

制订年度策略性 营销规划的程序和方法

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

第一讲 商战利剑：年度策略性营销规划

导 言

德国著名军事战略家克劳塞维茨曾说过：“战争与商业竞争相同，也是人类利益冲突之一。”

直到 20 世纪初以前，一个国家或个人的富有程度，主要是由它们拥有土地和财富的多少所决定的。因此，国家之间的矛盾甚至冲突的主要目标是领土问题。工业和贸易的发展使这一情况发生了巨大变化，国际竞争的焦点已经由争夺土地转为争夺市场，市场竞争成为当代全球的主旋律，企业变成国际竞争前沿的角斗士。“得市场者得天下”，市场成为众人角逐的战场。

翻开任何一个企业的发展历史都会发现，它就是一部惊心动魄的营销战史，不少工商巨子正是从这里出发，踏上充满刀光剑影的攀登财富金字塔之路。面对愈演愈烈的竞争现实，只有丢掉幻想，准备战斗，除此之外别无选择！

现代商战是企业实力的竞争，更是经理人智慧的竞争。“用兵之道，以计为首。”长寿的企业必定是具有长远战略谋划的企业，成功的企业肯定是那些冷静“想着打市场”的企业。总之，企业急需开发有效的营销战略，竞争对手最惧怕谋略过人的企业，商战赢家必是成功的营销战略家。您想成为一名成功的营销战略家吗？我们将向您介绍年度策略性营销（strategic marketing）这一商战利剑。

1 - 1 营销发展的三个阶段

在说明什么是年度策略性营销计划前，我们先来了解营销如何随企业的发展，以三个阶段对应时代的变化。

第一阶段——营销机能策略为重点的时代

当企业的商品供给超过市场需要时，产生商品过剩的问题。如何处理这个问题，成为研究营销策略的起点。此时营销策略考虑的重点是：训练推销人员的推销术以增加销售；碰到无法一对一推销的大众商品时，采用广告策略唤起消费者的购买意愿，并同时商品的包装、色彩、设计上动脑筋，以引起消费者的购买欲望；在价格上以奇数定价法的定价或折扣策略吸引消费者；开发多种渠道，方便消费者购买。总之，这个阶段营销策略的重点放在如何充分发挥各个营销的机能上。

第二阶段——营销管理策略为重点的时代

到了八十年代，企业注意到让营销的各个机能独自地发挥作用，往往在客户中产生混乱，例如，广告的诉求和特性无法一致，产品购自不同渠道价格差异性大等。因此营销人员体会到必须整合与管理各种营销机能，于是如何整合管理营销机能的探讨，便开始在企业内风行起来。

营销管理策略，是强调营销组合间的一贯性与配合性。

营销管理策略的主要策略重点有三项：①设定营销目标；②设定目标市场；③制定营销策略组合。

为了有效地达成营销管理策略的任务，消费者购买行为分析、市场调查、品牌策略、市场定位、客户满足度调查等，都是策略形成前必须研究的重点。

目前营销管理策略的形成过程，仍是企业界在实务上经常采用的，也是营销教学上不可或缺的内容。

第三阶段——策略性营销为重点的时代开始

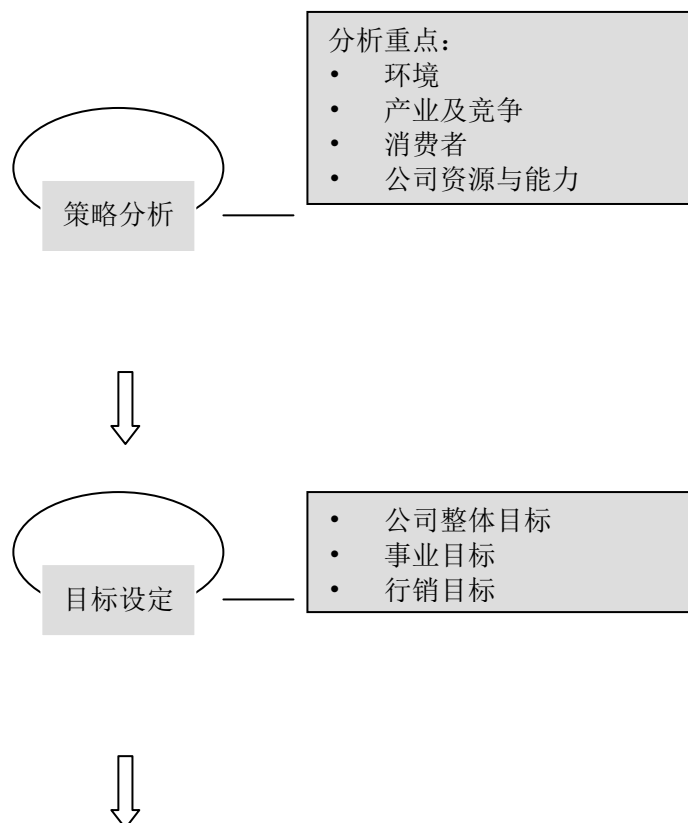
营销管理策略虽然能有效地达成目标市场内各营销机能相互配合的任务，但往往与企业的其他机能，如生产、财务、人力资源、研究开发等策略有差距 (gap)，无法有效地整合营销整体的力量和支援营销在

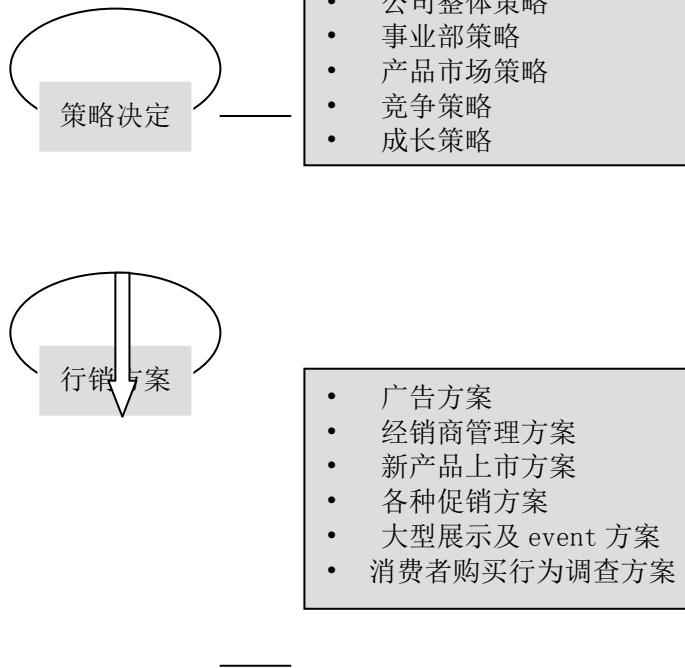
企业内所担当的创造性角色，因此营销管理策略局限在营销的领域中，只能追求营销部门的合理性及效率性。

市场状况在不断地变动，面对今日多变的市场，“营销”也需要以全新的观念应对。如何面对今日商品充斥、全球竞争的成熟化的市场呢？策略性营销是一个途径。

策略性营销强调的是以客户导向为中心，制定企业的策略，制定的策略能适应环境的变动，能充分让各项资源（人、物、资金、专有诀窍）配合市场导向投入，并设计出能配合策略执行的组织，以实现企业的使命，达到企业存续、成长的目标；也就是策略性营销思考营销策略时，必须同时思考环境、经营资源及组织的反应，这几项因素是交互影响彼此互动的，因此，在策略性营销的观念下，不再像以往一样，在既定的市场、技术及组织内，专注于如何利用 4P 去适应客户需求和竞争者，而能根据企业存在的价值、企业的使命去选择具有竞争优势的市场，满足顾客需求，制定赢取市场的策略。

策略性营销的规划思考过程如图（1）所示。





1.2 什么是年度策略性营销规划

年度策略性营销规划,即是以第三阶段——策略性营销为重点——的观点,来规划您的年度营销计划。

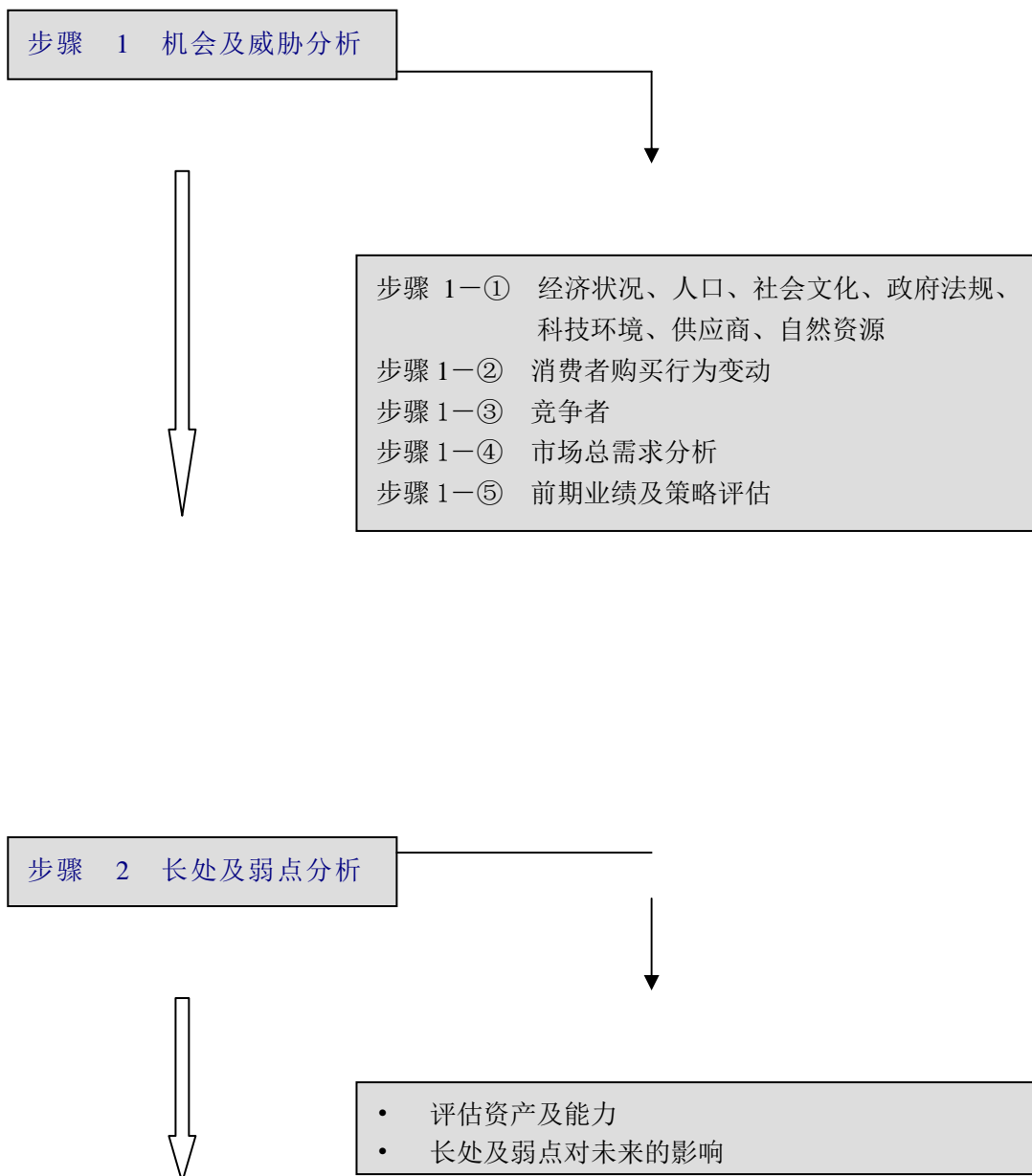
策略性营销规划 (strategic marketing planning) 是一个营销策略的思考过程 (process), 试图从客户导向的角度来分析企业目前的现状 (current situation), 指出企业面临的需求 (needs)、问题 (problem) 及机会 (opportunity), 然后订出企业期望达成的目标 (goals) 及探讨出达成目标的策略 (strategies)。

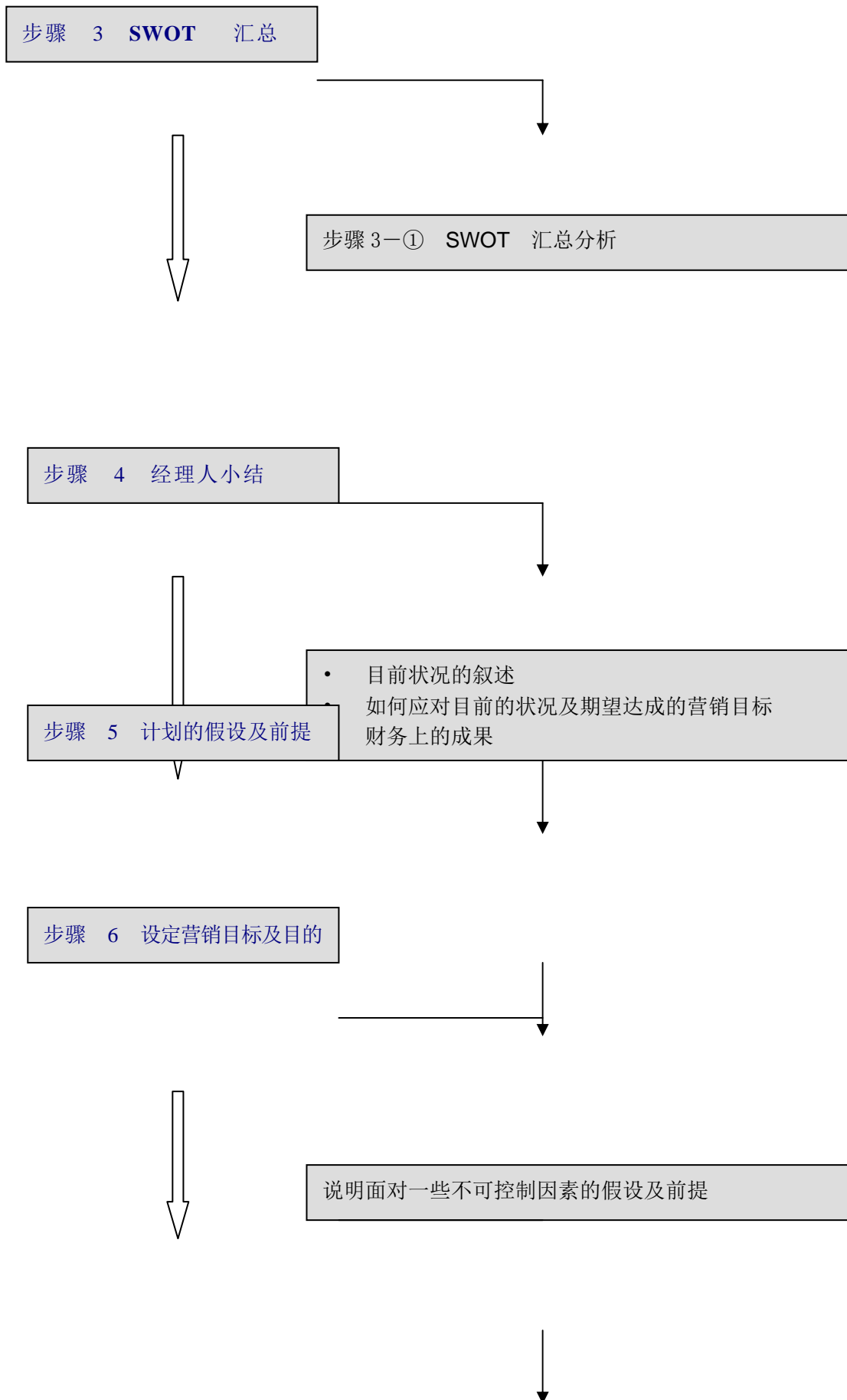
因此,策略性营销规划探讨的内容为:您的企业是个什么样的企业 (Who you are?)、您服务的对象是什么 (Whom you serve?)、您提供什么 (What you offer them?)、您目前所处的状况及地位如何 (Where you are today?)、您日后想成为什么样子 (Where you want to be tomorrow?)、您如何从目前的状况达到您期望的状况 (How you achieve it?)。并将如何达成目标的状况,做成一些执行计划 (action plan), 明

确的指出在何时 (when)、何地 (where)、用什么资源 (which)、期望完成什么 (what)、如何完成 (how)、谁负责 (who)。

1.3 年度策略性营销规划的 11 个步骤

在以后的内容中，我们将通过 11 个步骤，向您介绍如何制作企业的年度策略性营销规划。







- 步骤 6—① 明确事业领域、市场范围、可运用资源、需求量、机会及威胁
- 步骤 6—② 考虑您企业的一些限制因素
- 步骤 6—③ 设定可能的营销目标
- 步骤 6—④ 找出决定优先顺序的方法
- 步骤 6—⑤ 选择及设定您的营销目标

步骤 7 设定年度销售目标



- 考虑各项计质及计量因素

步骤 8 制定基本营销策略



- 步骤 8—① 设定企业的策略领域
- 步骤 8—② 决定竞争地位及竞争策略
- 步骤 8—③ 从策略性营销观点制定策略

步骤 9 设定营销组合策略



- 步骤 9—① 产品策略
 - 产品组合策略 • 品牌策略 • 定位策略
 - 差异化策略 • 包装策略 • 产品生命周期策略
- 步骤 9—② 价格策略
 - 生产经验效应的价格定价策略
 - 需求导向定价策略
 - 竞争导向定价策略
 - 奇零定价策略
 - 市场揩油定价策略
 - 牺牲品定价策略
 - 声望定价策略
- 步骤 9—③ 促销策略
 - 对消费者的促销策略
 - 对中间商的促销策略
 - 对内部员工的促销策略
- 步骤 9—④ 营销渠道策略
 - 解决经销商对企业产品不重视策略
 - 解决营销渠道间利益冲突策略
 - 向前整合 / 向后整合策略
 - 竞争多样化的对应策略
 - 营销渠道情报化对应策略
 - 开创新营销渠道策略

步骤 10 营销活动方案计划及进度



- 年度广告计划方案
- 新产品上市方案
- 经销商辅导方案
- 对消费者年度促销方案
- 对经销商年度促销方案
- 对销售人员年度促销方案
- 大型展示会方案
- 消费者购买行为调查方案

步骤 11 年度营销预算

- 步骤 11—① 销售目标预算
- 步骤 11—② 销售人力计划
- 步骤 11—③ 营销费用预算

小 结

市场状况在不断地变动。面对今日多变的市场，“营销”也需要以全新的观念来应对。策略性营销强调的是以市场导向和客户导向为中心，在分析外部环境和自我诊断的基础上，确定企业战略和营销发展

思考题：

1. 为什么在策略性营销中，仅有 4P 是不够的？请结合您的工作实践谈谈对此问题的看法。
2. 有人测算过，世界上企业平均寿命不到 40 岁，中国许多民营企业、乡镇企业做到一定程度竟然“不会做了”。怎样才能使企业延年益寿，保持长治久安？请结合学习本章的体会谈谈您的看法。
3. 许多企业沉浮的实例都说明了一个真理：企业不要犯方向性的错误，要永远做对头的事情（Do the right things）。企业要有智慧、有勇气做对头的事情，关键是经理人要具备战略思考的能力。假如您是一名经理人，您如何保证您的企业永远做对头的事情？

第二讲 机会及威胁分析（一）

—— 宏观环境

导 言

当代策略大师迈可·卡米(Michael J. Kami)说：“由外朝内的策略，是唯一合理的选择。”，而营销 (marketing) 的本质正是在于对消费者需求、竞争者和市场环境的变动作出反应。

在目前这个竞争全球化，科技日新月异，以及社会快速变迁的时代，任何营销人员都要坦然地接受社会大众不可能任由公司摆布，公司也无法推动整个社会的转变这样一个事实，任何对新产品和服务的需求的产生都是由消费者及整个外在环境的变化共同促成的。

卓越的对它们的业务采用从外向内的观念。它们认识到，营销环境一直在不断地创造机会和威胁。

这些公司认为，持续地监视和适应变化的环境对它们命运攸关。

然而，太多的公司并没有把环境变化作为机会。它们忽略或拒绝重要的变化，直至认识到已为时太晚。

它们的战略、结构、体制和企业文化发展缓慢陈旧和内外失调。许多巨人公司，如通用汽车公司、国际商用机器公司和西尔斯百货公司，由于长期忽视宏观环境的变化而受到挫折。

对公司营销人员来说，其主要责任就是辨认有历史意义的环境变化。他们应该比公司的其他人员更善于追踪趋势和寻找机会。虽然组织中的每一位经理都需要观察外部环境，但营销人员更应有两种特殊的悟性。他们有得心应手的工具——营销情报和营销调研——为他们收集营销环境的信息。他们还能花费更多的时间研究顾客和竞争者环境。通过有系统地监视环境，营销人员有能力调整营销战略以适应新的市场挑

战和机会。

公司与它们的供应商、营销中间机构、顾客、竞争者和公众，都在一个更大的宏观环境力量与趋势中运作，它创造机会，也带来威胁。这些力量是“不可控制的”，但公司必须监视和对此作出反应。公司与消费者正日益受到全球力量的冲击。随着全球面貌的迅速变化，公司必须监视 6 种主要的力量，即人口、经济状况、社会文化、政治环境、科学技术和自然环境。

2.1 人 口

企业是由人汇集而成的，因此人口的多寡、性别、出生率、死亡率、年龄结构、家庭人数、地区人口数等变化，对企业的短期和长期营销企划来说，都具有深远的意义。例如出生率的降低，会威胁到以婴儿、儿童为对象的产业。“婴儿是我们的事业——吉博唯一的事业”这是吉博公司长久以来，深入人心的广告诉求。但随着婴儿出生率的逐年降低、市场日渐缩小，相反地银发族的人口逐日增加，吉博公司也调整了它的事业方向，进军于寿险事业，它现在打出的广告词是“吉博公司以照顾婴儿的精神来照顾五十岁以上的人”。

再例如在今天的美国由于非传统家庭的迅速发展，事实上人们不再选择结婚，或结婚推后，或结婚但对小孩不感兴趣。各个家庭群体都有自己的需求和购买习惯。例如，独身、分居、丧偶、离婚者群体(SSWD) 需要较小的公寓，便宜和小型的器具、家具和设备以及小包装食品。营销者应当考虑非传统家庭的特殊需要，因为非传统家庭住户数的增长速度远远快于传统家庭的增长速度。

2.2 经济状况

经济状况的好坏，关系着消费者的购买力，实际经济购买力取决于现行收入、价格、储蓄、负债及信贷。在物价上升，实际收入相对减少的状况下，一般消费者购物时，将变得十分谨慎。例如，利率居高不下，会直接影响到购房借款成本，将带给房地产空前的不景气。

收入分配亦是决定消费者购买力的重要因素。国际营销人员们把各国的收入分配分为五种类型：(1) 家庭收入极低；(2) 多数家庭低收入；(3) 家庭收入极低与极高同时存在；(4) 低、中、高收入同时存在；(5) 大多数家庭属中等收入。假如像兰宝菲尼这种每辆价值 10 万美元的汽车要寻找市场，那么在第 (1) 种和第 (2) 种收入分配类型的国家里，市场是极小的。兰宝菲尼汽车的最大出口市场却是葡萄牙 (属第 3 种收入分配类型)，虽然葡萄牙是西欧最穷的国家，但那里却有足够富裕而又讲究地位的家庭买得起这种汽车。

2 . 3 社会文化

“ 嬉皮”、“ 雅痞”、“ 单身贵族”“ 新新人类” 等的族群出现，是受社会文化演变的影响。社会文化反映着个人的基本信念、价值观和行为习惯的变动，它会影响到企业的目标市场定位，营销活动必须符合社会文化的潮流，才能顺应消费者的需求。

近几年来，随着物质生活水平不断提高，人们已开始注重休闲生活，如卡拉 OK、餐厅、MTV 中心、啤酒屋、茶艺馆、电子游戏、高尔夫球、海钓都是社会文化演变的一种表现，其它如重视生活环境质量、重视消费者权益等现象，都越来越影响着营销的方向。

2 . 4 政治环境

市场营销决策在很大程度上受政治环境变化的影响。政治与法律环境是由法律、政府机构和在社会上对各种组织及个人有影响和制约的压力集团构成的。

例如，美国通过谢尔曼反托拉斯法后，许多知名大企业都饱受这条法规的限制而经常官司缠讼不止；国内《反不正当竞争法》也正式诞生，企业的定价、广告、促销等活动都将受到此项法规的限制；其它如专利法、商标法、商品检验法、关税法、消费者保护法等和每一个企业都有关的法规及特定行业的法规，如食品卫生管理法、建筑法等可能和企业息息相关。

2.5 科学技术

科技环境的影响是爆炸性的、全盘性的，它带给我们的是一种“创造性的破坏”，例如，集成电路取代了晶体管，复印机扼杀了复写纸，录像机影响到电视的收看人口，传真机正取代电传。

托夫勒在他所著《未来的冲击》中，一再指出新技术的创新开发正以加速的推动力在扩展。因此企业的营销员必须密切地注意与公司息息相关的各种技术的变动。不管是应用什么技术开发成的产品，阿兰·福斯菲尔德提出七个因素，如表（1-1），能供您参考，用来判断这个产品可能的成败。

1. 功能绩效	指产品的基本功能，如彩色复印机，能运用复印的原理，印出彩色的副本。
2. 取得成本	指购买取得的费用
3. 操作难易度	操作的难易度决定了产品的泛用性及普及性。
4. 使用成本	如复印机需要电力及复印的纸张及耗材。
5. 可靠度	产品在政党使用状况下，发生故障的比率。
6. 服务性	指产品故障维修及定期保养的状况，包括维修费用、时效、保用期限及零件供应限期。

7. 兼容性	指产品是否与其他现有产品或将来可能添购之产品相配合，广义的含意为是否能与当地的社会文化及生活习惯相配合。
--------	--

表 (1 - 1)

2.6 自然环境

随着公众环保意识的提高，企业所面临的环保压力将越来越重，而对环保设备的投资，如钢铁业要投入庞大的资金添购反污染设备，汽车工业需用昂贵的排气控制器，废弃物的回收以及能源成本的变动等与自然环境相关的问题，都会逐日加重影响企业的经营，因此，营销人员必须全盘了解他们的产品、包装、生产步骤等对环境的影响。虽然环保的要求会让企业成本提高，从而影响售价，但是从另一个角度——注重环保的绿色营销来说也会替企业创造另一个营销优势，如西尔斯推出的无磷洗衣粉及美国石油公司的无铅汽油。

2.7 检查要点

检 查 要 点

经济状况、人口、社会文化、政府法规、科技环境、自然环境

1. 何种人口因素将影响到您的市场？如何影响？例如出生率、年龄层结构、老人人口数、地区人口数变动等等。

2. 何种经济因素影响到您的市场？如何影响？例如生活水平、失业率、通货膨胀、利率、汇率、资本投资增减、经济增长率、政府单位预算等等。

3. 何种社会因素将影响到您的市场？如何影响？例如家庭主妇的角色、外食化、个性化、教育水准、家庭收入分析等等。

4. 何种政府法规将影响到您的市场？如何影响？例如政府订定、公平交易法、专利法、商标法、加入 WTO 后的规则等等。

5. 何种科技环境将影响到您的市场？如何影响？例如新的原材料、自动化比重、机器人、电脑应用、新用途的 IC 等等，是否有新的技术能降低生产成本？您将如何因应？。

6. 何种自然环境因素将影响到您的市场？如何影响？产品必须合乎环保的要求，如氟利昂在未来禁止使用、水银电池强迫回收、绿色营销等等。

小 结

营销宏观环境乃是公司必须在哪里着手寻找市场机会和可能受到威胁的场所，它由能影响公司操作和绩效的所有行动者和力量所组成。公司需要了解当前环境的趋势和大趋势。

公司的宏观环境包括 6 种主要因素：人口统计、经济、自然、技术、政治和文化方面的因素。人口统计环境显示企业面临着：世界范围的人口增长爆炸，变化着的年龄，民族性，教育组合，新家庭类型，人口地理迁移，大量市场分裂成微观市场。经济环境显示了：实际收入增长率在缓慢下降，低的储蓄和高债务，消费者的开支方

思考题：

1. 环境保护主义者已重重打击了某些行业。钢铁厂和公用事业不得不花费几十亿美元，投资于控制污染设备和采用价格较高的燃料。汽车制造厂不得不在汽车上采用昂贵的控制排气装置。制皂业不得不去研制低磷洗涤剂。请结合中国的实际情况，谈谈环境保护主义对营销决策的影响。

2. 当今世界上只有四种经济类型：自给自足型经济、原料出口型经济、工业化进程中的经济和工业化经济。中国是属于哪一种经济类型？这种经济类型的消费结构有什么特点，对您所在企业的营销有何影响？

3. 有证据表明，顾客不一定是皇帝，甚至也不是皇后。消费者不过是众多呼声中的一种声音而已。看一看通用汽车公司今天如何生产汽车，就可以明白这一点。汽车的关键特色部分现在是由美国政府设计的；排气装置是由某些州的政府重新设计的；生产所需的原材料，则由控制着稀有材料资源的供应商们卡着。至于其他产品，还可能与其他团体或组织参与。这样保险公司直接地或间接地影响着烟雾检测器的设计；科研团体由于谴责喷雾剂的使用而影响着喷雾产品的设计；少数民族活动团体由于要求某种有代表性的形态而影响洋娃娃的设计。法律部门看来也会增加在企业中的重要性，它们不仅影响产品的设计与推销，并且影响企业的营销策略。至少可以这么说，主管营销的经理用于同调查研究部门研究“消费者需要什么”的时间会减少，而花越来越多的时间用于同生产部门及法律部门的人去询问“消费者可以有什么”。

您认为这种现象在中国存在吗？联系实际谈谈您对于该现象的看法。

4. 托夫勒最近的一本书《第三次浪潮》预言道，电子家庭，作为把社会的工作与游戏组织起来的一种新的形式将会出现；传真机、远距离复印机、个人电脑和声像线路的问题，使人们可以坐在家工作，而不必每次单程花费半个小时或者更多的时间往返奔波于上下班的路上。最终人们会发现，在这里安装和使用远距离通讯设备所花的费用，会跌到比往返的交通费还低。正如托夫勒预见的，电子家庭的革命，将

会减少汽车的污染，使家庭作为一个工作单位而更紧密地聚合在一起，并带来更多以家庭为中心的娱乐与活动，而且还会对消费方式及营销体制产生巨大的影响。这种影响营销的因素叫什么？您还能再举几个关于该因素影响营销的例子吗？

答案要点：

1．在 90 年代，自然环境的恶化是企业与公众所面临的一个主要问题。在许多世界性城市，空气与水的污染已经达到了破坏的程度。中国公众的环境意识也在逐渐提高公众对环境问题的关心，为那些警觉的企业创造了市场机会，譬如，会给污染控制技术及产品，如清洗器、、回流装置等创造一个极大的市场，会促使企业探索其他不破坏环境的方法去制造和包装产品。聪明的公司，它们不是弄脏自己的脚，而是开展环境友好运动，以表示它们对世界环境之未来的关注。因此，环保主义对营销既有威胁又带来机遇。

2．工业化进程中的经济。制造业产值占 GNP 的比重已相当高，对工业原料、重型机器进口的依赖开始加大。工业化开始产生一个逐渐扩大的中产阶级，但是收入分配仍然呈两极分化的态势。

3．存在，新法律的问世、更严格地执法和各种“ 压力集团” 数目的增加，综合在一起对营销人员增添了更多的限制。营销人员不得不协同公司法律顾问和公共关系部门一起清理他们的计划。个人的营销活动已转向公共的范畴。

4．科技因素。

第三讲 机会及威胁分析（二）

— 消费者购买行为

导 言

西班牙有一句古谚语：欲成斗牛士，必先认识牛的习性。

营销的目标是使目标顾客的需要和欲望得到满足和满意。然而，“认识顾客”决不是一件轻而易举的事情。顾客往往对他们的需要和欲望言行不一致。他们不会暴露他们的内

心世界 他们对环境的反应在最后一刻会发生变化

3 - 1 消费者购买行为模式

需要的变动是影响市场机会的本质，因此，当某些因素让消费者的购买行为发生变动时，若能预先发觉这些因素，您就能找出影响您新年度的市场机会及威胁，愈是了解需求的变动，愈能拟定更好的产品

开发、改良、促销及差别化策略。例如近几年来国内的个人收入逐年增加，一般人普遍担心营养摄取过高造成肥胖，“防止肥胖”这项因素，往往成为影响消费者购买食品的一项重要因素。因而出现了低脂鲜奶，强调“少一份脂肪，多一分健康”“只要健康不要胖”。随着这股趋势先后推出上市的有“低脂高钙奶粉”、“低脂冰淇淋”、“1/2 热量鱿鱼罐头”等。

从长远的观点来看，争取客户的最佳途径就是能比竞争者更能了解客户的需求及客户的购买行为。市场是由客户构成的，客户的选择是自由的，因此没有彻底了解目前和潜在的客户，营销就沦为了不可能的事，对客户愈能深入了解，就愈能迎合客户，满足客户的需求。如何深入了解客户的购买行为模式呢？

早期，营销人员能通过向消费者销售的日常经验来很好地了解消费者。但是，随着企业和市场规模的扩大使许多营销经理失去了同消费者直接接触的机会。经理们不得不越来越多地借助于消费者调研来回答关于市场的关键问题：

该市场由谁构成？（Who）	购买者（Occupants）
该市场购买什么？（What）	购买对象（Objects）
该市场为何购买？（Why）	购买目的（Objectives）
谁参与购买行为？（Who）	购买组织（Organizations）
该市场怎样购买？（How）	购买行动（Operations）
该市场何时购买？（When）	购买时间（Occasions）
该市场何地购买？（Where）	购买地点（Outlets）

认识购买者的起点是刺激反应模式，见图 3 - 1。营销和环境的刺激进入购买者的意识。购买者的个性和决策过程导致了一定的购买决定。营销者的任务是要了解在外部刺激和购买决策之间，购买者的意识发生了什么变化。我们将讨论以下两个问题：

- 购买者的特征（文化、社会、个人和心理）是怎样影响购买者的购买行为的？
- 购买者是怎样作出购买决策的？

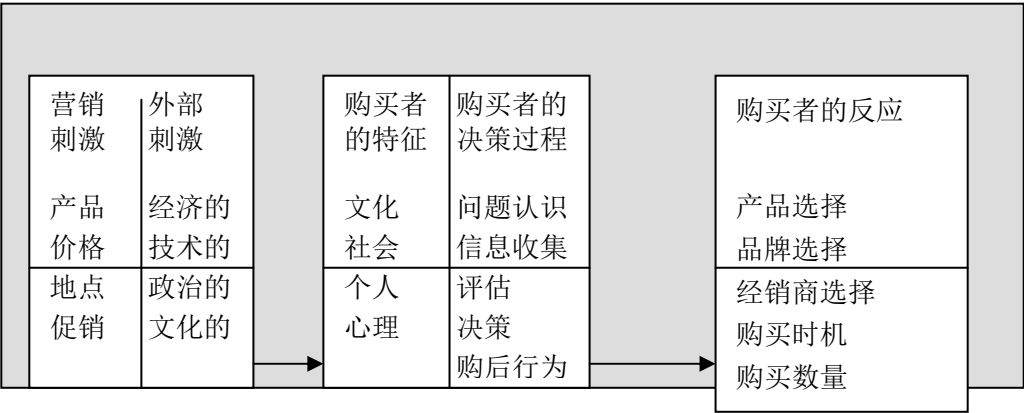
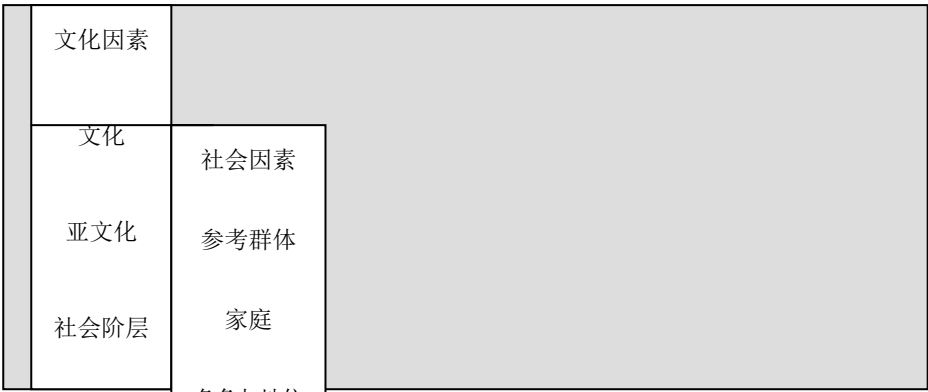
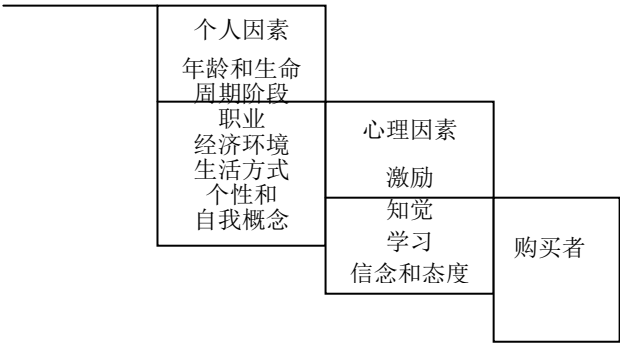


图 3 - 1 购买者行为模式

3 - 2 影响消费者购买行为的主要因素图 3 - 2 详细地列出了影响消费者购买行为的因素模式。我们以一位假设的消费者琳达·布朗为例，说明这些影响因素。琳达·布朗，35 岁，已婚，在一家领先的化学公司任地区销售经理。她走了很多地方并想获得一台便携式计算机。她面临多种品牌的选择：IBM、苹果公司、德尔、康柏等等。她的决策将受到很多因素的影响。图 3 - 2 影响消费者购买行为诸因素的模式





