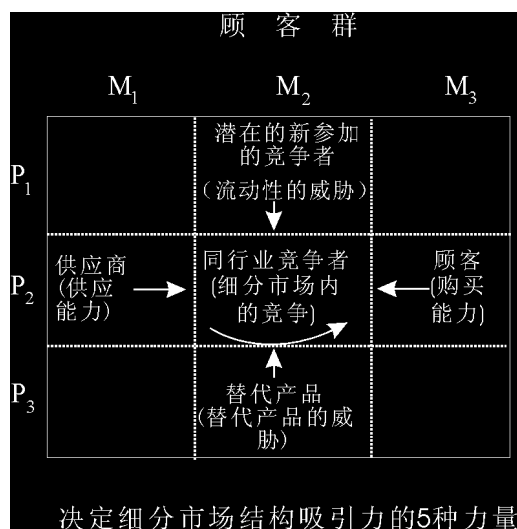
● 细分市场结构的吸引力

细分市场可能具备理想的规模和发展特征,然而从赢利的观点来看,它未必有吸引力。波特认为有 5 种力量决定整个市场或其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力。下页图说明的就是他提出的 5 种力量模式。该图表示的是包括 9 个细分市场(3 个顾客群乘以 3 种可能的产品)。现对位于中间部分的细分市场结构的吸引力加以分析。公司应对下面 5 个群体对长期赢利的影响作出评估。这 5 个群体是:同行业竞争

者、潜在的新参加的竞争者、替代产品、购买者和供应商。

(1) 细分市场内激烈竞争的威胁。

如果某个细分市场已经有了为数众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者,该细分市场就失去吸引力。如果出现下列情况:该细分市场处于稳定或者萎缩的状态;生产能力不断大幅度扩大;固定成本过高;撤出市场的壁垒过高;竞争者投资很大,想要坚守这个细分市场,那么情况就会更糟。这些情况常常会导致价格战、广告争夺战,不断推出新产品,因此公司要参与竞争就必须付出高昂的代价。



(2) 新参加的竞争者的威胁。

如果某个细分市场可能吸引新的竞争者,他们会增加新的生产能力和大量资源,并争夺市场占有率,这样,这个细分市场就没有吸引力了。关键的问题在于新的竞争者能否轻易地进入这个细分市场。如果新的竞争者进入这个细分市场时遇到森严的壁垒,并且遭受到细分市场内原来的公司的强烈报复,他们便很难进入。保护细分市场的壁垒越低,原

来占领细分市场的公司的报复心理越弱,这个细分市场就越缺乏吸引力。

某个细分市场的吸引力的大小因其进退难易的程度不同而有所区别。根据行业利润的观点,最有吸引力的细分市场应该是进入的壁垒高、退出的壁垒低(见下图)。在这样的细分市场里,新的公司很难打入,但经营不善的公司可以安然撤退。如果细分市场进入和退出的壁垒都高,那里的利润潜量就大,但也往往伴随着较大的风险,因为经营不善的公司难以撤退,必须坚持到底。如果细分市场进入和退出的壁垒都较低,公司便可以进退自如,然而获得的报酬虽然稳定,但较为低下。最坏的情况是进入细分市场的壁垒较低,而退出的壁垒却很高。于是在经济景气时,大家蜂踊而入,但在经济萧条时,却很难退出。其结果是各公司长期生产能力过剩,收入降低。

		退出的壁垒	
		低	高
进入的壁垒	低	报酬低而稳定	报酬低而有风险
	高	报酬高而稳定	报酬高但有风险

壁垒与利润率

(3)替代产品的威胁。

如果某个细分市场现已存在着替代产品或者有潜在替代产品,该细分市场就失去吸引力。替代产品会限制细分市场内价格和利润的增长。公司应密切注意替代产品的价格趋向。如果在这些替代产品行业中技术有所发展,或者竞争日趋激烈,这个细分市场的价格和利润可能会下

降。

(4) 购买者议价能力加强构成的威胁。

如果某个细分市场中购买者的议价能力很强或正在加强,该细分市场就没有吸引力。购买者便会设法压低价格,对产品质量和服务提出更高的要求,并且使竞争者互相争斗,所有这些都会使销售商的利润受到损失。如果购买者比较集中或者有组织,或者该产品在购买者的成本中占较大比重,或者产品无法实行差别化,或者顾客的转换成本较低,或者由于购买者的利益较低而对价格敏感,或者顾客能够向后实行联合,购买者的议价能力就会加强。销售商为了保护自己,可选择议价能力最弱或者转换销售商能力最弱的购买者。较好的防卫方法是提供顾客无法拒绝的优质产品供应市场。

(5) 供应商议价能力加强构成的威胁。

如果公司的供应商——原材料和设备供应商、公用事业、银行等等,能够提价或者降低产品和服务的质量,或减少供应数量,该公司所在的细分市场就没有吸引力。如果供应商集中或有组织,或者替代产品少,或者供应的产品是重要的投入要素,或转换成本高,或者供应商可以向前实行联合,供应商的议价能力就较强大。最佳防卫方法是与供应商建立良好关系和开拓多种供应渠道。

● 公司的目标和资源

即使某个细分市场具有一定规模和发展特征,并且其组织结构也有吸引力,公司仍需将其本身的目标和资源与其所在细分市场的情况结合在一起考虑。某些细分市场虽然有较大吸引力,但不符合公司长远目标,因此不得不放弃。这是因为这些细分市场本身可能具有吸引力,但是它们不能推动公司完成自己的目标,甚至会分散公司的精力,使之无

法完成主要目标。

即使这个细分市场符合公司的目标,公司也必须考虑本公司是否具备在该细分市场获胜所必需的技术和资源。无论哪个细分市场,要在其中取得成功,必须具备某些条件。如果公司在某个细分市场中在某个或某些方面缺乏必要的能力,并且无法获得必要的能力,公司也要放弃这个细分市场。即使公司具备必要的能力,也还不够。如果公司确实能在该细分市场取得成功,它也需要发展其优势,以压倒竞争对手,如果公司无法在市场或细分市场创造某种形式的优势地位,它就不应贸然入。

2. 选择细分市场

POINT 核心要点

通过对不同的细分市场进行评估,公司会发现一个或几个值得进入的细分市场,公司必须决定要进入哪几个细分市场,才会有利于营销目标的实现。

● 密集单一市场

最简单的方式是公司选择一个细分市场集中营销。公司可能本来就具备了在该细分市场获胜必需的条件;它可能资金有限,只能在一个细分市场经营;这个细分市场中可能没有竞争对手;这个细分市场可能会成为促进细分市场继续发展的开始。

公司通过密集营销,更加了解本细分市场的需要,并树立特别的声誉,因此便可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外,公司通过生产、销售和促销的专业化分工,也获得了许多经济效益。如果细分市场选择得当,公司的投资便可获得很高的报酬。

但是,密集市场营销较之一般情况风险更大。个别细分市场可能出现一蹶不振的情况。或者某个竞争者决定进入同一个细分市场。鉴于这些原因,许多公司宁愿在若干个细分市场分散营销。

● 有选择的专门化

公司采用此法选择若干个细分市场,其中每个细分市场在客观上都有吸引力,并且符合公司的目标和资源。但在各细分市场之间很少有或

者根本没有任何联系,然而每个细分市场都有可能赢利。这种多细分市场覆盖优于单细分市场覆盖,因为这样可以分散公司的风险,即使某个细分市场失去吸引力,公司仍可继续在其他细分市场盈利。

● 产品专门化

公司用此法集中生产一种产品,并向各类顾客销售这种产品,例如显微镜生产商向大学实验室、政府实验室和工商企业实验室销售显微镜。公司准备向不同的顾客群体销售不同种类的显微镜,而不去生产实验室可能需要的其他仪器。公司通过这种策略,在某个产品方面树立起很高的声誉。如果产品——这里是指显微镜,被一种全新的显微镜技术代替,就会发生滑坡的危险。

● 市场专门化

是指公司专门为满足某个顾客群体的各种需要服务。例如公司可为大学实验室提供一系列产品,包括显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶等等。公司专门为这个顾客群体服务,而获得良好的声誉,并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。如果这个顾客群体——这里是指大学实验室,突然发现经费预算已经削减,它们就会减少从这个市场专门化公司购买仪器的数量,这就会产生滑坡的危险。

● 完全市场覆盖

是指公司想用各种产品满足各种顾客群体的需求。只有大公司才能采用完全市场覆盖策略,例如像国际商用机器公司(计算机市场)、通用汽车公司(汽车市场)和可口可乐公司(饮料市场)。

(1)无差异市场营销。

市场营销学

公司可能将细分市场之间的差异忽略不计,只提供一种商品在整个市场上销售。公司注意力之所在是生产购买者普遍需要的产品,而不是生产他们所需要的不同的产品。公司设计一种产品,制定一个市场营销计划,都要引起最广泛的顾客的兴趣。它采用大规模配销和大规模广告的办法,目的是使产品在人们心目中树立最佳形象。无差异市场营销的例子,如可口可乐公司早期曾用单一规格的瓶装单一口味的饮料,以满足各种顾客的需要。

采用无差异市场营销的理由是成本经济,人们认为这是“与标准化生产和大规模生产相适应的市场营销方法”。产品经营范围窄可以降低生产、储存和运输的成本。无差异广告计划可以降低广告费用。这种无差异市场营销不需要细分的市场营销调研和规划,从而降低了市场营销调研和生产管理的成本。

实行无差异市场营销的公司一般针对最大的细分市场发展单一产品以供应市场。如果几家公司都采用这种市场营销策略,结果是在最大细分市场里出现激烈竞争,而较小细分市场的需要却难以得到满足。

(2)差异市场营销。

是指公司在大多数细分市场经营,但为每个有明显差异的细分市场精心设计不同的营销方案。如通用汽车公司宣称该公司将为每个“财富、目标和个性”不同的人生产一种汽车,它就是采用了这种市场营销策略。国际商用机器公司也向电脑市场上各种不同的细分市场供应不同的硬件和软件。

差异市场营销往往比无差异市场营销赢得更大的总销售额。“一般可以证明,扩大产品经营范围和多方开拓销售渠道,便可以增加总销售额。”然而,这样也会增加经营成本。以下几项成本可能会增加:

①产品改进成本。为了满足各个细分市场的不同需要而改进产品,

通常需要增加研究与开发、工程和(或)特殊模具的成本。

②生产成本。如将 10 种产品各制造 10 件要比生产 100 件单一产品需要更高的成本。每种产品准备生产的时间越长,每种产品的销售量越小,它的成本就越高。另一方面,如果每种产品的销售量很大,准备时间的高额成本分摊到每件产品上,单位成本就相当低了。

③管理成本。公司必须为每个细分市场分别制定不同的市场营销计划。这就需要额外的市场营销研究、预测、销售分析、促销、规划和销售渠道管理等项费用。

④存货成本。一般来说,管理多种产品储存的费用比只管理一种产品的存货费用要高些。由于记录和审计的工作量增加了,从而就额外增加了成本。另外,每种产品的储存量必须保持在能反映基本需求的水平上,还要加上预防需求突变的安全存量。几种产品的安全存量总数会超过单一产品所需的安全存量。

⑤促销成本。差异市场营销需要用不同的广告形式以达到不同的细分市场。这样就降低了每个媒体的使用率。因而丧失了数量折扣。而且由于每个细分市场可能要求有不同的独创性的广告计划,这样也就增加了促销成本。

由于差异市场营销既扩大了销售额,同时又增加了成本,所以关于这种策略的效益究竟如何事先难以预料。有些公司发现将市场分得过细,提供的厂牌太多。它们宁愿减少经营的厂牌,使每种厂牌适应更多的顾客群的需要。它们称之为“反细分”或“扩大基础”,以扩大每种厂牌的销售量。

3. 评估和选择细分市场的其他因素

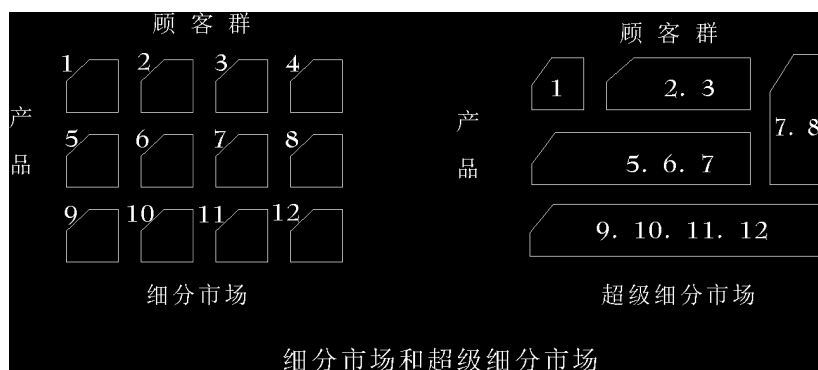
POINT 核心要点

在评估和选择细分市场时,有两个重要因素不能被忽视,即:①细分市场的相互关系和超级细分市场;②逐个细分市场的进入计划。

● 细分市场的相互关系和超级细分市场

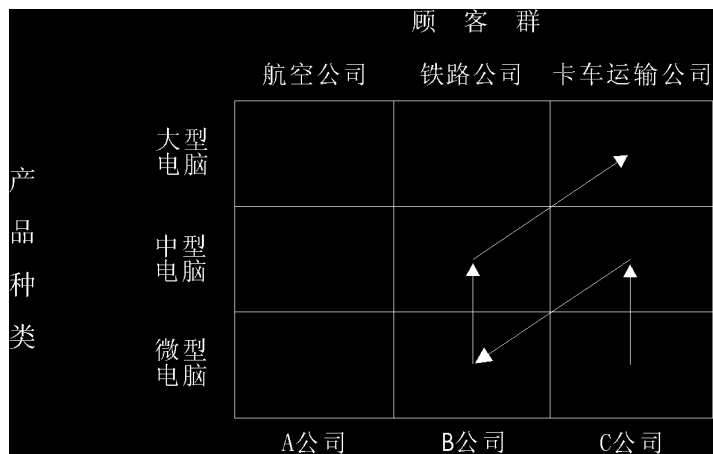
公司在若干个要服务的细分市场中进行选择时,应该密切注意各细分市场在成本、经营管理或技术方面的相互关系。由于共同的技术、生产、配销渠道、后勤等因素,两个以上的细分市场可能提供联合开发的机会。例如,某家公司的销售人员向底特律的汽车生产商推销汽化器,公司也可要求他们推销油泵。该公司向底特律推销汽化器的销售成本将比另一家只向底特律销售汽化器的公司的销售成本低。

同时在两个(或几个)细分市场营销的联合成本比分别在两个细分市场营销的成本低,这就是说存在着范围经济。范围经济可能与规模经济同等重要,公司应设法辨别超级细分市场,并在其中营销,而不是在孤立的细分市场中经营。下图说明的就是 12 个孤立的细分市场如何根据某些协同作用重新组合为 5 个超级细分市场,例如根据同样的原材料、生产设备或者配销渠道重新组合。对公司来说,明智的做法是选择一个超级细分市场,而不是在超级细分市场中选择一个单独细分市场,否则就会在与已占领超级细分市场的公司的竞争中处于劣势。



● 逐个细分市场进入的计划

即使公司计划要进入某个超级细分市场。明智的作法应该是一次进入一个细分市场,并将全盘计划保密。一定不能让竞争者知道本公司下一步将要进入哪个细分市场,如下页图所示。A、B、C 3 家公司都专门经营运输公司所需要的电脑系统,特别是航空公司、铁路和卡车运输公司所需要的电脑系统。A 公司专营航空公司所需要的电脑系统。B 公司专门销售这 3 种运输公司所需要的大型电脑系统。C 公司最近进入这个市场,它专门生产和销售卡车运输公司所需要的增值微型电脑。问题是 C 公司下一步将如何发展? 图中的箭头表明 C 公司的竞争者不知道该公司将要向哪个细分市场发展。C 公司将开始向卡车运输公司提供中型电脑;然后,为了分散 B 公司对卡车运输公司用的大型电脑的注意,再转入营销铁路公司需要的微型电脑。以后,它就向铁路公司提供中型电脑。最后,它就对专向卡车运输公司销售大型电脑的 B 公司发动全面进攻。当然,公司计划所采取的步骤的顺序不是一成不变的,这是因为这一顺序在很大程度上取决于在此过程中其他公司在细分市场内如何行动。



逐个细分市场进入的计划

● 细分市场的顺序和时间应纳入长期计划

遗憾的是,许多公司都没有制定把进入细分市场的顺序和时间安排在内的长期发展计划,在这方面,百事可乐公司是个例外。它通过全盘计划向可口可乐公司发动进攻。首先向可口可乐公司的超级市场进攻,接着向可口可乐公司的自动售货机市场攻击,然后再向可口可乐公司的快餐市场进攻,等等。日本公司也制定发展目标顺序计划。它们先在市场上找到立足点,比如丰田公司将一种小汽车推上市场,然后再推出更多型号的汽车,其次再增加大型汽车,最后推出豪华型汽车。当日本公司在市场上刚露头角,美国公司就知道它们不会在第一个细分市场上浅尝辄止,而只是将它作为继续发展的起始点,因而使美国公司深感不安。

1. 定位的内涵

POINT 核心要点

定位是勾画公司形象和所提供价值的行为,以此使该细分市场的顾客理解和正确认识本公司有别于其竞争者的象征。

● 定位的涵义

定位指的是市场中一个公司、一种产品/服务所享有的相对于在该市场中其他公司、产品/服务的位置。这是按照产品/服务所针对的目标顾客群以及为该目标顾客群所创造和提供的差异优势或独特性来定义的。有两种相似的定位:公司的竞争性定位与产品或品牌定位。

● 公司竞争性定位

公司的竞争定位与如何试图在市场中建立其总体竞争优势有关。竞争定位是公司相对于其他竞争公司的产品与形象的综合。例如,在英国的食品零售业中,“马狮公司”(M&S)占领了“上层市场”地位,基于质量和对美食家的吸引进行竞争;而“奥尔丁”则主要在低价位的基础上展开竞争。两者都对其目标顾客有一个清楚的(但不相同的)认识,并且都有一个清晰的(但不相同的)基础,在这个基础上,他们试图创造其独特性。

公司定位一般是建立在价格、质量及日益强调的服务定位组合的基础之上的。低价的定位明显是针对价格最敏感的顾客群体。“廉价品”、“预算”、“经济”以及“超经济”典型的,但不总是表示最低价位上的较低质量的产品。较高质量产品,也是典型的但非通常地与较高的价格相联

系,处于市场的“豪华”或“高档”一端。较高价格可以作为高质量产品的质量符号。作为差异性的一种方式,服务定位集中于产品较无形的方面,即选择、运送、使用及售后服务以适应需要服务的顾客。

● 产品性定位

产品或品牌定位与特殊的产品供应以及相对于其他竞争品牌供应,顾客及潜在顾客如何接受该产品供应有更多的联系。在那些公司定位牢固(被很好地定义了)的情况下,例如食品零售业中,品牌定位可能会受其公司定位的影响。当美国 H·J·亨兹公司在 1978 年收购“韦特·沃彻斯”品牌时,公司就充分地利用其在消费者心目中严格的质量管理形象。在 10 年之内,亨兹公司在“韦特·沃彻斯”的品牌之下,在市场中已有了 60 个冷冻食品项目以及 150 个非冷冻食品项目。

定位与营销中的两个关键概念关系密切,即目标市场及产品差异性。营销中这两方面的决策是竞争战略开发的核心。若对目标定位没有一个清晰的认识,则对其余的营销组合进行协调决策,即使不是毫无可能也是非常困难的。因此确定竞争定位通常决定了营销组合其他要素的最有效组合。

● 关于定位的关键性理论

在定位方面有大量的核心理论与观点。首先,定位与长期战略而不是与短期战略有关。定位需要时间去创造,而不是仅仅通过短期的广告活动就可树立。

其次,定位是在消费者心目中的,它是消费者对公司、产品/服务的认识,它通常由现实(产品的有形特征、产品的定价、分销渠道以及融于产品的服务种类与水平)与形象(通过广告、公共关系、促销等创造)的组

合而产生出来。

第三,定位本质上是以利益为基础的,强有力的定位将公司或产品特征(诸如以低成本生产的能力)转化为目标顾客的价值利益(例如相对较低的价格)。有效的定位不仅向顾客传递一个清晰的形象,而且提供了购买公司产品的清楚的理由(利益)。

第四,因为定位是以利益为基础的,并且由于不同的顾客在购买及使用基本上相同的产品与服务时,通常寻求不同的利益,一个特殊的产品在一个顾客心目中的定位,可能与它在另一个顾客心目中的定位并不一样。在细分市场中,了解公司及其产品在所有相关细分市场中的顾客心目中的定位是非常重要的。

最后,定位是一个相对的概念,产品及品牌只是相对于竞争产品及品牌而占据某些市场地位,一个与竞争隔离的价格水平,既不是“廉价的”也不是“高档的”,类似地,质量与服务水平也只有在相对于竞争者所提供的质量与服务水平时才能作出判断。

● 有效定位战略

若要定位有效则须符合 4 个主要条件:

(1)必须对所瞄准的目标市场及顾客有一个清晰的认识。

假定在一个市场中相同的定位,可能由不同的顾客看来有不同的定位。必须了解该定位对于所有关键目标市场及顾客的作用,以及预测对于非目标细分市场的冲击。

(2)与之类似,作为定位基础的利益必须对于所瞄准的目标顾客很重要。

当瞄准一个对价格不敏感的细分市场时,显然一个低价定位是毫无意义的。融于定位的利益特征,必须是对目标顾客有吸引力的利益特

征。

(3)定位应当建立在公司及(或)其品牌的现实优势基础上。

理想情况下,这些优势以及用以创造优势的核心能力的组合,对该公司应当是独一无二的。这个“基于资产”的方法利用公司资产最有效地创造竞争定位,并确保这一竞争定位在竞争攻击面前是有防御能力的和持久的。

(4)最后,定位应当是可沟通的,它们应当能够与目标市场沟通,这通常意味着它们应当是简单的,不是很复杂的,是可修正的,以转化为有吸引力和有创造性的广告或其他营销沟通方法。

2. 明确潜在竞争优势

POINT 核心要点

竞争优势产生于公司能为顾客创造的价值,而这个价值量则远大于公司本身创造这个价值时所花费的成本。

● 竞争优势的概念

一家公司可通过集中若干竞争优势将自己与其他竞争者区分开来。美国学者波特对竞争优势作了如下描述:

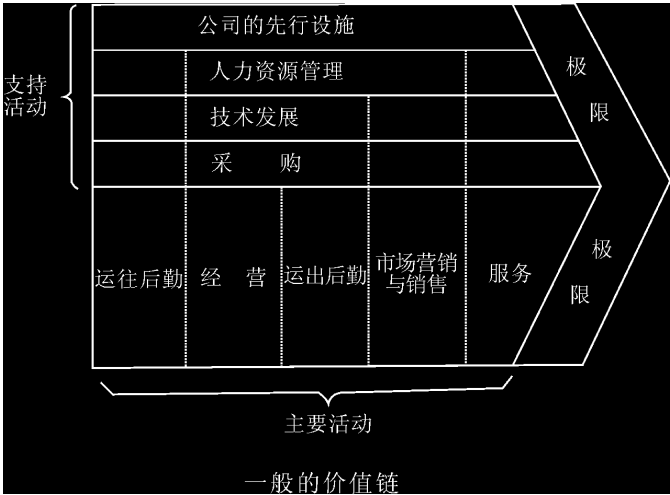
竞争优势产生于公司能为顾客创造的价值,而这个价值量大于公司本身创造这个价值时所花费的成本。顾客愿意花钱购买的就是价值。以比竞争者低的价格销售,却获得等值效益,或者提供足以抵消较高价格的独特效益,这就是超值。竞争优势有两种基本类型:成本优势和产品差别化。

