

MBA

市场导向管理

目 录

第一章 市场需求的衡量与预测

1. 市场的定义	◀ 2
2. 市场总体需求的衡量	◀ 4
3. 区域市场需求的衡量	◀ 7
4. 估计实际销售额和市场占有率	◀ 11
5. 预测未来的市场需求	◀ 13
6. 市场需求预测的程序	◀ 17

第二章 消费者购买行为分析

1. 研究消费者行为的步骤	◀ 22
2. 消费者行为研究的原则	◀ 25
3. 消费者行为研究的心理描述法	◀ 27
4. 消费者行为研究的抽样调查法	◀ 29
5. 研究消费者行为的其他方法	◀ 32
6. 文化与购买行为	◀ 34
7. 社会阶层与购买行为	◀ 37

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。

8.个人因素对消费者行为的影响	◀ 39
9.消费者购买行为的类型	◀ 41
10.消费决策的内容	◀ 46
11.内部信息调查	◀ 50
12.外部信息调查及其影响	◀ 53
13.高度参预的消费信息处理过程	◀ 58
14.低参预的消费信息处理过程	◀ 67
15.消费信息传递过程	◀ 71
16.消费信息传播媒介	◀ 75
17.评估标准分析	◀ 79
18.个人判断与评估标准	◀ 82
19.消费者决策原则	◀ 85
20.无决策购买	◀ 89

第三章 产业市场购买行为分析

1.产业市场与产业用品分类	◀ 94
2.产业市场的特点	◀ 97
3.产业市场营销与消费品市场营销的区别	◀ 100
4.购买类别的划分	◀ 103
5.购买过程的价值分析	◀ 105
6.产品自制或外购决策	◀ 107
7.拟定需要量计划	◀ 109
8.企业优势与弱点分析	◀ 111
9.确定企业的优势	◀ 113
10.决策阶段与购买类别划分	◀ 116
11.产业市场环境分析	◀ 119

第四章 市场竞争分析

1. 自然竞争与策略性竞争	◀ 124
2. 竞争理论	◀ 127
3. 竞争者类型	◀ 130
4. 市场竞争强度	◀ 133
5. 市场竞争情报分析	◀ 137
6. 竞争情报的搜集	◀ 140
7. 竞争资讯的来源	◀ 143
8. 竞争情报组织	◀ 147
9. 产业分析	◀ 149
10. Porter 的产业结构分析模型	◀ 152
11. 比较分析	◀ 155
12. 竞争优势的维护	◀ 158

第五章 市场策略的选择与运用

1. 单一市场策略	◀ 162
2. 多市场策略	◀ 165
3. 全市场策略	◀ 167
4. 市场地理涵盖策略	◀ 169
5. 市场领先者策略	◀ 172
6. 早期进入者策略	◀ 174

7.落后者策略	◀ 177
8.高度市场承诺策略	◀ 179
9.中度市场承诺策略	◀ 181
10.低度市场承诺策略	◀ 183
11.市场稀释策略	◀ 184
12.市场机会的识别与选择	◀ 187
13.制定企业的短期目标	◀ 189
14.制定市场营销计划	◀ 191

第六章 全球市场策略研究

1.全球市场策略的涵义	◀ 194
2.全球目标市场的确认	◀ 197
3.全球市场的进入策略	◀ 201
4.全球市场环境分析	◀ 205
5.本土化策略	◀ 209
6.标准化策略	◀ 211
7.国际营销对全球化策略的影响	◀ 213
8.全球营销策略的发展	◀ 216
9.购买意图与购买行为	◀ 218
10.消费者的品牌忠诚研究	◀ 221
11.消费者购买后的评价	◀ 223
12.消费者再次购买的动机	◀ 226
13.消费者行为的未来发展	◀ 228

第七章 营销预算与资源配置

1. 预算的范围与本质	◀ 232
2. 预算的阶段	◀ 237
3. 预算基准线	◀ 242
4. 预算编制与实验	◀ 247
5. 总预算开发	◀ 252
6. 柔性预算分析	◀ 255
7. 预算中的问题	◀ 259

1. 市场的定义

POINT 核心要点

不同的人理解市场的角度不同,所下的定义也不尽相同,总体来讲市场是买卖交易行为的场所,本节详细讲述了各种市场定义的内容。

● 市场的涵义

衡量市场需求,首先必须清楚了解所涉及的市场。多年来,“市场”一词有多种含义:

(1)市场最原始的含义是买卖双方聚集以交换商品与服务的实际场所。中古时期的城镇都有市场,卖方在此摆售商品,买方则在此选购商品。时至今日,所有城市的交易活动都在所谓的“购物区”而非在“市场”进行。

(2)对经济学家来说,市场是指对商品或服务进行交易的所有买卖双方。如软饮料市场是由可口可乐、百事可乐、七喜等卖方以及软饮料的购买者所组成。经济学家感兴趣的是市场的结构、行为与绩效。

(3)对营销者来说,市场由产品的所有实际和潜在的购买者组成。因此,营销者所谓的“市场”指买方,而卖方则称为产业。

● 具体案例

所谓市场的规模(或大小)则指购买者的人数。市场里所有的人具备三个特征:兴趣、收入和购买途径。

市场营销

下面以摩托车消费市场为例加以说明。公司首先需要估计对拥有摩托车有潜在兴趣的消费者人数,最普通的方法是选取一群随机抽样的消费者,询问他们“是否对拥有一辆摩托车有强烈的兴趣?”假如 10 个里面有一个回答“是”,可推断百分之十的消费者是摩托车销售的潜在市场。

仅凭消费者的兴趣不足以构成一个真正的市场。潜在消费者必须有相当的收入,才有能力购买产品。他们对下面这个问题的答案应该是肯定的:“您是否有能力购买摩托车?”价格越高,有肯定答案的消费者人数会越少。市场规模是兴趣与收入的函数。

接下来,公司需要决定整个有效的市场目标,或者集中于其中几个细分市场。通常公司选定的,或称“目标市场”,是合格有效市场的一部分。

假如公司不满意现有的销售额,它可以考虑采取下列各种行动:

- (1)从目标市场中吸引更多的购买者;
- (2)开展游说活动放宽潜在购买者的购买资格;
- (3)向其他有效市场拓展;
- (4)降低价格以扩大有效市场的规模;
- (5)进行广告活动,引起消费者的兴趣,扩大潜在市场。

2. 市场总体需求的衡量

POINT 核心要点

产品在特定的产业营销力量组合水平下,特定时期、特定地区及特定市场营销环境的特定顾客群的产品购买总量即为市场总体需求。

● 市场总体需求的定义

市场总需求的定义为:产品在特定的产业营销力量组合水平下,特定时期、特定地区及特定营销环境的特定顾客群的产品购买总量。

● 市场潜量

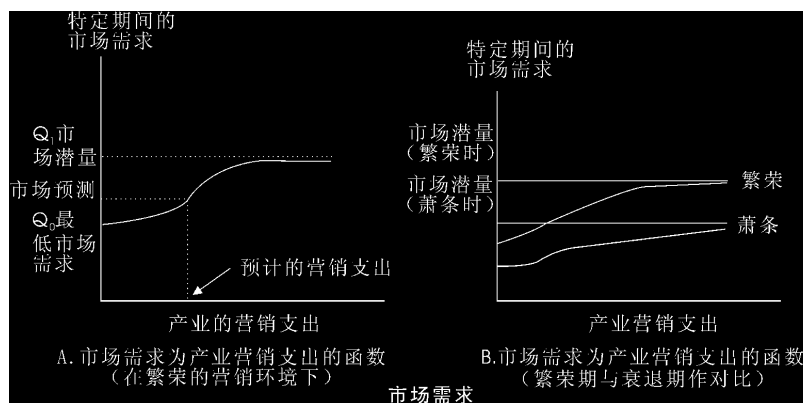
特别要注意的是,市场总需求不是一个固定常数,它是多种特定条件的函数,产业营销力量组合与水平是其中之一,环境状况是其中之二。下页图说明了市场总需求与这些条件的关系,横轴代表特定时期内各种不同的产业营销支出水平,竖轴代表市场需求水平,曲线代表由不同层次的产业营销支出所估计的市场需求水平。即使不支出任何费用来刺激需求也会有基本销售额,称为最低市场需求。营销支出越多,市场需求水平越高,首先是递增,然后递减;当营销支出高到某一水平时,已无法刺激需求水平再上一层,这就是市场需求的上限,称为市场潜量。

● 需求的营销敏感性

市场潜量与最低市场需求的差距,代表需求的营销敏感性。我们想

市场营销

象有两个不同极端的市場类型,一种是可扩展市場,一种是不可扩展市場。前者如激光唱片机市場,其市場需求深受产业营销支出水平影响,表现在 Q_0 与 Q_1 的距离较大;后者如歌劇市場,其市場需求几乎与产业营销支出水平无关, Q_0 与 Q_1 的距离很小。在不可扩展市場里,公司可认为市場大小(基本需求)是固定的,从而集中营销资源去争取市場占有率(选择性需求)。



如果对营销环境有不同的假设,市场需求曲线就必须重新估计。举例来说,经济繁荣时期的摩托车市场需求一定大于经济衰退时期。市场需求随环境而变动,如上图所示,因此营销人员估计市场需求时,应详细界定其所处的营销环境。

● 估计总体需求的方法

估计市场总需求的实际方法很多,下面介绍两种。现假设 RCA 唱片公司想估计录音带市场每年的总销售额,最普遍的方法是:

$$Q = n \times q \times p$$

其中

Q = 市场总需求

n = 购买者人数

q = 每一顾客每年平均购买量

p = 平均单价

假设录音带市场的购买者每年有 1 亿人, 平均每人每年购买 6 盘录音带, 每盘录音带平均售价 10 元, 则录音带市场的总需求为 60 亿元。

另一种方法是连锁比率法, 该法是将一个总数乘以若干个百分比加以调整。现举例说明: 美国海军计划每年吸收 112000 名高中毕业男生入伍, 问题是与市场潜量相比较, 这个目标是否合理? 市场潜量可以估计如下:

高中毕业男生总数	10000000
合乎军事要求者的比例(无身心残疾者)	× .50
合乎军事要求且对军旅生涯感兴趣者的比例	× .15
合乎军事要求且对军旅生涯强感兴趣, 并以加入 海军为优先考虑者的比例	× .30

由此算出市场潜量为 225000 名, 这个数字远大于预定的目标, 只要营销工作做得恰当, 完成目标应该没有太大困难。

3. 区域市场需求的衡量

POINT 核心要点

所有的公司都需考虑如何选择最佳的市场区域,并以最适当的方式将营销预算分配到这些区域,因此,有必要估计各个区域的市场潜量。

● 市场累加法

市场累加法要求营销人员必须找出每一市场内所有的潜在顾客,然后估计他们可能的购买数量。现举例说明,某矿业仪器设备制造商开发出一种能够估计实际金矿藏量的仪器。若采用这种可提式仪器,采矿者便可不必浪费财力试行开采以探明含金量。该制造商打算将价格定为1000元,他认为每个采矿公司都可能购买一台或一台以上的探测仪器,根据其规模大小而定。目前他所面临的问题是如何确定各矿区的市场潜量,以及那些区域是否值得雇用销售人员。他的标准是凡市场潜量高于30万元就值得雇用一名销售人员。

为了估计选定市场的市场潜量,制造商必须从标准产业分类(简称S.I.C)开始着手。S.I.C.是美国统计调查局所开发出来的,其分类标准根据生产的产品或业务的性质而定。所有的产业分成十大类别,如下表的第一栏,每一个大类别都有一组两位数的代号,例如矿业的代号为10-14,金属矿业为其中之一,代号为10,列于表中的第2栏。至于金属矿业又可划分为三位数的S.I.C.代号,如下表中的第3栏所示,例如金银矿的代号为104。最后,金银矿又可细分为一组四位数的代号,例如金

矿矿脉的代号为 1042。该制造商所重视的就是金矿矿脉与砂金矿。

标准产业分类(S.I.C.)

(1) 十大类别	(2) 两位数的 产业类别	(3) 三位数的 产业类别	(4) 四位数的 产业类别
01 ~ 09 农业、林业、渔业	10 金属矿	101 铁矿	
10 ~ 14 矿业	11 无烟煤	102 铜矿	
15 ~ 19 建筑业	12 有烟煤	103 铅锌矿	
20 ~ 39 制造业	13 原油及天然气	104 金银矿	1042 金矿矿脉
40 ~ 49 运输、通讯 电子、煤气业	14 非金属矿	105 铝土矿	1043 砂金矿
50 ~ 59 批发及零售 业		106 含铁合金矿	1044 银矿
60 ~ 67 金融、保 险、房地产业		108 金属矿业服务	
70 ~ 89 服务业		109 其他金属矿	
90 ~ 93 政府			
99 其他			

其次,该制造商必须参考矿业调查局的资料,以了解美国各州金矿的数量、地点、员工人数、年度销售额以及资产净值。利用资料可估计出当地市场的潜力。

● 市场因素指数法

生产销售消费品的公司也有必要估计各个区域的市场潜量,现举下例说明:

美国某衬衫制造商为了评估他对几个主要地区市场潜量的销售能力,于是先在某地区贩卖。该制造商估计全美国的总销售额每年可达 20

市场营销

亿美元,目前其全国销售总额为 1.4 亿美元,约占 7% 的全部潜在市场,他在该地区的销售额为 110 万美元。若想知道他在该市的销售额高于还是低于 7% 的全国市场占有率,则须先估计该市的市场潜量。

最普遍的方法是找出与区域市场潜量有关的市场因素,综合成一种加权指数,购买力指数就是其中的著名例子。影响购买力指数的三大因素是各区域的个人可支配收入、零售额以及人口。某特定区域购买力指数可用下式表达:

$$B_i = 0.5y_i + 0.3r_i + 0.2p_i$$

其中

B_i = i 区域的购买力占全国的百分比

Y_i = i 区域的个人可支配收入占全国的百分比

r_i = i 区域的零售额占全国的百分比

p_i = i 区域的人口占全国的百分比

上式中的三个系数表示三个因素的相对权数。

该制造商经查阅有关该市的资料后,得知该区的个人可支配收入占全美国的 0.4936%,零售额占美国的 0.5527%,人口占美国的 0.5016%,于是该市的购买力指数可如下算出:

$$B = 0.5(0.4936) + 0.3(0.5527) + 0.2(0.5016) = 0.5129$$

亦即该市衬衫的总销售额占全国的 0.5129%。由于制造商预计美国每年的销售金额为 20 亿美元,所以该区的销售额可达 1025.58 美元 ($= 2000000000 \times 0.005129$),他的 110 万销售额占该地区市场潜量的 10.7%,与其 7% 的全国市场占有率相比较,显然这家公司在该地区卖得比其他地区好。

不过使用购买力指数法的厂商必须明白权数的确定有些武断,通常不适合于低价的日用品和高价的奢侈品;当有更合适的权数时,应随时

MBA 经典课程

取而代之。有些厂商可能希望加入其他的考虑因素，如市场内是否有竞争者存在、当地的促销成本、季节性波动以及当地的市场特性等。

4. 估计实际销售额和市场占有率

POINT 核心要点

除了估计市场总需求和区域市场需求之外,公司还需要知道市场的实际销售额,即公司必须估计每一竞争对手的销售额。

● 估计实际销量及市场占有率的必要性

公司不仅要估计总市场潜量和区域潜量,还要了解本行业的实际销售额。这就是说,公司还要识别竞争者并估计他们的销售额。

● 了解本行业的总销售额

根据国家统计部门公布的统计数字,公司可以了解到本行业的总的销售状况,并用公司销售状况与整个行业发展相比较,评价公司发展状况。例如,如果公司的销售额年增长率为6%,而整个行业的增长率为10%,这就意味着公司的市场占有率在下降,公司在行业中的地位已被削弱,而竞争者却发展迅速。

● 购买研究报告

西方国家的企业经常使用另外两种方法,即向市场营销研究机构购买研究报告,这些报告分析研究行业总销售情况和各种品牌产品的销售情况。例如 A.C. 尼尔森公司研究超级市场和各药店不同产品种类的零售情况,并把这些研究成果出售给有关的公司。这样,公司就可以了解各种产品总的销售情况和各品牌销售情况。把自己的销售情况同本行

MBA 经典课程

业总的状况,或其他任何竞争者比较,公司就可以发现自己的市场占有率是提高了还是降低了。

5. 预测未来的市场需求

POINT 核心要点

需求预测相当不简单,事实上仅有少数一些产品或服务的预测较为简易,比如未来需要趋势相当稳定,或是没有竞争对手存在,或者竞争情况十分稳定的产品。

● 购买者意图调查法

预测购买者将会做些什么的方法之一,就是直接询问。最有用的信息来源是购买者本身,尤其当购买者有明显的购买意图并会付诸行动,而且愿意将购买意图告知访问者时,这种购买者调查更有价值。

● 销售员意见综合法

若直接从事购买者意图调查不切实际时,公司可以要求销售员对其销售地区做出估计,然后再将每一个销售员的估计综合成总销售预测。

不过,销售员的估计大多都必须经过调整之后才能利用。第一,销售人员的估计通常有所偏差,他们可能过于悲观或乐观,或是由于最近的销售成败使他们对未来的看法变得很极端。第二,销售人员通常不清楚未来的经济发展,也不了解公司的营销计划是否会影响他们销售地区的销量。第三,他们可能故意低估未来的需求,使得公司设定较低的销售配额。第四,他们也许没有时间详细估计,或是认为销售预测没什么重要,不值得小题大作。

如果公司能克服以上的偏差,那么利用销售员从事估计有以下一些

优点:第一,销售人员对未来的发展趋势比其他人有更深入的认识。第二,销售人员参与预测过程,因此他们对于公司制定的销售配额较有信心,同时可以激励他们努力完成目标。第三,这种从基层向上的“草根式”预测方法,可以得到产品、地区、顾客及销售员等不同的销售预测值。

● 专家意见法

公司有时候必须依赖外界专家来预测未来的需求,这些专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问等。例如汽车公司定期调查经销商对短期需求的预测,利用经销商预测,其优缺点类似于销售员意见综合法。

许多公司从著名的经济预测机构,如数据资料公司、各家计量经济研究所购买有关的经济与产业预测资料,这些专业机构拥有较丰富的资料和较多的预测专家,对于经济预测自然比公司更为内行。

针对某种特殊的预测,公司有时会召集一组特别的专家群。这些专家或者聚集在一起交换意见,完成集体的预测,这称为“集体讨论法”;或者个别作出预测,然后由专业分析人员综合得到一个预测值,这称为“个别估计综合法”;或者个别进行预测与假设,由专业分析人员加以评估、修正后,将结果告诉每个专家,再作第二、第三次的预测,直到每个人的假设与预测趋向一致为止,这称为“德尔菲法”。

● 市场试销法

假如购买者并无详细的采购计划,或是购买意图变幻莫测,或者专家意见并不可靠时,直接的市场试销不失为可行的办法,这在预测新产品的销售情况、现有产品在新的分销渠道或新市场的销售情况时,特别有效。

● 时间序列分析法

有许多厂商用过去的资料来预测未来,其隐含的假设就是过去的资料具有持续性的因果关系存在,并可通过统计分析方法求得,因此用来预测未来的销售值。一项产品以往销售额的时间序列可以分解为四个主要部分。

第一部分为长期趋势,即销售额增长或衰退的长期性基本模式,是由人口、资本形成及技术等因素导致的。通常将销售资料配成直线或曲线,可以求得未来的趋势。

第二部分为周期变动,即指销售额呈波浪状的中期性变动,是由一般经济和竞争活动的改变而导致的。这种周期变动对于中期预测来说是十分重要的。但周期变动由于不太规则,预测上颇为困难。

第三部分为季节变动,即指每年内销售额呈相对一致的波动。所谓“季节变动”是泛指每小时、每周、每月或每季度的销售变动。季节变动的原因可能与天气、假日或商业习惯有关,它可作为短期预测的基础。

第四部分为偶发事件,包括罢工、灾难、热流、寒潮、地震、暴动、火灾、战争与其他干扰因素。这些偶发因素从定义就可知是无法预测的,因此必须将不规律的因素从过去资料中分离出来,才能看出正常的销售行为模式。

● 先导指标法

许多公司可利用一个或若干个先导指标来预测销售额,这些指标是与公司的销售同方向变动,并且比公司的销售更早变动的其他时间序列。例如管道设备供应公司的销售落后房屋开工指数约四个月,房屋开工指数就是该公司一个很好的先导指标。

- 统计需求分析法

时间序列分析是将过去与未来的销售资料看作时间的函数,而不考虑任何其他影响需求的因素。事实上有很多因素都会影响销售,统计需求分析法就是找出影响销售额的重要因素及其相对影响的一套统计步骤。通常这些因素包括价格、收入、人口及促销活动等。

6. 市场需求预测的程序

POINT 核心要点

掌握市场需求预测的程序,是需求预测工作中最基本的一环,以此为基础,才能顺利地将预测工作进行到底。

● 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。

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。

● 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,市场调查材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,分析预测期市场供求关系,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

市场营销

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。

● 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

MBA 经典课程

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。

1. 研究消费者行为的步骤

POINT 核心要点

由于受消费者的个体心理因素以及各种社会、经济、文化等许多因素的影响,不同类型消费者的需求及行为也是各不相同的。

● 确定研究问题

在研究消费者行为时,首先必须明确所需研究的具体问题,也就是说要明确研究目的。这第一步的工作十分重要,如果研究问题明确了,研究时便可做到心中有数,并能节约研究时间和费用,提高研究工作的效率。反之,如果对要研究的问题模糊不清,心中无数,则往往将事倍功半,甚至毫无意义。

● 收集已有资料

明确了所要研究的具体问题之后,研究工作可先从收集已有资料着手,这样可以节约很多时间和研究费用。因为,实际上许多问题已有详细的统计资料,并非一定要直接向消费者进行调查。例如,要了解某个地区消费者的一般情况,如人口、平均收入、年龄分布、家庭结构情况等,则可以从政府有关部门发表的统计资料中获取。

● 制定调查计划

很多问题没有现成的资料可查,需要研究者直接向消费者进行调查,这样,就需要在调查之前,先制订出一个既能满足研究需要又切实可

市场营销

行的调查计划,以便下一步正式开始调查。调查计划主要是根据研究的问题和要求确定具体的调查方法和进行抽样设计。在制定调查计划时,还要结合企业自身的具体情况和企业外部的客观环境。由于研究消费者行为所需进行的调查,在大多数情况下都是采用抽样调查,因此,在正式调查之前,还需要确定样本的大小和抽样方式,按照一定的要求来确定调查对象。

● 正式调查

调查计划制定以后,下一步工作就是按计划向消费者进行正式调查。这一步骤的关键在于调查人员的责任心、工作能力及工作经验。因此,有必要对调查人员进行适当的培训,使之能顺利完成调查任务,实现调查目标。另外,在调查过程中,还应尽量取得调查对象的合作。研究消费者行为中所出现的错误,既可能是由于研究人员的各种原因所致,也可能来自于调查对象。

● 整理、分析调查资料

对消费者进行调查的过程中所收集到的各种资料和数据,还必须经过科学的整理和客观的实事求是的分析。首先要对资料及数据的来源及其可靠程度进行必要的审核,然后按照要求对资料进行筛选和分类,并尽可能绘制成各种表格或图表,一目了然,最后要进行数据处理,对各类资料进行统计分析。如果数据和资料的处理发生错误,不但前功尽弃,而且还会得出错误的调查结果,将研究工作引入歧途,使企业蒙受损失。如果条件许可,应尽量采用电子计算机来处理数据,既可以减少或避免各种差错,又可以提高数据处理的效率。

- 提出研究报告

消费者行为研究的最后一个步骤,是编写一份书面的研究报告,交有关部门或最高管理人员,作为企业经营决策的一部分重要依据。

研究报告的主要内容有:

(1)研究目的:阐明该项研究的主要目的以及各种研究假设。

(2)研究方法:调查所采取的主要方法以及抽样设计方法及样本的选取等。

(3)资料分析:各种统计图表及数据处理过程。

(4)研究结果:简要说明研究过程中的发现及最后的研究结论。

(5)行动建议:从研究结果出发,对企业各项有关的经营活动提出建议。

(6)附录:凡是未列入研究报告正文的各项有关资料,如一些附表、统计公式、技术性的说明、测量方法的详细说明以及需要注解或另外说明的其他问题等等。

2. 消费者行为研究的原则

POINT 核心要点

研究消费者行为应遵循以下三个原则：①客观性原则；②发展性原则；③系统性原则。

● 客观性原则

实事求是，按照事物本来面目反映事物，这是认识事物的客观性原则。任何事物的发生、发展和变化，都有自身的客观规律。消费者行为学所研究的行为现象也是如此，要根据具体事实进行研究。例如：各国的经商方式、文化准则和价值观念都不同，从而，当地的消费者也具有不同的消费行为，而只有客观地研究这些异同点，适应当地的文化准则、价值观以及消费行为，才能在经营上或研究上取得成效。

● 发展性原则

同任何事物的发展变化一样，消费者的行为不是一成不变的，因此，在研究中既要看到行为现象的现实性特征，也要看到它的发展与变化前景。例如，过去 10 年中，美国就业妇女大为增加，这种情况决定了采购时间大大减少。为了便于辨认商品和牌号，突出的、醒目的商标愈来愈发挥作用，因此厂商对商标就愈加重视。又如，在 20 世纪 60 年代和 70 年代初，日本的消费模式反映出数量重于质量。今天，情况发生变化，大多数消费者已能获得所需的产品，因而，消费倾向改变了，特别强调质量以及产品的设计、式样和特色。这说明研究消费者行为必须以动态观点来

看待,以发展眼光来考察。

- 系统性原则

消费者的行为是一个多层次、多因素、复杂的系统,受到消费者内在心理因素和外部环境的作用,因此,在研究中要从各个因素相互联系和相互作用中去认识整体。例如:要研究一个教授家庭和一个工人家庭的消费行为,就必须从经济因素、社会因素和心理因素来进行整体分析,从而看出两种不同家庭的消费行为也随之互异的。

3. 消费者行为研究的心理描述法

POINT 核心要点

心理描述法是一种扩展了消费者个性变量测量,以鉴别消费者在心理和社会文化特点这个广泛范围内差异的一种有效技术。

● 心理描述法的内涵

心理描述法是一种扩展了消费者个性变量测量(包括测量有关的行为概念)以鉴别消费者在心理和社会文化特点这个广泛范围内差异的一种有效技术。其特点是:

(1)内在测量。它所测量的相对而言是模糊的和难以捉摸的变量,诸如兴趣、态度、生活方式和特点等。

(2)定量测量。它虽然和动机研究为市场经营者提供的全面而丰富的分析方法有相同之处,但它所要研究的消费者特点是定量而不是定性的测量。它需要自我操作的问卷或“调查表”。涉及到回答者的需要、知觉、态度、信念、价值、兴趣、活动、鉴赏等方面。心理描述法是对动机研究和纸笔法个性测验两种特点的综合。

● 心理描述法的研究方法

心理描述的变量常常指的是 AIO 变量,因为大多数研究者着重于对活动(Activities)、兴趣(Interests)和观点(Opinions)的测量。这里活动指的是消费者(或他的家庭)如何打发时间;兴趣指的是消费者(或他的家庭)的偏好和优先考虑的事情;观点指的是消费者对各种各样的事件或东西

是如何感知的。下表列出了心理描述分析的一般因素。在回答 AIO 调查时,要求消费者对各种陈述的“同意”、“中立”或“不同意”进行程度判定。这种方法在市场策略中对细分市场、产品的定位和重新定位以及发展特殊的推销运动有着特定作用。

AIO 研究概括了各种各样的变量

活动	兴趣	观点
工作	家族	对自己的看法
嗜好	家庭	社会问题
社会事务	职业	政治
假期	社区	商业
娱乐	消遣	经济
俱乐部成员关系	时尚	教育
活动	兴趣	观点
社区	食物	产品
购物	通讯媒介	未来
体育运动	成就	文化

4. 消费者行为研究的抽样调查法

POINT 核心要点

抽样调查也是一种提示消费者潜在心理活动与行为规律的研究技术。它所搜集的资料是从有限的但被认为可以代表整体的“样本”中取得的。

● 单纯随机抽样

随机抽样是指每一个对象被抽到的,可能性是一样的。具体可运用乱数表或抽签法进行。乱数表,是用随机方法编制的表,使 0~9,10 个数码有相等出现的机会。使用乱数表,可任意从表上的一个数字,从左向右数到需要抽取的数目。例如:了解上海某大学教工的家庭平均收入。其校教工人数为 4728 名,欲选出 10 名作样本,数中大于 4782 的不用。如取值为 1818、792、4644、1716、(5809)、(7983)、(8619)、(6206)、(7650)、310,其中括号内的是超过 4782 的,故不用。再重抽,为 1753、2455、688、1206、163,再取工号对应的教工作为样本。当无乱表时,可用抽签法选取样本。

● 分层随机抽样

将样本按调查目标不同分成若干层次。如对某一地区居民的社会阶层进行抽样调查,可按年龄不同划分为老、中、青、少年、儿童 5 个层次。然后从每一层次中随机选出若干个为样本。

● 分群随机抽样

将被调查区域分成若干群,群内有着广泛的差异性,而群与群之间具有相同的特性。如对某市居民的某种日用品需要量进行调查,则可将市划为区,区划为街道,街道划为里弄,然后用随机抽样的方法,抽取几个居民组进行普查。

● 系统抽样

又称等距抽样法。按一定的分段间距从母体中抽取样本。它不属于随机抽样法。如母体有 1 万人,样本确定为 200 人,则样本间距为 $10000/200 = 50$ 人,则在 0 ~ 50 中任意确定一定数为 6,则样本选为 6、56、106 等直至选足 200 人。

● 任意抽样

此法完全根据调查者的需要来确定。如调查新产品的销售潜力,只需在适当地点,选择若干商店,对商品与同类商品销售量情况进行比较即可。此法只适用于探索性调查和事先的预备调查。

● 判断抽样

此法根据专家判断或调查者的主观判断而决定抽取样本。调查目的是希望通过典型样本的研究,来了解母体的状态。

● 配额抽样

配额抽样。此法按照一定标准,规定一定区域和一定职业进行样本的分配,然后在规定的数额内,由调查人员主观抽取样本。如上海市根据有关方面统计,该市每年都有几十万对新婚夫妇举行婚礼。有关部门为了安排好结婚户所需的货源,分别对市区 142 户和郊县 58 户新婚户,

通过配额抽样的办法进行调查。其结果如下表：

新婚户配额抽样调查

地区 \ 项目	数量	抽样户数	平均开支 (元)	购五金交电 商 品	占结婚户 费用比例
市区		142	2700	725	27
郊县		58	2500	270	11
全市		200	2642	593	224

5. 研究消费者行为的其他方法

POINT 核心要点

除了心理描述和抽样调查法之外,还有几种方法可以用来研究消费者的行为,主要包括:①案例研究;②跨文化研究;③电子计算机与统计的方法。

● 案例研究

案例研究(或称个案研究),常以某行为的抽样为基础分析研究消费者个人或消费者群体在一定时间内的许多特点。与抽样调查的不同在于这种方法的研究者“不是自己去搜集资料,而是使用公开通用的资料”。

案例研究分为判断(分析)性研究和印证(叙述)性研究两类。前者一般是通过筛选大量实例,选出典型的案例加以分析研究,以说明和印证学科的某项原理,或对学科内容中的一些策略和方法的具体运用作出示范。后者一般是通过叙述情况和提供数据而编成案例分析研究,从众多而又典型的消费现象中寻求判断性的方案与答案。这种方法对于探测现阶段消费者需求变化规律、引导消费者行为(为消费者提供消费经验和知识)有着显著的帮助。当然,在实际研究中,这两种研究是互相联系相互影响的。

● 跨文化研究

消费者都在一定文化背景下活动着,因此研究消费者行为还要进行

跨文化研究。

跨文化研究是一种在多种文化中进行搜集资料并检验某种特殊发现的范围和普遍性的方法。这类研究有两个目的：第一，假如这种研究结果适用于多种文化，那么它在研究结果中可以有更大的普遍性。第二，跨文化研究更复杂的运用，是要研究在两个不同社会中有区别的变量，以向我们指出社会怎样不同。任何时候在不同的文化中都可以找到不同的结果，虽然我们还不知道“为什么”，但是在特定环境的有限系列中，一国文化背景下的消费者同另一国文化背景下的消费者有着各式各样的不同消费特点。这种方法运用于跨国经营中是极为有效的。

● 电子计算机与统计的方法

在对消费者的购买行为研究中，仅仅靠纸笔统计的方法是不够的，要在这个世界性“主题”的研究中获取、处理和储存有关消费者内外变量的数据和信息，势必要介入现代科学中一些相关研究技术，以促进和加速消费者行为的研究。其中电子计算机能使研究者处理和储存大量有关消费者活动的的数据，并极大地提高各种统计的效率。这种智能模拟能使研究者迅速、准确地把握大量有关消费者的信息与动向，为经营者及时地提供各种决策依据。

6. 文化与购买行为

POINT 核心要点

在市场上,企业会经常面临一种潜在的力量,这种力量很难找到合理的解释,但它却渗透到人们的行为中去,强有力地影响人们的所作所为,这种力量不仅旁观者无法理解,即便是当事者也可能毫无意识,这种力量就是文化。

● 文化的意义

文化是一个由集体共有的价值观念、传统和行为准则组成的系统,具有一定的独特性。文化是人类心灵的集体程序化,它使一个人类团体区别于另一个人类团体。在这种意义上,文化是一个由集体共有的价值观念组成的系统。

文化扎根于人类生活的基本方式之中,包括物质条件、自然环境、气候和人们的生活方式以及人类社会的历史经验,包括同其他国家和文化的相互作用。人们创造了文化,同时利用自己的文化来对付他们所处的环境,在同其他集团相互往来的过程中保持本集团的内聚性和一致性。构成文化的价值观念和信仰是长期发展起来的,世代传下来的,人们通常在成长的过程中,在家里、学校里、社会中,在自己的体验中不知不觉地获得和积累了文化。

● 亚文化群

我们可以把文化分为东方和西方,也可以将一个国家理解为一个文

市场营销

化集团,但在这些总的划分之下,我们还可以依据不同的标准划分得更细一些,即亚文化群。由营销学的角度看,每个社会的文化又可以分为若干不同的亚文化群:

(1)民族亚文化群

这是根据民族来区分不同的文化,如我国有汉族、回族、满族、维吾尔族等等,美国有爱尔兰人、波兰人、日尔曼人、华人等等,不同的民族亚文化群,有着独特的风俗习惯和文化传统。

(2)宗教亚文化群

这是根据人们的宗教信仰来区分不同的文化,如一个国家往往同时存在天主教、佛教、基督教、伊斯兰教等。即便是同一个民族,因宗教信仰不同也有不同的文化倾向和戒律。

(3)种族亚文化群

这是根据种族区分不同的文化,如白种人、黄种人、黑种人等等。不同的种族也有各自不同的文化特点和生活习惯。

(4)地理亚文化群

地理位置不同,人们的文化也不同,如我国的西北、东北、华南等地,因地理环境不同,人们的生活方式和地方特色也大不相同。

● 文化与购买行为的关系

文化显然影响人们的购买方式与行为,任何人都在一定的社会文化环境中生活,他们认识事物的方式、行为准则和价值观念都因文化不同而不同。比如,有些西方人认为美的商品,东方人也许认为是丑的,这是因为他们的审美观不同;中国人认为手工制品很平常,发达国家的人则视为珍品;同样,不同宗教信仰的人的生活习惯也是很不相同的。

企业必须理解这些差异才能使自己的营销活动更有效。研究人类

MBA 经典课程

的文化差异,了解不同文化群的消费者的购买行为,会帮助我们确定准确的目标市场,制定符合文化习惯的生产和销售策略。企业要同世界交往,把自己的产品销往国外市场,就必须理解他们的文化,符合他们的价值标准。

7. 社会阶层与购买行为

POINT 核心要点

每一个人都属于社会上的某一个阶层，他所在的阶层不同，生活方式、消费特征和价值观念都很不相同，从而导致相差异的购买行为。

● 特殊背景阶层

这个阶层主要指那些有特殊背景的人，这些背景包括权力和财富两种。这个阶层的人主要从其前辈那里继承了影响和财富，在社会上有显赫的家族背景，这些人的数量不大，对消费品的需求也有限，但其作为一个有声望的集团却对社会影响很大，尤其是对暴富阶层有直接影响。

● 暴富阶层

同特殊背景阶层不同，暴富阶层的人大多不是依靠先辈取得显赫地位，而是依靠自己的机遇、天份和才华在职业上或工商界获得巨大成功。这些人包括那些各类明星，如歌星、影星、体育明星等，也包括那些形形色色的富翁。这个阶层的人一般都聚敛了巨额财富，收入很高，他们大多原本并无地位，因此，这些人对于能够象征其名声、地位和财富的商品很感兴趣，如豪华别墅、汽车以及一些名贵商品等。这个阶层的人往往是社会关注的焦点，是新潮流的引导者。

● 高级职员阶层

这个阶层包括政府、企事业单位的高职位职员、教授和科学家,这些人在自己的职业上颇有成就,收入要高出一般水平,而且十分稳定,他们喜爱高级的文化生活,在生活用品上,希望通过自己的消费来显示自己职业上的优越感,他们是高档服装、家具和家用电器的主要市场。

● 一般职员阶层

这个阶层包括政府、企事业单位的一般职员,普通的教师及一般研究人员,这些人是社会的中坚,他们有固定的工作,稳定的收入,家庭生活丰富,是常规家庭饰品、中档商品和部分高档品的主要市场。

● 劳动者阶层

这个阶层主要是那些从事体力劳动,有固定职业,有一技之长的劳动者。他们一般文化程度不高,生活单调,收入一般,他们是中低档商品的主要市场。

● 贫困阶层

这个阶层包括那些没有固定工作,没有一技之长的失业者和半失业者,或者从事一些低层的工作。他们收入低而不稳,文化水平低,文盲多,是廉价品的主要顾客。

企业研究社会阶层的购买行为,对细分市场具有特别的价值。它可以使企业的目标市场更有针对性,通过对各个阶层的调查,可以发现主要的市场机会,有针对性的从目标阶层的需求和爱好展开营销活动。