文化因素

文化因素对消费者的行为具有广泛和最深远的影响。

琳达·布朗对计算机的兴趣就是由她所处的高技术化社会而引起的必然结果。计算机以一整套消费者知识和价值观为先决条件。琳达知道计算机是什么，知道如何阅读计算机操作说明书，也知道社会对计算机知识很重视。而在另一种文化环境下，如澳大利亚中部的土著部落，计算机大概毫无意义可言，它也许只是一件稀奇古怪的金属器具而已。所以，那里也许就没有买主。

社会因素

消费者的购买行为同样也受到一系列社会因素的影响，如消费者的参考群体、家庭和社会角色与地位。

对那些受购买者尊敬的人所看得见的产品而言，参考群体的影响就较大。琳达·布朗对计算机的兴趣和

个人因素

对种种品牌的偏好会受到其成员群体中的某些人的重大影响。她的同事以及她们所购买的计算机和品牌选择对琳达·布朗都有影响。她的丈夫将充当影响者的角色。他可以首先提出该建议。他可以提供品牌和性能的劝告。他影响力的大小取决于他对购买电脑的意愿是否强烈以及琳达对他意见的评价。

购买者决策也受其个人特征的影响，特别是受其年龄所处的生命周期阶段、职业、经济环境、生活方式、个性以及自我概念的影响。

例如，琳达·布朗也许把自己看成很有才能，应该享受最佳待遇。基于此点，她就可能对突出同样品质的计算机产生好感。

一个人的购买选择也受四种主要心理因素的影响。即动机、知觉、学习、以及信念和态度。

如果琳达·布朗要买一台个人计算机，她也许会称自己的动机是为了某种爱好或是为了发展自己的事业；但进一步分析的话，她购买个人计算机也可能是为了向他人显示自己的才华；更进一步分析的话，她买个人计算机可能是为了体会自己精明和老练。

现在我们已经了解了作用于消费者购买行为的众多因素。一个人的选择是文化、社会、个人和心理因素之间复杂影响和作用的结果。其中很多因素是营销人员所无法改变的。但是，这些因素在识别那些对产品有兴趣的购买者方面颇有用处。其他因素则受到营销人员的影响，并提示营销人员如何开发产品、价格、地点和促销，以便引发消费者的强烈反应。

3 - 3 检查要点



6. 客户对品牌忠诚度、客户的购买频率、客户的分布地区、重复使用等购买要素有无改变？

小 结

在制订健全的营销计划之前，必须先了解消费者市场和消费者的购买行为。

消费者市场购买商品和劳务是为了个人消费，它是组织各种经济活动的最终市场。

分析消费者市场时，需了解购买者、购买对象、购买目的、购买组织、购买行为、购买时间和购买地点。

思考题：

1. 在美国的人口统计中，65 岁及以上作为老年消费者，他们成为非常有吸引力的市场。到 2000 年，老年市场有 4,000 万人。老年人财力更富裕，每年花费 2,000 亿美元，平均 35 岁以下的人们的可支配收入的 2 倍。西尔斯公司组织 4 万人参加的“老年俱乐部”，为老人们提供从眼镜到割草机样样都有的 25% 的商品折扣。麦当劳公司雇佣老年人作为餐馆的主人或女主人并出现在其广告上。在马里兰州的飞·蔡斯大旅行社，为老年人带上孙儿孙女用大游艇通过荷兰到肯尼亚和其他国家度假。请问美国公司这样做的道理何在？对我国公司有什么启示？

2. 本田摩托车公司进入美国摩托车市场是面临一项重大决策，即究竟是把摩托车卖给已经对摩托车有兴趣的少数人，还是设法增加对它的摩托车感兴趣的人数？后者的花费较多，因为许多人对摩托车持否定的态度，他们将摩托车与黑色茄克衫、弹簧刀、罪恶等联系起来，本田公司采用了第二种抉择，开展了大量的以“你骑上本田摩托车以迎接最亲近的人”为主题的促销活动。实施了这一促销活动之后，许多人对本田摩托车有了新的态度。

请结合本讲内容分析这一营销案例。

3. 韩国把制作精良的茄克衫的最后一道工序放在意大利完成。然后，在茄克衫上挂上“意大利制造”的品牌，并提高价格向外出售。马自达在美国并不出名，因此，它聘请美国演员詹姆斯·加纳作巡回广告。耐克公司利用美国最著名的篮球明星迈克尔·乔丹，在欧洲促销它的运动鞋。公司的又一战略是使本地地行业获得世界一流质量的美誉，如比利时巧克力、法国酒、爱尔兰威士忌酒、波兰火腿、哥伦比亚咖啡和德国啤酒。请问，这是属于影响消费者购买行为的哪一个因素？该因素是如何发挥作用的？

4. 请填写下表第 3 行的购买行为模式。

家庭生命周期和购买行为概述

家庭生命周期阶段	购买行为模式
1. 单身阶段：年轻、不住在家里	几乎没有经济负担，新观念的带头人，娱乐导向。购买：一般厨房用品和家具、汽车、模型游戏设备、度假
2. 新婚阶段：年轻、无子女	经济比下一阶段要好，购买力最强、耐用品购买力高。购买：汽车、冰箱、电炉、家用家具、耐用家具、度假
3. 满巢阶段一：最年幼的子女 6 岁或超过 6 岁	
4. 满巢阶段二：最年幼的子女 6 岁或超过 6 岁	经济状况较好，有的妻子有工作，对广告不敏感，购买大包装商品，配套购买。购买：各色食品、清洁用品、自行车、音乐课本、钢琴

答案要点：

1. 由于老年人有更多的时间和金钱，他们是国外旅游、餐馆、高技术家用娱乐产品、休闲商品与服务、精良设计的家具和时尚品、金融服务，生活与健康护理服务的理想市场。他们感觉自己像年轻人一样，是购买化妆品、个人护理产品、健康食品、家用健身器材和其他否定年龄产品的候选人。

老年人作为细分市场在数量和购买力上表现出成长性，那种认为老年人衰老、贫穷的旧框框所笼罩的形象是不正确的，营销者为这一重要市场制定特定的战略。

2. 人们几乎对所有事物都持有态度。例如宗教、政治、衣着、音乐、食物等等。态度导致人们对某一事物产生好感或恶感，亲近或疏远的心情。

一个人的态度呈现为稳定一致的模式，要改变一种态度就需要在其他态度方面作重大调整。

所以，企业最好使其产品与既有态度相一致，而不要去试图改变人们的态度。当然，如果改变一种态度所耗的昂贵费用能得到补偿时，则另当别论。

3．信念。这些信念树立起产品和品牌的形象。人们根据自己的信念作出行动。

4．家庭用品采购的高峰期，流动资产少，不满足现有的经济状态。储蓄部分钱，喜欢新产品，如广告宣扬的产品。购买：洗衣机、烘干机、电视机、婴儿食品、胸部按摩器和咳嗽药、维生素、玩具娃娃、手推车、雪橇和冰鞋。

第四讲 机会与威胁分析（三）

—— 竞争者

导 言

仅仅了解自己的顾客是远远不够的。俗语说的好，“对手是帮手”，因此，了解竞争者对有效的营销计划是很关键的。一个公司必须经常将它的产品、价格、渠道和促销与其接近的对手进行比较。用这种方法，它就能确定竞争者的优势与劣势地位，从而使公司能发动更为准确的进攻以及在受到竞争者攻击时能作较强的防卫。

竞争者在新的年度里对您的企业究竟会带来哪些不可避免的影响，找出这些影响的因

4 - 1 从市场结构着手

什么是市场结构？企业间相互竞争的状况即称市场结构，更进一步而言，市场结构往往成为影响业界间竞争、协调、利润、革新速度的大前提。

有五个因素影响业界的市场结构，也能说这五个因素决定了市场上竞争的激烈状况；竞争愈激烈，自然经营起来愈是不能掉以轻心，愈是需要竭尽全力。

对业界的状况充分了解后，您就能知道您是处在一个什么样的竞争环境，在这个竞争环境中哪些策略有效，哪些策略用起来将两败俱伤。

接下来，您必须要对个别的竞争者做相对竞争优势分析。

4 - 2 分析个别竞争者

分析个别竞争者的第一步，要首先回答：谁是竞争者？

谁是竞争者

可口可乐的主要竞争者是百事可乐，通用的竞争者是福特及丰田，施乐的竞争者是佳能及理光，柯达胶卷主要竞争者是富士胶卷及柯尼卡，每一个企业在不同的细分市场会面临不同的竞争者。

知道了谁是竞争者，收集竞争者近几年的产品及区域的销售量及市场占有率等资料，是我们评估竞争者的各项市场策略的一个重要依据。

市场占有率 / 销售额

从竞争者的市场占有率及销售额的资料，能看出竞争者最近几年的业绩是在成长或衰退，其业绩和您的公司比起来如何？是什么原因造成的？

目标市场

定位

销售给哪些客户，竞争者的目标市场和您的公司的相同吗？如果不同，不同之处在哪里？

竞争者的定位是什么？和您公司的定位有何不同的地方？

产品 / 品牌 / 命名 / 包装

竞争者销售哪些产品？这些产品和您公司的有何不同？您和竞争者的产品各有哪些优点与缺点？对消费者而言，竞争者的品牌 / 命名 / 包装和您的公司相比较，得到的评价是什么？

竞争者的市场策略分析

探讨竞争者的策略，最主要的是要提出应对之道，同时能了解哪些是导致竞争者成功的因素，可作为

我们模仿的对象；哪些是竞争者失败的地方，我们可以引为借鉴，因为营销上失败的成本是昂贵的。

竞争者的营销组合策略能反应竞争者的短期策略，但只掌握竞争者的短期动态及目前的竞争手段是不够的，因为这些资料无法预估竞争者的可能发展，因此，除了从市场上去了解竞争者的策略外，还要从更广泛的角度，综观竞争者的整体策略。表（4 - 1）是两个竞争者的策略比较。

策略范围	德州仪器	惠普
企业策略	在全盘的市场上建立低成本的竞争优势	在特殊的目标市场上，提供独特的、高价值的产品
市场	大量 / 低价和高成长	高价值 / 高价格控制成长
研发	以成本下降为中心	特征 / 品质特殊功能设计
财务	大胆充分运用	保守无负债经营
人力资源	鼓励竞争个人奖金	团队合作团队奖金

表 4 - 1

竞争者未来的目标

我们确认了谁是主要竞争者、竞争者策略后，接下来，我们要做一项重要的工作—— 确认竞争者的目标。

愈能掌握住竞争者的目标，则愈能预测竞争者的行动，企业将更能策订出更精确的反应策略。

预估竞争者的反应模式

每个竞争者都有自己经营企业的理念、文化及一些行动的指针，例如，IBM 的业务代表们绝不攻击竞争对手的缺失，杜邦公司绝不从事和自己客户产生竞争的业务，因此，掌握住竞争者的长处、弱点及竞争者希望达成的目标，我们可以以一定程度的正确性来预估竞争者的反应。

4 . 3 相对竞争优势分析

竞争优势的赢取，重点在“ 相对竞争优势” 的取得，因为纵使英才如周瑜者碰到诸葛亮还是难逃失败的命运，所以在竞争优势的取得上，必须把“ 相对” 实力与“ 绝对” 实力分开，因为就企业的生存竞争而言，两者有重大的区别。

相对优势的取得如表 (4 - 2):

相对竞争 优势策略	说 明
--------------	-----

成功关键因素	确认行业的成功关键因素，把公司的资源集中投入可以取得竞争优势的特定项目，例如信息产业的关键因素在于高素质人才，办公机器业的成功关键因素在于销售人力与售后服务。
开辟新市场和发展新产品	开发新市场和发展新产品都是一种创新的活动，这两种行动都要全力开发竞争者未触及到的市场领域。
成本优势策略	日本丰田汽车是成本优势策略的成功典范，成本优势的考虑要素有： <ol style="list-style-type: none"> 1. 规模经济 2. 学习效果 3. 产能利用率 4. 供应商的配合度 5. 中间商的配合度 6. 垂直整合程度 7. 技术革新能力 8. 厂址
差异化策略	差异化策略在于满足不同的消费者的需求，也就是满足客户所需要的不同价值，例如产品品质、产品功能、声誉、产品外观、包装、公司形象、销售人员素质……等，都是造成差异取得竞争优势的因素。

表 (4 - 2)

一言以蔽之，相对竞争优势的策略方法，是避免做竞争者也会跟着去做的同样事情，因为唯有如此，才能较为容易地取得竞争优势。若是不得不和竞争者做同质竞争时，就必需在竞争者也在努力的领域中，做得比他们更快、更好。

4.4 掌握竞争优势的检查表

下列的三个步骤，能帮助您做出竞争优势的策略分析。

步骤① 评估竞争差异

步骤② 差异分析

步骤③ 找寻持续的优势

步骤① 评估竞争差异

差异评估，可从以下方面着手，如检查表（1）

- （1） 产业活动步骤——指企业将产品或服务，提供到市场上的重要步骤，例如原料取得、制造、批发、零售等，不同行业便有不同的产业活动步骤。
- （2） 支援机能——协助产业活动步骤进行的功能，例如财务管理、存货控制、人力资源等。

检查表（1）

竞争者：		
商业活动步骤		
活动步骤	差异状况	差异（大小）
（A）原料取得		
（B）开发能力		
（C）生产		
（D）营销渠道		
（E）促销		
（F）客户服务		
支援机能		
（A）质管能力	差异状况	差异（大小）
（B）财务能力		
（C）人力资源管理		
（D）经营层		

步骤② 差异分析

从检查表（2）中，能帮您找出您和竞争者的差异所在，有胜过竞争者的优势及潜在优势，但是也有不如竞争对手的地方；以及一些胜过别人的优点，客户是否也能同样感受到呢？如果不能，那么我们应该如何让客户能发觉并重视我们的优点？从差异分析中所归纳出的优势，必须具有以下二个特性：

（1）客户能认同。

（2）竞争者短期无法抵消优势。

检查表（2）

项 目	从检查表（1）找出的重点差异		
	差异 1	差异 2	差异 3
（A）这项差异是好？还是不好？			
（B）差异的大小或程度有多大？			
（C）差异存在了多久？			
（D）客户对这项差异的认知是什么？			
（E）竞争者对差异的应对是怎么样？			

步骤③ 找寻持续的优势

持续的优势，意味着能长期提供某些特殊优点的价值，若是您提供的利点，只能维持一个短期间，那么企业只能得到短期的利益，这种短期利益的获取，并不是竞争优势策略的重点。

对这种只能维持短期利益的利点，您对它的价值必须质疑，若是您把企业内的资源用在一些竞争者很容易模仿或消费者容易忽视的地方，将失去策略的意义，下面的检查表（3），可帮助您找到持续的优势。

检查表（3）

优点的排列	检查项目
（A）	①优势能持续多少年
（B）	②您要如何维持优势
（C）	③能否更提高优势
（D）	④竞争者对您的做法有哪些反因措施
...	⑤在十年之内，可能会有哪些因素，让这项优点消失

小 结

要制定一个有效的营销战略，公司必须研究它的竞争者以及其实际的和潜在的顾客。这在缓慢增长的市场上更为必须，因为销售只有从竞争对手那里赢得顾客才能获得。

一个公司需要收集竞争者战略、目标、优势 / 劣势和反应模式的

思考题：

1．考虑过去几年来汽车行业的战略变化：

福特是早期的赢家，因为它成功于低成本生产。通用汽车超过了福特，因为它响应了市场上对汽车多样化的欲望。后来，日本公司取得了领先地位，因为它们供应的汽车省油。日本人下一步的战略是生产可靠性高的汽车。当美国的汽车制造商注重质量时，日本汽车商又转移至知觉质量，即汽车及部件更好看和感觉更好。

请结合本讲内容对该案例进行分析。

2．一家公司最近作出进入程序控制市场的决策。它知道将面对三个已牢固占领市场的竞争者，即阿伦·布拉德利公司、得州仪器公司和吉尔德公司。该公司所进行的调查研究表明，阿伦·布伦德利公司的技术领先地位在行业中很有威望；得州仪器公司成本较低，并在为争夺市场份额而不顾一切地战斗；而吉尔

德公司干得也不错，但还不算特别出色。

假如您是该公司的决策者，您选择哪家公司为进攻目标？

3．鲍希和隆巴公司在 70 年代后期积极向其他软镜头生产商对抗并且取得了很大的成功。然而，这导致了一个又一个弱小竞争者将其资产出卖给露华浓、强生和谢林 - 普洛夫等较大的公司，结果使它面对更大的竞争者。

一个橡胶特种用品生产商把另一橡胶特种用品生产商作为不共戴天的仇敌来攻击并抽走了股份。结果给这家公司造成了很大损失，于是几家大型的轮胎公司的特种用品部门得以乘虚而入很快地打入了特种橡胶制品市场，把市场当成了剩余生产能力产品的倾销地。

4．下表为 A、B、C 三家公司的市场份额和心理份额、情感份额。该表说明了什么？

市场份额、心理份额和情感份额									
	市场份额			心理份额			情感份额		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993	1991	1992	1993
A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
B	30%	34%	37%	30%	31%	35%	44%	47%	53%
C	20%	19%	19%	10%	11%	11%	11%	11%	8%

答案要点：

- 1．一个公司必须不断地观测竞争者的战略。富有活力的竞争者将随着时间的推移而修订其战略。
- 2．吉尔德公司。
- 3．公司损害了其最近的敌手并取得了成功，但却又引来了与之竞争的更难对付的竞争者。因此，公司应避免企图“摧毁”邻近的竞争者。
- 4．竞争者 A 的市场份额最高，不过现在还在下降。其原因在于它的心理份额和情感份额都在下降。

另一方面，竞争者 B 在市场份额方面都稳步上升，这主要是由于实行了提高心理份额和情感份额的战略的缘故。由于竞争者 C 的劣质产品和劣等的市场营销属性，它似乎在市场份额、心理份额和情感份额的低水平上停滞不前。他们概括上述情况可得出以下结论：在心理份额和情感份额方面稳步进取的公司最终将获得市场份额和利润。

第五讲 机会及威胁分析(四)

——市场总需求分析

导 言

我们已经讨论了分析顾客市场和竞争力的方法，现在我们准备考虑公司怎样选择有吸引力的市场和在这些市场中制定致胜战略。公司面临许多市场机会并且在选择其目标市场前必须仔细地估计它们。公司需要掌握衡量与预测竞争市场机会的潜在规模、成长和利润的方法。

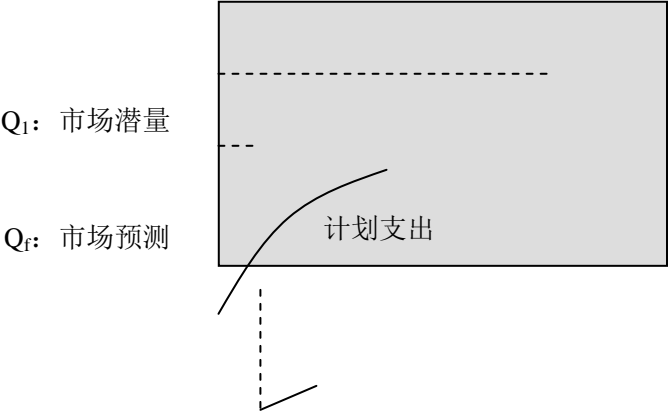
5—1 什么是市场潜量

市场潜量指的是在既定环境下，全市场内可能的最大销售量，若我们假设销售量随营销资源

的投入增加，那么市场潜量指的是营销费用超过某一水准后，无法再刺激需求增加，是市场需求让的上限，

如图（5-1）。

特定期间的市场需求



行业营销总费用

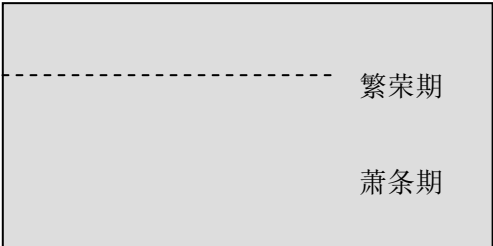
市场需求是行业营销费用的函数

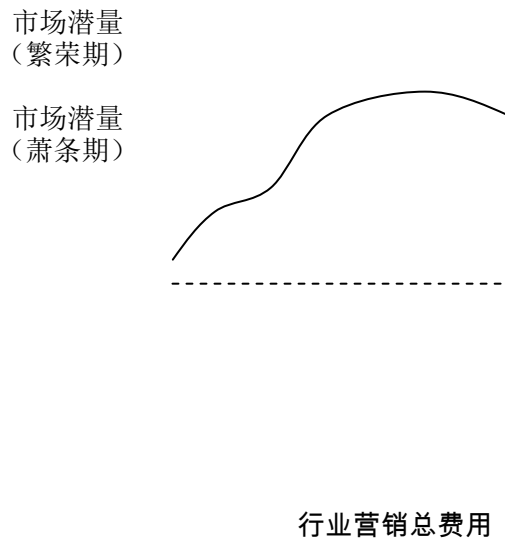
图（5-1） 市场需求

市场潜量观念中提到“既定环境下”是一个极为重要的观念，因为外在大环境的变化对市场潜量会有

很大影响，图（5-2）说明市场潜量受繁荣期及萧条期的影响。

特定期间的市场需求





市场需求是行业营销费用的函数

图 (5 - 2) 市场潜量

5—2 市场总需求预测(market forecast)

市场总需求量预测，是指业界在既定的营销计划下和预估的营销环境中对一定的期间内全体客户购买产品总量的预测。图(5 - 1)中 Q_f 代表市场总需求量的预测数。

您做市场需求分析时，首先要掌握住历年市场总需求量的增长状况，目的是描绘出全盘市场的大小。

全盘市场的大小变化，代表这个产业的消长，掌握住产业的消长及各厂商市场占有率的变化是知己知彼的第一步，例如在产业逐年萎缩时扩充投资，必属不利；而竞争者市场占有率提高 5%，必然是在产品或市场细分的专门诀窍或是价格策略上有创新的结果。其次，还要对区域市场和产品细分市场的成长状况有个清醒的认识，这些关键、重要的情报，是我们规划新年度计划时，必须准确掌握的。

市场是由实际的消费者和潜在的消费者构成，消费者购买行为发生，必然是对产品有兴趣、有钱、又能买得到。若是对产品有兴趣但由于没有预算或在该地区买不到，或者是目前嫌价格太高而不想购买的这些大众，都可称为潜在消费者。

市场是否能维持高度的成长率，决定于企业如何维持现有的客户，并逐步吸引这些潜在消费者，使它们成为客户，因此潜在消费者的数量愈多，则企业的成长空间愈大，愈值得您投入资源、拟定策略去开拓。

5—2—1 如何估计总需求量

市场总需求量的估计，一直是营销人员、市场调查分析人员最重要的任务。有些产品很容易掌握住总需求量，例如台湾复印机每年的需求量，只要查日本每年输往台湾的复印机台数即可，因为百分之九十九以上的复印机，都是由日本输入的。有些产品的需求量却需要通过其他的途径及平日的情报收集，才能推测出。

第二年市场总需求量的估计，各个行业都能设法找出一些最相关的因素，例如婴儿奶粉的市场总需求量的变化，是决定于婴儿的出生率的大小变化；传真机的市场需求量和电话数量的增长状况息息相关；步入成熟期的复印机的市场总需求量的八成以上是由以旧换新的需求决定。

除了收集这些相关因素的变化资料外，再加上历年的趋势分析以及对外在环境的状况分析，就能使我们估算出总需求量的大小。

5—2—2 区域市场成长状况估计

每一个区域有它的一些特性，对区域市场成长状况的把握使我们能决定以下事项：

(1)对于市场成长率高的区域，可以投入更多的资源，以满足区域的需求。

(2)对于市场成长率低的区域，我们可以进一步研究区域中消费者的特性，以调整市场组合策略(marketing mix)，例如改变促销的方法或调整售价，从而刺激该市场的成长。

5—2—3 产品细分市场成长状况估计

对产品细分市场成长状况的预测，目的如同对区域成长状况市场一样，可供我们做资源投入及变更策

略之用。企业业绩优劣的产生，源自每一细分市场的成长状况及竞争的成败，因此，了解整个产业的市场规模和成长状况、区域市场成长状况以及细分市场成长状况，是次年度企业规划以及对未来资源投入评估的出发点，所以，企业绝不能舍不得于投入到搜集市场情报中去的时间和金钱。

5 - 3 自检作业 4-1

市场需求分析—①		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ◆市场潜量 ◆市场预测 ◆我们的销售潜量 ◆销售预测 </div>			
市场潜量		19××	19××	今 年	下一年度（预估）
市场全部	销售量				
	增长率				
A 类产品	销售量				
	增长率				
B 类产品	销售量				
	增长率				
C 类产品	销售量				
	增长率				
市场预测					
市场全部	销售量				
	增长率				
A 类产品	销售量				
	增长率				
B 类产品	销售量				
	增长率				
C 类产品	销售量				
	增长率				

自检作业 4-2

市场需求分析一②

市场占有率变动

市 场 占 有 率 变 动

	前 年	去 年	今 年	明年预估
市场全部	%	%	%	%
产品 A 类				
产品 B 类				
产品 C 类				

检查要点	市场总需求分析
	<div>①是否能明确估算出市场潜量的大小及总需求量的成长状况，以作为新年度企业增加或减少资源投入的指标。</div>
	<div>②是否掌握住地区的需求量及成长状况，作为企业分配资源的指标。</div>
	<div>③是否掌握住细分市场的需求量及成长状况，作为企业选择目标市场的指标。</div>
	<div>④是否建立一套预估市场需求量的标准作业程序。</div>
	<div>⑤是否明确知道造成市场遗漏的主要原因如产品范围、分销网络、销售人力、形象、服务等。</div>

小 结

营销经理们为了履行他们的职责 ,需要对未来需求进行各种估计。对市场机会的分析、营销方案的计划和营销力的控制来说 ,定量衡量是必不可少的。营销工作者必须知道如何区别潜在市场和实际市场以及潜在市场在一定的条件下可以转化为现实的市场。

思考题：

1 . 假设 A 国人口数为 2 . 5 亿 , 文盲、12 岁以下的儿童和视力差的人不买书 , 并假定他们占人口的 20% , 低收入和低教育水平的人不读书 , 他们占可能的顾客群的 30% , 购书的人平均每人每年买 3 本 , 平均每本的价格为 10 元 , 请计算该国的书籍总市场潜量是多少?

2 . 百事公司下属的肯德基在美国的经营前途越来越窄。1991 年 , 肯德基与其他快餐公司的成长率相比 , 下降了 5% , 美国人继续减少购买 , 因为油炸食品与心脏病有牵连。

但是这种情况亚洲人不以为然。在中国、韩国、马来西亚和印尼 , 肯德基是快餐业的第一位 , 而不是麦当劳。在日本和新加坡 , 肯德基紧随麦当劳位居第二。肯德基在亚洲有 1470 个分销店 , 每个商店平均投资 120 万美元 , 比美国多 60%。在天安门广场的肯德基快餐店 , 有 701 个座位 , 每年为 250 万顾客服

务。毫不奇怪，肯德基下一个五年计划的销售将翻倍。为什么会出现这种情况？谈谈您的看法。

3. 各种各样的工业品公司都在自己进行顾客购买意图的调查：

国际铝业公司的营销研究员定期访问精心抽样选出的 100 家公司，并依次会见这些制造厂商的技术研究主管、销售经理和采购主管。向技术研究主管询问在制造各种产品中所含钛的比率；向销售经理询问该公司含钛产品的前景；向采购主管询问在过去采购方面他的公司计划购钛的总量。这些询问和调查有什么作用？谈谈您的看法。

4. 进行市场总需求预测时需要考虑哪些因素？您所在公司是如何进行总需求预测的？您认为预测结果合理吗？

答案要点：

1. $2.5 \times 50\% \times 3 \times 10 = 375$ (亿元)

2. 首先，许多亚洲大城市出现了年轻的中产阶层工作者并收入增加了。第二，妇女们大量参加工作，没有时间在家煮饭。第三，亚洲人认为鸡的口味比比萨饼更适合他们的口味，而且比牛肉更容易获得。因此公司必须用全球的眼光来看市场，确定它们的销售地区，以保证能获得最大的潜在销售量和不断增加利润。

3. 国际铝业公司的营销部门把这些访问和补充资料作为基础，估计出钛的市场需求和作出“最有利的”预测和“最不利的”预测。这些调查还能带来一些间接的好处。其分析者可获悉新发展。这种访问还增进了国际铝业公司的印象。这种做法的另一优点是，可获得对各行业和各地区的估计。

4. 历年市场总需求量的增长状况；区域市场的成长状况；产品细分市场的成长状况。

第六讲 机会与威胁分析(五)

——前期业绩和策略评估

导 言

机会与威胁分析是属于对无法控制的外在环境的分析。对企业而言 ,把握机会、规避或克服威胁是最好的对应手段 ,也是企业掌握先机的首要条件。

检查企业的前期业绩和策略，让您对企业在过去一年中所投入的营销努力做一个评估，并且在评估的过程中，您能了解自己什么地方做得好，什么地方做得不好，什么策略能够奏效，什么策略无法产生预期的效果。

评估的项目，都是您能控制的因素，因此，您能将一些改正或改进的方法和策略加进新年度的计划里，同时您还能发现许多尚未解决的问题，作为您新年度设定目标、拟订策略的参考资料。有 4 种不同的评估方法(表 6—1)。我们现在讨论这 4 种方法。

表 6 - 1

营 销 评 估 类 型			
控制类型	主要负责人	评估目的	方 法
1 . 年度计划评估	高层管理当局 中层管理当局	检 查 计 划 目 标 是 否实现	销售分析 ,市场份额分析 , 销售额 - 费用比率，财务 分析，满意度追踪
2 . 盈利率评估	营销主计人员	检 查 公 司 在 哪 些 地方赚钱，哪些地	产品、地区、顾客群、销 售渠道、订单大小等盈利

		方亏损	情况
3. 效率评估	直线和职能管理当局，营销主计人员	评价和提高经费开支效率以及营销开支的效果	销售队伍、广告、促销和分销等效率
4. 策略评估	高层管理当局，营销审计人员	检查公司是否在市场、产品和渠道等方面寻求最佳机会	营销有效性评价手段，营销审计、营销杰出表现、公司道德与社会责任评价

6—1 年度计划评估

年度计划评估的目的在于检查公司实现它在年度计划中所制订的销售、利润以及其他目标。年度计划

评估的中心是目标评价，包括 4 个步骤(见图 6—1)。

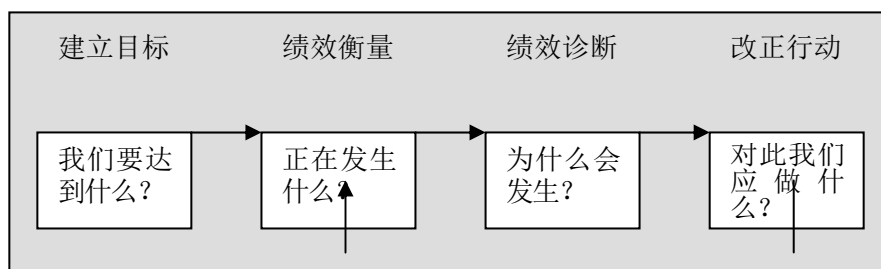


图 6 - 1 评估过程

首先，管理当局必须在年度计划中建立月份或者季度目标，作为水准基点。第二，管理当局必须监视在市场上的执行绩效。第三，管理当局必须对任何严重的偏离行为的原因作出判断。第四，管理当局必须采取改正行动，以便符合其目标和执行实绩之间的缺口。这可能要求改变行动方案，甚至改变目标本身。

这一评估模式适用于组织的每一个层次。最高管理当局建立一年的销售目标和利润目标。这些目标被

分解成每个较低层次的管理当局的具体目标。于是，每个产品经理就要达到某个销售水平和成本水平。每个地区经理和每个推销代表也被责成完成若干目标。最高管理当局定期检查和结果，并且查明需要采取哪些改进措施。

6—2 盈利能力评估

公司必须衡量其不同的产品、地区、顾客群、贸易渠道和订货量的盈利率。这方面的信息将帮助管理当局决定哪些产品或者营销活动应该扩大、收缩或者取消。

6—3 效率评估

假设利润分析揭示了公司在若干产品、地区或者市场方面的盈利情况不妙。要解决的问题就是，是否存在更有效的方法来管理销售队伍、广告、促销和分销等绩效不佳的营销实体活动。

有些公司建立了营销主计长的职位帮助营销人员改进营销效率。营销主计长在主计长室工作，但在企业的营销方面也是专家。在诸如通用食品、杜邦、强生公司里，他们对营销费用和结果进行高级复杂的财务分析。他们检查利润计划和保持记录，帮助制订品牌经理的预算，衡量促销活动的效率，分析媒体使用成本，评价顾客与地区盈利率，教育营销人员懂得营销决策中的财务意义。

6—4 策略评估

公司方面必须经常对其整体营销效益进行缜密的评价。在营销这个领域里，各种目标、政策、策略和计划的迅速过时是经常可能发生的事。每个公司应该定期对其进入市场的总体方式进行重新评价。具体的评估方法，见自检作业。

6 - 5 自检作业

自检作业 5-1

机会与威胁问题—⑤	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> 前期业绩及策略评估 </div> <p>A、前期业绩评估</p> <p>A—1、公司销售收入</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%;">四年前</th> <th style="width: 10%;">三年前</th> <th style="width: 10%;">二年前</th> <th style="width: 10%;">前 期</th> <th style="width: 10%;">目标达成</th> </tr> <tr> <td>过去五年销售收入</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>成长率%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>市场占有率%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>A—2、区域别销售收入</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%;">四年前</th> <th style="width: 10%;">三年前</th> <th style="width: 10%;">二年前</th> <th style="width: 10%;">前 期</th> <th style="width: 10%;">目标达成</th> </tr> <tr> <td>A 区域</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B 区域</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C 区域</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>A—3、产品别销售收入</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%;">四年前</th> <th style="width: 10%;">三年前</th> <th style="width: 10%;">二年前</th> <th style="width: 10%;">前 期</th> <th style="width: 10%;">目标达成</th> </tr> <tr> <td>A 产品</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B 产品</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C 产品</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>A—4 细分市场别销售收入</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%;">四年前</th> <th style="width: 10%;">三年前</th> <th style="width: 10%;">二年前</th> <th style="width: 10%;">前 期</th> <th style="width: 10%;">目标达成</th> </tr> <tr> <td>A 细分市场</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B 细分市场</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C 细分市场</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>D 细分市场</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成	过去五年销售收入						成长率%						市场占有率%							四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成	A 区域						B 区域						C 区域							四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成	A 产品						B 产品						C 产品							四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成	A 细分市场						B 细分市场						C 细分市场						D 细分市场					
	四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成																																																																																																		
过去五年销售收入																																																																																																							
成长率%																																																																																																							
市场占有率%																																																																																																							
	四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成																																																																																																		
A 区域																																																																																																							
B 区域																																																																																																							
C 区域																																																																																																							
	四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成																																																																																																		
A 产品																																																																																																							
B 产品																																																																																																							
C 产品																																																																																																							
	四年前	三年前	二年前	前 期	目标达成																																																																																																		
A 细分市场																																																																																																							
B 细分市场																																																																																																							
C 细分市场																																																																																																							
D 细分市场																																																																																																							

自

检 作 业

5-2

前 期							
A 产品		B 产品		C 产品		C 产品	
实际业绩	目标达成率	实际业绩	目标达成率	实际业绩	目标达成率	实际业绩	目标达成率
销售金额							
成 本							
毛 利							
销管费用							
人员工资							
奖 金							
广 告							
促 销							
市场调查							
其 它							
现场贡献							

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

自检作业 5-3

B、前期策略评估

策略评估

策 略	实 施 结 果
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

C、问题点

前期业绩问题点

真正的原因

- ◆整体业绩
- ◆市场占有率
- ◆区域状况
- ◆产品状况
- ◆细分市场

检查要点

前期业绩及策略评估

①是否找出业绩未达成的真正原因？

②是否评估出问题点大小及您克服问题的可能性,做为新年度销售目标的参考依据?

③是否能为新年度营销策略制定为方向?

④是否能明确指出各个产品、事业现在所处的市场地位?

小 结

前期业绩和策略评估是营销计划实施、检查和行动的第一步。公司需要实施 4 种类型的营销评估。

年度计划评估包括监控当前的营销努力和结果 ,以确保年度销售目标和利润目

标实现。营销评估是营销计划实施、检查和行动的第一步。公司需要实施 4 种类型的营销评估。

思考题：

1. 前期业绩和策略评估包括哪些方法?各起什么作用?

2. 假设年度计划要求在第一季度销售 4,000 个工具, 1 美元一个, 即 4,000 美元。在这季度末, 却只销了 3,000 个小工具, 而且是 80 美分一个, 即 2,400 美元。销售绩效差异为 1,600 美元, 即为预期销售额的 40%。现在问题是: 这一未完成额中有多少是由于价格降低所造成, 多少是由于销售量下降所造成?

3. 某重要工业设备公司总经理检查了该公司各事业部的年度业务计划, 发现若干事业部的计划缺乏营销素质, 他召见了公司负责营销的副总经理, 对后者说道: 我对于我们这些事业部的营销质量很不满意。营销质量不稳定。我要求你找出我们哪些事业部在营销方面比较强, 哪些一般, 哪些比较弱。我想知道这些事业部是否了解和执行以顾客为导向的营销。我要求对每个事业部的营销情况进行评分。我要求每一个营销薄弱的事业部拿出一份在今后几年中改进营销效益的计划。我要求每个营销薄弱的事业部明年在向营销导向发展的方面获得明显的进展。

您赞同该总经理的看法吗?为什么?