波特提出价值链作为辨别潜在竞争优势的主要方法(见下页图)。每个公司都是为设计、制造、营销、运输和支持其产品等而采取的一系列活动的总汇,为了弄清某一企业和行业的成本特性和不同的现在资源与潜在资源,价值链将企业分解为在策略上相互关联的9项活动。这9项价值活动又分为5项主要活动和4项支持性活动。

● 公司的任务

公司的任务就是查核每一项价值活动的成本和经营情况,寻求改进的措施。同时,它还应对竞争者的成本和经营情况作出估计,并以此作

为本公司的水准基点。只要它能胜过竞争者，它就获得了竞争优势。



公司还要寻求本公司价值链以外的竞争优势，如探索研究其供应商、配销商和最终顾客的价值链。因此，公司可帮助一家大供应商降低成本，从而使公司从此项节约中受益；公司也可帮助顾客更好地或更廉价地从事某项活动，以此赢得他们的忠诚。

● 波士顿咨询公司的矩阵图

价值链向公司提供系统地寻求为顾客提供超值的综合办法。它能产生多少办法，从某种程度上说，取决于行业的性质。波士顿咨询公司提出了一个新矩阵，区分了 4 种行业(见下图)。该矩阵的两维表说明竞争优势的规模和获得竞争优势的办法的多寡。这 4 种行业如下：

赢得竞争优势 的办法的多寡	许多	残破行业	专业化行业
	很少	困境行业	强度行业
		小	大
		竞争优势的大小	

波士顿咨询公司新矩阵

(1)强度行业。

所谓强度行业是指其中的公司仅可获得少数但却有相当大的优势。例如建筑设备行业,一家公司可努力谋求低成本定位或产品高度差异化定位,并可在其中任何一个定位上获得高额利润。由此可见,利润率与公司规模和市场占有率的关系极为密切。

(2)困境行业。

困境行业是指其中的公司所具有的优势少而小。以钢铁行业为例,其产品和生产成本(在一定技术条件下)难以实现差异化。公司可尽量雇用较为优秀的销售人员,或者广为请客送礼,但是这些办法作用都不大。在此情况下,利润率与公司的市场占有率无关。

(3)残破行业。

残破行业是指其中的公司面临许多实行产品差异化的机会,但这些机会的意义均不大。例如餐馆可用多种方法实行差异化,但其结果并不能扩大市场占有率。利润率与餐馆规模无关。餐馆无论大小,均可赢利或亏损。

(4)专业化行业。

专业化行业是指其中的公司面临许多实行产品差异化的机会,每个机会都会获利颇丰。例如那些为选定的细分市场生产专门机械的公司

便是如此。有些小公司也会像大公司一样盈利。

● 明确自己的优势

并非每个公司在成本和经营方面都有获得竞争优势的充分机会。有一些公司具备许多微弱的优势,但这些优势极易为他人效仿,故此不能长久保持下去。对于这些公司来说,解决问题的办法是不断发现潜在的优势,并逐个加以利用,使竞争者处于劣势。就是说,这些公司要使革新的进程“常规化”,切不可期望过高,谋求获得巨大而持久的优势,而是善于发现许多小优势,逐个加以利用,以此来赢得市场占有率。

3. 竞争优势的选择与示意

POINT 核心要点

企业选择最佳的竞争优势有助于提高自身的市场份额,而竞争优势的选择及示意要通过一套系统的方法来进行。

● 选择竞争优势的方法

假设一家公司通过价值链分析,幸而发现了若干潜在的竞争优势。有些优势过于微小,开发成本太高,或者与公司的形象极不一致,因此可弃之不用。假设经过筛选还剩下4个优势可供采用,在此情况下,公司应有一整套办法以便从中选择最有开发价值的优势。下页表显示为系统的评估几种潜在优势和作出最佳选择的方法。

在表中,公司将其4个属性——技术、成本、质量和服务的名次与主要的竞争者作比较。两家公司的技术力量都得8分(最低分为1,最高分为10),这意味着双方的技术条件都很好。问题是公司能否通过进一步革新技术,特别是考虑到此举的成本获得较大收益。竞争者在成本方面处于优势(8比6),如果市场上的顾客对价格更加敏感,这就给该公司造成损害。该公司的产品质量优于竞争者(8比6)。最后一点,两个公司提供的服务都处于平均水平之下:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
竞争优势	公司名次 (1~10)	竞争者名次 (1~10)	改变名次 的重要性 (H-M-L)	支付能力 和速度 (H-M-L)	竞争者改变 名次的能力 (H-M-L)	建议采取 的行动
技术	8	8	L	L	M	保持不变
成本	6	8	H	M	M	监控
质量	8	6	L	L	H	监控
服务	4	3	H	H	L	投资

H=高;M=中等;L=低

选择竞争优势的方法

该公司似乎应该设法降低成本或是改进服务,以提高与竞争者相对的市场吸引力。不过,由此产生了其他问题需要考虑。首先,改善这些属性对目标顾客的重要性如何?第(4)栏表明降低成本和改进服务对顾客来说是非常重要的。其次,该公司是否有足够资金进行这些革新?完成这些革新要多长时间?第(5)栏表明改善服务会提高支付能力和支付速度。但是,如果该公司这样做,竞争对手是否也能改善服务?第(6)栏表明竞争者改善服务的能力低,或许是由于竞争者不重视服务或资金短缺。第(7)栏说明针对某种属性应采取的适当行动。对公司来说,最有意义的是进行投资以改善服务。服务对顾客是至关重要的;公司如能尽快投资改善服务,也许竞争者会一时无法赶上。由此可见,这一推理过程有助于公司选择最佳的竞争优势。

● 竞争优势的示意

公司必须采取具体步骤建立自己的竞争优势,并进行广告宣传,切不可为竞争优势会自动在市场上显示出来。所以,想要确立优质服务的公司应该悄悄地增加雇用服务人员,并加以训练,然后宣传自己的服务能力及其优势:“××公司……服务最佳”。

公司的定位要求实际行动,而不是空谈。公司必须通过一言一行表明自己选择的市场定位。它必须避免以下3个主要的定位错误:

(1)定位过低。

有一些公司发现顾客对本公司的定位印象模糊,他们看不出这家公司与其他公司有什么不同。

(2)定位过高。

顾客对公司了解甚少,所以顾客可能以为斯迪奔公司(Steuben)只生产每只价值1000美元以上的高档玻璃器皿。实际上,它也生产每只售价50美元的价廉物美的玻璃器皿。

(3)定位混乱。

公司在顾客心目中的形象混乱不清。如果向汽车买主询问他们对克莱斯勒汽车的印象,他们可能众说纷纭。有的人说克莱斯勒汽车制造精良,其他人会说它粗制滥造;有的人说它容易驾驶,另一些人会说它难驾驶,等等。

4. 市场领导者的竞争策略

POINT 核心要点

大部分行业都有一家公司是公认的市场领导者。这家公司在有关的产品市场上占有最大的市场占有率。它通常在价格变动、新产品开发、配销覆盖和促销强度等方面均领导其他公司。

● 扩大市场

一般来说,如果整个市场扩大,居支配地位的公司收益最大。如果美国人拍摄更多的照片,柯达公司一定会受益最多,因为它销售的胶卷占全美国销售量的 70%。如果柯达公司能够说服更多的美国人买照相机、拍照片,或者说服他们除了在节假日照相,在其他时候也照相,或者每次多照一些相片,柯达公司就会大量盈利。总之,市场领导者应该为自己的产品寻找新用户、新用途和扩大使用量。

(1)新使用者。

每一种产品都有吸引顾客的潜力,因为有些顾客或者不知道这种产品,或者因为其价格不当或缺乏某些特点而不想购买这种产品。生产商可从 3 种人中寻求新的使用者。例如,香水生产商可努力说服那些不用香水的女士使用香水(市场渗透策略),或者说服男士开始使用香水(新市场策略),或者向外国出口香水(地理扩展策略)。

(2)新用途。

可通过发现并推广产品和新用途来扩大市场,例如,一般美国人每个星期有 3 个早晨吃干麦圈早餐,如果麦圈生产商能够说服人们在一天

当中的其他时间也吃麦圈,他们就会盈利。比如,可促使人们用麦圈作快餐,以提高其使用率。

公司的任务就是要留心注意顾客对本公司产品使用的情况。这不仅适用于工业产品,也适用于消费品。冯·希培(Von Hippel)的研究表明:大部分新工业产品原来是由顾客构想提出的,而不是由公司研究与开发实验室研制的。此项研究表明市场营销研究对公司发展和利润的贡献极大。

(3)扩大使用量。

第三种市场发展策略就是要说服人们每次使用产品时要增加用量。如果麦片生产商能说服消费者吃满满一碗麦片,而不是吃半碗,其总销售额将会增加。宝洁公司劝告用户使用海飞丝洗发精洗发时,每次将使用量增加一倍,效果更佳。

在刺激提高使用量方面,有一个具有独创性的例子。法国米切林轮胎公司过去一直在设法鼓励法国的车主每年驾驶更多的里程,以便增加更换轮胎次数。该公司构想出一种用三星系统评价法国餐馆的办法。它宣称许多最佳餐馆都设在法国南部,引导许多巴黎人驱车去法国南部度周末。米切林公司还出版了配有地图和沿途风景点图片的旅游指南,进一步吸引旅游者。

● 保护市场占有率

居支配地位的公司而努力扩大整个市场规模时,必须继续保护自己现有的业务,以免受到竞争对手的攻击。领导者就像一只大象,受到了一群蜜蜂的攻击,最大而又最厉害的那只蜂围绕着领导者嗡嗡地叫个不停。

居支配地位的公司即使不发动攻击,至少也应保护其所有战线,切不可暴露其侧翼。

居领导优势的公司可使用下面的 6 种策略用于防御：

(1) 阵地防御。

防御的最基本概念是沿着领土四周构筑坚不可摧的防御工事。法国在和平时就建造了马奇诺防线,保护其领土,防范德国未来可能的侵略。但是,这道防线如同所有静态的防御工事一样都惨遭失败。单纯防守现有的阵地或产品,这是一种营销近视病。亨利·福特汽车公司对其 T 型车就患了近视病,使这家在鼎盛时期拥有 10 亿美元现金储备的强大而令人羡慕的公司曾经濒临破产的边缘。即使是像可口可乐和拜尔阿斯匹林这些被誉为不朽的厂牌也不能被其公司当作未来发展和盈利的主要来源。当今的可口可乐公司,尽管其可口可乐产量几乎占世界软饮料的一半,也在积极地开发酒类市场,还收购了几家果汁饮料公司,并把资金分散经营海水淡化设备和塑料生产。显然,遭受攻击的领导者如果集中全部资源,建筑防御工事,保护现有产品,那将是十分愚蠢的。

(2) 侧翼防御。

市场领导者不仅应守卫自己的领土,还要建立一些侧翼或前沿阵地,作为保护空虚战线的防御阵地,必要时可作为反击的前进基地。

如果侧翼阵地防守非常松懈,以致敌军仅用小股兵力即可加以箝制,而其主力部队则可大摇大摆地安然而过,那么这样的侧翼阵地便没有什么价值了,这恰好就是通用汽车公司和福特公司所犯的错误。那是在几年前,它们轻率地设计了维佳(Vega)和平驼(Pinto)这两种小型汽车,目的是要击退日本和欧洲汽车生产商发动的小汽车攻击战。不幸的是,人们普遍认为美国小汽车粗制滥造,无法阻止人们购买外国小汽车。因此,对任何一个潜在威胁,都必须认真估价。如果有迹象表明确实存在这种威胁的话,便应下大力气来认真对付。

(3) 以攻为守。

一种更积极的防御战术是在敌方对自己发动进攻之前，先发制人抢先攻击。公司在敌方攻击之前，抢先将其削弱，这种以攻为守的策略认为：预防胜于治疗，并可做到事半功倍，因此要防患于未然。例如，公司应对某个市场占有率正接近危及自己的危险水平的竞争者发动攻击。几年前，当克莱斯勒公司的市场占有率从 12% 上升到 18% 时，人们得知其竞争对手的营销主管声称：“如果他们（克莱斯勒）上升到 20%，那将会置我们于死地。”

（4）反攻防御。

如果一个市场领导者虽然采取了侧翼防御、先发制人的攻击战略，但是仍然受到了攻击，它必须向对手实行反击。面对着竞争者降低价格、闪电战式的促销、产品革新或入侵销售领域，领导者不能总是处于被动挨打的地位。领导者可选择迎击对方的正面进攻、迂回攻击对方的侧翼，或发动钳式进攻，切断从其根据地出发的攻击部队等策略。

（5）机动防御。

机动防御要求领导者不但要积极防守现有领土，还要将其领土扩展到可作为未来防御和进攻中心的新领域。领导者如果用普通的厂牌多样化发展新市场，还不如在以下两个方面进行革新，即市场扩展和市场多元经营。这些行动可使公司在“策略上有较多的回旋余地”，使其有能力抗击连续进攻，并能发动报复性的反攻。

（6）撤退防御。

有时，大公司也承认无法再防守所有领土。他们的兵力过于分散，而竞争者正在蚕食若干市场。这时，最好的行动似乎是有计划的撤退（也称为战略撤退）。有计划的撤退不是放弃市场，而是放弃薄弱的领域，增援较强的领域。有计划的撤退是一种巩固和加强市场竞争力，在关键阵地上集中优势兵力的行动。

● 扩大市场占有率

市场领导者也可进一步努力提高市场占有率,以提高其利润率。在许多市场上,占有率的一个百分点其价值相当于数千万美元,咖啡市场占有率的一个百分点就值 4800 万美元,而软饮料市场一个百分点就是 1.2 亿美元。毫无疑问,一般的竞争已转变为市场营销争夺战。

不过,公司切不可认为提高市场占有率就会自动增加盈利,这主要是取决于公司提高市场占有率所采取的策略。获得较高市场占有率的成本也许大大超过收入的价值。公司在盲目追求提高市场占有率之前,应该考虑以下 3 个因素:

第一个因素是激发反垄断行为的可能性。

如果居支配地位的公司进一步提高市场占有率,有妒忌心的竞争者可能会大叫大嚷说它“垄断”。这种风险的增加可能会减弱一味追求提高市场占有率的吸引力。

第二个因素是经济成本。

市场占有率如在达到百分之百以下的某个水平以后还继续增长,盈利可能会开始下降。从基本上讲,继续提高市场占有率的成本可能会超过其价值。获得很高的市场占有率后,再继续提高市场占有率的成本会迅速上升,盈利会下降。

第三个因素是公司在努力提高市场占有率时,可能采取了错误的市场营销组合策略,因而未能提高其利润。尽管有一些市场营销组合变数在提高市场占有率中更为有效,但是未必能提高利润。

5. 市场挑战者的竞争策略

POINT 核心要点

与真实战争不同,在军事作战中,敌人是“明确”的,而工商企业在大多数情况下,只能选择竞争对手作为其假想的“敌人”。

● 明确策略目标和竞争对手

市场挑战者首先必须明确其策略目标。军事上的“目标原则”认为:“每一项军事行动必须针对一个明确无误、有决定意义的和可达到的目标。”大多数市场挑战者的策略旨在扩大市场占有率,他们认为这样会提高盈利。在确定目标时,无论是要打败竞争者还是降低其占有率,都要提出这个问题——即谁是竞争对手。与真实战争不同,在军事作战中,敌人是“明确”的,而工商企业在大多数情况下只能选择其竞争对手。

(1)攻击市场领导者。

这一策略风险较大,但是潜在的收获颇丰,尤其是在市场领导者“名实不符”而且服务市场的效果欠佳时,采取这种策略更有意义。公司要认真察看的“地形”是顾客的需要和不满之处。如果有一大块重要地区尚未得到服务,或者服务不周,这就是一个很好的策略目标。

(2)攻击规模相同但是经营不善、资金不足的公司。

公司应仔细检查消费者是否得到满足和产品创新的潜力。如果那家公司的资源有限,进行正面攻击也可能奏效。

(3)攻击当地的区域性小型的、经营不善、资金不足的公司。

有几家大啤酒公司发展到目前的规模,并不是靠争夺对方的顾客,

而是靠吞并小啤酒公司,蚕食小块市场。

● 选择进攻策略

(1) 正面进攻。

当进攻者集中兵力直接攻击敌军时,即可说是发动正面进攻(或者叫“迎头痛击”)。打击的目标是敌人的长处,而不是短处。胜负取决于谁的兵力更强,谁的耐力更长。在完全正面攻击中,进攻者要与对方的产品、广告、价格等等进行较量。

进攻者如不采取完全正面的进攻策略,可采取一种变通形式,即采取一种略加变化的正面进攻策略,最常用的方法是针对竞争对手实行削价。较常用的制胜策略是所提供的产品在其他条件方面与市场领导者的不相上下,而只是在价格上予以打击。如果市场领导者不针锋相对地降低价格进行反击,以及竞争者能够使市场上顾客相信其产品不亚于其竞争对手的产品,且价廉物美,这时这种方法才可以奏效。

价格进攻策略的另一种形式是进攻者在研究开发中大量投资,以便降低生产成本,然后在低价格上进攻竞争对手。美国得克萨斯仪器公司在策略上使用价格武器,大获全胜。它大量投资搞研究开发,经验曲线迅速下降。日本人也善于以降低成本的方法降低价格,并以此发动正面进攻,而且事实证明这种做法是切实可行的。因此,可以此为基础采取持久的正面进攻策略。

(2) 侧翼进攻。

敌军布防总是在它认为是易受攻击之处布置最强的兵力,其侧翼和背后部署的兵力必然较弱。因此,其弱点(未加防备的侧面)自然成为敌人攻击的目标。现代进攻作战的主要原则是:“集中兵力攻敌弱点”。进攻者会向敌军严密防守的正面佯攻,牵制其防守兵力,再向其侧翼或者

背面发动猛攻。这种“迂回战术”是出其不意，攻其不备。侧翼攻击在市场营销中非常重要，特别适用于那些资源比敌军少的进攻者。如果进攻者不能用强力击败对方，就可采取声东击西的欺骗战术制胜。

可从两个策略方面向对方侧翼发动攻击——地理的和细分市场的。地理的攻击是指进攻者向竞争对手在全国乃至全世界经营不善的地区发动攻击。例如，国际商用机器公司的一些对手选择该公司比较忽视的中小城市，建立强大的分公司。

另一个可能更有力的侧翼攻击策略是发现市场领导者尚未服务的市场需要。例如：德国和日本的汽车生产商虽然知道美国买主偏爱大型、豪华、耗油多的汽车，但是他们也不生产这种汽车与美国汽车生产商竞争，而是发现了一个尚未被服务的细分市场，即对节油的小型汽车的需要。他们积极采取行动填补这个市场上的空缺。结果，美国人对节油的小汽车的爱好不断增长，并且发展成了一个广阔的市场。对此，他们颇感满意，但这却使美国底特律的汽车生产商大吃一惊。

(3) 包围进攻。

单纯的侧翼攻击是指集中力量填补竞争者在现有市场上无法覆盖的缺口。另一方面，包围进攻的策略则是企图通过“闪电”般的攻击，夺取一大块敌军阵地。包围进攻是指在几条战线发动全面攻击，迫使敌军在正面、侧翼和背面同时全面防御。进攻者可向市场提供竞争者能供应的一切，甚至比对方还多，使自己提供的产品无法被拒绝。如果攻击者的资源比对方更加丰富，并且确认能完全包围对方，并能迅速地击垮对方抵抗的意志，这样包围进攻才能奏效。

(4) 迂回进攻。

迂回进攻是最间接的进攻策略，它避开了所有针对敌人现有领土的交战行动。这是指绕过敌人，向较容易进入的市场发动攻击，扩大自己

的资源基地。有 3 种方法可供采用：多元化经营无关产品；将现有产品打入新地区市场来开展多元化经营；蛙跳式跃入新技术领域以替代现有产品。

（5）游击式进攻。

游击式进攻是市场进攻者可以选择的另一种策略，特别适用于资金短缺的小公司。游击战是指向对方不同的地区发动小规模、断断续续的攻击，其目的就是骚扰敌人，使之疲于奔命，最终巩固永久性据点。

一般来说，游击战是小公司用来对付大公司的常用策略。小公司无法发动正面的或者有效的侧翼攻击，就在强大对手的市场上的各个角落里发动短促的促销和价格攻击，以期逐步削弱对手的市场力量。即使如此，进攻者也要决定是发动几个大规模的进攻，还是发动一连串小规模的进攻；军事原则认为：接连不断的小型攻击比少数几个大型攻击往往更能连续地打击敌人，瓦解并且迷惑敌人。根据这个原则，游击战攻击者会发现攻击弱小、孤立而防御薄弱的市场比进攻主要的强大市场更能奏效，防御者在大市场都防守严密，更会采取迅速而决定性的报复行动。

将游击攻势只是看作供财力较弱的挑战者使用的“低资源”策略的看法是错误的。采取连续不断的游击攻势一般认为比正面、包围或侧翼攻击可节省开支。尽管如此，这种策略也可能是代价昂贵的。

6. 市场追随者的竞争策略

POINT 核心要点

并非所有在行业中处于第二位的公司都会向市场领导者挑战，有些公司往往采取追随行业领导者的策略以维持当前的市场格局。

● 市场追随者分析

并非所有在行业中处于第二位的公司都会向市场领导者挑战。市场领导者对于他人想从其手中争夺顾客的努力不会掉以轻心，听之任之。如果挑战者以低价、完善的服务或其他的产品特点等作为诱饵，领导者便会迅速吸取这些长处与之抗衡。而在殊死的肉搏战中，领导者可能具备更强大的持久作战的能力。殊死搏斗可能导致两败俱伤，这就是说挑战者必须三思而后行。除非挑战者能够先发制人——实现产品重大革新或者是促销有重大突破，否则，他们往往宁愿追随领导者，而不愿对领导者贸然发动攻击。

● 有意平行

“有意平行”这种方式在资本密集型的同质产品的行业中颇为常见，例如在钢铁、肥料和化学工业等。产品差异化和形象差异化的机会不多，服务质量往往相似，价格的敏感性较高，随时可能爆发价格战。这些行业内的心态是不赞成短期内争夺市场占有率的，因为这种策略只会招致报复。大多数公司不在暗中拉拢对方的顾客，而是向顾客提供相同的产品，通常是模仿领导者。

● 市场追随者的策略

不是说市场追随者毫无策略可言。市场追随者必须懂得如何保持现有的顾客,以及如何争取一定数量的新顾客。每个追随者都力图给目标市场带来某些独特的利益,如在地点、服务和融资方面给予优惠或方便。追随者是挑战者攻击的主要目标。因此,市场追随者必须保持低廉的制造成本和优秀的产品质量与服务。当新市场开放时,追随者也必须很快打进去。追随并不等于被动挨打,或是单纯地模仿领导者。追随者必须选择一条不会招致竞争者报复的发展道路。追随的策略可分为3大类:

(1)紧随其后。

追随者采用此法,尽可能在各个细分市场和市场营销组合领域模仿领导者。看上去这些追随者几乎像是挑战者,但是如果它不采取激进手段阻挡领导者,就不会发生直接的冲突。有些追随者被描述为具有寄生性,是因为他们很少刺激市场,希望依赖市场领导者的投资而生存。

(2)有距离追随。

追随者采用此策略时仍保持一些差异性。但是在主要市场、产品革新、一般价格水平和配销方面追随领导者。这种追随者很容易被领导者接受。领导者可看到它很少干扰自己的市场计划。追随者的市场占有率有助于领导者免受实行垄断的指责,领导者为此感到高兴。这种保持一定距离的追随者可以收购同行业中较小的公司,以便发展壮大。