8. 个人因素对消费者行为的影响

POINT 核心要点

购买者的购买决定也受其个人特征所影响,尤其是受购买者的年龄及生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、性格和自我观念的影响。

● 年龄及生命周期阶段

人们在一生中会不断地改变其所购的产品和服务。以食物为例,他们在小时候吃婴儿食品,长大后吃大多数的食品,但在年老时只能吃规定的食品。人们对衣着、家具、娱乐等的爱好也与年龄的大小密切相关。

● 职业

个人的消费形态也受其职业的影响。一个蓝领工人会购买工作服、工作鞋、午餐盒饭。公司总经理会购买昂贵的西装、航空旅游、乡村俱乐部会员资格和一艘大游艇。营销者都力图找出对其产品和服务最感兴趣的职业群体。公司甚至可专门生产某一职业群体所需要的产品。例如电脑公司可为厂牌经理、工程师、律师、医师等设计不同的电脑软件。

● 经济状况

一个人的经济状况会大大地影响其对产品的选购。人们的经济状况包括其可花费的收入(收入水平、稳定性与时间形态)、储蓄与资产(包括流动资产的百分比)、借债能力和对花钱与储蓄的态度。生产经营那些

MBA 经典课程

对于收入反应敏感的产品的企业,应该经常注意消费者个人收入、储蓄及存款利率的变化趋势。如果经济迹象显示衰退将来临,营销者可对其产品采取重新设计、重新定位和重新定价的措施,使得它们仍然吸引目标顾客。

9. 消费者购买行为的类型

POINT 核心要点

在购买活动中,没有任何两个消费者之间的购买行为是不存在差异的,研究消费者的购买行为,不可能逐个分析,只能大致进行归类研究。

● 按消费者购买目标的选定程度区分

(1)全确定型。此类消费者在进入商店前,已有明确的购买目标,包括产品的名称、商标、型号、规格、样式、颜色,以至价格的幅度都有明确的要求。他们进入商店后,可以毫不迟疑地买下商品。

(2)半确定型。此类消费者进入商店前,已有大致的购买目标,但具体要求还不甚明确。这类消费者进入商店后,一般不能向营业员明确清晰地提出对所需产品的各项要求,实现其购买目的,需要经过较长时间的比较和评定阶段。

(3)不确定型。此类消费者在进商店前没有明确的或坚定的购买目标,进入商店一般是漫无目的地看商品,或随便了解一些商品销售情况,碰到感兴趣的物品也会购买。

● 按消费者购买态度与要求区分

(1)习惯型。消费者对某种产品的态度,常取决于对产品的信念。信念可以建立在知识的基础上,也可以建立在见解或信任的基础上。属于此类型的消费者,往往根据过去的购买经验和使用习惯采取购买行为,

或长期惠顾某商店,或长期使用某个厂牌、商标的产品。

(2)慎重型。此类型消费者购买行为以理智为主,感情为辅。他们喜欢收集产品的有关信息,了解市场行情,在经过周密的分析和思考后,做到对产品特性心中有数。在购买过程中,他们的主观性较强,不愿别人介入,受广告宣传及售货员的介绍影响甚少,往往要经过对商品细致的检查、比较,反复衡量各种利弊因素,才作购买决定。

(3)价格型(即经济型)。此类消费者选购产品多从经济角度考虑,对商品的价格非常敏感。如,有的从价格的昂贵确认产品的质优,从而选购高价商品;有的从价格的低廉评定产品的便宜,而选购廉价品。

(4)冲动型。此类消费者的心理反应敏捷,易受产品外部质量和广告宣传的影响。以直观感觉为主,新产品、时尚产品对其吸引力较大,一般能快速作出购买的决定。

(5)感情型。此类消费者兴奋性较强,情感体验深刻,想象力和联想力丰富,审美感觉也比较灵敏。因而在购买行为上容易受感情的影响,也容易受销售宣传的诱引,往往以产品的品质是否符合其感情的需要来确定购买决策。

(6)疑虑型。此类型消费者具有内向性,善于观察细小事物,行动谨慎、迟缓,体验深而疑心大。他们选购产品从不冒失仓促地作出决定,在听取营业员介绍和检查产品时,也往往小心谨慎和疑虑重重;他们挑选产品动作缓慢,费时较多,还可以因犹豫不决而中断;购买商品需经“三思而后行”,购买后仍放心不下。

(7)不定型。此类消费者多属于新购买者。这种人由于缺乏经验,购买心理不稳定,往往是随意购买或奉命购买商品。他们在选购商品时大多没有主见,一般都渴望得到营业员的帮助。乐于听取营业员的介绍,并很少亲自再去检验和查证产品的质量。

市场营销

● 按消费者在购买现场的感受区分

(1)沉着型。此类消费者由于神经过程平静而灵活性低,反应比较缓慢而沉着,一般不为无所谓的动因而分心。因此,在购买活动中往往沉默寡言,情感不外露,举动不明显;购买态度持重;不愿与营业员谈些离开产品内容的话题。

(2)温顺型。这种人由于神经过程比较薄弱,在生理上不能忍受或大或小的神经紧张,这类消费者选购产品往往尊重营业员的介绍意见,作出购买决定较快,并对营业员的服务比较放心,很少亲自重复检查商品的质量。这类消费者对购买产品本身并不过于考虑,而更注重营业员的服务态度与服务质量。

(3)健谈型。这种人神经过程平衡而灵活性高,能很快适应新的环境,但情感易变,兴趣广泛。在购买商品时,能很快与人们接近,愿意与营业员和其他顾客交换意见,并富有幽默感,喜爱开玩笑,有时甚至谈得忘掉选购商品。

(4)反抗型。此类消费者具有高度的情绪敏感性,对外界环境的细小变化都能有所警觉,显得性情怪癖、多愁善感。在选购中,往往不能接受别人的意见和推荐,对营业员的介绍异常警觉,抱有不信任态度。

(5)激动型。这种人由于具有强烈的兴奋过程和较弱的抑制过程,因而情绪易于激动,暴躁而有力,在言谈和举止、表情中都有狂热的表现。此类消费者选购商品时表现有不可遏止的劲头,在言语表情上显得傲气十足,甚至用命令口气提出要求,对商品品质和营业员的服务要求极高,稍不如意就可能发脾气。这类消费者虽然为数不多,但营业员要用更多的注意力和精力接待好这类顾客。

● 按购买者在购买时介入的程度和产品品牌差异的程度区分

(1)复杂的购买行为。

如果消费者属于高度购买介入者,并且了解现有各厂牌之间存在显著的差异,则消费者会产生复杂的购买行为。如果购买属于昂贵的、不常购买的、冒风险的和高度自我表现的,则消费者属高度介入购买。通常这种情况是消费者对此类产品知道不多且要了解的地方又很多,比如一个购买个人电脑的人可能连要找什么样的产品属性都不知道。

(2)减少失调感的购买行为。

有时消费者高度介入某项购买,但他看不出各厂牌有何差异,这种高度介入的原因在于该项购买昂贵的、不经常的和冒风险的这样一个事实。在这种情况下购买者将四处察看以了解何处可以买到该商品,但由于厂牌差异不明显,故其购买将极为迅速。购买者可能主要因便宜价格或某时、某地方便而决定购买,选购地毯就是其中一例。购买地毯属高度介入的决策,因为地毯价值昂贵而且与个人的自我认同有关,但购买者可能认为在某一价格范围内的大多数地毯是没有什么区别的。

(3)习惯性的购买行为。

许多产品是在消费者低度介入和品牌没有什么差异的情况下被购买的。消费者很少介入于这类产品,他们走进商店随手拿起一种品牌就买下了。如果他们一直在寻找某一品牌,是出于习惯,并没有强烈的品牌忠诚感。实例证明消费者对大多数价低经常购买的产品其介入度低。

(4)寻求多样性的购买行为。

有些购买情境的特征是低度消费者介入但有着显著的品牌差异,此时可看到消费者经常转换品牌。饼干的购买就是一例,消费者有一些信念,不过没有作太多评估便选择了某种品牌的饼干,然后在消费时才加以评估。但可能消费者在下一次购买时会因为厌倦原有口味或想试试新口味而寻找其他品牌。品牌转换是因为图多样性而不是有什么不满

意之处。

这类产品的市场领导者的营销策略和其他二三流品牌的营销策略是不同的。市场领导者将企图通过占有货架、避免脱销和提供能提醒消费者购买的广告来鼓励习惯的购买行为。反之,欲挑战的公司则以提供较低的价格、折扣、赠券、免费赠送样品和强调试用新东西的广告来鼓励消费者寻求不同种类的产品。

10. 消费决策的内容

POINT 核心要点

消费什么、何时消费和怎样消费是消费决策的基本内容。在消费决策实践活动中,这些基本内容表现为在实现某特定消费活动中必须作出的各项决策。

● 确定购买对象

确定购买对象是消费决策的首要任务,也是最重要的内容。它是其他消费决策的前提和基础。这个问题解决的好坏直接关系到消费决策过程是否顺利进行以及消费效益的评估。正因为确定购买对象关系重大,消费者通常采用循序渐进的方式来解决这一问题。首先,消费者必须根据其财力和精力的实际情况,在众多的消费需求里确定欲购商品或劳务。例如,某消费者目前的财力仅允许其要么购买洗衣机,要么购买摄像机,要么进行一次旅游。在这种情况下,他就要根据需求的轻重缓急,权衡三种可行消费方案的利弊,而后进行决策。假定这个消费者决定先购买洗衣机,那么,他还要进一步确定欲购的洗衣机类型。我们知道,洗衣机牌号繁多,但是从性能方面来看,大致可分为单缸半自动、双缸半自动和单缸全自动等三种基本类型。同类型洗衣机中有国产与进口之别,在国产洗衣机中,又有名优产品与一般产品之分。至于欲购的洗衣机类型,在很大程度上取决于该消费者的支付能力、住房条件、供水情况等因素。假定他确定的购买对象为国产双缸半自动洗衣机,那么,他还得在繁多的牌号之间进行比较,择优选购。这个问题解决了,购买

对象便基本上确定了。

● 确定购买时间

消费者在决定购买时间时,有时候受内在因素的影响大些,有些时候则受环境因素的影响大些,于是就出现了购买时间方面的特殊现象和普遍现象。特殊现象主要包括以下几个方面:

(1)消费者目前货币支付能力的限制。为此,他就必须决定是运用分期付款的方式,或是通过向亲朋好友告贷以提前购买某商品或劳务,还是将其列入家庭消费计划里,逐月储蓄,积得成数后再行购买。

(2)消费者的精力有限。时间安排不过来,也会推迟甚至取消某种商品或劳务的消费。譬如某晚既有好电影,又有好电视节目,又要参加预约的社交活动,那么,该消费者只好取消当晚看电影和电视的消费活动。

(3)其他方面的考虑。例如,理智性或经济型的消费者在购买新产品时,有时会考虑到产品生命周期对欲购产品的质量和价格的影响。他会耐心地等待直到该产品已进入成熟阶段,产品质量可靠,价格稳中有降,通过市场信息反馈,产品实现了更新换代时方才购买。总之,由于消费者在财力、精力、消费价值观念等方面不尽相同,于是购买时间因人而异。

● 确定购买地点

确定购买商品或劳务的地点也是非常重要的消费决策问题。一般说来,消费者首先考虑的是对商店的印象。我们知道,零售商店之间存在着这样或那样的差异,主要表现在以下几个方面:

(1)地点是否适中;

(2)价格是否公道;

- (3)商品是否丰富;
- (4)服务是否优良;
- (5)信誉是否卓著;
- (6)环境是否宜人(店面装修、商品陈列、空调等等)。

总的来说,上述各方面是消费者评价商店的主要标准。顾客通过多次购买实践,从切身感受出发,对某店逐渐产生信任感,最终形成购买地点方面的偏好,即商业心理学上所说的惠顾动机或商店忠诚。

对于企业来说,深入了解消费者在确定购买地点时考虑的因素,有助于根据经销商品的类型,广开销售渠道,合理安排销售层次和网点,采取多种的批零方式,以便消费者购买。对于商店来说,也应重视研究消费者的决策过程,以便提供最佳的服务来诱发消费者的惠顾动机。

● 确定购买方式

这一决策涉及到如何购买的具体问题。它包括购买方法和支付方式两个方面。购买方法包括现购、订购和邮购。消费者通常喜欢现购,因为现购可以通过消费者本人或受托人的直接感觉,对商品的物质形态及其他方面进行比较,尔后择优选购。而订购、邮购,消费者只能根据征订启事或广告上的文字、图片说明而决定购买,要冒不同程度的风险。

购买方法和支付方式的不同组合便形成不同的购买方式。企业应为消费者提供哪一种具体的购买方式,要根据经销商品的性质、目标消费者对购买风险的评估和所能承受的心理压力来确定。需要说明的是,购买方式并不是排他的一种组合,而是兼容的几种组合。企业可根据营销决策的需要可能同时采取不同的支付方式,以便最大限度地满足细分市场消费者对购买方式的具体要求。例如,高档组合家具的销售可采用现购现付的购买方式;也可以采用现购、分期付款的方式;还可以采用订

购、预付定金的方式。只要在提供商业信贷方面谨慎从事,灵活多样的购买方式就能使一部分潜在的消费者转化为现实的消费者,使企业从营业额增加方面受益。

● 确定消费效益

在决策过程中,消费者尽可能搜集详实的资料,向有关的参考群体请教,通过各种方式(如逛街、与他人交谈、看广告、阅读有关资料等),丰富对购买对象的感性认识,对原定的购买选择标准进行修正、补充,所有这些活动的目的都是为了能够作出正确的决策,实现消费决策效益的目标。然而,已作出的消费决策是否正确,预期的消费决策目的是否实现,哪些方面达到了既定的购买选择标准,哪些方面尚待改进,这些问题都要在消费实践活动实现以后才能回答。如果消费者对该决策的效益表示满意,那么,他今后就可能重复购买该项商品或劳务,或者重复上次决策方法和程序购买类似的商品或劳务。否则,他就很可能购买不同的商品、使用不同的决策方法和程序,求教于不同的参考群体,以便在下次决策时能获得令人满意的消费效益。

11. 内部信息调查

POINT 核心要点

内部信息调查,即通过回顾所积累的经验寻找已有的、现成的令人满意的方案。

● 内部信息调查的概念

内部信息调查仅仅是记忆搜索,即通过回顾所积累的经验,首先寻找是否已有现成的令人满意的消费方案,如果没有的话,就转而从外部寻求适当的评估标准、可行的消费方案等消费信息。在许多情况下,特别是在习惯性或经常性消费决策的情况下,由于消费者对特定的消费对象已有丰富的消费经验,或者形成了强烈的品牌偏好,因此,消费者可以主要依靠记忆中储存的信息进行购买决策。这类决策过程是由消费需求的识别开始的(如“我的洗发精快用完了”),通过内部信息调查就形成了惟一的满意解(“买一瓶蜂花牌洗发精”)。当然,在某些情况下,内部信息调查的结果会更复杂一些,如同时回忆起几种牙膏品牌以及它们的不同产品属性等。在另外一些场合,人们回忆的消费信息是支离破碎的,如仅仅回忆起牌号但缺乏其他相关信息。在这种情况下,消费者才会积极地、主动地从事外部信息调查,他们对那些可以弥补自身记忆空白的信息非常敏感且乐于接受。

● 内部信息调查的特点

内部的信息调查是难以观察和衡量的心理活动过程。营销人员只

市场营销

能运用面谈记录分析等方法了解消费者在决策时实际使用的信息类型。然后通过广告或其他营销努力来影响其信息调查过程。营销人员是否鼓励消费者进行内部信息调查,完全取决于经销商品的性质。如果企业推销的是名牌优质产品,它可能拥有广大的老用户。由于他们受习惯影响,知足常乐,不喜欢冒风险。所以,每当他们识别消费需求之后,通常会通过内部记忆搜索回忆起某品牌(这往往是名牌或老牌产品),并立即付诸实施。为了确保这些消费者的品牌偏爱持久不衰,企业应该针对这一部分消费者,运用他们喜闻乐见的传播媒介,不时地传播名牌、老牌产品可靠的信息,使他们逐步形成“购买某种品牌商品是明智的、妥当的选择”的印象。这是鼓励消费者进行内部信息调查的例子。

● 广告的运用

反过来,如果企业经销的商品在质量上与竞争对手的名优商品相似,但在产品形象方面尚有差距,那么,营销人员可以通过广告暗示消费者:你需要更多的信息来做出明智的选择,以刺激那些仅凭记忆储存的信息进行决策的消费者从事外部信息调查,使自己获得影响消费者的机会。为达到此目的,企业应该注意两个主要问题:

(1)目标消费者的特征。一般说来,那些喜新好奇、思想开放、愿意冒险试用新产品的人是理想的目标消费者,即我们在前面提到的产品使用的创新者和早期采用者。这是因为这类消费者对不熟悉的新商品或新牌号往往反应灵敏,兴趣浓厚,乐于尝试,并喜欢独自做出评价和判断。如果消费效益令人满意,他们还乐于向亲朋好友进行义务宣传,以炫耀自己在某方面的消费经验。

(2)广告手法的运用。营销人员可以利用悬念或提问的形式,吸引目标消费者的好奇心,运用广告短语促使目标消费者决定试用,或重新考

考虑评估可能的解决方案的标准(如西德大众汽车公司早期在美国推销其商品时所使用的“试一试,您会喜欢他的!”广告短语,类似的还有“既然商品质量相仿,为什么要多付钱”)也可以鼓励现有使用者与目标消费者之间的信息沟通,借助外部信息调查来克服后者的顾虑(如运用“告诉您的朋友”或“询问曾经使用过本品牌商品的人”之类的广告)。

12. 外部信息调查及其影响

POINT 核心要点

外部信息调查是指完全自愿地、积极地搜集并处理来自外部的消费信息的活动。

● 外部信息调查的概念

外部的信息调查指完全自愿地、积极地搜集并处理来自外部的消费信息的活动。一般说来,消费者在是否进行外部信息调查以及调查的深度和广度等方面存在明显的差异。因此,有必要在介绍消费者之间存在的差异的基础上,探讨形成该差异的根本原因,即影响外部信息调查的各种因素。

● 消费者分类

在消费决策过程中,我们可以根据消费决策主体的主观努力为标准,把消费者大致分为三类:非调查者、调查者和积极调查者。非调查者指在购买决策之前仅进行一点或者根本未进行任何外部信息调查的消费者;调查者是那些在外部信息调查时利用了几种信息来源、走访了几家商店、在调查的深度和广度方面适而可止的消费者;而积极调查者则被认为是在购买前从许多人、许多广告、报刊或者从商店里搜集了大量的消费信息。并热衷于进行全面的系统的调查活动的消费者,一些调查研究的结果表明,即使在购买主要家庭用具的决策过程中,消费者之间存在着很大的差异:非调查者高达 60%,调查者为 10%,而积极的调查者

仅占 10%。

● 消费者的态度

为什么面临相同的消费决策对象，人们在外部的信息调查方面会存在如此巨大的差距呢？根本原因就是不同的消费决策主体在外部的信息调查的所得与所失问题上存在着不同的态度。我们知道，外部的信息调查给消费者提供的利益可以是有形的，如较优惠的价格、更完美的质量、更好的式样等；其所得也可以是无形的，如增强决策自信心，减少风险以及做出正确决定后产生的成就感。当然，外部的信息调查也必须付出一定的代价，包括金钱上的，如交通费、购买资料费等；也包括非金钱的，如由于挤占闲暇时间而造成生理负担，由于调查受挫而引发埋怨、扫兴等心理负担。

究竟是利大于弊，还是弊大于利，不同的消费者由于在个人价值观念、购买经验、消费习惯以及所属参考群体等等方面存在着差距而产生不同的看法。例如法国一著名女影星可以乘出租汽车跑遍巴黎，为的是买一块 30 公分的布头。当她的丈夫认为她如此勤俭使他付出不少代价时，她回答说：“你不懂，这是原则问题。能花 6 法郎 10 生丁买一米丝绒，就不能花 6 法郎 40 生丁。”这里，她为了坚持原则而多付出远远超过 30 生丁的出租汽车费。

● 消费者信息的四个方面

为什么日常生活中类似的事件屡见不鲜呢？要回答这个问题，有必要从消费决策对象、主体场合以及已有消费信息等四个方面加以阐述。

(1) 消费决策对象的特征

它包括价格差别、产品差别、品牌、广告宣传以及产品的装璜和标签

市场营销

等,它们是影响消费者权衡外部信息调查利弊的主要因素。在它们当中,特别是价格差别,产品差别和品牌所起的作用最大。价格差别是经销商品与替代商品或者竞争品牌的商品相比在价格上存在的差异。由于商品价格具有易于识别、可以直观比较、信息容易储存且易于回忆等特点,是刺激消费者进行外部信息调查的最重要因素,其影响的大小通常与产品价格水平的高低、竞争品牌商品之间的价格差异大小成正比。值得注意的是,这里的差别是一个相对的概念。对于价值数千元的高档电器来说,增加1元是微不足道的;而对原售价为二、三元的毛巾,日用搪瓷器皿等商品来说,增加1元便会立即引起消费者的注意。此外,从心理方面来说,多付冤枉钱是引起人们对已做购买决策不满的主要因素之一。综合考虑上述几个方面,我们就可以理解上述法国影星对几十生丁斤斤计较,不顾所失,坚持购买“原则”,以求心理上满足的消费行为了。

产品差别是经销产品在式样、外观、特性、功能等方面与竞争产品之间存在的差异。当消费者得知不同品牌的产品之间存在着相当重要的差别时,外部信息调查的可能性就增加。因此,那些高度差别比的产品(如服装、家具、高档电器等)的消费决策过程大都涉及相当广泛深入的外部信息调查。定牌的成功与否也是影响消费者进行外部信息调查的主要因素。成功的定牌易于培养消费者对品牌的偏好并鼓励他们采取重复购买的行动,从而阻碍外部信息调查的发生。反之,消极的定牌只能促使消费者从事消费信息的调研活动,以寻找其他替代品。

(2)决策主体的特征

决策对象的特征构成了从事外部调查活动的必要条件,作为决策主体的消费者具有从事信息调研活动的主观能动性则是充分条件。不同的消费者在个性特点、价值观念、文化程度、收入水平、年龄和所处家庭生命周期的具体阶段等等方面存在着差异,而对外部调查的预期得失持

有不同的看法,一般说来,那些思想开放、喜欢周密思考、谨慎从事的消费者会进行更多的外部调查活动。反之,自信、坦率、不喜欢征求他人意见的消费者进行该活动的可能性就小得多,例如,国外的一些调查结果表明,乐于进行外部调查的消费者具有以下特征:文化程度高中及高中以上,中等收入,35岁以下的年青人及退休老年消费者。此外,消费者预感风险大小也是影响外部信息调查的主观因素之一。所谓预感风险指对错误决策可能导致的后果感到的不安。假设其他条件相同,预感风险的大小与外部调查的深度和广度成正比。一般说来,产品的价格越高,产品的使用寿命越长(高档耐用消费品),产品越容易引起参考群体的非议甚至排斥(衣服、首饰等);产品越容易危及人们的生命安全,身心健康,决策时使用的产品属性或相关评估标准(价格、质量、外观、功能、颜色、使用、维修、保养)越多,消费者预感的决策风险便越大,也越倾向于通过外部调查寻求新信息。最后,还必须提及决策滞后的影响。从事外部信息调查必然在某种程度上推迟购买决策的时间。由于决策滞后,在通货膨胀的情况下,可能给消费者带来本可避免的经济损失;在供不应求的短缺经济里可能使消费者尝到脱销后长期持币待购的滋味。为了避免决策滞后可能产生的消极影响,很多消费者缩短了决策时间,甚至草率地做出决定。所以,消费者估计的决策滞后而引起的消极影响越大,进行外部信息调查的可能性就越小。

(3)消费场合的特征

即使同一消费者面对相同的消费决策对象,由于消费的时间、地点,和情况不同,也会影响其从事外部信息调查的可能性。例如同样是一瓶酒,自己消费和宴请贵宾就可能经历不同的消费决策过程。自己消费的酒完全可以通过内部调查进行决策,即从曾经喝过的酒里寻找最满意的品牌;而宴请贵宾的酒则必须认真地考虑,仔细斟酌:究竟是购买名酒、

价格昂贵的酒、广告宣传频繁的酒,还是朋友推荐的酒? 由于购买一瓶不适当的酒,可能招致舆论风险,消费者会主动地进行外部信息调查,以便进行正确的品牌选择。此外,临时性的又必须马上解决的消费需求通常比计划之中的可逐步解决的消费需求从事更少的外部信息调查。

(4)消费信息的特征

消费者是否进行外部信息调查以及调查的深度和广度也受到消费者内储信息的质量和回忆内储信息的难易的影响。假设其他条件相同,消费者的消费经验越丰富,对以往购买决策的消费效益越满意,两次购买的间隔越短,同类商品在价格、质量、包装等方面的差异越明显,消费者已掌握的消费信息的质量就越高,在类似的消费场合,该消费者进行外部信息调查的可能性就越小。反之,可能性就越大。至于回忆内储信息的难易程度,它取决于当前消费需求与过去消费需求是否相似。两个消费需求越相似,回忆内储信息就越容易。

13. 高度参预的消费信息处理过程

POINT 核心要点

高度参预消费决策的信息处理过程基本上由接收、注意、理解、接受和保持等五个阶段组成,从理论上说,只有那些为人们所接受的并保持在长期记忆里的信息才会影响消费者的行为。

● 接收阶段

接收是信息处理过程的第一步。它指的是来自外部的某种刺激进入消费者感觉神经的感受范围,为一个或一个以上的感觉器官所接收。为了使消费者接收到某种刺激,首先必须把该刺激安排在消费者可以接触到的环境里。例如,将推销商品的广告登在目标消费者经常阅读的杂志上,但这并不等于说目标消费者已经接收到该信息。这是因为在高参预消费决策的情况下,人们倾向于抵制那些企图改变自身信仰和行为的信息。在接收阶段,这种倾向性具体表现为人们寻找的是那些他们认为将有助于达到消费决策目的信息。所以,大多数消费信息是人们通过自己选择加以接收的。对其他刺激则采取各种方式予以抵制,如阅读报刊时随便翻翻或使用红外线遥控器不时转换电视接收频道以避免电视广告等。当然。有些刺激之所以为人们所接收多少带有一些随机的性质。如乘车回家途中目睹的商业广告。

消费者有选择地接收信息这一道理告诉我们:在接收阶段应该注意的是避免盲目地传播消费信息,而应该有的放矢地运用适当的传播媒介,以正确的方式并在最佳的时间里对目标消费者传播消费信息。要做

市场营销

到这一点,首先必须借助市场调查并运用市场细分的原理制定有关信息沟通的策略。我们知道,目标消费者可以按年龄、职业、兴趣、社会阶层或家庭生命周期等标准进行细分,从而形成不同的消费者群和相应的细分市场。由于不同类型的消费者有不同的传播媒介偏好,因此,营销者必须善于发现目标消费者对哪些广告媒体最感兴趣,哪些是他们喜闻乐见的节目或内容,然后把广告安排在这些媒体的特定节目上,力争做到广告内容、时间、媒价的最佳组合。

● 注意阶段

注意是心理活动对一定事物的指向和集中。由于这种指向和集中。人们才能从周围环境里清晰地认识一定事物而忽略其他事物。心理学的研究表明,人们所接收的信息比人们所能处理的多许多倍。一份消费者调查结果表明,一个消费者每天接收的广告大约有 1600 项,然而他有意识注意到的仅占 5% 左右。一份心理学的研究报告指出,如果要对接收的信息毫无遗漏地加以处理的话,为了处理来自眼睛的信息,人脑的体积就应大到一个立方光年。这就是为什么人们只能有意或无意地对外部信息进行有选择地处理的根本原因。

注意不仅表现为大脑对外部刺激的加工处理,而且经常伴随着瞳孔张大。头部转动、心跳加速、肌肉收缩、触电感等心理现象。因此,企业营销人员可以通过受控试验来观察消费者对外部刺激的生理反应,以便评估刺激是否有效地吸引人们的注意力。大量研究表明,注意与否以及注意程度取决于两个因素——人的因素和刺激的因素。

人的因素指的是信息接收者个人的心理特征。有选择的注意是心理学论著里广为涉猎的论题,这里无法一一阐述,只能择要三个方面做一些分析。

(1)兴趣或需要的影响。在日常生活中,生理和心理需要会直接影响判断对外部刺激的注意程度。当饥肠辘辘时,人们对食品广告、食品的香味非常敏感。同样,一个有强烈社交愿望、担心自己腋臭会使朋友不悦的少女来说,当她接收到治疗腋具的广告时。当然会立刻引起注意;而孤僻独处、我行我素的人对同类商品的广告则可能视而不见。

(2)保持自我意识的一致。如果接收的信息在某种程度上与消费者笃信的观念相背离。特别是那些试图改变接收者自我意识的信息,消费者通常采取抵制的态度以保持自我意识的一致:因此,对于那些与个人信念相吻合的营销刺激,消费者当然喜闻乐见,全神贯注;而对那些格格不入的刺激则不闻不问。因此,企业在广告信息中频繁运用说服手法,力图使目标消费者接收以下信息:购买本企业商品将有助于完善您的个人形象,维护您的自我意识。

(3)价值观念的重要性。在信息传递过程中,重要的价值观念及其相关的文字会吸引消费者的注意力,而不重要的价值观念则会排斥或干扰人们的注意力。换句话说,带有积极、肯定的价值观念的广告更容易被接收者所注意;反之,包含消极、否定意思的广告则很难达到广告宣传的预期目的。这一原理说明:在商品品牌的命名时应注意不同文化消费者所理解的品牌意思。这在国外市场上推销商品时更不可掉以轻心。

刺激的因素指的是刺激物本身的物理特征。刺激之所以会引起人们的注意是由于刺激通过感官作用于神经系统。因此,不同的物理特征在引起对刺激的注意方面所起的作用也不同。一般说来,刺激的物理特征主要包括以下几个方面:①规模。假设其他条件相同(下同),刺激的规模越大,就越容易引起人们的注意。因此,全页的、大面积的广告比半页的、小面积的广告效果更好。②对比。对比强烈的刺激更容易引起人们的注意。③强度。声音的强弱与亮度的明暗所能引起的注意程度与

市场营销

刺激规模的大小一样。④颜色与运动。明快的颜色与运动中的物体更能引起人们的注意。⑤孤立。孤立就是把一个刺激与其他刺激物分离开来,它更容易引起人们的注意。把简短的广告词句置于白色广告面的中间就是运用这个原理。⑥位置。即刺激物在人的视力范围内所搁置的地方:如果能把刺激物放在人的视力范围内的醒目地方,效果就会更好。

从注意两因素的分析不难看出:要使人们注意到公司的营销信息,一要依靠对目标消费者兴趣、需要、自我意识、价值观念等方面的了解;二要靠恰如其份的运用刺激因素。如果目标消费者对某名优商品很感兴趣,那么,一旦接收到与其相关的信息,自然而然地会注意到它。如果公司经销的不是名优商品,又不属于经常性购买商品,消费者通常只在需要时才会对其感兴趣。在这种情况下,营销人员必须更多地运用刺激因素以便在目标消费者对其商品不感兴趣或兴趣很低时注意到企业传播的营销信息。

运用刺激因素时应该防止两个方面的问题。第一,由于运用刺激因素过分成功,造成喧宾夺主的效果。假如消费者的注意力被吸引到广告中的异性身上或陶醉在广告背景的音乐声中,就会削弱对广告诉求重点或销售信息的注意力。有时候,干扰人们注意力的可能是广告里出现的其他商品。例如,美国一家推销冷藏炸薯条的公司很高兴地收到广告商的报告:用测瞳仪的观察结果表明观众在看到该公司的电视广告时瞳孔明显放大。但是经过认真分析以后却发现,使观众瞳孔放大的并不是炸薯条,而是同时出现的煎得滋滋作响的牛排。第二,由于滥用刺激物使人们对商品或品牌产生消极的影响。例如用警报器的声音来吸引人们对视听广告的注意。尽管用警报器作为刺激物是成功的,但可能引起观众的反感,甚至还会使人们造成一种错觉:该产品的使用可能是危险的。

总之,营销者在运用刺激因素以引起消费者注意时应格外谨慎,防止滥用错用。

● 理解阶段

在本阶段,人们试图将接收、注意阶段搜集到的刺激信息组织起来以形成自己的看法。如果说注意是个人与刺激因素共同作用的结果,那么理解则几乎完全是个人因素作用的结果,如对注意到的刺激物是否感到危险、是否吸引人、是否漂亮入时,完全凭个人的主观看法,莫衷一是。因此,刺激物引起人们的注意并不意味着该刺激物的含意已被人们正确地理解。事实上,在消费决策过程中人们经常不能理解甚至曲解所接收刺激的真正含意。这是因为每个人对新刺激都怀着某种期望或者从自我角度理解新刺激。所以人们对刺激的理解并不一定客观地反应刺激物本身,而是带有很多的主观因素。

在营销实务中,客观刺激与主观认识之间的差异常常使企业营销决策者遇到许多困难。美国一家饮料公司推出一种新饮料后发现:实际销售量与预期销售量相去甚远。于是,公司决定运用味道测试的方法寻找新饮料销路不畅的原因。他们把新饮料与竞争对手的饮料放在一起让消费者品尝。为了便于比较,他们让一部分消费者在品尝时知道饮料的品牌,而另一部分消费者则对品牌一无所知。结果,当消费者知道不同饮料的品牌时,该公司饮料的评估得分远远低于竞争对手;但在盲点测试时,其得分与竞争对手相比还略胜一筹。可见,公司新饮料的产品属性(这里的客观刺激是味道,口感等)尚可与其竞争对手相媲美,问题出在公司或产品的形象,品牌的知名度或其他因素上。公司据此重新制定其广告和促销活动计划,使新饮料的销售量迅速上升。这个例子说明了客观的事实与主观的认识之间的差异,其根源在于消费者的品牌偏爱导

市场营销

致了对饮料物理刺激的曲解。在现实生活中,每一种刺激都面临着被人为地曲解的危险。为了尽可能避免此类现象的发生,营销者在选择刺激时就应考虑以下几点:

(1)刺激所表示的意思必须是公众所能接受的。如果选择的刺激艰涩难懂,或者兼有两种或两种以上的意思,就容易使人误解。尤其是在不同的文化环境里,人们对刺激所表示的意思可能存在不同的理解。以表示哀悼的颜色为例,中国和日本是白色,北美和西欧是黑色,而非洲的某些地方则是红色。即使在同一文化环境里,同样的刺激对于不同的亚文化,甚至同一亚文化的不同区域,仍可产生不同的解释。例如,对大多数中国人来说,“龙凤”是吉祥、幸福的象征。人们在亲友结婚馈赠礼品时,往往特意送些带有龙凤图案的物品,以示大吉大利。可是,在吉林省某些地区,贺喜送礼却不喜欢有凤凰图案,因为按当地风俗,带翅膀的东西在床上不会飞翔,取其谐音便成了“不祥之物”。尽管这类民情风俗具有浓厚的封建迷信色彩,但是,这些旧观念已根深蒂固,一时很难改变,因此,营销决策者应该了解它们,避免因此而失去销售良机。

(2)亲近的原则。人们观察客观事物时,倾向于将它与其他有关事物联系起来。这种亲近原则在广告里使用得较为频繁。因为人们经常把广告上的商品同背景联系起来以便理解商品的使用价值和消费效益。譬如,啤酒广告的背景通常是清澈透明、沁人肺腑的泉水,或者是青山绿水、瀑布飞泻。饱受酷暑煎熬的观众见到这样的广告,就会联想到啤酒能生津解渴、消暑解乏的功效。

(3)结尾的原则。人们通常希望所见所闻的事物能形成一个完整、圆满的图像,换句话说,当看到某些不完整的刺激时,人们就倾向于补充遗漏残缺的部分,以便使该刺激的意思完整。“沙龙牌”香烟成功地运用结尾的原则来增加其广告的注意力。首先,公司设计的广告词富有韵律,

朗朗上口,易于复述。在广播电视上频繁重播之后,便删去广告词的后半部分,有意让听众和观众将遗漏的广告词补充完整。由于广告词里包括经销香烟的牌号“沙龙”,“沙龙牌”香烟便因此家喻户晓,有口皆碑。

除了上述原则外,营销人员还可以利用一些辅助手段来防止消费者的曲解。一种可行的方法是对业已接收有关信息的消费者提供材料以强化他们的学习过程。譬如,在视听广告播发之后,营销人员可以在商品上悬挂使用说明标签,散发简明扼要易于携带的小册子,或者通过推销人员与消费者直接面谈来澄清消费者可能产生的误会。

● 接受阶段

对信息的理解并不能保证其对现存认识产生影响作用并转变为长期的记忆。因此,信息处理过程的下一阶段是接受。接受是外部刺激对人们自身现存信念和认识进行强化或修改的过程。

了解这一信息处理过程的关键是掌握认识反映论中的复述概念。复述是对正在处理中的信息所做的反应,具体表现为无声的、内心的思维过程。认识反映论的基本原理认为,人们在加工、处理外部刺激时不仅仅是被动的接收者,同时也是积极的参预者。换句话说,人们总是试图通过复述相关信息所引起的思考,将接收的新刺激与长期记忆里贮存的信息相联系。从这个意义上,我们可以说,复述是内心世界对处理外部刺激所进行的反思,是不断重复某一信息,使其储存在长期记忆里以解决未来消费问题的心理活动。例如,为了避免经常查阅电话号码簿而复述电话号码以记住它。不过,要使新信息顺利地转化成长期记忆,有时光靠一般复述还不能达到目的,而必须借助于详尽的复述。详尽的复述是利用已有的经验、价值观念、态度、信念等来解释短时记忆中的信息并把新信息转化为长期记忆的心理活动。

市场营销

详尽复述的成功,意味着消费者的信息库里又增加了许多新的信息。与此同时,那些已过时的、不正确的信息也在此时被淘汰。可见,在复述过程中,可能存在着三种形式的认识反馈:(1)反面意见,即拒绝或抵制所接收的信息;(2)贬低信息来源,它指的是对信息来源持否定态度;(3)正面意见,即同意所接收的信息。大量研究结果表明,持反面意见以及贬低信息来源两种现象是所接收的信息已遭激烈反对的迹象,所以它们对认识不能产生任何影响或者至多产生微不足道的影响。另一方面,正面意见显然是接受与依从的明确标志。