4. 虽然有效的评估十分必要, 但是许多公司并无适当的评估程序。这是在对不同行业的 75 家规模不一的公司所作一项调查中得到的结论。其主要结果如下:

小公司的营销评估比大公司弱。它们在建立明确目标和制定制度来衡量绩效等方面的工作得很差。

只有一半不到的公司了解它们个别产品的盈利率。约 1/3 的公司确定和淘汰软弱产品方面尚无正规

的检查程序。

几乎有一半公司无法将其价格与竞争者进行比较，无法分析仓储和分销费用，无法分析退货原因，无法对广告有效性进行正式评价和检查推销人员的访问报告。

许多公司花 4 到 8 个星期的时间来制订评估报告，而这些报告常常是不精确的。您认为造成这种现象的原因是什么？贵公司存在上述问题吗？如果存在，如何改进？

答案要点：

1．四种方法。年度计划评估，检查当前的营销努力的结果；盈利率评估，评价公司各产品地区的实际盈利，效率评估，评价营销活动效率；策略评估，评价公司营销目标，策略和制度是否能适应营销环境。

2．由于价格下降所造成的差额

$$(\$1.00 - \$0.80)(3,000) = \$600 \quad 37.5\%$$

由于销售量下降所造成的差额

$$\begin{array}{rcl} (\$1.00)(4,000 - 3,000) = \$1,000 & 62.5\% & \\ \hline \$1,600 & 100.0\% & \end{array}$$

3．目前的营销业绩并不一定能反映营销效益。良好的结果可能由于某个事业部的适时适地，而不是有效的营销管理。改进那个事业的部的营销工作可能使结果从良好转为优秀。而另一个事业部尽管有完善的营销计划工作，结果却可能并不理想。而更换现任营销经理则可能使事情更糟。

第七讲 长处及弱点分析

导 言

处在各行各业相互激烈竞争的今日，策略的发展及实施，若不能建立在企业的长处上，犹如在沙地上筑屋。所以您在评估策略时，千万要注意：公司有没有足够的利占以迅速地完成策略计划。虽然大多

波士顿咨询公司的负责人乔治·斯托克提出，能获胜公司是取得公司内部优势的企业，而不仅仅是只抓住公司核心能力。因此，每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，这可通过自检表 6、7 的方式进行。管理当局或企业外的咨询机构都可利用这些表检查企业的营销、资金、生产和组织能力。

为了审查其优势和劣势的类型，很清楚公司不应去纠正它的所有劣势，也不是对其优势不加利用。主要的问题是公司应研究，它究竟是应只局限在已拥有优势的机会中，还是去获取和发展某些优势以找到更好的机会。例如，德州仪器公司的经理有两种意见：一种认为公司应继续引进消费电子产品，虽然在这方面他们缺少营销优势。

通过下面三个步骤，您能把握住企业的长处及订出发挥企业的长处的策略。

①评估资源

②认清长处

③评估长处及弱点对未来的影响

7 - 1 评估资源

企业的资源，能分成两个形态来加以评估，如自检作业 6。

(1)资产。指企业内的人、物、财，资产大多是可以量化的、具体存在的，例如厂房、设备、自有资金、销售人力、销售据点……等。

(2)能力。指企业如何满足客户及胜过竞争对手的专有能力和技能，多半不能量化，例如企业家创业精神、市场的专有诀窍、信誉、技术力、创新能力……等。

企业的经营就是通过运用这两种资源，以达到企业的目标。企业的长处是从资源滋生的。但是资源本身不一定会产生盈利点，除非我们采取一些正确的行动。

7 - 2 认清长处

通过步骤①的分析，企业的各项资源都清晰地呈现在您面前，您就可以决定哪些是您拥有的长处。在决定哪些是您的长处之前，有必要进一步地说明企业长处的含义。

企业的长处是指企业拥有的资产和能力，企业对其进行某种组合后便能产生力量，达到企业的目标；若是不能让资源充分发挥作用或进行了不当的组合，都无法形成企业的长处，唯有妥当地组合资源才能发挥企业的优势。例如，苹果电脑公司利用它的资金，配合它在电脑技术方面的专有技术以及产品开发能力，成功的制造出新产品麦金托什电脑；但是艾克森石油公司想要利用它在财务上的巨大力量介入办公室自动化(Office Systems Business)的领域，却由于不具备其他配合的能力，结果失败。因此，这项财务上的能力，不仅没有给艾克森石油带来好处，反而给它带来伤害。

表 7 - 1 的做法是，参考后面自检作业，然后考虑其各项组合是否能产生企业的长处，并且各项组合的理由以及何以会有优势产生的理由，陈述于表中。当您完成了表（7 - 1）后，您就会明确竞争优势取得的方法以及企业资源投入的方向。

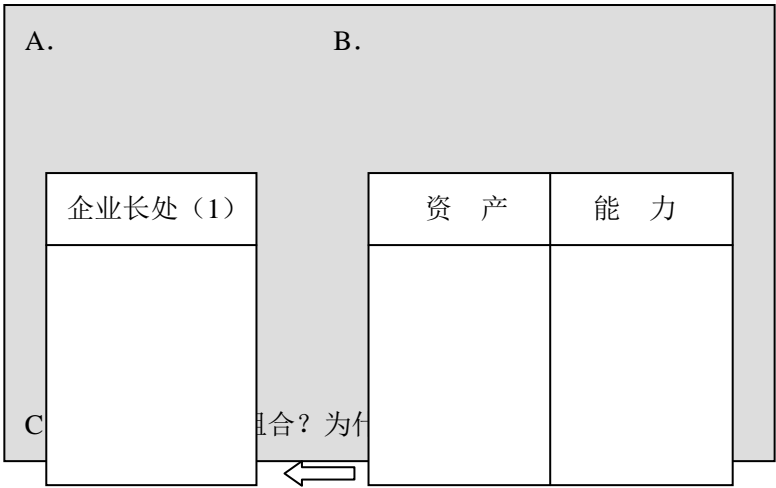


表 7 - 1

7 - 3 评估处长及弱点对未来的影响

接下来，可以评估，各项企业的长处对企业产生的价值，如自检作业 7，价值的大小，基本上取决于目前资源投入的状况以及未来是否有更多的资源投入。由于企业的经营就是要把企业长处的价值充分发挥，所以那些能够增加企业的竞争力或满足潜在消费者的长处，将带给企业未来发展更大的机会。

类似地，您也可以评估各项弱点及其在未来将带给企业哪些不利的影响。

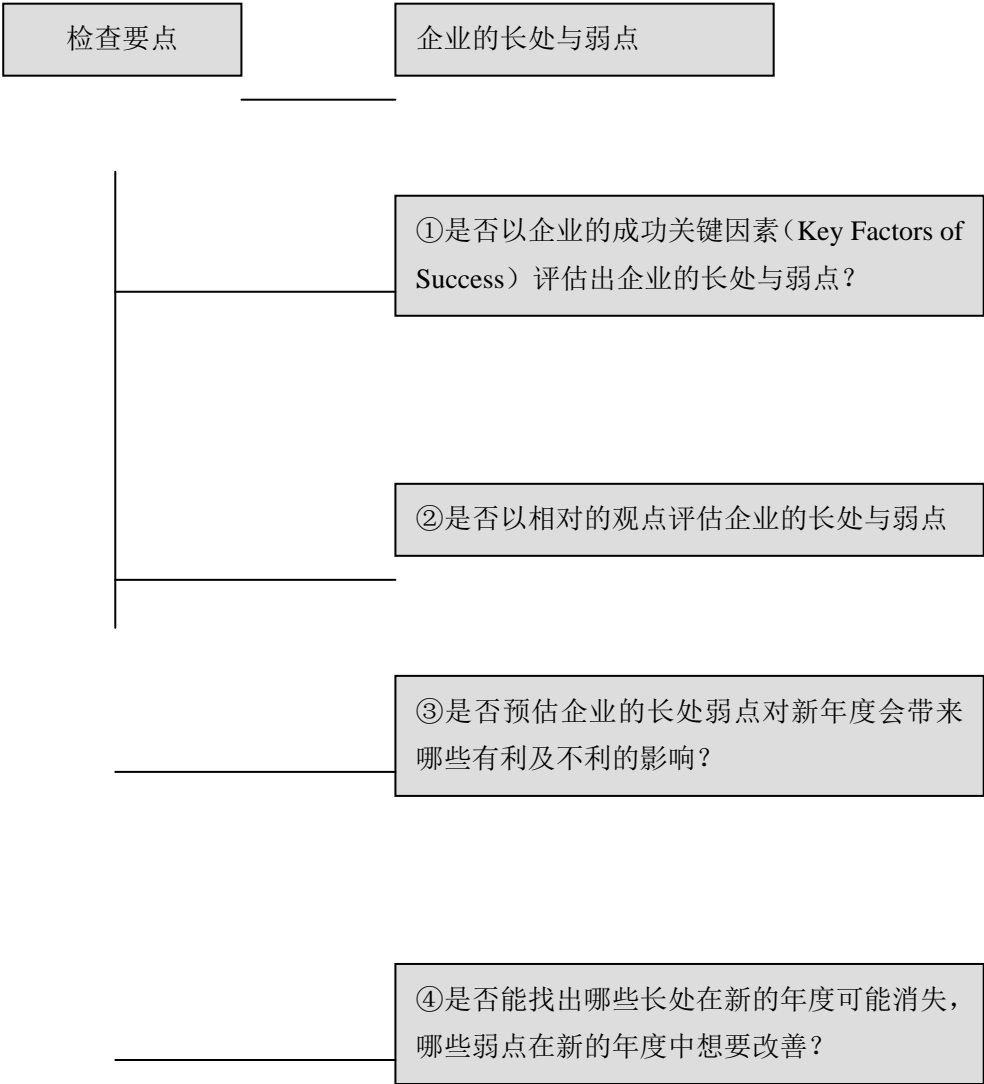
7 - 4 自检作业

自检作业 6

长处与弱点—①		
评估资产及能力面		
企业的资产	您是否满意	○优于竞争 / ×劣于竞争
利润 / 盈余准备		
借债能力		
资金		
生产设备		
产能		
品质魅力		
经销网		

自检作业 7

长处与弱点一②		评估对未来的影响
长处		
A. 目前		
□高		
C. 未来产生价值的作为?		
短处		
A. 目前	短处存在的程度	D. 未来的期望程度
□高		
C. 未来产生价值的作为?		



小 结

长处及弱点分析是企业对自身内部环境的一种分析 ,它的目的在于发
现优势和劣势 并且加以扬长避短 本节课主要介绍了如何发现企业长处和

思考题：

1. 亨利威尔公司每年要求它的各部门分析自己的优势和劣势，以及与本部门相关联的其他部门的优缺点。每个部门都是其他部门的“供应者”和“顾客”。例如该公司的工程师总是低估了新产品的开发成本和完成时间，这样他们的“内部顾客”（制造部门、财会和销售部门）受到损害。一旦各个部门的缺点暴露以后，就可以开展工作纠正错误。请结合您工作实践谈对这段文字的看法。
2. 什么是企业的长处？您所在公司拥有哪些优势？试分析之。
3. 利用自检作业评估您所在公司的资产和能力及其对未来的影响。

答案要点：

1. 每一公司必须管好某些基本程序，如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力，但如何管理这些程序中的优势能力开发仍是一个挑战。
2. 企业的长处是指企业所拥有的资产和能力进行某种组合后，产生力量以达到企业的目标。

第八讲 SWOT 汇总

导 言

优势、弱点、机会与威胁，是企业战略家进行企业环境分析和内部评估后所得出的评价结论，企业需据此进行战略决策。S、W、O、T 分别是英文优势、弱点、机会和威胁四个单词的第一个字母。SWOT

机会与威胁是指来自环境的变化可能带给企业的影响。机会(opportunity)，是环境的变化带给企业的相对竞争优势(competitive advantage)，例如，汽车进口关税的降低，增强了进口车的价格竞争力；扩大内需的政策，使得水泥、电线、电缆等内需市场扩大。评估企业机会的大小可用图(8—1)的模式。

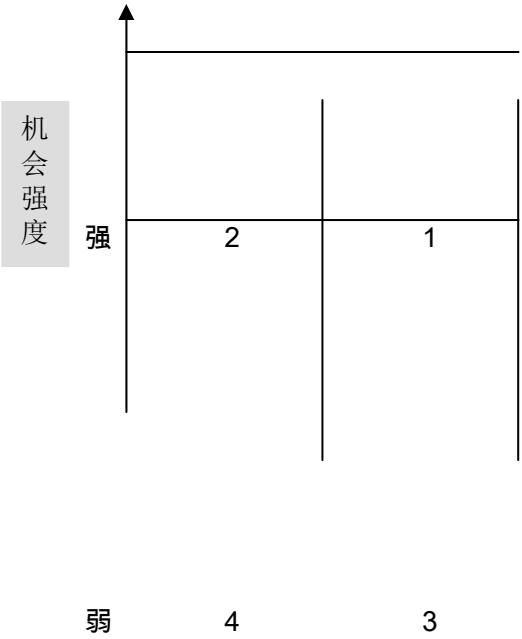




图 8 - 1

机会赢得可能性的高低，取决于获得机会的成功关键因素是否正是企业所拥有的长处(strength)；威胁(threat)是机会的反面，指环境的变动可能带给企业的不利后果。例如，若人民币升值，将减低出口导向厂商的竞争力。威胁可以用威胁发生的可能性及其对企业造成危害的严重性来评估。可以把前面所做的长处、弱点、机会和威胁的各项结论，汇总于 SWOT 表内。

掌握住外在环境带来的机会及威胁，也就掌握住企业做什么；掌握住企业的长处及弱点，也就掌握住企业能够做什么。SWOT 汇总表能简洁清晰地反应出企业所处的市场，这种汇总表在实务上也通常为一般企业所采用。

SWOT 分析能明确给出您的企业目前所处的市场地位及企业未来面临的机会和威胁。通过前面介绍的机会及威胁分析，长处及弱点分析和 SWOT 汇总这三个步骤，您可以清晰地把握住企业的下列状况：

(1)了解与您的企业有关的外在环境

相信您已了解现实环境中有哪些关键因素会影响到您企业的发展。

(2)了解您企业本身的内在环境

通过对前期业绩及策略的评估和对企业长处及弱点的分析，相信您已能客观公正地分析企业的内在环境。

(3)指出您的企业应该走向何处

您已整理出未来将可能面临哪些重大的市场机会及遭遇到哪些威胁，所以您应该能列出企业未来该朝向何处发展的优先顺序。

(4)指出您的企业能向何处发展

在彻底分析企业的长处及弱点后，您能指出那些可以发展的方向中，有哪些是您企业有能力去发展的。

小 结

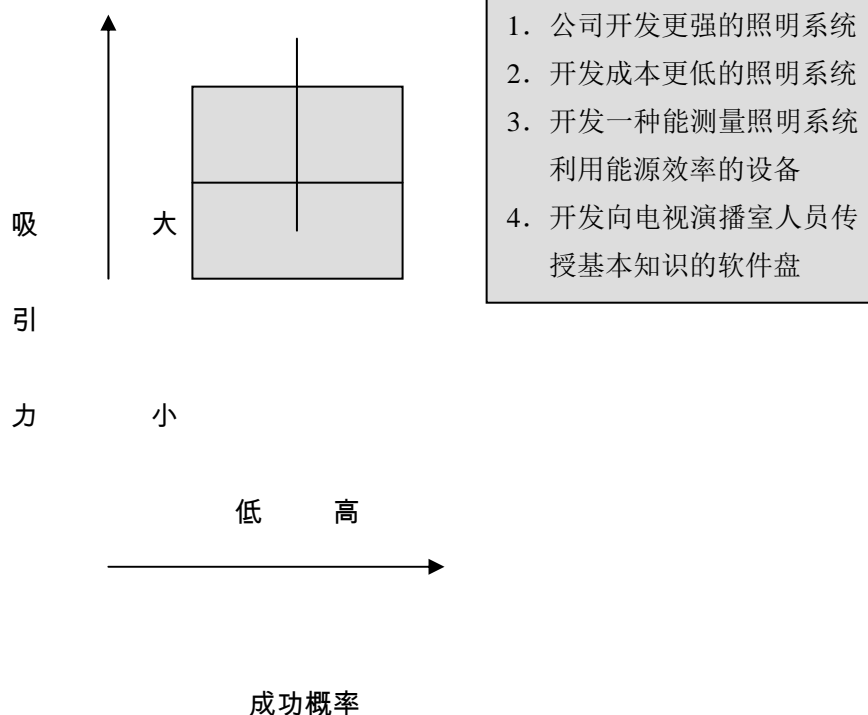
各个公司由于其情况不同，能力有大有小，在评价市场机会时，要尽量选择能充分发挥公司能力的机会。

超越公司能力的市场机会，对公司来说，既不能获得充分的竞争优势，相应地也不可能获得大的差别利益，有时甚至会给公司带来损失。

若此市场机会不能充分发挥公司能力，但一般情况下，它仍可在

思考题：

1. 请将以下四个机会填入机会矩阵图中的相应位置。



2. 通过 SWOT 汇总您能够把握住企业的哪些情况？您所在公司是如何进行 SWOT 汇总的？对公司的帮助大吗？

3. 电热毯一直是我国北方寒冷地区和南方潮湿地区消费者常备的床上取暖用品，生产厂家众多，市场竞争比较激烈，但近年来整体规模较过去有一定萎缩，除了人民生活水平提高，室内取暖消费品档次提高外，传统电热毯产品技术含量低，材料易氧化、耐曲折性差、使用后产生燥热感，产品更新换代缓慢，无法满足消费者更高要求也是导致萎缩的重要原因。

在电热毯市场上，北京某公司是后起之秀，作为一个兼具“取暖”和“保健”两个功能的新产品，在经过认真的市场调研和论证分析之后，今年年初，他们推出了采用先进 ACF 纤维材料的远红外暖毯“暖阳阳”，重新激活了市场，并在短期内取得了惊人的市场份额，实现了目标市场电热毯产品的升级换代。

★产品面临的主要机会如下：

1. 消费时尚变化，消费层次提高，消费者安全与保健意识加强，注重产品的保健理疗功效及对远红外产品的市场需求。

2. 电热毯市场各种产品无序竞争，普遍技术含量低。

3. 电热毯使用者为 20 岁 - 60 岁，无针对性年龄段的目标群体。

4. 暖阳阳产品只要有广告支持，各商家愿意承担该产品的销售。

5. 来自北京高科技公司生产的产品，易提高信誉度。

★产品面临的主要威胁：

1. 来自同类产品的激烈的市场竞争。

2. 来自消费者的习惯，旧的思维模式（针对电热毯）。

3. 来自产品供应商（价格及质量）威胁。

4. 自然界的威胁（暖冬现象）。

★同直接竞争对手相比的优势：

1. 老市场上开发的新产品，技术领先（专利），材料领先（ACF 纤维），市场上基本没有相同档次的类似产品。

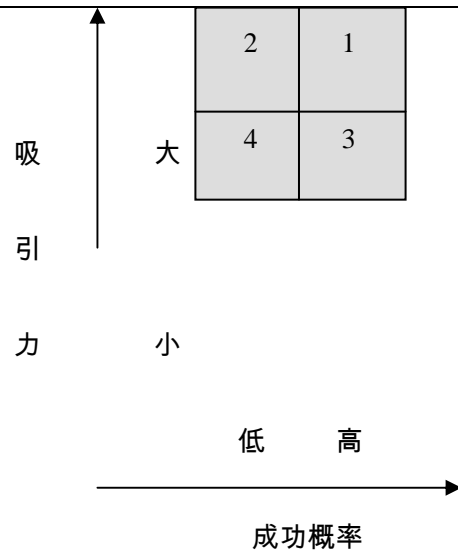
2. 产品核心材料 ACF 纤维固有的优点。

3. 市场营销人员素质高，地处北京，来自各方面的专家、学者的评审及有关权威机构的推荐。

请您尝试通过 SWOT 分析为该公司设计其营销策略的。

答案要点：

1.



2．与企业有关的外在环境；企业的内在环境；企业应该走向何处；企业能向何处发展。

第九讲 经理人小结

导 言

在完成了对企业外部环境的机会及威胁分析和内部环境的长处及

弱点分析以及 SWOT 汇总之后，经理人可以对此作一总结，并对营

9 - 1 经理人小结的原则

经理人小结是将年度策略营销计划书用不超过 1 - 2 页和篇幅，将计划书的重点提纲挈领地表达出来。

不管您公司的规模是大是小，都希望您能同样的遵守这个原则。

9 - 2 经理人小结的内容

经理人小结内容可包含以下三部分：

（一）对目前状况的叙述

主要说明目前企业所处的市场状况。可从产品、市场和竞争的角度，列出影响公司机会和威胁的最关键因素以及可能影响到公司新年度营运的因素。

（二）期望的对应方式

主要说明您如何应对您目前所处的状况，并列出具期望达到的营销目标。

（三）财务上的成果

主要说明您在营销上的努力对公司在财务方面会产生哪些结果，例如收入的成长及构成比、产品的获利状况、营销费用的控制等。

9 - 3 计划表

计划表 1 经理人小结

--

小 结

经理人小结在年度策略性营销规划的步骤中起着承上启下的作

田 它既是对前一阶段企业内外环境分析的总结 又为进入下一阶段

思考题：

1. 经理人小结包含几个部分？谈谈您对经理人小结作用的想法。

2. 某洗衣机厂于去年开发出几款适合农村市场的大容量双桶洗衣机，在没有任何广告投入的情况下，仅去年 5 个月的时间就销售 10 万台，今年计划销售 50 万台，销售额达到 3 个亿。生意虽然不错，该洗衣机厂仍然面临许多机遇和挑战。用 SWOT 分析法分析的该企业所面临的机遇、挑战以及企业内部的优势和劣势如下：

(1) 优势。产品低价位、高质量 ; (2) 劣势。企业规模小，实力弱 ; (3) 机遇。价低质好的洗衣机在农村市场大受欢迎 ; (4) 挑战。国外家电企业进入中国市场 ; 随着家电行业竞争的加剧，像小天鹅、小鸭等等大牌洗衣机厂家开始进入农村市场 ; 目前很多产品质次价低

的小厂进入洗衣机行业，使竞争更加激烈。

请替该洗衣机厂撰写一份经理人小结。

3. 随着国家经济改革的深入，住房、教育、医疗等各项制度的出台，使城市居民的预期支出增多，即期消费减少，加上城市对摩托车的各种限制增多，使城市摩托车市场逐渐缩小；而农村由于国家基础设施建设投资增大，道路交通改善，农民收入增多，消费观念转变等原因，导致对摩托车需求逐渐增加。调整产品结构，改变营销策略，抢占农村市场成为各个摩托车厂家的工作重点。

以下是某摩托车公司所面临的市场状况和自身的状况，假设您负责该公司的营销业务，请尝试按照本讲的步骤拟定一份经理人小结。

★ 目标消费群构成

1. 有一定经济收入者，购车的目的是改善交通条件，方便工作。

2. 城镇与乡村的公务人员，如：行政、税务、公安、邮政人员、一般由单位或共同出资购买，其目的是方便。

3. 从事贸易、贩运的个体户，购车的目的是节约时间，方便运输，提高工作效率。

4. 追求时尚的青年男女，购车的目的是享受生活，方便工作。

★ 农村市场消费群心理分析

1. 有明显的从众心理和趋同性，听熟人介绍或看他人购买。

2. 购买前是理性的，但由于受自身经济收入及对摩托车的知识了解程度的限制，在购买过程中容易因营业员的介绍而被诱导，所以又是感性的。

3. 影响产品购买因素的排序依次是价格、款式、质量、品牌、服务。

4. 选购时喜欢找已有摩托车的用户或懂摩托车、汽车维修的技术人员联同挑选。

5. 对打开包装后，摩托车的外观质量及启动、运行工作状况很重视。

6. 喜欢到县级以上的较大的车型较多的摩托车经销店购买；较相信国产品牌。

7. 购买季节性较强，一般集中在收获季节，重大节日前后。

★对摩托车的需求特征

1. 价位及排量

跨骑式：3000 - 4000 元，90 - 100CC 四冲程；5000 - 6000 元，125CC 四冲程。

坐骑式：2000 - 4000 元，50 - 60CC 小踏板；3500 - 5000 元，90 - 100CC 大踏板。

2. 性能

结构简单。坚固耐用，操作简单。外观华丽。

★问题点

1. 消费观念，消费习惯很难改变。

2. 信息量少，且分散，信息传播慢。

3. 密集县镇网点要耗费较大人力、物力和财力。

★营销状况分析

1. 优势。

(1) 品牌知名度高，品牌价值 31.02 亿元，居行业之首。

(2) 网络全，60 个异地业务部，621 个专卖店，4500 余个销售网点；2800 余个服务网点。

(3) 品种多，100 余个品种。

2. 劣势

(1) 由于产品结构的原因，以往只重视在重点地区城市市场的宣传推广，该公司品牌并没有深入人心，特别是农村市场知之甚少。

(2) 产品价格、政策、分销策略变化太快，网络不稳定，网点虽多，但至少有一半作用很小或不发挥作用（包含专卖店），而且在经销商中的口碑不好。

(3) 产品虽多，但真正的名牌产品并不多。

(4) 全国空白市场和欠开发的市场太多，如河南、湖南、安徽、江西、福建、贵州、内蒙古、四川、重庆、东北等地市场占有率不足 10%。

答案要点：

1. 三个部分。对目前状况的叙述，期望的对应方式和财务成果。

2. (一) 该洗衣机畅销原因分析：

该洗衣机在去年 5 个月销售洗衣机 10 万台，今年计划销售 50 万台，成绩可谓卓越，分析有以下原因：

1. 产品（价格、功能、容量等）适合农村消费者。
2. 产品质量过硬（开箱合格率一直在 98% 以上）。
3. 农村市场的特殊性：农村消费者在购买电器类大件往往受亲戚朋友及左邻右舍的影响，口碑传播的影响强于一般媒体。
4. 知名品牌在农村市场销售推广力量较为薄弱，适合农村消费者的产品少，市场占有率低。
5. 该洗衣机的通路利润合理（高于知名品牌），经销商愿意推销。

(二) 该洗衣机的几个品牌误区：

1. 没有广告宣传就不能树立品牌。
2. 只有在大城市才能树立良好的品牌形象。

(三) 创造农村市场的名牌：

该洗衣机的优势点在农村市场，在未来的品牌经营历程中还须深耕精耕农村市场：

1. 加强研发，切实开发适合农村消费者的机型。
2. 质量是品牌的生命，稳定的质量才能使品牌得以延续。
3. 建立完善的售后服务体系（这也是一些知名品牌在农村市场的一个失误），树立良好的口碑。

4．加强通路管理，合理的通路利润分配、片区划分管理都不容忽视。

5．针对农村市场的特殊性，制定电视媒体计划。电视是农村消费者接触到的最主要的媒体。

第十讲 计划的假设和前提

导 言

我们在设计下一年度营销策略，总希望企业面临的是一个确定的经济环境并且能够控制自身的一切因素。但在实际运营中，企业总会

10 - 1 若干假设

计划是面对不可知的未来，因此，当您下决策时，必定会面对一些不可控制的因素，而这些不可控制的因素却和您规划的未来息息相关，这时候您必须先做一些假设和设定计划的前提。

一般常见的假设如下：

- ◆ 通货膨胀率不超过 3%。
- ◆ 人民币对美元的汇率维持在 8 . 20 - 8 . 30 元之间。
- ◆ 业界目前没有发生价格战的条件。
- ◆ 材料的价格维持在与去年相同的水准上。
- ◆ 产品在半年内仍能维持创新的优势。
- ◆ 女性吸烟人数继续增加，且年龄层下降。
- ◆ 新厂从新年度三月份起能增加百分之十五的供给量。

10 - 2 假设和前提的作用

什么时候需要提出假设及前提呢？基本上，当一些重要因素和您所作的决策有关，而且这些重要因素的变动不是您所能控制时，您就必须要做一些假设以及说明计划是在什么前提下进行的。

为什么要这样做呢？因为计划本身除了引导资源的投入外，还具有控制的功能，假若您的计划有明确的假设及前提，即使日后的状况与您的假设发生差异，您仍然很迅速、很容易地评估及修正您的计划。

10 - 3 计划表

假设	
假设 1.	<hr/> <hr/> <hr/>
假设 2.	<hr/> <hr/> <hr/>
假设 3.	<hr/> <hr/> <hr/>

小 结

市场变幻莫测，任何计划都不可能实现十全十美的预测。为此，对未来的一些经济变量的值作一些假设是有必要的。这样做的目的能够保证计划的谨慎性和控制性。

思考题：

1. 假设一家外贸公司在制定年度计划时假设人民币对美元汇率在 1 : 8 . 40 - 1 : 8 . 45 之间，但实际汇率却在 1 : 8 . 48。请问这对该公司的计划造成了哪些影响？

2. 一度在南非市场叱咤风云的韩国现代集团在南非的代理分销公司由于累欠债务高达 87 . 7 亿兰特 (6 兰特合 1 美元) , 2000 年初宣告破产。现代牌汽车在南非是后起之秀，也算得上名牌产品，因其物美价廉成为市场的抢手货。因此，现代集团在南非翻船出人意料。根据南非汽车协会最近统计的数字，1999 年 12 月，现代牌汽车在南非销量位于前 10 大名牌汽车之内。但在这虚假繁荣的后面，现代集团实际上一直在负债经营，每年的盈利抵消不了庞大的债务，在进入南非短短的几年内，其债务额比资产额多出 10 . 8 亿兰特。上年度，现代集团在南非严惩亏损，亏损额达 13 . 3 亿兰特。

南非基础设施先进，公路四通八达，世界各大汽车厂商将其视为潜在的大市场，不惜投巨资，为争夺该市场展开了激烈的竞争。现代集团进入南非市场较晚，但来势威猛，不惜血本大做广告，跟日本厂商展开了一场“双雄会”。现代集团急于求成，它在南非刚刚立足，便急忙投资 3 亿兰特在邻国博茨瓦纳建了组装厂，专门向南非供货。

大投入曾一度换来了收获，现代集团分得了南非市场的一杯羹，其经营最好的时期曾达到每月销售 800 辆汽车。但南非市场毕竟有限，贫富悬殊，能买得起汽车的人只是少数，加上内需不旺，汽车市场不久便

呈现疲态，去年市场的汽车到 1999 年以来最低点，从 1998 年到 1999 年，销售量就降低了 5.9 个百分点。现代集团的汽车的销售量也不景气。更为不利的是，前两年南非更改了低关税政策，提高了银行贷款利率，造成生产成本猛涨，生产汽车越多，亏本越多。但现代集团已无路可退，因为它已经投入了血本，只能做个过河的卒子，继续大举借债，硬着头皮往前拱。

如果此时现代集团能够根据南非市场的瞬息万变高速其策略，及时收缩战线，稳住现有的市场份额，控制借债，仍不至于像现在这样溃不成军。但它没有这样做，而是提出了“从南非向南部非洲扩展”的策略，试图以此改变被动的局面，于是把摊子铺得越来越大，钱借得越来越多，结果是难以满足的“胃口”最终被日益膨胀的债务所撑破。（摘自《中国经营报》2000 年 1 月 25 日）。

请运用本讲内容分析：

现代集团是根据什么假设和前提而进入南非市场？它为什么没有成功？您能从中获得什么启示？

3. 您的公司是在什么假设和前提下进行经营的？万一市场环境发生了不利的变化，你们能及时进行调整吗？

答案要点：

1. 进口成本上升，但出口数量会增加。

2. 南非市场潜力巨大。但由于现实的市场容量有限，加上竞争对手众多，因此最终失败。计划

的假设和前提一定要符合实际情况，并且要有应变性。

第十一讲 设定营销目标和目的

导 言

“ 当今时代是企业依赖市场而生存的时代”，因此，营销机能具有先导的功能，其它的机能如生产、财务、人才开发、技术开发……等都受营销机能的制约，企业通过营销而整合企业的各个机能以达成企业的目标（ goals ）及目的（ objection ）。年度策略性营销规划，即是谨守上述的观念来规划新年度的营销计划，因此，

11 - 1 目标和目的的含义

目标和目的都代表着我们要完成什么？但目标主要说明要达到哪一点，它是可以量化的。例如某小学

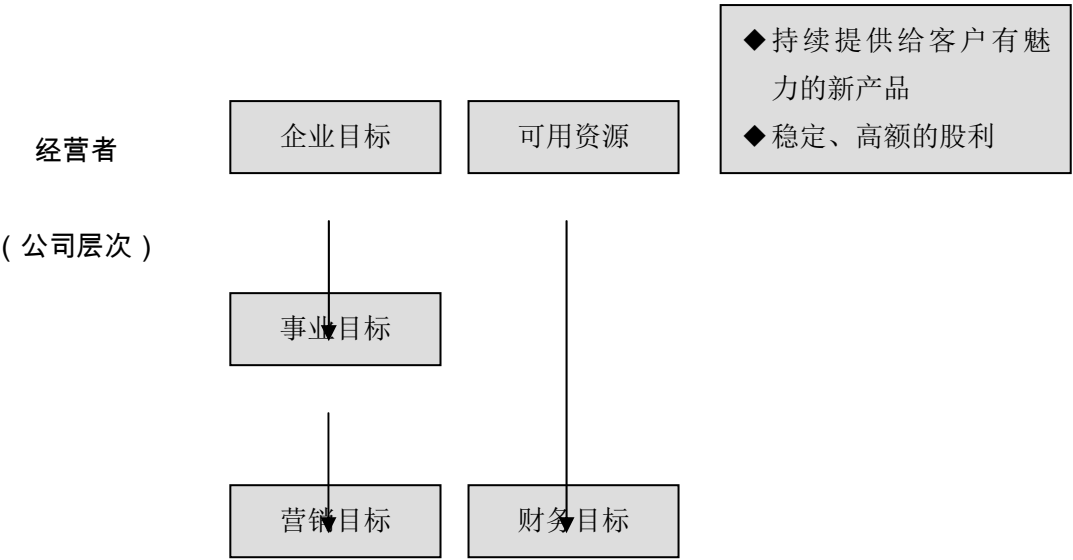
的足球队参加全省的足球大赛，校长设定参加全省足球赛的目标是争取第一名。而目的又是什么呢？目的是显示达成目标是为了什么？含有什么意义？例如这个小学校长设定参加全省足球赛的目的，是通过参加大赛争取第一名后促进全体师生对足球活动的参与，并希望通过足球活动的推广，以锻炼学生的体魄，使足球活动成为该校的特色。

因此，目标与目的是一枚硬币的两面，目标是可以量化的，目的较难量化。

目标及目的的设定具有两个重要的目的：

- (1) 通过目标的层次，能使组织的力量、资源朝同一个方向发挥作用。
- (2) 作为各项工作的评价标准。

公司目标和目的层次关系如图 (11 - 1)。



事业责任者

(事业层次)

- ◆盈利率 10% 以上
- ◆维持领导地位

营销责任者

(功能层次)

- ◆销售台数成长 15%
- ◆经销收入成长 25%
- ◆平均每人每月毛利 25 万元

- ◆经销新开拓 25 家
- ◆3 种新产品导入市场
- ◆销售人员训练计划
- ◆提升大客户服务品质

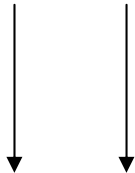


图 11 - 1

接下来我们将如何设定年度策略性营销目标，做一详细的说明。

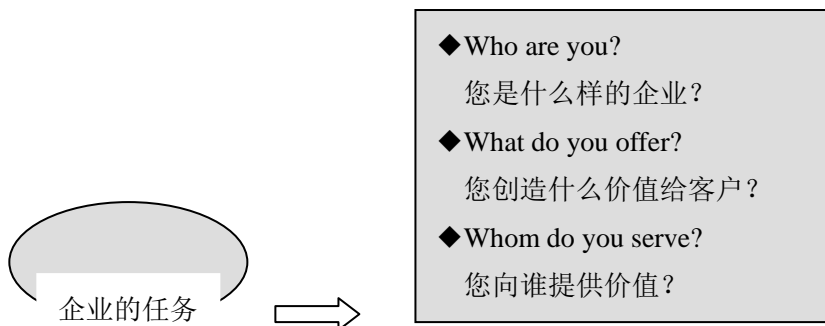
11 - 2 如何设定年度营销目标

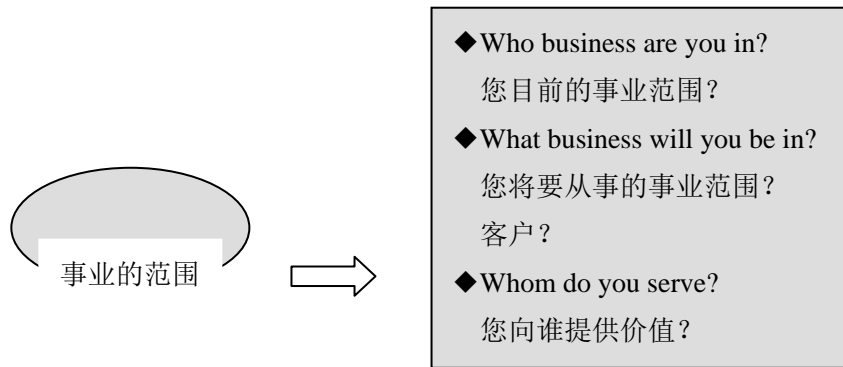
(一) 从中、长期目标的达成状况评估

年度策略性营销目标是为了达成企业的任务、实现企业远景的一个短期目标，因此目标的设立必须和企业中长期目标紧密衔接，如此方能保证企业的中长期目标能达成。

您可从以下两个方向评估中、长期目标的达成状况。

① 评估企业的任务及事业范围有无改变





②评估中长期目标的达成度

评估中长期目标的达成度，如产品开发目标、市场目标、成长率目标、市场占有率目标、利益目标、投资报酬率目标的完成情况。

上述这些中长期目标截至最近一个年度的达成状况，势必影响到新年度目标的设定，因为年度目标是为了达成中长期目标，因此为了确保企业中、长期目标的达成，在可能、合理的范围内，企业会调整年度目标以确保中、长期目标的达成。