(3)有选择追随。

这种公司在某些方面紧步领导者后尘,有时候又自行其是。也许它颇有创新精神,但它避免直接竞争,而是模仿领导者许多行之有效的策略。这种公司往往在以后发展成为挑战者。

(4)寄生性追随。

一种特殊的追随方法,具有很大的寄生性。而且在国际市场上有日益流行的趋势。这些公司制造世界名牌产品的仿制品,即冒牌货。远东市场上销售的许多苹果牌个人电脑并非是苹果公司生产的。香港市场上销售的劳力士手表 25 美元一只,与 7000 美元一只真劳力士手表令人莫辨真伪。有时候,仿制者使用读音相似的名字,对产品的特征稍加变动。不论是何种情况,厂牌领导者都面临严重的威胁。必须设法制定对策,或者击败这些“追随者”。

7. 市场补缺者的竞争策略

POINT 核心要点

几乎每个行业都有一些小公司专门在市场的某些部分经营,避免与大公司冲突。这些公司占据小市场,专门经营那些大公司忽略的或者不屑经营的业务。

● 市场补缺者的特征

几乎每个行业都有一些小公司专门在市场的某些部分经营,避免与大公司冲突。这些小公司占据小生境市场,它们专营大公司可能忽略或不屑一顾的业务,为市场提供有效的服务。小生境市场不仅使小型公司为之产生兴趣,而对于某些大公司内部较小的业务部门也是这样。这些公司努力开发一个或若干个没有风险又有利可图的小生境市场。理想的小生境市场应具备以下特征:

- (1)这个小生境市场有相当的规模和购买力而足以盈利;
- (2)这个小生境市场有发展潜力;
- (3)强大的竞争者对这个小生境市场没有兴趣;
- (4)公司具备有效地为这个小生境市场服务所必需的能力和资源;
- (5)公司已在顾客中建立良好的信誉,能借此抵御强大竞争者的攻击。

● 市场补缺者的竞争优势选择

成为拾遗补缺者的关键因素是专业化。公司必须在市场、顾客、产

品或营销组合系列方面实现专业化。市场拾遗补缺者可在以下几个方面发挥专家作用：

(1)最终用户专家。公司可专门为某一类型的最终使用的客户服务。例如,法律事务所可以专门为刑法、民法等市场服务。

(2)垂直层次专家。公司可专门为生产与配销工作设立某些垂直层次的经营业务。例如,铜制品公司可集中生产铜材、铜部件或铜制品。

(3)顾客规模专家。公司可集中力量分别向小、中、大规模顾客销售。许多拾遗补缺者专门为大公司忽略的小规模顾客服务。

(4)特殊顾客专家。公司可专门向一个或若干个大客户销售产品。许多公司向西尔斯公司或通用汽车公司这样的独家公司销售其全部产品。

(5)地理市场专家。公司只向某个地点、地区或世界上某个区域销售产品。

(6)产品或产品线专家。这种公司只制造一个产品线的产品或者一种产品。实验室设备行业的公司只生产显微镜,甚或只生产显微镜的镜片。

(7)产品特点专家。这种公司只生产某种产品或者有某种特点的产品。例如,瑞克出租汽车公司是美国加利福尼亚的一家出租车代理商,只出租敞篷汽车。

(8)加工专家。这种公司只生产顾客订购的特制产品。

(9)质量与价格专家。这种公司在市场的底部或顶部经营。例如休利特—柏卡德公司专门在高质量、高价格的微型电脑市场上经营。

1. 营销组合的内涵

POINT 核心要点

市场营销组合是指为了寻求一定的市场反应而进行的有用的要素组合,不同的要素组合方式可以产生不同的效果,即某些组合方式优于另一些组合方式。

● 营销组合的性质和范围

市场营销组合概念是指一套和需求紧密联系的可控要素,它可以被企业组合到市场营销计划中以期获得目标市场一定形式和水平的反应。根据定义,这类组合要素或多或少地在某种程度上对需求产生直接的影响,如产品价格、广告方式等。产品价格对需求产生影响的强度大小,由产品种类和市场类型决定。

然而,不是所有的市场营销要素都是市场营销组合要素。例如市场营销研究,若能恰当地进行,并且其信息价值超过成本支出,则常常是一个有用的市场营销要素,但它并不属于市场营销组合要素,原因是市场营销研究并不直接影响需求。

除了直接影响需求,作为市场营销组合要素还必须是可控制的,如好天气对海滨旅游业有利,但好天气不是营销组合要素。然而可控要素和不可控要素之间的界限通常并不明显,而且缺乏控制并不一定意味着缺乏影响。

● 营销组合的基本功能

交易发生的基本条件是：至少双方有交易的愿望，并是自由地发出、接受或拒绝某项供给。更进一步的，每一方必须拥有对另一方有价值的东西，并且每一方必须有能力进行沟通和交付。这后者概括了营销组合需要完成的四个基本或一般功能。

显然，假如一方不拥有对另一方有价值的物品或服务，则交易或需求创造就无从谈起，所以营销组合的首要功能是构造对目标交易对方有价值的某种东西。由于隐藏在某潜在交易之后的想法是以某种方式从中获得些什么，则第二个功能是决定目标交易对方需要为此付出什么。假若没有沟通，前两个功能不会产生任何交易。目标交易方们需要被告知相互的目的和要求，以及被对方所提供的有吸引力的物品和服务所说服，或被劝说进入这样一种交易关系。这第三个功能包括吸引目标交易方对所提供的物品或服务产生注意，并且对目标交易方对此的感觉和嗜好施加影响。甚至于此时交易仍不会发生，假若目标交易方实际上不能交付这物品或服务，因该交易目的是为了获得更高价值的物品或服务，这里又产生了将某项供给置于目标交易方处置之下的功能。

● 促销组合要素的特点

传统促销概念的一个基本缺点是它的消极定义，应以积极的方式定义它来取代以剩余方式进行定义的消极定义。现代市场营销文献包括有足够的要素以构成这一定义。一个重要的看法是，促销指的是这样的活动——指导诱使潜在的交易对象成为现实交易对象，如削价可能导致顾客采取直接购买行动，否则的话，同样的顾客也许犹豫或推迟他的购买。另一个重要的看法是，促销是一种短期发生的、非常规性活动，它强调当削价具有临时性特点时，可以将其看作是促销组合要素。事实上，第一种看法和第二种看法极为相关，假如不使人们相信削价只是一时之

策,那么削价也不可能激发直接购买行动。

将促销组合要素解释为诱导性,意味着它们并不等于营销组合中的沟通类别。沟通创造了解,提供知识和刺激使用欲望,而销售促进则加速购买决策。说服式沟通用于克服目标交易方对产品缺乏了解、缺乏信息、缺乏信任,甚至用于改变目标交易方的偏好结构。和克服这三个“愿望障碍”相对,促销处理的是“行动障碍”,如物质上的和心理上的惯性障碍、风险障碍或来自于竞争性替代品的竞争障碍。

2. 市场的生命周期

POINT 核心要点

市场的演进包括四个组成部分：①市场进入期；②高速成长期；③市场成熟期；④市场衰退期。认清市场所处的阶段，对企业营销组合的运用有着至关重要的影响。

● 市场进入期

一个新的市场是由于创新而出现的，这个创新可能是一种比旧产品优越的新产品，新的市场概念就是创造了一系列新的顾客，或者是一种可以减少成本或增加产量的新的工艺过程。

对一项成功的创新来说，它必须为顾客带来至少比目前的产品更多的利益。那些首先觉察到这些利益，然后对其做出反应行动的顾客称为创新者。创新者一般对价格不敏感，他们把产品利益看得很高，并且不愿等到有竞争者加入使价格降低时进行购买。在这个阶段市场营销的中心任务是细分市场，目的在于识别最可能购买该产品的顾客，如有些潜在顾客会认为从该产品中获益巨大，而另一些则认为从中根本得不到什么利益，则前者即是目标细分市场。

● 高速成长阶段

高速成长阶段的特征是新的目标顾客和新用户市场急剧膨胀，这是由于对该产品的认识扩散于最新试用者外的结果，同时，不确定性、转换成本和价格的降低也对此有推动作用，当价格下降时，新产品对那些只

认为新产品有一定优势的顾客变得有吸引力了。

这时,竞争者的数量到了一个惊人的地步,例如:在摩托车工业的顶峰时,仅英国就有 136 个生产厂家,而在世界范围内,有大约 700 家,他们受快速增长的市场与利润吸引而加入进来。此外基础设施的发展(如分包商和分销商)也使得进入变得容易,随着经验积累与规模经济使单位成本降低,价格迅速地下降,竞争的加剧使得这些收益传递给了顾客。

在后来的阶段,当增长率降低时,对市场份额的竞争加剧了,领先的企业开始发展全球计划并且扩展它们的生产线,开始向其他强大的竞争者占领的市场和区域进军。那些没有获得较坚实的市场地位或者没有建立低成本结构的公司其边际利润会迅速减少,并且不得不退出此市场。

● 市场的成熟期

当市场新的用户与新产品的用途逐渐枯竭时,市场就已成熟,这时市场的焦点从吸引没有使用过的顾客、开发产品新用途转移到赢取市场份额,由于现在的用户非常有经验,价格与服务变得越发重要了。在市场的这个阶段,发现产品的新用户和附加用途从而增加差别化特征已十分困难。

竞争更加激烈了,生产能力过剩,市场变成零一总和,同时,国际竞争者的加入也给公司造成了很大的压力。另外的两个因素加大了边际利润上的压力:首先,批发商越来越强大了,他们可以选择供应者,并可以引入自己的品牌;第二,对竞争者来说,由于规模经济与经验曲线的大部分都已获得,使减少成本变得十分困难。处于竞争边缘的竞争者由于兼并、收购或破产而退出竞争舞台。

在市场成熟的后期,一些强大的竞争者由于其有效地制造了一些障碍以防止新的竞争者加入而地位巩固。这些障碍主要是:

- (1)他们所具有的规模经济;
- (2)高数额的资本要求;
- (3)已确立的品牌优势和新的加入者所要面对的潜在的削价报复。

● 市场衰退期

当市场进入这样一个时期,即销售规模看上去下降已成为必然永恒的趋势,衰退期到来。这时新的用户与产品用途都已挖掘至极点,此时替代品看来更为优越,或者说买方的需求已改变。

即使衰退看来是确定的,其战略启示仍是不清楚的,通常从生命周期理论或组合概念的倡导者们得来的建议是撤出市场,但实际上,这种观点过于简单了,如果长期管理正确的话,许多处于衰退中的市场在很长一段时间内仍然具有很大的利润,并且是一个巨大的现金生产者。此外,现在比过去有更多的处于衰退中的市场,缓慢的世界经济增长、技术的迅速进步和环境的迅速改变,使得对许多的公司来说衰退产业的管理是一个非常重要的问题,合适的战略依赖于市场演进过程是如何影响衰退的需求模式和竞争的强度。

市场不会以相同的模式衰退,然而,许多追求创新的顾客群离开了市场去寻找新的选择,同时留下了那些不愿改变的顾客群,通常剩下的顾客是保守的,并且对价格变化不敏感,这种情况通常可能是由于习惯的原因,这些顾客认为这些产品对他们是很重要的。其他的原因可能是这些顾客缺少其他的可接受的选择,假若预算中的成本不被认为是主要因素,或者长期的广告已建立了牢固的品牌忠诚度,在这种情况下,剩下的竞争者可以抬高其价格以抵消销量的减少。

3. 市场营销战略的选择

POINT 核心要点

市场营销战略的选择取决于三个因素：①竞争地位；②战略目标；③市场处于哪个阶段。其中第三个因素是下面我们要讨论的问题。

● 导入期的特点及企业的营销策略

导入期是新产品进入市场的最初阶段，其主要特点是：

（1）生产成本低。新产品刚开始生产时，数量不大，技术尚不稳定、不熟练，次品率也较高，因而制造成本较高。

（2）营销费用大。新产品投入市场时，其性能、质量、使用价值、特征等还未被人们所认识，为迅速打开销路，提高知名度，需进行大量的广告宣传及其他促销活动，促销费用很大。

（3）销售数量少。因新产品还未赢得消费者的信赖，未被广泛接受，购买者较少，销售量小。

（4）竞争不激烈。因新产品刚进入市场，销路不畅，企业无利甚至亏损，生产者较少，竞争尚未真正开始。

在导入期，企业主要的营销目标是迅速将新产品打入市场，在尽可能短的时间内扩大产品的销售量。可采取的策略有：

①积极开展卓有成效的广告宣传，采用特殊的促销方法，如示范表演、现场操作、实物展销、免费赠送、小包装试销等，广泛传播商品信息，帮助消费者了解商品，提高认知程度，解除疑虑。

②积极攻克产品制造中尚未解决的某些技术问题,稳定质量。并根据市场反馈,改进产品。

③采取行之有效的价格与促销的组合策略。

● 成长期的特点及营销策略

成长期是产品在市场上已经打开销路,销售量稳步上升的阶段。其主要特点有:

(1) 购买者对商品已经比较熟悉,市场需求扩大,销售量迅速增加。

(2) 生产和销售成本大幅度下降,大批量生产和大批量销售使单位产品成本减少。

(3) 企业利润增加。

(4) 竞争者相继加入市场,竞争趋向激烈。

在成长期,企业的主要任务是进一步扩大市场,提高市场占有率。可采用的策略有:

①进一步提高产品质量,增加花色、品种、式样、规格,改进包装;

②广告促销从介绍产品、提高知名度转到突出特色,建立形象,争创名牌;

③开辟新的分销渠道,扩大商业网点,在大量生产基础上,适时降价或采用其他有效的定价策略,吸引更多购买者。

● 成熟期的特点及营销策略

成熟期是产品在市场上普及销售量达到高峰的饱和阶段。其主要特点是:

(1)产品已为绝大多数的消费者所认识与购买,销售量增长缓慢,处于相对稳定状态,并逐渐出现下降的趋势。

(2)企业利润逐步下降。

(3)竞争十分激烈。

(4)商品销售价格降低。

(5)分销渠道密集。

在成熟期,企业的主要任务是牢固地占领市场,防止与抵抗竞争对手的蚕食进攻。可采用的具体策略有:

①从广度和深度上拓展市场,争取新顾客,刺激老顾客增加购买。

②提高产品质量,进行产品多功能开发,创造新的产品特色,增加产品的使用价值。

③改进营销组合策略,如调整价格、增加销售网点、开展多种促销活动、强化服务等。

● 衰退期的特点及营销策略

衰退期是产品销售量持续下降,即将退出市场的阶段。其主要特点是:

(1)消费者对产品已经没有兴趣,市场上出现了改进产品或换代产品,市场需求减少。

(2)同行业企业为减少存货损失,竞相降价销售,竞争激烈。

(3)企业利润不断降低。

在衰退期,企业的主要任务是尽快退出市场,尽量减少因存货过多给企业造成的亏损。可选用的策略有:

①淘汰策略,即企业停止生产衰退期产品,上马新产品或转产其他产品。

②持续营销策略,即企业继续生产衰退期产品,利用其他竞争者退出市场的机会,通过提高服务质量、降低价格等方法维持销售。

4. 产品在营销战略中的地位

POINT 核心要点

如果产品和服务一方面给顾客带来了满意,另一方面又为供给者提供了丰厚的利润,那么企业则必须视产品为营销组合战略的核心。

● 产品是竞争性营销战略的核心

竞争性营销战略的核心是产品,由波特(Porter)在 1980 年所论述的竞争优势战略最基本的选择就是更低的成本和产品差别化。前者指的是,能够以低于或近似于竞争者的价格向市场提供类似产品,价格低之所以能维持企业可接受的收益回报,是因为企业在产品设计、生产和营销方面效率高。另一方面,产品差别化的目标是能够以优惠的价格为顾客提供一流或独特的产品,而一流或独特的产品是通过产品质量、特性或售后服务体现的。这两个基本竞争优势战略的核心皆是产品。成本领导战略很大程度上依赖于向对某种产品有需求的顾客提供标准化的产品,而差别战略依赖于存在有不同需求并愿意为此购买的顾客群体。由此,波特的基本战略同市场营销者所设计和使用的方法类似:标准化的战略,差别化的战略,针对细分市场战略。第三种战略是选择某一主要细分市场,努力调整企业产品和服务以接近这一市场的特定需求,简而言之,它是差别化营销的一种特定形式。然而,从市场营销观点看,战略选择的目的在于满足顾客。所以基本产品不应根据产品特点来认识,而应该从于购买该产品给顾客带来的“利益”(benefit)来理解。

- 带给顾客满意

带给顾客满意或“销售利益”(selling benefits)似乎有些老生常谈之嫌,除非能将此转变成管理中据此可以行动的具体内容,由于产品的形式、顾客类别以及顾客对产品的看法都在变化,这样,顾客追求的利益总在变动,所以“利益”的定义相当含糊。理性的经济思维模式倾向于依据价格和性能这些客观因素来认识利益。这种理性思想模式在哪里占优势,哪里就有明显的趋势——将大规模生产和低成本作为竞争成功的关键要素,对此较为主观的认识——即适应顾客的选择(也被称为客观思想),则导致将产品差别化作为基本的竞争战略。

- 实现两种竞争战略的方法

两种战略的相对成功率最终取决于目标市场是否接受由企业提供的附加价值确实能够带来令人满意的真实利益,或者更喜欢没有附加价值的低价格产品。从而企业必须知道应如何根据顾客利益定义产品。为了定义产品系列范围,制造型企业可以在一组产品特征中选择,这些特征的形成是由于产品在生产中所使用的原材料和生产技术是不同的。假如是为了制造出系列性的竞争产品,管理还需要决定在顾客看来哪些特征最为重要。

若在这项活动中投入时间太少,则会产生这样的风险,即在假设微小的差别会被顾客认为是有价值的条件下,强调通过服务和促销活动来创造与竞争性产品在主观上的差别。

5. 用户对产品的需要

POINT 核心要点

充分了解用户对产品的需要,是企业开展市场营销组合战略的前提,它从根本上反映了营销组合战略的可行性和难易程度。

● 需要要素

需要要素指的是顾客所要求的产品价格和性能的整体,从而顾客决定一个产品所必须包含的特征。若产品是从整体上考虑的,则许多特征应存在于其中。下面将需要归类为三种:

(1)基本需要:指顾客设想产品所满足的内容。如顾客希望真空吸尘器可以清洁地毯。

(2)关联需要:指顾客很容易提出的需要。这些常常是现有产品至少应满足的一个需要,或可以很容易设想它可以满足。如,一个顾客也许希望真空吸尘器可以清洗地毯。

(3)振奋需要:指这些可以使顾客兴奋和惊异的需要。通常是现有产品未满足的需要,而且顾客也难于想像和描述。如,有些顾客可能对真空吸尘器可以防止褪色和进行织物选择调节而惊叹和兴奋。

● 需要强度及其稳定性

需要强度指的是顾客对任何既定的需要要素的相对需要程度。有些型号小轿车也许本身线条优美但没有装设头部保护,但头部保护可能对买方来说更为重要。这一点也可以称“重要性”。

需要稳定性描述的是一个需要要素随时间变化而不变的程度,这给出了所设计的特征在寿命长短方面的启示。

● 需要分布密度

需要分布密度指的是需要要素在整个人口中感知的范围,这可以使管理者评估当开发满足某种需要要素的产品特征时是否有足够的需求以获得盈利。

需要元素,若被满足,则构成了由购买该产品而带来的利益。将需要要素和强度两者结合起来,若产品确实能够带来利益,则给出了所需要的产品构造特征。然而产品特征常常不是通过个人调查来评估其潜在利益的,电视机的购买者对机芯里的电子元器件的特性并不感兴趣,尽管这些电子元器件对声音和画面的质量极为重要。最终是产品质量将产品特征转变为顾客利益。

质量这一具有多重含义的术语已成为今天管理中的一个关键问题,这一术语已涵盖了企业经营的许多领域。然而和产品政策相关的是,质量是企业产品或服务随时间供给的结构,产品质量描述的是在顾客需要和差别化特征之间的联系。为了使产品质量这一思想更具备可操作性,可将其分解为8个特点。

(1)性能:产品的主要运行特征。以小轿车为例,如加速状况、运行速度、每公里耗油情况以及舒适等特征均属于性能。然而由于每一特征的重要性在顾客中变化很大,所以性能特征和最佳产品质量之间没有直接的联系。

(2)特色:仍以小轿车为例,“鸣笛声”指的是“美观”,加上去为基本产品倍添光彩。防晒顶、内部的制造材料、内设的收音机、快速行驶安全带等都是附加的,尽管有些顾客也许将其归入质量的一部分,但相对于提

供的基本产品而言,则是第二位的。

(3)可靠性:指对产品可以信赖的程度。如,在这个冬天,有多少次不能启动汽车(或启动失败)? 可以用两种方法度量:

①在第一次启动失败前该车运行了多长时间。

②启动失败的平均时间间隔。

(4)一致性:这点和产品设计性能指标的一致程度相关。每公里耗油升数在不同的驾驶状况下都能达到吗? 发动机的维修间隔确实反映了发动机的性能设计吗?

(5)持久性:反映产品的经济或物质寿命。如汽车能够使用多少年? 多少公里?