对于营销人员来说,接受阶段发生的反对与排斥现象说明了:消费者是皇帝,他们有权将任何与根深蒂固的自我信念相违背的信息扬弃掉。此外,它再次说明了以市场细分为基础选择传播媒介的重要性。从这个观点出发,选择目标消费者时应该注意尽可能以易于接受本营销信息的消费者或者至少以持中立观点的消费者为重点,才能收到事半功倍的效果。反之,如果盲目传播营销信息。甚至以可能持反对意见的消费者为重点,则将会事倍功半,甚至一事无成。

● 保持阶段

保持是将经过加工的信息输入长期记忆。这里应该指出的是,营销刺激经过一系列的信息处理活动,进入消费者的长期记忆,然而,这并不等于说营销人员可以一劳永逸、高枕无忧了。事实上,营销人员希望传播的信息经过消费者的加工、复述、编码、输入和储存等阶段,很可能出现偏差、误解甚至曲解等现象。为了避免这类现象发生,精明的营销人员总要事先对传播的营销信息进行审查、测试,并通过适当的调研方式及时了解该信息对消费者记忆的真正影响。最常见的方法是让消费者在模拟的现实环境里看到有关的广告,稍后利用问卷式面谈的方式了解

MBA 经典课程

他们所能回忆起来的信息。此外,为了避免记忆消褪现象的发生,营销人员必须通过重播营销信息适时强消费者的记忆,以便他们日后决策时能够回忆起正确的相关信息。

14. 低参预的消费信息处理过程

POINT 核心要点

大部分消费决策是属于低参预类型的,即具有价格低廉、风险小、经常性购买的特点。

● 低参预消费决策的含义

在现实生活中,大部分消费决策是属于低参预类型的,即具有价格低廉、风险小、经常性购买的特点。尽管人们需要消费某种商品,但是实际上选择哪一种牌号并不重要,因此在购买低参预商品时,消费者往往不时改变商品的品牌。在这种情况下,人们并不会主动地有选择地接收并处理相关信息,认识的主要影响发生在购买决策之后而不像在高参预消费决策情况下发生在此之前。于是,信息处理过程的具体程序也形成了一些特点。

通常,注意是偶然的非自愿的,发生在消费者为了其他的原因(娱乐消遣等)才接触到特定的传播媒介的时候。不过,大量事实证明,营销信息,特别是电视广告,能在不对认识过程产生任何影响的情况下被加工处理并储存在长期记忆里。初步的研究结论表明:这类信息主要是在小脑里进行处理,跳过接受阶段以图像形式保存在长期记忆里的。因此,这意味着它属于被动的、低级的学习活动,故有人称之为偶然的学习。在决策时,消费者通常以某种形式的刺激作为冲动购买的提示,在众多类似商品中识别广告宣传的商品。值得注意的是,我们这里使用的动词是识别,而不是回忆。这是因为识别就足以做出“为什么不试用这种品

牌”的购买决定,不必努力回忆广告的具体内容、中心思想等。所以,它是在低参预消费决策过程中启用偶然性学习所得到的适当方法。

这里还应该强调的是,现在许多广告未能使观(听)众了解到商品的品牌。在低参预决策的情况下,我们更应该防止此类事情的发生。如果商品品牌不能给人留下深刻的印象,广告信息完全可能消匿得无影无踪。即使消费者暂时记住了某些情节,也会因为缺乏品牌这一重要的提示物而妨碍了以后的识别。因此我们在营销活动中除了努力树立品牌,宣传品牌外,还可以为广告、商标等设计出一个便于识别的标的物,并在购买现场张贴或悬挂该标的物,以便消费者识别出广告宣传的商品品牌,促成他们做出首次或重复购买的决定。

● 低参预消费决策分析

一般说来,高参预与低参预消费决策在信息处理过程中的其他阶段基本相似。惟一的不同是在低参预的情况下不存在接受阶段,它导致了信息处理过程中更容易发生信息超量的问题。

在低参预消费决策时,消费者通常对搜集相关信息不感兴趣,因此,从广告上获取的信息极其有限,也许仅仅是一或两个要点。此外,尽管人们处理信息的能力有大小,但是所有的信息都面临着有限的信息处理能力与无限的信息的矛盾。这意味着信息处理能力的限制使得消费者无法处理所接受的全部信息,于是便产生了信息超量问题。结果,他们在大量的信息面前无所适从,不知所措,要么推迟或放弃消费决策,要么干脆凭主观印象草率从事,要么仅仅利用一些并不十分理想的信息。

由于存在着信息超量的问题,人们曾试图确定消费者的信息处理量,可惜至今对此问题仍然没有统一的答案。国外消费者团体以及政府有关部门都希望厂商在广告、商品装潢、标签上提供足够的信息,因为他

市场营销

们认为提供更多的购买信息有助于人们做出更明智的消费决策。我国一些厂商在广告信息方面也有多多益善的偏好。殊不知,由于信息超量的因素在起作用,多提供一些信息未必会达到更好的效果。事实上,一份市场调研的结果表明:增加商标上的商品信息量不仅不会为消费者选择最佳商品提供方便,反而会使他们在大量信息面前无所适从。

除了信息超量外,信息也可能会因为大量重复而在众多的干扰氛围中消失。一般说来,商业广告的重播越频繁,其引起消费者注意的能力就越低。当这种情况发生时,人们就会认为某种刺激已经变成习惯性了。它的形成是下述因素相互作用的结果:(1)刺激强度的大小。刺激的强度越小,就越快产生习惯性现象;(2)刺激时间的长短。刺激持续的时间越短,就越不容易导致习惯性现象;(3)理解刺激的难易。掌握刺激的细节越困难,产生习惯性现象的可能性就越小;(4)刺激针对性的强弱。如果广告所含的刺激为某类型的消费者所喜闻乐见,那么,即使不时重播,仍不易发生习惯性现象。

● 广告的注意事项

广告最容易发生习惯性现象。这是因为对于大多数低参预商品来说,人们很难说出一些确实新颖的商品的特性,并据此设计广告的诉求重点。但这不等于说,企业营销人员可以放弃这方面的努力。在广告诉求重点、语言、道具以及场景上不追求新意,重仿不重创,甚至有的刻意追求雷同,人云亦云等是广告宣传上的大忌。几年前我国广告制作上存在着几种奇怪现象:大多数广告单一化,概念化,大同小异,千篇一律。为了纠正这种倾向,下面简要介绍一些为防止信息超量而采用的吸引人们注意力的广告设计方法。这些方法运用得当对于高参预消费信息处理过程也有同样作用。

(1)新颖与对比。这包括种种手法,诸如:①与周围的彩色广告对比,黑白广告里带有特别大的无字画的白色空间,给人一种脱颖而出的感觉;②当货架上所有其他商品在设计、形状和颜色上均相似时,特殊形状的包装也能吸引人们的注意;③在古典音乐节目休息时,由于明显的刺激对比,播音员播送商品广告的声音很可能为听众所注意;④将广告标的物倒置也能吸引观众的注意力。

(2)色彩的运用。在当代社会,人们倾向于在生活的各个领域使用颜色,尤其对创新的颜色所作的反应尤为强烈。在这种趋势下,人们普遍认为颜色能极大地提高广告的宣传效果。这是因为:①色彩能使大多数商品更引人注目,尤其是食品;②色彩可以用来创造一种情调或氛围,如黑色表示忧郁或阴沉,绿色和蓝色表示新鲜或明快等。

(3)广告的篇幅和位置。广告的篇幅越大,其吸引力就越大。不过,一些研究成果表明吸引力的提高幅度只是广告篇幅扩大幅度的平方根,即广告篇幅扩大4倍,吸引人们注意的可能性仅提高2倍。影响广告读者数量的主要因素是广告的内容和表达方式,至于广告位置,对读者数量也有一定的影响。当广告置于与其宣传内容一致的专栏附近时,注意该广告的读行数量最多,例如,在介绍如何减肥的专栏文章旁边刊登有关减肥食品的广告;刊登在杂志封面或前面几页上的广告,可能的读者数量最多。运用广播电视传播媒介时,突然插播的广告比在规定的广告时间里播放的广告更能吸引人们的注意。

15. 消费信息传递过程

POINT 核心要点

信息传递是传达人用某种方法(语言文字、图表符号、色彩声响或动作表情等),通过某种途径(电视、报刊、广告牌、书信或面谈等)与接收人相互沟通消费信息的活动。

● 信息传达人

在消费信息传递过程中,狭义的传达人是工商企业的营销人员,他们是传播信息的内容、方式和途径的决策者,希望用特定的方式去影响目标消费者的购买行为。广义的传达人也可能包括政府机构或官员、消费者团体或亲朋好友等以非盈利目的传播消费信息的团体或个人。尽管他们所传播的信息有时也会受到工商企业促销策略的影响,但都或多或少地反映了各自的立场和观点,具有相对的独立性。

● 关于“译出”

“译出”是传递过程的第一个环节,其主要职能是使传达人的具有寓意的信息变成易为接收人理解的观点和思想。在这一环节里,译出的信息要采用不同的符号、标记或其他形式。以适应不同类型消费者的信息处理能力并满足不同接收人的信息要求。

至于“译出”的方法,营销管理人员既可以客观公正地正面说明自己的商品,也可以实事求是地指示现存的不足之处。一般说来,正面陈述的信息容易获得对公司有利的反应,不过,在个别情况下,反面宣传(如

“本店食物最差”)也可能因唤起接收人的好奇心而收到意想不到的结果。有些消费者更希望能听到正反两方面的意见,这就是为什么美国阿维斯出租汽车公司的广告名言(“我们是二流角色,所以我们会更加努力”)能够成功地从竞争对手那里吸引大量顾客的主要原因之一。此外,促销信息是只限于事实为好,还是应该让接收人了解与事实相关的估计、关系甚至结论?究竟是以告知为主,还是以劝说或提示为主,抑或兼而有之?信息的重点是放在信息的开始部分,还是放在最后?是侧重提出问题,还是将问题的答案置于首位?对于这些问题几乎没有什么规律可循,而应该从经销商品的性质、产品生命周期、竞争企业的促销策略等方面去考虑,具体问题具体分析。例如,使用电热驱蚊器的消费者可能会关心其效能和是否有毒性,有关的广告只需提供问题的答案便可。如金鹿牌蚊香使用“驱蚊用金鹿,高效又无毒”的简语,既解除了用户的疑虑,又容易记忆上口。但是,要想对不知织物柔软剂为何物的消费者介绍柔软剂的性能和优点,还是用“您会洗衣服吗?”的问题唤起潜在消费者的注意,然后再一一说明该产品的用途,效果可能会更佳。

● 信息传播

信息传播是信息传递过程的第二个环节。信息传播可以分为直接传播和间接传播两种形式。在两个人或者两个以上的人之间未通过大众媒介进行的信息传播称为直接的信息传播,其具体形式有当面交谈、电话交谈、函电往来等等;而运用报刊、广播、电视等大众媒介对为数众多和相对分散的对象进行信息传播则属于间接的信息传播。除了信息传播媒介以外,营销人员还必须确定信息传播的时间、地点和必要的重播次数问题,以保证能在目标消费者认为适应的时间和地方接收到他们希望看到或听到的消费信息。

● 信息接收

信息接收是传递过程的第三个环节。这一环节的主要问题是获得向目标消费者传递信息的机会,解决它们的关键是确定那些能够接收并且对某类信息感兴趣的接收入。在采用面谈形式传播信息时,这个问题比较容易解决,因为老练的企业供销员对其客户,商店营业员对顾客,企业人员对参加博览会的厂商、顾客等,都能对实际的接收效果施加较大的影响。而在使用大众媒介传播信息的情况下,传达人对传播信息的执行情况以及实际效果却很难控制。他们只能借助市场细分、大众媒介的选择、广告时间和地点方面的确定和传播效果的测试等营销努力来实现信息传递的预期目标。

● 关于“译入”

信息传递过程的最后一个环节是“译入”。它指的是接收人对耳闻目睹的信息进行处理的过程,即理解与接受。如果传送人和接收人之间处于不能相互理解的状态,“译入”就会变得十分困难。如接收人听不懂译出信息所使用的语言或方式,或者未体验过译出信息所提及的情形(如溜冰、乘飞机旅行、坐过山车等),那么,尽管信息经过了译出、传播和接收,但是由于接收入无法译入或者错误地译入,整个信息传递过程还可能以失败而告终。

译入环节可能出现的问题提醒我们:接收信息不等于接受信息。接受的信息通常与传达人希望传播的信息存在这样或那样的差异,因为,在信息传递过程的每个环节都存在着许多破坏甚至阻碍传递过程顺利进行的干扰因素。例如,在译出环节,译出的信息辞不达意、所采取的方式不妥(在严肃的场合使用了幽默口气);在传播环节,电视图像不清、当

地电视台插播其他电视广告、收音机有噪声、杂志上的印刷错误甚至区域性停电都会影响到信息的正常传播;在接收环节可能出现的问题就更多了,这里仅以电视广告为例作一介绍。最近,美国一家公司对人们收看某一电视节目的情况作了认真的调查。在被调查人中间,40%的人说他们在收看电视节目时经常离开电视机,30%的人说他是边看电视边聊天,10%的人在做家务,9%的人在吃饭,8%的人在阅读,3%的人则在通电话。这些干扰因素对信息传递过程的消极影响是不容忽视的。

在直接信息传递情况下,通过接收人言谈举止或书面文字,传达人可以了解到接收人对信息的反应态度。在必要时可以对原信息进行重复、解释或者修改,从而及时地直接了解到接收信息的实际效果。在间接信息传递的情况下,传达人可以通过广告节目传播前的审查、测试以及事后与接收人交谈等办法来防止“译出”环节上可能出现的错误。在广告正式播出后,传达人可以通过跟踪调查来了解接收人是正确地理解了传达人的意图,是半信半疑、犹豫不决,还是误解了传达人的原意。

16. 消费信息传播媒介

POINT 核心要点

由于消费决策时使用的信息来源因人而异,因商品而异,营销者在选择传播媒介时要认真解决主观认识客观的问题。

● 传播媒介的含义

从营销者或信息传达人的角度来看,传播媒介指的是向目标消费者传达消费信息的各种工具,而从消费者或信息接收人的角度来看,传播媒介又可看做是某种类型的信息来源。在一般情况下,不同的信息来源对消费者的外部信息调查所产生的影响是不同的。由于消费决策时使用的信息来源因人而异、因商品而异,营销者在选择传播媒介时要认真解决主观认识客观的问题。营销者切不可凭主观经验来假设消费者在外部信息调查时所使用的信息来源,而只能运用市场调研的方法来了解实际情况。即使了解到消费者主要通过广告来获取决策所需的信息也还是不够的,因为广告的形式多种多样,而且每种形式的广告里还包括众多可供选择的传播媒介。例如,一份有关消费者在购买家用电器时使用的信息来源的调查结果表明:25%的购买者看到报纸刊登的广告,15%的购买者阅读了杂志广告,7%的购买者从电视广告上获取有关信息,还有7%的购买者是从广播里听到消息的。

● 传播媒介分类

尽管消费者运用的信息来源纷繁复杂,仍可根据信息来源和信息传

递方式两个标准把传播媒介分成四种基本类型,即:口传信息、宣传、人员推销、广告和营业推销(见下表)。

信 息 来 源 信息传递方式	直接传递	间接传递
	口传信息	宣传
非工商企业为主的	口传信息	宣传
工商企业为主的	人员推销	广告、营业推销

● 消费者评估传播媒介的标准

就消费者而言,评估传播媒介相对重要性时使用的标准是可信性和专门性。可信性指所传播的信息的真实性、可靠性和可信赖程度。由于人们常常怀疑推销人员和广告为了工商企业的自身利益而把消费者引入歧途,所以,由第三者写的新闻报道就比工商企业推销员的游说更能令人信服。如果对某种传播媒介没有明显的理由证明它所提供的信息是不完整、不客观和不准确的,则一般可以认为是可信的。当然,仅仅用可信性评估传播媒介是不够的。因为虽然人们都认为亲朋好友更值得信赖,但他们可能缺乏鉴别产品的专门知识和经验,因而其购买意见或建议便不一定可取。这就有必要使用专门性的标准。专门性要求传播的信息内容要科学化、专业化,用行家们所喜闻乐见的术语来表达;它也要求按内行人的做法来传播信息,如请有声望的医学专家介绍有关新药的信息。当传播媒介同时具有可信性和专门性的特点时,它就是比较可靠的传播媒介了。通常,从可靠的传播媒介接收来的信息被认为是客观公正的信息,对消费决策进程具有直接的、决定性的影响,如权威的医学研究机构在《中华医学》杂志上刊登的药物临床使用的研究报告,便能对患者(药物的消费者)的态度乃至购买行为产生重大影响,因此是具有决

市场营销

定性影响的传播媒介。相反,如果广告形式选择不当,如应通过报刊传播的信息却误通过广播进行;或应采用直接传递方式的却误用了间接传递方式,那么它对消费者外部信息调查的影响便极其有限。在日常生活中经常会看到这种现象:播音员用急促的语调念出一连串的信息,时而夹杂着艰涩难懂的科技词汇,使听众难以理解和接受。其实,这类信息应该刊登在相关的报刊或企业的推销材料上,以便消费者通过认真阅读进行比较分析,从中获取有益的决策信息。这种选择不当的传播媒介可看成是不起作用的传播媒介。还有一类是介于上述两者之间的传播媒介,即具有一定影响的传播媒介。它指的是能起某种作用的,如唤起消费需求识别或报导产品属性的传播媒介。

● 选择传播媒介的注意事项

一般说来,广告和宣传的主要作用是提供信息,使人们了解某种商品的供销情况或产品属性。在这种情况下它们仅仅起到告诉的作用。如果广告与宣传所提供的信息与消费者评估标准的形成密切相关,那么,广告和宣传就能改变信息接收人的态度和信念。此时,它们已部分地发挥了决定性的影响。只有当广告提供了商品价格并且当有关商品属于低参预商品时,广告才会产生决定性的影响,促成购买行为的发生。此外,评估商品优劣的宣传报道,尤其是反面宣传(商品质次价高或服务态度恶劣等),也能发挥决定性的影响。

对高参预消费决策来说,广告与宣传只能为消费者提供产品属性、产品设计与造型的信息,让人们形象化地评估产品。在这一方面,印刷的广告也许比广播电视广告更能起作用。持这种观点的人认为阅读与交谈是大脑的功能,为解决问题而思考的活动主要发生在大脑。因此,比较详细的印刷信息对消费者的学习也许能发挥更大的作用。同样,人

员推销也可以比广告与宣传更能起作用。人员推销是通过与一个或多个潜在购买者面谈(也可通过电话交谈),口头传达商品信息以促成交易。这种传递信息的方法可以把信息传给每个购买者,在对话中委婉地有针对性地表示自己的意思。因此,有经验的业务员能对消费决策产生决定性的影响。他们的主要优点是:信息传递快、反馈及时、可以选择面谈对象、可更好地解决顾客的疑虑以及便于营销经理进行企业内部的管理控制。惟一不足的是要投入大量的人力、物力和财力,是代价昂贵的信息传播媒介。

口传信息在高参预消费决策中是具有决定性影响的传播媒介,这是因为名优产品的牌号早已家喻户晓,有口皆碑,几乎成为“最佳选择”的代名词。其次,它比工商企业为主的广告和人员推销更真实可信。因为口传信息并不是为了经济利益,而是为了友谊、互助而传递信息的,主要是由于传达人在某个消费领域具有丰富的专业知识或消费经验可供接收人借鉴。况且信息传递的双方都是消费者,通常彼此熟悉,更容易设身处地、推心置腹地接收人着想。因此,当消费决策涉及的社会、经济和生理风险越高(即越接近高参预的消费决策、决策进程越复杂以及评估标准的主观成分越大)时,消费者就越倾向于依赖参考群体的口传信息进行决策,这种倾向性使得企业营销决策者在传播媒介决策时必须考虑如何先将信息传给目标市场的意见先导者,再通过他们的口传信息在各自的参考群体里扩散,从而有效地影响广大消费者的决策过程。

17. 评估标准分析

POINT 核心要点

评估标准是消费者对某一类型问题的反应所寻求的各种特点。

● 评估标准的性质

概括地说,评估标准可以在类型、数量,以及重要性等几方面存在着差异。

消费者在决策中使用的评估标准的类型是各种各样的,不论是客观上的标准(如产品被限定的成本和所具备的各标准的程度),还是主观上的标准(诸如式样、颜色、声誉,以及品牌与零售商的形象等等)都是不一样的。

在消费者决策过程中所使用的评估标准的数量一般不超过六个。在某些情况下可能会更多一些,这完全取决于所考虑的产品性质。实际上,那些相当简单的产品如牙膏、肥皂、棉纸等,在购买决策中所使用的评估标准是比较少的。另一方面,对于汽车、立体声组合音响、房屋的购买,消费者在购买之前可能就要使用较多的评估标准。

不论评估标准是多是少,它们对消费者的重要性是不一样的,可能有一两个标准其重要性会超过其他所有的标准。虽然我们经常假设产品的价格在牌号选择中是消费者所利用的最基本的评估标准之一,但消费者更强调那些无形的标准。比如在洗发水的选择中,某个消费者可能把头皮屑的控制视为比价格更为重要;而另一个消费者则可能在评估洗发水的时候,就根本不考虑头皮屑控制,而把价格作为衡量产品质量的

标准。

(1)确定消费者使用哪些评估标准。

营销调查人员要想确定消费者在某一特定的产品购买决策过程中使用哪些评估标准,可利用直接的或间接的衡量办法,直接的办法包括询问消费者在某一特定的购买中,他们利用了什么样的信息,或者小组集中调查,了解消费者对产品 and 产品属性的反映。当然,直接的衡量办法是假设消费者能够并愿意提供他们渴望中产品属性的有关资料。然而,直接的提问方式并非总是那么成功的。

间接的衡量办法,不同于直接的办法,它是假设消费者不愿意或不能直接告诉你什么是他们的评估标准。因而你必须使用其他的(即间接的)办法,诸如推测技巧。你可允许消费者指出什么样的标准可能为另外某人所使用。当然,这个“另外某人”实际上很可能就是其本人。这样,我们就间接地确定了消费者所使用的评估标准。

(2)确定消费者如何对有关品牌执行特定的评估标准进行判断。

有各种可行的办法用以衡量消费者对有关品牌执行特定的评估标准的判断,包括按等级顺序排列法、语义差别排列法、斯特伯乐排列法、利克特排列法等等。其中,语义差别排列法可能是最广泛使用的技巧。

语义差别所列入的每一个评估标准都是按该标准的执行情况的两个极端加以排列的,即快与慢、贵与便宜等等。

卡农 AE—1 型相机的例子可以帮助我们来分析这个问题。

调查人员要求消费者根据自己的判断指出最能反映该相机对所列标准的执行程度,并在相应的空格做上记号。从下面例子可以看出消费者对卡农 AE—1 型相机的评估结果是价钱很贵,但镜头质量极其优良,机身还比较轻,上胶卷易难一般(如下表所示)。

卡农 AE—1 型相机评估表

市场营销

		×						
贵	——	——	——	——	——	——	——	便宜
	×							
高质量镜头	——	——	——	——	——	——	——	低质量镜头
	×							
重	——	——	——	——	——	——	——	轻
上胶卷容易	——	——	——	——	——	——	——	上胶卷难
	极端	非常	有点	一般	有点	非常	极端	

(3)确定评估标准的相对重要性。

衡量有关评估标准的重要性,同样也可以通过直接的或间接的方法加以衡量。数量排列是直接衡量最经常采用的方法之一。采用这种方法是给消费者 100 点,要求他们按每一评估标准的重要性加以分配。比如,衡量洗发剂标准的重要性,100 点常数量可按以下方式加以排列:

评估标准	重要性(以点分配)
单价	20
减少表面张力	0
去污能力	40
在中硬水中的发泡能力	30
PH	10
	<u>100</u>

直接衡量的办法存在一个主要问题,就是人们可能对重要的标准没有给予相应的适当的比重,而对那些不是很重要的标准却多给了比重。

衡量评估标准的相对重要性,现在逐渐流行使用间接的办法,即综合分析的方法。采用这种方法,必须向消费者提供潜在评估标准不一样的一组产品或产品说明书,消费者按他们对这些产品的总的喜欢程度,对这些产品加以顺序排列。然后电子计算机程序按产品的不同属性对消费者的喜爱程度加以分析,所得出的数字便反映每一属性的重要性程度如何。

18. 个人判断与评估标准

POINT 核心要点

直接判断通常可适用于许多评估标准，诸如价格、颜色、味道等等。有关直接判断的主要问题就是要看人们在对各种品牌的评估标准的执行情况这个问题上能否予以正确的评价。

● 个人判断的精确性

一般说来，消费者是不能恰如其分地判断竞争品牌对诸如质量或耐用性这种复杂的评估标准的执行情况。但对于比较直截了当的标准，大多数消费者是能够作出比较精确的判断。

一个人能够辨别相似的刺激的能力叫做“感觉差异”，如辨别出立体声音响组合的音质不同，食品的味道不一样，相片的清晰度有差异等等。一种品牌之所以区别于其他品牌的那些被人注意的最低限度的差异可称为“最小感觉差异”。营销人员为了寻求他们的品牌与竞争者的品牌之间存在着一种值得推广的机能上的差异，则必须想方设法超越“最小感觉差异”，以便改善或加强对消费者注意力的影响。但从另一方面来说，虽然产品的某一特征改变了，但却没有引起消费者看法的任何改变，这就是说该产品还没有超越“最小感觉差异”。产品的原有属性的水平越高，要想使人们注意到产品有所变化，该属性所做的变化就要越大。因此，在黑面包中稍微多加一点盐是无法与竞争者的面包明显相区别的。除非竞争者的黑面包不含或含非常少的盐。

营销人员早已对味道方面的感觉差异特别感兴趣，他们认为大多数

市场营销

的消费者仍然以味道作为他们对食品、饮料、香烟等有关产品的评估标准。但是,总的说来,决定一个品牌成功与否(当然,除非该品牌非常出众),准确的味道判断只起微小的作用。比如,在一次可口可乐与皮朴西可乐、皇冠牌饮料进行比较尝试中,有 79 位消费者试喝四次,其中有二次以上不能辨别出可口可乐的竟达 60 人之多。类似的结果在香烟、啤酒、以及阿斯匹林等产品的测试比较中均有报道。有关这方面的研究认为真正的味道特征没有产品形象重要。让我们回顾一下啤酒、软饮料等产品的广告,大多数这类广告主要注重于产品的形象和非机能方面的特征(如“马尔波罗男士”或者“皮朴西的创业史”)。然而,这也能在某种程度上说明为何该品牌的味道会胜过竞争者的品牌。

● 代指标的使用

消费者经常利用可察觉的属性来表示该产品不易察觉的属性。比如,我们大多用价格作为某些产品质量的象征。某一属性用以表示另一属性即为所谓的代指标。

价格能影响人们对服装、收音机、啤酒、地毯以及无数的其他产品的质量的想法,而且这种影响力是很大的。但有可能按营销人员所预料的那样,由于明显的产品差异、消费者对产品的试用、以及产品信息的增加,价格的这种影响力也会下降。另外,消费者经常把品牌或品牌信誉作为产品质量的代指标。人们发现有时除了品牌或品牌信誉之外别无其他信息可以利用,此时品牌或品牌信誉就会取代价格而成为重要的影响力。商店形象、包装装潢以及颜色等同样能影响消费者对产品质量的看法。

代指标除了用以表示产品的质量以外,还可以用来表示产品的其他属性。比如,带颜色的冰淇淋能影响人们对冰淇淋风味的概念;带颜色的液体清洁剂能表示温和的象征等等。

● 营销反应

营销人员对人们在判断评估标准的时候所具有的能力和他们会使用代指标的倾向是有所认识和反应的。例如,大多数的新消费品在投入市场以前都经过对抗竞争者的盲点测试。所谓的盲点测试是指在测试时不让消费者知道产品的牌名。“同意”牌洗发剂直到进行盲点测试表明消费者对该产品的偏爱超过目标竞争者以后才投入市场。这种测试方法使得营销人员能够评估该产品的机能特征,以及确定是否已经具有超越某一特定竞争者的最小感觉差异。

营销人员同样可以直接利用代指标。如“货真价实”、“一分钱一分货、好货不便宜。”这样的广告就是明显地企图利用许多消费者所相信的价格与质量的关系。营销人员为了强调牛奶制品含有丰富的味道就要把冰淇淋做成白色以外的其他颜色,为了表示调味汁的热辛辣味就应该做成红色的。营销人员还可以利用许多方式把品牌作为质量的代表,但是如果碰到已在市场上树立了良好信誉的竞争者,那么光品牌就很难使消费者相信他们的产品与竞争者的产品一样好,或者超过竞争者的产品。在一次测试中,一种不出名的品牌的加法器与另一种名牌的加法器一起同时以三种方式向一定数量的用户推销:(1)都去掉标签;(2)各自用自己的标签;(3)互相调换标签。在盲点测试中(即第一种),不出名的品牌略强于名牌。

在第二种方式的测试中,不出名品牌略次于名牌。最后在调换标签测试中,不出名品牌的产品远胜过名牌品。

利用盲点测试的结果来做广告不是惟一的对付名牌竞争者的一种方式。恰当的定价、良好的包装、卓越的推广和分销也能建立起优质形象。然而上述的探讨只是对代指标作用的非常直接的认识,以及对如何利用这方面的知识的略述。

19. 消费者决策原则

POINT 核心要点

消费者购买何种产品、何种型号,主要取决于他所利用的决策原则。

● 单因素分离的决策原则

单因素分离的决策原则或选择方式的利用是发生在只用一个单一的评估标准来挑选品牌。这就是说,消费者以一种属性来衡量所有的品牌,而后挑选其中最满意的一个。

消费者还经常以价格为标准对选择圈内的品牌进行挑选。然而,消费者更经常使用的是多因素联系的方式来作购买决策。

● 多因素联系的决策原则

多因素联系的决策原则经常结合其他原则加以使用,但在某些情况下,它也可以单独用作品牌的挑选。多因素联系的挑选原则规定每一评估标准的最低限度的要求,没有达到这些最低要求的任何品牌都将不予进一步考虑。

由于我们处理信息的能力有限,而多因素联系的原则对此则是有其特殊的作用。因为它首先抛弃了一批不予进一步考虑的那些没有达到最低标准的品牌,从而使信息处理的规模缩小了。这在购买房屋或租房的交易中经常出现。比如,那些超出消费者所考虑的价格范围、所喜欢的地理位置或所希望具有的特征的房子都将被排除在进一步信息调查

的范围之外。

● 词典编辑法的决策原则

词典编辑法决策原则实际上是单因素分离决策原则的扩展。它允许在需要的时候增加评估标准。这就是说当消费者用他认为最重要的评估标准进行挑选还不能挑选出一个品牌的时候,可利用第二个最重要的评估标准继续进行挑选。如果这样还不能达到目的,那么可按评估标准的重要性次序相应地继续下去。

比如,假设某一消费者在挑选洗发水的时候认为“减少头皮张力”为最重要的评估标准,“去污能力”为第二重要标准,而“单价”为第三重要标准等等。再比如,你认为镜头质量是最重要的标准,上胶卷容易为第二重要标准,相机重量为第三重要标准,价钱第四。那么,按照词典编辑法决策原则,你要挑选哪一种品牌的相机?

● 从各方面来排除的决策原则

从各方面来排除的决策原则有点类似于多因素联系与词典编辑法相结合的决策原则。

根据这一原则,就是要排除那些不具备所规定的评估标准的最低限度要求的品牌;另外,如果所有考虑中的品牌都具有某一评估标准的最低限度要求,那么这一标准也要去掉。因为这种无差别的衡量对选择过程毫无用处。比如在购买新汽车的决策中,如果采用这一原则,消费者可能首先确定把自动变速作为选择标准的最低要求,这样就排除了所有那些不具备这一特征的汽车。对挑剩的品牌再以第二个选择标准(如 20 万元的价格限度)加以衡量,这样,所有那些超过这一价格的汽车又被排除掉了。以此类推,不断地以不同的选择标准加以衡量,不断排除一批

市场营销

品牌直到剩下最后一个品牌为止。最后这个品牌所具有的独一无二的特征又叫做“关键性的属性”，即这一特征是所有的其他品牌所没有的。因此，“关键性属性”在品牌选择中起决定性作用。对厂商的营销策略来说，要辨别出这样的属性的重要性是不言而喻的。比如，商店的位置和价格已经表明是挑选食品店的关键性属性，服装的价格、花色品种和质量是挑选时装店的关键性属性。

虽然这一决策原则与词典编辑法决策原则密切相关，也是根据所要求的特征对有关品牌进行不断的排除。但这种排除并不是按属性的重要性程度排列的次序进行的。这里在品牌挑选过程的每一阶段对所考虑的任何属性给予同等的机会。这一决策原则的一个重要特征就是评估标准的重要性在品牌挑选中并不发挥主要作用。因此，某一品牌所单独具有的关键性属性有时也可能不是那么有意义。

● 互为补偿的决策原则

前面所讨论的四种决策原则都是不可互为补偿的决策原则。因为某一评估标准所具有的很好的特征不能用来补偿另一评估标准所具有的很差的特征。有时，消费者在品牌挑选决策中可能希望把某一产品所具有的非常好的与比较差的某些特征加以平均看待。以决定对整个的品牌偏爱程度。因此，互为补偿的决策原则意味着消费者对有关的评估标准的判断所得的总分最高的那个品牌将被选中。

● 决策原则的营销适用性

如有可能，营销管理人员应该对目标市场上消费者已经使用的那些决策原则加以足够的注视，这是很重要的。假设对于一批潜在的相机购买者来说，相机的镜头质量被视为最重要的，而价格被排为第二位；如果

这批消费者当中大多数人是使用词典编辑法或单因素分离的决策原则，那么厂商就必须想方设法使自己的照相机的镜头质量超过竞争者。如果大多数消费者是采用互为补偿的模式，那么相机镜头的质量就是比竞争对手的稍微差一点，如果能从低价中得到平衡，同样可以取胜。目标市场对考虑中的产品所采用的决策原则的类型，不仅能影响产品的设计，同时会影响广告信息的性质与数量，针对多因素联系的决策原则的广告就要包括一切有关的属性；而针对词典编辑法原则的广告则强调最重要的属性。

20. 无决策购买

POINT 核心要点

在消费各个层次上,从总体预算分配到个别品牌的选择,大多数消费者事实上并不进行方案的评价,因而也不进行决策。

● 无决策购买的含义

1979年奥沙维斯基和格兰布伊斯(Olshavsky and Granbois)发表了一篇题为《消费者决策——事实还是虚构?》的有影响的论文。他们提供了对消费者行为的购买前阶段的综合研究成果并得出结论,在许多情形下,信息收集和备选方案的评价这些购买前阶段是不存在的。与简单地将常规的重复性行为看做对某些较长的评价过程的早期阶段加以应用得到的结果相比,他们的讨论要深入得多。他们推断,在消费各个层次,从总体预算分配到个别品牌的选择,大多数消费者事实上并不进行方案的评价,因而也不进行决策。重要的是应该认识到,他们提供的证据涉及广泛的消费行为状态,包括和各种支出项目的收入分配有关的战略消费决策、零售商店的选择,以及从家具和家庭用品到杂货项目的产品范围。因而,无决策购买并不能看作是个别的行为。

● 无决策购买分析

消费者没有任何明显的决策过程而进行购买的观点,与20世纪80年代其他几个对消费者理论的重要贡献相一致。例如,萨冯克和马库斯曾经强调过在消费者偏好形成中与认知因素相对的影响因素。正如克

拉格曼(Krugman)在有关低度介入和被动学习的首篇论文中指出的,这是一个强调人们如何通过重复性的暴露而进行学习的方法。对产品的熟悉对于不带任何原始的认知判断的偏好形成十分重要。这一观点的最好例证是,尽管最初有厌恶的反应,但墨西哥儿童对食物中的辣椒有强烈的偏好。

无决策的消费者购买的思想同样反映在被称为消费者行为的“体验”的方法上。体验的方法的重点放在消费的象征性质上,消费者行为被认为主要是享乐及面向愉快和情绪方面,而不是与分析的、逻辑的问题解决相联系。

● 无决策购买观点导入

引入这一观点的结果是消费者行为变得更加富于变化,对其探索也结合了更多的与仅仅关注购买过程相对的消费方面的研究内容。这在应用营销学上是一个进步。虽然对营销者而言,了解获得产品及服务的过程永远是重要的,但是产品与消费者需求的长期适应已建立在对消费者追求的利益及产品实际被使用的方式的全面理解之上。韦尔斯关于当前消费者行为研究状态的一篇有争议的论文回顾了由约翰·安德特(Johan Amdt)提出的消费者研究的一种分类。这种分类的根据是决策过程从问题识别到消费后行为的五个阶段,以及决策问题的重要性。需要考虑的问题重要性有以下四种:

(1)战略产品的获取。这些项目具有“改变生活”的效果。比如,一个新家,一个新添的孩子,或者为找工作而接受的教育。

(2)主要预算分析决策。这是指在重要的产品或服务群中进行资源分配。例如,在度假和一个新的厨房之间进行选择。

(3)一般产品或服务决策,或者在产品或服务群中的特定购买。例

如,在固定式烤箱和活动式灶具之间进行选择。

(4)对个别品牌的不同选择。

1. 产业市场与产业用品分类

POINT 核心要点

产业市场又叫生产者市场或工业市场,是由那些购买货物和劳务,并用来生产其他货物和劳务,以出售、出租给其他人的个人或组织构成。

● 产业市场的构成

一般认为,产业市场主要由以下产业组成:农业、林业、渔业、采矿业、制造业、建筑业、运输业、通讯业、公用事业、银行业、金融业、保险业和服务业等。与向最终消费者销售产品相比,对产业用户的销售,要涉及更多的资金流动及商品项目。比如,就服装的生产与销售来说,首先需要农民将生产的棉花卖给纺织厂,纺织厂生产的坯布再卖给印染厂,印染企业加工过的布再卖给服装生产商,而生产的服装又需依次经过批发商、零售商,最终才到达消费者。生产和销售链条上的每一环节都需要购买许多商品和服务,这就说明了生产者的购买要远多于消费者的购买。

● 产业用品分类

对产业用品的分类方法很多,但一般可分为三大类:

(1) 进入成品的物品

原材料包括农产品(例如谷物、棉花、家畜、水果及蔬菜)、海产品(例如鱼类)、林产品(例如木材)和矿产品(例如原油、铁砂),这些原材料处

市场营销

于生产过程的起点。加工过的材料,例如化工产品是由空气、石油和煤等原材料制成的。钢材、水泥、电缆等也是加工过的材料。

加工过的材料的等级和规格一般都是标准化的,它们是很多生产活动的基础材料。企业通常将这些基础材料和原材料汇总在“原材料”这个项目下,逐日计算它的消耗量。“原材料”供应商主要靠提供服务来进行竞争,用户是根据这些服务的贡献来选择购买的。适时地供应和质量规格符合标准是十分重要的,因为不能及时交货或质量规格不合标准,容易造成用户生产经营活动的中断。

零部件是经过加工已完工并将成为用户成品的一个组成部分的工业用品,如紧固件、铸件、轮胎、油泵、仪表、仪器、半导体、电容器、集成电路、小型电机、玻璃制品及其他各种主机配套件等。

(2)间接进入成品的物品

建筑物及土地权是指厂房、办公室等建筑物及其附属设备的设计、建造、安装和土地使用权等。

重型设备通常是为用户的需要而特别设计和制造的工业用品,如机床、发动机、汽轮机、升降机、压力机等。建筑物和重型设备这些固定资产需要使用一定年限,有一定的折旧期限,购买整套设施和主要设备所需资金通常是借入的。

轻型设备是指购价低、使用寿命短的小型设备,例如电动和手工的小工具、小电机、夹具、模具等。这些工业用品通常具有统一的规格和外形,比较容易从几家互相竞争的供应商那里买到。购买轻型设备的资金可以从企业的经营资金中支付,以全价计入当年的经营管理费用项目内,也可以计提折旧,按使用年限分期摊销。

维护、修理和经营用品是维持企业正常经营所消耗的、不构成产品实体的物品,例如链条、锯片、砂轮和其他磨具、润滑油、切削用油、燃料、

清洁用具、纸张和各种办公用品等。

(3)无形产品——服务

服务虽然可以与产品实体一起购买,但它本身却是属于无形的产品。例如,某项服务合同是某项设备购买合同的一个组成部分,用户是与购买设备一起购买无形的产品服务的。服务的项目是很广泛的,如建筑物的维修服务、运输公司的运输服务、广告公司的广告服务、市场营销调查机构的服务、数据处理服务、审计服务、各种咨询服务(包括设计和企业管理咨询服务)、财产保险服务、银行业务及其他金融服务,等等。对于许多组织来说,服务项目的费用往往是很可观的数字。因此,经营无形的产品服务和经营有形的产品是同样重要的。但是,服务的无形性这个特点,增加了服务销售与购买的复杂性。服务的规格标准很难正确确定,保证服务质量往往是一个难题。因为服务质量通常取决于服务人员,不仅取决于服务人员的技术熟练程度,而且还取决于服务人员的服务态度和其他个性特点。因此,加强对服务人员的管理(包括制定培训制度、监督制度和控制制度),在服务销售中显得十分重要。

2. 产业市场的特点

POINT 核心要点

把握产业市场的特点,是企业进行产业市场研究的关键所在。产业市场的特点主要包括以下 9 项内容,本节将逐项进行论述。

● 产业市场和消费者市场的比较

产业市场和消费者市场相比较,产业市场上购买者的数量较少,购买规模较大。

在消费者市场上,购买者是个人或家庭,购买者必然为数众多、规模很小。在产业市场上,购买者绝大多数都是公司企业,购买者数目必然比消费者市场少得多,购买者的规模也必然大得多。而且,由于生产的集中,许多行业的产业市场都由少数几家或一家大企业的大买主所垄断。例如,美国固特异轮胎公司在产业市场上的购买者主要是美国的四大汽车公司。

● 产业市场的购买者往往集中在少数地区

例如,美国半数以上的产业购买者都集中在纽约、加利福尼亚、宾夕法尼亚、伊利诺斯、俄亥俄、新泽西和密执安这 7 个州。而在我国,东南沿海地区集中了我国大部分的产业购买者。而对于农产品,由于其产地相对集中,则决定了其产业购买者也集中。如我国烟草的主要产地在云南、贵州,则其购买者也相对集中于这一地区。

● 产业市场的需求是“派生需求”

产业购买者对产业用品的需求,归根到底是从消费者对消费品的需求派生而出的。如以服装为例,消费者对服装的需求,他们对服装的购买是其他各项购买得以发生的条件。如果消费者不需要服装,那么零售商、批发商、服装厂、印染厂、纺织厂的需求都无法存在。

● 产业市场的需求缺乏弹性

在产业市场上,产业购买者对产业用品和劳务的需求受价格变化影响不大。如果布匹的价格下降,服装厂不会购买更多的布;反之,即使布的价格上升,服装厂也不会减少购买。这种缺乏弹性的需求在短期内尤为如此,因为生产者在短期内无法对其生产方法做重大改进。此外,如果原材料的价格很小,这种原料成本在制成品的整个成本中占的比重很小,那么这种原材料的需求也缺乏弹性。例如,假设衣服扣子的价格上涨了,不会影响扣子的需求水平。

● 产业市场的需求是波动的需求

产业购买者对于产业用品和劳务的需求比消费者的需求更容易发生变化。工厂设备等资本货物的行情波动会加速原料的行情波动。而且,由于产业市场的需求是派生需求,消费者需求的少量增加能导致产业购买者需求的大量增加。有时消费者的需求只增减 10%,就能使下期产业购买者需求出现 200% 的增减。因为产业市场的需求变化很大,所以生产产业用品的企业往往实行多角化经营,尽可能增加产品品种,扩大企业经营范围,以减少风险。

● 产业市场的购买通常是由专业人员进行的

由于产业用品特别是主要设备的技术性强,企业通常都选择经过训练的、内行的专业人员负责采购工作。企业采购主要设备的工作较复杂,通常由若干技术专家和最高管理当局组成采购委员会领导采购工作。

● 直接购买

产业购买者往往向生产者直接采购所需产业用品(特别是那些单价高、有高度技术性的机器设备),而不通过中间商采购。

● 互惠

在发达国家,产业购买者往往这样选择供应商:“你买我的产品,我就买你的产品。”这种习惯的做法叫互惠。互惠有时表现为三角形或多角形。例如,假设有 A、B、C 三家公司,C 是 A 的顾客,A 就可能提出这种互惠条件:如果 B 购买 C 的产品,A 就购买 B 的产品。

● 产业购买者往往通过租赁方式取得产业用品

机器设备、车辆、飞机等产业用品单价高,通常用户需要融资才能购买,而且技术设备更新快,因此近 30 多年来发达国家公司需要的机器设备等有越来越大的部分不采取完全购买方式,而是通过租赁方式取得。目前这些国家的主要租赁形式有 7 种:(1)卖而后租。(2)服务性租赁。(3)金融租赁。(4)综合租赁。(5)杠杆租赁。(6)供货者租赁。(7)卖主租赁。

3. 产业市场营销与消费品市场营销的区别

POINT 核心要点

产业用品市场营销与消费品市场营销的重要区别在于：产业市场通常是根据用户的特点而不是根据产品的特点来划分的。

● 产品要求的严格性

这主要是因为产业用品用户需要的是能解决生产过程中复杂的技术问题的产品，对每一种产品都有严格的特定的规格标准要求。在这方面它与消费品的需求有很大的区别。一个消费者，他如果没有找到某一品牌的牙膏，也许他买到别的品牌的牙膏也就满足了。同样是这个人，当他成为一个产业用品购买者时，如果他要购买的是某种特定规格的零件，那他就不会去买哪怕是相差分毫的其他规格的零件。为了适应产业用品要求的这种严格性，就要求产业用品的供应者具有更大的灵活多样性。就是说，产业用品市场营销应当严格选择市场，应当适应市场各种各样的特定需求，应当把产品的型式看成是可变的而不是不可变的，各种产品的设计和生产计划的安排都应当严格地为用户着想，应当想到用户购买这一产品时能得到的全部好处是什么，不仅包括产品性能方面的好处，而且还包括技术帮助、售后服务、供应的可靠性以及买卖双方之间的人员关系和技术关系等等。

● 营销效果的综合性

产业用品市场营销区别于消费品市场营销的另一个表现，就在于产

市场营销

业用品市场营销的效果在很大程度上取决于企业的许多职能部门的共同努力,尤其是制造部门、研究与开发部门、存货部门和技术部门。因此,产业用品市场营销要求企业所有部门都具有面向顾客的指导思想,所有市场营销决策都要根据确切了解的顾客需求来制定。

● 买卖双方的依赖性

产业用品市场营销区别于消费品市场营销还有一个表现,就是买卖双方之间的互相依赖性,不仅供应商依赖于购买者的需求,而且购买者对供应商的依赖也是很大的。例如保证供应原材料、零部件,不断供应维修用配件和主要设备的技术修理服务,有效的定货、装运与交货,通常还有放宽的信贷条件,等等。在消费品市场上,买卖双方的关系通常在销售完成时也就结束了。但在产业用品市场上,实现销售(即达成交易),仅仅是及时的连续供应过程中的一个点,但却是十分重要的一个点,所以大多数企业都要把这个点的数字记下来。在消费品市场上,交易过程通常并不需要更多的谈判,而是在讨价还价中成交,是在多少有点“不友好”的争执的情况下成交的。但在产业用品市场上,买卖双方进行协商谈判往往是买卖双方关系中最常见的一种形式,而且双方都致力于建立友好的关系。

● 购买程序的复杂性

产业用品市场营销的第四个显著特点,是购买程序要比消费品市场的购买程序复杂得多。对于任何一个供应商来说,产业用品用户的数目比消费品顾客的数目少,而每次的交易额却大得多。在消费品市场上,购买消费品一般是一次性的,购买程序一般是比较简单的,即使购买单位是一个家庭而不是一个消费者,其购买行为的复杂性也永远达不到工

业用品购买程序那样复杂的程度。在工业用品市场上,有各种不同类别的购买,例如简单的重复购买、修正的重复购买和新的购买等。工业用品购买决策程序的复杂性,取决于购买本身的重要程度和购买数量。购买的东西愈重要愈复杂,制定购买决策所需的时间就愈长,参加决策的人数也愈多,因为决策制定者所需资料的数量和购买机构所采用的购买准则也愈多。

4. 购买类别的划分

POINT 核心要点

根据购买的对象,制定购买决策所需的时间以及参加决策的人数,可以把产业用品的购买分成三种:简单重购、修正重购和重新购买。

● 简单重购

就是从原先的销售商那里购买以前已经买过的东西,购买的项目很少有变化。而采购人员只是根据过去销售商是否满足本企业需要和是否对销售商满意而对数量和供货单位略加调整。

● 修正重购

就是对以前购买过的某些东西的购买,但需调查了解有关供应来源和购买条件的资料。因此,企业购买原材料时就可以要求几个销售商报价,或电告几个重要的销售商,要求他们提供有关其产品的资料。

● 新的购买

就是对以前没有购买过的东西的购买。要经过从需要的确认,到确定所需物品的特性和数量,拟定指导购买的详细规格等购买决策程序的所有阶段。在这种较为复杂的购买决策中,购买程序的前面几个阶段相对来说比较重要;而后面几个阶段则对简单重复购买和修正的重复购买比较重要。在新的购买中,购买者以往的经验没有多大用处,他必须关

MBA 经典课程

心购买目的、确定重要的供应来源和制定评价各种供应来源的准则和资料。

5. 购买过程的价值分析

POINT 核心要点

价值分析就是根据购买的产品所能完成的功能及这一功能的经济价值来分析这一产品和能够完成这一功能的其他不同的方法。

● 价值分析的内涵

价值分析就是根据购买的产品所能完成的功能及这一功能的经济价值来分析这一产品和能够完成这一功能的其他不同的方法。价值分析的目的在于保持产品必要的可获量和产品可靠性的前提下,尽可能地降低费用。换句话说,价值分析的目的在于确定“最佳的购买”。价值分析包括设计分析和价格分析两个方面。价值分析从检查产品的设计开始,也就是从它所执行的功能开始。根据产品的种类,这种分析可以由购买机构的成员来完成,也可以由其他部门的专业人员来进行更详细的分析。

● 价值分析过程中的问题

在价值分析过程中可以提出许多问题,还可以有许多衡量尺度。不过,还应补充一点,价值分析除了设计方面的尺度以外,还应考虑这种产品在生产过程中是如何使用的或在其他加工过程中(例如在维修中)是如何使用的。同样,存货费用和其他存货管理问题也应加以考虑。价值分析作为一项有组织的活动,有可能使购买部门与其他部门发生直接冲突,因为这些部门希望增加产品的特性而这些特性却超过了购买分析所

得出的基本功能。例如,设计工程师往往倾向于要求较高的产品可靠性而不是增加产品的特殊性能以扩大产品的吸引力。同样,企业中的市场销售人员却主张提高产品的艺术价值。这样做可以提高顾客的兴趣,但是并不具有某种功能的实际作用。

● 价值分析的要点

价值分析显然是一种要求有高度创造性的活动。有些人主张在这种方法中应用创造性的模拟技术,如发表独创性意见。价值分析的基础是查明执行一种产品功能的新方法,这要求打破传统的想法。价值分析是很花费时间的,并且要求艰苦地工作。但是这种方法对于分析人员集中分析那些大量使用的产品,或分析产品的主要成本项目,或查明有某种意义的改进机会,是很有意义的。最后,价值分析的成功与否取决于中间销售者的反应和他们是否愿意满足顾客需要的愿望。供应商应是所有正在进行的价值分析计划的一个重要参与者。

6. 产品自制或外购决策

POINT 核心要点

对于种类繁多的产品,购买机构应作出决定:是自己生产这种产品还是从销售商那里购买这种产品。

● 成本和价格因素

在自制或购买决策中,成本和价格通常是最重要的因素。当然还要考虑许多其他因素。供应商所在行业的竞争情况就是需要考虑的一个重要因素。如果这种产品只有一个供应来源,企业就必须确定自制而不是购买。这对于保证可获性和价格都有意义。制造这种产品所需专业人员的水平往往是一个需要考虑的重要条件。

● 供应商的可靠性

决定自制还是外购,除了适宜的成本条件外,还有许多其他因素。供应商的可靠性是头等重要的。此外,还有购买企业是否有多余的生产能力,重要的供应商是否具备应有的技术条件等。为了对抗竞争中的仿制产品,有必要进行产品价格的设计;或为了保持必要的产品质量标准,也必须自制。但是在自制或外购的分析中,一项真正的风险是难以确实地估计自制产品的真正成本(包括增值成本)的。确定自制会引起卖主的不良反应,可能影响购买公司的其他产品,以及由于自制需要增加生产能力和储存能力所需的基本投资费用。

● 供应商的技术知识

即使公司自己具有生产能力,也考虑了适宜的成本条件,但为了获得供应商的技术知识,为了不断提高产品的研究能力,也可以决定外购。此外,外购理由还可能由于供应商的货色齐全和购买者的偏爱,喜欢从同一来源购买整套产品。例如,某日用化学触媒剂购买者,他可以从一家全国著名的供应商那里按多少高于市场最低售货起点的价格购买,以获得该供应商良好的化学专业知识和有特点的产品。

7. 拟定需要量计划

POINT 核心要点

拟定主要投资项目和主要原材料,零部件和供应品的采购计划是一项重要的购买管理职能。

● 拟定需要量计划的必要性

外界环境不断增加的不确定性,社会经济状况和主要原材料的可获性是迫使企业拟定更好的物资需要量策略计划的重要原因。负责这项工作的分析人员必须注视企业的未来需要量、相应的生产计划和新产品开发。分析人员还必须力求预测可能的市场动向,因为它既影响可获量,也影响价格。

● 计划分析的结果

进行这种分析的一个结果,就是要做出是投机购买主要物品还是提前购买主要物品的决定。投机购买就是在没有任何确定使用这种物品的计划的情况下,预计到这种物品的价格要上涨而决定的购买。提前购买就是比平常需要量大的购买,即预计将有一种明显的需要和预计要涨价或缺货时而提前进行的购买。提前购买还有已知原材料费用的好处。可以作为制定价格决策的基础,并使企业有能力对购买企业的顾客作出保证。

● 拟定需要量计划的好处

购买企业仔细拟定物资需要量计划有许多好处。最突出的好处是较低的购买成本和更加有效的购买程序(从而获得较低的行政管理费用),此外还有不间断地供应、稳定的质量和良好的供应关系等好处。不太明显的好处有:拟定购买计划本身就是一项提高购买人员业务的优良的培训措施,可以提高购买人员的分析和记录的能力。这有助于提高专门的购买管理机构的职能。

8. 企业优势与弱点分析

POINT 核心要点

策略规划的编制是要确定企业的能力,并使之适应环境变化带来的机会。编制企业的策略规划应从分析优势与弱点开始。

● 分析的必要性

编制企业的策略规划应从分析优势与弱点开始。企业生产和管理的各个领域都需要进行分析,包括组织机构、财力状况、技术力量、厂址、技术、机器设备、人事管理、分销方寸、与分销商的关系、销售人员队伍、企业和产品的声誉、客户及客户忠诚、成本、广告以及促销方式等等。竞争企业的各项参考资料可以作为对比的基础,但分析优势和弱点必须依据一定的标准。

● 分析过程中的问题

鉴别策略上、管理上和经营上的弱点比调查企业的优势要困难得多。指出企业弱点的人常常处于被谴责的地位。责任经理往往否认其所管辖的部门存在问题;即使承认,他也会说将被改正,这是一种实际情况。对于企业的弱点,必须具体指出哪个市场或哪种产品处于不利的地位,因为常常是当一种产品——市场组合处于优势时,可能相对地降低了另一种产品——市场组合的地位。例如,在竞争者激烈的价格竞争和强大的销售促进活动面前,产品质量很高反而可能成为一个弱点。另外,策略上的弱点又往往由于缺乏一些分析评价的技术(如缺乏对广告

和销售促进活动的分析评价技术)而很难确定。同时,也难以精确地确定究竟缺乏哪些分析评价技术。而且,即使有了这些技术,企业管理部门是否愿意采纳和运用也还存在问题。

● 编制规划的目的

编制策略规划的目的在于最大限度地发扬企业的优势和把弱点限制到最低的程度,但是这并不意味着弱点必须迁就,而新的优势可以不去寻求。编制策略规划的中心问题是要尽可能有效地使用企业的各项资源。很清楚,分析企业的优势和弱点的目的之一,就是要在一定范围内合理调配企业的资源,以加强企业的生产能力。

9. 确定企业的优势

POINT 核心要点

企业的突出优势表现在把它的市场营销工作集中于顾客服务和满足顾客的特殊需求上,也就是表现在为满足顾客的需求向他们提供相应的产品上。

● 企业突出优势的获得

企业的突出优势可以从企业生产经营的各个环节,例如研究与开发、工程技术、生产、市场营销或分销渠道等方面求得;也可以从生产经营过程中各种因素的相互配合中求得。企业的突出优势是指企业所具有的一系列的能力,并把它转化成为与竞争企业非常不同的、对顾客来说是十分重要的产品 and 市场策略。

企业的突出优势表现在把它的市场营销工作集中于为顾客服务和满足顾客的特殊需求上,也就是表现在为满足顾客的需求向他们提供相应的产品上。这常常可用这样一句简单问话来表示:“我们从事的是什么业务?”对这句话的简单回答就是:满足顾客的需求。

● 确定企业优势的实质

确定企业突出优势的实质是要把企业的经营重点转向顾客。这本是市场营销原理的核心问题。

对任何一位市场营销经理来说,评价他的企业,特别是用顾客的眼光评价企业的产品,是件十分有意义的工作。产品是为了顾客而生产

的,是为了购买者的需求而生产的,不是为了销售者销售而生产的。但是,为了满足顾客的需要而强制规定企业应具有什么样的突出优势,常常是不合理的,也是不应该的。一个企业,特别是一个产业用品营销者的独特的优势,更恰当地说,取决于其内部的实力,特别是技术上的实力,不决定于它的市场关系。一位市场学权威罗伯特·戴维斯教授说过这样一段话:“公司应当考虑其内部优势。这意味着,想取得事业成功的公司不应不加识别地将其资源集中于满足市场的需求。如果按市场营销哲学来说,‘市场就是一切’,经理自然可以坚持将其全部资源用于外界的需要。但是,这样做是十分愚蠢的。”这里存在着企业的基本能力与市场的结合问题。所谓结合,即企业的基本能力需要同“最佳的顾客决策”密切配合,而这种配合对企业的生存至关重要。我们可以想到,富有革新精神的实业家并不能改变市场,使之符合企业的内在需要,因为这等于否认客观事实;但是,企业家并不完全处于被动的地位,他们能够引导外部的反应,换句话说就是能创造需求。

● 确定企业突出优势的意义

明确了企业的突出优势,因而就能指导企业确定经营方针,指导企业规定产品——市场基本策略。确定企业的突出优势关系到企业经营的各个方面:

- (1)企业研究与开发新技术以及有效地创造顾客需要的产品的能力;
- (2)关键原材料和零部件的充足储备;
- (3)专利及相关的技术专长;
- (4)能够更好地提高产品质量和降低成本的先进的机械设备和加工工艺;
- (5)同能够超过竞争对手,向市场和顾客提供充足产品和服务的分销

商的良好关系。

● 确定企业优势对管理者的要求

确定企业的突出优势,需要管理上具有独创思想与远见,而且也不局限于分析企业的实力和缺点或竞争力量的强弱。所确定的优势必须是在企业生产中能够长远起作用的。正确地确定企业的优势对于制定企业的市场营销策略至关重要,因为它能指导企业确定产品——市场机会和调配资源,进一步发展企业的优势。确定企业的优势必须与竞争中的市场环境的变化相适应。假如产品不为顾客所需要或被竞争企业不同类型的产品所取代,那么企业就没有必要继续保持这种内在的优势。

10. 决策阶段与购买类别划分

POINT 核心要点

当拟定的详细规格中包括某种产品的具体特性,而某销售商正好具有这方面特长时,这个销售商就可以获得这种独特的销售机会。

● 购买决策阶段的划分

一位西方学者把购买决策程序划分为八个阶段:

- (1)需要的确认;
- (2)确定所需物品的特性和数量;
- (3)拟定指导购买的详细规格;
- (4)调查和鉴别可能的供应来源;
- (5)提出建议和分析建议;
- (6)评价建议 and 选择供应商;
- (7)安排定货程序;
- (8)工作绩效的反馈和评价。

这种有组织的购买决策程序的特点就在于它是建立在现场调查的基础上的。这些活动可以看成是购买程序的不同阶段。例如,拟定指导购买的详细规格就是一个不同的阶段。这个阶段包括把确定所要购买的物品和服务转化成为对销售商的详细而精确的特性要求,同时,在这一阶段,产品销售商也可以得到一种特殊的机会,就是说他可以根据自己的某种竞争优势来参与购买程序。比方说,当拟定的详细规格中包括

市场营销

某种产品的具体特性,而某销售商正好具有这方面的特长时,这个销售商就可以获得这种独特的销售机会。

有分析的叙述购买决策程序对于产品销售商拟定其销售策略是很有用的,因为他可以据此明确规定其工作目标,如为购买者提供某一阶段所需的资料。搜集资料是购买机构在制定购买决策以前所必须完成的业务活动,然后才有可能确定购买。

● 购买类别的划分

由于产业用品购买本身的重要性和购买数量的不同,使得购买决策程序有的简单,有的复杂。因此,根据购买的对象,制定购买决策所需的时间以及参加决策的人数,可以把产业用品的购买分成三种:简单重购、修正重购和新购买。

(1)简单重购。就是从原先的销售商那里购买以前已经买过的东西,购买的项目很少有变化。而采购人员只是根据过去销售商是否满足本企业需要和是否对销售商满意而对数量和供货单位略加调整。

(2)修正重购就是对以前购买过的某些东西的购买,但需调查了解有关供应来源和购买条件的资料。因此,企业购买原材料时就可以要求几个销售商报价,或电告几个重要的销售商,要求他们提供有关产品的资料。

(3)新的购买就是对以前没有购买过的东西的购买。要经过从需要的确认,到确定所需物品的特性和数量,拟定指导购买的详细规格等购买决策程序的所有阶段。在这种较为复杂的购买决策中,购买程序的前面几个阶段相对来说比较重要;而后面几个阶段则对简单重复购买和修正的重复购买比较重要。在新的购买中,购买者以往的经验没有多大用处,他必须关心购买目的、确定重要的供应来源和制定评价各种供应来

源的准则和资料。

● 购买过程的价格分析

价值分析就是根据购买的产品所能完成的功能及这一功能的经济价值来分析这一产品市场。营销策略的制定者确定企业的主要优势包含两方面的涵义：第一，把制定企业计划的重点放在寻求具体产品的市场机会上，以便能在竞争的市场中占有一定的地位。第二，同样重要的是确定资源的分配方向，以保持企业的优势，使企业能在竞争中保护自己。如果研究与开发部门的工作失败，或对分销商选择不当，将会导致竞争优势的消失。

确定企业的突出优势，需要管理上具有独创思想与远见，而且也不局限于分析企业的实力和缺点或竞争力量的强弱。所确定的优势必须是在企业生产中能够长远起作用的。正确地确定企业的优势对于制定企业的市场营销策略至关重要，因为它能指导企业确定产品——市场机会和调配资源，进一步发展企业的优势。确定企业的优势必须与竞争中的市场环境的变化相适应。假如产品不为顾客所需要或被竞争企业不同类型的产品所取代，那么企业就没有必要继续保持这种内在的优势。

11. 产业市场环境分析

POINT 核心要点

企业所处的宏观与微观环境是不断变化的,企业的生产经营能力也在不断变化,因此企业营销人员必须对与市场营销策略有关的因素加以分析。

● 环境分析的要点

企业所处的宏观和微观环境是不断变化的,企业的生产经营能力也在不断变化。因此企业营销人员必须对与市场营销策略有关的因素加以分析,这些因素主要有以下三种:(1)超出企业控制范围的外部因素即经济的、政治的、社会和法律的力量影响;(2)处于市场竞争条件下的企业,毫无例外地必须参加竞争,其中包括同与本企业的产品——市场策略相似的直接竞争者的竞争和同向市场提供相似的代替产品与服务的间接竞争者的竞争;(3)顾客的需求和目标,对顾客的策略发生变化响的各种条件,如顾客所属工业部门的市场环境和竞争等。

● 环境分析的目的

环境分析的目的是为了鉴别和估计市场上存在的风险和机会。公司本身也是环境变化的一个组成部分,这是因为企业优势的发展与加强是与顾客的需求相联系的。一般来说,企业市场营销的每项活动,都会引起竞争者和用户的反应,同时也对市场结构和功能发生变化表现得特别明显的是企业的价格策略、分销策略和新产品市场营销工作。这里购

买者与销售者相互关联的一个方面,也是工业品市场营销的独特标志之一。

● 环境分析的信息来源

环境分析需要从许多潜在的信息来源不断取得资料。任何一个信息都有可能成为有价值的信息,如果有助于管理者了解经济、工业和市场力量对企业的影响的话。一般来说,经理们依靠从定期报告和出版物中取得这些信息资料。依靠这些信息,经理们可以估计未来,作为建立目标和编制发展规划和日常计划的依据。信息来源中最主要最明显的来源是销售人员、顾客、分销商、行业公会、企业管理协会、大专院校、工商业报纸、政府出版的各种公报、企业管理咨询人员、贸易期刊和专业刊物以及企业内部的其他经理等。

● 环境预测

对环境的概括分析应由经理自己去完成。同时还需用更详细的分析和测量方法进行具体分析,其中包括环境预测。企业管理咨询人员、公司的计划部门或产品线经理可以负责进一步分析每种工业品或每个市场,并对具体的细分市场的未来发展趋势提出比较精确的估计。数量上的估计包括销售量、竞争企业的数目、顾客的购买数量、价格水平、利润边际等等。有关产品和工艺的技术发展方向,也应该进行预测。

对用作编制计划基础的各种预测资料的准确程度应定期进行检查,明显的原因是实际经验往往存在着很大的偏差。两年或五年以上的长期预测可以在年度预测的基础上进行修改,并可不用于编制更长期的规划。

负责制定销售计划的分析人员可利用各种精确的分析技术,而市场

决策的制定者并不一定是精确分析技术的专家。不过,他们需要确定这些分析的依据、长处和弱点,特别是当他所使用的决策资料来自下属人员的预测和报告时。

1. 自然竞争与策略性竞争

POINT 核心要点

可以将市场竞争划分为两种形态，即自然竞争与策略性竞争。

● 两种竞争形态的定义

我们或许可以将竞争分为自然竞争(natural competition)与策略性竞争(strategic competition)两种。自然竞争所指的是在特定环境中适者生存。这是两虎相争必有一伤的演化历程。应用在企业环境中，这意味着以同样的方法在同一市场中做生意的两家企业不可能共同生存。为了生存，每一家公司都必须有优于对手的特点。

相反的，策略性竞争则是不倚赖运气的。在Bruce Henderson的定义中，策略性竞争是根据对企业生态系统中的因果关系的高度洞察，通过详细的分析论证之后开展资源配置。策略性竞争是企业界的新现象，其对企业生产力的影响，就如同工业革命对于个人生产的影响。策略性竞争的要素包括：

- (1)对情境拥有足够适量的资讯；
 - (2)发展一架构以了解动态的互动系统；
 - (3)延后眼前的消耗用以积累投资资金；
 - (4)对于将主要资源投入到不可逆的结果付出承诺；
 - (5)有能力在对于输入(input)的部分缺乏完整的了解的情况下，预测输出(output)的后果。
-

● 策略性竞争的基本元素

(1)以完整动态系统(包含:竞争者、顾客、金钱、人员以及资源之间的互动)的角度了解竞争性互动的能力。

(2)运用这种了解以预测系统中特定变化所造成的后果,并了解该变化如何形成新的平衡状态的能力。

(3)即使必须付出长期的奉献并使利益延缓,也能够将不确定的资源投注在不同的运用以及目的之中。

(4)有能力在正确并具备信心地判断这类资源的确定性的情况下,预测风险与回收。

(5)愿意以慎重的行动确保上述资源的确定性。

● 日本的竞争优势

日本能够在短时间之内成为主要的工业势力,显示了策略性竞争在实务上的应用。

日本与美国之间的差异的确值得进行比较性分析,并从中得到学习。位居领导地位的这两大工业势力来自不同的方向,发展了不同的方法,并遵循着不同的策略。

日本是由群岛所组成的,其总面积甚至比美国的几个州还要小。相较之下,美国则拥有广大的土地。

日本全境多山,可资利用的土地甚少。而美国所拥有肥沃而可耕种的土地面积则是世界上最多的。

日本基本上并没有能源或自然资源。而美国则拥有富饶的能源、矿藏以及其他资源。

日本拥有非常古老、单一而稳定的文化。在将近 2000 年、甚至更久的时间之内,并没有任何移民、文化稀释或任何外来入侵。而美国则是

由来自许多种文化及语言的大量移民在大约 200 年间所构成的文化大熔炉。在其历史中,大多数时间是一个农业社会以及垦荒社会。

数个世纪以来,日本人发展了高度的技巧,以合作的方式共同生存。美国人所发展的则是独立自主、自力更生的垦荒心态。

然而日本则没有这种选择权力。数百年来,日本一直都是遗世独立,直到 Commodore Perry 驶入东京,强制签订航行与贸易条约。在此之前,日本对于在西方世界已臻完备的工业革命仍然毫无概念。日本决定加入这个竞争行列,但却没有任何资源。

为了摆脱中世纪式的经济模式,日本必须获得海外资源。于是日本开始以购买的方式取得海外资源。为了购买资源,就必须有交易。为了这种交易,出口成为不可或缺的一环。于是出口成为日本的命脉,有效的出口意味着最大的附加价值,首先是最少的原料,其次是最少的直接劳力。最后,日本由劳力密集转变为资金密集,最终则是技术密集。日本被迫在国家政策之下发展策略性企业竞争。

2. 竞争理论

POINT 核心要点

对于自由企业体系而言,竞争是相当基本的。在所有可观察的市场现象之中——产品交换的价格、产品的类型与品质、交易量、配销方法以及促销所强调的重点——到处都可以看到竞争。

● 经济理论

经济学家有许多种不同的竞争理论模型。究其核心,则是完全竞争(perfect competition)模型。该理论模型的基础是:当市场中有大量的买方与卖方进行同性质产品的交易时,进出市场是完全自由的,而且每个人对于其他人都有完整而正确的认识。

● 工业组织观点

工业组织(industrial organization)观点认为,公司在市场中的位置,端视其所处的企业环境的特征。所谓的企业环境包含了:结构(structure)、经营(conduct)、绩效(performance)。结构所指的是经济与技术的观点,包括:(1)产业的集中度(数量与规模的分配);(2)进入障碍,以及不同公司的产品差异化。基本上,经管所指的就是策略,是公司在定价、广告以及配销等方面的行动。绩效的内涵包括了:分配效率(获利能力)、技术效率(成本极小化)以及创新。

根据工业组织的论点,结构性因素对于市场中不同公司的竞争行为有很大的影响。

商人必须随时了解目前所处的或未来将进入的市场的结构。对于目前及未来竞争态势的评估,会受到现存厂商的规模与集中度、产品区辨性高低以及是否有进入障碍等因素的影响。

如果经理人已经将产品引入市场,某些结构因素的存在或许可以提供经理人某种程度的保护,以免受到目前尚未进入该市场的厂商的伤害。举例而言,如果一个或数个进入市场的障碍消失了,经理人可以很容易地看出竞争者可能出现在哪一个方向。反过来说,入行障碍的出现与否,可以让想要进入某个市场的经理人知道自己应该往哪个方向努力。简言之,行销策略的基本目的涉及了架设入行障碍以保护目前的市场,以及进入障碍以进入一个具有吸引力的市场。

● 企业观点

从企业家的观点来看,所谓的竞争,是市场中想要满足相同的顾客需求的公司之间的竞赛。商人的主要兴趣,在于利用适当的策略将市场据为己有。至于竞争如何发生、为何发生、竞争强度、逃脱路线等问题,则尚未被概念化。简言之,从企业家的角度来看,并没有所谓的竞争理论。

然而近几年来,Henderson的确发展了上述的策略性竞争理论。在该理论中,有些假说是来自军事战争:

(1)能够坚持并生存下来的竞争者,必定拥有异于他人的独特优势。如果没有这些优势,一定会被其他竞争者逐出市场。

(2)如果竞争者之间有所差异却又能共同生存,则这些竞争者也必定拥有其他竞争者所缺乏的优势。而这种优势的存在条件,是竞争者的特质差异契合了环境的差异,这使得这些特质具有相对的价值。

(3)环境中的任何改变,都会改变环境特质中的因素权重(factor

weighting), 并进而改变竞争平衡(competitive equilibrium)以及竞争区隔(competitive segment)。调适得最好或最快的竞争者, 可以从环境变化中获得优势。

Henderson对市场提出了一个有趣的新观点: 一个相对势力(竞争者)运用各种方法(策略)以表现得比对方好的战场。根据他的说法, 其某些假说可以立即获得观察、测试、以及验证, 并进而成为一个有关商业竞争的综合理论。不过Henderson的某些说法仍有待从社会生物学(sociobiology)的角度加以验证与修正。

3. 竞争者类型

POINT 核心要点

每个企业都可能面临来自内部与外部的各种不同竞争。竞争可能来自相同的产品或替代品。竞争对手可能是个小公司或是大型跨国企业。为了对竞争有正确的看法,公司必须确认所有目前与未来的竞争来源。

● 需求的定位

当不同的企业想要对相同的顾客需求提供服务时,便会产生竞争。举例而言,顾客的娱乐需求也许可以由电视、运动、出版或旅游获得满足。而新的行业也许也可以进入这个满足娱乐需求的市场。以 20 世纪 80 年代早期为例,电脑业就以电视游乐产品(video games)进入娱乐业。

不同的企业将本身定位于服务不同的顾客需求——现存的、潜伏的、初期的需求。现存的需求(existing demand)在于产品的引进是为了满足业经确认的需求;例如,用 Swatch Watch 看时间。所谓潜伏需求(latent demand)则是需求业经确认,但至今尚未有任何产品可以满足此一需求;例如,索尼(Sony)推出随身听以满足对移动性音乐的需要。至于初期需求则是特定趋势引发了某种顾客尚未察觉到的需求。

● 市场的新生力量

至于竞争者则可能是早已经进入市场,或是市场中的新人。新手进入市场时所带来的产品,也许是自行研发的,也许是由他处购得的。举

市场营销

例而言,德州仪器带着自行研发制造的(Speak and Spell)产品进入市场,而Philip Morris(烟草公司)则是借着购买Miller brewing company(啤酒厂)进入啤酒市场。

我们经常可以看到企业界由生产不同路线的产品投入竞争行列。以General Foods Corporation为例,该公司在咖啡市场上提供咖啡豆、一般即溶咖啡、冷冻干缩咖啡、无咖啡因咖啡等产品。一般而言,产品路线可以分为三大类:我也有的产品(me-too product)、经过改良的产品、以及有重大突破的产品。我也有的产品和市场上已经有的产品并无二致,与竞争对手相较,并没有特殊的优势。改良产品(improved product)虽然并不独特,但是一般而言比起有的品牌要好。突破性产品(breakthrough product)通常在技术上有所创新,电子表和彩色电视机都曾是突破性产品。

● 事例分析

最后一点,竞争厂商的行动范围也许有限、也许会扩大。以百事可乐为例,该公司也许不会担心一个地区性的比萨连锁店与必胜客的某一家连锁店竞争。但如果宝硷也进入比萨市场,则百事可乐可能会因为这个强势而老练的对手而感到担心。

目前提供止渴产品的厂商包括:烈酒、啤酒、薄酒、软性饮料、牛奶、咖啡、茶、饮用水以及果汁类等厂商。而比较新的厂商所带来的则是矿泉水及气泡矿泉水。假设软性饮料市场是我们公司最感兴趣的领域,我们可以看到,大多数的竞争者所提供的是属于公司也有的产品(例如,一般可乐、健怡可乐、柠檬汁以及其他果汁类饮料)。不过目前两个主要的竞争者可口可乐与百事可乐已经推出无咖啡因可乐。低卡路里与无咖啡因饮料属于突破性产品。在未来,以饮料提供一天所需的热量已经不是梦想了。