所以在设定年度策略性营销目标时，您需要先评估企业中、长期目标的达成状况。

(二) 从 SWOT 分析

SWOT 分析能让您了解下列的状况：

①通过外在环境的分析，让您把握住现实环境中有哪些关键因素会影响到您企业在营销上的机会与风险。

②通过长处及弱点的分析，让您能客观的分析企业的实力。

③由对①和②的相关性分析能指出企业该朝何处发展。

事实上，我们花了大量的时间及心力，做 SWOT 分析，它的目的就是通过这项分析，协助我们设定年度策略性营销目标及目的。

（三）从上年度的评估

上年度业绩及策略执行评估后，所留下来的残余课题及悬念事项，都可能成为新年度继续要解决的目标，因此，上年度的评估结果也会影响到新年度的目标设定。

（四）从市场总需求分析

各细分市场及区域市场的潜量大小、市场成长率、市场占有率的趋势都是您设定新年度市场目标的重要参考指标。

11 - 3 设定年度营销目标时需注意的问题

（1）企业的事业领域

例如企业是否要从办公机器跨入通讯产品。

（2）企业的市场范围

如伊利沙白亚顿的一块洗脸的香皂要 200 元左右、IVORY 则是一般价格、LAVA 能洗净特别的油垢等。

这些厂商生产的都是香皂，但市场却是不同的。因此确定市场范围后，方能估计出市场的需求量，市场需求是企业订定市场目标的一个指针。

(3) 企业可运用的资源

企业资源对市场目标的制定是一个限制因素，凭借对企业资源评估所了解的企业的长处及弱点，就可判断出企业的相对竞争优势和劣势。

(4) 总需求量变化趋势

(5) 市场机会与威胁

接下来，我们要考虑一些限制，例如：

政策。如政府限制发展或禁止进入的一些领域。

资源。企业拥有的资源有限，帮使用时有优先顺序。

能力。企业现有的能力，如技术、管理等。

企业目标。投资回收期限、现金回收期限。

您在充分把握住：①企业的事业领域；②企业的市场范围；③企业可用的资源；④总需求量的变化趋势；⑤市场机会与威胁等五个项目及企业的限制后，相信您将有能力设定出一些可能的目标及目的。

11 - 4 一个例子

以下所列的一些目标及目的的例子提供您参考：

年度营销目标— 量化的目标

- ◆ 维持不低于百分之十的股利发放
- ◆ 产品收入金额及成长率 15%
- ◆ 市场占有率 30%
- ◆ 产品获利率 10%

- ◆ 产品售后服务效率维持 90 分以上的满意度

年度营销目的——质化的目标

- ◆ 建立提升客户满意度的服务体系
- ◆ 维持市场领导地位
- ◆ 营销渠道多样化
- ◆ 持续提高企业的绿色营销形象
- ◆ 导入加盟店的经营
- ◆ 多角化经营使营销资源利用率达到最大

上面列举的这些目标及目的，我们可以将它归于公司层次目标、事业层次目标及营销功能层次目标，

如下表：

公司层次目标	事业层次目标	营销功能层次目标
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 维持不低于百分之十的股利发放 ◆ 建立提升客户满足度的服务体制 ◆ 多角化经营使营销资源利用率极大化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 维持市场领导地位 ◆ 市场占有率 30% ◆ 产品获利率 10% ◆ 产品收入金额及成长率 15% 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 导入加盟店的经营的方式 ◆ 营销渠道上再建立种种营销渠道 ◆ 售后服务维持 90 分以上的知名度

表 11 - 2

量化的目标及质化的目标都代表着企业期望的市场地位，所以营销目标的设定也可说是订出企业所期

望的市场地位。

11 - 5 如何评估目标的优先顺序

企业想要达成而又有能力达成的营销目标可能有很多，但是企业受资源所限，无法同时达成很多的目

标，因此必须排列出优先顺序。

如何决定优先顺序呢？虽然每个营销人员都有自己的判断标准，但是处在一个成熟的市场，我们可从目标对客户导向及竞争导向的贡献度，选出您的营销目标。

客户导向

客户导向重视的是客户的需要与欲望，因此要尽心尽力让客户得到最大的满足，厂商制造出的产品必须是客户想买得起的东西，而非厂商最有把握制造的东西。客户才是真正的老板，客户决定着厂商的兴衰

成败

竞争导向

几年前，可口可乐公司只卖两种饮料，可乐和 TAB 饮料，但是今天可口可乐为了满足消费者多样化的需求，产品包括有新配方可乐，传统可乐、不含咖啡因可乐、减肥可乐、以及含钙和不含钙的 TAB 饮料，这些产品还分成罐装、瓶装等，高达四十余种。

在日益竞争的市场环境里，竞争者的攻防策略都会对企业带来很大的影响，富士胶卷曾因轻忽了樱花胶卷改名为柯尼卡胶卷进入市场，而使得柯尼卡有机会一举成功。因此掌握市场动态，密切注意竞争者或潜在竞争者可能的攻击举动，努力建立、维持相对的竞争优势，也是今日企业设定营销目标的一个努力方向。

到目前为止，营销目标的设定并没有一定的固定模式可以遵循，因此营销目标设定妥当与否，有赖个

人的经验及敏感度，我们在此处仅能提供一个企业目标设定的程度，经由这些程序，多次演练，对您设定目标必有助益。

最后，我们将年度策略性营销目标的设定程序，列举如下，供您参考。

步骤 ① 从各项分析中明确

- (1) 企业的事業領域
- (2) 企业的市場範圍
- (3) 企业可运用的资源
- (4) 总需求量的变化趋势
- (5) 市场机会与威胁

步骤 ② 考虑您企业的一些限制因素

步骤 ③ 设定您可能的营销目标

步骤 ④ 找出决定优先顺序的方法

步骤 ⑤ 选择及设定您的营销目标

上面这些程序，能让您订出最适当的营销目标。

小 结

企业在确定任务、检查其外部和内部环境之后，就可以制定具体的目的和目标了。一家企业往往追求多种目标，这些目标应该按轻重缓急进行排列，并且应该有一个员工部门能执行的主要的业务目标。

目标水平应该切实可行，各项目标之间应该协调一致，为此，在制定

思考题：

1. 假日旅馆有限公司，是有超过 30 万间房间的世界上最大的一个旅馆连锁企业。若干年前，它把自己的业务范围从“ 旅馆业务” 转向“ 旅游行业”，而旅馆业只是后者的一个组成部分。为了实现这项任务，它收买了特拉尔威斯有限公司——国内数第二的公共汽车公司，和三角洲轮船有限公司。然而这个假日旅馆有限公司又无力管理这些公司。后来，它放弃了这些企业所有权。假日旅馆公司决定“ 坚持它熟悉的行业” 并集中精力经营“ 旅馆餐饮业”。

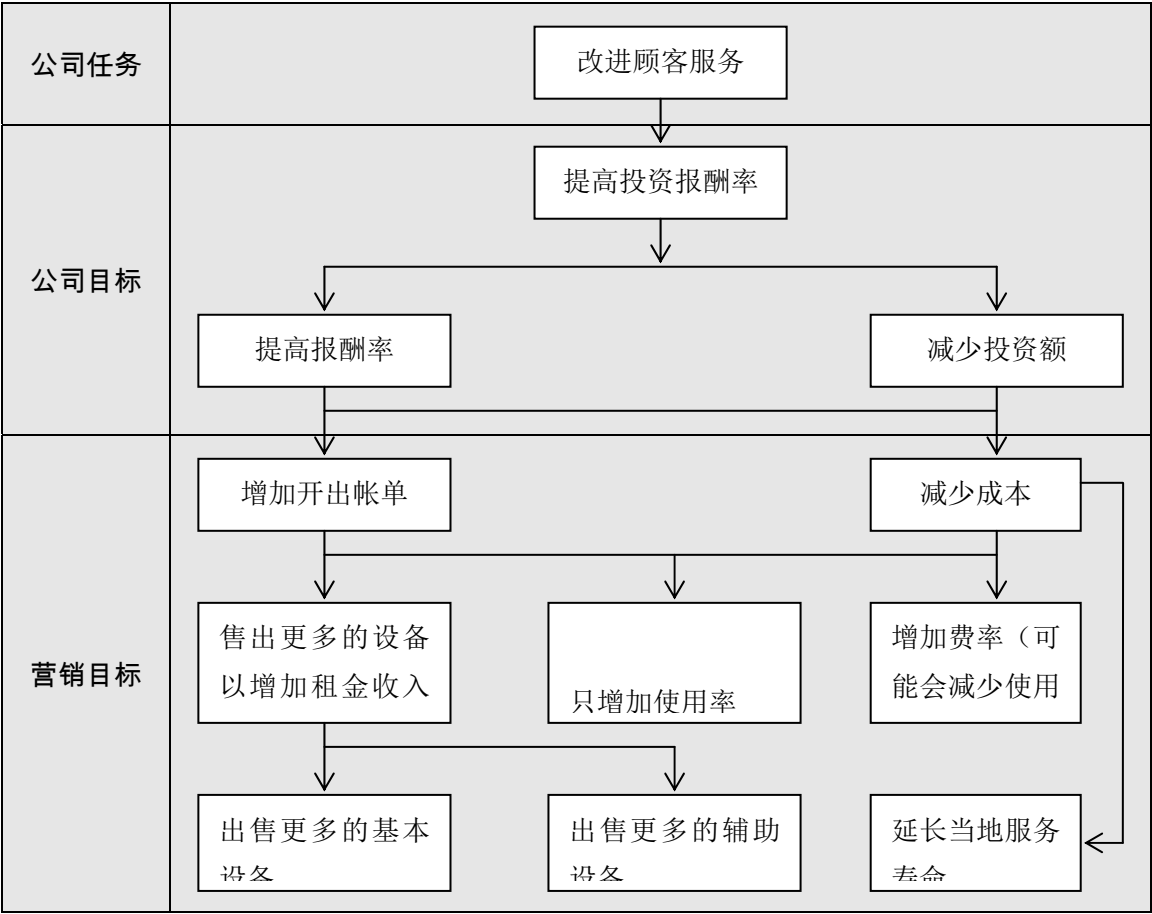
假日旅馆有限公司为什么要放弃哪些企业的所有权？这说明了什么？

2. 对比国际商用机器公司 (IBM) 与苹果公司的目标，当 IBM 销售达 500 亿美元时，其总裁约翰·艾克斯说公司的目标是在本世纪末为 1, 000 亿美元。而苹果公司的长期目标是把计算机的能力送到每个人的手里。

哪一个公司的目标更富有激励性？为什么？

3. 某电话公司的目标层次如下图所示，请简评您对您公司目标层次的看法，并和您所在公司的目标

层次作一对比。



4．公司各项目标之间应该协调一致。有些目标是无法达到的，例如，“销售最大化和利润最大化”，或者“以最少的销售费用获得最大的销售量”，或者“在最短时间内设计出最好的产品”，等等。这些目标均需加以权衡取舍。

请再举出一些需要取舍的目标的例子。

答案要点：

1．目标过于泛泛，容易导致经营行为的偏离。

2. 苹果公司。因为一个公司的任务不应该仅仅是创造更多的销售或利润，利润是投资于有益活动并承担风险的一种报酬，应该使员工感到自己的工作是有意义的和对人民生活有贡献的。

3. 该业务单位的任务是为顾客提供优秀的产品和服务。当前它的主要目标是提高投资报酬率。从这个目标出发，就衍生出一系列的目标层次。这样，一个主要的业务目标就能转化为员工们能执行的特定的目标。

4. ● 高毛利对高市场份额。

● 现有市场渗透对新市场开发。

● 利润目标对非利润目标。

● 高速增长对低风险。

第十二讲 设定年度销售目标

导 言

年度销售目标是指公司在年度内期望达成的销售水准。销售目标的设定极为重要，因为销售目标设定后，企业所投下的资源，例如执行策略的资源、广告及促销费用、雇用的营销及推销人员、采用营销渠道以及所要生产的产品，设定的库存等都是为了实现销售目标。

12 - 1 理想的销售目标

什么是理想的销售目标呢？一、具有挑战性而且可以达成。二、能够达成企业中、长期的期望。这两点可说是理想销售目标最重要的条件。

销售目标在实务上应该怎么制订呢？我们可从计量与计质两个因素着手，“计量因素”可从趋势及市场了解度着手，“计质因素”是对计量因素所做的一个调整，例如经济景气状况的好坏对各行各业都会有一定程度的影响。

12 - 2 从量的的角度来评估

（一）整体市场及自己公司的销售量趋势，是我们估算年度销售金额的一个重要参考条件。

（1）整体市场的销售趋势：用销售金额及销售单位数做出最近几年的销售状况，以掌握住整体市场的趋势，并探究出市场趋势变化的原因，都有助于我们对未来销售趋势的把握。

（2）公司的销售趋势：比较公司和整体市场的销售趋势，以了解公司的成长状况及其厂商的成长状况，并发现差异的原因。

（3）市场占有率趋势：市场占有率趋势的上升或下降一定有其特别的原因，若设定的销售目标比往年高，但市场占有率却逐年下降，这表示销售目标订得过于盲目，必须注意修正；若是先设定市场占有率再设定销售目标时，要理性地评估自己是否有提升市场占有率的实力，市场占有率是一个与竞争者相对实

力较量的结果。

（二）估计目标市场的大小

预估销售目标的准确度，在于是否把握住目标市场的规模大小及成长率。新公司或新事业所遭遇的最大失败，往往是错估了市场的大小。因此估计目标市场的大小与趋势一定要找到可依据的资料，千万不可凭直觉。

（三）考虑年度企业利润

要想使企业达成一定的利润目标，销售目标的达成与否，占有关键性的因素，因此我们也必须站在利润的角度上，订出企业最低销售量的参考值，以保证企业能持续生存。

12 - 3 从质的因素评估

（一）经济因素的考虑

经济的景气、萧条、衰退或复苏的程度、利率的高低、通货膨胀的程度、汇率的起伏等经济因素都会影响到市场的整个销售状况。因此，我们做销售预测时，要评估这些经济因素的可能变化以调整年度的销售目标。

（二）竞争

成长的市场，必然会有竞争者蜂拥而至。设定销售目标前，要依据竞争分析的资料，评估是否有新的企业加入市场竞争，现有的竞争者是否有采用扩充策略的实力？是否会有独特的新产品上市？是否增加营销渠道的设立及代理商的数目？

（三）产品生命周期

您若能了解您销售的产品处在哪一个生命周期阶段上，如成长、持平或衰退，您将能更好地判断您的销售趋势。

（四）公司的企业文化

一个有着非常积极进取、鼓励冒险的企业文化的公司，对企业各种可能的机会都不会轻易放过，对销售目标设定必然是朝乐观的方向估计，相反地若属百年老店，经营作风缺乏创新和开拓性，销售目标的设定必将倾向于保守。

小 结

公司的计划目标的实现最终还是要落实到产品销售上来，因此，年度销售目标的设定是十分关键的。理想的销售目标是挑战性和可能性的完美结合。

制定销售目标可以从质的因素和量的因素这两方面进行考虑。而

思考题：

1. 如果公司想赚到 180 万美元利润，并且它的目标利润率是销售的 10%，并且公司产品的平均单价是 260 美元，那么它的销售目标应该是多少？如果它对整个行业的销售预计是 230 万个单位，那么，它就必须占有多少市场份额？

2. 某公司的历年产品数据如下：

	1996	1997	1998	1999
行业销量	2,000,000	2,100,000	2,205,000	2,310,000
公司市场份额	0.03	0.03	0.04	0.03
每单位平均价格	200	220	240	250

请为该公司制定一个 2000 年销售量的目标。

3. 什么是理想的销售目标？制定销售目标需要考虑哪些因素？请尝试利用这些因素为您的公司制定下一年度的销售目标。

答案要点：

1. 69,230； 3%

2 . 73 , 800±150

3 . 见本讲相关内容。

第十三讲 制定基本营销策略（一）

—— 设定企业的策略领域

导 言

在前两讲中，我们知道目标的含义是确定我们要完成什么？

（ What are we trying to achieve ）。当确定了您要完成什么后，接下来该

考虑的就是如何去做？策略的含义就是我们要如何实现上述的目标？

13 - 1 策略的含义

您是否发现策略被人提到的场合，多得令人混淆不清，让人弄不清它究竟应该是指什么。波怡和拉瑞科把人谈过的营销策略分成以下三类。

- (1) 营销策略指如何配合操作营销组合中的 4P— 商品、价格、促销、营销渠道，以达到营销目标。
- (2) 任何一个营销变数的运用都称策略，例如：营销渠道有营销渠道的策略，促销有促销的策略等。
- (3) 任何一项关系着营销的决定都能称为策略，如模仿策略、攻击策略等。

营销策略几乎可大可小，处于今日的环境，营销策略在企业扮演的角色，几乎已和企业策略合而为一了，因为营销导向的企业在拟定企业策略时，营销已成为企业策略的重点。

13 - 2 策略的层次

在拥有两个以上事业的企业内，公司的策略是有层次的，例如一家企业有 A、B、C 三个事业部，它的策略层次关系如图 (13 - 1)。

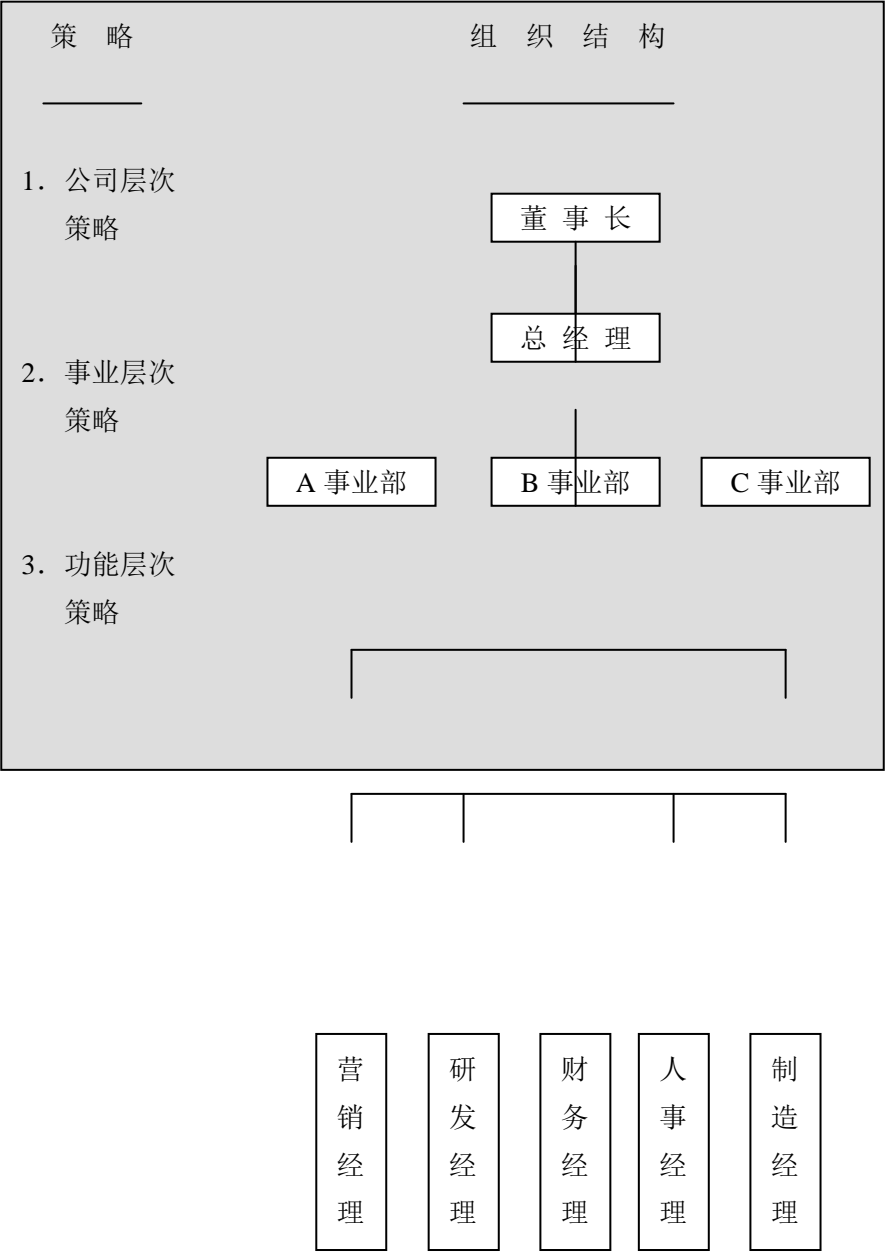


图 13 - 1

在每个策略层次里，思考的重点不同，说明如下：

(1) 公司层次策略：

公司层次策略的目的在于提出如何完成公司任务、目标和决定各事业部的资源分配及发展什么新事业。公司的任务在于明确回答：

- ①企业存在的理由？
- ②我们现在所处的业务领域？
- ③我们应该处于何种业务领域？
- ④企业创造什么价值给客户？

公司层次策略主要以上述内容为目标范围。

(2) 事业层次策略：

顾客对象、顾客的需要、以及提供这些需要的工具或技术，是亚柏耳 (Abell) 描绘事业的方法。

例如一家超级市场的事业范围是：

- ①顾客对象：职业妇女、家庭主妇等。
- ②顾客需要：一次购妥的方便性、提供厨房食物、生鲜食品保持良好的品质及鲜度、多样化的商品。
- ③工具或技术：鲜度管理系统、人才管理系统、商品供应计划和促销等专业技能。

事业层次的主要策略在于厂商竞争，常使用的策略有低成本策略、差异化策略、集中策略。

(3) 功能层次策略：

功能层次策略有营销策略、制造策略、人事策略、研究发展策略、财务策略等。

以上提出策略层级化的观念，让您知道策略除了有层级化外，同时各层间的策略彼此具有目标与策略

(手段) 的关联性，往往上层的策略会成为下层的目标，彼此犹如锁链般地连结在一起。

了解了策略的层次关联性，将对年度策略性营销规划的另一个重点——制定基本营销策略的说明有很大的帮助。

策略性营销规划强调的是以市场导向为中心，制定企业的策略，策略必须能适应环境的变动以及能充分让各项资源（人、物、财、专有技术）配合市场导向投入，并设计出能配合策略执行的组织，以实现企业的使命，达成企业存续、成长的目标，因此营销策略的层次及重点绝不是仅限于一般的营销组合策略。

13 - 3 策略领域

策略领域是企业资源（人、物、财）投入的领域，因此身处竞争激烈的成熟市场，企业的资源应投入哪个市场，服务哪些客户，让哪些顾客获得满意以支撑企业的？如何持续构筑企业在策略领域中的竞争优势，是企业策略领域的课题。

策略领域是促成企业持续经营，引导企业经营资源有效投入的市场领域，什么是有效呢？有效就是能取得竞争优势。随着企业策略领域的确定，企业能统合经营资源的投入方向，凸显客户对企业所服务的市场范围的认识，达到竞争对应的效果。

13 - 4 设定策略领域的方法

策略领域的设定方向是由透彻了解市场环境而决定的，市场环境有两个主要关键因素，一个是市场需要，市场需要指客户层及需要；另一个是竞争者。设定策略领域的步骤为首先确定市场上有什么样需求，及哪些未被满足的需求，企业要满足哪些客户层，在选定的对象市场中，企业要有能力构筑竞争优势。是故市场策略领域由需求、客户层、企业独特能力三轴构成，如图（13 - 2）。



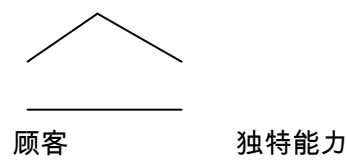


图 13 - 2

例如，在整个办公室自动化的庞大产业的领域中，施乐把它的策略领域设定在“文件处理业务”中，因为在这个领域中施乐最能对应绝大多数客户的需求以及拥有相对的竞争优势，在这个领域中施乐才能扮演领导者的角色。

小 结

营销策略考虑的是如何实现营销目标。在不同的组织层次，营销

策略的考虑重点是不同的。策略领域是企业所服务的客户和市场。选

思考题：

1. 在 70 年代美国最强大的企业，包括通用汽车公司、西尔斯百货公司、美国无线电公司和美国国际商用机器公司。然而，1992 年，通用汽车公司亏损了 235 亿美元——历史上最大的亏损，通用汽车公司仍在不停地探索为什么在世界上大多数地区德国和日本汽车领先于通用公司汽车。巨大的西尔斯在 1992 年解雇了 6 万名员工和关闭了 11 家商店；它在选择时髦百货公司和时装店还是大众折扣商店两者之间举棋不定。美国无线电公司，虽然发明了许多新的专利，却从未掌握到营销的艺术，现在只有大量进口来自日本和韩国产品，然后再挂上它的品牌。国际商用机器公司，世界上最大的计算机销售商，1992 年首次亏损达 49.6 亿美元，因为它继续把重点集中于计算机主机销售上，而市场已无情地转向新的需要，例如微机、计算机网络和计算机工作站。

为什么这四家公司在市场上会失败？您能从中得到什么教训？

2. 通用电气公司的战略计划经理曾经说过：营销经理在战略计划过程中至关重要。他在确定企业任务中负有领导的责任：分析环境、竞争和企业形势；制定目标、方向和策略；拟定产品、市场、分销渠道和质量计划，从而执行企业战略。他还要进一步参与与战略计划密切相关的方案制定与计划实施活动。

您是如何理解这段话的？

3. 如何设定企业的策略领域？请尝试为您所在企业设计一份策略领域。

答案要点：

1. 因为它们未能了解变化着的市场和顾客，没有提供有竞争价值的需求，即患了“营销近视症”。

公司应该认识到在它的所有活动，“顾客导向和驱使”是最重要的。产品驱使或技术驱使是不足取的。

2. 营销策略在公司的战略计划中起到了关键的作用。

3. 见本讲 13 - 4 节。

第十四讲 制定基本营销策略（二）

—— 决定竞争地位及竞争策略

导 言

您选定了您的策略领域后，接下来您需要评估出您所处的市场竞争地位和决定相应的竞争策略。有些竞争者是强大的，而另一些是弱小的；有些拥有丰富的

14 - 1 经营资源

企业的市场竞争地位，由企业拥有不同的资源而决定。企业的资源可分为量的资源与质的资源：

量的资源

量的资源如：

- ◆ 产品的种类及品种
- ◆ 营业所、营业人数
- ◆ 广告及促销的预算
- ◆ 资金的多寡
- ◆ 既有客户数量
- ◆ 生产能力
- ◆ 市场涵盖的范围

等人、财、物的数量。

质的资源

质的资源如：

- ◆ 企业印象、品牌形象
- ◆ 品质、广告
- ◆ 企业与客户的关系
- ◆ 企业与经销商的关系
- ◆ 企业与银行的关系
- ◆ 营业诀窍、技术专有诀窍
- ◆ 管理能力
- ◆ 企业的人气

- ◆ 高级经营者的领导能力

等无形的企业经营技巧。

14 - 2 经营资源决定竞争地位

企业拥有不同质与量的资源，自然对业界产生不同的影响力，因而有不同的竞争地位。我们能将市场的竞争地位分成四个类型：①市场领导者；②市场挑战者；③市场专攻者；④市场跟随者。

(1) 市场领导者

在竞争市场上拥有质与量最大的资源，如施乐(复印机)、IBM(电脑业)、丰田(汽车)、可口可乐(软饮料)、麦当劳(速食业)。

(2) 市场挑战者

在竞争市场上处于第二、第三的地位，资源的质与量略逊于领导者如百事可乐、福特、肯德基等。

(3) 市场专攻者

仅拥有有限的资源，但是在某些特殊的细分市场，享有独特优势，如 DEC 在电脑市场、奔驰在汽车市场。

(4) 市场跟随者

市场的跟随者，经营资源的质与量皆与领导者有相当大的差距，在市场上扮演模仿的角色。

以上四种竞争地位可用下表表示：

		量的经营资源 (力)	
		大	小
质的经营	高	领导者	专攻者

资源(质)	低	挑战者	追随者
-------	---	-----	-----

通过第四讲对竞争者的相对竞争优势进行分析后，您能确定您是属于领导者、挑战者、专攻者，或是跟随者中的某一类型。

14 - 3 经营资源决定竞争策略

市场领导者、挑战者、专攻者、跟随者凭着拥有资源的量与质，而决定对自己最有利的竞争策略，企业可采取如下表的攻防竞争策略。

不同策略领域的竞争策略

(相对的经营资源) 竞争地位		领导型	挑战型	专攻型	跟随型
竞争策略	市场目标	市场占有率、利润、名声	市场占有率	利润、名声	利润
	基本方针	全方位化	差别化	集中化	模拟化
	竞争对抗领域	事业概念 经营理念 (what)	需求及经营资源的差别化 (what 、 how)	需求及经营资源、对象市场的集中化 (what、 how 、 who)	低价位导向的市场
市场管理策略	政策准则	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 周边需要扩大 ◆ 同质化 ◆ 非价格对应 	差别方法	◆ 特定市场内的小型领袖	◆ 低价格对应
	战略目标	所有市场	◆ 选择性地差异化市场	◆ 需求的特定化 ◆ 焦点市场	◆ 低层次的市场

略	市场组合	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 全面促销 ◆ 全线产品 ◆ 中高价格 ◆ 中高品质 	与领导型不同的 差别化市场组合	◆ 特定需求的市场组合	◆ 临机应变型的市场组合
---	------	--	--------------------	-------------	--------------

小 结

竞争策略取决于该公司是市场领导者、挑战者、专攻者或跟随者中的哪一种类型。

市场领导者的兴趣是发现扩大总市场的方法，因为每当总市场的销售额增加时，他是主要的受益者。为了扩大市场规模，领导者总是在寻找产品的新用户、新用途和更多的使用。

市场挑战者积极攻击行业中的领导者或其他屈居次要地位或较小的公司，以发动进攻来扩大其市场份额。

思考题：

- 1． 假设某产品的市场结构由市场领导者、市场挑战者、市场专攻者和市场跟随者组成，它们各自占有的市场份额如下，请在括号内填入相应的企业类型。

()	()	()	()
40%	30%	20%	10%

- 2． 一个市场挑战者首先必须确定它的战略目标。军事上的“ 目标原则” 主张：“ 每次军事行动必须朝向一个明确规定的、决定性的和可以达到的目标。” 基本上说，一个进攻者可以从三种类型的公司中选择一种进行攻击。即市场领导者，与自己规模相仿的公司和小公司。考虑以下这个案例：施乐公司通过开发

出一个较好的复印方法(用干印代替湿印),从而从3M公司那里夺走了复印机市场。后来,佳能公司通过引进台式复印机,又从施乐的市场上攫取了大量的份额。请回答,施乐和佳能分别选择了哪一种类型的公司为进攻对象?其理由何在?

3. 几年前,李维特教授写了一篇题为《有创新的模仿》的文章。他在这篇文章中提出“产品模仿”的战略,并且认为这与“产品革新”的战略同样可以盈利。因为革新者终究要承担开发新产品、进行分销、向市场提供信息和引导市场等巨大的开支,而另一家公司会紧紧跟上,模仿或者改进革新者推出的新产品,并且上市销售。尽管这家公司未必会夺得冠军,但是这个追随者可获得高额利润,因为他不必承担任何用于创新的费用。但是,一个研究食品加工公司的报告显示了,最大的公司平均投资报酬率为61%;第二次公司为6%;第三位公司为-1%;第四位公司为-6%。通用电气公司的主要负责人杰克·韦尔奇对他的业务单位说:每一单位必须在市场和其他方面是第一位或第二位。追随战略并非是会得到报酬的有效途径。

您同意李维特教授的看法吗?您怎么评价韦尔奇的这句话?

4. 您所在的公司在市场上占据着一个什么样的市场地位?采取了什么样的竞争策略?您认为合适吗?

答案要点

1. 依次为:市场领导者、市场挑战者、市场跟随者、市场专政者。

2. 市场领导者。因为产品与市场都有生命周期,这要求我们随时改变营销战略。每一项新需求都有一个需求生命周期,即经过导入、成长、成熟和衰退四个阶段。

3. 虽然追随者公司无须承担创新费用,但通常它不会比市场领域者挣得更多。

第十五讲 制定基本营销策略（三）

— 从策略性营销观点制定组织策略

导 言

我们现在从营销战略和战术方面转向管理方面，讨论企业如何组织、执行和控制其营销活动。在本讲中，我们要问：在公司组织方面发生了什么趋势变化？在各种公司中应怎样组织营销活动？营销部门

15 - 1 组织形态类型

一般营销部门的基本职能有下面几项：

（1）广告

（2）促销

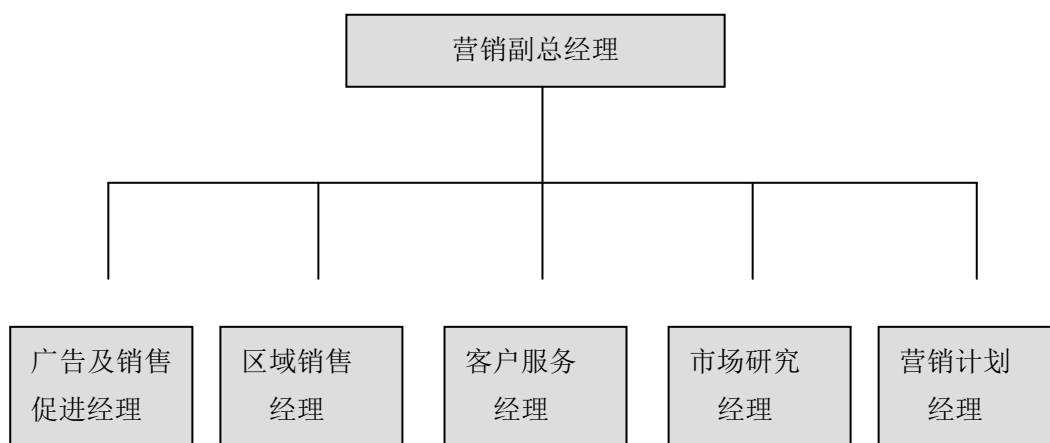
（3）区域销售及客户服务

（4）市场研究

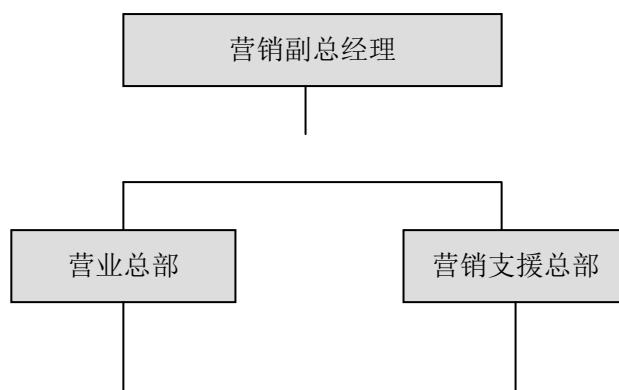
上述职能的责任者下属的产品经理或品牌经理为了要有效地完成这些功能，各个公司的营销部门往往