(6)维修性:指维修速度,是产品质量形象的一个重要指标。驾驶者不仅关心汽车是否易坏,还关心维修所用的时间。

(7)美观:指的是较为主观的特征,因为产品看上去如何、感觉上如何、听上去如何通常和个人判断相关。

(8)感觉质量:仍然是一个描述主观的特征,通常受广告或该公司生产的其他产品的影响。

6. 产品的包装与设计

POINT 核心要点

当媒体宣传越来越困难,越来越分散,越来越昂贵时,包装在品牌的增值中会起到越来越重要的作用。

● 有效利用包装,有助于抵消成本的增值

有关产品增值最容易的方式(也可说是最好的一种方式)就是外观设计。如果说想要在标签和包装箱上印点什么东西的话,那么,涂上一些墨迹也许会显出某些特别的东西。进一步讲,如果外观设计并不有效,那么也会直接阻碍该品牌产品提高销售率,这就好比是在品牌腾飞的翅膀上加上了一个铅锤。实际上,开发一个“卓越设计”其成本只是一次性的,如果平均到每一件产品上其成本几乎为零,由此,也就为产品增加了价值。

对传统品牌来讲,不仅要考虑开发最有效的外观设计,而且还要寻找其他增值的有效方法,而这只能从结构创新(structural innovation)中来寻求。

进一步,如果大多数公司都进行功能性包装的创新,那么,要注意的问题就是,第一,应比同类产品的其他公司更快地进行创新,以便获取竞争优势;第二,最好能确保通过提价,或扩大销量,或既提价又扩大销量方式等是可以获得收益的。否则的话,就像“易拉(易开启)”罐那样的技术,同类产品都在仿造,如果不能加价,那么尽管是对用户提供了方便,但该类产品的利润则会受到损失。

● 包装与设计促进了产品的规范

市场营销就是创造品牌的规范,这种规范为用户提供了安全、可靠和快捷的选购货物的方式。领先的品牌总是试图在市场占有更大的空间,在更多的时间吸引更多的人,而且也总是试图在市场上捕捉到更重要的需求和最好的效益。

产品包装就是表述新颖(新东西)的一种有效的方式,而且可用来改变同类产品的规范(产品类规范)。在许多市场上冰淇淋一直都是用大塑料盒包装销售的,但哈根·戴斯却提出用小盒来包装,而且是用硬纸盒(不是用塑料盒)来包装,无可否认该产品大受欢迎(而包装的本质也引起了对冰淇淋市场溢价“premium”的根本性的重新评估),其适宜的规格和形状对喜欢单独享用的人来说特别具有吸引力。

总之,当新一代消费品和新的竞争者想要获取和重新获取新生时,包装与设计在创建和挑战产品类规范时能够发挥重要的作用。

● 包装设计为营销工作提供了创新的机会

除了“增值”外,在今天的市场营销中流行的另一个术语就是创新(innovation),或者就是为了满足消费者的需求而引入某些新的创造性的思想(想法)。今天考虑与消费者有关的因素如新奇、有趣、二次利用以及用户交互等不仅是合法的,而且也是必要的。我们已从过去满足于传统产品的基本要素中走了出来,今天我们已不再满足一块抹布沾湿来擦洗窗户,而是希望能用到触发式的清洁喷雾剂,并且从长远看为能省钱它还应是可充填式的。今天我们也不再满足于用一块肥皂来洗澡,而是希望用到的产品既易于开合,也易于使用和悬挂,并且希望当喷嘴忘了关闭时里面的东西也不会流出来。

● 充分认识品牌定位是进行包装设计的前提

在许多情况下包装就是要强调品牌的总体定位,这也是一种常见的关系。对定位的清楚认识就意味着设计者清楚要求,从而能够获得与品牌相适应的创新设计。

某些类别的产品可能会更加复杂,非常有必要把包装看作是整个沟通组合品的一个组成部分,在这种情况下也应对其他交流媒体(如电视广告)进行分析,从而便于明确包装应起的作用。例如,在啤酒市场,电视广告主要显示的是品牌的独特身份和个性(能够满足定位的情感部分),而包装则能传播真实性、产品价值、产品的起源和继承性(满足产品的功能部分)。

然而,两种媒体的互补作用常常没有得到充分的认识,包装设计的才能与广告的智慧没能在初期就得到充分的结合。总之,很重要的一个问题就是:包装是应全面反映品牌,还是只在某一两个方面起到强调作用。

7. 产品包装在市场营销中的运用

POINT 核心要点

在现代市场营销中,包装设计发挥了很大的作用,许多企业已经意识到,对产品包装的保护是品牌保护的一项重要内容。

● 充分保护品牌包装与设计

纵观世界各地的企业,在对品牌名称重要性的认识上存着很大的差别,这包括对品牌名称和标记的注册与保护。有些企业有统一的部门负责监督和控制品牌名称的使用,并且通过确保全部使用的一致性使外人难以仿制。而有些企业却似乎忘记了这样的事实:使用一致的品牌名字、标记风格和式样等是对品牌的最重要的法律保护,这样才能确保他们对品牌的所有权。这类企业缺少控制,品牌经理似乎可随意在品牌的基本标识上加上个人的偏好,这样也就毫不奇怪品牌会被仿效者夺去。

除了法律方面外,还有另外重要的一点是与顾客有关的:顾客如何识别他们所忠实的品牌。在超市上顾客没有时间来从最基本的方面考虑购买哪种品牌的产品。由于时间有限,顾客通常是直接挑选他们所熟悉的品牌,而识别的方式是依靠他们所熟悉的名称、标记风格、颜色和其他徽标等,因此,生产厂家在设计包装时,有必要考虑品牌的中心设计是否是很突出醒目。

● 环境保护为包装设计提供了新的空间

当今世界许多国家都有一个明显的趋势,即包装更加趋于“环境友

好”，这有许多方面的要求，如：

(1)减小体积：可使用更少的材料。

(2)去除双层包装：如牙膏一层包装也可以很好的销售，为什么还用两层包装。

(3)采用浓缩：浓缩后的洗涤剂能节省一半的材料。

(4)可再利用：许多产品以第一次的盒/听/罐售出后，可通过重新充填而再次使用。

(5)可二次利用(尤其是在发展中国家的市场上)：所设计的包装除了初始用途外，还能有其他目的所使用(如做贮存罐)。

(6)可回收利用：所设计的材料和构型能够被收回来，要么直接再次使用，要么重新加工后再使用。

市场开拓者没有理由忽视这一注重环境问题的趋势，不应把这种趋势看作为一种制约，而应把它看作挑战和机遇。新的规则和新的要求将会用到每个人头上，那么，比赛的结果仍然是要看谁比对手做得更好、更便宜、更有效。

● 包装应在销售时发挥作用

以往过分强调了包装的设计过程，例如，如何使包装从视觉和感觉上有个性，而却没有足够地强调如何使货物在商店中能更加突出醒目和传播信息。这两方面的目标并不能相互替代：两者都是重要的。应充分考虑产品的影响作用和展示价值(display value)，同时，也应注重单独包装的细节和微小特征，下列几点应予以考虑：

(1)在众多的产品放在一起展示(群量展示)时，其包装看上去如何？其色是否是一种“群”色，从而能突出又醒目？

(2)在众多的产品放在一起展示(群量展示)时，其设计结构

(design structure)是否具有表现力?例如,标记“OXO”在单个包装盒上就很有表现力,将这些字母组合在起“OXOXOXOXO”同样具有表现力。

(3)对于竞争而言,群量展示效果是否具有竞争力?假如其他产品都使用了彩色,那么,只用白色是否有更好的效果?如果说明食用油这类产品的语言是黄色的,那么顾客对红色又会如何看待呢?(在意大利确有这样的实例)

(4)包装过的产品堆放在一起时是否整洁而又节省空间?有些罐装商品能够一一摞起来,这就比不能很好摞起来的产品要方便多了。

(5)品牌的名称和子品牌(sub-brand)是否能够清楚无误地识别?这不仅是要能从近距离来识别,而且要在较远的距离也能识别。这一点对经营产品范围较广的品牌来说尤为重要。

有两条黄金规则应当遵守:第一,在设计包装或改变包装之前应充分认识交易和售货的场所;第二,除了对新型设计进行单独检验外,还应在售货场所检验和判断。

● 包装运用过程中的注意事项

对于大型企业而言,包装的关键在于如何使企业的各种资源得到有效的利用。这是因为包装不同于广告,包装几乎涉及到每一部门,尤其是当牵扯到实物结构时更是如此。这一过程的一些关键要求如下:

(1)充分认识各领域的作用和专长(如生产、包装开发、分销、供货链、顾客营销、消费者营销等)。

(2)确保有资深管理者参与有关的革新与开发。

(3)在一开始就吸纳所有有关人员,建立起“工作小组”开展工作。

(4)时刻牢记有关的目标、责任、时间跨度、成本等要素,并将这些记录在案。

(5)在小组中建立明确的领导关系,以便把握好活动的方向和进程
整个过程组织得越好越系统,则越易变革和创新,当所有关键人物都参加进来,并对既定的变革充满信心时,那么也就容易做出更加积极和富于冒险的决定。

● 跨越国境的品牌一致性

一些最成功的设计都考虑了全球性因素,既有从法律角度的考虑,也有从顾客角度的考虑。柯达胶卷在世界各地都是同样的黄颜色;麦当劳不论是在东京还是南太平洋的塔希提岛都是同样的大写“M”;纯毛标志在中国就代表着新的纯毛物品。有许多因素会影响到跨国企业朝着全球一致性方向去经营,这些因素有卫星电视、全球参与、不断增长的跨国生产、顾客的流动性增加和知识增长以及对低成本生产商品的需要等。

对许多行业来讲重要的目标应是“全球化(globalization)”,这就意味着在任何可能的地方都应采用全球性的方式、全球性的视野和全球性的一致,当然同时也应在一些方面与当地文化相适应,如语言、品味(如偏咸或偏甜)、香水气味和一些文化不敏感的领域。

8. 公司特性对产品定价的影响

POINT 核心要点

产品定价受到公司目标、策略和成本的影响,在定价过程中要充分考虑以上三个因素,才能确保总体营销策略的一致性。

● 定价策略应遵循整体营销策略的原则

定价目标和策略与公司的目标和总的营销策略相一致。

为达到所选定的目标,必须确定总的战略。由于价格是一个企业的营销组合中的一个重要组成部分,定价策略必然是整个营销策略的一个重要的组成部分,并且包括与其他的营销工具间的相互影响。第一个并且最重要的是,定价策略必须根据产品的(预知的)价值和成本特性(如动态效应)以及与其他相关的产品(需求、成本)的关系进行调整。其他相关的特性(特别是对于价格策略的计划上)是产品的易损坏性以及产品的购买频率(指耐用品或消费品)。广告也许会影响价格的敏感性(正面影响或负面影响),并增强价格的促销效应。最后,产品的分配影响消费者的价格观念及各类定价策略的切实可行性。

● 产品价格对市场营销的影响

价格不仅是一个重要的营销组合工具,而且是一个企业的利润和现金流量的主要决定因素。为了分析价格决策的利润含义,成本信息是不可缺少的。并非所有的成本都与此相关。相反地,定价只需考虑向前看的、增量的和可避免的成本。基于成本和价格信息的利润预测传统方法

是盈亏平衡法和边际贡献分析。盈亏平衡分析确定了在一个给定的价格水平下,为保本所必需的销售量。为了盈利,价格至少要定在能够取得盈亏平衡的销售量的水平上。边际贡献是价格与单位可变成本之差。如果它为负,在给定的价格水平下销售产品将带来亏损;如果它为正,则至少可以弥补部分固定成本。这样,成本为价格设置了下限:如果要盈利,短期内价格必须等于或大于产品的可变成本,长期则必须等于或大于产品的单位总成本。在这一点,重要的是单位(可变)成本不是静止不变的,而是随着累计产量的增加而下降,并且由于共享成本与相关需求的存在,生产线上定价的情况下所进行的盈利能力分析变得更为复杂。

9. 购买者行为对产品定价的影响

POINT 核心要点

购买者行为是产品定价决策重要的参数之一,正确把握购买者行为及心理,对于制定恰当的产品定价策略至关重要。

● 价格—数量关系

价格是需求和销售量的一个重要的决定因素。按照有关购买者行为的经济学理论,价格与销售量是负相关的:较高的价格将导致较低的需求。价格上升(下降)一个确定水平所引起的销售量的下降(上升)的多少反映出消费者对于价格的敏感程度。在经济学中,价格敏感程度由价格弹性所度量,它是价格变化一个百分点所引起的销售量变化的百分比。

消费者的价格敏感性在不同的产品之间会发生很大的变化,并且可能随时间而变化。降低价格敏感度的产品相关因素有以下几个:商标的独特价值、比较性替代的困难程度、价格对于质量的表示、其他人所支付的成本(全部或部分)以及生产这一产品所使用的资产的沉落投资(sunk investment)。相反地,具有较高价格的产品、容易储存的产品、用于与其他产品组合在一起而产生单一利益的产品、具有较多的可替代产品的产品,具有较大的价格弹性。对于大多数商品来说,价格弹性在产品的生命周期内上升,并随着更近似的替代物的产生和消费者更具知识而上升。然而,实证研究发现,只在产品生命周期下降的部分,这个结论才成立。

● 价格理念

估计的价格—数量关系给出了真实价格水平与公司经营结果之间的直接联系。因此,它们似乎是决策的实证的和有价值的基础。相反地,将消费者视为一个黑箱,便忽略了价格对于潜在购买者的购买决策的复杂影响。对于消费者各种不同的现象和相互影响的更进一步的研究揭示了战略性定价和战术性定价的重要涵义。

近来的对于消费者价格知识的研究表明,与经常购买的消费品具体价格项目有关的知识处于一个较低的水平上。价格知识的缺乏与正常的促销价格的存在有关。价格信息的不完整,如供货的复杂性(商标和包装规格的不断变化,在不同的商店中具有不同的价格)、购买过程中的时间压力、多种消费品种类间的有限的价格差异等等,构成价格信息缺乏的诸多原因。

● 定价的心理因素

目前已经清楚的是,消费者以不同的方式理解并评价价格信息。潜在的购买者理解价格的程度,与其接受价格、评价价格的方式以及是否用其“更改”已经存在的心理参考价格,依赖于许多因素,表现出“理性的”和“非理性的”特征。

更进一步,心理“特性”不仅影响价格的记忆,而且影响如何接受它。对一种产品来讲,最低价格对于价格的预期具有显著的影响。决策者应该记住的另一现象是有关各方对于削价的评价。同样绝对数量的价格折扣,如果它只占正常价格的很小一个份额,则被认为很不重要。某一消费品的价格与同类产品平均价格相差越大消费者对其价格变化越不敏感。

● 消费者的异质性

至此应该强调的是消费者对于价格反映的复杂性以及决策过程中影响价格作用的心理因素等,一个重要的观察是潜在的购买者中间存在的千差万别的价格反应。在对于价格水平的理解和认可方面,这种异质性已经清楚地表现出来。另外,消费者可能会对价格做不同的评价,因为他们对于现行的价格和产品特性了解的程度不同(他们有着不同的搜寻成本),或者因为对于价格的消极作用具有不同的感知力(即他们具有不同的滞留价格)。

还有,不同消费者的交易成本(如去商店购物的成本)大不相同,引起了在确定的购买机会下对某一具体物品的支付动机的差别。决策者应该明确这些差别,在定价战略和战术的开发上积极地利用消费者的异质性这一重要因素。

10. 竞争条件对产品定价的影响

POINT 核心要点

定价策略的结果不仅依赖于消费者的反应,而且依赖于竞争者的反应。竞争者的行为依市场结构、竞争的激烈程度以及显著的竞争优势的存在与特性而变化。

● 市场结构对产品定价的影响

市场结构可以按照买者和卖者的数量和产品的差别程度进行分类。这些特性从两个方面影响定价决策。第一,卖者的数量(可用的替代品)和产品的差别程度影响消费者的价格敏感性。第二,竞争的激烈程度依赖于竞争者的数量和替代品的威胁,以及决策对于定价决策竞争性反应的相似程度。竞争者的价格对于市场中没有差别的其他竞争者的定价策略具有直接的影响。

当新的竞争者进入市场,产品更具同质性时,市场结构与市场竞争激烈程度在整个产品生命周期中不断发生变化。在大多数情况下,在产品的成熟期和衰退期,竞争更为激烈,因为销售增长只能通过争夺竞争者的销售量份额得以实现,而这是需要付出费用的。

● 竞争加剧了价格变化的反应强度

激烈的竞争意味着在定价决策中价格竞争反应可能性的提高。除了市场结构外,市场份额的分配、竞争优势的来源及类型、市场目标、竞争者的策略都影响这种价格竞争反应的可能性。竞争报复可能使定价

决策的影响作用变小,有时会引发价格大战(价格不断降低,以至达到难以盈利的水平)。

因此,分析竞争行为要以有效定价为前提。一方面,潜在的竞争提醒人们注意长远观点及限制进入策略对于新产品来说很有效。另一方面,考察市场参与者的反应类型也必不可少。竞争反应行为可以用不同的方法考察,通过竞争性的反应条件、反应矩阵或博弈论。

● 特有产品的价格

特有的产品价值来自于产品特性(有形的或无形的)。它由消费者进行估计,并将产品与其替代物区别开来。特有的产品价值削弱消费者的价格敏感性,因此可使企业在需求量基本不减的情况下保持比竞争者具有更高的价格。

11. 定价目标与定价战略

POINT 核心要点

定价目标的制定反应了企业总体定价战略的方向,合适的定价目标,对于促进定价战略的实现,提供了重要的保障。

● 定价目标

环境分析为可操作与可达到的定价目标的设定提供了重要的线索。定价目标应与公司的目标和战略相一致,且揭示出市场所提供的各种可能性。公司可以追求多种定价目标,可以归类如下:

- (1)利润导向型目标(利润最大化、利润满意化、投资的目标回报)。
- (2)成本导向型目标(在特定时期内收回投资成本、提高交易量以降低单位成本)。
- (3)需求/销售导向型目标(如增加或维持销售额、扩大或维持市场份额、用一种产品的价格战略去销售相关的其他产品、创造更多的利润)。
- (4)竞争导向型目标(如成为价格领袖、限制新竞争者的进入、利用低价打击其他竞争者)。

公司追求的目标可能不止一个。在这种情况下,定价目标必须是相互协调的,且必须清楚地确定好各个目标的优先级(或相互关系)。管理者(特别是零售商业主)常常关注成本导向型目标,因为这些目标能够很容易转换为简化定价问题的大拇指法则。然而,这样做没有考虑盈利性定价中盈利机会是基于要素而不是基于成本这一事实。

● 定价战略

市场营销的研究者与实际工作者提出了许多商品定价战略。在具体的问题中,这些战略的使用主要取决于两个因素:环境特征(尤其是目标市场)和公司的目标。

(1)分类定价,或称差别定价,是指对于不同的消费者类型制定不同的价格,利用了他们之间存在差别这一优势。由于直接的价格歧视会引起法律纠纷,而且顾客类型一般也难以区分,因此这些战略大都依赖于自我选择。

(2)在按照淡旺季节定价时,淡季价格应定得较低,如时令商品的销售就是如此。

(3)撇油价格是指在一个较高的价格水平上引进新产品的战略,随着时间的推移价格便逐渐下调。这两种战略都是基于时间的定价方式,它揭示了消费者支付愿望的差异所在。

(4)随机折扣价格下,一种产品始终保持较高价位,但可以在任意时刻随机地临时降价。这种战略的出发点是使那些对价格缺乏了解的顾客足额支付价款,同时允许那些对价格比较敏感的、喜欢讨价还价的顾客从削价中得到好处。

(5)多种产品的定价战略

很多战略与生产多种产品的公司有关。这些公司生产系列产品。奖励定价(*premium pricing*)是指在一系列可替代产品中,低质量的产品价格低于成本,这部分损失通过高质量产品的高价格得到补偿。当消费者需求具有异质性(消费者对产品质量要求不同,支付愿望也不同),且生产中存在联合规模经济(*joint economies of scale*)时,这种方法最为适用。在形象定价(*image pricing*)法中,同样的产品采用不同的名称(同时运用位置差别战略)与不同的价格水平。这样,那些认为价格是质量与地位

象征的消费者就会愿意购买较高价格的产品。一揽子价格(price bundling)是指两件或两件以上的产品一同出售时所制定的特殊价格。这种战略可以用于“非完全替代品”(如剧院的季节票),或者是“互补品”(如汽车上的一揽子选择)。它可以是单一的(几种产品只能一起购买),也可以是混合的(分别购买其中的某些产品)。一揽子价格的合理性在于需求的非对称性,即顾客对不同商品具有不同的偏好与滞留价格。在一系列产品中,一部分以很低的价格销售,而且通过销售其他商品赚得超额利润时,采用互补性定价(complementary pricing)最为合适。最典型的例子如零售商的“无领袖制销售(Loss leadership selling)”、对于劳务的“俘虏定价”(captive pricing)以及“区别定价(two-part pricing)。

12. 价格结构与定价方法

POINT 核心要点

为了实施定价战略,必须确定一个一般的价格结构和具体的价格水平。有效的定价是一个动态的过程,适应于显著的环境变动与竞争性反应的威胁。

● 价格结构

定价战略给出了应该采用的基本“原则”。根据这些原则,价格结构说明产品的各个特征如何被定价,同时说明产品价格水平赖以存在的基础。价格结构主要说明,产品或劳务的哪些方面可以组成价格因素;在差别定价中,价格在不同类型顾客间应如何变化;在产品系列定价中,不同产品或劳务应该采用什么价格;支付时间及条件是什么。

价格结构是成功的价格战略的重要组成部分,它为差别定价、产品系列定价战略的顺利实施提供了灵活性,建立了对于市场竞争性威胁进行快速而有效的反应机制。

● 定价的方法与技巧

制定价格的方法技巧有多种。下面只介绍一些主要的方法。

(1)最优化法

最优化法旨在使用定性或定量的方法制定出最优价格。一般而言,最优价格的制定包括:

①需求函数与成本函数的设定与估计。最近的研究成果在最优化

方法中包括了竞争反应函数。

②价格目标的选择,很多情况下是利润最大化。

③利用数学模型导出最优价格。

(2)大拇指法则

在很多情况下,由于不能得到必要信息或者获取信息的成本太大,不能采用最优定价法。为了解决这一问题,产生了许多大拇指法则。这些法则大多基于成本,因为对于大多数公司而言,成本信息较容易获得。

成本加成定价法(markup or cost - plus pricing)是一种广泛使用的定价方法。

第二种基于成本的定价规则是目标利润定价法(target return pricing)

这两种技巧都易于应用并只需成本信息,但是它们都忽视了价格数量之间的关系、动态的成本效应以及竞争的相互影响。

第三种大拇指法则更具竞争导向,它是领先定价法(going - rate pricing)。在这种情况下,公司以竞争者的价格水平为参照,试图保持竞争性地位,而不是以全面的竞争条件和行为分析为基础来定价。这种方法也不考虑需求的影响和成本差异。

(3)模拟技巧

与最优定价法相同,模拟定价法也是先分析估计需求与成本间的关系,然后选择定价目标,最后决定最能满足目标的价格。然而,这两种方法导出价格的方式不同。最优定价法利用数学优化方法来计算最优价格。模拟法估计和比较各种定价方案的结果,由效果最好的方案中得出接近最优价格。

(4)感知价值定价法

感知价值定价法按照消费者于产品的价值的判断来制定价格。与模拟定价方法一样,这种定价技术要关注定价问题的需求方面,但也考

考虑暗含的成本与收益。这种方法的第一步是估计感知价值。感知价值是取得价值(acquisition value)和交易价值(transaction value)的加权和。取得价值包括感知收益与感知支付的比率。而交易价值是参照与实际价的差异。这样,感知价值反映着价格的多方面特性和购买者的洞察力。

感知价值定价的重要优点在于定价决定中考虑了心理定价效应,并且可用于不同的定价目标和战略。当然,其缺点在于感知价值很难估计,特别是对于新产品。另外,价值感知在不同的消费者之间具有很大的差异,甚至对于不同的使用状况也有所不同。

13. 营销渠道战略的制定

POINT 核心要点

渠道战略指的是企业为寻求达到分销目标所依据的总原则，分销目标通常依据企业以何种方式、何时、何处将其产品推向目标市场的计划而制定。

● 了解目标市场的需求

现代营销管理基本是基于顾客导向的管理，从而营销管理者需要针对目标市场需求，设计最佳的由产品、价格、促销和分销变量组成的营销组合，以达到比竞争对手更有效地满足市场需求。渠道战略包括了营销组合的分销变量，假如目标市场中顾客的需求可以通过渠道战略获得更好的满足，则必须调整渠道战略以适宜这些需求。这些适应可以是使得产品广泛分布以使顾客易于得到，还包括所有的可以创造出一种全新的经销组织方式。

简而言之，假如顾客可以通过渠道战略变化获得更好的服务，则营销管理者必须对此保持警觉，这也许是需要改变其他营销组合变量的时候了。

● 竞争相持和渠道战略

从竞争的角度讲，企业间在提供的产品、索取的价格和传递的促销信息方面愈来愈相似，从而导致了市场中竞争相持的日益普遍。最近几年，随着全球竞争的发展和加剧，这种在产品、价格和促销等营销组合变

量方面的竞争相持更为显著。面对这种形势,更多的企业正将注意力集中于营销组合中的分销变量,特别是渠道战略,以此作为从竞争中脱颖而出的方法。这些企业发现,能够迅速、有效地服务于目标市场的渠道战略不易被竞争者照搬。这是因为渠道战略具有长期性质,并且为了创造一流的渠道组织和人力资源组合,需要周密、详尽的计划,需要大量的开发和投资。

● 忽视分销的影响

在营销组合的四个变量中,相对于产品、价格和促销战略来讲分销特别是渠道战略易被忽视。除了分销中的后勤方面,很少对产品应该怎样、何时、何处供应于市场的战略给予系统地关注,相反,通常的认识和发展只是描述渠道结构的变化,而不是周密地制定渠道战略。事实上,单纯对分销的创新不多,但一旦发生则成效相当显著。