目前在一般可乐市场中竞争的厂商包括：可口可乐、百事可乐、Seven - Up、Dr. Pepper等厂商。而其中前二者占有绝大部分的市场。可能加入市场的新竞争对手，则包括：General Foods Corporation与雀巢公司（Nestle）（此为假设状态）。两大主要竞争对手可口可乐与百事可乐都是跨国且跨行的大型企业。而这就是我们所想要进入的软性饮料市场目前的竞争态势。

4. 市场竞争强度

POINT 核心要点

市场中的竞争强度,是指市场中各个厂商的行动与反制行动。这通常开始于其中一家公司采取某种适当的策略以追求有利的竞争位置。

● 竞争强度的内涵

激烈的竞争活动也许会、也许不会对整个行业造成伤害。举例而言,价格战也许会导致所有厂商获利降低,但是广告战则可能因为引发消费需求而使所有厂商雨露均沾。而最终决定竞争强度的,通常是数个因素的组合。

● 机会潜力

一个有前途的市场,通常会吸引很多公司来投资可能的商机。随着想要分享大饼的厂商数量的增加,竞争强度也就愈来愈高。以家用电脑市场为例,在 20 世纪 80 年代早期,从 IBM 这个电脑巨人到 Timex Watch Company 这个在电脑界默默无闻的钟表商,大家都想分一杯羹。当大伙儿竞相抢位时,竞争也愈激烈。许多厂商,像是德州仪器与 Atari,都被迫退出竞争的行列。

● 入行难度

当进入一个行业是很容易的事情时,很多公司,包括一些边际性的

公司,都会被吸引进来。而在该市场中投入已久的老牌公司,则不希望有外人介入他们的地盘。因此,既有的公司会采取某些策略增加竞争强度,以防止可能的竞争者。

● 产品性质

当不同公司所提供的产品被顾客认为大同小异时,公司会被迫进入价格战争,甚至服务战争。在这种情况下,竞争将会异常激烈。

● 退出障碍

由于各种因素,公司可能很难退出特定的行业。其中原因包括某个事业与公司中其他事业之间的关系、投资过高的资产无法移作他用、退出所必须付出的高昂代价(例如,与员工之间的既定合约以及未来的采购合同)、高级管理阶层对事业所付出的感情以及政策法规的禁止。

● 市场同质性

当整个市场呈现出高度同性质时,其竞争性远高于具有区隔性的市场。即使是日常用品,也可能有市场区隔。举例而言,我们可以把经常购买日用品的消费者列为一个市场区隔,把偶尔购买的人列为另一个区隔。但如果某个市场无法被加以区隔,则众家厂商必须以同样的方式竞争,其竞争强度必然加剧。

● 行业结构或竞争态势

如果市场中的厂商很多,很可能其中一家会非常积极地寻求有利的地位。这种积极性将会引发其他厂商的反制行动,并因而产生激烈的竞争。相反的,如果某个行业中只有少数几家厂商,谁是龙头老大就比较

市场营销

没有疑问了。在这种情况下,其他厂商就必须小心不要刺激龙头老大,否则将会引发所费不啻的激烈竞争。

● 对行业的执着

当公司全心全意投入在某个事业里,必定会如同初生之犊不畏虎一般,用尽一切办法让生意持续下去。以Polaroid Corporation为例,因为执着于即拍即得的照相市场,该公司会不计成本地维持公司在市场中的地位。而这种执着也会引发竞争行为。

● 科技创新的可能性

在科技创新频繁的行业中,每一家公司都会在科技创新上投注成本,并因而引发更多的竞争行为。

● 规模经济

如果符合经济规模的营运是公司生存及获利的基本条件,那么公司必然会尽一切可能达到经济规模。在这种情况下,公司必定会尽量扩大市场占有率,并因而对竞争对手造成压力。当公司的固定成本很高而必须以大规模的方式将成本均摊时,其情况也是相似的。如果只有在大量获利的前提下才能够提高公司产量,这也会提高竞争强度。

● 经济气候

在经济萧条或迟缓的时候,因为所有的公司都会尽力求生存,所以竞争也会更加剧烈。

● 公司多样性

一般而言,市场中的老品牌都会形成特定的游戏规则(或称行规),但是新加入的竞争者并不一定会遵守旧游戏规则。面对这种生意模式,新的竞争者也许会采取不同的观点,并用尽一切办法达成本身的目标。Miller Brewing Company非传统的营销方式就是个典型的例子。在母公司Philip Morris的滋养与引导之下,Miller借由引进淡啤酒,而进入了一个至今仍然认为啤酒是日用品的市场。当不同的文化在市场中遭遇时,激烈的竞争势必难免。

5. 市场竞争情报分析

POINT 核心要点

竞争情报是有关对手的公开资讯,在营销策略的形成中是非常重要的。在不知道敌人的位置与企图之前,没有任何将领会下令自己的部队前进。

● 竞争情报的分类

我们可以将竞争情报大略分为防卫性、消极性以及攻击性的情报。防卫性情报(defensive intelligence)的作用在于避免一不留神被逮个正着。其主要意图是结构式地搜集有关对手的资讯,并追踪一切相关的行动轨迹。消极性情报(passive intelligence)是一种为了特定的决策所作的事后搜集的资讯。举例而言,一家公司在发展自身的销售薪酬计划时,可能会先搜集对手的销售薪酬计划。至于攻击性情报(offensive intelligence)则是用来确认未来的机会。从策略的观点而言,攻击性情报是最重要的。

● 竞争情报在策略上的用途

有关竞争对手如何进行产品制造、测试、配销、定价以及促销的资讯,就营销策略的发展而言是非常重要的。以福特汽车为例,该公司一直在分解竞争对手的产品,以了解对手的成本结构。举例而言,借由分解Leyland Mini(一种小卡车),该公司的结论是:(1)以目前的售价而言,这款车是无法获利的;(2)以目前的价格水准,该公司不应进入迷你车市场。根据以上结论,该公司的策略决策是不要生产迷你车。

● 事例分析

以下的例子,比较了同时决定进入自动洗碗机市场的两家厂商。其中一家公司忽略了竞争对手,搞得一蹋糊涂,最后放弃市场;另一家公司在竞争资讯的搜集上表现较优越,最后终于登上领导地位。当第一家公司的总经理从自己的营销部门发现了洗碗机市场成长潜力以及竞争对手的市场占有率之后,便立刻决定发展适当的几种型号。

由于设计洗碗机所需的可用资料有限,研发处长决定从研究洗碗的基本过程开始着手,据此,他首先设定一系列的前导专案,以评估各种喷水状态的清洗效果、各种清洗臂的优点、以及不同清洗量下对各种不同程度与类型污垢的清洗结果。到了年底时,他已经获得了许多有用的知识。他同时有一部清洗效果不错的试验机器,并且有量产机型的设计概念。但是在推出令人满意的原型机器之前,仍有许多研发工作必须进行。

可惜的是,管理阶层忽略了三大功能之间的连结:营销、技术、以及生产。因此,直到技术人员建造出原型并提出设计概念时,营销及生产部门的人员才开始提供意见,而这又必须耗费相当的研发工作。

相对于这家以传统方式反应市场商机的公司,第二家公司(恰巧是一家日本公司)在拥有类似的营销情报之下,却有相当不同的反应方式。

首先,该公司对每一家厂商的每一种洗碗机各购置了三部;接着,管理阶层建立了三个特殊小组:(1)由营销与技术人员所组成的产品测试小组;(2)由技术人员与生产人员所组成的设计小组;(3)由营销人员与生产人员所组成的配销小组;(4)由生产人员所组成的现场小组。

产品测试小组每一种机型各拿一部,针对其性能进行评估:清洗效果、使用方便性、产品可靠性(故障的频率与原因)。设计小组则是每一种机型各取两部,拆解其中一部,以了解其零件的种类与数量、每个零件

市场营销

的成本、以及装配的难易度。另外一部机器则是用来测试其组件的耐用性,以确认需要改良的地方及可能的供应来源,并对每个竞争对手的技术有较充分的了解。在此同时,配销小组则着手评估对手的销售与配销系统(销售据点的数量、产品的供应情况、以及维修服务的提供),而场地小组则是研究对手的工厂,并以劳动力成本、上游供应成本以及生产力等指标评估对手的生产设施。

这所有的调查工作所需要的时间不到一年。在调查工作结束时,日本人对洗碗机的物理与化学问题的知识仍不及英国的竞争对手,但比起以前却大有进步。再经过两个月,日本人已经设计出比当时最强的竞争对手性能更好的机器,其生产成本却比对手低了 30%。在外销之前,对于内销市场也已经有了营销计划。该计划将产品做了定位,并根据预期的生产率所需要的仓储成本以及维修服务确认配销系统。最后,日本人筹备了一个详细的计划以建造一座新工厂、与上游供应商签订合同、以及人员训练。

这个故事的结局可想而知:日本人比抱持传统心态的英国人早了两年将产品推出市场,并且在 10 周之后达到计划中的市场占有率。其竞争对手则一直损失资金,最后被迫退出市场。

这个故事显示,竞争分析有三个主要目标:

- (1)它使你了解自己和对手的竞争优势各是什么。
- (2)它使你了解竞争对手过去、现在以及未来可能采取的策略。
- (3)它是策略选择的主要标准,是让你的策略实现的关键元素。

6. 竞争情报的搜集

POINT 核心要点

企业必须系统地探索,并搜集各方面的竞争资料,才能够回答市场竞争所面临的一系列问题。

- 确认市场区隔中的主要竞争对手

每个产品通常都会被定位于一个或多个市场区隔。在每个市场区隔中,可能会有不同的竞争对手,我们应该试着确认每个市场区隔中的主要竞争对手。如果竞争对手很多,我们只要将注意力放在最重要的三个竞争对手就可以了。我们应该对每个竞争对手进行分析并建档,并了解整个分配状态。

- 分析每个竞争对手的绩效表现纪录

我们可以用几种标准来评估竞争对手的绩效表现。一旦涉及营销、销售成长、市场占有率、以及获利率都是成败与否的重要的指标。因此,了解竞争对手在过去几年的销售成长、市场占有率、以及获利率,是非常必要的。此外,我们同时必须留意对竞争对手过去表现的事后推论。举例而言,有些竞争对手会在没有任何策略的情况下接到生意,我们同时必须找出因失误所造成的不利影响。有时候竞争对手为了在年终的账面上比较好看而动些手脚,这种小伎俩必须注意。

- 研究竞争对手对于本身绩效的满意程度

市场营销

根据竞争者对产品所设定的目标,倘若结果与公司管理阶层及股东的期望一致,那么竞争者就会感到满意。感到满意的竞争者大多会遵循目前成功的策略。相反的,倘若结果不如预期,那么竞争者大多会采用新的策略。

● 探索每一个竞争者的行销策略

我们可以根据竞争者为达成目标所拟定的策略计划(例如在产品、价格、促销、配销等方面的不同行动)推论其策略。有关策略计划的资讯,有一部分从有关竞争者的出版品获得,还有一部分可以借由我们和竞争对手的客户及业务人员所接触的业务人员取得。

● 分析目前与未来的资源以及每一个竞争对手的竞争力

为了研究竞争对手的资源与竞争力,所必须了解的事项包括对手的设施与设备、人员技术、组织能力、管理能力等。在财务方面,信用关系可以列为管理能力中的财务优势,拥有仓库和冷冻货车则可以列为设施与设备中的营销优势。公司应该建立检核表以清楚列出竞争对手在各方面的优势和劣势(即优缺点)。这个动作的目的并不是在形式上拥有对手的各项详细资料,而是在于了解对手的资源与竞争能力,因为这可以用来分析产生绩效差异的原因。

● 预测每个竞争对手的未来营销策略

以上的竞争性分析,可以提供足够的资料以预测对手在未来可能采取的策略方向。不过我们必须利用管理一致性,以质化的方式进行预测。以管理一致性进行预测,所根据的基本假设为:管理者既然能够预测市场趋势,也应该有能力可靠地预测对手未来的策略。资深的营销研

究人员也许会被赋予某种任务,那就是将各种资料具体地转化为对竞争对手未来行动的预测。

- 评估竞争策略对公司产品与市场的影响。

我们可以利用德尔菲技术(delphi technique)来确认竞争策略所造成影响。这项分析工作应该由资深的营销人员利用竞争性资讯以及个人的经验来进行。之后,我们可以从中得到有关主管一致性的资料。

7. 竞争资讯的来源

POINT 核心要点

竞争情报的来源可以分为三大类：①竞争对手对自己的说法；②他人对竞争对手的说法；③公司本身负责竞争分析的人员的观察所得与对竞争对手的了解。

● 发展结构性计划

如果重视来自本身的资讯，公司便应该发展结构性的计划，以搜集竞争情报。第一，公司或许可以执行类似福特汽车公司的分解计划（见下页表）。第二，公司也许可以训练业务人员，利用顾客、配销商、经销商以及过去的业务人员等渠道，小心地搜集并提供竞争情报。第三，公司应该鼓励资深营销人员打电话给顾客，并和顾客深谈。这种接触所提供有关对手产品与服务的资讯是非常有价值的。第四，鼓励公司中任何恰巧得到有关竞争对手的人员向相关单位或部门提供他所获得的资讯。

● 从竞争新进人员或对手的员工身上搜集资料

借由与新进人员的访谈或与竞争对手员工的谈话，可以搜集到有关竞争对手的资料。根据某杂志的文章指出：应征工作的学生面谈之中，有些公司特别注意那些曾经为竞争对手工作过的学生，即使只是短期工读。应征者通常致力于让人印象深刻，而且未被告知什么是该说的话。他们有时候会自动提供颇具价值的资讯。现在有许多公司已经以受过训练的技术人员取代主管到校园挖掘人才。

企业系统中的经济杠杆来源

	设施与设备	人员技术	组织能力	管理能力
1.一般管理				
2.财务				大量信用关系
3.研发				
4.营运				
5.营销	仓储	逐户推销	直效营销	企业营销
	零售据点	零售	连锁配销	顾客购买行为
	营销办公室	批发	连锁零售	国防部营销
	维修办公室	同行销售	消费者服务组织	州及自治单位营销
	运输设备	国防部营销	企业服务组织	资讯丰富且易接受
	营销人员的训练设施	跨行销售	国防部营销	新知识的管理
	资料处理设备	应用工程	库存分配与控制	大量顾客基础
		广告	对顾客的要求快速反应能力	分权管理
		促销活动	对市场中的政治社会混乱迅速调适的能力	良好的大众形象
		维修服务	未来取向	道德标准
		合约执行	忠诚顾客群	
		销售分析	和媒体与各种渠道维持良好关系	
		资料分析	在组织生命中的各阶段保持弹性	
		预测	支持消费者财务问题	
		电脑模拟	折扣政策	
		产品规划	团队合作	
		人员背景	产品品质	
		组织文化		

公司派遣工程师出席会议,以便向对手的技术人员提出问题。通常一开始都是一群技术人员在讨论一般性的话题,而对手的工程与科学人

市场营销

员随后也会提出一些技术上的挑战,在此过程中,有些敏感的资料会不经意的透露出来。

有时候会假性地出广告或进行工作面谈,借以从对手员工的身上发掘资讯。通常这些前来面谈的人对于自身工作的保障性与前途都有所怀疑,因此会尽力让人留下好印象。

最极端的做法则是从竞争对手挖角,特别是重要的主管,以便从他们身上获得资讯。

● 从竞争对手的顾客身上搜集资料

有些顾客也许可以提供有关竞争对手产品的资讯。举例而言,Gillette曾经告知加拿大一家大型的配销商何时将推出新型的抛弃式剃须刀。而这家配销商随即将消息传递给Bic,这使得Bic在Gillette推出新产品后不久,也推出自己的产品相抗衡。

● 渗透顾客的营运以搜集资料

公司也许会免费提供工程师为顾客服务。自家工程师与顾客的员工之间紧密的合作关系,通常有利于获得竞争对手新产品的资料。

● 由出版品与公关文件搜集资料

一些看来不起眼的东西,像是求助广告,也许会透露对手的意图或计划中的策略。从求助广告中所想要寻找的人才类型,我们可以看出竞争对手的技术能力以及新产品的发展。政府机构则是另一个很好的讯息来源。

● 根据资讯自由法案从政府机构搜集资料

有些公司雇用他人以谨慎地搜集这类资料。

- 借由观察对手或分析具体证据以获得资料

借由购买对手的产品或者分析其他具体的证据,可以让公司更了解竞争对手。有愈来愈多的公司购买对手的产品并加以分解,以了解其成本结构,甚至制造方法。

- 由竞争者的废弃物获得资料

有些公司真的在购买这类废弃物。只要是对手同意放弃的,废弃物可以视为合法的被弃资产。虽然有些公司会将研究部门用过的纸张撕碎,但是公司通常不会以相同的方式处理营销部门与公共关系部门的废弃纸。

8. 竞争情报组织

POINT 核心要点

竞争情报或企业情报是一种新而有力的管理工具,可以帮助公司在高度竞争性的全球市场中获得成功。

● 掌握竞争情报的意义

竞争情报或企业情报是一种新而有力的管理工具,可以帮助公司在高度竞争性的全球市场中获得成功。这种情报可提供的包括早期预警情报,以及一个可用以更加了解并制衡对手主动性的架构。对于竞争对手的竞争活动,我们可以由内部或外界来加以监视。近来有研究指出,至少有 300 万家以上的公司对竞争情报有兴趣。对于竞争环境所作的扫描工作,一部分有由内部人员进行,另一部分则可由外界进行。

● 情报的层次

在组织内,竞争情报的搜集层次有二:组织层次与 SBU 层次。组织层次的竞争情报,所关切的是竞争对手的投资能力与投资优先顺序。在 SBU 层次,主要的兴趣则在于竞争对手可能采取的营销策略,也就是产品、定价、配销、以及促销策略。事实上,竞争情报真正的报酬在于 SBU 层次。

就组织观点而言,竞争情报的搜集工作可以交付给 SBU 的策略规划员,或是 SBU 中的营销研究或产品/市场经理。无论是谁担任这项工作,都必须有充足的时间与财务支持以完成这项工作。

● 搜集情报的三种组织

如果要考虑外来的协助,有三种类型的组织可以受托进行竞争情报的搜集工作。第一,有许多营销研究公司可以提供不同类型的竞争情报,有些是经常性的调查,有些则是专案性的调查。第二,剪报服务公司可以扫描报纸、财务期刊、贸易期刊以及商业出版品,以搜寻有关竞争对手的文章,并印制副本提供公司使用。第三,各种经纪公司对于搜集各种行业的资料别有专长。经由经纪公司的协助,可以定期取得特定行业的相关资料。

9. 产业分析

POINT 核心要点

产业分析是根据市场的经济结构研究市场吸引力的经济行为。

● 行业特性

每一种行业都有一些特性,而这些特性也都会随着时间而改变,我们称之为行业的动态(dynamics)。如果无法配合行业的动态,无论公司如何努力,最终都难以成功。

● 事例分析

在此,我们以化妆品业为例来说明这种特性的改变。传统上,化妆品业的营运所根据的是个人的经验与判断,最重要的则是发明者的营销天才。在 20 世纪 80 年代,化妆品业开始面临许多压力。化妆品消费者愈来愈挑剔,而且消费人口愈来愈少。虽然直到 21 世纪,上班女性人口都会呈现增加的趋势,但却无法弥补另一个更重大的人口变项改变:青少年人口这一传统上最大且最愿意尝试化妆品的族群——呈现下滑趋势。在 1990 年,18~24 岁的人口比 20 世纪 80 年代减少了 15%。因此,在 2000 年之前,化妆品市场的年成长率只有 2.5%。这些转变再加上经济情况的不稳定以及成本的上扬,使得业者的利润愈来愈少。在 20 世纪 80 年代,数家制药厂与包装产品公司,包括:Colgate - Palmolive Co.、Eililly and Co.、Pfizer 以及 Schering Plough 等,买下了一些化妆品公司。其中只有 Schering Plough 是认真地营运化妆品生意。以 Colgate 为例,该公司买下

Helena Rubenstein之后七年,由于经营不善,又把这家公司卖掉。从1990年开始,情况又有不同的变化。宝洁与联合利华两大巨头,带着他们在肥皂、卫生纸之类的日常生活用品营销经验,进入了魔幻的化妆品业。这的确引起了一阵恐慌。宝洁买下了Noxell Corporation,并使该公司成为大众市场中顶尖的销售品牌。而联合利华则买下了Faberger和Elizabeth Arden。

这些改变使得市场中的竞争更为激烈。这个行业所需的资金投入虽然不多,但是仓储与配销成本却很高,其部分原因在于化妆品的多样性。例如,指甲油和唇膏至少必须有50种以上的色调。

自20世纪80年代以来,化妆品业经历了巨大的变化。在这些日子里,事业的成功有赖于令人着迷的产品。如同我们所见到的,Revlon生产的虽然是唇膏,但是卖的却是漂亮的嘴唇。然而在目前,成功所依赖的却是精确的定位以服务界定明确的市场区隔,以及确保配销工作以达成特定的销售、利润和市场占有率目标。透过库存与财务的控制、预算以及规划,公司得以使成本和废料的产生降至最低:“相对于绚烂而直觉性的化妆品世界,联合利华与宝洁就像穿着灰绒西装的保守人士。这两家公司非常依赖充分的市场研究”。这种在行业中方向与风格的改变,可说是营销策略的重要分歧。

● 考虑下列的因素,我们可以进一步了解特定行业的动态

- (1)竞争者的事业范围(例如,事业的数量与位置)。
- (2)行业中的新加入者。
- (3)其他目前及未来可能发挥相同功能的厂商。
- (4)企业提高资金、吸引顾客、避免政府调查、并有效获利的能力。
- (5)企业目前的实务运作(价格设定、配销结构、售后服务等)。

(6)与其他事业相比较的数量、成本、价格、投资回收等趋势。

(7)事业利润经济(影响利润的主要因素包括:数量、原料、劳动力、资金投入、市场渗透力、经销力量)。

(8)入行的容易度,包括资金投入。

(9)目前及未来的需求、产能及其对价格与利润的影响等因素之间的关系。

(10)产业集中的影响,包括前向影响与后向影响。

(11)供需之间的循环关系。

10. Porter 的产业结构分析模型

POINT 核心要点

Porter 曾提出企业分析的概念架构。他以五大因素为基础,提出了产业分析模型。该模型根据五种结构性因素判断产业的优劣,并据以推论产业的获利能力。

● 影响竞争的因素

影响各公司间的竞争性因素包括:竞争对手的数量、产业成长、资产强度、产品差异化程度(product differentiation)、以及退出障碍(exit barriers)。其中最具影响力的因素是竞争对手的数量及产业成长。此外,固定成本较高的行业竞争性也比较高,因为对手必须削价竞争以维持产量。另外,无论是实际上或知觉上的,竞争产品之间的差异化,都会降低竞争程度。而退出障碍愈高,则会使竞争加剧。

● 新加入者的威胁

新加入的竞争对手将会使得竞争更激烈。然而有许多障碍却使得进入市场的难度提高。其中与成本有关的是规模经济(economies of scale)与绝对成本优势(absolute cost advantage)。规模经济使得新加入者不得不建立高度生产力,或者接受成本上的劣势。拥有绝对成本优势的厂商若非坐拥独门技术或低价原料,就是具有生产经验。此外,高资金条件、高变换成本(switching cost,也就是因更换供应商所形成的成本)、产品差异化、配销渠道的取得以及政府的政策,都可能形成进入障碍。

● 替代性产品

替代性产品也提供与既有产品相同的功能,则是另一个造成竞争的因素。由于替代品会造成价格上限,因此也会影响厂商的竞争潜力。而替代品是否造成威胁,要看其长期价格与企业绩效。

● 买方的议价能力

买方的议价能力(bargaining power)所指的是客户迫使企业降低价格或提升品质的能力,这种能力会使企业的利润降低。当买主拥有选择权的时候,就拥有议价能力。例如,有替代品或有其他供应商可提供相同产品以满足相同的需求。此外,买主集中性、逆向整合的威胁以及变换成本较低等状况,都会提高买方的力量。

● 供应商的议价能力

所谓供应商的议价能力,就是原料供应商迫使买主接受较高价格或降低服务的能力,这对企业的利润也有相当的影响。影响供应商议价能力的因素和影响买方议价能力的因素相同,不过业界成员此时所扮演的是买方的角色。

● 五大竞争因素的互动

五大竞争因素的互动决定了特定行业的吸引力,以下以美国电视网为例,说明影响企业获利能力与策略形成之重点的因素。由于美国政府的法规将电视网限制为三个,因此对于这个行业的形态造成了很大的影响。这个无法超越的入行障碍造成了弱小的买主(广告主)、弱小的供应商(作家、演员等),以及获利极高的产业。然而许多事件的发生已经对买主和供应商的力量产生影响了。有线电视的诞生使得供应商的力量

增加了,因为演艺从业人员有更大的市场需要他们服务。此外,由于有线电视削减了电视网的市场规模,广告主获得了更具成本效益的替代广告媒体。总之,即使现有的产业仍然相当具有吸引力并且保有很高的利润,但是结构的改变却暗示着未来获利能力的下降。

11. 比较分析

POINT 核心要点

比较分析是指在特定的行业结构中探讨特定市场中每家公司运作方式的经济行为。

● 比较分析的内涵

比较分析(comparative analysis)是用来检视市场中的竞争优势的,在此,我们将优势分为二种:结构(structural)与反应(response)。结构优势是企业的内建(built-in)优势。举例而言,相对于他国厂商,南韩的制造商可能因为低劳动力成本而占有此种内建优势。而反应优势则是企业因某种决策所获致的相对有利位置。这种优势所依赖的是企业在产业中的正确策略。

● 企业独特的市场策略

每个企业都有一套独特的策略组合。举例而言,软性饮料业在广告上的每一分投资都可能为企业赢得一分市场占有率。相反的,电子业中产量最大的生产者,却通常是成本最低的生产者。在工业产品业中,当销售覆盖密度(销售人员的数量)上升到某一点之前,销售配销的成本会随之降低。但是超过这个临界点,成本就会急剧的上升。然而成本只是获得竞争优势的方法之一,企业还可以借由其他方式取得竞争优势。举例而言,公司可能因为授权经销而取行竞争优势,也可能因为产品的区辨性而取得竞争优势。

● 努力追求与众不同

为了生存,不论规模大小的任何公司,都必须在某些方面与众不同。公司必须使成本比对手更低,或者使产品具有独特的价值以使得客户愿意花费更多钱来购买。相对区辨性(competitive distinctiveness)是企业生存的关键之一,通常可以透过几种方法来达成:(1)专注于特定的市场区隔;(2)提供与竞争对手不同的产品;(3)利用其他配销渠道或生产程序;(4)使用选择性定价策略以及基本的差异成本结构。在此,企业可用以获取竞争优势的一种分析工具是事业系统架构(business – system framework)。

● 检查企业的营运系统

检查企业营运中的事业系统,在分析竞争对手以及寻求用以获取竞争优势的开创性选择时是非常有用的。事业系统架构使得公司得以发现最高经济平衡点,也就是系统中可以对竞争对手建立成本或投资障碍的阶段。此架构也可以用来分析竞争对手的成本,并了解竞争对手现有优势的来源,无论此优势是来自成本还是来自对客户而言的经济价值。

● 案例分析

以下以Savin Business Machines Corporation的案例来说明事业系统架构。在1975年,这家资产6300万美元的公司在美国的影印机市场中只是个小角色。美国的影印机市场,显然是收入将近在20亿美元的全录公司的囊中物。在当时,全录公司占有80%的市场。在1975年11月Savin引进了新影印机,以迎合顾客对于中低速影印的需求(每分钟低于40页)。两年之后,Savin的收入超过了两亿美元,在美国中低速影印机的新机市场中占有40%。其获利大约为64%,而负债率则为27%。在20世

纪 80 年代早期,其销售额度已经高达 470,000,000 美元,在美国的销售量超过了其他任何一家公司。在 1978 年,全录公司的市场占有率则降低至 10%。面对巨兽般的全录公司,Savin 到底是怎样成功的?事实上,Savin 在精心地分析过中低速影印机的事系统后,在不同阶段组合了不同的选择,进而发展出足以成功对抗全录公司的一套竞争优势。Savin 组合了不同的技术、制造、配销、以及维修服务方式,牺牲了影印品质,以较便宜的机器,成功地服务了公司的顾客。在公司中的数个关键地点安装数台较便宜的机器,比起全录公司只安装一台较昂贵的机器,对许多大顾客而言更划算。

12. 竞争优势的维护

POINT 核心要点

企业不只要获取竞争优势,更要长期保有竞争优势。维持竞争优势,就要向竞争对手建立障碍。

● 建立竞争障碍的方法

建立竞争障碍的方法包括:扩大目标市场、资源与客户的取得、以及限制竞争对手的选择性。以规模经济为例,也许可以使企业具有无可匹敌的成本优势。而如果资源与客户的取得较为容易且较为长久,则优势就得以维持。最后一点,无论任何原因,如果竞争对手的行动受到限制的话(例如,反托拉斯法等等),竞争优势也得以维持。

● 竞争障碍的差异性

就财务观点而言,竞争的障碍在于成本、价格、或服务差异。无论如何,一个成功的障碍必定能够使一个企业赚得比对手更多。此外,成功障碍必须能够持续下去,而且就实务观点而言,此障碍必须是对手所无法超越的。换言之,企业对于维持障碍上的投入必须比对手在超越障碍的投入上更低。

● 障碍的可行性

障碍可行与否,要看企业的经济体质。需要大量广告的消费性产品若能拥有领先的市场占有率,则必能对竞争对手形成成本障碍,甚至是

市场营销

价格障碍。举例而言,某个消费性产品厂商如果拥有对手两倍大的市场占有率,若要对市场达成相同的影响,则其单位产品的广告成本只有对手的二分之一。就单位产品的广告成本而言,竞争对手的出击成本永远会比领先者的防卫成本高。

● 建立障碍的成本

从另外一个角度而言,障碍的建立与维持也需要成本。竞争障碍的花费就像一支伞,在伞下可能会有新形态的竞争对手得以成长。举例而言,在消费性产品市场中居于领先地位的厂商,也许会利用广告作为阻碍其他品牌竞争的手段,但是一些小品牌却可能因此得以隐藏并成长茁壮。

● 几种重要的障碍设置

宽广的产品路线、庞大的销售与服务力量以及系统能力,都是重要的障碍。而这些障碍都需要成本来加以建立与维持。对于想要效法领导品牌的较小竞争者而言,这些障碍的确有其效果,但对于不想耗费这些成本的厂商而言,其效果有限。

每一种障碍都可能成为某些竞争对手的保护伞。产品路线较窄的企业所需要面对的成本向度,比产品路线较广的企业要少。举例而言,邮购房屋公司很可能是生存在房地产领导者以巨额销售及服务力量所构成的保护伞下。而那些(挑人家捡剩的)小厂商,也可以生产与龙头企业系统相容的零件而无须负担系统工程成本。

● 高障碍的象限

最有趣的是高障碍、高保护伞的象限。企业因障碍的存在而受到保

MBA 经典课程

护,但同时却因为维持障碍所需的成本太高而陷入危机。获利也许很高,但竞争损耗也不低。对企业而言,这时候的课题是如何在消费者所想要的服务、品质、选择性或形象上与目标范围较小的竞争对手所提供的低价之间,取得一个平衡点。

1. 单一市场策略

POINT 核心要点

企业全力集中于单一市场时,尤其是在竞争相当小的市场中,它可能降低成本却维持高价格,因此获取相当丰厚的利润。

● 单一市场策略的优势

有各种不同的理由使得公司将其全副精力投注于单一市场。例如,为了避免和大竞争者面对面,小公司会在市场中寻求一个利基市场,并且将其所有资源投注于此利基(niche)。Design & Manufacturing Corporation (D&M)便是成功的单一市场策略的典型例子。在 20 世纪 50 年代晚期, Samuel Regenstrief 研究了洗碗机市场,并且发现:

- (1)高成长潜力;
- (2)市场由奇异电器领先;
- (3)市场上缺乏制造商以自有品牌供应如Sears等大型零售商。

这些发现使得他进入洗碗机市场,并且将全副精神均放在单一市场,亦即国内零售商。这家公司已经成为全球最大的洗碗机制造者,同时占有 25% 的美国市场。一个 D&M 的执行经理以下面一段话描述公司的策略:“Sam 明确地知道何种区隔是他所要追随的,他准确地击中它,同时设立一个紧密运作的组织,以便取得这些机会的所有利益”。

● 案例分析

在化妆品的竞争市场中,化妆品及保养品的知名品牌——Noxzema

市场营销

and Cover Girl的营销者——Noxell Corporation(为宝洁的一个分公司),在竞争对手所轻视,而价值 150 亿的单一化妆品市场——即大众市场中,找到成功。Noxell Corporation的产品针对十几岁的年轻人设计,同时塑造年轻肌肤自然美的形象,经由广泛的通路及大肆地宣传, Noxell Corporation的产品以其低价位而知名。公司仅在诸如Kmart或Walmart等连锁店中销售产品,避免在更为有名的百货公司或是专卖店贩卖,这种只经由大型零售商销售产品的决定,是基于Noxell Corporation认为经由百货公司销售较为不吸引人的理念:因为在百货公司中销售,必须先租借专柜、保有大量存货,并且支付销售人员佣金。“露得清”持续其销售的成长以及获利的优越表现证明了专注于单一市场策略的生存能力。

● 运用单一市场策略的要点

选择哪种市场区隔并没有特别的方法。企业必须小心地分析市场,找到在市场中被忽略或是经营不恰当的区隔,然后,即使创业维艰,它也应该全心全力地集中在这一块被选择的市場,同时避免来自原有公司的竞争。

● 环境对市场区隔的影响

新的市场区隔通常来自于环境的变动。例如,妇女运动引发Smith and Wesson Corp在 1989 年投入Lady Smith——特别为妇女所设计的一系列枪枝,结果,妇女的销售额由原本占公司总额的 5% 成为将近 20%。尽管来自于大型零售商,例如玩具反斗城的剧烈竞争,FOA Scharz 仍然在锁定上层儿童市场中成功地经营。

● 单一市场的选择范围

单一市场策略包括寻求大型竞争者认为太小、高风险,或是不具太大吸引的市场区隔。这样的策略在着重以大型公司的市场力量来实现经济规模的市场中就行不通,例如萃取及加工工业。企业专注于单一市场,拥有经由适当的策略改变以快速反应机会及威胁的好处。单一市场策略,或称利基策略,通常都是因应需要而产生的。因为缺乏得以与其他大公司面对竞争的资源,获胜者通常寻求太小而无法吸引大型竞争者的利基市场,这个利基市场可以经由不屈不挠、尽力服务客户而掌握或保护。

● 对获利的影响

单一市场策略会对获利产生正面的影响,当尽全力集中于单一市场,尤其是在竞争相当小的市场中,它可能会降低成本,但却维持高价格,因此获取相当高的利润。然而即使遵循这种策略也无法达到成长目标,如果所选择的市场区隔相对于全部市场够大,企业也有可能借此提高其市场占有率。

2. 多市场策略

POINT 核心要点

所谓的多市场策略是指在不同的市场区隔中贩卖不同的产品,或是将同样的产品销售到不同的市场中。

● 选择多市场策略的优势

由于将企业限制于某一市场区隔就如同将鸡蛋都放置于同一个篮子中,企业可能会选择涉足数个不同的市场。为了成功实行多市场策略,必须去选择企业认为最为合适,同时可以避免与涉足整个市场的公司面对面的市场区隔。这一点可以用 Crown Cork and Seal Company 来说明。这家公司是铁罐、瓶盖、旋转盖以及专为填充啤酒或软性饮料机器的制造商,这种产业被归类为具有相当动态的环境:科技突破、新包装概念、新材料以及使用者自制的威胁是相当普遍的。Crown Cork and Seal Company 决定集中于两个市场区隔作为策略:

- (1) 诸如啤酒及含酒精饮料等专用罐;
- (2) 装烟雾的容器。

这个新策略是值得的。这家公司在 1980 年及 1990 年在销售成长率及报酬率上都较竞争者表现优越,而尽管有其他的策略选择,这家公司无视于涉足其他市场的诱惑,仍坚持此策略不变。例如,即使它在机油罐子的市场中占有 50% 的占有率,仍决定不再继续积极的在此市场中竞争。

- 多市场策略的运用

多市场策略可以两者之一的方式来执行:在不同的市场区隔中贩卖不同的产品,或是将同样的产品销售到不同的市场中。例如,丰田汽车公司在 1989 年推出 Lexus 车系,这款车种针对的是一向热衷于豪华 BMW 或是奔驰的买车人。丰田以不同的产品进入不同的市场。相反地,绿巨人公司(Green Giant Company)借由将现有的产品通路扩大而扩展到不同的市场中,亦即譬如供应其冷冻蔬菜、玉米至Church's Fried Chicken或肯德基Kentucky Fried Chicken炸鸡店中。

3. 全市场策略

POINT 核心要点

采用全市场策略的企业将不同的产品销售到不同的市场区隔，之后在所有市场中开展营销工作。

● 全市场策略的内涵

实行全市场策略的企业将不同的产品销售至不同的市场区隔，在所有市场中营运。这个策略必须经过多年的营运。一家公司可能从一种产品开始，当市场成长以及不同的市场区隔兴起时，领导的竞争者可能采用产品、价格、促销活动以及通路等策略的不同组合而在所有的市场区隔中竞争，而这些领先者可能也想进入新兴的市场区隔。事实上，这些公司可能会创造一个新的市场区隔，并且从一开始便控制它。

● 案例介绍

不同产业的许多公司都使用这个策略。例如，通用汽车公司一直以来便致力于获取所有市场：“满足所有预算及品味的车”。凭着他的五种车种（雪弗莱、庞迪雅克、奥兹摩此、别克以及凯迪拉克）以及其他各种小卡车，通用试图在各种可能的市场区隔中竞争。

IBM 目前也遵循着类似的策略。他拥有一个可达到各种类型的顾客要求的系统。在 20 世纪 80 年代中期，当个人电脑兴起时，IBM 反应稍微嫌慢，但是最后仍发展出他自己的个人电脑。同样地，在消费产品市场中，可乐公司拥有可口可乐、健怡可乐、雪碧、以及芬达等以满足所有的