因特殊需要而设计了不同的组织。菲利普·科特勒曾将营销部门的组织形态分成六个类型。

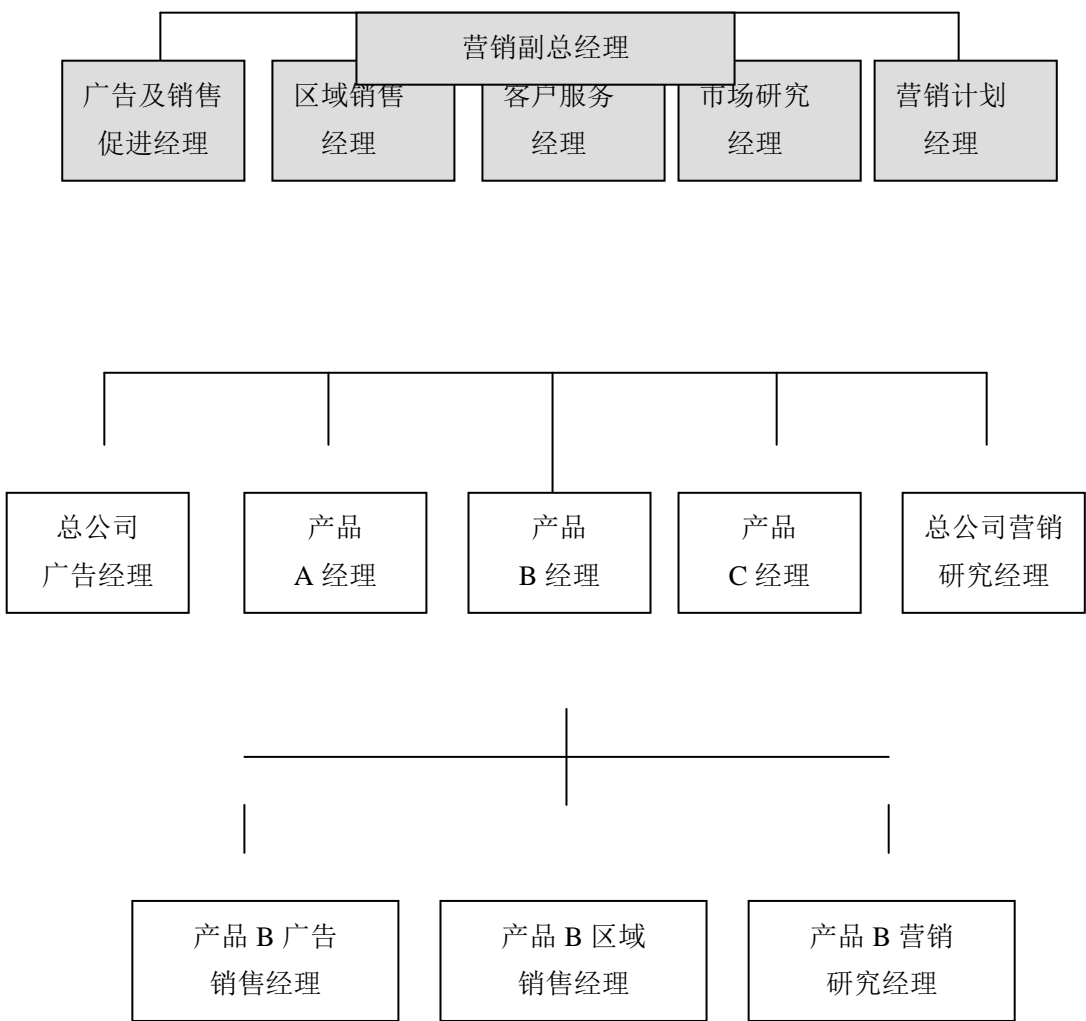
(1) 按职种机能划分的组织



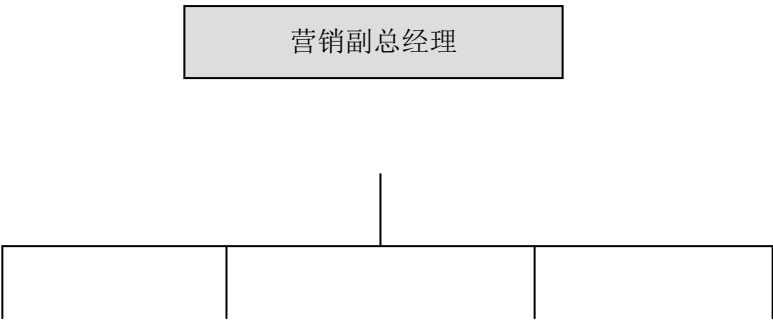
(2) 直线、幕僚集权式的按职种划分的组织

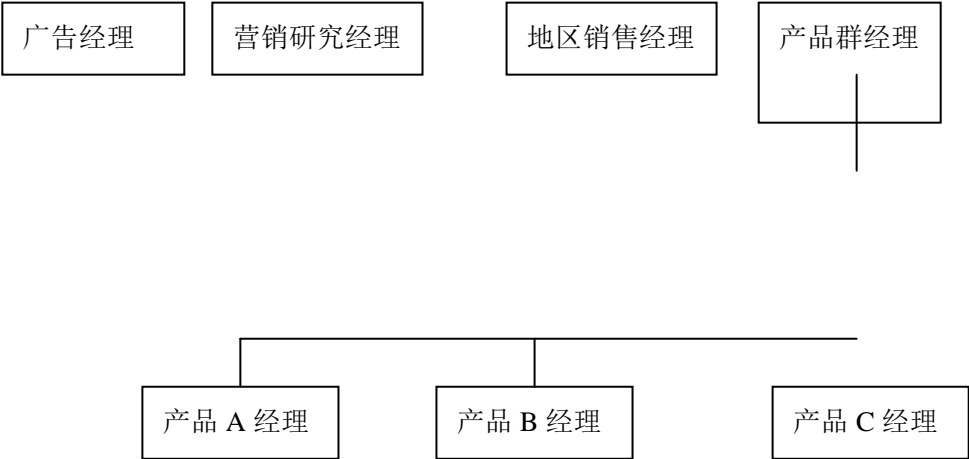


(3) 按产品部门划分的组织 (A)

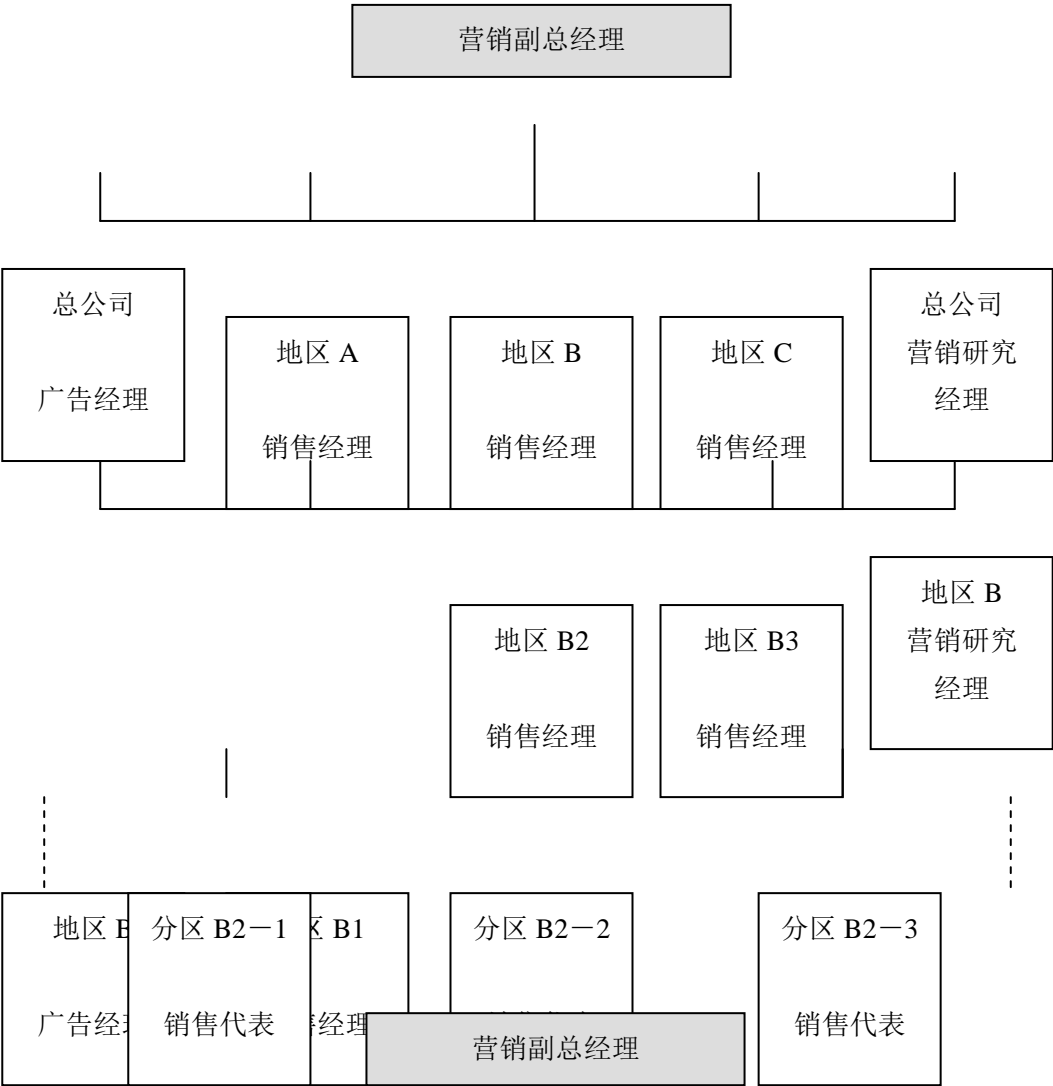


(4) 按产品部门划分的组织 (B)





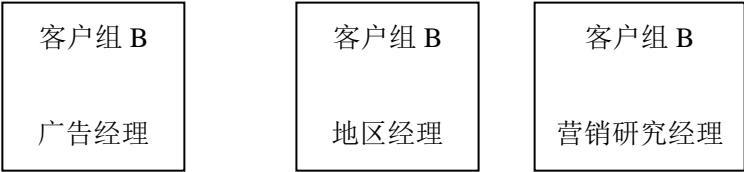
(5) 按地区划分的组织





(6) 按客户划分的组织





15 - 2 营销组织设计

策略性营销组织设计的基本观念是营销组织的设计必需要配合公司策略的推行，例如，企业的营销策略是成本领导或差别化型，则组织设计的特性及强调的重点不同的。如下表，组织设计时，必须能让所强调的重点易于执行。

策略形态与组织特性

	成本导向型	差别化导向型
组织	<ul style="list-style-type: none">◆ 建立彻底的成本及费用控制制度。◆ 组织讲求制度化、标准化、规定化。◆ 采购部门全球化、取得最低的原料、零件成本。◆ 以数字控制绩效。◆ 垂直式的组织。	<ul style="list-style-type: none">◆ R & D、产品开发、营销间密切配合的团队建立。◆ 建立一个有创意的工作环境，吸引有创意的员工。◆ 能容忍创新失败的人事制度。◆ 迅速反应客户需求的组织形态。◆ 扁平式的组织。

15 - 2 - 1 三个思考方向

策略性的营销组织能使企业有限的资源充分发挥，以适应环境的变化，您在设计新年度组织时，有三个思考方向能帮助您达成营销的策略目标。

①对应市场环境的变化

◆ 成熟市场的对应

对应成熟市场的组织，最重要的是具有能掌握客户需求变化的能力以及通过技术革新而能满足和创造新的需求，例如，日本小型而省油的轿车，把握住机会在美国成熟的市场中，获得成功。

◆ 竞争市场的对应

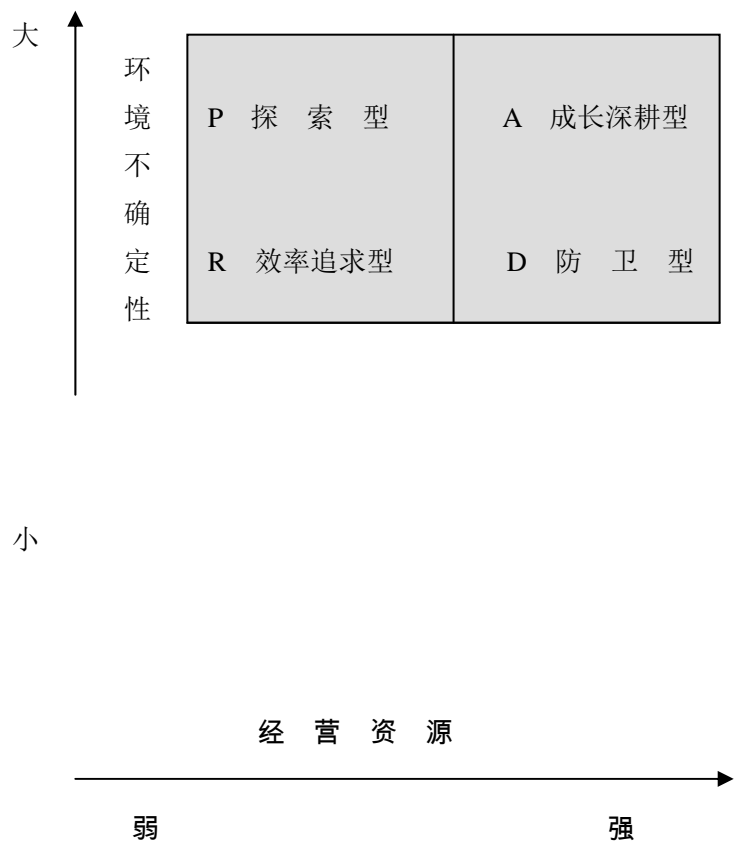
在组织的设计上，必须要有适应市场细分化、市场差别化和市场集中化的能力，因此要能有一个坚持重视商品开发能力的组织，并且组织上的资源能顾及到每一个细分化的市场。

◆ 市场激烈变化的对应

在组织的设计上，要能立即获得客户的声音，了解市场的常识。

②对应环境的不确定性与资源的大小

企业依拥有资源的多寡及环境不确定性可分为四个形态的企业，如下图。设计组织时，必须考虑这些基本的特性。



◆ 探索型企业 (Prospector)

探索型的企业的特点是资源有限，因此要经常通过产品的革新及新产品的开发，以开拓新的市场。这种事业利润大、风险高，如电子产品、新材料等。因此，探索型企业的组织设计必须建立在一个鼓励创新、自由度高又能集中整合的环境之中。

◆ 成长领域深耕型 (Analyzer)

此类型的企业如半导体公司，它必须具备丰富的资源，虽然它也是面对一个不确定性高的环境，但是它能坚守住自己已成功特殊领域并且朝相对优势的领域发展，同时也能顺势进入一些新的事业领域。

◆ 效率追求型 (Reactor)

以追求过程创新为主的企业，在事业领域内，集中精力追求品质提升、生产过程效率化以及通过重新分配内部资

源而提高效率，此种事业如纺织业及造船业。

◆ 防卫性企业 (Defender)

在某一领域内具有特殊的能力，是市场的领导者。组织的最重要目标是维持目前的市场占有率，如钢铁业。

③企业的营销活动，随着事业范围的大小、产品种类的多寡及产品间关联性的不同，营销的策略要素的重点往往不同。要发挥不同的策略性要素，就要靠不同的组织去适应，不同组织适应不同的策略要素如下表所示。

	重视营销机能 策 略	营销管理 策 略	策略性营销
策略 要素	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品 ◆ 价格 ◆ 推广 ◆ 渠道 ◆ 其他 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 营销目标 ↓ ◆ 目标市场 ◆ 营销组合 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 环 境 ↓ ◆ 营销策略 ↓ ◆ 经营资源 ◆ 组 织
组织 因应	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 按机能划分的组织 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 按产品及市场划分的组织如产品经理制或区域经理制 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 策略事业单位组织 (SBU) ◆ 矩阵组织

15 - 2 - 2 执行计划

企业的组织是无法模仿的，但是身处在这个变化繁多的成熟化市场上，组织设计必需能适应环境变动及市场要求，如专门市场与大众化市场的不同要求。对内由于资源有限，因此组织设计务必配合营销策略导向，让全员发挥作用和效率。

决定组织规划的策略性方向后，为了要使组织能确实地发挥策略性的功能，必须要有一些执行计划

(Action Plan)，如：

- ◆ 责任单位明确任务说明书
- ◆ 建立责任单位的责任会计体系
- ◆ 建立业绩评价制度
- ◆ 执行的开发策略的人力资源
- ◆ 落实企业的理念、价值观及文化

小 结

本讲讨论营销工作应怎样组织，它与公司其他功能的关系如何，营销战略应如何实施才能在市场上获得成功。

现代营销部门的组织设置有多种形式。最常见的方式是职种机能

性的营销组织 由营销副经理领导 下设个别经理分管各项营销工

思考题：

1. 营销部门的组织形态有哪几个类型？各个类型的特点是什么？您认为自己的公司适合哪一种类型？

2. 在设计营销组织时，需要考虑哪些因素？结合您公司的实际情况谈谈您的看法。

3. 许多公司按照市场系统重新安排它们的营销机构，马克·汉南把这些机构称作以市场为中心的组织，并主张“保证市场导向的唯一途径把公司的组织机构集中在一起，使主要市场成为公司各部门为之服务的中心”。施乐公司已把公司按地理区域进行推销改为按顾客行业进行推销。米德公司将公司的营销活动分为住房建造及装修市场、教育用品市场和娱乐消闲市场等市场群体。

亨氏公司所发生的以市场为中心的变化最富戏剧性。1964 年以前，亨氏公司是围绕品牌管理制度组织起来的，如汤料、调味品、甜食等等，各有品牌经理专管。每个品牌经理既负责对杂货店的销售，也负责对各种机构团体的销售。1964 年，亨氏公司设立了单独的营销部门，专向机构团体销售，这样一来，卖给机构团体的番茄酱则由负责机构团体销售的产品经理经管，而不再由品牌经理经管。最近，亨氏公司设立了三大市场组：杂货店、饭店和机构团体。各个大组都拥有市场专家。譬如，机构团体销售部就有熟悉学校市场、熟悉大学市场、熟悉医院市场和熟悉监狱市场的市场专家。谈谈您对此新变化的看法。

4. 一家大型欧洲航空公司营销副总经理被要求去建立航空公司的市场份额，然而，他没有比其他职能部门更多的权力去影响乘客的满意程度：

- ◇ 他不能雇佣或培训机组人员（人事部门）。
- ◇ 他不能决定食品的种类和质量（供应部门）。
- ◇ 他不能执行飞机上的清洁标准（维修部门）。
- ◇ 他不能确定飞行的进度表（业务部门）。

◇ 他不能确定票价（财务部门）。

他能控制什么？他只能控制营销调研、销售人员、广告和促销。然而，他必须花力气地通过其他部门逐渐形成能使乘客旅行舒适的主要因素。

造成这种现象的原因是什么？应该如何改进？

答案要点：

- 1．按职种机能划分的组织，直线、幕僚集权式的按职种划分的组织，按产品部门划分的组织（A），按产品部门划分的组织（B），地区划分的组织，按客户划分的组织。
- 2．市场环境、企业资源和营销策略性要素。
- 3．因为公司是把产品向多种多样的市场销售。当客户可以按不同购买行为或产品偏好分为不同的用户类别的时候，设立市场管理组织是颇为理想的。其最大的优点是，市场营销活动是按照满足各类显然不同的顾客的需求来组织和安排的，而不是集中在营销功能、销售地区或产品本身。
- 4．原则上讲，企业的各种职能应当协调地紧密配合，以实现该企业的总体目标。然而，实际上企业各部门之间的关系却常常以激烈的竞争和严重的误解为其特点。部门间的矛盾，有些是在对什么是企业最大利益的问题上持不同意见而引起的，有些是在对什么是企业最大利益的问题上持不同意见而引起的，有的是由于对部门利益与公司利益间权衡抉择所引起的，还有一些矛盾，却不幸地是由于部门间的老框框和偏见所造成的。

所有部门都要按照市场营销观念，“考虑顾客”和为满足顾客需要和期望而工作。赋予主管营销的副总经理两大任务：在对以顾客需求为导向获得更深刻理解的基础上，协调整个公司的全部营销活动；与主

管财务、生产等的副总经理们协调部门之间的活动及关系。

第十六讲 设定营销组合策略（一）

—— 产品策略之产品组合策略

导 言

营销组合策略包含有产品策略、价格策略、促销策略、营销渠道策略、等四个策略，如何巧妙地将这四个策略密切地组合，以达成整体策略的目标是制定营销组合策略的目的。

例如一家挑战型的企业，确定了它的整体策略是通过局部市场的差别化竞争策略以实现市场占有率的提高，那么它的营销组合策略的重点必然是在产品、价

16 - 1 产品代表的意义

产品涵盖了如图（1）的意义，当然,产品的主体可以是有形的产品，如耐久性消费品，也有可能是一些无形的产品，如金融服务等。产品所代表的意义，表现于三个方向：

（1）效用

指产品能够满足消费者的需求或解决消费者的问题，如施乐销售复印机时，强调提高客户文书处理的能力，IBM 强调替客户解决问题。

（2）产品特性

产品特性指产品本身以及包装、品牌、品质和特征等。

（3）营销支援服务

营销支援服务指售后服务、物流、付款方式和投诉处理等，在产品日趋同质化的今天，营销支援服务所扮演的角色日益重要。

在营销的领域里，如果产品本身缺乏魅力，手法再怎么高明，也无法获得持续的成功，如果产品本身欠缺市场性，再成功的广告也仅能吸引客户做第一次的尝试，必定经不起时间的考验而陷入困境。

16 - 2 产品在策略上的变动性

营销的范围中，有些是可以控制的，有些则无法控制如竞争者、经济景气变动。我们可以把产品视为一项可控制的变动因素，产品可随着策略的不同而变化。例如，柯达公司的相机，为顺应市场的需求，而做了两个阶段的改变。

（1）在一般性的相机市场上，为了方便柯达相机客户的使用者能够经常的使用，柯达公司在照相机

上做了一个小的改变——把照相机做得更小更轻。

(2) 为了让每个人都能在任何时间、场所和天气下，轻易地拍出自己想要拍的照片，柯达公司提供给客户一个内藏闪光灯和自动对焦距的相机。

最近，柯达公司为了满足那些不想要购买照相机或在旅途上忘了带照相机的客户，特别开发了一种一次性相机，价格非常便宜。

产品的策略性改变——产品革新，它的一部分原因为：

(1) 在目标市场上有未被满足的需求。

(2) 为了要领先竞争者，变更或取代目前产品线。

上面这两个原因都有赖市场调查研究部门、产品开发部门以及技术革新部门共同合作解决。

16-2-1 产品策略的变动性，我们可以从长期和短期的观点去观察。

(一) 长期策略观点

就长期观点而言，产品能做大幅度的革命性改变，如传真机，从热感纸到普通纸的改变，经过数十年，但有些变化迅速的行业如服装业，二年或一年甚至六个月就算是长期了，这些行业产品必须保持变化，迅速更新。

(二) 短期策略观点

产品的短期策略可从对现行产品小幅修改，追加功能或选择性的增添附属功能上制定产品的短期策略，如改变产品的包装、复印机增加大八开的复印尺寸或提供客户是否增加分页机的选择。

16-2-2 产品目标

我们从长期及短期的观点，了解产品变化的可能性后，可以确定产品长期及短期的目标有下列几项：

(1) 开发新产品

- (2) 延伸既有品牌的产品线
- (3) 找出现有产品的新用途
- (4) 产品功能及品质的改良
- (5) 寻求更有效的生产方式或寻求更有效的购买产品的途径。

16 - 3 产品策略

了解了产品的目标后，也就能初步定出产品策略的制定方向及策略转变受到时间限制的程度。

产品策略的展开，可以配合企业的品牌策略，并从产品组合的广度和深度来强化企业的产品组合，以配合市场需求的变化，满足客户现有的需求，提供一些竞争者目前无法满足客户需求的产品以及开发满足客户将来需求的产品。

在策略拟定时，您必须先评估各条产品线的获利能力与成长潜力，情况较佳的产品线应极力维持它的市场优势，情况不佳的产品则应思考退出市场的策略。现代企业的经营，提供给客户的不仅仅是产品本身，而是要提供整套的组合，组合包括有售前的服务，如信息的提供、技术的咨询以及售后的服务，以及售后的服务如快速的修复以及热忱地训练客户能有效地使用产品。因此，营销计划人员必须规划出有魅力、有利润的产品组合，以满足客户的需求。

接下来，针对实务上常被企业采用的一些产品相关策略，说明如后。

产品策略— ①产品组合策略

产品策略— ②品牌策略

产品策略— ③定位策略

产品策略— ④产品差异化策略

产品策略——⑤包装、售后服务策略

产品策略——⑥产品生命周期策略

16 - 4 产品组合策略

产品组织策略是指企业提供给客户的所有商品，包括各种产品及品质。例如，施乐的产品组合包括复印机、传真机、投影机、电子白板、电话交换机、大型工种图的复印及缩影、电脑排版服务等，其中复印机又包括彩色复印机、桌上型复印机、落地型复印机、多功能超速复印机等。

规划产品组合，您必须注意它的广度和深度。广度是指厂商销售的不同产品线有多少，深度是指每条产品线的种类及款式，如空调器有一匹、一匹半、二匹等位级，而每一匹则又有不同的款式，这些产品合起来，就是空调器的产品深度。

产品深度可用来做产品细分迎合特定消费。例如，单身使用者，需较小的包装产品，家庭使用者，需要大包装。利用产品的不同特性吸引不同目标市场的注意，是细分产品的一种做法。

您在规划产品线策略时，有三个方法：产品线延伸、产品繁殖和产品改良。通过产品线策略的制定，可让您在新的年度达成渗透市场、争夺市场和稳固既有市场地位的目标。

16 - 4 - 1 产品线延伸策略

大多数的公司在开始时，都是先提供少数的产品线，在一部分市场销售，当市场情况不错，有更多的机会时，公司就跨越原有范围，开始追加产品线于其它的细分市场，这就是在进行产品线延伸的工作。产品线的延伸有两种，一为单向延伸，另一为双向延伸。

(1) 单向延伸

单向延伸又有两种形态：

①向上延伸

处于市场底端的厂商，如跟随者，经过相当时间的经营后，由于市场品牌形象及利润较好，因而增加产品线，往上发展，开拓新市场。例如高粱酒有一般高粱酒、上等高粱酒、陈年特级高粱酒。但是，向上延伸必须注意以下几点：上层市场的竞争者可能会反击，顾客可能会怀疑您的能力与品质，由于您的对象和以往不同，因此您不能使用原先的方法等，这些都是产品向上延伸时需克服的课题。

②向下延伸

若您的公司是从中高层的产品开始，想往低层效益市场迈进，以争取更大的市场占有率，此时您要注意不要危害长期经营的品牌形象，注意低层市场竞争者的反击以及严密地控制您的各项成本。麦当劳在推出 20 元、30 元、40 元的早餐型套餐之后，成功的维持了既有的良好形象，同时也消除一些客户关于麦当劳太贵的抱怨，从而促成更多的顾客光临。

(2) 双向延伸

双向延伸是将产品线朝上下两个方向发展，以赢得更多的顾客群。前面提到的向上延伸与向下延伸需要注意的问题，您在此都必须事先考虑。

精工表曾在七十年代后期着手跨入较高级与较低级的钟表市场。它以“帕尔萨”(pulsar) 的名字，渗透到低价位的市场，同时在瑞士设立子公司生产高价位手表，渗透到高层次的市场。这是通过不同品牌的策略，成功地进行双向延伸策略的例子。

16 - 4 - 2 产品繁殖策略

日本厂商都精于运用此种策略，卡西欧和夏普几乎每年都推出一系列不同样式和功能的计算机，村田和东芝在小型传真机上样式繁多，好自在公司有日用标准长型、日用标准型、超薄型、夜用特长型的卫生

巾。

每一项产品在市场上一定要有足够数量的消费群才能在市场上存在，能够对企业的利润有贡献才有积极的意义。有些企业为了产品组合的完整性，而尽量增多产品的各类与品质，虽然也能达成产品各类及款式多样化的策略性目的，但是我们也要注意过多的产品也会给消费者带来选择上的困难，同时也会增加更多报表填写和库存管理等费用。因此您在拟定产品繁殖策略时，也要考虑上述会发生的实际问题。

16 - 4 - 3 产品改良策略

产品改良是根据消费者使用后的意见，对已有产品改善品质或追加一些功能或使功能更加完善，以满足消费者的需求。

16 - 5 产品组合策略的好处

您可依据上面的一些方法，发挥和增加产品组合效用，适当的产品组合策略能让您的企业享有以下好处：

(1) 可以满足消费者的多样化需求。

例如，汽车厂商在顾客每次换车时，在客户对其品牌信赖的基础上，很容易劝说其购买比原车更高级的轿车。

(2) 在产品流通和广告促销方面，能享有规模上的好处。

产品组合同时促销，较容易吸引消费者的关注，同时能节省广告和促销活动次数，又可获得广告效应。

(3) 适当的产品组合，可以把销路好与不好的产品搭配着卖。

以上各点，说明了好的产品组合，可以在竞争上取得有利的形势。

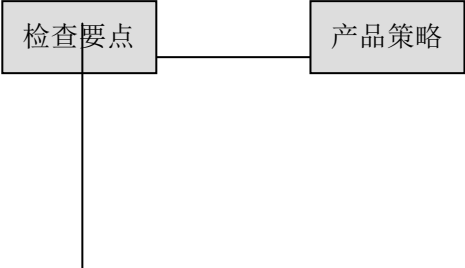
小 结

产品是营销组合中第一个和最重要的要素。产品策略要求对产品组合、品牌、定位、包装、差异化和生命周期作出协调一致的决策。

大部分公司都经营一种以上的产品 ,这就可以把产品组合描绘成具有一定的广度和浓度。应该对公司较好的产品线给予特别的支持 ,逐步撤除或淘汰掉

计划表

产品策略——① 产品组合策略	
策略 1.	
策略 2.	



①您是否是以长期及短期的观点规划新产品开发策略及产品改良策略？

②策定产品策略前，您是否先能了解产品的获利状况、需求状况及未来的潜力？

③您是否知道如何评估产品组合朝上发展或朝下发展？

④所有的传播活动如品牌、广告、促销、包装、推销、商品化、公开报导是否都以定位为基础？

⑤品牌的名称是否足以反映出产品定位？

⑥产品的特性是否能达到定位的市场特性？

⑦当产品在重要特性上缺乏竞争力时，您在拟定产品目标及策略时，是否也能强调这种状况？

⑧包装是否考虑到颜色、格调、构图的整体搭配、制造日期、保存期限的标示、包材的安全性、环保等因素？

⑨是否注意到包装的开户，取用的方便性及封盖确实性？

⑩产品策略是否和产品所处的生命周期一致？

(注意：该检查表适用于第 16 ~ 21 讲)

思考题：

1 . 产品涵盖了哪些意义？它们之间的关系如何？

2 . IBM 公司过去一直在计算机市场上经营大型主部件，而把小型计算机让给其他公司如数字设备公司和通用数据公司来经营。但是，大批量导向的数据处理装置的成长速度减慢，迫使该公司不得不从事小型计算机的制造，以此作为进一步发展的途径。由于对计算机网络和分布数据处理系统的兴趣日益浓厚，这就进一步刺激了 IBM 公司经营小型计算机的兴趣。IBM 采用的是产品组合策略中的哪一种策略？采用这种策略的原因是什么？

3 . 得州仪器公司在进入袖珍计算器市场之前，该市场基本被鲍玛公司低价低质的计算器和惠普公司的高价高质计算器所支配。得州仪器公司以中等价格和中等质量推出了第一批计算器。然后，它逐渐在每一端上增加机型。它推出了比较好的计算器，但价格与鲍玛公司的一样，甚至更低，最终击败了鲍玛公司；它又设计了一种价格低于惠普公司，但质量上乘的计算器，夺走了惠普公司享有在高档市场上的份额。德

州仪器公司采用的是哪一种策略？采用该策略的原因是什么？

4. 请结合本讲学习和您公司的实际情况谈谈应该如何规划产品组合策略？

答案要点：

1. 效用、产品特性和营销技术支持服务

2. 向下延伸。原因如下：(1) 公司在高档产品市场方面受到攻击，于是就决定以拓展低档产品市场作为反击。(2) 公司发现其高档产品市场增长缓慢。(3) 公司最初步入高档市场是为了树立质量形象，然后再朝下扩展。(4) 公司增加一个低档的产品品目，是为了填补市场空隙，否则，其竞争对手会乘虚而入。

3. 双向延伸。原因如下：(1) 定位于市场中端的企业可能会决定向上向下两个方向扩展其产品线。(2) 为了夺取市场领导者地位。(3) 同时吸引多个层次的顾客，不让他们流向竞争者。

第十七讲 设定营销组合策略（二）

—— 产品策略之品牌策略

导 言

各种品牌在市场上的力量和价值是不相同的。一个有力量的品牌被称为有高的品牌财产价值。阿卡说，品牌的忠诚度、知晓率、认知质量、强品牌组合，以及诸如专利、商标和渠道关系等其他资产越高，品牌财产价值也就越高。

根据估算，万宝路的品牌财产价值为 310 亿美元，可口可乐为 240 亿美元，柯达为 130 亿美元。

17 - 1 品牌选择方式

常看到的品牌有制造商品牌与中间商品牌。制造商品牌是以制造商的品牌为销售品牌。如：声宝、IBM、

施乐等制造商使用自己的品牌，进入市场。

中间商品牌以美国西尔斯百货公司为代表，该公司的产品包罗万象，有 90% 以上使用自己的品牌，虽然绝大多数的商品都非由自己生产制造。

中间商掌握了足够的销售渠道（所谓“足够渠道”是指能实际接触足够数量的客户），就有机会推出中间商品牌。渠道是一项重要条件，其它如营销能力、对供应厂商货品品质的监督能力、商品设计开发能力、采购估价能力等都必须具备，才够资格扮演中间商品牌的角色。

您推出新产品上市，一定会面临使用什么品牌的问题，有三种可能的方案供您选择：

（1）个别品牌

一个产品搭配一个品牌，如宝洁公司的品牌有汰渍（Tide）、洗乐（Cheer）、Bold、Duzd、Dach 等。

个别品牌有两个好处：①如果新产品推出失败或品质抱怨多，不会连累企业原有的声誉。②能推出最符合产品个性的品牌名称，迅速地打动特定的消费者。

个别品牌也有两个缺点：①费用高，风险大，因为推出一个全新的品牌，要让消费者从认知到接受，是一个困难且耗费金钱的挑战。②没有原品牌的优势可利用。

（2）家族品牌

家族品牌是当推出新产品时都使用既有的品牌。如 IBM、施乐、SONY 系列产品，就是家族品牌的典范。

家族品牌的优点是：产品导入成本低、能运用既有的品牌形象与知名度、能降低促销与广告费等。

家族品牌的缺点是：产品万一失败，会对品牌形象造成不利的影响。同时，家族品牌产品一多，形象就愈模糊，例如飞利浦公司是使用家族品牌命名，但由于众多的产品品质差异性大，给消费者不确定的印

象，容易被当成一般品质的产品看待，因此，当推出高级产品时，这种不确定印象成为一种阻碍。

（3）混合式

如福特的“跑天下”、“嘉年华”、“天蝎星”，在家族品牌后面冠上一个个别产品的名字，能迅速获得消费者对品牌的信赖，同时能以个别产品的名字打动特定消费的心。桂格麦片公司推出桂格超脆燕麦片也是将公司名称与产品名称混合使用，公司名称点出桂格在早点食品的美誉，产品名称暗喻香脆的特性。混合式品牌是一种折衷的做法，因此具备了上述二种品牌方法的优缺点。

以上说明的是每一家企业都得决定的三种品牌的选择方式，接下来我们要介绍品牌延伸策略以及多品牌策略。

17 - 2 品牌延伸策略

品牌延伸策略可分为两种状况：①推出改良品种；②将品牌延伸于不同类别的事业。

（1）推出改良品种

如：好自在推出蝶翼防侧漏卫生巾、可口可乐的健康低热量可乐。

（2）品牌延伸于不同类别的事业

具有高知名度品牌的企业，都倾向于使用原先的知名品牌，以迅速赢取消费者的认同，如海尔冰箱、海尔空调、海尔洗衣机等。国外“YSL”在化妆品市场成功之后，就将YSL的品牌名称与图样，延伸到服饰、香烟、礼品、皮件等产品上。

17 - 3 多品牌策略

多品牌策略，是由宝洁公司最先采用的，当它成功地推出汰渍清洁剂后，接着又推出洗乐清洁剂，以

获取更大的市场。多品牌策略指厂商对一种产品，推出多种品牌，彼此互相竞争。推出多品牌策略的原因是：

（1）占据更大的陈列架空间。在成熟的市场里，货架位置极为珍贵，透过“多品牌策略”，能促使零售渠道提供更大的货架空间，陈列公司的产品，相对地也迫使竞争者减少了陈列位置，多品牌的销售总量总是会多于单一品牌。

（2）迎合品牌转换者。当消费者接受新的信息后，可能会考虑试用新的品牌，厂商如果不推陈出新，也许消费者就会选择新的品牌，使厂商的销售量受到不利的影响。因此，为了确保市场，迎合这些喜好尝试的流动客户群，多品牌策略，是一个不错的选择。

（3）进入不同的细分市场。多品牌的厂商，能提供具有不同特性的品牌，对于赢取细分市场的客户较为有利，从而能获得更大的市场占有率。

17 - 4 新品牌的命名

若是您必须发展一个新的品牌名称时，您可依下面四个步骤进行。

步骤① 确定命名目标

品牌命名目标必须指出，要替什么产品或服务命名，并选定名称的决策日期。

步骤② 确定命名策略

命名策略源自于产品的定位概念，品牌命名策略必须针对主要目标市场，传达主要的定位信息。

步骤③ 确定影响命名的要素

下列的要素能在命名时提供具体的指引：

- ◆ 反映出产品的利益，如好自在、Gold Star 冰箱。
- ◆ 具有独特性，如施乐、柯达。
- ◆ 简短容易记忆的特点，如汰渍、帕琥 (Puffs)、可口可乐。
- ◆ 容易做品牌延伸，如小厨师牛肉面。
- ◆ 反映出产品的品质，如动作或颜色，如火鸟、新奇士(Sunkist)、道地乌龙茶。
- ◆ 反映出产品的定位
- ◆ 当公司扩大经营时，不致局限于某一地区或项目。
- ◆ 能配合目前所使用的标志 / 包装大小。
- ◆ 合法且受到法律的保障。

步骤④ 命名与选择

按照品牌命名策略及名称的重点要素，提出建议的命名方案可能有很多，最后可从法律方面来探究这些名称为商标的可行性以及与竞争者并列时，是否会有不利的影响。

小 结

公司必须为其产品线上的各个产品品目制定品牌政策。它们应该决定是否对所有产品都制定品牌，是制定制造商品牌还是分销商品牌，是使用家族品牌名称还是个别品牌名称，是否将该品牌名称用于新产

思考题：

1．品牌选择方式有哪几种？您的公司采用的是哪一种？其理由何在？

2．本田利用其公司名称推出了摩托车、助动车、滑雪车、割草机、海上发动机和雪地摩托。这使本田能打出广告语，它能满足“在两个车库中放 6 部本田”。赫塞最近把它已有的罐装品牌名里斯介绍进它的第一个花生酱产品目录中去。皮尔·卡丹许可它的名字进入各种服装和家庭装潢中。这是品牌策略中的哪一种策略？采用这种策略有些什么好处？

3．举例说明品牌延策略和多品牌策略各有什么优缺点？您所在公司采纳的是哪一种策略？您觉得是否成功？

4．一个品牌最持久的含义应是它的价值、文化和个性，它们确定了品牌的基础。梅塞迪斯代表了“高技术、绩效、成功”等等。这就是梅塞迪斯必须采用的品牌战略。如果梅塞迪斯的名字在市场廉价销售，这就是错误。因为这冲淡了梅塞迪斯多年来所建立的价值观和个性。您所在公司采用了什么品牌？它的含义是什么？您觉得公司的经营符合这种含义吗？

答案要点：

1. 个别品牌、家族品牌和混合式。
2. 品牌延伸策略。它的好处如下：①一个受人注意的好品牌名称能给予新产品即刻的认知和较容易地被接受。②它使公司进入新产品项目更容易。它使每个新产品立即建立高质量的认知。③品牌延伸节约了大量广告费，而在正常情况下使消费战略在 90 年代极有可能增长最快。
3. 品牌延伸是利用现有品牌名称来推出产品的一个新品目，如飞利浦。多品牌策略是在相同产品类目中引进其他品牌，如宝洁。