● 渠道战略的协同作用

近年来,和渠道战略相联系的合伙和战略联盟这一术语听得越来越多,这种现象出现的原因是,在渠道中不同层次的企业正通过和其他渠道成员形成紧密联系以寻求协同作用。消费产品的制造商如宝洁公司正在同一些巨大的零售商如沃尔玛发展战略联盟。工业产品的制造商正在同工业产品分销商形成联合以试图将各自的优势联合起来形成比传统的松散的渠道联系更为有效的分销系统。通过工作上的密切联系和资源共用,从而使出现系统失调和目标分歧的机会降低了。随着许多制造商认识到通过与其渠道成员发展联系或形成战略联盟来形成协同一致作用,那么对渠道战略的重视也会增加。

14. 渠道结构的设计

POINT 核心要点

渠道设计过程可以分解为以下四个基本阶段：①制订分销目标；②定义渠道执行的功能；③考察备选渠道结构；④选择最优渠道结构。

● 制订分销目标

分销目标指的是企业期望企业的渠道战略如何、何时、何处对企业的目标市场提供产品和实现服务。

在渠道设计阶段，为使分销目标具备可操作性，必须对其进行明确表述。

分销目标也必须同时考虑企业总的营销目标 and 公司目标，并且与其一致。如：一个产品信誉极好的制造商会对寻求扩大产品分销范围的分销目标是否会损害其产品形象特别关注。

● 定义渠道的功能

使得产品和服务以最终顾客需要的方式对其进行满足包含有大量的工作。为了实现以最终顾客需要的方式满足顾客，这里要定义需要渠道完成的活动、任务或功能。这些任务包括从为产品提供“简单的”运输直至将制造商和渠道成员的计算机联网，以实现迅捷信息传送的电子数据交换系统(EDI)的开发。因此，为了实现分销目标，必须全面、细致地阐述将由渠道执行的功能。

● 备选的渠道结构

执行分销功能的分销渠道的形式或形状就是渠道结构。除了从制造商到最终顾客之间使用的是直接的渠道结构外,渠道结构包括一些相互独立的中间商如批发商、零售商、代理商和经纪人等的联合。

管理上需要考虑的是渠道结构的三个变量:

- (1)渠道的长度。
- (2)渠道在每一层的密度。
- (3)参与其中的中间商类型。

● 选择最佳的渠道结构

严格意义上讲,实际上是不可能选择一个最优的渠道结构的。然而,选择一个有效的渠道结构以满足企业的分销目标是可能的。

在过去许多年中,已产生了对如何选择一个有效的渠道结构的许多不同方法。非常正规的管理科学方法、资本融资预算方法、分销成本分析技术以及相对近期的交易成本分析都可以作为选择渠道结构的方法,这类方法依赖于管理判断,附之以有关分销成本与预计利率的数据。有时这种判断方法可以设计出更为正式的评估方法,通过设计明确的评估标准,同时对每一标准辅之以权重,这样可以对不同的备选渠道结构就每一评价标准打分,根据权重计算每一标准得分,然后加总最后以每一备选的总得分为依据进行选择。

15. 选择渠道成员

POINT 核心要点

对于即将成为渠道成员的中间商的选择可以被看作是渠道设计的最后一个阶段,或不将其看作是整个渠道设计的一部分而是作为独立的渠道管理领域。

● 设计选择标准

每一个企业应该设计出一套和其分销目标和战略相一致的渠道成员选择标准。显然不存在一个所有企业在任何情况下都适用的国际通用选择标准,然而存在一个大多数企业可以使用的基本原则:企业分销政策愈具选择性,则选择标准愈多且愈严格,反之亦然。

从而,对于一个实行高度选择型分销政策的企业来说,其选择标准清单包括备选目标渠道成员的声誉、所经销的与企业产品相竞争的产品系列和管理上的连续性。当企业应用密集型分销方针时,它所采用的选择标准或许不仅仅只包括考察备选分销渠道成员对本企业所发运产品的支付能力这一项标准。

● 寻找备选渠道成员

对于备选渠道成员的选择可以有许多来源,假若制造商在企业外部拥有自己的销售力量,这一般将是最佳来源,因为销售人员了解他们负责的区域内的渠道成员情况。其他一些可以利用来源包括最终顾客、交易来源、广告和交易展览。通常,将这几个来源结合起来就可以找到备

选的渠道成员。

● 评价备选渠道成员

一旦选定了备选渠道成员,则下一步需要根据选择标准对备选渠道成员进行评价,以决定哪些可以作为实际的渠道成员。这可以由管理者(如销售经理)或一个委员会决定,假若选择决策具有重大战略意义,委员会成员应最好有公司高层管理人员甚至董事会成员参加。例如固特异(Goodyear)轮胎和橡胶公司在选西尔·斯罗巴克(Sears Roebuck)公司销售它的轮胎时,固特异公司的总裁就参加了这一决策。因为这对于固特异来说具有长期战略意义。

● 将备选成员变为实际渠道成员

这一阶段应主意的关键问题是:选择过程是一个“双向过程”,不仅制造商选择零售商、批发商或代理商、经纪人,同时这些中间商也在选择生产商或制造商,尤其是强大的或有影响力的零售商,处于这一“双向”选择过程中较为主动的地位,从而为了获得高质量的渠道成员,制造商需要说服渠道成员——经销其产品是有利可图的。计算机化信息系统的应用使今天的批发商与零售商变得日益成熟,制造商必须仔细、全面、透彻地说明自己的情况,以期获得这些渠道成员的认可。

16. 渠道成员的激励

POINT 核心要点

对渠道成员的激励指的是：制造商为了实施其渠道战略、实现其分销目标所采取的确保渠道成员合作的行动。

● 了解渠道成员的需要

作为独立的企业——渠道成员有自己的目标、战略以及运作程序，同样作为独立的企业，他们有自己的需要和问题，并且也许和制造商的需要和问题完全不同。因此，假若制造商想寻求渠道成员积极、有力的合作，则必须首先去发现渠道成员的问题，然后才有可能满足和解决它。这个任务并不简单，因为渠道成员的需要和问题多种多样。小型的零售渠道成员可能苦于库存负担过重、缺乏现代信息系统，为了与大型零售商相竞争需要更好地管理技能和创新思想。另一方面，大型零售商也许面临着由于不存在批发环节以及新产品不断涌现而导致的库存过多，这样如何在毛利非常薄的情况下降低成本、实现赢利是大型零售商面临的棘手问题。同时，批发渠道成员也在寻求方法以成功地和有买方力量的零售商和顾客相竞争，这些有买方力量的零售商和顾客正寻求从制造商那里直接进货和购买。

● 对渠道成员提供支持

对渠道成员提供支持以满足其需要和帮助他们解决问题，可以以许多方式进行，从非正式的“漫无目的”的特定方式到通过正式的、经审慎

研究建立合作关系和战略联盟的方式。

非正式的“漫无目的”特定方式,也称合作性支持,是一种最为普遍的、松散型联合的传统渠道方式。这种方式一般是这样的,由制造商提供广告宣传、促销活动、激励、竞赛以及其他一些特定的活动以推动渠道成员努力推销企业的产品,或者满足渠道成员的需要,解决渠道成员的问题。

合作关系和战略联盟,表明在制造商和渠道成员之间有了大量并且是连续的商业义务,由制造商提供的支持是基于渠道成员的需要和问题而产生的,并且此种支持倾向于在一个相当长的时间内执行,并且期待产生相应的效益。

● 提供持续的领导关系

即使一个基于在充分了解渠道成员的需要和问题基础上,并且是经过详细策划的激励支持计划,为了达到对渠道成员的有效激励,仍然需要持续的领导,换句话说,需要有人负责处理一些预料外的变化和问题,如新竞争方式的出现、技术变革和政府管制等方面的问题。尽管制造商不可能总是承担领导角色,并且能够对出现的问题迅速处理,但这种支持和领导应该在一个相当长的时间内进行,而不是仅当一个新的激励计划一经完成,就很快交给渠道成员,让其对此日复一日照例进行,这一点是非常重要的。

17. 渠道战略的协调与管理

POINT 核心要点

渠道管理当然不可能在真空中进行,所有的其他营销组合同时运行中,因此,渠道战略需要和营销组合相协调,这种协调应该能帮助降低营销组合四个要素在运作时出现的矛盾。

● 产品战略与渠道管理

产品战略通常依赖于渠道战略,因为某些关键产品战略以某种方式与渠道战略相联接。这样此种关联可能对两者的成功或失败都会造成影响。例如,新产品导入的成功在很大程度上依赖于渠道成员在产品库存、陈列方式和促销方面的高度支持。在产品生命周期不同阶段所实施的产品战略对渠道管理具有重要的影响,例如,在产品生命周期的成熟阶段,当与其竞争的产品对产品陈列空间争夺激烈时,为了保持制造商的产品陈列于渠道成员的售货架上,恰当的渠道战略是非常关键的。其他的产品战略,如产品差别化战略、产品定位战略、产品线延伸战略以及品牌战略在它们的实施中都依赖于渠道战略。

● 定价战略与渠道管理

假若制造商期望从渠道成员那里获得有力的合作,定价战略就和渠道管理密切相关,因为定价决策需要考虑渠道因素。尽管在制定价格战略时,成本、市场需求和竞争等因素显然是非常关键的,但是渠道因素同样也非常重要,换句话说,大多数制造商在制定价格战略时,是不能够忽

视渠道成员的观点的。显然,这些因素,如渠道成员的毛利、不同渠道成员获得的价格折扣、渠道成员销售的竞争性产品的价格、特别的定价安排、改变定价政策、价格刺激的使用和“灰市”定价等都是许多渠道成员关心的主要因素。因此,制造商在实施任何定价战略时,需要清楚渠道成员对这些因素和其他与价格相关的因素的期望。还应该记住的是,当定价战略需要渠道成员在服务上的保证时,制造商必须从渠道成员那里“购买”这些服务。制造商的产品销售利润,实际上就是由渠道成员支付的价格,假若制造商没有满足渠道成员所希望的价格,长远来看,他们不会继续提供他们的服务。

● 促销战略与渠道管理

“推”和“拉”两种促销战略和渠道管理密切相关,这是因为,许多由制造商推行的促销战役需要渠道成员的有力支持和坚持不懈的努力,这样才能获得成功。例如,一些广告战常常有在商店中大型的展示活动,特别的交易安排和商战需要渠道成员库存额外的货物,竞赛和激励又要求零售商和批发商的参与,

能够获得渠道成员的合作并且在促销中贯彻到底并不是一件理所当然会发生的事,相反,需要切实的努力去说服渠道成员,使他们接受这样的观点,即任何促销战役都是从他们的目标和希望出发的,从而使他们有动力、主动地将制造商的促销活动传递给最终顾客。而且,不断增加的研究表明,为了获得渠道成员在促销战中持久的和长期的合作,制造商需要审慎地制定促销计划,以使该计划对渠道成员的需要得以关注,没有经过仔细规划的,并且获得渠道成员合作的促销计划在实施中不会获得效果,并且即使达到一定效果,也会代价很高。

18. 促销的作用

POINT 核心要点

营销活动通常都是有明确的时间阶段、地点和顾客群,并且企业可以通过提供一些附加的利益,加强对顾客或营销中间商的影响。

● 促销的含义

促销活动在我们身边经常出现,例如,如果你在超市选购了一种品牌的麦片粥后,你就有机会得到一些免费的入场券或可收藏的纪念品。有时一些优惠券或者免费的样品会塞在我们的信箱中,或者是夹在我们买的期刊内,并且难得走过一个零售区而看不见某处“减价出售”的字样。

人们通常将促销与“特殊供给”联系在一起,这里,“特殊供给”是指给顾客提供一些附加的利益以刺激他们购买,通常的做法是降价或增加实物量,这种供给是促销的重要环节。但是,我们给了促销一个较广的定义,它是有目标的活动,它可以增加影响,也可以提供一些利益。

● 促销针对的群体

(1) 顾客:大部分针对顾客的促销活动是试图刺激他们购买,并且提供一些购买该品种而不去购买其他品种的原因,这就是大家熟知的“拉动型促销”。

消费者对一些产品的促销有着不同的反应。他们中的一些人会保持对某一品牌的钟爱而不受促销活动的影响,而另一些人则会因诱人的

市场营销学

促销而抛弃以往钟爱的品牌。像影响消费者对品牌的选择一样,促销也会影响人们的购买时机及数量。当遇到自己喜爱的品牌做促销活动时,一些老用户可能会购买一些贮存起来,而那些时常改变主意的消费者也会在任何一种品牌进行促销时,买少许放起来。促销的影响可以形成市场划分的基础,这对那些认为需要不断地进行促销,以便了解对于一种促销会有多大份额的市场顾客可能会改变他们购买行为的销售者来说,是十分有价值的,而无论这些反应是否包括那些对品牌拿不定主意的人,还是主意已定的人,或者两者兼而有之。

(2)零售商的外部营销中介商:贸易与“推动型促销”包括给中介商提供利益上的刺激,例如:特殊的折扣、礼物、竞争获奖、营销信息和附加商品,以得到他们的热情和销售空间。其他的贸易促销活动包括提供管理培训与帮助,还有产品的展览、展销会以及帮助控制存货。

(3)销售人员:一个公司的销售人员经常将促销竞争的目标放在提高他们的业务能力上,以及要给他们的工作增添一些有“乐趣的”激励性挑战。大约四分之三的公司采用这种竞争方式,它通常是与能否完成销售目标联系在一起的。

● 促销的价值

一个普通的、十分符合逻辑的假定是这样一种认识,任何促销活动都以增加销量为目的。尽管大部分促销是销售导向,但事实上,这是一个十分狭隘并具有潜在误导性的看法。促销,像所有的营销活动一样,最终的目的都是在满足消费者的基础上扩大销售量,但是它们所带来的直接反应是多种多样的。一种促销可能是让消费者得到一份免费的商品样品,参观一家零售店,或者是让他们填写调查问卷,或者是让他们用不多于 12 个字去说明为什么喜欢这种商品。

19. 促销的类型

POINT 核心要点

通过给消费者与营销中介商提供额外的利益,有许多营销活动可以得到来自他们的反应,因此它们可以被当作一种促销方式。

● 在价格基础上增加价值的促销方法

(1)打折与降价。打折是市场上一种用途较广的促销方式,只有在额外的销售量可以补偿失去的收入的情况下它才是有效的,并且市场上商品价格的降低并不意味着产品质量的下降。这种不考虑商品价格和促销的敏感性对所有消费者进行降价优惠的方法是比较昂贵的。打折也承担着一种风险,那就是其价格还是低于顾客所期望的参照价格,因此,消费者变得很喜欢打折,并且拒绝返回到原有的正常价格水平。

(2)折价券。折价券可以直接进行邮递,可以附在一些公众媒体上,也可以放在包裹内。折价券传统的缺点是处在履行服务的售后努力中,它的不足之处也在于消费者不愿去花费精力搜集与整理它。

(3)还款。“归还现金”式促销现在越来越成为一种大众化的方式,它减少了购买贵重物品顾客的花费,并且不会影响消费者心中的商品参照价格。消费者通过寄出他们购买商品的收据而得到归还款。

(4)改善付款条件。无息信用和“今买明付”的方法对于消费者来讲使得购物变得更加容易了,并且当允许的价格在一段时间内稳定不变,还可以减少购物的真正成本。对那种像汽车、家电等相对较昂贵的耐用

品而言,特殊的付款期是通用的方法。

● 以产品为基础的价值增加促销方法

(1)产品样品。样品通常多用来进行产品试销,例如食品、饮料和化妆品。这里有各种各样传送样品的方法,包括直接邮寄,或夹在书报、期刊和包裹中。赠送样品是一种费用相对较高的促销方式,并且这里通常还包含大量的浪费。人们很难去评价这种方法的效果,因为根本无法去估计是否那些曾收到样品的人后来去购买了该商品。

(2)多样化组合与多样化购买。“买二赠一”是一种十分有用的方法,它使消费者去购买某一特定的品牌。将多种商品或者一些互补商品“绑”在一起,这些工作现在可以通过使用 EPOS 系统电子化地完成,而不再用人工劳动。

(3)增加产品的数量。针对一些商品例如袋装食品和瓶装饮料,可以在消费者购买了一定量以后免费地赠送一些给这些消费者。只要产品的包装过程很容易,那么对生产者来说,这些额外产品的边际成本是相对较小的。但是在市场上存在一种“参考数量”的危险,例如听装啤酒的额外赠送会发生得很频繁,而且可能会变成是消费者所期望的。

(4)改善产品的质量或者特性。主要的耐用消费品,例如汽车、新房子等在销售时,免费赠送诸如车内音响或配套的厨房。

● 有形的附加价值促销

(1)有价值的包装。这是一种相对不太常用的促销方法,它主要是用在食物与饮料的市场中,但也偶尔用在那些必须包装才能使用的其他形式的商品上。这种典型的包装包括像磁带盒中的磁带、茶叶盒中的茶叶还有饼干盒中的饼干。

(2)奖赏。奖赏是一种免费的馈赠,它可以出现在包装袋内,也可以在信件中。那种自偿式奖赏要求消费者花钱以弥补这项馈赠的成本。一种典型的奖赏是买两杯咖啡赠送一个杯子。

(3)赠券。搜集赠券是一种相对不合时宜的方法,但是许多公司仍在广泛使用这种方法。

● 以机会为基础的附加价值促销

(1)竞争。竞争是一种针对消费者、中介商与卖方的多样化促销工具。选择合适的奖品可以帮助加强品牌的形象。有限数量的获胜者和了解奖品的价值会使竞争变成一种高效的促销活动,并且每一个人还会带动一大片的消费者。

(2)促销信息。大量的促销活动涉及到给那些未来的消费者提供一些可以帮助他们进行购买决策的信息。提供的信息也可以有趣和有信息量的形式来加深对商品商标品牌及其广告的印象。一些公司发布信息未带有“售卖”的信息,这是为了教授顾客并希望能使他们在公司的帮助下识别事物。例如金融服务提供者提供投资入门指南录像带,音响制造商可以帮助人们去选购音响与了解音乐。

(3)担保。对大多数用户的长久性购买行为的保证是一种降低可察觉风险的有用方法。

(4)产品回收和兑换方案。回收和兑换是可供选择地降低可察觉购买风险的方法,它用在耐用品市场范围内,例如汽车、电视机、自动家电等。

20. 影响促销选择的因素

POINT 核心要点

促销方法的选择受到以下 5 种因素的影响：①需解决的问题；②产品的生命周期；③产品的性质；④目标顾客群；⑤地理范围。

● 解决的营销问题

免费提供样品是一种很好的产品试销方法。折价的优惠券可以促使以前的顾客再次回头购买。廉价销售可以削弱因季节性需求的变动而带来的负面影响，而竞争有助于形成未来促销的目标顾客群体。

● 产品寿命周期的各个阶段

营销将会不断面临着来自某一特定产品生命周期各个阶段的挑战。被介绍的产品要求消费者将目光放在得到试销的产品上，同时，商贸促销要求将目光集中在得到存储与陈列产品的渠道上。为了使销售人员与零售商对熟悉商品产生热情并确保销售渠道受到保护，更多的成熟产品可能需要依靠价格促销和贸易促销。

● 产品的性质

不同的促销形式适合不同的产品，提供 10% 的额外产品赠送优惠是对包装商品的合理选择，但若在美容院中采用这种做法却是莫名其妙的。

- 目标顾客群

应对不同的人采用不同的促销方式,任何一种促销类型成功的可能性都会受到来自目标市场的一些因素的影响。例如消费者的年龄、性别、国籍、种族和社会环境。

- 地理范围

由于文化的差异性、法律的限制,在不同的国家要采用不同的促销形式。如打算在国际范围内推出一种商品时,必须要考虑到这种差异性。

1. 营销组织的类型

POINT 核心要点

销售组织的类型主要包括：①地区专业化；②产品专业化；③市场专业化；④组合型组织。

● 地区专业化

这是最传统并被最广泛采用的销售组织形式。在这种结构中，每个推销人员对一个地区内所有的业务、所有的产品、所有现在和未来的客户负责。这在大型组织中更适合，因为大型组织中客户基础较广泛，地区差别比国家标准更重要，买主和卖主之间的个人接触是频繁而不是偶然的。地区划分的优越性在于节省旅行的时间和费用，每个推销人员可以建立关于客户和地区的良好知识，这对于推销人员管理边界内的业务本身是一个促进因素。由于避免了对一个客户的重复访问，而客户知道联系的对象是谁，这就减少了混乱。另外，管理者的控制和评价更易实行。这些优势很重要，但现在推销工作的复杂性和商业环境的动态性对专业化提出了要求。对产品或客户的专业化分工的需要，利用专家以满足客户需求的需要以及使用低水平人员进行关键的管理决策等问题的确存在。进一步说，当实施简单化控制时，管理费用会因管理涉及的层数增加而上升。

● 产品专业化

如果公司产品线的差别来自技术复杂性、最终使用者和盈利能力，它可以从产品专业化中受益，所依靠的是每个推销人员获取关于产品必

要的专门知识,从而更有效地满足不同顾客的需求。在接受或与其他公司合并时,公司可继续管理独立的推销人员。同时,在要求掌握新产品专业知识的场合,可能需要向专家方向发展的推销人员。由这种组织类型产生的问题是重复性的劳动和对同一顾客的多次拜访,这要求管理者促进销售人员之间的合作,使得工作中的冲突和混乱达到最少。

● 市场专业化

这种销售组织类型在我国工业界并不流行,但对于通过客户或未来顾客组织起来的行业则是一种趋势。从营销概念中可知,专业化的最适宜形式是基于客户的专业化。在可实行市场细分政策的市场上,从营销概念中可知,专业化的最适宜形式是基于客户的专业化。在可实行市场细分政策的市场上,将推销人员专业化于各个市场是明智的。适当地划分客户意味着推销人员可以发展关于客户的专门知识并执行营销的政策和计划。在动态的、变革的市场上,信息交换过程需要这种专业化形式,而在其他情况下,过多的专业化导致过高的营销成本。

● 组合的方法

上面三种方法的优劣促使很多公司寻求某种把这些专业化利益结合起来以降低营销成本的组织制度。在动态变化的市场中,营销工作的日趋复杂也促进了公司在解决两难问题中的选择。如何部署推销人员以达到销售目标仍是问题。在推销人员的组织结构上较新的发展必须被考虑。

2. 销售队伍的目标

POINT 核心要点

销售队伍的目标必须根据公司目标市场的特点和公司期望在这些市场上所取得的地位来确定。公司必须考虑到人员推销在以有效的竞争方式为顾客服务的市场营销组合中能起到的独特作用。

● 销售代表的职责

不同的公司都为推销队伍确立不同的目标,国际商用机器公司的销售代表负责推销、安装和改进用户的计算机设备;美国电话与电报公司的销售代表则负责开发、推销和保护客户的工作。总之,销售代表都为其公司完成如下一项或多项任务:

- (1)探寻。销售代表寻找和招徕新的顾客。
 - (2)沟通。销售代表熟练地将公司的有关产品和服务的信息通报给顾客。
 - (3)推销。销售代表应精通“推销”的艺术——与顾客接洽、向顾客介绍、回答顾客的疑问和达成交易等。
 - (4)服务。销售代表向顾客提供各种服务——对顾客的问题提供咨询意见、给予技术帮助、安排资金融通和加快交货。
 - (5)收集信息。销售代表进行市场调研和情报工作并填写访问报告。
 - (6)分配。销售代表能评估顾客的信誉,并在产品短缺时分配稀缺产品。
-

● 销售队伍目标的具体化

各公司对其销售队伍的目标和活动往往规定得越来越具体,如一家公司提出其销售代表应将 80% 的时间花在现有的顾客身上,将 20% 的时间花在潜在顾客身上,将 85% 的时间用于推销现有产品上,将 15% 的时间用于推销新产品上。若不规范此种标准,销售代表往往会将其大部分时间用于向现有顾客推销现有产品上,而忽视新产品和新的潜在顾客。