口味需求,公司甚至拥有一个鲜橙汁的品牌,Minute Maid,以提供给喜欢鲜橙汁而不是碳酸饮料的顾客。

● 全市场策略的风险性

全市场策略是具有相当高风险的。因为这样的关系,所以在一个产业中,只有相当少的公司愿意使用此种策略。拥抱全市场需要高层管理人员的承诺。另外,也必须要有充足资源去实行。因此,只有财务状况相当良好的公司才会对这样的策略感兴趣。事实上,日益恶化的财务状况可能会迫使一家公司从全市场中退出。当专家都热衷于一个单一全球市场的兴起时,克莱斯勒(Chrysler Corporation)在 1990 年的财务危机却使他不得不减少它在海外的市场规模。若能达到成长率及市场占有率,全市场策略是具有相当高报酬的,但是它却不一定能导致获利率的增加。

4. 市场地理涵盖策略

POINT 核心要点

在策划市场策略时,地理区位一直都视为一项变数。历史提供了许多企业如何从一区域,逐渐扩展成为全国性,甚至跨国公司的例子。

● 本地市场策略

在许多例子中,市场区位是由法律决定的。例如,在美国两百万个零售商中,其中有一半的年销售额低于美金十万元。可以推定这些都是本地经营者。即使是制造业者,一开始也只能将新产品介绍给当地市场。本地市场策略可使公司在狭小的区域中,将客户照顾得无微不至而生意兴隆。因此这个策略着重于个人服务,而这可能是大型对手所不能做到的。

● 区域市场策略

所谓企业的区域范畴是指在两或三个州经营或是在国内的几大区块内经营,例如,新英格兰、东西部、中西部或是西部。区域扩张提供了在当地经营与全国性经营之间的一个折衷选择。

区域性扩张能确保若某一地的经济不景气,在其他情况较好的区域内经营仍能使公司整体的营运状况不错。

在文化上,一个区域会比整个国家容易控制,而处理区域内商务的方法也较为简单。事实上,许多公司为了避免竞争并维持中央集权,偏

向于将自己局限在区域内。区域市场策略使公司借由把国家划分成清楚的地理区位、选择一或多个区域来经营,以及制订一套营销策略来经营每一个区域。

有时候,区域性策略会比走向全国性为好。企业即使经营为全国化,但是主要的业务还是集中在其中某一区域,其他则零零落落分布在全国各地,或者它也可能发现集中在较为成功的区域内经营,获利会比较高,而撤走其他区域的业务。

● 全国市场策略

在某些情况下,产业的规模经济使得企业趋向全国化。例如,今日要在啤酒产业中获得成功需要大量的广告支出、新品介绍(例如,生啤酒)、生产效率以及配送系统。

然而,走向全国化并非简单的事。每年都有许多品牌进入市场,期望最终可以成为全国知名品牌,但是,只有小部分得以进入市场,而更少品牌可以成功。

因为用于营销及通路的巨额投资成本,全国市场策略需要高层管理人员的高度承诺,而这个条件使得大公司较容易推出新产品,因为它们拥有资源,同时较能承受风险,另一方面,新品牌容易受到已成功品牌的底荫。例如,在奇异电器的名下所推出的新品牌成功的机会较由不知名的公司所推出的品牌大。

为了成功地实行全国市场策略,公司必须有适当的控制,以确定在不同的区域里,所有策略均能运作良好。一旦缺乏控制,竞争者尤其是区域性竞争者,便容易发现其缺点而进行攻击。当这种情况出现时,公司便会发现它们一区域接着一区域落败。因此,适当地实行全国市场策略才能持续地提供成长、市场占有率以及利润。

● 国际市场策略

有众多的企业采用国际市场策略，例如，Singer Company跨足海外已有一段时间。在第二次世界大战之后的一段时期，国际市场策略成为大公司间常用来追求增长的方式。

最近几年，从美国企业及政府的观点来看，海外事业的发展已是必须的。许多产业均逐渐面临竞争。市场的饱和以及以本国方式营运的海外企业的竞争迫使美国企业寻求海外市场。同时，部分因为进口渐增所引起的贸易赤字，也使得海外扩张成为国家利益的一部分。因此，即使在1950~1960年间，海外业务为开拓市场的手段，在今日多变的经济环境下，已成为一种生存方式。

一般来说，国际市场比国内市场提供较多的机会。在许多情况下，国际市场是国内市场的另一个选择。Massey – Ferguson许久前便已决定将重心放在北美洲以外的业务，以避免与强大的美国农业机器制造商为敌。Massey整个组织包括：工程、研发及制造部门，都是配合海外市场的变动，它已经适应了海外市场的不稳定以及投注数百万元于制造及营销网络的架设。它投注在海外市场的努力所得到的报酬是令人振奋的，在1990年，这家公司的表现较Deere以及International Harvester都好。

拥有世界上最丰富的私人商业用软木材，Weyerhaeuser得以建立一个令人羡慕的外销业务——直到最近都被竞争对手所忽略的市场，而此策略使得Weyerhaeuser在快速变动的全球市场享有无可取代的优势。

5. 市场领先者策略

POINT 核心要点

采用市场领先者策略的企业无论在什么情况下均要维持领先的地位,因为将第一名拱手让人的代价是相当大的。

● 市场领先策略的优势

首先进入产品市场将会获得明确的优势。公司可以将自己塑造成领导者,同时使其他竞争者难以望其项背。从经验曲线的概念来看,假设首先进入者赢得具有优势的市场占有率,当经验加倍时,成本将会以固定的百分比下降,而这个成本优势则会经由低价位而转移至消费者身上。因此,竞争者会发现难以挑战首先进入者。在缺乏经验的情况下,它们的成本以及价格在类似的产品上会比较高。如果推出的新产品受到专利权的保护,则首先竞争者将会拥有额外的优势,因为它可在专利权的存续期间独占市场。

● 案例介绍

Kinder- Care Learning Centers 的成功故事说明了领先者策略。在1968年,一个不动产开发者Perry Mendel,有一个大家均认为相当无礼、不实际以及可能不道德的想法。他希望创建一个连锁幼儿看护中心,并且使用在汽车旅馆及速食店运作成功的标准化技巧。由于他深信走出家庭、开始工作的妇女人数将会持续地增加,Mendel开始经营Kinder - Care Learning Centers。极短的时间,这家公司便在商业化幼儿看护产业中居于优势地位。

● 市场领先策略的风险

成为首先进入者的策略并非无风险。首先进入者必须保持科技的领先,否则将会被竞争者打败。Docutel Corporation便提供一个有趣的例子。这家来自达拉斯的公司在 20 世纪 60 年代晚期第一个推出自动提款机(ATM),这个机器使顾客在任何时候只要轻按几个按钮便能取出账户与支票存款中的现金。直到 1975 年为止,Docutel 没有什么竞争者,而到 1976 年,它在ATM市场中有 60%的占有率。之后,低潮期开始了,市场占有率下降到 1977 年的 20%,以及 1978 年的 8%。Docutel的运气消失了,因为它未能维持科技领先的地位。它的第二代自动提款机悲惨地失败了,同时给予竞争者可趁之机,其中Diebold是Docutel的失败的最大获利者:它的市场占有率由 1976 年的 15%激增至 1978 年的 70%,之后虽然 Docutel想要重振雄风,却再也不能成为ATM市场中的领先者了。

● 运用市场领先策略的注意要点

采用此策略的企业不论在什么情况下均要维持领先地位,因为将第一名拱手让人的代价是相当大的,经由在促销上的巨额投资,首先进入者必须为产品创造先前所不存在的需求,而竞争者会发现当它们进入市场时,主要产品需求均已建立,因此相当容易搭便车。故即使公司已经发展出一项产品满足全新的需求,它仍必须小心地评估它是否有足够的科技及营销能力以长期掌握住整个市场。竞争者会极尽所能突破屏障。

6. 早期进入者策略

POINT 核心要点

如果企业有相当的自信可与市场领先者竞争,提供服务于未被填补的市场,早期进入策略能为企业带来大量利润及高速的成长态势。

● 早期进入策略的适用范围

数家公司可能同步发展同一新产品,当其中有一家抢先介绍此新产品至市场时,那么其他原先计划首先进入市场或等待其他人领导市场的公司,也不得不采取早期进入策略。而如果早期进入者紧跟着领先者的脚后跟,必会发生两虎相争的情况,这通常会发生在领先者及较强势的跟随者之间(即使同时有许多家跟随者)。此场争斗发生的原因是两家均努力于新产品的研发,期许自我成为市场领先者,同时也投注相当多的资源于此。在产品研究的最后阶段,如果有一家公司首先将产品引进市场,另一家也会马上进入市场以避免前者建立起屏障。最后,拥有较为良好的营销策略,诸如定位、产品、价格、促销活动以及通路的竞争者将会独占鳌头。

在最开始的两家公司各自找到市场定位,且市场稳定成长之后,其他的进入者便会随之进入市场。这些公司会随着市场成长曲线,以及市场逐渐成熟而持续活动。

● 案例介绍

市场营销

当Sara Lee Corp在1994年推出新的Wonderbra时,它的对手VF Corp则紧跟在后,在美国消费者逐渐大量购买此项产品之后, VF Corp才开始推出自己的“*It Must Be Magic*”系列,但是一旦决定进入市场, VF Corp即刻运用其优良的通路,亦即优于 SaraLee 的全国网络进攻市场。它的早期进入市场策略及将高科技运用在密如蛛网的通路的方法,使其免于陷入服饰业普遍的财务危机。

● 选择早期进入策略的条件

如果公司具有优良的营销策略及可用来与领先者竞争的资源,则紧跟领先者的早期进入策略是理想的。事实上,稍后进入市场的公司可以从领先者所打好的基础(开发出来的最初需求)中获得助力。然而,较弱势的早期进入者易遭到领先者的蚕食鲸吞。之前所提及的Docutel便是一个例子。Docutel在自动提款机市场中为领先者,但是作为一个弱势的领先者,反而是为后来的进入者Diebold铺路。

● 早期进入的时机

当市场迈向成长期,许多公司便会进入市场。依据市场成长期的长短及公司进入市场的时点,可以将一些公司归类为早期进入者。多数的早期进入者偏好在特别的市场利基中经营,而非与主要的公司竞争。例如,公司可能将重点放在委托主要零售商销售私人品牌,而其中有许多公司,尤其是涉入未深的经营者,在市场成长趋缓时,便会被迫退出市场。在下列情况下,早期进入策略是有道理的:

(1)当公司可以以产品品质建立高度客户忠诚度,同时能在市场演进过程中继续维持时;

(2)当公司可以发展广大的产品线以打消其他公司进入市场的意图,

或是与选择单一市场利基的竞争者争斗时；

(3)当现今的投资不重要或是技术变化并不快速,以致于产生产品过时的问题时；

(4)当早期进入者有其经验曲线,同时学习的程度与累积的经验密切相关,且无法马上被后来的进入者取得时；

(5)当绝对成本优势可以由早期对于原料、零件制造、道路等等的投资而取得时；

(6)当产品提供较现有产品较高价值而使早期的价格结构偏高时；

(7)当潜在竞争者因为市场并不具备策略重要性而不积极进入,或是现有竞争者愿意失去市场占有率时。

7. 落后者策略

POINT 核心要点

落后者策略是指在市场成长期尾端或成熟期进入市场，通常有两种选择，即模仿或创新。

● 落后者策略的内涵

落后者策略意指在市场成长期尾端或成熟期进入市场。落后者可有两种选择：模仿者或创新者。所谓模仿者是指以同于竞争者的方式进入市场，亦即其意图及目的在发展一种类似于在市场上已存在的产品；相反地，创新者则质疑目前市场情况，在经过创新的思考之后而推出新产品。这两种极端的折衷便是以改良的产品进入市场。

● 模仿者策略的短暂性

以模仿者的方式进入市场是不能长久的。一开始，公司可能会填补部分主要竞争者的客户群的市场，但对长期而言，当领导者放弃此产品而推出新产品或改良品时，模仿者将会不知何去何从。在 1970 年早期，Honeywell 面临抉择：它应该发展哪一种先进的电脑系统？模仿 IBM360 或是自有的新版本？这家公司较喜欢第二种选择。

虽然仿制的方式较容易争取到 IBM 广大的顾客群，但是它因为几点而遭到反对。第一，它使 Honeywell 被归类为模仿的公司；第二，即使发展出高效能、低成本的系统，也不能确定顾客会想要仿制品。毕竟，假如你在寻找一部福特汽车，你会直接找上福特经销商。因此，Task Force 将会

发展自有的顶尖系统。

● 模仿者的固有优势

模仿者有许多可令其成功的固有优势。这些优势包括可采用最新的科技改良品；达到较大经济规模的可能性；从供应商、员工或顾客获得较好条件；能提供较低的价格。因此，即使没有优越的技术或资源，模仿者仍能表现不俗。

● 案例介绍与分析

Wilmington Corporation在 1977 年采用第二种方式进入高压制玻璃——陶瓷烹饪用具市场，一直到当时，康宁瓷器是这个产品的惟一生产者。康宁瓷器拥有到 1977 年 1 月到期的专利权。Wilmington Corporation 选择不用类似产品打入市场，而是以改良过的，饰以一致色系的器具进入市场。康宁瓷器的产品则为方形、白色，上有矢车菊的装饰。这家公司觉得它的产品将会因吸引更广范围的消费者而拉大市场。

无论公司采用何种方式进入市场，作为一个落后者，不能预期会有高利润、高成长或高市场占有率，当落后者在市场已趋饱和时才进入市场，则只有既有的公司能获利。事实上，既存公司已有的经验会提供它们更大的优势；然而，创新者至少在既有公司也创新自有产品进入市场之前均有利可图。

8. 高度市场承诺策略

POINT 核心要点

高度市场承诺策略要求公司在促销、通路、制造等方面利用规模经济,占据最佳的经营空间,为消费者带来最大的让渡价值。

● 高度市场策略的内在要求

高度市场策略要求公司在促销、通路、制造等等方面利用规模经济,占据最佳的经营位置。如果竞争者挑战公司在市场中的地位,则后者将会以不同形式的产品、定价、促销或通路策略积极反击,换句话说,因为公司拥有高市场占有率,所以会尽其可能保卫其地位。

● 案例介绍与分析

对市场有高度承诺的公司会拒绝保持现状,它应该预见未来可能逐渐退化而发展新产品、改良产品品质或增加费用在与市场成长率有关的营销团队、广告及促销活动上。

这点可以由Polaroid Corporation的例子说明。这家公司不断地研发新产品以保持在业界领先,最初的Land型照相机于1948年上市,为棕白照片,之后公司发展出可以产出真正黑白照片的软片,同时冲洗底片所需时间也由原来的60秒变为10秒。1963年,此公司推出彩色软片,冲洗时间需60秒;20世纪70年代早期,又推出SX-70型照相机,使得早期的Polaroid照相机落伍了。自从SX-70上市,SX-70以及其使用的软片经历一连串的改变和改良。数年之后,这家公司推出更为先进的照相机机型

——Spectra。在 1976 年,柯达也推出自行研发的傻瓜照相机,Polaroid 因为柯达侵犯其七种专利权而对其索费,同时以法律手段迫其退出傻瓜照相机市场。结果 Polaroid 维持它在惟一投资的傻瓜照相机市场中的领先地位。

● 高度承诺的注意事项

对于市场的强度承诺会带来成长率、市场占有率及利润,但是要注意的是,对于市场的承诺必须基于公司的资源、能力以及维持其承诺所愿意承担的风险。例如,宝洁公司之所以能实现对匹兹堡市场的承诺,乃因它与流通业及零售业之间的良好关系,使其能有效率执行促销活动所致。而一个小公司却没有能力完成所有的事。

9. 中度市场承诺策略

POINT 核心要点

中度市场承诺策略所需要的是提供顾客已经习惯的产品,并且依照需要,适当的改变营销策略。

● 采用中度市场承诺策略的前景

当公司拥有稳定的市场,因必须维持现状而采用中度市场承诺策略。采取中度市场承诺策略的原因可能是高度承诺策略不可行,也许公司缺乏高度承诺所需的资源,高度承诺与公司高层主管的价值观不符,或市场的不确定性使诸如多样化公司等无法对其建立信心。

● 案例介绍

在 1976 年 4 月,Eastman Kodak 公司宣布进入傻瓜照相机市场时,最担心这项变动的是Polaroid,这是因为Polaroid对傻瓜照相机市场采取高度承诺策略,因而并不希望Kodak只是因为竞争的关系而进入此市场中。如Polaroid的总裁所言:“这是我们投注所有灵魂的事业,这是我们所有的生活,而对于他们而言,这只是另一个领域。”同样地,当Frito-Lay(百事可乐的一部门)在 1982 年进入点心市场时,此产业的领导者——Nabisco,采取新策略以保卫在市场中的地位。如这家公司的总裁所说:“我们无法坐视不管,而让 82 年的努力付诸流水”。

● 中度承诺策略的弹性

采用中度承诺策略的公司能承受一时的错误,因为在其他领域的业务足以弥补它,基本上中度承诺策略所需的的就是提供客户已习惯的商品,而这只要在环境变动时,依其需要适当地改变营销策略,就可使竞争者难以夺走其客户。然而,中度承诺的公司在领导者面前表现出如输家一样的弱势。领导者可采用因经验效果而可采用的低价策略扫荡中度承诺者,而输家则可以引进新产品,专注于新市场区隔,尝试新式通路,或采用不同的策略手法而挑战中度承诺者,中度承诺者的防卫作法就是对市场发展高度警戒,并保持客户的满意度。

就利润而言,如果市场正处于成长状态,中度承诺策略是适当的,但在低成长市场中,就无法保证其成长性或独利性。

10. 低度市场承诺策略

POINT 核心要点

采用低度承诺策略的公司消极地经营,不会有多少变动,即使市场低迷,也会安于现状。

● 低度市场承诺策略选择

公司可能对市场只有短暂的兴趣,结果对于这样的市场只采用低度承诺策略。短暂兴趣的原因可能是市场不景气,前途受限或其他的大公司使之饱和等等。此外,公司也可能采用低度承诺策略以避免反托拉斯的问题。奇异电器在彩色电视机市场一向采用低承诺策略,因为这个领域里已有多家日本公司使之饱和(1988年,奇异电器将其电视机业务售于一家法国公司, Thomson)。在1970年早期,实现在洗发精市场中采用低度承诺策略,可能是为了避免多年前与Clorox之间的反托拉斯问题;实验让它的市场占有率由原本的50%降至稍多于20%,延迟更新已建立的品牌(Prell及Head&Shoulders),在数年间推出一种新品牌以及大量减少促销活动。

● 低度承诺策略的消极性

采用低度承诺策略的公司消极地经营,不会有多少变动,即使市场持续低迷,它也安于现状,在营销方面鲜少寻求变化。总之,这个策略对于追求获利率、市场占有率及成长率的公司而言,是不重要的。

11. 市场稀释策略

POINT 核心要点

在许多情况下,公司会发现扩张不如策略性地减少一部分业务来得实在。在公司无论是现今或可能从一市场中所获得的总体利润少于其他市场时,所谓的市场稀释策略便行得通。

● 抑制营销策略

狭义地说,抑制营销为营销的相反情况。这个名词在 20 世纪 70 年代早期相当流行。当时,阿拉伯原油禁运造成物资短缺。抑制营销是暂时性或永久性地抑制一般大众或特定层次的顾客的需求。

抑制营销策略可用不同的方式实行。其中一种方式是追踪不同顾客的时间需求,因此假设一顾客对于产品的需求在 7 月,而另一个在 9 月,则即使后者先下订单,前者仍会先得到产品。第二种方式为公平地对不同的客户采用限额供应,壳牌石油公司在 1978 年末石油短缺时,就曾经使用这种方式,规定每个客户每次最多只能加 10 加仑石油。第三种方式为建议客户暂时使用另一种替代产品。第四种方式则是使有立即需求的顾客向最近取得此项产品且较不可能立即使用的顾客协商,公司则成为两者之间的媒介,当现今顾客有急需,供应商就提供产品给顾客。

抑制营销策略是为了在顾客需求不能适当地满足时,维持顾客忠诚度。借由上述不同的方式帮助顾客,公司希望抑制营销的方式是暂时性的,同时当情况好转时,顾客仍能偏好此家公司。长期而言,抑制市场策略能达成获利的增加。

● 剔除边缘市场策略

公司必须实行一个自觉性的调查,针对那些无法提供与公司投注资源于其他市场所获得的报酬相当的市场,这些市场便成为欲剔除的考虑对象。就公司整体而言,剔除边缘市场能提供更高的增长率。举两个市场为例,以原始投资金额 100 万美金,其中一个报酬率为 10%,另一个则为 20%,15 年之后,第一个权益价值为 400 万美元,而第二个则为 1600 万美元。剔除成长较公司其他市场为慢的市场,并将资金投注在高成长、高报酬的市场中,可以改善投资报酬率以及成长率。数年前,A&P 关闭在竞争力较弱的市场中超过 100 家的店面,剔除策略帮助公司巩固其市场地位,并且集中注意力于它认为本身较为强势的市场中。剔除边缘市场同时也帮助恢复平衡。当拥有太多样及有困难的市場,公司可能会失去平衡。利用剔除策略,公司可以局限在成长中的市场里营运,因为成长中市场需要大量的投资(以降价、促销以及市场发展的形式),而公司资源有限,因此剔除策略是相当有利的。例如,克莱斯勒在 1978 年退出欧洲市场,以运用其有限资源恢复在美国市场的地位。剔除市场策略对于达成市场占有率及获利特别有用。

● 关键市场策略

在多数产业中,少数的顾客占有大多数的销售量。这个特征同时也可以运用于市场中,假如市场的分类适当的话,公司会发现少数市场占多数的收入来源,在这些关键市场策略上对销售、售后服务、产品可靠性等等方面需要额外的重视,事实上,公司可能决定将其业务局限在这些关键市场。

关键市场策略需要:

(1)集中于环境的相异点(例如,不要盲目去做每一件事,而是根据市场环境,竞争焦点不同而小心地选择方法)。

(2)高品质的信誉(例如,生产具有高潜在表现能力与可靠度的高品质产品)。

(3)以中到低的相对价格提供高品质。

(4)低成本既能提供高品质、低价格的产品,又能同时维持高利润。

● 收割策略

收割策略意指公司决定故意地使其市场占有率下降的情况。收割策略可能因为数种原因:增加迫切需要的现金流入、增加短期盈余或避免反托拉斯制裁。通常,只有高市场占有率的公司能成功地收割。如果产品到了持续的投资不再有合理报酬的阶段,则公司便想要利用提高价格、降低品质、以及缩减广告而使活跃的品牌成为消极的品牌的方式,以实现短期利润。在任何事件中,产品销售额下降,但是收入却仍进账的情况会持续数年。

因为公司的策略弹性降低,退出障碍可能会防止公司执行收割策略。退出障碍是指使在此产业中表现不佳的竞争者打消退出念头的产业环境。退出障碍有三种:

(1)公司资产的二手市场不活跃。

(2)无形的策略障碍阻止及时地退出(例如:通路网络的价值、顾客对公司其他产品的商誉,或是以此产品为识别的强大组织)。

(3)管理阶层不愿意终止有问题的产品线。当进入障碍消失,或是其影响不须列入考虑时,收割策略便会被采用。

12. 市场机会的识别与选择

POINT 核心要点

对市场机会的分析有助于企业营销策略的制定,有助于企业对所经营项目进行一系列的调整。

● 突出优势与竞争能力

应该考虑企业的突出优势与提高产品在市场上竞争能力的要求是否相符。进行这种分析需要全部了解影响市场竞争的各种因素。有时某些因素同企业经营的成功有着极为微妙的关系。例如,在组织上、技术上和人员关系上同顾客建立良好的关系,或者具有从分销商那里调配现场人员的能力。与企业的突出优势相关的还有一些其他方面的特点,如财务资源、组织机构的灵活性、管理上的有效性、供货来源畅通和其他方面的能力。这些特点也应与分析企业的经营需要联系起来一起进行分析。

● 经营项目与经营目标

应该考虑的一个问题是对企业经营项目的评价与企业规定的目标是否能联系起来,特别是从满足顾客的长远需要来看,假如经营项目与目前企业服务的顾客对象没有显著的关系,则应引起注意,但也没有必要否定已经到手的一些机会。目前企业所掌握的顾客方面的知识和向市场投放产品的方法,可能不完全适用于新的经营项目,可是企业的突出优势同新的经营项目仍然是相关的。假如企业的各种突出优势和目

前服务的顾客对象是互不相关的,这说明企业目前的管理水平不能承担管理新的投资机会的责任。

● 多样化经营策略

有时在新的经营项目是否具有吸引力还不完全清楚的情况下,也可确定把多样化经营作为企业的策略。这也就是说,企业将离开目前的市场和放弃现有产品。因而,企业现有的产品知识和市场知识可能完全不适应新的事业。即使如此,仍有许多理由说明人们为什么把多样化经营看成一种具有魅力的策略,因为他们希望分散风险,摆脱周期性变化的经营项目,取得迅速增长的市场,经营一些不需要投入大量资本的事业,取得更快更多的现金收益等等。如果企业的这种变动脱离了现有产品和市场的优势,则需要开发新的生产能力作为转向新的领域的一个先决条件。

分析产品市场机会的结果,需要对企业所经营的项目进行一系列调整。对那些具有潜在优势的经营项目要制定先进的计划,给予经费支持;对那些已在市场上站稳脚根的产品,应帮助其保持市场占有率;对处于成熟阶段的产品要加强其市场地位,以便获得更多的现金收益来支持其他新业务的开展;最后,对那些占用企业各项市场营销资源而销售量下降或停滞的处于潜在弱势的产品,应该进行清理。

13. 制定企业的短期目标

POINT 核心要点

短期目标是相对于衡量企业进步的长期目标而言,最常用的短期目标包括与销售收入市场占有率、边际利润等有关的指标。

● 短期目标的含义及构成

短期目标是指企业短期内(一般是1年,最长为5年)应完成的指标。所谓短期目标是相对于衡量企业进步的长期目标而言的。最常用的短期目标是与销售收入、市场占有率、边际利润、投资收益、产品成本占销售收入的百分比等有关的指标。完成主要产品的市场占有率是企业各项目标的中心指标。它和企业长期利润目标的完成是相联系的,各项更具体的短期目标可能是为衡量企业某一个方面的工作而制定的,如定价、销售分配和信息传播的目标。这些明细的目标是指导各位职能经理的工作所需要的,并可用来协调他们的各项活动以完成更广泛的全公司的短期目标和评价他们的工作绩效。

● 企业的综合愿望和要求

在企业总的目标和选定的产品——市场机会为已知的情况下,各项短期目标代表着企业各方面的综合愿望和要求。在企业各种财务资源、生产技术、管理、市场营销和生产能力为已知的情况下,短期目标又代表可以达到的水平。各种短期目标的意义和作用,就在于能够动员企业各方面的力量积极努力实现它。目标不仅具有现实的意义,而且还有未来

的意义。它们既是计划期应该完成的目标,也是计划期终了时衡量工作绩效的尺度。

● 短期目标的检查与修改

短期目标应在计划期终了时进行检查和修改。目标是否需要提高、降低或保持不变,这取决于完成的具体情况。目标与实际完成情况的差距必须仔细研究,找出原因。建立目标的程序实质上是从企业领导到各层组织的一个联合协作过程,各种目标应由各职能经理与下属各层人员共同协商建立。这是企业管理最重要的规则之一。只有当人们亲自参与制定目标时,他们才愿意接受这些目标;只有人们认为这些目标可以作为衡量自己工作绩效的标准时,他们才能够接受这些目标。这就从行为科学上说明了为什么计划的制定工作不能仅留给计划人员去完成。企业领导必须负有最大限度的制定公司目标的责任。同时还必须要有企业各条线上的经理们参与制定这些目标。

14. 制定市场营销计划

POINT 核心要点

在企业目标和营销策略确定之后,下一步所要进行的工作就是制定相关的营销计划。

● 营销计划的构成

在企业目标和营销策略确定之后,产品营销人员还应该制定具体的营销计划。市场营销计划是完成公司目标(市场占有率、销售量、投资收益等等)的一种执行计划,由以下五个因素所组成:(1)确定细分市场;(2)产品;(3)定价;(4)分销;(5)信息传播。我们一再强调过,市场营销计划不是各个因素的机械组合。市场营销计划制定人员在完成目标的前提下,必须对这五个决策因素进行综合平衡,形成一个整体。产品策略必须符合细分市场策略,分销与定价策略必须符合产品策略,信息传播策略必须与分销策略相一致。市场营销计划的各个组成因素的协调配合是工业品市场营销策略取得效果的关键。

● 与其他部门的配合

我们经常指出各职能部门之间的相互依存关系。要承认这样的事实:同消费品的销售者相比,产业品销售者要完成其任务,必须依赖企业的其他职能部门,特别是研究与开发部门、工程技术部门和生产部门。一种失败的市场营销计划的编制常可归咎于缺乏产业市场营销所特殊要求的策略计划概念。如:

(1)没有认识到产业市场销售者常常经营多元的产品——市场组合和使用多重的市场分销渠道(与之相反的是,消费品的销售多采用单一的分销渠道,甚至经销多种厂牌的产品也是这样)。

(2)没有认识到计划的制定要受企业各职能部门的制约。艾米斯对市场营销计划制定者的作用的解释是:“与其说是计划制定人员独自制定营销计划,还不如说是分析和理解市场需要,以使领导和经营管理部门去决定如何做。”

● 职责的划分

市场营销计划的制定是企业总经理的职责,同样又是市场营销经理的职责。市场营销经理负责制定更详细的计划,并负责计划的贯彻执行。上层领导除负责协调各项目标外,还负责进行组织上的安排,组织各职能部门之间的协作,制定和执行市场营销计划。要制定良好的市场营销计划必须以切实可靠的信息资料为基础,还要了解企业所处的经济环境和企业各种产品——市场组合的发展趋势。制定计划不能凭想象,不能凭良好的愿望。

1. 全球市场策略的涵义

POINT 核心要点

全球化经营是近年来市场营销工作的重要发展之一,今日的市场不仅提供了各式各样的商品,同时也把商品卖到了不同的地方。

● 全球市场策略的内涵

近年来最重要的发展之一就是全球市场的兴起。今日的市场不仅提供各式各样的商品,也把这些商品卖到不同的地方。我们可以发现某人的上衣来自台湾、裤子来自墨西哥、鞋子来自意大利;你可能开一部使用法国轮胎、用印度制造的螺丝、由美国公司油漆的日本车。还可以在东京、伦敦、巴黎以及纽约街头看到Gucci皮包、新力随身听以及麦当劳的金拱门。Dole 牌的罐装凤梨之类的泰国商品席卷美国的零售商店与法国农产品的饲料市场。全球数百万的消费者需要或经由通讯科技体验他们听过的所有商品。今日的企业在全球竞争进而服务这些消费者,不论消费者位于何方。

● 全球市场策略的背景

有许多强大的力量造成市场的全球化。

(1)国家与国家间越来越相似:由于基础设施、通路以及营销手法越来越相似,越来越多的商品与品牌可以在世界各地取得。因此,类似的购买者需求才能显示出他们来自不同国家。大型零售连锁、电视广告以及信用卡一度是少数国家的例子,而这些现象都迅速地蔓延到世界各

市场营销

地。

(2)关税障碍的下降:第二次世界大战以来,连续的双方或多方协议使得关税大幅度调降。在此同时,地区性的经济协议,例如,欧洲联盟(European Union, EU)强化了贸易关系。

(3)科技的策略角色:科技不仅重新塑造产业的面貌,并对市场也有显著的贡献。举例而言,电子创新创造出许多更简单、更轻、运送费用更低的产品,货运成本因为货柜以及大容量商船的使用而大幅降低。通讯与资料传输的方便性使连结不同国家的营运变得较为可行。在此同时,科技逐渐让资讯流向购买者,购买者知道新的高品质商品,因而创造需求。

● 市场全球化的影响

市场全球化的这些影响力可以用一些例子来了解。世界各地的儿童都玩任天堂游戏,在街上跑跑跳跳的背景音乐是新力随身听。录像机市场同时在日本、欧洲以及美国起飞,但今日使用量最大的地方可能是Rivadh与卡拉卡斯。由Dusseldorf到Rio的购物中心都在销售Gucci的鞋子、Yves St. Laurent的西装、以及Gloria Vanderbilt的裤子。西门子与ITT电话可以在全球各地找到。奔驰190E与丰田Corolla汽车在马尼拉造成的风潮与加州相同。

简言之,这些力量使全球市场趋合、激发企业越过国界寻求事业机会。对美国公司而言,跨国营运真正的原动力始于第二次世界大战之后。美国政府为重新塑造战火摧毁的经济,它以马歇尔计划提供欧洲国家财务支援。当战后美国经济变成全球最大经济体后,在缺乏竞争的情形下,其经济援助计划促使许多公司开始发展全球策略。

由那时候开始,许多新的竞争者,不仅来自于欧洲,也来自于南亚,

开始进入此领域服务全球市场。亚洲竞争者发展全球竞争能力以及蛙跳过竞争对手的科技发展速度也特别快。

● 全球化市场策略的作用

全球市场提供无限机会。然而,这些市场的竞争也十分激烈。为了在全球市场成功,企业必须要学习将全球视为一个大型的单一市场、忽视表面的区域与国家差异,并在此学习营运与竞争。搭配现实营运的企业可以由生产、配销、营销、以及管理上的规模经济获利。将此利益转移成价格的降低,可以将 1970 年与 1980 年间设法营运的竞争者赶出市场。愿意改变其观点而实行全球化的企业可以获得持久的竞争优势。

2. 全球目标市场的确认

POINT 核心要点

全球目标市场的确认是全球化经营策略最重要的一项内容,不同国家和地区的不同经济、文化、政治因素,产生了不同的市场潜力。

● 主要市场

确认市场最基本的资讯在于人口,因为人口组成了市场。据估计,世界人口在 1993 年达到 54 亿人。根据联合国最新统计结果,这样的总和可望在 2025 年增加到 85 亿。目前世界人口每年以大约 1.7% 的速度增长。这比高峰时期 1.9% 稍微下降,但每年增加的人口数仍在上升中。

人口增长率较高的地区包括:非洲(3%)、拉丁美洲(2%)以及南亚(1.9%)。世界人口最多的国家——中国,以每年约 1.2% 的速度增长。即使如此,这仍代表中国人口以每年 1200 万的速度增加。世界人口数目第二多的国家——印度,以每年 1.7% 的速度成长。印度的人口可望由目前的 9 亿成长至 2003 年的 10 亿。

很明显的,人口数字本身只提供少量有关市场潜力的资讯,因为人们必须要拥有所得才能成为顾客。人口与人均国民生产总值提供了企业消费能力的估计。消费能力指标可以用整个世界或个别经济体的绝对或加总数字显示。消费可以由本地商品或进口货品来满足。

● 新兴市场

近年来,即使发展中国家,至少在经济较稳定的国家中,开始显露出市场潜能。许多开发中国家每年达成越来越高的增长率。虽然个别国家可能无法提供美国企业适当的潜力,但发展中国家却可以构成一个很大的市场。在 1993 年,超过四分之一的美国贸易额来自发展中国家的贡献。未来,美国与发展中国家的贸易量仍会继续增加。经济合作暨发展组织(Organization of Economic Cooperation and Development, OECD)的研究显示:在 1970 年,OECD 国家占世界人口的 20%,创造出 70% 的贸易量;而占 70% 人口的发展中国家仅占贸易量的 11%。然而在 2000 年,据估计 OECD 国家人口占 15%,其贸易量将占 63%,而开发中国家人口占 78%,并占世界贸易量的 28%。有趣的是,虽然基于文化、政治以及经济理由,西欧、加拿大以及日本较先占据产业中重要地位,提供美国的投资较佳报酬的却是发展中国家。

当现代影响对于传统亚洲文化造成严重的冲击时,两种对市场营销人员具有重要启示的趋势开始成形:

(1)虽然亚洲国家文化各不相同,环太平洋区域的消费者的欲求与需要越来越一致。当亚洲不断趋合,复杂的策略及区域和全球的营销、广告的规模经济就越来越重要。

(2)许多西方营销人员错误诠释亚太区域目前的转变。虽然具有 Big Macs、Levi's、Nike 以及其他有名的服饰,亚洲并未西化——它正逐渐现代化。亚洲消费者购买西方产品与服务而非西方价值与文化。

● 三角市场

(1)三角市场的概念

由全球观点而言,美国、日本以及西欧,通常被称为三角国家,此三角构成主要的市场。虽然其他地方的机会与日俱增,在可见的未来,这

市场营销

些国家仍将是领导的市场。它们拥有占世界 14% 的人口、生产毛额占世界比率超过 70%。这些国家吸纳了大量的资本与消费额,且是世界上最进步的消费社会。不仅有许多产品创新在这些国家产生,它们也是意见领袖,并塑造世界上剩余 86% 人们的购买与消费行为。举例而言,三角市场(the triad market)的公司使用全球超过 90% 的电脑,在数位控制工具机的情形中,几乎全部的产品都在三角市场中销售。消费产品亦为相同的模式。三角市场中消费了 92% 的消费性电子商品。这些统计数字显示,忽视三角市场的企业将自身置于危险之中。

(2) 需求的普遍性

三角市场的一个有趣的特征是需求的普遍性。举例而言,不久之前资本设备的制造商制造的机器反映出强烈的文化差异。西德机器反应国家的工匠性格;美国设备通常必须使用大量的原料。但是这些区别开始逐渐消失。销售最佳的工厂机器丧失这种一度可区分商品的“艺术”成分,且不论在外表或是在技术标准上它们的要求日趋一致。今日产品工程的革命带来不断提升的全球绩效标准。在生产力改善可以快速在全球中决定生死的年代中,企业无法承担沉迷于持续三十年的部分艺术风格的后果。

● 形成三角市场的原因

造成三角地带消费需求与生活形态的一致性与普遍性有许多原因。首先,三角地带居民以每人可支配所得作为代表的购买力为发展中国家居民的 10 倍以上。举例而言,电视机渗透率在三角地带国家超过 94%,而在新兴工业化国家为 25%;对于发展中国家而言却低于 10%。其次,它们的科技基础建设较为先进。这使得类似传真机、电报以及数据资料传输/处理设备产品的使用较为可行。第三,教育水准在三角国家中高