第十八讲 设定营销组合策略（三）

— 产品策略之产品差异化策略

导 言

假设一个公司已经过市场调研，并择定了它的目标市场。如果该公司是这一目标市场上唯一的企业，它就能自己确定一个价格，以获得合理的利润。如果价格定得太高而且没有一定的进入障碍，竞争者将进入该市场，从而使价格回落。如果几家公司同时追逐这一目标市场，而它们的产品又无差异，则大多数买主都会向定价最低的公司购买。而其他的公司也将被迫降低其价格。所以对于原先这家公司的唯一选择就是使其市场提供物不同于竞争者。

如果它能有效地使其产品差异化，就能定一个较高的价格。差异

差异化是指设计一系列有意义的差异，以便使本公司的产品同竞争者产品相区分的行动。产品差异化策略拟定时，必须同时考虑消费者的多样化需求的变化，但是您也不可以盲目地适应所有消费者需求的变化，因为消费者的需求千变万化，您不能一下子做这个，一下子又做那个，您必须在组织能适应的特殊细分市场，对应客户需求，进行产品差异化策略，以取得竞争的优势。产品差异化策略的进行步骤如下：

步骤① 掌握消费者的需求及细分市场

(1) 分析消费者的购买动机及购买决定的过程。

- (2) 分析各个购买因素在不同细分市场的重要性，也就是在实行产品差异化策略上，每个购买因素究竟有多大的影响及效果。

步骤② 评价企业的相对优势以及选出差异化要素

- (1) 比较您与竞争对手间相对优势的不同以及客户决定的购买要素，借以知道在客户的购买要素上您与竞争者各握有多少胜算。若您的相对优势不能适应于客户购买要素时，就要尽快制定对策。
- (2) 掌握差异化要素的变化方向。

步骤(一)及步骤(二)的整合案例如下图(1)

决定购买要素与相对优势的整合

步骤③ 设定差异化策略的方案以扩大差异化的范围

- (1) 决定企业的独特诉求方向，并使各部门均能朝此方向努力。
- (2) 产品差异化的进行方案

◆ 产品附属配备

附属配备是补充产品基本功能的一些装置，这些配备可提供客户做选择性的购买，例如汽车的车速控制器、电动方向盘、自动排挡、后窗除霜装备等，如施乐将复印机装上投币机即能复印的自动复印配备。

样式是指产品对买者而言，看起来如何，感觉如何。每一个时代都有其代表风格。美国的汽车大概每年都要推出样式换新的汽车以吸引消费者，一些食品业往往推出不同的包装方法或不同的包装容器而执行产品差异化的策略。

◆ 品质的差异化

同样功能的产品在品质上也可以造成差异化的诉求。产品差异化必需注意以下三个问题：

一致性

一致性指产品的设计及操作特性与先前设定标准的符合程度，低的一致性，表示客户买到的产品，可能无法达到预期的表现，从而使客户感到失望，日本制造商享有品质的盛名，原因之一就在于他们的产品一致性很高。

耐久性

耐久性指产品的使用寿命，愈是能耐久使用在客户心中的价值愈高，也更能带来产品在消费者心中的差异化，例如沃尔沃的轿车就享有最长寿命的美誉。

可靠性

可靠性指在设定的期间内，产品不会发生故障，可靠性愈高的产品愈值得客户的信赖。

步骤④ 评价并选定差异化取代方案

您可从产品差异化能持续的期间，对差异化完成的时效和风险等的评价，选择差异化的方案。

小 结

对于公司提供物的差异化有 4 条大路可走。一个公司可以通过使提供物更好、更新、更快或更便宜创造价值。“更好”意味着公司的提供物超过了竞争者。它一般包括了在某一细节中改进了公司的现有产品。“更新”意味着解决了以前产品存在的问题。它通常包含了比简单改进有更高的风险，但也能获得更高的收益。“更快”意味着在使用或

思考题：

- 1． 产品差异化策略有哪些特点？该策略适合于哪些类型的企业？您所在的公司采用了吗？为什么？
- 2． 产品差异化策略须注意哪些问题？如果需要您为自己的公司制定一个产品差异化策略，您该如何去完成？
- 3． 特色是公司产品差异化的一个有竞争的工具。一些公司在为其产品增添新的特色方面拥有了了不起的创造力。导致日本公司成功的一个关键原因就在于它们不断地为其手表、照相机、汽车、摩托车、计算器、录像机等产品增加特色。率先推出某些有价值的新特色无疑是一个最有效的竞争手段。一个企业如何去识别和选择适当的新特色呢？

4. 即使竞争产品及其服务看上去都一样，顾客也能从公司或品牌形象方面得到一种与众不同的印象。万宝路香烟是一个最好的例子。许多牌子的香烟口味基本都差不多，而且都按相同的方式出售。能解释万宝路香烟异乎寻常的世界市场份额（约 30%）的唯一理由就是万宝路的“万宝路牛仔”形象激起了大多数吸烟公众的强烈反应。万宝路不仅是一种“形象”，而且还显示了一种“个性”。谈谈您对这个案例的看法。

答案要点：》

1. 企业通过使自己产品在特色、性能、一致性、耐用性、可靠性、风格和设计等方面与竞争者拉开一定距离，以吸引顾客的做法就是产品差异化策略。该策略适于哪些不易标准化的产品，如汽车、商业大楼和家具等行业。

2. 掌握消费者需求，和企业的相对优势。

3. 应该接触目前的顾客，向他们询问一些问题：

您觉得这产品怎么样？不喜欢哪些地方？喜欢哪地方？是否可以增加些什么特色从而使你更满意？

是什么特色？每一种特色你愿意付多少钱？其他提到的那些特色我觉得怎么样？

这将为公司提供一份潜在特色的最新陈列表。下一个任务便是决定哪些特色值得增加。对每一个特色，公司应该估算价值和顾客成本，选择哪些顾客价值大于顾客成本的特色加以改进。

4. 成功品牌的个性并不是来自于它自己。它是有意识的个性建立方案的结果。该个性建立工具是名字、标志、符号、气氛、事件。这个工作将有希望地创造设计品牌形象。但它应对个性和形象进行区别，这是很重要的。个性是公司确定它自己使公众容易认识的一种方法。形象是公众对公司的看法。公司设计它的个性是为了树立公众形象。

第十九讲 设定营销组合策略（四）

—— 产品策略之定位策

导 言

营销是一个认知战，战场在消费者的心田，产品与消费者最有效的沟通方法是“定位”。定位就是对公司的产品进行设计，从而使其能在目标顾客心中占有一个独特的、有价值的位置的行动。定位策略和我们上一讲介绍的产品差异化策略有着密切的联系。定位策略要求公司决定向目标顾客推出多少差异以及推出哪些差异，并要着力于一些对其目标市场产生最大震动的差异。

定位策略在赖兹（Ai Ries）和屈特（Jack Trout）的提倡下，目前是营销界运用最广泛的策略，在程序上，是先确定您的目标市场再着手定位。您必须为您的产品在

19 - 1 定位策略的类型

定位策略有八种，这八个种类，可以帮助您从不同角度思考，找出一个适合您产品的定位。

(1) 按产品的差异定位

在清凉饮料业界，可口可乐拥有绝对的优势，使得占居美国市场第二位的七喜无论如何努力去做，也无法与可口可乐抗衡，消费者往往看到七喜笑颜开的广告，而想喝清凉饮料，急忙跑到店里，结果还是买可口可乐。于是七喜想出了一个办法，把清凉饮料这商品领域，划分为可乐饮料与非可乐饮料，并且相应地拟订了广告战略，欲使此种划分在消费者心中生根。这就是有名的“非可乐定位”，它成功地使七喜销售量直线上升。

美国菲伯面粉公司销售面粉时，在每小包面粉中附加一份面粉食谱，称为创意面粉 (Idea Flour)。这个小差异和产品本身的特性无关，但是能让消费者与产品之间产生了联想关系，而在消费者心中留下深刻

的印象。因此按产品差异定位，并不一定要强调产品的特性或利益点，而是能让消费者和产品产生联想的关系。

或许你会认为这项不同点很容易消失，因为竞争者很容易模仿，那么这个定位是否就失去意义了呢？

事实显示，美国另一家面粉公司跟着在菲伯利面粉公司之后，推出金牌面粉，也附加食谱，但却无法成功。

这个案例能说明定位时抢先进入客户脑海中的效果。

(2) 按使用者定位

例如汉堡王为“ 麦当劳的毕业生”、美国维吉尼亚苗条香烟定位为给女人抽的香烟，即是按使用对象定位而成功的例子。

(3) 按使用型态定位

例如“ 科尔斯” 啤酒公司，每年都会举办年轻人夏季都市活动，因为它定位于“ 夏季欢乐时光、团体活动时所饮用的啤酒”。

(4) 以特殊字眼定位

例如汉滋 (流动最慢的蕃茄酱)、柯尼卡胶卷 (它抓得住我)、达美乐比萨 (送货到家)。

(5) 按竞争者定位

例如艾维斯出租汽车定位为第二以别于赫兹出租汽车。当您规划按竞争者定位策略时，需考虑公司与竞争者实力是否相当？您的公司是否能一直推出比竞争者更好的产品及服务。

(6) 针对别人尚未有的市场定位

可定位于尚未有人进入的市场

(7) 感性定位

例如司迪麦口香糖，将人的叛逆个性与产品巧妙的结合；美国威斯康辛麦迪逊市的兰道尔银行的广告

“关心麦迪逊，也关怀兰道尔银行”。

(8) 分类定位法

企业生产的产品，不是要和特定的竞争者竞争，而是要和同类产品竞争，如淡啤酒和高热量啤酒竞争，高脂牛奶和低脂牛奶竞争，美乐淡啤酒（Miler Lite）是分类定位的最好例子。

19 - 2 使用定位图定位

定位图是由美国西滨公司（The Hiebing Group）明的，制作产品定位图前，要先调查目标市场内的消费群对该类别产品特性重视的程度，比较自己和其它竞争品牌在每一个特性的表现，产品定位可分四个步骤。

步骤① 划分产品特性重要度

把消费者对产品特性的认知，按重要性分成十等，由上到下列出每一个特性的位置，图（1）所示为对传真机所做的调查。目标对象对传真机的特性需求按重要性排列为操作简单、多功能、服务、便宜、复印件质量、速度。

步骤② 评估各产品特性的强弱度

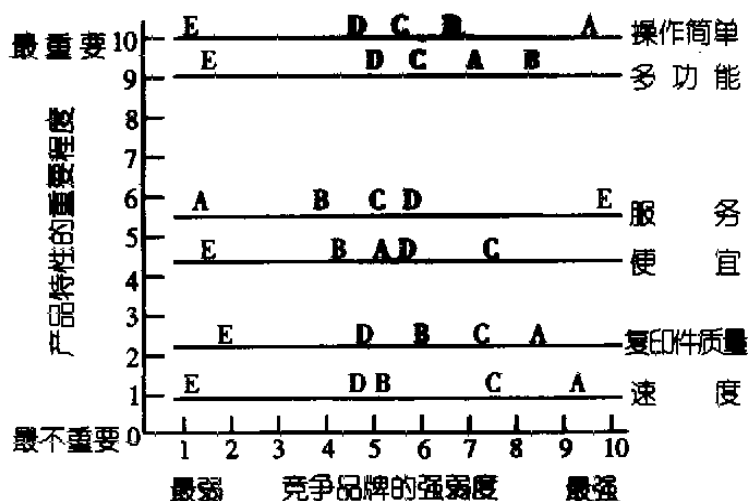
竞争者与自己的品牌分别依其强弱度列于每项产品特性上。（如1）在操作简单上，A牌评九点的尺度上。B牌于6.5点，C牌于5.5点，D牌于4.5点，E牌于0.5点。

步骤③ 认清自己产品与竞争者所占位置

根据标示，认清自己的产品与竞争者所占的位置。通过这个定位图，您可衡量自己产品的位置，并可发现市场的空隙。同时您也能清楚地从定位图中发现主要竞争者的优点与缺点。

根据这个图形再参考前面提到了定位策略的八个类别，选择有一个有利点定位。譬如这个定位实例（见

图 1) ; A 厂商除了服务不被客房认同外 , 其它都能满足消费者的认同 , 因此 A 厂商可提升服务 , 往高价值的市场发展。



图

步骤④ 找寻市场空隙

当您开发新产品时 , 或要改变现有产品时 , 您可从这张定位图上找出切入市场的空隙 , 这个空隙是目前没有被注意到或是竞争品牌弱点所在。若能把自己的产品定位在这个空隙上 , 就能顺利地把品牌嵌入消费者的脑海中 , 而顺利地夺得市场。

19 - 3 使用配合定位法

配合定位法是把产品独特的竞争优势 , 和目标市场的特征、需求、欲望等结合在一起的定位法 , 进行时五个步骤 :

步骤① 分析自己的产品与竞争者的产品

分析自己以及竞争者所有销售的产品 , 是配合定位法的起步。在分析的阶段 , 我们要尽可能找出主要竞争的市场信息 , 例如产品特色、主要的销售渠道、目标市场等。

步骤② 找出差异点

第二阶段是写下自己产品和竞争产品的比较并找出差异点。

步骤③ 决定主要目标市场

决定主要目标市场的范围，例如 18 岁~30 岁女性、上班族、中下等收入等。

步骤④ 指出主要目标市场的特征

您可询问下列问题，以深入描绘出目标市场的欲望、需求的特征。

- ◆ 何处购买？（超级市场、零售店、百货公司、专卖店、平价中心、便利店）
- ◆ 产品在目标市场内是单独使用，还是和许多种产品组合在一起？使用产品的目的在哪里？
- ◆ 目标市场的产品何时更换？（一年、一个月、一个星期、一天中的某一时间）
- ◆ 如何购买？单独购买或集体采购？经常购买或不常购买？
- ◆ 为什么购买？（如牙膏的利点有防止蛀牙、洁白牙齿、口气清香）

步骤⑤ 满足目标市场的需求和欲望

归纳出自己产品和竞争者的差异，及目标市场的主要需求或欲望后，找出自己能比竞争者更具优势的地方，又恰好能满足目标市场内消费者的需求，就可将自己的产品定位于此。

小 结

定位是对公司的提供物和形象的设计行为，以便使目标市场了解、辨别该公司与其竞争者所不同的位置。公司必须在了解其目标市场是如何确定价值以及如何选择供应商的基础上进行定位。定位策略必需考虑到以下几点：首先，公司必

思考题：

1. 定位策略有几个种类？举例说明各个种类的特点是什么？您认为哪一种适合您所在公司的实际情况？理由何在？
2. 比较定位图定位法和配合定位法的不同特点？尝试用其中的一种方法为您所在的公司制定定位策略。
3. 罗斯里弗认为，一家公司应该为每一种产品制订一个唯一的销售定位，并盯住这一定位。所以，佳洁士牙膏始终宣传其防蛀这一保护功能，而梅塞迪斯则宣传其杰出的汽车发动机。里斯和屈劳特也支持一种连贯一致的定位信息。每一种产品应该选择一个属性，并使其成为在这一属性方面的“第一名”。为什么要为每一种产品制定一个唯一的销售定位？
4. 假设一个公司已确认了四种不同的定位优势：技术、成本、质量和服务（见表 12 - 4）。它有一个主要竞争者。

竞争优势选择方法						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
竞争优势：公司现状 (1 - 10)	竞争者现状 (1 - 10)	改进现状 的重要性 (高 - 中 - 低)	能力和速度 (高 - 中 - 低)	竞争者能力 (高 - 中 - 低)	采取的行动	
技术	8	8	低	低	中	维持
成本	6	8	高	中	中	修正
质量	8	6	低	低	高	修正

服务	4	3	高	高	低	投资
----	---	---	---	---	---	----

该公司应该在哪些方面加以改进？为什么？

答案要点：

1. 八个。按产品差异定位，按使用者定位，按使用者型态定位，以特殊字眼定位，按竞争者定位，针对别人尚未有的市场定位，感性定位和分类定位。
2. 定位图清晰明了，易于操作，便于比较与竞争者之间的优缺点和发现市场的空隙配合定位法全面细致，可以使企业自身的优势得以充分发挥。
3. 较之其他的信息，顾客更倾向于记位“第一名”，尤其是在一个信息爆炸的社会里。
4. 对该公司来讲最重要的就是改时其服务，并将此改进作为第二利益进行促销。服务对于顾客是非常重要的；公司有能力改进其服务，并能较快地改进；而竞争者又可能无力追随。

第二十讲 设定营销组合策略（五）

——产品策略之包装策略

导 言

进入市场的许多实体产品必须要有包装和标签。包装化（或称包装工作）既可以起到较小的作用（如对不昂贵的五金商品），又可以起到重要的作用（如对化妆品）。有一些包装是闻名于世的：如“可口可

20-1 包装的基本原则

包装有几项基本原则如下所述：

- (1) 着手设计包装前，先要了解产品目标市场及定位，然后明确包装概念。

明确的包装概念能指导设计人员以营销的观点设计包装。

- (2) 要能防止产品的破损及变质。

- (3) 包装要考虑运送及储藏的便利。

- (4) 要确认目标市场的消费者是谁，以适当的格调，使他们认同。

- (5) 在消费者能接受的价格内，包装应提供消费者最大的便利，如一拉就开的易拉罐、附吸管的饮料盒、附小汤匙的纸纳盐。

- (6) 包装要塑造产品的个性，帮助产品销售，为此要注意以下三点：

◆ 增加差异化

新产品日趋同质化，或是有些产品本身就很难在产品特性找出差异时，包装就成为差异化的一个重要手段。

包装与产品比较起来，它的创意空间要宽广得多，并且不像产品的革新要投入庞大的人力、物力和时间，因此，如何通过包装将产品显得更精致、更具高价值感、更能引起消费者的注意，是现代营销值得钻研的领域。

◆ 促成冲动性购买

冲动性购买的产品本来就不是消费者心里先预定要买的商品，因受外界刺激而产生购买举动，因此，透过精美或奇特的包装，引起人们注意，往往是冲动性购买的决定点，例如超市火锅材料的包装、鲑鱼礼品的原木包装等。

◆ 提高产品附加价值

日本人最了解精美的包装更能提高产品的附加价值，商品披上亮丽、美观的包装让人觉得身份不凡，

价值大大的不同，也能卖得较好的价格，如巧克力、洋酒、派克金笔等。

(7) 扮演无声的推销员的角色。

我们在自动式商店，提篮购物时，产品包装在货架上扮演无声推销员的角色，赢得我们的注意力。

20-2 包装策略的运用

包装的策略运用上，一般企业有这些做法：

①企业产品线的系列包装策略

将企业内同一产品线的产品包装，设计成具有相同颜色、外观、图案等，达到宣传一致的效果。

②产品的分包策略

依消费者的使用量可设计大小不同的包装量，供消费者选用。

③突出陈列效果策略

产品上陈列架犹如上了战场，与竞争品牌做正面接触战，在决定包装前，一定要在架上先行实验陈列效果，务必要能吸引消费者的注意。

④配合您的价格策略

包装的成本弹性非常大，可低至产品成本的百分之二以内，高至产品数倍，例如铝箔纸包装饮料的费用就高过饮料本身的成本，因此包装的策略必须配合产品的价格策略，高价格的订价要有高品质的包装。

⑤包装上的方案策略

包装能提供商品的大部分情报如商品名、标签、商标、厂商名称、商品照片、商品特性、商品成分、使用方法、制造日期、至期日期等，这些都是包装的方案策略必须仔细考虑的。

⑥配合促销的包装策略

当企业举行买一送一或买麦片送杯子或小样品试用等,促销活动时,包装必须配合这类产品促销活动。

小 结

实体产品需要制定包装决策,以产生出像保护、经济、方便和促销这样一些好处。营销人员必须建立一个包装化概念,并在功能和心理方面对这一概念进行测试,以保证它实现所预期的目标。在设计包

思考题：

1、 包装的基本原则有哪些？您认为哪些原则最适合自己公司的实际情况？

2、 包装策略的运用有哪些方式？您所在的公司采用了哪几种？您认为成功吗？

3、 牙膏气压软管包装产品已占有 12%牙膏市场。因为许多消费者觉得它又方便又不会弄脏手。切斯布拉夫一旁氏公司推出新颖的指甲上光笔后,指甲油销售额增长了 22%。卡夫公司正在试验无菌容器,它用金属箔和塑料制成,成了罐头的替代品。一些公司率先把软饮料放在易拉罐中,以及把液体喷雾剂放在按钮式罐头内,这都吸引了许多新的顾客。目前,制酒商正在试验易拉罐酒和纸盒包装的可行性。请思考为什么企业不遗余力地在包装上投入资源？

4、 越来越多的人关心纸张、铝材和其他材料的短缺,他们要求营销者要在减少包装上作艰苦努力。

例如，要求把不能回收的非玻璃容器改为能回收的玻璃容器，以重复使用 17 次。在国内有 40% 的总固体废物来自于包装材料。许多包装物成为破碎的瓶和罐乱丢于街道和田头。所有这些包装物成为处理固体废物的一大问题，需要大量劳动力和精力来处理这些废料。您如何评价这种新现象？

答案要点：

- 1、6 个原则，依次如下：明确包装概念，防止产品破损，便利运输和储藏，目标市场认同，提供消费便利，塑造产品个性。
- 2、6 个方式，即，系列包装策略，分包策略，突出陈列效果策略，配合价格策略，文案策略和配合促销策略。
- 3、包装的创新给消费者带来了较大的好处，也为制造商带来利润。
- 4、上述包装问题成为公众对法案感兴趣的动力。营销者必须同样予以重视。他们必须努力在他们的产品上，设计妥善的、经济的和符合生态环境的包装。

答案要点：

1. 6 个原则，依次如下：明确包装概念，防止产品破损，便利运输和储藏，目标市场认同，提供消费便利，塑造产品个性。
2. 6 个方式，即系列包装策略，分包策略，突出陈列效果策略，配合价格策略，方案策略和配合促销策略。
3. 包装的创新给消费者带来了较大的好处，也为制造商带来利润。
4. 上述包装问题成为公众对新包装法案感兴趣的动力。营销者必须同样予以重视。他们必须努力在他们的产品上，设计妥善的、经济的和符合生态环境的包装。

第二十一讲 设定营销组合策略（六）

——产品策略之产品生命周期策略

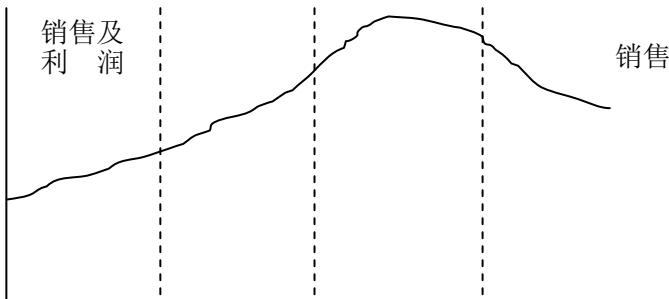
导 言

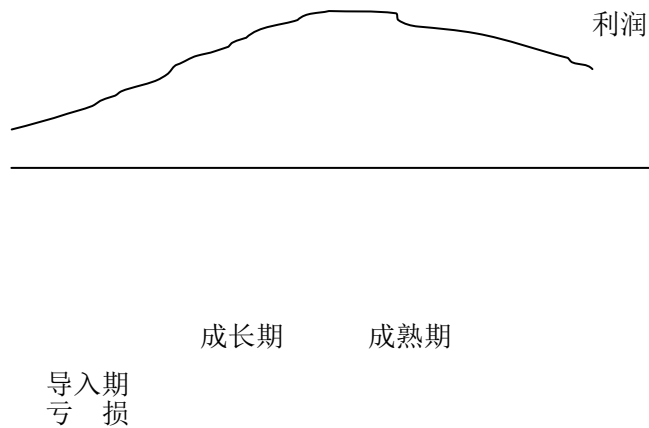
在一个产品的生命期间内，公司需要多次地修订其营销战略。这不仅仅是因为经济环境的变化和竞争者在不断发动新进攻，而且是因为产品在不断地经历购买者兴趣与要求的新阶段。因此，公司必须制定一系列战略以适应该产品生命周期的各个阶段。公司必须能跟上立口

21-1 什么是产品生命周期

产品导入市场后，您总希望能长久的活跃在市场上，但事实上，几乎每样产品，都和人一样，有少年、青年、壮年、老年期，每一个时期都有它在市场上的特性，也都有它的机会与问题。

产品生命周期有四个阶段：导入期、成长期、成熟期及衰退期。这四个阶段的现象如下图所示：





导入期：新产品初导入市场，尚不为人知，销售量逐渐缓慢向上爬升，为了打开市场，各项营销费用纷纷投入，此时企业几乎无法获得利润。

成长期：此时产品已被市场接受，得到消费者的认同后，销售量急剧上升，利润开始出现。

成熟期：此时几乎所有潜在可能的消费者都已决定使用或不使用该产品，因此销售成长平缓。最高点的利润多半在此期出现，而后因竞争者加入市场，利润逐渐开始滑落。

衰退期：产品销售量开始滑落，利润也逐渐下降，如果不能进行产品革新再创新的生命周期，必将退出市场。

并不是每一种产品都一定会经过这种标准的周期模式，有些产品一上市就退出市场，因为不被消费者认同，如各种失败的产品。但有些产品确能突破衰退期而开创新的生命周期，如随身听。

21 - 2 产品生命周期策略

前面我们提及过，在每一段期间，产品都有它的问题与机会，因应每一段期间的问题与机会，就是产品生命周期策略的考虑方向。

（一）导入期的营销策略：

新产品导入市场时，由于销售量少，知名度低，您需要花费大量的推广费用以建立完整的销售渠道，同时要向潜在消费者广告您的新产品，吸引消费者认同，当导入创新产品时，由于没有别人竞争，此时，有两个可行的策略：一个是撇油策略，采用高价策略，尽快获取高利润，以回收开发成本。另一个则是渗透策略（Penetrating），压低价格，一口气席卷整个市场。

（二）成长期的营销策略：

产品步入成长期，必然会有新的竞争者加入市场竞争，因而成长期的课题是如何争夺市场占有率，该期间的策略有进入新的细分市场，进入新的分销渠道，将建立产品知名度的广告转向说服消费者购买等。

（三）成熟期的营销策略：

成熟期是大多数潜在客户都已经接受该产品，市场相当稳定，各品牌间市场占有率也趋稳定，但销售量在创下高点后，会由盛转衰，此时“市场占有率的维持策略”是营销的主要课题。

市场占有率维持的策略有哪些呢？

（1）市场修正策略——寻求尚未使用过该项产品的新市场，如强生将婴儿洗发精销售至成人市场，刺激目前使用者增量使用及市场重新定位。

（2）产品改良策略——产品改善的方法前面的讲座已略有提过，包括改善品质、增加产品特性、改进款式等手段。

（3）修正营销组合策略——如削价以吸引新的使用者，推出各种促销活动，开发销售新渠道等。

（四）衰退期的营销策略：

几乎所有的产品都会步入衰退期，产品加速步入衰退期有两个重要的原因，一是市场上进行不计成本的杀价竞争，产品无利润可图，甚至赔钱销售时，这个产品很快就会从市场上消失，另一个重要原因是消费者的喜好已开始改变，现行的产品已不为消费者所接受。

衰退期可采行的营销策略有：

- (1) 减少各项营销资源的投入。
- (2) 缩小营销范围。
- (3) 以最有利的方法结束该产品。

小 结

产品与市场都有生命周期，这要求我们随时改变营销战略。每一项新需要都有一个需求生命周期，即经过导入、成长、成熟和衰退四个阶段。导入阶段的标志是，由于产品刚进入分销，成长缓慢和获利最小。在此阶段，公司必须在揩油战略和渗透战略上作出决策。如果引入成功，产品就进入以快速销售成长和利润增长为标志的成长

思考题：

- 1、 产品生命周期一般会经历哪几个阶段？各个阶段的特点是什么？
- 2、 大多数研究报告认为市场开拓者能获得最大的优势。典型的市场开拓公司有金宝汤料、可口可乐、柯达、豪马和施乐公司等，它们已成为市场的主导者。鲁宾逊和福内尔广泛研究了成熟期的消费品和工业用品企业以后，发现市场开拓者拥有的市场份额比早期追随者与后来者要高。

平均市场份额（%）		
	消费品	工业品
开拓者	29	29

早期追随者	17	21
后来者	13	15

厄本的报告还认为开拓者的优势是：第二个进入市场的人只能获得开拓者市场份额的 71%，第三个只获得 58%。请运用本讲内容分析这种现象。

3、在成熟阶段，许多公司就会放弃某些弱势产品。它们认为最好的办法是把资金用于投入更有获利能力的产品和新产品。这是一种忽视新产品的低成功率和老产品仍有高潜力的做法。很多行业广泛地被认为进入成熟期——汽车、摩托车、电视机、手表、照相机——而日本人的成功说明情况未必不妙，他们发现了新方法向顾客提供新价值。表面上看上去是垂死的品牌，诸如吉露果子冻、阿华田麦乳精、阿哈默小苏打，它们通过营销想象的运用，多次获得大的销售复兴。请谈谈您对这段文字的看法。

答案要点：

1、导入期，销量逐渐增加，无利润；成长期，销量急剧增加，利润开始产生；成熟期，销量成长缓慢，利润逐渐开始滑落；衰退期，销量和利润在滑落。

2、因为市场开拓者具有一些以消费者为基础的优势，即早期使用者偏好他们的品牌，因为他们试用过它并感到满意。开拓者的品牌还成为估价产品等级特征的标准。由于开拓者品牌定位于市场的中间，它便能抓住更多的使用者。它还能获得生产优势，拥有规模经济、技术领袖、稀有资源和其他进入障碍。

3、营销经理不应该忽视或消极地防御老化或陈旧的产品。进攻就是最佳的防御。营销人员应该有系统地考虑市场、产品和营销组合以改进这些战略。

第二十二讲 设定营销组合策略（七）

——价格策略

导 言

营销界有句名言，“世上没有不为减价两分钱所打动的品牌忠诚者”，因此，价格策略是所有企业都不能忽视的竞争利器。在营销组合中，价格是唯一能产生收入的因素；其他因素表现为成本。价格也是

IBM 以极低的价格，甚至是不赚取利润的价格，把 IBM360 主机，提供给新使用者，为的是将客户锁定在 IBM 的系统上，并把其余的系统价格订高，销售给总公司及关联性的产业，以弥补 IBM360 主机利润的损失。IBM360 的低价格策略，使得竞争者在竞争时丧失竞争力，并在客户使用 IBM360 后，成为 IBM360 的周边设备以及软件产品的忠实顾客。

价格是最容易吸引消费者注意的，也是关系着销量大小最重要的因素，在营销组合中，价格是厂商能最快改变而能对市场产生影响力的，例如我们随时都能改变产品的售价，把价格调整在消费者可以接受的价格带内以攻击或防卫竞争者。

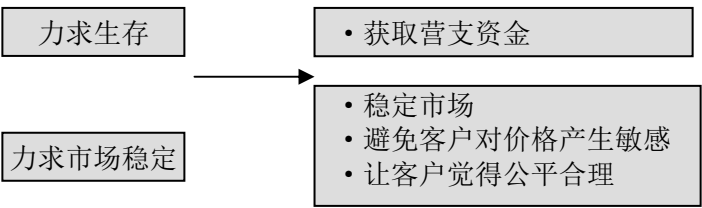
22-1 价格决定的流程

定价所牵涉的范围非常广泛，变数也多，订立出一个符合公司目标与市场目标的价格，是一门艺术，也是一大挑战，下图是价格订定的作业流程，可帮助我们仔细思索如何订出一个合适价格。

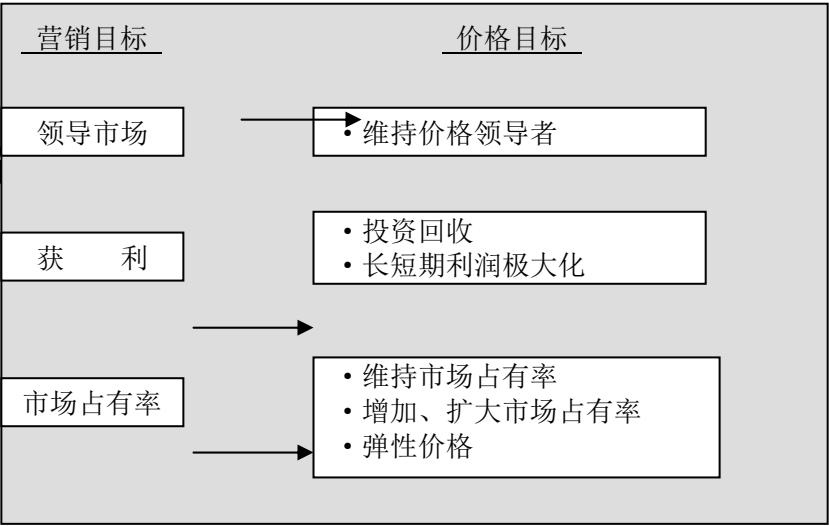
22 . 2 价格目标

价格的决策必须符合市场营销的目标 ,因此企业的策略营销目标确定后 ,我们方能订出价格目标(Price Objectives)。也就是价格目标的制定必须对营销目标的实现有所贡献 ,例如日本企业一向以市场占有率为市场营销目标 ,而以市场渗透价实现价格的目标。

价格目标和企业营销目标的关系可参考如下表



22-3 决定



（一）成本

定价时考虑的产品成本因素有

- （1） 制造产品的原料成本。
- （2） 制造产品所发生的费用。
- （3） 产品配售费用。
- （4） 产品的营销费用。

这些成本可分为两种类别，一为固定成本(Fixed Cost)，一为变动成本(Variable Cost)。知道固定成本及变动成本后，可求出各种模拟价格的损益平衡点，从而能清楚掌握住价、量与利润之间的变化关系，供设定价格时参考。

（二）需求/供给

当需求大于供给时，厂商的定价就比较高，所谓卖方市场就是这种情形。相反的，在供过于求时，就形成买方市场，此时消费者有杀价的空间。

（三）竞争

市场领导者的定价以及既有品牌的定价，是一些后进品牌必须参考的，因此分析竞争者的价格与产品，是定价前先准备的步骤。

（四）环境/法律

环境面及法律面，考虑的是政治、社会、财经与潮流趋势的演变双定价的影响，例如：时尚的改变、公平交易立法的变动、利率的变动、建筑法的变动或关税的变动，都会对价格造成重大影响。

（五）消费者心中的价格带

通过市场调查的手段可以取得目标市场中消费者愿意支付的价格，虽然每个人愿意支付的价格不一样，但是可以归纳出一个为大多数人可以接受的价格区间，例如中秋礼盒一般人愿意花费的价格为 500 元至 800 元，这个价格区间就称为价格带。

22-4 价格策略

价格策略是配合营销组合策略达成市场营销目标的一个手段，拟定价格策略时，您可考虑下面步骤。

步骤① 明确年度市场策略目标

先确定企业的策略性目标是要争取最大的市场占有率、应是维持目前市场结构的均衡、还是追求最大的利润，这些基本的策略目标先明确后，再来考虑如何运用价格策略以达成市场的策略目标。

步骤② 年度销售目标

价格的高低直接影响到销售量与销售金额的变动，因此您先要确定您想要达成的销售量及销售金额。销售量是价格策略中的一个重要因素，因为销售量的高低会直接地影响到单位产品的制造成本以及单位产品的销售费用，而这二项费用又会直接影响企业的和利润目标。

步骤③ 找出价格的上下限

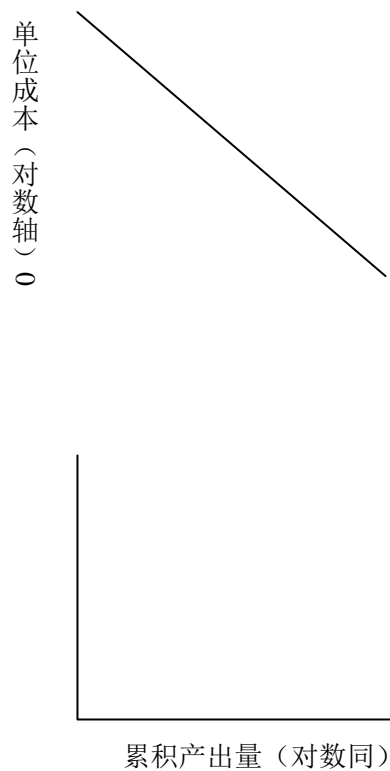
需求、成本、供给、竞争、法律、消费者的价值认知等都是价格上限与下限的影响因素，找出价格的上下限能帮助我们评估价格策略的可能性，例如，若是您想采取渗透的价格策略，但若您的成本及供给能力都不足以达到使渗透价格发挥作用的条件，您必须放弃这个对您而言也许是最有效的策略；又如与竞争者联合订出的价格将是最有利的，但这却违反法律。

步骤④ 制定您的价格策略

不同的市场策略目标，会有不同的价格策略，一般常见的价格策略有：

(1) 生产经验效应的定价策略

量产导向的产品，如计算机、传真机、随着大量生产的经验的增加，由于学习效果而降低产品的单位成本，这种现象叫做“生产的经验效应”，如下图。



具有成本优势的企业，在同质性高的产品竞争市场上，享有绝对、主动的优势，这种优势反应在价格策略上的威力特别强大，因此许多量产导向的公司如德州仪器、Casio 都依据这种经验效应的优势，降低价格，扩大市场占有率，形成一个良性的循环。