销售代表的任务组合随经济情况的变化而变化。当出现普遍的产品短缺时,许多行业的销售代表都陷入无货可供的窘境,一些观察家很快便得出结论认为销售代表是多余的,应予以削减。然而,这一想法却忽略了销售人员的另一些作用——分配产品、安抚不愉快的顾客、向社会通报公司补救产品短缺的计划和推销公司其他供应充足的产品。

3. 销售队伍的规模

POINT 核心要点

销售人员是进行人员推销的关键因素。销售人员规模是否适当,直接影响着企业的经济效益:销售人员过少,不利于企业开拓市场和争取最大销售额;销售人员过多,导致成本增高。

● 销售能力分析法

即指通过测量每个销售人员在范围大小不同、销售潜力不同的区域内的销售能力,计算在各种可能的销售人员规模下,公司的总销售额及投资报酬率,以确定推销人员规模的方法。

(1)测定销售人员在不同的销售潜力区域内的销售能力。销售潜力不同,销售人员的销售绩效也不相同。销售潜力高的区域,销售人员的销售绩效也高。但是,销售绩效的增加与销售潜力的增加并非同步,前者往往跟不上后者。例如通过调查发现,某公司推销人员在具有全国1%销售潜力的区域内,其销售绩效为16万元;而在具有全国5%销售潜力的区域内,其销售绩效为20万元,即每1%平均绩效仅为4万元。因此,必须通过调查测定各种可能的销售潜力下销售人员的销售能力。

(2)计算在各种可能的销售人员规模下公司的总销售额。计算公式如下:

公司总销售额 = 每人销售额 × 销售人员数

根据投资报酬率确定最佳销售人员规模。根据上述方法计算所得的各种可能的销售人员规模的总销售额(即销售收入),以及通过调查得出各种相应情况的销售成本和投资情况,即可计算各种销售人员规模的

投资报酬率。

● 工作负荷量法

大多数公司用工作负荷量法来确定销售人员的规模,此方法包括以下步骤:

- (1)根据年度销售量,将顾客依大小顺序分为若干级别。
- (2)确定各级别客户所需的访问频率(每年对客户进行销售访问的次数)。这反映了公司与竞争者相比要达到的访问密度有多大。
- (3)每个级别的客户乘以相应的访问频率得出全国的总工作负载,即每年的销售访问次数。
- (4)确定一个销售代表平均每年可进行的访问次数。
- (5)将所需年总访问数除以每个销售代表的平均年访问次数即可得所需销售代表数。

假设某公司估计全国有 1000 个 A 类客户和 2000 个 B 类客户。A 类客户一年需访问 36 次,B 类客户访问 12 次。这就意味着公司需要每年能够进行 6 万次访问的销售队伍。假设每个销售代表平均每年可作 1000 次访问,那么公司便需要 60 个专职销售代表。

4. 销售人员的报酬

POINT 核心要点

为吸引足够数量的销售代表,公司应拟定一个具有吸引力的报酬方案。销售代表一般都希望收入稳定,对超额完成任务给奖励,对他们的经历和资历要给予合理的报酬。

● 计时薪金制

根据这一薪金制,销售代表收到一份固定的薪金和执行各项任务的开支补助。有时,偶尔他们也能得到可自由支配的奖金或销售竞赛奖金作为报酬。

就管理部门而论,实行计时薪金制有许多优点。最主要的优点是,管理部门可以随意改变销售任务而不致引起强烈的反对。对行政管理来说,计时薪金制是比较易于理解,同时也可节省开支,他们可使下一年度销售人员薪金制度的制订工作大为简化。最后,计时薪金制可向销售人员提供稳定的收入,故能提高士气与振奋精神。

计时薪金制的最大缺点是无法刺激销售人员把销售工作做得更出色并超过一般平均水平。这样,管理部门便要在控制、评估和奖励个别销售代表的绩效方面承担较重的监督责任。

计时薪金制产生的其他问题是:在生意不景气期间,计时薪金制会引起固定不变的推销费用的负担;在生产兴隆时期又不能充分激发领固定工资的销售代表去挖掘日益增长的潜在业务机会;但如果按照个人能力、生活费用上涨情况和工作时间的长短来调整薪金时,又会出现一些棘手的问题,而且公司可能难于吸引和留住较有进取心的销售代表。

● 纯佣金制

这一制度是按销售代表的销售量或利润的大小给予固定或浮动比率的报酬。销售人员在执行推销工作中所开支的费用,公司可能给予或不给予补助。纯佣金制在某些行业尤其盛行,如保险推销、投资债券、家具办公设备、小型办公机器、衣服、纺织和制鞋行业,以及药品和五金批发行业等。

纯佣金制有三个优点:第一;它可刺激销售代表发挥最大的才能。第二,它把推销开支与目前的收入更加密切地联系在一起。第三,管理部门可对不同的产品和销售任务规定不同的佣金,从而影响销售人员考虑应如何使用他们的时间。

管理部门在佣金计算基础、佣金率和佣金起算点方面可有几种选择。可供选择的佣金计算基础,可以是总销售量,可以是扣除退货后的净销售额,也可以是毛利润或净利润。佣金率可以是所有销售量全照一个统一标准计算,也可因顾客或产品的不同而有差异;也可不论销售量大小保持固定,或随销售量的增减而递增或递减。佣金起算点可自第一笔交易算起或从达到最低定额销售量后算起。为了便于管理,大多数公司都以销售量作为计算销售佣金的基础,但这种方法不能把推销努力与产品利润联系起来。以毛利计算支付佣金可以刺激销售代表改进其产品和顾客组合,因而公司便可提高利润。

● 薪金加佣金复合制

绝大多数公司以薪金与佣金相结合来付酬,以期扬长避短。最常见的分配方法是薪金占 70%,佣金占 30%。复合制适用于销售量取决于销售代表的努力,而管理部门又想对销售代表所执行的非推销职责加以某种程度的控制。采用复合制意味着在销售出现下降时,公司并不会被固定不变的推销成本所束缚,而销售代表也不致失去其全部收入。

- 奖金

许多公司以奖金来补充或替代佣金制的激励作用。奖金是对额外的努力、工作成绩或效益的非契约性酬金。这种办法的目的在于奖励完成那些迫切需要的工作,但又没有佣金奖励的销售代表。例如,准备及时的报告、提供有用的推销意见和开发独特产品或市场信息等。奖金的主要问题是经理的主观判断起决定作用,销售代表可能对奖金的发放是否公平提出疑问。

- 其他费用

除了薪金、佣金和奖金,公司的销售费用还包括以下附加费用:推销费用(旅费、住宿费、电话费、娱乐费、样品促销费和办公费用);福利补贴(医疗保险金、人寿保险金、退休金、协会会员费和搬迁费);特别奖励(销售竞赛、服务奖金);参谋后勤人员费用(技术和客户服务人员费用、销售分析人员费用、计算机使用时间和销售培训计划的费用)。因此,要使销售队伍正常有效运作,所需费用总加起来,远远超过了销售人员的直接报酬。

5. 销售人员的职责

POINT 核心要点

虽然各种不同的销售工作对销售人员的要求不同,销售人员的具体活动又不尽一致,但是一些基本的销售工作是绝大多数销售人员都应该完成的。

● 收集必需的信息资料

在销售人员编制计划和向潜在的顾客进行实际推销之前,必须先收集有关的信息资料,其中包括有关本企业、产品销售、竞争对手和市场现状及发展趋势等方面的信息资料。

销售人员必须了解本企业的基本销售目标、销售哲学、经营方式和各项策略,特别要掌握与销售工作密切相关的资料,如信贷条件和交货期限等。

产品知识是取得销售成功的关键,因此,销售人员必须掌握有关产品的全部知识,包括本企业产品与竞争对手的产品有什么不同和为什么不同,以及使用本企业产品的效益等。

任何一位训练有素的销售人员都知道,了解竞争对手的情况对自己企业来说具有非常重要的意义。一般来讲,销售人员可通过年度报表、报刊杂志、顾客提供、交易市场和对方广告等渠道去获取竞争对手的情报。应该了解的情况主要包括:

- (1)产品资料;
- (2)价格资料;
- (3)与本企业产品的主要区别;
- (4)对方销售人员的战略和战术;

(5)对方产品销售收益;

(6)对方市场营销战略和战术的变化趋势。

● 做好销售前的准备工作

当销售人员掌握了必需的信息资料之后,就应着手做销售前的准备工作,包括:预计、安排销售访问、制订销售计划及确定合理有效的销售路线等。

(1)预计。预计就是根据购买者的潜在购买量和购买的可能性程度,把购买者划分成若干等级。这种购买的可能性(即概率)的高低取决于多种因素,其中主要是产品的特征及其能够满足购买者消费需求的程度,以及预计购买者对现有产品的满意程度。如果一个顾客的潜在购买量为 20000 元、购买概率为 0.7,那么,他就比另一个潜在购买量为 25000 元、购买概率为 0.3 的顾客要理想得多。因为 $20000 \times 0.7 = 14000$ 元; $25000 \times 0.3 = 7500$ 元。前者大于后者。

(2)安排销售访问。大凡是精明能干的销售人员都能在销售之前妥善地安排销售访问。这样做可以排除那些不可能达成交易的洽谈,尽量减少无谓的时间浪费,有重点地确定潜在顾客的需求。

(3)拟定推销计划。有了确定的销售对象和做好了顾客的预计工作,便可编制推销计划,以保证推销工作的顺利进行。如果推销对象是大型企业,那么计划中除了确定产品及其能满足顾客的特征之外,销售人员还应该进一步逐字逐句地准备好洽谈的内容或发言提纲。

(4)确定有效路线。销售人员在制定推销洽谈的旅行路线时,要尽量减少旅途时间,这样既可节省差旅费,又能增加销售活动时间。

● 实际推销

在销售过程中,销售人员要争取引起可能购买者的注意,尽量提高他们的购买兴趣,增大他们对产品的需求,加强他们对本企业的信任。

(1) 引起购买者的注意和兴趣。主要方法是说明本企业的产品如何能满足他们最主要的需求。

(2) 促进潜在购买者的购买欲望和获得购买者对企业的信任。需求和信任可导致预计购买者做出购买决策。通常提供事实和具体指标是争取顾客需求和信任的最好办法,提供产品鉴定书也是必要措施之一。

(3) 正确处理购买者的反对意见。只要销售人员能尽力地为预计购买者提供满意的产品,反对意见就可能减少到最低程度。处理反对意见的有效办法是先表明同意这种意见,然后再设法使之转变为有利条件。例如,一位锅炉厂的推销员可以这样说:“我同意你的意见,我们的产品价格的确高于其他厂家的产品。但是我们能给您提供更多的服务:实行免费安装、检查和大修理制度。”

(4) 达成交易。是指预计购买者已经决定要购买,推销人员可以尝试用以下方法促成交易:大胆向对方请求订货;在洽谈中用试探成交的语言;注意对方准备达成交易的信号,如询问价格、安装和维修等问题;尽量促使对方赞同产品的特征和优点,设法减少对方可能选择的方案;运用产品的各种保证书和担保条件;运用以往的经验来确定应该采取的最佳推销方式。

● 销售后的活动

在产品销售出去之后,销售人员还必须与顾客保持经常的联系并继续为其服务。首先,定期与顾客接触,了解他们对产品的意见,并采取改进措施,以免失去顾客。其次,愉快接受顾客的退货,维持企业信誉。最后,销售人员应充分履行安装、维修和服务方面的保证。总之,良好的售后服务是取得顾客信任的最好手段之一。

6. 销售人员的招聘与选拔

POINT 核心要点

要组建一支能成功运作的销售队伍,其关键在于选择有能力的优秀的销售代表。普通的销售代表与优秀的销售代表的业务水平有很大差异。

● 优秀销售代表必备的条件

如果我们知道理想的销售代表应具备何种品质,那么选择销售代表便不成问题了。如果理想的销售代表应是外向的、有进取心的和精力充沛的话,那么在求职者中核查他们是否具备这些特质并非难事。

(1)熟悉业务,掌握企业、商品、顾客和市场等方面的情况。其中,企业情况包括:企业的历史、现状及发展战略,企业在同行业中所处的地位,企业生产经营的产品及其定价、渠道、销售方式、服务项目等;商品情况包括:商品的性能、用途、用法、式样、规格、包装、维修等;顾客情况包括:顾客的购买心理与购买行为、购买习惯、购买决策权、购买条件、购买方式和购买时间等;市场情况包括:市场竞争状况、现实买主情况、潜在买主及潜在销售量情况等。

(2)熟悉行情,精通生意经。销售人员应当思维敏捷,善于捕捉各种有关的市场信息,并能及时从中识别出有价值的市场信息,然后进行有效地利用。市场信息源十分广泛,销售人员必须是这方面的有心人,时时留心,处处注意,不断向企业提供具有价值的市场信息。

(3)善于察颜观色,具有较强的应变力。销售人员几乎每天都要与顾客打交道,他所接触的众多的顾客在性格、爱好等方面均有差异。销售员应善于察颜观色,及时发现各种不同的差异,并能针对这些差异分别

市场营销学

采用不同的推销对策,投其所好,避其所恶,给顾客留下良好的印象。

(4)善于言辞,具有较好的表达力。销售人员的主要任务是说服顾客购买所需的商品,这种说服必须要有一定的艺术性,否则,不仅不能说服顾客采取购买行为,还会使顾客对推销员产生反感。现代销售人员应当谈吐文雅,表达力强。但不能吹牛说大话,造谣哄骗,干有损于消费者利益的事。

● 招聘程序

在管理部门制订出其聘选标准之后,即应着手进行招聘。人事部门可通过各种不同方式寻求应聘者,包括由在职的销售代表引荐、利用职业介绍所、刊登招聘广告和与大学生接触等。至于大学生,许多公司都发觉较难说服他们从事推销工作。有志于推销工作的学生人数微乎其微。不乐意从事此种工作的人所持的理由是:“推销只是一种活计,而不是一项专门职业。”“如果要取得成功的话,就必须弄虚作假”。“该项工作没有保障,而且出差又太多。”要说服这些持反对意见的人,公司招聘人员要重点宣传薪金起点高、收入机会多以及各大公司总经理中四分之一是从市场营销和销售开始的这一事实。

● 选拔标准和方法

销售人员的选拔标准和方法,是关系到企业能否得到合适的销售人员的关键,也是关系到企业经营成败的重要一环。选拔推销人员,主要应考虑其来源和方法等问题。

(1)销售人员的来源。选拔销售人员,其来源主要包括两方面:一方面是从企业内部选拔,即把企业内品德端正、作风正派、业务能力较高的人员选拔到销售部门工作;另一方面是从企业外部招聘,包括从大专院校应届毕业生、其他企业和其他单位中物色合格人选。无论从哪种来源招聘销售人员,都应经过严格的考试,择优录用。

(2)销售人员的选拔方法。选拔销售人员的方法较多,根据销售人员的素质要求,可采用填写申请书、面试、笔试等综合的方法。由报名者自己填写申请书,可了解其姓名、年龄、性别、教育程度和个人简历等基本情况;面试和笔试,可了解其工作态度、语言能力、仪表风度、理解能力和分析能力、应变能力以及知识的深度和广度等。

7. 销售人员的培训

POINT 核心要点

对销售人员的业务训练是企业开展市场营销工作最基础的一环，高素质的销售代表往往在实际工作中表现得异常出色，这与销售培训的实施情况是密切相关的。

● 培训计划的目标

(1)销售代表需要了解公司并弄清公司所有情况。大多数公司把培训计划的前一部分用来讲述公司的历史与目标、机构与权限、主要的高级职员、公司的财务结构和设施,以及主要产品和销售量。

(2)销售代表需要了解公司的产品情况。给受训人员讲明产品的制作方法和各种用途。

(3)销售代表需要了解顾客与竞争者的特点。销售代表要了解各种类型的顾客及其需要、购买动机和购买习惯,还要了解公司的竞争者的策略和政策。

(4)销售代表需要懂得如何作有效的推销介绍。销售代表要接受推销术基本原理的培训。此外,公司还要提出各种产品的主要推销论点,有些产品需提供推销宣传稿。

(5)销售代表需要明白外勤工作的步骤和责任。销售代表要懂得如何在现有客户和潜在客户之间分配时间、如何有效地使用费用账户、撰写报告和安排推销访问路线。

● 常用的培训方法

(1)课堂训练。这是一种正规的课堂教学训练方法。一般由销售专

家或有丰富推销经验的销售人员,采用讲授的形式将其聪明才智传授给受训人员。这种训练方法的费用低,并能增加受训人员的实用知识,为其投入实际工作作好准备。这种方法的不足之处是缺乏真实感,往往不能引起受训人员的足够重视。

(2)模拟训练。这是一种由受训人员亲自参与并具有一定真实感的训练方法。其具体做法较多,如扮演训练法、实例训练法、比赛训练法等。扮演训练法是一种由受训人扮演销售人员、由有经验的销售人员扮演顾客,受训人向“顾客”进行推销的模拟训练法;实例训练法是一种由受训人分析所给的推销实际材料,并说明如何处理实例中存在的问题的模拟训练法;比赛训练法是一种组织受训人员参加各种推销“实战”演习的模拟训练法。

(3)现场训练。这是一种在工作岗位上练兵的训练方法。许多企业认为这种训练方法效果最佳。当新来的推销人员接受了一定的课堂训练后,即可安排在工作岗位上,由一位有经验的推销人员带上几周,然后逐渐放手,使其独立工作。这种训练方法有利于受训者较快地熟悉业务,独挡一面地进行工作。

8. 销售人员的激励

POINT 核心要点

有些销售代表即使没有管理部门的任何指导也会尽心竭力工作。对他们来说,推销是世界上最令人神往的工作。

● 最有效的激励方式——工资

有价值的奖励是工资,随后是提升、个人的发展和作为某群体成员的成就感。价值最低的奖励是好感与尊敬、安全感和表扬。换句话说,工资、有出人头地的机会和满足内心的需要,对销售人员的激励最为强烈,而需要安抚和安全感的激励较弱。研究人员还发现,激励因素价值的大小是依销售人员人口统计特性的不同而异。

● 销售定额

许多公司为其销售代表确定销售定额,规定他们一年内应推销的数量,并按产品分类确定。报酬往往与定额的完成情况相联系。

销售定额是在制订年度市场营销计划的过程中确定的。公司首先要确定一个可能达到的合理的预计销售指标,这将成为规划生产、工人数量和资金需要的依据。然后管理部门为各分区和地区确定销售定额,加起来一般高于预测销售指标。销售定额之所以定得比预测销售指标高,目的在于促使销售经理和销售人员竭尽全力去工作。如果他们完不成定额,公司仍可完成销售预测这一目标。

● 辅助性激励因素

许多公司用一些辅助的激励因素来激发销售人员的努力。如定期

的销售会议可为销售代表提供一个社交的机会,一次摆脱日常工作的休息,一个与“公司的头面人物”会面和交谈的机会,一次与较大的团体交流感情并被认可为该团体的一员的机会等等。其中尤其是销售会议,这是一种重要的沟通和激励工具。

● 激励应遵循的原则

(1)销售负责人必须深入了解销售人员的实际需要,一般来说不仅有物质生活上的需要,而且还有精神生活上的需要。

(2)为了实现激励的作用,必须确定目标。目标能激励销售人员上进,使他们工作中有奔头。应建立的主要目标有:

- ①销售数量指标;
- ②一年内访问顾客次数;
- ③每月访问新顾客的次数;
- ④订货单位平均批量增加额;
- ⑤将旅途时间减少到一定百分比。

(3)完成了目标就要满足他们的需要。为了使目标成为有效的激励工具,目标必须同报酬紧密相联。如果销售人员达到了这些目标,就一定要兑现,要满足销售人员的需要。这些需要一般包括精神与物质两方面的需要,激励也必须从这两方面进行。精神激励包括对作出优异成绩的销售人员给以表扬,颁发奖状、奖旗。物质激励包括给作出优异成绩的销售人员晋级、发放奖品。

(4)和销售人员共同建立销售目标。销售负责人应和销售人员一起决定应达到的目标。销售人员参加目标决策,会使他们有认同感,就更能接受这个目标,更积极地去完成这个目标。

(5)必须使销售人员清楚地了解目标。不应使销售人员对销售目标产生任何误解。销售目标在数量上必须尽可能明确。

(6)销售目标的难易要适度。过高或过低都起不了激励作用。所以

销售目标应订在使销售人员经过较大努力才能完成的水平上。

(7)销售定额是最重要的目标,必须慎重制定。大多数企业建立目标时,都着重于销售定额。它通常就是指要求销售人员在一年内完成的具体销售量指标。在很多情况下,如果销售人员没有完成销售定额,就不发给奖金。对许多企业来说,定额无疑是主要的激励工具。各个销售人员的定额不应相同,因为各自所处的地区情况存在着差异。一般应先测定区域的市场潜力。所谓市场潜力就是在该区域内的所有企业销售某种产品的最大可能销售额。

(8)竞赛是一种激励工具。竞赛是一种常用的激励销售人员的工具。根据工作实际可采取多种形式,能充分发挥销售人员的潜力,促进销售工作的完成。

9. 销售人员的评价

POINT 核心要点

在个体销售人员的层次上,评估是必需的,以识别高于或低于平均水平的销售人员,识别晋升或解雇的可能人选。

● 信息的来源

管理部门可从几方面获得有关销售代表的信息。最重要的来源是销售报告。其他来源有个人的观察、顾客的信件与投诉、顾客调查以及与其他销售代表的交谈。

销售报告分为销售活动计划和销售活动成绩报告两部分。前者的最好例子是销售人员的工作计划,由销售代表提前一星期或一个月提交,说明计划进行的访问和巡回路线。该计划可指导销售人员安排好活动日程,向管理部门报告他们的行踪,并为管理部门衡量其计划与成就提供依据。可根据销售代表“计划和执行计划”的能力来对他们进行评估。管理部门接到销售代表的计划后,有时也会与销售代表接触,提出改进建议。

● 工作绩效的正式评估

销售人员的报告连同其他报告和管理者的观察,提供了评估销售人员的原始材料。正式的评估至少有3个好处:一是促使管理部门为判断销售成绩的好坏制订和通报明确的标准;二是促使管理部门收集关于每个推销员全面的信息;三是销售代表知道他们终有一天要与销售经理坐在一起,解释他们工作所以取得成绩或失败的原因。

(1)推销员之间的比较。

评估的一种方法是把各个销售代表的销售成绩进行比较和排队。不过,这种比较方法容易引起误解。只有在各地区市场潜量、工作量、竞争激烈程度、公司促销努力等等没有差别的情况下,比较销售成绩才有意义。再者,当前的销售量并不是说明推销员成就大小的惟一标志。管理部门应予以重视的是每个销售代表目前所挣的纯利多大。这就需要检查每个销售代表所出售的产品销售组合和销售费用。更重要的是要考查销售人员的顾客对其服务的满意程度如何。

(2)现在与过去销售的比较。

第二种评价方法是将销售代表现在的绩效与其过去的绩效相比较。这种方法应能直接表明销售代表工作进展的程度。

(3)对销售代表品质评价。

对销售代表的评价通常包括他对本公司、产品、顾客、竞争者、销售区或职责的了解程度。个性特征和举止、仪表、言谈和气质等也可予以评价。销售经理还可对任何有关推销员动机与服从上级的问题加以评价。销售经理还应查核销售代表是否熟悉和遵守法规。每个公司都必须确定所要知道的最有用的东西。公司应把上述各方面的评价标准公之于众,使销售代表知道公司对他们的工作是如何评价的,从而努力改进自己的工作。