MBA 经典课程

于世界其他地区。第四,在三角国家中每 1 万人所拥有的医生数量(这创造药品与医疗电器的需求)超过 30 人。第五,在三角国家中较好的基础设施建设产生出落后国家无法获得的机会。

3. 全球市场的进入策略

POINT 核心要点

企业进入外国市场可以采取四种不同的模式：①出口；②合约；③合资；④制造。

● 出口

系统性地开发外国市场需求，企业可以借由本地出口制造商品以降低国际化营运所产生的风险。出口需要较少的资本较容易开始。出口亦是获得国际经验的一种良好的方法。大型美国企业主要的海外活动都是出口贸易。

● 合约

(1)不同的合约形式

①专利授权协议：这些协议依照固定费用或权利金的基础并包含管理训练。

②转轮营运(turnkey operations)：此类营运基于固定费率或成本加成的安排，并包含厂房建设、人员训练。

③共同生产协议(coproduction agreements)：该协议较常见于社会主义国家，在这些国家中建立厂房且以部分产品支付。

④管理合约：目前常见于中东地区，这种合约要求跨国企业提供主要人员以营运外国企业，直到本地人员可以独立营运为止。举例而言，Whittaker Corp of Los Angeles在沙特阿拉伯的一些城市中营运一些政府拥

有的医院。

⑤授权(licensing):当企业对抗在外国投资所产生的风险与不确定性时,授权在某些合约中是较为可行的选择。授权包含许多合约协定,在此过程中跨国营销人员需要把无形资产——例如,专利权、贸易秘诀、知识、商标以及公司名称——给予外国公司使用,以获取权利金或其他形式的款项。这些资产的转移通常伴随着技术服务,以确保适当的使用。然而,授权有一些优点与缺点简述如下。

(2)授权的优点:

①授权需要较少的资本,并且是一种可以快速、轻易进入国外市场的方法。

②在某些国家中,授权是进入市场的惟一方法。

③授权将延长处于成熟期的产品的寿命。

④授权对国外营运以及在拥有通货膨胀、缺乏技术员工、本地及外国政府限制众多的国际竞争环境中进行的营销而言,是一种不错的选择。

⑤授权的权利金有所保障并且较稳定,而投资所得的收益是变动且具相当的风险。

⑥本地的公司可以借由回馈的协议,在产品发展而不需要支付研究费用的情形下获益。

⑦由于激烈的竞争而使出口不再有利可图时,授权提供了另一种选择。

⑧授权可以克服较高的运输成本,运输成本高昂使得某些针对目标市场的出口缺乏竞争力。

⑨授权可免除没收的可能性。

⑩在某些国家中,军事设备制造商或其他与国家利益密切相关的产

市场营销

品(包含通讯设备),可能强迫采取授权的协议。

(3)授权的缺点:

①为吸引被授权者,企业必须要拥有对潜在的国外客户具有吸引力的独特技术、商标以及公司名称或品牌。

②授权者无法控制被授权厂商的生产与营销。

③授权权利金相对于投资而言是微不足道的。因为本地政府的限制,权利金比率很少超过销售总额的 5%。

④除非授权厂商拥有新科技或创新的优势,被授权厂商可能会丧失更新合约的机会。

⑤授权厂商违反疆界的协议,可能会有创造第三地或本地市场的竞争危险。在这样的情形下告上法庭既昂贵又浪费时间,而且国际法庭个体并不存在。

● 合资

(1)一种比出口或合约更高风险的选择

合资代表一种比出口或合约更高风险的选择,因为它需要不同程度的直接投资。美国企业与当地公司的合资可能包含风险分摊,以达成共同的目的。一旦企业行动超越出口阶段,伴随而来的合资通常是接下来较常见的进入形态。合资的一个例子就是通用汽车公司与埃及国营的 Nasar Car Company 的合伙,合资装配卡车与柴油引擎。另一个合资的例子是日本的松下电器与 IBM 合资生产小型电脑。合资通常用来运用伙伴在管理、研发或营销上较强的功能以补足本身较弱的能力。

(2)互惠协定

合资提供本国与外国企业合作的互惠协定。对个别厂商而言,这样的合作是一种分摊资本与风险,并运用彼此科技优势的方法。举例而

言,日本公司较偏好与美国公司合资,因为这样的协议可抵抗美国可能发生的贸易障碍。就另一方面而言,美国企业较喜欢进入过去被禁止的市场,运用现有通路将美国产品创新与日本低成本生产科技连结起来,进而抑制潜在的强悍竞争者。

(3) 注意事项

合资必须要使合伙人能彼此互补,不仅是发觉彼此的优势与劣势。若一开始情况不佳,要使合资成功就需要更大的努力。不论在何种情况下,每个合伙人都要充分了解顾客的需要,竞争对手可能采取的措施,并对此作出积极的努力。

● 制造

跨国企业可能用直接投资、设立生产或装配的附属机构等方式建立自身的海外市场。由于全球经济、社会与政治情势的波动,此形式风险最高。一个直接投资的例子是Chesebrough – Pond's在日本、英国以及蒙地卡罗的海外生产营运。

全球生产风险较高,这可以Union Carbide在印度的Bhopal所发生的灾难来说明:在有史以来最严重的工业意外中,有毒的瓦斯渗漏杀死了超过 2000 人并让数千人终身残废。这个事件建议跨国企业不应在意外事件风险可能会危及公司生存的情形下在海外生产。事实上,在了解Bhopal的意外事件后,许多地主国强化对安全以及环境的法规。举例而言,全球第四大农业化学品使用国巴西就限制致命的甲基氰酸盐的使用。

4. 全球市场环境分析

POINT 核心要点

国际营销环境主要组成分子包含：文化、政治、法律、商业以及经济驱动力。这些因素代表策略制定过程中必要的资讯投入。

● 文化因素

文化指的是一代接着一代学到的行为。此行为以社会结构、习惯、信仰、习俗、仪式、宗教的方式表现，每一种方式都会影响个人的生活形态，而生活形态又回过头来塑造市场中的消费模式。因此，在一个国家里，人民购买什么、为什么购买、何时购买、在何处购买以及如何购买都会受到文化的影响。文化有五种成分：物质文化、社会机构、人与自然的关系、审美观以及语言。这些成分因国家而异。

同样的，各国间的语言差异可能会产生问题，因为字面上的翻译通常会有其他的涵意。两个营销失策的经典范例就是“Body by Fisher”，这直译成佛兰德语就会变成“钓鱼者的尸体”，以及“Let Hertz Put You in the Drive’s Seat”，这直译成西班牙文会变成“Hertz让你变成私人司机”。即使是包装与广告的颜色选择也可能会影响营销决策。举例而言，在美国，白色与纯洁同义。然而，在许多亚洲国家，白色与死亡同义。就如同在美国文化黑色为服丧的象征一般。简言之，文化可以也已经对海外营销策略造成深远的影响。

● 政治因素

政府与企业关系微弱的自由放任年代已经是过去的历史。今日,即使在本地社会中,政府对企业决策也有广泛的影响力。事实上我们可以发现,许多外国政府实际上拥有某些企业并营运。一个政府拥有营运企业的例子就是法国航空公司 Air France。

虽然干预程度因国家不同而有差异,发展中国家的发展可能代表一种政府政策的极端范例。因此,为成功的在海外营运,全球营销人员必须要决定最合适的政治环境,并优先在这些地方发展。Robinson建议对一个海外市场的政治稳定性可由某些关键议题来了解。

● 法律因素

虽然有好的意图,在团体营运时也可能产生一些差异。对于全球营销人员而言,哪些资源可以解决问题及哪些法规可以运用是一个重大的课题。虽然解决如此复杂的问题没有简单的答案,营销人员仍必须预测可能产生争论的区域,并事先建立解决的方法,同时了解那个国家拥有解决争议的裁量权。下列议题通常会造成营销上的法律疑难:

(1)相关的竞争法规。

①勾结。

②对不同买主的歧视。

③促销方法。

④差别定价。

⑤排外区域协定。

(2)维持零售价格的法规。

(3)配销商或大盘商协议的取消。

(4)产品品质法规与控制。

(5)包装法规。

- (6)保证与售后费用。
- (7)价格管制与加价或减价的限制。
- (8)专利权、商标、著作权法规与执行。

营销人员与法律顾问应一同探究这些领域,并在投入之前与购买者建立不同的情况模拟。

● 商业习惯

国际营销人员必须要完全了解海外市场的商业惯例与习惯。虽然有一些证据说明与外国企业进行商业往来时,一国的商业传统可能会经历变革,但是这样的转变是一种长时间的演化。因此,本地习惯必须要加以研究并遵行,以获取本地顾客、通路中间商以及其他企业团体的信心与支持。研究这一特有习惯必须要参考下列变数:

- (1)企业结构
 - ①规模
 - ②所有权
 - ③不同的企业公众群体
 - ④资源与自主水准
 - a. 高层经理决策
 - b. 分权决策
 - c. 委员会决策
- (2)管理风格与态度
 - ①个人背景
 - ②企业状态
 - ③目标设定
 - a. 安全与流动性

- b. 个人生涯
- c. 社会接受度
- d. 成长
- e. 权力

(3) 竞争形态

(4) 事业经营模式

- ① 接触层级
- ② 沟通重点
- ③ 正式程度与速度
- ④ 企业道德规范
- ⑤ 协商重点

● 经济环境

世界上只有少部分的人能够达到美国以及其他工业化国家的生活水准。不同国家经济发展的水准可以用许多指标加以诠释。一种通用的指标就是平均国民生产总值。

国家可以分为下列经济发展阶段：(1)传统社会；(2)起飞前期；(3)起飞；(4)迈向成熟阶段；(5)大量消费社会。大部分的非洲、亚洲以及拉丁美洲国家都是发展中国家，生活水准较低，可支配收入也低。不同国家足以购买商品所需的工作量也有很大的差异。举例而言，若要买一公斤的糖，美国人需要工作的时间大约五分钟；在希腊购买相同数量的糖所需要工作约 53 分钟；在许多非洲与亚洲国家中，购买一公斤的糖需要的工作时间更长。

5. 本土化策略

POINT 核心要点

国家间的四种差异包括：①购买行为特征；②社会经济形势；③营销基础建设；④竞争环境。

● 国家之间的差异

支持本土化营销策略的观点是基于国家间的四种差异：(1)购买行为特征；(2)社会经济形势；(3)营销基础建设；(4)竞争环境。营销文献对于企业为何通常会在外国市场遭遇困境的检验发现，这些企业并未完全了解购买行为特征的差异。举例而言，康宝罐装汤品——大部分由蔬菜与牛肉组成，以大型罐头包装——无法抓到喜爱饮用汤品的巴西人口味。事后研究显示巴西家庭主妇觉得她们若无法自己煮汤就不能满意自己所扮演的角色。巴西妇女在使用脱水后的其他竞争产品上毫无困难，诸如Knorr与Maggi，这些产品让她们可以使用汤头并加入自己的材料与天赋。同样的，直到其原有的包装换成装有粉末头的平装盒前，强生公司的婴儿爽身粉无法在日本顺利推展。日本母亲担心在使用时，飘扬的粉末会进入她们小小的家庭中洁白干净的厨房。粉末头让她们可以小心地使用爽身粉。同样地，广告人员在某些国家中会发生使用某些颜色的困扰。举例而言，紫色在巴西代表死亡，香港在葬礼中使用白色，而黄色在泰国代表猜疑。在埃及，代表国家的绿色不适合用来包装。

● 社会经济差异

国家间的社会经济差异(每人所得、教育水准、失业率)也有利于国际营销的本土化。举例而言,由于经济限制让部分发展中国家的群众无法购买一些美国消费者认为是基本物资的商品。举例而言,为了让发展中国家的中产阶级可以负担诸如汽车与家电之类的商品,企业可能需要适当地调整产品,以在不损及功能品质的前提下降低成本。

● 营销基础建设的差异

国家间本地营销基础建设性质的差异可能会建议企业针对个别国家采取不同的营销策略。营销基础建设包含用来创造、发展及服务需求所需的机构与功能,包含:零售商、大盘商、销售代理、仓储、货运、信用、媒体等等。许多国家并没有商业电视台。举例而言,瑞典缺少这种营销基础建设。而在许多国家中,例如,瑞士,电视中的商业节目只限制在很小的范围内。Suncory(日本的一家酒厂)认为美国对电视广告的限制是其未大举进入美国的主要因素。同样的,国家的天然情况(气候、地形、以及资源)可能需要本土化的策略。在热带地方。例如,中东,诸如汽车与空调系统必须要有附加的功能。电话系统、公路网、邮政等等的差异可能需要营销上的调整。举例而言,邮购在美国十分普遍,但几乎无法在意大利存活,其原因在于邮政系统的差异。

6. 标准化策略

POINT 核心要点

近年来产品因各地旅游便利以及大众传播而在全球曝光,这就需要用标准化来达成一致性。

● 标准化策略的内涵

与本土化相对,许多学者与执行者认为营销策略以全球标准化可以获得重大的利益。事实上,部分人士建议采取极端的策略:以相同价格在同样的通路提供相同的产品,并以相同的销售与促销计划在全球支援这些商品。Levitt主张“就商业而言,麦当劳由Champs Elysees到Ginza、可口可乐在Bahrain以及百事可乐在莫斯科、摇滚乐、希腊沙拉、好莱坞电影、Revlon化妆品、新力电视、以及Levi's牛仔裤风行全球。”虽然如Levitt建议的跨国标准化可能十分困难,一般仍然认为市场越来越全球化,而且真正的标准化策略在许多情况下可以成功实施。在耐久消费品中,奔驰采取全球一致的方式销售汽车。在非耐久消费品中,可口可乐无所不在。在工业产品中,波音喷射机以同样的营销观点在全球销售。

● 标准化策略的兴起

过去的研究显示在其他情况相同时,企业通常会选择标准化。近来对此课题的研究,大多支持在外国市场的营销策略进行部分或全部标准化。举例而言,品牌名称、产品特征以及包装的标准化程度可能极高。跨国企业在发展中国家销售的商品有超过一半是来自于母公司所在的

市场。在样本中,61 个子公司销售的 2200 种商品中有 1200 种是在美国或英国中发展出来的。

● 实施标准化策略的意义

支持标准化的观点是出于以下原因:成本的节省、发展全球商品并达成较佳的营销绩效。跨越国界的产品标准化可降低成本,诸如:研发、产品设计与包装之类的成本重复。此外,标准化亦可实现经济规模。而且,标准化可以在处理顾客与产品设计上达成一致性。产品风格的一致性——特色、设计、品牌名称、包装均应建立产品全球一致的共同印象,以协助整体销售量的增加。举例而言,熟悉某种品牌的顾客可能会在海外购买同样的品牌。近年来,产品因为各地旅游便利以及大众传播而在全球曝光,而这更需要由标准化达成一致性。最后,标准化可能要求在一个国家中成功的产品在其他类似的国家与竞争条件下有良好的表现。

7. 国际营销对全球化策略的影响

POINT 核心要点

国际营销策略依三种不同的方式对全球企业策略的形成产生影响：①营销活动的全球结构应为何？②在不同国家进行的国际营销活动应如何协调？③这些营销活动要如何与企业的其他活动连结？

● 营销活动的结构

不像企业其他功能领域，营销活动在每个国家分散，以针对当地环境进行适当的回应。虽然这样的构造在顾客导向上十分有价值，然而并非所有的营销活动都必须要在分散的基础上进行。在许多情况下，若选取的活动因为科技进步、购买者迁移以及营销媒体的发展而可以集中执行，竞争优势就可以用较低的成本或强化差异的方式取得。这些活动包括：促销资源的生产、销售人员、支援服务组织、训练以及广告。

广告、销售促销资源以及使用手册集中生产可以产生许多优点。规模经济可以在发展与生产中取得。举例而言，可以雇用有经验的导演与制片，以较快的速度或较低的成本创造出较佳的广告。集中印刷可以采用最新科技。另一方面，多出来的运输成本与国家间的文化差异可能使某些资源的创造（例如使用手册）变得不可行。

虽然国家间文化差异要求广告须针对个别国家作调整，有许多种方式可以让国家接受全球广告。第一，企业可以选定一个广告机构处理全球计划、节省活动发展费用、寻求母公司与子公司较好的协调并促进全

球一致的广告方式。举例而言, British Airways 在全球委托一家机构 Saatchi and Saatchi 进行广告策划与统筹。第二,许多企业在全球性媒体中进行广告“轰炸”。例如,经济学人文杂志、某些贸易杂志或国际运动比赛,例如,美国网球公开赛。最后,许多媒体(例如,飞机场的广告看版、飞机与旅馆杂志)无疑具有国际的广度。基于这些理由让广告集中化就变得较为合理。然而,政府有关广告的法规、国家特有习惯、语言差异以及媒体缺乏等理由可能需要将广告分散到不同的国家之中。

● 国际营销协调

分散于不同国家的国际营销活动应适当协调以获取竞争优势。协调可以经由下述方式达成:

(1)在不同国家使用相同的方式进行营销活动:此类协调代表在各国采取标准化的活动。某些策略,包含:品牌名称、产品定位、服务标准、保证以及广告主题比其他的营销策略容易协调。在另一方面,配销、人员销售、销售训练、定价以及媒体选择就难以在不同国家中进行协调。

(2)使营销知识在国家之间移转:举例而言,在一个国家中成功的市场进入策略可以移转并应用到其他国家。同样的,顾客与市场资讯可以转移给其余分公司使用。这样的资讯与顾客购买形态的转移、科技的最新趋势、生活方式的改变、成功推出的新产品或新特色、新的促销构想以及竞争者早期的市场讯号有关。

(3)持续在国家间进行营销计划:举例而言,新产品或新营销活动可以依序在不同国家中推出。用这种方法,子公司发展的计划可以与其他公司分享共同的优势,因而会产生成本的节约。为获得此优点,企业应创造组织机制,用全球的观点管理产品线,并克服参与国家的经理人员对改变的抗拒。

市场营销

(4)整合不同国家的不同营销团体的工作:这类的整合活动最常见的形式为管理重要的跨国顾客关系,通常称为国际客户管理(international account management)。国际客户管理系统通常用于服务性企业。举例而言,花旗银行在全球的基础上管理部分客户。该公司有客户专员负责协调全球各地对大企业客户的服务。

● 国际竞争优势

竞争优势可以来自于国际客户管理系统。通过该系统可避免销售重复,同时可以形成销售人员连用上的经济性。它们亦可授与高层销售人员在与大客户关系中具有更大的影响力,从而充分运用他们的技能。使用国际客户管理有些潜在的障碍,包括增加的交通时间、语言障碍以及企业营运的文化差异。经由单一窗口处理大客户的问题可以强化顾客对其议价能力的了解。

跨国的整合努力可能会在其他方面造成竞争优势,例如,售后服务。一些国际企业开始了解售后服务的取得难易通常与产品本身一样重要,尤其是当跨国顾客在遥远的地区营运或顾客在国家间转移时。

● 营销与非营销活动的连结

国际营销的全球观点必须将营销与上游活动以及企业的支援服务进行连结,而这样的连结会在许多不同的地方产生优势。举例而言,营销可以由下列方式展开规模经济以及产品或研发的学习:(1)提供发展可在全球销售产品的设计必要资讯,而支持全球商品的发展;(2)即使过去不同国家的需求较为不同,现在仍能创造对全球商品更多的需求;(3)辨认、渗透许多国家的区隔以销售全球商品;(4)提供服务或本土化的配件以有效调整标准化商品。

8. 全球营销策略的发展

POINT 核心要点

国外市场的进入、拓展以及转换必须要通过系统性分析,因此全球化营销策略的兴起与发展自然就成了整个国际市场营销活动的最核心部分。

● 选择国际市场

世界上有近 200 个国家,在这之中,绝大部分都有进入的良机。许多国家提供由关税豁免到提供廉价充裕技术劳动力,以努力吸引外国投资,个别案例不同的吸引力一再吸引厂商加速进入市场。

选择国际市场的良好基础必须要基于长期经济环境的观点进行不同国家的比较分析。首先,某些国家的政治情况(例如,利比亚)可能不适合进入。这时可求助于评估不同国家企业吸引力的政治指标。最终选择应基于企业自身的评估与风险偏好。此外,人口太少、每人所得太低或经济体质不佳的市场必须要剔除。举例而言,许多国家人口低于两千万,且每年平均所得低于 2000 美元,对许多企业而言,这些国家的需求潜力低而不具吸引力。

● 决定营销策略

简单搜集具有吸引力的国家名单后,接下来需要依照个别经济发展阶段分群。区分的标准不是每人所得,而是一般生产的市场渗透程度。

(1)进入市场难易度:对于出口或进口生产的选择十分重要。

市场营销

(2)当地竞争形势:对独立生产、合资与购并的决策十分重要。

(3)顾客结构:对销售与配销策略十分重要。

(4)再进口潜力:对国际产品或市场策略十分重要。

企业通常倾向将“海外”视为单一市场或是仅对个别海外市场作些细微的区别。另一个常犯的错误是假设适合高度发展的消费经济的产品或服务概念亦适用于所有的海外市场。但这个假设通常是错的:不同的市场需要不同的方法。

● 发展营销计划

在发展详细的营销计划时,首先必须要决定哪个产品线适合本地市场,并进行适当的资源配置。在经过对潜在国际事业、全球销售以及预估的利润目标概略地分析之后,企业可以更好地配置产品线。然后,资源配置的架构就可以从概略比较投资配额、管理需要以及技术性员工需求的数字得出。此架构以公司针对每个国家特有的标准营销策略加以补充。

资源配置决策价格的详细程度需要视下列要素而定:企业历史与哲学、企业策略目标、产品线范围及式样、服务的国家数目。依照此决策架构施行,个别产品部门应依照规模、成长与竞争形势来分析自身的市场,评估其获利前景、机会以及风险,并依照市场占有率、利润状态以及当地的风险来确定目前的策略地位。然后,每个产品部门针对个别国家市场发展特有的营销方案。高层主管的角色在于协调不同部门的营销策略发展,并持续监控策略决策架构。

9. 购买意图与购买行为

POINT 核心要点

可行消费方案的评估能对信念或态度的形成,乃至购买意图的确定产生不同程度的影响,不过购买意图与实际购买行为之间还有一定的差距。

● 遵从规范

遵从规范代表一个人对别人认为他应该做什么或不应该做什么所持的态度。它由规范作用和遵从动机两个部分组成。前者指的是一个人了解其参考群体所遵循的行为规范的程度,而后者说的是他愿意遵照其参考群体的意志行事的程度。在这里,我们把参考群体的影响看成是导致消费者改变初衷的外因,把消费者本人的遵从动机作为购买意图变化的内因,两者相互作用便可能导致购买意图与购买行为之间的差异。具体地说,在可行消费方案评估结束之后,如果某消费者通过某种形式得知或自我揣测其参考群体认为他的购买意图是不恰当的,若他本人乐意接受来自其参考群体的批评建议或者不得不屈从外部的压力,我们就会发现原先购买意图与以后购买行为之间的差异。

● 意外情况

意外情况指的是形成购买意图之后和发生购买行为之前,消费者在收入、社会背景、店内影响等方面发生的无法预料的变化。收入和社会背景的突然变化能中止购买意图的实施或导致品牌的替换,但它们都是

市场营销

营销者无法控制的环境因素。因此,我们把讨论的重点放在店内影响上。

消费者都曾有过这样的经历:当步入某家商店时,心里已想好欲购买商品的牌号;然而当走出该商店时,买的却是另一种牌号。发生这种情况的根本原因是因为店内影响能产生新的消费信息处理过程,从而影响最终的购买行为。货架陈列、价格减让、商店布局和脱销是店内影响的主要方面。了解它们对于工商企业管理者来说具有重要的实践意义。

(1)商品陈列。

促成品牌替换的主要原因是在于购买时接收到一些新的信息。这些新信息实际上使消费者重新评估已经形成的购买意图或者从根本上怀疑已经确立的信念,从而诱发新的信息处理过程。正确的商品陈列能大大提高陈列商品被人们注目的机会,于是,新包装、新配方、新工艺等新信息便会为人们所接受。

(2)价格减让及其他促销措施。

店内的价格减让和促销政策(馈赠礼品、抽奖等)也能影响消费者的购买行为。对于低参预消费决策来说,如果价格减让能与区域性电视广告、报刊广告配套进行,就能达到促进销售的目的。当然,消费者受店内促销努力的影响而购买降价商品,并不一定意味着消费者已经改变了他们的信念和态度,而是说明当消费者对几种品牌的喜好程度都相差无几时,某种品牌商品的降价暂时改变了他们的购买行为。一旦彼此竞争的品牌在价格上重新趋于一致时,消费者可能再次改变购买的品种。这在高参预消费决策的情况下尤其如此。

(3)商店内部布局。

改善商店内部布局也能提高消费者接触到某商品的机会,进而达到改变消费者购买行为的目的。为此,必须首先仔细观察并记录顾客逛商

店的路线,确定大致的客流走向,然后把顾客购买的商品加以综合考虑,确定客流量与购买之间的关系,如在 100 位顾客中,94 位走过某柜台,80 位购买了该柜台陈列的商品。在此基础上,商店经理可以通过在客流量大,显而易见的地方增设流动售货架,也可通过把毛利较高的某类商品安排在客流量大的走道旁等方法来达到促销和提高销售利润的目的。

(4)脱销现象。

脱销指某种品牌的商品因销售较快在商店里暂时无货可供。显然,这是影响消费者购买行为的一个重要因素。在这种情况下,消费者面临着三种选择:第一,在本商店购买替代品牌的商品;第二,光顾其他商店觅购脱销品牌的商品;第三,耐心等待直到本商店可供脱销品牌的商品。为了避免发生脱销的现象,工商企业应密切配合搞好商品的分销和存货管理。

10. 消费者的品牌忠诚研究

POINT 核心要点

消费者首先是对某品牌商品的消费结果感到满意,继而成为其忠实的消费者,这种现象通常称为品牌忠诚。品牌忠诚指某决策者或决策单位在一段时期内在众多品牌里非随机地重复购买一种或一种以上品牌的行为,它是评估、决策等心理活动综合作用的结果。

● 认识型

品牌忠诚至少具有认识的功能,达到简化决策过程的目的。为了避免每次购买时消费者都必须在一些相互竞争的品牌里逐个评估并做出选择,依靠消费经验积累的品牌认识进行决策是一种简便可行的方法。当然,建立在认识功能基础上的品牌忠诚是脆弱的,完全可以把它看成是虚假的品牌忠诚。

● 调整型

当根据品牌进行购买决策能为消费者提供满意的消费效益时,品牌忠诚便具有了调整的功能。满意的消费效益既可来自对某产品属性的满意,也可来自于该产品的消费所得到的社会认可。由于这类品牌忠诚是以满意的消费效益为基础的,其偏爱程度的强弱也取决于满意和社会认可的程度。此外,若消费者对其提供的消费效益不满意,那么这种类型的品牌忠诚便不复存在。以产品属性为基础的品牌忠诚可能会被具

有更优越的产品属性的其他品牌所取代。靠社会认可而存在的品牌忠诚则可能因为参考群体所持的价值观念的演变而丧失存在的意义。

● 表现自我型

这种类型的品牌忠诚是以品牌的功能属性和心理特征为基础的,如名牌自行车的经久耐用迎合了中年消费者的消费心理,不同设计风格的时装则体现了不同年龄妇女的审美观。因此,它比较稳固和持久。这是因为品牌的功能属性充分表达了消费者的主要价值观念的某个方面,也因为消费者自身的价值观念变化要有一个潜移默化的过程。这种类型是营销者孜孜以求的品牌忠诚。

● 自我防护型

这是一种以自我防护功能为基础的品牌忠诚,具有非常强烈、持久并且实际上无法改变的特点。此外,由于自我防护态度反映了个人的特质和癖性,有时甚至属于无意识的心理过程,所以这类品牌忠诚也是无法预料的。

11. 消费者购买后的评价

POINT 核心要点

消费者对某一产品购买的评价是要受到购买后的不协调、产品的使用以及产品的处置这几方面的影响。但这并不意味着所有的购买评价都要受到这三种过程的影响。

● 评价过程

在购买决策的过程中,消费者对所考虑的抉择因素诸如产品、品牌或零售销路等都要进行全面的挑选。这些特定的项目是否被挑中,就得看它是否具备优越的行为功能,或者具备其他特点,如低价或更有吸引力的款式等等。总之,消费者所期望的某种程度的行为功能,该品牌就必须具备,否则就会产生不满意,并进而导致问题的产生。如果消费者所期望的行为功能与该品牌现有的行为功能之间差距甚大,或者所产生的问题非常重要,那么该消费者就将重新开始整个的决策过程。至于引起问题认识的那些不满意的有关项目,大多被消费者放入淘汰圈内并不再加以考虑。

● 在购买评价中的个人变数

事实表明,许多个人特征似乎能影响评价过程的结果。消费者的个人能力和效率是与其感觉满意或不满意密切相关的。那些感到他们在生活中有能力、高效率的消费者,比起那些在这方面特质比较差的消费者,对于他们主要耐用品的购买一般都感到更为满意。这一点可联系到

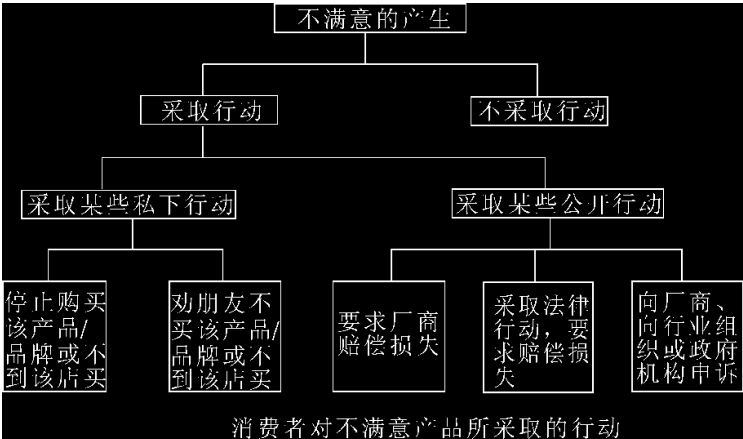
其他的调查,其结果表明那些具有较高个人能力和效率的人对整个生活同样感到更为满意。因此,消费者满意或者不满意的感觉和表示都或多或少地取决于他们自己的个人的性质。另外,如果消费者越是努力从事购买调查和评价,那么他们对购买结果就会越加感到满意。这些个人变数说明了营销人员要想使所有的消费者永远感到完全满意是不可能的也是不现实的。

当产品实际所具有的行为功能达到或超过消费者渴望中的产品应具备的行为功能的时候,消费者就会感到满意并很少需要做进一步的信息调查和评价。在这种情况下,消费者就可能再次购买同一品牌的产品(或再在同一销路购买)。这是由于期望已经达到,因而无需花费不必要的努力去发掘更好的产品。相反地,当期望没有达到并且产生不满意的时候,那么该消费者就必须作出一种决策来对付这种不满意。

● 抱怨行为

下页图表示的是那些对购买感到不满意的消费者可能采取的几种主要对付办法。这里首先要决定是否要采取行动。如果决定不采取行动,那么在事实上该消费者是对不满意的感觉采取容忍的态度,或者掩饰它。决定不采取行动的一个基本原因是因为采取行动的过程需要时间和精力,这很可能造成得不偿失。

如下页图所示,消费者对不满意的状况所作出的反应可以是私下的行动,诸如转换品牌、产品、商店或者劝朋友们不要购买这种产品。另外,还可以是公开的行动,诸如要求有关的厂商赔偿损失,向行业组织、政府有关部门或其他一些组织申诉,甚至对厂商采取法律行动。



另外,抱怨行为同样与个人的特征有关。即抱怨者与非抱怨者之间具有某些不同的人格特征:较保守的消费者则较倾向于抱怨;较为自信的顾客则抱怨行为发生的也比较多;消费者越感到自己力量单薄则越不容易采取抱怨行动;那些越是相信我们的政治体系能解决问题(即政治效力高)的消费者,则越是希望通过抱怨行为来解决问题。

12. 消费者再次购买的动机

POINT 核心要点

对购买决策的评价和任何抱怨行为的结果都会影响消费者的再次购买动机。当消费者的购买期望得到实现和满足以后,就有可能发生对该满意的品牌或产品的再次购买。

● 再次购买行为的性质

再次购买行为常意指“品牌忠实性”,品牌忠实性表示对某一品牌存在着心理上的信奉(很像友谊)。而再次购买行为涉及的只是对同一品牌购买的简单重复(有可能是由于该品牌最便宜,或惟一可以利用等等)。所谓“品牌忠实性”可以按下面定义加以解释:(1)有一定的决策单位;(2)在一段时间过程中所表现出来的;(3)一种癖好的(即非随机的);(4)行为反应(即购买);(5)涉及到的只是某一个或某几个品牌而非所有可以选择的品牌;(6)并且是一种心理功能(决策、评价)的过程。从上述定义可以看到,品牌忠实性与再次购买行为之间存在着一定的差异。

到目前为止,调查研究得出两种主要结论:一种结论认为品牌忠实性是某种产品的特殊现象,并不存在着共同忠实的消费者。这就是说消费者对某一特定产品的一种品牌产生了忠实性以后,则不可能对同一产品的其他品牌产生忠实性;另一种结论认为,这些品牌忠实的消费者与那些较不忠实的或不忠实的消费者相比,表现出更为满意的状况。

● 再次购买行为与营销策略

市场营销

虽然消费者的品牌忠实性和商店忠实性能导致再次购买行为,但他们仍然会受到营销努力的影响。凡是在那些有许多可以选择的品牌、有较大的价格波动和容易采用代用品的市场上,品牌忠实性就趋于下降。但这并不意味着所有的品牌忠实的消费者在面临更多选择、更大价格差异和更多产品特点的时候,都会减少忠实性。这一事实已被两份调查研究加以证明。在有许多额外的信息可以利用的情况下,仍然有 20% 的消费者只是以牌名作为品牌选择的依据。

市场分析是为了制定一个以再次购买方式为基点的营销策略。厂商必须对潜在消费者的百分数加以估计,然后再确定特别的目标。比如,厂商可能想把非忠实的复合品牌的再次购买者转化为非忠实的单一品牌的再次购买者。这一目标与那种试图把偶然购买者转化为忠实的再次购买者相比,就要求有不同的营销策略。一旦目标确定以后,厂商就可以进一步制定和执行营销策略,以及对它们的结果进行评价。

13. 消费者行为的未来发展

POINT 核心要点

消费者行为模式的潜在变化是巨大的,这为营销者和行为研究者提供了特别的机遇和挑战。

● 消费者行为的研究

在这一部分,我们首先讨论关于这一专题的研究及知识,然后讨论在消费者实际获取和使用商品及服务的方式上可能发生的预期变化。

(1)考虑更加实际的分析单位。特别是把重点放在家庭购买单位上,而对于传统上关注的个人则较少考虑。

(2)考虑产品的品种搭配而不是个别的购买交易活动。事实上,很多购买是相关的,若考察一组行为而不是单个的事例将更有意义。

(3)对消费者特定购买和消费行为进行分析。对这一问题的认识将提高消费者研究的合理性和价值。

(4)从消费者行为的确定性建模发展到随机性建模。从 20 世纪 50 年代开始就有品牌选择的随机模型,但对传统研究几乎没有影响。最近,对许多消费者行为中的随机因素有了更多的认识,比如认识到一些品牌选择行为可能是周期性的。

(5)在消费者研究上对本国关注的减少而对跨文化研究的加强,以及对消费者行为中文化差异的认识。在某种程度上,这被认为是对过去 20 年来支配商业和经济思维的全球化利益的反映。

(6)消费者的技术环境从低级走向高级。计算机和通讯的发展极大

市场营销

地改变了消费者行为的性质,同样也对可能利用新数据库的消费者研究方法产生了重大的影响。零售监测技术在消费者购买方式模型所利用的数据库方面起了巨大的推动作用。

(7)利用集成化的研究方法而不是个别的方法。可用于多种统计的软件的提高,意味着像集群分析这样的技术可以在综合分析和多维测量上更加有效地运用,从而提供更加全面的分析和对行为更好的理解。

● 未来的发展趋势

根据实际消费者行为的未来趋势,我们必须注意消费者存在于其中的经济、生态、政治和技术环境的变化带来的可能影响。在每个方面都有大量的预言,但是有一些明显的趋势取代了人们的期望。下面是一些最重要和最有可能发生的趋势。

(1)温德所提到的向高技术环境的发展将对消费者购买过程的每个阶段产生巨大的影响。零售监测和销售点连线系统是当前明显的例子。正如目前商业技术系统超越工作领域而扩展到日常家庭生活一样,未来我们将看到直销的巨大发展以及在消费者信息收集过程上的变化。家用计算机、调制解调器、光盘存储器、传真机和电子邮件的潜在影响是极大的,这样的发展不仅让消费者可在自己家中获得产品、服务和价格方面的信息,而且会影响到决策过程的其他阶段。例如,我们将可以利用专家系统来帮助进行方案的评估,它提供的建议将在实际决策中加以考虑,其内容可以从每周的采购项目到环球旅行的最佳路线。

(2)与技术变化同步的价格低廉的信息在全球流动的便利,使我们可以期待文化大众化的进一步发展及市场的继续全球化。这也与旅行和观光的增长及整个人口流动性的提高有关。

(3)随着旅行和移民的增长,我们将看到其他可以观测到的人口统计

趋势的继续。其中最主要的是老龄市场变得日益重要,以及由于单亲家庭的日益普遍而使原有的家庭生命周期结构与营销的关系引起争议。

(4)伴随着持续的高失业率的经济衰退将继续困扰西方经济,除非在重新分配财富和工作的观点有根本的转变,否则我们就可以预期,根据财富和消费能力进行消费者细分的极端主张仍将继续下去。

(5)环境问题将对未来所有人的生存产生重要影响。在维持能力的观点上已产生了许多讨论,但这些讨论大都是面向生产的。如果不将消费引入这一观点并且将消费者的期望真正与环境问题联系起来,就很难看到维持能力的主张会取得成果。在这方面主要的问题将继续与包装、能源和水的利用、野蛮开发和环境破坏有关。

(6)部分环境问题是所涉及的外部因素的结果以及许多人类行为的真实成本。正如赫茨曼指出的,过去30年中日益重要的许多社会问题及其相关成本是由于消费“走向错误”。这包括了从对产品的嗜好和滥用到信贷管理的失误及导致的贫穷。赫茨曼提倡消费者行为研究者更多地关心这些问题。可以预见,营销者也将为其无计划的行为结果承担更多的责任。