（2） 成本导向定价策略

- 成本加成法——估计成本加上既定的毛利作为产品的价格。
- 差异成本法——依不同的购买量，而给出不同的价格。
- 投资报酬率定价法——以达到一定的投资报酬率而订出必须要的售价。
- 边际成本法——当产能过剩时，要达到多销售的目的，可用边际成本法定出价格。

（3） 需求导向的定价策略

需求导向的定价策略是以消费者对产品需求的强弱度作为定价的指标。以消费者的立场思考产品的价值，找出消费心目中的价格带。

（4） 竞争导向定价策略

企业以竞争者的价格为基础，经过与竞争者的各种比较如形象、产品功能、服务等而做上下的调整，即为竞争导向的定价策略。在进行此策略前，您可先设定您的营销目标，例如，当您要进入某一竞争者的市场时，虽然您的产品和竞争者比较后优于竞争者，但您为了更迅速地达到您的营销目标，此时您可用低于竞争者的价格进行定价，以迅速的攻入市场。

一般竞争导向的定价方式有：

- 低于竞争者的价格定价法——渗透市场或采取薄利多销。
- 迎合市场的定价法——若顾客信息充分，竞争品牌多，必须根据自身所处的市场地位和领导者、跟随者、模仿者而定价。

·高于竞争者价格定价法——产品具有特色，品牌信誉高时，可采高于竞争者的定价目，以获取高利润。

(5) 奇零定价策略

奇零定价是一种心理因素的定价方式，把价格定得比某个整数如十、百、千、万等消费者心理关卡低，最好为奇数，让消费者有比较便宜的错觉，特别是当您销售的商品种类多，单价低时，这种策略更有效。

(6) 市场揩油/市场渗透策略

您推出新产品时，有两种价格的选择方法，一是以极低的价格渗透市场，急速占领市场，获取市场占有率；另一种就是采取市场揩油策略，如一些高科技产品及化妆品，因为那些走在时代尖端、喜欢尝试新产品的人愿意付出较高的价格，以享受领先使用的满足感。这种定价能使厂商在短期内获得利润，以提早收回开发成本。电脑、掌上型计算机、电子辞典、随身听的早期定价，都采用了揩油策略。

(7) 牺牲品定价策略

为建立企业的低价格印象，您可以找出一项大众化的产品，订出破天荒的低价，以吸引大量顾客。例如，玩具反斗城，把破布娃娃这处畅销产品，以几乎无利的低价格卖出，建立了玩具反斗城价格低廉形象。

(8) 声望定价策略

声望定价是指借由产品的高价，以塑造品牌地位。一些名牌服饰和用品就是典型代表，如劳力士表、夏资服饰及乔依 (Joy) 香水等。

22-5 价格的调整功能

价格是营销组合策略的一项，由于它具有容易变动的特性，因此在营销组合策略上扮演着调整的功能。例如，当产品优势被竞争者推出的新产品超过时，您可降低价格以增强组合策略，维持一定的销售量，您也可以删减促销的预算，用在做高价格折扣上。

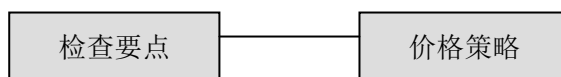
除了调整功能外，价格也能显示营销策略的特性，例如，高价格可以显示品牌和高品质的策略特点，所以价格的订立是达成营销目标的一个重要策略手段。

22-6 决定价格及价格评估

当您经过上面的程序，决定了您的价格方案时，您必须评估在预定的价格方案下，对您年度销售目标的完成会带来什么样的影响，同时您必须预先决定在新年度中不同的月份，您将如何调整价格，以确保销售量和销售收入目标的实现。

小 结

在现代市场营销进程中，尽管非价格因素的作用在增长，但价格仍是一个重要的因素，特别是在那以垄断性竞争或少数制造商控制为特征的市场中，尤其具有挑战性。公司应调整价格以适应不同的市场条件。当一个企业决定发动价格变更时，它必须仔细考虑顾客和竞争



_____	①您的价格是否达成营销策略的工具之一？
_____	②您的定价是否能传达产品定位的讯息？
_____	③您的价格和价值在消费者的心目中是否一致？
_____	④您是否探讨过价格高低与需求量的关系？
_____	⑤您的价格策略与价格目标是否一致？
_____	⑥您是否预先规划好年度中价格可能变动？

思考题：

3、 决定价格的相关因素有哪些？它们是如何影响价格的？

丰田的设计者和工程师开发了称为凌志的轿车并开展多方位进攻。新汽车像雕塑品，安装精良，内饰奢侈。丰田凌志车的广告图画显示它旁边的梅塞迪斯，并写上标致题语：“这也许是历史上第一次，只需要花 36，000 美元就能买到 73，000 美元的高级轿。针对凌志的挑战，梅塞迪斯不得不重新考虑它的整体价值定位战略。如果它降低售价，它实际承认它售价过高。如果它维持原价，它就会继续输给凌志。一个最敏感的战略可能是提高价格并普遍提高保证和服务，例如 6 年的免费保修等。通过提高价格，梅塞迪斯可以说它是“富人”车，它与凌志并不是同一档次的轿车。

3、沃尔玛在同一时间对大量品种的品牌低价销售，同时又提供杰出的服务和保证。毫不奇怪，它成为世界上最大的零售商。西南航空公司只收取它竞争者的 1/3 价格，但提供舒适的飞行和出色的朋友式服务，全部是实实在在的。西南航空公司已成为美国唯一盈利的航空公司。德尔计算机公司是直销计算机的公司，向购买者提供高质量的个人电脑，出色的服务，比零售导向的竞争者价格低得多。它的销售额和利润远远超过了它的竞争者。塔克·贝尔对它的快餐业经营进行了调整，大大降低了价格，它向的快餐顾客重新引起价格定价的概念。纳科钢铁公司，通过经营高效的微型工厂，有能力向钢铁客户提供高质量产品，

售价比百事恒和其他钢铁制造公司低得多。请谈谈您对该段文字的理解。

4、价格的制定过程包括哪些步骤？您的在公司是如何制定价格的？您认为制定的价格合适吗？

答案要点：

1、成本、需求与供给、竞争、环境和法律、价格带等五个因素。

2、①消费者希望得到一辆承担得起的豪华轿车。②丰田欲开发一辆确实能与梅塞德斯竞争的高级轿车。③梅塞德斯的目标市场与丰田不一样，因而没必要降价。

3、①这是需求导向的定价策略。②所定价格体现在消费者强烈的物超所值情绪。③价值定价法并非只是销售产品的价格比竞争者低。它是对公司经营的一种调整，它不是牺牲质量来降低价格，它实际低价销售主要是为了吸引更多的价值——自觉型顾客。

4、明确年度市场策略目标，年度销售目标，找出价格上下限和制定价格策略四步步骤。

第二十三讲 设定营销组合策略（八）

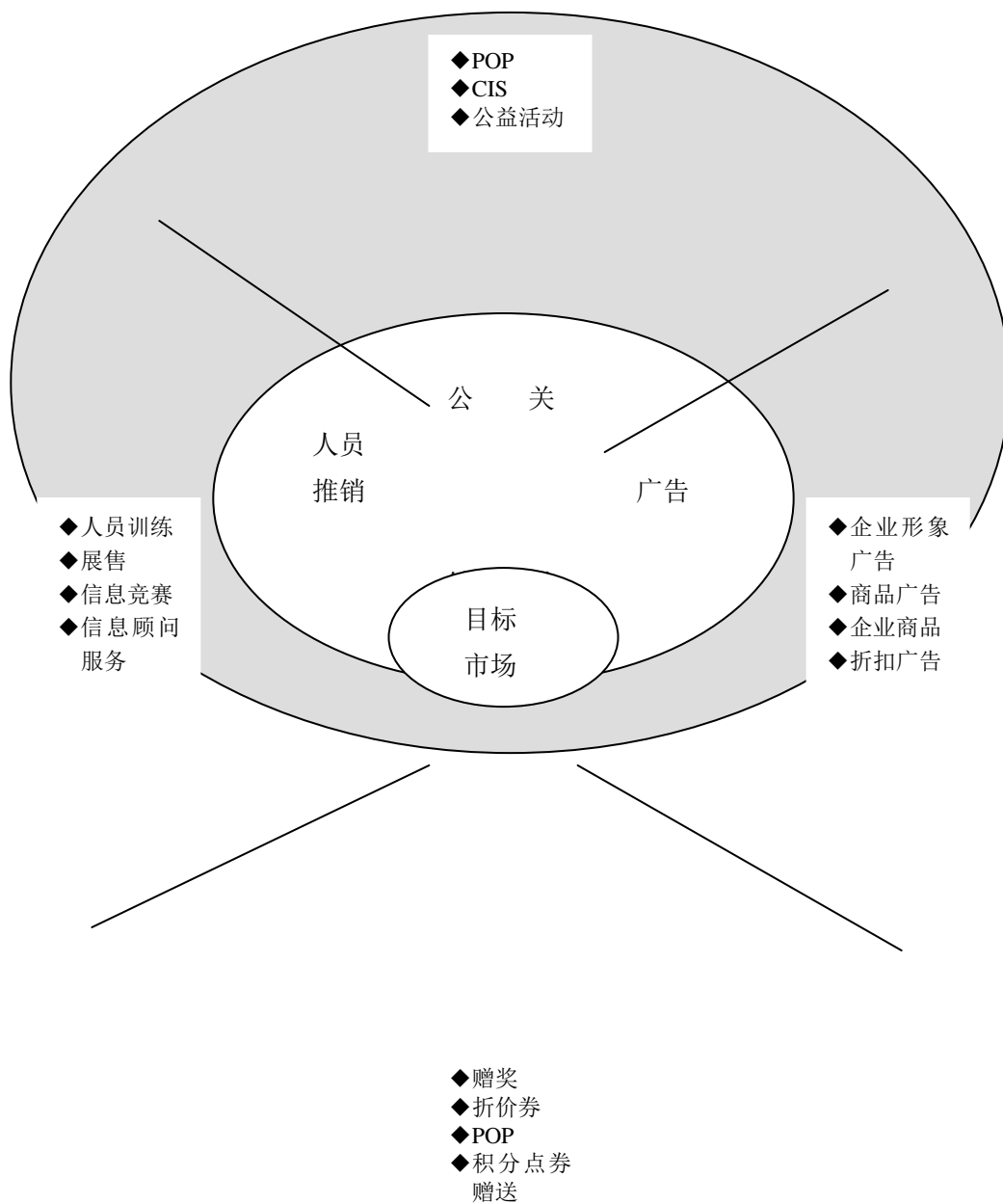
——促销组合策略

导 言

每个企业者面临着把总的促销预算分配到广告、销售促进、人员推销和公关这四个促销工具上去的任务。当公司的经济状况景气时，它总是探索以一种促销工具取代另一种促销工具的方法，以获得更高效益。许多公司已经用广告、直接邮寄和电话访问取代某些现场销售

23 - 1 什么是促销组合

通常我们将人员推销、广告、公关、销售促进等四类称为促销组合。见下图：



促销是提供各式各样的诱因给消费者，以激发消费者在短期内对特定产品或服务产生购买欲望的行为。

例如，样品、优待券、现金券、现金回扣、回扣、赠品、抽奖、惠顾奖励、免费试用、产品保证、展示竞争、购货折让、免费商品、商品折让、销售奖金、经销商销售竞争等。理解什么是促销组合，需要注意以下两点：

（一）促销的目的：

每种促销工具都有其特殊用意及目的，例如免费样品用来刺激消费者试用，换季折扣对清除库存有帮助。不管您采取何种方法，最终目的都是刺激消费者购买。

促销的最大目的在吸引新尝试者，其次，针对忠实客户给予奖励性质的促销如积点赠品，对于维持既有的客户，也有其必要性。

（二）促销与广告的比较：

促销活动能吸引新尝试者，故能发挥瓦解其它品牌忠诚度的作用，广告活动则是一个建立品牌忠诚度的长期性的投资。

美国的一位营销人员曾研究 2500 位购买即溶咖啡的消费者，得取如下的结论：

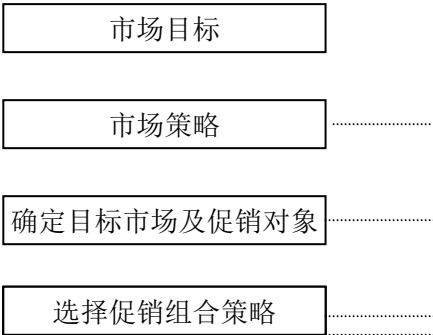
- （1） 对销售业绩而言，促销比广告的效果更快。
- （2） 促销在成熟的市场上很难争取到新的购买者，它只能吸引不具品牌忠诚的消费者。
- （3） 品牌间互相竞争性促销的结果，很难使品牌忠诚者更换品牌。
- （4） 广告能强化某种品牌的忠诚度。

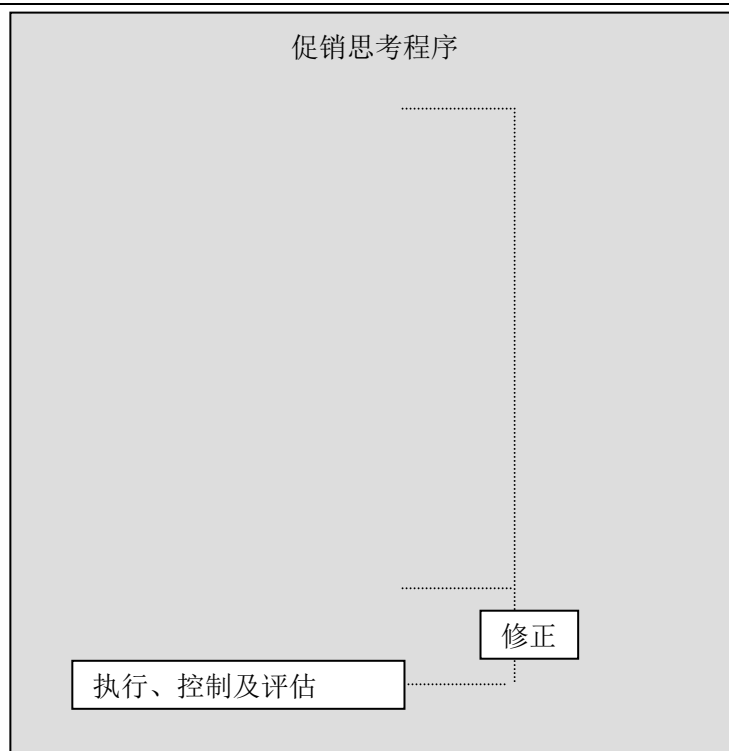
因此，您对促销活动需有下面的正确认识：

- (1) 促销是催促(Push & Urge)的推广手段。
- (2) 促销不是万灵丹，无法解决所有的问题。
- (3) 促销犹如特效药，短期有效果，但也有可能产生副作用。
- (4) 促销活动要有创意及领先推出。
- (5) 促销的目标要明确，需要谨慎规划，以解决特定的营销问题。
- (6) 促销要能让消费者感到实质的好处，让消费者期望您的促销活动能尽早到来。

23 - 2 拟定促销组合策略

促销组合策略思考及计划作成程序如下图：





资料来源：O·C·费勒尔《营销战略与计划》，P.271

您拟定促销组合策略可依下列的步骤进行：

步骤① 明确市场目标、市场策略及确定目标市场及促销对象

促销是要解决特定的营销问题，这个问题可能是关于消费者，也可能是关于渠道、产品或您企业内部的人员，因此首先您必须明确市场目标、市场策略及确定目标市场及促销对象，在确定促销对象前，您必须明确回答下列问题：

- (1) 企业的市场目标、市场策略是什么？
- (2) 市场的销售对象是谁？
- (3) 消费者为何、如何使用我们的产品？
- (4) 产品的购买频率如何及购买地点在哪里？
- (5) 主要的竞争对手是谁？
- (6) 消费者对您的品牌及竞争者品牌的评价如何？

(7) 按优先顺序决定品牌面临的问题。

步骤② 决定促销目标

经由步骤①的评估后，您已能选择出促销希望解决的问题，按下来您可以决定您的促销目标。基本上，促销的目标要清楚的界定：我们要达到什么目的、目标是多少以及期望目标对象做出什么样的反应。

促销的工作就是要完成上述的目标，通过各种活动的设计，影响消费者的决策。换言之，促销的目标是陈述期望的结果，促销的工作是采用促销组合以达成期望的结果，因此促销工作是一项帮助解决各种营销问题的工作。例如消费者对品牌印象模糊时，促销的工作将加深消费者对品牌的认知；要吸引更多的连锁店加入时，促销的工作将为吸引更多的商店加入连锁；季节性淡季时，企业绞尽脑汁，想出各种促销的办法，增加营收。所以促销的对象可能是最终消费者，也可能是经销商，也可能是企业内的人员，当然最终的目的是达成企业的市场目标。

下面是一些促销目标的例子：

假如销售目标金额是比去年增加五千万，为了要达成公司整体的目标，促销的目标几乎和企业所有目标都有关联，因此促销的目标通常是在一定的时间内往下分配到指定的产品、客户或特别的区域。

◆ 维持或提升市场占有率

促销组合的运用，是影响企业市场占有率高低的一个重要因素，是否维持目前的企业印象、竞争优势以及提高市场占有率，都是企业促销的指标。

◆ 创造未来销售的良好环境

假如促销目标设定在提升产品或企业的知名度，希望 80% 的潜在客户能认识本公司的名字或某项产品，则可以通过展示会、讲习会等促使消费者了解公司的产品及服务项目。

◆ 提高销售的效率

往往许多不当的促销活动，花了大量的财力，却无法产生期望的结果，因此促销的目标也可设定在提升销售的效率上。

步骤③ 准备预算

企业的资源是有限的，因此促销的预算也是受到限制的，您必须在有限的预算内，选择最大效益的促销策略及方案。

步骤④ 选择促销组合策略

（1） 了解促销的方法

企业常用的促销活动按照促销对象，即消费者、中间流通业和公司内部员工，列举说明如下：

①对消费者的促销活动

②对中间渠道的促销活动

③对公司内部员工的促销活动（请参阅第二十五讲的对应内容）

（2） 选择促销策略

不同的促销目标，可由不同的促销策略达成，下表的一些策略，将供您参考。

促销目标	促销策略
① 让消费者试用新产品或现有产品	· 随货附送赠品 · 折价券 · 现场展示说明 · 降价或打折 · 样品/试用品免费发送
② 促销消费者续购	· 积分累积赠奖 · 赠奖 · 贵宾卡 · 寄回空盒兑奖 · 会员制 · 随货附彩券 · 拼图、游戏
③ 维持消费者长期的品牌忠诚度	· 持续广告 · 寄回空盒兑奖 · 公关 · 积分券和兑换券
④ 一定期间提高消费者购买频率及购买数量	· 随货附送赠品 · 寄回空盒兑负 · 折扣出售 · 降价促销活动
⑤ 清空商店存货	· 买一送一，随货赠送 · 寄回空盒兑换 · 降价促销活动
⑥ 促使客户光临现场	· 赠品、纪念品 · 折扣出售 · 折价券 · 展示会

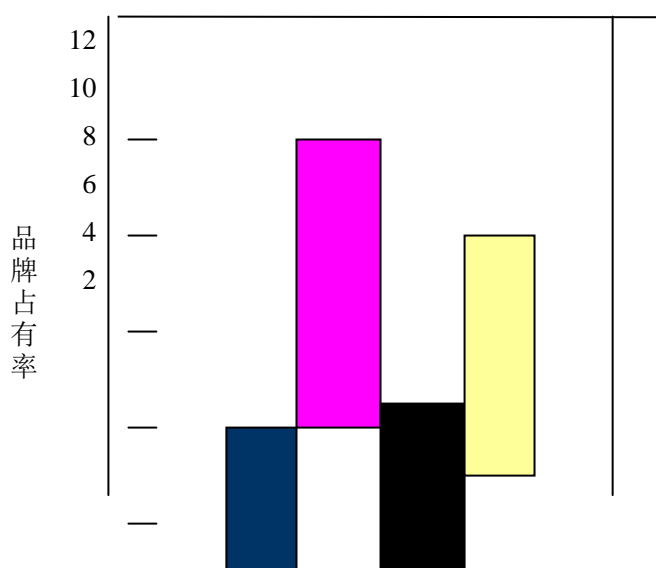
步骤⑤ 执行、控制及评估

促销活动进行前要先规划好执行及控制计划。

计划的执行包括计划及预算的核准、促销对象的选择，促销点的陈列、销售人员的传播说明、赠品的准备和促销訊息的传播等。

至于评估执行的好坏，您可用两种不同的方法来检查促销是否有效①比较促销前、促销时和促销后的销售量。例如一家公司促销前拥有 6% 的市场占有率，促销期内上升至 12%，促销结束下跌至 7%，经过一段时间又回升至 9%（如下图 2）。很明显地，促销活动产生了效果。②从消费者样本中了解他们对活动的反应，以及追踪他们在促销后的行为。例如了解消费者对促销活动残留多少印象？评价如何？是否期待下一次促销活动？对以后的品牌选择是否有影响？

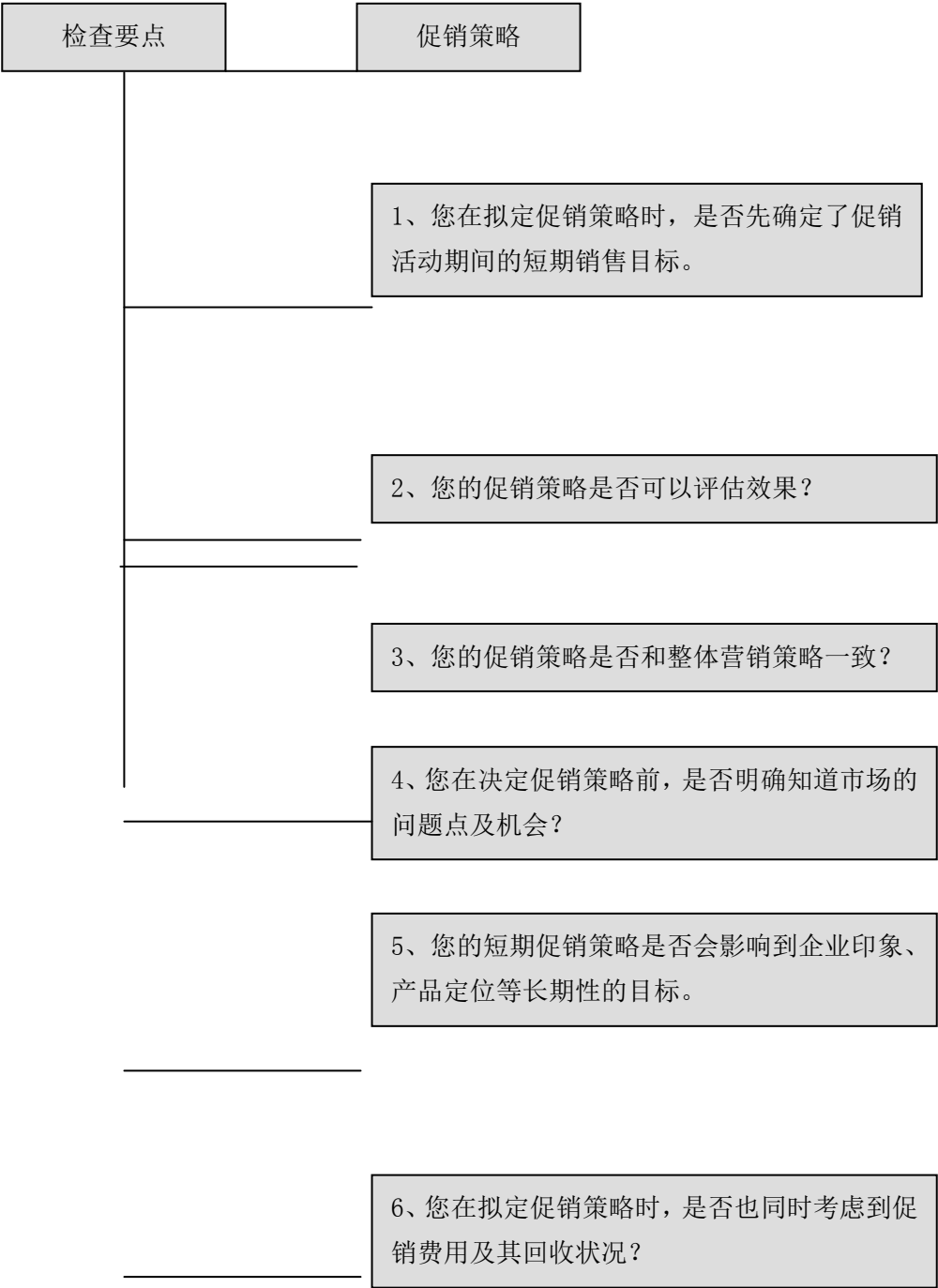
除了评估上述促销效果外，您还必须了解促销后可能发生的潜在问题。例如，促销也许会降低品牌的忠诚度，使客户养成只买打折商品的习惯，可能导致零售商的要求高的进货折让或不遵守价格协议，这些潜在问题，可能在促销期间过后，才逐渐显现，您千万不可忽略。



促销前 促销 促销后 促销后

期间 不久 一段时间

图 （ 2 ）



小 结

现代营销不仅要求开发优良产品，给予有吸引力的定价，使它易于为目标顾客所接受。公司还必须与它们的顾客进行沟通。市场营销者必须知道如何使用广告、销售促进、人员推销和公关，把产品的存在和价值传播给目标顾客。拟定促

思考题：

1、 促销活动与广告相比，有什么不同？您公司在哪一种方式上投入的资源更多？为什么？

2、 广告在工业营销中的重要作用，已被一系列研究所强调。莫利尔在他的工业营销研究中说过，广告结合人员推销，比不做广告能增加 23%的销售。按销售量的百分比，确定的总促销费用可减少 20%。

李维特的研究也表明了广告在工业营销中所起的重要作用。请运用本讲内容分析这段结论。

3、 促销计划贯彻执行后，信息传播者必须衡量它对目标视听接受者的影响。这包括询问目标视听接受者：他们是否识别和记住这一信息，他们看到它几次，他们记住哪几点，他们对信息的感受如何，他们对公司和产品过去和现在的态度。信息传播者也要收集视听接受者反应的行为数据，诸如多少人购买这一产品，多少人喜爱它并与别人谈论过它。试分析。

4. 拟定促销组合策略可以通过几个步骤完成？尝试为您自己的公司拟定一个促销组合策略。

答案要点：

1、促销见效快，但对品牌忠诚者很难发挥作用，广告起一个强化品牌忠诚度的作用。

2、广告能下列作用：

◆ 建立知名度：那些不知道这家公司或产品的潜在顾客可能会拒绝与销售代表见面，进一步而言，销售代表也不得不花费大量时间来描述公司及其产品。

◆ 促进理解：如果这一产品具有新的特点，对此进行解释的沉重负担就能由广告有效地传递。

◆ 有效提醒：如果潜在顾客已了解这个产品，但还未准备去购买，广告能不断地提醒他们，它比销售访问要经济得多。

◆ 进行提示：广告中的回邮赠券，是销售代表进行提示的有效途径。

◆ 合法性：销售代表采用在有影响杂志上登载公司广告样张的办法，可证明公司和它的确良产品合法性。

◆ 再保证：广告能提醒顾客如何使用产品，对他们的购买再度给以保证。

3、观察品牌 A，我们发现整个市场的 80% 的人是知道品牌 A 的，其中 60% 的人已经试用过它，试用的人中仅有 20% 对它满意。这表明信息沟通方案在创造知名度方面是有效的，但该产品未能满足消费者的期望。另一方面整个市场中仅有 40% 的人知道品牌 B，其中仅 30% 的人试用过它，但试用的人中有 80% 是对它满意的。在这种情况下，信息沟通方案需要加强发挥对品牌的满意程度。试分析品牌 A、B 的促销计划的效率以及需要改进的方面。

4、五个步骤，依次是：明确市场目标和市场策略，决定促销目标，准备预算、选择促销组合策略、

执行控制及评估。

第二十四讲 设定营销组合策略（九）

——营销渠道策略

导 言

在目前的经济中，大多数生产者都是不将其产品直接出售给最终用户的。在生产者和最终用户之间有大量执行不同功能和具有不同名称的营销中介机构。中间商不属于由制造商所铸成的锁链中被雇佣的一个环节，而是一个独立的市场，他为大量顾客进货并成为购买的焦

24—1 什么是营销渠道

传统上的流通规划任务，就是在适当的时间，把适量产品送到适当的销售点，并以适当的陈列方式，将产品呈现在目标市场的消费者眼前，以方便消费者选购。流通活动包括四大部分：

(1)商流

泛指商品的买卖活动

(2)物流

指商品买卖活动带来的物品流动。

(3)信息流

商品流动所伴随的情报资讯，如周转最快的商品是什么？哪些产品最能引起客户的兴趣？每日

、每月的商品销售量……等等。

(4)资金流通

指金融体系在流通过程中的配合应用，如信用卡、银行转帐……等。

大多数的生产厂商都不是直接将产品售给最终消费者，在生产者与最终消费者之间，有批发商与零售
买入商品，取得所有权后再转售出去，还有经纪商、制造商业代表以及销售代理人负责寻找顾客。

营销渠道决策是企业的重要决策之一，会影响到其他的营销决策，如订价会随着采用大型经销商或高
水准委托的变化而不同。公司的直接销售人员，也根据渠道的强弱而配备不同的人。此外，公司的营销
渠道决策是一项对其他公司的长期承诺而必须遵守，例如，营销区域经销授权后，必须遵守当初的协议。

营销渠道是靠外部力量的结合，要投入大量的时间才能建立起来，它代表公司与中间商之间的长期承
诺，也代表着公司的一项营销组合策略的选择，因此，我们在选择营销渠道时，必须要注意营销环境的趋
势变化，以长期的眼光来规划企业的营销渠道。

24—2 营销渠道策略

流通的活动涉及许多复杂而精密的运作，如营销渠道的选择、新营销渠道的开发及管理、营销渠道的
业务阵容、营销渠道关系、物流、营销渠道促销、存货政策、付款方式、仓储管理、装卸货功能、工业包

装功能(如运送期间采取商品保护措施)、流通加工功能(如打标价、贴标签)等。规划营销渠道策略时，我们用四个步骤循序而进。

步骤① 明确营销渠道的目标

步骤② 找出目前营销渠道的问题

步骤③ 提出解决问题的对策

步骤④ 费用预计及评估

(一) 明确营销渠道的目标

营销渠道的目标必须和组织的目标以及市场目标保持一致，这是毋庸置疑的。营销渠道的目标一般有：

(1)提高渗透率——将现有的经销商自 100 家扩充为 150 家。

(2)开辟新的营销渠道——企业开发出新的产品，需要通过新的营销渠道，如药用的香皂或牙膏通过药店销售是一种新营销渠道的选择。美国的 DO-It-Your-self 的工具市场迅速成长时，一些原本以专业技工为客户对象的工具厂商，不得不另辟营销渠道，以广大最终消费者为客户。

(3)设定各种营销渠道的销货比率组合——企业可依据各种营销渠道的获得状况、政策的需要、竞争政策等，设定销货比率组合目标，如百货公司 25%、超级市场 40%、量贩店 15%、特殊营销渠道 20%。

(4)提高销售点的销售周转率——提高销售点的周转率是一项全面挑战性的工作，也是企业提高经营效率的重要目标。它通过提高商品情报回馈的速度及正确性，来及时配送客户所需要的商品，避免商品在配送过程中遭到损坏，并取得较有利的陈列位置。

(5)设定物流的成本及服务品质目标——财务人员往往强调降低物流的成本，但是一味地降低物流成本而忽视了客户的满足度，在市场营销上也不容接受的，因此设定物流的成本及服务品质目标也是营销渠道上

的一项重要目标，例如配送的速度是市场成功的重要因素，则为了要达到迅速配送的要求，运输费用的增加，也是必要的。

(6)设定企业及经销商保有存货的目标。

(7)设定不同营销渠道的投资报酬目标。

(8)设定流通情报化的建立目标。

(二) 找出目前营销渠道的问题

(1)业界采用的一般营销渠道

掌握业界采用的营销渠道可从三方面进行

①营销渠道方式

业界是采用直营式营销，还是采用重点地区直营，其它地区经销，独家代理，选择性配销或经过特殊的营销渠道。

②评估地区的涵盖数

评估业界在各地区的涵盖率

③评估各个营销渠道的实力

包括各个营销渠道点的营销人员的数量与素质、座落的地点、是否专卖或并卖、营销渠道点的忠诚度

等。

(2)与竞争对手采用的营销渠道的差异比较

对于主要竞争厂商做出下列的差异分析，以了解本公司在业界中所处的地位。

项 目		本公司	竞争者 A	竞争者 B	竞争者 C
营销渠道方式					
营销 渠道 数量	分公司				
	经销商				
	零售店				
合 计					
所占比率					
优点分析					

表 24 - 1

(3)目前营销渠道的问题

营销渠道的形成是靠着长期且互利的关系建立起来的，对一些多重且数量甚多的经销商、区域代理店等中间产商，企业往往不易控制，导致彼此间的冲突与问题层出不穷。因此明确目前营销渠道的问题点是拟订营销渠道策略，实现营销渠道目标的一个重要因素。营销渠道上的问题点大致有：

①企业与经销商间的冲突

企业与经销商间的冲突，如制造商抱怨批发商销售太多的品牌，无法做好市场情报的回馈；而经销商则抱怨利润低、价格混乱和制造商直接开设零售店等。

②经销商与经销商间的冲突

经销商与经销商间的冲突，如经销商之间争夺客户、破坏价格和跨区销售等，都是经常发生的情况。

例如，家电量贩店的低价销售使得传统家电经销商无法生存，万客隆对知名品牌商品的折价销售影响了专卖店的销量。

③要选择多少经销商

企业选择营销渠道的策略有四种，即密集配销、选择性配销、独家代理和多重营销渠道等，每种营销渠道都有它的特点，但也都可能产生问题，我们必须明确这些问题点。

（三）提出解决问题的对策

解决营销渠道问题的第一步，就如其它营销策略一样，我们仍然应该清楚了解我们的客户(使用者及购买者)是谁?他们在哪里?他们会何时购买?为什么会购买?只有对我们的客户清楚了解后，我们才能提出有效的策略，解决目前的问题和开创新的契机，以达成营销渠道的目标。

现有的经销问题及其解决对策有：

(1)经销商对企业产品销售不重视

①提供销售奖励办法

②协助经销商促销活动

③提供销售管理的专有知识如商品陈列、人员训练、店面管理、库存管理和订货系统等。

(2)解决营销渠道间的利益冲突

营销渠道间的利益冲突在所难免，企业不能视而不见，必须通过有效的管理与控制如经销商协调会议以提供仲裁的营销渠道，通过或销渠道管理办法的修正与执行以解决营销渠道间的冲突。惠普(HP)推出微型电脑时，以小型企业为目标市场，它认识到要接触遍布全国各地的小型企业经销商是一个最重要的营销

渠道，因此 HP 的经销业务代表们所扮演的最重要的角色就是作为公司与经销商的联络人与协调人。HP 向经销商提供专业技术的诀窍情报销售指引、广告和展示协助，并帮助经销商们维持一定的利润水准，HP 也鼓励直销业务代表协助经销商取得订单，并提供奖金给直销的人员，以降低直销和经销间的冲突。

(3)向前整合/向后整合策略

向前整合策略指制造商设立与本企业有关的据点，全权掌握下游的营销渠道，如山叶钢琴直营店、施乐文书处理直让及各大汽车制造厂的直营店等。

向后整合策略指制造商或中间商设立自己的物流中心和配送中心，以提高整体的营运效率和竞争力。

(4)竞争多样化的对应策略

如果竞争者在营销渠道上采用了一些新的营销策略，建立了一些新的渠道，您就必须提出针对竞争者营销渠道多样化策略的应对方法。

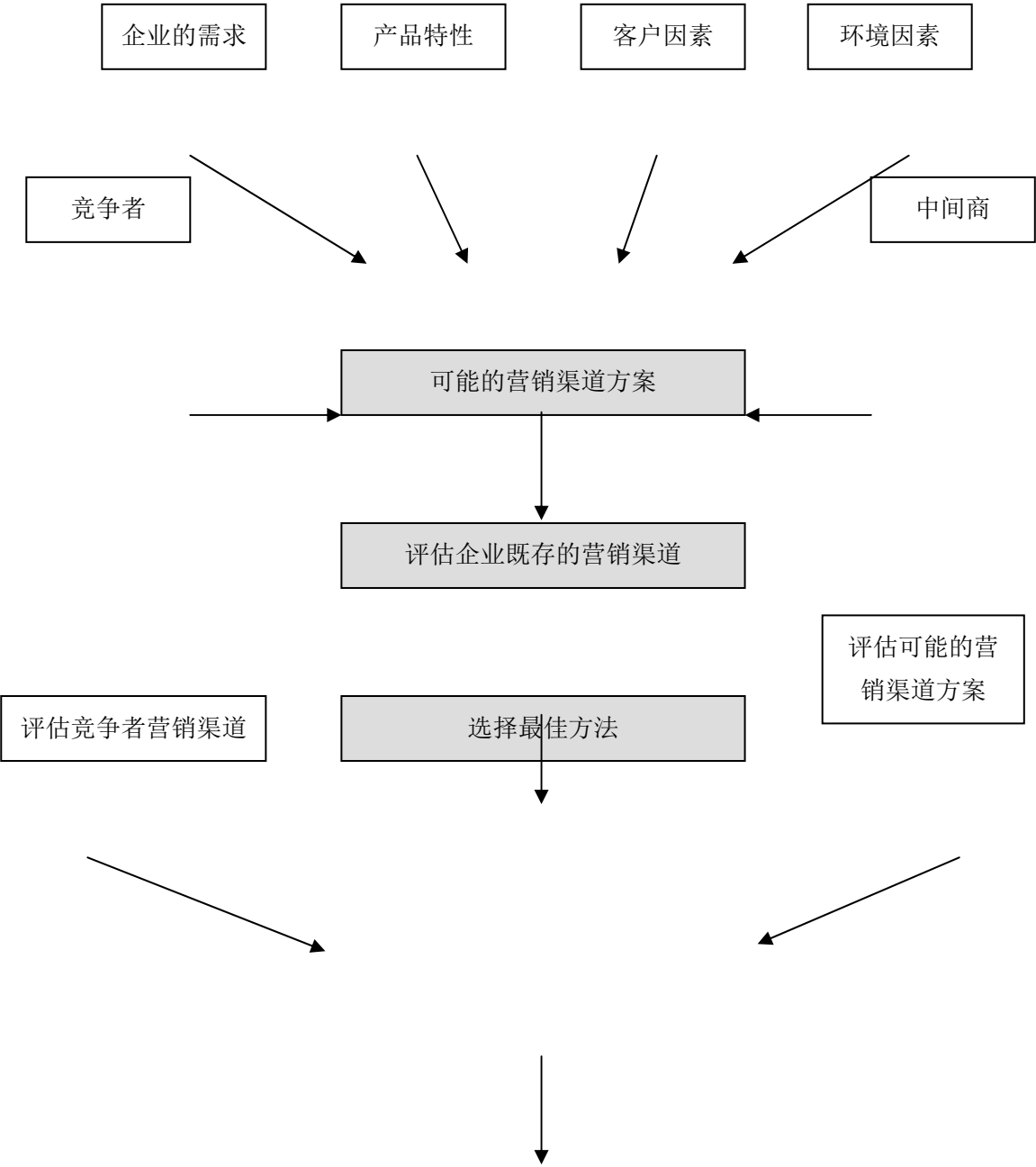
(5)营销渠道情报化策略

营销渠道策略的有效执行要靠情报系统的配合，例如日本的 7—ELEVEN 为了配合连锁店的迅速扩充而设立了一套“综合店铺情报系统”，成功赢得了营销渠道营运上的竞争主动，因此情报化是营销渠道策略上绝对不容忽视的课题。