10. 人员推销的重要性及其类型

POINT 核心要点

人员推销是为达成销售而与一个或多个购买者的个人接触。为提高效率,市场营销管理必须把人员推销与其他促销要素结合起来。

● 人员推销的重要性

人员销售是为达成销售而与一个或多个购买者的个人接触。为提高效率,市场营销管理必须把人员销售与其他促销要素,诸如分销和生产等其他组织功能、市场上的客户与竞争结构结合起来。人员销售的重要性在于销售人员的支出通常超过其他营销活动预算支出的总和。除了快速成长的消费品公司促销的情况,人员销售有两个相关的作用——(提供)信息和劝说(购买)。提供信息是一个双向过程,关于公司产品或报价的信息需要传递给现有和潜在的客户,在相反的过程中,客户的需求也被管理者正确地获取和理解。推销人员输出对顾客有益的有关产品或服务知识以及促销支持、财务、技术指导、服务和有助于顾客满意的其他要素的信息。推销人员还与购买者和公司间面对面的接触,由于高层管理者与顾客的接触有限,他们因此被称为“组织的耳目”。

销售人员必须完成的第二个任务是劝说。决不能忽视正确识别客户需求和市场机会的重要性。然而,在竞争市场上,未来的客户往往面临大量的选择机会,因而营销理念的采用并不保证竞争优势。必须使购买者相信他们的需求已被该公司正确地识别,而且获得了比其他任何公司更多的益处。推销人员通过提供信息和劝说而成为这一过程的组成部分。

营销努力中推销和其他要素的最显著区别是个人接触。其必要性随风险程度、投资规模、顾客类型、购买频率、产品新颖性以及其他因素而变化。在某些情况下,提供信息或者劝说的作用可以通过非个人的沟通手段,特别是广告,获取广告是非个人的、间接地针对大量的听众;而推销则是个体的、直接的、更具适应性的行为。广告中的信息越有限,每次接触越廉价但无方向性,它靠的是一个“拉”的方法;而人员销售是双向的,运用“推”的策略,而每次接触的成本相对昂贵。

● 人员推销的类型

在大多数交易中,除了直接反应的购买,不可能在没有建立个人接触的情况下完成销售。这是人员销售的基本作用,推销技能很重要,因此有必要区分诸如交易和利用关系推销等不同的销售类型、区分新业务和(老客户的)服务推销。在一次性交易情况下,推销术经常决定销售是否达成从而产生了硬性推销技术。在某些案例中,这些技术似乎不利于营销,以双层玻璃装配和二手车推销员为代表。顾客不满意及事后认识的不一致程度高得让人很难接受。在这些直接推销的情况下,推销人员的任务是向未来的买主提供信息和其他利益,促使或劝说他们做出对产品或服务的购买决策。在其他情形下,推销人员应面对频繁购买的客户而不是一次性购买的客户。反复性的业务既作为目标也作为标准,把交易看作持续的关系而不仅仅考虑达成一次销售是更适宜的。这种交易形式以买主和卖主相互认识、业务有亏损而非赢利以及交换关系中的共同合作形式为特征。

同样重要的是区分新业务销售和维持性销售。在开展新业务时推销人员必须识别有价值的未来客户,识别购买单位内部的影响力和决策者,通过建立以客户需求、问题解决和共同价值识别为基础的关系,保持与未来和现有客户的和睦,这种类型的推销人员必须把出售的产品与买主的实际需要相结合,并促使未来的客户改变主意。进一步说,这种改

变应该物化为最初的订单并最终由推销人员把最初的购买转化为反复订货行为,这是一个费时费力的工作。大多数推销人员是被雇来把现有的产品推销给现有的顾客。这种推销即服务推销与新业务要求的及新的推销人员具有的技能和办法不一样,这里的任务是巩固现有顾客,保持和扩大对这些客户的销售量并维持在买卖交易关系中的惯性。推销服务的人很了解他们的客户,了解客户的业务,已接近采购组织中的一些职工并寻求维持报价地位和良好的买主——供应商关系。推销人员的工作可包括接受订单、产品展示、对分销商的提议、对使用者和指定者的建议、售后服务、顾客申诉的受理、收取货款、库存管理、培训用户的职工以及其他活动。为帮助销售管理明确推销人员的角色,销售被划分为四种类型——服务于现有客户或者称商业推销、说明书销售、技术销售及开发新业务。另一种分类方法以困难的感知程度为基础,区分了从简单的送货、订货到销售主要合同的9种不同销售类型。

11. 推销人员的结构

POINT 核心要点

营销管理的第二个任务是决定如何部署销售人员以达到最好、最有生产率的产出。在设计组织结构时,必须考虑以下 6 个概念:①组织的结构应是营销导向的;②应针对活动而不是人员来设计组织;③准确地界定责任和下属可以代表的最大权限;④控制的可行跨度;⑤组织应是稳定而灵活的;⑥组织应当平衡和协调要完成的活动。

● 地区专业化

这是最传统并被最广泛采用的销售组织形式。在这种结构中,每个推销人员对一个地区内所有的业务、所有的产品、所有现在和未来的客户负责。这在大型组织中更适合,因为大型组织中客户基础较广泛,地区差别比国家标准更重要,买主和卖主之间的个人接触是频繁而不是偶然的。地区划分的优越性在于节省旅行的时间和费用,每个推销人员可以建立关于客户和地区的良好知识,这对于推销人员管理边界内的业务本身是一个促进因素。由于避免了对一个客户的重复访问,而客户知道联系的对象是谁,这就减少了混乱。另外,管理者的控制和评价更易实行。这些优势很重要,但现在的推销工作的复杂性和商业环境的动态性对专业化提出了要求。对产品或客户的专业化分工的需要,利用专家以满足客户需求的需要以及使用低水平人员进行关键的管理决策等问题确实存在。进一步说当实施简单化控制时,管理费用会因管理涉及的层数增加而上升。

- 产品专业化

如果公司产品线的差别来自技术复杂性、最终使用者和盈利能力，它可以从产品专业化中受益，所依靠的是每个推销人员获取关于产品必要的专门知识，从而更有效地满足不同顾客的需求。在接受或与其他公司合并时，公司可继续管理独立的推销人员。同时，在要求掌握新产品专业知识的场合，可能需要有向专家方向发展的推销人员。由这种组织类型产生的问题是重复性的劳动和对同一顾客的多次拜访，这要求管理者促进销售人员之间的合作，使得工作中的冲突和混乱达到最少。

- 市场专业化

这种销售组织类型对于通过客户或未来顾客组织起来的行业则是一种趋势。从营销概念中可知，专业化的最适宜形式是基于客户的专业化。在可实行市场细分政策的市场上，将推销人员专业化于各个市场是明智的。适当地划分客户意味着推销人员可以发展关于客户的专门知识并执行营销的政策和计划。在动态的、变革的市场上，信息交换过程需要这种专业化形式，而在其他情况下，过多的专业化会导致过高的营销成本。

- 组合的方法

上面三种方法的优劣促使很多公司寻求某种把这些专业化利益结合起来以降低营销成本的组织制度。在动态变化的市场中，营销工作的日趋复杂也促进了公司在解决两难问题中的选择。如何部署推销人员以达到销售目标仍是问题。在推销人员的组织结构上较新的发展必须被考虑。

- 对重要客户销售

一种较新的以市场为基础的组织形式可以把顾客分成重要客户、不

市场营销学

同销售渠道的成员或按行业类型划分的成员。在一些市场上,特别是食品、自助及家务产品市场上,大客户对于市场的影响不成比例(更大),对其需要实施专家式的销售。这反过来又影响了分支机构中推销人员的工作,一个独立的零售推销队伍被用于拜访分店而不是向买主推销。在诸如办公设备用具的市场上,高级销售人员可以建立与客户的接触并评价未来的顾客。1991~1992年,卡夫特通用食品公司(Kraft Gelelal Foods)的私人投资公司把他们在英国的推销员由不到300人减少到仅仅24人。对当地单个超级市场客户拜访的传统角色已被对与主要的超级市场和主要的批发连锁店有业务关系的客户经理的拜访所代替。这种主要客户推销与销售和客户服务宣传的结合被认为是20世纪90年代公司的最佳组织形式。

● 电话推销

80/20规则的应用也意味着大量的顾客只占消费额相对较小的比例。内部的推销人员或者说电话营销可以补充外部推销人员来完成特别的业务。电话营销最显著的优势是迅速指向接触目标而成本远低于人员销售的上门拜访,电话营销可以用于未来的客户、需服务的客户以及作为订货手段。小规模、边界上或地理上遥远的客户用这种方式比人员推销处理更有效率。电话营销可以用来:

- (1)作为亲自推销的低成本替代。一种估计显示5/6的人员拜访可以被30个长途电话代替,且只需1/10的费用。
- (2)补充人员销售的拜访。
- (3)加强直接邮购运动。
- (4)向客户提供关于产品使用的指导和建议或者作为申诉的负载工具。

● 团队推销

基于在高技术销售和高价项目销售上的成功运用,出现了团队推销即推销人员在谈判中由技术、经营、财务专家或者合适的其他人来配合推销。这种方法由于买主和供应商之间、中间商和供应商之间关系日益显著的重要性已延伸到其他市场上,例如宝洁公司发现其 80% 销售额来自于一批主要客户,因此发展了业务团队,其惟一职责是向一位重要客户推销全部的产品系列。在其他案例中,这种团队甚至在客户的总部设有办公室。

● 信息技术(IT)

一个相关但分离的问题是信息技术对销售业务的影响。迅速而廉价地获取、贮存、分析和检索大量信息的能力正在给创新的销售组织带来竞争优势。它使公司可以从分散的、不同的来源,如未来顾客、客户、分销渠道、公司资源和推销人员本身等收集信息。如果相关的信息可以收集到一起、组织化、贮存、检索并输出相关、及时、廉价的销售支持信息,那么销售人员的生产率可以得到提高。这不仅可用于管理和报告,也可以帮助规划拜访路线、制订时间表及其他形式的时间管理工作。

12. 区域销售管理

POINT 核心要点

区域管理是销售管理的一个方面,也是组织绩效控制的一个重要决定因素。

● 区域销售的优点

区域管理是销售管理的一个方面,也是组织绩效控制的一个重要决定因素。把组织,特别是销售人员的规模从区域管理中剔除,或者认为不研究诸如销售人员能力、分销情况、经济形势或营销有效性等绩效的决定因素就可以决策、评价合理的区域是错误的。然而,销售区域的建立是为了促进销售人员有效地工作,通过在既定区域内把大量的现有和潜在的客户分配给特定的销售人员来完成,销售区域的优点在于:

- (1)更全面地覆盖市场;
- (2)更清晰地确定个人的责任;
- (3)更专业化地评估绩效;
- (4)降低销售成本;
- (5)更好地匹配销售资源和客户需求;
- (6)提高销售人员的工作清晰度。

欲建立销售区域,管理者必须确定基本单位,评估客户的数量和销售潜力,分析销售人员的工作负荷,设计基本区域并分派销售人员。可选择的区域设计是:

- (1)区域容易管理;
- (2)销售潜力相对容易估计;
- (3)旅行时间和支出最少;

(4)在现在和未来顾客之间提供相同的销售机会；

(5)工作负荷平均化。

● 区域设计的目的

好的区域设计的目的在于更有效地利用推销人员的时间。通过较好的工作计划,减少拜访不够格或不重要的未来顾客,更多地使用电话,约定时间,以及更系统化的日常文书工作,可使推销人员更有纪律性也更专业化,从而最显著地改善销售。CALLPLAN模型、SCHEDULE模型和PAIRS模型就是三个针对区域分配问题的模型。目前也有计算机软件包,以这些原始概念为基础,帮助推销人员解决时间管理问题。无论运用什么模型,研究确定在区域销售业绩中最显著的因素是把努力放在销售潜力最大的地方。基于潜力而不是其他因素(如工作负荷、历史经验数据)的区域设计将是最有效的。

13. 年度销售计划控制

POINT 核心要点

年度计划控制的目的是确保年度计划中所制定的销售、利润和其他目标的实现。年度计划的内容主要是对销售额、市场占有率、费用率等进行控制。

● 销售分析

销售分析就是衡量并评估实际销售额与计划销售额之间的差距。有两种具体方法：

(1)销售差距分析。这种方法是用来衡量不同因素对造成销售差距的影响程度。例如，某公司年度计划中规定：某种产品第一季度出售4000件，单价1元，总销售额4000元。季度末实际售出3000件，且售价降为0.8元，总销售额为2400元，比计划销售额少40%，差距1600元，原因是售价下降和销售量减少，但二者对总销售额的影响程度是不同的，计算如下：

$$\begin{aligned}\text{售价下降的差距} &= (S_p - A_p)A_Q \\ &= (1.00 - 0.8) \times 3000 = 600\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{销量减少的差距} &= (S_Q - A_Q)S_p \\ &= (4000 - 3000) \times 1.00 = 1000\end{aligned}$$

式中： S_p ——计划售价

A_p ——实际售价

S_Q ——计划销售量

A_Q ——实际销售量

由此可见，将近三分之二的差距是由于没有完成销售计划造成的。

因此,应该进一步深入分析销售量减少的原因。

(2)地区销售量分析。这种方法是用来衡量导致销售差距的具体产品和地区。例如,某公司 A、D、C 三个地区的计划销售量分别为 1500 件、500 件和 2000 件,共 4000 件。但实际销售量分别为 1400 件、525 件和 1075 件,与计划的差距分别为 -6.67% 、 $+5\%$ 和 -46.25% 。

可见,引起销售差距的原因主要在于 C 地区销售量的大幅度减少。因此,应进一步查明减少的原因,加强对该地区营销工作的管理。

● 市场占有率分析

销售分析不能反映出企业在市场竞争中的地位,只有市场占有率分析才能揭示出企业同其竞争者在市场竞争中的相互关系。例如,某公司销售额的增长,可能是由于公司营销绩效较其竞争者有所提高,也可能是由于整个宏观经济环境的改善使市场上所有的公司都受益,而某公司和竞争对手之间的相对关系并无变化。营销管理人员要密切注意公司市场占有率的变化情况,如果公司的市场占有率上升,表示公司营销绩效的提高,在市场竞争中处于优势;反之,则说明公司在竞争中失利。

但是,这种分析还应考虑下列情况:外界环境因素对于所有参与竞争的企业的影 响方式和程度是否始终一样;是否有新的企业加入本行业的竞争;是否企业为提高利润而有意采取的某种措施,导致市场占有率下降等等。

● 营销费用率分析

年度计划控制要确保企业在达到销售计划指标时,营销费用并无超支。如某公司营销费用占营销额的比率为 30% ,其中所包含的五项费用占营销额的比率分别为:人员推销费用 15% ,广告费用 5% ,促销费用 6% ,营销调研费用 1% ,营销行政管理费用 3% 。

管理者应该对各项费用率加以分析,并将其控制在一定限度内。如

果费用率变化不大,处于安全范围内,则不必要采取任何措施。如果变化幅度过大,或是上升速度过快,以至接近或超出控制上限,则必须采取有效措施。

如果发现营销实际与年度计划指标差距太大,企业必须采取调整措施:或是调整营销计划指标,使之更切合实际;或是调整营销策略,以利于实现计划指标。如果营销指标和策略都没有发现问题,则应在计划实施过程中查找原因,并加以纠正。

14. 营利控制

POINT 核心要点

除年度计划控制外,企业还需要衡量各种产品、地区、顾客群、分销渠道和定单规模等方面的获利能力。获利能力的大小,对营销组合决策有直接关系。

● 营利能力分析

营利能力分析就是通过对财务报表和数据的一系列处理,把所获利润分摊到诸如产品、地区、渠道、顾客等方面,从而衡量出每一因素对于企业最终获利的贡献的大小,获利能力如何。

营销管理者必须依据产品、地区、顾客、渠道等方面的特点和类别,利用财务部门提供的报表和数据重新编制出各种营销损益表,然后再对各表进行分析。

● 最佳调整措施的选择

营利能力分析的目的在于找出妨碍获利的因素,以便采取相应措施排除或削弱这些不利因素的影响。可供采用的调整措施很多,企业必须在全面考虑之后作出最佳选择。如果仅仅根据渠道获利能力分析的结果就做出决定,把全部资源与精力集中于一条销售渠道,那就未免过于简单化。营销管理者应当进一步深入研究,依据具体情况作出适当的决定。管理者可以有若干选择:不采取任何措施,任其自然发展,以观后效;取消亏损渠道中获利能力最差的中间商,增加新的中间商,制定特殊策略以鼓励大额定单。为了有助于评估和控制营销活动,有些企业还专门设置一个称为“营销控制员”的岗位。营销控制员一般在财务管理和

市场营销方面受过良好的专门训练,可担负复杂的财务分析及制定营销费用预算的工作。

15. 营销审计的主要内容

POINT 核心要点

营销控制的又一有效工具就是营销审计。营销审计,是对企业营销环境、目标、战略和各项营销活动作出全面、系统、独立和定期的检查。

● 营销环境审计

(1)关于宏观环境审计的内容:

①查人口发展变化,给公司造就市场机会还是形成销售威胁,为适应其变化,公司采取哪些行动;分析居民收入、储蓄比例、市场价格以及银行信贷的变化,给公司带来的影响及其相应措施。

②查公司所需的自然资源、能源成本、环保措施、产品技术、加工技术的改进以及公司在技术领域内所占地位。

③查政府的政策、法律对公司战略战术的影响,尤其在防治污染、解决就业、安全生产、广告宣传、价格控制等方面。及当地政府有哪些规定影响公司的营销。

④查客户(顾客)对公司产品持何种态度,他们的生活方式和价值观对公司营销带来什么影响。

(2)关于微观环境审计的内容:

①查公司产品的市场规模、成长率、地区销售和盈利方面的变化,公司的主要细分市场的特征及其发展趋势。

②查客户(顾客)对公司声誉、产品质量、服务方式、销售队伍和价格高低的反应,顾客对公司和竞争者作何评价,分析不同顾客有何不同购买决策。

③查公司与竞争者的目标和战略特点,分析他们的优势所在、市场规模和营销动向,剖析市场趋势将影响公司与竞争者的某些产品。

④查公司的主销渠道,分析分销和经销的各种有利和不利条件以及各种渠道的效率和成长潜力。

⑤查公司所需关键原材料的来源前景,供应商销售条件的变化趋向。

⑥查公司各项服务设施,如运输、仓库和装备的成本和更换情况。

● 营销战略审计

首先,检查公司经营是否以市场为导向。其次检查营销目标是否明确,与公司的竞争地位、资源状况和市场机会是否相适应,在指导营销计划执行和实绩评估上起到什么作用。第三,检查公司营销战略能否明确地指导营销目标的实现,是否与公司产品生命周期所处的阶段相适应,与竞争者营销战略相比有何特点。第四,检查公司目标细分市场的确定根据哪些准则,这些细分市场是在什么样的情况下选择出来的,公司为细分市场制定的市场地位和营销组合所采取的行动收到哪些效果等。

● 营销组织审计

首先,检查营销主管的权责范围及其相应程度,分析营销组织结构与营销目标是否适应,营销部门与职能部门是否匹配。其次,检查营销部门职工的培训、激励、监督和评价的方式方法。第三,检查营销部门同市场研究、产品制造、物资采购和财务会计等部门是否保持良好的沟通和合作。

● 营销制度审计

首先,检查营销信息系统的有效性,即它能否及时、正确提供有关顾客、分销、经销商、竞争者、供应商以及社会各界人士,对公司产品市场发

展的动态信息。其次,检查公司是否有效地利用信息系统所提供的调查报告,以及运用何种方法进行市场预测和销售预测,其效果如何。第三,检查营销计划系统的有效性,看营销年度计划中的销售、市场份额、营销费用、资金运用和顾客购买行业分析等方面执行结果,特别是检查销售预测和市场潜量估计的正确程度;检查销售定额的制定是否体现出既积极又可靠,通过努力可以达到预期水平。第四,检查营销控制系统的有效性,公司采取什么措施去收集、组织、筛选新产品的创意构思;公司对新产品设计投资是否作过调查研究和商业分析;新产品试销试用后的市场反馈。

● 营销年度计划审计

(1)查销售计划执行情况。通过销售差异分析和微观销售分析(即分别从产品、销售地区、贸易渠道等方面分析),找出未完成预定销售额的原因。

(2)查市场份额。通过与竞争者作比较,找到上升或下降原因。当然,有时出现下降情况是因为公司放弃某些无利可图的产品,以保持盈利水平。

(3)查营销费用率。分别列出销售队伍、广告、促销、调研和营销管理等项目的费用,各占销售总额的百分比,进行分析比较,找出增减原因。

(4)查资金运用状况。判别影响公司资产净值报酬率的各项因素和公司利润率与总资产的比率提高程度,并分析资金结构(现金、应收账款、库存以及厂房设备等),注意公司能否改善资产管理。

(5)查公司对顾客购买行为的变化。看有何追踪措施,比如,建立听取意见和建议的制度,组织顾客固定样本调查小组,定期以随机抽样方法给顾客寄送调查表等,评价公司措施的成效。

● 营销盈利水平审计

首先,分析不同产品、市场、地区、分销渠道和公司下属的营销实体盈利率,对若干细分市场是进入、扩大、收缩还是放弃,其短期和长期的利润将达到什么水平。其次,检查分析成本利益,哪些营销活动花费过多,哪些费用开支过大,找出成本上升的原因,提出降低成本的措施。第三,检查各营销实体所推行的直接成本、可溯共同成本和不可溯共同成本,比较利弊,评价成本控制的效果。

● 营销效率审计

(1)检查销售队伍效率。即:每次推销访问平均所需时间、平均收入、平均成本、费用水平以及订货单数量;每次推销发展多少新客户,丧失多少老客户;销售队伍成本占总成本的百分比。

(2)检查广告效率。如以每种媒体和媒介工具触及一千人次为标准,其广告成本为多少;每媒介工具能引起人们注意、联想和欣喜的人在大众中所占的比重;顾客对广告内容和方法的意见;广告宣传前后,顾客对产品的态度如何。

(3)检查促销效率(包括多种多样的激发顾客购买兴趣和试用产品的方式方法)。分析每一次促销活动的成本及其对整体营销工作的影响。

(4)检查分销效率。即:销售网点的市场覆盖面;分销商、经销商、制造商代表、经纪人和代理人的作用;公司分销渠道的布局改进方案;存货控制办法、仓库位置、运输方式的效果。

营销审计的范围远比财务审计宽广,同管理审计相比,则有异曲同工之妙,但其目标、重点更为明确,是促使公司发展的重要工作。

16. 销售计划管理基础

POINT 核心要点

销售计划管理是整个营销计划管理工作的核心,其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的实施,无一不以销售计划为基础。

● 销售计划的架构

(1)销售计划是各项计划的基础

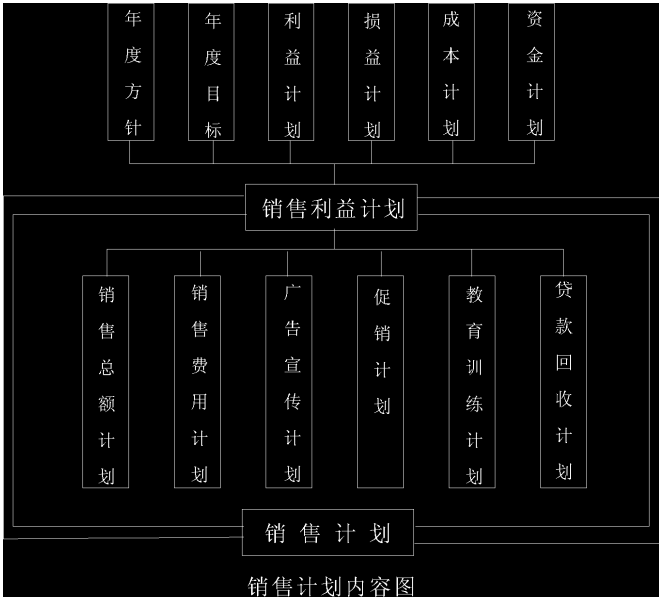
销售计划中必须包括整个详尽的商品销售量及销售金额才算完整。除了公司的经营方针和经营目标需要详细的商品销售计划外,其他如未来发展计划、利益计划、损益计划、资产负债计划等的计划与实行,无一不需要以销售计划为基础。

(2)销售计划的内容

简明的销售计划的内容至少应包含下述几点:

- ①商品计划(制作什么产品?)
- ②渠道计划(透过何种渠道?)
- ③成本计划(用多少钱?)
- ④销售单位组织计划(谁来销售?)
- ⑤销售总额计划(销售到哪里? 比重如何?)
- ⑥促销计划(如何销售?)