总之,消费者行为模式的潜在变化是巨大的,这为营销者和消费者行为研究者提供了特别的机遇和挑战。对这一领域的研究已取得了许多成果,这些成果在将来仍然是十分重要的。在应用上,与营销组合的促销方面有更多的联系,而这些成果部分地可由介入的思想来代表。介入已经发展成为与从经济学、心理学、社会学和人类学中引出的其他概念相对的、已被我们接受的关于消费者行为研究的理论构架。我们所面临的挑战是在对整个课题领域的了解上达到相近的水平。

1. 预算的范围与本质

POINT 核心要点

预算包含的内容不仅仅是预测,它还涉及到有计划地巧妙处理所有变量,这些变量决定着公司未来努力达到某一有利地位的绩效。

● 预算的概念

预算(或利润计划)可以说是控制范围最广的技术,因为它关系到整个组织机构而不仅是其中的几个部门。

一个预算就是一种定量计划,用来帮助协调和控制给定时期内资源的获得、配置和使用。编制预算可以看成是将构成组织机构的各种利益整合成一个所有各方都同意的计划,并在试图达到目标的过程中,说明计划是可行的。

贯穿正式组织机构的预算计划与控制工作把组织看成是一系列责任中心,并努力把测定绩效的一种系数与测定该绩效影响效果的其他系数区别开来。

● 预算的范围

预算包含的内容不仅仅是预测,它还涉及到有计划地巧妙处理所有的变量,这些变量决定着公司未来努力达到某一有利地位的绩效。如果每个系统的要求都要根据公司的目标进行平衡,则必须采用一种协调的方式制订一个一致同意的计划。在预算计划阶段,每一个经理都应当考

市场营销

考虑其责任中心(部门或子系统)与其他部门以及作为一个整体的公司之间的关系。这种做法将趋于减少部门之间的偏见,减少部门王国的出现,以及减少组织机构中相互隔离的缺点和突出的沟通问题。更进一步的,它通过依靠例外原则的管理鼓舞了权威的代表。

计划制定以后,就为评价以后的绩效提供了一个参考框架。毫无疑问,预算的绩效是一个比过去的绩效更好的基准。这是因为受通常隐藏在过去绩效中的低效率及不断变化的条件的影响。

有两种基本的预算形式——长期预算和短期预算。时间的长短将两者明显区分开来,这提出了一个问题,即预算使用者要受到常规会计年度的适当影响,对每一公司最具意义的预算期应被采纳。例如,某种产品的生命周期从其引入期到淘汰期,从很多方面来说,与其说是日历期间不如说是自然预算期,因为它在统一的基础上将销售、生产和财务计划联系在一起。实际的预算期选择在很大程度上取决于公司准确预测的能力。

典型的预算是以年度为基础来编制的,然而,往往由于报告、时间安排和控制的原因,这一时间跨度又被分解为更小的时间间隔(例如在生产和销售活动中,按照半年、季度、月份甚至是星期来作预算)。

● 作业预算的两个方面

作业预算就是在这种一年期的框架下制定的,它由两部分组成,虽然两部分考察相同事物的方法略有不同,但两者得出的是同样的净利润和投资盈利率的结论。

这两部分为:

(1)用来详细说明未来期间各种作业的方案预算(活动预算)。对于每一个营销计划,表达这一预算的最合理的方法是将预期的收入和与其

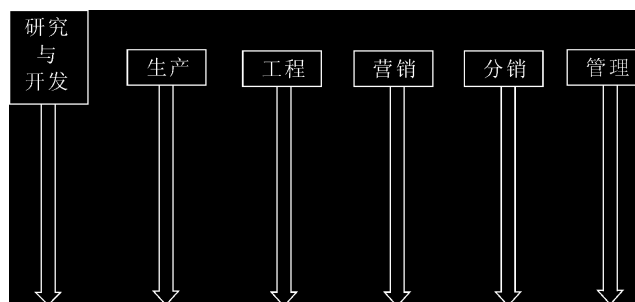
MBA 经典课程

相关的成本罗列出来。这样做的结果就是非个人地描绘预期未来,这对于确保各项活动、盈利率和销售量之间的平衡是有用的。换句话说,这就是计划(见下图)。



方案(或活动预算)图

(2)根据个人职责来说明年度计划的责任预算。这基本上是一个显示目标业绩水平的控制工具,但这一预算中的个人化成本在计划和报告的水平上必须是可控制的(见下图)。

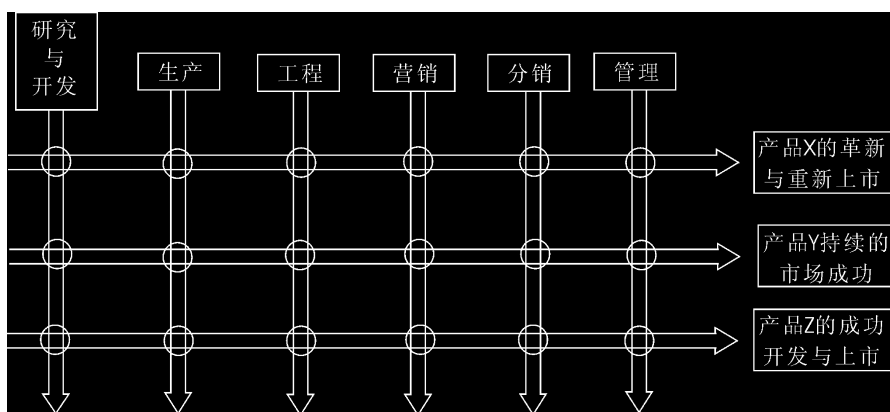


责任预算图

这两种处理作业预算的方案具有重要的意义,因为方案预算是计划阶段的结果,而责任预算则是这一控制阶段的起点。前一种方法无需与组织机构相符合,而后者则必须与组织机构相对应。因此,计划在实施

市场营销

之前必须转化为控制,并通知相关人员以使每一个他(或她)都清楚各自的职责(见下图)。



一种简化的产出预算格式图

● 预算的基本方法

鉴于作业预算的这两个补充方面,有两种制定预算的基本方法:

(1)定期预算:在这一预算中,为下一财政年度制订一个随时期推移而改动最少的计划。一般来说,每年度的预期总费用是按月、按要素成本的活动优势分摊在全年中的。这样月“工资”作为预期成本的 $1/12$ 简单分摊在各个月份上,而销售的季节性波动,要求多一点关注营销和生产成本以及在波动的过程中成本的变化。

(2)连续(滚动)预算:在这一预算中,准备一个试验性的年度计划,其中第一个季度按月份详细准备,二、三季度的计划准备相对较为简略,而第四季度的计划只有一个大概轮廓,每月(或者也许是每季度)该预算都要通过增添下个月(或季度)所要求的详细情况来加以修订,并且加上一个新的月份(季度),以这种方式使计划向前延伸至一年,这种编制预算

的程序图顺应环境的变化和一些不确定性因素的影响,是非常理想的。因为它迫使管理人员不论处在当前财政年度的哪一阶段,都要不断为新的一年考虑具体的条件。

定期预算对于处在稳定行业的公司来说常常是令人满意的,因为这些公司可以对计划期间作出相对精确的预测。相反,在更为常见的由消费者需求不确定带来的某些不规则周期活动的情况下,滚动预算具有更大的价值。

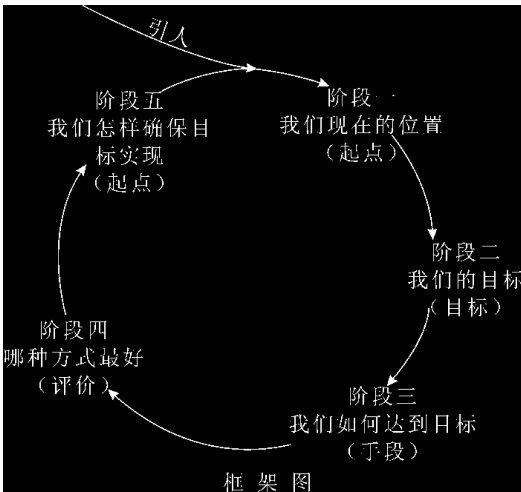
2. 预算的阶段

POINT 核心要点

如果人们能够精确地预测,我们就能处于更有利的地位来控制事件的结果,预算正是在这种环境下起着重要的作用。

● 预算阶段分析

考虑包含在管理过程中与广泛问题有关的预算的作用是有益的,如下图所示。



阶段一提出了组织目前的位置问题,它是根据组织的竞争定位、产品范围、市场份额、财务地位和整体效果来确定的。这一问题可以概括为:我们正在寻求和建立一个我们能够向前移动的基准线。

阶段二是关于组织机构未来发展目标的问题,这要求明确需要达到的目的或目标,而组织机构中的高层管理者由于受到各种既得利益的限制,对于目的的选择存在着一些分歧。

阶段三涉及的是如何达到理想的目的问题,它提出了如何确定达到目的的可选择手段。这一战略形成阶段要求创造性的投入,而不能被简化为一个机械过程。

阶段四集中于对可选择手段的评价,通过评价挑选出最受欢迎的(最好的)可选择手段。需要进行选择可能是由于各种可选择手段的相互排斥(即使所有的手段都是为了达到同一目的),或由于资源的有限性(这意味着必须实行配给机制)。

阶段五包括实施选择出的手段以及监控手段的绩效,以便采取正确的行动以确保达到理想的结果。因为在预算执行过程中组织机构的内外部环境并非一成不变,所以有必要不断调整以顺应这些变化。

在这些阶段中可以看到主要的管理活动有:

(1)计划决策制订

(2)控制

从阶段一到阶段五的整个过程构成了控制,在这一顺序过程中,计划活动从阶段一到阶段四都有所表现,在每一阶段都必须做出各种决策。很显然,这些管理活动是紧密交织在一起的。此外,它们之间的联系遍及三个意义不同的时期:过去、现在和未来。下面对其依次进行分析。

是“过去”把组织机构(以及其产品和竞争者等)带到其现在的位置。通过了解组织机构如何发展至现在的地位,管理者们可以形成一些见识以帮助他们决定在未来如何进一步发展。然而“过去”是无法更改的,因此人们所能做的最好的事情就是从过去的经历中学习而不是受其限制。

市场营销

如果一个组织机构只是简单地沿袭老路子而不随环境的变化而变化的话,则其生存能力几乎必定要受到威胁。阶段一涉及到建立一些过去将组织机构推到其现在的位置所用的方法。

“现在”是一个过渡阶段,它是历史与未来之间一段飞逝而过的岁月。在这期间人们必须利用其对过去的了解,并将对过去的了解与人们所热望的未来发展联系起来。虽然决策是在当前做出的(同时有计划和控制结果),但它们的影响将延伸至未来。

与任何计划实施具有重要关系的时间尺度是未来而非现在和过去。对于一个组织来说,没有什么比其未来更重要了。C·F·克特瑞曾恰当地总结过这种思想:“我所感兴趣的是未来,因为未来是我打算生存的地方。”过去可以帮助我们决定在未来如何发展,然而我们没有可以改变过去的方法。因此,相对于未来计划而言,应用于过去的努力程度是有限的。尽管如此,过去与未来之间的联系是非常重要的,如应当清楚下面的步骤顺序:

- (1)在以往经验的基础上,我们可以寻求了解利益变量与我们相互作用的方式,这可以使我们洞察和了解因果关系。
- (2)对于过去因果关系的了解,可为我们更精确地预测未来提供基础。
- (3)如果我们能够精确地预测,我们就能处于更有利的地位来控制事件的结果。预算正是在这种环境下起着重要的作用。

● 预算在组织机构中的作用

我们可以通过参考以上提出的控制过程的特征来说明预算在组织机构中的作用,这些特征是:目标,输入/输出的选择,预测模型和有关的可供管理者选择的行动方案。目标和预算主要通过两种方式联系在一

起。首先,一个决策者可能面对相当清晰的公司目标:如

- (1)使组织的市场份额增长 20%;
- (2)扩展到零售/批发市场;
- (3)兼并某些相关的资产超过 24,000,000 元的业务。

这些一般性的目标需要通过主要决策范围内具体的业务目标的形式来进行更进一步的明确。例如,市场份额增长 20%的目标可以转化为部门 A 10,000,000 元和部门 B 15,000,000 元的销售目标。用这一方式,一个预算有助于表达和沟通高层管理人员、中层管理人员和具体操作人员的广泛的目标。

预算还可能采取利用财务指标测量某一特定战略的投入/产出来提供可选择行动方案的形式。一个项目或行动可能发起于某人的一个好的建议,但只有通过清楚地测量实施该建议所需的投入和期望的最终产出,才能将其付诸实施。一个预算就是一种手段,利用这一手段,将与未来某一行行动计划有关的投入/产出用财务指标来表达。

一个预算还可以表示一个组织所估计的投入/产出之间的关系。例如,销售预算由三种销售估计预值构成,分别是 2,000,000 元、2,500,000 元和 3,000,000 元。每一估计值都会产生出一组生产、现金和收益预算。所得出的这三组预算实际上代表组织的三种不同元素,决策者可以决定哪一个方案是可行的和可接受的。然而要注意的是,预算的质量(也就是预算估计的精确度)取决于所获得的有关投入/产出之间关系的知识。如果投入/产出关系预测模型是错误的话,那么得出的各组预算的价值就很有限了。

预算目标就像一个标准,它反映了一个理想的和期望的绩效水平。例如,一个 3,000,000 元的销售预算意味着该组织期望和希望达到价值 3,000,000 元的销售额。一旦这一销售目标被确定而且为组织内成员所

接受,它就会被分摊到某一个具体的人,比如说销售经理。那时销售经理将承担起是否实现这一目标的全面责任。那么,到预算期末如果销售目标没有实现的话,该销售经理需要向营销主管对此做出解释。通过这种方式,预算将特定的责任分配给特定的人员,这些人员负责预算目标的实现,针对特定绩效的责任分摊被称为责任会计,并在许多组织中被广泛采用。

3. 预算基准线

POINT 核心要点

通过采用一些在管理上并不复杂的方法,企业能够容易地实现对各部门成本及利润贡献的有效计算。

● 建立基准线的必要性

通常可以看到许多企业,特别是一些小企业,不清楚他们的资源在各种活动、各部门之间的分摊比例,以及这些资源配置的获利能力。通过采用一些在原理上并不复杂的分析方法,就能够容易地实现对各部门成本及利润贡献的有效计算,然而主要由于生产成本会计的存在,这些分析方法并没有得到广泛的应用。

大多数公司不了解其总体营销支出花费在每一产品、每一地区、每一顾客群的比例,这一事实有可能是由于缺少一个充分精炼的成本分析系统,或者是由于对某些成本本质的模糊认识。例如,包装成本是属于促销费用、生产费用还是分销费用呢?一些重要的推销成本常常隐含于生产费用或一般费用和管理费用中(前者包括成品存贮费用,而后者包括定单加工成本)。

因为很少有公司知道每一部门的成本和利润与销售水平的关系,并且因为更少有公司可以预测到由于营销努力的变化导致的销售量和利润贡献的变化,所以会出现下列错误:

(1)对各个产品的营销预算过大,具有盈利明显减少,利润将从费用的减少中获得的结果。

市场营销

(2)对各个产品的营销预算过小,而盈利的增加产生于费用的增加。

(3)营销组合效率低下导致营销组合各构成要素的错误均衡和错误的费用分配,例如 QD 广告费用过高,而直接销售活动的费用不足。

(4)营销努力在产品之间的配置不当、资源配置的变化(即使是总费用保持恒定的水平)也能够带来一些失误。

● 成本数据的不确定性

类似的问题也存在于销售区域、顾客群和产品当中。因此 有必要采用控制技术来指明所要求的和已实现的绩效水平,以及营销努力在各部分之间发生转移带来的结果。正如所预料的那样,尽管管理人员试图获得企业各部门成本(与利润)的方法千差万别。但是,许多成本数据并不精确,其原因为:

(1)推销成本可能是根据销售价值或销售量的大小分摊在各个产品、各销售区域和各顾客群体之中的,然而这一做法涉及到了循环推理。成本分摊应与原因因素有关,正是销售费用而非其他方式决定了销售的水平,管理决策决定了推销成本。此外,尽管存在经常是根据产品线所取得的销售价值来测量这样一个事实,但是这一基准没有评价出实现销售价值(或成交量)所需努力(或成本)的效率。即使某种产品的成交量看起来很高,而它实际上也可能是分配不当的销售努力。通过一个例子可以弄清这一点:如果一个销售员集中销售每小时工作带来 20 元的产品 A,而不去销售每小时工作带来 50 元的产品 B,那么他花在销售产品 A 上的每小时就花费了公司 30 元。这就是做一件事而不能做另一件事的机会成本,也就是对从几种可选择行动方案中择其一而涉及到的利益损失的计量。

(2)一般间接费用和管理费用任意地(错误地)按照销售量分摊到各

部门。

(3)许多推销成本根本就没有作为推销成本进行分摊,因为它们没有明确作为推销成本而被归类为生产制造成本、一般费用或管理费用。

● 成本分析的目的

已经开发了推销成本会计(或分析)来帮助解决这些问题,其目的在于:

(1)分析产品分销和促销带来的费用,当将其与生产成本数据结合起来就可得出整体的获利能力。

(2)分析推销单个产品的费用以确定其获利能力。

(3)分析为不同层次的顾客、不同地区等服务所发生的费用,以确定其获利能力。

(4)计算出以下数据:每个销售电话的费用,每一订单的成本,找到每一新顾客的成本,保存价值一元存货的年费用,等等。

(5)根据其实际可控制成本责任来评价经理。

(6)用总成本来评价可选择战略和计划。

这些分析与评估为高层管理人员提供必要的信息,以使他们能够决定要培养哪些层次的顾客,剔除哪些产品,发展哪些产品等等。这样的分析提供了评估产品获利能力可能增长的基础,而这种增长是可以通过营销努力的增加来实现的。一般情况下,很难预测营销支出和生产费用都变化的决策结果。例如,估计工厂中一台新设备的效果要比预测较高广告支出的作用容易得多。类似的,开除一名生产工人对产量造成的影响要比由于销售力量的减少对销售量的影响更容易估计。

作为一个生产率分析如何应用到各部门(为此目的部门定义为生产线)的例子,我们可以考虑下表所示的是一个假设的公司每一条生产线

对整个公司净利润的贡献比例。大多数产品从其产生的收入中扣除其总成本之后得到净利润。然而,有两种产品(G和H)未能产生足够的收入来弥补其总成本。

各部门利润报表

产 品	对总利润贡献百分率
所有产品总计	100.0
盈利性产品	
A	43.7
B	35.5
C	16.4
D	9.6
E	6.8
F	4.2
小计	116.2
非盈利性产品	
G	- 7.5
H	- 8.7
小计	- 16.2

部门也可以同样是销售区域或顾客群。当基本的利润核算完成以后,通过将它与产生这些利润所需的营销努力的分析,就会得到进一步的结果,如下页表所示,显然这是一个多变量的情况,在这种情况下,利润取决于多种投入要素,而开发一个可靠而有效的多变量模型是非常复杂和昂贵的。作为迈向更严格分析的一步,人们通过把利润结果与各个投入相联系可得出利益的大小,在下表所示的情况下,投入为销售时间。

从下表中我们可以看出产品 A 提供了总利润的 43.7%,而只用去全部销售时间的 16.9%,它是一种高效益的产品。与之相比,产品 E 只提供了全部利润 6.8%,但却用去 10.2%的销售时间,产品 G 和 H 更为糟

糕,它们占去了 24.8% 的销售时间而没有带来利润。

这类分析出现了明显的问题,是否可以通过以下方式来提高营销活动的效率:

- (1)净利润增长的比例超过相应的营销支出的增长比例。
- (2)保持营销支出不变增加净利润。
- (3)减少推销成本增加净利润。
- (4)保持某一利润水平而降低推销成本。
- (5)使推销成本的减少比例大于净利润的减少比例。

部门生产率报表

产 品	对总利润贡献百分率	总销售时间百分率
所有产品总计	<u>100.0</u>	
盈利性产品		<u>100.0</u>
A	43.7	16.9
B	35.5	18.3
C	16.4	17.4
D	9.6	5.3
E	6.8	10.2
F	<u>4.2</u>	<u>7.1</u>
小计	116.2	75.2
非盈利性产品		9.5
G	- 7.5	<u>15.3</u>
H	<u>- 8.7</u>	24.8
小计	- 16.2	

4. 预算编制与实验

POINT 核心要点

在一个实验中要设法确定影响某一特定自变量的所有因素,然后系统地控制这些因素,以便分离和测量其对因变量值的影响效果。

● 灵敏度分析

任何一个模型都是某一部分较复杂现实的简单表达。为了使模型在资源配置决策中起到作用,最好是在一种“如果……那么……”的基础上来探究改变模型的输入(原因)而产生的效果(结果)。这被称为灵敏度分析,也是一种形式的实验。它表现出结果对特定输入的变化作出反应的程度,并指明了哪些输入是可以改变的,并且不会影响输出。一个模型的灵敏度应与现实情况中的灵敏度相对应,在这个意义上模型的灵敏度与其有效性相联系。

● 设置实验组和控制组

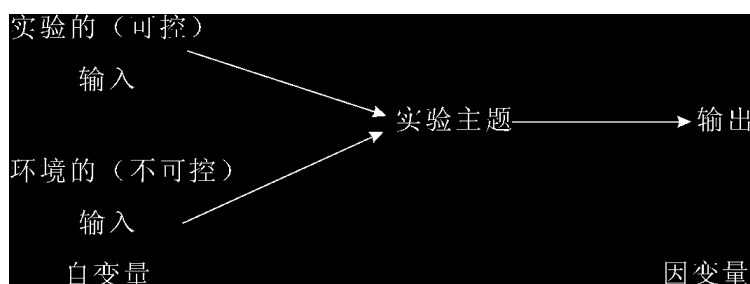
在通过实验方式寻求建立某些因果关系时,有必要设置一个实验组和一个控制组,也可以说是代表两个相对比的样本,或者说是两个试销场所,或者是两个零售点等等。选择的刺激因素(以可控输入的方式)起初在实验和控制的情况下是相同的,但随后对这些刺激因素在实验的情况下有选择地和系统地进行改变,而在控制的情况下这些刺激因素都保持不变。假定那些不可控的额外因素(即环境输入)在实验和控制的情

MBA 经典课程

况下以相同的方式改变,那么所观测到的销售结果的差异就完全可以归属于可控变量引起的变化。让我们来考虑某种产品的销售额和广告支出的关系。我们可以选择两个相匹配的市场环境,一个是可控制的,另一个则是实验性的,以此进行实验来找出销售额与广告之间的本质联系。一开始两个市场上都没有广告宣传,随后在实验市场上逐渐开始推进广告,在引进广告之前,其他所有可控因素在两个市场上保持相同。已经存在着与已有的输入要素相对应的销售水平,因此,一个新引入的要素应当是随后两个市场上销售额比率发生变化的主要因素(按照通常的统计测试)。

通过这种方式就有可能了解一些特定变量(如销售水平和利润水平)依赖于其他变量(如广告或成本与收入函数的相互影响)的方式。第一种类型的变量被称为因变量,而第二种类型的变量被称为自变量。自变量值可由管理人员确定,也可产生于一个目前我们并不感兴趣的以前变量之间的相互作用,而自变量相互作用决定了我们感兴趣的因变量的值。

我们可以用一个系统模型来图解描绘实验过程。(见下图)



实验过程

市场营销

在一个实验中我们要设法确定影响某一特定自变量的所有因素,然后系统地控制这些因素(尽企业目前所能),以便分离和测量其对因变量值的影响效果。

人们不可能计划和控制进行一项实验的所有条件。例如,实验的时间、地点和持续时间可以事先决定,但必须测定出诸如天气等这样的条件以消除其对结果的影响。

作为营销实验主题的自变量可能是对某种公司产品的需求或公司将遇到的某一环境因素,而因变量可能是公司的某一目标。利润是所采用的某一营销战略的因变量,也是战略执行过程中各种主要外部条件的因变量。

因为实验与精心控制可控变量(如价格和广告)密切相关,所以我们对此类控制可控变量产生的影响效果结论充满信心。而我们对纯粹基于历史资料和模糊预测而非基于实验得到的这类变化效果结论的信心,却远远小于它。

● 实验的来源

实验的想法来源于推销成本研究,以下就是一些由一个实验结果可以回答的有代表性的问题。

(1)如果增加特定的营销支出,盈利最大的产品的净利润贡献能增长多少(如果有),就市场份额来说,这样的变化将如何影响竞争者的战略?

(2)如果减少某些特定的营销支出,非盈利产品的净损失会减少多少(如果有)?

(3)如果对非盈利产品的营销努力做出调整,将会对盈利产品的利润贡献产生多大的影响(如果有);反之,如果对盈利产品的营销努力做出调整,则对非盈利产品会有多大影响(如果有)?对整个营销系统的影响

效果是什么？

(4)如果将营销努力从非盈利地区和非盈利顾客群体转向盈利地区或盈利的顾客群体,总利润贡献能增加多少(如果有)?

(5)如果改变那些非盈利小账户的分摊方法或者取消这些账户,净利润贡献能增长多少(如果有)?

只有通过实际进行合理设计的营销实验,生产多种产品的公司管理人员才能以一种可接受的置信度,逼真地预测营销费用变化对各种不同产品、不同销售地区、不同顾客细分的销售额和利润的影响效果。

实验必须尽可能地在与现实生活中的市场环境接近的条件下进行。例如,如果产品 X 的市场已经饱和,无论营销资源如何重新配置都不再起作用,那么再去进行实验来证明在萨斯安伯顿通过中型零售商销售价值 1 英镑的产品 X 比在里兹通过小型零售商销售价值 1 英镑的产品 Y 更有利可图,这将是不得要领的。这指出了把现在正在发生的事与将来要发生的事混为一谈的危险性——确定产品 X 比产品 Y 更具盈利能力是对一个错误问题的正确回答。

提问的模式应该是:如果现在对自变量进行控制,那么将来因变量会发生什么变化?如果关心营销努力的配置,则实验的目的将是揭示每支销售队伍的总费用的变化与销售额变化之间的关系。在这样一个简单的例子里,只考虑了一种营销努力,这个营销努力应在那些每增加一单位的营销努力将产生最大利润贡献的销售部门中重新配置。

● 营销实验中存在的问题

在编制计划和进行实验中,肯定有许多的困难要克服,而且需要作特定的记录和进行反复的测量,这既昂贵又耗时。而不具备统计意义的实验结果和毫无价值的风险又时常存在。更大的风险是,即使是暂时的

和有限的实验营销组合变化,也会在实验中和实验后损害销售量和与顾客的关系。

营销实验中还存在着其他一些问题:

- (1)当长期反应可能具有较大的相关性时,测量的是短期反应。
- (2)很难得到精确的测量——高费用除外。
- (3)因为很难将营销组合的变化仅指定在个别的部门,所以就不可能防止试验单位对控制单位的某些渗入。
- (4)使实验足够真实有用,受到许多困难的阻碍,比如全国性的媒体不如期望的那样灵活,竞争者可能不会以其对一个全国性政策调整相同的方式对地方性实验活动做出反应。

虽然有些令人沮丧,但这些问题和困难不足以完全忽视利用实验作为一种获得信息、增加营销工作效率的有价值的手段。实际上,实验技术的使用很有可能会日益广泛。如已有的试销案例,它是营销实验中最常见的一种形式。

5. 总预算开发

POINT 核心要点

总预算基本上是对所有详细预算的统一概括,这些详细的预算是通过其对总体结果的贡献来表示预算结果的。

● 总预算的含义

多数组织由于规模太大而无法将其所有活动的详细计划都包容在一个预算之中,因此有必要在一个总预算利用概括的方法。总预算基本上是对所有详细预算的统一概括。这些详细预算是通过其对总体结果的贡献来表示预算结果的。下图给出了开发一个总预算的可能步骤。

● 销售预算分析

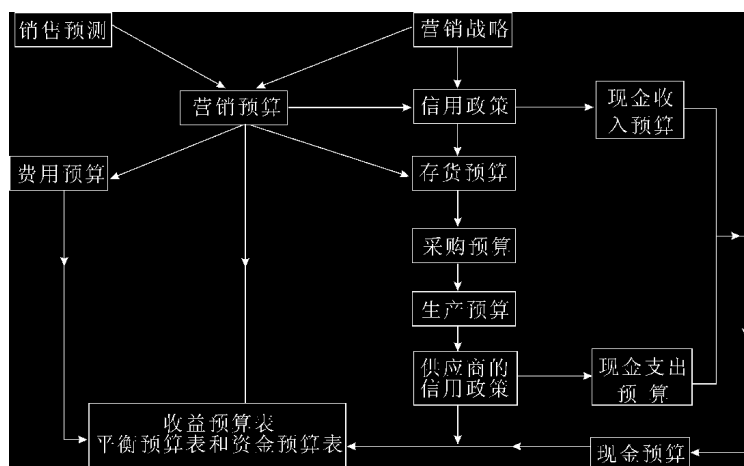
销售预测是总预算的出发点。销售收入、存货水平、生产需求以及由此引起的大多数费用、特别的利润,所有这些都是在根据某一给定的销售活动水平推断出的。如果销售预测大体上是不精确的,那么整个预算计划将会错误地平衡。明智的方法是要承认可能的销售水平不只一个,因此应考虑可选择方案。

销售需要加成品存货量变动的和就是预算期的生产需要。生产需要一经确定,生产性活动的水平就成为直接原材料、直接人工和间接制造成本预算的起点。在某种程度上采购和人力预算根据这些生产计划来推断,他们也在一定程度上依赖于公司内其他职能的采购和人力需要。

市场营销

在预期销售量制造成本的基础上可以起草销售计划表的一个预算成本。达到预期销售水平所必需的营销活动将根据确保达到销售预测值(根据销售量、销售额及产品组合)所必需的资源 and 活动进行预算。这就要求一方面对厂外销售成本(如广告费和销售费用)进行预算,另一方面还要对完成定单成本(如运输费和库存费)进行预算。

设计和研究开发职能与营销和生产活动关系密切,必须根据政策需要进行预算。



预算开发的步骤

● 成本控制

可以编制一个总的管理预算包括这样的一些成本发生费用,如:人事管理、培训、文秘活动、一般事务人员职务和董事会。最后,一个财务预算可以以 5 个预算报表的形式来总结所有的预算内容:

(1) 现金预算表

(2)损益账预算表

(3)平衡预算表

(4)资金预算表

(5)资本预算

预算一经制定和实施,实际结果和预算结果之间的任何偏差,都会引起管理人员的关心,其原因如下:

①为了突出预算步骤的错误;

②为了表明需要修订的预算;

③为了指出那些需要矫正注意力的活动。

在比较过程中应采用按例外原则的管理,注意力应集中在那些重要的出入上。然而,如果活动的预算水平和活动的实际水平不同,则明显是由于人为因素而引起的出入——这些出入纯粹是基于数量而不是基于效率。这就突出了对柔性预算系统的需要,即通过识别及适应企业基本运行条件的重大变化,该柔性系统应能考虑到这些环境的变化。这种适应性可以通过柔性预算来实现。

6. 柔性预算分析

POINT 核心要点

在柔性预算系统中,预算根据预算期内的活动水平进行调整,最大好处是它有能力确定成本的预算水平而无须随生产和销售计划的变动而进行修订。

● 柔性预算的内涵

在柔性预算系统中,预算根据预算期内的活动水平进行调整。例如,一个基于在某一特定期间销售 10,000 单位的预算,如果在此期间内实际售出 12,000(或 8,000)单位,则该预算具有的控制价值就很少。销售经理应对这一销售量的差异负责,但佣金水平、定单加工货品计价、运费和其他类似的成本发生活动将取决于活动的实际水平,这些活动要求调整预算以显示出为达到活动水平的有效的预算费用水平。

编制柔性预算的一种简单方法起始于预算最有可能的活动水平,然后,通过 5%、10% 或 15% 的上浮或下调得出不同的预算。

柔性预算的最大好处是它有能力确定成本的预算水平而无须随生产和销售计划的变动而进行修订。它是通过区分随活动水平变化的成本和那些不随活动水平变化的成本来实现这一优点的。换句话说,它是基于对成本行为模式全面了解的基础上。

● 案例分析

一个静态预算(即与某一水平活动相关的固定预算)有可能误导行

动。通过例子我们可以清楚地认识这一点,下表给出了 10,000 单位的预算水平与 11,000 单位的实际销售水平的比较,看起来利润增加了 300 元,但并不是所有成本以相同的方式变化,因此需要有一个柔性预算分析。下表即为柔性预算分析,表中明显指出比较应在活动的实际水平与针对这一水平的预算成本、收入及利润之间进行。虽然实际利润要比预算值高,但差额仅为 20 元而不是 300 元。区分固定成本(在一定时期内总值保持不变)和可变成本(单位产出保持不变)具有至上的重要性。任何既不是固定也不是可变的成本(也就是半固定半可变的费用),通常被划分为混合成本。除了表示成本的详细分类之外,下表也指出了活动的目标水平(即固定预算)和达到实际活动水平的效率。该信息对有效控制是非常重要的。

固定预算分析

	预 算	实 际	差 额
销售(单位)	10,000	11,000	1,000
销售收入	<u>15,000 元</u>	<u>16,500 元</u>	<u>1,500 元</u>
费 用			
直 接	10,000	11,000	+ 1,000
间 接	<u>4,000</u>	<u>4,200</u>	<u>+ 200</u>
利 润	1,000 元	1,300 元	+ 300 元

● 制订柔性预算的顺序

制订一个柔性预算的顺序如下页图所示,但实际完成这一任务却是困难的,因为实际编制预算需要对整个组织内成本行为模式有一个详细

市场营销

的分析和了解。此外，当首次提出向一个组织引入柔性预算时，有一个主要的教育障碍确有待克服，参与此项工作的所有人员都必须接受培训以了解柔性预算的目的和在相关的计划和控制活动中采取必要的步骤。

柔性预算分析

	固定预算	柔性预算	实 际	差额
销售(单位)	10,000	11,000	11,000	-
销售收入	<u>15,000 元</u>	<u>16,500 元</u>	<u>16,500 元</u>	-
费 用				
直 接	10,000	11,000	11,000	-
固定间接	1,500	1,500	1,450	- 50
可变间接	2,000	2,200	2,240	+ 40
混合间接	<u>500</u>	<u>520</u>	<u>510</u>	<u>- 10</u>
利 润	1,000 元	1,280 元	1,300 元	20 元

尽管有这些困难，但遵循的程序可表示为五个步骤：

- (1)确定所采用的时间期间。例如，它可能是日、周、月或年，这取决于所讨论活动的易变性：活动越易变，时间期间就越短。
- (2)将所有成本划分为固定成本、可变成本和混合成本。
- (3)确定所要使用的标准的类型。
- (4)分析以往活动水平的成本行为模式。通过这种分析在任何特定的业务活动水平下，都可以得出一个一致同意的方法来累计针对某一给定项目的总成本数据。公式通常被用于这一目的，这样运费就可以表示

为等于每段时期 500 元加上每单位产品的 1.15 元。此例中作业的固定成本是 500 元,可变成本是每单位产品 1.15 元,因此对于给定时期内 1,000 单位的销售水平,总运输成本应为:

$$500 \text{ 元} + 1,150 \text{ 元} = 1,650 \text{ 元}$$

(5)为特定的活动水平(实际的或预测的)制订适当的柔性预算。

7. 预算中的问题

POINT 核心要点

企业的环境是动态的,一个公司不应当受预算的制约,而忽略了适应环境变化的重要性。

● 常规预算编制的缺点

按常规(静态)方法编制的预算有以下主要缺点:

(1)预算是建立在一些假定条件(如利率)和不变的关系(如产品组合保持恒定)的基础上,来反映所出现的实际情况。

(2)预算只是根据销售量而不是时间来考虑任务的完成。

(3)预算将当前成本与仅基于历史分析的估计值进行比较。

(4)预算的短期时间范围限制了未来的发展,因此所追求的短期结果要以长期的稳定性或成功为代价。

(5)预算具有一个趋于使低效率永久存在的固有倾向(例如,下一年预算按去年预算增加 15% 来确定,而不考虑去年的效率因素)。

(6)正如所有典型的预算一样,“敲打系统”的游戏花费的精力比用于运行业务的精力还多。

(7)如果上层管理人员重新起草预算,要求对某些在整个预算中没有得以反映的特殊项目作一些改变,这将使静态预算脆弱的内部逻辑毁于一旦。

这些典型的缺陷在与任意成本相联时尤为突出,这就特别需要针对各公司的特征、情况和要求在编制一个预算系统中运用技能和才智。

● 公司的反应

业务环境是动态的,而一个公司却不能受其预算的制约而不努力去适应不断变化的环境。由预算过程建立的一个过度严格的框架,可能会妨碍管理者抓住预算计划编制时没有预测到的机遇,从而损害公司的利益。

相反,一个未能指明方向的预算(即它太松散而不是太严格)也不能以一种达到目标的方式充分地协调公司的各种活动,预算不足(它是一个以一种综合的但还是灵活的方式所做的失败的提前计划)与预算过度(它通过上述的严格条件已被举例说明,在这些例子中过度的僵化导致预算过于昂贵和毫无意义)同样危险。

需要牢记在心的是预算计划表示实现目的的手段,而不是目的本身。理想的目的就是达到特定的目标。因此,用预算目标来取代组织目标是非常危险的。通过考虑在把预算目标当成主要目标而不顾条件的变化,也不根据条件的变化(根据已经建立的无论什么约束条件)以实现更重要的公司目标为目的做出调整(以及调整预算计划的其他指标)的情况下,这一危险更加突出。

将费用的历史水平延续到相继时期而不进行适当的评估,这一实践可能会隐藏(或永久存在)低效率。过去的结果不一定反映出一个理想的业绩水平,因此未来的估计不应当基于过去的结果,而不对标准和其他用于将政策转换为数字条款的计划基准做重新考虑。

最后,如果将预算当成一种施压手段,其结果将是怨恨并因此而不能实现预算想要达到的目的。克服预算中的怀疑和误解的一个最理想的方法,是使积极关心确保公司实现其目标的人员全部介入——如在责任会计中体现出的有责任计划原则。

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