(6)开创新的营销渠道

开创新的营销渠道也是企业的一种营销渠道策略，通过新营销渠道的开发，企业能更加接近特殊的细分市场客户，从而增加企业的市场占有率。

新营销渠道的设计过程如图 24—1。



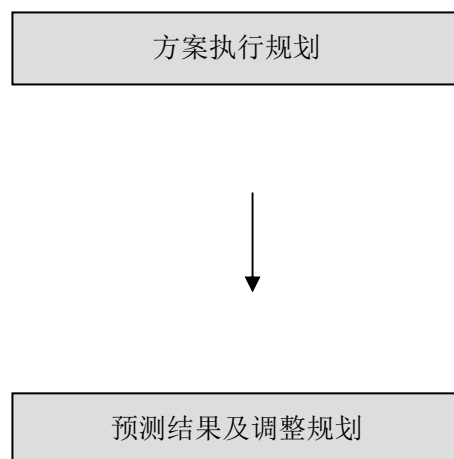


图 24 - 1 营销渠道设计规划

营销渠道的设计受企业、产品、客户、环境、竞争者、中间商的影响，通过考虑上述的各项影响因素，企业可规划一些可能的营销渠道。选择一个最佳营销渠道时，企业必须和既有的营销渠道以及竞争者目前使用的营销渠道做比较评价的工作，评价时最好能订出评价的目标，如营销渠道的营运成本、企业对营销渠道的控制力量的大小程序、能获得多少的竞争优势和现有营销渠道的整合程度等。开拓一条成功的营销渠道绝不是短期间能建立的，企业必须不断的监控和调整，因为营销渠道存在着太多的不可控制因素。

（四）费用预计及评估

执行不同营销渠道策略，会产生不同的费用，许多零售企业的单位产品的流通费用往往影响着企业的获利率以及价格的竞争能力，营销渠道的策略对企业的发展存在着长期性的影响，因此您必须从长期性的观点评估营销渠道的策略。

小 结

营销渠道决策是公司所面临的最复杂和最富有挑战性的决策之一。每个渠道系统将创造一种不同的销售和成本水平。一旦选定了某个营销渠道，公司通常说就必须在相当一段时期内依从这条渠道。选

思考题：

1. 生产者为何愿意把部分销售工作委托给中介机构呢？因为这种委托意味着放弃对于如何推销产品和销售给谁等方面的某些控制。生产商看来是把公司的命运放在中介机构的手里。您如何看待这一问题？
2. 美国天美时钟表公司原来准备通过传统的珠宝商店，出售它的价格低廉的天美时牌手表。可是遭到很多珠宝商店的拒绝。公司只得寻找其他渠道并设法通过大众化商店出售它的手表。由于大众化商店的迅速发展，结果大获成功。请简评天美时公司在营销渠道策略上的成功。
3. 在产品生命周期的整个过程中始终都保持竞争优势的营销渠道是没有的。早期采用者可能愿意通

过增值价值高的渠道来购买，但后来购买者愿意转向低成本渠道购买。例如办公室小型复印机起初是经由制造商的直接销售人员销售，后来经由办公室设备经销商，再通过大型综合商场，而现在则经由邮购公司推销。坚持利用独立代理商的保险公司和利用独立经销商的汽车公司正面临来自新的低成本渠道的竞争，而它们不愿改变渠道的固执态度终将证明是必定失败的。谈谈您对改进营销渠道的看法。

4. 规划营销渠道的步骤有哪些？请尝试为您所在公司设计一个营销渠道策略。

答案要点：

1. 利用中间商的目的就在于他们能够更加有效地推动商品广泛地进入目标市场。营销中介机构凭借自己的各种联系、经验、专业知识以及活动规模，将比生产企业自己干更出色。

2. 由于成本或其他困难，公司无法利用主渠道，而不得不寻找非常规渠道。有时候这样做的结果会出乎意料地好。非常规渠道的优点是，在最初进入渠道时，公司遭遇竞争的程度较低。

3. 生产者的任务不能仅限于设计一个好的渠道系统，并推动其运转。渠道系统还要求定期改进，以适应市场新的动态。当消费者的购买方式发生变化、市场扩大、产品成熟、新的竞争者兴起和创新的分销战略出现时，便有必要对渠道进行改进。

4. 四个步骤。依次是：明确营销渠道的目标，找出目前营销渠道的问题，提出解决问题的对策，费用预计及评估。

第二十五讲 营销活动方案计划及进度

导 言

我们在介绍完营销组合策略中的产品策略、价格策略、促销策略和营销渠道策略之后，已经了解了年度策略性营销规划的基本内容。

接下来，我们讨论为了贯彻这些理论和原则，在实际的营销活动中企

25 - 1 年度广告计划方案

(1) 产品分析

①有关商品的基本情报

- ◆ 品牌名称、广告主名称、产品线、销售网等。

②产品的竞争环境

- ◆ 直接竞争品牌、代用品与补充品牌名称。

③与竞争品的比较

- ◆ 原料、附属品、功效、性能。
- ◆ 包装的特征— 外表、容器、捆包、品牌名称标准字体等。

④与竞争品的价格特性比较

- ◆ 品质、包装、价格。

⑤法律限制、同业习惯

(2) 消费者购买分析

①依消费者使用形态分类——主要使用者、使用者、非使用者等。

②上述各阶层的特征

◆ 性别、年龄、收入、职业等。

③购买习惯

④使用习惯

⑤传播特性

◆ 品牌知名度、消费者理想中的商品、对同一商品的再购意愿。

(3) 市场规模及需求动向

①市场规模及需求动向

②市场占有率

◆ 品牌别占有率、地区别占有率、细分市场占有率。

③品牌忠诚度

◆ 品牌连续购买情况

(4) 广告战略

◆ 诉求的阶层对象、传播重点、诉求重点。

(5) 拟定广告表现计划

广告的表现特别强调创造力，但广告制作者不可安于单纯的广告表现技术，因为片面地把没有根据的想象和表现技术组合起来，并不能订立良好的表现计划。表现计划的基础是在广告基本战略的设计过程中逐渐成形的。

(6) 试作品制作

(7) 媒体计划

媒体计划，是根据广告基本战略中的诉求对象阶层、诉求商品特性、重点传播过程等而拟订。

在媒体计划的第一阶段，先选出欲使用的媒体，广告媒体种类很多，大众传播的主要媒体可分为①电视媒体；②广播媒体；③报纸媒体；④杂志媒体等四种。

选择媒体种类时要考虑到下列条件。

- ①诉求对象阶层的接受习惯——例如重点放在小孩时，电视广告的分量要重。
- ②商品特性与媒体特性——例如当需要详细说明商品特性时，则报纸、杂志较适合。
- ③传达色彩能力——例如彩色电视的广告，则需利用彩色的媒体。
- ④影像及音响的传达能力——如汽车商品要动作及音响配合，电视媒体最能表达。
- ⑤习惯、法规限制——部分商品有法律约束而禁用某些媒体，如香烟广告。

(6) 广告预算

广告预算主要包括两个部分，一个为媒体的预算，另一个为制作费用。

编列媒体预算前，先要编列出明确的媒体执行计划，媒体执行计划需按月度编出，如下表：

媒 体		第 一 季			第 二 季			第 三 季			第 四 季		
		1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
电 视	中 视	每天 15 秒											
	华 视	每天 15 秒											
	台 视	每天 15 秒											
	第四台												
广 播	中 广				隔天 30 秒								
	交 通				隔天 30 秒								
	警 察				隔天 30 秒								
	正 声												
报 纸	联 合	半版 (2 天)						全 + (3 天)					
	中 时	半版 (2 天)						全 + (3 天)					
	工 商	半版 (2 天)						全 + (3 天)					
	自 立	半版 (2 天)						全 + (3 天)					
杂 志	天 下	封底			封底			封底			封底		
	财 讯	内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)		
	日本文摘	内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)		
	记者文摘	内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)			内页 (全)		
其 它													

(以上为台湾企业的案例)

有了明确的媒体执行计划，您就可以依据各媒体的单位价格计算出媒体的费用。广告预算中，媒体的

费用占全部广告预算的绝大部分，年度广告预算可编列如下表：

	第 一 季			第 二 季			第 三 季			第 四 季			占预算比 率
	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	
媒体费													60 16% 16% 1 . 6% 2 . 4%
电视	300 300			100			100			200 200			
广播				50 50			50 50			50 50 50			
报纸	50			50 50			50 50			50 50 50			
杂志	20						20						
其它	20						20			20			

制作费					
电视	80				3 . 2%
报纸	5	2 2			0 . 2%
杂志	3				0 . 12%
直邮	2			2 2 2	0 . 48%
合 计	300 480	2 102 200	50 340 300	50 340 300	100%

25 - 2 新产品上市方案

新产品 X 上市方案
(1) 6 月份正式市场导入 (2) 年底销售目标 1 亿元

实施项目	负责人	预估费用	进 展
------	-----	------	-----

内训教材：制订年度策略性营销规划的程序和方法

			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
1 . 提出新产品价格制定方案	营业 管理部		草案			核准								
2 . 产品目录制作	销售 促进部	\$ 200 , 000	设计	完稿	印刷交件									
3 . 促销品制作	销售 促进部	\$ 100 , 000	构想	设计	完成									
4 . 销售指引制作	销售 促进部	\$ 100 , 000	制作	印刷										
5 . 业务训练录相带制作	销售 促进部	\$ 150 , 000	构想	设计	完成									
6 . 业务人员训练	销售 促进部	\$ 100 , 000				销售训练			再训练					
7 . 产品发布会	销售 促进部	\$ 500 , 000				北京 上海			深圳					
8 . 销售竞赛	销售 促进部	\$ 1,000,000							第一次竞赛			第二次竞赛		
9 . DM 制作及寄发	销售 促进部	\$ 50 , 000												
10 .服务手册制作	技服部	\$ 100 , 000	设计			完成								
11 .技术服务训练	技服部	\$ 50 , 000												
12 .新产品广告计划	销售 促进部	\$ 3,000,000												
13 .经销商促销活动	销售 促进部	\$ 1,000,000												

25 - 3 经销商辅导方案

(1) 实施经营管理支援

- ◆ 收益目标、销售目标及销售人员目标的协调规划。

- ◆ 总公司经营策略的宣传报导
- ◆ 对经销商的改革方案提供意见及指导。
- ◆ 对经营者和管理者实施教育训练。
- ◆ 协助指导经销商内部组织及职务划分。
- ◆ 公司派员指导。
- ◆ 电脑化作业指导。

(2) 实施销售活动辅导

- ◆ 商品知识与销售的教育。
- ◆ 举办业务员培训。
- ◆ 指导管理商品方法。
- ◆ 帮助建立客户情报管理系统。
- ◆ 帮助开拓新客户。
- ◆ 协助改善客户管理。
- ◆ 协助制订业务员奖金办法。
- ◆ 帮助编订推销指引手册。

(3) 改善商店装潢、商品陈列

- ◆ 协助规划招牌、标示牌。
- ◆ 协助规划展示窗、陈列室。
- ◆ 提供 P . O . P、活动广告等用具。
- ◆ 提供字幕、旗帜等宣传标志。

(4) 辅导促销活动

- ◆ 帮助制作广告宣传单或 D . M 。
- ◆ 提供宣传海报。
- ◆ 提供公司的广告影片。
- ◆ 补贴经销商广告费。
- ◆ 在电视、新闻广告上经常提及经销商及刊登其住址、联络电话等。

(5) 帮助获取情报

- ◆ 提供同业动态、厂商动向等有关情报。
- ◆ 指导经销区域的市场分析及客户分析。
- ◆ 提供未来的产品趋势资料。

25 - 4 对消费者年度促销方案

(1) 示范销售

制造厂商派专人，在零售店示范和说明其产品。

(2) 附赠赠品

附赠赠品是当顾客购买某特定产品后，免费获赠其它产品。

(3) 点券兑换赠品

消费者购买特定产品后，可获得点券，点券集满一定数额，可换取赠品。

(4) 折价优待券

消费者购买某特定商品后，得到折价优待券，下次购买可获得折价。

(5) 赠送试用样品

免费赠送给消费者试用的产品。

(6) 竞争与抽奖活动

参加该活动的消费者，可依竞赛办法争夺奖品。

(7) D . M .

D . M . (Direct Mail) 也称直接信函，它是将产品促销讯息，以信函方式传达给可能的客户，使客户产生购买意向或购买的行为。D . M . 有两个重点：①妥当选择适当的客户。②设计要新颖，内容撰写要有吸引力。

(8) 产品发布会

邀请客户参与产品发布会。

(9) 免费检查保养

免费对已购买产品的客户提供售后服务，以获得更好的口碑。

(10) 折价销售

给客户折扣价格。

25 - 5 对经销商年度促销方案

(1) 召开产销会议

定期举办经销商产销会议，讨论问题，增加沟通，并让经销商充分了解公司业务的发展方向及各项促销活动。

(2) 举办产品说明会

大多数工业用品的生产厂商，定期举办产品展示说明会，吸引客户参观，然后将客户的资料交给经销商。

(3) 经销商奖金规则

生产厂商为了促销某种特定产品，针对经销商制定的销售奖金办法。

(4) 经销商竞争办法

举办经销商间的销售竞争，可以激励经销商完成目标。经销商竞争办法的制定，虽以实现公司目标为前提，但为了能顺利执行，需站在经销店的立场，考虑如何举办销售竞争最具效果。

(5) 经销商教育辅导

教育辅导的内容为提高经销商的经营知识及技术，这些训练的内容能反映在实际提升销售量上。教育训练的内容如：

- ①说明新产品的性能及构造。
- ②说明新产品的市场机会及客户层别。
- ③提高技术服务及管理水准。
- ④提高销售技巧，如基础推销技巧和高级推销技巧。
- ⑤了解经济和市场的动向并确立经营观念。
- ⑥了解如何使业绩持续成长和扩充。

(6) 派遣专卖经销商辅导员

派遣专门的经销商辅导员协助经销商的销售及与公司间的沟通。

零售商购进一定数量产品后，可得到生产厂商的赠品。

(7) 提供产品目录及 P . O . P

以免费或成本价提供经销商产品目录及 P . O . P 。 P . O . P , 有贴纸、海报、布旗、立体广告等，能吸引顾客注意力、增加产品知名度。

(8) 发行经销商沟通刊物

发行以经销为主的刊物，以促进经销商与最终客户的交流。

(9) 补贴经销商

对经销商的补贴有下列方式：

①购货折让：在特定期间内，经销商进货达到一定的数量，给予折价。

②新产品展示样品补助：厂商推出新产品时，给经销商购买展示样品折让补助。

③广告补助：经销商做广告销售生产厂商的产品时，可获得广告补助费用。

④续购折让：制造厂商为刺激经销商持续进货销售，在经销商第一次购买后，如能在一定的期间内再进货，则给予一定数额的折让优惠。

⑤提供无偿支援：对一些技术层次较高的产品，无偿提供协助经销商安装等技术服务。

25 - 6 对销售人员年度促销方案

(1) 销售人员销售技巧训练

销售人员销售技巧训练除了推销技巧训练外，还需注意提高销售人员的销售意愿，并可借着成功案例

发布会以提高销售人员的实战经验。

(2) 产品研讨会

产品研讨会内容有商品知识、操作技巧、产品特性、附属品特性、产品背景资料、铺货技巧、店面陈列方式、参观生产流程、质量控制标准等。

(3) 竞争研讨会

举办竞争研讨会以对主要竞争产品的售价、性能、长处、缺点做深入的了解。

(4) 销售竞赛

以销售人员个人或团体为对象，举办销售竞赛，一方面激发销售人员的荣誉感，全力冲刺，另一面也可通过竞赛规则的设计诱导销售人员销售公司的重点商品。

(5) 销售手册制作

所谓“销售手册”是推销人员推销商品参考的手册，能帮助人员向客户提供有系统、美观又具说服力的资料，并对销售人员进行推销时给予重点的指导，也附上一些公司的规定，提醒销售人员注意。

(6) 销售奖金规则

销售奖金规则是规定销售人员根据销售业绩的好坏而得到的奖励。

销售奖励可分为按个人业绩或团体业绩，以特定期间或季为单位计算业绩，给予奖励。

奖励的方法有奖金、奖品、旅行、休假等。

(7) 推销研讨会

推销研讨会利用一段时间召集各地区的推销员，共同针对产品、促销计划进行研讨，以发现新的策略及方法。

(8) 促销品制作

促销品指协助销售人员推销的各种有用的工具，如产品模型、推荐函、辅助视听器材、函件、建议书、贴纸等等。

(9) 成功案例发布会

定期举办成功案例发布会，以借鉴其它销售人员的成功销售经验。

(10) 表扬活动

利用公司的各种正式集会，表扬业绩优异的销售人员。

25 - 7 大型展示会方案

(1) 展示会目标

明确展示会的目标是要提升企业知名度，还是要介绍新产品，目标不同则展示的诉求重点将会不同。

(2) 展示会邀请对象及人数

首先要确认展示活动的邀请对象，并描述特征：

① 现有最终客户

② 经销商

③ 竞争者客户

④ 潜在客户

(3) 展示时间

展示时间可能为：

① 社会重大节日，如国庆节、五一节等

② 季节性假日：如农历过年、暑假等

③公司的节庆

④公司的策略性决定

(4) 展示主题

为了要达成展示的目标，一定要先拟出本次展示会的主题，以便能清楚地向客户传达。

(5) 展示口号

配合展示主题要制作一个简洁有力的展示口号，以加深客户的印象。

(6) 展示地点及场地布置

展示的地点选择非常重要，地点的远近、场地大小、交通状况等都是考虑因素，场地布置是凸显展示的主题。

(7) 展示人员训练

展示会除了展示厂商的产品外，展示现场的服务人员、展示人员等都是代表企业形象的重要因素，因此，要安排人员训练。

(8) 各项宣传广告及印刷物制作

①请柬 ②赠品卡 ③资料夹 ④资料袋

⑤报纸广告 ⑥产品目录 ⑦预约书 ⑧公司简介

⑨问卷回函。

(9) 赠品

选择适当的赠品以吸引客户的参观。

(10) 预计达成效果

◆ 预计旁观人数

- ◆ 能获得多少订单
- ◆ 能获得多少潜在客户

(11) 费用

预计展示需花的各项费用，以作为预算控制。

25 - 8 消费者购买行为市调方案

(1) 确定问题及调查主题

首先必须要确定您的消费者购买行为出现了什么样的变化，例如品牌认知印象是否有变化、购买使用频率是否改变、对价格是否有新的看法、购买场所是否发生转移等，确定了问题，您就可以设定调查的主题。

(2) 确定调查方法

- ①人员调查 ②电话调查 ③邮寄调查
- ④观察法 ⑤专家意见 ⑥直接面谈

(3) 拟定调查计划

在调查计划中决定调查的目标、方法、工具、资料种类及来源、人员训练、日程和预算等。

(4) 问卷设计

问卷就是向受访者提出一些问题，请他们回答。设计问卷时必须谨慎选择问题、问题的形式和问题的顺序。

①慎选问题

- (A) 不要有无法回答的问题

(B) 不要有不想回答的问题

(C) 不要有不必要回答的问题

(D) 不要遗漏应回答的问题

②问题的形式

(A) 封闭式问题 (Closed-end)

(a) 二分法— 每个问题只有两种选择答案。

例如：您是否使用过 X 品牌的商品？ ☐ 是 ☐ 否

(b)多种选择法— 每个问题提供三个或三个以上的方法。

例如：您多久购买一次 X 品牌的商品？

☐ 一星期不足一次 ☐ 一星期一次 ☐ 一星期二次 ☐ 一星期三次以上

(c)评价评估法— 对满意度的评估级数。

例如：您对 X 商品使用的满足度？

☐ 很满意 ☐ 满意 ☐ 普通 ☐ 不满意 ☐ 非常不满意

(B) 开放式问题 (Open-question)

(a)自由回答法— 受访者可自由回答。

例如：您购 X 商品的原因是什么？

(b)看图联想法— 给受访者一个图片，请他回答看到图片会想到什么。

③问题的顺序

问题的顺序更加以注意，最好第一个问题就能引起消费者的兴趣，难以回答的及私人问题应放在问卷

最后，以免引起受访者拒绝回答。

(5) 进行抽样

进行抽样时必须决定三件事。

①抽样单位

抽样单位可决定调查时的对象 ,例如 X 商品是适用于上班的女性 ,那么调查时就必须针对此一消费群。

②抽样大小

抽样大小是回答问卷的人要多少 ,虽然样本愈大愈能反应总体 ,但只要抽样程序可靠 ,小样本仍然能准确的反应出总体的状况。

③抽样程序

抽样程序指如何选出受访者 ,为使样本具有代表性 ,应采用随机抽取。

随机抽样有三种方式 ,说明如下 :

(A) 简单随机抽样— 总体内的每个样本都有被抽取的机会 ,并且抽样时机率维持一样。

(B) 分层随机抽样— 首先总体分成几个互斥的团体 ,例如民营企业的女性及国有企业的女性 ,然后再从每个群体内抽出样本。

(C) 地域抽样— 先将总体依地域分成几个互斥的群体 ,如北京市东城、西城、崇文和宣武区等 ,然后再从总体内抽取样本。

(6) 进行调查

安排调查人员的训练 ,因为调查时有些受访者可能不在家 ,必须更换对象 ,有些人不肯接受访问 ,有些人有偏见或提供不实回答等 ,为了减少调查的问题 ,必须先做调查人员训练。

(7) 资料分析 将调查的资料应用种种统计技巧加以分析。

(8) 撰写调查报告 调查报告必须包括下列的项目 :

①调查目的 明确调查想要了解什么，为了何种目的而进行调查。

②调查的架构 说明整个调查的整体逻辑概念。

③调查方法 抽样对象、抽样数、调查地区及时间。

④结果分析

(A) 问卷问题的单纯统计分析 (B) 问卷问题的关系分析

⑤结论

(A) 何项假设得到证实 (B) 对调查目的有何贡献

(C) 能将调查的结果用在解决哪些营销的问题上面。

25 - 9 计划表

方 案 名 称		编 号	
年度广告计划方案			

实施项目	负责人	预估费用	进 度											
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	1 0 月	1 1 月	1 2 月
①产品分析														
②消费者购买分析														
③市场规模及需求动向														
④广告战略														
⑤拟定文选表现计划														
⑥制作试作品														
⑦媒体计划														

新产品上市方案

方 案 名 称	编 号

经销商辅导方案

方 案 名 称	编 号
经销商辅导方案	

	色 素	预 估	进 度
--	-----	-----	-----

<table><tr><td>方 案 名 称</td><td>编 号</td></tr><tr><td>对消费者的促销方案</td><td></td></tr></table>														方 案 名 称	编 号	对消费者的促销方案	
方 案 名 称	编 号																
对消费者的促销方案																	
实施项目	负责 人	预估 费用	进 度														
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月			
○ 广告促销																	

经销商辅导计划													
方 案 名 称		编 号											
经销商促销方案													
实施项目	负责	预估	进 度										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

内部员工促销计划

方 案 名 称	编 号
销售人员促销方案	

	负 责 人	预 估	进 度
--	-------	-----	-----

大型展示会计划

方 案 名 称	编 号
大型展示会方案	

实施项目	负责 人	预估 费用	进 度											
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
①展示会目标														
②展示会邀请 对象及人数														
③展示会时间														

消费者购买行为市调方案

方 案 名 称	编 号
消费者购买行为市调方案	

实施项目	负责 人	预估 费用	进 度											
			1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
① 确 定 问 题 及调查主题														
② 确 定 调 查 方法														
③ 拟 定 调 查 计划														
④ 问卷设计														
⑤ 进行抽样														
⑥ 进行调查														

小 结

上一讲和本讲从企业营销活动的实际出发，分别从年度计划、新产品上市活动计划，经销商辅导，对消费者的年度促销、对经销商的年度促销、对销售人员的年度促销、大型展示会和消费者购买行为市场调查等八个方面，讨论了年度策略性营

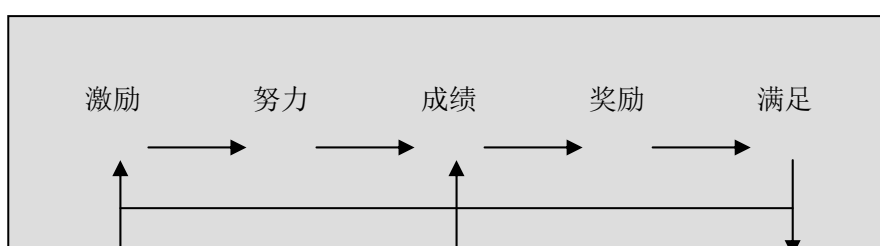
思考题：

1. 1983 年麦当劳公司在电视广告上花了 1.859 亿美元，超过其竞争对手汉堡王公司所花费用的一倍。但电视观众反映说，汉堡王公司的广告给他们的印象比麦当劳公司更深刻，他们喜爱汉堡王的广告而不喜欢麦当劳的广告。

1983 年在电视上最著名和最受欢迎的广告，是美乐·拉特公司的啤酒广告节目。在该节目中由著名运动员和社会名流现身说法，他们就美乐啤酒“味道好极了”还是“不太令人满意”的问题展开了辩论。这一广告运动远远胜过了其他啤酒广告节目，即使其他节目花费更多的钱也无法与之相比。

试简评上述例子，并谈您对广告作用的认识。

2. 福特和沃克已经研究过激励销售代表的问题。其基本模式如下：



这就是说对销售人员的激励越大，他或她作出的努力便越大；更大的努力将会带来更大的成绩；更大的成绩将会带来更多的奖赏；更多的奖赏将会产生更大的满足感；而更大的满足感将产生更大的激励作用。

假设您是一位销售经理，您在激励您手下销售人员时要注意哪些问题？

3．登在星期天新闻报纸上的一张优惠券明确地写着凭该券购买×牌咖啡可以便宜 40 美分。陈列室过道的尽头会给一位匆匆而过的顾客送上一份快餐。购买照相机的家庭可以得到一个免费的旅行箱，或者买一辆小轿车，可以拿到一张 500 美元的支票作为回扣。一家经营电器的零售商如果在当地报纸上登产品广告，就可从制造商那儿获得一月份订货 10% 的折扣。

这是属于本讲中的哪一个方案？这些做法起到了什么效果？

4．请尝试利用本讲提供的计划表为您的公司设计出一个营销活动计划方案并评估其实施的可能性。

答案要点：

1．广告主所寻求的正是个别广告活动的差异。同时，广告活动的有效性远比广告花费的金额更为重要。广告格言是“除非激发兴奋，否则没有销售”。

2．销售经理应能使销售人员认识到，通过更加努力推销或经过培训后把工作做得更精明，便可推销更多产品。但是如果销售量主要取决于经济条件或竞争行动的话，这种连锁反应便会受到某种程度的损害。

销售经理应能使销售人员认识到，得到成绩突出奖是要付出额外努力的。但是，在确定奖励标准时，如果只凭主观臆断，定得过低或定得不合理，这种联动作用就会受到损害。

3．免费样品会刺激消费者的试用，销售者利用刺激型的促销方式来吸引新的试用者和奖励忠诚的顾客，提高偶然性用户的重复购买率。但销售促进未必能促使他们成为忠诚的品牌使用者。

第二十六讲 年度营销预算

导 言

公司在制定下一年度营销活动方案之后，对营销费用进一番预估

是很有必要的，同时还必需和销售额进行对比分析，以保证公司在实

市场营销部门的工作是计划和控制营销活动。因为在营销计划实施过程中将发生许多意外情况，营销部门必须连续不断地监督和控制各项营销活动。

年度计划控制要求保证公司在实现销售目标时，没有过多的支出。这里要看关键百分比是营销费用对销售额之比。在某公司中，此比例为 30%，它包括 5 个费用对销售额之比；推销队伍对销售额之比（15%）；广告对销售额之比（5%）；促销对销售额之比（6%）；营销调研对销售额之比（1%）；销售管理费用对销售额之比（3%）。预估营销开支比率可以通过三个步骤来进行。即，销售目标计划、营销人力计划和营销费用预算。本讲将主要通过计划表的形式向您演示年度营销预算的实际过程，如果您严格按照这个程序进行操作，将能顺利完成对您的企业的年度营销预算的工作。计划表共 15 个，分三个步骤完成，依次如下：

26 - 1 步骤 1：销售目标计划，包括七个计划表。

计划表 26

年度销售计划汇总			
产 品	销售额	销售量	增长率
A	_____	_____	_____
B	_____	_____	_____

	_____					_____				_____			

计划表 27

月份别销售额计划													
产品	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
A	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
B	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
C	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

计划表 28

月份别销售量计划													
产品	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
C	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

计划表 29

区域别销售额计划														
区 域		一 月	二 月	三 月	四 月	五 月	六 月	七 月	八 月	九 月	十 月	十一 月	十二 月	合 计
X 区	A 产品													
	B 产品													
	C 产品													
	D 产品													

计划表 30

区域别销售量计划														
区 域		一 月	二 月	三 月	四 月	五 月	六 月	七 月	八 月	九 月	十 月	十一 月	十二 月	合 计
X	A 产品													
	B 产品													
	C 产品													

计划表 31

市场占有率计划				
产 品	销售量预估	市场销售预算	市场占有率	销售成长率
产品 A				
产品 B				
产品 C				
产品 D				

计划表 32

产品别获利计划				
<u>产品</u>	<u>产品 A</u>	<u>产品 B</u>	<u>产品 C</u>	<u>合 计</u>
销售金额				
销售量				
销售金额 (增长率%)				

26 - 2 步骤 2：销售人力计划，包括两个计划表。

计划表 33

月份别销售人力计划												
地区	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
A 区												
B 区												
C 区												
合计												

计划表 34

销售人员别销售金额目标				
<u>销售代表</u>	<u>产品 B</u>	<u>产品 C</u>	<u>产品 D</u>	<u>合 计</u>
<u>A</u>				
<u>B</u>				
<u>C</u>				
<u>D</u>				
<u> </u>				
<u> </u>				
<u> </u>				
<u> </u>				
<u> </u>				
合 计	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

26 - 3 步骤 3：营销费用预算，包括六个计划表。

计划表 35

营销活动预算（能归属于类别产品）——产品 A		
<u>营销活动</u>	<u>预算费用</u>	<u>占销售比率</u>
促销费		
折价券		
样 品		
赠 品		
抽 奖		
展示会		
产品目录		
其它活动		
媒体费		
电 视		
报 纸		
杂 志		
D. M.		
制作费		
电 视		
杂 志		
D. M.		
报 纸		
产品目录		
推销费		
推销奖金		
销售竞赛		
研究费		
市场调查		
市场研究		
物流费用		
合 计	_____	_____
PS：物流费用指包装费、运输费、保管费等，具有一定的特性，可预先设定每个产品的单位标准成本，除以销售量，即可估计物流费用。		

计划表 36

营销活动预算（能归属于类别产品）——产品 B

<u>营销活动</u>	<u>预算费用</u>	<u>占销售比率</u>
促销费		
折价券		
样 品		
赠 品		
抽 奖		
展示会		
产品目录		
其它活动		
媒体费		
电 视		
报 纸		
杂 志		
D. M.		
制作费		
电 视		
杂 志		
D. M.		
报 纸		
产品目录		
推销费		
推销奖金		
销售竞赛		
研究费		
市场调查		
市场研究		
物流费用		
合 计	=====	=====

PS：物流费用指包装费、运输费、保管费等，具有一定的特性，可预先设定每个产品的单位标准成本，除以销售量，即可估计物流费用。

计划表 37

营销活动预算（能归属于类别产品）——产品 C

<u>营销活动</u>	<u>预算费用</u>	<u>占销售比率</u>
促销费		
折价券		
样 品		
赠 品		
抽 奖		
展示会		
产品目录		
其它活动		
媒体费		
电 视		
报 纸		
杂 志		
D. M.		
制作费		
电 视		
杂 志		
D. M.		
报 纸		
产品目录		
推销费		
推销奖金		
销售竞赛		
研究费		
市场调查		
市场研究		
物流费用		
合 计	=====	=====

PS：物流费用指包装费、运输费、保管费等，具有一定的特性，可预先设定每个产品的单位标准成本，除以销售量，即可估计物流费用。

计划表 38

营销活动预算（能归属于类别产品）——产品 D

<u>营销活动</u>	<u>预算费用</u>	<u>占销售比率</u>
促销费		
折价券		
样 品		
赠 品		
抽 奖		
展示会		
产品目录		
其它活动		
媒体费		
电 视		
报 纸		
杂 志		
D. M.		
制作费		
电 视		
杂 志		
D. M.		
报 纸		
产品目录		
推销费		
推销奖金		
销售竞赛		
研究费		
市场调查		
市场研究		
物流费用		
合 计	=====	=====

PS：物流费用指包装费、运输费、保管费等，具有一定的特性，可预先设定每个产品的单位标准成本，除以销售量，即可估计物流费用。

计划表 39

营销活动预算（无法归属于类别产品）									
	全年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	上半年	下半年
用人费用									
固定薪资									
加 班 费									
退休金提拨									
年终奖金									
保 险									
小 计									
设备费用									
建筑物折旧									
运输设备折旧									
办公设备折旧									
电脑设计折旧									
小 计									
销售管理费用									
广告费用									
纪念品礼物									
业务奖金									
市场调查									
其它业务推广专案									
小 计									
其 它									
交通费									
电话费									
水 费									
邮 费									
职工训练费									
文具费									
交际费									
会议餐费									
电脑作业费									
膳食费									
清洁管理费									
杂 费									
小 计									
合 计									

计划表 40

产品别营销费用汇总					
费 用	产品 A	产品 B	产品 C	产品 D	合 计

小 结

本讲主要用表格的形式把年度营销预算的程序直接展示出来，因

思考题：

1. 促销预算可以通过目标和任务法来确定。目标和任务法要求经营人员靠明确自己的特定的目标，确定达到这一目标必须完成的任务以及估算完成这些任务所需要的费用，来决定促销预算。这些费用的总数就是所提出的促销预算。假设需要您用目标和任务法为一种“人造卫星”牌的（牌名是虚构的）新过滤嘴香烟制定一个广告预算，已知条件如下：

这家公司预计市场有 5,000 万潜在的吸烟者，并且确定了吸引其中 8% 即 400 万吸烟者的目标。广告商希望广告触及率达到 80%，广告商估计目标总体中每 1% 有 40 次广告印象（显露数），就会带来 25% 的试用率。向目标总体的 1% 展示一次广告印象的平均成本为 3,277 美元。

请问，广告预算是多少？

2. 小包装消费品零售的大公司广泛应用形象广告，然而，这种广告不能导致立即销售，因此对其效果并无十分把握。它们唯恐钱花得不够而采取多花钱的“保险”做法。除此以外，它们的广告公司总是说服公司把它们的大部分促销资金用于广告，因为它们这样做有既得利益。最后，公司由于前端工作（营销调研与战略定位）做得太少，而后端工作（广告效果分析）做得太多，因而就其支出的金额而论，效果很差。工业品制造公司大量依靠其销售人员来取得订货，而不在广告上花足够的钱来提高顾客的知晓度和理解度。它们低估公司与产品形象在售前通过广告争取工业品用户的能力。

请简评这一段文字。

3. 制定年度营销预算需要哪几个步骤？您的公司是如何制作年度营销预算的？

答案要点：

1. $40 \times (80\% \div 1\%) \times 3, 277 = 10, 486, 400$

2. 广告有维持一段时期的延期效应。虽然广告被当作当期开销来处理，但其中一部分实际上是可以用来逐渐建立被称为商誉的无形价值的投资。当把 500 万奖金投入资本设备上时，如果是分摊五年，在第一年仅仅开支了其中 1 / 5 的成本。当把 500 万花在新产品推向市场的广告上，其全部成本必须在第一年销帐。这种要公司在一年中承担全部广告费用的做法限制了新产品推出的数量。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net