显而易见,第⑤项的销售总额计划是最主要的,销售计划的内容大致可涵盖在其中,销售总额计划经常是销售计划的精华所在,也是销售计划的中心课题。销售计划的内容可参见下图。



● 年度销售总额计划的编制

(1)参考过去年度自己本身和竞争对手的销售实绩

如下表所示,表中第1及第2栏是本公司过去年度的实绩和竞争对手销售实绩的比照,参考此类资料即可列出销售量及平均单价的计划。

(2)损益平衡点等基准

如表中第3、4、5、6栏所示,表的附注部分也将其计算公式列出。

(3)事业发展规划的销售总额

综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展规划的销售总额。

(4)召开会议做最后的检查改进及最终决定

表的第1至第7栏,必须逐项在会议中做综合性的检查,将会议中决定最后的销售总额计划记入第8栏的决定计划中。这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划,而各个营业部门的销售额目标可酌情予以

提高,作为该部门的内部目标计划。

项 目	销售量计划	平均售价	销售总额计划
1.过去年度本公司实绩			
2.竞争对手实绩			
3.损益平衡点基准			
4.资产周转率基准			
5.纯益率基准			
6.附加价值基准			
7.事业发展计划基准			
8.决定计划			

注:

$$1. \text{损益平衡点基准} = \frac{\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}} \times 100$$

$$\text{计划边际利益率} = 100 - \frac{\text{变动费用预估}}{\text{销售总额}} \times 100$$

$$2. \text{纯益率基准} = \frac{\text{计划年度税前净利}}{\text{计划销售总额对税前纯益率}} \times 100$$

$$3. \text{资产周转率基准} = \text{计划资产} \times \text{一年周转次数}$$

$$4. \text{附加价值基准} = \frac{\text{计划人员数} \times \text{每人附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}} \times 100$$

● 月别销售额计划的编制

(1)收集过去三年间月别销售实绩

将过去三年间销售实绩资料取出,且仔细地了解各年度月别销售额。

(2)将过去三年度的销售实绩合计起来

如表所示,将过去三个年度的月别销售实绩总计起来。

(3)得到过去三年间的月别销售比重

最后,如表最右边那栏所示,以三年间每个月合计的销售总额为 100 计,将每个月的三年合计实绩除以全部三年合计实绩即可得月别销售比重,将计算所得按月填入表中。视每月销售情况不同,可看出因季节因素的变动而影响该月的销售额。

此后,将过去三年间月别销售比重运用在最后决定的全公司销售总额中即可得到每个月的销售额计划了。

● 月别商品别销售额计划的编制

(1)取得商品别销售比重

首先,将去年同月的商品别销售比重及过去三年左右同月的商品别销售实绩等找出,计算商品别销售比重,了解销售较好的商品群及利益率较高的商品群。

(2)参考商品销售比重政策和调整销售比重

下一步,参考商品销售比重政策、利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去三年间及去年同月的商品群别销售比重。

(3)用修正过的商品销售比重来设立商品别计划

使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得商品别的计划销售金额。

表右方的栏位列出每月的明细商品别计划销售金额,这是该月销售金额预算的基础。

● 部门别、客户别销售额计划的编制

(1)取得部门别及客户别的商品销售比重

将去年同月的部门别及客户别的销售比重予以分析研究。

(2)部门别及客户别商品销售比重的修正

将实际的部门别及客户别商品销售比重按下列三种观点予以调整。

①部门别及客户别的销售方针。

②部门主管及客户动向意见的参考。

③客户的使用程度、信用状况、和竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

(3)用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额。

● 销售费用计划的编制

(1)包含在总合损益计划的销售费中

在年度计划损益表的第4栏一般销售费用内,可列出销售费用的年度合计额。

(2)各月别销售变动费用计划的拟制

因为已经编制月别销售总额计划,所以为达成月别的销售金额计划,必须设定所需的年度变动费用。

(3)各月别销售固定费用计划的拟制

用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均,计算出大致的月销售固定费用金额。

月别销售固定费用计划的项目,包含折旧费、工资及利息费用等。

● 促销计划的编制

(1)与商品相关的促销计划

①销售系统化

②商品的质量管理

③商品的新鲜、卫生及安全性

④专利权

⑤样本促销

⑥展示会促销

⑦商品特卖会

(2)与销售方法相关的促销计划

- ①确定销售点
- ②销售赠品及奖金的支付
- ③招待促销会
- ④掌握节日人口聚集处促销
- ⑤代理店及特约店的促销
- ⑥建立连锁店
- ⑦销售退货制度
- ⑧分期付款促销
- (3)与销售人员相关的促销计划
- ①业绩奖赏
- ②行动管理及教育强化
- ③销售竞赛
- ④团队合作的销售
- (4)广告宣传等促销计划着眼点
- ①POP(销售点展示)
- ②宣传单随报夹入
- ③模特儿展示
- ④目录、海报宣传
- ⑤报纸、杂志广告

● 销售账款回收计划的编制

(1)与销售计划并行的客户赊款回收计划

配合月别销售总额计划制订销售月别计划的收款计划。所以,过去的收款实绩等资料可作为分析参考之用,此外,收款政策亦有影响。

(2)以此表为客户别赊款回收计划的基础

(3)客户账款积欠天数缩短是有必要的

客户账款回收计划表

月 别	销售 计划 金额	回 收 计 划			总 计	客户账款 余 额	回收率 (%)	无法加 收率 (%)
		现金	90 天内 票 据	90 天以上 票 据				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

注:1.回收率 = $\frac{\text{当月回收计划合计}}{\text{月初客户账款余额} + \text{当月销售计划}} \times 100$

2.无法回收率 = $\frac{\text{2 个月以上的账款回收}}{\text{月初客户账款余额} + \text{当月销售计划}} \times 100$

● 销售人员行动管理计划的编制

(1) 销售人员未来的行动管理是重要的

每位销售人员自己将未来一个月的重点行动目标明确写出,根据此行动计划表,主管人员也可对必要事项加以清楚地指示。

(2) 周别行动管理制度

月别的重点行动目标设定后,即可以周别行动管理制度将每周需努力方向具体列出。现代的商业社会,许多的企业活动都是以“周”为一循环单位,倘使周管理做得不够完美,业绩就好不起来。

(3) 以实现的营业日报表来检查周别计划的实施成果

每日,销售人员不论是以口头或是书面呈阅的营业日报,都可以周别行动计划为绩效参考基准,因此此表的使用相当方便。只要将行动计划表与每日实绩相对照,营业人员的表现即可一览无遗,充分达到销售管理的目的。

17. 年度销售计划管理

POINT 核心要点

年度销售计划的编制是销售计划管理最重要的组成部分,了解年度销售计划编制的步骤和方法,是营销管理者的基本工作内容之一。

● 基本目标

(1) 销售额目标

- ① 部门全体 $\times \times \times \times$ 元以上
 - ② 每一员工 $\times \times \times$ 元/每月以上
 - ③ 每一营业部人员 $\times \times \times \times$ 元/每月以上
- (2) 利益目标(含税) $\times \times \times \times$ 元以上
- (3) 新产品的销售目标 $\times \times \times \times$ 元以上

● 基本方针

为实现下期目标,本公司确立下列方针并付诸实行:

- (1) 本公司的业务机构,必须一直到所有人员都能精通其业务、人心安定、能有危机意识、有效地活动时,业务机构才不再做任何变革。
 - (2) 贯彻少数精锐主义,不论精神或体力都须全力投入工作,使工作朝高效率、高收益、高分配(高薪资)的方向发展。
 - (3) 为加强机能的敏捷、迅速化,本公司将大幅委让权限,使人员得以果断迅决,始具实现上述目标的原则。
 - (4) 为达到责任的目的及确立责任体制,本公司将贯彻重赏重罚政策。
-

(5)为了规定及规则的完备,本公司将加强各种业务管理。

(6)××股份有限公司与本公司在交易上订有书面协定,彼此遵守责任与义务。基于此立场,本公司应致力达成预算目标。

(7)为促进零售店的销售,应设立销售方式体制,将原有购买者的市场转移为销售者的市场,使本公司能握有主导代理店、零售店的权利。

(8)将出击目标放在零售店上,并致力培养、指导其促销方式,借此进一步刺激需求的增大。

(9)策略的目标包括全国有力的××家店,以“经销方式体制”来推动其进行。

(10)设立定期联谊会,借此更进一步加强与零售商的联系。

(11)利用顾客调查卡的管理体制来确立零售店实绩、销售实绩、需求预测等等的统计管理工作。

(12)除沿袭以往对代理店所采取的销售拓展对策外,再以上述的方法做为强化政策,从两方面着手,致力推动拓销。

(13)随着购买者市场转移为销售者市场的变化,应确立长期契约制度来统一管理交易的条件。

(14)检查与代理商关系,确立具有一贯性的传票会计制度。

(15)本方针之间的计划应做到具体实效,贯彻至所有相关人员。

● 业务机构计划

(1)内部机构

①工作效率高的服务中心将升格为营业处,借以促进销售活动。

②于营业处的管辖区内设立新的出差处(或服务中心)。

③解散食品部门,其所属人员则转配到新的营业处,致力于拓展销售活动。

④以上各新体制下的业务机构,暂时维持现状,不做变革,借此确立各自的责任体制。

⑤在业务的处理方面若有不备之处,再酌情进行改善。

(2)外部机构

交易机构及制度将维持经由本公司→代理店→零售商的旧有销售方式。

● 零售商的促销计划

(1)新产品销售方式体制

①将全国有力的××家零售商店依照区域划分,于各划分区内采用新产品的销售方式体制。

②新产品的销售方式是指每人各自负责30家左右的店,每周或隔周做一次访问,借访问的机会督导、奖励销售,并进行调查、服务及销售指导、技术指导等,借此促进销售。

③上述的××家店所销出的本公司产品的总额须为以往的二倍。

④库存量须努力维持在零售店为一个月库存量,代理店为二个月库存量的界限上。

⑤销售负责人的职务内容及处理基准应明确化。

(2)新产品协作会的设立与活动

①为使新产品的销售方式所推动的促销活动得以配合,另外又以全国各主力零售店为中心,依地区别设立新产品协作会。

②协作会的存在方式是属于非正式性的。

(3)提高零售店店员的责任意识

为加强零售店店员对公司产品的关心,增强其销售意愿,应加强下列各项实施要点:

①奖金激励对策——零售店店员每次售出本公司产品则令其寄送销售卡,当销售卡达到10张时,即赠奖金给本人以激励其销售意愿。

②人员的辅导:

a.负责人员可利用访问时进行教育指导说明,借此提高零售商店店

员的销售技术及加强其对产品的知识。

b.销售负责人员可亲自站在店头接待顾客,示范销售动作或进行技术说明,让零售商的店员从中获得间接的指导。

③公司的教育指导:

a.让参加协作会的店员也去参加店员的研讨会,借此提高其销售技巧及产品知识、技术。

b.通过参加研讨会的店员,扩大对其他店员传授销售技术及产品知识、技术、借此提高大家对销售的意愿。

● 扩大顾客需求计划

(1)确实的广告计划

①在新产品销售方式体制确立之前,暂时先以人员的访问活动为主,把广告宣传作为未来所进行的活动。

②针对广告媒体,再次进行检查,务必使广告计划达到以最小的费用,创造出最大成果的目标。

③为达成前述两项目标,应针对广告、宣传技术做充分的研究。

(2)活用购买调查卡

①针对购买调查卡的回收方法、调查方法等进行检查,借此确实掌握顾客的真正购买动机。

②利用购买调查卡的调查统计、新产品销售方式体制及顾客调查卡的管理体制等,确实做好需求的预测。

● 营业实绩的管理及统计

利用各零售店店员所送回的顾客调查卡,将销售额的实绩统计出来,或者根据这些来进行新产品销售方式体制及其他的管理。

(1)依据营业处、区域别,统计××家商店的销售额。

(2)依据营业处别,统计××家商店以外的销售额。

(3)另外几种销售额统计须以各营业处为单位制作。

根据上述统计,可观察各店的销售实绩及掌握各负责人员的活动实绩、各商品种类的销售实绩。

● 营业预算的确立及控制

(1)必须确立营业预算与经费预算,经费预算的决定通常随营业实绩做上下调节。

(2)预算方面的各种基准、要领等须加以完善成为示范本,本部与各事业部门则需交换合同。

(3)针对各事业部门所做的预算、实际额的统计、比较及分析等确立对策。

(4)事业部门的经理应分年、期、月别,分别制定部门的营业方针及计划,并提出给本部修正后定案。

● 提高经理的能力水准

(1)本部与事业所之间的关系

①各事业单位负责人应将事业所视为一企业,以经营者的精神来推动其运作和管理(另外,本身也须经常参与研修)。

②事业经理需就营业、总务、经营管理、劳务、采购、设备等各方面,分年、期、月份制作提出事业部门的方针及计划。

③事业经理针对年、期及每月的活动内容、实绩等规定事项,提出报告。内容除了预算、实绩、差异、分析及反省之外,还须提出下一个年度、期、月份的对策。

④本部与营业所之间的业务管理制度应明确并加以修改成为可依循的典范。

(2)事业所内部

①事业经理应根据下列 9 点,确立事业所内部日常业务运作的管理

方式:

- a. 各项账簿、证据资料等完备。
 - b. 各种规则、规定、通告文件资料完备。
 - c. 确立业务计划及规定。
 - d. 确立指示、命令制度。
 - e. 事务报告制度。
 - f. 书面请示制度。
 - g. 实施指导教育。
 - h. 实施巡视、巡回。
 - i. 确立会议制度。
- ②必须贯彻实施此管理制度,使其对销售和完成预算有直接贡献。

● 提高负责人员的能力水准

(1)经理人员的指导教育

平常身为上司的经理及科长应对负责人员进行有关情报收集、讨论对策处理等等的教育指导。

(2)销售应对基准的制作

负责人员应依据下列要点制作销售的应对基准,并利用此基准对负责人员进行教育训练。

①销售应对基准 A

这是负责人员对零售店主及店员的应对基准。

②销售应对基准 B

负责人员或零售商店店员接待顾客时的基准。所谓基准是将各负责人员的成功例子筛选后发表出来。

③顾客调查卡的实绩统计

根据各地区别(负责人别)所收集到的顾客调查卡,做销售实绩的统计、管理及追踪。

18. 销售方针计划书

POINT 核心要点

明确的销售方针计划书为营销管理者的工作提供了清晰的方向和方法。正确掌握销售方针计划书的编制步骤及组成部分是完成销售方针计划的基本手段。

● 主要销售商品及大量销售据点方针

(1)公司以销售大众性商品为主。为了大量营销,尽量以低价位、高质量为诉求。

(2)今后将集中生产价格低廉且质感优良的实用品,并以此做为公司的主要商品。

(3)不特别重视单纯性的流行品或时代尖端的产品。但是,仍多少会推出这种类型的尖端流行物品。

(4)在选择销售据点时,以中型规模或中型以上规模的销售店为目标。小规模店面营销方式,除特殊情况外,原则上不予采用。

(5)关于前项的销售据点,在做选择、决定或交易条件的企划、事务处理时,都须确实慎重行事,这样才能巩固公司的营业根基。

(6)与销售店开始进行新的交易之前,须先提出检查,并依照规定做好调查、审议及条件的查核后才能决定进行交易。

● 受理订货、交货及收款等事务的方针

(1)让销售的相关机构及制度朝向合理化,并得以提高受理订货、交货及收款等事务的效率。

(2)销售人员在接受订货和收款工作时,必须和与此相关的附带性事

务处理工作分开,这样销售人员才能专心做他的销售本务。因此,在销售方面应另订计划及设置专科处理该事务。

(3)改善处理手续(步骤),设法增强与销售店之间的联系及内部的联络,提高业务的整体管理及相关事务的效率。尤其须巧妙地运用各种账表(传单、日报)来提高效率。

● 对外订货与厂商的业务处理方针

(1)进货总额中的 35% 用于对 × × 制造公司的订货,其他则用于公司对外的转包工程。

(2)进货尽可能集中在某季节,有计划性地做订货活动。交易契约的订立除了要设法使自己有利外,也要让对方有安全感。

(3)进货时要设立交货促进制度,并按下列条件来进行计算;对于交货成绩优良的厂商,将采取退佣方式处理,其规定如下:①进货数量;②交货日期及交货数量;③交货迟缓程度及数量。

(4)为使进货业务能合理运作,本公司每月召集由各进货厂商、外包商及相关人员参加的会议,借此进行磋商、联络、协议。

● 与制造公司的交易方针

(1)× × 制造公司与本公司之间的交易,一概归与本公司作直接交易。

(2)本公司拒绝接受传票,一旦物品交入本公司就属于本公司的营业范围内。

● 交货的督促

(1)为督促货品能尽快进货,负责进货人员应每天到各厂商去照会联络,并促使对方尽快着手。

(2)在处理对外订货事宜时应使用报表,记入材料名称、色调、产品样

式、号码、尺寸、厂商号码,然后交给厂商(厂商的户头也应写入)。

(3)前项报表在发出订单时应一起附上,另外,还要贴在产品的箱子上,连同产品一起交给零售商和消费者。

19. 销售促进计划

POINT 核心要点

销售促进计划是营销管理工作的重要组成部分,它是实现销售目标的重要工具。本节将对销售促进计划的组成部分及编制方法加以分析和讨论。

● 营业方针的再检查与修正

(1)使顾客在实质上感受亲切,促发购买兴趣(价格稍高些也无所谓)。

(2)今后,不以现金销售及现金进货为重点。成立协作会,让其会员享有特别制度,并可赊卖固定的产品。

(3)目前的顾客多半属于销售额极低的小商店。今后应致力拓展销售成本小但效率佳的顾客。

● 决定合适的商品计划

(1)以生产独特、优良的新产品及全力拓展销售为重点。销售独特的产品比销售随地可拾的产品有利而且容易。

(2)设法去掌握独特且有利可图的特选产品。

(3)批发业者除代理销售之外,应该也要有自己的产品(自己公司的特有产品)。这种商品可挂上自己的商号名称,也可开放给外部承购。本公司过去曾生产过印有××商标的产品,目前也有少数印有△商标的产品,今后,希望能拥有自己的工厂来生产销售新的产品。

不过,新的产品一出来,立刻会被同业模仿。一个产品的生产模具动辄数万元,但其回收却往往要花上半年以上的时间,做得不好常会亏

损。不过，××商标的商品却相当成功，获利约有三成左右。

(4) 企划贺礼、纪念产品、策立销售方法的计划

制作目录，利用特约店制度来进行销售，例如可以经营以下 5 项产品：①纪念创立的纪念品；②结婚的纪念品、回礼；③祝贺古稀之年的纪念品；④新年宴会的纪念礼物；⑤客户招待会的纪念品。关于以上各项，可以在店内设置样本室，并标出每一件商品的零售价格。这样不但可以提高零售店的销售意愿，当零售店带大公司的客户前来本公司时也可提供不少方便。

● 促进销售的计划

(1) 长期性地设置新产品的展示场，不断展示新颖、独特的产品，另外展示场须布置气派，促使能在行业界享有盛名。

(2) 每月举行一次特卖会。客户购买产品时，立即将该产品送达对方，付款可于下次的特卖会再缴付，即将产品借给对方直到下次特卖会。或者可采用一半现金一半赊欠方式。

(3) 每年可举行几次样品会，可以采用与厂商合资举行方式，也可单独由厂商独资提供。

(4) 偶尔可把较零杂的零售品拍卖(以零售店为对象)。

(5) 在销售时，可考虑特卖招待或利用招待方式来促销。利用盛肴吸引顾客，价格不妨稍微提高。例如，可以利用赠送戏院入场券给过年来店的客人来提高销售额。

● 设立协作会

(1) 让与会的会员享有特别的交易条件与交易价格。另外，还可享有固定的回扣。

(2) 推举有政治能力及名望的人为会长，借助他的力量来使××有限公司(以下称公司)的经营顺利推动。

(3)会员的考核、决定须慎重其事,对于资格的查审亦格外严谨。

(4)经常举行交易店的经营研究会或各种演讲,让零售店的店员及店主参与,借此进行教育。

(5)每年举行1~2次的招待会、参观及旅行。其经费由回扣的公积金中支出。

(6)每年征收×元的会费。另外,依情况需要,可要求会员缴入会金。

(7)协作会的会员可以持有公司的股票。

(8)会员在某些特定的商品销售上可拥有独占的权利。

● 特约店制的实施

(1)除了设立协作会外,一般还可依照商品别设立特约店制度。

(2)设立此制之前,必须先决定销售区域、商品种类、范围以及甄选的条件。

(3)与特约店之间必须要有一定的交易制度。例如奖金制度、支付方法等等。

● 设置直销部

(1)设置独立的直销部门,并甄选适合的人才。

(2)直销部销售人员的素质、销售方式及生存形态与零售店必须有所区别。

(3)直销部的营销对象以大公司、大工厂及国家机构、餐厅等大量需求者为主。

(4)与零售店之间发生竞争时,应改换形态为公司组织或特约店组织来应对。

● 销售业务管理制度的实施

(1)先决定对所有客户的访问次数及赊欠限度额,然后积极行动。

(2)决定每日查阅访问的资料,进营销的指导。

(3)针对所有人员的销售区域及所分担的客户部分,做有效率的调查分析,必要时应随时进行修正。

(4)每笔交易的销售价格都须加发查阅,借此实施利益管理。

● 进货方式

(1)公司所设定的进货商以小厂商及地方性工厂为主,大工厂目前尚不拟进货。换句话说,敲定小工厂的买卖方式会较大工厂的利润高。不过,这种情势已经逐渐在发生转变。

(2)今后也应该尝试与大工厂、大公司交易。因为小厂商的财政较困难,付款规定比较麻烦琐碎且须与之配合。大厂商有时甚至可以用二三个月期的支票来支付,相当方便。

(3)由总经理担任进货的负责人,并负责处理该项业务。但由于总经理平常事务繁忙,无法亲自前往至进货商察看,也无法策立有效的对策。因此,不能形成独占局面,有利的东西有时会被其他公司抢先拿走。

(4)今后有必要重新考虑对外包厂及大厂商的对策。

(5)很多工人对于自己所做出商品的好坏大都不甚关心,总是认为只要把东西做出来交出去就行了,这种观念的形成主要是因为他们没有理想。一般的批发商也大都与工匠们持有相同的观念,而不甚关心东西的好坏,一切买卖只以卖得好或不好来做判断。这种生存方式实在有必要大加改善。

● 对抗竞争者的对策

(1)公司的主管,应该针对进货与销售问题,结合小集团来研拟计划,随时以互相协作的态度树立自己的方针与对策来对抗自己所面临的竞争者。

(2)尤其是进货、销售、特卖广告、融资、运送等等方面,特别要策立妥

善的协同计划。

● 创立新公司的准备工作

(1)集合有力的后援者,以举行恳谈会讨论设立公司的相关事宜。首先,广征大家的意见,决定设立与否的问题。也可以公司为母体来进行。如果谈论有进展,或有希望成立新公司的话,再进一步讨论每个人所能提供的支援。

(2)邀请有诚意提供协助的重要客户做为新公司的后援会员或创立委员。

(3)通过单独性的联络等等,继续推动工作,并以董事长之名寄出问候函同时募股。此外,再另外决定好日程,拜访有可能做为主管人员的客户。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net